

ハイライフ研究所・「はいらいふ研究」

# はいらいふ 研究



特集

富裕層  
マーケティング  
を考える



銀座通り五丁目付近の年末の雑踏。昭和十四年頃  
 (福田勝治著『銀座』昭和十六年玄光社発行より)

## 商う

三枝 進

レンガ街の建設以後、銀座の商人たちは、西欧風の街並みや建物を生かして、舶来品の店、西洋料理店などを次々に開き、その売り方も日本の伝統的な座売り形式を変えて、ショーウィンドウを設けたり、客が土足のままで出入りできる陳列販売方式を積極的にとり入れるなどして、先進的な商法を展開した。以後、銀座は全国から人が集まる観光地的商店街となったが、こうした商法が本当に洗練され、今日の銀座につながる伝統を築くことができたのは、大正から昭和十五年頃にかけてで、銀座の商売は高いレベルのお客様に恵まれて、単なる商品のやりとりから、洗練された「大人のゲーム」にまで進化をとげた。買い物という行為が「大人のゲーム」として成立するためには、まず第一にお客様と店の間に深い信頼関係がなくてはならないし、双方にかなり高度で広い商品知識が必要とされる。売り手、買い手が共に楽しみながらもある種の緊張感を持ったやりとりをすることで、初めて「大人のゲーム」としての商売が実現する。

もちろん銀座の商法も立地や業種や店の考え方によってさまざまであるが、その根本に流れているのはこのような高度なゲームによる満足感をお客様に味わっていただきたい、ということのように思われる。

現在の銀座をみると、一方では欧米からの高級ブランドショップが大挙出店し、対極的に、安売り大規模チェーンの支店も進出して、新しい時代を迎えつつあるように見える。

これからの銀座商法はどう変化してゆくのであろうか。



**表紙・題字 海江田真末子**

表紙の題字は「はいらふ」を草仮名風に表したものの。草仮名とは、仮名の発達過程において、楷書体の男手（真仮名）の筆写が繰り返されるうちに書き崩されて生まれた草書体の仮名である。仮名の全盛期であった平安時代— 中国の文化を消化しつつ、日本の風土や日本人の感性にあったものを加えていったこの時代の人々から、たくましく柔軟な生活意識が感じられる。

**イラスト 高橋信雅**

桑沢デザイン研究所リビングデザイン科卒業。  
今は亡き、EGON SCHIELE + KLIMTを愛する。  
東京板橋の古い木造一軒家のアトリエを中心に活動。  
ミクストメディアという画法を用いるマチエル狂。  
竹ペンにより生み出されるやさしく儂く強く切ない  
ドローイングに没頭中。

## CONTENTS

### 特集

<b>「富裕層マーケティングを考える」</b>	<b>2</b>
-------------------------	----------

### 特別寄稿

<b>欧米のプライベートバンキング・サービスと日本の状況</b>	神戸 孝	<b>4</b>
----------------------------------	------	----------

### 富裕層マーケティング最前線

<b>ロイヤルロードは究極のオーダーメイド旅行</b>	JTB	<b>12</b>
<b>命題は「最高の土地に最高のマンション」</b>	三井不動産販売	<b>16</b>
<b>ジャガーは成功の象徴</b>	トラッドインターナショナル	<b>20</b>
<b>全世界発信型新富裕層への挑戦</b>	ミキモト	<b>24</b>
<b>ターゲットはフューチャーエグゼクティブ</b>	三越	<b>28</b>

### マーケティングeye

<b>「販売員はクリエイターであれ」— 商売は心理学—</b>	池 悦子	<b>32</b>
---------------------------------	------	-----------

<b>富裕層マーケティングの到達点</b>	鶴岡 謙吾	<b>34</b>
-----------------------	-------	-----------

### 2005年富裕層調査

<b>富裕層というマーケット・フロンティア</b>	中山 進	<b>38</b>
---------------------------	------	-----------

<b>ハイライフ研究所・活動報告</b>	<b>42</b>
----------------------	-----------

<b>ハイライフ研究所・研究内容</b>	<b>44</b>
----------------------	-----------

<b>ハイライフ研究所の出版物</b>	<b>46</b>
---------------------	-----------

<b>編集後記</b>	<b>47</b>
-------------	-----------

特集

富裕層

# マーケティングを 考える

富裕層の話題が多くなってきた背景には、社会階層の二極化と産業・消費経済の成熟化という欧米先進国と共通の問題が日本にも降りかかる時代となったことがあります。もう一つは、欧米先進国と比べて極端な少子高齢化が進行し、人口減少がいよいよ現実となる日本固有の事情があります。

戦後一貫して努めてきた「1億総中流」による内需拡大の枠組みが変化しつつある時代に、



富裕層をどのように位置づけるのかは、将来の「国のかたち」から身近なマーケティング戦略立案までの幅広い領域に影響を与える大きな問題です。

今回は、「富裕層が棲むという謎の小惑星に着陸し、表層の物質を持ち帰る」という段階ですが、彼らを社会の異物として見るのではなく、社会の活力の推進役としてとらえようという立場で特集を組んでみました。

# 欧米のプライベート バンキング・サービスと 日本の状況

F Pアソシエイツ&コンサルティング株式会社

代表取締役 神戸孝

神戸孝 (かんべ たかし)

F Pアソシエイツ&コンサルティング株式会社 代表取締役

住所：東京都千代田区神田神保町2-5 北沢ビル3 F

TEL : 03-3239-2218 (http://www.fp-ac.co.jp)

1956年、埼玉県生まれ。早稲田大学法学部卒業。1980年、(株)三菱銀行 入行、(株)イマジニアの設立に参画後、1987年日興証券(株) 入社。以後一貫してF Pサービスを中心とする マーケティング手法の企画・開発に携わる。1999年、日興証券(株)を退社後、F Pアソシエイツ&コンサルティング(株)を設立。資産運用に強い、日本を代表する独立系F Pとして、自ら個人・法人等のコンサルティング、各種講演会・研修会講師などを行う傍ら、全国の独立系F Pのための支援ビジネスも展開している。

CFP(サーティファイド・ファイナンシャル・プランナー)

日本F P協会評議員

早稲田大学非常勤講師

日本F P学会会員

金融庁 金融経済教育懇談会委員

著書

「絶対失敗しないお金運用法」(KKロングセラーズ)

「幸せな老後を呼び込む ほんとうに真っ当な資産運用」(朝日新聞社)

「資産運用革命 次はこうなる」(共著・東洋経済新報社)

「はじめての株式投資」(共著・日本経済新聞社) ほか

## なぜいま富裕層なのか

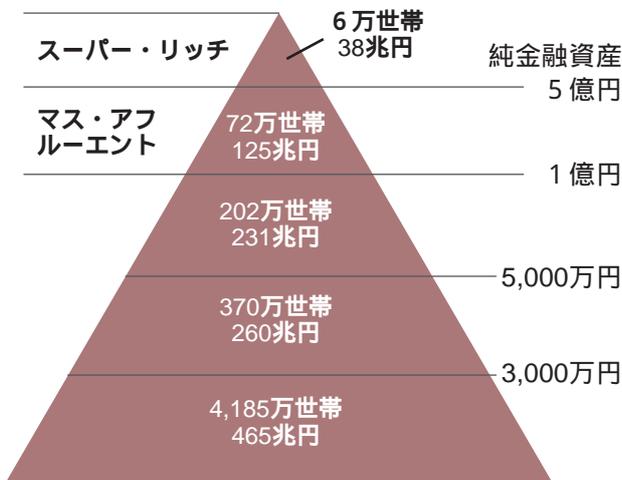
2007年以降、団塊世代の大量退職と親の資産の相続により、金融資産1億円以上の富裕層が大量に生まれることが予想されている。特に07年から09年には60兆円もの退職金が発生すると見積もられており、そのうちの4〜5割が一時金として支払われれば、それだけで25〜30兆円になる。これに親から相続する土地などの資産を加えれば、膨大な数の退職者が突然、富裕層入りする状況が想定される。

1400兆円を超える日本人の個人金融資産。現状では、その内の10%以上にあたる163兆円を、全世帯数のわずか2%弱にあたる78万世帯が保有している(野村総合研究所作成データより)。この巨額な資産を持った人々が昨今注目を集めている富裕層である。だが、概に富裕層といっても、財産規模、資産の形成過程やフロー(収入)とストック(資産)の水準などにより、さまざまパターンがある。

## 新たな富裕層の出現

まずは最もポピュラーな財産規

## 個人金融資産の分布（03年度）



### 推計方法

- ・金融資産1億円以上の富裕層については、推計死亡率を用い、国税庁「相続財産種類別統計」の金融資産額を割り戻して算出
- ・推計死亡率は、厚生労働省「人口動態統計」を用いて算出
- ・ただし、土地等の資産の売却やIPO（株式新規公開）を行った事業及びその親族などの一代で財をなした新興富裕層は算出値に含まれていない
- ・1億円未満の層については、野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」、及び総務省「消費実態調査」の金融資産階層別世帯数構成比を用いて算出
- ・ここで個人金融資産は、通常個人が金融資産とは認識しない金融商品（年金準備金等）を除外

出所：野村総合研究所（NRI）推計

模による分類・定義を見てみよう。野村総研のレポートでは、純金融資産1億円以上の「マス・アフル・レント」が72万世帯、同5億円以上の「スーパー・リッチ」が6万世帯と推計されている。この数には土地などの資産売却やIPO（株式新規公開）などにより一代で財をなした富裕層が含まれていないため、実際はこれよりもやや大きな数字になるだろう。

また、日本の富裕層をその成り立ち、資産の形成過程に着目して分類すると、大きく3つのパターン

が見えてくる。不動産が資産の多くを占める従来型の資産家タイプ、高額所得でキャッシュフローの豊富な医師や弁護士など専門職に就くタイプ、それにIPOやストックオプションによる「突然型の金持ち」タイプの3通りである。従来型の資産家型の富裕層はストック（資産）はあっても、キャッシュフローはあまりないという人が多い一方、医師や弁護士などはキャッシュフローは潤沢でも、ストックがあまり大きくないといった傾向が見受けられる。

日本の富裕層を欧米の富裕層と比較した場合、最も顕著な違いは、資産の構成比率である。日本の富裕層は一般的に不動産の比率が非常に高い。2000年の相続税納税者の資産構成割合では、土地が6割以上を占める一方、金融資産は2割程度に過ぎない。欧米の富裕層では、現預金や有価証券など金融資産の比率の方が高いのが一般的である。日本に急速に富裕層が増加していると思われがちなのは、金融資産の比率が高い「突然型の金持ち」の存在がクローズアップされる機会がふえているという要因もあるといえよう。

固定相場時代、1ドル360円だった為替はいまや120円だ。海外から見れば、資産価値は3倍に跳ねあがっているのだから富裕層が急増したように映るのも当然といえるだろう。

## 貴族の執事がPBの由来

事実、90年代にはシティバンクの進出を嚆矢として、海外の金融機関がこぞって日本の富裕層マーケットを狙って上陸してきた。彼らが持ち込んだのがプライベート

バンキング・サービスである。ここで触れておきたいのが用語の混同についてである。プライベートバンクとは、無限責任を有する少数の資本家（本来のプライベートバンカー）により運営される銀行をさす。それゆえ情報の徹底的な秘匿が可能だった。ディスクロズしないことこそ使命であり、公開企業とは対極に位置する存在である。だが、最近では大手金融機関の資本を導入するプライベートバンクもあり、大手金融機関自体がプライベートバンク的なサービス、つまりプライベートバンキング・サービスをを行うケースが増えている。これらはプライベートバンカーと呼ばれる担当者を有し、プライベートバンキング・サービスをを行うが、本来のプライベートバンクではない。

従来から欧米で富裕層の資産管理を担ってきたのがプライベートバンクであり、そこには社会的な背景があった。プライベートバンクの出自はもともと貴族に仕えた執事だといわれる。貴族は戦場で戦い、真っ先に死ぬことが仕事であり、それ故に平時はパーティーを

## PB層顧客の資産ポートフォリオ

相続または遺贈により取得された財産価額（単位10億円）

土地	89,083	62.4%
建物	6,107	4.3%
有価証券	12,113	8.5%
現・預金	21,226	14.8%
その他	14,283	10.0%
合計	142,812	100.0%

出典：国税庁 種類別相続財産価額 2000年

催したり諸国を漫遊して、遊び暮らすことも許されていた。その間、領地の作物の収穫から現金化、資産管理など、諸事すべてを管理したのが執事である。

やがて十字軍遠征の時代になると、新たに信託という概念が生まれる。生きて再び領地に帰ってこ

られるかわからない長期の遠征に赴く貴族が、「家族の後事を信じて託す」わけだ。あくまでも、資産を「増やす」ことではなく「管理」することが主眼に置かれていた。資産管理という面では、最大の関心事は「どう子どもに資産を引き継ぐか」という継承問題だ。よって、プライベートバンカーの仕事は資産管理はもちろん子弟の教育、留学先の世話などの私生活に関するにまで及ぶことが多い。

もちろん今日では、プライベートバンクの役割も変わってきている。かつてのスイス型の管理センターのプライベートバンクに対する、米国型のプライベートバンクの登場だ。当然のことながら米国には貴族もいなければ執事もいなかった。米国型のプライベートバンカーが求められたのは、資産をどう運用すべきかという投資のアドバイザーとしての役割が中心であった。従来型の代々続く富裕層よりも新興富裕層が目立ってきたこともあり、近年はスイス型のプライベートバンクでも運用アドバイザーとしての性格が色濃くなりつつ

あるようだ。

日本では、欧米における執事的な存在は歴史を振り返ってみてもほとんど見あたらない。大きな寺院には一門の宗派の資産管理などを行う役職として「執事」が存在するが、プライベートバンカーのような職業に発展することはなかった。江戸時代の武士と御用商人の関係も、信頼を基盤とするプライベートバンカーと貴族との関係ではなく、むしろ商売を通じた、時として敵対的ともなりうる関係に過ぎない。

近代日本において、富裕層の発展を阻害してきた最大の要因が高率の相続税である。以前のように70%という税率では、代がわりに70%という税率では、代がわりのために資産の切り売りを余儀なくされ、子々孫々までの資産は築きにくい。そのため、日本の富裕層はプライベートバンカー的なアドバイザーよりも税の専門家に頼ろうとする傾向が強かった。また、家の造りも関係しているかもしれない。石造りで何代にも渡って同じ家に住めるヨーロッパと違い、日本の家屋は木造で、数十年単位での建て替えを余儀なくされる。

そのたびに建て替え費用を伴うため資産を蓄積しにくい。こうした事情もあって、日本での富裕層の発展は阻害されてきたのだろう。今日、ようやく日本においても富裕層が台頭してくると、そのニーズに応えうる国内の専門家が見当たらず、欧米のプライベートバンカーが注目されるということが起こっているとも考えられる。

### ビジネスモデルの転換を迫られる銀行

日本の金融機関は、富裕層の台頭を見て、ようやくリテールビジネスに対して重い腰を上げようとしている状況といえる。これまで日本の金融機関がメインターゲットとしてきたのは法人・企業であった。それは、わが国の社会構造が企業を中心としたもので、リスクをとり、それに対するリターン、収益を得るのが企業だったからである。企業の主要な金融ニーズは節税と資金調達であり、金融機関は節税用商品を提供し、資金調達機能を果たすというのが、基本的なビジネスモデルのあり方だった。ところが、90年代後半から進

んだ金融ビッグバンにより、法人取引の利ザヤは縮小し、融資を行うつもりリスクばかりで充分なリターンを得にくくなってきている。

金融ビッグバンとともに、わが国社会の構造改革が同時進行し、「公平な社会」から「公正な社会」への転換が進みつつある。高率の相続税などによって所得の再分配を行う「結果において平等な社会」から「機会を平等に与える公正な社会」への移行である。その結果、富める者はますます富を蓄積しやすくなり、富裕層の存在がクロージアップされるようになる。この点に注目したのが、法人取引で利ザヤを稼ぎにくくなった金融機関というわけだ。

個人富裕層の主要なニーズは資金調達ではなく、資産の運用と防衛である。多くの金融機関は彼らのニーズに応えるために、取り扱いが解禁された投資信託や変額年金などの運用型商品のラインナップを充実させていきつつある。ところが一般客とは異なり、富裕層客は特別扱いを好むことが多いため、カスタマイズされた商品を開発し、富裕層専門の部隊をあつら

え、押っ取り刀で対応しようとしているのが現状といえるだろう。

### 銀行が狙う顧客層とは

実は、プライベートバンキング・ビジネスは参入こそ容易だが、高いシェアの獲得が非常に難しいといわれる。プライベートバンキング・ビジネスで世界最大手のシティでさえ、そのシェアは1%程度に過ぎないと推定される。富裕層相手にはシステムマッチクで効率的な営業が困難だからだ。新規顧客獲得の基本となるのは、既存顧客からの紹介となり、一挙にシェアアップを図るのは非常に難しい。日本のスーパー・リッチは6万世帯で38兆円の純金融資産を保有するといわれるが、彼らの20%を顧客化できたとしてもわずか1万2000世帯。一人のプライベートバンカーが20世帯を担当するとして、600人の担当者がいれば足りてしまう計算になる。メガバンクが抱える数万人の従業員をまかなうにはマーケットが小さすぎるのだ。

だからこそ、東京三菱銀行やみずほ銀行はスーパー・リッチ向け

のプライベートバンキング・サービス部門を別会社化している。銀行本体のように全国津々浦々に支店を構える必要などなく、東京本社だけ、せいぜい大阪・名古屋に支店を置けば事足りる。そこで少人数で対応していくという仕組みが、スーパー・リッチを対象にしたプライベートバンキング・サービスのあり方といえるだろう。銀行免許を持たない子会社を通じてプライベートバンキング業務を行

うと、海外金融商品の提供から投資顧問業務や不動産業務など、富裕層の望むサービスを提供できるメリットもある。東京三菱銀行ではスイスに設立された商品開発・運用を担う三菱東京ウェルスマネジメント証券と、富裕層向けコンサルティングを行うダイヤモンドプライベートオフィスの2社を設立済みだ。みずほ銀行では、みずほプライベートウェルスマネジメントを10月に

