

年次大会報告④

事業承継における母親の役割

～後継者の母に求められるものとは～

大山 美和

(ネクストステージ・コンサルティング代表)

本日は、ファミリービジネスの事業承継には、妻であり、母である女性の役割が非常に重要ではないかということについて発表します。

1. 事業承継の背景と問題意識

日本は老舗大国ということで老舗企業の研究がされている先生方も多くいます。従来日本には家督相続があり、家業として長く続いている企業が老舗となっています。しかし、現在、親族承継が少なくなっている現状があり、そもそも家業を継ごうとする子供たちが少ないという現実があります。

事業を承継する子供が少ない理由として3つ考えられます。

①後継者として育成されていない、②事業の将来が不安、③家業としての意識が低い。などの理由があり、このうち①と③についてはその母親の貢献度が大きいとみられます。後継者が承継意識を高めるために、幼少期から後継者の育成をになう母親に貢献的役割があるとの認識があるのです。

私はファミリーサイドの家族の中での母親の役割の研究を進めることで、事業承継が進み家業が残って企業の存続性を高めるのではないかと期待しています。

2. 先行研究の概要

〈先行研究 1〉

先行研究として、ヨーロッパ、イギリスのアジア企業をインタビューして母親の役割をコメントしたものが 있습니다。(Shaheena Janjuha-Jivraj 2006) 母親は世代間のバッファーであり、現経営者(父親)と後継者(息子)の仲介役として重要な役割を果たしているというのです。ただし、表向きには重要性はなかなか認知されておらず、影の存在であるとされています。

〈先行研究 2〉

女性の役割の研究として、ファミリービジネスの中での女性の役割を研究しているものもあります。(Rocio Martinez Jimenez 2009) ある程度事業運営に関与していくなど、感情を使った調整役として、心理面でのケアマネージャーとしての役割を担うとなっています。「最高信頼責任者」として、家族のだんらんと、家族とビジネスの継続性全体を継続させるような役割を持っているのが女性ではないかということです。ここでは若い世代に家の価値観を伝えていく重要な役割を持っていて、海外でもそのような役割が求められているということです。

〈先行研究 3〉

日本では(後藤 2012)、基本的には、社長の補佐役で、育児・家事、ビジネスの上でも、経理・

総務を担当していて、社長である夫に何かあった時の次世代が成長するまでの中継ぎ役を務めることが多いとされています。また経営者と後継者との間、あるいは経営者と従業員との間での仲介役として、チーフエモーショナルオフィサーという役割を担っているということです。

〈先行研究 4〉

女性は、承継者を出産して、教育をする。幼児から教育する。経営者に事業承継していく時の経営者との間のバッファーであり、後継者の覚悟の醸成と後継者を選択するときの後ろから声を大にして言うというところの後継者選択権を持つという重要な役割があるという小林先生の研究があります。(小林 2014)。

〈先行研究 5〉

落合先生の最近出された書籍(落合 2019)では、発達心理学のエリクソン(Erickson.E.H.)のライフサイクル説にある人生を8段階に分ける考えを取り入れておられます。そのうち、幼児期に愛着的な親との関係を育むことが信頼関係のベースを作っている。それが、承継に影響をするのではないかとということで、落合先生は両親が重要としています。私は、さらにどちらかというとも母の方が、乳を与えるという生存生理的なことも含めて、信頼関係が強まっていくがための母親の影響があると考えています。

