

企業家に聞く《第2回》

日時：平成30年10月26日（金）15:00～16:45

場所：大阪企業家ミュージアム

テーマ：「中食市場を切り拓いたイノベーター、(株)ロック・フィールドの軌跡」

講師：岩田 弘三 氏（株式会社ロック・フィールド 代表取締役会長）

中食市場の成長

外で食べる食事を外食、家で食べる食事を内食といいます。それに対して私たちは24年前に、農林水産省の所管団体「外食総研」の「持ち帰り惣菜の検討会」の中で、その中間にある惣菜などを指す言葉として「中食」という言葉を考えました。外食産業は1975年には9兆円、1997年には29兆円で、間違いなく30兆円を超えるだろうと思われていたのですが、ここに来て25兆円とやや右肩下がりの時代を迎えています。中食は、私どもが創業したときには3000億円ぐらいの市場規模だったものが、97年には6兆4000億円になり、2017年には10兆円ということで、中食のマーケットが確実に成長してきました。中でもコンビニエンスストアと食品スーパーは絶好調で、コンビニエンスストアと食品スーパーのマーケットシェアが58%、百貨店は3.6%、総合スーパーは9.2%というのが現状の中食（惣菜）市場の割合になっています。

創業の経緯

私は1965年に神戸の元町で「レストランフック」というフランス料理とステーキハウスを併せたようなレストランを開業しました。当時はちょうど、食が欧米化してレストラン、外食の時代が来ようとしている時で、開業から5年後、欧米の本場でしっかりと勉強したいと思い、ドイツ、フランス、イタリアなど、1月半、欧米各国を視察に出かけました。

その中でパリのフォションに行った時に驚いたのは、私は外食産業の勉強に行ったのですが、フランスではシャルキュトリー、ドイツでいうデリカテッセンが既に大きな市場として確立されていたのです。そしてイタリアのミラノのペックにも行きました。ペックさんとは後日一緒に仕事をしたのですが、プロシュートからチーズなどいろいろなものを売っている、いわばイタリアの中食です。そしてミュンヘンに行き、ナンバーワンのデリカテッセン、ダルマイヤーを訪れました。ここではマヨネーズで和えたサラダ、マリネから始まって、ハム、ソーセージを中心に売られています。そのようにして、初めはレストランの勉強に行ったのですが、それぞれの国の中食と出会い、惣菜ビジネスの日本における可能性を確認したわけです。

帰路、ニューヨークへも行きました。ニューヨークの街中にもデリがたくさんあって、12月だったのでロックフェラーセンターにスケートリンクが設けられており、そこで「日本へ帰ったらレストランもさることながら、惣菜ビジネスをやりたい。社名を何にしようかな」と考えていて、石橋さんはブリヂストン、私は岩田ですからロック・フィールドというのはいいなど。ロックフェラーのように財閥にはなっていませんが、そういう志で社名をロック・フィールドにしました。

そしてフランスのシャルキュトリーの職人とイタリア料理、フランス料理のプロ職人等との共同作業で、日本の新しい惣菜、デリカテッセンを始めました。当初、レストランフ

ックの顧客でもあった大丸神戸店からぜひやってほしいと言われ、1972年に大丸神戸店で日本的なデリカテッセンというものに試行錯誤しながらチャレンジしました。

1977年には、安藤忠雄さんが初めて建てた神戸の北野町の商業ビル、ローズガーデンの一角にデリカテッセン「ガストロノミ」を出店しました。そのときに安藤さんからお店の看板などいろいろなことで叱られ、いろいろと議論したのですが、ここでの出会いが、今日までの安藤建築との長いお付き合いにつながっていきます。

その翌年には、御影ガーデンシティという富裕層向けマンションに付設の商業施設にガストロノミを出店しました。ワイン、パン、料理の他、ミートバンクと称して、予めお客様にお肉の塊を購入いただき、お預かりしたお肉をエイジングして、そのマンションの方々が来られたら、オーダーに応じてステーキやビーフシチュー、カツレツ等々に調理するというサービスを試みました。これはそれほど大きな成功には至りませんでした。私にとってはデリカテッセンをやっていく上で大変勉強になった場所ではないかと思っています。

