

中小製造業経営者の事業承継の意識と政策対応

戸 田 俊 彦

I はじめに

わが国では中小企業の事業承継問題がクローズアップされてきている。それは現経営者の高齢化が進んでいること、これまで事業承継では当然視された息子（とりわけ長男）が不在であったり承継拒否する事例が目立ってきたこと、事業経営が高度化・困難化する中で事業承継者の育成・開発が欠かされてきたこと、事業承継者による経営革新・業績向上への期待が高まっていること、税制との関わりなど財産相続の視点が不分離化・不可欠化していること、事業承継を断念し廃業する事例が増加し、貴重な技術・経験が喪失し、地域経済の活力をそぎ、日本経済にとって見逃せない問題となっていることなどの状況があるからである。

しかしながら、中小企業に即して、事業承継税制やそれへの対応に関する文献、後継者の条件や事業承継のマニュアルなどに関する文献はいろいろ出ているものの、事業承継の実態そのものを解明した文献、とりわけ経営者の事業承継に関する意識や対応については、十分にその実態が明らかにされているとは言い難い状況にある。

このような中で、平成14年度政策課題に係わる調査研究の一環として、(財)中小企業総合研究機構によって2002年11月に日本を代表する製造業の集積地である東京都大田区と大阪府東大阪市の合計9,500社を対象にアンケート調査を行い、1,547企業から有効回答を得てその結果をまとめた『事業承継に関する実態調査』（平成15年3月）は、貴重なものといえよう〔筆者はこの調査に係わる研究会委員の1人であり、調査結果の分析・評価を担当させていただいた。〕

他に研究会委員として本庄祐司氏（中央大学商学部助教授），山田伸顯氏（財団法人大田区産業振興協会専務理事・事務局長），湖中齊氏（東大阪商工会議所特別参与），中小企業庁から安田武彦氏（中小企業庁事業環境部企画課調査室長），星野浩一氏（同事業環境部企画課調査室），オブザーバーとして植松光隆氏（全国商工会連合会指導部指導課長），伊藤和裕氏（全国商工会連合会指導部事業環境課長），中小企業総合研究機構から永島剛規氏（中小企業総合研究機構研究部参与兼部長），海堀昇平氏（同研究部第一研究室長），鳥越良史氏（同研究部室長代理）で研究会は構成されていた]。

調査では27の質問がなされ、経営者本人に記入依頼し、有効回答が1,547企業と多いことから地域別（大田区，東大阪市），従業員規模別（0人，1～4人，5～9人，10～19人，20～49人，50人以上），業種別（プラスチック製品，金属製品，電気機械器具，精密機械器具，製造業以外），創業年別（1520～1945，1946～1964，1965～1984，1985～2002），組織形態別（株式会社，有限会社，個人），業績別（対前年売上で増加傾向，横ばい，減少傾向，経常利益で直前期黒字，直前期のみ赤字，2期連続赤字，資産状況で資産>負債，資産=負債，資産<負債），経営者の年齢別（25～49歳，50～59歳，60～69歳，70歳以上），技術・ノウハウ・特許有無別（持っている，持っていない）の視点からクロス分析がなされ有益な示唆がいくつも引き出されていたように思う。

しかし分析図表の作成・描出には別の方法もあり（たとえば円グラフ，棒グラフなどもあるが，本稿では長方形の構成比グラフにし，不明を省いて構成比を計算した。また，項目を多い順に並びかえたものもある。），その見方も一面的にすぎた思いもあり，とりわけクロス分析に気を取られ全体を総合的に見てどうなのか，政策的意味は何なのかなど，時間，紙幅の関係で十分に意を尽くしたとはいえなかった面もある。

そこで本論文ではそのデータを使い，総合的な視点に立って統一基準で図表化し，圧縮・凝縮しながら事業承継問題に的を絞って提示し直し，事業承継に関する実態をあらためて浮き彫りにし，あわせて政策的インプリケーションを

提示することを目的とする。対象企業の特徴や経営者の特徴についてはそのポイントを記すにとどめて、もっぱら事業承継に関わる質問への解答を数多くのクロス分析を関わらせて、一覧表示的に紹介していく。そのことによって中小製造業者の事業承継に対する意識が何によって強く影響を受け、どのようにしようとしているのかが明確になり、別項で触れる予定の事業承継のあり方に対する示唆が得られると思うからである。

II 調査対象企業並びに経営者の実態

ここでは調査対象となった企業の実態並びに経営者のプロフィールをおおざっぱに述べておきたい（詳しくは前掲『事業承継に関する実態調査』参照のこと）。

(1) 調査対象企業の特徴

わが国における典型的な中小企業の集積地である東京都大田区959企業、東大阪市588企業から有効回答が得られている。従業員規模では1～4人を主力に9人以下で65%に達し、50人以上は8.6%にすぎず、平均して19人であった。主要業種は、金属製品製造業が3割ほどを占めて主力で、精密機械器具製造業、プラスチック製品製造業、電気機械器具製造業などが100企業以上でこれらをあわせて57%ほどを占める。7割強が昭和40年代以降創業で、戦前に創業されたものは7.7%にすぎない。組織形態は株式会社が約半数、残りを有限会社と個人で分け合う。前年同期に比べた売上が、減少傾向としたものが約7割、横ばいが2割、経常利益は、直前期黒字が4割強あるものの、直前期のみ赤字が18%、2期連続赤字が39%ほどを占める。資産状況は、資産>負債が42%ほどを占めるものの、資産≒負債か、資産<負債となっている企業があわせて6割ほどを占めるなど厳しい業績動向にある。技術・ノウハウ・特許などは持っていないとする企業のほうが6割ほどでやや多い。

