

## 女性の事業承継における現状と課題

### ～選択的夫婦別姓の議論に見えるもの

小林 博之

(グロービス経営大学院教授 (株)ソーシャルキャピタルマネジメント 代表取締役社長  
日本ファミリービジネスアドバイザー協会 プレジデント 一般社団法人日本跡取り娘共育協会 代表理事)

小松 智子

(小松建設工事(株) 取締役 ケアアンドエス(株) 取締役 一般社団法人日本跡取り娘共育協会 パートナー)

### 要 旨

女性活躍が叫ばれて久しい。しかしながら、女性社長比率はいまだ8%にとどまり、事業承継においても男性が承継する場面が圧倒的に多いのが現状である。

女性の事業承継が進まない背景には、①親世代の意識など文化的背景、②後継者となる女性が現経営者のようなマネジメントスタイルは自分にはできないと思ってしまう心理的背景、③夫婦同姓を余儀なくされる中で支障が生じているなどの制度的背景、さらに④身近にロールモデルがない、女性の事情をよく理解した承継支援が手薄である等の支援の枠組み不足など、さまざまな課題が挙げられる。これらにつき、現女性経営者・後継者とのネットワークをつくる協会でのヒアリングを通じて明らかになった実態を踏まえ、論じていきたい。

なお、現在選択的夫婦別姓制度導入の可否が政策レベルで協議されているが、夫婦同姓制度が女性後継者・経営者にとって心理的・実務的なハードルになり、女性の事業承継を円滑に進める上で支障が生じている点について、独自に行ったアンケート調査結果の分析をしつつ論じたい。

キーワード 事業承継, 女性活躍, 選択的夫婦別姓, 起業と承継の違い, 事業承継支援

### **Abstract**

Women have been seen as important human resources in our society for long time however, the ratio of female presidents has remained still only 8% and the business succession has been conducted by mainly looking at male successors.

The reasons why women's business succession is not progressing are (i) cultural interpretation (e.g. parents' mindset), (ii) psychological barrier; female candidates get overwhelmed with the management roles and responsibilities demonstrated as-is leaders, (iii) structural and systematic barrier such as female's changing her surname, and (iv) lack of professional supports such as a mentorship provided by female family business leaders or appropriate services to facilitate customized succession plans for each of female candidates. This paper analyzes above four obstacles from the interviewing through the workshops and networking activities that the association has provided female potential family business leaders and successors. Currently, it is being discussed at the policy level whether to introduce a selective surname system for married couples. However, this research specifically implies how the issue of compulsory change of surnames for female leaders has physically and mentally hampered their business succession by referring to the result of a survey that we independently conducted.

Keywords: business succession, empowerment of women, selective surname system for married couples, difference between business succession and entrepreneurship, assistance for women's business succession

## I 女性の事業承継の現状

女性活躍が叫ばれて久しい。2003年に男女共同参画基本計画において設定された目標では、「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度となるよう期待する」とされた。しかしながら、帝国データバンクの「女性社長比率調査」(2021)によれば、女性社長比率ははまだ8.1%にとどまっており、特にこの3年は足踏み状態となっている(図表1)。新任女性社長の年代構成比を見ても、70歳代以上が20.9%を占めており、経営者の死去にともない配偶者が引き継ぐなど(図表2)、女性が事業を積極的に承継していくという状況にはほど遠い現状にある。

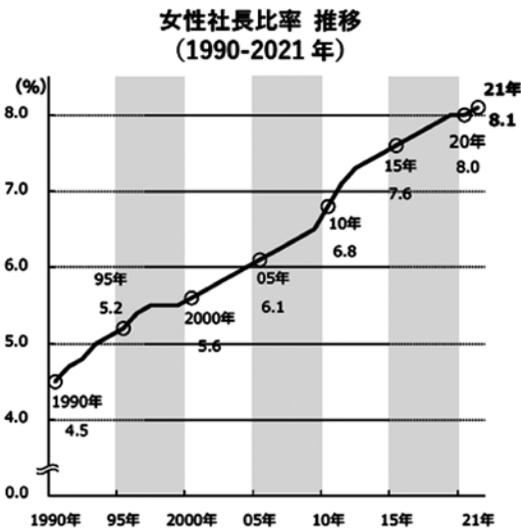
2021年に策定された第5次男女共同参画基本計画において、「2020年代の可能な限り早期に指導的地位に占める女性の割合が30%程度となるよう目指して取組を進める」という新しい目標が設定された。この目標を達成するためには、大企

