

女性後継者の事業承継は異なるのか？*

—事業承継に関するアンケート調査の集計結果—

明治大学 浅井義裕・佐藤賢治**

要旨

本研究では、事業承継を経験した経営者を対象として実施したアンケート調査をもとに、特に男女といった視点から、承継の実態を整理している。得られた主な結果は、以下の通りである。第1に、女性後継者は突然の承継を余儀なくされている割合が高いことが明らかになった。第2に、前経営者の急逝や病気といった予期せぬ事態による突然の承継が、その後の経営成果にマイナスの影響を及ぼす可能性が示唆された。第3に、男女間で経営成果について大きな差異は確認されなかった一方で、女性後継者層では経営成果のばらつきが比較的大きいことが明らかになった。

キーワード：事業承継、女性経営者、中小企業、突発的承継

Abstract

The main findings of this paper are as follows. First, female successors were found to be more likely to assume management unexpectedly and under sudden circumstances. Second, sudden succession caused by unforeseen events, such as the sudden death or illness of the previous owner-manager, was suggested to have a negative impact on subsequent business performance. Third, while no substantial gender differences were observed in overall business performance, the variability in performance among female successors was found to be relatively larger.

Keywords: Business Succession, Female Successors, Small and Medium-sized Enterprises, Sudden Succession

* 本研究は、明治大学商学部浅井研究室が主体となり、株式会社コラボラボおよびエヌエヌ生命保険株式会社の協力を得て実施した、事業承継に関するアンケート調査の成果である。アンケート調査票は、エヌエヌ生命保険株式会社 小橋秀司氏、エヌエヌ生命保険株式会社 林佳寿子氏、株式会社コラボラボ 横田響子氏、株式会社コラボラボ 野田舞子氏との議論をもとに作成している。また、「女性のための事業承継ステーション」登録団体による団体交流会など、様々な方からコメントを頂戴した。記して、感謝申し上げたい。本稿は未定稿である。引用時にはご連絡頂ければ幸いです(yasai@meiji.ac.jp)。

** 浅井義裕（明治大学商学部専任教授）、佐藤賢治（明治大学大学院 経営学研究科 博士前期課程）

1. はじめに

経営者の高齢化や後継者不足を背景として、中小企業の事業承継は、近年ますます重要な社会課題となっている。中小企業は地域経済や雇用を支える重要な存在であり、円滑な事業承継が実現できない場合には、地域経済や取引ネットワークにも大きな影響を与える可能性がある。そのため、近年では事業承継に関する支援制度の整備や政策的支援も進められている。

こうした中、事業承継に関する研究や実務的議論も蓄積されつつあり、承継後の企業パフォーマンス、後継者の意思決定、支援制度の利用、金融機関や専門家の役割などについて、多様な観点から分析が行われている。一方で、承継を担う経営者自身の属性や経験、特に性別による差異に着目した実態把握は必ずしも十分ではない。実際には、女性後継者による事業承継は一定数存在しているものの、その承継過程や経営経験は男性と必ずしも同一ではない可能性がある。

例えば、女性後継者では、前経営者の急逝や体調不良などを契機として、十分な準備期間を経ないまま事業承継に至るケースや、家庭内役割と経営を並行して担うケースも想定される¹。また、承継時に直面する困難や、支援制度へのアクセス、周囲から期待される役割などについても、男女で異なる可能性がある。しかし、こうした点については、これまで十分な実態把握が行われているとは言い難い。

例えば、経営者の突然死が企業価値に与える影響については、Johnson, Magee, Nagarajan and Newman (1985) や、Worrell, Davidson, Chandy and Garrison (1986) などにより、株価や投資家価値にマイナスの影響を及ぼす可能性が指摘されている。また、Quigley, Crossland and Campbell (2017) は、近年になるほど CEO 死亡に対する市場反応が大きくなっていることを示している。これらの研究は、トップ経営者の突然の不在が企業に大きな影響を与えうることを示唆している。しかし、これらの研究の多くは上場企業を対象としており、中小企業における突然の事業承継と、承継後の実際の経営状況については、十分に明らかにされていない。

こうした問題意識のもと、本研究では、事業承継を経験した経営者を対象として実施したアンケート調査をもとに、承継の経緯や就任後の経験、企業の変化、支援制度の利用状況に加えて、保険・共済制度の活用状況などについて実態を整理する。加えて、男女差や承継形態、家庭内役割などが、売上高・利益・従業員数といった経営指標とどのように関連しているのかについても分析を行う。

本研究では、主として記述統計を提示しながら、事業承継をめぐる現状とその特徴について考察を行う。特に、女性後継者における突発的・受動的な承継の特徴や、承継後に直面する負担構造、支援ニーズの特徴に着目することで、今後の事業承継支援や制度設計に対する示唆を得ることを目指す。

¹ 女性後継者とは、必ずしも娘による事業承継だけでなく、配偶者による事業承継なども含む。

本研究の構成は以下の通りである。第2節では調査の概要を説明し、第3節では回答者および回答企業の基本的属性を整理する。第4節では承継の経緯と就任後の経験、第5節では承継後の企業変化、第6節では支援制度や周囲との関係、保険・制度利用の状況を整理する。第7節では、男女差や承継過程の違い、家庭内役割などが、売上高・利益・従業員数といった経営指標とどのように関連しているのかについて、探索的な分析を行う。最後にまとめを示す。

2. 調査の概要

本調査は、明治大学商学部浅井研究室が主体となり、株式会社コラボラボおよびエヌエヌ生命保険株式会社の協力を得て実施した、事業承継に関するアンケート調査である。調査は株式会社東京商工リサーチ(TSR)に委託して実施され、事業承継を経験した経営者を対象として郵送方式で行われた。アンケート調査の対象となる産業には制限はなく、全産業を対象として、女性が代表を務める企業 2,000 社、男性が代表を務める企業 1,000 社、計 3,000 社に対して調査票を発送した。回収期間は 2025 年 10 月 1 日～10 月 31 日であった。回答があったのは 406 社（回収率 13.5%）であった。

調査票は大きく分けて以下の領域から構成されている。第1に、回答者および企業の基本属性（性別、年齢、承継形態、就業経験など）、第二に承継当時の経験や経営への裁量感、第三に承継後の企業変化や現在の経営課題、第四に周囲の反応や支援制度の利用状況、第五に保険・共済制度の利用状況である。

本研究では、回収された有効回答 406 件を対象として分析を行う。なお、設問によって無回答が存在するため、各表のサンプル数は必ずしも一致しない。

3. 貴社および回答者の事業承継概要について

まず回答者の属性について確認する。表1は、問1においてアンケート回答者の属性を尋ねた結果を示したものである。全体としては、「社長」が 75.1%（298 人）と最も多く、次いで「財務・経理担当の役員」が 11.8%（47 人）、「総務担当の役員」が 6.0%（24 人）、「その他」が 7.1%（28 人）となっている。本調査では可能な限り社長本人による回答を依頼しているため、社長の割合が高くなっている。

表1 アンケート回答者の属性

	女性		男性		合計	
社長	196	74.5%	102	76.1%	298	75.1%
財務・経理担当の役員	32	12.2%	15	11.2%	47	11.8%

総務担当の役員	17	6.5%	7	5.2%	24	6.0%
その他	18	6.8%	10	7.5%	28	7.1%
	263		134		397	100.0%

表 2 は、問 2①において回答者の性別を尋ねた結果を示したものである。回答者は「女性」が 66.0% (268 人) と最も多く、次いで「男性」が 33.5% (136 人) となっている。

表 2 回答者の性別構成

	合計	
1. 女性	268	66.0%
2. 男性	136	33.5%
3. その他	0	0.0%
4. 回答しない	2	0.5%
	406	100.0%

表 3 は、問 2②において現経営者の年齢を尋ねた結果を示したものである。全体としては、「50 歳代」が 31.0% (124 人) と最も多く、次いで「60 歳代」が 27.8% (111 人)、「70 歳代以上」が 19.0% (76 人) となっている。これらの結果から、回答者は 50 歳代および 60 歳代を中心とする年齢構成となっていることがうかがえる。

表 3 現経営者の年齢

	女性		男性		合計	
20 歳代以下	0	0.0%	1	0.7%	1	0.3%
30 歳代	12	4.5%	4	3.0%	16	4.0%
40 歳代	47	17.7%	25	18.7%	72	18.0%
50 歳代	80	30.1%	44	32.8%	124	31.0%
60 歳代	75	28.2%	36	26.9%	111	27.8%
70 歳代以上	52	19.5%	24	17.9%	76	19.0%
回答しない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	266		134		400	100.0%

表4は、問3①において現経営者の在職年数を尋ねた結果を示したものである。全体としては、「10年以上」が42.8%（172人）と最も多く、次いで「5年以上～10年未満」が25.6%（103人）、「3年以上～5年未満」が13.9%（56人）となっている。これらの結果から、多くの経営者が比較的長期間にわたり代表として経営に携わっていることがうかがえる。

表4 現経営者の在職年数

	女性		男性		合計	
1年未満	15	5.6%	10	7.4%	25	6.2%
1年以上～3年未満	34	12.8%	12	8.8%	46	11.4%
3年以上～5年未満	35	13.2%	21	15.4%	56	13.9%
5年以上～10年未満	68	25.6%	35	25.7%	103	25.6%
10年以上	114	42.9%	58	42.6%	172	42.8%
	266		136		402	100.0%

表5は、現社長の就任時の年齢に関する回答結果を示したものである。全体としては、「40歳代」が39.6%（159人）と最も多く、次いで「50歳代」が23.4%（94人）、「30歳代」が17.7%（71人）となっている。

男女差についてみると、「30歳代」での承継は男性26.5%（36人）に対し女性13.2%（35人）と、男性の割合が高い。一方で、女性は「40歳代」および「50歳代」での承継が相対的に多い。これらの結果から、女性の事業承継は男性に比べて、より年齢の高い段階で行われる傾向がみられる。

表5 現社長の就任時の年齢

	女性		男性		合計	
20歳代以下	6	2.3%	3	2.2%	9	2.2%
30歳代	35	13.2%	36	26.5%	71	17.7%
40歳代	112	42.1%	47	34.6%	159	39.6%
50歳代	72	27.1%	22	16.2%	94	23.4%
60歳代	31	11.7%	20	14.7%	51	12.7%
70歳代以上	0	0.0%	1	0.7%	1	0.2%
回答しない	10	3.8%	7	5.1%	17	4.2%
	266		136		402	100.0%

表 6 は、問 4①「現社長は、どなたから事業を承継しましたか？」という質問に対する回答結果を示したものである。

全体としては、「親族（父母）から承継した」が 49.0%（195 人）と最も多く、約半数を占めている。次いで、「親族（配偶者）から承継した」が 15.1%（60 人）、「従業員承継（親族ではない社長から承継した）」が 14.6%（58 人）となっている。このほか、「親族（その他親族）から承継した」は 6.8%（27 人）、「創業者である（承継ではない）」は 10.6%（42 人）、「第三者承継（M&A 等）」は 2.3%（9 人）、「分社化」は 0.5%（2 人）、「その他」は 1.3%（5 人）である。

男女差についてみると、「親族（配偶者）から承継した」は男性 0.8%（1 人）に対し女性 22.3%（59 人）と大きな差がみられる。これらの結果から、女性の事業承継においては、配偶者からの承継という形態が相対的に多いという特徴がうかがえる。

表 6 現社長はどなたからの事業承継か

	女性		男性		合計	
親族（父母）から承継した	126	47.5%	69	51.9%	195	49.0%
親族（配偶者）から承継した	59	22.3%	1	0.8%	60	15.1%
親族（その他親族）から承継した	17	6.4%	10	7.5%	27	6.8%
従業員承継:親族ではない社長から承継した	34	12.8%	24	18.0%	58	14.6%
第三者承継:M&A 等で買収・譲受で承継した	3	1.1%	6	4.5%	9	2.3%
分社化により新設会社として承継した	2	0.8%	0	0.0%	2	0.5%
創業者である（承継ではない）	23	8.7%	19	14.3%	42	10.6%
その他	1	0.4%	4	3.0%	5	1.3%
	265		133		398	100.0%

表 7 は、問 4②「あなたは何代目にあたりますか？」という質問に対する回答結果を示したものである。

全体としては、「2代目」が43.0%（136人）、「3代目」が34.8%（110人）と多く、これらで全体の大半を占めている。一方で、「4代目」以降は割合が逡減しており、世代が進むにつれて該当企業数が減少する傾向がみられる。

男女差についてみると、6代目以上の企業の割合は女性より男性の方が高く、より長期にわたり事業承継が継続している企業においては、男性が後継者となるケースが相対的に多い傾向がうかがえる。

表7 現社長は何代目か

	女性		男性		合計	
初代	10	4.7%	5	4.9%	15	4.7%
2代目	95	44.4%	41	40.2%	136	43.0%
3代目	77	36.0%	33	32.4%	110	34.8%
4代目	18	8.4%	13	12.7%	31	9.8%
5代目	8	3.7%	3	2.9%	11	3.5%
6代目	2	0.9%	4	3.9%	6	1.9%
7代目	2	0.9%	1	1.0%	3	0.9%
8代目	0	0.0%	1	1.0%	1	0.3%
9代目以降	2	0.9%	1	1.0%	3	0.9%
	214		102		316	100.0%

表8は、問5「承継前までの現社長の就業経験について、当てはまるものを全てお答えください」に対する回答結果を示したものである。

全体としては、「承継前から継いだ企業に勤務（5年以上）」が93.1%（230人）と大多数を占めており、多くの経営者が承継前から当該企業に関与している。一方で、「同（5年未満）」は10.9%（27人）にとどまっている。

また、他社での勤務経験についてみると、「同業種の他社・組織での勤務」は6～14%程度であるのに対し、「異業種の他社・組織での勤務」は20～27%程度と相対的に高く、異業種での経験を経て承継に至るケースが一定程度存在する。

男女差についてみると、「就業経験なし」や「パート」、「承継企業に関与せず自営業・フリーランスで就業」といった回答は、いずれも女性の割合が男性より高い。一方で、「同業種の他社・組織での勤務（5年以上）」は男性の方が高い。

これらの結果から、女性の事業承継においては、承継を前提とした一貫したキャリア形成ではなく、多様な就業経験を経て承継に至るケースが相対的に多いという特徴がうかがえる。

表8 承継前までの現社長の就業経験（すべて）

	女性		男性		合計	
就業経験なし（専業主夫/主婦・学生など）	21	12.4%	1	1.3%	22	8.9%
パート	16	9.4%	1	1.3%	17	6.9%
承継前から継いだ企業に勤務（5年以上）	162	95.3%	68	88.3%	230	93.1%
承継前から継いだ企業に勤務（5年未満）	20	11.8%	7	9.1%	27	10.9%
承継した企業と同業種の他社・組織での勤務（5年以上）	15	8.8%	19	24.7%	34	13.8%
承継した企業と同業種の他社・組織での勤務（5年未満）	9	5.3%	6	7.8%	15	6.1%
承継した企業とは異業種の他社・組織での勤務（5年以上）	44	25.9%	23	29.9%	67	27.1%
承継した企業とは異業種の他社・組織での勤務（5年未満）	32	18.8%	21	27.3%	53	21.5%
承継した企業には関与せず、自営業やフリーランス等で働いていた	18	10.6%	3	3.9%	21	8.5%
	170		77		247	

表9は、問5①「承継前までの現社長の就業経験について、承継直前のものをお答えください」に対する回答結果を示したものである。

「承継前から継いだ企業に勤務（5年以上）」が62.0%（152人）、「同（5年未満）」が7.8%（19人）であり、合わせて約7割が承継直前に当該企業に勤務していた。一方で、残りの約3割は社外から事業を承継している。

男女差についてみると、「就業経験なし（専業主夫／主婦・学生など）」から承継している割合は、男性 1.3%（1 人）に対し女性 8.9%（15 人）と差がみられる。また、「同業種の他社・組織での勤務（5 年以上）」や「異業種の他社・組織での勤務（5 年未満）」についても男女差がみられる。

