



柴健宏取締役業務用卸本部長(左)と柴泰宏代表取締役

お客様が困っているから、自ら行動を起しせ

取材・文鳥飼 新市
text by Shinichi Torikai
撮影 鷹野 晃
photographs by Akira Takano

若者の酒離れ、家飲み派の増加など、厳しさを増す外食産業で、柴田屋酒店は「日本一の酒屋になる!」という夢に向けて、兄弟が見事に力を合わせ、成果を上げている。その背景を探ると、「すべて私が責任をとる」という社長の覚悟のうえに、社員の大切さ、経営計画書作成の重要性、商品選択の工夫など、あまな商いの原則が忠実に守られていた。

どうだ、一緒に柴田屋を
売り上げ100億円の
「日本一の酒屋」にしないか

創業者から数えて、三代目に当たる柴社長には、中学生のころから、将来は自分が家業を継ぐという自覚があった。

「当時は、いわゆる町の酒屋で、個人宅に酒を届けるのが八割で、残りの二割ほどが近所の飲食店との取り引きでした。僕もよく配達など、家の手伝いをさせられました」

二代目で両親である現会長の進一郎夫妻の姿は、当時の柴社長の目に、実にイキイキと映っていたという。

「親父もお袋も、いつもなんか楽しそうに仕事し

ているんですよ。ちょうど時代もバブルの時期で、店もどんどん大きくなったときだったんです。柴田屋の暖簾のれんを守るといふこともあったんですが、それ以上に自分も親父やお袋のように楽しく仕事がやれたらいいなと思ったんです」

そんな思いで大学卒業後、柴社長は柴田屋酒店に入社することを決めた。そして、その翌年、まだ大学生だった弟に、こんな話をしたのだった。

自分は一人でなんとか10億円の売り上げを出せると思う。だけど、お前となら、10億×10億で100億円まで伸ばせるはずだ。どうだ、一緒に柴田屋を売り上げ100億円の「日本一の酒屋」にしないか――。

弟で、柴健宏たけひろ取締役業務用卸本部長は、この「売り上げ100億円の「日本一の酒屋」という構想に、すごい目標だなとワクワクした、と振り返る。その目標を実現するためにも酒類しゅるいの流通かみかみの川上を見たいと、本部長は大学卒業後、大手ビール会社に就職。そこで三年間働き、営業のいろはとメーカーの仕組みなど、みっちり学んできたのだ。

「本当にできた弟ですよ。お互いに性格やタイプが違うので、日本一の酒屋」というゴールに向けて



巨大なワインセラーを併設した業務用卸本部



ワインセラー内は18度にキープ。膨大な数の商品はバーコードで管理している

記事の要点 Check point

- 1 酒の販売免許緩和で、量販店との価格競争に晒されることを読み、いち早く業態を一般向けから飲食店向けの業務用酒類卸に転換した。「日本一の酒屋」を目標に、三兄弟が力を合わせている。斬新なアイデアで会社をリードする兄である社長を、二人の弟が着実な営業を重ねることで支えている。柴田屋酒店の強みの一つは、こうした「兄弟の支え合い」にあると言える。
- 2 2つ目の強みは、社長の「発想力」。たとえば日本酒の地酒ブームのとき、そのブームに乗らず、自分たちで付加価値をつけられる商品を探そうとワインや世界各国のビールで勝負することにした。今では約4000種のワイン、350種のビールを常備し、取引先の注文があれば1本から届けるというサービスをしている。さらにワイン専用の定温管理車両を導入するなど、商品を大切に扱う姿勢が取引先の高い評価を生んだ。
また、繁盛店の情報を知りたいという顧客の要望に応え、毎月『KODAWARI通信』という情報紙を発行し、「繁盛店勉強会」と称する勉強会も続けている。それが、今NPOにまで発展。こうした斬新な発想やアイデアは、顧客が何を望んでいるのかを考え抜くという姿勢があれば誰にも生まれるというのが、柴田社長の持論だ。
- 3 3つ目の強みは、理念の共有である。柴田屋酒店では『絆』というタイトルの「経営計画書」を社員全員が常に携帯している。そこには会社の理念やビジョンはもちろん、社員一人ひとりの夢も書かれている。それらを共有することで互いの絆を深め、「感動」という付加価値をつけた商品を顧客に届けることを目指している。その感動は社員が生むものだからこそ、社員を大事にする会社づくりをしているのである。

