

# 循環経済下の企業の戦略計画

—J.Fleig の製品の用途拡大および耐用年数延長戦略を中心として—  
Strategische Planung im Unternehmen in der Kreislaufwirtschaft

柳 田 仁

## 目次

はじめに

- 1 循環経済への移行の必要性
- 2 戦略的課題としての製品の用途拡大と耐用年数延長
- 3 起業家による経営管理
- 4 起業家の挑戦目標としての用途拡大と耐用年数延長のコンセプト

おわりに

## はじめに

地球は、太陽をその中心にもつ銀河系の1惑星にすぎない。しかし、ガリレオやコペルニクスが、地動説を唱えるまで地球は宇宙の中心にあり、あたかもその宇宙全体が人類の支配下にあり、無限の世界が広がっているかのように考えられていた。

宇宙工学が発達して、衛星が飛び交うようになると、宇宙から客観的に丸い形の地球という1つの惑星を見ることができるようになり、「地球は宇宙に浮かんでいる1艘の船に過ぎない」という言葉が実感となった。

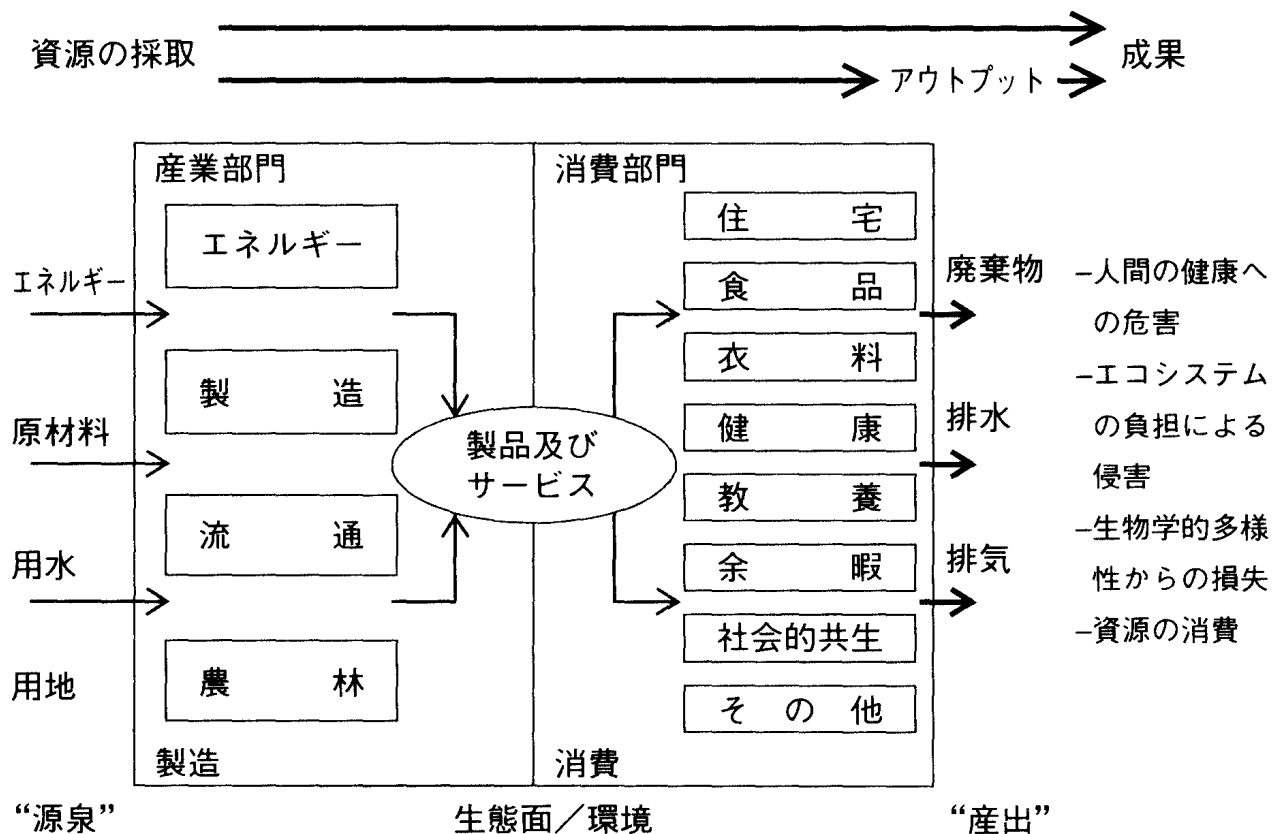
人類の科学技術力が強大になると、このような完全閉鎖システムに近い地球において環境への負荷は工業化以前のように自然に浄化できなくなり、また枯渇した資源を再生することも不可能となった。それゆえ、環境負荷は再生可能な範囲内に留め、採取する資源は最小限にして、後の世代に残さなければならない。このような観点から現代社会において、環境保全が深刻な問題としてクローズアップされるようになったのである。

## 1 循環経済への移行の必要性

リオサミット以来、「持続的発展可能な経済」という言葉を至る所で見聞できる。そして環境を大切にする経済が、合い言葉のようになった。これまで企業では利益、売上高、原価、競争力、生産性等多様な経済目標が指標となってきた。

前世紀末から始まった環境産業革命も「環境融和性」「環境に優しい」という言葉から、「持続的発展可能な経済」という言葉に代替されつつある。この概念は、「循環経済」(注1) という用語に代表されると考えることができる。循環経済では、全ての財貨は廃棄物となるまで可能な限り長く、その経済システムの中に留めさせるよう努める経済である。そのためにリサイクルシステムが展開されるが、それは採算性が低いことが多いため、法律によって保護されなければならないことも多い。循環経済においては経済的、生態的および社会的目標を相互に満たす必要がある。これまでのような目に見えない力によって市場が均衡する大量生産、大量消費、大量廃棄を促進する経済は許されなくなったのである。

図表1-1 技術および生産面からの源泉並びに産出



(出典) Fleig, J.(Hrsg.): Zukunftsfähige Kreislaufwirtschaft, Stuttgart 2000, S.10.

循環経済という用語は、生態学的議論において比較的新しい概念である。それは限られた資源および廃棄物、排水、排気等の受入能力の有限性から誘導された概念である。最初は石油、天然ガス、石炭のようなエネルギー資源、銅、錫、タンゲステンのような稀少資源の欠乏があたかも脅威のように唱えられた。その後、1980年代頃から、廃棄物、排水、排気等の問題およびその自然界での受入れ能力の限界が叫ばれるようになった。この議論において、人間の営む経済が2つの局面を持っていることが明らかになる。その1つは、経済システムが、全くまたは一定の速度でしか再生できない資源を「源泉」として自然界から採取してしまうことである。もう1つは、自然界に必要としないあるいは有害な物質を生産及び消費過程から「排出物」として産出することである。

この循環経済の効果は、ブルントラント委員会が展開し、明らかにした「持続発展可能」な指導原理の出発点となる。ここで「持続発展可能」性とは、将来の世代の能力を危うくすることなく現世代の必要に対応可能な開発を意味するものである。

自然資源に恵まれていない我が国においても、生産活動や消費生活において貴重な資源を消費し、産業廃棄物は年間4億トン、一般廃棄物5千万トンという大量の廃棄物を排出している。持続的な経済発展と良好な生活環境の両立を永続的に維持させるためには、現在の大量生産、大量消費、大量廃棄型の経済システムから環境・資源制約に対応した循環型経済システムへと移行する必要がある。

