

NPS[®] マップ分析の提案

— NPS[®] をより使いやすくするために —

株式会社マクロミル リサーチプランナー

内田 智之

マクロミル総合研究所

村上 智章

要約

顧客ロイヤリティの指標として活用されているNPS[®]だが、実際に運用を始めると様々な課題に直面することが多い。NPS[®]の導入企業によく見られる課題としては、以下のようなものが挙げられる。

- ・自社のNPS[®]値がマイナスになった場合、その是非が議論になる
- ・「NPS[®]値＝マイナス20」と言った自社のスコアが高いのか、低いのか判断に困る
- ・自社のNPS[®]値を改善するための具体的な策が見えない

マクロミルではこうしたNPS[®]の持つ課題を解消するために「NPS[®]マップ」を考案した。「NPS[®]マップ」とは、従来どおりの11段階で推奨意向を問うNPS[®]の質問から新たに「満足者充足率」と「推奨者充足率」を定義して、座標平面上にプロットしたものである。これを用いることで、自社のNPS[®]値がどんな意味を持つのか、同じマイナス値でも深刻な問題を抱えるマイナスなのか、楽観的に解釈のできるマイナスなのかを判断することが可能となる。本稿は、顧客ロイヤリティをより理解するためのすのためにNPS[®]を補完した「NPS[®]マップ」という新たな分析手法を提唱し、その活用方策を紹介するものである。

キーワード

ネットプロモータースコア、ロイヤリティ指標、顧客満足度調査、NPS[®]のマップ化

1. はじめに

1. 背景

近年、NPS[®]を自社の評価指標に導入する企業も増え、顧客ロイヤリティ指標としてNPS[®]が定着してきた感がある。その一方でNPS[®]は、さまざまな問題点も指摘されている。

例えば日経クロストレンド[®]では、2021年7月に小林直樹氏による「NPSの盲点」と題した特集を掲載している。日本国内で実施するNPS[®]の結果が多くの場合マイナスになる点や「推奨意向」と「顧客満足度」などの他の指標とが食い違う場合があることなどを問題点として提唱するとともに、NPS[®]値のマイナス問題を解消する方法として「PSJ」(後述)を紹介している。

特に、日本の生活者を対象にNPS[®]を聴取した場合、ほとんどの場合、NPS[®]の値がマイナスとなることは広く知られた問題点とされている。米村・松田(1991)は5カ国(日本・米国・英国・韓国・シンガポール)を対象に行った調査では、

5段階の質問に対して、日本は「どちらともいえない」といった曖昧・中間回答の選択率が高かったとしている。NPS[®]も11段階の心理尺度なので、欧米人よりも中間回答の比率が高いことが考えられる。中間回答が多いということは、NPS[®]を算出する際の「推奨者」の割合が少なくなる。従って、日本人が回答するNPS[®]はレスポンス・スタイルによって欧米人よりも相対的に低く測定されるのも道理である。

これに対して、木村(2020)は「推奨者」「中立者」「批判者」の定義を日本人の感覚に合わせて調整したPSJ(Promoter Score Japan)を提唱した。こうした「NPS[®]値がマイナスにならないようにする」ための改良・工夫は、NPS[®]を日本の市場にローカライズする方法として、国際比較をするうえでは正しいアプローチだと考える。しかしながら、見かけの数値を調整しただけであり、企業のマーケティングの利活用に対して根本的な解決には至っていない。

一方、諏訪・渡部はNPS[®]の聴取方法と算出方法を参考にしたNRS(正味お客様継続率)という新たな指標を提唱している。

これら動きに対して共通して言えることは、NPS®は日本市場では活用できないとして、別のアプローチを見出そうとしている点である。我々が考案したNPS®マップで使用する「推奨者」「中立者」「批判者」の定義についてはこれまでのNPS®とまったく同じである。これら三者の構成比をうまく活用することで、スコアの絶対値の大小だけにとらわれずに、顧客視点にたったマーケティング施策の一手を考えていくことができる可能性が高いのではないかと考えている。

