

# 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ィアがある」

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



# JFC 中小企業だより

Vol.4  
2010. 2

c o n t e n t s



【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 島信彦

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ィアがある

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 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

デーティ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 株式会社ハードオフ「ホールディングス」  
代表取締役会長兼社長 山本善政氏

インタビュー 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



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店舗を開拓。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

## 高度成長期のオーディオ ブームに乗った創業期

もつたりと(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年の終わりころにバ  
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、ガリガリに瘦せました。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つたんです(笑)。

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  
回ガレー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、資金もない中  
で転身を考えなくてはならない状況で  
してしましたね。

そして「この山莊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。

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  
回ガレー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  
気崩壊後に売上がり半減、資金もない中  
で転身を考えなくてはならない状況で  
してしましたね。

「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られたのは、まず、「真実を話す」ことが重要であったと思っています。

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感じます。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

いフエ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」という考え方に基づいて、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、循環型の社会で工口に貢献できるリユース・シヨップは、みんなのお役に立つだらうと考えました。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

**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で、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」。トップとすれば、大善につくときには非情に似た」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」と半分が辞めていました。当然、経営者としては苦しい。しかし、残ってくれた社員はかわいいのです。今の事業の基礎を作つてくれます。

ひ、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」と感概深かつたことを思い出します。倒産するかしないかの瀕戸際の経営者の顔といふのは悲惨なものだったと思うのですが、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、いつ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きたいと願します。

**勝野本部長** そうあり続けたいと思ってます。本口は貴重なお話をお聞かせいたしました。ありがとうございました。



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』へ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、"エコロジー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。

**山本社長** 実際、他の金融機関では「夢みたいなことを言って…」と相手にされませんでしたが、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**

う、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」

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った先です。「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、「この人を信じよつ、応援しよう」ということになるのではないかと思いません。

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、将来を見えて融資をする」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ほどうまくいくかわからない」といふことを聞きました。確かに公庫は、人を見て、企業を見て、将来を見えて融資をする」といふことは、公庫の特徴でもあります。しかし、公庫は、人を見て、企業を見て、将来を見えて融資をする」といふことは、公庫の特徴でもあります。

ます。“ボロは着ても心は錦”といいます。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だ。苦しんでいたんですね。

中小企業経営者への  
メッセージ

期待されていふことがあれば、お聞かせください。

これからのお仕事に期待すること

これからのお問い合わせに  
期待すること

会社のため」という4つの経営理念を立てました。会社が世の中から支持を受けねば、黙つても社員を豊かにしてく

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

を、何時間もかけて必死に説明しました。

**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『ハーデオフ』は瞬く間に全国展開し、平成12年11月にはジャスマックに、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。

## 自分と会社を支えた 経営理念

これからも 中小企業者の理念や長期の戦略をしつ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きたいだ きたないと願います。

# 中小企業のイノベーション戦略

中小企業にとっての「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ご紹介する。

クレームのなかにこそ  
製品を育てるアイディアがある

## 事例紹介 —イノベーションの達人③—

顧客満足度の高い製品をつくるためには、いかにユーチューバーズにマッチした製品を作り上げるかがポイントとなる。

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ご紹介する。

クレームを手がかりに、ユーチューバーズに直結する製品作りのため、独創的なアイディアを出し、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だいた。

社内の逆風を背に育つた  
徹底した開発姿勢

「社内の反対をよそに、どうまで軒  
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、『従来品よりミカソ1個分、  
40g軽い』をキヤツチフレーズに重さ  
約340gの新製品を売り出した。社内  
の反対は無理もなかつた。

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。やっこ、谷澤社長は「うん」と返

社名 株式会社 谷沢製作所  
本社 東京都中央区新富2-8-1  
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。

## 小さなクレームの向こうに あつた真の製品評価

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、

取り入れた開発姿勢も要因として見落とせない。

ユーザーの声に耳を開発体質は変わった

## 開発体質は変わった

ザーがすぐに使える構造になつていなかつたのだ。「もしそのゼネコンの社長がこのヘルメット、使いづらくな」と云々、他社製品に取つて替わられていたでしよう。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いのだと痛感しました」と谷澤社長は振り返る。

つかず、強度が不足してしまつのだ。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つた。こんなにお金をかけて大丈夫かといふほど試作費をつき込み、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『一重成形法』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。