## 2 戦略課題としての製品の用途拡大と耐用年数延長

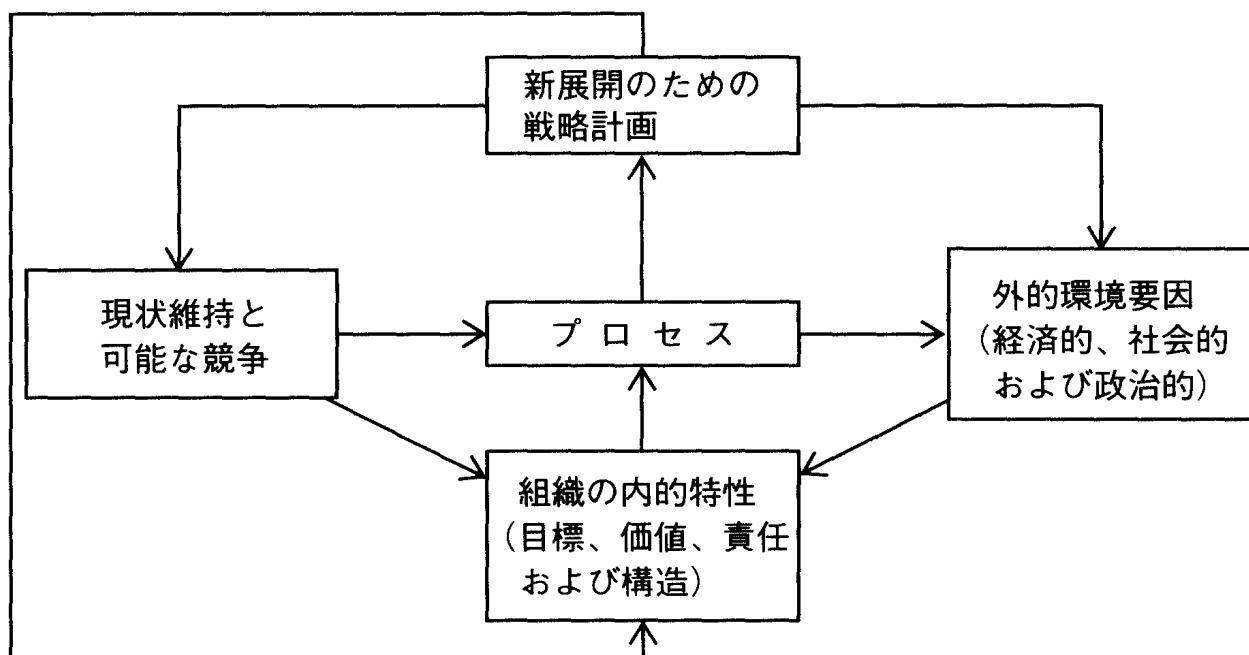
循環経済においても大量消費を慎まなければならないことはもちろんであるが、製品の用途拡大と耐用年数の延長というような観点も考慮する必要がある。企業としてはこの二つのコンセプトを戦略課題として展開することもできるであろう。本稿では、この二つのテーマに取り組み、企業内における戦略計画と関係するハードルをいかに克服すればよいかに関して考察する。

### 2-1 戦略的考察のための基礎的な1つのモデル

ここでは Juergen Fleig にしたがって上記の問題に関連した解答になっていると思われるモデルの要素に関して取り扱う。その際中心になるのは次の疑問である。

- ・何故に企業あるいは個々の従業員は、製品の用途拡大と耐用年数延長のためのコンセプトを取り上げるのか。

図表 2-1 戦略計画の影響力【Oster 1993】



(出典) Fleig, J. (Hrsg.): a.a.O., S. 82.

- ・ どうすれば企業や個々の従業員にそれが成功を約束する戦略であると理解させ得るか。
- ・ 企業や個々の従業員は、製品の用途拡大や耐用年数延長が企業の成功に寄与する措置の中で、これらの戦略をどのように実施すればよいか。

用途拡大と耐用年数延長のためのコンセプトが企業内のテーマになり、埋没しないためには、企業内のどの内的要因が重要であることを示すことが肝要である。その一方は、外的要因の展開から生ずる圧力であり、他方は企業やその組織、すなわち組織体自身に内在する要因である。ここではこれらのことが問題となる。図表 2-1 は戦略計画にとり重要な分野を簡単な形（フォーム）で示したものである。

この Oster の図表によれば、三つの領域に重要な意味がある。その第 1 は、環境や企業環境からくる次のような外的要因である。

- ・ システム処理の方向と異なった顧客の要求
- ・ コスト削減や独自の流動資産を保護しようとする顧客の試み
- ・ 特に循環経済・廃棄物法に関連して改定された法規、および
- ・ 原材料市場における価格の高騰

第 2 は、直接の競争相手である。

図表によれば、例えば競争相手がある政策を実施したので、我が社も同じように対応しなければならないといった変化が考えられる。場合によっては、新しい「テーマ」が一部門内で提唱され、議論のみされる。それから実験されるのである。この状況の中で企業はいくつかの決断が可能である。例えば、当社が一番乗りで市場に出て、競争でリードするという決断も可能である。どの競争相手もまだ占有していない「すき間」を見つけようとする他の戦略もあろう。この戦略的考察では、新たな競争相手の出現もありうると思えなくてはならない。ある製品の製造業者と従来の顧客間に立ち、これらの製品を更に賃貸したり、一括管理業務を行うサービス企業がその例である。

その第3は企業の内的特徴と組織である。ここでも新しい戦略を取り上げる要因がある。適切な推進役である従業員は、新しいアイデアを出し、個人的な理由（独自のエコロジー価値観あるいは、自分の利益を得るため）から何か新しいことを始めようとする。企業の内部構造は、外からのシグナルに気付き取り上げる基準に影響を与える〔Oster 1994〕。しかし、3番目は、これらのシグナルが企業内でどのようにテーマとして取り上げられ、そこから戦略計画が導かれ、かつ実現されるかに影響を及ぼす。

戦略計画のための議論では、競争のための様々な戦略が引き合いに出される。その根源は、原価指導性（Kostenfuehrerschaft）と品質指導性（Qualitaetsfuehrerschaft）の二つを理想タイプとする、Porter（1992）まで遡る。この2つは一般的戦略か、あるいはニッチ戦略（Nischenstrategie）かで区分される。そこから更に、個々の著者は、次々と細分化したカテゴリーを導き出した。例えば、Cater等は次のようなその都度競争者と比較した「原型的戦略」に細分した。

- ・より低い価格
- ・より良いサービス、より高い製品の品質
- ・より魅力的な企業立地（土地、近隣の状況）
- ・製品がより多様であること、品不足ない提供、優良な製品
- ・革新的生産もしくはプロセステクノロジー
- ・より良いマーケティング、より集中的な市場処理

製品の用途拡大と耐用年数延長のためのコンセプトは、一義的に一戦略に帰属させることはできないが、それに適したコンセプトに関するほとんどの各戦略を実施したり、注目したりすることはできる（注2）。以下の図表2-1は考えられうるその関連性を概観したものである。

図表 2-2 製品の用途拡大と耐用年数延長のためのコンセプトと企業戦略

戦 略	セールスポイント	耐用年数の延長	修理再生
価 格	顧客のTCO(所有総原価)の削減	顧客のTCOの削減(ライフサイクルコスト)	返品商品を顧客に適正価格で提供; 格安再生品をB級市場に提供
サービス・品質	顧客に問題解決を提供	高品質の長寿命製品を顧客は保有	顧客から不要品の引取り
立地条件	使用場所により近い所		
製品の多様性	顧客は任意の複数製品から選択して賃貸	顧客に優れた製品の提供が可能	
技 術	顧客は常に最新製品を入手		顧客は最新技術の部品を増備(最新化)
市 場	顧客は自分の特殊利用需要に合致した賃貸製品の提供が受けられる	無比、長寿命、超時代、高品質の製品で顧客に差別(区別)の可能性を提供	

(出典) Fleig, J.(Hrsg.): a.a.O., S.85.

