

女性への事業承継における準備期間不足の影響

—中小企業の親族内承継を事例として—

黒澤 佳子

(秀明大学総合経営学部)

要 旨

中小企業の事業承継において、女性への事業承継は5%程度に留まる現状から、女性が事業を承継し、事業を継続していく過程において、何らかの課題や障壁の存在が考えられる。本稿は、中小企業の女性後継者に着目して、女性後継者の事業承継前後の障壁要因を考察し、特に準備期間の存在が承継後の経営にどのように影響するのかを明らかにする。

海外の女性後継者研究では、ジェンダーバイアスの存在が指摘され、女性は後継者として見なされにくく、経営者の正統性を得るために多くの障壁を克服しなければならないとされる。先行研究レビューで得られた知見にもとづき、男性後継企業と女性後継企業の特徴を比較するため、平均の差の検定を行った結果、「経営者年齢」「現経営者の就任年齢」「承継時の先代年齢」「準備期間」「売上高」「借入残高」に有意な差が見られた。女性後継企業は男性後継企業と比較して、経営者年齢や就任年齢が高く、承継時の先代年齢が低い、準備期間が短い、売上高や借入残高は少ないといった特性がある。

定量分析の結果を踏まえ、女性への親族内承継を行った中小企業5社の定性分析を行った。その結果、十分な準備期間がとれない傾向にあり、その背景として、幼少期から後継者候補とされておらず、事業承継の必要に迫られた時期になり、やむを得ず後継者となった経緯があった。必然的に準備期間は短くなり、企業経営の知識・経験が少ないまま経営者として重責を担うことは事業承継における障壁要因と言える。さらに家庭の男女役割分業意識による時間的制約、ロールモデルの少なさが、承継前後の障壁要因となっている。これらの障壁を乗り越え事業を承継する女性後継者が増えていくことで、中小企業の事業承継における最大の課題とも言うべき後継者選定の際に、女性後継者が選択肢の一つとなり得る可能性を示唆している。

キーワード：女性後継者，事業承継，中小企業，準備期間，親族内承継

Impact of preparation period on business succession to women:

Case Study of Intra-Family Succession of SMEs

Abstract

This paper focuses on the female successors of small and medium-sized enterprises, grasps the differences in the characteristics of male successors and female successors, and considers the barrier factors before and after business succession due to the lack of preparation period for female successors.

As a result of the test of difference of means, significant differences were found in managerial age, inauguration age, age of predecessor at succession, preparation period, sales, outstanding loans. Compared to male successor firms, female successor firms were characterized by higher managerial age, inauguration age, lower age of predecessor at the time of succession, shorter preparation period, and lower sales and outstanding loans.

Based on the results of the quantitative analysis, we conducted a qualitative analysis of five small and medium-sized enterprises that had intra-family succession to women. The results differed from the previous research in that the preparation period tended to be short. These may be peculiar points of business succession to women who often have no choice but to succeed because there was no other person to succeed. Furthermore, it became clear that there are barriers to the succession of business to women in terms of lack of work experience, lack of management know-how, time constraints, and lack of role models. As the number of role models increases in the future, there is a possibility that a female successor may be one of the options when selecting a successor.

Keyword : Female successor, Business succession, Small and medium-sized enterprises,
Preparation period, Intra-Family Succession

I 研究の背景と問題意識

日本の中小企業は、年間4万件を超える企業が休業・解散しており、経営者の高齢化や後継者不足を背景に、事業承継⁽¹⁾の重要性が増している。事業承継の形態は、親族内承継と親族外承継に分類され、さらに親族外承継は、役員や従業員など社内関係者への承継と、事業を譲渡、売却する第三者へのM&Aの形態に分けられる(中小企業庁, 2016)。後継者がいない場合は第三者承継が考えられるものの、中小企業の事業承継は46%が親族内承継である(中小企業庁, 2017)。帝国データバンク(2020)によると、約26万6000社(全国・全業種)のうち、全体の約65.1%が後継者不在である。後継者候補としては、40.4%が「子供」、33.2%が「非同族」を望んでおり、「子供」は前年比0.3%上昇、「非同族」は横ばいで推移している。

女性経営者に着目すると、起業・創業により経営者となった女性は35.3%であるのに対し、事業承継により経営者となった女性は50.8%である。男性経営者は、41.0%が起業・創業、38.8%が事業承継により経営者になっていることと比較すると、女性は事業承継により経営者になるケースが多いのが特徴的である(帝国データバンク, 2021)。今後の中小企業経営において、少子化を背景に女性への事業承継の機会がより高まることが予想されるが、女性後継者は未だ少ない。中小企業全体の後継者内訳をみると、息子への承継42.8%に対し、娘への承継は2.3%にとどまり、配偶者⁽²⁾への承継2.6%と合わせても女性への承継は5%程度と推察できる(中小企業庁, 2019)。日本政策金融公庫総合研究所(2013)によると、従業員20人以上の会社を営む女性は15.5%であり、男性経営者と比較すると、企業規模が大

きくなるほど女性経営者の割合は少なくなる。裏を返せば、大企業に比べて中小企業の方が、女性が経営者になりやすい環境とも言えるが、中小企業の女性経営者は、男性経営者と比べて未だ少なく⁽³⁾、女性が経営者になる上で何等かの障壁がある可能性を否定できない。

近年女性起業家の支援体制は整備が進み、結果として女性起業家数は増加傾向にあり、一定の効果は出ているものと考えられるが、事業承継については女性後継者に特化した公的な支援策は現状整備されていない⁽⁴⁾。本稿では女性後継者に焦点をあて、中小企業の女性への事業承継前後における障壁となる要因は何かを調査・分析し、準備期間がどのように影響するのかを明らかにする⁽⁵⁾。なお、本稿では、「事業」そのものを「承継」し、継続して事業を行っている企業のうち、親族内承継を行った企業を対象とする⁽⁶⁾。

II 先行研究レビュー

1 中小企業の事業承継に関する先行研究

日本の中小企業はファミリービジネスであることが多く、ファミリービジネスは、スリーサークル・モデルに代表されるように、経営、所有(オーナーシップ)、親族(ファミリー)の3つのサブシステムが重なりあい、相互に影響し合う複雑なシステムと捉えられる(Gersick et al., 1997)。事業継承プロセスは、制約性(constraint)と自律性(autonomy)の、一見するとパラドキシカルな側面が、世代間で交錯しながら相互作用する営みであり(落合, 2014)、中小企業の事業承継の円滑化を阻害する最大の要因は、後継者を確保することが困難なこととされる(堀越, 2017)。堀越(2017)は、大企業であれば単なる経営者の交代であっても、中小企業の場合は人材の母集団の限定性ゆえに、本命の後継者が実質的に単数で

あるとしている。中小企業は所有と経営が一体である企業が大半であり、中小企業の事業承継は、大企業が行う経営者の交代とは違った難しさが伺える。

中小企業の後継者選定の意思決定において、親族内しかも血縁関係のある子に引き継がせたいという経営者は多く、後継者を決定する上で重視した資質・能力は、親族内承継では「血縁関係」が43%と高い水準にある（中小企業庁、2019）。一方で、足立・佐々木（2018）は、近年中小企業では、社内の役員・従業員への承継といった親族外承継を選択する割合が高くなっており、今後少子化を背景に、親族外承継の必要性はより高まるとしている。

