

スペイン高級レストランにおける 顧客吸引力の創造とディレンマ

小 林 啓 孝

1 顧客吸引力

観光においては、宿泊、運送、飲食など多くのサービスが提供され、観光産業はこれらのサービス提供業界を含む裾野の広い産業であるとされている。観光における主要な課題の一つは、顧客をいかに引きつけるかである。

ある地域に人を引きつける要素をアトラクター（attractor）と呼ぶことにしよう。一般的に、アトラクターが魅力的であるほど人を引きつける力は強いし、多様なアトラクターがあるほど多くの人を引きつける可能性が高くなると考えられる。また、競争力のある魅力的で多様なアトラクターが存在すれば、環境変化に対する頑健性は高くなると考えられる。

アトラクターに関し小林（2012）では、ラスベガスを取り上げ、ラスベガスがカジノ・ホテルとしても、町としても、さらには周辺を含めた地域としても多様なアトラクターを持っている（＝マルチプル・アトラクター構造を有している）ことを示し、それが故にデスティネーションとしてのブランド力の高さも相まってネバダ州がギャンブルの独占的地位を失った1977年以降も成長し続けていることを確認した⁽¹⁾。ラスベガスがマルチプル・アトラクター構造を有していることは、ギャンブルを主要目的として来訪している人の割合がき

わめて低いこと⁽²⁾、収益構造において宿泊、飲食等のギャンブル以外の収益のウエイトの方が高く、バランスのとれた収益構造となっていることから確認できる。この収益構造はかつて、東の横綱とでもいべき存在であった東海岸のアトランティック・シティの収益構造が殆どギャンブル収入に依存していたのと好対照をなしている。アトランティック・シティは、ネイティブアメリカン運営カジノ（＝インディアン・カジノ）を含む近隣都市・州のカジノ開設、オンラインカジノの普及に伴って競争力を失い、カジノ・ホテルが次々と閉鎖されていっている⁽³⁾。

これまでの記述から、収益のもとになっている顧客吸引力の重要性が確認できるだろう。収益が上がらないことには費用がまかなえず、アトランティック・シティのカジノ・ホテルの例に見られるようにビジネスの継続ができなくなってしまふからである。次に、これもアトランティック・シティの例に見られるように、環境が変われば顧客吸引力は変化する。これに対しては、環境変化に適応して（あるいは環境変化を見越して）アトラクターを変化させていく（スクラップアンドビルド、重点の変化などによる構造の変化）、アトラクターの多様化などの方策が考えられる。ブランド力の強化は、すでにある顧客吸引力の強化には貢献するであろうが、アトラクター自体の魅力が失せ、競争力を

(1) 小林（2012）では2011年までの訪問者数の推移を紹介したが、それ以降は2012年2.1％、2013年－0.1％、2014年3.7％の伸び率であり、2014年に初めて4,100万人を超えて、41,126,512人となった（Las Vegas Convention and Visitors Authority の各年度 Las Vegas Year-to-Date Executive Summary）。

(2) 2009～2013年の5年間の平均でギャンブルを主目的とする訪問者は10.4％にすぎない。これに対しバケーション・プレジャーを主目的とする訪問者は5年平均で45.8％である（Las Vegas Convention and Visitors Authority（2013）p.17のデータに基づいて計算）。

(3) アトランティック・シティはギャンブル目的の顧客が殆どであり、近隣都市・州から来る顧客に依存していたため、周辺地域におけるカジノ開設、オンラインカジノの影響を強く受け、競争力を急激に失っていったのである。2014年に入り、1月 Atlantic Club、8月 Showboat、9月 Revel、Trump Plaza が閉鎖された。なお、Trump Plaza、Taj Mahal を所有していた Trump Entertainment Resorts は9月に破産を申請したが、Taj Mahal は Carl Icahn の傘下に入って営業を続けられるようである（<http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-03-12/trump-taj-mahal-joins-icahn-empire-as-bankruptcy-plan-approved>）。

失えば、ブランド力は程なく失われてしまう⁽⁴⁾。

本稿では観光関連事業としてレストランを取り上げ、顧客吸引力の創造について検討していくことにする。レストランを取り上げる理由は、観光の核であるホスピタリティが問題になる際に、レストランはホテルと並んで取り上げられる代表的な業種であること、ホテルよりも集客力が個人の力量や（ブランド化した）名前に依存する度合いが高いこと、したがってまた、ブランドや集客力という点ではほぼ無の状態からの出発が多く、比較的短期間でブランドの確立、吸引力の創造に成功する例が見られるからである。

2 スペインのレストラン

レストランを取り上げることにしたが、ここでは基本的にスペインの三つ星レストランを検討対象とする。三つ星レストランを取り上げる理由は、ミシュランのホテル・レストランのガイドブック通称 La Guide Rouge（ラ・ギド・ルーージュ）におけるレストランの三つ星は、世界的に見ても一定の権威があるものとして受け入れられており、吸引力の創造、ブランド確立の観点から適当な考察対象であると考えられるからである。次に、スペインに着目したのは、三つ星レストランの数だけでみても、ここ10年の間に4店から8店⁽⁵⁾へと倍増しており、レストラン業界における位置づけが高くなっていると考えられるからである。

英国の雑誌「レストラン（Restaurant）」（William Reed Business Media）

(4) バルセロナ県の隣のジローナ県の小さな町サン・セローニ（San Celoni）にあったスペイン（カタルーニャ）料理の超有名店 El Racó de Can Fabes（エル・ラコ・デ・ファベス）は2013年10月に閉店した。これはオーナー・シェフであった Santi Santamaria（サンティ・サンタマリーア）氏の2011年2月の急死後、跡を引き継いだ娘の Regina Santamaria（レヒーナ（カタルーニャ読みではレジーナ）・サンタマリーア）氏とシェフの Xavier Pellicer（サビエール・ペリセル）氏が Santi 氏ほどの吸引力を持たなかったため、スペインの経済事情も相まって店を維持できなくなったためである。

(5) ちなみに日本では、2015年版のミシュランで三つ星店は東京だけで12店あり、スペイン全土の8店を上回っている。

の創刊年の2002年から設けられている「世界のベスト・レストラン50 (The World's 50 Best Restaurant)」というレストランのランキングがある。ベスト・レストランの選出方法は、次のようになっている⁽⁶⁾。世界を26の地域に分け、まずレストラン業界に精通していると考えられるチェアマンをそれぞれの地域ごとに任命する。次に、各地域のチェアマンがシェフ、レストラン経営者、料理／レストラン関係ジャーナリスト、美食家のバランスを考慮しながら(チェアマン自身を含め)36名のパネリストを選出する。この $26 \times 36 \text{名} = 936 \text{名}$ のパネリストが投票をしてベスト・レストランを選出するのである。

投票に当たっては、前もって定めてある特定の選考基準はなく、各人が良いと思ったレストランに投票すればよい。各人は、順位を付けて7つのレストランに投票するが、そのうち3つは自分の属す地域以外のレストランでなければならない。自分が投票するレストランは、少なくとも18カ月以内に食事をしたレストランでなければならない。当然のことながら、自分が所有するレストランや利害関係を持つレストランに投票してはならない。なお、毎年少なくとも各地域で10人のパネリストの交代が要求されている。

このようにしてレストランのランキングが決定されるわけだが、入手可能だったリストうちで一番古い2004年のリストでは、50位までにフランスのレストランは13店入っていた(リスト上は14店となっているがモナコの Le Louis XV をフランスに分類してあり、正確ではない)。同じ年、リストに入っていたスペインのレストランは3店である。それから10年が経過した2014年のランキングでは、リストに入っているフランスのレストランは5店であり、スペインのレストランは7店がランクインしている。「世界のベスト・レストラン50」のリストだけで見る限りはフランスのレストランの評価の低下とスペインのレストランの評価の上昇を読み取れる。「世界のベスト・レストラン50」の

(6) 選出方法は The World's 50 Best Restaurant のマニフェストを参照してまとめた (<http://www.theworlds50best.com/the-academy/manifesto>)

選択には、バイアスがかかっていると考えられるところもあり、本当にベストなレストランを選んでいるかについては疑問もある⁽⁷⁾が、世界的規模で行われているある種の評価を表したものであるとは言えるであろう。

なお、「世界のベスト・レストラン50」に関しては、スペインの El Bulli⁽⁸⁾が2006年から2009年まで4年連続で1位を獲得したことが話題になった（El Bulli は2011年に閉店）。なお、その後は、デンマークの Noma（ノーマ）が2010年から2012年までの3年間と2014年に1位になっている（2013年はスペインの El Celler de Can Roca（エル・セジュール・デ・カン・ローカ）が1位）。

ミシュランで見ても、「世界のベスト・レストラン50」で見ても、この10年ほどの間にスペインのレストランの評価は高くなっていると考えられるが、ミシュランの三つ星店に注目するとやや面白い点に気がつく。

一つは、1995年以降2013年までは、スペイン第1の都市マドリッド（人口約323万人）にも、第2の都市バルセロナ（人口約162万人）にも三つ星店がなかった⁽⁹⁾ことである（2014年にマドリッドの Diverxo（ディバールホ）が三つ星店になった）。これは一般的常識から考えると、おかしな現象である。何故なら、人口が多い大都市は、経済活動が活発であり、したがって、高級レストランを利用できる所得水準の客も多く、大都市では高級レストランが営業していける条件が整っていると考えられるからである。現にパリや東京、ニューヨークと