業における女性役員数の一層の増加、女性管理職比率の一層の引き上げのみならず、中小企業においては女性経営者比率を飛躍的に引き上げることが重要と考えられる。

そのためには、女性が新しく事業を興して経営者になることに加え、事業承継の場面においても女性の承継が当たり前に行われる社会創りが不可欠と考えられる。については、女性の事業承継における課題を明確にしたうえで、それらの課題解決を図り、女性の事業承継が急速に広まることが求められている。その結果、日本経済全体の活力を取り戻し、男女の隔たりなく皆が生き生きと暮らせる社会創りにつながっていくと考えられる。

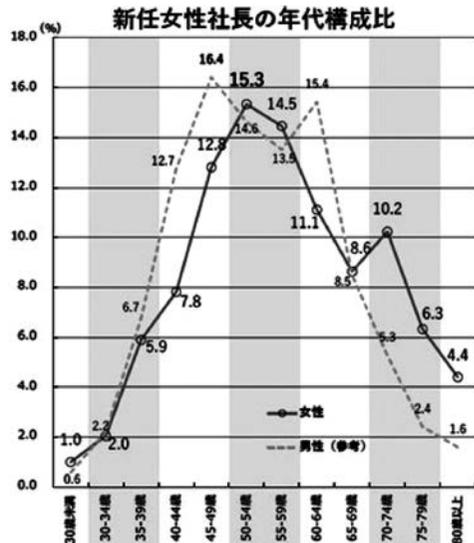
## II 女性の事業承継にあたっての課題

こうした現状を踏まえ、事業承継の場面において女性が経営者になるには何がハードルになっているのかにつき考察を加えたい。筆者らは、一般社団法人日本跡取り娘共育協会を2019年に設立し、70名を超える女性承継経営者(事業承継を



【図表1 女性社長比率】

(出所:「女性社長比率調査」, 帝国データバンク:2021)



【図表2 新任女性社長の年代構成比】

通じて経営を承継した者)、女性後継者(将来の承継を前提に家業に入り役員等を務める者)等(以下総称して「跡取り娘」と呼ぶ)のネットワークを構築し、跡取り娘へのインタビューを行って情報収集をしたり、個別の相談に応じたりしている。それらの活動を通じて集まった跡取り娘たちの生の声をもとに、女性の事業承継における課題を整理した(図表3)。

### 1 親(現経営者)の意識

第一に、親世代である現経営者が、後継者として息子、娘を同等に考えていない点が挙げられる。伝統的な「長子相続」「イエ制度」といった考え方がいまだ根強く残る地域も多い中、後継者を考える際に「まずは息子に継がせる」「養子縁組により婿養子に継がせる」という考えの経営者も多い。子どもに息子と娘がいる場合、両者の適性や意思などに関係なく、「息子に継がせるのが当たり前」と考える親も少なくない。

その結果、娘の後継者教育に積極的でないケースが見られる。こうした親側のアンコンシャスバイアスの問題が、跡取り娘の「マネジメント力、経営力」(第1章4節で後述)を身につける機会の喪失につながる場合もある。

### 2 配偶者、配偶者の親の意識

跡取り娘が結婚を考えると、時に乗り越えなければいけないのが配偶者自身の意識とともに配偶者の親の意識である。女性が家業の一員で将来は経営者になること、もしくは既に承継し経営者であることが、男性側の親から見て「息子を取られる」「婿に行ってしまう」「自分の家を継がないのか」といった抵抗感につながるケースも少なくない。明示的にそのような発言をしなくても、態度に出たり暗に示唆する発言が見られたりするケースもある。結婚を考えている男性自身も同様の意識を持つこともあれば、本人は納得して結婚しようとしていたとしても親や周囲の偏見に遭うこともある。その結果、女性が事業承継や結婚を躊躇したり、家業と家庭との間で板挟みになったりなどの事態に至るケースもある。

