

研究ノート

発展する企業の力強い文化*

——戦略と組織の視点から——

岡 本 康 昭**

1. はじめに

日本企業は、1970年代頃から米国市場に本格的な進出を開始し¹⁾、半導体、自動車、家電製品等多くの分野でその存在感を強めた。その時代の日本企業から見た日米の企業間競争を柳田邦夫が『日本の逆転した日』²⁾にまとめている。追いつけ追い越せといった、明治時代以来の日本の意識から、日米の経済関係が変化し、集中豪雨的とも例えられた米国との間の貿易摩擦の対応に追われることになる。それまで、メイドインジャパンは、安かろう悪かろうの代名詞であったが、日本製品の技術的な水準が、米国との競争において多くの分野で逆転した時代が1970年代であった。この状況が、戦略マネジメントの分野において「カルチャー」が議論されるきっかけになるのである³⁾。

当時の日本企業は、欧米の技術を模倣、盗用し無謀な安値競争をしているという評価⁴⁾の一方で、安く高品質なメイドインジャパンを可能にした生産性と品質管理は、米国の企業や研究者の目からは、その意思決定の方法やプロセスが全く異質なものに見えていたのである⁵⁾。それらは日本のカルチャーに理由があるとみなされ、特にカルチャーが日本の大企業の中でどのように作用しているのかに多くの関心が寄せら

れた。

産業構造が安定的で、マイケル・ポーターの示す経営戦略のもと、持続的な競争優位が確保されていたならば、1970年代のような日本企業の台頭は考えられなかったかもしれない。言い換えれば、ダイナミックに変化する外部環境の中にあっては、ポーターの考え方だけでは説明が付きにくい状況があったということである⁶⁾。

そもそも企業とは有形の資源と無形の資源の塊と考えることができる⁷⁾。この塊を一つにまとめ上げているのは、企業で共有化された、事業への取り組みの姿勢であり体制である。この共有化された認識が、経営資源を維持し、新たな価値を創出するのである。

こうした経営資源について、「困難な状況の中で蓄積された資産は、強い北風に耐えた植物のように丈夫である。企業の人材という見えない資産は、根っこをしっかり下ろし、競争という厳しい風にも生き残るほどたくましくなければならぬ。そのような頑丈な植物は温室にはない⁸⁾と人材の重要性を例えたり、また、「経営資源には乏しいが非常に高い野心に駆り立てられる企業もある。それは、夢に対するストレッチを相当に行っているということだ⁹⁾とチャレンジングな姿勢に言及する考えもある。

広島県に目を向けてみると、県内には機械工業の盛んな広島市を中心に、繊維産業の伝統を受け継ぎながらも、鉄鋼業や造船業などの工業都市として発展した福山市、大規模な軍需工場の進出をきっかけに発展した呉市がある。北部

* 本稿は2023年度広島経済大学地域特別講義「広島地域ものづくり事情」にご登壇頂いた企業の原稿を編纂する企画の一部として取りまとめたものである。

** 広島経済大学経営学部経営学科教授

には自然豊かな観光資源のある三次市もある。多様な産業を有する広島県は、古くは、中国山地から産出する鉱産物に恵まれ、たたら製鉄を源流として、「安芸十り」¹⁰⁾といわれる鉄製品が県内の地場産業として発達した。そのものづくりが、広島県の産業の中核を支えてきたといわれている¹¹⁾。また、県内には、伝統産業や地場産業、さらに、優れた技術を有し、オンリーワン・ナンバーワンの製品を製造する企業も多くある。

広島県人の性格は、根っから明るく、強く、たくましいとの評価である。また、『人国記』には、安芸の人は他人を押しつけてまで身を立てようとはせず、自らのエリアを守ることに専念するマイペース型が多く、備後の人は、自分の評価を犠牲にしても約束を守る律儀な人たち、とある。また、新しい環境へのチャレンジ精神やフロンティア精神も旺盛であると言われ、陽気で楽天的な性格が「官約移民」の多さにも表れていると考えられている¹²⁾。

このような地理的、気質的な背景に支えられている企業に息づく文化、生産性、技術力などを当事者がどのように考えているのかを読み解くために、企業文化にかかる戦略と組織の基本的な考え方を整理することが本稿の目的である。