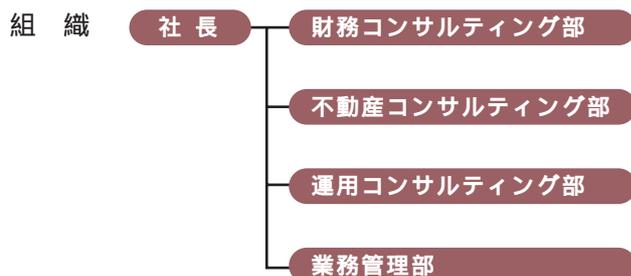
### ダイヤモンドプライベートオフィス株式会社 会社概要

所在地 〒100-0011  
東京都千代田区内幸町1丁目1番1号  
帝国ホテルタワー18階

資本金 4億円

設立 平成14年6月

免許等 投資顧問業者（助言）、宅地建物取引業者  
生命保険代理店、損害保険代理店



出所：ダイヤモンドプライベートオフィス(株) 会社案内

### 三井住友銀行の個人顧客セグメントと対応チャネル

顧客セグメント		対応チャネル (05 / 3末時点)	
PB層 約1,000人	企業オーナー・大口地権者・大口富裕者	プライベートバンカー	PB営業部
資産運用層 約15万人	オーナー・役員・医師・弁護士・資産家・富裕者	フィナンシャルコンサルタント	ブロック 36
資産形成層 約800万人	勤労世帯主・退職者層等	ローンプランナー	ローンプラザ 108
		マネーライフコンサルタント・ローカウンターテラー	支店 425 SMBCコンサルティングプラザ 45
マス層 約1,800万人	独身者層・学生・主婦等	One'sダイレクト・ATM	

注：出張所・代理店等を除く  
出所：三井住友銀行IR資料

個人顧客

設立したばかり。やはり富裕層向けプライベートバンキング・サービスを提供する会社である。一方、一人ひとりとはスーパー・リッチよりも小ぶりとはいえ、純金融資産で1億円以上を保有するマス・アフルーエントは72万世帯、トータルで125兆円を保有するといわれ、大手金融機関がメインターゲットとするに十分なマーケット規模があり、銀行本体でのビジネス展開も可能である。銀

### 米国での事例から学ぶ

マス・アフルーエントを中心に

行本体が行うプライベートバンキング・サービスは超富裕層向けではなく、じつはこのマス・アフルーエントが主ターゲットといえる。ある程度はシステムチェックな営業も可能な彼らに対して、運用などのアドバイスを行いながら、金融商品を販売していこうという戦略である。

したサービスでも先行しているのが米国である。日本でも07年から団塊世代の大量退職により「突然の金持ち」が急増することが見込まれるが、米国では401Kと呼ばれる確定拠出型年金が基本的には一時金で支給されるため、突然富裕層入りする人がたいへん多く生まれた。巨額な離婚慰謝料や夫の死亡保険金を受け取る女性も少なくない。持ち慣れない大金を保有した人々がどうするか。彼らが相談するのは、米国では銀行ではなく、ファイナンシャル・プランナー（FP）が最も一般的な相手だといわれる。

ワシントンのある代表的な独立系FP会社の平均的な顧客象は、純資産が200〜300万ドル、年収は25万ドルだそう。前出のマス・アフルーエントに当たる富裕層を主なターゲットとしている。同社の売上げの4分の3を占める収入源は金融資産のポートフォリオ・マネジメント、つまり資産運用のアドバイス・フィーである。顧客は退職者や専門職、IPOなどで資産を得た新興企業の役員・社員、離婚や相続で資産を手

にした女性など約450名。3億ドル強の顧客資産をわずか8名のCFPと9名の社員でアドバイスし、管理している。面白いのは離婚女性の得意なFP、ほとんどの顧客が同一企業の退職者であるFPなど、FPごとに顧客のタイプが異なっているところである。職業や収入が似通った顧客は、ニーズやポートフォリオも似てくるため、一人のFPが多くの顧客に対応できるというメリットがあるそう。

### 富裕層の忠誠度を高める

米国における大手金融機関の例も見ておこう。メリルリンチは世界最大の総合証券会社である。FC（ファイナンシャル・コンサルタント）と呼ばれる営業マン一人あたりの預かり資産は約100億円。同社ではフィーベースで預かり資産に対して1%程度の手数料を受け取るタイプの商品が主力商品であり、何もしなくともFC一人あたり年間1億円ほどが入ってくる計算になる。よって、頻繁な売買で手数料を稼ぐ必要はなく、営業マンは顧客の満足度を高める

情報やサービスの提供に専念できるわけだ。

メリルリンチは預かり資産25万ドル以上の顧客をプライオリティ・クライアントとして重視する営業戦略をとっている。数的には全リテール顧客の15%弱に過ぎないプライオリティ・クライアントだが、預かり資産に占める割合は80%に達する。重要なのはリテール部門の利益の82%をこのプライオリティ・クライアントから得ている点である。

メリルリンチは預かり資産25万ドル以上の顧客に対して総合的FPサービスを受けるように積極的に働きかけている。90年代半ばに、同社は預かり資産25万ドル以上の顧客のうち、このサービスを受けた顧客と受けない顧客とで利益の上がり方がどう違うかについて検証を行った結果、サービスを受けた顧客からの利益が年間45%増であったのに対し、受けない顧客からの利益は11%のマイナスとなったそうだ。検証期間中に手数料の引き下げが行われた結果、同様の取引だけしていた顧客からの収益は自然に減少してしまったが、

総合的FPサービスの提供により忠誠度の高まった顧客からの収益は向上したということが確認できたため、とりあえずはFPサービスを受けてもらおうという戦術をとっているわけである。

同時期、メリルリンチでは預かり資産25万ドル以下のプライオリティ・クライアント予備軍に対しても総合的FPサービスを提供したのだが、2年間でそのうち44%の世帯がプライオリティ・クライアントの基準に到達したという。他所へ預けていた資産を同社へ集中させるなどして、自ら囲い込まれようとした顧客も多かったようだ。

### どこに座るかがカギに

米国のFP会社やメリルリンチの事例からは、富裕層ビジネスのキーポイントが見えてくる。それは、いかに顧客に味方だと思ってもらえるかということだ。これまでに日本の金融ビジネスとは「座る位置」が違っているのである。机やカウンターの挟んで対面するというのが、銀行・証券・保険を問わず通例だったはずだが、これは実は

「販売代理」のポジションである。顧客にとっては、向こう側に座っているのは企業の代理人であり、販売側の代理人でしかない。だからこそ「もっと良い商品があるのでは」「ノルマがあるから薦めてくれるだけでは」と警戒感を抱くことにもつながりやすい。業態間の垣根が取り払われようとしている現在では、机の向こう側はいつ付き合いを断たれるかもわからないポジションになってしまう。

では、どうしたら顧客を囲い込めるのだろうか。それは顧客の隣りに座ることに尽きるといえるだろう。「購買代理」のポジションであり、資産管理型営業と呼ばれるスタイルである。資産管理を行うためには顧客のバランスシートを見る必要があるが、机を間に挟んでいたのでは細かい数字など見られるはずもない。いかに隣りに座らせてもらえるかがカギなのだ。隣りに座れば、激しい競争があっても必ずや残してもらえ側にいることができる。

顧客の隣りの座席を占めるために絶対に欠かせないのが知識ベースである。机の向こう側の席には

税理士や他社の営業マンなどが入れかわり立ちかわり座りにくる。そのとき顧客に代わり専門用語を「通訳」して顧客に伝え、「秘書」として必要事項をチェックし、「教師」としてアドバイスし、「代理人」として行動していかねばならないのだから、幅広い知識が必要不可欠になる。しかし、知識だけでは充分ではない。人間的な信頼関係の構築能力も当然必要だ。また、預り資産額に応じて支払うファイアの金額が決まるラップアカウントのように、顧客と企業がウィン・ウインの関係となりうる手数料体系の商品開発も欠かせない。

ラップ型の商品では、預かり資産が増えれば、それに応じて企業の収入も増えるので、顧客と営業マンは同じ目的を目指すことができる。知識、信頼関係の構築能力、顧客と営業マンが同じ方向を向ける商品開発、この3つがそろって初めて、富裕層の隣りの座席に座ることができるわけだ。

米国の金融各社はメイン・ターゲットとする顧客の預かり資産額の規模やアドバイスの要・不要な

どにより個別に明確なマーケティング戦略を立てている。顧客のタイプにより、どうアプローチして、どんなスキルを持つ担当者に対応させ、どの商品売るのかという戦略がキチンと立てられているのだ。富裕層とはいってもスーパー・リッチとマス・アフルーエントでは、必ずしも同じ商品が売れるわけではない。それぞれについて別々の戦略が必要になってくる。

### 富裕層向きの人材とは

日本の金融各社の対応状況を見ると、アプローチからクロージングまでをひとつのビジネスモデルとして確立することができていないというのが現状であろう。相手の状況を聞き、支出の削減方法や運用商品の提案などを行い、商品を販売するというプロセスは、医療における診断・処方・治療という一連の流れによく似ている。以前は診断する人によって治療方法がほぼ決まっていた。生保の営業マンなら「保険の見直しで支出を減らしましょう」、銀行マンなら「収入を増やすために、資金を貸

しますからアパートを建てましょう」といった具合だ。落としどころが見え見えで、相談会を開いても警戒されてしまい、あまり人が寄ってこない。所詮、机の向こう側に座る、敵か味方が判然としない人としか認識されていなかったわけである。

最近やっと、わが国においてもプライベートバンク型のビジネスが成り立ち始めているのは、金融各社の取扱い商品が多様化する中で、ひとりの営業マンが投資信託や年金、保険とさまざまな処方箋を書ける状況になってきたことが大きい。アプローチからクロージングまで、一貫したビジネスモデル構築できる環境がようやく整ってきたわけだ。しかし環境は整っても、まだまだ成果には結びついていないようだ。ひとつには人材の育成の問題があるのだろう。

FPの目指すべきは「T字型人間」とよく私は言っている。広く浅い知識を持つと同時に、最低ひとつは高レベルの専門分野を持つということである。どんな富裕層にも対応できるスキルや商品はな

いと考えた方がよい。そして、富裕層が喜び、感謝するのは一般的な知識ではなく、そのまま行動に結びつく情報に対してである。

金融各社に所属する営業マンであれば、例えば「退職を考えているオーナー経営者だけに役立つ」というタイプの情報が重要になる。一般論として事業承継の対策をしましょうというのではなく、ハッピーリタイアメントのために「会社の定款をこう変更して下さい」とか「取締役会の議事録はこのひな形を参考にして作って下さい」というレベルの情報である。喜ぶのはごく一部のオーナー経営者だけだろうが、彼らの胸には間違いなく刺さるはずだ。汎用性には乏しくても、こうしたレベルの知識や情報を2つか3つ持つて、それに該当しそうな顧客に提案していけば、一担当者としては充分な数の顧客が獲得できるはずだ。一度クロージングに成功することができれば、同様のニーズを持つ新たな顧客の紹介を受けることも期待できる。富裕層ビジネスでは、すべての顧客を相手にしようとする失敗する可能性が高い。ニーズを持つ顧客の数は

少なくても、本当に役立つ知識・スキルがあることが重要なのである。

### 転職と給与体系が壁

日本の金融各社には今ひとつ、乗りこえなければならぬ壁がある。転職の問題だ。融資業務など企業対象のビジネスでは顧客と担当者の癒着を避けるためにも、転職は必要だった。だが富裕層ビジネスでは、むしろ積極的に顧客と癒着し、信頼関係を深めなければならぬ。報酬体系も固定給制よりも歩合制が中心になっていくべきだろう。顧客から給料をもらっているという実感を持たば、無理な押し売りは起こらないだろうし、誰のために働けばよいかということをはっきりと認識できるはずだからである。メリルリンチでは営業マンが辞める時には顧客に「当社と継続して取引なさいますか？」と尋ねるそうだ。実際のところ、顧客はすでに信頼関係を構築済みの営業マンにそのままついていってしまうことの方が多いようだ。

日本ではまだフィー・ビジネス

が根づいているとはいいいにくい  
が、フィーを顧客から得るとい  
ことには、たいへん大きな意味が  
ある。私自身が経験したことだが、  
企業内のFPとして証券会社に勤  
務していた時代には、顧客の情報  
を聞き出すだけで1カ月単位の時  
間があつたという間に過ぎていっ  
た。ところが、FPとして独立し  
ている今では、顧客の方から喜ん  
で情報を提供してくれる。自分が  
時間あたりの相談料金（フィー）  
を支払うということを考えれば、  
先に知っておいてほしいというこ  
となのだろう。このことは、こと  
ばを代えれば顧客と面談する前か  
ら、顧客は私を隣の席に座らせ  
てくれていることを意味してい  
る。フィーという形で、顧客に何  
らかの対価を支払ってもらえる商  
品や方法を考えることも重要とい  
えるだろう。

### カーナビ兼用心棒として

米国では年収が10万ドル以上の  
人々のざつと8割には顧問FPが  
いるといわれる。そして彼らの中  
には絨毯の買いかえについてまで  
FPに相談する人もいるそうだ。

FPからのイエスという言葉が不  
安を払拭してくれるのだろう。目  
に見えない、さわるのできな  
い金融商品は、商品自体で差別化  
を図ることが非常に難しい。ロー  
ン金利を引き下げたり、預金金利  
を上げるといのはわかりやすい  
が、減益に直結してしまう。外貨  
預金や投資信託などの金融商品の  
良し悪しは結果論でしか判断でき  
ない。だからこそ、「あの金融機  
関の商品なら安心だろう」という  
ブランド力と「あの人が薦めるな  
ら安心だろう」という「評価付き  
情報」によって、購入商品を選ば  
うとする人が多くなる。この「評  
価」を行うことこそが、資産管理  
を任されて富裕層の隣りに座る人  
の特権なのである。

隣りに座る信頼関係を構築する  
ために、私が最も重要だと考えて  
いるのが、顧客にとってのゴール  
の設定である。とくに旧来の資産  
家タイプではないキャッシュフロ  
ー・リッチ（プロフェッショナル  
など）や団塊の世代などの突然型  
の富裕層に対しては、ゴール設定  
を含めたリタイアメントプランニ  
ングが大変喜ばれる。がむしやら

に働き続けてきた富裕層は、自分  
のハッピーリタイアのイメージが  
描けていないことが多いのであ  
る。

そうした富裕層に対して、家族  
の皆が納得できるゴールの設定を  
手伝うのと同時に、ゴールまでの  
キャッシュフローをマネジメント  
してあげられれば、自然に隣りの  
席に座れているはずだ。企業のブ  
ランド価値を高めるのと同時に、  
顧客に対しては、ゴールまでの道  
すじを案内するカーナビ役とし  
て、また無事にゴールに辿りつけ  
るようサポートし続ける用心棒と  
しての役割を荷える人材を育成し  
ていくことこそが、金融各社にと  
って富裕層ビジネスの勝者となる  
ための近道と考えられる。

# 富裕層マーケティング最前線

## ロイヤルロードは究極のオーダーメイド旅行

株式会社ジェイティーピー  
ロイヤルロード銀座支店長  
生田 亨氏

JTB

今回の特集で最初にうかがうことになったのは、JTBロイヤルロード銀座。「ロイヤルロード」という響きの豪華さと、銀座並木通りという場所に想像をめぐらせながら歩いていくと、ビルの入り口に小さな看板を見つけました。

その看板のさり気なさに驚き、2階の店舗の入り口に近づくと、高級エステティックサロンのようなエントランス、ここは普通の旅行代理店じゃない、そんな主張が伝わってきました。

### JTBロイヤルロード銀座

2003年9月16日に、ロイヤルロード銀座は設立されました。それまでJTBでは一つの店舗で、1枚の電車の切符から世界一周のクルージングまでを扱っていましたが、一つの店舗にすべての旅行のエッセンスがあったというわけでした。

しかし、お客様のライフスタイルが多様化し、旅の目的意識が明確になってきた昨今、お客様は旅行代理店に対して専門性を求めるようになってきています。十人十色の目的や価値観を持ったお客様

は、より詳細な情報を持ち、より高い専門性を持つ旅行代理店を求め、実際そうだった代理店が勝ち残っていく時代になりました。

従来のJTBのような総合型店舗では、専門性を求めるお客様には満足していただけなくなってきたのです。

そこで、JTBでは2003年に高い専門性を持った新しい3店舗を立ち上げました。

4月に30代女性をメインターゲットにしたVintage(ビアッジョ)汐留、7月に個人旅行専門のトラベルデザインー新宿、そして9月にこのロイヤルロード銀座が「高品質旅行」を求めお客様を対象に設立されたのです。この3つの店舗では、あるものを売るという従来のスタイルから相談するという新しいスタイルを確立しました。

通常JTBの店舗は1階にあり、どなたでも入りやすいように作ってあります。しかし、ここではあえて2階にしました。銀座並木通りという立地と、少々入りづらい2階ということで店舗のコンセプトをお客様にお伝えしやすいですし、完全予約制としたことで、他の店舗との差別

化をはかっています。

また、ロイヤルロード銀座は他の店舗にはない商品企画の機能を持っています。JTBでは店舗とは別に企画専門の部署がありツアーを企画しているのですが、ここロイヤルロード銀座では、お客様の声をダイレクトに反映した商品企画を立てることが可能で、フェイストゥーフエイス機能が高い店舗となっています。

### ロイヤルロード銀座の商品

ロイヤルロード銀座で扱っている代表的な商品をご紹介します。シニア向けのゆとりある海外旅行「旅彩々」は、平均旅行費用約60万円の商品です。

ビジネスクラスの旅を提供する少人数ツアー「夢の休日」は、海外の場合平均約140万円、国内の場合だいたい20万円の費用になります。

完全オーダーメイドでのゆとりと感動の旅「ロイヤルロード」は、200万円から1000万円くらいの価格になります。

そのほかに国内外のクルーズを扱う「クルーズコレクション」や、



クラシック音楽専門ツアー「音楽の旅・ライブ」などの商品を扱っています。

それぞれの商品に支配人を配置し、専門のスタッフがお客様のさまざまなご相談やご要望に対応できる体制を整えています。

このようにロイヤルロード銀座で扱っている海外旅行は、安くても60万円です。同じような内容でもっと安い商品はいくらでもありますが、「なぜ60万円なのか？」という理由を説明し、納得していただく必要があります。

