

論文

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－

黒澤佳子

1. はじめに

国内の中小企業では経営者の高齢化や後継者不足を背景に、事業承継の重要性が増している。女性は半数以上が事業承継により経営者となっており（帝国データバンク，2021）、今後の中小企業経営において、女性への事業承継の必要性がより高まっていくと考えられる。日本における女性経営者比率は企業規模が小さいほど高い傾向にあり、大企業に比べ中小企業の方が、女性が経営者になりやすい環境と言えるにもかかわらず、女性後継者の数は後継者全体の5%に満たない現状を鑑みると、女性が事業承継する上で、何らかの障壁が存在する可能性を否定できない。

日本政策金融公庫総合研究所（2014a）が、中小企業事業の取引先に対して行ったアンケート調査¹によると、女性経営者は創業者が17.4%に対し、事業承継により経営者となった女性は82.6%であった（図表1）。このことから、中小企業の女性経営者は事業承継により代表に就任することが決して少なくないことがわかる。

中小企業における事業承継研究の中で、女性後継者に焦点をあてた先行研究は少ない。男性経営者と比較すると、企業規模が大きくなるほど女性経営者の割合は少なくなることから、これまでは中小企業の女性経営者の調査・研究はされてこなかった（日本政策金融公庫総合研究所，2013）。国内の女性後継者

図表1 現経営者と創業者の関係

	男性 (n=413)	女性 (n=213)
自身が創業	30.8%	17.4%
2代目以降	69.2%	82.6%
血縁関係あり (配偶者から承継)	54.2% (0.5%)	76.5% (31.4%)
血縁関係なし	15.0%	6.1%

出所：日本政策金融公庫総合研究所（2014a）をもとに筆者作成

研究はまだ発展途上であり、今後知見の蓄積が必要な研究分野である。女性後継者研究と比較すると、女性起業家研究は質量ともに知見の蓄積が進んでおり（図表7）、女性後継者の支援体制を整える実務の見地からも、女性起業家研究からの知見を得たい。男性後継者との比較、女性起業家との比較、大企業の女性後継者との比較といった観点で、中小企業における女性後継者研究を進めていくプロセスの一旦を担う研究と位置付ける。

本稿では、中小企業の女性経営者を、自ら事業を起こした起業・創業者と、既にある事業を引き継いだ後継者に分けて、定量的に比較分析する。筆者の調査した限りにおいては、女性経営者を起業家と後継者に分けて比較した先行研究は少なく、女性後継者は女性起業家との比較において、経営に対しネガティブマインドを持つとした小松（2018）のみであった。

日本企業の99.7%は中小企業²であり、なかでも小規模企業の割合が多い。全体の約70%の従業員が中小企業で働いており、日本の付加価値額の53%を中小企業が生みだしている（中小企業庁，2022）。その中小企業の範囲は、「中小企業基本法」（第2条）において、資本金および常時雇用者数により業種別に定義されており、本稿では原則その定義を用いる。なお、本稿における「事業承継」は、「事業」そのものを「承継」し、継続して事業を行う活動とし、一旦休止した事業を再開させた場合や資産のみの承継は対象外とする。同様にして、

本稿における「起業・創業」とは、すでにある「事業」を引き継ぐのではなく、新たに「事業」を始める活動とし、自身が起こした企業の経営者を「起業家」「創業者」とする³。

2. 先行研究レビュー

2-1. 国内における女性の就労環境

近年日本における女性の就業率は上昇しており、日本と韓国の女性就労にのみ見られたM字カーブは緩やかになってきている。全体的な女性雇用者数や女性管理職比率は緩やかに高まっているが、諸外国と比較すると依然として低い水準にある。

日本の女性就労の特徴として、非正規労働者が多い傾向にある。2018年の正規職員・従業員は1,137万人に対し、非正規職員・従業員は1,451万人であり、56%は非正規労働者である。女性雇用者数は増加しているものの、その多くは非正規雇用者である。特に子育て期における主婦が就労する場合、パートタイム労働は柔軟で働きやすい形態であるが、ひとり親世帯に見られるように、主として生計のための収入を得ることを目的とする場合には、非正規雇用者の賃金は非常に低い水準にある。

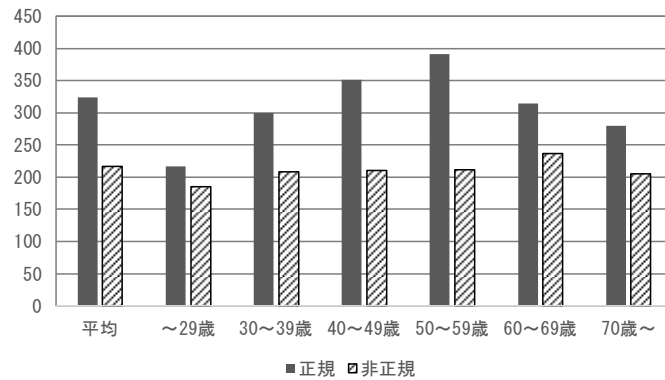
日本の一般労働者⁴の男性の給与水準を100とすると、女性の給与水準は73.3である(2018)。男女間の賃金格差は長期的に見ると縮小傾向ではあるが、女性の労働者の半数以上は非正規労働者であることを鑑