(2) 調査対象企業の経営者のプロフィール

年齢別構成については、一番多い世代が60代で4割強、50代が3割、70代が

15%とそれに続き、40代は1割弱である。平均で60.1歳で、60代以上の高齢者が過半を制し、高齢化が行き着くところまで行っている。経営者になってからの年数も10年未満のもの、その後20年未満、30年未満、40年未満のものがほぼ2割ずつを占め、3人に1人以上が30年以上の経験を有する。経営者になった経緯については、自分で創業が約半数、親族・配偶者の親族から承継が43%で、企業内外からの登用は5%ほどにすぎない。

Ⅲ 経営者の事業承継意識

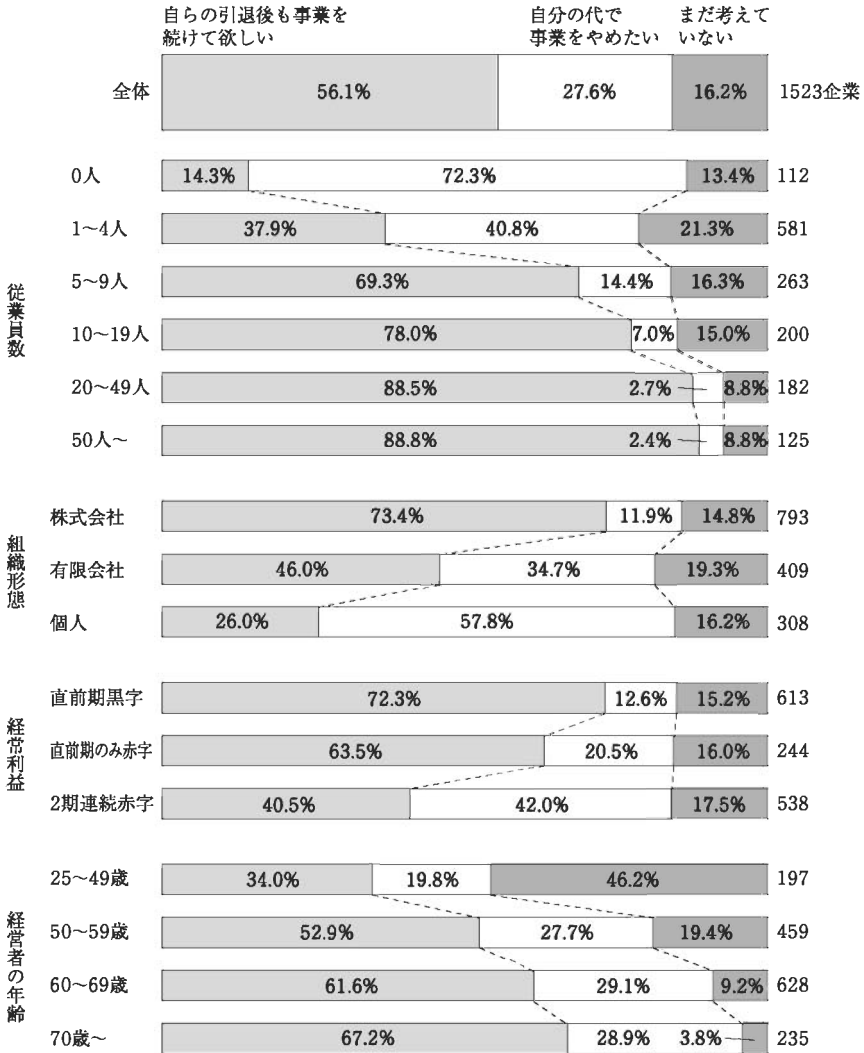
この節では経営者の事業承継に対する考えや意識についてアンケート結果並びにその分析結果を紹介し明らかにしていく。

（1）経営者引退後の事業承継に対する考え方

経営者引退後の事業の承継に対する考え方として、図表1に示されるように、自らの引退後も事業を続けて欲しいとするものは56.1%、自分の代で事業をやめたいとするものは27.6%、まだ考えていないとするものは16.2%となっている。事業継続を願うもの（事業継続願望者）が過半数を占めるものの、自分の代限りとするものも4人に1人ほどいる。

事業継続願望者は、東大阪市、5人以上の企業、特に20人以上の企業、プラスチック製品製造業、戦前創業企業、株式会社、業績良好企業、70歳以上経営者、技術などを持っている企業で全体平均に比べ10%以上上回って多い。逆に、4人以下の企業、特に0人規模企業、個人、2期連続赤字企業で、自分の代で事業をやめたいとするものが全体平均を10%以上上回っており、事業継続の意志が薄弱である。つまり図表1に示されているように従業員規模、組織化の程度、業績動向のうち経常利益、経営者の年齢が、経営者引退後の事業承継に対する考え方に大きな影響を及ぼしているといえよう。

