

ファミリービジネスにおける 女性後継者に関する調査発表

～女性後継者の承継動機～

2021年6月17日

一般社団法人日本ファミリービジネスアドバイザー協会（FBAA）

女性の活躍推進委員会

0. 発表の流れ

1. 調査の背景
2. 問題提起
3. 事例調査
4. 調査結果
5. 考察

1. 調査の背景

後継者不在



女性の社会進出

女性経営者の割合は約8%と増加
その内訳の約半数が同族承継（帝国データバンク2019年）

同族企業内の女性親族も

「一人の経営者」として、
そのリーダーシップが問われるようになっている

2. 問題提起

①キャリア選択の自由

②マネジメントスタイルの変化

① キャリア選択の自由

「後継者は男」という価値観の終焉

- 「就職より就社」 家業入社もまた『就社』のひとつ
やりたいことかどうかを自分に問う前に「仕事＝家業」
- 「性別による役割分担」
女性は裏方、内向き仕事、男性のサポート

同族企業の承継も、こうした価値観に
支配されていた

①キャリア選択の自由

21世紀の職業選択

- 「自己実現」「好きなことを仕事にする」

- 女性の社会進出が進展

価値観の変化にともない

親族内女性が自らのキャリアとして承継を主体的に選択する、という事例が増加

事業承継にもキャリア志向が現れている！

② マネジメントスタイルの変化

高度経済成長・20世紀後半の中小・中堅企業
経営者のトップダウン型マネジメント
イノベーションが遂行され、発展

現代：雇用者の意識変化や働き方改革



トップダウン型（多様性の欠如）では行き詰まる・・・

② マネジメントスタイルの変化

VUCA *時代に求められるマネジメントスタイルは・・・？

チーム型経営、ティール組織など
新しいマネジメントスタイルが生まれている



女性後継社長の出現、活躍を後押ししているのでは？

*VUCA・・・Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguityの頭文字をとったビジネス用語

3. 事例調査 ①インタビュー

- 調査期間 2020年2月～6月
- 調査方法 対面インタビュー（オンライン含む）10名
- インタビュー項目（抜粋）

◎あなた自身の経緯について

1. どのようなきっかけでファミリービジネスへの関与を考え始めましたか？なぜそう考えたのですか？
2. 現在の役職についての経緯を教えてください。
3. その役職につくまで、周り（父親、母親、兄妹、親族、番頭など）からどのようなサポートを受けましたか？

◎ファミリービジネスにおける困難について

1. あなたがファミリービジネスに関わる中で、どのようなことが障害となりましたか（なっていますか）？
2. あなたがファミリービジネスに関わることで諦めなくてはならなかったことはありますか？それは、どんなことですか？

◎キャリアと家庭生活のバランスについて

1. ファミリービジネスに関わる上で、仕事と家庭生活の間にジレンマやプレッシャーを感じていますか？

3. 事例調査 ②書籍・web記事

- 調査期間 2020年9~11月
- 調査方法 女性後継者に関する書籍、web記事より事例収集
- 対象者 5名



事例一覧①

対象者	業種	入社時		社長就任時	
		入社年齢	本人コメント（入社のかっけ、入社時の思いなど）	就任年齢	就任時の意思
A	製造業	30代半ば	自分の中に必然性が生じて、 自分で決めたことだから	30代半ば	自分のため。 自分の気持ちに正直に自分の人生を歩んでいたらこうなっていた。
B	製造業	28才	父の体調不良と自分の転職検討時期が重なり、 結婚するとともに家業に入ることを決めた。	33	事業で 結果を出したい から
C	人材派遣業	27才	アスリート引退後のキャリアとして、 母親の跡を継ぐことを意識して入社	33	母親逝去、 心づもりはできていた。
D	士業	34才	家業と自分のやりたいことの 納得する落としどころ がみつかった	未就任	—
E	キャンプ用品等の製造・小売業	24才	自分にしかできない文化ってなんだろう？ と考え抜いて いきついたのが私の中にしみこんでいるアウトドア という文化だった。	32才	2019年末に会長から改めて社長交代の打診があり、「やります」と伝えた
F	人形師	不明	海外留学時、深く心を動かされるものはなかった。友人に「 家の仕事が素敵すぎるから、それ以上のものは見つからないんじゃないかな？ 」と言われ、家業を継ぐ決意。	不明	「愛を伝えるための お人形を作るのが使命 」と思えるようになってから、人形師を名乗ることに少しずつ抵抗がなくなってきた。
G	菓子製造業	22才	寿退社のつもりで入社。幼い頃から後継者は弟だと聞かされて育ち「自分が継ぐなんて思ってもみなかった」が、最初に配属された工場 仕事の面白さに目覚める 。「本当にこの仕事が好きだったんでしょね」	40才	今まで部下たちと積み上げてきたものを生かすには、私が受けるしかないと思った
H	産業廃棄物処理業	20才頃	ネイリストになるための資金稼ぎ（5年経った頃から「 この仕事は社会に必要不可欠だ 」と思うようになる）	30才	「父の想いは継げる」という自信 。私が何とかしなければならなかった

