

## 日本の金融機関特有の問題を解決する 顧客ロイヤルティ測定指標

「顧客本位の業務運営」の確立と定着には、顧客ロイヤルティ指標の測定が必要となるが、デファクトスタンダードとしてよく知られるNPS<sup>®1)</sup>だけでは、日本の金融機関特有の問題を解決できない。NPSに限らず、日本の金融機関の顧客ロイヤルティを測定するのに相応しい指標を用意すべきである。

### 問われる金融機関の姿勢

近頃、企業の収益を優先するあまり、顧客ロイヤルティ（顧客の企業に対する愛着）を毀損する行為が世間の耳目を集めている。企業の収益を向上させるための行為が、顧客ロイヤルティを毀損し、逆に収益を悪化させる皮肉な結果となっている。

欧米では、チャールズ・シュワブやアリアンツなど、目先の収益ではなく、顧客ロイヤルティを重視するCX戦略に舵を切った企業が成功を収めている。顧客ロイヤルティを向上すれば、おのずと収益も向上するという考え方に基づいており、まさしく「顧客本位の業務運営」を実践している。

日本でも、契約件数、手数料収入といった収益に直結するノルマを廃止する金融機関が出てきている。しかし、ノルマという数値目標をなくすと、経営管理が難しくなる。これまでのノルマに代わる「顧客本位の業務運営」を測定する新たな顧客ロイヤルティ指標が必要不可欠になる。

### 「顧客本位の業務運営」を 測定するのに相応しい指標

現在、ペイン&カンパニーが開発したNPS（Net Promoter Score：推奨意向<sup>2)</sup>）が、顧客ロイヤルティ指標のデファクトスタンダードになっている。2018年7月に金融庁金融研究センターが公表したレポート『顧客本位の業務運営にふさわしい金融商品販売のあり方』の中でもNPSの活用に触れている。

しかし、NPSを日本の金融機関で活用する場合、以下の問題を抱えていることが分かっている。NRIの調査<sup>3)</sup>

でもその問題を把握することができた。

#### ①ノイズとなる考え方を持つ人の割合が高い

ノイズとは、顧客ロイヤルティとは直接関係がない理由によって、顧客ロイヤルティの測定を妨げる「人の考え方」を指す。「人に勧める可能性」を11段階で質問することで顧客ロイヤルティを測定するNPSの場合、「そもそも金融機関は人に勧めるものではない」という考え方が、ノイズとなる。NRIが行った調査では、「あなたは、金融機関は、人に勧めるものではないと考えていますか」という質問に対して、「そう思う」「どちらかといえば、そう思う」「どちらかといえば、そう思わない」「そう思わない」の4択を聞いたところ、「そう思う」「どちらかといえば、そう思う」を選択した回答者が全体の約80%を占めた。この考え方が、NPSの数値に影響がなければ問題とならないが、調査結果では、全回答者とノイズとなる考えを持たない回答者の間で、NPSの値に「-69.6%」と「-32.8%」という大きな開きが出た。

#### ②ビジネス指標との相関が弱い

「顧客本位の業務運営」を実践しているCX先進企業が、顧客ロイヤルティ指標を経営指標や社員の業績評価に採用する理由は、社員が契約数や手数料収入といった目先の収益を高める行動だけに走ることを抑制し、顧客ロイヤルティ指標を高める行動へ向かわせる意図がある。それは、顧客ロイヤルティ指標を上げれば、収益も上がるという相関関係が成り立つからこそできることである。

NRIでは、「対象金融機関への預入金額」「対象金融機関でのリスク性商品への投資金額」「ウォレットシェア（顧客の全金融資産に対する、対象金融機関への預入金額の割合）」などのビジネス指標と、「推奨意向

**NOTE**

- 1) NPSは、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムの登録商標。以下、NPSと表記。
- 2) ペイン&カンパニーが開発した顧客ロイヤルティを測定する指標で、「○○を親しい友人や同僚にお勧めする可能性はどのくらいありますか?」という質問に対し、10点(非常に可能性が高い)から0点(非常に可能性が低い)までの11段階で評価してもらい、10点と9点をつけた回答者を「推奨者」、8点と7点を「中立者」、6点以下を「批判者」と呼び、推奨者の割合から批判者の割合を引いた数値をNPSと呼ぶ。
- 3) 2019年3月に実施した「金融機関の商品・サービスに関するアンケート」。実施形態はインターネットアンケート。調査対象は、全国の男女20歳以上で、リスク性金融商品を保有し、1年以内に売買取引・金融機関への相談をしたことがある個人投資家。有効回答数は12,612人。
- 4) 一橋大学大学院経営管理研究科 国際企業戦略専攻長。経営組織論・イノベーション・知識創造理論分野の第一人者として著名。
- 5) 期待不確認理論：米国の経済学者リチャード・オリバー(Richard L. Oliver) が提唱した「Expectation (事前期待)」と「Performance (結果の評価/効用)」を測定して比較する理論。
- 6) 野村総合研究所では、CX管理手法(CXMM: CX Management Methodology)を開発した。

