

第4節 後継者をどうするか

第1節にて確認したように、商店街が直面する課題の第1位は、「後継者不足」(56.0%)への対応でした。この商店街が抱える最重要課題について本節では検討します。

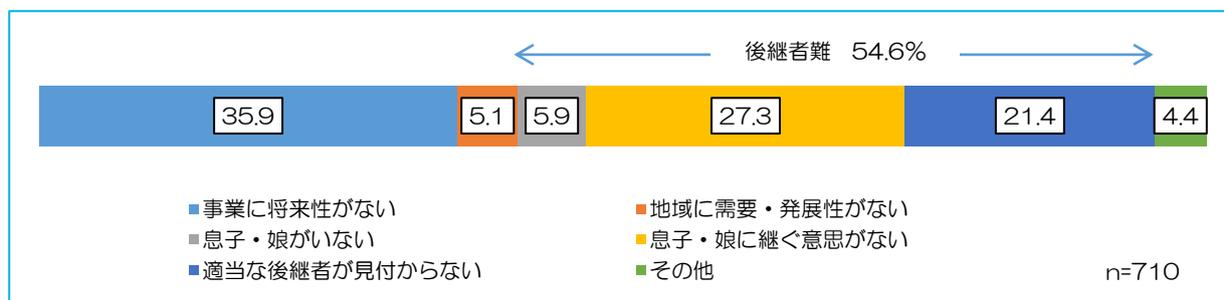
1. 後継者問題の現状

(1) 中小企業・小規模企業の後継者問題について

中小企業・小規模企業の後継者問題は、様々な業種・業態で話題になっています。図表 2-4-1 から小規模企業の実態を見てみましょう。この図表は、経営者引退後の事業継続について「事業をやめたい」と回答した小規模事業者の廃業理由です。後継者難に関連した理由が半分以上を占めていることが分かります。その他には、市場の将来が見えないなどの問題が挙げられています。

このように事業承継の問題では、事業承継する相手が見つからないことが最も大きな問題になっています。小規模店1店舗で事業承継を進めるためには、十分に生計を立てられるだけの収益を上げることが必要です。この収益力がなく、将来も見通せないために、事業に将来性がないと考え、息子・娘、従業員を含めた後継者候補者に今の商売を継がせることができないという思いにつながっていることが推測できます。

図表 2-4-1 小規模事業者の廃業理由 (単位：%)



出典：中小企業庁委託「中小企業の事業承継に関するアンケート調査（2012年11月）(株)野村総合研究所

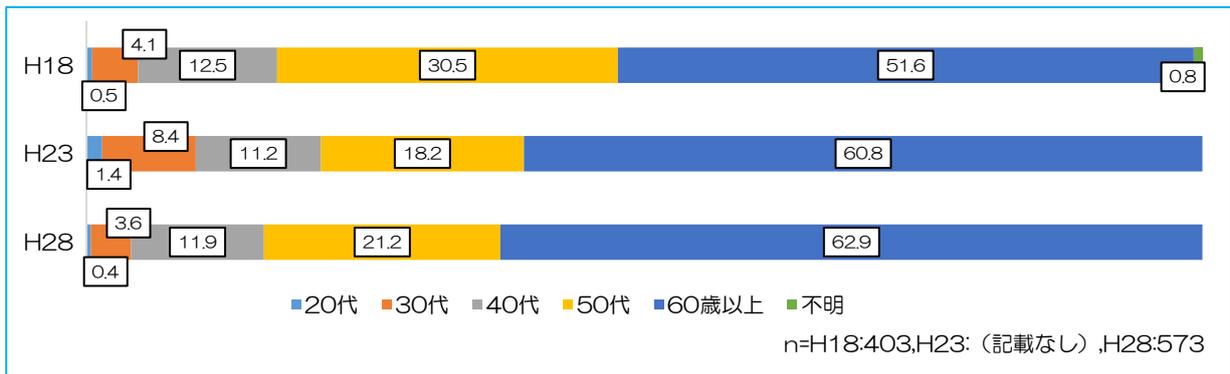
※今後の事業運営方針について「廃業したい」または、経営者引退後の事業継続について「事業をやめたい」と回答した、経営者が50歳以上の小規模事業者を集計している。