自然に役割分担ができていった感じですね。弟は会社を支えてくれていて、どこにいても僕を立ててくれる。言ってみれば、弟は昔風のよくできた「カミさんのようです」

柴社長がそう言うと、本部長は、「やっぱり兄はウチの看板ですから、磨いておかないといけません(笑)。外交は兄に任せて、僕は営業でシッカリ数字を押さえて会社を守っていくのが仕事だと思っています」

と、言葉返す。二人が一〇〇億円の目標を語り合った当時、柴田屋酒店の売り上げは五億円ほどだったという。社長、本部長、そして末の弟である柴寛宏営業課長の三兄弟で力を合わせている今、

「幸田で三年間修業させてもらったんです。つらいこともありましたけど、飲食店向けの酒類販売のノウハウやテクニクをしっかりと勉強できました」

なかでも幸田の創業者が口にした一言が、今も変わらない大きな財財になつていくという。

柴社長は、一代で幸田を全国的な業務用酒類卸会社にした創業者から、その苦労や秘訣を聞きたいと思つていたので。すでに創業者は一線を退き、会長になつていた。老人性の認知症が現れてもいたのだ。だが、あきらめきれない。会長が夕食を食べるに社員食堂にくる時間に合わせて、自分も行くよう

売り上げは当時の六倍を超えるまでになった。

日本一になりたければ、まず社員を大事にせい。そう会長が教えてくれた

柴社長が大学を卒業したのは、バブルの絶頂期である平成三年(1991)のことだった。

そのころ、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はじめていた。スーパーやディスカウントストアで酒が売られるようになると、価格競争が起こるのは目に見えていた。「個人の消費者を相手にしている町の小さな酒屋

にした。何度、顔を合わせても、当初は名前も覚えてもらえなかった。

そうしたある日、いつもと違って会長がシャンとしているように見えた日があった。

柴社長は、すかさず「酒屋にとつて大切なものは何ですか?」と聞いた。すると、会長は「人やな……」と一言、答えてくれたのだ。

「そのときから、ずつと会長の言う『人』とは何だろうと考えるようになったのです」

と、柴社長は言う。

幸田では夜の七時になると店を閉めていた。大阪ミナミの繁華街の真ん中にあるのかかわらず、である。社員食堂もあり、いつも温かい食事が食べられる。社員みんなのユニホームも支給されるし、ときどき店に仕立て屋がきてスーツをオーダーすることもできた。その費用の一部も会社が出してくれるのだった。

「こういうことを考えあわせて、僕は会長の言う『人』とは、社員のことだと思ひました。日本一の会社になりたければ、まず社員を大事にせい。そう会長が教えてくれたのだと思ひます」

幸田に入社して三年後

は、その競争に勝てないだろう。柴田屋が生き残るためには、飲食店を対象にした業務用の酒類販売に特化するしかないのではないか。そう考えたんです」

柴社長は、家に入る前に、業務用酒類販売の店で修業をしようと思つた。やるなら大きいところがいい。いろいろ情報を探ると、大阪に「幸田」という業務用酒類販売の会社があることを知った。今はなくなつてしまつたのだが、当時は北海道から九州まででカバーする会社だった。

「ここで働かせてもらおう」

そう決めて、大阪に行った。しかし、「酒屋の息子は雇わない」と呆気なく断られた。後で知ったことだが、かつて雇つたある酒屋の後継者が三日もたずに逃げ帰つたのだ。以来、幸田では「酒屋のほんは辛抱が續かん」というのが定評になつていたので

「だが、なんとしても働きたい。二回、三回と大阪に足を運び、「給料も休みもいりません。飯だけ食べさせてくれればいい」と必死に訴えた。最後には「親が死んでも帰ります」と喰いさがった。ついに「そこまで言うのなら……」と入社を許してもらつた。