2. 経営戦略から見た企業文化

経営戦略を考えたときに、企業文化は、競合他社に対する競争優位性としての差別化の源泉となりうる。

企業文化は、「組織メンバーの間で共有された一連の価値体系であり、また、それに関連した組織メンバーの間で見られる共通の行動パターン」¹³⁾と定義される。組織及びそれを構成するメンバーの過去の体験が共有され、そのうち有効と認識される価値や行動が反復し再現されることが企業の成果につながることになる。すなわち、企業文化とは、これまでの企業に蓄

積された成功や失敗を含めた様々な体験の集積と捉えることができるのである。

2.1 資源ベース戦略

企業の競争優位を確立する戦略として、産業構造下における最適なポジショニングを選択することで競合他社に対する競争優位を確立できるという議論を展開したのが、マイケル・ポーターである¹⁴⁾。その基本的な戦略は3つある。一つ目は、他社に対してデザインや性能などのユニークな商品特性でブランドや顧客ロイヤリティを獲得しようとする「差別化戦略」、二つ目は、コスト面で競合他社に比べ優位な地位を確保しようとする「コストリーダーシップ戦略」、三つ目が、それらの戦略の対象とするターゲットを狭く絞ってマーケットに集中する「集中戦略」である。

しかし、ポーターによるこれらの包括的戦略の切り口は、明解すぎて万人向きである。それゆえに、どの企業も自社が属する産業の構造分析を行い、ポーターの示した3つの包括的戦略に基づいて定型の戦略を立てるようになると、結果としてどれも似たような戦略に辿り着く。平均以下の業績しかもたらさないとジレンマに陥ることになる。この状態が戦略のコモディティ化であり、戦略の黄昏と言われる所以である¹⁵⁾。

そこで、個別企業の経営資源の視点から優位性を分析したのがジェイ・バーニーである。自社の立ち位置（ポジショニング）が良ければ競争は有利な展開が可能になるとしても、その有利な立ち位置を得るためには企業間の競争が存在するのである。したがって、必ずしもすべての企業がそのポジションを得られるわけではなく、そこには、個別の企業が保有する経営資源の優劣が作用するという考え方である。

ポーターが外部環境との関係の中で、どのような立ち位置で戦略をとるべきかを考えたのに

対して、バーニーは、内部資源に着目して、独自の強みにつながる経営資源にはどのような要素があるか、ということに着目したのである¹⁶⁾。

これが「VRIO フレームワーク」と呼ばれるもので、このフレームワークが、企業の経営資源のうち、どのような要素が競争優位の源泉になりうるのかを考える一つの切り口となる。

VRIO の V (valuable) は、戦略的であるためには、資源は経済的に価値の高いものであることが必要ということである。すなわち、その経営資源によって、企業は外部環境としての機会を活用し脅威を極小化できるかどうか、という問いである。R (rare) は、すぐに調達可能な、どこにでもあるものでは優位には働かないということである。I (inimitable) は競合他社から模倣されにくいものであることが必要だということ、最も重要な要素である。他の企業には真似できないような戦略を構築し実行することは、戦略上の差別化を顕在化することを意味するからである。O (organize) は、いろいろな要素が有機的に結合されたものとして構築されていることが必要であるということである。自己の経営資源のポテンシャルを十分に活かす組織体制を築いていなければならない。

こうした特質を備えた資源をもつことによって、企業は他社より優位な競争的地位を築くことができるのである。

2.2 企業文化の複雑性

このうち特に、模倣困難性 (I: inimitable) の要素として挙げられるのが、独自の歴史的的条件、因果関係不明性、社会的複雑性である¹⁷⁾。

因果関係不明性の代表的なものとして、企業文化が挙げられる。組織のなかの文化は、従業員にとって共通のパターンであることから、日常業務を遂行する上では、半ば当然のこととして受け止められ、特別なものとしての理解はない。また、業務で使用されるテクニカルターム、

ミーティングの開催形式、決済プロセスなどの形式的なところから、そうではないインフォーマルなところまで、企業文化は様々な要素の組み合わせで成立している。加えて、企業や部署によりその組み合わせの要素は多様であり、個別にその仕組みを解きほぐすには複雑すぎるのである。これらの要素の多くが、従業員ごと、部署ごとの多岐にわたる業務に広く定着しており、それゆえに、企業文化は一朝一夕に移転することがほぼ不可能である。企業合併の際の経営統合プロセス (Post Merger Integration) の難しさなどは、実際の経営現場では多くの人が肌感覚として理解している企業文化の複雑性の事例である。

