

事業承継における史的変遷：テキストマイニング分析による予備的考察

黒澤，佳子

(出版者 / Publisher)

法政大学大学院

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

大学院紀要 = Bulletin of graduate studies

(巻 / Volume)

91

(開始ページ / Start Page)

74

(終了ページ / End Page)

88

(発行年 / Year)

2023-10-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00030173>

事業承継における史的変遷

ーテキストマイニング分析による予備的考察ー

政策創造研究科 政策創造専攻

博士後期課程 2022 年度修了 黒澤 佳子

1. はじめに

日本の企業数は 1999 年以降年々減少傾向にある。1999 年時点 485 万者あった企業は、2016 年には 359 万者となり、およそ 4 分の 1 が減少している。年間 4 万件を超える企業が休廃業・解散しており、経営者の平均年齢は年々上昇していることから（図表 1）、事業承継の重要性が増している。

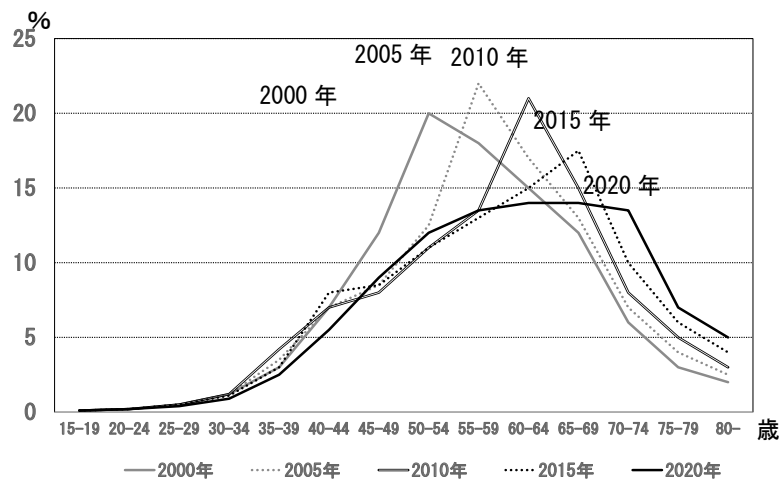
図表 1 休廃業・解散件数と経営者の平均年齢の推移

	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
休廃業・解散件数（件）	34,800	33,475	37,548	41,162	40,909	46,724	43,348	49,698
経営者の平均年齢（歳）	60.4	60.6	60.9	61.2	61.5	61.7	62.2	62.5

出所：東京商工リサーチ（2021）をもとに筆者作成

中小企業庁（2022）によると、2000 年には「50 歳～54 歳」の経営者が最も多かったが、2015 年には「65 歳～69 歳」が最多となり、2000 年から 2015 年の間に、中小企業の経営者年齢のピークは 15 年上昇した（図表 2）。ピークを形成していた団塊世代の経営者が引退し、2020 年には「60 歳～64 歳」「65 歳～69 歳」「70 歳～74 歳」とピーク年齢が分散したが、70 歳以上の経営者割合は高まっており、事業承継を実施した企業と実施していない企業の二極化が伺える。

図表 2 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布



出所：中小企業庁（2022）をもとに筆者作成

本稿では、中小企業経営において、「事業承継」の理解、位置づけがどのように変化してきたのか、事業承継問題の所在はどこにあり、どのように解決に導かれているのか、日経テレコンデータベースから抽出した記事データのテキストマイニング分析により、その史的変遷を考察する。なお、「事業」そのものを「承継」し、継続して事業を行う企業を「事業承継企業」として、本稿の分析対象とする。

2. 先行研究レビュー

2-1. 中小企業の事業承継に関する先行研究

これまで中小企業の事業承継研究において、後継者選定プロセスの意思決定に関する議論や円滑な事業承継を行うため方法論を中心として多くの研究がなされてきた。何を（承継物）、誰に対して（承継者）、どうやって（承継方法）、承継していくのかが議論され（堀越,2017）、経営理念（小野瀬,2010）や企業文化（堀越,2013）といった見えざる資産の承継も含め、後継経営者を確保しうる企業属性（安田,2005）や後継経営者の属性の変化（谷地尚,2009）などの分析視座から研究が進められている。後継者の選定と意思決定、事業承継の準備および準備期間、後継者育成、後継者の正統性に関する議論を中心に、事業存続、事業継続、前経営者の影響力、経営理念の浸透、企業内の慣性（inertia）、技術の伝承、相続問題といった個別テーマへと議論が進んでいる。

清成ら（1996）によると、そもそも中小企業には大企業と違った経営特性があり、具体的には、オーナー経営者が独断で意思決定する「非組織的な意思決定」、大企業の下請け的な存在であるため市場シェアが低く常に競争にさらされる「激しい市場競争環境」、経営資源が質・量ともに大企業より乏しい「限定された経営資源」が挙げられている。このような大企業と中小企業の構造的な違いを踏まえると、おのずと経営手法は異なり、事業承継上抱える問題にも違いがあると考えられる。

国内の中小企業の多くは、創業家の一族がその企業の所有あるいは経営に携わるファミリー企業であり、ファミリービジネスは、スリー・サークル・モデルに代表されるように、「ファミリー」「ビジネス」「オーナーシップ」の3つのサブシステムが重なり、相互に影響し合う複雑なシステムと捉えられる（奥村, 2015）。事業承継プロセスは、制約性（constraint）と自律性（autonomy）といった、一見するとパラドキシカルな側面が、世代間で交錯しながら相互作用する営みであり（落合,2014）、所有と経営が一体である企業が大半である中小企業の事業承継は、大企業が行う経営者の交代とは違った難しさが伺える。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なのである（堀越, 2017）。

中小企業の事業承継の円滑化を阻害する最大の要因について、堀越（2017）は、後継者の確保にあるとした。中小企業の後継者選定の意思決定において、親族内しかも血縁関係のある子に引き継がせたいという経営者は多く、後継者を決定する上で重視する資質・能力は、「血縁関係」が43%と高い水準にある（中小企業庁,2019）。

足立・佐々木（2018）によると、近年中小企業では、社内の役員・従業員への承継といった親族外承継を選択する割合が多くなっており、今後少子化を背景に、親族外承継の必要性はより高まると考えられている。確かに、親族内に後継者がいない場合、親族外に承継できなければ廃業となるため、親族外承継を選択できるような環境を作ることは重要である。

後継者の決定後、実際に経営を引き継ぐまでの期間は、親族内承継の場合、長い期間をかけて引き継ぐ傾向にある。親族内承継では半数以上が引継ぎに1年以上かけており、3年以上かける企業は23.7%あるが、親族外承継では1年未満で引継ぐことが多く、3年以上かける企業は、役員・従業員へ承継で12.7%、社外の第三者への承継では5%である（中小企業庁, 2019）。実務的見地からも準備期間の存在は重要であり、これらの引継ぎ期間を含め、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）。近藤（2013）は、親子間の親族内事業承継では、「後継者には事業運営の経験を積ませ、適切な時期に権限移譲をする」「従業員や取引先からの支持・理解を得られるような配慮が必要」と円滑な事業承継を行うための準備の重要性を挙げている。さらに「先代とのコミュニケーションが欠かせない」「人とのつながり（ネットワーク）を大切に」「従業員の教育、従業員の幸せの追求をする」「時代に適合した新たな経営戦略を考える」ことが不可欠としている。