3. 研究課題と事例研究

〈研究課題〉

母親に事業承継における明確な役割があるのではないかとということで研究しています。家業の長期的な存続のためには、2つポイントがあります。

①経営者による「経営の盤石化」と②後継者が

自ら承継するよという「承継意志」が重要だということです。

ファミリービジネスでよく知られているガーシック氏の三円モデルでは所有とビジネスサイドのことが良く議論されています。

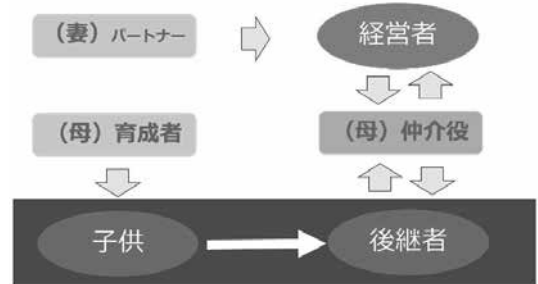
これに対して、今回の私の発表は、そのどちらにも属していない、外から入る嫁(妻)の属するファミリーサイドの部分です。まったく(ビジネス・事業承継に)関係なさそうだが、ファミリーの円の中でも大きな部分を占める、このファミリーサイドの役割が重要ということです。

もうひとつのポイントは、家業を支える女性としての位置づけがあるのです。後継者が子供の頃は、母は、旦那にとってのパートナーであり、子供にとっての養育者です。これが、子供が大人になっていくと、後継をする段階で、父と子供の間で母親がいろいろとコミュニケーション、仲介役として関与していくと考えております。

ですので、後継者を育成する母、育成するのはもちろん母だけではないのですが、ただ、先ほど申し上げたように、幼児期からの信頼関係は母の方が強いのではないかという仮定もありまして、後継者の育成にとって母の果たす役割がかなりあるのではないかと。

また、経営者と後継者の緩衝材的な役割という

家業を支える女性の位置づけ



ことなので、これが事業承継の成否に母親の存在が影響しているのではないかと考えております。

《後継者の育成に何が必要なのか》

後継者の育成に何が必要なのかということで、4つ上げました。

- ①生まれてから成人するまでの過程における人格形成やファミリービジネスの事業の理解と家業が地域の中でどんな存在意義かの理解
- ②自身が家業を継ぐんだという責任感の醸成
- ③キャリアとして会社に入るまでの学校、また、会社に入ってから、大人になってからの修行先での技術、人間関係構築
- ④家業に入ってから従業員や取引先から認められる実績

という4つのものがが必要です。母親としての役割は、最初の①～③と広範囲に影響をしています。

《事例研究》

これを踏まえて、インタビューした先、コンサル先の例を踏まえて、どのように母親の役割・影響があるのかを分析したものを2つ用意しました。

《事例分析1》

最初は、160人ほどの板金加工の会社、創業70年ほどの会社です。

創業夫婦が創業して、今4代目です。この父親が早くに病死してしまう。4代目は、大学を卒業して洋装関係の会社に入っていました。家業と関係ない勉強をしていて、まったく家業と違う方向に（社会人として）出ていこうとした矢先に家業を継ぐために戻された。あまりにも若いので、一旦、3代目は親族外の方を社内から引き上げて、その方が約8年社長を勤めた後に、30歳で若く

して社長に就任して今に至ります。今40歳位の方です。

ここでは、お母さんは、基本的には会社には入っていません。が、社長の妻として、慶弔関係や銀行との付き合い、取引先への挨拶、従業員のケアという役割をしていました。母親のインタビューでは、今の社長のことを、「息子はちょっと変わったところがあったが、長男として継ぐ意思はあったと思う。」とコメントしています。

この事例から見られるのは、長男がきちんと家業を継ぐんだという意識醸成をしてこなかったのではないかと、ということです。

社長は、父親と同じ学部だけでも、家業とは関係ない勉強をしていました。その勉強が自分は好きだったというコメントです。父親の病気で急遽母親に呼び戻され、入社した。ちょっとイヤイヤ感が漂っていますね。