(2) 商店街経営実態調査アンケートからみた後継者問題

商店街の経営者は年々高齢化が進んでいます。図表 2-4-2 は、商店街の経営者の年齢構成です。経営者の年齢が「60代以上」と答えた項目を見ますと、この10年間で10ポイント以上、上がっています。商店の経営者は、毎年、経営者の歳を重ねていることが推測されます。このことは、事業承継できずにいる店舗が増えている、もしくは比較的若い者の創業等が少ないことが推測できます。



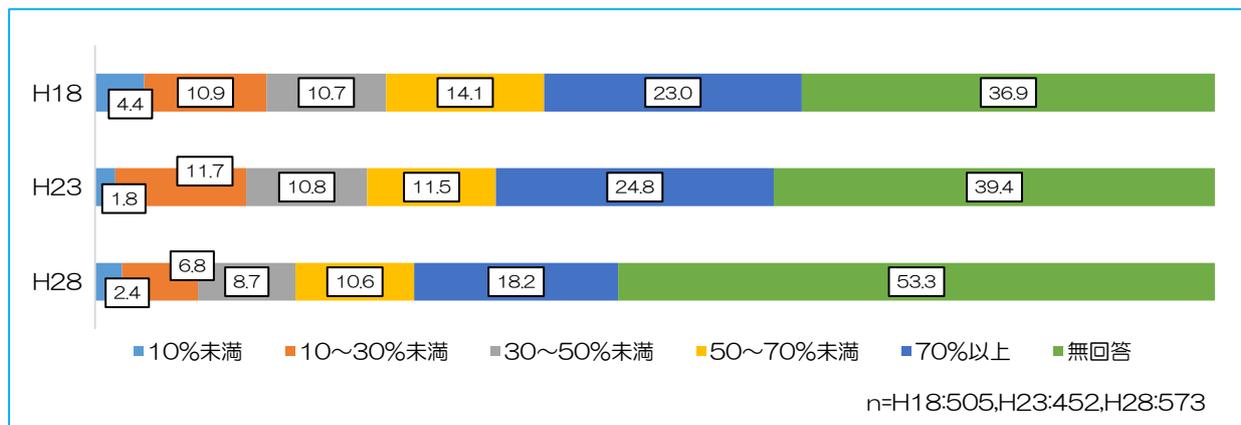
図表 2-4-2 経営者の年齢構成（高齢者世代の推移）（単位：％）



次に、図表 2-4-3 において、商店街の中で後継者が不在だと回答した割合を見てみます。「50-70%未満」と「70%以上」の項目を見ますと、全体的には減少しており、改善傾向とみられます。しかし、無回答が半数以上を占めています。実際に商店街に訪問し、この点を確認してみると、主に2つの理由が見えてきました。一つは、明確に後継者の有無を数えられないという場合です。商店街内部の関係性によっては、個店の事情まで理解していないことも多くなっているようです。もう一つは、後継者不在の店舗が多くなっており、回答できないのではないかというお話も聞きました。

このように後継者問題では、表面的なアンケート調査では良化しているように見えますが、それだけでは捉えきれない数多くの問題が含まれており、それぞれの対応を取っていく必要があります。

