

女性後継者の承継後の業績に影響を及ぼす要因*

大阪商業大学総合経営学部教授

村 上 義 昭

福山平成大学経営学部教授

堀 越 昌 和

関西大学社会安全学部教授

亀 井 克 之

桃山学院大学人間教育学部教授

栗 岡 住 子

要 旨

近年、女性後継者の重要性が認識されるようになってきている。その理由の一つは、少子化の進展に伴い後継者の選択肢を広げなければ事業承継が困難になっているからである。そしてもう一つは、女性を含めた幅広い選択肢から後継者を選ぶことによって企業の業績が高まりやすいからである。

しかし重要性が認識される一方で、ジェンダーバイアス（性別役割分担に関する偏った固定観念）が存在することによって、女性後継者は以下の課題に直面している。第1は、女性はそもそも後継者として考慮されていないことである。このため、先代経営者の健康問題など重大な出来事が生じ、ほかに選択肢がない場合に女性が後継者として選ばれる。第2は、女性の能力が正当に理解されていないことである。第3は、女性後継者は事業を引き継ぐための準備が不足していることである。第4は、女性が社内外の関係者から後継者として認められること、すなわち正統性を獲得するのが容易ではないことである。第5は、仕事と家庭を両立する負担が大きいことである。

本稿では、これらの課題が承継後の業績にどのような影響を及ぼしているかを分析した。その結果、次の3点が明らかになった。第1は、経営革新の取り組みが承継後の業績を左右することだ。第2は、女性後継者が直面する課題は、女性後継者による経営革新の取り組みを相対的に抑制し、その結果、承継後の業績に悪影響を及ぼしていることだ。第3は、課題を抱えながらも事業を承継した女性後継者は、社内外に協力者をみつけられれば承継後の経営革新の取り組みが推進されること、また、これから後継者を選ぼうとしている企業では、女性を含めた幅広い候補者の選択肢を検討する必要があることだ。

* 本稿は、JSPS科研費（課題番号23K01599「中小企業における女性後継者の承継後企業パフォーマンスの決定要因に関する研究」ならびに23K20631「被災後の中小企業経営者の健康問題と事業継続に関する日仏比較研究」）および関西大学経済・政治研究所の助成により実施した成果の一部である。調査にご協力いただいた皆さま、日本リスクマネジメント学会、日本中小企業学会等での報告を通じて貴重なご意見を下さった先生方に、心より御礼申し上げたい。なお、あり得べき誤り等はすべて筆者の責任に帰するものである。

1 問題意識

近年、事業承継分野の研究者の間で女性後継者に対する関心が高まっている (Achtenhagen, Haag, and Welter, 2017; Campopiano, *et al.*, 2017)。日本においても、小野瀬 (2013)、高田 (2021)、山下 (2023)、黒澤 (2024) など、女性後継者を取り上げた研究がみられるようになった。次の二つの理由によって女性後継者の重要性が認識されるようになったからだ。

第1に、少子化の進展に伴って、息子への承継にこだわらず後継者の選択肢を娘にも広げなければ事業承継が困難になっていることである。しかし現実には、娘よりも息子への承継を選択する中小企業が多い。日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」¹ (2019年、以下「日本公庫2019年調査」) によると、後継者が決定している企業のうち、経営者に息子と娘の両方の子ども (実子) がいる場合、息子が後継者である割合は66.0%であるのに対して、娘は8.4%にすぎない (図-1)²。また、子どもが息子だけである場合に息子が後継者である割合は86.4%に上るのに対して、子どもが娘だけである場合に娘が後継者である割合は44.3%にすぎず、代わりに娘むこが17.8%を占める。

第2に、幅広い選択肢から後継者を選ぶことによって企業の業績が高まりやすいことである。選択肢の幅が広ければ、能力の高い後継者候補が存在する可能性は高まる。Pyromalis, *et al.* (2006) の分析によると、後継者の能力の分布に性差はない。したがって、候補から女性を排除すると、選択肢が広い場合には含まれるかもしれない能力の高い

女性が後継者に選ばれず、結果として業績に悪影響を及ぼすことになる。逆に、後継者の選択肢の幅が広ければ好業績を得られる可能性が高まる。

実際に、Ahrens, Landmann, and Woywode (2015) は実証分析によって、男性後継者の企業は承継後に業績が低下する一方、女性後継者の企業では、より広い選択肢から後継者を選んでいることから、承継後に業績が向上する傾向にあることを発見した。同様に、Bloom and Van Reenen (2007) は、長男が事業を承継する同族企業は適性の有無にかかわらず後継者を選ぶことがあるため、業績が悪い傾向にあることを実証している。つまり、後継者の候補から女性を排除することは人的資本の未活用であり、その結果、業績に悪影響が及ぶ可能性がある (Overbeke, Bilimoria, and Somers, 2015; Aldamiz-Echevarría, Idígoras, and Vicente-Molina, 2017; Meroño-Cerdán, 2023)。

このように女性後継者の重要性が認識されるようになったとはいえ、ジェンダーバイアス (性別役割分担に関する偏った固定観念) が存在することによって、後述するとおり女性後継者はさまざまな課題に直面すると指摘されている。それらの課題が、女性後継者が経営する企業の承継後の業績に悪影響を及ぼしているのではないか。もしそうだとすれば、ジェンダーバイアスがなければ本来得られていたはずの利益が失われていることになる。これは企業にとってだけでなく、社会にとっても損失である。そこで本稿では、女性後継者の承継後の業績に影響を及ぼす要因を探り、女性特有の課題が業績にもたらす影響を分析する。

¹ 二次分析に当たり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJデータアーカイブから「中小企業の事業承継に関するインターネット調査, 2019」(日本政策金融公庫総合研究所) の個票データの提供を受けた。

² 日本公庫2019年調査では、インターネット調査によって得たサンプルに対して、企業形態 (個人・法人)、従業員数、経営者の年齢分布が、総務省「経済センサス活動調査」等で得た実際の分布に近似するようにウエイト付けをして集計している。以下に示すのはウエイト付けによる集計値である。

2 先行研究

(1) 女性後継者特有の課題に関する先行研究

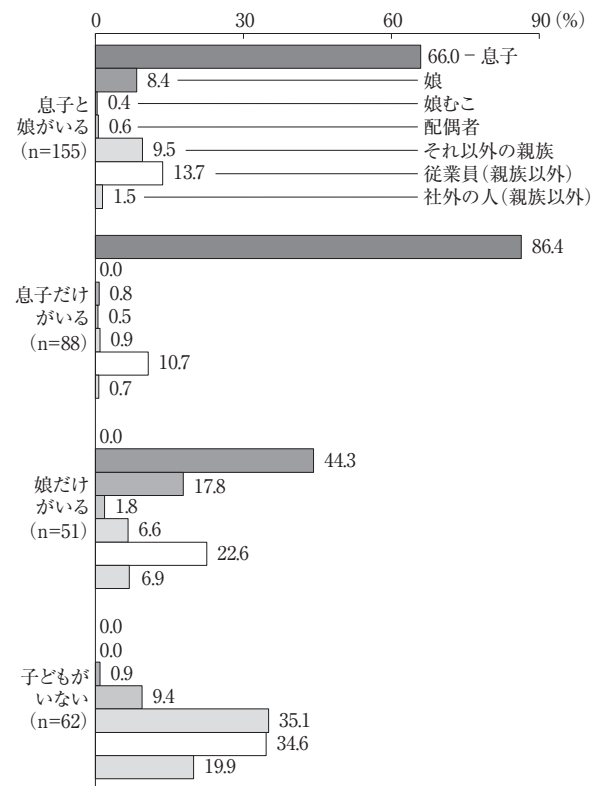
女性後継者が直面する課題については、多くの先行研究が指摘している。それらは、大きく次の五つにまとめられる。

第1は、女性はそもそも後継者候補として考慮されていないことである (Dumas, 1998, 2011)。伝統的に長男が後継者の有力候補であると考えられてきた (Dumas, 1989)。このため、適性の有無にかかわらず息子が後継者として選ばれることが多い (Miller, Steier, and Le Breton-Miller, 2003; Pyromalis, *et al.*, 2006)。女性は、先代経営者の健康問題や息子の事業承継拒否など、重大な出来事が生じ、ほかに選択肢がない場合に、後継者として選ばれる (Constantinidis and Nelson, 2009; Overbeke, Bilimoria, and Perelli, 2013; Aldamiz-Echevarría, Idígoras, and Vicente-Molina, 2017; Meroño-Cerdán, 2023)。

第2は、女性の能力が正に理解されていないことである。娘がフルタイムで働いている同族企業に対する聞き取り調査を行ったDumas (1992)によると、多くの経営者(父)は娘を秘書や事務など補助的な業務の担い手としてみなしていたという。また、女性も自身の能力に気づいていないという指摘もある (Overbeke, Bilimoria, and Perelli, 2013; Gimenez, *et al.*, 2018)。

第3は、女性は事業を引き継ぐために必要な経験などが十分に得られず、準備が不足していることである (Constantinidis and Nelson, 2009; 黒澤, 2024)。川澄・松井 (2013)によると、経営者になるために「準備をしていた」と回答した割合は、男性経営者は62.2%であるのに対して、女性経営

図-1 現経営者からみた後継者との関係
(息子・娘の有無別)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(2019年)

(注) 1 後継者が決定している企業を対象に集計している。

2 ウェイト付け後の集計であるが、nは原数値を記載している(同調査を資料とする表は、以下同じ)。

者は31.1%にすぎない³。先述したように、重大な出来事が生じた場合に女性は後継者として選ばれることが多いが、そのような出来事は往々にして突発的に生じることから、十分な準備ができないのである。また、女性は育児などに時間が取られがちであることから、準備が不足するという側面もあるだろう。