そのために、定期的に十数名から40名の説明会を開いています。お客様からの要望があれば直接自宅にうかがうこともありますし、こ

ちらの場所で個別に説明もいたします。パンフレットには説明会の予定が掲載されていて、地方の会場でも説明会を開いています。

シニア向け商品の「旅彩々」はもちろん、他も少々高額の商品です。お客様にはシニアの方が多いためですが、シニアマーケットは裾野が広い分、競争が厳しいのが現状です。お客様は各社の商品をホームページなどで比較検討し、充分勉強されてから説明会に参加されているようです。

説明会にいらしていただいてフェイスツーフェイスでつながりができる、その後はリピーターとなるケースが多いように思います。そのため、最初にお客様の気持ちを含め、いかに満足していただけるかが大事だと思っています。

みなさん事前の情報収集をさかんにされていますので、ホームページやパンフレットなど文字の大きさやデザイン、レイアウトなどにも気を使い、見やすさ、高級感で差別化をはかっています。例えばクルーズでは、最初のページで方面別説明を、更に船ごとの説明、部屋の詳細まで掲載するようにし

ています。船上でのディナーやパーティー、ファッションショーの際のドレスの広告を服飾メーカーとコラボレーションして掲載したり、実際の商品の紹介もしています。

### レベルの高い安心感とおもてなしの心

富裕層の方で海外旅行が初めてという人は少なく、それどころか何回も行ってさまざまなトラブルを経験したがゆえに、ストレスのかからない旅行をしたいと望まれる方が多いように思います。

そういったお客様には、乗り継ぎの面倒くささだけでなくそれにとまなう荷物紛失など、トラブルが起らないよう先を読んだ対応、さらに交通機関のストライキへの対応や、自然災害への対応も事前に対応し、回避策を講じています。たとえ初めての海外旅行のお客様でも、こちらの商品は食事や添乗員などがすべてセットされているフルアテンド型の商品です。言葉の問題や危険地域の情報入手などのリスク管理を考えると、自由旅行に比べてストレスが少なく

気楽でいいと考える人も多いように、そういったことを含めるとそれほど割高感もないのではないのでしょうか。

添乗員は経験10年くらい、ベテランではありますが30代のフットワークが軽く、細かい配慮ができる女性を多く配置しています。リーダーシップを発揮するよりもホスピタリティが重要と考えていますし、食事の進み具合から体調を気遣い、時には看病もできる、そういったことから女性のほうが適任だと考えているからです。

医療のことでいいますと、現地での医療ネットワークを完備しています。保険に入っていたら急病の場合でも現地で契約している医師、看護師が対応できるようにしています。

起こるかもしれないアクシデントを予測した先回りのリスク管理が、高い評価をいただいております。

また、邦船クルーズの場合はお部屋の指定まで可能です。身体が不自由な方のためにトイレへの距離が最短のお部屋をご用意したり、以前ご利用された思い出のお部屋をご用意したり、そういった個別

の対応にご満足いただき、リピートされる方も多いようです。

「世界一周クルーズ1800万円」

という価格はどこの代理店で購入しても同じです。ですから出発前の準備も含めて、ロイヤルロード銀座としての付加価値が必要ですし、評価もいただいていると思います。

### 高額商品のお客様

「ロイヤルロード」や「夢の休日」、また長期間のクルーズといった高額商品のお客様を大きくわけると、時間に余裕がある方と、時間に余裕がない方にわかれるようです。

現役を引退され時間に余裕のある方は、目的をもって一つの国をゆつくりまわるケースが多く、添乗員同行のツアーを利用されます。現役の方は、時間があまりない方が多いので自分の時間に合わせた完全オーダーメイドで旅行を組み立てています。

また、富裕層の二極化が進んでいて、一挙に富を得た人と伝統的に富を持っている人がいるように思います。これまで高額商品のお客様は、医師や弁護士、経営をリタイヤした方々が主でしたが、こ

こ2年くらいで20代30代のベンチャー企業経営者の方など若い層が増えてきました。どちらの富裕層も物質的な満足より、目に見えない部分に価値を感じる独自の価値観を持っているようです。

さらに現役の方は忙しい方が多く、急なお申込みが多いのも特徴です。

例えば、申し込みがあつてから1日くらいで、流ホテルと飛行機のファーストクラス、現地の出迎えスタッフ、三ツ星レストランの予約といった内容をセットいたします。旅行の内容だけでなく、こういった素早い、しかも一流の旅行をセッティングすることに非常に価値を感じていただいているようです。

ロイヤルロード銀座設立以前は、こういった高額商品のお客様には訪問営業が必要だと考えていましたが、実際はお忙しい方が多いので一度か二度顔を合わせ、信頼をいただければ、それ以降は電話でのご注文いただくことが多いです。

JTBでは、このような富裕層マーケットはまだまだ潜在的顧客が多いと考えています。潜在的顧客を集客するためにも一層ブラン



ド価値を高めていくことが今後の課題です。

### 満足の多様化に応える商品

もつとも大事なものは品質保証だと考えています。

「夢の休日」は、最高級ホテルの最高級のお部屋が売り物です。フライトなども含め価格に見合った商品であるというところを、お客様に納得していただき、満足していただくことが大切です。

ホテルばかりでなく移動手段にもそれは現れています。飛行機で人気があるのは直行便です。いかに現地に楽に行けるか、ということに価値を見出していただいでい

ます。また、航空会社選びはビジネスクラスの席のタイプやマイルーじなど総合面で判断されることも多いようで、シニア向け商品の場合はJAL、ANAなど国内航空会社が人気です。飛行機だけでなく列車を利用する場合も、高級なだけでなく快適さ、便利さが求められています。

そういったさまざまなお客様の要望に高いレベルで応えることが、満足の大きな要素だと思っています。

各專業営業マンは、専門性の高いロイヤルロード銀座ならではのメリットを生かして活動しています。営業マンがそれぞれ専門の分野を持っているので、仕事をしながらだんだん専門性を高めていくことができるからです。従来の店舗の場合、店頭立つ社員は非常に広い分野の知識を求められるので、自然全体には浅くなってしまうがちでしたが、ここではピンポイントで深い知識と早い情報を得ることができるようになりました。

例えば、「クルーズ客船 飛鳥」は2006年から新船になります。担当営業マンは3月の処女航海の情報をいち早くキャッチして、お

お客様にご案内できました。また、音楽専門のライブデスクでは、チケット入手が非常に難しい一流劇場でのコンサートのチケットも、確実な手配はもとより、よりよい席をかなりの確率でご用意できています。

またもう一つの満足の鍵は、価値観を共有できる人たちとの行動にあると思います。一般のJTBの店舗から参加者が集まるツアーだと、どんな人が参加するかわからない不安があるが、カード会社や銀行などとタイアップして企画する、同一クラスのお客様に向けた商品には安心して参加できるという意見が多く聞かれます。「夢の休日」のように少人数パッケージツアーの場合は、一流ホテルや一流のお部屋、そこからの景色、三ツ星レストランに同じような価値を見出せる人たちだけのツアーですから、自然と感動や感激を共有することができます。そこに安心や満足を感じられているようです。

このことから、商品の販売チャンネルがいかにかに大事かということがわかると思います。いい商品をいい販売チャンネルに流すことが重要なのです。

メディア展開にも同じことがいえます。通常、新聞や雑誌に商品の広告を掲載しますが、高額商品の場合もつともレスポンスが大きいのはニュースリリースです。1機チャーター代が4300万円のプライベートジェットツアーについてニュースリリースを出したところ、大変な反響がありました。これは富裕層へのマーケティングの鍵だと思っています。商品広告よりイメージ広告のほうが効果があるし、広告よりパブリシティへの働きかけのほうが効果が大きいのです。説明会も、広告を出すより新聞の小さなイベント欄に出したほうがお客様が集まります。これも、パブリシティが

いかに大事かということの現れです。一流ブランドは、商品広告よりもイメージ広告に力を入れていきますよね。それと同じことが、旅行にもいえるのだと思います。

### 団塊世代への満足提供

#### 「匠人たくみ」が設計する旅

今年度から団塊向け新商品として、体感型の「匠人（たくみ）」が設計する旅」を企画しました。「匠人」とは大学教授や豊富な経験をもつガイドで、その道、その地域の達人です。とても快適とはいえない体験型の旅行ですが、キーワードは知的欲求、体験。体験することではか得られない知的欲求を満たしたいという要求にお応えしての商品です。

大陸横断のバスの旅では、飛行機による点と点の旅では体験できないこと、例えば気温、気候、植物の変化などが体験できます。食事が変わる、言葉が変わる、そういった文化の変化を体感できる旅、これは飛行機の点と点の旅に対して線の旅といえるのではないのでしょうか。ただ快適なだけの旅だけではなく、さまざまな目的をもった旅行

が今後人気が出てくると思います。企業間の競争が激化しているなか、専門ブランドとしてJTBはトップではありません。だからこそ、まだまだ市場は大きいと考えています。

これまでのJTBは、あまりにたくさんの商品を限られた店頭に並べていたので、専門性の高いツアーへの認知度が高くありませんでした。「ロイヤルロード銀座」を設立して3年、現在やっと専門性の高いマーケットに台頭してきたところだと感じています。

最初に「こういうのは苦手で」とおっしゃっていた支店長の生田さんですが、さまざまなパンフレットを手にした私たちのつたない質問に、真剣な面持ちで一生涯懸命お答えくださいました。

豪華なパンフレットの美しい写真を見ただけで「行ってみたい」と思わせる、そして、この並木通りのサロンで更にその気持ちを強め、実際の旅行で大きな満足を得たお客様は、これまでも、これからもたくさんいるのだと感じました。



# 命題は 「最高の土地に最高のマンション」

三井不動産販売

三井不動産販売株式会社  
住宅営業本部アーバン営業部 営業グループリーダー  
兼三井グランディオーソククラブ所長  
石渡 薫 氏



麻布から鳥居坂を登りきると、風情のある古めかしい石塀が現れました。モデルハウスのはずだけども、不思議に思っていたのですが、そこが「三井グランディオーソククラブ」でした。

エントランスには華やかな花のアレンジメント、高い天井。超高額マンションを扱うだけあって、よく見るモデルハウスとは全然違う重厚な雰囲気です。案内を請うと、受付の女性が丁寧に応接室まで案内してくださいました。

## パークマンションの歴史とブランドイメージ

「パークマンション」は昭和45年から作られています。現在のように都心での富裕層向けマンションブランドとして他との差別化をはかったのは、昭和50年代のこと

です。

最高の立地に最高のものを建設するというのがコンセプトを満たすには、さまざまな条件があります。そのため30数年の歴史の中で、パークマンションは50数戸しかありません。港区、渋谷区、千代田区を中心とした都心の閑静な住宅地に建設されています。

ありがたいことに「パークマンション」というブランドイメージが確立しているため、パークマンションだったから見てもみようかというお客様は多くいらっしゃいます。立地ばかりでなく建物も含めて、これまでも富裕層のお客様に満足を感じていただけてきました。

購入者は経営者、企業役員、医師、弁護士の方が多く場所によって少々違いがありますが、年齢層は高めです。若い方は外資系企業の方や最近では起業家が多く、8割の方は居住目的、2割はセカンドハウスの形で利用されているようです。

パークマンションを購入することは一つのステータスであると思っています。お客様の期待度、ブランドイメージは大変高く、いつ

の時代でも「唯一無二」のマンションでなければならぬと思っています。

3億円を超える物件のお客様は、当初戸建てを考えていた方も多くいらっしゃいますが、探したけれど土地がないという声が多く聞かれます。都心部には環境や道路、駐車場の問題などをすべてクリアできる土地は少ないのです。さらにセキュリティなどの問題もあり、割高に感じてもマンションに選択肢を広げているようです。

そういったお客様にも、パークマンションで大きな満足を感じていただきたいと思っています。

## 三井グランディオーソククラブ

ここ三井グランディオーソククラブには10年の歴史があります。

新築マンションの一角をモデルルームにする、プレハブをつくり一時的に販売センターにするという形がマンション販売の常道でした。しかし、バブル崩壊後「三井不動産のパークマンション」というブランドを復活させるには、最高の土地にしっかりとしたサロンを設け、超高額マンションの拠点

となるものを設けるべきではないかと考え、ここ鳥居坂にグランデイオソククラブを立ち上げることになったのです。

ここには大型のモデルルームであれば2階に2つ、1階に1つ設置することができ、場所は変わらず、モデルルームが時期により変わるといふ仕組みです。

新しいモデルルームができると、一般の方に先がけ、まずクラブ会員のお客様にご案内状を送付し、申し込みの上見ていただきます。一般の方への告知はその後になりますが、年間1000組程度の来場者がありますので、ダイレクトメールを送付して予約を受付けています。

他のモデルルームと違って完全予約制ですから、必ず社員がマンツーマンで接客いたします。マンツーマンで接客することにより、今回の物件は検討しないという結果になっても、今後出てくる物件について条件に合ったものがあれば紹介することができますし、新築ばかりでなく過去の物件でいいものがあれば紹介する、という臨機応変な対応が可能になります。

そういったことから、普通のモデルルームとお客様の関係より、長いお付き合いになる場合が多いです。

ご来場者の中でも一番購入・契約率が高いのは、パークマンションをご購入いただいたお客様からのご紹介です。ご購入者の方のお友達というのは経済的にも同じクラスにいる方が多いですから、マンションに興味のあるお友達を紹介して下さることがあるのです。長いお付き合いをさせて頂きたいという中で、こういったご紹介はとてもありがたいですし嬉しいことです。

現在はこのクラブも多くの方に認知していただいています。ただ知名度がそれほどなかった頃にはいろいろエピソードがありました。「麻布霞町パークマンション」のモデルルームを設置したところ、二元三井家所有2000坪の土地にどんなマンションを作るのか」と注目されていたこともあり、多くの方が予約なしに来場されてしまいました。そのときはクラブの駐車場がさながらスーパーカーショーのようで壮観でした。道行

く人も不思議に思ったらしく、「ここは何?」とよく聞かれたりしました。

最初は看板もなくひっそり営業するつもりだったのですが、パーティールームと間違えられたり、レストランと間違えられたりしたことが重なったので、看板を立てることにして現在に至っています。

今では同じところに10年あるということでお客様に安心を感じていただいていますし、鳥居坂という立地のおかげで、初めての方でも道を間違えることは少ないようで、非常にいい場所だと思っています。

ご来場いただくに必ず担当営業



マンがきます。名刺をいただきたい方にはアンケートはいたしません。資料をお送りするときに住所をお聞きするくらいです。要職に就いている方が多いですから、個人情報保護法の関係もあり、情報は担当者が会話の中から汲取るようにしています。

こういったお客様は、気に入っていただけると結論を出されるのは早く、「衝動買い」に近い印象を受けることもあります。

しかし、決断は早いですが、ご自分の逸品という考えから多くの方が設計変更を行います。変更の規模によっては図面の引き直し、見積りし直し、ゼネコンの了承・売主の了承を経てその後お客様の了承という時間が必要になる場合もあり、契約までには2・3ヶ月かかることもあります。さまざま問題がある場合でも、すべて鋭意努力し完全にクリアにしてから契約するようにしていますが、それもすべてお客様主体のペースで動くようにしています。

こういったきめ細かい動きができるのも、マンツーマンでの営業体制の効果だと思っています。

営業時間、定休日はありませんが、お客様のご要望があれば臨機応変の体制で対応します。現役のお客様は時間がない方が多いので、連絡をいただければ担当営業マンがいつでも対応するようにしています。

## 目に見えないものへの満足

すべての営業マンにまず大事なことは基本的なマナーです。言葉遣いはもちろんのこと、身だしなみについてもマニュアルを作り徹底しています。また、高額商品を扱う営業マンの中でも、モデルルーム案内時に我々は靴を脱いで接客する数少ない営業マンですから、靴はもちろん靴下にも気をつかうよう徹底しています。真剣に物件を見ているお客様に、些細なことで不愉快な思いをさせないようにという気持です。

身だしなみは当然のこととして、他に最も重要なのはヒアリング能力であると考えています。さりげない会話の中でお客様からどのくらいの情報を引き出せるか、いただいた情報をどのように組立て次のプレゼンテーションにつなげて

いくか、十人十色のお客様に対しての洞察力が重要なのです。

経験の浅い営業マンは、先輩とペアを組み行動することで生の接客を見、勉強するようにしていますし、社内的にもある程度キャリアがある人材しか異動してこない仕組みにして、万全を期しています。

営業マンの力量が試される場面のひとつとしては、ご夫婦で意見が合わない例でしょうか。

営業マンは当然、ご夫婦の中に入って意見するわけにはいきません。そこでこのヒアリング能力が必要となります。お二人の意見がぶつかって出てくる無理難題の中に隠れている本当の問題点、解決のヒントを汲取り、新しい提案をするのです。断ってしまえば終わってしまう話を、ヒアリング能力と洞察力を駆使し問題解決につながる代替案を考え出す、そしてお客様が考える「高額商品に見合った満足」に限りなく近づけること、これが我々営業マンの最大の仕事です。

物理的にできることとできないことは、たいていの場合説明すれば

わかっていただけます。ただ、どのように説明するかが大事です。専門的な説明のほうは納得できる方、詳細な説明を好まれる方、大まかな説明を好まれる方、みなさんそれぞれです。お客様の個性を汲取り、素早く対応するのが理想です。

