

NPS（ネット・プロモーター・スコア）を活用した 新しい地域ロイヤルティ指標 —東京都檜原村をサンプルとして—

○北山 幹夫（東京都立産業技術大学院大学） 岩崎 顕悟（Beacons-Japan 合同会社）
尾嶋 あずさ（東京都立産業技術大学院大学） 近田 裕子（東京都立産業技術大学院大学）
佐藤 弘康（東京都立産業技術大学院大学） 板倉 宏昭（東京都立産業技術大学院大学）

A new regional loyalty metric powered by Net Promoter Score Using Hinohara Village in Tokyo as a Sample

* M.Kitayama (AIIT), K. Iwasaki (Beacons-Japan LLC.), A. Ojima (AIIT), Y. Konta (AIIT),
H. Sato (AIIT),

Abstract— There are a variety of indicators to measure local strength, but in practice, it is necessary to ask many questions in a questionnaire. This paper suggests the possibility of using the Net Promoter Score, which is widely used mainly for businesses and can be measured with only one question.

Index terms— NPS(Net Promoter Score), Hinohara Village, Regional Power, Regional Commitment, Regional Loyalty Indicators

1 NPS（ネット・プロモーター・スコア）の概念

NPS®（Net Promoter Score）は、アメリカのペイン・アンド・カンパニー社が提唱して、広く使われるようになった指標で、友人や家族などに商品やサービス、あるいは企業そのものをすすめたいと思う度合い（推奨度）をスコアに表す（Frederick F.Reichheld,2003）¹⁾。

具体的には、①顧客に、「この商品・サービスを友人や同僚に薦める可能性はどのくらいありますか？」という質問に0～10点で回答してもらい、②10～9点と回答した顧客を「推奨者」、8～7点を「中立者」、6～0点を「批判者」として3つのセグメントに分類する、③推奨者の割合から批判者の割合を引く、という手順で算出する。

$$NPS = \text{推奨者の割合(\%)} - \text{批判者の割合(\%)}$$

NPSは、-100から100の範囲で表され、スコアが高いほど企業や組織の顧客満足度が高いとされている。推奨者とは、「親しい人に薦める」という企業にとってプラスとなる行動を取る可能性が高い、ロイヤルティの高い顧客セグメントである。対して批判者は、商品やサービスに不平・不満を感じていて、すぐに離反する可能性が高く、周囲にネガティブな情報を発信する可能性の高い顧客セグメントである。そして、中立者は推奨者のように紹介することはないけれども、きっかけがあれば離反し競合へなびいてしまうという顧客セグメントである。

NPSは、今後得られる可能性のある顧客の存在や収益の予想が立てられるため、経営に活かしやすきことが大きなメリットであり、企業や組織のマーケティング戦略や改善策の立案に役立つとともに、他の企業や組織との比較も可能となる。

NPSの主な特徴は、実際の購買行動と連動しており、自社を支持する顧客層や離反する恐れのある顧客層を特定できることから、財務結果との連動性が高い。また、業績の先行指標となりうるため、KPIとしての実用性が高い。また、数値に差が付きやすく測定方法が標準化されているため、継続的測定の実効性が高い。さ

らには、共通する一つの質問で調査できるため、事業間や企業間の比較がしやすいため、NPSは欧米を中心に世界の大手企業で採用されている（Frederick F. Reichheld,2006）²⁾。

日本でもNPSが高い企業は市場シェアを伸ばしており、NPSと売上高成長率との強い相関が確認されている（Frederick F. Reichheld,2011）³⁾。さらには、NPS業界リーダー企業の累積総株主利益率(TSR)と、TOPIX(配当込み)のパフォーマンスを比較すると、株式市場を上回る結果となった（Frederick F. Reichheld,2021）⁴⁾。

また、NPSは、顧客からのロイヤルティにとどまらず、従業員ロイヤルティ調査にも利用可能であり、近年は従業員満足度の指標として採用する企業も増えつつある（Frederick F. Reichheld,2011）。

本稿では、そのような現状を踏まえつつ、NPSを緩用した地域住民の推奨度を測定し、地区ごとの比較を行うことで、地域ロイヤルティの簡易的な指標としての可能性を示す。

2 東京都檜原村における地域バリューチェーンの影響度調査

本調査は、東京都檜原村からの委託により、檜原村関係者へのアンケート調査のデータをもとに、統計的方法論（多変量解析、構造方程式モデリングやテキストマイニングを含む NPS（Net Promoter Score）を利用して、檜原村の構造的な分析を行ったものである⁵⁾。