2. 使用したデータ

「NPS®マップ」の開発にあたっては、(株)マクロミルが実施してきた「業界横断NPS®調査」のデータを使用した。「業界横断NPS®調査」は、2017年10月から定期的に実施されており、過去4回で延べ400ブランド以上のNPS®を取得してきた。表1に2020年1月に実施した「第4回業界横断NPS®調査」の調査概要を示す。本稿では、2020年1月実施した調査データを用いて作成した「NPS®マップ」について考察していく。

II. NPS® マップの開発

1. NPS® の課題を再確認

まず、NPS®マップが解決すべき課題を再度、確認する。NPS®を導入した時、企業は以下の3つの課題に直面することが多い。

- ① 自社のNPS®がマイナスになることが多い
- ② NPS®の値をどのように解釈したらよいか分からない
- ③ NPS®を高めるための施策が見えない

NPS®の基本的な仕様（11段階推奨度を聴取すること、推奨者（9点・10点）の割合から批判者（6点以下）の割合を引くことで算出）を維持しながら、上記の課題を解決する分析手法を目指して「NPS®マップ」を開発した。

2. NPS® マップの提案

(1) 顧客ロイヤリティ向上の構造仮説

NPS®は製品やサービスに対する「推奨度」を11段階で聴取し、「推奨者（9-10）」と「批判者（0-6）」の差分で算出しているが、中立者の割合に関わらずNPS®が規定されてしまうことに疑問を持った。例えば、推奨者4：中立者2：批判者4でも、推奨者0：中立者10：批判者0でも、NPS®は共に0となってしまう。そこで、改めて「推奨者」「中立者」「批判者」の意味を考えなおすことに至った。批判者から中立者、そして推奨者へと顧客ロイヤリティを向上させていく過程の中で、推奨者になる前に少なくとも製品やサービスに対する一定の満足水準に到達している必要があるだろう。一定の満足水準に達している段階が「中立者」であると考えた。

この仮説を図式化したものが図-1である。これまでのNPS®は図-1の中における「③推奨者」と「①批判者」の関係性に着目したものをブランドのロイヤリティとしている。しかしながら、NPS®では「中立者」の存在が考慮されないまま、横方向の「情緒的なつながり」とされている。NPS®が図-1における「情緒的なつながり」だけでなく、縦方向の「製品・サービスの満足度」も考慮した総合指標として顧客ロイヤリティとして理解するために、「満足者充足率」と「推奨者充足率」の2つの指標を作成した。

表-1 マクロミル業界横断NPS調査の実施概要

調査対象者	: 20～59歳の男女（マクロミルモニタからランダム抽出）
調査地域	: 全国
調査手法	: インターネットリサーチ
有効回答数	: 30,000ss
回収割合	: 性別×年代（10歳刻み）での人口動態割付
調査時期	: 2020年1月29日（水）～1月30日（木）
NPS®聴取方法	: 回答者の主利用ブランドについて11段階推奨度を聴取
調査実施期間	: 株式会社マクロミル

(2) 「満足者充足率」と「推奨者充足率」の定義

「満足者充足率」は、「製品・サービスの満足度（図-1の縦方向）」の状態を示す指標である。顧客全体のなかで、「中立者」と「推奨者」がどのくらい含まれるかとした。即ち、NPS® 質問回答者のうち、7～10点を回答した人の割合となる。「満足者充足率」を示すことで、製品・サービスがどの程度、顧客に受け入れられているかを把握することができる。

一方、「推奨者充足率」は「情緒的なつながり（図2の横方向）」の状態を示す指標である。製品・サービスに満足している顧客（「中立者」と「推奨者」の合計）の中に、どのくらい「推奨者」が含まれるかとした。即ち、NPS® 質問で7～10点を回答した人のうち、9～10点を回答した人の割合となる「推奨者充足率」を示すことで、製品・サー

