

# 「視点」

Roland Berger  
Strategy Consultants

Vol. 48

May 2008

business perspective from Roland Berger

## 富裕層の琴線 ~ 階級分析から導く富裕層マーケティング ~

(株)ロランド・ベルガー

プリンシパル 朝来野 晃茂 / コンサルタント 福田 稔

金融市場の拡大や世界経済成長の恩恵に授かり、日米で資産が100万ドルを越える富裕層が増加している。彼らの購買力・影響力が増す中で、富裕層に対するマーケティングが注目を浴びているが、セグメント・階層化の手法が資産額に振り過ぎていきらいがある。本来、社会の階層化においては、資産だけではなく、各階層の根底に流れる本質的な原理原則にも同様に重きをおくべきである。今回は、欧米の階級構造をヒントに現代日本の富裕層構造を捉え、各階級の原理原則を考察する事で、富裕層とそのマーケティングのあり方を論じたい。

### 1. 富裕層マーケティングが注目される背景とその課題

1990年代以降、金融市場の拡大、情報技術の革新、グローバル化が一体となり世界経済の成長を促した結果、資産がおよそ100万ドル以上の世帯が、日米双方で大きく増えた。米国では、資産100万ドル以上の世帯数が、1995年の約460万世帯から2004年までに約1,130万世帯にまで増加した<sup>1)</sup>。日本でも、1998年は128万人であったのが2006年には148万人と8年間で約15%も伸長した<sup>2)</sup>。

資産が100万ドル以上の裕福な層が増え、社会の中で占めるその割合と購買力が増した結果、それらの層が「ニューリッチ」「富裕層」という名の下に注目され始めた。また、それらの層はマスマーケットを牽引するオピニオンリーダーともなり得、彼らを理解し、支持を得ることは、マスビジネスを拡大していく際に一つの起爆剤となり得ることも、注目を集める理由の一つである。

そして昨今、資産額により幾つかのセグメントに分類し、そのライフスタイルやマーケティング手法を語る論評が世間を賑わしている。

しかし、階級構造を資産という尺度でのみ区分し、同程度の資産を有すというだけで、あたかも一つの階級として取り扱う論調は、いささか乱暴な印象を受ける。同程度の資産ながら、全く異なる価値観やライフスタイルを持つ世帯は数多く存在するからである。

1) 出所: 米連邦準備制度理事会 消費者金融調査

2) 出所: キャップアンドジェミニ&メリレンチ

### 2. 社会区分としての階級(クラス)

階級とは本来どのような意味を持つ言葉なのであろうか? 社会学においては、「階級(クラス)」とは身分差や年収差を意味する言葉ではなく、社会構造を可視化するために人々を区分・階層化する概念とされる。すなわち、社会階層として「階級」を分ける基準においては、資産・年収は重要な基準の一つではあるが、文化や価値観、そしてそれを体現するライフスタイル、趣味、服装、持ち物、住所等も、重要な基準となる。例えば、米国の階級構造の研究で著名なペンシルバニア大学教授のポール・ファッセル氏によれば、米国の階級構造は、10の階級(正確には9つの階級+1つの特殊階級)に区分される(図1)。

#### 米国の階級構造

最上流階級、上流階級、上層中流階級

彼らを区分するのは資産の大小ではなく、現在の収入と相

続財産の割合である。実際に、総資産額は同じでも、その割合により階級が異なるケースは多い。最上流階級は名家の生まれで、現在の労働収入は無く遺産で生活していることが条件。ギリシアの孤島等の人里離れた場所で生活しているため、一般人が会うことはまず無い。一方、上層中流階級は、自らが形成した資産と収入に依存している。昨今話題のニューリッチ、例えば投資銀行家やIPO長者は上層中流階級に含まれることが多い。また、上流階級と上層中流階級の区分では、家柄・育ち・学歴・文化的趣向等が基準となる。ケネディ家は上流だが、パリス・ヒルトンを生んだヒルトン家は上層中流である。なお、これら3つの階級は、本質的に「人と違う」「自分は特別な人間である」と思っている点で他の階級と大きく異なる。

#### 中流階級

中流階級は総じて平均的な収入もさることながら、それ以上に彼らを中流階級としている基準として、その精神性がある。それは「勤勉で精神的に不安定なこと。自分自身の価値観が希薄で、常に他人の目を気にしすぎること」である。米国の人口の最も多くを占めるのは、偉大なる中流階級であり、職業としては、一般的な企業勤めのホワイトカラーや公務員等があげられる。また、富裕層の中でも、その精神性から中流階級に区分される人も多い。

