



顧客基盤価値
(value of customer base) を
どう高めるか：
「顧客基盤価値マネジメント」の可能性
——中期のトップラインの最大化と
事業の安定的成長の実現に向けて



I. はじめに	3
II. 顧客基盤価値の重要性	4
III. 顧客基盤価値の拡大に向けたアプローチ (顧客基盤価値マネジメント)	5
IV. 顧客基盤価値の評価方法	7
V. 顧客基盤価値の拡大に向けた戦略およびその実行力強化①: 検討すべきテーマ	10
VI. 顧客基盤価値の拡大に向けた戦略およびその実行力強化②: Advanced Analytics (AI、機械学習等) 活用の有用性	12
VII. おわりに	14



I. はじめに

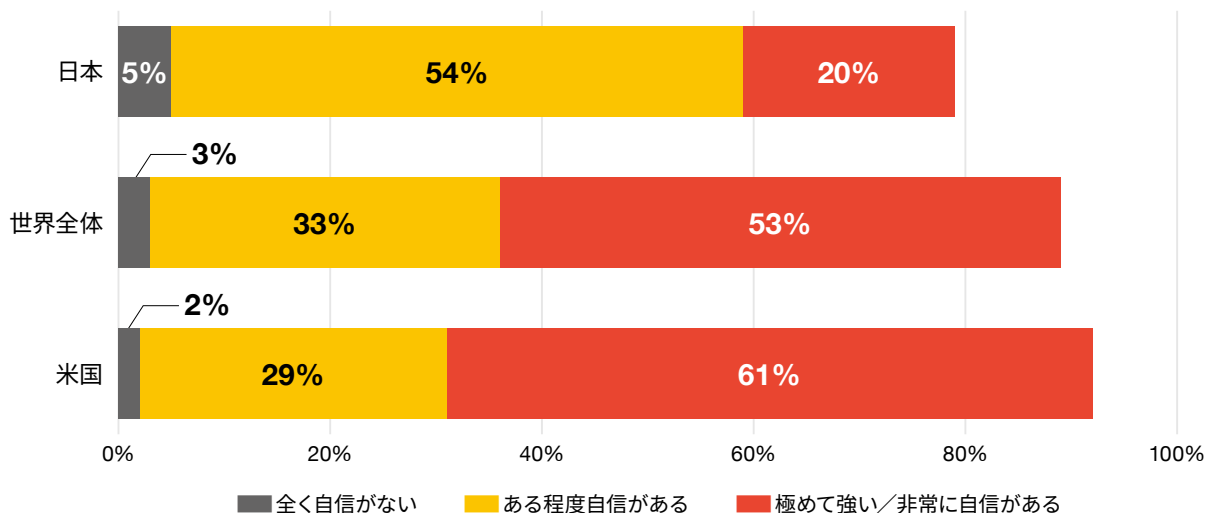
企業経営においてもサステナビリティの重要性が言われて久しいですが、PwCがグローバルで実施した調査によると、他国と比較して、日本の経営者には、自社の事業の継続的成長に自信のない方が多いことが分かります（図表1参照）。

この自信のなさの背景にあるものは何でしょうか。もちろん、企業により悩みや課題は異なりますが、共通して言えることは「継続的に利益を生み出していき、そして成長させていくシナリオ」が見えにくい状態にある、ということではないでしょうか。

利益の源泉は顧客です。本レポートではその「顧客」に着目して、事業の継続的成長に向けて重要となる「顧客基盤価値マネジメント」を紹介していきたいと考えます。



図表1：今後3年間の売上成長見通しの自信



※「今後3年間における貴社の売上成長見通しについて、どの程度自信をお持ちですか」という質問に対する回答（2022年10月～11月に実施）

※中国は割愛

出所：PwC「第26回世界CEO意識調査」(<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/ceo-survey.html>)より作成



II. 顧客基盤価値の重要性

経営者は毎期の目標売上・利益の達成にコミットすることが求められる。私たちも経験から、優れた経営者は「数字を作り切る」ことに長けていると実感している。一方、そこに頼った経営では継続的成長がおぼつかない可能性もある。どのような顧客からどれくらいの売上・利益を期待するのが不明確な事業運営は、戦略的と言えないのではないだろうか（また、予算策定時に上記の点が不明確な場合、目標達成率が低くなってしまふことが多いのではないかと感じる）。

売上の継続性が見込めない顧客、営業効率が低いチャネルから獲得した顧客、売上拡大が見込めない顧客などが多く含まれる顧客基盤では、継続的成長が到底見込めないことは容易に想像できるだろう。

繰り返しになるが、言うまでもなく企業の売上・利益の源泉は顧客である。したがって、顧客基盤の質の高さが安定的・継続的成長に必須となる。さらに同基盤の強化には時間がかかることから、その強化にいかに取り組むかが、経営者にとって重要なテーマの1つとなるべきである。

従来の事業年度ごとの売上を追う短期的経営管理を否定するつもりはないが、世の中で「持続性」を問われる時代が到来している「今」において、多少時間をかけてでも顧客基盤の質を見直すべきタイミングが来ていると、私たちは確信している。

また、上記コンテキストに鑑みると、顧客基盤の強化は投資家が最も関心を寄せるテーマとなり得る。近い将来、IR活動や統合報告書の中で当たり前のように顧客基盤に関する発言や記載が見られるようになるかもしれない、さらに私たちはその状況が望ましいとも考えている。