第4は、女性が社内外の関係者(従業員、顧客、仕入先、金融機関など)から後継者として認められること、すなわち正統性の獲得が容易ではないことである (Constantinidis and Nelson, 2009; Dumas, 2011)。なぜなら、能力が正に理解されていないからである。このため、正統性を得るに

³ 創業者を含む回答である。後継者は、男性経営者のうちの67.0%、女性経営者のうちの81.8%を占める。

は自らの能力を示さなければならないという指摘もある (Constantinidis and Nelson, 2009)。また、承継までの準備期間が短いことも正統性を獲得しづらい要因である。一般的に、先代経営者と後継者が同時に経営に携わる期間に、経営に関する役割を分担しながら、徐々に権限が後継者に移行する (Handler, 1990)。それに伴い、後継者は正統性を獲得していく。しかし、女性後継者はこうした準備期間が短いため、正統性を獲得しづらいのである。

第5は、女性は仕事と家庭を両立する負担が大きいことである。Cole (1997) は同族の一員として女性が働く同族企業9社に聞き取り調査を行い、仕事と育児の両立は依然として女性の課題であると指摘している。

本稿では女性後継者が直面するこれらの課題が、承継後の業績に対してどのような影響を及ぼしているかを分析する。

(2) 事業承継後の業績に関する先行研究

事業承継はたんなる経営者交代の機会ではなく、企業のさらなる成長・発展の機会である (中小企業庁編、2021)。このため事業承継後の業績に関する先行研究は数多くみられる。そのうち、本稿の分析に関連のある二つのテーマを取り上げる。

① 後継者の出自

第1は後継者の出自と承継後の業績に関する先行研究である。「出自」とは、後継者が社内出身者か社外出身者か、あるいは、親族か親族外かということである。

Chung, *et al.* (1987) はアメリカの主要企業を対象に、経営者交代と収益性、株価との関係を分析したところ、後継者の出自 (社内出身者か社外出身者か) は企業の収益性にはほとんど影響を及ぼ

さないが、好業績の企業の社長に社外出身者が就くと株価が上昇するとの結果を得た。社外出身者の社長就任が株価を上昇させる理由として、社外出身者は戦略の方針転換など、投資家が評価する行動を示す傾向が強いことを指摘している。

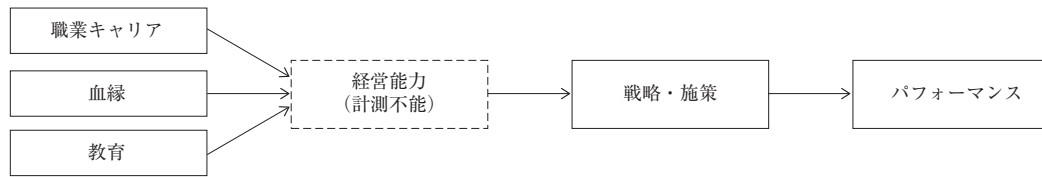
同族企業における後継者の出自では、親族か親族外かに焦点を当てた先行研究が多い。それらに共通する問題意識は、同族企業で多くを占める親族内承継は後継者を少ない候補者の中から選ぶことから、多くの候補者から適任者を選びやすい親族外承継と比べて業績が悪いのではないか、ということである⁴。Smith and Amoako-Adu (1999) はカナダの同族企業を対象に、親族外承継を行った企業の業績は承継後に改善するが親族内承継を行った企業は悪化することを示した。同様に、アメリカの企業を対象としたPérez-González (2006)、デンマークの企業を対象にしたBennedsen, *et al.* (2007)、イタリアの企業を対象にしたCucculelli and Micucci (2008) においても、親族内承継を行った企業の承継後の業績が、親族外承継を行った企業と比べて劣ることを実証した。

国内の研究では、中小企業庁編 (2004) が、親族以外への承継は、子息・子女への承継と比べて、承継後の成長率が高いことを示している。また、安田 (2006) は事業承継を行った中小企業を対象として承継後のパフォーマンスの決定要因を分析している。その結果、「子息等承継」 (= 親族内承継) と「第三者承継」 (= 親族外承継) との間で、承継後の業績には有意な差がみられないことを示した。沈 (2009) は同族の上場企業を対象に分析を行い、海外の研究と同様、親族内承継は企業業績の悪化をもたらすことを示した。

これらの先行研究の結果から、後継者は親族に限定せず、親族外を含めて広い範囲で適任者を選ぶべきであるといえそうだ。しかし、Miller, Steier,

⁴ これは第1節で指摘した、後継者候補の選択肢から女性を排除することによる弊害と同じ問題意識である。

図－２ 佐藤（2019）の分析枠組み



資料：佐藤（2019）をもとに筆者作成

and Le Breton-Miller（2003）は、同族企業では多くの場合、後継者は親族内から選ぶとあらかじめ決められているので、問題は適任者を見つけるのではなく、承継後に後継者が失敗しそうな兆候をいち早く発見し、対処することだと主張する。

② 後継者による経営革新

先行研究で取り上げる第2のテーマは、後継者による経営革新（イノベーション）と業績との関係についてである。その背景には、事業承継は外部環境の変化に対応するために、組織の戦略や構造などを革新する機会であり（Tushman and Romanelli, 1985; Romanelli and Tushman, 1994; Ganzaroli, Fiscato, and Pilotti, 2006; Quigley and Hambrick, 2012; Kotlar and De Massis, 2013など）、後継者による経営革新を通じて業績が向上するのではないか、という問題意識がある。

Quigley and Hambrick（2012）は、後継者が経営革新に取り組む傾向が強い理由を二つ指摘している。一つは、先代経営者は成功をもたらした過去のやり方に固執するなどして環境変化への対応が遅れることから、後継者が承継した時点で外部環境と企業との間にさまざまな不整合が累積していることである。もう一つは、後継者は自身の能力と適性を示そうとして、新しい取り組みに着手しようとするのである。

経営革新を促進する要因にはさまざまなものが指摘されている。例えば後継者の人的資本（Zybura, *et al.*, 2021）、教育（Sardeshmukh and Corbett, 2011）、社内における経験（Sardeshmukh and Corbett, 2011）、社外における経験（Sardeshmukh

and Corbett, 2011; Ganzaroli, Fiscato, and Pilotti, 2006）、後継者の世代が創業者に近いこと（Kraicz, Hack, and Kellermanns, 2015）、後継者の能力に対する信頼（Ganzaroli, Fiscato, and Pilotti, 2006）などである。また、先代経営者が承継後の経営に関与することは後継者の経営革新を促進するという研究（Zybura, *et al.*, 2021）がある一方で、阻害するという研究（Quigley and Hambrick, 2012; Querbach, *et al.*, 2020）もある。

国内でも、後継者による経営革新と承継後の業績の関係を取り上げた研究は少なくない。山野井（2006）は、「経営者の交代とパフォーマンスは、直接の因果関係で結ばれるものではない。経営者の交代は、経営戦略の変更、組織構造の再構築を促し、その結果がパフォーマンスの変動に結実する」と指摘している。この考え方を佐藤（2019）は図－2のような分析枠組みとして用い、経営能力の高い後継者ほど積極的な戦略・施策を展開する結果、より高い業績を実現していることを実証している。村上・古泉（2010）、鈴木（2015）、中井（2022）、黒澤（2024）も、山野井（2006）の考え方を（暗黙の）前提としている。

3 利用するデータとその特徴

以下では、問題意識で示したとおり、女性後継者の承継後の業績に影響を及ぼす要因を分析する。

（1）利用するデータ

分析で利用するのは、筆者らが実施した「中小企業における女性後継者の事業承継に関するアン

「中小企業における女性後継者の事業承継に関するアンケート調査」の実施要領

調査時点	2024年2～3月
調査対象	東京商工リサーチが保有する企業データベースから、中小企業基本法の定義に該当する全国の企業（石川県を除く）のうち、経営者交代を1回以上行っており、現在の経営者が女性である法人企業5,000社を無作為に抽出
調査方法	アンケート票の送付・回収は郵便による。アンケートは無記名
回収数	701社、うち有効回答は576社（有効回答率11.5%）

ケート調査」（以下「本調査」）である。本調査は、東京商工リサーチが保有する企業データベースから、女性後継者が経営する法人企業5,000社を無作為に抽出し、アンケート票を郵便により送付・回収して行ったものである。

回答企業と現経営者（＝女性後継者）の主な属性をみていこう。なお、本調査の集計結果に関する詳細は、堀越ほか（2025）に掲載されている。

（2）回答企業の主な属性

有効回答企業（576社）の主な属性は表－1のとおりである。参考までに、日本公庫2019年調査から集計した女性後継者が経営する企業と比較している。

業種は、本調査では、建設業、製造業、卸売業の構成比が相対的に高く、飲食店・宿泊業、教育・学習支援業、サービス業の構成比が相対的に低い（表－1(1)）。現在の従業者数は、日本公庫2019年調査では「1～4人」が64.2%を占めるのに対して、本調査では「1～4人」は7.6%にすぎず、「10～19人」が33.0%、「20～49人」が22.7%を占めるなど、相対的に従業者規模が大きい企業が多い（同(2)）。また年間売上高は、日本公庫2019年調査では「5,000万円未満」が72.1%を占めるのに対して、本調査では「5,000万円未満」は9.9%にすぎず、「1億円以上3億円未満」が39.2%に上る（同(3)）。さらに、創業年は、本調査では「1945～

1969年」が31.1%、「1970～1979年」が21.5%を占め、日本公庫2019年調査と比べて相対的に業歴の長い企業が多い（同(4)）。

以上のように、本調査のサンプルは主に事業所を対象とする業種が多く、相対的に従業者規模や売上高規模が大きく、業歴の長い企業が多い。これらの特徴がみられる背景には、本調査ではアンケート対象企業を法人企業としていること⁵や、その母集団である東京商工リサーチの企業データベースの属性を反映していることが大きい。

