

【禁無断引用】

ケース『現代企業家の戦略的役割』の製作

株式会社ロック・フィールド のビジネスモデル

《ロック・フィールド プロジェクトチーム》

リーダー：定藤繁樹 関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 教授
メンバー：天野了一 関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 院生
曾谷潤子 関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 院生
久井志保 関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 院生
松本清一郎 関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 院生
吉田稔 関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 院生

本ケースは、天野了一、久井志保、松本清一郎、吉田稔が執筆した原稿に、定藤繁樹が校訂・監修して作成したものである。

関西学院大学 専門職大学院
経営戦略研究科

株式会社ロック・フィールドの ビジネスモデル

1. ロック・フィールドの概要

1. 1 現況

1. 2 ロック・フィールドのブランド

1. 2. 1 「R F 1」

1. 2. 2 「神戸コロッケ」

1. 2. 3 「そうざいや地球健康家族」

1. 2. 4 「三日坊主」

1. 2. 5 「融合」

1. 2. 6 「いとほん」

1. 2. 7 「ベジテリア」

2. 事業展開(ロック・フィールドの歩み)

2. 1 助走期～レストランフックの開業

2. 2 創生期～ロック・フィールド設立(洋総菜へのチャレンジ)

2. 3 成長期～東京進出、大定番「神戸コロッケ」登場

2. 4 成熟期～R F 1 ブランド統一とギフトからの撤退

2. 5 改革期～トップランナーとしての社会的責任

3. 業界分析

3. 1 拡大する中食市場

3. 2 チャネル別シェア

3. 3 デパ地下総菜の位置づけ

4. 競合分析

4. 1 オリジン東秀

4. 2 柿安本店

5. ロック・フィールドの強さと強さを作るビジネスシステム

5. 1 ロック・フィールドの強さとそのシステム

5. 1. 1 コンセプトと理念

5. 1. 2 商品開発

5. 1. 3 味の秘密と原材料

5. 1. 4 生産体制と品質管理

5. 2 ブランド別コンセプトと商品

5. 2. 1 「アール・エフ・ワン（RF1）」

5. 2. 2 「神戸コロッケ」

5. 2. 3 「そうざいや地球健康家族」

5. 2. 4 「三日坊主」

5. 2. 5 「融合」

5. 2. 6 「いとほん」

5. 2. 7 「ベジテリア」

6. 財務分析

6. 1 ロック・フィールドの財務分析

6. 1. 1 会社概要

6. 1. 2 決算推移

6. 1. 3 財務評価

1. ロック・フィールドの概要

1. 1 現況

株式会社ロック・フィールドは、創業 1972 年の総菜の製造・販売を行う神戸企業である。2006 年 4 月期の売上高は 418 億 8000 万円（単独）（連結 420 億 270 万円）。現在「R F 1」を初めとする和・洋・アジアの総菜ブランドを展開する。この企業を創業し、育て上げてきたのは、代表取締役社長 岩田弘三氏である。

岩田氏は 1970 年、欧米へのレストラン視察旅行を期に、個人経営のレストラン事業（外食業）から高級デリカテッセン事業（中食業）への進出を決意した。その後、高級デリカテッセンからサラダを中心とした日常の総菜にシフトし、今日のデパ地下に見られる日常総菜の文化を作り上げてきた。

また、早くから食の「安心・安全・健康」に注力したり、食育・食楽に力をいれたりするなど、常に日本の食文化の先を見据えている。さらには女性の積極的雇用や、工場敷地内に従業員のための保育施設を開設するなど、女性が働きながら子育てができる環境作づくりを通じて、企業としての少子化時代対応に挑戦している。

1. 2 ロック・フィールドのブランド

2006 年 4 月末現在、ロック・フィールドには 7 つの業態ブランドがある。

（※詳細は後述）

1. 2. 1 「R F 1」

サラダやフライなどの洋食総菜ブランド。ロック・フィールドの中でも店舗数、売上高が大きく、百貨店の地下（デパ地下）を中心に展開している。現在の店舗数は 149 店舗。

元々は、複数の百貨店に異なるブランド名で出店していた店舗を、1992 年に「R F 1」というブランドネームに統一している。

1. 2. 2 「神戸コロッケ」

神戸ブランドのコロッケ。岩田氏が“単品で目玉となるような商品を作りたい”という思いで、1989 年に生まれたブランドである。当時スーパーマーケットで売っていた冷凍コロッケとは逆の、素材にこだわる手作り感覚のコロッケである。店舗数は 60 店舗（2007 年時点）。

1. 2. 3 「うざいや地球健康家族」

和・洋・アジアの総菜や弁当、オードブルを販売するブランド店。1994年に1号店を出店。店舗数は35店舗（2007年時点）。

1. 2. 4 「三日坊主」

和の総菜ブランド。1998年に1号店を出店。店舗数は6店舗（2007年時点）。

1. 2. 5 「融合」

中華やアジア各国の総菜を中心とし、弁当やオードブルを販売するブランド。2001年1号店を出店。店舗数は9店舗（2007年時点）。

1. 2. 6 「いとほん」

和の総菜ブランド。2005年に1号店を出店。店舗数は5店舗（2007年時点）。

1. 2. 7 「ベジテリア」

絞りたての野菜ジュースを販売するブランド。2003年に1号店を出店。現在の店舗数は36店舗。また、2007年3月には、より素材の安全性を重視した総菜店「be Organic」を名古屋に開店している。

2. 事業展開(ロック・フィールドの歩み) ※[表 2-1-①～表 2-1-③]、[図 2-1. 2]参照

2. 1 助走期～レストランフックの開業

創業者岩田弘三氏は1940年、神戸生まれ。中学卒業後、定時制高校に通いながら「和」の高級日本料亭で修行しつつも、これから的生活スタイルが「洋」にシフトすることを予感し、1965年に神戸南京町の一角に欧風料理の「レストランフック」を開業した。フレンチとかイタリアンとか専門化したものではなく、欧州料理全般を提供する洋食レストランであった。

前年の1964年は東京オリンピックが開催された年で、カラーテレビが各家庭に普及し日本が国際化に向けて歩き出し食生活が大きく変化し始めた時期であった。このような時代背景のなかで、この洋食レストランは一応の成功を収めていた。神戸の有名なホテルの新進気鋭のシェフを引き抜いたことも、その後のレストラン経営に大いに役立った。岩田氏を何かにつけて支援してくれた人達もこのレストラン時代に出会ったお客様であった。

