

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 448

**トヨタの第一次韓国進出と新進自動車工業
—石坂芳男氏の口述記録—**

京都大学大学院経済学研究科 教授

塩地 洋

東京国際大学経済学部 非常勤講師

水野 順子

立命館大学デザイン科学研究センター 客員研究員

鵜澤 隆

明治大学国際日本学部 准教授

呉 在烜

東京大学大学院経済学研究科 博士課程

徐 寧教

株式会社国際経済研究所 主席研究員

依田 光広

東京大学ものづくり経営研究センター 特任研究員

芦田 尚道

2013年6月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター
MMRC Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

**The First Stage of Entry into Korean Market of Toyota
Cooperating with Shinjin Motor Company:
Interview with Yoshio Ishizaka**

Hiromi Shioji

Graduate School of Economics, Kyoto University

Junko Mizuno

Faculty of Economics, Tokyo International University

Takashi Uzawa

Ritsumeikan Research Center for Design Science

Oh, Je Wheon

School of Global Japanese Studies, Meiji University

Suh, Young Kyo

Graduate School of Economics, University of Tokyo

Mitsuhiro Yoda

Institute for International Economic Studies

Hisamichi Ashida

Manufacturing Management Research Center, Faculty of Economics, University of Tokyo

Abstract: This paper is based on an interview with Yoshio Ishizaka, Former Vice-President of Toyota Motor Corporation. Mr. Ishizaka worked abroad for 13 years and was in charge of Korea for several years from 1967. The interview covered some important topics of the first stage of entry into Korean automobile market of Toyota cooperating with Shinjin Motor Company from 1966 to 1972, including the Way of CKD (Complete Knock down), problems about local contents, causes and complications of the end of cooperation between Toyota and Shinjin and Toyota's withdrawal from Korean market, and so on.

Keywords: technical cooperation, complete knock down, Korean automobile industry, local contents, emerging market

トヨタの第一次韓国進出と新進自動車工業

－ 石坂芳男氏の口述記録－

塩地 洋

京都大学大学院経済学研究科 教授

水野 順子

東京国際大学経済学部 非常勤講師

鵜澤 隆

立命館大学デザイン科学研究センター 客員研究員

呉 在烜

明治大学国際日本学部 准教授

徐 寧教

東京大学大学院経済学研究科 博士課程

依田 光広

株式会社国際経済研究所 主席研究員

芦田 尚道

東京大学ものづくり経営研究センター 特任研究員

要約：本稿は元トヨタ自動車株式会社副社長石坂芳男氏へのインタビューに基づいている。石坂氏はトヨタで13年間の海外勤務を経験し、1967年から数年間は韓国向け輸出を担当した人物である。石坂氏へのインタビューは、トヨタが新進自動車工業と提携して行った第一次韓国市場参入期（1966年～1972年）を中心とした。この時期におけるCKDの方法、国産化率をめぐる問題、トヨタ・新進の提携解消およびトヨタの韓国市場撤退に至った経緯などが、本稿の主要な論点である。

キーワード：技術提携、CKD、韓国自動車産業、国産化率、新興国市場

(目次)

はじめに・・・	(2)
石坂芳男氏の経歴と韓国との関わり・・・	(6)
新進自動車工業とのビジネス開始の経緯・・・	(7)
トヨタと新進自動車工業との提携 ―技術援助契約と代理店契約―・・・	(9)
輸出戦略車としてのコロナ RT40 (RT43L) と海外 CKD 体制・・・	(13)
トヨタの海外組立・・・	(15)
技術援助契約におけるロイヤリティと技術指導料・・・	(18)
新進自動車工業の現地調達・・・	(23)
代理店契約と新進自動車の販売網・・・	(25)
新進コロナのマーケット、ブランド、補修部品・・・	(27)
新進自動車に対するトヨタの指導 (販売とアフターサービス)・・・	(29)
クラウンとパブリカ・・・	(31)
鋳物工場の思い出・・・	(34)
韓国の部品国産化と日本の部品メーカー・・・	(35)
新進自動車工業の財務・・・	(36)
新進自動車の債権回収問題・・・	(38)
提携終了の経緯・・・	(39)
韓国撤退後のトヨタと新進自動車・・・	(48)
おわりに・・・	(50)

はじめに

トヨタ自動車工業株式会社とトヨタ自動車販売株式会社（両社は 1982 年に合併し、現在はトヨタ自動車株式会社）は、1967 年から 1972 年にかけて韓国向けノックダウン輸出を行った。トヨタの最初の韓国進出の試みであった。

この韓国向け輸出については、トヨタ自動車販売（以下、トヨタ自販）の社史に、その前段となる韓国の自動車産業政策にまで遡った記述が存在する。1970 年に刊行された同社の「20 年史」である『モータリゼーションとともに』¹には、トヨタの進出以前の韓国の状況について次のように述べられている。すなわち「韓国政府は、昭和 37 年（1962 年）に第 1 次経済開発 5 年計画を策定、積極的に工業化を促進する方針を打ち出し、自動車産業を保護育成する政策をとった」。より具体的には同年 5 月、「自動車産業育成方針のもと

¹ トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会編『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。

に昭和 42 年（1967 年）12 月 31 日までの時限立法として自動車工業保護法を制定したものである。こうした韓国側の動きに最初に対応したのは、トヨタではなく日産だった。自動車産業保護育成政策が開始された 1962 年に「早くも日産自動車(株)が韓国のセナラ自動車株式会社と提携、韓国政府からブルーバードの組立国産化許可を得たため、当面、当社（トヨタ：引用者）が進出する余地は全くなかった」²。

しかし、その後事態は変わる。「セナラ自動車(株)の経営上の破綻、韓国政府の自動車工業一元化政策などにより、昭和 40 年（1965 年）には新進自動車工業(株)が小型乗用車の生産、販売の指定会社となった。その上、同社がセナラ自動車(株)を吸収合併したことから、ブルーバードの国産化計画はこと半ばにして挫折してしまった」のである。その頃には、日韓関係もひとつの画期を迎える。「同年 12 月に日韓基本条約が発効して、日韓経済協力が強力に推進されることになり、同国が、ふたたびわが国に自動車の国産化についての経済協力を求めてきたことから、当社が進出するチャンスが生まれてきたのである」。そのような状況に対し、「トヨタ自工および当社は、韓国市場の将来性に注目し、また、日韓経済協力を参画するというたてまえから韓国に進出する方針を決め、鋭意その実現に努力した結果、わが国政府および韓国政府の認可を得て、新進自動車工業(株)との提携が実現した」。そして「昭和 41 年（1966 年）1 月、韓国の新進自動車工業株式会社と代理店契約、技術提携、民間借款契約、および現金貸付契約を締結、4 月にはコロナのノックダウン輸出を開始した」。こうしてトヨタの初期韓国輸出が始まったわけである。

さらに前掲書によれば、前出の自動車工業保護法は、「コロナがそれに該当する小型車の生産許可を 1 社に限定していた。そのため、小型車は新進自動車工業(株)の独占であった」という。「当初の輸出車種はコロナのみであったが、翌 42 年（1967 年）から、クラウン、大型トラック、バスを、43 年（1968 年）にはランドクルーザー、トヨエース、パブリカを加え、さらに、日野自動車との業務提携の一環として、日野自工の 8 トン、および 10 トン積み大型トラックもこれに加え」ていくことになる（pp.553-554）。

表 1 からは、トヨタの韓国向け輸出は、1966 年に開始されると同時にトヨタの輸出にとって重要な地位を占めたことが分かる。輸出初年の 1966 年に第 5 位の輸出国になっており、1968 年には第 3 位になった。1969 年については、トヨタ自販の輸出先をさらに上位 20 ヶ国・地域に広げての一覧が存在する（表 2）。同年、韓国向け輸出は、前年の 3 位から、南アフリカとカナダに抜かれて 5 位となっただけであるが、依然、トヨタ自販の輸出先としてのプレゼンスは高かったといえよう。

『モータリゼーションとともに』では、同書が刊行された 1970 年までの第二次世界大戦後のトヨタの輸出努力について、次のように時期区分している。すなわち、「暗中模索の時代（昭和 20 年代）、市場開拓の布石の時代（昭和 30 年～36 年）、体制立て直しと基盤強化の時代（昭和 37 年～40 年）、輸出努力の開花と躍進の時代（昭和 41 年～44 年）、新たな発

² 1990 年代半ばまでの韓国の自動車産業政策については、水野順子『韓国の自動車産業』（アジア経済研究所、1996 年）pp.209-211 も参照。

表1 トヨタの仕向地別輸出上位10ヶ国・地域（1966年～1969年）（単位：台）

順位	1966年		1967年		1968年		1969年	
1	アメリカ	26,346	アメリカ	38,754	アメリカ	64,766	アメリカ	150,466
2	オーストラリア	20,141	オーストラリア	26,697	オーストラリア	37,460	オーストラリア	32,060
3	南アフリカ	7,375	南アフリカ	12,582	韓国	17,804	南アフリカ	29,777
4	フィンランド	4,591	韓国	5,555	南アフリカ	16,392	カナダ	24,986
5	韓国	4,317	プエルトリコ	4,728	カナダ	9,467	韓国	17,856
6	沖縄	3,454	沖縄	4,416	タイ	8,980	フィンランド	11,851
7	パキスタン	3,065	ベルギー	4,385	プエルトリコ	8,544	タイ	10,745
8	デンマーク	3,005	フィリピン	4,305	ベルギー	6,518	プエルトリコ	10,682
9	フィリピン	2,768	フィンランド	4,200	フィリピン	6,299	ベルギー	8,909
10	プエルトリコ	2,529	タイ	4,181	フィンランド	5,332	デンマーク	5,628

注：アメリカにはハワイ向け台数を含まず。

出所：トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会編『モータリゼーションとともに 一資料一』トヨタ自動車販売株式会社、1970年、pp.108-109。

表2 1969年のトヨタ自動車販売(株)の輸出先上位20ヶ国・地域(単位：台)

順位	国・地域名	輸出台数	順位	国・地域名	輸出台数
1	アメリカ	150,466	11	沖縄	4,861
2	オーストラリア	32,060	12	ハワイ	4,695
3	南アフリカ	29,777	13	スイス	4,265
4	カナダ	24,986	14	パキスタン	4,060
5	韓国	17,856	15	フィリピン	3,705
6	フィンランド	11,851	16	オランダ	3,135
7	タイ	10,745	17	サウジアラビア	2,966
8	プエルトリコ	10,682	18	南ベトナム	2,853
9	ベルギー	8,909	19	インドネシア	2,754
10	デンマーク	5,628	20	ニューギニア	2,459

注：アメリカにはハワイ向け台数を含まず。

出所：トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会編『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、p.541。

展への挑戦の時代（昭和45年以降）」(p.296)。この時期区分からすると、トヨタの初期韓国進出は「体制立て直しと基盤強化の時代」に準備がなされ、その準備と努力が、トヨタ全体で見た場合の「躍進」に寄与したといえることができる。

しかし、『モータリゼーションとともに』の10年後に刊行された『世界への歩み トヨタ自販30年史』³によれば、新進自動車工業を提携先としたトヨタの最初の韓国輸出は長くは続かず、1972年に終了する(p.376)。韓国に関して言えば、前述の時期区分にある「新たな発展への挑戦」に結びつけることはできなかつたのである。これに至る経緯は同書で説明されているが、そのより詳細な内容については、本編の石坂氏へのインタビュー記録の中で改めて触れることとする。

本稿は、トヨタの最初の——つまり第一次韓国市場進出に際し、日本と韓国で実務に関わられた石坂芳男氏（現、トヨタ自動車株式会社顧問）へのインタビューをもとに、トヨタの初期海外展開の一事例を提示し、知見の共有化を図ることを基本的な目的としている。

³ トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会編『世界への歩み トヨタ自販30年史』トヨタ自動車販売株式会社、1980年。

ただ、そのなかでもいくつか論点を挙げるとすれば、次のようなものであろう。上記のようなトヨタ自販社史のような説明があるにせよ、なぜ、トヨタは韓国への輸出に踏み切ったのか。ノックダウン輸出は、どのような組織によって、どのように遂行されたのか。また、トヨタと新進自動車の提携はいかなる条件で行われ、実行する際にはどのようなことが問題になったのか。トヨタと新進自動車が提携することで、韓国の自動車産業にはどのような影響があったのか。組み立てられた自動車はどのようにして販売がなされたのか。そして、なぜ、トヨタの第一次韓国進出は6年で終了したのか。本稿は、こうした課題についてのひとつの参考資料になり得ると思われる⁴。

石坂芳男氏へのインタビューは2010年11月9日、トヨタ自動車東京本社において、聞き手として9名が参加し、3時間にわたって行われた(13:00~16:00)。本稿は、その記録を編集し、また補足説明を加えつつ再構成したものである⁵。インタビューでは、石坂氏は忌憚なくざっくばらんにご自身の経験や思いをお話し下さったが、その発言の背景を後々に理解しやすいよう、本稿では対話の形式をとどめるように心がけた。加えて、インタビュー記録の各節の導入部などには、石坂氏の発言や質疑応答の背景を簡単に記述した。そこでは、前掲のトヨタ自販の社史もトヨタの公式見解を示す目的から引用しているが、その際は、『モータリゼーションとともに』は『20年史』、『世界への歩み トヨタ自販30年史』は『30年史』、以上の双方を指す場合は「トヨタ自販社史」と表記している。

なお、インタビューの際は、石坂氏より参考資料として「韓国市場への参入経緯」(2004年9月14日、アジア部)、「TMKR設立の背景'05.11.8現在」(以下、「TMKR設立の背景」)、1949年から1998年にかけての韓国向けのトヨタ車の年間船積実績が乗用車・商用車別さらには車種別に記された一覧表「韓国向けトヨタ車船積実績(ドラフト)」(以下「韓国向けトヨタ車船積実績」)、及び1965年から1972年までのトヨタの年間輸出台数が乗用車・普通トラック・バスの別に、さらにその中で車名別に、かつCKDの台数も分かるように記されたタイトルのない手書き資料(以下、「完成車・CKD別韓国向け輸出台数一覧」)⁶などが聞き手に配布された。後掲のインタビュー記録からも明らかなように、上記の資料にも沿って質疑応答が進められたことを付言しておく。

⁴ なお、新進自動車工業との提携による第一次進出が終了した後の、トヨタの韓国市場への参入状況については、本稿 pp.48-50 を参照されたい。

⁵ インタビュー参加者は、本稿の著者である塩地、水野(当時アジア経済研究所新領域研究センター長、その後同上席主任研究員を経て現職)、鶴澤(当時トヨタ自動車株式会社調査部、その後東京大学ものづくり経営研究センター特任研究員を経て現職)、呉、徐(当時東京大学大学院経済学研究科修士課程)、依田、芦田(当時東京大学ものづくり経営研究センター特任研究員、その後同特任助教、関東学園大学経済学部非常勤講師を経て再び現職)の他、藤本隆宏(東京大学大学院経済学研究科教授)、新宅純二郎(当時東京大学大学院経済学研究科准教授、現同教授)。記録は芦田と徐が作成した。

⁶ 「韓国向けトヨタ車船積実績」および「完成車・CKD別韓国向け輸出台数一覧」は、いずれも鶴澤の作成による。これらの資料の数字は自工会に届け出られたうえで、日本の自動車メーカー全体としての輸出台数が形成されている

石坂芳男氏の経歴と韓国との関わり

まず、石坂芳男氏の経歴を紹介しておこう。

石坂芳男氏は一橋大学法学部を卒業後、1964年3月にトヨタ自動車販売に入社し、すぐに輸出業務部企画課に配属された。そこで2年半勤務した後、1966年9月には極東部第一課に異動となった。極東部第一課の担当地域は沖縄、台湾、韓国、タイ、ラオスであり、石坂氏はまずタイ・ラオスを担当した後、1967年4月から韓国担当となった。このときから、韓国輸出業務に本格的に関わり始めたのである。石坂氏は韓国関係の仕事を含め、入社以降一貫してアジア、オーストラリア、欧州、米国などへの販売とマーケティングを担当し、海外駐在は合計13年に及ぶ。

石坂氏はその後、1996年から米国トヨタ社長、2001年にトヨタ自動車副社長（海外部門統括担当）に就任し、TWSM（The Toyota Way in Sales and Marketing、販売とマーケティングのトヨタウェイ）のとりまとめにあたった。その後、同社の相談役となられ、インタビュー当時は顧問であった。著書に『トヨタ販売方式』（あさ出版、2008年）がある。

上記のようなキャリアのなかで石坂氏は、「私は営業担当ですので、必ずしも製造分野については仔細に記憶していない部分もあります」としつつも、「1967年の新進自動車でのKD立ち上がりから、1972年の停止ぐらいのところまで、何らかのかたちで私は関わっていました」という。当時のトヨタの韓国輸出は、輸出先国でのノックダウン組立によるものであり、その組み立ておよび完成した自動車の販売を行うのが新進自動車工業だったわけである⁷。先述のように、韓国はトヨタの1969年における第5位の輸出国だったが、石坂氏は「あの頃の韓国は、CKDだと当時のトヨタのナンバー・ワンでした」と語る。石坂氏が初めて仕事で韓国を訪れたのは1960年代。「まだ戒厳令が出てましてね。午後12時までに必ず家に帰らなきゃいけないというような。南北の緊張関係、それから日韓の関係というのも大変でした。そんなテンションの高い時代でして、今とは大分時代が違う。そういうなかで仕事をしていましたので、当時は緊張しておりました」と、その頃の韓国の社会状況や、そこに身を置いて仕事をするプレッシャーについて石坂氏は振り返られた。石坂氏はトヨタ自販の社員として、韓国には駐在ではなく「出張ベースで行き来」していた。石坂氏によれば、当時の出張生活は「新進自動車の中に1部屋、トヨタ用の部屋をくれまして、秘書まで配置してくれたんで、絶えず交代で。行くと3ヶ月とか6ヶ月とか、いましたけどね。ビザは通常、技術指導であるとか、あるいは販売指導とかコンサルティングとかでインビテーションをもらって」いたという。新進自動車は当時、ソウルの忠武路にオフィスがあり、その中の1部屋が、石坂氏他トヨタからの出張員の居場所になっていたようである。

