NPS v PSJ：1 of 3

Web Clip

「NPS」活用の盲点　第1回／全3回

特集　マーケ・消費　スキルアップ

「NPS」活用の盲点　第1回／全3回

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

2021年07月01日 読了時間： 9分

有料会員限定　32

小林 直樹　日経クロストレンド 副編集長 兼 日経トレンディ編集



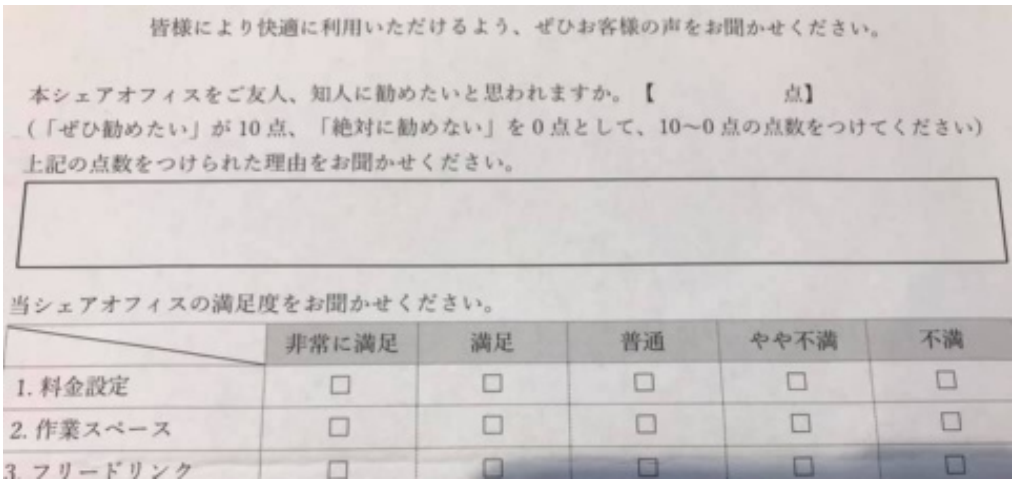
「あなたはこのサービスをご友人やご家族にお薦めしたいと思いますか？」――。顧客満足度ではなく、推奨意欲を問う「ネット・プロモーター・スコア」（NPS）を導入する企業が近年増えている。業績との相関の強さが魅力だが、特有の扱いづらさもある。活用時にぶち当たる壁や盲点について解説する。



導入企業が増えているNPSだが、扱いが難しい点も（写真／Shutterstock）

［画像のクリックで拡大表示］

2021年6月初旬、筆者宅の最寄り駅近くにいつの間にか時間料金制のシェアオフィスがオープンしていたため、「ものは試し」と利用してみた。入り口で受け付けを済ませ、「お帰りの際にぜひご協力を」と手渡されたのが1枚のアンケート用紙（写真下）。最初の設問は以下の内容だった。



皆様により快適に利用いただけるよう、ぜひお客様の声をお聞かせください。

本シェアオフィスをご友人、知人に勧めたいと思われますか。【　　点】
（「ぜひ勧めたい」が10点、「絶対に勧めない」を0点として、10～0点の点数をつけてください）
上記の点数をつけられた理由をお聞かせください。

当シェアオフィスの満足度をお聞かせください。

	非常に満足	満足	普通	やや不満	不満
1. 料金設定	□	□	□	□	□
2. 作業スペース	□	□	□	□	□
3. フリードリンク	□	□	□	□	□

顧客アンケートにNPSを採用するケースが増えている

［画像のクリックで拡大表示］

「本シェアオフィスをご友人、知人に勧めたいと思われますか。【　　点】」（「ぜひ勧めたい」が10点、「絶対に勧めない」を0点として、10～0点の点数をつけてください）

【特集】「NPS」活用の盲点

【第1回】 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←**今回はココ**
【第2回】 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

　アンケートに回答して帰宅後、出前を頼もうとスマートフォンからデリバリーを注文すると、「お客さまアンケートにご協力ください」と題したメールが届いた。指定時刻に届いたデリバリーランチを食べ終えてアクセスすると、そのアンケートは先ほどのシェアオフィスと同様のスタイルだった。

