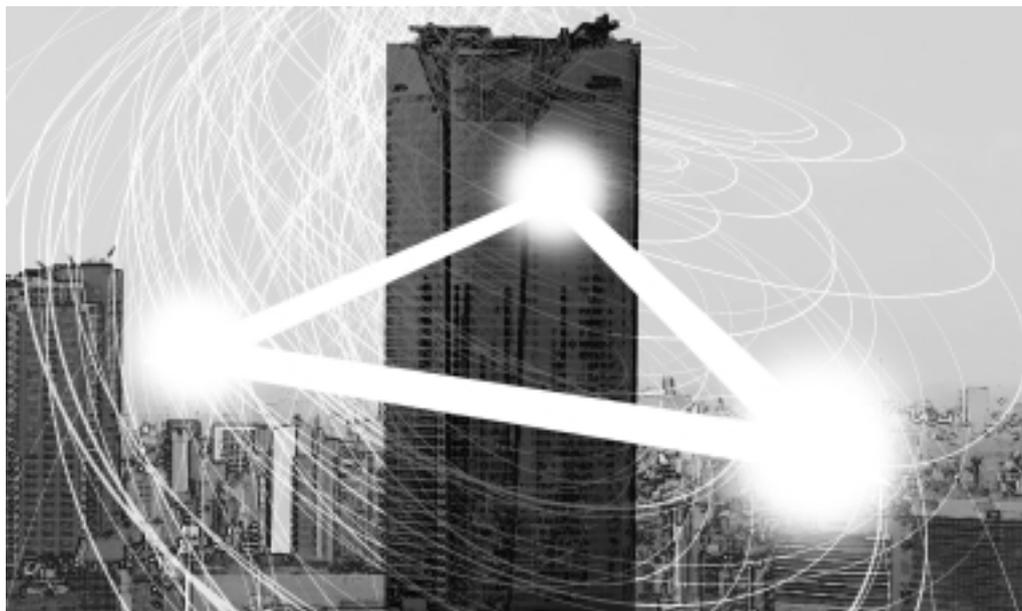


小売業における富裕層マーケティング

小針清孝



消費の冷え込みが叫ばれる昨今だが、一つの大きな市場が萌芽したといっても過言ではない。「ヒルズ族」に代表される新たな富裕層である。彼ら「新富裕層」は、年齢も若く、旧来の富裕層とは異なる価値観を有している。

金融業界では先進的に富裕層マーケティングを実現しているが、同じ富裕層マーケティングといっても、小売業と金融業ではターゲットの考え方や富裕層への訴求ポイントなどが異なる。

多くの小売業では、富裕層マーケティングの難易度が高いこともあり、この新興市場を攻めあぐねている。その要因は、小売業における富裕層が捉えられていない、捉えたとしても、彼らの価値観や消費行動をつかみきれていない、彼らとの長期的な関係を構築する手法がない の3つに集約される。

今後、中長期的に新富裕層とのビジネスを志向するのであれば、限られた商品・サービスのアプローチではなく、現状の業態の垣根を超えた“新富裕層産業”をターゲットにして、コンシェルジェ的にさまざまな価値を提供していくことが必要になってくる。

旧来の富裕層の高齢化と 新富裕層の出現

古くから富裕層を囲い込んできた 百貨店

小売業で富裕層マーケティングを実践している業態といえば、富裕層と古くから接点のある百貨店ではないだろうか。江戸時代の呉服屋のときから富裕層相手に商いをを行い、現在も外商顧客を中心に富裕層の囲い込みを成功させている。定期的な訪問によって多くの富裕層を囲い込み、高額商品を安定的に販売してきた。しかし、この旧来の富裕層は高齢化が進んだため、中長期的には顧客の先細りを避けることができない。

一方で、IT（情報技術）ベンチャーの経営者や外資系企業の金融マンなどに代表される、過去の富裕層とは全く異なる価値観を持つ「新富裕層」が出現してきており、百貨店をはじめ多くの小売業では、この新富裕層の囲い込みに躍起となっている。たとえば、百貨店の中でも富裕層に強い三越は、上得意客（お帳場客）を専門に担当する「お得意様営業部」を2001年に新設し、将来の富裕層候補や新たな富裕層の囲い込みを開始した。

こうした新旧の富裕層に対し、富裕層マーケティングを実践している業界として真っ先に思いつくのは、銀行、証券会社に代表される金融業界であろう。金融業界では、富裕層が望んでいる資産運用や資産防御に多種多様なサービスを提供することで、多くの富裕層の支持を集めてきた。プレミアムサロンによる商談や、手数料の優遇、専用ファンドの設立など、富裕層の心をくすぐるサービスによって多くの富裕層と接点を維持・強化し、囲い込むことに成功している。

金融業と小売業の違いは 商材に普遍性があるかないか

両業界の最も大きな差異は、「普遍性の有無」にある。

金融業界で提供しているサービスは、「資産を増やす、防御する」ことに集約される。これは、ほぼ万人が望むことである。一方、小売業界におけるある商材（たとえば美術品など）を万人が欲するかというと、答えは否であろう。また金融業界では、ある同一の金融商品に対して、100万円投資する顧客と数億円投資する富裕層とが存在する。つまり、ある特定の金融商品・サービスについて、自

