

ものづくり中小企業における女性経営者の特性を生かした 事業承継の在り方を目指して

—女性経営者へのアンケート調査の結果概要—

Aiming for a business succession method that taking advantage of characteristics of
female business owners in manufacturing SMEs in manufacturing SMEs

: Summary of the results of a questionnaire survey of female business owners

機械振興協会経済研究所 特任フェロー/岩手県立大学総合政策学部 准教授

近藤 信一 (Shinichi Kondo)

1. 問題の所在

1.1 調査目的：女性経営者の事業承継に関する調査研究の意義

団塊の世代（1947 年～1949 年生まれ）が 65 歳を迎えた 2010 年あたりから、中小企業の経営者の高齢化が進み、事業承継の重要性が叫ばれてきた。しかし、その後 10 年間でもあまり進展しないまま、2022 年から 2024 年には団塊の世代は 75 歳の後期高齢者となる。このような背景から、ますます中小企業の事業承継に関する研究が盛んとなり、各方面から研究が進められている。

事業承継については、親族内承継と親族外承継に大別することができる。親族内承継においては、親から子への事業承継がメインとなっている。その中では、相続に係る税対策や経営理念の継承など様々な角度からの事業承継問題が研究されている。一方、親族外承継においては、従業員への承継や M&A による事業承継等の研究が進められている。筆者も、「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—」¹で親族内承継における経営理念の事業承継の重要性について論じている。親族内承継、特に親から子への事業承継に関し事例研究は親（父親、男性）から子（男性、息子）の事業承継がメインとなっている。しかし近年、親から子へ（女性、娘）への事業承継も多くなってきており、女性経営者が増えている²。

こうして事業承継を受けた女性経営者の多くが団塊ジュニア世代と思われ、今後数年間で 50 代を迎えることが予想される。そこで出てくる経営上の問題が、母親（女性経営者）から子（息子や娘）への親族内承継問題である。父と子の関係から母と子の関係における事業承継に変わるのである。筆者は、この父と子の関係から母と子の関係で変化する事業承継問題において、従来と異なる点、従来と同一の点等を実証研究、特に女性経営者への実態調査によって明らかにしていきたいと考えている。この研究によって、今後ますます

¹ 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』15 卷 1 号、岩手県立大学総合政策学会、pp.65-79。

² 帝国データバンクによると、全企業ベースでの女性社長比率は 1989 年が 4.3%、1999 年が 5.5%、2009 年が 6.4%、2019 年が 7.9%、そして 2020 年で 8.0%と緩やかに上昇傾向で推移している。

進むと思われる女性経営者の増加により、将来必ず発生する母から子への親族内事業承継を円滑に行うための経営的課題に対する解決策に資するものと考えられる。

1.2 研究方法

実態調査を進めるうえでの研究方法としては、アンケート調査による量的調査とインタビュー調査による質的調査の両方を行うこととした。

アンケート調査については、既存のアンケート調査対象企業の多くが男性経営者であるという実態を踏まえて、既存の事業承継に関するアンケート調査の項目を抜粋し、調査票を作成した。

前述のように優良なものづくり中小企業で女性経営者が増加しており、今後これらの企業において事業承継が問題になる可能性があるため、事業承継が行われる可能性が高い中小企業を調査対象とした。調査対象の抽出のために、①優良な経営を行っているものづくり企業であること（優良な経営を行っている優秀な経営者である可能性が高いといえる）、②女性経営者であること、という要件定義を設定し、調査母集団を形成することで、「優良な経営を行っている優秀な女性経営者」の調査対象企業を抽出し、郵送によるアンケート調査を実施した。「優良な経営を行っている優秀な女性経営者」という調査対象の母集団の形成には、経済産業省や中小企業庁の表彰制度（下記参照）で表彰を受けている企業のなかから、女性経営者の企業を抽出する手法をとった。そして、現在も経営者が女性であることを確認した上で、アンケート調査票を郵送した。

■調査対象企業の要件定義からの条件

条件① 経済産業省/中小企業庁の表彰を受けているものづくり中小企業

条件② 経営者（代表取締役）が女性であるものづくり中小企業

■調査対象母集団の形成の基となった表彰制度

元気なモノ作り中小企業 300 社／地域未来牽引企業／IT 経営実践認定企業／中小企業 IT 経営力大賞／はばたく中小企業 300 選／はばたく中小企業・小規模事業者 300 社／ものづくり日本大賞／新・ダイバーシティ経営企業 100 選／新・ダイバーシティ経営企業 100 選プライム／攻めの IT 経営中小企業百選／キャリア教育アワード／キャリア教育推進連携表彰／グッドカンパニー大賞／きらり企業セレクション

