

研究ノート

イノベーションと知識管理（第2報）

—PIF/PAの視点から—

高 垣 行 男

1. はじめに

本報告は、地域でベンチャー企業をおこし、地域の企業からグローバル企業になった、もしくは、なりつつある企業を例にとり、これらの企業のイノベーションと知識管理といった全社戦略の選択において、経営者の特性要因が影響を及ぼした状況を、Kase et al. [2005]をベースにして、企業原イメージ (PIF) 型と利益算術 (PA) 型の視点から分析するものである。

分析対象の企業と経営者は、和歌山市を本拠とするノーリツ鋼機の西本貫一氏、島精機製作所の島正博氏、そして、東洋精米機製作所の雑賀慶二氏の3名の経営者であり、イノベーションとローカル企業からグローバル企業への道程については、既に分析済であるため、3社の詳細については、既報告書(注1)を参照願いたい。

本報告は、一連の研究の中の一つであり、まず、「個々の企業における戦略が異なるのはなぜか？」という素朴な疑問に答えるものがあるはずであるというところからスタートしている。ビジネス環境は国や地域による差異があるのは致し方ないが、同じ産業内といえども、個々の企業の戦略には差異が有る。この差は、意思決定を行う経営者の外部環境に対する認識パターンによるものであるとの仮説に基づいている。

今までの一連の研究では、その第一段階として、事例分析によって詳細な検討を行うものとし、電子関連ビジネスとアパレル関連について、国際ビジネスで代表的な企業を選択し、とくにその経営者の全社戦略の取り方を日本企業と比較することにより、経営上の特徴を明らかにしようとしている。本報告は、さらに地域企業を対象にして、そのうち機器製造産業の企業を例にとり事例分析を行うものである。

分析手法の、PIF/PAの視点からの分析は、既に十数社を対象にして実施済である。本報告においては、次項に要点を示すにとどめるので、詳細の分析方法は、実施済の各報告（注2）を参照願いたい。

2. 分析方法

戦略の策定にあたって、環境分析を行うが、常に、十分な情報が得られるわけではない。経営者は限定的な情報の中で経営上の意思決定をしないとけない場合が考えられる。そのようなとき、経営者はどのようにして経営上の意思決定を行なうのかという課題が残る。経営者は、経営資源の配分の決定、戦略の最終的な意思決定を行なう。したがって、経営者の特徴が全社戦略に大きく影響していると考えられる。ここでは、リーダーシップ論ではなく、変動する事業環境の中で戦略の決定者としての経営者（変革型経営者）についての議論が重要となろう。外部環境の変化を的確に把握し経営に生かす、変革型経営者の存在が注目されている。

Kase et al. [2005] によると、日本企業の変革型経営者の分析から、企業原イメージ（PIF）型と利益算術（PA）型アプローチの2つがあることがわかっている。PIF型の経営者は、「自社に対するイメージ」を明確に持っており、これにピッタリ合致するかどうかを意思決定の判断とする。企業の創立者が持っていたイメージは、企業文化に大きく影響する。では、新任の経営者の場合はどうであろうか。新任の経営者の個性や過去の経歴が影響する。また、企業文化が新経営者の企業に対する認識（PIF）に影響する。PIF型の新入社員への影響は大きい。企業内外での社会化プロセスは、企業文化と相互効果があり、社内で似通った人が存在することが多々あるがこれが原因でもある。一方、PA型の経営者は、業界知識、企業が持つ経営資源や実行を可能とする能力、強み・弱み、そしてビジネスセンスを基にして、「利益を生み出す根源は何か」について熟知しており、分析的で合理的である。つまり、どこをどうやれば、利益が出るかを、経験を駆使して見出そうとする。

二つのアプローチの比較を、表1にまとめた。二つのアプローチを区別するために主要な相違点は、時間の枠、適用性などである。PIFの本質は企業のイメージであり、抽象的概念化の手段として経営者の意思決定を助けている。一方、PAアプローチは、より教義的で、行動はすべて利益思考である。表1の

