

トヨタの海外展開

上山, 邦雄
城西大学経済学部

<https://doi.org/10.15017/3722>

出版情報：経済學研究. 70 (2/3), pp.1-21, 2003-11-28. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：

トヨタの海外展開

上 山 邦 雄

- I はじめに
- II 輸出市場開拓への取り組み
- III 輸出の本格的拡大へ向けて
- IV ノックダウン輸出圏の拡大
- V 石油危機下の輸出拡大と貿易摩擦の発生
- VI 欧米における現地生産の展開
- VII グローバル体制の構築へ
- VIII おわりに

I はじめに

いうまでもなく、トヨタ自動車株式会社（以下、トヨタと略記する）⁽¹⁾は日本最大の自動車メーカーであり、現在、GM、フォード、ダイムラークライスラーなどとグローバルな規模で、自動車産業の覇権を目指した熾烈な競争を展開中である。2003年上半期には、欧米大手メーカーの低迷ぶりに対して、日本メーカーが世界新車販売台数を増加させたことが目立ち、特にトヨタ（ダイハツと日野を含めて）は338万台の生産で前年同期比9%増と大きく躍進し、アメ

リカ・フォードの344万台に急速に接近しており、追い抜くことも視野に入ったといわれている⁽²⁾。本稿は、こうしたトヨタのグローバル企業としての成長の軌跡を、同社がいかなる経過を辿って海外展開を拡大させてきたのかという点に焦点を当てて分析することを目的とする⁽³⁾。

一般に、自動車産業の海外展開は、通常は完成車輸出から開始する。しかし、途上国の多くに見られる国産化政策の採用はノックダウン輸出を必要としてきたし、自動車生産国との摩擦や、より一層現地市場へと参入するために現地生産を開始し、拡大せざるをえなくなってきた。さらに、現地市場における的確なニーズの

(1) 1937年8月に設立されたトヨタ自動車工業は、周知のように、1950年4月にトヨタ自動車販売が分離独立して設立され、その後82年7月にトヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売が合併して、トヨタ自動車株式会社が発足している。この工販分離期の叙述では、必要に応じて、トヨタ自動車工業を自工と、トヨタ自動車販売を自販と略記する。

(2) 「日本経済新聞」2003年8月8日、参照。

(3) 本稿は公刊された文献のほか、これまで筆者が訪問したトヨタの国内および海外工場などで行ったヒアリングや提供された資料を参考にしているが、公刊された文献以外は基本的には注記しない。いちいちお名前は記さないが、これまで筆者にご教示頂いたトヨタの関係者の方々には厚く御礼申し上げます。

把握や投資受入国の要求などにより、開発機能の少なくとも一部は海外へと移転することも行われてきた。

そもそも、自動車産業における競争は、その市場における消費者の好み・ユーザーの要求する性能・使用環境・法的規制などに適合した商品の提供、品質とコストに影響する生産能力、販売店の販売能力や販売後の修理や補修部品の供給体制、これら全てに関係するブランド力などによって影響されるのである。要するに、製品開発力、生産能力、販売・サービス機能の強さのいわば三位一体的な総合力が競争優位を規定する決定的な要因である。なお、自動車産業の場合は、高額な製品であり、事故や故障に対して、修理や部品の交換が必要となるため、販売後もアフターサービスの提供が不可欠であるが、製造業の多くは、必ずしもアフターサービスの提供を伴わない場合も多い。

こうした自動車企業であるトヨタの海外展開を分析する前に、戦後日本における加工組立型産業の推移をイメージしながら⁽⁴⁾、製造業企業一般の海外展開の諸段階を、製品開発、生産、販売（・サービス）機能の3側面について整理しておこう。この製造業企業の海外展開の諸段階を簡単に表示したのが表1である。

まず、国内活動段階である。戦後日本の重化学工業企業は、欧米からの技術導入に依存するケースが多かった。それゆえ、とりあえず技術導入が製品化にとって決定的であったが、トヨタの場合は、戦前から何度かフォードとの提携交渉はなされたが、結局、1952年末から53年に

かけて外資提携組立がブームになった時には「あえて純国産車でゆく決意をかため」⁽⁵⁾たといわれており⁽⁶⁾、一貫して自力での製品開発を遂行していった。

つぎに、輸出段階である。戦後日本企業の多くは当初から輸出志向型行動を示していたが、この段階では販売機能を現地に持つケースがでてくる。しかし、製造業企業の場合、海外市場への販売は基本的に商社に委ねる場合も多い。トヨタの場合には、一部市場を除き、輸出について基本的には商社に依存しない方針をとった。なお、途上国の中には、工業化政策の一環として、国産化政策を採用するところが出てくるが、その市場を放棄しない場合は家電や自動車などの加工組立型産業においては、KD生産を余儀なくされる。そこで、ごく部分的にはあるが生産機能も移転することになり、国産化率の引き上げによりその程度は増加した。

さらに、1970年代以降の輸出の急拡大を原因として発生した貿易摩擦や80年代後半に急速に進展した円高を背景として、それまでの途上国におけるKD生産に加えて、本格的な現地生産が欧米において開始し、途上国においても徐々に単なるKD生産から本格的な現地生産への移行が開始していく。

最後の逆輸入段階については、一部の企業では国内生産はほとんどなくなり、開発機能も海外に移転されつつあるところも出現している

(4) 戦後日本の加工組立型産業については、拙稿「戦後の加工組立型産業」、産業学会編『戦後日本産業史』東洋経済新報社、1995年に簡単にまとめている。

(5) トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会編集『トヨタ自動車30年史』（以下『トヨタ30年史』と略記）1967年、347頁

(6) フォードとの提携交渉は、1936年にGMからの提携打診があった後、それまでに36年から38年にかけて、39年、戦後の50年とそれまでに3回あったという。詳細には、トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会編纂『世界への歩み トヨタ自販30年史』（以下『自販30年史』と略記）1980年、108頁

が、全体としてはまだ部分的であり、自動車産業ではごく一部が逆輸入されるにとどまっている。日本の自動車産業の現段階は、基本的にはこの表1の現地生産段階にある。これに対して、家電や部品産業などでは、特に低付加価値製品を中心に逆輸入品が日本市場に大量に供給される状態となっている。

表1 製造業企業の海外展開の諸段階

		製品開発機能	生産機能	販売機能 (・サービス)
国内活動段階	国内	×→○	○	○
	海外	×	×	×
輸出段階	国内	△→○	○	○
	海外	×	×	×→○
KD輸出段階	国内	○	○	○
	海外	×	×→△	×→○
現地生産段階	国内	○	○	○
	海外	×→△	○	×→○
逆輸入段階	国内	○→△	○→×	○
	海外	×→○	○	×→○

(注) ○は基本的機能あり、△は一部機能あり、×は基本的機能なし。矢印は必ずしも時系列の変化を示すものではなく、矢印の方向先への対応をとる企業が存在することを示す。

このような逆輸入が日本の製造業企業全体に浸透すれば、国内生産が縮小するため、それに代わる雇用の確保が実現できなければ、いわゆる空洞化が日本経済にとって深刻な問題となる。日本の自動車産業においては、これまで欧米において現地生産された四輪車が日本市場へと供給されたことはあるが、アジアにおける現地生産四輪車が日本市場へと供給されたのは「Made by Global Honda」を掲げるホンダがタイ製「フィット アリア」を02年12月に発売開始したことを嚆矢とする。しかし、まだ広範に普及する段階にはいたっていない。その意味では、日本市場をも含めて、国内および海外における調達、生産、販売のプロセスの最適な組み合わせをグローバルな規模で調整するという意味で

グローバルな企業展開がなされているとはいえない。

しかし、トヨタの場合には、日本国内に抱える雇用維持を前提とした上で、グローバルな企業展開を構築しつつあることを強調すべきであろう。同社は、2002年末現在で、26カ国／地域において46の生産拠点、6カ所の海外事務所、20カ所の海外駐在員室を有し、160以上のインポーター／ディストリビューターを通じて約170カ国でトヨタ車を販売しており⁽⁷⁾、ますますグローバルな規模で企業活動を展開しつつある。以下ではこうした現在のトヨタのグローバル展開に至るこれまでのプロセスを分析している。

II 輸出市場開拓への取り組み

トヨタの戦前から現在に至る輸出規模の概略は表2に示してある。この表からも窺えるように、輸出台数から見ると1950年代半ばまでは戦前の規模に達していない。戦前水準を凌駕するのは前年の869台から4,117台へと飛躍的に増加した57年のことである。そこで、まずこの57年に至る戦後のトヨタの輸出への取り組みを見てみよう。なお、トヨタの戦前の自動車輸出は合計で5,941台に達したが、「戦前の自動車輸出は主として軍の需要で、しかも仕向地は当時の占領地区であったため実質的には国内出荷と変わらないものであった」⁽⁸⁾といわれており、実質的にも戦後のトヨタの輸出はゼロからのスタートであったと評価できよう。