なお、アンケート調査対象企業には、①経済産業省の関連表彰を受けたものづくり中小企業で現在も女性経営者である企業に加えて、②「ものづくりなでしこ」（<http://m-nadeshiko.jp/>）の会員企業も対象とした。その理由としては、「ものづくりなでしこ」の会員企業は女性であることを意識した経営を行っている³からである。

³ 「ものづくりなでしこ発足の目的は、女性のしなやかな強さで、より日本のものづくり業界の発展に

質的調査については、プレインタビュー調査として女性経営者3名にインタビュー調査を行っている。その上で、アンケート調査結果を受けて、アンケート調査回答企業や本研究の研究目的を達成するのに最適と思われる調査対象企業を抽出し、スノーボールサンプリング（雪だるま方式、調査対象企業に次の調査対象企業を紹介してもらう方式）により調査対象企業を拡大させていった。インタビュー調査の方法としては、下記の質問項目3点をもとに半構造化インタビュー調査によって実態調査を実施した。半構造化インタビュー調査⁴を採用した理由は、事業承継という個別企業毎に、経営者毎に異なる物語を持ち、個人的な内面にまで関わる内容に関する調査だからである。公開された企業情報のみに頼って選択をして直接アポイントをとることを避けてスノーボールサンプリングを採用した理由としては、事業承継が個人の生い立ちや家庭の事情などの個人情報に深く関わることから、初対面でのインタビュー調査では分析・考察に十分なデータを聞き出すことが困難であると考えたことからである。適切な紹介者からさらに最適な紹介者を指摘し紹介してもらうスノーボールサンプリングによってインタビュー調査先を確保していった。

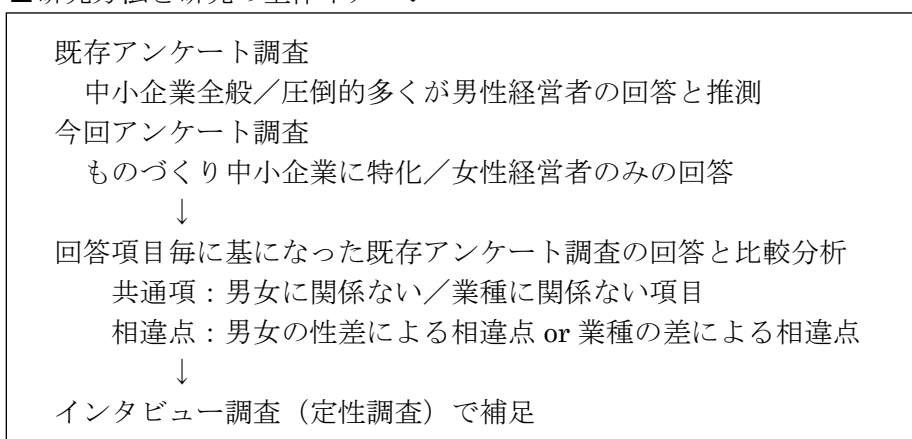
■主な質問内容：

- ①自身が受けた事業承継について /②自身がお考えになる自身の事業承継について
- ③本研究のテーマに関する意見

本研究では、量的調査と質的調査による実態調査を分析・考察することで、女性経営者の特性を生かした事業承継を明らかにしていきたいと考えている（研究目的）。

本研究における女性経営者の事業承継に関する実態調査のうち、本稿においては量的調査であるアンケート調査の調査結果と分析と考察を主に紹介する。

■研究方法と研究の全体イメージ



寄与することです。そのために、ものづくり中小企業の経営者または次期経営者層を目指す女性に対し様々な情報交換の場や勉強会という機会を提供し、メッセージを発信することで、ものづくり企業の発展と女性活躍に貢献することを目指しています。」（HPより抜粋）

⁴ 調査目的に合わせて事前に大まかな質問を用意しておき、調査対象者の回答に応じてさらに詳細に尋ねていく簡易な質的調査法で、質問内容を重ねたり、深掘りすることができるインタビューの形式。