### 3 夫婦同姓による心理的・物理的ハードル

現在の法制度の下では戸籍等において夫婦同姓を余儀なくされるため、婚姻の際に女性側が改姓し夫の姓を名乗るケースが90%を超えている(人口動態統計特殊報告, 2016)。このことが、女性が経営を担ううえでさまざまな支障をきたす場合がある。詳細は選択的夫婦別姓に関するアン

親世代	長子相続、イエ制度の伝統的な意識が根強く残る中、親世代において「娘に継がせる」意識が低い
配偶者 配偶者の親世代	跡取り娘が結婚を考えたときに家業を持つことが相手方の男性、その親における抵抗感(「息子を取られる」「婿養子」的感覚)
夫婦別姓	結婚して夫の姓が変わることが仕事において支障をきたす事例
マネジメント力 経営力	女性の会社中での働き方・ポジションは管理部門が多い カリスマ社長・男性的リーダーシップの取り方への違和感(リーダーシップ、マネジメントスタイルの転換)
ロールモデル	女性の事業承継者が少ないため、ロールモデルが見当たらない
女性の事業承継支援	女性の事業承継独自課題を理解しアドバイスできるアドバイザー、支援の枠組みが不足している

【図表3】女性の事業承継にあたっての課題

ケート調査の分析において後述するが（第Ⅲ章2節）、改姓に伴う公的機関・金融機関などにおける手続き面での不便さや煩雑さ、それらを女性だけが感じなければならない理不尽さを感じている女性経営者も多い。加えて、跡取り娘にとって看護できない点として、事業承継にあたり極めて重要な家業としての一貫性、一体感、代々引き継いで来た事業とファミリーネームの不可分性に断裂を生じさせてしまう点を強調したい。夫婦別姓を認めない現在の日本の法制度が、女性の事業承継を円滑に進める上でのハードルの一つになっている。

#### 4 マネジメント・経営への不安

跡取り娘が事業承継を考える場面で聞かれる悩みに、「お父さんのように全て自分で決めて進めていくような経営スタイルは私にはできない。」「お父さんのようなカリスマ性もないし、周りの社員より知識も経験もない。」など、父親のリーダーシップやマネジメントスタイルに引け目を感じたり、違和感を持ったりするといった内容がある。たとえ自分の母親が家業で働く姿を目にしている場合でも、総務部門や経理部門などバックオフィス業務を担うケースが多く、跡取り娘自身も、製造や営業などの経験が少ない中抱える、マネジメント・経営への不安である。

もっとも、リーダーシップやマネジメントスタイルのあり方も、時代に合わせて大きく変化してきている。サーバントリーダーシップや、上長の立場の者が一方的に裁量権を持つトップダウン型経営ではない、社員とコミュニケーションをよく取り社員も経営に参画しながら会社・事業を成長させていくボトムアップ型経営を取り入れる会社が増えつつある。かつ、ボトムアップ型経営の会社ほど社員が働き甲斐を感じて成果を出していくケースも増えている。

跡取り娘自らが志向する、時代に合ったマネジメントスタイルを執ってかまわない、これからの経験の中で自信を持てるようになればいい、と周囲が後押しすることで、跡取り娘たちが、マネジメント・経営への不安をより早い段階で払拭できるものとする。

#### 5 ロールモデルがない

女性社長比率が8%にとどまり業種に偏りがある中、これから事業を承継し経営者になることを目指す女性後継者にとって、身近なところにロールモデルとなる女性経営者が見当たらない、というのもハードルのひとつである。特に地方においては、各地域コミュニティにおいて跡取り娘の存在そのものが少ないだけでなく、自分が跡取り娘だということを公言しづらい雰囲気や根強い地域もある。「跡取り娘としての悩み」を話そうとしても、「あなたはお嬢様だから良いよね」と言われて終わってしまうなど、跡取り娘であることで抱える特有の悩みを、共感し相談し合える存在が身近にいない、という話が数多く聞かれる。