表1 企業原イメージ（PIF）型と利益算術（PA）型の違い

	企業原イメージ（PIF）	利益算術（PA）
1. 基本要素	企業のイメージ	利益重視の行動
2. 構成要素	専門キャリア，外部環境，企業文化，制度化プロセス	専門キャリア，外部環境，企業と業界知識，制度化プロセス
3. 企業の熟知	必要条件	十分条件
4. 時間的枠組み	中，長期	短期
5. 事業領域	広域，新製品，新たな能力	狭域，既存のポートフォリオ
6. キャッシュフローへの姿勢	強く求められる	危機時には生き残りのための軸
7. 明確もしくは不明確なトップからの指示	不明確，または予想	明確
8. 企業を変わった場合の適応可能性	困難	可能
9. 後任者	信条を共有していれば比較的に見つけやすい	再製可能性は低い
10. 二つのアプローチの組み合わせ	企業原イメージの経営層に，利益算術型の管理層	もしPAが経営層の場合はPIFを下位のレベルにする事は不可能

出所：Kase et al. [2005]

10項目のどちらに該当するか否かで，PIFとPAの要素を分類する。

3. 分析対象

分析対象の企業と経営者は，和歌山市を本拠とするノーリツ鋼機の西本貫一氏，島精機製作所の島正博氏，そして，東洋精米機製作所の雑賀慶二氏の3名の経営者であり，企業概要と経営者の略歴を，表2にまとめた。

分析対象の3社における創業時当初と事業展開（躍進）時のヒット製品の開発を対象にしたときの特徴を，表3に示す。

4. 分析結果

ノーリツ鋼機の西本貫一氏，島精機製作所の島正博氏，そして，東洋精米機製作所の雑賀慶二氏の3名の経営者に対するPIF/PAについての分析は，以下の通りである。なお，表4に，分析の結果をまとめる。

総合評価として，ノーリツ鋼機の西本貫一氏はPA型，島精機製作所の島正博氏と東洋精米機製作所の雑賀慶二氏はともにPIF型であると考えられる。な

表2 分析対象3社(ノーリツ鋼機・島精機製作所・東洋精米機製作所)と経営者の概要

企業	ノーリツ鋼機	島精機製作所	東洋精米機製作所
経営者	西本貫一 氏	島 正博 氏	雑賀慶二 氏
企業概要	<p>ノーリツ鋼機株式会社 NORITSU KOKI Co., Ltd. 東証1部 7744, 大証1部 7744</p> <p>本社所在地：〒640-8550 和歌山県和歌山市梅原579-1 設立：1956年6月 業種：精密機器 事業内容： 写真処理クイックサービス システム機器、周辺機器の 製造及び販売</p> <p>代表者： 代表取締役社長 西本博嗣 資本金：70億2,530万2,000円 売上高： 単体277億円，連結454億円 (2009年3月期) 純資産： 単体756億円，連結846億円 (2009年3月) 総資産： 単体819億円，連結964億円 (2009年3月) 従業員数：904人 (2008年9月) 決算期：3月31日 主要株主： 西本興産42.17% 主要子会社 西本カメラ 創業者：西本貫一 http://www.noritsu.co.jp/</p> <p>グループ会社： (株)西本 (カメラの西本)</p> <p>沿革： 1951年6月 西本貫一によっ て創業</p>	<p>株式会社島精機製作所 SHIMA SEIKI MFG., LTD. 東証1部 6222, 大証1部 6222</p> <p>本社所在地：〒641-8511 和歌山県和歌山市坂田85 設立：1962年2月4日 業種：機械 事業内容： ニット機械製造販売など 無縫製ニット横編み機 「SWG」</p> <p>代表者： 代表取締役社長 島正博 資本金：148億5,980万円 売上高： 単独295億円，連結368億円 (2010年3月期) 純資産： 単独804億円，連結874億円 (2010年3月) 総資産： 単独980億円， 連結1,100億円 (2010年3月) 従業員数： 単独1,151名，連結1,794名 (2009年9月) 決算期：3月31日 創業者：島正博 www.shimaseiki.co.jp</p> <p>グループ会社： (株)シマファインプレス， ティーエスエム工業(株)， 海南精密，東洋紡糸工業(株)， (株)ツカダシマセイキ，(株)サ ウステラス</p> <p>沿革： 1962年2月4日 (株)島精機製 作所設立</p>	<p>株式会社東洋精米機製作所 TOYO SEIMAIKI MFG., LTD. 非上場</p> <p>本社所在地：〒640-8341 和歌山県和歌山市黒田12 設立：1961年 業種：機械 事業内容： 食品加工機器製造販売</p> <p>代表者： 代表取締役社長 雑賀慶二 資本金：1億円 http://www.toyoseimaiki.co.jp/</p> <p><u>トーヨーライス株式会社</u> Toyo Rice Co., Ltd. 非上場 本社所在地：〒104-0061 東京都中央区銀座5-10-13 設立：2004年12月 業種：食料品 事業内容：米穀販売 創業者： 代表取締役社長 雑賀慶二 資本金：1億円 http://www.toyo-rice.jp/</p> <p>沿革： 1961年 トーヨー撰穀機を開 発し、それを機に会社</p>

