

【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
岩田弘三氏ライフヒストリー

《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、曾谷潤子が執筆した原稿に、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
岩田弘三氏ライフヒストリー

1. 少年時代から創業まで

1. 1 少年期～修行時代
1. 2 レストランフック時代
1. 3 外食の勉強のための欧米視察
1. 4 ロック・フィールド創成期

2. ロック・フィールド発展期

2. 1 首都圏進出
2. 2 水質汚濁
2. 3 神戸コロッケ
2. 4 静岡ファクトリー
2. 5 R F 1
2. 6 ギフト撤退
2. 7 トヨタモデル(ジャストインタイム)

3. 今後について

1. 少年時代から創業まで

1. 1 少年期～修行時代

1940 年神戸市生まれ。5 歳で母親と死別し、小学校高学年から中学校にかけて、近所で高級日本料亭を経営する「叔父」のもとで育てられた。叔父といつても身内ではなく、岩田社長よりも少し年少の息子さんの友達として足しげく出入りしているうちに、小学校 4 年生から中学生ぐらいの間、その叔父に「弘三、おまえは商売人だ。おまえは商売をやれ」と言われ、「うちの息子と一緒に生活してはどうか」とさかんに勧められて、叔父の家に住むようになった。中学卒業後、定時制高校に入学し、叔父の店で働いていたが「弘三、学校と両立させようと思わず、商売をしろ」と信頼する叔父から言われて、3 ヶ月余りで定時制高校を中退し、叔父の店で多くのことを教わりながら仕事に専念した。

その叔父は、毎晩料亭の仕事が終わってから、店で使う高品質な素材を使った夜食を店の料理人や家族と一緒にとりながら、「食」や「文化」、外国の話などを聞かせてくれた。食事は料亭で使う素材を使っているので、良い素材、良い味付けの食事を日々経験していた。

また、休日には、美味しい料理屋ができたといえば、大阪、京都だけでなく、新幹線のない時代に名古屋まで連れていってくれて、庶民が食べられないステーキや、うなぎの蒲焼、高級な江戸前寿司を食べさせてくれた。神戸の花隈にチョコレートハウスというステーキレストランがあり、そこでヒレステーキをご馳走になったとき、じやがいもを二度揚げした「ボム・ドゥ・スフレ」を口にしてじやがいもがこんなに美味しいものかと思った。「これはすごい。世の中にはこんなに美味しいものがあるんだ」という食体験を小さい頃から日常的にインプットされてきたことが、食の原点ではないかと思っている。叔父は文化人で、「捏ね繰り回して作るのはいい料理ではなく、素材の味を生かすのがいい料理だ」と言っていた。商売の世界に入ったのは、信頼する叔父の影響が大きい。

独立してからも、叔父が亡くなるまでの間、定期的に会って自分の商売に対して、いろいろなところから指導もしてくれ、「食」を目指す動機付けをしてくれた。また、料亭に来られるお客様のレベルが高かったことから、本物を見る、感じとる感性が体験的に養われた。

1. 2 レストランフック時代

1960 年代当時、日本は欧米先進国をキャッチアップしようとする時代の中で、ライフス

タイルは欧米化してくだらうと考えていたので、独立してからは、お好み焼き屋、喫茶店や貸本屋をやりながら、洋食のレストランをやりたいと志していた。

1965 年に神戸の南京町の一角に「レストランフック」という欧風料理店を開店した。当時は今日のようにフレンチ、イタリアンという専門化したものではなくて、イタリア料理からはパスタとピザ、ラザーニャ、グラタン。フランス料理からは、ビーフシチュー、イギリスのローストビーフも入っており、ドイツのアイスバインみたいなメニューもあるヨーロッパ料理のトータル的なレストランだった。

当時、神戸の繁盛店からシェフを引き抜いたが、そのシェフの言う「食」や「料理」への考え方や取り組みがどうも違う気がしていた。そこで文献をあたったりした結果、店にとって人が果たす役割の大きさと発展性を考え、神戸を代表するホテルのシェフのところへ通い詰めて、自分の 2 倍の給料を払って引き抜いた。竹中半兵衛を求める心境で、軍師としてのこのシェフから学んだことが、その後の大きな経営資源になっている。

当時としては本格的なレストランであり繁盛していた。当時神戸で三菱重工、川崎重工、川崎製鉄・汽船など主な船会社の本社・支社が多く、重工業・船舶関係が栄えていた。その外国人の客や船のパーサーがよく利用していた。