図1 米国の階級構造

X階級	最貧困階級	貧困階級	下層労働者階級	中層労働者階級	上層労働者階級	中流階級	上層中流階級	上流階級	最上流階級
-----	-------	------	---------	---------	---------	------	--------	------	-------

1) 言うまでもないことだが、階級は人の貴賤とは関係がない。しかし、一般的によく階級を説明する際に用いられるピラミッド型の図では、身分の上下を連想させてしまう。従って、今回はファッセル氏の原文と同様に横書きでの表記を用いたい。

出所: ポール・ファッセル「階級」

上層労働者階級、中層労働者階級、下層労働者階級

上層労働者階級は、大工の棟梁、靴職人等ヨーロッパのギルドに属するような職人気質の強い職業や大農園主等の多くの労働者階級の雇い主、中層労働者階級は、バス・タクシーの運転手や単純機械工等、下層労働者階級は、荷役や単純作業員等の技術を持たず肉体労働力のみ提供する人々を指す。

# 「視点」

## 貧困階級、最貧困階級

スラムで生活する人々や、住む場所すらことかく人々を指す。最貧困階級になると福祉施設等に収容されているため、最上流階級と同様、一般人からは決して見えない。両極端は相通ずる。

## X( エックス )階級

X階級とは、以上の9つの階級に属さない人々の総称である。X階級の特徴は、その精神性にあり、自立した精神、独自の信念・生き方、世俗に捉われない自由な価値観などである。職業で言えば、誰にも仕えず誰からも管理されず「自分で自分を磨く」ことが必要な職業、すなわちデザイナー、芸術家、一流スポーツ選手、成功した起業家、フリーのプログラマー、一流のジャーナリスト、料理人、俳優等であることが多い。フランスの高級紳士靴メゾン:ベルリッティの4代目マダム・オルガの「靴を磨きなさい。そして己を磨きなさい」という有名な言葉があるが、彼女の言葉は正にX階級のためにあると言える( 実際、ベルリッティの顧客には、アンディ・ウォーホールなどX階級が多い )。ニューリッチには、この階級に属する人も多い。

## 各階級の価値観の根底にある原理原則を理解する

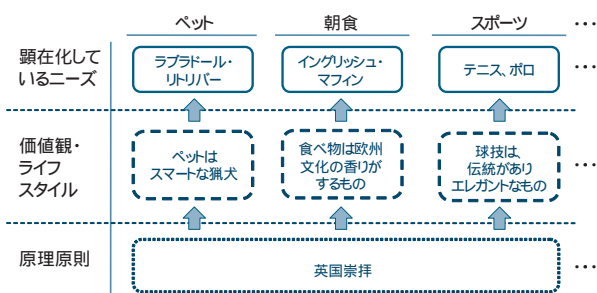
これら10の階級は、好きなレストラン、スポーツ、休日の過ごし方、住居、知識、両親の職業に至るまで、細かく見ていくと異なりが無く、ライフスタイルや価値観が異なる。そのような異なる階級を理解するには、各階級が持つ価値観の根底を流れる原理原則を理解することが重要となる。

例えば、上流階級では、「英国崇拜」「懐古主義」が彼らの価値観を成す原理原則となる。その原則を理解すれば、「なぜ上流階級にはペットに実用的でない 猟犬が好まれるのか?」「なぜアイビーのネクタイはレジメンタルなのか?」「なぜアメリカンフットボールは厳禁で、望ましくはテニスなのか?」といった疑問に納得がいくようになる。作家の村上春樹氏は、自身がプリンストン大学で客員教授をしていた頃の生活を綴ったエッセイ「やがて哀しき外国語( 1997 )」の中で、次のように語っている。

「プリンストンでは、バドワイザーを飲むと下手したら”つまはじき”である。ビールはハイネケンを飲まなくてはならない」

このエピソードは上流階級の原理原則「英国崇拜」がライフスタイルとして表面化している良い例である。( なお、正確にはハイネケンの発祥はオランダだが、イギリス人に良く飲まれている、欧州で最もよく飲まれているビールであるという点で、スノビッシュな東部のエスタブリッシュメントの間でも合格なのであろう。 )