イノベーションと知識管理（第2報）

<p>企業概要</p>	<p>1956年6月 有限会社ノーリツ光機製作所設立 1961年11月24日 ノーリツ鋼機株式会社に組織・社名変更 1996年 大阪証券取引所2部上場 1997年 東京証券取引所1部、大阪証券取引所1部上場</p>	<p>1965年 全自動手袋編機を開発。 1975年 全自動ジャカード手袋編機で独ライプツイヒ展ゴールドメダル賞受賞 1978年 シマトロニック・ジャカード・コンピュータ制御横編機SNCを開発 1990年 大阪証券取引所第二部上場 1992年 大阪証券取引所第一部指定替 1995年 無縫製型コンピュータ横編機SWGを開発（ホールガーメント）第12回国際繊維機械見本市（ITMA95 ミラノ開催）に出展 1996年 東京証券取引所第一部上場</p>	<p>設立 1987年 真空整形包装が可能 な「全自動計量包装機（多機能パッカー）」 「袋資材自動保管取出機（オートラック）」 1990年 「味度メーター」開発。 1991年 米穀事業に進出。 「BG無洗米（ビー・ジー・むせんまい）」 を開発 2004年 トーヨーライス㈱で 金芽米を製造・販売</p>
<p>経営者の略歴と特徴</p>	<p>西本貫一（にしもと かんいち）氏 生年：1915年（2005年死去） 和歌山県和歌山市出身 1943年4月 報国写真館（和歌山市）開業 写真機器の販売及び写真撮影 1951年6月 写真印画自動水洗機を發明 1956年（有）ノーリツ光機製作所を設立 1961年11月24日 ノーリツ鋼機株式会社に組織・社名変更 1979年 高速自動写真処理システム（QSS）を開発 2005年8月27日 90歳で死去 社葬では島精機製作所：島正博が葬儀委員長を務めた 上場企業で90歳は最年長社長（社長歴49年は社長在任の最長）</p>	<p>島 正博（しま まさひろ）氏 1937年3月10日生まれ 和歌山県和歌山市出身 16歳の時に手袋編み機の特許を取得 県立和歌山工業高校卒業後 1962年 精機製作所を設立 手袋編機の自動化に取り組む 1965年 全自動手袋編機を開発。 1975年 全自動ジャカード手袋編機で独ライプツイヒ展ゴールドメダル賞を受賞 1978年 シマトロニック・ジャカード・コンピュータ制御横編機SNCを開発 1995年 無縫製型コンピュータ横編機SWGを開発（ホールガーメント）</p>	<p>雑賀慶二（さいか けいじ）氏 1934年生まれ 和歌山県和歌山市出身 1949年 城東中学校卒業、家業の食糧加工機販売業に従事。 1961年3月 東洋精米機製作所を立ち上げ、11月法人化 1985年 ㈱東洋精米機製作所代表取締役社長 2005年 トーヨーライス㈱代表取締役社長に就任 （勲）雑賀技術研究所会長、和歌山市発明館運営委員 座右の銘は「行雲流水」</p>

