

## 心の豊かさを満たす 昔ながらの職人氣質

ある意味で、20世紀は大量生産・大量消費の時代であった。安価な商品が市場にあふれ、現代社会に生きる我われは贅沢を言わない限り、まず物に困ることはない。ところが経済が成熟化し、飽食暖衣が当たり前になると、人びとはあることに気がつくようになる。物が豊かなだけでは心が満たされないということだ。

考えてみると、日本の固有文化は物の豊かさを求めるのではなく、心の豊かさを追求することにあつたようだ。茶道などはその典型であろう。茶を喫するという単純な行為に、あれだけ精神的・芸術的な昂揚を求めた儀礼作法は世界にも例がなく、茶器一つにしても徹底してこだわった。このような例は刀、漆器、京菓子など、数え上げれば切りがない。優れた職人が丹精を込めて作った「本物」の一品を求め、それを手に入れ、使いこなすことで至上の喜びとしたのである。

エルメスの高級バッグを求めて、女性たちが入荷まで辛抱強く何年も待ち続けている現象は、この日本人の美意識や文化性に共通するものと言えるかもしれない。言葉を換えれば本物志向だ。単にバッグが欲しいだけなら、今やどのブティックでも山のように積まれている。ファッション性だけを求めるなら、ほかのブラ

ンドでも十分なはずだ。それがエルメスのバッグとなると俄然目を輝かせるのは、そこに消費者の心を満たす何かがあるからにはほかならない。

エルメスはもとと馬具の製作会社であった。1837年に創業者のティエリ・エルメスが、轡や首輪などの馬具を製造する工房をパリで開いたのがその始まりである。エルメスのロゴマークは馬車を引く白馬と、その前に佇む従者の姿をデザイン化しているが、これは創業期の物づくりの精神を継承し、「エルメスは最高の品物を用意するが、それを御すのはお客さま次第」という独自の企業ポリシーを表していると考えられる。

このエルメスが直接顧客に販売するようになるのは1880年からで、鞍の製造もこのころから始まった。バッグはそれからさらに10年ほどたってから初めて作られるが、当初は鞍を入れるためのカバンであったという。やがて20世紀に入るとこの会社は急速に事業の多角化に乗り出し、財布やカバンの製造を開始。1930年ごろまでには旅行用品、時計、宝飾品、金属細工なども次々に手がけるようになった。さらに35年には、後に女優からモナコ王妃になったグレース・ケリーが愛用したことから「ケリー」と名付けられことになる婦人用のバッグを発売し、37年にはスカーフの第一号も投入。こうして世界のファッション界に燦然た

る輝きを示すようになったのである。

この間、エルメスは一貫して物づくりへのこだわりを守り通してきた。バッグを作るのでも素材の牛皮から厳選し、クウジユ・セリエという手縫い（一本の糸を二本の針を用いて同じ穴に両側から縛るように縫う手法）で、一人の職人が最初から最後まで仕上げ上げる。職人が納得する完成品にしかエルメスの刻印を押さなため、ケリーバッグを一つ作るために熟練の職人でも18時間かかるといふ。注文に応え切れないのはこのためだが、それだけ丈夫で、長く使え、それこそ世界で一つしかない至宝の一品となるのだ。

名の響いた高級ブランドでも、今や人件費の安い海外に生産拠点を移し、機械による大量生産を行っているところが少なくないと言う。その意味では、このエルメスの昔ながらの職人氣質は時代に逆行しているとも言えなくはないが、それだけに質を求める消費者の心を満たし、絶大な信用力にもなっている。

## 商品の価値を説明するため エルメスでは販売員も職人

昨年6月、このエルメスの日本法人が、東京・銀座に「メゾンエルメス」という地上11階、地下3階の直営ビルをオープンさせた。地下1階から4階までが店舗で、バッグなどの皮革製品から、スカーフ、

