

高価格帯と低価格帯に分化した新興国市場に 適応するトヨタ¹

野村 俊郎

はじめに

21世紀以降、新興国が先進国を上回り、市場が高価格帯と低価格帯に分化

21世紀に入って新興国自動車市場には、二つの大変動が起こった。一つは世界自動車市場が6千万台から9千万台に急成長するなかで新興国市場の割合が先進国市場を上回ったことである。世界自動車市場は20世紀の先進国の時代から、21世紀の新興国の時代へと大転換を遂げた²。

もう一つは、新興国市場で小型トラック系乗用車³と小型乗用車のセグメントが、グローバルプレイヤー間の競争の舞台として本格的に立ち上がってきたことである。まず、小型トラック系乗用車だが、21世紀に入って間もなく、トヨタが1トンピックアップ⁴を初めとする小型トラック系乗用車IMV⁵を、主に新興国で百万台規模で成功させると、2011年以降、フォードがレンジャーで、VWがアマロックで追随し、小型トラック系乗用車が新興国最大のセグメントに成長した。さらに、2017年にはベンツもXクラスで1トンピックアップに参入し、新興国でも高価格帯（300万円～500万円）を巡るグローバルプレイヤーの競争が加速している。

他方では、インド、ブラジルを中心に低価格帯（50万円～150万円）の小型乗用車が多数を占めるセグメントが拡大し、インドではスズキが50万円程度のマルチ800をはじめとする小型車で4割以上⁶のシェアを確保し、ブラジルでは100万円程度の小型車が6割のシェアを占めるに至っている。インド、ブラジルには世界の主要メーカーが参入し、低価格小型乗用車を巡る競争も激化している。

新興国自動車市場では、21世紀以降に市場規模が急拡大していく中で、一部の高所得者しか手が出せない高価格帯と、経済成長の中で生まれてきた中間層の上層、アッパーミッド

1 本稿は、ダイハツ工業株式会社車両開発本部アドバイザーの細川薫氏（元トヨタ自動車株式会社ZB初代CE）とのメールでのやりとり（細川薫 [2017]）と、新興国小型車カンパニー・プレジデントの前田昌彦氏（同前第3代CE）に対するインタビュー（前田昌彦 [2016]、[2017]）、および、野村俊郎 [2015a] [2017b] をベースに作成した。本稿の記述は特に断りの無い限り、それらに基づくものである。インタビュー等の詳細については巻末を参照されたい。

2 詳細は、野村俊郎 [2017] を参照。

3 トラック系乗用車はフレームシャシをベースにアッパーボデーにピックアップトラック、SUV、ミニバンを架装した乗用車。北米などの「フルサイズ」と東南アジアなどの「小型」がある。「小型」は、税制上は商用車として優遇する国が多いため、LCV（Light Commercial Vehicle/小型商用車）と呼ばれるが、使用実態はLCVも客貨両用、または乗用専用のため、本稿ではLCVではなく小型トラック系乗用車を用いる。

なお、IMV（ハイラックス）の全長は5,335mmと5メートルを超えており、5メートル以内（4,950mm）に収まっているランドクルーザーより長い。フォード・レンジャー、VWアマロックも全長5メートルを超えており、「小型」と言うには大き過ぎる。とはいえ、北米などで主流の「フルサイズ」は6メートル前後あり、それに比べると「小型」のため、一般にLCVと呼ばれており、本稿でも小型トラック系乗用車と呼ぶ。

4 1トンピックアップは積載重量1トン程度の小型トラック。

5 IMVはトヨタの新興国向け小型トラック系乗用車の開発サブネーム名で、Innovative International Multi-purpose Vehicleの略。共通のIMVプラットフォームにピックアップトラック（モデル名ハイラックス）、SUV（同前フォーチュナー、IMV4）、ミニバン（イノバ、IMV5）がある。ピックアップトラックにはシングルキャブ（IMV1）、スマートキャブ（IMV2）、ダブルキャブ（IMV3）がある。

6 トラック、バスを除く乗用車市場でのシェア。

ル層なら何とか手が出せる低価格帯に市場が分化した。この二つの価格帯～高価格帯と低価格帯～に、需要が大きく偏っていることに新興国市場の先進国と異なる特徴があるが、この両極の価格帯に投入されるモデルにも先進国と異なる特徴がある。