出所：高垣〔2012.3〕

表3 分析対象3社における製品開発の特徴

企業	ノーリツ鋼機 西本貫一 氏	島精機製作所 島 正博 氏	東洋精米機製作所 雑賀 慶二 氏
創業時当初の開発	<p><u>写真印画自動水洗機</u></p> <p>開発目的： 停電時にも印画紙の水洗ができる機器（コストダウンや差別化の意図は少ない）</p> <p>顧客側の利点： 水洗の品質を高める →生産性の向上→コストダウンが実現→信頼性の向上 →差別化も実現できる</p> <p>開発者の着想・知見： 写真愛好家としてのニーズと工夫</p>	<p><u>全自動手袋編機</u></p> <p>開発目的： 自動で手袋が編める機械（コストダウンや差別化の意図は少ない）</p> <p>顧客側の利点： 自動化による作業効率向上 →効率性の向上→コストダウンが実現</p> <p>開発者の着想・知見： 自動化することで便利になる繊維機械の構造に対する知見が豊富</p>	<p><u>撰穀機（石抜き機）</u></p> <p>開発目的： 米から小さな石を除去する機械（コストダウンや差別化の意図は少ない）</p> <p>顧客側の利点： 消費者のニーズ（石の混入防止）を解消 →品質→信頼性の向上→差別化が実現</p> <p>開発者の着想・知見： 石の除去で消費者が困らない精米機に対する深い知見</p>
事業展開時の開発	<p><u>高速自動写真処理システム（QSS）</u></p> <p>開発目的： 利用者の近く、短時間でDPEができる機器</p> <p>顧客側の利点： DPEが集中現像所でなく街の写真屋等で可 →作業待ち時間の短縮→差別化の実現</p> <p>開発者の着想・知見： 街の写真屋等でDPEができるように（開発者自身が街の写真屋を継続）</p> <p>競争優位の確保： 市場を概ね席卷（実現済） 追記：デジカメの普及でフィルムを使ったDPEが消滅するので現状では方向転換が要</p>	<p><u>無縫製型コンピュータ横編機</u></p> <p>開発目的： 自動で衣服が編める機械</p> <p>顧客側の利点： 自動化による作業効率向上 →効率性の向上→少品種少量生産も可</p> <p>開発者の着想・知見： 自動化することで便利になる繊維機械の構造に対する知見が豊富</p> <p>機械とコンピュータ技術を統合</p> <p>競争優位の確保： 技術開発の向上 アパレル業界に参入も検討</p>	<p><u>BG精米製法</u></p> <p>開発目的： 米を洗わずに炊けて、とぎ汁を無くす精米方法</p> <p>顧客側の利点： 利便性と環境意識の向上 →作業時間の短縮→顧客満足</p> <p>開発者の着想・知見： 水を使わず肌ヌカを取る米に対する深い知見</p> <p>競争優位の確保： 精米機メーカーにもかかわらず精米機械を販売せず、レンタル及び委託加工に参入</p>

出所：高垣〔2012.3〕

お個々の要因の中にはPA型もある。

表4 経営者のPIF/PA分析結果

企 業	ノーリツ銅機	島精機	東洋精米機
経 営 者	西 本 貫 一 (にしもと かんいち)氏	島 正 博 (しま まさひろ)氏	雑 賀 慶 二 (さいか けいじ)氏
1. 基本要素	PIF：写真機器を効率化する PA：写真屋の効率化	PIF：繊維機械改良で事業化 PA：顧客における効率化	PIF：精米機に精通 PA：戦後、資金繰りを痛感
2. 構成要素	PIF：家業の写真館の後継者として写真業の事業イメージを保持	PIF：繊維機械の分解組立を若年期から周知	PIF：家業の精米機販売店
3. 企業の熟知	PIF：写真館の2代目として写真業の事業を熟知	PA：起業直後の経営難を経験	PIF：精米機への創意工夫
4. 時間的枠組み	PIF：長期的なビジョン	PIF：長期的な開発 PA：短期的利益も重視	PA：短期的利益を実現
5. 事業領域	PIF：本業に特化して新製品	PIF：本業に特化して新製品	PIF：本業に特化して新製品
6. キャッシュフローへの姿勢	PIF：新開発機械で資金難を克服	PA：起業直後の資金難を経験	PIF：戦後の一時期を除き新開発機械で資金難を克服
7. 明確もしくは不明確なトップからの指示	PA：比較的に明確である	PA：比較的に明確である	PA：比較的に明確である
8. 企業を変った場合の適応可能性	PA：適応可能であろう	PA：適応可能であろう	PA：適応可能であろう
9. 後任者	PA：高齢まで在任（後継者難）	PIF：見つけやすい	PIF：見つけやすい
10. 二つのアプローチの組み合わせ	PA：PAでないと難	PIF：PIFでもPAでも可	PIF：PIFでもPAでも可
総合評価	PA（利益算術）型	PIF（企業原イメージ）型	PIF（企業原イメージ）型

