

[校了] 410,628字

# タイの自動車ディーラーの総合的研究

—タイ日野自動車販売株式会社のケース—

2013年9月

学籍番号 4005S032 - 6

吉田 千之輔



## 目次

|  |    |
|--|----|
| はじめに―何故、タイ日野自動車販売なのか、問題の提起               | 1  |
| (1) 圧倒的なマーケットシェア                         | 1  |
| (2) 自動車販売の歴史に関する先行研究                     | 1  |
| (3) 分析の枠組み                               | 2  |
| (4) 分析の枠組みと重点を置いたポイント                    | 4  |
| (5) 論文の組み立て                              | 5  |
| (6) 夫々の章におけるポイント                         | 5  |
| (7) 結び                                   | 8  |
| 第1章 タイ国自動車産業小史                           | 9  |
| 1. 国産化への保護政策の時代（総生産台数20万台の時代）            | 9  |
| (1) 発展過程の概観                              | 9  |
| (2) 1962年～70年（生産台数3万台/年）                 | 10 |
| (3) 1971年～78年（生産台数7万台/年）                 | 11 |
| (4) 高度成長時代（1979年～1997年）の概観               | 12 |
| (5) 1979年～86年（生産台数10万台/年）                | 14 |
| (6) 1987年～88年（生産台数15万台/年）                | 14 |
| (7) 1989年～90年（生産台数20万台/年）                | 14 |
| 2. 部分的自由化の時代（総生産台数50万台の時代）               | 15 |
| (1) 1990年～91年（生産台数30万台）                  | 15 |
| (2) 1992年～96年（金融危機直前まで）（生産台数50万台/年）      | 15 |
| (3) プラザ合意（1985年）後から金融危機（1997年）までのまとめ     | 16 |
| (4) 1997年の通貨危機と自動車市場                     | 18 |
| (5) 1997年、1998年の年次別動向                    | 21 |
| (6) 1999年                                | 22 |
| (7) 2000年                                | 22 |
| 3. 自由化と輸出産業化の時代（総生産台数1百万台から、一気に2百万台の時代へ） | 22 |
| (1) 2000年～2008年頃までの概観                    | 23 |
| (2) 2001年～2005年                          | 23 |
| (3) 2006年～2007年                          | 24 |
| (4) 2008年～2010年                          | 24 |
| (5) 輸出基地化政策のまとめ                          | 24 |
| 小括                                       | 25 |
| 第2章 タイ日野自動車販売の歴史（前編）                     | 31 |
| 序  | 31 |
| はじめに                                     | 34 |
| (1) 執筆の経緯                                | 34 |
| (2) 本稿の構成                                | 35 |

|  |    |
|--|----|
| (3) 執筆の目的と先行研究.....                                | 35 |
| (4) 大型トラックとは.....                                  | 38 |
| 1. 1960年代のタイ日野自動車販売.....                           | 39 |
| (1) 商社（三井物産）依存の時代.....                             | 39 |
| (2) 輸出業務の難しさとその対策.....                             | 45 |
| (3) 総代理店（ビクトリー社）の設立.....                           | 48 |
| (4) タイ日野自動車販売（THAI HINO MOTOR SALES,LTD）による再建..... | 53 |
| 2. 企業基盤を強化した70年代前半のタイ日野自動車販売.....                  | 64 |
| (1) 業務体制の確立.....                                   | 64 |
| (2) 1972年、サービス拠点の新設.....                           | 64 |
| (3) 1973年、累計車両販売台数が1万台突破.....                      | 64 |
| (4) 1975年、新型6輪車の発売.....                            | 64 |
| 3. タイ日野自動車販売発展(Development)の時代.....                | 64 |
| (1) 1976年、新型10輪車の発売.....                           | 64 |
| (2) 1977年、BMTAからの大量受注、本社体制の充実.....                 | 65 |
| (3) 1979-80年、販売台数トップ.....                          | 66 |
| (4) 1980年、新型10輪車の発売.....                           | 66 |
| 4. 大橋氏の語るタイ国進出時60・70年代のタイ国自動車販売の実情.....            | 66 |
| (1) 市場規模.....                                      | 67 |
| (2) 60・70年代の自動車販売事情.....                           | 67 |
| (3) 60・70年代のディーラーと販売資金状況.....                      | 67 |
| (4) アフターサービスの状況.....                               | 68 |
| (5) 年代別の社内における取組課題.....                            | 68 |
| 5. 中村賢一氏の経営哲学を検証する.....                            | 69 |
| (1) 「タイ国に於ける企業経営」 [1975年5月記].....                  | 69 |
| (2) 企業の国際化 [1976年1月記].....                         | 73 |
| (3) 企業の海外進出について [1981年12月記].....                   | 75 |
| 小括.....  | 77 |
| (1) 1960年代のタイ日野自動車販売.....                          | 77 |
| (2) 企業基盤を強化した70年代前半のタイ日野自動車販売.....                 | 78 |
| (3) タイ日野自動車販売発展(Development)の時代.....               | 78 |
| (4) 大橋氏の語るタイ国進出時、60・70年代のタイ国自動車販売の実情.....          | 78 |
| (5) 中村賢一氏の経営哲学を検証する.....                           | 79 |
| 補論.....  | 80 |
| 1. 中村賢一氏による『海外駐在員の心得』（1987年6月）を読む、.....            | 80 |
| 2. 『海外駐在員の心得』（抜粋）.....                             | 80 |
| (1) 第4章 現地会社の経営.....                               | 80 |
| (2) 第5章 現地雇員の士気向上.....                             | 81 |

|  |     |
|--|-----|
| (3) 第6章 本社と現地の板ばさみ .....                                       | 82  |
| 第3章 タイ日野自動車販売の歴史（後編） .....                                     | 84  |
| はじめに.....  | 84  |
| (1) タイ国政府の自動車産業育成方針の変遷とタイ国経済状況.....                            | 84  |
| (2) タイ日野自動車販売における、1960・70年代（前編）と1980年代以降<br>（後編）との市場環境の変化..... | 84  |
| (3) 社史後編のポイント.....   | 85  |
| (4) 後編の構成 .....  | 85  |
| 1. 社史に見る1980年以降の歴史.....  | 87  |
| (1) 1981～1983年、安定の時代。 .....                                    | 87  |
| (2) 1984年～1990年、大不況と一転景気の回復期へ。 .....                           | 87  |
| (3) 1991年～2002年、危機を超えて、持続的な発展へ。 .....                          | 88  |
| (4) 2003年～現在、アセアンのセンターを目指して堅実な成長期間 .....                       | 89  |
| 2. タイ日野自動車販売の「3S運動」について.....                                   | 91  |
| (1) タイ日野自動車販売「3S運動」とは.....                                     | 91  |
| (2) 『30周年史』における「3S」運動の哲学.....                                  | 92  |
| (3) 『50周年史』における「3S」運動の哲学.....                                  | 94  |
| (4) 大橋元社長への「3S」運動についてのインタビュー .....                             | 94  |
| 3. 大橋元社長から聞く「80年代の不況」と「金融危機」におけるタイ日野自動車販売<br>の対応.....          | 99  |
| (1) 80年代の不況時とタイ日野自動車販売.....                                    | 99  |
| (2) 金融危機へのタイ日野自動車販売の対応.....                                    | 102 |
| 4. 大橋元社長に聞く「労働組合」「人事」「労務対策」事情の変遷 .....                         | 104 |
| (1) タイ日野自動車販売と労働組合.....  | 104 |
| (2) タイ人の経営幹部（取締役）の登用について.....                                  | 105 |
| (3) タイ人経営幹部（部長級）の登用について .....                                  | 107 |
| 5. 『50周年史』にみるタイ日野自動車販売のCSRへの取り組み .....                         | 108 |
| (1) 環境問題については、 .....   | 108 |
| (2) 安全問題については、 .....   | 108 |
| (3) 教育社会福祉面での社会貢献については、 .....                                  | 108 |
| 6. 『50周年史』に見るディーラー経営者達のコメント .....                              | 109 |
| 7. タイ日野自動車販売株式会社の概要 .....                                      | 109 |
| 小括.....  | 110 |
| (1) 『周年史』の記載に見るタイ日野自動車販売の年次別動向.....                            | 110 |
| (2) タイ日野自動車販売の「3S運動」 .....                                     | 110 |
| (3) 大橋元社長から聞く「金融危機」におけるタイ日野自動車販売の対応.....                       | 111 |
| (4) タイ人取締役の初登用.....  | 111 |
| 第4章 タイ国における割賦販売金融の歴史—1960年代・70年代 .....                         | 114 |

|   |     |
|---|-----|
| はじめに.....   | 114 |
| 1. タイ日野自動車販売の歴史(1960・70年代の略史).....                    | 116 |
| (1)  商社(三井物産)依存の時代.....                               | 116 |
| (2)  総代理店(ビクトリー社)の設立.....                             | 116 |
| (3)  タイ日野自動車販売(THAI HINO MOTOR SALES,LTD)による再建.....   | 116 |
| (4)  1960・70年代の日本におけるディーラー経営との関係.....                 | 117 |
| 2.  1960・70年代の販売金融における問題点.....                        | 118 |
| (1)  金融制度が未発達のため売主の資金負担が大きい.....                      | 118 |
| (2)  割賦販売制度が不備のためリスクが大きい.....                         | 119 |
| (3)  ディーラーの資金調達力が脆弱かつ地方金融市場が未発達.....                  | 119 |
| (4)  保険制度の未発達.....                                    | 120 |
| (5)  先日付け小切手(post dated check 略して P/D check)について..... | 121 |
| 3.  1960・70年代の割賦販売制度の検討.....                          | 122 |
| (1)  「車両の引き揚げ」はビジネス・チャンス.....                         | 122 |
| (2)  アドオン方式による割賦金利.....                               | 123 |
| (3)  中長期資金金融と FC.....                                 | 124 |
| (4)  1978年、自動車向割賦販売資金にタイ国初の業種別信用規制.....               | 125 |
| (5)  割賦販売における信用調査.....                                | 126 |
| (6)  他社動向と現金取引の可能性.....                               | 127 |
| (7)  タイ日野自動車販売による資金調達.....                            | 127 |
| 4.  タイ国の金融危機における割賦販売との関係.....                         | 128 |
| おわりに.....   | 130 |
| 小括.....   | 131 |
| 第5章 タイにおける自動車割賦販売の歴史ー1980年代以降.....                    | 133 |
| はじめに.....   | 133 |
| (1)  執筆の経緯と本稿の構成.....                                 | 133 |
| (2)  大型トラックとは.....                                    | 134 |
| (3)  執筆の目的と先行研究.....                                  | 134 |
| 1.  タイ日野自動車販売の1960・70年代略史.....                        | 135 |
| (1)  商社機能依存の時代.....                                   | 135 |
| (2)  総代理店の設立.....                                     | 135 |
| (3)  タイ日野自動車販売(THAI HINO MOTOR SALES,LTD)による再建.....   | 135 |
| 2.  60・70年代のタイにおける割賦販売の状況.....                        | 136 |
| (1)  金融制度が未発達のため販売のための資金負担が大きい.....                   | 136 |
| (2)  ディーラーの資金調達力が脆弱かつ地方金融市場が未発達.....                  | 137 |
| (3)  割賦販売制度が不備のためリスクが大きい.....                         | 138 |
| (4)  保険制度の未発達.....                                    | 138 |
| (5)  先日付け小切手(post dated check 略して P/D check)について..... | 139 |

|  |     |
|--|-----|
| (6) 特異なタイの中古車市場—金融商品としてのトラックの特性 .....  | 139 |
| 3. 1960・70年代の割賦販売制度の運用実態の検討 .....      | 141 |
| (1) 「車両の引き揚げ」は「儲かる」が「命懸け」のビジネス .....   | 141 |
| (2) アドオン方式による割賦金利 .....                | 141 |
| (3) 割賦販売における信用調査 .....                 | 141 |
| 4. 1960・70年代の日本的ディーラー経営のタイへの導入 .....   | 141 |
| (1) 日本におけるディーラーの経営体質 .....             | 141 |
| (2) 「自販連」資料に見る日本の自動車ディーラーの財務構造 .....   | 142 |
| (3) タイにおける総代理店のパターンと代理店展開戦略の構図 .....   | 143 |
| 5. ディーラーによる割賦販売方式の変遷 .....             | 144 |
| (1) 60年・70年代のタイ日野販売による割賦・直販方式 .....    | 145 |
| (2) ディーラー割賦販売方式（系列ディーラーの割賦仕入型） .....   | 145 |
| (3) ディーラー割賦販売方式（標準型） .....             | 146 |
| (4) FC（ファイナンス・カンパニー）による割賦販売方式 .....    | 146 |
| (5) キャプティブ会社による割賦販売方式の登場と現在の状況 .....   | 148 |
| 6. タイの金融危機における割賦販売との関係 .....           | 150 |
| (1) 中長期資金金融とFC .....                   | 150 |
| (2) 金融危機におけるFCとディーラーとの関係 .....         | 151 |
| 7. キャプティブ販売金融会社の登場 .....               | 153 |
| (1) キャプティブ販売金融会社設立の狙い .....            | 153 |
| (2) タイ日野自動車販売の対応と地方ディーラーの状況 .....      | 155 |
| (3) 金融危機後の自動車販売金融と主要プレイヤー .....        | 156 |
| 8. 商業銀行の割賦販売業への参入による競争激化 .....         | 159 |
| (1) 2004年の金融マスタープランと商業銀行 .....         | 159 |
| (2) 商業銀行の割賦販売業への参入形態 .....             | 160 |
| (3) 熾烈な販売競争 .....                      | 161 |
| (4) 割賦販売金融会社の与信管理と採算性 .....            | 162 |
| おわりに .....                             | 166 |
| (1) タイの自動車割賦販売金融変遷の歴史から見た特徴 .....      | 166 |
| (2) 今後の課題 .....                        | 167 |
| 小括 .....                               | 168 |
| 第6章 タイ国における割賦販売金融の歴史—現在の割賦販売金融 .....   | 171 |
| はじめに .....                             | 171 |
| 1. 業界構造 .....                          | 173 |
| (1) 様々な方式でのディーラーによる自社割賦方式 .....        | 173 |
| (2) 金融機関による割賦方式 .....                  | 174 |
| (3) メーカーの設立したキャプティブ販売会社による割賦販売方式 ..... | 174 |
| 2. 金融危機後の自動車販売状況と主要3プレイヤーの活動状況 .....   | 174 |

