

中小ファミリービジネスにおける 女性への事業承継に関する一考察 －社会情緒的資産に着目して－

黒澤佳子

〈抄録〉

本稿は、中小ファミリービジネスの事業承継において、社会情緒的資産に着目して、後継者決定要因や承継準備プロセスにおける仮説を導出する。中小製造業への探索的アプローチによる定性調査により、ファミリービジネスでは、創業家の理念継承が後継者選定の重要な決定要因となること、長期伴走型の承継準備によりマネジメント体制を整えていくことが仮説として導き出された。ファミリービジネスにとって社会情緒的資産を守る姿勢が永続性につながる可能性がある。

1. はじめに

近年、年間5万件近い企業が休廃業・解散している（東京商工リサーチ, 2023）。経営者年齢の平均値は23年で47歳から69歳に上昇し（中小企業庁, 2019）、5割以上の中小企業が後継者未定である（帝国データバンク, 2023）。休廃業・解散件数の高止まりは、経営者の高齢化や後継者不足が一因であり、事業承継¹⁾の重要性が増している。

事業承継は、親族内承継と親族外承継に分類され、親族外承継は、役員や従業員など社内関係者への承継と、経営者の外部招聘および事業譲渡や売却など第三者へのM&Aに分類される（中小企業庁, 2022）。少子化が進む日本において、中小企業の後継者不足が深刻化しており、親族内に後継者がいない場合、親族外への承継が検討され、近年親族外承継への期待が高まっている。

しかし日本の中小企業の多くはファミリービジネスであり、親族外承継はファミリービジネスにとって非ファミリー化を意味し、容易に決断できない背景がある。家業がなくなることへの経済的理由だけでなく、経営方針の大きな変更や社員の継続雇用の有無といった経営上の不確実性が伴いやすい。所有と経営とファミリーの3つの要素が複雑に絡み合う点において、ファミリービジネスの事業承継はより複雑さを増し、家督と事業存続の観点から、単なる経営者の交代ではない難しさがある。

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る、「経営権」「事業用資産」「資金」だけでなく、「経営理念」「信用」「人脈」「知的財産」「ノウハウ」「技術・技能」といった資産も事業承継の対象である。永続性を守り

黒澤 佳子（くろさわ よしこ）、拓殖大学商学部教授

1) 事業承継について、『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（中小企業庁, 2022）。

ながら発展してきたファミリービジネスにとって、財務指標でははかれない非財務項目は重要かつ影響度合いが高く、これらは社会情緒的資産であるといえる。

本稿では、中小ファミリービジネスの事業承継において、社会情緒的資産に着目し、後継者決定要因や承継準備プロセスへの影響に関する仮説を導出する。代々娘婿が承継してきた中小製造業において、夫の急逝により事業承継した妻が、次期後継者を娘とした決定要因と、その承継準備にはどのような特性があるのかの探索的研究とする。なお、本稿における事業承継とは、事業そのものを承継することを指し、資産のみを引き受ける場合は事業承継とは見做さず、一旦事業を休止することなく継続して事業を行っている企業を調査の対象とする。

2. 先行研究レビュー

(1) ファミリービジネスにおける事業承継の複雑性

日本には、創業100年以上の長寿企業が40,000社以上存在する（横澤, 2012; 落合, 2014）。役員または株主のうち2名以上をファミリーが占める企業をファミリービジネスとすると、日本における企業の9割超がファミリービジネスとなり（後藤, 2012）、数世代にわたり事業承継される（Yokozawa & Goto, 2004）。

日本のファミリービジネス研究は2000年代に活発化し、当初は「老舗」あるいは「長寿企業」の研究に主眼があったが、ガバナンスの欠如からかつては遅れた存在とされてきたファミリー企業が、非ファミリー企業よりも業績が優れていることがわかってきた（奥村, 2015）。持続性が高く、変革に対して適応的で、従業員の定着性も高いとされる。

奥村（2015）は、欧米のファミリービジネス研究にて用いられてきた理論を整理し、エージェンシー理論、資源ベース理論、社会情緒的資産理論の3つの代表的な理論でファミリービジネスの特徴を説明した。

所有と経営が一体であるファミリービジネスは、ガバナンス機能が働かず、しばしば不祥事が起こる原因とされた。このファミリービジネスのガバナンス問題をエージェンシー理論で説明すると、非ファミリーである一般の株主（プリンシパル）が、非ファミリーの経営者（エージェント）に委託するという関係性では、ファミリービジネスは遅れた存在となる。しかし「所有と経営の一致」によるモラルハザードの回避があるため、プリンシパルとエージェントの間の「利害の不一致」が起きず、短期的な株価を気にせず長期的視野にたって経営を行うことができ、良好な業績につながると考えられる

