

# 柴田屋酒店は、感動を運ぶ日本一の酒屋になります

柴田屋酒店の創業は1935（昭和10）年、現・社長の柴泰宏さんの祖父に当たる五郎氏が、東京で個人企業として酒店を始めた。会社設立は1969（昭和44）年、父の進一郎氏の代になってからである。泰宏さんは2005（平成17）年に代表取締役就任し、3代目に当たる。

柴田屋酒店の業態の主力は、主に東京都内の飲食店を対象にした業務用酒類販売である。柴社長は「飲食店の発展なくして柴田屋酒店の成長なし」を標榜し、飲食店の発展を目的としたユニークな活動を展

開して、今、全国の飲食店業界から大きく注目されている。

## 「日本一の酒屋」を目指して 大阪で酒屋修業

柴泰宏社長が柴田屋酒店入社したのは1994（平成6）年、当時はスーパーマーケットやディスカウントストアという一般消費者向けの業態が発達し始め、数年後には酒類販売免許の規制緩和が行なわれるという噂が流れていた。大資本の参入という

ディスカウント競争の中で、一般消費者向けの酒屋は厳しくなる一方ではないだろうか、生き残るために飲食店を対象にした業務用の酒類販売に特化したほうがいいのではないかと考えた柴社長は、業務用の酒類販売で「日本一の酒屋」を大阪に見つける。

「大阪の幸田さんという会社です。現在は会社が分社化されてしまったのですが、当時は北海道から九州まで日本全国に営業所や物流網を持っており、小売業免許で営業している店ではダントツ日本一の酒屋さんでした」

何度か大阪まで足を運んで働かせて欲しいと頼んだが、同業者の息子は受け入れられないと断られる。しかし、「給料も休みもいらない。飯だけ食わせてくれ」と必死に頼み込んで3年間修業した。26歳の時であった。

「東京弁が生意気だ、気に食わない」と高下駄で蹴られ、悔しくて泣いたこともあると言いながら、この3年間の修業で、どうすれば飲食店さんが喜ぶ業務用の酒屋になれるかを柴社長は学んだという。

また、すでに認知症が表れて現役を引退していたが、創業者である会長に「どうやって幸田を日本一の酒屋にしたのか」を聞

きたくて、会長が食事をする食堂に何度も何度も足を運んだ。なかなか名前さえ覚えてもらえない状況が続いたが、あるとき一言だけ「人やな……」と答えてくれた。「人って、どういう意味ですか」と必死に聞き返したが、それ以上は会話が続かなかったという。

ただ、その時、柴社長は次のことに気づいたという。

「幸田さんは、酒屋さんなのに料理人のいる食堂を完備して従業員に温かい食事をさせている。ユニフォームも揃えている。ミニミのど真ん中の店なのに7時でピシャリとシャッターを閉める。ボーナスもしっかり出している。自分がスーツを欲しいなと言った時には、すぐに洋服屋さんで寸法を測りに来て費用の一部も負担してくれた。つまり『人やな……』とは、お客さんというよりも『社員を大事にせよ』ということか……」

多くを学んだという大阪での修業の中で、業務用酒類販売のノウハウと社員を大切にしなければ日本一の酒屋にならないという2つのことを学んだことが、柴社長の最大の収穫であったという。そしてそれが「経営理念」の一つである。

「柴田屋は絆を大切にし 社員とお客さまの成長と幸せのために挑戦し 飲食業界

東京に戻って何年か仕事をした後に、古田玉公認会計士事務所の吉田専務に出会った。

吉田専務に「貴社の強みは何ですか」と尋ねられ、その時は苦し紛れに答えたものの「違うなあ……、うちには強みがないのだ」ということに改めて気づかされる。その時から柴社長は、柴田屋酒店独自の強みを探し始めたという。

「飲食店を応援できること、酒屋として僕らがやれることとは何か」を考え、顧客のアンケートを取って一番多かったのが、「他店の情報が欲しい」であった。飲食店の人は開店前には他店をよく見に行くが、いざ開店すると忙しくて、なかなか他店を見に行けないというのだ。そこで柴社長は2003（平成15）年から次の二つのことを実行してきた。