神戸の大丸、そごう、大阪の高島屋等に少しずつ展開を広げていると、ある時に高島屋の大幹部の方が来られて、「これからは東京の時代だ。東京へ出てこい」ということで、まずは横浜高島屋で1980年に首都圏第1号店を出店させていただきました。当時、難波の高島屋さんでよく売れて日商30万円ぐらいの売上だったのですが、ここでは初日から100万円を超える売上、首都圏のマーケットのパワーを改めて思い知りました。横浜の店が順調にいったので、日本橋の高島屋、玉川の高島屋さんにも出店させていただきながら、今日に至ります。

ただ、当時、パーティー用の料理、パテ、テリーヌといったハレの日のデリカテッセンを中心でやっていましたが、なかなか自分たちの期待するような売上利益につながらない中で、中元・歳暮が百貨店の大変大きなマーケットチャンスですから、これらの商品を百貨店ギフトにしようという戦略に切り替え、スモークサーモン、ハム、ローストビーフ、パテ、テリーヌ等々のギフト商品で成長させていただくことができました。しかし、このギフトでしか利益が出ない時代がずっと続いていたのですが、当時の中元・歳暮ギフトは、民から官へ、部下から上司へと人様にプレゼントするというのはいいのだけれども、どうもあまり健全なビジネスではない、自分としてはそこには加担したくない。それよりもフランス、イタリア、ドイツのデリカテッセンに対して、「日本の惣菜」にしっかりチャレンジしたいと思いました。

日本の惣菜とは何か。「惣菜」というのは「物」に「心」と野菜の「菜」と書きますが、野菜を中心に使いながら、そこにしっかりと心を込めて作るとしたら、それはサラダではないかということで、そこにチャレンジしてきたことが、今日のわが社の基盤になったのではないかと思います。創業から20年、1992年にそれまでのデリカテッセン路線から、サラダを中心とした惣菜に振り切ったRF1というブランドを立上げ、今日では、欧米からもいろいろな方が視察に来られますし、テレビをはじめマスメディア関係の人たちも来られて、われわれのサラダの展開をイギリスにもフランスにもない、日本発のサラダということで、そういう面では評価されてきたわけです。ご覧のように梅田の阪急百貨店の夕方のお買い物では大変混雑して、お客さまにもご迷惑をかけているようですが、今日に至る中で、日本の市場においてサラダとしての惣菜が少しずつ認知されてきたということだと思っています。

惣菜の進化

その中で、工場のセントラルキッチンで作って、多種多様なサラダを店舗に供給していくということを考えた時に、ものづくりについてトヨタ自動車さんをベンチマークにしようと考え、名古屋の生産性本部からトヨタさんに話を通していただき、トヨタの研修プログラムで、二十数名の社員が2泊3日で研修を受けました。

そして、トヨタ研修を直接受けて帰ってきて、工場や売り場でトヨタ化を進めるのですが、なかなかうまくいかない。それでまたトヨタさんにお伺いして、「御社のベテランの方を私どもの会社に派遣してもらえないだろうか」という厚かましいお願いをしたら、「ちょっと待ってください。よく考えます」ということで、しばらくしてオーストラリアとイギリスで工場を立ち上げられたベテランの生産管理の方が間もなくトヨタを卒業するので、その方に来ていただけることになりました。「お給料は私どもで出します」と言うので、「それは駄目です。君のところは給料が安いから、トヨタが半分出してやる」ということで、トヨタさんに半分出していただいて、最初は出向で、その後社員となり、役員にもなって頂いたのですが、8~9年トヨタ化を指導していただき、そこから多種・多様なサラダが、トヨタ式の生産管理の仕組みの中で提供できるようになりました。

例えば、静岡の工場で、ベルトコンベア方式でじゃがいもの皮をむいていたのですが、これは良くないと。コンベアの作業というのは一番遅い人に合わせなければならないので、あまり生産性が良くない。セル生産方式といって、少人数のチームで1人ずつ皮むきをするようにしました。これで品質も生産性も本当に良くなりました。

また、1億8000万円かけて自動倉庫をつくったのですが、トヨタから来た方が「これがあるのだったら私は辞める。作ったものを溜めるということは、全然この商売を分かっている」と言われ、これをすぐに撤去することになりました。