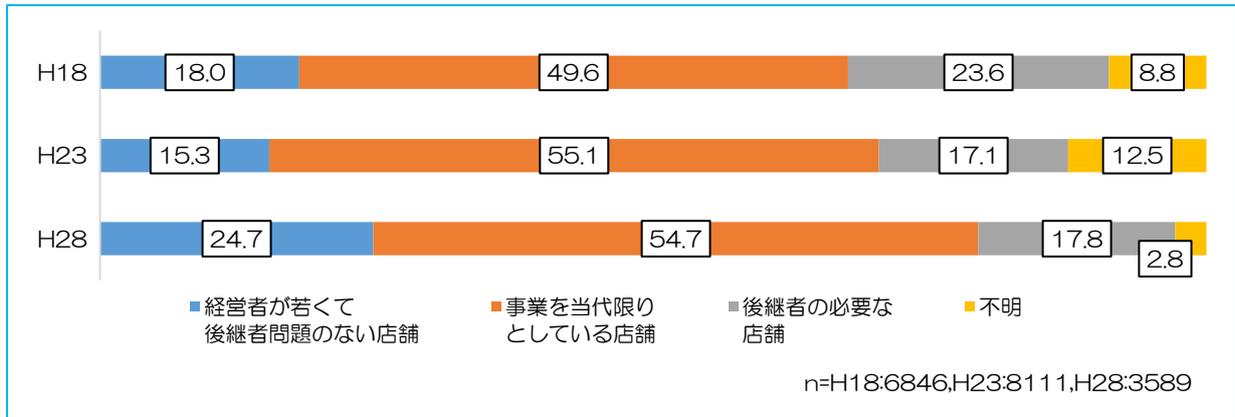
図表 2-4-3 商店街の後継者不在割合（単位：％）



図表 2-4-4 後継者不在の店舗の内訳を見ると、「経営者が若くて問題ない」という店舗が前回よりも約 10 ポイント増えています。訪問調査では、一部の商店街で後継者の若返りが図られ、空き店舗などに、新規に若手経営者が創業している例も見受けられました。一方では、当代限りで事業を終了すると答えた割合は、50%を超えていることが分かります。これは、商店街や店舗の置かれている状況によって、事業承継や創業等新陳代謝が図られている店舗とそうではない店舗に二極分化している姿が見て取れます。

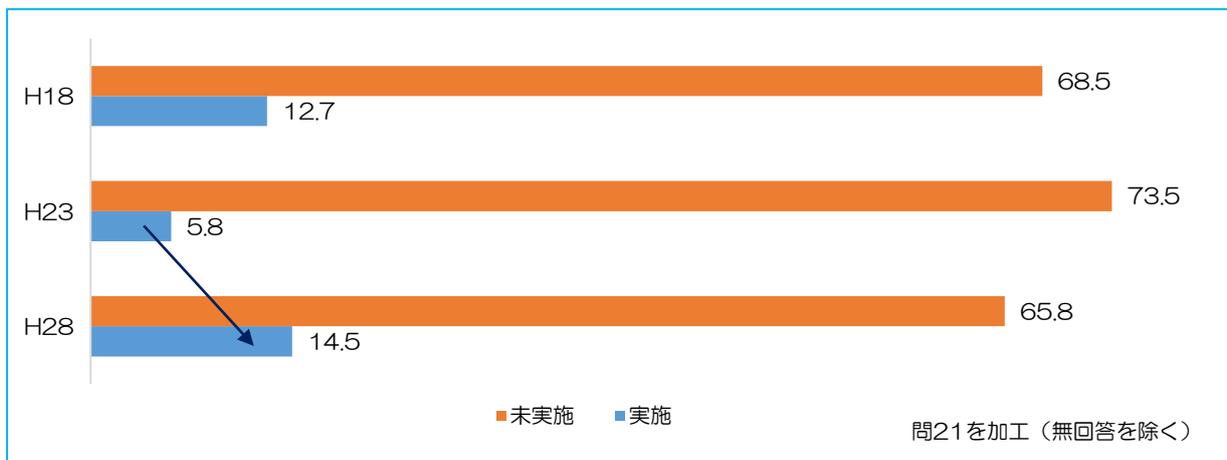


図表 2-4-4 後継者の不在の店舗の内訳 (単位：%)



商店街の後継者育成状況（図表 2-4-5）を見ると、後継者育成対策を行っていない商店街が多数あります。現地訪問調査報告書の記述では、後継者問題は、個店それぞれの問題のため、立ち入ることができないとの声があり、商店街が対策を進められない姿がありました。平成 28 年度では、後継者育成対策を「実施」しているという回答が 5 ポイント以上増えていますが、アンケート項目に「理事会・執行部に若手登用」という質問を今回から設けたことが要因の一部であり、実質的には増加していないと思われます。ただし、商店街の 75.9%が理事会・執行部に若手登用を行っているという回答しており、この点では商店街組織の若返りが進んでいることが分かりました。

図表 2-4-5 商店街の後継者育成状況 (単位：%)