戦後の最初の輸出は、GHQが制限付きで民間

(7) トヨタ自動車株式会社『トヨタの概況 2003』10～11頁、参照。

(8) 『自販30年史』173頁。

表2 トヨタの国内生産および輸出台数

	国内生産	海外生産	輸 出
1940	14,787	—	1,643
1945	3,275	—	0
1950	11,706	—	492
1955	22,786	—	281
1960	154,770	— (0.5)	6,397
1965	477,643	— (12.4)	63,474
1970	1,609,190	— (75.6)	481,892
1975	2,336.1	(154.2)	868.4
1980	3,293.3	84.2 (261.2)	1,785.4
1985	3,665.6	136.3 (309.1)	1,980.0
1990	4,212.0	677.7 (927.2)	1,677.1
1995	3,171.3	1,253.3 (1,522.7)	1,202.4
2000	3,429.2	1,751.4	1,706.2
2002	3,485.2	2,155.2	1,816.8

(注) 括弧内は組立ラインからの生産台数。単位は海外生産を除く1970年までは台、海外生産と他の75年以降は1,000台。

(出所) 『トヨタの概況』1999および2003、『創造かぎりなくトヨタ自動車50年史・資料集』その他。

貿易の再開を許可した47年に、沖縄向けBX型トラックおよびエジプト向けSA型乗用車各1台がなされた。その後、輸出振興がいわば外貨を稼ぐための「国策」となり、トヨタとしても積極的に協力することが意識されていく。それまでの商工省および貿易庁を解体して通商産業省(以下、通産省と略記)が設置されたのは1949年5月25日のことであり、通産省の任務を規定したその設置法第3条2項には「輸出品の生産の振興その他鉱産物及び工業品の生産、流通及び消費の増進、改善及び調整並びに検査」が掲げられ、通商機械局車両部には自動車課が置かれることになった(講和条約の成立に伴う機構改革で、1952年8月以降は重工業局傘下に)⁽⁹⁾。

そこで、トヨタでも、自動車輸出への取り組みが1950年代初頭以降なされる。しかし、50年代半ばに至るまではこうした「国策」への協力

という意味を持つ輸出市場開拓は必ずしも十分な成功を収めなかった。例えば、53年度の日本メーカー全体の「普通車の輸出実績合計1,089台の内訳を仕向地別に見ると、沖縄313台、韓国118台、台湾417台、タイ232台、その他9台で、輸出とはいっても、その実体は米国の軍事援助費による買付けが大部分である。正常な輸出とはいささか性質を異にしている」⁽¹⁰⁾といわれており、トヨタも例外ではなかった。その理由は、まだ輸出適格製品を開発できず、せいぜい普通トラックによって市場を開拓しようにも、市場調査が十分に行われておらず、販売力を備えるに至っていなかったからである。

こうした状況の中で、トヨタは欧米系メーカーが比較的手薄でなじみやすい地域として、東南アジアと中南米諸国を対象として、担当者の現地への派遣、各方面からの調査、ディストリビューターの設置など輸出市場の開拓に乗り出していく。こうして、初期の海外市場開拓作業が進行し、56年には「早くも政治・経済上問題のない国をほぼ網羅するにいたった」⁽¹¹⁾という。また、輸出商品としてはそれまでのFA型大型トラック主体にかわり、自販は56年から海外にむけて「ランドクルーザーの大々的なマーケティング活動を開始」⁽¹²⁾する。

こうして、57年を境に、まずはランドクルーザーを中心にトヨタの輸出は大きく拡大する。この「ランドクルーザーは、昭和25年に、わが社が、当時の占領軍であったアメリカ軍と警察予備隊の要望で、設計を開始したジープタイプの四輪駆動車であり、昭和26年1月にBJ型の試

(10) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会編集『トヨタ自動車販売株式会社の歩み』(以下『自販の歩み』と略記)1962年、112頁。

(11) 『自販30年史』174頁。

(12) 『自販の歩み』197頁。

(9) 以上の叙述については、通商産業省大臣官房調査課監修『通商産業省四十年史』1965年、480頁以下を参照。

作車を完成したが、都合で警察予備隊には用いられず、国家警察用のパトロールカーとして採用されたものである」が、「すでに大型トラック用として定評のあったB型エンジン（3386cc、85馬力）と、頑丈なSB型トラックのシャシー部分を用いたので、できあがった車は、当時アメリカ軍が使用していたウイリス・ジープをはるかに上回る性能を持つもの」⁽¹³⁾になったといわれる。

その後、ランドクルーザーはさらに改良が加えられており、海外メーカーの競争車も少なかったことから、自販は輸出拡大の突破口をこのランドクルーザーに託し、自工と協力して、国際価格による見本車輸出を開始することになった。その結果、ランドクルーザーをいわばトヨタの海外市場開拓の尖兵として、それまで東南アジア主体に細々と行われていたトヨタの輸出は、中南米や中近東諸国へと拡大していく⁽¹⁴⁾。そこで、57年以降、トヨタの輸出がそれまでとは一段と上回る拡大ぶりを示すことになったのである。

しかし、この時期のトヨタの輸出拡大はいわば試行錯誤の産物であったともいえる。それまで十分な海外活動の経験もなく、ブランド力も、性能も、価格競争力も備わっていない完成車を、基本的には商社の力を借りず、自販を中心に手探りで販路を開拓していったのである。57年2月にバンコク営業所を開設し（同年5月支店に）、日本の自動車産業で初の直営海外拠点を有することになったタイ市場の事情をみてみよう。この当時、日本国内では外国車の競争から保護された枠組み内に置かれていたが、海外市場では「まだ大部分の車種について競争で

きる価格を出しにくい状態にあった。だいたい1割5分から1割7分5厘ぐらいの価格上のハンディキャップをせおって、商売しなければならなかった」⁽¹⁵⁾という。しかし、最終販売価格をその分上乗せすることはできないから、現地の販売店の利幅は小さくなり、欧米車の販売権を獲得できない弱小ディーラーしかトヨタ車を扱うことはなかったという。結局、トヨタの輸出は伸びず、57年までに現地特約店を3回変更したが、最終的には自販が自らの支店として進出することになった。その結果、タイへのトヨタ車輸出は56年の110台から57年の892台と大きく拡大したのである⁽¹⁶⁾。

以上のように、50年代後半までに、トヨタはいわば手探り状態で海外市場の開拓に挑み、ランドクルーザーや大型トラックを中心に、東南アジアや中近東においてなんとか市場開拓の足がかりを築くことができたといえよう。しかし、先進国市場への輸出や乗用車輸出については次の課題として残されていた。

Ⅲ 輸出の本格的拡大へ向けて

1957年にはトヨタは4,117台を輸出したことは既に述べたが、この年の日本メーカー全体の輸出台数6,554台の62.8%を占め、圧倒的に他メーカーに対して優位に立つことになった。しかも、同年、トヨタは欧米に次ぐ自動車先進国であったオーストラリアへのランドクルーザーの輸出にも乗り出している。こうした形勢の下、トヨタは自動車の本場であったアメリカへ

(13) 『トヨタ30年史』448頁。

(14) 以上の叙述については、『自販の歩み』197頁～8頁を参照。

(15) 同上書、204頁。

(16) 以上の叙述については、同上書、203～5頁を参照。

の乗用車輸出を決行し、それに見事に失敗する。このアメリカへのクラウン輸出の失敗をバネとして、60年代前半のトヨタは、アメリカ市場で通用する製品開発に必死に取り組み、次の本格的拡大の道を準備していった。

57年8月25日には、2台のクラウンが対米輸出見本車として横浜港からアメリカへ向け輸出された。これがアメリカ本土を踏んだ最初の国産乗用車であった⁽¹⁷⁾。同年10月にはロサンゼルスに自工と自販の折半出資によるTOYOTA MOTOR SALES U.S.A., INC. (米国トヨタ) が設立され、販売組織の整備、認証取得などを経て、58年6月4日に30台のクラウンが名古屋港から積み出されて以降、対米輸出が開始された。当初は好調な滑り出しを見せるかの形勢にあったが、パワー不足、ボディの過重、高速安定性能欠如などの欠陥が明らかとなり、当初のRSDクラウン輸出は9月分船積み分までの643台に終わった。次いで、国内向けモデル・チェンジされたRS20シリーズが12月から船積み開始となり、60年7月からは1900ccエンジンを搭載したRS30シリーズの輸出が開始されたが、結局問題を解決できず、同年12月にクラウン輸出は停止されることになった。