表1 金融業と小売業における富裕層マーケティングの違い

	金融業界	小売業界
提供価値	● 普遍的なニーズ（資産形成、資産防御）があるため、提供価値が明確	● 普遍的なニーズはなく、その人の価値観に合うか次第
価格	● 同一の金融商品・サービスであれば、手数料などが安い方を選択 ● 価格のコントロールを消費者ができる	● 安い商品であればよいというわけではない（商品自体の価値も落としてしまうことがある）
訴求ポイント	● 富裕層が望むポイントを熟知している（プラチナサロンでの商談、金利の優遇など）	● 富裕層が望むポイントが千差万別（共通する一律の訴求ポイントがない）
ターゲット	● ターゲットが明確である（ストック資産の多い層） ● ある商品について金額が変数となるため、ターゲットを幅広く設定できる	● フロー（収入額）と消費額が結びつきにくい（富裕層への憧れ層、背伸び層が実際の購買者）

分の身の丈（希望金額）に合った投資額を設定できることが、金融商品の大きな特徴であろう。

以上より、金融業が富裕層マーケティングで先行したのは、金融業では「富裕層 高額商品」であるのに対し、小売業では「富裕層 高額商品」であることが大きな理由の一つになっており、小売業で富裕層マーケティングを実現するための難易度は、金融業よりも高いことが想定される。

前ページの表1に、小売業と金融業の富裕層マーケティングの違いをまとめた。

富裕層とは世帯年収2000万円以上、金融資産1億円以上

富裕層の定義は人により、また業種業態により多種多様であり、世帯年収2000万円以上とも3000万円以上ともいわれるが、明確な定義は存在していない。2006年3月15日付の日経MJ紙によれば、クルーザー保有率や年間の海外旅行回数などで判断すると、富裕層と一般人の境界は世帯収入3000万円が一つの目安になるという。

本稿では、野村総合研究所（NRI）の「生活者1万人アンケート調査」に基づき、富裕層の特徴を明確にするため、「世帯年収2000万円以上または金融資産1億円以上」を富裕層と定義し、その特徴を探る。そのうえで、富裕層と一般人との差異を明確にし、富裕層の基本的な価値観や消費価値観、消費行動について特徴を明らかにする。

消費への「こだわり」が強い富裕層

上記の調査によれば、富裕層の消費スタイルは一般人とは大きく異なっている。

図1に示すように、日本人の消費スタイルは「利便性消費」「プレミアム消費」「徹底探

索消費」「安さ納得消費」の4つに大きく分けることができる。富裕層と全体とを比較すると、富裕層は「価格にこだわりはないが、お気に入りにはこだわる」といった消費スタイルが多い。彼らは、たとえばビジネス界で成功を収めており、自信家が多く、自分の価値基準が正しいと信じていることなどから、「プレミアム消費」が多くなっているのではないかと。

次に、富裕層の特徴を洗い出すために、「基本的価値観」と「消費価値観」について整理する。富裕層は、「良悪の基準は自分で設定し、商品よりもサービスを好む」といった特徴を持つ（表2）。