#### 6 女性の事業承継支援アドバイザーの不足

事業承継全般については、商工会議所、商工会、よろず支援拠点など、さまざまな枠組みの構築が進んでいる。しかしながら、それら枠組みには、女性の事業承継ならではの悩みや課題に寄り添うことが出来るアドバイザーの存在や、支援の枠組みが不足しているのが実態である。跡取り娘からは、「アドバイザーが年配の男性ばかりで、しかも上から目線で、何も知らない若い女性に教えてやるんだ、といった態度を示されて嫌気がさした」といったコメントが聞かれる。

### Ⅲ 選択的夫婦別姓に関する議論

本章では、日本跡取り娘共育協会において2021年4月に実施した女性経営者および後継者向けのアンケート結果を分析しつつ、夫婦同姓を基本とする日本の戸籍・家族法制度が女性の事業承継において大きな心理的・物理的ハードルの一つとなっている点について言及する。

#### 1 アンケート調査概要

アンケート調査は、2021年4月5～23日にインターネットを通じて行い、女性経営者、後継者等191名が回答した。なお、本調査については、事業承継だけでなく起業して代表者に就任している者も含んでいる。回答者の属性は図表4の通りである。

#### 2 アンケート結果

アンケートでは「婚姻・離婚に伴って姓を変更することに伴い、経営者として不便・不都合を感じたことがあるか？」との質問に対し、回答者191名のうち118名(62%)が「ある」と回答した。具体的には、「公共機関における手続(許認可, 申請, 変更手続等)に関する手間・コスト」が101名(52.8%), 「金融機関における手続(融資, 預金, 変更手続等)」が96名(50.2%)と、回答者の半数以上が公私にわたる手続き上の不

便・不都合を感じている。加えて、事業承継において「同一姓」は創業家の者かそうでないかを区別する目印的な意味合いを持つことから、「旧姓時の活動と新姓時の活動が分断される」「創業家の姓を失うことにより創業家のブランド力が伝わりにくくなる」は38名(19.9%), 「創業家の姓を失うことにより、社内外からの信頼への影響」29名(15.2%)という回答結果となった点が注目される。

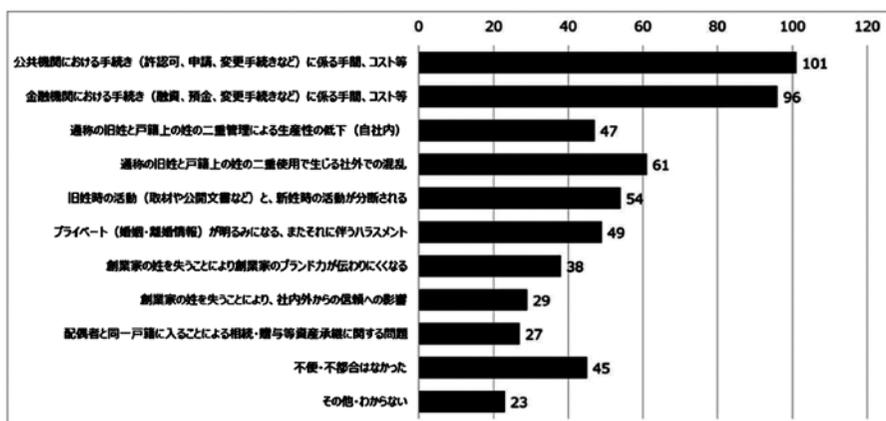
婚姻・離婚に伴う改姓は、女性の事業承継において、企業を円滑に引き継ぎつつ成長、発展していくうえで、少なからずハードルとなっていることがうかがえる。(図表5)。

