

連載(最終回)

地域土着スーパー「やまと」の
失敗から学ぶ 4つの教訓

第4回

過去の成功体験にとらわれ 柔軟に対応できなかった

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。



「承認欲求」から得た幸福感で勘違い

人は誰しも過去に成功した実績や、逆境から復活した苦労話を周りに自慢したくなるものです。さらに、そのような経験がメディアに取材され反響があったときは、周りから評価されているということを実感でき、なお嬉しくなります。こういった「承認欲求」を満たすことで得られる幸福感は、人として自然な感情でしょう。

しかし、このような「成功体験」が、後に自分の判断を狂わせてしまうこともあります。私の失敗は、まさにそこから生まれました。

先代から引き継いだ1.5億円の赤字を2年で黒字化させた私はその後、移動販売車の運行や困窮家庭への食料寄付等、さまざまな社会貢献活動を展開しました。そんな私の「経営手腕」をメディ

アに取り上げていただいたことで、「自分は1人前の経営者である」と勘違いしてしまったのです。

中小企業が成長と共に始めた社会貢献活動が評価され、社長が地域のさまざまな団体の役員を任されるということはよくある話です。私も山梨県の教育委員長を任されたこともあり、地域とのつながりは大切だと思って精いっぱい務めました。

しかし、それは会社の規模や経営状況の許す範囲で行うことが重要です。いくら社会貢献活動しても、社長が表彰されても、自社の売上高や金融機関の評価には、なかなか結びつきません。“地域土着”を掲げて始めたさまざまな取り組みが多くの人に認められて承認欲求を満たし、さらに実力以上の立場に就いてしまった私は、世間体を気にするあまり、適切な経営判断を下すタイミングを逃してしまいました。



写真左から、「買い物弱者」が多い地域で運行した移動販売車、発展途上国の子どもたちへワクチンを届けるために行ったペットボトルのキャップ収集、食料を困窮家庭に寄付する「フードバンク」活動。これらの社会貢献活動は地域住民からは好評だったが、会社の利益には結びつかなかった



看板商品だった「298円弁当」。競合店に真似をされたが、顧客から高く支持され最後まで売れ続けた

かつての経営改善策が通用せず

従業員や取引先、親しい仲間と喜びを分かち合い、ひいきにしてくれた方々に恩返しをして自分の人生を終えたい……。そんな淡い夢を、時代の流れは容赦なく飲み込んでいきました。郊外への大型ショッピングモールの乱立や、地元大型スーパーの安売り合戦のあおりを受け、弊社は再び赤字に転落。一方で地域団体の活動に時間を割かれ、経営と真摯に向き合うことができませんでした。

私が承継直後に黒字化を達成したときの手法は、たった3つです。①赤字の店舗を閉める、②経費を徹底的に見直す、③仕入先と交渉して利益率を上げる。これが「成功体験」として染みついていたため、今回同じ手法で経営危機を乗り越え、と軽く捉えていました。しかし、当時とは弊社の店舗数も、競合相手の状況も全く異なります。借入金も当時の比ではありませんでした。

赤字店舗を閉めたくても不動産の契約期間に縛られて撤退できず、経費は既に「乾いた雑巾」を絞りきっている状態。それどころか、先延ばししていた店舗の修理や保守さえもできない状況でした。致命的だったのは、原価を下げるために仕入を新規の問屋に集約した縛りから、他社との新規取引ができなかったことです。

改善の余地がある課題に手を付けず、全く通用しない過去の成功体験にこだわった結果、その当時に合った柔軟な対応策を発想することができませんでした。過去と直近の決算書を見比べるなど、現状を把握する努力をすれば、適切な対応策を思いつくヒントを得られたかもしれません。

この失敗から得た教訓

現状に適した手を打とう

過去に講じた経営改善策の成功体験に固執してはいけません。時が経てば、自社はもちろん競合相手や取引先の状況も変わる。現状の経営数値等をヒントに改善策を検討し、行動に移すことが大切。

「改革は成功する」と盲信した結果……

過去の成功体験で勢いづき「どんぶり勘定」を続けて赤字経営に陥っても、「裸の王様」だった私は根拠のない自信を胸に、なんとかだろうと高をくくっていたのです。従業員や顧問税理士等「大切な仲間」の助言も聞かず、最後まで「改革はもう1度成功する」と盲信していました。しかし、最後は信用不安をきっかけに、取引先の一斉納品停止で万事休す。まさに「そうは問屋が卸さない」。こうして、私の店は105年の歴史に幕を下ろしました。

「捨てる神あれば拾う神あり」。法的整理に多額の費用が掛かることを知らなかった私に、仲間がカンパを募ってくれました。従業員の再就職も県が主体となって迅速に解決。取引先に負債が連鎖することもなかったおかげで、私は今も故郷で家族と暮らすことができます。

経営者だった頃の私は、その時々で誰にも相談せず、迷うことなく決断してきました。経営数値に気を配らず、拙速に変化と結果を求め、その場しのぎの対応策を乱発してきたことを改めて振り返ると、結局どの時点に時計の針を戻しても、失敗を回避できなかったのかもしれない。皆さんには私のように「独断」ではなく、周囲から情報を得ながら、状況に応じて適切な経営判断を下していただきたいと思います。