

JFC 中小企業だより

2010.2 Vol.4

特別対談企画

公庫卒業生に訊く

ゲスト 株式会社ハードオフコーポレーション
代表取締役会長兼社長 山本善政氏

特集 中小企業のイノベーション戦略
事例紹介 ― イノベーションの達人③ ―

株式会社谷沢製作所

「クレームのなかにこそ
製品を育てるアイデアがある」

お客さま訪問レポート ― ロングセラー商品に学ぶ ―

ホッピービバレッジ株式会社

「コア技術の伝承と『温故創新』の精神で
新しいホッピー文化を創出」

資金繰りでお困りの中小企業のみなさまを積極的に応援します！

セーフティネット貸付のご案内

信頼と安心を、
明日の力へ。

詳しくは、日本公庫中小企業事業の窓口または相談センターにお問い合わせください。

相談センター

【中小企業事業】 フリーダイヤル:0120-868121



日本政策金融公庫
中小企業事業

ホームページ

<http://www.jfc.go.jp/>

日本公庫

検索



【表紙写真】

産業用ヘルメットのトップメーカーである谷沢製作所。製品を屋外に長期間放置し、経年変化を調べる屋外曝露試験の様子。その他にも「衝撃吸収性能試験」「耐貫通性能試験」などを行い、ユーザーに安心して使用してもらうため、品質管理には万全を尽くしている。
(特集 P7-P10)

経 済 風 向 計

1

日本こそ、企業家精神に富んだ国だ 薦信彦

特 別 対 談 企 画

3

公庫卒業生に訊く

ゲスト 株式会社ハードオフコーポレーション
代表取締役会長兼社長 山本善政氏

特 集

7

中小企業のイノベーション戦略

事例紹介 — イノベーションの達人③ —

株式会社谷沢製作所

クレームのなかにこそ
製品を育てるアイデアがある

ハ ー フ タ イ ム

11

大切なのは、季節感と空腹感。 片岡鶴太郎

お 客 さ ま 訪 問 レ ポ ー ト

13

— ロングセラー商品に学ぶ —

ホッピービバレッジ株式会社

コア技術の伝承と「温故創新」の精神で
新しいホッピー文化を創出

データで見る中小企業の動き

17

全国中小企業動向調査の結果概要

i n f o r m a t i o n

21

「公庫卒業生に訊く」

ゲスト

インタビュー

株式会社ハードオフコーポレーション
代表取締役会長兼社長 山本善政氏
株式会社日本政策金融公庫
中小企業事業本部長 勝野龍平



日本政策金融公庫の中小企業事業は、中小公庫時代から、新たな技術やビジネスモデルを事業化する中小企業の皆様を積極的に支援し、その中からは数多くの上場企業が生まれている。

今回はゲストとして、中小公庫との取引を経て、新規事業開始後わずか7年で株式上場を果たした株式会社ハードオフコーポレーション代表取締役の山本善政氏に、お越しいただき、新たなビジネスモデル作りに成功した経緯や同氏の経営理念、当時の中小公庫との取引の思い出などについてお話をお伺いした。

高度成長期のオーディオブームに乗った創業期

勝野本部長 山本社長は、昭和47年にオーディオを扱う小売店から事業をスタートされました。創業時のお話などを伺えますか？

山本社長 私が24歳の時、新潟県新発田市のどこにでもあるような商店街で、30万円くらいの元手に約20坪の店からスタートしました。ちょうど高度成長が続いていた頃でしたが、もちろん努力もしました。初期のころは1日100軒くらいセールスに回り、そのうち2、3軒で好感触を得ると、その日の夜に商品を持って行って、押し売りに近い状態で買って

もらったりと笑。

しかし、飛び込みによるセールスは私自身もきついし、共に働く従業員も育たない。そのため、店売り主体の高級黒物家電を扱う業態に変えていき、当時のオーディオブームもあって、オーディオビジュアル店とパソコン店を合わせて5店舗展開するまでになりました。

ところが、平成2年の終わりにバブル景気が崩壊し、その後、平成3、4年には売上が5掛けくらいにまで落ち込みました。通常資金繰りは月単位、あるいは5・10日単位で見ますよね。私が一番苦しかった平成4～6年には、日別の資金繰り表でも間に合わなくて、「午前午後資金繰り表を作りました。午前中に資金をかき集めて、午後3時までに銀行に持つていくんです。当時は生きた心地がせず、ガリガリに痩せました。資金繰りのことを考えると吐きましたものね。

今でも忘れませんが、一番つらかった時期に、当時持っていた小さな別荘へ公庫の若い担当者を車でなかば拉致するような感じで連れて行ったんです(笑)。そして「この山荘を担保に何とか資金を出して欲しい」とお願いし、なんとか一千万の運転資金を融資してもらいました。その資金がなければ、あの時倒産していましたね。

「エコロジ」をテーマに「リユース事業」へ転換

勝野本部長 その一番苦しいときに、新品の高級品を扱う小売店から現在のハードオフコーポレーションの「リユース事業」へと転換されましたが、そのきっかけは？

山本社長 当時の商習慣では、メーカーは非常に強い立場でした。顕著な例としては、当社の店舗が火事に遭い、仮伝票の状態で納品されていた商品がまさに燃えている最中に、あるメーカーは「本伝票にサインしろ」と迫ってきました。また、メーカー側の納品遅れを棚に上げて、平然と期日入金を要請してきたことがあったりと、川上の強い業界の川下はどんなに努力しても空しいと感じていました。

その状態から脱却するきっかけは、オーディオを販売した時の下取りとして倉庫に眠らせていた中古品から生まれました。驚いたことに、その商品を年に一回カレッジセールのような形で販売すると、バカ売れしたんです。最初は事業化まで考えていませんでしたが、バブル景気崩壊後に売上が半減し、資金もない中で転身を考えなくてはならない状況でしたので、結局、全5店舗の閉店セール

株式会社ハードオフコーポレーション

代表取締役会長兼社長 山本善政

昭和23年 新潟県生まれ。昭和47年 株式会社サウンド北越を創業設立し、以降オーディオ専門店等5店舗を展開。平成5年 中古パソコン、オーディオ、楽器等を点検・修理・クリーニングし、「リユース品」として販売する「ハードオフ」に業態変換。平成7年 社名を株式会社ハードオフコーポレーションに変更し、平成12年11月 ジャスダック市場に株式を上場。平成16年2月 東証二部に株式を上場後、平成17年3月 東証一部に指定替え。平成20年5月 全国600店舗を達成。

【昭和57～平成12年 旧中小公庫・新潟支店のお取引先】



ハードオフの店舗外観



を実施して在庫を処分し、数千万円の資金をつくりました。それがオーディオ専門店から現在の『ハードオフ』ヘリニューアルするための原資になりました。

『ハードオフ』の1号店をオープンした平成5年2月頃は、環境問題が取り上げられ始めたときでした。これは当社のビジネスモデルの根幹ですが、「エコロジ」と「エコノミー」は共生する”と唱えたのは、おそらく私が日本で初めてだったと思います。

勝野本部長 山本社長は非常に先駆的だったと思います。国が環境問題に焦点をあて、「循環経済ビジョン」として「3R（リデュース、リユース、リサイクル）」を提唱したのは平成11年でした。山本社長はこの

6年も前からこの分野を手掛けられた。当時の公庫の担当者はその新しいビジネスモデルをよく理解できましたね笑。

山本社長 実際、他の金融機関では「夢みtainなことを言つて」と相手になれませんでした。公庫の担当者はどの方も私の説明することを真剣に聞いてくれました。

公庫の新事業育成貸付が民間融資の「呼び水」に

勝野本部長 平成8年6月に、販売業としては全国で初めて公庫の新事業育成貸付（5千万円）をご利用いただきましたが、当時のエピソードなどをお伺いできますか？

山本社長 『ハードオフ』を開店してから、ようやくひと段落した際に、公庫に新事業育成貸付という一部無担保でも利用可能な融資制度があることを知り、再び公庫に相談に行つたわけです。