事業承継において、改姓により生じた経営上の不便・不都合に関する記述式回答の一部を記載する。

- ・ 創業者は父だが、私は配偶者の姓を名乗っている。姓が違うことで、取引先や銀行から「あんた誰?」と言われた。
- ・ 実家の家業を継ぎたかったが名前を変えることで権利を失うことになってしまった。結婚後も旧姓を名乗りたかったが夫側の実家が「世間体」という意味不明の理由で許さなかった。その結果実家の継承を放棄することとなり、悔しかった。
- ・ ダイバーシティや女性活躍を推進する前に整備しておくべき問題。このご時世にまだまだ分厚い壁があると感じる。

経営者就任経緯	起業	事業承継	その他		
	55%	32%	13%		
会社所在地	首都圏	関西圏	その他		
	40%	7%	52%		
年齢	20代未満	30代	40代	50代	60代以上
	2%	18%	44%	30%	5%
婚姻歴	既婚または婚姻歴あり配偶者姓	既婚または婚姻歴あり自分の姓	事実婚	未婚	その他
	65%	18%	5%	10%	2%

【図表4：アンケート回答者属性】



【図表5 婚姻・離婚して姓を変えることで経営上不便・不都合を感じた事由】

また、「婚姻によって姓を変更すること（または変更する可能性があること）が、結婚をためらう要因になった（なっている）」という回答が、61人（31%）にのぼる。個人の幸せと会社の発展・社会への貢献を両立させることが、健全な日本社会・日本経済を形成する上で重要であろう。結婚という個人の幸せを追求するうえで、場合によっては夫婦同一姓が跡取り娘を含む女性経営者にとって支障をきたしている現状にあり、早期の是正が期待される。

#### IV 女性の事業承継がさらに増えるための支援の枠組み（試論）

こうしたさまざまな課題を抱える跡取り娘たちが、不安を払拭し自信をつけながら経営を承継していくことは、後継者難と言われる中小企業の事業承継において、有効な解決策のひとつだといえる。「家業を承継してくれない」との悩みは、「娘には事業を継がせるのは無理だ」と、娘を跡取り候補から外していることから来ている場合も多い。親世代、男性側がアンコンシャスバイアスを取り除いて、跡取り娘が自らの経営スタイルを確立しながら、時代にあった経営を実践していく事

例が増えることが、極めて重要であろう。

従来の枠組みには、「起業支援」、「事業承継支援」があり、なかでも起業については「女性の起業支援」の取り組みが増える一方、「女性の事業承継支援」への取り組みは明確なかたちで実施されていない。本章では、起業支援と事業承継支援の違いを明確にしたうえで、男性を含む広く一般を対象とする事業承継支援の枠組みがある中で、「女性の事業承継支援の枠組み」が必要である点について述べる。

##### 1 起業支援と事業承継支援の違い

女性が経営者になることを支援するフレームワークとして、起業支援の枠組みがある。しかし、起業支援と事業承継支援は根本的に異なるものとして考えるべきである。なぜなら、起業と事業承継において経営上の課題が異なるためである。

起業と承継の相違点としてまずあげられるのは、起業の際には事業、ビジネスの継続と成長が最重要課題になるが、事業承継の場合にはビジネス、ファミリー、オーナーシップの3つの要素、いわゆるスリーサークルモデルに基づく総合的なマネジメントが極めて重要となる点である。起業

の場合は、経営資源を一から集めることが必要とされ、特に資金調達優先課題となる。一方、事業承継の場合には、すでに存在する経営資源を統合的に活用できることが優先課題になってくる。引き継いだ経営資源をうまく機能させられれば大きな力となる一方、それらがうまくいかなければ会社の経営そのものが危うくなり、ひいては雇用にマイナスの影響をきたすなど、地域経済へ与える影響も少なくない。

次に、既存のコア事業を守ることと並行して、新規事業開発の推進が必要となり、事業承継者や後継者にいわゆる「両利きの経営」が求められるケースが多い点があげられる。承継した企業の持続性の実現には、コア事業も含め、事業を取り巻く環境の変化に応じて自社のビジネスを変え続ける必要がある。

最後に、起業においてはビジネスの要素に集中した支援が中心となるが、事業承継においてはビジネスを存続させるうえで、ファミリーガバナンスや親族間のコンフリクトの解消などのファミ