この間、58年12月からはランドクルーザーの船積みが開始され、また、この時期に増加しつつあった欧州車と対抗するために、59年秋のGMのコルベアを先頭にビッグ・スリーが投入したコンパクトカーとの競争を避ける意味で、60年にはティアラ（ニューコロナに1500ccエンジンを搭載したもの）の輸出も開始している⁽¹⁸⁾。

(17) 以下、アメリカ市場へのクラウン輸出については、同上書208頁～18頁、および、トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会編集『モータリゼーションとともに』（以下『自販20年史』と略記）1970年、247頁～58頁などを参照した。

しかし、ティアラもエンジン出力不足などにより売れ行き不調で、61年には米国トヨタの乗用車販売はクラウン、ティアラの在庫消化のみという状態となり、実質的な販売活動は止まった状態となった。その後しばらくの間はトヨタのアメリカにおける活動はランドクルーザーの販売を積極化することによって何とか細々と維持しえたのである。ランドクルーザーもスピードの点では問題ないものの、走行安定性、ブレーキ性能などについて問題がなかったわけではないが、郊外を中心としたディーラー網への再構築、日本側からの様々な支援、必死の販売努力などによって販売台数を増加させたといわれている。

こうしたアメリカへのクラウン輸出については、開始以前から対米輸出適格車として自信を持って送り出したものとはいえない。しかも、多くの反対論もある中で、当時のアメリカ市場において欧州の中小型車が増加しつつある形勢をみて、アメリカ側の輸入制限ないしはビッグ・スリーの対抗策が打ち出される前にアメリカ市場への橋頭堡を築きたい、「この時期を逃したら、実績のない日本車は永久にアメリカ市場から締め出されることにもなりかねない」⁽¹⁹⁾というのが当時の自販社長神谷正太郎氏の判断であったし、自工のトップもそれに同意したものであると思われる。しかし、結果的には予想を上回

(18) この時期の自販の輸出活動の特徴づける基本的な考え方として、『自販の歩み』219頁～21頁は、第1に自動車の輸出は国内市場の拡大と不可分の関係にある、第2に自動車輸出にはサービス体制の確立を前提としなければならない、第3にいわゆる総合商社を使わず「自販」自身が輸出を担当する、第4にアメリカ車と直接競争するものは避けて進むという4点をあげているが、クラウンからティアラの投入というプロセスはこの第4の考え方に則って進められたといえよう。

(19) 『自販30年史』180頁。

る失敗となったことが、60年代前半のトヨタの商品開発や輸出体制の強化のバネとなっていった。

トヨタ車の輸出は、61年から62年にかけて11,675台から11,207台とやや停滞したものの、基本的には60年代前半期にも大きく拡大した。しかし、50年代後半からブルーバードやダットサン・トラックのようにサイズや性能の面で国際的に通用する輸出適格車を有した日産自動車に59年には追い越され、60年代に入り大きく水を開けられる状態を続けることになった。トヨタの場合は、対米乗用車輸出のつまずきに象徴されるように、乗用車において国際的に通用する車を持たず、ランドクルーザーや大型トラックが輸出の中心となったことがその原因であり、また、後述のように、ノックダウン輸出を推進する体制が整備されていなかったこともある。そこで、62年2月に自販はトヨタ自工からも応援を得て輸出本部を設置し、重点市場、重点車種を設定し「輸出台数で、3年後に日産自動車(株)を追い抜くことを目標として、巻返し計画」⁽²⁰⁾をスタートさせることになった。

乗用車については、何といたってもクラウンおよびティアラでは達成できなかった「アメリカで通用する車、ハイウェイで通用する車である」⁽²¹⁾国際商品を開発することが課題であった。「その企画の当初から国際市場への進出をめざしていた最初の国産車」⁽²²⁾であるコロナはアメリカ市場への乗用車輸出再開の期待を担って登場したのであるが、それに加えて、国内的にも、「輸出の日産」をスローガンとしている日産のブルーバードに対抗することが目標となっ

た。もともと、50年代半ば過ぎの日本国内では、クラウンで中型車市場において優位に立つトヨタに対して、小型車分野では55年に「ボデーを完全プレス製に切り替え、近代的感覚を織りこんだデザインで、画期的な改良が加えられ、機構、外観ともに面目を一新した」⁽²³⁾新ダットサン110型を誕生させた日産が独走していた。そこで、トヨタはダットサンの牙城に対抗しようと57年5月に初代コロナであるトヨペット・コロナST10型を発表する。ところが、同年秋には日産はダットサン210型を生み出すなど何度も改良を続け、さらに59年8月にダットサンブルーバード310型の発売開始にいたり、コロナとの差は決定的となった。いわゆるBC戦争の開始である⁽²⁴⁾。

こうした小型車における日産の快走に対し、トヨタも60年3月には「新しくないのはタイヤが4つあることだけ!」というキャッチフレーズで有名なトヨペット・ニューコロナ(PT20型)を発表し、さらに61年3月にはニューコロナにR型エンジンを搭載したトヨペット・コロナ1500(RT20-B型)を、さらに同年10月には自家用層の要望に応えるべくトヨペット・コロナ1500デラックスを、62年2月にはボデー強度の向上などの改造を加えたNEWトヨペット・コロナ1500の発表を、63年9月には軽量化、振動騒音の対策、内装の大幅変更、ラジエーターグリルなどの外観の模様替えなど、改良とマイナーチェンジで必死の努力が重ねられていった⁽²⁵⁾。

(23) 日産自動車株式会社総務部調査課編集『日産自動車三十年史』1965年、354頁。

(24) 「BC戦争」について論じた文献は多いが、とりあえず、碇義朗「BC戦争攻防とトヨタ・日産のリーダーたち」(『トヨタ対日産 新車開発の最前線』ダイヤモンド社、1985年、4章)の優れた分析を参照。

(25) 以上の叙述については、『トヨタ30年史』529～33頁を参照。

(20) 『自販20年史』300頁。

(21) 『自販30年史』183～4頁。

(22) 『自販の歩み』233頁。

これに対し、日産は63年9月には「従来のファミリーカーとしての特徴を生かしながら、その上に格調ある近代的なスタイルと数々の高速諸性能を加えた」⁽²⁶⁾新ブルーバード410型の発売を開始し、10月から翌年3月までの半年で約5万台が生産され国内でベストセラーカーの優位を確保し、国際的にも国際競争力を備えた主力車種を生み出したのである。

こうした国内販売と輸出の両面にわたる不振のプロセスは、「改良に次ぐ改良をもってしても、予想した成果を得られなかった。コロナを改善していった過程は、トヨタが味わった最も長いトンネルであった」⁽²⁷⁾とも評価されているが、その努力は64年9月に発表された新型コロナ(RT40シリーズ)で結実する。新型コロナは発売後短期間で国内市場で首位の座を奪還し、それ以降、ブルーバードとの間でデッドヒートを繰り返していく。この新型コロナはその企画目標の中に「1500ccエンジン装備を主体とした国際的にレベルの高いファミリーカーとする」、「車両の主要寸法は旧型に準ずるが、国際的な観点から、国内の一部で行なわれている制約をはずして最適の寸法を考える」⁽²⁸⁾などと謳われているように、単に日産との競争を意識しただけではなく、日産との競争に勝つためにも国際商品であることを強く意識した製品であった。

この新型コロナの登場によって、トヨタの輸出は大きく拡大する。特に、アメリカへの乗用車輸出再開に関しては、新型コロナの発売に先立って自工および自販の内部で積極派と慎重派があり、自販神谷社長の要望で、再開が決定さ

れた。64年3月には1900ccエンジンを搭載したティアラ1900(RT30L型)がサンプル輸出されたが、必ずしも成功したとはいえなかった⁽²⁹⁾。そこで、新型コロナの輸出(なお、新型コロナ以降、従来のティアラという海外における名称を国内と同じコロナに統一している)は国内と同時期の64年9月になされているが、アメリカに対しては慎重な検討がなされ、高速走行性、オートマチックトランスミッションと1900ccエンジンの搭載などの条件が整った65年4月にサンプル輸出が行われ、これが好評であったことから輸出台数を引き上げていったという。米国輸出の再開に伴って、これまでのランドクルーザー中心の販売政策から乗用車中心へ、ディーラー設置方針を郡部ディーラー中心から都市部ディーラー重点へと切り替えるなどの販売体制の再構築が行われていった。こうして、トヨタの対米輸出は64年の約3,700台から、65年の約11,100台、66年の約26,000台へと大きく拡大し、66年に日産から輸出台数トップの座を取り戻すことに貢献したのである⁽³⁰⁾。

さらに、66年11月に発売されたカローラは、「1500ccでは手が届かない、かといって800ccでは満足ができないという新しい需要層が増大しつつあるのをみて」⁽³¹⁾登場させたものであり、漸く本格化してきたモータリゼーションの波に乗り、国内では大衆車市場におけるベストセラーカーの地位を確立していった。このカローラのアメリカ市場への導入について、自販神谷社長は、アメリカメーカーが輸入車に対抗する車を開発したとしても競合することのない