## 2-2 戦略計画のプロセス

製品の用途拡大と耐用年数延長のためのコンセプト実施に際し、戦略計画のプロセスが最も重要である。用途拡大と耐用年数延長のためのコンセプトに関し、戦略計画のプロセスでは以下の要因が重要である。

- ・用途拡大と耐用年数延長のための戦略は、企業の戦略計画部門内だけで展開されるわけではない。最初は多くの顧客と密接にコンタクトを保ち、顧客の要望を察知した営業または顧客サービス部門で考察が始まる。部分的にはまた、製品が修理・返却されたり、品質欠陥が分析された場合に、製造部門や商品開発部門でも考察が始まる。
- ・次にトップマネジメントはこれらのアイデアを支持し、「主要案件」としなければならない。実施は単に一部門だけの係わりではなく、部門を超えて実現されなければならないからである。それには強力な推進役が必要となる。
- ・戦略展開の次の段階では、それゆえ様々な部門の多くの管理者と協力して行わなければならない。その際、目標またはビジョンについて、共通の概念が生み出されることが大切である。トップマネジメントの側から見れば、例えば長寿命製品、修理サービス、修理再生品などを含めて売り上げるために、具体的、量的目標を

設定することは重要である。この目標は予めチーム全員で決めることができる。

- ・最後に、コンセプトの細目を作成し、実行に移す行為はチームまたは個人に委託される。そのチームは、必要な人的、経済的資源とトップマネジメントによる支援が必要である。コンセプトのために重要な人達の関心を絶えずこの「プロジェクト」に喚起することが、特に重要である。

用途拡大と耐用年数延長のための新しいコンセプトの展開と実施は、企業とその従業員にとっては、考え方の刷新を意味する。どの企業も変革できるポテンシャルを持っているわけではない。全プロセスの中で、企業内の従業員間のコミュニケーションや外部のパートナーや顧客とのコミュニケーションが成功するための重要な要因である。

多くの場合、新しいアイデアやコンセプトの採用を誘発する要因は一つだけではなく、同時に生じ多数ある。それらの要因は複合すると強くなり、場合によっては大きな圧力になり、企業が新しいテーマに取り組むことになる。つまり、

- ・経営管理者が、「私にはこんなアイデアがあります...」と言う。
- ・市場調査で「前回の市場分析と顧客相談から...のようなことがわかった」とか、更に経営者が「当社も新しい市場で発展しなければいけない」となれば、これは用途拡大と耐用年数延長のためのコンセプトを実施するために、重なった要因が実を結んだという(注3)。

#### 企業例

ゼロックス株式会社 (Xerox GmbH) : 一アイデアから大成功を実現

ゼロックスは80年間の歴史の中で初めて環境や社会に対する企業の義務を定めた。最高基準としての顧客・品質指向によってのみ失ったマーケットシェアを回復し、再び激戦市場で安定を取り戻すことができたのである。

当時、既に何人かのトップマネージャーはヨーロッパにおける環境政策の展開に注目し、社会に環境意識が芽生え始めていることを認識していた。90年代初め「環境リーダーシッププログラム」がまとめられ、環境保全をゼロックスの戦略目標とすることを公表した。製品のデザイン時点で決めておかなければならない方向性の実施に力が注がれた。「環境デザイン」コンセプト (DFE) とは、例えば資源をできるだけ大切に使用 (重量の軽減・電力消費の節減等) して製品を製造し、またその際、再利用できる部品を使うことを意味する。デザインの段階で最長耐用期間と環境に調和する廃棄物処理とが顧慮されてい

る。DFE は、TQM コンセプト (Total Quality Manegement) と密接な関係がある。“TQM” では、単に技術的機能性だけでなく環境・品質に焦点を合わせることは、よりよい顧客と市場指向を可能にし、企業の競争力を強めた。

明確化された環境指向は、ゼロックスの歴史の中で新たな根本的变化を意味した。この実施を決定的にしたのは、自己の利益責任からコストの嵩むコンセプトには当初消極的だった中級管理者の支えであった。トップの支持を得るためには、コミュニケーションや社会責任を強調すること、及びリサイクルのコンセプトが長期的に採算性があることを示さなければならなかった。市場調査では環境を損なわない原材料への要望が強いことがわかり、管理者は競争対策上からも、次第に新しい戦略を取り入れる必要性を認めた。

全製造過程での廃棄物の削減、部品のリユース、リサイクルおよび耐用年数延長が一般目標として掲げられたが、その大部分は、中級管理者の目標設定に関与することが動機となり、彼等は創造的な解決策を展開し、現場でコンセプトを実践することになった。いくつかの技術革新後、顧客は製品部分を使用後ゼロックスに送り返すことができるようになり、それらの部品は (技術点検後) リユース、リサイクルされ、環境を損わないように廃棄されたりする。このシステムにより、廃棄物削減やより効率的な資源の利用が達成された。顧客は市場で「緑の機械」を優遇し、評価している。企業全体で強い環境意識が高まり、事務、流通においても、製品開発と同様に継続的改善が重視された (注4)。

ゼロックスの事例は社会的変化を予測し、実施する革新的戦略が、重要な意味を持つことを示している。その前提には、新しい企業戦略に順応した従業員のポテンシャルもある。

### 2-3 戦略計画の課題

ここでは、J. Fleig の企業分析から発見した、戦略計画プロセスの6つの中心的課題について簡単に触れることにする。

- ・常時環境を観察する：企業は規則的かつ非常に構造的に自分の置かれた環境を観察する。社会的傾向、法律・制度、市場ポテンシャルや市場の「すき間」の開発、競争活動、新しい技術の開発、顧客の反応等可能な限りあらゆる情報を集める。これらの情報は、新製品や企業アイデアの展開、分析、評価のための基礎として構造的に解明される。



- ・ビジョンを明確にし、目標を明示する：新アイデアからビジョンが展開されなければならない。ビジョンには具体的な実施目標、市場あるいは収益目標が指向されれば、従業員全員がその時一致団結することにもなる。
- ・資源を調達する：新しい戦略とコンセプトの展開は、適切な財政基盤と人的資源に裏打ちされ、初めてその展開が可能となる。それは情報収集、企画、市場調査の実施、宣伝、適切なプロセスや物流の構築などに必須である。また強い責任感と独自の企業精神を持つ、傑出した従業員を開発チームに入れることが重要である。
- ・組織体の転換と適合：製品の用途拡大と耐用年数延長のためのコンセプトは、たいてい大規模な変化を意味し、「明白」な新しい製品展開としての企業内での大幅な思考の刷新が必要である。実施のための代行会社が設立されるケースもいくつかある。それにより、内部の障害に対処することができる。その実施に際して、新しい事業分野を設立したり、既存の部門が新しい必要な任務を引き受けることもできる。その際は、開発チームは、新しいアイデアが、該当する個々の従業員の場合も決して陳腐な課題ではないことを納得させなくてはならない。
- ・品質保証：コンセプト実施に際しては最小限、顧客の主張する品質を下回るようないかなる部分解決も行ってはならない。個々の問題は「正か否」で対処しなければならない。
- ・利益管理：戦略計画の全プロセスで常時成功のための管理がなされるべきである。これは先ず具体的な目標と、その後プロジェクトの行程の中で監査される経費の説明を含んでいる。個々のケースで、目標や経費の調整が行われているか、他の措置を講じるべきか、あるいはそのプロジェクトを中止すべきか等議論し決定しなければならない(注5)。

#### プロクライス (PROKREIS)：可能な計画プロセス

製品の用途拡大と耐用年数延長のための最初のアイデアと、その領域で企業が何かしなければならないという意識は、プロクライスにおけるパートナーの場合はすでにあった。

その第一歩は目標を鮮明にすることにあった。単に経済的なだけでなく、エコロジカルな目標をたてるべきであるというのが、特別な挑戦であった。ここで重要なことは、プロジェクト参加者と経営者が根本的目標設定で同意見であったことである。

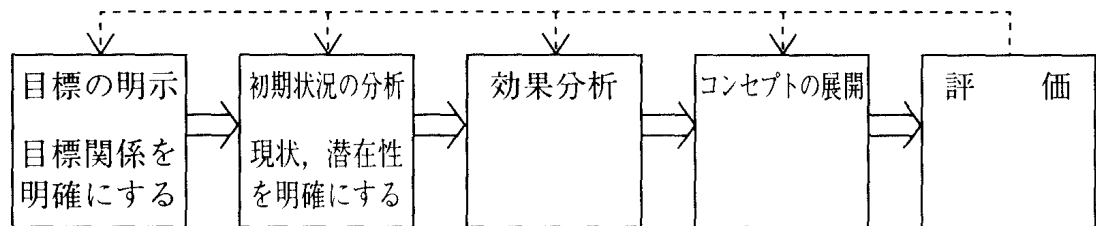
次に出荷状況の分析が行われた。用途拡大と耐用年数延長を顧慮すると、ど

の項目がすでに存在するか。長短はどこにあるか。特別な市場条件、即ち製品や物流、組織体等の特徴は何か。

重要なことは、製品利用の分析が顧客を介して行われたことである。そのためプロジェクトチームは顧客や自社の営業や顧客サービスと共同作業を行った。製品の用途拡大と耐用年数延長のためのアイデアや解決事項を確認することが目的となり、詳細な計画、任務の分担、実施のための基準が定められた。