のである。

資源ベース理論では、経済価値 (Value)、稀少性 (Rareness)、模倣可能性 (Immutability)、組織 (Organization) を自社の持つ潜在能力と捉え、この見えざる経営資源をどう経営に活かすかが議論される。短期的な業績より長期的な繁栄を重視するファミリービジネスにとって、見えざる経営資源の存在は大きく、この潜在能力が将来の企業業績を左右し、持続性に影響を及ぼす。

社会情緒的資産理論では、非財務的な効用によりファミリービジネスの特徴が説明できる。ファミリービジネスでは、社会情緒的資産が毀損することは重大な損失と捉え、そのような事態を回避するためには、高い失敗確率のシナリオや目標とするパフォーマンスを下回る可能性をも受け入れることがある (Gómez-Mejía, et al., 2007; 奥村, 2015)。ファミリービジネスは時に企業業績よりも社会的信用や創業時の理念を重視するのである。

事業承継は、ファミリービジネスが直面する最も重要な課題とされ (Handler, 1994)、欧米を中心に多くの研究の蓄積されてきた (後藤, 2012)。Ward (1987) によると、第二世代への承継を通じた企業の生存率は約 30% になり、第三世代への承継を通じると生存率は約 13%、それ以上の場合の生存率は約 3% になるとしている。事業承継の困難性が存在している中で、ファミリービジネスであることが事業承継上の重要な要因になっている可能性が示唆されている。

その背景にあるのは、所有、経営、ファミリーの3つのサブシステムが重なり、相互に影響し合うスリーサークル・モデルであり (Gersick et al., 1997)、所有と経営が一体であることの多いファミリービジネスの事業承継は、大企業の経営者交代とは異なる複雑性が課題と

なりやすい。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ことを指摘している。

近藤 (2013) は、親族内承継において、後継者の事業運営の経験や、適切な時期の権限移譲、従業員や取引先からの支持・理解を得られる配慮が必要としている。特に権限移譲については、親子間の関係性においてはコンフリクトが起きやすく、先代がなかなか権限移譲をせず、実質的に経営から退かなければ、後継者の学習効果を阻害する (神谷, 2020)。ただし、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く (Campopiano et al., 2017)、同性でない方がぶつかることが少ない (黒澤, 2022)。さらに、先代とのコミュニケーションや人材育成、社内外の人的ネットワーク、時代に合わせた経営戦略が不可欠とされる (近藤, 2013)。

事業承継には準備期間の存在が重要であり、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たとし、親族内承継では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としている。

(2) ファミリービジネスにおける女性の役割

ファミリービジネスでは事業と家督の両面があるために、伝統的に男性が後継者とされてきた。ファミリービジネスの女性は、男性の補助もしくは公式な行事への参加のどちらかが主流であり、意思決定にはかかわらず、調整役として家業をサポートしてきた (Cappuyens, 2007)。

母や祖母といった役割を担い、後継者育成と親族内の調整役が期待され、事業の後継者として役割は想定されていなかった。高田（2021）は、息子がいなければ娘婿に承継させるという考えが主流であり、他家に嫁ぐ可能性のある娘は後継者候補にはなりにくいとしている。女性は後継者として育てられておらず、他に継ぐ者がいない場合に後継者候補になるが、女性が後継者になるのは突然であることが多い（黒澤, 2023c）。

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てきたため（Barbara & Wendi, 1990）、女性後継者研究は海外でも数少ない（Jimenez, 2009）。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なければならない（Dumas, 1998）。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）、国内の女性後継者が少ない背景には、何らかのジェンダーバイアスが存在する可能性がある。

これまでのファミリービジネス研究に、性とジェンダーがどのように関わってきたのか、Nelson & Constantinidis（2017）が行った文献レビューによると、多くの文献はジェンダーを考慮しておらず、男性優位性が十分に検討されないまま、家父長制といった男性リーダーの規範が当然のこととして扱われていた。ファミリービジネスの事業承継をより良く理解する上で

ジェンダーを十分に考慮することは、学術的および実務的に価値をもたらすと結論づけている。

黒澤（2023b）は、国内の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検定を行い、「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」「先代との関係」「売上高」「借入残高」に有意な差があることを示した。女性への事業承継は男性と比較して、経営者年齢や就任年齢は高いが、承継時の先代年齢は低く、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。

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、女性への事業承継では、子（娘）への承継より配偶者（妻）への承継が多いため²⁾、世代交代が進まず、経営者年齢や就任年齢が低くはならない。そして十分な準備期間がとれない中で事業承継せざるをえず³⁾、借入は少ないが、売上も少ない比較的小企業の経営を担う（黒澤, 2023c）。

つまり、女性後継企業はより限定的な経営資源の中で経営を行わざるを得ず、事業承継後に事業を存続させるため、あるいは事業を成長させるために、小企業ならではの困難性を克服しなければならないことを意味している。

