



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# アル・ケッチャーノ オーナーシェフ 奥田政行

日本海に面した山形県庄内地方鶴岡市にあるイタリア料理店「アル・ケッチャーノ」のオーナーシェフ 奥田政行は 38 歳、開店後 7 年になる客席 40 のレストランは非常に繁盛していた。シーズンに予約をとるには“2、3 ヶ月待ち”も珍しくないという。ある人が「イタリアン・スタイルの庄内郷土料理」と呼んだが<sup>[1]</sup>、店名はイタリア語由来ではなく、「あったよねー」という庄内弁であった。地元の住民の間に「店に行っても、いつも満員ですと断られる」と不満をもらす人も少なくなかった。来店客の県外・県内の比率は現在 6 対 4 といわれ、一時その比率が 9 対 1 になったこともあるという。

山形県が 2009 年 4 月に、東京虎ノ門から銀座 1 丁目に新設移転するアンテナ・ショップ『おいしい山形プラザ』の 2 階にアル・ケッチャーノ東京店が出店することになった。そこには野菜を含む山形産品の販売店が入るが、奥田シェフの店が客寄せの目玉とされた。奥田の店が現在の繁盛店になるまでには、地元庄内の食肉生産者、野菜生産者、とりわけまさに消えようとしていた「在来作物」の生産者との交流と強い信頼関係があった。奥田シェフが鶴岡から東京に居を移すことに対して、これら生産者の側に動揺と反対ムードが強かったのである。

<sup>[1]</sup> 奇跡のテーブル刊行委員会『奇跡のテーブル・雨の日は、アル・ケッチャーノに行こう』（メディア・エンタープライズ・エイジェンシー、2006）に収録されたエッセイ、鶴田純也「佐藤久一と奥田政行」による。佐藤久一氏は酒田市内で伝説的な映画館「グリーン・ハウス」と料理店「ル・ポットフー」を開業し、支配人を勤めた人である。鶴田氏は、佐藤久一が庄内の海の幸を中心としたフランス料理に情熱を傾けたのに対し、奥田は魚介だけではなく、野菜・山菜・羊・豚肉など庄内の優れた食材を万遍なく用いて料理を創ると述べている。なお佐藤久一氏については、岡田芳郎『世界一の映画館と日本一のフランス料理店を山形県酒田につくった男はなぜ忘れ去られたのか』（講談社、2007）という長い題名の伝記風の本がある。上記『奇跡のテーブル』は奥田シェフをよく識る人たち 10 人によるアル・ケッチャーノへのオマージュ（献詞）である。アル・ケッチャーノ関連の他の文献として次のものがある。八巻元子「まさに食の伝道師といえる料理人、山形鶴岡アル・ケッチャーノ」『四季の味』No. 35 冬号（2004 年 1 月）、一志治夫『庄内パラダイズ、アル・ケッチャーノと美味なる男たち』（文藝春秋、2009）、奥田政行『人と人をつなぐ料理・食で地方はよみがえる』（新潮社、2010）。

このケースはクラス討論のための資料として、石田英夫が作成した。ケースは経営の適切あるいは不適切な処理を示すものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 石田英夫（2011 年 1 月作成）

## 生き立ちと創業まで

奥田政行は鶴岡市生まれ、高校を卒業して上京し、東京渋谷の『万葉会館』をスタートに首都圏のいくつかの店で7年間修行し、1994年、26歳のとき鶴岡に戻ってきた。そのとき「ふるさとの町は暗く、人々は下を向いて歩いていた。何とかしてふるさとを明るくしたい。一軒のレストランでも何かできることがあるはずだ」と奥田は考えた。

奥田の父親は新潟県境の海岸でドライブイン・レストランを経営し繁盛していた。奥田は子供の頃からよく厨房に入って手伝っていた。奥田少年は厨房で働く父親の姿を「カッコイイ」と感じて、いつか父のあとを継ごうと考えていたという。しかし、やがて近くに模倣店が増えて競争が激しくなり、その上、奥田が東京で働き始める頃には、父親が親しい人への保証により大きな債務を抱えるようになっていた。