しかし、新事業と言つても、製造業の場合は新製品の現物やデータを示すことが容易ですが、我々のような流通業・小売業の場合は何が新規性なのかを示すことが難しい。今までのリユースショップは、「汚い、臭い、感じ悪い、カッ」悪い、危険」といつ「5K」だったと思います。新しいリユースショップはこの「5K」の「汚い」を「きれいに」、「感じ悪い」を「感じ良い」といつた逆5Kであることに徹底的にこだわつたビジネスモデルだということを、何時間もかけて必死に説明しました。

公庫が他の金融機関と異なつたところは、当社の理念を大事に受け止めていただき、戦略的な考え方やビジネスモデルについても真剣に理解しようという姿勢を示してくれたことです。事業の将来性を評価するあるいは理解するといったDNAが公庫にはあるように感じています。

勝野本部長 ありがたいお言葉をいただきました。確かに我々も諸先輩から「公庫は、人を見て、企業を見て、将来を見て融資をする」と言われ、さらに「足元の決算書の数字だけで融資を行うので

はない」とも言われてきました。

平成に入り株式の公開をした企業は、御社を含めて約千六百社あり、その四分の一が過去に中小公庫との取引があつた先です。「将来を見て」ということは、なかなか難しいことです。最終的には社長を見て、「この人を信じよう、応援しよう」ということになるのではないかと思います。

山本社長 この新事業育成貸付の融資のおかげで一息つくことができ、また、その後の多店舗展開における民間金融機関の融資の呼び水にもなりました。他の銀行や証券会社、ベンチャーキャピタルが営業に来るようになり、気がついたら上場していったという感じです。

自分と会社を支えた経営理念

勝野本部長 軌道に乗つてからの『ハードオフ』は瞬間に全国展開し、平成12年11月にはジャスタックに、そして平成16年には東証に上場されています。その原動力は何でしたか？

山本社長 一番は「経営理念」だと思います。ボロは着ても心は錦”といいますが、私が苦しんでいた時期は、その錦である「経営理念」が否定されたと思つたことで、苦しんでいたんですね。

れて現在の幹部にもなっています。株式上場によって、家一軒建つようなキャピタルゲインという形で、彼らに恩返しができました。

これからの公庫に期待すること

勝野本部長 最後に、公庫に対して今後期待されていることがあれば、お聞かせください。

山本社長 公庫とお付き合いができるということは、地方の零細企業にとつては「まあまあ商売ができています」というステータスでした。そんな公庫へ行くたび、帰り際に職員がエレベーターまで見送つてくださったので「紳士だなあ」と感慨深かつたことを思い出します。倒産するかしんないかの瀬戸際の経営者の顔と、いつのは悲惨なものだつたと思つたのです。が、そんな時でも公庫だけは徹頭徹尾、紳士的な対応をしてくれました。

これからも、中小企業者の理念や長期の戦略をしっかりと聞いて融資をするという今までの素晴らしい公庫のDNAを、自信を持って受け継いでいていただきたいと願います。

勝野本部長 そつちり続けたいと思います。本日は貴重なお話をお聞かせいただき、ありがとうございます。



当時入つていたロータリークラブには、「真実かどうか、公平かどうか、みんなのためになるか、好意と友情を深めるか」という4つの約束というのがありました。苦しい時期に公庫やメインバンクから融資を受けたのは、まず、この「真実を話す」ことが重要であつたと思っています。

次に、「公平かどうか」という点。大手電気店ではお客様からの値引き交渉の有無で購入価格が変わったりします。こんな不公平なことはないと思います。ですから当社で買い取りをした商品は、独自のデータベース管理に基づき、全国どこでも、人により店により価格が変わらな

いフェアな価格設定にこだわっています。また、我が社では「人間は平等だけれど、成果に対しては公平である」という考えに基づいて、社員の給料やボーナスも、成果を残した人が報われるような仕組みをとっています。

そして、「みんなのため」という点。以前は自分のことだけを考えていたからお客様に否定された。今後は世の中のためになることを一番に考えなければならぬ。そのためには、循環型の社会で「工」に貢献できるリユース・ショップは、みんなのお役に立つだろうと考えました。

こうして、「一に社会のため、二にお客様のため、三に社員のため、そして四に

中小企業経営者へのメッセージ

勝野本部長 昨今の厳しい経済環境下で苦勞をされている中小企業経営者は多いと思います。そうした方々にメッセージをお願いします。

山本社長 私の好きな言葉が、3つあります。1つは「小事は大事」。小さなことが大事につながっていく。2つ目は「正面突破で逃げない」。この言葉を実行したこと、公庫にも応援してもらえたのだと思います。3つ目は「小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり」。トツとすれば、大善につくときには非情に似たことも選択しなくてはならないものだということです。事業転換する際に社員が38名いたのですが、「リサイクルショップのような汚い商売にはついていけない」と半分が辞めていきました。当然、経営者としては苦しい。しかし、残つてくれた社員はかわいのです。今の事業の基礎を作つてく

中小企業のイノベーション戦略

―日々のアイデア、現場での創意工夫の具現化への挑戦―

中小企業にとつての「イノベーション」は、研究開発を通じた技術革新だけでなく、経営者のリーダーシップ、日常生活におけるアイデア、現場での創意工夫の具現化、ニッチ市場の開拓の3つが特徴となっている。これまで、「経営者のリーダーシップ」、「販路開拓への挑戦（ニッチ市場の開拓）」を行っている企業をそれぞれ紹介したが、本号では「日々のアイデアや現場の創意工夫」をイノベーションの足がかりとして成功を収めている企業を紹介する。

事例紹介 ―イノベーションの達人③―

株式会社 谷沢製作所（東京都中央区）

クレームのなかにこそ 製品を育てるアイデアがある

顧客満足度の高い製品をつくるためには、いかにユーザーニーズにマッチした製品を作り上げるかがポイントになる。

今回は、産業用ヘルメットのメーカーとして業界トップを走る、株式会社谷沢製作所の事例を紹介する。クレームを手がかりに、ユーザーニーズに直結する製品作りのため、独創的なアイデアを出し、創意工夫を凝らして新製品を開発する同社のイノベーションの道のりを振り返っていた。

社内の逆風を背に育った 徹底した開発姿勢

「社内の反対をよそに、どこまで軽い産業用ヘルメットができるか、夢中で取り組んでいました」と谷澤社長は振り返る。バブル景気初頭の昭和62年、「従来品よりミカン1個分、40g軽い」をキャッチフレーズに重さ約340gの新製品を売り出した。社内の反対は無理もなかった。実は、この2年前、同社は強化ガラ

ス繊維プラスチック製（FRP）の軽量版ヘルメットを開発、販売したばかりで売れ行きも好調だった。にもかかわらず、谷澤社長当時製造部次長は軽量化の手を休めようとしなかった。わざわざFRPメーカーからダイヤモンドのハサミを借り出し、素材に混ぜ込む高強度繊維をいろいろな長さに切るなど、試行錯誤を重ねつつ軽量化に熱中していたのだ。「順調に売れているのだから、そこまで改良にこだわることはなから

う」と社の声を背に開発を進め、40g軽量化した新製品を発売。さらにその後、300gを切る世界最軽量級のヘルメットを市場投入した。

苦労を重ねた開発の末に 迷いながらも 「特許を取ろうか」

バブル崩壊後、世の中の景気の冷え込みをよそに、同社の開発意欲は熱くなる一方だった。この頃谷澤社長らが夢中になった開発は、当時

流行り始めた「ひさし付きヘルメット」のひさし部分を透明にすることだった。ひさしは飛来物の直撃を防いだり、転倒時に顔面を守るためにも役立つ。しかし視野は狭くなる。そこで透明ひさしの考えが浮かんだという。さらに、谷澤社長はこう振り返