まず一つは、コンテンツを決めて他店や商品、接客の情報などを掲載したニュースペーパー『KODAWARI通信』の定期



柴田屋酒店社長の柴泰宏さん(42歳)。手にしているのは【絆】と銘打った経営計画書。経営理念から全社員の誕生日や「夢」まで、会社のことが全て記されている、いわばバイブル的存在。全社員が携帯している



「東京食のトレンドフェア 2009」の様子。4月5日、グランドプリンスホテル赤坂の会場に1000名を超える招待客が訪れ大盛況を呈した

で、1000人以上の関係者を招いて大盛況であったという。

「NPO法人 繁盛店への道」から生まれた「S1サーバーグランプリ」

「飲食店の発展なくして柴田屋酒店の成長なし！」を標榜してきた柴社長ではあるが、ピーク時の売上が29兆円、現在でも25



(右上下)毎月4日開催の「試飲会」の様子。この日はワインの試飲会で、熱心にメモを取る姿が窺える。(左上下)毎月8日開催の「勉強会」の様子。この日は「祝・収穫祭/ワイン造り体験ツアー」で、メルシャン勝沼ワイナリーを訪問

発行と顧客への配布である。社内で編集長と担当者の役割を決めて編集し、毎月発行し続けて現在75号まで発行している。もう一つは、『繁盛店勉強会』と称した、毎月4日の「試飲会」と8日の「勉強会」の実施である。なぜ、4日と8日ということ、4・8（シバ）の日という語呂合わせのことだ。飲食店の方々は忙しいので、あえ

て開催日を決めてしまえば曜日まちまちになるし、来られる方は来てください」というスタイルで始めたそう。場所も変えると連絡が混乱するので、今は恵比寿中心に開催しているという。

「当社は、普通の酒屋さんで売っているものは価格競争に巻き込まれるので、他店で売っていない、へんなものを売ろうと、当時は飲食店の主流ではなかったワインや輸入ビール、プレミアム焼酎などに特に力を入れてきました。それを『試飲会』にいられた飲食店に実際に飲んでいただき、置いてもらうことによって他店との差別化や常連客を飽きさせない品揃えができるのではないかと考えたのです。もちろん、その酒に合うメニューの提案などもしてきました」

他社のお客さんを獲りに行くより、自社の顧客が繁盛してくれば2号店、3号店と店舗を増やしてくれるし、その店にも飲食店のお客さんが訪れて新しい顧客になっていただけのではないかと、またその先にも新しい顧客が生まれていくのではないかとこの発想である。事実、この会には「取引先ではないのですが参加させていただけないでしょうか」という参加者も多くなり、毎月100〜200名が集まるようになっていった。

兆円もある飲食業界の認知度が低すぎるのではないかと考えていた。

「僕らは飲食業からすごく元気をもらっているにもかかわらず、産業としての認知度が低すぎるのではないのでしょうか。現実的に、子どもが飲食業界で働きたいと言うと反対する親はまだ多いし、娘が飲食業に勤める人と結婚したいと言うと眉を顰める親もいる。

では、飲食業界にスポットライトを当て、認知度とモチベーションを高めるためには何をすれば良いのかと考えた時に、やっぱり一番大事なのは『人』じゃないかと思っただけです。そして、『飲食店で接客する人』がサーバーということ、『S1サーバーグランプリ』の開催を思いつき、NPOのメンバーに声をかけたところ、多くの賛同をいただいたのが始まりです」

この「S1サーバーグランプリ」は2006（平成18）年に第1回が開催され、年々規模が拡大して、飲食業界のみならず大手食品メーカーからも注目されるようになってきた。今年（2010年）は、3月9日（火）に東京の中野サンプラザで第5回目が開催される。全国の9ブロック、500名のエントリーの中から予選を勝ち抜いてきた9名のファイナリストが出場し、サーバー日本一をかけてステージで接客技術を競い合う。