2. 2 創生期～ロック・フィールド設立（洋総菜へのチャレンジ）

1970年にヨーロッパ・アメリカに約1ヶ月間、一人で外食産業の視察に出かけた。ところが、そこで興味を持ったのはデリカテッセンというレストランで食べるような料理をテイクアウトで売る業態であった。ミュンヘンのダルマイヤー、パリのフォション、ミラノのペック、それぞれの国に違った食文化が存在し、外食もありテイクアウトもあることに衝撃を受ける。当時の日本には無かった業態であり、日本における先発者として自分が手がけてみたいという気持ちに駆り立てられた。

帰国後、大丸神戸店の地下食料品売場（デパ地下）の一角を借りることが出来た。ところが、そもそも日本では洋総菜をテイクアウトする習慣がなく、なかなか商売は軌道に乗らず赤字の連続であった。この時点では、以前からの「レストランフック」の順調な売上がデパ地下店舗の存続を支えていた。

日本女性の就業率が3割となり、ファーストフード、ファミリーレストランが登場しマクドナルドが上陸した。1972年設立のデリカテッセン業態のロック・フィールドは「レストランの味をご家庭に」というコンセプトのもとに洋食の総菜化に正面から取り組んだ。伊丹の建物を紹介され、2階をレストランにしながら1階をセントラルキッチンに改造して、洋総菜業としての基礎を固めていった。

2. 3 成長期～東京進出、大定番「神戸コロッケ」登場

その後、デパ地下を中心とした洋総菜ビジネスは関西での店舗数を増やして行き、ついに1980年、首都圏への出店が実現した。この時点においてロック・フィールドは約20店舗の会社に成長していた。品質を保ちつつ大量の洋総菜（中食）を顧客に提供するための工場生産システムの構築が求められ、1980年に神戸ファクトリーが竣工した。この時代はスーパーマーケットが台頭し、大量消費が人々の間に拡がっていった時代である。一方、一億総グルメ時代とも言われ洋総菜も注目されつつあり「デリカテッセンとはロック・フィールドである」という企業コンセプトを世間にアピールした。

そのような状況下で、神戸ファクトリーの水質汚濁事件が発覚され、グルメ企業が汚水垂れ流しとマスコミで大々的に取り上げられるなど、当時準備していた株式上場計画が白紙になった。この失敗はその後の会社経営に活かされ、徹底した衛生管理体制を基本に据えたロック・フィールドのコアコンピタンスの1つとして定着していく。また、アイデア

マン岩田氏は意欲的に「ごちそう宅急便」「焼売とウイスキーのショットバー」「サラダバック」など新しいビジネスモデルにもチャレンジするがことごとく失敗する。「成功打率3割以下」という岩田氏語録につながるのである。

このような中で1989年「神戸コロッケ」の商品開発が大成功を収める。周辺関係者のはとんどが反対したのを押し切って大成功に導いた。岩田氏のこだわりが生んだ大ヒット商品であった。「神戸」というハイカラな都市イメージと「コロッケ」という明治後半の外来食がマッチした。赤福餅、鳩サブレ、御座候に匹敵する「神戸コロッケ」という大定番メニューの開発に成功したのである。この大定番開発戦略は、ロック・フィールドの知名度を上げるとともに、日々の売上を支えることとなる商品・業態開発であった。当時、スーパー・マーケットでは大型冷蔵庫、電子レンジなどの普及を背景とした冷凍商品が販売されていた。スーパーの目玉商品である「10個200円～300円の冷凍クリームコロッケ」という流れを逆手にとって、岩田は、「我々も冷食を作るのではなく、あえて全く反対の、地元神戸の牛肉に、北海道の男爵芋を使って、手作りで、オーダーを受けてから1個ずつ揚げていったら評価されると考えた。」それが、「神戸コロッケ」である。神戸コロッケは、スーパーが「10個200～300円の冷凍クリームコロッケ」を目玉商品にしていたのに対し、「1個70円～200円」という価格設定で販売された。

これは1986年の「男女雇用機会均等法」施行により女性の社会進出が加速され、総合職として働く女性が企業就職し始めた時期と呼応する。また1989年には、日本において初めて消費税が導入された。まさに経済変革の時代でもあった。

2. 4 成熟期～RF1ブランド統一とギフトからの撤退

1991年、大証新2部上場を期に「総菜は作る時代から買う時代へ」という企業コンセプトのもとにブランド名を“RF1”に統一し、客との情報の受発信をしっかりとやっていくこととした。当時、百貨店サイドのブランド戦略で「ガストロノミー」（高島屋）、「美食家俱楽部」（そごう）、「ユーロマルシェ」（大丸）などとブランドを使い分けしていた。ここでロック・フィールドの総菜ブランドを一本化しないと将来はない判断したのである。百貨店の反対を押し切って強引にブランド統一したことは、今日に至るひとつの大きなエポックであった。

デパ地下の売上は、ギフト販売の影響による季節変動が大きい。3月の年度末、7月の中元、12月の歳暮に11月を加えた3～4ヶ月間ギフト商品の販売で、一年間の黒字を支える

という収益構造であった。会計士の指導も得て、岩田氏はこれを何とか通年でコンスタントに利益を上げられる状態にしたいと考えた。ギフト販売から撤退し日常的総菜を中心としたビジネスモデルにしないと総菜ビジネスの未来はないという考えである。ギフト販売は百貨店にとって大事なアイテムであり、ここでも強く反発されたが、何とか説得し撤退することになった。これは法人による中元・歳暮の習慣が薄れていく社会動向を読んだ正しい判断であった。

1991年には、サラダの専用ファクトリーとして、静岡ファクトリーが竣工した。2期工事も入れると100億円の投資であった。80年代の中ごろにアメリカの食品見本市におけるシグニチャーというサラダメーカーの若い経営者との出会いがきっかけであった。シカゴとニュージャージーに工場を持ち、サラダづくりのメーカー機能とディストリビューション機能、さらにリテイル機能をもった自己完結型ビジネスモデルであった。サラダを手がけることは「健康・安全・安心」をC Iとして企業イメージをアピールする戦略とも合致する。また「健康・安全・安心」は「デザイン重視」の企業コンセプトとも連携していく。会社経営、店舗、ファクトリー、ポスター、包装紙、商品などすべてにわたって「美しくシンプルにデザインされた存在でありたい」とする企業家岩田氏の信念を具体的に展開しようとするアイデアである。

バブルの崩壊が始まった1990年代の不安定な時期に、次の時代の「食」の価値観を「美味」とか「三ツ星」ではなく、「健康」に据えるという発想は社会に対しても従業員に対しても大きくアピールするコンセプト展開であった。この発想は、現在のロック・フィールドの理念・価値観となり、風力発電、ビオトープ、保育室の静岡ファクトリー内設置などへの取り組みにつながっている。

