

## 随想

## 後継者難

## 個人商店・経営者が生き残るために

加藤 宏光

シャッター銀座という呼び方が地方都市の目抜き通りの冠称とされて久しい。五月四日の朝日新聞に紹介されていた記事に

《後継者難》に対する記述があつた。地方都市で商店を営む人が

主人公であり、かつて道を横切るのも難しかった大通りをいま横切るのに三秒しかかからない。客も車を運転できない年寄りに限られ、閉店したいと思うが、これまでの客に不便をさせられない、との思いで閉店もできない。一〇〇年も続いた店は、自分一代にしようかと決めているそのである。

そういえば、養鶏業界では徐々に世代交代が進んでいる。昭和三十五年頃を皮切りとした業界

の企業化から四〇年以上を経過している。企業三〇年説に基づけば、すでに業界は老齢期を迎えているのかもしれない。

企業として右肩上がりに成長し、四〇年を越える期間にわたって第一線で経営を維持してきた経営者が、三五歳で企業としての脱皮を果たしたとすれば、現在七五歳を過ぎることになる。規模や販売形態等、どのような業態を取ったとしても、これままで生き残っている組織であれば、それはいわば芸術的といつてよい。そして、われわれの業界では、多くの生産者が、後継者に恵まれている、といえよう。

一方、地方におけるロータリークラブやライオンズクラブのメ

ンバーが漸減していると聞いている。青年会議所も然りという。なせ、地方都市では町の商店の存立が危ぶまれている。後継者に譲りたくても、生活を維持

することで精いっぱいという個人商店や企業には、次世代が賭ける夢を見つげにくい。都市部の平均的な給料が年俸換算で四五〇～五〇〇万円程度である。ダブルインカムであれば、六五〇～七〇〇万円にも及ぶ（この際いわゆる低所得者層は話の対象から外す）。

では、個人商店で七〇〇万円の家族収入を得ようとすれば、どの程度の売り上げを期待せねばならないのだろうか。通常のマージン率を一五%とすれば年

商五、〇〇〇万円にも上る。単純計算で月に四三〇万円、休みなく営業したとして一日当り一三～一四万円を売り上げなければならぬ。一、〇〇〇円の購入単価であれば一三〇人以上が来てくれないと達成できないレベルである。参考までに、三、〇〇〇品目置いているといわれるコンビニの売り上げは、二四時間稼働して三〇～七〇万円／日である（セブンイレブンⅡ四〇～七〇万円、ローソンⅡ四〇～五〇万円、ファミリーマートⅡ三五～四五万円）。

この売り上げのうちロイヤルティーが七～一〇%、弁当やおでん等の食品では廃棄率や設備償却、アルバイト人件費を加味

して考えると、手取りが七%前後(二〜四万円/日)になる。二万円の場合で年収七〇〇〜一、四〇〇万円であり、十分に採算が取れる計算になる。もっとも、われわれが考えるより万引き額が大きく、時にはアルバイトが手引きをしてかなり大きな規模で万引き被害を受けると聞く。店舗を新設した脱サラのケースでは、万引きで経営維持が不能になることもあり、この対策に、経営者が深夜もしくは徹夜の店番をする、という。ここまでして年間所得が七〇〇万円程度であれば決して分の良い仕事ともいえまい。

このコンビニ事情を踏まえても、街の商店の経営維持がいかに大きなハンディを背負っているかが実感できる。サラリーマンで生きること生きがいを見つけれなくて思い切った結果の脱サラでコンビニ経営を選び、サラリーマン時代を下回る所得と生活現況に直面することを考えれば、一般商店の子女が安心して経営を引き継ごうとしない事

情が透けて見える。

では『わが採卵業界はいかに』と改めて見てみよう。一〇〇万羽以上の大規模生産では明らかに組織の充実が要求される。代表者をトップとして経営管理者(営業部長、生産部長、農場長等)と一般社員さらにはアルバイト等でヒエラルキーと称される組織構造が確立していなければならぬ。規模の小さい場合より、経営の伸張やブランドの確立に大きな努力が要求される大規模生産者は、自身の研鑽に必死であったろうことは容易にうなずける。そして、経営のサイクルが変遷するに際して、後継者やスタッフ育成への時間が十分でなかったことから、事業後継に苦労される事実が頻発しているようである。

企業寿命三〇年とヒトの寿命とのミスマッチが今後も大きな課題として業界の意識改革を迫るであろう。そんなことを思わせる記事であった。