事例一覧②

対象者	業種	入社時		社長就任時	
		入社年齢	本人コメント（入社のかっかけ、入社時の思いなど）	就任年齢	就任時の意思
I	建材卸業	20代後半	自身の転職タイミングと親の体調不良（癌）が重なった 後継者とは意識しないまま、とりあえず入社	35才頃	先祖への思い 社員の人生を担っている責任
J	金属加工業	20代中頃	本当はやりたくはなかった けれど、この赤字の会社を守るのは私しかない、と思った。小さいころから親しんできた職人さんの生活を守りたかった。	40代中頃	ここで 私がやめたら会社は終わってしまう と思い定め「継がせてほしい」と言った
K	食品加工業	37	離婚後の職として父が呼んでくれた。 自ら望んだことではない という気持ちがあり、いつか辞めるつもりだった	50才前後	父のつくった 社員の幸せ を守りたい 兄がやらないから自分が、という気持ち
L	製造業	22	語学スキルを買われて手伝う。 腰掛気分で入社。	42才	母を解放してあげたい
M	建設業	31	創業家の誰かが会社のことを知っておかなければという責任感のなか、 やれるのは自分しかない なかった。とりあえず手伝ってみようという気持ちで入社	37才	社員の幸せ
N	製造業	23	父親が脳梗塞で倒れる。オーナーの後継者（株式の引受け手）という意識はあったが、 入社段階ではビジネスの後継者という意識はなかった。	28才	引き継いだ親族外社長がうまくいかず。父の遺言「 社員とその家族の幸せを守る 」のため自分が代表になった。
O	建材卸業	26	父親が癌で死去、両親は離婚しており 一人娘のため 相続人となる	34才	「 次につなげなければ 」という思い

