

データドリブンなLTV経営の実践論



橋 優太郎



福田李成

CONTENTS

- I 今こそ求められるLTV経営
- II 「データドリブンなLTV経営」とは
- III 先進事例
- IV データドリブンなLTV経営の実践に向けた障壁と乗り越え方の要諦

要約

- 1 国内市場の頭打ちやマーケティングコストの増加などを背景とし、プロダクト・サービス間のシナジー、顧客の企業ロイヤルティを測定する一指標としてLTVが注目され始めて久しいが、企業のLTVの改善に向けた継続的な取り組みの実践には多くの障壁が存在する。
- 2 「データドリブンなLTV経営」とは「プロダクト・サービス横断でLTVが測定され、その改善活動が継続的になされている経営」であり、その実践には、まず顧客体験などの財務的価値が算出困難な無形の対象への改善施策策定と投資意思決定が必須となる。
- 3 「LTV将来変化の定量的予測機能」と「事業・機能横断でのLTV改善企画機能」の大きく2つの機能が具備されたならば、改善施策策定と投資意思決定に向けた機能面の素地が整い、先進企業事例で紹介するような経営が実現可能となる。
- 4 上記2つの機能具備に向けた必要な取り組みとして、「LTV指標の定量実装」「LTVの構造分解とアクションナブルなKPI設定」「スモールかつクイックなPDCA推進の仕組み構築」の3つが挙げられる。
- 5 その実践上の要諦として、①組織横断的に活動を推進する中核チームの発足、②疑似LTV／代替指標の可能性模索、③イシューベースでのLTVの構造分解、④XAI技術などの活用による各因子の影響度可視化、⑤業務観点での重要因子の精査、⑥施策のROIシミュレーション機能の実装、⑦現場業務の負荷軽減・効率化に資するサポート体制やツールの構築、の7つを提案する。

I 今こそ求められるLTV経営

1 今LTVが重視される必然性

顧客生涯価値^①（LTV）は比較的古くからあるリレーションシップマーケティングの評価観点ではあるが、近年はtoC企業のみならず、広く生活者向け商材を製造し卸すtoB企業においても、エンドユーザーの視点を重視する中でLTVを企業としてKGI^②の一つに据えるケースが多く見られる。こうした動向の背景には、①人口減少に伴う国内の市場規模の頭打ち、②マーケティングコストの増加という、企業として対応が迫られる主に2つの問題意識がその根底に存在しているであろう。

まず①に対しては、企業視点では多角的な面でのユーザー接点（収益源）創出と各接点間のシナジー創出を効果的に行うこと、つまり自社のサービス・プロダクトが顧客の生活に自然に溶け込んでいる状態にすることが対策の方向性となる。②に対しては、プロダクト・サービスの機能自体での差別化が困難になる中で、またユーザーにとってその比較検討が限りなく容易になる中で、ユーザーの企業ロイヤリティ向上とそれによる自社経済圏からの離脱防止、ひいては支払意思額の向上が対策の方向性として挙げられる。

この「シナジー創出」と「離脱防止」の2つの対策の効果判断は、プロダクト単位での売上・利益管理では直接的には難しい。LTVは、「プロダクト軸からユーザー軸へ視点を転換」し、かつ「既存顧客にフォーカスする」ことで、上記2つの現状把握と対策の効果判断を明確にできる、現代における企業の中長期的成長性を定量化した指標といえる。

2 LTV観点導入企業

このような背景に起因し、多くの企業がLTVを事業・企業経営の上位指標に据えた戦略を発信・実施している中で、以下、特に中期経営計画でLTV向上の取り組みを掲げる企業の例を示す。

①セブン&アイ

ユーザー接点の拡大・深化とそれによるリアル店舗・ECを含むシナジー創出を目的とし、DX・金融戦略の一環として7iDを通じた決済・金融サービスの利便性向上を目指す。

②青山商事

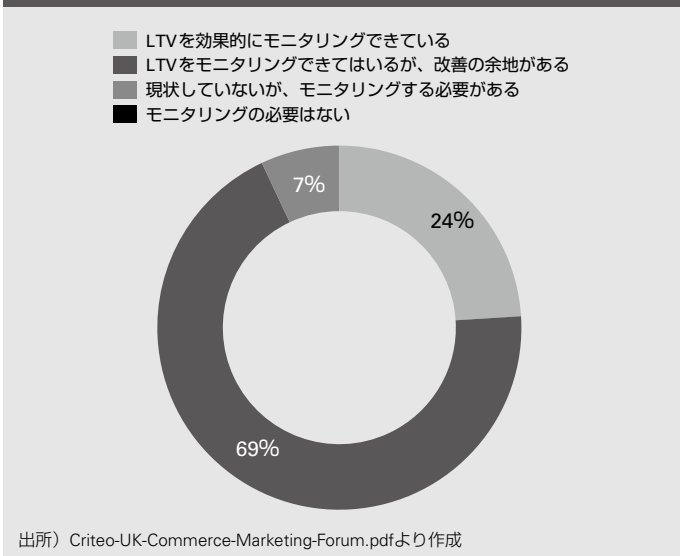
ブランドパーパス「ビジネスのパフォーマンスを上げるパーツを提供する会社になる」を軸としたリブランディング施策の一環として、新たなプロダクト・サービスの企画開発を推進し、かつOMO戦略の推進によるリアル店舗とECの相互利用ユーザーの拡大によるLTVの最大化を目指す。

③キリンビール

ドリンクのサブスクビジネスである「Home Tap」のKSF（重要成功要因）として「解約料がかからなくなる新規契約から12カ月以降の顧客継続率」を掲げ、品ぞろえの強化や会員サービスの充実化など、ユーザーの声からの改善を進めることでLTVの向上・事業の高収益化を目指す。

ここまで述べてきたように、LTVは現代における企業の中長期的成長性を評価・管理する指標として概念の導入が進みつつあるも

図1 企業におけるLTVモニタリングの取り組み状況



の、LTVの改善に向けた継続的な取り組みの実践には多くの障壁が存在する。情報の鮮度は多少落ちるが、実際に2018年にCriteo社が企業に対して実施したアンケート結果によると、LTV自体の重要性を認識している割合は100%であるが、効果的なLTVモニタリングに取り組んでいる企業は全体の約25%にとどまる（図1）。

