

女性経営者の事業承継 と経営

去る9月3日、商工総合研究所は第10回商工総研セミナーをオンラインにて開催いたしました。200名を超える方にお申込みをいただき、多くの中小企業経営者や支援機関の方々にご視聴いただきました。またご後援いただきました、独立行政法人中小企業基盤整備機構、商工中金、商工中金全国ユース会の方々にもこの場を借りて厚く御礼申し上げます。

今回のテーマは、経営者にとって大きな課題である「事業承継」を取り上げ、特に近年増加している女性に対する事業承継に関する課題や対策などの議論を通じて、経営におけるジェンダーのあり方についても考える機会といたしました。ご登壇いただいたのは、女性の事業承継について詳しい拓殖大学の黒澤教授、すでに事業承継済みの菅波社長、3年後に事業承継を控えている田賀専務、そしてご息女に事業を承継した赤羽会長と、それぞれの立場からプレゼンテーションを行っていた後、ディスカッションを行いました。本稿ではセミナーの概要についてご報告いたします。

プログラム

- 14:00 ● 主催者挨拶
- 14:05 ● 【第1部】プレゼンテーション
拓殖大学商学部教授 黒澤 佳子氏
ワッティー株式会社代表取締役社長 菅波 希衣子氏
フジマシン工業株式会社専務取締役 田賀 晶子氏
株式会社ティ・ディ・シー代表取締役会長 赤羽 亮哉氏
- 15:05 ● 【第2部】パネルディスカッション
モデレーター 商工総合研究所エグゼクティブ・フェロー 青木 剛
- 16:00 ● 閉会

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—

拓殖大学商学部教授 黒澤 佳子氏

〈要旨〉

- 経営者の高齢化が進む中、後継者不足による休業・解散が高水準に達し、産業・経済の衰退が懸念される状況にある。事業承継が大きな経営課題となる中で、ファミリービジネスにおいては親族内承継が一般的だが、その内女性への承継はごくわずかにとどまっている。
- 女性の経営者、管理職等の比率は政府が目標とする水準よりも依然低く、改善の余地がある。一方、女性経営者の就任経緯をみると男性に比べて事業承継による就任の割合が高い。特に小規模企業ほど女性経営者の割合が多いことを考えると、今後女性経営者の割合が増える可能性がある。こうした中、M&A型の事業承継が増えている。後継者がいない場合などは1つの選択肢だが、中にはトラブルに発展するケースなどもあり慎重に考える必要がある。
- 一般的に親族外への承継は、経営理念の継承など社会的情緒資産の承継が難しいため、ファミリービジネスでは女性を経営者候補とすることで選択肢を増やしていくことが望ましい。
- 一方、女性への承継における課題を整理すると、ロールモデルの不足、承継までの準備期間不足、家事・育児等による時間的制約、といった点が挙げられる。先代に不測の事態が起こり、急遽承継せざるを得ない状況も多い。支援機関には、承継プロセスの段階や事情に応じた寄り添った支援をお願いしたい。
- 女性への事業承継に課題はあるものの、これらの課題の克服はイノベーション（革新）の一つの要素であり、逆にイノベーションが進めば、女性への承継が進む環境が整うのではないかと考える。