通常の調査票は、現状を分析する内容であるが、NPSの推奨度を導入することで、ある程度将来を予測したうえで、テキストマイニングにより背景を分析した。

本稿では、その中でNPSに関連する項目を取り上げることとする。

ちなみに、檜原村は、東京都で島しょ部を除く唯一の村で、「日本の滝百選」にも選ばれた払沢の滝が有名であるが、檜原 森のおもちゃ美術館はオープンから1年で既に4万人以上の入場者数となっている。

3 檜原村の推奨度 (NPS)

ここでは、各設問の推奨度をもとにNPSを算出するとともに、一元配置分散分析によって、北秋川沿いの12自治会、南秋川沿いの11自治会、中心部の3自治会、介護施設の2自治会の4地区の平均の差についても分析を行った。

3.1 村内各地の推奨度 (NPS)

推奨度の平均値及びNPSの結果はTable1の通りである。

推奨度の平均値については、最高が「払沢(ほっさわ)の滝(観光地)の7.16、最低は「移住」の5.14である。NPSについては、平均値と同様に、最高が「払沢の滝(観光地)の-1.7と村内一の推奨度となった一方、「移住」については最低の-62.0という結果に終わっている。

木育関連では「おもちゃ美術館」の-6.4が「都民の森(森林セラピー)」の-11.0を上回っているが、平均値では「おもちゃ美術館」が6.91、「都民の森(森林セラピー)」が6.95と逆の結果になっている。

これは、「おもちゃ美術館」が木育関連の象徴的施設として村内でも認知されている過程であることを示しており、今後は平均値も「おもちゃ美術館」が上回ると考えられる。

一方、木のおもちゃ(木育)については-34.3であり、まだ認識が高まっていないことが分かる。

檜原村全体についての推奨度は-14.6であり、全項目の中間に位置しているため妥当と考えられる。これらの結果を踏まえて、今後継続的にNPSを測定して住民の地域への愛着度のKPIとすることは大いに検討に値する。

	移住	おもちゃ美術館	木のおもちゃ(木育)	払沢の滝(観光地)	都民の森(森林セラピー)	檜原村	合計
度数							
批判者	266	154	198	139	152	158	1067
中立者	64	72	82	82	90	91	481
推奨者	38	131	76	133	113	106	597
合計	368	357	356	354	355	355	2145
平均値	5.14	6.91	6.19	7.16	6.95	6.78	6.55
有効パーセント							
批判者	72.3	43.1	55.6	39.3	42.8	44.5	49.7
中立者	17.4	20.2	23.0	23.2	25.4	25.6	22.4
推奨者	10.3	36.7	21.3	37.6	31.8	29.9	27.8
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
NPS	-62.0	-6.4	-34.3	-1.7	-11.0	-14.6	-21.9

Table1: Recommendation level list

3.2 属性別(内部力・外部力)分析

まず、属性の9つの選択肢を「内部力」「外部力」の2つに区分して、t検定にて内部力・外部力による属性別推奨度について分析を行うこととする。

t検定による結果はTable2の通りである。ちなみに内部力は「檜原村在住者」、外部力はその他の8つ(「の回答者である。

① 「移住」

推奨度の平均は、内部力5.23、外部力4.92と、いずれも6項目中最低であり、移住先としておすすめでき

ないという結果になっている。

② 「檜原 森のおもちゃ美術館」

推奨度の平均は、内部力7.04、外部力6.66と外部力が低いが、外部力だけで比較すると6項目中最高となっている。既に外部からは檜原村で一番のおすすめの観光資源となっている。

③ 「木のおもちゃ」(木育)

推奨度の平均は、内部力6.00、外部力6.53で、6項目で唯一内部力が外部力より評価が低く、木育は村内での評価が低いことが分かる。

④ 「払沢の滝」(観光地)

推奨度の平均は、内部力7.62、外部力6.32で、内部力は6項目中最高であるのに対して、外部力では移住を除くと最下位になっている。外部から見ると払沢の滝は観光地として魅力がそれほど高くないことが分かる。