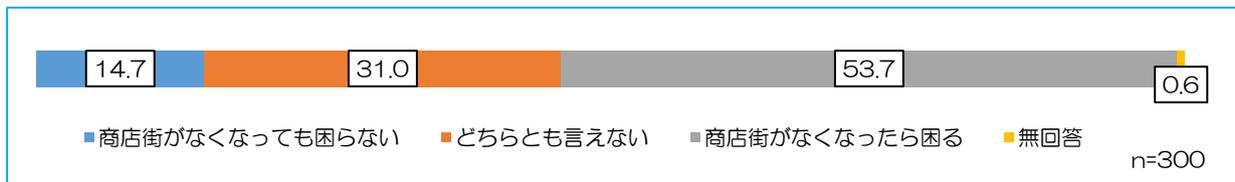
ここまでで経営者が高齢化していることや廃業見込みの店舗も 50%以上存在するなど、後継者に事業を引き継ぐことが非常に難しい状況になっていることがわかりました。一方、商店街の新陳代謝もある程度進んでいます。訪問調査では、一部の商店街で若者に人気でオリンピックに正式種目で採用された競技のスポーツショップの開業や、業務用の小規模菓子メーカーが実店舗を商店街に出店するなど、30代以下の経営者による新規創業例があり、これらの店舗が繁盛店として活躍していることがありました。また、商店街の若手幹部がさらに次の若手を引き入れ、共に活動するといった次代を引き継ぐリーダー育成の動きもありました。



(3) 地域のお客様は商店街を求めている

商店街を利用する来街者の実像を見ると、商店街の必要性が強く求められていることが分かります。訪問調査において、来街者 300 名に「商店街の今後について」という質問を行った結果が図表 2-4-6 です。半数以上の方が、商店街の必要性を訴えています。

図表 2-4-6 来街者アンケート「商店街の今後について」 (単位：%)



2. 後継者問題の問題点の流れ

商店街における後継者問題は、2つの問題が存在します。図表 2-4-7 商店街における後継者問題の問題点の流れ例にあるように、商店街の問題と個店の問題の2つです。

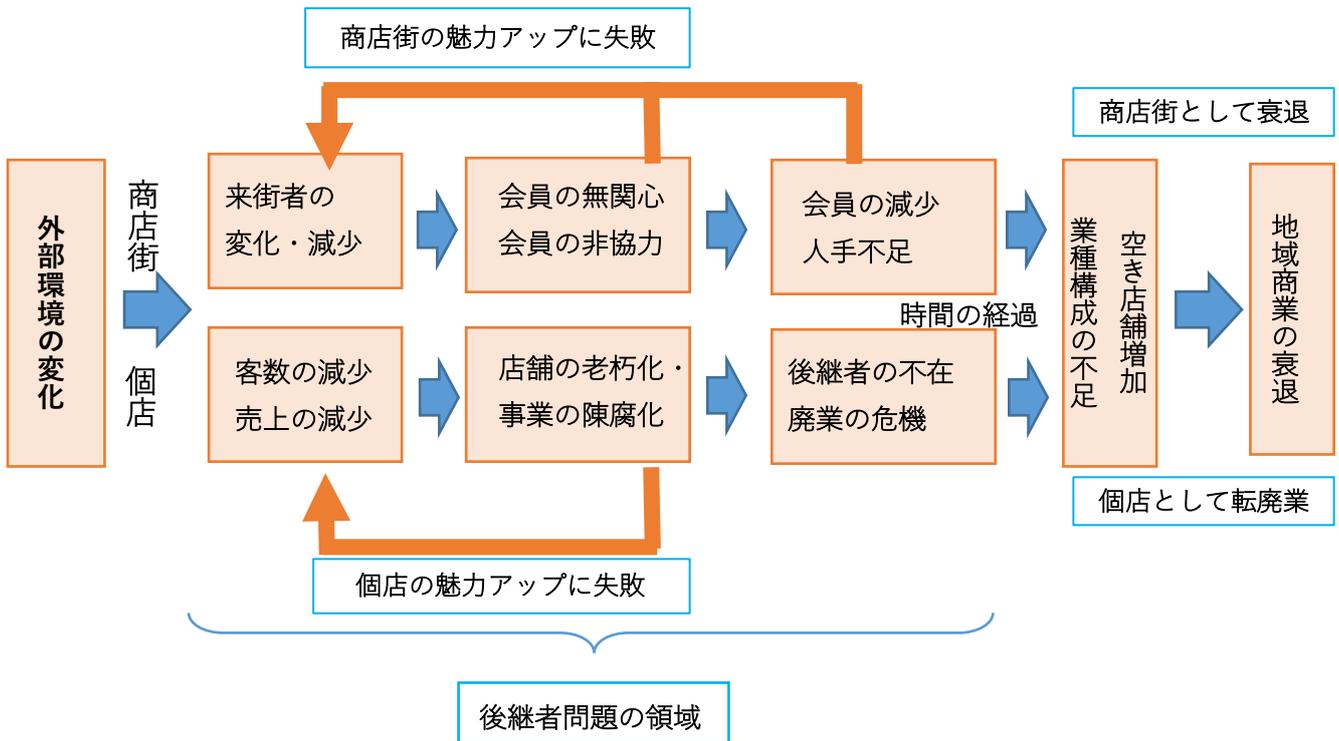
商店街の問題は、外部環境によって、商店街の集客力が低下するとともに、商店街自体の組織力や一体感が欠如していく流れです。個店の代替りや商店街内での創業等による活性化が進まないと、組織力を取り戻すことができずに、空き店舗化、空き地化等が進み、商店街として衰退していきます。