幅広い銘柄の外国産ビールをラインアップし、取引先に1本から届ける

の平成六年(1994)、柴社長が退社するとき送別会が開かれた。

「バイトの人たちもいれて一〇〇人くらいの仲間が集まつてくれたんです。嬉しかったですよ」

社員を大事にする幸田の姿勢を最後に確認した思ひだつた。その送別会で記念にもつたユニホームや名刺は、今も大切にとつてある。

「経営計画書」作成のために、当店の独自性や強みを考え、自社の理念を言葉にしよう

柴社長が柴田屋酒店に戻つて数年後、弟の健宏さんも大手ビールメーカーから戻ってきた。

二代目である父の下で、営業にまわる日々がはじまつた。「たとえばです」と、弟の柴本部長が話す。「取引先の少なかった下北沢(しもきた)若者たちのサブカルチャーを支える東京の繁華街(まじろ)に兄と二人で行つて飛び込みで営業にまわるんです。あらかじめ決めた時間内に、どちらがより多く新規開拓できたかを競つたりしていました」

そんなふうに、自分たちが動いて汗をかいた分だけ着実に日本一の酒屋への階段を上がつていけると思つてた。

しかし、現実には単純ではなかった。バブルの崩壊による景気の低迷も手伝つて、掛け売りしていた店が潰れることも多く、売り上げの数字は伸びていないのに代金を回収ができなかつたりして赤字が続くようになった。資産を売却するなどしてなんとか収支を合わせていたが、辞めていく社員も出はじめ社員の入れ替わりが激しくなつた。



出入庫を管理する事務所



整然と片づけられた空ケース。「次に使う人のために」という思いやりが伝わってくる



定温管理車両で商品を運搬。暑い夏でも安心だ

そのころ、柴社長は、父を助けて会社の経営を軌道に乗せなければいけないとさまざまな経営セミナーに通うようになる。その一つに、ある公認会計事務所が主宰するセミナーがあった。この会計事務所との出会いが、大阪時代の幸田の会長の言葉とともに、柴社長の経営の大きな支えとなる。

「恥ずかしい話ですが、僕はこのとき初めて『経営計画書』という言葉を知ったんです。自分たちの強みや夢、そして理念などを明確にしたうえで、きちんとした計画を立てていくことがいかに大切なのかを知りました」

柴社長は「経営計画書」さえあれば自分たちの夢は形になると思ったと話す。とにかく経営計画書を作成するために、柴田屋酒店の独自性や強みを

を考え、自社の理念を言葉にしていた。なんとか経営計画書をつくり、経営計画の発表会を行なうようになったのは、柴社長が柴田屋酒店に戻って八年目、平成十四年(2002)九月のことだった。

「でも、今から振り返ると、この時期の経営計画書にはまだ魂が入っていなかったですね。それがよくわかりますよ。経営理念も言葉としては今のものとほとんど変わらないのですが、やはり違うんですよね」

柴社長は、しみじみとそう語る。経営計画書に魂が入るようになったのは、父から会社の代表権を譲られ、社長に就任する決意を固めてからのことなのである。

地酒ブームの流れに乗らずに、世界のワインやビールを輸入することを考えた理由

柴社長は、専務のころから、いくつもの斬新な発想で会社の進む方向を決めてきた。

「発想力がとても豊かですね」

そう言うと、柴社長は、

「突然、ボンと発想が浮かぶというのではなく、みんなそれなりに理由があるんです」と答えるのだった。

業界を囲むさまざまな情報を集め、よく考えたうえで、根拠をもって方針を決める。熟慮こそが発想の源というわけである。つまり、斬新な発想やアイデアは、考え抜くという姿勢があれば誰にも生まれる、と主張する。

柴社長が柴田屋酒店に入社したのは、それまであった特級、一級、二級などの日本酒の等級が廃止されてしばらくしたころで、長野や新潟、福井、山形などの蔵元がつくる吟醸、大吟醸の地酒がもてはやされるようになりはじめたときだった。都内の酒屋でも、入手するのが難しい地酒をなんとか手に入れようと躍起になっていた時期である。

このとき、柴社長は、地酒ブームの流れに乗らずに、ワインや世界各地のビールを輸入することを考えた。その理由を、こう話す。

「たとえば幻の酒といわれた『越乃寒梅』や『雪中梅』を、ようやく手に入れたよというので話を聞きに行くと、月に三本だったり、二本だったりしたんです。つまり、地酒が売れるといつても、結局は三本、二本という商売しかできない。そんな商売し