そこで次章以降では、国内企業のLTV最大化に向けた取り組み方針をもう一步具体化すべく、筆者らが提唱する「LTV経営」の定義とその実践に際しての障壁、またその障壁を克服する要諦を、「LTV経営」を目的としたNRIの企業支援実績を交えながら論じる。

II 「データドリブンなLTV経営」とは

第I章で述べたとおり、短期的な財務指標だけでなく、中長期的なLTVを意識した経営へのシフトチェンジの重要性は、さまざまな業界で高まりつつある。しかし、LTV経

営という言葉で「顧客体験を重視する経営」といった抽象的な概念として捉えることにとどまってしまっており、LTV向上を目的とし、企業としてどのような状態に到達すべきか、具体的に何に取り組んでいくべきかが明らかになっていない状況が少なくない、と筆者らは問題提起したい。

そこで本章では、筆者らが考えるLTV経営のあるべき姿と、そこに到達するに当たって企業が具備すべき機能について言及していきたい。

筆者らが考えるLTV経営のあるべき姿とは、「中長期的企業成長に向け、事業・プロダクト・サービスの軸ではなく、それらを横断する顧客軸の財務指標であるLTVの改善活動が、定量的かつ継続的に運用されている状態」である。つまり、LTVという概念を財務的・定量的に捉え、それを顧客一人ひとりの単位でデータドリブンに高めていく活動こそがLTV経営の本質なのである。

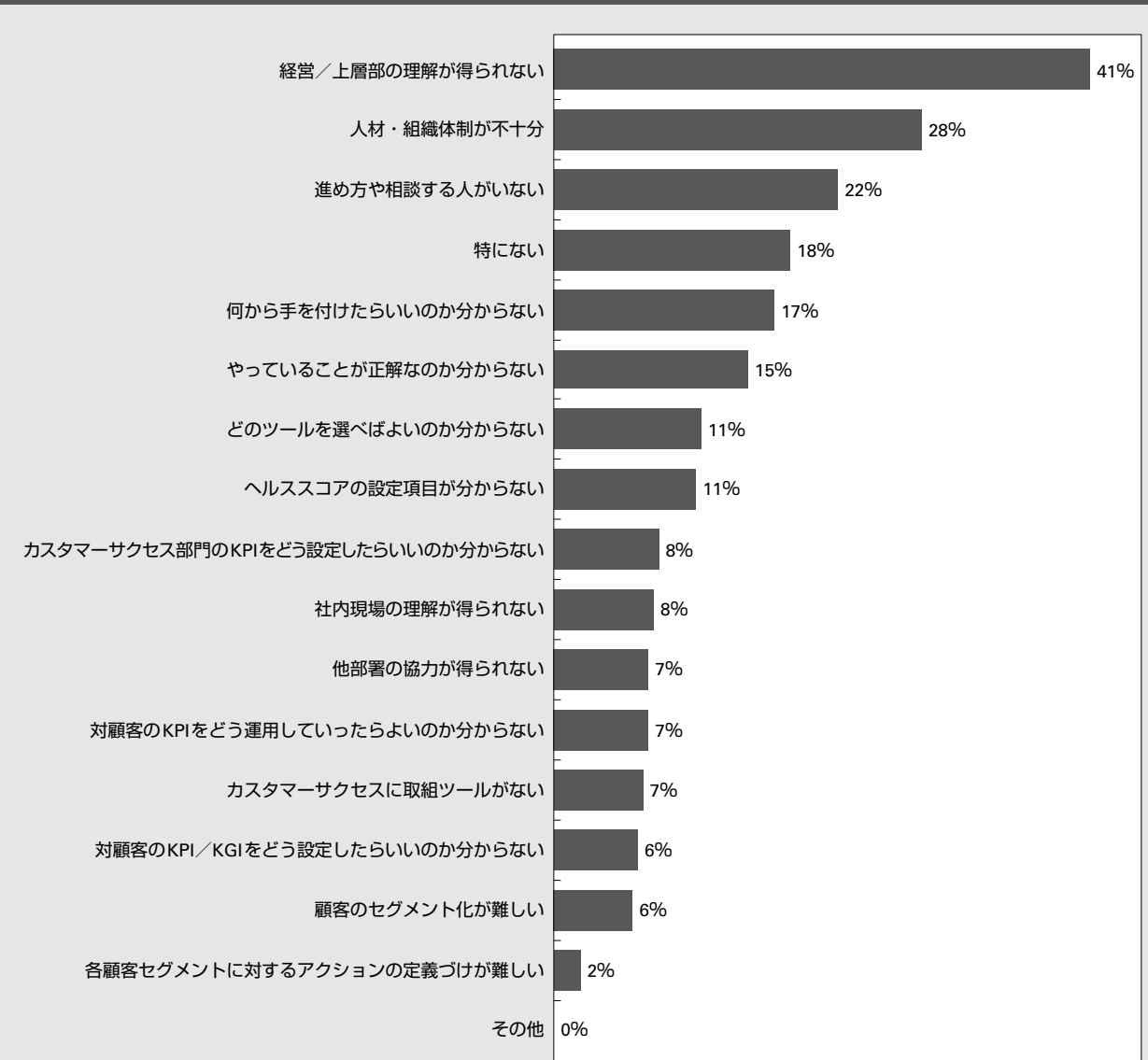
筆者らの経験上、その活動に際して最も大きなボトルネックとなっているのは、顧客接点、または顧客体験（CX）という、それ自体が財務的価値として換算することが困難な、無形の対象に対する投資意思決定である。

LTVは顧客軸の財務指標であり、その多くは顧客接点、ひいてはCXと強く紐づく一方で、人材投資・設備投資のように、その投資の財務的価値は直感的に算出できるわけではない。加えて、CXの改善につながるアプローチは、業務効率化・高度化やプロダクト改善、営業改善、ロイヤリティプログラム改善など、極めて多岐にわたる。そのため、CX改善に対する投資可能コスト、ひいては

ROIの見積りは、従来の枠組みでは困難であることが合理的な投資意思決定の障壁となる。「カスタマーサクセス」の文脈にはなるが、取り組み時の最大の想定障壁として「経営／上層部の理解が得られない」が挙げられていることは、その証左の一つであろう（図2）。