富裕層は、自己顕示欲が強く、自分の考えを大切にし、日本的な文化や価値観を好むと

図1 日本の消費スタイル

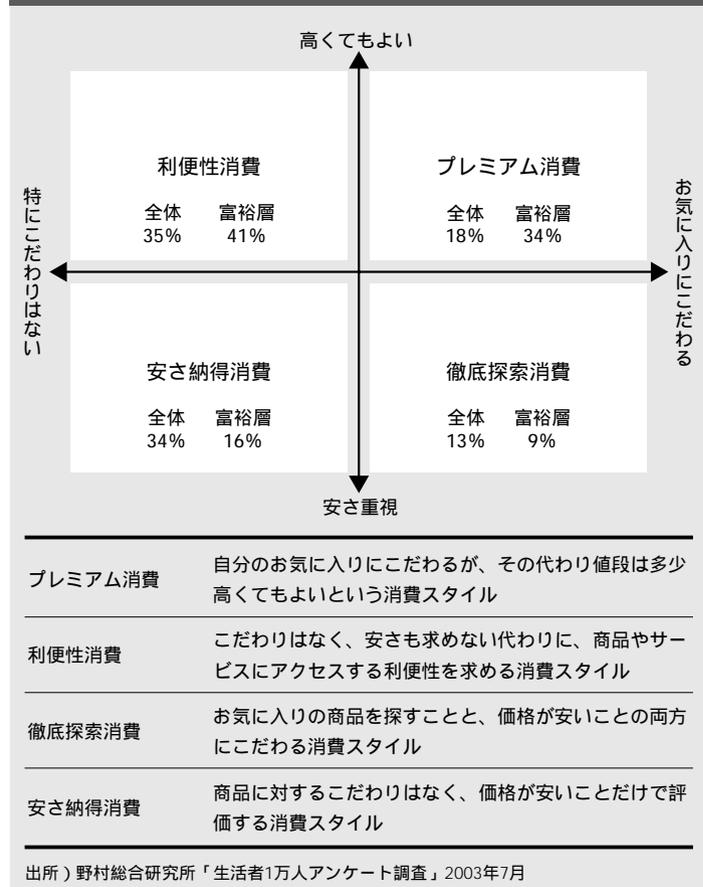


表2 一般人と富裕層の基本的価値観・消費価値観の違い

		(単位：%)	
		富裕層	全体
基本的価値観	まわりの人から注目されるようなことをしたい	35	29
日常生活全般における 考え方や大事にしていること (人間関係に対する考えや結婚観など)	対外的に自分の地位・立場を説明するために、役職や肩書きがほしい	32	28
	自分の考えに基づいてものごとを判断したい	75	67
	金額の大きな買い物を自分で決める割合(配偶者に相談して自分が決める場合を含む)	44	29
	家族のレジャーの内容を自分で決める割合(配偶者に相談して自分が決める場合を含む)	29	24
	積極的に社会のために貢献したい	79	76
消費価値観	多少値段が高くても品質の良いものを買う	68	41
モノの購入やサービス に対する考え方、大事 にしていること (品質、価格に対する 考えや購入時の重視点 など)	多少値段が高くても利便性の高いものを買う	57	33
	多少値段が高くてもアフターサービスが充実している方がよい	47	34
	とにかく安く経済的なものを買う	25	47
	名の通ったブランドであれば値段が高くても良いと考える	21	10
	いつも買うと決めているブランドがある	18	10
	流行にこだわる	22	13
	新しい商品やサービスを人より先に利用意向がある	15	6
	子供の教育にはお金を惜しまない	82	68

注)「そう思う」「どちらかというと思う」と答えた人の割合
出所)野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」2003年7月

いった「基本的価値観」を有している。「消費価値観」としては、新しいものが好きで、誰よりも早く試そうとするイノベーター、自分の持つ情報を他人に教えたがるオピニオンリーダーであり、多少高くても、高品質・高サービス、高利便性のものにはお金を惜しまない。ブランド名を信仰し、流行を追いかける。また、子供の教育にはお金を使う。

富裕層のセグメント軸は「富裕層歴」「年齢」「富裕層になった由来」

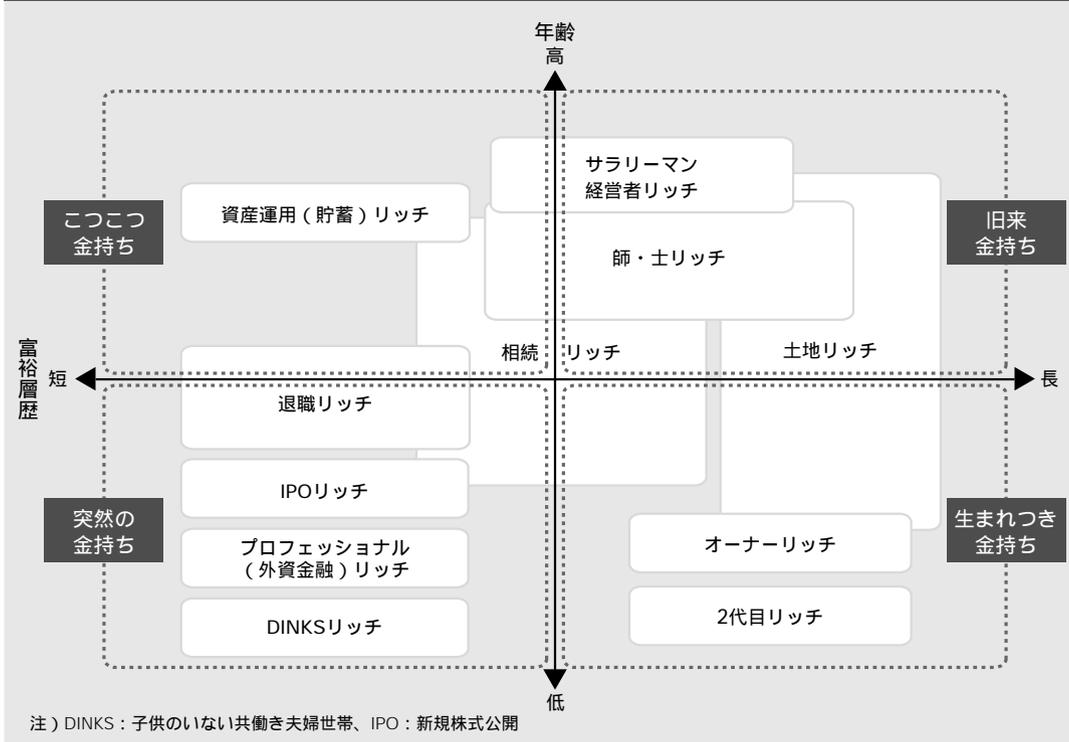
前述したように、小売業が富裕層マーケティングを行う場合、画一的な施策ですべての富裕層を囲い込むことはできない。このため、共通の基本的価値観や消費価値観を保有するセグメントに分ける必要がある。その軸はいろいろあるが、富裕層の資産運用や価値観、消費行動を洞察する場合、NRIはこれま