④ 「東京都檜原都民の森」(森林セラピー)

推奨度の平均は、内部力7.27、外部力6.34で、内部の評価は高いが外部から見るとおもちゃ美術館より低い結果に終わっている。

⑤ 「檜原村」

推奨度の平均は、内部力6.85、外部力6.64で、内部力では上から4番目だが、外部力ではおもちゃ美術館の次となっている。

推奨度	属性	度数	平均値	標準偏差	t	p
推奨度「移住」	内部力	239	5.23	2.650	.887	.376
	外部力	129	4.97	2.657		
推奨度「おもちゃ美術館」	内部力	229	7.04	2.585	1.247	.213
	外部力	128	6.66	3.046		
推奨度「木育」	内部力	229	6.00	2.630	-1.791	.074
	外部力	127	6.53	2.713		
推奨度「観光地」	内部力	229	7.62	2.377	4.657	.000
	外部力	125	6.32	2.761		
推奨度「森林セラピー」	内部力	230	7.27	2.360	3.328	.001
	外部力	125	6.34	2.777		
推奨度「檜原村」	内部力	229	6.85	2.517	0.708	.479
	外部力	126	6.64	2.729		

t:等分散性のためのLevineの検定による、p:t値の検定による有意確率(両側)

Table2: Mean (internal and external power) by attribute (group statistic)

なお、属性別の平均値として、ここでは「おもちゃ美術館」を取り上げ、その結果はFig.1のとおりである。

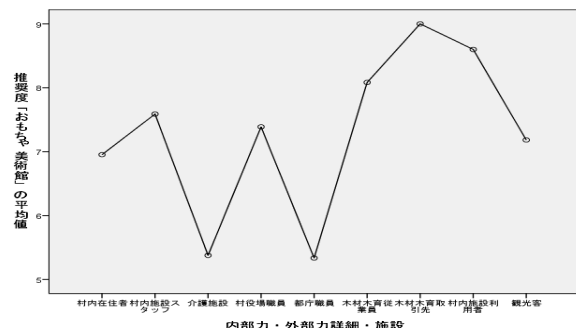


Fig.1: Recommendation "Toy Museum" Average (Attribute Details)

Fig.1の通り、外部力の方が低い結果となっているが、実態は介護施設が平均を押し下げており、都庁職員を除く外部力は村内在住者を上回る推奨度となっている。これは、すでに「檜原 森のおもちゃ美術館」は村外からの推奨度が高いことを示唆しており、今後はさらに外部力の推奨度が高まる可能性を秘めている。

3.3 地区別分析

さらに、紙アンケートにて2次的に判明した村内地区別の平均について、一元配置分散分析を実施した。一元配置分散分析による結果は、Table3の通りである。

推奨度	地区	度数	平均値	標準偏差	平均値の差	p
推奨度「移住」	中心部	27	5.85	2.461	-	-
	南秋川	61	5.25	2.467	0.606	.689
	北秋川	74	4.92	2.072	0.933	.857
推奨度「おもちゃ美術館」	施設	61	4.20	2.594	0.722	.298
	中心部	28	7.04	2.701	-	-
	南秋川	54	6.56	2.271	0.490	.843
推奨度「木育」	北秋川	70	7.31	2.369	-0.279	.341
	施設	57	5.35	2.768	1.963	.000
	中心部	28	6.46	2.472	-	-
推奨度「観光地」	南秋川	54	5.43	2.080	1.038	.197
	北秋川	70	6.26	2.244	0.207	.175
	施設	57	5.30	2.293	0.959	.081
推奨度「森林セラピー」	中心部	26	8.00	2.577	-	-
	南秋川	55	7.42	1.979	0.582	.712
	北秋川	69	7.77	2.122	0.232	.972
推奨度「檜原村」	施設	56	5.45	2.642	2.322	.000
	中心部	27	7.56	2.293	-	-
	南秋川	55	7.31	2.089	0.246	.971
推奨度「森セラピー」	北秋川	71	6.99	2.393	0.570	.873
	施設	56	5.68	2.629	1.307	.012
	中心部	27	7.56	2.293	-	-
推奨度「檜原村」	南秋川	54	6.81	1.792	0.741	.514
	北秋川	71	6.58	2.309	0.978	.939
	施設	56	5.25	2.623	1.327	.007