(1) 基本要素

ノーリツ銅機の西本貫一氏は、写真館の2代目として、家業のイメージを保持し、写真機材の販売を手掛け、さらに、写真機機器そのものの改良に着手し

た。とくに、顧客である写真館や写真屋（DPE店）の効率化に資する写真機器のニーズに敏感であったことからPA型であると考えられるが、写真機器を効率化するというPIFを強く保持していたと考えられる。

鳥精機製作所の鳥正博氏は、繊維機械（織機）の顧客である織物加工業者における効率化に資する機械のニーズに敏感であったことからPA型であると考えられるが、織機を効率化するというPIFを強く保持していたと考えられる。

東洋精米機製作所の雑賀慶二氏は、家業の精米機販売店の経験から精米機に精通し、顧客である街の精米業者における機械のニーズに敏感であった。また、戦後、資金繰りを痛感していたことからPA型であると考えられるが、精米機を効率化するというPIFを強く保持していたと考えられる。

(2) 構成要素

ノーリツ鋼機の西本貫一氏は、写真館の2代目として、家業のイメージを保持していたことからPIF型であると考えられる。

鳥精機製作所の鳥正博氏は、繊維機械の分解組立を若年期から周知していたことから織機などの機械を熟知しているだけでなく、織物業そのものに精通しており、PIF型であると考えられる。

東洋精米機製作所の雑賀慶二氏は、家業の精米機販売店の経験から精米機そのものの知識を得ており、精米業者における機械のニーズに敏感であったことからPIF型であると考えられる。

(3) 企業の熟知

ノーリツ鋼機の西本貫一氏は、写真館の2代目として、写真業の事業イメージを保持していたことからPIF型であると考えられる。

鳥精機製作所の鳥正博氏は、起業直後の経営難を経験しており、PA型であると考えられる。

東洋精米機製作所の雑賀慶二氏は、精米機への創意工夫から製品開発を行っており、PIF型であると考えられる。

(4) 時間的枠組み

ノーリツ鋼機の西本貫一氏は、長期的なビジョンを持って機器開発を行って

おり、PIF型であると考えられる。

島精機製作所の島正博氏は、長期的なビジョンを持って機器の開発を行っており、PIF型であると考えられる。ただ、短期的利益を重視することからPAの要素を兼ね備えていると考えられる。

東洋精米機製作所の雑賀慶二氏は、短期的利益を実現していることから、PA型であると考えられる。

(5) 事業領域

ノーリツ銅機の西本貫一氏、島精機製作所の島正博氏、東洋精米機製作所の雑賀慶二氏はともに、本業に特化して、長期的に新製品を開発していることから、PIF型であると考えられる。