（3）現経営者の主な属性

次に現経営者（＝女性後継者）の主な属性をみていこう。

現在の年齢は平均60.1歳である（表－2(1)）。「50歳代」が34.8%、「60歳代」が31.1%を占める。一方、事業を承継した（＝社長に就任した）時の年齢は平均50.1歳である。「40歳代」が38.0%と最も多く、「50歳代」が30.2%と続く。事業承継年は「2015～2019年」が41.1%と最も多く、「2010～2014年」が25.3%と続く（同(2)）。2010年以降を合計すると75.8%に上る。

経営者の世代は「二代目」が48.6%、「三代目」が32.6%を占めるが、業歴の長い企業が多いことから、「四代目」（11.6%）、「五代目以降」（7.1%）も一定割合存在する（同(3)）。現経営者からみた先代経営者との関係は、「実の親」が46.6%と最も多いものの、「配偶者」も27.8%と高い構成比を占

⁵ 日本公庫2019年調査では、女性後継者が経営する企業のうち44.6%が個人事業である。

表－１ 企業の主な属性

(1) 業種

(単位：％)

	本調査 (n=576)	日本公庫 2019 年 調査 (n=207)
建設業	19.8	7.3
製造業	23.1	11.7
情報通信業	1.4	2.3
運輸業	6.4	3.1
卸売業	8.7	4.6
小売業	10.2	11.6
飲食店・宿泊業	3.3	9.8
医療・福祉	5.2	6.3
教育・学習支援業	0.2	9.3
サービス業	17.0	29.9
不動産業	3.1	4.2
その他	1.6	0.0
合計	100.0	100.0

(2) 現在の従業員数

(単位：％)

	本調査 (n=576)	日本公庫 2019 年 調査 (n=207)
1～4 人	7.6	64.2
5～9 人	25.7	16.8
10～19 人	33.0	8.1
20～49 人	22.7	6.7
50 人以上	10.9	4.2
合計	100.0	100.0

(3) 年間売上高

(単位：％)

	本調査 (n=574)	日本公庫 2019 年 調査 (n=158)
5,000 万円未満	9.9	72.1
5,000 万円以上 1 億円未満	18.8	4.6
1 億円以上 3 億円未満	39.2	16.3
3 億円以上 5 億円未満	14.1	0.9
5 億円以上 10 億円未満	9.6	4.8
10 億円以上	8.4	1.3
合計	100.0	100.0

(4) 創業年

(単位：％)

	本調査 (n=573)	日本公庫 2019 年 調査 (n=207)
1944 年以前	12.0	2.0
1945～1969 年	31.1	10.7
1970～1979 年	21.5	11.3
1980～1989 年	13.6	13.9
1990～1999 年	11.2	17.9
2000～2009 年	8.4	23.3
2010 年以降	2.3	20.9
合計	100.0	100.0

資料：「中小企業における女性後継者の事業承継に関するアンケート調査」(2024年)、日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(2019年)

(注) 1 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(2019年) は女性後継者が経営する企業について集計したものである。

2 小数第 2 位を四捨五入していることから、合計すると 100.0 にならないこともある (表－2 も同じ)。

める (同(4))。配偶者からの承継が多いことは、女性後継者の特徴といえる⁶。

配偶者 (パートナー) の有無をみると、「いる」が 49.5% を占め、「離別・死別」(32.6%) が続く (同(5))。後者の多くは、先代経営者であった配偶者が逝去したことで、急きょ事業を承継したケースであろう。子どもの有無は、「いる」が 78.0% を占める (同(6))。

4 分析手法

多くの先行研究が指摘するように、事業承継は外部環境の変化に対応するために、組織の戦略や構造などを革新する機会である。事業承継の本質は、先代経営者が環境変化に十分に対応できず環境と経営の間に累積している不整合を、

⁶ 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」(2009年) を再集計すると、配偶者から事業を承継した割合は、男性後継者 (n=3,969) が 0.1% であるのに対して、女性後継者 (n=258) は 49.2% に上る。

表－２ 現経営者（＝女性後継者）の属性

(1) 年齢

(単位：％)

	現在の年齢 (n=575)	事業承継時の 年齢 (n=569)
39 歳以下	1.9	14.1
40 歳代	13.2	38.0
50 歳代	34.8	30.2
60 歳代	31.1	13.4
70 歳以上	19.0	4.4
合計	100.0	100.0
平均	60.1 歳	50.1 歳

(2) 事業承継年

(単位：％)

1990 年代	1.2
2000 ～ 2004 年	8.6
2005 ～ 2009 年	14.4
2010 ～ 2014 年	25.3
2015 ～ 2019 年	41.1
2020 年以降	9.5
合計 (n=570)	100.0

(3) 経営者の世代

(単位：％)

二代目	48.6
三代目	32.6
四代目	11.6
五代目以降	7.1
合計 (n=576)	100.0

(4) 現経営者からみた

先代経営者との関係

(単位：％)

実の親	46.6
義理の親	4.9
配偶者	27.8
兄弟姉妹	2.3
祖父母	1.1
その他の親族	3.3
他人	14.0
合計 (n=571)	100.0

(5) 配偶者(パートナー)の有無

(単位：％)

いる	49.5
いない	17.7
離別・死別	32.6
その他	0.2
合計 (n=576)	100.0

(6) 子どもの有無

(単位：％)

いる	78.0
いない	22.0
合計 (n=576)	100.0

資料：「中小企業における女性後継者の事業承継に関するアンケート調査」（2024年）（以下断りのない限り同じ）

後継者が経営を変革することによって修正することにある。そこで本稿では、先述した山野井（2006）の考え方や佐藤（2019）の分析枠組みを援用する。

まず第1段階として、女性後継者が主導した経営革新（新製品の開発や新顧客の開拓、組織体制の見直しなど）の有無はどのような要因によって決定されるかを分析する（図－3）。経営革新の取り組みの有無を決定する要因として、企業の属性、後継者の経営能力、後継者を支援する環境を想定する。ただし、経営能力は計測することができないので、経営能力に影響を及ぼす後継者の属性を用いる。

そして第2段階では、経営革新に取り組むことによって承継後の業績が良好であるかどうかを分析する。第1段階ではロジット分析を用い、第2段階ではロジット分析によって得られた傾向スコア（経営革新に取り組む確率）をもとに傾向スコアマッチング分析を行う。

(1) 第1段階の分析

第1段階の分析では、経営革新の取り組みの有無を被説明変数とする。具体的には、「入社してから社内で新たに立ち上げたプロジェクト（新製品の開発や新顧客の開拓、組織体制の見直しなど）を主導したことはありますか」という設問に対す

る回答を用いる。この設問は、「中小企業の生存要因や失敗要因に関する欧米諸国からの実証研究からは、市場開発、製品開発、組織機構などに深く関わる経営戦略」に関する議論が多い（江島、2014）ことに対応して作成したものである。女性後継者が経営革新に取り組んだ割合は57.4%を占める（表－3）。

説明変数は企業の属性、女性後継者の属性、後継者を支援する環境の三つに分けられる。

① 企業の属性

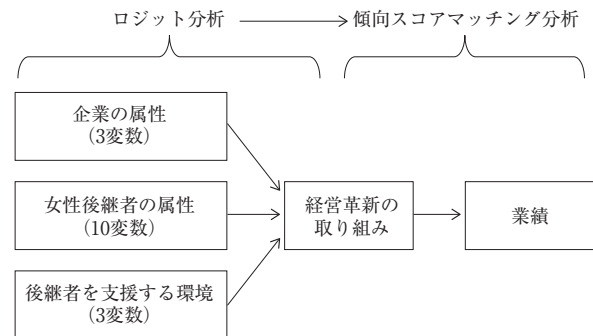
企業の属性については三つの説明変数を用いる。

一つは業種である。12業種ごとにダミー変数を作成する。業種が異なれば、外部環境の変化の速さなども異なり、経営革新に取り組む必要性も異なってくると思われる。この点をコントロールするために、業種を説明変数に加える。

二つめは企業規模である。ここでは、承継時点の従業者数（経営者、役員、非正規社員を含む）を用いる。一般的に、経営革新に取り組むには人材や資金などの経営資源が必要となる。企業規模が大きいほど経営資源が豊富であると考えられることから、従業者数でみた企業規模を説明変数に加える。したがって、企業規模は被説明変数との間に正の関係があることが想定される。

三つめは承継時点の業歴⁷である。Quigley and Hambrick（2012）によると、後継者が経営革新に取り組む理由の一つは、先代経営者は環境変化への対応が遅れがちであるため、承継時点で外部環境と企業との間に不整合が累積するからである。業歴が長ければ、累積する不整合も大きくなり、後継者は外部環境に対応するために経営革新に取り組まなければならない。このため、業歴は被説明変数との間に正の関係があることが想定される。

図－3 本稿での分析枠組み



資料：筆者作成

② 女性後継者の属性

女性後継者の属性については、経営能力に影響を及ぼすと考えられる要因を主に用いる。具体的には、(a)先代経営者との関係、(b)承継時の年齢、(c)教育、(d)社外で勤務した経験の有無、(e)承継後の経過年数、(f)事業承継に向けた意識付けの有無、(g)ポジティブな承継動機の有無、(h)承継準備の計画性、(i)承継時点におけるリーダーシップの確立の有無、(j)労働時間の10変数である。このうち(f)～(j)の説明変数は、先行研究で指摘されている女性後継者特有の課題に対応している。

(a)先代経営者との関係は、先行研究でみた後継者の出自に当たる。数少ない親族内よりも、多くの候補者の中からの方が、より適任者を選べる。だとすれば、親族外の後継者の方が経営能力は相対的に高く、経営革新にも取り組みやすいと考えられる。ここでは「親族内」を1、「親族外」を0とするダミー変数を利用する。