(7) 個人的には、前衛的なレストランが高く評価される傾向があり、また、米国のレストランの評価が少し甘いような気がするが、前者の傾向の存在や欧米のレストランが多く選ばれる傾向については、ほかに指摘する人がいる（たとえば、<http://www.japantimes.co.jp/life/2014/05/05/lifestyle/matter-choose-worlds-50-best-restaurants/#.VStyCfmsWSO>, <http://openers.jp/article/23488>などを参照）。

(8) スペイン語の発音慣習に従って素直に発音し片仮名表示すれば「エル・ブジ」である。かたくなに「エル・ブリ」と発音するのが正しいと主張する者もいる（山本（2002）pp.12-13）が、たとえば、東京弁で発音するか大阪弁で発音するかの違いなので好きなように呼べばいいであろう。本文では、他のレストラン名は通常のスペイン語発音慣習にしたがって片仮名を振っておいた。なお片仮名表記で長音記号あるいは促音がある場合はそこにアクセントがあることを示す。

(9) マドリッドの Zalacain（サラカイン）がスペインで最初に三つ星を得たレストランであり、1987年から1994年まで三つ星を維持していた。

いった大都市では、三つ星レストランの数が多い。

第二に、三つ星レストランがカタルーニャ地方とバスク地方に偏在していることである。カタルーニャは地中海沿岸のフランス国境に近い地方から山側に広がっており、バルセロナはカタルーニャ自治州の州都である。スペインのバスク地方（バスクはフランス側とスペイン側の両国にまたがっている）は、大西洋沿岸のフランス国境に近い地方から山側に広がっている。

El Bulli が閉鎖する前のカタルーニャ地方には、El Bulli, Can Fabes（カン・ファベス）、Sant Pau（サン・パウ）、El Celler de Can Roca（エル・セジェール・デ・カン・ローカ）の4店が三つ星を持っていたが、2011年に El Bulli が閉鎖し、Can Fabes はシェフの Santi Santamaria（サンティ・サントマリーア）氏の急死（2011年）後、星を一つ落とし、2013年に閉店しているので、2015年現在三つ星店は Sant Pau, El Celler de Can Roca の2店のみになっている。バスク地方には、Arzak（アルサク）、Martin Berasategui（マルティーン・ベラサテーギ）、Akelarre（アケラーレ：本来は r の上にアクセント記号が付くが表記できないので他の表記事例にならい rr とした。）、Azurmendi（アスルメーディ）の4店がある。スペインの三つ星レストランは両地方を合わせて6店であり、あとはマドリッドの1店とデニア（バレンシア地方）の1店である。

では、何故マドリッドの1店を除いて、人口の多くない町（デニアは約44,000人、他は後に触れるが人口は多くない）で高級レストラン（haute cuisine：オット・キュイジーヌ）がやっていたのであろうか。そしてまた何故三つ星店はカタルーニャとバスクに偏在しているのであろうか。

3 サン・セバスチャンとその近隣地区の三つ星レストラン

高城（2012）の出版やいくつかのTV番組での紹介もあり日本人にもバスク地方の町サン・セバスチャン（San Sebastián：バスク名ドノステシア（Don-

ostia)) が知られるようになってきた。高城氏の書籍のタイトルは『人口18万の街がなぜ美食世界一になれたのか』であり、顧客吸引力の創造という点から興味深い。

サン・セバスチャンはスペインの北東、フランス国境に近い大西洋に面した人口186,000人ほどの町である。美食の街と称されるゆえんは、旧市街に一口料理ピンチョス (pintxos) と酒を提供する伝統的から前衛的なものまで多様かつ多数のバー (bar) が存在するとともに、サン・セバスチャンとその近郊にミシュランの星付きレストランがあり、好みに応じて庶民的な料理から高級料理までを楽しむことができるからである。バーは立食形式で、はしごをして食べ・飲み歩くのが通常である。

サン・セバスチャンへの代表的なルートは、ヨーロッパの国際線も乗り入れているビルバオ (Bilbao) 空港からに車で来るルート (バスで1時間くらい)、国内ローカル2路線しか乗り入れていないサン・セバスチャン空港から車で来るルート (タクシーで20分強)、フランスのビアリッツ (Biarritz) あたりから鉄道を乗り継いで来るルートである。スペインの主要都市から鉄道を乗り継いで来るという手やバスで来るという方法もあるが、時間がかかる。

それでは、どのくらいの人々がサン・セバスチャンを訪れているのだろうか。サン・セバスチャンでは宿泊した来訪者の統計をとっており、宿泊来訪者数は2012年959,744人 2013年991,235である⁽¹⁰⁾。来訪者のうち外国人は2013年は506,518人であり、来訪者の51.3%が外国から来ている。内訳は、フランス人16.95%、米国人13.46%、イギリス人10.57%、ドイツ人6.06%、オーストリア人5.1%である。米国は、ヨーロッパ諸国より離れているにもかかわらず、フランスに次いで来訪者数が多く、目を引く。注目すべきは日本からの来訪者数

(10) 残念なことにサン・セバスチャンでは、多くの他の観光局と異なり継続的に一定の方法で来訪者数統計の発表をしていないようである。前年比を含めた2013年データはSSDT: San Sebastián Donostia Turismo & Convention Bureau (2014) によっている。なお、2012年データはSSDT (2013) から得られる。

で、14,000人と外国人来訪者数の2.7%を占め、2012年比で59.6%も増加している。TV、雑誌、書籍によって急速にサン・セバスチアンの知名度が上がったとともにツアーも組まれるようになったためであろう。

高城（2012）は、サン・セバスチアンの知名度の向上に貢献したと思われるが、半面で、多少の誇張、単純化、意図的あるいは無意識の混同があるようである。

一例をあげれば、「この小さな街にミシュランの三つ星レストランが三店、二つ星レストランが二店、一つ星レストランが四店もある」（p.3）としているが、三つ星3店のうち1店（Martín Berasategui）はサン・セバスチアンではなく、近郊の別の町 Lasarte-Oria にある。二つ星店は1店の間違い（誤植か？）であり、しかもその店（Mugaritz：ムガリッツ）はサン・セバスチアンではなく、近郊の別の町 Errenteria にある。一つ星も多めに計上してあり、実際には4店ではなく3店である（高城（2012）出版時点からミシュラン2015年版の間）。正確には、サン・セバスチアンとその近郊の町に星付き店が多く存在しているとすべきであろう⁽¹¹⁾。

高城（2012）の主張のエッセンスは2つあり、1つは世界遺産などの観光の目玉となるものが何もないサン・セバスチアンが集客の目玉として「美食」に焦点を当てたためにここ10年ほどの間に世界に誇る美食の街になったというものであり、その2は、シェフ達がレシピを公開（料理のオープンソース化）し、交流を通じて料理のレベルがここ15年ほどの間に急速にあがったというものである。ただ、高城氏の主張は疑わしい点が多い。

高城（2012）は、サン・セバスチアンが「美食」に焦点を当てたが故に90年代に「ヌエバ・コシーナ」（nueva cocina：新料理）運動が始まった（p.4）と

(11) もっとも、サン・セバスチアンの町自体も観光振興のため、Martín Berasategui や Mugaritz がサン・セバスチアンに存在するかのようを紹介している（<http://www.sansebastianturismo.com/es/comer/estrellas-michelin>）。三つ星店、二つ星店はどれも車に乗らなければ行けない場所にあるので、サン・セバスチアン内にあろうが、外にあろうが大して関係ないとも言える。

述べているが、高城氏自身もほかの箇所で述べている（pp.84-86）ように「ヌエバ・コシーナ」は、フランスで起きた（現在使われている意味での）「ヌベル・キュイジーヌ」（nouvelle cuisine：新料理）⁽¹²⁾の影響を受けて誕生したもので、「ヌベル・キュイジーヌ」は1970年代前半にはフランスで市民権を得ている。それから20年以上も経って「ヌエバ・コシーナ」運動が起きたというのはどう考えてもおかしい。ヌベル・キュイジーヌの影響を受けてバスクの伝統料理に新しい工夫を加える試みが継続的に行われ、それがやがて（カタルーニャの El Bulli への関心の高まりもあり、カタルーニャ地方の新しい料理も含めて）ヌエバ・コシーナとして社会的に広く認識されるようになったというのが実態であろう。

事実、Arzak の Juan Mari Arzak（ファン・マリ・アルサク）氏は Arzak の歴史を述べている中で「バスクのヌエバ・コシーナ運動（El movimiento de la Nueva Cocina Vasca）が始まったのは1976年で、これはガストロノミー（美食・料理）に関するラウンド・テーブル（la Mesa Redonda sobre Gastronomía）が引き金となっている」としている。このラウンド・テーブルのスピーカーとしてフランスのヌベル・キュイジーヌの実践者 Paul Bocuse（ポール・ボキューズ）氏が招かれており、その話に感動した Arzak 氏と Pedro Subijana（ペデロ・スビハッナ）氏（Akelarre のシェフ）の二人はヌベル・キュイジーヌの秘密を勉強するべく2カ月後に Paul Bocuse 氏のいるリオンに赴いたのである⁽¹³⁾。

高城氏はサン・セバスチャンが「美食」に焦点を当てたが故にレストラン・バルビジネスが盛んになり、集客に成功したと受け取れる記述をしているが、これもおかしい。Arzak の Juan Mari Arzak 氏がミシュランの三つ星を

