日経 XTREND

「NPS」活用の盲点と新指標「PSJ」への注目

「あなたはこのサービスをご友人や家族にお薦めしたいと思いますか？」――。この問いに0～10までの11段階、10点満点で評価してもらう「ネット・プロモーター・スコア」（NPS：Net Promoter Score）の導入が進んでいる。だが大半の日本企業でスコアがマイナス2桁になるなど、扱いが難しい面も。NPSの課題、盲点を挙げるとともに、有効活用の方策を探る。

フツーを付けただけなのに ・・・ NPSが日本だけ低評価になるカラクリ ①

「ネット・プロモーター・スコア」とは？

推奨意向を尋ねることで顧客ロイヤルティーを測る指標。 NPS（Net Promoter Score）とも言う。 0から10までの11段階で対象商品・サービスの推奨意欲を回答してもらい、回答者のうち9～10点を付けた人（推奨者）の割合から、0～6点を付けた人（批判者）の割合を引き算した値を算出する

購入の意思決定に友人からのクチコミが大きく影響し、また売り上げ全体の8割をもたらす2割の優良顧客を大事にする必要性を説く「ファンベース」的思考が支持される現在、NPSは時代にマッチした指標であることは確かだ

→ 身近な人に自信を持って薦めたいと思うほど気に入っている場合、当人は末永くリピーターとなり、リアルで信頼できる友人からの好意的なクチコミは新たな顧客を引き連れてくることにつながる

時代にマッチした指標だが扱いづらい面も

1 プラスのスコアが出るケースはめったにない

NPSを導入した企業の大半が、マイナス2桁という見慣れないスコアに少なからぬショックを受けることになる

→ スコアの改善は簡単ではない。NTTコム オンラインの業界別NPSベンチマーク（右表）で、3年前の17年実施調査と比べてスコアが大きく改善している業界は、アパレルECサイトのみだった

NPSの算出式



推奨者の割合（%） − 批判者の割合（%） = NPS

業界別NPS調査

業界	NPSトップ企業	トップ企業のNPS	業界平均NPS
ネットスーパー	ライフネットスーパー	3.1	-19.7
動画配信サービス	Netflix	-4.4	-24.6
カーシェアリング	タイムズカーシェア	-5.9	-19.7
セキュリティソフト	ESET	-10.2	-26.1
アパレルECサイト	ZOZOTOWN	-13.3	-21.7
電力	楽天でんき	-18.7	-44.8
ダイレクト型自動車保険	ソニー銀行損害保険	-20.2	-28.6
転職関連サイト	indeed	-21.1	-42.6
MVNO・サブブランド	mineo（マイネオ）	-21.3	-28.5
転職エージェント	ジェイエイリクルートメント	-22.2	-37.5
銀行	ソニー銀行	-24.5	-46.5
都市ガス	ENEOS都市ガス	-34.4	-48.2
ネット証券	GMOクリック証券	-35.0	-39.9
生命保険	アフラック	-37.1	-49.5
不動産管理会社	住友不動産建物サービス	-37.4	-49.2
クレジットカード	楽天カード	-17.0	-38.6
代理店型自動車保険	東京海上日動火災保険	-40.4	-48.7
大手携帯キャリア	NTTドコモ	-47.0	-52.7
対面証券	大和証券	-56.4	-59.6

出所：「NPS業界別ランキング&アワード」NTTコム オンライン

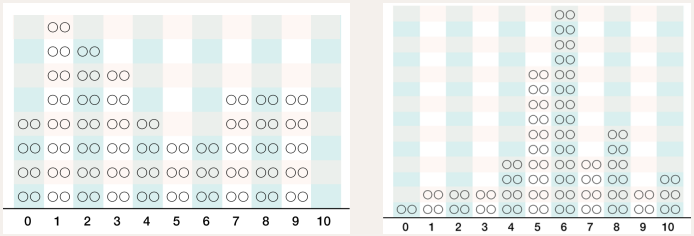
日経XTREND

©日経クロストレンド

フツーを付けただけなのに・・・ NPSが日本だけ低評価になるカラクリ ②

日本人は「フツー」と思ったら真ん中を選択

2 スコアの改善が進みづらい理由：独特の計算式



左図が2年前のNPS調査で右図が今回の調査だとしたら、大きく改善しているように見える。2年前は多数いた低得点を付けていた人が激減し、5～6点に得点の山がシフトしている