これらの結果から、女性の事業承継においては、承継直前の就業経験の面でも多様性が大きく、必ずしも十分な実務経験を経た上で承継しているとは限らないケースが一定程度存在することが示唆される。

表 9 承継前までの現社長の就業経験(承継直前のもの)

	女性		男性		合計	
就業経験なし（専業主夫/主婦・学生など）	15	8.9%	1	1.3%	16	6.5%
パート	4	2.4%	0	0.0%	4	1.6%
承継前から継いだ企業に勤務（5 年以上）	105	62.5%	47	61.0%	152	62.0%
承継前から継いだ企業に勤務（5 年未満）	13	7.7%	6	7.8%	19	7.8%
承継した企業と同業種の他社・組織での勤務（5 年以上）	4	2.4%	7	9.1%	11	4.5%
承継した企業と同業種の他社・組織での勤務（5 年未満）	1	0.6%	1	1.3%	2	0.8%
承継した企業とは異業種の他社・組織での勤務（5 年以上）	16	9.5%	8	10.4%	24	9.8%
承継した企業とは異業種の他社・組織での勤務（5 年未満）	5	3.0%	6	7.8%	11	4.5%
承継した企業には関与せず、自営業やフリーランス等で働いていた	5	3.0%	1	1.3%	6	2.4%
	168		77		245	100%

表 10 は、問 5②「承継前までの現社長の就業経験について、主なものをお答えください」に対する回答結果を示したものである。

全体としては、「承継前から継いだ企業に勤務（５年以上）」が 51.4%（110 人）と最も多く、次いで「承継した企業とは異業種の他社・組織での勤務（５年以上）」が 19.2%（41 人）となっている。これらを合わせると、約 7 割が企業内または他社での勤務経験を主なキャリアとしている。

一方で、男女差についてみると、「就業経験なし（専業主夫／主婦・学生など）」および「パート」を主なキャリアとする回答は男性ではみられないのに対し、女性ではそれぞれ 10.3%（15 人）、2.8%（4 人）となっている。

これらの結果から、女性の事業承継においては、相対的に就業経験が限定的な状態で承継に至るケースが一定程度存在することが示唆される。

表 10 承継前までの現社長の就業経験(主なもの)

	女性		男性			
就業経験なし（専業主夫/主婦・学生など）	15	10.3%	0	0.0%	15	7.0%
パート	4	2.8%	0	0.0%	4	1.9%
承継前から継いだ企業に勤務（５年以上）	79	54.5%	31	40.3%	110	51.4%
承継前から継いだ企業に勤務（５年未満）	2	1.4%	1	1.3%	3	1.4%
承継した企業と同業種の他社・組織での勤務（５年以上）	8	5.5%	10	13.0%	18	8.4%
承継した企業と同業種の他社・組織での勤務（５年未満）	0	0.0%	3	3.9%	3	1.4%
承継した企業とは異業種の他社・組織での勤務（５年以上）	26	17.9%	15	19.5%	41	19.2%
承継した企業とは異業種の他社・組織での勤務（５年未満）	4	2.8%	7	9.1%	11	5.1%
承継した企業には関与せず、自営業やフリーランス等で働いていた	7	4.8%	2	2.6%	9	4.2%
	145		69		214	100.0%

表 11 は、問 6「(現社長) が承継について考え始め、周囲との意見交換を必要としたとき、家族・親族と事業承継について話し合いはしましたか。また、どのような反応でしたか」に対する回答結果を示したものである。

「話し合いをし、家族も前向きな反応だった」が 44.6% (158 人) と最も多く、次いで「話し合いの必要がなく、特に話し合いはしなかった」が 37.0% (131 人) となっている。

一方で、「家族が消極的であった」「理解が得られなかった」「話し合いが不十分またはできなかった」といった回答も一定数みられる。これらの割合は女性の方が男性より高く、女性の事業承継においては、周囲の理解が十分に得られない状況で就任しているケースが相対的に多い可能性が示唆される。

表 1 1 事業承継について周囲との意見交換

	女性		男性		合計	
話し合いをし、家族も前向きな反応だった	100	41.7%	58	50.9%	158	44.6%
話し合いはあったが、家族は消極的な反応だった	14	5.8%	3	2.6%	17	4.8%
話し合いはあったが、家族の理解は得られなかった (明確に反対された)	1	0.4%	0	0.0%	1	0.3%
話し合いはあったが、不十分だった (もっと話し合いの時間を持ちたかった)	15	6.3%	4	3.5%	19	5.4%
話し合いはできなかった	23	9.6%	5	4.4%	28	7.9%
話し合いの必要がなく、特に話し合いはしなかった	87	36.3%	44	38.6%	131	37.0%
	240		114		354	100.0%

表 12 は、問 7「あなた (現社長) が事業を承継しなかった場合、他に承継者の候補はいましたか？」に対する回答結果を示したものである。

最も多い回答は「自分しかいなかった (実質的な一択)」で 59.7% (212 人) となっている。男女差についてみると、「他に候補はいたが、辞退や難しい事情があった」は男性 7.8% (9 人) に対し女性 20.8% (50 人) と差がみられる。一方で、「明確に他の候補者がいた」は男性 16.5% (19 人)、女性 10.4% (25 人) と、男性の方がやや高い。

これらの結果から、女性の事業承継においては、他の候補者が辞退するなどの事情により、結果的に承継を担うケースが相対的に多い可能性が示唆される。

表 1 2 他の承継者候補の有無

	女性		男性		合計	
自分しかいなかった（実質的な一択）	140	58.3%	72	62.6%	212	59.7%
他に候補はいたが、辞退や難しい事情があった	50	20.8%	9	7.8%	59	16.6%
明確に他の候補者がいた（兄弟姉妹、親族、従業員など）	25	10.4%	19	16.5%	44	12.4%
わからない	25	10.4%	15	13.0%	40	11.3%
	240		115		355	100.0%

表 13 は、問 8「承継時点での、あなた（現社長）の経営への関わり方（経営にどれくらいの期間関わるつもりだったか・どのような役割意識で社長に就任したか）」に対する回答結果を示したものである。

「状況や体調が許す限り、できるだけ長く経営を担うつもりだった」が 68.1%（239 人）と最も多く、次いで「次の後継者が育つまでの中継ぎとして一時的に経営を担うつもりだった」が 23.4%（82 人）となっている。

男女差についてみると、「できるだけ長く経営を担うつもりだった」は男性 81.6%（93 人）に対し女性 61.6%（146 人）である一方、「中継ぎとして一時的に経営を担うつもりだった」は男性 12.3%（14 人）、女性 28.7%（68 人）と、女性の方が一時的な関与を想定していた割合が高い。

また、「中継ぎ」または「一時的な経営参加」と回答した者に想定期間を尋ねたところ、平均 10.9 年（中央値 10 年）であった。これらの結果から、一時的な関与と認識されている場合であっても、実際には比較的長期にわたる経営関与が想定されていることが示唆される。

表 1 3 承継時点での経営への関わり方

	女性		男性		合計	
状況や体調が許す限り、できるだけ長く経営を担うつもりだった	146	61.6%	93	81.6%	239	68.1%
次の後継者が育つまでの「中継ぎ」として一時的に経営を担うつもりだった	68	28.7%	14	12.3%	82	23.4%
今後の方向性（後継者探し・廃業・売却）	17	7.2%	6	5.3%	23	6.6%

など)を検討・決定するための一時的な 経営参加だった						
その他	6	2.5%	1	0.9%	7	2.0%
	237		114		351	100.0%

表 14 は、問 9「あなた（現社長）が事業承継を決断した理由を全てお選びください」に対する回答結果を示したものである。

全体としては、「社員や会社を守りたいと思ったため」が 54.9%（192 人）と最も多く、次いで「親・家族からの要請があったため」が 46.3%（162 人）、「事業を途絶えさせたくなかったため」が 45.4%（159 人）となっている。

また、「後継者として期待されていたため」（33.7%）、「他に適任者がいなかったため」（32.3%）、「事業への愛着・社会的意義を感じたため」（30.0%）、「自分の意思で経営に関わりたと思ったため」（28.6%）も一定の割合を占めている。

男女差についてみると、「前社長の体調不良や家庭事情などで退任せざるを得なくなったため」、「前社長が急逝し、後継者がいなかったため」、「後継者が育つまでの中継ぎとして必要だったため」、「他に適任者がいなかったため」は、いずれも女性の割合が男性より高い。一方で、「経営について学ぼうちに興味を持ったため」は男性の割合が女性より高い。

これらの結果は、女性の事業承継においては外生的・突発的な要因による就任が相対的に多い一方、男性では自発的な関与や期待に基づく承継が比較的多い可能性を示唆している。

表 1 4 事業承継を決断した理由（すべて）

	女性		男性		合計	
売上の面で成長が見込める事業だったため （今後の収益性に期待できたため）	26	10.9%	18	16.1%	44	12.6%
親・家族からの要請があったため	115	48.3%	47	42.0%	162	46.3%
後継者として期待されていたため	63	26.5%	55	49.1%	118	33.7%
自分の意思で経営に関わりたと思ったため	52	21.8%	48	42.9%	100	28.6%
他社には真似できない製品やサービスがあったため	25	10.5%	13	11.6%	38	10.9%
社員や会社を守りたいと思ったため	133	55.9%	59	52.7%	192	54.9%

事業への愛着・社会的意義を感じたため	71	29.8%	34	30.4%	105	30.0%
他に適任者がいなかったため	86	36.1%	27	24.1%	113	32.3%
事業を途絶えさせたくなかったため	114	47.9%	45	40.2%	159	45.4%
経営について学ぶうちに興味を持ったため	11	4.6%	11	9.8%	22	6.3%
前社長の体調不良や家庭事情などで退任せざるを得なくなったため	48	20.2%	9	8.0%	57	16.3%
前社長が急逝し、後継者がいなかったため	54	22.7%	15	13.4%	69	19.7%
後継者が育つまでの「中継ぎ」として一時的な後継者が必要だったため	32	13.4%	7	6.3%	39	11.1%
その他	5	2.1%	3	2.7%	8	2.3%
	238		112		350	

表 15 は、問 9「あなた（現社長）が事業承継を決断した理由の中で、あなたにとって最も重要だったものを 1 つだけお選びください」に対する回答結果を示したものである。

全体としては、「社員や会社を守りたいと思ったため」が 25.8%（68 人）と最も多く、次いで「事業を途絶えさせたくなかったため」が 12.9%（34 人）、「親・家族からの要請があったため」が 11.0%（29 人）となっている。

男女差についてみると、「後継者として期待されていたため」は男性 21.2%（18 人）に対し女性 3.9%（7 人）と大きな差がみられる。また、「自分の意思で経営に関わりたいと思ったため」についても、男性 14.1%（12 人）、女性 4.5%（8 人）と差が確認される。

一方で、「前社長の体調不良や家庭事情などで退任せざるを得なくなったため」や「前社長が急逝し、後継者がいなかったため」、「後継者が育つまでの中継ぎとして必要だったため」などは、男性より女性で割合が高い。これらの結果は、女性の事業承継においては、外生的・突発的な要因による就任が相対的に多い可能性を示唆している。

表 15 事業承継を決断した理由（最も重要なもの）

	女性		男性		合計	
売上の面で成長が見込める事業だったため（今後の収益性に期待できたため）	4	2.2%	1	1.2%	5	1.9%
親・家族からの要請があったため	22	12.3%	7	8.2%	29	11.0%
後継者として期待されていたため	7	3.9%	18	21.2%	25	9.5%

自分の意思で経営に関わりたと思ったため	8	4.5%	12	14.1%	20	7.6%
他社には真似できない製品やサービスがあったため	2	1.1%	3	3.5%	5	1.9%
社員や会社を守りたいと思ったため	48	26.8%	20	23.5%	68	25.8%
事業への愛着・社会的意義を感じたため	13	7.3%	5	5.9%	18	6.8%
他に適任者がいなかったため	9	5.0%	1	1.2%	10	3.8%
事業を途絶えさせたくなかったため	25	14.0%	9	10.6%	34	12.9%
経営について学ぶうちに興味を持ったため	0	0.0%	1	1.2%	1	0.4%
前社長の体調不良や家庭事情などで退任せざるを得なくなったため	13	7.3%	2	2.4%	15	5.7%
前社長が急逝し、後継者がいなかったため	17	9.5%	4	4.7%	21	8.0%
後継者が育つまでの「中継ぎ」として一時的な後継者が必要だったため	8	4.5%	0	0.0%	8	3.0%
その他	3	1.7%	2	2.4%	5	1.9%
	179		85		264	100.0%

4. 承継当時～現在の経営者としての歩みや、裁量感・役割について

表 16 は、問 10「あなた（現社長）が社長に就任された直後～1 年間、経営判断において、遠慮や迷いがあった相手はいましたか。当てはまるものを全てお選びください」に対する回答結果を示したものである。

最も多い回答は「特にいなかった」の 39.4%（139 人）であり、次いで「社員（ベテラン社員、幹部など）」が 36.3%（128 人）、「先代社長」が 29.5%（104 人）となっている。

男女差は全体として大きくないが、「先代社長」を挙げた割合は、男性 38.3%（44 人）に対し女性 25.2%（60 人）と差がみられる。これは、女性の事業承継においては前社長の急逝や健康上の理由などにより、遠慮や迷いの対象となる先代社長が不在であったケースが多い可能性を反映していると考えられる。

表 16 社長に就任した直後～1 年間、経営判断において遠慮や迷いがあった相手

	女性		男性		合計	
先代社長	60	25.2%	44	38.3%	104	29.5%
家族・親戚	34	14.3%	8	7.0%	42	11.9%
社員（ベテラン社員、幹部など）	90	37.8%	38	33.0%	128	36.3%
取引先	17	7.1%	12	10.4%	29	8.2%
顧客	11	4.6%	8	7.0%	19	5.4%
金融機関	21	8.8%	8	7.0%	29	8.2%
税理士・弁護士・中小企業診断士などの顧問	9	3.8%	4	3.5%	13	3.7%
外部株主	2	0.8%	3	2.6%	5	1.4%
地域の目・地元・業界のしがらみ	19	8.0%	8	7.0%	27	7.6%
特にいなかった	98	41.2%	41	35.7%	139	39.4%
その他	3	1.3%	2	1.7%	5	1.4%
	238		115		353	

表 17 は、問 11「あなた（現社長）が社長に就任された直後～1 年間、ご自身の経営への裁量感（自分で決めたことがどの程度実行されているか）はどの程度でしたか。また現在のご自身の経営への裁量感はどの程度ですか。0～100 点でお答えください」に対する回答結果を示したものである。社長就任直後から 1 年間の経営への裁量感は、平均 59.9 点（中央値 60 点）であるのに対し、現在の裁量感は平均 79.4 点（中央値 80 点）と大きく上昇している。

また、いずれの時期でも女性の裁量感は、平均点・中央値ともに男性より 10 点程度低い。これらの結果から、社長としての経験の蓄積に伴い、経営への裁量感が高まる可能性が示唆される。特徴的なのは、社長に就任した直後～1 年間の経営への裁量感の標準偏差は、男性よりも女性の方が大きい。つまり、経営への裁量感は、女性の方が多様であることが確認できる。さらに、「社長に就任した直後～1 年間の経営への裁量感」よりも、「現在の経営への裁量感」において標準偏差が小さくなっていることも確認できる。すなわち、社長に就任した直後～1 年間の時期よりも、現時点の裁量感の方が高く、さらに現時点の方が裁量感の散らばりも小さくなっていることがわかる。すなわち、経営経験を重ねる中で、経営への裁量感が一定程度収斂していることが確認できる。

表 17 社長の裁量感（0～100 点）

社長に就任した直後～1年間の経営への裁量感

	女性	男性	合計
平均点	56.9	65.6	59.9
中央値	60	70	60
標準偏差	30.9	23.3	28.9

現在の経営への裁量感

	女性	男性	合計
平均点	77.3	83.8	79.4
中央値	80	90	80
標準偏差	23.7	17.0	21.9

表 18 は、家庭内における主な役割分担について尋ねた結果を示したものである。全体としては、「家事全般」が 45.8% (164 人) と最も多く、次いで「育児・子育て」が 20.9% (75 人)、「その他」が 17.0% (61 人)、「介護（親・家族の介護）」が 16.2% (58 人) となっている。

