

アルゼンチンの自動車産業と IMV ～リージョナリズムへの適応の新段階～

野村俊郎

はじめに

I. アルゼンチンの自動車市場と自動車生産

II. アルゼンチンにおける IMV

III. 地域統合を活用した南米戦略とアルゼンチン

おわりに

はじめに

アルゼンチンにおける IMV プロジェクトは、南米地域で進行するリージョナリズムの動きに全面的に適応して進められている点に最大の特徴がある。南米のリージョナリズムは、ラテンアメリカ統合連合 (ALADI)¹ を中心にメルコスール、アンデス共同体、その他の個別協定によって進められている。これらの協定は、所定の基準を満たすことを条件に自動車の輸入関税を免除する仕組みを持っており、トヨタ自動車はブラジルとアルゼンチンの拠点を核として、リージョナリズムの恩恵を全面的に享受する態勢を構築している。このうち、ブラジルはカローラに特化しているため、IMV についてはアルゼンチンが核となっている。アルゼンチンの拠点は IMV 専用工場で他の車種は生産しておらず、生産の7割以上を輸出する文字通りの IMV 輸出拠点である。

本稿は、こうした特徴をもつアルゼンチンの IMV プロジェクトについて、筆者が2006年8月に行った現地調査²を基に分析したものである。以下、まず最初にアルゼンチンの自動車産業を概観し、次にトヨタ自動車の現地法人について分析し、最後に南米の地域統合の枠組みであるメルコスール、アンデス共同体、個別協定を活用した南米戦略について分析していく。

1 ALADI (Asociacion Latinoamericana de Integracion) は WTO に正式に承認された地域経済統合体であり、メルコスール、アンデス共同体、その他の協定は ALADI の域内部分協定の一つである経済補完協定である。ALADI は1981年設立で、アルゼンチン、ボリビア、ブラジル、チリ、コロンビア、キューバ、エクアドル、メキシコ、パラグアイ、ペルー、ウルグアイ、ベネズエラの12カ国が加盟している。南米で加盟していないのはガイアナとスリナムの2カ国、南米以外の加盟国はキューバとメキシコである。以上、外務省のウェブサイト(下記 URL)内のラテンアメリカ統合連合の項目による。(http://www.mofa.go.jp/mofaj/)

2 アルゼンチンでの現地調査は、トヨタ自動車の現地法人であるトヨタ・アルゼンチーナを対象に2006年8月11日(金)に実施した。同社では Anibal Borderes 氏(社長)、石田利一氏(工場担当取締役)、塩田博之氏(品質管理部長)、高橋俊一氏(取締役)に対応していただき、さまざまな情報とデータを提供していただいた。現地調査のアレンジは筆者が行い、大山佳代子(鹿児島県立短期大学学生)、川下夏未(同前)、日高歩(同前)、兵働ゆき(同前)が同行した。

I. アルゼンチンの自動車市場と自動車生産

1. 落差の大きな循環的成長を続ける南米第2位の自動車市場

アルゼンチンの国内自動車販売台数は、過去10年間(1996～2005年)に376,143台から402,690台に増加した³。平均成長率は年率0.68%となり、非常にゆっくりとしたスピードで成長していることになる。さらに時代を遡ってみると、アルゼンチン市場が30万台を初めて超えたのは1980年のことで、その年すでに343,419台に達していた。その年から2005年までの26年間の平均成長率は年率0.61%となり、アルゼンチンの自動車産業の成長が長期的にみても極めてゆっくりとしたペースであることが分かる。ただし、ゆっくりと安定した成長を続けてきた訳ではなく、ピークとボトムの違いが極めて大きな、好不調の波の大きな循環を繰り返しながら今日に至っている。

毎年の統計が公表されている1958年以降の推移を見てみると、60年代から70年代にかけてはゆっくりと着実に、大きな波もなく成長しているのだが、1980年に30万台を超えてからの波が激しい。30万台を超えた翌年には10万台以上減らして238,974台まで落ち込み、さらに翌々年には半分以下の151,640台まで落ち込んでいる⁴。その後、十数万台で低迷したあと、1990年には95,960台と10万台を割り込むまでに至る⁵。アルゼンチンの国内市場が9万台を超えたのは1960年のことだから、30年前の水準に戻ったことになる。しかし、その翌年から急速に回復を始め、1994年には史上最高の508,152台に達する⁶。50万台を超えたのはこの年だけで、現在でもこれが過去最高である。その後は30万台から40万台の間で安定的に推移したものの、2001年に176,667台まで減少し、さらに2002年には1960年以降で最低の82,345台まで落ち込んでいる⁷。すなわち、1994年から2001年まで

3 アルゼンチン自動車工業会(正式名称は下記)のウェブサイト(下記 URL)による。以下、国内自動車販売台数、輸出台数、生産台数は、特に注記しないかぎり、これによる。

Asociación de Fabricantes de Automotores (略称 ADEFA)
(<http://www.adefa.com.ar/internas/>)

4 1981年は、前年に2桁に低下したインフレ率が再び3桁に戻り、実質 GDP 成長率もマイナスとなって経済不安が高まるなか、3月に大統領がホルヘ・ビデラからロベルト・ビオラに交代し、さらに12月にレオポルド・ガルティエリに交代して政治不安も高まり、市場が収縮した。さらに、翌1982年4月には英国との間にフォークランド諸島の領有権をめぐる戦争が始まり、市場はさらに収縮した。

5 1989年は消費者物価上昇率が年末比4924%、約5千パーセントに達し、翌年も1349%と経済が混乱するなか、市場も大きく収縮した。消費者物価上昇率については、国立統計局 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 略称 INDEC) のウェブサイト (下記 URL) 内のデータによる。

(<http://www.indec.gov.ar/>) 以下、同様。

6 1991年に就任したドミンゴ・カバロ経済大臣は、1ドル=1ペソの固定レートでドル兌換に応じるドル兌換制を導入し、消費者物価上昇率を91年には2桁の84%、92年には18%、そして93年には1桁の7%にまで抑え込んだ。経済が安定に向かうなか自動車市場も急回復し、その後も安定的に推移していった。