1. 3 アンケート調査概要

アンケート調査は、前述のようにアンケート調査表を作成し（アンケート調査票及び送付書は巻末に表示）、2021年4月16日に調査票162通を発送した。同年4月30日に追加で調査票2通を発送し、合計164通の調査票を発送している。また、回収率（有効回答数も同数）は43通で、回収率は26.2%となった。

2. 既存アンケート調査（男性経営者）と今回アンケート調査（女性経営者）の比較分析

2. 1 今回アンケートの設計と狙い

今回のアンケート調査では、中小企業の事業承継に関する既存アンケート調査（概ね男性経営者の意識と想定される）と同じ質問項目を、ものづくり中小企業の女性経営者に対して実施した。既存のアンケート調査ではいずれも経営者の性差に関する設問は無く、ものづくり中小企業の経営者に絞ったアンケート調査でもない。一方で、本アンケート調査はものづくり中小企業かつ、女性経営者に特化したアンケート調査となっている。

■使用した既存アンケート調査

- ・東京商工会議所「事業承継の取り組みと課題に関する実態アンケート報告書」2021年2月
- ・大同生命「中小企業経営者アンケート「大同生命サーベイ」2020年9月度調査＜調査テーマ＞事業承継と後継者育成」2020年10月
- ・大阪商工会議所・大阪府事業引継ぎ支援センター「中小企業の事業承継に関するアンケート調査結果」2020年3月
- ・日本政策金融公庫総合研究所「最新アンケートにみる中小企業の事業承継の実態」『調査月報』2020年4月号、pp.4-15

今回のアンケート調査の本研究に対する意見（自由回答）で、女性経営者に対してのアンケート調査とは思えない、という趣旨の回答をいただいたが、これこそが本アンケート調査の狙いであるといえる。今回アンケート調査の結果と、既存アンケート調査結果を比較分析することにより、ものづくり中小企業の女性経営者の事業承継に関する意識や経営行動の特異点を抽出することができるからである。そして、この特異点にフォーカスして追加的なインタビュー調査を行い、定性データを収集することで、その内容をよりの確に把握することができると考えている。

2. 2 アンケート調査結果の分析

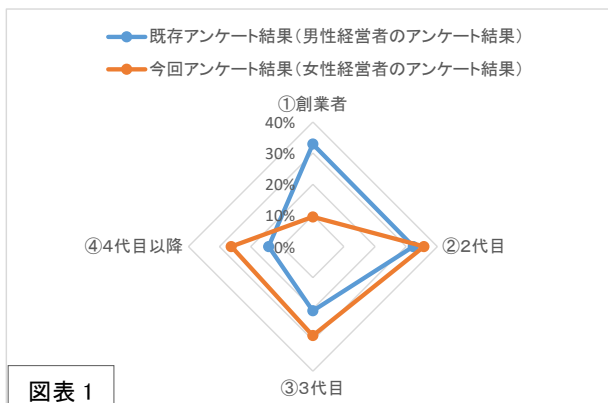
以下では、アンケートの比較分析を紹介していく。

「2.1 現経営者は何代目の経営者ですか」では、既存のアンケートに比べて、2代目以降の比率が高くなっている。ものづくり中小企業の女性経営者の多くが、創業者など先代から経営を引き継いでいることが分かる。このことは、後述する経営理念の継承を重視していることに関連していると考えられる。(図表1。出所は筆者。以下、全ての図表の出所は同じ)

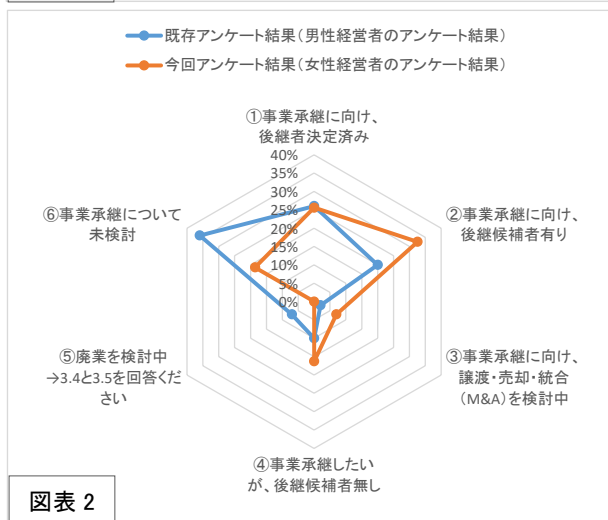
「3.1 事業承継の意向」について、女性経営者は「②事業承継に向け、後継候補者有り」の比率が高く、一方で「⑥事業承継について未検討」の比率が低くなっている。女性経営者は、後継者を早い段階から意識して決めていることが分かる。ただし、今回のアンケートの回答者である女性経営者に創業者がほとんどいない、ということから、回答には「自分自身が継承者」というバイアスが かかっていると考えられる。この差は、性差の問題なのか、「2代目以降」の自分自身が事業を継承したものの意識の問題(個人差)なのか、今後検討の必要がある。(図表2)

