

CS調査のトレンドと課題

大西直美

株式会社日経リサーチ ソリューション本部ソリューション第1部

1 はじめに

近年、「お客さま満足度第一位」や、「CS NO.1」などを売り文句にしているサービスは数多くあり、「お客さま満足度 (CS)」という言葉は一般にも浸透している。そのお客さまの満足度の状況を測定しているのが、お客さま満足度調査 (以下、CS調査) である。

お客さま満足度が他社と比べて優れているかどうかを測定することを目的とする場合は、一般の消費者に対して、幅広い企業の満足度を確認する必要があり、これを目的とした調査を行う場合は、WEBモニター調査が用いられている¹⁾。

これに対して、自社のサービスレベルの確認や、提供サービスの改善を目的として、CS調査を自社顧客対象として行うこともある。顧客の名簿があれば郵送でCS調査を行うことができる。このような取り組みは、特に金融機関で活発に活用されている。例えば三菱UFJ銀行では、「お客さま本位の取り組み」として、お客さまの期待を超えるサービスの提供ができているか、お客さまの声を起点としたサービス向上を目的にお客さまの声を直接いただく満足度調査を定期的にも実施し、サービスの更なる改善に反映している (三菱UFJ銀行、2019年3月取得)。

日経リサーチでは、数多くの金融機関のCS調査を担当してきた実績がある。私自身も多くの

金融機関のCS調査を担当しているが、総合指標²⁾ひとつとっても、各社聞き方も違えば選択肢の尺度の表記や並びも異なる。最も重要な指標である「総合満足度」を確認する設問を最初に配置する場合もあれば、調査票の後半に配置する場合もある。

CS調査は、品質の改善度合いなどの確認を目的とするため、過去の調査との時系列比較ができることが重要となってくる。しかし、指標は前に配置する質問の影響を受けやすいため、構成を変えてしまうと、そのことが総合指標を大きく変動することもある。しかし本来、数値の変動が実態を表したのではなく、調査票の設計を変えた影響だということは許されない。調査設計の問題で数値が変動しては、調査の結果で表されるお客さま満足度などの指標が、品質改善のためのベンチマークとして機能しなくなってしまう。

時系列の調査で理想的なのは「質問をできるだけ変えないこと」だが、現実には時と共にお客さまに問いかけたい課題は変化するものであり、調査票を全く変えないことは難しい。設問の設計がどのように調査結果に影響を及ぼし、時系列で調査結果を安定させるにはどのようにすべきかを理解したうえで初回調査の調査票を設計する必要がある。

特に「総合満足度」など時系列で安定させることが重要な設問については、その企業に適し

た指標の聞き方や尺度などについても十分に考慮する必要があるのはもちろんのこと、構成が変わっても影響がでないようなるべく先頭に配置するなど設問の並び順にまで気を遣う。

本稿では、CS調査に特に積極的に取り組んでいる金融機関の取り組みや課題を紹介する。また、調査の中でもっとも重要になる総合指標を確認する設問について、聞き方や尺度の違いでスコアにどう違いがでるのか検証した結果を紹介する。

2 業界（金融機関各社）の トレンド・現状

ここまでで紹介したように、金融機関では長い期間CS調査を実施してきた。全社的に、または預入残高などの分類別に、お客さまの満足度がどの程度獲得できていて、どこに課題があるのかを分析し、全社的な品質チェックや方針の立案に活用してきた。この従来からのCS調査が大きく転換したのは、金融庁が2017年3月に「顧客本位の業務運営に関する原則」を公表したことが影響している。

各金融機関は、従来は一律に満足度を評価指標としていたが、満足度以外の指標の導入に取り組み始めた。これは、満足度が顧客の期待に応えられているかどうかを確認するには適した指標だが、現時点での評価にすぎず、再購入の意思や顧客内シェアといったロイヤルティの予測は難しいという問題・課題があるためである（ディクソンほか、2018）。