みると、男女間の賃金格差が解消する見通しはたたない。正規雇用者と非正規雇用者の年収⁵を比較すると、正規雇用者323万円に対し、非正規雇用者217万円と約3分の2になる(図表2)。この賃金格差は、経験とともに賃金が上がる40歳代、50歳代に最も広がり、非正規雇用者の年収は年代を通して変化せず、長く経験を積んでも非正規雇用である以上、収入が増えないことは明らかである。

従業員規模別に女性正社員の割合を見ると、規模が小さい企業ほど女性正社員の割合が高くなる。同じく、従業員規模別に女性管理職の割合を見ると、規模が小さい企業ほど女性管理職が高くなる(図表3)。

国の政策として女性起業を推進する背景には、日本におけるM字カーブの解消、育児中でも自由度の高い働き方が可能になる働き方改革の視点があった。男女賃金格差の解消の視点からも、時間や場所に縛られずにパフォーマンスを上げ、収入に繋げる方法として、起業は有効と言える。同様に、女性後継者に関して、家業を継ぎ、家督と事業の繁栄に尽力することは、「眠れる資源」とされる女性活躍の場として有効と言えるのではないだろうか。

図表2 正規雇用者と非正規雇用者の年代別年収比較



出所：厚生労働省(2021)をもとに筆者作成

図表3 企業規模別女性社員の割合 (%)

	小企業				中小企業	大企業
	4人以下	5-9人	10-19人	20人以上		
正社員	33.4	26.2	25.3	24.6	23.4	20.3
非正社員	67.4	60.3	62.3	58.4	65.3	68.2
正社員・非正社員合計	46.8	37.3	36.7	37.5	38.6	36.8
管理職	23.8	19.5	18.6	14.3	7.7	5.9

出所：中小企業、大企業は総務省（2018）、それ以外は日本政策金融公庫総合研究所（2010）をもとに筆者作成

2-2. 女性経営者の現状と課題

帝国データバンク（2021）によると、1989年に4.3%であった女性経営者比率は年々上昇し、2021年には8.1%となった。就任経緯を見ると、「同族承継」が50.8%であり、「創業者」や「内部昇格」と比較すると、事業承継により経営者となる割合が目立って高い結果となっている（図表4）。男性経営者は、「起業・創業」「同族承継」に大きな差がなく、内部昇格や外部招聘が女性経営者よりも高い傾向にある（帝国データバンク、2021）。

総務省（2018）「就業構造基本調査」によると、会社役員である女性は24.1%、自営業者である女性は25.4%

図表4 経営者の就任経緯 (%)

	起業・創業	同族承継	内部昇格	外部招聘	出向・分社化	買収
男性経営者	40.5	39.5	11.8	2.2	3.9	2.0
女性経営者	35.3	50.8	8.3	1.4	2.7	1.6

出所：帝国データバンク（2021）をもとに筆者作成

である。しかし従業員規模別に見ると、従業者20人以上300人未満の企業では、女性経営者は5.1%にすぎない。企業規模が大きいほど女性経営者が少なくなることから、既存研究の枠組みからこぼれ落ちており、女性経営者の実態を知ることが難しかったと言える。

女性が経営者である企業数を資本金別に見ると、「1000万円未満」の企業割合9.1%が最も高く、「1億円以上」は2.3%にとどまる。1990年との比較において、資本金1億円未満の企業では女性経営者比率が3%以上上昇したが、「1億円以上」では1.1%の上昇にとどまる（図表5）。

年商別では、「年商5,000万円未満」が11.4%であり、「年商100億円以上」では1.4%である。年商が大きくなるにつれて女性経営者の比率は低下している。資本金と同様に、年

図表5 資本金別の女性経営者割合 (%)

資本金	1990年	2020年	増減
1,000万円未満	5.2	9.1	+3.9
1,000万円以上5,000万円未満	3.8	7.6	+3.8
5,000万円以上1億円未満	2.2	5.4	+3.2
1億円以上	1.2	2.3	+1.1

出所：帝国データバンク（2021）をもとに筆者作成

図表6 年商別の女性経営者割合 (%)

年商	1988年	2020年	増減
5,000万円未満	6.8	11.4	+4.6
5,000万円以上1億円未満	5.3	8.1	+2.8
1億円以上5億円未満	4.2	6.8	+2.6
5億円以上10億円未満	3.2	5.2	+2.0
10億円以上50億円未満	2.5	3.7	+1.2
50億円以上100億円未満	1.3	2.3	+1.0
100億円以上	0.8	1.4	+0.6