菅波 希衣子氏

〈企業概要〉

所在地 東京都品川区

業 種 電気機械器具製造業

創 業 1967年

社員数 186名



〈要旨〉

- 当社は1967年、防犯・防災機器の卸売業として創業後、製造部門を立ち上げ、今年で58期目を迎える。
- 歴代社長は、創業者（父）、創業時からの右腕人材、娘婿（義弟）、そして私が4代目で初の女性社長となった。それぞれ社長のタイプは異なるが、現在、役員の中に自分を含め3名の社長経験者がおり、社内の指揮系統や取引先との関係などで混乱をきたさないよう調整を図っている。
- オーナー企業の場合、事業承継の課題は、「経営の承継」、「資産の承継」、「未来への承継」があると思う。そのうち経営の承継は関係者との調整により進んでいるが、目下のところ資産(株式)の承継が課題である。創業者(父)は現在でも毎日元気に出勤しているが、自社の株式の過半を保有している。会社が成長すれば株価も上昇し、相続税も増加するジレンマを抱えている。承継させる側も承継する側も相続税は避けて通れない重要な問題と考えている。
- 創業者と2代目以降の経営者との違いは、瞬発力と持久力の比率の違いといえる。改革と継続の違いとも言い換えられる。創業者がひたすら掘り進めたトンネルを2代目以降はいかに整備して引き継ぐか持久戦で取り組むことになる。
- 当社の組織はかつて、トライアングル型が有効な時期もあったが、現在は職務に伴う権限の差はあるが、上下の関係なくサポートし合う「持続的活動型」の組織が向いていると考え実践している。
- 9年前の社長就任時、私は次のことを述べた。「老若男女共に働き、社内外問わず密度高く、内容の濃い仕事をし、それらのために多様な価値観を認め合う」。初心を志として今後も経営に取り組んでいく。

田賀 晶子氏

〈企業概要〉

所在地 山形県山形市

業 種 輸送用機械器具製造業

設 立 1960年

社員数 55名



〈要旨〉

- 当社は1960年にミシン部品の製造として創業し、現在は大型トラックや建設機械向けの金属部品の切削加工を主業としている。社員の大半が男性であり、自社での一貫生産を行っている。
- 私は3人姉妹の次女として育ち、家業は姉の夫が継ぐだろうと漠然と考えながら地元を離れて学生時代を過ごした。東京・埼玉で11年ほど働いた後、専業主婦として過ごす中で代表者である父からの誘いもあり、家業に就くことを決心し、家族とともに地元へ戻った。当初数年間は業務も分からず、社員との距離感にも悩むことも多かったが、周囲に支えられ8年が経過したところ。
- 当社は祖父が創業し、父が2代目で、私が3代目となる予定である。姉はすでに退社し、妹は家業には就かなかった。夫は当社の営業の前線で会社を支えてくれており、今後も私と二人三脚で歩む存在である。
- 現社長のタイプはトップダウン型で、その特徴は①朝礼なし、会議なし、②出来高管理徹底、③作業工程表の管理、④完全分業体制。

それぞれ良い点（継承していきたい点）と時代に合わなくなってきたところがあると考えている。

- 今回のセミナーのモデレーターである青木氏の著書の中に中小企業経営者が陥りがちな問題として「現場遊離型経営」と「現状満足型経営」がある。当社もこうしたケースにならないように心に留めている。
- 私が目指す経営は一言でいえば「全員参加型」である。予測不可能な時代に生き抜く会社にしていきたい。そのために考える経営のあり方は次の6つである。
「ものづくりが好きな集団にしたい」、「常に考え、気づき、試したいことを声に出す」、「『そうあるべき』と思える選択をする。前例に支配されない」、「自分の付加価値は、自分が決める」、「今の業界にとらわれず、地続きの隣接業界も視野に入れ続ける」、「現実直視型の経営者になる」。現社長も私も会社を良くしたい、継続させていきたいという想いは同じであり、中小企業の強みは何か、という点を考えながら事業承継を進めていきたい。

赤羽 亮哉氏

〈企業概要〉

所在地 宮城県利府町

業 種 超精密加工業

設 立 1989年

社員数 70名



〈要旨〉

- 当社は父が前身の創業者で私が2代目である。私には3人の娘がおり、次女が代表取締役社長を務め、長女が取締役に就任している。私にとって後継者は娘しかいないので、なるべく早い段階の承継、そして元気なうちに伴走しながらの承継が望ましいと考え、10年前に事業を娘たちに託した。娘たちの経営の能力は認めていたが、承継の際に長女は海外で子育て中ということもあり次女が社長となった。
- 当社は従来、一般的な下請け中小企業であったがオンリーワン企業になりたい、という強い想いを抱き続けてきた結果、今では世界に誇る超精密加工技術を獲得するに至ったと考えている。
- 男性社会では「女性に経営は難しいのではないか」という考えもあるが、私が知る海外の経営者には優れた女性も数多くおり、こうした経験からも娘に経営を任せることに対して全く不安はなかった。
- 次に承継後の現社長の私を驚かすような取り組みの一端を紹介する。現社長が掲げる当社