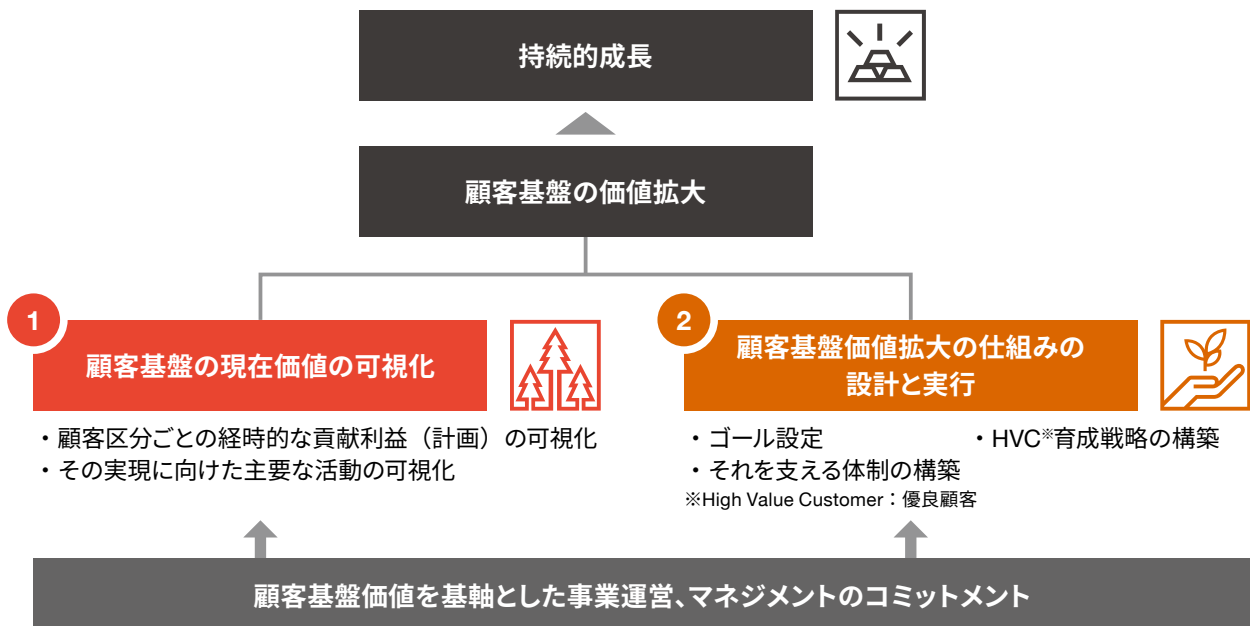
III. 顧客基盤価値の拡大に向けたアプローチ (顧客基盤価値マネジメント)

顧客基盤価値マネジメントは2つの内容から構成される。すなわち「顧客基盤の現在価値の可視化」と「顧客基盤価値拡大の仕組みの設計と実行」である。

前者（顧客基盤の現在価値の可視化）は、A) 顧客区分、B) 顧客区分ごとの中期的な貢献利益の現在価値から成り立つ。A) では、PwCコンサルティング合同会社（以下、PwCコンサルティング）は「High Value Customer（優良顧客。以下、HVC）」をいかに形成していくかを中心に据えたマーケティング・営業活動が望ましいと考えており、その活動に沿った形の顧客で仕訳する（区分する）こととなる。

B) では、中期的にそれぞれの顧客区分からどれくらいの貢献利益を得ることを目指すのか、その計画どおりになった場合に想定している顧客から現在価値としていくらの貢献利益を獲得できるのかを、可視化・試算することとなる。例えば、これらを期末など1年に1度のペースで更新し、向こう5年を対象とした顧客基盤価値が1年前よりもどれくらい増えたのかを振り返る。さらに今後1年でどれくらい同価値を増やすかの計画を立てるといったことを繰り返す中で、確固たる顧客基盤を作り上げていくのである（図表2参照）。