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り、準備不足に起因して、経営者としての素養や経営者の正統性を獲得することに苦慮し、事業承継後の企業経営にマイナスの影響

2) 日本政策金融公庫総合研究所（2009）の個票データを用い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」への承継が合わせて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（黒澤, 2023c）。

3) 日本政策金融公庫総合研究所（2009）の個票データを用いて事業承継までの準備期間を男女別にみると、男性後継企業の55%が「計画的に承継している」のに対し、女性後継企業は19%にとどまり、45%が「後継者候補ではなく、準備もないまま承継」している（黒澤, 2023c）。

響を及ぼすことが予想される。

しかし女性への事業承継は決してマイナス面だけではない。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優れた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た。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のである。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意識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。

(3) 先行研究の限界

これまでファミリービジネスの事業承継に関して、国内の研究では、老舗企業や長寿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、幅広い研究がなされてきたが、後継者が子息を中心とした議論が展開されている。ファミリービジネスの女性は、後継者育成や親族の調整役として重要な役割を担うとされており、それらの役目を担いつつ、マネジメントとして女性が後継者になるにあたっての必要な準備はまだ十分に議論されていない。女性への事業承継は準備期間が相対的に短く、突然承継されることが多い。そういった状況下で、事業を存続させるために試行錯誤してきた女性後継者が、次期後継者への事業承継準備として何を重視し、どのような体制で事業承継しようとするのかは議論されてこなかった。

論点1：中小ファミリービジネスの事業承継において、優先される後継者決定要因は何か。

論点2：代々娘婿が承継してきた中小ファミリービジネスにおいて、突然事業承継した妻（母）が、娘に承継する準備にはどのような特性があるのか。

3. 調査・分析手法

(1) 業種別承継パターンによる調査対象の選定

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、業種別の承継パターンの分析に用いた。使用した個票データは、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。国内企業の99.7%が中小企業であり、国内企業の9割がファミリービジネスであることを鑑み、中小企業を母数とするデータを使用する。個票データ(n=9,397)の中で、男性への事業承継を行った企業（男性後継企業）は4,540社、女性への事業承継を行った企業（女性後継企業）は303社（6.3%）であった。

最も承継企業数の多いのは製造業であり、設備や機械といった資産の保有、技術伝承といった業種特性により、廃業ではなく事業承継に積極的になり、前もって決定した親族内の男性後継者への承継がうかがえる。あるいは経営者の急逝や病気といった突然の事業承継の発生があった際、安易に廃業を選択できず、配偶者に承継するといったことも考えられる。

事業承継企業を業種別男女別に見ると、不動産業、宿泊・飲食サービス業、小売業、教育関連は他業種と比べて女性への承継率は高いが、

図表 1 業種別承継企業数

	男性 (n=4,540)		女性 (n=303)		女性承継率 (女性/全体)
	数	割合	数	割合	
建設業	552	11.4%	28	0.6%	4.8%
製造業	1,688	34.9%	69	1.4%	3.9%
情報通信業	35	0.7%	2	0.0%	5.4%
運輸業, 郵便業	264	5.5%	15	0.3%	5.4%
卸売業	621	12.8%	31	0.6%	4.8%
小売業	569	11.7%	58	1.2%	9.3%
不動産業, 物品賃貸業	256	5.3%	46	0.9%	15.2%
学術研究, 専門・技術サービス業	66	1.4%	2	0.0%	2.9%
宿泊業, 飲食サービス業	148	3.1%	24	0.5%	14.0%
生活関連サービス業, 娯楽業	98	2.0%	14	0.3%	12.5%
教育, 学習支援業	9	0.2%	1	0.0%	10.0%
医療, 福祉	21	0.4%	2	0.0%	8.7%
サービス業 (他に分類されないもの)	165	3.4%	11	0.2%	6.3%
その他	48	1.0%	0	0.0%	0.0%

出所：日本政策金融公庫総合研究所（2009）をもとに筆者作成

学術・専門業や製造業は女性への承継率は低い（図表1）。製造業に限定し承継パターンをみると、長男への承継は55.8%と半数以上を占めるのに対し、妻への承継は2.2%、娘への承継は1.3%と少ない（図表2）。したがって、事業承継数は多いが、女性への事業承継は少ない製造業において、女性から女性へ承継する企業に対し調査を行うこととする。

図表 2 製造業における先代と現経営者の関係

	男性 (n=1,594)		女性 (n=65)	
	数	割合	数	割合
長男	925	55.8%	—	—
長男以外の男の実子	199	12.0%	—	—
女の実子	—	—	22	1.3%
娘婿	115	6.9%	—	—
配偶者	0	0.0%	36	2.2%
上記以外の親族	170	10.2%	5	0.3%
従業員（親族以外）	116	7.0%	1	0.1%
社外の人（親族以外）	69	4.2%	1	0.1%