男女差についてみると、「家事全般」は女性 54.3% (150 人) に対し男性 17.1% (14 人) と大きな差がみられる。一方で、「育児・子育て」は男性 26.8% (22 人) が女性 19.2% (53 人) を上回っており、「介護（親・家族の介護）」についても男性 20.7% (17 人) が女性 14.9% (41 人) より高くなっている。また、「その他」は男性 35.4% (29 人) と女性 11.6% (32 人) に比べて高い割合を占めている。

これらの結果から、経営者であっても家庭内で担う役割には男女差がみられ、特に女性後継者では家事負担を担う割合が高いことが確認された。以上の結果は、事業承継後の経営者が置かれている生活環境や役割期待に男女差が存在する可能性を示唆している。

表 18 現在、経営以外で担っている役割

	女性		男性		合計	
育児・子育て	53	19.2%	22	26.8%	75	20.9%
介護（親・家族の介護）	41	14.9%	17	20.7%	58	16.2%

家事全般	150	54.3%	14	17.1%	164	45.8%
その他（ ）	32	11.6%	29	35.4%	61	17.0%
	276		82		358	100.0%

表 19 は、問 13 において、経営以外の役割と比較した、経営に割く時間の比率について尋ねた結果を示したものである。

全体としては、「80～100%（ほとんど経営に専念している）」が 43.7%（145 人）と最も多く、次いで「60～79%（経営が中心だが、他の役割もある）」が 34.3%（114 人）となっており、多くの経営者が経営に比較的多くの時間を割いている。

男女差についてみると、「80～100%」は男性 58.3%（60 人）に対し女性 37.1%（85 人）と、男性の方が高い。一方で、「60～79%」は女性 38.9%（89 人）と男性 24.3%（25 人）に比べて高く、女性の方が経営以外の役割と並行して経営に関与している傾向がみられる。

これらの結果から、女性は男性に比べて経営に専念している割合が低く、他の役割との両立の中で経営に携わっているケースが相対的に多いことがうかがえる。

表 19 経営に割く時間の比率

	女性		男性		合計	
80～100%（ほとんど経営に専念している）	85	37.1%	60	58.3%	145	43.7%
60～79%（経営が中心だが、他の役割もある）	89	38.9%	25	24.3%	114	34.3%
40～59%（経営と他の役割がほぼ同じくらい）	32	14.0%	8	7.8%	40	12.0%
20～39%（経営よりも他の役割の方が多い）	11	4.8%	5	4.9%	16	4.8%
0～19%（経営より他の役割が圧倒的に多い）	12	5.2%	5	4.9%	17	5.1%
	229		103		332	100.0%

表 20 は、承継に伴い苦しかったことについて尋ねた結果を示したものである。全体としては、「経営に関する知識やスキル不足を痛感したこと」が 45.5%（156 人）と最も多く、次いで「経営者としてのプレッシャーが大きかったこと」が 35.6%（122 人）、「経営判断を相談できる相手がいなかったこと（孤独感）」が 24.8%（85 人）、「資金繰りや資金調達が非常に難しかったこと」が 23.9%（82 人）となっている。

男女差についてみると、「意図せず、突然、社長となったこと」（女性 27.3%、男性 13.4%）や「先代社長の急逝や病気による精神的ショック」（女性 26.0%、男性 13.4%）、「家庭（家事・子育て・介護）との両立の困難」（女性 30.3%、男性 4.5%）などは女性の割合が高い。また、「自分の性別を理由に差別的な態度を取られたこと」は女性 10.8%に対し男性は 0%であり、女性後継者特有の課題として確認される。

これらの結果から、女性の事業承継においては、突発的な承継といった負担に加え、生活上の役割の役割といった負担も経験しているケースがみられる一方で、全体としては経営能力や資金面に関する課題は共通して存在していることがうかがえる。

表 20 承継に伴い苦しかったこと

	女性		男性		合計	
意図せず、突然、社長となったこと	63	27.3%	15	13.4%	78	22.7%
先代社長の急逝や病気により、精神的ショックが大きかったこと	60	26.0%	15	13.4%	75	21.9%
従業員から社長として認めてもらえなかったこと（信頼獲得の困難さ）	26	11.3%	10	8.9%	36	10.5%
取引先・銀行など外部から社長として信用を得るのに苦労したこと	32	13.9%	9	8.0%	41	12.0%
資金繰りや資金調達が非常に難しかったこと	52	22.5%	30	26.8%	82	23.9%
経営方針やビジョンがなかなか定まらず悩んだこと	36	15.6%	19	17.0%	55	16.0%
経営判断を相談できる相手がいなかったこと（孤独感）	60	26.0%	25	22.3%	85	24.8%
先代社長の経営スタイルとの違いで社内が混乱したこと	30	13.0%	14	12.5%	44	12.8%
社内の古参幹部や従業員との人間関係が悪化したこと	32	13.9%	9	8.0%	41	12.0%
家族や親族から経営方針について口出しされるが多かったこと	26	11.3%	15	13.4%	41	12.0%
経営に関する知識やスキル不足を痛感	111	48.1%	45	40.2%	156	45.5%

したこと						
経営者としてのプレッシャーが大きかったこと	86	37.2%	36	32.1%	122	35.6%
家庭（家事・子育て・介護）との両立が難しかったこと	70	30.3%	5	4.5%	75	21.9%
社内の離職者や退職希望者が急増したこと	12	5.2%	6	5.4%	18	5.2%
自分の性別を理由に周囲（社員や取引先）から差別的な態度を取られたこと	25	10.8%	0	0.0%	25	7.3%
業績の急激な悪化や大口顧客の喪失など、経営危機に直面したこと	11	4.8%	11	9.8%	22	6.4%
経営者としての自信がなかなか持てなかったこと	67	29.0%	21	18.8%	88	25.7%
承継が自分の望んだキャリアではなかったこと（本意でない承継）	33	14.3%	5	4.5%	38	11.1%
地域や業界の人脈が乏しく、孤立感や疎外感を感じたこと	32	13.9%	9	8.0%	41	12.0%
承継直後の過剰な業務負担により燃え尽きそうになったこと（バーンアウト）	19	8.2%	4	3.6%	23	6.7%
その他（ ）	14	6.1%	6	5.4%	20	5.8%
	231		112		343	

5. 承継後の企業変化と現状について

表 21 は、問 15-1-1「承継前と比較した現時点での売上の変化」について尋ねた結果を示したものである。全体としては、「増加（大きく増えた・少し増えた）」が 54.2%（189 人）と過半を占めており、事業承継後に売上が拡大したとする企業が多い。一方で、「減少（少し減った・大きく減った）」は 22.9%（80 人）、「変わらない（横ばい）」は 22.9%（80 人）となっている。

男女差についてみると、「増加」は男性 60.2%に対し女性 51.3%と男性の方が高い。一方で、「減少」は女性 25.8%、男性 16.8%と女性の方が高い傾向がみられる。これらの結果から、売上は全体として増加傾向にあるものの、男女別にみると男性の方が拡大傾向はやや強く、女性では減少傾向が相対的に多いことがうかがえる。

表 2 1 承継前と承継後の会社の売上の変化（現時点）

	女性		男性		全体	
大きく増えた	57	24.2%	34	30.1%	91	26.1%
少し増えた	64	27.1%	34	30.1%	98	28.1%
変わらない（横ばい）	54	22.9%	26	23.0%	80	22.9%
少し減った	30	12.7%	9	8.0%	39	11.2%
大きく減った	31	13.1%	10	8.8%	41	11.7%
	236		113		349	100.0%

表 22 は、問 15-1-2「承継前と比較した現時点での利益の変化」について尋ねた結果を示したものである。全体としては、「増加（大きく増えた・少し増えた）」が 57.8%（200 人）と過半を占めており、事業承継後に利益が改善したとする企業が多い。一方で、「減少（少し減った・大きく減った）」は 21.4%（74 人）、「変わらない（横ばい）」は 20.8%（72 人）となっている。

男女差についてみると、「増加」は男性 62.8%に対し女性 54.9%と男性の方が高い。一方で、「減少」は女性 22.6%、男性 18.6%と女性の方がやや高い傾向がみられる。これらの結果から、利益についても全体としては改善傾向がみられるものの、男女別にみると男性の方が拡大傾向はやや強く、女性では減少傾向が相対的に多いことがうかがえる。

表 2 2 承継前と承継後の会社の利益の変化（現時点）

	女性		男性		全体	
大きく増えた	50	21.3%	32	28.3%	82	23.7%
少し増えた	79	33.6%	39	34.5%	118	34.1%
変わらない（横ばい）	53	22.6%	19	16.8%	72	20.8%
少し減った	26	11.1%	13	11.5%	39	11.3%
大きく減った	27	11.5%	8	7.1%	35	10.1%
	235		111		346	100.0%

表 23 は、問 15-1-3「承継前と比較した現時点での従業員数の変化」について尋ねた結果を示したものである。全体としては、「変わらない（横ばい）」が 41.1%（138 人）と最も多く、従業員数は比較的安定している傾向がみられる。一方で、「増加（大きく増えた・少し増えた）」は 35.7%（120 人）、「減少（少し減った・大きく減った）」は 23.2%（78 人）となっている。

男女差についてみると、「増加」は男性 42.5%に対し女性 31.5%と男性の方が高い。一方で、「横ばい」は女性 44.1%、男性 32.7%と女性の方が高く、女性では規模を維持する傾向が相対的に強い。これらの結果から、従業員数については全体として安定傾向がみられるものの、男女別にみると男性の方が拡大傾向はやや強く、女性では維持志向が相対的に強いことがうかがえる。

表 23 承継前と承継後の会社の従業員数の変化（現時点）

	女性		男性		全体	
大きく増えた	26	11.4%	14	12.4%	40	11.9%
少し増えた	46	20.1%	34	30.1%	80	23.8%
変わらない（横ばい）	101	44.1%	37	32.7%	138	41.1%
少し減った	32	14.0%	15	13.3%	47	14.0%
大きく減った	24	10.5%	7	6.2%	31	9.2%
	229		107		336	100.0%

表 24 は、問 15-2-1「今後 3 年間ににおける売上の変化に対する期待」について尋ねた結果を示したものである。全体としては、「増加（大きく増えた・少し増えた）」が 57.1%（201 人）と過半を占めており、今後の売上に対して前向きな見通しを持つ企業が多い。一方で、「減少（少し減った・大きく減った）」は 14.7%（52 人）、「変わらない（横ばい）」は 28.1%（99 人）となっている。

男女差については大きな差はみられず、売上の将来見通しについては男女間で概ね共通した認識が共有されている。これらの結果から、売上については現状において一定の改善がみられる中で、今後についても全体として前向きな期待が共有されていることがうかがえる。

表 24 今後 3 年の変化に対する期待（売上）

	女性		男性		全体	
大きく増える	31	13.0%	9	8.0%	40	11.4%
少し増える	107	45.0%	54	47.8%	161	45.7%
変わらない（横ばい）	61	25.6%	38	33.6%	99	28.1%
少し減る	28	11.8%	7	6.2%	35	9.9%
大きく減る	11	4.6%	6	5.3%	17	4.8%
	238		114		352	100.0%

表 25 は、問 15-2-2「今後 3 年間における利益の変化に対する期待」について尋ねた結果を示したものである。全体としては、「増加（大きく増える・少し増える）」が 59.7%（209 人）と過半を占めており、利益の改善に対する期待は高い。一方で、「変わらない（横ばい）」は 24.0%（84 人）、「減少（少し減る・大きく減る）」は 16.3%（57 人）となっている。

男女差については大きな差はみられず、利益の将来見通しについても男女間で概ね共通した認識が共有されている。これらの結果から、利益については今後の改善に対する期待が全体として強く、企業の収益性向上に対する前向きな見通しが広く共有されていることがうかがえる。

表 25 今後 3 年の変化に対する期待（利益）

	女性		男性		全体	
大きく増える	34	14.3%	13	11.5%	47	13.4%
少し増える	107	45.1%	55	48.7%	162	46.3%
変わらない（横ばい）	54	22.8%	30	26.5%	84	24.0%
少し減る	27	11.4%	10	8.8%	37	10.6%
大きく減る	15	6.3%	5	4.4%	20	5.7%
	237		113		350	100.0%

表 26 は、問 15-2-3「今後 3 年間における従業員数の変化に対する期待」について尋ねた結果を示したものである。全体としては、「変わらない（横ばい）」が 45.1%（158 人）と最も多く、従業員数については現状維持を見込む企業が多い。一方で、「増加（大きく増える・少し増える）」は 44.6%（156 人）とこれに近い水準となっており、一定の拡大期待もみられる。「減少（少し減る・大きく減る）」は 10.3%（36 人）にとどまっている。

男女差については大きな差はみられず、従業員数の将来見通しについても男女間で概ね共通した認識が共有されている。これらの結果から、従業員数については全体として大きな変化は見込まれていないものの、現状維持を基本としつつ、一定の拡大を期待する企業も多いことがうかがえる。

表 26 今後 3 年の変化に対する期待（従業員数）

	女性		男性		全体	
大きく増える	12	5.1%	3	2.7%	15	4.3%
少し増える	88	37.1%	53	46.9%	141	40.3%
変わらない（横ばい）	114	48.1%	44	38.9%	158	45.1%

少し減る	16	6.8%	9	8.0%	25	7.1%
大きく減る	7	3.0%	4	3.5%	11	3.1%
	237		113		350	100.0%

表 27 は、「承継後、変化があったと感じるものを全てお選びください」に対する回答の結果である。全体としては、「売上が増加した」（42.2%）、「新たな取引先が増えた／顧客基盤が多様化した」（38.9%）、「組織の雰囲気・風土が前向きになった」（35.2%）、「社内の意思決定がスムーズになった」（34.9%）など、事業面および組織面の改善を示す回答が多くみられる。

また、「従業員の多様化」（30.1%）や「新商品・サービスの開発」（30.1%）、「社員との関係の改善」（30.1%）など、組織や事業の質的な変化に関する項目も一定の割合を占めている。一方で、「売上が減少した／業績が悪化した」（9.3%）や「経営に関する不安・自信の低下」（6.9%）など、ネガティブな変化を挙げる回答は相対的に少ない。男女差については大きな差はみられず、承継後の変化に関する認識は男女間で概ね共通している。

これらの結果から、事業承継後には事業の成長や組織の活性化といった前向きな変化が広く認識されている一方で、一部には業績や経営面に関する課題も残されていることがうかがえる。

表 27 承継後、変化があったと感じるもの（全て）

	女性		男性		合計	
売上が増加した	91	40.6%	49	45.4%	140	42.2%
社員の定着率が上がった	56	25.0%	32	29.6%	88	26.5%
従業員が多様化（年齢・男女比など）した	70	31.3%	30	27.8%	100	30.1%
新たな取引先が増えた／顧客基盤が多様化した	76	33.9%	53	49.1%	129	38.9%
新しい商品やサービスを開発・展開した	64	28.6%	36	33.3%	100	30.1%
社員との関係が良くなった	65	29.0%	35	32.4%	100	30.1%
家族との関係が良くなった／距離が縮まった	21	9.4%	8	7.4%	29	8.7%
社内の意思決定がスムーズになった	79	35.3%	37	34.3%	116	34.9%
組織の雰囲気・風土が前向きになった	79	35.3%	38	35.2%	117	35.2%
経営に関して裁量を十分に持ち、自信を持って判断できるようになった	66	29.5%	37	34.3%	103	31.0%
売上が減少した／業績が悪化した	23	10.3%	8	7.4%	31	9.3%
社員の離職が増えた／定着しづらくなった	7	3.1%	3	2.8%	10	3.0%