図表2：顧客基盤価値マネジメント

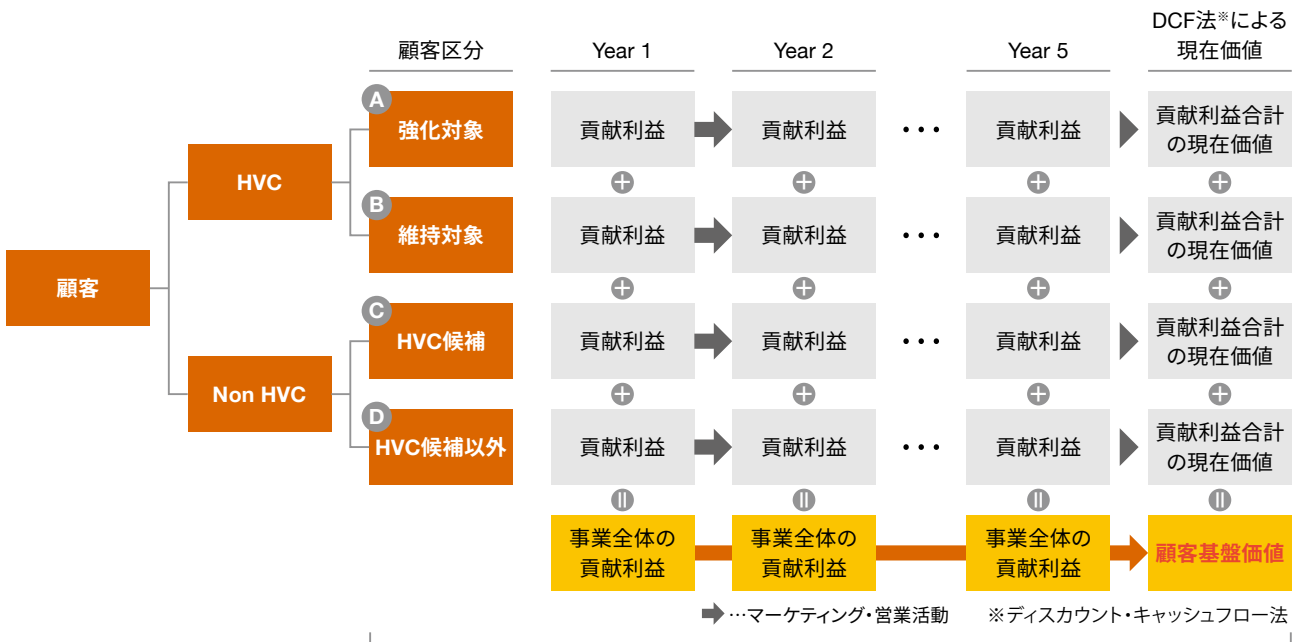


出所：PwC作成

後者（顧客基盤価値拡大の仕組みの設計と実行）では、図表3にあるように、Year 1からYear 2にかけてマーケティング・営業活動を実行することで貢献利益の拡大を図るが、同活動とその実行をどれくらい強力で推進できる体制となっているかを議論することとなる。戦略策定、その実行のトラッキングから一連の活動を支える人材の獲得まで論点は幅広

く、顧客基盤価値の拡大に向け、優先順位を付けながらも包括的にこれらに取り組むことが求められる（図表4参照）。なお、PwCコンサルティングはこれらのテーマに対してのアセスメント基準を保有している。機会があれば、そちらも紹介する。

図表3：顧客基盤の現在価値評価の全体像



①1顧客あたりの貢献利益×顧客数、②貢献利益の構成要素（貢献利益＝売上－変動費－管理可能固定費－顧客の維持獲得コスト）、③想定される主要なマーケティング・営業活動を可視化する

出所：PwC作成

図表4：顧客基盤価値の拡大に向けて検討すべきテーマ

検討すべきテーマ	主要論点
① 目標	①：顧客基盤価値の拡大を通して、何を実現したいのか？（利益額、成長率他）
② マーケティング（HVCナーチャリング）	②-a：「誰に」売るか？誰がHVCか？誰がHVC候補か？現在・将来の顧客ポートフォリオはどうなっているか？ ②-b：「何を」売るか？顧客はどのような体験・プロセスを経てHVCになるか？商品の競争力は十分か？ ②-c：「誰に、何を」をどのチャンネルから取り組むか？各ステータスの顧客への目標リーチ率は？ ②-d：「誰に、何を」の実現に向け何を訴求するか？各ステータスの顧客への訴求メッセージは何か？
③ 組織	③：②をどのような組織体制で行うか？顧客ポートフォリオやナーチャリングに誰が責任を持つか？
④ オペレーション	④：③を実現するオペレーションはどのようなものか？自社に競争力をもたらす設計になっているか？各種取り組みの実行を担保する仕組み・効果検証を行う仕組みが構築されているか？
⑤ IT	⑤：④を実現するにはどのようなITが必要か？必要な顧客関連データや分析結果をタイムリーに得られるか？
⑥ 人材	⑥：②～⑤を実現するためにはどのような人材が必要か？質的・量的ギャップはどこにあるか？（スキル・マインド両面）

出所：PwC作成



IV. 顧客基盤価値の評価方法

1. 顧客区分①：HVCに着目する理由

先述のとおり、PwCコンサルティングは「HVCをいかに形成し、そこからいかに利益を獲得するか」を軸に据えたマーケティング・営業活動の構築を推奨している。なぜ、HVCに着目するのかについて、私たちは次の2つの理由からそれが有効だと考えている。

1つ目の理由はそれが効率性をもたらすからである。パレートの法則のように「80%の利益は20%の顧客からもたらされる」といったことがよく言われる。実際にこの割合のままではないにせよ、パレートの法則が成り立っているのではと思われるケースは多い。また「20%の顧客」（というたとえ）に該当するのがHVCであり、その価値をどのように増やしていくかが事業運営にもたらすインパクトは大きい。

2つ目の理由は、どのような顧客がHVCになっているかを深く考えることを通して、自社の強み・弱み、競争優位性やその持続性が見えやすくなるからである。自社のサービスに独自性があったり、スイッチングコスト（競合サービスへの乗り換えの手間・コスト）が高かったりすればHVCを維持・拡大しやすいし、HVCの価値も大きくなる。当然、その逆であればHVCの価値は小さくなる。つまり、HVCに対する理解は自社に競争力をもたらすのだ。

なお、HVCの理解は、自社がどういった顧客にどのような価値を提供することで対価を得ているのか、自社がどのような顧客の課題を解決しているのか、どのように顧客や社会に貢献しているのかの確認にも役立つ。そして、そのことが自社のビジョン、ミッション、バリューの理解の深化、それを通じた従業員の動機付けにつながることも追記していきたい（パーパスドリブン経営ともコンテキストを一にするものである）。

2. 顧客区分②：HVCの区分

図表3「顧客基盤の現在価値評価の全体像」にあるように、顧客は4つに区分される。まず、最初に「HVC」と「Non HVC（非優良顧客）」に分かれる。HVCからいかに貢献利益の増大を図っていけるか、Non HVCからいかに次のHVCを育成していけるかを追求することが、顧客基盤価値マネジメントの中心的考えであり、そのため、この区分は非常に重要である。区分の視点は貢献利益の大きさや成長性等であるが、全体観を持って複数の視点からの検討が必要であり、詳細は次項（顧客区分③：HVCを抽出する視点）で述べる。