出所：日本政策金融公庫総合研究所（2009）をもとに筆者作成

(2) 調査手法

先行研究で得た知見をもとに、中小ファミリービジネスの後継者決定要因や承継準備プロセスについて、探究的に調査を行う。事業承継を選択することの多い製造業で、希少な承継パターンである女性から女性への事業承継を予定する企業に対し、ファミリービジネスの事業承継の複雑性を勘案し、多面的に要因を探る目的に照らし合わせ、半構造化インタビュー調査とする。ファミリービジネスの永続性のために何を重視して後継者を決定するのか、中小企業における女性への事業承継の障壁要因を踏まえ（黒澤, 2023b）、短い準備期間で事業承継した女性後継者が、次の女性への事業承継に向けてどのような準備を行うのかを論点として、単一事例による探索的調査を行い、仮説を導き出す。

Yin (1994) によると、事例が決定的であるとともに極端あるいはユニークであり、対象が新事実である場合に事例研究の適切性が担保される。調査対象に選定した企業は、女性への事業

承継が少ない国内製造業において、さらに僅少な母から娘への事業承継を予定している企業である（図表3）⁴⁾。A社は複数の世代を超えて存続するファミリー企業であり、夫の急逝により突然の事業承継を経験した現経営者（母）が、娘への事業承継に向けて行う準備について、これまでの研究で導き出されたフレームワークとの適合性と新たな仮説の導出に適している調査対象と判断した。

調査企業に対し、事前にインタビューガイドを送付し、事業承継に至った経緯、現経営者の事業承継時に直面した困難性、次期後継者への承継準備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。現経営者および次期後継者に対し別々にインタビューを行うことで、調査内容の客観性を担保するとともに、立場の違いによる多面的な捉え方を試みた。

調査は、Zoomによるオンライン形式にて、2022年6月2日に現経営者B氏をインタビュー対象とし、2022年5月16日に次期後継者C氏をインタビュー対象として、2回に分けて実施した。インタビューに要した時間は各々1時間半から2時間であり、後日メールおよび電話にて事実確認と詳細確認を複数回行った。

図表3 企業概要と事業承継パターン

企業名	A社
代表者	B氏（現経営者、五代目）
次期後継者	C氏（五代目の長女）副社長
業種	醸造機械製造
所在地	地方都市
社員数	145名（2022年4月時点）
資本金	3,000万円
創業（設立）	1933年（1950年）
創業者	D氏（現経営者B氏の祖父）
二代目	D氏の甥
三代目	E氏（現経営者B氏の父、創業者D氏の娘婿）
四代目	F氏（現経営者B氏の夫、三代目E氏の娘婿）
事業承継のパターン	二代目へはその他親族（甥）への承継， 三代目と四代目は娘婿への承継， 四代目から五代目は妻への承継
事業承継年	2001年（四代目から現経営者への承継）
承継時年齢	四代目（夫）52歳，五代目（妻）49歳

出所：A社提供資料および調査結果をもとに筆者作成

4) 日経テレコンデータベースにて女性への事業承継を行った企業について調査分析を行ったが、女性から女性への事業承継の事例は見つからなかった（2021年12月31日時点）。A社の事業承継に関する記事が2021年6月2日、2021年7月7日の岡山新聞「一日一題」に掲載され、製造業においてほかに女性から女性への事業承継を行った企業あるいは事業承継を予定する企業は、筆者の調査の限りA社以外には見つからず、A社に調査を依頼し承諾を得ることができたため、対象として選定した。

4. 調査と分析

(1) A社の事業承継プロセス

A社は1933年に創業し、醸造・バイオ関連機器開発を行う醸造機械メーカーである。地方都市に拠点を置きながらも多くの国内シェアを誇り、醸造技術を中心に、バイオ関連機器の開発・設計、製造・販売を行っている。1967年には初めて海外（韓国）に輸出し、タイ、中国、ブラジルと世界27か国に取引先を拡大している。昨今は機械製品単体の販売ではなく製造ラインすべての受注が増えており、プラントエンジニアリング分野への広がりが見られる。1974年より数々の受賞歴があり、ものづくりに関する表彰だけでなく、子育て応援企業として県知事賞を受賞、経済産業省「地域未来牽引企業」にも選定されている。

創業者は現経営者の祖父D氏であり、創業家が代々経営を担ってきた。創業者D氏の甥からD氏の娘婿E氏へ、さらに娘婿であるF氏が四代目として承継した。2001年にF氏が事故死したことにより、F氏の妻である現経営者B氏が事業を承継した。