例えば、現在使っている商品に満足していたとしても、同じレベルの品質で、より安価な新商品が隣に並んでいたとしたら、多くの人は新商品に乗り換えてしまう。つまり、満足していても継続して購入するとは限らないということである。そのため、問題解決のために登場したのがロイヤルティ指標である。その中で特に注目を集め、各社が一斉に活用しているのが「NPS³⁾」である。金融庁が金融レポートの中で、「顧客ロイヤルティ（顧客の企業に対する信頼や愛着）を

数値化した指標等も活用したアンケート調査を実施し、金融機関経営者等の取り組みにより、顧客本位の業務運営がどのように金融機関の営業現場での顧客への対応に活かされ、顧客による金融機関の選択に活用されているか等の実態を分析・確認する」（金融庁、2018）と表記したことから一気にNPSがトレンドとなり、導入する金融機関が増えた。

NPSは「この企業を友人や同僚にすすめる可能性はどのくらいありますか」を0～10点で回答してもらい、その回答に基づいて顧客を分類するという単純明快で実用的な手法である。あわせて、そのスコアをつけた主な理由も聞くことが重要である。NPSの算出は10点と9点をつけた回答者を「推奨」、8点と7点を「中立」、6点以下を「批判」のグループに分け、推奨の割合から批判の割合を引いた数値をNPSとしている。

NPSは満足度よりハードルが高く、収益との相関が高いことから、顧客のロイヤルティを数値化する指標としてNPSを導入する企業も増えてきた。

導入の目的としては、「収益との連動性」の確認や、FD（顧客本位の業務運営）の観点で営業担当者の評価を把握し、迅速な業務改善への活用および業績評価である。従来のCS調査は全社的な傾向分析に留まるものが多かったが、NPSという指標の導入と共に、分析単位を支店や営業担当者など、具体的な改善活動ができる単位にまで落とし込むケースが増加している。このような調査をNPS調査と呼ぶこともある。

NPSを成果に結びつけるためにはNPSを測定するだけではなく、進捗管理や成功に向けた枠組みを作ることが重要である（ライクヘルド・マーキー、2013）。特に、支店単位など、より現場レベルでの改善に調査を活用できるような調査設計とすることが意識されている。NPS調査のポイントは、①十分にブレイクダウンして分析できる、②サンプルサイズが大きい、③質問数は10問程度と少ない、④迅速な業務改善を行うため



のフィードバックレポートの活用, である。その理由は以下のとおりである。

- ①支店や担当者で課題や問題点は異なる。全体の課題を改善しても効果に結びつかない。そのため、具体的な業務改善を行うためには、対応した担当者単位まで落とし込んで評価を得る必要がある。
- ②従来のCS調査よりも分析単位が細分化され、それぞれに一定の精度を求めるためのサンプルを獲得するためには全体のサンプルサイズが大きくなる。
- ③質問の増加により複雑さが増すと回収率の低下や回答の精度が落ちる。調査の品質を最大に高めるため、回収率向上に寄与して、回答誤差が小さい(丁寧な回答を得る)調査を実現する観点から、調査の内容をできる限りシンプルにして分量も少なくする。これは、サンプル規模が大きくなった調査のコストをできるだけ抑える意味合いも持つ。
- ④フィードバックレポート(図1)は支店ごとなど、改善活動単位で作成する。総合指標、個別評価だけでなく、課題となるポイントや優先的に取り組むべきことなどをわかりやすく作成することで、現場で効果的な改善活動に結びつけることができる。継続実施した際には、過去の結果も掲載し、経年での傾向把握・改善活動の効果検証といった活用もできる。

このように急速に活用が広まったNPSだが課題もある。

実際にNPS調査を導入した金融機関から聞く悩みや課題は各社共通しており、その代表的なものが、「NPSを導入したが、ノイズ⁴⁾を除去してNPSを計算したい」ということである。

生活に密着したインフラ業界では、NPSは低い傾向がある。他の人にすすめるという行為は自分の信頼や評価につながるが、投資性商品を扱う金融機関ではNPSがそもそも低くでてしまう。それを問題視した人が、「ノイズを除けばNPSのスコアがあがるのでは」という考えに至