での経験上、「富裕層歴」「年齢」「富裕層になった由来」の3つで整理することを重要視している。次ページの図2は、これら3軸で富裕層をセグメント化した結果である。

この各セグメントについて、それぞれどのような特徴があり、自社の提供している商品・サービスがその特徴に合っているか否かを検討しなければならない(115ページの表3)。

新富裕層を語るうえで外せない軸が、「富裕層になった由来」である。実は、なぜ富裕層になったかにより、価値観や特徴、消費行動は大きく異なる。当然のことだが、IPO(新規株式公開)などによるキャピタルゲインで富を手にしたセグメントと、会社人間を貫き、定年退職による退職金で富裕層になったセグメントとでは、価値観や消費行動が明らかに異なる。

図2 富裕層のセグメント化



最近のトピックス

海外高級ブランドに苦戦を強られる国内ブランド

海外ブランド専門店の富裕層ビジネス

LVMHモエヘネシー・ルイヴィトングループやグッチグループに代表されるヨーロッパの高級ブランドの浸透は、1990年代にカルティエやシャネルが東京・銀座の並木通り沿いに出店し、ブランドブームを牽引したことに始まる。その高級ブランドを中心とする海外の専門店（直営店）に押され、国内の小売業は苦戦が続いている。自動車、食器、家具、時計など富裕層の好む商品は、ことごとく海外勢の勢いに押されている。

帝国データバンクの調査によれば、衣料や宝飾品などを扱う海外ブランド日本法人、主要45社の2004年度の法人所得申告額は1258億円と、1993年度以降で最高額となっている。12年連続首位のルイ・ヴィトンをはじめ、エ

ルメス（2位）、グッチ（7位）などヨーロッパの高級ブランドが名を連ねており、国内におけるヨーロッパ勢は、一部に成長率の鈍化から閉塞感があるとの見方もあるが、まだまだ堅調といえる。

なぜ、ここまでヨーロッパ勢に圧倒されているのか。あくまで仮説に過ぎないが、原因は「歴史的な要因」や「比較優位の原則」「ノウハウの欠如」にあるのではないかと推察される。

歴史的な要因とは、ヨーロッパの上流階級が愛用するブランドが高級ブランドと認知され、日本人も高度成長により、憧れの「ヨーロッパの上流社会が使っている商品」を手に入れられるようになったことを指す。

2点目の比較優位の原則とは、ヨーロッパで比較優位を持っている財・サービスが高級ブランドだったため海外に輸出され、日本国内には高級ブランドが存在していなかったため受け入れられたということである。逆に、

表3 各富裕層セグメントの特徴と消費行動

	富裕層になった由来	特徴	消費行動	
旧富裕層	生まれつき金持ち	<ul style="list-style-type: none"> ●生まれながらの資産家 ●オーナー企業2代目、3代目 ●土地 	<ul style="list-style-type: none"> ●オールドリッチとは世代が異なり、消費スタイルも価値観もどちらかというとニューリッチ寄り ●金持ち人脈が豊富 	<ul style="list-style-type: none"> ●メジャーブランドのような他から認められる商品を好む
	旧来金持ち	<ul style="list-style-type: none"> ●師・士業（医師、弁護士、公認会計士など） ●サラリーマン経営者 	<ul style="list-style-type: none"> ●コンシェルジェ的なサービスを好む ●付き合いが長いほど信頼している 	<ul style="list-style-type: none"> ●百貨店の外商 ●老舗ブランドを好む
新富裕層	こつこつ金持ち	<ul style="list-style-type: none"> ●貯蓄 ●退職金 	<ul style="list-style-type: none"> ●富裕層としての自覚に乏しく、目立った消費は慎む傾向が強い ●富裕層に憧れを抱いており、旧来の価値観が浸透している（たとえば百貨店の外商など） 	<ul style="list-style-type: none"> ●堅実であり無駄遣いを嫌う ●健康やLOHASなどを好む
	突然の金持ち（受動）	<ul style="list-style-type: none"> ●退職金 ●相続 	<ul style="list-style-type: none"> ●もともと普通のサラリーマンであったため、服装、車など外見からは富裕層を感じさせない 	<ul style="list-style-type: none"> ●突然金持ちになったため、使い方がわからず、派手な消費を嫌う
	突然の金持ち（能動）	<ul style="list-style-type: none"> ●ITベンチャーなどIPO企業 ●外資金融 	<ul style="list-style-type: none"> ●時代の変化に敏感で柔軟 ●情報感度も高く、若年層や独身が多い ●自分の才能や能力に自信があり、物事全般に対する選別眼が厳しい 	<ul style="list-style-type: none"> ●求める質も非常に高く、ブランドにはこだわらず、自分の気に入ったものに強く執着する傾向 ●自分でしかできないことを誇示するような商品を好む ●“限定”に弱い ●人と人とのコミュニケーションツールとして高級外車など高級品を保有
		<ul style="list-style-type: none"> ●DINKS 	<ul style="list-style-type: none"> ●資産は他のセグメントに比べると多くはない ●プライドが高めで、心をくすぐるメッセージに弱い 	<ul style="list-style-type: none"> ●一点豪華主義