個店の問題では、外部環境によって、個店の客数、売上の減少が続き、結果として個店が廃業に至る流れです。何らかの外的な環境変化に対して、新規の投資、新商品・新サービス開発、新事業開発といった新たな代謝を個店自ら発生させることが求められます。

このように、商店街における後継者問題は、個店の存続、商店街組織の存続という課題の二重性を持ちます。これらの課題を一つ一つクリアにしていくことが、後継者問題を解決する道になるのです。



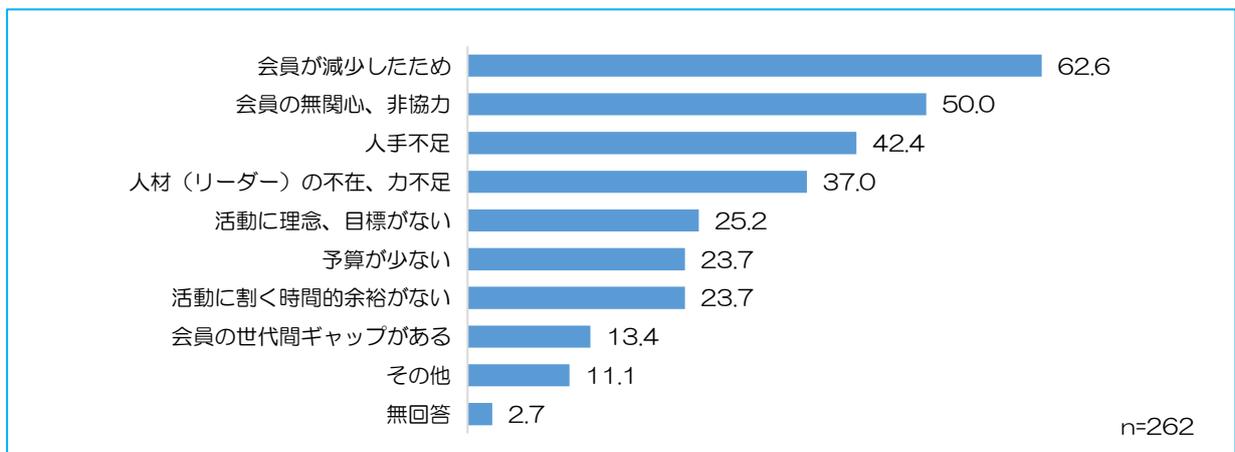
図表 2-4-7 商店街における後継者問題の問題点の流れ例



具体的に検討する前に、図表 2-4-7 を確認しておきます。図表 4-4-9 では、貴商店街の活動は活発ですかという問いに対する答えが出ていますが、「やや不活発である」「不活発である」という回答が 45.8%であり、半数近くを占めています。

不活発というのは、回答者の主観の側面が多く、不活発が即商店街の衰退につながるわけではありませんが、図表 2-4-8 のように不活発な要因は、商店街の衰退を招くことになるので対策を考える必要があります。

図表 2-4-8 不活発である理由は何ですか（複数回答）（単位：％）



会員の減少が回答のトップです。これは移転、廃業による結果になります。移転する場合は、商売の魅力が低い立地であると考えられます。廃業する場合でも、商売や立地に先が見通せないこと