次に、HVC、Non HVCの中をそれぞれブレイクダウンする。前者（HVC）は「強化対象」と「維持対象」に分かれる。強化対象の顧客はアップセル・クロスセル等により顧客あたりの貢献利益を高めていけるかが論点となる。また、SNS等での情報発信やリファerral（紹介）等、次のHVC獲得への貢献も論点となり得る。維持対象の顧客はリスク管理をしながら、ここからの貢献利益を保持することが論点となる。

後者（Non HVC）は「HVC候補」と「HVC候補以外」に分類される。HVC候補の顧客は十分な利益を上げながらも、いかに早期にHVCに「昇格」させるかが論点となる。HVC候補の見極めと高確率で昇格させるための打ち手の設計だけでなくAdvanced Analyticsの活用も有効である（後述）。

最後にHVC候補以外の顧客についてだが、ポイントはROIである。HVC候補以外の顧客はさらに「ROIが基準以上」と「ROIが基準未満」の二群に分けることができ、前者の顧客についてはいかにコスト効率を高めるか、後者の顧客についてはコスト最小化がテーマとなる（このような顧客が入ってきにくい集客・営業の設計も重要である）。

3. 顧客区分③：HVCを抽出する視点

HVCの抽出は「顧客基盤価値マネジメント」の重要論点の1つであり、全体観を持った検討が必要であるため、代表的な視点を以下で述べたい。

HVC抽出時に用いられる代表的な視点

- A) 経済性：貢献利益額（事業全体へのインパクト）、成長性、持続性等
- B) 戦略性：自社の戦略とのフィット、顧客ニーズへのフィット、自社の競争力等
- C) コミュニケーション：活発さ、プロモーション感度、フィードバック獲得、他者への影響力（例：インフルエンサー）等
- D) エンゲージメント：リピート率、ブランドロイヤリティ、情報発信等
- E) 顧客ポートフォリオ：リスク分散、継続的成長性等

まずA) 経済性から述べたい。最も一般的なものと思われるが、各顧客の自社への利益面での貢献の大きさが中心となる。大きいほどHVCの候補となる可能性が高いが、同時に同顧客との取引の継続性や取引額の拡大可能性も考慮することになる。

B) 戦略性でのポイントは自社戦略とのフィット度となる。仮に取引規模が大きい顧客であっても、それが自社の戦略とフィットしないのであれば、どこかのタイミングでマーケティング・営業活動の非効率を生じさせる可能性がある。また離脱可能性も他のHVCより高いことが多い。いかに自社商品・サービスの特徴と顧客ニーズがフィットしているか、またその顧客にとって自社商品・サービスに競争力があるか（他社商品・サービスへのスイッチングコストが高いか）を検討することとなる。

C) コミュニケーションは、顧客に必要な情報を伝える、また顧客の考えを聞くためのコミュニケーションの活発さである。コミュニケーション機会がない（リーチできない）顧客には影響を与えにくく、継続的な商品・サービスの利用に不安がある。逆にフィードバックを得られていれば、そしてそれを商品・サービスの改善につなげられていれば、その顧客を強力に囲い込めている可能性が高い。また、その顧客がインフルエンサーか、その顧客企業の取り組みが先進事例として参考とされるケースが多いか等を考慮することも有用である。

D) エンゲージメントは、その顧客がいかに自社商品・サービスを好きでいてくれているか、コミットしてくれているか、である。リピート率の高さやロイヤリティの高さ（自社のみと取引する等）、自社商品・サービスを推奨する情報発信の状況を評価することになる。

最後がE) 顧客ポートフォリオである。ここが一番見落としがちではないだろうか。例えば、B2Bの事業でHVCを10社

選んだとする。この場合、10社というのは少なすぎる懸念がないか、10社が同じ業界から選ばれていたとして業界自体の景気悪化のリスクはないか、中期的に10社からの貢献利益等の伸長のみで経営目標に掲げる業績目標を達成できるか（中期的・継続的成長に十分か）、といったことを考える必要がある。HVCが少ないケースを例に挙げたが、逆に多過ぎても「本当に重要な顧客が見えていないのではないか」「全てをカバーするとリソースが分散し非効率が生じないか」といった懸念が生じるなど、見落としがちな「顧客ポートフォリオ」の視点が重要な検討ポイントの1つになるとも言える。

参考までに、PwCコンサルティングが実際に行った顧客ターゲット事例を紹介したい（図表5参照）。B2Bでの事例であるが、①マーケティング・営業の効率性と②マーケティング・営業戦略の実行性から、HVCとHVC候補をターゲット顧客として設定し、それらの顧客からどれくらいの売上を獲得するかを計算・計画した事例である。実際にどのような顧客に、どのように営業を行い、どれくらいの成果を挙げていけるかまで考えた上で顧客数や顧客あたりの貢献利益を検討していくことができれば、各種数値の妥当性を高いものにできるはずである。なお、この事例では「Advanced Analytics（機械学習・AI等）」を活用しており、そのインパクトは「VI. 顧客基盤価値の拡大に向けた戦略およびその実行力強化②：Advanced Analytics（AI、機械学習等）活用の有用性」で述べているので、ぜひ、ご一読いただきたい。

4. 顧客区分④：B2BとB2C

B2Bの事業とB2Cの事業での違いについても触れておきたい。前者であれば企業名で顧客を区分でき、また企業別にある程度正確な数値を得ることができる。しかしながら、後者の場合は各種数値に推計値が含まれることは避けられない。したがって、推計の精度を高める取り組み、顧客データベースの構築が重要なテーマとなる。

