

## 年次大会報告③

## ファミリービジネスにおける 「突発的な事業承継」を行った女性後継者支援

山下 絵理

(法政大学専門職大学院 イノベーション・マネジメント研究科)

(行政書士やましたえり事務所 代表行政書士)

### 1. 本研究・発表の目的

本研究の目的は、ファミリービジネスにおける「突発的な事業承継」を行った女性後継者が抱える不安を解消し、安心して自ら積極的に経営に関わっていけるようにすることである。

本研究において中小企業における事業承継の分析データや先行研究、さらには女性後継者を取り巻く環境を明らかにする中で、女性は「突発的な事業承継」により経営者となるケースが多いこと、性別による支援ニーズの違いが存在することが明らかとなった。そこで、ファミリービジネスにおける「突発的な事業承継」を行った女性後継者への支援ツールとして『つなぐHistory MEMO』を制作し、女性後継者の不安を解消するための解決策を提案する。

### 2. 事業承継の現状

日本政策金融公庫による中小企業経営者に関するアンケート調査、エヌエヌ生命保険による全国の女性中小企業経営者の意識調査（インターネット調査）の結果、女性は男性に比べ予期せず経営者になるケースが多いこと、女性の後継者に特化した事業承継支援が乏しいこと、ファミリービジネス特有の特徴があることが明らかになった。

中小企業庁（2006）「事業承継ガイドライン 20問 20答」によれば、事業承継は親族内承継・従業員承継・社外への引継ぎ（M & A）の3つ

に類型化される。ファミリービジネスにおける後継者選びでは、まず親族内承継ができないかを検討し、適当な後継者が見つからない場合に、他の2つの類型を検討することになる。

### 3. 先行研究

#### (1) 後継者としての正当性の確立

女性後継者が取引先や従業員から理解を得られにくいのは、実力を証明できる実績と経験不足による部分が多い。高田（2021）によると、準備期間がある事業承継においても、父親を自らの正当性の担保と考えている女性後継者は殆どなく、家業の継続と繁栄のために無心で働き実績を積むことで、自らの後継者としての地位を獲得していた。

#### (2) 先代から承継されるべきもの

村尾・那須（2018）によれば、先代から承継されるべきものの核にあるものは「自社らしさ（＝ファミリービジネスの暗黙知）」である。「自社らしさ」の理解を助けてくれるのは自社の歴史や社訓・社史などで、先代の経営を理解する上で重要な教材となっており、仮に新しい事業や経営を考える上でも重要な示唆を与えると結論付けている。

#### 4. 課題

事業承継の現状と先行調査を踏まえて、「女性」・「突発的」・「事業承継」の3つの視点から本研究の課題を設定した。

課題：「女性」が「突発的」に「事業承継」した場合の事業承継支援が少なく、ファミリービジネスにおける「突発的な事業承継」を行った女性後継者は大きな不安を抱えながら経営にあたっている。

#### 5. インタビュー調査と仮説

##### 「突発的な事業承継」を行った女性後継

者はどのような不安を抱えているのかを明らかにするため、これまでに実際に事業承継を行ったことのある企業と事業承継支援を行っている企業の計10社へインタビュー調査を行った。

名称：ファミリービジネスにおける「突発的な事業承継」を行った女性後継者の意識調査

調査時点：2022年6月～9月

(東京都, オンライン)

調査対象：事業承継を行った後継者 7名

事業承継支援を行う企業 3社

調査方法：半構造化法によるインタビュー

事業承継には男女差がないと思われがちだが、インタビュー調査の結果、承継に至るまでの背景

や後継者が積んできたキャリア・業務経験に男女で大きな差があると感じた。

承継時に必要と感じたサポートの回答で注目すべきは、男性後継者が資金繰りのほかに知りたいと回答したのは技術や現場経験が大事との回答であり、会社の歴史や先代社長の経営判断基準を知りたいとの回答がなかったことである。そして、先代社長からのアドバイスがほしいと回答した男性後継者はおらず、先代社長の考えは古くて参考にならないと回答した。

