

ドイツのファミリービジネスにおける事業承継の現状と課題

中央大学商学部 教授
根本 忠 宣

要 旨

経営者の高齢化と少子化という構造変化は企業経営における出口である事業承継の重要性を高める。しかし、少子化によって新規創業が可能な母集団が減少するなかで、既存企業の事業承継が円滑に進まなければ企業数の減少は避けられないであろう。そのため日本でも「事業承継協議会」が設置され、団塊世代の大量定年が問題になっているのと同様に、中小企業の事業承継が大きな課題として位置づけられている。

こうした状況は欧米諸国においても同様であり、各国において様々な調査・研究が蓄積されている。とりわけ EU では事業承継を第二創業として位置づけることで、1990年代半ばから域内における事業承継を円滑化するために加盟国の現状と対応に関する情報交換を行うとともに、政策支援の連携を模索・実践している。なかでもドイツはファミリービジネス比率の高さとともに EU のなかでも事業承継対策が最も進んでいる国の1つである。ドイツは EU におけるベストプラクティスとして紹介される支援インフラを持つだけでなく、バーデン・ヴュルテンベルク (Baden-Württemberg) 州が EU の事業承継プロジェクトに参加している。

本稿では、そうしたドイツの動向を紹介することで今後の事業承継対策の課題を検討している。そこで分かることは、税制、企業システム、金融システムの違いから生じるニュアンスの違いを除けば、経営者や後継者候補が抱える悩みに国境はないという点につきる。有効な支援策は、事業承継サービスのワンストップショップの設置、事業承継データベースの構築とマッチングサービスの提供、それに伴う多様な金融支援であり、承継前のメンタル管理アドバイザーあるいはコーディネーターの必要性も視野に入れることが望ましいであろう。

1 はじめに

ここ数年、日本における中小企業研究の蓄積には目を見張るものがある。しかし、その内訳をみると入口である創業に関するものが多く、出口戦略のあり方についての本格的な研究は極めて少な

い。企業が日々変化し続けている存在だとするならば、安田 (2006) が指摘するように「企業の一生」という視点からライフステージごとの課題を明らかにしなければならない。とりわけ経営者の高齢化と少子化という構造的変化は出口である事業承継の重要性を高めることになる。少子化によって新規創業が可能な母集団が減少するなかで、既

存企業の事業承継が円滑に進まなければ企業数の減少は避けられないであろう。

既に日本でも中小企業庁、中小企業関連団体等によって設立された「事業承継協議会」が「事業承継ガイドライン」「事業承継関連相続法制検討委員会・中間報告」「事業承継関連会社法制等検討委員会・中間報告」を公表している。団塊世代の大量定年が問題になっているのと同様に、中小企業の事業承継が大きな課題として表面化していることの表れといえるであろう。

こうした状況は欧米諸国においても同様であり、各国において様々な調査・研究が蓄積されている。とりわけ EU では事業承継を第二創業として位置づけることで、1990年代半ばから域内における事業承継を円滑化するために加盟国の現状と対応に関する情報交換を行うとともに、政策支援の連携を模索・実践している。

学会において、事業承継はファミリービジネス論のなかで議論されている。欧米諸国では90年代以降、中小企業論とは独立にファミリービジネスに対する関心が高まり、学会においても独立した専門分野としての地位を確立している。独立に発展しているのはファミリービジネスには大企業が含まれるためである。規模の違いではなく家族経営あるいは同族経営という点に着目してその特性を明らかにしようと試みている。Sharma, *et al.* (1996)、Chua, *et al.* (2003) のファミリービジネスに関するサーベイ論文によると90年代から2000年初頭における最も関心の高いトピックは事業承継である。ファミリービジネスの事業承継に関心が集まるのは、国を問わずその役割が大きいということに加えて、欧米の主要国ではファミリービジネスが2代目に承継されるのは平均的にみて

30%程度であり、3代目となると14%以下にすぎないからである¹。

ちなみにファミリービジネスに対する統一的な定義はない。各研究者が研究目的に沿いながら便宜的に定義しているというのが実情のようである。それは現時点における家族関係者の所有権構造（所有のコントロール権を家族単位で握っているか）、経営への関与（経営のコントロール権を家族単位で握っているか）とともに世代間の経営権譲渡（現在のファミリーオーナーが次世代のファミリーに経営権を譲渡する予定でいるか）などによって規定されている²。

本稿は理論ないし実証研究を目的としている訳ではないので厳密な定義に拘ることはしないが、現時点において所有権、経営権が1家族によって支配されている中小企業（自営業も含む）を想定している。

一方、日本においては税制に関する実務的な議論を除くと、学会も含めて事業承継の問題を包括的に取り扱った調査・研究はほとんど存在しない。

こうした状況を踏まえたうえで、本稿では最初に先行研究のサーベイを通じて事業承継に関する論点を整理し、事例研究としてドイツを取りあげる。但し、将来的な発展研究のための基礎研究であることから、本稿の内容は文献資料のみに依存している。

ドイツを取りあげる理由は、ファミリービジネス比率の高さとともにEUのなかでも事業承継対策が最も進んでいる国の1つだからである。ドイツはEUにおけるベストプラクティスとして紹介される支援インフラを持つだけでなく、バーデン・ヴュルテンベルク（Baden-Württemberg）州がEUの事業承継プロジェクトに参加している。

¹ Bjuggren and Sund (2001) を参照。

² Litz (1995) は、所有と経営のコントロール権を家族がどこまで支配しているかに着目する視点を静的アプローチ (a structure-based approach) とし、家族と組織の関係を現在と将来の予定という世代交代を視野に入れて着目する視点を動的アプローチ (an intention-based approach) と定義している。

2 ファミリービジネスにおける事業承継問題

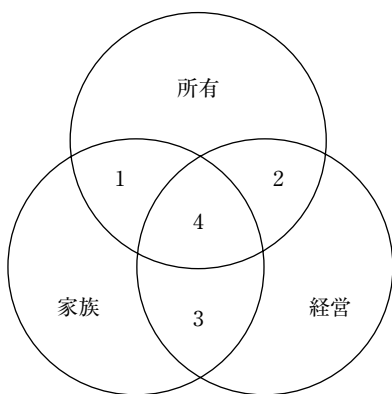
ここではファミリービジネスの特性を整理するとともに、事業承継に関する先行研究のサーベイを通じて、その問題点と課題を明らかにする。

(1) 事業承継プロセスと計画の重要性

ファミリービジネスが固有に有する特徴とは何か。所有と経営が重要な構成要素であることは一般の事業会社と何ら変わりはないが、その特徴を明らかにするためには家族という要素を加えてより多面的なアプローチをすることが求められる。Gersick, *et al.* (1997) によって提示されたスリーサークル・モデルと呼ばれるシンプルな概念図からも理解できるように、所有、経営、家族の個別のサークル内で発生する問題とは別に、各サークルの共有部分（1～4）において相互依存的に発生する問題が何かを把握することが有益である（図－1）。

1は経営には携わっていないが家族の一員であ

図－1 ファミリービジネスにおけるスリーサークル・モデル



出所：Gersick, *et al.* (1997)

ると同時に企業の所有者である領域（a family member/owner/nonemployer）、2は家族の一員ではないが所有者であるとともに経営者でもある領域（owner/employer/non family member）、3は家族の一員であるものの企業の資本（株式）を所有しないで経営のみに関与している領域（a family member/employer/nonowner）、4は家族、所有者、経営者の全ての要素を満たす領域（a family member/owner/employer）である。

それではファミリービジネスにおける事業承継とは何であろうか。親族へ事業を承継することに他ならないが、いつ（when）、誰（who）に、何（what）を、どのように（how）承継するのかという点に着目するとより複雑な問題が表面化してくる。

「いつ」という承継の時期については、適切な引き際という点だけではなく、病気・事故あるいは死亡などの予期しない事態を考慮しなければならない。これは承継意思に依存しているが、緊急事態を含めた事前準備が不十分であるほど後継者への経営ノウハウ、技術・技能などの移転が困難となってしまう。

「誰」という後継者の選択では、誰にするにせよ該当者の資質や能力のスクリーニングが不可欠であるが、想定していた候補者自身にその気がなければ承継は困難である。従って、早い段階から経営者・後継者間の信頼関係（価値観とビジョンの共有）とともに事業への誠実性やコミットメントを醸成することが不可欠である³。Stavrou (1999) が指摘するように後継拒否の多くは事業関連ではなく家族問題に起因している。また、子供がいない、引退時に子供が未成年である、子供が娘のみの場合など状況に応じた対応が求められるであろう。一般的には家族内の感情的な混乱を回避するために長男への承継が模索される傾向に

³ Chrisman, *et al.* (1998) は、後継者の選択においては性別や出自よりも事業への誠実性やコミットメントの方が重要である点を明らかにしている。

あるが、いくつかの研究では次男や娘への承継の方が高いパフォーマンスをあげている事例が提示されている⁴。

「何」を承継するのか、あるいはどこまで承継するのかというのは、スリーサークル・モデルに基づいて考えてみると容易に理解できる。例えば、Kenyon-Rouvinez and Ward (2005) が指摘するように事業承継すべき対象には、「経営のリーダーシップの承継」「所有に基づく経済的価値とオーナーシップの承継」「ファミリーの構成員としての資格とリーダーシップの承継」という3つの側面があることが分かる。

「経営のリーダーシップの承継」において求められるのは経営者としての資質や能力であることから後継者が家族である必然性はない。従って、非家族経営者にとって納得のいく人材でなければ円滑な承継は困難となるであろう。また、「所有に基づく経済的価値とオーナーシップの承継」ではオーナーの権限範囲とともに家族への分配を巡る対立が、「ファミリーの構成員としての資格とリーダーシップの承継」では家族会議への参加を巡る対立とともに、後継者候補は家族の一員という立場と個としての自分の間で生じる葛藤に悩まされるものと思われる。

これらはファミリービジネスにおけるエージェンシー問題といえるが⁵、コスト最小化のためにも「4→4」「4→1」「4→2」「4→3」のどの承継経路を選択するのかを早い段階で見極めるとともにそのための対策を講じることが求められる。

「どのように」という承継の方法は、承継意思とともにその目的や理念も関係している。「事業の拡大」「ファミリーによる管理とリーダーシッ

プの維持」「ファミリーの調和」「ファミリーの富の拡大」といった目的の優先順位によって承継のための適切な方法が模索され選択されなければならない⁶。場合によってはマネジメント・バイ・アウト (MBO) や合併・買収 (M&A) などの方法も視野に入れることが必要となる。