B氏は三代目E氏の長女として創業家に生まれた。創業家は代々女系家族で、男子が誕生せず、子供は全員女子であったため、娘婿が事業承継することが普通と考えられてきた。B氏も祖母から「お婿さんをもって会社を継いでもらうのよ」といわれて育ち、F氏と結婚した。1994年にF氏が社長に就任したときは、専業主婦として子育てに追われる毎日で、スーパーの棚に並んでいるA社の醸造製品を使う側の立場であり、多くの消費者が自社の設備で作った製品を使ってくれるのが嬉しかった。

(2) 現経営者への事業承継

F氏は順調に事業を行い、長期経営計画を策定した直後に交通事故死の連絡が入った。当時娘のC氏は大学生で、実家を離れ都心で暮らしており、父の訃報を聞いて駆け付けたものの、すぐに大学に戻らねばならず、B氏は孤独で精神的に不安な中で社長に就任した。B氏は大学卒業後すぐに結婚をして以来、専業主婦であり、経営や技術には全くの素人であったが、社員や取引先といった周囲の勧めで経営を引き継ぐ決意をした。

B氏は創業家の娘として育ったため、A社に対する想いや社員に対する責任はよく理解できるが、経営や技術の知識はなく、B氏が幼いころから社員として働く古参社員に実務をサポートしてもらい、勇気づけられた。社長になるにあたり、全社員と面接をしたときに、戸惑いながらも一生懸命B氏を支えようとしてくれる社員の献身的な姿をみて、顧客だけではなく、社員に満足してもらうことを意識した。

A社の技術を用いた最終製品の購入者は、主婦あるいは女性が多い。B氏は、主婦目線あるいは女性目線を活かし、経営者としての常識にとらわれない改革を行った。社員の期待や要望に応じているうちに、効率的あるいは無駄のない機械やプラントの配置になり、誰もが働きやすい労働環境が整備された。結婚や子育て期を超えて長く働ける職場環境を目指した結果、「極めて優秀な女性社員が増えた」と実感するとともに、2016年には子育て応援企業として県知事賞を受賞した。

B氏は国内トップシェアを誇る要因を「顧客満足と社員満足を追求することに力を注いできたから」と考えている。「企業の利益優先ではなく、顧客満足とそれを実現するためには、社

員を第一とする創業家の DNA (教え) が今につながっている」という。また、大型機械メーカーとして、職人からノウハウや味の評価方法を聞き取って理論化し、ファジー制御技術の導入によって、完全自動化に成功している。製造業の技術伝承は「機械をうまく使いこなして、次世代に技術を伝えることが大切」だと考える。さらに、ビジネスのアイデアを生み出すにはフラットな組織と環境が必要と考え、事務所は仕切りのないオープンなワンフロアにしている。若手社員がチャレンジできる風土を目指し、社員食堂を中心に集う場を提供し、製造業の持つ「暗さ」を一新させることに成功している。

B氏は同世代の夫からの事業承継であり、世代交代はしていないため、年齢的にも次の事業承継を考えざるを得ない。長女のC氏を次期後継者とし、C氏は2015年副社長に就任、2018年にはC氏の妹(B氏の次女)も加わり、母娘3人支えあいながら経営を行っている。

(3) 次期後継者への承継準備

C氏は大学卒業後、大手食品メーカーに就職し、キャリアを積んでいた。経営を学びたい気持ちがあり、ビジネススクール(大学院)でも学んだが、当時はA社を継ぐ意識はなく、いずれ結婚をして母と同じように婿を迎え、A社を継いでもらうのだろうと考えていた。交際を経て結婚した相手は、A社に入社し次期後継者候補となったが、代々受け継がれてきたA社の考えとは合致しないことが多く、後継者候補から外れていった。A社は長期的な目線で物事を決めてきたため、効率的でないこともある。社員や顧客を優先することが外部目線では非効率で将来性の低い事業に見えており、齟齬が生じたことが大きかった。「早く社長に」という本人

と両親の焦りも加わり、社員との確執も生まれ、結果として後継者候補から外れることになった。

後継者候補がいなくなったA社だが、一番A社を理解しているのはC氏であり、C氏は「自分が継ぐしかない」と覚悟を決めた。B氏もそれを望んだが、B氏が社長に就任した当時は、地方の中小企業の後継者が女性ということは珍しく、逆風を感じざるを得なかった。時代は進化しているとはいえ、娘にもその苦勞をさせることに不安はあったが、父F氏の経営理念をB氏とともに理解できる唯一の人物として、A社の存続を最優先に考えた結果、次期後継者はC氏と決めた。

