



Nomura Research Institute Group

NEWS RELEASE

2019 年 9 月 3 日

株式会社野村総合研究所

野村総合研究所、日本の金融機関向けに 「顧客本位の業務運営」の測定指標と管理手法を開発

～金融機関による CX 戦略の導入・実現を推進～

株式会社野村総合研究所（本社：東京都千代田区、代表取締役会長兼社長:此本臣吾、以下「NRI」）は、一橋大学の一橋和生教授（同大学 大学院 経営管理研究科 国際企業戦略専攻長）とともに、顧客本位の業務運営に取り組む日本の金融機関で活用されることを目的に、CX（カスタマー・エクスペリエンス：顧客経験価値）指標と CX 管理手法を開発し、このほど提供を開始しました。

■ 開発の背景－顧客ロイヤルティ指標 NPS®が抱える課題

顧客ロイヤルティを測定する指標の 1 つに NPS®¹があります。NPS®の有効性は、国内外の様々な研究や事例が示してきましたが、日本の金融機関で活用する場合、以下の問題を内包していることが個人投資家を対象として行った NRI の調査で分かりました（調査概要は図表 1 を参照）。

● 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」を指します。「人に勧める可能性」を 11 段階で聞くことで顧客ロイヤルティを測定しようとする NPS®においては、「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、ノイズとなります。

今回 NRI が行った調査では、「金融機関は、人に勧めるものではない」と考えている人が全回答者²の約 80%を占めました。また、20 代の約 70%から 70 以上の約 90%へと、年齢層が高くなるほど、

¹ NPS®：ベイン&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、「〇〇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®（Net Promoter Score：正味推奨者比率）と呼びます。

² アンケートでは、もっとも多くの金融資産を銀行に預けている人ともっとも多くの金融資産を証券会社に預けている人を分けて回答を収集していますが、大きな傾向に差が見られないことから、「全回答者」として単純に両者を足して集計した結果を記しています。

ノイズとなる「金融機関は、人に勧めるものではない」と考える回答者の割合が高くなることも分かりました（図表 2 参照）。この考え方が、NPS®の数値に影響がなければ問題となりませんが、調査結果では、「全回答者」と「ノイズとなる考え方を持つ人を除いた回答者」の間で、NPS®の値に大きな開きが出ました。

具体的には、もっとも多くの金融資産を銀行に預けている人を対象にした場合では、「全回答者」の NPS®値が「-72.1%」であるのに対し、「ノイズとなる考え方を持つ人を除いた回答者」では「-37.8%」となり、もっとも多くの金融資産を証券会社に預けている人を対象にした場合では、「全回答者」が「-68.4%」であるのに対し、「ノイズとなる考え方を持つ人を除いた回答者」では「-30.4%」という結果になりました。

● ビジネス指標との相関が弱い

顧客本位の業務を実践しようとする 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ります。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ことによってできることです。

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（NPS®）」との相関関係を分析しました。その結果、ノイズとなる考え方を持つ回答者を除いても NPS®との間に強い相関（相関係数 0.7 以上）が見られたビジネス指標は、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」に限られました（図表 4 参照）。

■ CX 戦略実現に向けた日本の金融機関にふさわしい指標と管理手法

● ビジネス指標との相関が強い CX 指標

数多くある顧客ロイヤルティ指標の中で、一條教授と NRI が着目したのは、「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（この先、他社に乗り換えることなく、〇〇をメイン銀行またはメイン証券として利用し続ける可能性はどのくらいありますか。）」と「購入意向（今後も〇〇で、リスク性商品の売買・取引・運用をする可能性はどのくらいありますか。）」です。

「推奨意向（NPS®）」とこれら 2 つは、ノイズなど日本の金融機関特有の問題をお互いが緩和しあう関係にあると考え、その 3 つを組み合わせた「CX 指標」を定義しました（図表 5 参照）。