いずれにしても重要なのは事業承継というのは特定時期に生じる行事ではなく、変化ないしプロセスという特性を有している点である。そのために承継が実際に行われる以前から入念に準備しておくことが望ましい。具体的には、「承継前の段階 (prior to transfer)」「移行過程 (during transfer)」「承継後の段階 (after transfer)」というプロセスを踏まえたうえで事業承継のための計画 (Succession Planning) を練らなければならない⁷。計画を練るという行為も承継プロセスの一部である。

多くの学者やコンサルタントによって事業承継に関するプランニング・モデルが提示されているが、その内容は①後継者の選択と訓練、②承継後の企業のビジョンや戦略プラン、③創業経営者 (前任者) の退任後の役割、④主要な利害関係者 (非家族関係者) とのコミュニケーションに関する計画に集約できる⁸。承継プロセスとの関連でいえば、「承認前の段階」ではインフォーマルな計画に基づいて潜在的な後継者とのコミュニケーションを通じたファミリービジネスに関する情報共有が模索される。「移行過程」になると①、②を含むフォーマルな (明文化された) 計画が、「承継後の段階」では同様に③、④を含む計画がそれぞれ実践され、全ての利害関係者によって後継者と前任者の新たな役割が承認されることで事

⁴ Ayres (1990)、Kaye (1992) を参照。

⁵ Chua *et al.* (2003) を参照。

⁶ Kenyon-Rouvinez and Ward (2005) は、ファミリーが優先順位を定め、その選択には結果が伴うことを自覚しなければならないとしている。

⁷ Harvey and Evans (1995 b) を参照。

⁸ Sharma, *et al.* (2003)、Dunemann and Barrett (2004) を参照。

業承継は完了する。

(2) 事業承継の成功要因

計画なしでは事業承継が成功する確率は下がるが、計画だけが成功の鍵を握っているわけではない。実際に、いくつかの実証研究をみると計画の有無が承継の円滑化ないし承継後のパフォーマンス改善に与える影響経路は単純ではない。

Orser *et al.* (2000) は、カナダのファミリービジネス (サンプルサイズ1,004) に基づく実証研究のなかで、明文化された計画と承継後のパフォーマンスには高い相関があることを示している。Astrachan and Kolenko (1994) もアメリカの600のファミリービジネスをサンプルとした実証研究によって同様の結果を得ているが、計画の有無と生存の間には明確な関係は見出せないとしている。同じアメリカのファミリービジネスに基づく Morris *et al.* (1996) は明文化された計画の存在は後継者の満足度を高めることで円滑な承継を可能にするとしているが、Morris *et al.* (1997) では計画のなかの1つである税制プランを重視しているほど承継後のパフォーマンスはむしろ悪化している。

単なる計画の有無ではなく、その内容に焦点を当てたものとしてアメリカのファミリービジネスを対象とした File and Prince (1996) がある。これによると事業承継の失敗は不十分な経営上の計画よりも不適切な資産管理 (不動産) に起因している。また、オランダの中小企業を対象とした Meijaard *et al.* (2005) は、明文化された計画がプラスに影響しているのは非ファミリービジネスのみであり、全ての企業において外部アドバイザーに依頼した企業ほどパフォーマンスを悪化させていることを明らかにしている。

これらの結果は「計画あり→パフォーマンスの改善」という一意的な関係が成立しないことを意味しており、計画の内訳とともに「→」の間に後

継者の満足度のような媒介項が介在している可能性を示唆している。

後継者の満足度の重要性は、南アフリカのファミリービジネスを対象とした Venter *et al.* (2005) によっても指摘されている。このなかで満足度が高いほどパフォーマンスが良好であり、満足度はオーナー経営者と後継者の関係が円滑なほど高くなることが明らかにされている。円滑な親子関係が事業承継の成功の前提であるという点は Lansberg (1999) によっても確認されている。

いずれにしても Morris *et al.* (1996) が指摘するように実効的な事業承継のパフォーマンスは、①後継者の準備の水準 (公式な教育、訓練、外部での勤務経験、入社時の地位、現場での勤務経験、事業承継の動機・意欲、準備に対する自覚)、②家族と他の社員との関係 (コミュニケーション、信頼、コミットメント、忠誠心、家族の騒動や兄弟間の対立・嫉妬の回避)、③計画と統制 (事業承継の計画、税制対策、外部役員の活用、コンサルタント・アドバイザーの活用、家族委員会の設置) など複数の要素が重層的に組み合わさることによって規定されるものと思われる。

3 ドイツにおけるファミリービジネスの事業承継の現状と課題

ここではドイツで実施された事業承継に関する実態調査の結果を紹介することで、事業承継の問題点と課題は何かを整理する。

(1) ドイツにおける中小・小規模企業の現状と特徴

ドイツでは2005年時点において企業件数ベースで99.7%が中小企業であり、そのうち従業員9人以下、年間売上高50万ユーロ未満の小規模企業が81.4%を占める。従業員数では82.9%、付加価値、投資額への寄与率でも半数近くが中小企業の実績である (表—1、表—2)。

ドイツのファミリービジネスにおける事業承継の現状と課題

表一 1 ドイツにおける売上高/従業員別にみた企業構成比 (件数ベース)

(単位: %)

売上高 (ユーロ)	従業員数 (人)		
	50万未満	50万以上 5,000万未満	5,000万以上
0~9	81.4	—	—
10~499	—	18.3	—
500~	—	—	0.3

出所: Ifm Bonn (ボン中小企業研究所: Institut für Mittelstandsforschung Bonn) の資料による。

(注) 数値は2005年。

表一 2 ドイツにおける中小企業の地位 (2005年)

	構成比 (%)
企業件数	99.7
従業員数	82.9
売上高	39.8
付加価値 (グロス)	46.7
投資額 (グロス)	51.5

出所: 表一 1 に同じ。

(注) 中小企業の定義は Ifm 定義 (従業員数500人未満、または、年売上高5,000万ユーロ未満) による。

表一 3 主要諸国における小規模企業の重要性

国名	自己雇用者 比率 (%)	従業員規模別にみた雇用者比率 (%)			
		1~9人	10~ 49人	50~ 249人	250人~
ベルギー	16.0	29.0	—	15.9	—
デンマーク	9.3	19.6	24.9	—	—
ドイツ	10.6	19.6	21.9	18.7	39.8
スペイン	18.9	38.6	25.8	14.7	20.9
フランス	10.1	23.3	20.7	16.9	39.2
イタリア	28.7	47.1	22.0	12.4	18.5
オランダ	11.7	28.9	—	18.6	—
フィンランド	11.7	21.9	18.7	18.5	40.9
スウェーデン	13.1	24.3	—	17.0	—
イギリス	15.1	21.1	17.9	14.8	46.2

出所: Eurostat (欧州共同体統計局) の資料による。

(注) 自己雇用者比率は2005年、従業員規模別にみた雇用者比率は2003年のデータ。

表一 4 ドイツにおける自己雇用者数の推移

年	自己雇用者数 (千人)	自己雇用者比率 (%)
1991	2,622	7.3
1992	2,692	7.6
1993	2,783	7.9
1994	2,917	8.4
1995	2,969	8.5
1996	3,078	8.8
1997	3,203	9.2
1998	3,272	9.4
1999	3,275	9.3
2000	3,323	9.3
2001	3,319	9.3
2002	3,345	9.4
2003	3,446	9.8
2004	3,563	10.2
2005	3,794	10.6

出所: 表一 1 に同じ。

(注) 農業部門は除く。

そうした中小企業の大きな特徴は、非株式会社、オーナー企業にある。中小企業の企業形態別の構成比をみると、その大部分が決算書の発行義務を課されない個人所有企業 (Einzelunternehmen)、合弁・合資会社 (Personenhandelsgesellschaften; OHG, KG) である。発行義務が課される場合でも中小企業の場合は株式会社 (AG) ではなく有限責任会社 (GmbH) が主流である⁹。また、本人のみ、もしくは本人と家族のみで稼働している個人事業主 (自己雇用者) の全雇用者数に占める割合は10.6%と EU 諸国のなかでも突出して高いわけではないもののサービス業を中心として年々増加する傾向にある (表一 3、表一 4)。

表一 5 に示したようにドイツは EU 諸国内でイタリアに次いでファミリービジネスの割合 (件数ベース) が高い国である。ファミリービジネスは規模や会社形態とは独立の概念であるが、個人所有企業や個人事業主がファミリービジネスの典型

⁹ 企業件数ベースでは個人所有企業69.9%、有限責任会社15.4%、合弁・合資会社12.6%、売上高ベースでは個人所有企業27.3%、有限責任会社37.6%、合弁・合資会社29.5% (2002年実績値)。出所は Ifm Bonn (2004)。

表—5 主要諸国におけるファミリービジネスの地位

国名	ファミリービジネス比率(全体)(%)	ファミリービジネス比率(従業員規模別)(%)			GDP寄与率(%)	雇用寄与率(%)	ファミリービジネスの定義
		1~99人	100~499人	500人~			
カナダ	—	—	—	—	45	—	広義
アメリカ	96	—	—	—	40	60	広義
ベルギー	70	70	45	35	55	—	狭義
デンマーク	80	—	—	—	—	—	不明
フィンランド	80	90	55	35	40~50	—	狭義
フランス	60未満	—	—	—	60未満	45	広義
ドイツ	84	—	—	—	55	58	中間
イタリア	85未満	82	18	0.1	—	82未満	狭義
オランダ	—	74	77	47	54	43	狭義
スウェーデン	79	54	15~25	10	—	—	狭義
スペイン	75	—	—	—	65	—	狭義
イギリス	70	—	—	—	—	75	中間

出所：International Family Enterprise Research Academy 資料より筆者作成。

(注) 1 各データは1995~2000年。

2 ファミリービジネス比率は件数ベース。

3 ファミリービジネスの定義は次のとおり。

狭義：複数の親族が経営に関与しているケース。

中間：複数の親族が関与しているわけではないが、創設者ないしその子孫が経営しているケース。

広義：経営には直接関与していないが親族の意向が反映されるようなケースを含む。

であり、やや古いデータになるが、Ifm Bonn (ボン中小企業研究所：Institut für Mittelstandsforschung Bonn) が売上高税統計 (der Umsatzsteuerstatistik von 1996) に基づいて推計した、売上高規模別にみたファミリービジネスの割合をみても規模が小さくなるほどその比率が高くなることが確認できる (表—6)。