が考えられます。さらに言えば、会員の減少は、予算の減少、リーダーの不足を呼び起こし、さらなる不活発が続くこととなります。どちらにせよ、商店街のメンバーにはマイナスの影響を与え、不活発と感じさせることになるでしょう。

また、図表 2-4-8 では「会員の無関心・非協力」「人手不足」が理由に挙げられています。これにより、商店街活動が継続できなくなってしまうことが考えられます。

(1) 外部環境の変化

事業経営は常に外部環境の変化とともにあります。日々の比較でみると小さな変化であっても、年単位ではあらゆる点で大きな変化となっています。

商店街を取り巻く外部環境としてみるべきものは、第 1 章にあるように、人口の動態、お客様になる消費者の行動、ライバルとなる大型店やチェーン店の動向、大規模集客施設の有無といったものです。また、商店街の店舗そのものや業種構成も外部環境の変化と捉えられます。訪問調査でも、こういった変化に翻弄されているという回答が多くありました。

多くの店主は、不断に続くこれらの厳しい変化に対応していかなければなりません。

(2) 商店街における問題点

① 来街者の変化・減少

外部環境の変化によって、来街者が増減したり、客層が変化したりすることがあります。商店街としてはそうした様々な変化に合わせて対応を考える必要があります。

来街者が増加した場合は、自転車駐輪場の整備などのハード整備も含めて対応を検討する必要があります。一方、減少した場合は、イベントや広告等、何らかの集客策を図ることが求められます。

また、客層が変われば、必要とされる商売が変わります。商店街の近隣に若年層ファミリー向けマンションが建てば、子供が増加します。30 年前に開発された新興住宅地を後背地とする商店街であれば、住民の高齢化は免れません。こうした変化に合わせて、積極的にクリニック等の医療やデイケアの介護サービス事業者を商店街に誘致し、シニア層の商店街買い回りに取り組む商店街が存在します。

② 会員の無関心・非協力

①の対応がうまくいかないと、商店街の来街は減少し、会員店舗は自身の商売に専念し、商店街を顧みる余裕を失い始めます。もちろん、意欲にあふれた会員もいますが、そういった会員が増加します。こうした場合、商店街内のリーダーシップも欠如するために、商店街内の非会員が増加していきます。イベントを開くにも活発な取組ができなくなっていくます。

③ 会員の減少・さらなる人手不足

②は、さらなる会員の減少や人手不足を呼び、負のサイクルが回りはじめます。商店街には、他にはないサービスや差別化された商品がある等、お客様に何らかの高い来店目的を持つ少数の店舗だけが残ることになります。



(3) 個店における問題点

① 客数の減少・売上の減少

外部環境の変化に対して、個店レベルでは何らかの対応を図ろうとします。(1)で確認したように、客層が変われば、商品やサービスを変えたり、店舗を改装したりすることもあるでしょう。客数が減少したら、お客様のいるところに行けばよいでしょう。配達も一例です。それらがうまくいかないと客数も売上も減少の一途を辿ります。

② 店舗の老朽化・事業の陳腐化

多くの個店が今までの取組による成功体験を持っているために、なかなか外部環境の変化に対応した新たな展開に着手できず、時間だけが過ぎていくことがあります。世代を超えて愛される商品やサービスがなければ、店舗の老朽化は進み、事業自体が陳腐化することになります。

この時点で廃業の決断ができれば、M&A などにより店舗や経営権・営業権の売却といったことも可能です。

③ 後継者の不在・廃業の危機

損益がマイナスとなり、このままでは事業の見通しが立たないという厳しい状況になってからは、後継者を選ぶのは難しくなります。後継者候補と考えられる経営者の子息等親族、店舗従業員、M&A を行う外部の事業者、そのすべてが後継することを望まなくなります。結果として、廃業せざるをえなくなります。

商店街にせよ、個店にせよこのような結末は、お客様、地域、行政の誰もが望んでいないことです。そして、大切なのは個店が減少すれば、商店街の存続も難しくなるということです。商店街で営業する店舗を残すことが重要なのです。

3. 後継者候補はどういう状態であれば、後継する気になるのか

個店の後継者候補としては、①子息等経営者の親族、②店舗従業員、③外部の事業者の3者が考えられます。これらの後継候補者は、店舗を取り巻く環境がどういった状態であれば、後継の可能性を高めるのでしょうか。3つの視点で考察します。