7 アルゼンチンの実質 GDP 成長率は1999年にマイナスに転じ、2000年もマイナス成長が続き、2001年には財政・金融危機が表面化して海外への預金流出が加速した。その結果、外貨準備が減少して、ドル兌換制の維持が危ぶまれる状況となった。さらに2001年末には政府がデフォルトを宣言、翌2002年2月にはドル兌換制が廃止され変動相場制に移行した。為替レートはいったん1ドル=3.9ペソまで減価したあと、年末にかけて3.5ペソ前後で推移し、2003年以降は3ペソ前後で安定的に推移している。消費者物価上昇率も対前年同月比で2002年11月と12月に40%を超えたが、2003年7月には10%以下に戻り、その後も10%以下で推移している。実質 GDP 成長率も2001年と2002年はマイナスであったが、2003年にプラスに転じ、プラス成長が続いている。こうした状況が2001年と2002年の自動車販売の落ち込みと、その後の回復の要因である。以上、為替レートについては、IMF *International Financial Statistics*、実質 GDP 成長率については国立統計局のウェブサイト(前掲)のデータによる。

のわずか8年の間に、1960年以降の最高（508,152台）と最低（82,345台）が生じており、その落差は6倍以上、台数で40万台以上に達している。とはいえ、その後は再び回復過程に入り、2005年には40万台を超えた。このような成長の循環性、落差の激しさこそ、アルゼンチン市場の大きな特徴である。

表1 自動車販売台数、消費者物価上昇率、実質 GDP 成長率の推移

	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
自動車販売	178,015	212,639	191,017	260,948	343,419	238,974	137,144	151,640	165,578	146,271
物価上昇率	347.5	160.4	169.8	139.7	87.6	131.3	209.7	433.7	688.0	385.4
GDP 成長率	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	0.7	- 5.7	- 3.1	3.7	2.0	- 7.0
	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
自動車販売	166,624	192,375	163,896	133,563	95,960	165,806	349,245	420,850	508,152	327,98
物価上昇率	81.9	174.8	387.7	4923.5	1343.9	84.0	17.5	7.4	3.9	1.6
GDP 成長率	7.1	2.5	- 2.0	- 7.0	- 1.3	10.5	10.3	6.3	5.8	- 2.8
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
自動車販売	376,143	426,326	455,372	380,102	306,945	176,667	82,345	155,666	311,961	402,690
物価上昇率	0.1	0.3	0.7	- 1.8	- 0.7	- 1.5	41.0	3.7	6.1	12.3
GDP 成長率	5.5	8.1	3.9	- 3.4	- 0.8	- 4.4	- 10.9	8.8	9.0	9.2

(注) 自動車販売は国内販売台数（台）、物価上昇率は前年比（%）、GDP 成長率は実質 GDP の前年比（%）。

(出所) 国内販売台数は ADEFA 統計、物価上昇率は INDEC 統計、実質 GDP 成長率は IMF World Economic Outlook Database, September 2006 による。作成：野村俊郎。

とはいえ、2005年の販売台数は、ブラジルの1,714,644台⁸に次いで南米第2位であり、第3位のベネズエラの228,378台⁹を20万台近くも上回っている。GDP の規模で見ても、アルゼンチンの1833億ドルは、ブラジルの7941億ドルに次いで南米第2位である¹⁰。人口は3900万人で、これはブラジルの1億8600万人、コロンビアの4600万人に次いで第3位となっている¹¹。一人当たり所得は4,470ドルで、チリの5,870ドル、ベネズエラの4,810ドルに次いで3番目に高く¹²、世界銀行の基

8 ブラジル自動車工業会（正式名称は下記）のウェブサイト（下記 URL）による。

Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores-Brasil（略称 ANFAVEA）

(<http://www.anfavea.com.br/>)

9 ベネズエラ自動車協会（正式名称は下記）のウェブサイト（下記 URL）による。

Camara Automotriz de Venezuela（略称 CAVENEZ）

(<http://www.cavenez.com/>)

10 World Bank, *World Development Report 2007* に掲載されている2005年の GDP である。なお、ブラジルは世界第10位、アルゼンチンは第31位である。

11 出所は注7に同じで、名目為替レートでの一人当たり GNI である。なお、南米で第4位はウルグアイの4,360ドル、第5位がブラジルの3,460ドルである。

12 出所は注7に同じで、名目為替レートでの一人当たり GNI である。なお、南米で第4位はウルグアイの4,360ドル、第5位がブラジルの3,460ドルである。

準では上位中所得国に分類される¹³。

以上のように、好不調の波は激しいものの、南米第2位の自動車販売台数、同じく第2位のGDP規模、ブラジルを上回る高い所得水準からみて、アルゼンチンが南米の自動車市場の中で重要な一角を占めていることは間違いない。

2. 国内販売の6割強を輸入し国内生産の6割弱を輸出

アルゼンチンでは、もともと国内販売に占める輸入車の比率が高く、4割以上を占めていたが、2003年には5割を超え、2004年と2005年は6割を超えており、大規模な自動車輸入が続いている。

表2 国内販売に占める国産車と輸入車の割合

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
国内販売	376,143	426,326	455,372	380,102	306,945	176,667	82,345	155,666	311,961	402,690
国産車	215,143	228,297	221,971	220,553	186,283	93,833	46,294	64,868	108,572	143,282
輸入車	161,000	198,029	233,401	159,549	120,662	82,834	36,051	90,798	203,389	259,408
輸入比率	42.8	46.5	51.3	42.0	39.3	46.9	43.8	58.3	65.2	64.4

(注) 国産車、輸入車、国内販売は台数(台)、輸入比率は国内販売台数に占める輸入車の割合(%)である。

(出所) ADEFA 統計より作成。作成：野村俊郎。

他方で、アルゼンチンは国内生産に占める輸出の割合も高く、輸出比率は低い年でも3割を超え、高い年では生産の7割以上が輸出されている。このように、自動車輸入と自動車輸出が、ともに大規模に行われているのである。

表3 国内生産に占める輸出の割合

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
国内生産台数	313,152	446,306	457,957	304,809	339,246	235,577	159,401	169,621	260,402	319,755
輸出台数	108,990	210,386	237,497	98,362	135,760	155,123	123,062	108,058	146,236	181,581
輸出比率(%)	34.8	47.1	51.9	32.3	40.0	65.8	77.2	63.7	56.2	56.8

(出所) ADEFA 統計より作成。作成：野村俊郎。

その要因は、アルゼンチンはブラジルとの間に締結されている自動車協定¹⁴である。この協定に基づいて、両国間では、相手国からの自動車輸入は、相手国への自動車輸出額の約2倍まで関税免除となる。すなわち、アルゼンチンにおいては、ブラジルからの輸入は、ブラジルへの輸出額の約

