

# 経営の「いつ」を尋ねる 第34回

## 日本の酒に特化 逆転の発想で 業界に新風を巻き起こす



山田 淳仁氏  
酒商山田社長

1977年青山学院大経営学部入学。81年米田州立オレゴン大経営学部留学。大学卒業後、82年に安田火災海上保険(現損保ジャパン日本興亜)入社。89年、ヤマダ酒店入社。2005年現職に就任。1958年9月14日生まれ、広島市出身。

永続する企業、伸び続ける企業の経営には、職人的な勘所がある。連載でインタビューが、経営の生来千鶴が、経営のこつを尋ねる。

退路を断ち「これしかない」と選択した、日本の酒。

酒好きの知人から、うまい日本酒を買いに宇品まで行くと聞き、私が「酒商山田」の名を知ったのは、10年くらい前だったろうか。町の酒屋がほとんど消えていく中、わざわざ車を走らせてまで行くとはどんな酒屋なのかと、関心を持ったのが同社との最初の出会いである。

当時、多くの酒屋がコンビニかデイスカウトストアに業態転換して生き残りを懸ける中、商品を網羅する大手量販店に対抗するために山田社長がとった策は、

「知られていない酒、売れていない酒、小さな蔵元のお酒、想いを売る」逆転の発想だ。「日本の酒に特化」と、言うはやすし。が、行方は難し。最盛期の3分の1規模となった日本酒市場で勝負に出た。その決断には、相当の覚悟があったに違いない。酒類販売の自由化を目前に、時間との闘いでもあった。商いを継続するには、「これしかない」と、取扱商品全体の95%を占めていた、ビールやタバコ、日本酒(普通酒)の販売を止める決断をした。

### 「退路を断った」

その結果、1億5000万円だった年商は29年間で11億円にまで拡大、業界内外から注目される存在に。現在は、ギョウラーと位置付ける本店に続き、鞆町店、広島駅北口店、エディオン萬屋家電店の直営4店舗を展開し、全国に得意先を持つ。国内402社の醸造元や製造元、国内ワイナリーと取引し、年間7000アイテムを超える。日本の酒を扱う。

### 学生時代にアメリカで見た夢の空間、がヒントに

「日本の酒に特化」した業態について、山田社長はこう語る。「想い描いたのは、学生時代に留学先のアメリカで見た光景」小さくてもしっかりと町に根付く3つの店。大男ジェフが経営するホットドックの店では、必ず笑顔で一言かけながら、おいしいホットドックを手渡ししていた。ベジタリアンに人気の食料品店では、小さな店にもかかわらず、世界の食や調味料がずらりと並んでいた。度数の高いハードリカー(ウオッカ、バーボン、スコッチなど)は、

町に1軒しかないリカーショップに行き買い求める。世界各国のハードリカーがずらりと並ぶさまは、当時の山田青年にとつて夢の空間だった。「日本の酒に特化」した業態は、学生の時にインスパイアされたそのインパクトがヒントとなっている。笑顔でおいしいものを提供

・ニッチな商品で広域から集客  
方向性はつかんだ。だが、成功するかどうかは誰にも分からない。迷うことは誰しもあるはずだ。その中で、大きなリスクを覚悟してまで一歩を踏み出せる人は、数少ないのではないかと私は思う。失敗を恐れずに前へ進む人には、蓄積された情報に裏打ちされた、やるべき根拠と自信、そして、やりたという強い思い(夢、志)がある。

### 社長はスーパーマン?!

山田社長は4代目。創業は1931年。祖父の政市が、山田商店として宇品で開業した。政市は、船舶酒食料品卸業を営み、地域にも貢献した。しかし原爆で業界は、戦後は規模を縮小。どん底の中で祖母が店を守った。物心ついた時には、祖母と母が2人で店を切り盛りしており、小学生の頃からよく店の配達を手伝った。

