

海外進出期におけるトヨタ自動車販売の 組織システムのゆらぎと過程ダイナミクス

長谷川 光 圀

1 海外市場進出への道

トヨタ自動車工業は、昭和11年に満州（中国の東北一帯の俗称）に向けて4台の大型トラックを初輸出して以来、第2次大戦終戦の年までに満州、北支、南洋を中心に総計5941台を輸出した。しかし、昭和20年以前の自動車輸出は、我が国の中国大陸を主とする進攻政策に基づく軍の自動車需要によるもので、たまたま輸出の形態をとってはいるがその取引先は占領地区であり、実質的には国内出荷のようなものであった。従って、我が国の自動車輸出は、戦後全く白紙の段階から出発したといってもよい¹⁾。また、トヨタ自動車工業は、昭和22年8月GHQが制限付き民間貿易の再開を許可すると、2台（沖縄向けBM型大型トラック、エジプト向けSA型小型乗用車）の輸出を行い、戦後の我が国の自動車輸出に先鞭をつけた。がしかし、これは、むしろ偶然の輸出であり企業組織努力の結果ではなかった²⁾。当時、なお戦後の混乱期であり輸出はおろか、企業組織の存続すらあやぶまれる状態であった。

戦後の我が国の貿易は、昭和22年8月にGHQが制限付きで民間貿易を許可して以来、徐々に制限がはずされていった（例えば、BSコントラクト方式の採用、外国人の日本国内支店設置許可、1ドル360円の為替レート設定、輸出業者の海外代理店設置許可、輸出振興のための外資資金優先使用に関する政令施行、日本業者の海外代理店設置許可等³⁾）。そして、輸出では、昭和24年12月1日の外国為替及び外国貿易管理法公布、とその施行令である輸

1) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『モータリゼーションとともに』、トヨタ自動車販売株式会社 1970年、231頁。

2) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、232頁。

3) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、232頁。「表3-23」戦後の貿易正常化過程とその振興施策について、参照。

出貿易管理令の施行により、輸入では、昭和25年1月1日の輸入貿易管理令の施行によって、正常な貿易が再開されることとなった⁴⁾（貿易環境のゆらぎ）。だが、戦後の物資不足や生産力の低下に加えて、敗戦によって戦前の海外市場を失ったこと等から、我が国の輸出の前途は多難と予想されただけでなく、世界に目を向けても、欧米の先進自動車メーカーの販売網がはりめぐらされており、無名の国産車が割り込んでゆける余地はほとんどなかった。そこで、国産車の輸出は、欧米の先進自動車メーカーがまだ完全に進出していない東南アジア、中南米の低開発諸国を狙うほかなかった。それでも、それらの市場において敗戦国日本の自動車を快く取り扱ってくれるようなディーラー（特約店契約を結んだ販売業者）はなく、販路の拡大は困難をきわめた⁵⁾。

しかし、到来するであろう我が国の自動車メーカーの根本課題は、量産によるコスト低減という問題であり、これは、量産と同時に量産した車両を大量に売りさばく市場の裏付けがあってはじめて可能になる。従って、自動車メーカーの量産体制が確立されても、これを消化する国内市場が未成熟な場合には、その販路を海外に求めなければならない。トヨタ自動車工業の輸出業務は、戦前と戦後間もない頃をつうじて販売部の担当であったが、正常な貿易に復帰した同年4月3日新たに設立されたトヨタ自動車販売株式会社に移管された。が、トヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売は、そのような考え方に立って、早くから輸出の拡大に強い熱意を持っていた（海外市場進出の戦略）。トヨタ自動車販売の海外進出の努力は、昭和30年に本格化した（海外進出のゆらぎ）。つまり、それまでの我が国は、なお占領下にあり海外渡航も思うに任せぬ状態であったし、当社の海外代理店も1店もなかったので、僅かにGHQ経済科学局の斡旋や占領軍の軍事援助費による買付車が、散発的に東南アジア方面に出る程度であった⁶⁾。しかし、この情勢は一変した。

4) トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会、『トヨタ自動車30年史』、トヨタ自動車工業株式会社 1967年、446～447頁。トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『モータリゼーションとともに』、232頁。

5) トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会、『トヨタ自動車30年史』447頁。

6) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『モータリゼーションとともに』、233頁。

即ち、2つの背景に関係する。一つは、国内自動車市場の拡大に、ようやく企業組織の基盤も固まり、先行きの見通しも立って海外へ目を向ける余裕がでてきたこと、もう一つは、昭和27年からの継続的な国際収支の赤字に対する政府の一連の輸出振興策の展開である。前者は、朝鮮特需と国内景気回復、企業組織の再建戦略等によるところが大であり、後者は、我が国の外貨獲得と経済自立をすみやかに達成するために、政府が輸出振興策として「輸出会議」の組織づくりを閣議決定し、最高輸出会議、産業別輸出会議、そして各専門部会を発足させ、昭和29年秋に各自動車メーカーの輸出担当取締役、各工業会、及び通産省が加わった官民合同の第1回自動車部会が開かれ、輸出目標、輸出販路の開拓、輸出振興策等について審議し、年度毎に輸出目標を設定したことによる⁷⁾。

GHQの経済科学局は、昭和23年頃から我が国経済の一層の復興の一方策として、中南米貿易の推進を示唆していたのであるが、トヨタ自動車販売の中南米進出のきっかけは、個人的なことから出発している。つまり、GHQの経済科学局の元役人が、トヨタ自動車工業にトヨタ車の中南米輸出をやらせてほしいという要望を持ち込んできた。当時は、海外代理店はおろか、海外情報網すらなく、ただ彼の開拓するルートが案外に将来の有望な輸出市場になるかもしれないということで、要望を受け入れることになった。彼は、早速ブラジルの友人と組んで、現地の受け入れ体制について画策し、ブラジルやアルゼンチンが有望な輸出市場であるとした。そして、代理店設置からんでトヨタ自動車工業の担当者に現地を見てもらう必要があるとして、再三担当者の渡航を要請してきた⁸⁾。昭和25年、輸出担当部長の中江温は、その要請を受けて渡航し、ブラジル、アルゼンチン、ウルグアイ等を視察した(海外市場進出の戦略的意思決定)。その渡航時のエピソードがある。ブラジルにはかたくなに第2次大戦での日本の勝利を信じるいわゆる戦勝組がいて、そのため入国がスムーズにいかなかった。また、アルゼンチンの入国に際しては、入国管理局に「日本は、米国政府の占領下にあるのだから、日本政府

7) トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会、『トヨタ自動車30年史』、447頁。

8) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『モータリゼーションとともに』、241頁。

発行のパスポートは無効である。米国政府発行のものをもってこい」といわれ、立ち往生するひと幕もあったと⁹⁾。だが、この地域は、世界的なドル不足現象の例外ではないとしても、後進地域の中では所得水準が高く、しかも国土は広大で、森林資源や鉱山資源は奥地の山岳地帯にあったので、輸出を目論んでいる大型トラックやランドクルーザー¹⁰⁾の需要が期待できた(需要のゆらぎ)。

1952年2月、ブラジルを中南米進出の本拠と決め、大型ガソリントラックFA型100台を輸出し、加えて海外駐在員をサンパウロに着任させ、市場調査、代理店設置、その他のセールス活動を開始させた¹¹⁾(海外マーケティング戦略)。ところが、1955年選挙で選ばれたクビチェック新大統領は、1956年1月同国工業化の促進を目的とした国産化方針を打ち出し、6月には自動車国産化法令を公布した。トヨタ自動車工業は、そうした事態に対応して同年11月にブラジル政府と国産化について契約を締結し、1958年1月23日現地法人トヨタ・ド・ブラジル有限持株会社(Toyota do Brasil Industria e Comercio Ltd.)を設立した¹²⁾。一方その間も、駐在員は輸出圏の拡大をはかって、努力を続けていた。例えば、北米中南米輸出担当の田中幸夫は、次のように述べている。即ち、適当な代理店を物色して、それと手を握ることがまず第1の仕事であったが、代理店としては過去に自動車販売の経験のあるところか、現に販売しているところを狙うのが早道である。ところが、GM、フォード、クライスラーのピックスリーをはじめ、先進自動車メーカーがすでに地盤を固めているので、いきおいこれらと併売の形でトヨタの車を扱ってもらうこととなった。この代理店との折衝に当ってまず苦労したのが、どうやって

9) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、241頁。

10) ランドクルーザーは、陸上巡洋艦の意味で、昭和25年にトヨタ自動車工業が当時占領軍であったアメリカ軍と警察予備隊の要請で、設計を開始したジープタイプの四輪駆動車であり、実際には国家警察用のパトロールとして採用された。この種の車両は、戦時中にも陸軍の要請で造った戦地用の四輪駆動車(AK10型)の技術的蓄積もあり、大型エンジンと頑丈なシャーシ部品を用いたため当時のアメリカ軍使用のウイリス・ジープの性能を上回っていた。

11) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、242頁。

12) トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会、『トヨタ自動車30年史』、452～453頁。

“トヨタ”の知名度を高めるかということであった。それに続いては、品質や価格の面で納得してもらうことである。ところが、トヨタのトの字も相手は知らないのである。いや、トヨタどころではない。日本が地理的に言っただの辺にあるかもご存知ないのである。トヨタ車を売る前に、日本のPRから始めなければならなかった¹³⁾。

そうした代理店設置の努力と、特に山岳地帯の多い中南米諸国には、強力な馬力、頑丈な足回りをもって荒地や山岳地帯を自由に走り回ることができる四輪駆動の多用車ランドクルーザーに多くの需要があることが市場調査でわかった。加えて、1958年のトヨタ車ランドクルーザー「産経ミラクロ号」による南米大陸1周3万キロ踏査のニュース、東大アンデス学術調査団の「インカ古跡調査」でのトヨタ車ランドクルーザーの活躍ニュースによって、中南米における知名度をいやが上にも高めた。かくして、ランドクルーザーは“E1 Macho (男1匹)”と呼ばれ、先発自動車メーカーのウイルス社のジープを圧倒して中南米諸国に浸透していった(1956年の中南米向け輸出台数231台から1957年の輸出台数1812台に急増¹⁴⁾)。なお、同時期の1957年8月に、オーストラリアに向けてランドクルーザーの輸出が開始された。

戦後の東南アジアへの進出は、1951年に初の海外代理店、つまり沖縄トヨタ自動車販売株式会社の設立に始まるが、国内企業組織の再建問題から、本格的な輸出市場の開拓は、昭和30年から本格化した。即ち、トヨタ自動車販売は、昭和30年から32年にかけて積極的に海外駐在員を現地に派遣して、現地の政治、経済情勢、自動車事情等を調査させた。そして、期待の持てる国には代理店を設置して市場開拓の布石を敷いていった¹⁵⁾。その結果、東南アジアの輸出圏は、著しく広がり、1956年頃には、政治経済的に問題のない地域をほぼ網羅するに至った。ただ、当時に現地で代理店を設置するという点については、中南米諸国と同様に大変な困難をともなった。例えば、当時に輸出を担当した神尾秀雄は、次のように述懐している。とにかく、全く手

13) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『モータリゼーションとともに』、243頁。

14) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、243頁。

15) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、235頁。

探りである。まず、政治、経済情勢、輸入制約に関する事項、先進自動車メーカーとの競合状況等を調べ、『いけそうだ』と判断したら代理店の設置に取りかかるのである。ところが、現地にはよる人がいるわけではなく、事前に下調べしておくすべもない。飛行場についてから、ぶっつけ本番で商工会議所や自動車会議所みたいなどころへ飛び込んで資料を見せてもらったり、代理店の候補を捜したりする。そして、捜し出した候補者に会って折衝するのだが、『日本でも自動車を作っているのか』とか、『ベンツの半値ぐらいなら取り扱ってやってもよい』等と、けんもほろろの挨拶をされ・た。また、ある中近東の国で、なかなか入国を許可されなかった経験がある。というのは、その国の役人が日本という国が存在していることを知らず、わたくしのパスポートを偽造だというのだ。そこで、日本国の存在を説明すると、『それでは少し待て』といって盛んに何かを調べている。1時間くらい待たされた。やおら現れると、『日本はロシアのことか』と聞く。違うと言うと、『それではチナ (China) だろう』と聞く。そんな状態であったから、日本国の存在とパスポートが偽造物でないことを彼らに認めさせるだけで、数時間かかってしまった。今思うと、全くうそのような話だが、ことほどさように、当時の海外活動は思わぬ困難に出会ったものだと¹⁶⁾。