(12) 1970年代初め以前にも nouvelle cuisine という言葉はフランスの料理界で使われている（たとえば1740年代）。その時の伝統的な料理に対し新しい何かを持った料理が出てくると、nouvelle という形容詞が冠されていたようである（Rambourg（2009）pp.144-156など参照）。

(13) https://www.arzak.info/arz_web.php?idioma=Es

得たのは1989年であり、25年ほども前のことである。二つ星はそれよりさらに10年以上前の1977年に取得している（一つ星は1974年）。また、Subijana 氏の Akelarre は1983年に二つ星を取得している（一つ星は1978年）。スペインでは星を持っているレストランが少なかったので二つ星のレストランなら、スペインの他の地域や近隣の国から来る人はいただろう。Arzak が三つ星を得た1989年以降はさらに多くの人が訪れたであろう。したがって、30年以上前から Arzak や Akelarre で食事をするためにサン・セバスチャンを訪れる人はいたと考えられるのである。

サン・セバスチャンとその近郊のレストラン、パールでの飲食を目標にサン・セバスチャンを訪れる人が多くなっていたので（Martin Berasategui は1996年に二つ星、2001年に三つ星を得ている）、これに目を付けて観光の目玉としてサン・セバスチャンがキャンペーンを張るようになったというのが実態に近いであろう。

料理のオープンソース化による料理のレベルの上昇がサン・セバスチャンの観光客集客の成功の鍵とする考えもおかしい。高城氏は、料理業界は徒弟制の世界で何年も下働きをしながら親方の技を側で盗んでいくものであり、繁盛店のシェフが自分のレシピや手法を同じ業界の人に教えることは考えられないと述べている（pp.102-103）。しかし、私の知っている限りでは近代フランス料理の父と称される Auguste Escoffier（オーギュスト・エスコフィエ）の時代からレシピは公開されている⁽¹⁴⁾。料理や技法を習得していくには実習が必要だが、フランスでもその他の国でもいくつかのレストランを回って修行していく人が多くいる。違った流儀の料理を経験してシェフになっていく人が少なくはないのである。ただし、高城氏がシェフの交流を通じて料理のレベルがあがったとしている部分は正しいと言ってよいであろう。

(14) エスコフィエ（2005）に彼の作った料理のレシピが載っているし、その他近年のフランスの著名シェフ達も著書の中でレシピを公開している（一例をあげれば Martin（2006））。

サン・セバスチャンはかつて高級保養地だったところである。19世紀後半には王侯・貴族などが保養のために訪れていた。つまり、彼らが滞在するだけの景観とインフラを備えた街だったのである。確かにサン・セバスチャンには観光の目玉となる世界遺産はない。しかし、サン・セバスチャンは高級保養地であっただけあって、「ビスケー湾の真珠」と称されるほどの素晴らしい海岸の景観と美しい白浜、趣のある石造の建造物が点在する街である。のんびりと滞在し、体と心を休めたいと思わせる街なのである。自然と人工の建造物の景観だけでも、人を呼び、リピーターを引き寄せるポテンシャルを持った街である。これに食の楽しみが加われば、是非また来たいと思う人は多いであろう。

サン・セバスチャンは、何もないところで「美食」に焦点を当てたが故に旅行の目的地（デスティネーション）になったのではなく、自然と人工の建造物の景観がすでにあり、美食を提供するレストラン、パールが育っていたところにサン・セバスチャンの魅力（美食、景観、サーフィンなど）を訴える広報活動、多くの人を呼ぶため各種フェスティバルの開催⁽¹⁵⁾などの努力をしたが故に、デスティネーションとしてのブランドを確立できたと考えられるのである。

4 何故サン・セバスチャンとその近郊なのか

サン・セバスチャンとその近郊には世界的に高く評価されているレストランが4店ある。すでに見たように、ミシュランの三つ星レストランはArzak（1989年取得）、Martín Berasategui（2001年取得）、Akelarre（2007年取得）の3店、二つ星レストランはMugaritz（2005年取得）の1店である。「世界のベスト・レストラン50」で見ても、2014年ではMugaritzが6位、Arzak 8位、Martín Berasategui が35位にランクインしている。

(15) サン・セバスチャンでは、各種のフィルム、音楽、劇場フェスティバルが開催されている。どのようなフェスティバルが開催されているかは <http://www.sansebastianturismo.com/en/to-do/art-culture/festivals> を参照。

では、何故高評価されているレストランがサン・セバスチャンとその近郊に集中しているのでしょうか。第1の理由は、良質な海、陸の食材が得られるからであろう。料理にとって食材の善し悪しは決定的に重要である。サン・セバスチャンが海に面していることはすでに述べたが、近郊では農作物もとれるのである。赤茶けた大地が広がるスペイン中央部と異なり、バスクは「緑豊かなバスク」（渡部（2004）p.14）なのである。

大西洋に面したバスクならどこでも海、陸の食材が得られそうなものであるが、何故サン・セバスチャンに良質な食材が集まるのであろうか。実は、サン・セバスチャンはギプスコア（Guipúzcoa：バスク名 Gipuzkoa）県の県都であり、同県の政治、経済の中心地なのである。

歴史的に見ても、サン・セバスチャンは、1529年にカルロス一世によってアメリカへの直接航路をビルバオとともに認められる（渡部（2004）p.76）、1728年にはフェリペ五世によってベネズエラのカラカスとの定期航路が開設される（渡部（2004）p.92）など、交易によって栄えた歴史を持つ。19世紀後半には、スペイン王室がサン・セバスチャンで夏を過ごすようになり、これに伴って貴族もサン・セバスチャンに邸宅を設けるようになって夏の首都（summer capital）の様相を呈した。1885年以降はスペイン王アルフォンソ十二世の未亡人マリア・クリ스티ーナが毎年夏に滞在するようになり、1887年にはカジノが設けられた⁽¹⁶⁾。このような経緯と県都であることを考え合わせれば、美食への関心が高くなり、良質な食材が集まるのも当然と言えるであろう。

高評価されているレストランがサン・セバスチャンとその近郊に集中している第2の理由は、ArzakのJuan Mari Arzak氏、Martín BerasateguiのMartín Berasategui氏、AkelarreのPedro Subijana氏、MugaritzのAndoni Luis Aduriz氏のいずれのシェフもサン・セバスチャン出身で、この地域を愛して

(16) http://en.wikipedia.org/wiki/San_Sebasti%C3%A1n, <http://motherearthtravel.com/spain/san-sebastian/history.htm> など参照。

いることである⁽¹⁷⁾。これらのシェフ達はいずれも修行のためにサン・セバスチャンを離れて学び、働いているが、サン・セバスチャンとその近郊に戻ってきて、店を開いている。これは、サン・セバスチャンの自然とその景観、良質な食材を愛してやまないからである。たとえば、Arzak氏は産物、季節、土地と海が彼の料理の基礎を形成していると述べている（注(17) A ① by Rodrigo García Fernández）。また、Berasategui氏は、Pricilla Pollara氏のインタビューに答えて「(料理にあたって) 私は、生まれた土地から非常に靈感を受けている」と述べている（注(17) B ③）。

高評価されているレストランがサン・セバスチャンとその近郊に集中している第3の理由は、いずれのシェフもレストランのコア・サービスである料理について、意欲的かつ熱心に継続して研究していることである。Arzak氏とSubijana氏がヌベル・キュージヌに刺激を受けて、Paul Bocuse氏のもとに勉強をしに行ったことはすでに述べた。滞在したのは短期間らしいが、このときArzak氏は自分のレストランですでに一つ星を得ていたし、Subijana氏もその前年の1975年に自分の店 Akelarre を開店し、営業していたのである。それにもかかわらず、彼らは躊躇することなく Bocuse 氏のもとに赴いたのである。Arzak氏が述べているように、バスクの、そしてスペインのヌエバ・コシー

(17) ここでの記述は、Juan Mari Arzak氏については、A ① https://www.arzak.info/arz_web.php?idioma=Es、A ② <http://www.foodswinesfromspain.com/spanishfoodwine/global/chefs-training/chefs-pastry-chefs-chocolatiers/chefs/4444067.html>、A ③ <http://www.mcabiografias.com/app-bio/do/show?key=arzak-juan-maria> を、Martín Berasategui氏については、B ① <https://www.starchefs.com/cook/chefs/bio/mart%C3%ADn-berasategui>、B ② <http://www.foodswinesfromspain.com/spanishfoodwine/global/chefs-training/chefs-pastry-chefs-chocolatiers/martin-berasategui.html>、B ③ <http://www.lovefood.com/guide/chefs/12013/the-most-famous-chef-youve-never-heard-of>、B ④ <http://www.mcabiografias.com/app-bio/do/show?key=berasategui-olazabal-martin> を、Pedro Subijana氏については、S ① <http://www.cocineando.com/03-Gastronomia/Chefs-REstaurantes/Akelarre-Pedro-Subijana.html>、S ② <http://www.mcabiografias.com/app-bio/do/show?key=subijana-reza-pedro>、S ③ http://prognavi.co.jp/magazine/article/column_2/c2158/ を、Andoni Luis Aduriz氏については、LA ① <http://www.mugaritz.com/es/andoni-luis-aduriz/co-1276143453/>、LA ② <http://www.cocineando.com/03-Gastronomia/Chefs-REstaurantes/Mugaritz-AndoniLuis-Aduriz.html> を参照している。