¹³ 世界銀行の分類基準は以下の一人当たり所得である。高所得国10,066ドル以上、上位中所得国3,256ドル以上10,065ドル以下、下位中所得国826ドル以上3,255ドル以下、低所得国825ドル以下。World Bank, 2006 World Development Indicators による。

¹⁴ アルゼンチン・ブラジル自動車協定の詳細については、Ⅲ-2で詳しく紹介する

2 倍まで関税免除となり、ブラジルにおいては、アルゼンチンからの輸入は、アルゼンチンへの輸出額の約 2 倍まで関税免除となる。したがって、両国に生産拠点を置いて別の車種を集中生産して相

互補完すれば、スケールメリットが確保できる上に、関税も免除されて有利である。

このため、各メーカーとも実際に両国に生産拠点を置いて相互補完しており、その結果として、市場の好不調にかかわらず、自動車の輸出と輸入が大規模に行われることになっているのである。

3. VW が首位で欧米系が上位、トヨタは 7 位

表 4 に見られるとおり、近年はフォルクスワーゲンが国内市場で首位を維持しており、2 位以下に GM、フォード、ルノー、プジョー、フィアットなどの欧米系が続き、トヨタはブランド別では 7 位のシェアである。IMV 投入で販売台数は伸びているが、他社も伸びているため順位は変わらない。

表 4 ブランド別国内販売台数の推移 (1996 ~ 2006 年)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
VW	70,004	64,633	61,800	54,138	45,422	25,126	7,214	31,419	72,786	83,934	93,950
GM	23,597	34,423	43,142	36,721	30,991	18,234	10,305	23,286	56,020	72,782	76,228
フォード	54,283	76,447	74,711	58,085	46,097	26,125	14,743	31,867	56,402	61,851	65,867
ルノー	73,772	73,880	79,682	70,231	56,177	34,091	16,718	16,868	29,282	43,255	58,988
プジョー	88,512	37,040	38,713	43,894	40,369	25,035	11,109	13,887	27,584	40,637	49,120
フィアット	28,168	85,736	84,799	60,309	33,091	12,913	6,765	14,664	30,813	44,080	43,751
トヨタ	0	8,858	12,372	11,582	12,866	9,766	5,131	11,501	12,990	17,035	23,563
シトロエン					4,347	6,092	3,533	3,431	8,501	12,124	15,858
DC	7,387	14,738	16,926	15,810	15,242	7,092	2,836	3,332	8,119	12,058	13,823
その他	3,457	4,271	5,407	3,972	3,563	1,663	581	1,415	3,054	5,219	4,585
並行輸入等	26,963	26,300	37,820	25,360	18,780	10,530	3,410	3,970	6,410	9,715	14,745
合 計	376,143	426,326	455,372	380,102	306,945	176,667	82,345	155,640	311,961	402,690	460,478

(注 1) VW : Volkswagen, GM:General Motors, DC:Daimler Chrysler。なお、GM はアルゼンチンでは Chevrolet (シボレー) ブランドで販売されている。

(注 2) PSA (Peugeot Société Anonyme) の現地法人は 1999 年まで Sevel Argentina S.A. で、ADEFA の統計上、プジョーとシトロエンが分類されていないため、全台数をプジョーに計上した。2000 年以降は現地法人が Peugeot-Citroen S.A. となり、ADEFA 統計でプジョーとシトロエンが分類されるようになった。

(注 3) 2001 年と 2003 年のデータは ADEFA のウェブサイトの数値だが、同じウェブサイト内の Memoria Ejercicio 2004/2005 の数値と若干ではあるが一致しない。

(出所) ADEFA 統計より作成。作成：野村俊郎。

4. ピックアップトラックの市場規模は 1 割

(1) 小型車が 5 割以上のシェア

アルゼンチンの国内自動車市場で最大のセグメントは小型乗用車で、市場全体の半分以上を占めている。このセグメントには、GM がコルサ (Corsa)、プジョーが206、VW がスラン (Suran)¹⁵、フォードがフォーカス (Focus)、ルノーがクリオ (Clio) など、各社を代表する小型コンパクトカーが投入されている。販売価格を1.6ℓモデルで見ると、コルサが約25～30万アルゼンチン・ペソ¹⁶ (97万5千～117万円)¹⁷で最も安く、プジョー 206が約45～50万ペソ (175万～195万円)、スランが約40～45万ペソ (156万～175万円)、フォーカスが約45万ペソ (175万円)、クリオが40～45万ペソ (156万～175万円) となっている。

トヨタはこのセグメントには投入しておらず、中大型乗用車のセグメントにカローラとカムリ、中大型ピックアップにハイラックス、中大型 SUV に SW4 とランドクルーザー、小型 SUV に RAV4 を投入している。ハイラックスの投入されている中大型ピックアップトラックのセグメントは全体の1割しかないが、トヨタは4分の1のシェアを獲得している。SW4 とランドクルーザーが投入されている中大型 SUV のセグメントは全体の百分の1と小さいが、トヨタは14%のシェアである。

表5 国内市場における各セグメントの比率 (2005年)

セグメント	小型乗用車	中大型乗用車	中大型 PU	中大型 SUV	小型 SUV	小型 PU	商用車
比率 (%)	52	15	11	1	1	1	20
トヨタのシェア (%)	0	8	24	14	6	0	0

(注) PU: ピックアップトラック, SUV: スポーツユーティリティビークル

(出所) TASA 資料 (2006年8月11日の TASA 調査の際に入手) より作成。作成: 野村俊郎。

(2) ピックアップトラックでは第3位のシェア

ピックアップトラックのセグメントでシェアが大きいのは GM の Chevrolet S-10、フォードのレンジャー、トヨタのハイラックスである。この3車種で市場全体の9割近くを占めている。

S-10 は GM の中型ピックアップトラックで、アルゼンチンでは直列4気筒2.8ℓエンジンを搭載しており、価格は約60～90万ペソ (235万～350万円) である。レンジャーは、フォードの中で大型のFシリーズの下に位置づけられる中型ピックアップトラックである。3リットルV型6気筒エンジンを搭載し、価格は約50万～95万ペソ (195万～370万円) である。