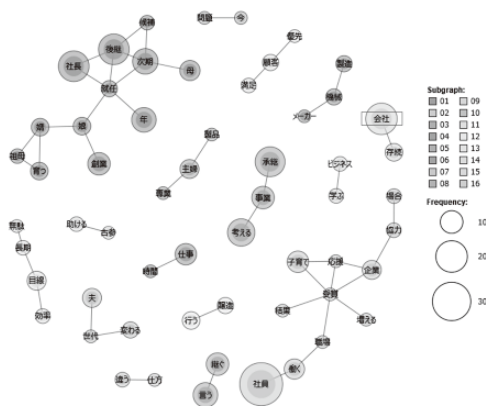
副社長に就任してからのC氏は社長になる覚悟をさらに強め、経営者の自覚とともにB氏からの経営実務の移転が開始された。これまで父や母の姿を通してA社の経営理念を理解してきたC氏が正しいと思うことは、B氏は基本的に反対しない。ただしC氏は2人の子育て中であり、2人の進路が決まるまでは母業をおろそかにしてはいけない、社長業務に専念すべきでないとの子育て経験者B氏の助言もあり、C氏が時間的にできないことをB氏が補う体制を敷き、まさに二人三脚でA社の経営を行っている。調査時点で移管が完了していない業務や権限は、銀行借入と株式の移転、海外を含む遠方の出張であった。

(4) 調査結果の分析

A社現経営者および次期後継者へのインタビュー記録を1文単位に整理したデータをインプットとして、KH Coderを用いた共起ネットワーク分析を行った。総抽出語数は3,936(出現回数を3回以上と設定)、共起関係(edge)の種類は「語-語」、Jaccard係数は0.2以上とした。

抽出語についてサブグラフを見ると、「社員－働く－職場－受賞－子育て－応援」「顧客－満足－優先」「会社－存続」「無駄－長期－目線－効率」「製品－主婦－専業」といった関連性が見られた（図表4）。社員を中心に、顧客満足を優先し、創業家が代々受け継いできた事業存続と、製造業の技術と製品を最終消費者である女性や主婦と関連づけて守ってきた様子が見えてくる。A社が社会情緒的資産を中心に据えて事業承継してきたことの証である。

図表4 インタビュー結果のサブグラフ



出所：KH coder を使用して筆者作成

5. 考察

(1) 創業家の理念継承

四代目までの事業承継では、娘婿を後継者とし、時間をかけて後継者教育をしてきた。円滑な事業承継を行うための準備として、近藤(2013)の指摘する後継者には事業運営の経験を積み、適切な時期に権限移譲をすること、従業員や取引先からの支持・理解を得られるような配慮といった時間をかけて醸成していくべき要素を、先代がまだ社長である期間にじっくりと伝授している。そこには短期的な視点では

なく、長年続く企業の永続性を支える長期的視点が存在する。A社の事業承継は、後継者を育成し、機が熟してから社長就任、その後数年かけて新体制を構築し、時代に合わせた経営戦略を立てて実行してきた。ファミリービジネスの事業承継において、準備期間は長い方が、理念継承の効果は高いといえる。

一方で、現経営者B氏への事業承継は突然発生しているため、これまでA社が行ってきた後継者育成に時間をかけることができなかった。亡くなった先代F氏とは承継後にコミュニケーションをとることができないが、B氏はF氏の妻として、あるいは創業家として理念共有はできていた。夫の急逝という不測の事態に直面した際にも、周囲に励まされ、助けられたことから、B氏は人とのつながり（ネットワーク）を大切にしていた。

「社員がいなかったら何もできなかったです。特に、私が小さなころから可愛がってくれたお兄ちゃん的存在の古い社員の方々には、よく助けてもらいました。」(B氏)

創業家に生まれ育ったB氏は、家訓や企業文化が浸透しており、目先の利益ではなく長期的視野に立ち、「正しい判断をしていれば、大きな間違いはない」と、一つ一つ丁寧に判断を下して行った。A社社員にとっては、事業の継続は雇用の維持に直結するため、社員にとって生計に影響する大きな問題になる。B氏が継がなかった場合に廃業か売却か、どの形になっても雇用に不安は残ることになるが、B氏が承継することで、社員や取引先、金融機関を含め総じて安心を与え、結果として応援されている。B氏は自分にできることを考え、社員の働く環境整備を行った。

「社員にとって動きやすい、働きやすくなる

ように設計したら、自然と効率的になりました。」(B氏)

B氏はC氏が副社長に就任するタイミングで、経営判断に関してはほぼ全権をC氏に委ねるようにした。それに伴い、C氏も後継者として、A社社員の生活を含めた全責任を負う覚悟ができ、近藤(2013)の適切な時期の権限移譲がポジティブな影響を与えたといえる。事業運営の経験を積む中で創業家の理念を実践し、距離的に制約のある海外の顧客と対面で会う以外の人的ネットワークの構築や、若手社員や研究者の育成に力を入れて、A社の将来を見据えた経営者としての準備を進めている。創業家の理念継承は、ファミリービジネスにおける社会情緒的資産を守ることにつながる。