出所：帝国データバンク（2019）、帝国データバンク（2021）をもとに筆者作成

商が小さい企業の方が女性経営者の比率は高くなる（図表6）。つまり、女性経営者は事業承継によって経営者になることが多く、企業規模が小さいほど女性経営者の割合が高くなる傾向がある。

2-3. 女性後継者に関する研究

中小企業の女性への事業承継に関する先行研究は数少ない。Jimenez (2009) は、女性経営者の研究は進められている一方で、女性後継者に関する研究は海外でも数少ないことを指摘している。

中小企業における女性起業家および女性後継者に関して、「CiNii」に登録された文献数は、「女性-起業」に関しては1,219本、「女性-事業承継」に関しては24本であった。女性起業に関しては1970年代よりあらわれ⁶、論文、本ともに1990年代に飛躍的に多くなった。女性後継に関しては、24本と少ないだけでなく、2000年代にはじまり、学術論文は未だ7本である。

家族経営を行う企業のダイナミクスを探求することを目的とした米ジャーナル誌『Family Business Review』では、1990年代に最も多くの女性後継者研究論文が掲載されており⁷、日本における女性後継者研究は、少なくとも海外に遅れること20年の研究テーマなのである。

海外の先行研究において、女性経営者にはジェンダーバイアスの存在が指摘されている。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)、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、リーダーシップを発揮しなければならず (Dumas,1998)、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いる (Barbara & Wendi,1990)。日本国内においても、事業の繁栄は一族の繁栄と同義であるファミリービジネスにおいて、事業の長は一族の長を兼ねていた。一族の長は伝統的に男性長子相続が主流であり、マネジメントに関わる女性の絶対数は少なく研究対象になりにくかった (Jimenez,2009; 高田, 2021)。

なぜ女性後継者が少ないのか、高田 (2021) によると、他家に嫁ぐ可能性のある娘は後継者候補にはなりにくかったとしている。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 (Keating & Little,1997; Vera & Dean,2005)。性別の壁は女性後継者が少ない最も大きな理由とされた (Jimenez,2009)。

図表7 「女性-起業」および「女性-事業承継」に関する CiNii 登録文献数

	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代	2020年代	合計
女性-起業	1	1	185	491	471	70	1,219
論文			142	387	355	44	928
本	1	1	30	78	60	18	188
博士論文			2	5	6	1	14
プロジェクト			11	21	50	7	89
女性-事業承継				6	10	8	24
論文				3	6	8	17
本				3			3
博士論文					1		1
プロジェクト					3		3

(2022年9月時点)

出所: CiNii 検索結果をもとに筆者作成

※「論文」には雑誌記事やコラムを含む、「プロジェクト」は科研等

※日本語文献のみ

小松 (2018) は、女性起業家と女性後継者のマインドの違いについて、ゼロから組織化や顧客開拓を行う「起業」と、すでに組織化されている企業を「承継する」という立場の違いが、女性経営者の特性、意識、行動に少なからず影響を与えており、女性後継者の方が女性起業家との比較においてネガティブであるとしている。しかしながら、女性後継者は、既にある組織体に対する責任が大きい。企業にはそこに属する社員の生計を担う役割があり、取引先や顧客との継続取引もあることから、少なくとも事業活動を維持しなければならない。

女性後継者は既に稼働している企業体を引き継ぎ、社員たちの生計を担い、経営を止めることなく企業を存続させる責任感を重く受け止めており、それがプレッシャーになる一方でモチベーションにもなる（黒澤，2022）。女性後継者へのインタビュー調査においても、「起業と違って、すでにある会社を潰すわけにはいかなないので、自分が後継者になってよいのか悩みました」という発言がみられた⁸。女性起業家の方が、起業時のマインドセットは高いとされる一方で、女性後継者は事業存続に対する責任感が高い可能性がある。

2-4. 起業家研究におけるジェンダーギャップ

日本政策金融公庫総合研究所（2013）は、男女経営者へのアンケート調査および女性起業家と女性後継者へのインタビュー⁹を行い、女性経営者の実態をまとめている。前提として、女性は、男性に比べて介護・育児・家事の担い手としての役割分担を担ってきた歴史的経緯があり、それが今でも崩せない固定概念になっているため、女性には企業経営に全精力を注ぎこめない障害があるとし、その上で女性経営者は男性経営者に比べ、リスクを回避する、調和を重視する傾向にあるといったジェンダーギャップを指摘している。

藤井・金岡（2014）は、出生数の低さと開業率の低さを「二つの少子化」と称し、日本政策金融公庫総合研究所（2014a）の「2013年度新規開業実態調査（特別調査）」のデータを用いて、女性起業家の実態を調査した。男性起業家と女性起業家との比較において、家族構成、家事・育児の分担、最終学歴、開業直前の職業、業種に違いが見られ、女性起業家は家事や育児負担が重く、勤務キャリアが乏しい傾向にあるとした。

