

地域土着スーパー「やまと」の
失敗から学ぶ4つの教訓

第1回 「どんぶり勘定」がたたり
経営判断を誤った

著者 小林 久 (こばやし・ひさし) 株式会社やまと 元代表取締役社長

1962年生まれ。山梨県の老舗スーパー「やまと」を39歳で事業承継し、短期間で業績を回復。「地域土着」をモットーに地域住民から愛される経営を展開するも、2017年に法的整理。自身の経験を基に、中小企業経営や地方の買い物事情などを題材にした講演を全国で実施。

私は海のない山梨県の鮮魚店に生まれ、3代目社長として個人商店から生まれたスーパー「やまと」を年商64億円のローカルスーパーへと成長させました。地域のお客さまに愛され100年以上商売を続けてきましたが、最後は大手企業との競争に敗れ、残念ながら商人としての人生に幕を下ろしました。会社を閉じたことはとても残念ですが、とりわけ「失敗から学んだ教訓」は、皆さまのお役に立てる信じています。ぜひ私の体験を反面教師にしてください。



昭和中期の「やまと」。広告を出さずとも多くの顧客で賑わった

「負のループ」により資金が底をつく

先代社長（叔父）が経営していた昭和後期から平成の時代は、高度成長期でもあり「何をやっても儲かった」と聞いていました。しかし時代が変わり、ひとたび大手企業や他業種との激しい競争



顧客からの手紙を社長室の壁に貼付。「地域土着」に活かした
が始まると、体力のない中小企業はいとも簡単に
経営が揺らぎます。

近隣に大型店が出店した際、先代の対抗策は「安売り」のみ、それも原価割れの大乱戦の連続で、店は一気に1.5億円の大赤字に転落。それまで資金繰りに困ったことがなかった私は、慌てて銀行に飛び込みました。

私がこれまで気についていた経営数字は「売上高」と「利益額」の2つだけ。危機感のない私は、「どんぶり勘定でも儲けさえあればいい」と考え、店舗別の成績や鮮魚・精肉などの部門別の成績は、すべて担当者任せでした。

そのせいで、一旦業績が落ち始めると、何が原因なのか、どの店舗・部門を改善すればいいのか、まったくわかりません。そして、資金ショートを避けるため、再び安売りをして現金を集め、「負のループ」を繰り返すことになります。

わずかな内部留保金、保険の積立金、定期預金もすべて取り崩してしまったが、資金が底をつくるに長い時間はかかりませんでした。

税理士との二人三脚で黒字転換を達成

さて「待ったなし」の状態から、赤字脱却の施策や金融機関との折衝は、顧問税理士と二人三脚で進めました。私は数値管理があまり得意ではなかったこともあり、専門的な経営分析は顧問税理士からのアドバイスも受けながら現場で陣頭指揮を執りました。

どんなに小さい会社でも、社長が「経営と営業」の両方を1人で担うことには限界があります。それだけに普段から税理士との信頼関係を構築し、社長が営業の現場に集中できる環境を整えてほしいと思います。

幸い、そのときは1.5億円の赤字を2年で黒字転換することができました。その要因は、①無駄な経費を削減する、②安売りからの脱却で利益率を向上させる、これだけです。

これはどんな経営の参考書にも書いてある単純なことであり、経営者の覚悟さえあれば必ず達成できます。加えて「数字が自分の人生を左右する」と腹を括った結果、経営数値に対する知識や資金繰りの対応も身につきました。

「根拠のない自信」で再び暗転

その後、私の経営改革は話題になり、業界誌や中小企業診断士試験の事例問題にも取り上げられました。その達成感からくる「根拠のない自信」



顧客が持ち込んだ生ごみを堆肥化し、契約農家で利用、収穫した野菜を店で売るアイデアにはマスコミの取材が殺到した

この失敗から得た教訓

数字を細かく見て経営する

細かな数字を気にしなかった結果、業績悪化時に原因がつかめず適切な対応ができなかった。限界利益率や資金の増減など、常に税理士と数字を見て経営することが大切。

で天狗になった私は、再び人の意見に耳を貸さなくなり、数字を後回しにする「どんぶり勘定」に逆戻りしました。

事業が順調に回っているとき、とかく経営者は勘違いをして「きっとこのまま上手いく！」と自分に言い聞かせてしまうものです。それからの私は、店を応援してくれた地域のお客さまのために「恩返し経営」をするなどと格好をつけてしまいました。

競争に敗れた個人スーパーへの居抜き出店（最大12店舗）、買い物弱者向け移動販売車の運行、家庭生ゴミの回収～堆肥化（ポイント付与）など、他社が真似できないアイデアを次々に実行。良かれと思って始めた数々の地域貢献活動も、予算組みや費用対効果を考慮せず独断で進めた結果、経営を圧迫し、まさに本末転倒の結果になっていました。

地域貢献すればお客様は来てくれる（はず）、メインバンクも最後の最後には助けてくれる（はず）、これこそ「どんぶり勘定」です。そしてこれは経営状態の良し悪しに関わらず、すべての経営者が注意すべき「落とし穴」です。

経営者は常に細かく数字を見て、自社の状況を把握しながら経営判断をしなければいけません。数字を確認していれば、「やるべきこと」と「やるべきでないこと」、そしてその「優先順位」がおのずと見えてきます。しかし、私はそこに意識を向けることができませんでした。