注) IT : 情報技術、LOHAS : 健康や環境を重視するライフスタイル

先頃、ドイツのオペルが日本市場からの撤退を発表するなど、ヨーロッパの大衆ブランドは苦戦している。

3点目のノウハウの欠如であるが、戦後の日本における高度成長の源は、大衆に中間価格帯の商品やサービスを大量供給する「一億総中流社会」へのアプローチであった。日本企業はその成長の源泉が忘れられず、高級品の製造・販売には目を背けていたのではないが。また、専門店（直営店）が進出していない頃ならば、ヨーロッパの高級ブランドを購入するチャンネルは百貨店に限られていたため、百貨店の価値も相乗効果で高まっていた。しかし、専門店の出店が増加するにつれ、ヨーロッパの高級ブランドの価値の方が一層

高まった。

富裕層事業のジレンマに陥った国内小売業

日本の小売業は、「富裕層ビジネスのジレンマ」に陥っているのではないかと。つまり、旧来の富裕層の顧客を重要視するあまり、また彼らに対して手厚くすればするほど、新たなターゲットとすべき富裕層を認識できず、当該富裕層が離れてしまう。

百貨店では、特にその傾向が強いようである。昔からの富裕層マーケティング手段である外商により、旧来の富裕層の囲い込みに成功しているがゆえに、その成功体験から脱却できていないのではないかと。新富裕層は百貨

店の外商を軽視する傾向にあるともいわれており、新富裕層と百貨店との距離がさらに広がっているとの声も聞こえてくる。既存顧客を重要視するのは当然だが、新たなターゲット顧客となり得る新富裕層も併せて重要視していくことが肝要ではないだろうか。

積極的な取り組みを実施するも まだ道半ばの「レクサス」

近年の国内発の富裕層向け商品といえば、トヨタ自動車の「レクサス」があげられる。同ブランドは、メルセデス・ベンツやBMWに対抗する富裕層向け独立ブランドとして、2005年に販売が開始された。現在まで「GS」「SC」「IS」の3車種を投入し、2006年4月までに約1万8000台を販売している。

販売台数の推移を見ると順調のように見えるが、レクサスの掲げた販売目標の8割程度に伸び悩んでいるといわれており、このため愛知県にある田原工場の生産ラインの能力を下げるなど苦戦している。2005年の総販売台数は、レクサスは目標の半分だったのに対して、BMWなどヨーロッパの高級外車勢は、堅調に売り上げを伸ばした。

2006年秋には、レクサスの本命である最上級車の「LS」が投入される。日欧高級車対決が本格化し、レクサスは「LS」に命運を託すといった状況であろう。「LS」投入後の販売状況により、富裕層向け自動車販売の戦いは一つの節目を迎える。

富裕層向けブランドを拡充しつつある 百貨店各社

百貨店各社は、旧来の富裕層に依存した成長が限界に来ていることを察し、富裕層をめぐる新たな取り組みを活発化させつつある。

三越は2006年春に、中高年の富裕層を狙っ

て、商品単価が従来の1.5～2倍程度の高品質商品を掲載したカタログ「時好」を発刊した（年2回発行）。この通販カタログの商品は、女性向けの衣料品などが中心である。

大丸は、2005年度の決算で営業利益増加率が17.4%と大幅に上昇した。その要因の一つとして、婦人服や靴など高級ブランドを集めた心齋橋店（大阪市）の「サロン・ド・グруппランシェ」などの高額商品の売り上げが好調だったことがあげられる。

高島屋は、ここ数年コスト削減を優先する方向性だったが、高額消費の復調を受け、2006年からトップラインを押し上げるための売り場新設への投資を強化する方向性へと変化した。新設するのはセレクトショップ売り場であり、レディース衣料・雑貨の「スタイル・アンド・エディット」を6店に同時に導入し、子供服ではフランス（パリ）での人気店である「ノット・ソー・ビッグ」を2店に導入するなど、富裕層向け商品を拡充する予定である。

いずれの百貨店も、ここ数年はコスト削減による収益性の強化を打ち出してきたが、百貨店全体の売り上げが回復し、高額商品の売れ行きが好調になってきたことから、富裕層向け商品を充実させつつある。これにより、新たな顧客基盤の確立を模索している。

富裕層の教育熱をビジネスにつなげた イー・マーケティング

前述したように、富裕層は子供の教育には投資を惜しまない（113ページの表2を参照）。これをビジネスの対象としているのが、富裕層マーケティング企業のイー・マーケティングである。同社が2005年から4回にわたり、留学サポートの企業と手を組み、世界的に名門とされる欧米の小中高校を紹介するセ