これらに対してハイラックスは、アルゼンチン国内市場向けには2.5ℓ直列4気筒ターボディーゼル・モデルと、3ℓ直列4気筒インタークーラー・ターボディーゼルの投入しており、前者の価

15 Suran は、フォックス (Fox) のミニバン・モデルで、主に南米に投入されている。アルゼンチン、チリ、ウルグアイではスラン、ブラジルではスペース・フォックス (Space Fox)、メキシコではスポーツ・バン (Sport Van) など、国によって呼称が異なる。オリジナルのフォックスはVWの最小モデルで、1.5ボックスのハッチバックである。

16 本稿の価格は2006年の首都ブエノスアイレスでの価格で、現地の自動車雑誌 INFOAUTO、2006年8月号による。

17 本稿での円換算は、すべて1アルゼンチン・ペソ=39円で行った。

格が約55万～70万ペソ（215万～275万円）、後者の価格が約75万～110万ペソ（295万～430万円）となっている¹⁸。

表6 ピックアップトラック市場の車種別シェア（2005年）

車種 (ブランド)	S-10 (Chevrolet)	Ranger (Ford)	Hilux (Toyota)	Frontier (Nissan)	F100 (Ford)	Isuzu (Isuzu)	他
シェア (%)	32	31	24	6	4	1	2

（出所）TASA 資料（2006年8月11日のTASA 調査の際に入手）より作成。作成：野村俊郎。

Ⅱ. アルゼンチンにおける IMV

1. IMV 1, 3, 4を生産・販売

アルゼンチンで生産され、販売されているのは、5種類あるIMVのうち、シングルキャブ・ピックアップトラックのIMV 1とダブルキャブ・ピックアップトラックのIMV 3, SUVのIMV 4である。IMV 1と3は、他の国と同様にハイラックス（Hilux）という名前で販売されているが、IMV 4はフォーチュナーではなく、ハイラックス SW4（Hilux SW4）という名前で販売されている。以下、本稿ではIMV 1と3をハイラックス¹⁹、IMV 4をSW4と呼ぶことにする。ハイラックスは2005年1月に量産を開始し²⁰、2月に販売が開始された。SW4は2005年9月に量産を開始し、10月に販売が開始されている。IMVの投入時期としては、タイ（2004年8月）、インドネシア（同9月）、フィリピン（2005年1月）に次いで4番目であった。

アルゼンチンにおけるIMVの生産台数は、2005年が46,162台（ハイラックス・シングルキャブ661台、同ダブルキャブ48,162台、SW4が3,173台）、2006年が64,334台（ハイラックス・シングルキャブ58台、同ダブルキャブ54,025台、SW4が10,251台）であった。2006年に64,334台の生産を達成したことで、2006年までに6万5千台の生産能力を達成する計画を、生産実績でも予定通り達成した。6万5千台という計画生産能力は、タイ（35万台、2007年達成予定）、南アフリカ（12万台、2007年達成予定）、インドネシア（10万台、2006年達成）に次いで4番目の計画規模である。

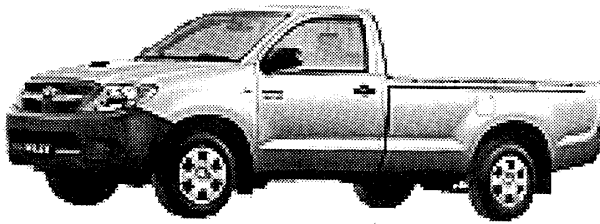
アルゼンチンで生産されているハイラックスは、二輪駆動と四輪駆動で、それぞれにシングルキャブとダブルキャブがある。エンジンは、シングルキャブにはタイ製の2KDエンジン（2.5ℓ直列4気筒ターボディーゼル）が搭載され、ダブルキャブでは2KD、または、同じくタイ製の1KDエンジン（3ℓ直列4気筒インタークーラー・ターボディーゼル）が選択できる。グレードは1KD搭載モ

18 SW4の価格は約130万～140万ペソ（510万～545万円）である。

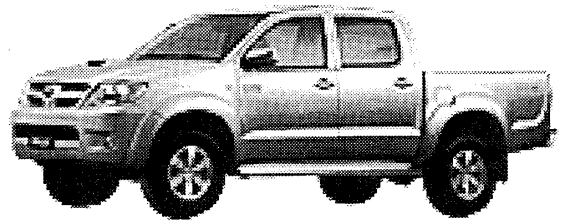
19 IMVより前の旧世代ハイラックスは、IMVと区別するために旧型ハイラックスと呼ぶ。ただし、文脈から旧世代であることが明らかな場合は、たんにハイラックスと呼ぶことがある。

20 『トヨタの概況2006』15頁では生産開始を2005年2月としているが、TASAでの取材では同年1月という説明で、同社で提供して頂いた資料にも1月量産開始と明記されており、同社の月間生産統計にも1月のIMV生産実績490台と記載されている。2月というのはラインオフのセレモニーが2月28日だったことによると見られる。

図1 IMV 1, 3, 4



IMV 1
Pick-up Truck Single Cab



IMV 3
Pick-up Truck Double Cab



IMV 4
SUV

(出所) <http://www.toyota.co.jp/jp/strategy/imv/index.html> より。

デルが DX の 1 グレード, 2KD 搭載モデルが SR, SRV の 2 グレードで, SRV のみ M/T と A/T が選択できる。SRV A/T 以外はインド製の R 型 5 速マニュアルトランスミッションが搭載されている。以上がアルゼンチン国内販売モデルで, 同じ仕様の全グレードが, そのままブラジルにも輸出されている²¹。また, グレードを絞ってブラジル以外の中南米諸国にも輸出されている。この他に, 中南米諸国への輸出用として, インドネシア製の 2TR エンジン (2.7ℓ 直列 4 気筒ガソリンエンジン) と R 型 5 速マニュアルトランスミッションを搭載したモデルも生産している²²。

SW4 は, 1KD エンジンを搭載する四輪駆動モデルをアルゼンチンとブラジル向けに生産している。グレードは SRV の 1 グレードでマニュアルとオートマチックが選択できる。この他に, ブラジル以外の中南米諸国への輸出用として二輪駆動モデルが生産されている。