ナはヌベル・キュイジーヌの影響を受けて始まった。では、そもそもヌベル・キュイジーヌとはどのようなものであったのであろうか。

ヌベル・キュイジーヌは、その以前の伝統的な料理に対する不満から生まれてきたものであり、何よりもまずシェフ自身が食べたくなるものを提供するものだという。ヌベル・キュイジーヌは、単純さ (simplicité)、軽さ (légèreté)、本当の味 (vraie saveur) への回帰であるという (Rambourg (2009) p.293-294)。したがって、自然の味を保つように、調理時間は短くし、新鮮な食材を使い、重いソースは使わない。地方の料理にも注意を向け (Neirinck, Poulain (2000) p.119)、当時としては新しい調理器具 (例: ミキサー) を使用する (Rambourg (2009) p.297) など料理法も旧習に囚われず、新技法を適用する。

Arzak 氏と Subijana 氏がサン・セバスチャンに戻った後の1977年にバスクのヌエバ・コシーナ運動に関し2つの重要なことが起きる。1つは、ヌエバ・コシーナ運動メンバーのレストランが持ち回りで月次の夕食会を開催するようになったことである。その2は、ガストロノミーに関するラウンド・テーブルのシンポジウムのテーマとして「地方の料理 (las cocinas regionales)」が取り上げられ、シェフが地方の料理に変化とダイナミズムをもたらすことが推奨されたことである。これを機にバスクのガストロノミーに革新が起こり、地方の狭い枠組みが捨てられ始め、新しい考えがバスクの外へも広まっていったのである (注①7 A ①)。

こうしてスペインでは、ヌベル・キュイジーヌの精神を受け継ぎながらも、研究と工夫が積み重ねられていき、ヌベル・キュイジーヌ後のフランスの高級料理 (haute cuisine) とは別の道を歩んでいくことになる。しかし、フランスとスペインで交流が無かったわけではない。Arzak 氏は、1978年にルーアンの Troisgros (トロワグロ)、1979年にパリの Sanderens (サンドラン)、1980年にランスの Boyer (ブワエ) を訪ねているし (注①7 A ③)、Berasategui 氏は、17歳から20歳にかけての1977年から1980年に短期間ずつではあるが、フランス

の様々な著名シェフのもとで修行をしている（注⑴B ①, B ④）。ガストロノミーに関するラウンド・テーブルは確認した限りではマドリッドで4回開かれており、毎年フランスの著名シェフが招待され、スピーチを行っていた⁽¹⁸⁾。

Arzak氏はEl BulliのシェフFerran Adrià（フェラン・アドリア）氏とも親交がある。Adrià氏の前衛的な料理にも後押しされて、スペインの斬新な料理は世界に認知されるようになった。MugaritzのAduriz氏はAdrià氏のもとで修行している。彼は、El Bulliでの経験は、新しい可能性の世界を開いたとしている（注⑴LA ①）。また、彼は「世界のベスト・レストラン50」が与える賞のうち（シェフ達が一番良いと思うシェフを選出する）「シェフの選出賞」を2008年と2012年に受賞している。

サン・セバスチャンと近郊の4レストランを前衛的な料理を出す順に並べると、Mugaritz, Akelarre, ついでMartín BerasateguiとArzakがほぼ同程度という順になるのではないだろうか。なお、ここで「前衛的」とは、前衛的なレストランに行ったことがない人が「今まで経験したことがないものを経験する」という意味で使用している。素材、料理法、その結果として出てくる料理、料理の提供の仕方がこれまでと異なり、顧客が未知との遭遇をするようなレストランである。

Rambourg (2009) は、フランスの料理界に対する危機感を表明している。それらは、ミシュランの星の数やGault Millau（ゴ・ミヨ）のポイントが神格化してしまい、星やポイントの獲得・維持に目が向いてしまっている現状と英国の「レストラン」誌の「世界のベスト・レストラン50」でフランスの最上位が6位（2005年度）でしかなかったのに（フランスの）シェフ達が「世界のベスト・レストラン50」を低く見て危機意識を持たないことに対してである（pp.301-305）。

(18) https://www.gourmets.net/?route=grupo/grupo&group_id=13

スペインでも、ミシュランの星の獲得やゴ・ミヨのポイントは大きく報じられている。しかしながら、スペインの料理人 (cocinero) の関心はむしろ料理の革新と教育による後継者の育成という本質的部分に向かっているように思われる。スペインの高級料理店 (alta cocina: アルタ・コシーナ) では、ドレス・コードがない。それは、顧客が形式面に囚われずに、提供された料理に驚きと美を感じ、複雑で微妙な味を十分に堪能するという本質的部分に alta cocina が価値をおいているためだと思われる。

スペインのヌエバ・コシーナを初期から率いてきた Arzak 氏は1942年生まれ、Subijana 氏は1948年生まれである。Arzak 氏は1966年にレストランを母親から引き継ぎ、現代的料理の探求を進め、店のサービス方法、内装、管理を変更する。1974年にスペインのナショナル・ガストロノミー賞 (Premio Nacional de Gastronomía) を受賞するとともにミシュランの一つ星を獲得している。つまり、ヌベル・キュイジーヌに出会う前にすでに Arzak 氏の新しい料理は国内的にも国際的にも評価されていたのである。一方、Subijana 氏は、1975年に Akelarre を開店し、1978年にナショナル・ガストロノミー賞を受賞している。

長年スペインのヌエバ・コシーナを率いてきた Arzak 氏であるが、1998年から娘の Elena Arzak 氏 (1969年生まれ) と共同でレストラン Arzak の運営をしている。現在は運営の責任は主に Elena (エレーナ) さんが担っているようである。彼女は、スイスでホテル・マネジメントを学んだ後、フランス、英国などの著名レストランや Adrià 氏のもとで修行をしている⁽¹⁹⁾。彼女は2012年に、「世界のベスト・レストラン50」が与える賞の一つである「ベスト女性シェフ賞」を受賞している。

(19) 彼女は、Le Gavroche, La Maison Troisgros, Le Louis XV, Pierre Gagnaire, El Bulli といった世界のトップクラスのレストランで修行している。E ① <http://www.foodswinesfromspain.com/spanishfoodwine/global/chefs-training/chefs-pastry-chefs-chocolatiers/chefs/4444066.html>

Berasategui 氏は1960年生まれであり、前出の二人ベテランシェフに比べると大分年の差がある。彼は、1981年に両親の経営していた Bodegón Alejandro（ボデゴン・アレハンドロ）を引き継ぎ、これを1986年にミシュラン一つ星を得るまでのレストランにしている。その後、自分の名を冠した Martín Berssategui を1993年に開設し、1996年に二つ星を得ている。

Aduriz 氏はさらに若く、1971年生まれである。1993年、1994年に Adrià 氏の El Bulli で修行を行い、その後1996年に Berssategui 氏のもとで Martín Berssategui のシェフを務めている。1998年に自分の店 Mugaritz を開設し、2000年に一つ星を取得、2002年にナショナル・ガストロノミー賞を受賞している（注17 LA ①, LA ②）。

ここでは詳しく書かないが、4氏はそれぞれ多くの賞を受賞している。スペインの著名シェフに共通してみられるのは料理の専門学校や大学、その他の機会を通じて熱心に料理の教育を行っていることである⁽²⁰⁾。また、料理や料理業務についてのコンサルティング業務も行っている。コンサルティング業務については、当然、レストラン事業以外の収入を得るという狙いもあるであろうが、コンサルティング業務を通じて、スペインの料理界のレベルアップを図るという側面もある。また、著作も多い。こうして、スペインの料理界では、ヌエバ・コシーナ運動、教育、相互の交流、著作等を通じてレベルアップが図られている⁽²¹⁾。

しかしながら、全体のレベルが上がったとしても、独自性が無ければ顧客は特定のレストランに行こうとは思わないであろう。顧客を引きつけるには、他の店と差別化する独自性が必要なのである。レストラン・ビジネスのベースになっているのは体験ないし経験である⁽²²⁾。特に高級レストランの場合、感動・

(20) 分けても、Subijana 氏、Aduriz 氏が教育に熱心なようである（注17 B ②, LA ①参照）。

(21) しかしながら、シェフ間の交流が活発かというところでもないらしい。たとえば、Adrià 氏は“バスクのヌベル・キュージーズ”とカタルーニャの革新的シェフは決して共同作業をしたことも、統一的な運動を展開したこともないと述べているという（Andrews (2011) p.144）

興奮が大きな役割を果たすと思われる。初めて訪れたレストランで出された料理から得られた大きな感動・興奮も2度目の訪問で同じものが出れば、感動が薄れてしまう。リピーターを獲得していくには、料理は変わっていかなくてはならないのである（反面で、料理にはいつものあの味を味わいたいという側面もある）。

ここであげた4つのレストランはいずれも、新たな料理を開発するための研究開発用の厨房を顧客料理用の厨房とは別に持っている。研究開発専任の料理人もいるようである。研究開発を行っているため、提供される料理は変化していく。変化の仕方はレストランによって違う。たとえば、Berasategui 氏のデグスタシオン（degustación：少量ずつのコース料理：英語では、tasting menu）の場合は、開発年を付けた過去の自信作と新作とを混ぜて提供している。

研究開発用の厨房でも、Arzak 氏は先行していたようである。「世界のベスト・レストラン50」では、Arzak の紹介文で Juan Mari Arzak 氏は料理の研究ラボを開設した最初の一人であり、料理に対して科学的・実験的なアプローチを採用した最初のシェフの一人でもあると紹介し、フリーズ・ドライ⁽²³⁾、脱水乾燥（dehydration）、蒸留（distillation）を含む新技法を開発し続けているとしている⁽²⁴⁾。

