

会員限定

2018年3月度
金融マーケティング研究会
2018年3月8日(木)

金融機関における 顧客ロイヤルティマーケティングの実践

～ NPS® を活用した CX 向上と顧客本位の業務運営～

講師: 光安 史枝

NTTコム オンライン・マーケティング・ソリューション株式会社
データ&アナリティクス部 担当部長 シニアコンサルタント

 金財情報システム「金融マーケティング研究会」事務局

CONTENTS

目次

金融機関における顧客ロイヤルティマーケティングの実践』 ～ NPS® を活用した CX 向上と顧客本位の業務運営～

1 NPS とは何か? なぜ、NPS が選ばれるのか?	6
Slide 3 NPS® とは	6
Slide 4 収益は誰がもたらす?	6
Slide 5 ロイヤルカスタマーがビジネスにもたらすメリット	8
Slide 6 顧客ロイヤルティ形成の 2 つの側面	8
Slide 7 顧客ロイヤルティを測るのに適切な質問とは?	10
Slide 8 究極の質問の発見	10
Slide 9 NPS® の測定方法	12
Slide 10 NPS® における 3 つの顧客セグメント	12
Slide 11 CS (顧客満足度) 調査との違い	14
Slide 12 CS (顧客満足度) 調査との違い	14
Slide 13 CS (顧客満足度) 調査との違い	16
Slide 14 推奨者と批判者がもたらす売上への影響	16
Slide 15 推奨者と批判者がもたらす売上への影響	18
Slide 16 企業の業績指標と相関が高い NPS®	18
Slide 17 企業の業績指標と相関が高い NPS®	20
Slide 18 企業の業績指標と相関が高い NPS®	20
Slide 19 多くのビジネスリーダーが NPS® を導入	22
Slide 20 金融業界における NPS® 導入企業	22
Slide 21 導入企業—国内事例	24
NPS × フィデューシャリー・デューティ	26
Slide 25 財務諸表には現れない「利益の質」	28
Slide 26 「良き利益」と「悪しき利益」の識別	28
Slide 27 「良き利益」と「悪しき利益」の識別	30
Slide 28 「良き利益」と「悪しき利益」の識別	30

Slide 29 「良き利益」と「悪しき利益」の識別	32
Slide 30 フィデューシャリー・デューティ (FD) とは	32
Slide 31 フィデューシャリー・デューティと NPS®	34
Slide 32 FD の評価指標として NPS を活用する効果	34
◆ 質疑応答	36
2 欧米金融機関での NPS 活用事例	40
Slide 35 事例：Charles Schwab ー顧客本位への転換ー	42
Slide 36 事例：Charles Schwab ー顧客本位への転換ー	42
Slide 37 事例：Charles Schwab ー顧客本位への転換ー	44
Slide 38 事例：Charles Schwab ー顧客本位への転換ー	44
3 NPS を活用した CX 向上成功に導く NPS 導入のアプローチ	46
Slide 41 2 つの NPS	48
Slide 42 2 つの NPS	48
Slide 43 NPS 調査の構造	50
Slide 44 NPS 調査の構造	50
Slide 45 NPS 調査の実施パターン	52
Slide 46 調査票の設計方法：基本構造	52
Slide 47 調査票の設計方法	54
Slide 48 ロイヤルティ構成要素の抽出	54
Slide 49 ロイヤルティ構成要素の抽出	56
Slide 50 ロイヤルティ構成要素の抽出	56
Slide 51 ロイヤルティ構成要素の抽出	58
Slide 52 ロイヤルティ構成要素の抽出	58
Slide 53 ロイヤルティ構成要素の抽出	60
Slide 54 ロイヤルティ要因分析	60
Slide 55 ロイヤルティ要因分析	62
Slide 56 ロイヤルティ要因分析	62
Slide 57 改善サイクルを回すには	64
Slide 58 2 つの改善サイクル	64
Slide 59、60 小さなクローズドループ	66