また、開業に至るまでの期間は、女性起業家のほうが短い傾向にあった。漠然と開業を考え始めてから具体的な準備を始めるまでの期間の平均は、男性30.4カ月、女性23.5カ月、準備を始めてから事業を開始するまでの期間の平均は、男性8.3カ月、女性7.9カ月であった。この準備期間の短さが、開業直後の業績に影響を及ぼす可能性があり、黒字基調となるのが、開業当初は女性が男性を下回り、開業後4年で女性が男性を逆転するといった傾向が示された。

起業する年齢を見ると、近年49歳以下の起業家が増加しており、特に女性は76.2%が49歳以下である。起業分野は、女性は生活関連サービス業（21.2%）、小売業（15.3%）、飲食店（12.5%）、医療・福祉（9.3%）、教育（8.3%）での起業が多い（中小企業庁，2019a）。

開業形態は、男性は24.1%が株式会社、70.5%が個人事業主を予定しているが、女性の場合は、11.6%が株式会社、83.1%が個人事業主を予定しており、女性起業家は、従業員がいない、もしくは少ない規模での起業を望む傾向にある。

以上の結果から、藤井・金岡（2014）は、「眠れる才能の発掘手段」「女性の視点による新たな商品・サービスの創出」「キャリアアップの場」「次なる女性起業家の苗床」の4つの意義が女性の起業にあることを示した。このジェンダーギャップおよび意義は女性後継者にも同じことが言える可能性がある。

2-5. 経営者になるまでの準備

エヌエヌ生命（2020）は、中小企業の女性後継者206名への意識調査を行った。その結果、「事業承継する準備期間はなかった」「突然だった」は44.6%を占めた。女性への事業承継は突然あるいはやむを得ず発生することが多く、十分な準備ができない中で事業を承継した女性後継者が一定程度存在している。

日本政策金融公庫総合研究所（2014b）によると、経営者になるための準備をしていた男性経営者は62.2%であるのに対し、女性経営者は31.1%であり（図表8）、このことから女性経営者は男性経営者との比較において、予期せず経営者になるケースが多い実態が伺える。幼少より家督や事業を継ぐことを想定され、意

識して後継者として育成されてきた男性後継者に対し、女性後継者は他に継ぐ者がおらず、あるいは継ぐ予定の者がなくなったことから、急速後継者となった経緯が浮かび上がる。

図表 8 経営者になるための準備の有無

	男性 (n=413)	女性 (n=209)
準備をしていた	62.2%	31.1%
準備をしていなかった	37.8%	68.9%

出所：日本政策金融公庫総合研究所（2014b）をもとに筆者作成

日本政策金融公庫総合研究所（2009）の個票データを用いて、事業承継の準備期間に対して男性後継企業と女性後継企業を比較したところ、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」しているのに対し、女性後継企業は45%が「後継者候補ではなく、準備もないまま承継」している。「後継者候補として計画的に準備をして承継」したとしても、3年以上の準備期間があった企業は、男性では43%なのに対し、女性は11%である（図表9）。女性後継者は、予期せずしてあるいは準備期間が十分にとれずに後継者となり、企業経営経験も乏しいまま、いきなり経営者となる背景が予想される。

図表 9 事業承継の準備

	男性後継企業 (n=4, 176)		女性後継企業 (n=260)	
後継者候補として計画的に準備をして承継した	2, 283	(55%)	50	(19%)
準備期間：0～2年	428	(10%)	20	(8%)
準備期間：3～5年	705	(17%)	10	(4%)
準備期間：6年以上	1, 076	(26%)	18	(7%)
後継者候補の一人ではあったが、準備もないまま承継した	1, 434	(34%)	94	(36%)
後継者候補ではなく、準備もないまま承継した	459	(11%)	116	(45%)

注)「無回答」を除く

出所：日本政策金融公庫総合研究所（2009）をもとに筆者作成

3. リサーチデザイン

生産人口減少を喫緊の課題とする日本国内において、女性起業家が受け皿になる可能性と同様に、女性後継者の増加が女性活躍推進の一端を担う可能性を秘めているとすると、女性後継者が少ない現状を鑑み、何らかの障壁がある前提に立ち、その障壁を取り除くことが重要になる。その障壁の一つは「準備不足」にあると考えられ、女性起業家は、男性起業家よりも準備期間が短い傾向にあり、それが影響して開業当初は黒字の割合が男性起業家よりも低い。女性起業家よりもネガティブマインドとされる女性後継者には、女性起業家とは違った特性があり、それが女性後継者の承継上の困難性に関連するとの仮説をたてて調査を行う。

本稿では、女性に事業承継した企業の研究をする上で、女性が起業・創業した中小企業と女性が事業承継した中小企業の特性の違いはあるのか、あるとすればどのような違いなのかを分析する。その上で、女性が経営者である中小企業のデータから、プロビット回帰分析を用いて、女性が起業・創業した中小企業と女性に承継した中小企業の事業成長に関する特性の違いを明らかにする。