研究開発用の厨房も人によって違うようである。Arzak では周りの棚に世界各地から集められた食材・香辛料等が収められている。Arzak 氏は言う。子供は旅行や市場へ行くこと、新しい（食の）素材を発見することを楽しむ。子供のように振る舞うことが我々に驚きをもたらすのだから、子供のように考えることが大事である。私は私の驚きを料理に移し変えようと試みている（注

(22) 現代の経済における「経験」の重要性を早くから指摘した著書として Pine, Gilmore (1999) がある。

(23) Arzak 氏の料理はバスク料理をベースにしているが、伝統的魚料理にフリーズ・ドライの手法を使用するのはフレーバーを高めるためだという（注(17) A ②）。

(24) <http://www.theworlds50best.com/list/1-50-winners/arzak>

(17) A ②)。一方、Akelarre では周りの棚は書籍や資料が収められており、調理台にはヌエバ・コシーナの定番とも言える注射器や液体窒素の容器があるという (注17) S ③)。Subijana 氏の料理も伝統的バスク料理をもとにしているが、現代に合った料理を創作するために適切な機械と器具を選択するとともに生物学、医学、歴史を参照しているという (注17) S ②)。

Elena Arzak 氏の次の発言はヌエバ・コシーナの相当部分を良く表現していると思われる。Arzak で提供する料理は「珍しさ (singular)、バスク的、進化的、研究ベース (research-based)、前衛的である」。Arzak で出す料理には驚きがあるという点で珍しく、バスクの産物を使用し、バスクのフレーバーと結びついたレシピーを使用している点でバスク的であり、他の国々からの食材を用いてこの地域の料理を豊かにしているという点で進化的であり、最新の料理技法を探求・適用している点で研究ベースであり、新しいスタイルを開発しているという点で前衛的である (注19) E ①)。

スペインの高級レストランは、フランスの高級レストランより半月ほど長く休業する。ほぼ週2回休業、そのほかにまとまった休みとして1ヶ月半というのがよくあるパターンである。半月分がフランスより長い。1ヶ月半の休みは1カ月分と半月分を離してとる。いつ長期の休みを取るかはレストランによって異なっており、パリの高級レストランのほぼ8月に1カ月ほどの休みをとるパターンとは異なっている。レベルアップを図るために休暇を使っているようである⁽²⁵⁾。料理の研究開発が年間を通じて継続的に行われているかどうかは確認できなかったが、研究開発専属の料理人がいるとされている (高城 (2012) p.97) ところから、継続的な研究開発が行われているものと考えられる。Mugaritz の場合は、年間で4カ月の休みをとり (レストラン営業は8カ月 (週

(25) たとえば、Elena Arzak 氏は多くのトップクラスのレストランで修行しているが、そのうちのいくつかは半月の休みを利用して出かけているようである。彼女が Arzak で働き始めたのは1996年から (2年後に運営にも参加) であるが、それ以降で期間が重なり、短期のものは半月の休みを利用してしていると推測できる (注19) E ①)。

2日は休み)、4カ月の間に集中的に料理の研究開発を行っている(注17) LA ①)。6カ月営業、6カ月研究開発だった El Bulli に準じた方式である。

スペインの高級レストランの場合、シェフが店にいる限り(海外出張や講演その他で不在でなければ)、シェフがテーブルを一つ一つ回って挨拶に来る。これは顧客サービスという側面が大きいが、一方で、料理に対する顧客の反応を探り、料理の創作にフィードバックする面もあると考えられる。

顧客に対するサービスの仕方や料理のプレゼンテーションの仕方はシェフの哲学や考え方の違いを反映して店によって異なる。哲学的色彩が強いとされる Aduriz 氏の Mugaritz では、普通の人を読んだのでは意味不明のことが書かれたカードが最初に渡されたり、こんなもの食べられるのかというものが出されたり、想像もできない料理のプレゼンテーションがされるようである⁽²⁶⁾。

Mugaritz に比べれば、Arzak や Martín Berasategui の料理は通常の人の美的感覚から「美しい」と感嘆できる料理で、プレゼンテーションの仕方も Arzak では、ねじれた空き缶の上にオードブルが載っていたり、iPad の上に透明の台を載せて料理を盛り、iPad に映し出される背景の上に料理があるという演出をしている程度である。Arzak では、デグスタシンのことここはメニューには書いてないこんな料理が出せるので、それぞれ違うものを注文したらより多くの味が楽しめますと料理のシェアを勧められた。フランスのレストランでは経験したことのないサジェスションである。

また、Martín Berasategui では、今日は晴れているので外のテラス席がいいか、室内の席がいいかとたずねられ、外を選んだら、何処でも好きなところに座って下さいと言われた。高級レストランで顧客が自由に席を選ぶというのは

⁽²⁶⁾ Mugaritz の写真付きの訪問記は数多くアップされているが、たとえば、<http://hello21.com/?p=2146>は Mugaritz の様子がよく伝えられている。Mugaritz は「石ころを出す店だよ」と言うが一番わかり易いという記述だとか、「お客へのサプライズを喜んでいる」という記述は Mugaritz の姿勢をよく表しているものと思われる。カードに書かれている文面がこの訪問記とは異なっているが、カードを最初に渡される話は高城(2012) pp.24-26にも出てくる。

初めての経験だった。その日の顧客は全員外の席を選んだのだが、驚きなのは、外の席が埋まるだけの予約しかとっておらず、室内の席を全席遊ばせていたことである。施設の効率利用という観点からは考えられない利用方法である。

5 Sant Pau

先に、三つ星レストランがカタルーニャ地方とバスク地方に偏在していることを指摘した。カタルーニャ地方で三つ星レストランが一番多かったときには、El Bulli (2011年閉店)、Can Fabes (2011年二つ星、2013年閉店)、Sant Pau、El Cellar de Can Roca の4店があった。現在は Sant Pau (2006年三つ星取得)、El Cellar de Can Roca (2010年三つ星取得) の2店となっている。El Cellar de Can Roca は、「世界のベスト・レストラン50」で極めて高い順位を維持し続けている。10位入り以降でみると、2009年5位、2010年4位、2011年2位、2012年2位、2013年1位、2014年2位という高さである。Sant Pau は「世界のベスト・レストラン50」にはランクインしていない。

El Cellar de Can Roca は、バルセロナ北東のジローナ (Girona: スペイン語ではヘローナ (Gerona)、人口約97,000人) にあり (バルセロナから特急で1時間から1時間半位)、レストランは Joan (ジョアン: シェフ)、Josep (ジョセップ: ソムリエ)、Jordi (ジョルディ: パティシエ) のローカ3兄弟が共同して運営している。ローカ3兄弟の両親は (大衆) レストランを営んでおり、ローカ3兄弟は両親のレストランの近くに El Cellar de Can Roca を開店した。ジローナはジローナ県の首都である。ジローナ県にはかつての三つ星店 El Bulli がローセス (Roses: 人口約14,000人) の郊外のカーラ・モンホイ (Cara Montjoi) に、Can Fabes がサン・セロニ (Sant Ceroni: 人口約12,000人) にあった。

バスク地方の考察から推測できるようにカタルーニャ地方に三つ星店が集中していた大きな理由は、良質な海、陸の食材が得られるからである。カタルー

ニャ地方は中世にはカタルーニャ・アラゴン連合王国として繁栄していた歴史があるし、19世紀から20世紀にかけてはバルセロナとその周辺はスペインで唯一の産業革命成し遂げた地方として繁栄した²⁷⁾。バルセロナに多く残るモデルニスモ建築はフランコ独裁前の繁栄の遺産である。豊富で良質な食材とこのような歴史的経緯からカタルーニャ地方で美食への関心は高かったものと思われる。

バスク地方の考察から推測できる第2の理由は、地元を愛する才能に恵まれ、工夫と努力を積み重ねるシェフがたまたま出てきたということである。食材に恵まれ、食への関心が高い地方で育てば、優秀なシェフが出てくる可能性はそうでない地方より高いであろうが、恵まれた才能と強い向上心、粘り強さを持った人はそうそういるわけではない。稀な確率でしか出てこないものである。

ここでは、Sant Pau を取り上げて、考察を進める。Sant Pau を取り上げる理由は、(1) Sant Pau のシェフ Camera Ruscalleda (カメラ・ルスカイエダ) 氏が、El Cellar de Can Roca や Can Fabes のシェフとは異なり、レストラン経営の家の出身でないこと、また、(2) 他のシェフ達と異なり、料理学校やレストランで修行した経験が無いこと、(3) スペインで初めて三つ星を獲得した女性シェフであることから、ほぼ何もないところから顧客吸引力を創造した事例として考察するに値すると考えられるからである。

Sant Pau は、バルセロナの北東、近郊電車で1時間ほどの町 Sant Pol de Mar (サン・ポール・デ・マール：人口約5,000人) にある。海辺の町で駅舎にはホームへの入場をチェックする人も機械もないほどの小さな町である(バルセロナに戻った際は切符に入場記録がないので特別の改札口から出なくてはならない)。彼女も夫の Toni Balam 氏も Sant Pol de Mar で生まれ、育った。

²⁷⁾ カタルーニャの歴史について詳しくは田澤 (2000)、田澤 (2013) を参照。

二人は1975年から彼女の両親が経営する小さなスーパーマーケット形態の食料品店で働き始めた⁽²⁸⁾。その頃の人口は2,000人ほどであった。彼女と夫はモダンできれいかつおしゃれな店にするために投資を続けたが、やがて成長の限界を感じるようになった。そこで、従来の店の上の階に新たなスペースを設け、質が良く、モダンで設備の整ったキッチンを持つ品のある装飾が施され、くつろげるダイニング・ルームを設けることを計画した。そんな折、店の向かいにある小さなホテル（Hostal Sant Pau：オスタル・サン・パウ）が売りに出された。ホテルは1960年代に建てられ、夏の間だけ営業していた。