しかしながら、逆にいえば、実施施策の訴求対象と、それによって獲得し得るLTV改善効果（+施策実施コスト）が定量的かつロジカルであり、その施策の効果が継続的に検証されるのであれば、CXという、それ自体の財務的価値を測定しにくい対象に対する取り組みへの障壁は乗り越えられると筆者らは

図2 カスタマーサクセスの取り組み時の想定障壁



※N=250、カスタマーサクセスの必要性を感じている人を対象
出所) <https://digitalpr.jp/r/64694>より作成

考えている。

では具体的に、前述のLTV経営を実現できている企業とは、どのような機能を有しているのだろうか。先進企業の事例は第Ⅲ章で言及するが、本章ではまずLTV経営の先進企業の多くが実装している機能の概観について整理したい。

1 LTV将来変化の定量的予測機能

データドリブンなLTV経営には、単なる概念導入にとどまらず、LTVを経営指標として定量化し、定常的にモニタリングすることが基本となる。端的にいうと、売上や利益と同じように、「あなたの顧客のLTVはいくらか」「あなたの顧客の離脱率・購買頻度・単価はどの程度か」という問いに明確に回答できる状態になっている必要がある。これは従来、事業・プロダクト・サービス単位で集計してきた金銭取引情報を顧客単位で時系列的に再統合し、さらにその情報を基に顧客接点やCX・ロイヤルティという無形・非財務の観点が一定程度定量化（スコア化）できて初めて実現できる機能であり、さらにその継続的な更新・モニタリングのために、従来の財務管理システムとは別に顧客データ管理システムを保持しているケースも多い。

一方、LTV改善を目的とした施策が実行されたとして、実際にLTVの実績値としてその変化が顕著に表れるのは（もちろん事業の特性にもよるが）数年後～十年後程度となる。したがって、LTVの「実績値」を基にしたLTV改善のPDCAサイクルを回すことは現実的ではない。そこでLTV経営の先進企業が実装している機能の一つとして、LTVの「予測」機能が挙げられる。

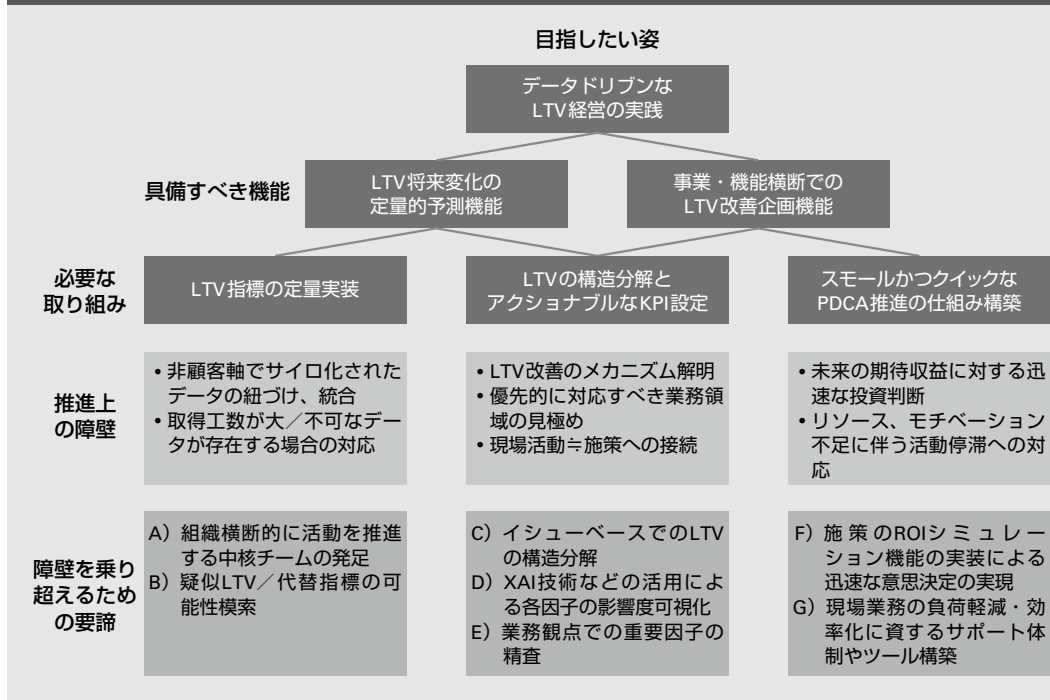
繰り返しにはなるが、LTVは顧客軸の指標であり、多くは顧客接点ひいてはCXと紐づく。筆者らが注目している先進企業においては、それらの顧客接点・体験を可能な限り定量的に表現し、かつデータを継続的に収集・拡充する仕組みを構築することで、LTVにインパクトを与えるその構造とインパクトの大きさをデータアナリティクスや論理的思考によって明確化し、その構造に従って将来のLTVを予測する機能が実装されている。これにより、比較的短期的に変化が生まれ得る顧客接点・CX指標への施策効果を基にしたLTVの潜在的期待値が推計可能となり、①LTV増減メカニズムに基づいたデータドリブンな課題設定・ターゲット設定、②それらに対する施策のLTV観点でのROIの見積り、③実施された取り組みのLTV観点での継続的な効果測定、を可能としている。

2 事業・機能横断でのLTV改善企画機能

一般的に、多くの企業においては事業やプロダクト・機能で分割された体制をとっているケースが多い中で、LTVは顧客軸の指標であるが故に、その改善には事業・機能横断での取り組みが求められる。また、LTVの継続改善機能を具備するためには、データ収集から課題特定、サービス発想、投資・事業化構想など、データ・ビジネス・マネジメントの幅広いケイパビリティが求められることに加え、LTV改善には、特定事業にとどまらない、企業と顧客の関係性を俯瞰した知見・発想が必要となる。

このような背景から、先進企業では、システムから事業推進、経営企画に至る幅広い既

図3 データドリブンなLTV経営を実践するためのポイント



存部隊から適切な人材を招集し、LTV改善を統一的ミッションとしつつ、多様性に富んだ環境で事業横断の改善企画機能が具備されていることが多い。

企業のLTV改善に際しては、どの業務をとっても必然的に多くの組織と密にコミュニケーションを取ることが求められる。特にデータ収集と、CX改善施策・サービス発想・その実行においては、システム担当や、実際に日々顧客と接点を持っている事業部内の営業担当や各種プロダクト・サービス、またはWebサイト・アプリの担当者などと密にコミュニケーションを取る必要があり、そのことも幅広い視点を持つメンバーがLTV改善企画を推進している背景の一つとなっている。加えて、LTV改善の仕組みには組織・人材評価が伴うことが往々にしてあり、本社機能の巻き込みも見据えた企画機能構築が求