る。「透明化のアイデアの発端を思い出せば、実は当時の工場長との『透明にしたら面白いじゃないか』という話がきっかけでした」。

しかし、「透明ひさし付きヘルメット」の開発は難航した。帽体と透明ひさし部分を一体成形する場合、接続面

社名 株式会社 谷沢製作所
本社 東京都中央区新富2-8-1
キンシビル
代表者名 代表取締役社長
谷澤 和彦
資本金 1億円
従業員 263名
事業内容 産業用安全衛生保護具（保護帽、安全帯、換気用風管など）
および標識等の製造・販売、賃貸等。
会社設立 昭和25年6月
（創業昭和7年）
ホームページ
http://www.tanizawa.co.jp/



主力の茨城工場

谷澤社長が手にするヘルメット『飛翔』は軽量であるだけでなく、通気孔により蒸れにくい、透明ひさしにより上方視界に優れる、雨滴を導く溝で雨水をえり元に落とさないなど、様々な機能を備えている。「究極のヘルメットはかぶっていることを意識しないもの」と谷澤社長は言う。

を極限まで平らにしないとうまくつかず、強度が不足してしまつた。試作しては強度試験を繰り返すうちに、失敗した試作ヘルメットを入れた段ボール箱は山積みになった。こんなにお金をかけて大丈夫かというほど試作費をつぎ込み、開発開始約1年後の平成6年、ようやく製品化に成功。「どこまで売れるか見通せないが」と迷いつつも、それまでにかけた開発期間とコストを考え、同社は透明ひさし付きヘルメットのアイデアと、その製造方法である『二重成形法』について特許を出願した。これは後に同社の、新市場進出の原動力につながっていく。

小さなクレームの向こうに あった真の製品評価

産業用ヘルメットの市場占有率36パーセントで業界トップを行く同社。その成長の要因は、景気にかかわらず徹底した技術開発態勢を維持し、他社をリードしたことだ。が、もう一つ、ユーザー視点を最大限に取り入れた開発姿勢も要因として見落とせない。

その姿勢が現れたのは、谷澤社長（当時製造部次長）がひさし付きヘ

ルメットの開発に取り組んでいたころ。きっかけは前の経営者が谷澤社長をユーザーの苦情処理担当に指名したことだった。さっそく、某ゼネコンから「保護帽のヘッドバンドの調節方法がわかりにくい」とのクレームを受けた谷澤社長は、営業担当者に同行。話を聞いてハッとしたという。実は、そのゼネコンの社長が現場を訪れた折、ヘルメット内部にあるヘッドバンドの調節に手間取り、周囲が冷や汗をかいたというのである。それまで、同社は、ヘッドバンドはユーザーが一度セットしたら、その後はもう調節しないだろうとの前提で設計していた。そのため、初めてのユーザーがすぐに使える構造になっていなかったのだ。「もしそのゼネコンの社長がこのヘルメット、使いづらいなと言えば、他社製品に取って替わられていたでしょう。1件のクレームの向こうには、実は大変重要な改善のヒントが潜んでいるのだと痛感しました」と谷澤社長は振り返る。

ユーザーの声に耳を傾け、 開発体質は変わった

クレーム処理に本腰を入れるきっかけとなったこの出来事は、同社設計部

知的財産権担保制度

知的財産権担保制度は、特許権等の知的財産権を担保とした融資です。知的財産権担保については、特許庁等への登録済の権利が担保の対象となります。適用には、下記の条件を満たすことが必要です。

知的財産権担保制度の適用条件

- ① 知的財産権に基づく製品等が市場で継続して収益を上げ、事業として確立していること。
- ② 第三者と権利が共有されている場合は、関係する権利者の同意が得られること。

平成17年、谷沢製作所は幼児向け自転車用ヘルメットの発売、翌年には子供用防災ヘルメットの発売を開始。昨年にはビデオカメラ・通信機能・GPSなどを搭載し、現場の映像情報・位置情報・音声などを遠隔管理者に送信するハイテクヘルメットの販売にも踏み切った。9・11同時多発テロ勃発後、社員の「屋内現場などで何が起こっているかの確に把握できる機能が重要になってくるのでは」という意見がきっかけだった。大

従来の市場からはみ出さなければ一層の成長はない

手電機メーカーと2年かけて共同開発した、このハイテクヘルメットの価格は40万円（別途専用のシステムが必要）。

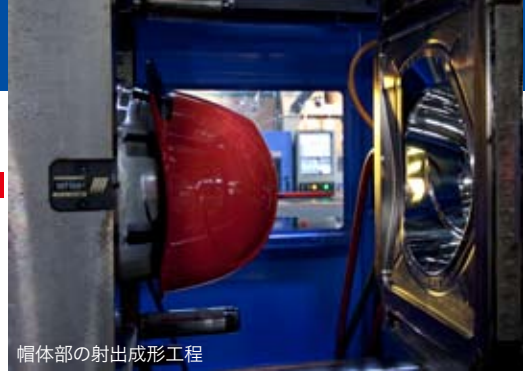
これまでの産業用市場からはみ出さかのような製品群の投入について、谷澤社長は「今後、従来の建築・建設関係でヘルメット着用人口が増えていくかは疑問です。ヘルメットは産業用という定説を捨てて、従来の市場からはみ出していこうと考えたとき、見えてきたのがあらゆる分野の安心、安全でした」と語る。予想どおり、ハイテクヘルメットは消防レスキューの現場把握、救急救命の現場で被救助者の容体を医師に送信するといった場面で試験的に使われ始めた。さらに生産現場などで熟練技術者が遠隔から作業者に指示を送り、高度な技術へのサポートを行うといった想定外の活用例も出てきた。

「新しい技術で新しい市場へ進出するには、異分野企業とのコラボレーションが有効です。特許など知財保護にも力を入れ、融資や助成金等をしっかり活用し、更に新しい市場に飛躍したい」。谷澤社長は期待を込めてこう語った。

（ライター 坂本伸之）



帽体部の検査



帽体部の射出成形工程

ヘルメット製造で最も重要な工程は射出成形。熱した樹脂を圧入する金型（写真右側の輝く部分）の製作には数千万円かかる。ユーザーニーズに応える改良は、この金型に手を加えることになり、小さな改良でも数百万円を要する。



『飛翔』
谷沢製作所の知的財産権（特許権）

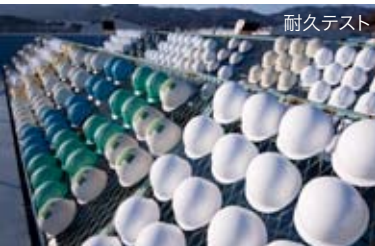
平成6年にひさしを透明にすることにより、従来のひさしとしての機能を損なうことなく、安全かつ効率良く作業を行えるヘルメットを特許出願し、平成11年に登録。



（写真は、『飛鳥』）



ヘッドバンドの装着



耐久テスト

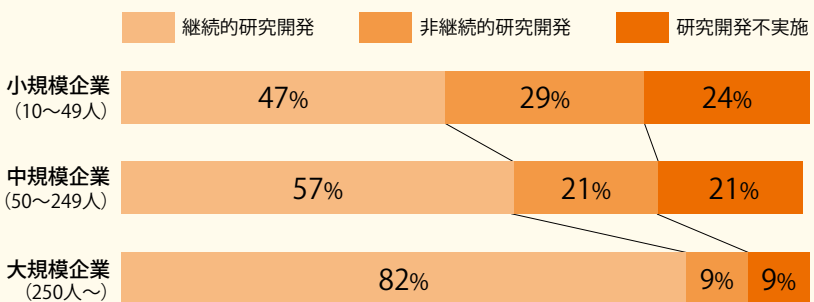
継続的な研究開発活動以外の創意工夫等

―「中小企業白書2009年版」より―

イノベーションの実現のために、研究開発活動に取り組むことは重要である。しかし、大企業に比べてスケールメリットや資金力の点で劣る中小企業では、研究開発活動を通じて技術革新だけでなく、日ごろからビジネスの種を探し、そこでひらめいたアイデアの商品化や、現場での創意工夫による生産工程の改善など、継続的な研究開発活動以外の創意工夫の役割が大きい。