|   |     |
|---|-----|
| (1) キャプティブ販売金融会社.....                     | 175 |
| (2) F C及び割賦販売専門銀行.....                    | 176 |
| (3) 商業銀行及び商業銀行系割賦販売子会社.....               | 176 |
| 3. 主要割賦金融会社のマーケット・シェアの推移.....             | 178 |
| 4. 様々な割賦制度の混在.....                        | 179 |
| 5. 最近のトピックス.....                          | 180 |
| (1) 中古車マーケットの充実.....                      | 180 |
| (2) 割賦販売金融会社の集中化傾向と消費社会の到来予測.....         | 180 |
| (3) F Cの復活に示されたタイ企業の持つ「しぶとさ」.....         | 181 |
| (4) 終わりに.....                             | 181 |
| 6. 最近のトピックス（追加）.....                      | 181 |
| (1) 自動車の生産動向.....                         | 181 |
| (2) 割賦販売融資の動向.....                        | 182 |
| (3) 割賦取扱条件.....                           | 182 |
| (4) 新たなローン.....                           | 183 |
| (5) 主要割賦金融会社の動向.....                      | 184 |
| おわりに.....                                 | 185 |
| 小括.....                                   | 186 |
| 第7章 タイ日野自動車販売のディーラー網の変遷と考察.....           | 188 |
| 1. 本章の狙いと方法について.....                      | 188 |
| (1) 本章の狙い.....                            | 188 |
| (2) ディーラーと華僑・華人経営者.....                   | 188 |
| (3) ディーラーの企業的特質.....                      | 189 |
| (4) 研究の方法論.....                           | 190 |
| (5) 2012年現在のタイ日野ディーラー一覧表の作成.....          | 191 |
| 2. タイ日野自動車販売のディーラー網変遷の概観.....             | 193 |
| (1) 主要10家族・グループの7割を超える寡占体制.....           | 193 |
| (2) タイ工業化の進展を物語る拠点設置進展と地域別特色.....         | 194 |
| (3) 出店時期の特徴.....                          | 196 |
| (4) 拠点展開パターンの変化.....                      | 198 |
| (5) ディーラー経営の安定性について.....                  | 201 |
| (6) ディーラー企業の財務的特質とディーラー網の自立性.....         | 204 |
| (7) 主要10グループに見る事業承継の実態.....               | 207 |
| 3. タイ日野自動車販売のディーラーと「ファミリービジネス論」.....      | 209 |
| (1) 末廣教授によるタイのファミリービジネスの定義と発展の条件.....     | 209 |
| (2) ファミリービジネスの進化に伴う2制約—世代交替と経営諸資源の制約..... | 211 |
| (3) 「経営的臨界点」の引き上げ後の新しい壁.....              | 212 |
| (4) 末廣理論の示唆すること.....                      | 212 |



|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 4.      | 『50周年史』のディーラー経営者の祝辞にみる、経営意識の変化.....                       | 215 |
|         | (1) 創業者世代、テーマ「感銘を受けたことを語る：私達はパイオニアである」                    |     |
|         | .....   | 215 |
|         | (2) 二代目世代、テーマ「信念を持って事業を継続した」.....                         | 218 |
|         | (3) 三代目世代、テーマ「日野新世代からの新しいアイデア」.....                       | 221 |
|         | (4) 筆者による纏め.....  | 221 |
| 小括..... |   | 223 |
|         | (1) 本章の狙いと分析の枠組み.....                                     | 223 |
|         | (2) タイ日野自動車販売のディーラーの特色とその展開の歴史.....                       | 223 |
|         | (3) タイ日野自動車販売のディーラーの親子間での事業承継の特色.....                     | 224 |
|         | (4) ファミリービジネスの行動原理.....                                   | 224 |
|         | (5) 『50周年史』のディーラー経営者の祝辞にみる、経営意識の変化.....                   | 225 |
|         | (6) タイ日野自販によるディーラー網の形成の意義.....                            | 226 |
|         | (7) ディーラー群の一つの小さなFC（ファイナンスカンパニー）である.....                  | 226 |
| 補論      | 自動車ディーラーにおける最近の販売金融事情.....                                | 249 |
|         | (1) タイ日野自動車販売.....  | 249 |
|         | (2) いすゞ.....  | 249 |
|         | (3) トヨタ.....  | 249 |
|         | (4) 大型トラックに関する特殊要因、など.....                                | 250 |
| 第8章     | タイにおけるファイナンス・カンパニーの歴史（前編） -- 1960年代のその登場から1980年代まで--..... | 253 |
|         | はじめに.....   | 253 |
|         | (1) 本稿の狙いとファイナンス・カンパニーの歴史概観.....                          | 253 |
|         | (2) FCの先行研究とFC業態の特異性.....                                 | 254 |
| 1.      | FCの登場と1970年代前半のFC経営.....                                  | 255 |
|         | (1) 1970年代以前の銀行行政 — 商業銀行優先の時代.....                        | 255 |
|         | (2) 1969年 — FCが金融市場で初めて注目された.....                         | 255 |
|         | (3) 1972年 — FC設立ブームと免許制への移行.....                          | 257 |
| 2.      | 「国銀年次報告」に見る1970年代後半のFC経営.....                             | 261 |
|         | (1) 1974年以降80年までの国銀年次報告.....                              | 261 |
|         | (2) 1970年代のFCの調達と運用の纏め.....                               | 266 |
| 3.      | 筆者の経験した1970年代のFC経営の実態.....                                | 272 |
|         | (1) 筆者の経験から.....  | 272 |
|         | (2) 1970年代の自動車販売金融におけるFCの役割.....                          | 272 |
|         | (3) 日系FC経営者達の本音[『国際経済臨時増刊号』昭和52年12月、座談会より].....           | 275 |
| 4.      | 安定を欠く1980年代のFC経営.....                                     | 279 |
|         | (1) 80年代のFC経営概況.....                                      | 279 |

|  |     |
|--|-----|
| (2) 80年代前半のFC経営危機と政府救済策の登場.....                  | 281 |
| (3) 日本人金融機関経営者の見た80年代のFC経営.....                  | 285 |
| (4) タイ国銀の『年次報告』に、                    のFC経営.....  | 287 |
| 小括.....  | 293 |
| 第9章 タイにおけるファイナンス・カンパニーの歴史（後編） — 1990年以降現在まで—     |     |
| .....  | 295 |
| 1. 90年代、金融危機（1997年7月）までのFC経営.....                | 295 |
| (1) 概観.....                                      | 295 |
| (2) FC規制の推移.....                                 | 297 |
| (3) FCに関する政策の変更.....                             | 297 |
| (4) 商業銀行への格上げの顛末.....                            | 299 |
| (5) 国銀のレポートから見た90年代のFC経営.....                    | 302 |
| 2. 1997年金融危機より2001年迄.....                        | 310 |
| (1) はじめに.....                                    | 310 |
| (2) 金融危機の前兆.....                                 | 311 |
| (3) 1997年～2001年のFC概観.....                        | 314 |
| (4) タイ国銀行の「アニュア）                    に見る金融危機..... | 321 |
| 3. 2004年「金融セクターマスタープラン」とFC.....                  | 326 |
| (1) 2001年以降のFCの業績.....                           | 326 |
| (2) 2004年「金融セクターマスタープラン」の制度.....                 | 326 |
| (3) 「金融セクターマスタープラン」概要.....                       | 326 |
| (4) 今後のタイの銀行制度への影響など.....                        | 327 |
| (5) ファイナンス・セクター・マスタープランとFC.....                  | 328 |
| (6) 今後の予定など.....                                 | 328 |
| おわりに.....  | 329 |
| (1) 最近の自動車割賦金融業界と昇格3行の活躍.....                    | 330 |
| (2) FCの自動車ディーラーに果たした役割について.....                  | 334 |
| (3) FCは何故生み出され、何故急速に消滅したか。.....                  | 336 |
| (4) まとめにかえて.....                                 | 343 |
| 小括.....  | 345 |
| おわりに.....  | 349 |
| (1) 本論文の取り組み課題.....                              | 349 |
| (2) 本論文の構成.....                                  | 349 |
| (3) 各章の概要と新しい知見.....                             | 350 |
| (4) タイ日野自販のタイへの]                    り.....       | 355 |
| (5) 反省と書き残したことなど.....                            | 356 |
| (6) 本論文の貢献.....                                  | 357 |
| 執筆関係資料について.....                                  | 359 |

## 各章別掲載図表一覧表

### 第1章 タイ国自動車産業小史

- 「タイ国自動車産業小史」年表 ……P28

### 第2章 タイ日野自動車販売の歴史（前編）

- (表1) 日野自動車のタイ向け輸出（商社経由）（1952～1961年度） ……P41  
(表2) ビクトリー社 車両販売実績（1962～1966年） ……P49  
(表3) タイ日野自販の車両販売実績（1967～1980年） ……P53  
(図1) タイ日野自販の販売台数マーケットシェア推移図（1967～1979年） ……P54  
(図2) タイ日野自販の売上高、損益推移図（1967～1980年） ……P54

### 第3章 タイ日野自動車販売の歴史（後編）

- (表1) タイ日野自動車販売(株) 業績推移一覧表（1976～2011年） ……P112  
(図1) タイ国における各種部品の流通ルート ……P98  
(図2) タイ日野自販の1992年当時の組織図 ……P107

### 第5章 タイにおける自動車割賦販売の歴史－1980年代以降

- (表1) タイ国の商業銀行数および店舗数推移表（1938～1979年） ……P137  
(表2) タイ国のトラックの車齢構成表（1978年及び1984年） ……P140  
(表3) 日本の自動車ディーラーの金融収支構造（昭和42～昭和45年） ……P143  
(表4-1) タイ国の商業銀行とFCの与信残高推移（1985～2005年） ……P150  
(表4-2) 商業銀行とFCの預金残高推移（1985～2005年） ……P151  
(表5) タイのキャプティブ販売金融会社一覧表 ……P153  
(表6) キャプティブ会社による事務サポート状況一覧表 ……P154  
(表7) キャプティブ販売金融会社による貸出条件 ……P155  
(表8) タイ国内自動車販売台数とGDP成長率の推移（1995～2008年） ……P157  
(表9) 自動車割賦取り扱い主要プレイヤーの企業形態別シェアの推移  
（2004～2008年） ……P159  
(表10) タイ国地場商業銀行のリース及び割賦販売子会社 ……P161  
(表11) タイ国商業銀行とFCの割賦販売融資残高推移（2003年～2008年） ……P162  
(脚注別表) A 自動車販売金融会社の延滞債権推移（例）（2001～2003年） ……P163  
(表12) 車種別最近の自動車割賦融資条件（2009年2月現在） ……P164  
(表13) 割賦販売金融上位5社の主要勘定（2006年、2007年） ……P164  
(表14) 主要割賦販売金融会社のシェア推移表（2004～2007年） ……P165  
(図1) 総代理店による直販・割賦販売の仕組み図 ……P145  
(図2) ディーラー割賦（割賦仕入型）の仕組み図 ……P146  
(図3) ディーラー割賦（標準型）の仕組み図 ……P146  
(図4) FCによる割賦の仕組み図 ……P147  
(図5) キャプティブ会社による割賦の仕組み図 ……P148  
(図6) タイ国に於ける割賦販売方式の変遷図 ……P149

## 第6章 タイ国における割賦販売金融の歴史—現在の割賦販売金融

|  |       |
|--|-------|
| (表1) 2010年のタイ国自動車生産・輸出・販売台数推移<br>(2009~2012年)    | …P172 |
| (表2) タイ国商業銀行とFCの割賦販売融資残高推移表(2003~2012年)          | …P172 |
| (表3) タイ国に於ける自動車割賦金利の推移表(2006~2010年)              | …P173 |
| (表4) 主要割賦販売金融会社のシェア推移表(2004~2011年)               | …P178 |
| (表5) 主要企業の企業形態別のシェア推移表(2004~2011年)               | …P178 |
| (表6) 主要割賦金融会社の新車取扱条件一覧表(2011年2月現在)               | …P179 |
| (表7) タイ国の新車販売と登録台数の推移表(2008~2012年)               | …P181 |
| (表8) タイ国の商業銀行の割賦販売融資残高(2008~2012年)               | …P182 |
| (表9) 主要割賦金融会社の新車取扱条件一覧表(2013年3月現在)               | …P182 |
| (表10) 主要割賦金融会社の中古車取扱条件一覧表(2013年3月現在)             | …P183 |
| (表11) 中古車の登録年別による適用金利一覧表(T Bankのケース)             | …P183 |
| (表12) T BankとAyudya C.P.Lとの適用金利比較表               | …P183 |
| (表13) 主要割賦販売金融会社のシェア一覧表(2011年12月現在)              | …P184 |
| (表14) 主要割賦販売金融会社5社の業績一覧表<br>(2010年12月及び2011年11月) | …P184 |

## 第7章 タイ日野自動車販売のディーラー網の変遷と考察

|   |       |
|---|-------|
| (表1) タイ日野自販ディーラー一覧表(2012年時点)                        | …P227 |
| (表2) タイ日野自販主要10グループのディーラー分社化の過程と経営の<br>特色一覧表        | …P231 |
| (表3) タイ日野自販ディーラー(除く支店)の1992年以前の推移表<br>(1992~1962年間) | …P238 |
| (表4) 記載38社の事業内容(25本店13系列本店)                         | …P240 |
| (表5) タイ日野自販ディーラー主要10グループの拠点数推移表<br>(1992~2012年)     | …P193 |
| (表6) 地域別タイ日野自販拠点実数の推移表(1970~2012年)                  | …P194 |
| (表7) タイ日野自販ディーラー中核本店25社の出店時期<br>(1960年代~1990年代)     | …P196 |
| (表8) タイ日野自販ディーラー拠点の中核本店・分社・支店別内訳<br>(70年初~2012年)    | …P197 |
| (脚注表8-2) タイ日野自販トラックの実働車両台数推定試算表<br>(1970~2010年)     | …P198 |
| (表9) タイ日野自販ディーラーの途中消滅ディーラー一覧表<br>(1992~2012年)       | …P201 |
| (表10) タイ日野自販ディーラー33社の合計比較表                          | …P205 |
| (図1) タイ日野自販ディーラー1970年初頭の(推定)ディーラー配置図                | …P243 |
| (図2) タイ日野自販ディーラー1980年初頭の(推定)ディーラー配置図                | …P245 |
| (図3) タイ日野自販ディーラー主要10グループの店舗展開図                      | …P247 |