5. 貢献利益をベースにした顧客基盤価値の計算方法

事業モデルによるところがあるが、一般的には今後5年程度を対象に貢献利益をディスカウント・キャッシュフロー法（以下、DCF法）により計算する。顧客区分別にYear 1からYear 5までの貢献利益とその構成要素（顧客数、売上、変動費、管理可能固定費、顧客の維持獲得コスト）を可視化する。その上で貢献利益の5年分の現在価値をDCF法により算出する。

これらの可視化された数字を見ながら、どこにどれだけの投資を行うか、どのような施策を行うか（例えば、HVC候補にどのような施策を行い、何%をHVC化する等）、さらには、既述のとおり向こう5年間について計算された貢献利益の合計（DCF後の顧客基盤価値）を継続的に拡大できているかが議論される。

なお、この可視化プロセスを経て、顧客別の収益性を分析することも可能である。顧客別の5年間の貢献利益とその構成要素（上述）を分析することは、より効率的・効果的なマーケティング・営業活動の構築につながる。

6. 主要活動の可視化（マーケティング・営業戦略）

上述のとおり、一般的には顧客区分ごとにYear 1からYear 2、Year 2からYear 3と貢献利益（＝顧客数×顧客あたりの貢献利益）が拡大すべきであり、それを実現するための主要な取り組みも可視化しておく必要がある。それがなければ同拡大プランが絵に描いた餅になる可能性が高いからである。さらには事業運営上、IRやアカウンタビリティの観点においても業績の再現性や継続的成長性の証明は非常に重要であるため、主要戦略は検討しておきたい。

また例えば、Year 3からYear 4への利益拡大の実現に向け、今すぐ着手する必要があるテーマがあるかもしれない。特に組織拡大の準備やリーダー・ミドルマネジメントといった人材の獲得の問題はこれに該当することが多い。また、市場や競合の動きが変化し得るため、それらへの対策も必要となる。このように、社内外の環境変化への対応事項を洗い出すためにも、主要活動の可視化は重要である。

7. 現在価値とその構造を可視化する意義

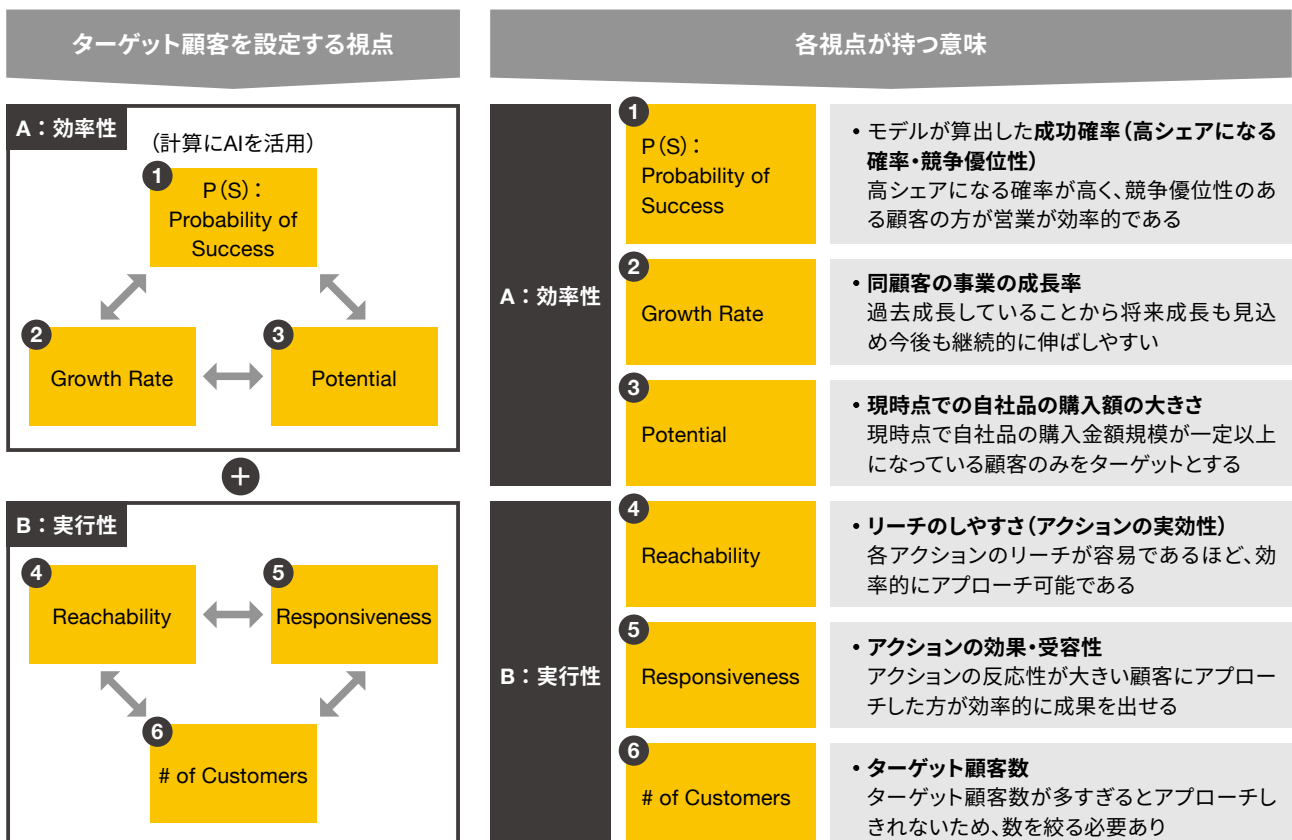
改めて、なぜ顧客基盤の価値（その現在価値）と、それを構成する要素を可視化する必要があるのかを考えてみたい。