2. 5 改革期へトップランナーとしての社会的責任

2000年、東証・大証一部上場を実現し、名実共にデリカテッセン業界における日本を代表するトップ企業として社会的責任が求められる立場となる。女性の社会進出率が6割近くになり中食市場も6兆円へ成長する。一方、日本ハム食肉偽装事件、鳥インフルエンザ、BSE牛肉問題、不二家問題など食品をめぐる事件が多発した時代でもあった。

ロック・フィールドのこれまで進めてきた「健康と安心」というキーワードにもとづく店舗展開が評価される社会環境が整ってきたとも言える。その具体化手法としてトヨタの生産方式、ジャストインタイムという考えを持ち込んだ。トヨタからの人材も導入して、

新鮮追求と効率化をめざす。玉ネギ、じゃがいもの皮をむき、ゴボウ、ニンジンの下処理などもアウトソーシングせずに、自社のファクトリーで行っている。それが他社との圧倒的な競争力を生み出し付加価値の高い商品供給につながって行った。

2007年1月に東京フォーラムで開かれた株主懇親会における一般消費者株主からの質問は、単に売上とか利益とか配当を求めるものではなく、ロック・フィールドの「食」に対する企業理念へのこだわり度を追求する厳しいものであった。すなわち、日本の中食界を牽引するトップランナーとしての期待と社会的責任が求められているのである。2007年3月6日に名古屋ミッドランドスクウェアに開店した「b e O r g a n i c」店は、岩田氏のめざす企業理念「健康と安心」を社会にアピールする取り組みのシンボル展開と言える。ロック・フィールドの企業理念を貫くチャレンジは続く。

3. 業界分析

3. 1 拡大する中食市場

わが国の「食」（内食・中食・外食）のマーケットは、（財）外食産業総合調査研究センターの推計によると、2003年時点で約69兆円となっており、5年連続で減少している。

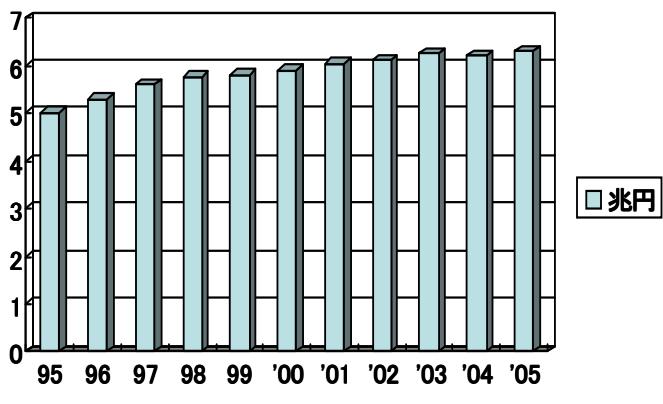
しかしながら、ロック・フィールドが商品を展開する「中食市場」の市場規模は、同センターのデータでは2005年時点で6兆3,518億円、前年比+3%と拡大しており、また、1995年当時、約5兆円だった市場規模からすると、実に+25.9%とこの10年でも順調に推移している。この中食市場拡大の要因として、「女性の社会進出」、「単身世帯」、「高齢者」の増加という社会的な背景と、中食そのものが持つ「簡便性」、「経済性」、「時間節約性」という特徴があげられる。

3. 2 チャネル別シェア

ひとくちに中食市場と言っても、その形態は大きく三つにわけられる。一つはジャスコ、イトーヨーカ堂などに代表されるスーパーの総菜コーナーに販売されている総菜や弁当などの調理済み食品である。二つ目はセブンイレブン等のコンビニエンスストアで販売される調理済み食品であり、その大半が弁当である。そして三つ目が、専門店と分類される分野で、ほっかほっか亭などの弁当専門店、路面型総菜店のオリジン東秀、そしてロック・フィールドに代表されるデパ地下などであり、専門店の分野は企業の規模や形態は多岐にわたる。

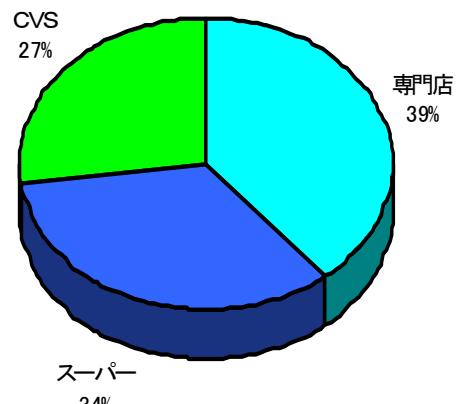
これら三つの形態のシェアは下記の通り、ほぼ均衡しているが、一般消費者にとっては総菜各社の特色を判別する事が難しくなってきており、どの企業も実力は拮抗してきている。

図 3-1：中食の市場規模推移



出所：(財)外食産業総合調査研究センター

図 3-2：中食市場チャネル別シェア・2004 年



出所：(社)日本惣菜協会「惣菜白書」

3. 3 デパ地下総菜の位置づけ

いわゆる「デパ地下総菜」は、価格的にも一般の総菜と比べて割高であり、消費者にとってはデイリーユースとして頻繁に利用するというよりは、「ハレ」の日に少し贅沢を味わう事の出来るワンランク上の総菜という認識として浸透している。

デパ地下総菜の市場規模推移（表 3）を見ると、いわゆる「デパ地下ブーム」に一巡した感はあるものの、安定した伸びを見せていている。

表 3-1：百貨店総菜の市場規模推移

	00 年度	01 年度	02 年度	03 年度	04 年度
金額 (億円)	2,391	2,451	2,439	2,463	2,488
前年比	100.0	101.0	101.0	101.0	101.0

出所：(株)矢野経済研究所 推計

また百貨店の売上に占める食料品部門の割合は、24.5%（日本百貨店協会調べ・2004 年）と、婦人服（25.0%）について大きく、「デパートの顔」としてここ数年、注力してきた。

2000 年 4 月の東急東横店での「フードショー」、2001 年 10 月の京都高島屋での 22 の実演厨房の導入、2002 年 5 月の仙台三越での 34 の実演厨房の導入、2002 年 9 月の池袋西武でのイートイン導入等の「四季の台所・生鮮俱楽部」への全面改裝など、一連の総菜拡充策がとられてきた。

その中で主役を演じてきたのが、ロック・フィールドの「R F 1」や、それに迫る勢いで出店を進めた「柿安ダイニング」である。両社とも、ファッショナブルで洗練された店

舗デザインに、明るく清潔感のあるショーケースを配し、その存在感を示している。

しかしながら、これら「ブランド総菜店」は概ね繁盛しているものの、デパ地下ブランドと呼ばれる総菜店は限られており、各百貨店でのその他の総菜店に消費者を惹きつける魅力があるかと言えば、現状は厳しく、第2、第3の「ブランド総菜店」に取り組む必要がある。