められる。

主に上記の2つ（LTV将来変化の定量的予測機能・事業・機能横断でのLTV改善企画機能）の機能を具備することがあるべきLTV経営の姿に近づいていくために必要なことと筆者らは考えている一方で、本論考では、これらの機能の具備に向け、あるべき姿の提示や理想論に終始せず、LTV経営の実現に向けた実践的かつ現実的な要諦を抽出し、LTVの最大化を狙う国内企業への提案としてまとめることを試みたい。

そこで以降では、まず第三章にて「データドリブンなLTV経営」を実践している、筆者らが過去支援してきた先進企業の事例を必要機能と紐づけつつ3例紹介する。次に第四章にて、その必要機能の具備に向けて上記先進企業が実行してきた取り組みと、それに際しての障壁、またその障壁を乗り越えるため

の要諦について、数多くの企業を支援する中で得た知見を基に詳述することとする（図3）。

III 先進事例

本章では、上記必要機能を備え、データドリブンなLTV経営を実践している企業の取り組み事例を紹介する。

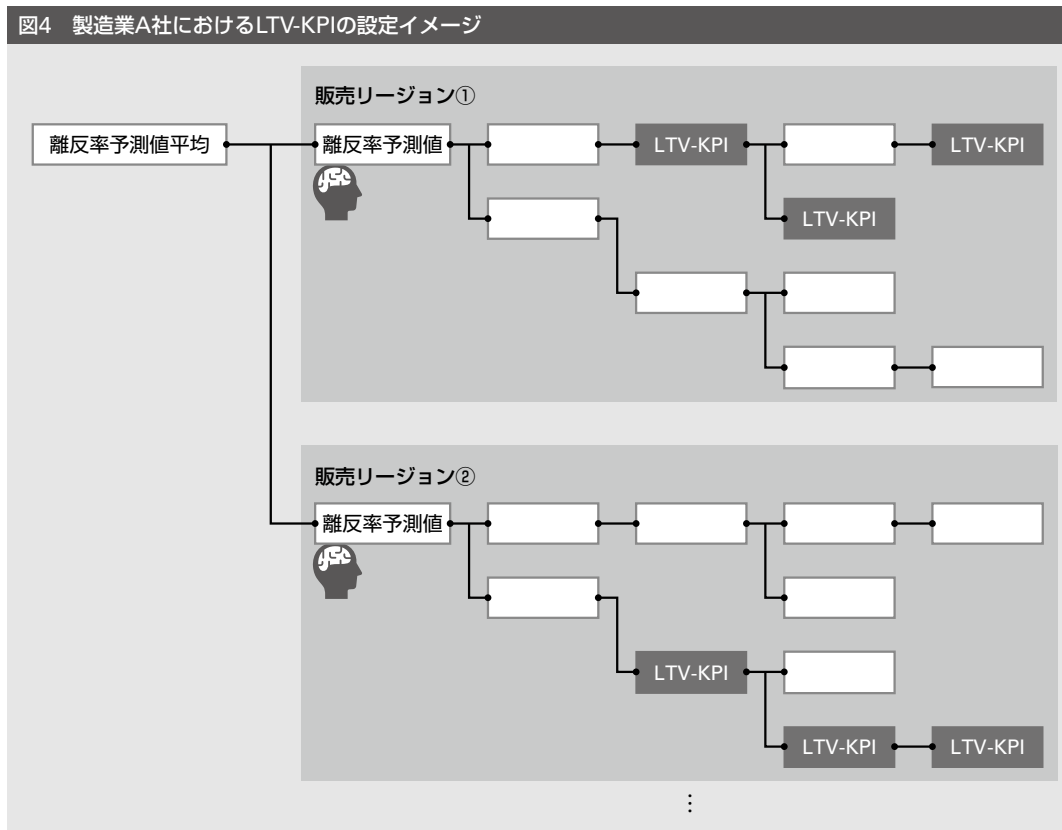
事例1：製造業A社

製造業A社は、自社製造の耐久消費財を、日本のみならず、北米・欧州・アジア諸国に跨るグローバルな販売代理店網を介して消費者に販売・レンタル・リースする、売上高10兆円を超えるグローバル企業である。

A社では、短期的な収益を管理する指標としての従来どおりの単月・単年での財務指標に加え、中長期的成長性を管理する指標としてLTVを導入している。

LTVは事業・プロダクト軸ではなく、各種商材の販売・レンタル・リース・アフターサービスを横断する形で顧客軸にて定義されており、主に販売リージョンごとにLTVを管理する方式を採用していることが特徴として挙げられる。これは、リージョンごとに所得や生活の中での当該商材の用途や使用状況、また嗜好される接点・コミュニケーションの形が異なるが故に、LTVを向上するうえでの所在課題が大きく異なるためである（図4）。

A社においては、LTVの要素として特に



「継続的に自社商材を購入・利用する期間の長さ」、言い換えれば「自社離反率」の低下を最重視している。LTV自体ではなく、自社離反率を最上位のLTV関連管理指標に据えることで、顧客との関係性・ロイヤルティの改善の結果としてアップセル・クロスセルによる単価向上や、紹介による新規顧客獲得、ひいては市場シェアの向上を目指せるといふ、全社としてのメッセージ性を強く持たせていることは特筆に値する。

自社離反率を最上位のKGIに据えたうえで、その予兆となる顧客取引動態の特徴指標とCX指標（LTV-KPI）は販売リージョンごとに異なるものが選定されており、それらの指標の変化からリージョンごとの将来数年での自社離反率を予測する機械学習モデルを活用することで、自社離反率の実測値でなく、予測値の変化を基に対策の要否を判断し、投資意思決定が実施されている点が、A社が洗練された先進事例として位置づけられる背景である。実績値でなく予測値を管理指標とすることで、①LTV変化後の後追いの対応ではなく先回りでの問題対応、②顧客取引動態やCX指標の仮想的な将来変化に基づくシミュレーションによる施策実施前の効果試算、を可能にしている。