井上（2008）は、親族内承継における子への承継において、承継未定企業と承継決定企業の大きな違いは、従業員規模や業績などではなく子息の多寡にあるとした。また実際に女性への事業承継を行った企業には、父（母）から子女への承継だけでなく、夫から妻への承継もあり、例えば、父から子への承継を決めていたが、父の急逝や病気などを理由に事業承継の時期が早まった場合に、経営をリレーする形で一旦妻が引き継ぐといったケースがある。女性への事業承継は突然あるいはやむを得ず発生することも多く、十分な準備ができない中で事業承継を行った女性後継者が一定程度存在している。エヌエヌ生命（2020）によると、中小企業の女性後継者206名への意識調査の中で、「事業承継する準備期間はなかった」「突然だった」は44.6%を占めた。

近藤（2013）は、親子間の親族内事業承継では、後継者には事業運営の経験を積ませ、適切な時期に権限移譲をし、従業員や取引先からの支持・理解を得られるような配慮が必要であるといった円滑な事業承継を行うための準備の重要性を挙げている。さらに、先代とのコミュニケー

ションが欠かせないこと、人とのつながり（ネットワーク）を大切に、従業員の教育を行い、従業員の幸せの追求をすること、時代に適合した新たな経営戦略を考えることが不可欠としている。では、これらを実施するための準備期間はどれくらい必要なのか。実務的見地からも準備期間の存在は重要であり、後継者育成には最低でも3年以上かかるとされる（中小企業庁、2014）。また円滑な事業承継ができたとしても、承継後の業績維持・向上が課題となる。安田（2005）は承継前の準備期間の存在が承継後の企業のパフォーマンスにプラスの影響を与えるとし、親族内承継では4年、第三者承継では2年の準備期間で事業承継した企業が、承継後に最も高いパフォーマンスを示したとしている。

2 女性経営者の特性に関する先行研究

世界的に男性優位女性劣位の考えがあり、女性は後継者候補としてみなされにくいとされる（Barbara & Wendi, 1990）。Dumas（1998）は、女性後継者は事業承継後に経営者としての正統性を確保するために、ジェンダーバイアスを含む多くの障壁を克服し、リーダーシップを発揮するとした。海外の女性後継者研究ではジェンダーバイアスの存在が指摘されているが、ジェンダーバイアスは国の文化に大きく依拠しており（Emrich et al., 2004）、しばしば家庭における男女役割分業意識が取り沙汰される日本では、女性後継者にとってどのようなジェンダーバイアスがあるのかは明らかにされていない。

そもそも女性経営者の研究は進められている一方で、女性後継者に関する研究は海外でも数少ない（Jimmenez, 2009）。特に日本では女性後継者に焦点をあてた先行研究は僅少であり、「CiNii」に登録された論文は3本であった⁽⁷⁾。家族経営を行う企業のダイナミクスを探求することを目的と

した米ジャーナル誌『Family Business Review』では、1990年代に最も多くの女性後継者研究論文が掲載されている一方で（図表1）、日本では2010年代に文献数が増加し始めており（「Google Scholar」検索結果より）、日本における女性後継者研究は、少なくとも海外に遅れること20年の研究テーマである。したがって、国内文献においては、女性経営者および女性起業家研究に範囲を広げて、先行研究レビューを行う。

日本政策金融公庫総合研究所（2013）の調査結果によると、男性経営者との比較において、女性経営者は、知識、ノウハウ、専門能力が不足する、業界内のつきあいに苦労する、仕事にあてる時間が少ないことが指摘されている。また、事業拡大意欲は、男性経営者の方が女性経営者よりも強い傾向にあり、重要な経営方針の決定時に、男性経営者は単独で決定する傾向が強いのに対し、女性経営者は役員や従業員さらには外部の専門家等に相談を重ねた上で決定する傾向があるとされている。

小松（2018）は女性起業家と女性後継者のマインドの違いについて、ゼロから組織化や顧客開拓を行う「起業」と、すでに組織化されている企業を「承継する」という立場の違いが、女性経営者の特性、意識、行動に少なからず影響を与えており、女性後継者の方が女性起業家との比較におい

て経営に対しネガティブマインドであるとしている。

小野瀬（2013）は、やむを得ない事情からの承継に由来する、客観性による改革とバランス感覚による従業員教育の2点において、女性後継者は経営上の強みを持つとしている。つまり、社外の者や経営とは別の世界にいた者が後継者になると、社内の者とは別の見方もしくは企業の状況を客観的に評価できる。さらに企業経営と並行して家庭や子育て・介護などを担うことの多い女性特有の役割遂行で培った人を育てるノウハウが、従業員に対する効果的な教育を可能にする点においても、優位性が発揮される。

女性後継者は、男性経営者や女性起業家との比較において特性に違いがみられるが、周りの意見を聞きながら意思決定する点や人材育成の点を除き、マイナス面や弱みが目立つ。能動的に経営者になった女性起業家でさえも、経営ノウハウ、資金調達、人材確保、顧客・取引先の開拓の面で不安を感じており、これらを支援する体制が必要とされる（田中，2008）。女性後継者にも何らかの支援が必要だとすると、そのためには女性への事業承継における障壁要因を明らかにする必要がある。

図表1 女性後継者に関する論文数

	1990年以前	1990年代	2000年代	2010年代	2020年代	合計	Key words
Family Business Review ^{*1}	42 (9%)	178 (40%)	121 (27%)	87 (19%)	22 (5%)	450	Succession, Woman (or Female or Daughter), Successor
Google Scholar ^{*2}	1 (1%)	5 (5%)	15 (15%)	58 (59%)	19 (19%)	98	事業承継, 女性, 後継者
CiNii ^{*3}	0 (0%)	0 (0%)	1 (33%)	1 (33%)	1 (33%)	3	

(2022年2月時点)

※1:「Family Business Review」は1988年出版、「1990年以前」「2020年代」は約2年分

※2:「Google Scholar」でキーワード検索し、上位100件について調査（年代不明2件）

※3:「CiNii」でキーワード検索の結果3件。「後継者」を外しても11件。

出所: 検索結果をもとに筆者作成

3 先行研究の限界とリサーチクエスチョン(RQ)

これまで中小企業の事業承継に関して、ファミリービジネスや老舗企業から学ぶ事業存続の観点、後継者選定プロセスや事業承継を成功させる要因、事業承継が承継後の業績に与える影響など、多くの研究がなされてきたが⁽⁸⁾、その中では暗黙のうちに後継者を男子に限定した議論が展開されている。男子（息子）が承継しないときに、親族外承継へと意識が向く前に、女子（娘）へ承継する可能性については議論されてこなかった。後継者選定プロセスにおける女性選択の可能性を阻むものはあるのだろうか。娘はどんなに適性があっても、ほかに選択肢がないような危機的な状況にならない限り、経営者として考慮されることはないとの指摘もある（Aldamiz-Echevarria et al., 2017; Constantinidis et al., 2009）。