4. データセット

日本政策金融公庫総合研究所（2015）の「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」の個票データ（n=4,110）を用いて、女性が起業・創業した企業と、女性に事業承継した企業を比較し、女性に事業承継した企業の特性を捉える。使用するデータは、日本政策金融公庫と取引がない企業も含めた中小企業および小企業¹⁰に対し、経営状況や現経営者の属性、今後の事業承継の課題について、無記名方式にて調査したものである。

帝国データバンク（2021）では、女性経営者は起業・創業よりも事業承継によって社長に就任する割合が高い傾向であったが、今回の分析に用いたデータセットは、起業・創業が341社（66%）、事業承継が173社（34%）であった¹¹。女性が経営者である企業（514社）のうち、起業・創業は個人経営81.2%、株式会社・有限会社は16.7%であるのに対し、事業承継企業は個人経営61.8%、株式会社・有限会社は28.3%と事業承継企業の方が、法人経営の割合が多くなる（図表10）。

同様に、起業・創業企業と事業承継企業の従業員数を比較すると、どちらも「1人（本人のみ）」が最多で

あるが、起業・創業は65.7%、事業承継は40.5%と、起業・創業は1人で事業を始める企業が多いことが伺える。従業員数10人以上の割合を比較しても、起業・創業は5.9%、事業承継は21.4%であり、起業・創業の方が小規模である（図表11）。

創業年（企業年齢）別に比較すると、起業・創業は「10年未満」が49%であるのに対し、事業承継は33%である。起業・創業は30年未満の企業が93%を占め、50年以上は1.3%である。事業承継の場合は50年以上の企業が14%と長寿企業が多い（図表12）。

経営者年齢は、起業・創業企業と事業承継企業で、特徴的な違いは見られない。どちらも「40歳代」が最多で、次いで「30歳代」「50歳代」となっている（図表13）。代表に就任した年齢（以下、就任年齢）も、起業・創業企業と事業承継企業で、特徴的な違いは見られない。どちらも「30歳代」が最多で、次いで「20歳代」「40歳代」となっている（図表13）。

図表10 起業・創業企業と事業承継企業の形態

	起業・創業 (n=341)		事業承継 (n=173)	
個人経営	277	81.2%	107	61.8%
株式会社・有限会社	57	16.7%	49	28.3%
NPO 法人	4	1.2%	0	0.0%
その他の法人	3	0.9%	17	9.8%

出所：日本政策金融公庫総合研究所（2015）をもとに筆者作成

図表11 起業・創業企業と事業承継企業の従業員規模

	起業・創業 (n=341)		事業承継 (n=173)	
1人（本人のみ）	224	65.7%	70	40.5%
2～4人	79	23.2%	51	29.5%
5～9人	18	5.3%	15	8.7%
10～19人	8	2.3%	12	6.9%
20～29人	1	0.3%	8	4.6%
30～49人	7	2.1%	6	3.5%
50～99人	2	0.6%	5	2.9%
100～299人	2	0.6%	6	3.5%
300人以上	0	0.0%	0	0.0%

出所：日本政策金融公庫総合研究所（2015）をもとに筆者作成

図表12 起業・創業企業と事業承継企業の創業年数（企業年数）

	起業・創業 (n=301)		事業承継 (n=173)	
10年未満	146	49%	57	33%
10年以上20年未満	92	31%	29	17%
20年以上30年未満	39	13%	29	17%
30年以上40年未満	19	6%	20	12%
40年以上50年未満	2	1%	13	8%
50年以上60年未満	2	1%	8	5%
60年以上70年未満	0	0%	7	4%
70年以上80年未満	1	0.3%	4	2%
80年以上90年未満	0	0%	0	0%
90年以上100年未満	0	0%	0	0%
100年以上	0	0%	6	3%

注）創業年の誤回答40件を除く。

出所：日本政策金融公庫総合研究所（2015）をもとに筆者作成

図表 13 起業・創業企業と事業承継企業の経営者年齢と就任年齢

	経営者年齢				就任年齢			
	起業・創業 (n=341)		事業承継 (n=173)		起業・創業 (n=341)		事業承継 (n=173)	
10 歳代	0	0%	0	0%	3	1%	3	2%
20 歳代	16	5%	12	7%	102	30%	45	26%
30 歳代	89	26%	42	24%	124	36%	60	35%
40 歳代	98	29%	49	28%	68	20%	34	20%
50 歳代	68	20%	39	23%	27	8%	21	12%
60 歳代	51	15%	22	13%	14	4%	9	5%
70 歳代	18	5%	9	5%	3	1%	1	1%
80 歳代	1	0.3%	0	0%	0	0%	0	0%
90 歳代以上	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