Table3: Average recommendation by district

p 値は有意でない項目が多くなっているが、全体的な傾向として居住地にかかわりが深い項目が高いスコアとなっているので、概ね妥当な結果といえる。特徴的なのは介護施設の職員で、全ての項目について最も低いスコアとなっている。

3.4 推奨理由

ここでは、各設問の推奨理由のフリーコメントについて、「M-ONE」⁶⁾によるテキストマイニングにて頻出語を抽出及びポジティブ・ネガティブコメントの自動分類を行うことによって、各設問の特徴を浮き彫りにした。

「ワードクラウド」の文字の大小は出現数をイメージで表しており、具体的な出現数は「WORD ランキング」にて確認可能である。また、「キーワード相関」は頻出度順に関連単語を細分化しており、親キーワードと子キーワードの関連性を見ることができる。さらに、特徴的なコメントをポジティブ・ネガティブな要素に分類してピックアップした。

最後に、これらの要素をまとめて、各設問の特徴を一文で表現している。

ここでは、特徴的な結果が出た「檜原 森のおもちゃ美術館」と全体的な結果である「檜原村」について触れる。

前述の通り「檜原 森のおもちゃ美術館」NPSは-6.4となっており、「木のぬくもりがよい」、「楽しめる施設」といった声が多い。一方、村内在住者には「まだ一度も行ってない」といった声があった。実際にオープン後1年間の入館者の村内比率は1.3%⁷⁾であり、村内在住者への周知が不足していることがわかる。

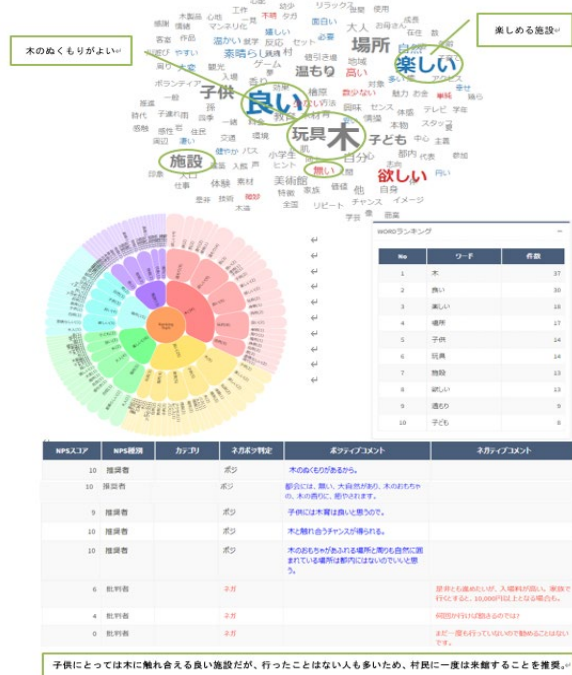


Fig.2: Hinohara Forest Toy Museum" Text Mining Word Cloud, Keyword Correlation, Frequent Words, and Symbolic Comments

また、「檜原村」のNPSは-14.6で各項目との平均的な結果となった。ここでのコメント見ると、「自然が豊かで素晴らしい」というポジティブなコメントと、「観光地化を望まない」といったネガティブなコメントが混在しており、地元住民の中でも相反する意見が見られる。



Fig.3: Word Cloud, Keyword Correlation, Frequent Words, and Symbolic Comments from "Hinohara Village" Text Mining

4 地域ロイヤルティ指標の可能性

NPSは、既に企業に業績の先行指標として活用されており、欧米にとどまらず日本でも非財務指標のKPI (Key Performance Indicator) に設定している企業も出ていることから、檜原村をはじめとした地方自治体においても継続的に推奨度を測定して、住民の地域への愛着度のKPIとすることは大いに検討に値する。

ただ、全国的にこの指標を拡大させるには懸念点がある。それはNPSの結果がマイナスに出やすいということである。

実際に本調査でも最高のスコアでも-1.7となっているため、地方自治体が指標として採用するには心情的に抵抗感がある。それは、NPSはアメリカ発祥の指標であることから6点を批判者に分別していることに起因していると思われる。田崎・申(2017)からは、米国と比較して「中間回答を好む」回答行動が示され⁸⁾、筆者が実務上行っている調査でも6点の回答が多くみられている。