ビスのファンがどの程度、醸成されているかを把握することができる。

(3) NPS® マップの作成

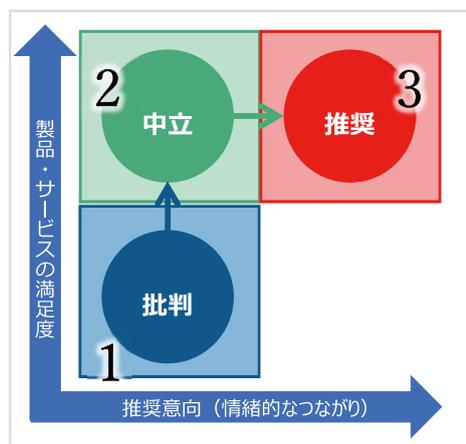
(2) で算出した各製品・サービスの「満足者充足率」を縦軸に、「推奨者充足率」を横軸に設定し、座標平面上にプロットしたものが「NPS® マップ」である。

NPS® マップは縦軸・横軸ともに最小値は0%、最大値は100%で設定する。また、NPS® = 0の閾値を表す曲線（NPS® ライン）を引くことができる（NPS® の定義上、NPS® ラインの満足者充足率は50～100%の間を移動する）。NPS® がプラスになる場合は、NPS® ラインよりも上側にプロットされる。逆にNPS® がマイナスになる場合は、NPS® ラインよりも下側にプロットされることになる。

表—2 NPS® 構造仮説

【NPS® 構造仮説】	
	企業やブランドのユーザーは「批判者」「中立者」「推奨者」の3段階に分けられる。3者割合は以下の様に推移し、段階が進むほど、企業やブランドの顧客ロイヤリティが高くなる。
段階	①批判者が多い段階：製品やサービスに満足しておらず、推奨もしたくないユーザーが多い
	②中立者が多い段階：製品やサービスに満足しているが、推奨には至らないユーザーが多い
	③推奨者が多い段階：製品やサービスに満足し、推奨もしたいと思うユーザーが多い