リーの要素が非常に重要になってくる。

上述のように、事業承継と起業では、経営者自身の意識に差がある（図表7）。であるからこそ、違った形での支援を行うことが必要となってくる。特に女性の承継の際は、長きに渡る時代背景、文化的背景をも十分に考慮したうえで対応をしていくことが求められる。

小松は、2016年に中小企業の女性経営者を対象にアンケート調査を実施し、女性事業承継者と女性起業家との違いをt検定により検証した。その結果、女性事業承継者の意識には「女性管理者は、内部で仕事をする時より、外部との折衝で困難を感じることが多い」「女性が管理者・経営者になるには、子どもを持つことを二の次に考えないと難しい」などの意識が強い一方、女性起業家では、「いつかは経営者になりたいという意識で仕事をしてきた」「必要な時には非情な決断をすることも辞さない」などの意識が強く、それらにおいては統計上有意差が認められた（図表8）。

小松（2018）の検証によれば、事業承継で経営

承継のステージ	主な支援策
現経営者 早期の気づき、計画的な着手	事業承継診断 事業承継計画策定支援 後継者教育支援
事業承継時 金銭的負担軽減	事業承継税制 経営者保証の解除
事業承継後 新たな挑戦支援	事業承継・引継ぎ補助金 事業再構築補助金 アトツギ甲子園

【図表6 中小企業庁が行っている主な事業承継支援策】

<事業承継>	<起業>
ビジネスだけでなくファミリー、オーナーシップを含めた統合的なマネジメント	基本的にはビジネスの成功を考えていく
すでに存在する経営資源を活用する必要（特に人的資源）	一から経営資源を集めて事業を起こす必要（特に資金調達）
コア事業を守ることと並行して新規事業開発を推進	一つの事業を成功させることが目標
受け継ぐものがあり、うまく行かないとマイナス（経済へのマイナスも大きい）	受け継ぐものはなくゼロからのスタート（経済にとってマイナスは限定的）

【図表7：事業承継と起業の課題の違い】

【図表 8：女性起業家と跡取り娘の意識の比較／t検定で有意な項目】

質問項目	t 検定 t 値	女性起業家		女性事業承継者		A-B
		平均値 A	標準 偏差	平均値 B	標準 偏差	
必要な時には、非常な決断をすることも辞さない	2.778**	3.95	0.74	3.60	0.77	0.35
いつかは経営者になりたいという意識で仕事をしてきた	2.646**	3.26	1.20	2.75	1.09	0.51
私は自分から友達を作るのがうまい	2.513**	3.43	0.87	3.06	0.86	0.37
経営判断を下す際に、社内外に相談する相手がいる	2.555*	3.94	0.97	3.52	0.97	0.42
女性管理者は、内部で仕事をする時より、外部との折衝で困難を感じることが多い	- 2.737**	2.89	0.83	3.25	0.73	-0.36
女性が管理者・経営者になるには、子どもを持つことを二の次に考えないと難しい	- 2.863**	2.30	0.99	2.75	0.90	-0.45
すぐにあきらめてしまう	- 2.492**	2.04	0.88	2.40	0.86	-0.36
同業者とのつきあいでも、疎外されていると感じることがある	- 3.230**	2.39	0.99	2.89	0.87	-0.50

\*: P<.05 \*\* : P<.01 平均値において0.3ポイント以上の差があり、t検定で優位が認められる項目を抽出  
(出所：小松、2016を元に筆者ら作成)

者になった女性の方が、起業して経営者になった女性に比べて、経営に対する自信を持てずにいることが推察される。従って、女性の事業承継支援においては、こうした事業承継者と起業家との相違を考慮した対応が必要となる。

## 2 事業承継支援における「女性の」事業承継支援を行う意義

現在、中小企業は後継者難に直面しており、政府、自治体を筆頭に、地域金融機関、商工団体、士業専門家などが、さまざまな事業承継支援策を実施している。跡取り娘が自信をつけつつ経営を承継し経営を担っていけるようにするためには、事業承継への広く一般的な支援に加え、女性が事業承継しやすい環境を整えるための施策の併設が有効であると考えられる。