図2 価値観・ライフスタイルと原理原則の関係例 [ 米国の上流階級 ]



## 米国の階級構造変化とニューリッチの台頭

昨今話題のニューリッチはどの階級に含まれるのだろうか? 上流・中流にも一部存在するが、多くは上層中流階級とX階級に含まれる。この中で、派手な言動や自己顕示的な消費行動でメディアの注目を浴び、セレブや富裕層としてよく取り上げられているのは、上層中流階級に属するニューリッチである。

上層中流階級は、2つの階級的プレッシャーと戦っているため、必然的に顕示的な消費が多くなり、目立つ傾向がある。1つは

上流階級との階級差である。彼らは家柄や教育において、上流階級との間には埋められないギャップがあることを知っている。しかし、そのギャップが故の上流への憧れは依然として強く、上流のライフスタイルを模倣し、英国の寄宿舎学校に子息を通わせたり、パームビーチやアспенに別荘を持つと努力する。

もう1つはニューリッチ内での競争である。米国のニューリッチ研究の第一人者であるロバート・フランク氏によれば、「リッチスタン人( ロバート・フランク氏による造語。自力で財を成した新興富裕層を総称 )は、自分より豊かなリッチスタン人と大勢のリッチスタン人予備軍のプレッシャーをはねのけるためにも顕示的な消費を続ける必要がある」とされる。結果、豪華クルーザー、プライベートジェット、美術品、高級時計等の分野で顕示的な消費競争が発生している。

さて、どんな時代にも成金の新興富裕層(いわゆるニューリッチ)は存在するものだが、昨今彼らが注目されている理由は、冒頭述べたように彼らの数および資産額が急増しているからである。一代で莫大な富を築き上げたニューリッチは、しばしば何代にもわたる上流階級の富裕層を資産額において凌駕したため、様々な場所で彼らと衝突している。パームビーチでの不動産取得合戦や、慈善パーティーの開催合戦等は典型だ。

しかし、こうした分かりやすい階級闘争とは無縁のニューリッチも存在する。X階級のニューリッチだ。彼らの多くが、起業や金融、またはクリエイティブな仕事により財を成した人たちだ。財産形成の経緯は上層中流のニューリッチと類似するケースも多いが、彼らは独自の価値観に基づき世俗を離れ、慈善活動に打ち込んだり、カリフォルニアや南仏に葡萄畑を買いワイン造りに人生を捧いだりしている。彼らは、メディアには滅多に登場しないし、庶民から見ると価値観が分かりづらいため、いわゆる富裕層として取り上げられることは少ないが、米国ではこうした富裕層が、X階級として一定数存在する。

## 3. 階級構造の理解をビジネスの成功へとつなげた例

視点を一旦ビジネスに移し、小手先のマーケティングではなく、階級構造の本質的な理解を梃子にビジネスを大きく成長させたケースを紹介しよう。

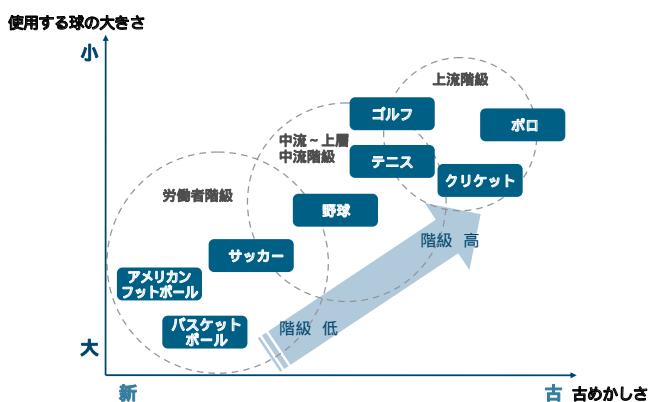
### ラルフ・ローレン

( 中流階級が持つ上流階級のイメージの応用 )