大規模な研究開発を推進することは難しいが、経営者がリーダーシップを発揮しつつ、従業員と共に一丸となって、イノベーションの実現に向けて創意工夫等に取り組んでいると考えられる。

イノベーションの実現に向けて活動する企業における研究開発の実施状況



谷沢製作所 「イノベーション実現」のポイント

- 1 売れ行きが好調であっても、製品の機能・性能向上の追求を絶やさない。
- 2 ユーザークレームを確実に製品改良につなげる。
- 3 自社製品のあらゆる利用シーンを想像する。

しよつとの発想は、商品が成熟期を迎えてようやく出てきたのです」。

平成12年に商品化された、通気性を追求した蒸れにくいヘルメット（商品名『飛鳥』）はユーザーの立場に立つた設計の典型だろう。従来、ヘルメットの前面に通気孔を開けることは、針金などが侵入するなどの理由で許されなかった。これは設計者にとっては定説だ。しかし同社は、帽体を2層にし、外帽と内帽の穴をわずかにずらす構造でこの問題をクリア。ヘルメット内の空気の流れを、温度センサーを使って徹底解析し、格段に通気性に優れた製品開発に成功した。

定説をひっくり返さなければ
独創は生まれない

谷澤社長は平成11年、社長に就任して以来、開発担当者にこう語りかけている。「ユーザーの声を生かすためには定説に挑め。そこから独創が生まれる」。ユーザー視線重視の徹底ぶりは、同社の製造現場を歩くときよく分かる。

外側に保護膜を貼ったヘルメットは、完成間近の建築物内部を傷つけないための工夫。ヘアスタイルの乱れを防ぐネット付きは女性が抵抗なく着用するための工夫。側面にカードホル

ダーのあるタイプは、常に身分証明証を携帯しなければならない現場向けの工夫と、実に多様な創意工夫が具現化されたヘルメットが出荷を待っているのである。

これら改良の一つ一つがコストと時間を必要とする。なかでも平成18年に商品化された、通気性に優れたタイプに、透明ひさしを組み合わせたヘルメット（商品名『飛翔』）開発では、徹底した軽量化追求のため、多額の開発費用を費やした。中小企業にとって、本業を維持しながら開発費用をひねり出すのは決して容易ではない。しかし、透明ひさし付きヘルメットに関する特許を取得していたことから、この知的財産権を担保として、公庫の新事業育成融資制度を利用することができた。

「これ以来、特許によって保有する技術を融資につなげ、開発力を高めていくことの重要性を認識するようになりました。特許取得について経験的にいえることは、高度な製造ノウハウは特許出願による公開で、かえって競合他社にヒントを与えることになるので現場力として隠すべき。透明ひさし付きなど、外見上明らかな製品の特徴をなす発明は特許で守るべきだということです」と谷澤社長は語る。

コア技術の伝承と「温故創新」の精神で 新しいホッピー文化を創出

ホッピービバレッジ株式会社（東京都港区）

今年、創業100周年を迎える「ホッピービバレッジ株式会社」。老舗ながら、伝統と革新、そしてトップと社員の絆の再構築が、低迷した会社を急成長企業へと変革させていった。紆余曲折の変遷とともに、成長の要因を今年社長に就任する副社長・石渡美奈さんに伺った。

経営改革は、「温故創新」の精神で推し進める

「創」 業者の3代目として家業を継ぐ。祖父が創り、父親が育てたホッピービバレッジに石渡美奈さんが入社したのは平成9年、29歳の時。石渡さんが入社を決断したきっかけは、その2年前のこと。平成7年に酒類製造の規制緩和によって同社は、地ビール製造の免許を取得し、地ビール製造をスタートさせる。それを知った石渡さんは「ビールも造ることできる、潜在力を秘めたおもしろい会社なんだ」と父の会社への認識を新たに。大学卒業後に食品メーカーや広告代理店で働いたこ

とで仕事の楽しさを知った時期でもあり、「やはり、ここが自分の生きる道」との思いを抱いての決断だった。ホッピービバレッジの主力商品であるホッピーは、昭和23年に東京・赤坂で製造販売が開始された。ビール風味の焼酎割り用飲料であるホッピーは、戦後、高嶺の花だったビールの代用品として庶民の酒文化の一翼を担ってきた。しかし、80年代に入り、他社から登場した柑橘系炭酸飲料などに焼酎割りとしての人気を奪われ、長い低迷期に入る。

低迷期を承知で入社した石渡さんだったが、入社してすぐ「大変な所に入ったかも」と感じはじめた。中高年が大半を占める社員は、互いに情報を共有することもなく、まるで組織化されていないのだ。何より驚いたのは、社員自身がホッピーを飲まない。愛していないこと。

会社の体質をどうやって変えたらいいのか。石渡さんは思い悩んだ。「折しも、『女性』がマーケットの主役だ」と言われる時代に突入してしました。若い女性の心を打つ商品を作る

うと考えたのです。消費者調査を行ったところ、案の定ホッピーには『オヤジ御用達の古い、ダサイ、ビールの代用品』というイメージが定着していた。そこで元広告マンだった経験を活かし、石渡さんはさっそく商品イメージを変えようと新商品を「ホッピーハイ」と命名して発売。ラベルもボトルもオシャレなデザインに一新した。

ところが販売がスタートしてもまるで売れない。ホッピーという名前がついたまがい物じゃないか。昔からのホッピーファンの反応はクールだった。「ラベルが古臭い」と、長い間、試行錯誤を重ねながら定着してきたデザインには、ちゃんとワケがある。ブランド戦略を立てるにも、変えていいものと、変えてはいけないものがある。それを痛感しました。

このとき、ホッピーの歴史を学び、顧客の声にもっと耳を傾け、新しいホッピー文化を創りあげていく事業展開をしていこうと心に決める。「温故知新ならぬ、温故創新です」と石渡さんは目を輝かせる。



取締役副社長 石渡美奈（いしわたり・みな）
昭和43年東京生まれ。平成2年、立教大学卒業後、大手食品メーカーに入社。その後広告代理店でのアルバイトを経て平成9年、ホッピービバレッジ（旧コクカ飲料）に入社。平成15年に副社長、平成22年3月、創業100周年を機に社長に就任予定。

社名 ホッピービバレッジ株式会社
本社 東京都港区赤坂2丁目15番12号
代表者名 代表取締役社長 石渡光一
資本金 1,000万円
従業員 48名
事業内容 ホッピー、サワー、ビール、リキュール
及び各種清涼飲料水、炭酸飲料水の
製造販売
創業 明治43年
ホームページ
<http://www.hoppy-happy.com/index2.html>

自ら広告塔になり、中小企業ならではの独自の広告戦略を展開

「自分」 分ができることは何なのかをしっかりと勉強しよう」と考えた石渡さんが着目したのが、インターネットによるホッピーの情報発信だった。e・ビジネス創成期ともいえるときに個人でホームページを作り、「ホッピーミーナ」という名前で日記を掲載しはじめた。これが大いに注目を集めた。

「大手企業のように宣伝費をかけられない。だったら、中小企業ならではの方法があるはずだ」。そう考えていた石渡さんは、常にアンテナを張りめぐらせていた。色々な分野の人々と接触し、インターネットに関する事など、小耳にはさんで「イケル！」と感じた情報はこまめにストックしていった。

テレビ局から取材の依頼も入ってきた。オジサンたちが愛するホッピーの跡取りが女性であることが瞬間に話題となった。石渡さんは自ら広告塔になり、メディアへの露出の機会を積極的に作っていった。平成13年、会社のサイトを立ち上げ、ホッピーの新しい飲み方や取扱店な