⁷ 販売に関しては、新進自動車工業の子会社として新進自動車販売株式会社が設立される（本稿p.25参照）。

新進自動車工業とのビジネス開始の経緯

トヨタが韓国で新進自動車工業における CKD 生産を開始するまでには、「TMKR 設立の背景」によれば、次のような経緯があったとされる。

まず、1964 年に「新進工業の李敏禹（リ・ミン・ウ）専務が来日し、トヨタを訪問」する。その目的の少なくともひとつは、「セナラ事件で閉鎖になった工場を活用して自動車生産を再開したいというもの」だった。セナラ自動車の工場が閉鎖され、セナラ自動車自体も経営破綻したが、その背景にはセナラ事件が関係していた。

すでに触れたように、1962 年に日産自動車と韓国のセナラ自動車の提携がなされ、セナラ自動車が韓国政府からブルーバードの組立国産化許可を得て実際に SKD 生産を行うに至った。これは、当時の韓国の「朴〔正熙〕大統領の甥である韓国共和党の金鐘秘（キム・ジョン・ピル）が情報部長の時代に、彼の企画で日本から SKD 導入」を行ったものである。セナラと日産との提携に至るまでには、金鐘秘はトヨタにも話をもちかけたようである。しかし、金鐘秘は「トヨタに断られて、日産と交渉しブルーバードを導入決定」した。セナラ自動車がブルーバードの KD 組立を開始した後、金鐘秘はセナラの「輸入額と販売額の差額（利益）を共和党の政治資金に流用」し、これが「スキャンダルとなり金〔鐘秘情報〕部長は辞任」し、セナラ自動車の「工場は閉鎖。銀行管理下に」置かれることとなった。これがセナラ事件である⁸。

新進工業の李敏禹専務がトヨタを訪問した結果、同じく 1964 年の 10 月にトヨタは、新進工業の「金昌源（キム・チャン・ウォン）社長（弟）、金濟源（キム・ジェイ・ウォン）会長（兄）と、技術供与契約仮調印」を行った。ここで「仮調印」とあるのは、当時は、まだ日韓の国交が回復しておらず、「国交が回復した時にはという前提で」あったためだと思われる。日韓基本条約が 1965 年 6 月 22 日に署名され、同年 12 月 18 日に批准書が交換された。これにより、日韓の国交は回復する。トヨタ・新進の技術供与契約仮調印から国

⁸ セナラ自動車について補足しておく。本文で紹介した李敏禹氏は、セナラ自動車が日産自動車と技術提携する 1962 年頃に「突然セナラ自動車が出てきた」（政府や業界関係者はびっくりしたようである）と証言している（呉源哲『経済秘話第 4 巻：韓国型経済建設』（韓国語）、起亜経済研究所、1995 年、p.91）。また、当時乱立していた自動車組立工場を整理するため、政府が全国の自動車組立工場を調査し、1962 年に 7 社（後に 8 社）の自動車組立工場を選定するが、そこにセナラ自動車の名前は存在しない。呉源哲は、セナラ自動車の設立は、韓国政府高官が 1961 年に台湾を訪問し、そこで裕隆自動車が日産自動車と技術提携をしてバスやトラック、乗用車（ブルーバード）を SKD 方式でつくっている工場を見学した話を聞いたのがきっかけになったという、当時のセナラ自動車設立に関わった人物の証言を紹介している（『経済秘話第 4 巻：韓国型経済建設』、pp.96-97）。さらに、韓国自動車工業会が 2005 年に発行した『韓国自動車産業 50 年史』（韓国語）によれば、セナラ自動車は 1962 年 1 月 29 日に在日実業家の朴魯禎氏パクノウジョンによって設立されたと記述されている（p.55）。

なお、本文で引用した「TMKR 設立の背景」では、「自動車生産を再開」するために活用する予定の工場（おそらくはかつてのセナラ自動車の工場を指すと思われる）が「セナラ事件で閉鎖になった」のが、本文では引用していないが「1950 年代後半」とされていた。しかし、セナラ自動車と日産との提携が 1962 年であることから明らかなように、これは誤りであろう。

交回復までの間には、後述のように小さからぬ問題も発生した。しかし冒頭に述べたように、トヨタ自工とトヨタ自販は、新進自動車工業との提携を1966年に実現することになる。

トヨタ自動車アジア部の作成による「韓国市場への参入経緯」によれば、新進自動車工業でCKD生産を行った1966年から72年は、トヨタにとっての「第1次参入期」とされている。

石坂 トヨタと新進自動車工業が組むわけですが、その前に、日産自動車のブルーバードを組み立てていたセナラ自動車という会社が潰れちゃったんです。それで、富平^{フビョン}のセナラの工場……今の大字の工場ですけど、あそこが完全に空いていた。その工場を三美^{サン}という肉屋さんが持っていた。肉屋は自動車と関係ありませんので、どうして三美がその工場を持っていたのかは分かりませんが、当時、国産自動車という会社におられた李敏禹^{ミンウ}という方がそれを見つけて、トヨタに話を持って来たわけです。だけど国産自動車自体はお金もないし、政界との結び付きもないということだったんでしょね。それで、新進工業の金兄弟と組んで、新進自動車工業という会社を起こして、それでトヨタとやったらどうだという話になったと私は聞いております。ですから、私が最初にお会いしたときは「国産自動車の李敏禹さん」でしたけれども、次はもう「新進自動車工業の李敏禹さん」になってましたし、金濟源^{ジウオン}・金昌源という御兄弟が最終的に……どういう手立てだったかは分かりませんが、三美から工場を買い取って。トヨタ自動車とやるという前提で買い取ったんだと思いますね。金兄弟は自動車のことは分かりませんから、その李敏禹さんという方が詳しいからということになって、トヨタと提携したいというお話があった。私はこういうふう聞いておりました。私はその話が出た後に担当になりましたもので、そんなところぐらいしか。その前のところはよく知らないですね。

三美がなぜ倒産したセナラ自動車の工場を所有していたのかについては、呉源哲がその著書『経済秘話第4巻：韓国型経済建設』（韓国語、起亜経済研究所、1995年）で、その経緯を次のように述べている。すなわち「倒産したセナラ自動車は、メインバンクの韓一銀行によって公開入札に出された。商工部により、入札条件は認可された自動車組立工場に制限された。新進自動車は入札に参加し、セナラ自動車を落札したが、どういうわけか、公告では落札企業が三美社に変わっていた。韓一銀行が、セナラ自動車の後始末に三美社のほうが有利と見て落札企業を変えてしまったのである。しかし、新進自動車の抗議で揉めた結果、政府の監査院の有権解釈により落札企業は新進自動車になった。このような経緯を経て、セナラ自動車の社名は新進自動車に変更されるようになったのである」（p.104）。

塩地 トヨタと契約する際の新進自動車の代表者はどなたでしたか。

石坂 代表者は金昌源さん。その人のお兄さんの金濟源さんが会長をやっていました。金濟源さんは国会議員になりましたね。

塩地 新進のオーナーの会長は、もともとどういう事業を？

石坂 これは、ちょっと分からないです。そんな、何か実績のある人ではないと思いますね。言葉は悪いんですけど、成り上がりだと思いますよ。お二人とも。

塩地 新進自動車というのは、コロナの組立をやる前は何を？

石坂 これもよく分からない。でも、私は何もやってなかったと思いますよ（笑）。まあ、言葉は悪いですが政商……日本で言うと。政治に絡んだ商売という、政商的な色彩を持ってスタートしてたと思いますね。ですから……当時は朴〔正熙〕^{パク チョンヒ}政権でしたけれども、確かに金済源さんが朴大統領から頼まれて、ヘリコプターを 1 機寄贈したと。

トヨタと新進自動車工業との提携 —技術援助契約と代理店契約—

前述のように、トヨタ自販は 1966 年 1 月、新進自動車工業と代理店契約、技術提携、民間借款契約、および現金貸付契約を締結した。二本柱と言えるであろう代理店契約と技術提携の具体的内容や提携実現に関与した人物などについて、石坂氏は引き続き語ってくれた⁹。

塩地 当時、韓国はまだ市場としては小さかったと思うんですが。トヨタはなぜ韓国と契約したんでしょうか。向こうから話があったから行ったということでしょうか。世界戦略の中での位置付けがあったというよりは、話があったから行ったと？

石坂 そういうことになるでしょうね、半分以上。私どものほうも新規市場に出たいというのがあって、両方重なったと思います。

トヨタが新進自動車と提携をするときには大枠が 2 つありまして。ひとつは代理店契約。新進自動車は韓国の販売網を司るということで代理店契約を。もうひとつは技術援助契約。これが製造関係のほう。当時、トヨタ自動車はトヨタ自販とトヨタ自工に分かれていました。だから、代理店契約は私がいたトヨタ自販と新進自動車ですが、技術援助契約はトヨタ自工が嚙まなければ何ともならない。ですから三者契約になっていたと思います。

その技術援助契約というのは、ドラフトをお示ししたんですが、なかなか政府の許可が下りなかった。それで、暫定契約書だけは先に締結した。それで仕事始めちゃった。技術援助契約が締結される前提でね。いちばん揉めたのはロイヤリティでしたね。ロイヤリティの払い方、あるいは技術指導料の払い方。当時はやはり、知財権なんて

⁹ これらの諸契約等のうち、本稿の記述や石坂氏はじめインタビュー参加者の発言では、新進自動車がトヨタの CKD 輸出車の流通に関わる行為に対して「代理店契約」という言葉が用いられている。『20 年史』の記述でもこの言葉が用いられていることから、同契約締結当時は新進自動車はトヨタから見て「代理店」と呼ばれていたと思われる。但し現在のトヨタでは、新進自動車のような企業は「代理店 sole agent」ではなく「ディストリビューター distributor」と定義し、称するのが一般的である。

いう考え方は日本にもなかったと思います。我々は技術援助契約としたんですが、韓国政府の意思で「テクニカル・アシスタンス・アグリーメント」、つまり「アシスタンス」というふうに変えられちゃいましたね。「ロイヤリティ」という表現ではなくて、「技術援助費」というんですかね、そういうような書き方に。実質、ロイヤリティで、我々はそれをいただくというようなことだったんですが、それがなかなかまとまりません。それに加えて文言の内容とかいろいろありましたんで、2年ぐらいかかってしまった。もちろん、契約は最初から遡って発効したんですけれども。とにかく、そういうようなことで、技術援助契約と代理店契約との二つでやりました。

石坂氏の談話に沿って整理すれば、『20年史』で「技術提携……を締結」(p.553)したとされている1966年1月よりも、さらに「2年ぐらいかかって」(前記の石坂氏談)技術援助契約が締結されたことになる。『20年史』の553頁を慎重に読めば、確かに、1966年1月に代理店契約、民間借款契約、現金貸付契約が締結されたことはされているものの、技術提携契約あるいは技術援助契約が締結されたとは書かれていない(傍点筆者)。「技術提携……を締結」という、日本語としては奇妙な表現になっているのである。ロイヤリティなどの支払い方法や文言の決定に2年ほどを要した末に正式に契約が締結され、そこでの条件が(おそらくは)1966年1月に遡って適用されたという石坂氏の談話が、『20年史』での記述の奇妙さの理由を示しているのかもしれない。ちなみに『30年史』においても、1966年1月の時点では、「提携」という言葉は使われているものの、「契約」という言葉は使われていない(p.200)。

石坂 こんなことがありました。^{パクチュンクム}朴春琴という……元国会議員ですかね、日本の。その人と神谷正太郎さんが、そのとき既に代理店契約を結んでいたんですね。実体はないんですよ。紙一枚の。

塩地 個人と個人の契約ですか。

石坂 まあ、それは会社というふうに見て下さい。薄い紙一枚の契約書を朴春琴という人が持ち出してきて、「あなたのところと新進自動車とが代理店契約を結ぶのは違反じゃないか」と。まあ、そうですね。それで古証文を持って来て。それに対しては、おそらく金銭で解決したというふうに。これは、新進との契約が締結された後だったと思いますね。それはある意味では契約違反。ところが、我々はよく知らなかった。そういうことがあったということをね。韓国に進出するなんていうことも、当時は神谷さんも考えておられなかったんじゃないですかね。それで、情報か何かを提供するために、その方が「代理店契約をよこせ」と言って、それにサインしちゃったんだと思います。まあ、あまり今様に日本の企業も海外の提携には慣れてませんでしたし、向こうに言われるままにサインしたんだと思いますが。最後は金銭にて解消したというふうに聞いております。

まあ、それですっきりして新進自動車と商売を始めたということで。折しも……1965

年ですかね、日韓基本条約が締結されたのは。ですからちょうど、符合すると思いますね。むしろ、そういうことがあって、我々も「韓国と商売ができる」と。そういうことを感じ取ったんだと思います。当時は韓国が一番の問題点は、外貨がなかったことだろうと思いますね。そういうなかで、許可するには韓国政府もかなりの負担があったんだろうと思います。一応、平和条約の締結というのが、ひとつの大きなキーになっていたと思います。

「TMKR 設立の背景」には、上記の朴春琴とのやりとりに関し、やや詳しく、また石坂氏の記憶されることとは別角度からの記述がなされている。

1965年、当時の新進工業の「実質実権を保持」していたのが金昌源社長（弟）だった。しかし彼の病氣療養中に、兄の金済源会長が「勝手に、三菱のCKD生産を承諾」した。これに対し、トヨタ自販の神谷正太郎社長が、「元（日本）衆議院議員であった韓国人朴春琴（パク・チュン・クム）氏に相談」し、「朴〔春琴〕氏が朴〔正熙〕大統領宛に『新進はトヨタと契約しており三菱との契約は違反である』という手紙を提出」したという。翌1966年の1月に、三菱車のCKD部品は輸入禁止となる。「TMKR 設立の背景」には、この措置と上述の朴春琴の行動との関係は明記されていないが、朴に何らかの影響力があつたと見るのが自然なように思われる¹⁰。その同じ1966年1月には、前述のように、トヨタは新進自動車工業と技術提携する。「TMKR 設立の背景」によれば、新進工業が新進自動車工業に社名を変更したのは、1965年のことである。

また、かつて李敏禹氏が在籍した国産自動車については、前出の呉源哲『経済秘話第4巻：韓国型経済建設』にその説明がなされている。概説すると、次のようになる。

1960年代初期の韓国には150社ほどの自動車組立工場が乱立しており、政府は自動車産業を育成するためということで自動車組立工場の集約を推進し、1962年に7社だけに自動車組立の許可を与えた。国産自動車はその7社の許可企業の1社だった（pp.76-79）。ところが、国産自動車は、同社の親企業だった大韓物産が、1960年の軍事革命で民主党政権が倒れたことにより政治的な力を失ったことや、1962年のセナラ自動車の参入などもあって事業を維持することができなくなり、空中分解してしまった（p.90）。

李敏禹氏はもともと、その国産自動車の専務を経て社長になった人物である。1962年にセナラ自動車が登場し、その影響で国産自動車は倒産した。しかし、新進工業（つまり後の新進自動車工業）の金昌源社長の要請があり、李敏禹氏は新進自動車工業に専務として加わった（pp.90-91）。

呉 新進自動車の専務だった李敏禹という方は、その後は？

石坂 李敏禹さんは新進自動車で副社長になりました。その後に新進がなくなっちゃったから、東洋高速^{トヨケン}というところに入って、ずっと最後まで。東洋高速というのはバ

¹⁰ 朴春琴については小熊英二『<日本人>の境界』（新曜社、1998年）の第14章『朝鮮生れの日本人』——唯一の朝鮮人衆議院議員・朴春琴』に詳しい。

スの会社です。その李敏禹さんの息子さんが、レクサスのディーラーをやっています。

塩地 新進自動車工業では、トヨタが輸出した部品の CKD 組立を行ったんですね。

石坂 はい。まず、業界常識に即した CKD と SKD の区別を申し上げますと、SKD というのは、下塗り塗装っていうんですかね……塗装を若干やった後、最後に上塗りをすればいいような、わりと大きなボデーを箱に詰めてやるということで。ですけど、乗用車の場合には全部 CKD で。こちらは完全にバラバラになる。そのように分解形態が違う。ですから、SKD のほうが分解形態が大まかでサイズが大きいわけです。トラックなんか SKD が多いんですけどね。一方で乗用車の SKD というのは、私が唯一見たのはフォルクスワーゲンですね。スロバキアのブラチスラバの工場へ持って来て、月 10 台ぐらい組み立てたのがあるんですよ。それは「塗装完備品」って言ってましたね。塗装を完成させて送っても、その途中で傷付くんですけどね。塗装が完成したサイドメンバーなんかをボーンと持って行って本当に組み付けるだけ……なんてことをそのときのフォルクスワーゲンはやりましたけれども、私どものほうではそういうことはやらない。最初から CKD をやりました¹¹。

新進自動車での CKD の車種は、一応、代理店契約書の中には「トヨタ車」というふうに書いてありました。いちばん先にやったのはコロナ。なぜコロナかというと、結局、セナラがブルーバードだったわけですから、コロナがいちばんいいだろうと。タクシーに使われた。まだ、韓国のモータリゼーションは来ておりませんので。韓国のモータリゼーションはいつだと判定するかは別としまして、私どものほうではモータリゼーションが来てるとは思ってなかった。当時の韓国は、まだ高速道路ができる前でしたし。

セナラのタクシーは、もう完全に傷んでましたね。いつも後ろのリアシートのほうに乗って、フロントシートのバックのほうに掴まってました。でないと、カーブしたときにパーンとドアが開いちゃうんですよ（笑）。

塩地 新進自動車がトヨタ自動車の韓国におけるインポーター・ディストリビューターになったと理解してよろしいですか。

石坂 はい。そういうことです。

塩地 代理店契約書は何年に？

石坂 結んだのはおそらく 1964 年か 65 年なんです¹²。それで 5 年契約です、普通は。

塩地 会社名は、どのような？

石坂 「新進モーター・カンパニー・リミテッド」だったと思います。

塩地 合併ではなくて。新進自動車自体がディストリビューターだったんですね。

¹¹ トヨタの場合、SKD とはトラック系の自動車を日本で簡単に分解したうえで現地で再組立するような方法を指し、KD のなかでもごく一部に限られる。但し、自動車工業会の統計では、CKD と SKD の区別に明確な基準は存在せず、各社ごとの定義がそのまま使われている。

¹² 本文でも紹介したように、トヨタ自販と新進自動車工業が代理店契約を締結したのは、『20 年史』では他の技術提携、民間借款契約、現金貸付契約と同じく 1966 年 1 月とされている (p.553)。

石坂 そうですね。

塩地 住所は富平の……？

石坂 いや、それは工場です。会社のほうは正確に覚えていませんけど、忠武路のほうみたいだったですね。ですから、ソウル特別市忠武路 2 街。番地は覚えていませんけれども、新世界デパートから、大きな道をずっと東へ行ったところですね。