具体的には、下記4点を提言したい。

### (1) 親世代、男性側の意識改革

まず、親世代側・男性側の固定観念を変えていくことが必要である。具体的には、女性が経営を承継し男性と同様にビジネスを維持・発展させた事例を数多く集め親世代側の女性承継事例への認知を高めることである。娘を後継者とすることも事業承継の選択肢の一つであるとの意識を醸成し、アンコンシャスバイアスを取り除いていくことも必要である。特に地方において、親世代側や男性側が固定観念にとらわれがちであるとすれば、自治体、商工会議所、地域金融機関などが、地域の状況に即した取り組みを率先して行うことが期待される。従前より事業承継支援を精力的に行っているが、さらに加えて、娘を跡取り候補として考える柔軟な意識の醸成と、娘への早期経営者教育の実施が求められている。

### (2) 多様なマネジメントスタイルの受容

次に、跡取り娘自らが自信を損なわず、経営者

になろう、なりたいという意識を強く持てるようにすることも必要であろう。女性ならではのリーダーシップ、マネジメントのあり方は、女性の活躍推進が進む中、広がりを見せることが期待されている。こうした時代において、跡取り娘にターゲットを絞った事業承継に関する学びの機会の提供と、女性ならではのマネジメント・経営の良さをさらに高めていくための実務レベルの学びの場の提供が必要不可欠となってくる。

具体的事例では、昭和女子大学キャリアアカレッジで行われている取組みがあげられる。「跡取り娘養成コース」では跡取り娘に対応した独自のプログラムを提供している。開講時には「父親のようなカリスマ経営者にはなれない」と弱気なコメントが多く聞かれた女性後継者たちから、終講時には「自分なりのやり方でも十分やっていると自信がついた。来年には社長になれるように父ともよく話をしていく」と自信に溢れる発言が目立つようになった点が注目される。こうした跡取り娘支援の枠組みは、大変有効と考えられる。

### (3) 跡取り娘に対しての適切な支援が行えるアドバイザー養成

事業承継支援は、地域金融機関、商工団体、事業専門家等が積極的に行っているが、女性の事業承継支援としては、3つの配慮が特に必要とされている。第1に、「ファミリービジネスの特殊性に関する十分な理解」、第2に、「女性承継者がおかれている環境の違いに関する十分な理解と共感」、そして第3に、「Trusted Advisorとして寄り添える信頼関係を構築できる人間であること」である。

第1の点では、ファミリービジネスのスリーサークルモデルなどの基本的な考え方を正しく理解していること、それを踏まえて、ファミリーの問題にも適切な範囲で介入することが可能なファ

シリテーション力などをあげたい。スリーサークルのうち、女性の場合はファミリーの要素が色濃く影響することが多い。この点を考慮せずにビジネス面からのみ支援しようとする、うまく承継が進まない点に留意する必要がある。

第2の点として、特に男性シニアのアドバイザーの中に往々に見られる「上から目線」的指導スタンスは厳禁であろう。

第3の点では、女性後継者が「自ら継ごう」と思えるように、寄り添い後押しできるアドバイザーの存在が必要不可欠であろう。

上記3点への対応可能なアドバイザーの養成が急務である。例えば、静岡県を中心にした女性経営者・後継者のコミュニティ「A・NE・GO」では、先輩にあたる女性経営者が若手の女性後継者の相談相手となる相談会を行っている。同じ女性目線で、また相談を受ける先輩女性経営者は自身も様々な経験をしてきたからこそ、共感をベースに相談に乗れることがたくさんあるとのことである（A・NE・GO, 2021）。