(b)承継時の年齢も後継者の能力に影響を及ぼす。Storey（1994）では、年齢が企業成長に与える影響として、若年層はハードワークをこなす体力と成長に対する意欲が高い（負の影響）一方、高年齢層は豊富な事業経験をもつ（正の影響）という、相反する仮説が提示されている。深沼・藤田・分須（2015）によると、中小企業の若手経営者（44歳

⁷ 個人組織で創業した場合は、個人組織の期間を含む。

表－３ 分析で用いる変数

変数				観測数	平均値	中央値	標準偏差			
被説明変数	経営革新の取り組みの有無			あり＝１、なし＝０	432	0.574	1	0.495		
	承継時と現在を比較した売り上げの変化			「大いに減少した」＝１、「減少した」＝２、 「ほとんど変わらない」＝３、「増加した」 ＝４、「大いに増加した」＝５	432	3.3	3	1.104		
	承継時と現在を比較した利益の変化				432	3.3	3	1.029		
	承継時と現在を比較した従業員数の変化				432	3.0	3	0.916		
	同業他社と比較した直近の業績			「悪い」＝１、「やや悪い」＝２、「同程度」 ＝３、「やや良い」＝４、「良い」＝５	432	3.2	3	0.909		
説明変数	企業の属性	業種	建設業	該当＝１、非該当＝０	432	0.192	0	0.394		
			製造業		432	0.248	0	0.432		
			情報通信業		432	0.014	0	0.117		
			運輸業		432	0.060	0	0.238		
			卸売業		432	0.093	0	0.290		
			小売業		432	0.097	0	0.297		
			飲食店・宿泊業		432	0.028	0	0.165		
			医療・福祉		432	0.056	0	0.229		
			サービス業		432	0.172	0	0.377		
			不動産業		432	0.028	0	0.165		
			その他		432	0.014	0	0.117		
			承継時点の従業員数		(人)	427	22.9	13.0	33.0	
			承継時点の業歴		(年)	430	45.4	43.0	27.9	
		女性後継者の属性	先代経営者との関係		親族内＝１、親族外＝０	429	0.865	1	0.342	
	承継時の年齢		(歳)	431	51.5	50.0	10.6			
	教育		「大学卒」または「大学院卒」＝１、それ以外＝０	432	0.315	0	0.465			
	社外で勤務した経験の有無		あり＝１、なし＝０	432	0.845	1	0.362			
	承継後の経過年数		(年)	432	7.1	7.0	3.2			
	事業承継に向けた意識付けの有無		あり＝１、なし＝０	432	0.106	0	0.309			
	ポジティブな承継動機の有無		あり（「ビジネスチャンスを掴むため」） ＝１、なし（「やむを得ず」または「どち らともいえない」）＝０	432	0.081	0	0.273			
	承継計画準備の有無		計画的に進められた	該当＝１、非該当＝０	432	0.044	0	0.205		
			どちらかといえば計画的に進められた		432	0.213	0	0.410		
			どちらかといえば計画的ではなかった		432	0.236	0	0.425		
			計画的ではなかった		432	0.507	1	0.501		
	承継時点におけるリーダーシップの確立の有無		承継時点までにリーダーとして認められた＝１、それ以外＝０	432	0.630	1	0.483			
	労働時間		40時間未満	該当＝１、非該当＝０	432	0.278	0	0.448		
			40時間以上50時間未満		432	0.356	0	0.480		
			50時間以上60時間未満		432	0.206	0	0.405		
			60時間以上70時間未満		432	0.102	0	0.303		
			70時間以上		432	0.058	0	0.234		
	後援者を支援する環境		承継後の先代経営者による関与の有無		積極的に関わっていた期間がある＝１、 「積極的に関わったことはない」＝０	432	0.512	1	0.500	
			承継時点の従業員数に占める女性の割合		(%)	427	38.301	33	25.911	
			身近な相談者の有無		「いる」または「まあいる」＝１、 それ以外＝０	432	0.7	1.0	0.5	

(注) 1 2010年以降に承継した企業を対象にして集計した（表－５まで同じ）。

2 業種のうち、教育・学習支援業に該当する企業はなかった。

以下)は中高年経営者(45歳以上)と比べて、売上げが増加傾向である割合が高い。また、中小企業庁編(2016)によると、経営者の年齢が若いほど今後の売上げや利益が増加すると見込んでいる割合が高い。これらの調査結果からは、後継者の年齢は経営能力に対して負の影響をもたらすと考えられる。

(c)教育については、先述した先行研究においても言及されている。教育水準の高さが、高い経営能力をもたらすと想定されている。ここでは、「大学卒」または「大学院卒」を1、それ以外を0とするダミー変数を利用する。

(d)社外で勤務した経験の有無も先行研究において言及されている。自社だけではなく、他社で勤務するなど多様な経験を積むことによって、経営者の能力は高まることが想定されている。ここでは、学校を卒業後、現在の会社に入社するまでに就業した経験の有無をダミー変数として利用する。

承継後の経過年数が長ければ、経営革新に取り組む機会が多くなると思われることから、この点をコントロールするために(e)承継後の経過年数を用いる。

(f)事業承継に向けた意識付けの有無は、子どもの頃から事業を承継することについて先代経営者・家族から意識付けられていたかどうかを指す。先行研究で指摘されている女性後継者特有の課題のうち、女性はそもそも後継者候補として考慮されていないことに対応する説明変数である。ここでは、「後継者として特別扱いをされてきた」「後継者となることを強く意識させられてきた」「それほど強くはないが、後継者となることを意識させられてきた」と回答した場合を1(意識付け「あり」)、「後継者となることについて、特に意識させられることはなかった」と回答した場合を0(意識付け「なし」)とするダミー変数を用いる。意識付けが行われていれば、経営に対する心構え

や事業が抱える課題に対する問題意識をもちやすいことから、経営革新の取り組みに対して正の関係が想定される。

(g)ポジティブな承継動機の有無も、先行研究で指摘されている女性後継者特有の課題に対応する説明変数である。女性後継者は後継者候補として想定されておらず、先代経営者の健康問題など重大な出来事が生じ、ほかに選択肢がない場合に選ばれることが多い。したがって、やむを得ないなどネガティブな動機で承継することが多い。ここでは、「ビジネスチャンスをつかむため」を1、「やむを得ず」または「どちらともいえない」を0とするダミー変数を用いる。Storey(1994)は、ポジティブな動機(事業機会の発見など)とネガティブな動機(失業など)に開業動機を大別すると、前者は成長しやすいという仮説を提示している。後継者の場合も同様の関係はあるだろう。実際に、川上(2005)は小企業を対象とした実証分析を行い、ネガティブな動機で継いだ場合に黒字となる確率が低下すると指摘している。

(h)承継準備の計画性についても、先行研究では女性後継者にとっての課題であると指摘されている。女性後継者は承継に必要な経験が不足しており、経営能力を十分に獲得できていないなど、承継に向けた準備が不十分であることが多い。ここでは、事業承継の準備が「計画的に進められた」「どちらかといえば計画的に進められた」「どちらかといえば計画的ではなかった」「計画的ではなかった」のそれぞれにダミー変数を作成する。計画性の高さは、経営革新の取り組みに対して正の関係が想定される。

(i)承継時点におけるリーダーシップの確立の有無は、女性後継者特有の課題として先行研究が指摘する正統性の獲得に対応する説明変数である。社内外の関係者、とりわけ従業員から後継者として認められることで、経営を円滑に行えるようになることから、経営革新の取り組みに対しては正

の関係が想定される。ここでは社内において後継者がリーダーとして認められた時期が事業承継時点までの場合に1、それ以外（「事業承継後」あるいは「まだ認められていない」）を0とするダミー変数を用いる。

(j) 労働時間は、仕事と家庭の両立という女性後継者が直面する課題に対応する。ここでは、川澄・松井（2013）にならい、1週間の平均労働時間（5段階）を説明変数とした。

③ 後継者を支援する環境

後継者の周辺に経営を支援してくれる環境が整っていれば、後継者の経営能力が補完され、経営革新に取り組みやすくなるだろう。後継者を支援する環境に関しては、三つの説明変数を設定した。

一つは承継後の先代経営者による関与の有無である。すでにみたように、先行研究ではこの点について相反する結果が報告されている。Zybura, *et al.* (2021) はドイツの同族企業を対象とした実証分析をもとに、先代経営者の影響力が強ければ、イノベーションに必要な暗黙知が先代経営者から後継者に移転されやすいことから、先代経営者の関与の強さは承継後の経営革新に対して正の影響があると論じている。一方、Querbach, *et al.* (2020) はスイスの非上場同族企業を対象とした実証分析をもとに、次のように論じている。先代経営者は後継者に比べて、イノベーションを促進する意欲が乏しい。そのような先代経営者が役員にとどまり企業の意思決定に影響力を強める結果、イノベーションに負の影響を与える。しかも先代経営者が後継者の選定に大きな影響力をもっていた場合に、この負の影響はさらに強まる。また、Quigley and Hambrick (2012) は上場非同族企業を対象とした実証分析をもとに、先代経営者の関与が後継者の経営の裁量を制限する結果、後継者が戦略的变化を促進することを制限する可能性があると論じている。また、村上・古泉（2010）は従業員19人

以下の小企業1,979社を対象とした実証分析から、先代経営者の関与の度合いと経営革新への取り組み確率は有意な負の関係にあることを示した。ここでは、事業承継後に先代経営者が経営に積極的に関わっていた期間がある場合を1、「積極的に関わったことはない」を0とするダミー変数を用いる。先行研究からは、被説明変数に対する影響は正負いずれもあり得る。