1957年2月5日、当社はバンコクに直営の営業所を開設した。当時タイ国は、東南アジアで1あるいは2を争うよい輸出市場であった。つまり、民力、道路事情、需要の可能性等とともに、対日感情、法制、治安等の面で最も進出しやすい輸出市場であったのである。マレーシアは、依然イギリスの支配力が強く、インドネシアは政情不安、ビルマは社会主義化に傾きつつあり、フィリピンは対日感情で若干問題を残していた。そうしたわけで、東南アジアの輸出市場の開拓の拠点として、いちばん先にタイ国を重視したのである¹⁷⁾。ところが、タイ国の販売は思うに任せず、わずか月10台程度にとどまった。そこで、営業所を支店に昇格し、販売力と資金力を強化した。その結果、販売が月50台から60台に増加し、またビルマやフィリピンへの賠償による日

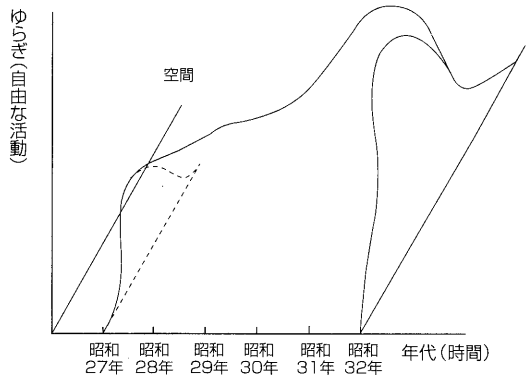
16) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、235頁。

17) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、236頁。

本車の提供もあり、東南アジア輸出市場開拓の拠点としての役割を果たした¹⁸⁾。

第1図は、海外市場進出の戦略的意思決定、輸出市場への販売拡大戦略、現地駐在員の代理店設置活動、市場調査、販売活動及びPR活動等をゆらぎの増大として示したものである。

第1図 海外進出初期のトヨタ自動車販売のゆらぎ



2 対米輸出と輸出の強化, 拡大

アメリカへ国産乗用車を輸出することは、当時の我が国自動車メーカーにとっては、「夢」であった。トヨタ自動車工業は、他社に先駆けてその夢を実行に移した。また、当時の我が国は、慢性的に外貨不足に悩まされており、より一層の外貨獲得は、国家的要請でもあった（外貨獲得へのゆらぎ）。

2-1 対米輸出への布石

トヨタ自動車工業社長石田退三は、昭和32年の年頭所感で次のように述べた。「昨年、織機のメキシコ・トヨタ設立のため渡米し、ワシントンで商務省あるいは世界銀行等を訪問した際、異口同音に再三にわたって言われたことは、『アメリカでは、現在小型車を生産していない。トヨタ車をアメリカへ出したらどうか』ということでした。また、フォルクスワーゲンのアメリカへの進出が著しいところからみて、私どもとしても事実なんとなかなるのではないかという、強い印象をうけて参ったのであります¹⁹⁾と。だが、昭和32年頃といえば、国産乗用車は、やっと国際水準に近づいたという程度であっ

18) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』, 237～238頁。

19) トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会、『トヨタ自動車30年史』, 455頁。

た。性能、価格、信頼性のいずれの面でも、自動車王国アメリカへ輸出できる水準には、なおほど遠いものであった。従って、対米輸出はまだ夢であり、実現はまだ遠い将来のことと考えられたのである。トヨタ自動車工業は、そうした時期に無謀とさえ思われた対米輸出をあえて決断した。トヨタ自動車販売社長神谷正太郎は、その決断の経緯について次のように述べている。アメリカの自動車需要の構造が変わりつつあることを感じた。前回（昭和25年）の渡米の時には見られなかった小型車が、アメリカの大型車にまじってわがもの顔で走り回っている。小型車の市場が形成され始めていたのである（小型車の需要のゆらぎ）。小型車市場へなら、われわれも食い込むチャンスは十分あると思った。当時の我が国の外貨事情は、きわめて悪く商用で海外へ出るのも大変窮屈な思いをしていた。こんなことでは、日本経済の発展は望めない。とにかく、外貨を獲得する必要があると思った²⁰⁾。昭和32年3月、神谷正太郎は中江温常務を伴って、北米、中南米視察を行った。この時に、対米輸出を決行する時期であると決断したと²¹⁾（海外市場進出の戦略的意思決定）。というのは、小型車のアメリカへの流入は、日を追って激しくなっていた。アメリカの小型車輸入台数は、1950年の1万6000台から1954年の3万2000台、1956年の10万台、さらに1957年の20万台へと激増し、全米自動車市場の4%に達する勢いであった²²⁾。彼は、そうしたヨーロッパ車の激増ぶりを目のあたりに見て、対米輸出の開始は、この時期をのがすべきでないと考えたからである。加えて、そこには、次の情勢判断が考慮に入れられていた。即ち、いかに世界の自動車界に君臨するアメリカといえども、そのような急激な輸入車の増加に対して無関心ではありえない。すでに、1958年の輸入車は30万台と予想され、アメリカの業界筋でも話題になっている。遠からず、輸入車排撃の対策が打ち出されるとみななければならない。かりに輸入制限といった手段がとられるとすれば、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可能性がある。一般に輸入制限の枠は、実績比例によっ

20) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『モータリゼーションとともに』、248頁。

21) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、248頁。

22) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、248～249頁。

て決められるからである。とすれば、将来、対米輸出を考えているわれわれとしても、適格車がないからと言って傍観している時間的余裕はない。若干の無理を覚悟しても、いまのうちに少しずつ実績をつくり、進出のための橋頭堡を築いておくべきであると²³⁾。

トヨタ自動車販売は、トヨタ自動車工業との折半出資による現地法人を設立し、アメリカ・フォルクスワーゲン社の成功事例を参考にして自力で販売網をつくっていくことを決めた（販売拡大戦略）。そして、1957年10月31日、カリフォルニア州法人、米国トヨタ自動車販売会社（Toyota Motor Sales U.S.A., Inc.）を設立した。また、アメリカの複雑な税制、特に連邦消費税（Exisice Tax）への対策から、1958年2月カリフォルニア州法人、トヨタ・モーター・ディストリビューター社（Toyota Motor Distributors, Inc.）を、1959年11月には販売地域を西海岸から東海岸に拡大するために、ニュージャージー・トヨタ・モーター・ディストリビューター社（Toyota Motor Distributors of New Jersey, Inc.）を相次いで設立した²⁴⁾。そして、アメリカ人社員が中心になってディーラーの契約を増やし、1958年8月末には19店のディーラーを確保した。また、同年7月31日のアメリカ国内販売開始までに、3回のPRイベントを組んだ²⁵⁾。