図表1. 引退後の事業の承継に対する考え方

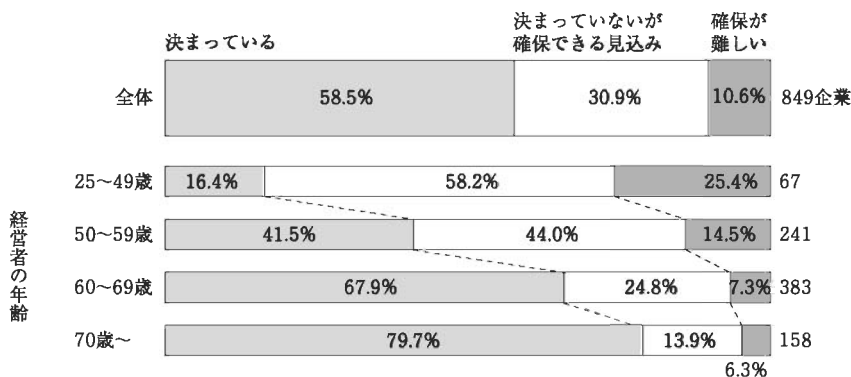


注(1) 不明や該当しないものを省いて構成比を出している。以下同じ。

（2）事業継続願望者の事業承継者の決定状況

自らの引退後も事業を続けて欲しいと回答したいいわゆる事業継続願望者の事業承継者の決定状況については、図表2に示されるように、決まっているとするものが58.5%、決まっていないが確保できる見込みとするものが30.9%、確保が難しいとするものが10.6%となっている。事業承継者が決まっていたり確保可能とするもの（事業承継者確保企業）が9割近くを占める。事業承継者を確保できるからこそその事業継続を願うものであったことがはっきりするといえよう。決まっているは70歳以上経営者、確保難企業は0人規模企業、25～49歳経営者で目立つ。決まっているとするものは年齢が高くなるにつれて増加する傾向が顕著である。決まっていないが確保できる見込みとするものや、確保が難しいとするものは年齢が高くなるにつれて減少する。ここでも年齢が大きな影響要因になっていることが明らかであろう。60歳を境に断層があり、60歳以上では3人に2人以上が決まっているとしているのである。

図表2. 事業継続願望者の事業承継者の決定状況

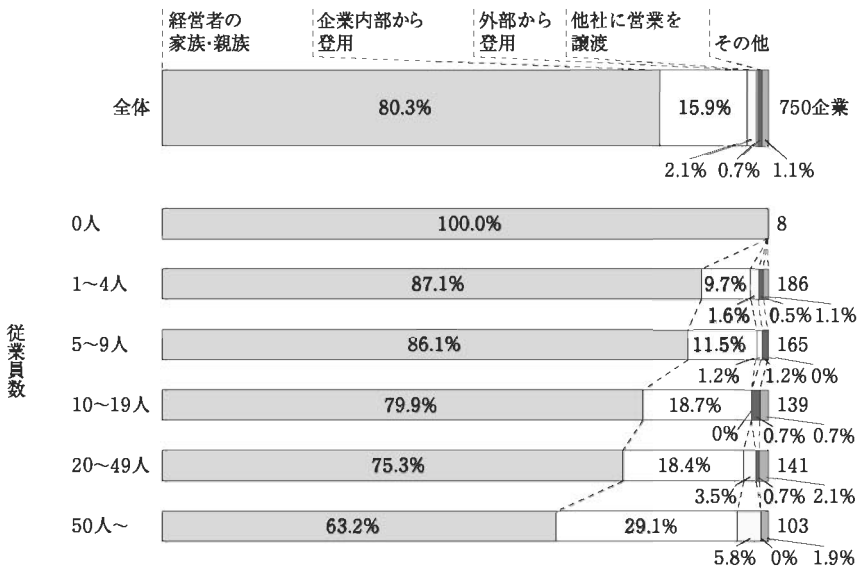


（3）事業承継者確保企業の後継者，事業承継予定時期，障害

自らの引退後も事業を続けて欲しいとし事業承継者が決まっている、決まっていないが確保できる見込みと回答したいいわゆる事業承継者確保企業の後継者については、図表3に示されるように、経営者の家族・親族とするものが80.3%、

企業内部から登用が15.9%，外部から登用が2.1%の順となっている。8割ほどが後継者は経営者の家族・親族としている。経営者の家族・親族は0人規模企業、個人で多い。50人以上企業，電気機械器具製造業，最新創業企業で企業内部からの登用が目立っている。最新創業企業では家族・親族へのこだわりは比較的薄い。経営者の家族・親族とする企業は0人規模で100%を占め，以後従業員規模が大きくなるにつれて減少する傾向がある。逆に企業内部から登用は規模が大きくなるにつれて増加する傾向がある。ここでも規模が一定方向に大きな影響を及ぼしていることが明らかといえよう。