ラルフ・ローレン氏は1967年にポロ社を創業し、以来米国を代表するファッションブランド:ポロ ラルフ・ローレンを育て上げた日本でも著名な人物だ。ラルフ・ローレンの驚異的な成長の原動力は、米国の中流階級や上層中流階級による圧倒的な支持にあったが、最大の理由は、彼らの上流階級への憧れ、階級の上昇志向をファッションで体現させてあげたからに他ならない。ラルフ・ローレンは、上流階級の原則「英国崇拜」をよく理解しており、上流階級伝統の英国調のファッションを、中流階級に分かりやすいコンテンポラリーな形に昇華させた。ハリズツイード、フランネル、シェットランドといった上流階級御用達のプリティッシュ素材に、スコットランドを彷彿とさせるタータン・チェックやグレン・チェック、上流階級が好む紺・モスグリーン・ボルドー・ベージュ等の色を組み合わせ、かつ体の線にフィットするモダンなデザインで仕立てた作風は典型である。

ラルフ・ローレンの巧みな戦略の中でも特に際立っているのは、ブランド名に「POLO」とネーミングしたことだ。これこそが彼の階級構造に対する洞察力とマーケティング・センスを物語る。階級原則はスポーツにも存在しており、球技では「扱う球が小さくなるほど」、そして「歴史が古くなるほど( もしくは古さを髣髴させるスポーツほど = 懐古主義の原則 )」階級が上がる。その中で、「POLO」は最も格式が高い上流階級の象徴的スポーツである( 図3 )。著名なファッション・ジャーナリストのジェフリー・A・トラクテンバーグは次のように語っている。

図3 球技の階級構造



「ポロは金持ちのスポーツだし、金やスタイル、独占性といったイメージそのものだ。それらはまさにラルフが、彼のタイに付与したいと考えていた属性だった。ポロという名前は最高だ」  
 このように、ブランド・コンセプトからデザインまで一貫して上流階級を意識したラルフローレンは、人々の階級上昇志向を梃子にビジネスを成長させた典型例である。

#### 4 日本の富裕層構造を考える

米国の階級構造モデルを参考に日本の富裕層構造を考察する。日本の富裕層は4つの階級に分布している(図4)。

##### 上層中流階級、新上層中流階級

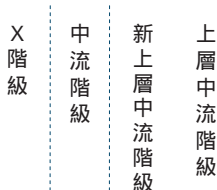
上位3階級の中で、日米の大きな相違点は、日本には最上流階級と上流階級がないことである。その理由は、第2次大戦による影響である。戦前は華族が上流階級だったが、GHQにより華族制度が解体されたことで、上流階級の基盤を成す文化的嗜好や教養の共通項が意味を持たなくなり、日本の上流階級は消滅した。また、財閥解体や農地改革により、華族の多くが財産没収の憂き目にあい、資産面でも、大きな影響を受けた。

これら2階級の消滅の影響もあり、日本の上層中流階級は玉石混合である。上層中流階級としては、戦前の華族の末裔や政治家に始まり、代々の医者・弁護士等のプロフェッショナル層、オーナー経営者、没落を間逃れた旧財閥系や地主等が挙げられる。彼らの多くは社会の中で一定の要職につき、相応の資産を持つが、上流階級として括られるほどの文化的共通項を持った層は存在しない。

一方、20代から40代の比較的若年層を中心に新しい上層中流階級が台頭してきている。彼らを「新上層中流階級」と名づけたい。その特徴は、家柄や生まれた環境に関係なく、自らの知識や能力にて社会の中で要職につき、資産を得てきた点にある。職業的には、外資系金融機関、プロの経営者、ベンチャー起業家、クリエイティブな職業での成功者などがあげられる。

彼らと上層中流階級との違いは、精神性にある。彼らのみが持つ特徴的な考え方や、例えば、「グローバル志向」がある。ハードワークやプレッシャーにもへこたれない上昇志向だけでなく、グローバル化にどのように対応していくか、より具体的には、グローバル環境の中で自らの知識や知性を武器にどのようにポ

図4 日本の富裕層構造



ジヨニングをしてくか、という思考が程度の差はあれ存在する。  
 この2つの階級に属する人は、一般的に先に述べたような収入の高い職業についており、富裕層の多くを占める。

##### 中流階級

「勤勉で精神的に不安定なこと。自分自身の価値観が希薄で、常に他人の目を気にしすぎる」という精神性を持つ層である。日本の多くのサラリーマンがこの階級に該当し、その割合は米国より若干高いかもしれない。近年、「格差社会」のような言葉が世間を賑わしている理由は、日本が本格的な成熟・低成長社会を迎える中で、「人と同じことをしていれば一定の生活レベルの向上が見込める」という、この階級を長らく支配してきた基本概念が崩れ、彼らの精神的不安定さが増していることにある。この階級に属する富裕層は、主にIPO長者、個人投資家などであるが、特に90年代後半から2000年代前半にかけ、勤務先のIPOやストックオプションの行使により、一般的なサラリーマンだが、富裕層の仲間入りをした人が多数存在する。