米国トヨタ自動車販売会社は、発売と同時に現地の広告代理店コンプトン社を使い、月間3万ドルの予算でマスメディアを駆使した広告、宣伝を開始し、8月4日にはアメリカの自動車専門紙『オートモーティブ・ニュース』がクラウンのロードテストの結果を発表し、「大型車の乗り心地と小型車の経済性を備えた車」であると絶賛し、すべり出し好調を思わせるものがあった。しかし、やはり問題が発生した。それも予想以上に。パワー不足、ボデーの過重、最高速等についての不評もさることながら、維持費がかかるという点が致命的であった。つまり、燃料費こそ経済的だが、連続高速運転に対する耐久性が乏しく、オイルの消耗、エンジンのオーバーヒート、各部の頻繁

23) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、249頁。

24) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、251～252頁。

25) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、253頁。

な点検、調整が必要であること等から、結局修理費や維持費がかさみ、経済車とは言い難いという結論である。アメリカのユーザーは、車の整備は年1回あるいは2回くらいを常識としている。月に2度も3度もサービス工場に持ち込まねばならない車を経済車と考えるわけには、いかなかった。あまりにも多いトラブルに、ディーラーにフリーサービスを強要するケースもでてくる。ディーラーは、これを嫌ってクラウンの販売を手控える。残念ながら、最悪の事態となった。1959年からクラウン・ニューモデルRS22Lシリーズに切り替えたが、結果は大差なく、1960年7月までの対米輸出実績は、RSLDシリーズ643台、RS22Lシリーズ1290台にとどまった²⁶⁾。1959年の秋、アメリカ自動車メーカーのいわゆるビッグスリーは、小型車輸入の防止に立ち上がりコルベア（GM社）を皮切りにファルコン（フォード社）、バリアント（クライスラー社）のコンパクトカー（小型車）を相次いで発表した²⁷⁾。その結果、欧州の輸入小型車は大きな痛手を受けた。トヨタ自動車販売もまた、コンパクトカーより一回り小さいコロナ（ニューコロナPT 20型）をクラウンに替えて対米輸出の専用車とした。イタリアのカーデザイナーも、そのスタイルを絶賛したのではあるが、クラウンと同様に馬力不足、高速安定性の欠如等からユーザーの満足を得るにいたらなかった。かくして、米国トヨタ自動車販売、及びその傘下販売網は、新型コロナによる巻き返しまでの間、予想外に好評を得たランドクルーザーを中心に販売網の維持に専念しなければならなかった。

2-2 輸出の強化、拡大

トヨタ自動車販売の輸出は、年々伸びていたのであるが、我が国の自動車輸出に占める地位では、年々低下の一途をたどった。これは、外貨獲得による国益への貢献を第1義としてきたトヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売の輸出理念から見て誠に不本意なことであった。その最大の原因は、車のサイズ、性能の両面で国際的に通用するいわゆる輸出適格車をもたず、対象市場

26) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、255～256頁。

27) トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会、『トヨタ自動車30年史』、460頁。

の小さいランドクルーザーや大型トラックに頼らざるを得なかったこと（輸出適格車開発のゆらぎ）、また発展途上国への輸出増進にはノックダウン（Knock Down）輸出が最も有効であることを認識しながらも、これを推進する体制が整っていないことにあった²⁸⁾。ここで、ノックダウンとは、輸出梱包の一形態であり、車両の構成部品を製造、組立ての途中工程から集荷して洗浄、防錆した後、何台分かまとめて梱包輸出するものを指すが、その荷姿が完成車から見ると、ちょうどばらばらに解体された形となるところから“ノックダウン”と呼ばれた²⁹⁾。さて、トヨタ自動車販売は、外貨獲得での地位の低下を踏まえて、輸出の強化、拡大戦略をとることになった。即ち、（１）士気の高揚、（２）個別市場の再調査、（３）重点市場、重点車両の設定、（４）ノックダウン輸出の推進、（５）海外マーケティングの推進、（６）海外ショー、ラリーに参加、（７）輸出５か年計画である。

（１）士気の高揚 当時、輸出本部長代理荒木信司は、次のように回想している。輸出体制の立直しの方策としては、やるべきことが実に多くあった。データの収集、海外販売網の整備等は勿論であるが、輸出部員の士気を鼓舞することも重要な問題であった。当時、トヨタの輸出は日産の後塵を拝していたため、輸出部員はすでに敗戦意識を持っており、・・・これではいけないと思い、輸出本部の雰囲気盛り上げることを考え、わたくしなりの努力をしてみた。海外駐在員に対して、「どんな小さなことでも提案があったら言ってきてくれ。必ず責任を持って善処するから」といって積極的に発言させるようにしたのもその一例であると³⁰⁾。

（２）個別市場の再調査 強化策の第1は、白紙にもどって各担当市場の再調査を行うことであった。これまでに集めた資料や情報は、すべてホゴにし、

28) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『モータリゼーションとともに』、296～297頁。

29) ノックダウンには、その解体の程度によってCKD（Complete Knock Down）やSKD（Semi Knock Down）の種類があり、いずれも輸出先国の国産化方針あるいは工業化政策に対する対応であるが、デメットもさることながら海上運賃、輸入税等の輸送コスト低減のメリットがある。

30) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、301頁。

みずからの足で歩き、みずからの目で調査し、あらためて市場を把握することを第1義とした。既存の代理店についても十分に再検討し、必要ありと判断すれば新設又は変更を行った。当然に、個別市場の正しい把握のためには、海外出張や駐在員の増加、あるいは相当の費用が必要であった。しかし、その結果、これまでの輸出先各国の事情、つまり法律、税制、民力、あるいは競合関係等の諸データの整備が著しく進み、以後の輸出強化に大きく寄与した³¹⁾。