表4 東京・銀座に2005年秋以降に出店ないし出店予定の海外ブランド店

出店時期	国	ブランド
2005年 9月	イタリア	レネ・カオヴィラ
9月	イタリア	コスチュームナショナル
10月	フランス	モーブッサン
11月	イタリア	ヴァレクストラ
11月	ドイツ	ボルシェデザイン
12月	イタリア	ヴァレンティノ
2006年 春	イタリア	ドルチェ&ガッバーナ
秋	イタリア	グッチ
2007年 中	イタリア	ジョルジオ・アルマーニ
末	イタリア	ブルガリ

ミナーを開催したところ、参加者、希望者とも増加しているという。富裕層がこうした学校を志向するのは、教育水準が高いことも当然あるが、同時に世界の富裕層との人脈づくりも視野に入っているからだろう。

現在、富裕層向けの教育関連サービス産業は、隆盛を極めている。このことから、富裕層の関心事は、商品よりもサービスにあることが推察される。

業界構造の変化

新富裕層をターゲットとする 新業態の出現

富裕層市場をめぐる鍵として、「ヨーロッパの高級ブランド」と「ピンポイントで富裕層のニーズに応じていく富裕層特化型ビジネス」および「すでに富裕層との接点を有している百貨店」の動きに注目する必要がある。

精力的な拡大が見込まれる ヨーロッパの高級ブランド

国内における富裕層市場のプレーヤーとして鍵を握るのは、すでにある程度の富裕層の囲い込みに成功しているヨーロッパの高級ブランド勢であろう。その出店攻勢が国内の富裕層市場の鍵を握るといっても過言ではな

い。すでに、富裕層市場の多くはヨーロッパの高級ブランドに占拠されているが、この傾向はしばらく続くと思われる。富裕層が集まる場所の一つである銀座界限には、2005年後半から高級ブランドの出店ラッシュが続いている（表4）。

ヨーロッパの高級ブランドが富裕層を引き付けてやまない理由をルイ・ヴィトン为例にとると、ブランド価値を十分に有しているだけでなく、「富裕層を飽きさせない仕組みを構築している」ことがあげられる。モノグラム、エピ、ダミエ、タイガなどの商品を柱に、ブランドツリー戦略によりモノグラムマルチカラー、モノグラムヴェルニ、モノグラムデニム、ダミエソバージュなどの新商品を提供し続けている。

ルイ・ヴィトンはまた、新富裕層は自分だけが優遇されること（ご招待、上お得意様限定など）にステータスを感じる傾向が強いことを熟知し、会員制クラブ「セリュックス」を設立している。

富裕層との接点を持つ百貨店業界が 富裕層向けサービスを強化

富裕層市場を攻め込む百貨店の強みの一つとして、すでに富裕層との接点を有していることがあげられる。ただ、注意を要するのは、既存の百貨店で囲い込めているのは、旧来の富裕層が中心ということである。

しかし、百貨店は富裕層ビジネスに相当の経験があり、今後は新富裕層を獲得するための新業態や新商品を展開することが予想される。たとえば、現状では一時的な催事として実施している「高級時計市」のような商いを通常営業で行うことが想定される。そのため、新富裕層向け業態は、既存の業態を打破した新しい業態となり得るのではないかと

現在、百貨店には新富裕層の心をくすぐる百貨店ならではの商品がないように見える。しかし今後は、マーチャンダイジング能力を高め、百貨店発の新興デザイナーの発掘、海外の次世代を担うデザイナーやブランドの国内への誘致により、百貨店自体の価値を高めていくことが、新富裕層向けビジネスを確立していく道になると想定される。

■ 新富裕層特化型ビジネスが拡大

今後は、新富裕層の特定セグメントをターゲットとした新たな業態が誕生、拡大することが予想される。海外高級ブランドの商品のみを取り扱うセレクトショップに代表されるように、一般人には敷居が高く、富裕層のみが入店できるような店づくりを実現し、富裕層の満足度を高めて、固定客化していくビジネスである。

また、これら業態がさらに発展して、究極のコンシェルジェともいえる企業も出現するのではないかと。現に、小売業ではないが、スイスのプライベートバンク、ピクテ銀行の子会社であるピクテ・ファイナンシャル・マネジメント・コンサルタントは、本業のプライベートバンク事業のほかに、新富裕層のニーズが高いアンチエイジング（抗加齢）のための最高峰の病院の紹介や、グローバル教育のための留学の支援、法務・税務の相談、金融外資産（不動産、絵画など）の運用の相談といったコンシェルジェ的要素を新富裕層に提供している。

これらは新富裕層の中でも一握りのスーパーリッチ層に提供されているサービスだが、今後は、新富裕層市場の争奪戦が想定されるため、一つの商材により富裕層との良好な関係を構築した後、本業以外の付加価値商品やサービスを提供する形態の企業が登場するの

ではないだろうか。

このことから今後の新富裕層ビジネスは、金融業、流通業といった既存の各業態が、富裕層に対して商品・サービスを提供するだけでは不十分ということが示唆される。このため、既存の産業分野の垣根を超えた“新富裕層産業”を目指すピクテのような企業が、今後もっと出現するだろう。