(1) 経済的な側面

後継してもより良い生活ができるという経済的な恩恵です。親族や従業員が後継する場合は、後継者候補として一緒に働き、お互いに給与を支払っても問題がないことが必要です。これだけの状況になるには、店舗には相当の収益が必要になります。また、そういった収益がなければ、収益確保の道を作らなければなりません。



(2) 知識の側面

サラリーマンだった方が、ある日突然店舗を後継しても、知識も経験もなく経営をしていくのは至難の業です。現経営者からの経営や営業の訓練を受けるのはもちろん、外部において経営や営業に関する知識を得ることも大切です。これは、個店の商売の専門性を学ぶことに加え、商人道や商店街の活性化といった幅広い領域の知識を得ることも意味があるでしょう。

(3) 意欲の側面

自店をさらに発展させようとするとき必要となるのが、ある時はライバルであり、ある時は友人となる仲間です。店舗経営者になると上司はいません。すべて自分で決断しなければなりません。

そして、決断には不安がつきものです。不安を解消し、前に進む意欲を高めてくれる存在を持つ必要があります。その存在として商店街があります。内外の商店街メンバーとのコミュニケーションは、その意欲を高めるきっかけになるでしょう。先輩店主は経営者であり、同じような不安と悩みを乗り越えて、今に至っているからです。

4. 後継者を増やすためのポイント

(1) 2世帯分以上の売上を確保する

2世帯分以上の売上を確保して、現経営者、後継候補者の生活を担保することです。そのためのヒントは、第3節や第8節に譲るとして、本節では、①新事業の開発、②新店舗の出店を検討します。

① 新事業の開発

例えば、現経営者の酒屋を営む店舗で、現経営者の息子さんがワインバーの立ち飲み店を営業するような場合です。酒の仕入の点でいわゆる相乗効果が見込まれます。酒の勉強をしながら、酒店とワインバーの事業の両立することで収益を増やすことが可能です。さらには、現経営者とコミュニケーションを通じて経営能力が高まったり、顧客の紹介や送客につながったりすることが期待できます。

この場合、完全に新たな事業を始めるのではなく、商品・サービス、顧客、仕入といった点で相乗効果が高まる事業が取り組みやすくなります。

② 新店舗の出店

外部環境によって、お客様のニーズは変わり、業種・業態によって出店しやすい地域や立地は変化します。複数店出店というのは、外部環境の機会がある場所に出向く、つまりお客様のいるところに出向くということです。例えば、今まではインターネット販売が中心の店舗が県内商店街に出店する、また、お客様と直接触れ合い、お客様のニーズを直接感じたいと考え、立地と賃料のバランスを見て、商店街へ出店することです。配達や出張販売とは逆になるこのような場合でも新店舗の出店といえるでしょう。

なお、現在の店舗を繁盛店にすることで、こういった新しいことへのチャレンジが一層可能となります。



(2) 事業の意義や夢を語る

経営者は、自らの事業の意義や夢を語ることが望まれます。その意義は商品やサービスといった形でお客様に提供されることになるからです。もちろん現実に苦しむことがあったとしても、意義や夢を忘れてしまっては、事業を継続することは難しいものです。現経営者は、後継者に対しても、その意義や夢を語る必要があるのです。

なお、商店街の青年部や同業者の若手コミュニティは、事業や商店街の意義や夢を語り合う場として非常に適しています。図表 4-1-18(2)青年部の設置及び活動状況を景況感別に捉えると、繁栄している商店街ほど、青年部の活動が活発になっています。これから青年部の活動や取組を一層増やすことで後継者の参加を促す価値は大きいといえるでしょう。

(3) 商店街関係者との関係を深める

個店訪問調査において、商店街活動を活用して個店の商売繁盛に結びつけている、という回答がいくつもありました。主にイベントやセールを活用です。たとえば、イベント会場で物販を行い、通常の1ヶ月分以上の売上を上げる飲食店や、イベント時にお客様に試供品を提供し、そこに来店時に使えるクーポン券等を入れ込むことで新規来店客を増やしている食料品店などです。

後継候補者は、自店の営業活動に繁忙することが多いものですが、商店街活動に関わる機会を増やし、広い視点で自店や商店街の各店舗の商売繁盛につながる取組を進めたいところです。

