

逆境からV字回復へ。
地域スーパーが描く「数字と哲学」
の物語、「制約を武器に変えて」



TOP INTERVIEW TP

株式会社 スーパーヒロセヤ 代表取締役社長 仲田 睦

なか た あつし

地域密着型の食品スーパーとして間もなく業歴55年目を迎える、株式会社スーパーヒロセヤ（本社：茨城県那珂市）の仲田睦社長に、企業の沿革や事業

承継、強みを活かした施策展開や業界を取り巻く経営課題、経営理念や経営に対する想いなどについてお聞きました。

（聞き手：弊社社長 大森 範久）

地域と共に55年、6代目が挑む新たな商い。

貴社の設立の経緯からお聞かせください。

社長 弊社の起源は江戸時代に遡り、地域の暮らしと共に商いを続けてきました。1970年（昭和45年）に商店からスーパーマーケットへと転換、以来55年、地域に根ざした商いを継承してきました。現在は那珂市と常陸大宮市に2店舗を構え、地域と共に歩みを進めています。

仲田社長は、いつ代表に就任されたのでしょうか。

社長 創業家の6代目として2021年（令和3年）、31歳の時に事業を承継しました。代表として間もなく5年目を迎えますが、私は「制約の中から意味を見出すこと」、「外せる制約を解除し意味を広げること」、「自由

のその先で意味を創造すること」という三つを信条として掲げ、日々の経営に取り組んでいます。



取材風景 左から：常陽銀行 菅谷支店 横内 邦昭支店長、大森 範久社長、仲田 睦社長、常陽銀行 菅谷支店 中澤 和幸支店長代理

わずか3年で業績をV字回復。

貴社には55年もの長い業歴があり、経営状態も安定した中で事業承継を進められたのですね。

社長 実はそうではありませんでした。事業承継した当時は、地理的要因もあり、少子高齢化・人口減少が進み、売上は下降傾向にありました。将来的な展望が見えづらい状況で、経営は厳しい局面に立たされていました。判断に迷い、相談した恩師にも「継がない方がいい」と言われたほどでした。

しかしながら、従業員全員の努力と地域の皆さまの支えにより、わずか3年でV字回復を果たすことができました。

厳しい状況から、どのようにして短期間で立ち直れたのか、お聞かせください。

社長 影のように黙々と、小さな改善を積み重ね、光という確かな答えを探し続けた三年間でした。「資金に限りがある」という最大の制約を負いながらも、業績回復に向けて自分にできることを実践しようと、決意を新たにしました。

そして、経営基盤の立て直しに必要な「2つの軸」として、「新たな売上の創出」と「コスト削減および生産性の向上」、この両輪を同時に回すことに専念しました。

配送事業ゼロからの挑戦、年商1億円目前。

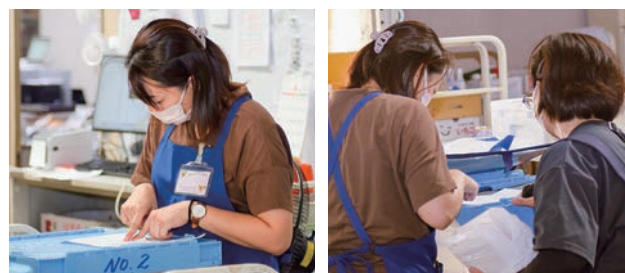
当時の施策展開について、詳しくお聞かせください。

社長 まず、「新たな売上の創出」に向け、配送事業の仕組みをゼロから立ち上げました。この事業は、競合が少ない領域での独自性確立により差別化を実現し、現在では、年商1億円目前の基幹事業へと成長しています。

特に「施設や事業所の要望に合わせて柔軟に対応できる」という特長が評価され、口コミで着々と浸透していきました。

派手な広告や過度な値引きに頼るのではなく、信頼の積み重ねによって広がってきたことに、大きな意味を感じています。

また、「コスト削減および生産性の向上」に関しては、Excelを活用して業務の仕組み化・自動化を図り、事務作業の効率化と正確性を両立させ、配送事業を新たな業務として位置づけることで、人員を削減することなく生産性の向上を実現しました。