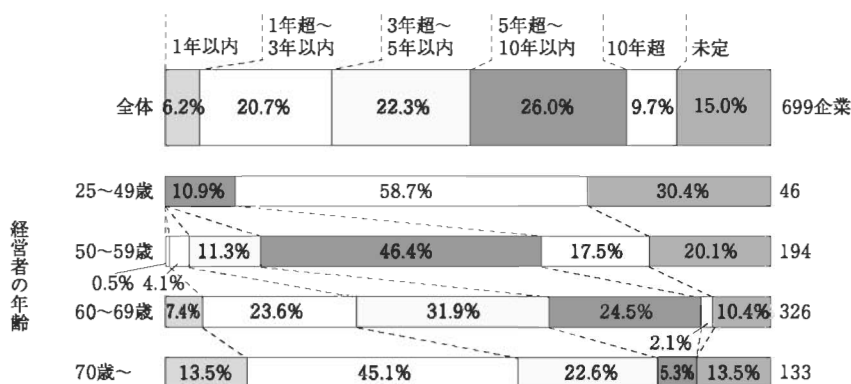
図表 3. 事業承継者確保企業の後継者



事業承継者確保企業の事業承継の予定時期については，図表 4 に示されるように，1年以内が6.2%，1年超～3年以内が20.7%，3年超～5年以内が22.3%，5年超～10年以内が26.0%，10年超が9.7%となっている。3年以内に4社に1社が，5年以内におおよそ半数の企業の事業承継がなされるといえよう。

1年以内とするものは0人規模で、未定とするものは0人規模、個人、25～49歳で、5年超～10年以内とするものは50～59歳で突出して多くなっている。1年超～3年以内とするものは年齢が高くなるにつれて増加し、10年超とするものは減少する傾向がある。1年以内とするものも年齢が高くなるにつれて増加傾向にある。これらから年齢が若いと予定時期が遅くなり、年齢が高いと早くなる傾向が明らかといえよう。

図表4. 事業承継者確保企業の事業承継の予定時期



事業承継者確保企業の事業承継で障害となりそうなことをすべて選んでもらったところ、図表5に示されるように、1位は事業の承継に伴う贈与税、相続税、その他の課税をあげたものが全体の21.1%、2位は現在の経営者個人が提供している保証や担保の解除が19%、3位は取引先の協力13.5%、4位は事業承継後、引退した経営者の収入確保11.6%、5位は従業員の協力11.1%の順となっている。特にないとすることも11.6%あった。事業承継に伴う税金問題は回答企業の39.7%があげており、実に3人に1人以上が事業承継の障害としているのである。後にみるように、税負担の軽減を望むものが69%もあることや自由意見に現れた声とも呼応している。引退した経営者の収入確保は個人、最新創業企業が目立つ。取引先の協力は個人が多い。最も若い25～49歳で特にないとすることが

多かった。若さゆえに障害と認識しないせいであろう。

図表 5. 事業承継者確保企業の事業承継で障害となりそうなこと（複数回答）

	承継に伴う 贈与税、相続税、 その他の課税	取引先の 協力	従業員の 協力	株主・ 出資者の 協力	特にな い	
全体	21.1% (39.7)	19.0% (35.8)	13.5% (25.4)	11.6% (21.8)	11.1% (20.8)	7.1% (13.4)
		経営者個人 提供の保証 や担保の解除	事業承継後 引退した 経営者の 収入確保	2.8% 企業と個人の 財産の明確な 区分け	2.3% その他	11.6% (21.8)
						1193回答 (634企業)

注(1) 複数回答の場合、全回答数で構成比を出している。下段括弧書きで企業数に対する構成比を10%を上回るものについて示している。以下同じ。

(4) 事業承継者確保難企業の後継者に対する考え方

経営者引退後の事業承継に自らの引退後も事業を続けて欲しいと考えるものの事業承継者の確保が難しいとした、いわゆる事業承継者確保難企業の後継者に対する考え方については、図表 6 に示されるように、後継者は家族・親族にこだわりたいとするものが21.1%，後継者は家族・親族にこだわらないとしたものが43.3%，他社に譲渡や売却をしても構わないとするものが12.2%，自分のやってきたことが残れば特に条件はないとするものが23.3%となっている。承継者確保難とみるだけに、家族・親族にこだわらない、さらには譲渡や売却も構わないし、自分のやってきたことが残れば条件を問わないとするものが8割近くを占め、事業継続への願いの強さが浮き彫りになっているといえよう。