《事例分析2》

150人規模の会社で110年の歴史のある会社です。この会社は創業者が創業し、2代目が早くに亡くなったがために、現経営者は若くして家業を継いでいます。

30数年経営しているので、もう息子の代に継ぎたいと考えている。奥さんが、途中から家業に入っておりまして、今、副社長をしています。

ここのポイントは、この副社長である母親が、子供3人について誰が（家業を）継いでも良いように教育してきたとおっしゃっていることです。

子供たちも、誰が社長になっても良いんだと言っています。現在は、長男が継ぐということで、みんなの意見が一致しているということです。

長男は、一回結婚したのですが、その嫁が商人の嫁としてふさわしくないと、離婚しています。だから、母親だけではなく、商人の母になる

べき人、妻になるべき人はその素養が必要、という考え方が、受け継がれている例です。

この事例のポイントは、後継者が自発的に承継しようとしていることと、お母さんが直接・間接的にビジネスに関係していて、承継教育に関する理念・コミュニケーションを持っているということです。

以上のような2つの例を比べるとこのように、お互いに景気が悪い中苦戦している中小企業ですが、経営状況も良く、承継も前に進んでいるのが、2つ目の事例です。

ですから、お母さんの承継教育に関する理念・コミュニケーションは大切だと考えられます。

承継をした後の現経営者に聞くと、やはり、お母さんのために継いだ。お母さんがいなければ今の自分はないというコメントもあるものですから、「母親のために！」という母親の影響が、後継者の承継意志に対してあるのではないかと考えられます。

4. まとめ

まとめですが、母親の影響が、後継者の承継意志の醸成に多大にあるのではないかとということで、母親の対応次第によっては、後継者の引継ぎの意識が高まるのではないかと、そして、家業の持続可能性が高まるのではないかとということです。

後継者の承継の意思醸成のポイントとして、①自信や責任感、②リーダーシップ（人格、人脈、スキル）、③家業の理解（ビジネス、ファミリー）、④業界見通しがありますが、中でも、自分ができるんだ、という自信だったり、人格形成だったり、そのファミリーサイドとしての家業の理解は、母親によることが多いと思われます。

このように母親の影響がすごくあるものですから、事業承継の成功のためには、後継者の母に注目をして、この母親に対して教育が必要と考えま

結論(1) 母親の影響

- 後継者の承継意志に母親の影響がある。
- 母親のためにという意思が働いている。
 - ・自発的
 - ・非自発的

母親の対応の仕方によっては、
後継者の事業を引き継ぐ意識が高まる。
(ファミリー資本が増える)



家業の持続可能性が高まる

Copyright 2019 Miwa Oyama. All rights reserved.

結論(2) 子息教育に対する要件

- 母親の子息教育に対する要件の影響がある
子息教育に家業承継に対する理念(哲学)を持っている
子息と家業についてコミュニケーションを取っている



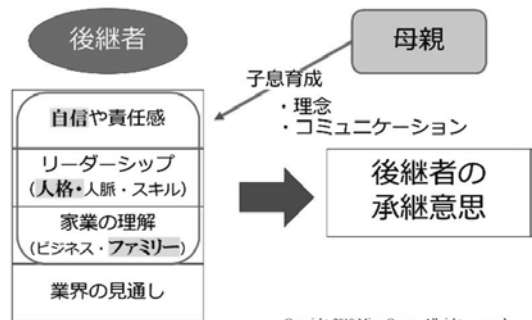
後継者がより自発的な承継に対するモチベーションを持つ
事業承継に必要な要素を若いうちから育む



後継者が事業承継をスムーズに行うことが可能

Copyright 2019 Miwa Oyama. All rights reserved.

後継者の承継意思の醸成



す。この母親が妻としてのキャリアをどうするのか、ということと、家族それぞれ、経営者と後継者のキャリア形成をどういう風にサポートすればよいのかを分かったうえで、彼らファミリーメンバーたちのキャリア・教育態勢を作っていくのが良いのではないかと考えております。

5. 今後の課題

今後の研究課題としては、母親に注目をして、自分の実家が家業であり事業を近くで経験している人とそうでない人との関係がどうなのか。あるいは、経営者の妻として、どんな要件があると良いのか、経営者の妻・後継者の母としての素養として、どんな教育を受けたらよいのかなどを研究していきたいです。

ご清聴ありがとうございました。