##### X(エックス)階級

米国同様、日本にも一定数のX階級が存在する。多くがミュージシャン、作家、デザイナー等のクリエイティブな職業についており、富裕層も一定数存在する。

#### 5 あるべき富裕層マーケティング

階級構造と原理原則の理解がヒントになる

マーケティングを行う上では、人々のライフスタイル、価値観、資産、収入等を勘案し、ターゲティングを行うことが一般的だが、それに加え、対象となるセグメントがどの階級に属し、どのような原理原則を根底に持っているのかを理解することがきわめて重要である(図5)。ラルフローレンの事例で見たように、原理原則への理解が、まだ表面化されていない潜在的ニーズを掘り起こすための仮説やライフスタイル・価値観を真に理解するためヒントとなるからである。また、現在ビジネスを行っている対象顧客層の今後の変化を予測するための手がかりにもなる。

##### 富裕層マーケティングへの応用

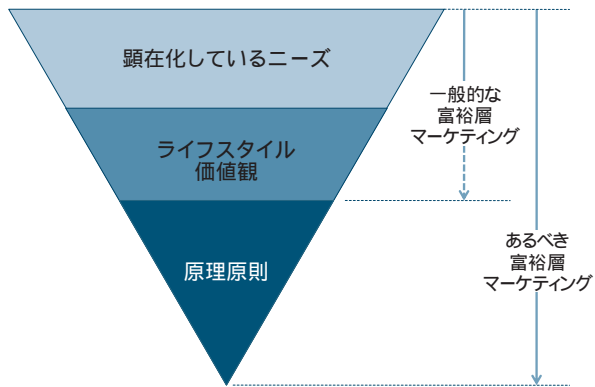
新上層中流階級の思考として、「グローバル志向」があることは既に述べたが、彼らに対するマーケティングを、「グローバル化」を出発点に考えてみよう。

新上層中流階級は、全ての階級の中で、最もグローバル化を意識している階級である。職業自体が外資系勤務で英語が必要な場合もあるが、グローバル化に対し意識が高い理由の一つとしては、生来学習・向上意欲が高いことが挙げられる。そのため、様々な本やニュースを通して日々勉強しており、グローバル化が日本へもたらす影響やその中で自らがどのようなポジションを取っていくのかといった難しい問題に対して、普段からよく考えている。

ライフスタイルの上でも、グローバル化の影響が垣間見える。例えば、教育が顕著な例だ。自らも海外で教育を受けたことがある親も多いこの階級では、最近では子供を中学高校の段階から海外の学校に入れるようなケースも出てきている。実際、富裕層向けの情報サイト「SEVEN HILLS」では、イートン・カレッジなどのプレップスクールやスイスのロゼスクールなどの情報を積極的に提供し、セミナーやツアーも開催している。

さて、ここでもう少し突っ込んで、では何故グローバル化に対応するために、子供を留学させようとするのかについて考えてみよう。英語の勉強という点では、国内でもインターナショナルスクールや英会話スクール等である程度対応可能だ。ただし、グローバル化対応という観点では、国内では不十分だ。グローバル化とは、人・モノ・カネが国境に関係なく動き回り、世界がボーダレス化・同質化していくことだが、その中では階級もボーダレス

図5 富裕層マーケティングの要諦



ス化していく。特に、上層中流階級では、それが顕著だ。彼らは国籍・居住国に関係なく、子供をプレップスクールに通わせ、大学は出来ればアイビーリーグかオックスフォード、ケンブリッジに、学士課程だけではなく修士課程まで取らせようと励む。ボーダレス化した上層中流階級においては、世界標準の学歴が存在するのだ。前述した、子供をプレップスクールに通わせようとする日本人は、世界では世界標準の学歴があると有利なることをよく理解しているため、語学だけではなく行き先の学校にこだわるのである。

このように考えると、グローバル化を強く意識している新上層中流階級向けに新しいサービスや商品を考えるのであれば、「世界の上層中流階級が持っていて、彼らが持っていないもの」を考えることが1つの切り口になる。グローバル化の原則に従い、日本の新上層中流階級は、常に世界と同質化しようとするからである。