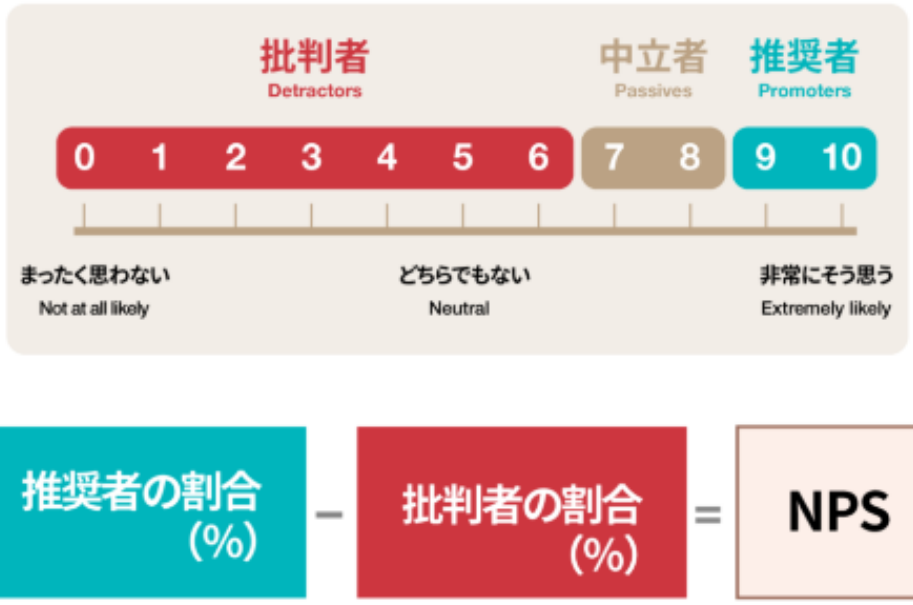


デリバリーでもNPSアンケートに遭遇
［画像のクリックで拡大表示］

　この手のアンケートを近年、よく見かけるようになった。日経クロストレンド読者であればご存じの方が多いであろう、「ネット・プロモーター・スコア」（NPS：Net Promoter Score）と呼ばれる調査形式だ。

　改めて説明するまでもないかもしれないが、一応説明しておこう。NPSは、友人、知人にその商品をお薦めしたいと思うかどうか、すなわち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だ。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。

NPSの算出式：推奨者の割合から批判者の割合を引き算して求める



［画像のクリックで拡大表示］

顧客アンケートでよくあるのは、商品・サービスに満足したかどうかを聞く、顧客満足度調査だ。もちろん今もよく利用されている設問だが、「満足している」と回答した顧客が他社商品・サービスに乗り換えてしまうことも珍しくはない。その点、NPSで高い点を付ける、すなわち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。したがって、NPSがハイスコアであればおのずと業績が伸びるという理屈で、経営指標として導入が進んできた。

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。

ただ一方で、NPS特有の扱いづらさもある。本稿ではNPS活用の盲点と題して、NPSの難点を挙げつつ、有効活用するための方策を探っていきたい。

マイナス2桁スコアが当たり前

上述の通り、NPSは9～10点を付けた推奨者の割合から0～6点を付けた批判者の割合を引いて求める。推奨者が30%、7～8点を付けた中立者が50%、批判者が20%という分布であれば、NPSは30から20を引いた＋10となる。

だが、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。以下は、NPSの導入支援を手掛けるNTTコム オンライン・マーケティング・ソリューション（東京・品川）が実施している業界別のNPSベンチマーク調査の結果だ（＊1）。

NTTコム オンラインが2020年に実施した業界別NPS調査の結果

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

［画像のクリックで拡大表示］

20年に実施した調査によると、業界平均のNPSは最高のネットスーパーでも－19.7。同業界でトップスコアだったライフネットスーパーがかろうじて＋3.1とプラスの値を出した。他業界はトップ企業であろうとNPSはマイナスである。代理