高価格帯では、悪路走破性や堅牢性といった新興国に適応した特性と、快適性や質感のような先進国の高級乗用車に求められる特性の両方を兼ね備えたトラック系乗用車（フレームシャシベースのピックアップトラック、SUV、ミニバン）が多数を占める新興国が多い。他方で、低価格帯には、市場規模の大きなインドでは先進国には存在しない50万円程度モデルが大きな割合を占めており、同じくブラジルでは先進国モデルをスペックダウンして100万円程度にしたモデルが6割を占め、インドネシアでは政府のインセンティブで百万円程度を実現したモデル（LCGC:Low Cost Green Car）が一定の割合を占めている⁷。そのいずれも新興国専用の低価格車である。

こうした新興国市場の分化が明瞭になった2010年頃から、グローバルに競争する世界の主要自動車メーカー（以下、グローバルプレイヤーと呼ぶこともある）は分化した二つの市場に適応したモデルの開発が求められている。しかし、各メーカーは得意とする（競争優位のある）セグメントに偏りがあり、トラック系乗用車も低価格乗用車も、どちらも得意なメーカーは、2018年までのところでは存在しない。世界販売台数で首位を争うトヨタも、トラック系乗用車では百万台規模の成功を収め、このセグメントの創造を主導したマーケットリーダーだが、低価格乗用車ではインド、ブラジルともに数%のシェアに留まっている。

そのトヨタの新興国対応に関して、筆者は、前者のトラック系乗用車についてはこれまでも詳細に分析してきた⁸。しかし、後者の低価格小型車については十分な成果をあげていない事実を紹介するに留まっていた⁹。しかし、ここ数年の間に低価格小型車に関して、新たな組織態勢で本格的に対応する準備が整ってきた。また、トラック系乗用車に関して新たな動きがみられる。本稿では、両極分解した新興国市場の両方に適応しようとするトヨタの動きを、ここ数年の新たな動きに焦点をあてて分析したい。

ここ数年のトヨタの新興国対応に関連する動きの核心は、新興国対応の重点を、IMVによる高価格帯での対応から、新興国小型車による低価格帯での対応に軸足を移した点にある。そこでこの軸足を移していくプロセスを人事異動と新組織発足を中心に、以下の順で見えていく。

①IMVを担当するZBの3代目CEである前田昌彦氏が日本市場向けのIMV3（ハイラックス・ダブルキャブ）を開発し、2017年8月に日本市場に投入した。それまで主に新興国向けに開発されてきたIMVが、欧州向けに続いて日本向けにも開発され、投入された。

②前田CEが新興国小型車カンパニーに異動し、プレジデントに就任した（2018年1月1日付）。

③ZBの初代CEである細川薫氏がダイハツの車両開発本部アドバイザーに2016年5月に就任した。

④ZBの4代目CEにはランドクルーザーのCEを務めていた小鍵氏が就任、ZB2代目CEの中嶋裕樹氏はIMVなどを担当するCVカンパニーから先進国向け乗用車を担当するMid-size

7 インド、ブラジルの自動車市場規模は世界上位10か国に入っており、インドネシアは上位20か国に入っている。インド、ブラジルの詳細については野村俊郎 [2017a]、インドネシアの詳細については [2017b] を参照されたい。

8 野村俊郎 [2015a] [2017c]。

9 野村俊郎 [2017a]、[2017b]。

Vehicle CompnyのEVPに異動した（2018年1月1日付）。

⑤それらの結果、新興国車開発を熟知した人材が新興国小型車カンパニーに移動し、トヨタの新興国対応の軸足が小型トラック系乗用車から新興国小型車に移った。

なお、細川氏、前田氏の最新の略歴は以下のとおりである。

2018年1月1日現在

氏名	細川 薫(ホソカワ カオル)	
生年月日	1954年4月1日 岐阜県出身	
最終学歴	大阪大学工学部大学院精密工学研究科	
職歴	'79年4月	トヨタ自動車工業株式会社入社 商用車(ハイエース等)のシャシ設計を担当 アクスル&サスペンションの設計を担当
	'89年	ベルギー・ブリュッセルのテクニカルセンターに駐在
	'93年	ミニバン(グランビア等)のシャシ開発を担当
	'96年1月	製品企画室・ZNへ異動 北米専用車である初代セコイアの開発を担当
	'00年12月	セコイア立ち上がり、主査を退任
	'01年3月	トヨタとダイハツの共同開発となるU-IMVプロジェクトに トヨタ側のチーフエンジニア(CE)として参画
	'02年1月	U-IMVよりIMVプロジェクトへ担当変更(CE)
	'04年6月	U-IMVのCEも兼任
	~'11年8月	IMVのCE退任
	~'12年3月	製品企画部 地域担当部長
	'12年4月	住友ゴム工業株式会社に出向
	'14年4月1日	トヨタ自動車株式会社を定年退職
'16年5月10日	ダイハツ工業(株)車両開発本部アドバイザー	