そして中小企業の事業承継を円滑に行うためには、準備期間の存在や後継者が承継しやすい環境を用意すること、先代とのコミュニケーション、従業員教育、経営理念の再構築が重要とされているが、これらは女性への事業承継の場合にも有効かつ不可欠な方策なのか、女性が事業承継する際に特質の方策があるのかについては明らかにされていない。女性が事業承継する上で何らかの障壁要因があるのであれば、それを克服することが女性後継者にとって有効と言えるはずである。したがって、以下のRQを設定する。

RQ1：先行研究で明らかになった中小企業の事業承継を円滑にする方策は、女性が事業承継する際にも有効と言えるのか。

RQ2：女性へ事業承継する際に障壁となる要因には、どのようなものがあるのか。

Ⅲ 調査・分析手法

1 調査概要

中小企業において女性へ事業承継する際に障壁となる要因を調査するために、先行研究で得た知見をもとに事業承継を円滑にする方策および事業承継前後で障壁となった要因について、女性が承継した中小企業に対しインタビュー調査を行う。

その前提として、中小企業の事業承継の全体像をとらえ、男性後継企業と女性後継企業の特徴の違いを明らかにする目的で、予備調査を行う。具体的には、日本政策金融公庫総合研究所が2009年に実施した「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」の個票データを、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターのSSJDAを通じ貸与を受け、男性後継企業と女性後継企業を定量的に比較分析する。

2 男女後継企業の比較分析

使用する個票データは、日本政策金融公庫の融資先である中小企業に対し、経営状況、現経営者の属性、先代経営者からの事業承継、今後の事業承継について、無記名方式にて調査したものである。個票データ（n=9,397）から、事業承継を行った企業（男性後継企業4,540社、女性後継企業303社）を抽出し、男性後継企業と女性後継企業の平均値に有意な差があるかのF検定およびt検定を行った。

その結果、「経営者年齢」「現経営者の就任年齢」「承継時の先代年齢」「準備期間」「売上高」「借入残高」に有意な差がみられた（図表2）。女性後継企業は男性後継企業と比較して、経営者年齢や就任年齢が高く、承継時の先代年齢が低い、準備期間が短い、売上高や借入残高は少ないといった特性がある。

図表2 男性後継企業と女性後継企業の比較

	男性後継企業 (n=4,540)			女性後継企業 (n=303)			F 検定 (p 値)	t 検定 ^{*1} (t 値)
	平均値	中央値	標準偏差	平均値	中央値	標準偏差		
経営者年齢 (歳)	56	58	10.45	61	62	10.94	0.12905	-8.01*** (2)
就任年齢 (歳)	41	40	9.75	50	50	11.09	0.00037	-14.07*** (1)
承継時先代年齢 (歳)	66	67	10.29	63	63.5	12.72	2.50E-07	4.84*** (1)
準備期間 ^{*2}	1.56	1	0.68	2.25	2	0.76	0.00720	-15.72*** (1)
売上高 (万円)	106,334	38,040	227,828	40,950	11,333	81,560	1.28E-75	4.89*** (1)
借入残高 (万円)	63,915	15,725	173,498	36,556	5,002	148,840	0.00038	2.61*** (1)

※1 (1) F 検定の結果、p 値 > 有意水準 0.05 の場合は等分散性があると言えるため、等分散を仮定した 2 標本による t 検定を行った。(2) F 検定の結果、p 値 < 有意水準 0.05 の場合は等分散性があるとは言えないため、分散が等しくないと仮定した 2 標本による t 検定を行った。

※2 1: 後継者候補として計画的に準備をして承継した、2: 後継者候補の一人ではあったが、準備もないまま承継した、3: 後継者候補ではなく、準備もないまま承継した

出所: 日本政策金融公庫総合研究所 (2009) をもとに筆者作成

女性後継企業の方が、経営者年齢や就任年齢が高く、承継時の先代年齢が低い理由として、先代と現経営者の関係をみると、男性後継企業は「長男」「長男以外の男の実子」を合わせると 72% を占めるのに対し、女性後継企業は「女の実子」は 31% にとどまり、「配偶者」が 49% と最も多い (図表 3)。つまり配偶者への承継の場合は世代交

代がされないため、経営者年齢や就任年齢が低くはならないことが推察される。

そして、女性後継者は十分に準備期間がとれないまま経営者となる状況がうかがえる。準備期間について詳細な内訳を見ると、男性後継企業は 55% が「計画的に承継」に対し、女性後継企業は 19% にとどまる。女性後継企業は 45% が「後継者候補ではなく、準備もないまま承継」しているのに対し、男性後継企業は 11% である (図表 4)。「計画的に準備」していた企業のうち、6 年以上の準備期間があった企業は、男性では 26% であるのに対し、女性では 7% である。以上より、準備期間が短い、あるいは準備期間がとれないことは、女性後継企業にとって障壁要因となる可能性がある。

図表3 先代と現経営者の関係

	男性 (n=4,186)		女性 (n=263)	
長男	2,455	(59%)	-	-
長男以外の男の実子	558	(13%)	-	-
女の実子	-	-	82	(31%)
娘むこ	307	(7%)	-	-
配偶者	5	(0.1%)	130	(49%)
上記以外の親族	367	(9%)	36	(14%)
従業員 (親族以外)	317	(8%)	10	(4%)
社外の人 (親族以外)	177	(4%)	5	(2%)

出所: 日本政策金融公庫総合研究所 (2009) をもとに筆者作成

図表4 事業承継の準備

	男性 (n=4,176)		女性 (n=260)	
後継者候補として計画的に準備をして承継した	2,283	(55%)	50	(19%)
準備期間: 0 ~ 2 年	428	(10%)	20	(8%)
準備期間: 3 ~ 5 年	705	(17%)	10	(4%)
準備期間: 6 年以上	1,076	(26%)	18	(7%)
後継者候補の一人ではあったが、準備もないまま承継した	1,434	(34%)	94	(36%)
後継者候補ではなく、準備もないまま承継した	459	(11%)	116	(45%)

出所: 日本政策金融公庫総合研究所 (2009) をもとに筆者作成

3 インタビュー調査の概要

調査対象は、中小企業の女性後継者であり、ファミリービジネスの観点を踏まえ、親族内に承継した企業を対象とする。後継者に必要な素養として先行研究で必要とされていた経営の知識・経験を得るために経営塾で学び、あるいは経営者ネットワークに属して他の経営者と情報交換をしている後継者（現経営者）に調査を依頼し、承諾を得た企業から選定した。「中小企業基本法」（第2条）の定義に合致する中小企業の中でも、企業規模による影響が調査結果に影響を与える可能性を除外するため、資本金は300万円以上1,000万円以下とし、従業員数は100名以下の5社を選定した（図表5）。4社は父から娘への事業承継、1社は夫から妻への事業承継である。

サツマ電機株式会社（以下、サツマ電機）は産業用ブレーキを主力製品とする製造業であり、人命に直接影響を与える製品を扱う特性上、これまで品質管理に一意専心してきた。有限会社サンディオス（以下、サンディオス）は、地元で有名なパンのパッケージ開発を手掛けてから、安定した経営を行ってきた広告デザイン会社である。株