上記の機能は、各事業部とは独立した100人弱程度の規模のLTV改善サービス企画開発部隊にて実装されており、当該部署からの定期的な経営層へのレポートに基づき、経営層からの事業部への対応指示や投資判断、代理店の評価・表彰がなされている。

事例2：サービスインフラ事業B社

サービスインフラ事業B社は、日本国内

を中心に消費者の生活インフラにかかわる多様な商材・サービスを、オンライン／オフライン双方を含む幅広い顧客チャネルを通して、月額定額制で提供する売上高数千億円規模のBtoC事業者である。

B社は、これまでの営業依存の経営体質を見直し、LTVを最大化するLTV経営への変革を宣言したうえで、B社で独自に開発したCXスコアをKGIとした現場伴走型のLTV改善組織を組成した。

CXスコアは、LTVの先行指標として定義された仮想財務指標であり、自社に存在する多種多様な顧客接点（有人接点、サービス接点、デジタル接点）のうち、特に将来のLTV関連指標（解約率や商材クロスセル数、1人当たり顧客単価など）との関係が強い多数の変数を、顧客間で比較可能なスコアとして集約した指標である。この指標の改善をミッションとして、前述の顧客接点の中から、特に当該指標への影響度・改善余地・改善の実現性の観点から重要と判断された指標をLTV-KPIとして定義し、各部署別に目標値とともに割り当てることで、全社としてLTV改善活動の意識づけを行うとともに、各部署のLTV改善活動のゴールを明確化している。

加えて、B社ではLTV改善の主導部隊が各現場部署と連携し、LTV-KPIの改善活動を伴走型で支援する形式をとっていることは特筆に値する。なお、この主導部隊は、ビジネス企画担当、データサイエンティスト、データエンジニアといった、ビジネス・データ両観点での専門性を持つメンバー十数人の精鋭部員で構成されており、各部の幅広い課題に対して機動的に対応できる精鋭部隊となっている。各部署への支援では、PDCAサイクル

ルの高速化のために施策企画・具体化のサポートを行っており、また効果検証・改善方針の策定を効率化するための分析フレームワークやダッシュボード構築など、現場部署の作業負荷軽減までも実施している。

事例3：ヘルスケア事業C社

ヘルスケア事業C社は、サプリメントや美容品などを会員向けに定額で定期配送して販売する、売上高数千億円規模の企業である。業界の特性上、商品そのものの効用、性能で競合と差別化することが難しい側面や、離反率が他商材と比較して相対的に高い傾向があるため、C社はこれまで多額の広告宣伝費用を投下して、とにかく新規会員数を増やすことで成長してきたが、競合の台頭や市場の成熟により、利益率・額が伸び悩むという課題に直面していた。

そこでC社は、新規顧客獲得のマーケティング投資の考え方にLTVの観点を取り入れることで、短期の売上拡大ではなく、より中長期の利益創出ができる経営体質への転換を試みた。

商材の特性上、顧客加入後の全方位的な離反抑止によるLTV改善には限界があると判断されたため、新規顧客獲得段階から、そもそも離反しづらい顧客を多く獲得し、マーケティングコストをLTV観点で最適化することに着目したところがC社の特徴として挙げられる。具体的には、獲得直後の顧客行動で中長期の離反状況がある程度見通せる、というC社の商材・ビジネスの特徴を活かし、施策×ターゲットごとの獲得後数カ月の顧客動態の傾向のモニタリング結果から、その先の会員残存率を推定し、ターゲティングを見

直すことでマーケティングコストを最適化している。

C社が特に特徴的なのは、マーケティングコストの最適化のみならず、マーケティング施策の評価指標として、LTV/CPO（Cost Per Order：1注文当たり獲得単価）を採用した点である。つまり、目先の受注ではなく、1人の顧客が生涯生み出す売上高の合計に対して、どの程度獲得コストをかけているかで施策評価・意思決定を行うように発想をシフトしたということである。

当該企業はもともとCPOをマーケティング施策の評価指標としていたが、あらためてLTV/CPOで各施策を評価してみた結果、当初効率的とされていた施策でも、LTV/CPO観点では極めて非効率と判断される施策も少なくなかった。特にマス向けの施策の場合、扇動的な内容であったり、極端な値引きをうたったりした場合、目先の集客という観点では有効だが、その後の離反リスクも高く、LTVが相対的に低くなるケースも多いことが明らかにされている。

余談ではあるが、実はLTV/CPOは、近年、マーケティング施策を評価する指標として導入する企業が増えてきており、一般的に3以上であればよいといわれている。ただし、これはあくまで目安であり、実際は中長期の売上や利益目標から逆算して、自社にとって適切な基準値を設けることが重要である。

IV データドリブンなLTV経営の実践に向けた障壁と乗り越え方の要諦

第II章では、筆者らが考えるLTV経営のあ

るべき姿、および実現に当たって具備すべき機能、第Ⅲ章では、それが実現できているLTV経営の先進企業における取り組み事例を紹介してきた。本章では、そのようなデータドリブンなLTV経営の実践に向けて、多くの企業が直面するであろう難しさと、それを乗り越えるためのポイントについて解説する。

1 「LTV」指標の定量実装

LTV経営を掲げる企業にとって、真っ先に直面する課題はLTV、つまりLTV経営のKGIとなる指標の実装である。近年、中期経営計画などでLTV最大化を掲げる企業は多いが、そもそもLTVの定義やその評価指標が明確化されていないケースも多く、結果として目的感が不明瞭な活動が乱立してしまっている企業も少なくない。故に、LTV経営の実践において、第一に取りかかるべき事項は、LTV指標の実装なのである。

前述のとおり、一般的にLTVは「一定期間内で1人の顧客がその企業に対して生み出した、または未来に生み出し得るであろう売上、または利益額」と定義されることが多い。つまり、顧客との一連の金銭取引のデータを集約し、時系列的に可視化できる状態にすることがLTVの実装には必要なのである。一方、筆者らが支援してきた多くの企業では、それらのデータは事業やプロダクト、サービスを統括する部門ごとに別々のシステムで独自管理されているケースが多く、顧客軸で統合することが容易ではないケースがほとんどであった（データ・システムのサイロ化）。また、本来取得したいデータが存在しない、存在するが取得には相応の金銭的・人的コストを要するケースも少なくなく、結果