## 第8章 タイにおけるファイナンス・カンパニーの歴史（前編）

---1960年代のその登場から1980年代まで---

|   |       |
|---|-------|
| （表1）商業銀行とFCの資産、貸出額推移表（1969～1980年）               | …P253 |
| （表2）商業銀行の預金・貸出金利とFCの預金（P/N）・貸出金利推移表（1971～1983年） | …P262 |
| （表3）1970年代、及び1980年代におけるFCの各種規制一覧表               | …P267 |
| （表4）FCの借入（預金）・貸出推移表（1970年代後半）（1974～1980年）       | …P269 |
| （表5）FCの資金調達構成比一覧表（1976～1980年）                   | …P270 |
| （表6）FCの資金運用構成比一覧表（1976～1980年）                   | …P271 |
| （表7）FCと商業銀行の資産比較表（1983～1998年）                   | …P280 |
| （表8）1970年代、及び1980年代におけるFCの各種規制一覧表（1972～1986年）   | …P281 |
| （表9）金融・証券会社のライセンス取消とM&A推移表（1982～1991年）          | …P282 |
| （表10）国銀『年次報告』による80年代FCの財務状況推移表（1981～1989年）      | …P289 |
| （図1）金利等推移図（1971～1983年）                          | …P262 |

## 第9章 タイにおけるファイナンス・カンパニーの歴史（後編）

—1990年以降現在まで—

|   |       |
|---|-------|
| （表1）FCと商業銀行の融資残高推移表（1980～1996年）           | …P295 |
| （表2）株式市場関係統計一覧表（1982～1998年）               | …P296 |
| （表3）FCに対する規制推移一覧表（1993～1998年）             | …P297 |
| （表4）金融機関の業務分野一覧表（1995年3月時点）               | …P298 |
| （表6）金融システムにおける商業銀行、FCの業容比較一覧表（1985～2001年） | …P321 |
| （表7）FCの公共よりの預り金推移表（1996～1997年）            | …P322 |
| （表8）主要グループ別自動車割賦取扱シェア推移表（2005～2011年）      | …P330 |
| （脚注別表1）ファイナンス・カンパニーの資金調達一覧表               | …P307 |
| （脚注別表2）ファイナンス・カンパニーの収入構造一覧表               | …P307 |
| （脚注別表3）パーツ貨の相場推移表                         | …P311 |
| （別表1）1997年6月～1998年8月迄の国有化措置の推移            | …P317 |
| （別表2）1997年、1998年の銀行の資本増強促進措置              | …P318 |
| （別表3）1998年「包括的金融再建策」と資本増強施策               | …P318 |
| （別表4）「包括的金融再建策」における公的資本注入プログラム            | …P319 |
| （別表5）「包括的金融再建策」における不良債権消滅策                | …P320 |



## はじめに—何故、タイ日野自動車販売なのか、問題の提起

### (1) 圧倒的なマーケットシェア

自動車・電機（特に家電）・繊維などの産業は耐久消費財として国民生活に直結しており、且つ裾野の広い産業のため、その発展がその関連する産業の集積を呼び、国の経済の発展を牽引する産業となることはよく知られている。そのため、工業化を目指す多くの後発国ではこれら基幹産業発展のための産業政策を導入し、工業化の原動力になる産業に育つことを目指してきた。例えば、タイに於いては、自動車産業は、輸入代替のための完成車の組立（CKD）→自国部品の国産化のため国産化率引き上げによる部品産業の育成→エンジンなど主要部品の完全国産化の達成と産業規模の拡大→輸出産業化のための製品の高度化→新車企画部門の本国からの移転、の道筋を辿り、今日タイに於ける最も重要な産業に成長した。

そのタイ市場においては、日系自動車企業が市場シェアの90%前後を占めている。そのうち、日野自動車はトラック部門で40%のシェアを占めるまでになっている。日本からの輸入車もあるが、国内販売の多くはタイの現地法人タイ日野工業が生産するものであり、輸出もまたこの現地法人によるものである。

本論文の研究テーマは、なぜ、どのようにして海外現地子会社が、タイ市場においてこのような強力な地位を確立し、その過程に於いて、タイ経済にどのような貢献を果たしたか、これらの点を明らかにすることである。

こうした分析に於いては、「良い製品を作る製造」サイドの分析は多いが、本論文では、これまで余り光の当たることのない、「タイ市場に受け入れられる売り方」を工夫してきた「販売」サイドの分析を試みるものである。したがって、本稿の分析の対象は製造部門、即ちタイ日野自動車工業ではなく、販売部門、即ちタイ日野自動車販売（以下略してタイ日野自販とする）を対象とするものである。

自動車の販売には、作る技術同様、沢山のノウハウが集積されており、そうした技術の移転もまた、大変な努力を要する仕事である。

### (2) 自動車販売の歴史に関する先行研究

日本には「自販連（日本自動車販売協会連合会）」という強固な、自動車ディーラーの業界団体があり、協会の出版物を通し、ディーラー企業の実態把握が可能である。しかしタイにはそうした組織もなく、業界に関する先行研究もない。したがって、タイ全土に、メーカー系列毎にディーラーが何社存在するか不明である。

タイの自動車産業に関する研究は、近年では、タイ語、英語、日本語で刊行されたものが多い。しかし自動車の「製造」から「販売」までの長いバリューチェーンに於いて、既存の研究は、全て組立メーカー乃至部品メーカーに関するものばかりで、「販売」業界に関するものは殆んどない。その理由の一つには、これら自動車の販売を担う企業は全て地場の流通企業であるため、海外の研究者の対象となりにくい、ことである。第二点として、自動車の「製造」から「販売」までのバリューチェーンの中で、最終段階の販売部門の持つ、**after service**機能が、正当に評価されていないため、だと筆者は考えている。商品の性格上、実は **after service** の良否が、リピート顧客

を生み、最終的にブランド格差を生む、と言う簡単な仕組みが理解・浸透していないためである。

「自動車を製造してきた人は産業発展貢献者として勲章を貰うが、自動車を販売してきた人が勲章を貰った話はあまり聞かない」と業界人が自嘲的に話していたことは筆者は記憶しているが、タイ国における製造と販売の位置付けをどうも明確に示している話である。累言は避けるが、そうした状況で本稿はタイの自動車ディーラーの実態の一部なりとも解明するため、入門書として専ら足で稼いで起草した次第である。本稿を足掛かりに、多くの研究者が続くことを期待している。

### (3) 分析の枠組み

#### A. タイの自動車産業史を概括する

タイの自動車産業はアメリカのように自然発生的に多くの企業の企業者活動によって産業が発展したのではなく、ある程度政府やタイに進出した外国企業による組織的な育成が必要であった。タイの場合も、他の東南アジア諸国と同様、もともと現地に産業や経営のノウハウが蓄積されていない。したがって、進出した個別企業が製造から販売までのバリューチェーンを一から作りあげねばならなかった。さらに言えば、とくに個別企業だけでは、力不足のときは、日本人商工会議所を通じて、発展段階に応じた経済政策実現のためタイ国政府に協力を要請し、そうした提案を配慮した政府の施策を受けた現地の海外子会社が政府の意図の実現に大きな役割を果たすことも多くあった。

したがって、結果的に、1960年代初めに進出した、トヨタ、日野、いすゞといった企業の歴史と、盤谷日本人商工会議所の歴史、政府施策の変遷の歴史、などを調べれば、タイの自動車産業史の概略が理解できることとなるのである。この3点を押さえれば、タイの自動車産業の発展過程の各時期に於いて生じた問題点と、それらの政府・民間での克服の状況をほぼ忠実になぞることが出来る。したがって「政府の施策」と「民間の対応」を発展過程毎にフォローする必要がある。このように歴史とはいえ企業のシェアの推移を追うだけでなく、シェアの変化をもたらした「企業のダイナミズム」を出来るだけ忠実に分析していくところが、産業の発展史の核心に触れる重要なポイントになる。

#### B. タイ日野自動車販売の場合

1962年に進出した日野自動車（日本）を例にとっても、自動車の組立に際しては現地子会社は、まずタイ国政府の産業政策や外資政策に対応しなければならなかった。そして、部品などの裾野産業の育成も重要な要件となる。さらに、拡販するために、販売店のセールス活動を活発化させるセールス手法や修理技術についての教育も必要であった。そして、タイ政府の要請により、企業の現地化や完全国産化達成のため、タイ人経営者や技術者の養成も重要な要件となる。

このように、自動車産業は、製品の設計に始まり、部品の製造・調達・完成車の組み立て、完成車の販売、そしてアフターサービスといった長いバリューチェーンからなる。タイ国の自動車産業の発展とその完成の過程において、これらのバリューチェーンの各環を担当するいくつかのプレイヤーが存在する。まず、タイ国の政府である。タイ国の産業政策は自動車産業の



発展の方向付けに重要な役割を果たした。次に自動車産業をもたないタイ国で、中心的な役割を果たしたのは、トヨタ・日野・いすゞといった主に日本からの、外国籍自動車メーカーである。これらは組立メーカーと部品メーカーがある。次に自動車の関連事業に後発ながら参入してきた、地場の企業、具体的には自動車の販売業者や地場の部品メーカーがある。そして、最後に忘れてはならないのは、現地組立メーカー、部品企業、販売会社で働く経営者、技術者、一般労働者がある。

こうした長い一連のバリューチェーンの中にあって、基本的には自動車メーカーの組立会社の中核になって、その長い環を支えているのが、タイ国の実情である。トヨタ・日野・いすゞといった、タイ国で高いシェアを占める自動車メーカーはその商品構成（例えば、乗用車中心のトヨタ、大型トラック中心の日野自動車、小型トラック中心のいすゞ自動車）とタイ国進出時に種々のいきさつから生じた、その資本構成によって夫々タイプの差を生じている。少しずつタイプの違うこれらメーカー中で通常のタイの自動車産業論の対象として乗用車のトヨタ、1トントラックのいすゞなどを対象として、組立メーカーの分析をするのが、産業史解明の中心である。しかし本稿では、大型トラック専門の日野自動車を採り上げることにした理由は、以下の3点に集約される。

第一に、日野自動車は、大型トラック専門メーカーであるが、トラックは耐久消費財というよりも、資本財であり、タイの生産者達がトラックを所有することにどのような意味があったのか興味を惹かれた。これは筆者が基本テーマとしている、タイの産業発展史を研究する上で、乗用車中心のメーカーより生産者行動といった面で参考になった点が多く、また、金融史の側面からも産業金融の面で非常に多くのことが、学ぶことが出来る。

第二に、1960年代、日野自動車の進出期の企業史は、タイ国の産業発展の始まりを論じる際に、実に貴重な経験を含有している、日野自動車と同様な経験が実は多くの日系メーカーでもあった筈で、今日の日系企業の隆盛に共通する基本的なパターンでもあったが、これらが記録されていない。そこで、敢えてその事跡を辿り、資本進出のパターンの分析を検証した。

第三に、著者自身、1970年代前半、銀行員として、ファイナンスに於いて、当社と深い関係にあり、その後も多くの関係者から貴重な経営関係情報を得ており、資料収集に便利であるためである。

### C. プレイヤーの選定

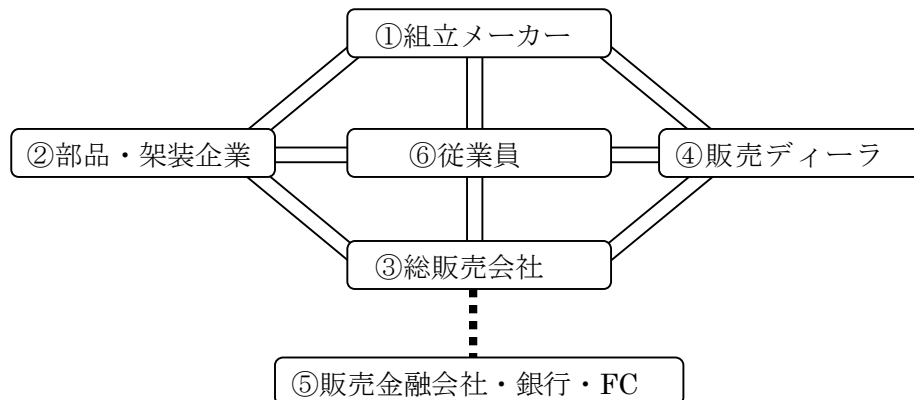
日野自動車（日本）のタイ国における一連の企業活動の歴史に於いて、その主要プレイヤーは以下の6者である。

- ① 組立メーカー（タイ日野自動車工業）
- ② 組立メーカー傘下にある部品企業及び車体の架装会社
- ③ 総販売会社（タイ日野自動車販売）
- ④ 全国各地の販売ディーラー

---

<sup>1</sup> トヨタは単独でタイにおける生産台数においては40%、国内市場における販売では30%のシェアを占めている。タイトヨタは中核企業として、タイの自動車産業の発展に大きな役割を果たしたと思われる。したがってこれまで多くの研究書が出ており、とりわけ最近では川邊信夫著『タイトヨタの経営史』はタイの単独企業の経営史としてはすぐれていて、参考になる点が多い。

- ⑤ 販売資金を供給する銀行・ファイナンス会社
- ⑥ ①～④までの企業に勤める日本からの派遣社員及び現地従業員



本論ではそのうち、①と②については、前述した通り、本論は「車造り」より「車の売り方」、即ち、「ソフト」部門に集中するため、③以下を説明するための最低限必要なレベルの記述に止め、各論の展開はしていない。「ソフト」の中にも、意外に、日本からの ①販売ノウハウの技術移転、②人材の育成、③タイ国ディーラーの「車の販売」を通じた資本蓄積過程など、タイ国の産業界へ大きな貢献があったことを論じることにした。