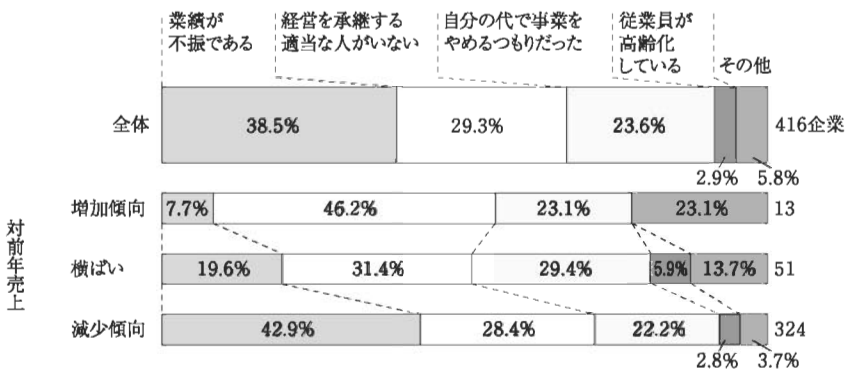
図表 6. 事業承継者確保難企業の後継者に対する考え方

	後継者は 家族・親族 にこだわりたい	後継者は 家族・親族 にこだわらない	他社に譲渡 や売却をしても 構わない	自分のやってきたことが 残れば特に 条件はない	
全体	21.1%	43.3%	12.2%	23.3%	90企業

（5）自分の代限り者のそう考える理由，やめる時期，やめる障害

経営者引退後の事業承継に対する考えが自分の代で事業をやめたいとするいわゆる自分の代限り者のそう考える理由については、図表7に示されるように、業績が不振であるとするものが38.5%，経営を承継する適当な人がいないとするものが29.3%，自分の代で事業をやめるつもりだったとするものが23.6%の順だった。自分の代で事業をやめるつもりだったとするものが2割強あるものの、他はやめざるをえない状況と捉えた上での考えであることが明らかである。クロスサンプル数が少なくブレが生じている面も考えられるが、業績不振をあげるものは20～49人企業、資産<負債企業で多い。経営を承継する適当な人がいないをあげるものは10～19人、対前年売上増加傾向、経常利益直前期のみ赤字とするものに多い。業績が不振であるとするものは対前年売上が悪くなるにつれて増加する傾向がシャープである。経常利益、資産状況でもその傾向が認められる。経営を承継する適当な人がいないとするものは、売上指標で悪くなるにつれて減少する傾向がある。つまり業績がよいと経営を承継する適当な人材に、業績が悪いと業績不振に理由が求められるようである。

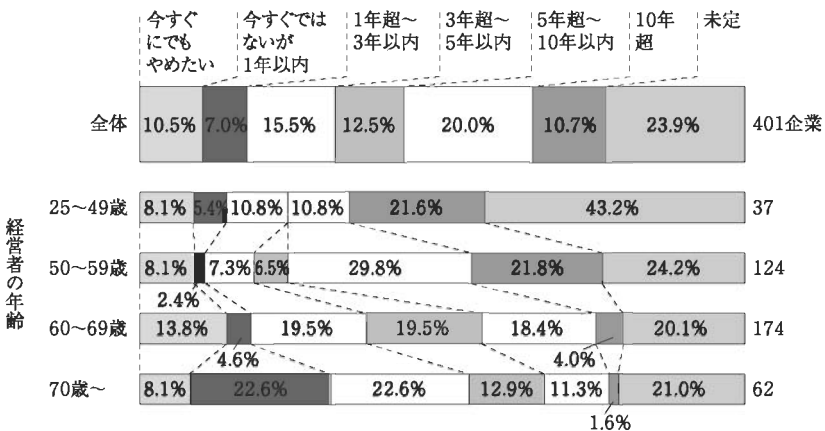
図表7. 自分の代で事業をやめたいと考える理由



自分の代で事業をやめたいと回答したものが、事業をやめる時期はいつ頃を希望しているか選んでもらったところ、図表8に示されるように、今すぐにて

もやめたいとするものが10.5%，今すぐではないが1年以内が7%，1年超～3年以内が15.5%，3年超～5年以内が12.5%，5年超～10年以内が20%，10年超が10.7%，未定が23.9%となっている。経営者の年齢やおかれた状況によって様々ということであろうが，3企業に1企業程度が3年以内に入っていることから，自分の代限りとする経営者による廃業が，ここ数年で続出することが考えられる。最新創業の1985～2002年で10年超とするものが多い。今すぐではないが1年以内とするものは20～49人，70歳以上で多く，10年超とするものは50～59歳で多く，未定とするものは25～49歳で多くなっている。つまり年齢が高くなるにつれ時期が早まる傾向があるといえよう。

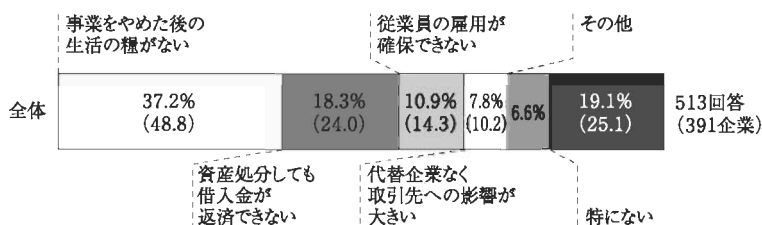
図表 8. 事業をやめたい時期の希望



自分の代で事業をやめたいと回答したものに，事業をやめる障害になっていること，もしくはなりそうなことをすべて選んでもらったところ，図表9に示されるように，1位は事業をやめた後の生活の糧がない37.2%，2位は事業をやめると資産を全て処分しても借入金が返済できない18.3%，3位は従業員の雇用が確保できない10.9%の順となっている。特にないとするものが19.1%あった。これらから経営者や従業員の生活の保証が事業をやめようとするときに