ドイツ全体におけるファミリービジネスの実態を正確に把握できるデータはないが、Ifm Bonn、BDI (ドイツ工業連盟：Bundesverbands der Deutschen Industrie e.V.)、IKB Deutsche Industriebank AG (IKBドイツ産業銀行)、Ernst & Young AG (アーンストアンドヤング株式会社) が共同で作成しているパネル調査 (BDI—Mittelstandspanel) によってBDIに加盟している中小企業 (Ifm定義) の状況についてのみ確認することができる。産業構成は製造業、建

設業、通信業、エネルギー、運輸業であり、総企業数は2006年時点で106,398社存在する。このなかで所有、経営とも家族が支配しているファミリービジネスは84.6%を占め、うち家族が100%所有している純粋なファミリービジネスは90.4%となっている (表—7)。

但し、産業別にファミリービジネス比率を比較してみると建設業、加工製造業では非常に高いものの、エネルギー関連、その他では半数を割っている。これは前述したように規模の小さい企業ほどファミリービジネス比率が高くなることを示している (表—8)。

以上のように、ドイツでは中小あるいは小規模のファミリービジネスが経済活動の重要な下支えとなっている。これは新規の創業が持続的に行われなければ、そうした企業の閉鎖が下支えの先細りをもたらすことを意味している。しかし、創業

ドイツのファミリービジネスにおける事業承継の現状と課題

表一六 売上高規模別にみたファミリービジネス比率（1996年）

売上高（ドイツマルク）	旧西ドイツ		旧東ドイツ		合計	
	企業数（件）	構成比（%）	企業数（件）	構成比（%）	企業数（件）	構成比（%）
10万以上50万未満	915,589	96.5	190,966	93.2	1,106,555	95.9
50万以上100万未満	264,967	94.2	54,473	87.6	319,440	93.0
100万以上500万未満	294,902	90.8	61,930	83.8	356,832	89.5
500万以上2,500万未満	64,227	78.9	10,872	66.8	75,099	76.9
2,500万以上1億未満	12,160	68.9	882	42.6	13,042	66.1
1億以上	2,921	50.5	145	29.2	3,066	48.8
全体	1,554,766	93.7	319,268	88.8	1,874,034	92.8

出所：Ifm Bonn（2001）

表一七 ドイツ工業連盟に加盟している産業におけるファミリービジネス比率（2006年）

企業区分	企業数（件）	構成比（%）	所有構造（%）		
			家族のみ	家族以外含む	家族以外
ファミリービジネス	90,013	84.6	90.4	9.6	—
非ファミリービジネス	16,385	15.4	42.2	8.4	49.4

出所：Bundesverband der Deutschen Industrie e. V, Ernst & Young, AG, and IKB Deutschen Industriebank（2006）

(注) 1 ここでいうファミリービジネスはオーナー経営である。

2 産業構成は製造業、建設業、通信業、エネルギー、運輸業。

3 調査対象はIfm定義による中小企業（従業員数500人未満、または、年間売上高5,000万ユーロ未満）。

件数、閉鎖件数の差でみる実質創業数の推移をみると2003年と2004年に一時的な増加¹⁰はあるものの、創業の減少、閉鎖の増加によって90年代初頭に比較すれば減少傾向にある（表一九）。このため創業の活性化とともにファミリービジネスの円滑な事業承継は、ドイツ経済の活性化にとって重要な課題として位置づけられている。

(2) ドイツにおけるファミリービジネスの事業承継

ドイツにおける事業承継の実態については、Freund（2000）、Ifm Bonn（2001）（2006）、L-Bank（バーデン・ヴュルテンベルク州の州立銀行）（2006）によって把握することができる。ここではIfm Bonn（2006）、L-Bank（2006）を中心としてドイツにおける事業承継の特徴を整理する。

表一八 産業別にみたファミリービジネス比率（2006年）

（単位：%）

産業区分	ファミリービジネス	非ファミリービジネス
加工製造業	86.5	13.5
建設業	95.1	4.9
エネルギー関連（水道を含む）	47.5	52.5
その他	47.5	52.5

出所：表一七に同じ。

(注) 表一七に同じ。

①Ifm Bonn（2006）にみる事業承継の実態

Ifm Bonn（2006）には、前述したBDI-Mittelstandspanelに基づいて実施された3回のアンケート調査（2005年春・秋、2006年春）の結果が報告されている。

106,398社の加盟企業のなかで2000～2005年の間に事業承継を実施した企業は全体の27%に相当

¹⁰ この時期に増加しているのは失業対策の一環として自営業の開業に対する補助金政策が実施されたためである（2003年 Überbrückungsgeld, Ich-AG）。

表一 9 ドイツにおける実質創業の推移
(単位：千件)

年	創業数	閉鎖数	実質創業数
1991	531	308	223
1992	494	312	182
1993	486	339	147
1994	493	372	121
1995	528	407	121
1996	507	418	89
1997	507	405	102
1998	513	413	100
1999	493	423	70
2000	427	395	32
2001	454	385	69
2002	452	389	63
2003	506	397	109
2004	573	429	144
2005	496	442	54

出所：表一に同じ。

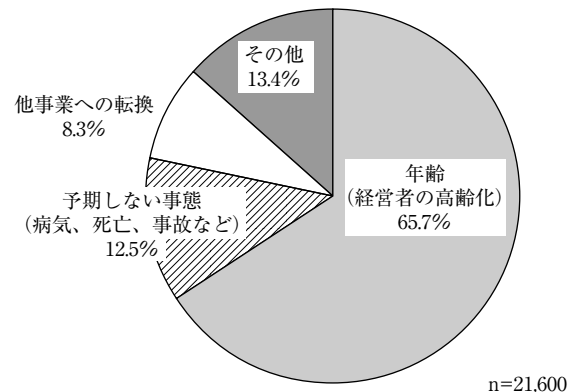
する28,800社であり、そのうちファミリービジネスが21,600社を占めている。また、27,600社のファミリービジネスが将来的に事業承継を予定している¹¹。

承継の理由は、高齢による引退が65.7%と最も多く、病気や死亡等による予期しない承継は12.5%に止まっている(図一2)。Freund (2000)において1998年に実施された調査と比較すると予期しない承継の比率(25.6%)が大きく低下しており、ここ数年の間に事業承継に対する意識が高くなっていることを示唆している。

承継先はファミリービジネスか非ファミリービジネスかによって大きく異なっている。ファミリービジネスでは61.4%が親族内承継であり、外部からの雇入れは30.0%である¹²(図一3)。

但し、承継先は規模によって大きく異なる可能

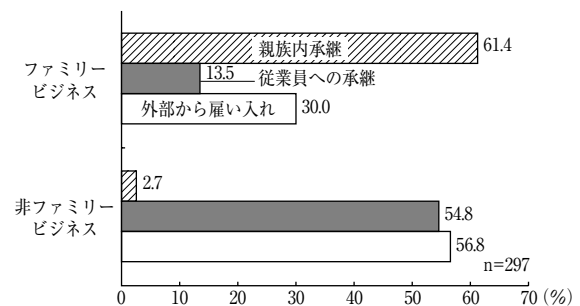
図一 2 ファミリービジネスにみる事業承継の理由



出所：Ifm Bonn (2006)

(注) 調査対象は2000年～2005年に事業承推したファミリービジネス。

図一 3 事業承継先(複数回答)



出所：図一2に同じ。

(注) 調査対象は2000年～2005年に事業承推した企業。

性がある点には留意しなければならない。Ifm Bonn (2001)に報告されている調査結果によると、親族内承継は中規模(売上高ベース)で高くなる逆U字型のカーブを示している(表一10)。小規模企業では親族内に適当な後継者がいないか、後継候補が望まないために売却や閉鎖をする比率が、規模の大きいところは外部からの雇入れの比率がそれぞれ高くなっている。

前述したように事業承継に備えて早い時期から準備を進めておくことが成功の秘訣であることは

¹¹ 承継予定までの期間は1年以内(11.3%)、2年(18.9%)、3～5年(46.0%)、6～10年(18.5%)、11年以上(5.2%)である。

¹² ドイツ経済研究所(ifo)が2005～2006年にザクセン地方における中小企業を対象としたアンケート、インタビュー調査(アンケート2,093件、インタビュー95件)によると、親族内承継の内訳として実施、計画とも息子(64.1%、50.8%)が最も多く、次いで娘(25.6%、37.3%)、配偶者(2.1%、5.1%)、その他(8.2%、6.8%)となっている。計画においては娘へ承継するという比率が大きく上昇している。Berleemann, et al. (2007)を参照。

ドイツのファミリービジネスにおける事業承継の現状と課題

表—10 売上高規模別にみたファミリービジネスの事業承継先 (1996年)

(単位：%)

売上高 (ドイツマルク)	親族内 承継	従業員 への 承継	外部か らの雇 い入れ	売却 (M&A)	閉鎖
10万以上 50万未満	35.0	13.0	17.0	25.0	10.0
50万以上 100万未満	50.0	15.0	15.0	15.0	5.0
100万以上 500万未満	55.0	10.0	10.0	22.0	3.0
500万以上 2,500万未満	60.0	15.0	12.0	10.0	3.0
2,500万以上	48.0	15.0	23.0	12.0	2.0
全 体	42.5	12.9	15.2	22.0	7.5

n = 370,684

出所：Ifm Bonn (2001)

表—11 経営者の年齢別にみた事業承継計画

(単位：%)

年齢	計画なし	計画あり (承継先候補 あり)	計画あり (承継先候補 なし)
49歳以下	95.3	4.0	0.7
50歳以上 54歳以下	70.4	17.4	12.2
55歳以上 59歳以下	38.5	32.3	29.2
60歳以上 64歳以下	25.0	58.3	16.7
65歳以上	0.0	85.7	14.3

n = 669

出所：Kayser (2006)

(注) Ifm Bonn の中小企業向け調査「MIND2003」の結果。

多くの研究によって明らかになっている。しかし、データソースが異なるが同じ Ifm Bonn が実施している別件の調査 (MIND) のなかで報告されている結果によると、年齢が上がるほど事業承継に備えて計画を立てる経営者の比率は高くなるものの、50歳以上54歳以下では70.4%が55歳以上59歳以下でも38.5%が計画を立てていない (表—11)。