こうした、経営資源に基づく企業観の基本的な前提として、バーニーは経営資源の異質性と固着性という二つ性質を指摘している¹⁸⁾。

異質性とは、個々の企業それぞれが保有している経営資源はみな異なるものである、という当然のことである。だからこそ、同じ業界で同じ活動をして、業績に違いが出るのである。二つ目の固着性とは、企業ごとに経営資源の違いが分かってはいても、それを容易に他社から自社に移転することが出来ないということである。企業ごとに違いがあり、また、それらを簡単には移転することが出来ないという特性があるがゆえに、個別企業の経営資源に着目する意義がある。ある企業が競合他社には真似できない独自の経営資源を持っているならば、その企業は、持続的な競争優位を維持することができる可能性が高まるということである。

他社に対する優位性を担保する手立てとして、特許や商標があるが、それに関してもバーニーは、「長期的に見ればおそらく最善の模倣防止策は、無形の関係、システム、スキル、そして知識によってもたらされるであろう¹⁹⁾」と述べている。企業文化には、本質的な曖昧さが溢れており、それゆえに文書としてまとめることも

難しく分析を困難にする。従って、それを別の企業が導入しようと試みるのは不可能に近いのである。

もっとも、どの企業も自社の文化、慣習には自信と矜持を持っているのであり、単純に他社の模倣を試みる企業などないのではないだろうか。

ヘンリー・ミンツバーグは、「われわれの周りにあるすべてがカルチャーということになる。我々が吸収する食べ物にも、耳にする音楽にも、そしてコミュニケーションの手段にまでカルチャーは存在するということだ。同時にカルチャーは、これらのことを我々が行うやり方に関して、独自性を与えるものといえる。要するに、ある組織を他の組織と、ある産業を他の産業と、ある国家を他の国家と区別するものがカルチャーなのだ。そしてカルチャーの持つ二元性、つまり広く普及するものでありながら、一方で独自性を持つことが、戦略マネジメントに応用する際に反映されてきたのである」²⁰⁾と述べている。更に「ポジショニング戦略がいうなれば服を着替えるように戦略を変えるのとは対照的に、企業文化は組織がこれまで歩んできた豊かな歴史というタペストリーの中に戦略を根付かせる」²¹⁾とも指摘し、企業文化の複雑性を歴史的条件と併せて説明している。

戦略と企業文化を考えたとき、外部環境分析としての産業構造から導かれるポジショニング戦略は、先にポーターが述べている通り²²⁾比較的容易に導入することが可能である。これに対して、内部の経営資源の中で、最も競合他社との差別化が効いてくる競争優位の源泉が、人の集合体としての企業であり、その文化である。

2.3 戦略としてのビジネスモデル

競争優位の源泉である模倣困難性をもとにして、事業を構造化したものがビジネスモデルである。ビジネスモデルとは、戦略と組織が融合

した考え方であり、「企業の戦略的な狙いを実現するための、その実行の仕組み自体が差別化されたビジネスシステムを持つ、戦略的事業運営の形態」²³⁾と定義することができる。

新たなビジネスモデルを創出することにより、新たな価値を生み出すスキームを提示し、それによって新しい市場を形成することが出来る。これが、ブルーオーシャン戦略と呼ばれるものであり、他社に先んじて有利な事業展開を可能にするのである。

3. 経営組織から見た企業文化

いうまでもなく、企業とは、利潤極大化を達成しようとする組織である。そのために、消費者にとって有効な財やサービスを効率的に生産することが求められるのであり、その組織は、一人ひとりの従業員によって構成されている。企業内で共有されている価値観によって、この一人ひとりの行動が結び付けられ、企業組織としての機能を果たしているのである。組織のそもそもの機能とは、個人では出来ないことを分業と調整により可能にすることである。すなわち、分業と調整による効率化を達成することにより、個人の限界を超えることにある²⁴⁾。