1. 3 外食の勉強のための欧米視察

1970 年代に入って、ロイヤルホストやすかいらーくという外食産業が台頭し始めた時、外食産業を本格的に勉強しようと、単身でヨーロッパ・アメリカに 1 ヶ月半視察に行った。

当時、ガイドブックやクレジットカードなどもなく、諸外国の情報を全くもっていなかった上、コネもなく、外貨持ち出しの制限されていた中、苦労をしながら自分で調べてまわった。当然外食を勉強するためにレストランに入って食事をしたが、そこで、「フォション(パリ)」「ペック(ミラノ)」「ダルマイヤー(ミュンヘン)」などのデリカデッセンとの出会いがあった。ヨーロッパの人たちが料理を買って持ち帰る姿を見て、これから日本が高度成長していく最中、日本でも必ずこういう時代が来ると考えた。本当は外食の勉強をするために訪れたが、自分がやることはこれじゃないかと確信した。

1. 4 ロック・フィールド創成期

1970 年当時は今と違い、当時のデパートは、どのような男性客が来るかでデパートの品格が決まっていたので、商品は男性物が重視されていた。当時のデパ地下はお使い物・贈答品を購入するところで、持ち帰りの総菜も帝国ホテルのカレーやシチューなどの缶詰ぐ

らいしかなかった。そのためレストランの総菜を持ち込んでの商売は難しかったが、百貨店のバイヤーから見ると、これからの百貨店のデパ地下のあり方はこうあるべきと考えたようである。

創業当時は廃棄率 50%。当時は総菜を家のメインディッシュのひとつとするライフスタイルは無く、内食か外食のみで、中食文化はなかったので経営は苦しかった。デパート催物会場の物産フェアから食材を購入し調理して、自社の店舗で販売するなど、約 3 年間は苦労の連続であった。幸いレストランフックがはやっていたので、その利益で赤字は免れていた。この時の試行錯誤がのちの商品開発力につながり、サービスの仕方に結びついていく。3 年目あたりからようやくお客さまがつき、パテやハム、スモークサーモンが売れ始めた。日本人にはまだなじめない食べ物だったが、食べた人からの評判や欧米人のパーティーにケータリング需要があり、その積み重ねで売上は伸びてきた。

2. ロック・フィールド発展期

2. 1 首都圏進出

「これからは東京の時代だ。もう関西だけではなしに、東京に出てこい。高級デリカをやるならば首都圏の人が一番求めている。うちがバックアップをする」という高島屋の副社長からの勧めで、1980 年 3 月に進出を決めた。1 号店は高島屋の横浜店で、そのときは京都や大阪の高島屋など、関西にはおおかた出店していた。

当時、高速でも配送に時間がかかり、トラックで運ぶにも経費がかかるため、とても採算が取れないのではないかと心配していると、すぐに 3 店舗を出させてくれた。お蔭で、横浜の高島屋で開業した瞬間から行列ができ、午後 3 時には 2 日分の商品が売り切れそうになった。関西のそこそこの店舗の売上 2 日分と思って商品をもっていったら、1 日目の夕方までに 2 日分売れてしまった。神戸のときと違って最初から大成功だった。

いち早く首都圏に進出したことが会社を今日の規模にした。現在、330 店中 3 分の 2 が首都圏中心になっており、当然売上の 3 分の 2 も首都圏となっている。

2. 2 水質汚濁

1988 年 2 月に水質汚濁事件で摘発を受け、神戸工場で排水が汚濁法防止違反となった。当時、関東で伸ばてきて、中元歳暮のギフト商品が評価されており、売上 100 億円中ギフトが 30%。普通の月は赤字で、7 月、12 月、3 月の売上が高いという状況だった。

前年の 12 月にたびたび汚染を指摘されており、改善しながらやってきたが、1 月に指摘

が無くなった。しかし、2月になって12月のギフト需要でフル稼働して汚れた工場の掃除をしていたら、その排水を浄化槽を通さず、間違って流してしまい、摘発されてしまった。

新聞、テレビ、ラジオでも報道され、大きく社会的信用を失墜し、大証新2部の上場計画も振り出しに戻ってしまった。これほど辛いと思ったことはなかったが、地域社会で評価を受けるためには環境が大切だと理解し、今日の「健康、安全・安心、美味しさ、鮮度、サービス、環境」という企業価値観につながった。