4. 競合分析

「デパ地下」ブームの火付け役であり、その最先端にいたロック・フィールドにとって、競合企業とはどの企業にあたるのであろうか。ここでは、中食市場という業界で「独自性」を有するという点で、ブランドを確立した柿安本店、オリジン東秀と比較して、ロック・フィールドの魅力に迫る。

4. 1 オリジン東秀

同社の事業の柱は「オリジン弁当」であるが、持ち帰り弁当以外の総菜を専門に取り扱う大型総菜店「オリジナルダイニングごはん屋」、その小型店舗「オリジンダイニングZEN」、中華料理店「東秀」、チャーシューメン専門店「香雅」を展開している。

デイリーユースの「オリジン弁当」は、店舗数609店で、主に小型の路面店を全国に出店している。メインターゲットは一般主婦層や単身世帯で、特に24時間店舗対応の店舗を増やしている。また、販売方法は種類豊富な総菜を100gで158円でと、リーズナブルさを強調している。一方、「オリジナルダイニングZEN」は女性客をメインターゲットにした商品設計を行っており、各ブランドで棲み分けを行っている。

4. 2 柿安本店

同社は、レストラン事業、総菜事業、精肉事業、食品事業と、4事業を柱にした総合食品メーカーとしての部門体制が確立されている。

総菜ブランドとしては、洋総菜の「柿安ダイニング」、和総菜の「ご馳走や柿安」、中華総菜の「柿安上海DELI」を軸に、おはぎやおにぎりを取り扱う米飯系総菜店「柿次郎」、創作串揚げ総菜店「Kushii-Kushii」など、多角的な総菜事業を展開している。

これらのジャンルや特性を生かしたノウハウは、部門を越えて互いにフィードバックさ

れ、同社全体の業務体質の強化につながっている。

表 4-1：ロック・フィールドと競合企業の比較

企業名	年商 (億円)	店舗数	メインの ターゲット	特徴
ロック・フィールド	418.8	322	20~40 代の 女性	・7 ブランド展開 ・デパ地下、駅ナカ中心
オリジン東秀	500.1	609	単身世帯 一般家庭	・小型の路面店が中心 ・リーズナブルな価格
柿安本店（総菜部門）	125.2	85	20~40 代の 女性	・10 ブランド展開 ・和洋中の取り揃え

年商 2005 年度 店舗数 2006 年 12 月現在

5. ロック・フィールドの強さと強さを作るビジネスシステム

5. 1 ロック・フィールドの強さとそのシステム

5. 1. 1 コンセプトと理念

ロック・フィールド社は、2006 年 12 月現在、「アール・エフ・ワン」、「神戸コロッケ」、「いとほん」、「ベジテリア」、「うざいや健康地球家族」、「融合」、「三日坊主」の 7 ブランドを展開している。

北は仙台、南は鹿児島まで主要都市の百貨店、駅ビルを中心に、一部路面店も展開しており、多くの百貨店の地下売り場で、最も目立つ一等地を占める人気ショップである。本章では、ブランドと商品にスポットをあて、同社の商品開発についてのシステムと現状、味作りの秘密、それぞれのブランドのコンセプトや特徴、立地戦略、商品戦略、価格戦略を明らかにするとともに、味についての比較結果を紹介し、同社の競争力の源泉を検証する。

同社の製品全てのブランドに共通する理念として「私たちがお届けする「S O Z A I」は、「時代や社会のニーズにこたえるとともに、次代を見据えて生み出される価値あるうざいです。その価値の基本（価値観）は「健康」「安心・安全」「美味しさ」「鮮度」「サービス」「環境」です。現状に安住することなく挑戦し、常により良いものをめざして進化をつづけながら、人がイキイキと楽しく幸せに生きられる、私たちは「S O Z A I」を通じて、そんな暮らしの実現を目指します。」と定められており、同社の全ての商品ラインナップの基本コンセプトとなっている。

5. 1. 2 商品開発

同社の商品は、神戸市東灘区のヘッドオフィス・神戸ファクトリー、静岡県磐田市の静

岡ファクトリー、神奈川県川崎市の玉川ＳＰＳファクトリーの三ヶ所で集中生産されており、商品開発については、元百貨店の物流倉庫を改築したヘッドオフィス・神戸ファクトリー最上階にある研究室で行われている。

商品が発売されるまでのプロセスには、企画部隊、開発部隊、生産部隊、販売部隊がかかわっている。各部隊は、サラダ、揚げ物など、品目別に少人数のチームで構成されている。まず、企画部隊はレストランに食べに行ったり、雑誌を見たりしながら、話題になりそうな料理など、商品アイデアを考える。そのアイデアを開発部隊に渡し、開発部隊が素材の産地や分量を決めて開発レシピ（少量分のレシピ）を作り、内部での評価、審査を行う。商品化を行う前に、商品を実際の店頭の環境を模した社内のショーケースにおいて、料理が時間がたつとどのように色や味などが変化するかをチェックする。このテストで合格したら、発表会を行い、企画部隊から販売部隊に説明を行う。次にそれを販売部隊が試食し、売れるかどうかを判断し、却下や修正などを経て、何度も両部門を行き来しながら商品の仕様が決められ、その後、開発から生産にレシピが渡り、生産レシピ（大量分のレシピ）となり、ようやく発売へと至る。どの食材（どの地方のどの品種のどの規格のもの）を使うかまでを、開発部隊が決めている。企画部隊と販売部隊の両方の審査に合格しないと商品が世に出ることはない。そしてそのハードルが高いことが、味と品質を守っている。

また、社長自ら、開発室には空いた時間に気軽に足を運び、研究開発陣と談笑し、試作品をつまみ味作りについてアドバイスを行っている姿もよく見られ、製品開発については常に社長の舌のチェックが入っている。また、商品は顧客に飽きられないように、モデルチェンジなども行っている。

5. 1. 3 味の秘密と原材料

同社が特に味の面で力を入れているポイントが、「素材の持つおいしさを最大限に活かす」という点である。原材料については、産地も含めて商品企画の段階で、詳細の仕様を決定しており、それ以外のものは使わないことで、味のレベルの維持と均一化を図っている。農産物については、契約栽培と市場からの調達の比率は5:5程度である。農家とは契約栽培でも、全量を買い取る契約はしておらず、レタスであれば、農家の生産量のおおよそ10%程度を買い取っている。全量にすると、質がよくないものも買い取ることになるので、やらないとのことである。市場から調達する分が、需要と供給の調整弁となっている。全部を契約にしないのは、需要の変動に対応させ、ユーザーの嗜好の変化、メニューの改

廃により変化するものであり、その部分のバッファとして調整を行うことができるからである。市場から調達を行う場合も、企画段階で決定した産地や品種、等級については遵守するとともに、トレーサビリティのないものは仕入れない。