従業員構成に偏りが出た（年齢・男女比など）	9	4.0%	6	5.6%	15	4.5%
取引先が減った／顧客の多様性が失われた	10	4.5%	4	3.7%	14	4.2%
新しい商品・サービスが生まれず、事業の一部を縮小、または廃止した	9	4.0%	4	3.7%	13	3.9%
社員との関係構築に苦労している／信頼が築きにくくなった	9	4.0%	3	2.8%	12	3.6%
家族との関係が悪化した／距離ができた	14	6.3%	2	1.9%	16	4.8%
社内の意思決定にあたり、時間がかかるようになった	6	2.7%	6	5.6%	12	3.6%
組織の雰囲気が硬直化・停滞・不安定になった	8	3.6%	4	3.7%	12	3.6%
経営に関して裁量や判断力に不安を感じるようになった／自信を持てなくなった	19	8.5%	4	3.7%	23	6.9%
その他（自由記述）	7	3.1%	3	2.8%	10	3.0%
	224		108		332	100.0%

表 28 は、現在の主な経営課題について（最大 3 つまで）尋ねた結果を示したものである。全体としては、「売上・利益の確保」が 60.1%（209 人）と最も多く、次いで「人材の確保・定着」が 56.0%（195 人）、「後継者の育成・確保」が 39.7%（138 人）、「社員の育成・マネジメント」が 35.1%（122 人）となっている。このほか、「商品・サービスの開発・改善」（13.8%）や「財務・資金繰りに対する不安」（13.2%）も一定の割合を占めている。

男女差についてみると、大きな差はみられないものの、「人材の確保・定着」や「社員の育成・マネジメント」、「商品・サービスの開発・改善」は男性の割合がやや高い。一方で、「経営以外の役割との両立」は女性 5.9% に対し男性 0.9% と女性で高くなっている。

これらの結果から、現在の経営課題としては、売上・利益および人材に関する課題が中心である一方で、女性においては経営以外の役割との両立といった制約も課題として認識されていることがうかがえる。

表 28

現在の主な経営課題（最大 3 つ）

	女性		男性		合計	
売上・利益の確保	145	61.2%	64	57.7%	209	60.1%

人材の確保・定着	128	54.0%	67	60.4%	195	56.0%
後継者の育成・確保	95	40.1%	43	38.7%	138	39.7%
財務・資金繰りに対する不安	31	13.1%	15	13.5%	46	13.2%
社員の育成・マネジメント	81	34.2%	41	36.9%	122	35.1%
組織風土や人間関係の見直し	16	6.8%	12	10.8%	28	8.0%
経営判断に対する自信のなさ	9	3.8%	3	2.7%	12	3.4%
相談相手がいない・孤独感	13	5.5%	8	7.2%	21	6.0%
経営以外の役割（家事・子育て・ 介護など）との両立	14	5.9%	1	0.9%	15	4.3%
商品・サービスの開発・改善	28	11.8%	20	18.0%	48	13.8%
その他（自由記述）	6	2.5%	3	2.7%	9	2.6%
	237	100.0%	111	100.0%	348	100.0%

6. 周囲、および支援機関について

表 29 は、事業承継後における周囲からの対応や反応の変化について尋ねた結果を示したものである。全体としては、「顧客や取引先から励ましや応援の言葉もらった」が 41.2%（141 人）と最も多く、次いで「特に大きな反応や変化はなかった」が 35.7%（122 人）、「社員が協力的になり、業務の相談や報告が増えた」および「金融機関から積極的な支援・アドバイスを受けた」がそれぞれ 28.4%（97 人）となっている。

また、「経営判断や意思決定を尊重されるようになった」（19.0%）など、周囲からの信頼や支持の高まりを示す回答も一定数みられる。一方で、「顧客や取引先から不安や懸念の声が寄せられた」（4.1%）や「経営判断への疑念や干渉」（6.1%）など、ネガティブな反応は相対的に少ない。男女差については大きな差はみられず、承継後の周囲の反応に関する認識は男女間で概ね共通している。

これらの結果から、事業承継後には周囲からの支持や協力が広がる傾向がみられるとともに、大きな混乱や否定的反応は限定的であることがうかがえる。

表 29 周囲からの対応や反応の変化

	女性		男性		合計	
社員が戸惑った様子を見せたり、距離を取るようになった	11	4.8%	2	1.8%	13	3.8%

社員が協力的になり、業務の相談や報告が増えた	62	26.8%	35	31.5%	97	28.4%
顧客や取引先から不安や懸念の声が寄せられた	14	6.1%	0	0.0%	14	4.1%
顧客や取引先から励ましや応援の言葉もらった	100	43.3%	41	36.9%	141	41.2%
金融機関の対応が慎重・様子見になったと感じた	17	7.4%	9	8.1%	26	7.6%
金融機関から積極的な支援・アドバイスを受けた	68	29.4%	29	26.1%	97	28.4%
自身の年齢・性別・経歴などに関するコメントを受けた	14	6.1%	4	3.6%	18	5.3%
経営判断について疑念や干渉を受けることがあった	16	6.9%	5	4.5%	21	6.1%
経営判断や意思決定を尊重されるようになった	38	16.5%	27	24.3%	65	19.0%
特に大きな反応や変化はなかった	79	34.2%	43	38.7%	122	35.7%
前社長の時代を知らないので、変化が分からなかった	8	3.5%	5	4.5%	13	3.8%
その他（自由記述）	5	2.2%	0	0.0%	5	1.5%
	231		111		342	100.0%

表 30 は、問 19-1 「社長就任時における保険担当者との関係性の変化」について尋ねた結果を示したものである。全体としては、「良いままで変化はなかった」が 55.1%（195 人）と最も多く、関係性は概ね安定していることが確認できる。また、「該当なし」も 35.3%（125 人）と一定数みられる。「良くなった」は 9.0%（32 人）である一方、「悪くなった」は 0.3%（1 人）にとどまっており、関係性の悪化はほとんどみられない。男女差についても大きな差はみられず、保険担当者との関係性の変化に関する認識は男女間で概ね共通している。

これらの結果から、社長就任に伴って保険担当者との関係が大きく変化するケースは多くなく、全体としては安定的に維持されていることがうかがえる。

表 3 0 社長に就任時の関係性の変化【保険担当者の対応や提案・相談】

	女性		男性		合計	
良くなった	25	10.4%	7	6.1%	32	9.0%
悪くなった	1	0.4%	0	0.0%	1	0.3%
良いままで変化はなかった	133	55.4%	62	54.4%	195	55.1%
悪いままで変化はなかった	1	0.4%	0	0.0%	1	0.3%
該当なし	80	33.3%	45	39.5%	125	35.3%
	240		114		354	100.0%

表 31 は、問 19-2「社長就任時における税理士との信頼関係の変化」について尋ねた結果を示したものである。全体としては、「良いままで変化はなかった」が 66.0%（235 人）と最も多く、関係性は概ね安定していることが確認できる。また、「該当なし」は 12.4%（44 人）であった。一方で、「良くなった」は 19.1%（68 人）と一定数みられるのに対し、「悪くなった」は 0.8%（3 人）にとどまっており、関係性の悪化はほとんどみられない。男女差については大きな差はみられないものの、「良くなった」は女性 21.6%、男性 14.0%と女性の方がやや高い。

これらの結果から、社長就任に伴って税理士との関係が大きく変化するケースは多くなく、全体としては安定的に維持されているとともに、一部では関係性の強化もみられることがうかがえる。

表 3 1 社長に就任時の関係性の変化【税理士との信頼関係】

	女性		男性		合計	
良くなった	52	21.6%	16	14.0%	68	19.1%
悪くなった	2	0.8%	1	0.9%	3	0.8%
良いままで変化はなかった	156	64.7%	79	69.3%	235	66.0%
悪いままで変化はなかった	3	1.2%	3	2.6%	6	1.7%
該当なし	28	11.6%	16	14.0%	44	12.4%
	241		115		356	100.0%

表 32 は、問 19-3「社長就任時における金融機関の融資条件や対応の変化」について尋ねた結果を示したものである。全体としては、「良いままで変化はなかった」が 58.8%（208 人）と最も多く、金融機関との関係は概ね安定していることが確認できる。また、「該当なし」は 17.8%（63 人）

であった。一方で、「良くなった」は18.6%（66人）と一定数みられるのに対し、「悪くなった」は2.8%（10人）にとどまっており、関係性の悪化は限定的である。

男女差についてはほとんどみられず、金融機関との関係性の変化に関する認識は男女間で概ね共通している。Muravyev, Talavera, Schäfer(2019)やAlesina, Lotti, Mistrulli(2013)では、女性後継者に対する金融機関の評価や信用供与に関して差異が存在する可能性が指摘されている。しかし、本調査の結果からは、少なくとも金融機関の融資条件や対応の変化に関して男女間で大きな差は確認されず、こうした見方を支持する明確な証拠は得られなかった。これらの結果から、社長就任に伴って金融機関との関係が大きく変化するケースは多くなく、全体としては安定的に維持されているとともに、一部では関係性の改善もみられることがうかがえる。

表32 社長に就任時の関係性の変化【金融機関の融資条件や対応】

	女性		男性		合計	
良くなった	45	18.8%	21	18.4%	66	18.6%
悪くなった	8	3.3%	2	1.8%	10	2.8%
良いままで変化はなかった	140	58.3%	68	59.6%	208	58.8%
悪いままで変化はなかった	4	1.7%	3	2.6%	7	2.0%
該当なし	43	17.9%	20	17.5%	63	17.8%
	240		114		354	100.0%

表33は、問20「事業承継や経営を通じ、以下のような場面で性別による軽視や偏見を感じたことはありますか？感じた場面として当てはまるものを全てお選びください」について尋ねた結果を示したものである。全体としては、「性別による軽視や偏見を感じたことはない」が68.3%（222人）と最も多く、多くの回答者はそのような経験をしていないと回答している。一方で、具体的な場面としては、「顧客や取引先との関係において」（12.6%）、「社内・従業員との関係において」（8.6%）、「金融機関との取引・条件交渉時」（4.9%）などで、一定数の回答がみられる。

男女差についてみると、「軽視や偏見を感じたことはない」は男性83.7%に対し女性62.2%と男性の方が高く、女性の方が何らかの形で偏見や軽視を経験している割合が相対的に高い。また、「顧客や取引先との関係」や「社内・従業員との関係」といった対人関係の場面において、女性の割合が男性を大きく上回っている。

これらの結果から、全体としては性別による偏見を感じていないとする回答が多数を占めるものの、女性においては一定程度、特に対人関係の場面において偏見や軽視を経験していることがうかがえる。

表 3 3 性別による軽視や偏見を感じたことはありますか

	女性		男性		合計	
支援制度の利用時	3	1.3%	1	1.1%	4	1.2%
金融機関との取引・条件交渉時	13	5.6%	3	3.3%	16	4.9%
社内・従業員との関係において	26	11.2%	2	2.2%	28	8.6%
顧客や取引先との関係において	37	15.9%	4	4.3%	41	12.6%
性別による軽視や偏見を感じたことはない	145	62.2%	77	83.7%	222	68.3%
その他（自由記述）	9	3.9%	5	5.4%	14	4.3%
	233		92		325	100.0%

表 34 は、問 21 「事業承継時、以下の支援機関の中で知っていたものはありますか？当てはまるものを全てお選びください」に対する回答の結果である。表 34 は、事業承継時に認知していた支援機関について尋ねた結果を示したものである。

全体としては、「主要取引金融機関（銀行、信用金庫、信用組合など）」が 82.5%（264 人）と最も高く、次いで「税理士・弁護士・中小企業診断士などの士業」が 79.1%（253 人）、「商工会議所・商工会」が 61.6%（197 人）と、日常的に接点のある主体の認知度が高い。

一方で、「中小企業基盤整備機構（22.5%）」、「事業承継・引継ぎ支援センター（18.4%）」、「よろず支援拠点（12.2%）」などの公的支援機関についても、一定程度の認知が確認される。特に、日常的に接点を持たない支援機関であることを踏まえると、2 割前後の認知がみられる点は注目される。

男女差についてみると、大きな差はみられないものの、「主要取引金融機関」や「士業」、「公的金融機関」などは男性の割合がやや高い傾向がみられる。

これらの結果から、事業承継における支援機関の認知は、日常的に関係のある金融機関や士業を中心としつつも、公的支援機関についても一定程度認知されていることがうかがえる。

表 3 4 知っていた支援機関

	女性		男性		合計	
事業承継・引継ぎ支援センター	39	17.8%	20	19.8%	59	18.4%
よろず支援拠点	26	11.9%	13	12.9%	39	12.2%
商工会議所・商工会	136	62.1%	61	60.4%	197	61.6%

中小企業団体中央会	21	9.6%	15	14.9%	36	11.3%
産業振興財団、自治体など	18	8.2%	7	6.9%	25	7.8%
中小企業基盤整備機構（中小機構）	46	21.0%	26	25.7%	72	22.5%
その他の公的支援機関（自由記述）	3	1.4%	2	2.0%	5	1.6%
主要取引金融機関（銀行、信用金庫、信用組合など）	172	78.5%	92	91.1%	264	82.5%
その他主要取引以外の金融機関（銀行、信用金庫、信用組合など）	33	15.1%	21	20.8%	54	16.9%
公的金融機関	24	11.0%	21	20.8%	45	14.1%
その他金融機関（自由記述）	1	0.5%	0	0.0%	1	0.3%
税理士・弁護士・中小企業診断士などの士業	168	76.7%	85	84.2%	253	79.1%
民間の事業承継コンサルタント	51	23.3%	24	23.8%	75	23.4%
民間の M&A 仲介会社	34	15.5%	17	16.8%	51	15.9%
民間の支援会社・団体	4	1.8%	3	3.0%	7	2.2%
その他の民間支援先（自由記述）	1	0.5%	1	1.0%	2	0.6%
						100.0%

表 35 は、問 22「事業承継の過程で、以下のような支援を利用したことがありますか。利用したことがあるものを全てお選びください」に対する回答である。

全体としては、「士業への相談（税理士、弁護士、中小企業診断士など）」が 54.4%（186 人）と最も多く、次いで「金融機関への相談」が 34.5%（118 人）となっており、専門家や金融機関への相談が中心となっている。また、「事業承継に関するセミナー・勉強会」（17.5%）や「補助金・助成金などの金銭的支援」（12.6%）、「他の後継者との交流・ネットワーク形成」（12.3%）なども一定程度利用されている。一方で、「支援は受けていない」は 35.4%（121 人）と 3 割を超えており、支援を利用しないまま事業承継を行ったケースも一定数存在する。

男女差については大きな差はみられないものの、「総合的な相談窓口」や「補助金・助成金の利用」は女性の割合がやや高い傾向がみられる。

これらの結果から、事業承継においては士業や金融機関といった既存の関係先を中心に支援が活用されている一方で、多様な支援制度の利用は限定的であり、支援を利用しないケースも一定程度存在していることがうかがえる。

表 3 5 利用した支援

	女性		男性		合計	
士業への相談（税理士、弁護士、 中小企業診断士など）	128	55.4%	58	52.3%	186	54.4%
金融機関への相談	77	33.3%	41	36.9%	118	34.5%
精神的なサポート（カウンセリング、 メンタルサポート等）	9	3.9%	0	0.0%	9	2.6%
総合的な相談窓口（商工会議所、 支援機関等）	26	11.3%	6	5.4%	32	9.4%
補助金・助成金などの金銭的支 援	33	14.3%	10	9.0%	43	12.6%
事業承継に関するセミナー・勉 強会	39	16.9%	21	18.9%	60	17.5%
他の後継者との交流・ネットワ ーク形成	31	13.4%	11	9.9%	42	12.3%
その他（ ）	8	3.5%	1	0.9%	9	2.6%
支援は受けていない	78	33.8%	43	38.7%	121	35.4%
	231		111		342	100.0%

表 36 は、問 22-1「事業承継において最も有効であった支援（1位）」について尋ねた結果を示したものである。全体としては、「士業への相談（税理士、弁護士、中小企業診断士など）」が 60.3%（123 人）と突出して高く、他の支援を大きく上回っている。次いで、「金融機関への相談」が 13.2%（27 人）となっているが、士業との差は大きい。

そのほか、「他の後継者との交流・ネットワーク形成」（6.9%）、「事業承継に関するセミナー・勉強会」（4.9%）、「総合的な相談窓口」（4.4%）などが続くが、いずれも割合は限定的である。男女差については大きな差はみられず、有効と認識された支援の内容は男女間で概ね共通している。