Slide 61	NPS 活用事例	68
Slide 62	NPS 活用事例	68
FD の評価指標として NPS を活用する方法		70
Slide 64	顧客本位の業務運営	70
Slide 65	顧客本位の業務運営に関する 7 原則	72
Slide 66	7 原則に対する成果指標として NPS を活用	72
Slide 67	7 原則に対する評価指標として NPS を組み込む方法①	74
Slide 68	7 原則に対する評価指標として NPS を組み込む方法②	74
Slide 69	NPS 取得方法	76
Slide 70	NPS 取得方法	76
4 「資産運用に特化した銀行 NPS 調査」結果を読み解く		78
Slide 72	資産運用に特化した銀行 NPS 調査	78
Slide 73	NPS：銀行 33 行比較	80
Slide 74	銀行業界の満足度平均	80
Slide 75	FD 関連項目の満足度と NPS	82
Slide 76	銀行業界の満足度ポジショニング把握	82
Slide 77	銀行業界の満足度ポジショニング把握	84
Slide 78	カスタマージャーニーマップ	84
Slide 79	カスタマージャーニーマップ	86
Slide 80	NPS 要因分析 ー銀行全体ー	86
Slide 81	NPS 要因分析 ー銀行全体ー	88
Slide 82	NPS 要因分析 ー新形態銀行ー	88
Slide 83	NPS 要因分析 ー新形態銀行ー	90
Slide 84	NPS 要因分析	90
Slide 85	NPS 要因分析 ーフルライン銀行ー	92
Slide 86	NPS 要因分析 ーフルライン銀行ー	92
Slide 87	NPS 要因分析	94
Slide 88	フィデューシャリー・デューティ× NPS	94
◆	質疑応答	98

皆さま、雨の中をお越しいただきまして誠にありがとうございます。

私は、NTT コム オンライン・マーケティング・ソリューションの光安と申します。

主に、NPS のコンサルタントとしまして、金融機関を中心に、NPS の導入のコンサルティング、ご支援をさせていただいております。

本日は、「金融機関における顧客ロイヤルティマーケティングの実践」ということで、特に NPS を活用した CX の向上と、昨今、注目を浴びております FD—顧客本位の業務運営の中にかに NPS を取り込んでいくのかということについて、お話をさせていただきます。約 2 時間弱、お時間をいただき、前半と後半に分けてお話をしてみたいと思います。どうぞよろしく願いいたします。

本日は、大きく 4 つのテーマでお話をさせていただきます。

まず第 1 に、「NPS とは何か？ なぜ NPS が選ばれるのか？」という、NPS の基礎的な部分についてのお話をさせていただきます。

それを踏まえまして、2 つ目に、欧米金融機関での NPS 活用事例。今回は時間の関係でチャールズシュワブを例にご紹介いたします。

3 点目に、NPS を活用した CX の向上、成功に導く NPS 導入のアプローチについて、お話をします。

そして最後に、弊社で実施しました資産運用に特化した銀行 NPS 調査結果をご紹介できればと思っております。

通常、私は、セミナーをさせていただく前に皆さまにご質問させていただいているのですが、NPS という言葉、もしくは NPS 自体をあまりご存じではないという方はどのくらいいらっしゃいますでしょうか。(挙手・約半数)結構いらっしゃいますね。ありがとうございます。

では、すでに NPS の調査を実施したことがある、もしくはすでに導入しているという方はどのくらいいらっしゃいますでしょうか。(3~4 名挙手)数名いらっしゃいますね。ありがとうございます。

【金融マーケティング研究会】

金融機関における顧客ロイヤルティマーケティングの実践 ～NPS®を活用したCX向上と顧客本位の業務運営～

2018年3月
NTTコム オンライン・マーケティング・ソリューション株式会社
データ&アナリティクス部
光安 史枝 (シニアコンサルタント、NPS®認定資格者)



NTTコミュニケーションズグループ
NTTコム オンライン・マーケティング・ソリューション
Copyright © NTTCom Online Marketing Solutions Corporation. All right reserved.

NTT Communications Global ICT Partner
Innovative. Reliable. Seamless.