ス纖維プラスチック製(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F RP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纖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。「順調に売れていますのだから、そこまで改良にこだわることはなかろ

**苦勞を重ねた開発  
迷いながらも  
「特許を取ろうか**

う」との社内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。

る。きっかけは前の経営者が谷澤社長をユーチューバ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つ。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チューバ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

ザーがすぐに使える構造になつていなかつたのだ。「もしそのゼネコンの社長が“このヘルメット、使いづらくな”と言えば、他社製品に取つて替わられていたでしよう。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。

**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、谷澤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きているか的確に把握できる機能が重要なになってくるので」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



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。



谷澤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、安全かつ能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。

にどうしてターニングポイントになった。その後、ヘッドバンドは片手で簡単に調節できるものに改良され、またヘルメットをかぶつて下に向いてもずれにくい構造なども採用された。さらに頭部に直接接するヘッドバンドの凹凸は、たとえ微細でも緩やかなカーブになるよう仕上げた。薄毛のユーザーが1日中かぶつても違和感

がないようにとの配慮だ。すべてユーザーからのクレームを参考にした改良である。「以前の設計には、どんなルメットをかぶつて下に向いてもズレが欠けていたのです。商品が好評に売れていたからこそ、田が向かなかつともいえます。ユーザーのクレームに対応するため、多額の費用をかけて金型に手を加えてでも改良

がなかったともいえます。ユーザーのクレームから、クレームを参考にした改

良である。「以前の設計には、どんなルメットをかぶつて下に向いてもズレが侵入するなどの理由で許されなかつた。これは設計者にとっては定説だ。しかし同社は、帽体を2層にして、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。

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くヘルメット(商品名『飛鳥』)はユーザーの立場に立った設

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つた。これは設計者にとっては定説だ。しかし同社は、帽体を2層にして、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。

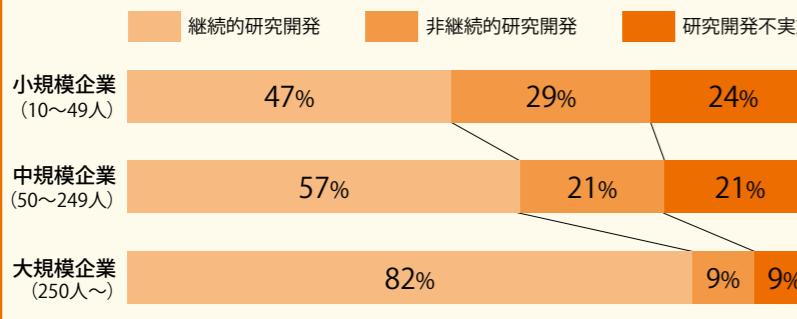
「新しい技術で新しい市場へ進出するには、異分野企業とのコラボレーションが有効です。特許など知財保護にも力を入れ、融資や助成金等をしっかり活用し、更に新しい市場に飛躍したい」。谷澤社長は期待を込めてこう語った。

(ライター 坂本伸之)

## 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

これまでの産業用市場からはみ出さなかつたのがあらゆる分野で、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していくかは疑問です。ヘルメットは市場からはみ出していくことを、見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。

### 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



### 谷澤製作所 「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。

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、実際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レーム(商品名『飛翔』)開発では、徹底解析し、格段に通気性に優れた設計の典型だ。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つた。これは設計者にとっては定説だ。しかし同社は、帽体を2層にして、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。

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を備えた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して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」といふことです」と谷澤社長は語る。

# コア技術の伝承と「温故創新」の精神で 新しいホッピービー文化を創出

ホッピービーバレッジ株式会社(東京都港区)



今年、創業100周年を迎える「ホッピービーバレッジ株式会社」。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。紅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ごう。祖父が創り、父親

が育てたホッピービー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「ビールも造ることのできる、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した。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。

ホッピービー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いく。若い女性の心を打つ商品を作ろ

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。「ラベルが古臭かろうと、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。それを感じました」。

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くことを心に決める。

「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。

社名  
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>



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、ホッピービーバレッジ（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。

# 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開拓

**自** 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始めた。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針があるはずだ」。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ことなど、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”的跡取りが女性であることが瞬く間に話題となつた。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つていった。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をまとめた。ホッピーミーナの日記