図—1 NPS® 構造仮説



図—2 「満足者充足率」と「推奨者充足率」の関係性

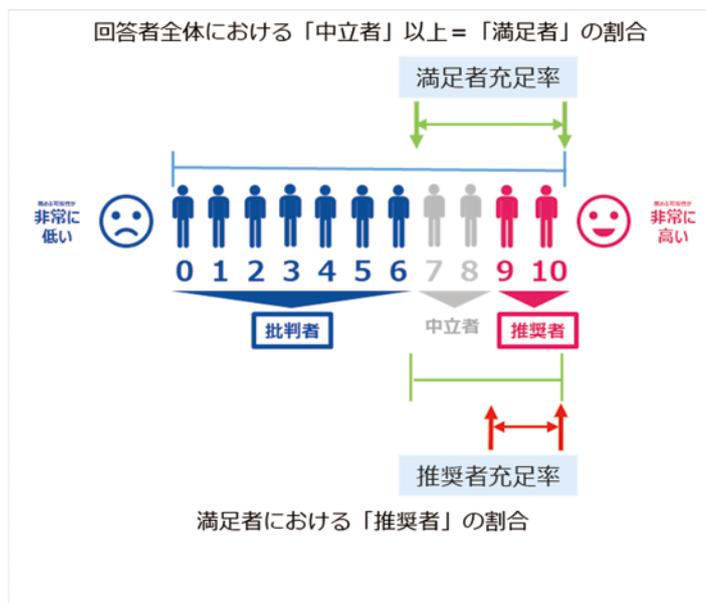
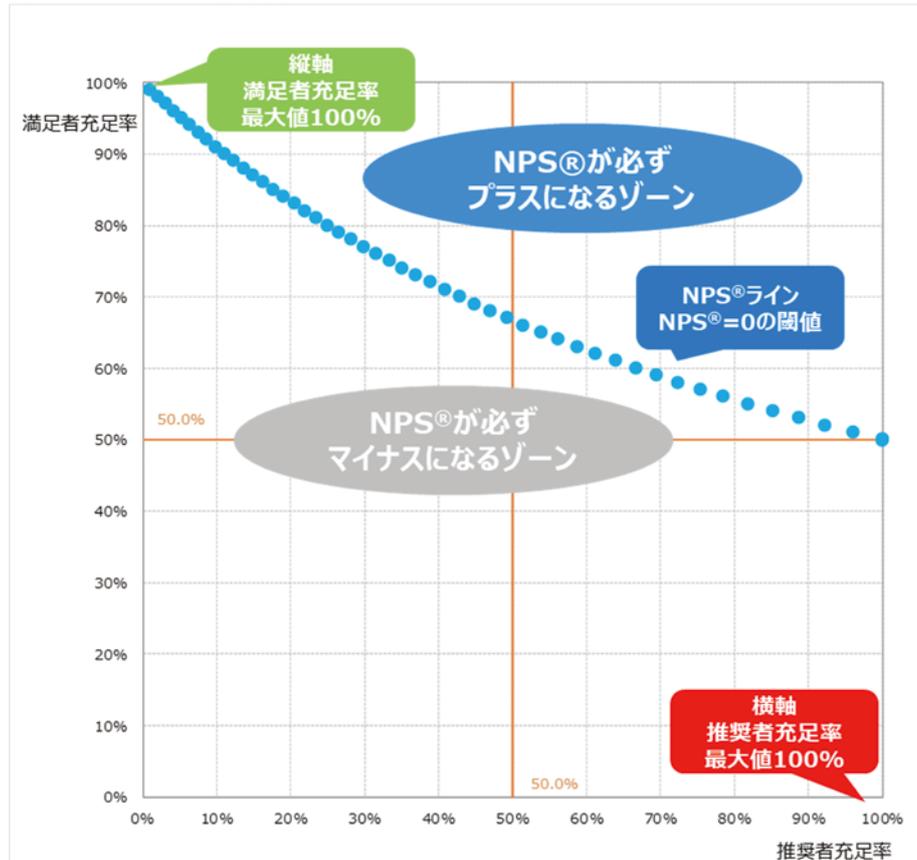


図-3 NPS® マップの概念図



III. マーケティングにおけるNPS® マップの活用

I. NPS® マップでわかること

NPS® マップを活用することで、単なるNPS® 値からは分からなかったことを読み解くことができる。まず、同じ「NPS® = マイナス20」であったとしても異なる位置にプロットされる可能性がある。位置によって意味は異なっており、NPS® の値だけ見ているだけでは分からないことをNPS® マップによって可視化することができる。このようにNPS® マップにプロットされる自社のNPS® の位置を見ることで、自社のNPS® 値がどんな意味を持っているのか理解することができる。そして、マップ上に自社が置かれた座標位置からNPS® ラインとの距離