出所：日本政策金融公庫総合研究所（2015）をもとに筆者作成

前年同時期に比べた売上状況（以下、売上前年比）、および同業他社に比べた売上状況（以下、売上他社比）を比較すると、売上前年比は、起業・創業では「不変」37%と「減少」35%が拮抗するのに対し、事業承継は「減少」が46%であり、どちらも「増加」は2割程度で少ないものの、やや起業・創業の方が前年と比較して業況がよい。売上他社比は、起業・創業では「やや悪い」43%が「やや良い」34%を上回るが、事業承継は「やや良い」が39%、「やや悪い」が38%と拮抗し、事業承継の方が他社に対する業況は良い（図表 14）。

図表 14 起業・創業企業と事業承継企業の売上状況

	売上前年比				売上他社比				
	起業・創業 (n=341)		事業承継 (n=173)		起業・創業 (n=341)		事業承継 (n=173)		
増加	82	24%	33	19%	良い	18	5%	13	8%
不変	126	37%	56	32%	やや良い	117	34%	67	39%
減少	118	35%	79	46%	やや悪い	146	43%	65	38%
1 年前は事業を始めていなかった	15	4%	5	3%	悪い	60	18%	28	16%

出所：日本政策金融公庫総合研究所（2015）をもとに筆者作成

今後 10 年間の事業の将来性は、起業・創業企業と事業承継企業で、特徴的な違いは見られない。どちらも「成長は期待できないが、現状維持は可能」が最多となっている（図表 15）。

図表 15 起業・創業企業と事業承継企業の将来の見通し

	起業・創業 (n=341)		事業承継 (n=173)	
成長が期待できる	69	20%	28	16%
成長は期待できないが、現状維持は可能	161	47%	69	40%
事業を継続することはできるが、今のままでは縮小してしまう	68	20%	49	28%
事業をやめざるをえない	43	13%	27	16%

出所：日本政策金融公庫総合研究所（2015）をもとに筆者作成

以上のデータセットから、中小企業における女性起業家と女性後継者を比較すると、女性起業家は、個人事業で小規模に事業を立ち上げ、雇用する従業員は少なく、自身が創業者であるため企業年数は低い。女性後継者は法人経営を担う割合が高く、すでにある事業を引き継ぐため、従業員規模は大きくなり、企業年齢は高い。

売上前年比および売上他社比，事業の将来性に，顕著な差異が現れないことを勘案すると，女性後継者は経営者となるや否や，組織や人を動かし，常に以前と変わらない業績を上げる使命を持ち，それを実行している。

5. 分析と考察

女性起業と女性後継の売上増加要因および事業の将来性の決定要因について，プロビット回帰モデルにより分析した。モデルⅠは被説明変数を，前年と比較した売上が「増加」「不変」(1)，「減少」(0)，モデルⅡは，同業他社と比較して売上状況が「良い」「やや良い」(1)，「やや悪い」「悪い」(0)，モデルⅢは，事業の将来性について「成長が期待できる」「成長は期待できないが，現状維持は可能」(1)，「事業を継続することはできるが，今のままでは縮小してしまう」「事業をやめざるをえない」(0)とし，それぞれの説明変数は従業員数，企業年齢，就任年齢，経営者年齢とする。各説明変数の想定される符号は，いずれのモデルも，経営資源としての従業員数はプラス，組織の成熟度と考えると企業年齢はプラス，マネジメント経験ととらえると就任年齢と経営者年齢はプラスである。

図表 16 女性起業家の売上増加および事業将来性要因

	モデルⅠ		モデルⅡ		モデルⅢ	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
従業員数	0.0356 **	(0.0143)	0.0725 ***	(0.0142)	0.0589 ***	(0.0139)
企業年齢	-0.0017 **	(0.0008)	-0.0012	(0.0008)	-0.0019 **	(0.0007)
就任年齢	-0.0005	(0.0025)	-0.0006	(0.0025)	0.0022	(0.0024)
経営者年齢	-0.0066 ***	(0.0024)	-0.0049 **	(0.0024)	-0.0063 ***	(0.0023)
定数項	0.8718	(0.0904)	0.5559	(0.0897)	0.0875	(0.0874)
F 値	7.6448 ***	—	9.4272 ***	—	9.5320 ***	—
補正 R2	0.0493	—	0.0617	—	0.0624	—

(注) ***：1%有意，**：5%有意，*：10%有意

出所：日本政策金融公庫総合研究所（2015）をもとに筆者作成

図表 17 女性後継者の売上増加および事業将来性要因

	モデルⅠ		モデルⅡ		モデルⅢ	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
従業員数	0.0324	(0.0201)	0.0589 ***	(0.0195)	0.0753 ***	(0.0193)
企業年齢	-0.0010	(0.0008)	-0.0014 *	(0.0008)	-0.0011	(0.0008)
就任年齢	-0.0005	(0.0044)	-0.0075 *	(0.0042)	-0.0020	(0.0042)
経営者年齢	-0.0079 *	(0.0042)	-0.0040	(0.0040)	-0.0060	(0.0040)
定数項	0.8514	(0.1543)	0.5559	(0.1498)	0.0875	(0.1487)
F 値	3.1773 **	—	5.7232 ***	—	6.0082 ***	—
補正 R2	0.0482	—	0.0990	—	0.1043	—