として活動が頓挫してしまうケースも散見される。このような障壁を乗り越えるために、筆者らはLTVの実装に際して、2つのポイントがあると考えている。

(1) 組織横断的に活動を推進する

中核チームの発足

1点目のポイントは「組織横断的に活動を推進する中核チームの発足」である。組織ごとに個別最適化されたデータを、LTV経営の観点で必要な要件として切り出し、統合するには、膨大なリソースが必要となるため、現行業務の片手間として推進できる活動ではない。また、既存組織のデータ・システム担当者は、既存の運用から改革を迫られるような取り組みに対して否定的にならざるを得ない側面もある。

そのようなことを踏まえると、ある程度活動を専任で推進でき、機動的かつ横断的な動きができる人材が不可欠である。また、将来的な運用を考慮すると、分散されたデータ・システムに関するナレッジの集約という観点からも、中核チームの発足が重要であると筆者らは考えている。先に紹介したサービスインフラ事業B社の事例は、まさにこの中核組織がうまく機能したケースともいえる。

(2) 疑似LTV／代替指標の可能性模索

顧客軸ですべてのデータを統合でき、LTVを高い精度で定量的に再現できればそれに越したことはない。一方、多くの企業でそれが容易ではないことは前述したとおりである。実際に筆者らも、完璧なLTV実装を追い求めるあまり、検討のスピードが鈍化してしまったり、成果が出る前に多大なコストを要し

て検討が頓挫してしまったりするケースを数多く見てきた。そのようなことを避けるために、LTV指標の実装に当たっては、ある程度割り切った形でKGIを設定することも重要となる。その際、LTVをある程度論理的かつ網羅的な形で構造分解したうえで、取得可能なデータから推計するというアプローチを取るケースも多い。たとえば、LTVを顧客単価×生存確率と分解し、推定LTVを算出した第Ⅲ章のヘルスケア事業C社のケースなどはこれに該当する。もう少し高度な例ではあるが、さまざまな顧客データを統合・集約し、機械学習技術を用いて、解約率やクロスセル率など、LTV関連指標と相関の高い合成指標をつくり出したサービスインフラ事業B社のケースも参考になるだろう。いずれにせよ、LTV経営において何を目的に活動を推進するかを定量的に示すことが、LTV経営の第一歩なのである。

2 LTVの構造分解と

アクションナブルなKPI設定

前述のようなLTV指標が実装できれば、いわばLTV経営に着手できた状態といえることができる。一方、いうまでもなく、LTV経営の目的は、LTVを「可視化」することではなく「増加させる」ことである。そのためには、LTVを増加・減少させるメカニズムを特定し、そのために有効な方策を現場で推進することが必要である。つまり、LTVを増加させるためのKPI設定が非常に重要なのである。

筆者らのLTVの定義を前提とすると、LTVは顧客との金銭取引の回数と単価の増減によって変動する。故に、LTV増減のド

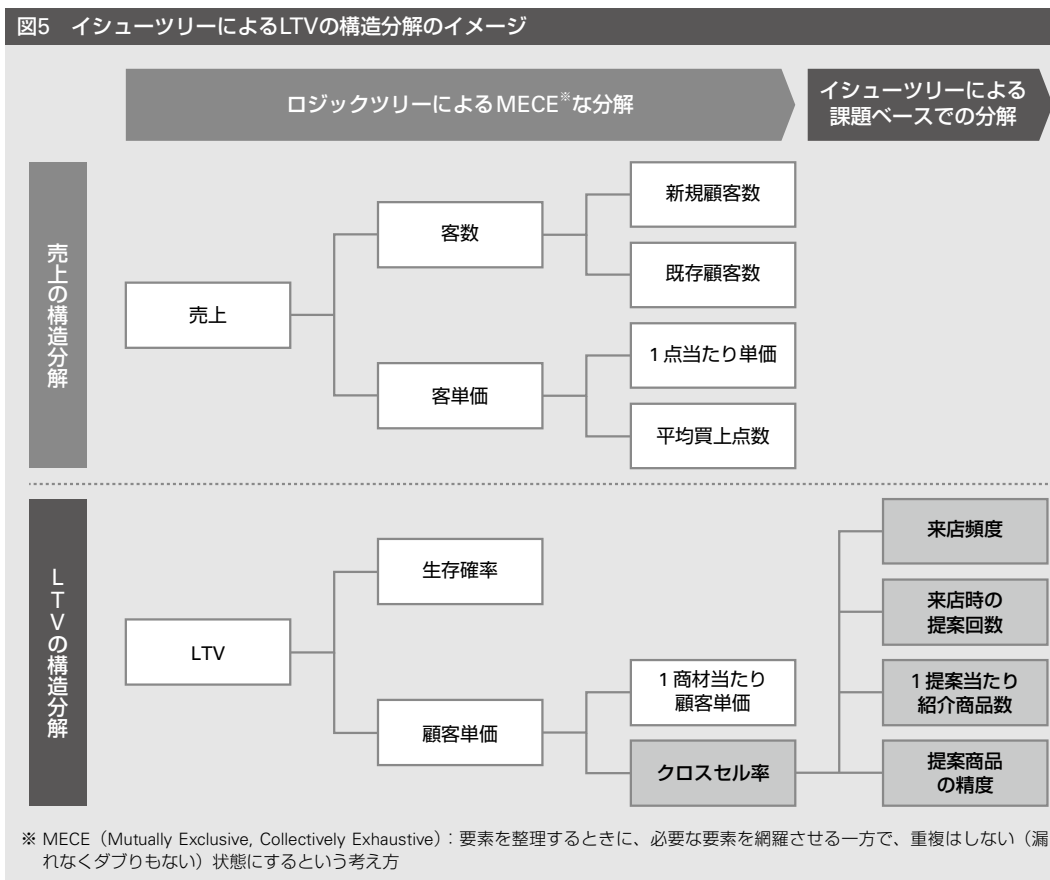
ライバーは、その金銭取引に至る前のカスタマージャーニーにおける企業とのタッチポイントの量と質であると筆者らは考える。しかし、その範囲は非常に広大で、かつさまざまな要素が複合的に絡み合うため、一般的な売上や利益の構造分解と比較して難易度が格段に高いことも事実である。そのような難しさを踏まえたうえで、LTVを高めるためのドライバーを特定し、かつ現場で効果的な方策につながるような「アクションナブルなKPI」を設定するためのポイントとして、筆者らは次の3点を推奨している。