最後にコンセプトが当初の目標と比較され評価された。営業の経験、あるいは最適解決策の効果のシナリオは、当時の長所と短所をはっきり映し出した(注6)のである。

図表 2-3 プロクライスプロジェクトにおける計画およびコンセプトプロセス



Krächer	製品の経済的循環管理	中古品を再利用しない売上高	少ない集中利用 高い使用可能性	クリーニングサービスの提供	経済性とエコロジー効果の評価
Econ-Air	経済性： 競争能力の改善	費用を要する情報伝達の選択的受入	差違のある長い滞留期間 回収の容易性	販売戦略、マーケット政策の改善	原価削減 顧客の結合
Mercedes-Benz CharterWay		成長市場の費用管理	高稼働 ユーザー別異なった対応	最適なメンテナンスと改善	
Siemens	エコロジー： エコ効率のよい循環	再生のために高費用を要する、短い革新サイクル	様々な利用者 種々の要望	新しいマーケット戦略の展開	原材料の投入 流通

(出典) Fleig, J. (Hrsg.) a.a.O.S.89.

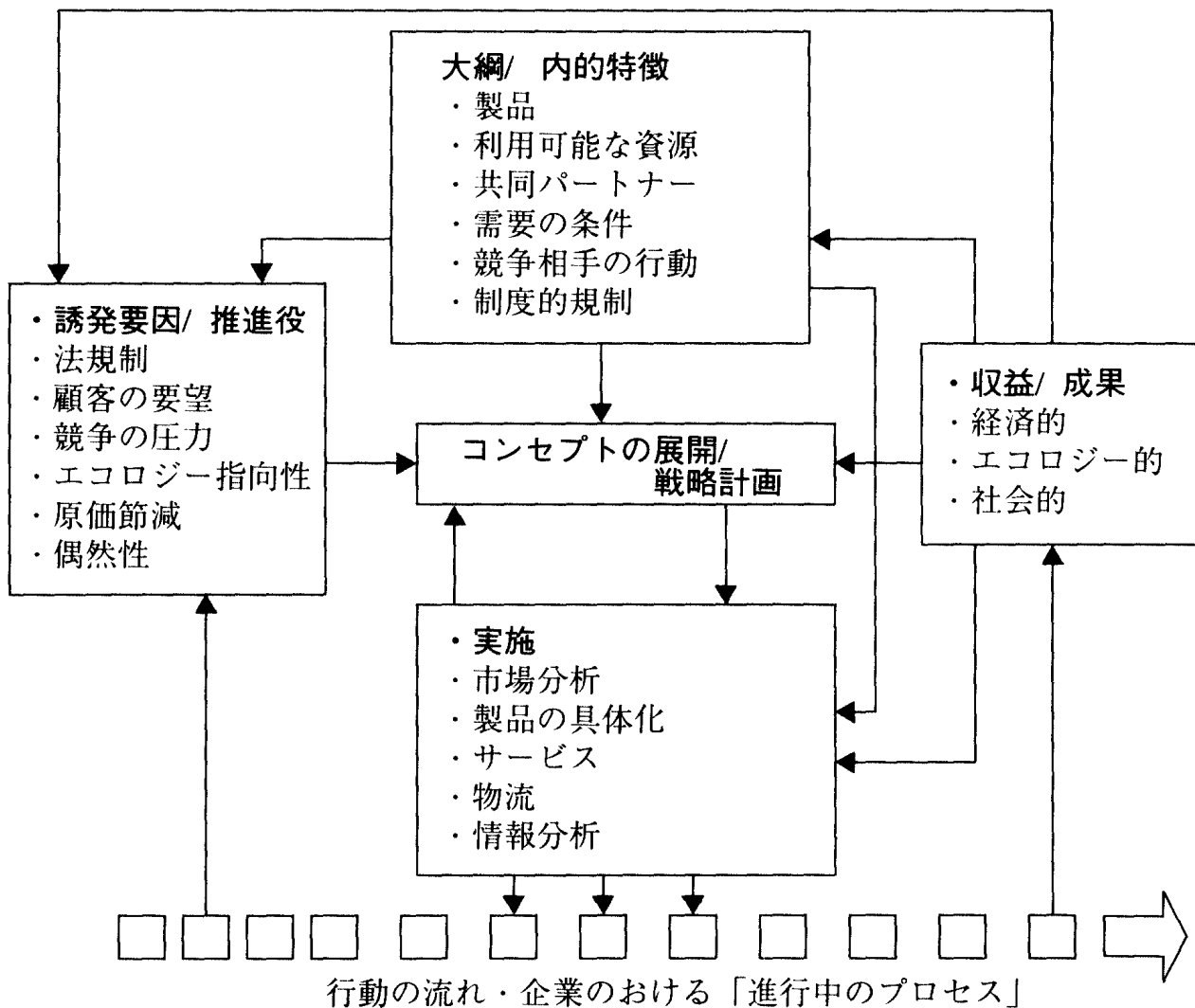
#### 2-4 製品の用途拡大と耐用年数延長のためのコンセプトの戦略計画モデル

戦略計画に関するここまでの考察を、更にもう一つの Fleig のモデルで論じよう。このモデルは最も重要な要素である、用途拡大と耐用年数延長のためのコンセプト実施についての観点と措置を明示している。先ず、いわゆる「進行中のプロセス」の中で明らかになる、一企業のその時々状況から始める。全従業員による企業内の総活動量は、特定の状況下で、用途拡大と耐用年数延長というテーマ設定への取り組みのスタートに結果として繋げる。この特定の状況とは、誘発要因あるいは、

推進役のことである。共鳴感が生まれるには、その誘発要因や推進役は相当強力でなければならない。個々の従業員は、最初のコンセプトを展開するために、その企業に相応しい特別な大枠条件を考えなければならない。

次にコンセプトは具体的な行為で実施されなければならない。これは、戦略計画の問題、もしくは「古典的」経営問題に係わっている。一定の時間が経過すると、その効果が企業の内外で出てくる。進むにしたがって、顧客との繋がりが改善され、新しい雇用の場が生まれ、資源の削減等生じる。しかし、その時々とその反対面も生じる。突き止められた効果から企業は将来の基準を導き出す。コンセプトは変り、その次の行動（例えば、広告）を行ったり、また大綱を変革しようと試みる。これらすべての展望については、本稿で幾つかの例を記述してきた。図表2-2は全要

図表2-4 製品の用途拡大と耐用年数の延長のモデル



(出典) Fleig, J. (Hrsg.) a.a.O.S.90.