一方、中流階級で資産を持つ富裕層に対しては、どのような切り口があるだろうか？中流階級の特徴は、勤勉で本質的には人と同じが心地よい精神性にあることは既に述べた。それ故に、中流階級の富裕層には、お金を持ったことは嬉しいが、普通の

発行人プロフィールと“ひとりごと”



**パートナー**  
平井 孝志 Takashi Hirai  
takashi\_hirai@jp.rolandberger.com

東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

今回お届けする視点48号と49号は、当社CGRグループ(Consumer Goods & Retail group)によるマーケティング分野の論文二本です。CGRグループは、数多くの小売、流通、消費財ビジネスにおけるプロジェクト経験を有し、営業・マーケティングに関する知見を蓄積してきました。当社コンサルティングサービスの大きな柱の一つです。

本48号は、最近特に注目されている富裕層マーケティングにおける重要な着眼点を紹介しています。すなわち“顧客”を理解するという点にも、深さのレベルが存在するというポイントです。具体的な製品やサービスというウオントのレベル、その裏に潜む顕在化したニーズ/潜在的なニーズのレベル、さらにはその奥の価値観、原理原則。

これらに深く切り込んでいくためにはどうすればいいのでしょうか。個人的な意見ではありますが、ほとんど唯一といってよい方法論は、目に見える現象に対し“なぜ”を繰り返していきことしかないのではないかと考えています。

人と違う人になってしまったことに後ろめたさや不安を感じるという、パラドックスが生じている。例えば、起業家ではないが勤務先の会社が上場したため、ストックオプション等により大きな資産を手に入れた若年・中年層は少なくない。しかし彼らの多くは、そのことを友人には決して口外しないという。金持ちになったことで相手との同質性が失われ、友人関係にヒビが入ることを恐れるからである。従って、お金は持っているが、人と違うことに居心地の悪さを感じる中流階級の富裕層には、彼らの「パラドックスを解消してあげる」ような切り口が有効となるのではないだろうか？

実際に、このようなニーズを満たすサービスを提供している会社がある。富裕層向けのSNS「ゆかし」を運営するアブラム・グループ・ホールディングス㈱である。同社は「東大OBネット」や「ゆかし」のような富裕層向けWEBサイトの運営や富裕層向けのマーケティング企画サービスを生業としている。「ゆかし」は純金融資産1億円以上が入会条件の会員制プライベートクラブで、入会すれば、SNSやオフ会を利用して同じような境遇の富裕層と情報交換でき、知恵を共有できる。このようなSNSサービスが最も有効な富裕層ターゲットは、同じ境遇の仲間を見つけることがパラドックスの解消に繋がるという点で、上層中流ではなく中流階級の富裕層ではないかと考える。

以上のように、資産や表面上のライフスタイルだけでマーケティングを考えるのではなく、社会構造を踏まえ各階級の原理原則を理解した上で、彼らに本当に受け入れられるもの、琴線に触れるものを考えていくというアプローチが、今後の富裕層マーケティングの成功の鍵となるのではないだろうか。

執筆者



**プリンシパル**  
朝来野 晃茂 Terushige Asakuno  
terushige\_asakuno@jp.rolandberger.com  
東京大学大学院工学系研究科修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、インターネットベンチャー、三菱商事を経て、ローランド・ベルガーに参画。流通・小売、サービス、消費財などの業界を中心に、全社/事業戦略、営業・マーケティング戦略立案・実行支援や新規事業の企画・立ち上げ支援に豊富な経験を持つ。また、エンターテインメントを中心としたコンテンツ・メディア業界に関連するプロジェクト経験、知見も豊富。

執筆者



**コンサルタント**  
福田 稔 Minoru Fukuda  
minoru\_fukuda@jp.rolandberger.com  
慶應義塾大学商学部商学科卒業後、株式会社電通国際情報サービスにて、経営企画、マーケティング・コンサルティング事業や海外ソフトウェア事業の立ち上げ等に従事。ローランド・ベルガー参画後は、アパレル、自動車、電機、プライベートエクイティ等の分野において、事業戦略、ブランド・マーケティング戦略、投資戦略、組織改革等のプロジェクトを手掛ける。東京オフィスの消費財・流通グループ、インフォコムグループのメンバー。