

息子に継がせたい それでも

第4回 ホッピービバレッジ・石渡光一 会長

業績悪化とお家騒動で存続危機 うれしかった娘の決断

戦後、そして高度成長期、庶民の飲み物として愛された「ホッピー」。
だが、競争の激化と親族間の確執で会社は危機的状況に。
窮地を救ったのは、とうに承継を諦めたはずの一人娘だった。

文／萩島央江 写真／鈴木愛子

1995年、娘である石渡美奈が「パパの会社で働く」と言ってきたとき、僕は反対して入社を認めませんでした。さまざまな事情で社内はがたがただったし、会社の業績も右肩下がりのひどいありさまでしたから。そんな状況に娘を巻き込んではいけないという気持ちが強かった。

それでも内心はうれしかったし、最後は入社を許しました。娘に「会社に入れ」とか「後を継げ」と言っ

たことはありません。「とてもじゃないけど、有名私立校まで行かせた娘を呼び戻す価値がある会社じゃない。入れと指図したってどうせ入らないんだから、何も言わずにおこう」と思っていました。

ホッピービバレッジは、麦芽を使用した麦酒様清涼飲料水「ホッピー」を主力製品とする製造・販売会社。「ホッピー」は発売から60年を過ぎた今でも



ミキサードリンク(アルコール飲料と割って飲む清涼飲料水)の代表的存在として広く親しまれている。

ホッピービバレッジの原点は、清涼飲料やラムネ、サイダーを製造・販売していた「秀水舎」。1910年、石渡光一會長の父である石渡秀氏(ひで)が東京・赤坂で創業した。このとき秀氏はまだ15歳だった。

大正末期からノンビア(ノンアルコールビール)の研究開発を開始。「ホッピー」を発売したのは戦後間もない48年だった。当時、物資不足で質の悪いアルコールがちまたにあふれる中、本物のホップを使ったホッピーは爆発的にヒットした。

石渡会長は大学卒業後、証券会社を経て67年、父の会社に入社する。

後継者教育はなし 婿を取るつもりだった

僕がまだ幼い頃、兄が亡くなりましてね。子供心に「僕が継がなきゃいけない。お鉢が回ってきたな」と思ったものです。父親の会社に入るのには僕にとって自然なこ

とでした。

その後、工場を赤坂から現在の東京都調布市に移転したり、ガラスメーカーと契約を結んで専用の瓶を作ったり、いろいろ工夫して会社を何とか大きくした。私が入社した頃は1日1万5000本程度だった生産本数は81年には20万本まで増え、年商も18億円まで拡大しました。

猛烈に忙しかったから、娘を教育したのはもっぱら女房でした。これがなかなかのスパルタだね。小学校の入学と同時に絵日記を描かせたり、課題図書を読ませ読書感想文を書かせたり。娘はよく泣きながらピアノの練習をしていた。娘も強情なところがあるから、どんなに厳しく指導されてもピアノをやめなかった。

僕は何も言わず、いつも娘を慰める側。一人娘ですからかわいかったね。社業の合間を縫って、大阪万博や海などいろいろなどころにも連れていったし、うるさいことはあまり言わなかった。

だから、後継者教育も施した記憶はありません。娘に教えたことと言えば車の運転ぐらい。当時から「将来は婿取り商法でいこう」と

石渡会長がホッピーの品質を格段に向上させ、それが美奈氏の時代に花開いた。「自分の代でつづすわけにはいかない。ダメなものならしょうがないけど、ホッピーは磨けば面白い商品だから」

考えていたし、娘自身もそう思っていたと思いますよ。

美奈氏は立教大学卒業後、大手食品メーカーに入社。父の計画通り、後継者候補となる婿を迎え3年で結婚退職したが、半年あまりで離婚する。

親としては残念だったけど、結婚前からそういう予兆を薄々感じていたから。まあ何もかもこちらの思惑どおりにはならないよね。

競争激化で業績低迷 お家騒動で社内は分裂

数年後、美奈氏は広告代理店でのアルバイトを経て、97年ホッピービバレッジに入社する。同社では94年に規制緩和で地ビールが解禁されたのを受け、95年製造免許を取得。「赤坂ビール」などの販売に乗り出した。それを飲んだ美奈氏は「うちの会社はこんなにおいしい商品をつくれるのか」と感激。婿を取るのだけでなく、自分自身で経営をしようと決意したという。

ただ地ビール事業の成功とは裏腹に、当時、ホッピービバ

レッジの本業は長期にわたり苦戦を続けていた。80年に他社が発売した炭酸水に果汁を加えたミキサードリンク「ハイサーワー」が大ヒットし、ホッピーは取って代わられた。これが低迷のきっかけだ。