すべてにおいて、個々のお客様に合わせた接客が一番大事です。

それはヒアリング能力と経験の積み重ねで得られるもので、失敗を糧にして得ていく能力です。営業マンはお客様に満足していただくことを目指し、日々勉強しています。

## 最高の物件を

### 作り続けるための努力

三井不動産がパークマンションを建てるからには、最高級立地に最高峰のマンションをと、期待されています。お客様の感激や感動を引き出し、すごいと納得してもらわなければなりません。過去の素晴らしい物件のいいところは守り、更に進化させていくことを期待されていますし、応えなければならぬと思います。どこか



で見たというような、他社や過去の真似ごとをした時点でブランドイメージが傷つき、唯一無二ではなくなってしまうのです。

そういったことを実現するためにも、このクラブ10年の歴史の中でお客様の声を三井不動産が直接聞ける環境が作られたことは、非常に強みだと感じています。

これまで購入したお客様から一番多く聞かれた意見、そして現場の我々にとっても一番痛かったポイントは駐車場の問題でした。

一般的に、高級マンションと高級外車はイコールである場合が多く、3億円超のマンションを購入する方は、車を複数所有している方も多くいらっしゃいます。しかし駐車場を200%にすることは、

建築基準法の制限や、時にはコストの問題等で不可能な場合があります。駐車場の問題だけでマンションを諦める方もいるくらいです。

通常マンションの駐車場は、管理組合から駐車場を借りる形がほとんどで、転売した場合次に同じ住戸に入居したからといって、同じ位置の駐車場が借りられるわけではありません。また、機械式駐車場を設置していても、たいていは大型、中型混合で、全部大型対応というのはなかなかありません。つまり転売時に、次の購入者が入居するまで駐車者の位置やサイズがわからない、という問題が出てくるのです。

そこで、その問題を回避するため、全ての住戸に位置指定で付設した駐車場をつけることにしました。中古で売却する場合も駐車場付で売却できるという仕組みです。南麻布の場合、一戸に1台メルセデスベンツSクラスが入る大きさの平面式駐車場を備えています。4億円を超える住戸には2台つけました。さらに、車を持っていないくてもマンション内で貸し借りができるようお世話もしています。

最初から中古でも流通しやすいように考えることも、最高級マンションであり続けるための努力だと思います。

次に声が大きいののはセキュリティの問題です。

閑静な住宅地は、夜になると静かで少々こわい感じが否めません。そこで、夜間ガードマンを含め24時間フロントが常駐するようにしました。機械で警備するより人がいる安心は非常に大きく、それがステータスにもつながると考えたからです。

南麻布では外周部に赤外線センサーを入れ防犯カメラで監視、その映像は一週間分録画されています。赤外線センサーはネコや枯葉にも反応してしましますが、フロントに人が常駐しているのでセンサーが反応するとまず人間が確認に行くことで対応します。内輪の大変さよりもお客様の望むセキュリティを重視した結果です。その結果、セキュリティ面ではかなり高度なシステムになったと思います。

高額マンションと株価は連動し

ているように感じます。超高額マンションに関心を持つ方は、世がITバブルといわれ始めた平成11年頃増加しましたが、その後減少、現在回復しつつあるといったところ です。

10億円以上の物件を購入する方は、富裕層の中でも特に独自の価値観を持っています。価値があると思えば15億円でも購入しますし、ないと思えば5億円でも購入しません。あくまで自分の感覚で価格に見合った価値があるのか、自分に満足があるのかということを実にされています。

しかし、我々がそういうお客様に出会えるのはタイミングといわざるを得ません。10億円のマンションを買う人はたくさんいても、買おうとしている人はごくわずかなのです。我々はそういうお客様にめぐりあえるよう、努力をしなければならぬと思っています。

せっかくお客様がクラブにいらしたのに、対応が不十分だったというようなことがあってはなりません。スタッフが常駐し必ずマンツーマンで対応する体制をさらに徹底し、タイミングと縁を大事に

していくことです。これは言うほど簡単ではありませんが、いつでも万全の準備で望むことが信頼を得るための第一歩だと感じています。

目もくらむような超高額物件のお話を聞かせていただき、好奇心がくらんだところで実際のモデルルームを案内していただきました。

皮革製のスリッパ、ふかふかのカーペット、美術館のような雰囲気の中、見せていただいたお部屋には、ため息しか出ません。キッチンパネル、床材、壁材、すべてにおいて見たことのない、触ってみたいものばかり。その上実際の物件は、隣が大使館や美術館なのだそう、ソフトもハードも最高級というブランドイメージに思わず納得してしまいました。

# ジャガーは成功の象徴

トラッドインターナショナル

株式会社トラッドインターナショナル

代表取締役社長

川本 錦一 氏



青山3丁目から国立競技場に向かう外苑西通りに面したジャガー青山。この神宮前あたりでは、道行く車も路上駐車の手も高級外車が多く、さながら路上シヨールームのようです。ガラス張りのシヨールームにジャガーの美しい曲線が見てくると、一度だけ座ったことのある後部座席の皮革シートの感触を思い出し、少々ワクワクしながらドアを開けました。

## ジャガーを所有するということ こだわり

青山店にいらつしやるお客様は、平日午後にアポなし、一人で立ち寄りの方が多いですね。世田谷の尾山台にも店舗がありますが、客層

が青山とは全く違います。尾山台はファミリーのお客様が多く、土日の来店が中心です。

お客様とは営業マンがマンツーマンでお話をしますが、職業不明、雰囲気も不思議な人が多いのも青山店の特徴でしょうか。購入したお客様の統計をみると、ベンチャー系の人が多いようです。

通常、ジャガーオーナーの平均年齢は50〜55歳くらいですが、青山では30歳・40歳代中心なのも特徴です。実際の来場者はさらに若い人が多いようです。2次のファンというか、将来購入したいと考えていたり、憧れの意識がある方も含まれているのだと思います。

往年のジャガーファンにはある決まったタイプがありました。メルセデスベンツが嫌いな人はジャガーというような感覚、つまり、ありきたりの車ではなく、こだわりの持っている人が多かったのですね。移動手段としてだけではなく、運転を楽しんだり、ちょっと人より目立ったり、車に付加価値を求める人がジャガーを好んで買ったように感じます。

しかし最近では、他の高級外車と比較検討をしているお客様が多くなりました。指名買いが少なくなったのです。ジャガー自身の車種構成が多くなったせいもあり、お客様の層が富裕層から裾野が広がった印象があります。

例えば400〜600万円の価格帯のXタイプのお客様は、メルセデスベンツのCクラス、BMWの3シリーズが同じ価格帯です。ジャガーに固執せず、メルセデスベンツ、BMWも候補として考えているようです。他と比較して、気に入ってくだされば、ジャガーを購入するような感じですね。

また、奥様専用車として400万円〜600万円のXタイプを購入される方もいます。この場合も、ジャガーへのこだわりは、それほどないのではないのでしょうか。

現在ジャガーの車種構成は400万円〜1680万円まで、売り上げの平均価格は800万円ほどです。

客層が変化し、往年のジャガーファンが減ったようにも見えますが、ご主人が奥様に駄々をこねて買うスタイルは、今も昔も一貫し

ています。男のおもちゃ的存在なのだと思います。

またこれも特徴的なことですが、ジャガーのお客様の場合、お友達を紹介してくださる例はあまりありません。見かけない、数の少ない車ということに価値を見出しているお客様が多い証拠だと思います。「自分だけの車」に価値を感じているのではないのでしょうか。

ジャガーは高級外車の中でも車庫サイズが特に気になる車でしよう。そのためか、試乗目的より車庫入れ目的のお客様が多くいらっしゃいます。今の駐車場に入るかどうか、新築の家の駐車場のサイズに合うかどうかが大問題なのです。これは東京特有の問題です。

XJタイプはもともとジャガーらしいスタイルですから台数的には一番出ていますし、最終的にはXJタイプといわれるモデルですが、この駐車場の問題のように、昨今の住宅事情では難しい点があることも確かです。

しかし、だからこそジャガーに乗れる余裕、ステータスを感じていただけるのではないのでしょうか。

## ブランドイメージの功罪

一般的にジャガーのイメージは「高い」、「形がきれい」、「壊れやすい」この3つだと思います。

しかし、1990年にフォードの資本になり、材料・部品の調達を海外からするようになったため、部品の品質が大変よくなり、現在は壊れやすいというようなことはありません。アメリカの調査会社JDパワーの調査結果によると、自動車の品質に関するアンケートで、ジャガーはレクサスに次いで2番目に高評価を得ています。故障しやすいというイメージはなかなか払拭しがたいですが、現実はそのようなことはなくなりました。

メディアについては、ジャガージャパンで展開していることで、ブランドイメージを非常に大事にし、高級自動車雑誌や40歳代をターゲットとしている男性ファッション誌やライフスタイル誌に広告を掲載しています。しかし専門誌や男性誌だけでなく、女性ファッション誌に掲載したときには非常に反響が大きかったようです。このことから、ジャガーの美しいラインは女性にも大変愛されて



いることがわかります。

「ジャガーは形が美しい」というイメージは世界的なものらしく、ジャガーを購入した人の一番の決定ポイントは「形がきれい」という結果が世界で出ています。

日本の場合、ジャガーは大都市圏である東名阪でしか販売台数が伸びません。東京100、大阪60、名古屋は伸びてはいますがさらに少ない、といったところでしょうか。地方の場合、高級外車の中でも特にジャガーは目立つらしく、「まだ早い」とか「生意気」「贅沢」などと思われやすいようです。700万円のセルシオは許されるが600万円のジャガーは許

されない、みたいな雰囲気があるようです。

これはマイナスイメージなのですが、逆をかえせばブランドイメージが大変高く、ステータスがあるという証拠だと思います。

東京でジャガーオーナーが多いエリアは港区、渋谷区、世田谷区です。その中でも個人的感想ですが、口中ジャガーを一番見かけるのは港区だと思います。六本木ヒルズ周辺には、この店舗で扱っているランドローバーもジャガーも納品していますし、実際よく見かけます。

## ジャガーファンとの おつきあい

営業マンは、ただの車屋さんというだけではつまらないと思っています。お客様とお話するのは楽しいですし、勉強にもなります。ジャガーを通して一緒に楽しめる時間を過ごしたいと考えています。

お客様とつながり、信頼していただければ、それが購入につながります。信頼して任せていただくことが大事だと感じています。

「シヨールーム」とは、車を展示

し販売するところですが、文字通りブランド全体のシヨールームの役割も果たしています。お客様はシヨールームにいらした瞬間、全体の雰囲気からブランドイメージまですべてを判断します。購入の決め手は「安心して任せられるか」。シヨールームのドアを開けて入った瞬間にそれが決まります。

同じジャガーであればどこで買っても同じはずですが、決まった店舗の決まった営業マンから購入する気持ちになるには、総合的に及第点を感じていただかなければなりません。またそのことがリピーターになるきっかけにもなっています。

富裕層の方は買い物上手だと思います。自らの価値観を持っていて、価値があると思えばお金を出します。ご自分の好きなものをよく知っているということだと思います。

購入後、アフターメンテナンスは、車検も含めてすべて担当営業マンにお任せいただく場合が多いです。みなさんお金持ちであつてもお金に関してはなかなかシビアですが、それだけの値段がかかる

理由を納得していただければ問題はない場合が多いです。一度ご理解いただければ、鷹揚な方が多いのかお任せいただけるので大変ありがたいです。

購入される方の中には、運転手や秘書の方がカタログをもらいにいらつしやる方がいます。ご本人はいらつしやいません。そういった方の特徴は特に時間的な部分で気にされることです。値段よりも納車までの時間が大事だったりします。お金には鷹揚でも、時間にはシビアな方が多いですね。これは富裕層の特徴かもしれません。

オーダーメイドのような形の対応は、1000万円を超えるフラッグシップモデルであれば、ほとんどの場合対応します。すべてに対応できない場合でも、打合わせをしながら代替案を提示することで納得いただけることが多いようです。富裕層の方は、自分だけの価値観を強くお持ちですから、見わがままに聞こえる要求でも我々はまず努力し問題を明らかにします。そして解決策を提示し、ご相談申し上げるようにしています。

一般的に自動車の価格には400万円、600万円、1000万円のランクがあるといわれています。1000万円を越えるランクのお客様にとっては1000万円も1500万円も、さして変わりが無いような印象を受けます。自分にとっての価値が値段に見合うと感じれば、金額は関係ないのかもしれない。

### 余裕のコミュニケーション ジャガーらしいイベント

他ではやらない、高級車ならではの「余裕のコミュニケーション」としてイベントを行うことがあります。



「ジャガーナイト」と称してシヨールームでディナーショーを行うところ、普段シヨールームにいらつしやらないお客様も気軽に遊びに来てくださいました。

「ジャガーオーナーズゴルフーナメント」は、世界中のジャガーオーナーが集まる世界規模のイベントです。ディーラーごとの予選会、さらに全国大会を経て日本からは代表2名を選出します。選出された方は、日本のジャガーオーナー代表として英国グレンイーグルスで行われる世界大会に参加することが出来ます。

こういった世界規模のイベントは、他の高級外車メーカーでも行われていると聞きますが、お客様によるとジャガーのコンペは格式や伝統といった雰囲気があるという評価をいただいています。

富裕層の方は型にはめられるのがあまり好きではないように思っています。ですから我々は個々のお客様へのきめ細かい対応が何より大事だと思っています。

1000万円の衝動買いをする人は、それに見合った独自の価値

観を持っていますし、求めてもいます。営業マンはその価値観にどれだけ感性を合わせ、努力できるかが勝負です。それができれば楽しくお客様と接することができま  
すし、信頼していただけます。

ジャガーには歴史があり、お客様のブランドイメージはできあがっています。これはとても強い味方ですが、このイメージを落とすことなくもつと高めていく努力が必要です。

英国には面白い言葉があります。「ロールスの後部座席に乗りますか？ジャガーのハンドルを握りますか？」という言葉です。

ロールスロイスは生まれながらにして裕福な貴族が乗る車、ジャガーは努力して成功した人が自分でハンドルを握る車という意味です。ジャガーは成功者の象徴なのです。

海外でのジャガーは、アメリカ4割、英国は2割、残りの4割を日本、イタリア、ドイツでシェアしています。韓国をはじめアジア諸国、フランスやカナダ、オーストラリアでも乗られています。もちろんどの国でも富裕層の車で

す。

自らハンドルを握る車といわれるだけあって、乗り心地はしなやかなのが特長です。ドイツ車に比べて、カーブのときにロールはしますが粘り強く、ハンドリングはダイレクト感があつて、まっすぐな高速道路よりワインディングロードを走ると非常に楽しめる車なのです。

遊び心があり不良性をもつた、でもTPOがわかる紳士、アクティブシニアの車といったところでしょうか。趣味を持った大人の男性に似合うと思います。実際お客様にはゴルフや釣りなどアウトドアの趣味を持った方が多いです。

経年変化でシートの皮革の音が出たりもしますが、乗り心地は10年経つてよくなったといわれることもあるくらいです。

乗れば乗るほど味が出てくる車です。ね、ジャガーは。

さりげなくジャズが流れ、ほどよい緑と美しい車体が目に優しい都会の中のオアシスの空間でした。川本さんはさすが高級外車販売に携わる

方、すべてがパリッとされていて背筋が伸びる思いでした。

同行した男性スタッフが展示車の運転席に乗せていただきました。やはり車は男性のおもちゃなのですね。奥様に駄々をこねて買ってもらったお客様たちも、きつとみなさんキラキラした表情で新しいジャガーに乗るのかな、などと想像してしまいました。

# 全世界発信型 新富裕層への挑戦

ミキモト

株式会社ミキモト ブランドマネジメント本部 広報宣伝部長

学習院大学経済学部経営学科非常勤講師

村山 正博 氏



## 富裕層は変わってきた

ミキモトといえば、銀座4丁目ミキモト本店のウィンドディスプレイ。四角く切られた小さな窓なのに、そこに飾られている宝石にはどんなに急いでいてもつい立ち止まってしまふパワーと優しさがある、夢の四角い箱です。宝石に縁がない人の心だっけついつい引きとめてしまう、そんな世界のミキモトにおじゃましました。

サムライ業、サムライビジネスといわれた弁護士や税理士といった方々が、かつての富裕層だったと思いますが、最近はずいぶん変

わってきたと思います。みなさんおわかりだとは思いますが、新しい富裕層のことは本当にわかりづらいですね。これは実感です。実際に接点がないと全くわかりません。

個人的なおつきあいで、たまに新富裕層の方々が集まるような場所に顔を出すのですが、彼らは彼らで独自のコミュニティを作っているようです。キーワードは“インナー”なのではないでしょうか、仲間として認められたいいろいろな情報や利益があるのだと思います。裏をかえせば、外からでは本当にわからないということですね。

ミキモトのお客様の比率は、今はまだ、昔ながらの富裕層が多いです。けれど、今後は新しいタイプの方が増すでしょうし、その方々が消費スタイルを変えていくと感じています。

年に2回、お得意様を対象に、ホテルなどで逸品商品を中心とした展示会を開催していますが、そういうときの購入の仕方を見てみると違いが如実にわかります。

扱う商品は、数百万円から数千

万円と幅広いのですが、昔からお付合いのあるお客様には、数百万円の商品を、毎回継続的に買っていただいています。しかし、新しい富裕層の方々は、初めてののご来場で数千万円の商品を購入されません。消費のパターンが全く違うのです。

昔からのお客様には、営業マンが「おつかえ」しているようなスタイルが多かったと思います。人と人の関係で商品をお求めいただくことができていましたし、それがお得意様の購買のパターンでした。今後は、このような人間関係に頼った消費は消え、共通のフィールドを持ち「仲間」として認められないと難しくなっていくのではないのでしょうか。新しい感覚のコミュニティに入っていくのは難しいですね。

新富裕層の方々をターゲットにするには、そういう意味でも非常に難しいと感じています。

## ミキモトの営業マン

ミキモトの営業マンは基本的に個人個人で動くことが多く、組織的に動くことはあまりありません。

ん。営業マン個人にお得意様がつく、という形ですね。営業は運の要素が非常に大きいです。よいお客様にめぐりあい、よい関係が築けるか、これは運ですね。そのかわり、いったんよい関係を築いたお客様とは、非常に親しく家族同然のお付き合いをさせていただくこともあります。