(1) イシューベースでのLTVの構造分解

一般的な売上などのKPI分解では、売上=客数×客単価などといった構造分解を繰り返し、その中からインパクトの大きい指標をKPIに設定するケースが多い。LTVに関しても、LTV=顧客単価×生存確率など、一定のロジックツリーによる定量分解は可能であるが、前述のとおり、LTVは顧客一人ひとりの行動に紐づく指標である側面が強いため、財務数値の因数分解のみでは構造分解として不十分であるケースが多い。そこで筆者らは、LTVの構造分解に際して、一定のロジックツリーによる分解後、イシューツリーによる細分化を推奨している。

具体的には、前述のLTV=顧客単価×生存確率、顧客単価=商材ごとの顧客単価×クロスセル確率、などのように一定のロジックツリーによる分解を行った後、それぞれの要素について、半定性的な課題ベースでの分解(イシューツリーによる分解)をもう一段繰り返すのである。たとえばクロスセル確率をイシューツリーで分解する場合、「クロスセ

図5 イシューツリーによるLTVの構造分解のイメージ



ル確率を高めるための課題は何か」という問いに対して、「来店頻度の向上」「来店時の提案回数の増加」「1回の提案当たりの紹介商品数の増加」「提案商品の精度向上」などの課題ベースで要素分解していく。そして、「来店頻度の向上」＝「月当たり来店回数」のように、分解された要素を定量指標と結びつけることで、最終的にLTVを高めるための構造を、業務観点からも納得感、かつ網羅感のある形で分解することが可能となる（図5）。

(2) XAI技術などの活用による 各因子の影響度可視化

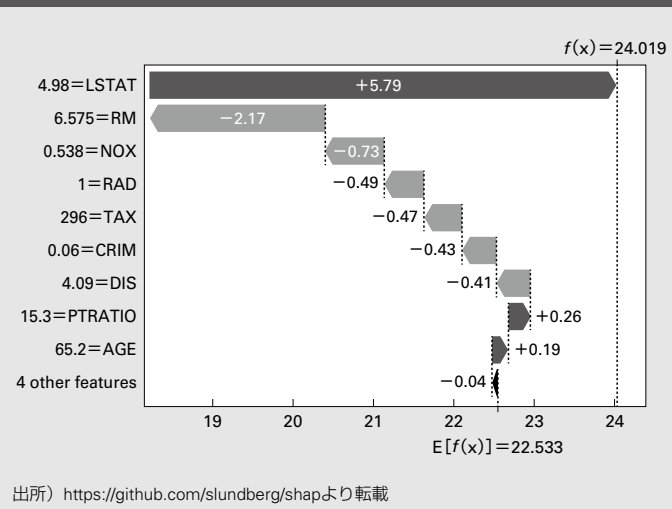
前述のロジックツリー＋イシューツリーに

よるLTVの構造分解が完了したら、次はその中でLTV向上にインパクトの大きい要素を見極めることが必要である。そのためには、①ツリー上の各要素をデータ化し、その中から、②LTV変動に対する影響が大きい要素を抽出する、ことが必要である。

①については、膨大な要素がツリー上に存在することになるケースが多いため、データ化に当たっては一定の優先度をつけたうえで段階的に実装していくことが、スムーズに活動を進めるために重要である。一例ではあるが、筆者らは優先度の考え方として、次のような考え方を採用することが多い。

1. 論理的にLTVへの影響が大きいと考え

図6 SHAPを数値予測モデルに適用した例

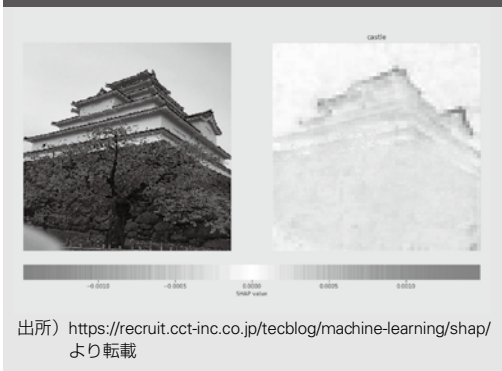


られる指標（LTVを論理分解したツリー上の上位指標）

2. 既存のデータかつ単一のデータソースで定量化が可能な指標
3. 既存のデータかつ複数のデータソースで定量化が可能な指標
4. 定量化に当たって外部のデータソースが必要な指標
5. 定量化の方法が不明な指標

こうした優先度に従って一定の要素がデータ化できれば、次に②LTV変動に対する影響が大きい要素を抽出していく。LTV変動に対する影響が大きい要素とは、具体的に「LTVとのつながり（相関性）が強く」「顧客間のばらつきが相対的に大きい」要素と考えられる。これは、各変数における基礎統計量の確認やLTVとの相関（偏相関）分析、重回帰分析でも実施は可能であるが、筆者らはLTV（または関連する重要指標）を目的変数、ツリー上の各要素を説明変数として、LTVを簡易的に予測するAIを構築し、SHAP

図7 SHAPを画像分類モデルに適用した例



などのExplainable AI (XAI) の技術を用いることが多い。SHAP値とは、機械学習による予測結果に対して各説明変数がどの程度予測値の押し上げ（あるいは押し下げ）に寄与したかを可視化することが可能な手法である（詳細なイメージについては図6、7を参照されたい）。

本アプローチを採用する理由は、前述の2つの観点を満たす因子の半自動的な定量抽出ができることに加え、「ある因子をX%改善するとLTVがY%改善する」という説明指標とLTVの定量的紐づけが一定程度の正しさを持って可能となるという点が挙げられる（厳密には因果関係の読み解きは困難であり、用いるAIとXAI技術の数学的仮定に基づく近似的なつながりにとどまる）。

(3) 業務観点での重要因子の精査

(1)(2)の取り組みを経ると、LTV変動に対する影響度が大きい要素が一定程度抽出できている状態になる。そのうえで、有効なLTV向上のKPIを策定するためには、業務的に方策が可能かという視点で各要素を精査する必要がある。

