

## 「ミシュランの伝統」

二週間のご無沙汰でした。前々回ご案内した「見える化エンジン」はご好評をいただき、先々週からご案内も開始しています。見て損はありませんよ。御社のストレージにはこれまで見てこなかった「フリーアンサー」、「顧客の声」、「コールセンターへの苦情」が眠ってはいないでしょうか。10月上旬からご案内を始めたのですが、既に2社にご導入を決めていただきました。わたしもユーザーですが、断言できます。「これはいい」。

さて今回のお題は「ミシュランの伝統」としました。「ミシュラン」と聞いて思い浮かぶ



ものはこれではないでしょうか **MICHELIN**。確か首都高速から高井戸方面に向かうと見える人形です。お世辞にもかわいいとは言いがたい、もっとも最近ブームの「ゆるキャラ」としては成立していると思います。しかし、現在ではミシュランはレストランのガイドとしての知名度が大きいです。実はこの会社、タイヤメーカーです。それも世界で第二位のシェアを持つ超大手です。第一位は日本のブリヂストンで16.1%。ミシュランは14.8%非常に僅差です。三位はグッドイヤー11.2%の寡占市場です。特に上位2社は長きにわたってシェア争いを繰り返す年によってはミシュランが逆転することもありました。

日本ではブリヂストンが45%と圧倒的、ミシュラン社は日本工場を撤退した後は輸入販売だけでシェアは3%程度。お話になりません。フランスでは80%がミシュランタイヤです。

なぜ、世界でも超一級の企業が本業とは全く関係のない「レストランガイド」本を作り続けているのでしょうか。同社は1889年の創立。老舗です。設立12年目にはガイドブック事業を始めます。ミシュランはレストランの格を★で表します。★★★が最高のランクなのですが、実は創設当初の基準があります。

★ 「そのカテゴリーで特においしい料理」

★★ 「遠回りしてでも訪れる価値がある素晴らしい料理」

★★★ 「そのために旅行する価値がある卓越した料理」

なんだかちょっと不自然ですよね。実はミシュラン社は「遠回りしてでも、そのために旅行をしても」の際に自動車で行ってほしいのです。車が走ればタイヤは摩耗し短いサイクルでタイヤが交換されミシュランの売り上げが上がるのです。落語のようなマーケティング戦略ですが



特にフランス国内においては十分な効果があったのでしょうか。「ミシュラン」は現在では同社のブランドであり好ましいイメージの形成に役立っています。110年あまり続けてその地位にいることはなかなか簡単なことではありません。天晴れ！

素朴な疑問が浮いてくるのですが、「ミシュラン」はどうやって★の数を決めているのでしょうか。日本と違いフランスでは掲載店舗数は7891件。うちホテル3970軒、民宿502軒、レストラン3419軒です。レストランの中で星が着くのは、★★★25店、★★76店、★470店です。★が着くのは全体の17%。三ツ星はわずか0.7%でしかありません。無論、フランス中にはもつとたくさんのお店があるのですが、ある程度絞り込まれたお店の中で評価を行っています。しかも、**毎年付く★の数はその年の評価であって、翌年どうなるかは全くわからないのです。**あくまでも現在の評価であって、資格ではありません。

さて調査はどんな形で行われるのか。調査員は全員ミシュラン社の正社員です。15人程度が日夜フランス中のレストランを巡っています。その生活は月曜日の昼食から金曜日の昼食まで9食連続でフレンチを食べ続けます。フレンチは一般に料理が重く、こってりとしたコクが中心の



メニューです。うらやましいお仕事でしょうか（笑）？ 出張が多くしかもすべて別のレストランですから移動を伴います。うまくアレンジをしないとクルマでの移動は大変なことになります。「ミシュラン」については都市伝説があります。「必ず二人で訪れ、レストランから離れた場所に駐車し、常に赤いネクタイを締め、一人はコース、別の一人はアラカルトを頼む、しかも車のタイヤはミシュランだ」。嘘です（笑）。

たいていは一人、その店の看板料理と調理が複雑な料理を食べます。評価するポイントは、「素材」「焼き具合の管理」、「シェフの個性」、「価格との兼ね合い」、「ばらつきのなさ」の5つです。さらに店の雰囲気、応対を見て★にふさわしいレストランかどうかを判断します。★に値いするかどうかというお店に関しては必ず複数名で判断をします。かつて、三ツ星に値するかどうかの判断で17回（人）訪れることもあったそうです。

三ツ星を得ているレストランのシェフは社交界でもセレブに。星が増えれば売り上げに直結します。それだけに「降格」のプレッシャーはすさまじく、中には二ツ星への降格で自殺をしてしまったシェフがいます。三ツ星のお店はとても庶民が行けるような店ではなく、料理とワインを含めると一人当たり5万円はかかるでしょう。雲の上の出来事です。ま、日本の「すきやばし次郎」（寿司）もその程度かかるようですから、洋の東西を問わず縁遠い話ではありません。

さて、フランス国内のレストランの格付けを行ってきた「ミシュラン」ですが、ドイツ、スペイン、北米に続き 2007 年に日本にやってきました。まさに黒船上陸、東京版でした。三ツ星は驚くべきことに 8 店でした。カンテサンス（白金台）、かんだ（元麻布）、小十（銀座）、ジョエル・ロブション（三田）、すきやばし次郎（銀座）、鮪水谷（銀座）、濱田家（人形町）、ロオジェ（銀座）。調査員は中央区（銀座）と港区がお好きなようですね^^;。この発表の日はよく覚えています。夕刊紙が見開きで特集していた。本としても異例のヒットとなり 30 万部を売り上げました。二ツ星は 25 軒、三ツ星は 117 軒でした。ただフランス版と違い、★が付いた店のみの本でした。私も買いましたが、縁のないお店ばかりでした(T\_T)。