式会社村上産業（以下、村上産業）は、2つの県下の複数エリアを対象とする警備会社で、地域に根差した事業を展開している。有限会社森川製作所（以下、森川製作所）はいわゆる下町の町工場で、地域に根差した金属加工業である。矢田製帽有限公司（以下、矢田製帽）は帽子製造業で、あるテレビ番組の子供用帽子がヒットし、以来婦人帽を中心に帽子製作を手掛けてきた。

これらの対象企業に対し、事業承継に至った経緯、準備期間の有無、事業承継前後で実施したこと、事業承継前後の苦難等について、半構造化インタビュー形式による調査を実施した。各社とも現経営者をインタビュー対象者とし、インタビューに要した時間は1時間半から2時間、および後日メールおよび電話にて事実確認と詳細確認を各社複数回行った。

IV 分析と考察

中小企業の事業承継を円滑にする方策および事業承継前後で障壁となった要因について、5社に対してインタビュー調査を行った結果は図表6の通りである。

図表5 事例企業の概要と事業承継の形態

企業名	サツマ電機株式会社	有限会社サンディオス	株式会社村上産業	有限会社森川製作所	矢田製帽有限公司
代表者（現経営者）	梶川久美子	津賀由布子	村上すづ子	森川明子	矢田敦子
業種	産業用ブレーキ製造	広告・デザイン	警備	金属加工	帽子製造卸
創業	1970年	1985年	1966年	1974年	1933年
創業者	梶川清蔵（祖父）	三宅優（父）	村上正明（夫）	森川清（父）	矢田清則（祖父）
社員数	43名	9名	70名	13名	4名
資本金	1,000万円	300万円	1,000万円	300万円	300万円
本社所在地	静岡県沼津市	静岡県沼津市	静岡県浜松市	東京都墨田区	東京都墨田区
事業承継の形態	父→子（娘）	父→子（娘）	夫→妻	父→子（娘）	父→子（娘）
事業承継年	2016年 父71歳・娘43歳	2013年 父66歳・娘37歳	2000年 夫59歳・妻49歳	2006年 父62歳・娘25歳	2016年 父79歳・娘43歳
インタビュー日	2020/12/21	2020/12/21	2020/9/11	2019/10/21	2019/10/21

出所：各企業の資料および調査結果をもとに筆者作成

図表6 事例企業5社に対する調査結果

	サツマ電機	サンディオス	村上産業	森川製作所	矢田製帽
準備期間の存在	<ul style="list-style-type: none"> 準備期間は経営権移行期間のみ 3年間は父と共同経営 入社時、事業承継の意思はなかった 子供の頃から後継者になる意識はなかった 父からも会社を継ぐようにいわれたことはなかった 	<ul style="list-style-type: none"> 準備期間は経営権移行期間のみ 入社時、事業承継の意思はなかった 子供の頃から後継者になる意識はなかった 父からも会社を継ぐようにいわれたことはなかったが、父は「娘の方が経営者に向いている」と思っていた 	<ul style="list-style-type: none"> 先代逝去のため、準備期間なし 夫の存命中は会社に関与しておらず、後継者になるとは思っていなかった 	<ul style="list-style-type: none"> 1年後に代表就任と設定し、経営塾に通う 入社時、事業承継の意思はなかった 入社後は技能工として従事、経営を手伝うことはなかった 	<ul style="list-style-type: none"> 準備期間は経営権移行期間のみ 入社時、事業承継の意思はなかった 入社後経理や経営管理業務に従事
後継者が承継しやすい環境	<ul style="list-style-type: none"> ベテラン社員は、祖母が社長だった時期があったため社員は女性経営者に抵抗なし 自己資本比率を上げ、経営者保証を外しておいた 余裕を持った資金繰り調整 	<ul style="list-style-type: none"> 社員は「会社が続くなら」と協力的 先代と一緒に交渉事を行った 夫と両親が子育てをサポート 	<ul style="list-style-type: none"> 取引先、社員、親族において会社存続を望み協力的 黒字経営 	<ul style="list-style-type: none"> 全社員に対し後継の意思を確認したが全員断り、新社長に全面協力 商工会議所が「フロンティアすみだ塾」を勧めてくれた 両親と義父が子育てをサポート 姉が経理担当 黒字経営 	<ul style="list-style-type: none"> もともと銀行との交渉事をしてきたため、銀行は好意的 先代(父)は職人として現場に残りサポート 事業承継時、黒字
先代とのコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 意見の相違もあったが、組織として代表が決定後は従う態度を示してきた 現経営者の決定に文句を言わない 先代はたまに顔を出し相談にのる(ほどよい距離感) 	<ul style="list-style-type: none"> 先代は現在もデザイナーとして仕事をしている(近くにいると話す) 「娘の方が経営者に向いている」(先代より) 先代はデザインに専念 	<ul style="list-style-type: none"> 先代逝去のため、承継時および承継後のコミュニケーションはない 夫婦の会話の中で経営方針を理解していた 	<ul style="list-style-type: none"> 先代はたまに現場を手伝う 現経営者の決定に反対しない 先代は引退しつつたまに現場に出るほどよい距離感 	<ul style="list-style-type: none"> 先代(父)は職人として現場に残りサポート 衝突もあったが、親子だから何でも言い合える 先代は職人として専念しつつ、若手職人の育成を行う
人的ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> 社員への十分な説明と協力要請 取引先や銀行への挨拶まわり 地元の中小企業同友会、女性後継者支援団体に積極的に参加(中心メンバー) 	<ul style="list-style-type: none"> 社員への説明と協力 取引先との交渉は2人態勢で行った(むしろ交渉がうまくいった) 経営者仲間と勉強会に参加 女性後継者支援団体での助け合い 地域とのつながり 	<ul style="list-style-type: none"> 特に古株社員の協力 取引先の理解・協力 親族の全面協力 夫が属していた浜松西ロータリークラブ他への参加(会長職も経験) 	<ul style="list-style-type: none"> 社員の協力(承継後は高齢での退職者のみ) 夫が専務となり現場を仕切る 姉が経理を手伝う 同居する義父が子育てに協力 「フロンティアすみだ塾」の参加メンバーとのつながり 地域の経営アドバイザーからの支援 	<ul style="list-style-type: none"> 取引先や銀行の協力 現在の社員は全員承継後に採用 「フロンティアすみだ塾」修了生とのつながり 東京東京信用組合ビジネススクラブ「オーロラ」、若手経営者の会「ラバン」所属 地域の経営アドバイザーからの支援
従業員教育	<ul style="list-style-type: none"> ベテランから若手への技術継承が課題 若手育成に注力 機械化により技術伝承可能な部分は設備投資する 	<ul style="list-style-type: none"> デザインだけでなく自身がマーケティングを独学で学び、提案力をつける 社員にもマーケティングを指導 	<ul style="list-style-type: none"> 未経験者であっても警備のプロを育てられる研修制度を整備 	<ul style="list-style-type: none"> 若手育成に課題 若手が辞めない職場作りにより、定着率をあげ、継続育成できるように 毎日個別に声かけ、表情で体調がわかるまでに 	<ul style="list-style-type: none"> 現経営者が全社員を雇用したので考えや方針が浸透 技術面は先代が指導
時代に即した経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> 経営理念の基本的な部分「お客様の信頼に応える製品」は変えないが「サービス」を追加し、現在の戦略を立てた(承継後3度見直し) 戦略を立てるときは必ず社員と話す 安全な製品を作るだけでなくサービスを充実 	<ul style="list-style-type: none"> 経営方針は基本先代から引き継ぐが、理念が明文化されていなかったで、コンセプトを可視化し、HPやセミナーで発信 社屋を新築し、コワーキングスペース、レンタルスペースを併設 	<ul style="list-style-type: none"> 社風や風土はなるべく変えないようにしつつ、時代の変化への対応を行う 警備の種類を増やし事業拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 高度な技術で地元貢献する「墨田のものづくり」の理念は先代から引き継ぐが「自分ができることをする」「顧客が喜ぶこと」をする 若者の離職防止に努め、従業員数増加 承継直後は売上減少も直近では1.3倍 	<ul style="list-style-type: none"> 経営方針は基本的に先代と変えるつもりはないが、流行に左右されない収益構造に変えた 承継後、大型機械購入など将来への投資をおこなった結果、赤字の年もあった ベトナムに生産拠点