ど、さまざまな情報を載せて若い層も開拓し、ネットショップをスタートさせる。また、ホッピーを配送するトラックにはポップなデザインの広告を施し、行き交う人々の目を惹きつけた。ホッピーの認知度は上がり、売り上げは、平成15年を境に上昇しはじめた。

「いくつかの要因が追い風になったと思います」と石渡さんは冷静に分析する。それは、焼酎のイメージがアップして焼酎人気が高まったこと、レトロブームの到来そして健康志向である。実はホッピーは糖質やカロリーが低く、プリン体もゼロなのだ。「ブームはいずれ終わるもの。いつの時代にあってもぐらつかない核」となるものを屋台骨として据えなければと考えるようになりました。



ホームページに掲載されている「ホッピーミーナ」の日記



「仕込槽」で麦芽と温水を混合し、麦芽中のでんぷん質を糖質に変える。その後、「ろ過機」でろみろをろ過。ホップを添加して「煮沸釜」で加熱し、「苦み」を抽出。冷ました麦汁に酵母を加えて低温で醗酵させる。半月ほど低温熟成させ、不純物を取り出してさらにろ過すると、ホッピーが出来上がる



ホッピーができるまで



出来上がったホッピーをビンに充填



「打栓機」で王冠をつける



検査を通ったホッピーは、箱詰めされ、ポップなデザインのトラックで飲食店などへと運ばれる



1本1本機械と人の目で、分量などを丁寧に検査



ホッピーののぼりが立つ居酒屋風景（両端は、ホッピーバレッジの従業員）

人そして社会と関わり合いながら、成長し続けられる喜び

平 成15年に石渡さんは副社長に就任した。経営改革は順風満帆に進んだように見えたが、3年目を迎えた頃、石渡さんを入社時から支えてくれていた工場長の加藤木さんが、突然辞表を持ってきた。加藤

木工場長は、それぞれの人の立場使命、そして人の心を大事にすることが重要だ」と直言したのだ。

「改革を急ぎすぎて、社員とのコミュニケーションが取れていなかったことに気づかされました」。

これを機に、石渡さんは積極的に社員の中に入って行き、互いに強い

絆を築くまでになっていった。そして、バラバラに離れかけた社員的心は一つになっていったという。

「祖父がホッピーバレッジの前身となるラムネの製造・販売店を起業してから、今年で100周年を迎えることができました。今後は、ホッピーの新たな100周年を見据えて経営を展開していかなければならないと考えています」。

100周年を機に、石渡さんは社長に就任する。そして、経営者としてもつと磨きをかけようと昨年から大学のビジネススクールに通い始め、改めてわかったことがあった。会社の最大の強みは「技術と人にあるということだ」。

「宣伝や営業は、私自身の得意な領域ですが、それが活かせるのはホッピーの醗造醗酵技術があつてこそ。私は、技術の目利きにならなければならぬことを学びました」。

コアテクノロジーと人の絆。その両輪で会社が成長していくのだと石渡さんは断言する。「会社には、祖父と父が培ってくれた規範がある。そ

れは家族的な繋がりです」。

ホッピーバレッジに惚れ込んで入社してきた新卒社員が、飲食店に営業をかけてうまくいかずに落ち込んでみると、「私たちにしかできないスタイルがあるよね」と背中をパッと叩いて顧客の元へ送り出す。社員たちはそれに力水を得て、手作りのホッピーメニューを提案したり、トイレ掃除を手伝うなど、「お客様に心から喜んでいただける仕事をしよう」と一生懸命になる。

「仕事を通じて人と関わり合い、社会と繋がることで、私たちはどこまでも成長できることを確信するんです。だから仕事ってやめられない」。

金融機関の担当者との面談も石渡さんの、「楽しい仕事」の一つだとい

う。公庫とは父親の代からの長い付き合いだ。「明るい気風でクライアントに寄り添ってくださる感じが嬉しい。試算表を持参しての定期報告が楽しみになっています」。

現在、需要に迫いつくため、調布の工場を増設中だ。新工場は愛称「感動工場」と命名され、この夏に操業予定。技術開発部門も新たに設置することになっている。

伝統を守りつつ進化し続けるホッピーバレッジ。中小企業ならではのオンリーワンの技術を伝承しながら、100年、200年後の未来へとホッピー文化を伝えていくにちがいない。

（ライター 境朗子）



常務取締役兼調布工場長の加藤木隆さん。昭和54年、ホッピーバレッジに入社。2代目社長・石渡光一氏と3代目美奈氏のもと、製造部門を全面的に担う。オンリーワンのホッピー醗造醗酵技術の継承を使命とする。

ロングセラー商品に学ぶここがポイント

1

「温故知新ならぬ、温故創新」の精神で事業展開する。

2

オンリーワン技術である、醗造醗酵のコアテクノロジーの伝承。

3

人の絆、そして人と社会とのかかわりを大切にしながら、成長を遂げていく。

全国中小企業動向調査(中小企業編)の結果概要

～2009年10-12月期実績、2010年1-3月期および4-6月期見通し～

『中小企業の景況は、一部に持ち直しの動きがみられるものの、持ち直しの勢いは緩やかなものにとどまっている』

日本政策金融公庫・総合研究所は、1月21日「全国中小企業動向調査結果(2009年10-12月期実績、2010年1-3月期以降見通し)」を発表した。

2009年10-12月までの中小企業の景況は、「一部に持ち直しの動きがみられるものの、持ち直しの勢いは緩やかなものにとどまっている」との調査結果報告がなされた。

今回調査のポイント

- ① 業況判断DI**
マイナス幅は縮小しているものの、低い水準にとどまっている。
- ② 売上げDI**
マイナス幅は縮小しているものの、非常に低い水準にとどまっている。
- ③ 価格DI**
販売価格DI、仕入価格DIともにマイナスが続いている。
- ④ 純益率DI**
マイナス幅は縮小しているものの、低い水準にとどまっている。
- ⑤ 従業員DI**
非常に低い水準が続いている。
- ⑥ 設備投資実施企業割合**
極めて低い水準が続いている。

動き1

業況判断

▲48.8
↓
▲39.2

UP

マイナス幅は縮小するも、低い水準。先行きも低い水準にとどまる見通し。

●現状

業況判断DI(前年同期比「好転」「悪化」)企業割合は、マイナス幅は3期連続で縮小しているものの、▲39.2と低い水準にとどまっている。

●見通し

先行きについてはマイナス幅が縮小するものの、依然として低い水準にとどまる見通しとなっている。

DATA

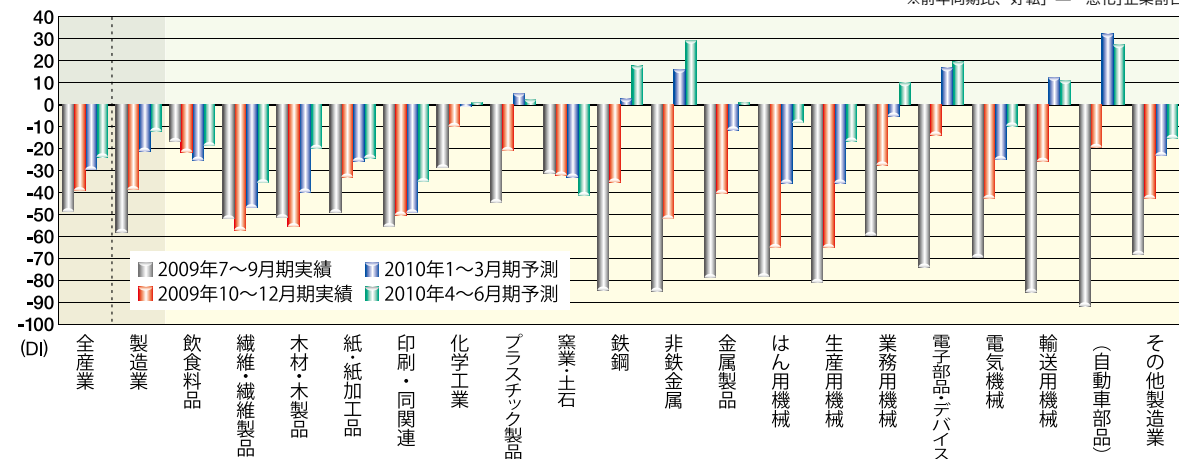
- 調査時点
2009年12月中・下旬
- 調査対象
当公庫中小企業事業取引先 12,709社
- 有効回答企業数
5,677社(回答率44.7%)