帰郷して奥田が勤めたのは鶴岡駅前にあるホテルのレストランであった。東京帰りの腕のいい料理人 奥田への周囲の風当たりは強かったが、やがて奥田は料理長を務めるようになる。奥田は料理をするのが何よりも好きで、マネジメントの仕事は好きでないという。30歳で独立するという夢を持っていた奥田は、農家レストラン『穂波街道』の料理長を経て、2000年3月、31歳で念願の自分の店を持つことができた。

環境良好とはいえない国道沿いの空き店舗を改装して、アル・ケッチャーノはスタートした。アル・ケッチャーノが「軌道に乗るようになるまでには3年かかった」と奥田は振り返る。奥田が開店すると聞いて、横浜からかつての店の同僚夫妻が庄内までやってきて共同経営者となり、鶴岡のレストランでの部下も奥田が開業するならと馳せ参じた。

## 生産者との関係

奥田シェフがアル・ケッチャーノを開業して以来支援してくれた人は数多いが、鶴岡でハーブ研究所を主宰し、食用鳩の生産も行っている山澤清氏<sup>[2]</sup>と在来作物について研究を行い、奥田のメニュー創りの“インスピレーション”に科学的根拠を与えてくれる山形大学農学部の江頭宏昌准教授が筆頭格であった。江頭氏は奥田シェフの料理に庄内の在来食材を加えるように勧め、開眼させてくれたという<sup>[3]</sup>。また奥田が庄内の食材探求のための“バイブル”としている『庄内の味』の著者、伊藤珍太郎氏（故人、元酒田市助役）には面識はないけれども、師匠のひとり

<sup>[2]</sup> 「山澤さんは、私の料理にも忌憚のない意見を言ってきます。『今日の何皿目と何皿目は奥田君が作ったものではないだろう』なんて鋭い指摘をしてきたりする。実際その通りで本当におどろかされます。……山澤さんの前ではごまかしがきかない……。私にとっては庄内の父というような感じで、本当に重要なネットワークの核ともいべき人で、目標にしている存在です。」前掲奥田『人と人をつなぐ料理』124ページ。

<sup>[3]</sup> 在来食物研究会『どこかの畑の片すみで：在来食物はやまがたの文化財』（山形大学出版会、2007）

といえる<sup>[4]</sup>。そのほかに奥田シェフと互いに支えあう多数の食材生産者がいるが、羽黒地区でいまなお唯一人羊を飼育し続け、その肉を試食した奥田に衝撃を与えた丸山光平氏、急斜面の焼畑農業で在来野菜の「藤沢かぶ」を守り続けている生産者 後藤勝利氏をはじめ数多い。

奥田は庄内の名物「だだちゃ豆」を羊に食べさせている丸山氏の羊肉を東京の有名料理店に自ら持ち込んで売り込み、丸山氏の羊飼育を存続させた。庄内の生産者の食材を自在に用いて、奥田シェフは精彩に富む料理を創り、アル・ケッチャーノの看板メニューになっている。たとえば、『藤沢かぶと山伏ポークの焼畑風』、『月山筍の生ハム巻きフリット』、『岩牡蠣のモロヘイヤソース』、『平田赤ねぎとハタハタの湯上げ』 etc.

このように庄内の生産者たちとの交流と連携を通じて奥田シェフのメニューが進化を続けるとともに、消えてしまう恐れのある在来食材が甦り、生産者に前途の希望を与えていた。奥田は時折、40～50人の食材生産者をレストランに招いて「生産者の会」を開き、夕食を共にしながら、生産者同士の相互交流の場にしていった。店内には「グリーン・シート」という生産者専用の席が設けられ、彼らがいつでも立ち寄って試食できるようにしていた。生産者たちは、奥田シェフが東京に出て行って“庄内のイタリア風郷土料理”を首都圏の人たちに提供し、山形の食材の販路拡大に献身してくれるのは有難いと思っていたが、奥田シェフのオーバーワークがさらに加重され、東京の都塵にまみれることを心配したのである。