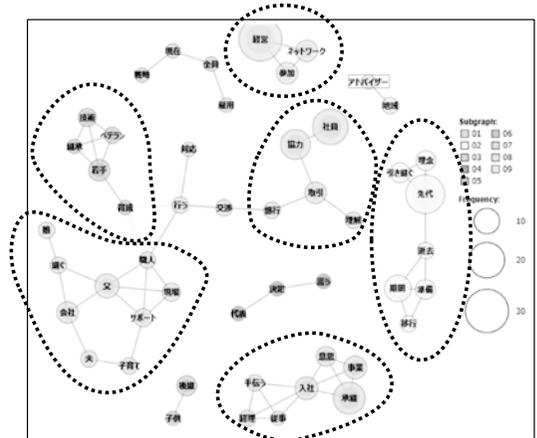
出所：調査結果をもとに筆者作成

5社に対するインタビュー記録を1文単位にしたデータをインプットとして、KH Coderによるテキストマイニング分析を行った結果、頻出回数が多い順に「経営」「先代」「社員」「承継」「協力」「期間」「父」「事業」「入社」「ネットワーク」「会社」「参加」「若手」「取引」「意思」「引き継ぐ」「後継」「準備」「理念」「サポート」と続いた。抽出語についてサブグラフ(図表7)を見ると、「先代-理念-引き継ぐ」「先代-逝去-準備期間-移行期間」「父-サポート-現場-職人」「夫-子育て-サポート」「父-会社-継ぐ-娘」「社員-協力-理解-取引銀行」「育成-若手-ベテラン-技術-継承」「経営-参加-ネットワーク」「入社-手伝う-経理」といった関連性が見られた。これらの分析結果をもとに、女性に事業承継した中小企業の障壁要因について考察する。

1 中小企業の事業承継を円滑にする方策 (RQ1)

まず「先代とのコミュニケーション」に関して、親子間で経営権を奪い合う事態に発展する関係ではなく、先代が逝去した村上産業を除き、一定の距離をおくことで良好に保たれていた。所有と経営が分離することが多い大企業とは違い、所有と経営が一体となる中小企業の特徴であり、一般的に父と娘との関係は、父と息子との関係ほど競争的ではないとする Campopiano et al. (2017) と同じく、サンディオスや森川製作所は「同性でない方がぶつかることが少ない」という。先代は会長職につくことはあっても事実上引退し、現経営者の相談に応じる程度の関与にとどめており、適切な時期の権限移譲(近藤, 2013)ができている。経営方針についても、サツマ電機や矢田製帽は「決して同じ方向を向いているわけではない」とのことだが、これまで会社経営と家族の両方を支えてきた先代に対する敬意がある。矢田製帽は「言いたいことが言いあえるのは親子だから」と、

図表7 インタビュー調査結果のサブグラフ



出所：調査結果をもとに筆者作成

たとえ意見に対立があっても動じない関係が築けている。先代がこれまで続けてきた経営と同じことが後継者にできるわけではなく、後継者にできることとできないことを見極め、不足する資質をどう補い、発展させていけるか、それには先代との良好な関係性が不可欠である。

「後継者が承継しやすい環境」「人的ネットワーク」「従業員教育」に関して特筆すべきことは、「人」に恵まれている環境ということである。村上産業では事業承継開始時期にこそ実績・経験のない女性後継者に対する不安から取引を差し控えるといった取引先もあったが、他に後継者がいない、後継しなければ廃業していたという環境の中で、新体制をスタートさせてからは社員や取引先、金融機関を含め総じて応援されている。そこにはサツマ電機や森川製作所にみられる経営者保証や資金繰り、自己資本比率など財務面における先代からの経営努力もプラスに働いた。また、サンディオスや森川製作所などは小さな子供を抱えて経営者となっており、親族や社員からのバックアップがあったことも「人」の面からみたプラスの効果である。さらに5社とも若手社員の育成に注力しており、若手社員の職場の定着率向上や高

齢のベテラン社員の技術伝承を事業存続の喫緊の課題と捉えている。

「時代に即した新しい経営戦略」については、事業存続のためにはどうすべきか、後継者は悩むことである。事業承継時、5社とも経営状態は悪くはなかったが、中小企業ならではともいべき、何か一つの失敗が事業存続をゆるがす事態になるリスクを後継者は肌で感じており、将来を案じていた。サツマ電機、矢田製帽の現経営者は「自分だったらこうしたい」と現状からの脱却を考えており、サツマ電機は自身が代表になるにあたり社員と何度も話し合い、経営戦略の変革に理解を得ている。サンディオスも地域に根差した会社であり続けるために、コワーキングスペースやコミュニティスペースを社屋の1階に取り入れた。サンディオス先代は「こうした発想は自分にはなかった」と評価している。矢田製帽は流行に左右されるファッション帽を減らし、経営を安定させるためにユニフォーム帽をコアビジネスとするよう製品構成を見直した。これも職人気質の矢田製帽先代では成し得なかったことだった。夫である先代が築いた経営方針を変えるつもりはないという村上産業であっても「時代の変化への対応は生き残るためには必須」だとしている。

中小企業における円滑に事業承継する際に有効な方策について、「後継者が承継しやすい環境」「先代とのコミュニケーション」「人的ネットワーク」「従業員教育」「時代に即した新しい経営戦略」については、対象企業においても円滑な事業承継に寄与していたと言える。一方で「準備期間の存在」についてはいずれの企業も十分な準備期間があったとは言えなかった。その傾向の違いを分析するとともに、十分な準備期間がとれないことに起因して事業承継前後に障壁となる要因を考察する。

2 準備期間の存在 (RQ1)

サツマ電機後継者は、都心で人事コンサルタントとしてキャリアを積んでいたが、東日本大震災を機に地元に帰り、先に家業に関わっていた弟が海外部門を任せられ、苦勞する姿を目の当たりにし、自分も何かしなければとサツマ電機に入社した。入社時点では自分が後継者になるとは考えていなかったが、弟は同族の別会社を継ぐ予定であり、父をサポートするうちにサツマ電機を引き継ぐ意思を固めていった。10年以上の社会人経験はあったが、製造業の知識やマネジメント経験はなく、独学で経営の勉強をし、経営者ネットワークにて情報入手することで不足する知識を補おうとした。2016年に先代と共同代表になり、3年後に単独で代表となっている。

