



VIJIT JAPAN 北海道セミナー

～ルレ・エ・シャトーと世界のラグジュアリートラベラー～

北海道を訪れる外国人観光客は、年間約190万人（2015年）で10年前の約4倍に増えています。その国別の内訳は、約90%がアジアからのお客様です。そのため、北海道では、アジアに多い旅行形態である団体客を受け入れるための準備が長く行われてきました。しかし、ニセコがスキーリゾートとして世界の注目を集めたことをきっかけに、アジア以外の国からの観光客が増え、加えて、ラグジュアリー・トラベラーと呼ばれる方々も北海道を訪れるようになりました。

では、私たちが住む北海道は、世界中の旅行者、特に、ラグジュアリー・トラベラーに満足してもらえているかという疑問を感じるのではないのでしょうか。私ども北海道運輸局では、北海道の豊富な観光資源や豊かな食文化は、世界のラグジュアリー・トラベラーを十分満足させられる素地を備えていると確信しています。しかし、そういった方々をもてなす手法や、魅力を伝える方法に、まだまだ改善の余地があるのではないかと考えています。

このたび、ルレ・エ・シャトー協会国際会長であるフィリップ・ゴンベール氏にご講演頂き、ルレ・エ・シャトーの取り組みを通じて、世界のラグジュアリー・トラベラーについて知識を深め、今後の取り組みを考える機会にしたいと考え本セミナーを開催いたしました。

北海道運輸局観光部国際観光課



平成28年7月1日

ルレ・エ・シャトー協会 フィリップ・ゴンベール会長 講演内容

皆様こんにちは。ルレ・エ・シャトー国際会長のフィリップ・ゴンベールです。

本日は貴重なセミナーの機会を与えていただきありがとうございます。渡辺淳一文学館という素敵な会場で、お忙しい中多くの方にお越しいただき感謝いたします。本日はルレ・エ・シャトー協会（以下ルレ）と我々の顧客であるラグジュアリー・トラベラーについてお話をさせていただきたいと思います。

まず、ルレの会長というポジションは、同時にルレのメンバーでなければなりません。ルレは60年以上の歴史がある組織ですが、歴代の全ての会長はルレのメンバーでした。メンバーであることが絶対条件となります。私も幸いにして、シャトー・ド・ラ・トレーヌというフランス南西部にある17世紀のお城を改装したホテルのオーナーです。今から30年程前に購入し、ホテルとして利用しております。17の客室があり、目の前にはドルドーニュ川が流れるフランスでは避暑地としても知られる地域にございます。特に食の部分でいえばトリュフの産地でございます。敷地は全部で140ヘクタール、広大な敷地の中にホテルが建っております。このドルドーニュ地域は、日本の皆様にはまだまだ知られていない、フランスでも知る人ぞ知るという場所ですが、もう少し分かりやすく言うとトゥルーズという場所の近くです。トゥルーズはエアバスの本社がある街で航空産業が盛んな地ですが、そこから北へ200Km、もしくはボルドー（フランス南西部のワイン産地）の東へ車で2時間、同じく200Km位の距離にございます。ルレのメンバーの大きな特徴として「人」によって運営、経営がされているということ、「人」が一から百まで全てお客様へのサービスを行っており、その土地に根付いていること、その土地の生産者であったり色々な業者、パートナーと共存しているというのがルレのホテル経営の特徴です。他の特徴としてそれぞれが経営的に独立したホテル、レストランが加盟する協会、英語でいうAssociationという名称を使っております。ここで一番大切なことはフランス語のArt de vivre（アール・ド・ヴィーヴル）、私たちは『生活を豊かにする術』と訳しますが、まさにその生活を豊かにする術が凝集されたメンバーであるということが一番大きな特徴です。