#### (4) 分析の枠組みと重点を置いたポイント

本論の中核となる、タイ日野自販の歴史に於いては、特定の時代に限らず、タイ進出以来今日迄の経営史（通史）を書くことにした。

タイ日野自販の歴史をながめると、

- ① 代理店によるタイへの進出期（1952～1961年）
- ② タイ日野自動車販売設立による販売組織の整備と確立期（1962～1979年）
- ③ 大量販売への組織形成期（1980～1996年）
- ④ 金融危機の時代（1997～2000年）
- ⑤ 輸出化に備えた経営と品質の高度化時代（2001年～現在）

の大きく5つの時期に分けられる。

①については、この時期には、「まず、輸出ありき」が日本の国策であったからとはいえ、なぜ、どのようにタイに進出し、事業活動を展開したかを細述した。

②～⑤までの各期に於いては、外部要因としての「政府の政策」、「国内市場の状況」、「競争力」、「金融環境」を述べ、その上で、タイの販売において、どうした問題があり、それらの諸問題をどう解決したか、に重点を置いた。そして、そうした事業展開が、タイ国に何をもたらしたかを分析した。その際上述した ③総販売店、④ディーラー、⑤金融機関、⑥従業員など4つの主要プレイヤーとの関わりを特に採り上げ、タイ日野自販の単なるシェア推移の歴史に本論が終わらぬよう努力した。

## (5) 論文の組み立て

前述した分析の枠組みを踏えて、本論は次の5編の歴史叙述から成り立っている。そして夫々の相互関係は、前述を踏え、十分に配慮したつもりである。

- ① タイ国自動車産業小史 (第1章)  
(1962年サリットによる輸入代替化政策開始より今日まで)
- ② タイ日野自動車販売の歴史 (第2章) (第3章)
- ③ タイ日野自動車販売ディーラー網の変遷と考察 (第7章)
- ④ タイにおける自動車割賦販売金融の歴史 (第4章) (第5章) (第6章)
- ⑤ タイ国におけるFC (ファイナンス・カンパニー) の歴史 (第8章) (第9章)

である。

これら5編の通史の組み合わせによって、当初意図した「タイ日野自動車販売」が、その50年の歴史を通じて、「タイに齎したもの」が具体的に分かるよう努力した。

## (6) 夫々の章におけるポイント

### A. タイ国自動車産業小史 (第1章)

まず、タイ国自動車産業の全体を理解するための通史を書いた。しかしあくまでも本題である、タイ日野自販の歴史を理解するための必要最低限にとどめ、小史とした。タイ国自動車産業の発展史と言え、政府による度重なる国産化基準の提示による国産化への誘導と、それに対する、日系自動車組立メーカーと部品企業の対応の歴史が本筋となるが、本論文の趣旨から組立メーカー、部品企業には、それほど細かく触れていない。しかし、各ステージにおける政府の施策と当時の市場環境は細述した。そうした前提から特に力点をおいた本通史のポイントは以下の4点である。

- ① 60年代、70年代の進出時、「0」から自動車産業を立ち上げるための努力。
  - ② 80年代に入って国産化の達成を目指し、自動車組立産業の前提且つ宿命ともいえる量産化のため、どういう努力をしたか。
  - ③ 1997年、突然の金融危機の到来に各社どういう対応をしたのか。
  - ④ 2000年以降の輸出産業化を目指し、一層の品質向上へどう取り組んでいるか。
- ①～④をつなぎ合わせれば、ほぼ通史として完成すると考えている。

### B. タイ日野自動車販売の歴史 (第2章) (第3章)

前述(4)分析の枠組みに於いて、同社の歴史的な区分を明示したので、発展過程の区分については省略する。タイ国自動車産業小史の記述のための資料は十分過ぎる程存在する。しかし、タイ国日野自販の歴史となると、手掛りは同社の『30周年史』<sup>2</sup>と『50周年史』<sup>3</sup>のみである。(いずれも、バンコク現地出版社で「奥付け」のない本である。)しかし、多くのタイ国企業の出版する社史に共通する欠点同様、そこには、「結果としての」業績と販売シェアの推

<sup>2</sup> 『HINO 30<sup>th</sup> Anniversary』(タイ日野30周年史) タイ日野自動車販売会社刊、1992年。  
(社内出版のため奥付なし)

<sup>3</sup> 『HINO 50<sup>th</sup> Anniversary』(タイ日野50周年史) タイ日野自動車販売会社刊、2012年。  
(社内出版のため奥付なし)

移、主力商品の写真集に終わっている。各ディーラーのトップから寄せられた祝辞が、ディーラーの雰囲気を知る面白い読物となっている位で、具体的な活動状況の編年史ではない。したがって、企業内部での変動要因まで踏み込んだ社史の起草には、私的コネによる関係者の証言がないと、極めて形式的な社史に終わってしまう。しかし、筆者は、誠に幸せなことに、進出当時の責任者の貴重な証言集と当時の経営幹部からの生の声を聞くことが出来たので、ようやく年次毎の数字と数字の空間を埋めることが出来た。したがって、年次的にはやや正確性を欠くこともあるが、分析の枠組みに明示したような、各時期の問題点とその解決のための努力の方向は聞くことが出来たのである。

そうした観点から力点を置いたポイントは以下の3点である。

- ① 60年代、70年代の進出時、会社の立ち上げ、整備に関わる、あらゆる具体的な苦労話、資本関係、販売網づくり、資金調達、社内の規定整備、人材育成などなど、そして、それらを踏えた、当時の責任者中村氏の経営哲学を彼の残した文書により明確にした。当時海外に進出した日本のビジネスマンの殆んど全ての人材は、こうした様々な総務事項を消化してきたはずであるが、残念乍ら、記録として公刊され、残ったものはほとんどない。したがって恐らく、後世、経営資料として、多くの引用あることを期待して肌理細かく執筆した。
- ② 80年代、タイ日野自動車工業での量産体制を支えるために、ディーラー側での量販体制の構築をめぐる様々な問題点とそれへの対応。当時の推進責任者大橋氏からの貴重なインタビューで、「セールス・サービス・スペアパーツ」の3点に集約された、量販体制構築をめぐる「3S運動」を総括した。
- ③ 1997年の金融危機における対応。全く予期せぬ方向から企業経営がピンチに陥り込んだ場合の対処策は、極めて重要なポイントである。これも、同じく大橋氏のインタビューから構成した。金融危機時のことは、今となると、各種の資料から散見されるが、企業関係でまとまったものは、大変少ないのである。『50周年史』に一切書かれていない。タイ人は苦労話が嫌いのようなのである。

以上3点は通史として見た場合、全体のバランスからみて、ややウエイトを置き過ぎた感もあるが、メリハリという点から、お赦しいただきたい。

#### C. タイ日野自動車販売のディーラー網の変遷と考察（第7章）

タイ日野自販のタイ全土のディーラー75拠点（2012年現在）が、どういう原理で展開されていったか、その歴史は大変興味あるところである。しかし、資料はタイ日野自販の『30周年史』『50周年史』に掲載された、その時点の一覧表のみである。タイ日野自販設立当初のディーラー網についても、度重なる本社の移動で全く残っていない。

こうした状況で、設立（1962年） $\xrightarrow{(30年)}$ （1992年） $\xrightarrow{(20年)}$ （2012年）の空白を埋める作業は、関係者へのヒヤリング以外になく、実に多大な時間を要した。しかし、その割には成果は少なかった。また、主要な数社はタイ日野自販からの紹介状でインタビューのため直接訪問しいろいろ聞いた。そこで、今回の論文に於いては、判明している限りで、「ディーラー網展開の歴史」に絞ることにした。

しかし、纏めて見ると、それなりの結論は得られた。そのイメージは纏めると、以下の通り

である。

- ① 1980年代までに、あらかしのディーラー間の勢力地図は固まっていた、その後は血縁や縁戚の紹介で横に広まっていく。まさに、華僑ビジネスによる人的コネの世界である。そして現在タイ全土に75拠点を擁するが、実際は大手10のファミリーグループが全体の70%近くを占める寡占状態にある。
- ② 出発は、部品屋、修理屋、バイク屋、元外車ディーラーなど、華僑の中小企業がほとんどで皆、取次店であった。それが、資金調達力がつき、自社で割賦販売金融を行うことにより、主に金融収益で資本を蓄積し、今は地方の名士になった。
- ③ 二代目、特に三代目は米国帰りのMBAも多く、近代的経営を指向。
- ④ 所謂、華僑によるファミリービジネスのもつ成長の限界を、日野からの販売技術(含む、修理、サービス)と日野ブランドの競争力の高いトラックの提供、金融環境の好転(1997年迄はタイ独自の金融システムであるFCが金融支援)、二代目大卒、三代目院卒MBAによる近代経営で突破して、今日、中堅企業に成長することが出来た。こうした諸点を具体的に立証したい。なお、B/S、P/Lによる個社別の分析まで進めばベストであるが、個人情報開示の限界と、タイ企業の財務情報の信頼性から残念乍ら見送らざるを得なかった。
- ⑤ ④の分析に当っては末廣教授の「タイのファミリービジネス論」を検討する形にした。

#### D. タイ国における自動車割賦金融の歴史(第4章)(第5章)(第6章)

本論は、恐らくタイ人研究者も纏めたことがない、ユニークな金融史であり、資料的な価値を考え起草した。本件採り上げの理由は、「トラックの割賦販売」が前述の弱少ディーラーを、タイの中堅企業に育てあげた、「ツール」そのものであったためである。そのため、割賦制度の解明に、大きく頁を割くこととなった。

割賦販売の世界は、近年大きく変貌を遂げ、米国式の自動車金融会社の設立、商業銀行による大々的な割賦販売の取り組み(2004年にFC専管業務から商銀での取り組みが認可された)、が進められた中で、相変らず、ディーラーによる自社での割賦取扱が中心となっている(特に商用車)。そこにタイの生産者と結びついた、ディーラーの独得の世界はまだ残されており、今後もあまり変化はないように見えた。この点が、ネットワーク網展開の「原理」を考える際の重要なファクターである。そこに華僑的な、所謂「ミドルマン」的な世界が残っていることを垣間見ることが出来るからである。

#### E. タイ国におけるファイナンス・カンパニーの歴史(第8章)(第9章)

1997年の金融危機の洗礼を受け、タイでは、ファイナンス・カンパニー(以下FCと略す)という金融システムは2000年以降消滅した。80社近いFCが、70年代・80年代・90年代に盛業を誇った。既にタイでは消滅した組織・機能の歴史を書くことの意味をまず、述べておく。FCと言う、タイの金融史上でも大変に稀な、本来的にも消費者金融専門組織が、60年代の末頃に生まれたお蔭で、80年代以降、資金調達力の弱かったタイのディーラーは伝統的な商業銀行以外にも金融のファシリティーを獲得し、自社での割賦販売を実施出来るようになり、その金融収益から今日見るような資本の蓄積が可能となった。FCあっての、ディーラーである。したがって、今日、FCの果たした役割をこの機会にその歴史を通して再検討した。

一見唐突な組み合わせ感があるが、FCがいかに自動車ディーラーと結びついて、彼らも業績を伸ばしてきたか理解出来るよう努めた。

#### (7) 結び

従来の経営史では環境要因によって生み出される課題を、経営者が主にその企業内でどう克服したかという視点から書かれている。しかし、本稿の、タイ日野自販のケースのように、各プレイヤーが夫々政府の指導の下、夫々別々の動きをしてきた歴史にあるので、タイ日野自販の歴史だけでは、タイにおける「自動車販売」の歴史の実像に迫れない。そこで今回、タイ日野自販、日野傘下のディーラー、FC、割賦販売という仕組の歴史、を個々に書き、それらを編んでいくことにより、「自動車販売」という「ソフト資産」の歴史と、それを通じて、タイの自動車ディーラーの資本蓄積の過程が明らかにすることが出来れば幸いである。

そして、当然乍ら、そうした事業活動を通して、特に「作る」サイドでなく、あまり陽の当たらない「売る」サイドの活動で日本企業のタイ社会への貢献が明確にすることが出来れば、これまでタイで活躍した日本人ビジネスマンへの最大の献辞となることを祈っている。

## 第1章 タイ国自動車産業小史

本章は、本論文全体の理解のため、タイの自動車産業全般に亘る50年の歴史について概観したもので、概況・制度の変遷に重点を置き、後段の「タイ日野自動車販売の歴史」、「タイ日野自動車販売のディーラー網の変遷と考察」、「タイ国における自動車割賦販売金融の歴史」などの各章の時代背景の理解のために著したものである。

### 1. 国産化への保護政策の時代（総生産台数20万台の時代）

#### （1）発展過程の概観

タイ国の自動車生産は、タイ工業省の統計によれば、1961年の525台から始まり、9年後の1970年には9,841台であった。それが50年後の2012年には2,453,717台で世界第10位の大自動車生産国となった。<sup>1</sup>本章は、その50年間のタイ国自動車産業の小史である。

タイの自動車産業の出発点は、ピブーンに代ったサリット政権による1962年新産業投資奨励法改正施行から始まったといえる。

サリットは1958年にクーデターにより政権をとると、ピブーン政権による戦前からのナショナルリズム経済体制から民間資本による市場指向型の開発政策への全面的な転換を図った。ピブーンはあらゆる分野で国営企業を作ったが、それらが非効率且つ汚職の温床となったため、サリットは国家の役割を経済開発の策定と産業インフラの整備に限定し、工業発展の担い手をもっぱら国内外の民間資本に求めた。こうしてタイ経済は初めて、民間主導による工業化時代を迎え、以降50余年今日迄一貫して民間主導體制を継続し、今日、東南アジア屈指の工業国に成長した。その典型的な事例が、タイの自動車産業で、自動車産業の歴史は、国産化推進への保護と規制を加えつつも基本的に外資への開放政策を維持したタイ国工業化の歴史そのものを示現している。

1962年に、タイ政府は投資奨励法を改正し、輸入税、事業税等種々の優遇措置を盛り込んだ輸入代替産業育成政策を打ち出し、これを受けてメーカーが相次ぎ、組立工場を建設し現地アッセンブラーとして進出した。折りしもこの時期は、日本にとって戦後日本とタイの両国の間でくすぶっていた「日タイ特別円問題」が、1962年に時の池田首相の訪タイで一気に解決したことが同時に大きな契機となり、日系自動車メーカーの進出を加速したのである。<sup>2</sup>