大きく立ちふさがり、そこに借入金の返済のめどが立たなければ、やめたくてもやめられないということであろう。やめられるうちにやめた方が傷口を広げないですむのであろうが、それを許さない状況が現れている。事業をやめると資産を全て処分しても借入金が返済できないとするものは、10人以上の企業、資産<負債の企業、25～49歳経営者が多い。事業をやめた後の生活の糧がないとするものは製造業以外の業種で多く個人でやや多い。代替企業なく取引先への影響が大きい、技術などをもっている企業が多い。従業員の雇用が確保できないは25～49歳が多い。特にないとするものは資産>負債、70歳以上が多い。

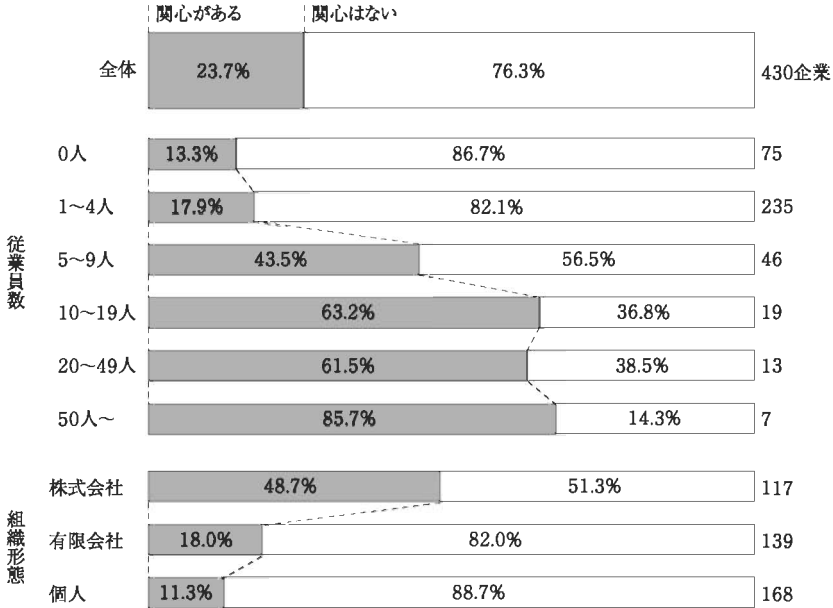
図表9. 事業をやめる障害になりそうなこと（複数回答）



（6）後継者未決または自分の代限りとするものの売却・譲渡への関心

後継者が決まっていない、または自分の代で事業をやめたいと考えているものに対し、事業の他社への売却や譲渡に関心があるか否かを問うたところ、図表10に示されるように、関心があると答えたものは23.7%、関心はないと答えたものが76.3%であった。事業の他社への売却・譲渡は関心すら薄いといわざるをえないようである。特に製造業以外の業種では全く関心を示さない。関心があるのは5人以上の企業、戦前創業企業、株式会社、経常利益直前期黒字、技術等をもっている企業が多い。関心があるのは0人の13.3%から50人以上の85.7%まで規模が大きくなるにつれて増加する傾向がある。組織化の程度でも同じことがいえる。

図表10. 後継者未決または自分の代限り者の事業の売却・譲渡への関心

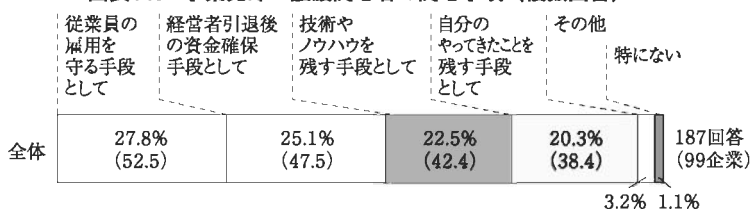


(7) 事業売却・譲渡関心者の関心事項、重視条件、障害

後継者が決まっていない、または自分の代で事業をやめたいと回答し、事業の他社への売却や譲渡に関心があるとしたいわゆる売却・譲渡関心者に、どのような点で事業の他社への売却や譲渡に関心があるのか該当するものを全てあげてもらったところ、図表11に示されるように、従業員の雇用を守る手段としてが27.8%、現在の経営者の引退後の資金を確保する手段としてが25.1%、技術やノウハウを残す手段としてが22.5%、自分のやってきたことを何らかの形で残す手段としてが20.3%の順となっている。経営者や従業員の生活の保証が何よりも考えられているといえようが、企業の技術やノウハウ、経営者のやってきたことを伝えていきたいという思いも強いことを見出すのである。技術やノウハウを残す手段としては対前年売上増加傾向企業、技術等をもっている企業が多い。自分のやってき