二つめは女性従業員の存在である。Amore, Garofalo, and Minichilli (2014) は、イタリアの同族企業を対象とした実証分析によって、女性が経営する企業において取締役会に占める女性の割合が高まると、業績が大きく向上することを示した。その理由は次のとおりである。男性中心の企業文化が存在する環境において、女性経営者に生じる心理的コストが業績に悪影響を及ぼす。一方、女性取締役がいれば意思疎通を円滑にでき協力関係を構築できる可能性が高い。その結果、経営上の意思決定が効率的になり、業績が向上する。女性取締役に限らず、従業員に女性が多ければ同様の効果は期待できるであろう。そこでここでは、承継時点の従業員数に占める女性の割合を説明変数として用いる。被説明変数との間には正の関係が想定される。

三つめは、経営に関して相談できる身近な相談者（経営者や同業者）の有無である。「いる」「まあいる」を1、「あまりいない」「いない」「必要ない」を0とするダミー変数を用いる。被説明変数との間には正の関係が想定される。

（2）第2段階の分析

第2段階では、第1段階で推計した経営革新に取り組む確率を傾向スコア、承継後の業績をアウトカム変数としてそれぞれ用い、傾向スコアマッチング分析を行う。承継後の業績を示すアウトカム変数に用いるのは、次の四つである。

第1は、事業承継時と現在を比較した売り上げ

の変化である。「大いに減少した」= 1、「減少した」= 2、「ほとんど変わらない」= 3、「増加した」= 4、「大いに増加した」= 5 とする変数を作成した。

第2は、事業承継時と現在を比較した利益の変化である。売り上げの変化と同じく5段階の変数を作成した。

第3は、事業承継時と現在を比較した従業員数の変化である。上記二つと同じく5段階の変数を作成した。

第4は、同業他社と比較した直近の業績である。「悪い」= 1、「やや悪い」= 2、「同程度」= 3、「やや良い」= 4、「良い」= 5 とする変数を作成した。

なお、事業承継時点から現在までの期間が長すぎると、承継後に取り組んだ経営革新が現在の業績に及ぼす影響は弱まると考えられる。そこで、第1段階、第2段階の分析では2010年以降に承継したケース432件を分析対象とする⁸。

5 分析結果

(1) 経営革新の取り組みを決定する要因

第1段階の推計結果は表-4のとおりである。まず企業の属性についてみていこう。なお、業種は記載を省略した。

承継時点の従業員数は、経営革新の取り組みとの間に有意な正の関係がある。これは想定どおりの結果である。また、承継時点の業歴も想定どおり、経営革新の取り組みとの間に有意な正の関係がある。

次に、女性後継者の属性はどうか。先代経営者との関係は、係数が有意な負の値となっている。したがって、後継者が先代経営者の親族である場合は、親族外である場合と比べて経営革新に取り

組む確率が低い。後継者の出自に関する先行研究が指摘するように、親族という狭い選択肢の中から後継者を選ぶ場合には、経営者としての適性に乏しい後継者が選ばれる可能性がある。そのため、経営革新に取り組めるだけの能力が不十分であることが考えられる。また、親族の中から選ばれた後継者は、先代経営者をはじめ既存の人間関係に配慮して、思い切った経営革新に取り組みにくいという事情も考えられる。

承継時の年齢は係数が有意な負の値である。先行研究では正負いずれの仮説もあるが、ここでは深沼・藤田・分須(2015)や中小企業庁編(2016)と同様の結果となった。承継時の年齢が高いと、体力や成長に対する意欲の乏しさなどから、経営革新の取り組みが鈍くなるということであろう。

教育に関しては、係数は負の値であるが、有意ではない。また、社外で勤務した経験の有無、承継後の経過年数も負の値であるが、有意ではない。

事業承継に向けた意識付けの有無に関しては、係数は有意な正の値である。子どもの頃から事業を承継することについて意識付けられていた場合、経営革新に積極的に取り組む傾向がみられる。

ポジティブな承継動機の有無も係数は有意な正の値となっており、ポジティブな動機で承継した場合は経営革新に取り組む確率が高い。先行研究と整合的な結果が得られている。

承継準備の計画性に関しては、承継準備が「計画的に進められた」「どちらかといえば計画的に進められた」「どちらかといえば計画的ではなかった」のいずれのダミー変数も係数は有意な正の値である(参照変数は「計画的ではなかった」)。しかも、計画性のレベルが高いほど絶対値は大きくなっていることから、承継の準備が計画的であるほど経営革新に取り組む確率が高まるといえる。

⁸ リーマンショック後であること、分析に耐えるサンプル数を確保できることから、2010年以降とした。ちなみに、承継時が2010～2014年のサンプルは144件、2015～2019年のサンプルは234件、2020年以降のサンプルは54件である。

表－４ 第１段階の推計（ロジット分析）

被説明変数			経営革新の取り組みの有無		係数	標準誤差	限界効果
説明変数	企業の属性	業種	(記載を省略)				
		承継時点の従業者数（対数化）	0.298	0.157 *	0.051		
		承継時点の業歴	0.012	0.005 **	0.002		
	女性後継者の属性	先代経営者との関係		-0.881	0.407 **	-0.151	
		承継時の年齢		-0.044	0.013 ***	-0.008	
		教育		-0.133	0.293	-0.023	
		社外で勤務した経験の有無		-0.248	0.320	-0.043	
		承継後の経過年数		-0.058	0.040	-0.010	
		事業承継に向けた意識付けの有無		1.457	0.401 ***	0.250	
		ポジティブな承継動機の有無		1.240	0.530 **	0.213	
		承継準備の計画性	計画的に進められた	2.185	0.720 ***	0.374	
			どちらかといえば計画的に進められた	0.900	0.373 **	0.154	
			どちらかといえば計画的ではなかった	0.535	0.274 *	0.092	
			計画的ではなかった	(参照変数)			
		承継時点におけるリーダーシップの確立の有無		0.455	0.253 *	0.078	
		労働時間	40時間未満	(参照変数)			
			40時間以上50時間未満	0.754	0.297 **	0.129	
			50時間以上60時間未満	1.018	0.358 ***	0.175	
			60時間以上70時間未満	2.318	0.562 ***	0.397	
			70時間以上	0.493	0.553	0.084	
	後援する環境	承継後の先代経営者による関与の有無		-0.491	0.255 *	-0.084	
		承継時点の従業者数に占める女性の割合		0.016	0.006 ***	0.003	
		身近な相談者の有無		0.688	0.264 ***	0.118	
定数項			0.712	1.234			
観測数			421				
疑似決定係数			ワルドカイ2乗値		0.249	94.420 ***	

(注) *は有意水準10%、**は同5%、***は同1%を意味する（以下同じ）。

承継時点におけるリーダーシップの確立の有無に関しては、係数は有意な正の値である。社内において承継時までには正統性を得ることが経営革新の取り組みを促進するといえる。リーダーとして認められないまま経営を変えようとしても、従業員の反発を招くおそれがある。経営革新に取り組むにはリーダーとして認められなければならない、ということだ。

労働時間に関しては、労働時間が長いほど係数の正の値が概ね大きくなる傾向がみられ、有意水準も概ね高い。経営に費やせる時間が長ければ、経営革新にも取り組みやすくなるといえそうだ。

最後に、後継者を支援する環境に関する三つの説明変数をみていこう。承継後の先代経営者による関与の有無については、係数は有意な負の値である。先行研究では、先代経営者が承継後の経営に関与することが経営革新に対して正の影響を及ぼすものもあれば、負の影響を及ぼすものもあった。本調査では有意な負の影響が検出された。

承継時点の従業者数に占める女性の割合については、係数は有意な正の値である。女性従業員が多ければ、円滑な意思疎通を通じてその協力を期待できることから、経営革新に取り組みやすくなるといえる。

身近な相談者の有無については、係数は有意な正の値である。必要ときに相談に乗ってくれる経営者や同業者がいれば、経営革新への取り組みに対して助言を得ることができる。その結果、経営革新の取り組みが促されると解釈できる。

(2) 承継後の業績への影響

第2段階では、第1段階の推計から得られた経営革新の取り組み確率を傾向スコアとして用いる。

第2段階の推計結果は表-5のとおりである。承継後の業績を表すアウトカム変数のうち「承継時と現在を比較した利益の変化」を除く3変数については、経営革新の取り組みとの間に有意な正の関係がみられる。つまり、経営革新に取り組む確率が同程度であったとしても、後継者が実際に経営革新に取り組むことで、承継後の業績が向上しやすくなるということだ。

6 女性後継者による経営革新を抑制する要因、推進する要因

第2段階の分析の結果、経営革新の取り組みの有無によって承継後の業績は左右されることが明らかになった。そこで本節では、経営革新の取り組みを決定する要因について、それが女性後継者による取り組みを抑制するものなのか、推進するものなのかを検討したい。例えば、経営革新の取り組みとの間に正の関係が観察された説明変数の値の水準が、女性後継者の多くに共通する課題や特性によって引き下げられる（引き上げられる）場合、それは女性後継者による経営革新の取り組みを抑制（推進）することになる。その結果、承継後の業績に対して負（正）の影響が及ぶ。

(1) 女性後継者の属性

女性後継者の属性のうち、経営革新の取り組みに対して有意な関係がみられた変数について検討

表-5 第2段階の推計(傾向スコアマッチング分析)

アウトカム変数	係数	標準誤差	観測数
承継時と現在を比較した売り上げの変化	0.276	0.140 **	421
承継時と現在を比較した利益の変化	0.209	0.134	421
承継時と現在を比較した従業員数の変化	0.323	0.120 ***	421
同業他社と比較した直近の業績	0.169	0.098 *	419