サンディオスは継続取引もあることから先代は事業承継を考え、後継者候補を採用し教育を始めたが、うまくいかずに悩んでいた。当時入社したばかりの娘に「後継者にならないか」と打診したが、4人の子育て中であり、初めは難色を示され頓挫した。しかしこのままでは会社がなくなるかもしれないと不安に思う従業員を見て、娘はやむを得ず会社を継ぐことにした。経営や管理職の経験・ノウハウはなく、経営者仲間や取引先に教えてもらいながら、試行錯誤して事業を続けた。

村上産業は、先代である夫が病死し、当時中高生だった子供2人が「父の会社を残して欲しい」と願ったことから、やむを得ず妻が事業を引き継いだ。それまで妻は専業主婦であり、企業経営に携わることは全くなかったため、役員や従業員に教えてもらいながら、取引先の協力を得て経営を続けた。

森川製作所の先代は「60歳になったら引退する」と決めており、当時の工場長を後継者として育成していたが工場長が辞めてしまった。全社員に後継の意思があるか面談をしたが、一人も手を

上げるものはおらず、当時社内で技能工として働いていた娘に後継者の打診をした。娘は自分が承継しなければ廃業という状況の中で、承継するしか選択肢はなく、支援機関の勧めで2代目経営塾に1年間通い続け、代表に就任した。兄がいるが、他社勤務であり、森川製作所を継ぐ意思はない。

矢田製帽後継者は銀行員であったが、退職し大学で経営学を学んだ後、父の会社に入社し、父の苦手とする経理や銀行との交渉を一手に引き受けてきた。入社当時は事業を継ぐつもりはなく、先代も自分の代を最後に廃業する予定でいたが、経営に携わるうちに事業を継続したい気持ちが芽生え、取引先や銀行に段取りをした上で代表権を移していった。兄がおり、一時は父を手伝っていたが、父は自分の代で廃業を考えていたこともあり、他社への就職を勧め、今では他社勤務となっている。

以上、現経営者が事業を承継するに至った経緯より、各社の事業承継の準備期間は異なる。先代の急逝により事業を承継した村上産業は準備期間が全くない。サツマ電機、サンディオス、矢田製帽は、後継者になることが決まった段階から代表権を移行するまでの期間が準備期間と言えるが、明確な準備期間の設定はなかった。森川製作所だけが準備期間を1年と設定し承継の準備を進めた。先行研究によると適切な準備期間の長さは4年とも10年ともされており⁹⁾、比較すると5社とも異例の短さである。自分から承継すると手を挙げたサツマ電機、矢田製帽は、実質的には承継することが決まる前から、本人の覚悟として準備を始めた可能性はあるが、入社時点では自分が後継者になるとは考えていなかった。これはやむを得ず承継することになったサンディオス、森川製作所も同様である。

親族内承継に顕著である子供の頃から家業を継

ぐものとして育てられた後継者は、今回の調査では一人もみられなかった。幼いころから後継者として育てられておらず、後継者としての心構えがなく、企業経営ノウハウも十分でないが、他に後継者がおらず最後の砦のようなかたちで経営者となる場合には、十分な準備期間を設けることができない。村上産業のように先代の逝去により事業承継する場合は尚更である。しかし、調査企業5社とも事業は継続していることから、十分な準備期間は事業にプラスに作用するものの、必ずしも準備期間がないと事業承継ができないわけではない。

今回得られた知見は、他に後継者がいなかったため仕方なく事業承継することの多い女性への事業承継の特異な点である。村上産業以外の4社の自社で働いた経験は少なからず業界の経験や周囲の理解と協力が得られる点でプラスに作用はしているが、本人も先代も後継者と意識していたわけではなく後継者教育とは言い難い。もしもっと早い段階で後継者として決定されていたならば、経営者目線で物事を捉える訓練もでき、後継者教育としての効果が期待できたであろう。

3 事業承継前後で障壁となる要因 (RQ2)

女性が事業承継する際には準備期間がとれない傾向にあることを踏まえると、事業承継前後における女性後継者には、少なくとも3つの障壁要因があげられる(図表8)。

まず自社に入社した当時は後継者になる予定ではなく、後継者になることが決まってから知識や経験を積んでおり、5社とも社会経験・業務経験の少なさや経営ノウハウ不足がみられた。社会経験・業務経験の少なさや経営ノウハウ不足に起因して、承継するにあたり学ぶべき業務が多くなり、承継前後の経営に少なからず苦難があった。サツマ電機や矢田製帽の後継者は他業種に従事し

図表8 中小企業における女性後継者の障壁要因

	サツマ電機	サンディオス	村上産業	森川製作所	矢田製帽
社会経験・ 経営ノウハウ不足	<ul style="list-style-type: none"> 前職は人事コンサルタントであり、製造業は未経験 技術的なことは従業員に任せる マネジメント経験なし 先代は現経営者を後継者にするつもりはなかった 現経営者も後継者になるつもりはなかった 	<ul style="list-style-type: none"> フラワーデザイン、事務職、サービス業の職歴はあるが、広告デザインは未経験 マネジメント経験なし 先代は現経営者を後継者にするつもりはなかった 現経営者も入社時は後継者になるつもりはなかった 	<ul style="list-style-type: none"> 結婚後は専業主婦 マネジメント経験なし 先代は後継者のことは考えていなかった 現経営者は後継者になるつもりはなかった 	<ul style="list-style-type: none"> 工業高校を卒業し、入社したため、他社での経験はない マネジメント経験なし 先代は工場長を後継者に考えており、現経営者を後継者にすることは考えていなかった 現経営者も後継者になるつもりはなかった 	<ul style="list-style-type: none"> 短大卒業後7年間は銀行で働き、退職後大学で経営学を学んだ 製帽業界での経験はない マネジメント経験なし 先代は廃業を考慮しており、現経営者を後継者にするつもりはなかった 現経営者も入社時は後継者になるつもりはなかった
時間的制約	<ul style="list-style-type: none"> (男性に比べて)体力がない、動けないこともある 	<ul style="list-style-type: none"> 小学生3人と大学生の4人の子育て中 主婦業との両立 体調を崩し療養していた 	<ul style="list-style-type: none"> 主婦業との両立 事業承継時は2人の子育て中 	<ul style="list-style-type: none"> 小学生と保育園児の2人の子育て中 主婦業との両立 片道1時間の通勤あり 	<ul style="list-style-type: none"> (男性に比べて)体力がない、力がないと動かせない大型機械がある
ロールモデルの 少なさ	<ul style="list-style-type: none"> 父とはアプローチが違う、また祖母が社長だったことがあるが、直接的なロールモデルとは言えない 	<ul style="list-style-type: none"> ロールモデルは特いない(父とは家庭での立場が違う) 試行錯誤して事業継続している 	<ul style="list-style-type: none"> 夫を真似できることは夫がロールモデルになっている 	<ul style="list-style-type: none"> 父と同じことはできないので自分にできることをやるようにしている 	<ul style="list-style-type: none"> ロールモデルは特いない(男性も含めていない、探したことがない) 経営者仲間(男性)にヒントをもらい、試行錯誤して事業を行っている