2009年3月13日に開催された第4回「S1グランプリ全国大会in名古屋」の様子。優勝者とともに記念撮影

を競い合う。

審査方法は、クレーム対応やお勧めメニューなど「接客8シチュエーション」による審査と、サーバーが過去にしたサービスを披露する自由審査により行なわれる。これを好感度・ユニークさ・清潔感・信頼度・感動の5つのカテゴリーによって「また逢いたい度」の総合審査によりグランプリが決定される。しかし「S1サーバーグラン

また、8日の「勉強会」では、例えば「厳しい時代に成功のヒントを掴もう」「人で勝つ・従業員教育セミナー」「祝・収穫祭/ワイン造り体験ツアー」など、繁盛店の紹介はもとより、経営・サービスマン・接客・人材育成・酒蔵見学会などと毎月テーマを決め、講師を招くなどして実施している。この活動の中から「NPO法人 繁盛店への道」が発足し、柴社長はその理事長を務めている。

「試飲会や勉強会を実施してきましたが、酒屋の当社だけで飲食店をバックアップするには限界があると感じて仲間を募り、2005（平成17）年にNPO法人を立ち上げました。この会の理念は『人を創る、感動を創る、未来を創る』です。人と人が触れ合ってコミュニケーションが取れると感動が生まれます。感動を創れば未来も創れます。やはり最初は人を創ることなのです」と、柴社長は言う。現在、このNPO法人は、北海道・東北・北信越・関東・東海・関西・中国・四国・九州の9地区の本部体制によって運営されている。

また、4月度の4・8（シバ）の日は、「食のトレンドフェア」として、食材メーカーと食器メーカーの共催で大規模に開催されるようになった。ちなみに2009年度は、4月5日にグランドプリンスホテル赤坂



柴田屋酒店本社にて、取材時に近くにおられた社員の方々に経営計画書【絆】を持っていただき記念撮影。すぐに持って集まれるところがバイブルの証

「No.1」の最終目的はNo.1を決めることではないと柴社長は言う。

「S1は、接客の他流試合の場です。これほど全国から飲食店関係者の方々が集まる機会は他にありません。この大会に参加して、他店と自分の店の接客レベルを客観的に評価していただきたいのです。そしてサーバーの方々には『自分に何が足りなかったのか』を気づき、学んでほしいのです。それをその先のお客さまの満足に繋いで繁盛店への道を歩んでいただきたいのです」

### 差別化とオリジナリティの創造こそが成長の鍵

柴田屋酒店は、価格競争に巻き込まれないワインや輸入ビールの販売に特に力を入れてきたと先に述べたが、その販売努力も顧客本位の姿勢を崩さない。

2007（平成19）年には、練馬区の高野台に40坪のワインセラーを新設し、ワイン専門の保冷運搬車を増車して配送している。

「ワインの販売には『柴田屋のは保冷車で運んでいるから劣化しない』という顧客の安心感も大切ですし、夏場はビンの表面が汗をかいてラベルが傷むというクレームがあったので、水滴がラベルに付かないよ

あるのは、『社員の幸せとは、各々の成長と夢の実現』であると考えたからです。つまり、『成長』とは、できなかったことができるようになることであり、『夢』とは高ければ高いほど自らを成長させてくれるからです。夢は変わっていくものなので、毎年、全社員の年初の夢をここに書いてもらっています」

経営計画やイベントスケジュールは、毎年5月の半ばに当期計画の棚卸を済ませ

うに、1本、1本当社でビニールフィルムを巻いて出荷しています。これは社員の提案から始めてコストもかかるのですが、『柴田屋はワインを本気で扱っている』と顧客から言われるようになったのです。ワインというのは、飲食店での提供の仕方も含めて雰囲気を楽しむお酒ですから、ラベルが傷んでいてはそれが台無しになる。それを壊したくなかったのです」