配送事業 作業風景

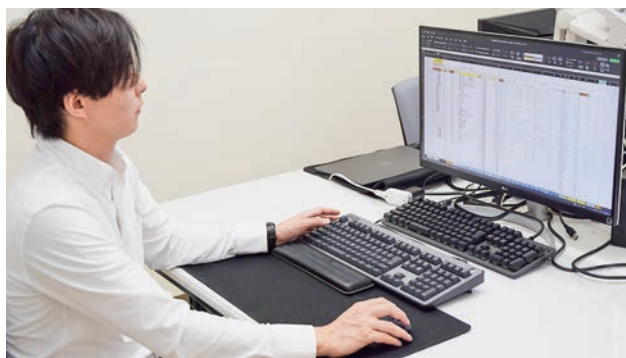
こうした成果を支えてきたのは、「意味を見出す力」と「制約を楽しむ姿勢」という二つの視点でした。これらを原動力に、「企業規模に見合った経営」を心がけてきました。

私は、どのような困難の中でも可能性を掘り起こし、楽しみながら前進していく姿勢を持ち続けています。こうした経営姿勢が、従業員や地域の皆さまにも伝わり、共に成長し続けることができたと確信しています。

二つの視点に基づく経営姿勢と全社一丸となった取り組みで業績を回復されたのですね。ここで改めて、貴社の強みについてお聞かせください。

社長 弊社の強みは「地域に根ざした柔軟な商い」と「独自性を活かした仕組みづくり」です。

どんな状況でも現状を理解し、変えられるものと変えられないものを見分けます。そして変えられる領域については、さまざまな条件の中で柔軟性を発揮し、新たな仕組みを構築し、最適解を見出していきます。



Excelを活用した作業風景

新規事業を通じて顧客との信頼を構築。

具体的にはどのようなことなのでしょう。

社長 具体的には、現在の売上の大きな柱である「配送事業」が挙げられます。

この事業は、限られた資金と人材の中、自らExcelを活用してシステム開発し、独自の仕組みを構築し、業務効率化を図りました。さらに、FAX、電話、LINE、メールなど多様な受注形態にも柔軟に対応できる運営体制を店舗機能に追加しました。この新規事業は、お客さまの日々のルーティンワークに支障をきたすことなく、裏では圧倒的に高い効率性を発揮しています。

「配送事業」はどのような先に、どのような配達をされているのでしょうか。

社長 高齢者の養護施設や保育園及び病院等には、お客さまの望む形に加工・下処理した食材を配送し、学童施設にはおやつの定期配送を実施しています。

おやつ定期配送サービスでは、受注時に予算と人数だけが指定されますが、弊社で独自に開発した「お菓子選択システム」により、各施設の条件に即した、最適な商品の自動選定が可能です。冷凍・冷蔵品含め、すべての児童に公平におやつが行き届くように配慮し、正確にお届けしています。

さらに、店舗での通常売価で配送することで、特売に依存することなく、「スーパーの日常価格で価値を届ける」ことを重視しています。この取り組みは、価格競争に陥ることなく、収益を確保できるのが強みで、同時にご利用いただくお客さまには価格に対する安心感も提供できるので、確かな信頼関係の構築につながっています。



配送事業 積み込み 全体風景

多様なニーズに応える柔軟さと効率が強み。

ここで話題を変えたいと思いますが、業界を取り巻く経営課題についてお聞かせください。

社長 業界全体としては、人手不足、そしてお客さまのニーズの多様化が大きな課題です。その中で弊社は「手づくりの柔軟さ」を活かしながら、業務の効率化と多様な顧客ニーズに応える努力を続けています。

業界を問わず、人材確保に悩む企業が多いようですが、この点はいかがでしょうか。

社長 弊社では、ありがたいことに人材確保に困ることはありません。地域の信頼や社風への共感が応募につながっていると感じています。また、年齢に関係なく長く安心して

働ける環境づくりに努めており、現在も70代のスタッフが元気に働いています。



集合写真

顧客ニーズの多様化についてはいかがでしょうか。

社長 茨城県産のブランド「瑞穂牛（みずほぎゅう）」を提供するなど、他店との差別化を強化しています。

また、独自に考案した「配送業務」を含む様々な取り組みにより、お客さまに新鮮で高品質な食材を届けています。今後も、お客さまの多様なニーズに応えながら、地域との連携を一層強化していく所存です。



とれたて野菜をそのままお届け

制約を武器に。

経営信条は「制約の中から、意味を見出すこと」。

改めまして、貴社の経営理念についてお聞かせください。

社長 弊社の経営理念は「新鮮さをより安く食卓へ」で、この理念を忠実に守り続けることが商いの基本姿勢だと考えています。ロゴに用いている「いちご」には、理念にある「新鮮さ」の象徴とともに、「一期一会」のご縁を大切にするという想いが込められています。