2. トヨタ・アルゼンチーナ

トヨタ・アルゼンチーナ (Toyota Argentina Sociedad Anonima²³, 略称 TASA) は, 1994年 5 月に設立されたトヨタの現地法人である。本社, 工場ともにブエノスアイレス州サラテ Zarate 市 (首都ブエノスアイレス市から 85km) に立地している。95年 4 月に工場建設を開始し, 97年 3 月から旧型ハイラックスの量産を開始した。それ以前は, 現地法人が無いだけでなく, 他社での委託生産も行われておらず, トヨタ車の輸入販売も行われていなかったため, トヨタにとってアルゼンチンは

21 ただし, DX グレードが STANDARD グレードに名称変更される。それ以外はグレード名も同じである。

22 ガソリンエンジン搭載モデルはアルゼンチンで国内販売されておらず, ブラジルにも輸出されていない。

23 Sociedad Anonima は, スペイン語の株式会社である。

空白の市場であった。

TASA の資本金は2億6千万ドルで、日本のトヨタ自動車が99.99%を出資し、トヨタ・ド・ブラジル (Toyota do Brasil Ltda. 略称 TDB) が一株を所有する合弁会社である。トヨタ・ド・ブラジルも名前の通りトヨタのブラジル現地法人であり、TASA は実質的にトヨタ自動車の完全子会社である。

また、トヨタ自動車の社内では、TASA と TDB を統合したバーチャル・カンパニーが設立されている。バーチャル・カンパニーの名称はトヨタ・メルコスール (Toyota Mercosur) で、TASA と TDB を統括し、その製造部門は TASA サラテ工場と TDB サンベルナルド・ド・カンポ工場および TDB インダイアツバ工場を統括している。このような体制で、トヨタ・メルコスールは、メルコスールの中核であるアルゼンチンとブラジルの相互補完、最適調達をコントロールしている。

TASA は1997年の量産開始以来、ハイラックスだけを生産する専用工場で、2005年の IMV 切り替え後は IMV だけを生産する専用工場となっている。このため、新旧のハイラックス、SW4 以外の車種は輸入して販売されており、カローラ、カムリ、RAV4、ランドクルーザーが輸入されている。TASA の国内販売台数に占める輸入車の比率は、最低でも98年の19.1%、最高では2002年の39.9%に達し、平均的に3割前後を輸入している。このうち TDB から輸入されているのはカローラだけだが、近年はカローラだけで輸入台数の8割程度²⁴を占めており、TDB からの輸入比率が高い。これは、アルゼンチンはブラジルとの間に締結されている自動車協定によるものであるが、これについては次節で述べる。

表7 TASA の国内販売に占める輸入車の割合

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
国内販売	8,858	12,372	11,582	12,866	9,766	5,131	11,501	12,990	17,035	23,563
輸入車	3,240	2,364	2,914	3,716	1,817	2,046	3,557	5,028	4,962	N. A.
輸入比率 (%)	36.6	19.1	25.2	28.9	18.6	39.9	30.9	38.7	29.1	N. A.

(注) 国内販売、輸入車は台数 (台)、輸入比率は国内販売台数に占める輸入車の割合 (%)。

(出所) ADEFA 統計より作成。作成：野村俊郎。

TASA の国内市場シェアは市場参入した1997年の2.1%が最低で、最高は2003年の7.4%、平均すると5%前後で推移している。これは、IMV が投入された2005年、2006年でも変わらない。

24 TASA の作成した資料に掲載されているトヨタの新車登録台数(a)、ハイラックスの新車登録台数(b)、カローラの新車登録台数(c)から、 $c/a-b$ を筆者が算出した。ただし、この計算は、 $a-b$ を TASA の総輸入台数、 c をカローラの輸入台数とする前提での計算であり、カローラの輸入比率の正確な値ではなく、近似的な値である。この計算では、総輸入台数に占めるカローラの輸入台数の比率は、下記の通り。

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
比率 (%)	28.2	32.3	75.9	50.2	62.2	84.8	81.6	76.0

(出所) TASA 資料 (2006年8月11日の TASA 調査の際に入手) より作成。作成：野村俊郎。

表8 TASAの国内市場シェア

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
国内市場	426,326	455,372	380,102	306,945	176,667	82,345	155,666	311,961	402,690	460,478
TASA	8,858	12,372	11,582	12,866	9,766	5,131	11,501	12,990	17,035	23,563
シェア (%)	2.1	2.7	3.0	4.2	5.5	6.2	7.4	4.2	4.2	5.1

(注) 国内市場, TASA は国内販売台数 (台), シェアは国内市場に占める TASA の国内販売台数の割合 (%)。

(出所) ADEFA 統計より作成。作成: 野村俊郎。

TASA の敷地面積は132万平方メートル, 工場建屋面積は IMV 導入前の2004年までは32,600平方メートルだったが, IMV 量産に向けて拡張され, 2005年には48,700平方メートル, 2006年には75,700平方メートルとなった。IMV 導入前後で, 工場建屋面積は2倍以上に拡張された。また, 直接工人員も2004年650名, 2005年12月1,142人, 2006年6月1,517人と, 倍以上に増員されている。その結果, 生産能力も2004年の年産約25,000台から2005年に約46,000台, さらに2006年には約65,000台まで, 2.5倍以上に増強された。タクト・タイムも2005年1月の5分からスタートして2006年6月には3.40分(3分24秒)まで短縮している²⁵。IMV の四つの主要な生産拠点の一つとして, 大幅な規模拡大, 能力増強, 製造時間の短縮が実施されたといえよう。

表9 TASA 工場の IMV 生産に関する主要指標 (2005年～2006年上半期)

項目	単位	2005 年												合計
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
a 生産能力(2直定時)	台	470	2,310	4,074	3,906	4,092	4,326	4,326	4,532	4,532	4,320	4,860	4,428	46,176
b 生産実績	台	490	2,324	4,031	4,057	4,208	4,269	4,315	4,714	4,781	4,391	5,029	3,555	46,164
c 稼働率 (c=b/a)	%	104	101	99	104	103	99	100	104	105	102	103	80	100
d 可動率	%	50	72	89	90	93	93	91	94	94	89	90	92	86
e 総労働時間	時間	28,499	137,790	179,306	174,264	174,378	178,223	186,448	197,292	201,495	188,381	213,792	149,051	-
f 直接工人員	人	930	930	939	939	939	1,070	1,070	1,070	1,070	1,142	1,142	1,142	-
g 労働時間 / 1シフト	時間	8.16	8.16	8.16	8.16	8.16	8.16	8.16	8.16	8.16	8.16	8.16	8.16	-
h 不具合件数 / 台	件	1.33	0.87	0.46	0.48	0.67	0.44	0.42	0.35	0.31	0.35	0.35	0.29	-
i タクトタイム	分	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.50	4.50	4.50	4.50	4.00	4.00	4.00	-