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、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。ただし承継後の業績には、これまで先代が培ってきた経営基盤あつての業績が含まれるため、承継後のある時点の業績がすべて現経営者の成果とはいえない面があり、業績に与える影響の正確な測定は難しい。

2-2. ファミリービジネスにおける女性の役割に関する先行研究

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いる。「Succession」「Successor」「Woman」or「Female」をキーワードとして検索した結果、2022年2月時点で「論文」は450本、うち1990年代には178本、2000年代には121本であった。一方で、日本では2010年代に論文が出現しはじめている。「CiNii」にて、「事業承継」「後継者」「女性」をキーワードとして検索した結果、「論文」は4本であり（2023年3月調査）、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年の研究テーマといえる。

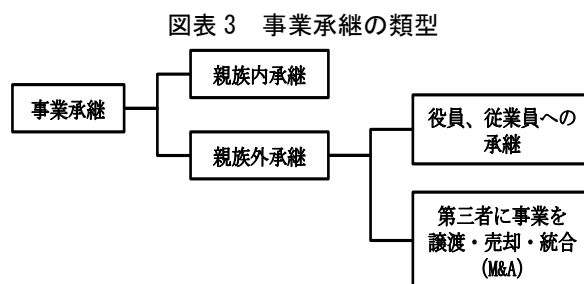
ファミリービジネスの女性は、男性の補助もしくは公式な行事への参加のどちらかが主流であり、「Invisible」な存在であるとされ、意思決定にはかかわらず、調整役として目立たずにサポート業務に徹してきた（Cappuyns,2007）。サポート役ではなく、マネジメントとして意思決定に加わり後継者になるということは、本人が強い意志を持って父親や一族を説得し、明確な業績を積んで周囲から認められる必要があるため、男性後継者よりも困難が多いプロセスを歩むことになる（Wang,2010）。特に子供がいる女性後継者の場合はワークライフバランスの問題を抱えるため、経営者としての正統性を得るために苦悩するとされている（Cole,1997; Salganicoff,1990）。

高田（2021）によると、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た。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、娘に事業を承継させることは珍しかったが、特に日本においては少子化の影響により、このままでは事業も家督も存続が危ういと強い懸念がある。ファミリービジネスにとって、男性のみを後継者とすることは実質的に難しい局面を迎えているにもかかわらず、日本では伝統的に男性優位のビジネス文化が根強いために、女性は男性と同等に働くことを積極的に選択しない傾向があるとされてきた。なぜ女性後継者が少ないのか。他家に嫁ぐ可能性のある娘は後継者候補にはなりにくく、後継者を選択する際には性別が重要であり、男性が第一順位で考えられるのが当然の流れとされており、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）。

女性経営者研究と比較すると、女性後継者研究は海外でも数少なく（Jimenez,2009）、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見做されにくいとされている（Barbara & Wendi,1990）。Dumas（1998）は、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するとした。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）、国内の女性後継者にも何らかのジェンダーバイアスが存在する可能性がある。日本国内においても文化的な背景による家庭内の男女分業意識が未だ見られ、女性後継者が少ない理由には、後継者選定や後継者育成、後継者としての正統性を確保するプロセスにおけるジェンダーバイアスの存在が否定できない。

2-3. 事業承継の類型と承継パターンに関する先行研究

事業承継は、親族内承継と親族外承継に分類され、さらに親族外承継は、役員や従業員など社内関係者への承継と、事業を譲渡、売却する第三者へのM&Aに分けられる（図表3）。親族内に後継者がいない場合は第三者への承継が考えられ、近年親族外承継は増加傾向にあるが、中小企業の事業承継は55.3%が親族内承継であり、未だ最も多い事業承継の形態である。



出所：中小企業庁（2016）、中小企業庁（2014）をもとに筆者作成

引退した経営者（先代）と、事業を引き継いだ経営者（後継者）との関係を見ると、親族内承継が55.3%と過

半を占めており、その大半は子供（男性）への承継（42.8%）である（中小企業庁，2019）。親族外の承継は、役員・従業員への承継が 19.1%，社外への承継 16.5%と、合わせて3割を超え、事業承継の有力な選択肢になりつつある（図表 4）。

女性経営者に着目すると、起業・創業により経営者となった女性は 35.3%であるのに対し、事業承継により経営者となった女性は 50.8%である。一方で男性経営者の就任経緯は、起業・創業 41.0%，事業承継 38.8%であり、比較すると女性は事業承継により経営者になるケースが多いのが特徴的である（帝国データバンク，2021）。

実際に女性への事業承継を行った企業には、父（母）から子女への承継だけでなく、夫から妻への承継もある。例えば、父から子への承継を予定していたが、父の急逝や病気などを理由に事業承継の時期が早まった場合に、経営をリレーする形で一旦妻が引き継ぐといったケースである。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も多く、十分な準備ができない中で事業承継を行った女性後継者が一定程度存在している²⁾（エヌエヌ生命，2020）。少子化を背景に今後の中小企業経営において、後継者不足を解消する選択肢の一つとして、女性への事業承継の機会がより高まることが予想されるが、女性後継者は未だ 5%程度である³⁾。

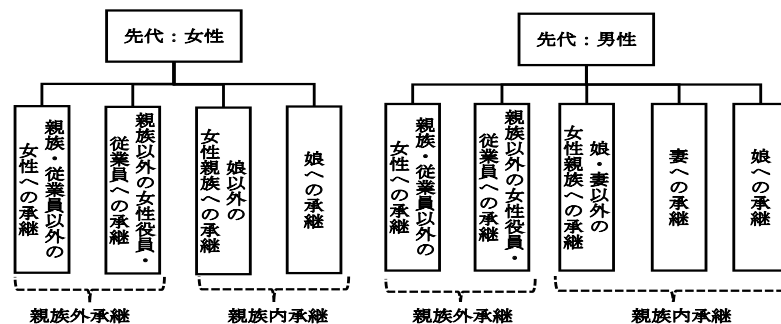
図表 4 事業承継した経営者と後継者の関係 (%)

親族内承継	55.3
配偶者	2.6
子供（男性）	42.8
子供（女性）	2.3
子供の配偶者	2.6
兄弟姉妹	1.5
その他の親族	3.5
親族外承継	35.6
親族以外の役員・従業員	19.1
社外の第三者	16.5
その他	9.1
合計	100.0

出所：中小企業庁（2019）をもとに筆者作成

女性への事業承継パターンを、誰から誰への承継かに着目して類型化すると、図表 5 となるが（黒澤,2023b）、欧米のファミリービジネス研究の中で最も研究が進んでいるのは、父から娘への承継である。Dumas（1990）は、父から娘への事業承継に着目し、女性後継者の行動と父親の関係を 3 つに分類した。1 つ目は父の意向を第一に行動する愛娘としての役割を演じる「Caring for the father」タイプ、2 つ目は父を助け暖簾に忠実な跡取り娘の役割を演じる「Caretaker of the kings gold」タイプ、3 つ目は父から権力を篡奪し自らの道をいく「Taker of the gold」タイプである。これらのタイプによって事業承継の方法論が変わり、円滑に事業承継を行うためには、父と娘の関係性に合った方法を探ることが最適とされる。