因の関係を示したものである(注7)。

### 3 起業家の経営管理

製品の用途拡大と耐用年数延長のコンセプトは、多くの企業にとって新しい事業分野の戦略を意味する。したがって、起業家はこのコンセプトを成功が約束された挑戦であると認める。それゆえに、ここでは戦略計画の展望、すなわち一企業あるいは一事業分野の設立について少し詳しく述べることにしよう。個々の関係者が新しい事業分野や企業に参加する要因は何か、その時どんな課題や挑戦があるのか、設立や展開のプロセスはどのように経過するか、などについて明示しなければならないであろう。そのためには、起業家に対する調査研究結果やベンチャー企業に触れなければならない(注8)。

#### 3-1 研究に見る起業家の経営管理

起業家精神の諸定義の中から Ronstadt の見解(注9)のみを挙げることにする。

彼は、「起業家精神を現在、管理されている資源の及ばない機会を追求すること」と定義する。起業家精神とは、「ある個人の特定の経済的役割・個性よりむしろ経営方法である」と考える。また、起業家精神は次のことを含む決して終わることのない過程である。すなわち、「機会の同一性を確認し、必要な資源を整備し、機会を開拓し収穫することである。個人と組織の成功は彼等の機会を注意深く探ること、彼等の望む将来の状態の達成に必要な資源必要量を理解すること、そして、必要とする資源へアクセスするため彼等の環境を調整する技術から生ずること」が前提にある。[HBS 1997]

そのような開発の努力の限界にもかかわらず、起業家的経営管理は新規または再生の資源から新規事業の創造とそれに関連した技術革新の発展に関するすべての経営活動と意思決定を必要としている [Day]。

ここで重大なことは、起業家精神にはそれまで起業家の裁量分野とされなかった資源の活用が必要となることであり、ここで取扱うのは、一企業や一個人の特色・特性ではなく、経営管理プロセスである。Stopford は、起業家精神を以下の三種類に分けている(注10)。

- ・新しい事業分野を企業または個人が展開(個人的起業家精神)
- ・既存の組織体をリニューアルまたは変換(リニューアル的起業家精神)
- ・競争規則や競争状況の更新(構造・打破的起業家精神)等

起業家精神には、革新性、チーム志向性、ジレンマを解決しようとする能力、学習能力という特性が際立っている(注11)。

技術関連：企業の創設は新しい技術、すなわち一連の新技术や基礎技術の発展とつながりがあることが多い。例えば、学問研究分野での急速な発展と並行して現れたバイオテクノロジー界での新企業の設立と発展を想起できる。

市場関連：基礎技術と並んで、製品という形での技術利用や給付を受け入れる、しかるべき市場が潜在的あるいは明瞭に存在すること、企業創業者においてはそのような市場が存在するか、あるいはそのような市場を開発可能であることが前提の一つである。起業家の経営管理に関する調査研究は、それゆえ絶えず新しい市場の開発が視野にある〔Walters〕。

戦略の選択：起業家にとって重要な課題は、既存あるいは新しい市場で成功するために適切な戦略を選択しなければならない。これに関する文献は様々で、企業を新設する際の戦略の選択にあたっては、既存の企業の場合と同様の可能性がある。それにもかかわらず、戦略の選択は既存のしかも大企業の戦略と新しい小企業の自由の利く調達可能な資金源に左右されることが多い。新規企業の戦略は多くの場合四つの要素が基盤となる。比類のない市場への参入権、従業員の無比の能力、特別な製品、あるいは資源（技術・資金調達など）獲得の特別な可能性である(注12)。

資金調達：起業家の経営に関する重要な課題は、新規企業の資金調達とも関係がある(注13)。個人による企業設立にとっての問題は、安定した、しかしリスクと結びついた資金調達（ベンチャーキャピタル）とそのために必要な条件、特に制度上の環境である（ベンチャーキャピタル市場や会社の存在、法規制等）。

環境：起業家の経営にとって特別な意味があるものに、資金調達基盤だけでなく、新事業アイデアの発想と実施、並びに個人のリスク指向性の行動に対する多くの重要な条件がある。それに属するのが、関連地域環境での教育・研究制度、企業、起業家およびその他資金提供者間の情報流の質と強度、技術的組織文化とそれに基づく革新ポテンシャル並びに他の文化的社会要因、起業家精神は社会現象であり、地域文化に基盤を置く〔Sweeney〕のである。一国の法的規制が個別に一企業の設立に影響する（税法・環境法・労働法等）。逆に起業家の活動は同じように一地域の経済能力と発展に影響を与えている(注14)。

### 3-2 起業家を際立たせるものは何か

起業家は個人であることも、企業あるいはその一部（一部門またはチーム）であ

ることもある。起業家の性格、特性は、それが個人あるいは組織体のどちらに関連しているかで区別しなければならない。自発的な一人の起業家による一企業の新設が問題となっている場合、個人に関連した特性は特別な役割を果たす。そこでは、その人の性格の特徴が基本的に重要である。それに対し企業の一部の場合は、企業（従業員）の変化や革新に対しどれだけオープンでいられるか否かが重要である。この場合、企業文化、革新を促進する構造、経過や学習能力が重要である。

### 個人起業家の特性

起業家を特別な特性や性格の特徴で平均的人間と区別がつくと想定することは、まず仮説にすぎない。心理学的行動研究の基本によれば、この特徴は作り出されるもので、時間の経過とともに変化しうる。全く一般的だが、起業家は不確実性下で決断を望み、また決断できるところが際立っている〔Palmer〕。それは、彼等がどんなリスクも背負うつもりであるということではなく、むしろ現実的到達可能な目標を定める。リスクは計算されたものであり、そこでは個人的な強さで成功を信じられるのである〔Mancuso〕。さらに、起業家には傾向的に次のような特性が見られる〔Palmer〕。

- ・ 起業家はリスクを伴った精神的緊張を要する課題により真剣に挑む
- ・ 起業家は個人的成功をおさめる条件下で働くことを好む
- ・ 起業家は積極的で明確な反応があると更に仕事に励む等である。

### 起業家としての組織体

これらの起業家の個人的特徴はそのまま組織体に当てはまる訳ではないが、これらは基本的にはオープンで革新指向の企業の特徴でもある。企業における人の行動様式は「企業の行動様式」にも転用できる。そのかぎり、「何かを勇気をもって行う」企業も同じである。技術上の成功が保証されておらず、また顧客や競争相手の行動の予測が不能なため、リスクが大きい新製品や新サービスを開発するのである（注15）。

競争上の利点を得るためには、克服可能なリスクを負う姿勢と並んで、企業を際立たせるものは、競争での革新的措置や並外れた努力である。起業家には、一般に以下のことが当てはまる（Naman/Slevin）。

- ・ 研究開発、科学技術のリーダーシップ・革新に大きな価値を置く
- ・ 限られた期間内で多数の新製品や新機能を開発する
- ・ 所属する部門内で、新製品や新プロセステクノロジーに関して率先して実行する
- ・ 与えられたチャンスを生かすため、競争に関してよりアグレッシブである

- ・採算性が高く、リスクの大きいプロジェクトに強い親近感を覚える
- ・広範囲で徹底的な変革により人々の要望に対処しうると確信している。

その裏には、企業を際立せる特別な革新または企業文化がある。その特徴は、開放性、リスク受容性、種々な部門間の意思疎通や成功に対するオープンな評価等である(注16)。

### 3-3 起業家にとっての挑戦と問題

新規参入企業にとって新製品、新機能や新サービスの技術開発は、多くの場合、最重要課題ではない。はるかに重要なことは、マーケティングと長期間を要することの多い市場への参入、更には他の企業に支配されていた未知の市場での会社設立である。この段階で企業は市場参入への以下のような障害を克服しなければならない。

- ・新規企業は明瞭なイメージに欠け、また若い企業は潜在的顧客にネガティブなイメージを与えている。また、部分的に特別な(法的)規制が市場参入を妨げていることが多い。更に、市場参入に長期間要し、並行して行われる次の開発や流通に必要な財務上の資金が停滞する。
- ・起業家が業界の一般慣行を破れば、全業界が対抗し、「制圧」することも考えられる。例えば、業界連合組織や規格統一委員会がある。
- ・新しい企業が長期に市場で存続しているかが顧客にとって不確実で、そのため例えば修理・保証等が不確定であること。また製品のための適切な、信頼できる販売パートナーがない。販売には往々にして販売員の問題が絡む。販売のノウハウを持った適当な人員が見つからず、初期の段階では創業者が自ら顧客担当も引受けなければならない。

市場参入への障壁分析で顕著なことは、外的要因ではなく企業内部の諸理由が多いことである。すなわち「組織的に会社設立を行うことにより、企業の発展に困難な段階(市場参入)をできる限りリスクを少なくすることは、創業者自らにかかっている」(注17)。

基本的に、革新的製品や機能の販売に際して生ずる問題や障壁は、既設の企業にも当てはまる典型的なものである。ハードルを克服するための基石としては、組織的、かつ入念な設立の準備が特に大切であるように思われる。

