

—ロングセラー商品に学ぶ—

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ごう。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。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いました。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馴染みがない物じゃないか。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。



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>

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。

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、「ホッピーミナー」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「ホッピーミナー」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、ホッピービバレッジの営業員）

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、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で。

「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の間は一つになっていったという。

「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醸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」。

ホッピービ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いくと、「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。だから仕事つてやめられない」。

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)



調布副社長 兼 取締役 常務 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代目美奈光氏のもと、製造部門を全面的に担う。オンリーワンのホッピー醸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、醸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。