を視覚的に把握することで、NPS® をプラスにするために自社に必要な方針を見つけることができる。

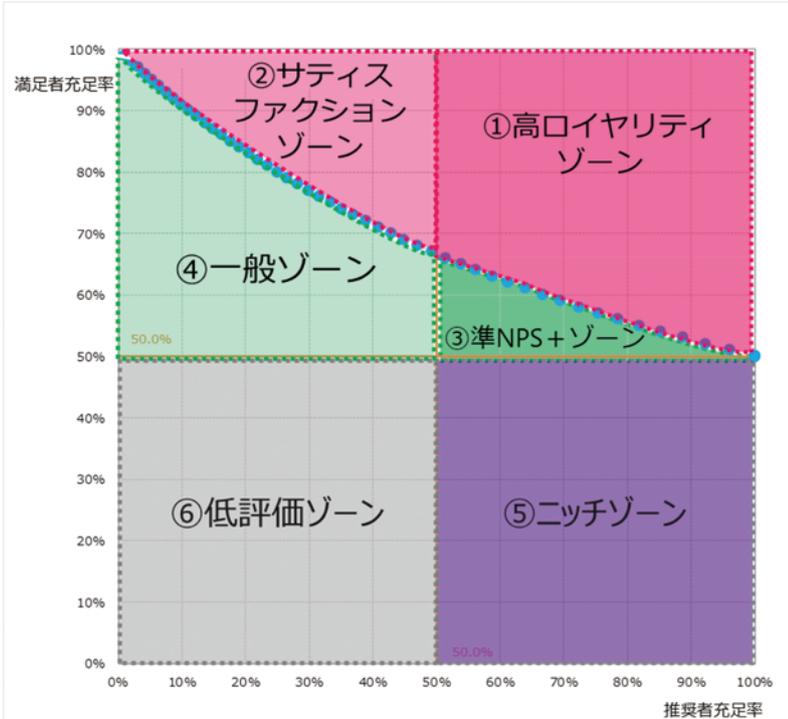
2. NPS® マップの活用1：顧客ロイヤリティのポジショニング理解

NPS® マップは、どのエリアにプロットされるかによって、その企業やブランドの現在のブランドロイヤリティの状況を読み解くことができる。

3. NPS® マップの活用2：NPS® 改善ための方針立案

NPS® マップのどこにプロットされるかで、NPS® 向上施策の方針を判断することができる。

図—4 NPS® マップによるポジショニング理解



①高ロイヤリティゾーン

ユーザーの半数以上が満足しており、さらにその半数以上が高い推奨意欲を持っている。ユーザーのロイヤル化に成功しているブランドがプロットされるゾーン。

②サティスファクションゾーン

ユーザーの半数以上が満足しているが、推奨度は低い。多くの満足者に支えられてNPS®はプラスになるが、ファンへの醸成にまで至っておらず、品質の低下や強力な競合の登場でNPS®がマイナスに変わる可能性のあるブランドがプロットされるゾーン。

③準NPS+ゾーン

ユーザーの半数以上が満足しており、一定数の推奨者もいるがNPS®がプラスにまで至っていないブランドがプロットされるゾーン。高ロイヤルゾーンに比較的近いポジション。