以上のインタビューのなかで石坂氏は、代理店契約の締結が「おそらく 1964 年か 65 年」と述べられたが、『20 年史』の記述による 1966 年 1 月 (p.553) と食い違う。管見の範囲で、このような食い違いが生じる理由を考えた場合、ひとつ考えられるのは「TMKR 設立の背景」に記されていたような、1964 年の新進工業李敏禹専務のトヨタ訪問、およびそこから始まった一連の交渉である (本稿 p.7 参照)。繰り返しになるが、新進とトヨタはこのときから交渉を行っており、同年 10 月には、日韓国交回復を前提にトヨタは新進工業の金兄弟 (会長・社長) との技術供与契約に仮調印していた。石坂氏の発言に沿えば、この時期か、あるいは翌 1965 年 6 月の日韓基本条約締結を契機としたタイミングで、販売代理権についても何らかの先行的な契約がなされていたとの推測も可能と思われる。

輸出戦略車としてのコロナ RT40 (RT43L) と海外 CKD 体制

トヨタの韓国進出への動きは、新進工業李敏禹氏のトヨタ訪問をきっかけに始まった。この時期のトヨタの輸出は、前述したように「体制立て直しと基盤強化の時代」にあった。トヨタは輸出で苦戦していたのである。

「自販社史」は、この大きな要因として、「日産自動車(株)のダットサン・ブルーバードやダットサン・トラックのような、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がなく、いきおい対象市場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、および「発展途上国への輸出増進は一般的にノックダウン輸出が最も有効であることを認識しながらも、それを推進する体制が整っていないことから、これを敬遠していたこと」を挙げている (『20 年史』 pp.296-297、『30 年史』 pp.184-185)。つまり、適格な輸出車とノックダウンを行うための体制が欠如していたのである。

これらの問題を認識したトヨタ自販は 1962 年 2 月に輸出本部を発足させた。大西四郎副社長を本部長とし、発足当初は輸出業務部、海外技術部、北米部、中南米部、極東部、濠洲部、中近東アフリカ部で構成されていた。トヨタ自販だけでは輸出要員に限界があり、トヨタ自工から荒木信司取締役が加わって輸出本部長代理に就任した。トヨタ自工からは荒木以外にも、市川雄三が輸出業務部長に就任した他、「中堅幹部、若手社員各数名」が自販に転籍し、輸出本部に配属されている。さらにトヨタ自販は、一般商社員や貿易関係の経験を持つ人材を広く求めて採用し、新卒採用でも、外国語大学出身者など語学に優れた学生を輸出部要員として積極的に確保していった (『20 年史』 p.298)。

上の二つの問題のうち、輸出適格車の欠如については、トヨタ自販の輸出本部はその解

決にどのように参画したのか。これについては慎重な考察を要すると思われるが、「自販社史」には次のような趣旨の記述が存在する。「海外技術部では、現地の技術指導を推進するとともに、海外での技術情報をトヨタ自工にフィードバックし、輸出適格車の開発に関してトヨタ自工と協議を進めた」（『20年史』p.302、『30年史』p.187）。1963年8月には、「輸出に関するトヨタの最高政策会議」たる工販合同輸出会議が設置され、同年末には翌1964年を初年次とする「トヨタ輸出5か年計画」が策定された。

こうした取り組みがあつて開発されたのが、国内では1964年9月に発売開始されたコロナRT40型（北米向けはコロナRT43L型）である。「特に貿易自由化対策と海外市場への適応性を考慮して、性能、品質ともに国際レベルを目標に企画された。そのねらいを一言でいえば、『アメリカのハイウェイで通用する車の開発』であつた」というのが、「自販社史」におけるコロナRT40型（RT43L型）の端的な紹介である（『20年史』p.354、『30年史』p.124）。

石坂 そのとき輸出したコロナはRT40Lでした。「L」と言いますけどね。「L」とは、「左」という意味で、左ハンドル。完成車は輸入禁止です。特別なことがない限り、韓国には完成車の輸出はできませんでした。例えば政府の公用車なんかは政府がお買いになったことはありましたから、それは輸出できましたけれども。

塩地 当時、トヨタさんの海外マーケティング……そういう言葉があればですけどね、新興国に対してはどの車種から入れる、というような基本パターンはあつたんですか。

石坂 国内ではBC戦争に勝つというのがありましたね。国内ではかなりの割で勝てると。輸出の場合は、全体としては戦略は2つあつた。ひとつは対米。対米を小型で一生懸命やる。それからもうひとつはCKDがしやすいような。要するに分解しやすい。組立しやすい。こういう意味です。だから、そういうように技術屋さんが設計してくれたと思いますね。現地で組立しやすいように。まずCKDができるように……というのがね、コロナだけなんですよ。それをやったのがタイとフィリピンとオーストラリア。ようやくRT40系になってきたときに、CKDを考えて車をつくるという話になつた。ということで、RT40系はCKDがやりやすい車にしたんです。

塩地 韓国に出したRT40Lというのは、アメリカ仕様と全く一緒ですか。

石坂 基本的にはエンジンが違います。エンジンはアメリカが1,900cc、それ以外は殆ど一緒です。コロナが初めての海外輸出戦略車でしたね。

塩地 50年代の半ばに出したクラウンは「戦略車」とは言ってなかったですか。

石坂 違いますね。コロナが戦略車です。私が入社したときにはね、日産さんは「技術の日産」、「輸出の日産」、「世界の日産」、こう3つの用語で固められていました。悔しいなと思ひましてね、輸出で穴を開けようと。それで、コロナで穴を開けた。「輸出の日産」とは言えなくした。

輸出で日産に対し劣勢にあったトヨタは、1966年の年間輸出実績で日産を逆転し（トヨタ約10万5,000台、日産約10万2,000台）、生産台数、国内販売台数、輸出台数全てで業界首位に立った。輸出については、1959年に輸出台数第1位の座を日産に奪われて以来、8年ぶりの首位だった。同社の輸出台数は、輸出本部設置以降、輸出台数は順調に伸びていたが、旧コロナ（RT20）が輸出に「戦列参加」した1960年に対前年比50%増加して日産を追い上げ（トヨタ約6万3,500台、日産約7万3,000台）、前述のように、新型車RT40が「本格輸出を開始」した1966年に日産を逆転したのである（『20年史』p.540）。

トヨタの海外組立

前述のように、トヨタにおける輸出体制立て直しの重要なポイントとして、ノックダウン体制の整備があった。ノックダウン輸出はトヨタ自工の生産管理、当社の船積管理、現地における組立工場、あるいは組立技術の指導の体制が整備されていなければならなかった。トヨタ自販に輸出本部が設置されたのは、そうした体制整備を推し進めるためでもあった¹³。

輸出本部には発足当初、地区担当部以外に、総合企画機能を与えられた総括的スタッフの輸出業務部と、CKD輸出の増加と輸出台数の増加に伴って海外での技術指導の重要性が高まってくることに備えて設置された海外技術部があった。海外技術部には当初、整備課、サービス課、組立課、技術課があった（『20年史』pp.299-303、『30年史』pp.186-187）。以下は、主として海外技術部に焦点を当てた議論である。

藤本 先程、組み立てやすいというお話がありましたが、それは、例えば粒度が大きいとか、すぐに組立ラインで組み立てられるということですよ。それを、例えばまとめて持って行くという感じですか。それとも、そのまま部品メーカーの段階から？

石坂 トヨタと部品メーカーと両方だと思います。ただ、昔のCKDの考え方というのは、いったん全部組み上げて、バラしてましたよね。シェルボデーつくった後でね。そうじゃなくて、部品は最初から取り出して行く。組み立てやすければ、精度はもつと出るわけですよ。そういう工夫がなされたと思います。

塩地 KDの梱包工場は元町ですか。

石坂 元町です。元町のラインの南側にありました。部品メーカーから部品が来て、それを同梱にして。あの頃はコンテナなんかなくて、木箱でした。パネルはパネルで重ねて、その中に小物を突っ込むとか、いろいろして、うまく梱包できるようにして出しました。

これは結構、トヨタは一生懸命やった。梱包の全体をダウンサイズできるように。

¹³ 「トヨタ自販社史」には、CKD輸出全台数が1962年の1,461台から、63年6,013台、64年8,168台へと急増したこと、こうした飛躍的増加の主因として、トヨタ自工の生産管理水準の向上があることを述べている（『20年史』p.187、『30年史』p.302）。

それで、日本の場合は全部 20 台ロットなんですね。ヨーロッパはダースでやります。日本は 10 進法、あつちは 6 とか 12 とかでやる。今でもそうですね、梱包のやり方は。12 台ロットだと、やるとちょっと不便なところがあるんです。エンジンなんかは、20 台ロットだとうまい具合に分けられますが。

芦田 韓国での CKD は、どういったものだったのでしょうか。

石坂 韓国での組み立てにつきましては、幸いにして、富平に新進の工場がもともとありましたんで。それから、私どもはですね、そういう……当時は「海外組立工場」と言っていました。「組立工場」ね。KD を「組み立てる」という意味で「組立」って言ったんでしょね。で、そういうことができる方が、社内および関係会社におられたんですね。後年、セントラル自動車の社長になる秋山〔祥三〕さんという方がおられました。その方が非常に活躍してくれまして。それから、私どもの大西陽三さん……海外サービス部の部長を最後はやられて、もう亡くなられましたけれども。秋山さんと大西さんのお二方、それから当時、トヨタ自工に佐藤さんという輸出部長がおられたんですね。その方も技術屋で。非常にみなさん、熱い志でお助けしたと。そういうふうに記憶しております。工程の中に入って、工程づくりまでやった。それで、足りないものを日本から持って来ました。

塩地 富平の工場の立ち上げに主に関わったのは、トヨタでは自販ですか、自工ですか。

石坂 自販のほうが多かったですね。非常に細かく……。小さい工場を立ち上げることで、むしろ自分たちも習ったと思いますね。他に工場は殆どありませんでしたから。

「トヨタ自販社史」およびトヨタの工販合併後の 1987 年に刊行された『創造限りなく トヨタ自動車 50 年史』¹⁴によれば、トヨタが乗用車の KD 輸出を開始したのは 1960 年、メキシコ向けにおいてであった（『20 年史』p.304、『30 年史』p.188、『創造限りなく』p.407）。このうち『30 年史』によれば、1960 年の「8 月、メキシコのプランタ・レオ社と組立・販売契約を結び、ランドクルーザーの CKD 輸出を開始し、12 月からクラウンを導入した」。しかし、現地での組立は当初、混乱を極めたようである。「乗用車の CKD 輸出は、トラックのそれと異なり、部品の点数も多く、組立技術も高度でなければならない。ところが、初めての経験であったためにトヨタ自工の生産手配に誤品や欠品が続出、加えて、現地での組立段階でも多くの問題が発生」したという（p.188）¹⁵。

CKD（組立）が「できる方」として石坂氏の記憶に残る人物のうち、大西陽三氏はこのトヨタ最初の乗用車 CKD 輸出に、メキシコ現地で尽力している。『創造限りなく』の記述

¹⁴ トヨタ自動車株式会社編・刊『創造限りなく トヨタ自動車 50 年史』1987 年。

¹⁵ 『創造限りなく』によれば、メキシコにはランドクルーザーだけでなくディーゼルトラックのノックダウン輸出も 1960 年の秋に開始している（p.407）。なお、注 9 とも関連するが、『20 年史』では、トヨタ自販はプランタ・レオ社と「組立、販売に関する代理店契約」を結んだと記述されている（p.304）のに対し、『創造限りなく』では「組立・販売に関するディストリビューター契約」を結んだと記述されている（p.407）。

には大西氏が登場すると同時に、CKDの当初の問題のうち、部品供給（輸出）の方法に起因する問題について具体的である。すなわち、メキシコ向けCKD輸出開始に先立ち「自販サービス部の大西陽三以下六名のチームは、トヨタ自工の本社工場で組立の実習を行ったのち、現地に赴任して組立の準備に取りかかった。しかし、送られてきた部品には注文したものとは違う部品がまじり、欠品も多かった。当時は部品表のメンテナンスシステムが完備されていなかったためのミスであるが、梱包や防錆にも慣れていなかったため思わぬ事故が発生した。梱包を解くとブレーキチューブなど柔らかい部品が途中で変形して取付方法がわからなくなったり、パネルが錆びて使えなくなったりした」。「トヨタ自工の営業部はあらかじめこうした事態を予測し、量の多少にかかわらず必要部品を空輸したが、それでもスタート直後の3か月は、完全な車が一台も完成されないというありさまであった」。トヨタ自工は当時、APA特需によって米軍の規格、標準書などから学び、部品の洗浄、防錆、包装、梱包についても経験を積んでいた。それでも、「体制確立にはまだしばらくの時間が必要であった」という（pp.407-408）。そうした状況においても、『20年史』によれば「関係者の努力によって、昭和36年（1961年）後半には、乗用車のノックダウン輸出もいちおう軌道に乗った」のであり、同年はトヨタの輸出先国のなかで第一位となる2,498台（うち乗用車1600台）の実績を挙げた（p.305）¹⁶。

メキシコ向けCKDを開始したときはサービス部に在籍していた大西氏は、「トヨタ自販社史」および『創造限りなく』の限りでは、トヨタ自販に輸出本部が設置された後の1965年には同本部海外技術部サービス課長（5月4日現在、『20年史』pp.324-325、同資料pp.27-28）、1970年には海外技術部長兼同部技術課長（2月1日現在、『30年史』資料pp.22-23）¹⁷を経て、1980年には米国トヨタ副社長（2月1日現在、同前pp.24-27）だったことが確認できる。

塩地 トヨタさんの海外工場、まだその当時はタイ、オーストラリア、ブラジル、フィリピン……。

石坂 はい。タイでありましたね。ブラジルは、もう全然話にならなかったですね。フィリピンもちょっとありましたけど、そんなもんですね。だから、ノウハウはそんなに溜まってなかったですね。むしろ、ノウハウは自分たちでこしらえながらやった。そういうふうに思います。

塩地 年間組立台数は何台が目標だったんですか。

石坂 目標は私も正確には覚えておりませんが、輸出の実績表（「完成車・CKD別韓国向け輸出台数一覧」）が皆さんのお手元にもありますね。1966年だとコロナの輸出が

¹⁶ 大西氏をはじめとした当時のトヨタ自販サービス部の6名のチーム、およびその他の同社からのCKD要員が、トヨタ自工でどのような組立実習を受け、現地でどのような問題に直面し、どのように問題解決や現地適応をしてきたのかについては、今後考察すべき課題である。

¹⁷ 海外技術部は1962年2月の輸出本部設置と同時にその傘下に創設され、1970年2月に輸出本部から分離した後、1年後の1971年2月に同本部に再編入されている（『30年史』資料の「別表 組織の変遷（2）」）。

全体で4,146台、そのうちCKDで4,130台。CKDというのはロット単位が20台になってますから、4,130台というところ……。

鶴澤 ロットで送る以外に、試験用とか別建てのものが数台、CKDで送られたりしていますね、通常は。いろんな事情でそういうのがあるんだと思います。月別に見ても、そういう端数の船積みはありますから。

塩地 セナラはブルーバードだったわけですね。そこからプレス、溶接、塗装、組立でつくるとなると、治具なんか全然違ってくるとは思います。ブルーバードからコロナへの切り替えには、どんな御苦労があったのでしょうか。

石坂 ラインはそんなに変わらないです。日産さんのラインと私どものラインと変わらないから。おそらく、その錆びてる機械を取り外して、私どもの治具にするとか。あるいは、大きいのはスポット・ウェルディング・ガンを電元社あたりから調達して持って行くとか。あとは塗装ブース。塗装ブースのサイズは同じですから、それは問題ないでしょうけれども、当時はやはり焼き付けの塗装ですからリニューアルしたと思います。大きな治具は……組立治具は、やっぱりトヨタのものを買ってもらうのと駄目なんで、それを持って行きましたね。

塩地 プレスや溶接も必要ですね。

石坂 プレス鋼板は、その当時は日本から運んでいました。溶接は、ボデーの溶接はやりましたね、向こうで。スポット・ガンを持ってやったり。使えるものは使って。

塩地 日本からは？ その当時、「マザー工場」という言葉がまだトヨタになかったと思うんですが。

石坂 そういう言葉はありませんでした。

塩地 元町でコロナをつくってましたから、元町の人か？

石坂 そんな人たちはいない（笑）。だから、自販の「組立部」が行って（笑）。例えばタイでやっておられた高橋明さんとか。人数も、日本人はそんなにたくさん行っていない。何人かな……本当に数人だと思います。まだ、行って指導したところで指導料もらえるか分からないわけですから。

塩地 CKDのうち10,000台は韓国で。タイよりも大きかったわけですね。この技術提携で、トヨタさんの側で、海外でCKDをするという意味での教訓といえますか。引き継がれたことはありますか。

石坂 どういうふうに引き継がれているかということは、私は具体的な姿では言えませんが、ともかくCKDをやったわけです。このことで、技術屋さんにも自信を持ったと思います。

技術援助契約におけるロイヤリティと技術指導料

トヨタ自販の韓国向け輸出は、1965年には21台だったが、KD輸出を開始した66年には約4,400台、翌67年には約5,500台と順調に伸びたと「自販社史」には記述されている。

しかし、前述の「韓国向けトヨタ車船積実績」によれば、1965年にはトヨタ車の船積は合計 26 台とされている。その内訳は、同じく前述の「完成車・CKD 別韓国向け輸出台数一覧」に示されている。それによれば、1965年は乗用車 10 台（クラウン 9・コロナ 1）、普通トラック 14 台（全てランドクルーザー）、小型トラックとバスが 1 台ずつで、以上のうちに CKD は 1 台もなかった。同じ資料で、CKD を開始した 1966 年を見てみると、トヨタ車合計が 4,323 台であり、そのうち CKD が 4,230 台。コロナについては、石坂氏も語ったように（pp.17-18 参照）全輸出 4,146 台、うち CKD 4,130 台となっている。

塩地 技術援助契約が正式に結ばれるまで 2 年間かかったとおっしゃいました。技術援助契約の締結以前に、もうコロナの CKD 組立が始まったわけですか。CKD で立ち上げるには、相当トヨタさんのほうから援助しないといけなかったんじゃないですか。

石坂 契約の締結を待たないで CKD 組立は始めました。契約はいずれバックデートして結べるであろうということ。幸いにして富平に工場がありましたんで。

塩地 正式締結まで 2 年かかったということですが、何で揉めていたんですか。ロイヤリティですか。

石坂 そうということですよ。大きく揉めたのは。多分ね、我々は部品の 6%と言ってたんですが、3%ぐらいのランニング・ロイヤリティで決着がついたと思いますね。3%以上あったでしょうね。ロイヤリティが。

