

顧客価値の定量的な把握に向けて

保険会社の“顧客生涯価値”測定を試み

近年、経営戦略の柱として“顧客価値”の向上や最大化を掲げる企業は多い。しかしその一方で、顧客価値を抽象的な概念として理解するにとどまっていることも少なくない。本稿では、顧客のもつ価値を定量的に把握するために必要な視点や、指標化された顧客価値の活用のあり方について、保険会社の“顧客生涯価値”算出の試みに基づいて考察する。

“顧客生涯価値”という視点

企業にとって顧客は重要な資産で、その価値をより高めることが大切だという認識は、昨今では企業に共通のものであろう。保険業界でも、規制緩和や外資の参入でシェア拡大が困難になっている上、保険金の不払いなどの不祥事を背景に顧客離れも加速しており、顧客価値の重要性の再認識が求められている。

保険は顧客のライフステージに応じて異なった需要が喚起されるため、顧客は将来にわたり多様な保険商品に加入する可能性が潜在的に高い。したがって顧客価値を考える際には、時間的要素を考慮した顧客単位の価値を把握すること、すなわち“顧客生涯価値”という視点が重要である。

“指標化”がもつ意義

顧客生涯価値は、一顧客からその生涯を通じて得られる利益を意味し、「顧客単価」（一人あたりの利益）と「顧客維持率」（顧客であり続ける度合い）により決まる。このように顧客生涯価値の概念的な理解は難しくないが、これを具体的な施策として取り組んでいる保険会社は多いとは言えない。それは、顧

客生涯価値を具体的な数値で把握することが難しい点に理由がある。これまで保険会社が新規契約件数や保障金額を中心に施策を立案してきたのは、それが短期的に目に見える形で確認できるからであろう。顧客生涯価値も同様に数値で示すことができれば、これまで概念でしか語られなかった、顧客維持などの長期的効果をもたらす施策を評価し、管理することができる。

顧客生涯価値は「一顧客を失ったとき損なわれる将来的利益」とみることもできる。その定量的な把握は、新規契約獲得に偏りがちな営業のあり方に一石を投じることになる。野村総合研究所（NRI）が、ある保険会社について、現状の顧客加入行動に基づいて顧客生涯価値を試算したところ、若年層の顧客においては顧客維持率を100%とした場合の半分に過ぎなかった。これまで漠然としていた顧客維持に関する施策の重要性が数値によって証明された一例である。

顧客生涯価値向上に向けた施策の要点

顧客生涯価値という視点の導入は、商品起点の経営から顧客起点の経営への変革を促し、長期的な顧客価値向上へ向けた施策を実施す

野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
プロセス・ITマネジメント研究室
副主任システムコンサルタント
藤澤さやか（ふじさわさやか）
専門はリテール金融調査など



る上で大きな意味をもつ。その具体的な取り組みの要点は、以下のようにまとめられる。

指標化および指標管理の仕組みづくり

まず、顧客維持率など顧客生涯価値に関わる数値を指標化し、一元的に管理する仕組みが必要である。指標化とはこの場合、施策に関連する多数の情報を収集・分析して、施策の効果を集約的に表す数値を導き出すことである。施策に応じて顧客の加行動は変化する。その影響を数値として顧客生涯価値に反映させることにより、操作性のある指標になる。ここでは精緻な顧客生涯価値を求めることが目的ではない。まずは現状で取得可能なデータに基づいた仮定からでも指標化を行い、それを施策に関連付けられるようにすることが大切である。

また、施策の効率的な推進には、指標を一元的に管理することが必要である。保険会社は営業拠点が全国に広がり、各拠点が独自の営業施策を講じていることも多い。社内に一元的な指標管理の仕組みがあれば、各拠点は社内にある多数の指標を比較・分析でき、ベストプラクティスを見つけることができる。

社員への支援

顧客生涯価値の指標化が行われると、当然それは目標や評価基準となる。とくに顧客と接する現場では、これまでとは異なったスキルが求められる。その支援を怠ると、顧客生涯価値はただの目標値となる危険がある。施策が有効かどうかにより顧客生涯価値は変動

する。施策を実行に移す社員の適切な行動なくしては顧客生涯価値は意味をもち得ない。

顧客単位の情報が得られる情報システム

顧客起点の経営を支える情報システムの構築も重要である。現状のデータから顧客生涯価値の算出を試みると、必ずと言ってよいほどデータ収集の困難に直面する。元来、保険会社は顧客の年齢・性別などの基本属性から資産や世帯構成まで、加入申込書から知ることができる。しかし、長年にわたり商品単位でマーケティングや収益管理を行ってきたため、情報システムも商品中心のものになっており、顧客単位で統合されたデータを取得することが困難になっているのである。まず必要なのは、顧客単位の情報が容易に取得できるデータ構造にすることである。顧客の現在の状態や過去の加行動を把握・分析できることはもちろんのこと、将来の行動予測が行える仕組みが望ましい。

また、保険事故請求から支払いまでのサイクルタイムなど、バックオフィスの情報の統合も忘れてはならない。すべてのチャネルや業務において統一的に顧客を理解しないと顧客の満足は得られず、顧客満足なくして、顧客生涯価値向上はあり得ないと考える。

以上、保険会社における顧客生涯価値向上のための施策の要点についてみてきたが、これは、一般消費者を顧客とする企業にとって多かれ少なかれ共通の問題と言えよう。