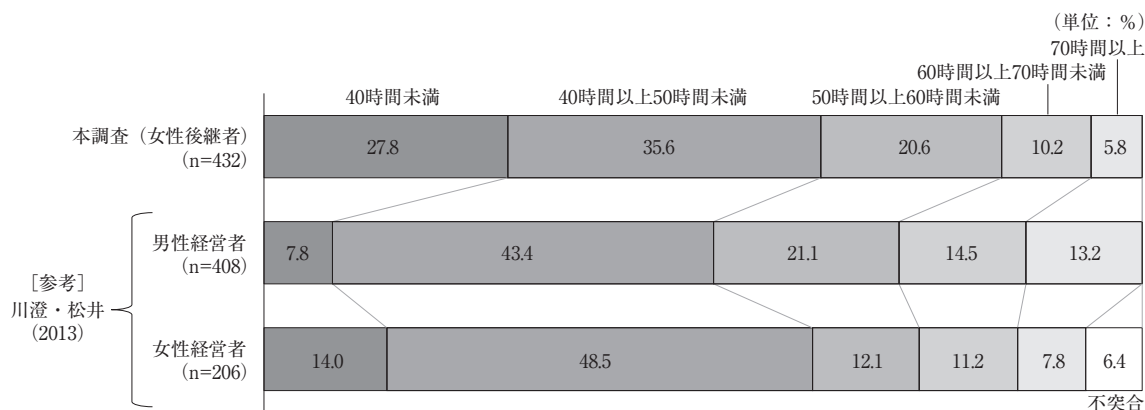
していこう。

先代経営者との関係、承継時の年齢は、有意な負の関係がみられた。しかしこれらの要因は、女性後継者に限定した問題ではない。親族内という狭い選択肢の中から後継者を選ぶ場合に、経営者としての適性に乏しい者が選ばれる可能性があるのは、男性後継者でも同様である。また、加齢に伴う意欲や能力などの低下は、性差というよりは個人差によって生じるものであろう。

事業承継に向けた意識付けの有無については、子どもの頃から意識付けられていれば経営革新に取り組むという関係がみられた。しかしながら、先行研究によると、女性はそもそも後継者候補として考慮されていない。そのため子どもの頃から後継者として意識付けされることは希であろう。本調査でも、「後継者になることについて、特に意識させられることはなかった」と回答した割合が89.4%に上り、「後継者として特別扱いされてきた」「後継者となることを強く意識させられてきた」「それほど強くはないが、後継者となることを意識させられてきた」はそれぞれ0.2%、3.0%、7.4%にすぎない。事業承継に向けて意識付けされにくいことは、女性後継者が経営革新に取り組むことを抑制する要因であるといえる。

ポジティブな承継動機の有無については、ポジティブな動機で承継した場合は経営革新に取り組むという関係がみられた。先行研究によると、女性が後継者として選ばれるのは社内に重大な出来事が生じた場合であり、女性自身の意思で承継す

図－4 労働時間



資料：「中小企業における女性後継者の事業承継に関するアンケート調査」（2024年）、川澄・松井（2013）

（注）「不突合」は川澄・松井（2013）に記載されている構成比を合計すると100%にならないことから、筆者が付け加えた。

ることは少ない。そのため、承継の動機はネガティブなものが多いだろう。本調査でも、「ビジネスチャンスをつかむため」と回答した割合は8.1%にすぎず、「やむを得ず」が60.2%にも上る（「どちらともいえない」は31.7%）。したがって、ポジティブな動機で承継しにくいことは女性後継者が経営革新に取り組むことを抑制する要因であるといえる。

承継準備の計画性については、計画性のレベルが高いほど経営革新に取り組むという関係がみられた。先行研究によると、女性後継者は事業承継に必要な経験などを十分に得られず、準備が不足していることが課題として挙げられている。本調査でも、「計画的ではなかった」「どちらかといえば計画的ではなかった」と回答した割合はそれぞれ50.7%、23.6%に上る。したがって、承継準備の計画性のレベルが低くなりがちであることは、女性後継者が経営革新に取り組むことを抑制する要因であるといえる。

承継時点におけるリーダーシップの確立の有無については、社内で承継時点までに後継者がリーダーとして認められれば経営革新に取り組むやすいという関係がみられた。先行研究によると、女性後継者は正統性を獲得しづらいことから、経営革新には取り組みにくくなる。ただし、本調査で

は承継時点までにリーダーとして認められたと回答した割合は63.0%であり、意外と高い。また、限界効果も他の説明変数と比べて相対的に低い。承継時点においてリーダーシップが確立されにくいことは女性後継者が経営革新に取り組むことを抑制するものの、その影響度は他の抑制要因ほど大きくはないといえるだろう。

労働時間については、経営に費やす時間が長いほど、総じて経営革新に取り組むやすいという関係がみられた。製品開発や顧客開拓、組織の再編など、経営革新に取り組むに当たっては、経営者が十分に関与しなければならないからである。しかし、先行研究によると、女性後継者は仕事と家庭を両立することを課題として抱えており、労働時間が制約されやすい。実際に、川澄・松井（2013）の調査では、男性経営者と比べて女性経営者は労働時間が短く、家事育児に費やす時間が長い。また、本調査における女性後継者の1週間の労働時間は図－4のとおりである。参考までに川澄・松井（2013）と比較すると、本調査の女性後継者は川澄・松井（2013）の男性経営者よりも労働時間が短い。女性後継者が経営に費やせる時間が相対的に短くなりがちであることは、経営革新の取り組みに対する抑制要因だといえるだろう。

(2) 後継者を支援する環境

後継者を支援する環境では三つの説明変数を設定し、いずれも有意な結果を得た。

承継後の先代経営者による関与の有無については、経営革新の取り組みに対して有意な負の関係が検出された。仮に、男性後継者より女性後継者の方が先代経営者による関与を受けやすいのであれば、承継後の先代経営者による関与があることは女性後継者にとって抑制要因となる。逆に、男性後継者よりも女性後継者の方が先代経営者による関与を受けにくいのであれば、女性後継者にとって推進要因となる。

しかし、先代経営者が男性後継者に対して関与するよりも、女性後継者に対して関与する傾向が強いかどうかは判断しづらい。女性が事業を承継した場合、先代経営者による関与を促進する要因がある一方で、関与を妨げる要因もあるからだ。

促進する要因は次のとおりである。すでにみたように多くの女性後継者は承継に向けた準備が十分ではない。そのため、先代経営者が女性後継者をサポートするために、承継後の経営に関与することが考えられる。一方で、関与を妨げる要因は次のとおりである。女性後継者の27.8%は配偶者から事業を引き継いでいる(前掲表-2(4))。その多くは、配偶者が逝去や健康上の理由でやむを得ず退任し、女性後継者が事業を急きょ承継するケースである⁹。そのようなケースでは、先代経営者は承継後の経営に関与できないであろう。したがって、承継後の先代経営者による関与の有無が女性後継者にとって抑制要因であるのか推進要因であるのかは、判断しづらい。

図-5 「相談できる相手がいない」ことを自身の短所として考えるか

(単位: %)

	そう思う	そう思わない	わからない
女性経営者 (n=204)	15.7	77.0	7.4
男性経営者 (n=408)	15.7	77.0	7.4

資料: 川澄・松井(2013)

承継時点の従業者数に占める女性の割合については、経営革新の取り組みに対して有意な正の関係がみられた。これは女性後継者に特有の推進要因だと考えられる。深沼・藤井(2011)によると、女性従業員の割合は、経営者が男性の企業では36.4%であるのに対して、経営者が女性の企業では56.8%に上る¹⁰。

身近な相談者の有無については、相談できる相手がいれば経営革新に取り組みやすいという関係がみられた。しかし、相談相手の有無は性別によって大きな違いはみられない。川澄・松井(2013)によると、「相談できる相手がいない」ことを自身の短所として挙げる経営者の割合は、男性、女性ともに15.7%である(図-5)。身近な相談者がいることは経営革新の取り組みを促進するが、女性後継者に特有のものであるとはいえない。

本節の検討をまとめると、表-6のとおりとなる。女性後継者の属性のうち、事業承継に向けた意識付けの有無、ポジティブな承継動機の有無、承継準備の計画性、承継時点におけるリーダーシップの確立の有無、労働時間は、いずれも経営革新の取り組みに対して有意な正の関係がみられた。しかし先行研究等が指摘するように、多くの女性後継者は事業承継に向けた意識付けが行われ

⁹ 先代経営者が退任した理由をみると、先代経営者が実の親である場合(n=214)は、「他界」が21.0%、「健康上の理由」が18.7%であるのに対して、先代経営者が配偶者である場合(n=109)は、「他界」が60.6%、「健康上の理由」が20.2%を占める。

¹⁰ 深沼・藤井(2011)は、女性従業員が多い業種では経営者が女性であるケースが多いものの、同じ業種で比較しても、経営者が女性の企業の方が女性従業員の割合が高い傾向がみられる、と指摘している。

表－6 女性後継者に特有の課題・特性が及ぼす経営革新の取り組みへの影響

説明変数		女性後継者に特有の課題・特性	被説明変数（経営革新の取り組み）との関係	経営革新の取り組みに及ぼす影響
女性後継者の属性	先代経営者との関係	(性差なし)	負	
	承継時の年齢	(性差なし)	負	
	事業承継に向けた意識付けの有無	女性はもともと後継者候補として想定されていないことが多く、子供の頃から事業承継に向けた意識付けが行われにくい。	正	抑制
	ポジティブな承継動機の有無	女性後継者は先代経営者の健康問題など重大な出来事が生じ、ほかに選択肢がない場合に後継者として選ばれるケースが多く、「やむを得ないから」というネガティブな動機で承継することが多い。	正	抑制
	承継準備の計画性	女性後継者は事業承継に必要な経験などが十分に得られず、準備の計画性が乏しい。	正	抑制
	承継時点におけるリーダーシップの確立の有無	女性後継者は能力が正当に評価されづらいことから、後継者としての正統性を獲得しづらい。このため、社内においてリーダーシップを確立するのが遅れがちである。	正	抑制
	労働時間	女性後継者は育児などの負担が重いことから、仕事と家庭の両立が難しく、経営に費やせる時間が制約される。	正	抑制
後継者を支援する環境	承継後の先代経営者の関与の有無	女性が事業を承継した場合、先代経営者が承継後の経営に関与することを促す要因もあるが、その一方で関与することを妨げる要因もある。	負	(不明)
	承継時点の従業員数に占める女性の割合	従業員数に占める女性従業員の割合は、男性経営者よりも女性経営者のほうが高い。	正	推進
	身近な相談者の有無	(性差なし)	正	