DI(ディフュージョン・インデックス)

当調査のDIは、回答結果の分散程度を指数化したものです。質問に対し「プラス」「中立」「マイナス」の3つの選択肢を用意し、「プラス」の選択肢に回答した企業の割合から「マイナス」の選択肢に回答した企業の割合の差をDIとしています。DIは基本的に「変化の方向」を表すものです。

製造業 業種別業況判断DIの推移<季節調整値>

※前年同期比、「好転」―「悪化」企業割合



動き2

業種別業況判断

- 製造業…機械関連業種を中心にマイナス幅が縮小。
- 非製造業…小売業、サービス業などでマイナス幅が拡大。

●製造業

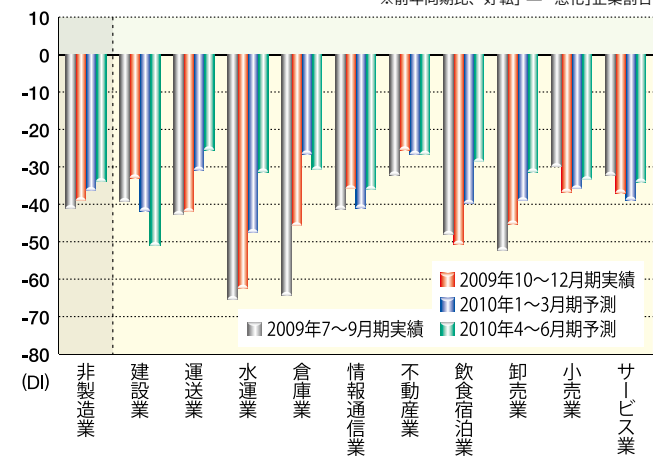
製造業では、自動車部品や電子部品・デバイスなどでマイナス幅が大幅に縮小している一方、繊維・繊維製品や木材・木製品などの内需関連業種では、マイナス幅が拡大している。

●非製造業

非製造業では、小売業、サービス業、飲食宿泊業でマイナス幅が拡大している。先行きについては、運送業などの物流関連業種でマイナス幅が縮小する一方、建設業などでマイナス幅が拡大する見通しとなっている。

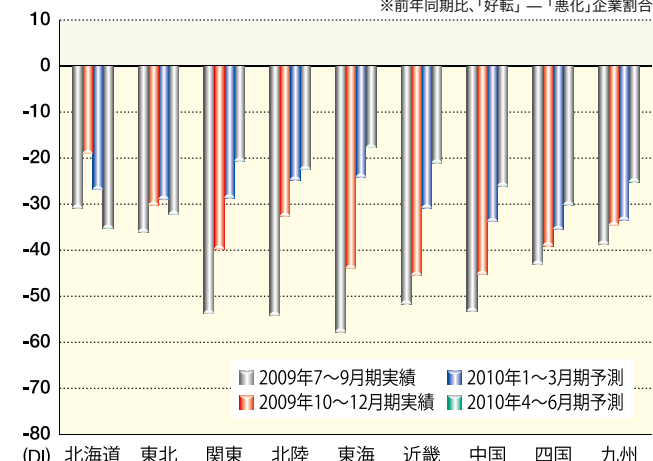
非製造業 業種別業況判断DIの推移<季節調整値>

※前年同期比、「好転」―「悪化」企業割合



地域別業況判断DIの推移<季節調整値>

※前年同期比、「好転」―「悪化」企業割合



動き3

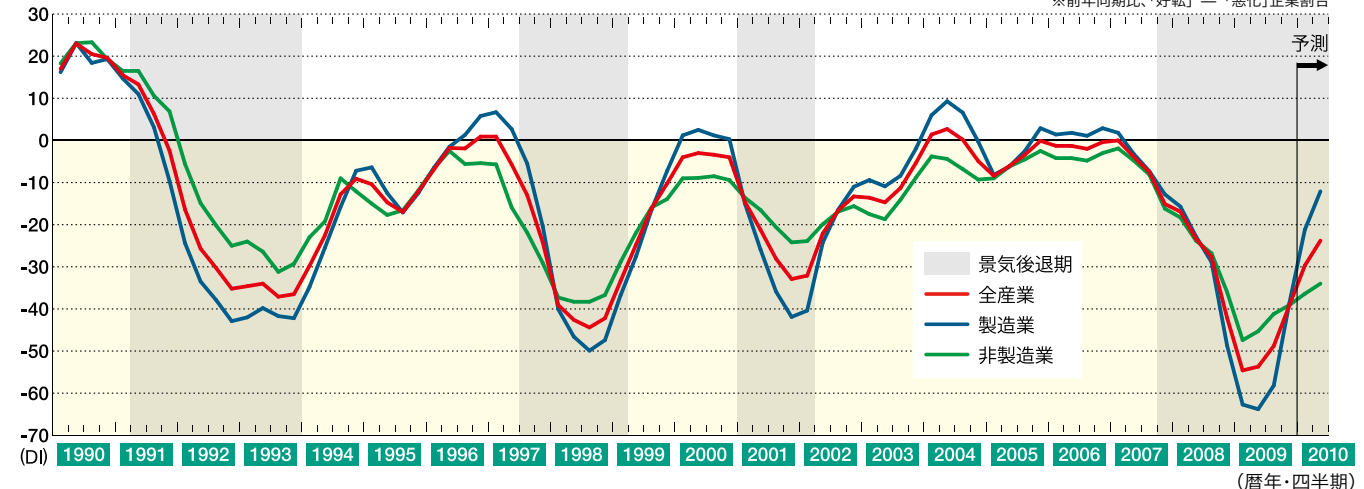
地域別業況判断

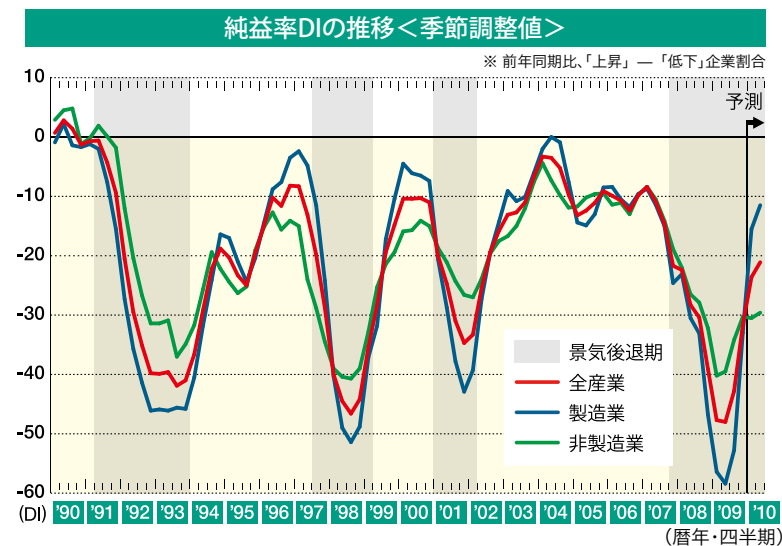
全ての地域で低い水準が続く。

全ての地域でマイナス幅が縮小しているものの、依然として比較的大きなマイナスが続いている。先行きについては、回答企業のうち機械関連の占める割合が大きい東海、関東などでマイナス幅が縮小している。一方、建設業などの内需関連の割合が大きい北海道や東北ではマイナス幅の拡大を見込んでいる。