2. 3 神戸コロッケ

神戸に老祥記という豚まんの店が、横浜に崎陽軒というシューマイの店が、そして姫路に御座候という今川焼きの店がある。また、鎌倉には鳩サブレ、東京には虎屋の羊羹もある。単品の迫力では何といっても伊勢の赤福餅だろう。これらはすべて定番商品であり、我々も何とか単品の大定番をつくりたいと考えていた。神戸ウォーター、神戸ビーフ、神戸のパンなど比較的“洋”に近いものが多い。「神戸」にはハイカラとか国際都市や先進性といったブランドイメージというものがしっかりとあったので、そのような中で「何かやろう、何かやろう」と思いながら、「コロッケ」にたどり着いた。コロッケはクロケットというホワイトソースをベースにした外来食だったが、明治後半から昭和初期にかけて、当時の洋食屋さんでポテトを使ったコロッケという商品を先人が開発された。ちょうど1980年後半は食品メーカーがコロッケを冷凍化、工業化してそこに大型冷蔵庫や電子レンジ等の家電製品の普及と相まって時代の流れができた。食と家電製品とスーパーマーケットが同時につながっていた。そして「冷凍のクリームコロッケ」という一つの絶対的な市場ができスーパーの冷凍食品売り場のマジョリティ、多数派となった。

そこで我々はその反対側をやろうと昔懐かしいレトロなコロッケで、フローズンされていないフレッシュなものをデパートで毎日毎日揚げながら販売した。一般家庭で揚げ物をすると油の処理に大変困る。そんな中で家へ持ち帰ってそのまま食べられるように、揚げたてを販売したことが受け入れられたのだと思う。

しかし、社内では「高級デリカをやってきて、なぜコロッケなのか」という反対意見が多かった。しかし岩田氏は「社員がこれだけ反対をしてもマイノリティのこのコロッケは絶対に成功する」と考え、反対を押し切って開業した。

神戸コロッケは開店した日から非常に評価されて、神戸新聞で紹介された。

当時は売れる喜びもさることながら、この行列がいつなくなってしまうのかという恐怖

心が強かった。上場直前に水質汚濁事件があつたりして上場が遅れ、なかなか上場に至る利益が得られなかつたので、何とかしなければと思っていたが、振り返るとあれは火事場のばか力みたいなものだった。神戸コロッケの元町店は立地的にはよくなかったが、行列ができ始めたことがヒットするきっかけだった。

2. 4 静岡ファクトリー

1991 年、財務的に余裕ができたため、神戸のみだった工場を、関東と関西の間、できれば関東に近いところに作りたいということで土地を探していたところ、掛川から少し離れたところに、将来増設できる敷地を見つけ工場を設立した。

この工場では 1 日 1000 トン程度の水を使っており、風力発電のクリーンエネルギーを利用して浄化している。またその排水は、180 メートルほどあるビオトープを通してよりナチュラルにして大地に戻している。

この工場は自然だけでなく人間にも優しい。ここには託児所もあり、従業員の子供さんを約 45 名預かっている。少子高齢化の中、若いお母さん方にも働きながら子育てをしてもらおうと、食育なども行いながら預かっている。また、みんなで食事をすることからくる精神的な安定感や仕事への銳気を養う上で食が与える力の大きいと考えているので、工場などの食堂はできるだけ美味しいものをと配慮している。

2. 5 R F 1

出店数は 90 年初めには、110 店舗を超えていた。大丸、高島屋、阪急百貨店、近鉄百貨店、そごうなどが出店先で、店名は例えば高島屋なら「ガストロノミー」、そごうは「美食家俱楽部」、大丸は「ユーロマルシェ」といった具合に 5~6 つのブランドで百貨店ごとに使い分けていた。しかし、92 年 5 月に同じ商品でも百貨店によって異なるショップ名を R F 1 に統一した。

百貨店側はオリジナルブランドが欲しいということだったが、ブランドは違うが商品は同じということは、お客様にしては、わかりにくい。また、プライスカードや販促ツールなどもそれぞれの店舗ごとに作る必要があり、非常に無駄が多いと考えた。また、ブランドを統一することで、お客様への責任を担保しようと考えた。