今回の調査では、「CX 指標は、多くのビジネス指標と強い相関が見られる」という結果が得られました（図表 6 参照）。金融機関が「CX 指標」を高める方向の行動をとれば、顧客ロイヤルティを高め、結果として収益も上がるという健全な業務運営の確立が可能になると考えられます。

● 顧客の受取価値と企業の収益、双方の向上を目指す CX 管理手法

顧客本位の業務運営では、顧客の受取価値³の持続的な向上と、企業としての収益向上の両立が求められます。NRI では、その両立を可能にする CX 管理手法（NRI CXMM：NRI CX Management Methodology）を開発しました。

NRI CXMM では、まず CX 指標（「継続意向」「購入意向」「推奨意向（NPS®）」）といった行動的ロイヤルティ指標に影響を与える感情的ロイヤルティを示す指標として、「信頼性」「利便性」「経済合理性」を取り上げました（図表 7 参照）。さらに、その感情的ロイヤルティを生み出す、現状の金融機関からの受取価値を、期待不確認理論（Expectation-Disconfirmation Theory）⁴で評価する方法を取り入れています。「期待」と「評価」の両方を数値化することで、顧客がその金融機関に期待することとその評価の度合いが分かり、金融機関側では他社と差別化すべきポイントや自社の弱点を特定することができます。また、期待と評価のギャップの数値「評価－期待」と CX 指標との相関関係を分析することで、優先して取り組むべき課題を特定できます。

NRI では、今回開発した CX 指標と CX 管理手法（NRI CXMM）を活用して、日本の金融機関が「顧客本位の業務運営」の推進・定着に向けた「顧客ロイヤルティ測定のためのアンケート設計」や、「CX 指標を向上させるポイント」「他社との差別化ポイント」の分析と改善施策の立案、さらに「CX 指標の反映に基づく業務改革」等のサービスを提供していきます。

【ニュースリリースに関するお問い合わせ先】

株式会社野村総合研究所 コーポレートコミュニケーション部 坂、瀬戸

TEL：03-5877-7100 E-mail：kouhou@nri.co.jp

【本件に関するお問い合わせ先】

株式会社野村総合研究所 金融 DX ビジネスデザイン部 田中

E-mail：cx-labs@nri.co.jp

³ 顧客の受取価値：フィリップ・コトラーが定義した言葉。顧客の受取価値は、総顧客価値（製品価値、サービス価値、従業員価値、イメージ価値）から総顧客コスト（金銭的成本、時間的成本、労力的コスト、心理的成本）を引いた価値を指します。

⁴ 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を指します。

【ご参考】

図表1 調査概要

アンケートタイトル	金融機関の商品・サービスに関するアンケート
アンケート形態	インターネットアンケート
実施時期	2019年3月
調査対象者	全国の男女20歳以上の個人（年齢の上限設定なし） リスク性を持つ金融商品※を保有していて、1年以内に売買・取引や金融機関への相談をしている個人投資家
有効回答数	もっとも多くの金融資産を銀行に預けている人 4,196人 もっとも多くの金融資産を証券会社に預けている人 8,416人

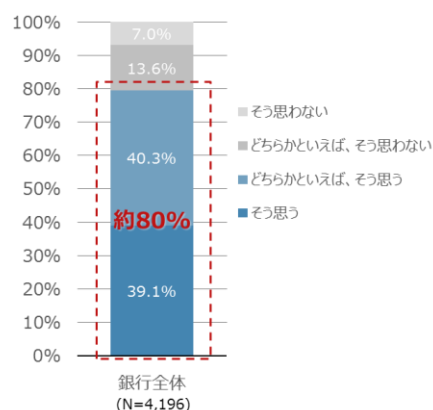
※リスク性商品：外貨預金、投資信託、ファンドラップやSMA（ラップ口座）、国内の株式、国内の債券（国債や公社債）、外国の株式、外国の債券（国債や公社債）、ETF（上場投資信託）、FX、純金・プラチナ、その他の投資商品