また、優秀な営業マンは、日本全国のお得意様を回る、営業の旅に出ることもあります。お客様の好みを考え、それぞれのお客様が気に入ってくださる商品を持って回るので。しかし、ピントはずれな商品をお持ちすれば、もう二度とかがうことはできません。営業マンの力量がないとできない営業方法です。お客様に信頼されないといけないとできないことですよね。

多くのお客様はその営業マンを気に入り、個人的なお付き合いを求めてくださいます。それは会社を信用したというより、営業マン個人を信用し気に入ってくださるからです。宝石メーカーの選択肢はいくらでもあります。その中でミキモトを選んでくださる理由

はそこにあると考えています。宝石という商品の魅力プラス営業マンの魅力で成り立っているのです。

営業マンの異動もあるにはありますが、普通の企業のように大きく異動することはほとんどありません。それでも異動する場合は、お客様を信頼する部下に託すことがあります。引き継ぐ営業マンが非常に優秀だったとしても7割しか引き継げない、つまり3割のお客様を失ってしまうのです。この例を見ても、営業マンとお客さまの人間関係がいかに大事であるかがわかると思います。同業他社の場合も同じようで、役員になっても顧客を持っている場合が多いようです。

しかし、新しい富裕層の方々にはそうはいかないでしょう。まず、自宅にうかがおうとすると断られます。必要なときには自ら出向くから、ということなのです。

### ミキモトのお客様

我々のお客様は、数百万円、数千万円の宝飾品が必要な生活をされている方々です。

普通、宝飾品が必要となるのは冠婚葬祭や入学式、卒業式などで、この場合も、車や家を買えるような高価なものではありません。必要最低限の宝飾品があれば充分です。

しかし、富裕層の方々は、数百万円、数千万円の宝飾品を必要とする場面があるのです。政財界の要人やその家族、高名で人前に出る機会が多い方、また旧家、資産家の方々は、さまざまな場所で「たしなみ」として宝飾品が必要になってくるわけです。我々は、その「たしなみ」のお手伝いをさせていただいているのです。

ですから、パーティーや結婚式などを機会として宝飾品を新調するケースも多いのです。また、家に入入りさせていたでいて子供供のころからお付き合いしていると、その方が結婚する時、出産する時などに商品をお納めする、などということもあります。

一方、新富裕層の方々は、非常に忙しい方が多く家にうかがうことはあまりないですから、ご自身が店頭までいらして短い時間でお買い物なさいます。かなり高

額なものでも、ささっと購入されますね。どんな仕事をしているか想像がつかない方もいらっしゃると思います。金銭感覚が少々違うのではないのでしょうか。少し前のアメリカの富裕層と似ているのかもしれない。

こういったお客様は、2000年くらいから、少しずつ出てきたように思います。

### 営業マンの勉強

商品が宝石ですから、お客様のメインは女性になります。

女性のお客様とおつきあいに役立つ知識は、「京都」、「呉服」、「茶道」、「ファッション」、「車」、「旅行」など多岐にわたります。こういった話題で話が盛り上がり、喜んでいただくこともしばしばあります。

しかし、実際のお買い物となると様々なケースが発生します。

例えば奥様が自分のお財布の内でお買、いわゆる内緒買いできるのは、だいたい500万円まで。数千万円の商品となると、銀行での資金移動が必要になりますから、ご主人に黙っているわけには

いきません。そこで、上級営業マンの相手はご主人になってきます。商品を選ぶのは奥様ですが、お金を出すのはご主人だからです。

これが厚い壁となります。営業マンの間でいわれている「ご主人の壁」というものです。

ご主人にとって、商売とはいえ、留守中に家にあがりこんでいるセールスマンは面白い存在ではありません。当然ご主人に冷たくされませぬ。しかし、そのときの営業マンの対応が、その後の売り上げを大きく左右するのです。その場でご主人に嫌われてしまえば、それでおしまい。それを避けるには、きちんとした立ち居振舞いや、会話術が必要となるのです。

ここで普段の勉強の成果が出ます。例えば、相場のことを聞かれます。そのとき、我々の扱っている真珠や金などのことはもちろん、経済全体のこと、世界情勢とからめたお話など、ピンポイントではなくもつとグローバルでワールドワイドな視点で返す。すると、ご主人との会話がはずみます。

ご主人に気に入っていただき、話が合えば「ご主人の壁」はクリアです。その後のお付き合いでも、何かとかわいがっていただけます。ご主人と仲良くさせていただけます。ご主人と仲良くさせたいだけくようになると、さまざま話が広がっていきます。そうなると、非常に長くお付き合いしてくださる方が多いです。

また、我々のお客様は、各界で高名な方が多いですから財力だけでなく知識も大変豊富で、人間的に面白く、魅力的な方がたくさんいらっしゃいます。こういったお客様に出会った営業マンは、その方とお付き合いしたいという一心で勉強をします。勉強に勉強を重ねてその知識を試したくてまたうかがうと、鼻をへし折られる。そんなことの繰り返しをしていたら大変気に入ってくださった、なんていうこともあります。

お客様との出会いは主に店頭ですが、新聞で紹介された地方の財界人や資産家の方へ直接手紙を書くようなこともあります。この場合、覚えていただけるような特徴のある手紙を書くことが大切。もちろんいきなり手紙を送ってもす

ぐに返事がいただけるわけではないですが、諦めないでチャレンジしていると興味を持ってくださる方もいらっしゃるので。

こういった、少々特殊な営業テクニックやサービスを根気よく続けていくと、よいお客様にめぐり合えることがあります。海外のお客様にも同じです。個人個人の営業マンが、お客様との関係を磨いていくことが大事ですね。

## 海外ブランドのビジネスモデル

ミキモトには、本当に長くおつきあいくださっているお客様がたくさんいらっしゃいます。これは大変嬉しいことですし、強みでもあります。

しかしその反面、どうしてもこれまでのお客様を見据えた営業戦略を立てるので、海外ブランドのように新しいお客様をどんどん取りこむことができないのです。ビジネスモデルが全然違うのですね。新富裕層の大半が、海外のビジネスモデルに合う生活をなさっていますから、海外ブランドが日本のマーケットで成功したのもう

なずけます。

また、海外ブランドは、量産的商品を莫大な広告費を使って露出し、一見のお客様を大量に取りこみます。単価としては高額ではないですが、数が莫大なので利益も莫大なものとなります。

今後は、こういった海外ブランドのビジネスモデルも勉強しなくてはいけないと思っています。

## 海外でのミキモト

アコヤ真珠は、海外ではオリジナルというイメージで好まれています。デザインを気に入って購入してくださる方はまだ少ないですね。大きくて粒が揃っている、という商品が圧倒的に人気を集めています。素材として評価されています。海外でのミキモトは、アコヤ真珠の養殖技術を発明した会社というリスベクトは受けていますので、今後はデザイン関係の市場にどうやって進出していくのかが課題でしょう。その点はやはり、ヨーロッパの伝統あるブランドは強いですね。

海外ブランドが日本に来て成功した時期は、ヨーロッパのGDP、

GNPは低く、アジアは高くなっ  
ていました。つまり彼らがアジア  
に進出したのは必然だったと思う  
のです。今後、日本が狙うのはア  
メリカのマーケット、中国を中心  
としたアジア圏で、これも必然だ  
と思っています。

真珠への親密度はアジアの中  
でも日本がダントツです。中国では  
淡水パールが養殖されていますし、  
数が多く出まわっていますし、  
質もいいとはいえません。です  
から現在中国では、日本のアコヤ真  
珠の啓蒙を行っているところ  
です。中国・上海店では、グラン  
ドオープニングパーティをフォー  
シーズンホテルで開いたところ、  
お客様が200人も集まりました。  
アコヤ真珠への憧れは高いと  
思います。

アジアでは中国だけでなく台  
湾、韓国もターゲットです。

現在、ヨーロッパのブランドは、  
中国だけでなく、インドにもど  
んどん進出しています。インドの大  
都市には、大掛かりなブランド  
ショップが相当な勢いで増えてい  
るようですから、インドもマーケ  
ットとして注目すべきでしょう。



また、最近ロシアの方が大変、  
富を得ているという情報もあり  
ます。

マーケットはまだまだ世界中に  
広がります。世界の富裕層がター  
ゲットになるよう努力していこう  
と考えています。

インタビュウにうかがったのに、  
テンポよくお話する村山さんに終  
始圧倒されて、笑ったり驚いたり、  
思わぬ楽しい時間となってしま  
いました。

今は広報宣伝部長という肩書きで  
すが、以前は敏腕営業マンだったと  
か。納得です。頭の回転と氣くばり、  
そしてこぼれる笑顔で「ご主人の壁」  
を楽々乗り越え、お客様を魅了して  
きたのだと思います。国内外の高名  
な方々をお客様に持つていらしたと  
いうことも、心の底からうなずいて  
しまいました。

# ターゲットは フューチャーエグゼクティブ

三越

株式会社三越 日本橋本店 副店長  
鈴木 庸氏



## 変わってきたお客様

昨年新館がオープンした日本橋三越本店にうかがいました。メディアで話題のチョコレート専門店をはじめ新館の美しい食料品フロア、本館ギャラリーで開催されていた日本伝統工芸展を見てから事務所向かいます。

百貨店の事務所スペースに入ったのは、学生時代のアルバイトの時から。しかも老舗・日本橋三越本店の応接室ですから少々緊張しながらのスタートとなりました。

三越のお客様は文化への関心が高い方が多く、文化性の高い催事には多くのお客様が来店されます。

す。開催中の伝統工芸展にも大勢のお客様がいらしています。

もともと日本橋は集客性がある街ではないので、人を集めるには相応のお金をかけないといけないとの認識のもと、殊に文化的催事には力を入れ、日本の百貨店の中でも最高水準の文化展を開いてきたと自負しています。

しかし一方、確実に成果の上がるこれまでの文化展だけでなく、今後は文化の切口を変え、新しい文化と呼べるものにも幅を広げていく必要があるとも、考えています。

それは、お客様の興味が確実に変化してきたことを感じているからです。

例えば、伝統工芸的な催事に興味を示すお客様は60歳代が中心となっています。訪れる人は伝統工芸が好きですし、目も肥えています。三越はそういったお客様の要望に長年応えてきました。現在ほど文化的な場がなかった時代から、三越は文化の場を提供してきたのです。

しかし若いお客様は、これまで同様の文化展に興味を示すか？と

いったらなかなかそうはいかないというのが正直なところ。お客様が変わってきたのです。

## 新しいお客様

### フューチャーエグゼクティブ

三越カードという公募カードがありますが、これをお持ちのお客様のうち、年間100万円以上お買い上げのお客様にはゴールドカードを発行しています。

越後屋時代に「お帳場」という売り掛けの帳面があったのですが、それをカード化したものが「お帳場カード」です。このカードを持つているお客様は、三越にとって上得意様ということですが、お帳場カードは公募カードではありませんので、現在はゴールドカードを発行しているわけです。

現在、お帳場カードに加え、三越ゴールドカードのお得意様には「三越お得意様営業部」が組織的に対応しています。昔のように個人的な対応ではなくなりましたが、それでもそれぞれのお得意様には担当営業マンがいて、さまざまな情報を提供させていただいております。

毎月お得意様だけの特別なご招待会を開いていて、価格のメリックばかりでなく、特別企画の商品を提供している他、年に一度は逸品会を開き、ラグジュアリーブランドを一堂に集めてご紹介するなど、各種催事を展開しています。このようなイベントを、一般の方では普段なかなか入れない場所で開催したりすることで、非日常的な「特別な場」を提供することが大事だと考えています。催事の内容は、他の百貨店に比べて中身や回数とも充実しているのではないかと思います。

お帳場のお客様は現在、比較的高齢の方が多くなり若い方の割合が減ってきています。しかし、そういう中でもIT関連企業をはじめとした新しいお客様が新たなゴールドカードのお客様として入会される等、これまでにはなかったさまざまな変化が起きています。

私たちは、新しいお得意様を「フューチャーエグゼクティブ（次世代富裕層）」と捉え、これからのマーケットの指針にしようと考えています。

フューチャーエグゼクティブのイメージは、例えば、ニユースキャスターの安藤優子さんのような方を想定しています。

これまでのお客様とフューチャーエグゼクティブの方でもっとも違うと感じるのは、欲求がはっきりしているということです。以前のように、こちらから提案という形でおすすしめし、納得していただくスタイルはもう通用しません。フューチャーエグゼクティブの方は自分のスタイルを既に持っているとして、欲しいものだけを購入します。また、以前はこちらから自宅にうかがっていましたが、時間がなくてもご自分でいらっしゃることが多いのも特徴です。

ご自分の価値観をしっかり持ち、その価値観に合わないこと、興味のないことについては全く興味を示されませんし、そのことをはつきりおっしゃいます。しかし、価値を感じた分野や好きなフィールドには大胆にお金を使われます。興味のある分野について自ら情報を集め、欲しいものを提示しなければ三越では購入せずに別の店で購入します。

このように、百貨店へのニーズや購入商品が確実に変化していることを我々は感じているのです。この現象はフューチャーエグゼクティブだけでなく、一般のお客様にもいえることだと思います。

これまでのお得意様は、三越だから何を買っても大丈夫という安心感から、すべてを三越でそろえていただいていたのですが、現在そういう方は減ってきています。もちろん三越としてそれに甘んじることがありません。お客様の嗜好をさぐり、それをデータとして管理、お得意様にマッチしそうな商品があればご紹介する手法をとっています。

しかし、実際の商品ラインナップが変化しないと、お客様は変わってきません。さりとて三越は昔からのお得意様も多く、そういったお客様に支持される商品である程度固まっていることも否めません。そのせめぎあいが難しいところではあります。現在フューチャーエグゼクティブの方々が興味を示し、購買意欲をそえられる商品構成に徐々に移行しているところといえます。

## フューチャーエグゼクティブへのアイテム

フューチャーエグゼクティブに向けて、今後三越が力を入れようと考えている商品があります。

それは、住宅、リフォーム、家具、高機能・ハイデザインな家電製品、高額な寝具など住関連の商品と、自動車、旅行、ペット、美容、健康管理、時計など趣味や心に関連する商品です。

住関連のことについては、リフォームをはじめ注目度が大きいのはいうまでもありません。それに加え家電製品や寝具などもありきりなものではなく、それぞれの生活レベルや価値観に合ったものであれば、相当高額でも購入される方が多く、今後のポイントになっていきそうです。

三越としては住宅を建てることには対応できませんが、それ以外のことについては対応できる体制をとっていきます。リフォームについて、現状では斡旋程度の対応となっていますが、確実にニーズはあると考えていますので百貨店・三越としてどのように関わっていくかが今後の課題だと思っています。

自動車のお世話もしています  
が、フューチャーエグゼクティブ  
のお客様は、これまでのお得意様  
のように移動の手段としてだけで  
はなく、自ら運転し自分の世界を  
実現するために購入される方が増  
えています。メルセデスベンツや  
ロールスロイスなど高級セダンが  
よく売れていますが、最近のお得  
意様向けカタログには、マセラッ  
ティやBMW7シリーズなど、こ  
れまでにない商品ラインナップを  
展開しています。

百貨店で車を購入するのは、単  
一ディーラーで商談をするより、  
よりニュートラルなご案内ができ  
ることがメリットと考えていま  
す。公平な立場でさまざまな情報  
を集められますから、各ディーラ  
ーに直接頼むより三越に頼んだほ  
うが信頼性が高いとおっしゃるお  
得意様も多くいらっしゃいます。  
パッケージ旅行も大変関心が高  
い商品です。国内だと3泊で15万  
円前後のもの、海外だと一週間1  
50万円くらいの商品が一番よく  
出ています。100日間のクルー  
ズ1500万円という旅行も出て  
いますが、クルーズ以外の商品は

少人数で行われるものです。三越  
で販売した商品ということでは、ご  
参加いただく方は、同じ価値観の  
方が多く、感動や楽しさの共有が  
できますし、ネットワークを広げ  
ることもできて楽しいというご意  
見をよくいただきます。新旧にか  
かわらず富裕層の方は、同じ価値  
観のコミュニティを大事にされる  
方が多いようです。

時計に関しては、日本最大級の  
規模で世界の時計を集めた「ワー  
ルドウォッチフェア」を年に一度  
開催しています。10日間の売上は、  
三越本店でも最大級となる大きな  
催事です。時計は個人のパーツの  
中で極めて趣味的なものが發揮さ  
れ、値段もはる大事な商品ですか  
ら、今後ますます注目を浴びると  
思います。自動車以上に、次世代  
につながる持ち物“という感覚を  
持っている人も多いようです。

百貨店で扱うすべての商品には  
それぞれの専門店がありますが、  
百貨店で選ぶというメリットは、  
より大きな選択肢から選べること  
にあります。お客様の選択肢の中  
からより自分に合ったものを選  
ぶほうが、次世代の方の消費行動

に合っているように思います。

## 百貨店としての取り組み

デパ地下と呼ばれる食品売り場  
が高級化し注目を浴びています  
が、お客様が求めているレベルに  
現在の三越が対応しきれていない  
は思っています。合格点はまだ  
まだです。

これからの食品のトレンドには  
基本的に3つの潮流があると思  
います。

まず、安心・安全であること。  
ロハスの発想で安全・安心を三越  
の目で提案していく予定です。

次は食のファッション化。食べる  
だけでなく、食材そのものが美し  
い、五感で食を楽しむ時代である  
という発想です。今後ますます美  
的な食材を求めていく流れになる  
のではないのでしょうか。

最後に食のグローバル化。世界の  
食材を輸入しアソートしつつ、日  
本人の味覚に合ったものに変えて  
いくことで、よりグローバル化を  
進めるべきではと考えています。

食は美容、健康、ファッションに  
ダイレクトにつながってきていま  
す。これからますます注目を集め

るアイテムだと思っています。す  
べて三越の目で厳選し、提案、提  
供していきたいと考えています。

食品売り場だけでなく、食堂街  
も百貨店にとってとても大きい要  
素ですが、これも現在の状況では  
不満足です。

食は世代を超えてニーズが大き  
く、さまざまな世代がそろって楽  
しむことができる数少ないコミュ  
ニケーションの場でもあります。  
カテゴリーや施設スタイルの多様  
化の見直しも含め、三越だけでな  
く大型百貨店における食堂街とい  
うものを再構築する必要があると  
思っています。