「3.2 事業承継(M&Aや廃業を含む)の予定年齢」については、60歳未満や60歳台で事業承継を行う比率が高く、女性経営者は早い段階で事業承継することを意識していることが分かる。(図表3)

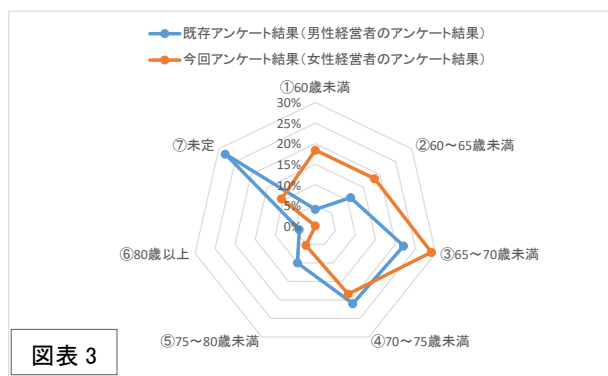
「3.3 後継者候補がある方にお尋ねします。事業承継は親族内か親族外ですか。」では、「①親族内承継を予定」が既存アンケート調査 81.0%、今回アンケート調査 84.6%で大きな差はみられなかった。(図表4)



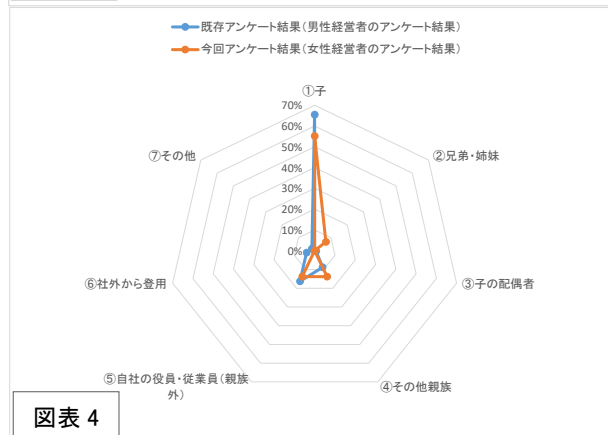
図表1



図表2



図表3



図表4

そして、「4.1 後継者（候補）との関係（現経営者から見た後継者（候補）との関係）」については、「①子（息子、娘）」の比率が両アンケートともに圧倒的に高くなっている。男性経営者と女性経営者ともに、血縁関係を重要視している傾向がみられる。

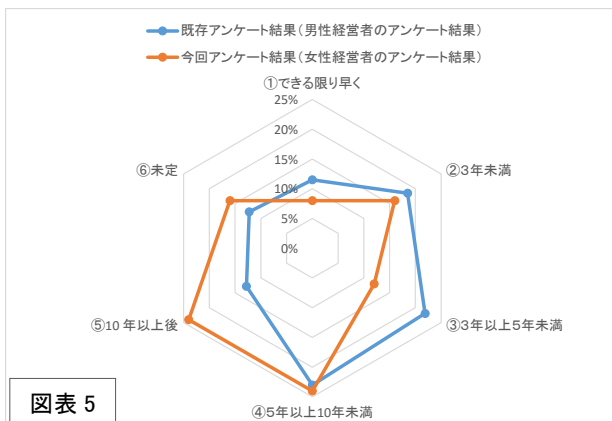
「4.2 後継者（候補）への経営の承継をいつまでに完了する予定ですか」については、女性経営者の多くが「⑤10年以上後」と回答しているが、これは回答者の女性経営者の年齢層が比較的若いことが反映していると考えられる。