それから、トヨタさんの車のパーツをキット化して出すという方法を教わって、サラダをキット化したものを番付（配送用の容器）に入れて店頭を送り、売り場に供給するようにしました。当初、20数年前までのサラダはポテトマヨネーズやスパゲティやマカロニのマヨネーズ和えといったものが多かったのですが、どんどん生野菜やたんぱく質を使ったようなサラダを商品開発していきながら、それらの商品をキットで売り場に供給することによって、工場の生産性も上がるし、売り場で盛り付けることによって、何十種類ものサラダを提供できるようになりました。このように少しずつ進化できたという意味で、トヨタさんにはいろいろと勉強させていただいた、と思っています。

こういうことをやっていて、あるとき一般社団法人 日本生活文化推進協議会から、ベストプロデュース賞を授与するというお話を頂きました。その理由は温故知新、継承と未来の創造と新日本の生活文化ということで、サラダというツールを通してデリカテッセンという新しい食文化を日本人に広め、惣菜のさらなる可能性を追求し、新しい食の価値創造に努めているということで、このベストプロデュース賞を受けました。茶道家の千玄室さん、大和ハウス工業の樋口さん、星のやの星野さんという素晴らしい方々と共に受賞させていただいたことは、本当に私にとっては大変ありがたい受賞であったと思っています。

今、少子高齢化社会の中で平均寿命と健康寿命が議論されていますが、男性の場合、健康寿命が72.14歳、平均寿命が80.09歳。女性の場合は健康寿命が74.79歳、平均寿命が87.26

歳ということで、今後いかに健康寿命を長くしていくかということが国家的な課題であり、私どももそれに対して取り組んでいます。皆さんもよくご存じだと思いますが、「最も強いものが生き残るのではなくて、最も賢いものが生き延びるのでもない。唯一、生き残れるものは変化できるものである」と、ダーウィンは言っています。そういう意味で、われわれも時代の中でどう進化していくか、どう挑戦していくかということが、これからの大きな課題ではないかと思います。

静岡ファクトリーの取り組み

われわれのマーケットが関東、東京中心になっていく中で、何とか商品供給を首都圏に近いところでやろうと考えました。当初、御殿場に 5000 坪ぐらいの土地があったのですが、そこではどうしても従業員が集めにくいということで、富士吉田の方に戻って、掛川で 7000 坪ぐらいの良い土地があり、掛川市長にも「君のところは可能性がある」と言っていたのですが、コンペで当時の東証一部上場企業に負けてしまいまして、仕方なくずっと北の方に行って、今の 2 万坪の場所に出会いました。工場を造るのに、安藤さんに頼もうということになりました。安藤さんは工場を造ったことがないのですが、「ここに工場を造って、できれば将来は企業の博物館もやってほしい」と上手に説得して、だましたわけではないですよ（笑）。第 1 期、第 2 期、第 3 期とやっていただいて、今度第 4 期を造ります。

静岡ファクトリーでは、風力発電やビオトープを造りながら、サステナブルな、環境に優しいというコンセプトを従業員にもよく認識していただいて、緑化もいろいろとやってきました。サクラやケヤキを植えて、新緑から紅葉、落葉という春夏秋冬の移り変わりと、風力発電にはイルミネーションを付けて、近隣の方から大変喜んでいただいて、「風車のある会社」と呼んでいただいたりしています。

私たちは、この仕事を通じて社会に求められることは何かと常に考えながらやってきて、静岡ファクトリーの中では環境もそうですが、これからの時代は保育所が絶対に求められるはずだと考え、企業内保育所「風車の丘保育室」も設置しています。保育所があることで、ここまで従業員の安定確保に効果があるのかと改めて認識しています。この保育士さんが本当にいい方々で、畑をってお芋を植えたり、それを収穫して調理したりしながら、食育を含めてやっていただいていることは、子どもさんにとってもいい教育ではないかと思っています。

先生方が子どもたちを連れて、近所の畑や田んぼをずっと散歩をさせるのです。先日、農家の方が子どもたちに「お米を収穫するときにスズメが邪魔をするから、かかしを作ってくれないか」と言われて、幾つか作って差し上げました。そうしたら、「君たちのお陰でいいお米が取れたよ」ということで、毎年お米を 1 俵プレゼントしてくれます。その他にも、ザリガニを釣りに来いとか、いろいろなことをしていただいています。

静岡ファクトリーは、社員・パートさんを含めて 240 人の従業員で操業を開始しました。ここは次郎柿の産地で、桃栗三年柿八年ということで、次郎柿の苗木を 240 本植えました。そして、自分たちで植栽の世話をしながら収穫したものを親しくお付き合いされている方々に季節の旬としてお贈りしています。今日、安藤さんから電話があって、あの柿は面白いから、テレビ局に取材をさせると言われて、間もなく取材が来るようです。これも、