Outline

金融機関における顧客ロイヤルティマーケティングの実践 ～NPS®を活用したCX向上と顧客本位の業務運営～

- 1 NPS®とは何か？
なぜ、NPS®が選ばれるのか？
- 2 欧米金融機関でのNPS活用事例
- 3 NPSを活用したCX向上
成功に導くNPS導入のアプローチ
- 4 「資産運用に特化した銀行NPS調査」結果
を読み解く

1 NPS とは何か？なぜ、NPS が選ばれるのか？

では、ご存じでない方もいらっしゃると思いますので、NPS とは何かという点をご説明してまいりたいと思います。

Slide 3 NPS® とは

サマリーとして、端的に NPS とは何であるのかを 3 つ挙げさせていただいております。

まず NPS というのは Net Promoter Score の略で、顧客ロイヤルティを計測する新しい指標です。これは企業に対して顧客が持つ愛着とか信頼の度合いを、数値として把握できるようにした指標でございます。詳しくは後ほどご説明します。

2 点目は、売上げや業績との相関が高い指標であるということですね。これは NPS が非常に注目されている要因の一つでございます。企業の CS 調査に比べまして、未来の行動、具体的に言いますと、継続利用とか追加購入、そしてクチコミ等との整合性がある、業績との相関が非常に強いというのが特徴でございます。

3 点目は、これは FD とも関連してまいりますが、「良き利益」と「悪しき利益」を識別できる指標という特徴がございます。ロイヤルティ顧客別に行動の違いを把握して、適切な施策を展開していく。そして CX を向上し、ロイヤルティを上げていくという流れになってまいります。

NPS は、一言で言いますと、ロイヤルカスタマー（推奨者）を創出して、良き利益による持続的な成長を目指す指標、といえます。

では、具体的にそれぞれ見てまいりたいと思います。

Slide 4 収益は誰がもたらす？

まず、そもそもなぜ NPS が注目されているかという背景的な部分ですが、これは皆さまもビジネスをされている中で実感されているところだと思っております。「将来の収益の 80% は既存顧客の 20% がもたらす」とガートナー社が言っているように、基本的には、既存顧客をいかに大事にしていくか、将来の収益の確保という観点から既存顧客の価値について見直す機運が非常に高まっております。

これは新規顧客を獲得するコストのほうが、既存顧客を維持するよりも非常に高いという点や、今後、市場拡大が期待できない日本においては、既存顧客の

維持が常に重要な観点であるということが背景にございます。

既存顧客をどう維持していくのか。まさにリピーターとなってもうする必要がありますけれども、そのためにはどうすればいいのかということ、その既存顧客、もしくは新しくなっていたら顧客にロイヤルティを持っていただく、これが非常に重要になってまいります。

NPS®とは

NPS(Net Promoter Score)

1 顧客ロイヤルティを計測する新指標

企業に対して顧客が持つ愛着や信頼の度合いを数値として把握できるようにした指標

2 売上や業績との相関が高い

CSに比べ、未来の行動（継続利用・追加購入・ロコミ等）との整合性があり、業績との相関が強い

3 「良き利益」と「悪しき利益」を識別

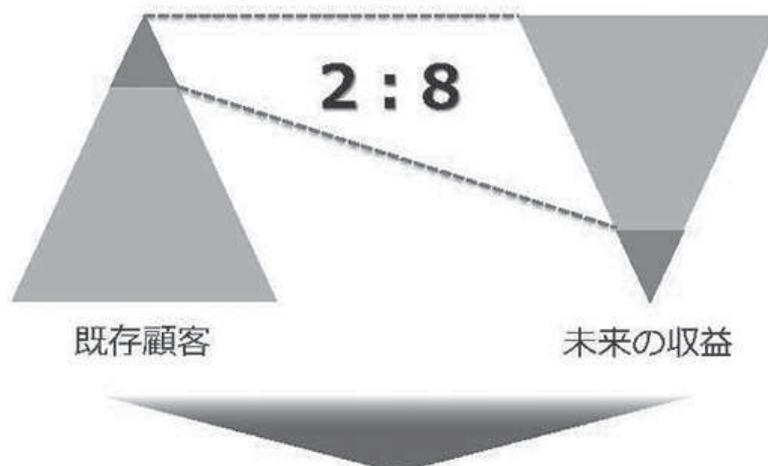
ロイヤルティ別に行動の違いを把握し、適切な施策を展開

**ロイヤルカスタマー（推奨者）を創出し
良き利益による持続的な成長を目指す指標**

収益は誰がもたらす？

将来の収益の80%は既存顧客の20%がもたらす

By Gartner Group



**将来の収益の確保という観点から、
『既存顧客の価値』について見直す機運が高まっている**

Slide 5 ロイヤルカスタマーがビジネスにもたらすメリット

では、ロイヤルカスタマー、いわゆるロイヤルティを持っているお客さまはどんな特徴があるのか。感覚的に皆さまはお感じになっていると思うのですが、改めて、どんな行動の特徴があるのかというのをこちらに書かせていただいております。