ていたら一〇〇億の売り上げなんてほど遠い話ですよ。では、どうすればいいのかと考えたとき、価値がまだわからないもの、もっと言えば自分たちが価値をつけられるようなものを見つけよう、と思ったんです。自分たちが頑張らさえすれば、お客様に喜んでもらえる。そういうもので商売をしていきたいということです」

今、柴田屋酒店では、約四〇〇〇種のワイン、三五〇種類のビールを取り扱っている。どんな銘柄のものも一本から取引先に届けているのだ。また、コストはかかるのだがワインを運ぶために温度調節ができる専用の運搬車も導入した。このことで「柴田屋酒店はワインを本気で扱っている」という評価が定着した。

初めての経営計画書づくりをしていたときも、自分たちの強みを探るため、顧客である飲食店を応援するために酒屋として何ができるのかを考え、た。そのとき取引先の飲食店の要望を聞くというアンケートをとったという。

「その回答でいちばん多かったのが『繁盛店の情報が必要』ということだったんです。みなさん自分の店が忙しくて、なかなか他の繁盛店を見に行けないのです。そこで、繁盛店の情報やこだわり商品などを載せた情報紙を発行するようにしました。それと勉強会もはじめました」

その情報紙「KODAWARI通信」はすでに九〇号を超え、「繁盛店勉強会」と称する勉強会もいまだに続けている。その勉強会では新しいワインの試飲やワインに合う料理のレシピの紹介などをはじめ、接客、サービス、人材育成などテーマを決めて講師を招き講習会をしたり、酒蔵見学会など



第5回S1サーバーグランプリの様子。接客業界の「殿堂」になりつつある
(写真提供=NPO法人 繁盛店への道)

も行なってきたのである。
「結局は、何をすればお客様に喜んでもらえるのか、それを考えることですよね。お客様が困っていること、望んでいることに対して、まず自分から行動を起こすことが大事なんです」
柴社長は、それがギブ&テイクの方程式だと思っ
ているのである。

**社長になるには覚悟がいる。
すべて、自分が責任を
とらないといけないんだ**

柴社長が父から社長を譲り渡されたのは平成十七年(2005)、三十七歳のときのことだった。その二年ほど前から、父にそろそろ代を譲りたいという話をされていた。父は、
「社長になるには覚悟がいる。全部自分が責任をとらないといけないんだ」
と、何度も念を押したという。

「その覚悟が、なかなか決まらなかったんです」
柴社長は、そう話すのだ。

ちょうど若手の社員が結婚しはじめ、相次いで子どもが生まれるようになった。一人、二人と家族が増えていく社員たちを前にして、彼らの生活のためにも毎年給料を上げていけるようにならなければいけないと、フツと思っただけだという。

「社員の家族も含めて自分の家族なんだと考えたときに、『その家族を守っていくのが社長の仕事だ』と思えるようになったんです。彼らは自分の人生をかける決意でウチの会社に入ってくれたんだと考えると、『みんなを幸せにしないとけない』と心

運ぶ日本一の酒屋になります」

すでに見てきたように、その感動を創るのは社員一人ひとりなのである。感動を創れる人間になれるように、柴社長をはじめ柴田屋酒店の社員たちは常に自分を磨こうとしているのである。

その方法とは、「夢」を明確にすることなのだという。自分の夢をもち、その夢の実現に向けて努力していくなかで人は自然に磨かれていく。

そのために柴田屋酒店の社員たちは、みんなが『絆』と名づけられた分厚い経営計画書をいつも携えるようになった。この『絆』には経営理念やビジョン、年間のスケジュール、さらには全社員の夢が記されているのである。



飲食業界全体の発展を目指し、日々の仕事に取り組む社員の皆さん

の底から思えたんです」

ようやく社長になる腹が決まった。社員のみなが、自分がやったらやっただけ報

われる。そんな会社にしたと真剣に思った。社長就任が決まると、父は会社の代表権をすべて息子の名前に書き換えた。

「親父のすこさを感じました。一度任せたら自分は口を出さない。もちろん相談には乗ってくれますが、今も僕のことを黙って見守ってくれています」

同じころ、「繁盛店勉強会」が発展して「NPO 法人 繁盛店への道」が発足した。

それまでの勉強会で、店の内装を変えたいのだと考えているんです。成長とは、それまでできなかったことができるようになることだし、夢は高ければ高いほど自分を成長させてくれると思っています」