じやまざまな情報を載せて若い層も開拓し、ネットショッピングをスターさせる。また、ホッピーを配達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年を境に上昇はじめた。

「いくつかの要因が追い風になつたと思います」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つたこと、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、麦芽中のデンプン質を糖質に変える。その後、「ろ過機」でもろみをろ過。ホップを添加して「煮沸窯」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醸造させ、不純物を取り出してさらなる過すると、ホッピーが出来上がる



ホッピーができるまで



ホッピーののぼりが立つ居酒屋風景(両端は、ホッピービバレッジの営業員)



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



「打栓機」で王冠をつける



出来上がったホッピーを瓶に充填

## 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つ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つて行き、互いに強い絆を築くまでになつていった。そして、バラバラに離れかけた社員の心は一つになつていったという。

「祖父がホッピービ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10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10周年を見据えて経営を開いていかなければならぬと考えています」。

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、改めてわかつたことがあつた。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醸造醸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」。

「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、祖父と父が培つてくれた規範がある。そ

### ロングセラー商品に学ぶここがポイント

3

2

1

“温故・知・新”ならぬ、“温故・創新”的精神で事業展開する。

オンライン技術である、醸造醸酵の「アテクノロジーの伝承」。

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。

これは家族的な繋がりです」。

ホッピービバレッジに惚れ込んで、バーバラに離れかけた社員の心は一つになつていったという。

「祖父がホッピービ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10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10周年を見据えて経営を開いていかなければならぬと考えています」。

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した昨年から大学のビジネススクールに通い始め、改めてわかつたことがあつた。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醸造醸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」。

「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



常務取締役兼調布工場長の加藤木隆さん。昭和54年、ホッピービバレッジに入社。2代目社長・石渡光一氏と3代目夫美奈氏のもと、製造部門を全面的に担う。オンラインのホッピー醸造醸酵技術の継承を使い命とする。

金融機関の担当者との面談も石渡さんの、“楽しい仕事”的一つだといふ。公庫とは父親の代から長い付き合いだ。「明るい気風で、クライアントに寄り添つ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、需要に追いつくため、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ビバレッジ。中小企業ならではのオンライ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)