(3) 重点市場、重点車種の設定 輸出先国の市場の大きさにより、AA、A、B、及びCの4ランクに分け、オーストラリア、南アフリカ、タイ、沖縄、マレーシア及びアメリカの6か国をAAとし、これを当面の重点市場とした。そして、ランドクルーザー、トヨペット・スタウト、クラウン、及びティアラ(コロナの初期の輸出車名)を重点車種とした。この重点市場戦略は、功を奏した。上記の6か国への輸出台数は、1963年には実に1万5176台に達し、前年の約3倍に急増、総輸出台数の62%を占めた(総輸出台数2万4379台)。他方、輸出適格車を持たない重点車種戦略は、的を絞りにくく苦勞したが、それでも1963年には重点4車種で1万5576台であった³²⁾。

(4) ノックダウン輸出の推進 完成車輸出のみでは、おのずと輸出の強化、拡大戦略に限界があることは明らかであった。しかし、ノックダウンによる輸出には、国内の生産管理、船積管理、現地組立工場の確保と管理、そして組立技術の指導等の体制が完備されていなければならない。これが、トヨタ自動車工業をしてノックダウン輸出に消極的ならしめた主因である。しかし、輸出先国の国産化方針あるいは工業化への政策転換に合わせて(各国の国産化方針と工業化への政策転換のゆらぎ)、ノックダウン輸出に移行せざるを得なくなった。若干年代を遡るが、トヨタ自動車販売のオーストラリア向けのランドクルーザーと大型トラックの輸出は、1957年7月ティース・セールス社(Thiess Sales Pty., Ltd.)と組立、販売に関する契約を締結し、その後ノックダウン輸出に、ブラジル向けの大型トラックFX型とランドクルーザー

31) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、300頁。

32) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、301頁。

の輸出は、ブラジル政府の現地生産に近い国産化方針から1958年1月23日現地法人トヨタ・ド・ブラジル有限持株会社 (Toyota do Brasil Industria e Comercio Ltd.) を設立し、現地生産に、南アフリカ共和国向けの小型トラックとコロナピックアップ (RT26型) の輸出は、1961年6月トヨペット・コマーシャルズ社 (Toyopet Commercials Pty., Ltd.) と組立、販売代理店契約を結び、ノックダウン輸出に、そしてタイ向けの大型トラックとランドクルーザーの輸出は、1962年10月折半投資によってタイ国トヨタ・モーター社 (Toyota Motor Thailand Co., Ltd.) を設立し、その後ノックダウン輸出にそれぞれ移行した³³⁾ (ノックダウン戦略)。このノックダウン輸出は、さらにフィリピン、ベネズエラ、ウルグアイへと拡大していった。

乗用車のノックダウン輸出を開始したのは、1960年のことである。メキシコは、中南米諸国でもきわめて有望な市場であったが、ブラジルやアルゼンチンと同様に国産化法令がしかれ、完成車の輸入を禁止した。そこで、1960年8月メキシコのプランタ・レオ社 (Plannta Reo S/A) と組立、販売に関する代理店契約を締結し、ランドクルーザーのノックダウン輸出を開始し、12月からクラウンを導入した³⁴⁾。乗用車のノックダウン輸出は、トラックと異なり部品の点数も多く、組立技術も高度である。実際に、初めての経験であったために、トヨタ自動車工業の生産手配に誤品や欠品が続出し、加えて現地の組立段階でも多くの問題が発生し、スタートの3か月は完全な車は1台も完成されない有様であった。それでも、関係者の努力によって1961年の後半には、乗用車のノックダウン輸出も軌道に乗り、同年のメキシコ向けの輸出台数は2498台で、トヨタ自動車販売の輸出先国で最高の実績をあげた³⁵⁾。だが、残念なことに1964年3月プランタ・レオ社の社長が政界の派閥争いに巻き込まれ、会社が政府の管理下におかれたので、駐在員事務所は閉鎖された³⁶⁾。オーストラリア向けのノックダウン輸出は、1961年ですらわずか122

33) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、237頁、242頁、247頁、307頁。

34) トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会、『トヨタ自動車30年史』、566～567頁。トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『モータリゼーションとともに』、304頁。

35) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『モータリゼーションとともに』、305頁。

36) トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会、『トヨタ自動車30年史』、568～569頁。トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『モータリゼーションとともに』、305～306頁。

台にすぎなかった。そこで、乗用車のノックダウン輸出を決意した。幸運にも、オーストラリアン・モーター・インダストリーズ社 (Australian Motor Industries Ltd.) が小型車の組立を希望していることがわかったので、1962年11月に新型コロナの組立、販売に関する契約を締結した。その結果、1963年の輸出台数は、4339台に急増し、トヨタ自動車販売の最大の輸出市場となり、この座は1965年まで維持された³⁷⁾。

(5) 海外マーケティングの促進 輸出先国の担当部各社は、それぞれの市場分析と評価を行い、各部との連携の下に増販策を検討した。1962年4月、輸出業務部に海外宣伝課を新設し、トヨタ車の海外向け宣伝、PR活動を開始し、販売網の強化、拡大を進めた。他方、海外技術部では、現地の技術指導を推進し、海外の技術情報をトヨタ自動車工業へフィードバックし、輸出適格車の開発を支援した³⁸⁾。

(6) 海外ショー、ラリーに参加 海外でのトヨタ自動車工業の知名度は、特定の国を除いて当時はまだきわめて低かった。そこで、対策として海外ショーやラリーに積極的に参加し、知名度の向上をはかった。即ち、1963年のオーストラリアーキャンベラのルーラルショー、ケニア=ナイロビのローヤルショー、1964年のコペンハーゲン全欧自動車ショー、ニューヨーク世界博覧会、1965年のアムステルダム国際自動車ショー、ニューヨーク自動車ショー、ロンドンモーターショー等に参加し、また1964年のオーストラリアアンポールラリー (クラウン外国車中1位)、カナダシエル4000ラリー (クラウン総合2位)、南ローデシアのパナロンカラリー (コロナクラス優勝)、ザンビアのモデルナショナルラリー (新型コロナ総合優勝)、南アフリカのトータルラリー (新型コロナ1位、2位、クラウン4位) 等に参加し、好印象を与えた³⁹⁾。この結果、デンマークの輸入車販売店エアラ・オート・インポート社のクロン社長がクラウンの販売権契約を申し込んできた。トヨタ自動車販売が1963年5月その契約に同意すると、彼は当初デンマーク、そしてスウェーデン、

37) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『モータリゼーションとともに』、307頁。

38) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、302頁。

39) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、304頁。

ノルウェーと販路を拡大していった。オランダのローマン・アンド・パルキー社に対しては、1964年5月当社と販売代理店契約が成立し、ECC (European Economic Community) 域内への販売展開を実現させた。ヨーロッパで好評を得、輸出台数が徐々に増加するとともに、ヨーロッパ市場はトヨタ車の技術開発に大きな効果、例えば4段ミッション、ディスクブレーキ、セパレートシート等の開発ニーズ、をもたらし⁴⁰⁾。また、南アフリカ共和国から遅れること2年、ケニアのウェストランド・モーター社と当社で販売代理店契約が締結されてから、カメルーン、ガーナー、ローデシア、モザンビーク、タンガニーカ、ウガンダ等へと販売代理店契約が拡大していった⁴¹⁾。

(7) 輸出5か年計画 1963年12月、トヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売は、輸出台数の増加に伴いその帰趨がトヨタ自動車工業の生産設備投資に影響するようになり、当社間の一層の協力体制が必要になり、意思疎通、意思決定をより迅速化する目的で輸出5か年計画(1964年～1968年の5か年)を作成することを決定した。それによると、初年度の輸出目標4万1200台、3年目7万2000台、最終年度8万4000台であった(実績は、それぞれの輸出目標を上回った)⁴²⁾。

3 輸出の大躍進へ

今述べてきた士気の高揚、個別市場の再調査、重点市場、重点車種の設定、ノックダウン輸出、海外マーケティング、海外ショー、ラリーに参加、輸出5か年計画の積極的で、地道な努力の積み重ねは、輸出適格車新型コロナ(RT40型)の開発、導入との相乗効果を伴って、輸出の大躍進をもたらした。特に、昭和43年には、我が国の企業組織別輸出金額ランキングで1位となり、外貨獲得による国益への貢献を第1義としてきたトヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売の輸出理念が成就された。

40) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、310頁。

41) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、310頁。

42) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、302頁。

3-1 対米輸出の飛躍

新型コロナの輸出第1陣は、1964年にオーストラリア、マレーシア、沖縄等へ向けた約500台であった。これは、トヨタ自動車工業の生産体制が整わず、国内需要を充足するだけで手一杯で、新型コロナの輸出を本格的に開始するまでには至らなかったことによる。そこで、トヨタ自動車販売は、とりあえず新型コロナの知名度の向上を主眼とした世界各地へのPR活動に重点をおいた。1965年2月のグアテマラ日本商品見本市への出品をひ切りに、オランダのアムステルダム国際自動車ショー（1965年4月）、ニューヨークショー（同年4月）、ロンドンモーターショー（同年10月）、ベルギーのブリュッセルショー（1966年1月）、パリオートサロン（同年11月）等に新型コロナを出品するとともに、海外自動車ラリーに積極的に参加させた⁴³⁾。そのような自動車ショーや自動車ラリーへの参加、新型コロナのサンプル輸出によって、海外での新型コロナに対する評価と知名度は、急激に上昇していった。例えば、イギリスの自動車専門誌『モーター』と『オートカー』（1965年6月号）は、一様にそのスタイルと性能を率直に評価し、アメリカでも自動車専門誌『スポーツカーグラフィック』（同年10月号）、『モーター・トレンド』（同年11月号）、『ロードテスト』（同年11月号）等の権威ある自動車専門誌は、「トヨタのコロナは、アメリカ人にとって魅力のある車である」と絶賛した⁴⁴⁾。

しかし、対米乗用車輸出の再開については、トヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売に積極論と慎重論があり、なかなか意思統一がされなかった。そこで、先ず新型コロナをサンプル輸出し、ついで神谷正太郎社長のアメリカ市場での現地情勢視察の報告から判断することになった。神谷正太郎は、いう。今回の視察の目的は、今後米輸出にどれだけ力をいれたらよいか、はたして思い切った政策をとっていいものかどうか、それをこの目で確かめることであつた。今度の訪米に当たって、アメリカへ進出した当時や、クラウン、ティアラの相次ぐ失敗で苦しかったことを思い出したが、現地に着いて強い安心感を覚えた。というのは、現地ディーラーのトヨタに対する信頼感が意外に

43) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、539頁。

44) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、539頁。

強かったからである。それは、新型コロナに対する信頼感がいかに高いかを物語るものであった。わたくしは、太平洋岸を回ってシカゴからニューヨークに抜けたが、いたる所で新型コロナの評判は良い。あまり評判が良すぎて、だまされているのではないかと思ったほどだった。こうした実情を目のあたりに見て、「これはいける」と判断したと⁴⁵⁾。トヨタ自動車販売は、アメリカ市場へ新型コロナを本格的に導入するにあたって、ランドクルーザー中心であった米国トヨタ自動車販売会社の販売戦略を乗用車中心主義に転換した(戦略転換のゆらぎ)。米国トヨタ自動車販売会社は、先ず1965年5月サンフランシスコ、ニューヨーク、デトロイト、シカゴ、ダラス等の11か所で新型コロナのプレスショーを大々的に開催し、次に ⑦すべての宣伝、PRは新型コロナに集中する、①郡部ディーラー中心から都市部ディーラー重点へディーラー設置方針を切り換える、②米国トヨタ自動車販売会社の体制拡大をはかる等の方針を打ち出した⁴⁶⁾。⑦については、テレビコマーシャルを主とした宣伝戦略を、①については、スチュドバーカー社の生産中止、アメリカンモーターズ社の後退、一部欧州輸入社の撤退等で、比較的順調に展開された。⑦については、ニュージャージー・トヨタ・ディストリビューターズ社をトヨタ・モーター・ディストリビューターズ社に統合し、新たにシカゴにディストリビューターのミッドサザン・トヨタ社 (Mid Atlantic Toyota Distributors Inc.,) を1965年12月に設立した。

だが、国内外で予想以上に伸びる需要に新型コロナの生産が追いつかず、1967年後半には現地ディーラーの注文を満たすことができない状態に陥り、ディーラー維持のために新車種カローラの導入を決意した、アメリカの自動車メーカーのピックスリーは、再び急増し始めた輸入小型車に対抗するために独自の小型車の開発方針を明らかにした。そして、1969年4月にサブ・コンパクトカーの一番手として「フォード・マベリック」、1970年4月にアメリカンモーターズ社の「グレムリン」、同年9月のGM社の「ベガ2300」、フォード社の「ピント」、1972年前半のクライスラー社の「25カー」を相次いで発

45) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、543頁。

46) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、544頁。

表した⁴⁷⁾。その結果、小型車市場の競争は激化していった（競争激化のゆらぎ）。トヨタ自動車販売とトヨタ自動車工業は、新型コロナの絶大な人気と好評のカローラに鑑み、逸早くアメリカにおける販売体制とアフターサービス体制を一層に強化する方針を決め、倍額投資を決定した。1969年1月、マイアミに3番目のサウスイースト・トヨタ・ディストリビューターズ社（Southeast Toyota Distributors Inc.）を、同年8月にはヒューストンに4番目のガルフステイツ・トヨタ・ディストリビューターズ社（Gulf States Toyota Distributors Inc.）を⁴⁸⁾、1970年4月には5番目のボルチモアにミッドアトランティック・トヨタ・ディストリビューターズ社（Mid Atlantic Toyota Distributor Inc.）を設立し、営業を開始した（販売拡大戦略）。この間にも、アメリカにおける新型コロナの評価は上がる一方で、アメリカの権威ある自動車専門雑誌『ロードテスト』は、優秀輸入車（Imported Car of the Year）として選定した⁴⁹⁾（ブランド化へのゆらぎ）。そうした積極的な販売戦略並びに新型コロナとカローラの好評にささえられて、1969年アメリカにおける輸入乗用車登録台数で、西ドイツのオペル社を抜き去り、第2位に躍進した（第1表を参照）。

47) トヨタ自動車株式会社社史編集委員会、『創造限りなく—トヨタ自動車50年史』、トヨタ自動車株式会社 1987年、456頁。トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『モータリゼーションとともに』、546～547頁。

48) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『モータリゼーションとともに』、547頁。

49) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、549頁。

第1表 アメリカ輸入乗用車登録台数ベスト10

(単位:台)

	1965	1966	1967	1968	1969	対前年比 %
1	VW 383,978	VW 420,018	VW 446,060	VW 563,522	VW 537,933	95.5
2	BMC 31,336	BMC 31809	オベル 50186	オベル 80,360	トヨタ 117,384	170.7
3	トライアンフ 20,347	オベル 31,555	日産 33,908	トヨタ 68,779	オベル 91,161	113.4
4	ボルボ 18,115	ボルボ 25,126	ボルボ 33,189	BLMC 51,300	BLMC 66,809	130.2
5	オベル 16,216	日産 21,726	トヨタ 32,996	日産 40,219	日産 58,569	145.6
6	日産 13,201	トライアンフ 17,184	BMC 32,725	ボルボ 38,335	フィアット 41,519	146.3
7	シムカ 12,994	ベンツ 16,125	ベンツ 19,356	フィアット 28,377	ボルボ 36,448	95.1
8	ベンツ 12,114	トヨタ 15,814	ルノー 19,156	ベンツ 23,724	ベンツ 24,693	104.1
9	ルノー 11,431	シムカ 12,596	英フォード 15,992	英フォード 22983	英フォード 20,750	90.3
10	フィアット 8,194	ルノー 11,500	フィアット 15,030	ルノー 19,359	ルノー 17,735	91.6
輸入車合計	569415	658123	766992	985767	1061617	107.7
輸入車(%)	6.11	7.31	9.28	10.48	11.24	

注—1968年より BMC をBLMC で計算 資料:ポーク社

出所:トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『モータリゼーションとともに』,トヨタ自動車販売株式会社 1970年,548頁。

3-2 世界各地の躍進

カナダは、永くイギリス車に対してだけ特惠関税(無税)策をとっていたが、1963年1月にこれを撤廃した。これを機に、トヨタ自動車販売は、1964年7月カナディアン・モーター・インダストリーズ社(Canadian Motor Industries Ltd.)と販売代理店契約を結び、カナダ市場への進出をはたした。当初はクラウン、パブリカ、ランドクルーザー等を輸出したが、同国におけるトヨタ車の知名度が低く、必ずしも順調なスタートではなかった。しかし、カナダ横断シェル4000マイルラリーに参加し、クラウンが欧米の名車を抑え

て総合2位になった(宣伝効果のゆらぎ)。これで、トヨタ車の評価が高まり、また新型コロナ、カローラ、スプリンターを導入し、1968年には約1万台、1969年には約2万5000台に急増し、大輸出市場に成長した⁵⁰⁾。

トヨタ自動車販売は、デンマークに代理店を設置し、ヨーロッパ市場に進出し、着実に実績を上げていたが、新型コロナの発表を契機にさらに輸出圏の拡大をはかった(輸出圏拡大の戦略)。まず、イギリスには1965年8月モーター・インポート社(Motor Import Ltd.)と、1966年1月にはベルギーのインターナショナルモーター社(International Motor Co.S.A.)と、同年10月にはスイスのトヨタAG社(Toyota AG, General Importer for Switzerland)と、同年12月にはフランスのルイ・ブラン・オートモビル社(Louis Blanc Automobiles)と販売代理店契約を締結した。さらに、1968年10月にはポルトガルのサルバドール・カエターノ社(Salvador Cartano Industries Metalurgicas Veiculos de Transporte S.A.R.L.)とノックダウン輸出契約を、1969年3月にはスウェーデンのサレン・アンド・ビーカンダー社(Salen & Wicander AB)と、1970年1月にはイタリアのトヨタ・イタリアーナ社(Toyota Italiana S.R.L.)と販売代理店契約を結んだ。こうした輸出圏の拡大と現地代理店の努力によって、ヨーロッパ向けの輸出は、1967年には約1万8000台、1969年には約3万7000台に激増した⁵¹⁾。

トヨタ自動車販売は、1966年1月韓国の新進自動車工業株式会社と販売代理店契約、技術提携、民間借款等を締結し、4月には新型コロナのノックダウン輸出を開始した(ノックダウン戦略)。韓国政府は、1967年末まで自動車保護法を制定し、小型車の組立生産を新進自動車工業のみに限定した。もともと、新型コロナは、欧米で高い評価と人気があったので、同国でも圧倒的人気を獲得した。1967年からクラウン、大型トラック、バス、1968年からランドクルーザー、トヨエース、パブリカを輸出車種に加えた。輸出台数は、

50) トヨタ自動車株式会社社史編集委員会、『創造限りなくトヨタ自動車50年史』、466～467頁。トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『モータリゼーションとともに』、551～552頁。

51) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『モータリゼーションとともに』、552～553頁。