2018年1月1日現在

氏名	前田 昌彦(マエダ マサヒコ)	
生年月日	1969年 東京都出身	
最終学歴	1994年 東北大学工学部精密工学科修士課程修了	
職歴	'94年	トヨタ自動車に入社。 将来は製品企画がやりたいと思いながらも新人では配属されないとの 事で、技術者としての車のコアを作るべくエンジン志望・配属
	'95年	直列6気筒エンジンの評価・設計を担当。 初めて設計した部品は1Gエンジンのピストン
	'01年	製品企画部門に異動。初代 IMV プロジェクトを担当。 主にユニット&評価関係を担当。
	'05年	3代目プリウスに異動。HVシステムを担当。 38km/Lと世界一の实用燃費を目指す。
	'09年	2代目IMVの製品企画担当に戻る。 CEの下で実質的開発のリーダーを担当。
	'16年	TNGA企画部で次期プラットフォーム企画のリーダーを担当。 4/1 IMV(ZB)チーフエンジニアに就任、2017年9月に日本市場へIMV3 (ハイラックスダブルキャブ)を投入。2017年12月末まで在任。
	'18年	1/1 常務役員、新興国小型車(ECC)カンパニー・プレジデントに就任。

(出所) いずれも、本人に提供して頂いた情報をベースに筆者作成。

I. 日本市場向けIMVの開発・投入

2016年9月に日本市場向けのIMV3、ハイラックス・ダブルキャブが発表され、10月から納車が始まった。初代IMVが発売された2004年に日本市場での販売が打ち切られて以来、十数年ぶりの再投入である¹⁰。

IMVは新興国車として開発されたため、初代から米国、日本には投入されていなかった。欧州では、英仏などを中心に年間数万台ほどが販売されていたが、グローバルには年間百万台の販売の大半は新興国であった。そのIMVが先進国に、しかも日本市場に再投入された。

再投入の目的は、2004年に打ち切られるまで販売されていた6代目ハイラックスの買い替え需要への対応である。トヨタの推計では、約9千人の旧型ハイラックスのオーナーが残っており、代わりのハイラックスを求める声が強かった。その多くが北海道在住で、農業をはじめとする商用目的で利用しているユーザーであった。農業用に利用しているユーザーの多くは、自宅に農機具用の軽油タンクを設置していることが多く、「ガソリン車では話にならない」、「ディーゼル車が必用」というユーザーであった。そのニーズに対応するには、日本の排ガス規制に対応できるクリーンディーゼルの開発が必用で、日本と同様に排ガス規制が厳しい欧州向けの開発も睨みながら、対応できるタイミングが今回のタイミングだったため、十数年ぶりの再投入となった¹¹。

こうした商用目的での買い替え需要対応の他に、自動車でライフスタイルを表現したいという新たな購買層のニーズへの対応も、このタイミングでの再投入の動機となった。そのきっかけは、2014年から15年にかけて1年限定で再発売されたランクル70（ランドクルーザー70シリーズ）の成功である。ランクル70は1984年に日本国内での販売を開始し30年にわたり販売を続けていたが、当時のディーゼルでは日本のガス規制に対応できなくなったため、6代目ハイラックスと同じ2004年に日本での販売が打ち切られていた。再発売されたランクル70は、エンジンをガソリンエンジン（V6・4.0Lの1GR-FEエンジン）にして規制をクリアした。とは言え、1ナンバーで毎年車検があり、高速道路の土日割引も適用されないなどがあったため、トヨタの営業サイドは、1年限定の再発売期間全体で1500台が精々だ、1000台が精々だという見方だったと言われるが、蓋を開けてみると8千台近く（7700台）が販売された。この結果について、ZBの前田CEは次のように述べられている。

「今のお客様ってやっぱり本物観だとか、自分にしかないものだとか、自分のライフスタイルを表現するものとしての車っていうのを欲しがっている人がそれなりにいらっしやるといことが分かった」¹²

ランクル70の予想外の成功がハイラックス日本国内再投入につながったことについては、次のように述べられている。

10 2004年に打ち切られたハイラックスは初代から数えて6代目、日本以外では2004年から順次投入された初代IMVのハイラックスは7代目、2015年から投入開始された2代目IMVのハイラックスはハイラックスとしては8代目なので、日本市場では7代目を飛ばして8代目が投入されたことになる。8代目ハイラックスへの切り替えは、日本以外ではほとんどの国で完了しているため、日本への投入は最も遅いタイミングである。