塩地 分母は輸入する部品で？

石坂 そうです。ロイヤリティの計算は、新進自動車に対して「今まで CKD で付いたこの部品を、引きます」と。そうすると FOB は下がりますね。その金額です。つまり、「5 ドルという金額でこの部品はあなたのところに渡した」と。「CKD 価格から 5 ドル引きますよ」と。それがトヨタのデリーション・プライスです。デリーション…控除。アイテムから引きますよと。控除価格。その 3%。5 ドルの部品だったら、5 ドル × 0.03。それが 1 台につき部品が 1 個であれば、^{カケル} × 台数分頂きます。それはもちろん全体で計算しましてね、全体で何ドルと。車両 1 台に対して 30 ドルなら、30 ドル × 0.03 × ^{カケル} 今年の台数。

塩地 当時の相場からすると 3%というのは国際的には低いんですか、高いんですか。

石坂 どうでしょうかね。ちょっと分かりませんね。低かったんじゃないですかね。

韓国産業技術振興協会附設技術経営研究院による『62～95 技術導入契約現況』（韓国語、1995 年）によれば、1964 年に韓国が諸外国から導入した技術のロイヤリティ支払いは 3～5%の案件が最も多い。例えばアメリカの導入の場合、二番目に多いのが 5～8%の案件であるのに対し、日本からの場合は二番目に多いのが 2～3%の案件であり、日本へのロイヤリティ支払いは低いという特徴がみられる（pp.182～183）。また表 3 に示したように、自動車・鉄道車両関係の技術導入に関しては、日本から導入した案件のロイヤリティが 1～2.5%であるのに対して、欧米からの導入は 1～5%と、3%前後のものが多い。

表3 分野別技術導入目録（機械部門）

	番号	技術導入者	技術提供者	許可・申請日	導入技術	技術内容	対価
日本から技術提供	5	起亜産業	本田技研	1966.11.29	二輪車	情報及び資料	1.5%
	12	起亜産業	東洋工業	1967.12.29	トラック	情報及び資料、技術指導	1~2%
	21	大宇重工業	いすゞ自動車	1968.12.10	ディーゼルエンジン	情報及び資料	2%
	80	大宇重工業	日本車輛	1973.7.26	鉄道車両用台車	特許実施権、技術情報、技術指導	2.5%
欧米から技術提供	6	亜細亜自動車	FFSA	1966.12.3	乗用車	情報及び資料	3%
	15	現代自動車	フォードモーター	1968.6.10	各種乗用車	技術情報、技術指導	1~3%
	49	大同工業	フォードモーター	1970.8.29	トラクター	情報及び資料	3%
	66	大宇重工業	GM	1972.5.8	各種車両、部品	技術情報、技術指導	60万~70万ドル/年
	67	大宇重工業	オペル(西ドイツ)	1972.5.8	エンジン、部品	情報及び資料、技術者訓練	エンジン:25DM/台 部品:2%
	78	大韓重機工業	AMSTED(米国)	1973.7.26	鉄道車両用	特許実施権、技術情報	5%
	81	新進ジープ自動車	A.M.C(米国)	1973.9.26	ジープ車両	技術情報、技術指導	3%

(出所) 韓国産業技術振興協会附設技術経営研究所『62~95 技術導入契約現況』1995年、pp.727~949。

水野 先ほど、ロイヤリティは欧米については御存じないとおっしゃいましたが。

石坂 多分、そんなもんじゃなかったんですかね。感触としては、もっと高かったと思いますね。

水野 欧米は高く、日本だけ指導して低くしているというような？

石坂 結局、日本もあんまり相場が分からなくて。一応、6%で提案したと思いますけど、値切られちゃった。韓国もおそらく、欧米に対してはね……。日本人でも、今は少ないでしょうけど、お辞儀しながら握手する人がいるじゃないですか。ああいう感じだと思いますよ。韓国も同じだと思いますね。

水野 欧米に対しては言えないけれども、日本に対しては言えちゃうという？

石坂 そうそう。私なんかお酒でさんざんやられましたよ。「あなたは関係ないかもしれないけれども、あなたのお父さんたちはうちの国を32年間圧政で苦しめた」とね。「なんで俺の酒が飲めないんだ？」と。「飲んでから反省しろ」と。これはね、常識ですよ。「いや、私は戦争全然分からない」と言っても、「あなたは分からなくても、あなたのお父さんたちがみんなやったんだ」ってね。「コップを置いたら3杯飲ませるから」と。それで飲んだら、「よし」って、今度はまた返杯して、その返杯がまた来る(笑)。

それはね……そういうことにはへこたれずにやらなきゃいけないんだけど、やっぱり、なかなかまとまらないと日本人はどっかで妥協しちゃうんですね。だと思いません。「これは国際標準だ」と言っても、国際標準なのかどうかも、おそらく日本の企業は分かってなかったんじゃないですかね。我々もそんな、欧米に対する知識ありませんしね。「威張ってるんじゃないか？」なんて言われると「そうかなあ……」と思っちゃったりしてね（笑）。そんなところはあったと思いますね。

技術支援料とか指導料とかは、結局払ってもらわないままで随分やってあげましたね。途中からは頂いてたと思うんですけど。それは、おそらく、かなり実費みたいな格好だったと思います。「滞在費 1 日いくら」みたいな。今だったら、税務署にすぐ睨まれちゃいますけどね（笑）。

韓国産業銀行による『韓国の産業』（韓国語、1966 年）には、「新進自動車の技術訓練および研究投資計画をみると、まず各分野別技術者を技術提携相手メーカーであるトヨタに派遣し技術訓練をすると同時に、同社と技術雇用契約を締結して毎年 300 余名を派遣雇用するようにして、技術習得と賃金獲得の両面効果を得るように計画していた」と記されている（p.768）¹⁸。

水野 韓国の文献（『韓国の産業』）では、毎年 300 人規模の技術屋さんをトヨタに派遣したとあります。トヨタで技術指導を受けたと。

石坂 300 人というのは、のべ人数ですね。要するに、いちばん最初の立ち上がりどきに人が要るんです。各工程、ショップごとに、その優秀な工長さんとか班長さんとか。そういう人たちを育てるんですね。

そういうことで、コロナ、クラウン、パブリカといっぺんに 3 車種もいきましたから、そういうことをやりましたね。あとは、バスのシャシーを出したことがあるんですね。

「完成車・CKD 別韓国向け輸出台数一覧」によれば、バスの輸出は 1966 年から 69 年まではほぼ全て CKD で行われており、それぞれ 100 台、500 台、1,250 台、1,500 台となっている。また、1970 年からの 3 年間は、CKD の台数は不明であるが、合計で 1,850 台、1,400 台、1,220 台で推移している。

鵜澤 それは、かなり出てますね。

石坂 出てるでしょう。バスのシャシーを出して、釜山で組み立てました。かなり出ています。それにも結構、技術屋さんが出てます。合わせて 300 人というのは、トータルでだと思いますけどね。

韓国の方は日本に来るときに、インビテーション・レターというのがあって。ビザを取得するときに、それを日本の大使館に提出しなければならない。日本もそうだった

¹⁸ 前掲水野『韓国の自動車産業』p.118 も参照。

たけど、日本のほうは比較的簡単に取れた。韓国の人にはなかなか大変だったと思えますね。

鶴澤 このへんはちょっと微妙な話なんですけど、トヨタは当時、工・販の二社でやってきましたね。工の取り分と販の取り分は、どうしていたんですか。

石坂 ロイヤリティは全部、工。販の口銭みたいなのは、ありませんでした。技術援助契約では、全部トヨタ自動車工業にと。6ヶ月ごとの送金ベースで。だから、ロイヤリティというのは売上に入って来ない。全部、営業外収支になっている。これは今でも同じですよ。どこの国からでも、そういうふうになってますから。ロイヤリティとか配当というのはそういうものです。配当と同じです。いわゆるランニング・ロイヤリティというのは、そういう意味です。企業によっていろんなやり方がありますよ。ランニング・ロイヤリティとイニシャル・ロイヤリティの組み合わせとか。

新宅 先程のお話だと、ロイヤリティは流した部品に対して3%ということですか。売上に対してではなく？

石坂 流した部品の単価に対してして3%。それは今でも変わっていません。国産化をされると、こっちからの出し値が減りますね。出し値が減った分だけ、向こうは国産化が進んだわけです。だけど、この部品の単価というのは、出し値減らした金額として相手に通知してありますから、それを計算根拠とするロイヤリティの計算の仕方は、その部品単価^{カケル}×ロイヤリティのパーセンテージ^{カケル}向こうで作った台数。契約書にそう書いてありますから。基本的には今でも変わってませんよ。うちはイニシャル・ロイヤリティを取ってやっているとというのは……。最近はやっているかもしれませんが、中国あたりは。イニシャル・ロイヤリティとランニング・ロイヤリティ、それから技術者派遣費用、ほぼ3つぐらいで。だけど、ロイヤリティと技術指導料、これは二本立てで。これは取らないと、日本の税務署からやられますから。

依田 そうすると、自販としての収入は、海外組立のほうで指導料くらいしかもらえないんですか。

石坂 それを、しっかりもらったかどうかは分かりません。サービスだったかも。だけど、自工から出てる人はもらいました。

塩地 KD部品を日本から売っているのは自販ですか。

石坂 もちろん、そうです。うちはCKD輸出で売上をもらってましたよ。大変儲かってましたよ。正直言って。CKDって要するに、CKDの部品がありましてね、向こうはそれを輸入して組立して付加価値を付けて売るわけでしょう。それで、独占でしょう。結構いい値で売れますから。我々のCKDの方もそんなに値段下げなくてもいいんです。

塩地 部品メーカーから部品を買って、CKD梱包して……。

石坂 いえいえ、内製もたくさんありますから。内製70、部品メーカーからが30としてもね、それを合わせて100にしてつくって、それを売りますよね。100円のを、

例えば 120 円で売るみたいな利益が出てたと思います。だから相当、収益率は高かったです。

藤本 部品メーカーからしても同じですか。

石坂 部品メーカーはトヨタに納める部品はみんな一緒です。トータルの中で部品メーカーは利益を出しますから。特別にその部品は韓国向けだという場合は別ですけど。一般に納めてる部品なら同じです。

新進自動車工業の現地調達

有富重尋の研究によれば、韓国の自動車産業政策は、第 1 次 5 ヶ年計画の最終年である 1966 年より、国産化計画が実施された。前述のように、この年は新進自動車工業におけるトヨタ車の CKD が始まった年である。続く第 2 次 5 ヶ年計画 (1967~71) においては、「コルティナ 29%、フィアット 30%に示されるように国産化率は前期よりも上昇」し、そして第 3 次 5 ヶ年計画 (1972~76) の初年である 1972 年には、国産化率は「60%強」にまで達した¹⁹。1966 年から 71 年までの、韓国で組み立てられる全乗用車における国産化率を表 4 に示した²⁰。

1967 年末で韓国の自動車工業保護法が期限切れとなり、自動車生産の認可制が廃止された。1967 年にはフィアット社が亜細亜自動車と、翌 68 年にはフォード社が現代自動車とそれぞれ提携した。その結果、上の有富論文からの引用にもあるように、現代が 68 年 10 月にフォード・コルティナを、亜細亜が 70 年 1 月にフィアットを発売するに至っている(『自販 20 年史』pp.554-555)。したがって、表 4 の数字は、トヨタ車の CKD に関するものが全てではない。しかし、トヨタによる新進自動車工業への支援や韓国の自動車産業育成政策への協力の姿勢も、同表の数字には大いに反映されていると思われる²¹。

表 4 韓国乗用車の国産化実績

1966 年	1967 年	1968 年	1969 年	1970 年	1971 年
21.0%	23.6%	27.6%	38.2%	52.0%	58.0%

(出所) 韓国生産性本部『韓国の鉄工業』(韓国語) p.362。元データは商工部。

石坂 現調率はね、実は、パーセンテージで決めると言ってもね、事情が分からない

¹⁹ 有富重尋「韓国自動車流通序論」『名城商学』第 36 卷 4 号、1987 年、p.71。

²⁰ 国産化率についての韓国側の資料としては、この他に前掲呉源哲『経済秘話第 4 卷：韓国型経済建設』p.110 も参照。

²¹ 前掲水野『韓国の自動車産業』によれば、1972 年の新進自動車のコルティナの国産化率は 67%であった。その翌 73 年には、韓国政府は 6 月に長期自動車工業育成計画、いわゆる国民車計画を打ち出し、100%国産化の 1,500cc 以下の小型車を製造して 1980 年代初めに自動車生産を 50 万台にする計画を発表する。このとき、100%国産化が達成できない企業に対しては、生産許可を取り消すとされた。こうした政策を経て、初の「国産車」として注目されたのは、現代自動車 75 年に出したポニーであり、同車の同年の公表国産化率は 90%だった。この間の国産化率上昇は、三菱の支援があったことと、現代に三菱の支援を引き出すための資金調達力があったことが大きい (pp.94-95、pp.185-186)。

もんですから、私どもが一生懸命どういう調達ができるかっていうことを調べまして。分かっている範囲ではタイヤとかバッテリーとか、それからシートですね。こういうものが現調できるから……ということ調べて、やりました。ですから最初のスタートは、非常に低い現調率だったと思います。タイヤなんかは、もうすでにタイヤメーカーさんがありましてね。韓国のタイヤメーカーでも有名なところが。韓国タイヤと、それからもうひとつ、釜山のほうに錦湖キンポがありましたね。結局、米軍の……。いわゆる朝鮮動乱のときのトラックのスペアか何かからスタートして。ですから、そういう意味ではメーカーがありました。バッテリーも調達できた。精度はともかくとして。シートの中にあるスプリングなんかは、私はちょっと正確には覚えていませんけど、日本の鋼材か何かを使ったと思います。ただ当時、すでに三輪車を起亜さんがつくってましたのでね。だからスポークだとか、そういうものがありますから。スプリング材もあったんじゃないかと思うんですね。クッションなんかのね。

塩地 ラジオはいかがでしたか。

石坂 ラジオは日本製だったんじゃないですかね。まだ、そこまではいかない。後になると、豊星電機フンソンなんかだんだん出て来ましたがね。そういうところが出て来からですね。まだ日本製。むしろ、ガラス。これはね、曲面になる強化ガラスがまだなかったんです。実際、バスの工場なんかに行ったんですよ。ガラスつくってるところに。そしたら、やっぱり、火で普通のガラスを炙って曲げてました。あれはパーンと割れちゃうんですね。そしたら、もう 1 回やり直し。だから、ガラスはまだ強化ガラスがなかった。

国産化率を上げるっていうのは大変でした。私は現場にはいませんでしたけど、常に……韓国は II 制なんですね。常に、そのインポート・ライセンスを、あるロットでもらうわけです。何台かの。商工部に常にもらいに行くわけです。商工部の課長というのが、当時、それを扱ってたわけですけど、新進の人にね、「もっと国産化しろ」って常に発破かけるわけです。しかし、国産化するというアイテムがなかなか出て来ないんですね。まあ、スプリングなんかはやりましたけれども、大圓鋼業デウォンガンオブとかね²²。それからガラスとかね。

そういうふうに徐々に国産化してもらいましたけど、私どもは、そのノウハウ持ってないわけです。ですから、日本のメーカーと提携してもらおう。例えば先程の豊星電機。そんなところはデンソーさんとある程度提携しましたよね。そういうかたちで提携が進んでいくとね、ある程度安心して任せられるんですが、そうでないと我々不安になるし、新進自動車のほうも不安になる。政府は早くやれ、早くやれと言う。毎年、「国産化率を上げろ」と。でも、言われてもなかなか上がらないですね。だから随分、「お願いします、もう 1 回、この国産化率で II を取らせて下さい」なんて陳情に行っ。私は、よく分かりませんが横にくっ付いて行って、「頭だけ下げろ」って言うから、

²² 同社は 1966 年に日本発条と技術提携を行った。

頭だけ下げてきましたけどね。トヨタが国産化を遅らしているっていう疑いを、絶えず政府は持っていたと思いますね。本当は必ずしもそうではないんですけどね。

国産化率の計算式は国によって違うんですけど、価格で、なおかつ FOB バリューというんですかね。つまり、完成車を基準にして、完全な CKD 価格対現在の CKD 価格、この差で計るというやり方ですから。工場出荷後のかたちで計るとか、国によっていろいろ違うんですけど、ないんですよ、そういうのがね。だから、FOB 対 FOB でやりますから。それに、実際にちゃんとしたものがつくれるのかというのも、かなり厳しかったです。例えばアームレスト。車のドアの内側に四角いのが着いてますよね。日本のアームレストはビニールでカバーされてまして、中はスポンジみたいに柔らかい。触ると多少弾力性があるって、目方軽いわけです。それで、僕の相手の人……新進の企画部長が、「石坂さん、これ見てよ」と。「何ですか？」って言ったら、「これ、アームレスト」と。「ああ、うまくできてるじゃない」って言ったらね、「手に取ってみて」と言う。持ってみると、トヨタのつくってるものの5倍はウェイトがある。「中は何でできてるの？ 硬いなあ」って言ったらね、「いやあ、うわべだけは同じなんだけど、中は全部木でできてるから、重くて。これ着けて長く乗ってたらドアが下がるよ」ってね（笑）。「でもね、これが韓国の国産化の実力なんだよ」って、こう言う。その方が言ってくれたわけです。非常にフェアにね。そんなもんだったと思いますよ。みんな見様見真似でやるけれども、やっぱり裾野が育ってないから、できない。そういうジレンマはありましたけれども。でも、「国産化しようよ」と。板バネはね、これは結構できましたからね。まだ、あの当時はコイルに変わる前の時期だったり、ようやくコイルに変わる時期でした。それとかガラス、その他いろんなものをどんどん国産化して、できるものは徹底的にやりましたけれども。それから天井の内張りだとかね。ドアの中とか、フロアのカーペットとかヘッドランプとかね、やれるものはいっぱいやりました。

代理店契約と新進自動車の販売網

トヨタと新進自動車工業の契約のうち、自動車の製造に関する部分は以上に見てきた技術提携契約があった。しかし、契約は販売面についても取り交わされた。代理店契約である。代理店契約の主体や、代理権契約に基づきトヨタの輸出車が当時、韓国でどのように販売されたのかについては、これまで知られてこなかった。