店型の自動車保険や大手携帯キャリア、対面型の証券会社にいたっては、トップスコアの企業でも－40～50台という、“屈辱的”な数字が算出される。

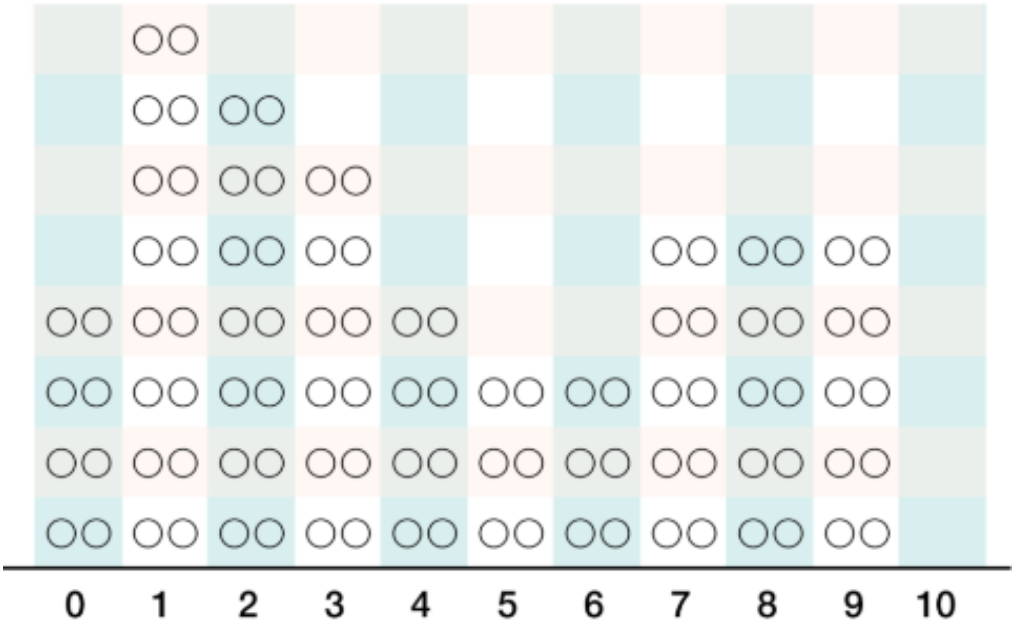
スコアの改善は容易ではない

「NPSがマイナス値であることを気にする必要はない。前回のスコアより着実に改善していけばいい」――。マイナススコアでモチベーションが上がらないという声に対して、よくいわれるのがこのアドバイスだ。ごもっともではある。

とはいえ、スコアの改善は実際のところそう簡単ではない。先に挙げたNTTコム オンラインの業界別NPSベンチマークで、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。数ポイント改善している業界がある半面、「ほとんど変わらない」「やや悪化」「かなり悪化」している業界もある。

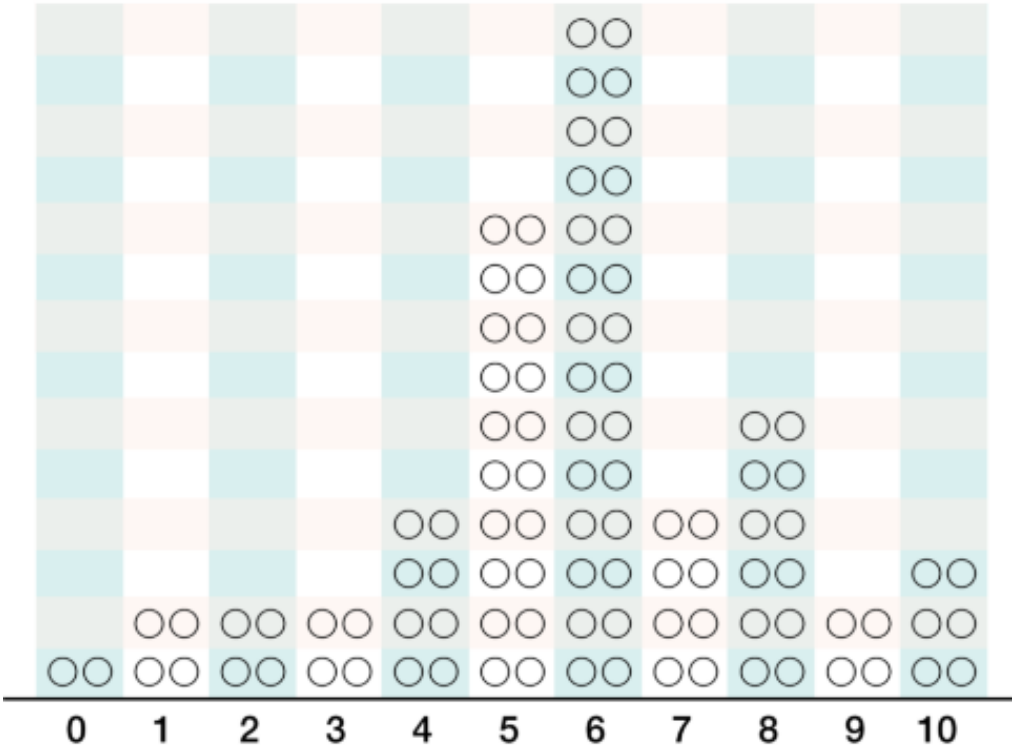
スコアの改善が進みづらい理由は大きく2つある。1つは、推奨者の割合から批判者の割合を引き算するという独特の計算式だ。

以下の得点分布を見ていただきたい。上図が2年前のNPS調査で下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だろう。2年前は多数いた0～3点という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。サービスを開始して日が浅く態勢が追い付かずに一部顧客に不便が生じたこともあった時期から、改善に取り組んで金額相応のサービスを提供できるようになった――。そんな経緯が見て取れる得点分布の変化である。