(注)「経営革新の取り組みに及ぼす影響」欄は、女性後継者に特有の課題・特性によって、経営革新の取り組みを抑制するか、推進するかを示している。

ていない。また、ネガティブな動機で承継することが多く、承継準備の計画性も乏しい。さらに、リーダーシップの確立が遅れがちであり、仕事と家庭の両立が難しく経営に費やせる時間が制約される。したがって、女性後継者の多くが抱えるこれらの課題は、経営革新の取り組みを抑制していることになる。

また、後継者を支援する環境では、承継後の先代経営者による関与の有無は経営革新の取り組みに対して有意な負の関係である。一方で、承継時点の従業員数に占める女性の割合、身近な相談者の有無は有意な正の関係である。これらのうち女性後継者の特性として指摘できるのは、承継時点の従業員数に占める女性の割合である。先述のとおり、女性経営者の企業には女性従業員が多いこ

とから、これは女性後継者による経営革新の取り組みを推進しているといえる。

7 結論

先行研究で指摘されているとおり、ジェンダーバイアスが存在することによって女性後継者はさまざまな課題に直面している。これらの課題が女性後継者の承継後の業績に悪影響を及ぼしているかどうかを、本稿ではアンケート結果を用いて検証した。そこで明らかになったことは、次の3点である。

第1に、後継者による経営革新の取り組みが承継後の業績を左右することである。先行研究でも指摘されているとおり、事業承継は外部環境の変化によって累積した不整合を修正する機会であ

り、後継者による経営革新を通じて業績が向上する。本調査においても、同様の結果が得られた。

第2に、女性後継者が直面するさまざまな課題は、女性後継者による経営革新の取り組みを相対的に抑制し、その結果、承継後の業績に悪影響を及ぼすことである。この点について本稿では、課題に対応する説明変数を含めて、経営革新の取り組みの決定要因を推計することによって実証した。

第3に、中小企業の事業承継における実践的含意として次の二つが指摘できる。一つは、女性後継者特有の課題を抱えながら事業を承継した女性後継者は、社内外に協力者をみつける必要があることだ。社内においては同性の従業員、社外においては経営に関して相談できる経営者や同業者である。

二つめは、これから後継者を選ぼうとしている企業では、女性を含めた幅広い候補者の選択肢を検討する必要があることだ。女性はもともと後継者候補として考えられていないことが多く、後継者としての意識付けも行われず、準備が不十分となり、正統性も獲得しづらい。そうした状況で、ほかに選択肢がないからといって女性が「意図せざる」承継を行うことは、承継後の業績に悪影響を及ぼす。先代経営者を含め関係者は、女性を後継者候補から排除すれば経営に悪影響が及ぶおそれがあることを理解して、後継者候補を検討すべきである。

「意図された」女性後継者がより多く生まれることは、企業にとってはもちろんのこと、社会にとっても望ましいことである。

補論

本調査では、推計で用いた女性後継者の属性のうち、(f)事業承継に向けた意識付けの有無、(g)ボ

ジティブな承継動機の有無、(h)承継準備の計画性、(i)承継時点におけるリーダーシップの確立の有無、(j)労働時間の五つを、先行研究で指摘されている女性後継者特有の課題に対応させた。補論では、女性ならではの課題が存在することを、日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」¹¹（2009年、以下「日本公庫2009年調査」）の個票データを用いて示す。

推計に当たっては、本調査が2010年（調査年の14年前）以降に事業承継を行った企業を分析対象としたことに準拠して、法人企業のうち1995年以降に事業を承継した企業を対象とした。

被説明変数は本調査の第1段階の分析と同様に、経営革新の取り組みの有無を用いる。日本公庫2009年調査では、「事業を承継してから、経営を改善するために実行した取り組み」として「その他」「とくになし」を含めて14項目を列記し、複数回答を求めている。14項目のうち、本調査の経営革新の取り組み（新製品の開発や新顧客の開拓、組織体制の見直しなど）に相当すると思われる、「新たな事業分野への進出」「新商品・新サービスの開発・販売」「新たな顧客層の開拓」「製品・サービスの新しい生産方法や新しい提供方法の開発」「新たな経営理念の確立」「新部門や子会社等の立ち上げ」「社内の情報化の促進」のいずれか1項目以上に取り組んだ場合、経営革新の取り組みを「あり」とした。「あり」の割合は、男性後継者が88.8%に上るのに対して、女性後継者は72.0%と明らかに低い。

説明変数には、企業の属性として業種、調査時点の従業者数、調査時点の業歴の三つ、後継者の属性として性別（「女性」＝1、「男性」＝0）、先代経営者との関係（「親族」＝1、「親族外」＝0）、承継時の年齢、社外で勤務した経験の有無（「あ

¹¹ 二次分析に当たり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJデータアーカイブから「中小企業の事業承継に関するアンケート調査, 2009」（日本政策金融公庫総合研究所）の個票データの提供を受けた。

参考表 日本公庫2009年調査を用いた推計

分析手法			ロジット分析		推計 1			推計 2				
被説明変数			経営革新の 取り組みの有無		あり = 1、なし = 0		係数	標準誤差	限界効果	係数	標準誤差	限界効果
説明変数	企業 の 属性	業種		9 分類		(記載を省略)			(記載を省略)			
		調査時点の従業員数		(人、対数化)					0.338	0.062 ***	0.033	
		調査 時点 の 業 歴	10年未満		該当 = 1、非該当 = 0					(参照変数)		
			10年以上20年未満							-0.826	0.647	-0.081
			20年以上30年未満							-1.528	0.597 ***	-0.150
			30年以上40年未満							-0.988	0.591 *	-0.097
			40年以上50年未満							-1.077	0.584 *	-0.106
			50年以上							-0.999	0.579 *	-0.098
	後 継 者 の 属 性	性別		女性 = 1、男性 = 0		-0.596	0.214 ***	-0.060	-0.540	0.224 **	-0.053	
		先代経営者との関係		親族 = 1、親族外 = 0		-0.709	0.210 ***	-0.071	-0.642	0.221 ***	-0.063	
		承継時の年齢		(歳)		-0.031	0.007 ***	-0.003	-0.036	0.008 ***	-0.004	
		社外で勤務した経験の有無		あり = 1、なし = 0		0.588	0.138 ***	0.059	0.582	0.138 ***	0.057	
		承継後の経過年数		(年)		0.048	0.017 ***	0.005	0.049	0.017 ***	0.005	
定数項				3.345	0.509 ***		3.728	0.759 ***				
観測数				2,265			2,265					
疑似決定係数		ワルドカイ 2 乗値		0.093	152.980 ***		0.099		156.970 ***			

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するアンケート調査」(2009年)

(注) 1 1995年以降に事業承継を行った法人企業を対象として推計を行った。

2 観測数の内訳は、女性後継者151件（構成比6.7%）、男性後継者2,114件（同93.3%）である。

3 経営を改善するために実行した取り組み（複数回答）として、「新たな事業分野への進出」「新商品・新サービスの開発・販売」「新たな顧客層の開拓」「製品・サービスの新しい生産方法や新しい提供方法の開発」「新たな経営理念の確立」「新部門や子会社等の立ち上げ」「社内の情報化の促進」のいずれか1項目以上に該当すれば、経営革新の取り組みを「あり」とした。

り」= 1、「なし」= 0）、承継後の経過年数の五つを用いる。なお、本調査の推計（前掲表－4）で用いた教育は、日本公庫2009年調査では調べられていない。また、本調査の推計（同）では承継時点の従業員数、承継時点の業歴を用いているが、日本公庫2009年調査では承継時点のデータは得られない。このため従業員数、業歴を説明変数に含めない推計と、調査時点のデータで代用して説明変数に含めた推計を行う。

推計結果は参考表のとおりである。

企業の属性（推計2）のうち、調査時点の従業員数は経営革新の取り組みに対して有意な正の関係であり、本調査と整合的である。一方、調査時点の業歴は「10年未満」を比較対象としてそれ以上の業歴については概ね有意な負の関係であるが、業歴の長さとの間には特定の傾向がうかがえ

ない。

後継者の属性については、本調査と同様に、先代経営者との関係、承継時の年齢、社外で勤務した経験の有無、承継後の経過年数の四つを説明変数に加えている。このうち先代経営者との関係、承継時の年齢は本調査と同様、経営革新の取り組みに対して有意な負の関係がみられる。一方、本調査では有意な関係がみられなかった社外で勤務した経験の有無、承継後の経過年数は、それぞれ有意な正の関係がみられた。

では性別はどうか。結果をみると、性別は有意な負の値となっている。上記四つの後継者の属性をコントロールしたうえで、それでも性別（「女性」= 1）に有意な負の関係が検出されるということは、女性というジェンダーに特有の要因が存在することが強く推定される。それが経営革新の取

り組みを抑制しているのである。女性というジェンダーに特有の要因が、先行研究で指摘されている女性後継者の課題であることを、本調査の分析によって実証したといえるだろう。