時計、食器などの商品を揃え、5階には同社の165年に及ぶ歴史を物語る貴重な製品を展示。さらに8階から9階までがギャラリーになっている。

この店舗が開店した当初、1階入り口から地下街まで長蛇の列ができ、そのあまりの人気で2001年度の「ヒット商品番付」で前頭筆頭にランクされたほか、「日経優秀製品・サービス賞」では最優秀賞を受賞した。その後も人気は衰えず、エルメス銀座店を見る限り、世間の消費低迷とは無縁のようだ。

エルメスの製品は日本でも1961年から発売されているが、本格化するのには日本の現地法人としてエルメスジャポーンが設立された83年からだ。この会社は当初、エルメスと西武百貨店の折半出資だったが、その後エルメスが株を買取り、今ではエルメスの100%子会社となっている。従業員は約500人で、全国に39店舗を展開し、エルメス全体の27%を売り上げる世界最大の日本市場でマーケット活動を担っている。

齋藤峰明は、そんなエルメスジャポーンに92年に入社し、98年からは社長としてメゾンエルメスの建設に携わるなど、最近とみに高まっているエルメス人気の立て役者となっている。20年以上もフランスで暮らしてきた齋藤にとって、エルメスに入ることにはいささかの躊躇ためらいもなかったようだが、それでも前に務めてい

た三越とは業態も企業文化も違う。その点を齋藤は次のように話している。

「デパートというのは文字通り百貨を扱うわけですが、メーカーとは違いますから、私の場合もパリで品物を買って、それを日本に送ると仕事が終わるんですね。それがどういう風に売られ、その価値をどうやってお客さまに説明しているのかということにはタッチできない。それがとてもジレンマだったんです。そんなときに、たまたまエルメスからお話があって、この会社は単に仕事を供給してくれるだけではないと。もっと人間的と言いますか、特有の企業文化を持っている会社だと思ったんです。それにエルメスはメーカー兼小売業ですから、物を作り、お客さまにお渡しし、さらにアフターサービスまでやる。そういう意味では横に広くではなく、縦に一本繋がっているんですね。そこが一番の魅力でした」

現在、エルメスには全世界に約50000人の社員がいるが、そのうち10000人余りが職人だという。これだけ多くの職人を抱えているブランドメーカーも珍しいが、それでも需要に追いつかない。それならもっと職人を増やして利益を追求すればよさそうなものだが、何しろ職人が一人前になるのに5〜7年かかると言われ、そう簡単に増員できるものではない。まして需要が低迷したときに過剰に

なった人員を安易にリストラするような発想はこのファミリー企業にはなく、その点では驚くほど慎重だ。

この会社のもう一つの特徴は、販売員を含めた他の社員もすべて「職人」だと思っていることだ。いくら良い品でも、物売るのは販売員であり、その価値を理解し、客に説明できるプロとしての力量が必要だということなのであろう。

「エルメスの商品は、数字で価値が説明できるものじゃないんです。車なら何馬力とか、数字で計れる目安がありますが、たとえばケリーバッグは、興味のない人には単にバッグなんですね。その価値をお客さまに説明するためには、まず販売員がその物の良さを完璧に理解していないといけません。次にお客さまの価値観は千差万別ですから、それに合わせて説明する必要があります。つまりマニュアルでは対応できないんですよ。エルメスが販売員も職人だと言っているのはそのためで、単純に数字では表せない夢だとか、感動だとか、驚きが重要で、そのためには販売員もともに感動し、豊かな生活、心の豊かさとは何かをわかっていないと」

**勉強とバイトに明け暮れた  
フランスでの留学時代**

齋藤がパリに渡ったのは19歳の時であった。1952年に静岡で生まれた齋

藤は、その後、東京に転居し、都立青山高校に進学。小学校のときから続けているサッカーに没頭していたが、高校2年のころからフランスの文化や哲学に憧れるようになり、「カミュの異邦人を原語で読みたい」とフランス語も勉強した。齋藤が前衛芸術家を志すようになるのも、このころからであったらしい。