たとえば、将来的なLTVに寄与する因子

として「過去の取引実績」が抽出されたとしても、それは今からでは変動させようのない要素であり、課題設定としては不適切である。また、「性別」「年齢」「世帯所得」「住所」「職業」などのデモグラ因子も、プロダクト自体の特性やラインアップ・ブランディング・マーケティング・チャネルを抜本的に変更しなければ大きくは変化しない因子であるため、場合によっては課題設定としては不適切となる可能性もある。加えて、抽出した要素が、現状のマス層に偏重しすぎないように留意することも重要である。

たとえば、顧客ポートフォリオにおいて高齢層の占める割合が高い企業で、該当層が利用するサービスに関連する要素ばかりをKPIとして設定してしまうと、現状は非マス層だが、LTV観点ではポテンシャルの高い若年層に関する施策が手薄になってしまうことも想定される。こういった、非マス層だがLTVポテンシャルが高い層の特定には、クラスタリングなどの顧客セグメンテーションの手法が有効であることは参考として覚えておくとよいだろう。このように、定性的な業務観点からもLTVを高めるための要素を広くつぶさに検討し、KPIを設定することで、アクションナブルかつ意味のあるLTV-KPI設定が可能となるのである。

3 スモールかつクイックなPDCA推進の仕組み構築

前節までの活動をもって、LTV指標の導入とそれを高めるためのアクションナブルなKPI設計が完了したら、いよいよ各KPIを高め、LTVを実際に向上させていくフェーズに突入する。

これまで繰り返し述べてきたとおり、LTVは顧客一人ひとりに紐づく指標であり、その改善策も顧客の特性によって多岐にわたる。そのため、大規模な施策を長期間かけて構想し、一発で大きな効果を狙うより、小さな施策を多数積み重ね、地道な改善を行っていく方が結果として有効であるケースが多い。一方、その実現にはいくつか障壁が存在する。以降、それぞれの障壁とその乗り越え方に関して考察していきたい。

(1) 施策のROIシミュレーション機能の実装による迅速な意思決定の実現

1つ目は、意思決定の障壁である。LTVという指標の性質上、正確な効果の検証にはある程度の期間を要する。そのため、この施策は本当に意味があるのか、コストをかけてよいのか、という判断が、関係者間で合意が取りづらく、実行までに時間を要する、あるいは頓挫するケースが散見される。そのような障壁を突破するために、筆者らはROIシミュレーション機能の実装を推奨する。

前節で言及したように、LTV-KPIを設定する段階で、各要素のLTVへの影響度は一定程度可視化できている。それらの情報を用いれば、施策の効果として狙っている要素がどの程度変動すれば、LTVがどの程度改善するかを推計することが可能である。特に、筆者らが推奨したXAI技術による重要因子抽出を行っていれば、そのシミュレーションは容易に可能である。そのようなLTV改善幅のシミュレーション結果を、施策実施にかかるコストで割れば、ROIを簡易的に算出することができる。

また、シミュレーション結果を基に、いく

らまでコストをかけられるのかといった形で施策設計を行うのもよい。この点は、自社離反率の予測値を基に投資意思決定を行っている製造業A社や、LTV/CPOを用いてマーケティング施策の評価を行っているヘルスケア事業C社の事例が参考になるだろう。いずれにせよ、定量的な視点で施策の要否の意思決定を判断するために、LTVの改善シミュレーションが定常的に行えるような機能を具備しておくことは非常に有効である。

(2) 現場業務の負荷軽減・効率化に資するサポート体制やツール構築

2つ目は、リソース不足による活動鈍化・頓挫の障壁である。多くの企業では、現行の売上・利益ベースの経営から、LTV経営へと一足飛びに転換するのではなく、段階的にLTVに対する文化や意識を醸成していくことで徐々にLTV経営へと移行していくケースが大半である。故に、LTV経営の導入初期、および移行期においては、現場の社員は従来の経営活動におけるミッションも遂行しながら、平行してLTV観点の取り組みを推進することになる。つまり、従来プラスアルファの業務負荷がかかることになり、結果としてLTV観点での活動が後回しになったり、推進されにくくなったりするケースが散見される。

その問題を解決するためには、現場業務の負荷軽減・効率化が不可欠である。具体的には、サービスインフラ事業B社の事例で説明したようなLTV活動を中核的に推進する組織が、現場とともに伴走して一連の業務をサポートすることが挙げられる。特に、施策の企画、実行、検証、チューニングといった

一連の活動が軌道に乗るまでの期間が業務負荷としては最も高いため、最初から現場に丸投げするのではなく、一連の業務が定常化するまでの仕組みづくりまでを伴走し、ある程度軌道に乗ったのち、自走化を促すといった流れが必要である。加えて、ある程度定型化した業務については、帳票やダッシュボードのようなツールとして現場実装していくことも有効である。

特に、施策を企画する際に行うLTV-KPIと顧客属性などによるクロス集計や、前述の投資判断時のROIシミュレーション、効果検証時の施策実施、未実施群の比較分析などについては、ツールによる定型化、効率化の余地が大きい業務領域である。また、クイックに自部署のLTV水準や活動成果を見ることができ環境を整備することは、活動に対するモチベーション維持の観点でも有効に作用する。このような取り組みを通じて、地道に現場にもLTVに対する意識を醸成し、活動として根づかせることが重要である。

データドリブンなLTV経営の実践は容易ではないものの、中長期的な企業競争力向上に向けた基盤機能を多分に含むものであり、かつ本論考で筆者らが提唱したプロセス実施と機能実装によって自ずと実現されるものであると考えている。ぜひデータドリブンなLTV経営の実践に向けた取り組みの開始・加速を検討されたい。

注

- 1 事業のビジネスモデル、または目的や段階に応じて定義が変わり得るため、本稿では便宜上「一定期間内で1人の顧客がその企業に対して生

み出した、または未来に生み出し得るであろう
売上、または利益」と幅広に定義する

2 Key Goal Indicator：重要目標達成指標

著者

橘 優太郎（たちばなゆうたろう）

野村総合研究所（NRI）AIコンサルティング部シニア
コンサルタント

専門はデータドリブン経営改革・事業改革、データ
活用戦略策定支援、コーポレート機能のDX改革支援

福田李成（ふくだりせい）

野村総合研究所（NRI）AIコンサルティング部シニア
コンサルタント

専門はデータアナリティクス、CX戦略策定・実行
支援、マーケティングDX