のミッションは『先端技術に貢献する丁寧な仕事で感動を創造する』ことである。当社には世界中からできそうもない仕事が寄せられる。できないことをできるに変えるためには、社長をはじめ社員の高い意志、加えて創意、工夫、忍耐、ひらめきが重要である。

- ミッションを達成するための成長戦略としては4つ掲げており、「成長のスパイラル」、「組織のフラット化」、「オンリーワン技術を創出し続ける」、そして女性ならではの視点なのだが「女性が働きやすい職場づくり」である。ムリムダを廃することで女性だけでなく男性にとっても働きやすい職場環境につながる。
- 娘である現社長に引き継いだ立場からいえば、親子といえども、むしろ親子だからこそ意見の相違は生じるが、譲るべきところは互いに譲っている。いずれは子供たちに託すときが来るので、子供たちの考えを最優先にして私は最大限のバックアップをし続けるべきだと考えている。親子であり同じ方向をみているので、承継はうまくいくはず、と考えるのがよいと思う。

〈パネラー〉黒澤 佳子氏／菅波 希衣子氏／田賀 晶子氏／赤羽 亮哉氏

〈モデレーター〉青木 剛



Q.事業承継において何が一番厳しい、重いと感じたか。またそれらをどのように乗り越えてきたか？

菅波 経営の承継においては経営陣の組成、また3名の社長経験者が経営にいる中で意見や考え方を調整することに苦心した。また、資産の承継では、業績と株価、相続税の問題については現在も悩んでいる。

田賀 山形に戻り会社を継ぐのか決めるとき、株式の相続、社員の雇用など自分が背負うものの大きさを考えると非常に重かった。夫を山形へ連れて帰るのに姑にどう切り出すか大いに悩んだ。いまでは姑が一番の理解者になっており、ありがたく思っている。

Q.田賀さんは3人姉妹ということだが、社長から事前に後継指名があったのか

田賀 指名ではなかったが、次第に私しかないという状況になり、それとなく打診は受けていた。自分にも家族と生活があり、この問題を受け入れるのに数年かかった。

Q.赤羽さんには2人の娘に経営を託されたが、後継者として娘以外の選択肢はなかったか

赤羽 娘の配偶者を後継者にすることは一般的なことかもしれないが、相手が分からない状況で先々の承継を考えるより、目の前にいる娘に継がせるためにどうするかを考えた方が現実的。現社長が引き継ぐ10数年前から産業の空洞化が進み、当社のビジネスモデル

も変えなくてはならず、その頃からどうやって生き残るか、娘たちがやり易い方向性は何かと長い時間をかけて準備してきたので、実際に承継する段階では不安はなかった。

Q.ファミリービジネスにおいては、経営を引き渡した先代経営者のエントレンチメント（居座り）問題が指摘されることがある。先代からなかなか権限移譲が進まないこの問題についてどう考えるか。

赤羽 先代が経営に携わりたいのであれば、後継者はそれを受け入れサポートすべき。特に創業者であれば、会社やビジネスへの思い入れも強い。私の場合は、長い時間をかけて承継の構想を練ってきたので、承継後は娘がうまく経営できるようにサポートすることが今の私の役目だと考えている。