端的に言うと、ファクトがあって初めて、課題について議論を開始できるということに尽きるのではないだろうか。ファクトは極めてパワフルである。誰もそれらを否定できない。マネジメントメンバー（経営陣）を含む全関係者がファクトベースで問題意識等を共有することが重要である。各数値は一概に「良い、悪い」と言えないものであり、だからこそ、全関係者が同じ数字を見てその意図や改善方法を議論することに意味があると考えられる。また、データ分析を重ねることで、各社それぞれに「現在価値がいくらあれば、おおよそいくらの売上・利益等を作れるか」が分かってくることも想定される。このことは経営の予見性に大きく貢献するはずだ。

なお、特に初めて顧客基盤価値の可視化に取り組む場合は、客観性が非常に重要であることから、第三者の専門家を巻き込んだ形で実施することも検討に値する。

図表5：顧客ターゲティングの考え方

効率性／実行性に関わる計6つの視点からHVCおよびHVC候補をターゲット顧客として設定した



出所：PwC作成



V. 顧客基盤価値の拡大に向けた戦略およびその実行力強化①：検討すべきテーマ

ここからは顧客基盤価値を拡大するため行うべきことについて考えていきたい。最も重要な視点は、目標設定から戦略やその実行まで一貫して顧客基盤価値の創出や拡大に向けて必要な取り組みが行われていることであり、私たちは先述のフレームワーク（図表4「顧客基盤価値の拡大に向けて検討すべきテーマ」）を通してそれを評価している。つまり、「目標」という最上位の検討テーマから、実際に戦略を実行し成果を上げる「人材」に関する論点まで、それぞれが顧客基盤価値の拡大につながっているか、テーマ間で整合性があるか、各論点への考えが目標達成につながるものとなっているかをチェックしていくこととなる。なお、実際のアセスメント基準は各検討テーマがブレイクダウンされ約50項目となっている。それでは、1つずつ検討テーマについて見ていきたい。

1. 目標

当然ではあるが、まず、顧客基盤価値の拡大を通して実現したい目標を設定する必要がある。全てはそこに向けて設計されるからである。例えば、利益額で目標を設定する際、それが現状の120%（20%成長）なのか200%（100%成長）なのかで、その下で検討される策が大きく異なり得る。また、万が一、関係者間で目標の認識に相違があれば、そこで非効率が生まれてしまう。

また、顧客基盤価値の拡大は一朝一夕で実現されるものでなく、しかも中期的・継続的成長を実現するために行う活動であることから、目標設定においても時間軸を意識し、例えば「向こう5年の計画を策定する」といったことが重要である。

2. マーケティング（HVCナーチャリング）

マーケティングの本質は「誰に、何を、いかにして（Who, What and How）」売るのがをプランし、実行することである。そのため「マーケティングとは売れる仕組みを考えること」と表現される。

したがって、ここでは、まず「誰に、何を」売るのがを検討することになる。「誰に」についてはHVCの定義から検討が始まり、取り組み内容は既述のとおりである。「何を」については顧客タイプ（顧客セグメントやペルソナ）ごとのニーズやKBF（Key Buying Factors：主要購買要因）の把握、また、自社の商品やサービスが提供している価値のユニークさ、競争優位性とその持続性、スイッチングコストが論点となる。これらが十分に検討されているかについてアセスメントが行われる。

3. 組織

組織に関しては「誰が顧客ポートフォリオに責任を持つか」「誰がナーチャリングプランの実行（PDCAのリード）に責任を持つか」が最大の論点となる。

一般的にはブランドマネージャー等が担当商品の売上最大化に責任を負う。また、多くのケースで単年のパフォーマンスのみが評価基準となっている。一方、HVCを基軸としたマーケティングでは、商品軸ではなく顧客軸で、そして、単年ではなく中期目線でそのプランを構築することとなる。したがって、場合によっては組織やポジションを新設することも含め、顧客ポートフォリオの強化の責任者・責任組織、さらには同組織の役割定義（Roles and Responsibilities）を明らかにする必要がある。

また、ナーチャリングプランの実行（PDCAのリード）についても似た問題がある。上述のとおり、多くのケースではブランドマネージャーが担当ブランドの売上等の最大化に向けて、そのPDCAをリードし、必要なデータ分析もブランドチーム内で行っている。つまり、ブランド横断でPDCAをリードしたり、顧客に関するデータを分析したりする組織や機能がないことが多い。その場合、担当組織内で各種の情報や知見がサイロ化されて他部門の好事例等を学べていないケースや、担当組織内では質的・量的に人材が不足し十分な分析等が行えていないケースがほとんどである。全体最適化に加え、プランニングやデータ分析のレベルを高める意味でも、CoE（Center of Excellence：センター・オブ・エクセレンス）組織の新設は検討に値する。

4. オペレーション

上述の組織のあり方をオペレーションに落とし込み、着実にマーケティング戦略（HVC育成戦略）が実行される体制を作れているかがポイントとなる。エンドトゥエンド（End to End）で同戦略を実行するオペレーションを可視化・定義し、業務に抜け漏れがないこと、顧客への価値提供が滞りなく行われることを担保しなければならない。

ここで多くの企業で問題になるのが、各業務が創出する付加価値の定義の曖昧さ、または欠如である。本来、各業務がそれぞれに価値を創出し、その総和が顧客への提供価値となるべきである。その意味では一般的にオペレーションエクセレンスと呼ばれるが、その効率性（スピード、コスト、質等から評価）が自社に競争優位性をもたらすものである必要がある。