ルレが設立されたのが1954年、ちょうど第二次世界大戦が終わって約10年ほどたった時です。パリと南フランスの間にリヨンという町がありますが、そのリヨンを中心に8軒のその当時の独立したレストランやオーベルジュのオーナー達が集まってルレ・エ・シャトーを設立いたしました。ルレは設立当初から非常に「食」に力をいれておりました。1960年代、70年代というのはフランスでもヌーベルキュイジーヌというフランス料理の革命が盛んな時期だったのですが、その時期にも常にフランス料理界を牽引する組織として発展して参りました。現在ルレに加盟しているホテル、レストランがもっているミシュランガ



イドの星の数は全部で 330 ございます。3 ツ星が最高ですから 330 というのは、相当沢山あるということをお分かりいただけると思います。ただ、世界にはまだまだ美味しい料理を提供しているレストランがあるにもかかわらず、ミシュランガイドそのものが発行されていない地域・国が多くあるため、そういったところは含まれておりません。あくまでもミシュランガイドが発行されている地域で数えると 330 星の組織ということになります。

今年 3 月にアメリカの西海岸で開催されたルレのグルメフェスティバルでは、世界各国から有名なシェフ達（ミッシェル・トロワグロというフランスの 3 ツ星シェフやデビッド・キンチ氏、札幌モリエールの中道シェフなど）が集まって何日間かに渡り何百食という料理を全員で手を合わせてつくってお出しするという、非常に賑やかなグルメイベントを開催しました。

食の話をしました。ルレは食だけでなくロケーション、ホテルやレストランのロケーションについても大きな特徴があります。

1954 年に協会が設立されたお話をしました。当時、パリと南仏のコート・ダジュールの 1,000km 位の距離を、パリのお金持ちが、車に多くの荷物を積んでコート・ダジュールへバカンスに行っていました。当時の車は今ほど性能が良くなく、1,000km の旅行をするのに必ずどこかで 1 泊ないし 2 泊しなければなりません。そんな背景もあり 8 軒のオーナー達は、パリからコート・ダジュールへ向かうお客様達が満足できる高いレベルの料理、サービスを提供しようとしてしました。その時の 8 軒のオーナー達は宿を巡るモデルコースを作り、フランス語でルート・ド・ボヌール=幸福の道という名前を付けました。今ではその幸福の道が全世界に広がっています。

現在、世界 64 か国、トータルすると 550 のメンバーがおります。

そこで働く総従業員数を合わせますと 22,000 人、総客室数が 13,000 室、グループ全体の売上が約 2,300 億円という規模にまで発展しました。

どの地域にメンバーがどれくらいいるかという、やはり一つの国で見た場合フランスが圧倒的に多いです。550 軒のうち 148 軒がフランスにございます。

その後、フランスからヨーロッパ中に広がり、フランス以外のヨーロッパが 199 軒、それを合わせると約 350 軒のメンバーとなり、イギリスもヨーロッパとしてカウントしています。その次に多いのが北米で 85 軒、この 10 年の間にメンバーがぐっと増えた地域です。日本に関していいますと、アジア・オセアニア 58 軒のうちに含まれます。アジア・オセアニアの中で最初にメンバーになった国というのが日本です。

1975 年、アジア・オセアニア地域で初のメンバーが日本から加盟しました。

それは当時から日本の旅行者がヨーロッパに旅行をしてルレを知っていた、つまりヨーロッパにおけるアジアからの旅行者は日本がパイオニアだったことを意味します。



顧客の国別のシェアですが、やはり地域で見るとフランスが 18%程度、ドイツ、オーストリア、スイスなどを合わせると圧倒的にヨーロッパのお客様が多くなっています。

国別だと、アメリカがルレにとって最大のマーケットとなっています。

年間では 200 万人の利用客がございます。

その中で、リピーターのお客様が全体の 60%、2 回以上ルレを利用している方が 6 割を占めているというところです。リピート率としては高い数字だと思います。平均年齢でいうとだいたい 47 歳、75%のお客様の年収が 30 万ドル以上、80%以上のお客様が決定権を持つ立場、社会的な影響力を持つ層という顧客層になっています。