得点分布は大きく異なるがNPSは同じ値

［画像のクリックで拡大表示］



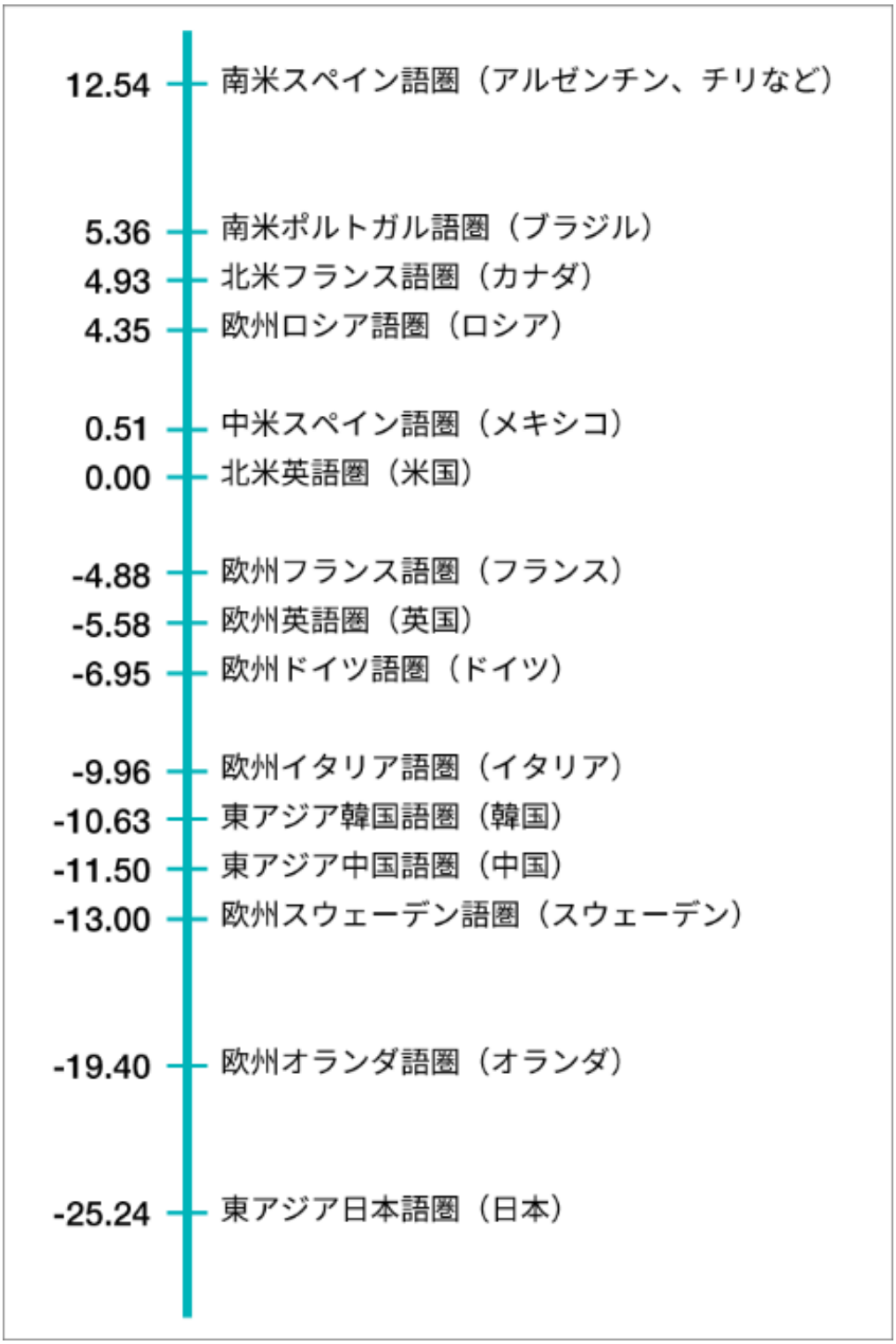
［画像のクリックで拡大表示］

だが2年前に比べて大きく改善したように見える今回のNPSは、実は2年前とまったく同じ、－60である。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、NPSは「変化なし」と扱われることになる。

日本人は「フツー」と思ったら真ん中を選択

スコアの改善が進みづらいもう1つの理由として、日本人独特の回答傾向が挙げられる。これはNPSに限った話ではなく、商品・サービスに対する満足度調査なども含めての話だが、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。

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



満足度回答の傾向を数値化。寛容度が高いほどプラス、保守的・シビアであるほどマイナスとして世界比較したもの
出所：Medallia - Cultural Bias and the Customer Experience
［画像のクリックで拡大表示］

上図は、カスタマーエクスペリエンスの管理システムを提供する米メダリアが、世界15の主要言語グループについて回答傾向の文化的バイアスを数値化したもの（＊2）。北米英語圏である米国を基準値の0.00として、寛容な回答をする傾向があるグループはプラスのエリア、保守的な回答をする傾向があるグループはマイナスのエリアに表記される。