そして、結果として、この時期に進出した日系の自動車メーカーが、同国の自動車シェアの8～9割を占めることとなり、タイの自動車産業史は、一面では、日系メーカーの現地化の歴史であるといっても過言ではない。ただ、本稿で対象としている50余年のタイの自動車関係企業の

<sup>1</sup> (単位：台)

| 年    | 乗用車     | 商用車       | 合計        |
|------|---------|-----------|-----------|
| 1961 | 310     | 215       | 525       |
| 1970 | 6,604   | 3,237     | 9,841     |
| 2012 | 957,623 | 1,496,094 | 2,453,717 |

タイ国工業省

<sup>2</sup> 『戦後アジアにおける日本人団体』、小林英夫、柴田善雄、吉田千之輔編著  
吉田千之輔「タイ国日本人会とバンコク日本人商工会議所」、2008年、ゆまに書房

発展の歴史を見ると、各企業は必ずしも一本調子で成長を遂げた訳でなく、発展途上国として打ち出された時の政府工業政策に振り廻され、政府施策への対応への繰り返しの産物であり、先進国アメリカや日本とは大きく異なる歴史を歩み、そこに研究者としての、タイ国固有の面白さと発展国産業化への普遍的課題を見出すのである。

ここではまず、大きく3つの時期に大別し、その後、各時期の特色と、本稿が意識して採り上げたポイントを示すこととしたい。

## (2) 1962年～70年（生産台数3万台／年）

自動車産業は、輸入代替化を推進する基幹産業として政府の優遇措置のもとで組立（CKD=Complete Knock Down 又はSKD=Semi Knock Down）を開始、外国企業の投資技術に依存することで、自国産業の育成を開始した。

自動車メーカーのノックダウン生産による、タイ国進出は1961年から始まったが法律の改正による優遇策と、日タイ特別円問題の解決で、1962年には、日系のトヨタ、日野、日産といった自動車メーカーがSKD、CKDではあったが、相次いで進出した（2012年には、これらの主要日系企業が、タイ国進出の50周年を祝うことになった）。そして、1969年迄に政府の各種優遇税制の恩恵を受けて日系自動車メーカーは輸入代替産業として、1962年にはトヨタが、1965年には日野自工が、66年にはいすが、SKD、CKDから一步進んだ本格組立工場を建設し、タイ国に於ける基礎を築いた。

そして、この時期に考慮すべき最大のポイントは、タイ国への企業進出に際して、特に進出企業の資本構成をどうするか、各社各様、その対応に大変エネルギーを使ったことへの考察である。日野自動車に関してはその資本構成を巡る、現地資本との争いが本論文の大きなテーマの一つであるので、詳細に述べておいた。<sup>3</sup>

こゝでは、日野のライバル2社であるトヨタといすゞについて簡単に触れておく、日産については、別章のタイ日野自販の歴史の中で簡単に述べておいたので参照願いたい。

トヨタの場合、トヨタ自販（当時）の自社による市場開拓方針に従い、1956年1月バンコクに海外駐在員事務所を開設し、現地代理店を通じて完成車の販売を開始した。代理店を何回か変更したが、業績が伸びず、方針を変更し、57年2月にバンコク営業所を開設、直売を開始した。6月には支店に昇格させた。国内で主力であった三井銀行のバンコク支店からの資金導入により割賦販売による直売方式をとり、その後大きく業績を伸ばすことになった。トヨタが自社で開拓したこの時期の販売代理店は力も弱く、まだ取次店に過ぎなかったが、80年代以降急速に資本を蓄えファイナンス力もつき、その後トヨタの指導を得て、今日地方の有力企業に育っている。これらディーラー企業の発展史を対象とする研究者は、今日に見当たらないが、本稿同様にタイの中小企業史を語る際の大変興味ある課題であると指摘しておきたい。

いすゞの場合は、何と云って、三菱商事（タイ）による貢献が大きかった。いすゞのタイにおける輸入代理店であった、三菱商事（タイ）が1962年に商業車を組み立てる許可をBOI（投資委員会）から得た。翌63年10月からトラックの組立が開始された。66年にはいすゞモーター

<sup>3</sup> 第2章、タイ日野自動車販売の歴史、の「5. 中村賢一氏の経営哲学を検証する、(1) タイ国に於ける企業経営、⑥筆者による本メモのポイント」に於いて細述した。



タータイランドが三菱商事（タイ）から分離・独立する形で設立された。その後販売部門として、三菱商事（タイ）は総代理として現地資本化したトリペッチ・いすゞ社を設立した。資本構成は、いすゞ（48%）、三菱商事関係（48%）その他4%で、基本的に圧倒的に三菱商事の指導下にある合弁企業である。当社がいすゞのためにタイの市場で果たした大きな役割について（小林英夫著『日本企業のアジア展開』、172頁、2000年3月）の中で、「このトリペッチ・いすゞ社が販売網をタイ全土に張りめぐらしていたことが、いすゞの1トン・ピックアップトラックのセールスに決定的に有利に働いた。ここでは、焦点をサプライヤーに絞り込んでいるので、販売面の検討は除外するが、無視できない重要点なのであらかじめ指摘だけはしておきたい。」<sup>4</sup>とコメントしている。

三菱商事（タイ）による資金力が、割賦販売面に於いて圧倒的な力を発揮したのである。

いすゞに限らず、日野もトヨタも、この時期ではディーラーの資金調達力は非常に弱く、また金融体制も整っていなかったため、両社とも、相当のリスクをも見込みつつも、ディーラーは取次店としての位置付けで、実質的には直販体制による割賦販売を実施した。これが、ディーラーを育て、顧客を確保することにつながっていった。日野の場合、トラックと言う生産財の特殊性もあり、タイ日野自販のディーラー網といってもこの時期は地方に10数ヶ店が散在する程度で、バンコク首都圏は当社営業部が直接営業を行ない、地方ではタイ日野自販のセールスマンが全国の顧客を廻っていた、といっても過言でない時代であった。

なお、1970年代初頭の販売状況を記した唯一の資料として（吉岡雄一編『タイ・経済と投資環境』アジア経済研究所、1976年）には、「Thai Hino で組み立てられたトラックのうち、25%がタイ政府に納入され、25%が Thai Hino Motor Sales Ltd から直接消費者に販売されている。残りの50%はディーラーを通じて市販されている」と記されている。<sup>5</sup>

### （3）1971年～78年（生産台数7万台／年）

1962年に打ち出された、①所得税の免税、②完成車の1/2の関税、③組立工場用資材の輸入税・事業税の免除、④特別VISA枠の付与といった、国内組立工業の優遇策は69年に打ち切られ、一時低迷したが、景気の回復もあって、生産は71年には一挙に倍増した。71年はまた、国産化に向け新政策が打ち出された記念すべき年で、車種、モデル数が制限され、25%の国産化（74年末から）が義務付けられた。しかし、その後再び成長が軌道に乗り、76年には組立台数が45,764台に達し完成車台数を上回った。78年にはついに完成車の輸入が禁止され、総販売台数に占める現地組立車の比率が80%に達する飛躍的な発展を遂げた。

78年は、完成乗用車の輸入禁止と同時に、一歩進めた国産化プロジェクトが策定された。乗用車は79年8月の30%を初年度として毎年8月までに5%ずつ、5年後の83年までに50%まで引き上げる。商用車についてもウインドシート付シャーシーの場合、80年の25%を初年度として5年後の84年12月までに45%へと国産化が義務付けられた。

前述のように、70年代に入り、輸入代替化政策も一歩進めて国産部品の使用が強制され、ここに本格的な部品産業の育成が開始され、日本から多くの部品企業のタイへの進出が始まった。

<sup>4</sup> 小林英夫著『日本企業のアジア展開』、2000年3月、日本経済評論社

<sup>5</sup> 吉岡雄一編『タイ・経済と投資環境』193頁、アジア経済研究所、1976年。

その背景は、60年代の輸入代替化の過程で資本財や部品の輸入が増加し、60年代の後半にタイの貿易赤字が深刻となったためである。しかし実際には、71年11月のタノム首相によるクーデターにより、70年に出された25%ルールの適用は75年からとなり、車種やモデル数の制限も撤廃された。70年代は、72年11月の日本商品不買運動を除き、ほぼ順調に発展を続ける年となり、1978年の完成車輸入禁止と、新国産化プロジェクトの開始となったのである。そして、80年代に入り本格的な国産化政策へとつながっていくのであった。

ただ、72年の日本商品の不買運動の影響は想像以上に大きく進出日本企業に対し企業の現地化を痛感させ、また、商業省の行政指導もあり、多くの日系企業の資本の現地化が開始されることとなった。

こうした背景から、第2章、タイ日野自動車販売の歴史の中で、当時の経営者中村氏はこの問題にどう対処しようとしたか詳細に述べておいた。今日読んでも参考になる点が多い。

なお、70年代の日野のディーラー網を付言すれば、この時期になってようやく全国の主要都市に拠点を張り終えた状況で、80年初頭によく20数ヶ店となり、バンコク周辺にはまだ有力ディーラーは育っておらず、タイ日野自販による直接営業のウエイトの方が高かったようである。また、一部資金力のあるディーラーがようやく自社で割賦販売をやり始めた時代であった。

1978年の完成車の輸入禁止の背景に関連して、当時タイ国銀行から、銀行及びFCに自動車購入資金に、タイ国にとって初めての業種別貸出規制が出されたことを、述べておきたい。それほど輸入車ブームになったのである。どれほど効果があったか確認出来ないが、自動車購入資金が世間の注目を浴びた初めての出来事となったのである。

#### (4) 高度成長時代（1979年～1997年）の概観

1980年初から1997年の金融危機までの約20年間を概観する。この20年はタイ国自動車産業にとって、自動車産業自立化を目指した、①部品工業の育成による国産化率のUPと、②自立に必要な量産・量販に伴う社内体制の整備、③将来の輸出産業化の為の品質の向上を目指す期間となり、タイ国経済成長との相乗効果もあって、今日の自動車工業の基盤を作る期間であった。そして、各社基盤整備を終え、増産体制を整えた、まさに、1997年に金融危機となり、2000年中葉迄約3年間の低迷期を迎えることになる。そしてこの後90年代に基盤が出来ていただけに、市場の回復後の発展はめざましいものであった。

##### — 80年代初頭の経済不況

まず、80年代初頭の不況の状況を特記しておきたい。

1979年の第二次石油危機により、貿易収支が急速に悪化し、タイ経済は不況に陥った。1981年7月、長年1ドル＝20バーツであった為替レートが約10%切り下げられ、経済環境が悪化し、自動車を含む消費の20%近い大幅な低迷が続いた。そのため、自動車販売は、1978年～1982年にかけては、年間9万台の横這いで推移し、タイの自動車各社は設立以来の赤字を計上するところ生まれ、1981年秋には日系の多くの組立会社で短期的な操短に追い込まれるほどであった。

各社は大量の在庫により、販売競争は熾烈を極め、販売店にはインセンティブをあてにした値引競争が生まれた。国産化の為の量産・量販によるメーカーからの押し込み販売がこの頃から始

まり、各社とも、割当地域や値引き競争のトラブル解消の為の、販売店対策とネットワークの充実が重要な課題となってきたのである。

#### — 80年代高成長期とタイ日野自販のディーラー

タイ日野自販のディーラー史のために付言すれば、この80年代は誠に注目すべき時代となった。量販という課題達成のため全国の拠点は40近くなり、この10年間で倍増した。このうち、約半分は、ニューマンやチャイラチャカーンといった、今日同社の基幹となるディーラー達がバンコク及びその周辺に、新規参入し、残り半分は、既存のディーラーが、地方で「のれん分け」によりネットワークを拡大した結果である。そして90年代の初頭までに、ほぼ現在のネットワーク網を作り上げることになる。その背景としてディーラーの資金調達力が上り、また、金融環境が整備され、割賦金融がタイ日野自販の直販から、ディーラーの自社割賦への移行期間となったことがある。ディーラーが割賦の金融収益で自己資金を蓄積する好環境が廻り出した時期でもあった。

#### — 80年代の部品国産化推進の背景

ここで80年代の部品国産化引き上げ策の背景を簡単にまとめておく。

1982年当時、タイには組立メーカーが15社、組立工場が21工場あり、市場は7～8万台に対し、生産能力は年間13万台程度あり、車種は乗用車では20ブランド、75モデルもあった。景気不振で市場規模横這いの中、メーカーが乱立し、多種少量生産のために、赤字のメーカーも現れた。タイ政府としても、これ以上の国産化は困難として国産化の強行をいったん緩和することにしたのである。一方、日本の組立メーカーは円高環境もあって、政府の国産化に対応するため、日本の部品メーカーをタイに誘致した。

そして、1985年のプラザ合意による円高対応策として、多くの系列の日系自動車部品企業が一挙にタイに進出したこともあり、1980年代後半にタイの自動車産業は大きく発展した。

結果論であるが、こうしたタイの国産化推進政策が、日本の円高対策と非常にうまく一致するという幸運もあって、86年以降大投資ブームが現出したのである。これが1989年の生産台数21万台に繋がり、ASEAN最大の自動車生産国になった。

#### — タイの地場系部品企業動向

本稿では、タイの地場系部品企業について直接述べる機会もないので、ここに纏めておいた。<sup>6</sup>

タイの地場系部品企業というと、これまでは補修用のスペアパーツの生産がほとんどで、組立メーカーは品質の問題からまず部品の内製化に取り組み、プレス部品などでは内製化が進められたが、やはり、多品種少量の部品はコストを考え外注化方針とした。しかし日系部品企業も当時はまだ進出先が少ないために、今後の国産部品調達率規制の上昇をにらんでタイの地場系部品企業の育成が図られることにもなった。こうした事情からタイの地場系部品企業は、いずれもこの時期に業界に参入したものが多く、また古くからの部品企業もこの時期に発展を遂げている。

地場部品企業のそのほとんどは、これまた華人系で家族経営である。その発祥を辿ると、過去自動車や二輪車の修理などを行ったり、自動車関連企業で働いたりした経験から関連部品の製造へと進出し、日系企業のサプライヤーとして発展を遂げた企業か、あるいは中古の機械部品の輸

<sup>6</sup> 酒井弘之著「タイに於ける自動車部品製造業の集積」小林英夫・竹野忠弘編著『アジア自動車部品産業のグローバル連携』137～169頁、文真堂、2005年。