Q.中小企業の事業承継は、30年～40年に一度の歴史的イベントである。事業承継を戦略転換の機会としてどのように考えているか伺いたい。

田賀 一人の経営者だけであれば考えが偏ったり、一面的になったりしがちになる。引き継ぐところ、軌道修正するところがあるので、社員の能力を再発掘し、組織を再構築することに先頭を切って取り組むことが私の役目だと考えている。

菅波 戦略的なイベントと考えたわけではないが、先代が掘ったトンネルをいかに強固にして次に引き渡すか、そして働いた分だけ報われる会社であるということを社員やお取引先にみせていけるように取り組んでいる。

赤羽 どの世代でも「会社を良くしよう」と考えているはずで、それが世代交代時に実行されることで、戦略的イベントになるのではないかと。当社でも現社長が組織をフラット化した際、私も心配したが、生産効率が上がったという現実をみると、これが現世代の経営の考えなのだなと実感した。

Q.赤羽さんは現社長に譲るべきところは譲るという話があったが、その基準はあるのか。

赤羽 これは違うだろうと感じることはあるが、彼女の考えや進めようとしている方向は、大勢に影響が無いと思われるので、その方向を尊重している。基本的に会社を良くしようと考えてのことで、見ている方向は同じであるとの考えに立っている。



Q.承継の際、外部の支援機関などから応援してもらいたかったことはあるか。

菅波 当社はオーナー企業であり、創業者の意向が強く反映される。創業者の意向と実際の状況との間に軋轢を生まないようなアドバイスをもらえたらよかった。ただ、情報開示に制約があるため限界があったと思う。手を伸ばした時に、一緒に伴走してもらえたい。

田賀 今後承継を受ける立場であり、同業の先輩経営者の方からの具体的な事業化話や仕組み作りのアドバイスを大切にしている。さらに金融機関、支援機関に当社に足を運んで状況を知ってもらい、事業性評価をしてもらえるような存在になりたい。熱い想いのある方を求めている。

Q.黒澤教授の説明の中で、女性経営者への承継における準備期間の短さが指摘されていたが、実感することはあったか。

田賀 日々、取引先との交渉の中で知識不足を痛感している。しかし時間は作るものであり、真剣に学ぶ姿勢を見せれば、教えてくれる方はいる。必要に迫られればやれるはず。



Q.経営者のジェンダー問題について伺う。特に製造業では男性社会的な要素が往々にしてあると思うが、実際にジェンダーの壁を感じることはあるか。

菅波 私は若い頃から経営者の会に入っており、周囲のメンバーからの受入れ体制が整っていた。東京ではジェンダー問題は他の地域よりも先行しているかもしれないが、壁を感じることはあまりなかったし、サポートしてくれる仲間がいたことは恵まれていた。

田賀 私はあまり感じたことはないが、周囲は気を遣ってくれていると思う。ただ、時代の流れが男性を含め無理強いをしない風潮になってきていることは女性経営者には追い風だと思う。

赤羽 製造業は特に男性社会であり、接待がつきものであり、どう考えるべきかと考えた事もあった。ただ、海外（欧米）ではいわゆる接待はなく、ランチミーティング程度であることを考えれば、ほかの手段でコミュニケーションがとれるのであれば、必要な接待はすべきであるが、過剰な接待は不要と考え、現に社長は夕食等でおもてなし等をしている。

Q.経営者の親子間での対立についてはよく見聞きするが、承継者が男性か女性かで対立に違いがあるとの分析もある。親子の葛藤について皆さんの考えを伺いたい。

田賀 日々、意見を戦わせているが、喧嘩をしても父と娘は根本的には仲が良い関係だと思う。ただ、父にとっての私はまだ、いやこの先もサポーター的な存在なのではと思うことがある。父から経営者として認めてもらえるよう生意気になり過ぎず、関係構築を図っていききたい。

菅波 関係性を父と娘として考えるのか、経営者同士とみるかで考え方が異なると思う。経営者同士であれば、対等な立場で意見を戦わせ、落としどころを見つける。過去に父と意見対立もあったが、会社にとって何がよいのかという視点に立って冷静に話をすることは重要だと思う。