塩地 代理店契約のほうですけど、代理店は新進自動車ですか。

石坂 そうです。トヨタと代理店契約をしたのは新進自動車です。

藤本 販売しているお店はフランチャイズだったんですか、それとも直営ですか。

石坂 後に新進自動車販売という子会社をつくって、そこの直営です。

塩地 小売をするディーラーは？

石坂 無しです。

塩地 インポーターがディーラーを兼ねると？

石坂 はい。当時は全くディーラーはありませんでした。それで、それはまずいなということで動いて、販売網づくりをやりまして。一応……まあ、全道に開設をしていたんですけども、言ってみりゃあ新進自動車のブランチと考えていただいたほうがいいと思います。当時はね……独立のお店をやるにも、なかなか信用がないんですね。お互いに。だいたい、トヨタの日本の戦略というのは、地元の有力者を選んで何とか売るということだったと思うんですけど、その有力の度合が分からない。新進自動車の販売担当の人も分からないわけですね。我々もましてや分からない。そうすると、まあ、自家製でやったほうがいいかなということだったと思うんです。新進自動車は幸いにして、釜山にバス工場を持っていたんですよ。だから、そこを代理店代わりに釜山では使うとか。ソウルだったら龍山^{ヨンサン}というところに修理工場がありましたので、そこを使うとか。そういうようなかたちでやってましたね。だから、今で言う 3S のちゃんとしたものは全くありませんでした。

塩地 1968年に英国フォードのコルティナで現代自動車スタートしたときのことを調べたことがあるんですけども。最初は地場のディーラーだったんですが、すぐ潰れてしまって、全部、現代自動車の直営店に替わってしまったとのことでした²³。

石坂 ですから結局、資金力がないと思うんですね。自動車の販売ということに対して、どういうふうにやったらいいかということが分からないですから。やっぱり、母体がやらないといけなかった。

塩地 新進自動車のブランチというか、支店で、ずっと先まで……？

石坂 プラス、少しは民営店といますかね、できてきたと思いますが、なんせ当時はソウルと釜山。これを押さえれば殆ど決まりっていう感じでしたからね。

鶴澤 新進には工と販があった。つくる工場（新進自動車工業）と流通販売会社（新進自動車販売）があったわけですね。流通販売会社はトヨタ自販と代理店契約だけで、「そのときの販売に対していくら」というのは、ないわけですね？

石坂 ないです。それはありません。

塩地 CKDのコロナは、企業ブランドはトヨタだったんですか。

石坂 いえ、新進です。「新進コロナ」です。これもひとつ揉めた点ではありますが、まあ……なし崩し的に認めちゃったと。珍しい例だと思うんですね。まあ、韓国の事情を反映して、「新進コロナ」と。

塩地 大宇や起亜も、GMやフォードと提携したとき、デュアル・ブランドといって起亜とフォードの名前、大宇とGMの名前がずっと続いてましたし、韓国ではよくある

²³ 塩地洋『自動車流通の国際比較—フランチャイズ・システムの再革新をめざして—』（有斐閣、2002年）第4章「危機への対応と急成長—韓国におけるメーカー直営制—」の第3節「なぜ単機能型直営拠点形成されたのか」（pp.182-194）参照。

話かなど。販売店の看板も、新進自動車だったんですか。

石坂 ええ。新進自動車でした。

塩地 韓国にとっては、韓国車として皆さん認識されていたわけですか。

石坂 そうですね。おそらくそれが売りだったんじゃないですかね。新進と名前を付けたのもね。でも、中身はトヨタだということは、皆さん知っておられましたね。

塩地 なるほど。でも、台数的にはよく出ていますね。1966年、67年には約4,000台ずつ、68年には約9,800台。この資料（「韓国向けトヨタ車船積実績」）が正しければ、約3年弱で9,000台を超えたわけですね。

当時、現代はまだないですね。現代は1968年からですから。トップ・シェアは、この新進コロナだったわけですね。

石坂 そうです。新進コロナでした。

塩地 大統領も新進コロナに乗っていたわけですか？（笑）

石坂 いやあ、大統領はおそらくね、ベンツに乗っていたと思いますよ（笑）。おそらく防弾車が必要ですから。ですから、実際に大統領が乗る車というのは、新進コロナの他にあったと思いますよ。だけど、クラウンにも結構、高官が乗ったんじゃないでしょうかね。

塩地 新進コロナは輸出はしたんですか。第三国輸出禁止だとかいうのは？

石坂 輸出はしていません。とてもそんな実力ありません。技術援助契約には「第三国輸出禁止」とも書いてありましたが、いずれにしても、そんな実力はないから。彼らも考えてもいなかったと思います。

塩地 コスト的には相当高かったと思うんですが。小売価格は？

石坂 これは、よく分かりませんが、おそらく最初は言い値だったと思います。結構、新進自動車は儲かったと思います。

塩地 当時は、ウォン対円が1対1ぐらい。日本国内の2倍近い価格ですかね？

石坂 そうですね。そんなもんだと思いますよ。

芦田 ちなみに、新進の方々とのコミュニケーションは何語でされていたんですか。

石坂 基本的には、新進の人たちとのコミュニケーションは日本語でやりましたね。僕はテックスなんかは全部英語でやりましたが、それはお互い英語のできる相手同士でしたから。そういうことは英語でやりましたが、通常の会話は日本語でやりました。失礼な話だと思いますけどね……相手にとって。でも、相手の方が日本語ができたから。輸出入のことなどはできるだけ英語でやりましたが、うちの技術屋さんなんか行ってもね、英語できないから、日本語で許してもらって。日本語ができる人に付いてもらってやりましたが、それでも。

新進コロナのマーケット、ブランド、補修部品

コロナ RT40 型 (RT43L 型) は、「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」——つまり、日本の「タクシー料金の算定基礎となっている車両寸法にとらわれず、国際商品として通用する車を設計」することを意図して、言い換えれば、「乗用車の設計は、もはや『タクシー』という要素に制約されるべきではなく、あくまで、国際商品として検討されるべきであるという認識」を持って企画された。いわば、「乗用車設計の伝統的かつ重要な命題であった“タクシー適格車”主義」から脱皮したのである（『20年史』pp.354-355、『30年史』pp.124-125）。

しかしながら、以下から分かるように、韓国市場でのコロナ RT43L は、専らタクシーとして使用された。石坂氏も、韓国市場は当時の輸出国としても異例だったと振り返っている。

以上のような韓国市場の特徴に加え、「トヨタ」の名を冠することなく販売されるコロナについての思いも、石坂氏は語ってくれた。

塩地 コロナは何%ぐらいタクシーとして売られたんですか。

石坂 いやあ……殆どじゃないですかね。例外はあるにしても。

塩地 コロナですから、相当、高価格？ エンジンは1,600ccですか。

石坂 1,500cc ですね。

塩地 個人では買えない価格……？

石坂 そうだったと思いますね。

塩地 タクシーを重点にしていた国というのは他にもあったんですか。

石坂 ありません。韓国は特別な例でした。結局、モータリゼーションの前ですよ。モータリゼーションは韓国、何年頃ですか。

呉 1980年代後半ぐらいですね。

石坂 やっぱりね。だから、私が関わった頃はやっぱり、そういう民需というよりも官、それから半官。インフラの面でね……まだ高速道路がないんですから。地域ではタクシーが足ですよ。電車、バス、タクシー……そういうところにモビリティを求めるとい時代でした。

塩地 ブランド名は「新進コロナ」だったということですが、トヨタさんとしては、いつかはトヨタの名前で出したいと思っていらっしゃいましたか。

石坂 ええ、いつかは。やっぱり、政治が絡んでいたと思いますね。韓国は「これは俺の国産化車なんだ」と。「トヨタ」というのは隠したいという思いは強かったと思うんですよ。でも、「新進コロナ」というのは私は積然としなかったですね。「『トヨタコロナ』なんじゃないの？」と。もう、夜は飲むと激論してましたよ（笑）。「『トヨタコロナ』でも、何も損はないじゃないか」と。「いや、石坂さん、そんなこと言うけど、駄目だよ」と。「韓国という国がそうなんだ」と。でも、新進の人はよく分かっているね、「けども、誰でも知ってる。中身はトヨタだ」と。

塩地 ボンネットを開けると、中の部品には、「日本電装」とかいった名前は見えなかったんですか。

石坂 見えます、見えます。でも、向こうで「新進」の名前を付けましたね。ボデーにも「新進コロナ」となっていました。テレビは当時ありませんでしたけど、ラジオ、新聞なんかで「新進コロナ」と出ましたね。私も、よくラジオで聞きましたよ。

塩地 起亜や後の大宇はフォード、GM とやって、下の名前も変えた車が出ましたね。

呉 ブルーバードも韓国では「セナラ」という名前でした。新進コロナに「コロナ」と入れたのは、トヨタさんがこだわったのでしょうか。

石坂 こだわりましたね。コロナは英語で Corona です。うちはみんな C でやってましたから。それは何とか生かしてもらって。

塩地 韓国のコロナのアフターサービス部品も、純正部品が相当使われていたんですか？

石坂 そうです。しかし、イミテーション部品もありました。

水野 イミテーション部品というのは現地製の？

石坂 そうですね。非常に困ったのがね、高級車のクラウンを CKD で出したけど、日本企業の社長さんかな……あるいは支店長さんかな、「石坂さん、ディファレンシャル・ギアがすっ飛ばしちゃった」って言うんですね。「そんなバカな？」って思ったんですけど。実は運転手が開けてね、中のトヨタの純正のギアを取り外した。それで、韓国製の安いものを入れて取り替えて、「これは売れる」って（笑）。だから、悪いものが車に着いているわけです。それが飛ばしちゃった。それはね、サービスに持ってくる、すぐに分かるわけです。うちのじゃないってことは。そういうことやってましたからね。私はね、「うちのせいじゃないです。ドライバーをちゃんと教育してください」と。「ドライバーにちゃんとお金あげてないでしょう。だから、お金欲しさにやるんですよ」と。そんなことが随分ありましたよ。社長さんなり支店長さんなりはギア・ボックスの中なんか見てないから、そりゃ分からないですよ。

新進自動車に対するトヨタの指導（販売とアフターサービス）

提携相手の新進自動車に対して、トヨタはどのような販売面、アフターサービス面の援助・指導を行ったのか。以下の石坂氏の談話からは、自動車市場が未発達であったために、あるいは独占に近い市場シェアや売り手市場の環境にあったために、知識・ノウハウの受け手がその重要性を十分に理解し得なかったように思われる。

塩地 新進自動車販売に対して、トヨタはマーケティングを一緒に考えると、セールスマンの教育をすると、そういうことにはコミットメントされたんですか。

石坂 実際問題として、例えば教科書だとか、こういうふうにするんだよ、とかは……。当時、私と一緒に出張していた小島雅広部長という方……。国内販売をずっとやっておられたんですが、その方がコンセプトとか、そういうものはお示ししましたが、なかなか言うこと聞いてもらえなかったですね。「小島さん、そんなこと言うけど、売

れりゃあいいじゃん」って（笑）。マーケティングは、まあ必要なかったですね。それ言ってもね……。

塩地 今では、トヨタは世界共通の店舗レベルのいろんなマニュアルがありますが、当時はいかがでしたか。

石坂 何もない。日本国内は進んでいましたからありましたけど、それを、そのままお渡ししてもね。日本とは、あまりにも状況が違うから。それを、そのまま真に受けられなかったですね。「全く売れない」とか、「何とか知恵を貸してください」とか言われたら、きっとお役に立ったんだと思いますけど。まあ、状況が違いますよね。だって、あの頃は……トヨタの場合だったら、セールスマンが家を回って歩いたじゃないですか。鞆を持ってね。そんなことは、韓国では全く誰も聞いたことがない。

塩地 サービスのほうはいかがでしたか。トヨタにはメカニックの分厚いマニュアルがありますよね。それは日本語でそのまま持って行ったんですか。

石坂 英語もありました。海外だったから多分英語だったと思います。割と困らないんですよ、英語でやると。実際に車を修理したり、そういうことの訓練はトヨタがしました。海外技術部の人が。

塩地 それについては、指導料とかは別にとってなかったんですか。

石坂 取ってないですね。今でも取ってないんじゃないかな。商品の中に入ってるということなんでしょうね。

塩地 技術移転契約ではなく、代理店契約書の方に、アフターサービスは指導するというのが書いてるんですね。

石坂 今はどちらかというと、インストラクターをインストラクトするということに変わってますね。

塩地 以前、本でも書きましたが、この時期、現代自動車はコルティナの頻繁なクレーム発生とアフターサービス体制の不備に対するユーザーの不満が爆発して、それが大量の割賦金返済拒絶を生み出し経営危機に陥っていますね²⁴。

石坂 新進コロナの場合は、そういうワランティ問題は起こらなかったですね。比較的、品質は良かったです。まあ、トヨタの技術陣の努力が大きいと思いますね。それから、新進でも心ある人は、むやみに国産化しない（笑）。むやみにはね。

塩地 当時、コロナはタクシーの場合、年に何キロぐらい走ったんですか。

石坂 どうでしょうね……。ソウル近辺で……。ただ、夜間は走れませんからね。10万キロは行ったと思いますけどね。

塩地 10万キロですか。そうすると、アフターサービス需要が相当発生しますね。

石坂 タクシーは自分のところで修理工場があるでしょうし、トヨタは龍山に大きな修理工場がありました。「龍山センター」と言っていました。龍山というのは、今の米軍基地があるところですよ。

²⁴ 注 23 に同じ。

塩地 タクシー会社がお客さんと、訪問販売が殆どだったんですか。

石坂 訪問する必要はなかったと思います（笑）。それがね、新進自動車の人達不遜でね（笑）。「売ってやる」っていう、そんな感じでしたね。我々から言わせると、やっぱりね、お客にはお辞儀するものだ。そういうことを言っても、やらない。「いや、買いに来るから」と言うし。

塩地 注文してから、何ヶ月か待たなきゃいけないということも？

石坂 そういうのがいっぱいありましたよ。それが当たり前だと思ってるわけです。CSに対する考え方というのが低かったですね。今は韓国でも大分良くなってると思いますけど。

塩地 タクシー会社に対する新進の新車販売ですが、例えば1年10万キロだと2、3年で買い替えだと思ってるんですが、そのときの防衛率はどれくらいでしたか。

石坂 いわゆる買替率ですか。100%でした。というのは、他がなかったですから。現代のコルティナが現れたら、コルティナに行ったかもしれませんけど。

クラウンとパブリカ

前述のように、1966年にコロナのCKD組立が始まったが、トヨタが韓国に輸出したのはコロナだけではなかった。「完成車・CKD別韓国向け輸出台数一覧」によれば、1965年に乗用車ではクラウンが9台輸出されている（同年、コロナは1台）。これらはCKDではなく、完成車輸出だった。翌66年には、前出のコロナ輸出の他に、クラウン27台、パブリカ4台が完成車輸出されている。翌67年にはクラウンの輸出が増加する。完成車16台に加え、この年からCKDも始まり、400台が組み立てられた。乗用車に関して、新進との提携期間中に最もトヨタからの輸出が多かったのは1968年であり、コロナ9,800台に加え、クラウン1,400台、パブリカ1,000台がCKD輸出された。トヨタが輸出を念頭に置いて発表したコロナRT40（RT43L）以外に、より高級な自動車や、逆に大衆向けの自動車についても、韓国向けに輸出されたのである。

石坂 最初はコロナでスタートしたんですが、その後、クラウンもパブリカもCKDで輸出しました。ただ、1966年のクラウンは完成車ですね。これは先程も言ったように、政府の高官が乗るために。国連なんかにも準備しますよね。日本大使館で使っていたのも多少ありました。それで実際に1967年からCKDをクラウンで。1967年には400台。クラウンは結局、モータリゼーションになってない頃は、まずドライバーがない。オーナー・ドライバーというのはいないんですね、基本的に。ですから、オーナーがドライバーを雇うわけです。このドライバーの人というのは、例えば軍人だったり。軍用トラックを運転してきた人とかね。あるいはタクシー上りの人とか、いろいろいたと思うんです。そうすると、クラウンだったらオーナーは後ろに座るわけですね。まあ、コロナでもそうですけれども。そういうことによって、やっぱ

りオーナー・ドライバーではなく、いわゆるショーファー・ドリブンの車がいいというので、クラウンが選ばれたというふうに私は聞いてます。それが比較的、公官庁とか銀行とか、そういうところで使われたんだろうと思います。

塩地 1968年からはパブリカも。パブリカはCKDで1年やっていますね。コロナ、クラウン、パブリカは1本の組立ラインで混流をしたんですか。

石坂 はい。ラインは1本だったと記憶していますから、混流だったと思います。

パブリカの話を見せてもらいますと、パブリカは御存じのように、私どもの空冷2気筒のエンジンで。トヨタとしては非常に変わった車をつくったわけですね。これは結局、エンジンは800ccまで行った。立ち上がりのUP-10が700ccで、UP-20になるとボア・アップして800ccになる。このときはもう800のほうでした。

それでね、そのときにパブリカをやったんですけど……。やっぱり空冷エンジンというのは、フォルクスワーゲンはやりましたが、あんまり日本国内では歓迎されなかった。音がうるさいとか、そういうことがありましたからね。モータリゼーションにはそれなりに一役買ったんでしょうけど、そんなに販売が伸びない。ということで、韓国でね……。小さい車で、なおかつ安いから、「この車を持って行って韓国の国民車にしたらどうだ」と。そういうことを工販のトップが密やかに思っていますね、当時の（トヨタ自販の）加藤誠之副社長がね。あの方は非常にファンタジーの世界もできる人ですし、それからマーケティングの才能もある方だから、電通さんにも絵を描かせてたんですよ。パブリカのスポーティな絵を描かせて、大きく雑誌に載せて、それを持って韓国に行きましてね。政府とか新進自動車の人に、「韓国の国民車にしたらどうだ」ということをやられたんです。それで、新進自動車も半分それに乗っちゃったんですね。

正直言って、これは私は大クエスチョン・マーク。当時、韓国をいちばん知っていた担当者としては、これ、大クエスチョン・マーク。上の人には逆らえないですけど、大クエスチョン・マーク。なぜかと言えば、パブリカというのは2ドアですね。セダンで2ドア。あれは、それこそドライバーがドライブする車で、ショーファー・ドリブンの車じゃないんですよ。しかし当時の韓国は、まだショーファー・ドリブンの国ですから。まだ、日本のようなマイカー時代というところには行ってないんですよ。残念ながら、「これは駄目だろう」と。案の定、売れないです。売れない。全く売れないんですね。