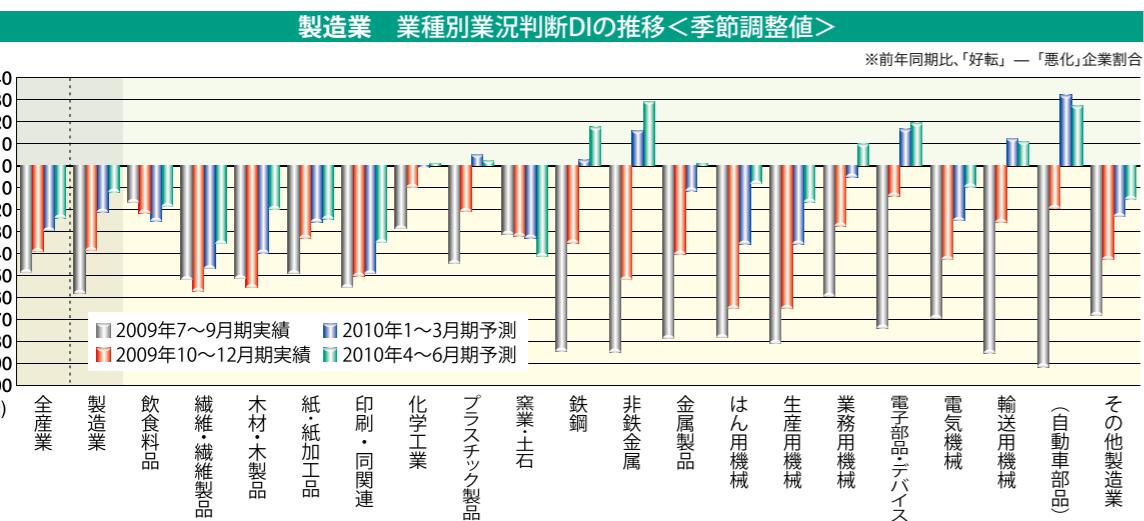
# 全国中小企業動向調査(中小企業編)の結果概要

～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』

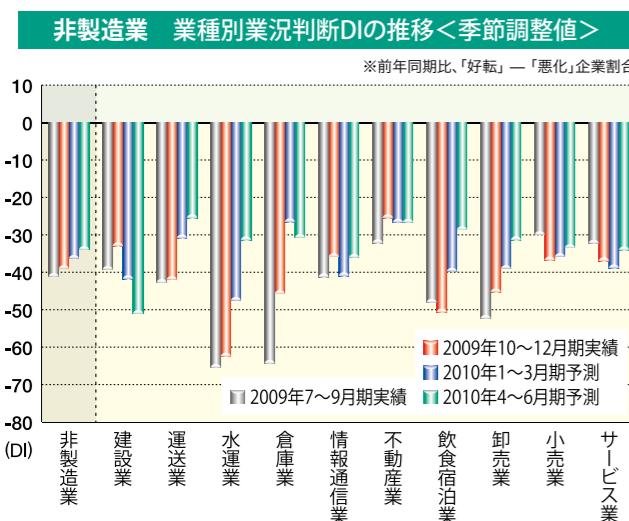
日本政策金融公庫・総合研究所は、1月21日「全国中小企業動向調査結果(2009年10-12月期実績、2010年1-3月期以降見通し)」を発表した。

「全国中小企業動向調査結果」によると、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。

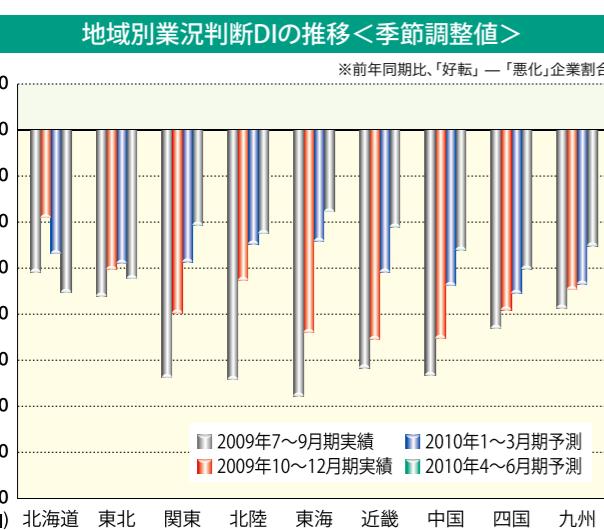


## 動き2 業種別業況判断

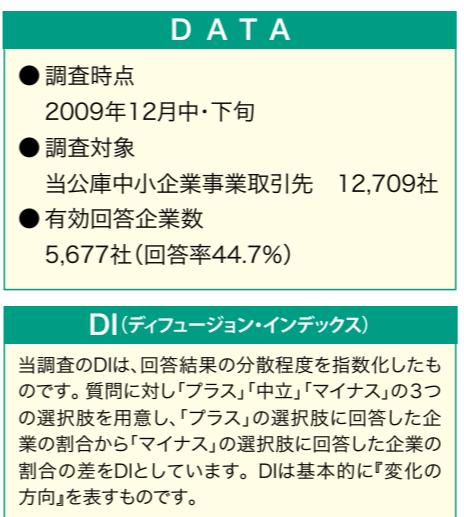
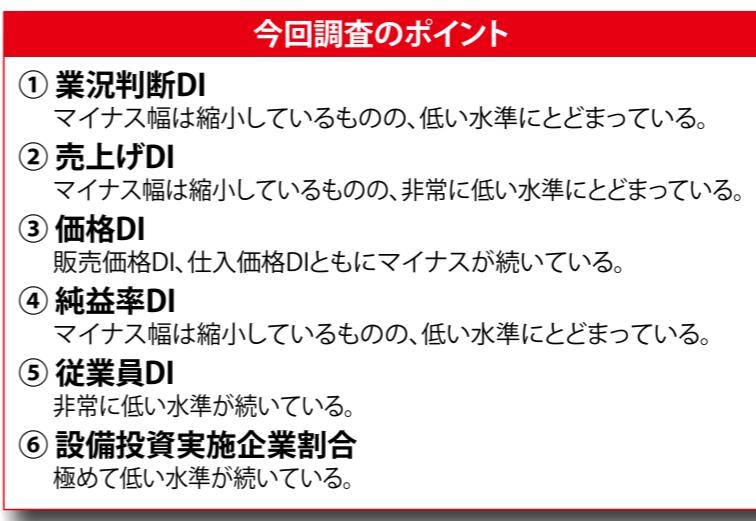
●● 非製造業 機械関連業種を中心でマイナス幅が縮小。 ●● 製造業 小売業、サービス業などでマイナス幅が拡大。