事業承継の計画において何が重視されるのであろうか。この点についてはファミリービジネスと非ファミリービジネスの違いはほとんどなく、

表—12 事業承継に際して重視する項目

	ファミリー ビジネス	非ファミリー ビジネス
企業の存続	4.63	4.55
名声の維持	4.29	4.13
独自性の維持	4.22	3.73
企業文化の維持	4.20	4.01
職場の確保	4.13	4.03
企業が家族内に 承継されること	3.80	2.73
税負担の最小化	2.98	2.45
新規雇用の創出	2.92	2.84
企業売却時における 高値の実現	2.54	2.22

n = 285

出所：図—2に同じ。

(注) 1 対象は2000年～2005年に事業承継したファミリービジネス。
2 値は各項目に対する回答 (1：全く重要でない、2：あまり重要でない、3：どちらでもない、4：重要、5：非常に重要) の平均。

表—13 事業承継における問題点

	ファミリー ビジネス	非ファミリー ビジネス
最適な後継者探し	3.88	4.08
税負担	3.70	1.72
前任者および その家族の老齢年金	3.66	2.03
承継の調整	3.60	3.47
法的要件への対応	3.53	2.14
資金調達	3.44	2.04

n = 155

出所：図—2に同じ。

(注) 表—12に同じ。

「企業の存続」「名声の維持」「企業文化の維持」など経営理念に関する項目が重視されている (表—12)。

一方、実際の事業承継に際して直面する問題点についてはファミリービジネスと非ファミリービジネスの間にやや違いがみられる。「最適な後継者探し」が最重要な課題であることに違いはない (表—13)。しかし、ファミリービジネスでは「税負担」「法的要件への対応」などの相続税対策やそれに伴う「資金調達」、さらに自分を含めた承

継後の家族の生活保障として「前任者およびその家族の老齢年金」対策が重要な問題として指摘されている。

②L-Bank (2006) にみる事業承継の実態

この調査はバーデン・ヴュルテンベルク州¹³を対象とした事業承継に関する本格的なアンケート調査であり、Ifm Bonn (2006) よりも調査項目が多岐にわたっている。後述するようにバーデン・ヴュルテンベルク州はドイツの代表地域としてEU プロジェクトの一環である Next Business Generation に参加しており、他の EU 諸国と連携して事業承継の円滑化に取り組んでいる¹⁴。

バーデン・ヴュルテンベルク州には約48万社の中小企業が存在しているが、そのうち1997～2002年の間に10～14%の企業が事業承継を実施しており、2002～2007年、2007～2012年にもそれぞれ11～15% (45,000～60,000社) の事業承継が見込まれている。

アンケートは2002年1～2月実施、発送10,000社、回収1,369社 (回収率13.7%) である。回答者の業種構成はサービス業 (28.2%)、手工業 (24.5%) が多い点も Ifm Bonn (2006) との大きな違いとなっている。創業時期は1991年以降が31%と最も多いが、1950年以前も21%含んでいる。10%が自己雇用者、従業員100人以上はわずかに3%と小規模企業が中心であり、会社形態は有限責任会社 (GmbH) が60%、95%は100%家族所有の企業である。

承継先は実施ベースでは「親族内承継」が74%と大部分を占めるものの、計画では「外部からの雇い入れ」が43%に達している (表—14)。親族

表—14 事業承継先の構成比

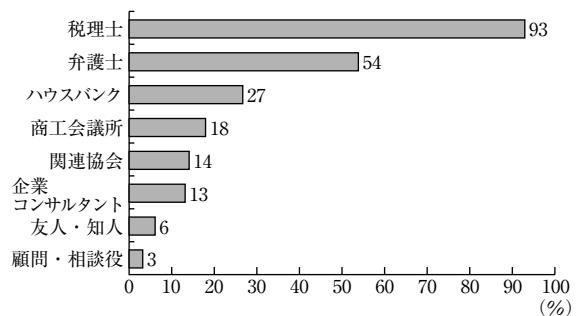
(単位：%)

期間	親族内承継	従業員への承継	外部からの雇い入れ
1997～2002年(実施)	74	9	17
2002～2007年(計画)	51	6	43

出所：L-Bank (2006)

(注) L-Bank はバーデン・ヴュルテンベルク州の州立銀行である。

図—4 事業承継に際して相談する相手 (複数回答)



出所：表—14に同じ。

(注) 調査対象は1997年～2007年の期間内で「事業承継した」「事業承継予定」の企業。

内承継を行わないのは前述したように後継者候補にその気がないか能力不足のためである。

それでは、後継者にはどのようなキャリアや能力が求められるのであろうか。「職業経験」「専門知識」「職業教育」が最も重要な要件としてあげられていることから、早期からの他社での経験や高度な専門教育の必要性を示している。

事業承継における課題は Ifm Bonn (2006) と異なる項目として、「企業価値の算出」「出資者との協議」「事業承継プランの作成」「引継ぎに関する準備」などが指摘されている。いずれの課題も高度な専門知識を要することから経営者のみでは対応困難である。彼らが頼りとしている相談相手は「税理士」「弁護士」「ハウスバンク (メインバンク)」である¹⁵ (図—4)。事業承継を巡る問題

¹³ ドイツ南西部に位置し、Stuttgart を州都とする人口、面積ともドイツ3番目の州である。

¹⁴ 他の参加地域は、Lombardy (イタリア)、Lower Austria (オーストリア)、Thessaly (ギリシャ)、West Midlands (イギリス)、Zurich (スイス) で、イベントの開催、インターネットプラットフォームを通じた情報共有を目的としている。

¹⁵ Krischner (2002) によると、ハウスバンクのアドバイスは資金調達に関する内容に限定されている。事業承継プロセスに対する一貫したアドバイスが必要な場合には系列のコンサルタント会社を紹介する。但し、この場合には高いコンサルタントフィーが必要となる。

表一15 後継者にとっての課題（複数回答）

（単位：％）

	ファミリー ビジネス	非ファミリー ビジネス
経営者としての経験不足	34	64
マネジメント知識の欠如	19	31
相談相手の不在	11	42
事前情報の誤認	11	47
事前の不正確な説明	6	45
契約の不備	1	24

出所：表一14 に同じ。

（注）図一4 に同じ。

表一16 事業承継支援に対する要望（複数回答）

（単位：％）

	黒字	収支 均等	赤字
アドバイス料に対する補助金	47	55	48
特別な再教育支援	33	39	61
無料相談・アドバイスの提供	28	37	52
事業承継の調停に関する第三者機関	23	44	31

出所：表一14 に同じ。

（注）図一4 に同じ。

が複雑かつ多様である点を踏まえると、円滑な事業承継の実施には複数の専門家へ適宜アクセスできるようなネットワークの構築が不可欠である。

こうした問題は後継者にとっても同様である。彼らの悩みは非ファミリービジネスにおいてより深刻である（表一15）。ファミリービジネスでは先代経営者の経験に学べるだけではなく、直接的な指導を仰げる。しかし、非ファミリービジネスが承継後に直面する問題の多くは、先代経営者とのコミュニケーション不足や相談相手の不在に起因するものと思われる。

承継支援策に対する要望項目として着目すべきは、赤字企業を除けば「無料相談・アドバイスの提供」よりも「アドバイス料に対する補助金」を望む声強い点であろう（表一16）。より専門的

なニーズが高まっているなかでは、方法論や方向性の提言を行ってくれる有料コンサルティングが受けられるような環境整備が求められているのである。無料で行うべきはそうした外部専門家へのアクセスが容易になるようなネットワーク支援ということになる。また、赤字企業では経営者としての経験不足を補うための「特別な再教育支援」を要望する比率が高いなど、要望のウェイトが収支状況によって異なっている点にも留意しなければならないであろう。

（3）事業承継における資金需要と調達手段

資金調達難は事業承継における最重要の課題ではないが¹⁶、承継プロセスで発生する資金需要は小規模企業にとっては無視できるものではない。そもそも円滑な承継の実現には後継者を巡る課題だけに取り組むだけでは不十分であり、プロセスごとに発生する資金需要の把握とともに調達の計画が不可欠である。

こうした点を踏まえながら、ここでは金融に関する質問項目を含む L-Bank（2006）と貸し手側からアプローチした Krischner（2002）に依拠しながら事業承継における金融上の課題について検証する。

事業承継は親族内承継であっても約6割が有償であり、その他の承継についても9割以上が有償である（表一17）。その34%は想定内の資金であるが、想定外、一部想定外は合わせて4割以上に達している（図一5）。

Krischner（2002）の銀行に対するインタビュー調査によると、事業承継に際して生じる資金需要は大規模銀行の顧客で平均210万ユーロ、小規模銀行の顧客で46万2,000ユーロと見積もられている¹⁷。その内訳は L-Bank（2006）の結果にみられ

¹⁶ 但し、ザクセン地方のアンケート結果では資金調達難が最も重要な課題になっている。地域間格差を踏まえることも必要であろう。Berlmann *et al.*（2007）を参照。

¹⁷ 最低10万ユーロ、最高700万ユーロ。

表—17 承継先別にみた有償比率

(単位：%)

承継先	有償	無償
親族内承継	59	41
従業員への承継	95	5
外部からの雇い入れ	96	4
全体	73	27

出所：表—14に同じ。

(注) 図—4に同じ。

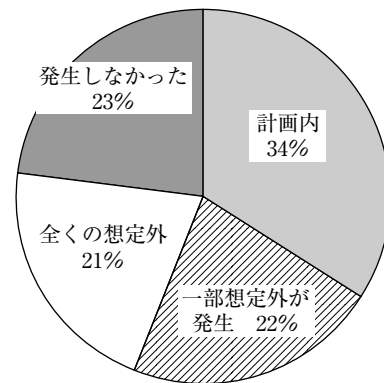
るように、想定される項目としては「承継企業の購入資金」「アドバイス料」「近代化のための投資資金」が重要である。

「承継企業の購入資金」や「アドバイス料」は想定内で納まるケースが大部分であるものの、承継後に生じる「近代化のための投資資金」はしばしば想定外の大きさに膨れてしまう(表—18)。但し、「アドバイス料」については無料相談の範囲を超えるような専門的なノウハウが求められるほど負担が大きくなる可能性は否めないであろう。「納税」については事前に想定できるものであることから規模の大きな企業を除けば大きな問題とはならないようである。