塩地 お渡しいただいた「韓国向けトヨタ車船積実績」だと1968年にセダンが1,000台、それからバンが1,000台出ています。だけど、両方とも次の年からは……。

石坂 ないでしょう。ですから、それはそういうことなんですよ。要するに、どういうことかというのと……。特にセダン。面白かったですよ。オーナーさんと思われる方がね……。ドアのところにグリップがありますね。韓国の場合、グリップのところにね、吊革じゃないんですけど、ぶら下げる何かをまた着けて、それを掴んでるわけですよ。2

ドアのパブリカの後部座席にオーナーさんが座っていると、滑稽に思えました。本当にね。「ああ、こんなことやっちゃったんだ……」とね。

パブリカはマイカー時代……つまりドライバーが主役の時代になってこないと駄目だろうと思った。案の定、売れない。ところが……当時、すごいことが起こっちゃったんです。突如として北朝鮮が……。漢江にね、高速艇で夜陰にまぎれて来たんですよ、ゲリラが。20人足らずですかね。それで韓国側と撃ち合いになって、かなりの人が死んだりして、北朝鮮側は逮捕されたりした。それで韓国では、そのときの銃の展示なんかもやってましたけどね。そしたら当時、国連軍……つまり米軍ですね。米軍の司令官が「もし、さらに北朝鮮軍が38度線を超えて攻めて来たら、ソウルは防衛圏外だ」って言っちゃった。当時、国連軍の本部は水原スウォンにあったんですね。水原は南ですから、ソウルなんか守れないって言っちゃったんですよ。本当に。それが新聞にデカデカと出た。そうしたら、みんな、「これは大変だ」と。「いちばんいいのは、新進のパブリカのバンを買って、家財を積み込んで南へ逃げることである」というふうに噂が流れた。それで朝行ってみたら、新進自動車の前にズーッと長い列。「何が起こった？」って訊いたら、「いやあ、ゲリラ騒ぎでね、大変だ」と。買う人は、「それ乗って逃げちゃおう」なんてことですから。パブリカに乗って、いざとなったら釜山から門司までフェリーがありますよね。「それ乗りゃ、日本へ行ける」と。そこまで考えてた。つまり、朝鮮戦争の体験があるんですね、韓国の方は。攻められて、殆ど釜山のあたりまで行っちゃったわけでしょう。そこからアメリカ軍が仁川インチョンに上陸して、反対側から反撃したんですが、韓国の方は一度は相当後退させられたわけでしょう。そういうトラウマがあるわけですね。

それで話は戻りますが、そのときはパブリカの注文が来てね、瞬く間に在庫がなくなりました。当時は韓国の外貨事情としてはね、D/A (Documents for (against) Acceptance) でやったんですよ。ディファード・ペイメント。つまり、船積みのビル・オブ・レイディングがありますね。船荷証券。出してから180日ぐらい経ってから払おうということをやっている、私はよく取り立てに行っていたんです。「払ってくれよ、そうじゃないと駄目よ」っていつも言っていたんですけど。そうしたら、そこでいきなりパブリカの、特にバンがバーンと売れたんですよ。こっちはCKDの在庫を港の倉庫にいっぱい持ってるわけです。それを「すぐ積み」ってことで、積んだ記憶がありません。先ほど言ったようなハプニングで、これがうまく処分できた。これはおそらく当時の新聞……東亜日報とかを見られれば出てると思いますよ。いつだったかは忘れましたがね、びっくりしました。列をなしてみなさん買いに来られた。これはね、物語に書いてもいいような話だと思います。「こういうことで車が売れるんだなあ」と。

パブリカは残念ながら、国民車になれずに失敗をしましたが、第3車種として一時期CKDをやったと。こういうことですね。

鋳物工場の思い出

トヨタ自販が1962年2月より輸出本部を設置したことは、すでに述べた通りである。輸出本部発足当初の組織で見た場合、輸出業務部、海外技術部の他に、北米部、中南米部、極東部、濠亜部、中近東アフリカ部といった地域名を冠する部があった。『20年史』には、輸出本部の組織の特徴として、こうした仕向先別担当部制が敷かれたことが挙げられている。そして、その理由について次のように述べられている。「世界各地にわたる仕向先国は、それぞれ人種、言語、風習、法律、気候、経済効果、政治体制などが異なっている。したがって、輸出政策は、当然それぞれの国情に合ったものが策定されなければならない」(p.185)。以上のような1970年における記述に対して、その10年後に刊行された『30年史』においては、多くの仕向先国の様々な違いについて、「当然そうした多くのあい異なる条件をふまえて(輸出戦略が：筆者)立案、実施されるべきである。そのためには各国の事情を調査、把握し、これに精通しておくことが不可欠である」と、記述のニュアンスがやや変わっている。未知の国を知り、適応することの重要性・必要性にウエイトが置かれた1970年の記述に比べ、輸出相手国に関する知識の蓄積も進み、輸出企業としての経験も豊富となった1980時点の記述は、各国に関する知識・知見の要求も高くなり、かつ、知識・知見の活用の仕方にも個別適応を超えた総合的な戦略性の重要性・必要性がより前面に出されているように思われる。

しかしながら、いずれの時期においても、仕向先別担当部に属する者には、担当国の“プロ”あるいは“専門家”としての役割と行動が求められたことには変わりなかろう。“プロ”“専門家”としての経験や知見は、商品開発や輸出戦略に生かされることが少なくなかったと思われるが、輸出相手国の立場に立って要望をくみ取ることで、トヨタと相手国をつなぐ鏝の役割をも担っていたと思われる。輸出可能な韓国の製品を探して奔走したという、次に紹介する石坂氏の回顧も、仕向先別担当部のひとつである極東部の部員ならではということができるだろう。

なお、トヨタが関与した韓国からの輸入については、『20年史』に次のような記述がある。「同年(1970年：引用者)3月には、当社や販売店が使用する作業服、工具袋などの繊維製品を豊田通商(株)の手で韓国から輸入することを決め、同国の貿易収支の改善にも協力する姿勢を打ち出した」(p.555)。

石坂 韓国から何か輸入しようということを考えましてね。何が輸入できるだろうといろいろ調査したんですけど、いちばん脈がありそうなのは鋳物のジャッキだった。自動車整備でダルマ・ジャッキってあるじゃないですか。あれが何とかかなりそうじゃないかというので、鋳物屋さんを訪ねて山の中まで行った。江陵まで行きました。東海岸を走ろうってことで、釜山からずうっとコロナで行軍して行ったんですよ。東草^{ソクチョ}というところまで行ったところで「ここは小さい町だから、江陵まで行っちゃおう」なんて言ってたんですけども、そこで日が暮れてきた。悪いことにパンクもしちゃっ

て、それを直したりしながら、それでも「これから峠越えて行こう」なんて言ったら、町の人が「駄目だ」と言うんですよ。なぜか訊いたら、「最近この付近に北朝鮮のゲリラが出没して、撃ち合いになって、今は山の中に隠れてるらしいから、あんたら行ったら撃たれるかもしれないよ」って（笑）。しょうがないから、東草の小さい漁村の民家というか、韓国の商人が泊まるような宿に泊めてもらったんです。そこの宿の人と話したら、「私は戦後、日本人を見るのはあなたが初めてだ」って言うんですね。「昔、学生のとくに日本でちょっと学んだことがあるから」なんてことで、大歓迎してくれました。すごかったですよ。布団なんか全部、新しいのにしてくれて。「ここはオンドルで温かいから、この上に布団敷いて寝て下さい」とね。五右衛門風呂にも入れてくれました。非常に貴重な経験しましたよ。それで、江陵へ行って、鋳物工場を。そこに、いちばん大きな江原産業カンウォンという……今でもありますか。昔、鋳物屋さんだった。そこにいろいろつくってもらったんだけど、不合格でした。品質がまだまだだった。

その江原道の鋳物屋さんの話では、こんなこともありました。そこの工場に行って帰ろうとしたら、大雨が降って道が塞がれちゃったんです。川を渡れなくなった。バスだったら渡れるんですよ。当時の韓国のバスはトラックのシャシーでつくってまして、すごく車高が高かったんです。ですけど我々の車じゃ渡れなくて、2日間ホテルに閉じ込められて、結局は飛行機で帰ったんです。それはもともと車の旅だったものですから、ソウルのホテルにパスポートを置いたまま来てた。だからIDがなくて、飛行機に乗せてくれない。いろいろ新進の人が説明してくれて、やっと飛行機に乗れたんですけど。

韓国の部品国産化と日本の部品メーカー

インタビューは再び、韓国自動車産業の国産化についての話題となった。

韓国産業銀行による『韓国の産業 I』（韓国語、1973年）によると、1969年から71年まで、公認されている韓国の技術導入は19件あり、そのうち日本からのものが16件である。相手の日本企業は、その全てが記載されているわけではないが、帝国ピストンリング（現TPR）、カヤバ工業、トキコ、日本電装（現デンソー）、三国工業（現ミクニ）、理研ピストンリング（現リケン）トピー工業、曙ブレーキなどの名前が挙げられている（p.400）。

水野 技術を出した企業さんのなかには部品メーカーもあります。それはトヨタが部品メーカーを斡旋したんですか。

石坂 デンソーさんも入ってたと思います。それは豊星電機という、先ほどの。それから、日本発条さんも入ってるはず。旭硝子さんはどうですか。ガラスが入ってないと、強化ガラスがつかれないと思います。

水野 資料（『韓国の産業 I』）の中では確認できませんでした。そのときの日本企業

の名前が全部載っているわけではないので。

石坂 そうですか。おそらく旭硝子さんもやったんじゃないかと思えますけどね。正確には分かりませんが。でも、ガラスというのは重要なアイテムでしたから。韓国政府の政策として、できるだけ合弁はしないようにというのがあった。技術提携止まりにしろという政策があったんですね。合弁にならなかったというのは、多分、そういうことなんじゃないかと思うんですが。ですけど日本の企業も、相手企業に対する信用調査なんかは、しても分からないところがたくさんあったと思うんです。ですから、日本企業のほうでも「技術提携で済ませるならそれでいいや」というところがあったんじゃないですかね。今のように日本もドーンと行って、お金も出して、技術提携して、知財権しっかり守るぞと。韓国と日本だったら、今はそういうの当たり前だと思うんですが、当時はそういうんじゃないくてオッカナビックリ。豊星電機なんか一回破産して、どっかへ経営者が隠れちゃって、その人を一緒に探しましたよ。

藤本 デンソーとか東海理化とかは、そのときからずっと韓国にいるわけですか。

石坂 残ってると思います。大圓鋼業さんとやっている日本発条さんなんかもそう。それで、それ以外にあんまり記憶がないのは、その二つがわりと大きかったからでしょうね。他にもあると思いますけど。当時は韓国も、他の自動車メーカーなんて殆どいないようなもんでしたからね。起亜さんなんて三輪車つくってましたから。双龍^{サンヨン}なんてのは、まだ何もやってませんよね。双龍は鉾山機械か何かやってたんじゃないですかね。化け学に強い財閥でもありましたけれども。

藤本 デンソーなんか韓国に残ったのは、トヨタグループとしての意思で？

石坂 「あなたたち、引き揚げて」なんてことは言わなかったと思います。デンソーさんはデンソーさんで、きちっとした商売があると思いますし。日本発条さんについてはトヨタの系列じゃありませんしね。インディペンデントでやっておられたところですから。

新進自動車工業の財務

新進自動車工業への技術援助の段階からさらに進め、1968年初頭、トヨタ自工とトヨタ自販は新進自動車工業に資本参加する方針を決め、検討を開始した。その背景には、前述のような自動車工業保護法の期限切れに伴う自動車生産認可制の廃止と、それによるフィアット・現代の提携、さらにはフォードなどアメリカ・ビッグ3も韓国に進出する可能性が浮上したことがあった。韓国市場での競争が激化することが予想されたのである。しかしながら、この資本参加計画は、「先方（新進自動車工業：引用者）との意見の食い違いがあって」合意には至らなかった（『20年史』p.555）。資本参加が合意に至らなかった理由は詳しくは後で触れるが、さしあたり、それとも無関係ではない新進自動車工業の財務の問題点について、石坂氏は次のように語ってくれた。

新宅 トヨタにとって、新進自動車工業みたいに資本は入ってないけれどもロイヤリティの契約を結んでやったというのは、他にあるんですか。

石坂 どうでしょうね。どこか、他にありますかね……。何か製造すると、資本が入ってますよね。資本が全く入ってないというところ……。

鶴澤 組立だけやってもらってるというのは、今でもケニアでやってる非常に珍しい例がありますね。すごく小さいですよ。年間万単位では、資本を入れないというのはちょっと思い当たらないですね。

石坂 大規模のでは、あんまりないね。もともと新進も資本参加前提でやってたし。

塩地 新進自動車工業については、トヨタの資本を入れようとする段階になって、その財務状況が分かるようになったんですか。

石坂 資本は入っていませんでしたけど、「財務状況が分からないと資本提携できないじゃないか」と言って、財務諸表はしょっちゅう見せてもらいました。

塩地 新進自動車販売のほうも財務諸表は見られましたか。

石坂 いやあ、小さな会社ですから目を通さなかったですね。まあ、吹けば飛ぶような会社でしたから。形だけの。新進自動車工業のほうはよく見てました。小島さんという方は経理もできましたから。「どこに政治献金を隠しているのかな」とか（笑）。「1億円どこに消えたかな」とか言ってましたけど、本当に見つけましたよ。さすがだなあと思った。「いろいろ見てみたら、修繕費が滅茶苦茶に増えている」と。「ここだな」って。新進の経理の人を呼んで、「これだろう」と言ったんだけど、「いや、私は分かりません」って白を切っていましたけどね（笑）。「こんなにいきなり修繕費が工場で膨らむはずがない」って小島さんは言ってました。政治献金というのは、そういう国にはやはり必要でしょうし、それが経理には求められてたでしょうからね。今は、そんなことしたら大変でしょうけど、当時は緩やかだったんじゃないですかね。

水野 新進自動車は二重帳簿だったわけですか。韓国に進出した日系企業の社長さんにお話を伺ったことがあるんですが、一般的に韓国では二重帳簿だとおっしゃっていました。1993年頃の話ですが。台湾でもお話を聞くと、そこでは三重帳簿だと（笑）。

石坂 二重帳簿かどうかは分かりませんよ（笑）。

水野 トヨタさんに対するロイヤリティはちゃんと払っていたんですか。

石坂 もちろん。それは計算できますから。

水野 お金がない、ということはなかったんですか。

石坂 ないこともありました。ですが、D/A でやりましたので。CKD なんかもね、遅れたら、ちゃんと金利何%を付けて払うということになってましたから。それはそれなりにきちんとやっていただきました。支払いが滞ったら、こっちも出荷停止しなきゃならない。だから向こうも韓国外換銀行に泣きついて、朝興銀行経由で出してもらおうということもやってましたよ。ただCKDで持って来て、向こうは売ればお金が入って来るわけですから。変なふうに使わない限りはね。そういう意味では、割ときちんと

していました。ロイヤリティもキャッシュで送ってもらわなきゃいけないんで、6ヶ月計算で。それは全部ドル建てでやっていました。

水野 そうすると、ドルの割り当てが結構必要でしたか。

石坂 よくは分かりませんが、そうかもしれませぬね。外換銀行がいつべんにコントロールしてるから、よく分からないですけど、そういうこともあったかもしれませぬね。でも、割と融通無碍なね……。そんなところもありましたよ。いや、いい社会ですよ。

水野 そうですね。

石坂 そうなんです。いい社会だと思いますよ。やっぱり。でもね、僕は韓国の人に感心するのは、長幼の序というのを大変重んじてね。儒教の国ですから。長男は一緒にテーブルで食事できるけど、二男以下はできないというところがありましたね。

新進自動車の債権回収問題

「TMKR 設立の経緯」には、1969年から70年にかけてのトヨタ・新進自動車工業間の出来事として、次のような記述がある。「主流の割賦販売で不渡り増加。結果新進自動車は販売資金不足となり、トヨタへ投資を依頼」。これは単なる新進の販売上の問題にとどまらなかった。特にトヨタへの投資要求については、前出のような二重帳簿の問題もいっそう顕在化させ、後述するようなトヨタ・新進の関係悪化の一要因にもなっていく。しかしながら、ここではさしあたり、当時の新進自動車の販売金融の方法に関する石坂氏のお話を紹介する。

芦田 資料（「TMKR 設立の経緯」）を拝見すると、新進自動車で割賦販売をやっていたことが窺えるんですが、トヨタはノウハウを提供されたんですか。

石坂 この当時は、日本国内は販売店が割賦販売をやっていたから、割賦販売資金を我々が提供するということはありましたね。だけど新進自動車は、確かに傘下に新進自動車販売という会社をつくって、割賦販売をする……んだけど、基本的にはね……。私が思いますのに、韓国はね、一般の方の信用調査というようなことが、基本的に行われないんですね。当時、もちろんクレジット・カードも何もありませんしね。全て現金決済のような感じですから。割賦販売をやるということは、クレジット・レイティングを取ったりなんかしなきゃならない。だけど、そういう信用調査機関もなかった。クレジットの審査機関もないという中で、割賦販売をやるというのは無謀なことでしたね。おそらくね、相当金利を取って、頭金を大きくして、それでやったと思います。しかも短い期間で。今、車の業界なんていうのは48ヶ月とか、そういうのはザラですけどね。

そういうわけで、当時の韓国については、そういうようなかたちじゃなかったのかなと思います。ですから、果たして本当の意味の割賦販売だったのかなと。形だけや

っても、支払ができない。それから、その当時、新進自動車の人と一緒に地方に出張するときにはね……。最高額紙幣が 500 ウォンだったんですね。ボストンバッグの中にキャッシュをいっぱい詰めて持って行くんです。そうしないと宿屋に払えないんですよ。我々は大きなところでしかトラベラーズ・チェックを替えてもらえないですから。ソウルと釜山の外換銀行。外換銀行ができたのも、ちょうど 1960 年代の後半くらいでした。朝興銀行というのもありましたけれども。

だから、ローンとか割賦とか、そういうことがまだ来ない時代でしたね。新進自動車の回収の仕方も、例えば申込時に頭金を取って、デリバリー時にまた行って、残りを全部いただくと。販売先はタクシー会社で。私は思うに、タクシー会社というのは車両持ち込みの人もあったと思います。日本と同じように。一定のグループつくって、その中に入るような。

芦田 売ってはいけない先に売ってしまって、それで債権回収できなくなって。

石坂 そう。ですから、債権回収のノウハウもなかったと思うんですね。ましてや、ファクタリング会社も何もない。何もないですからね。

鶴澤 日本で私がトヨタ自販に入社したのは 1971 年ですが、日本でも、当時の割賦は最長でも 2 年で、24 ヶ月より長いのはまず認めませんでしたし。頭金が 3 割とか、そういう時代ですから。それも個人の需要ができてきてから、相対関係で、相乗効果で増えてきたわけで。タクシーは手形を 3 回に分けるとかで、割賦という概念とは違うのではないのでしょうかね。