## 「食の都庄内」親善大使

奥田シェフは生産者との交流を深めてゆくなかで庄内の食材の卓越性を熟知するようになり、「食の都庄内」というキャッチフレーズを思いついた。それに触発されて、2004年には山形県庄内総合支庁が奥田を初代「食の都庄内」親善大使に指名して、いろいろなイベントに奥田シェフが登場するようになった。「マスメディアの影響は大きい」と奥田は言う。初めの頃、店の様子や奥田の食材探求の姿を世に伝えたのは地元のコミュニティ誌やローカル・テレビ放送であったが、やがて、“全国区”の食の雑誌やテレビ番組（TBS『情熱大陸』など）に取り上げられると、アル・ケッチャーノと奥田シェフの存在は広く知られるようになり、全国各地から食通や観光客が店に詰めかけるようになった。

2003年にイタリアの町の食のフェアに招かれ、奥田はスタッフとともに料理をつくって好評を博すが、奥田によると、それはイタリアの食材も使い「イタリアの顔をした和食」であった。

<sup>[4]</sup>「開店3年目に入ったとき、シェフは創作に行き詰まりを感じるようになる。……そんな時ふと手にした『庄内の味』という本に助けられた。……著者の伊藤珍太郎氏が好きだったという庄内の風景のなかに奥田は自分の身をおいてみた。そして決心する。『これからは、庄内の食材をメインに、庄内の味を伝えることにしよう』（渡辺典子「秘密の森のイタリアン」前掲『奇跡のテーブル』所収）

2005年にハンガリーの町、2008年にはアメリカ・オレゴン州のフェアに招かれていずれも好評であった。2009年11月にはスペインのサンセバスチャンで開かれた『美食会』で奥田シェフは山形県の新しい銘柄米『つや姫』を炊いて寿司、おにぎり、リゾットなどを供して好評を博し、その米を自分の店でも使いたいという申し出を受けた。

5 アル・ケッチァーノは“予約がなかなか取れない店”となったため、2007年7月、隣のラーメン店が閉鎖したあとを改装して、ケーキ類やランチを供するカフェ『イル・ケッチァーノ』をオープンした。そこでは予約なしで食べられるランチセットやパスタも提供され、コース料理の値段は3,600円であった。アル・ケッチァーノには毎日黒板にびっしり書かれた豊富なアラカルト・メニューがあったが、ディナーコースの値段は3,600円(5品)から8,000円(10品)、グレードアップ・コース1万円～1万5千円までであった。

## 奥田シェフの料理哲学

アル・ケッチァーノの成功要因をたずねると、奥田シェフは次のように答えた。

15 「私は生の食材を自分で食べてみて“知恵の料理”を創る。フランスの教典(エスコフィエ)どおりに料理を作るようなことはしない。料理にもタブーというべきことがあるが、野菜の身になって考え、敢えてタブーを破ることもある。庄内の地質や風向きのことなども勉強して野菜や魚の生息環境がわかってくると、かれらが『こうしてほしい』という声に耳を傾けて料理する」<sup>[5]</sup>。レストラン創業の成功要因を尋ねると「顧客が求めているものに対応できる能力、おもてなしの心」をあげ、「料理の値段に付加価値をつけるよう顧客に対して、いろいろな説明を加える(調理のこつ、食材の性質や入手法など)」と奥田は答えた。

25 いつも自戒していることは何かと聞くと、奥田シェフは「忙しくて大変なのはまだよいのだが、私は店が暇なときの怖さも知っているから、顧客にもスタッフに対しても冷たい態度はとらないように、相手に共感するように応対している。社外からの求めに対しても、できる限り断らないよう努めているが、最近は取材の申し込みなどが多くなり過ぎ、すべてに対応できなくなっており、それが申し訳ない」と言う。奥田シェフはコミュニティの料理教室や調理学校の求めにもできるだけ応えるようにしていた。

30 <sup>[5]</sup> 「在来野菜は冒険ができる。……その土地特有のもので、比較するものがないから、個性的なものをつくることができるわけです。私はそれまで修行してきたフランス料理やイタリア料理をいったん捨てることにしました。自分の料理を根底から覆したのです。在来野菜を中心とした庄内の旬の食材でどんな組み合わせができ、どんな料理ができるかを徹底的に考えたのです。小手先で考えるのではなく、自分が太古の昔に戻って、庄内という太古の声を聞きながら、料理を考え出していったのです。フランス料理人のバイブル『ル・ギード・キュリネール』(オーギュスト・エスコフィエ著)、イタリア料理人のバイブル『シルバースプーン』もすべて一度頭の中から消して考えたのです。それまで教科書にあった“やっではいけないこと”も私はあえて無視しました。……この食材を生かすためには何をしたらいいのか、ということも、徹底的に考え抜いたのです。」前掲奥田『人と人をつなぐ料理』62 - 63ページ。