項目	単位	2006 年上半期						
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	合計
a 生産能力(2直定時)	台	404	4,370	6,072	5,206	5,754	5,754	27,560
b 生産実績	台	417	4,428	5,954	5,290	5,066	5,766	26,921
c 稼働率 (c=b/a)	%	103	101	98	102	88	100	98
d 可動率	%	57	78	89	92	88	95	83
e 総労働時間	時間	58,760	231,516	272,993	229,613	235,025	260,966	-
f 直接工人員	人	1,466	1,466	1,466	1,466	1,466	1,517	-
g 労働時間 / 1シフト	時間	8.16	8.16	8.16	8.16	8.16	8.16	-
h 不具合件数 / 台	件	0.58	0.53	0.40	0.34	0.44	0.29	-
i タクトタイム	分	3.40	3.40	3.40	3.40	3.40	3.40	-

25 IMV 導入前の指標が取れなかったため比較できないが, 納入リードタイムは, 生産リードタイム(工程内在庫時間)が12時間, 顧客リードタイム(完成品在庫時間, ラインオフからディストリビュータへの出荷まで)が74時間, 合計86時間となっている。

(注) TASA における IMV 量産開始は2005年1月。本表の数字は全て IMV に関するものである。なお、TASA が生産しているのは IMV だけで、他の車種は生産していない。

(出所) 筆者が2006年8月11日に TASA を訪問した際に提供して頂いた資料より作成。作成：野村俊郎。

Ⅲ. 地域統合を活用した南米戦略とアルゼンチン

1. IMV の7割以上を輸出する TASA

TASA は、生産を開始した1997年に総生産台数の44.7%を輸出し、その後、最も輸出比率の低かった99年でも34.4%を輸出する拠点であった。さらに、IMV 専用工場に切り替えられた2005年には、過去最高の73.8%が輸出された。このように、TASA はもともと輸出拠点としての性格を持っていたが、IMV 生産開始以降は生産の7割以上を輸出する文字通りの輸出拠点となっている。

表10 TASA の国内生産に占める輸出の割合

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
国内生産台数	10,160	18,260	13,211	17,319	16,053	11,173	15,810	19,355	46,162
輸出台数	4,542	8,252	4,543	8,169	8,104	8,088	7,866	11,393	34,089
輸出比率 (%)	44.7	45.2	34.4	47.2	50.5	72.4	49.8	58.9	73.8

(出所) ADEFA 統計より作成。作成：野村俊郎。

輸出先も97年のブラジル、パラグアイに始まり、2005年には IMV 完成車をメルコスール、ペルー、チリ、メキシコ、中米、カリブ諸国へ輸出し、IMV の CKD をベネズエラに輸出するに至っている。また、ベネズエラへ送られた CKD は組み立てられてアンデス諸国に輸出されている。以上のように、TASA は IMV の完成車および CKD の中南米諸国への輸出拠点となっている。

表11 TASA の地域別輸出先の推移

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
完成車輸出	4,542	8,252	4,543	8,169	8,104	8,088	7,866	11,393	34,089
ブラジル	4,500	7,510	4,236	7,615	7,344	7,288	5,578	6,332	16,591
ウルグアイ	42	676	307	433	568	259	139	376	606
ペルー					2	237	1,271	1,569	1,786
チリ				121	190	302	354	665	2,523
その他の南米		66				2	14	319	529
メキシコ							510	1,962	2,447
中米								170	8,061
カリブ海諸国									1,546
CKD 輸出									4,490
ベネズエラ									4,490

(出所) ADEFA 統計より作成。作成：野村俊郎。

2. メルコスール域内相互補完

TASA は、ブラジルの TDB との間でメルコスール域内生産分業を行っている。TASA のサラテ工場が IMV だけを集中生産する IMV 専用工場、TDB のインディアツバ工場がカローラだけを集中生産するカローラ専用工場となっており、アルゼンチンとブラジルの二国間で IMV とカローラの相互補完を行っている。すなわち、アルゼンチンはブラジルからカローラを輸入し、ブラジルはアルゼンチンから IMV を輸入している。このような相互補完体制が構築されているのは、メルコスールの関連協定であるアルゼンチン・ブラジル自動車協定に基づいて、こうした相互補完を条件に両国間の完成車・自動車部品貿易が関税免除となるためである。そこで以下、メルコスールとアルゼンチン・ブラジル自動車協定と TASA のメルコスール域内調達の現状について見ていこう。

(1) アルゼンチン・ブラジル自動車協定

メルコスール（スペイン語では MERCOSUR, Mercado Común del Sur の略、ポルトガル語では MERCOSUL, Mercado Comum do Sul の略、南米共同市場）は、1995年に設立された自由貿易地域である。設立時からの原加盟国はアルゼンチン、ブラジル、パラグアイ、ウルグアイの4カ国で、2006年7月にベネズエラが正式加盟した。

ベネズエラも含めた域内 GDP 総額は1兆1千412億ドル、域内人口は2億6千百万人、域内一人当たり所得は3,708ドル²⁶である。GDP の規模は世界ランキング8位のスペイン（1兆1千237億ドル）をわずかに上回り、同7位のイタリア（1兆7千230億ドル）よりは小さい。人口は世界ランキング4位のインドネシア（2億2千百万人）より大きく、3位のアメリカ（2億9千6百万人）より少ない。一人当たり所得は中所得国の平均（2,640ドル）を千ドル以上も上回っており、世界銀行の分類では上位中所得国レベル²⁷である。

メルコスール域内では、1995年1月より、メルコスール産品²⁸の域内関税を原則として免除している²⁹。例外として、自動車と砂糖の関税が残されたが、自動車の関税についてはアルゼンチン・ブラジル自動車協定で補完されている。同協定はまず、共通域外関税として、メルコスール域外からの輸入関税率を、完成車が35%、自動車部品が14%、16%、18%の三段階と定めている。完成車の域外関税率はアンデス共同体と同率だが、自動車部品の域外関税率がアンデス共同体ではコロンビア、エクアドルが免除、ベネズエラで3%であるのと比較して高い。域外からの完成車輸入のハードルが高いだけでなく、域外から部品を輸入した CKD 生産のハードルも高く設定されている。これに対して、アルゼンチン・ブラジル間の完成車、自動車部品貿易では、メルコスール産品は関