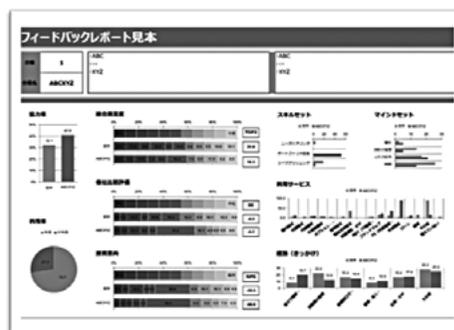


図1 フィードバックレポート

り、そのような検討を各社が行った経緯がある(田中,2019)。そもそもすすめない人はロイヤリティが低いことから当然このような人を除外してNPSを計算すると、NPSのスコアは高めになることになる。社内説明するとき、またはNPSを対外公表することを睨んだときに、少しでも高めの数字をだしたいという考えがあり、ノイズを除去したものでNPSを計算するという考えが金融機関では根強くあるのが現状である。

その他にも、「NPSで本当に収益との連動性がみられるのか」と問われることがある。実際、NPSだけでは十分にお客さまからの評価を分析できない例もみられる。

ある事例では、取引分量とノイズ除去前のNPSとの相関をみたとき、全体でみると相関はかなり高い結果であった。しかし、彼らにとっての重要顧客(特に取引の額が多いお客さま)に絞って相関をみると、取引の量とNPSには相関がなかった。この事例はNPSが万能ではないことを表している。

このような問題を解決するために、現在は総合的に品質を確認するための指標をCSやNPSにこだわらずに各社それぞれに合ったものを探し、自社独自の指標を作ろうというトレンドになってきており、そういった相談も増えている状況

である。

いくつかのロイヤルティ指標を組み合わせて使用する企業が多いが、ロイヤルティ指標の中でNPSとの相関が高いと言われている「CES (Customer Effort Score)」(ディクソンほか、2018、詳細は3節③参照)の注目が高まっており、導入する際の設問設計で相談を受ける代表的なものとなっている。ここではNPSと共にこの指標にも着目して、日本の金融機関で導入する際に適した表現について検証した。

3 指標の検証と設計による総合指標への影響

ここで、調査に用いられる評価指標の特性について、検証調査をもとに確認した結果を紹介する。検証するポイントは以下の3つである。

- ① 選択肢・測定尺度
- ② NPSの質問(聞き方)の違いによるスコアの変動
- ③ CES導入の検討

〈検証調査の概要〉

日経リサーチのWEBモニター1000人に対し、インターネット調査を実施。調査対象は全国の20代以上の男女で、各グループで性別や年代が均等になるよう割り付けを行い、1000人をAからDの4つのグループに分け、グループごとに質問文、選択肢を変えてスコア差をみた。

① 選択肢・測定尺度

選択肢・測定尺度の違いについて、検証調査を2回実施した。

1回目の検証では選択肢はすべて5段階尺度(5件法)を用いて、聞き方によるスコア変動を、2回目の検証では測定尺度を変えることでスコアがどう変動するかを確認した。つまり、4段階尺度(4件法)や7段階尺度(7件法)、11段階尺度(11件法)を用い、4段階尺度ではさらに聞き方を変えて4パターンで比較した。設問文はいずれも「あなたが日頃メインで利用している金融機関の総合

的な満足度をお答えください」としている。なお、利用しているメインバンクの他、加入している生命保険会社についても総合満足度を聴取。メインバンクと生命保険とでは結果に同じ傾向がみられた。