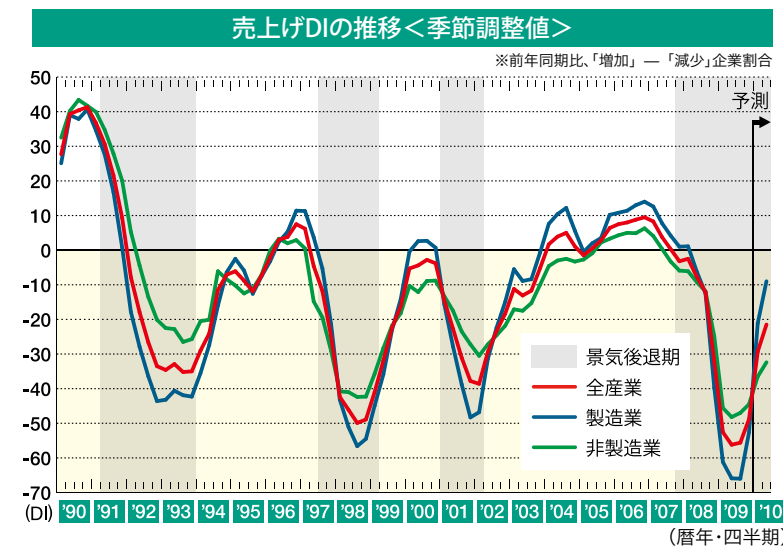
業況判断DIの推移<季節調整値>

※前年同期比、「好転」―「悪化」企業割合

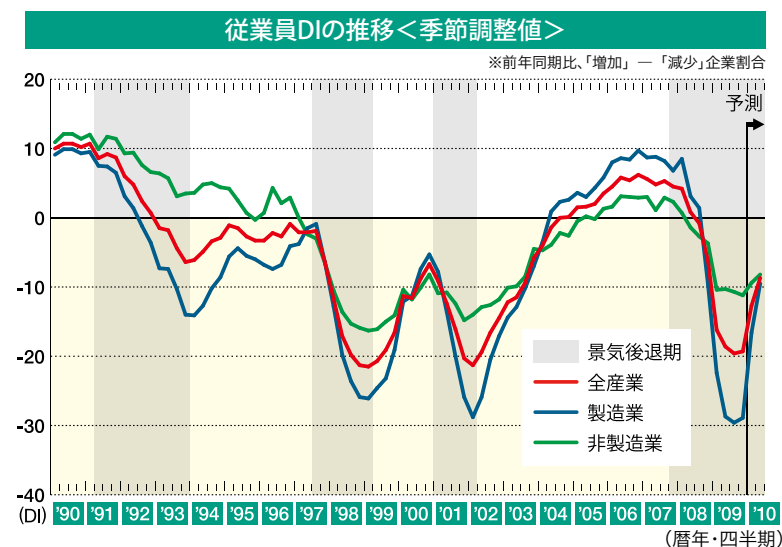




純益率DI（前年同期比、「上昇」―「低下」企業割合）は、マイナス幅は2期連続で縮小しているものの、低い水準にとどまっている。先行きについては、マイナス幅が縮小するものの、依然として低い水準にとどまる見通しとなっている。



売上げDI（前年同期比、「増加」―「減少」企業割合）は、マイナス幅は2期連続で縮小しているものの、▲48.8と非常に低い水準が続いている。先行きについては、マイナス幅が縮小するものの、依然として低い水準にとどまる見通しとなっている。



従業員DI（前年同期比、「増加」―「減少」企業割合）は、▲19.3となり、マイナスに転じた2008年7―9月期以来のマイナス幅縮小であるが、依然として非常に低い水準が続いている。



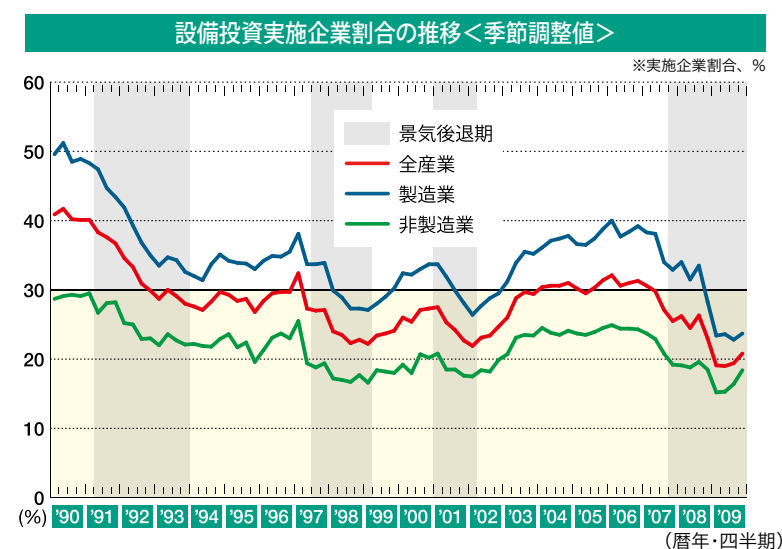
全国中小企業動向調査（中小企業編）について

当調査は、中小企業の景気動向等を把握するために、当公庫中小企業事業のお取引先のご協力を得て1959年以来3ヵ月ごとに実施している調査です。調査結果については、中小企業の分野において我が国を代表するビジネスサーベイのひとつとして、関係各位から高い評価を得ています。

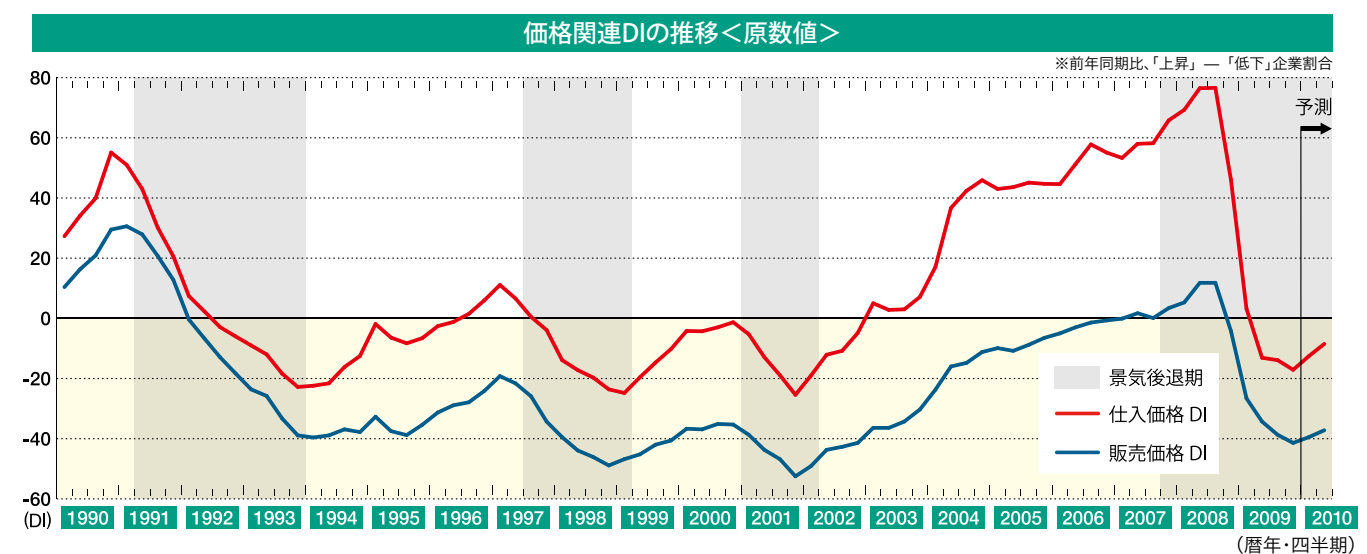
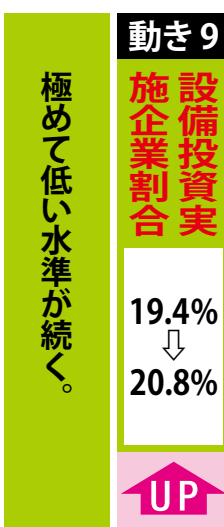
仕入価格DI（前年同期比、「上昇」―「低下」企業割合）は、3期連続でマイナスとなり、マイナス幅は拡大している。先行きもマイナスが続く見通しとなっている。