今後のアル・ケッチャーノの課題として奥田は「家庭的な、ふるさとの雰囲気を残しながら、グレードアップしてゆかねばならない。客層の幅が広がっているので、店のポテンシャルは高いと思うのだが、十分血液循環していないところがあり、もっとよく循環させなければならない」と語った。

「起業してよかったと思う。レストランは成功したし、地域おこしに一役買うことができたこと、起業したときの夢をすべて実現して、第2章を暗中模索しているところだ。今は東京店のことを考えるのが精一杯で、その先を考える余裕はない。もともと自分の人生計画に東京進出などなかったことであり、大舞台で仕事をするという喜びもない。いろいろ経験したいが、偉くなりたいとは思わないし、戦うことも好きではない。人に仕えるのはいいが、仕えられるのは好きではない」と奥田は語っている。

「東京店ができて、アル・ケッチャーノ全体としての利益も売上げもプラス・マイナス・ゼロだと思う。東京店はあくまで東京の人たちに対する庄内への入り口の役割を果たし、東京の人に庄内に来てもらうことが目的である」と奥田は言う。

奥田シェフは通常、夜中1時に寝て、朝7時に起きる。とくに健康法はないという。趣味としては「日本のお城を見ること、とくに松江城が好きだ」と述べている。

## 東京出店

東京出店の話が持ち上がり、奥田がアンテナ・ショップを引き受けることを決めたとき、奥田も一度は東京に居を移すのもやむをえないと考えたが、地元の顧客や生産者の思いを受けとめて、鶴岡のスタッフを東京に送り、また料理人の職業ルートを通じて採用してアル・ケッチャーノでトレーニングして、8人ほどのスタッフで東京店を運営することになった。奥田シェフは時折、東京店に応援指導に駆けつけることになる。鶴岡のアル・ケッチャーノは厨房に7人、ホールに5人のスタッフが働いていた。

開店時に参加した共同経営者夫妻は少し前に退職して彼らの出身地に戻ったが、新たに、奥田が故郷鶴岡のワシントンホテルのレストランに入ったとき以来の盟友、斎藤千一郎氏がそのホテルの支配人から移ってきて、アル・ケッチャーノの支配人となった。若い二人がそのホテルのレストランで一緒に仕事をしたのは3年間だったが、それ以降も交友関係は続いていた。斎藤氏の参加は、奥田シェフにとって東京進出の具体的計画づくりや鶴岡と東京のふたつの店をマネジメントしていくうえで良いパートナーを得た思いであった。斎藤氏としては、奥田がシェフとしての才能を存分に発揮できるように、店のマネジメントの責任を担う覚悟であった。

アル・ケッチャーノの東京進出については、地元の奥田ファンの多くが情動的に反対していた

が、「庄内では超人気店といっても、東京にはイタリア料理の名店が多数あるのだから、はたして太刀打ちできるだろうか」と危惧する見方もあれば、「奥田流の“イタリア風庄内料理”は東京という主戦場で異彩を放つだろう」という意見もあった。シェフ兼オーナー経営者という二重の役割の加重から奥田が過労になり、シェフとしての力量が殺がれてしまうと心配する人は多かった。アル・ケッチャーノの中核能力（コア・コンピタンス）は奥田シェフの料理の才能なのだから、時間をどのように上手に配分しようとも、東京と庄内のいずれか、あるいは双方において店の魅力が希薄化するのは避けられないという見方もあった。

サービス業界に身をおくある経営者は「奥田さんの料理の食材の良さとアイデアの斬新さを高く評価する料理研究家や女性客は数多い。オーナーシェフとして成功を収めるには料理とマネジメント両方の才覚を兼備しなくてはならないが、奥田さんは多彩なパフォーマンスを備えた料理人兼マネジャーとしての力量で今日の地位を築いた人だと思う」と語っている。店の“東京進出”については「奥田氏のネームバリューで出店するのだから、彼が東京店に張り付いていなければ、高い評価を受けることはできないのではなかろうか。東京進出は高いリスクを伴う冒険だと思う。奥田氏は庄内にいてこそ輝く」と述べている。