④一般ゾーン

ユーザーの半数以上が満足しているが、推奨度が低いブランドがプロットされるゾーン。満足者からファンへの育成が求められるゾーン。

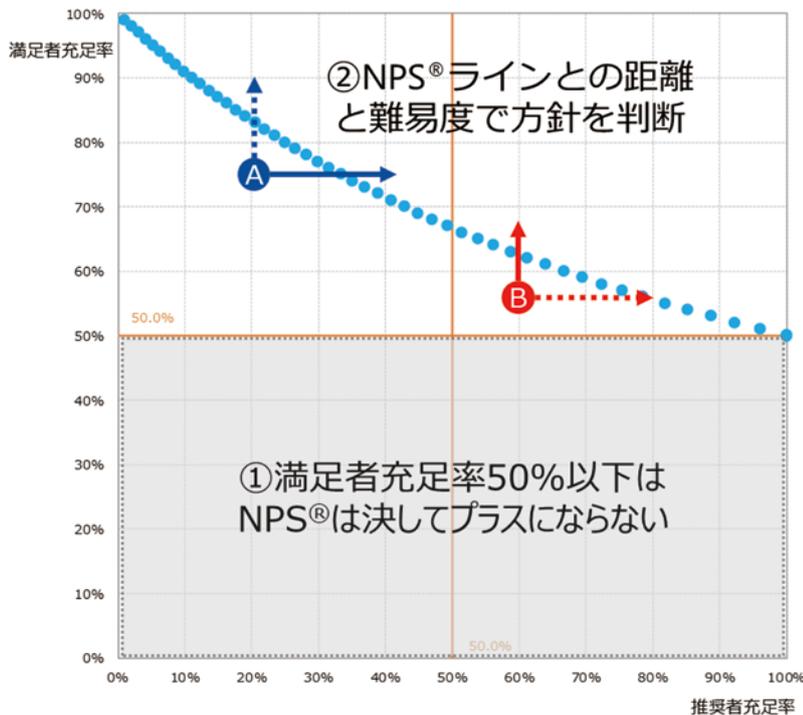
⑤ニッチゾーン

満足者はユーザーの半数以下だが、一定のファン層を獲得しているブランドがプロットされるゾーン。戦略的にここに留まることも想定されるゾーン。

⑥低評価ゾーン

満足者もユーザーの半数以下、推奨者も獲得できていないブランドがプロットされるゾーン。早急に満足者の獲得が求められる。

図—5 NPS® 改善のための方針立案イメージ



① 満足者充足率50%がキーポイント

前述のとおりNPS®はその定義上、「満足者充足率」が50%以下の場合には決してプラスにはならない。自社の「満足者充足率」が50%以下の場合には、まず「満足者充足率」の向上が目標となる。具体的には、NPS®の元となる推奨度の11段階評価の内、7点以上の割合を50%以上にすることが目標となる。

② NPS®ラインとの距離と難易度で方針を判断

NPS®ラインを超えるとNPS®はプラスとなるため、自社のプロット位置とNPS®の関係から、どのようにNPS®ラインを超えるかを考えることが、NPS®改善の方針立案につなげていくことができよう。

図-5の場合、単純な距離から言えば、AもBも縦方向=満足者充足率の向上が近道に見える。しかし、Aの場合、すでに7割を超える満足者をさらに増やすよりも、顧客との関係強化を図り、推奨者充足率を高める方が効率的である可能性があり、Bはその逆が考えられる。NPS®ラインと自

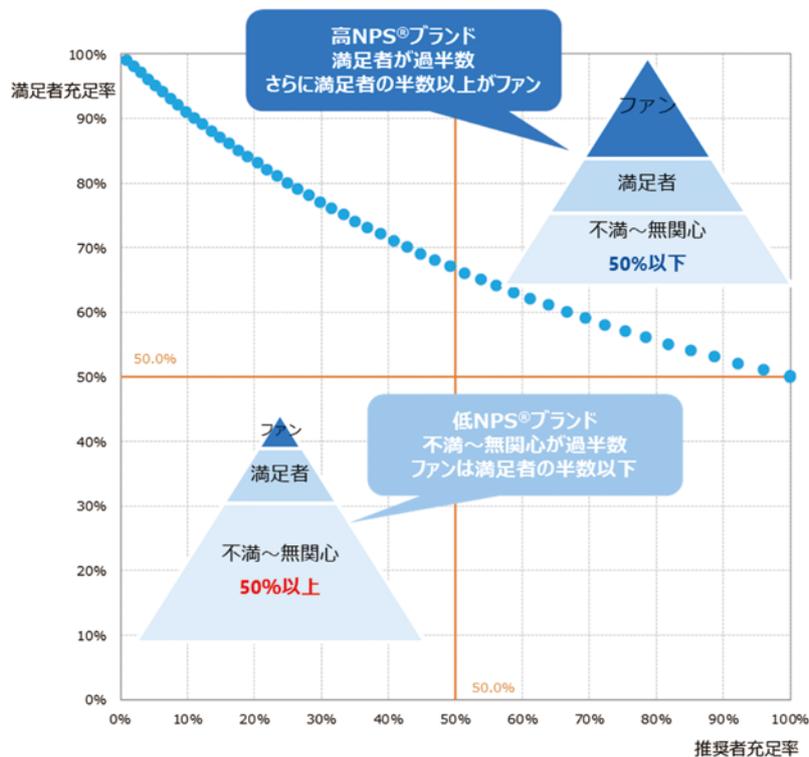
社のプロット位置から、「満足者充足率」を高めていくことでNPS®ラインを超えるのか、「推奨者充足率」を高めていくことでNPS®ラインを超えるのか、判断が可能となる。NPS®マップを活用することで、NPS®プラス化に向けた施策をロジカルに立案することができると考える。