革新的で特にリスクの多い問題(ベンチャー企業経営)の処理に必要な企業の内的または外的団結を築こうとする既設の企業が克服しなければならない問題と

は別のものである〔Macharzina〕。企業は、場合によっては他の（小さい、若い革新的）企業と提携して開設する心構えがなくてはならない。これに対しては、往々にして企業内の抵抗や惰性（組織体保守主義）から、これを妨害または阻止しようとする（注18）ことがある。その際、トップマネジメントや中級管理者における問題意識の欠如、潜在能力の非認識または不安に特別な意味がある。ベンチャー企業の経営活動を挫折に導く更なる原因として Macharzina によれば、以下の事項が挙げられる。

- ・親企業が成功への見込みを短期的に考え、新会社との協力関係が不明確である。
- ・新規企業が何を求めるのか、明確な戦略が立てられていない。
- ・新規企業に独自で明白な文化がなく、「創業者精神」に欠ける（注19）。

### 3-4 起業家の経営管理の段階

広義での企業の設立、競争環境での発展段階は幾つかに分けられる。それぞれの活動段階には、経営管理のための特徴的な行動、責務、問題がある。様々な著者が企業創設をいろいろな段階に区分し、各段階に独自の名称を付けている。Baumbach/Mancuco〔1987〕は、例えば、企業展開前段階、事業アイデアの展開、企業設立、リスクのある資金調達、成長による危機、節目の危機、過渡期と維持期に分けている。また、Baier/Pleschak（注20）によれば、次のような段階に区分することができる。

設立期：創業者は自らのアイデアを出発点とし企業設立に備える。彼は製品アイデアを考案し、市場調査を行い、資金調達の可能性を探る。彼等は法関連の問題を明確にし、法定形式と立地を決定しなければならない。設立期では、以下の成功要因が重要である。

- ・技術革新の根底にある技術分野での創業者の経験
- ・創業者の経営経済上の、特にマーケティングや資金調達面での適格性や能力
- ・雇用、開放性、動機づけ
- ・創業者の個人的環境における開放性、創造性
- ・地域環境の中で技術革新を支援する施設および資金提供者とのネットワーク
- ・チームや業界仲間での雇用関係の形成
- ・企業目標が明確で企業コンセプトが組織的に仕上げられていること
- ・技術的、経済的リスクおよび市場リスクを見積可能なこと
- ・研究開発プロジェクトと製品及び生産プログラムのその他要素との相乗作用の利



用等

開発期：この時期には特に新しい製品や機能の研究開発の促進に力を入れる。並行して、可能な顧客、販売パートナーおよび下請業者との接触ネットを構築する。成功要因は、

- ・ 研究開発の顧客および市場指向性およびその成果を模倣から守ること
- ・ 競争、市場、技術およびポテンシャル分析から作られた研究開発義務規定に準拠した目標と課題およびその達成度
- ・ 研究開発の計画、組織および時間管理のためのプロジェクトマネジメントの利用
- ・ 研究開発チーム内の創造的な仕事場の雰囲気と協力
- ・ 新製品および新機能の市場および技術革新を見込んだ独自生産の集中
- ・ 顧客、下請業者、市場仲介人とのネットワークの構築等である。

市場参入と製造の構築：開発後最初の製品が顧客に売られる。製品を希望どおりの形と量で製造するためには、適切な設備が開発されなければならない。成功要因として以下の項目が挙げられる（注21）。

- ・ 企業イメージ、新しい知識に即した企業コンセプトの明確化
- ・ 企業における経営管理の重点の変化に対する理解
- ・ 製造に要する投下資本の効率化、およびマーケティング活動の資金調達能力
- ・ 研究開発・製造の効率化、市場参入の優位性確保
- ・ 試験的顧客および紹介顧客の存在
- ・ 特に品質と時間にかかわる競争でリードすること
- ・ 顧客、競争での反応の変化を受け止め、協業者との販売業務分担による効率化
- ・ 情報を収集し、「問題解決機構」をはっきり打ち出すこと

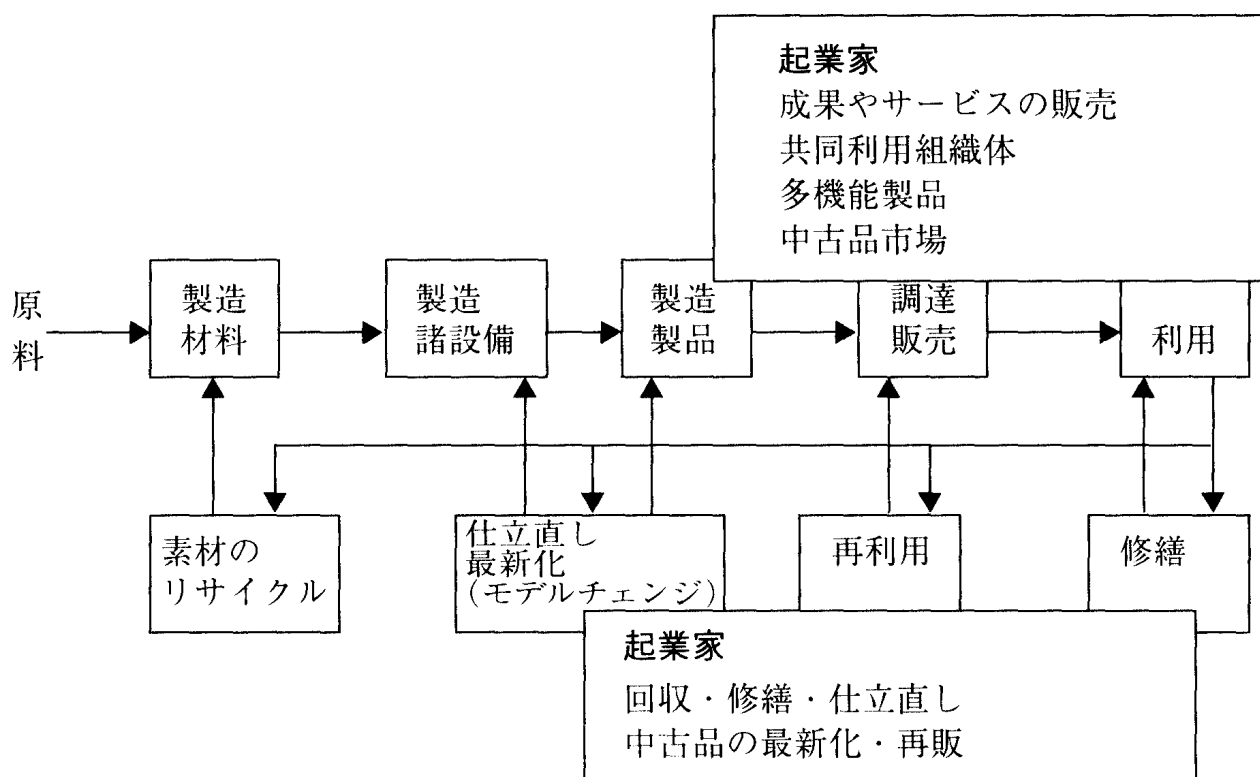
発展期：製品開発が成功すれば、広い商品化、市場の開発、製造・販売施設の拡大に繋げることができる。それにより企業の調整費や組織にかかる費用が跳ね上がる。企業の安定化と成熟度が増すとともに、ついに既設企業として見なされるようになる。発展期では一義的成功要因を挙げることはできない（注22）。

## 4 起業家の挑戦目標としての用途拡大と耐用年数延長のコンセプト

### 4-1 循環経済における起業家精神

製品の用途拡大と耐用年数延長のコンセプトは新しい独特な製品/市場戦略として、起業家にとっては将来性のある挑戦になりうる。既存の企業が、新事業分野を

図表 4-1 循環経済における起業家の行動可能性



(出典) Fleig, J.: a.a.O., S. 99.