したがって、オペレーションの評価においては、業務の可視化の状況、業務の効率性や競争力、業務効率の継続的改善への取り組みが主な視点となる。

5. IT

ITに関して最も重要なことは「必要なデータを必要なときに入手できるか」となる。また、そこにはタイムリーに状況を把握できるか、機会やリスク、問題を早期に発見できるようになっているか、という要素も含まれる。

そして、「必要なデータを必要なときに入手できる」システムやBIツールの構築に必要な視点は「解像度の高さ」となる。さまざまなダッシュボードが作られている企業や、使われていないダッシュボードが複数存在する企業が散見されるが、問題の所在を発見し、利益創出につながる示唆の獲得に大きく貢献するダッシュボードを活用している企業は少ないのが現実ではないだろうか。例えば、各種数値をどのような視点・粒度でドリルダウンできるようになっているか、問題発見につながるドリルダウンができていくかといった点の確認が必要である。

ITは既述のとおり、戦略を実行するオペレーションを可能にするためのものである。つまり、オペレーションにおいて、どのような問題が発生し得るか、どのような議論を行っていくことが想定されるか、また、どのような分析からどのような示唆を得ることが競争力や戦略実行力の向上につながるのかなどについて、解像度の高い「仮説」に基づいた業務要件・システム要件の定義が大きなチャレンジとなる。

6. 人材

最後に人材についてである。ここでの重要な視点は「コアコンピタンス（競争力の源泉）」と「時間軸（競争力の持続性）」となる。まず、前者についてだが、自社がどのようなケイパビリティにより競争力を保持しているのか、それはどのような人材によるものなのかを明確にすることを意味する。そして後者は、コアコンピタンスを支える人材を継続的に十分なレベルの質と量で獲得するための仕組み・仕掛けを持つことを意味する。

トレーニングプログラムが整備されている企業は多い。しかしながら、中期的な人員計画まで整備されている企業は少ないのが実態ではないだろうか。ビジネスの成長を実現するのに必要な人材、特にコアコンピタンスを支える人材を質・量の両面で充足するための計画を持つておきたい。なお、同人員計画を策定するときに注意していただきたい点は、特にコアコンピタンスを支える人材は外部調達（新規採用）が難しく、内部で一定の時間をかけて育成していく必要があるケースが多いことである。同人材には、業界や顧客はもちろん、自社（企業文化、ビジネス、歴史など）に対する深い理解が求められることが多く、その意味でも中期の人員計画の策定は非常に重要である。





VI. 顧客基盤価値の拡大に向けた戦略およびその実行力強化②：Advanced Analytics（AI、機械学習等）活用の有用性

マーケティング戦略を構築される際に、Advanced Analyticsを有効活用することが企業の競争優位性獲得に大きく貢献し得ることに触れておきたい。詳細は別の機会に譲るが、例えば、HVCの特徴を機械学習により分析し、各顧客がHVC化する可能性の算出モデルを構築することができる。そのモデルを活用して各顧客を「HVC化する可能性の高低」と「現時点での貢献利益の高低」のマトリックスにマップし、「HVC化する可能性が高い」かつ「現時点での貢献価値が小さい」顧客に中心的にアプローチする、といった要領である。また、どのような顧客にどのようなアプローチ（アクションの組み合わせ）が効果的なのかといったことも分析が可能である。

この類のアナリティクスでは製薬業界に多くの先進事例を見ることができる。PwCコンサルティングでも多数の支援実績があり、ここでは2つの事例を紹介する。

1つ目（図表6）は私たちがAdvanced Analyticsプロジェクトを通して推奨したアカウントにおいて、それ以外のアカウントより「1.5倍以上の売上伸長」を実現した事例である（数字の詳細は実際のものを加工している）。

もう1つ（図表7）は、顧客タイプ別に「有効なアクションのパターン」を抽出し、それを展開した結果、その実行率が高い営業所とその実行率が高いアカウント（法人顧客）で、それ以外の営業所・アカウントよりも「売上伸長額が約1.5倍大きかった」事例である（同様に数字の詳細は実際のものを加工している）。

また、PwCコンサルティングでは、各種変数を変化させたときの売上や利益のシミュレーションモデルを作ることも多い。こういったシミュレーターは、何にどれくらいの投資を行い、どの程度のリターンを得ることを目指すのかといった経営上の意思決定に貢献する。

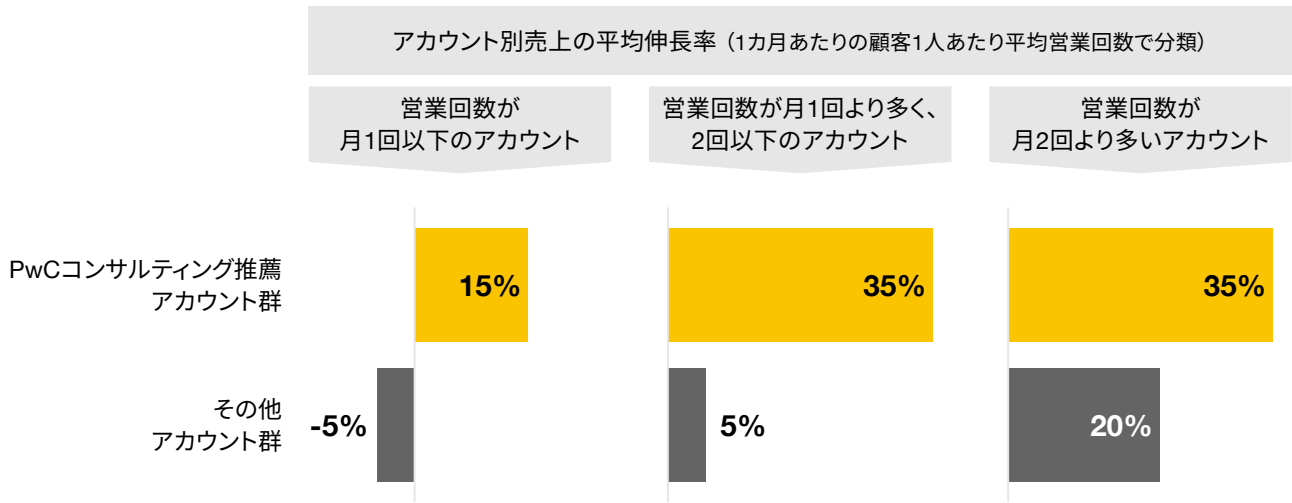
先の事例からも分かるように、適切に活用できればAdvanced Analyticsは非常にパワフルなものとなるため、活用の検討に値すると考えている。