図表 5 女性への事業承継パターン



出所：筆者作成

3. 調査・分析手法

3.1 調査概要

日経テレコンデータベースにて、「事業承継」に関連する記事を検索した。当データベースには 1876/12/2 以降の日本経済新聞をはじめ、日経産業新聞、日経MJ、47 都道府県の新聞、日刊工業新聞等 500 超の媒体に掲載された記事が収録されている。調査日は 2021 年 12 月 31 日であり、合計 11,743,084 件の記事データの中から「事業承継」のキーワードに該当する記事を抽出した。

「事業承継」に関連する記事には、どのような単語が使われ（共通性）、単語間のつながりを可視化し、理解する目的で、KH coder を用いた共起ネットワーク分析や対応分析を行う。記事データの分析対象は記事タイトルとする。

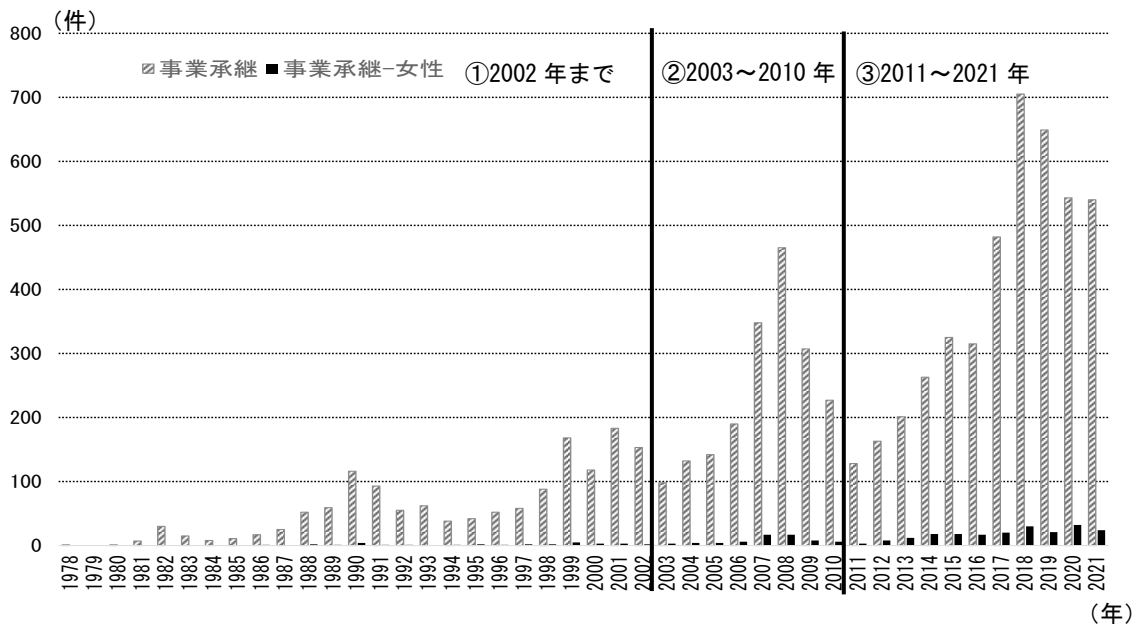
4. テキストマイニング分析と予備的考察

4.1 「事業承継」の記事データの全体像

調査の結果、「事業承継」に関する記事は 7,676 件、そのうち「事業承継」「女性」に該当した記事は 299 件であった。この中には、「女性」への事業承継に関する記事だけではなく、女性役員・女性管理職の登用や女性社員を増やす、女性の育児休暇等の女性就労、女性起業家についても含まれる（図表 14）。「男性」への事業承継に関しては、敢えて「男性」と表記しないため、「事業承継-男性」と検索すると 160 件であった。いくつかの制約条件はあるものの、「事業承継-女性」の記事は、「事業承継」全体の 3.9% である。

上記抽出データを年別に見ると（図表 6）、「事業承継」については 1978 年に記事が出現し、1999 年の 168 件から年間 100 件以上の記事があらわれ、2008 年には年間 465 件と急増した。その後 2011 年に 128 件まで減少したが、再び増加し 2018 年に 705 件に達した。「事業承継-女性」は 1986 年に出現し、約 20 年間は 10 件に満たず、2007 年と 2008 年に 17 件と最多になり、2011 年には 3 件にまで減少したものの、再び増加し 2020 年には 32 件となっている。

図表 6 「事業承継」に関する記事検索結果（年別）



注) 1953 年に 1 件あるが、その後 1977 年まで 0 件が続いたため省略した。

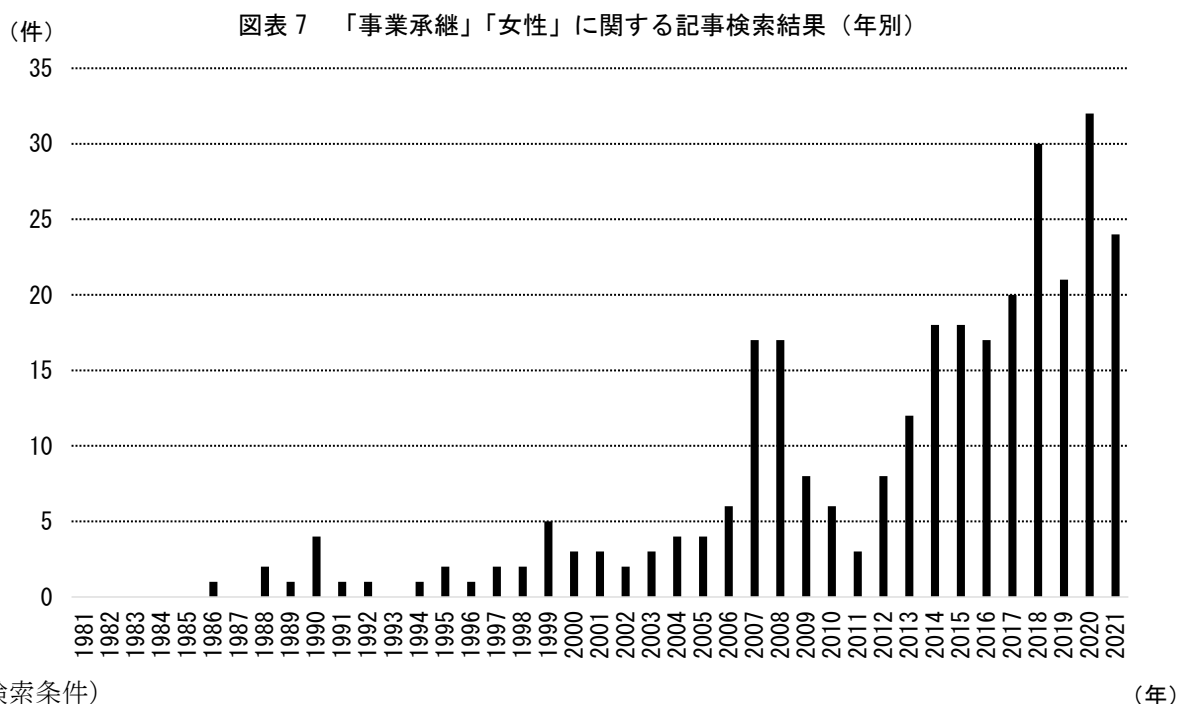
(検索条件)