「社長とは考えることがだいたい一緒なので、基本的に任せてくれています。」(C氏)

A社は間もなく創業から90周年を迎える。創業家は女系家族とされ、これまでは男性が継いできたが、B氏が継ぐことになり、企業経営経験不足をはじめとする後継者育成期間の不足があるにもかかわらず現在まで事業存続させている背景には、理念継承の影響力は軽視できない。C氏を次期後継者としたのも、創業家の理念継承を重視した点がある。

(2) 次期後継者との伴走体制と長期の承継期間

創業者から四代目までは、男性から男性への事業承継であり、後継者として時間をかけて育成された。ファミリービジネスにおける家業と事業の長に専念することが可能な環境であったが、現経営者と次期経営者はファミリービジネスにおける女性の役割も担っており、家業の長であり支援者であり調整役であった。子育て経験者であるB氏の助言もあり、子育て中である

C氏には時間的負担が大きい業務については、B氏が引き受けるといったサポート体制を構築し、A社とA社の未来の後継者候補を育てている。

「子供には時間をかけてあげて欲しいんです。母親の変わりはないですからね。でも仕事に集中したりすると、なかなか難しいですね。」(B氏)

この伴走体制は、企業経営経験が十分でない後継者と、存命であり会長職を担う先代経営者との間で、父と娘、父と息子といった関係性の中で見られることではあるが、その場合、コンフリクトの発生が問題視され(神谷, 2020)、適切な時期に権限移譲をすることが円滑な事業承継には求められる(近藤, 2013)。

A社は母と娘の同性の承継であるが、大きなコンフリクトはみられない。そこには、創業家A社の事業に対する想いを共有し、向かうべき方向が定まっている点が大きく寄与している。B氏は自分がした苦勞をできる限りC氏にはさせたくない、あらかじめわかっているリスクは回避させたいと考えており、子育て中のC氏が経営者としての時間を十分に確保できるようになるまでは、B氏が伴走する体制である。

「子供に手がかからなくなるまで、私が動けるうちは手伝うつもりです。」(B氏)

現経営者の事業承継時には、近藤(2013)の指摘する承継準備は十分にできなかったが、次期後継者には時間をかけた準備がみられる。神谷(2020)の後継者の学習効果に対して前経営者は阻害しておらず、むしろプラスの影響を与えており、Campopiano et al. (2017)の親子間コンフリクトは、同性であっても母娘間では大きなコンフリクトは見られない。

副社長としてC氏に経験を積みませ、子育てが一段落する時期がくるまで伴走する経営実践は、

突然の事業承継に苦慮したB氏の経験による判断が大きい。ファミリービジネスの女性としてA社を陰で支える役割を担うと思っていたB氏だが、「勉強だけはしっかりしておきなさい」とC氏を育てた。経営者になるための勉強とは思っていなかったが、結果としてC氏は学びに対する素地が十分にある後継者となった。娘婿が事業承継することで続いてきたA社が、後継者候補がない事態に陥る危機を乗り越えて事業承継が実現できたのは、長期的な視点を持つ

創業家の理念継承と、自身の経験にもとづく母から娘への伴走体制であったといえる(図表5)。

図表5 事業承継の準備プロセス

	三代目から四代目 (父→娘婿)	四代目から現経営者 (夫→妻)	現経営者から次期後継者 (母→娘)
社長就任前	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">娘婿となり入社</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">役員昇格(専務)</div> <ul style="list-style-type: none"> ・経営者としての資質、後継者教育 ・事業運営の経験 ・経営理念の承継(理解と実践) ・人的ネットワークの構築 ・権限移譲を進める ・株式移転、名義変更 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">創業家に生まれる</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;">創業家の理念の理解</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">結婚 (婿をとる)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">突然、後継者候補に</div> <ul style="list-style-type: none"> ・権限移譲 ・株式移転、名義変更 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">創業家に生まれる</div> <ul style="list-style-type: none"> ・大学・大学院で経営を学ぶ ・大手食品メーカー勤務 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">結婚 (婿をとる)</div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">夫は専務昇格</div> <ul style="list-style-type: none"> ・事業運営の経験 ・人的ネットワークの構築 ・経営者としての資質、後継者教育 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">夫が退社</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">副社長就任</div> <ul style="list-style-type: none"> ・事業運営の経験 ・人的ネットワークの構築 ・権限移譲を進める ・経営者としての資質、後継者教育 ・経営理念の承継(実践) ・社員教育、若手の育成 ・新事業立ち上げ
社長就任後	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">社長就任 会長はそのまま</div> <ul style="list-style-type: none"> ・長期経営計画策定 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">事故により急逝</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">社長就任 前社長は会長就任</div> <ul style="list-style-type: none"> ・事業運営の経験 ・人的ネットワークの構築 ・経営者としての資質 ・経営理念の承継(実践) 	