研究開発室については、店頭と全く同じ冷蔵・非冷の販売ケースが設けられており、照明や温度なども含めて、実際の店舗をシミュレーションした条件の下で、商品の見栄えや味の経時変化を観察、検証している。

作り方の工夫としては、そもそも、料理というのは、家に持ち帰って食べるのではなく、出来立てを食べるのが最も美味しいのは常識であるが、そうざいの場合は、百貨店などの店頭で購入し、電車に乗って、家に持ち帰るため、食べるまでに時間がかかり、また、電子レンジなどで再加熱するが多く、味が変化する性質がある。その変化を最小限に抑えるとともに、「冷めた時もおいしい」、「暖めなおしてもおいしい」、という点での味作りに特に工夫をこらしている。味作りに特にこだわっているポイントは、食材の鮮度である。例えば牡蠣フライの場合、上がってから2日で店頭にならんでいる。このスピードは一般的なレストランや他の同業者にはまねのできないものである。

5. 1. 4 生産体制と品質管理

全国3工場で集中生産している。製造については少量だけ作る、というのと、何百人分を作る、というのでは、全く調理方法が異なってくる。均質化と品質水準の維持の観点から、工場での生産を行い、百貨店内においては、最終的な仕上げだけを行うようにしている。他社では百貨店内での調理比率が高いところも多いが、条件や機材がまちまちであり、均質なものができない。工場生産により、衛生管理も高水準を保つことができ、また、ビジュアル的に美しい料理ができる。

百貨店地下は調理については適した場所でないと認識の下、メンテナントチームが、マニュアルをもとに東西で3店舗ずつ深夜に店舗を検査・清掃している。本社では衛生状態の検査を行い、結果を店頭にフィードバックしている。百貨店自身が厳しい衛生チェックを行っており、マニュアル化された衛生管理を行っていることも、出店判断の目安とする。

製造については、以前はベルトコンベアで行う方式であったが、今日ではセル生産方式を行っている。これは、商品のトレーサビリティの確保とともに、製造担当職員の志気と責任感の向上に資するものであり、職員の作業が雑にならず、結果として味にも反映され

る。また、じゃがいもの皮むき、ごぼうの皮むきなど、通常では手間がかかり、外注するような作業も、必要と判断されるものはすべて自社内で社員が行っている。これは、皮をむいて時間がたつと、香りが抜けてしまい味が低下するからであることと、雑菌の繁殖を防ぐという目的もある。しかし、そうした問題のない食材については、社外から加工品を調達することもある。年中安定した供給をするために、じゃがいもを雪を使って保存する方法を考えた。

また、マヨネーズなどの調味料については、メーカーから買わずにオリジナルなものを自社生産している。その日に販売するサラダの量だけ、マヨネーズやドレッシングを作っている。保存料などを入れないので、市販のマヨネーズのような保存性はなく、すぐに駄目になる。産地からのじゃがいもの輸送については、ダンボールは使わずコンテナのまま配送するため、ダンボールにかかるコストやごみを削減し、環境にも配慮している。パッケージにも工夫し、またドーム型容器など、持ち帰った時の美しさにも気をつけるとともに、汁が漏れないようにしている。プライスカードは、昔は価格だけを表示すればよいと言われていたが、栄養情報や素材情報をメッセージとして記載し、今は当たり前となったアレルゲン表示も業界に先駆けてやってきた。また、ショッピングバッグのデザインにもこだわっている。

味付けについては、全国共通で、例えば関西と関東で味を変えるというようなことは行われていない。良質な素材の味を最大限に引き出し、それを壊してしまう、あるいはカモフラージュするような味付けはあまりしないことがコンセプトになっている。

高品質、高付加価値であり、他と比べても高価でぜいたくなものであるが、上流社会ではなく、上質社会がターゲット。ものづくりや接客にも誇りをもたせ、社員の笑顔コンテストもやるなど、買う時に気持ちよく買っていただけることもおいしさにつながると考えている。

5. 2 ブランド別コンセプトと商品

2007年4月末現在、ロック・フィールド社は、「アール・エフ・ワン」、「神戸コロッケ」、「いとはん」、「ベジテリア」、「そうざいや健康地球家族」、「融合」、「三日坊主」、「be Organic」の8ブランドを展開している。

5. 2. 1 「アール・エフ・ワン (R F 1) 」

1) 特徴

1992 年に最初の ハウスブランドとして創設され、同社のメインブランドとなっている。高級デリカからサラダ中心の日常総菜にシフトしており、健康志向による肉から野菜への流れの中でサラダ中心の総菜に特に力を入れている。

R F 1 は鮮度を大切に、健康と安全にこだわった S O Z A I のトータルブランド。

2) メニュー

メニューは、季節メニューと定番メニューがある。季節メニューは、和洋様々。定番メニューはサラダ、フライ、デリの 3 つのラインアップ。サラダの単価は 100 グラム 350 円～500 円程度。季節メニューは和洋両方が用意されている他、自分で家でつくるサラダキットもある。

3) 店舗

百貨店や S C 内での出展が中心だが、路面店もある。現在、東北 3、関東 94、中信越 4、北陸 4、東海 2、関西 36、中国 9、四国 2 店舗。

5. 2. 2 「神戸コロッケ」

1) 特徴

1989 年「神戸コロッケ」元町店を路面店として開店したことを皮切りに全国に展開している、コロッケや揚げ物の専門店である。

コンセプトは、「コロッケは冷凍が当たり前だった時代に、ロック・フィールドならではの素材のこだわりと作り方のこだわり、さらに揚げたてを売ろうという全く新しい発想から神戸コロッケは生まれました。神戸元町の 1 号店誕生し、はや 10 年。神戸コロッケは、素材、鮮度、サービスにこだわり、皆様の健康を考えた安全で安心なコロッケをご提案します」とする。

2) メニュー

定番メニューのじやがいもコロッケ 105 円をはじめ、その他、ミンチカツ、ヒレカツ、チキンカツ、季節メニューなど、揚げ物中心の単品。かつ重 1000 円などのお弁当系や、各種グラタン 400～600 円もある。主力コロッケは、105 円から、1 個 368 円の高価格品もある。

3) 店舗

店舗は、関東、中部、関西を中心に、東北や中部、北陸も含めて 74 店舗。

5. 2. 3 「そうざいや地球健康家族」

1) 特徴

1994年に1号店を出店した、路面店主体のブランドで、他のブランドよりも低価格である。「地域に密着し、毎日ご利用いただけるそうざい専門店として、和洋中のバラエティ豊かな献立を提供する地球健康家族。信頼できる生産者と提携し、新鮮、安全な食材で皆様の健康的な食生活を応援いたします。」をコンセプトとする。