26 域内 GDP と域内人口は、World Bank, *World Development Report 2007* に掲載されている2005年のデータから筆者が計算した。GDP は名目である。域内一人当たり所得も同じデータから筆者が算出した名目為替レートの一入当たり GNI である。

27 上位中所得国の基準は、一人当たり所得3,256ドル以上10,065ドル以下である。

28 メルコスール産品の条件は、メルコスール域内調達率60%以上である。また、域内関税撤廃と同時に、域外共通関税率（0～20%）を設定している。

29 2006年7月に加盟したベネズエラと原加盟国との間の域内関税は撤廃されておらず、今後の協議によって撤廃に向けたスケジュールが決まる予定である。

税が免除される。

メルコスール製品の認定条件は、自動車以外の製品の場合と同じく、メルコスール域内調達率60%以上となっている。具体的には、メルコスールの自由貿易地域参加国、すなわちアルゼンチン、ブラジル、パラグアイ、ウルグアイの4カ国からの調達率が金額ベースで60%以上に達するとメルコスール製品と認定され、関税が免除される。アンデス共同体の基準が3割台であるのに比べると約2倍の域内調達率を要求しており、ハードルは高い。メルコスール域内調達率基準の計算式は以下の通りである。

$$\text{メルコスール域内調達率基準 (\%)} = 1 - \frac{\sum \text{メルコスール域外調達 CIF 価格}}{\text{卸売価格}} \geq 60\%$$

この関税免除は、アルゼンチンとブラジルの間の完成車、自動車部品貿易において、両国の輸出入額が同額の均衡状態から一定の乖離率の範囲内に収まること、すなわち、一方の輸入が他方の輸入の一定の倍率以内に収まることが条件となっている。この倍率を均衡係数と呼び、金額ベースで算出される。

均衡係数は、2002年に2倍に引き上げられて以降、2005年には2.6倍まで引き上げられていた³⁰。これに対して、2006年からはじまる現行協定³¹では、均衡係数が1.95倍以内に引き下げられている。アルゼンチンとブラジルの間の完成車・自動車部品貿易は、近年は主にアルゼンチン経済の好不調の影響を強く受け、アルゼンチンが輸出超過になったり、ブラジルが輸出超過になったりしており、均衡係数はこれを考慮して設定されている。

まず、今世紀の最初の数年は、アルゼンチンの輸出超過であった。これは、1999年に始まるマイナス成長と2001年末のデフォルトで、アルゼンチンの国内自動車販売が1999年の380,102台から2002年の82,345台まで4分の1以下に減少したことから、ブラジルからの輸入も激減し、アルゼンチンが輸出超過となったのである。アルゼンチン経済が不調で自動車市場が収縮しているときは、ブラジル市場の方がアルゼンチン市場よりも何倍も大きい³²ため、アルゼンチンが輸出超過になりがちである。

30 これまでの均衡係数の推移は下記の通り。

年	2001	2002	2003	2004	2005	2006～07
均衡係数	1.16	2.0	2.2	2.4	2.6	1.95

(出所) TASA 資料 (2006年8月11日のTASA調査の際に入手) より作成。作成：野村俊郎。

31 期間は2006年7月1日から2008年6月30日までの2年間で、2年間のトータルで1.95倍以内とされている。また、1年目はブラジルの輸出超過が2.1倍までであれば、この場合も関税免除となるが、2年目で相殺する必要がある。

32 近年のアルゼンチンとブラジルの国内市場規模(台数)の推移は下記の通り。

年	2001	2002	2003	2004	2005	2006
アルゼンチン(a)	176,667	82,345	155,666	311,961	402,690	460,478
ブラジル(b)	1,601,282	1,478,619	1,428,610	1,578,775	1,714,644	1,927,738
b/a	9.1	18.0	9.2	5.1	4.3	4.2

(出所) ANFAVEA 統計, ADEFA 統計より作成。作成：野村俊郎。

2003年以降は、それまでとは逆にブラジルが輸出超過になっている。これは、アルゼンチンの景気回復でブラジルからの輸入が増大していることによるものである。アルゼンチン経済が好調な時期には、ブラジルの自動車産業の供給能力がアルゼンチンよりも6倍から10倍以上も大きい³³ため、ブラジルが輸出超過になりがちである。

これまでのところ、2001年を除いて³⁴完成車・自動車部品貿易は均衡係数の範囲内に収まっているが、アルゼンチンにせよブラジルにせよ、均衡係数を超えて輸出超過になると重いペナルティ、すなわち完成車に70%、自動車部品に75%の輸入関税が超過分に賦課される。これは、共通域外関税と比べて、完成車で2倍、自動車部品で4～5倍程度と、きわめて高いペナルティとなっている。

以上のように、アルゼンチン・ブラジル間の自動車・自動車部品貿易において関税免除の恩典を受けるには、①メルコスール域内調達率を60%以上に引き上げること、②アルゼンチン・ブラジルの相互補完態勢を構築して、輸出超過を1.95倍以内に収めること、以上の二つの条件を充たす必要がある。いずれも、関税免除の条件としてはハードルが高く、ペナルティも大きい。それでも、メルコスール域外からの輸入関税が完成車35%、自動車部品14～16%と高いため、トヨタ自動車だけではなく、各自動車メーカーともにアルゼンチン・ブラジル間の相互補完態勢を構築し、域内調達率の引き上げに取り組んでいるのである。

メルコスールの自由貿易地域には、この他にウルグアイとパラグアイが参加しているが、パラグアイでは自動車生産が行われておらず、ウルグアイも若干のCKD生産の実績があるだけで、完成車をブラジル、アルゼンチン等から輸入している。このうち、アルゼンチンとウルグアイの間には自動車協定が締結されており、2006年にはクォータ制で8,000台が関税免除される。さらに、2007年からは無制限に関税免除となる予定である。

(2) TASAのメルコスール域内調達

TASAのIMV生産におけるメルコスール域内調達率は62%³⁵であり、アルゼンチン・ブラジル自動車協定の基準である60%以上を達成している。主な輸入品目はエンジンとトランスミッションである。