掲載日付：1876/12/2～2021/12/31

検索ワード：グラフ 1 「事業承継」、グラフ 2 「事業承継」 and 「女性」

出所：筆者作成

「事業承継」「女性」をキーワードに記事検索した結果を年代別に見ると（図表 7）、1986 年から記事が出現し、約 25 年は年間 10 件にも満たなかったが、2017 年と 2018 年に 17 件と突出し、2011 年には 3 件となった後、再び増加し、2020 年に 32 件となっている。事業承継の記事データの中で、女性に関する記事は増加し続けており、近年の関心の高まりが伺える。女性の事業承継に向けた関心は、事業承継全体から見ると僅少であるが、関心度は確実に高くなりつつある。



掲載日付：1876/12/2～2021/12/31
 検索ワード：「事業承継」and「女性」

出所：筆者作成

4.2 「事業承継」に関するテキストマイニング分析結果

「事業承継」に関する記事タイトルのテキストマイニング分析の結果を見ると（図表 8）、「事業」「承継」以外で最も多く出現したのは「支援」であった。続いて「中小」「企業」であり、事業承継に関して、中小企業への支援の必要性や支援内容がトピックとして多く取り上げられていることがわかる。「銀」については、KH coder のサブグラフ（図表 9）でわかるように金融機関との結びつきである。

事業承継の支援には、「信金」「金融」の役割や「地域」「連携」が浮かび上がる。「ファンド」「投資」あるいは金融機関を通しての「コンサル」「強化」も関連付けも見られる。

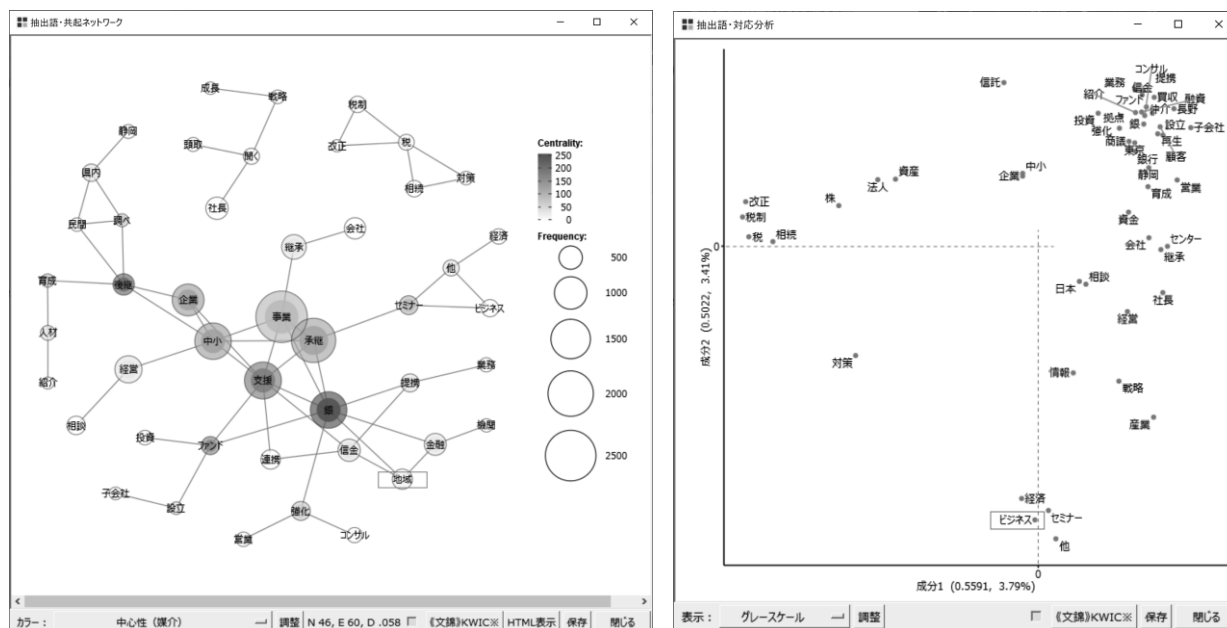
中小企業との関連では「経営」「相談」、承継との関連では「セミナー」とあり、中小企業の事業承継における支援方法が浮かび上がるが、「税」「税制」「相続」「対策」については、一つのトピックとしては見られるものの、「事業承継」や「中小企業」との関連付けは見られない。このことから、中小企業の事業承継における関心事は多岐にわたり、税制以外に個別の事情に応じた支援が求められていることがわかる。そして、事業承継の際には、特に地域の金融機関が支援の主軸となっている様子が伺える。

図表8 「事業承継」に関する記事タイトル頻出テキスト

ワード	頻出件数	ワード	頻出件数	ワード	頻出件数
1 事業	2,593	26 税制	236	51 民間	153
2 承継	1,903	27 他	227	52 機関	148
3 支援	1,307	28 地銀	223	53 情報	148
4 中小	1,275	29 税	216	54 育成	146
5 銀	1,277	30 買収	214	55 法人	145
6 企業	961	31 融資	212	56 再生	141
7 経営	687	32 経済	205	57 産業	140
8 継承	556	33 日本	197	58 課題	139
9 社長	457	34 専門	194	59 調べ	139
10 信金	457	35 商議	190	60 取引	139
11 金融	439	36 拡大	189	61 千葉	137
12 後継	415	37 人材	188	62 東京	133
13 会社	412	38 投資	183	63 子会社	134
14 地域	372	39 営業	179	64 設立	131
15 連携	339	40 業務	174	65 成長	129
16 強化	321	41 活用	173	66 資産	122
17 セミナー	316	42 創業	170	67 改正	122
18 相談	307	43 センター	166	68 拠点	121
19 ファンド	292	44 頭取	165	69 資金	121
20 提携	291	45 静岡	165	70 紹介	120
21 県内	267	46 株	158	71 銀行	118
22 ビジネス	262	47 コン	158	72 長野	118
23 聞く	225	48 戦略	157	73 顧客	115
24 仲介	244	49 サル	156	74 地方	115
25 相続	238	50 対策	154	75 支店	114