(6) キャッシュフロー

ノーリツ銅機の西本貫一氏は、新開発機械で資金難を克服しており、PIF型であると考えられる。

島精機製作所の島正博氏は、長期的なビジョンを持って機器の開発を行っているが、起業直後の資金難を経験しており、PA型であると考えられる。

東洋精米機製作所の雑賀慶二氏は、戦後の一時期を除き新開発機械で資金難を克服しており、PIF型であると考えられる。

(7) トップからの指示

ノーリツ銅機の西本貫一氏、島精機製作所の島正博氏、東洋精米機製作所の雑賀慶二氏はともに、比較的明確であり、PA型であると考えられる。

(8) 企業を変った場合の転職における企業への適応可能性

ノーリツ銅機の西本貫一氏、島精機製作所の島正博氏、東洋精米機製作所の雑賀慶二氏はともに、適応可能であるのでPA型であると考えられる。

(9) 後任者

ノーリツ銅機の西本貫一氏は、高齢まで在任し後継者難であったため、PA型であると考えられる。

島精機製作所の島正博氏，東洋精米機製作所の雑賀慶二氏は，後継者を見つけやすいPIF的な要素が強い。

(10) 二つのアプローチの組み合わせ：経営者層と管理者層

ノーリツ鋼機の西本貫一氏は，PA型でありPA型の管理者でないと難しい。

島精機製作所の島正博氏，東洋精米機製作所の雑賀慶二氏は，PIF型であり，PIFでもPA型でもいずれの管理者層ともうまくいくと考えられる。

5. 今までの研究を含めた考察と結果

5.1 今までの研究

今までの一連の研究では，地域企業として，埼玉県内の中小企業を対象に，同様に，PIF/PA型による分析枠組みを用いて行っている。これらの結果を，表5に示す。

グローバル企業の中では，製品主導型の産業の代表としてパソコンなど電子関連ビジネス，そして，市場主導型の産業の代表としてテキスタイルにおける代表的な企業の経営者を対象に，同様に，PIF/PA型による分析枠組みを用いて行っている。電子関連ビジネスでは，レノボ（中国：聯想集团有限公司）とソニー（日本）の比較，そして，キヤノンとリコーの比較を行い，サムスン（中国：三星），エイサー（台湾），そして東芝を加えている。テキスタイルにおいては，ヤンガー（中国），ユニクロ（日本），ザラ（スペイン）の比較を行っている。これらの結果を，表6に示す。

5.2 考察と結論（現時点）

日本企業経営者は，PIF型が多い傾向がある。しかし，海外経験の長い経営者で，PA型もいる。中国（&台湾）の企業経営者は，PA型が多い。韓国は，米国的な経営を目指すところがあり，PA型の要素を含むが，PIF的な要素を残していると考えられる。

しかしながら，日本の中小企業の経営者には，PIF型とPA型の双方があり，上記のような結論は拙速であると考えられる。ただ，Kase et al. [2011] で議論されているように，欧州とアジアでは，認識論の観点からみると差異が存在するので，さらに考察を加えたい。

表5 埼玉県内の地域中小企業におけるPIF/PA分析結果

企業名	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社
事業分野	部品加工	製茶販売	配管部品	木工製品	生産設備	部品加工	青果物流通
1. 基本要素	PA	PIF	PIF	PA	PIF	PA	PIF
2. 構成要素	PIF	PA	PIF	PA	PA	PA	PA
3. 企業の熟知	PIF	PIF	PIF	PA	PA	PA	PA
4. 時間的枠組み	PIF	PIF	PA	PA	PA	PA	PIF
5. 事業領域	PA	PIF	PA	PA	PIF	PA	PIF
6. キャッシュフローへの姿勢	PA	PIF	PA	PIF	PA	PA	PIF
7. 明確もしくは不明確なトップからの指示	PIF	PA	PA	PA	PA	PIF	PA
8. 企業を変えた場合の適応可能性	PA	PIF	PIF	PA	PA	PIF	PIF
9. 後任者	PIF/PA	PIF/PA	PA/PA	PA/PA	PIF/PA	PA/PA	PIF/PIF
10. 二つのアプローチの組み合わせ	PIF	PIF	PA	PA	PA	PA	PIF
総合評価： PIF or PA	PIF	PIF	PA	PA	PIF	PA	PIF

6. おわりに

一連の研究の今後であるが、代表的な経営トップについての事例研究を継続することを予定している。経営史的な視点からも、考慮したい。

さらに、経営者の意思決定に大きな影響を及ぼすと考えられる内部資源に注目していく予定である。とくに、知識管理とイノベーションの形成過程における経営者の役割について、研究を深めていくことを予定している。