赤羽 小さな意見相違はあるが、大勢に影響がないと判断すれば譲る。社長から様々な相談、報告を受けることがあるが、最近それは違うな、と思うことはなくなってきた。

Q.黒澤 先代経営者と自身との違い（良い面、悪い面）をどのように認識しているか。

菅波 経営者としてのタイプの違いはカリスマ型と調整型との認識だが、社長を続けていると父の考えに近づいてきていると感じることが多くなった。

田賀 経験の差が大きいのはもちろん、タイプとしてもトップダウン型と皆の意見を聞こうというタイプの違いと認識している。一方、性格的に頑固なところが似ているが、親子だからこそ頑固にねばり強く協調してやっていけるとも思っている。



〈視聴者からの質疑応答〉

Q.事業承継には断絶、飛躍のブレイクスルーも必要だと理解しており、上手く受け継ぐだけでは限界があるのではないか。

赤羽 飛躍はすべきだが、断絶やブレイクスルーといったことは考えず、断絶しないようにどうすればよいか考えるほうが大切だと思う。

田賀 父と考えが合わないことはあるが、経営に携わるうちにその理由に気付くこともある。父のやり方を踏襲すべき点と変えて行くべき点とはあるが、断絶はないと思う。

Q.菅波社長への質問。創業者は初めから菅波社長への承継を考えていたように感じたのだが、承継のプロセスをどのように考えていたのか。

菅波 創業者の父は生涯現役を旨としており、株式も保有したままである。経営の承継は済んだが、資産の承継は課題として残っている。父が承継プロセスを考えてきたとは思えないが、年齢を重ねるうち考え方も変わっていくかもしれないので、残る課題にも対処していきたい。

〈所感〉

黒澤 事業承継における支援機関、金融機関等からのサポートに関して言えば、それぞれの企業の事情、家庭の事情に応じたきめ細かい対応が必要で、その難しさを感じるが、金融機関等においては、企業との信頼関係を醸成したうえで本当の問題点、事情を踏まえた支援ができる体制が必要だと思う。また、公的支援の面では、女性の起業家支援メニューはあるものの、女性の事業承継支援メニューはない。この点からの議論が深まることを期待している。



〈まとめ〉

青木 事業承継における支援機関、金融機関の役割という視点からは、「察する」ことが必要ではないか。デリケートな問題であり、企業側から相談を持ち掛けにくいのであって、金融機関側が掴んでいる情報をもとにアプローチすることが必要だと感じる。

また、ジェンダーの視点からは、労働者や経営者の女性比率を引き上げようとする施策は行われているが、今回伺った女性経営者の方々が自ら飛び込んでいくような取組みなどに依存する面が大きいのも事実。男性経営者の側から女性経営者を積極的に受け入れ

る、支援機関、金融機関の会などでも女性経営者をもっと迎え入れる、といった環境づくりが重要ではないかと感じる。



〈全体所感〉

企業経営者の高齢化と少子化の進展に伴い、ファミリービジネスにおいて事業承継問題が重くのしかかっている。事業承継問題は、新旧役員のみならず、社員の生活向上にも影響する経営の最重要事項でもあり、経営者の悩みは深い。こうした中で後継者の選択肢を考えたとき、女性だからという理由でその可能性を狭めてしまうことは企業の存続、またジェンダー平等の観点からも大きな損失となり得る。センシティブな問題であり、外部との情報の共有には自ずと限界があるものの、中小企業の内部だけで抱え込まずに外部の支援機関からのサポートも受けられるよう深い信頼関係の醸成も求められている。今回、承継する女性経営者の積極的な取組み、また承継する側のサポート事例を通じて、女性への承継が広がっていくことにつながれば幸いである。

商工総合研究所では今後も中小企業関係者の皆さまのニーズに即した情報発信に努めてまいります。

(商工総合研究所主任研究員 小林順一)