●● 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・織維製品や木材・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どうてている。

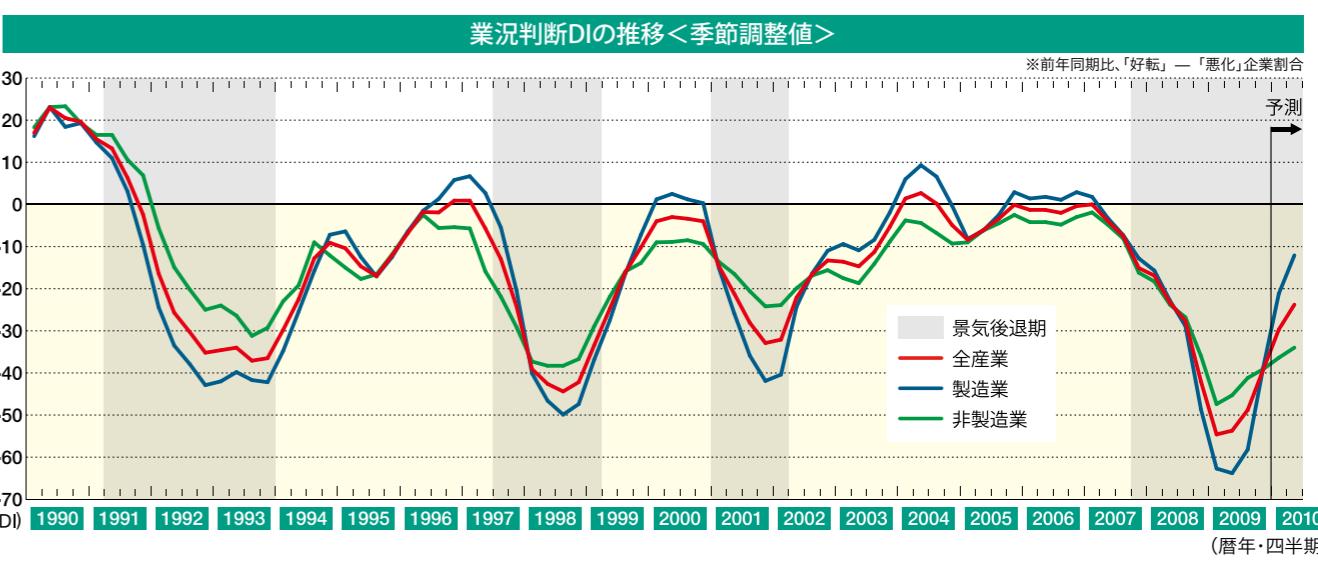


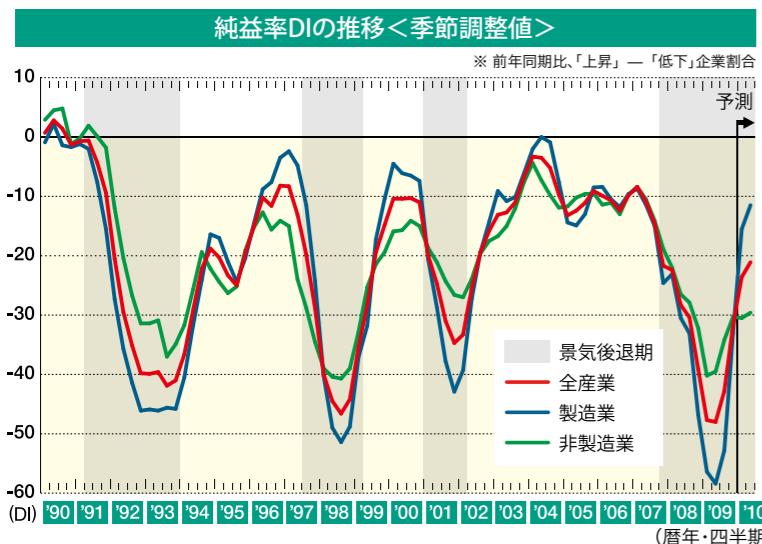
●● 全ての地域でマイナス幅が縮小しているものの、依然として比較的大きなマイナスが続いている。先行きについては、回答企業のうち機械関連の占める割合が大きい東海、関東などでマイナス幅が縮小している。一方、建設業などの内需関連の割合が大きい北海道や東北ではマイナス幅の拡大を見込んでいる。