出所：筆者作成

図表9 「事業承継」に関する記事タイトルの共起ネットワークと対応分析結果



出所：KH coder を用いて筆者作成

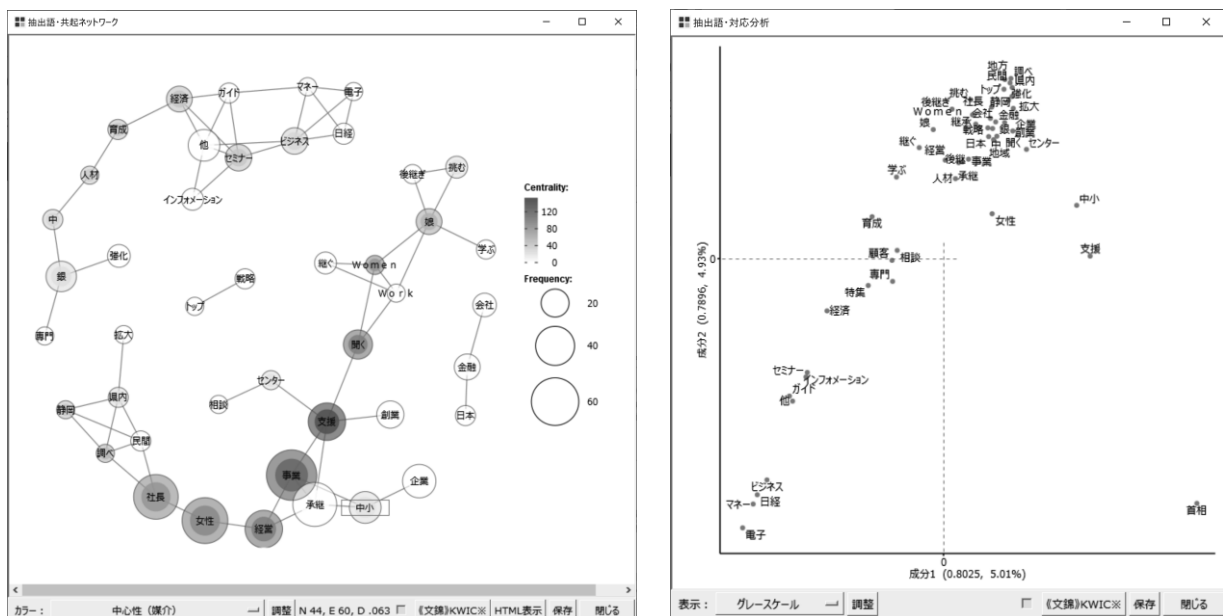
次に、「事業承継」「女性」で検索した記事タイトルのテキストマイニング分析の結果を見ると（図表 10）、「事業」「承継」以外で最も多く出現したのは「女性」「社長」「経営」「支援」であった。続いて「中小」「企業」であり、事業承継に関して、「女性」「社長」「経営」への関心、「支援」の必要性などが浮かび上がる。「銀」については金融機関との結びつきではあるが、「事業承継」や「女性」「社長」「経営」との直接的な結びつきではなく、政策的あるいは地域活性や起業、地方創生との関連になっている。

図表 10 「事業承継-女性」に関する記事タイトル頻出テキスト

ワード	頻出件数	ワード	頻出件数	ワード	頻出件数
1 事業	68	21 地域	13	41 特集	9
2 女性	56	22 インフォメーション	12	42 Work	8
3 社長	53	23 継ぐ	12	43 トップ	8
4 承継	51	24 挑む	12	44 マネー	8
5 経営	37	25 継承	11	45 拡大	8
6 支援	37	26 顧客	11	46 関西	8
7 企業	29	27 日経	11	47 首相	8
8 他	26	28 ガイド	10	48 人材	8
9 中小	26	29 育成	10	49 静岡	8
10 銀	24	30 県内	10	50 専門	8
11 聞く	22	31 産業	10	51 相談	8
12 創業	19	32 戦略	10	52 調べ	8
13 セミナー	18	33 地方	10	53 電子	8
14 ビジネス	18	34 中	10	54 ライフ	7
15 後継	18	35 日本	10	55 リーダー	7
16 金融	17	36 民間	10	56 活性	7
17 経済	17	37 Women	9	57 起業	7
18 娘	17	38 センター	9	58 現場	7
19 会社	14	39 学ぶ	9	59 再生	7
20 強化	13	40 後継ぎ	9	60 支店	7

出所：筆者作成

図表 11 「事業承継-女性」に関する記事タイトルの共起ネットワークと対応分析結果



出所：KH coder を用いて筆者作成

「支援」については、図表 9 では「信金」「金融」や「地域」「連携」との関連があるのに対し、図表 11 では、「事業」「承継」と関連しているに過ぎず、他のテキストとの関連は具体的に見られない。特記すべきは、図表 9 で見られた「ファンド」「買収」「投資」「コンサル」といった関連は図表 11 では見られず、「人材」「活用」「育成」の関連は見られる。他にも「父」「後継ぎ」「娘」「挑む」あるいは「家業」「継ぐ」「跡取り」「学ぶ」といった関連は、図表 11 にしか見られない。このことから、女性の事業承継における関心事は、事業承継全体の関心事とは異なる関連が見られ、女性が経営者になることをチャレンジととらえる様子や、応援する、支援する必要性はあるものの、資金調達面のスキームを含め、まだ具体化していない様子が伺える。

4.3 年代別に見た「事業承継」における関連語の変遷

「事業承継」に関する記事数を年別に見たときに、①2002 年まで、②2003 年から 2010 年まで、③2011 年から 2021 年までの 3 つの山ができていく（図表 6）。この 3 つの期間を年代として、年代別に記事タイトルのテキストマイニング分析を行った。

その結果、「支援」「コンサル」「仲介」といった単語は、①2002 年まで、②2003 年から 2010 年まで、③2011 年から 2021 年までと、徐々に上位に位置づけられるようになった。「ファンド」に関しては、①2002 年までは出現していなかったが、②2003 年から 2010 年まで、③2011 年から 2021 年の期間で、上位にあらわれるようになっていく（図表 12）。

年代別の記事データの共起ネットワークと対応分析の結果を見ると（図表 13）、①2002 年までは、「税制」「改正」「減税」「要望」「改革」といった税に関するテキストが特徴的に出現している。「相続」「対策」「贈与」「自社」「株」「評価」は同族企業の事業承継において、避けられない関心事であろう。「コンサル」「財務」「相談」をはじめとする支援は中心的な「事業承継」とは直接結びついておらず、それぞれが単独である。②2003 年から 2010 年になると、引き続き「税制」「改正」「拡充」はあらわれるが、「ファンド」「投資」や、「後継」「育成」「塾」も加わり、「支援」「経営」「相談」が中心にあることから、支援者や支援機関の距離が近く、これらが「連携」する様子が伺える。③2011 年から 2021 年には、金融機関も含めさらに支援の連携が強まり、「コンサル」「強化」、さらに「人材」「育成」「紹介」「業務」「提携」といった支援の多様化や「成長」「戦略」があらわれ、一方で税関連を特徴的とする語群は見られなくなる。

以上より、事業承継上の課題解決には、税制をはじめとする制度上の支援はいったん落ち着き、企業の事情に合わせた個別支援が必要とされ、親族内承継にとどまらず、M&A 手法を視野に入れた企業の成長戦略を描くといった方向性が伺える。

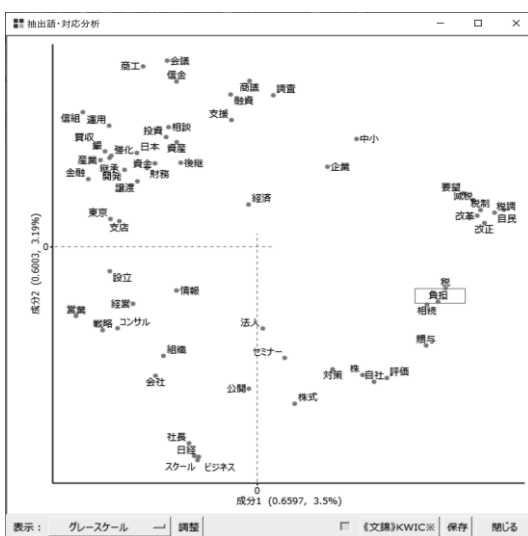
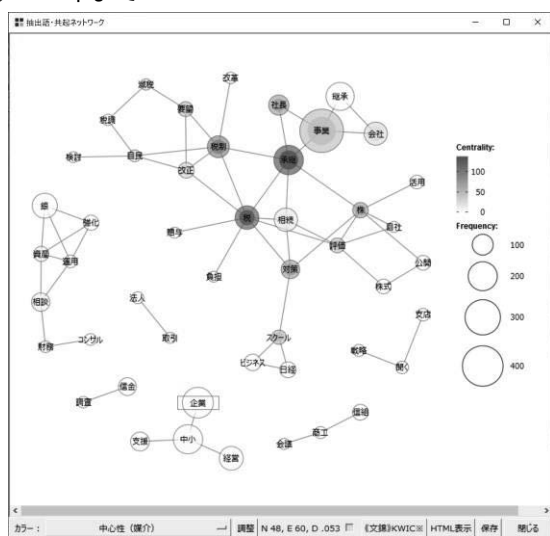
図表 12 年代別「事業承継」記事タイトル頻出テキスト