これらの結果から、事業承継においては、士業による専門的な助言が最も有効な支援として広く認識されており、他の支援は補完的な役割にとどまっていることがうかがえる。

表 3 6 有効であった支援（1位）

	女性		男性		合計	
士業への相談（税理士、弁護士、 中小企業診断士など）	86	59.7%	37	61.7%	123	60.3%
金融機関への相談	20	13.9%	7	11.7%	27	13.2%
精神的なサポート（カウンセリング、 メンタルサポート等）	1	0.7%	1	1.7%	2	1.0%
総合的な相談窓口（商工会議 所、支援機関等）	6	4.2%	3	5.0%	9	4.4%
補助金・助成金などの金銭的支 援	2	1.4%	3	5.0%	5	2.5%
事業承継に関するセミナー・勉 強会	6	4.2%	4	6.7%	10	4.9%
他の後継者との交流・ネットワ ーク形成	11	7.6%	3	5.0%	14	6.9%
その他（ ）	6	4.2%	2	3.3%	8	3.9%
支援は受けていない	6	4.2%	0	0.0%	6	2.9%
	144		60		204	

表 37 は、問 22-2「事業承継において最も有効であった支援（2 位）」について尋ねた結果を示したものである。全体としては、「金融機関への相談」が 35.0%（50 人）と最も多く、次いで「士業への相談（税理士、弁護士、中小企業診断士など）」が 23.8%（34 人）となっている。また、「事業承継に関するセミナー・勉強会」（14.0%）や「補助金・助成金などの金銭的支援」（12.6%）も一定程度挙げられており、多様な支援が補完的に活用されていることがうかがえる。

男女差についてみると、「金融機関への相談」は男性で 47.8%と女性（28.9%）より高く、男性においてより重要な支援として認識されている傾向がみられる。一方で、「補助金・助成金などの金銭的支援」は女性の割合がやや高い。最も有効であった支援では男女差は大きくみられなかったが、2 番目に有効であった支援では、一部に差がみられる項目が確認された。

これらの結果から、事業承継においては、最も有効な支援としては士業が中心となる一方で、金融機関や各種支援制度が次に有効な支援として位置づけられていることがうかがえる。

表 37 有効であった支援（2 位）

	女性		男性		合計	
士業への相談（税理士、弁護士、 中小企業診断士など）	24	24.7%	10	21.7%	34	23.8%
金融機関への相談	28	28.9%	22	47.8%	50	35.0%
精神的なサポート（カウンセリング、 メンタルサポート等）	1	1.0%	0	0.0%	1	0.7%
総合的な相談窓口（商工会議 所、支援機関等）	5	5.2%	2	4.3%	7	4.9%
補助金・助成金などの金銭的支 援	16	16.5%	2	4.3%	18	12.6%
事業承継に関するセミナー・勉 強会	13	13.4%	7	15.2%	20	14.0%
他の後継者との交流・ネットワ ーク形成	6	6.2%	1	2.2%	7	4.9%
その他（ ）	3	3.1%	0	0.0%	3	2.1%
支援は受けていない	1	1.0%	2	4.3%	3	2.1%
	97		46		143	100.0%

表 38 は、問 22-3 「事業承継において最も有効であった支援（3 位）」について尋ねた結果を示したものである。全体としては、「金融機関への相談」が 24.7%（22 人）と最も多く、次いで「他の後継者との交流・ネットワーク形成」（18.0%）、「事業承継に関するセミナー・勉強会」（14.6%）、「補助金・助成金などの金銭的支援」（13.5%）、「総合的な相談窓口」（12.4%）などが続いている。

男女差については大きな傾向の違いはみられないものの、「他の後継者との交流・ネットワーク形成」や「セミナー・勉強会」などにおいて、男性の割合がやや高い項目がみられる。

問 22-1 から問 22-3 の結果からは、事業承継においては、最も有効な支援として士業が中心的な役割を果たし、次いで金融機関が重要な支援として位置づけられるとともに、ネットワーク形成や学習機会、各種制度的支援などが多様に活用されていることがうかがえる。

表 38 有効であった支援（3 位）

	女性		男性		合計	

士業への相談（税理士、弁護士、 中小企業診断士など）	4	6.3%	2	7.7%	6	6.7%
金融機関への相談	15	23.8%	7	26.9%	22	24.7%
精神的なサポート（カウンセリング、 メンタルサポート等）	5	7.9%	1	3.8%	6	6.7%
総合的な相談窓口（商工会議所、 支援機関等）	10	15.9%	1	3.8%	11	12.4%
補助金・助成金などの金銭的支援	9	14.3%	3	11.5%	12	13.5%
事業承継に関するセミナー・勉強 会	8	12.7%	5	19.2%	13	14.6%
他の後継者との交流・ネットワー ク形成	10	15.9%	6	23.1%	16	18.0%
その他（ ）	1	1.6%	0	0.0%	1	1.1%
支援は受けていない	1	1.6%	1	3.8%	2	2.2%
	63		26		89	

表 39 は、支援制度を利用しなかった理由について尋ねた結果を示したものである。全体としては、「身近に相談できる人がいたので必要性を感じなかった」が 28.4%（38 人）と最も多く、次いで「そもそも支援制度や窓口の存在を知らなかった」が 23.1%（31 人）、「時間的な余裕がなかった／忙しくて利用できなかった」が 16.4%（22 人）となっている。

また、「信頼できる支援先がわからなかった」（11.9%）、「利用の仕方がわからなかった／欲しい情報が探せなかった」（6.0%）、「支援の内容が実情に合っていないと感じた」（6.0%）など、情報や内容に関する要因も一定程度みられる。

男女差についてみると、「時間的な余裕がなかった」は女性で 23.5%と男性（5.1%）より高く、女性において時間的制約が相対的に大きい可能性が示唆される。また、「信頼できる支援先がわからなかった」は女性で 15.3%と男性（7.7%）より高く、支援先の選択に関する不確実性が女性において相対的に大きい可能性がある。さらに、「決算書などの経営情報を第三者に見せたくない」は女性で 5.9%であるのに対し男性では該当がみられず、信頼や情報開示に対する慎重さの違いが示唆される。

これらの結果から、支援制度が利用されない理由としては、制度そのものの問題だけでなく、身近な相談相手の存在や時間的制約といった要因が大きく影響しているとともに、制度の認知や情報提供のあり方も一定の課題となっていることがうかがえる。

表 3 9 支援制度を利用しなかった理由

	女性		男性		合計	
そもそも支援制度や窓口の存在を知らなかった	21	24.7%	10	25.6%	31	23.1%
利用の仕方がわからなかった／欲しい情報が探せなかった	6	7.1%	2	5.1%	8	6.0%
身近に相談できる人がいたので必要性を感じなかった	25	29.4%	13	33.3%	38	28.4%
信頼できる支援先がわからなかった	13	15.3%	3	7.7%	16	11.9%
決算書などの経営情報を第三者に見せたくなかった	5	5.9%	0	0.0%	5	3.7%
時間的な余裕がなかった／忙しくて利用できなかった	20	23.5%	2	5.1%	22	16.4%
支援機関や相談先が遠く、アクセスしづらかった	1	1.2%	1	2.6%	2	1.5%
支援を受けることで外部に承継の話が知られることを懸念した	5	5.9%	1	2.6%	6	4.5%
支援の内容が実情に合っていないと感じた	5	5.9%	3	7.7%	8	6.0%
過去に利用したが効果を感じられなかった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
家族や先代社長に相談を止められた	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
費用面の不安・負担があった	4	4.7%	1	2.6%	5	3.7%
その他（自由記述）	16	18.8%	8	20.5%	24	17.9%
	85		39		134	

表 40 は、問 24 「事業承継を進める中で、支援が特に必要だと感じたタイミングは何ですか？当てはまるものを全てお選びください」に対する回答の結果を示したものである。全体としては、「特

にない／支援の必要性は感じなかった」が 23.8%（95 人）と最も多い一方で、「承継するかどうか考え始めたとき」（13.3%）、「承継の打診や話が持ち上がったとき」（12.3%）、「突然の承継が決まったとき」（13.0%）、「社長就任の直後（1 年以内）」（12.3%）など、承継の検討段階から就任直後にかけて幅広いタイミングで支援ニーズが存在している。

男女差についてみると、「突然の承継が決まったとき」は女性で 17.9%と男性（7.1%）より高く、女性において突発的な承継に伴う支援ニーズが相対的に大きい可能性が示唆される。一方で、「社長就任の直後」や「経営判断を本格的に行うようになったとき」は男性の割合がやや高く、就任後の実務的な段階での支援ニーズが相対的に強い傾向がみられる。

これらの結果から、事業承継における支援ニーズは特定の時期に限定されるものではなく、承継の検討段階から就任後に至るまで段階的に発生していることがうかがえる。

表 40 支援が特に必要だと感じたタイミング

	女性		男性		合計	
承継するかどうか、自分の中で考え始めたとき	31	14.2%	22	12.1%	53	13.3%
承継の打診や話が持ち上がったとき	29	13.3%	20	11.0%	49	12.3%
突然の承継が決まったとき(前社長の急逝・病気など)	39	17.9%	13	7.1%	52	13.0%
先代社長と役割や方針をすり合わせていたとき	10	4.6%	10	5.5%	20	5.0%
社長就任の直前(引継ぎ期間を含む)	11	5.0%	14	7.7%	25	6.3%
社長就任の直後(1 年以内)	20	9.2%	29	15.9%	49	12.3%
経営判断を本格的に行うようになったとき	12	5.5%	22	12.1%	34	8.5%
社内外との関係構築に悩んだとき	2	0.9%	10	5.5%	12	3.0%
経営以外の役割(介護・育児など)との両立が困難だったとき	3	1.4%	1	0.5%	4	1.0%
その他(自由記述) ()	3	1.4%	4	2.2%	7	1.8%

特にない／支援の必要性は感じ なかった	58	26.6%	37	20.3%	95	23.8%
	218		182		400	

表 41 は、問 24-1「事業承継において支援が重要であると感じるタイミング（1位）」についての回答結果を示したものである。全体としては、「突然の承継が決まったとき（前社長の急逝・病気など）」が 17.6%（37 人）と最も多く、次いで「社長就任の直後（1 年以内）」が 15.7%（33 人）、「承継の打診や話が持ち上がったとき」および「経営判断を本格的に行うようになったとき」がそれぞれ 13.3%（28 人）となっている。

男女差についてみると、「突然の承継が決まったとき」は女性で 23.8%と男性（4.5%）を大きく上回っており、女性において突発的な承継時の支援の重要性が特に強く認識されていることがうかがえる。一方で、「社長就任の直後」や「経営判断を本格的に行うようになったとき」は男性の割合がやや高く、就任後の経営実務段階における支援の重要性が相対的に高い傾向がみられる。

これらの結果から、事業承継において最も重要と認識される支援のタイミングは、突発的な承継時および就任直後を中心としており、承継の不確実性が高い局面と就任直後の実務的な局面において、特に支援の必要性が高まることがうかがえる。

表 4 1 支援が必要だと感じたタイミング（1位）

	女性		男性		合計	
承継するかどうか、自分の中で考え 始めたとき	14	9.8%	8	11.9%	22	10.5%
承継の打診や話が持ち上がったとき	17	11.9%	11	16.4%	28	13.3%
突然の承継が決まったとき（前社長の 急逝・病気など）	34	23.8%	3	4.5%	37	17.6%
先代社長と役割や方針をすり合わせ していたとき	8	5.6%	2	3.0%	10	4.8%
社長就任の直前（引継ぎ期間を含む）	13	9.1%	5	7.5%	18	8.6%
社長就任の直後（1 年以内）	20	14.0%	13	19.4%	33	15.7%
経営判断を本格的に行うようになっ たとき	17	11.9%	11	16.4%	28	13.3%
社内外との関係構築に悩んだとき	4	2.8%	2	3.0%	6	2.9%

経営以外の役割（介護・育児など） との両立が困難だったとき	6	4.2%	0	0.0%	6	2.9%
その他（自由記述）（ ）	5	3.5%	3	4.5%	8	3.8%
特にない／支援の必要性は感じな かった	5	3.5%	9	13.4%	14	6.7%
	143		67		210	100.0%

表 42 は、問 24-2「事業承継において支援が重要であると感じるタイミング（2位）」についての回答結果を示したものである。全体としては、「社長就任の直後（1年以内）」が 25.5%（36人）と最も多く、次いで「経営判断を本格的に行うようになったとき」が 15.6%（22人）、「承継の打診や話が持ち上がったとき」が 11.3%（16人）となっている。

男女差についてみると、「社長就任の直後」は女性で 27.3%、男性で 21.4%といずれも高く、就任直後の支援の重要性が共通して認識されていることがうかがえる。また、「社内外との関係構築に悩んだとき」は女性の割合がやや高い。

これらの結果から、事業承継において支援が重要と認識されるタイミングは、就任直後およびその後の経営実務の段階において特に高く、承継後の支援の重要性が改めて確認される。

表 4 2 支援が必要だと感じたタイミング（2位）

	女性		男性		合計	
承継するかどうか、自分の中で 考え始めたとき	6	6.1%	5	11.9%	11	7.8%
承継の打診や話が持ち上がった とき	11	11.1%	5	11.9%	16	11.3%
突然の承継が決まったとき（前 社長の急逝・病気など）	6	6.1%	5	11.9%	11	7.8%
先代社長と役割や方針をすり合 わせていたとき	8	8.1%	5	11.9%	13	9.2%
社長就任の直前（引継ぎ期間を 含む）	11	11.1%	4	9.5%	15	10.6%
社長就任の直後（1年以内）	27	27.3%	9	21.4%	36	25.5%
経営判断を本格的に行うように	15	15.2%	7	16.7%	22	15.6%

なったとき						
社内外との関係構築に悩んだとき	10	10.1%	1	2.4%	11	7.8%
経営以外の役割（介護・育児など）との両立が困難だったとき	4	4.0%	0	0.0%	4	2.8%
その他（自由記述）（ ）	1	1.0%	1	2.4%	2	1.4%
特になし／支援の必要性は感じなかった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	99		42		141	100.0%

表 43 は、問 24-3「事業承継において支援が重要であると感じるタイミング（3位）」についての回答結果を示したものである。全体としては、「社長就任の直後（1年以内）」が 25.5%（36人）と最も多く、次いで「経営判断を本格的に行うようになったとき」が 15.6%（22人）、「承継の打診や話が持ち上がったとき」が 11.3%（16人）となっている。

男女差についてみると、「社長就任の直後」は女性 27.3%、男性 21.4%といずれも高い割合を占めており、就任直後の支援の重要性は男女共通して認識されていることが確認できる。また、「経営判断を本格的に行うようになったとき」も男女で大きな差はみられず、実務段階における支援ニーズの共通性がうかがえる。一方で、「社内外との関係構築に悩んだとき」は女性の割合がやや高く、関係構築に関する課題が女性において相対的に意識されやすい可能性が示唆される。

これらの結果から、事業承継における支援ニーズは、最も重要な局面としては突発的な承継時が中心である一方で、第2位・第3位では社長就任後の実務や経営判断の局面に重心が移る構造が確認できる。すなわち、承継前後の一時点に限らず、就任後を含めた継続的な支援の重要性がうかがえる。

表 4 3 支援が重要だと感じる順（3位）

	女性		男性		合計	
承継するかどうか、自分の中で考え始めたとき	6	6.1%	5	11.9%	11	7.8%
承継の打診や話が持ち上がったとき	11	11.1%	5	11.9%	16	11.3%
突然の承継が決まったとき（前社	6	6.1%	5	11.9%	11	7.8%

長の急逝・病気など)						
先代社長と役割や方針をすり合わせていたとき	8	8.1%	5	11.9%	13	9.2%
社長就任の直前（引継ぎ期間を含む）	11	11.1%	4	9.5%	15	10.6%
社長就任の直後（1年以内）	27	27.3%	9	21.4%	36	25.5%
経営判断を本格的に行うようになったとき	15	15.2%	7	16.7%	22	15.6%
社内外との関係構築に悩んだとき	10	10.1%	1	2.4%	11	7.8%
経営以外の役割（介護・育児など）との両立が困難だったとき	4	4.0%	0	0.0%	4	2.8%
その他（自由記述）（ ）	1	1.0%	1	2.4%	2	1.4%
特になし／支援の必要性は感じなかった	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	99		42		141	100.0%