図表2 ノイズとなる考え方を持つ人の割合

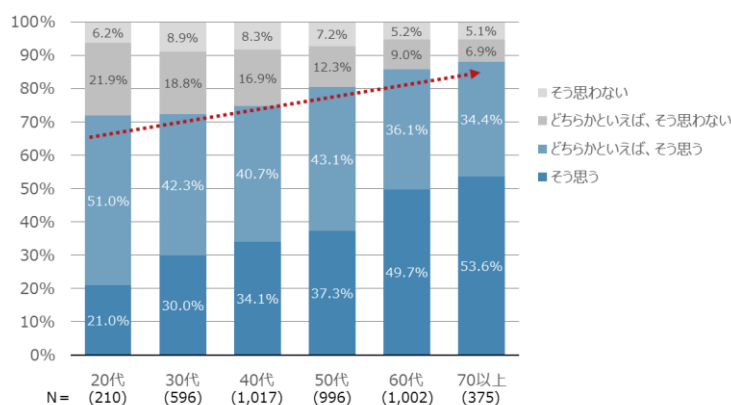
（もっとも多くの金融資産を預けている金融機関別、年齢別）

Q. あなたは、金融機関（銀行、証券会社）は、人に勧めるものではないと考えていますか。（ひとつだけ）【必須】

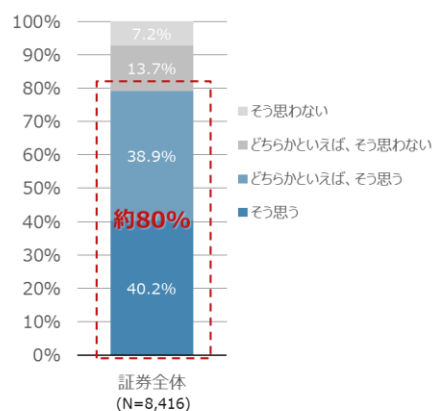
【もっとも多くの金融資産を銀行に預けている人】



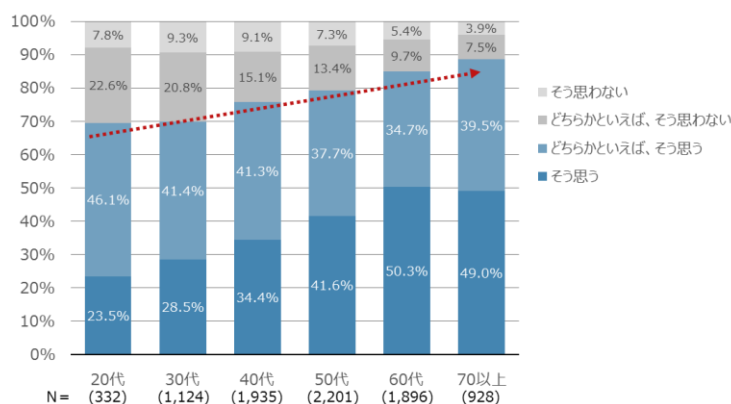
年齢層別に見たノイズとなる考え方を持つ人の割合



【もっとも多くの金融資産を証券会社に預けている人】



年齢層別に見たノイズとなる考え方を持つ人の割合



金融機関に対するロイヤリティ（好き嫌い）ではなく、そもそも金融機関は人に勧める類のものではないという考えで推奨意向（NPS®）を回答している人が約80%もいる

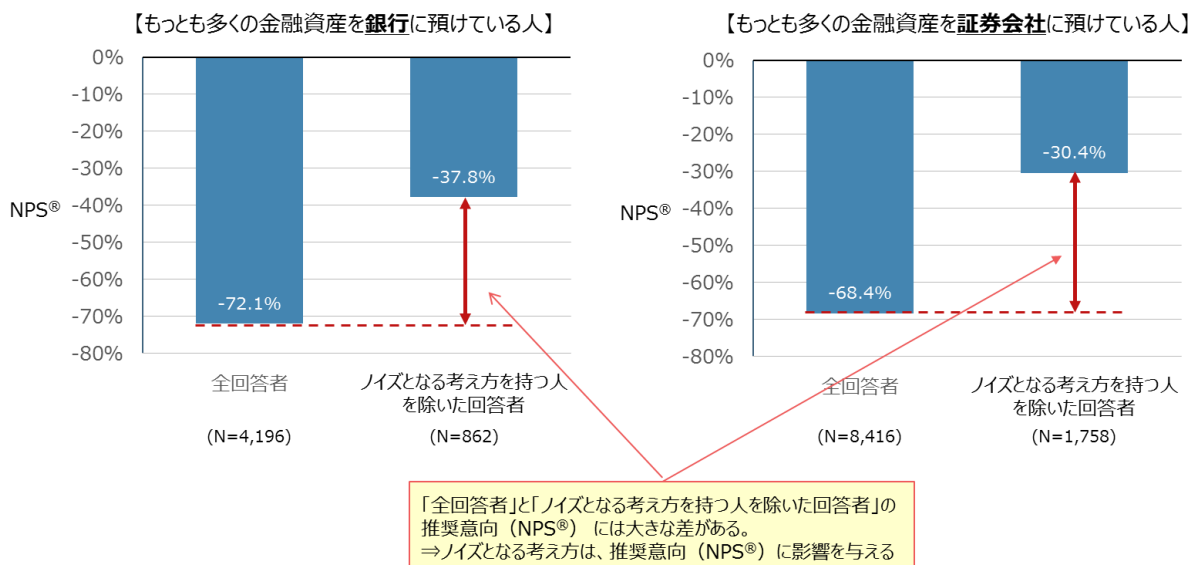
年齢層が高くなるほど、ノイズの割合が高くなる
※リスク性商品の主要顧客は高齢者であり、高齢者はノイズが高くなる指標は有効に活用できないのではないか？との問題を内包している。

