



<齋藤 峰明 氏 略歴>

- ・1952年 静岡県生まれ、高校卒業後渡仏し、パリ第一(ソルボンヌ)大学芸術学部へ
- ・在学中から三越トラベルで働き始め、後に(株)三越パリ支店の駐在所長に(17~8年間)
- ・1982年 40歳でエルメスに入社、エルメス・ジャポン社長に就任(東京に16年間)
- ・2008年よりフランス本社副社長を務める(フランスに計27~8年間)
- ・フランス共和国国家功労勲章シュヴァリエ叙勲



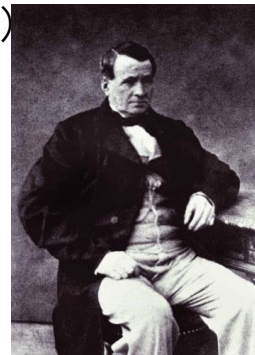
開口一番「エルメスでは“ブランド”の言葉使わない、さらに“ブランドビジネス”は禁句に近い」でスタート

■ エルメス入社の際緯

- ・パリ三越時代に、フランスで良い物見つけて日本に提案するものの、所詮バイヤー止まり⇒最後までやりたい
ex. ただワインを仕入れて売るだけでなく、職人たちの思いを伝えたい(でも百貨店の駐在員では無理)
- ・ところがエルメスで工房の職人の仕事を見る機会を得た⇒ **これだ!** で入社
- ・エルメスで6ヶ月の研修後日本に:銀座メゾンエルメス進出の責任者
 - * 最初はためらったが・・・(日本では知らないことだらけ)日本式でもフランス式でもなくやっ払いこうと決断
 - * 日本には“ものづくり”の文化がある ⇒ きちっと説明すれば、消費者が理解してくれるはず

■ エルメス社沿革

- ・1837年 馬具製造の見習いからスタートしたティエリー・エルメスがパリに店を持った(パリの発展期)
- ・1880年 **フォーブルサントル** 24番地に店を移転、パリが西に広がるにつれ貴族も移り住んで来た
(街の外の意) ⇒ 正に馬具・馬車用品の製造販売業として顧客のそばに
 - * 馬具は馬に合わせる必要有り、また馬車も客がうるさい(時代の最先端) = “BESPOKE”
- ・20世紀に入ると急に自動車が走り始めた(当時フランスに200社のメーカー乱立)
- ・1902年ヘンリー・フォードが大量生産開始 = エルメスの業態危機 ⇒ **業態転換**(職人の技を活かす)
 - * 最先端の人々と付き合っていたから時代の変化を素早く察知できた
 - * 1914年の第1次世界大戦:大砲を馬車で運搬 ⇒ 馬が戦死 ⇒ 兵隊をパリのタクシーが運んだ



ティエリー・エルメス



■ エルメス社沿革～続き

- ・1730年代 フランスの職人芸が最高レベルに達していた
 - * エルメスが素晴らしいというより**フランスの伝統文化**が素晴らしい
(18世紀頃から)
- ・1900年代中ごろから女性のスカート丈が短くなった
⇒ 女性が活動的に⇒ バッグが必要に
- ・馬車から自動車になってスピードアップ⇒ 週末ノルマンディに日帰り可能⇒ 女性も海水浴⇒ 水着が必要
 - * 同様にスキー⇒ 手袋・スキーウェア、ゴルフバッグ、etc.
- ・職人の技術発のものづくり: 懐中時計にベルトをつけて腕時計、馬具の金属加工技術⇒ 鎖を腕に巻くアクセサリー
 - * バッグやスカートにファスナーをつけたのも最初(カナダから幌馬車用の特許を買取り)



ルイ15世の騎馬像

<職人の技術の粋>

- ・長靴
- ・手袋
- ・洋服の刺繍
- ・皮のバッグ etc.

■ エルメスの価値(ブランドバリューではなく)

- ・現在18種類のものづくりをしているが、75%はフランスの自社工房製(時計はスイス、ファッションの一部はイタリア)
- ・従業員1万数千人のうち**3500人の職人**を抱え、**自分達で作ったものしか売らない**
 - * 中国とかでライセンス生産は一切なし、サングラスはやらない(フランス2社が全ブランドにOEM提供)
 - * 日本ではほとんどのブランドがライセンスビジネスで参入、しかしエルメスは一切せずにやってきた
- 「**ものづくりはお客さんとの共同作業**」

- ・銀座のメゾンエルメスも6F・7Fに職人がいて、1F店舗や2Fアトリエに裏階段で直に行ける
- ・京都の職人が一流なのも、御所が近くにあったから 「**優れた職人 ⇔ 良いお客**」

・**ものの良さは市場で使われてこそ**

- ・**エルメスのバッグの価値**: 数値(ex.何馬力とか)で表せない⇒ 職人のかけた時間?