DATA

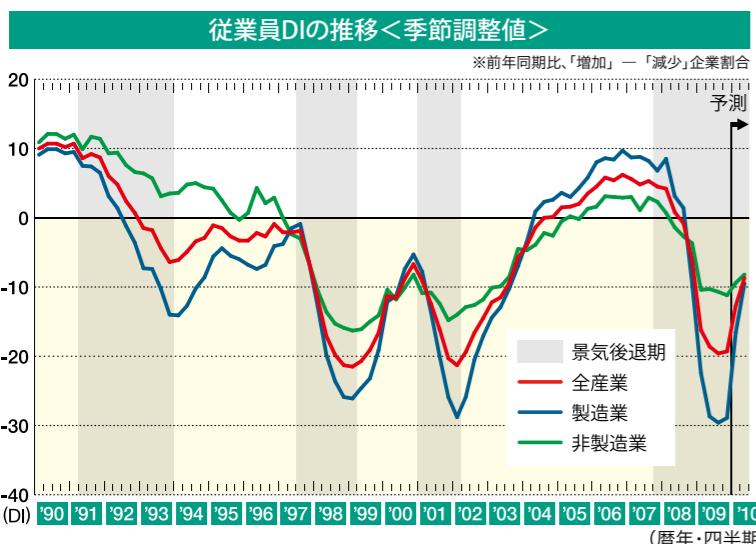
DI(ディフュージョン・インデックス)  
当調査のDIは、回答結果の分散程度を指指数化したもの。質問に対し「プラス」「中立」「マイナス」の3つの選択肢を用意し、「プラス」の選択肢に回答した企業の割合から「マイナス」の選択肢に回答した企業の割合の差をDIとしています。DIは基本的に『変化の方向』を表すものです。





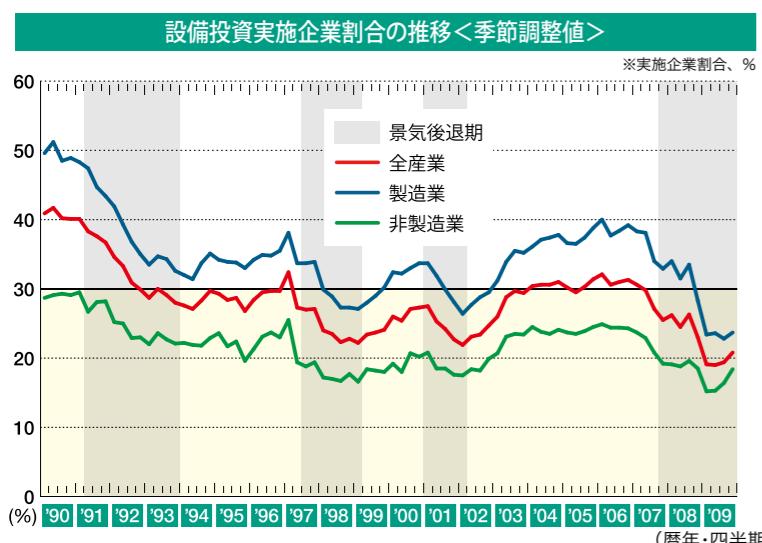
純益率DIー(前年同期比、「上昇」ー「低下」企業割合)は、マイナス幅は2期連続で縮小しているものの、先行きについては、マイナス幅が縮小するものの、依然として低い水準にとどまる見通しがなっている。