■ 市場の見通し

大量に出現する新富裕層が小売業の鍵を握る

■ 2007年が富裕層ビジネスの節目の年に

富裕層マーケティングによる新富裕層の争奪戦は、2007年に一つの節目を迎える。なぜなら、2007年に団塊世代の大量退職が始まるからである。この大量退職により、2007～09年に毎年15兆円前後の退職金が支払われる（これは大手銀行の預金量に匹敵する）。

今、この50兆円にも及ぶ退職金資産をめぐる、各社ともしのぎを削り始めている。団塊世代の退職者は二百数十万人といわれ、総務省によれば、その平均貯蓄額は1782万円、平均退職金額は2380万円といわれる。金融業界ではすでに始まっているこの新富裕層の争奪戦が、今後、小売業でも開始されるだろう。

■ 小売業界でも始まる新富裕層の熾烈な奪い合い

金融業界では、団塊の世代に限らず、新富裕層をめぐる熾烈な競争が始まっており、この動きが小売業にも波及することが予想される。小売業では各社とも、富裕層は一度お気に入りに入り店舗（ブランドや担当者など）ができるとスイッチする（他社になびく）傾向が少ないため、富裕層と良好な関係を築こうと

躍起になっている。現に「いつも買うと決めているブランドがある人の割合」を見ると、一般人を含めた全体では10%なのに対し、富裕層では18%となっている（前述の「生活者1万人アンケート調査」）。

とはいえ、小売業の現状は、富裕層囲い込みが十分でない。たとえば、新富裕層の一見顧客が数百万円の時計や宝飾品を購入するケースが増えつつあるにもかかわらず、小売業側は通常顧客と同様の扱いをしている。これでは、富裕層マーケティングの第一歩である「顧客を知る」大きなチャンスをみすみす逃してしまう。このようなミスが続けると、完全に他社に顧客を奪われかねない。結果として、小売業における新富裕層ビジネスの数年後の優勝劣敗は、こうした取り組み姿勢によって決まるだろう。

業界への提言

“新富裕層産業”で成功するために

狙うべき新富裕層を明確にする

小売業における富裕層（新旧富裕層）ビジネスでは、富裕層のすべてのセグメントを取り込むことを期待しがちだが、すべてを囲い込むことは容易ではない。まず実施すべきは、富裕層の特徴を理解し、ターゲットとすべき富裕層の市場性や、自社内の商品・サービスがどの富裕層にマッチするのかを検討することである。

ターゲットが新富裕層と定まっているのであれば、新富裕層のどのセグメントに対して、何を提供することで関係を強化していくかを検討しなければならない。また、商品・サービスが富裕層の満足度を高めるのであれば、富裕層は金額を気にしないので、当然、価格についての検討は優先順位が低くなる。

アプローチ手段を確保し、信頼関係の上にコンシェルジュ機能を果たす

先にも述べたが、今後は各業態（各企業）が新富裕層に自社の商品・サービスのみを提供していただければ、新富裕層を満足させ続けることは困難である。

新富裕層からアプローチがあった場合、いきなり商品説明や個人情報を知ろうとするような接触方法では完全にNGである。新富裕層は一定以上の成功体験者であり、本物志向が強く、ライフスタイルも確立しているケースが多いため、まずは、彼らのニーズを親身になって聞き、彼らの信頼を得なくてはならない。新富裕層とのビジネスは、信頼関係の上に成り立っているといても過言ではない。

信頼関係が構築でき、定期的なアプローチが可能になれば、次は商品・サービスの販売である。自社商品・サービスを提供することで一時的な満足度を得ることは可能だが、新富裕層は多忙でもあるため、信頼のおける人にワンストップで商品・サービスを提供してもらうことを望んでいるケースも多い。つまり、自社商品・サービスの提供のみで継続的な満足度を得ることは難しい。

たとえば、前述の“新富裕層産業”をターゲットとした新たな企業体となり、他社との提携などの手段によって、新富裕層の望む商品・サービスをワンストップで提供する企業体になることが、新富裕層に望まれているのではないかと。現に、ピクテ銀行の子会社のような事例も萌芽し始めている。NRIの金融サービスに関する富裕層へのインタビュー調査でも、新富裕層はワンストップで購入したいニーズが高いといった傾向が出ている。

つまり、まず一つのコア事業を中心として新富裕層へのアプローチ手段を獲得し、その企業が各種商品やサービスを複合的に提供す

る産業が、今後、成立していくと想定される。こうした企業が、新富裕層との接点を強化し、より良好な関係を築くために、彼らが望む商品・サービスをワンストップで提供していく時代になるのではないか(図3)

新富裕層は既存概念の商品・サービスの提供では満足しない

ターゲットとする新富裕層が定まり、新たな企業体として“新富裕層産業”に対するビジネスを実現できる体制が整えば、次はどのような商品・サービスを提供すべきかということになる。そこでは、下記の3つの要件のいずれかを満たすことが不可欠である。