①2002年まで	(件)	②2003年～2010年	(件)	③2011年～2021年	(件)
1 事業	463	事業	593	事業	1,537
2 企業	227	中小	350	承継	1,365
3 承継	207	承継	331	支援	945
4 中小	203	支援	281	銀	865
5 継承	187	銀	265	中小	722
6 銀	147	継承	249	企業	528
7 経営	133	企業	206	経営	382
8 税	131	経営	172	金融	315
9 相続	127	他	149	信金	315
10 会社	125	セミナー	136	地域	286
11 税制	111	会社	124	後継	279
12 社長	94	強化	104	社長	277
13 支援	81	ビジネス	92	連携	275
14 対策	79	社長	86	ファンド	214
15 相談	77	インフォメーション	82	県内	207
16 信金	72	金融	79	提携	207
17 ビジネス	62	後継	77	地銀	181
18 後継	59	ファンド	71	強化	166
19 日経	57	地域	71	会社	163
20 信組	56	信金	70	相談	161
21 改正	55	相談	69	仲介	158
22 株	54	子会社	66	セミナー	154
23 強化	51	再生	65	人材	148
24 資産	50	買収	65	創業	143
25 評価	49	経済	63	融資	141
26 要望	49	提携	61	頭取	140
27 株式	48	税制	58	民間	139
28 公開	48	聞く	54	聞く	137
29 スクール	46	投資	53	コンサル	131
30 金融	45	連携	53	拡大	131
31 日本	43	営業	51	日本	130
32 活用	41	仲介	51	静岡	128
33 情報	36	県内	48	商議	124
34 支店	35	情報	48	専門	124
35 仲介	35	戦略	47	買収	121
36 運用	34	融資	45	継承	120
37 専門	34	業務	43	経済	114
38 聞く	34	育成	42	千葉	111
39 商議	33	来月	42	調べ	111
40 組織	32	機構	41	センター	110
41 営業	31	センター	39	課題	109
42 自民	31	コンサル	38	業務	109
43 商工	31	株	38	ビジネス	108
44 戦略	31	税	38	活用	107
45 開発	30	相続	38	機関	101
46 財務	30	塾	36	投資	100
47 資金	30	専門	36	営業	97
48 投資	30	法人	36	コロナ	96
49 法人	30	講座	35	成長	96
50 コンサル	29	拡充	34	地方	95

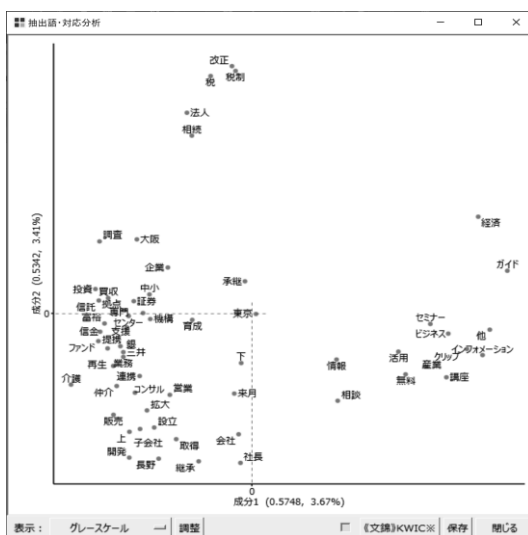
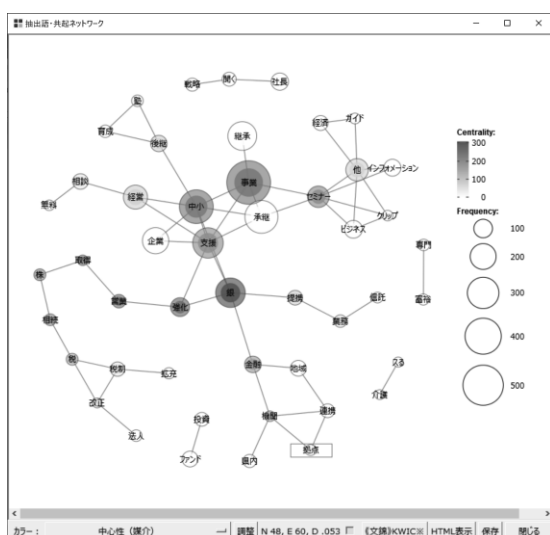
出所：筆者作成

図表 13 年代別サブグラフと対応分析結果

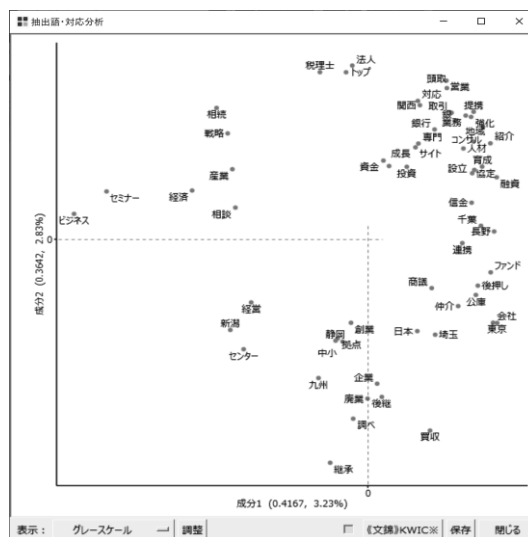
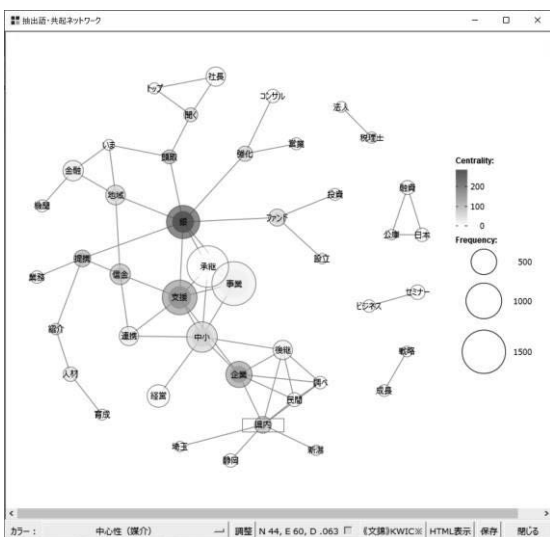
①2002 年まで