TASAの実際の調達においては、メルコスール域内調達といっても、自動車産業が存在しないパラグアイ、簡単なCKD工場しかないウルグアイからは調達しておらず、アルゼンチン国内とブラジルからの調達である。調達先企業数は68社でアルゼンチンが36社、ブラジルが32社となっている。

33 近年のアルゼンチンとブラジルの生産実績の推移(台数)は下記の通り。

年	2001	2002	2003	2004	2005	2006
アルゼンチン(a)	235,577	159,401	169,621	260,402	319,755	432,101
ブラジル(b)	1,817,116	1,791,530	1,827,791	2,317,227	2,528,300	2,606,320
b/a	7.7	11.2	10.8	8.9	7.9	6.0

(出所) ANFAVEA 統計, ADEFA 統計より作成。作成: 野村俊郎。

34 2001年は均衡係数が1.16と低くアルゼンチンの輸出超過となった。2002年も当初は均衡係数が1.22と低く協定違反が懸念されたが、年度途中で係数を2.0に引き上げて回避した。

35 金額ベース、メルコスール方式、2006年8月時点。

この会社数を親会社の国籍別に分類すると欧米系が31社、日系が16社、現地系が21社で欧米系の比率が高い。しかし、TASA の購入金額を親会社の国籍別に分類すると欧米系が44%、日系が44%、現地系が12%となり、日系サプライヤーからの購入金額が欧米系と並んでいることが分かる。現地系は金額ベースで見ると全体の1割程度と少ない。

サプライヤーの立地先はアルゼンチン側が4カ所、ブラジル側が4カ所で、企業数、TASA からの距離は以下の通り。

アルゼンチン側

①ブエノスアイレス州	25社	
②コルドバ (Córdoba)	6 社	650Km
③ロサリオ (Rosario)	3 社	250Km
④サンルイス (San Luis)	2 社	700Km

ブラジル側

⑤サンパウロ (São Paulo)	26社	2,500Km
⑥クリティバ (Curitiba)	3 社	2,200Km
⑦ミナスジェライス (Minas Gerais)	2 社	3,000Km
⑧ポルトアレグレ (Porto Alegre)	1 社	1,500Km

部品の輸送方式は、いわゆるミルクランで、トヨタの手配したトラックが部品メーカーを回ってTASA へ運ぶ方式である。この方式でジャスト・イン・タイムでの納入を実現している。

3. アンデス共同体への CKD 供給

TASA は、メルコスールへの完成車供給拠点としての役割とともに、アンデス共同体への CKD 供給拠点としての役割も果たしている。具体的には、アンデス共同体内の輸出拠点であるトヨタ・デ・ベネズエラ (Toyota de Venezuela, C.A., 略称 TDV) に TASA が CKD 部品を供給し、TDV が組み立てた完成車をコロンビアとエクアドルに輸出している。

アンデス共同体 (Comunidad Andina, 略称 CAN) は、1969年に発効したアンデス地域統合協定 (カルタヘナ協定) を1996年に改正し、CAN の前身であるアンデス共同市場 (Andean Common Market, 略称 ANCOM) を発展的に改組して同年に成立した自由貿易地域である。

設立当初の CAN の加盟国は、ボリビア、コロンビア、エクアドル、ペルー、ベネズエラの5カ国であったが、2006年4月にベネズエラが脱退して4カ国となっている。ただし、カルタヘナ協定135条で、脱退後5年間は域内自由化プログラムが有効とされているため、ベネズエラも含めた5カ国が引き続き自由貿易地域を形成している。

ANCOM 時代の1993年にボリビア、コロンビア、エクアドル、ベネズエラの4カ国間で関税が撤

廃され、CANに発展改組後の2006年1月にペルーが関税を撤廃したため、域内5カ国全体が自由貿易地域となっている。ただし自動車は例外で、自動車相互補完協定を別に締結している。2000年1月1日に発効した現行の自動車相互補完協定は、コロンビア、エクアドル、ベネズエラの3カ国間で締結されている。

同協定により、所定の域内調達率を達成した完成車は3カ国域内での関税が免除される。他方で、この3カ国以外から域内への完成車輸入には共通域外関税を設定し、IMVが分類されるカテゴリーIでは35%が課税される。したがって、アルゼンチンから完成車を輸入すると35%の関税がかかることになる。これに対して、ベネズエラのCKD部品の輸入関税は域外、域内ともに3%で、アルゼンチンから輸入しても3%である。

このように、アルゼンチンから35%の関税を払って完成車を輸入するよりも、3%の関税を払って部品を輸入して組み立てる方が有利であるため、ベネズエラにCKD組立工場を設立し、アルゼンチンで生産したCKDを輸入して組み立てる態勢が構築されているのである。

なお、ペルー、ボリビアはアンデス共同体自動車補完協定を締結していないが、メルコスールとボリビアの間では1996年から2006年にかけて段階的に輸入関税が引き下げられ、現在では完成車の輸入関税は免除となっている。このため、ボリビア向けのIMV輸出は、ベネズエラのTDVからではなく、アルゼンチンのTASAから行われている。ペルーについては、こうした協定も関税引き下げ計画も存在しないが、IMVの輸出はアルゼンチンから行われている。

4. その他の中南米諸国

南米にはメルコスール5カ国、アンデス共同体4カ国の他にチリ、ガイアナ、スリナムの3カ国がある。TASAはこれら3カ国にもIMVの完成車を輸出している。このうちアルゼンチンとチリの間には自動車協定が締結されており、2002年から2005年まではクォータ制で関税免除、2006年からは無制限に関税免除となっている。

南米以外では、メキシコや中米諸国、カリブ諸国・地域にもIMVの完成車を輸出している。このうち、メルコスールとメキシコの間には協定が締結されており、2006年から完成車貿易が関税免除となっている。

おわりに

以上のように、TASAは、アルゼンチン・ブラジル自動車協定、アルゼンチン・ウルグアイ自動車協定を活用してメルコスール域内にIMVを供給し、アンデス共同体へはベネズエラにCKDを供給してコロンビア、エクアドルへ間接輸出を行うとともに、メルコスール・ボリビア関税引き下げ計画を活用してボリビアにも完成車を輸出し、さらに、チリとはアルゼンチン・チリ自動車協定、メキシコとはメルコスール・メキシコ協定を活用して輸出を行うなど、リージョナリズムを全面的に活用している。このリージョナリズムの全面的活用という点に、TASAが他のIMV製造拠点と異なる大きな特徴があると言えよう。