



塚田修 編

『トヨタ生産方式の海外移転手法の解析—ケーススタディ：ブラジル自動車産業』

白桃書房 2019年 188+xiii ページ

ISBN 978-4-5612-2730-4

本書は自動車産業をめぐるブラジルの固有環境について、特にトヨタ方式（本文ではリーン生産方式と呼んでいる）のブラジルへの移転に伴う論点を経営学的視点から整理した文献。経営学を専門とする筆者は、1970年代にブラジルに駐在していた経験ももつ。

本書は2部構成になっており、第Ⅰ部「ブラジル自動車産業の概観」では、ブラジルにおける自動車産業の現状を紹介し、近年、先行欧米系メーカーのシェアが低下する一方で新興の日系メーカーがシェアを拡大していることを示す（第1章）。続く第2章では、複数のブラジル人研究者の寄稿により、ブラジルの自動車産業政策、「ブラジルコスト」や「フレックス車」、労働組合、教育や生産性向上活動といった多様な視点からブラジル自動車産業の固有環境について説明されており、大変興味深い。ただ、翻訳部分について多くの略語が十分な説明がないまま使われているなど、ブラジル関係者以外の読者にとって読みにくい部分が散見されたのは残念であった。

第Ⅱ部は第3章～第8章からなる。まず、第3章および第4章で先行研究に基づき、リーン生産方式移転に関する背景と理論をまとめている。続く第5章では筆者の現地調査の理論的ベースとなる「コミュニケーション理論に基づく移転メカニズム」について議論し、第6章および第7章で現地調査の詳細とその結果を報告し、第8章で考察と提言を行なっている。

本書後半部分の分析の核となっているのは、筆者が日系および欧米系ティア1サプライヤー、さらに欧米系完成車メーカー計20社に対し、リーン生産方式移転に関する36項目にわたる質問票を用いて行った調査結果である。分析結果によれば、日系企業が「人（暗黙知）」による移転を図る一方、欧米系企業は「形式（方針・制度）」に依存した移転を図っていることを明らかにしている。移転過程で、欧米系企業を中心に本来想定される「品質」カイゼンではなく、トップダウン式に原価低減に重点をおいてしまう傾向が強く、リードタイム中の付加価値時間比率など「横型」の課題設定が有効であろうことを提言している点が興味深い。日系企業については、出稼ぎ経験のある日系ブラジル人の育成を通して移転を行なっている特徴を指摘し、eラーニングの導入など暗黙知の「プロセス化（見える化）」を提言するとともに、それが次代のデジタル化にもつながるとしている。本書は学術分野だけでなく実務分野でもブラジル自動車産業に関する貴重な知見を提供する一冊と言えるだろう。

内山直子（うちやま・なおこ／東京外国語大学）