祖母が倒れて、銀行に勤めていた父・康二が家業を継いだ。進物や船会社・大学生協の取引で売り上げを伸ばし、一般的な酒販店の3〜5倍になった。大学が休みとなる、中元・歳暮の時期にはすぐに帰省。昼間は進物の配達、夜は伝票書きと包装。深夜2時頃に寝床に入り、早朝6時頃には起きて、また配達、という過酷な毎日を送った。29歳の時、父の康二が病に倒れて家業に戻る。「しかし忙しくてなかなか休みが取れず、「休みが欲しい」とこぼすと、

(第3種郵便物認可)



「半日でも1時間でも、自分の時間が持てればありがたい」と、母。1日3時間程の睡眠で厳しい時代を乗り越えてきたからこそその説得力ある言葉だった。忙しい仕事の合間にも、休み、はある。「スーパーマンでなければ」と思った瞬間だったと振り返る。「移動中や来客時、昼食の後でちょっと本を読んでいる時、資料を作っている時：これら全てが私にとつては休み」疑問を差し挟む余地はないよう。「こうして考えると、実は仕事をしている時間は、本当に少ない」そうお聴きし、頭が下がった。休みは丸1日取るもの、移動中も仕事のうちという通常の感覚を覆す思考は、まさにスーパーマンだ。

### 試合に挑む気持ちで部屋を出る

商いの心は、「八方良しであること」と、山田社長。大切にしているのは、5つの「わ」である。「我」は、自分自身。「和」はチームワーク、「輪」はつながり、「倭」は日本、「環」は7S(整理、整頓、清潔、清掃、美、習慣、作法)と3R(リデュース、リユース、リサイクル)を繰り返して使う、リサイクル。

### ミドルアップダウンで築く山田ISM

「気持ちや想いは、にじみ出る」と、山田社長。想っていることは、口に出さなくても周りには伝わる。例えば、社長の機嫌が悪ければ、何も言わずとも部下にはすぐ分かる。不用意な言葉を発して反省する時は必ず、冷静さを欠いた時である。言葉を含み込み、「心穏やかに居ることが大切」という。同社の指揮命令は、トップダウンでもボトムアップでもなく、「ミドルアップダウン」

マネジャーが現場の意見を聴く。彼らを通して現場の状況を知り、判断して指示を伝える。その方が、現場の声が上がりやすく、現場が動きやすくなる。また、同社には会議がない。無印良品のマニュアル、ムジグラム、ならぬ、山田ISMを作り、クラウドを用いてマネジャーや社員が問題点を出し合い、解決していく。自らさまざまな研修にも参加し、学ぶべき良いことは社内に取り込む。その姿勢が範にあるからこそ、

例え「環」。出張先の宿泊ホテルをたつ際は、「来た時よりも美しく」シーツを整え、寝間着をたたみ、洗面所を拭く。そこには、他者のためという意味合いもあるが、「(自分の)気分が違ふ」実は大学時代、叔父に野球のスパイクを借りて、土が付いたまま返し、厳しく叱られたことがある。相手に対し失礼だということもあるが、「自分自身に対して、それでいいのか」と問われたのだ。気持ちよく整えた部屋を背に、「試合に臨む」気持ちでドアを押し開けるといふ。仕事に、気合は必要だ。



山田ISMが社内に機能しているのだと想像できる。幼少の頃は、病弱で泣き虫だったという。が、1960年代の人気テレビ番組「チャコちゃん」に主役で出演していた四方晴美に憧れ、小学4年生の時に、NHKの児童劇団に入団。テレビやラジオにも出演していたというエピソードに、なるほど、山田社長らしいとうなずける。人と違う発想というものは、こうした行動の積み重ねから生まれるのではないだろうか。頭で考えているだけでは、始まらない。



インタビュー記事 牛来 千鶴 ソアラサービス代表取締役社長。西日本最大級のシェアオフィス「ソアラビジネスポート」を運営。「広島に、あったらしいな」をカタチに「を理念に掲げ、地場企業とのコラボ商品の開発や創業支援など、地域を元気にするプロジェクトを推進している。【主な公職】広島県総合計画審議会委員、広島市産業振興センター理事、中小企業基盤整備機構経営支援アドバイザーほか。

(第3種郵便物認可)