出所：調査結果をもとに筆者作成

た経験があり、一定の業務遂行能力は兼ね揃えていたが、同業種の経験はなくマネジメント経験もなかった。森川製作所の後継者は工業高校卒業後すぐに森川製作所に入社しており、森川製作所以外の業務経験がない。突然事業承継することになった村上産業の後継者は専業主婦であった。業務経験の乏しい後継者が業務経験の豊富な従業員をまとめていくことは容易ではない。これらは準備期間不足に起因しており、準備期間の存在は経営ノウハウ不足に大きく影響を及ぼすものである。

次に、家事や子育て・介護等を担う女性経営者の場合は時間的制約が障壁になりやすいと言える。特にサンディオスや森川製作所は子供が低年齢であり、家庭に占める母業の役割が大きいため、経営者として費やせる時間が限られる傾向にある。成人した子供たちが次期後継者として経験を積んでいる村上産業であっても、家事に費やす

時間が少なからず必要だと、時間のやりくりで頭を悩ませていた。独身であるサツマ電機や矢田製帽以外は、この仕事と家庭の両立に少なからず苦慮している。ただし、この時間的制約について、同族企業ならではの家族や社員の理解・協力がある点は大きく、少人数の家族経営特有の代わりのない存在であることが、自分がやらざるを得ないというモチベーションになり、また周囲の理解や協力が得やすい環境となっている。

さらに、目標とする女性経営者や参考となる女性後継者をロールモデルとしたときの、ロールモデルの存在が5社とも見られず、どの後継者も承継前後で生じた問題や悩みを試行錯誤して乗り越える傾向にあった。男性経営者は実質的に多くのロールモデルがあり、おかれた境遇が自分と近い、あるいは共感できる先輩後継者や理想の後継者がみつかる可能性が高く、また先代経営者が男性であることが多いため、先代に習うことができ

る。しかし女性後継者の先代は父や夫といった男性経営者であることが多く、立場の違いから先代をロールモデルにはできないことが多い。周りの女性後継者も未だ少ないこと、さらに女性はライフコースが多様で、周囲のサポートにも個人差があり、出産育児による家庭の役割の大きさや重さ、自由な時間が個々に大きく異なることがある。目標や参考になるロールモデルが容易に見つけられないことは障壁要因の一つと言える。

以上、中小企業の女性への事業承継前後において、準備期間不足に起因する社会経験・業務経験の少なさや経営ノウハウ不足、男女分業意識やジェンダーギャップに起因する時間的制約、ロールモデルの少なさの3点は女性後継者の障壁要因と言える。ともすると、これらの障壁が企業の業績に与える影響は少なくなく、承継直後は横ばいもしくはやや低下したが、先代の伴走や親族、社員の支援が得られやすいことで、家業存続のために業績悪化を最低限に食い止めているとも言える。

V 本研究の成果と今後の課題

本稿では、予備調査として行った定量分析の結果をもとに、定性調査で多面的に障壁要因を導き出した。中小企業の事業承継の特質をとらえ、準備不足による女性後継者の障壁となる要因が示せたことで、少なからず今後の女性への事業承継時にロールモデルとして参考にすることができ、今後事例が増えていくことで、後継者選定の際に女性後継者が選択肢の一つとなり得る可能性が高まる点が本稿の成果と言える。一方で障壁ばかりではなく、女性後継者だからこそ軌轢なく円滑に事業承継できた面も垣間見られた。同族の中小企業特有の周囲の理解や協力が得られやすい環境であることはプラスの影響を与えている。

今後の研究課題としては、研究の対象範囲、事例数の確保などが挙げられる。中小企業の女性への事業承継の事例は少なく、個々の事情や置かれた環境の違いによる影響があり、5社の事例から一般化することは難しかった。また、本稿では親族内承継のみを扱ったが、今後親族外の女性後継者の事例も調査対象とし、次の研究につなげたい。実務的成果を高めるためには、女性への事業承継がスタンダードな業種からの知見や海外における女性後継者研究の調査・分析を引き続き進めていきたい。

事業承継学会研究会（2021年6月東京開催）において、3名の女性後継者を中心に事業承継における女性の果たす役割が議論された。女性後継者の困難性についても語られ、準備期間が少なく覚悟がないままの承継や、顧客との関係上女性であることが時に不利に働くといった不安定性は、早急に改善が望まれる大きな課題として捉えなければならない。一例として、創業家の一人娘は、自分が後継者になるのか、娘婿をとるのかの狭間で揺れ動くといった日本の家族制度の影響も根強い課題である。学術的アプローチと実務的アプローチの両輪を上手く機能させて、これから一つ一つの壁を乗り越えていく必要がある。

本稿作成に当たり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJDAから「中小企業の事業承継に関するアンケート調査、2009」（日本政策金融公庫総合研究所）の個票データの提供を受けた。

<注釈>

(1) 堀越（2017）は、事業承継は「創業した経営者が後継経営者へと事業を承継するまでの一つの世代の終点であり、次の世代の起点としても位置付けられる」としている。『中小企業白書』では、経営者の引退前後で生産活動が停止することなく連続して「事業」が行われている状態を「事業承継」と定義しており（中小企業庁、2019）、『事業承継ガイドライン』