（図表5）

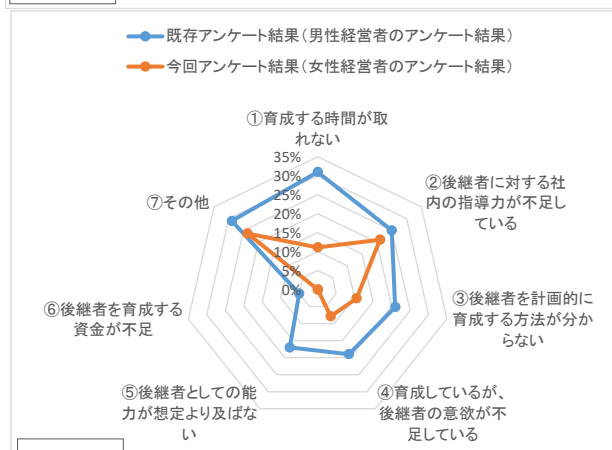
「4.3 後継者育成の課題は何ですか」は複数回答であるため、また複数回答の回答数の多少による差やそもそも未回答が多いため、単純な比較はできないが、女性経営者は後継者育成に対して課題として認識している事柄が少ない傾向にあるといえる。（図表6）

「4.4 後継者教育として行っている項目」（複数回答）については、既存アンケート調査の回答では「④後継者を自社の取締役や部長等管理職にするなど責任ある地位に就ける」が高いのに対して、今回のアンケート調査では「⑤自社の従業員として働かせて、自社内の実務経験を積ませる」が高くなっている。追加インタビュー調査でも、女性経営者の多くが従業員として、またパート社員として入社し、勤務した経験を有しており、このことも背景にあると考えられる。（図表7）

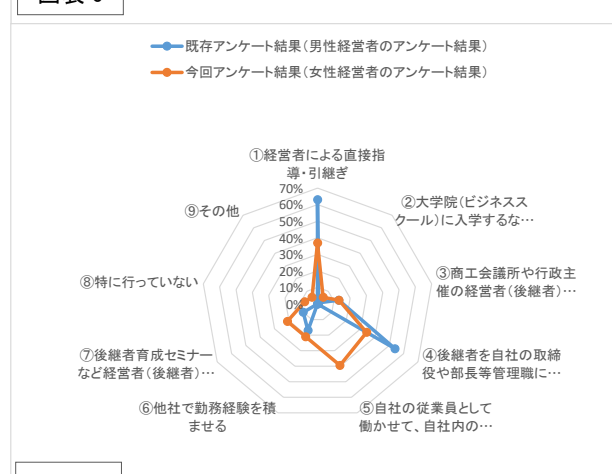
「4.5 後継者に求める人物像（人間性）や後継者に求める企業経営に関わる能力」（複数回答）については、既存アンケート調査が「①自社の技術（技能）や知識がある」ことを求めています。これは、男性経営者の多くが技術出身者・現場経験者であることが多く、技術や現場を経験していることに由来していると考えられます。対して、インタビュー調査でも女性経営者の多くは文系であったり、現場の経験が無いか少なかったりすることが多く、技術や技能に対して理解はしているものの、今回アンケート調査では「②従業員に