またこのときに、高級デリカテッセンからサラダ中心の日常的な総菜にシフトした。当時から、サラダ中心の品揃えが受け入れられた。鮮度を重視し、産地からお客様が食べる

までの時間を短縮し、この短縮した時間をお客様に提供することとした。

産地から店頭までおよそ2～3日で提供できる。通常のスーパーは、納品までの時間が長く、RF1の方がより早く鮮度のよいものを食べられる。鮮度に変わるおいしさはない。この年に、事業の領域を総菜にすることを全社的に明示した。

2. 6 ギフト撤退

1995年12月に取引先の百貨店に対してギフトからの撤退を宣言した。それまで百貨店側から勧められてギフトをやっていた。中元・歳暮が今よりもっと華やかでニーズがあつた。法人同士、民から官、官から民、部下から上司にと、大変な贈答品時代があつて、大きなマーケットを形成していた。スモークサーモンやフランス風のテリーヌ、ハム・ソーセージなど大変個性的で他のハム販売店とは違った商品をもっていたため、これがヒットしてギフトは年間売上の26～27%を占めており、各々の百貨店としても年間3～4億円売っていた。撤退について反対されたが、当時の経営はギフトに頼っており、年間でギフトの売れる3～4ヶ月だけが黒字であとは赤字という不安定な状態であった。これでは健全な経営とは言えないため、思い切ってギフトをやめて、本来求められる日常的な総菜に振り切ってしまうことが、会社の未来に向かっての経営の大きな柱になるはずだし、そうしていかなければ未来はない判断した。当時のギフトは単なる過去の習慣の延長線上みたいなもので、1万円、2万円、3万円もするものを贈る方ももらう方も不健全だから長続きしないのでは思った。このギフトマーケットは将来的には伸びないということも百貨店に説明し、撤退までに約4年を要し、ようやく了承をいただけた。

2. 7 トヨタモデル(ジャストインタイム)

生産管理技術をさらに強化し、システムラインの効率化を図るため、トヨタのかんばん方式(ジャストインタイム)を導入した。これは製品完成の時点からタイミングを逆算して、一人ひとりの作業工程を合わせていく時間の管理方法で、無駄を省いて生産性を上げるというものだ。システム導入にあたり、2001年にトヨタから人を招聘して、その人を中心にしてチームを組んで、チームから全社員に伝道していく形を取った。日本はものづくり大国と言われているが、総菜メーカーには、まだ確固たるノウハウがない。そのためメーカーの大手であるトヨタに学ぶことにした。トヨタを選んだポイントは、品揃えや生産ラインがしっかりと確立していたこと、こつこつと真摯に積み上げていく企業体質だったこと

から、トヨタ自動車に非常に共感を覚えたからだ。つまり生産してるのは食品と自動車で違っていても、企業の価値観そのものに注目した。トヨタが各パーツを一人ひとりが組み立てて自動車1台を完成させるように、ロック・フィールドも食材を組み合わせてコロッケ1個をつくっている。どちらも製造業という点では、トヨタの体質を手本にすべきと考えた。

具体的には、まず「ジャストインタイム」をキーワードに製品の最終出荷のタイミングを設定する。そして、そこからすべての工程を逆算していき、作業工程を決定する。「何日の何時までに、何をいくつ納入する」とあらかじめ細かく生産工程と目標を看板にあげて、各製造ラインの従業員が自分の作業をこなしていく仕組みだ。

これにより生産性向上が期待でき、日時決算できるようになるため、商品の売れ方が分かるので、ロス率を大幅に下げることができる。かんばん方式は製造段階の生産ラインだけでなく、販売など全ての部門で精度を上げることができる。

3. 今後について

今後も中食市場は、どんどん多様化しながら総菜産業自身も発展していくだろう。しかし、この発展が進むにつれ、オーバーストア化も避けられない。そして将来的に需給のバランスが崩れてしまうという懸念もある。かつて外食産業が30兆円くらいの市場と予測されながらも結果として24兆円レベルにとどまっている。外食が内食を侵食してきた流れのように、食の外部化が進んでいく中で、今度は中食が外食を侵食していくのは必至だ。外食側も自社ブランド力とノウハウを持って中食へ参入してくるだろうし、コンビニエンスストアが中食を睨んだ業態開発を行なっている。そうなってくると、それぞれの市場ドメインの境界線が薄れるため中食という市場での戦いでなく「食」という大きなフィールドの中での争いになっていくのではないだろうか。このような状況において、一貫した理念で消費者と価値観の共有化を図り、総菜事業を通じて豊かな食生活を提供し続けていきたい。

● (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・曾谷潤子、校訂／監修者・定藤繁樹に帰すものであります。