(注) ***：1%有意，**：5%有意，*：10%有意

出所：日本政策金融公庫総合研究所（2015）をもとに筆者作成

分析の結果、起業・創業企業は、モデルⅠでは従業員数について符号がプラスで有意、企業年齢、経営者年齢は符号がマイナスで有意、モデルⅡでは従業員数について符号がプラスで有意、企業年齢、経営者年齢は符号がマイナスで有意、モデルⅢでは従業員数で符号がプラスで有意、企業年齢、経営者年齢は符号がマイナスで有意となった（図表 16）。事業承継企業は、モデルⅠでは経営者年齢について符号がマイナスで有意、モデルⅡでは従業員数について符号がプラスで有意、企業年齢、就任年齢は符号がマイナスで有意、モデルⅢでは従業員数について符号がプラスで有意となった（図表 17）。

つまり女性が起業した企業は、従業員数が大きく、企業年齢や経営者年齢は低い方が、売上や事業の将来性に対しポジティブであり、女性が事業承継した企業は、従業員数の大きさは他社に比べた売上や事業の将来性にポジティブである。前年比の売上増加要因は、経営者年齢が低く、売上他社比は企業年齢や就任年齢が低い方がポジティブに影響する結果となった。女性の起業・創業と事業承継の違いとして、両者の符号が異なるのは、事業の将来性について、起業・創業は就任年齢が高い方が、事業承継は就任年齢が低い方が優位に影響するという点であった。

女性起業家との比較において、女性後継者は就任年齢が低い方が、事業の将来性にポジティブであり、男性後継者との比較において、準備期間が短く、経営者としての知識経験や素養を十分に整える時間がない中で経営者となる女性後継者の特性（黒澤，2022）を加味すると、後継者を早期に決定し、業務経験や経営経験を積みませ、早い段階で経営に携わり社長就任することで、事業承継を成功させるロードマップとなり得ると考えられる。女性後継者は就任年齢が低く、企業経営経験が短くても、先代が存命であれば経営を伴走することができる場合があり、若いうちに事業承継し、走りながら経営者としての経験を積みせるといった育成の方法をとることができることは、女性起業家との大きな相違点と言える。さらに、年齢が低い方が変革に対して積極的であり、組織を柔軟にとらえることができる点においても、就任年齢の低さが事業成長にポジティブな影響を及ぼすと言える。

6. おわりに

女性後継者研究は、女性経営者研究の中で扱われており、起業・創業と違った事業承継という特殊な要素が加味された研究は国内では僅少で、それ故に女性後継者研究は知見の蓄積が必要な研究分野である。女性への事業承継は準備期間がとれない傾向にあり、企業経営経験が少ない中で行われることが多い。そのような女性後継者に対し、円滑に事業承継が行われる環境を整えるだけでなく、承継後の事業存続さらには事業成長が重要と考える。

中小企業は公開情報に乏しく、特に財務情報へのアクセスが非常に難しいが、限られた情報の中でも、いかに定量的に分析し、かつ定性的な調査分析手法と組み合わせて、多面的に分析考察を進めていけるかが今後の研究課題となる。今回の調査分析に使用したデータは稀少な調査データであるが、それでもマインドセットや財務指標といった項目には制約があり、先行研究の追認や反証といったことはできず、本稿は限定的な定量分析に留まる。今後は定量分析だけでなく定性分析も用いることで、より多面的な分析考察により女性後継者研究を発展させていきたい。

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インターネット調査，2015」「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。

[注]

¹ 「中小企業経営者に関するアンケート」（調査時点 2012 年 8 月）の調査対象は、日本政策金融公庫（中小企業事業）の融資先 1,543 社である。調査方法は、調査票の送付・回収ともに郵送、回答は無記名で、644 社（回収率 41.7%）から回答を得ている。回答内容は、従業員 20 人以上の企業が 71.6%、従業員 19 人以下の企業は男性経営企業 28.4%、女性経営企業 26.8%であった。

² 中小企業の範囲は、「中小企業基本法」（第 2 条）において、資本金および常時雇用者数を用いて業種別に定義されている。製造業その他は資本金 3 億円以下または従業員数 300 人以下、卸売業は資本金 1 億円以下または従業員数 100 人以下、小売業は資本金 5 千万円以下または従業員数 50 人以下、サービス業は資本金 5 千万円以下または従業員数 100 人以下が中小企業と判別される。