資金需要における問題の多くは、楽観的な売上予測や新規開拓のための売掛商売への過度な依存など後継者の能力不足に起因するものである(図—6)。しかし、後継者が負担しなければならない投資資金が過大となることがスパイラル的な資金難に陥る可能性を高めているという点は否めない。企業売却であればこうした問題は企業価値の算定に反映させることで処理可能であるが、親族内承継の場合にはしばしば問題が先送りされる傾向が強いように思われる。

必要資金の調達源泉は「自己資金」か「銀行借入」であり、補完的に「公的支援」が活用されている(表—19)。承継後には「その他の借入」としてベンチャーキャピタルやメザニンファイナンス、あるいはリース、ファクタリングが活用されているものの、規模の大きい企業に限定されてい

図—5 後継者にとっての資金需要の発生



出所：表—14に同じ。

(注) 調査対象は1997年～2002年に「事業承継した」企業。

表—18 想定されている資金需要の内訳 (複数回答)

(単位：%)

	承継前	承継後
承継企業の購入資金	62	62
アドバイス料	60	24
近代化のための投資資金	23	56
一時金(補償金・示談金)	19	9
納税	16	6
企業価値の算定資金	14	11

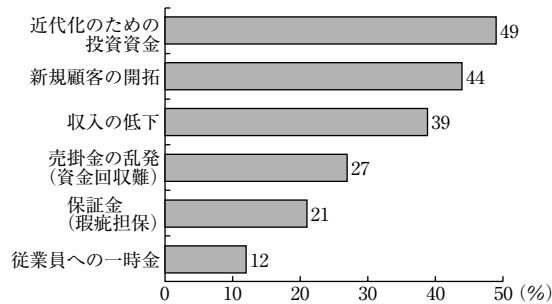
出所：表—14に同じ。

(注) 図—4に同じ。

る。認知度が低いうえに、その結果として利用されないためにコスト高となっていることが利用を妨げている。これらの調達手段が将来的に銀行借入を代替できるか否かは不透明であるが、ドイツにおいても資金調達手段の多様化は重要な政策課題となっている。

「自己資金」が十分にストックされていない企業にとっては「銀行借入」が唯一の調達手段となることから資金調達難は避けがたい。実際に、「自己資金の不足」は多くの企業にとって深刻な問題であり、「不採算ラインの存在」「担保不足」が拍車をかけて「銀行借入」を困難としてしまう(表—20)。Krischner (2002) に示されているように銀行が融資判断において重視する経営指標が

図-6 想定外の資金需要の内訳（複数回答）



出所：表-14に同じ。
 (注) 図-5に同じ。

表-19 資金源泉（複数回答）

(単位：%)

	承継前	承継後
銀行借入	69	69
自己資金	39	74
公的支援	35	39
取引先からの借入	14	10
その他の借入	1	20

出所：表-14に同じ。
 (注) 図-4に同じ。

表-20 資金調達問題の発生要因（複数回答）

(単位：%)

	承継前	承継後
自己資金の不足	74	54
不採算ラインの存在	42	44
担保不足	41	31
高額な買収価格	8	15
予期しない資金需要の発生	8	33
借入金額の不足	3	27

出所：表-14に同じ。
 (注) 図-4に同じ。

表-21 承継前の企業の採算状況別にみた資金調達問題の発生有無

(単位：%)

	黒字	収支均等	赤字
問題発生あり	22	37	69
問題発生なし	78	63	31

出所：表-14に同じ。
 (注) 図-4に同じ。

表-22 ハウスバンクの対応

(単位：%)

対応	直面している	直面していない
クレジットラインの据え置き/減額	32	10
友好的に支援	30	5
取引の解約/取引銀行の変更	25	82
条件付でのローンの実行	13	3

出所：表-14に同じ。
 (注) 表-14に同じ。

自己資本比率と総資本回転率だとすると、自己資本不足や売上高の不振は借入制約をもたらすであろう。

収支状況の悪化とともに資金調達難に直面する比率が高くなるというのは不思議ではないが、Krischner (2002) にあるように問題はそうした経営状況の改善プランを提示できるか否かであり、後継者の人柄や資質も融資判断として重視されているという事実には留意しなければならない(表-21)。銀行の審査能力の低さが資金調達難の原因になっているという側面は否めないものの、多くは経営者の説明不足や能力の低さに起因しているのである。

資金調達難に直面している企業であっても十分なプランを提示できる場合にはハウスバンクが「友好的に支援」してくれるケースは多い(表-22)。直面していなければ逆選別が可能であり、ハウスバンクの対応が不十分な場合には多くの企業が「取引の解約/取引銀行の変更」を選択している。但し、銀行との取引関係については企業属性とともに銀行の競争関係、リレーションシップあるいは複数行取引の取引パフォーマンスへの影響についても考慮しなければならない。アンケートの単純集計のみでこうした選択の結果を評価することはできないであろう。

表—23 EUにおける事業承継に関する主な取り組み状況

年月	主な取り組み状況
1994年12月	「中小企業の事業承継 (business transfer) に関する勧告」採択
1998年3月	「フォローアップレポート」公表
2000年11月	「事業承継に関するベストプラクティス・プロジェクト」開始
2002年5月	「中小企業の事業承継に関する専門部会最終報告書」公表
2002年10月	「事業承継に関するMAPプロジェクト」開始
2003年8月	「MAP2002プロジェクト最終報告書」公表
2006年3月	「雇用と成長のためのリスボンプログラムの実施状況に関する声明：事業承継—新たなる始まりを通じた連続性」公表
2006年5月	「事業承継のための市場：欧州における事業承継のための透明度の高い市場の育成」公表

資料：EU 委員会資料より筆者作成。

いるバーデン・ヴュルテンベルク州を紹介する。

4 ドイツにおける事業承継支援

(1) EUにおける事業承継支援

ドイツにおける事業承継の支援体制はEUの「中小企業の事業承継 (business transfer) に関する勧告」に準ずるよう整備されている。2003年12月に成立した改正手工業法によって開業するのにマイスター資格が必要な業種が51から41に削減されたことや¹⁸、2007年1月に10年以上事業が運営されている企業を対象とした相続税の減税措置（10分の1に減税）が決定するなど事業承継促進のためのインフラ整備は着実に進展している。

現時点において実施されている連邦レベルの最も重要な支援は「事業承継データベース (nexxt-Change)」の運営であり、政府系金融機関を通じた金融支援プログラムである。また、公的支援はEU、連邦、州、地方の4段階を通じて供給されるが、最も重要な主体は州政府であることから、その事例として最も包括的な支援体制を構築して

EUでは、1994年12月に「中小企業の事業承継に関する勧告」を採択して以来、表—23に示したように今日に至るまで一貫して事業承継を円滑化させるための環境整備に取り組んでいる。

これはEU諸国における高齢化に伴って増大する潜在的な事業承継ニーズに備えるためである。EU諸国では創業55年以上のファミリービジネスが2002年時点で平均して2割にも達しており、2010年初頭までに3分の1の経営者が引退すると予測されている¹⁹。ほとんどの国で廃業件数が開業件数を大きく上回っているという事実を踏まえると、事業承継が円滑に進まなければ雇用機会の喪失のみならず経済基盤の弱体化が懸念される。前述したように自営業やファミリービジネスが大部分を占めるなかであって、事業承継を円滑に進めることは経済成長と雇用維持のためにも喫緊の

¹⁸ 徒弟として6年、そのうち責任ある地位で4年の経験を経ればマイスター資格なしに手工業企業を設立することができるというものである（例外あり、眼鏡技師、歯科技師、整形靴技師など）。また、連邦政府は1996年からマイスター資格取得希望者向けの奨学金制度（マイスター・パーフェック）を導入している。

マイスター制度の基本理念は、高い技術力と品質を維持し、消費者にも確かな商品やサービスを提供することが目的であるが、同資格を取得するには時間も費用もかかるため新たな開業を減らす一因となっているとして改正が実施された。従って、これは事業承継の円滑化が目的ではないが、期間の短縮によって技能承継が容易になれば事業承継の円滑化に寄与することが期待できる。しかし、現状のままマイスター資格の要件が残された業種の9割を手工業企業が占めているために、実態的には影響が大きいといわれている。

¹⁹ European Commission (2002) を参照。

課題なのである。

こうした状況のなかで EU が着目しているのは親族内承継 (succession) ではなく、第三者への譲渡 (transfer) のための環境整備である。事業承継が問題となるのは高齢化だけではなく少子化も関係している。そもそも家族内に後継者候補がないケースが増えているために、現状のまま放置しておけば閉鎖・廃業を余儀なくされてしまう。このため考慮しなければならないのが娘への承継と第三者への譲渡ということになる。オランダやデンマークのように既に第三者への譲渡が一般化している国も存在するが多くの国では親族内承継が主流である。

EU は第三者への譲渡を新規創業の代替 (第二創業) として位置づけており、域内での譲渡の活発化を視野に入れたインフラの共通化を模索している。具体的には、①事業承継のための早期かつ適切な準備の必要性に対する啓蒙活動と支援体制の強化 (企業データベースの構築、ビジネストラנסファー・センターの設置、定期的なセミナーやフォーラムの開催、テラーメード型の訓練・経営支援ツールの提供、公的支援プログラムの充実)、②譲渡のための金融支援体制の整備、③譲渡を促進するような税制の見直し (相続税、贈与税の簡素化、減税ないし支払猶予、第三者譲渡と従業員への譲渡の条件の同一化)、④退職金や再投資、売却益に対する税の免除、⑤その他 (譲渡の準備のための簡易なリストラ策の許容、持続的なパートナーシップの確保、メンター支援)、などが実施目標としてあげられている。各国の進捗状況は定期的にスクリーニングされるとともに、表-24に示したように項目ごとのベストプラクティスが紹介されている。

しかし、必ずしも順調に進展していないこともあって、European Commission (2006a) では新

規創業 (スタートアップ) よりも事業承継を通じた第二創業の方が高い生存率を実現しているという事実を踏まえた追加的な提言を行っている。例えば、適切な金融環境の提供 (メザニンファイナンスと同様に中小企業におけるエクイティや擬似エクイティ投資に対する保証を、スタートアップに対する資本の供給源である地域ファンドのなかに含める) や創業者に対するメンター支援の強化 (「メンターを通じた専門知識の移転 (Transfer of Expertise through Mentoring in SMEs)」を目的としたパイロットプロジェクトの設置) などの興味深い提言が盛り込まれている。