加えて、私自身の経営信条として以下の「三段構えの哲学」を大切にしています。



いちごの看板



当社キャラクターの「いちごちゃん」

三つの経営信条について詳しくお聞かせください。

社長 まず一つ目は、『制約の中から、意味を見出すこと』です。ここで言う制約とは、逃げ場のない苦しみではなく、

可能性を生む舞台だと考えています。舞台があるからこそ、人は自由を求め、未来へ進むことができるのです。

二つ目は、『外せる制約を解除し、意味を広げること』です。これは仕組み化や効率化によって、一つずつ負担を軽くし、可能性を広げることです。

そして三つ目に、『自由のその先で、意味を創造すること』です。制約を越えた先では「次に何を創造するか」が問われます。学童おやつ定期配送や小型売店支援事業など、配送事業から派生する、地域の課題を解決する挑戦はその実践です。

これら三つを支える根底にある考えとして、経営とは、「感情と論理」、「遊び心と哲学」のバランスで成り立つものだという信念があります。

「意味を問い続ける姿勢」が感情をすくいとり、従業員や地域の方々にも自然と伝わり、「真理を探究し、法則を発見する意思」が論理を導き、新たな未来を描くと考えています。

この二つのバランスこそが、経営のあるべき姿であると、私は信じています。

経営は「遊び心と哲学」。

「制約の中から意味を見出す」とのことですが、具体的な事例がございましたらお聞かせください。

社長 具体的な事例としては、新たに取組んだベーカリーの改装や惣菜部門の立ち上げが挙げられます。限られたコストの中で、実用性とデザインを両立するため、3Dデザインソフトを活用して建築イメージを自ら構想しました。設計士ではないので図面は描けませんが、

パソコンのスキルを駆使して、頭の中のイメージを形にしました。その結果、デザイン料は一切かからず、大幅なコスト削減を実現しました。さらに、信頼する建築業者や設計の仲間と相談しながら作業を進めることで、働きやすさとデザイン性を両立した店舗づくりができました。また、看板などの装飾物を手作りすることにより最小限の投資で、唯一無二の売場空間を創造できたと自負しています。

これは単なる建築の話ではなく、経営においても同様です。制約を武器に、つまり自分やチームの能力という条件のなかにこそ可能性を見出すことができるという実践例の一つと考えています。

それでは、仲田社長の経営に対する想いについてもお聞かせください。

社長 経営においては、「数字と言葉のバランス」を何より大切にしております。私は元々数学が好きです。数字は嘘をつかず、冷静に物事の本質を反映してくれる

ので、数字の持つ構造や法則に惹かれてきました。

一方で、言葉という「文学」にも強く惹かれています。文字は、感情の揺らぎや言葉にならない想いをすくい取るもので、どちらも私にとっては「意味を導くための言語」です。論理と感性の両方を大切にすることが、自分らしい経営につながっていると感じています。

実は、「三段構えの哲学」そのものが、数学の論理と文学の感情を往復する営みであり、そしてそれらの学問が好きで惹かれるからこそ、私にとって経営は「遊び心と哲学」でもあるのです。



3Dソフトで作成したデザイン案



新装したベーカリーコーナー



デリカコーナー看板

経営を「物語」として紡ぐ。 制約を越えて創造する、新たな価値。

経営を端的に一言であらわすと、どのような言葉になるのでしょうか。

社長 私は経営を「物語」だと考えています。経営には「数字」だけでは語れない背景があり、「感情」だけでは判断できない局面があります。その間に立ち、企業がさまざまなハードルを乗り越えて成長していく「物語」をどう紡ぐか、それが今の私の経営のあり方とも言えます。

私自身の経験や歩みが、未来の「いつか、誰か」の背中をそっと押すような、そんな「物語」となりたいと願いながら、日々経営に取り組んでいます。

実績だけでは伝わらないし、哲学だけでは届かない。

その両方が重なり合ったとき、経営も物語も息づくのだと信じています。

今後の展望についてお聞かせください。

社長 現在、配送事業は立ち上げからわずか3年で年商1億円目前にまで成長し、その歩みはさらに速さを増しています。まだまだ改善の余地はありますが、これは

私にとっての「夢を紡ぐ旅」であり、地域にとっての「意味のある歩み」だと信じています。今後は、この配送事業を多角的に拡大し、地域の福祉・教育・医療などさまざまな現場と連携しながら、「未来の誰かの役に立つ」、「未来の誰かに感謝される」ことを探し、楽しみながら光が差す方へ進んでまいります。同時に、惣菜部門の立ち上げや新規店舗展開、他店の事業継承など地域内で新たな価値を生み出す挑戦にも取り組み、暮らしに根ざしたサポート役として革新的な提案をしていきます。

