

女性への事業承継の現状と課題

—多様な障壁を乗り越えて—

黒 澤 佳 子
(拓 殖 大 学)
(商 学 部 教 授)



1. 中小企業における事業承継の現状

日本の中小企業は経営者の高齢化に直面しており、事業承継の必要性に迫られている。しかし半数以上の中小企業が後継者未定であり、後継者不足が課題となっている。大企業では内部昇格や外部招聘といった経営者の交代が一般的だが、中小企業では継いでくれる子がない、子が継ぎたくないといった家業としての存続が困難となる現象が起きる。後継者がいないなら廃業するしかない中で、従業員の雇用維持や取引先との関係性を鑑みると、簡単には廃業を選択できない背景がある。であるならば、従業員への承継、あるいは社外の第三者への承継を考えることは想像に難くない。その一つがM&A型事業承継であり、後継者不在により廃業を選択せざるを得ない中小企業にとっては救世主のようなスキームである。

M&A型事業承継は、売り手と買い手のマッチングが最大の関心事であり、事業承継・引継ぎ支援センターをはじめ地域の金融機関等の連携により、成約件数は増加している。一方で、まだ制度的な課題も多く、詐欺的な仲介業者や買い手の存在も指摘されている。先代経営者のもとで働いていた従業員は、経営方針の変更に戸惑い、離職せざるを得ないといった承継後のトラブルもある。中小ファミリー企業が長年培ってきた理念の継承は重要で、時に経済性よりも非財務的な社会性を重視し、短期的な業績でなく長期的な視野に立って経営判断をすることがある。まさに社会情緒的資産（SEW）理論である。

理念継承には一定の時間が必要である。後継者としての資質を育みながら、時間をかけて理念を理解させることが望ましいが、「従業員を大切に」「地域とのつながりを大切に」「目先の利益に惑わされない」といった創業家のDNAのような何かは、親族として過ごした時間の中で醸成されることがある。親族内の男性に継ぐ者がなく第三者承継を決断する前に、少しでも長い時間を先代経営者とともに過ごし、理念への本質的理解のある娘や親族内の女性への承継を検討してはどうだろうか。

2. 女性への事業承継の課題

日本の女性経営者は8.4%であり、年々増加傾向にあるが、国際比較においては後れをとっている。企業役員の女性登用数は、クォータ制を導入したノルウェー、フランスは40%を超えているのに対して、日本は12.6%にとどまる。かつて女性経営者は「事業拡大に消極的」「リスクに対し回避傾向」とされ、女性経営者自身も「資金調達が難しい」と感じていた。女性は家事・育児・介護の担い手としての役割を担ってきた経緯があり、女性経営者には企業経営に全精力（時間）を注ぎこめない負い目があった。近年では経営者における男女差を明確に指摘する声は少なくなり、男女が平等に参画できる社会の実現に向けて法整備や意識改革が進み、多様性を尊重する風潮にある。ただし無意識のバイアスの存在は否定できない。

2009年には5.9%であった女性への事業承継は、2019年には14.1%と増加傾向にあるが、男性への事業承継と比較すると女性後継者は未だ僅少である。就任経緯を男女別にみると、女性は50.6%が承継により経営者となるのに対し、起業により経営者になるのは35.2%である。一方、男性は親族内承継が40.2%、起業・創業が40.1%とほぼ同数であり、女性は事業承継により経営者となるケースが多いのが特徴的である。また、小規模企業ほど女性経営者の割合が高くなることを鑑みると、中小企業において女性への事業承継が増える可能性は期待できる。

女性後継者が少ない理由として、他家に嫁ぐ可能性のある娘は後継者候補になりにくく、後継者を選択する際に男性が第一順位で考えられるのは当然の流れであった経緯がある。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、また先代経営者の病気や逝去により急に後継者となることが多い。男性後継者は55%が「後継者候補として計画的に準備をして承継した」のに対し、準備した女性後継者は19%に留まり、45%が「後継者候補ではなく準備もないまま承継」している（同男性は11%）。必然的に事業承継の準備期間は短くなり、業種や業界、マネジメントの知識・経験が不足する状況で、経営者として企業体を率いていかねばならない。ただしこれは国内に限ったことではなく、欧米でも性別の壁は女性後継者が少ない最も大きな理由とされてきた。特にファミリー企業の女性は、経営の意思決定にはかかわらず、後継者育成や親族の調整役として目立たずにサポート業務に徹してきた。女性がマネジメントを担うには、世界的なジェンダーバイアスを克服する必要がある。

3. 女性の事業承継の今後の展望

女性の役割とされる家事・育児・介護との両立やロールモデルの不足、準備期間の不足といった課題を克服するために、中小ファミリー企業は決して悪い環境ではない。従業員も含め家族的な経営体制や他に代わりのいない実質単数の存在が却って周囲の理解や協力を得やすくしている。これまで経営に関わりのなかった女性後継者は、経営に対する客観性があり、先代経営者になかった視点が新事業の成功要因となることがある。また、父から娘への承継は、父から息子への承継と比べて、コンフリクトが少ない傾向にある。先代は承継後、できるだけ早い時期に経営から退出することがよしとされてきたが、父娘の関係性では、対立を避け、敬意を表し、時に頼る、程よい距離感の伴走型の経営スタイルもよく見られる。さらに、消費者目線や生活者目線を商品開発に活かす女性視点、地域に根差した活動経験に由来する社会性、人材育成や組織マネジメントにおけるマザーナリズムといった女性特有の優位性を活かした事業運営で、事業承継後の成長戦略が描ける面もある。

事業承継は、「継いで終わり」ではなく、事業存続さらには事業成長へと承継後のプロセスに力点がある。落合（2014）は、事業承継を「世代から世代への承継を通じた伝統と革新の二律背反的な事柄の発展的解消」と表現している。横澤（2012）は、企業が永続する要因は「イノベーション力」「求心力」「継承力」としている。後継者は創業者の想いを受け継ぎ、企業の存続に尽力しつつ、時代とともに変化する経営環境への対応に迫られ、日々苦悩しながら企業経営を行っている。この承継後のイノベーション活動が自社の理念のもとにどのように行われていくのか、それを示すことが女性への事業承継の発展に向けた一助となる。女性特有の障壁を乗り越え、女性ならではの優位性を活かし、時代に合わせた変革の中で企業を成長へと導くことで、今を生きる女性後継者が未来の後継者を育てることに期待したい。

【参考文献】

- 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.
- 村上義昭・古泉宏（2010）「事業承継を契機とした小企業の経営革新」『日本政策金融公庫論集』第8号、pp.1-30.