

## II 教育推進プログラム

### (株)ロック・フィールドの経営戦略

・・企業家・岩田弘三氏



経営戦略研究科教授(経営戦略専攻) 定藤 繁樹

#### <ロック・フィールド社の概要>



岩田弘三社長

(株)ロック・フィールドは総菜の製造・販売を行う神戸企業である。同社は1972年に創業社長の岩田弘三氏によって設立された。2007年現在、同社には9つの惣菜店ブランドがあり、全国300店を越える直営店での売上高は444億円(2007年4月期)である。主力ブランドは、関西・関東の主要デパ地下で営業している惣菜店「アール・エフ・ワン」である。

#### <幼少期からレストラン・フックの開店>

岩田弘三氏は1940年神戸に生まれ、3人兄弟の末っ子であったが、5歳の時に母と死別している。小学校の高学年ころから近所の日本料理店を経営する小父のもとに居候し、中学卒業後は定時制高校に通いながら、この店で2年間料理の修行を行った。この当時、岩田少年は「料理における素材の大切さ」を学び、いつしか自分のレストランをもちたいという夢を描いている。日本料理店での修行の後、レストラを開業するための資金を貯めるため、喫茶店、お好み焼き屋、貸し本屋などを経営し、1965年に神戸南京町において念願の洋食レストラン・フックを開店した。この店には社長の給料の2倍を支払って、神戸の一流ホテルのcockをヘッドハンティングしている。当時の顧客は、港町神戸を代表する造船業の社員などが多かった。また近くにはデパートの老舗である大丸神戸店があり、その社員は常連客でもあった。洋食レストラン・フックは神戸・伊丹・大阪に展開し比較的好調に推移していた。



1965年創業のレストラン・フック

#### <総菜ビジネスへの展開>

1970年、欧米へのレストラン視察旅行を行い、フォーション(パリ)・ダルマイヤー(ミュンヘン)・ベック(ミラノ)などの高級デリカテッセンとの出会いであった。帰国後岩田氏は、レストラン(外食産業)から総菜ビジネス(中食産業)への転換を図るため、1972年に(株)ロック・フィールドを設立し、神戸大丸地下に西洋風デリカテッセン1号店を開店した。岩田氏には「生活スタイルが欧米化する中で、日本の食生活も欧米化するであろう」「スカイラークやロイヤルホストなどのファミリーレストランが台頭する時代にあって、まだ開拓されていない総菜ビジネスへ挑戦する」という意識があった。神戸大丸1号店では、レストラン・フックで料理したメニューを提供したが、開店後の売り上げは伸びず、レストランの利益を回して経営する状況であった。岩田氏は「レストラン・フックで提供するメニューやサービスは総菜ビジネスとは異なっていた。商品力も無かった。売れるものは何だろうと試行錯誤した。この結果、4年目くらいから売れるようになった」と語っている。その後、神戸・大阪での出店に続いて、1980年には横浜・東京への進出を果たし、ようやく安定した事業基盤を構築している。しかし1988年の暮れ、神戸ファクトリーから汚濁排水が流出し、会社信用が大きく失墜し株式上市計画を断念する事態が発生した。この危機の中にあって、

1989年に、北海道の男爵芋、淡路島の玉ねぎ、丹波牛などの本格的な素材を使った「神戸コロッケ」が大ヒットして世間の注目を集めた。岩田氏は、「まさに火事場の馬鹿力」であったと振り返る。

#### 1989年開店した神戸コロッケ



#### < R F 1 ブランドへの統一と事業拡張 >

1992年、これまで各デパートによって使い分けていたブランドを「R F 1 (アール・エフ・ワン)」に統一し、「非日常的な高級総菜」から「日常的な総菜」、「安全・安心・健康・環境志向のサラダを中心にした総菜」への転換を図る。また1994年以降は、日常総菜・弁当を提供する「地球健康家族」、和食を中心とした「三日坊主」「いとはん」、中華・アジアテイストの「融合」「Asia FR1」、野菜ジュースの「ベジテリア」などの積極的な業態開発を展開している。



R F 1 の店舗

#### < トヨタ生産方式の導入 >

総菜の製造については、神戸ファクトリー、静岡ファクトリーの2つメイン工場、玉川SPSファクトリーの体制が整備されている。1999年の入社式の席上、岩田社長は「トヨタをベンチマークする」ことを宣言し、幹部社員がトヨタでの短期研修を受けるとともに、2年かけてトヨタから人を向かえセル生産方式、ジャストインタイムなどのトヨタ生産方式の導入に成功している。また農家などとの間に直契約を結んで新鮮で安全な野菜などを確保している。農家からの野菜は、直接ファクトリーに運ばれ、自社内で皮むきや採寸など手間のかかる作業も行っている。商品開発については、神戸ファクトリー内の担当セクションで企画が行われる。試作品はファクトリー内の展示スペースに並べられ、関係者や店長などの評価を得た後にはじめて店に並べられ、同社の強い商品力の根源になっている。店舗は同社による直販体制が敷かれており、商品企画・開発・製造・流通・販売までの一環体制が構築されている。

#### < 今後の事業戦略 >

2007年、同社は名古屋ミッドランドスクエアにオーガニック、エコロジー、ローカルをコンセプトとした新業態の総菜店「be Organic」1号店を出店した。この出店について岩田社長は「300店以上の店舗を運営する場合、ブランド価値が希薄化してくる。この現象を防止してブランド価値を向上させるために新たなコンセプトの業態開発が必要になる」と語っている。今後の同社の事業コンセプトについては、従来の「安全・安心・健康・環境」に新たに「食楽・食育」が加わり、重要な位置を占めている。将来の販路開拓について、既存のデバ地下、路面店に加えて「駅中」での業態開発、インターネットでの販売や団塊世代にむけた新商品開発などを志向している。岩田弘三氏によって創業され発展してきたロック・フィールド社は、「食」を通じて日本の新たなライフスタイルを提案するパイオニア企業である。

※本研究は、IBA院生・卒業生と協同で行ったものである。