初めは渋柿で食べられたものではありませんでしたが、最近は安藤さんからも「うまくなったな」と言っていたので、安藤さんから柿を食うタヌキとか、絵をたくさん描いていただいて、安藤さんもそんなに暇ではないのですが、こういうこともしていただいて、よかったです。

工場は安藤建築ですが、社員レストランに上がっていく階段が、間口が広く段があまり高くない。工場朝から12時までずっと働いている方々が昇り降りするわけですから、そこに対する「人」への優しさがすごいのです。エレベーターで上がるわけではありませんから、こういう優しさがあるのかなと感じます。そして一番眺めのいい場所に社員レストランを造り、サラダの会社ですから、サラダは食べ放題で、もちろん定食メニューも、うどん、そばもあるのですが、この社員レストランも福利厚生という面で本当に良い投資ができたと思っています。食事を仲間とすることが、次のエネルギーになっている気がするのです。安藤さんからは、企業博物館はまだかと言われているのですが、企業博物館は静岡ではなく神戸の方がいいかなと思いつつ、いろいろ考えています。

神戸ファクトリー

神戸も当時800坪ぐらいの敷地の中に、第1期工事が3階建て、そして第2期工事という形で増設を繰り返し、資金繰りの関係だったと思うのですが、本当に効率が悪かったです。以前の事務所から南側を見ますと、そごうの物流センターがあったのです。2000年7月にそごうさんが民事再生されて、建物も阪神・淡路大震災で一部被災された中で「あの建物があったら、われわれももっと神戸で可能性を高めていけないのではないか」と思っていましたら、ある金融機関から、物流センター跡を買わないかというお話を頂き、安藤さんからも「俺がちゃんとやるから買え」と言っていたので、震災で被災した部分の基礎工事を全部やり替えて、5階建ては重すぎたので解体して4階建てにして、建物全体をファインフロアでラッピングをして、アプローチも安藤建築で造りました。ここも静岡と同じように社員レストランを造っています。

また、安藤さんが小豆島からオリーブを持ってきて植栽に加えてくれて、毎年200kgくらいオリーブが収穫できるのです。今年は台風で少し被災しましたが、静岡では次郎柿、瀬戸内海（神戸）ではオリーブということで、こんなことも安藤建築と一緒にやっています。

神戸にも2006年に「元気の木保育室」を設けて、この保育所は本当に私たちの会社にとっては宝で、これがあることによって従業員との関係がどんどん良くなってきました。子どもたちに畑で野菜を作ってもらったり、スイカを作ったり、いろいろな食育をやってくれるのは、子どもたちにも大変良い影響を与えているのではないかと思います。

冒頭にギフトの話をしたのですが、1980年代後半、11月、12月のお歳暮の時期に、大量のギフト向け商品を生産していて、自分たちで排水処理をしていたのです。当時、この魚崎地区には公共の污水处理施設がなく、自分たちで処理していました。それで年明けに大掃除をした時に、排水を誤って、処理槽からあふれ出させて、側溝に流してしまった。そのときに兵庫県警が水質チェックをしていて、「汚染水を垂れ流している。許せない」ということで、汚水垂れ流しということで新聞、ラジオ、テレビで放送されて、準備を進めていた大阪証券取引所の2部上場が一旦ご破算になりました。そんなこともあって、何と

か、再度上場を目指そうということで、例えば南京町の老祥記の豚まんや姫路の御座候、モロゾフのプリンのように、「単品ど迫力」のようなものがあるので、当社でも何か単品をしっかりとやれと尊敬する先輩経営者から言われて、スキャンダルからの巻き返しとして神戸コロッケを立ち上げ、結果として信じられないような大ヒットをしました。

お世話になっている方々

もちろん私たちの持っている能力ではやりきれないことがありますので、料理人やデザイナーの方々にいろいろお世話になってきました。残念ながら亡くなりましたが、ジョエル・ロブション、それからアラン・シャペル。フランスのリヨン郊外のミヨーネでレストランをやっておられて、私も時々行っていまして彼と夜を徹して、お互い通じ合う言語はなかったのですが、何となくお酒を飲みながら朝の3時ぐらいまで飲んで、朝6時になると「コウゾウ、市場に行くぞ」と起こされて市場に連れて行ってもらったりしました。