表6 グローバル企業におけるPIF/PA分析結果

企業	経営者	キヤノン	リコー	ソニー	レノボ	ユニクロ	ザラ	ヤンガー	サムスン	エイサー	東芝
		御手洗富士夫	桜井正光	大賀典雄	柳 傳志	柳井 正	オルテガ	李	李 健熙	スタンシー	西田厚聰
1. 基本要素	PA	PA大	PIF	PIF++++	PA++	PIF	PA++	PA++	PIF, PA	PA	PA
2. 構成要素	PA大	PA大	PIF大	PIF++++	PA++	PIF	PA++	PA++	PIF	PA	PA
3. 企業の熟知	PA大	PA大	PIF大	PIF++++	PA+++	PIF+++	PA+++	PA+++	PIF	PA	PA
4. 時間的枠組み	PA	PA	PIF	PIF++	PA++	PIF++	PA++	PA++	PIF	PA	PA
5. 事業領域	PA	PA	PIF	PIF++++	PA++	PIF+++	PA++	PA++	PIF	PA	PA
6. キャッシュフローへの姿勢	PA大	PA大	PA	PIF++++	PA++	PIF+++	PA++	PA++	PIF	PA	PA
7. 明確もしくは不明確なトップからの指示	PA	PA	PA	PIF++++	PA++	PIF+++	PA++	PA++	PA	PA	PA
8. 企業を変わった場合の適応可能性	PA	PA	PA	PIF++++	PA++	PIF+++	PA++	PA++	PA	PA	PA
9. 後任者	PA	PA	PA	PIF	不明	PIF	不明	不明	PIF	PAなら可	PAなら可
10. 二つのアプローチの組み合わせ	PA	PA	PIF	PIF/PA	不明	PIF/PA	不明	不明	PIF/PA なら可	PA : PA & PA	PA : PA & PA
総合評価	PA	PA	PIF	PIF	PA	PIF	PA	PA	PIF	PA	PA

注記

注1：高垣〔2012〕を参照されたい。

注2：高垣〔2007. 3〕，高垣〔2007. 9〕，高垣・城間〔2008. 3〕，高垣〔2010. 3〕を参照されたい。

参考文献

- Grant, R.M., “The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategic Formation,” *California Management Review*, Spring 1991. pp. 145-164
- ロバート・M・グラント『グラント現代戦略分析』中央経済社 2008
- Kimio Kase, Francisco J. Saez-Martinez, Hernan Riquelme, *Transformational CEOs: Leadership and Management Success in Japan*, Edward Elgar 2005 (高垣行男監訳『高業績企業のCEO』中央経済社 2006)
- Kimio Kase, Alesia Slocum, Ying Ying Zhang, *Asian versus Western Management Thinking: Its Cultural-Bound Nature*, Palgrave MacMillan 2011
- Kase, Xu and Takagaki, “Cognitive-process based research on Chinese and Japanese approaches to strategy”, The 7th IEF Conference, 2007
- 高垣行男「産業クラスターにおける企業組織の知識共有」『駿河台経済論集』第16巻（第1号）33-53頁（2006. 9）
- 高垣行男「地域の中小企業における経営者の意思決定：PIF/PAアプローチによる分析」『駿河台経済論集』第16巻（第2号），49-76頁（2007. 3）
- 高垣行男「テキスタイル企業の経営比較：ユニクロとヤンガーについて」『駿河台経済論集』第17巻（第1号）129-148頁（2007. 9）
- 高垣行男・城間康文「日中企業の経営比較：ソニーとヤンガーの比較を中心にして」『駿河台経済論集』第17巻（第2号）1-15頁（2008. 3）
- 高垣行男『経営戦略の理論と実践』創成社 2008
- 高垣行男「環境経営戦略における変革型経営者」『駿河台経済論集』第19巻（第2号）175-189頁（2010. 3）
- 高垣行男「イノベーションと知識管理：ローカル企業からグローバル企業への道程の視点から」『駿河台経済論集』第21巻（第2号）173-206頁（2012. 3）