山形県の上級管理者で奥田を10年前から知る人は次のように語っている。

「奥田さんは県の重要産業としての農業をよく理解しており、山形の産品を東京のレストランに自分で持って行って売り込んでくれたし、アル・ケッチャーノには全国各地から観光客が詰めかけてくる」と奥田シェフの貢献を高く評価していた。「山形人は、将来のことを楽観するよりも心配する傾向があり、新しいことをやろうとする人を『きっと失敗するぞ』と、失敗するのを待っているようなところもある。新しいことにチャレンジする人を応援しようという風土があまりないように思う」と述べた。さらに「山形の起業活動を盛んにするためには、メンター（助言者）になる人が必要であり、成功した人が起業しようとする人を物心両面で支援し、山形の伝統的カルチャー、人々のメンタリティを変えてゆくことが大事だ」と語った。虎ノ門から銀座への山形物産館の移転については「霞が関周辺では土日営業しても客が来ないので、銀座に移すことにした」と同氏は言う。

## 奥田シェフの活動の広がり

奥田シェフの対外的活動は庄内地域や外国のみならず、日本国内いろいろな地域での活動も広がりを見せていた。各地のレストラン講習会や講演の依頼、奥田流の各地地元食材を使っの料理実演、それによる地域の活性化への示唆などであった。

最初は2006年、四国高知の山の上のレストランでの奥田流コース料理のデモンストレーション

ンであった。その後高知には何度も招かれることになるが、奥田は高知の地質や地形からくる土地の食材の特徴を活かした料理を作ってみせた。その後、九州の熊本、湯布院、さらに沖縄、岩手、新潟長岡、石川、千葉、兵庫と枚挙にいとまがないほどであった。

日本の各地はそれぞれの地域の特徴と地域固有の資源、強みと弱みを持っており、地域独自の幸福論があった。「その幸福を探すのが地域おこしにつながり、そして、その幸福論の実現のために先頭を切って進んでゆくのがレストランという社交場であり、私たち料理人である、と信じている」と奥田は述べている<sup>[6]</sup>。

しかし、今後はあまり庄内から出るのはやめようと奥田は考えていた。「いまはアル・ケッチャーノの料理を充実させたい、という思いがある …… 私が地方に出ることによってどうしても料理に波が出てしまう …… それに、庄内がやっぱり心も体も落ち着く」と奥田は言う。奥田シェフは次の世代の庄内の料理人を育てたいと考えていた。アル・ケッチャーノは各地から研修生を受け入れており、常時2－3人働いていたが、まもなく外国からもやってくるという。

奥田シェフがアル・ケッチャーノを開店した時、店の前に掲げたプラカード『地場イタリアン』というキャッチフレーズは、いまでは全国各地で用いられる普通名詞となっていた。

奥田シェフは2006年10月、イタリア発祥の『スローフード世界のシェフ1000人』に選ばれた。2009年3月初め庄内町において『スローフードジャパン』の全国大会が開かれ、翌日、鶴岡市藤島で開催された『食の都庄内フェスタ』では食の都庄内の親善大使3人が顔をそろえて、地元食材を使った料理を振る舞い、2日間のフェスタには全国各地から3500人が参集した。このイベントに集まった人びとの明るい表情を見て、10年前にアル・ケッチャーノを開店したときの思い、「地元の食材を用いた料理によって、作る方も、食べる人たちも元気になろう」という目的は一応達成した、と奥田政行は感じた。

<sup>[6]</sup> 奥田前掲『人と人をつなぐ料理』第4章参照

## 設問

1. アル・ケッチャーノが今日の成功をおさめたのはなぜだと思いますか。
2. 2009年4月に、奥田シェフは東京銀座の山形産品のアンテナ・ショップ2階に東京店『ヤマガタ・サンダンドロ』を出店する計画ですが、あなたはアル・ケッチャーノの東京進出をどう思いますか？
3. 奥田シェフに、今後の戦略についてアドバイスを求められたとしてください。奥田シェフの地域に対する貢献を評価し、前途にあるチャンスとリスクを勘案して、奥田シェフにあなたはどうか助言しますか。



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

共立 2011.5 PDF