⇒「**モノの質**」以上の価値を提供できること⇒ ex. いつかはケリーバッグ(10年前から頑張っていて…)

- * 大事に使う、毎日ではなく晴れの場で使う⇒ 思い入れが大きく膨らむ⇒ 形見で娘に⇒ **どんどん価値が詰まる**
- * 丈夫な作り、万一壊れても修理する(何十年も前に作ったバッグが修理で戻ってきた時に職人が一番喜ぶ)

「**ラグジュアリー＝修理できる**」(ぜいたく品ではなく人間の生活を豊かにする必需品)

- * ものを作って売っておしまいではなく、ずーっと続くプロセス(日本でも昔はあった ex. 桐の箆笥、着物)



バーキン



■ エルメスの考えるブランド、マーケティング

- ・エルメスにはマーケティング部門はない、そもそも“マーケティング”という言葉はフランス語になく、大嫌い
- ・エルメスはモノをお客様のために作っているのであって、市場のために作っているのではない
- ・マーケティングとは市場に量を売ることであって、お客の心・思いとは無縁＝アメリカの発想(大量生産、大量消費)
 - * アメリカは人種のるつぼ⇒ 最大公約数を相手にするしかない(ex. ハンバーガーとか可もなく不可もなく)
 - * 楽で単純なモノが受ける: ex. ジーンズ、ハリウッド映画(ハッピーエンド)
- ・日本は明治時代に最高のものをヨーロッパから輸入(教育はドイツから、礼儀作法はイギリスから、郵便はフランスから)
 - ⇒ しかし終戦後アメリカの物量にあこがれた⇒ 良い品を大量生産⇒ おかげで高度成長
 - * もう20世紀が終わったのに日本はまだその価値観＝シェア争い(ex. HY戦争、カメラ)
 - * 本来“精神主義”の日本がアメリカの“物質主義”を受け入れてしまった
- ・これからの日本の“ものづくり”は? = どういう価値を提供するか、が問われる
 - * 良い物を作って売るだけではダメ⇒ あるライフスタイルの中で実際使われないと
 - * 日本でも着物は着なくなった⇒ 「着物を着ましょう」も良いが、元には戻らない
- ・売れるモノを作っていれば良いわけでもない(確かに売ればうれしいが…)
 - * 先輩の助言「変なものを作るなよ! もし売れたらどうする」
 - * 画家も失敗作は破って捨て、自分で納得がいった作品だけにサイン⇒ “ブランド”
- ・エルメスのロゴは隠れたところにしかつけない ∵ 単なるサインだから
- ・ブランドも車もステイタスであってはならない、という事はない(ライフスタイル、価値観の表現)
 - * エルメスジャポンの社用車はマルセイユで見つけてドイツでレストアしたシトロエンDS(’71年製)
 - * 車もファッションも風のようなもの、その時気持ちは良いかどうか⇒ 変化する
- ・エルメスの特徴: ファミリー企業＝家業(200年、6代)＝京都の老舗
 - * 家業とは生きる手段ではなく、生きていくことそのもの＝“なりわい”⇒ 展望が長期的(代々引き継ぐ)
 - * アメリカの株主資本主義とは正反対(エルメスも一時買収されかかったが、家族が団結して守った)
 - * エルメスファミリーは昔からプロテスタント＝控えめ、儒教的、一方新しいものに挑戦
 - * 家風は文字になっていなくても代々伝わる⇒ 社長が言うことと従業員の意識が一致ようになる
- ・ブランドが出来やすいのは企業の文化(アイデンティティ)がきちっとしているところ⇒ モノに表れる
 - * 日本で伝統が今も残っているのは“食”だけ: ex. 「とらや」 “着物”は×



ケリーバッグ



ルイ・ヴィトン



コーチ



セリーヌ



■ エルメスの考えるブランド、マーケティング～続き

・アメリカのブランディングは“アプローチが逆” ⇔ エルメスは職人の会社、ブランドではない

* アメリカ流はまずブランドロゴを定め、スターを広告塔に使う、低コストで作って高く売る

* アメリカではブランディングやマーケティングとINGをつけるが、ブランドは結果

* エルメスはロゴを全面に出して売ろう、などとするのは大嫌い(今日のタイトルも本当はウソ)

・一方、世界で千年以上続いている会社8社のうち7社が日本の企業⇒ ブランドのポテンシャル高い

・銀座は世界の一流ブランドが集まっているが、エルメスが最初⇒ 今や周りを囲まれたが逃げない

* 上海のメゾンエルメスも2008年に計画し、古い建物を活かしてやろうと5年かかっている間に他が寄ってきた



銀座メゾンエルメス

■ Q & A

Q: 職人氣質・技術の伝承はどうされている？(Hondaには寺子屋システムがあるが)

A: マイスターがいて教えるので寺子屋に近いかも、ただエルメスではバッグ1つを1人で全部作る(皮の裁断除く)

* ケリーバッグは1個で17時間(最初は30時間)⇒ 1人で1週間に2個しか作れない⇒ バーキンも同様に数が足りない

* エルメスの職人には女性や若い人が多い(平均年齢30代)、また世界の職人同士で交流、販売員とも研修で交流

Q: (ヨーロッパとアメリカで違う事とか共感した)人を採用するときのポイントは何？

A: 能力的に優秀な人か否かの前に、企業文化に合うかどうか重要

Q: 職人は教育で伝承するのは理解したが、デザイナーはどうやって？

A: 社外のデザイナーとコラボするときは、本店3Fのエミール・エルメス(3代目)コレクションを見せ、エルメスの価値観を理解してもらう(過去～現在を見ると未来が見える)⇒ インスピレーションを受けて新作

Q: (ブランド戦略室所属だが)世界中の顧客にエルメスの価値観を伝えるような活動はやっているのか？

A: 各国向けに合わせて作ったりしない(ex. サリーや着物はやらない)、また自分達で作れるものしかやらない

* ブランド戦略=まず自分の“社の本質”(創始者の考え)を伝える事ではないか

<感想>

エルメスはLVMHと同類(ルイジ・ヴィトン?)のブランドだと誤解していましたが、実際はその対極にある職人の会社でした。またナイキに象徴されるアメリカ的なブランディングを『アプローチが逆』だと切り捨てたのも痛快で、正に日本型の「職商人」モデルですね。