柴社長は、言う。

「僕は、社員の幸せとはみんなの成長と夢の実現だと考えているんです。成長とは、それまでできなかったことができるようになることだし、夢は高ければ高いほど自分を成長させてくれると思っています」

柴田屋酒店では、毎日の朝礼で、声を出して経営計画書の読み合わせをしている。そして、社員が持ちまわりで「自分の夢」についての一分間スピーチをする。どこまで進んでいるか、どこで悩んでいるかなど自由に話すのだ。

さらには月に二度、何人かの社員たちと「シェアリング会」という交流会をもっている。酒を交わしながらフランクにさまざまな話を社長としようという会で、ここでも互いの夢が大いに語られるのだという。

そうすることで理念やビジョンはもちろん、互いの夢も共有しているというのだ。

「経営計画書の中には『夢年表』というものもあって、自分が死ぬまでにやりたい夢を『自己』『職場』『社会』という項目ごとに書けるようになっていんです。夢はどんどん変わっていくし、そのためにも毎年新しい『絆』に夢を書いてもらうようになっています」

さらに、飲食業界の人を育てるために、柴社長は平成十六年(2004)から毎年、接客日本一を決める「S1サーバーグランプリ」という大会を開催するようになった。接客技術を一つの文化として高めていこうという試みである。全国を九つのブロックに分けて予選を行ない、その予選を勝ち抜いてきた10人がグランプリを目指して、自分の接客

けどいい業者はないかとか、いい会計事務所を知らないかとかという相談が出たりした。そのたびに友人のつながりを探って人を紹介していた。そういう輪が広がり、全国規模のネットワークが生まれたのだった。

この組織の理事長も務める柴社長は、会の理念を「人を創る、感動を創る、未来を創る」とした。「僕は、感動というのとは人と人がふれあってコミュニケーションをとるなかで生まれるのだと思えます。それはこの会だけではなく柴田屋の仕事のうえでも同じで、僕は柴田屋のいちばんの商品は『感動』だと考えているのです。その感動を創るためには、やはり人を大事にして、人を創っていくかなければならない。そう思います」

大阪・幸田の会長が言った「人やな……」という言葉が、本当の意味で柴社長のものとなった。

**『絆』には経営理念やビジョン、
年間のスケジュール、
全社員の夢が記されている**

「柴田屋は、絆を大切に、社員とお客様の成長と幸せのために挑戦し、飲食業界の発展に貢献します」

これが柴田屋酒店の経営理念であり、ビジョンにはこうある。

「柴田屋の商品は『感動』です。柴田屋は『感動』を



業務用卸本部に掲げられた経営理念

技術を競うのだ。

「決してグランプリを決めるのが目的ではないんです。僕は、この大会を通して、それぞれ参加してくれた店の人たちが自分の店の接客技術を見直してくれれば良いと思っています。そのことで少しでも産業としての飲食業界の地位の向上につながれば嬉しい」

そう話す柴社長は、飲食業界の発展こそが業務用酒類販売業の自社の発展につながると考えているのである。

平成十九年には、東京都練馬区に一〇〇坪のワインセラーを有するサポートセンターを開設。平成二十二年から「業務用卸本部」が置かれたその社屋の壁には、柴田屋酒店の経営理念が大書されている。

その理念を見上げながら、柴社長は、
「昔は、何か格好をつけているみたいで、こんなこと恥ずかしくてできなかったですよ。でも、今は理念が体の一部になっていますから……」
と静かに言うのだった。その言葉を聞きながら、社長が言った「理念に魂が入りました」の言葉が、実感として理解できた思いがした。



とりのかい・しんいち
一九五五年生まれ。大阪府出身。ルポライター。教育、食、障害者の自立、沖縄などに関心領域にして、月刊誌などにインタビューやルポを発表している。主な著書に『松江美幸』ははたけ車いすアシリート(旺文社)、『もうひとつのW杯』(論創社)などがある。
たかの・あきら
一九六〇年生まれ。札幌市出身。フリーカメラマン。主として人物ポートレート、旅の撮影で雑誌や企業PR誌などを中心に活動。近著に『夕暮れ東京』(淡交社)、『TOKYO 36景を撮り歩く!』(プロ流カメラ術) (講談社)がある。