11 欧州規制にも対応できるクリーンディーゼルが開発されたため、ガソリンエンジンで日本に再投入されたランクル70と異なり、ハイラックスはディーゼルで日本に再投入された。

12 2017年12月のインタビュー、前田昌彦 [2017]。以下、同じ。

「今回のHiluxというのもグローバルで見ればスタンダードカーですよ、ピックアップというのは。トヨタで見ても年間100万台近く売る車って他にありますかというのと、そうそうあるわけでもない。でもグローバルで見ればピックアップだけでも50万台とか70万台¹³とか売れるわけですね。

だからそういうグローバルスタンダードの要素を持ったものを日本でも改めて、えっこんな車があるんだという形で、特にライフスタイルがアクティブな人達ですよ。例えばデッキに自転車を積みますとか、ワークで使う農機具を積みますとか、撃った鹿を荷台に積みますとか、そういう人達ではなくて、実際に何て言いますかね、遊び道具だとか自分の生活を彩るためのものを積むような、まさにグローバルで持っているピックアップのライフスタイルと同じような生活感を持たれている方々が結構、日本にもいらっしゃったりだとか、やっぱりピックアップというのはファッションです。僕も昔乗っていたんですけども、とにかく簡単に言うとカッコいいよねピックアップってというような、そういう層の方に対してランクルの70がきっかけになったように、ニーズがかなり急浮上している。昨今のSUVブームみたいなところも含めてですね、SUVの一つの形としてピックアップというものを嗜好される方がいらっしゃるのじゃないかと。

お待ちいただいている保有の方々と、あと単にそういうファッションとしてピックアップに乗られる方も両方取り込めたらなということで国内に復活させている、というのが結構大きいですね。」

実際に、ハイラックスの販売は予想以上に好調で、初年度2千台の予想（計画台数）に対して、2017年9月の発表から11月までの2か月余りで4千台の受注があり、納車まで1年待ちとなっている。ランクル70と同様に、1ナンバーで毎年車検があり、高速道路の土日割引も適用されないにもかかわらず、である。

しかも、販売の85%はプライベート用の乗用設定のグレードであった。日本市場に投入されたモデルには、商用グレードとプライベート用の乗用グレードの二つのグレード設定があり、後者が販売の大半を占めた。さらに、地域別の販売ランキングは、愛知、東京、神奈川、千葉、埼玉の順で都市部に集中している。北海道の農業用の買い替えは、それに比べると少なかった。

男女比で見ると、女性の割合が6%であった。前田CEは、「びっくりするのは女性の比率が6%もいらっしゃる。僕からすると6%も、ですよ。0.1%ぐらいいるなら分かると。ピックアップに女性が乗るって一体どういうことなのか」と述べている。全長5メートル以上のピックアップトラックを都市部の女性が購入している。自分のライフスタイルを表現するものとして車を選ぶニーズが女性も含めて強いことを象徴している数字である。

順調に販売が推移すれば年間1万台に達する可能性もあり、前田CEも計画の見直しを検討している。ただ、日本投入モデルは全量タイ製であり、1万台となるとタイでの生産態勢の見直しも必要になる。今のところ、1万台までは達しないとの想定のようなのである。

日本に投入されたハイラックスは、日本の法規対応で直前直左ミラーをフェンダー上に付ける、日本のユーザーの好みに合わせて荷台の床をボデーの外板と同様に塗装するなど以

13 IMV全体ではグローバルで年間百万台程度の販売がある。ピックアップトラック（IMV1～3）に限定するとこれくらいの台数ということである。

外は、基本的にタイ市場向けと同じものである。このことは、新興国向けに開発されたIMVではあるが、先進国市場でも～最も品質に敏感な日本市場のプライベート需要でも～充分に対応できるレベルに仕上がっていることを示している。新興国でも高価格帯では、このレベルの品質が求められる時代になっているとも言えよう。新興国の経済成長が続く限り、この傾向は強まっていくだろう。ベンツの1トンピックアップへの参入で、競争のレベルが先進国の高級乗用車のレベルまで上がることも予想される。トヨタの新興国対応は、高価格帯ではこの方向が続くだろう。