この検証調査で以下のことが明らかになった。

1. 選択肢のワーディングを変えることでスコアが変わる
2. 尺度を増やしても傾向にあまり違いはなく、5段階尺度であれば問題ない

これらの詳しい説明は以下のとおりである。

1. 一般的に5段階尺度を用いる場合、選択肢の最上位項目をTOP1といい、最上位項目と次の選択肢の上位2項目の合計をTOP2(満足計)と表現する。一方、最下位はBOTTOM1とし、下位の2つの選択肢の合計をBOTTOM2(不満計)と表現する。このTOP2を「総合満足度」と定義することが多い。ただし、TOP2を重要業績評価指数(KPI)とすると高止まりすることから、より厳しい目でみるために上位1項目(TOP1)を分析に用いることもある。

結果は図2のとおりである。C、Dでは「やや」や「どちらかといえば」の違いだけではTOP2、BOTTOM2のスコアに違いはみられなかった。

一方、Bは同じ5段階でも「どちらともいえない」をなくし、第5項目を「わからない・接点がない」とした場合である。すると、TOP2はC、Dと変わらないが、BOTTOM2が倍以上増加した。この結果から、「どちらともいえない」と回答した人の中には「わからない・接点がない」人だけでなく、どちらかといえば不満だと思っている人も含まれることがわかる。

そしてAはTOP1に明らかな違いがみられた。「非常に」をつけることで満足に対するハードルが上がるのがわかる。もう一つの特徴として、「どちらともいえない」の回答が増える傾向もみられた。

C、DのようにTOP1の選択肢に、「非常に」といった強調する言葉をつけず、第2項目を「やや」、

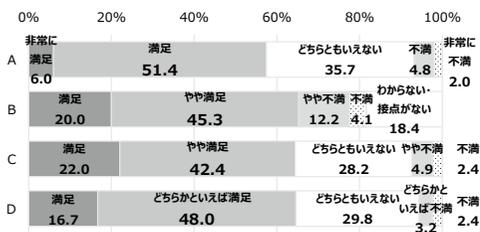


図2 選択肢によるスコア変動についての検証結果

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
A	非常に満足 10.6	満足 78.0	不満 9.7	非常に不満 1.8							
B	満足 25.3	やや満足 60.5	やや不満 11.5	不満 2.8							
C	非常に不満 2.0	不満 1.6	どちらかといえば不満 6.4	どちらかといえば満足 33.1	満足 35.5	満足 17.1	非常に満足 4.4				
D	不満である(0) 1.2	← (1) 0.8	← (2) 0.8	← (3) 2.4	← (4) 3.2	(5) 24.6	→ (6) 19.4	→ (7) 18.5	→ (8) 18.1	→ (9) 4.0	満足している(10) 6.9

図3 測定尺度によるスコア変動の検証結果

「どちらかといえば」と表現したものであれば「満足度」のスコアを高くみせることができる。

ただし、満足度向上のために施策を実行していくと、いずれ満足度は高止まりする。満足度のスコアを改善に活かすのであれば、「非常に」のスコアに着目して、ここを伸ばすことを目標にしたほうがよい。

「わからない・接点がない」が選択肢にない場合、C、Dのように「どちらともいえない」に吸収され、Bのように第5項目に加えると、「どちらともいえない」意見の人は不満回答をつけやすい。

2. 次に、測定尺度を変えたときのスコア変動をみたのが図3である。

Aの場合、「どちらともいえない」がないことで、選択肢2を回答する人が多くなる。結果、TOP2のスコアが比較的高い値となる。施策を打つ場合、4段階では高止まりするため、何らかの改善があってもスコアの上昇となって表れにくい。なお、TOP1に「非常に」をつけないBでも4段階ではTOP2はそれほどの違いがでないことがわかった。

では、7段階、11段階ではどうか。C、Dについてはネガティブな表現を先頭にして聴取した。

7段階での場合、TOP3、BOTTOM3でみると、結果、5段階とスコアに違いはみられない。TOP1やBOTTOM1や「どちらともいえない」のスコアで5段階と違いがないことから、5段階の第2項目、第4項目の回答者が7段階では第2、3項目と第5、6項目の評価とに分かれるだけである。

