

「顧客生涯価値」重視の経営で将来の付加価値を最大にする

高岡壮一郎

アブラハム・グループ・ホールディングス株式会社 代表取締役社長

売上高よりも付加価値、単年度の業績よりも企業価値へ——企業活動を評価する指標が変化してきた。殊に将来にわたる付加価値最大化のための手立てとして注目されるのが、1人の顧客が長期的にどれだけ利益をもたらしてくれるかを示す「顧客生涯価値」だ。富裕層対象のビジネスに有効な視点として紹介する。

「顧客生涯価値」が重視され出した

従来、企業は自社に高い収益貢献をしてくれる顧客を「上客」と認識してきた。企業は広告宣伝を行い、「自社の製品を買ってくれそうな人」を大量に集めようとしてきた。これは目の前の個人を「無名・匿名」の存在として扱うことにほかならない。

ところが、企業の顧客に対する姿勢に変化が生じた。この背景には、企業社会のなかで株主の存在が重視されるようになり、それに対応して従来の企業活動を評価する指標が変化してきたという世界的な傾向がある。売上高よりも付加価値、単年度の業績よりも将来の収益の集合値である企業価値へ——企業経営者には、これまで以上に将来の付加価値を最大化するための手立てが求められるようになった。そのために生まれたのが、「顧客生涯価値（LTV＝ライフ・タイム・バリュー）」という考え方である。

顧客生涯価値とは、1人ひとりの顧客がある製品や企業に支払う金額の合計から、その顧客を獲得・維持するための費用合計を差し引いた「累積利益額」のことである。企業側から見れば、ある顧客が長期的にどれだけの価値（利益）をもたらしてくれるかを測定する指標だ。

感度の高い企業は、ここに注目し始めたのである。ある個人が実際に払ったお金よりも、その個人が保有しているお金、将来使われるであろうお金に注目するのだ。

顧客生涯価値を向上させるためには、企業は目先の売上高や利益よりも、1人ひとりの顧客から信頼され、長期的に自社商品を買ってもらうことを強く志向するようになる。つまり、企業は個人客を「無名・匿名」の存在、たった1度の取引相手ではなく、よりその人を知ることによって長期的な信頼を築き、さらに自社の商品・サービスを改善、多くの商品を購入してもらおう



(たかおか そういちろう)
1974年生まれ。東京大学卒業後、三井物産(株)入社。情報産業・M&A事業等に従事。2005年に退社、アブラハム・グループ・ホールディングス株式会社を創業、代表取締役社長兼CEOに就任。同社では富裕層に対する情報提供および大手企業に対する戦略立案・商品開発・マーケティング活動のコンサルティングを提供する。2006年11月には純金融資産1億円以上の富裕層に限定したプライベートクラブ「YUCASEE（ゆかし）」を開設。著書に「富裕層はなぜYUCASEE（ゆかし）に入るのか」（幻冬社）。

と考えるようになる。そして、この顧客生涯価値を重視する企業と、しない企業とでは、業績に大きな差がつくようになったのだ。

富裕層と長期的に付き合う

顧客生涯価値の重視によって注目を集めるようになったのが、富裕層の存在である。2007年に発表された、「第11回ワールド・ウェルス・レポート」によれば、現在日本には147万人の富裕層がいるとされている。日本国民の83人に1人が資産1億円以上を保有する富裕層なのだ。

日本のGDPは横ばいで、その約55%を占める個人消費も横ばいである。しかし富裕層の人口と消費は拡大していて、しかも富裕層は可処分所得が多く顧客生涯価値が高い。つまり富裕層と長期的に付き合う先行投資が必要で、それが将来の業績向上につながる。こうとらえる企業が増えていることに、何ら不思議はない。

すでに欧州各国では、「富裕層の消費や投資が労働力や財サービスの需要をつくり、経済成長を牽引する」との認識が広く国民全体に支持されている。自国の経済成長を続けるために、他国から人材と資金を引き寄せるために、それが結局は国民すべてに恩恵をもたらすという前提で、世界各国は富裕層個人にとって魅力的な政策立案を競い合っているのだ。

もっとも日本国内に目を転じると、富裕層のもたらす社会への影響が大きいことには間違いがないが、彼らの真の姿はあまり知られていない。

富裕層のニーズ充足のビジネスを

資産を有する人の中には、お金の使い方がわからないという人が少なくない。最近では多くの企業が富裕層に向けたビジネスを次々と開発

しているが、こうした悩みを抱える富裕層が多いということは、提供されるサービスが彼らの心をつかんでいないことにほかならない。

ここにそうした富裕層だけが集まるネット上の会員制コミュニティがある。当社アブラハム・グループ・ホールディングスが運営するコミュニティ「YUCASEE」である。「ゆかし」と読む名称は、「見たい・知りたい・会いに行きたい」という古語に由来する。「純金融資産1億円以上の富裕層」に限定したプライベート・クラブで、厳しい入会審査をパスした人だけが参加できるクローズドな場である。

会員は医師、弁護士、経営者、個人投資家、外資系企業の社員など多彩である。証券、不動産、旅行会社など多くの有名企業が参加、一般に公開されない新商品の情報を公開している。個々の会員サイトの閲覧も、入会している会員に限られ、会員間での人脈交流や情報交換、他の富裕層のクチコミ情報など近い価値観をもった人同士で、自由に利用されている。

なぜ彼らはここに集まるのか。背景には、十分に充足されてこなかった個人的ニーズ充足への希求があると私は考えている。日本では、大衆向けの商品や情報を提供する大企業・マスコミが大きなプレゼンスを有し、富裕層の本質的なニーズに応える情報やサービスは限られている。大量生産・大量販売の慣習が残り、富裕層にふさわしい財やサービスを企画・開発する体制が不十分であったし、富裕層自身も悪平等社会での処世術で他人の嫉妬を買わないように気を使うあまり、国内では窮屈さを感じてきた。

「欲しいものがわからない」——富裕層のニーズを満たす、商品・サービスを生み出すことが、企業そして社会の活性につながる。 ■