そんな最中の70年夏のことであった。家の近くにある本郷の旅館で、齋藤は100人ほどの外国人が所在なげにたむろしているのに出くわした。会話からフランス人とわかり、詳しく話を聞くと、大阪万博に見学に来たものの、旅行会社が倒産し、路頭に迷っているという。そのうちフランス大使館の援助で予定通り万博見学ができるようになり、観光旅行もすることになったが、その添乗員として、たまたま彼らの相談相手になった齋藤におはちが回ってきたのである。

この添乗員生活はわずか2週間だったが、ここで知り合ったフランス人の女性が、後に齋藤が渡仏するときに力を貸してくれることになる。しかもアルバイト代として思わぬ大金が入り、齋藤は秋に開かれる文化祭に出品する作品の準備に取りかかることができたのだ。齋藤が創作に取り組んだのは、「グラントに大きな穴を掘ったり、空間に風船を飛ばしたり」という環境芸術で、文化祭の直前には毎日徹夜で作品を作っていたという。

ところが齋藤にとって晴れの舞台になるはずだった文化祭は、学園紛争の煽りで突如中止になり、大きな挫折感を味わわれることになった。前衛芸術家を目指していた情熱もこれで一挙にしほみ、かといって美大を受ける気にもなれず、齋藤は閉塞感の中でフランス行きを真剣に考えるようになった。アテネ・フランスに入学したのもこのころだったという。

「私はフランスかぶれでもなく、フランスが好きで好きでしょうがないということもなかったですが、当時、我われが惹かれたインテレクトユアルな部分が、フランスと繋がったということなんです」  
こうしてフランスに渡った齋藤だが、そこで待ち受けていた現実には、皿洗いのアルバイトと、水道だけしかない屋根裏部屋の下宿だった。フランス語はまだ堪能とは言えず、かといって日本語も使わないと手紙を書くにも思うように進まない。齋藤は孤独感にさいなまれながら、悶々とした日々を1年ほど送った。

目的を持たない人生は、いくら新天地で可能性を求めても、所詮は空しいだけである。それに気づいた齋藤は大学への進学を決意し、「生涯であんなに勉強したのは後にも先にもあの時だけ」というほどに猛烈な受験勉強を始めた。こうして21歳の時に、パリ・ソルボンヌ第一大学に合格。芸術学部で芸術社会学を学ぶようになったのである。



大学時代の齋藤は野球部でレギュラーとして活躍しているが、その日々はもっぱら勉強とアルバイトに明け暮れていたようだ。このときアルバイト先として見つけたのが三越グループの旅行会社で、当初は通訳として雇われたが、やがて三越が開くパーティやイベントなどの行事に欠かせない存在となっていく。かつて「三越のドン」と言われ、ワンマンぶりを発揮していた元社長の岡田茂と出会ったのも、このころであった。

こうして75年にバリ大学を卒業した齋藤は、アルバイトから本採用となり、三越の現地法人に勤務するようになるが、2年ほど経つと「いつまでもイベント屋をやる気はない」と退職。それを知った岡田は、何としてもフランスには齋藤が必要だとして、「本社採用」「主任待遇」の好条件で呼び戻した。当時、三越の主任は37歳ぐらいが平均だったが、齋藤はまだ27歳。破格の待遇であった。

こうして三越の本社社員としてパリに駐在することになった齋藤は、文化展の企画運営から貿易業務など担当し、やがて30代の若さで三越パリの駐在所長に就任する。そんな齋藤に目を付けたのが、エルメスのジャン・ルイ・デュマ会長であった。日本法人の経営幹部として働かないかとスカウトしたが、このとき齋藤は「日本に帰る気はまったくなく」と断り、代わりに友人を紹介している。とこ

ろが2か月後にまたヘッドハンティングの会社から電話があり、「やはり君だ。一度こちらの責任者に会って欲しい」と言ってきたのである。

「デュマさんは5代目の社長ですが、とても素晴らしい人で、経営というものを単にビジネスだけで割り切るのではなく、もっと人間的なものを包括していく企業を目指しているんですね。何度か会ううちに、この人と働くなら日本へ帰ってもいいかなと思いつきました。今でもデュマさんに会うと、その第一声は「ビジネスのことじゃなくて、『何か面白いことはあるか』って聞くんですよ」