石坂 そうですね。だから、B to B の……お客さんを B to B と言ったら失礼だけど、タクシー会社だったら、ある程度 B to B ですよ。そういう付き合いだったと思うんですね。運送会社とかね。あるいは大会社の社長も。これは会社をメインにした関係ですから。そういうところは、ある程度信用力あるから「分割でいいや」と。こういう判断もしてたと思います。

水野 私がちょっと聞いたことがあるのは、韓国の企業さんは、売掛金を回収しないのが結構あって。ともかく、回収するというところに、あまり熱心じゃないというか。これも、先ほどの韓国に進出した日系企業の社長さんのお話ですが。この新進自動車の場合もどっちかという、契約はしたんだけどお金は払わないということですね。だから、別に割賦販売じゃないんじゃないのかな……という印象を持つんですけど。

石坂 割賦というのが専門用語になっちゃってるんで、「TMKR 設立の背景」に) こういうふうに書いてるのかもしれないけど、本当の意味は割賦じゃないんですよ。本当の意味の割賦というのは、やっぱりシステムができてからの話ですからね。まあ……代金回収に失敗したということなんだと思いますね。

提携終了の経緯

冒頭にも述べたように、トヨタと新進自動車工業の提携は 1972 年に終了する。なぜ、提

携は終了したのだろうか。この問題については、一般には、後の質疑応答にもあるように、日中国交正常化およびトヨタと中国との関係の進展が背景にあったと見られてきたと思われる。

『30年史』によれば、戦後のトヨタと中国の交流は1969年、トヨタが広州交易会に参加したときに始まったとされている。そして2年後には、名古屋で開催された世界卓球選手権大会に参加した中国卓球代表団の団長がいわゆる「ピンポン外交」の一環としてトヨタ自工を視察し、トヨタの幹部と懇談した。これを契機に、トヨタは対中国積極姿勢を打ち出した。この理由も同書では詳述されている。概略すれば、①当時の中国をめぐる世界各国の対応の潮流から、トヨタは日中国交正常化は時間の問題であると判断したこと、②当面、本格的な進出は不可能としても、中国市場の潜在的可能性は大きいと考え、長期的視野に立った対中国戦略をとる判断をしたこと、③東南アジア市場で大きな影響力を持つ中国系資本に配慮したこと、④トヨタは戦前に中国に進出して組立を行っていたことがあり、工販の首脳陣にとってなじみの深い国だったことの4点である。

対中国積極姿勢を打ち出したトヨタは、同年9月、トヨタグループによる最初の訪中団（トヨタ自販の加藤誠之副社長が団長）が中国各地の自動車工業を視察し、「各工場では『熱烈歓迎』を受けたという。帰国した加藤団長は、記者団に「中国の自動車事情はかなり進んでいる」ことを説明し、中国に「完成車輸出、技術交流、プラント輸出など幅広い協力をする用意があることを表明」したこと、こうした表明に対し、中国は「十分検討することだったが、概して好意的」な感触を得たことを語った。そして、中国との交流を意欲的に推進する姿勢を示したが、実際に、「これを契機に、トヨタは中国との交流を積極的に開始するにいたった」。このトヨタグループ第1回目訪中により、同年（1971年）の「10月、クラウンなど10台を初受注」した後、翌72年から中国向け輸出が開始された。同年9月には「ダイナ1,100台の大量受注に成功し、その後も「対中国輸出は着実に進展した」（pp.374-376）。

以上のような中国との交流を開始して間もなく、トヨタは韓国および台湾との提携関係に大きな変化が生じた。つまり、韓国の新進自動車工業と台湾の六和汽車公司との提携を解消したのである。なぜ、提携解消に至ったのだろうか。この点について『30年史』は、紙幅を割いて次のように説明している。すなわち、トヨタが新進や六和との提携を解消したのは、「一般に、トヨタが中国との交流を進めるため、いわゆる『周四原則』に沿って、この両社との提携を破棄したものと理解されている。しかし、事実は必ずしもそうではない。中国は、いわゆる『周四原則』によって、台湾、韓国の発展を援助する国、企業との取引は行なわないことを原則としていた。しかし、トヨタの台湾、韓国との提携は組立提携、技術提携であり、直接投資を行なっていたわけではなく、しかも、この現状について、中国側にもありのままを説明、正々堂々と折衝を重ねていた。つまり、中国との取引を開始するために、台湾、韓国から撤退する必要は何ら存在しなかったのである」（p.376）。

しかしながら、事実として、トヨタは1972年10月に新進自動車工業との提携を、翌73

年 1 月には六和汽車公司との提携を正式に解消した。これらの提携解消のうち、新進自動車工業については、次のような理由があったという。「同社（新進自動車工業：引用者）とトヨタ側のあいだに同社の経営路線をめぐって見解の相違が表面化し、47 年（1972 年）6 月には、同社が GM 社との合弁会社の設立に踏み切った。これに伴い、先方から当社に対し、提携の解消を申し入れてきたのである」（p.377）。

では、新進自動車工業の「経営路線をめぐって見解の相違が表面化し」とは、どういうことであろうか。「韓国市場への参入経緯」には、1969 年から、おそらくは 70 年にかけてのこととして「新進の資金問題、トヨタへの出資要請、金昌源社長退任要求」と記されている。この一連の経緯については、「TMKR 設立の背景」にもっと詳しい。同資料によれば、1969 年から 70 年にかけての出来事として、既述のような「主流の割賦販売で不渡り増加、結果新進自動車は販売資金不足となり、トヨタへ投資を依頼」したことに続き、こう記述されている。「投資額検討の際、資産再評価を再三行い、できるだけトヨタの投資を大きくしようとする動きや二重帳簿等経理情報を開示しない姿勢に、トヨタ側は新進自動車への不信感がつのる」。さらに、「新進自動車内部の反トヨタ派筆頭、ゲン（？）さん（元 KR 政府系機械メーカー副社長、当時新進副社長）〔が〕トヨタの動きが鈍いから GM とやりましょうと金社長に具申。金社長が懇意にしている在韓の金山日本大使より、『トヨタは投資する意思があるのかないのか、ないのなら GM と組む。でないと新進自動車はもたない』という説明に対し、トヨタは『意思あり。条件は金社長の引退だ』と回答。（背景：当時韓国の大企業では、政府献金のために 2 重帳簿を所持が普通だったが、トヨタが投資するとすると、それが障害。金社長は『これがないと韓国では生きていけない』と譲歩せず。）」。

以上の記録が正確なら、トヨタグループが中国視察団を派遣した 1971 年より前から、トヨタと新進自動車の関係は、提携解消に至ってもおかしくない火種を抱えていたことになる。

塩地 新進との関係として、1972 年で CKD 生産は打ち切られたわけですがけれども、アフターサービスのために代理店契約は続いていたんですか。

石坂 いや、それも打ち切ったと思います。

塩地 アフターサービス部品の供給も打ち切ったんですか。

石坂 基本的には打ち切ったんですけれども、それは引き合いがあったら出してたと思います。ですけれども、基本的には全部打ち切りましたね、その段階で。打ち切られたと言ったほうがいいんじゃないですか。新進自動車からね。

塩地 そのへんの御事情を改めてお願いします。なぜ、1972 年に提携関係が終わったのか。

石坂 まあ、いろんなことがあったと思います。ひとつには、同じ時期に台湾からも私ども撤退してるんですよ。それで、これはいろんな人が言うんですけれども、周4原則というようなことの影響……とも言われてますね。まあ当時、やはり大きな大陸であるところの中国とやるために。「中国にとって敵対関係にあるところと技術提携

なんかしてもらっちゃ困る」ということで。「ひとつは台湾であり、ひとつは韓国である」と。こういうことも言われてまして。本当かどうか分らないです。まあ、これがひとつ。

それから、大きな理由は……こういうことだったんですね。やっぱり私どもも、新進自動車に資本参加しようとしたんです。そういう努力をずうっと続けてきたんですね。資本参加をしようすると、当然ながら、今で言うデュー・デリジェンスをかけなきゃいけない。デュー・デリジェンスをかける前に、当事者が合意をした合弁契約書をつくらなきゃいけない。その合弁契約書を提示して、その中身については、そんなに問題なく「分かった」と。法制に関わるところは修正が要るでしょうけれども、そんなに問題ない。例えば役員の数をどうするか、誰が社長をやるとか、そんなことまでやってたと思いますけれども、いちばん大きかったのは何か……ということですね。資産の査定をめぐって、完全に決裂しちゃったんです。

そのときに、日本の資産の査定のやり方は……日本では資産再評価やらないですよ、製造業なんかで。韓国では再評価法があって、確か4年に一度ぐらい再評価できるんです。資産再評価をバーンと新進がやるんですよ。そうすると、含みで来たものがいきなりネットで出てくるから、資産が4倍ぐらいに膨れ上がっちゃうんです。そうすると、それはトヨタがお金を4倍も出さなきゃいけないってことになりますね。50・50でやってたもんですから。だから、そういう資産再評価、「そんなの、やらないでくれよ」と。「それは含みだろう」と。そう言うと、「いやいや、韓国にはこういう法律がありまして、4年に一度できるんですよ」とやられちゃうから。交渉の最中にね。ですから、やっぱり我々としては相当引けたですね。ひとつにはね。

それで、その資産再評価でかなり食い違ったのと、それから新進側にすればですよ……。今度は新進側に立ってみると、「何だよトヨタは。愚図愚図して、ちっともいい返事してくれない」。そこに忍び寄って来たのがGMですね。韓国も「これからは韓国も日本だけ相手にしてないで」と。「もともと朝鮮動乱のときに助けてもらった相手はアメリカだ」と。「アメリカとやるのがいいんじゃないか。トヨタを牽制する意味でもいいんじゃないか」ということで。それでGMは、新進自動車に大変興味を持ったんですね。「トヨタが愚図愚図するならいいよ」と。「それじゃあ、資本提携まで行きましょう」ということで、まあ、腹の太いGMはですね……。その頃はGMと違って、僕らはオッカナビックリやってるわけです。提携し、資本参加するなんていうのは、言ってみりゃあ清水の舞台から3回か4回飛び降りなきゃいけないように感じた会社だった……と思います。それでまた、トヨタは自販と自工とある。いちいち対立しますからね。自工は厳し目に言いますし、うち（自販）は甘目に言いますし。そういう文化があって、なかなか話が進まなかったところにGMが出て来た。そして、新進・GMという提携関係が成立するとともに、新進と私どもとは終了したと。

「韓国市場への参入経緯」「TMKR 設立の背景」には、ともに、1971年に新進自動車か

ら契約解消の申し入れがトヨタに対してあったことが記されている。その翌72年の6月に新進自動車がGMとの合弁会社を設立し、10月には「新進自動車とトヨタの解約に関する覚書を締結」（「TMKR設立の背景」）となる。結果として、トヨタは提携解消を選択した（せざるを得なかった）わけだが、「韓国市場への参入経緯」には、それによる韓国撤退の主要因として、「①新進の政治との癒着構造 ②新進の不明朗・不透明な経営状況 ③トヨタの管理・指導ができない」が挙げられている。

塩地 新進とトヨタの場合、トヨタはいくらぐらい出す必要があったんですか。

石坂 そうですねえ、私の記憶がはっきりしてませんが、当時で5億円で済むと思っていたのが20億円になっちゃったのかな。これは大きいお金ですよ、当時で。「ええっ、それで新進自動車と五分五分でやるの!?!」……こういう感じでしょ。しかも支配権、確立できない……と思いますよ、私はね。そういう相手なら。

呉 そのことに関連して、この本（呉源哲『経済秘話第4巻：韓国型経済建設』の第6章）を見てみますと、当時、国産化率が問題になって、商工部がいわゆる国産車計画を出した時期があって。1969年頃から政府内で検討されて、70年代初期頃、自動車メーカーに国産化……エンジン工場とかですね、エンジン鋳物工場とかをつくれ、そういう計画書を出せということを通達するんです。それをめぐって新進とトヨタが、これ（前掲呉源哲『経済秘話第4巻：韓国型経済建設』第6章）を見ると出すんですね。エンジン鋳物工場をつくるという……。そのときには、出資比率が50対50を超えてはいけないということが言われていますね。

石坂 はい。その通りです。

呉 このエンジン鋳物工場建設に関して初めて立てられた計画では、新進が20%の出資、トヨタ側が80%の出資ということで計画を出したので政府としても認めることはできなかったという記述があります。だから、2つの事情があったんだと思うんですね。

石坂 そうです。ですから、もうひとつは確かにね、国産化率を上げるためにエンジン工場をつくらうと。そういうことがあって、それを新進自動車じゃなくてね……。そこじゃなくて、新進自動車に影響を持つ韓国機械でやると。うちにマジョリティ与えてくれないんだったら、韓国機械でやって、私どもはエンジン工場で行こうということで。だから実際に、新進とも合弁契約は進めるけれども、エンジン工場は私どもは自分でやったわけです。韓国機械の土地を使って、そこにエンジン工場を建てるということになったわけですね。それは別に新進も反対ではないですね。同時に、そういうふうになると設備が要りますから、設備は輸出したんです。当時の輸銀（日本輸出入銀行）……今の日本政策投資銀行。輸銀の延べ払いを使って輸出しました。設備がトータルで1,000万ドルぐらいだったと思います。国産化を促進するために、そういう努力も一方ではしたんです。

このエンジン鋳物工場と何らかの関係があると思われる記述が「トヨタ自販社史」にも

存在する。以下が、その趣旨である。すなわち、トヨタ自工とトヨタ自販は、フィアットやフォードなどの進出計画によって予想される韓国市場での競争の激化に鑑み、新進自動車工業との提携当初の条件でもあった民間借款の具体的検討を開始した（『20年史』p.554、『30年史』p.200）。1968年初頭、新進自動車工業への資本参加を検討し始めるのと、この民間借款の検討開始は、ほぼ同時期と見るのが妥当と思われる。

この民間借款計画は進捗した。トヨタ自工・トヨタ自販・豊田通商・新進自動車工業の協議の結果、組立ライン、エンジンの器械加工設備など、600万ドルのプラント延べ払い輸出を行うことで合意がなされた。この計画は1969年10月に政府に認可申請を行い、翌70年1月には正式に認可されている。

石坂 韓国の商工部は、やっぱり国産化率に非常にこだわったのは事実です。私が韓国にいたとき、新進に^{ピョン}卞さんという方がいた。非常に優秀な人で、親しくしていました。本当に兄弟ぐらいに接していたんですけども、そうしたら卞さんが「国産化率上げろよ」って言うわけですね（笑）。「そんな簡単にはいかない」って言うと、「ちょっといじれば上がるけどな」と。「どうしたらいいんだ」って言うと、「分母を大きくすりゃあね」と。分母を……CKDの価格を大きくする。全体CKD、何もデリーションしない。つまり、分母というのは100%デリーションなしのCKD車両のFOB価格。これは実態じゃなくて想定価格で、分解費、国内運送費、梱包費なんかを加算して設定するわけです。「そうすれば、分子をそのままにしても国産化率大きくなる。トヨタが値上げしてきたってことで、どうか？」と卞さんが。ここで言う分子というのはCKDの事実としてのFOB価格ですね。その分母・分子の比率を1からマイナスして100掛けたら現地調達率になりますから。「そんな！俺、値上げなんかしないよ」って言ったんだけど、「いや。ここは目をつぶって値上げしたことにしてくれ」と。「そうすると国産化率が自動的に上がるんだ」と。「そんな、怪しまれるよ」って言ったら、「いや、このくらいは大丈夫だ」って言うんで、2.5%くらい国産化率上げたことありますよ。人為的にね。そういうことまでして、やりましたから。商工部としてはね、「上げてくれ」と。商工部の、その担当の課長さんなんかは、もう知ってたと思いますね。知ってたけど、そうすると数字が上がるから。僕らはとにかく、真剣にサプライヤーを探して、教育するから早く国産化率を上げてくれっていうことをお願いしたんですけど、なかなかそうもいなくて、そういう姑息なことをちょっとやった記憶もありますね。でもまあ、そういうことは何回もしませんけどね、もちろん。

そういうことで、その韓国機械の土地にエンジン工場をつくらうとして、以前の契約以外に新しく輸銀から融資を受けて1,000万ドルぐらいの機械を輸出したと思います。ですから、それによって、例えばプレスだとかね、そういうものをやろうという意欲はあったんですが。それがもう、みんないっぺんに駄目になってしまった。その機械は、実は使わないで終わっちゃったんですね。その後、韓国でどう使われたかは分からない。

塩地 機械は結局、置いて帰ったわけですね。1,000 万ドルだと、当時は 1 ドル 360 円で、36 億円ぐらい。それを全部置いて帰ったと。

石坂 しょうがないですね（笑）。でも、輸銀には払わないといけない。ですから昔、輸銀の人に頭下げてたらね、「トヨタは泥棒した」とか何とか僕は言われたことがあるんですよ。それで、その人に後年どっかで会ってね、改めて「泥棒はしてない」と。「あなたに私はいじめられたけどね、ちゃんとお金は払いましたでしょ」と。後からね。でも、その分は回収できました。新進自動車が返してくれました。提携を終わった後にね。豊田通商さんがシッパーでしたけどね。

水野 ちょっと穿った見方ですが、どっちかというとな GM がトヨタを追い出したのかなという感じがするんですが。要するに、韓国に入りたかった GM としては、トヨタを追い出して入るとちょうどいい、という……。

石坂 いや、新進が追い出したんでしょう。それは当時の方に聞いてみないと分からないんですけど、新進が追い出したんじゃないですかね。新進から行かないと、GM もそう簡単には来ない。アプローチしたのは明らかに新進です。

塩地 三美はもう関係なくなったんですか。

石坂 全然なかったですね。三美というのは肉屋だったから。

新宅 72年に閉めるとき、新進にとってはどういう状況だったんですか。

石坂 デッドロックだったと思うんですよ。まずは、いろいろやってみたけど、トヨタとの合弁交渉はうまくいかない。設備は買ってしまった。それで国産のエンジンをつくろう……。そこまでは行ったんだけど、それ以降、トヨタも、それを動かすなら……。もう一回よりを戻すなら、「再評価を振り出しに戻せ」とか、いろいろやったと思うんですね。国産化は、あまり進まない……。というなかで、しかもトヨタは、これ以上は投資しないとやっているし、このまま行くと新進はうまくいかない。それで GM に行ったと思いますね。