(2) ドイツにおけるベストプラクティス²⁰

表-24に示したようにドイツにはEUのなかで認定された事業承継支援に関する2つのベストプラクティスが存在する。1つが連邦レベルで整備されている事業承継データベースの構築であり、もう1つがエアフルト商工会議所 (The Chamber of Commerce and Industry of Erfurt) が実践している事業承継のためのワンストップサービス (one stop shop for business transfer) の提供である。

ドイツには承継者 (Seller) と潜在的な後継者 (Buyer) のマッチングを目的としたデータベースとして、Kfw (ドイツ復興金融公庫: Kreditanstalt für Wiederaufbau)²¹と2つの業界団体 (商工会議所 (DIHK)、手工業協会 (ZDH)) によって管理・運営されていた「Change/Chance」と、経済技術省と24の地域パートナー (金融機関、コンサルタント、その他専門家) によって管理・運営される「nexxt」が存在していた。どちらもパートナーの審査を通じてデータベースに企業広告を掲載することで売り手と買い手のマッチングを模索するというものである。2つは2006年1月に統

²⁰ European Commission (2006) には EU 各国において運営されている事業承継データベースの概要が紹介されている。

²¹ Kfw の詳細については中小企業金融公庫総合研究所 (2004) を参照。

表—24 事業承継のためのインフラ整備の状況 (ベストプラクティスの事例)

分野	支援プログラム <支援機関>	概要
啓蒙活動/情報提供	The One-Stop-Shop for Business Transfers in Erfurt, Germany <Chamber of Commerce and Industry>	・ 経営者、後継者、法律家、税理士、銀行員、地方行政担当者による情報共有
	The Next Portal in Germany <German Federal Ministry of Economics and Labour>	・ 全ての事業承継関係者間を結ぶ情報ネットワークの構築
	Bridging Young and Old Entrepreneurs Potential Take-ups in Milan, Italy <Milan Chamber of Commerce>	・ 若年創業者のトレーニング ・ 新旧経営者の情報交換、意見交換機会の提供
	Mentoring before Succession Deepening into our Enterprise, Birmingham, UK <Chris Martin and Associates, Consulting Firm>	・ コア・コンピタンスの発見、知識資本の創出のための支援 ・ 企業の強みの再確認と出口戦略の検討
	Support Structure for Family Business Succession, Netherlands <RABO Bank and BDO Accountancy Firm>	・ ファミリービジネスに対する各種セミナーの実施
譲渡人と後継者に対するトレーニング支援	Higher Education Programme for Family Transferors and Successors, Madrid, Spain <EOI Escuela de Negocios>	・ 事業承継の促進 ・ 後継者に対する経営戦略策定セミナーの実施
	Self-Assessment Tool, Vicenza, Italy <Studio Centro Veneto>	・ 創業者、経営者、コンサルタント、税理士に対する事業承継研究会
	Personalized Support Structure, Finland <Ministry of Trade and Industry>	・ 承継による地位、期待の検討 ・ 適切な承継先の提案 ・ 企業価値の算定 ・ 税制、法的アドバイス ・ 企業移転手法の検討
企業の売買市場の整備	Virtual Marketplace for Buyers and Sellers, France <Union of French Chambers of Trade>	・ 企業価値の算定 ・ 情報提供 ・ 市場参加者間の協議会の設置 ・ 企業移転の業務支援
事業承継に関する金融支援	Loans for Business Transfers, Brussels, Belgium <Fonds de Participation>	・ 事業承継、株式購入を目的として金融支援 ・ 自己雇用者を対象として金融支援

資料：European Commission (2003b) をもとに筆者作成。

合され、「nexxt-Change」(管理・運営主体：Kfw と経済技術省)として現在に至っている。

統合時点で登録されている承継者は6,700人、後継者は3,200人であり、2005年には1,800件以上のマッチングが成立している。企業の登録手数料は無料であるが、パートナーからのコンサルタントを希望する場合には別途料金が必要となる。

一方、エアフルト商工会議所では事務所のワンフロアにおいて税理士、弁護士、コンサルタントなどの専門家と直接相談できるサービスを提供

している。事業承継の複雑性を踏まえると、そのプロセスにおいて複数の専門家との接触が不可欠である。一方で、事業承継実務の連続性も無視できない。エアフルト商工会議所の事例は、そうした特性に対応するためにワンストップと専門家同士の情報共有が有効であることを示している。

(3) ドイツにおける事業承継関連の金融支援プログラム²²

連邦レベルの支援プログラムは全て Kfw を通

²² 金融支援プログラムの詳細については Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2006) を参照。

じて供給される。それは①他人資本 (Fremdkapital)、②メザニン資本 (Mezzanines Kapital)、③出資資本 (Beteiligungskapital) に対する支援の3本柱から構成されている。

他人資本への支援はハウスバンクを通じた代理貸付方式で供給される。具格的には、小規模企業向けの Mikro-Darlehen、小規模融資である Start-Geld、長期融資の Unternehmenkredit、旧東ドイツ圏と西ドイツ圏の衰退産業を対象とした ERP-Regionalförderprogramm、企業買収に必要な資金を融資する Akquisitionsfinanzierung の5つのプログラムが用意されている (表—25)。

メザニン資本は、自己資本と他人資本の中間形態に位置づけられる担保付劣後ローンから優先株に至るまでの中長期の資本調達形態である²³。ドイツにおいてメザニン資本が着目される背景には、企業の自己資本比率の低さがある。それが問題なのは、BIS規制下において担保となる十分な資産を保有していない中小企業の借入制約の余地を高めてしまうからである。一方で、中小企業は自己資本強化のために第三者からの出資に頼ることが困難なので、従業員や既存債権者の権利を侵害することなく擬似的に自己資本の強化が図れるメザニン資本への期待が大きくなっているのである。証券化とともに債権者や投資家のポートフォリオを理想的に補完できる手段として期待されているが、収益管理や情報開示の徹底が厳格に求められることもあって民間ベースでは大企業の利用が中心となっている。

そのために Kfw では中小企業向けのメザニン資本形態の支援として、創業 (事業承継による第二創業も含む) から成長期、安定期というライフサイクルに応じて ERP-Kapital für Gründung (事業確立のための資本プログラム)、ERP-Kapital für Wachstum (成長のための資本プロ

グラム)、Unternehmenskapital für Arbeit und Investitionen (雇用と投資のための資本引受プログラム) という3つのプログラムを用意している (表—26)。

出資資本への支援には、資本参加する投資主体に対して代理貸付と保証を行う Kfw-Private Equity-Programms がある (表—27)。これは Akquisitionsfinanzierung と同様に、事業承継を進めるための新しい手段として期待されているマネジメント・バイ・アウト (MBO) やマネジメント・バイ・イン (MBI) などの企業買収を促進することを目的としている。

また、Kfw は支援プログラムの供給だけではなく、事業承継に必要な情報提供とともに企業からの相談やアドバイスやコーチングに適宜対応している。例えば、承継を希望する経営者に対しては、事業承継の必要性を啓蒙するとともに企業経営や新しい競争条件に対応するための課題の抽出を行い、経済、技術、資金、組織のあらゆる側面からのアドバイスを提供している。また、後継者候補に対しても新規事業開始に必要な準備や意思決定のための課題の抽出、経営安定のための提言を行っている。

民間コンサルタントへの委託費についても、新規創業の場合とともに様々な支援プログラムが用意されている。具体的には、事業承継前、承継後3年以内ではコンサルタント費用の50%、最高1,500ユーロ、それ以降については40%、最高1,500ユーロの融資がそれぞれ受けられる。

一方、州レベルの金融支援プログラムは、州政府による支援制度、保証銀行 (Bürgschaftsbanken)、中小企業向け資本投資会社 (MBG Mittelstandische Beteiligungsgesellschaften) を通じて供給されている。

保証銀行は、信用制度法 (日本の銀行法に相当)

²³ メザニン資本の詳細な説明については田淵・Bebenorth (2007) を参照。

表—25 Kfw の他人資本支援プログラム

プログラム名	支援の概要
Mikro-Darlehen (マイクロローン)	<融資対象> ・過去2年以内に創業または事業承継した小規模事業者および自己雇用者 <融資額> 最高額：2万5,000ユーロ <融資期間> 5年 <担保> 必要 <利用目的> ・設備投資、製品やサービスの拡大・変更のための投資資金 ・企業運営に必要な資金 ・企業買収のための資金、出資金 ・相続税の支払い <その他> ・他プログラムとの併用は不可 ・最初の半年は返済免除
StartGeld (開業資金融資)	<融資対象> ・事業承継を予定している小規模事業者および自己雇用者 <融資額> 最高額：5万ユーロ <融資期間> 10年 <担保> 必要 <利用目的> ・Mikro-Darlehenと同様 <その他> ・返済は借入2年目以降
Unternehmenkredit (事業融資)	<融資対象> ・専門的な技術を持つ起業家および年間売上高500万ユーロ以上の中規模事業者、自己雇用者 <融資額> 最高額：1,000万ユーロ <融資期間> 10年 <担保> 必要 <利用目的> ・土地、不動産の購入、その他改築費用 ・機械、設備の購入 ・事業承継に伴う企業の購入資金、株式の購入 <その他> ・年間売上高5,000万ユーロ以上の場合には融資限度額の拡大 ・最長2年までの返済猶予
ERP-Regionalfaderprogramm (地域関連融資)	<融資対象> ・旧東ドイツ圏の中小事業者および自己雇用者 ・旧西ドイツ圏における衰退産業 <融資額> 最高額：50億ユーロ (東ドイツ圏：投資額の75%、西ドイツ圏：同50%) <融資期間> 10～15年 <担保> 必要 <利用目的> ・土地、不動産の購入、その他改築費用 ・機械、設備の購入 ・経営者の退職金 ・相続税の支払い <その他> ・返済期間に応じて5年までの返済猶予
Akquisitionsfinanzierung (買収資金融資)	<融資対象> ・企業買収を目的としている中小事業者および自己雇用者 <融資額> 1,000万～5,000万ユーロ (買収資金の50%) <融資期間> 5～10年 <担保> 必要