2) メニュー

メニューは季節商品として三陸岩手産牡蠣フライ 100グラム 499円や、定番商品としてポテトサラダ 157円、肉じゃが 252円、桜島とりゴールドの黒酢あんかけ 210円など。値段帯としては同社のラインアップの中では安めの設定。

3) 店舗

東京、関西に30店舗あり、他のブランドのような百貨店主体ではなく、路面店が中心。

5. 2. 4 「三日坊主」

1) 特徴

1998年に登場した和風総菜の専門ブランドである。「日本の伝統食や自然と人とのつながりを見つめ直し、春夏秋冬、四季折々旬素材を用い、健康で安全な食をお届けする和そうざいブランド。天然素材を吟味して使用しただしを使用し（だし厳選）、素材のうまみを引き出すための最適な調理法で（素材重視）、海、山、畑の幸をふんだんにつかった（自然主義）、旬のおいしさをお届けします」をコンセプトとする。

2) メニュー

商品ラインアップやメニュー、値段は「いとはん」と同じ。

3) 店舗

立地は中部、関東など10店舗で、百貨店内がほとんど。

5. 2. 5 「融合」

1) 特徴

2001年に第1号店を出店した中華、アジア系料理を中心としたブランド。コンセプトは、「その昔、中国の麺はヨーロッパに渡り、パスタの起源になったと伝えられています。この他にも、食ははるか昔から陸を越え、海を渡り、異文化と出会い、融合し、たくさんの

驚きと感動を人々に与えてきました。世界の食に影響を与え続けるアジアの食文化を背景に、アジア各国の人気メニューをとりそろえたアジアのセレクトショップとして、どこにもなかったスタイリッシュでヘルシーなメニューをお届けします」である。

2) メニュー

「飯ロードの旅」、「麺ロードの旅」、「アジアの朝食紀行」の3つのラインがある。メニューは、各ラインごと、ビビンバ、天津飯、あんかけごはん、焼きそばなどがある。値段は一食500～600円、朝食はお粥など、300～400円。

3) 店舗

関東圏のみ10店舗ある。

5. 2. 6 「いとはん」

1) 特徴

2005年に1号店を出店した和風総菜の専門ブランドである。「いと新しい和そざいのお店。日本人の心が、体が本当に求める食を安心して楽しむ和そざい。生産者の皆さんを応援し、一緒に取り組み、かけがえのない絆を大切にしながら、健康志向の高まる今、日本の食文化をみつめなおし、今まで受け継がれてきた良いものを届けたい。

四季折々、旬の味を楽しみ、食材の豊かな日本を楽しむ、この国の人、この国の食、「いとはん。」をコンセプトとする。

2) メニュー

メニューは、定番メニューと季節メニューがある。甘鯛のかぶら蒸し504円、聖護院大根のかに湯葉あんかけ100グラム420円、鴨つみれと大根の煮物100グラム399円、根菜カレーうどん651円、紅心大根入りきんぴら336円、天然ブリの甘辛揚げ399円、青森県産わかさぎの南蛮漬け100グラム378円、赤かぶの塩昆布和え399円、あつたか豆乳石狩鍋1パック840円、大地の筑前煮336円など。

その他、おせち料理30,000円、オードブル20,000円なども、年末に予約により生産している。

3) 店舗

関東3、中部1、大阪2、中国1の計7店舗がある。

5. 2. 7 「ベジテリア」

1) 特徴

野菜生ジュースを中心としたブランドで、ジューススタンド形式をとっている。「サステイナブルという言葉を覚えてください。それは今一番新しいライフスタイル。健康な体で明るい日々を生きてください。自然な野菜を育てる農業を応援しながら。子供たちの、その子供たちの世代まで。いい野菜を使って、おいしいジュースを手作りで。あなたとベジテリアと Sustainable Days、地球にいいこと、からだにいいこと、続けていこう」をコンセプトとする。

2) メニュー

商品はジュースが中心で、定番もの、季節ものなどのジュースが 10 商品ほどある。定番商品の京野菜入り健康バランス 30 品目 400 円（京野菜（壬生菜・京菜・聖護院かぶら・聖護院大根）、アセロラ、タンカン、ケール、キャベツ、小松菜、グリーンリーフ、白菜、大葉、パセリ、アスパラ、レタス、ほうれん草、サニーレタス、きゅうり、セロリ、緑ピーマン、赤ピーマン、枝豆、ビーツ、ごぼう、りんご、パイナップル果汁、オレンジ果汁、小麦胚芽、牛乳）は、野菜 4 品目を使用。1 杯で 1 日の緑黄色野菜の不足量（30 品目 1 杯に緑黄色野菜 35g→日本人の 1 日の不足量 31g）が補えることを謳っている。

ジュース以外には、とろーり卵のハヤシ丼 600 円、カレー、ビビンバ、ナムルなど 600 ~700 円の丼もの商品がある。

3) 店舗

百貨店など。関東、中部、関西を中心に九州、中国含め 44 店舗あり、ホンダの工場など、社内の福利厚生施設としても活用されている。

6. 財務分析

6. 1 ロック・フィールドの財務分析

6. 1. 1 会社概要

表 6-1: ロック・フィールド会社概要 ※詳細は P24 にて

特色	総菜の大手。百貨店内「R F 1」「神戸コロッケ」が主力。路面店「地球健康家族」等も		
連結事業	R F 1 ブランド 70、神戸コロッケ 10、百貨店 P B 0、三日坊主 3、融合 3、地球健康家族 9、ベジテリア 5、D E L I C A r f - 1 (2006. 4)		
本社所在地	〒658-0024 神戸市東灘区魚崎浜町 15-2		
発行株式数	13, 394, 374		
電話番号	078-435-2800	業種分類	食料品

英文社名	ROCK FIELD CO., LTD.	市場名	東証1部, 大証1部
決算	4月末日	中間配当	10月
設立年月日	1972年6月8日	単元株数	100株
代表者名	岩田 弘三 (11.3%所有)	上場年月日	1991年3月28日

6. 1. 2 決算推移

1部上場以降売上は増収・営業利益と経常利益は堅調な動き。2005年度は会社社屋売却損: 10億円により赤字。

表 6-2: 2000年4月期~2006年4月期の決算状況 (連結)

項目決算期	売上高 (百万円)	営業利益 (百万円)	経常利益 (百万円)	当期利益 (百万円)
2006年4月	42,027	1,977	1,973	1,009
2005年4月	41,439	1,891	1,881	-46
2004年4月	39,571	1,765	1,756	654
2003年4月	38,829	2,323	2,316	1,133
2002年4月	36,326	1,954	1,927	912
2001年4月	33,734	2,092	2,041	977
2000年4月	29,432	2,403	2,315	1,273