呉 そのときトヨタは、自販と自工で、そこまでやる必要があるか、という議論を？

石坂 そうですね。おそらく……。自工の方は「もう、いいじゃないか」。「加藤誠之さん、もうやめたらどうだ」というのがあったと思いますね。しかし、それは表面には出て来なかったですね。なかなか……。デッドロックという状態だった。それに周四原則。トヨタも動きが取れない。そういうようなところに来て、おそらく新進が GM に行って、「半分出資してくれないか」と。「あなたのところとやりたい」「トヨタとは切りたい」……。ということになったんじゃないですかね。

『創造限りなく』には、新進自動車が「常に資金不足に悩まされ、他資本の導入を考えていた」と明示されている。それに対して「トヨタも出資して合弁会社を設立することを検討した」と、提携関係継続の道を探ったものの、「経営路線をめぐって見解が一致せず」に、前述のような結果となったことが記述されている (p.518)。

こうした提携解消には、すでに紹介したトヨタ自販の『30年史』の記述からも分かるよ

うに、日中交流の深まりや「周四原則」の影響が取り沙汰された。

藤本 僕らの頭の中には、周四原則でトヨタが撤退したということで入っているんですけど、その説明でトヨタも良しとされたわけですか。「向こうが勝手に言ってるんだ」とか、そういうわけでなく？

石坂 必ずしも、そうでもないんですけどね。ただ、周四原則……そういうようなことを一般的に言われていますよね。それに対して「そんなことはありません」っていうことはね、言ってると思うんだけど、強く言ってないんじゃないですかね。

藤本 トヨタとしても、周四原則による撤退と捉えられることは、本意ではないわけですね。

石坂 本意ではないですね。だけど、そもそも GM が入って来てやめさせられるというのも、ある意味では非常に屈辱的なことだから。だから当時は、なんとか打開したいけど、もう打つ手がなくなっちゃったということですね。

鶴澤 一応、先ほどお渡しした資料（『30年史』のコピー）では、“周四原則は関係ありません”というふうに書いておりますので……²⁵。

石坂 公式上ね。

鶴澤 公式上はそういうことだと思います。

石坂 そういうふうには言わないとまずいでしょう。でも、実際にそういう影響はあったと思います。だって、台湾から……六和汽車から撤退したからね。

鶴澤 台湾のほうが多分大きいですね。

トヨタの新進自動車との提携解消および韓国撤退と日中関係が、『創造限りなく』では全く関連付けられることなく記述されている。但し、新進の韓国に続く台湾のケースについては、トヨタと中国の交流の深まりと中国向け輸出の開始を述べたのに続き、「こうして中国とのパイプが深くなった半面、四十八年一月には、台湾の六和汽車公司との提携を解消せざるを得なくなった。トヨタとしては、中国との交流を深めても、同社とは良好な関係を維持したいと考えていたが、四十七年十一月、同社はフォード車と提携して合弁会社を設立し、トヨタに対して提携の解消を求めてきた」（pp.518-519）。同書やトヨタ自販の『30年史』にも、六和汽車公司とのビジネスに関連する問題点は記述されていない。

藤本 もし、新進との関係が良好に続いていたら？ でも、やっぱりそれは難しかったですか。

石坂 かなり難しかったのはですね、先ほど、合弁交渉がうまくいかないという話をしましたけれども。というのは新進にしても、当時はもう、大企業になっちゃったという自覚があつて。そんな自負がありましてね。「そう簡単にトヨタのいうことを聞け

²⁵ インタビューの途中で『世界への歩み トヨタ自販 30年史』174～205頁、376～377頁のコピーが参加者に追加配布された。

るか」と。

鶴澤 そういう意味では、石坂さんが先ほどおっしゃいましたけど、この正史（『世界への歩み トヨタ自販 30 年史』）によってもですね、「新進自動車工業(株)の場合は、同社とトヨタ側とのあいだに同社の経営路線をめぐって見解の相違が表面化し」ということまで書いてあるので、かなり先ほどの話は「なるほど」と私思ったんですけど。やっぱり、周四原則はありますけど、実際は相当行き先これからどうする……という話が、かなり厳しくなったのかなと。そういうことのほうが実際は大きかったのかなと、先ほどの話を聞いて思ったんですけどね。社史にここまでの表現で書くというのは、あまりありませんね。

水野 周四原則でトヨタが撤退したという説明は、専ら韓国側が言ってるんですか。

石坂 どうですかね、韓国が言ってるのかな。それも私、あまり聞いたことないんですけどね。台湾は明らかにそうなんですけどね。周四原則で六和汽車から撤退したと。

トヨタの韓国からの撤退は、韓国側からはどのように述べられているのだろうか。韓国の大企業の経済団体である全国経済人連合会の刊行による『韓国経済年鑑'73』（1973 年）には、同年の自動車産業の現況に関する報告の章に次のような記述が存在する。「国内自動車産業は、新進と提携しているトヨタが周 4 原則にのっとり韓国進出を嫌気した関係で、新進は、新しく GM との合弁投資を模索し 1972 年 6 月に各々 50% ずつの出資によるゼネラルモーターズコリア（GM Korea）を設立した」（p.330）。

こうした見方に対し、トヨタの刊行物や資料の範囲では、トヨタが「新進側はトヨタが『周 4 原則』により撤退と発表」（「韓国市場への参入経緯」、下線は原資料のまま）、「新進は、GM と組むためにトヨタをやめた」というと社会的に立場が悪くなるので、新進は、トヨタは中国を意識して韓国を捨てたと発表。KR 政府、真に受ける」（「TMKR 設立の背景」という認識を持っていることが窺える。

水野 私は韓国側の資料（『韓国経済年鑑'73』）で、韓国側の説明がそういうふう（周四原則によってトヨタが韓国から撤退した）になっているということは把握していたんですね。

石坂 こんなことはね、随分あったんです。その前からね……例のユートピア構想。朝鮮総連が奨励して「ユートピアに帰るぞ」と。「あそこは社会主義で、平等で、いい生活が送れるよ」と。当時、日本にいる日本人もそうですけど、在日朝鮮人の方だってそんなにいい生活していない。但し、いろんな仕事しながらお金は貯めた、故郷にお金を持って帰る、日本人の奥さんを連れて帰る……というときにね、結構、クラウンを自分で買って、新潟から帰るといのがあったんです。帰国事業のときにね。引揚船^{ウオンサン}で元山かどこかに帰るんですかね。それで結構、在日朝鮮人の方がクラウンを買いたいということで。新潟港渡しにすると、輸出になるんですよ。北朝鮮を輸出先とした輸出に。それを引き受けて、トヨタのクラウンがなぜか選ばれた。そういうのを

何十回か出したことがあるんです。北朝鮮は左ハンドルだから、左ハンドルにしてね。韓国側にはね、そういう事情がありますよと一生懸命言っていたんですよ。「人道上の問題でそうなってるんです」と言ったんだけど、やっぱり韓国側のテンションが高くなって。気に入らないですよ、韓国は。それをマスコミに取り上げられた。「トヨタは韓国で商売やりながら北朝鮮に車売ってる」とやられた。こういう攻撃が次々と出て来る。それでね、やっぱり、いたたまれなくなったということがありましてね。そういうのが常にありましたね。我々は出さないようにしてた。してたんですけど、引揚の方が自分の財産としてクラウンを持って行くのは、これは止められないから、それは売ってたんですね。だけど、そういうことが韓国としてはカチンと来るわけです。それで、マスコミに書かれたりすると、皆さん非常にエキセントリックになりますから。そういうので、だんだんつらい当たりになってきたというのも事実ですね。

鶴澤 国内のディーラーさんで買って、ということではないですよ？

石坂 いや、違います。メーカーから売ったということですね。

それで、「これは人道事業だから勘弁して下さい」と言っても、なかなか理解してもらえない。こちらが輸出しようと思って、パンフレットとかつくってやってるわけじゃなくてね、一台一台、持って行かれるかたちだったんですけど。

塩地 新進と提携を解除されたときは、何か文書のようなものは作成されたんでしょうか。契約はもう終わりだというような？

石坂 多分。そのときは私はもう代わっていて現場にはいなかったんですけど、多分そうだと思いますね。契約がエクスパイヤーしちゃいますから。

塩地 まだ、トヨタと新進との契約が続いていた最中に、新進のほうが GM と契約してしまったわけですよ。

石坂 そうですね。まあ、そのへんのところは日にちとか年数とかはつきりしませんけれども、やっぱり GM とやろうと。トヨタとは縁を切ろうと決めていたと思います。

韓国撤退後のトヨタと新進自動車

1972年にトヨタと新進自動車の提携は解消され、トヨタは韓国から撤退した。トヨタとの提携解消後の新進自動車の動向については、水野順子による『韓国の自動車産業』（アジア経済研究所、1996年）で簡潔に紹介されている。同社は紆余曲折を経て社名が大宇自動車となる。さしあたり、大宇自動車となるまでの経緯は次のようなものだった。すなわち、新進自動車は「72年6月にGMが折半の出資をしてGMコリアとなるが、経営の悪化のために76年には新進自動車の持ち分を韓国産業銀行が購入し、名称をセハン自動車に変更した。78年7月に大宇グループは、新進自動車の持ち株を韓国産業銀行から購入し、社名も83年に大宇自動車と変更した」（pp.25-26、pp.185-187）。

1966年から72年までの新進自動車工業との提携を、トヨタは「韓国市場への参入経緯」では「第1次参入期」と位置付けている。同資料によれば、トヨタの韓国市場への参入は、

1990年代後半から再び活発化した。1996年から98年までの「第2次参入期」（「進世貿易・インジケープ／豊通 TTK とアバロン・カムリをテスト販売」²⁶）、2000年3月からの「第3次参入期」（「韓国トヨタ自動車（TMKR）設立しレクサスを販売」）を経て、現在に至っている。

以下は、新進との提携解消後のトヨタと新進自動車、および最近の韓国自動車業界についての、石坂氏の談話と質疑応答である。

石坂 大宇さんとはトヨタは全然つながりはないんです。後に大宇が新進を買ったわけですね。一回、全部買ったんですよ。また今……。

水野 GMは、最初は断ったんですよ。

石坂 GMは最初は買わなかったんですね。だけど、GMが買ってから、大宇は成績が良くなったんですよ、GMのニック・ライリー氏。英国人ですが、彼が大宇に行って、それから上海に行ったんです。それからGMの本社に戻って、その後オペルの社長やっていますね。ついこの間、上海に行ったら、1週間くらい前に来てたようでした。その方が大宇の建て直しをされた。6、7年前ですかね。

塩地 ^{パクヨシウ}朴建宇さんとは、個人的に、石坂さんは1972年頃からずっとお付き合いがあったんですか。2000年に韓国トヨタでレクサスを立ち上げたときに朴さんが会長さんでしたね²⁷。

石坂 彼も仕事を失って、大宇に行ったんでしょうね。大宇で副社長になった。それで、最後は大宇の確かドイツの社長をやったんですけどね。それで、おしまいになって、国へ帰ろうというときに僕が電話で捕まえた。「国へ帰って何するの？」って訊いたら、「いや、何もない」って言うから、「トヨタは完成車を韓国に入れようとして、レクサスを立ち上げようとしてるから、あなた、うちの会社の会長をやってもらえないか？」と。そう言ったら、「分かりました」と引き受けてくれた。その人はソウル大学哲学科で哲学を勉強してね。日本語は全然できなかった。日本へ僕が呼んで、3ヶ月間研修したんですよ。向こうの輸入担当部長みたいな立場だったから、トヨタを勉強してもらった。オーダーリングの仕方を教えたんですよ、東京でね。ソウルのときは英語しかできなかったんだけど、勉強して、よく日本語が分かるようになったですね。それで、仲良くしたんですけどね。

塩地 石坂さんが韓国と関わっておられた時期と違うんですが、1996年にアバロンを韓国に入れましたね。新進からの撤退から24年後の再開というわけなんですけど、これはどういう読みで？

石坂 あまり深い読みはなかったんですよ（笑）。

²⁶ 引用中の「インジケープ」は、「インチケープ」が正しい。

²⁷ 塩地は2000年5月に、当時韓国トヨタ自動車会長の朴建宇氏を訪問している。石坂氏は朴氏が新進自動車に入社されたときからのお付き合いであり、現在も家族ぐるみの親交を続けておられるという。

塩地 アメリカからアバロン持って行きましたね。

石坂 そうですね。あれは、米国製の車は出せると。韓国が輸入できると。日本製は駄目だけど。そういう法律の改正があって、いわゆるテスト・マーケティングのつもりで出したと思いますね。何か確信があってやったわけじゃない。そのとき、販売店が2つありました。

塩地 進世とインチケープ。

石坂 はい。インチケープは撤退しちゃいますけどね。まあ、テスト・マーケティングでしょうね。

塩地 その後、今度は2000年に韓国トヨタ自動車を設立して、レクサスで韓国に再参入することになるんですが、この頃、石坂さんはちょうどトヨタの副社長をされていた頃と思うんですが。

石坂 そうですね。その前から……僕がアメリカから帰る前から準備されていたと思います。高級車は韓国にはありませんでしたから……韓国メーカーはつくってませんでしたから、市場で競合するということはないということがあって。しかも、お金持ちがたくさんいるから売れるんじゃないかと。そして、販売網をちゃんとつくってやろうということで立ち上げた。

塩地 その時点では、韓国ではトヨタブランドはなかったですね。トヨタはなくてレクサスだけ売っているというのは、そのときは韓国だけだったんですか。

石坂 そうですね。特殊ですよ。普通なら反対なんですけど、そういう実験をして。だけど、いずれトヨタ売りたいなどは言ってました。外には分からないようにしてましたけど。今はトヨタも売ってますよね。

塩地 3年前から。レクサス店よりトヨタ店のほうがショールームが豪華で（笑）。

石坂 レクサスの事業をやっている人たちにトヨタ店を出してもらいました。再投資の機会があるということで。もっと広がると思っておられるのではないですかね、オーナーの方々は。でも、もう全然値段が違うでしょう。

それより僕は、なぜ韓国の車は日本から撤退したのかなど。寂しいなと思って。せつかく現代が来たのにね。

おわりに

石坂氏へのインタビューによって、以下のことが明らかになったと思われる。

韓国に限らず、途上国への輸出に関しては、自工も含めたトヨタグループとしてCKDに対応する必要があった。そのなかで、トヨタ自販も海外でCKD工場立ち上げ・運営に携わり、トヨタグループ全体にとって有益な経験となったことが窺われた。

石坂氏のような地域担当部のメンバーは、国産化率アップを重要視する韓国の提携企業や政府との間で、苦心が絶えなかったと思われる。そうした環境の中で、利用可能な部材を求め、現地のサプライヤーを発掘する仕事は、韓国自動車産業の初期的発展に少なから

ず寄与したはずである。このような地域担当部の活動に加え、輸出における総合企画部門だった輸出業務部や、石坂氏が名前を挙げた大西陽三氏がいたサービス部や海外技術部の系譜の部門、あるいはさらに広く海外 CKD を担う諸部門の活動についても、それらがトヨタの海外展開において果たした役割を検証する必要があるだろう。

トヨタの第一次韓国進出に関する石坂氏へのインタビューにおいて最も大きな論点となったのは、トヨタが 6 年で新進自動車との提携を解消し、韓国から撤退した理由だった。そこには様々な問題が絡み合っていた。韓国側の国産化率アップの要求、製造上の品質や販売方法におけるトヨタ・新進の認識の隔たり、トヨタが新進自動車に資本参加しようとした際に一層顕在化したと思われる二重帳簿や資産再評価の問題、欧米自動車メーカーの韓国進出が活発化したことで浮上した GM の存在などである。

トヨタ自販の『30 年史』にはすでに、トヨタと新進自動車の正式な提携解消に先立ち、新進・GM の合弁会社が設立されたことが記述されている。したがって、GM の存在がクローズアップされたことは、必ずしも本インタビューの貢献ではない。しかし注目すべきは、そこに行き着くプロセスである。つまり、なぜ新進自動車が GM と接近したのか、また、なぜトヨタが結果としてそうさせたのかということになる。よりトヨタの側に立てば、なぜ、新進自動車との関係が悪化せざるを得なかったのか、という表現になろうか。

新進自動車側（あるいは韓国側）からすれば、資本提携や技術援助、国産化率アップの迅速さにおいて、トヨタに対する不満が募っていたことが、石坂氏へのインタビューによって明らかになった。国産化率に関わる韓国の部品産業の水準はさて置き、資本提携における資産再評価の方法や新進自動車の（あるいは韓国企業の）二重帳簿、政府との癒着については、当時のトヨタにとっては、いわば“常識の範囲”の外にあったか、あるいは容認できる範囲外にあったことも想像に難くない。しかしながら、トヨタにとっては問題視せざるを得ないこうした行動・体質は、当の新進自動車からしてみれば、その少なからざる部分は韓国で企業活動を展開するための“ごく普通のこと”だったのかもしれない。残念ながら、何が常識で、何が普通かの定義や判断は、筆者には困難である。したがって、こうした議論は以上にとどめざるを得ない。しかし少なくとも、石坂氏が相手側（新進自動車）の立場にも立って回顧をして下さり、また、トヨタ側による提携パートナー観（つまり新進自動車に対する見方）の動的な推移を語って下さったことで、提携解消のプロセスをより立体的に推察できるようになったことは確かである。

提携解消に際するもうひとつの見逃せない要素である「周四原則」については、石坂氏の発言の限りでは、それがトヨタの韓国撤退の直接的な要因ではなかったということができよう。但し、トヨタと新進自動車の関係悪化や、海外展開経験や企業スケールにおける GM との差が、「周四原則」を提携解消の直接的な要因にさせなかった——という見方も、現時点では可能なように思われる。

いずれにせよ、トヨタ側からの証言のみで何らかの結論付けをすることは、公平を欠くであろう。その意味からも、新進自動車側（韓国側）からの証言を得る試みは必要と考え

る。但し、あくまでも石坂氏へのインタビューを中心に構成した本稿の範囲からすると、次のことに気付かされる。つまり、トヨタが「周四原則」の問題に関する企業対企業、企業対国家の道義上の責任から自由になったとしても、その後にはなおも、ビジネス上の敗北という事実が残るということである。この事実を、改めて石坂氏は教えて下さった。数少ない撤退事例のひとつから、トヨタは何を組織的に学び、その後の海外展開に生かしたのか。このことについての考察は、本インタビューを経たうえでの、きわめて重要な課題と思われる。