ルレにとっては「人」という存在がウェイトを占めております。

これから何人かルレのメンバーを紹介したいと思います。

シェフのミッシェル・ゲラルル、彼の年齢は 80 歳以上ですが、1975 年にミシュラン 3 ツ星を獲得してからずっと 3 ツ星を維持しているフランス南西部（ちょうどフィリップ会長と同じ出身地）のオーベルジュです。彼は、世界でも非常に有名で功績を残しているシェフであります。ヌーベルキュイジーヌといわれる 1960~1970 年代に、フレンチでもカロリー計算やダイエットに良いとされる料理法（キュイジーヌ・マンスール）や色々なことに挑戦し、新しいフランス料理を発表してきたシェフです。

アメリカの TIME マガジン誌でも表紙を飾った数少ないシェフの一人です。フランスのメディアには「フランス料理界の皇帝」とも言われています。

ミッシェル・ゲラルルの施設として、エジェニー・レ・バンという 3 ツ星ホテルと宿泊施設が併設された 19 世紀の建物を改築した施設があります。ナポレオン三世が滞在していた建物をホテルに改装したものです。レ・バンは温泉地で、日本でいう湯治場として昔から栄えた所です。

彼の施設でもう一つ、南西フランス、ラングドック地方の典型的な農家の建物がありますが、実は一歩中へ足を踏み入ると最新のスパの施設となっている非常にモダンな内観で、外からは想像もつかない形になっています。リラクゼーションルームにはハーブが置いてあり、好きなハーブティーを自分でブレンドして飲むことができ、マッサージもいろいろな種類があります。この土地で採れる土（陶器にも使える）を使った泥パックもオリジナルトリートメントとして人気があります。

ミッシェル・ゲラルルの施設について紹介しましたが、ひとついえるのは我々が今迎え入れているラグジュアリーなお客様というのは、ただ食事が美味しいだけでは満足せず、スパや食事以外の体験を求めていらっしゃるということ、体験もこだわりを持ったそこでしか体験できないユニークなものでなければならない。それに対し、施設側も細かい要求に完璧に応える「おもてなし」が求められていると言えます。



本日ここにいらっしゃる皆様は、ラグジュアリーマーケットをいかに北海道に根付かせるかということに興味があると理解しています。北海道には初めての訪問ですが、素晴らしい山岳リゾートもあり、世界で一番のクオリティの「雪」というコンテンツがあるとお聞きしました。

同じようにルレのメンバーの中にもスキーリゾート、山岳リゾートに店を構えているメンバーもおります。フランスのメジェーヴというアルプスのスキーリゾート（夏のリゾートとしても有名だが、むしろスキーリゾートとして知られている）にあるフロコン・ド・セルというミシュラン 3 つ星のオーベルジュ・レストランがあります。同じ町にもう一件ルレ加盟店のシャレー・ドゥ・モン・ダルボアという施設もあります。

温水プールが冬の間でも利用でき、露天風呂感覚のプールが売りになっています。北海道ほどの降雪は無いかもしれませんが、高い雪質でも有名です。こういったところにもミシュラン 3 つ星を持ったホテルがあるのです。

この 2 件は同じような山小屋風（フランス語でシャレー）で、フランスはどこへいっても建築様式の外観が統一されており、町全体の景観の調和性を保っています。

それぞれの町の特徴がありますが、山へ行けば山小屋風の建築で全て統一されているのです。

こういったオリジナルな建築様式を導入するのも一つの方向ではないかと思えます。

例えば、皆様も同じような問題を抱えているかもしれませんが、フランスのスキーリゾートも冬は大体 12 月から 4 月位までがシーズンとなり賑わうのですが、問題は夏で、いかに年間を通じてお客様に来ていただくか経営者達は考えています。メジェーヴには国際的なトーナメントが開催されるゴルフコースもあるので、夏はゴルフをプロモーションすることで通年の集客を目指しています。

話を日本のメンバーに戻しますが、現在 16 軒のメンバーがいるのですが、静岡県内の修善寺にある「あさば」の様に能舞台を持った非常に特徴あるホテルもあります。そして北海道のルレメンバーは現在 1 軒しかなく、中道シェフと今シェフが率いるレストランモリエールです。