**図表 顧客ロイヤルティ指標とビジネス指標の相関関係**

ビジネス指標	もっとも多くの金融資産を銀行に預けている人 N=4,196				もっとも多くの金融資産を証券会社に預けている人 N=8,416			
	継続意向 N=1,856	購入意向 N=2,239	推奨意向 N=862	CX指標 N=2,980	継続意向 N=3,760	購入意向 N=5,006	推奨意向 N=1,758	CX指標 N=6,150
1. 対象金融機関への預入金額	0.48	0.28	0.72	0.68	0.73	0.59	0.46	0.74
2. 対象金融機関でのリスク性商品への投資金額	0.09	0.67	0.75	0.72	0.80	0.75	0.38	0.85
3. ウォレットシェア	0.16	0.79	0.64	0.82	0.70	0.467	0.469	0.67
4. 対象金融機関への預入金額の増減率(5年前と比較)	0.33	0.63	0.54	0.71	0.56	0.60	0.48	0.73
5. 対象金融機関でのリスク性商品への投資金額の増減率(5年前と比較)	0.48	0.76	0.54	0.71	0.53	0.75	0.48	0.79

■ 0.7以上:かなり強い相関がある ■ 0.4以上0.7未満:やや相関あり ■ 0.2以上0.4未満:弱い相関あり  
■ 0.2未満:ほとんど相関なし

(注) 顧客ロイヤルティとの相関を分析するために、各指標のノイズは除去して分析(出所) 野村総合研究所

(NPS)」との相関関係を分析したが、NPSとの間に強い相関が見られたのは、もっとも多くの金融資産を銀行に預けている人の「対象金融機関への預入金額」「対象金融機関でのリスク性商品への投資金額」に限られた(図表参照)。

実際、日本の金融機関の中で、NPSと収益との相関関係を測定したところ相関が弱く、CX戦略の推進に踏いた事例も散見されている。

確かに、NPSは世界で広く普及しており、異業種との比較も可能になるが、日本の金融機関の顧客ロイヤルティ指標として単独で利用した場合、不十分な結果が出る可能性は否定できない。あくまで導入の本来の目的は、「顧客本位の業務運営」の確立と定着である。NPSが日本の金融機関の顧客ロイヤルティ指標として不十分ならば、NPS以外の顧客ロイヤルティ指標を併用するなどの工夫が求められる。

顧客ロイヤルティ指標には、「推奨意向」を問うNPSのほかにも様々な指標がある。NRIと一橋大学の一條和生教授<sup>4)</sup>は、「推奨意向(NPS)」と同じ行動的ロイヤル

ティ指標に分類される「継続意向(○○を利用し続ける可能性はどのくらいありますか?)」「購入意向(○から購入する可能性はどのくらいありますか?)」という二つの指標を選び、これと「推奨意向(NPS)」を組み合わせた指標

(CX指標)であれば、ノイズなどの日本の金融機関特有の問題をお互いが緩和し合うと考えた。そして、今回の調査において、「CX指標は収益など多くのビジネス指標と強い相関が見られる」という有意な結果が得られた。

ただし、顧客ロイヤルティ指標の信頼性、確実性も大切だが、指標を測定するだけでは経営に何らインパクトを与えることにはならない。顧客ロイヤルティを向上するには、指標から得られた知見に基づいた具体的なアクションをとる必要がある。これに対し、NRIでは、期待不確認理論<sup>5)</sup>を使い、当該金融機関への「期待」と「評価」の度合いを測ることで、自社に期待されていること(他社との差別化ポイントや弱点)、また、そのセグメントを特定する手法<sup>6)</sup>を提案している。これが「顧客本位の業務運営」に資することを期待している。

**Writer's Profile**



**田中 達雄** Tatsuo Tanaka  
金融DXビジネスデザイン部  
上級研究員  
専門はCX(顧客経験価値)  
focus@nri.co.jp