(26) 日産自動車株式会社総務部調査課編集、前掲書、445頁。

(27) 山本直『トヨタ 四〇年の軌跡』ダイヤモンド社、1978年、111頁。

(28) 『トヨタ30年史』608頁。

(29) 以上の叙述については、『自販30年史』193～4頁を参照。

(30) 以上の叙述については、同上書、193～5頁を参照。

(31) 『トヨタ30年史』655頁。

「対米輸出の切札」であると考えていたが、米国トヨタでは、当初、サイズやエンジン能力から疑問を持ち、消極的であった。しかし、国内外でのコロナの需要に生産が追いつかなかったという事情もあったこと、また、アメリカビッグ・スリーがサブコンパクトカーの開発計画をもっていること（市場への投入は69年のフォード・マベリック以降）などから、68年4月にはカローラが対米輸出の主力車種として導入されることになった⁽³²⁾。かくして、アメリカにおけるトヨタ販売台数は60年659台、65年2,847台、70年188,749台と60年代後半に大きく拡大することになったのである。

こうしたアメリカ市場でも通用できる自動車供給が可能になったために、トヨタは60年代後半以降、自動車輸出を大幅に拡大させ、68年には総合商社を除く企業別輸出金額でトップになるなど、日本を代表する輸出企業として成長していった。その際に、国際商品として適切なモデルを開発しただけではなく、使用環境も大きく異なり、ユーザーの好みも様々な輸出市場へのきめ細かい対応力が果たした役割は大きい。例えば、カナダや北欧のような寒冷地向けには始動性能を高めるために容量の大きなバッテリーや高性能スターターを装備し、また、熱帯地向けには冷却系統に特に配慮しサーモスタットを取りはずしたり四枚ファンを取り付けるなどの対策を施すなど、各市場の風土や気象条件などに見合った仕様へと対応する製品開発面の努力が輸出拡大にとって必要不可欠であった⁽³³⁾。

IV ノックダウン輸出圏の拡大

1962年2月に自販が輸出本部を設立した頃、乗用車において国際商品となるモデルを持てなかったことに加えて、ノックダウン輸出体制が不備であったことは既に指摘した。そこで、輸出本部による巻き返し計画の第二の具体的方策として、CKDによる輸出が積極的に推進されることになった⁽³⁴⁾。まず、それ以前の途上国の国産化政策への対応についてみてみよう。50年代後半には、既に述べたように、トヨタ車の輸出は東南アジアやラテンアメリカを中心とするものであった。ところが、途上国の多くが工業化政策を採用していく中で、自動車についても輸入を禁止ないし制限して、国産化政策を採用する国が徐々に広がっていった。

国産化政策を採用した国のケースとして、トヨタが初期に取り組んだ二つのケースを見てみよう。まず、ブラジルのケースを紹介する⁽³⁵⁾。52年に、トヨタは初の大口径輸出となるFX型トラック100台をブラジル向けに輸出することに成功した。それを契機に、53年から55年にかけて自工および自販の首脳部は相次いでブラジルを視察し、中南米進出の本拠と定め、自販でも「30年（1955年）には、当社初の海外駐在員をサンパウロに着任させ」⁽³⁶⁾ることになった。そのころ、ブラジルでは56年6月に公布された自動車国産化法令が準備されており、完成車輸出もノックダウン輸出も全く困難になるという状況となった。それに対し、自工は57年5月にブ

(32) 以上の叙述については、同上書、195～6頁を参照。

(33) 以上の叙述については、トヨタ自動車工業株式会社『トヨタのあゆみ』1978年、386～7頁を参照。

(34) 以上の叙述については、『自販30年史』187～92頁を参照。

(35) 以下の叙述については、『自販20年史』304頁～6頁、『トヨタ30年史』450～5頁、および、『自販30年史』176～8頁などを参照。

(36) 同上書、177頁。

ラジル政府にToyota do Brasil S/A Industria e Comercio (ブラジルトヨタ) 設立による国産化計画を提出し、同年 6 月に認可されることになった。58 年 1 月に発足したブラジルトヨタは 59 年 1 月からランドクルーザー (62 年 4 月にディーゼルエンジン搭載のランドクルーザー第 1 号がラインオフしたが、これはトヨタ・バンデランテ (Bandeirante) と命名された) の現地国産化を開始した。ところが、法定義務国産化比率は 57 年の 60% が 60 年には 95% へと引き上げられていき、日本からエンジンなどの機能部品を送ることは不可能となった。このブラジルのケースでは、国産化政策によりノックダウン輸出が始まったというよりも、現地生産に近い国産化計画であり、その後長期間小規模なバンデランテの生産を継続し続けたのである。なお、ブラジルでは 1998 年 8 月には別工場 (Indaiatuba 工場) でカロラの生産を立ち上げることになった。

つぎにメキシコのケースである⁽³⁷⁾。既述のように、60 年代初頭まで中南米諸国は、アジアと並んで、トヨタの主要輸出先であった。その中でも最大の輸出先であったメキシコにおいて、自販は 60 年 8 月から現地のプランタ・レオ社 (Planta Reo de Mexico, S. A.) と組立・販売契約を締結し、ランドクルーザーの CKD 輸出を開始し、さらに同年 12 月からクラウンなどの乗用車を導入していった。この乗用車の CKD 輸出はトヨタにとってはじめての経験であったため、生産手配に誤・欠品が続出したり、組立段階でも多くの問題が発生し、苦勞したが、61 年後半には何とか軌道に乗るようになり、トヨタ最大の輸出先国ともなることができた。しか

し、その後メキシコ政府が国産化推進政策を強める中で、提携先現地会社が自販へ不渡りを出したり、その社長が政界の派閥争いで逮捕されたことなどがあり、また国産化率の急速な引き上げに直面して、結局、64 年 3 月には撤退することになった。このメキシコの苦い経験は、「CKD 輸出推進の試金石となったばかりでなく、海外でのパートナー選定の難しさと、その重要性を再認識させられた」⁽³⁸⁾という学習効果となったといえよう。その後、トヨタにとってメキシコ市場が空白である状態が長いこと続いたが、最近にいたり、販売拠点と生産拠点が設立され、2001 年から販売が開始し、04 年からは NUMMI 向けトラック荷台の生産を開始する予定である。

このように、60 年代初頭の経験を踏まえて、輸出本部の設置以降、トヨタはそれまで消極的であったノックダウン方式による輸出も積極的に推進することとなり、「トヨタ自工の生産管理の水準も向上し、初期のノックダウン輸出の経験を生かして、徹底的に誤品・欠品撲滅に心をくいだいた」⁽³⁹⁾という。こうした取り組みの結果、62 年 2 月南アフリカ共和国の Toyopet Commercial Pty. Ltd. とディストリビューター契約に調印しノックダウン輸出を開始、同年 6 月フィリピンの Delta Motor Corporation とノックダウン輸出契約を締結、同年 8 月ベネズエラの Compania Anonima Tocars とノックダウン輸出契約を締結、同年 11 月オーストラリアの Australian Motor Industries と CKD 輸出契約調印等々⁽⁴⁰⁾、ノックダウン輸出圏の拡大が続いていく。さら

(38) 同上書、189 頁。

(39) トヨタ自動車株式会社『創造限りなく トヨタ自動車 50 年史』(以下『トヨタ 50 年史』と略記) 1987 年、410 頁。

(37) 以下の叙述については、同上書、188～9 頁を参照。

に、タイでも Toyota Motar Thailand Co., Ltd. (タイトヨタ) が62年10月に自工と自販の出資により設立されている。このようなノックダウン輸出に積極的な姿勢に転じたことから、CKD輸出台数は62年の1,461台から65年の12,405台へと大きく拡大していった。

さらに、60年代後半から70年代以降にもノックダウン輸出圏の拡大が進んでいく。既に69年までにトヨタのCKD輸出仕向国は途上国を中心に11カ国に達していたが、70年代にもインドネシア (1970年)、パキスタン (1970年)、トリニダード・トバコ (1971年)、アイルランド (1973年) でも組立が開始していくなど、CKD輸出仕向国が増加しただけではなく、導入車種の増加や現地組立会社の能力向上により、輸出台数も大きく増加した。特に豪亜地域の飛躍的増加が

目立ち、73年の同地域向けCKD輸出台数は合計67,660台に達したという⁽⁴¹⁾。もっとも、この時期のアジアでの展開が全てうまくいったわけではない。韓国については、66年1月には韓国の新進自動車工業株式会社との提携が成立、同年4月からコロナのノックダウン輸出を開始し、68年初頭には同社に資本参加することまで決定していたが⁽⁴²⁾、72年10月に同社との提携を解消することになった。また、それまで提携関係にあった台湾の六和汽車公司とも73年1月に提携を解消している。他方で、この時期にはヨーロッパのポルトガル (1968年) やアイルランド (1972年) でもノックダウン輸出が開始していることは、ノックダウン輸出圏が大きく広がっていたことを示している。表3に、80年5月現在のノックダウン生産拠点を示しておいた。