### (4) 跡取り娘のコミュニティ化を通じての相互支援

身近に同じような境遇の人がおらず相談できる相手がいない、というロールモデル不足については、同じ立場の跡取り娘同士がつながり、お互いに意見交換し、励まし合いながら自分の道を見定めていく、「跡取り娘のコミュニティ」が大変有効である。一般社団法人日本跡取り娘共育協会が提供する跡取り娘ドットコムのネットワーキング事業では、コロナ禍ではオンライン、SNSを中心にした交流会、勉強会が評価され、全国から跡取り娘が参加する状況になっている（日本跡取り娘共育協会, 2021）。

## V おわりに ～第5次男女共同参画基本計画と女性の事業承継

政府の「第5次男女共同参画基本計画」において、「2030年代には、誰もが性別を意識することなく活躍でき、指導的地位にある人々の性別に隔たりにくいような社会となることを目指す。そのための通過点として、2020年代の可能な限り早期に指導的地位に占める女性の割合が30%程度となるよう目指して取組を進める」こととしている。

経済分野においては、中小企業における女性経営者比率の引き上げが、日本の中小企業、ひいては社会全体の活力向上に資するものと考えられる。大企業においては、経営者が男性であっても、会社全体の仕組みを通じて女性の活躍推進が可能であり、については女性役員比率という指標が意味を持つ。一方で中小企業では、役職も限られている中、経営者が女性であること自体が、女性活躍推進に向けて大きな力となる。

現在わずか8%にとどまる女性社長比率を、すくなくとも2030年までに約2倍の15%程度まで増やすべく、特に女性の事業承継が円滑に進められるよう、地域金融機関、商工団体、士業専門家等の既存の取組をベースに「女性の事業承継支援」の枠組みを構築し、実効性のあるかたちで、産官学が連携していくことに重要な意義があるのではないかと考えられる。支援の枠組みが積極的かつ早急に構築されることを願うものである。

### 参考文献

- 石川和男 (2017) 「地域文化の影響による事業承継の現状と課題」 専修商学論集 pp1-12
- 大井大輔 (2019) 「経営承継はまだか」 (中央経済社)
- 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) pp43-59
- 日本ファミリービジネスアドバイザー協会 (2021) 「ほんとうの事業承継」 (生産性出版)
- 野村浩子・川崎昌 (2019) 「組織リーダーの望ましさとジェンダー・バイアスの関係 ―男女別、階層別のジェンダー・バイアスを探る」 (淑徳大学人文学部紀要委員会 研究論集 (4))
- 三宅えり子 (2015) 「女性経営者にみられるリーダーシップ・スタイルの特徴」 (同志社女子大学 学術研究年報 第66巻)
- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (2020) 「会社を強くする承継の鉄則」 (金融財政事情研究会)

### 資料

- 中小企業庁 (2021) 「中小企業白書 2021年版 上 危機を乗り越える力」 (日経印刷)
- ファミリービジネス白書編集委員会編 (2021) 「ファミリービジネス白書 2022年版」 (白桃書房)
- 厚生労働省 (2019) 「平成28年度人口動態統計特殊報告『婚姻に関する統計』」

### 参考ウェブサイト

- 静岡県女性経営者団体 A・NE・GO (2021)  
URL: <https://anego-shizuoka.com/>  
(参照年月日: 2021年12月28日)
- ジャック・ゼンガー&ジョセフ・フォークマン (2019) 「女性のリーダーシップ能力は総じて男性よりも高い 無意識のバイアスが昇進を妨げている」 (Harvard Business Review)  
URL: <https://www.dhbr.net/articles/~6035>  
(参照年月日: 2021年12月28日)
- 中小企業庁 (2021) 事業承継支援に関する取り組み  
<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/>  
(参照年月日: 2021年12月28日)
- 帝国データバンク (2021) 「女性社長調査」  
URL: <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p210702.pdf>  
(参照年月日: 2021年12月28日)
- 日本跡取り娘共育協会 (2021) 「夫婦同姓問題に関する女性経営者向けアンケート」  
URL: <https://atotorimusume.com/news/20210426/>  
(参照年月日: 2021年12月28日)
- 日本跡取り娘共育協会 (2021) 「跡取り娘インタビュー」  
URL: <https://atotorimusume.com/category/interview/>  
(参照年月日: 2021年12月28日)