さらに、三越は永年文化展や三  
越劇場、カルチャーサロン等の文  
化事業を運営しています。これら  
は時流の中で百貨店からどんどん  
失われている機能ですが、三越と  
して文化の三本柱を、総合的に展  
開し、新旧それぞれの世代の文化  
ニーズを捉えて継続していくこと  
を目指しています。

また、老舗というブランドに頼  
らず、新しい店舗や考え方を老舗  
とのコラボレーションで「新老舗」  
といえるような、新旧のよいこと



ろを合わせたコンセプトで展開することや、歴史的建造物でもある本店の建物自体の資産価値や格点を有効利用した1階グランドフロアの再構築など、百貨店としてお客様に支持され続けるための方法を考えつつづけています。

### 桁違いのサービスを目指す

我々は、お客様が小売店や専門店でも売っている商品をわざわざ百貨店で買う、それがどうかを考えています。それはお客様が百貨店に付加価値を見出しているということにほかなりません。

付加価値とは販売員の接客レベルの高さ、店舗環境といった実際の商品の価値ではなく、目に見えないものの価値です。ですから、お客様が満足を感じるようなさらなる店舗環境の整備とサービスの向上を目指していかなければ、百貨店の存在意義はなくなってしまうと思っております。お客様が求めるものは、商品のクオリティプラスサービスだと思います。

付加価値を感じていただきたい三越としては「普通のサービス」ではダメだと思っています。「圧倒的な感動を呼ぶ、桁違いのサービス」を目指さなければならぬと思います。レベルの高いサービスが、お客様の来店動機になると信じ、これを目標としています。

三越本店で働いている数千人の従業員をすべて同レベルに到達するよう教育するのは大変難しいことですが、少なくとも「同業他社とは格段に違う“レベル”にしなければと思っておりますし、現在勉強中です。

「どうしたらお客様に喜んでいただけるのか」これをいつも考え、行動する企業風土が定着し、従業

員の気持ちがお客様へのおもてなしに集中するような企業努力を続けています。しかし一方で、サービス、気配り、心配りは才能であることも痛感しています。小売業たるもの、採用の時点でその人材にサービスの資質・素質があるかを見抜き、そういった人材を採用することも大変重要なだと強く感じています。

商品はもとより、人材が一流でなければお客様に真に満足していただけないのだと思っています。

三井高利が越後屋呉服店を興したのが1673年とのこと。300年以上の歴史を誇る老舗・日本橋三越本店。美しいソファや掛けられた富士山の絵からも、長い歴史と老舗であることの自負と風格を感じましたが、丁寧にお話しくださる鈴木さんの言葉の端々には、新旧の間で苦悩する老舗ゆえの苦しみも同時に感じられました。

新館の洗練された雰囲気と、旧館のいわゆる「三越らしさ」、それを目の当たりにした直後だったこともあり、非常にリアルに響くお話でした。

# 「販売員はクリエイターであれ」 — 商売は心理学 —

株式会社アイアンドエム 代表  
プランニングディレクター

池悦子

池悦子 (いけえつこ)  
株式会社アイアンドエム  
代表取締役社長 プランニングディレクター

欧州を中心とした海外からの高級品輸入販売専門店の営業企画を経て1986年株式会社アイアンドエム設立。衣・食・住・知・遊における幅広いネットワークと情報を駆使し商業施設設計画、業態開発、ブランド展開等を多数手がける。コンセプト明快な店舗づくり、モノづくり及び時代にマッチした販売促進策、高質なサービスまでトータルに提案。近年はクリエイター及びアーティストを社会に紹介し、才能溢れる感性を育成するなど人的財産のマネジメントも手がける。

1990-2004年  
社団法人ザ・ファッショングループ会員  
(1990-1991年企画委員長就任)  
2002-2003年  
日産自動車株式会社社内コンテスト審査員  
2003年～  
「モエ・エ・シャンドン新人デザイナー賞」  
審査員 (モエ・エ・シャンドン主催)  
2003年  
財団法人日本ユニフォームセンター専門委員就任  
2004年～ 同上評議委員就任  
2004年  
[THE BEAUTY WEEK AWARD] 審査員  
(全国美容週間実行委員会主催)

## マーケットは一代目

**Q** 池さんの目から見て、  
どういった方が真の  
富裕層だと感じますか？

本当の意味でハイライフな生活を送ってらっしゃる方は、高級品店の顧客にはなりえないのです。どうしてかと申しますと、もう欲しいものはすべて揃っているからなんです。

わたくしが考えるリアルターゲットは10年目、つまり一代目の方なんです。

一代目は背伸び族と申します。一代目は富を得たばかりで定着しておりませんし、浮き沈みも激しいわけです。二代目になると少々落ち着いてまいりますけれど、やはり確実とはいえません。これが三代目ともなると、生まれながらにしてハイライフです。こう

いった方が本当の富裕層といえる  
のではないのでしょうか。

生まれながらにしてハイライフの方になってしまいますと、ものを買ひ集めるといふことはなくなってしまうです。ご自分の財産にするですとかそういうことではなく、後世に残るもの、美術的芸術的価値の高いものを一時お預かりする、という感覚でございますよね。

それが不要になった場合は、オークションなどでしかるべき方にお譲りすればいいのです。富裕層のネットワークの中で、歴史的価値の高いものを実際に使いながら保ち、後世までつなげるような感じでしょう。ですから、そういったオークションのカタログもそれなりの価値が出てくるのでございます。ハイライフ生活をスタートさせ

たばかりの一代目の方は、二代目  
三代目につなげるために財産にな  
るようなもの、長く受け継ぐ価値  
のあるものを集めていらっしゃる  
最中です。そういう方たちが高級  
品店のリアルターゲットですが、  
本当の富裕層とはいえないかもし  
れませんね。

**自己開発、自己表現のために  
お金を使う**

**Q** 富裕層の方は、  
どのようなことに  
お金を使うのでしょうか？

お金にあかして贅沢ざんまい、  
のようなことは逆に楽しくない、  
とお感じになるようです。

例えば、ビンテージもののクラ  
シックカーをお買いになって、ご  
自分でいろいろと手をかけて楽し  
むですとか、そういったことには

時間とお金は惜しみません。

ご自分が好きなことにしかお金  
を使いませんから、総じてお買い  
物上手ですね。

世間でどういったことが流行し  
ているなどといったことにはあま  
りとらわれず、本当にいいもの、  
本当に好きなものといった、ご自  
分の価値判断に従っている方が多  
いようです。

富裕層の方々は、物欲があまり  
ありませんと申しましたが、物欲  
がない代わりに旅行や音楽、料理  
など趣味に近いこと、自己開発・  
表現のような精神的なことには非  
常にお金をおかけになります。も  
う趣味が趣味の域ではなくなっ  
ておりますね、みなさん本格的で

例えば、ご自分の日本舞踊の発  
表会のために2年に一度国立劇場  
で踊ったりですとか、趣味の声楽

の発表会のためにヨーロッパの有名な先生に師事したりですとか、もう素人はだしの方が多おうございます。

もちろんお金と時間がなければできないことですが、物質的満足よりも精神的満足を重んじますし、文化的活動には大変理解があり興味もおありですので、そういったことにはお金も時間もいとわないのでしよう。

## 富裕層コミュニティ

**Q** 富裕層コミュニティがあるようですが、どういったところで親交を深めているのでしょうか？

みなさんさまざまなコミュニティに参加されています。音楽ですとかお食事ですとか、車ですとかね。価値観の共有というところに大変敏感で、ご自分と全く違う価値観をお持ちの方とは、居心地が悪いのかもしれないですね。

そういったコミュニティではさまざまなパーティーが開かれています。参加する方の世代はいろいろですが、若いお嬢様はそういったパーティーにお母様と一緒に参加して、お母様のご友人ですと

か、そういったコミュニティの中に入っていくのでね。

また、チャリティパーティーですとか、ラグジュアリーブランドのご一緒されて、マナーや雰囲気を学ばれたりもするようです。

そのような集まりの中では、東京の場合、学校関係のつながりがわかると安心されるようです。例えば、お子様同士が同じ学校ですとか、年齢は違うけれど同じ学校の出身、などですね。そういった関係に安心を感じる方が多いのですね。地方の場合は、家ということが「どこか誰か」といったことが大事なようです。東京と違って、地方の旧家はどこにどんな方がいらっしゃるか、みなさんご存知ですかね。

## モノ選びはブランド店ばかりではない

**Q** 実際にどのようなお店を利用しているのでしょうか？

ハイライフの方々は、老舗の百貨店の外商部とのお付き合いがありますが、外商部とお付き合いする方は、お年を召した方が多おうござ

いますね、最近では。世代の引継ぎもあるようですが、最近のお若いかたは百貨店の商品揃えがあまり合わないように思います。オリジナリティがないと申しますかね。

旧家や富裕層のお嬢様たちは、ブランドにはこだわらないものでも、値段云々よりも、本当にいいもの、ご自分が気に入ったものであれば何でもお召しになります。

ですから、例えばユニクロで買ったリーズナブルな服でも、ご自分にあつたように素敵に着こなしていらつしゃいますよ。若さが一番美しいのをよくご存知なのですね。また、ご自分のチャームポイントをよく知つてらつしゃるのでしよう。

TPOに合った立ち居振舞いや、お金のかけどころを知っていると、いうのは、教育でしょうね。本当のお金持ちになればなるほど、きちんとした教育をお受けになつていらつしゃいますから、非常に合理的で、自由な生活を送つていらつしゃいます。

また、形があるものより形の無いもの、心や健康に関するものに興味がおありの方が多く、セラピ

ーや占いのようなものに興味がある方も多おうございます。ご自分に合ったセラピストや占い師と、長いお付き合いをしてらつしゃる方も多いのではないのでしょうか。

**Q** 富裕層をターゲットにする場合の成功の秘訣は？

## クリエイティブなサービスを

商売は心理学でございます。お客様が何を求めてらつしゃるのかを感じることができなければ、お客様、特に富裕層のお客様の心をつかむことはできません。ちょっとした目線や立ち居振舞いなどからもお客様の気持ちを察し、考え、先回りすることでサービス精神を形にしていけることも重要です。

そういった意味でも、販売員はクリエイターでなければならぬと思つております。個々への対応が重要ですから、より高度な技術と感性が必要なのだと思いますね。そのためには、自分も最高のサービスを受ける立場になつてみないとイケません。最高のサービスを受けたことがなければ、最高のサービスは提供できませんものね。

# 富裕層

# マーケティングの

# 到達点

株式会社ネットマイニング・ジャパン  
代表取締役社長 鶴岡謙吾

景気回復の兆候が着実に芽生え、都心ではタワーマンション建設ラッシュが続き、外資系スーパー・ラグジュアリーホテルの日本進出が激化。そんな中、北米での成功体験をひっさげ国内で『レクサス』の本格的展開をはかるトヨタ自動車。

しかし、バブル期のように「高ければ売れる」というマーケティング戦略では、成熟した生活者のところをとらえることはできない。また、事業戦略上、あらたなターゲットとして富裕層マーケティングに進出を賭ける企業も存在する。

私が代表を務めるネットマイニング・ジャパンは、過去2年以内に富裕層を対象にしたヒアリングを150名以上実施してきた経験から、富裕層に共通する意識や価値観が存在することを知った。また、ひとくちに富裕層と言っても、富裕層に辿りついた経緯や価値観、ライフスタイルによって、いくつかのグループが存在し、そのグループ別に、広告戦略、営業スタイルなどのアプローチ手段を臨機応変に対応させないと富裕層マーケティングが成功しないことを実感した。

本稿では、実態をつかむことが困難と言われている富裕層マーケティングが、今後どのように変化していくのかを探るためのひとつの視点として、どんな商品・サービスが伸びていく可能性を秘めているのか解説する。

## 1 富裕層男性をターゲットにしたアンチ・エイジング・ビジネス

日本語で言えば「抗加齢」「抗老化」。

この願望は年齢を重ねた女性のみならず30代の女性や男性にも浸透し、高い関心を示した人たちが多数存在した。

『外見は中身の一部である』私がインタビューしてきた富裕層男性が同じことを口にする。アンチ・エイジングと言っても、それは決して「時計の針を止めること」ではない。「少しでも針を戻して、進み具合をゆっくりさせること」と解釈する人が多い。



鶴岡 謙吾 (つるおかけんご)

株式会社ネットマイニング・ジャパン  
代表取締役社長

1962年、京都市生まれ。東京理科大学工学部経営工学科卒業。  
精密測定機器メーカーにおいて産業用ロボットの制御システムの  
研究開発に従事。その後、日本モトローラ(株)に移り、データ  
ウェアハウス・システム構築プロジェクトなどに参画。

2000年、株式会社ネットマイニング・ジャパン設立時に取締役  
副社長として参画し、2005年11月代表取締役に就任。

産業能率大学、日経ビジネススクール等で講師を務め、2000年7月  
「産能大CRM研究会」において、トータルコーディネータを務  
める。

2005年11月より、月刊「日経情報ストラテジー」誌上にてマー  
ケティング講座を連載中。

専門領域は、データマイニング、テキストマイニング等の統計  
解析手法を駆使したCRM戦略設定、マーケティング戦略コンサル  
ティング。

趣味は、サッカー、映画鑑賞、旅行。

## メンズエステ／スパ

男性も女性と同じようにエステ  
やスパに通う時代の到来。富裕層  
男性をターゲットにしたエステや  
スパが続々登場している。多忙な  
毎口を送り、ストレスが溜まる富  
裕層男性のリラクゼーションとし  
て、エステやスパの需要は、より  
一層増える。

東京には男性専用スパが存在し  
ない中、その受け皿として、ロイ  
ヤルパーク汐留のような都心の外  
資系スーパー・ラグジュアリ・ホ  
テルがスパを併設し、カップルが  
ひとつの部屋でサービスを受けら  
れることを売りにしている。マン  
ダラ・スパのような有名スパを海  
外で体験した富裕層男性の多くが、  
スパに夢中になっているケースも  
多い。

また、帝国ホテルなどの老舗ホ  
テルも、宿泊客を対象にしたアロ  
マセラピーやマッサージをセット  
にした宿泊パックを拡充。元々、  
宿泊客の八割が男性だったシテイ  
ホテルは、早くから女性向け商品  
を提供していたが、美容に関心が  
高い男性客は、ホテルの外の施設  
でお金を落としていた。ようやく、

日本のホテルも、富裕層男性に目  
を向け始めたのである。

## 男性向け高級化粧品

男が化粧にうつつをぬかすとは！  
百貨店での男性化粧品売場の設  
置や、メトロセクシャル系雑誌な  
どの特集により男性化粧品市場が  
伸びている。人との交流やコミュ  
ニケーションを大切にする富裕層  
だからこそ、外見にもお金をかけ、  
美を追求する。これも一種の身だ  
しなみ。

**2** 親子で楽しむ  
感動創出  
ビジネス

## 親子留学

富裕層の子育てや教育・受験に  
対する意識は高く、親の義務とし  
てではなく、子供に対する投資と  
してとらえる傾向が強いのの特徴。  
英語を話せるようになるのも、  
外国の文化を体験して世界観を広  
げるのも早い時期のスタートが有  
利と考える。親と一緒の留学なら、

子供も親も安心だし、精神的に辛くない。同時に親子間で感動を共有できるので、多少お金をかけても、子供に色々な経験を積ませたいと考えている富裕層を狙ったビジネスである。親子2人で、15万円〜20万円程度（1週間）の予算が目安になっている。

## 大人の科学

「ご存知、学研の『科学』と『学習』は、1946年創刊以来、多くの子どもたちに知的好奇心と夢を与えてきた。その『科学』と『学習』を読んで大人になった消費者に、手作り付録を大人向けにパワーアップして創刊した雑誌が『大人の科学』である。最近の話題は、2005年9月に発刊された、マスコミにも度々登場する大平貴之氏監修による『プラネタリウム』が付録についた号で、あつという間に全国の書店で売り切れ続出し、追加注文が殺到した。

「大人の科学」がヒットする背景には、大人が童心に返り、子供と一緒にロボットや模型を作成し、一緒に作ったという感動を共有したい気持ちが大い。

その他にも、「大人の音楽教室」：親子でセッションしたい。「親子で社会見学」、「親子でマナー教室」「親子でボランテア」など、親子が共通の体験や経験を積むことを通して絆を深め、思い出作りとコミュニケーションの目的を果たしたいという気持ち強い。

## 親子共通の趣味

乗馬、ヨットなど親子が同時に楽しめる趣味を持つことで、過性ではなく長期に渡り、子供と一緒に貴重な時間を過ごすことを求める。他には親子サバイバルキャンプなどがあり、仕事で忙しい富裕層の親が子供と絆を深める良いチャンスになっている。

3

## プチ富裕層の 要望に応える 商品・サービス

本当の大金持ちでなくても、富裕層のライフスタイルに憧れて真似したり、富裕層向け商品を無理してでも手に入れたと考える消

費者は存在する。そんな人達のウォンツに応えるサービスがオーナーシップ共有型商品だ。

## 高級品分割所有

1千万円以上する高級品販売の分野で注目されている手法が「分割所有」システムである。ローンのように代金を月々分割にして支払うスタイルではなく、1つの高級品を数名から十数名のオーナーに分割して販売するシステム。このシステムを利用し、2千万円超のフェラーリを10名のオーナーで共同購入すれば、一人当たり200万円程度でフェラーリのオーナーになれる。ローンやリースの場合、所有権はローン会社にあるが、分割購入であれば共用であっても、オーナーシップを保つステータスが満たされる。ジェット機やクルーザーにも同様のサービスがあり、プチ富裕層からの需要が今後、より一層増えると思われる。