II. 前田CEが新興国小型車カンパニー・プレジデントに異動

高価格帯ではIMV3モデル、ピックアップトラックのハイラックス (IMV1, 2, 3), SUVのフォーチュナー (IMV4), ミニバンのイノーバ (IMV5) の好調が続くトヨタだが、IMVの乗用モデル (IMV3, 4, 5) の価格帯は300万～500万円であり、新興国ではごく一部の高所得層にしか手がでない。新興国の所得水準が低かった時代は、車を買えるのは高所得層だけだったので、IMV中心の新興国対応で充分だったが、新興国の所得水準が上がり中間層が形成されてくると、アッパーミドル層でも購入可能な百万円以下の車の需要が増えてくる。実際に、市場規模が世界上位10か国に入る中国、インド、ブラジルは低価格帯の需要も大きい。特に、インド、ブラジルは需要が低価格帯に大きく偏っており、インドでは50万円程度の低価格車で市場を席卷してきたスズキが乗用車市場の4割のシェアを占めており、ブラジルでは10万台を超える上位8モデルがコンパクトなハッチバックとセダンで、コンパクトカーが市場の6割を占めている。市場規模が世界17位のインドネシアでも高価格帯のIMV5のシェアが1割程度と低迷している。

インド、ブラジル、インドネシアのうち、インドネシアではトヨタがダイハツと共同開発で150万円程度のU-IMV (トヨタ・アバンザ, ダイハツ・セニア), ダイハツ単独開発で100万円程度のD80N (ハッチバックのトヨタ・アギア, ダイハツ・アイラ, ミニバンのトヨタ・カリヤ, ダイハツ・シグラ) を投入してU-IMVとD80Nの合計で4割近いシェアを確保することに成功している。

しかし、インドネシア以上の低価格が求められるインド、ブラジルでは、トヨタが満を持して投入した単独開発のEFC (エティオス) が、百数十万円と競合他車よりも価格が高かったことが災いしてシェア数%と不発に終わり、トヨタ全体のシェアも5%と低迷が続いている。インド、ブラジルは、新興国では中国に次ぐ巨大市場であり、低価格車の投入が急務となっている。

インドネシアでのダイハツとの共同開発車の成功、インド、ブラジルでのトヨタ単独開発車の失敗を受けて、トヨタは新興国向け低価格車の開発をダイハツ主体で進める方向に大きく舵を切り、2016年8月にダイハツをトヨタの完全子会社にしたのを手始めに、2017年1月には前年導入した4つの車両カンパニーに加えて「新興国小型車カンパニー」、通称ECC(Emerging market Compact Car)カンパニーを新設した。同カンパニーはトヨタの社内カンパニーだが、CVカンパニーが完全子会社のトヨタ車体株式会社と共同で運営されるカンパニーとして設立されたのと同様に、同じく完全子会社のダイハツ工業株式会社と共同で運営されるカンパニーとして設立された。同時に、トヨタ・モーター・アジア・パシフィック・エンジニアリング・アンド・マニュファクチャリング (TMAP-EM) の名称をトヨタ・ダイハツ・

エンジニアリング・アンドマニュファクチャリング（TDEM）に変更し、ダイハツとの共同開発会社にするとともに、ECCカンパニーに属する事業体とした。もともとTMAP-EMは簡単な部位なら開発できる能力を持っており、TDEMはそれを継承・発展させて、新興国向け小型乗用車の開発の一部を担うとみられる。

また、2016年5月には、ダイハツの開発部門（車両開発本部）のアドバイザーに、第1世代IMVのCE細川薫氏が就任している。細川薫氏は、IMVで年間百万台規模、U-IMVでは年間30万台規模で大成功を収め、トヨタの新興国車開発ではレジェンドとなっているエンジニアである。新興国小型車カンパニーが担当する新興国小型車の開発は、ダイハツの車両開発本部とタイのTDEMが連携して進めるとみられるため、文字通りエース投入である。こうした流れの総仕上げとして、2018年1月にはZBの3代目CEである前田昌彦氏が新興国小型車カンパニーに異動し、プレジデントに就任した。前田氏は、細川CE時代からZBでIMVの開発を担当しおり、中嶋2代目CE時代も引き続きZBでIMVの開発を続けたあと、ZBの3代目CEに就任している。トヨタでは、新興国車開発を最も熟知した人材の一人である。

その前田氏が、低価格車U-IMVをダイハツと共同開発して成功させた経験もあり、現在はダイハツの車両開発本部に在籍する細川氏、日本の軽自動車やインドネシアのD80Nなどで低価格車の開発経験豊富なダイハツの開発陣と新興国車開発経験が豊富なTDEM（旧TMAP-EM）の開発陣が、タッグを組んで新興国小型車の開発を進める。トヨタの新興国小型車開発の布陣としては万全であろう。