表 44 は、問 25①「支援情報を誰から得ましたか？当てはまるものを全てお選びください」についての回答結果を示したものである。事業承継に関する支援情報を誰から得たかについて示したものである。全体としては、「税理士・弁護士・中小企業診断士などの士業」が 65.7%（184 人）と最も多く、次いで「金融機関（銀行、信用金庫など）」が 50.0%（140 人）となっており、専門家や金融機関といった外部の専門的主体が主要な情報源となっていることが確認できる。一方で、「家族・親族」は 16.8%、「支援団体・行政機関」は 15.0%、「友人・知人」は 11.1%にとどまっており、事業承継に関する情報は、日常的な人間関係よりも専門的ネットワークを通じて取得される傾向があることがうかがえる。

男女差についてみると、大きな差はみられないものの、「金融機関」については男性 55.7%、女性 47.4%と男性の方がやや高い。また、「友人・知人」は女性の方がやや高い傾向にあるが、全体としては情報取得の構造は男女で概ね共通している。

これらの結果から、事業承継に関する情報は、士業や金融機関といった専門的支援主体を中心に流通しており、こうした専門家ネットワークが重要な役割を担っていることがうかがえる。

表 44 支援情報を誰から得たか（全て）

	女性		男性		合計	
家族・親族	32	16.7%	15	17.0%	47	16.8%
税理士・弁護士・中小企業診断士などの士業	125	65.1%	59	67.0%	184	65.7%
金融機関（銀行、信用金庫など）	91	47.4%	49	55.7%	140	50.0%
支援団体・行政機関	30	15.6%	12	13.6%	42	15.0%
友人・知人	25	13.0%	6	6.8%	31	11.1%
その他（自由記述）	24	12.5%	10	11.4%	34	12.1%
	192	100.0%	88	100.0%	280	100.0%

表 45 は、問 25②「上記で選んだ中で、誰からの情報が最も役に立ちましたか？番号を記入してください」に対する回答の結果である。全体としては、「税理士・弁護士・中小企業診断士などの士業」が 50.0%（100 人）と圧倒的に多く、事業承継において最も有用な情報源として位置づけられていることが確認できる。次いで、「金融機関（銀行、信用金庫など）」が 14.5%（29 人）、「家族・親族」が 13.0%（26 人）、「支援団体・行政機関」が 11.5%（23 人）と続いている。

男女差についてみると、「士業」は男女ともに 50.0%と全く同水準であり、最も有効な情報源としての評価は男女で共通している。一方で、「金融機関」は男性（17.2%）の方が女性（13.2%）よりやや高く、「支援団体・行政機関」や「友人・知人」は女性の方がやや高い傾向がみられるが、全体として大きな差は確認されない。

これらの結果から、事業承継においては、情報の入手源としてだけでなく、その有用性の観点からも士業が中核的な役割を担っていることが明らかであり、専門家ネットワークの重要性が改めて確認される。

表 45 誰からの情報が最も役に立ったか

	女性		男性		合計	
家族・親族	17	12.5%	9	14.1%	26	13.0%
税理士・弁護士・中小企業診断士などの士業	68	50.0%	32	50.0%	100	50.0%
金融機関（銀行、信用金庫など）	18	13.2%	11	17.2%	29	14.5%

支援団体・行政機関	18	13.2%	5	7.8%	23	11.5%
友人・知人	11	8.1%	3	4.7%	14	7.0%
その他（自由記述）	4	2.9%	4	6.3%	8	4.0%
	136		64		200	100.0%

表 46 は、問 26 「あなた（現社長）が社長に就任された際（あるいはその後）に、新規加入または保障額を増やした保険・共済制度等があれば、当てはまるものを全てお選びください」に対する回答の結果である。

全体としては、「法人契約の生命保険（社長死亡時の保障）」が 38.5%（131 人）と最も多く、次いで「法人契約の生命保険（死亡保障と退職金積立を兼ねたもの）」が 31.8%（108 人）、「法人契約の生命保険（入院・就業不能時の保障）」が 23.8%（81 人）となっており、経営者個人に関するリスクへの備えとして法人契約の生命保険が重視されていることが確認できる。

一方で、「特に加入・変更していない」も 37.4%（127 人）と一定割合を占めており、就任時に保険・共済の見直しを行わないケースも少なくない。

個人契約の保険については、「入院・医療保障」（16.5%）や「死亡保障」（14.4%）が一定程度みられるものの、法人契約と比較すると割合は低く、事業承継時には企業としてのリスク対応が優先されている傾向がうかがえる。また、「小規模企業共済」（7.6%）や「中小企業退職金共済」（9.7%）などの共済制度も一定程度活用されている。

男女差についてみると、「法人契約の生命保険（死亡保障と退職金積立）」は男性の割合がやや高い一方、「法人契約の生命保険（入院・就業不能保障）」は女性の割合がやや高いなど、一部に違いはみられるが、全体として大きな差は確認されない。

これらの結果から、社長就任時には、経営者リスクに対する備えとして法人契約の生命保険が中心的に活用されている一方で、保険・共済の見直しを行わない層も一定程度存在しており、リスク対応のあり方には多様性がみられることがうかがえる。

表 46 事業承継時に増やした保険の保障

	女性		男性		合計	
法人契約の生命保険（社長死亡時の保障）	87	37.5%	44	40.7%	131	38.5%
法人契約の生命保険（社長の入院・就業不能時の保障）	59	25.4%	22	20.4%	81	23.8%

法人契約の生命保険（社長の死亡保障と退職金積立を兼ねたもの）	69	29.7%	39	36.1%	108	31.8%
法人契約の損害保険（企業財産保険、自動車保険、施設賠償責任保険など）	29	12.5%	13	12.0%	42	12.4%
個人契約の生命保険（死亡保障）	30	12.9%	19	17.6%	49	14.4%
個人契約の生命保険（入院・医療保障）	33	14.2%	23	21.3%	56	16.5%
個人契約の生命保険（保障と自身の資産形成・貯蓄を兼ねたもの）	26	11.2%	9	8.3%	35	10.3%
個人契約の所得補償保険（働けなくなった場合の収入保障）	6	2.6%	6	5.6%	12	3.5%
小規模企業共済（社長個人の退職金準備）	16	6.9%	10	9.3%	26	7.6%
経営セーフティ共済（中小企業倒産防止共済制度）	21	9.1%	8	7.4%	29	8.5%
中小企業退職金共済（従業員向け退職金準備）	20	8.6%	13	12.0%	33	9.7%
その他の共済制度（商工会議所共済・業界団体共済など）	9	3.9%	6	5.6%	15	4.4%
特に加入・変更していない	87	37.5%	40	37.0%	127	37.4%
その他（具体的にご記入ください）	2	0.9%	1	0.9%	3	0.9%
	232		108		340	

7. 承継の背景と経営成果

本章では、これまでの分析結果を踏まえ、事業承継の背景要因と経営成果との関係について検討を行う。具体的には、承継理由（急逝・病気など）や支援制度の認識といった要因に着目し、これらの違いが売上や利益の変化、ならびに経営への裁量感といった指標にどのように関連しているのかを整理する。

前節まででは、アンケート調査の結果を紹介してきた。そこで本節では、事業承継の経緯や支援環境に焦点を当てることにより、事業承継の経緯や支援環境が経営成果とどのような関係があるのかを明確に把握することを目的とする²。

7. 1 急逝・病気による事業承継と承継後の業績

まず、「問9. あなた（現社長）が事業承継を決断した理由を全てお選びください」において、「前社長の体調不良や家庭事情などで退任せざるを得なくなったため」、または「前社長が急逝し、後継者がいなかったため」と回答した者、すなわち前経営者の急逝・病気によって事業を承継したケースに着目し、「男女差」、「裁量感」、「売上高・利益・従業員数」が通常の実業承継とどのように異なるのかについて検討する。

なお、以下では、現社長本人による有効回答を対象として分析を行っている。急逝・病気によって事業を承継した人に限定すると、女性 80.2%（93 人）、男性 19.8%（23 人）となっている。すなわち、急逝・病気による事業承継は、女性においてかなり多い傾向が確認できる。

次に、図表 47 で、急逝・病気によって事業を承継した場合の経営成果についてみていく。まず売上高についてみると、急逝・病気による事業承継では、「増加」が 38.6%、「変わらない」が 28.9%、「減少」が 32.5%となっている。通常の実業承継（表 21）と比較すると、「増加」の割合が低く、「変わらない」および「減少」の割合が高い傾向が確認される。

同様に、急逝・病気によって事業を承継した場合の利益についてみると、「増加」が 41.3%、「変わらない」が 27.2%、「減少」が 31.5%となっている。こちらも通常の実業承継（表 22）と比較すると、「増加」の割合が低く、「変わらない」および「減少」の割合が高い傾向が確認される。

さらに、従業員数についてみると、「増加」が 19.8%、「変わらない（横ばい）」が 49.5%、「減少」が 30.6%となっている。通常の実業承継（表 23）と比較すると、「増加」の割合が低く、「変わらない」および「減少」の割合が高い傾向が確認される。

以上の結果から、急逝・病気による事業承継では、売上・利益・従業員数といった経営成果は通常の実業承継に比べて悪化しやすい傾向が確認される。こうした結果は、突発的な承継が経営成果と関連している可能性を示唆しており、事前の準備や計画的な承継の重要性を示唆している。

² なお、本章での分析は因果関係を直接的に検証するものではなく、基本的には両者の関連性を記述的に整理することを目的としている点に留意されたい。

表 47 急逝・病気による事業承継と承継後の業績（男女）

	承継前と比較した現時点での変化						今後3年の変化に対する期待					
	売上高		利益		従業員数		売上高		利益		従業員数	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
女性												
大きく増えた	17	18.7%	14	15.4%	6	6.8%	6	6.5%	5	5.5%	2	2.2%
少し増えた	20	22.0%	25	27.5%	10	11.4%	35	38.0%	40	44.0%	27	29.3%
変わらない（横ばい）	23	25.3%	24	26.4%	45	51.1%	28	30.4%	23	25.3%	50	54.3%
少し減った	13	14.3%	10	11.0%	15	17.0%	17	18.5%	14	15.4%	8	8.7%
大きく減った	18	19.8%	18	19.8%	12	13.6%	6	6.5%	9	9.9%	5	5.4%
	91		91		88		92		91		92	
	売上高		利益		従業員数		売上高		利益		従業員数	
男性	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
大きく増えた	6	26.1%	5	21.7%	3	13.0%	3	13.0%	2	8.7%	0	0.0%
少し増えた	1	4.3%	3	13.0%	3	13.0%	9	39.1%	10	43.5%	10	43.5%
変わらない（横ばい）	10	43.5%	7	30.4%	10	43.5%	10	43.5%	9	39.1%	11	47.8%
少し減った	2	8.7%	6	26.1%	5	21.7%	1	4.3%	2	8.7%	2	8.7%
大きく減った	4	17.4%	2	8.7%	2	8.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
人数	23		23		23		23		23		23	

7. 2 事業承継前の就業経験と承継後の業績

図表 48 は、問 5 の承継前までの現社長の就業経験と、問 11 に対する回答結果（売上高・利益・従業員数）の関係を示したものである。なお、「承継前から継いだ企業に勤務（5年以上）」、「承継前から継いだ企業に勤務（5年未満）」を「事業承継前の就業経験有り」と定義している。

全体としては、男女および就業経験の有無による売上高・利益の変化に大きな差は確認されない。一方で、従業員数の変化についてみると、「事業承継前の就業経験有り」の場合、女性後継者では「横ばい」と回答する割合が相対的に高く（41.4%）、雇用規模を維持する傾向がみられる。他方、男性後継者では「少し増えた」と回答する割合が相対的に高く、承継後に雇用規模を拡大する傾向がやや強い。すなわち、事業承継前に社内経験を有している場合でも、女性後継者は既存組織の維持を重視する傾向がみられる一方、男性後継者では比較的拡張的な経営姿勢がうかがえる。

社内での就業経験は、従業員や取引先との関係性の蓄積を通じて、承継後の組織運営を円滑にする効果を持つと考えられる。その一方で、既存の人間関係や組織への配慮を強めることで、大規模な組織変更や雇用調整に対して慎重な姿勢につながる可能性もある。特に女性後継者では、こうした既存組織との調和を重視する傾向が相対的に強く現れている可能性があり、その結果として従業員数を維持する傾向につながっていることが示唆される。

7. 3 経営以外の家庭内の役割

改めて確認しておくと、問 13 では、「ほとんど経営に専念している」と回答した女性後継者の割合は 37.1%（80～100%）であるのに対し、男性後継者では 58.3%となっている。すなわち、男性後継者では半数以上が「ほとんど経営に専念している」と回答している一方で、女性後継者では 3 分の 1 程度にとどまっており、経営への専念度に男女差がみられる。

図表 49 は、「経営に割く時間の比率」（80～100%（ほとんど経営に専念している）、60～79%（経営が中心だが、他の役割もある））と回答した企業について、経営指標（売上高・利益・従業員数）との関係を示したものである。全体として、男女間で基本的な傾向に大きな差は確認されない。

一方で、売上高および利益の変化についてみると、女性後継者では「大きく増えた」と回答する割合が一定程度存在する一方で、「大きく減った」と回答する割合も男性後継者に比べて高く、結果のばらつきが相対的に大きい傾向がみられる。例えば、売上高について「大きく増えた」と回答した割合は女性 31.7%、男性 29.3%である一方、「大きく減った」と回答した割合は女性 11.0%、男性 6.9%となっている。同様に、利益についても、「大きく増えた」は女性 26.8%、男性 31.0%である一方、「大きく減った」は女性 9.8%、男性 1.7%となっている。

また、今後 3 年の変化に対する期待についてみると、男女ともに「少し増える」とする回答が最も多く、将来に対して一定の前向きな見通しが共有されている。一方で、女性後継者では「大きく増える」と回答する割合が男性に比べて高い一方、「大きく減る」とする回答も相対的に高く、将来見通しについても分布の幅がやや大きい傾向がみられる。

こうした結果から、女性後継者では、経営に専念している場合であっても、承継後の経営成果や将来見通しにおいてばらつきが大きい可能性が示唆される。その背景には、承継時点の経営環境の違いに加え、家庭内役割負担、周囲からの支援体制、経営資源へのアクセス、さらには経営方針やリスク選好の違いなど、複数の要因が影響している可能性が考えられる。

表 48 事業承継前の就業経験と承継後の業績（男女）

有り	承継前と比較した現時点での変化						今後3年の変化に対する期待					
	売上高		利益		従業員数		売上高		利益		従業員数	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
男性												
大きく増えた	14	29.2%	11	22.9%	5	10.6%	6	12.5%	7	14.6%	0	0.0%
少し増えた	12	25.0%	17	35.4%	15	31.9%	22	45.8%	25	52.1%	25	52.1%
変わらない（横ばい）	11	22.9%	8	16.7%	18	38.3%	15	31.3%	10	20.8%	15	31.3%
少し減った	7	14.6%	9	18.8%	7	14.9%	2	4.2%	4	8.3%	5	10.4%
大きく減った	4	8.3%	3	6.3%	2	4.3%	3	6.3%	2	4.2%	3	6.3%
人数	48		48		47		48		48		48	
無し												
男性												
大きく増えた	20	30.8%	21	33.3%	9	15.0%	3	4.5%	6	9.2%	3	4.6%
少し増えた	22	33.8%	22	34.9%	19	31.7%	32	48.5%	30	46.2%	28	43.1%
変わらない（横ばい）	15	23.1%	11	17.5%	19	31.7%	23	34.8%	20	30.8%	29	44.6%
少し減った	2	3.1%	4	6.3%	8	13.3%	5	7.6%	6	9.2%	4	6.2%
大きく減った	6	9.2%	5	7.9%	5	8.3%	3	4.5%	3	4.6%	1	1.5%
人数	65		63		60		66		65		65	
有り												
女性												
大きく増えた	39	24.5%	33	20.9%	18	11.8%	20	12.6%	21	13.2%	8	5.1%
少し増えた	40	25.2%	48	30.4%	29	19.1%	73	45.9%	71	44.7%	56	35.4%