こうして齋藤は40歳でエルメスに転職。営業本部長、専務を歴任し、46歳でエルメスジャポンの社長に就いた。

### エルメスが教えてくれる日本人が忘れた大切なもの

「うちはお客さまのことを買い手とは言わず、使い手と言います。道具は使わなければ意味がないし、使いこなすことで初めて価値が生まれるんですね。この使い手のレベルは、日本は世界でもトップクラスだと思います。美的な感性があり、本物を見極め、良い物を愛着を持って使いこなす文化を日本は歴史的に持っている。そういう高いレベルの使い手がないと、作り手も進化しないんです

ね。エルメスの歴史がそうです。昔は馬具を作っていたわけですが、馬は一頭一頭違いますから、注文を受けるとその都度、職人とお客さまが対話をしながら物づくりを進めていくんです。当時、馬を持つているのは貴族とか上流階級の人で、良い物を見極める目を持っています。そういう使い手の要望に応えていくために、一生懸命に努力してきました」

エルメスが「職人文化を持つ会社」と言われるのは、そんなところにもあるのかも知れない。それは素材である牛皮を選ぶときにもうかがえる。昔は厳選した牛一頭分の皮からバッグが2個作れたと言いが、最近は成長を促進させるホルモン投与などの影響で皮の質が落ち、牛一頭分の牛皮からせいぜい1個のバッグしか作れないと言う。たかが実用品に何でもそこまで手間暇と贅を尽くすのかと聞えば、「使い手がそれを望んでいるからだ」というのが、エルメスの答えだ。

「エルメスはブランドか言われると、私はそうじゃないと思っています。ブランドのために商品を作っているわけではなく、だからです。たとえばブランド商品と言われているものを見ると、安易に有名デザイナーを連れてきてデザインさせ、工場はどこかの安いところで生産し、ともかく市場で売るといふ感覚がありますよね。あるいはライセンス生産して、原価なしでデザイン料やロイヤリティを稼ぐ。

つまり最近のブランドは、過去何十年もかけて築いてきたものを切り売りしているわけです。そうやって利益だけ求めてきたブランドが、今やイメージが下がって全部ダメになっています。エルメスはそういうことを一切しなかった。大量生産によって質よりも量が求められた時代でも、エルメスは本業に徹し、あくまでも19世紀型の物づくりにこだわり、豊かさというものは量ではなく質だという考え方を守り通してきました」

エルメスの革製品は一個一個、どこのアトリエでだれが作ったかが分かるようになってきている。かりに10年、20年と使ってもほころびが生じ、修理を依頼しても、それを作った職人のところに物が戻ってくるという。客はそのアフターサービスの徹底ぶりに満足し、職人は大切に使いこなしてくれたことに感激する。そういう昔ながらの作り手と使い手の関係が、21世紀になっても、このエルメスという会社にはあるらしい。

「今、日本の企業経営は、どんどんアメリカ型のマネージメントが入ってきて、従来の日本型のやり方が消えています。私はこれは絶対に間違っていると思いますね。企業を形成しているのはあくまでも人間で、人間が文化を持っているんです。その文化を無視して、突然違う国の文化を持ってきても、うまく行くはずがない。私は異文化のまっただ中にいたの

でなおさらそう思うんです。ですからこの会社にフランス式の経営を持ち込もうとは思わないし、日本の文化の良さを尊重したい。その中で、2000年の歴史を持つフランスの伝統文化と、高い美意識と物へのこだわりを持つ日本人が出会う。そういう場を提供していきたいんです。それがエルメスという会社を通して、私が日本の社会に貢献できることではないかと思っているんですよ」

日本には伝統や文化の面で、他の国々と比べても決して見劣りしない優れたものを持っている。長い歴史の中で培われてきたその良さを、日本人はいつのまにかどこかに置き忘れてきたのではないだろうか。エルメスの物づくりは、そんな大切な何かを日本人に再び思い起こさせようとしているようだ。

【©Takao Associates Co, Ltd. All Rights Reserved】