

エルメスが提供する価値とは何か

エルメスは年齢不詳である。その考え方は一貫性をもっており、お客様への気配りやおもてなし、ものづくりへの取り組みや広告戦略はどれをとっても壮大な基軸に乗っかっている。エルメスは様々な価値を生み出しているが、それらは特別なものではない。挙げるならば、「美しさ」「プライド」「必要」「安心感」「驚き」「お付き合い」という6つの価値がエルメスには特に備わっているようだ。しかし、ファッション業界である以上は美しさがテーマであることは珍しくもないし、プライドをくすぐるブランドは他にも存在する。必要とされているのはエルメスの製品に限ったことではないし、安心感もあって当たり前。商品を通してお客様に驚きを与えるということもどの業界でも大切なテーマだし、お付き合いができていない企業は存在できない。しかし、エルメスの持つ価値は一味違う。エルメスは価値を提供しているのではなく、価値をお客と合作する企業なのだ。

エルメスは世界中で評価されている。その知名度は高くブランドと呼ぶにふさわしい。特に日本においては代表格といえるだろう。しかし、エルメスは「ブランド」というひとくくりの扱いをされることに非常に抵抗を持っているという。このある種の矛盾にエルメスの価値というものが隠されているのではないと思う。

エルメスの作品に限らず、客は何かを買う時点では満足しているものである。買った後で後悔することはあっても、買う前から後悔している人は普通いない。だからどの客にも共通していることは満足を買っていることである。私は、エルメスもその点においては他と全く変わらないと思う。何も特別なものを提供しているわけではなく、ただ満足感を買ってもらっているということだ。

しかしここで重要なことは、その満足感を構成している中身である。様々な要素が考えられるが、私はその満足感を「美しさ」「プライド」「必要」「安心感」「驚き」「おつき合い」の6つに分類したい。以下、エルメスを見ながら順に価値を探っていこうと思う。

エルメスに興味の無い男性の代表として言わせてもらえば、エルメスとは女性的で美しく、センスに溢れている芸術といった印象である。誰でもそういうと言われればそれまでだが、エルメスのテーマは笑いでも正義でも健康でもなく、きっと「美の追求」にあるのだ。だからエルメスの1つの価値は美しさを手に入れる喜びにある。男も女も関係なく、その感性に共感できた人だけが味わうことのできる世界があるのだろう。そしてそれは違った形で2つめの価値へと連鎖してゆく。それがプライドだ。

人々は様々な生活をしているが、どんな人でも自分への誇りを持って生きている。好き嫌いもそれに左右されていて、服にしても車にしても、自分の風格にあったものを選びたいと考えている。エルメスはその最高級の相棒としての価値を持っている。これは170年間続いてきた伝統とそれを支えた理念がもたらした揺るぎない価値となっている。

このようにエルメスには憧れのような要素があることが分かるが、もちろんそれだけではない。物はニーズに対応して生産されるものだが、「必要」という価値も当然エルメスは提供している。あれこれ言ってもエルメスは物を売っている企業だし、客が必要としているものを作って当然である。しかし、それを他の企業と同じように考えるわけにはいかない。機械化が進んで大量生産が当たり前となった時代になっても、エルメスでは、1つ1つの製品を職人による手作りで作っているのだ。生産に時間がかかるので販売収益が限られてくるなどのマイナスの要素はいくらでも挙げられるだろう。しかし、大量生産をやっている企業に「私の大事なこの時計のこの部分を修理してもらえるだろうか」といった予測できない必要に答えていける力があるだろうか。「新しい製品とお取替えします」とでも言うのだろうが、元々そういったものには対応しないという企業がほとんどだろう。でもエルメスは違う、そういったわがままをぶつけてくるお客を気持ちよく受け止めようとい

う姿勢を持っているのだ。エルメスのサインにしても、ブランドとしての付加価値を狙ったものではなく、職人が一生懸命作った作品に対する責任と誇りを確認する意味を持っている。奇麗事かもしれない、しかしその奇麗事を堂々と言える企業がどれだけあるだろうか。商品を提供するというよりもお客が商品を持ち込んでくる。例え手間がかかろうと、時間がかかろうと、お客様が望んでいるものを否定はしないという姿勢がその必要をさらに高めていると言える。