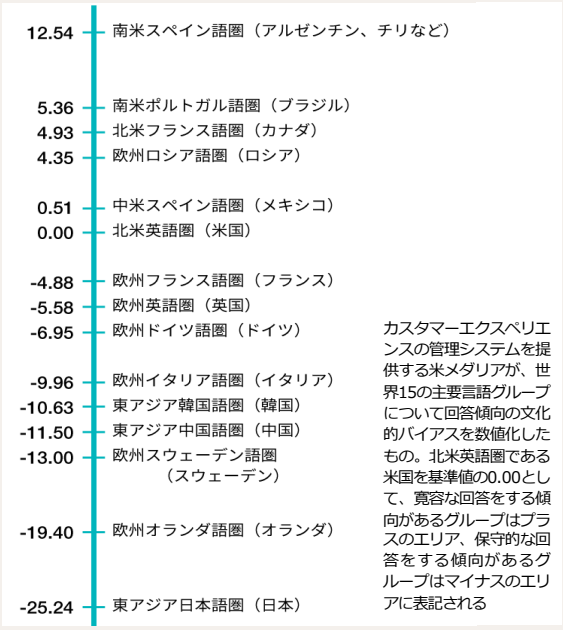
→ 大きく改善したように見える上のNPSは、実は2年前とまったく同じ、－60。NPSでは0～6点を付けた人が批判者としてカウントされ、その割合が引き算の対象になる。0～3点の山が5～6点に移動しても、批判者の数と率は変わらず、「変化なし」と扱われる

3 スコアの改善が進みづらい理由：日本人独特の回答傾向

日本人の回答は世界で最も保守的で手厳しいという特徴がある。一方、他国は総じて、特に問題なく利用できた商品・サービスに対して高めの点を付ける

→ 低いスコアが出るのは、決して日本人が批判的にものを見て辛口採点をするからではない。日本人は「可もなく不可もなく」「フツー」と感じた場合、選択肢の真ん中を選びがちである

他国と比べると、日本の回答は群を抜いて保守的で厳しい



出所：Medallia - Cultural Bias and the Customer Experience

ここで日本は－25.24と、圧倒的に低い、すなわち保守的で厳しい回答をするグループであることが示されている。日本でアンケートを実施した場合、「そう思う」「思わない」という断定調の選択肢は選ばれづらく、中間の「どちらとも言えない」の選択者が多くなる。日本人が中間回答、曖昧回答を好む傾向があることについては、いくつか論文も出ている

日経XTREND

©日経クロストレンド

フツーを付けただけなのに・・・ NPSが日本だけ低評価になるカラクリ ③

政府やメディアなどに対する日本人の信頼度は？

4 国民からの信頼がほぼ最下位と低迷

以下は、PR会社の米エデルマンが公表している「トラストバロメーター」の最新データだ。同社は、自国の政府や企業、メディアなどに対して国民がどのくらい信頼しているかを毎年調査、報告している

自国政府への信頼度

		信頼度（%）
1	中国	88
2	サウジアラビア	85
3	アラブ首長国連邦	83
4	インド	77
5	カナダ	57
6	ドイツ	55
7	英国	53
8	フランス	51
9	米国	48
10	韓国	44
10	メキシコ	44
12	ブラジル	37
13	**日本**	**36**
14	南アフリカ	27

メディアに対する信頼度

		信頼度（%）
1	中国	75
2	インド	71
3	サウジアラビア	62
4	アラブ首長国連邦	60
5	メキシコ	57
6	ドイツ	53
7	カナダ	52
8	ブラジル	46
9	米国	45
10	南アフリカ	44
11	英国	40
12	フランス	39
13	韓国	36
13	**日本**	**36**

自分の勤務先に対する信頼度

		信頼度（%）
1	インド	91
2	中国	84
3	サウジアラビア	83
3	メキシコ	83
5	アラブ首長国連邦	80
5	米国	80
7	ブラジル	79
7	ドイツ	79
9	英国	76
10	カナダ	74
11	南アフリカ	72
12	フランス	70
13	韓国	60
14	**日本**	**59**

EUに対する信頼度

		信頼度（%）
1	インド	75
2	アラブ首長国連邦	65
3	メキシコ	62
4	中国	61
5	サウジアラビア	60
6	ブラジル	55
7	カナダ	49
8	フランス	47
8	韓国	47
10	ドイツ	46
11	南アフリカ	44
12	英国	41
13	米国	40
14	**日本**	**38**

国連に対する信頼度

		信頼度（%）
1	インド	82
2	中国	80
3	アラブ首長国連邦	70
4	メキシコ	69
5	英国	61
6	サウジアラビア	60
6	ブラジル	60
8	カナダ	59
9	韓国	56
10	ドイツ	55
11	米国	53
12	フランス	51
13	南アフリカ	50
14	**日本**	**36**

WHOに対する信頼度

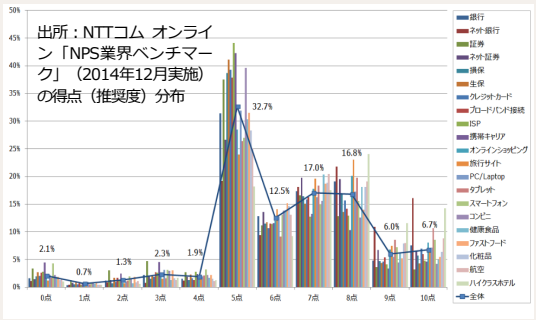
		信頼度（%）
1	インド	81
2	中国	80
3	メキシコ	77
4	アラブ首長国連邦	76
5	サウジアラビア	71
6	ブラジル	64
7	カナダ	63
8	英国	62
9	ドイツ	60
10	南アフリカ	59
10	フランス	59
12	米国	54
13	韓国	47
14	**日本**	**35**