表3 海外KD拠点

国 名	組立会社	組立開始 時期	現地資本 比率(%)	組立車種
フィリピン	Delta Motor Corporation	1961年	100	クラウン、マークII、コロナ、カローラ、ハイエース、 ハイラックス、BUV、ランドクルーザー、大型トラック
南アフリカ	Motor Assemblies Ltd.	1962年	100	マークII、コロナ、カローラ、パブリカ、ハイエース、ハイラックス、 スタウト、ダイナ、ランドクルーザー、大型トラック
オーストラリア	Austoralian Motor Industries (A.M.I)	1963年	57.85	クラウン、コロナ、カローラ
ベネズエラ	INDEMACA	1963年	100	ランドクルーザー
タイ	Toyota Motor Thailand	1964年	28.73	クラウン、コロナ、カローラ、ハイラックス
	Thai-Hino	1969年	30	ダイナ
コスタリカ	ECASA	1964年	80	コロナ、カローラ、スターレット、ランドクルーザー
ニュージーランド	Toyota New Zealand (Christchurch) Ltd.	1966年	100	コロナ、ランドクルーザー、ハイエース
	Toyota New Zealand (Thames) Ltd.	1968年	100	クレシーダ、カローラ、スターレット
ペルー	Toyota del Peru S.A.	1967年	6.8	コロナ
マレーシア	Assembly Services Sdn.BHD.	1968年	100	マークII、コロナ、カローラ、ハイエース、ハイラックス、 大型トラック
	Sarawak Motor Industries Sdn.BHD	1978年	100	ランドクルーザー
ポルトガル	Salvador Caetano	1968年	73	コロナ、カローラ、ハイエース、ランドクルーザー、ダイナ
インドネシア	P.T.Multi-Astra	1974年	100	ランドクルーザー、大型トラック、BUV
パキスタン	National Motors Ltd	1970年	100	ランドクルーザー
	Awami Autos Ltd.	1973年	100	ハイエース
トリニダードトバゴ	Amar Auto Supplies Ltd.	1971年	100	クラウン、マークII、カローラ、ハイエース、ランドクルーザー
アイルランド	Toyota (Ireland) Ltd.	1973年	100	カローラ
ケニヤ	Associated Vehicle Assemblers (AVA)	1977年	100	ハイラックス、スタウト、ランドクルーザー、大型トラック
ギリシャ	Kassidopoulos S.A.	1977年	100	ハイラックス

(注) 1980年5月現在。

(出所) トヨタ自動車販売株式会社社史編纂委員会編纂『世界への歩み トヨタ自販30年史』資料、1980年、46頁。

V 石油危機下の輸出拡大と貿易摩擦の発生

これまでの分析で、1960年代から70年代初頭にかけて、トヨタが輸出を大きく拡大してきたことを明らかにしてきた。この間、日本国内のモータリゼーションの波を受け、トヨタを先頭に生産を大きく拡大することにより、67年には、日本は西ドイツを抜き、量的にも世界第2位の自動車生産国に成長した。しかし、70年代初頭には、それまでのアメリカ中心の国際的経済環境が大きく激変する。その象徴となった出来事は、71年8月のニクソン声明であるが、それ以降、同年12月から1年強のスミソニアン体制による固定相場制への復帰はあったものの、為替相場は変動相場制に移行し、基本的には円高傾向に推移して、現在に至るようになる。国内経済も、それまでの高度成長経済は曲がり角を迎えるようになったばかりでなく、自動車産業にとっては、排出ガス公害が社会的に大きく問題視されるようになり、それへの対応が迫られる時期となった。70年12月にアメリカで成立したいわゆるマスキー法は日本にも影響を与え、71年7月に発足した環境庁の下で、自動車排ガス規制が75年度から実施されることになった。

こうした環境の下で、73年には第1次石油危機が発生し、日本の国内自動車販売（新車登録ベース（シャシーベース））は、70年410万台、71年402万台、72年437万台、73年495万台、74年385万台、75年431万台、76年410万台と、低迷

を続けることになった。トヨタの場合も例外ではなく、それまで50年代から基本的には毎年大きく拡大してきた国内販売は明らかに伸びが鈍化する事になった。しかし、国内市場の低迷とは逆に、日本からの輸出台数は70年の109万台から80年の597万台へと、飛躍的に増加することになった。トヨタの輸出も同時期に48万台から179万台へと拡大し、既に70年に29.9%に達していた輸出比率は80年には54.2%とはじめて5割を超過するにいたる。このうち、まず、最大の輸出先であるアメリカにおけるこの間の推移をみてみよう。

70年代初頭には、71年8月のニクソン声明とそれと前後した同年7月から3カ月にわたって持続したアメリカ西海岸の港湾ストライキの影響から、9月以降、アメリカにおける販売は低迷することになる。その結果、米国トヨタは72年1月より同社史上最大の特別セールスキャンペーンを実施したが、同年秋の73年式車両への切り替え時には大量の旧年式車両の在庫を抱えるにいたる。逆に、72年秋頃から回復し、73年には空前の自動車ブームを迎えたアメリカ市場において、今度は在庫不足が深刻な問題になるというように、環境変化への適応にうまく対応できない時期となった。そこで、現地販売網の見直しと体質強化、商品政策の見直し・強化、アフターサービス体制の強化、米国トヨタの組織・人事体制の強化といったアメリカにおける体制強化策をとることになった⁽⁴³⁾。

こうした状況の中で、73年10月に発生した石油危機はアメリカ自動車市場に大きな打撃を与えることになる。しかし、75年に入ると、アメリカ市場において需要構造が小型車へとシフトし、欧米車に対して燃費性能に優れ高品質であるという定評を確立した日本車は大きく躍進す

(40) これらのうち、社史により若干時期が異なるものがあるが、ここでは同上書、411頁～413頁の記述に依存した。

(41) 『自販30年史』364頁、参照。

(42) 以上の叙述については、『自販20年史』553～555頁を参照。

る。それまで長いことアメリカ輸入乗用車市場において首位を続けていたVWに代わって、トヨタがその地位についたのも75年のことである。米国内におけるトヨタの販売台数は、70年の20.8万台から75年の32.3万台へと増加していたが、80年には70.6万台へと、70年代後半の急速な躍進ぶりが明らかである。

つぎに、ヨーロッパ市場への取り組みをみてみよう。トヨタの欧州進出は62年12月に1台のクラウンをデンマークに輸出したことから開始した。しかし、70年代にはいるまでは、トヨタは小型車の本場であるヨーロッパ市場に対しては「慎重な市場進出」⁽⁴⁴⁾をはかっていたといわれており、70年代に入るあたりから、漸くイギリス、ドイツなど自動車生産国をも含めて、ある程度の本格的な進出を行った。既に68年からカローラを導入することによって70年に5.9万台に達していたトヨタのヨーロッパ向け輸出台数は75年18.6万台へ、80年に31.9万台へと拡大していった。地域別にも、71年までは豪亜地域向けの方が多かったが、72年にはじめてヨーロッパ向けが豪亜地域向けよりも多くなり、75年以降はその状態が継続する。もっとも、この段階での販売活動の中心はイギリス、ドイツ、北欧、中部ヨーロッパ（ベネルックス3国）に置かれており、フランス、イタリア、スペインなどラテン系諸国には十分な浸透ができなかった。ヨーロッパ市場と一口に言っても、国の数も多く、しかも、気候も異なり、法規制やユーザーのニーズ・嗜好など、それぞれ国毎に異なっており、仕向先ごとに細かく仕様を変更する必要があった。

その他の地域については、CKD輸出仕向国の増加、導入車種の増加や現地組立会社の能力向上により輸出台数が大きく増加したことは既に述べたが、石油危機により市場を大きく拡大し、78年（22.1万台）から83年（28.0万台）にかけて豪亜地域を上回る輸出台数となった中近東が注目される。その結果、70年に48.2万台であったトヨタの輸出合計は、75年に86.8万台へ、80年には178.5万台へと大きく拡大したのである。

こうした70年代の輸出拡大に対しては、既に70年代に入ってから開始していた現地の状況のきめ細かい把握をさらに徹底した輸出政策の必要性が認識され、76年頃から「輸出活動の質的転換」が明確なポリシーとして打ち出されることになる。新たな輸出政策の展開とは、第1に「現地情勢の的確な把握と需給管理の徹底」、第2に「市場別（国別）実態把握にもとづくきめ細かなマーケティング政策の展開」、第3に「現地適合商品の導入」であり、76年10月には輸出戦略上重要な地域で、競争激化等により販売が低迷し、抜本的な対策が必要な国である「課題国対策」が推進されることになった⁽⁴⁵⁾。

