

主催

失敗から学ぶ経営学

こうして店は潰れた！

～地域土着スーパー「やまと」の教訓～

2023年 月 日（ ）

元 地域土着スーパーやまと 代表取締役 小林 久





小林 久 プロフィール

- 👤 1962年山梨県生まれ、韮崎高校、明治大学商学部卒。
- 🏠 家業である「株式会社やまと」入社後、店長、専務取締役を経て2001年代表取締役就任。
- 😊 先代からの赤字経営を引き継ぎ、最盛期16店舗、年商64億円、従業員数300名に成長。
「地域土着」を掲げ、数々の地域貢献策が中小企業診断士試験の事例問題に採用される。
- 😞 2017年12月、信用不安からくる業者の納品停止により自己破産申請、創業105年の歴史に幕。
負債総額17億円、連帯保証人の自身も自己破産へ。
- 👑 公職として山梨県教育委員長・山梨県レジ袋有料化審議委員など。
- 📖 著書に「こうして店は潰れた～地域土着スーパー「やまと」の教訓」(株)商業界
「続・こうして店は潰れた～地域土着スーパー「やまと」の挫折と教訓」同文館出版(株)
- ✍️ 現在は、全国の中小企業経営者に、自身の経験から当事者ならではのアドバイスを続けている。



①先代からの事業承継～倒産危機から赤字体質の脱出へ

- 何の不自由もなかった幼少期 ～しかし「そうは問屋が卸さない」
- すぐ近くにイトーヨーカドーが出店！～**大赤字（▲1億5千万円）**に転落
- **資金ショート**の危機 「なんにも専務」初めての資金繰りに奔走～メインバンクとの丁々発止
- **社長交代！**黒字化に向けた**大改革**に着手～聖域なく、徹底的に！

取引先の全面見直し、安売りの廃止、親族の解雇、赤字店舗の閉鎖、電気代・家賃・チラシ折込料他削減
リベート廃止、税理士・社労士交代 **2年後、黒字転換してメインバンク変更**

- 「**地域土着経営**」へのかじ取り



破綻スーパーへの居抜き出店(12/16店舗)、移動販売車、レジ袋有料化、生ゴミ処理機、ホームレス雇用、
障がい者・高齢者雇用、無料EV充電、貧困家庭への食品提供、その他環境への取り組み、メディア戦略

②順調だった経営～環境の変化から再び窮地～倒産へ

- 「きれいごとで生き残る？」 補助金も辞退した体力以上の**地域貢献**は儲けに繋がるのか？
- **居抜き店舗が負担に**～既存「ドル箱店舗」の利益だけでは再生店舗の負担を賄えず、再び**赤字転落**へ
- **資金繰りの切迫から返済猶予（リスク）要請へ**～銀行は店舗閉鎖の支援を承諾（銀行はパートナー）
- **振り子は返る**～買取拒否による競合他社の反発、**メイン取引業者の手のひら返し**（当然だが想像以上）
- **信用不安の怖さ**～メイン問屋の取り立て、毎日の社長の行動追跡、365日「日繰り資金繰り表」の提出命令
保証金追加、支払いサイト短縮、追加担保請求、取引停止、従業員の引き抜き、頻繁に来る信用調査会社
- 「**そうは問屋が卸さない！**」～倒産後の弊社「ドル箱店舗」を競合店が**取得し、取引倍増を確約した上で、**
問屋が資金ショート前日に納品停止。「Xデー」は決められていた？ **会社の倒産はすべて社長の責任**



③スーパーやまとが潰れた5つの理由

1. **社長ひとり**でなんでもやってしまい、部下が委縮してしまったこと
2. **地域貢献**すれば、お客様は必ず見捨てないと信じていたこと
3. 財務の専門家を置かず、**日銭商売**のやり繰りに甘えて抜本的な改革が遅れたこと
4. 代替わりの**成功体験**が現在でも通用すると信じてしまったこと
5. リスケや支払い遅延から生じた**信用不安**を大手問屋は認めなかったこと

「あれもやった、これもやったのに問屋が納品を止めて倒産した？」⇒ 逆恨み・負け犬の遠吠え

□ 丁半博打ではなく、「**長期の時間軸**」を意識した経営をすべき



【Warm Heart & Cool Head】 **熱い心に冷静な判断**

④倒産・自己破産を経験して思うこと～皆様へのメッセージ

- 倒産社長が思うこと（3+1）～従業員・取引先・地域、そして自分のこれから
- 倒産前後のドラマ～敵と味方と「味方ヅラ」～SNSの反応、裁判費用のカンパ、「地獄の沙汰も金次第」
- 恐怖の「**第一回債権者集会**」～人生最悪の日？

債権者750名、参加者40名、メディアと警備員、年度末3/31の開催日の意味

債権者の8割が「債権放棄」、連鎖倒産ゼロ、裁判所に届いた嘆願書、債権者からのエール

- **破産者の日常** ～連帯保証人の社長も債権者に対して当然責任を負う。「**一文無し**」からの再スタート
家屋敷・車・貯金無し、信用無し、無保険、もちろん退職金や就職あっせん無し。それでも地元に住む！