こうした事態を打開すべく、設備投資と品質改善に取り組みました。85年、大手メーカーにも劣らない本格的な製造設備を導入し、大手ビール会社出身者を技術顧問として迎えました。

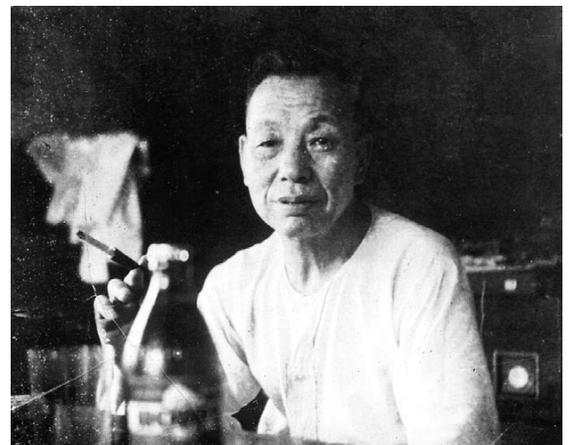
でも、売り上げはなかなか戻らず、1日の生産量は最盛期の20分の1まで下落。美奈が入社するきっかけとなった「地ビール」事業もいわば延命のための苦肉の策だったんです。

加えて、親族間の争いも生じていた。当時、同社の経営陣には石渡会長の親戚も参画しており、経営権などをめぐり両者が対立。社内は石渡氏派と親戚派に分裂していた。

そんな状況だから、業績が上向かないのも当然です。一時期は、売



1970年●大阪万博へ家族で出掛けたときのスナップ。創業者、2代目、3代目が写る貴重な1枚



1948年頃●創業者の石渡秀氏。ホップを使った本物のノンビアだから「ホッピー」、転じて響きの良い「ホッピー」と名付けた

り上げは10億円を切り、他社の清涼飲料を受託生産して食いつないでいたほど。娘が入社を言い出した時期は、そんな延命策もさしたる効果なく、会社存続の危機に瀕していました。だから、僕は入社を猛反対したんです。

しかし、美奈氏は父を逆に説得し入社。社内は歓迎ムードとは程遠かったが、結果的にこれを機にお家騒動は鎮静化に向かう。そこで美奈氏はホッピーブランドを復活させるべく奮闘。そこで注目したのがインターネットだった。

美奈氏はウェブサイトの作成方法を習得し、自社サイトを立ち上げ、間もなくネット販売も開始。取扱店の紹介や新しい飲み方の提案なども積極的に発信し、新たなファン層の開拓につなげた。

また、派手な広告宣伝ができない分、運送会社と契約し、車体カラフルな色調でポップなイラストを描いたラップینگトラック「ホピトラ」を街で走らせることもした。

一連の施策が功を奏し、ホッ

ホッピービバレッジの歩み

- 1910年 石渡秀氏が「秀水舎」を創業。清涼飲料水やラムネ、サイダーの製造・販売を手掛ける
- 48年 「秀水舎」から「コカ飲料」へ。麦酒様清涼飲料「ホッピー」を開発
- 79年 石渡光一氏が2代目社長に就任
- 95年 「コカ飲料」から「ホッピービバレッジ」へ。地ビールの製造・販売を開始
- 2010年 創業100周年。石渡美奈氏が3代目社長に就任