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。

「日本人は厳しい回答をする」といわれても、ほとんどの人はその自覚はないだろう。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。

消費者向けのアンケートを実施した場合、「そう思う」「ややそう思う」「どちらとも言えない」「あまりそう思わない」「思わない」という5段階の選択肢を用意すると、「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、真ん中の「どちらとも言えない」の選択者が多くなることを実感している人は多いはずだ。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。

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。特に南米は高く付ける傾向があり、韓国など東アジアは比較的日本に近い、中間回答の傾向がある。

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、メディアの他、勤務先企業、EU、国連、WHOに対しても日本は信頼度が低い

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**

［画像のクリックで拡大表示］

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）」

［画像のクリックで拡大表示］

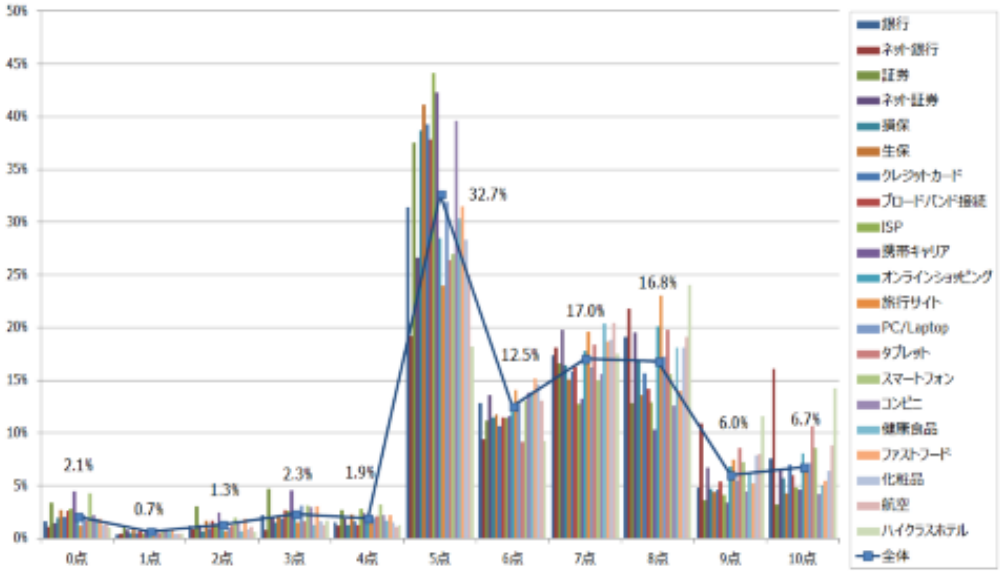
14カ国を対象にした調査で、日本は自国政府、メディア、勤務先、欧州連合（EU）、国連、世界保健機関（WHO）のいずれについても国民からの信頼がほぼ最下位と低迷している。この調査は信頼度を1～9の9段階（最高が9、最低が1）で回答してもらい、6～9を付けた人の割合をその国のスコアとしている。したがって

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。

トランスコスモス・アナリティクス（東京・渋谷）取締役エグゼクティブフェローの萩原雅之氏は、「海外比較調査では、回答に国民性が出るため、結果とその国の実情にズレが生じ得る。その違いを経験則としてデータの解釈に反映するか、あるいは質問を国ごとに最適化するといった対応が求められる」と説明する。

NPSにもこの回答傾向が当てはまる。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。以下はやや古いデータになるが、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である（＊3）。

NPSで選択した数字のほぼ3分の1が5点に集中



出所：NTTコム オンライン「NPS業界ベンチマーク」（2014年12月実施）の得点（推奨度）分布

［画像のクリックで拡大表示］

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。

　次回、この扱いづらい面のあるNPSをどう有効活用するか、考察を進めていく。

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

この記事をいいね！する

この記事を無料で回覧・プレゼントする

第2回
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

この記事のタグ

☒ブランド価値向上　☒データ分析　☒経営　☒販売　☒消費者調査

NPS v PSJ：2 of 3

Web Clip

「NPS」活用の盲点　第2回／全3回

特集　マーケ・消費　スキルアップ

「NPS」活用の盲点　第2回／全3回

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

2021年07月06日 読了時間： 6分

有料会員限定　16

小林 直樹　日経クロストレンド 副編集長 兼 日経トレンディ編集



0～10の11段階評価で9、10を付けた推奨者の割合から0～6を付けた批判者の割合を引き算して推奨意欲をスコア化するネット・プロモーター・スコア（NPS）。だが回答傾向は国によって異なり、特に日本は低スコアが出やすい。そこで、NPSをアレンジすることで欧米企業のスコアと対等に比較が可能になる計算式「PSJ」が提唱されている。