産業構造をどれだけ分析し、自社に最適と考えられるポジショニングを確保したとしても、その結果が必ずしも持続的な競争優位に結びつくわけではなく、むしろ、企業の内部資源に関する特質こそが競争優位につながるという主張は、前述の VRIO 分析でなされたことである。また、1982年に出版された『In Search of Excellence』（邦訳『エクセレント・カンパニー』）が世界的な脚光を浴びることと相まって、組織には、管理システムや組織構造より、もっと影響を与えるものがあるのではないかとの問題意識からも企業文化が注目されるのである。

企業文化そのものは、数値的な分析にはなじみにくい。企業文化による競争優位の実現とは

どういう状態なのかについて、『エクセレント・カンパニー』では、「普通の従業員が、他では見られないようなひたむきな努力をしている姿の中に、私たちは超優良企業の謎を解く一つの大きなカギを見出すようになっていた」²⁵⁾と指摘している。また、日本企業の社訓や社歌の斉唱を日米の文化の違い、あるいは部族的な集団行動としつつも、アメリカにおいても、IBMでは日本企業のように社歌を歌い、ヒューレット・パッカードでは部門全員参加のビアパーティーがコミュニケーションを強める手段として恒常化していることに触れ、それらには昂揚を感じたものだと指摘している²⁶⁾。1980年代の日本企業においては、合宿研修などで、朝の目覚まし時計代わりに社歌が流れ、朝礼で全員が社訓を唱和するなど、いくつかの企業では実際に行われていた。

「優良企業は、ほぼ一様に、やほくさく見えることもあるにせよ、何か並外れたことを徹底して繰り返すことによって、全従業員が自社の企業文化に同化する。トップ200人が猛然たる働きをするばかりではダメである。社員全体の協力が必要になることは言うまでもない。超優良企業と呼ばれる会社は、並の人間に並外れた仕事ぶりを要求し、またそれを大前提としているのである」²⁷⁾。これは、組織が戦略を実行するに際しての、組織の勢いと考えることができる。戦略と組織が適合するためには、組織としての勢いを作り出すのに成功するかどうかということである。卓抜したリーダーたちの多くが、お祭り好きであったのは故無しとしない²⁸⁾、といった分析もある。トップがあるべき姿を提示したときに、社員がそれに乗って行動をとることが出来るかどうかも重要な要素である。一人ひとりの社員が、所属する企業や部署の文化に馴染むことが出来ないと組織と戦略との適合は難しくなる。

人を通じた企業の生産性向上を考えたときに、

企業文化の果たす役は極めて大きいのである。

3.1 特性からみた企業文化の定義

組織文化は従業員が共有する価値であり、それが他社との差別化になることは述べた通りである。その特性にどのような項目があるのかを理解することで、組織内のあるべき行動を認識することができる。

組織には、組織特有のあるべき判断基準があり、その基準により取るべき行動が形成されてくる。それらは7つの主要特性として分類することができる²⁹⁾。

①革新及びリスク性向

：従業員が革新的でリスクを許容することが、組織内でどの程度認められているか。

②細部に対する注意

：業務の細部に対してどの程度の精緻さ、注意深さを示すことが期待されているか。

③結果志向

：結果に到達する方法やプロセスよりも、成果そのものをどの程度重視しているか。

④従業員重視

：組織内の従業員への影響が、意思決定においてどの程度重視されているか。

⑤チーム重視

：個人ではなくチームを中心とした職務の活動が、どの程度体系化されているか。

⑥積極的な態度

：業務に対して、積極的で競争的な態度がどの程度期待されているか。

⑦安定性

：改革よりは現状維持を重視する活動が、組織の中でどの程度強調されているか。

ここに挙げている7項目は、それぞれ、どの方向性が正しいということではなく、企業の属する業種の違い、あるいは所属する部署の違いなどによってその評価が異なる。7つの項目によって、その企業文化の大まかな姿はイメージ

することが可能である。組織の意思決定がどのようなプロセスを経て進められるか、組織の人々がどう行動すべきかに関する意識の共通の基盤が、この全体像から示されることになる。

企業の従業員にとって、企業文化は好きか嫌いではなく、自分にとって馴染むか馴染まないかと考えた方が理解しやすいであろう。組織の機能としては、従業員が文化に馴染むように、社会化³⁰⁾できるかどうかということである。