皆様ご存知の洞爺ウインザーホテルのミッシェル・ブラス、北海道に馴染みの深いミッシェル・ブラス氏のレストランですが、フランス本国の方はルレのメンバーとなっています。周りに何も無い 360 度の視界が見渡せる丘の頂上にレストランが建っており、絶景が楽しめます。ただ建物自体はモダンでコンテンポラリーなもので、周りの自然とのコントラストが非常に印象的なレストランです。

あとは佐藤伸一シェフという方をご存知でしょうか。北海道出身で、札幌グランドホテルにてキャリアを始めて渡仏し、現在日本人では唯一ミシュラン 2 つ星レストランであるパッサージュ 53 のオーナーシェフとしてパリに店を構えています。彼もルレに加盟しており、ルレの中でも若いシェフになりますが、フランスでも認められた評価の高い、北海道が誇



るシェフと言って良いと思います。

次に、ラグジュアリーブランドとしてルレがどういうことを考えているのかというお話をします。

まず、3つポイントを挙げたいと思います。

一つ目は、本物であること。

二つ目は、体験を共有できる、分かち合う体験を提供できるということ。

三つ目は、より世界、社会がより良いものになる貢献をするということ。

そういった気持ちを持って経営し、お客様をお迎えしています。そのような姿勢がこれからのラグジュアリーのあるべき姿だと思います。

私たちルレの目指すものは単なる協会組織でなく、地域に貢献し地域独自の多様性を発展させていくこと、地域に根差しそこに存在する人、人間性や人と人との繋がりを大事にする、分かち合う、そういったところにルレの価値感があります。今挙げた3つのキーワードの様に本物であることのコミットメント、専門知識を完璧なまで追求すること、他にはない環境での体験、五感を使った体験、お客様と地元のパートナーに対する敬意、そういったことを我々のキーワードとして使っています。

ルレには、世界のルレメンバーの中で実際に養蜂、蜂蜜を作っているメンバーの地図（蜂蜜マップ）というものがあります。ルレのプロパティーターとしてワイナリーを持っているメンバーのリストもあります。我々のお客様に対して「旅のテーマ」として、例えば蜂蜜をつくっている世界中のルレを周り歩く、もしくはワインが好きな方でしたら世界中、南アフリカや南米、フランスやイタリア、色々なところでワインを作っているメンバーを訪ねて旅するなど、一つのテーマを決めて旅をするプロモーションを展開しています。同じコンセプトに基づいて今年発表したのが「お茶街道」つまりお茶を作っているメンバーを集めてルートをつくりました。中国から始まって、インド、さらに日本までルートを伸ばした「お茶街道」を提案しています。「お茶街道」を立ち上げたのは、ルレメンバーの中で紅茶に詳しい専門家がおおり、その方はホテル経営だけでなく紅茶の本も書いているほどのエキスパートなのです。

アメリカのバージニア州にあるザ・イン・アット・リトルワシントンというレストランのオーナーシェフ自身が体験したお話をします。

実際に彼が体験した話ですが、ある時レストランのサービスマネージャーがシェフのところに来て「17番テーブルに女性が独りで座って本を読みながら食事をしているので声を掛けたところ、話しているうちに実はその日はご主人の誕生日だったが6か月前に若くして他界したと分かった。生前、二人でいつか食事をしに来たいと約束していたのがこのレストランだった」ということを伝えたそうです。このような感動的な体験ができるのもレス



トランの仕事に携わっているおかげだと語っています。

ルレにとって、やはりキーとなるのは人だと我々は信じています。それを具現化するために60周年だった2014年の11月18日にパリのユネスコ本部で、ルレとしての行動指針を書いたビジョンというものを発表させていただきました。その根底として食とおもてなしにより、より良い世界を構築することを掲げました。このビジョンは3つの目的と20の行動指針から構成されています。