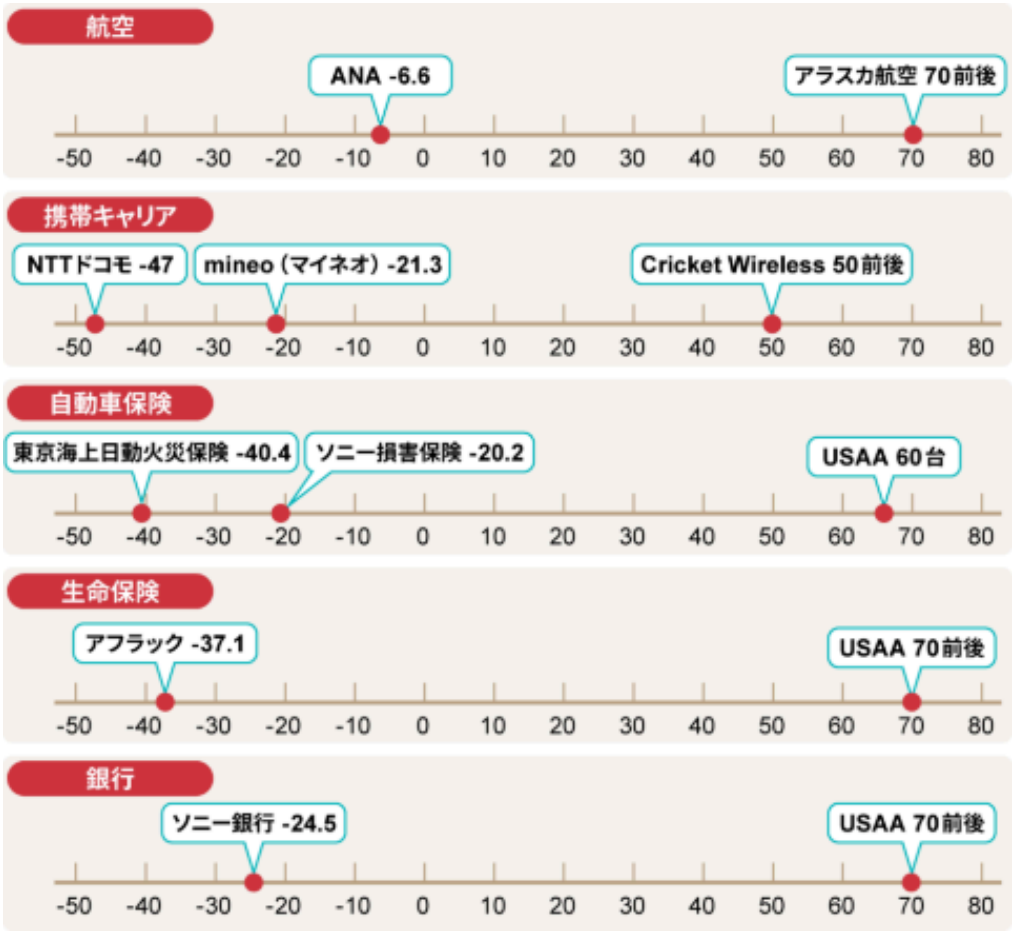
国ごとに回答傾向が異なるNPSスコアのギャップを埋めるには？（写真／Shutterstock）

前回、「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」の記事で、日本人が選択肢の真ん中を選びやすい中間回答、曖昧回答の傾向が強いこと。それによってネット・プロモーター・スコア（NPS）の0～10までの11段階採点においても真ん中の5が選択されやすいことを説明した。

＜**前回（第1回）はこちら**＞

さて、そうすると何が起こるか。マイナス2桁のスコアはモチベーションの点で難はあるものの、同程度のスコアの国内競合企業に負けないように改善に努める分にはさして支障はない。だが顧客は国内にとどまらず世界に広がるグローバル経営の時代、海外の競合企業とスコアがあまりに開いていると、物差しとしての信頼性に関わってくる。実際、米国でのNPS調査と国内のNPS調査のスコアには著しい乖離（かいり）がある。

日米の業界別NPSトップ企業のスコア比較



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

［画像のクリックで拡大表示］

例えば航空会社のNPS平均スコアは、米国が＋40台（米ナイスサトメトリックス調査）に対し、日本は－17.1（NTTコム オンライン・マーケティング・ソリューション調査）。米国のトップ企業はアラスカ航空でNPSスコアが＋70前後であるのに対し、日本のトップはANAでスコアは－6.6。スコア差70超という大差だが、これでもまだマシなほうだ。