出所：「2021 エデルマン・トラストバロメーター 中間レポート（5月版）」

14カ国を対象にした調査で、日本は自国政府、メディア、勤務先、EU、国連、WHOのいずれについても国民からの信頼がほぼ最下位と低迷している。この調査は信頼度を1～9の9段階（最高が9、最低が1）で回答してもらい、6～9を付けた人の割合をその国のスコアとしている。したがって真ん中の5を付けた人は「信用していない人」として扱われ、低スコアを招く要因になっている

NPSで選択した数字のほぼ3分の1が5点に集中

商品・サービスに特別の感慨あるいは不満がなければ、0～10の真ん中の数字である5が選択されやすい。以下はNTTコム オンラインが14年12月に21業種140ブランドについて、有効回答数1万3000人超の規模で実施したNPS業界ベンチマークの得点分布だ



見ての通り、回答者が選択した数字のほぼ3分の1が5点に集中している。また、推奨意欲はあっても相当の感動、感激が伴わなければ9～10点は選ばれにくく、7～8点に落ち着きやすい。こうして推奨意欲がある人でも中立者にカウントされ、多数派の5点は批判者としてカウントされるため、NPSのスコアアップはなかなか容易ではない

- **NPS業界別ランキング&アワード**
https://www.nttcoms.com/service/nps/report/
- **Cultural Bias and the Customer Experience**
https://www.medallia.com/resource/cultural-bias-and-the-customer-experience/
- **NPS業界ベンチマーク調査**
https://research.nttcoms.com/database/data/001945/

日経XTREND

©日経クロストレンド

NPSの日本の低スコアをチューニング：「PSJ」で欧米と比較可能に

米国と国内のNPSスコアには著しい乖離がある

1 日本向けにNPSを調整できないか

早稲田大学の木村達也教授が提唱したPSJ（プロモーター・スコア・ジャパン）は、NPSの11段階評価のうち、0～4を批判者、5～7を中立者、8～10を推奨者として、推奨者割合から批判者の割合を引き算して求める。0～6が批判者、7、8が中立者、9、10が推奨者とするNPSの区切りを変えることで、多くの人がマークしやすい5点が中立者として扱われる

2 6点を付けた人の平均購入金額が全体の中央値に近い

木村教授は、化粧品ブランド、日用品メーカー、アパレルECサイト、クレジットカード会社と、業種の異なる国内4社のNPSと点数別の年間購入金額を分析し、以下の共通項を発見した

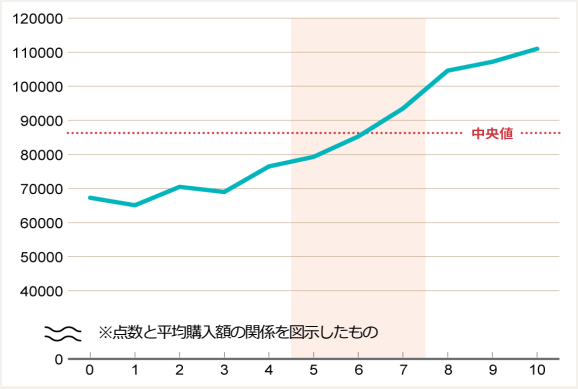
→ 基本的に高い点を付ける人ほど年間購入金額も多くなる
→ 回答者の年間購入金額の中央値は6点を付けた人の平均購入額に近い
→ 0～4点を付ける人は僅かで、5点から回答が一気に増える

推奨者、中立者、批判者の区分けを変えたPSJ

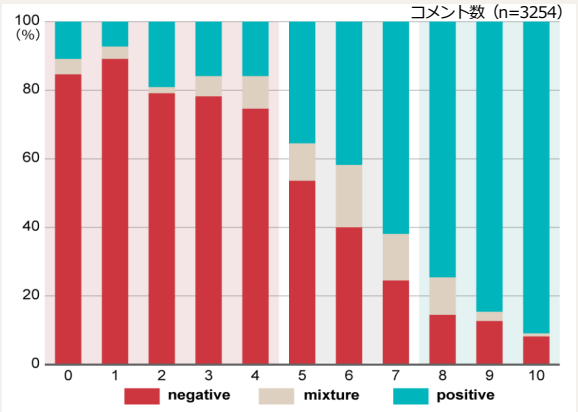
	批判者	中立者	推奨者
NPS	0～6	7、8	9、10
PSJ	0～4	5～7	8～10

6点を真ん中とする5～7点を中立者とし、8～10点を推奨者、0～4点を批判者と置くと、日本人の回答傾向と実際の感想、推奨意欲がマッチするとしてPSJの線引きを編み出した格好だ

年間購入額の中央値は、6点の回答者の平均購入額と近い



6点を付けた人のコメントはポジティブとネガティブが半々



日経XTREND

©日経クロストレンド