- 不安があったら誰かに相談、「**動けば必ず状況は変わる！**」 世の中は精一杯やった人を絶対見捨てない。

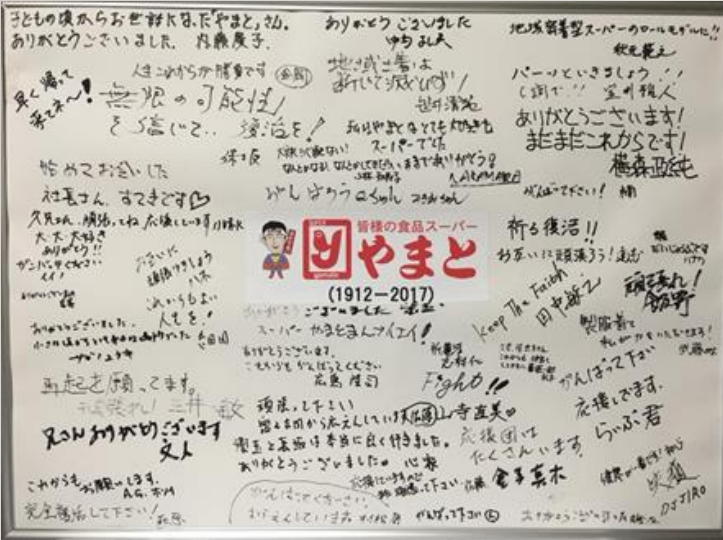


老舗スーパー倒産の経験を講演する元社長
 朝日新聞 2020.8.30(日)
 小林 久 さん(57)



「創業105年の会社を倒産させた男で口には笑いが起る」。1912(大正元)年に始まり、山梨県で展開したスーパー「やまと」の元社長だ。中小企業の経営者にとって、同じ経験をしてはくれない」との思いがある。38歳で3代目を継いだとき会社は1億5千万円の赤字だった。負債

「創業105年の会社を倒産させた男で口には笑いが起る」。1912(大正元)年に始まり、山梨県で展開したスーパー「やまと」の元社長だ。中小企業の経営者にとって、同じ経験をしてはくれない」との思いがある。38歳で3代目を継いだとき会社は1億5千万円の赤字だった。負債



Handwritten notes and signatures on a piece of paper, likely related to the bankruptcy proceedings or a public statement.

折々のことば 鷲田 清一 1444

人の心はポイントカードのデータや全国平均では測れません

小林 久

買物難民のために移動販売を始めた、循環型社会に取り組む若者のために生ゴミを「仕入れ」たり、ホームレスを正社員に採用したりと「頼まれたら断らない」を旨としてきた山梨の「スーパーやまと」の元社長。この言葉には商店は地域と共に生きるものという思いがこもるが、巨大資本の攻勢と消費者の漂流への苦い思いもよぎる。その破産願末記「こうして店は潰れた」から。

2019・4・26



Mr. Koji Kobayashi is seated at a table covered with a red cloth, surrounded by stacks of books. A sign on the table reads "店こうして潰れた" (How the store was closed).

2017年(平成29年) 12月8日 金曜日

スーパーやまと全店閉店 利用客戸惑い

地域の「台所」惜しむ声

山梨市の移動販売休止

大型施設進出で打撃

識者「社会貢献」に難しさ

山梨市は、2017年12月8日、市内全店を閉店し、利用客戸惑い。山梨市は、2017年12月8日、市内全店を閉店し、利用客戸惑い。山梨市は、2017年12月8日、市内全店を閉店し、利用客戸惑い。



A photograph of a sign that reads "破産者" (Bankrupt), placed on a table.

破産手続開始通知書

平成29年12月18日

債権者 債権者 債権者

山梨県山梨市山梨 山梨県山梨市山梨 山梨県山梨市山梨

山梨県山梨市山梨 山梨県山梨市山梨 山梨県山梨市山梨

山梨県山梨市山梨 山梨県山梨市山梨 山梨県山梨市山梨

続・こうして店は潰れた

地域上着スーパー「やまと」の挫折と教訓

やまと社長 小林 久

倒産すると会社は、社長と従業員はどうなるのか?

2017年12月、山梨県の老舗スーパー「やまと」が経営破綻。倒産に至った経緯・原因を元社長が赤裸々に綴ったドキュメント。

本日はご参加ありがとうございます！

ささやかなプレゼントを贈ります、お時間ありましたらぜひご一読くださいm(__)m



【絶版本】 こうして店は潰れた ～地域土着スーパー「やまと」の教訓～

無料ダウンロード（転送もご自由に！）

（株）商業界 2018年8月発刊（6刷）

PDFファイル240p. サイズ 87MB



リンクQRコード

※情報発信中！

ホームページ



facebook



「note」



amebaブログ



LinkedIn



Instagram



Twitter