³ 「起業」と「創業」について、「起業」は新規のビジネスを立ち上げる、「創業」は事業を始めるあるいは会社を設立するといった文脈で使われることはあるが、本稿においては同等の意味で用いる。中小企業庁（2017）には「起業・創業」と並列で使われており、ほかにも「起業・創業」と併記する論文は、藤野（2020）、関（2017）がある。

⁴ 「一般労働者」とは、常用労働者のうち短時間労働者を除いた労働者をいう。

⁵ ここでいう「年収」とは、「推定年収＝きまって支給する現金給与額×12か月＋年間賞与その他特別給与額」をいう。

⁶ 1980 年代の文献は、日本貿易振興会（1989）「米国の女性起業家像」、真弓敦子（1989）「米国女性起業の動向」（2011/3/31「女性と仕事の未来館」閉館、「女性就業支援センター」設置）であった。

⁷ FBR（Family Business Review）の中で「Succession」「Women」「Female」「Wife」をキーワードに論文検索をした結果は 358 本であった（2022 年 2 月末時点）。それらを、本研究との関連度合いによりカテゴリー分けしたところ、ファミリービジネスの事業承継における女性とマネジメントに関する論文（カテゴリー A）は 34 本、ファミリービジネスの事業承継に関する論文（カテゴリー B）は 74 本、その他（カテゴリー C）は 250 件であった。

⁸ 10 名の女性後継者へのインタビューを実施した（調査日：2019 年 10 月 21 日～2020 年 12 月 21 日）。

⁹ 起業した経営者 8 名、承継した経営者 6 名、計 14 名に対し、「起業・承継時の人脈形成・金融調達などの課題及び克服経験」「自己分析」「自社の課題分析」「差異化」「今後の経営方針」等についてインタビューを行い、その結果を取りまとめている。

¹⁰ スクリーニング調査にて「会社や団体の経営者」「個人事業主」「自由業」のいずれかに回答した人を対象に、事業承継についての詳細調査を行っている。

¹¹ 今回使用した日本政策金融公庫総合研究所の調査結果は、中小企業に対し行ったものであり、帝国データバンク（2021）とは企業規模が異なる可能性がある。

[参考文献]

Barbara S. H. & Wendi R. B. (1990) "Women, Family Culture, and Family Business," *Family Business Review*, 3 (2) : 139-151.

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.
- Jimenez, R. M. (2009) "Research on Women in Family Firms: Current Status and Future Directions," *Family Business Review*, 22 (1) : 53-64.
- Keating, N. C., & Little, H. M. (1997) "Choosing the successor in New Zealand family firms," *Family Business Review*, 10 (2) : 151-171.
- 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.
- Vera, C. F., & Dean, M. A., (2005) "An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession," *Family Business Review*, 18 (4) : 321-345.
- エヌエヌ生命 (2020) 「全国の女性中小企業経営者の意識調査」2020年9月17日
https://www.nnlife.co.jp/library/pdf/company/news/2020/200917_surveyonfemaleceo.pdf (2021年2月27日アクセス)
- 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.
- 厚生労働省 (2021) 「令和3年賃金構造基本統計調査」令和4年3月25日公表
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2021/index.html> (2022年12月4日アクセス)
- 小松智子 (2018) 「中小企業の女性経営者の特性に関する一考察」『立教DBAジャーナル』2018-09, pp.43-59.
- 関智宏 (2017) 「起業・創業する：2015年度における大学生を対象とした調査から」『同志社商学』, pp.277-308.
- 総務省 (2018) 「平成29年就業構造基本調査」平成30年7月13日公表
<https://www.stat.go.jp/data/shugyou/2017/index2.html> (2019年12月22日アクセス)
- 中小企業庁 (2017) 『2017年版中小企業白書』日経印刷株式会社
- 中小企業庁 (2022) 『2022年版中小企業白書』日経印刷株式会社
- 帝国データバンク (2021) 「全国「女性社長」分析調査」
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p210702.pdf> (2021年12月4日アクセス)
- 帝国データバンク (2019) 「全国・女性社長分析 (2019年)」2019年6月24日
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p190605.html> (2019年7月14日アクセス)
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2010) 「中小企業の事業承継」『日本公庫総研レポート』No.2009-2.
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2013) 「中小企業の女性経営者に関する実態と課題～ジェンダーギャップの所在について～」『日本公庫総研レポート』No.2013-3.
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2014a) 「女性起業家の実像と意義－「2013年度新規開業実態調査 (特別調査)」から－」『調査月報』No.67, pp.4-15.
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2014b) 「中小企業の女性経営者の実態」『調査月報』No.67, pp.16-19.
- 藤井辰紀・金岡論史 (2014) 「女性起業家の実像と意義」『日本政策金融公庫論集』第23号, pp.23-42.

藤野洋（2020）「個人自営業の起業・創業促進の意義と課題：日本の起業・創業促進政策に対する英国「ヤング報告書」の含意」『日本政策金融公庫論集』第46号，pp.25-45.