また、ワインのビンに直接値段を付けて販売するという新しい提供の仕方や「リースナブルなロゼワインがヨーロッパで流行っている」といった、国内外のトレンドをいち早くキャッチして試飲会で特集を組むなどしている。メーカーの試飲会では、そのメーカーの扱うものしか試飲できないのが、各社のものをこれだけ試飲できるのは柴田屋の「試飲会」だけではないだろうか。

一方、輸入ビールには、アルコール度数が低いために賞味期限があるという難しさがある。ロスやクレームが出やすいため同業者は扱うのを敬遠していたが、柴社長は「どうすれば商品管理できるか」を考え、「世界のビールを1本から配達します」というサービスを業界に先駆けて始めた。

「当時は、海外への旅行者が急増した頃で、帰国してからも高くてもいいから美味しいベルギービールが飲みたいとか、エス

て、翌年8月までの各部や個人の役割も含めて立てているという。

「どうすれば顧客に喜んでいただけるか、社内の結束を高められるかということ、3年前から『絆プロジェクト』『成長プロジェクト』『感動プロジェクト』を設置して、改善箇所を各プロジェクトや各部門に落とし込んで方針を立てています。これはトップダウンでやらせているのではなく、社員皆で作った方針書ですから、『そのイベントには忙しくて参加できません』などと言えなくなりましたし、自分たちで決めたことですので書いたことは忘れられません。この経営計画書が仕事の全て、バイブルです。ですから、これに書いていないことはするなと言っているのです」

毎日「理念を実現する朝礼」と称する朝礼で、この経営計画書の読み合わせを声を出してする。本社だけではなく倉庫でもする。加えて社員が持ち回りで「自分の夢」についてどれくらい進んだか、どこで悩んでいるかを1分間で発表する。

また、社員を6チームに分けて3カ月に一度「シェアリング会」という飲み会を兼ねた社員交流会を実施し、初年度のワンクールの会には各々の夢を発表、それを全員で意見を出しながらシェアするという。「経営計画書の中には『夢年表』という

ニック料理が流行ってシンハービールが飲みたいと言う人など、外国ビールの需要が徐々に増えてきました。そこで思い切ったアイテムを増やせば選択肢が増え、顧客は喜んで仕入れてくれるのではないかとという逆転の発想をしたのです。輸入ビールは高く売れるから、おかげで売上が増えたと喜ばれました」

現在、柴田屋では350〜400種類の輸入ビールのアイテムを揃えているが、それを1本からバラで注文できるところは他にほとんどないという。

### 社員の「絆」がなければ柴田屋は日本一の酒屋になれない

「絆」と大きく銘打った分厚い経営計画書を、柴田屋酒店の全社員が携帯している。この経営計画書には各部の経営計画やスケジュールはもちろん、経営理念と全社員の「夢」が記されている。また、全社員の誕生日や結婚記念日などもひと目で分かるようになっている。現在使っている「第4期」分は、始めてから8冊目になるという。

「新入社員に『経営理念がよく分からない』と言われたので、まず理念の共有をしようということで各自に持たせ始めました。そして全社員の『夢』がここに書いて

のもあって、まず自分の命日から記入します。そこに『自己』『職場』『社会』と、項目ごとに死ぬまでにやりたいことを書いていく。それもシェアリング会で皆に披露して相談します。社員は嬉々として自分たちの夢を語り合っていますよ。

私の夢は、『社員の夢を一つでも実現させること』。書いてあるから絶対に嘘はつきません。社員との絆がなければ、柴田屋は日本一になれませんし、私は社員という時が一番楽しいですね」

と笑顔で語る柴社長を見て、「日本一」人を大切に語る経営者」だと実感した。

#### DATA

株式会社	柴田屋酒店
本社	〒164-0011 東京都中野区中央5丁目3番11号
設立	1969（昭和44）年9月1日
資本金	10,000,000円
売上高	30億円（平成19年度）
従業員数	48名
代表者	代表取締役 柴 泰宏
URL	http://www.shibataya.co.jp