3.2 企業文化の特徴と機能

企業文化の機能としては、次の3つを挙げることができる³¹⁾。

①境界の設定

：企業間の違いを明確化し境界を設定する。

②企業内の結束力の強化

：企業の安定的な維持・発展を図るよりどころとなりうる。

③従業員の行動の形成・管理

：企業文化の基でのルールの順守が評価につながり、逸脱は許容されにくい。

これらの項目は、集団が見せる特性としての凝集性³²⁾に類似しており、多くの場合、企業文化のもとでの規範の順守は、従業員の報酬と評価の主要な部分になる。これにより、組織は従業員の最大の可能性を引き出すことが可能になり、生産性向上の源泉となり得るのである。

しかしここで、これらの機能が従業員に与える影響力の逆機能についても考えなければならない。企業の価値観を従業員個人に求めることが、どこまで許容されるのかという問題である。

企業文化の逆機能の問題は、企業組織が発展する中で、多様な人間を画一化してしまうことになるのではないかと懸念につながる。それは、組織の共通目的の達成だけでは、企業の長期的存続は保証されないという指摘である³³⁾。

企業は、「社会から負託された目的を達成する責任をもつ」³⁴⁾のであり、組織の維持だけが

目的であってはならない。ここに、チェスター・バーナードは企業の道徳性を指摘するのである。社会性とも言い換えることができる道徳性は、企業の未来に関わることであり、企業文化の概念を、道徳性の創造にまで広げていくことの重要性が指摘されているのである³⁵⁾。

4. おわりに

「相手との間の差別化が意図通り生まれているかどうかを評価するのは、最終的には顧客である。そして顧客の評価する差別化を作り出す源は、本質的には見えざる資産の蓄積の差であり、より直接的には蓄積された資源の配分のパターンの差」³⁶⁾であろう。これは、伊丹敬之が1984年にまとめた『新・経営戦略の論理』からの引用である。約40年前の文献ではあるが、企業の発展を考えたときに、顧客、言い換えれば、社会の評価が基本となることは時代を経ても変わらない。

注

- 1) 1980年年次経済報告(経済企画庁)第Ⅱ部第3章には、1968年の日米繊維交渉以来断続的に発生してきた経済摩擦が、カラーテレビの対米輸出が1976年に前年比2.4倍になるなど米国の対日貿易収支の赤字拡大に伴い政治問題化した経緯などの記載がある。
- 2) 柳田(1981), 466頁
- 3) Mintzberg(1998, 2009)邦訳書, 312~313頁
- 4) 岩田ほか(2009)
- 5) Porter(1985)邦訳書, 136~137頁
「日本企業には戦略がない」と題したコラムにおいて、日本企業が低コストと高品質を武器に欧米のライバル企業を打ち負かしたというが、コストと品質は業務改善の賜物であり、戦略は業務改善ではないと述べている。
- 6) 入山(2012), 60~82頁を参照
- 7) 注2, 333頁
- 8) 注2, 246頁
- 9) 注2, 249頁
- 10) ①鑿(ヤスリ) ②錨(イカリ) ③針(ハリ) ④鎖(クサリ) ⑤錐(キリ) ⑥鋸(モリ) ⑦釣針(ツリバリ) ⑧剃刀(カミソリ) ⑨鋸(ノコギリ) ⑩鑿(ヤリ)
- 11) たたら鉄製品が1883年(明治16年)に呉鎮守府で採用されることが決まり、後、1922年(対象11