表 6-3: 連結決算推移

連結決算推移			
	前期	2期前	3期前
決算年月日 (決算発表日)	2006年4月期 2006年6月8日 12か月	2005年4月期 2005年6月9日 12か月	年月期 --- か月
売上高	42,027百万円	41,439百万円	百万円
営業利益	1,977百万円	1,891百万円	百万円
経常利益	1,973百万円	1,881百万円	百万円
当期利益	1,009百万円	-46百万円	百万円
1株当たり当期利益	75.72円	-3.47円	円
調整1株当たり利益	---	---	円
1株当たり株主資本	1,393.67円	1,332.06円	円
総資産	25,913百万円	25,680百万円	百万円
株主資本	18,511百万円	17,839百万円	百万円

資本金	5,544 百万円	5,544 百万円	百万円
有利子負債	3,391 百万円	4,389 百万円	---
株主資本比率	71.4%	69.5%	%
含み損益	---	---	百万円
ROA	3.91%	---	%
ROE	5.55%	---	百万円
総資産経常利益率	7.65%	---	%

6. 1. 3 財務評価

表 6-4 : 財務評価表

<10 点満点 合計 60 点満点評価>

総合指標	収益性	効率性	安全性	成長性	規模	1株指標他
37	6	7	7	6	6	5
収益性	企業利潤率	総資本事業利益率	売上高事業利益率	営業C F 対売上高	RO E	売上高利益率
35	6	6	5	6	6	6
効率性	固定資産回転率	有形固定資産回転率	売上債権回転日数	買入債務回転日数	棚卸資産回転日数	資本回転率
39	6	5	7	7	7	7
安全性	流動比率	固定長期適合率	株主資本比率	借入金依存度	インタレストカバレッジ	営業C F 対負債比率
39	6	6	7	6	6	8
1株指標	1株当たり売上高	1株当たり利益	1株当たり営業C F	1株当たり総資産	売上高	総資産
30	6	5	5	6	4	4

出所 : NIKKEI NET レーダーチャートより

◆参考資料

表 2-1-①: ロック・フィールドの変遷と環境対応（助走期～創生期）

時代 (岩田氏)		ロック・フィールドの変遷			社会環境・食環境
		出店展開・会社上場	企業コンセプト	コンセプトの具体的実施状況	
助走期 1960 年代 (20歳代)	1964				東京オリンピック
創生期 1970 年代 (30歳代)	1965	レストランフック開業	欧洲料理いろいろ		
	1970				大阪万博 女性就業率 29.8%
	1971				ファーストフード・ファミリーレストラン登場
	1972	ロック・フィールド設立 大丸神戸店に1号店	レストランの味をご家庭に		マクドナルド日本上陸
	1975				セブンイレブン日本上陸
	1977	北野店開店			
	1979			冷蔵コンテナ配達	

表 2-1-②: ロック・フィールドの変遷と環境対応（成長期～成熟期）

時代 (岩田氏)		ロック・フィールドの変遷			社会環境・食環境
		出店展開・会社上場	企業コンセプト	コンセプトの具体的実施状況	
成長期 1980 年代 (40歳代)	1980	神戸ファクトリー建設 東京進出（高島屋横浜店）		神戸ファクトリーサラダのパック出庫	高度成長～スーパーマーケット台頭 一億総グルメ時代
	1982				マクドナルド食中毒事件（米国）
	1983			「トロワグロ」展開	
	1985		デリカテッセンとはロック・フィールドである	ごちそう宅急便（失敗）	
	1986	南京町ショットバー（失敗）		ミラノの「ペック」を開	男女雇用機会均等法（女性社会進出）
				ショーマイショットバー（失敗）	

	1988			水質汚濁事件発覚	日米牛肉オレンジ交渉決着 消費税導入
	1989	神戸コロッケ開店			
成熟期 1990 年代 (50歳代)	1991	大証新2部上場	「健康・安全・安心」 総菜は作る時代から買う時代へ	サラダパック（失敗） 静岡ファクトリー竣工	バブル崩壊始まる
	1992	北野M A R オープン	R F 1 にブランド統一 フーズコミュニケーション		
	1994	地球健康家族1号店	健康と環境	30品目サラダ発売	中食の市場統計開始：4.8兆円
	1995			ギフトからの撤退	1.17 阪神淡路大震災
	1996		企業理念「健康と安心」		O-157食中毒発生、BSE発症
	1997			ナチュラルビーフハンバーグ発売	スターバックス登場
	1998	三日坊主1号店			
	1999	サラダバッグ1号店	トヨタベンチマーク開始	オフィス向サラダバッグ（失敗）	

表 2-1-③：ロック・フィールドの変遷と環境対応（改革期）

時代 (岩田氏)	ロック・フィールドの変遷			社会環境・食環境
	出店展開・会社上場	企業コンセプト	コンセプトの具体的実施状況	
改革期 2000 年代 (60歳代)	2000 東証・大証一部上場		静岡ファクトリーパーク竣工（風の丘保育室）	女性就業率 56.7%
	2001			中食の市場：6兆円、9.11テロ
	2002	野菜のチカラで生きていこう		日本ハム食肉偽装等食スキヤク
	2003		玉川S P S ファクトリー竣工 オーダーデリバリーシステム開始	少子化・高齢化加速 イラク戦争
	2004 神戸ファクトリー移転	ジャストインタイム	J I T ケース導入 神戸オフィス・神戸ファクトリー竣工	鳥インフルエンザ BSE にて米国牛輸入禁止
	2005 第2創業期のスタート	Think Food.		
	2007 beOrganic 出店			