②2003 年～2010 年まで



③2011 年～2021 年まで



出所：KH coder を用いて筆者作成

4.4 「事業承継」の承継パターン

「事業承継」「女性」で検索した 299 件の記事データに、「女性後継者」(7 件)、「跡取り娘」(30 件)、「後継ぎ娘」(5 件)の検索結果を追加し、341 件の記事データの中から、女性後継者に関する記事を特定する。タイトルあるいは記事内容から、「女性への事業承継, 女性後継者」「女性経営者, 女性起業家」「女性役員, 女性管理職」「女性社員, 女性の就労」「その他女性関連」「女性に関連なし」に分類した(図表 14)。その結果、「女性への事業承継, 女性後継者」に該当する記事は 79 件であり、1986 年に初めて 2 件掲載されている。1986 年は「男女雇用機会均等法」が施行された時期である。3 件目は 1989 年に松下電器商学院女子部の記事が掲載されており、家業に入る予定あるいは事業承継予定の女性が経営学を学び、家業を支えるとともに松下ブランドへの忠誠心を強くする様子が記事になっている。まさにファミリービジネスの女性の役割が描かれている。

図表 14 「事業承継」「女性」に関する記事分類

分類	件数
女性への事業承継, 女性後継者	79
女性経営者, 女性起業家	43
女性役員, 女性管理職	16
女性社員, 女性の就労	89
その他女性関連	58
女性に直接の関連なし	56
合計	341

出所：筆者作成

「女性への事業承継, 女性後継者」に該当する記事 79 件の中から、氏名が掲載されている 54 名の女性後継者を抽出した(図表 15)。記事内容により判明する範囲で分類すると、「父から娘への承継」が 32 名、「母から娘への承継」が 3 名であり、先代の性別は不明だが「娘への承継」が 9 名を入れると、約 8 割は「娘への承継」であった。その他には、「夫から妻への承継」が 2 名、親族外承継が 2 名、誰から誰への承継かはわからないが「家業を継いだ」4 名、事業承継であることのみ判明した 2 名を含めて、女性への事業承継の多くは「父から娘への承継」であることがわかる。

Dumas (1990) の 3 つタイプは、多くの場合、1 つの記事データから判別することは難しいため、日経テレコン記事データから抽出された中小企業の女性後継者の中では、日本電鍍の伊藤麻美氏、石坂産業の石坂典子氏、ダイヤ精機の諏訪貴子氏、ホッピービバレッジの石渡美奈氏のみ判別を試みた。日本電鍍以外の 3 社は父から娘への承継であるが、日本電鍍の場合は、創業者である父が亡くなった後に親族ではない役員が後継者となったが経営がうまくいかず、複数回の経営者交替を経て、創業者の娘が事業を継いでいる。

石坂産業は、娘にやりたいことがあり、入念に準備して父を説得するといったことはあったが、「父の夢を私が実現させる」という思いからは、父の意向を第一に行動する「Caring for the father」に近い。ダイヤ精機は、父の存命中は、何度も経営方針の違いから対立が見られたが、父の逝去により事業承継しているため、「家業を助ける」姿勢から「Caretaker of the kings gold」といえる。ホッピービバレッジは、先代の父との関係は良好で対立は見られず、父を助け暖簾に忠実に跡取り娘を演じる「Caretaker of the kings gold」に近い。日本電鍍は、経営がうまくいかなかった前経営者からの承継では、権力を篡奪し自らの道をいく「Taker of the gold」であるが、実質的に父からの承継と捉えると「父が築いた功績を私が守る」娘の思いは「Caring for the father」といえる。

女性への事業承継は全体として、先代との関係が良好で、創業者として基本的に経営理念は引き継いでいくが、これまでにはない新しいことには取り組んでいく姿勢が見られる。共通目標はありながら、そこに至るプロセスは違う。時代の変化に合わせ、あるいは顧客ニーズに迅速に反応して、新しい商品・サービスの開発を行い、家業としての事業の持続可能な将来を見据えて行動する点が目立つため、父の意向を第一に行動する愛娘としての役割を演じる「Caring for the father」、父を助け暖簾に忠実な跡取り娘の役割を演じる「Caretaker of the kings gold」に近い。

図表 15 日経テレコン記事より抽出した女性後継者の承継パターン

No	日付	媒体	社名	代表者名	所在地	承継パターン
1	1989/04/14	日経産業	鉄デンキ	鉄真紀	兵庫県多可郡	父→娘
2	1989/04/14	日経産業	山本電機	山本優子	愛知県岡崎市	父→娘
3	1989/11/30	日経夕刊	アリストクラト	ジョイス・ラボス	フィリピン・マニラ	母→娘
4	1994/11/28	日経夕刊	ブラネット三友	竹内美千代	東京都中野区	父→娘
5	1994/11/28	日経夕刊	岡本ホテル	岡本美奈子	静岡県熱海市	母→娘
6	1994/11/28	日経夕刊	オカダ	岡田由美	大阪市	父→娘
7	1999/02/23	日経夕刊	土屋酒造	土屋桜子	東京都狛江市	父→娘
8	1999/02/28	日経	テクノロジー甚左衛門	大橋清美	茨城県竜ヶ崎市	娘へ
9	2001/06/07	日経兵庫	トープラ	北沢美枝子	大阪府東大阪市	父→娘
10	2001/06/07	日経兵庫	フソー	大野すみ子	兵庫県尼崎市	父→娘
11	2004/09/14	日経夕刊	エアアシエンペクス	江村林香	東京都新宿区	親族外承継
12	2005/03/09	日経夕刊	安達太陽堂	長谷川桂子	岡山県新見市	娘へ
13	2006/08/21 他	日経名古屋他	日本電鍍工業	伊藤麻美	さいたま市	娘へ
14	2010/07/17	日経夕刊	大泉書店	大泉満佐子	山形県新庄市	母→娘
15	2011/10/15 他	日経西部他	糺屋本店	浅利妙峰	大分県佐伯市	父→娘
16	2012/02/20	日経産業	マロニー	河内幸枝	大阪府吹田市	父→娘
17	2012/09/27 他	日経静岡他	蒲原屋	新谷琴美	静岡市内	公募
18	2013/01/05	日経名古屋	護国之寺	広瀬有香	岐阜市	父→娘
19	2013/01/30 他	日経産業他	小金屋食品	吉田恵美子	大阪府大東市	父→娘
20	2014/01/11	日経	銀座いせよし	千谷美恵	東京都中央区	娘へ
21	2014/01/11	日経	山の壽酒造	山口郁代	福岡県久留米市	娘へ
22	2014/07/08	日経近畿B	みす武	大久保和佳	京都市	娘へ
23	2014/07/08	日経近畿B	サンプル	佐藤可奈	大阪市	(家業)
24	2014/07/08 他	日経近畿B他	うまもん	中野百合子	山口県岩国市	(家業)
25	2016/06/01	日経MJ 流通	大塚家具	大塚久美子	東京都江東区	父→娘
26	2016/06/27 他	日経産業他	森トラスト	伊達美和子	東京都港区	父→娘
27	2016/07/16	日経近畿B	新征テクニカル	与那嶺まり子	兵庫県尼崎市	(家業)
28	2016/07/16	日経近畿B	大阪糖菓	野村しおり	大阪府八尾市	-
29	2016/07/16	日経近畿B	比叡ゆげ本舗ゆげ八	八木幸子	滋賀県守山市	夫→妻
30	2016/07/16	日経近畿B	ユージン精機	小谷真由美	京都市	夫→妻
31	2016/07/16	日経近畿B	大阪バネ工業	笠井洋子	東大阪市	父→娘
32	2016/07/16 他	日経近畿B他	平安伸銅工業	竹内香予子	大阪市	娘へ
33	2017/08/14 他	日経他	石坂産業	石坂典子	埼玉県三芳町	父→娘
34	2017/08/14 他	日経他	ダイヤ精機	諏訪貴子	東京都大田区	父→娘
35	2018/03/26	日経	-	鈴木みどり	奈良県	(家業)
36	2018/03/26	日経	上羽絵惣	石田結実	京都市	父→娘
37	2018/03/26	日経	梅乃宿酒造	吉田佳代	奈良県葛城市	父→娘
38	2018/11/26	日経	宗家花火鍵屋	天野安喜子	東京都江戸川区	父→娘
39	2018/11/26	日経	竹下製菓	竹下真由	佐賀県小城市	父→娘
40	2018/11/26	日経	中央葡萄酒	三沢彩奈	山梨県甲州市	父→娘
41	2019/03/22	日経	マックス	大野範子	大阪府八尾市	父→娘
42	2019/11/06	日経北海道	一平本店社	石塚千津	北海道室蘭市	父→娘
43	2019/12/04	日経埼玉	河村屋	染谷静香	埼玉県三芳町	父→娘
44	2020/02/28	日経産業	オカモトヤ	鈴木美樹子	東京都港区	父→娘
45	2020/02/28	日経産業	ユタカ産業	野口恵理	東京都世田谷区	-
46	2020/02/28	日経産業	結城商事輸送	結城恵美	横浜市	父→娘
47	2020/05/19	日経産業	湯建工務店	大関泰子	東京都大田区	父→娘
48	2020/07/01	日経東京	時津洋(ナガ・ドリーム・ファクトリー)	吉岡幸織	東京都千代田区	父→娘
49	2020/12/19	日経東京	TDM1874ブルワリー	石田美寿々	横浜市緑区	娘へ
50	2020/12/19	日経東京	佐藤農園	佐藤愛美	横浜市緑区	娘へ
51	2021/01/06	日経中部	寿商店	森朝奈	名古屋	娘へ
52	2021/05/03	日経	東横イン	黒田麻衣子	東京都大田区	父→娘
53	2021/10/06	日経	センシヨー	堀内麻祐子	大阪市	父→娘
54	2021/10/20	日経	ホッピービバレッジ	石渡美奈	東京都港区	父→娘