1987年の夏にホテルを購入し、検討の結果、これをレストランに改造し、レストランを開くことにした。これが現在の Sant Pau になっており、道路から海岸方面に向けてやや傾斜のある土地に建っているため、道路側から入ると同じ高さでレストランのダイニング・ホールが続いており、その1階分くらい下に庭がある形になる。ダイニング・ホールからは庭が見下ろせ、さらにその先に列車のホーム、さらに先に地中海が見通せる。注目すべきは、彼女が El Bulli や Can Fabes その他の当時のトップレベルのレストランの名をあげ、それらのレストランのような高い質と独自のスタイルを持ったレストランを目指すとして述べていることである（Ruscalleda (2009) p.20。以下参照ページは同書）。改造を経て1988年6月にレストランはオープンする。

開店した頃の Sant Pau が提供した料理は今日提供しているものに比べ、使われる技術と料理の複雑さの面から言って、はるかに単純なものであった。開店後に迎えた冬のシーズンはお客が全く来ない日何日もあった（p.32）。それは当然であろう。人口2,000人超の小さな町では、付き合いで来店してくれても、そんなに何回も来るはずがない。それに Sant Pau での食事代を払える人は2,000人よりずっと少ないであろう。海岸に客が訪れる夏の間はともかく、

(28) 以下の記述は基本的に Ruscalleda (2009) をもとにしているが、部分的に <http://www.ruscalleda.com/es/el-restaurant/historia> も参照した。

それ以外のシーズンはレストランが埋まるはずがない。彼女自身が述べているように、レストランは基本的に立地の商売（p.33）であり、Sant Pau は立地面での優位性が完全に欠けていたのである。

立地面での不利さを熟知しながら、何故彼女はレストランを Sant Pol de Mar で開業したのであろうか。それは、生まれ、育ったこの土地をこよなく愛し、ここから離れることができなかったからであらうし、ここで得られる食材を愛し、それを使って人を喜ばす料理を提供したいという強い願いがあったからであらう⁽²⁹⁾。

彼女は料理の質を高めるための努力を続けた。転機が訪れたのは、1990年の春である。Vanguardia（バンガルディア）新聞の日曜版の特集で Sant Pau が取り上げられ、美食ガイドブックの El Viajero（エル・ピアヘーロ）に Sant Pau へのコメントが載ったのである。それ以降バルセロナや Sant Pol de Mar 近郊、さらには、ほかのスペインの地域からもお客が来るようになった（p.41）。1991年にはミシュランの一つ星を得る。質の高いレストランを目指して1988年に開店してからわずか3年目で Sant Pau にとってのビッグ・イベントが起きたのである。本格的な料理人としての訓練なしにレストランを始めたことを考えれば、Ruscalleda 氏が行った努力と研究がきわめて大きかっただろうと想像できる。星を得たことで仕事が増え、雑誌、ラジオ、テレビなどのメディアの Sant Pau への関心が高まった。こうしたことは人的側面やワイン・セラーの充実を可能にし、Sant Pau がより質の高いレストランになっていくのに貢献した（p.48）。マスコミに取り上げられたことにより変化が変化を呼

(29) Camera Ruscalleda 氏は、お客が料理を喜んでくれて、幸せな顔をしてくれるのが何よりも嬉しいと私に語っていた。料理によって人を喜ばせたいという情熱がレストラン業へと彼女を突き動かしたのであろうが、かなりの投資をし（したがって借金もし）、立地面で不利なこの場所で、どうして採算がとれそうだと考えたのかは不明である。開店後の初期の難しい時期をレストランがつぶれずにどうにか乗り切れたのは、従来からのデリカテッセンを引き続き経営しており、そこからの収入でおぎなったのとデリカテッセンとの間で一部食材、料理の共通化といった範囲の経済を働かせたためである（Ruscalleda（2009）p.32）。

ぶポジティブ・フィードバックが回り始め、それがミシュランの星を得たことで急激に加速化されたのである。

Ruscalleda氏は、外国料理からも感心したところを学び、自分流のスタイルにアレンジしながら料理に取り入れていく努力と工夫を重ねていき、1996年にはミシュランの二つ星を獲得する。二つ星を獲得すると、国内だけではなく、国外のジャーナリストからも取材を受けるようになり、さらに集客力が増すとともに仕事も増えた。これは店の質とサービスの質を一層高めることに貢献した。ここでは詳しくは書かないが、Ruscalleda氏は、三つ星を獲得するまでの間にガストロノミー関係の数々の賞を授与されている。

2005年の11月にミシュランのプレジデントのJean-Luc Naret（ジャン・リュック・ナレ）氏から直接Ruscalleda氏に電話がかかってきた。彼は彼女に次のように伝えた。「いいニュースです。明日2006年版ガイド発表の記者会見を開きますが、あなたが三つ星を獲得したことをお知らせしておきたいと思います。明日になるとプレスが雪崩を打ったように押し寄せますから、その前に家族とご一緒に祝えるように電話しました」。実際、翌日はNaret氏の预言通りになった。近くからもはるかに離れたところからも雪崩を打ったようにレストランの予約が入り、何ヶ月も先まで予約が一杯になったのである。こうして、ミシュランの三つ目の星は国内市場だけでなく、国外市場も切り開き、Sant Pauが一段とレベルアップすることに貢献した（pp.171-180）。

Camera Ruscalleda氏の料理は、カタルーニャの地元料理をベースにし、国内外から学んだものを加味しながら、彼女の持つ美的感覚と味覚とでモダンに仕上げたものである。たまにフェイクした（別の素材を使いながら見慣れた食材・料理のように見せる）ものも出るが、デグスタションで出されるのは、基本的に食材を活かしながら、新鮮な驚きを与える少量の見た目が綺麗で美味しい料理である。通常の人が食事に期待するものを高いレベルで提供していると言って良いだろう。そしてまさにこれが、Sant Pauが「世界のベスト・レス

トラン50」にランクインしていない理由であると思われる。

直接訊ねたところによれば Sant Pau もレストラン用の厨房とは別に研究開発用の厨房を持っており、そこで新料理の開発を行っている。Sant Pau では晴れていれば、庭に降りてコーヒー・紅茶、プチフルが楽しめるサービスを提供している。庭に降りると、そこで初めてダイニング・ホールの下にあるガラス張りの厨房の全貌が見渡せるように設計されており、厨房も案内してくれる。

Sant Pau のキャパシティは最大で35名が座れるものであり、最大35名の顧客に対し30名超のスタッフでサービスを提供している⁽³⁰⁾。テーブルには座席分の客が座るわけではないので、実際には35名を下回る客でキャパシティをフルに使用しているということになる。昼夜1回転ずつで週5日営業、週2日の休みのほかに年間約1ヶ月半の休みがあるから、経営は三つ星店になっても、レストランだけでは楽ではないはずである。

6 El Bulli

世界の料理界に多大な影響を与え、2011年に閉店した El Bulli について簡単にみておこう。El Bulli がカタルーニャ地方の辺鄙なカーラ・モンホイにあるのは全くの偶然である。ドイツ人医師の Hans Schilling（ハンス・シリंक）氏と妻の Margareta（マルガレッタ）さんは1950年代にスペインの地中海沿岸を回っていて、人の手の付いていない海岸風景を気に入り、後に El Bulli が建つことになる土地を1957年に購入した⁽³¹⁾。1961年にミニゴルフコースを設置、

⁽³⁰⁾ <http://www.ruscalleda.com/es/el-restaurant>

⁽³¹⁾ Andrews (2011) p.52。El Bulli の歴史に関しては Andrews (2011) 以外にアドリア他 (2009) p.184～p.185の間「エル・ブリの歴史」を参照している。アドリア他 (2009) は特殊な本の作り方をし、いくつかのトピックスを記したやや小ぶりの印刷物が特定のページの間に挟み込んで綴じてある。その印刷物にはページがふられていない。なお、アドリア他 (2009) では、El Bulli における料理の創作の仕方、発想の展開の仕方が記述されているが、ここではそれらについては触れない。

1963年にビーチバーを設置後、翌1964年にグリル料理を提供するレストランを開店した。このときに4、5匹いたペットのフレンチブルドッグにちなんでMargaretaさんがレストランをEl Bulliと名付けた(Andrews (2011) p.55)。

レストランでは少しずつ提供する料理のレパートリーが広がっていった。美食家だったSchilling氏は、ミシュランの星を得たいという夢を抱き始め、フランスの古典料理に熟達したシェフ Jean-Louis Neichel (ジャン・ルイ・ネシェール) 氏を雇い入れる。1976年にSchilling氏の夢が叶ってレストランは一つ星を獲得する。やがて、Neichel氏が去り、その穴を埋めるためにSchilling氏は1981年にJuli Soler Lobo (フリ・ソレル・ロボ) 氏を店のレストラン・ディレクターとして、Jean-Paul Vinay (ジャン・ポール・ヴィネ) 氏をス・シェフ(sous-chef)として雇う。Vinay氏はヌベル・キュイジヌの洗礼を受けた料理人で、すぐにシェフになり、1983年にEl Bulliに二つ目の星をもたらした。