それとともに、70年代には現地の実態を踏まえた現地適合商品の開発、導入が進められていったことが輸出拡大に対して大きな役割を果たした。自販輸出本部では、73年10月に「車種導入政策を中心とする審議機関として輸出企画本部を発足させるとともに、現地ディストリビューターとの連携を強めて、地域別のきめ細かな商品政策を推進し」⁽⁴⁶⁾、既に73年8月には第1回対米・対カナダ商品導入会議が開催され

(43) 以上の叙述については、『自販30年史』350～6頁を参照。

(44) 同上書、358頁。

(45) 以上の叙述については、同上書、438～42頁を参照。

ていたが、76年には第1回欧州商品導入会議が開催され、これら会議は毎年定期的開催されるようになるとともに、他の地域にも広げられていくことになる。この商品導入会議は「トヨタ側から次年度モデルの導入計画や仕様企画を提示し、その導入方針や販売方針などを説明、併せてディストリビューターからの意見や要望を吸い上げて、つぎの商品政策に反映させる場」⁽⁴⁷⁾であり、現地需要の多様化に対応した商品の投入が可能となり、70年代以降の輸出拡大に貢献した。例えば、72年にフォードがフィエラを、74年にGMがハラバスをアジアカーとして投入していたことにも影響され、トヨタはBUV (Basic Utility Vehicle) と呼ばれるアジアカーを76年12月にタマラオとしてフィリピンに、77年6月にはキジャンとしてインドネシアで発売している⁽⁴⁸⁾。

さらに、石油危機の発生した70年代には、排出ガスの規制が強化され、小型化・軽量化が要請される中で、70年代末以降にはアメリカのビッグスリーも小型車を投入し、「世界小型車戦争」とまでいわれた小型車を巡る競争が激化する。そうした中で、70年代には円高が進行し、日本車には不利な条件下ではあったが、低燃費車の開発に取り組んでいく。トヨタでは、74年春に低燃費車の開発を目指してターセル、コルサの開発を決定し、78年8月にラインオフした。この車は国内市場では伸び悩んだが、アメリカでも主力商品となることを期し、「コンパクトながら室内空間を十分に確保するため、トヨタ初のFF車」⁽⁴⁹⁾となった。国内市場ではス

タイルが不評であったが、79年8月に輸出開始されたアメリカ市場では「カローラ・ターセル」という名で発売され、燃費と室内の広さが評価され、好調な販売となった。また、77年8月には、「担当主査は、GMのFF小型車に対抗して輸出の次期主力商品为目标に企画に取り組んだ」⁽⁵⁰⁾ビスタ、カムリの開発も始まり、82年3月に発売された。アメリカ市場へのカムリの初輸出は83年1月であったが、オーストラリア、ヨーロッパ市場でと同じく、好調な売れ行きとなり、80年代半ば以降、トヨタのアメリカにおける主力製品となった。

70年代以降、こうしたトヨタを先頭とする日本車の輸出が急増する事により、欧米諸国との摩擦が始まっていく。既に74年秋にはイギリスで日本車に対する輸入規制の動きが表面化し、75年8月にはアメリカで輸入車へのダンピング問題の発生、76年末の日本とEC間の自動車問題など、日本車の輸出拡大に伴う貿易摩擦は70年代半ばから開始していた。しかし、貿易摩擦がより深刻化したのは80年代に入ってからである。特に、80年のアメリカの自動車生産は801万台と対前年比30.3%と大幅に減少し、ビッグスリー全てがいずれも巨額の赤字を記録することになり、他方で日本は台数ベースで世界最高の自動車生産国となったため、アメリカにおいて、アメリカ自動車産業の再生と日本車に対する輸入規制を求める動きが広がっていった。

(46) 『トヨタ50年史』624頁。

(47) 同上。

(48) 以上の叙述については、『自販30年史』469～70頁を参照。

(49) 『トヨタ50年史』647頁。

(50) 同上書、649頁。

VI 欧米における現地生産の展開

1980年代初頭のアメリカとの日米自動車摩擦は、81年5月に日本政府が81年度対米乗用車輸出枠を168万台とすることで、とりあえず決着した。この対米自主規制枠は、84年度から185万台、85年度から230万台へと拡大した後、92年度から165万台に削減され、94年度以降は廃止となった。このアメリカとの間の摩擦は、カナダやヨーロッパへも飛び火し、世界最大の自動車生産国となった日本から、もはや大幅な輸出拡大が困難な時代がやってきた。トヨタの輸出理念は、当初の「外貨獲得による国策への貢献」から、途上国を念頭に「相手国の経済発展への協力」という観点が付加され、さらに70年代以降は対先進諸国への配慮から協調という要素が加味されるという形で変化してきたが⁽⁵¹⁾、80年代には日本からの輸出に代わる現地生産の時代への動きが決定的になる。とくに世界最大の自動車消費国であるアメリカにおける現地生産が最大の焦点となった。

80年1月には既に二輪車の生産を先行させていたホンダがアメリカにおける乗用車組立工場建設を発表する。ついで同年4月には日産も小型トラック組立工場の建設を発表する。ホンダも日産も単独進出である。これに対し、トヨタはこれまでアメリカにおいては、小型トラックの関税問題を契機に、71年7月から現地会社への委託生産の形で、74年2月からは現地会社を米国トヨタが買収し全額出資の形でハイラックスのリアデッキの現地生産を続けていたという経験はあるが⁽⁵²⁾、アメリカへの本格的進出につ

いては慎重な構えを見せ、まずは合弁生産の道を探ることになった。80年6月からは、まずフォードとの提携で、アメリカにおける合弁生産の道を模索するが、結局、交渉は成立しなかった。ついで、81年12月からGMとの間での提携交渉が開始し、83年2月にトヨタとGMは、GMが閉鎖したカリフォルニア州フリーモント工場における共同生産について基本的に合意したと発表し、基本覚書に調印することになった⁽⁵³⁾。

このトヨタとGMという日米トップ企業同士の提携計画は、83年4月にアメリカのFTC (Federal Trade Commission) に認可を申請したが、クライスラーによる提訴などの影響のために正式認可は遅れて84年4月となり、合弁会社の存続期間を12年に限定するなどいくつかの条件がつけられた。それ以前の84年2月に非公式認可を得た両社は、フリーモントにNUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc.) を設立し、84年12月には小型乗用車、シボレー・ノバを生産開始した。このNUMMIの設立経緯やUAWとの関係などに関しては数多くの文献があるので⁽⁵⁴⁾、ここでは詳述しないが、トヨタにとってNUMMIは失敗の許されない全力投球での立ち上げであったことは強調しておこう。

そもそもトヨタの海外事業に取り組む基本的な考え方は「海外事業が成功するか否かは、日本の本社の役割が7割以上を占め、自らの仕事として努力しなければならない」⁽⁵⁵⁾ ことにあるといわれているが、特に今回のNUMMIは「トヨ

(51) 以上の叙述については、『自販30年史』344～6頁を参照。

(52) 詳細には、『自販30年史』356～8頁を参照。

(53) 以上の叙述については、『トヨタ50年史』711～8頁を参照。

(54) NUMMIについては数多くの分析があるが、とりあえず、ここでは日本語文献の内から、矢野善一・草野厚『国際合弁 トヨタ・GMジョイントベンチャーの軌跡』有斐閣、1988年、および、佐藤正明『巨人たちの握手 衝撃のカー・ウォーズ』日本経済新聞社、1993年の2冊の優れた文献をあげておく。

タ創立以来の大きな会社を合併で作るわけ」⁽⁵⁶⁾であり、またアメリカという重要な市場への進出であったことから、トヨタとGMからの派遣者の役割分担を含めた新会社の組織作りから始まり、生産技術や生産管理の導入のためにいわゆる親工場制度をはじめてスタートさせ、高岡工場がNUMMIを全面的にバックアップする体制を作り出すなど、手探りながらも熟慮を重ねて立ち上げていった点に特徴がある。しかし、NUMMIは、新設したプレス工場やボデー工場のロボットラインの新設などを除くと、基本的にはGMの旧フリーモント工場の設備を再生した工場であり、トヨタの新鋭設備は設置されなかった。しかも、従業員は採用に際して多少の選別がなされたとはいえ、旧フリーモント工場の従業員を主体として構成された。これらの従業員は当然UAWに組織されていたから、いわばトヨタ式生産管理とUAW傘下の従業員がNUMMIを構成することになり、その「NUMMIの生産性は旧GMフリーモント工場に比べ48.5パーセント高い」⁽⁵⁷⁾と報告されたことは、アメリカに対して大きな衝撃を与えた。