11段階でも同様である。仮に中間選択肢を5とし、6～10を満足度、0～4を不満度とすると、満

足度は5段階よりやや評価が高くなるが、不満度は大きな違いがみられない。

一見、より段階を増やしたほうが、より数量値に近くなり、より分析しやすいスコアになりそうにも思われる。しかし、今回の結果からも、傾向にあまり違いはなく、5段階尺度であれば問題ないという結果がでている。また、いたずらに選択肢を増やすことは、回答者の負担が増える。

回答者の負担が増えると回収率に悪影響を与えるなど、調査の品質に悪影響を与える。これらの影響を総合的に考えて調査票を設計することが必要となる。

② NPSの質問(聞き方)の違いによるスコアの変動

業界の現状でもあげたように、多くの金融機関がNPSを導入している。導入にあたり、金融機関からよく問い合わせを受けるのは、どういった設問文であればノイズが一番除去できるかという点である。

NPSの検証調査では、まず、選択肢を10～0点の順番とし、設問文を表1のとおり4種類の表現で比較し、2回目の検証では、10～0点の他に「メインで取引している金融機関に限らず紹介しない」の選択肢を設けることでノイズ除去ができるのかを検証した。

この検証調査で明らかになったことは以下のとおりである。

1. 質問文の違いでスコアに違いがでる
2. ノイズ除去のための選択肢を設けても一定の効果はあるが結果は限定的

上記の詳しい説明は以下のとおりである。

1. まず、表1の質問文でスコアの違いをみた。するとCや、具体的なシーンを仮定したDより、A、Bのようにシンプルに「紹介しても良いか」と聞いたほうが「推奨」の割合は高く、「批判」が低い結果となる。特に批判の回答では10pt以上の差がみられた。

2. では次に、ノイズ除去という点で、10から0の11段階に「メインで取引している金融機関に限らず紹介しない（左記0～10に該当しない）」という項目を追加するとスコアはどうなるだろう（表2）。AとDを検証したところ、いずれの設問文でも5%前後は「金融機関は紹介しない」という回答が含まれていることがわかった。

表1と表2で比べた結果、Aでは「中立」と「NPS」との違いがみられず、推奨・批判の回答者が「該当しない」に流れていることがわかる。一方、仮説を立てて聞いたDでは、「推奨」と「中立」が減り、「批判」が増えていることがわかる。

実際に、「メインで取引している金融機関に限らず紹介しない」と回答した人に、回答理由を自由意見で聴取したところ、「特になし」、「個人の選択なので」、「金融機関（業種）に限らず勧め

ることはしない」といった意見がみられた。

ただ、意図的にノイズを除去することは問題の解決にはならない。「そもそも金融機関はすすめない」という意見はその金融機関で人にすすめるほどの感動体験をしていないという答えの表れであり、人にすすめたくなるような感動体験があれば推奨者になり得る。そこまでの顧客理解ができておらず、「お金のことは人にすすめるものではないから、すすめない」と言われる程度のロイヤルティしか獲得していないという結果でもある。そういった一定数の対象者を除去して現場改善を行っても効果は得られないと考える。

ノイズの除去に意識がいきがちだが、金融機関に限らず他の業種でもNPSの回答理由として「紹介はしない」の回答は一定数存在する。NPSはあくまでロイヤルティを測る指標であり、「紹介しない」も一つの回答であり、ノイズも含めてみていくべきではないだろうか。

③CES (Customer Effort Score)

＝「顧客努力指標、顧客負荷指標」導入の検討

その他の指標のうち、CESについて、日本の金融機関が導入する際に適した表現を検証した。

表1 NPSの質問の違いによるスコア変動の検証結果

		推奨	中立	批判	NPS	(%)
A	日頃メインでお取引している金融機関をご家族や友人・知人に紹介しても良いと思いますか。	14.5	29.8	55.8	-41.3	
B	日頃メインでお取引している金融機関をご家族や友人・知人に紹介しても良いと思いますか。10～0の11段階でお気持ちに近いものをお選びください。	13.8	32.4	53.8	-39.9	
C	0～10点で表すとして、日頃メインでお取引している金融機関を友人や同僚に薦める可能性はどのくらいありますか。	9.7	21.4	69.0	-59.3	
D	あなたのご家族や友人・知人などのお知り合いが、銀行での資産運用をご検討されているとしたら、日頃メインでお取引している金融機関について、どの程度すすめたいと思いますか。	8.6	25.0	66.4	-57.8	