El Bulliで留意すべき点は、第1に、これまで見てきたレストランは全てオーナー・シェフの店であったのに対し、El Bulliのシェフは雇われシェフの店であったことである。第2に、初期を除き、フランス料理のレストランとして経営されていたことである。第3に、Ferran Adrià氏が入店する前からすでにミシュランの二つ星レストランであったことである。

Ferran Adrià氏は1962年にバルセロナ近郊で生まれているのでカタルーニャ人である³²⁾。彼はいくつかのレストランを経て、1982年に兵役に就く。そこで海軍大将付きの料理班に所属し、厨房を任される。その間に会ったFermí Puig (フェルミ・プイグ) 氏に感化され、ヌベル・キュイジヌの本を読み、影響を受ける。1983年8月の長期休暇中にPuig氏の勧めでEl Bulliで研修(stage)を受けることになる。Soler氏に腕を見込まれたAdrià氏は除隊後、1984年4月から部門シェフとしてEl Bulliに入店する。

³²⁾ 以下の記述はAndrews (2011)、アドリア他 (2009)「エル・ブリの歴史」、p.32～p.33「若き日のフェラン・アドリア」を参照している。

その後、Adrià氏はEl Bulliのヘッド・シェフとなり、フランスの著名シェフ達との出会いを通じて、多くのものを吸収しつつ、独自の道を切り開いていくことになる。特に1990年のPierre Gagnaire（ピエール・ガニユエール）氏とMichel Bras（ミシェル・ブラ）氏との出会いは大きな影響を与えたという。Gagnaire氏の考えられないような組み合わせの料理から料理人が行える可能性の大きさを、Bras氏からは自然への尊敬と素材の純粋さの重要性を再認識させられたという（Andrews（2011）p.124）。以降、独自の道の探求と料理の独創性の探求は加速化していく。

オーナーのSchillingは、パーキンソン氏病を発症したため、1994年にEl Bulliを手放す決意をし、Soler氏とAdrià氏が買い取り、共同オーナーとなる。Adrià氏の独創性は広く世に認められてきて、1995年にゴ・ミヨで20ポイント中の19ポイントをとる。翌1996年には、Joël Robuchon（ジョエル・ロブション）氏が「Adrià氏はこのプラネット一の料理人である」と評したため、Adrià氏の世界における認知が一段と高まる。そして1997年版のミシュラン・ガイドでEl Bulliは三つ星を取得する。

El Bulliの集客力が高まったのは、1990年代半ばにさしかかる頃からである。それまでは、二つ星を持っていても、夏のシーズンを過ぎると、集客に苦勞していた⁽³³⁾。ゴ・ミヨ、Robuchon、ミシュラン三つ星でEl Bulliの集客力は爆発したのである。El Bulliが「世界のベスト・レストラン50」で2006年から2009年まで4年連続で1位を獲得したことはすでに述べた。これも集客力に拍車をかけた。こうしてEl Bulliは「世界一予約のとれないレストラン」となった。その理由は簡単である。需要に対して供給があまりに少ないからである。一年の営業期間6カ月、ディナーのみ営業（一日一回転）、約50人がフル・キャパ

⁽³³⁾ El Bulliの休業期間はだんだん長くなっている。1月半ばから3月半ばまでの2カ月だった休業期間を1987年から10月半ばから3月半ばの5カ月にしている。休業期間を10月から3月までの6カ月としたのは1999年からである（Andrews（2011）p.261）。

シティである⁽³⁴⁾。

El Bulli では、何よりも創造性が重視されている。1997年には、ケイタリング事業の厨房の片隅に料理の研究開発スペースが設けられた。2000年1月にはバルセロナに研究開発用施設 elBulli Taller（エル・ブジ・タジュール）が設けられ、El Bulli の半年の休業期間中に次のシーズンに向けた料理や技法の研究開発が行われるようになった。創造力が発揮された料理を提供する観点から1996年にはチーズワゴンを廃止⁽³⁵⁾、2001年からア・ラ・カルトを廃止、料理数が多くなった（30皿位）ので、同年から昼食時の営業を止め、夜の1営業にしている。

Adrià 氏は分子ガストロノミー（molecular gastronomy）⁽³⁶⁾の実践者であるとの記述をよく見かけますが、これは正しくない。それは、El Bulli とバルセロナにある研究開発厨房における料理の開発過程を記録したヴェツェル（2012）の動画を見ればよく分かる。そこでは、数式も使われていなければ、化学式も使われていない。新しい試みをしては結果を確かめることの繰り返しである。強調されているのは、記録を取ることである。有望そうなものができると、Adrià 氏を呼んで味と食感、見栄え等を確かめてもらう。Adrià 氏は料理を見たとき、料理がサーブされるとき、料理を口に含んだときにお客が驚くかを重視している。テストに通るかどうかを決めるのは、Adrià 氏感覚であり、直感である。

Andrews（2011）も次のように述べている（p.175）。「暖かいゼラチン、熱い泡、アイス・パウダーと球体化（spherification）を含む El Bulli を有名にし

(34) 需要に関しては、年2百万の予約申し込みがあると言われていたが、真偽の程は分からない。

供給を遙かに上回る需要があったのは確かである（2百万件という情報は、アドリア他（2009））。

(35) 私が経験した限りでは、バスクやカタルーニャの三つ星レストランもチーズワゴンを使用していない。

(36) 分子ガストロノミーについて多くの著書のある Hervé This（エルヴェ・ティス）氏は、分子ガストロノミーは料理中の形態変化や食べる時の感覚現象が何故起きるのかを物理的、化学的方法を適用して理解しようとするものである（This（2006）p.2）、と述べている。

た料理の革新の多くは科学的アシストや科学との共同作業なしで靈感を受けながらあれこれとやってみることによって生まれてきたのである」

Andrews (2011) では、Adrià 氏は分子ガストロノミーと関係づけられることを望んでおらず、1990年代初めに前衛料理運動がスペインで起きたときに運動に名前がついていなかったのが、メディアが「分子ガストロノミー」という響きに飛びついて前衛料理運動と結びつけて使い始めたのだが、Adrià 氏はこれを料理の歴史上最大の嘘であると述べた、としている (p.177)。

7 顧客吸引力のディレンマ

高級レストランに来店する客は高級レストランにふさわしい料理とサービスを期待して来店するので、顧客の期待に添えるだけの料理とサービスを提供しなくてはならない。そのためには、当然に高い質の食材を使用しなくてはならないし、十分な数のスタッフを揃え、訓練をしておかなくては行けない。収益性を高めるために行う混み具合に対応した合理的な人員配置、効率的作業を可能にする仕事の設計、大量購買による食材コストの低減、安い食材の使用などの費用を抑える政策は高級レストランではとれない。費用面に効くサービスのリエンジニアリングの適用が難しい業態である。レストランだけの経営を考えると、残された道は顧客の吸引力を高め、収益を上げていくほかはないのである。

こういった視点から考えると、本稿で取り上げたスペインの高級レストランは、理屈に合わないところに立地している。顧客の吸引を考えるなら、大都会で人口が多く、経済的活動が活発なところに立地した方が有利に決まっている。それにもかかわらず、彼らは（日本の基準から考えれば）人口が少なく、商売が成り立ちにくそうなところにわざわざ立地している。本稿では、不利な条件を顧みないで立地した理由が、良質な食材の入手、故郷への愛着であることを示した（例外は El Bulli であるが、途中から入店したシェフの Adrià 氏は

カタルーニャ出身なのでカタルーニャへの愛情はあるであろう)。

不利な条件を克服し、他の地域からも顧客を引き寄せる手段としてシェフ達を選択したのが、料理の質の向上を図ることによって顧客を引き寄せるという戦略である。スペイン高級レストランの料理の質の向上という点で、フランス料理が与えた影響はさわめて大きい。多くのシェフがヌベル・キュージーンの影響を受けているし、フランスの著名レストランや著名シェフから学んでいる。本稿で取り上げたレストランの料理が、前衛的な部分を除いて、フランス料理のように洗練され、おしゃれで綺麗な料理になっているのは、こういった事情からだと考えられる。

シェフ達はフランスから学んだだけでなく、料理と料理技術に独自の研究開発努力を積み重ねていった。本稿で取り上げたレストランは全て研究開発厨房を備えている。こうして、地元料理をベースにし、これに現代的解釈が施されたユニークな料理や今までに無かった料理が誕生してきたのである。食材や料理技法も広く世界に求め、自分の料理となるように適応させている。外国料理と言えば、日本料理の影響を外すことができない。懐石料理風に小さなポーションで多くの皿が出てくる料理やわさび、ゆず、醤油、味噌などの使用は当たり前になっている。ここで取り上げたレストランは研究開発厨房を持っており、試行錯誤を繰り返しているのも、これらをうまく自分の料理に適応させているように思われる。研究開発活動が時代の変化への適応力を高めていると考えられる

シェフ達は当然のことながらそれぞれ個性が強く、自分の考え、哲学、美意識などに基づいた独自のスタイルを築いている。だからこそ、高く評価され、外国からさえもわざわざ彼らのレストランに多くの顧客が食事をしに来るのである。

優れた料理を創作したとしても、これが知られなければ顧客はやってこない。立地している地域以外からも顧客を引き寄せるためには、メディアに取り

上げられなければならない。シェフ達は料理の質を高くしていったメディアに取り上げられるまで頑張った。メディアに取り上げられたり、ミシュランの星を得れば、顧客の吸引力の向上につながる好循環が始まる。ミシュランの星や「世界のベスト・レストラン50」のメディアと顧客の吸引効果はすでに見た。最近では、世界でのランキングという分かりやすさもあり、「世界のベスト・レストラン50」へのメディアや個人の注目度が上昇しているようである³⁷⁾。