4. 調査結果

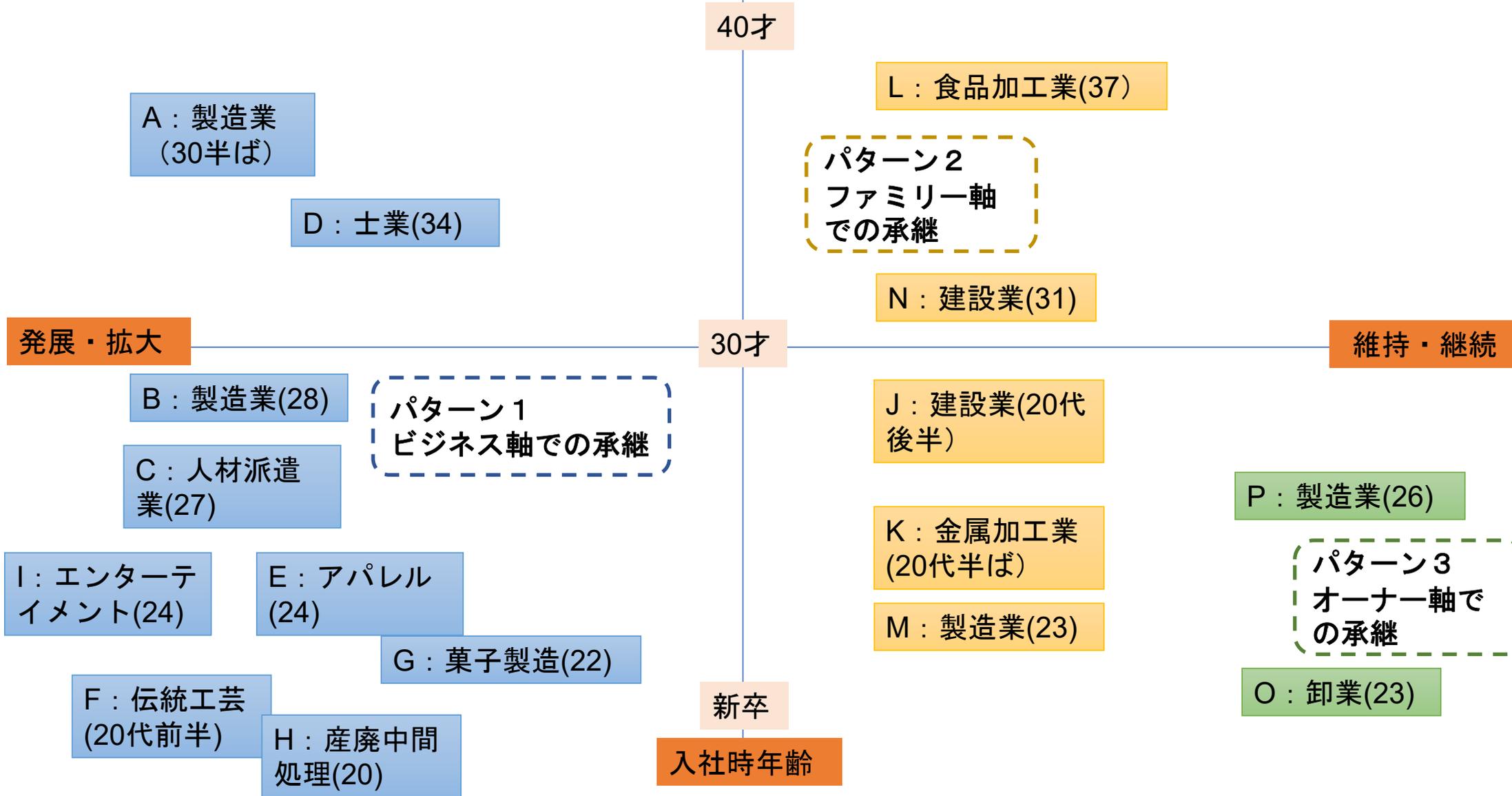
(1) 女性後継者のキャリア志向の違いからみる承継の動機

	3サークルから みる軸	承継の動機	キャリア志向
パターン1	ビジネス軸	事業への意欲	事業に対するビジョンの達成
パターン2	ファミリー軸	継続への意志	社員の幸せ、先祖への恩義、継続することの価値
パターン3	オーナー軸	相続による義務	予期せぬタイミングでの相続発生によって生じた承継 (主体的なキャリア選択ではない)

表「女性後継者のキャリア志向の分類」

入社時年齢

() 内の数字が入社時年齢



入社時年齢

4. 調査結果

(2) 個別事例からみる生の声

B 製造業

(入社：父の体調不良と転職時期の重なり、就任：結果を出したい)

- ✓ 創業者の孫、父から引き継ぐ。3人姉妹の末っ子。夫は常務取締役。
- ✓ 母と姉二人は医療関係者。姉二人がずっと優等生に見えていた。母や姉には素直に甘えられなかったし、医者になろうとも思わなかった。
- ✓ 教育方針として、女性はしっかり手に職を持って経済的に独立をするように言われていた。一生自分で食っていける職業に就きたいと思っていた。一方で、あえて姉とは同じ職業にはつかないぞとも思っていた。姉妹の中で個性を出そうと思って一番反発していた。
- ✓ 結婚当初、自分は自営業、夫は外で働くという方針を二人で決めていた。しかし自分にはビジネス知識、業界知識が乏しい自覚があり仲間の必要性を感じていたとき、隣に最高の人がいた。一年くらい粘って説得して入社してもらった。
- ✓ 社長に就任したのは父の体調もあるが、私たち夫婦が考える方針の違いが露呈し、責任を取る分社長を代わってくれと言った。会社を個人商店からパブリックにして透明性を確保し優秀な社員を採用していく。組織のあり方が変わる段階だと思った。そこに父との間で接点見いだせなかった。父にとって過去否定されているようで、私はこれからやっていくことを理解してほしい、というすれ違い。
- ✓ しかし反対を押し切り取り組んだ結果、社長に就任して2年経過した頃から実績が出始めた。父を否定しなくても自分達の正当性を担保できるという実感がもてるようになって、家族としての関係が好転し始めた。
- ✓ ファミリーで引き継ぐ必要はない。今後も会社が社会に役立つ器にしていきたい。会社の歴史を語るのは主人よりも自分の方が向いていると思うし、今はファミリーに対して批判的な気持ちはない。子供が会社をどうするかは自由に決めたらいいと思う。