図表5

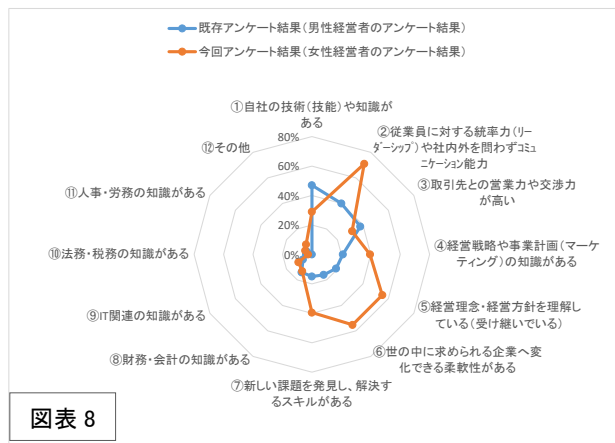


図表6



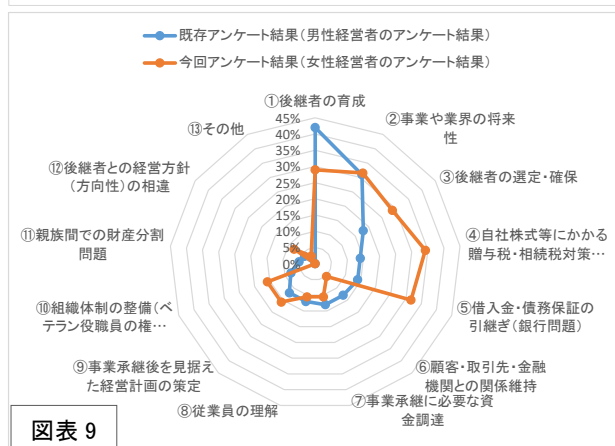
図表7

対する統率力（リーダーシップ）や社内外を問わずコミュニケーション能力」と「⑤経営理念・経営方針を理解している（受け継いでいる）」「⑥世の中に求められる企業へ変化できる柔軟性がある」「⑦新しい課題を発見し、解決するスキルがある」を後継者に求めるとあり、社会人基礎力⁵といわれるスキルを重視しているといえる。（図表 8）



図表 8

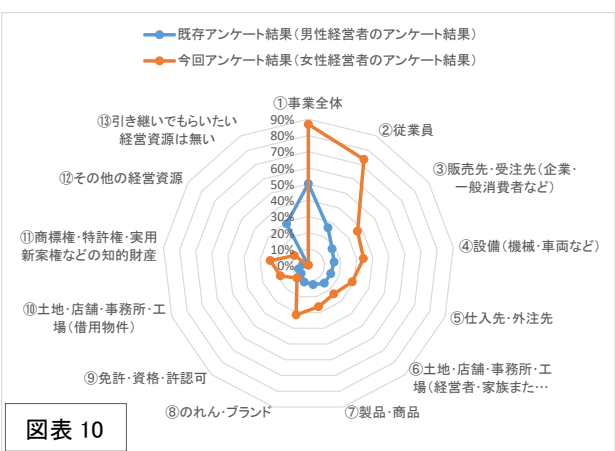
「5.1 事業承継にあたって課題・不安に感じている（感じた）こと」（複数回答）については、まず今回のアンケート調査のほうが「①後継者の育成」について不安を感じていないことが分かる。これにより、「4.3 後継者育成の課題は何ですか」で回答数が少なかったことが裏付けられた。また、今回のアンケート調査のほうが、「④自社株式等にかかる贈与税・相続税対策（税金問題）」



図表 9

と「⑤借入金・債務保証の引継ぎ（銀行問題）」が高く、実務的、特に財務面での安定性を求めていることが分かる。さらに、今回のアンケート調査は「⑩組織体制の整備（ベテラン役職員の権限・処遇等）」が高くなっている。追跡インタビュー調査でも、先代が家業としての創業であり、情での経営、家族経営を行っており経営体としての組織の体をなしていないことが多く、事業承継後に苦労したため、女性経営者が『家業から企業へ』を目指して組織改革・制度改革を行ってきた事例が複数あった。（図表 9）

「5.2 引き継いでもらいたい経営資源」（複数回答）については、今回のアンケート調査が「②従業員」と「③販売先・受注先（企業・一般消費者など）」を重視しており、ステークホルダー全体を引き継いで欲しいと考えています。特に「②従業員」が高く、これは「4.5 後継者に求める人物像（人間性）や後継者に求める企業経営に関わる能

