

連載
地域土着スーパー「やまと」の失敗から学ぶ4つの教訓

自社のピンチに気づけない「裸の王様」になつていった

第2回

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。



社長が動きすぎて現場が自主性をなくす

家業のローカルスーパー「やまと」の先代社長は、近隣にできた大型ショッピングモールに対抗するために、安売りを乱発しました。その影響で、1.5億円の大赤字を計上。これを引き継いだ39歳の私が、2年で黒字回復を達成できたのは、弊社の店舗を利用し続けてくれた地域のお客さまのおかげでした。そのため私は、地域に根差した「恩返し経営」を理念に掲げることに決めました。

業績の回復には多大な犠牲を伴いました。赤字だった発祥の地「総本店」の閉鎖をはじめとする大規模なコスト削減、経営改革に非協力的な親族社員の全員解雇等により、残された従業員には大きな負担をかけました。そのため、業績回復後

私は、少しでも従業員の負担を軽減しようと、自分にできることはすべて自分でやると決めました。

私は決して、人に任せることが嫌いなタイプではありません。しかし、金融機関との交渉や資金繰り、出店の判断、人



やまと。某大手スーパーのハトに対抗し、「Y」にくちばしの尖ったスマッシュデザイン

事案件、チラシ販促、クレーム対応など、経営判断にとどまらず事務的な仕事も、従業員のためにといふ一心で、すべて自分が担いました。そして従業員には「とにかく各店舗で最大利益を出してくれ！」と指示するのみ。その結果、私の打つ手が成功することも多かったために、現場が自主性をなくして社長に依存するようになりました。次第に彼らとは壁ができ、誰一人私に進言や反論ができるない「ワンマン社長」が誕生したのです。

負けず嫌いが転じて「一匹狼」に

坊っちゃん育ちで見えっ張りな性格の私は、会社の悪評が立つことや、事業承継時に味わった悔しさや恥ずかしさを再び経験することが、怖くて仕方ありませんでした。さまざまな改革を実行することができたのは、自尊心を傷つけたくないという想いが原動力となったからかもしれません。

当時まだ若かった私は、V字回復達成の自信で鼻息も荒く「一匹狼」を気取っていました。同業他社の先輩経営者との付き合いも、業界団体への加盟もしなかった私を、良く思わない方が多かったことも事実です。しかし私は、どん底から這い上がった経験と負けず嫌いの性格も相まって、時代遅れの商習慣や業界暗黙のルールを壊してやる、と躍起になっていました。そこで、同業他社を「仮

想敵」に見立てながら、企業イメージの向上に全力を注ぐことにしました。

山梨県では全国に先駆けて2008年からレジ袋有料化がスタート。それに反対した私は、お客様の負担を無くすために、各レジで「レジ袋代金用」として1円玉を設置しました。そのほか、業界の不都合な真実をブログで発信、買い物弱者や生活困窮者を支援するなど、分不相応とも取れる施策を多数展開。これは、弱者が強者に挑むための、私なりの戦略でもありました。

苦言を呈してくれる存在を遠ざけた

業績回復は自分の功績であり、自分の決断に間違いはない……。私はそう「錯覚」してしまいました。長年のメインバンクから、業績が厳しいときに冷遇されたと思い込み、取引を他銀行に切替。値引き交渉に応じてくれなかったという理由で、主要の仕入れ先も変更しました。このような荒っぽい「仕返し」は悪い結果を生むだけで、皆さまには絶対にお勧めしません。

私はこれらの仕返しや企業イメージの向上策を、誰にも相談することなく独断で進めました。もし従業員や顧問税理士の意見を聞いていたらなら、また違った展開があったはず。冷静になった今はそう思えますが、人は上り調子のとき、他人



大手スーパーの進出により閉店した個人スーパーの「敵討ち」として、採算度外視の「居抜き出店」を次々と展開



地域を救う正義の味方をイメージしたキャラクター「やまとマン」を作成し、チラシ等に使用

この失敗から得た教訓

他人の忠告に耳を傾けよう

人は上り調子のとき、自分の判断は正しいと錯覚し、他人の忠告に耳を傾けなくなりがち。身近な相談相手である従業員や顧問税理士の意見を真摯に聞き、ピンチの兆候を察知しよう。

からの忠告に耳を傾けなくなりがちです。良いときも悪いときも腹を割って苦言を呈してくれる存在を遠ざけた結果、会社のピンチに自分が気づかない「裸の王様」に成り下がっていました。

中身の伴わない会社がいくら格好をつけても、化けの皮はすぐに剥がれます。社会貢献に注力しているうちに、経営の柱と位置づけながらも利益を度外視して展開していた「大手スーパーの進出による業績不振等で閉店した個人スーパーの居抜き出店」で増やした店舗の売上が激減。せっかく黒字回復を達成したのに、再び赤字に転落してしまいました。「またか……」と、目の前が真っ暗になったことを今でも覚えています。

恥ずかしい、みっともない、今さら言えない、などと先送りし、手遅れになってから「神頼み」をしても後の祭り。ピンチの兆候には、自分よりも先に周囲の人間が気づくものです。事実、私の会社を閉じる決定打となった、業者による「一斉納品停止」の噂は、事前に従業員の耳に入っていたのです。それを後から知り、愕然としました。

袋小路に迷い込んでしまった経営者は、それまで冷静に実行していた経営判断さえまともにできなくなります。そして、自分に都合が良く、安い手段を選ぶようになります。経営危機に直面したときの私がまさにそうでした。となる前に、どんなときでも耳の痛いことを言ってくれる仲間をそばに置いてください。「裸の王様」は、自分が裸であることに気づかないものです。