ブランド・商品価値の創造

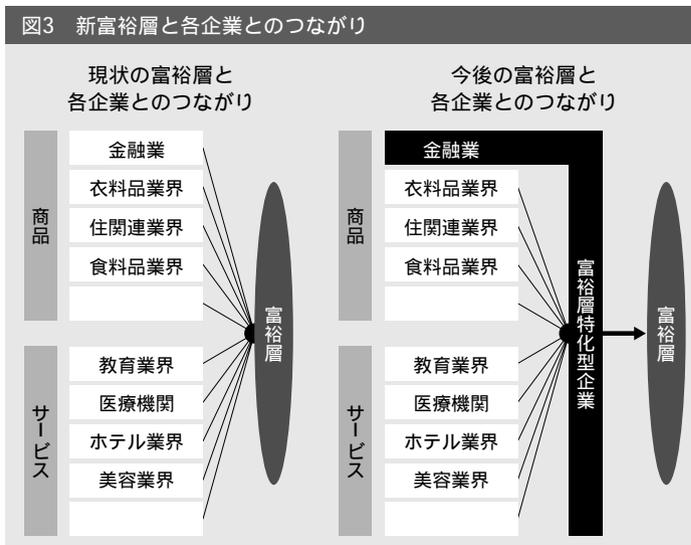
ある程度のブランド価値(カリスマ性)を保有していなければならない。というのも、富裕層(とりわけ新富裕層)は、メジャーブランドを好む傾向が強くなっている。

日経MJ紙の富裕層対象のアンケート調査によれば、旧来の富裕層からは116ブランドの名称があがったが、新富裕層からは80ブランドしかあがらなかったという。スイスの高級時計のブランドのように何百年もかけて構築されたものは、容易に築き上げられるものではないことを念頭に置く必要がある。

“自分のみ”が享受

一般人では享受できずに、自分のみが当該サービスを享受している優越感を持たせることが、富裕層向け商品・サービスでは重要となる。そのためのキーワードは、「手間が省ける(=楽)」と「優位性」である。

「手間が省ける」を満たす商品・サービスとしては、ホームパーティーでの有名レストランの出張シェフ・出張ソムリエ、ヨガ、ピラ



ティス等の個人レッスンなどがあげられよう。「優位性」では、並ばなくても受診できる病院の会員予約制度や、混雑していても優先入店できる会員制店舗などがあげられる。

お金で買えない価値を提供

従来、お金で買うことができなかった価値を提供する。たとえば、アンチエイジングビジネスがそれである。

東京の医療法人・宗仁会は、2004年10月にアンチエイジングビジネスを行う「マリーシアガーデンクリニック」を開設した。同病院が提供しているメニューは決して安価とはいえず、最高クラスの間人ドッグでは1人14万7000円も必要となる。受診者は、旧来の富裕層だけでなく、30代の若手経営者など新富裕層も増加している。

このアンチエイジングビジネスに代表されるように、従来はお金では購入できなかった価値を提供しているビジネスは、富裕層の心をがっちりと捕らえている。

ほかにもお金で買えないビジネスとして、「感動創出ビジネス」がある。富裕層になるからには、それなりのハードな仕事をしてい

る人が多く、家族・子供とのコミュニケーションが十分にとれていない可能性がある。たとえば、親子や家族の絆を深めるための、乗馬やボランティアなど一緒に行動できるサービスが好まれる。

選ばれた人であること、
一般人が憧れを抱くことが重要

富裕層マーケティングで重要となるのは、マスコミの利用による人々の惹き付け（憧れ）と、すべての人が存在は認知しているが、当該商品やサービスを楽しむのはきわめて難しいことを訴求することである。

その点で、アメリカン・エクスプレスの最上級カード「センチュリオン」（通称ブラックカード）は、一つの成功事例ではないか。会員募集はしない（希望者が誰でも入れるカードではない）、カードの明確な選定基準はない（日本の場合）、会員数は不明など謎に包まれているが、誰もがその存在を認知し、憧れを抱く存在になっている。サービスの内容は、究極のコンシェルジェであり、ホテルや飛行機、レストランなどのトラベル・エンターテインメント分野に強みを有している。新富裕層は、トラベル・エンターテインメントに時間と金を費やすことを好む傾向があり、それをすでに実現しているのである。

また、既出のルイ・ヴィトンのセリュック

スのダイレクトメールも、誰もが利用できるものではない。しかし、その存在を万人が認知しているという点で、富裕層向けマーケティングとしては効果が大きいとされている。

最後に、これらすべてを実現しない限り、新富裕層ビジネスが確立しないかという、決してそうではない。問題は、個々の企業、店舗がターゲットとする富裕層を明確にし、富裕層の各セグメントが好むと想定される自社の差別化のポイントをどこに置き、どんな商品・サービスを提供し続けるかに尽きる。その差別化のポイントこそが、企業の競争力でもあり、頭のひねりどころとなる。

「今日の主要顧客は明日の顧客ではない」可能性が常にあることを認識し、常に顧客が求める商品・サービスを先見して、顧客に提供し続けることが、新旧富裕層を囲い込むための最善かつ最短のルートとなる。破壊的イノベーションを起こす企業が、新旧富裕層のニーズを獲得し、旧来のトップシェア商品に打ち勝つ可能性は十分にある。

著者

小針清孝（こばりきよたか）

サービス事業コンサルティング副主任コンサルタント

専門は流通業の事業戦略、業務改革、マーケティング戦略