## タイムシェアリング

リゾートマンションなどの部屋使用権利を週単位（合計52週分）に区切り、購入。販売会社が部屋

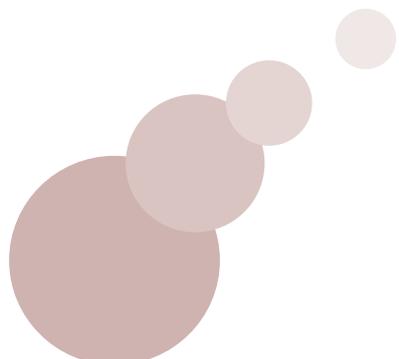
の管理や維持を行う。別荘代わりに購入し、リフレッシュする人が多い。たとえ一週間でも、リゾートに別荘を持っているというステータス感が満たされる。ハワイのコンドミニアムなどは以前から、タイムシェアリング型が多かったが、国内でも東急電鉄が展開する「ビッグ・ウィーク」シリーズやリゾートトラストなどが同様のビジネスモデルで展開している。お台場に建設中の「東京ベイコート倶楽部」は年間12泊利用で最高が約1800万円という高価格で話題になっている。

『富裕層マーケティングの到達点』というテーマで、今後需要拡大が期待される商品やサービスについて触れてきた。その中にはオーナーシップにこだわる人向けのサービスもあれば、親子で感動を共有するという形が無いモノ、またエステのように自分自身に投資するモノなど、多様化する価値観にあわせた商品やサービスが登場していると言っても過言ではないであろう。

富裕層という名前のひとつのマーケットがそこにあるわけではない。

い。『どのような消費意識や価値観をもちあわせたターゲット層に対して、どんなコンテンツの、どの部分を切りとり、付加価値をつけてメッセージを届ける必要があるか』を考える視点が不可欠である。

最後に、今後の「富裕層マーケティングの課題」として私が挙げる点は、団塊、シニアといったいわゆるオールドセレブ以外のベンチャー企業経営者など、ニューセレブ層についても目を向ける必要があると考えている。株式公開により、一夜にして大金を手にしたケースが多い彼等独特の価値観や金銭感覚、購買行動はたいへん興味深く、一般的に思われている成り上がりの嗜好とは実際には違うことが多く、これからの日本を牽引する層としてウォッチしていきたい。



## 2005年度富裕層調査

# 富裕層という マーケット・ フロンティア

(財)ハイライフ研究所 主任研究員

中山 進

### 層をなす金持ち

「富裕層」という単語は辞書になく、「財産を多く持つこと。かねもち、ものもち。」を意味する「富(有)裕」(広辞苑)があるだけである。すなわち、富裕層とは人間社会の中の塊を指す言葉であり、マーケットイングの視点に立つと市場セグメントの対象になる。では、いつ日本の金持ちは層をなしたのだろうか。

新聞に富裕層に関する記事が多く登場するようになったのは1998年からである。長引く景気低迷の中で、1400兆円といわれる個人金融資産を効率よく獲得することを目的とした、金融機関の優良顧客についての記事が大半であった。ニューリッチという言葉も使われたが、こちらは主に中国の新興事業家を指す場合が多い。中国が自由経済に大きく舵を切り始めた契機となった香港返還は1997年である。

高額マンションや豪華客船クルーズなどの売れ行き、あるいは「セレブ」、「ヒルズ族」などの個人がマスメディアに登場するようになること、一気に富裕層の存在は事

実として合意されるようになってきた。しかし、取り上げられるのは桁違いの資産家から、少し高額の商品を買うようになった人々までの幅があり、「富裕層」の実像は定まっていない。

近年は「ミリオネア」(メリルリンチ・世界の個人金融資産100万ドル以上)や「億万長者」(野村総研・日本の純金融資産額1億円以上)の推定値も公表されて量的な目途も示されるようになった。また、マーケットイングの分野で注目された『新富裕層「マーケットイング」(ランダムハウス講談社)』は先行事例的なアメリカの新富裕層(マス・アフルーエンス)に着目したものである。ようやく、層をなす金持ちを対象にした下地ができた段階である。

本当に日本に金持ちは層をなしているのだろうか。また、どのような人々で何を考え、どのような生活をしているのだろうか。

### 富裕層の特性(定量調査の試み)

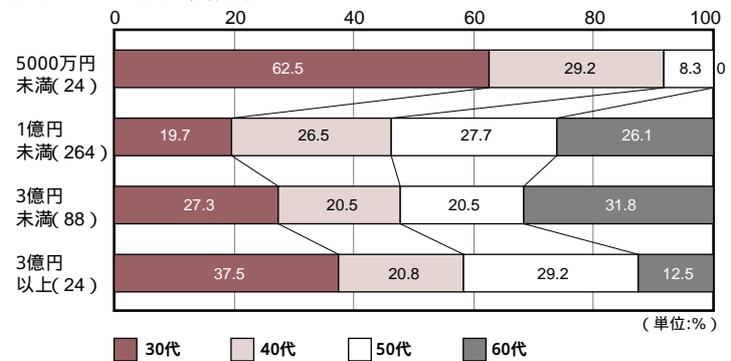
一般に、収入や資産が多くなるほど生活や消費の選択肢が広がる。例えば、洋服を買いにイタリアに

行くこともできるが、ユニクロで買うことも自由である。即ち、個別テーマごとに富裕層の意向を確認することはできるが、その再現性は保証されない。ライフスタイルのような人間を基準にした実像は、現象的にしか把握しにくいという特性をもっている。そこで、層をなしている比較的富裕な人々に対してインターネット調査を試み、富裕層の一端を分析することにした（調査期間2005年11月26日～12月1日）。

調査対象者の基準は世帯年収3000万円以上、または金融資産総額5000万円以上とした。すなわち、金融資産は少ないが高年収の比較的若い人から、リタイアして収入は少ないが高額の金融資産を保有する比較的高年齢の人を含む、30代～60代の400人（各年代100人）の回答を得た。

調査結果の第一報の段階であるが、対象者のプロフィールの一端を以下に紹介する。

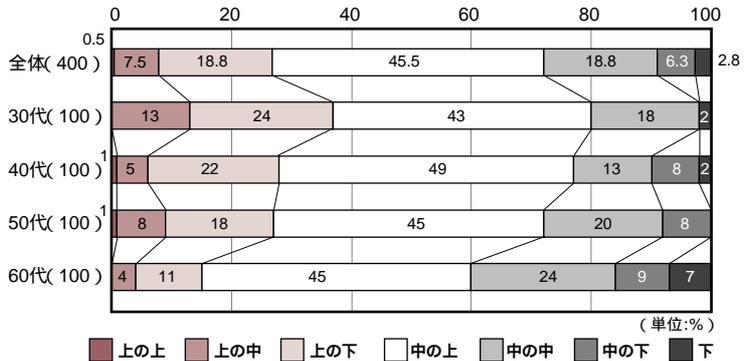
グラフ1 金融資産額



● 高年収の若い年代・高額金融資産の高年齢層（グラフ1）

全体の66%が金融資産額500万円～1億円未満の人であった。金融資産額5000万円未満の人は年収の高さ（3000万円以上）を背景に持つ30代が多い。一方、年収800万円未満の人も全体の10%いるが、その大半が高額金融資産を背景に持つ60代のリタイア層である。

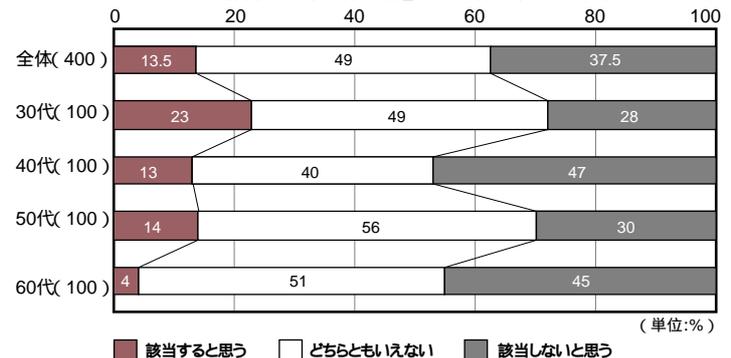
グラフ2 生活レベル



● 若い年代ほど「富裕層」を自覚（グラフ2、3）

総理府の世論調査と同様に生活程度を上・中・下（上と中は更に3分した）に当てはめてもらうと年代に関わらず半数近くは「中の中」であり、比較的富裕な人も相変わらず中流意識は抜けていない。しかし、30代は「上」（上の中、上の下）に当てはまると回答した人も多く、「あなた自身は『富裕層』に該当

グラフ3 あなた自身は「富裕層」に該当すると思いますか



すると思いますか」という設問に対して23%が「該当する」と回答している。高年齢層で自分を富裕層に該当すると思う人は少ない。

● 最近、保有金融資産が大きく増えた人が40%

金融資産額が大きく増えた時期が2000年～現在とする人が40%を占め、ここ5年で金融資産額を増やした人の多さが検証され

た。その多くは30代であるが、60代の25・5%も最近の金融資産増加者であり、20年以上前（22・3%）の両者が存在する。

比較的高収入または保有金融資産額が多い人の特性を大きく括ると、以下の3つのグループに要約できる。

①高収入あるいはここ5年で保有金融資産を増やした富裕層を自覚した若い年代

②ここ5年で保有金融資産額を増やした中流意識をもった高齢層

③ずっと以前から高額の金融資産を維持する高齢層

## マーケット・フロンティア

戦後の日本は、アメリカのような合理的で豊かな生活をはるかな目標地点として、ほとんどゼロからスタートした。眼前の標的市場は何もない住居（世帯）の空間の数であり、一つひとつを家電製品や大衆車で満たすことにより高度成長を遂げてきた。やがて時代ごとに移り変わる「3種の神器」もほとんど普及してしまおうと、成長

の活路は「未開の市場」マーケット・フロンティア」の開拓になる。

「モノより心」の充足を求める人が多数派となって久しく、人口が減少に転じるという成熟社会の事実が突きつけられた今になって、新たなマーケット・フロンティアとして富裕層が期待を集めている。しかし、注意しなければならぬのは成熟した市場におけるマーケット・フロンティアは「未開の地」であることが条件であり、ただ富裕層が存在するという事実だけでは、新たな市場の創造に直結しない。このような視点から先の調査をみてみると、そもそも何代か前に莫大な富を形成したような資産家はマーケット・フロンティアのフィールドにはなりにくい。

では、調査対象の基準をクリアした人々を振り返ってみると、保有金融資産額5000万～1億円未満で世帯年収800万～1500万円未満が中心であり、潜在ボリュームも大きい富裕層末端、あるいは境界線上の層と推定される。その中で、マーケット・フロンティアの大金脈の確率が高いのは、

ごく最近になってリッチになった30代・40代の若い富裕層（②）および50代後半となり2～3年のうちに退職金を手にする人も多い団塊の世代を含む50代・60代の層（③）ではないだろうか。

## 注目の若い富裕層

ITベンチャーの起業者や、1999年末からスタートしたマザーズ、ヘラクレスなどの上場基準が緩和された株式市場への上場や、投資によって従来では考えられな短期間で巨大な富を築いた若き成功者が、マスコミに取り上げられることが多い。彼らと共通項の多いと思われる若年富裕層あるいは彼らを目標とする若い人々は、確実に存在するようで、調査対象者の中にも含まれる注目のグループである。しかし、ごく最近までは普通の若者であり、スピードの速い環境変化の渦中であつてライフスタイルや考え方の方向が定まっているようには思えない。

彼らが層として捉えられれば、まさにマーケット・フロンティアとなるに違いないが、今後の動向と分析の大きなテーマと考えられる。

る。

## 団塊の世代にみる

### マーケット・フロンティア

一方、もう一つの比較的高年齢層は戦後の数々のエポックを自ら体験し、「億総中流」の意識を持続している人々である。彼らが秘めている生活市場は果たして未開のマーケットと成りうるのだろうか。団塊の世代に焦点をあてて、産業界が探り当てた戦後のマーケット・フロンティアを振り返ってみたい。

### ●マーケット・フロンティア前史

耐久消費財の世帯消費の推進役を担ったのはテレビである。1年を12ヶ月に分割する生活のサイクルに応じて情報のサイクルも1ヶ月（月刊誌）と1日（新聞）を単位としていた時代が続いていたが、テレビの普及によって1週間という生活サイクルが優位となってきた。そこで、月刊誌に代わって週刊誌が部数を伸ばすことになったが、1959年に「少年サンデー」、「少年マガジン」の2誌が創刊され、

子供のお小遣いによって購入される全国メディアが登場した。購入者（読者）の中心は10歳（1949年生まれ）〜12歳（1947年生まれ）程度の少年であった。

『その時歴史が動いた』風にいえば、彼らが堺屋太一によって団塊の世代と名づけられるまであと17年。

### ●「子ども」というフロンティア

消費財メーカーがマス・マーケットイングのターゲットとして明確に子どもに焦点を合わせ直接働きかけたプロモーションは、「鉄腕アトム」、「鉄人28号」のテレビアニメ（1963年）である。提供社の明治製菓は、鉄腕アトム・シールをマーブルチョコレートのパッケージに入れ、江崎グリコは鉄人28号のワッペンを入れて商品購入のインセンティブとした。当時の中学生が14歳〜16歳（実際の購入者はもう少し幅が広い）。

彼らが団塊の世代と名づけられる13年前。

### ●「ヤング」というフロンティア

世帯普及が飽和した耐久消費財は個人市場に拡大するとともに、カメラやオーディオ機器など嗜好性の高い商品の所有が低年齢化して、市場のリーダーの転換が明らかとなるのが1970年である。既製服を価格、販売店とともに掲載するという今となっては当たり前の商品情報始めて掲載した「an・an」や「nonno」（71年）の創刊、大阪万博を機に銀座4丁目に1号店を出店してファーストフード業態の先陣をきったマクドナルドが象徴的な事例である。消費市場は「カジュアル」をキーワードとして「ヤング」と呼ばれた若者に大きく舵をきった。

このときの20歳〜22歳の「ヤング」、彼らが団塊の世代と名づけられる6年前。

### ●「ニューファミリー」というフロンティア

突出した人口の団塊の世代は、成長過程の各局面でマーケット・フロンティアのフィールドとなってきたが、1976年に将来の

大きな社会問題をはらむ世代としての位置付け転換を堺屋太一によって予言される。その時“を迎えた。

多くが結婚し、家族を構成するようになっていた26歳〜28歳の団塊世代は、ライフスタイルをキーワードにした「ニューファミリー」としてマーケット・フロンティアの世代継承を準備することになった。

### フロンティアは蘇えるのか

1979年の総理府（現内閣府）の『国民生活に関する世論調査』において、モノの豊かさ（「まだまだ物質的な面で生活を豊かにすることに重きをおきたい」）よりも心の豊かさ（「物質的にある程度豊かになったので、これからは心の豊かさやゆとりのある生活をする」とに重きをおきたい）を支持する人が初めて上回り、消費社会の様相が大きく転換期を迎えた。

山本耀司（ワイズ）や川久保玲（コム・デ・ギャルソン）のバリ・デビュー（81年）に象徴される第一次のDC（デザイナーズ・キャラクターズ）ブームに始まり、バ

ブル崩壊で終わる80年代に登場した数々の「虚構のマーケット・フロンティア」、そしてフロンティア喪失の90年代を経て、団塊の世代が再びマーケット・フロンティアの一極として期待される時代がやってきた。1億総中流の時代の市場は世代全体を包括できたが、想定されている階層の二極化が現実になるとすると、厳密には「非富裕層を除く団塊の世代」と言わなければならぬ厳しい側面もある。

また、大都市においては人口トップの座も既に「団塊ジュニア」に譲り渡している。東京都の住民の最大数は1973年生まれ（現在32歳程度）である。

フロンティアの条件が「未開の地」であることを想起すると、幾たびかのフロンティアの経験と記憶をもち、金融資産を保有しても中流意識を持ち続ける団塊の世代の生活市場を、全体に影響を与えるマーケット・フロンティアとして顕在化するための解を提示できる段階にないが、単に「団塊世代向けの広告や商品開発」では決定的に不足なことは確かである。

# ハイレイフ研究所・活動報告

## 研究報告書

### 平成5・6年度 (1993.5～1995.3)

- ◎日本の食文化に見るライフスタイル (縄文～江戸)
- ◎銀座座会 ～銀座フォークロア～
- ◎若い世代から見た銀座とハイレイフ
- ◎関西からみた<銀座イメージ>に関する研究
  - ・山の手文化研究 ～ホームコンサートのある生活～
  - ・子供と環境 ～子供の遊び場の創生にむけて～
  - ・情報化 (マルチメディア化) による家庭生活の変容
  - ・温泉山形C I 調査報告書
  - ～温泉山形「湯めぐり・街めぐり44」推進構想～

### 平成7年度 (1995.4～1996.3)

- ◎日本の食文化にみるライフスタイル (明治～平成)
  - ・銀座座会 ～銀座の仕掛け～
- ◎「銀座」と「心斎橋」の比較研究 ～銀座研究1995～
  - ・山の手文化研究 ～キーワード集～
- ◎阪神大震災におけるマルチメディアの役割と実際
  - ・自己実現欲求の再考に関する研究
  - ～アフターマズローの展望～
  - ・国際貢献ボランティア活動等促進基本構想策定調査
  - ・大山自然公園周辺地域開発整備構想

### 平成8年度 (1996.4～1997.3)

- ・銀座座会 ～銀座の未来～
- ◎食に関する意識調査
- ◎ネットライフ2000 ～豊かなコミュニティを目指して～
  - ・バリ島のライフスタイルからみたハイレイフの一考察
- ◎移動型マルチメディアに関する研究
  - ・英国人のリタイア後のライフスタイルに関する調査
  - ・国際貢献ボランティア活動等促進基本構想策定調査 (第2次)

### 平成9年度 (1997.4～1998.3)

- ・銀座座会 ～銀座が残すべきもの～
- ◎関西から見た銀座の未来
  - ・ネットサイド・エンバイアーズ

### 平成10年度 (1998.4～1999.3)

- ◎コンビニエンスストアの課題 ～利用実態調査を踏まえて～
  - ・少子化に伴う家族のライフスタイル
  - ・複数居住への期待と現状
  - ・多様化する住居の社会的背景と所有形態・デザインの傾向
  - ・新大江町総合発展計画 基本構想