しかし、ミシュランの星などは諸刃の刃でもある。メディアが頻繁に取り上げ、集客力が増すと、ミシュランの星、ゴ・ミヨのポイント、「世界のベスト・レストラン50」のランキングを落としたいという心理が働くのは自然な流れであろう。知らず知らずのうちにお客を喜ばすよりも星やポイントなどを落とさないように店を運営していく方に優先順位が逆転してしまうこともあり得る。今まで通りでは駄目で、新しいことをやり続けなければ星などが落ちてしまうという強迫観念に駆られる人もいるだろう。星やポイントを落とすということは自分の人格、やっていることを否定されるように感じてしまう人も出てくるかもしれない。ゴ・ミヨの評価が2ポイント下がり、ミシュランの星も一つ失うのではないかと心の労から2003年に自殺した三つ星レストラン La Côte d'Or（ラ・コト・ドル）のシェフ Bernard Loiseau（ベルナール・ルワゾ）氏の悲劇は有名であるが、相当の圧力がシェフ達にかかっているのは想像に難くない。

37) 実際には「世界のベスト・レストラン50」のパネリストが満遍なく食べ回することは不可能なので、食へに行くレストランがその時々々のマスコミ報道や特殊事情に左右されなど、ランキングの信用度が低いなどの批判がある（<http://www.grubstreet.com/2013/05/how-worlds-50-best-list-changed-elite-restaurants-business.html>）。また、フランスでは「世界のベスト・レストラン50」を低く見て、評価していないようである。たとえば、2013年 Robuchon 氏や Alain Ducasse（アラン・デュカス）氏（フランスの高い税金を嫌ってモナコ国民となっている）はセレモニーの開催時に London にいたにもかかわらず出席しなかった。しかも、Ducasse 氏は“Life Time Achievement Award”を受賞していたにもかかわらず欠席したのである（<http://www.gastroenophile.com/2014/05/michelin-vs-worlds-50-best-star-wars-by.html>）。なお、サン・セバスチアンの Arzak 氏は同賞を2011年に受賞している。

店の改装（資金が必要）、新しい料理創造への目に見えぬ圧力をシェフ達は感じているに違いない。特に、新しい料理創造への圧力は強いものと思われる。これが行きすぎれば、美味しい料理を提供してお客に喜んでもらうという本質を見失ってしまいかねない。特に Adrià 氏のように、お客を驚かすことを重視していると、迷路に迷い込んでしまう危険性をはらんでいるような気がする。

ここで取り上げたシェフ達は、自分が力を入れているレストラン（＝旗艦レストラン）の経営で儲けようとは考えておらず、お客に自分が納得できる質の高い料理を提供するところに価値を見いだしているようである。Sant Pau の例で示したように、レストランがフルに稼働しても、大きな利益を上げることは到底不可能に思われる。あの Arzak でさえ、70から75の席で40から45人のチームを雇っていかなければならないのだから高級レストランは儲からないとしている⁽³⁸⁾。また、「世界のベスト・レストラン50」で2010年から2012年と2014年1位で、ほぼ予約不可能の Noma のシェフ René Redzepi 氏も彼の日記のあちこちで資金繰りの苦しさを記している⁽³⁹⁾。

旗艦となるレストランだけでやっていくのは苦しいので、シェフ達はコンサルティング業務を行ったり、他のレストランを出店したり（フランチャイズを含む）、企業と組んで仕事をしたり、テレビ・ラジオに出演したりしている。いずれもシェフ達のブランド力があってのことである。ブランド力を落とさないためには、シェフ達はメディアへの露出を続け、ミシュランやゴ・ミヨなどの評価を落とさないように走り続けなければならない。そうまでして何故シェフ達は旗艦レストランを続けたいのだろうか。その答えとしては、料理をするのが好きだから、お客に質の高い料理を提供し、喜んでもらうのが好きだから位しか思いつかない。しかし、メディアへの露出を続け、他の仕事にも手を出

(38) <http://www.expansion.com/especiales/gastroempresarios/arzak.html>

(39) Redzepi (2013) p.174, p.187, p.189, p.191, p.195。料理と同様に本の出版形態も通常でなく、*Journal, Noma Recipes, Snap Shots, Time and Place in Nordic Cuisine*の4冊一組で販売されている。ところで、NOMA のテーブル数は12にすぎないので予約がほぼ不可能なものも当然である。

していけば、旗艦店を維持するために行っている行動が逆に好きな旗艦店での仕事の時間を奪うことになってしまう。彼らは旗艦店以外の仕事でも旗艦店で得られるのと同レベルの興奮、喜びを得ているのであろうか。

〈参考文献〉

- Abend, Lisa, 2011, *The Sorcerer's Apprentices - A Season in the Kitchen at Ferran Adrià's elBulli*, Free Press
- Andrews, Colman, 2011, *Ferran - The Inside Story of El Bulli and the Man Who Reinvented Food*, Gotham Books
- Kotler, Philip R., John T. Bowen, James Makens, 2014, *Marketing for Hospitality and Tourism* (6th ed.) (Pearson New International Edition), Pearson
- Las Vegas Convention and Visitors Authority, 2013, *Las Vegas Visitor Profile Study 2013*
- Las Vegas Convention and Visitors Authority, Las Vegas Year-to-Date Executive Summary 各年版
- Lavelock, Christopher, Jochen Wirtz, 2011, *Services Marketing - People, Technology, Strategy* (7th ed.) (Global Edition), Pearson
- Martin, Guy, Sandrine Fillipetti, 2006, *La route des étoiles*, Hachette Littératures
- Michelin, 2014, *España & Portugal La Guía Michelin 2015*
- Morrison, Alastair, M., 2013, *Marketing and Managing Tourism Destinations*, Routledge
- Neirincq, Edmond, Jean-Pierre Poulain, 2000, *Histoire de la Cuisine et des Cuisiniers* (3^e édition), Edition Jacques Lanore
- Pine, B. Joseph II, James H. Gilmore, 1999, *The Experience Economy*, Harvard Business School Press
- Polaine, Andy, Lavrans Lovlie, Ben Reason, 2013, *Service Design From Insight to Implementation*, Rosenfeld Media
- Rambourg, Patrick, 2009, *Histoire de la Cuisine et de la Gastronomie Français*, Tempus
- Redzepi, René, 2013, *Journal*, Phaidon
- Roca, Joan (translated by Adriana Acevedo), 2004, *Roots. Essential Catalan Cuisine According to El Cellar de Can Roca*, Libbooks
- Ruscalleda, Carme (translated by Debbie Owen), 2009, *CR20 - 20 Years of the Sant Pau*, Mont-Fer-rant
- San Sebastián Donostia Turismo & Convention Bureau, 2013, *2012: Donostia / San Sebastián Mantiene Turistas y San Sebastián Turismo Aumenta la Venta de Productos y Servicios*
- San Sebastián Donostia Turismo & Convention Bureau, 2014, *2013: Año de Record Absoluto para Donostia / San Sebastián*, <http://www.sansebastianturismo.info/es/prensa/notas-de-prensa/1635-escapadas-san-valentin-2014>
- Stickdorn, Marc, Jakob Schneider, 2011, *This Is Service Design Thinking*, BIS Publishers
- This, Hervé (translated by M. B. Devoise), 2006, *Molecular Gastronomy - Exploring the Science of Flavor*, Columbia University Press
- エルヴェ・ティス, ピエール・ガニエール著 (伊藤文訳), 2008, 『料理革命』中央公論新社 (Hervé, This, Pierre, Gagnaire, *La Cuisine C'est de L'amour, de L'art, de La Technique*)
- エルヴェ・ティス著 (須山泰秀, 遠田敬子訳), 2008, 『フランス料理の「なぜ」を解く』柴田書店

(Hervé, This, Pierre, *Révélation Gastronomique*)

- オーギュスト・エスコフィエ著 (大木吉甫訳), 2005, 『エスコフィエ自伝』 中央公論新社
- 小林啓孝, 2004a, 「ラスベガスのカジノ・リゾートの諸特徴」『三田商学研究』 47巻1号, pp.165-174
- 小林啓孝, 2004b, 「ラスベガスのカジノ・リゾートの原型」『三田商学研究』 47巻2号, pp.101-117
- 小林啓孝, 2012, 「マルチプル・アトラクター構造構造の生成と設計」『企業会計』 64巻12号, pp.49-56
- ゲレオン・ヴェツェル, 2012, 『El Bulli エル・ブリの秘密 世界一予約のとれないレストラン』 (DVD) 角川書店 (Wetzel, Gereon, *El Bulli Cooking in Progress*)
- 高城剛, 2002, 『人口18万人の街がなぜ美食世界一になったのか』 祥伝社
- 田澤耕, 2000, 『物語 カタルーニャの歴史』 中央公論新社
- 田澤耕, 2013, 『カタルーニャを知る事典』 平凡社
- フェラン・アドリア, アルベルト・アドリア, ジュリ・ソレル著 (清宮真理, 小松伸子, 斉藤唯, 武部好子訳), 2009, 『エル・ブリの一日』 ファイドン
- 山本益博, 2002, 『エリ・ブリ 想像もつかない味』 光文社
- 渡部哲郎, 2004, 『バスクとバスク人』 平凡社