<参考文献>

- 江島由裕（2014）『創造的中小企業の存亡：生存要因の実証分析』白桃書房
- 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
- 川上淳之（2005）「事業継承者が成功する要因」東京大学社会科学研究所『小さな企業の創業と経営』SSJ Data Archive Research Paper Series SSJDA-32、pp.120-134
- 川澄文子・松井雄史（2013）「中小企業の女性経営者に関する実態と課題～ジェンダーギャップの所在について～」日本政策金融公庫総合研究所『日本公庫総研レポート』No.2013-3
- 黒澤佳子（2024）『事業承継の成長戦略』中央経済社
- 佐藤憲（2019）「後継者のキャリア形成が事業承継後の企業パフォーマンスに与える影響」日本労務学会『日本労務学会誌』20巻1号、pp.4-18
- 鈴木啓吾（2015）「事業承継を機に後継者が経営革新を果たすためのポイントとその効果」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第29号、pp.29-41
- 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—」経営行動科学学会『経営行動科学』第33巻第1-2号、pp.39-61
- 中小企業庁編（2004）『中小企業白書 2004年版』ぎょうせい
- （2016）『中小企業白書 2016年版』日経印刷
- （2021）『中小企業白書 小規模企業白書 2021年版』日経印刷
- 沈政郁（2009）「血縁主義の弊害：日本の同族企業のデータを用いた実証分析」一橋大学経済研究所『CEI Working Paper Series』No.2009-04
- 中井透（2022）「中小企業の事業承継とイノベーション」福岡大学『福岡大学商学論叢』第66巻第4号、pp.733-751
- 深沼光・藤井辰紀（2011）「第1章小企業の女性雇用の実態」『女性が輝く小企業』同友館、pp.21-66
- 深沼光・藤田一郎・分須健介（2015）「経営者の年代別にみた中小企業の実態—若手経営者の特徴—」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第28号、pp.29-47
- 堀越昌和・亀井克之・栗岡住子・村上義昭（2025）「『中小企業における女性後継者の事業承継に関するアンケート調査結果』報告」福山平成大学『経営研究』第21号、pp.69-87
- 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」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第8号、pp.1-30
- 安田武彦（2006）「事業承継とその後のパフォーマンス」橋本俊詔・安田武彦編著『企業の一生の経済学—中小企業のライフサイクルと日本経済の活性化』ナカニシヤ出版、pp.165-188
- 山下絵理（2023）「ファミリービジネスにおける『突発的な事業承継』を行った女性後継者支援」事業承継学会『事業承継』Vol.12、pp.30-32
- 山野井順一（2006）「中小企業における経営者交代と戦略変更の関係：後継者の組織社会化の影響」日本経営学会『日本経営学会誌』16巻、pp.43-55
- Achtenhagen, Leona, Kajsa Haag, and Friederike Welter (2017) “The Role of Gender in Family-Business Research: A Systematic Review of the Literature.” in Vanessa Ratten, Leo-Paul Dana, and Veland Ramadani (Eds.), *Women Entrepreneurship in Family Business*, Routledge, pp.16-45
- Ahrens, Jan-Philipp, Andreas Landmann, and Michael Woywode (2015) “Gender Preferences in the CEO Successions of Family Firms: Family Characteristics and Human Capital of the Successor.” *Journal of Family Business Strategy*, Vol.6(2), pp.86-103
- Aldamiz-Echevarría, Covadonga, Idoia Idígoras, and Maria A. Vicente-Molina (2017) “Gender Issues Related to

- Choosing the Successor in the Family Business.” *European Journal of Family Business*, Vol.7(1-2), pp.54-64
- Amore, M. Daniele, Orsola Garofalo, and Alessandro Minichilli(2014) “Gender Interactions within the Family Firm.” *Management Science*, Vol.60(5), pp.1083-1097
- Bennedsen, Morten, Kasper M. Nielsen, Francisco Pérez-González, and Daniel Wolfenzon(2007) “Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance.” *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.122(2), pp.647-691
- Bloom, Nicholas and John Van Reenen(2007) “Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Countries.” *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.122(4), pp.1351-1408
- Campopiano, Giovanna, Alfredo De Massis, Francesca R. Rinaldi, and Salvatore Sciascia(2017) “Women’s Involvement in Family Firms: Progress and Challenges for Future Research.” *Journal of Family Business Strategy*, Vol.8(4), pp.200-212
- Chung, Kae H., Ronald C. Rogers, Michael Lubatkin, and James E. Owers(1987) “Do Insiders Make Better CEOs than Outsiders?” *Academy of Management Perspectives*, Vol.1(4), pp.325-331
- Cole, Patricia M. (1997) “Women in Family Business.” *Family Business Review*, Vol.10(4), pp.353-371
- Constantinidis, Cristina and Teresa Nelson(2009) “Integrating Succession and Gender Issues from the Perspective of the Daughter of Family Enterprise: A Cross-National Investigation.” *Management International*, Vol.14(1), pp.43-54
- Cucculelli, Marco and Giacinto Micucci(2008) “Family Succession and Firm Performance: Evidence from Italian Family Firms.” *Journal of Corporate Finance*, Vol.14(1), pp.17-31
- Dumas, Colette(1989) “Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses.” *Family Business Review*, Vol.2(1), pp.31-46
- (1992) “Integrating the Daughter into Family Business Management.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16(4), pp.41-56
- (1998) “Women’s Pathways to Participation and Leadership in the Family-Owned Firm.” *Family Business Review*, Vol.11(3), pp.219-228
- (2011) “Intoroduction: ‘How did All this Get Started?’ A Pioneer of Father-Daughter Family Business Succession Research Remembers and Looks Ahead.” in Daphne Halkias, Paul W. Thurman, Celina Smith, and Robert S. Nason (Eds.), *Father-Daughter Succession in Family Business: A Cross-Cultural Perspective*, Gower Publishing Limited, pp.9-14
- Ganzaroli, Andrea, Gianluca Fiscato, and Luciano Pilotti(2006) “Does Business Succession Enhance Firms’ Innovative Capacity? Results from an Exploratory Analysis in Italian SMEs.” *DEAS Working Paper*, No. 2006-29
- Gimenez, Daniela, Linda F. Edelman, Andrea Calabrò, Tommaso Minola, and Lucio Cassia(2018) “The Impact of Affective Commitment on Daughters’ Succession Intentions in Family Firms: The Role of Family Firm Ownership Structure and In-Group Collectivism.” *Academy of Management Proceedings*, Vol.2018(1)
- Handler, Wendy C. (1990) “Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-Generation Family Members.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.15(1), pp.37-52
- Kotlar, Josip and Alfredo De Massis(2013) “Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.37(6), pp.1263-1288
- Kraiczy, Nils D., Andreas Hack, and Franz W. Kellermanns(2015) “What Makes a Family Firm Innovative? CEO Risk-Taking Propensity and the Organizational Context of Family Firms.” *Journal of Product Innovation Management*, Vol.32(3), pp.334-348
- Meroño-Cerdán, Angel L. (2023) “Unexpected Successor in Family Firms: Opportunity or Trap for Women?”

- Journal of Family and Economic Issues*, Vol.44(2), pp.313-324
- Miller, Danny, Lloyd Steier, and Isabelle Le Breton-Miller(2003) "Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business." *Journal of Business Venturing*, Vol.18(4), pp.513-531
- Overbeke, Kathyann K., Diana Bilimoria, and Sheri Perelli(2013) "The Dearth of Daughter Successors in Family Businesses: Gendered Norms, Blindness to Possibility, and Invisibility." *Journal of Family Business Strategy*, Vol.4(3), pp.201-212
- Overbeke, Kathyann K., Diana Bilimoria, and Toni Somers(2015) "Shared Vision between Fathers and Daughters in Family Businesses: The Determining Factor That Transforms Daughters into Successors." *Frontiers in Psychology*, Vol.6, 625
- Pérez-González, Francisco(2006) "Inherited Control and Firm Performance." *American Economic Review*, Vol.96(5), pp.1559-1588
- Pyromalis, Vassilios D., George S. Vozikis, Theodoros A. Kalkanteras, Michaela E. Rogdaki, and George P. Sigalas (2006) "An Integrated Framework for Testing the Success of the Family Business Succession Process According to Gender Specificity." in Poutziouris, Panikkos Z., Kosmas X. Smyrniotis, and Sabine B. Klein (eds.), *Handbook of Research on Family Business*, pp.422-442
- Querbach, Stephanie, Miriam Bird, Priscilla S. Kraft, and Nadine Kammerlander(2020) "When the Former CEO Stays on Board: The Role of the Predecessor's Board Retention for Product Innovation in Family Firms." *Journal of Product Innovation Management*, Vol.37(2), pp.184-207
- Quigley, Timothy J. and Donald C. Hambrick(2012) "When the Former CEO Stays on as Board Chair: Effects on Successor Discretion, Strategic Change, and Performance." *Strategic Management Journal*, Vol.33(7), pp.834-859
- Romanelli, Elaine, and Michael L. Tushman(1994) "Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test." *The Academy of Management Journal*, Vol.37(5), pp.1141-1166
- Sardeshmukh, Shruti R. and Andrew Corbett(2011) "The Duality of Internal and External Development of Successors: Opportunity Recognition in Family Firms." *Family Business Review*, Vol.24(2), pp.111-125
- Smith, Brian F. and Ben Amoako-Adu(1999) "Management Succession and Financial Performance of Family Controlled Firms." *Journal of Corporate Finance*, Vol.5(4), pp.341-368
- Storey, David J. (1994) *Understanding the Small Business Sector*, Routledge(D.J.ストーリー著、忽那憲治・安田武彦・高橋徳行訳 (2004) 『アントレプレナーシップ入門』有斐閣)
- Tushman, Michael L. and Elaine Romanelli(1985) "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation." *Research in Organizational Behavior*, Vol.7, pp.171-222
- Zybura, Jan, Nara Zybura, Jan-Philipp Ahrens, and Michael Woywode(2021) "Innovation in the Post-Succession Phase of Family Firms: Family CEO Successors and Leadership Constellations as Resources." *Journal of Family Business Strategy*, Vol.12(2), 100336