目標に掲げて構築の準備状況にない場合は、起業家にとってこれは、製品の共同または分割利用あるいは耐用年数の延長を方向付けた製品およびサービスのコンセプトを持って、既存あるいは新規の市場に参入するための一つのチャンスになりうる。一般にそのためには三つの可能性があり、個々のケースで細分したり、組み合わせたりできる（図表 4-3 参照）。

- ・ 起業家は、既設の製造者が作った既存製品に、新しい販売・利用形態を提供する。それには例えば製品の賃貸で、1つの製品を多くの利用者に分けることができる。
- ・ 起業家は既設の製造業者が作った既存製品に対し、修理、回収、仕立直し、最新化などを行い、再販によって以前と同じ、あるいは別の所有者と結びつくことができる。
- ・ 1つの製品の製造者は、項目 1 と 2 が描くコンセプト（事業の統一、または独立した企業として）を実現した自己の事業分野を築くことができる。どのコンセプトにも、経済上の成果に関しては少なからぬリスクがある（注23）。

#### 4-2 循環経済における起業家の経営管理の課題

用途拡大と耐用年数延長のコンセプトは、多くの領域で今まで比較できる製品あるいは機能が提供されたことがないので、リスクが大きい。それだけに、潜在的顧客が製品の異った形とサービスを受け入れるかについては全く未確定な状況にある。形を変えた製品や機能は多くの場合、利用形態の変化を必要とする。分割利用では、顧客は利用権を場合によっては他の利用者とも分け合わなければならない。個々のケースではこのことは利用者に明らかに有利であるとしても、再度、考え方を一新しなければならない。耐用年数を延長するために、性能がいつもよいとは限らない製品を使用後返品する。更に顧客は修理、仕立直し、最新化した製品に対するこだわりを捨てなければならない。このことが客観的に当たっていないにしても、このような製品にはそれと同じ特性や機能が備わっていないと思われる。それ故、起業家は潜在的顧客に、熱心な宣伝活動を行わなければならない。それをしてなお且つ、その起業家が成功するか大きなリスクが残る。

用途拡大と耐用年数延長のコンセプトの場合は、新製品の開発より技術的挑戦は少ない。むしろ、新しいサービスやプロセス（流通機構や逆推進流通網、仕立直しや最新化）が構築されなければならない。したがって、これは個々の企業を超えて遠くまで張り巡らされるシステム（図表4-3参照）に変えられなければならない。これは、起業家にとって、大きな新リスクの挑戦である。起業家が、自分のコンセプトの実現を容易にさせるような既存のシステムを使用することにより、リスクは軽減されうる。

競争相手はその際、彼の既存戦略と方向を異にする新しいコンセプトを持つ起業家を排除し、参入を不可能にしようとする。その点では、競争相手の作用-反作用的行動の可能性に対応するために、適正な戦略を選択することは特に大切である。例えば、従来の販売者にとっては利益が少なかったり、または全く眼中に無かった場合、市場の小さな「すき間」で試してみることが戦略として考えられる。もし起業家が全く新しい市場で直接競争なしに自分のコンセプトをアピールしようとするなら、全顧客グループ向けの戦略を選ぶこともできる。しかし、グローバルな戦略とそれに繋がる規範が実施可能になるためには、資源も必要となる。

どんな場合でも、望ましいコンセプトを実現するためには、起業家は適正なパートナーが必要である。起業家が以下のことを自分ですべて引受けようと思わない限り、起業家には適正な販売パートナーが必要であり、例えばレンタル業やリース業の場合は適切な融資サービス業者との共同作業をしなければならない。製造業者と

納入業者は適切な製品を提供しなければならず、起業家は、商品の流通、特にレトロ製品の流通を取り扱う物流サービス業者と協力しなければならない。起業家には、修繕や仕立直しのために補充交換部品や場合によっては、補足製品やサービスを提供するパートナーが必要である。この際、選択した用途拡大と耐用年数延長コンセプトのための製品と、それに含まれる構成要素や素材は、技術的に適正であることが特に重要である。例えばそれらはモジュール式に設計されていなければならないし、修繕がしやすくなっていなければならない。またそれらは長寿命の構成要素を含んでいなければならない。それゆえ、製品の製造業者はこのコンセプトを共に分かち合わなければならない。

他のあらゆる技術革新と同じように、企業の創業者は自分の望むコンセプトのための法的規制に取り組まなければならない。仕立直し品や使用済製品は、特に製造物保証責任法に注意しなければならない。レンタルのコンセプトの場合は、だれが損害に対しどんな形で保証しなければならないのかが明らかにされなければならない。場合によっては、考えられうる損害もまた保証することができる。その場合、保証条件を満たしているか検討しなければならない。仕立直しや修繕にかかわる企業は、これ以上使用できない構成部分と材料に対する適切な利用および処分方法について配慮しなければならない(注24)。

#### 4-3 計画と実行に際しての課題

製品の用途拡大と耐用年数延長のコンセプトを実現するのが起業家にとっていかに複雑であるかは、以上の論述ではっきりしている。前提条件となる地域的、社会的環境から、起業家はますます多くの指導を受ける。この前提条件が少なく、望みどおりだとしても、起業家がこのような企業の設立で克服しなければならないハードルは非常に高いであろう。

選択したコンセプトが技術革新を進めるものであればあるほど、それだけ、必要なイメージを作り上げるのは困難なことに違いない。企業はこのコンセプトに関し、適切な販売パートナーを配慮するだけでなく、さらに多数のパートナーとの結束に努めなければならない。それゆえ、適切な交渉のできる人材や組織体の人材は企業創業者にとっては急務である。企業は顧客の不安定性や抵抗は、まさにレンタルのコンセプトでたやすく克服できるだろう。顧客は長期間拘束されないで済むからである。

用途拡大と耐用年数延長のためのコンセプトには、一般に高いサービス部門と相

談窓口が含まれている。これらのサービス等は資格をもった従業員によって行われる。彼等は全部門の管理ができなければならないし、製品を修繕しなければならないし、技術の再開発や可能性について習熟していなければならない。最も大切なことは、彼等が、顧客の利用行動を熟知し、その要望に的確に対処することができることである。

また既存企業は、用途拡大と耐用年数延長のコンセプトに取り組む独自の事業分野や姉妹企業を設立することもできる。この場合も、コンセプトの成功に大きな影響がある問題にチームワークで当ることができる。新規企業の存在価値は、既存の製品や管轄範囲にはなく、内部抗争や相互の弱体化に通じる競争関係が生じる可能性がある。ここではそれゆえ、早期に明確な戦略や取決めがなされなければならない。例えば、製品の売買と賃貸との相互関係、様々な顧客層、補充品の提供問題、それとも直接の競争が問題なのか等明確にしなければならない。

トップマネジメントが強く推進しなければ、既設の企業で用途拡大と耐用年数延長のためのコンセプトを実行するのは基本的に至難の業である。慣れた製品/市場戦略から撤退することに、内部からの抵抗が非常に大きい。また、報酬システムで売買された個数には販売手数料を見込み、レンタルや修理が寄与していないならば、既存の規定も妨げになる。大綱要領が合致していないならば、マーケティングや販売部門の従業員は新しいシステムを拒否するだろう。彼等は、従来の製品や戦略の背景の前にある「新しいシステム」を絶えず批判的に評価するだろう(注25)。

#### 4-4 起業家の経営管理の視点で用途拡大と耐用年数延長コンセプトの導入

用途拡大と耐用年数延長のコンセプトが問題となる企業の設立は、他の企業の設立と同様いろいろな段階を経る。最初からこの企業の設立は、強い市場と顧客指向によるもので、製品技術の結集によるところは少ない。製品技術はもともとあるものであり、または、既存製品から引継ぐものであるという前提に立っている。個々の段階での課題は、技術指向の企業設立と異なる。それは用途拡大と耐用年数延長のコンセプトで、製造、販売、利用、修繕、回収、仕立直し等から成るシステムの変更を取り扱っているからである。

設立期：創業者は仕事のプロフィールを明示する。用途拡大と耐用年数延長のコンセプトがうまくいくかはこのプロフィールに関係する。このプロフィールの明示は包括的な市場調査によってのみ可能である。創業者は目標群を明確に定義し、それに合わせたコンセプトを展開しなければならない。重要なのは、製品の選択であ

り、選択をめぐって一連の成果が生ずるはずである。この成果の束は、この創設期にどのパートナーと組むべきかを同時に決定するのに役立つ。それゆえ、想定できるパートナーとの上手なコンタクトが大切である。このパートナーは企業創業者とそのアイデアを共業者として熱心に受け止め、尊重しなければならない。最後に創業者は明確なシステムの総コンセプトを展開し、パートナーの課題を明確にしなければならない。