ただし活用に際しては、「仮説思考・シナリオ思考」が重要であり、“Garbage in, garbage out”（「ゴミを入れたらゴミが出てくる」の意）にしないような注意が必要である。そのためには十分な経験や知見が求められることも加えてお伝えしたい。



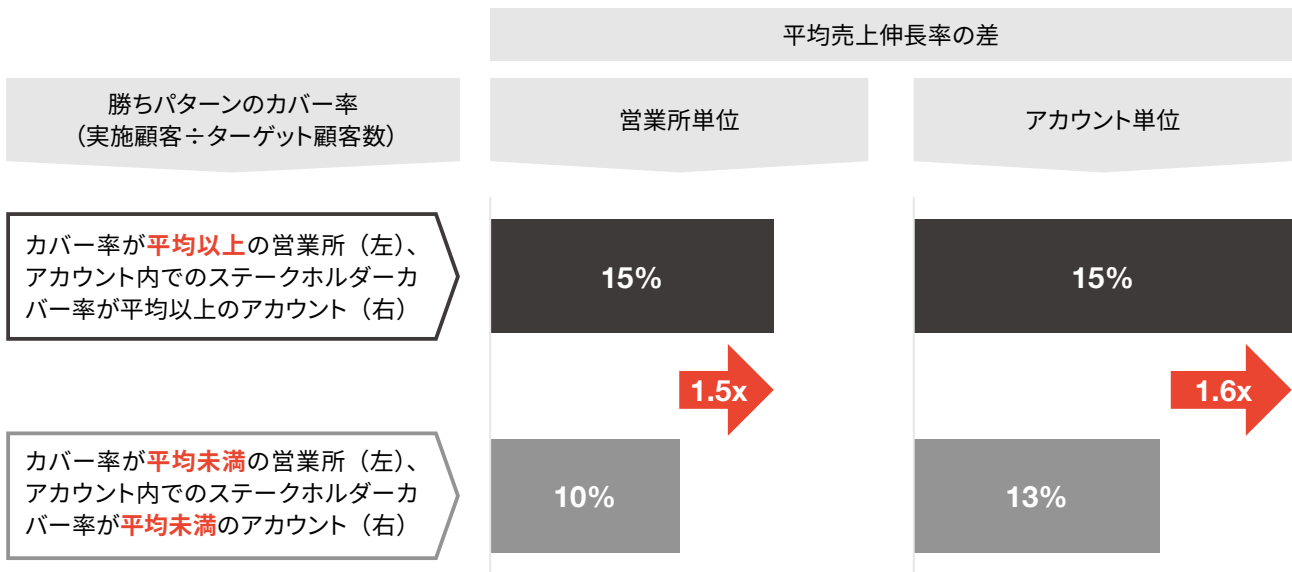
図表6：Advanced Analyticsによる顧客ターゲティングの成果

PwCコンサルティングがAdvanced Analyticsを活用して選定した顧客群において、より大きな売上成長を実現できた



出所：PwC作成

図表7：Advanced Analyticsによる「勝ちパターン」抽出の成果



出所：PwC作成





VII. おわりに

本レポートでは、顧客基盤価値の重要性、その現在価値の算出方法、顧客区分の考え方（HVCを基軸とする意味等）、顧客基盤価値拡大のために検討すべきテーマ（競争優位性とその持続性の分析、HVCを育成するための戦略のあり方、戦略を実現するための他要素など）について紹介しました。

顧客基盤価値とその価値を構成している要素を把握して、顧客基盤価値を拡大するための各種打ち手を検討し、その効果検証までを連動性を持って設計すること、そしてそれらに対して包括的にPDCAを実践し続けることこそが、事業の継続的な成長を担保することになるのではないのでしょうか。

冒頭に述べたことと重なりますが、利益の源泉は顧客であり、顧客基盤価値の継続的拡大は経営者がステークホルダーにコミットすべき重要事項の1つだと私たちは考えています。本レポートおよび私たちが提供するサービスが、日本経済の発展をリードする経営者の方々、特に中長期的な事業の成長に不安を感じている経営者の方々の一助となれば嬉しく思います。





執筆者



丸山 貴久
PwCコンサルティング合同会社
パートナー



伊藤 賢
PwCコンサルティング合同会社
ディレクター



中村 綾美
PwCコンサルティング合同会社
マネージャー

お問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約11,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界152カ国に及ぶグローバルネットワークに328,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

発行年月：2023年10月 管理番号：I202308-09

©2023 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.