入などに携わっていた者が、機会を捉えサプライヤーへと発展したものが多い。

これらの部品メーカーは、基本的には合弁や技術提携によって、日系企業から生産・経営ノウハウを導入した。メーカーとして、日系企業との関係の構築によりこれらタイの地場部品企業は技術と市場を獲得し、経営資源を集積した企業が、次々と日系企業と合弁事業を展開し、自動車関連事業を有する企業グループを形成することになる。こうした企業にも日本の合弁先から派遣された日本人技術者が多数勤務することとなった。80年代後半は地場部品企業にとっても大きな転換期であった。

以上の補足事項及びに時代の概観を念頭に入れ、年次毎に特徴を細かく見ていこう。この時期こそ量産・量販を宿命とする自動車産業の最大の転換期・成長期となったのである。

#### (5) 1979年～86年（生産台数10万台／年）

前述のまとめ通り、急激な国産化への対処から部品工業の育成が始まるが、未だ量産メリットが確保出来ず、車両コストの上昇につながる。また経済全般の輸入増加、農産物市況の低迷などで不況が長引き、自動車産業も影響を受けた。こうした事態にコストダウンを図る為、外国からの遊休設備の輸入や、手作業による工程の簡素化がなされ、また設備製作の現地化が始まる。一方政府は、81年自動車の生産と販売が経済不況の影響で横這いとなったことを受け、工業省では業界などの要望に応じて82年に乗用車の国産化率が45%に達したところでその上げを一時凍結した。

84年に入ると、引き続き景気の低迷を踏え、新たに84年末オブ工業大臣より自動車工業育成方針が明示され、乗用車は88年1月に65%、1トン・ピックアップトラックは88年7月までに60%強（2トン以上トラックは据置き）が義務付けられたが、チラユ工業大臣（85年9月）になって再び見直しが行なわれ、乗用車は87年7月までに54%としてそれ以降は保留、1トントラック等商用車は変更なしと決まり、政府の施策も二転、三転する有様であった。

85年当時、いかに景況が悪かったかを物語るエピソードとして、85年6月に、タイ政府によって作られた通称「対日経済白書」があげられる。皮肉なことに輸出製品の製造のために、日本からの工業原材料の輸入増加が国際収支悪化の原因とし日本へ種々改善要求が出されたが、幸い85年9月の「プラザ合意」以降環境が激変し、大きな問題とならなかった。

#### (6) 1987年～88年（生産台数15万台／年）

タイ経済の好転を受け一挙に台数が伸び年産15万台に到達した。これによって部品メーカー、組立メーカーともこれまでの品質・原価管理、購買・生産管理では急増する需要についていけなくなった。まさにその境界の時機に当る。そしてこの時期は、日本の大進出ブーム時代として、日系企業にとって記憶に残る年になったのである。

#### (7) 1989年～90年（生産台数20万台／年）

タイ政府（BOI：投資委員会）は国産化政策の一環としてエンジン（1トントラック）用の国産化を打ち出し（85年）、日本メーカー3社及び欧州メーカー1社計4社を認可（87年）。これら4社と工業省（MOI）許可1社が89年より生産を開始し段階的に80%までの部品の国産

化を推進することとなった。<sup>7</sup>

なお、89年には生産台数20万台を実現し、インドネシアを抜いてASEAN最大の自動車生産国になった。

国産化率を高めるためには、量産によるコストダウンという経済性が求められ、そのためになによりも量販体制が必要となる。そして、販売店の体質・体制といった中身の強化、社内フィールドマン教育に各社力を入れることになる。そして、インフレによるコストアップ、販売競争激化による販売店への増販奨励金の増大といった、収益性の低下要因を、生産性向上、合理化、QC推進などによるコスト低減でカバーするため、日本式経営の導入が進んだのも、この時期である。

具体的には、当時の国産化率が30%から、乗用車54%、1トン・ピックアップトラックが62%と、タイ国部品の使用の上昇につれ、製品の品質管理が重要となり「日本型生産管理」と呼ばれる品質管理、生産性向上のための諸施策が製造現場に導入され、各社とも生産に関与するタイ人作業労働者と技術者の各レベルに対する教育研修に全力を投入するようになった。<sup>8</sup>

販売関係では、完成車や部品の在庫管理、与信管理、マーケティング、アフターサービス、自動車のメカニズムの高度複雑化に対応する修理技術などあらゆる面で、1970年代に比べるとはるかに高度のノウハウの移転を目指し、タイ人ホホワイトカラー、中間管理職、メカニックおよびディーラーに対し教育研修が施されることになった。

3章にて細述した、タイ日野自販における「3S」運動は、販売—サービス—部品管理の全般に亘る、販売面における品質管理運動であり、80年代に熱心に取り組まれることになった。

## 2. 部分的自由化の時代（総生産台数50万台の時代）

### （1）1990年～91年（生産台数30万台）

90年の市場は前年対比46%の伸びを記録し30万台の大台に乗る。量産メリットを受けるため、1車種（1トンピックアップ）で5,000～6,000台/月の量産・量販対応のため日本並の設備と技術が要求され、併せ高品質の確保のため、作業現場や技術者に対する高度のマネジメント組織の整備が必要となってきた。熱心な技術移転研修により、日本とほぼ同じレベルの品質、コスト確保に各社取り組む。

91年は湾岸戦争の影響、2月のクーデターで海外投資の減少、金融引締め、高金利、世界経済の鈍化による景気のスローダウンに加えて7月の税制変更による市場の混乱で若干後退する。

### （2）1992年～96年（金融危機直前まで）（生産台数50万台/年）

92年には前年7月の税制変更で乗用車の割安感を生じ、加えて完成乗用車の輸入解禁で乗用車比率が着実に上昇した。

<sup>7</sup> なお、この国産化政策は、以下のような変遷を遂げることとなった。

94年4月に80%を70%に引き下げの見直しがされた。更に95年8月自動車部品に対する8年内期限付き投資奨励法が制定されて、95年64%、96年66%、97年68%、98年70%となった。シリンダーブロック、カムシャフトの鋳物品、クランクシャフト等の各種鍛造品等新しい分野への取り組みが開始された。

<sup>8</sup> 小林英夫著『日本企業のアジア展開』日本経済評論社、2000年。タイにおける日本的品質管理の取組について、本書の「タイでの日本自動車産業の活動」164～191頁が詳しい。

93年は総生産台数42万台で40万台に乗せる新記録となる。

94年は49万台（前年比106%）で3年連続新記録。乗用車が16万台（前年比89%）と伸び悩んだのに対し、商用車は33万台（前年比117%）と大きく伸長した。公共事業の活発化で大型トラックが前年比143%と2,000台を超える市場に回復した。

95年は57万台（前年比118%）と50万台を超え4年連続新記録となる。乗用車は前年並みに伸び悩み、一方建設バブルの恩恵を受け商用車は41万台（前年比124%）を記録した。

96年も同様の傾向が続き、59万台となり金融危機前の新記録となる。この後、1997年は金融危機で内需は大幅に減少（1998年、143千台）し、生産台数がこの水準まで回復するのは、2002年で、このあと6年を要することになる。ただ内容的には、金融危機後の輸出振興策が大きく貢献しており、内需は2009年まで、ほぼ横這いで推移することとなる。金融危機後の自動車産業の動向を語るには輸出動向が欠かせない要因となってくる。

### （3）プラザ合意（1985年）後から金融危機（1997年）までのまとめ

プラザ合意（1985年）後1987年から金融危機までの自動車生産の推移を述べてきたが、この10年余のタイ経済の状況、自動車市場の変化、自由化を目指した政府施策、について纏めておきたい。

#### ① タイ経済の状況

タイの1980年代の経済成長率は7.6%と高かった。とくに1980年代後半は10%以上の高い成長率を達成した。そして、1985年のプラザ合意による円高は、タイへの外資とりわけ日系企業の投資ラッシュをもたらした。タイを輸出向け海外生産拠点とする日本企業のタイ進出が集中豪雨的に生じた。1988年のタイ投資委員会（BOI）による投資認可額は、それまでの20年間の累積投資を上回るほどの巨額であった。さらに、1990年にはタイはIMF8条国の仲間入りを宣言し、為替・金融に対する規制緩和にも踏み出した。しかし、体制整備の不十分な金融自由化は7年後の金融危機を生み出すことになる。当時は誰も考えなかったことである。

そして、年平均10%を超える高度成長は所得の増えた農村地域を中心として、1トン・ピックアップトラックなどの自動車需要の増加をもたらした。このことは、組立メーカーのみならず部品メーカーも、品目によっては量産用設備投資を行ってタイで部品生産を行なえるだけの経済規模と採算性を生み出すこととなった。

#### ② 自動車市場の変化

国民所得の増大は消費需要を拡大させ、自動車市場は80年代前半の年間9～10万台の生産規模から、1989年には生産台数で20万台の大台を突破して21万台となり、さらに翌1990年31万台、93年42万台、95年52万台と急激な拡大に転じ、96年には56万台と危機前のピークを示現した。こうした市場の急拡大から「市場の変化」と、「タイに於けるモータリゼーション」の到来を感じさせるエピソードとして以下の3点を紹介する。

第一に、量産は自動車価格の低下をもたらし、経済成長で所得の伸びた消費者の購買意欲が高くなった。この結果、かつての一部の富裕者層に加えて、月賦で乗用車を買える中間所得層、とくに都市型中間層が購買層として急速に台頭してきた。中間所得層への乗用車の販売増で、従来主力となっていた1トン・ピックアップトラックなどの商用車が1992年前年比19.7%の伸

びにとどまったのに対し、乗用車は81.9%もの伸びをみせた。商用車から乗用車への需要シフトは台湾や韓国など同時の先進国型モータリゼーション時代の幕開けを予想させ、バンコク以外の地方都市での販売急増は裾野の広がりをタイに実感された。

第二に、価格・品質両面での競争が激しくなり、環境対策や安全性などすでに先進国で問題になっている点が大きな課題になると考えられた。

第三に販売面においてもトヨタが、販売金融会社としてトヨタ・リーシング・タイランド（TLT）社を設立した。個人需要の増大に対し、販売店の割賦販売金融が重要になってきた。トヨタはすでに日本、米国、カナダ、ドイツ、豪州、ニュージーランドに販売金融会社を有しており、タイの販売金融会社は世界7番目のもので、アセアンで初めてののものであった。資本金は2億バーツ（約9億円）で、トヨタ自動車の出資比率は33%、ほかに現地生産子会社のタイトヨタ、バンコク銀行などが出資し、社長はタイトヨタ社長が兼務した。トヨタはタイにおいても個人需要の伸びを予想したのであった。

しかし、今日振り返ると、トヨタの場合、各地ディーラーの調達力の著しい向上と、ディーラー割賦による収入メリットの増加で、販売金融会社の活用は、当初の欧米並みへの期待ほどには、機能は果たしていない。しかし、この時期に設立されたことの意義は大きい。

こうしたことから、誰も90年代の後半は、モータリゼーションの到来を信じたのである。そしてメーカー各社は、80年代初頭の操短から一転、毎日残業、土曜も出勤というフル生産体制が続いた。

### ③ 自由化政策への転換

1989年東南アジア最大の自動車産業国になったのを機に、タイ政府は、世界的な自由化の流れと消費者利益を考慮して、1990年から小型車の輸入解禁など、自動車産業の自由化政策に踏み出した。

タイ政府は、まず乗用車の組立シリーズ数を42シリーズ以内とするとの制限を廃止し、自由化した。具体的にはまず、1991年4月には、2,300CC未満の乗用車の完成車輸入を解禁している（2,300CC以上は、すでに1985年に解禁していた）。さらに1991年7月、完成車およびCKD部品の輸入関税を大幅に引き下げ、タイに生産拠点のない海外メーカーにも輸出の道を開けた。

輸入車自由化によりスポーツカーや高級車も輸入販売できるようになり、各自動車会社の品揃えが一気に広がった。トヨタは、1992年11月から高級車「レクサス」の販売も始めている。これまでに、日本車メーカーの中で唯一販売をしていなかった富士重工も、タイ市場への参入を表明、92年から進出した韓国の現代自動車も急速に販売を伸ばした。

### ④ 輸入関税引き下げの影響

輸入関税の引き下げなどの自動車税率の大幅な変更は、タイの自動車市場に以下の点で影響を及ぼした。

第一に、これまで商用のピックアップ車は税制上優遇され、乗用車より約10万バーツ安かったが、税率改定によって両者の価格差が縮小し、消費者の需要が乗用車に移り始めた。生産台数に占める乗用車の割合が高まる傾向がでてきた。

第二に、税率改定によって輸入完成車と国内組立車の価格差が縮小し、国内組立メーカーは輸

入車との競争にさらされることになる。しかし実際には輸入車は組立メーカーやその関連企業の高級車などの輸入が中心であったので、それほど競合はしなかった。しかし、タイの市場が世界との競争を意識した品質と価格を要求されることになった、と言う意味では大きな転換点になったのである。

1993年にさらに自由化が進展し、これまで拡張しか認められなかった乗用車組立工場の新設が認可された。この決定を受けて自動車メーカーが新たにタイに進出する動きがみられた。1994年にはBOIが、タイを完成車輸出の生産基地にすることを目指して、地方に立地する自動車組立工場に税制面での恩恵付与を決定した。また、部品企業に対しても、自由化政策の一環として、部品製造に使う原材料の輸入関税を段階的に引き下げている。一方、国産部品調達義務に関しては、依然として乗用車では国産化率54%に据え置かれた。

#### (4) 1997年の通貨危機と自動車市場

金融危機期（1997～1999年）の年次別動向を述べる前に、同時期と自動車産業への影響について概観しておきたい。

##### ① 金融危機の実態

そもそもタイ・パーツの暴落の経緯は、(小林英夫著『日本企業のアジア展開』262頁)によれば、以下に纏められる。

タイのバスケット・ペッグ方式によるタイ・パーツとドルのリンクはドル高とともにパーツ高を招き、タイへの資金流入と株・土地投機を促進しインフレを加速し、生産コストを押し上げ国際競争力を減少させた。また、92年にスタートした金融改革と外国為替管理の自由化が短期資金の流入を招き、過剰流動性を極端にまで押し上げ、通貨危機は勃発直前の状況になった。そしてパーツ高によりタイ製品の国際競争力は低下し、タイの貿易収支と経営収支を赤字に追い込みバブルの崩壊を生み出した。このバブル崩壊がたちまち金融機関の破綻を招き、金融危機を生み出すこととなった。