しかし、しばらくすると否定的なコメントが多くなります。「話題性は満載だが、日本の伝統的食文化を欧州基準で評価する信頼性には厳しい見方がある」（読売新聞）、「ミシュランは余計なお世話」（朝日新聞）。私も首をひねるところがあります。フレンチとお寿司と天ぷらをどうして比べることができるのか？中華料理とイタリア料理がなぜ少ないのか？ラーメン・カレーが入



ってないぞ（笑）。調査員はフランス人、日本の機微がわかるのかだろうか？等々。確かに三ツ星を見るとフレンチが 3 店、鮪が 2 店、和食が 3 店とやや偏っているように見えます。ネタばらしで言えば調査員は 5 名、うち 2 名が日本人でした。

こうしたミシュランのような専門家が格付けを「**権威値**」といいます。日本にもいわゆる評論家、美食家といわれる人々が個別の店の良し悪しを発表したりランク付けをしたりすることは行われていました。「マスヒロの 365 日食べ歩き手帳」「至福のすしーすきやばし次郎の職人芸術」の著者、山本益博さんなどが代表選手でしょう。ワインの世界なら元世界トップソムリエの



田崎真也さんがそれに当たります。「専門家が言うのだから確かだ」。しかし山本さんも田崎さんも自分の好みがあります。その好みが自分に合うのかどうかはわかりません。フレンチの世界でそれを個人の好みから、グループで判断をし、ぶれない評価に近づけるようにしたのが「ミシュラン」でした。

一方、日本では独自の文化が形成されています。食べログを筆頭とする素人グルメ評価サイトでした。日本全国の飲食店を中心に基本的に無料で記載します。ユーザーはアカウントを作成するとレストランの口コミ情報や画像の投稿ができます。店舗への採点は 5 点満点中 3 点を基準として、ユーザーの口コミ採点により変動をします。ユーザー登録をしてから一定回数以上の投稿を行った後でないと、店舗への採点に反映されず、また極端に低い評価も付けることはできない仕組みになっています（Wikipedia より）。言わば素人採点の集合体です。一人一人の好みや採点の基準が違っていても、投稿採点される数が大きくなれば全体の傾向としては理論値に近づいていく。大数の法則と呼ばれる統計的な考え方を利用しています。「**集合知**」とも言います。

これはインターネットの仕組みを利用したすぐれた仕組みです。しかし、やがて社会的な問題になります。2012年の1月のことでした。投稿者を偽り特定のお店に極めて高い点を付けたり、ライバル店を低く評価したりする業者が現れたのです。これに対し食べログは法的な処置をとりましたが、やらせに関わった業者を完全に排除することはできませんでした。食べログは3月に実在性の確認としてレビュアー任意での携帯電話番号での認証を行うこと、点数の算出アルゴリズムの大幅な変更で対処したと発表しています。

さて、「ミシュラン」vs「食べログ」、言い換えれば「権威知」VS「集合知」、がっぶり四つと行きたいのですが、どちらが正しいなんてことは言うことはできません。試しに「ミシュラン」の東京、フレンチ、二つ星以上のお店と「食べログ」東京、フレンチの上位13店を比較してみました。

星	ミシュラン		食べログ	得点
★★★	カンテサンス	1	パカール	4.48
★★★	ジョエル・ロブション	2	トゥール・ダルジャン	4.47
★★	エディション・コウジンモムラ (N)	3	クレッセント	4.45
★★	エメ・ヴィベール	4	エクアトゥール	4.45
★★	カーエム (↑)	5	シェ・イノ	4.44
★★	キュージーン [S] ミッシェル・トロワグロ	6	レ・セゾン	4.43
★★	クレッセント	7	ガストロノミー ジョエル・ロブション	4.41
★★	タテルヨシノ 芝	8	レストラン・カンテンサス	4.41
★★	ピエール・ガニエール	9	アピシウス	4.41
★★	ページュアラン・デュカス(↑)	10	フロリレージュ	4.38
★★	ラターブルドゥ ジョエル・ロブション	11	エメ・ヴィベール	4.31
★★	ラトリエドゥ ジョエル・ロブション	12	カリカ	4.31
★★	ル・マンジュ・トゥー	13	レフェルヴェンソス	4.3

4店しか合致しません。ミシュランの二つ星であるページュアラン・デュカスは食べログでは上位13位に入りません。食べログトップのパカールは「ミシュラン」では星さえありません。「ミシュラン」ではフランス本国でもビッグネームというシェフが居並びます。やはりフランス人の味覚が強い気がします。

さて、ミシュラン社に戻りますと、大きな課題があります。すなわちこの「ミシュラン」事業が恒常的に赤字であることです。電子書籍化へも対応できていません。さすがの権威もネットに押されがちです。しかし、ミシュランがこの事業を停止することはないでしょう。これは100年以上にわたるフランスの宝ですから。日本はひょっとすると撤退もありかな、と思います。何しろタイヤが全然売れないのですから(笑)。おまけに毎年、注目度が落ちていきます。寿司は金沢の弥助に限る。

さて次号は12月です。師走です。相変わらず厳しい状況が続きます。是非とも暖かい商談、相談、つぶやき、なんでも結構ですのでよろしくお願いいたします。正月のモチ代が……

株式会社アール・リサーチ 代表 柳本信一

Tel 042-300-0533 mobile 090-7428-8999 mail : [ryubon@kkd.biglobe.ne.jp](mailto:ryubon@kkd.biglobe.ne.jp)

ブログ、ほぼ(笑) 毎日更新しています→<http://r-research.sakura.ne.jp/blog/>