企業の創設は「偶然」からも行われうる。企業の個々の事業アイデアやその展開は、各顧客の突然の新しい要望にもかかわりがある。一人の試験顧客により、用途拡大と耐用年数延長の方向にある新しいコンセプトが展開される。製造者や顧客に対する特別な法規制がこれを支援する。例えば顧客が経済状態からその購入資金がない場合、顧客は中古品を購入したり、それを賃借することもある。

成長期：成長期には、コンセプトは細分化され、さらに練上られなければならない。この段階でも潜在的顧客が中心となる。その分析は潜在的顧客の要請や適正な製品/市場戦略を的確に表すものでなくてはならない。コンセプトは自身の野心を目指すものであり、なお且つ実現の可能を目指すものであることを繰り返し確認しなければならない。

同時に、企業創業者は、自分のコンセプトについてパートナーと話し合い、適切な契約を結ばなければならない。具体的な共同作業と成果関係はこの形態の中で決定されなければならない。数量、原価、価格といったその時々目標は相互に調整する必要がある。製品の努力を重ね上げたコンセプトは、必要な場合には、技術面にも広げられなければならない。分割利用の可能性が組み込まれなければいけないし、製品が修理しやすく作られなければならない。

市場参入と製造の構築：この段階で選択したコンセプトは市場に導入される。そのために、技術上、組織上、物流上のプロセスが並行して行われていかなければならない。修理工場を作らなければならないし、販売営業所も整備しなければならない。その際、ある場合には、パートナーのところに既存する設備を使うことは十分考えられる。当初にクリアしなければならない（素材的、人的）前提課題が多ければ多いほど、財政的、組織的コストはかさむ。これらの課題が同時に手掛けられなければならないかは、疑問である。いくつかの部分的な観点にはタイムラグがある。例えば、今日借りられた品物が二、三ヶ月後、あるいは、二、三年後になって初めて仕立直しや最新化してほしいと戻ってくるのである。これらにどう対処していくべきか、将来を予測する基盤が必要なことは言うまでもない。

発展期：この時期に、一生懸命作り上げたコンセプトが大成功か否かが判明する。普及段階で必要性が出てきた場合には、コンセプトを変えたり、他の法規制や顧客グループに適合するものにしなければならない。目標は、その時々を選択した用途拡大と耐用年数延長のコンセプトを相応の市場で構築することである。殊に用途拡大と耐用年数延長のエコロジー的長所を生かすためにも、「古典的製品」の選択があつてしかるべきである。

発展期には、まず損傷が修復されなければならない。他の顧客層への拡張が期待される成功はない。しかし、もし個々の顧客層に非常にうまく合致したとしても、これが他のものに同じ方法でうまく適合するとは限らないのである。数量が増えるにつれて、修理や仕立直しの作業能力の決定が難しくなる。この時期に、製品を新しい利用形態にしたり、耐用年数を延ばすように方向付けることの方がよいということが、問題となることがある。その製品の設計構造が改良されれば、レンタル、分割/共同利用、修理、仕立て直しや最新化はより効果的、効率的に行うことがで

図表 4-2 用途拡大と耐用年数延長のための起業家精神

<b>課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 製品組合せ</li> <li>・ 成果の供給を展開</li> <li>・ パートナー選び</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市場分析</li> <li>・ コンセプトの細分化</li> <li>・ パートナーの課題の明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 成果を市場に提供</li> <li>・ 販売と製造能力の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新しい市場の開発</li> <li>・ 能力の適合化</li> <li>・ 製品の改良</li> </ul>
	偶然 アイデア			
	創設期	成長期	市場参入 製造の構築	発展期
<b>問題点</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客の要請の認知</li> <li>・ パートナー探し</li> <li>・ イメージ問題を克服</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客の要請の正しい評価</li> <li>・ パートナーに対する力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ よいイメージを作り上げる</li> <li>・ 顧客に正しく働きかける</li> <li>・ 能力を正しく測定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新しい顧客グループに転用</li> <li>・ 製造者と納入業者に対する力</li> <li>・ 発展能力を判断</li> </ul>

(出典) Fleig, J.: a.a.O., S. 104.

きる。また、コンセプトの持続的競争力とその拡大に必須である、さまざまな効果をあげることができる。図表4-4には、その課題や特別な問題をもう一度発展段階別に総括的に記している（注26）。

## おわりに

本稿では、完全閉鎖システムに近い「宇宙船地球号」の乗組員である人間が、持続的発展を維持するため、企業の循環経済下の戦略に関して J.Fleig の見解を中心に考察した。その企業戦略に関して種々の政策が考えられるが、ここでは製品の用途拡大と耐用年数延長に限定して論述した。これらのコンセプトは多くの企業において新規事業分野の戦略と解することができる。個々の関係者が新事業分野に参加する要因は何か、そのときどのような課題や挑戦があるか、設立や展開のプロセスはどのような等について明示しなければならないであろう。それには企業家、ベンチャー企業を考察することが必要である。

製品の用途拡大と耐用年数延長のコンセプトは新しい固有の製品・市場戦略として、企業家にとっては将来性のある挑戦になりうる。このコンセプトは、今まで多くの領域で比較できる製品あるいは機能が提供されたことがあまりなかったのでリスクが大きい、実践に移す価値はある。このコンセプトでは、新製品の開発よりも技術的側面は重視されず、競争相手、適正なパートナー、法規制に関して配慮しなければならない。また、既存の企業で用途拡大と耐用年数延長のためのコンセプトを実行するにはトップの強い推進がなければ困難である。

以上、用途拡大および耐用年数延長戦略には種々の制約があるが、循環経済下の環境問題緩和の最も有効な政策の1つとして実施する価値のあるものであると筆者も考える。

## 脚 注：

- (1) 我が国でも2000年147回通常国会で、循環型社会構築のための基本理念を定め、国・地方自治体、事業者および国民の責務を明らかにすると共に、政府の基本計画策定を定めた諸法律が成立した。それには「循環型社会型推進基本法」、「再生資源利用促進法の一部改正法」、「廃棄物処理法の一部改正法」、並びに食品および建材の個別リサイクル法がある。
- (2) Fleig, J.(Hrsg.): Zukunftsfaehige Kreislaufwirtschaft, Stuttgart 2000, S.81f.
- (3) Derselbe, S.84f.



- (4) Derselbe, S.85f.
- (5) Derselbe, S.88f.
- (6) Derselbe, S.89.
- (7) Ebenda.
- (8) Derselbe, S.90.
- (9) Rostadt, R.: Entrepreneurship: Text, Case and Notes, Dover 1984, p.9ff.
- (10) Stopford, J.M.; Baden-Fuller, C.W.F.: Creating Corporate Entrepreneurship. In: Strategic Management Journal 7/1994. P.522.
- (11) Stopford, J.M.: a.a.O., p.523.
- (12) Ronstadt, R.: a.a.O., p.114f.
- (13) Baier, W.; Pleschak, F.(Hrsg.): Marketing und Finanzierung junger Technologieunternehmen: Den Gründungserfolg sichern, Wiesbaden 1996. S.10.
- (14) Fleig, J.(Hrsg.): a.a.O.,91f.
- (15) Baier, W.; Pleschak, F.(Hrsg.): a.a.O., S.11.
- (16) Kieser, A.; Hegele,C.; Fleig,J.: Herrausforderungen annehmen-Unternehmen gestalten: Organisation und Management zwischen Beharrung und Umdruck, Eschborn 1997,S.95.
- (17) Kulicke, M. et al.: Chancen und Risiken junger Technologieunternehmen, Heiderberg 1988, p.72f.
- (18) Kieser, A.; Hegele, C.; Fleig, J.: a.a.O., S.95.
- (19) Fleig, J.: a.a.O., S.95f.
- (20) Baier, W.; Pleschak, F.(Hrsg.): a.a.O., S.12f.
- (21) Ebenda.
- (22) Fleig, J.: a.a.O., 96f.
- (23) Derselbe, S.99.
- (24) Derselbe, S.100.
- (25) Derselbe, S.101f.
- (26) Derselbe, S.102f.