97年7月までタイ中央銀行は必死にパーツの買い支えを行ったが、国際投機筋の動きに抗しきれず、7月2日に管理変動相場制への移行を宣言するとパーツは大暴落を開始した。<sup>9</sup>

##### ② 市場の前兆と生産現場の実情

金融危機を前にした1990年代の半ばになると、量産努力と価格競争の激化、モータリゼーションの到来の楽観的予測などあって、生産現場即ち工場の在り方が大きく注目されていた。

<sup>9</sup> 小林英夫著『日本企業のアジア展開』、262頁、日本経済評論社、2006年。

97年7月までタイ中央銀行は必死にパーツの買い支えを行ったが、国際投機筋の動きに抗しきれず、7月2日に管理変動相場制への移行を宣言するとパーツは大暴落を開始した。97年8月20日に第1回のIMFのコンディショナリティが示されたが、それは金融部門の再編、公共部門の赤字の是正、付加価値税の引き上げ、民営化、外資への市場の開放など一連の施策が織り込まれていた。その後数次にわたりIMFの勧告が出されることになるが、いずれも厳しい国内金融改革を織り込んでいた。」(262頁)

「今回の通貨危機の特徴は、地域的にも産業的にもかなり限定された部門で集中的に現れたことである。アジアのなかでのタイ、インドネシア、韓国といった国々に顕著に現れ、これらの国のなかでも金融部門と内需に依存した製造業やサービス、土木建築業、不動産業などに鋭角的に現れた。

特徴の第二は、いずれの国の通貨危機も金融自由化の流れとバブル崩壊の流れのなかで発生したのである。実物経済と乖離した短期マーケットの膨張で、その沸点を突破した段階で通貨危機が到来した。したがって今回の通貨危機は、実物経済の側面からは予測しにくい要素を持っていたと同時に、実物経済とは相対的に独立したかたちで発生した。各国の金融部門に大きな打撃を与えたことはそれを物語る。」(262頁)



## 一 トヨタ生産方式の導入

自動車生産での代表的な例として、日本のトヨタで定着していた生産方式がこの頃によくタイでも導入され始めた。川邊信夫『タイトヨタの経営史』によると、以下の状況にまとめられる。

「トヨタ生産方式の導入に拍車がかかってきた。ようやく本格的なモノづくりの時代に入ったといえる。タイトヨタは、1995年から原則として見込み生産をやめ、ディーラーが注文してきた分の製造に切り替えている。ディーラーの発注は1ヶ月ごとで、まだ荒っぽさが残っていたが、その後は2週間単位、1週間単位へと精度を上げていく予定とされた。1週間単位になれば日本並みであった。作り過ぎの無駄をなくす、トヨタ方式の実践を推進することが課題となったのである。また、この年の2月からは、現地部品メーカーとの間で、カンバン方式による取引も始めている。（中略）必要な部品が、必要なときに、必要な量だけ納品されるようにして、工程間の在庫をなくそうというジャストインタイムに近づけようとした。ほぼすべての部品を日本から調達して組み立てるだけの段階から、部品調達の現地化も進め、発注・納入の仕方を含めた生産の質的な転換を迫られるようになったのである。」<sup>10</sup>

このようにモータリゼーションの開幕を誰も信じていたところに、事態が急転した。

前掲書によると、「タイトヨタは需要の急拡大に対応し、生産ラインの増設、二直体制、作業労働者や臨時工の採用、販売・アフターサービス網の充実強化、部品メーカーに対するタイへの進出要請、タイ部品メーカーの育成、社内従業員各層・ディーラー・部品メーカーに対する教育研修の強化による人材育成、技術移転のレベルアップなどに全力を傾けてきた。そして、ASEAN地域戦略、グローバル戦略と2000年をにらんだ新工場の建設、アジア・カー開発・発売に取り組んで、体制が整い、一段落がついたところに、1997年6月、通貨危機が生じた。」<sup>11</sup>自動車業界にとって、一朝にして環境が反転したのである。

## 一 バブル崩壊の前兆

しかし、こうした製造現場の頑張りとは別に、実は、1996年後半には、1トントラック中心の商用車の販売は前年比を下廻り、市場の低下傾向が見え始め、バブルの崩壊を告げる予兆は多かったので、各社はいずれも減産体制に入っていた。そして、バブルの崩壊を経験した日系メーカー出身の経営者達は、過去の経験から、危機水域の接近を肌で感じ、周辺に注意を促していた。これがバブル崩壊での日系企業の被害を少なくすることにつながっていた、と言われている。

そして、1997年4月に入ると、タイ国銀の金融引き締め政策の一環として、FC向けのファイナンス残高の総額規制がとられ、この結果、割賦ファイナンスの市場が急速に締め始め、新車販売に影響が出始めていた。

## ③ 危機の到来と現場の対応

1997年7月2日にパーツの切り下げが発表され、これによって通貨・経済危機が生じた。まずトラック販売が落ち込み、個人消費の低迷に伴い乗用車の売れ行きも低下し、販売台数が前年同期比大幅に減少し、約1ヶ月分が適正とされる在庫はディーラー在庫も含めると約半年分に膨らんだ。この頃になるとFCの営業停止処分が相次いで、割賦販売市場が事実上停止した。

<sup>10</sup> 川邊信夫著『タイトヨタの経営史 海外子会社の自立と途上国産業の自立』、131頁、有斐閣、2011年

<sup>11</sup> 川邊信夫著、前掲書、122頁

経済危機の拡大で、賃下げ、ボーナスカット、オートローン停止、自動車関係諸税の増税による自動車価格の値上がり、ガソリンなど諸物価の急騰などから、自動車需要は一気に減退した。自動車の国内販売はこうして、1996年の59万台から1997年35万台、1998年には15万台まで激減した。

前述の通り、当初、2000年の自動車需要は80万台と予測されていた。主な自動車メーカーは2000年をにらんで100万台の体制の構築を終えたばかりで、元々金融危機がなくても、輸出で多少頑張っても供給過剰が予想される状況にあったが、この危機により、需要と供給の差は一段拡大した。

当然ながら、部品メーカーも、組立メーカーの生産縮小に対応しなければならなかった。新たな販売先の確保が求められ、日本や周辺国への製品輸出を目指さねばならない状況となった。

#### 一 各社の大幅減産、語りたがらないタイの経営者

こうした状況から、組立メーカー各社は大幅な減産体制を敷いた。最大手トヨタでさえ、11月中旬から12月いっぱいまで、サムロン工場とゲートウェイの2工場のラインを全面停止し、両工場合せて4,000人の従業員は、雇用を維持し自宅待機とした。<sup>12</sup>

トヨタには、以下のようなエピソードが残っている。

「工場におけるライン停止時を活用して、日本とタイ両国政府の協力で日本での教育のため、20人、30人と少数ずつであったが日本にタイ人従業員を送り込み工場実習やOff-JTを行った。労働者の4割を占める期間工を大量に解雇する一方で、正規従業員の雇用を一定程度確保・保障したのである。」<sup>13</sup>

このように、メーカー各社には当時の深刻な対応策を物語るエピソードが実に多数残されているが紙幅の関係で省略する。少し余談になるが、不思議なことにタイ日野自販の『40周年パンフレット』『50周年史』にこの当時の苦労話は全く記載されていない。筆者も他社の周年史を何冊か読んだが、タイの人達は苦労話を残すのが嫌ようだ。理由は不明である。したがって、筆者のタイのディーラー経営者へのヒヤリングでも当時のことの多くを語ってくれなかった。

#### ④ タイ政府の対応

タイ政府のとった危機への対応は、パーツ安による輸出環境を活用し、タイが得意とするピクアップトラックの世界的な輸出拠点にするという企画である。しかも、短い期間でそれを達成することが、100万台という生産能力の稼働率を引き上げ、危機からの脱出策と考えた。

従来の自動車国産化政策から、タイを自動車産業のASEAN域内国際分業の重点拠点と位置づけしつつ、より積極的に世界市場をにらんだ拠点を育成する戦略へと転換したのである。この結果各社は、新規輸出先の開拓に努力し、部品メーカーも輸出に注力するところも出てきて、パーツ安の好環境を活かしタイ政府の標榜する輸出振興策が実現する結果となったのである。

しかし同時に、機能・品質面で日本など先進国に追いつくためには、当時はまだ相当の時間を要するレベルであった。アジアで現地生産される場合は労働コストの安さというメリットはあるが、機能・品質面では日本に遠く及ばないのが実態であった。この後、品質面でタイは相当の努力を必要とされることとなった。しかし、技術水準は着実に上昇し、タイの自動車産業の競争力

<sup>12</sup> 川邊信夫著、前掲書、141頁

<sup>13</sup> 川邊信夫著、前掲書、141頁

は年を追うごとに強化されていった。

#### ⑤ ディーラー・部品企業への対策とその特徴

個別企業での危機対策として目立ったことは、多くの日系企業が増資によって、現地法人を救済しようとしたところである。

タイトヨタをはじめ多くの企業が、増資し結果的には日本サイドの持株比率は上がることになった。増資した資金は苦境に陥っていた販売店や部品メーカーの支援のために使われ、販売店の売上債権は回収期間を長くしたり、部品メーカーには前払いするなど駆け込み的な機能を発揮した。<sup>14</sup>

こうした結果、日本の組立メーカーの支援もあり、タイの部品メーカーで倒産したところはなかった。

タイ日野自販のディーラーについて付言しておく。90年代後半にはいずれのディーラーにも、FCを始めとする各種金融機関から外貨を導入し、不動産投資を勧めるケースが非常に多かったといわれる。元社長の大橋氏も実に多くの相談に乗ったが、いずれも日本のバブル崩壊の経験を活かし、投機的な投資を止めさせ、外貨借入にも、必ず、先物をヘッジさせた、と語っている。

それでも、チョンブリ、コーラート、チェンマイの古くからのディーラーが倒産したが、いずれも、元々経営力が弱い（コーラート）、副業の経営悪化（チェンマイ）、不動産投資失敗（チョンブリ）など、ディーラー本業の経営不振から来たケースはなかったと、言っている。

#### ⑥ 金融危機と人事対策

金融危機がもたらした不況は、各社が自宅待機など雇用保障の結果、これまでの超好況で人手不足気味であった中間管理職や技能工などの定着率向上と欠勤率の低下につながった。

不況により賃金コストと賃金相場の低下は結果として輸出競争力の向上につながり、さらに操業率の低下対策としての工場集約などもあり、当初意図しないところで、期せずして自動車産業の構造改革につながった。

#### ⑦ 金融危機の総括

金融危機を起因とするパーツ安は、タイからの輸出優位性につながった。加えて、かねてから進出を表明していたGMやフォードには、プラスに働き、フォードはマツダと組んで1998年6月に、GMは翌年12月に操業を開始した。この結果不況期にもかかわらず新規参入によって競争が激化する結果につながった。

#### (5) 1997年、1998年の年次別動向

タイの自動車関係者は誰もモータリゼーションの到来を信じ2000年での100万台体制を確信していたところへ、突然に金融危機が発生した。したがって、やや複雑な推移を辿ったので、主に盤谷日本人商工会議所編『タイ国経済概況』<sup>15</sup>から当時の状況を再現しておく。

97年前半の状況から、年間60万台超えも現実のものと思われた。特に、乗用車市場では、

<sup>14</sup> トヨタのほかホンダ、三菱自動車工業の現地法人が大幅増資で資金不足に対応しようとした。日産自動車は合弁相手との調整がつかず、約100億円の融資を実施した。トリペッチ・いすゞも、20%を出資し筆頭株主になっていた三菱商事が60億パーツ（約192億円）を融資して、ディーラー支援や販売促進費にあてた。（川邊信夫著、前掲書、147頁）

<sup>15</sup> 盤谷日本人商工会議所編『タイ国経済概況』各年次版。

新モデル投入が相次ぎ、7月迄その勢を持続していた。しかし、商用車に於いては、早くも3月を境として、下降傾向は顕著で、不動産バブルの崩壊を感じる日本人経営者は実は多かった。そして、7月の管理フロート為替制度移行後、販売台数は急低下し、さらに10月から1トン・ピックアップへのExcise tax 5%の課税、乗用車同税率5%引き上げが実施され、その結果97年は363千台で前年比61%減の大幅な落込みとなった。

98年に入っても、市場低迷は続き、96年のピーク時に比較して市場はさらに縮小した。経済の低迷に加え、自動車販売に関する周辺環境の極端な悪化が、その主因となった。その要因は

- ① 高額耐久消費材購入マインドが低下し、買い控え、買い換えサイクルが延期。
- ② 供給と需要のバランスが崩れ、販売条件が軟化。今後更に好条件で購入が可能と判断され、更に買い控えが進んだ。
- ③ 56社のFCの営業停止により、割賦購入機会が大きく減少。
- ④ 残ったFCも、割賦条件が厳しくなり、金利が上昇し、ローン依存の購入層が消滅した。
- ⑤ 56社の引揚げ車両を始め、若年代層のローン未払による中古車が市場に大量に出回った。

この結果をうけて、各自動車メーカーは以下のような大きな問題が発生した。

- ① 市場の低迷、台数の大幅な落ち込みに伴い、稼働率が軒並み半分以下に低下。生産停止、一部には工場閉鎖に至ったメーカーも出始めた。
- ② 急激なパーツ安、及び、台当り固定費のアップによる大幅なコストアップ、自動車関係税の上昇が大きな負担となり、収益性が大きく悪化。
- ③ 部品及び傘下ディーラーへの資金援助施策展開が必要となった。
- ④ 従業員のモラル低下

こうした問題点を抱えながら、パーツの安定、パーツ安による輸出の急速な回復、金利の低下などもあり、98年は、年央から底打ちの気配を見せたが、年内販売台数144千台（前年比40%減）、1988年以来の低レベルを記録した。

#### (6) 1999年

1999年に入ってから4月のVAT（消費税）引き下げ（10%→7%）を中心に3回に亘る公定歩合の引き下げ、個人所得税減税、中小企業資金援助等、政府による景気刺激策が奏功して自動車需要が喚起され、年間国内市場は21万8千台と前年比152%の回復となった。