### 平成11年度 (1999.4～2000.3)

- ◎高齢者と情報ネットワーク
- ◎ハイテク時代の家庭の情報化に関する研究
  - ・「ネオ50's」世代研究

### 平成12年度 (2000.4～2001.3)

- ◎ブランドを通して見た食ライフスタイル変化
  - ・高齢化社会におけるターミネーションに関する研究
  - ・団塊世代の女性「私達」の履歴書

### 平成13年度 (2001.4～2002.3)

- ◎少子化における結婚観に関する研究
  - ・団塊世代と戦前・戦中派世代「50～54歳の肖像」
  - ・大都市のシーンに関する研究 (中間報告)

### 平成14年度 (2002.4～2003.3)

- ◎家事の社会サービス化、  
社会サービスの家事化に関する研究
- ◎団塊世代の地域分布とその生活スタイル
  - ・食のライフスタイルのこれまでとこれから
  - ・大都市のシーンに関する研究
  - ・大都市のシーンに関する研究 講演録
  - ・台北のシーンの変遷
  - ・座会「新しい人間、新しい社会 - “楽しみ価値” への対応」

### 平成15年度 (2003.4～2004.3)

- ◎環境と都市のライフスタイル研究
  - ・現代家族のライフスタイルとストレス
  - ・団塊世代夫婦の行方
  - ・「定年期夫婦の“光”と“影”」に関する調査研究

### 平成16年度 (2004.4～2005.3)

- ◎持続可能な社会を目指して
- ◎世代間交流の活性化による  
新たなコミュニティ形成に関する研究
- ◎ジャパニーズ家族の行方
- ◎「リタイアドシニアの財布構造」調査研究

## 開催シンポジウム

### ○銀座シンポジウム

都市の文化を考えなおす「銀座はどこに行くのか」

1995.10.11 ヤマハホール

リレートーク「銀座は文化の揺りかご」

1996.10.14 銀座ガスホール

マルチカルチャーの時代～なぜ再び銀座なのか～

1997.11.25 文祥堂イベントホール

### ○ハイライフセミナー

複数居住の期待と現状 1999.12.6 TEPCOスペース

少子化に伴う家族のライフスタイル

2000.2.7 TEPCOスペース

日本経済新生の戦略 2000.10.11 銀座コムホール

ハイテク時代の家庭の情報化 2000.11.27 TEPCOスペース

情報技術の特質と事業戦略への転換

2000.12.11 銀座コムホール

エネルギー新時代へむけて 2002.1.23 銀座コムホール

団塊世代の女性、「私達」の履歴書 2002.3.12 銀座コムホール

持続可能な社会へのチャレンジ 2003.3.7 銀座コムホール

持続可能な生活環境を目指して 2004.3.4 銀座コムホール

シニアマーケティング最前線 2005.3.10 銀座コムホール

持続可能な社会を目指すスウェーデンのエコロジー建築

2005.9.29 銀座コムホール

## 情報生活研究助成 対象研究報告書

### 第1回 (1997.4～1998.3)

◎移動体通信メディアの普及にともなう社会・文化変容の研究

◎地域へのインターネット導入に向けた

支援体制の枠組みに関する調査研究

・近代日本における視覚情報メディアと

情報流通に関する情報社会史的研究

### 第2回 (1998.4～1999.3)

◎企業組織における就業形態の変化が個人の生活に及ぼす影響

・高度情報社会におけるニュースの変容

・コミュニティFM放送の課題と「公共圏」の形成

## 機関誌

◎「はいらいふ研究 1号」

特集：都市のくつろぎ

◎「はいらいふ研究 2号」

特集：高度情報化社会の価値観

◎「はいらいふ研究 3号」

特集：フードライフスタイルと生活実感

◎「はいらいふ研究 4号」

特集：日本の多元文化主義とは

◎「はいらいふ研究 5号」

特集：都市の情報生活文化

◎「はいらいふ研究 6号」

特集：都市を動かす力

・「はいらいふ研究 7号」

特集：シニアマーケティングを考える

◎「はいらいふ研究 8号」

特集：富裕層マーケティングを考える

## 書籍

『生活コンセプト1998』 PHP研究所 1997.12

『東京山の手大研究』 都市出版 1998.3

『コンセプト1999』 PHP研究所 1998.12

『コンセプト2000「団塊」家族』 PHP研究所 1999.12

『「共立夫婦」解体新書』 日科技連出版社 2001.8

『ブロードバンド生活読本』 日科技連出版社 2002.3

『マーケティング・トランスファー-8つの法則』

宣伝会議 2003.5

◎印のついた研究報告書につきましては在庫があります。

ご希望の方は、お問合せください。

E-mail:info@hilife.or.jp / FAX:03-3663-7987

# ハイレブ研究所・研究内容

平成17年度（05.04.01～06.03.31）は以下の6つの研究を行なっています。

## 1. 「首都圏研究」

大きく変貌しつつある首都圏の変わり様と今後の方向性の研究

## 2. 「環境先進事例の調査研究」

文献主体の研究から一歩踏み出し、環境政策の実践に迫る研究

## 3. 「食卓ニケーションの復活研究」

今日的課題である家庭内コミュニケーションの有様を食卓から考える

## 4. 「富裕層のライフスタイル研究」

昨今マスコミにも取り上げられることが多い、消費活性化にも大きな影響を持つと思われる富裕層の実態に迫る

## 5. 「ジャパニーズ家族のゆくえ」

平成11年から継続研究をしている団塊世代研究をベースに、2007年問題等、新たな視点を加えた研究

## 6. 「団塊世代と団塊ジュニア研究」

次の消費主体として注目を浴びている団塊ジュニアを、団塊の世代との関係から浮き彫りにする。

### ◇各研究の概要

#### 1. 「首都圏研究」

戦後60年間の東京の都市開発動向を見ると、都市機能は中枢機能を都心部に一極集中させ、生産・営業の業務機能は副都心や郊外業務地区へ、又居住機能は隣接県へと拡散、分散してきた。しかし90年代に入ると経済のベクトルは右肩上がりから急転右肩下がりへと転じ、拡大を続けてきた都市構造は大きく変化し始めている。

東京の広域都市構造が機能しなくなり、代わってヒューマンスケールの都市構造

を持つ生活都市圏が求められてきた。それは都心部で働き都心部に住み、都心部で活動するという都心回帰現象となって現れてきている。

変化し続ける都市、東京の検証、今後の地域ポテンシャルの変化、新たに発生するライフスタイル、地域ブランドの構築の有様、考えられる新サービスなどを研究する。

#### 2. 「持続可能な地域社会に向けての先進事例の調査研究及びその成果の映像記録の制作・普及」

持続可能な地域社会を実現するため、環境に取り組み自治体が行っている先進施策事例を研究するとともに、その成果を映像教材（ビデオ・DVD）とし、自治体、市民、事業者に普及する。

全国10の環境団体が構成する「環境首都コンテスト全国ネットワーク」（主幹団体はNPO法人環境市民）では、「持続可能な地域社会をつくる日本の環境首都コンテスト」を2001年度より毎年実施し、参加市区町村の環境施策について、多角的に調査、研究を行っている。その調査の過程で、当初期待していた以上に先進的な施策やユニークな取り組みが見出されており、先進的な取り組みは、今までも「先進事例集」として毎年とりまとめ、参加自治体へ情報提供し、好評を博してきた。しかし、より多くの自治体からは、視覚的に理解できる事例集の作成が強く望まれており、そのためには先進事例をより深く調査、研究しなおす必要がある。これにより全国の環境まちづくりの調査研究者及び、現場で取り組んでいる住民、NPOの活動への寄与も期

待できると考えている。

予定しているテーマとしては「住民参加のまちづくり」「自然と景観の再生・保全」「地球温暖化防止」「環境学習」「行政改革とその効果」等である。

#### 3. 食卓から見た家族間コミュニケーションに関する研究

##### 「食卓ニケーションの復活」

近年、食生活が多様化し、「決められた時間」に「家族が一同そろって」「母親の手料理」を「自宅の食卓で囲む」という様子は減少している。

食卓は家族間のコミュニケーションの場としての役割も果たしてきた。しかし現代では、核家族などの様々な家族形態が現れ、家族構成員のポジションも一様ではなくなっている。更に共働きの一般化により、家事従事時間が減少し、いきおい、食事にかかる時間、食事の内容にも影響が現れている。その結果、食卓を囲んでなされてきた、家族間のコミュニケーションや団欒の取り方、躰にも微妙な変化が生じている。

このような背景の下に、今後、「食」とりわけ食卓を囲んでなされてきた様々な家族間コミュニケーションがどのように変容していくのか、それに影響を及ぼす要因はなにか、そこからどのような新たなライフスタイルが生じてくるのか、それらを「食卓ニケーション」と呼び、多面的に考察する。

今年度は食卓ニケーションの変遷と実態予備調査を中心に研究を進め、なにか多様化を促しているのかを明らかにする。さらに新たな家族と食卓の先行事例をあげ、これからの「食卓ニケーション」の可能性を探る。

#### 4. 日本版富裕層の特性と可能性の研究 「富裕層のライフスタイル研究」

総額1400兆円といわれる個人金融資産の高額保有者、あるいは伸長する高額商品や海外ラグジュアリー・ブランドの購入層として「富裕層」という用語がメディアに度々登場する様になってきた。又、「個人金融資産1億円以上保有者131万人（メリルリンチ日本証券）」という報道もあり、実体としての「富裕層」も注目されるようになってきた。

戦後40年、一億総中流社会（階級・階層の境界が不明確）を築いた日本であるが、ここにかけていくつかの特性をもった「富裕層」に分歧しつつあることが想定される。

研究の第一段階は、社会階層、ライフスタイルや個人金融資産などの複数の市場セグメントの視点から、多様な「富裕層」を仮説し、特性別に量的な実態を検証することである。第二段階は、それぞれが社会（政策）、個人（消費者、生活者）そして企業（産業）とどのような側面で係り、どのような意義を持ちうるのかを整理・考察していく。その上で、「富裕層」をキーワードにした将来を先取りするニーズ抽出、あるいは幾つかの「富裕層」の意識・消費行動・特性などのライフスタイルの実像を把握し、「富裕層」を対象としたマーケティングが受容される条件などを明らかにする。

「日本版富裕層」を先行指標として、成熟期を迎えた日本社会・経済・生活の活力維持を生み出すマーケティングのあり方の提言を最終目標とする。

#### 5. 「団塊世代」と「団塊ジュニア世代」における価値観の世代間比較研究

団塊の世代についてはさまざまな研究が行われてきた。しかし団塊ジュニアへの研究はさほど進んではない。さらに団塊世代と団塊ジュニア世代とを比較し、そこから変化の方向を見出そうという研究はまだほとんど行われていない。団塊の世代から団塊ジュニア世代へ引き継がれている価値観、団塊ジュニア世代が独自に創造しようとしている新しい価値観について知るには、世代間比較を通じてしか明らかに出来ない。

団塊の世代はベビーブーマー世代として、戦後民主主義の先端に立つ世代であった。男女平等教育を受け、学生時代は学生闘争をおこすなど、変革のパワーを持つ世代であった。又、ニューファミリイなどと呼ばれて夫婦対等の家族観を持つともいわれる。その価値観は先進的であり、家族主義であり、個性重視であるといわれる。一方団塊ジュニアは親である団塊の世代のそうした価値観を引き継ぐと同時に、それを徹底させMEイズムともいわれる別の価値観へと進化させているといわれる。

日本が少子高齢社会となった今日、代表的なこの2世代において、何がどう継承され、何がどう新しく創造されているのかを知ることは大変重要と考える。

#### 6. 「ジャパニーズ家族のゆくえ」

団塊研究は平成11年の「ネオ50's」研究としてスタートし、6年間の継続研究になった。団塊世代の女性「私たちの平成12年 団塊世代の女性」履歴書」

13年 団塊世代と戦前・戦中派世代「50〜54歳」の肖像

14年 団塊世代に地域分布とその生活スタイル

15年 団塊夫婦の行方  
16年 日本の新家族・ジャパニーズファミリー現在研究中

17年度は上記内容をベースとし、近年とみに重要な問題として意識されてきた「2007年問題」関連を付加し、団塊研究の総仕上げにしたいと考えている。

17年度研究の切り口はほぼ以下の通り。

- ・少子高齢化への適応を図る日本経済（2007年の経済）
- ・社会保障からみた2007年
- ・絶望的になった第三次ベビーブーム（2007年人口減少時代の幕開け）
- ・家族の再編問題（中流家庭の崩壊・若者たちの転落・派遣労働の増加による女性たちの貧困化）
- ・眠らぬ消費社会2007年
- ・オフィスの2007年問題
- ・ベテランの団塊世代が消えていく（ビジネス界の2007年問題）
- ・可処分所得と可処分時間に富んだ消費者としての団塊世代アプローチ

当研究所は、各研究の内容の深化の他、ホームページの充実に努め、トップページのデザインをアースカラーをベースとしたものに変え、研究者・学生・企業の皆様がアクセスしやすく、又使いやすい内容にできております。今後とも主催したセミナー・シンポジウム・勉強会等の社会にとつて有意義なコンテンツを動画で配信していきます。是非アクセスしてみてください。

（財）ハイレイフ研究所専務理事・加藤信介

## ハイレイフ研究所の出版物



～12のキーワードで読む団塊世代と団塊ジュニア～

### コンセプト2000 「団塊」家族

これまで97年、98年と続いた『コンセプト』シリーズの第3弾。

毎年の暮らしの中から、特徴的な商品・サービス、社会の傾向を洗い出し、翌年を“読み解く”コンセプトにまとめ上げた「コンセプト」シリーズ。

団塊世代（1947年～49年生まれ）と団塊ジュニア（1971～74年生まれ）に焦点をしばり、各々6つのキーワードに表し、2000年の巨大市場の新しいマーケットを形成する“団塊家族”の生活行動と意識を、解明する。

著者：(株)読売広告社／(財)ハイレイフ研究所 A5版／176ページ  
1999年12月／PHP研究所 定価（本体1500円＋税）



～「共立夫婦」は、世帯の2割を占める“二人暮らし”をリードする～  
「共立夫婦」— DINKから共立夫婦へ—

「共立夫婦」とは、“共働きで子どもがなく、家計も家事も二人で分担しあい、精神的には自立して、ペア行動と個人行動を使い分け、共通の価値観で、共に遊び、共に暮らし、共に立つ夫婦”である。

団塊ジュニアは結婚、団塊世代も再びペアになる。今二人暮らしがキーワード。共働きで二人暮らしの「共立夫婦」のライフスタイルが注目される中、彼らの価値観、生活スタイル、消費行動とその影響力を分析。

著者：(株)読売広告社／(財)ハイレイフ研究所 A5版／167ページ  
2001年9月／日科技連出版社 定価（本体1500円＋税）



～ブロードバンドで生活が変わる！意識が変わる！その具体例を場面ごとに紹介～  
「ブロードバンド生活読本」

—あなたの暮らしがブロードバンドで、面白くなる、楽しくなる—

ブロードバンドになることによって、インターネットは一般家庭においても生活のインフラとなり、日常の生活を大きく変えていく。ブロードバンドが私たちの生活にどのような影響を与えるのか、また、私たちはそれをどう受け入れ、使いこなしていくのか。ブロードバンドによって、私たちの行動や意識はどう変わるのか。あなたに最適なブロードバンドの楽しみ方が見つかる。

著者：(株)読売広告社mdilラボ／(財)ハイレイフ研究所 四六版／208ページ  
2002年3月／日科技連出版社 定価（本体1500円＋税）



～Marketing Transfer～

### 「マーケティング・トランスファー 8つの法則」

日々たくさんの商品が誕生し、暮らしの中へと入り込んできている。暮らしの現場からマーケティングをとらえ、“トランスファー”の法則を導き出した。本書では、「ターゲットをセグメント」するのではなく、「トランスファーによるマーケットの拡大、機会創出の追求」を提案している。これは、少子高齢化という日本の市場環境に適した考え方であると、確信している。

著者：(株)読売広告社／(財)ハイレイフ研究所 A5版／204ページ  
2003年6月／宣伝会議 定価（本体1500円＋税）

※尚、当研究所では書籍の販売は致しておりません。

## 編集後記

「構造改革」路線が弾みをつけていく中で、「国のあり方」が、大きな軌みとともに変化してきた状況と軌を、にして、「富裕層」という言葉が、世の中に飛び交い始めてきています。

このような状況をとらえ、2005年度のハイライフ研究所の研究テーマのひとつとして「富裕層のライフスタイル研究」を取り上げることになりました。今回は、この研究とリンクした形で、特集を組み、「本当に日本に金持ち層をなしているのだろうか」「富裕層の人々はどうなプロファイルで、何を考え、どのような生活をしているか」等の命題解明は本研究にまかせて、本特集では、「富裕層マーケティング」に照準を合わせ、富裕層を相手に実ビジネスを展開されている方々

に、執筆とインタビューをお願いしました。今回本誌にご登壇くださった方には、私たちのあつかましいお願いに、「企業秘密」に類することまで、つまびらかにしていただき、感謝の念に耐えません。

お陰で今回の特集を通して、「謎の富裕な人々」の姿にかなり迫れたのではないかと、また、富裕層マーケティングの真髓を垣間見ることができたのではないかと、自負しております。この特集を、様々な形でご利用いただけましたら幸いです。

最後に、快く本特集に協力いただいた執筆者の方、ならびに取材に 응じていただいた方に、改めて感謝の意を表したいと思います。

どうもありがとうございました。

(財)ハイライフ研究所 仙洞出伸

## 「はいらいふ研究」8号

発行日：2005年12月20日

発行：財団法人ハイライフ研究所

〒1040031

東京都中央区京橋三丁目六番上二号

正栄ビル五階

電話：03-3563-8686

URL：<http://www.hilife.or.jp>

編集発行人：小池克彦

編集長：仙洞出伸

編集制作：(株)環境計画研究所

印刷：(株)タイター