表2 「メインで取引している金融機関に限らず紹介しない」を追加した検証結果

	推奨	中立	批判	NPS	メインで取引している金融機関に限らず紹介しない（左記0～10に該当しない）	
A'	日頃メインでお取引している金融機関をご家族や友人・知人に紹介しても良いと思いますか。	12.0	30.3	53.0	-41.0	4.7
D'	あなたのご家族や友人・知人などのお知り合いが、銀行での資産運用をご検討されているとしたら、日頃メインでお取引している金融機関について、どの程度すすめたいと思いますか。	5.2	21.0	68.5	-63.3	5.2



CESは、「顧客ロイヤルティを向上するためにまずすべきことは顧客努力の軽減である」という考えのもと、問題を解決してもらうために顧客が取らなければならなかった行動を顧客がどの程度大変に感じたか、ロイヤルティを低下させてしまう状況が発生していないかを把握するための指標である。

「問題を解決してもらうのに、どのような努力をしなければなりませんでしたか?」のように、従来の「負担感」や「努力を要したか」の質問では、顧客は高いスコアを「よい」と考える習慣があるため、誤った回答を引きだす傾向があった。現在ではCES V2.0⁵⁾の「The company made it easy for me to handle my issue. (その企業のおかげで、問題に容易に取り組むことができた)」と、その質問に対して同意するか同意しないかを問う新たな指標がでている。「容易」と表現することで、顧客の誤解も少なく、信頼できる結果が得られるようになる(ディクソンほか,2018)。

CESに関しては、各企業・調査課題に合った表現に言い換えて実施する必要があるため、CESを導入するにあたり様々な表現で検証をした。

この検証調査では以下のことが明らかになった。

1. CESの質問文によってスコアは変動
2. 選択肢のポジ、ネガの順番の違いでスコアは大きく変動する
3. 設問文をネガティブな表現にすることで評価は下がる

これらの詳しい説明は以下のとおりである。

1. V2.0の考え方で4パターンの質問文を用意しスコアの違いをみた(図4)。選択肢はいずれもネガティブ評価→ポジティブ評価の順番にした。

その結果、具体的な利用シーンがイメージしやすいC,DのほうがTOP3は高くなり、A,Bでは「どちらともいえない」の回答が4割前後となった。

2. AとCを使い、それぞれ選択肢の順番を入れ替えてポジティブ評価を前にした結果が(図5)である。どちらの設問文でも評価が上がり、

スコアが大きく変動することがわかった。特にAではTOP3はA'で16pt高く、「どちらともいえない」は1割近く低い結果である。Aでは「どちらともいえない」だった層が、A'ではポジティブ評価につけていることがわかる。

3. 次に選択肢の順番はポジティブ評価が前になるよう統一し、加入している保険会社の手続き時の状況について、4つの聞き方の違いでスコア差をみた(図6)。

すると、最も評価が高いのはAの「手続きは手間をかけずにできたか」でTOP3は約72%、BOTTOM3は約7%という結果である。逆に、Dの「手続きを面倒だと感じるか」というネガティブな表現ではTOP3は約42%となり、Aと比較すると3割も違いがみられた。

努力や負担を減らすことを目的にするのであれば、設問文はネガティブな表現であれば、改善することでより評価が得られるであろう。

このように、質問の表現や選択肢の順番でスコアに差がでるため、CESについては各企業・業種別で自社に合った表現をみつけ指標とすることが大切である。

①～③で具体的な検証事例を示したが、このような検証を行い、特性を踏まえて会社の「総合指標」を測るための設問文や選択肢を決めることが重要だ。

4 その他の課題

本稿では特に調査票のワーディングや選択肢の順番を検証したが、それは品質の高い調査を実現するための一側面にすぎない。考慮すべきことは多岐にわたるが、最後に課題を2点紹介する。