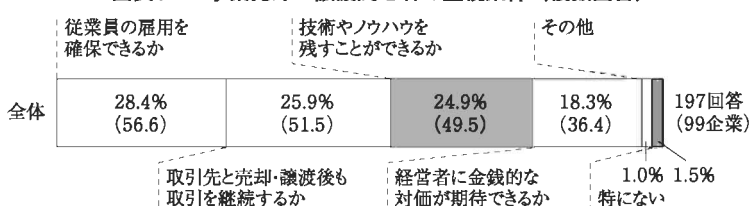
たことを残す手段としては個人が多い。従業員の雇用を守る手段は規模が大きくなるにつれ（0%→18.9%→37.2%→47.5%→33.3%→55.6%），また組織化が進むにつれて（12.5%→19.0%→35.7%）増加する傾向がある。

図表11. 事業売却・譲渡関心者の関心事項（複数回答）



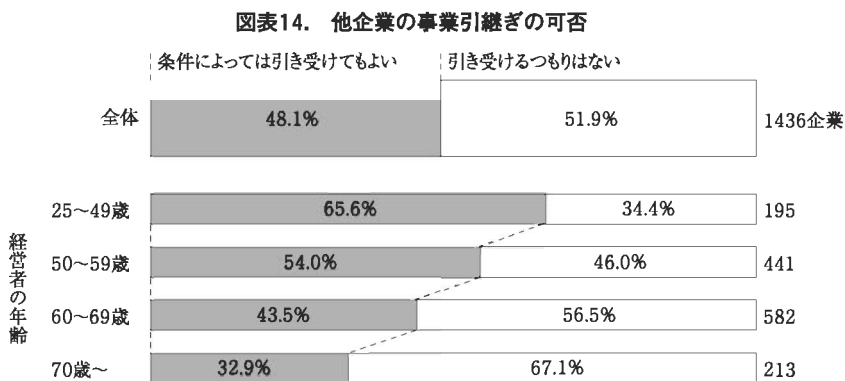
売却・譲渡に関心があると回答したものに対し、仮に、事業の売却や譲渡を行う場合、条件として重視するものは何か全てを選んでもらったところ、図表12に示されるように、1位は従業員の雇用を確保できるか28.4%，2位は既存の取引先と売却・譲渡後も取引を継続するか25.9%，3位は技術やノウハウを残すことができるか24.9%の順となっている。ここで特徴的なことは、従業員、取引先、技術やノウハウの継承が何よりも優先され、経営者への金銭的対価は後ろへ引いている観があることである。売却・譲渡交渉に自らの都合を表面化させないほうがよいとの判断が働いていよう。規模が大きくなるにつれて、従業員の雇用を確保できるかとするものが20～49人を例外にして増加する傾向がある（0%→18.4%→37.2%→48%→33.3%→54.5%）。0人規模で現在の経営者に対する金銭的な対価が期待できるかとするものが43.6%を占め多くなっている。取引先と売却譲渡後も取引を継続するかは最新創業企業で多い。技術やノウハウを残すことができるかは個人、対前年売上増加企業、技術等をもっている企業で多い。

図表12. 事業売却・譲渡関心者の重視条件（複数回答）



（8）他企業の事業引継ぎの可否

他の企業から「後継者がいないので事業を引き継いで欲しい」と持ちかけられたらどうするかを問うたところ、図表14に示されるように、条件によっては引き受けてもよいとするものが48.1%，引き受けるつもりはないとするものが51.9%と引き受けるつもりはないがやや多いもののほぼ半々に分かれている。厳しい状況下にある企業が多いものの、条件次第では事業拡大の道を求めている企業もまだまだあることを示しているようである。条件によっては引き受けてもよいとするものは経営者の年齢が低くなるにつれて多くなり、規模が大きく、組織化が進み、業績が良く、技術などを持っている企業でも多い。

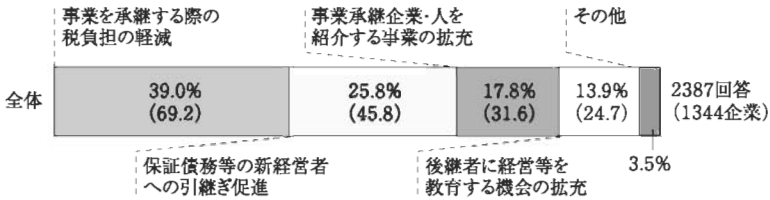


（9）政府や公的支援機関に望む事業承継施策

事業の承継を円滑にするために政府や公的支援機関にどのようなことを望むか、望むもの全てを選んでもらったところ、図表15に示されるように、1位は事業を承継する際の税負担の軽減39%，2位は旧経営者の保証債務などの新経営者への円滑な引継ぎの促進25.8%，3位は後継者のいない企業と事業を引き受ける意思のある企業や人を結びつける事業の拡充17.8%の順となっている。税負担の軽減をあげたものは回答企業の69.2%と過半を超えており幅広く望まれていることが分かるし、保証債務の円滑な引継ぎ促進も4割以上があげ事業承継