まず、3つの目的は

- ①世界の優れた料理や習慣を守ること。
- ②美しさ、美味しさへの情熱を皆で共有すること。

これはホテルオーナーやシェフがお客様と分かち合うだけでなく従業員全員でも共有する意味を含めています。

- ③より人間的な世界で生きること。

というのは、ルレのメンバーが地域の生産者と共存することもそうですし、地産地消のように地元で食材を調達し使うようにすることもあります。生産者の中には有機栽培の様に手間のかかる農業に取り組んでいる方もいます。そういった方の生活を保障する適正価格で食材を仕入れることなどが20の行動指針にも書かれています。そのような意味でより人間的な世界で生きていくというのが三つ目の目的です。

今、芸術においては絵画や彫刻、映画など、第9番目までジャンルが存在すると言われています。9番目は漫画やアニメと言われているようですが、我々が推進しているアール・ド・ヴィーヴル=生活を豊かにする術が、今後第10番目の芸術として認められるのを確信しております。野心的な考えかもしれませんが、我々はアール・ド・ヴィーヴルが第10番目の芸術ジャンルとして認められるよう進んでいきます。アール・ド・ヴィーヴルには料理やサービス、おもてなしも含まれますが、特徴として人間の持っている五感全てを使う芸術として理解しています。第10の芸術となるべく550軒のメンバー達が日々、お客様を「おもてなし」を通じて精進しております。

皆様ご清聴ありがとうございました。

**【質疑応答】**

「ルレのポリシーといいますか、継続してフィリップ会長の話にでてきたのは人材、人の大切さというところだったと思うのですがルレとして人材育成活動を行っているのでしょうか。もしくはフィリップ会長のポリシー、フィロソフィーとして人材育成に対する向き合い方がございましたら教えていただきたい。」

・フィリップ・ゴンベール会長

「ご指摘のとおり、人材育成というのは非常に我々にとっても大事なことで重要視しておりますが、まず人を育成するということに関して徹底的に自分たちの施設（ホテル・レストラン）の中で育てることにしています。先ほどミッシェル・ブラス氏の話をしました、彼の元で修業したシェフたちは現在世界中で活躍をしています。そのうちの一人がアラン・デュカスというフランスでも大活躍しているシェフですが、自分がどれだけ有名になっても自分にとっての師匠はミッシェル・ブラスだと言っています。それほど師弟関係を教育のなかで重要視しているのです。ルレは 64 か国に 550 のメンバーがおり 22,000 人の従業員がいますが、例えばフランスで働いているスタッフがアメリカで働きたいとなった場合、ルレが間に入りアメリカのメンバーに対して受け入れてくれないか人材交流の手助けをすることもあります。もちろん就労ビザや色々な労働基準の違い等の問題などもあって常にうまくいくとは限りませんが、メンバー間での国際人材交流もお手伝いしています。フランスのポール・ボキューズの料理学校やローザンヌのホテル学校、アメリカやカナダなど世界各国にある料理学校とも連携して人材育成も行っています。またルレ・エ・シャトーアカデミーという講習を学べる機会も設けており、これはどちらかというとハウスキーパーやホテルの裏方スタッフ向けに、オンライン講習などでルレとしてのクオリティをキープするための場を設けています。若い方たちは、一通りの教育を受けてルレの施設に入ってくるわけですが、皆様ご承知のとおりそれだけでは即戦力になりません。世界中どの地域にいても、若い人をどのように育てるか人材育成には終わりが無いと言われていきます。ルレの中での投資という部分でいうと 50%が金銭的な投資、たとえばアメリカ人のお客様が館内が 18℃、ヨーロッパのお客様が 22℃でなければ満足できないとの要望を受ければ両方を満たす空調設備を購入する必要があるといった金銭的な投資ということですが、残りの半分は人材に投資をするということ、それがなければルレの存在価値が無いと思っています。

最近の話ですが、ルレに加盟したいというホテルがございました。そのホテルは、一部屋に対して 100 万ユーロも投資した素晴らしい施設でハードとしては申し分なかったのですが、人材が欠けていました。そのため、結局メンバーにはなれませんでした。ですからルレにとって人材に投資するというのは本当に大切なことです。

以上