Ⅲ. 新興国対応の軸足を小型トラック系乗用車から新興国小型車に移したトヨタ

他方で、前田氏の異動と同じ2018年1月に、ZBの後任(4代目)CEにはZJ1（全量を日本で生産しているランドクルーザーのZ）のCE、小鍵貞嘉氏が就任した。また、CVカンパニーのEVPに就任していたZBの2代目CE、中嶋裕樹氏はMid-size Vehicle Company、通称MSカンパニー、主に先進国向けの乗用車を担当、のEVPに移動となった。これらの人事異動の結果、CVカンパニーの中枢には新興国を熟知している人間がいなくなった。

新興国車でも高価格帯では、今後は本稿Iでみたような先進国と同様のニーズ対応が求められる時代になるだろうが、当分の間は悪路走破性、堅牢性など新興国の事情に対応した、先進国では必要のない独自の仕様も求められるだろう。それ以外にも、新興国ごとに異なる自然環境や使用習慣、ユーザーの好みへの対応も引き続き必要であろう。その意味で、IMVを担当するCVカンパニーの中枢にも新興国を熟知した人材が配置されるべきだろう。にもかかわらず、上記の人事が行われたことは、トヨタの新興国対応の中心が高価格帯のIMVから低価格帯の新興国小型車に移ったことを象徴している。

インタビュー等：

細川薫 [2017] 細川薫氏（ダイハツ工業株式会社車両開発本部アドバイザー、元トヨタ自動車株式会社・第1世代IMVのCE）とのメールでのやりとり（2017年12月21日～27日）。

前田昌彦 [2016], [2017] 前田昌彦氏（トヨタ自動車株式会社・CVカンパニー ZBのCE）に対するインタビュー。1回目は2016年8月31日、2回目は2017年8月2日、3回目は同年12月4日に、いずれもトヨタ自動車事務本館にて実施した。

参考文献：

- Clark, K. B. and Fujimoto, T. [1991] *Product Development Performance* Harvard Business School Press. 藤本隆宏, キム・B・クラーク [邦訳1993] 『[実証研究] 製品開発力ー日米欧自動車メーカー 20社の詳細調査ー』 田村明比古訳, ダイヤモンド社
- 清响一郎編 [2017] 『日本自動車産業グローバル化の新段階と自動車部品・関連中小企業』 社会評論社
- 野村俊郎 [2015a] 『トヨタ新興国車IMVーそのイノベーション戦略と組織ー』 文眞堂
- 野村俊郎 [2015b] 「利益でVWに勝ち続けるトヨタの秘密ー開発組織ZのHWPM, 組織と労働」 鹿児島県立短期大学『紀要』第66号
- 野村俊郎 [2016a] 「スズキ, トヨタのパキスタン市場戦略と生産・調達の工夫ーブルーオーシャンで成功した二つの戦略ー」 鹿児島県立短期大学地域研究所『研究年報』第47号
- 野村俊郎 [2016b] 「急成長するインド自動車市場ー盤石の覇者スズキと追うトヨタの挑戦ー」, 鹿児島県立短期大学『商経論叢』第67号
- 野村俊郎 [2016c] 「ブラジル・アルゼンチン市場の急成長と競争激化ーBig4の支配に挑むトヨタの能力構築ー」 鹿児島県立短期大学『紀要』第67号
- 野村俊郎 [2017a] 「スズキ45%のインド市場の急成長とトヨタの適応ーイノベータのジレンマに陥るも進む能力構築とジレンマ克服の展望ー」 清响一郎編 [2017] 第4章(117~143頁), および, 「日系Tier1の少ない南米自動車市場の急成長と非日系調達への適応ー欧米系, 現地系からでも日系並みを実現するトヨタの部品調達ー」, 同前第9章 (261~285頁)。
- 野村俊郎 [2017b] 「インドネシア市場ではイノベータのジレンマを超えたトヨターダイハツを活用したLCGC開発の成功と限界」 鹿児島県立短期大学地域研究所『研究年報』第48号
- 野村俊郎 [2017c] 「新興国自動車市場の大変動とトヨタの適応ーベンツとの競争に挑む前田ZBー」 鹿児島県立短期大学『商経論叢』第68号
- 藤本隆宏 [1997] 『生産システムの進化論ートヨタ自動車に見る組織能力と創発プロセス』 有斐閣