出所) NRI「金融機関の商品・サービスに関するアンケート調査」（2019年）

図表3 ノイズとなる考え方の有無による推奨意向（NPS®）への影響

（もっとも多くの金融資産を預けている金融機関別）

「全回答者」と「ノイズとなる考え方を持つ人を除いた回答者」の推奨意向（NPS®）の比較



出所）NRI「金融機関の商品・サービスに関するアンケート調査」（2019 年）

図表4 推奨意向（NPS®）とビジネス指標の相関関係

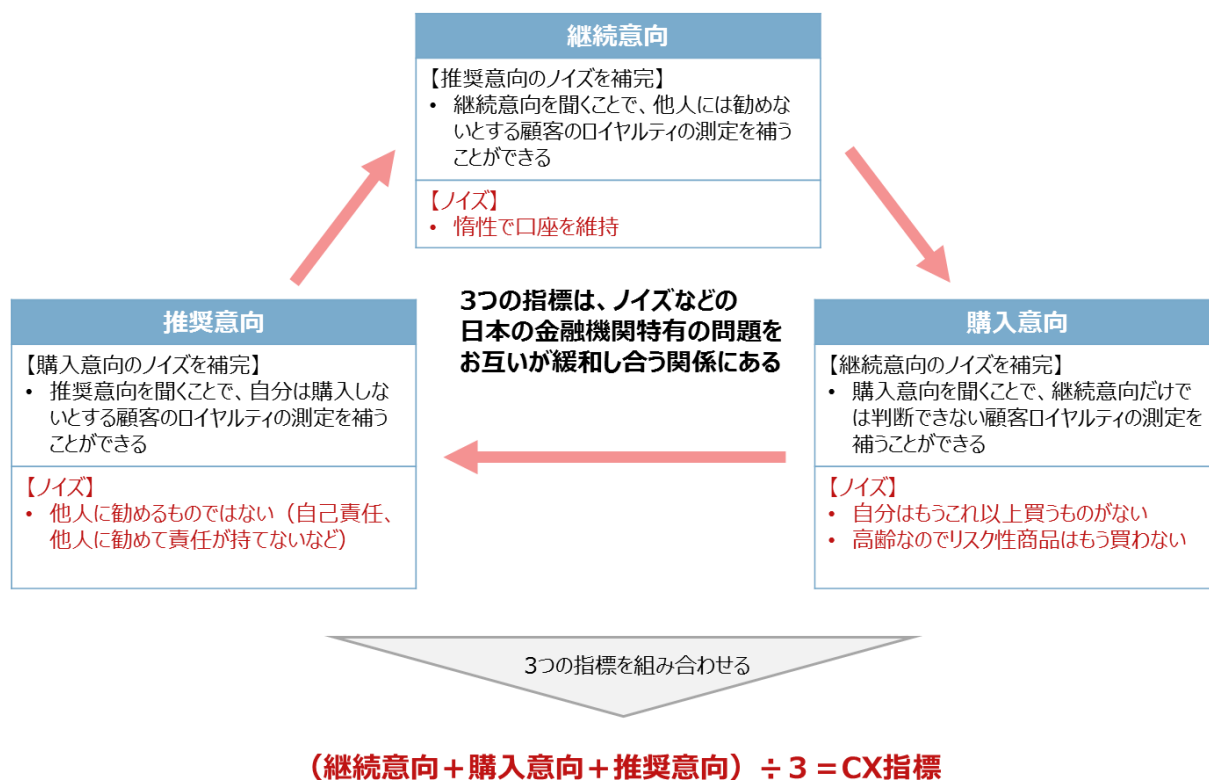
（もっとも多くの金融資産を預けている金融機関別）

ビジネス指標	推奨意向(NPS®)とビジネス指標の相関係数	
	もっとも多くの金融資産を銀行に預けている人 N=862	もっとも多くの金融資産を証券会社に預けている人 N=1,758
1. 対象金融機関への預入金額	0.72	0.46
2. 対象金融機関でのリスク性商品への投資金額	0.75	0.38
3. 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)	0.64	0.469
4. 対象金融機関への預入金額の増減率 (5年前と比較)	0.54	0.48
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)	0.54	0.48

※顧客ロイヤリティとの相関を分析するために、
相関係数はノイズとなる考え方を持つ回答者は除去して算出

出所）NRI「金融機関の商品・サービスに関するアンケート調査」（2019 年）

図表5 CX指標の定義



図表6 CX指標とビジネス指標の相関関係

(もっとも多くの金融資産を預けている金融機関別)