なお、このNUMMIの立ち上げとほぼ平行して、将来の組立工場建設を睨んで、カナダにおいても、アルミホイール工場の現地生産の動きが進行する。バンクーバーにCAPTIN (Canadian Autoparts Toyota Inc.) が設立されたのは83年3月、生産開始は85年2月のことである。

こうして北米での操業経験を蓄えていった85年7月には、トヨタはアメリカおよびカナダにおいて新しい組立工場を建設するという発表を行った。アメリカでは、86年1月に、今度は単独でケンタッキー州ジョージタウンにTMM (Toyota Motor Manufacturing, USA, Inc.、現在はKentuckyを社名につけTMMKと) を設立する。ここではアメリカ市場向けに開発されたカムリが投入され、88年5月には生産開始の運びとなった。また、エンジン、アクスルなどを生産するパワートレイン工場も同時に建設され、88年9月には生産開始となった。この工場は合併であり、UAWに組織化された工場であるNUMMIとは異なり、NUMMIの経験を経て、単独出資でトヨタが全力をあげてアメリカに日本の生産システム、TPS (トヨタ生産方式) の導入を試みた工場として大いに注目を浴びた工場であり⁽⁵⁸⁾、当初の年産20万台規模から現在の年産50万台規模まで拡張し、トヨタのアメリカ工場を代表する存在となっているが、ここでは詳細な分析は行わない⁽⁵⁹⁾。カナダでは、やはり86年1月にTMMC (Toyota Motor Manufacturing, Canada, Inc.) を設立し、当初は年産5万台という小規模でスタートしたため、生産のフレキシビリティをより大きく達成するために、自動化のレベルやフレキシブルボデーラインの導入など多くの領域で特別の配慮がなされたというが⁽⁶⁰⁾、現在は年産20万台規模に拡張している。

(55) 楠兼敬「挑戦、飛躍—トヨタ北米事業立ち上げの『現場』—」第35回、「中部経済新聞」2003年6月24日。なお、この連載(第二部)は4月7日から開始し(8月15日に終了)北米事業に直接関わった当事者の証言として興味深い。

(56) 同上。

(57) NUMMIでエンジニアとして働いていたジョン・クラフチック氏の報告、島田晴雄『ヒューマンウェアの経済学』岩波書店、1988年、7頁より。

(58) 例えば、Terry L. Besser, *Team Toyota - Transplanting the Toyota Culture to the Camry Plant in Kentucky*, State University of New York, 1996. (鈴木良始訳『トヨタの米国工場経営チーム文化とアメリカ人』北海道大学図書刊行会、1999年)をあげておく。

(59) 帝京大学教授安保哲夫を代表者とする日本多国籍企業研究グループは、1989年に続いて、2000～01年に大規模な北米調査を実施し、調査対象としたこの工場も含めた分析を、現在、公刊準備中である。

このように80年代のトヨタは、日米自動車摩擦に強制される形で、海外最大の市場である北米における現地生産に真剣に取り組まざるを得なくなり、それを見事に成功させることになった。この間、輸出は80年代半ばをピークに減少に向かった反面、日本の国内市場は、80年代前半には緩やかな上昇ではあったが、80年代後半にはバブルにも後押しされ急激に拡大する。全メーカー四輪車国内販売台数は、80年501.6万台、85年555.7万台、90年777.7万台と、80年代後半には輸出の減少を十分に相殺する国内販売の好調が続いていった。その結果、日本の国内生産台数は90年に1,348.7万台とピークに到達する。しかも、バブルの浸透がもたらした高級化・大型化傾向の中で、88年1月にデビューした日産のシーマがこのランクの車としては爆発的な売れ行きとなり、ついでトヨタは89年10月にセルシオの販売を開始することになった。既に、小型乗用車分野では世界的な競争優位を確立していた日本の自動車産業は、大型乗用車分野において欧米諸国との本格的競争段階に突入することになった。

こうして世界の頂点に立った日本の自動車産業を代表するトヨタは、90年代にそれまで十分に浸透できなかったヨーロッパ市場への本格的参入を開始していく。ヨーロッパ市場では、厳しい競争の中で、70年代半ば頃にはトヨタ車は耐久性や、故障が少ないことが認められ、カローラなどの大衆車クラスでは性能面でも欧州車に全く劣らない車になっていたという。しかし、それより上級の車では特に高速走行性の点で、欧州車に完全には対抗できない状態が続い

ていた。その開発にあたって、『『今までの技術を超えた最高級スペシャルティカー』をテーマに、空力特性を追求したスタイル、高性能・低燃費エンジンの開発、最新のエレクトロニクス技術の採用、優れた操縦安定性の確保、新機構・新装備の積極的な採用の5点に重点』⁽⁶¹⁾をおき81年2月に販売されたソアラでも、まだ十分ではなく、『国内市場では高速度での走行安定性が問題になることはなく、ソアラの販売は全く順調であった。しかし、ベンツ並みの高速性能を保持するトヨタ車の出現は、89年にレクサスが登場するまで待たなければならなかった』⁽⁶²⁾という評価であった。トヨタが一応の自信を持ってヨーロッパに導入した車は86年12月に発表したカムリをもって嚆矢とするといわれているが、セルシオの誕生は、高速性能でも、トヨタの技術が高級欧州車と完全に対等のレベルに到達したことを意味する。89年にこのセルシオをレクサスブランドでアメリカ市場に投入することにより、アメリカ市場への対応はこの段階で一段落したことになる。

そこで、つぎにヨーロッパ市場への進出が実行されていく。既にヨーロッパでは86年7月に日産が、92年10月にホンダが、いずれもイギリスで現地生産を開始しているが、トヨタはここでも慎重な進出ぶりであった。単独での進出に先立って、89年からVWハノーバー工場でハイラックスの共同生産を実施している（97年に中止）が、これはアメリカにおけるNUMMIと同じように、ヨーロッパにおける操業のノウハウを学習するという意味を持った。単独進出先としてはイギリスが選択された。TMUK (Toyota

(60) 以上の叙述については、Toyota Motor Corporation, *Toyota - A History of the first 50 Years*, 1988, p.343.を参照。

(61) 『トヨタ50年史』、685頁。

(62) 川原晃『競争力の本質 日米自動車産業の50年』ダイヤモンド社、1995年、89頁。

Motor Manufacturing (UK) Ltd.) の設立は89年12月のことである。ヨーロッパでは、86年に開始したEC船積み自主規制という制約があり、完成車のみでは市場拡大に限界があること、また、92年にEU統合が予定されていて、北米と並ぶ大市場の出現が期待されていたことがこの段階でトヨタがヨーロッパ進出に踏み切った理由であると思われる。

イギリスで生産される車は、ヨーロッパ市場への本格的な参入を睨んで、内外装ではじめて欧州市場の特性に合わせて設計された車（カーリーナE）であった。ただし、この段階では主たるターゲットはイギリスおよびドイツ市場であり、また、プラットフォームは日本国内のコロナをベースにしていたという限界がある。このカーリーナEは、92年12月の操業開始のイギリス工場において生産され（97年からはアベンシスにモデルチェンジ）、それに合わせて販売体制の強化がなされていく。こうして、80年代から90年代にかけて、それまで基本的には輸出市場であった欧米諸国においても、現地生産車が販売の主力となる時代が到来したのである。

VII グローバル体制の構築へ

90年代初頭にイギリスへの進出に全力を注いでいる頃、日本はバブルが崩壊し、国内市場は大きく縮小していく。しかも、輸出も85年の673.0万台から96年の371.2万台へと連年減少し続けたから、国内生産は大きく縮小し、94年に1,100万台を割り込んで以降、現在に至るまで1千万台前後の水準を上下するようになった。トヨタの場合も、バブル崩壊後の91年6月にモデルチェンジされたカロラの販売台数の低迷や、セダンからRV車へというユーザーニーズの

変化を的確に読み切れず、国内販売台数は90年の250.4万台から93年の206.6万台へと大きく落ち込んだ後、00年は177.2万台、02年は168.1万台と依然として長期的な低迷が続けている。その結果、トヨタの全世界販売合計中の海外販売比率は90年に487.5万台中48.6%であったものが、95年には455.6万台中54.8%、02年には551.9万台中69.5%と、大きく上昇していく。

90年代以降の状況変化の中で、トヨタは80年代のいわば受け身の国際化に代わり、90年代の特に半ば以降は積極的なグローバル化の道を推進していくことになった。その転機の一つとなったのは、95年5月から6月にかけて激しい攻防が戦われた日米自動車協議である⁽⁶³⁾。アメリカ側は、95年5月の橋本龍太郎（通産相）・カンター（USTR代表）会談の決裂により、日本からの高級13車種に対して100%の関税を賦課するという対日制裁リストを発表する。トヨタは決裂しそうになったこの協議をまとめる上で大きな役割を果たしたといわれるが、最終的には、日本の自動車メーカー5社が「自主的に」グローバル・ビジョンを発表して、6月28日に合意が成立し、制裁は回避された。