資料：Kfw 資料より筆者作成。

ドイツのファミリービジネスにおける事業承継の現状と課題

表—26 Kfw のメザニン資本支援プログラム

プログラム名	支援の概要
ERP-Kapital für Gründung (事業確立のための資本プログラム)	<p><融資対象></p> <ul style="list-style-type: none"> ・過去2年以内に新規創業ないし事業を承継した中小事業者、自己雇用者 <p><融資額> 最高額：50万ユーロ</p> <p><融資期間> 15年</p> <p><担保> 不要</p> <p><利用目的></p> <ul style="list-style-type: none"> ・土地、不動産の購入、倉庫等の設置ないし拡大 ・当該分野における市場開拓のための資金 <p><特徴></p> <ul style="list-style-type: none"> ・自己資本とみなすことができる（投資額の15%は自己資本から調達することが望ましいが、この支援によって最大40%まで自己資本比率の改善が可能である）。 ・返済は他の負債の返済終了後に行われる。 ・銀行に対して100%の損害補償の義務が課される。
ERP-Kapital für Wachstum (成長のための資本プログラム)	<p><融資対象></p> <ul style="list-style-type: none"> ・過去2～5年以内に新規創業ないし事業を承継した中小事業者、自己雇用者 <p><融資額> 最高額：50万ユーロ</p> <p><融資期間> 15年</p> <p><担保> 不要</p> <p><利用目的></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ERP-Kapital für Gründung と同様 <p><その他></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ERP-Kapital für Gründung と同様であるが、自己資本割合についての条件は課されない。また、返済は7年まで猶予される。
Unternehmenskapital für Arbeit und Investitionen (雇用と投資のための資本引受プログラム)	<p><融資対象></p> <ul style="list-style-type: none"> ・新規創業ないし事業を承継してから5年以上が経過している中小事業者、自己雇用者 <p><融資期間> 10年</p> <p><担保> 不要</p> <p><利用目的></p> <ul style="list-style-type: none"> ・持続可能な投資、新たな雇用の創出が可能な投資 ・土地、不動産の購入、その他改築費用 ・機械、設備の購入 ・事業承継に伴う企業の購入資金、株式の購入 <p><その他></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ERP-Kapital für Gründung と同様であるが、劣後ローンの場合には7年間の返済猶予があり、金利は固定。

資料：表—25に同じ。

表—27 Kfw の出資資本支援プログラム

プログラム名	支援の概要
Kfw-Private Equity-Programms	<p><融資対象></p> <ul style="list-style-type: none"> ・MBO や MBI などの資本参加を計画している中小事業者 <p><融資額> 最高：5,000万ユーロ（資本参加額の60%まで）</p> <p><融資期間> 10年</p> <p><担保> 必要</p> <p><その他></p> <ul style="list-style-type: none"> ・保証形態の場合には、資本参加額の40%までを保証

資料：表—25に同じ。

を根拠法とする有限責任会社であり、州ごとに1行存在している。保証銀行は融資額（最高）100万ユーロ、融資期間（最長）15年の条件で担保の不足している中小企業向け融資の80%までを保証する。但し、その保証額の36%（融資額の28.8%）を連邦政府が、同じく29%（同23.2%）を州政府が再保証するために、保証銀行の負担割合は保証額の35%（同28%）に限定されている。事業承継関連では親族内承継における資金ニーズに対応しており、1995～2004年までに年平均1,000件以上の企業買収に対する支援（M&A、MBO、MBI）を行っている²⁴。

MBGは中小企業に対する資本参加を専門として行う目的で設立された非営利組織である。投資期間10年の資本参加は、①アーリーステージにおける経営者の生活基盤支援（投資額：5万～25万ユーロ）、②事業承継を目的としたMBO、MBI支援（同5万～75万ユーロ）、③成長・拡大支援（同100万ユーロ）、④技術革新支援（同100万ユーロ）、⑤スタートアップあるいはアーリーステージの革新的企業の成長、を目的として実行される。MBGの投資原資はKfw、州立銀行（Landesbank）からの借入であり、保証銀行、パートナー金融機関（貯蓄銀行、信用組合）からの保証を受けることでリスク分散を図っている。

(4) バーデン・ヴュルテンベルク州にみる事業承継支援

バーデン・ヴュルテンベルク州では、「スタートアップと事業承継のためのイニシアティブ（ifex: Initiative für existenzgründungen und Unternehmensnachfolge）」の一環として「12項目にわたる事業承継のための支援プログラム（12-Punkte-Programm Unternehmensnachfolge）」が用意されている。

ifexは1997年の初頭から開始されている。当初は学生に対する啓蒙活動を目的としており、「創業と自己雇用」を中心テーマとして学校への講師斡旋、企業見学、ビジネスモデルの構築（競技会）、教員のためのトレーニングプログラムの提供など様々な活動を実施してきた。前述したように2003年からEUプロジェクト（Next Business Generation）への参加を契機として、企業のライフサイクルという視点に基づいてifexのなかに事業承継を含める形で支援プログラムの強化が図られたのである。

12項目の内容は前述したアンケート結果の課題に対応するように選択されている。具体的には、①啓蒙活動、②情報提供、③事業承継のためのインターネットポータルを整備、④資格支援、⑤事業承継に関するアドバイス支援、⑥事業承継に関する各種仲介、⑦MBAコースでの学習機会の提供、⑧後継者に対するコーチング、⑨貸付プログラムの提供、⑩保証プログラムの提供、⑪資本参加プログラムの提供、⑫租税対策である。

①啓蒙活動は、プレス活動やホットラインを通じて経営者、潜在的な後継者、仲介者の交流を活発化させることを目的としている。

②情報提供では、支援プログラムや相談サービスに関する情報提供、パンフレットの配布、コンファレンスの開催、仲介者ネットワークの構築などが行われている。

③インターネットポータルを整備では、ウェブを通じた情報提供の充実が模索されている。支援プログラムには州政府が管理するウェブ上（NewCome.de）からアクセスできる。

④資格支援は欧州社会基金に基づく支援プログラムであり、経営者に対する資格斡旋を行う仲介機関に対する支援である。

⑤事業承継に関するアドバイス支援では、その

²⁴ 保証銀行の詳細な活動についてはSchmidt and Elkan (2006)を参照。

必要性を認知してもらうとともに、経営者の心理的な抵抗を取り除くことが目的であり、コンサルティングなどの外部委託費に対する支援（50%の補助金、最大350ユーロ）も提供している。

⑥事業承継に関する各種仲介では、各種協会に所属する専門的なアドバイザーが事業承継を計画する経営者と潜在的な後継者候補のネットワーク構築を進めるとともに事業承継プランニングの必要性を啓蒙する。

⑦MBA コースでの学習機会の提供では、後継者が承継予定の企業においてパートタイムで働きながら専門知識を学べるようなプログラムが組まれている。

⑧後継者に対するコーチングでは、事業承継プロセスにおいて適宜相談できるような専門家の紹介とともに、そのための資金補助を行う（委託費の50%、最大10,500ユーロ、コーチング期間は最大30日）。

⑨貸付プログラムの提供では、Kfw とは別プログラムをL-Bank が提供している。事業承継に必要な資金の40%を融資するプログラム（Gründungs-und Wachstumsfinanzierung）と短期的資金のニーズに対応したプログラム（Liquiditätshilfe）が用意されている。

⑩保証プログラムの提供、⑪資本参加プログラムの提供は前述した金融支援プログラムに対応して提供される。

⑫租税対策では、円滑な事業承継のための税制改革の方向性を連邦に対して提言する。

現在、12項目以外にも事業承継マッチングの強化や女性後継者に対する支援プログラムの必要性が検討されている。

5 おわりに

経営者の高齢化、少子化を背景として新規創業とともに事業承継は先進国の共通した課題となっ

ている。EU では1990年代から新規創業と事業承継という「企業の一生」における入口と出口の重要性に着目して、国境を超えた企業の売却・買収が可能になるような環境整備に取り組んでいる。ファミリービジネス比率の高いドイツはEU 諸国のなかでも事業承継問題が喫緊の課題となっており、連邦、州をあげて様々な取り組みが模索・実践されている。

本稿で紹介した内容をみれば税制、企業システム、金融システムの違いから生じるニュアンスの違いを除けば、経営者や後継者候補が抱える悩みに国境はないことが理解できる。ドイツの調査結果や支援プログラムの内容と事業承継協議会の報告書を比較しても指摘されている課題はほぼ共通している。その意味で対応すべき項目のマニュアル化はさほど困難ではない。

もちろん悩みの中身は複雑であり、マニュアルによって対応できるような代物ではない。実際に、先行研究は承継前、承継段階、承継後というプロセスごとに複雑な問題が絡み合っており、成功要因のパターン化が困難であることを示している。良い計画を策定すれば円滑な承継が可能となり事後的なパフォーマンスの改善が達成できるという一意的な関係ではなく、経営者、後継者の間の微妙な人間関係がもたらす双方の満足度（愛情、信頼、納得といった抽象的要素）に依存している側面が強い。そうした論点の重要性は、事業承継における心理的分析あるいはメンター支援の役割に研究者の関心が向けられている近年の動向をみても明らかであろう。

第三者への経営権シフトを容易にするような手法がどんなに発展したとしてもファミリービジネスと一体化している経営者にその気がなければ事は進まない。メンターな側面を軽視したために、良い計画、良い手法がマニュアル化されたとしても承継タイミングを喪失して手遅れになるというケースはかなり存在しているように思われる。実

際に、Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2006) は、ファミリービジネスにおける事業承継が失敗する多くは感情面に対する過小評価に起因するとしている。ここの部分でどれだけの手助けができるのか不明であるが、追加的な支援プログラムの検討が求められる。事業承継サービスのワンストップショップの設置や事業承継データベースの構築とマッチングサービスの提供、それに伴う多様な金融支援は日本においても取り入れるべき支援プログラムであるが、さらに承継前のメンタル管理アドバイザーあるいはコーディネーターの必要性も視野に入れることが望ましいであろう。

いずれにしても事業承継の円滑化は創業と同様に重要な政策課題である。その複雑性、困難性から支援なしで内部化することはできない。中小企業・小規模企業の活力の維持というマクロの視点とともに、事業承継を視野に入れた商店街の活性化や地域活性化のプラン策定を行うことが重要で

ある。駅ビルを軸とした再開発やチェーン店の進出で、高齢化した商店街はますます魅力のないものになりつつある。そうした商店の事業承継プランを含んだ街づくりを今こそ真剣に検討しなければ、通勤の帰りに駅ビルで買い物し、週末は車で郊外の大手スーパーに買い物に行くという生活パターンが定着することによって街並みのさらなる貧困化は不可避なものになるであろう。利便性のみで翻弄されれば、我々は高度成長期の末期に感じた「貧困なる過剰」に再び悩まされることになる。