地域内での新たな価値を創出し、地域とともに成長を図っていくのですね。

社長 生活に寄り添う私たちスーパーは、地域住民のライフラインでもあります。他業態と差別化を図ることで、揺るぎない経営基盤を形成していき、どんな時でも価値を積み重ね、地元の皆さまとともに歩みを進めていく所存です。地域のニーズに応えつつ、新たな価値を創出し続けることで、地域社会に貢献していきたいと思っています。

未来を見据えた地域スーパーへ。

最後に、PRをお願いいたします。

社長 弊社の配送事業は地域に根ざした仕組みとして成長してきました。注文方法が多様であっても、柔軟に対応できる独自の仕組みを構築したことで、施設や事業所の負担を最小限に抑えつつ、高い満足度を得ています。この仕組みは「ヒロセヤだからできる」ということにとどまらず、同じ課題を抱える全国の中小スーパーや事業者にとっても役立つ可能性があると感じています。

将来的には、この「配送事業の仕組み」を全国の仲間たちとともに、それぞれの地域に合った仕組みへと育てていき、地域に新しい価値を届けていきたいです。ヒロセヤという枠を超えて、「未来を見据えた地域スーパーとして」歩み続けることは、単なるシステム販売に

とどまりません。

私自身の三つの信条を共有し、それぞれの舞台で、日本各地の商いが持続可能な形へと進化するための物語を紡いでいくこの歩みこそが、地域で暮らす人々の安心や希望へとつながっていくと信じていますし、私の願いでもあります。

経営者としても、人としても、まだまだ旅の途中ですが、日々変化する制約の中で、人生を懸けて探し続けてきた答えがあります。

その結末を一言で表すのなら、こう導きます。

「意味を見出す旅の果てに待つのは、
果てしない夢の続きです。」

COMPANY PROFILE 株式会社 スーパーヒロセヤ

会社沿革

創 業	江戸末期、初代・仲田政四郎が商いの道を開く。 以降、家業として「広瀬屋」の屋号は2代目・仲田東之介、3代目・仲田武へと代々受け継がれ、4代目・仲田二郎が広瀬屋商店をスーパーマーケットに業態変更。 現那珂市飯田にスーパーヒロセヤ開店。 資本金500万円、株式会社に組織改組。 発行株式40,000株、 資本金2,000万円に増資。 本店を増床改装してリニューアル開店。 5代目・仲田肇が代表取締役社長に就任。 新社屋及び店舗延床面積2,702㎡で建替えオープン。 常陸大宮市上町にスーパーヒロセヤ常陸大宮店オープン。 常陸大宮店を同市中富町に延床面積を2,405㎡に増床してオープン。 太陽光発電稼働。 6代目・仲田睦が代表取締役社長に、仲田肇が代表取締役会長に就任。
1970年(昭和45年) 5月	
1977年(昭和52年)	
1984年(昭和59年)	
1986年(昭和61年) 11月	
1991年(平成 3年) 12月	
1995年(平成 7年) 11月	
2001年(平成13年) 11月	
2009年(平成21年) 7月	
2013年(平成25年) 5月	
2021年(令和 3年) 10月	

会社概要

株式会社 スーパーヒロセヤ
代表取締役社長 仲田 睦
那 珂 店 (本部) 〒311-0134 茨城県那珂市飯田2708-2
電 話 029-295-2281
F A X 029-295-2354
E-mail spr76p39@eagle.ocn.ne.jp
常陸大宮店 〒319-2265 茨城県常陸大宮市中富町1027-3
電 話 0295-53-8820
F A X 0295-53-1154
U R L <https://www.super-hiroseya.com>
創 業 江戸(安政年間)、初代が商いの道を開く。
(現社長6代目 仲田 睦)

資 本 金 2,000万円
事業内容 一般食品・生鮮食品・酒類及び日用雑貨を中心とするスーパーマーケット経営
営業品目 青果・鮮魚・精肉・加工食品・グロサリー・酒類・タバコ・日用雑貨・ペット用品 他
テナント フラワーショップ・カットショップ・美容室・auショップ・パソコン販売
関連事業 太陽光発電事業(平成25年5月稼働)



▲1970年
スーパーヒロセヤ開店



▲1986年
那珂店増床



▲1995年
那珂店建替え



▲2001年
常陸大宮店旧店



▲2009年
常陸大宮店新店