**動き7 利益**  
マイナス幅は縮小するも、  
低い水準。  
**42.8**  
↓  
**31.7**  
UP



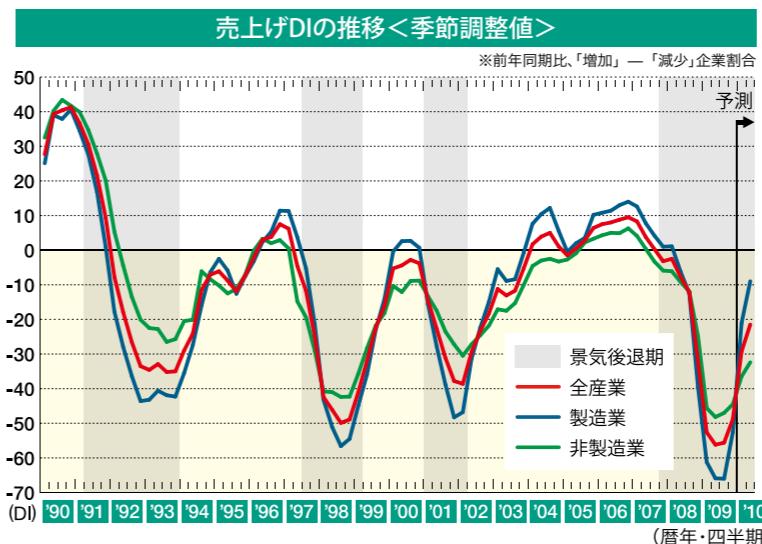
従業員DIー(前年同期比、「増加」ー「減少」企業割合)は、マイナス幅は2期連続で縮小しているものの、低い水準にとどまっている。先行きについては、マイナス幅が縮小するものの、依然として低い水準にとどまる見通しがなっている。

**動き8 雇用**  
非常に低い水準が続く。  
**19.6**  
↓  
**19.3**  
UP



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。

**動き9 設備投資実施企業割合**  
極めて低い水準が続く。  
**19.4%**  
↓  
**20.8%**  
UP



売上げDIー(前年同期比、「増加」ー「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がなっている。

**動き4 売上げ**  
マイナス幅は縮小するも、  
非常に低い水準。  
**55.6**  
↓  
**48.8**  
UP

**全国中小企業動向調査(中小企業編)について**

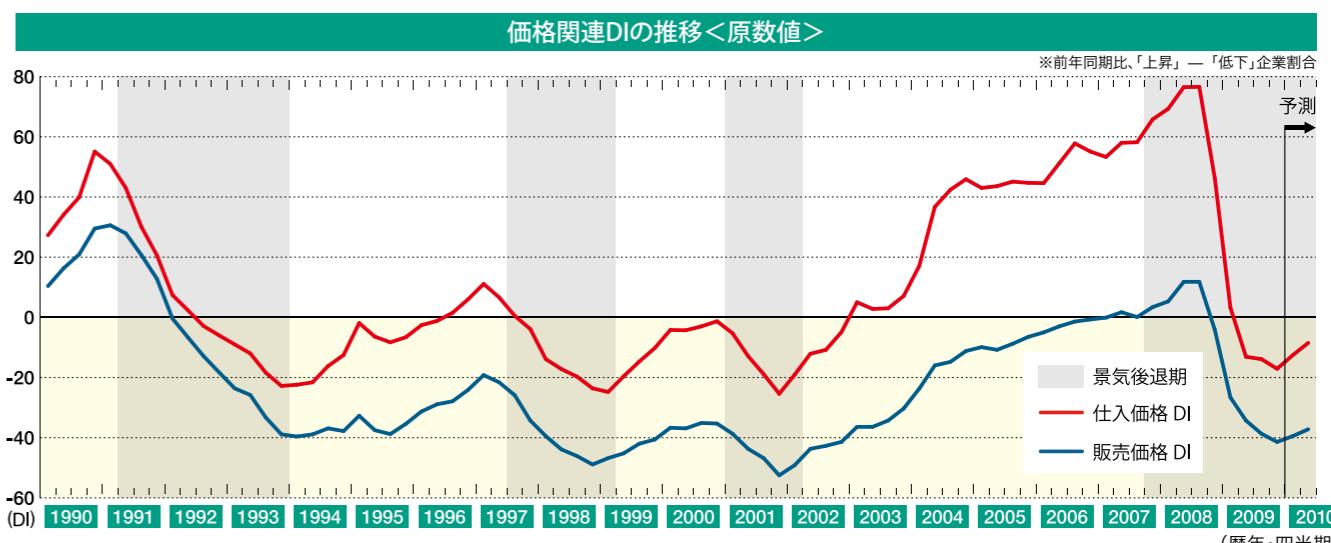
当調査は、中小企業の景気動向等を把握するために、当公庫中小企業事業のお取引先のご協力を得て1959年以来3ヶ月ごとに実施している調査です。調査結果については、中小企業の分野において我が国を代表するビジネスサーベイのひとつとして、関係各位から高い評価を得ています。