ビジネス指標	CX指標とビジネス指標の相関係数	
	もっとも多くの金融資産を銀行に預けている人 N=862	もっとも多くの金融資産を証券会社に預けている人 N=1,758
1. 対象金融機関への預入金額	0.68	0.74
2. 対象金融機関でのリスク性商品への投資金額	0.72	0.85
3. 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)	0.82	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)	0.71	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)	0.71	0.79

※顧客ロイヤルティとの相関を分析するために、
相関係数はノイズとなる考え方を有する回答者は除去して算出

出所) NRI「金融機関の商品・サービスに関するアンケート調査」(2019年)

図表7 NRI CXMMで管理する指標群

ビジネス指標	行動的ロイヤルティ CX指標	感情的ロイヤルティ	期待	評価	金融機関からの受取価値
金融機関への預入金額	継続意向	信頼性	共感		
リスク性商品への投資金額	購入意向	能力(専門知識)			
ウォレットシェア	推奨意向	人柄(親切、熱意、...)			
金融機関への預入金額の増減率		リスク管理の有効性			
リスク性商品への投資金額の増減率		透明/嘘・隠し事がない			
株価成長率		いつでも			
利益増加率		簡単			
...		スピーディ			
		分かりやすさ			
		役に立つ			
		コスト			
		経済合理性			
		利益			
		付加価値			