- では、「事業」そのものを「承継」する取り組みと定義している。また事業承継後に後継者が安定した経営を行うためには、現経営者が培ってきたあらゆる経営資源を承継する必要があり、後継者に承継すべき経営資源は、「人（経営）」「資産」「知的資産」の3要素に大別されている（中小企業庁、2016）。
- (2) すべての配偶者が「妻」であるとは限らないが、すべて「妻」だとしても最大で2.6%である。
- (3) 帝国データバンク COSMOS II に収録される約116万件の企業データの中で、代表者が「女性」である企業は36,509社、そのうち「中小企業」の定義に該当するのは21,456社であった（2020年10月時点）。そこから中小企業の女性経営者は1.8%と推定できる。
- (4) 情報提供やネットワーク構築といった民間主導の支援団体は立ち上がりつつあるが、女性後継者に特化した公的な支援策は用意されていない（2022年11月現在）。
- (5) 中小企業の女性後継者の研究について、後継者選定や育成などの準備段階、経営資源を円滑に移転するための事業承継実施段階、事業の存続やさらなる成長を目指す発展段階など各ステージにより異なる命題に対応したリサーチデザインが考えられる。筆者は中小企業の女性後継者が事業承継後に事業を存続・成長させる要因を解明し、今後の女性への事業承継の推進に寄与したいと考えており、本稿はその第一段階の調査に対する考察と位置付ける。
- (6) 中小企業の事業承継は46%が親族内承継であり、親族外承継が増加傾向にある中で、未だ最も多い事業承継の形態である（中小企業庁、2017）。それらの状況を鑑み、女性後継者に関する研究の調査対象として、まずは親族内承継の事例研究を行う。
- (7) CiNiiで「事業承継」「後継者」「女性」でキーワード検索した結果、「論文」は3本。小野瀬（2013）のほか、「武井発子氏（談）（エヌエヌ生命広報部 部長）：女性後継者支援団体をつなぐWebサイト「女性のための事業承継ステーション」を開設」『インシュアランス、生保版』、真鍋巨樹（2008）「事例で学ぶ中小企業の事業承継アドバイス（第3回）女性後継者を中心とした新しい経営基盤を構築」『近代セールス』53（21）：68-71であった。（2022年2月調査時点）
- (8) 事業承継に関する研究は、何を（承継物）、誰に対して（承継者）、どうやって（承継方法）、承継していくのが議論される（堀越、2017）。経営理念（小野瀬、2010）や企業文化（堀越、2013）といった見えざる資産の承継も含め、後継経営者を確保しうる企業属性（安田、2005）や後継経営者の属性の変化（谷地向、2009）などの分析視座から研究が進められている。
- (9) 承継までの準備期間は子息等承継では4年、第三者承継では2年が有意に高いパフォーマンスを示す（安田、2005）、事業承継の準備には5年～10年程度であり（中小企業庁、2016）、経営者の子供や娘婿は10年から12年、従業員は8.5年、社外の人の場合でも6.1年（井上、2008）とされている。
- 井上孝二（2008）「小企業における事業承継の現状と課題」『日本政策金融公庫論集』1：1-24。
- 落合康裕（2014）「ファミリービジネスの事業承継と継承者の能動的行動」『組織科学』47（3）：40-51。
- 落合康裕（2016）『事業承継のジレンマ－後継者の制約と自律のマネジメント－』白桃書房。
- 小野瀬拓（2010）「事業承継における経営理念の役割－正見の事例を中心に－」『九州産業大学経営学会経営学論集』21（2）：1-17。
- 小野瀬拓（2013）「女性後継者への事業承継－強みとしての女性後継者－」『九州産業大学経営学会経営学論集』23（3）：1-13。
- 鹿住倫世（2019）「ママ起業の特徴と求められる支援策」『日本政策金融公庫論集』42：41-60。
- 川名和美（2001）「女性起業家の活躍その現状と課題」『商工会』12：12-15。
- 黒澤佳子（2022）「女性に事業承継した中小企業の新事業展開を促進する要因－中小製造業者を事例として－」『日本中小企業学会論集』41:145-158。
- 後藤俊夫（2012）「ファミリービジネス論における事業承継」『事業承継』1：46-53。
- 後藤俊夫（2013）「事業承継とファミリー・ガバナンス」『事業承継』3：26-39。
- 小林博之・小松智子（2022）「女性の事業承継における現状と課題－選択的夫婦別姓の議論に見えるもの－」『事業承継』11：180-190。
- 小松智子（2018）「中小企業の女性経営者の特性に関する一考察」『立教DBAジャーナル』9：43-59。
- 近藤信一（2013）「中小企業の親子間親族内事業承継における経営面の一考察－茨城県中小企業4社の事例から－」『総合政策』15（1）：65-79。
- 田中恵美子（2008）「女性起業家の創業の困難性とその回避策－女性起業家の簇生・成長を促進するための基礎的考察－」『日本中小企業学会論集』27：198-210。
- 中小企業庁（2014）『2014年版中小企業白書』日経印刷株式会社。
- 中小企業庁（2017）『2017年版中小企業白書』日経印刷株式会社。
- 中小企業庁（2019）『2019年版中小企業白書』日経印刷株式会社。
- 中小企業庁（2021）『2021年版中小企業白書』日経印刷株式会社。
- 日本政策金融公庫総合研究所（2013）「中小企業の女性経営者に関する実態と課題－ジェンダーギャップの所在について－」日本公庫総研レポートNo.2013-3。
- 堀越昌和（2013）「中小企業における企業文化の承継に関する一考察」『東北大学経済学会研究年報経済学』73（3）：181-206。
- 堀越昌和（2017）「わが国における中小企業の事業承継研究の現状と課題」『事業承継』6：44-57。
- 村上義昭（2017）「中小企業の事業承継の実態と課題」『日本政策金融公庫論集』34：1-20。
- 安田武彦（2005）「中小企業の事業承継と承継後のパフォーマンスの決定要因－中小企業経営者は事業承継に当たり何に留

参考文献

【和文献】

足立裕介・佐々木真佑（2018）「親族外承継に取り組む中小企業の実態」『日本政策金融公庫論集』40：33-52。

意するべきか」『中小企業総合研究』1:62-85.
谷地向ゆかり (2009) 「ファミリービジネスの重要性と健全な発展に必要な視点－ファミリービジネスの事業承継事例を通じた考察－」『信金中金月報』8(2):68-82.

【欧文文献】

- Aldamiz-Echevarria, C., Idigoras, I., & Vicente-Molina, M. A. (2017). 'Gender issues related to choosing the successor in the family business', *"European Journal of Family Business"*, 7(1-2):54-64.
- Barbara S. H. & Wendi R. B. (1990), 'Women, Family Culture, and Family Business', *"Family Business Review"*, 3(2):139-151.
- Campopiano, G., De Massis, A., Rinaldi, F. R., & Sciascia, S. (2017). 'Women's involvement in family firms: Progress and challenges for future research', *"Journal of Family Business Strategy"*, 8(4):200-212.
- Constantinidis, C., & Nelson, T. (2009). 'Integrating succession and gender issues from the perspective of the daughter of family enterprise: A cross-national investigation', *"Management International"*, 14(1):43-54.
- Dumas, C. (1998). 'Women's Pathways to Participation and Leadership in the Family-Owned Firm', *"Family Business Review"*, 11(3):219-228.
- Emrich, C. G., Denmark, F. L., & Den Hartog, D. N. (2004). 'Cross-cultural differences in gender egalitarianism: Implications for societies, organizations, and leaders', *"Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies"*, 343-394.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. S. (1997). *"Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business"*, Boston : Harvard Business School Press.
- (犬飼みずほ・岡田康司訳『オーナー経営の存続と継承』流通科学大学出版, 1999年)
- Jimenez, R. M. (2009). 'Research on Women in Family Firms: Current Status and Future Directions', *"Family Business Review"*, 22(1):53-64.
- Kurosawa, Y. (2022). 'Business Succession to Women in Small and Medium-Sized Enterprises: A Comparative Analysis of Intra-relative and Non-relative Succession', *"Innovation Management"*, 19:91-112.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). 'On the goals of successful family companies', *"Family Business Reviews"*, 5(1):43-62.

【参考 URL】

- エヌエヌ生命 (2020) 「全国の女性中小企業経営者の意識調査」
2020年9月17日
https://www.nnlife.co.jp/library/pdf/company/news/2020/200917_surveyonfemaleceo.pdf (2021/2/27 参照)
- 中小企業庁 (2016) 「事業承継ガイドライン」2016年12月
<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2016/161205shoukei1.pdf> (2019/7/6 参照)
- 帝国データバンク (2020) 「全国企業「後継者不在率」動向調査」2020年11月30日
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p201107.html> (2021/7/21 参照)
- 帝国データバンク (2021) 「全国「女性社長」分析調査」(2021年)
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p210702.pdf> (2021/12/4 参照)