変わらない（横ばい）	37	23.3%	37	23.4%	63	41.4%	40	25.2%	36	22.6%	80	50.6%
少し減った	20	12.6%	21	13.3%	26	17.1%	20	12.6%	21	13.2%	9	5.7%
大きく減った	23	14.5%	19	12.0%	16	10.5%	6	3.8%	10	6.3%	5	3.2%
人数	159		158		152		159		159		158	
無し												
	売上高		利益		従業員数		売上高		利益		従業員数	
女性	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
大きく増えた	18	23.4%	17	22.1%	8	10.4%	11	13.9%	13	16.7%	4	5.1%
少し増えた	24	31.2%	31	40.3%	17	22.1%	34	43.0%	36	46.2%	32	40.5%
変わらない（横ばい）	17	22.1%	16	20.8%	38	49.4%	21	26.6%	18	23.1%	34	43.0%
少し減った	10	13.0%	5	6.5%	6	7.8%	8	10.1%	6	7.7%	7	8.9%
大きく減った	8	10.4%	8	10.4%	8	10.4%	5	6.3%	5	6.4%	2	2.5%
人数	77		77		77		79		78		79	

表 49 経営に割く時間の比率と経営指標（売上高・利益・従業員数）

	承継前と比較した現時点での変化						今後3年の変化に対する期待					
	売上高		利益		従業員数		売上高		利益		従業員数	
女性	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
大きく増えた	26	31.7%	22	26.8%	9	11.4%	17	20.2%	17	20.2%	6	7.1%
少し増えた	16	19.5%	29	35.4%	19	24.1%	36	42.9%	39	46.4%	34	40.5%
変わらない(横ばい)	18	22.0%	13	15.9%	30	38.0%	17	20.2%	12	14.3%	34	40.5%
少し減った(減る)	13	15.9%	10	12.2%	13	16.5%	10	11.9%	11	13.1%	8	9.5%
大きく減った(減る)	9	11.0%	8	9.8%	8	10.1%	4	4.8%	5	6.0%	2	2.4%
	82		82		79		84		84		84	
男性												
大きく増えた	17	29.3%	18	31.0%	8	14.8%	6	10.2%	8	13.6%	1	1.7%
少し増えた	18	31.0%	20	34.5%	16	29.6%	28	47.5%	27	45.8%	30	50.8%
変わらない(横ばい)	15	25.9%	11	19.0%	18	33.3%	20	33.9%	18	30.5%	22	37.3%
少し減った(減る)	4	6.9%	8	13.8%	9	16.7%	4	6.8%	5	8.5%	5	8.5%
大きく減った(減る)	4	6.9%	1	1.7%	3	5.6%	1	1.7%	1	1.7%	1	1.7%
	58		58		54		59		59		59	

7.4 公的支援の認知度と事業承継

図表 50 では、「事業承継の支援の認知度」と「売上高・利益・従業員数」の関係を見ていこう。

まず売上高についてみると、事業承継時に公的支援機関を支援機関として認識していた事業承継では、「増加（大きく増えた・少し増えた）」が 55.2%（26.5%・28.7%）、「変わらない」が 18.4%、「減少（少し減った・大きく減った）」が 26.5%（13.9%・12.6%）となっている（回答者 223 人）。一方、公的支援機関を認識していなかった事業承継では、「増加」が 52.8%（26.0%・26.8%）、「変わらない」が 30.7%、「減少」が 16.5%（6.3%・10.2%）となっている（回答者 127 人）。全体としてみると、売上高の変化については、公的支援の認知の有無による大きな差は確認されない。

利益についても同様である。公的支援機関を認識していた事業承継では、「増加（大きく増えた・少し増えた）」が 59.4%（21.6%・37.8%）、「変わらない（横ばい）」が 18.0%、「減少（少し減った・大きく減った）」が 22.5%（12.6%・9.9%）となっている（回答者 222 人）。一方、認識していなかった事業承継では、「増加」が 55.2%（28.0%・27.2%）、「変わらない」が 25.6%、「減少」が 19.2%（8.8%・10.4%）となっている（回答者 125 人）。利益についても、公的支援の認知による大きな差はみられない。

さらに、従業員数についてみると、公的支援機関を認識していた事業承継では、「増加（大きく増えた・少し増えた）」が 36.3%（9.3%・27.0%）、「変わらない（横ばい）」が 38.1%、「減少（少し減った・大きく減った）」が 25.6%（16.3%・9.3%）となっている（回答者 215 人）。一方、公的支援機関を認識していなかった事業承継では、「増加」が 35.2%（17.2%・18.0%）、「変わらない」が 45.9%、「減少」が 18.8%（9.8%・9.0%）となっている（回答者 122 人）。従業員数についても大きな差は確認されないものの、公的支援を認識していなかった層では、「横ばい」の割合がやや高い傾向がみられる。

以上の結果から、公的支援機関に対する認知の有無と、売上高・利益・従業員数の変化との間には、全体として大きな差は確認されなかった。したがって、公的支援の認知そのものが、企業パフォーマンスと関連しているとは言えない結果となっている。

7.5 事業承継過程における支援の活用

図表 51 では、「事業承継の過程で利用した支援」と「売上高・利益・従業員数」について見ていこう。本節では、特に 1 番有効だと回答した支援に注目してみたい。1 番有効だと回答した支援としては、「事業承継の過程で利用した支援」としては「土業による支援」と「土業以外の支援」に分類することができる。

土業の支援と土業以外の支援を比較すると、売上高・利益・従業員数の変化について、大きな差は確認されなかった。現時点での売上高・利益では、いずれも「増加（大きく増えた・少し増えた）」が過半を占めており、今後 3 年間の期待についても、両者ともに前向きな見通しが共有されている。また、従業員数についても、「横ばい」の割合が比較的高く、大きな違いはみられなかった。これらの結果から、土業の支援と土業以外の支援との間で、経営成果に明確な差があるとは確認されなかった。したがって、本調査の範囲では、支援主体の違いそのものが、企業パフォーマンスと強く関連しているとは言えない結果となっている。

表 50 公的支援の認知度と経営指標（売上高・利益・従業員数）

公的支援を知っていた	承継前と比較した現時点での変化						今後3年の変化に対する期待					
	売上高		利益		従業員数		売上高		利益		従業員数	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
大きく増えた	59	26.5%	48	21.6%	20	9.3%	28	12.5%	31	13.9%	10	4.5%
少し増えた	64	28.7%	84	37.8%	58	27.0%	101	45.1%	108	48.4%	97	43.5%
変わらない（横ばい）	41	18.4%	40	18.0%	82	38.1%	62	27.7%	49	22.0%	93	41.7%
少し減る	31	13.9%	28	12.6%	35	16.3%	22	9.8%	23	10.3%	14	6.3%
大きく減る	28	12.6%	22	9.9%	20	9.3%	11	4.9%	12	5.4%	9	4.0%
	223		222		215		224		223		223	
公的支援を知らなかった												
大きく増えた	33	26.0%	35	28.0%	21	17.2%	12	9.3%	16	12.5%	5	3.9%
少し増えた	34	26.8%	34	27.2%	22	18.0%	61	47.3%	55	43.0%	45	35.2%
変わらない（横ばい）	39	30.7%	32	25.6%	56	45.9%	37	28.7%	35	27.3%	65	50.8%
少し減る	8	6.3%	11	8.8%	12	9.8%	13	10.1%	14	10.9%	11	8.6%
大きく減る	13	10.2%	13	10.4%	11	9.0%	6	4.7%	8	6.3%	2	1.6%
人数	127		125		122		129		128		128	

表 51 公的支援の認知度と経営指標（売上高・利益・従業員数）

	承継前と比較した現時点での変化						今後3年の変化に対する期待					
	売上高		利益		従業員数		売上高		利益		従業員数	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
土業の支援												
大きく増えた	31	25.8%	34	28.3%	13	11.2%	16	13.2%	16	13.2%	3	2.5%
少し増えた	31	25.8%	37	30.8%	25	21.6%	54	44.6%	59	48.8%	55	45.5%
変わらない（横ばい）	30	25.0%	25	20.8%	51	44.0%	32	26.4%	25	20.7%	47	38.8%
少し減る	14	11.7%	15	12.5%	16	13.8%	14	11.6%	13	10.7%	13	10.7%
大きく減る	14	11.7%	9	7.5%	11	9.5%	5	4.1%	8	6.6%	3	2.5%
	120		120		116		121		121		121	
土業以外の支援												
大きく増えた	21	28.4%	14	19.4%	3	4.4%	10	13.3%	9	12.0%	5	6.7%
少し増えた	24	32.4%	31	43.1%	27	39.7%	35	46.7%	40	53.3%	35	46.7%
変わらない（横ばい）	13	17.6%	13	18.1%	24	35.3%	21	28.0%	19	25.3%	29	38.7%
少し減る	7	9.5%	6	8.3%	8	11.8%	7	9.3%	5	6.7%	3	4.0%
大きく減る	9	12.2%	8	11.1%	6	8.8%	2	2.7%	2	2.7%	3	4.0%
	74		72		68		75		75		75	

8. まとめ

本研究では、事業承継を経験した経営者に対するアンケート調査をもとに、承継の経緯、承継後の経営状況、支援制度の利用状況、さらに保険・共済制度の活用状況について分析を行った。また、男女差や承継過程の違いが、経営成果とどのように関係しているのかについても検討した。

第1に、前経営者の急逝や病気などによる突発的な事業承継では、売上高・利益・従業員数といった経営成果が、通常の実業承継に比べて低調な傾向が確認された。一方で、経営への裁量感については、通常の実業承継との大きな差はみられなかった。このことから、経営者自身が感じている裁量感と、実際の経営成果とは、必ずしも一致しない可能性が示唆される。特に女性では、急逝や体調不良など、外生的・受動的な理由による承継の割合が高く、十分な準備期間がないまま経営を担うケースが相対的に多いことが確認された。

第2に、女性後継者の事業承継では、家庭内役割との両立という特徴的な負担が確認された。女性後継者では、家事全般を担う割合が男性より高く、経営に専念している割合は男性より低い傾向がみられた。また、承継時の苦勞として、「家庭との両立の難しさ」、「突然の承継」、「精神的ショック」、「経営者としての自信の持ちにくさ」などを挙げる割合も高かった。これらの結果は、女性後継者では、経営上の課題だけでなく、家庭内役割や生活上の負担にも対応しながら事業承継を行っている可能性を示している。

第3に、承継後の企業変化については、全体として、売上や利益の増加、新規取引先の獲得、組織の活性化など、前向きな変化が多くみられた。一方で、男女差に着目すると、男性では売上・利益・従業員数の拡大傾向がやや強いのにに対し、女性では従業員数を維持する傾向が比較的強く確認された。また、女性後継者では、経営成果のばらつきが相対的に大きく、経営状況に幅がみられた。こうした背景には、突発的な承継の有無、承継前の就業経験、家庭内役割の負担、周囲からの支援体制など、女性後継者が置かれている状況の多様性が影響している可能性が考えられる。

第4に、事業承継における支援については、士業や金融機関など、既存の関係先を中心に機能していることが確認された。特に士業は、「最も役に立った支援」として高く評価されており、重要な支援主体となっている。一方で、公的支援制度については認知度が相対的に低く、「制度を知らなかった」、「信頼できる相談先が分からなかった」といった回答も一定程度みられた。これらの結果は、公的支援制度の周知に加え、経営者が安心して相談できる支援体制を整備する必要性を示している。また、突発的な事業承継も一定数確認されており、突発的な承継に対応した迅速かつ柔軟な支援体制の必要性も示唆される。

第5に、事業承継は、一時的な出来事ではなく、承継前の準備段階から、就任直後、さらに承継後の経営安定化までを含む、継続的なプロセスであることが確認された。特に、突発的な承継や就任直後には支援ニーズが高く、経営判断、資金繰り、人間関係の調整など、多面的な課題に直面している実態が明らかとなった。こうした結果は、事業承継支援を単発的な制度としてではなく、継続的な伴走支援として設計する必要性を示している。

以上の結果から、本研究では、前経営者の急逝や病気などによる突発的な事業承継が、経営成果や後継者の負担に大きな影響を及ぼしていることも確認された。こうした結果は、事業承継を「発生してから支援する」のではなく、平時から準備を促す政策の重要性を示している。今後は、こうした実態を踏まえ、性別や承継形態の違いを考慮した支援制度や、承継前後を通じた継続的な支援体制について、さらに検討を深めていく必要がある。また、事業承継は、単なる経営権の移転ではなく、前経営者の急逝や病気による突発的な承継、家庭内役割との両立、既存組織との関係調整など、多面的な課題を伴うプロセスであることが確認された。

最後に、本研究で確認された男女差は、必ずしも経営能力そのものの違いを意味するものではないと考えられる。むしろ、突発的な事業承継の多さや、家庭内役割との両立、支援環境の違いなど、事業承継時に置かれている状況の差異が影響している可能性が大きい。実際には、男性後継者であっても、突発的な事業承継では売上や利益が伸びにくい傾向が確認された。また、女性後継者では、経営成果のばらつきが比較的大きく、多様な経営状況がみられた。今後、社会の変化とともに女性による事業承継がさらに一般的になれば、本研究でみられたような男女差の一部も、徐々に小さくなっていく可能性がある。

【質問票】

本研究のベースとなったアンケート調査である、すべての設問を掲載している。

I. 貴社および回答者の事業承継概要について

問1. このアンケートに回答していただいている方の属性は次のうちどれですか。(○は一つ)

- | | | |
|------------|---------------|------------|
| 1. 社長 | 2. 財務・経理担当の役員 | 3. 総務担当の役員 |
| 4. その他 () | | |

==問2以降、「あなた」はアンケート対象者(現社長)を指すものとしてご回答ください。==

問2. あなた(現社長)の性別・年齢を教えてください。(○はそれぞれに一つ)

【性別】(1つ選択)

- | | | | |
|-------|-------|--------|----------|
| 1. 女性 | 2. 男性 | 3. その他 | 4. 回答しない |
|-------|-------|--------|----------|

【年齢】(年代で選択)

- | | | | | |
|----------|----------|--------|--------|--------|
| 1. 20代以下 | 2. 30代 | 3. 40代 | 4. 50代 | 5. 60代 |
| 6. 70代以上 | 7. 回答しない | | | |

問3. あなた(現社長)の就任年数と就任時の年齢を教えてください。(○はそれぞれに一つ)

【就任年数】(1つ選択)

- | | | |
|---------------|--------------|--------------|
| 1. 1年未満 | 2. 1年以上～3年未満 | 3. 3年以上～5年未満 |
| 4. 5年以上～10年未満 | 5. 10年以上 | |

【就任時の年齢】(年代で選択)

- | | | | | |
|----------|----------|--------|--------|--------|
| 1. 20代以下 | 2. 30代 | 3. 40代 | 4. 50代 | 5. 60代 |
| 6. 70代以上 | 7. 回答しない | | | |

問4. あなた(現社長)は、どなたから事業を承継しましたか?また、あなたは何代目にあたりますか?