の円滑な促進には欠かせない支援策と捉えられているようである。事業承継の縁結び事業や後継者教育機会の拡充も一定割合で望まれていることが明らかであろう。

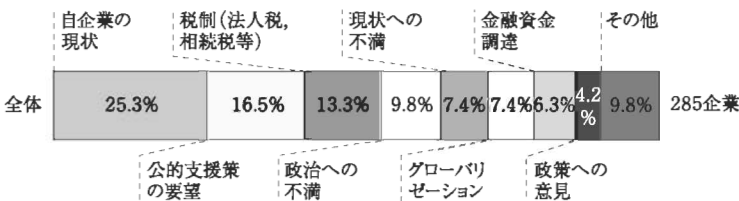
図表15. 事業承継で公的機関等に望むこと（複数回答）



(10) 自由意見

「事業の円滑な承継や経営者の円滑な引退・廃業について政府や公的支援機関への要望、ご意見等がありましたら、ご自由にお書き下さい。」という設問に対して有効回答の18.4%に当たる285企業から書き込みがされていた。自由意見にもかかわらずこれだけのものから意見が寄せられたことは、この問題への関心の高さと政府や公的支援機関への悲鳴ともいえる切実な要求があることが反映されていよう。これを大雑把に種類分けして示したものが図表16である。回答企業の現況を訴えたものが最も多く25.3%、ついで公的支援策の要望が16.5%、法人税、相続税等税制について記したものが13.3%などとなっていた。

図表16. 事業承継に関わっての自由回答の分布状況



IV 政策対応

以上の実態調査結果と自由記入からの意見もくみ取って、事業承継に関わる

政策へのインプリケーションを述べておきたい。

（1）倒産・廃業は高水準な発生が続いており、事業承継のあり方がそれに極めて密接なかかわりをもっているであろう。この調査からも、全体として企業が追いつめられ事業承継が難しくなっている状況が強く現れており、あきらめムード、閉塞感すら漂う。特に自由記入にそのことが鮮明に表われていたように思う。子供に事業承継したくない、いつまで事業継続できるか分からないなどなどである。

（2）事業承継のありように影響を与えた要素として、組織形態、規模、経営者年齢、創業年、業績、技術などの有無、業種、地域が考えられ、およその順で影響の強さを示している印象を受けた。業種は同じ製造業のことであり、しかも4つほどしか観察しなかったし、地域は大田区と東大阪市の比較をしたにすぎないが、事業承継の意識並びに対応にあまり影響を与えていないように思われる。事業承継は多くの場合、親から子への経営権並びに財産権の相続であり、業種や地域を超越しているものと考えられる（大田区と東大阪市の差異が出た項目は地域によるよりはそれぞれの地域が抱える業種構成、組織形態、規模の差が反映されたもののように思われる）。それよりは経営権並びに財産権に大きく影響する組織形態、規模、業績、技術などの有無が影響したのであろう。経営者年齢や創業年は経営者の意識に直接働きかけるものといえよう。これらを今少し詳しく分析しきめこまかい政策支援の参考にすべきであろう。

（3）事業承継を迫られている企業の中で、二極分解が進もうとしているようにみうけられる。現経営者が既に高齢者が多く、事業承継がここ数年の間に行われざるをえないが、自分の代限り3割近くあり、後継者確保難とする企業も1割あり、直近の業績が厳しいものだっただけに、やめたい、廃業へと進まざるを得ない企業が相当数あることが明らかになった。また、調査票を9,494件発送して、受取拒否4件、転居先不明110件、宛所なし13件、転送期間経過15件という調査票不達の状況が観察されている。この中に既に廃業・倒産したものが含まれている可能性が高い。

その一方で、後継者を確保し、あるいは確保できる見込みとする9割近くの企業の中で、条件によっては他企業の事業を引き継いでもよいとするものも多く、一層の発展をはかろうとする企業があるからである。

(4) やめる企業の続出は、貴重な技術、経営ノウハウの継承に問題が生じ、産地の崩壊、地域経済の活力減、日本経済の衰退につながる恐れが強い。

やめたいとする企業でも事情が許すなら事業継続を願っていた。売却・譲渡関心者にも、企業の技術やノウハウ、経営者のやってきたことを伝えていきたいとの思いが強いこともある。こうした事実を無視してはならないであろう。

また、やめたくても障害があり、やめられないとする企業も相当数存在する。デフレ下での資産価値減と借金依存により債務超過に陥ってしまっている企業が3割を超え、資産処分しても借入金が返済できないとするものが2割近くある。

これらをうまく整理し、新陳代謝の促進が図られてもよいように思われる。

(5) 事業承継の障害として承継に伴う贈与税、相続税、その他の課税をあげるものが最高であり、事業承継支援策として事業を承継する際の税負担の軽減を望むものが6割近くに達し、自由意見でもそれを強く訴えていた事実を鑑み、政策に反映させる必要性が高いと思う。様々な理由はあるが、現行の承継税制が事業承継に不都合なことはつとに指摘される所であり、法政令の改革が必要な面も少なくないであろう。それをここでは強く指摘しておきたい。

(6) それと同時に、事業承継に対する経営者の意識と対応を見ていくと、実は政策対応よりも経営対応のほうが必要かつ重要に思われる。アンケート結果からも明らかなように経営者は後継者を家族・親族にとらわれすぎて事業承継こそは事業の進化・発展のチャンスとの視点が大きく欠如している。こうした経営対応のあり方を考察していくことは次の課題としたい。