【特集】「NPS」活用の盲点

【第1回】 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
【第2回】 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 ←**今回はココ**

携帯事業者では、米国トップ企業の米クリケットワイヤレスのスコアが＋50前後であるのに対し、日本はMVNO（仮想移動体通信事業者）でトップのmineo（マイネオ）が－21.3、大手キャリアでトップのNTTドコモは－47.0に位置する。さらに自動車保険では、米トップのUSAAが＋60台。対する日本はダイレクト型自動車保険トップのソニー損害保険が－20.2、代理店型自動車保険トップの東京海上日動火災保険が－40.4と引き離され、USAAと東京海上日動のスコア差は実に100を超える。

日米トップ企業でここまでスコア差が開くと、世界共通の尺度として活用するには支障が、そして誤解が生じる。NPSを導入しているグローバル企業の日本法人トップは、NPSスコアの日本の特殊性を本国に理解してもらうことが最初にして最大の仕事といってもいいだろう。

日経クロストレンドの連載「風雲！広報の日常と非日常」で、2年前に「外資系ならではの悲哀 『KPI未達』の引き金となる日本の記事」という記事があった。新製品の発表記事であっても、海外メディアは主観的な良しあしを盛り込んでくるのに対し、日本のメディアは主観を排したファクトベースの中立的な記事をよしとする。メディアの論調も日本はニュートラル（中間回答）の傾向があるため、「ポジティブな記事7割以上をKPIとする」などと本国から指令が下っても到底果たせない、理解されない“外資広報あるある”を伝える記事である。同様のことがNPS採用現場でも起きているわけだ。

であれば、欧米人と同程度の感覚、推奨意欲なら同等のスコアが出るように日本向けにNPSを調整できないか？　この課題に取り組んだのが、早稲田大学ビジネススクール教授の木村達也氏だ。20年10月に日本マーケティング学会がオンライン開催した「マーケティングカンファレンス2020」のオーラルセッションで、「日本人消費者を対象とする顧客推奨度指標の最適化　NPSからPSJへ」と題した論考を発表した（＊1）。

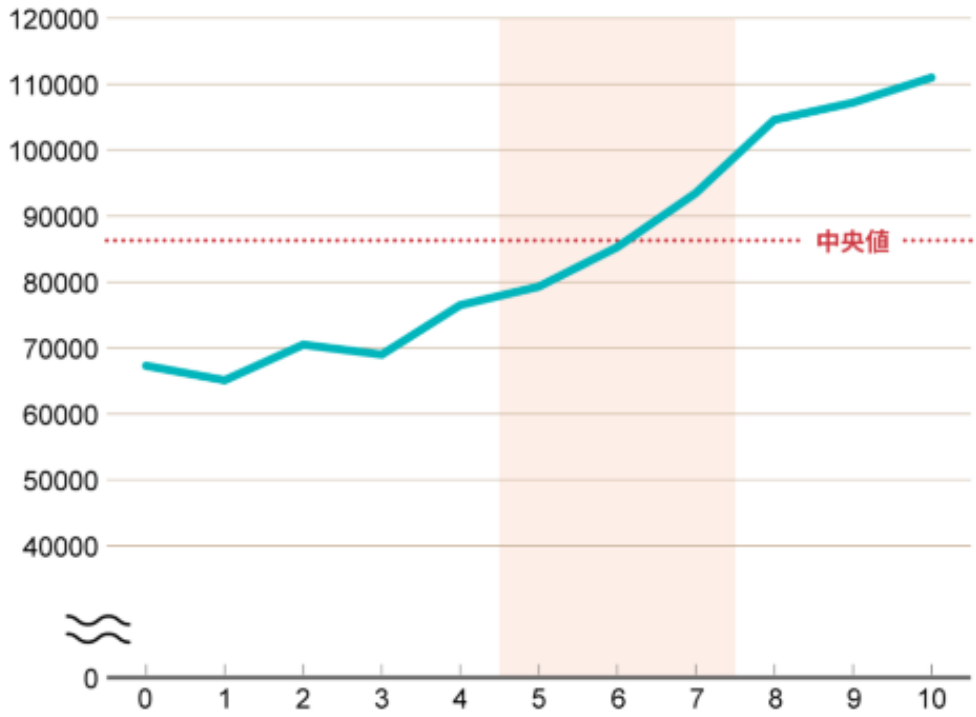
木村氏が提唱したPSJ（プロモーター・スコア・ジャパン）は、NPSの11段階評価のうち、0～4を批判者、5～7を中立者、8～10を推奨者として、推奨者割合から