また、これとは矛盾しているかのようだが、エルメスは客が欲しがるものを作るという発想をしない。美しいものを自信を持って作り、それが結果として評価されるという流れなのだ。エルメスは勿論、必要性・利便性という当たり前の価値を提供しているが、同時に、理解できない人には買ってもらう必要は無い、というようなおしつけがましい一面も持っているということを忘れてはならない。何故ならば、それはまた「安心感」という価値を生んでいるからだ。

エルメスの作品を買う人というのは、その時点ですでに美に同調している状態だ。170年という長い歴史と一貫性のあるポリシー。それらが信頼を生んでいるといつてえもいだろう。表現するには難しいが、エルメスには客を包み込むような安心感が備わっているのだろう、大きな価値である。

しかし、これと矛盾するようだが、エルメスにはその一貫性とは対照的に刻々と変化する創造性もある。というよりも、それがなければ機械化などの激しい環境変化の中で生き残ることは出来なかったはずだ。エルメス会長であるジャン・ルイ・デュマ氏は「人間の最大の美德は、驚きを持つこと」と語っている。驚きは変化の中で生まれるものだし、それは未知なる物にも通ずる。エルメスは毎年その一年間にテーマを設けている。それに向かって世界のアーティストがそれぞれの知恵と感性を絞ってテーマに相応しい作品や広告を生んでいく。それらは客が商品を買うか買わないか以前に価値を放っていて驚きを与えるしてくれる。安心して驚くことができる、という言い方も変だが、どちらも大切な条件であるし、エルメスの軸でもある。

そして私が考えているエルメス最高の価値とは「おつき合い」である。それは店頭接客販売であるからという意味で言っているのではない。エルメスのものづくりからお店作りまでのあらゆる場面に、お客様をおもてなしするという愛情が込められているということだ。お客は文字通りお客なのだから気配りもすれば会話も楽しむ。お店に入ってもそこは物を売っている場所ではなく、まるで家の趣味として飾ってあるかのような雰囲気づくり。それは、店を店として捉えない発想からきている。お客様をエルメスの家に招待し楽しんでもらうという趣向だ。そのため、1つの家を建てるには1年2年という時間を要する。それだけ時間をかけてこそ、細部にまで気を配ったおもてなしができるという説明には納得がいく。エルメスではお客様の電話対応を今でも全社員でやっているという。客の中に

は専門家を出せという人や、逆に素人っぽいと印象を悪くしてしまう人もいるだろう。だが、これまでエルメスがこだわり続けてきたお客様とのおつき合いを考えると、なぜか今の効率の悪いやり方が一番性に合っている気がしてくる。

電話応対時に客を待たせる時がある。その間には大抵クラシック音楽か何かが流されているものだ。ではエルメスはどうかというと、職人から役員までみなの声を録音し、それを順に流しているのだ。「エルメスです。少々お待ちください」。さすがである。待たされているというよりもむしろ次はどんな声の人なのか楽しみになってしまうぐらいだ。それに、自分は大勢のエルメス社員に相手をしてもらっているという実感さえ沸いてくる。

1枚のスカーフを選ぶのに何時間もかかる客もたまにはいるだろう。社員にとっては疲れるしやめて欲しいことだろうが、本来はそれをとても嬉しいことだと考えているのがエルメスだ。家に来てくれたお客様に早々と帰ると言われたらどうだろうか。普通はもうちょっと居て欲しいと思うもので寂しくなるだろう。そんな当たり前の心理に素直に従っているにすぎないが、客にとってはゆったりと作品を見る事ができるという安心にもなる。私などとは違って、エルメスに足を運ぶ人なのだから、きっとそういう優雅で大人なおつき合いを望んでいるはずだ。

以上の6つをエルメスが長年保ち続けてきた価値ということができる。見てのとおり、エルメスは特別なことをしているわけではない。同じようなポリシーを語っている企業はいくらでもある。しかし、それをエルメスほど堂々と語るには及ばないのだ。エルメスは良い意味で若年寄だ。なにより人一倍愛情を持っている。だから友達がたくさんいる。

エルメスにおける究極の価値とは、一方的に提供するものではなく、お客様と共に築きあげるものなのだ。