一方、女性後継者は、先代社長のとときの会社の歴史やその背景を知りたいと全員が回答し、先代社長の経営判断基準やアドバイスがほしいと5人中4人が回答している。

今回のインタビュー調査により、事業承継において男女差が存在し、求められている支援策が大きく違うことが明らかとなった。そして、「多くの女性後継者が望んでいる「自社らしさ」の継承ができれば、女性後継者の不安は軽減できる」との仮説を立て、課題解決策として支援ツール『つなぐ History MEMO』を提案する。

#### 6. 支援ツール『つなぐ History MEMO』

インタビュー調査の結果をもとに、「自社らしさ」を継承するための支援ツール『つなぐ History MEMO』を制作し、その有効性を調べるためのアンケート調査を行った。

『つなぐ History MEMO』で制作した記録用の

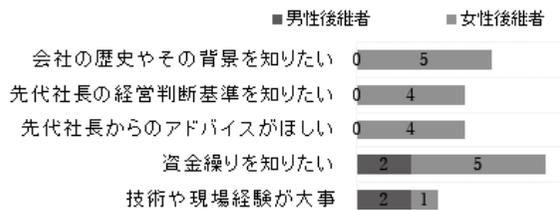


図1 インタビュー回答男女比較

出所：筆者作成

各種シートは、これまでの歴史、家系図、相続資産、承継準備と現状把握、株主リスト、社内・社外の関係者、フリー MEMO の7種類である。

名称：『つなぐ History MEMO』の有効性に関する調査

調査時点：2022年11月～12月

調査対象：事業承継を行った後継者 8名  
事業承継の支援を行う者 5名

調査方法：インターネット上でのアンケート調査  
回答数：10名（回答なし3名）

質問数：全34項目

質問番号1～5で回答者について質問し、質問番号6～15で『つなぐ History MEMO』全体について、質問番号16以降で各種シートについて質問した。最後に、質問番号33までに回答できなかった内容について自由に回答をして貰い、幅広く意見を集めた。

『つなぐ History MEMO』の良い点では、「シートを作成すること自体が事業承継を考えるきっかけとなり、形式知化され整理された情報を後継者へ確実につなぐことができる」との回答を得られた。改善点では、「シートを作成するためのサポート体制が必要であり、事業承継の流れを説明してヒアリングを行い、『つなぐ History MEMO』を作成してほしい」など、支援が必要であると8名が回答した。加えて、先代社長が夢半ばで諦めてしまったことや後悔していることを記載するシートを追加し、各種シートの情報に横のつながりを持たせることで、今後、利便性の向上を図っていく。

## 7. 今後の課題と展望

今回のインタビュー調査より、事業承継において求められている支援策の男女での違いが明らかとなったが、調査数が少ないため、男女別での後継者に対する意識調査を継続して行うことを今後の課題とする。

また、『つなぐ History MEMO』のサイト自体を女性後継者の目線で利用しやすく、実務において利用価値の高いサイトを構築する。

女性後継者に特化した事業承継支援の充実は、ファミリービジネスにおける骨太の経営を支えることにとどまらず、地域社会の発展にも貢献すると考えられる。

孤独と不安で押しつぶされそうな女性後継者が、一人でも少なくなることを願ってやまない。

### 参考文献・資料

- 伊勢田篤史（2021）「緊急事業承継ガイドブック 社長が突然死んだら？」税務経理協会
- 玄場公規・内田聡・栗原浩一・山田直樹（2019）「後継者・右腕経営者のための事業承継7つのステップ」同友館
- 後藤俊夫・落合康裕・荒尾正和・西村公志（2022）「ファミリービジネス白書」白桃書房
- 小松智子（立教大学）（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, pp.43-59
- 高田朝子（2021）「女性後継者の後継プロセス～27名の定性調査からの一考察～」経営行動科学 第33巻, 第1・2号, pp.39-61
- 中小企業庁（2006）「事業承継ガイドライン 20問20答」
- 村尾佳子・那須清吾（2018）「ファミリービジネス事業承継のプロセス・要素についての研究」