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。

6点を付けた人の平均購入金額が全体の中央値に近い

　もちろんこの区切り方には根拠がある。木村氏は、NPS導入支援のEmotion Tech（東京・千代田）の協力を得て、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データと点数別の年間購入金額を分析。そこから以下の共通項が浮上した。

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

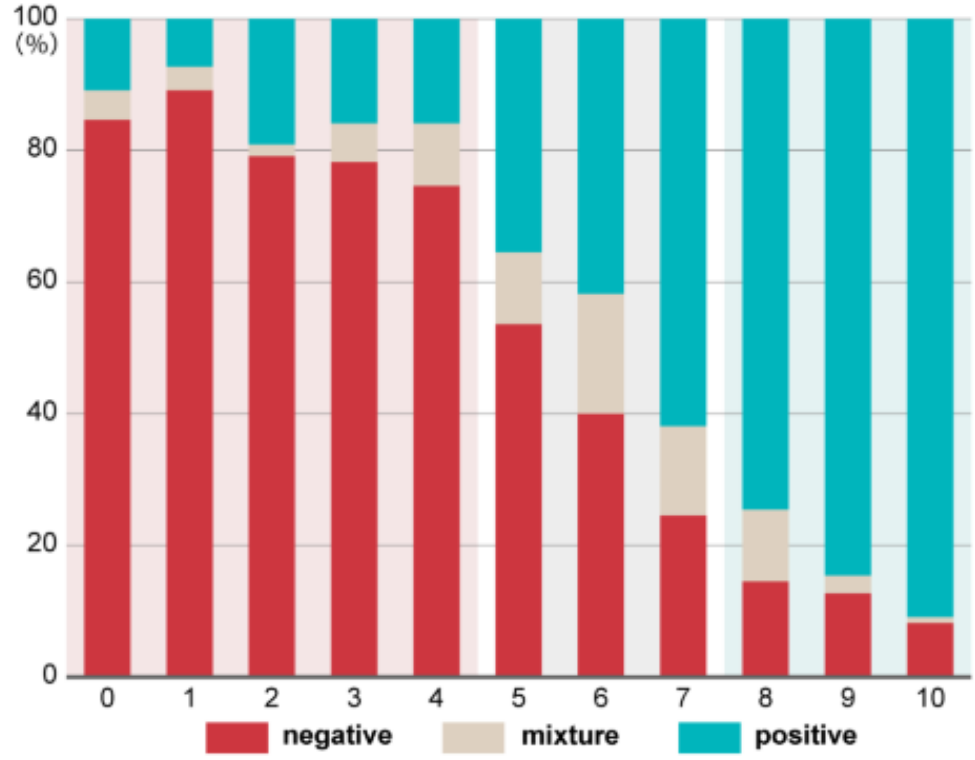


※点数と平均購入額の関係を図示したもの

［画像のクリックで拡大表示］

・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

6点を付けた人のコメントはポジティブな内容とネガティブな内容が半々



コメント数（n=3254）

［画像のクリックで拡大表示］

さらに回答者のコメント内容をポジティブ（好意的）、ネガティブ（否定的）、ニュートラル（中立）に分類すると、やはり6点の回答者でポジティブとネガティブがイーブンになっていた。

これらの結果から、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。

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

［画像のクリックで拡大表示］

果たしてこれで欧米人のスコアと対等な比較が可能になるのか。木村氏は次の例を挙げる。

「19年に秋田県の秋北地域（北秋田市、大館市、小坂町、上小阿仁村の4市町村）への観光促進施策の検討材料を得る目的で、現地を訪れた観光客を対象に調査が行われた。結果は、日本人観光客のNPSが＋6、外国人観光客のNPSは＋47と両者には41の差があったが、日本人観光客のスコアをPSJで計算し直すと＋48になり、外国人観光客と近似の値だった」

日本人観光客と外国人観光客の間で旅の感想や推奨意欲に温度差がないのであれば、日本人のスコアをPSJ方式で計算することがスコアのギャップ解消につながりそうだ。

PSJの良い点は、これまでNPSとして調査したデータを無駄にすることなく過去の値も簡単にはじき出せることだ。マイナス2桁のNPSスコアからなかなか数値が改善せずモチベーションが下がっていた企業は、PSJ方式のスコアも算出してみてはどうだろう。米国の同業種の平均NPSやトップ企業のNPSと遜色ない数字が出れば、自信になるはずだ。

次回、NPSは顧客満足度など他の設問が不要になるほど業績連動性に優れた「究極の指標」なのかどうか、検証する。

［注］
（＊1）日本人消費者を対象とする顧客推奨度指標の最適化　NPSからPSJへ
http://www.j-mac.or.jp/oral/dtl.php?os_id=263

この記事をいいね！する

この記事を無料で回覧・プレゼントする