課題1 調査票と測定指標の洗練

調査をするうえで重要なことは「目的はなにか」「どういった課題を解決したいのか」が前提にあり、目指しているものを具体化することであ

る。そのための「質問構成」や「自社にあった指標」、
「調査手法」を検討すべきである。

例えば、前節①でまとめたように、同じ5段階
尺度であっても、ワーディングを変えるとスコア
が変わる。NPSに合わせて11段階の尺度で個
別項目をとる調査票もみかけるが、むやみに尺
度を増やしても回答への負担が増えるだけであ
る。回答者負担を減らすことがより安定した良
質のデータを得ることにつながるため、結果の
傾向が変わらないのであれば負担の少ない選択
肢を設けることを考えたほうがよい。

NPSなどただ1つの指標だけ、または2~3つ
の指標の組み合わせだけの評価では、支店ごと
の評価の場合はサンプルが小さくなるため結果
が安定せず、指標の頑健性が実現できない。こ
れを安定させるためには、多様なデータを組み

合わせた指標を策定することも有効である。

そして最も大事なことは、お客さまの意思を、
調査票を通じて正確に伝えていただくことであ
る。分析者側がより多様なデータを欲求するこ
とは理解できるが、このエゴをお客さまに押し
付けてはならない。いくら多様なデータがあっ
たとしても、その回答が不正確であっては効力
を発揮できない。取得する情報量と回答負担の
バランスを取ることが必要で、この観点から調
査票もさらに洗練させることが重要である。

WEB調査の活用

調査の手法についても、現時点では郵送がメイン
だが、WEBでの調査導入を希望されることもある。

しかし課題もある。WEB調査のメリットは、総
じてコストが安いことや、回答のミスがないように

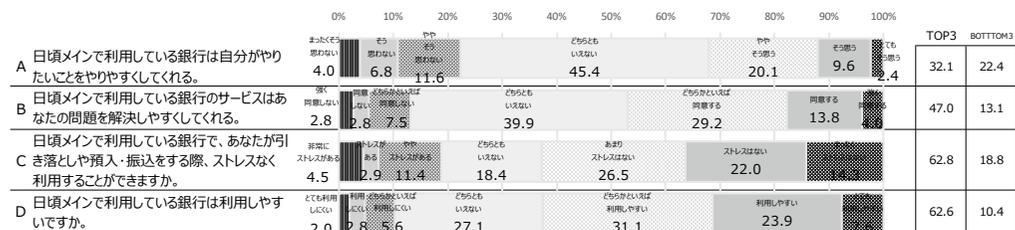


図4 CESV2.0の考えにもとづく質問文のスコア変動



図5 ポジティブ評価を前にした場合の検証結果

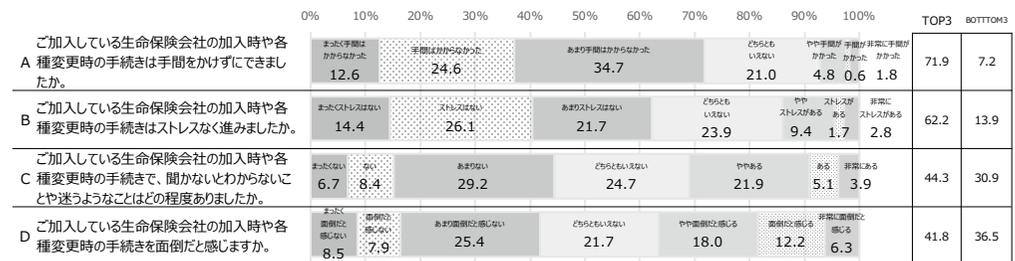


図6 加入している保険会社の手続き時の状況をたずねた場合の検証結果



設問を制御できることなどがあげられる。ただ、WEBのみでCS調査を実施すると、WEBで回答ができる集団での結果となり、顧客全体の縮図にはならない。そのためWEB調査のみの結果をKPIとして判断することは非常に危険であり、WEB調査のみを活用してサービス推進の可否を判断するといったことはあってはならない。