L 製造業

(入社：腰掛気分で入社、就任：母を解放してあげたい)

- ✓ 父が創業。母から引き継ぐ。3人姉妹の末っ子。夫は取締役。
- ✓ 最初から後継者候補であったわけではない。長女がお婿さんを取り、養子に入ってもらった。家業とは関係のない会社に勤務していたが家業から英語必須要員がほしいとの要望を受け転職。
- ✓ 家業に入っても、忙しいわけでもなく、やりがいはなかった。義理の兄もいたから、自分は継ぐわけではないし、結婚願望も強く、気ままに腰掛けでやっていた。しかし、義理の兄から「自分にはできない」との相談があり、そんなときに父に癌が見つかった。入社して5年後に父が他界。
- ✓ その後母が社長就任。自分も英語関連の仕事だけでなく会社でできることは全部やってきた。とにかくがむしゃらにやってきた。私は母と一緒に会社をつぶさないぞ！と自分に負わせてしまった。
- ✓ しかし時代についていくのは大変で、時代に必死についていく母の姿を不憫に思うようになっていった。母が元氣なうちに解放してあげたくなった。母との関係は良好ではなかった。ずっと母にコントロールされている感じがあった。その関係が変わったのは30代後半副社長になってから42歳で社長になるまで。母も私も互いの付き合い方が分かってきたような感じがあった。
- ✓ 代替わりはスムーズだった。スムーズにいった要因は、母の執着のなさ。会社に執着をもたなかった。会社と家族のために生きてきた。あとは〇子の好きなように。今の時代にあったように、〇子の人脈で起こることが起きるからと、任せてくれた。「〇子が頑張ることで、〇子が出てきたなら私は引き際だなと思った」と言われた。
- ✓ どれだけ会社に対して親身なれるかが大事で、惜しまずやってくれるのは身内だけだと思う。最終的には夫は心強いなと思う。

N 製造業

(入社：後継者という意識はない、就任：父の遺言で)

- ✓ 創業者の孫、父から引き継ぐ。二人姉妹の長女。夫はかつて取締役であったが、現在は海外にて自分の会社を経営。
- ✓ IT業界でキャリアを積んでいたが、父が癌を患い、姉妹とも家業に興味はなかったが、誰かが分かっている、ということ自分で入った。
- ✓ 入社後、父はずっと闘病生活であったため、会社のことは何も教わらなかった。
- ✓ 父親が癌末期で緩和病棟にいるとき、息も絶え絶えに「社員とその家族の幸せを守ってくれ」と繰り返し、「わかった、大丈夫だから」と言うしかなかった。
- ✓ 遺言をビデオに撮り、後継者社員も指名したが、父親死後、何も遺言通りに進まず、遺言とは別の人が社長になりたがるなどのことが起きた。「このままじゃだめだ」と思ったとき、父と祖父が夢に出て「代表をやれ」と言い、「わたし来年から社長やります」と役員全員に宣言。その後、反発しあっていた役員が一致団結して私を潰しにかかった。それでも、「社員とその家族を幸せにする」という先代との約束があったから、今に見てろよ、と思って頑張った。
- ✓ 父に「女性が会社を継ぐ」という発想はなかったので、見合いを勧められた。メインバンクに依頼、結婚相談所に登録、お見合いおばさんなどにも会った。
- ✓ 父親が亡くなる前日に第一子を出産。娘に対する申し訳なさがある。「どうしてお母さんはお迎えに来ないの？」と娘から聞かれる。仕事がうまくいかないときに「子どもを犠牲にして一体自分は何をやっているんだろう」と自分に対する情けなさを感じるときはある。近所のファミリーサポートの方6人くらいに支えられている。

5. 考察 女性後継者のキャリア志向の違いからみる承継の動機

本人がもともと持っているキャリア志向が、承継動機にも反映している

【過去】直系女子が承継する理由

「直系男子がない」「先代（主に父親）の急逝によりやむを得ず」



【今回の調査】直系女子が承継する理由

「新しい社会的価値を創出するために家業を継ぐ」という前向きなキャリア志向が半数以上

**「女性後継者は男性後継者不在時の代替」ではなく
企業の社会的価値も向上している**