(検索条件)

掲載日付：1876/12/2～2021/12/31

検索ワード：「事業承継」and「女性」の記事データから女性後継者名を抽出

出所：筆者作成

5 おわりに

本稿は、日経テレコンデータベースの記事データから、「事業承継」の理解や位置づけがどのように変化してきたのかを、年代別および女性後継者に着目して分析し、予備的に考察した。また、今後の定性研究に繋げるべく、女性に事業承継した企業名および後継者名を抽出し、事業承継のパターンを分類した。

税制面では、「経営承継円滑化法」による事業承継に関連する税制が改正され、特に個人を含む小規模事業者が事業用資産を移転する際に発生する税の猶予・免除措置が設けられた。金融面では、自己株式の買取りや納税資金等の事業承継の際に発生する資金に対する貸付や、信用力低下による経営への影響を緩和するための保証枠の拡大などが利用できるようになってきており、経営者保証なしに融資の実行が受けられる可能性も広がってきた。事業承継の際に新分野にチャレンジする際の補助金や、事業承継センター等の支援機関による相談、マッチングの場も用意されつつある。こういった制度を整備する背景には、中小企業経営の実態について、新聞記事をはじめとするメディア媒体が取り上げて、社会課題として注目を集めてきた成果もあろう。

中小企業の経営者高齢化、慢性的な後継者不足に起因して、近年に見られる事業承継への関心の高さは理解できたものの、課題解決についての知見の蓄積はまだ少なく、初期段階といえることから、今後も継続的に動向分析を行う必要がある。

女性の事業承継に関しては、ロールモデルが少なく、後継者を取り巻く事業環境もさまざまで、後継者あるいは後継者候補が参考にできる事例を探すのは容易ではない。新聞記事等メディアの露出が増えることでロールモデルとして示すことができ、これから事業承継を予定する企業にとって女性が後継者選択の一つとなり得る可能性を示すためにも、今後の研究に繋げたい。具体的には、アンケート結果を用いた定量分析およびインタビュー結果を用いた定性分析を進めていきたい。

- 1) 事業承継について、堀越（2017）は、創業した経営者が後継経営者へと事業を承継するまでの一つの世代の終点であり、次の世代の起点としても位置付けられるものとしている。『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。また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り、後継者に承継すべき経営資源は、「人（経営）」「資産」「知的資産」の3要素に大別されている（中小企業庁，2016）。
- 2) エヌエヌ生命（2020）によると、中小企業の女性後継者206名への意識調査の中で、「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。
- 3) 中小企業全体の後継者内訳をみると（図表4）、息子への承継42.8%に対し、娘への承継は2.3%にとどまる。配偶者への承継は2.6%であり、ここには妻から夫への承継も含まれるが、2.6%すべてが夫から妻への承継と考えても、女性への承継は5%程度と推察できる。

<参考文献>

- Barbara, S. H. & Wendi R. B. (1990). Women, Family Culture, and Family Business. *Family Business Review*, 3(2), 139-151.
- 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.
- Cole, P. M. (1997). Women in Family Business. *Family Business Review*, 10(4), 353-371.
- Dumas, C. A. (1990). Preparing the new CEO: Managing the father-daughter succession process in family businesses. *Family Business Review*, 2(2), 169-181.
- Dumas, C. (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, pp.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.
- Salganicoff, M. (1990). Women in family business: Challenges and opportunities. *Family Business Review*, 3(2), 125-138.
- 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.
- Wang, C. (2010). Daughter exclusion in family business succession: A review of the literature. *Journal of Family Economic Issues*, 31(4), 475-484.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy*, San Francisco: Jossey Bass.
- 足立裕介・佐々木真佑 (2018) 「親族外承継に取り組む中小企業の実態」『日本政策金融公庫論集』第40号, pp.33-52.
- エヌエス生命 (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) .
- 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 (2010) 「事業承継における経営理念の役割—正見の事例を中心に—」『九州産業大学経営学会経営学論集』第21巻第2号, pp.1-17.
- 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会経営学論集』第23巻第3号, pp.1-13.
- 神谷直泰 (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.
- 清成忠男・田中利見・港徹雄 (1996) 『中小企業論』有斐閣.
- 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巻, 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.
- 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巻, pp.46-53.
- 後藤俊夫 (2013) 「事業承継とファミリー・ガバナンス」『事業承継』第3巻, pp.26-39.
- 近藤信一 (2013) 「中小企業の親中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 (2016) 「事業承継ガイドライン」2016年12月
<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2016/161205shoukei1.pdf> (2019年7月6日アクセス) .
- 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 (2021) 『2021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 (2022) 「全国「女性社長」分析調査」(2022年)
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p221108.pdf> (2023年6月27日アクセス) .
- 堀越昌和 (2013) 「中小企業における企業文化の承継に関する一考察」『東北大学経済学会研究年報経済学』第73巻第3号, pp.181-206.
- 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巻, pp.44-57.
- 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.
- 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るべきか—」『中小企業総合研究』創刊号, pp.62-85.
- 谷地由ゆかり (2009) 「ファミリービジネスの重要性と健全な発展に必要な視点—ファミリービジネスの事業承継事例を通じた考察—」『信金中金月報』第8巻第2号, pp.68-82.
- 横澤利昌 (2012) 『老舗企業の研究改訂新版』生産性出版.