- 年) ワシントン軍縮条約による打撃を受け廃業に至るまでの経緯は、渡辺ともみ (2006) に詳しい。1883年の時点では国内の総製鉄量14,835トンの実に97%に相当する14,366トンを中国4県 (広島、鳥根、鳥取、岡山) で生産していた。
- 12) 安西 (2016), 101~102頁
「官約移民」とは、1885年から1894年にかけて日本政府とハワイ王国との協定でサトウキビなどの生産に従事する労働者を3年契約で送り込んだ移住労働者のことで、広島県出身者は国内で一番多かった。
- 13) 十川 (2013), 104頁
- 14) このポーターの理論展開の基になっているのが「SCPモデル」といわれる考もので、産業構造 (structure)、企業行動 (conduct)、業績・利潤 (performance) の3つがどのように結びついているかを検討する考え方である。
- 15) Porter (1985) 邦訳書, 97頁で、「競合同士が互いに模倣しあえば、戦略が取れんし、競争は勝者なきレースとなり、どこの企業も同じ道をたどることになる」と分析している。
- 16) Barney (2020) 邦訳書
- 17) 注15邦訳書, 137~145頁
- 18) 注15邦訳書, 124頁
- 19) 注2邦訳書, 335頁
- 20) 注2邦訳書, 312頁
- 21) 注2邦訳書, 341頁
- 22) 注14
- 23) 波頭 (2016), 118頁
- 24) 伊丹・加護野 (1989), 189頁
- 25) Peters (1982) 邦訳書, 12頁
- 26) 注24邦訳書, 16頁
- 27) 注24邦訳書, 18頁
- 28) 伊丹 (1984), 283頁
- 29) Robbins (2005) 邦訳書373頁
- 30) 注28邦訳書, 381頁
ここで示す社会化とは、組織が、従業員に対して組織文化に適用するように援助したいと考える、適応プロセスを指している。
- 31) 金井 (1999) などでは、組織成員に取っての意味生成として、7つの特徴を指摘している。それらを含めて、筆者が3つまとめた。
- 32) 北居・大内 (2022), 82頁
凝集性とは、メンバーが互いに引き付けられ、その集団に留まるように動機付けられる程度のこと。以下の場合に高まる。
・メンバーの共有時間が長い
・外的脅威の存在 (集団の外に仮想敵・ライバル集団がいる)
・その集団での成功体験がある
「凝集性の高い集団は低い集団より生産的である」
- 33) 飯野 (1992), 96頁
- 34) 飯野 (1992), 97頁
- 35) 飯野 (1992), 85頁から99頁
- 36) 伊丹 (1984), 319頁

参 考 文 献

- Barney, Jay B. and Hesterly, William (2020) *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts [Global Edition], 6th Edition*, Pearson Education. (岡田正大訳『[新版] 企業戦略論【上】基本編』ダイヤモンド社, 2021年)
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel (1998, 2009), *Strategy Safari: The Complete Guided through the Wilds of Strategic Management, 02 Edition*, Pearson Education. (齋藤嘉則監訳『戦略サファリー—戦略マネジメント・コンプリートガイドブック (第2版)』東洋経済新報社, 2013年)
- Peters, T. J. and R. H. Waterman Jr. (1982) *In Search of Excellence*, Harper & Row. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983年)
- Porter, Michael E. (2008) *On Competition Updated and Expanded Edition*, Harvard Business Review Press. (竹内弘高監訳『[新版] 競争戦略論 I』ダイヤモンド社, 2018年)
- Robbins, Stephen P. (2005) *Essentials of Organizational Behavior, 8th Edition*, Pearson Education. (高木晴夫訳『[新版] 組織行動のマネジメント—入門から実践へ』ダイヤモンド社, 2009年)
- 青島矢一・加藤俊彦 (2003) 『競争戦略論』東洋経済新報社
- 安西 功 (2016) 『広島はすごい』新潮社
- 飯野春樹 (1992) 『バーナード組織論研究』文真堂
- 伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社
- 伊丹敬之・加護野忠男 (1989) 『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社
- 入山章栄 (2012) 『世界の経営学者はいま何を考えているのか—知られざるビジネスの知のフロンティア』英治出版
- 岩田彩子・宮崎 清・鈴木直人・上田 憲 (2009) 『JIDA 機関紙に見る1950年代日本のインダストリアルデザインの課題と展開 (1)』『デザイン学研究, 研究発表大会概要集 (56)』218~219頁, 日本デザイン学会
- 金井壽宏 (1999) 『日経文庫537経営組織』日本経済新聞社
- 北居 明・大内章子 (2022) 『職場の経営学—ミドル・マネジメントのための実践的ヒント』中央経済社
- 経済企画庁 (1980) 『年次経済報告』
- 琴坂将広 (2018) 『経営戦略原論』東洋経済新報社
- 十川廣國 (2013) 『経営組織論 (第2版)』中央経済社
- 波頭 亮 (2016) 『経営戦略概論—戦略理論の潮流と体系』産業能率大学出版部
- 柳田邦夫 (1981) 『日本の逆転した日』講談社
- 渡辺ともみ (2006) 『たたら製鉄の近代史』吉川弘文館