また、郵送で依頼して、回収はWEB調査を併用する手法については、回収率を上昇させる効果は薄く（大隈・原田,2017）、WEBで回答する割合が限定的であることからコスト面でのメリットもないため、推奨はできない。

指標を策定するためのデータの根幹である調査手法が不適切だと、結果も全てが不適切ということになる。

新型コロナウイルスの影響により、より一段と非対面での営業活動が重視されることとなり、デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進が加速している。しかし、検討している施策の是非をWEB調査で確認しても、調査の対象はネットリテラシーが高い人だけとなってしまっていることに注意が必要だ。WEB調査の安易な活用は危険であり、その有効な活用方法については、今後も引き続き検証が必要である。

注

- 1) 例えば、財団法人日本生産性本部が実施する「JCSI（日本版顧客満足度指数）」(<https://www.jpc-net.jp/research/jcsi/>)を測定するための調査など。
- 2) 商品、サービス、店舗などの評価対象に対する顧客の総合的な評価を「総合指標」といい、総合満足度やNPSなど、その企業の目的変数となるものを指す。これに対して具体的な個々の応対、サービスなどを個別評価とする。
- 3) ベイン・アンド・カンパニーが開発した顧客ロイヤルティ指標。ネット・プロモーター、ネット・プロモーター・システム、NPSそしてNPS関連で使用されている顔文字は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標である。
- 4) NPSは推奨意向を聞く設問文になっているが、推奨しない人にその理由を聞いたときに、「金融商品は

人にすすめるものではないと思っているからすすめない」という意見が一定量は存在する。このような人には、自社に対しての不満がある訳ではないため、これを理由にすすめない人を「評価が悪い」とはしたくない。この影響を除去したいという考えが発生した。このような対象を「ノイズ」と呼ぶようになり、ノイズを除外してNPSを算出することも一般化しつつある。

- 5) Harvard Business Review: Stop Trying to Delight Your Customers by Matthew Dixon, Karen Freeman, and Nicholas Tolmanで、CS、NPS、CESの3つの指標で予測力(再購入、支出の増加)をプロットしたところ、CSは予測因子が低く、NPSはより良い結果であったものの、CESは、顧客サービスとのやり取りの再購入・支出の増加、両方で優れているという結果がでた。

文献

- 三菱UFJ銀行、「MUFGの取組状況」、三菱UFJ銀行ホームページ、(2019年3月取得、https://www.bk.mufg.jp/kigyouno/policy/pdf/status_initiatives.pdf)。
- ディクソン、マシュー、ニック・トーマン、リック・デリシ、2018、『おもてなし幻想』実業之日本社。
- 金融庁、2018、金融行政方針・金融レポート：『変革期における金融サービスの向上にむけて—金融行政のこれまでの実践と今後の方針（平成30事務年度）』（https://www.fsa.go.jp/news/30/For_Providing_Better_Financial_Services.pdf）。
- ライクヘルド、フレッド、ロブ・マーキー、2013、『ネット・

プロモーター経営—顧客ロイヤルティ指標NPSで「利益ある成長」を実現する』プレジデント社。

- 田中達雄、2019、「金融機関の「顧客本位の業務運営」を実現するCS戦略」『知的資産創造』（<https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/publication/chitekishisan/2019/11/cs20191107.pdf?la=ja-JP&hash=6B89E226A2AD58810A794719D93CB93A8F7AED61>）。

- 大隈省吾・原田和行、2017、「郵送とインターネットの複合調査：毎日新聞社と埼玉大学の試み」『政策と調査』13：5-14。（http://ssrc-saitama.jp/content/files/PDF/PR_No.13_OhkumaHarada.pdf）