2011年●ロングセラー商品「ホッピー」と走る広告塔の「ホピトラ」。クマのキャラクター「Mr.HOPPY」は石渡会長がモデル



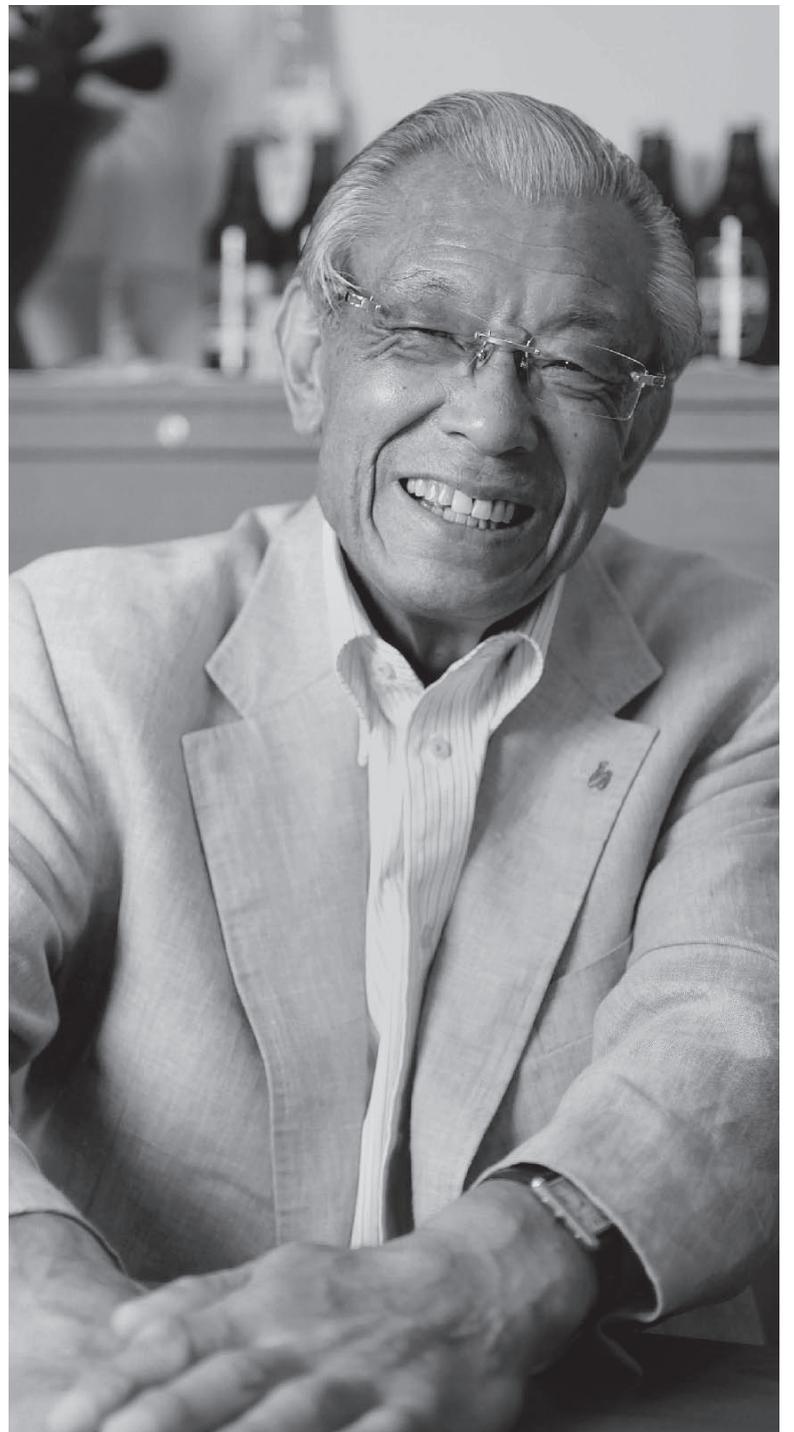
2010年●創業100周年記念感謝の集いを開催。正式に社長交代を発表。3代目の美奈氏(左)は68年生まれの43歳

ピービバレッジの売上高は右肩上がりで推移。2000年代以降の健康志向の高まりも「プリン体ゼロで低カロリー、低糖質」を特長とするホッピーの追い風になった。現在の売上高は約40億円。最悪期だった01年度と比べ約4・5倍に到達した。

ネットで売り上げ回復 懸念を吹き飛ばす

美奈氏はある講演でこう話している。「私が父だったら、あの状況に我慢できず、『やってられない』と飛び出していたはず。父が耐えてくれたから、技術が承継されていたから、私にバトンが回ってきた。父の頑張りに感謝しています」。

そんなふうと言っていたの？
ありがたいね。でも、やっぱり会社が存続したのは娘の力が大きいと思う。最初は正直「パソコンばかりいじって、それで売り上げが増えるのか」と疑問に思っていたときもあったけど、結果としてここまで業績を回復させたんだからきちんとした財務知識や人事管理のノウハウがないからと、経営の



師匠(武蔵野の小山昇社長)も自分で見つけてきたしね。

娘を見ていて感心するのは、いつもいろんなアイデアを考えていること。気配りも細やかで、社員の子供にまで贈り物をあげたりして、姉のように慕われている。わが娘ながらよくやっているなあと思う。

持ち前のバイタリティーで頑張

るのはいいけど、心配しているのは突っ走り過ぎなんじゃないかということ。何事もあまり急ぎ過ぎないほうがいい。人生は長いし、経営者にとって健康管理も仕事のうち。だから娘にはこんな言葉を送りたい。

「ゆっくり歩む者が着実に遠くまで行く」。いい言葉でしょ。イタリアの格言らしいんだけど。

■

いしわたり・こういち

1936年東京都生まれ。75歳。慶應義塾大学卒業。証券会社勤務を経て、67年、父が創業したコクカ飲料(現・ホッピービバレッジ)に入社。79年社長就任。2010年から現職。全国清涼飲料協同組合連合会および全国清涼飲料工業組合連合会理事長も務める