また、ミラノのペックとも提携して、社員がペックで研修させてもらったり、ペックブランドで売り場をつくったりもしました。ロワヌヌにトロワグロという50年ずっと三ツ星のレストランがあり、今は息子のミッシェルがやっていますが、こことも提携して社員を5人ほど送り、研修を受けさせていただいたことも、われわれの大きな財産になっているのではないかと考えています。また、われわれのデリカテッセンを育ててくれたのは、フランスのシャリキトリーのシェフ、ジャン・ポールです。

われわれはサラダを主にしていますが、「家庭画報」さんとのコラボで、毎月月替わりで12人のシェフに登場いただき、それぞれのシェフのサラダを1年間展開したことがあります。それを1冊の本にしようということで、『サラダなら、まかせなさい!』という本を出版しました。石鍋さん、脇屋さん、カルミネさん、小山さん、熊谷さん、三國さん、山田さん、譚さん、市川さん、落合さん、野崎さん、それからアリス・ウォーターズ。彼女はサンフランシスコの対岸、バークレーでシェ・パニースという世界一のオーガニックのレストランのオーナー・シェフで、そういった顔ぶれに登場いただきました。今、アリスのところの総料理長が私どもに定期的に来ていただいて、オーガニックのサラダなどをいろいろと教えていただいています。

彼女は2001年夏、30周年の時にカリフォルニア大学バークレー校のキャンパスで記念パーティーを開催し、彼女がスピーチしたのは「私のクラスメートはベトナム戦争への反戦運動に立ち上がりました。私はアメリカの食に対してもっと健全なもので貢献したいということで、今、食を通してそれをやっています」ということでした。そんな話を聞きながら、彼女にいろいろ影響を受けたことがわれわれの今日のサラダであり、健康・安心・安全というところに至っているのではないかと考えています。

ジョージ・ルーカス監督、マーサ・スチュワートなど、大変著明な方々がパーティーに参加していました。私の大変親しくしていた友人たちもたくさんいるのですが、アンリ・シャルパンティエの創業者の蟻田さんとは本当にずっと親しくさせていただきましたが、残念ながら彼も病気で亡くなりました。その故蟻田さんの伯父さんが蟻田善造といいまして、日本デザインセンターを立ち上げた一人です。彼はアートディレクターとしてわれわれのブランディング、販売促進からいろいろなもののデザインを通して、彼から学んだことも大変ありました。

実は RF1 というブランドを立ち上げたときに、「Are you fine?」というキャッチコピーをつくったのです。そうしたらアメリカ人が「君は全く英語を分かっていない。それは病み上がりの人に言う言葉で、何ということを手ラダカンパニーが言うんだ」と言うので、「日本人はみんな病んでいるのです」と言うと、「それならいい」と。あの屁理屈は一番良かったと思っていますが、そう言われた以上、やはりこれはやめました。でも、健康と安心をさらに促進していかなければならないという責任はあると思っています。

一流のコピーライターやグラフィックデザイナーには、「VEGES ENERGY～野菜のチカラで生きていこう。」というキャッチフレーズも創ってもらいました。そして健康、食文化を考えることから始めよう。そして環境に優しいという中でサステイナブルということも、しっかりわれわれの企業理念としてやっていこうと。

原研哉さんにもわれわれのショッパーをつくっていただきました。これをやってもらっている時に電話で「すみませんが、それとついでにこれやってくれませんか」と言ったら「私はついでに仕事をしたことは1回もありません」と怒られ、どれだけ謝りに行ったか。やはり口は災いの元ですね。でも何とかやっていただきました。

佐藤卓さんも本当に第一人者ですね。それから、秋山晶さんは「男は黙ってサッポロビール」「時は流れない。それは積み重なる」「そうだ京都、行こう」などのキャッチコピーをつくった方で、彼にお願いして、新しい日本的な惣菜をやろうということで、ブランドの相談もしていました。糸へんに半と書いて絆(きずな)ですが、「いとはん」。「この国の人、この国の食。」というネーミングを創っていただきました。松井さんもアートディレクターです。彼にはこれからの料理はフュージョンで、融合しながら新しい創造的なアジア料理をやりたいということで、このブランドの立上げを手伝っていただきました。今、ベトナム料理を含めていろいろなチャレンジをしています。こうした一流のシェフやデザイナーとの交流が、ロック・フィールドにとっての大きな財産となっています。