4. NPS®マップの活用3：NPS®の本質の理解

NPS®マップから高NPS®ブランドが持つ意味を考えると、NPS®が売り上げや成長率に相関する理由を理解することができる。

図-6は、高NPS®がプロットされる右上象限と低NPS®がプロットされる左下象限のユーザーの構造を模式化したものである。右上象限にプロットされる高NPS®ブランドは、満足者（11段階評価で7以上）が顧客の半数以上を占め、加えてその満足者のさらに半数以上がファン（11段階評価で9以上）である。つまり、ロイヤリティの高い顧客が多くいるブランドだと言える。

図—6 NPS®改善のための方針立案イメージ



一方、左下象限の低NPS®ブランドは、満足者（11段階評価で7以上）は半数未満である。加えて、満足者に占めるファン（11段階評価で9以上）の割合も半数以下で、そもそも自社の製品・サービスに満足している顧客が少ないうえに、ファンもごく一部、と言う状況であり、ロイヤリティの高い顧客が著しく少ないブランドだと言える。

以上を踏まえ、右上象限にプロットされたブランド（＝高NPS®ブランド）と左下象限にプロットされたブランド（＝低NPS®ブランド）を比較した時、右上象限にプロットされるブランドの方がより高い成長率が期待できるのは自然なことだと考えられる。つまり、NPS®は、企業やブランドのロイヤリティを顧客の構造から模式化した指標であることが再確認できる。

IV. 今後の課題

1. 実運用に向けた課題

NPS® マップを実運用していくためには、以下の課題があると考えられる。

(1) NPS® マップの6つのポジショニングの検証

NPS® マップでは、マップ上のプロット位置によって6つのポジショニングを定義している。このポジショニングは、NPS® マップの元になる「満足度充足率」と「推奨者充足率」の算出方法を元に定義している。このポジショニング定義が実態に即しているか、実データをもとに検証し、必要があれば定義の修正を行うべきと考えられる。

(2) 具体的な改善策の導出方法

NPS® マップを用いることで、NPS® の改善のための方向性を押し量ることは可能である。ただ、そこからNPS® 値の改善の具体的な施策を導き出すまでには至っていない。

例えばNPS® マップでは、縦方向のスコアは「満足者充足率の改善」によりアップし、これによってNPS® 値も改善すると定義している。では、具体的に自社の何をどう改善すれば「満足度充足率」が高まるかについては、個別に実施可能な施策と紐づけて検討していく必要がある。横方向のスコア改善（推奨者充足率の改善）についても同様のことが言える。

コア改善（推奨者充足率の改善）についても同様のことが言える。

(3) 回答傾向の違いは解消ができない

NPS® マップは、NPS® 値に新たな意味付けをすることでNPS® 値の解釈を可能とし、値がマイナスになりがちな日本企業においてもNPS® を使いやすいものになっている。しかし、NPS® の算出方法は本来のNPS® の方法を踏襲しているため、そもそもの回答傾向が異なる母集団での比較を行うことが難しい。例えば、多国間比較を行った場合、日本で実施した調査結果は左下象限に集中し、他国の結果は右上象限に集中することが予想される。

マップ上にプロットすることは可能だが、本質的に多国間比較を行うためには、国間の回答傾向の違いを補正する方法を検討する必要がある。

引用文献

- 米村 恵子・松田 義幸（1991）. 社会調査に観る日本人の曖昧・中間回答に関わる研究, 日本社会心理学会第 32 回大会発表論文集, 66-69.
- 木村達也（2020）. 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 —, 日本マーケティング学会 カンファレンス・プロシーディングス Vol.9
- 諏訪良武・渡部弘毅（2019）, 『お客様の心をつかむ心理ロイヤリティマーケティング』, 翔泳社
- 小林直樹（2021）, 『「NPS」活用の盲点（全3回）』, 日経クロストレンド. 2021-07-01/2021-07-06/2021-07-13, <https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00493/>