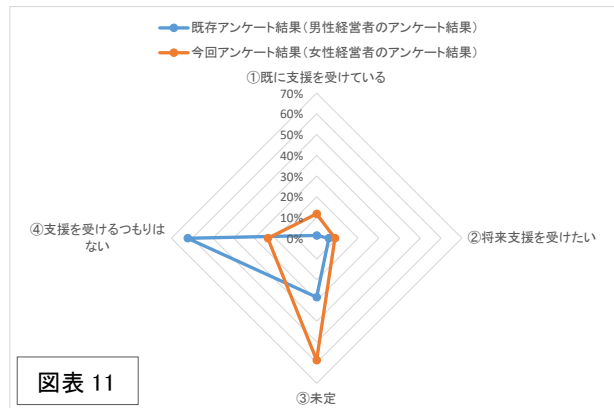


図表 10

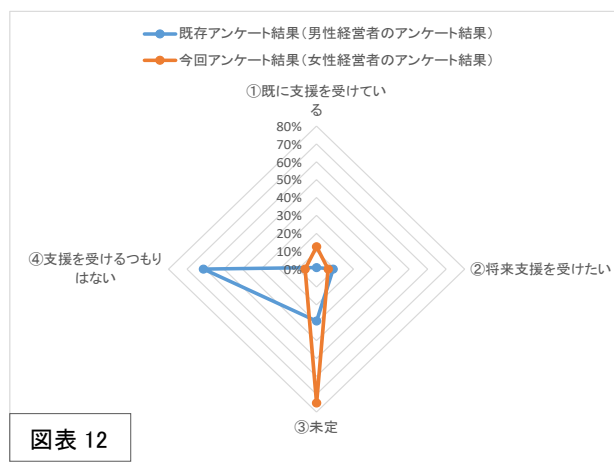
⁵ 社会人基礎力とは、職場や地域社会などで仕事をする上で重要な基礎的な能力を指す。2006年に経済産業省により「多様な人々と仕事をしていくうえで必要な基礎的な力」として定義された概念である。

力」で「②従業員に対する統率力（リーダーシップ）や社内外を問わずコミュニケーション能力」を重要視していることと一致している。また、「⑧のれん・ブランド」も引き継いで欲しいと考えており、同じく「⑤経営理念・経営方針を理解している（受け継いでいる）」を重視していることと一致している。（図表 10）

「6.1 事業承継に向けた経営状況・経営課題の把握に関する外部支援」と「6.2 事業承継時の具体的手続きに関する外部支援」については、今回のアンケート調査では「③未定」が多くなっている。未定が多いのはアンケート調査回答の女性経営者の年齢が既存アンケート調査に比して相対的に若く、事業承継時期までに10年以上ある人が多いことが影響していると考えられ、「将来支援を受けたい」も、また「支援を受けるつもりはない」も「未定」なのであると推測される。（図表 11 および図表 12）



図表 11



図表 12

3. 追加インタビュー調査を加味した考察

女性経営者の方が、早期に経営者を退き、事業承継を計画的に行う傾向にあることが分かった。事業承継が問題となっているが、事業承継がなかなか進まず、経営者の年齢が高齢化しているのは、中小企業の経営者の多くが男性であることに原因があると考えられる。要因としては、男性は会社を「自分のもの」と捉える傾向があり、つまり所有欲が高いといえるが、女性は「(社員も含めて) みんなのもの」と捉える傾向があるといえる。このことは、現在実施しているインタビュー調査でも確認できている傾向である。今後は、男性と女性の(社会)心理学的な側面を踏まえて、データの分析と考察を必要があると考えている。加えて、男性経営者は会社を自分のもの(所有欲)から経営権をなかなか手放そうとせず、事業承継が遅れがちになるのに対して、女性経営者の場合は後を継ぐということ優先するため事業承継を計画的に行う傾向があることをアンケート調査と、インタビュー調査で確認できている。

今回のアンケート調査で浮かび上がった女性経営者の特徴点の1つが、男性の経営者はなかなか会社を引き継がないのに対して、女性の経営者は早期に会社を引き継ぎ、しかも長い期間をかけて引き継ぐことを想定しているということである。さらに、長い期間をか

けて事業承継を行うことを想定しているため、後継者を役職がない段階で自社に入社させることを考える傾向があるといえる。インタビュー調査でも母親から息子娘へ事業承継をした事例の多くで、この傾向が見られた。その結果、母親から女性からの事業承継においては、比較的、事業承継がスムーズに行われているということも確認することができた(そのように語っている経営者もいた)。男性の経営者の場合、ギリギリまで自分で経営権を保持したいという傾向が強く、その結果後継者を指名しないまま突然亡くなってしまったり、後継者と十分なコミュニケーションをしないで亡くなってしまったりするケースもあり、また後継者とコミュニケーションを十分に行わないことから事業承継が前後でもうまくいっていないケースが散見される(インタビュー調査でもそのような意見があった)。これは会社を自分のもの(所有物)であるというふうに捉えている男性経営者と、みんなのもの(ステークホルダー全体)であると捉えている女性経営者の差なのかもしれない。

さらに、男性経営者は役員など責任ある仕事に就かせることで育成していく、いわば『立場、役割、肩書きが人を作る』教育方針といえるのに対して、女性経営者は社内において実務を学ばせつつ、自らの手で計画的に育てていく、いわば『環境が人を作る』教育方針を採る傾向があることも、アンケート調査とインタビュー調査で確認できている。