図 2-1：ロック・フィールドの成長と岩田弘三氏（企業家）

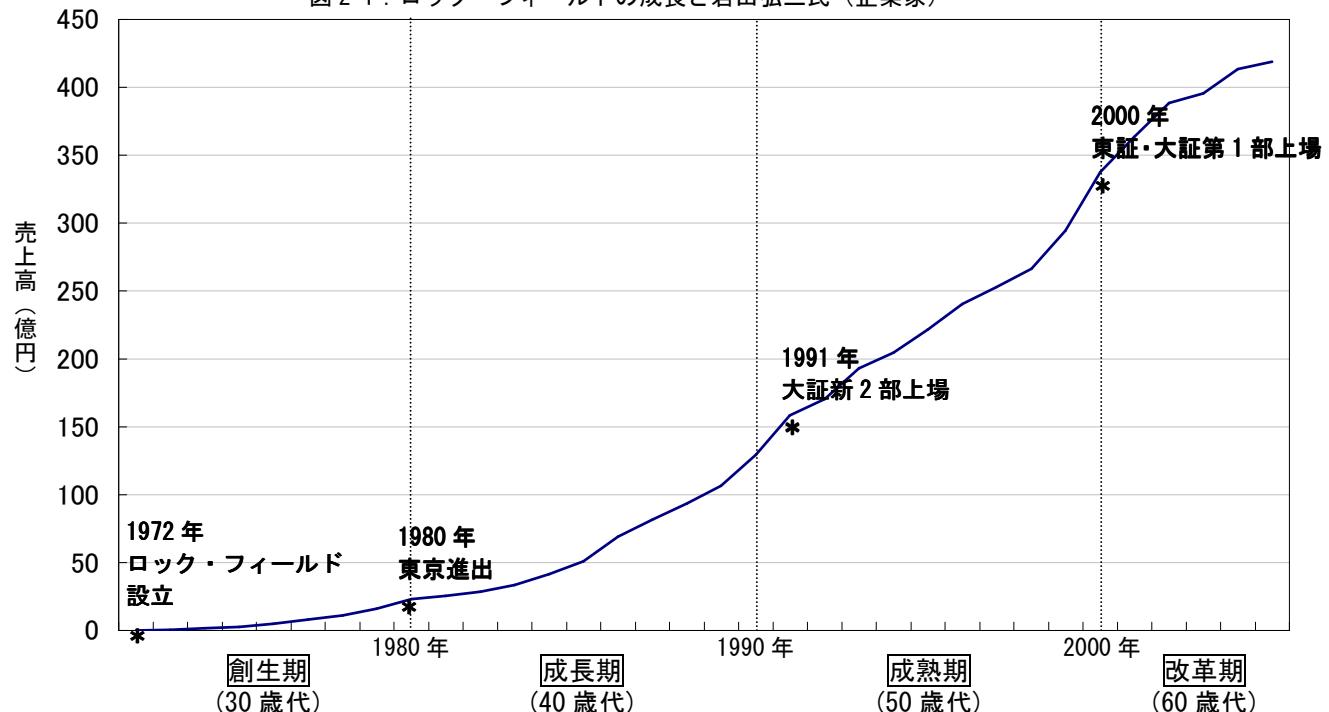


図 2-2：ブランド別店舗数の推移（全国）

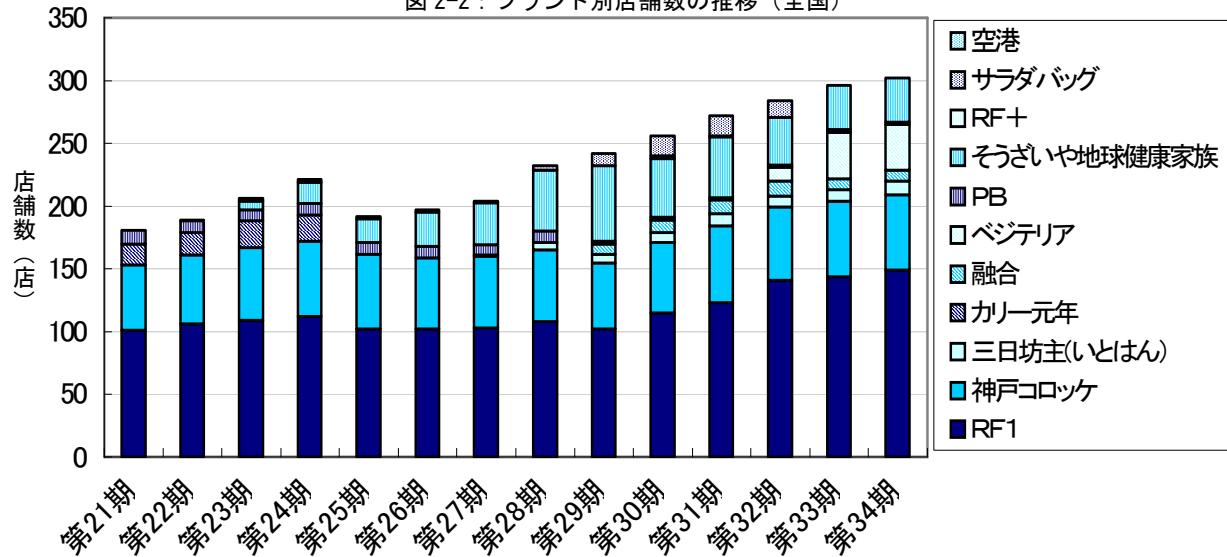


表 6-5 : 会社概要

社名	株式会社ロック・フィールド
本社所在地	神戸市東灘区魚崎浜町 15 番地 2
事業内容	惣菜の製造および販売
設立年月日	1972 年 6 月 8 日
代表者	代表取締役社長 岩田 弘三
資本金	55 億 44 百万円
株式	東京証券取引所・大阪証券取引所 市場第一部上場
売上高	418 億 80 百万円 (2006 年 4 月期)
経常利益	20 億 14 百万円 (2006 年 4 月期)
従業員数	1167 名 (2006 年 4 月期) ※正社員・契約社員 男 681 名・女 486 名
平均年齢	平均年齢 31.9 歳
主な事業所	神戸ヘッドオフィス (本社) / 神戸市東灘区 東京オフィス/東京都千代田区 神戸ファクトリー/神戸市東灘区 静岡ファクトリー/静岡県磐田市 玉川 SPS ファクトリー/神奈川県川崎市高津区 川崎物流センター/神奈川県川崎市高津区
展開ブランド と特色	「RF1」(149 店舗) : サラダ・フライなどの洋食総菜 「神戸コロッケ」(60 店舗) : コロッケ中心 「いとはん」(5 店舗) : 和食総菜 「融合」(9 店舗) : 中華・エスニック総菜・弁当・オードブル

	<p>「三日坊主」(6 店舗) : 和食総菜</p> <p>「そうざいや地球健康家族」(35 店舗) : 和洋中総菜・弁当・オードブル</p> <p>「ベジテリア」(6 店舗) : 野菜ジュース・丼</p> <p>※百貨店プライベートブランド(2 店舗)</p>
子会社	<p>株式会社コウベデリカテッセン : 総菜の製造および販売</p> <p>Rockfield(California) Inc. : アメリカでの総菜新商品開発、製造・販売</p>

● (参考) 資料

- i) 2006/5 商業界 特別企画 「商売人 岩田弘三語録」
- ii) A F F. 2005. 3 豊かさの表現に向けて TOP INTERVIEW
- iii) 三井住友銀行 2005 年度新人研修外部講話「ロック・フィールドのイノベーションの歴史」
- iv) 株式会社ロック・フィールド 社長室長 中野郁夫氏 インタビューより

*謝辞: インタビュー取材に応じていただいた岩田弘三社長、取材に協力いただいた社長室長の中野郁夫氏、天野勝氏に改めてお礼申し上げます。尚、誤謬などの責任については執筆者・天野了一、久井志保、松本清一郎、吉田稔、校訂／監修者・定藤繁樹に帰すものであります。