**動き6 仕入価格**  
マイナスが続く。  
**13.9**  
↓  
**17.1**  
DOWN

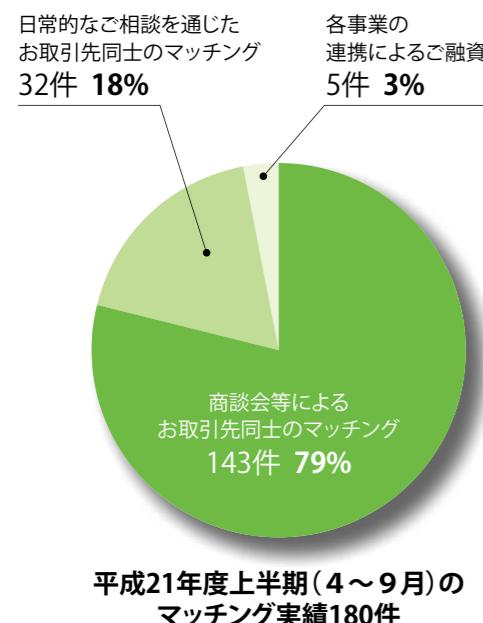
仕入価格DIー(前年同期比、「上昇」ー「低下」企業割合)は、3期連続でマイナスとなり、マイナス幅は拡大している。先行きもマイナスが続く見通しとなっている。

**動き5 販売価格**  
大幅なマイナスが続く。  
**38.7**  
↓  
**41.4**  
DOWN

販売価格DIー(前年同期比、「上昇」ー「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がなっている。



## 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發揮し、新ビジネス創出を支援～



日本公庫では、平成20年10月の統合以降、シナジー効果を發揮し、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つ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。

当公庫が食品製造業者や小売業者などに農林水産物の安定調達先をご紹介するケース、農林漁業者や食品メーカーに新たな販売先をご紹介するケース、農商工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發揮し、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・勝野木部長の挨拶



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。
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。	今後も海外に進出して支援の一環として、定期的に本交流会を開催していく

編集後記

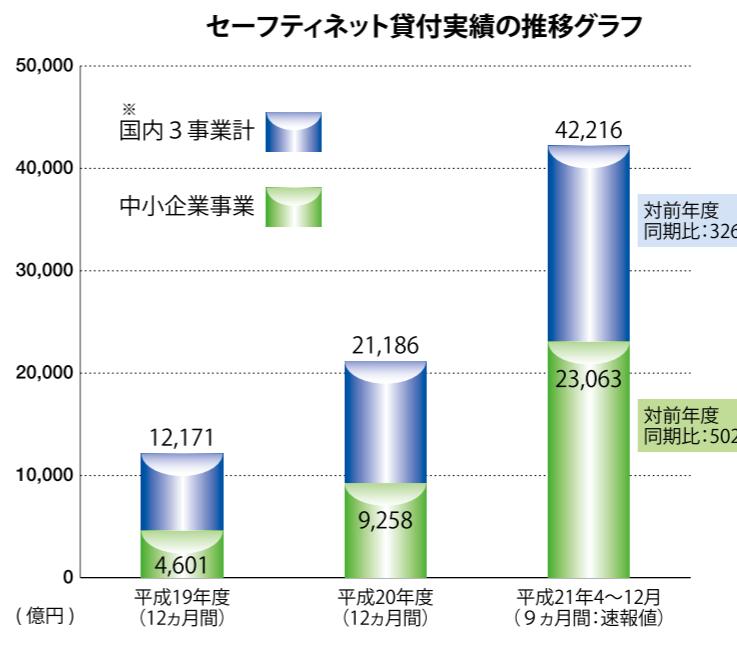
2010年を迎える、早や2カ月が経過しました。よく「1月は行く、2月は逃げる、3月は去る」といいますが、時が過ぎるのは本当に早いもので、気がつけば桜散る季節…と

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」の取材でホスピービバレッジ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いますので、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～



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、取扱い期

限の延長や雇用維持・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、国の施策に基づく政策金融機関として、今後もセーフティネット機能を發揮し、中小企業の皆さまを全力で支援していくきます。

## 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。

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＞

- 「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)
  - 「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