さらに、社会調査における中間回答の反応バイアスについて増田・坂上(2014)によって、項目文や回答形式のわずかな違いで結果が大きく異なる⁹⁾ことも知られている。

このような実情を踏まえて、地方自治体にも受け入れやすい地域ロイヤルティ指標としてrNPS (Regional Net Promoter Score)を提唱したい。これはNPSの考え方をベースにしているが、NPSでは批判者に含まれる6点のみを中立者に分類するものである。

具体的には推奨者は10~9点でNPSとは変わらないが、中立者を8~6点に、批判者を5~0点とする。

$$rNPS = \text{推奨者の割合}(\%) - \text{批判者の割合}(\%)$$

実際に、本調査をrNPSに当てはめると、最高は「観光地」の6.1、最低は「移住」の-52.2となり、各設問間の並び順も変わらず、スコアの絶対値がプラスとなった。

また、推奨度6点のコメントを推奨度5点以下のコメントと7~8点のコメント双方と比較すると、5点のコメントは大半が批判的な内容であるが、6点のコメントにはポジティブなコメントとネガティブなコメントが混在している。コメントだけ見ると7~8点の中立者のコメントと傾向が近いことがわかった。

さらに、推奨度各項目間をそれぞれ従属変数にして決定木分析を実施したが、いずれも推奨度6.5を境に分岐ができることが確認できた。

これらの理由から、地域に関する設問では推奨度6点を「中立者」としてまとめても大きな問題がないと思われる。

5 まとめ

本稿では、NPSの概念をそのままに日本人の回答傾向及び地方自治体にも受け入れやすさを考慮したrNPS (Regional Net Promoter Score)という新しい概念の地域ロイヤルティ指標として提唱する。

この指標は、「1つの質問で測定が可能」という特徴も生かして、地方自治体の地域力についての簡易的な比較ツールとしての全国規模での拡大の可能性を秘めている。

なお、rNPSを全国共通の指標として実用化するためには、他地域での調査など検証を重ねる必要があること、一般的な社会調査では5段階もしくは7段階評価が主流であるため、いずれかのスケールに合わせることも必要であろう。

また、PMF (プロダクト・マーケット・フィット)の測定にNPSと並んで利用されるショーン・エリステスト¹⁰⁾ (Sean Ellis's test)についても検討に値するが、今後検討課題としたい。

参考文献

- 1) Frederick F. Reichheld “The One Number You Need to Grow” Harvard Business Review, December 2003 (2003).
- 2) Frederick F. Reichheld The Ultimate Question : Driving Good Profits and True Growth, Harvard Business School Press, (2006), (堀新太郎監訳、鈴木康雄訳、顧客ロイヤルティを知る「究極の質問」、武田ランダムハウスジャパン, (2006))
- 3) Frederick F. Reichheld, The Ultimate Question 2.0, Harvard Business Review Press, (2011). (森光威文・大越一樹監訳、渡部典子訳、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, (2018))
- 4) Frederick F. Reichheld, Winning on Purpose: The Unbeatable Strategy of Loving Customers, Harvard Business Review Press, (2021), (大越一樹・高木啓晃監訳、鈴木立哉訳、「顧客愛」というパーパス<NPS3.0>, 382/395, プレジデント社, (2022))
- 5) 東京都立産業技術大学院大学, 木育関連効果測定等業務委託檜原村調査研究プロジェクトサーベイデータ分析, 4/62, 東京都立産業技術大学院大学, (2023)
- 6) マーケットワン株式会社, <https://markitone.co.jp/solution/m-one/> (2023年10月参照)
- 7) 檜原 森のおもちゃ美術館, 「2 施設の利用状況報告」, (2023年9月入手)
- 8) 田崎 勝也・申 知元, 日本人の回答バイアス, — レスポンス・スタイルの種別間・文化間比較—, 心理学研究 2017年, 64/74, (2017)
- 9) 増田真也・坂上貴之, 調査の回答における中間選択, - 原因, 影響とその対策-, Japanese Psychological Review 2014, Vol. 57, No. 4, 472/494, (2014)
- 10) 栗原康太, 新規事業を成功させるPMF (プロダクトマーケットフィット)の教科書, 102/104, 翔泳社, (2022)