販売価格DI（前年同期比、「上昇」―「低下」企業割合）は、4期連続でマイナス幅が拡大した。先行きも大幅なマイナスが続く見通しとなっている。



設備投資実施企業割合は20.8%となり、過去最低を記録した2009年4―6月期（19.0%）からやや改善したものの、4期連続で20%近辺の極めて低い水準が続いている。

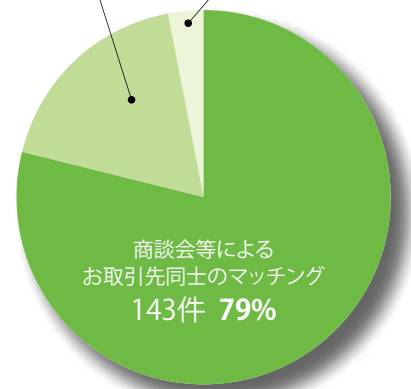


平成21年度上半期マッチング支援件数 前期比2倍の180件

～ 統合のシナジー効果を発揮し、新ビジネス創出を支援 ～

日常的なご相談を通じた
お取引先同士のマッチング
32件 **18%**

各事業の
連携によるご融資
5件 **3%**



平成21年度上半期(4～9月)の
マッチング実績180件

日本公庫では、平成20年10月の統合以降、シナジー効果を発揮し、顧客サービスの向上に努めています。平成21年度上半期に、日本公庫の各事業が連携して行ったお取引先同士のマッチング支援件数は180件となり、20年度下半期の75件を大きく上回りました。特にお取引先からのニーズが高い商談会、異業種交流会等の開催に力を入れており、支援実績の内訳は左表のとおりとなりました。

や小売業者などに農林水産物の安定調達先を紹介するケース、農林漁業者や食品メーカーに新たな販売先を紹介するケース、農工商連携による新商品や新技術の開発にあたり提携先・連携先をご紹介するケース等が多くなっています。今後とも当公庫は各事業が持つ融資ノウハウやネットワークを活用して統合効果を発揮し、新ビジネス創出や販路開拓等を支援すべくマッチングサービスに積極的に取り組んでいきます。

中国上海取引先現地法人交流会を開催



当事業・勝野本部長の挨拶

日本公庫は、平成21年12月11日、中国・上海にて、海外職業訓練協会（OVTA）と共同で「中国上海取引先現地法人交流会」を開催し、上海周辺に進出する企業82社109名が出席しました。本交流会は、海外に進出しているお取引先の現地法人を中心としたビジネス交流を目的に、アセアン各国及び中国各地にて開催しているもので、統合前の旧機関中小公庫から実施していましたが、今回は統合のシナジー効果を活かし、当事業のお取引先だけでなく、国民生活事業のお取引先も初めて参加しました。

講演会は「中国での工場経営成功の秘訣」、「最近増加している税関トラブルと対処法」のテーマと、日系中小企業への融資を積極的に取り組んでいる中国銀行から同行の融資制度を紹介して頂きました。参加者からは「経験豊富な講師による実例に基づいた説明で、非常に有意義であった」と好評でした。



講演会の様子

懇親会では、企業同士が活発にビジネス交流を行うとともに、講師及び中国銀行の職員等と情報交換が行われました。今後海外に進出しているお取引先の現地法人支援の一環として、定期的に本交流会を開催していきます。

編集後記

2010年を迎え、早や2カ月が経過しました。よく「1月は行く、2月は逃げる、3月は去る」といいますが、時が過ぎるのは本当に早いもので、気がつけば桜散る季節…と

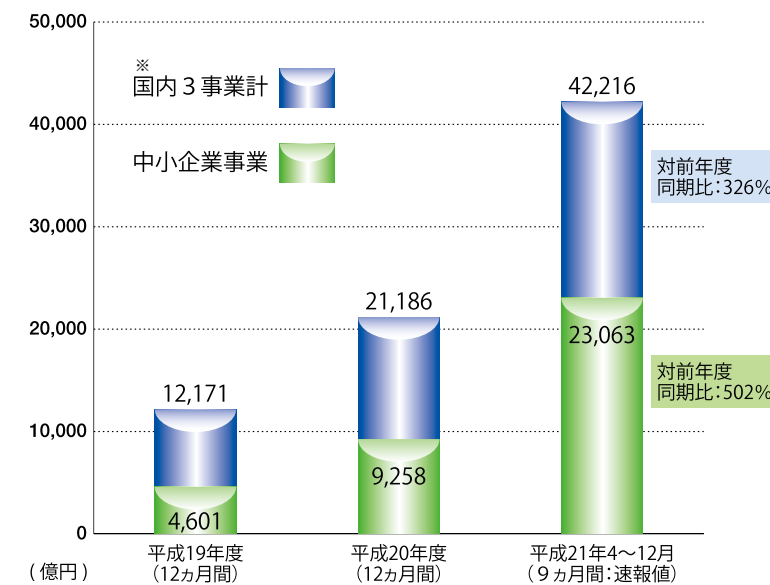
ならないようにしたいものですね。本号では、「お客様訪問レポート」の取材でホッピーバレッツ様にお邪魔しました。副社長を始め、社員の方々の明るい笑顔と挨拶

に元気をもらいました。本年もお取引先の取組み事例をご紹介し、経営のヒントになるような広報誌としていきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いします。（宮）

セーフティネット貸付が大幅増加

～ 平成21年4～12月累計実績4兆2千億円、中小企業等の資金繰りを支援 ～

セーフティネット貸付実績の推移グラフ



日本公庫（国内3事業計）の特別貸付制度「セーフティネット貸付」における融資実績（平成21年4月～12月の9カ月間）が、4兆2千億円になりました。

同貸付制度については、平成21年12月8日に閣議決定された「明日の安心と成長のための緊急経済対策」において、取扱期間の延長や雇用維持・拡充対応の金利引き下げの強化などの対策が盛り込まれており、更なる支援措置を講じていきます。当公庫は、国の施策に基づき政策金融機関として、今後もセーフティネット機能を発揮し、中小企業の皆さまを全力で支援していきます。

平成22年度予算(政府案)及び拡充が予定される貸付制度の主な内容

平成21年12月25日に、平成22年度予算(政府案)が閣議により決定しました。

この決定を踏まえた当事業各業務の事業規模は以下のとおりです。

(単位: 億円)

中小企業者向け業務	22年度予算額	前年度当初計画
融資業務	23,000	24,400
証券化支援買取業務	401	751
証券化支援保証業務	280	420
売掛金債権証券化等支援業務	500	500

< 拡充が予定される貸付制度の主な内容 >

新製品の市場化等に
取り組む製造業者の方々に
支援する融資

○「企業活力強化資金の拡充」
⇒貸付対象に『特定ものづくり基盤技術』を活用し、新製品の市場化等に取り組むかた」を追加(特別利率①)

地域活性化を支援する融資

○「企業活力強化資金の拡充」
⇒貸付対象に「地域の活性化に取り組む商店街(地域商店街活性化法に基づく事業計画を作成した商店街)において事業を営むかた」を追加(特別利率②)

○「地域活性化・雇用促進資金の拡充」
⇒貸付対象に「地方公共団体が推進する施策に基づき地域活性化に取り組むかたで、地方公共団体が認めた事業を営むかた」を追加(特定の要件を満たす場合には、特別利率①)

海外展開を支援する融資

○「海外展開資金の拡充」
⇒貸付限度額を2億5千万円(別枠)から7億2千万円に拡充