ノックダウン輸出を加えると、1967年の約5500台から1969年の約1万8000台へと急増した⁵²⁾。

1969年頃から、タイ政府は、工業化政策の方針を明確化してきたので、タイ国トヨタ・モーター社は、逸早くノックダウン輸出に移行したのであるが、組立能力の限界もあってノックダウン輸出と完成車輸出の2本立て方式をとった。1970年、同社は同国の工業化政策に協力すべく、組立工場の拡張を決定した。また、トヨタ自動車工業と業務提携の関係にある日野自動車に対して、タイ日野工業株式会社にカロラのノックダウン輸出を委託した。総じて、1969年の輸出台数は、1万700台であり、年々着実に伸びている⁵³⁾。

オーストラリア向けの輸出は、1962年にオーストラリアン・モーター・インダストリーズ社と乗用車の販売代理店契約後、本格的に乗用車輸出を開始し、急増した。例えば、1964年には1万台、新型コロナが加わった1968年には約3万7000台に達した。しかし、オーストラリア政府は、1968年の中頃から高関税政策と国産化計画を発表した。トヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売は、その政策に対応すべく全面的なノックダウン輸出に移行し、現地組立生産と販売体制を強化するために、オーストラリアン・モーター・インダストリーズ社に大規模な資本参加を行った⁵⁴⁾。

中南米諸国向けの輸出は、ランドクルーザーを中心に急激に伸び、大きなウェイトを持つ輸出市場であった。しかし、メキシコからの撤退によって後退した。1961年に発効したラテンアメリカ自由貿易連合(LAFTA)に代表される中南米諸国の政治経済上の新しい動きに対応して、コスタリカ、ペルー等へのノックダウン輸出による進出、新型コロナ、カロラ等の新車の導入をはかった結果、1966年頃から再び上昇に向かい、1967年には約1万4000台、1969年には約2万6000台に達した。そうした好調な輸出増加に対応して、ベネズエラ対岸のキュラサオ島に現地法人トヨタ・パーツ・デポ・キュラサオ

52) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、553～554頁。

53) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』、556頁。

54) トヨタ自動車株式会社社史編集委員会、『創造限りなくトヨタ自動車50年史』、469～470頁。トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『モータリゼーションとともに』、557頁。

社 (Toyota Parts Depot Curasao N.V.) を設立し、アフターサービス体制を強化した⁵⁵⁾。

トヨタ自動車販売は、1956年サウジアラビア、クウェート、ヨルダン、シリア、デュバイ等へ輸出し、中近東諸国へ進出したが、当初はランドクルーザー中心で大きな期待は持てなかった。とはいえ、代理店設置のため3か月間でパキスタンを振り出しに中近東、アラビア諸国16か国を回った守屋経郎は、現地には根強い反英思想があり、日本車を受け入れる素地があったと⁵⁶⁾。トヨタ自動車工業の知名度も上がり、1965年11月中近東の要衝であるレバノンのベイルートに駐在員を配置し、新型コロナを導入したことでパキスタン、サウジアラビア、クウェート、トルシアルオーマン、ギリシア等で輸出が好調になった。例えば、それらの国々を中心に1969年の輸出台数は、約1万7000台に達した⁵⁷⁾。

アフリカ諸国へは、1961年に南アフリカ共和国向けにスタウト、コロナ・ピックアップ等の小型トラックのノックダウン輸出を開始し、その後同国の小型トラック市場で確固たる地位を築いた。次の段階は、乗用車のノックダウン輸出であった。1966年7月、モーターアッセンブリー社と新型コロナの現地組立に合意し、販売はトヨタ・セールス社 (Toyota Sales Pty. Ltd.) で行うことでノックダウン輸出を完成させた。その結果、1969年の輸出台数は、約4万5000台に達した。南アフリカ共和国以外では、コンゴ、ザンビア、ケニア、リビア、モザンビーク等が主な輸出市場で、1969年にそれぞれの国々に月平均150台から200台程度を輸出した⁵⁸⁾。

トヨタ自動車販売とトヨタ自動車工業は、その後も完成車輸出にこだわらず、積極的にノックダウン輸出を推進した。先ず、1967年3月ペルー・トヨタ社 (Toyota del Peru S.A.), 同年8月マレーシアのボルネオ・モーター社 (Borneo Motors (M) SDN. BHD.), 同年12月ニュージーランドのコンソ

55) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『モータリゼーションとともに』, 558頁。

56) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』, 559頁。

57) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』, 560頁。

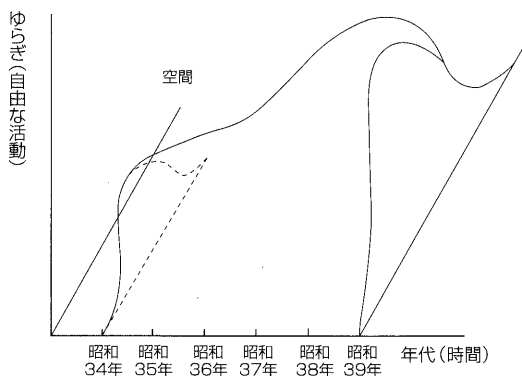
58) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』, 560~561頁。

リディテッド・モーター社 (Consolidated Motors Industries Ltd.), 1969年4月ガーナーのファタール・ビークル・アッセンブリー社 (Fattal Vehicles Assembly Ltd.) 等と相次いでノックダウン輸出を締結し、1970年4月インドネシアのガヤ・モーター社と組立生産で合意

し、販売はP.T.トヨタ・アストラ・インターナショナル社 (P.T. Toyota Astra International Ltd.) で行うことで、ノックダウン輸出を実現した。そうしたノックダウン輸出圏の拡大によって、1968年にはノックダウン輸出台数は約8万5000台に急増し、輸出増進に大きく寄与した⁵⁹⁾。同時に、それは、輸出先国の工業化政策あるいは国産化方針に大きく貢献するものであった。

第2図は、海外市場進出の戦略的意思決定、輸出適格車開発の戦略、販売拡大戦略、各国市場の再調査活動、重点市場と重点車種の設定、ノックダウン輸出戦略の意思決定、宣伝活動、PR活動、海外ショー、ラリーへの参加等をゆらぎの増大として示したものである。

第2図 海外進出躍進期のトヨタ自動車工業と自動車販売のゆらぎ



59) トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会、『前掲書』, 562頁。