事業承継を世代間の対話と捉え直せば、それは単なる技術的な問題として片付けられない大きな問いを含んでいることが理解できる。次世代の若者に再び同じ轍を踏ませたくないのならば、団塊世代の定年や事業承継を契機にそろそろ本気で戦後の総括をすることが必要ではないだろうか。ひょっとしてドイツから学ぶべきはその辺りのことかもしれない。

参考文献

- 国民生活金融公庫総合研究所 (2004) 『自営業再考』 中小企業リサーチセンター
 事業承継協議会 (2006) 『中小企業の事業承継円滑化に向けて』 経済産業調査会
 橋本俊詔・安田武彦編 (2006) 『企業の一生の経済学』 ナカニシヤ出版
 田淵進・Ralf Bebenorth (2007) 「メザニン資本とドイツ中小企業金融」 『大阪経大論集』 第57巻第5号、pp.125-140.
 中小企業基盤整備機構 (2006) 『諸外国における中小企業の事業承継関連法制度等調査』
 中小企業金融公庫総合研究所 (2005) 『欧米主要国の中小企業向け政策金融』 中小公庫レポート No.2004-10
 鉢峰実 (2005) 「中小企業の事業承継問題の現状」 信金中央金庫総合研究所産業企業情報17-10
 三浦敏 (2006) 「日欧米における企業家精神と創業及び支援策」 『商工金融』 11月号、pp.35-68.
 Astrachan, H. and T. Kolenko (1994) "A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices," *Family Business Review*, XII(3), pp.251-262.
 Ayres, R. (1990) "Rough Family Justice: Equity in Family Business Succession Planning," *Family Business Review*, III(1), pp.1-22.
 Ballarini, K. and D. Keese (2005) "Change in Hand Over Sphere: A Comparison of the Situation and Estimations of the Predecessors," *Discussion Paper, University of Mannheim*.
 Barthel, A and P. Wiess (2002) "Betriebsnachfolge im Handwerk," *Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksbetrieben im 3. Quartal*
 Berlemann, M., S. Engelmann., C. Lesmann., H. Schmalholz., H. Spelsberg, and H. Weber (2007) "Unternehmensnachfolge im Sächsischen Mittelstand," *ifo Dresden berichtet*, 1, pp.15-28.

- Bjuggren, P-O, and L-G. Sund (2001) "Intergenerational Successions of Small-and Medium-Size Family-Owned Businesses," *Family Business Review*, XVIII(1), pp.11-23.
- Brockhaus, R. (2004) "Family Business Succession: Suggestions for Future Research," *Family Business Review*, XVII(2), pp.165-177.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2006) *Unternehmensnachfolge; Die Optimale Planung*, März.
- Bundesverband der Deutschen Industrie e.V, Ernst & Young. AG., and IKB Deutschen Industriebank (2006) BDI-Mittelstandspanel, <http://www.bdi-panel.emnid.de/pdf/BDI-Langfassung-Fruehjahr-2006.pdf>
- Chrisman, J., J. Chuna, and P. Sharma (1998) "Important Attributes of Successors in Family Business," *Family Business Review*, XX(2), pp.19-34.
- Chua, J., J. Chrisman, and P. Sharma (2003) "Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers," *Family Business Review*, XVI(2), pp.89-107.
- Cucculelli, M. and G. Micucci (2006) "Entrepreneurship, Inherited Control and Firm Performance in Itallain SMEs," *Quaderno di Ricerca*. N. 258, Maggio.
- Diwisch, S., P. Voithofer, and C. Weiss (2006) "The Shadow of Succession in Family Firms," *Discussion Paper, No.10, Wirtschafts Universität*.
- DTI (2004) *Passing the Baton: Encouraging Successful Business Transfers*, Small Business Service, November.
- Duneman, M. and R. Barrett (2004) "Family Business and Succession Planning: A Review of the Literature," *Family and Small Business Research Unit*, Monash University, July
- Dyck, B., M. Mauws, F. Stark, and G. Mischke (2002) "Passing the Baton: the Importance of Sequence, Timing, Technique and Communication in Executive Succession," *Journal of Business Venturing*, vol.17, pp.143-162.
- Eifert, C. (2006) "Succession Patterns in Germany Family Firms in the 20th Century," *prepared paper at International Economic History Conference*, August
- European Commission (2002) *Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium-sized Enterprises*, May.
- (2003a) *Transfer Business-Continuity through a New Beginning. Final Report of the MAP 2002 Project*, August.
- (2003b) *Helping the Transfer of Businesses*
- (2006a) *Implementing the Lisbon Community Programme for Growth and Jobs*, March.
- (2006b) *Markets for Business Transfers*, May.
- File, M. and R. Prince (1996) "Attributions for Family Business Failure: The Heir's Perspective," *Family Business Review*, XIII(2), pp.171-1784.
- Freund, W. (2000) *Familieninterne Unternehmensnachfolge-Erfolgs-und Risikofaktoren*, Wiesbaden.
- Ganzaroli, A., G. Fiscato, and L. Pilotti (2006) "Dose Business Succession Enhance Firms' Innovation Capacity?: Result from an Exploratory Analysis in Itallian SMEs," *Working Paper*, n.2006-29, Universita degli Studi di Milano, Ottobre.
- Gersick, K., J. Davis, M. Mccollom, and I. Lansberg (1997) *Generation to Generation*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Harvey, M. and R. Evans (1995 a) "Life after Succession in the Family Business: Is it Really the End of Problems?," *Family Business Review*, XIII(1), pp.3-16.
- (1995 b) "Strategic Windows in Entrepreneurial Process," *Journal of Business Venturing*, 10, pp.331-347.
- Huber, H. and H. Sterr-Kölln (2006) *Nachfolge in Familienunternehmen*, Schaffer Poeschel, Stuttgart
- IHK (2005) *Herausforderung Unternehmensnachfolge*, Juli
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn(2001) *Unternehmensnachfolge in Deutschland*

- (2004) *SMEs in Germany 2004*, Ifm-materialien Nr.161.
- (2006) *BDI-mittelstandspanel Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung*
- Kaye, K. (1992) "The Kid Brother," *Family Business Review*, X(3), pp.237-256.
- Kayser, G. (2006) *Mittelstand in Deutschland-Statusbericht der Studie: MIND*, 5, Sparkassentag Hessen-Thüringen, 9. November, Fulda.
- and F. Wallau (2002) "Industrial Family Business in Germany: Situation and Future," *Family Business Review*, XV(2), pp.111-115.
- Kenyon-Rouvinez, D. and J. Ward (2005) *Family Business: Key Issues*, Palgrave Macmillan. (秋葉洋子訳 『ファミリービジネス 永遠の戦略』ダイヤモンド社、2007年1月)
- Kfw Bankengruppe (2003) "Kfw's Management Succession Finance for Small and Medium-sized Enterprises," *Economic Observer*, No.3, April, pp.2-11.
- (2006) "Finanzierung der Unternehmensnachfolge: Öffentliche Fördermöglichkeit," *Wirtschaftsobserver online*, Nr.14, August.
- Kirschner, H. (2002) "Banken und die Finanzierung der unternehmensnachfolge in der Region Stuttgart," *Explorative Studie, Universität Hohenheim*, April.
- Klein, S. (2001a) "Family Business in Germany: Significance and Structure," *Family Business Review*, XIII(3), pp.157-181.
- (2001b) *Familienunternehmen: Theoretische und Empirische Grundlagen*, Wiesbaden.
- Lansberg, I. (1999) *Succeeding Generations: Realising the Dreams of Families in Business*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- L-BANK (2006) *Generationenwechsel in Baden-Württemberg*, Juli.
- Litz, A. (1995) "The Family Business: Toward Definitional Clarity," *Family Business Review*, XIII(2), pp.71-82.
- Meijaard, J., L. Uhlander, R. Floren, B. Diepfuis., and B. Sanders (2005) "The Relationship Between Successor and Planning Characteristics and the Success of Business Transfer in Dutch Smes," *SCALES paper N200505*, August.
- Miller, D., L. Steier, and I. Le Breton-Miller (2003) "Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family," *Journal of Business Venturing*, vol.12, pp.385-401.
- Ministry of Trade and Industry (2006) *Family Entrepreneurship*, Helsinki.
- Morris, R., R. Williams, and D. Nell (1996) "Factors Influencing Family Business Succession," *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), pp.68-81.
- , —, J. Allen, and R. Avila (1997) "Correlates of Success in Family Business Transitions," *Journal of Business Venturing*, 12(5), pp.385-401.
- Neubauer, H. (2003) "The Dynamics of Succession in Family Business in Western European Countries," *Family Business Review*, XVI(4), pp.269-281.
- Orser, J., S. Hogarth-Scott, and A. Riding (2000) "Performance, Firm Size, and Management Problem Solving," *Journal of Small Business Management* OCT, pp.42-58.
- Poutziouris, P., K. Smyrniotis, and S. Klein ed. (2006) *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar.
- Sharma, P., J. Chrisman, and H. Chuna, (1996) *A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies*, Kluwer Academic Publishers, Boston, Massachusetts.
- (2003a) "Predictors of Satisfaction with the Succession Process in Family Firms," *Journal of Business Venturing*, vol.18(5), pp.667-687.
- (2003b) "Succession Planning as Planned Behaviors: Some Empirical Results," *Family Business Review*, XVI(1), pp.1-15.
- Schmeisser, W., D. Krimphove, and K. Nathusius, Hrsg. (2003) *Handbuch Unternejmensnachfolge*,

ドイツのファミリービジネスにおける事業承継の現状と課題

Schäffer Peschel, Stuttgart

- Schmidt, A. and M. Elkan (2006) *The Macroeconomic Benefits of German Guarantee Banks*, Institut für Mittelstandsökonomie, February.
- Stavrou, E (1999) "Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions," *Journal of Small Business Management*, vol.37, No.3, pp.43-61.
- Venter, E., C. Boshoff, and G. Mass (2005) "The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Business," *Family Business Review*, XVIII(4), pp.283-303.
- Wang, Y (2002) "Pass the Baton within the Family: A Case Study on Succession Issues," *Working Paper*, University of Wolverhaptan, Number, WP003/02.