男性経営者は、創業者であることが多く、いわば生業で創業していることが多く、自分の会社という傾向が強い。一方、女性経営者の場合、多くが父親または母親から引き継いだ2代目または3代目の経営者が多く、その結果会社は自分のものではなく先代から引き継いだものでありかつ従業員皆のものであるという傾向が強く、経営理念を継承すること、従業員を大切にすることを重要視している経営者が多い。

4. 今後の研究に向かって

本研究は、アンケート調査による定量(量的)データの収集と分析、インタビュー調査による定性(質的)データの収集と分析を基に、考察を行ったMixed(混合的)アプローチを採用しています。その理由としては、廃業ではなく事業承継を前提として考えている優良なものづくり中小企業において、女性経営者が極めて少なく(例えば、ものづくり300社の選定企業で1~3%程度)、アンケート調査に必要な調査母集団の形成が十分に出来なかったことから、アンケート調査母集団が164社にとどまり、その結果として、アンケートの回収率は相対的に高かったものの総数が43件とどまったことから、アンケート調査の統計的有意性に疑問が生じたためである。

アンケートの本調査研究に関する意見を求める項目(自由回答)では、「女性と括ることに意味を感じない」「この調査自体が女性蔑視だ」などの厳しい意見も複数いただいた。しかしながら、男性が多い経営者の世界で女性経営者のとの差異が有るのか、無いのか、有るとしたらどんなところに差異が有るのか、そればなぜなのかを考察すること、差異が無いのであればなぜ差異が無いのかを考察すること、が本研究の目的である。

本研究の狙いは、事業承継において、特に親族内事業承継において、父親である男性経営者から息子・娘への事業承継と、母親である女性経営者から息子・娘の事業承継で、①

類似点があるのか、類似点があるのであればその理由は何か、②相違点があるのかないのか、相違点があるとすればどのようなところか、その理由は何か、を明らかにすることである。アンケート調査から定量データとインタビュー調査から定性データを収集し、定量と定性の両面から多面的に分析し、考察して明らかにすることで、それによって今後増加すると考えられる女性経営者が事業承継する際のヒントを提示することに本研究の社会的な意義があるといえる。

主に男性の経営者がアンケート回答していると思われる既存アンケート調査と、今回のものづくり中小企業の女性経営者へのアンケート調査結果を比較分析することによって、男女の性差に関係なく事業承継する際に重要視しているポイントが浮かび上がるとともに、男女の性差による事業承継における経営者の意識と経営行動の特性が浮かび上がったといえる。読者の中には、前述のように違いが分かったから何なのだ、という批判を唱える方もいるだろう。しかし、経営戦略の基本は、外部環境を的確に把握した上で、内部環境（自社の経営資源）の優劣を考慮し、戦略を選択し、実行していくこと、が経営者の課せられた使命であるといえる。その意味において、本研究で経営者、つまり経営資源のうちの1つであるヒト（人材）において「男女の性差が（傾向として）ある」可能性が明らかになったといえる。このことは、女性の経営者と、男性の経営者において経営戦略に違いが生じる可能性が明らかになったといえる。ただし、今後の課題としては、「女性経営者」が創業者の場合は男性経営者と同様に強い「所有欲」を持つ可能性がある、あるいは女性経営者でも自分自身が早くから後継者として責任のある立場に置かれていた場合に男性経営者と同様の後継者に関する考え方をすることがある、など様々なケースとバイアスが考えられる。アンケート分析からは、男性経営者と女性経営者で回答に相違があることが抽出できたが、それが「性差」に基づくものなのか、「立場の違い」など（個人差）に基づくものなのか、今後定性データを含めた精緻な分析をしていく必要がある。

中小企業調査対象として取り扱っている先行研究において、多くの研究者が中小企業の経営者=男性であるという前提で研究を進めていると考えられる。特に、ものづくり中小企業の研究においてはこの傾向が強いと考えられる。本研究は、その見落とされていた側面に対して着目し、男性経営者が主体とされていた中小企業研究に対して女性経営者との類似点と相違点を明らかにすること、女性経営者の経営戦略（論）の探求に学術的な意義があると考えている。

今回のアンケート調査では、まだ経営者の男女の性差により事業承継において類似点と相違点があることが浮かび上がったに過ぎない。筆者は、追加的インタビュー調査を行い、定性的な分析を試みるためのデータ収集を行っている。その上で、性差と個人差との整理を行ったうえで、男女の性差を生かした経営戦略、特に事業承継という経営場面においての女性経営者の経営戦略について、提言やモデルの作成を試みていきたいと考えている。