①【どなたからの承継か】(○は一つ)

- | |
|--------------------------|
| 1. 親族(父母)から承継した |
| 2. 親族(配偶者)から承継した |
| 3. 親族(その他親族)から承継した |
| 4. 従業員承継:親族ではない社長から承継した |
| 5. 第三者承継:M&A等で買収・譲受で承継した |
| 6. 分社化により新設会社として承継した |
| 7. 創業者である(承継ではない) |
| 8. その他 () |

②【何代目か】(数値を記入)

() 代目

「7. 創業者である（承継ではない）を選んだ方は、以降の設問の回答は不要です。
ご協力ありがとうございました。

5. 承継前までのあなた（現社長）の就業経験について、あてはまるものを全てお選びください。

<ol style="list-style-type: none">1. 就業経験なし（専業主夫/主婦・学生など）2. パート3. 承継前から継いだ企業に勤務（5年以上）4. 承継前から継いだ企業に勤務（5年未満）5. 承継した企業と同業種の他社・組織での勤務（5年以上）6. 承継した企業と同業種の他社・組織での勤務（5年未満）7. 承継した企業とは異業種の他社・組織での勤務（5年以上）8. 承継した企業とは異業種の他社・組織での勤務（5年未満）9. 承継した企業には関与せず、自営業やフリーランス等で働いていた
上記で選んだ中で、それぞれあてはまるものを1つずつお選びください。」
承継直前のもの：() 番
主なもの：() 番

問6. あなた（現社長）が承継について考え始め、周囲との意見交換を必要としたとき、家族・親族と事業承継について話し合いはしましたか？また、どのような反応でしたか？最も近いものをお選びください。家族・親族との話し合いに限り、お答えください。（○は一つ）

<ol style="list-style-type: none">1. 話し合いをし、家族も前向きな反応だった2. 話し合いはあったが、家族は消極的な反応だった3. 話し合いはあったが、家族の理解は得られなかった（明確に反対された）4. 話し合いはあったが、不十分だった（もっと話し合いの時間を持ちたかった）5. 話し合いはできなかった6. 話し合いの必要がなく、特に話し合いはしなかった
--

問7. あなた（現社長）が事業を承継しなかった場合、他に承継者の候補はいましたか？（○は一つ）

<ol style="list-style-type: none">1. 自分しかいなかった（実質的な一択）2. 他に候補はいたが、辞退や難しい事情があった3. 明確に他の候補者がいた（兄弟姉妹、親族、従業員など）4. わからない
--

問 8. 承継時点での、あなた（現社長）の経営への関わり方（経営にどれくらいの期間関わるつもりだったか・どのような役割意識で社長に就任したか）として最も近いものをお選びください。（○は一つ）

1. 状況や体調が許す限り、できるだけ長く経営を担うつもりだった 2. 次の後継者が育つまでの「中継ぎ」として一時的に経営を担うつもりだった 3. 今後の方向性（後継者探し・廃業・売却など）を検討・決定するための一時的な経営参加だった 4. その他（ ）
選択肢 2 または 3 を選んだ方にお伺いします。（数値を記入） その際、どのくらいの期間を想定されていましたか？（ ）年

9. あなた（現社長）が事業承継を決断した理由を全てお選びください。

1. 売上の面で成長が見込める事業だったため（今後の収益性に期待できたため） 2. 親・家族からの要請があったため 3. 後継者として期待されていたため 4. 自分の意思で経営に関わりたと思ったため 5. 他社には真似できない製品やサービスがあったため 6. 社員や会社を守りたいと思ったため 7. 事業への愛着・社会的意義を感じたため 8. 他に適任者がいなかったため 9. 事業を途絶えさせたくなかったため 10. 経営について学ぶうちに興味を持ったため 11. 前社長の体調不良や家庭事情などで退任せざるを得なくなったため 12. 前社長が急逝し、後継者がいなかったため 13. 後継者が育つまでの「中継ぎ」として一時的な後継者が必要だったため 14. その他（ ）
上記で選んだ中で、あなたにとって「最も重要だった」ものを 1 つだけお選びください。 （ ）番

II. 承継当時～現在の経営者としての歩みや、裁量感・役割について

問 10. あなた（現社長）が社長に就任された直後～1 年間、経営判断において、遠慮や迷いがあった相手はいましたか？当てはまるものを全てお選びください。

1. 先代社長	2. 家族・親戚	3. 社員（ベテラン社員、幹部など）
4. 取引先	5. 顧客	6. 金融機関
7. 税理士・弁護士・中小企業診断士などの顧問	8. 外部株主	
9. 地域の目・地元・業界のしがらみ	10. 特にいなかった	
11. その他（ ）		

問 11. あなた（現社長）が社長に就任された直後～1 年間、ご自身の経営への裁量感（自分で決め

たことがどの程度実行されているか) はどの程度でしたか? また 現在のご自身の経営への裁量感 はどの程度ですか? 0~100 点でお答えください。

※100 点に近いほど「自分の裁量で物事を決め、実行できた」と感じていたことを示し、0 点に近いほど「自分で決めても実行に移せなかった/決める余地がなかった」と感じていたことを示します。

1. 就任された直後~1年間 () 点
2. 現在 () 点

1 2. 現在、経営以外でご自身が担っている役割があれば、当てはまるものを 全て お選びください。

1. 育児・子育て	2. 介護 (親・家族の介護)
3. 家事全般	4. その他 ()

問 1 3. 問 1 2 で答えていただいたご自身の役割と比較して、経営に割く時間の比率はどのくらいですか? 最も近いものをお選びください。(○は一つ)

1. 80~100% (ほとんど経営に専念している)
2. 60~79% (経営が中心だが、他の役割もある)
3. 40~59% (経営と他の役割がほぼ同じくらい)
4. 20~39% (経営よりも他の役割の方が多い)
5. 0~19% (経営より他の役割が圧倒的に多い)

問 1 4. 承継に伴い、苦しかったことは何ですか? 当てはまるものを 全て お選びください。

- | | | |
|-----------|----------|---------------|
| 1. 大きく増える | 2. 少し増える | 3. 変わらない（横ばい） |
| 4. 少し減る | 5. 大きく減る | |

【利益について】（○は一つ）

- | | | |
|-----------|-----------|---------------|
| 1. 大きく上がる | 2. 少し上がる | 3. 変わらない（横ばい） |
| 4. 少し下がる | 5. 大きく下がる | |

【従業員数について】（○は一つ）

- | | | |
|-----------|----------|---------------|
| 1. 大きく増える | 2. 少し増える | 3. 変わらない（横ばい） |
| 4. 少し減る | 5. 大きく減る | |

問16. あなた（現社長）が承継後、変化があったと感じるものを全てお選びください。

1. 売上が増加した
2. 社員の定着率が上がった
3. 従業員が多様化（年齢・男女比など）した
4. 新たな取引先が増えた／顧客基盤が多様化した
5. 新しい商品やサービスを開発・展開した
6. 社員との関係が良くなった
7. 家族との関係が良くなった／距離が縮まった
8. 社内の意思決定がスムーズになった
9. 組織の雰囲気・風土が前向きになった
10. 経営に関して裁量を十分に持ち、自信を持って判断できるようになった
11. 売上が減少した／業績が悪化した
12. 社員の離職が増えた／定着しづらくなった
13. 従業員構成に偏りが出た（年齢・男女比など）
14. 取引先が減った／顧客の多様性が失われた
15. 新しい商品・サービスが生まれず、事業の一部を縮小、または廃止した
16. 社員との関係構築に苦勞している／信頼が築きにくくなった
17. 家族との関係が悪化した／距離ができた
18. 社内の意思決定にあたり、時間がかかるようになった
19. 組織の雰囲気が硬直化・停滞・不安定になった
20. 経営に関して裁量や判断力に不安を感じるようになった／自信を持てなくなった
21. その他（自由記述）

()

問17. 現在の主な経営課題は何ですか？当てはまるものを最大3つまでお選びください。

- | | | |
|-------------------|-----------------------------|--------------|
| 1. 売上・利益の確保 | 2. 人材の確保・定着 | 3. 後継者の育成・確保 |
| 4. 財務・資金繰りに対する不安 | 5. 社員の育成・マネジメント | |
| 6. 組織風土や人間関係の見直し | 7. 経営判断に対する自信のなさ | |
| 8. 相談相手がいない・孤独感 | 9. 経営以外の役割（家事・子育て・介護など）との両立 | |
| 10. 商品・サービスの開発・改善 | | |
| 11. その他（自由記述） | | ） |

IV. 周囲、および支援機関について

問18. あなた（現社長）が事業を承継した際、社員・顧客・金融機関など、前社長の時代と比べて、周囲からの対応や反応に変化はありましたか？当てはまるものを全てお選びください。

- | |
|-------------------------------|
| 1. 社員が戸惑った様子を見せたり、距離を取るようになった |
| 2. 社員が協力的になり、業務の相談や報告が増えた |
| 3. 顧客や取引先から不安や懸念の声が寄せられた |
| 4. 顧客や取引先から励ましや応援の言葉をもらった |
| 5. 金融機関の対応が慎重・様子見になったと感じた |
| 6. 金融機関から積極的な支援・アドバイスを受けた |
| 7. 自身の年齢・性別・経歴などに関するコメントを受けた |
| 8. 経営判断について疑念や干渉を受けることがあった |
| 9. 経営判断や意思決定を尊重されるようになった |
| 10. 特に大きな反応や変化はなかった |
| 11. 前社長の時代を知らないので、変化が分からなかった |
| 12. その他（自由記述） |

問19. あなた（現社長）が社長に就任するに際し、貴社において以下の関係性に変化はありましたか？元々関係性がない場合は、「5. 該当なし」をお選びください。

- | |
|---|
| 【保険担当者の対応や提案・相談】 （○は一つ） |
| 1. 良くなった 2. 悪くなった 3. 良いままで変化はなかった |
| 4. 悪いままで変化はなかった 5. 該当なし |
| 【税理士との信頼関係】 （○は一つ） |
| 1. 良くなった 2. 悪くなった 3. 良いままで変化はなかった |
| 4. 悪いままで変化はなかった 5. 該当なし |
| 【金融機関の融資条件や対応】 （○は一つ） |
| 1. 良くなった 2. 悪くなった 3. 良いままで変化はなかった |
| 4. 悪いままで変化はなかった 5. 該当なし |

問20. 事業承継や経営を通じ、以下のような場面で性別による軽視や偏見を感じたことはありますか？感じた場面として当てはまるものを全てお選びください。

- | | |
|------------------------|-------------------|
| 1. 支援制度の利用時 | 2. 金融機関との取引・条件交渉時 |
| 3. 社内・従業員との関係において | 4. 顧客や取引先との関係において |
| 5. 性別による軽視や偏見を感じたことはない | |
| 6. その他（自由記述）() | |

21. 事業承継時、以下の支援機関の中で知っていたものはありますか？当てはまるものを全てお選びください。※「知っていた」とは相談先として認識していたことを指します。

- | | |
|-----------------------------------|----------------------|
| 【公的支援機関】 | |
| 1. 事業承継・引継ぎ支援センター | 2. よろず支援拠点 |
| 3. 商工会議所・商工会 | 4. 中小企業団体中央会 |
| 5. 産業振興財団、自治体など | 6. 中小企業基盤整備機構（中小機構） |
| 7. その他の公的支援機関（自由記述）() | |
| 【金融機関】 | |
| 8. 主要取引金融機関（銀行、信用金庫、信用組合など） | |
| 9. その他主要取引以外の金融機関（銀行、信用金庫、信用組合など） | |
| 10. 公的金融機関 | 11. その他金融機関（自由記述）() |
| 【民間の支援者】 | |
| 12. 税理士・弁護士・中小企業診断士などの士業 | 13. 民間の事業承継コンサルタント |
| 14. 民間のM&A仲介会社 | 15. 民間の支援会社・団体 |
| 16. その他の民間支援先（自由記述）() | |

問22. 事業承継の過程で、以下のような支援を利用したことがありますか。利用したことがあるものを全てお選びください。またその中から、上位3つをお答えください。

- | |
|--------------------------------|
| 1. 士業への相談（税理士、弁護士、中小企業診断士など） |
| 2. 金融機関への相談 |
| 3. 精神的なサポート（カウンセリング、メンタルサポート等） |
| 4. 総合的な相談窓口（商工会議所、支援機関等） |
| 5. 補助金・助成金などの金銭的支援 |
| 6. 事業承継に関するセミナー・勉強会 |
| 7. 他の後継者との交流・ネットワーク形成 |
| 8. その他 () |
| 9. 支援は受けていない |

お選びいただいた中から、有効だった順に番号を記入してください。

1位 () 番 2位 () 番 3位 () 番

問23. 問22. で「9. 支援は受けていない」を選んだ方に伺います。支援制度を利用しなかった理由は何ですか？当てはまるものを全てお選びください。

1. そもそも支援制度や窓口の存在を知らなかった
2. 利用の仕方がわからなかった／欲しい情報が探せなかった
3. 身近に相談できる人がいたので必要性を感じなかった
4. 信頼できる支援先がわからなかった
5. 決算書などの経営情報を第三者に見せたくなかった
6. 時間的な余裕がなかった／忙しくて利用できなかった
7. 支援機関や相談先が遠く、アクセスしづらかった
8. 支援を受けることで外部に承継の話が知られることを懸念した
9. 支援の内容が実情に合っていないと感じた
10. 過去に利用したが効果を感じられなかった
11. 家族や先代社長に相談を止められた
12. 費用面の不安・負担があった
13. その他（自由記述）()

問24. 事業承継を進める中で、支援が特に必要だと感じたタイミングは何ですか？当てはまるものを全てお選びください。またお選びいただいた中から、上位3つをお答えください。

1. 承継するかどうか、自分の中で考え始めたとき（※まだ承継を打診されていない段階）
2. 承継の打診や話が持ち上がったとき
3. 突然の承継が決まったとき（前社長の急逝・病気など）
4. 先代社長と役割や方針をすり合わせていたとき
5. 社長就任の直前（引継ぎ期間を含む）
6. 社長就任の直後（1年以内）
7. 経営判断を本格的に行うようになったとき
8. 社内外との関係構築に悩んだとき
9. 経営以外の役割（介護・育児など）との両立が困難だったとき
10. その他（自由記述）()
11. 特になし／支援の必要性は感じなかった

お選びいただいた中から、支援が重要だと感じる順に番号を記入してください。

【順位】

1位 () 番 2位 () 番 3位 () 番

V. 自由記述（任意）

問27. 承継時の心境や迷いについて、感じていたことがあればご自由にご記入ください（感じていたことや悩み、不安、期待などをできるだけ具体的にお聞かせください）

問28. 社員や関係者から社長として認められたと感じた場面・瞬間があれば教えてください

問29. 今回の調査を通じて感じたことがあればご自由にご記入ください（国内の事業承継支援についてなども歓迎です）

問30. 今後さらに詳しくお話をお伺いすることになった場合、インタビュー（聞き取り調査）にご協力いただけますでしょうか？

1. はい 2. いいえ

「1. はい」とご回答いただいた方をお願いします。インタビューを実施させていただく際にご連絡いたしますので、差し支えなければ以下項目へのご記入をお願いいたします。

お名前 _____

役職 _____

Emailアドレス _____

参考文献

- Alesina, Alberto, Francesca Lotti, and Paolo Emilio Mistrulli (2013) “Do Women Pay More for Credit? Evidence from Italy.” *Journal of the European Economic Association* 11 (1), pp.45–66.
- Fuentes-Lombardo, Guadalupe, Valeriano Sanchez-Famoso and Myriam Cano-Rubio (2023) “Reasons for internationalisation of family business”, *Journal of Family Business Strategy* 14(4), D 100571.
- Johnson, Bruce W., Robert Magee, Nandu Nagarajan, and Harry A. Newman (1985) “An Analysis of the Stock Price Reaction to Sudden Executive Deaths: Implications for the Managerial Labor Market.” *Journal of*

- Accounting and Economics* 7 (1–3): 151–174.
- Muravyev, Alexander, Oleksandr Talavera, and Dorothea Schäfer (2019) “Entrepreneurs’ Gender and Financial Constraints: Evidence from International Data.” *Journal of Comparative Economics* 47 (2), pp.270–89.
- Quigley, Timothy J., Craig Crossland, and R. J. Campbell (2017) “Shareholder Perceptions of the Changing Impact of CEOs: Market Reactions to Unexpected CEO Deaths, 1950–2009.” *Strategic Management Journal* 38 (4), pp.939–949.
- Sentuti, Annalisa, Francesca Maria Cesaroni and Paola Demartini (2024) “Through her eyes: How daughter successors perceive their fathers in shaping their entrepreneurial identity”, *Journal of Family Business Strategy* 15(2), 100562.
- Worrell, Dan L., Wallace N. Davidson III, P. R. Chandy, and Sharon L. Garrison (1986) “Management Turnover through Death of Key Executives: Effects on Investor Wealth.” *Academy of Management Journal* 29 (4), pp.674–694.

