「妄信的な施策でロイヤルティーは築けない」早稲田大・木村達也教授：日経ビジネス電子版

クリップソース: 「妄信的な施策でロイヤルティーは築けない」、早稲田大・木村達也教授：日経ビジネス電子版

2022.2.28

新型コロナウイルスの流行は外出の自粛やオンラインサービスの利用など消費者の行動に変化をもたらした。人口減少が加速化し、新規顧客の開拓が難しくなる中、企業はどのように消費者と向き合わなければならないのか。早稲田大学ビジネススクールの木村達也教授に聞いた。



木村達也（きむら・たつや）氏
広告代理店勤務の後、外資系航空会社、大手消費財メーカーなどでブランドマネジャー、マーケティングマネジャーなどとしてマーケティ

ング戦略の策定と実施に携わる。英オックスフォード大学客員研究員、米コロンビア大学客員フェローなどを経て現職。早大博士。マーケティングの著書、論文多数

― 巣ごもり需要など新型コロナの流行は消費者の行動に変化をもたらしました。人口減少も進み、新規顧客の獲得が難しくなる中で、企業はどのように消費者にアプローチしていけばよいのでしょうか。

木村達也・早稲田大学ビジネススクール教授（以下、木村氏）：原則的に言えば、自分たちの顧客が誰かということをちゃんと知ることではないでしょうか。そして、その顧客たちが何を期待しているかをしっかり把握しているかということに尽きると思います。それはコロナ禍の前であろうと後であろうと変わりません。

　何を求めているかは顧客によって違います。ですので、場合によっては競争相手に負けないような良い商品を作ったり、競争相手よりも商品を安くしたりすることが必ずしも求められているとは限らないわけです。妄信的にそういった施策をしても、本当の意味でのロイヤルティーは築けないと思います。

　しっかりと自分たちがターゲットとすべき人たちを見極めて、その人たちが求める価値を追求していくことこそが必要です。

― しかし、それはなかなか難しい。

木村氏：もちろん一朝一夕にできるものではありません。しっかりとした理論に基づいて企業は行動しなければなりません。ただ、注意しないといけないのは世の中で良いとされている理論や指標をそのまま使っても、それがその企業にとって必ずしも有用とは限らないということです。

― どういうことでしょうか。

木村氏：例えば、NPSという指標があります。これはネット・プロモーター・スコアといって米ベイン・アンド・カンパニーのフレッド・ライクヘルド氏が中心となって開発した指標で、日本では「顧客推奨度」などと訳されています。

　簡単に説明すると、消費者に対して企業や商品、サービスについて知人にお薦めしたいかを0〜10までの11段階から選択してもらい、10〜9点を選んだ人を「推奨者」、6点以下を選んだ人を「批判者」と分類します。全体に占める推奨者の割合と批判者の割合の差が、NPSとなります。

　企業やブランド、商品やサービスを他人にお薦めするということは、それらに対して一定の信頼や愛着を持たなければできません。そのため、このNPSが高ければ高いほどロイヤルティーが高いと判断できるという考え方です。

　国内でも導入する企業が増えていますが、アンケートを実施する国によって回答傾向が異なることが分かってきています。特に日本の場合は商品やサービス、企業などにポジティブな印象を持っていても9点や10点といった高得点を付けにくいという現象が表れています。公開されているNPS調査を見てみても、日本でのNPS調査のスコアは米国でのNPS調査のスコアよりも著しく低く、大きな差が生まれています。

日米の業界別のNPS平均値		
	日本	米国
銀行	-49	34
生命保険	-49	39
クレジットカード	-41	45

(出所) NTTコム オンライン「NPS業界別ランキング＆アワード」、2021 B2C NPS Benchmarks at a Glance

― それは日本の企業の競争力が落ちているというわけではないのでしょうか。

木村氏：必ずしもそうとは言い切れません。これまで多くの先行研究から日本人は米国人など他国の人々と比べて9点や10点、0点や1点といった選択肢の両端ではなく中間的な点数を回答する傾向にあることが分かっています。ですので、日本においてはNPSで本質的な推奨度を示すことは難しいと考えられます。

― 確かに、他国の企業と比較したい場合などは日本の商品やブランドのNPSが低く出てしまうという難点はあるかもしれません。

木村氏：それだけではありません。重要なのは、NPSでは日本の消費者が示す推奨意向の変化が見えにくいということです。

　例えば日本でのNPS調査では5点や6点を付ける人が多い傾向にありますが、この人たちが商品やサービスの質が落ちたと考えて4点以下を回答したり、逆に4点以下を付けていた人たちがまずまず改善されたと考えて6点を付けたとしても、それはスコアには反映されません。つまり、何か施策を行ってもNPSでは良い方向に働いたのか、悪い方向に働いたのかが分かりにくいのです。

― 日本の消費者の行動を分析するには、どうすればよいのでしょうか。

私は日本における消費者の購買行動データと推奨度データの分析を基に、NPSをアレンジして8～10点を推奨者、0～4点を批判者とするPSJ（プロモーター・スコア・ジャパン）という新たな指標を設定しました。これはNPSを、中間的な点数を付けがちな日本人の回答傾向に鑑みて実証的に調整したものになっています。ささいな違いに見えるかもしれませんが、これにより日本人の推奨度をより実態に即した形で把握することができるのです。

NPSとPSJの区分け

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
NPS	批判者							中立者		推奨者	
PSJ	批判者					中立者			推奨者		

コロナ感染拡大の前ですが、ある地方都市が観光振興策（インバウンド）の策定目的でその地を訪ねた観光客に対して調査をかけました。観光先として友人や知り合いに勧めたいかという顧客推奨度を測定したものです。結果は、日本人観光客によるNPSは６だったのに対し、外国人観光客のものは47でした。調査対象も時期も同じであるにもかかわらず、差が41ありました。それを試しに日本人観光客の値をPSJで計算し直すと48でした。つまり、PSJを用いることで日本人特有のバイアスを取り除けたわけです。

― なるほど。世界で使われているような指標であっても、マーケットに合った形で利用しなければいけないということですね。

木村氏：はい。NPSは一例ですが、企業が著名な理論や指標をそのまま活用しようとしているケースは多いように思います。ですが、それ

が本当に市場の特性に合っているかは慎重に見極めないといけません。

　海外の有名ブランドの靴を買うときのことを考えてみてください。同じ寸法の靴を買うにしても、国内メーカーのものとは木型の違いから日本人の足には合わないということもありますよね。無理をして履き続けてしまえば足を痛めることもあります。

　マーケティングなどにも同じことが言えます。自分たちがどこで戦っているのかをしっかりと認識したうえで「武器」を手に取らなければ、うまく機能せず、場合によっては迷走することもありえます。なんでもありがたがって使うのではなく、場合によっては調整も加えながら、自分たちに一番適しているものを探し出すことが第一歩だと考えます。

―　今日はどうもありがとうございました。

この記事はシリーズ「ニッポンの活路」に収容されています。WATCHすると、トップページやマイページで新たな記事の配信が確認できるほか、スマートフォン向けアプリでも記事更新の通知を受け取ることができます。