それ以降のトヨタは、従来にも増して積極的な海外展開を推進していくことになる。アメリカについては、93年にアルミ鋳物をBodine Aluminum, Inc.で生産開始していたが、90年代後半以降、98年11月にTMMWV (Toyota Motor Manufacturing, West Virginia, Inc.) でエンジン生産を

(63) 日米自動車協議については、日本経済新聞社編『ドキュメント 日米自動車協議「勝利なき戦い」の実像』日本経済新聞社、1995年、通商産業省通商政策局米州課編『日米自動車交渉の軌跡 新たな日米経済関係構築への取り組み』（財）通商産業調査会、1997年等を参照。また、日米摩擦全体については、畠山襄『通商交渉 国益を巡るドラマ』日本経済新聞社、1996年が興味深い。

開始、99年2月にはTMMI (Toyota Motor Manufacturing, Indiana, Inc.) でタンドラ生産を立ち上げ、03年5月にはTMMAL (Toyota Motor Manufacturing, Alabama, Inc.) においてエンジン生産を開始、また06年にはTMMTX (Toyota Motor Manufacturing, Texas, Inc.) でタンドラの生産開始予定であるなど、アメリカにおける能力増強に急ピッチである。さらに、長いこと空白であったメキシコにおいても、TMMBC (Toyota Motor Manufacturing de Baja California S. de. R. L. dec. V) を設立し、04年からピックアップトラック「タコマ」用トラックデッキを年産18万台、タコマの組立を年産3万台規模で生産開始することを公表している。それゆえ、北米における生産能力は02年9月現在の125万台から、05年には約150万台に達することになる。既にトヨタのアメリカにおける販売台数は、02年には日本を上回る174.2万台に到達しており、それに見合う北米生産体制が構築されていくことになる。なお、TMMIで生産されることになったフルサイズピックアップトラック、タンドラは、90年代のアメリカ市場で、乗用車部門では着実に競争力を高めていったものの、商用車部門でビッグスリーに後れをとったことに対するトヨタの対応策であった。また、00年9月にはTMMIでフルサイズSUVのセコイアが追加された⁽⁶⁴⁾。

ヨーロッパでも、90年代前半のイギリス進出に続き、より本格的な取り組みがなされていく。特に98年頃からは、欧州全域における事業展開の本格化を視野に、現地生産体制の強化が図られるとともに、欧州ユーザーのテイストに

合わせた新しい製品が開発され、欧州市場に投入された。後者は、いわゆるNBCシリーズの欧州版であるヤリスであり、00年春に投入されたヤリスは売れ行きが順調であっただけではなく、00年欧州カーオブザイヤーを獲得する。前者については、先ず97年に英国工場でヨーロッパ向けに開発された2ボックスのカローラ(5ドア)の生産が追加され、次いでフランスにおいてヤリスの生産開始が決定された。こうして、それまで台数規制(99年から撤廃)でごく僅かな販売しかできなかったフランス、イタリア、スペインを含めた欧州全域における本格的な事業展開が可能となる体制が整備されることになった。このような事業展開体制の構築に伴って、トヨタは90年代後半からヨーロッパにおける販売台数を急拡大させ、2005年時点の中長期目標として欧州における5%シェアの達成を掲げ、ヨーロッパにおけるメインプレーヤーの地位確立を目指す段階に入っている。02年からは94年9月から生産開始したトルコ工場で生産されるカローラの欧州内への輸入を開始し、イギリス、フランス、トルコの3拠点を欧州市場に対する生産拠点として確立し、活用する体制が構築されている。それとともに、エンジンやトランスミッションというキーコンポーネントについては、英国エンジン工場の拡張に加えて、99年9月に設立したTMMP (Toyota Motor Manufacturing Poland SP. zo.o) において02年からトランスミッションの生産を開始しており、さらに同工場、チェコにおいてPSAとの合弁で05年に立ち上げ予定の組立工場へのガソリンエンジンおよびマニュアル・トランスミッションの生産を04年末から開始することを公表しており、従来低いシェアを甘受していたヨーロッパにおいても積極的な展開が目立つ。

(64) 拙稿「トヨタの中国・天津への製品投入戦略」、『世界経済評論』2002年7月号、参照。

90年代後半以降のトヨタの積極策は、単に欧米においてのみではなく、全世界的にグローバルな規模で展開されていることが特徴的である。アジアにおいては、従来はタイを中心とするアセアンへの展開を中心にしていたが、中国への進出はなかなか実現しなかった⁽⁶⁵⁾。しかし、02年10月からは漸く折半出資の天津豊田汽車有限公司においてヴィオスの生産を開始し、さらに同年8月には中国第一汽車集团公司との間で、「中国における自動車事業に関して、戦略的かつ長期的な協力関係を樹立し、中国自動車産業のために積極的な共同事業関係を構築することで基本的に合意し」⁽⁶⁶⁾ 合作協議書の調印式が実施されることになり、今後は中国への取り組みが本格化していこう。タイについては、97年初頭に東南アジア専用車としてソルーナを投入するなど積極策をとっていたが、同年7月以降のアジア危機でつまづいたため、02年11月に、中国のヴィオスと基本仕様が同じで、従来のソルーナの後継モデルとなるソルーナ・ヴィオスの生産を開始した。その他、例えばかつて撤退した経験のあるインドでは、旧型のキジャンの一部を改良したクオリスを投入して、99年12月から生産を開始するなど、これまで空白であった市場へもきめ細かく現地市場に適合した製品を投入する戦略を着実に実行しているのである。90年代以降日本国内市場が低迷を続ける中で、90年代後半以降、トヨタはまさにグローバル体制の構築に向けての道を歩み出していると結論づけることができる。

VIII おわりに

80年代末にセルシオを誕生させて以降、欧米メーカーと高級車・大型車分野で対等に渡り合える車をトヨタは入手した。それが90年代後半以降の国際再編をリードしてきたダイムラー・ベンツの「グローバル・ニッチ」路線の転換の引き金になったといわれている。さらに、トヨタはハイブリッド車プリウスを誕生させ、アメリカ市場にはタンドラ等RV車を投入していき、グローバル大競争の時代への突入をもたらしたという⁽⁶⁷⁾。こうして日米欧メーカーが熾烈なグローバル競争を展開する時代がやってきた。

今後のグローバル競争の軸となるのは地球環境への適応や自動車のIT化の進展に対応した技術革新が主要な軸となることは間違いない。他方で、途上国にもますます広がるモータリゼーションを考慮すると、小型車・大衆車を巡るコスト競争がもう一つの軸となることは明らかである。この間進展しているモジュール化の動きもそれと関係している。この点では、トヨタは00年8月に発売されたカローラの開発過程で適用された原価低減活動を00年7月から3カ年計画で「CCC21 (Construction of Cost Competitiveness 21)」と呼ばれるプロジェクトとしてスタートさせ、内製品も含む総原価の低減活動を実施させるなど、大きな成果をあげている。また、フランスに導入されたヤリス（日本名ヴィッツ）、中国やタイに導入されたヴィオスはNBCシリーズとして、プラッツ、ファンカーゴ、bB、イストなどとプラットフォームは共通化しているが、外観の全く異なる豊富な車種構成となった。また、恐らく東欧やインド市場な

(65) 中国におけるトヨタの展開については、とりあえず、拙稿、同上論文を参照。

(66) NEWS from TOYOTA、2002年8月29日。

(67) 土屋勉男・大鹿隆『日本自動車産業の実力』ダイヤモンド社、2000年、33～4頁、参照。

どを特に意識して、もうワンランク下のアンダー NBC シリーズも開発中であるといわれ、世界中の市場に適合する製品開発が進められている。

さらに、トヨタは02年4月1日に、「2010年グローバル ビジョン」の基本的コンセプトを発表した。そこでは、「再生社会・循環型社会の到来」に向けて、「ITS社会・ユビキタスネットワーク社会の到来」に向けて、「地球規模でのモータリゼーションの進展」に向けて、「成熟した人間社会の到来」に向けてという4つのInnovationが提起され、2010年代の早い時期にグローバル

シェアを、現在入手可能な情報による判断および仮定に基づいており実際の結果は大きく異なる可能性があるとの留保しながらも、15%程度までを視野に入れていることが謳われた。

以上、本稿では、かつては販売力や生産システムの強さが強調されたトヨタが、製品開発から生産、販売・サービス機能全体の活動をグローバルな観点から調整しつつ、世界シェア15%という目標を掲げるまでに至った軌跡を分析してきた。紙幅の限られた中で詳細には展開することはできなかったが、他日を期したい。

〔城西大学経済学部教授〕