出所：調査結果をもとに筆者作成

6. おわりに

中小ファミリービジネスの事業承継において、探究的アプローチにより、後継者決定要因には創業家の理念継承をはじめとする社会情緒的資産を重視することや、承継準備プロセスについて、次期後継者との伴走体制、長期の承継期間といった特性を仮説として導き出したことで、今後の事業承継研究の進展に貢献できた。これまでの事業承継研究から得られた理論的貢献を発展させるべく、社会情緒的資産理論を用いてファミリービジネスの事業承継における複雑な要素の解明に近づいた。

また、中小製造業における希少な承継パターンの事例から知見を得たことにより、今後の事業承継パターンとして女性から女性への事業承継が選択肢の一つとなり、女性への事業承継のロールモデルが増えていくための実務的貢献も本稿の成果といえる。

本稿は、今後の調査のための仮説導出に留まっており、一般化は行っていない。事業承継研究における課題克服のためには、承継パターンや業種の違いによる調査をさらに進める必要がある。ファミリービジネスといった特性上、事例数の確保や公開データの制約といった研究課題を如何にクリアしていけるかが今後の研究課題となる。

本稿の作成に当たり、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SSJデータアーカイブから「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。

参考文献

- 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.
- Cappuyns, K. (2007). Women behind the scenes in family businesses. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1 (1), 38-61.
- Dumas, C. A. (1990). Preparing the new CEO: Managing the father daughter succession process in family businesses, *Family Business Review*, 3 (2), 169-181.
- Dumas, C. A. (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).
- Gómez-Mejía, L. R., K.T. Haynes, M., Núñez-Nickel, K. J., L. Jacobson & J. Moyano-Fuentes (2007). Socioemotional Wealth, and Business

- risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7 (2), 133-157.
- 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.
- Nelson, T. & Constantinidis, C. (2017). Sex and gender in family business succession research: A review and forward agenda from a social construction perspective. *Family Business Review*, 30 (3), 219-241.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods, Second Edition*, California: SAGE Publication Inc. (近藤公彦訳『新装版ケース・スタディの方法第2版』千倉書房, 2011年).
- Yokozawa, T. & Goto, T. (2004). Some characteristics Japanese long-lived firms and their financial performance. *Proceeding of the 15th FBN-IFERA Academic Research Conference*, IFERA Publications.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy*, San Francisco: Jossey Bass.
- 奥村昭博 (2015) 「ファミリービジネスの理論」『一橋ビジネスレビュー』第63巻第2号, pp.6-19.
- 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』第47巻第3号, pp.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 (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論集』第23巻第3号, pp.1-13.
- 神谷宜泰 (2020) 「後継経営者の状況的学習と課題－中小製造業の事業承継と経営革新－」『日本中小企業学会論集』第39号, pp.3-16.
- 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』第41号, pp.145-158.
- 黒澤佳子 (2023a) 「中小企業における女性後継者の特性と事業成長要因－女性起業家との比較分析－」『秀明大学紀要』第20号, pp.9-21.
- 黒澤佳子 (2023b) 「中小企業における女性への事業承継の障壁要因と承継後の事業成長要因に関する研究」法政大学博士学位論文.
- 黒澤佳子 (2023c) 「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－」『事業承継』第12号, pp.106-121.
- 黒澤佳子 (2023d) 「準備期間なく事業承継した女性後継者の新事業展開に関する一考察」『経営行動研究年報』第32号, pp.71-75.
- 黒澤佳子 (2023e) 「事業承継における史の変遷－テキストマイニング分析による予備的考察－」『法政大学大学院紀要』第91巻, pp.74-88.
- 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』第1号, pp.46-53.
- 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』第15巻第

1号, pp.65-79.

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 (2014)『2014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 (2022)「事業承継ガイドライン (第
3版)」2022年3月改訂.

[https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/
shoukei/download/shoukei_guideline.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/download/shoukei_guideline.pdf)
(2023年6月1日アクセス).

中小企業庁 (2024)『2024年版中小企業白書』日
経印刷株式会社.

帝国データバンク (2023)「全国「後継者不在
率」動向調査」(2023年).

[https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/
p231108.pdf](https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p231108.pdf) (2024年5月19日アクセス).

東京商工リサーチ (2023)「2023年『休廃業・解
散企業』動向調査」.

https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1198287_1527
(2024年8月26日アクセス).

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』第6
号, pp.44-57.

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意すべきか -」
『中小企業総合研究』創刊号, pp.62-85.

横澤利昌 (2012)『老舗企業の研究改訂新版』生
産性出版.