まず再購入です。ロイヤルカスタマーというのは、再度購入、契約をしてくれるお客さまであり、また契約も長期化をする。1回購入した、もしくは契約してそれで終わりということではなくて、長期化する傾向がございます。また、ポジティブなクチコミを広めてくれます。さらに建設的なフィードバックをしてくれるというのもロイヤルカスタマーの非常に良い点で、苦情、クレームというよりは、より良くなってもらうために何を求めているかということを確認に示してくれる、そういった特徴がございます。

ここを見てくださいと、ロイヤルカスタマーを創出していくことが企業の成長を促すということをお話させていただけるかと思っております。

Slide 6 顧客ロイヤルティ形成の2つの側面

では、このロイヤルティの高さをどのように計測したらいいのかということになります。従来は、それが非常に難しい、なかなかロイヤルティを測る指標がないため試行錯誤していた背景がございます。

顧客ロイヤルティを形成している要因を2つ挙げていますが、基本的にブランドに対する信頼度、愛着度の背景的なものとなります。まず、ロイヤルティは、頭と心の2つの側面から形成されていきます。

Head(頭)ですが、理性的に判断するということですね。例えば企業が優れた価値を提供していること、それに対して理性的に判断して良いものであると認めることによって信頼度が高まります。

もう一つはHeart(心)の部分。感情に訴える体験が得られたときです。具体的には、サービスを受けて自分をわかっている、あるいは、大切に考えてくれている、自分の声に耳を傾けてくれていると感じられる、そういった体験をしたときに愛着が湧くという背景がございます。

基本的にロイヤルティというのは、こういった理性と感情の複合的なもので形成されると言われています。

ロイヤルカスタマーがビジネスにもたらすメリット

ロイヤルカスタマー	行動特性
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">ロイヤルティが高い顧客</div> 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">再購入</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">契約の長期化</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">ポジティブな口コミ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">建設的なフィードバック</div>

ロイヤルティカスタマー創出が
企業の成長を促す

Copyright © NTTCom Online Marketing Solutions Corporation. All rights reserved. 5

顧客ロイヤルティ形成の2つの側面

Head (頭 = 理性)	Heart (心 = 感情)
<p>その企業が優れた価値を提供しているとお客様自身が信じていること</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 最良な特性 (特徴、品質、機能) ● 最良なサービス ● 最良な価格 	<p>その企業との関係に対してお客様が良い感情を持っていること</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自分を分かってくれている ● 自分のことを大切に考えてくれている ● 自分の声に耳を傾けてくれる ● 自分の価値感・世界観と合っている
	

顧客ロイヤルティは「理性」と「感情」の複合効果

Copyright © NTTCom Online Marketing Solutions Corporation. All rights reserved. 6

Slide 7 顧客ロイヤルティを測るのに適切な質問とは？

これを測るのはわりと難しく、一体どうやって測ればいいのかというのを調査したのが、NPS を考案したフレッド・ライクヘルド氏、戦略コンサルティング会社である BAIN&COMPANY、弊社が日本市場における独占業務提携をしている Satmetrix 社の三者です。

業績につながる顧客行動を捉えるにはどのような質問がよいのか、ここに挙げたロイヤルティに関する複数の質問について検証しています。例えば、従来の CS で使用している「その会社に満足していますか？」や、NPS の設問である「その会社を友人や同僚に薦めますか？」、「サービスを購入し続けますか？」のような質問です。

その調査の結果、高い精度で再購入、推奨行動を予測できたのが、「その会社を友人や同僚に薦めますか？」という質問でした。

これによって、顧客の企業やブランドに対するロイヤルティを計測できるようになりました。

Slide 8 究極の質問の発見

こちらはそのときの調査結果です。

グラフの見方をご説明しますと、縦軸が調査をした対象の業種の数、横軸が先ほどお見せした質問の項目になります。

顧客の推奨行動をあらわしていたものが、この Recommend のところですね。「この会社を友人や同僚に薦める可能性がどのくらいありますか？」というのが、一番多く顧客の推奨行動をあらわしていた、非常に相関が高い質問であったという結果が出ております。

逆に、一番右側を見ていただきたいのですが、Satisfaction、いわゆる従来の CS の調査は顧客の行動を予測できていなかったということが、この調査結果からわかっています。