特に輸出は98年の68千台から、99年には126千台とほぼ倍増した結果、生産台数は321千台となり、前年比ほぼ倍増となった。

#### (7) 2000年

2000年1月にタイ政府はWTOの保護策撤廃要求に従い一部を除き自動車の国産化規制を撤廃した。

### 3. 自由化と輸出産業化の時代（総生産台数1百万台から、一気に2百万台の時代へ）

2000年の総需要は石油価格高騰、農作物相場下落、洪水、政治情勢への懸念等、様々な

マイナス要因は在るなかで26万2千台（前年比120.1%）と前年を大きく上回った。

さらに輸出が153千台と飛躍的に増加、その結果生産台数は406千台となり、1996年のピークに比し、約8割迄回復した。

#### （1）2000年～2008年頃までの概観

2000年ごろになると、金融危機によって急減したタイの自動車市場も次第に回復し始め、生産台数も急速に拡大し始めた。同時に各メーカーはタイを輸出基地化する動きが顕著になった。このためにもっと重要なポイントは、部品メーカーの育成である。

政府も、タイの自動車組立・部品メーカーの国際競争力強化を目指し、2000年1月から当時最低54%としていた乗用車の部品国産化率を撤廃する方針を導入した。ASEANの域内の輸入関税も次第に低下し、輸入品との競争が顕著になりつつある。

タイ政府が、1998年7月に設立したタイ地場部品サプライヤーのレベルアップのためのタイ自動車産業振興機構（Thai Automotive Institute：TAI）も活動を始めた。こうして部品メーカーの生産性と品質の向上から自動車産業の集積を基盤にして、各社国際戦略車の開発が進んだ。

タイ日野自販のディーラーについて付言しておく。

傘下ディーラーで、金融危機により、倒産した企業は3社あったが、直接的影響を受けた企業は1社、他の2社はもともとの放漫経営が主因であった。2000年以降、トラック需要が大きく伸びることはないが、経営は安定している。しかしここ10年、拠点数は驚くことにほぼ倍増した。これは、特に北部・東北部、などを中心に全般にテリトリー内の無拠点地域への支店設置が進んだことがあげられる。

これは販売競争の激化と、エコロジー対策としてのサービス力の強化の必要上、トラック業界でもキメ細かいサービスが要求され、他社への市場防衛の見地から、支店設置が急速に進んだためである。また一面では、90年代のトラック売り上げの急増は、トラック全体の国内保有台数の増加とその保有水準の引き上げをもたらし、ディーラーにとって、補修部品とサービス売り上げの増加に当然ながら結びつき、今日では重要な収益源に成長した。金融危機後の数年、車両売り上げの激減の中で、こうした補修部品とサービス売り上げ（業界用語で言う部修）で食いつないだ経験から、2000年以降の支店とサービス拠点の大幅増加に繋がったと言われている。そして、現在のタイ日野自販のディーラー網における中核会社は、大きな嵐に遭遇したが、1997年の危機前とほとんど変わっていないのも、大きな特色である。

#### （2）2001年～2005年

2001年以降は経済の回復と合わせ、内需、輸出とも好調で自動車生産・販売とも大きく飛躍した。内需は2001年30万台、2002年は41万台、2003年は53万台と毎年大台超えを記録し、2004年63万台と初の60万台超えを記録し、更に、2005年には初の70万台を記録した。輸出も数年来の拡大基調に乗り順調に伸長、2001年18万台、2002年18万台、2003年24万台、2004年33万台、2005年44万台と初の40万台超えとなり、タイ国内と輸出を合わせた総生産台数は初めて100万台を突破した。

こうした背景として、2002年に作られた、タイ自動車マスタープランにより、当時のタク

シン首相による「アジアのデトロイト」を目指す政策が奏功し、2003年には国産化率は80%に達している。

### (3) 2006年～2007年

2006年に入ると、前年から続いていた石油価格高騰・金利上昇の影響に、軍事クーデターによる政局の混迷状態が発生。消費マインドを冷え込ませ、年間では68万2千台(前年比97%)と、1999年以来初めての前年割れとなった。一方輸出は53万9千台で、生産台数は119万台と前年比ほぼ横這いであった。

2007年も国内市場は低調な出足となり、年間では63万1千台(前年比93%)と2年連続で前年を下回った。しかし輸出は69万台で初めて、国内市場を上回り、生産台数は、130万台に達した。

### (4) 2008年～2010年

2008年に入り、これまでピックアップトラックが牽引してきたタイの自動車市場に変化が現れた。政府の推し進める代替燃料推進策適用車両への優遇税制が開始され、ほぼ全てのメーカーがこれに対応。新車価格を引き下げて、乗用車需要を喚起した。また、折からの燃料価格高騰が小型車には追い風となった。一方、市場の大半を占めるピックアップトラックはディーゼル油価格高騰の影響が直撃し、需要が急減し、燃料価格が低下後も低調な需要が続く、この結果、2008年国内市場は61万5千台(前年比97%)と3年連続の前年割れとなったが、乗用車のみで見ると前年比133%と成長を示し、市場の変化が顕われた。輸出は77万6千台と好調で、生産は139万台に達した。各社の輸出重点策が奏功した。

2009年は2008年後半からの世界金融危機、国内の政治混乱により低調で、乗用車は前年並みで推移するも、1トン・ピックアップトラックを含む商用車市場は前年割れとなる。結果、2009年市場は54万9千台(前年比89%)と4年連続前年割れとなる。輸出も55万2千台と急速に縮小し、国内総生産は99万9千台と、2005年以来の100万台を割る結果となった。

2010年は3～5月に政治的混乱による市場への影響が懸念されるも、輸出ビジネスを中心とした経済好調、内需拡大、あわせて各社新型車の投入により市場は活性化・拡大する。通年では過去最高164万5千台の総生産を記録した。前年から始まったエコカー政策にあわせ、各社エコカーの生産を開始し、更に輸出基地化が進む結果となった。

### (5) 輸出基地化政策のまとめ

タイがアジア最大の自動車輸出基地となった要因は、第一に、1980年代後半から始まった、プレス、金型、板金、精密加工などの一連の技術移転が進み、日本並の品質を維持できるようになった。第二は、トヨタ、日野、ホンダ、三菱重工、いすゞといったタイに進出した日本メーカーの、1997年の通貨危機を契機としたタイの輸出基地化戦略の成功である。第三に、パーツ安で輸出が有利になった面もあるが、輸出の為の現地の設計能力の向上と国産部品の品質の向上による、国際水準並みの品質の達成である。「日産マーチ」のタイへの生産拠点の全面移管など良

い例である。第四に、ASEAN 全体で自動車産業が発展し、また、域内関税の低下により ASEAN そのものが国際市場化し、かつ ASEAN 全体レベルで輸出生産拠点化とすることが可能となってきた ASEAN の変貌があげられる。

#### 小括

タイ国の自動車生産は、タイ工業省の統計によれば、1961年の525台から始まり、9年後の1970年には9,841台であった。それが50年後の2012年には2,453,717台で世界第10位の大自動車生産国となった。

タイの自動車産業の出発点は、ピブーンに代ったサリット政権による1962年新産業投資奨励法改正施行から始まった。この時期は、「日タイ特別円問題」が時の池田首相の訪タイで一気に解決したことが大きな契機となり、日系のトヨタ、日野、日産といった自動車メーカーが SKD、CKD ではあったが、相次いで進出した。そして、60年代は、政府の各種優遇税制の恩恵を受けて日系自動車メーカーは輸入代替産業として順調に発展した。

70年代に入り、輸入代替化政策も一歩進めて国産部品の使用が強制され、本格的な部品産業の育成が開始され、日本から多くの部品企業のタイへの進出が始まった。

1980年初からの20年間は、タイ国自動車産業にとって、部品工業の育成による国産化率の UP と、量産・量販に伴う社内体制の整備、将来の輸出産業化の為の品質の向上、を目指す期間となり、今日のタイ自動車工業の基盤を作る期間であった。

特に、1985年のプラザ合意による円高対応策として、多くの系列の日系自動車部品企業がタイに「集中豪雨的に」進出したことが大きな貢献を果たした。そして、年平均10%を超える高度成長の持続は、所得の増えた農村地域を中心として、自動車需要の増加をもたらし、自立に必要な経済規模と採算性を生み出し、1980年代後半から、1997年に金融危機の頃まで、タイの自動車産業は大きく発展した。

そして、各社増産体制を整えた1997年に金融危機を迎えた。

1997年7月2日にパーツの切り下げが発表され、これによって通貨・経済危機が生じた。FC の営業停止処分が相次いで割賦販売市場も事実上停止し、自動車需要は一気に減退した。自動車の国内販売は、1996年の59万台から1998年には15万台まで激減した。2000年中葉迄約3年間の低迷期を迎えることになる。

2000年ごろになると、自動車市場も次第に回復し始め、同時に各メーカーはタイを輸出基地化する動きが顕著になった。この後、基盤が完成していただけに、市場回復後の発展はめざましく、生産台数も急速に拡大し始めた。

2002年に作られた、タイ自動車マスタープランにより、当時のタクシン首相による「アジアのデトロイト」を目指す政策が奏功し、2007年輸出は69万台で初めて、国内市場を上回り、生産台数は、130万台に達し、輸出基地化が進む結果となった。

2012年は、国内143万6千台、輸出102万2千台、生産も過去最高245万3千台を記録した。

タイの自動車販売網、即ちディーラー網も、60年代に各自動車メーカーが「0」から作りあ

げたものであった。この時期では、ディーラーの資金調達力は非常に弱く、また金融体制も整っていなかったため、各社とも、相当のリスクをも見込みつつも、ディーラーは取次店としての位置付けで、実質的には直販体制による割賦販売を実施した。これが、ディーラーを育て、顧客を確保することにつながっていった。タイ日野自販のディーラー網といっても、この時期は地方に10数ヶ店が散在する程度で、バンコク首都圏は当社営業部が直接営業を行ない、地方ではタイ日野自販のセールスマンが全国の顧客を廻っていた。

70年代の日野のディーラー網は、この時期になってようやく全国の主要都市に拠点を張り終えた状況で、80年初頭にようやく20数ヶ店となる。バンコク周辺にはまだ有力ディーラーは育っておらず、タイ日野自販による直接営業のウエイトの方が高かった。また、一部資金力のあるディーラーがようやく自社で割賦販売をやり始めた時代であった。

80年代は、量販という課題達成のため全国の拠点は40近くなり、この10年間で倍増した。このうち、約半分は、ニューマン社やチャイラチャカーン社と言った、今日同社の基幹となるディーラー達がバンコク及びその周辺に、新規参入し、残り半分は、既存のディーラーが、地方で「のれん分け」によりネットワークを拡大した結果である。

90年代の初頭までに、ほぼ現在のネットワーク網を作り上げられた。その背景としてディーラーの資金調達力が上り、ディーラーが割賦の金融収益で自己資金を蓄積する好環境が廻り出した時期でもあった。

90年代後半にはいずれのディーラーにも、FCを始めとする各種金融機関から外貨を導入し、不動産投資を勧めるケースが多かったが、投機的な投資を止め、金融危機を乗り越えた。金融危機後の数年、車両売り上げの激減の中で、補修部品とサービス売り上げ（業界用語で言う部修）で食いつないだが、このことが、ディーラーに新しい収益源を見直す契機となった。

2000年以降、トラック需要が大きく伸びることはないが、拠点数はほぼ倍増した。トラック業界でもキメ細かいサービスが要求され、またトラック全体の保有台数の増加とその保有水準の上昇は、ディーラーの補修部品とサービス売り上げの増加に結びつき、重要な収益源に成長した。このことが2000年以降の支店とサービス拠点の大幅増加に繋がったとも言われている。

現在のタイ日野自販のディーラー網は、大きな嵐に遭遇したが、1997年の危機前とほとんど変わっていないのも、大きな特色である。



○「タイ国自動車産業小史」年表

| 区分  | 自動車業界   | 自動車会社・<br>タイの政治経済   | 指標年次の自動車製造販売台数(千台) |     |    |    |
|---|---|---|--------------------|-----|----|----|
|   |   |   | 年                  | 総生産 | 国内 | 輸出 |
| 1960～<br>1989年<br>[国産化への保護政策期]<br>(30年間)<br>総生産台数20万台の時代へ |   | 1954年バンコク日本人商<br>工 会 議 所 設 立<br>(JCCB)<br>1957年いすゞ自動車進出<br>1957年サリット元帥<br>クーデター<br>1958年サリット軍事独裁<br>政権へ |                    |     |    |    |
|   | 1960:新産業投資奨励法制定。自動車産業が投資奨励業種へ                                     |   |                    |     |    |    |
|   | 1961:自動車ノックダウン生産スタート(525台)  | 1961年三菱自動車(合弁)  |                    | 1   | —  |    |
|   | 1962:新投資奨励法改正<br>自動車メーカーが相次ぎ進出                                    | 1962年日タイの特別円<br>新協定調印<br>1962年日産自動車(合弁)<br>進出<br>日野自動車進出<br>トヨタ自動車進出                                    |                    | 1   | —  |    |
|   |   | 1964年 JCCB 自動車部会<br>設立  |                    | 7   | —  |    |
|   |   | 1967年 ASEAN 加盟  |                    | 13  | —  |    |
|   | 1969:タイ政府 部品国産化政策を導入、輸出工業化へ                                       |   |                    | 11  | —  |    |
|   | 1970:国産部品 25%以上の使用を義務付け   |   |                    | 10  | —  |    |
|   |   |   | 1971               | 14  | —  |    |
|   |   |   | 1973               | 27  | —  |    |
|   |   | 1975年マツダ進出  | 1975               | 31  | —  |    |
|   | 1976:国内組立車が完成車を上廻る  |   | 1976               | 45  | —  |    |
|   |   |   | 1977               | 65  | —  |    |
|   | 1978:完成車輸入禁止<br>新国産化プロジェクト、<br>乗用車(83年、50%)<br>商用車(84年、45%)<br>へ。 |   | 1978               | 68  | —  |    |
|   |   |   | 1979               | 67  | —  |    |
|   |   |   | 1980               | 72  | 72 |    |
|   |   |   | 1981               | 90  | 76 |    |
|   |   |   | 1982               | 93  | 91 |    |
|   | 1984年ホンダ進出  | 1984  | 111                | 113 |    |    |

| 区分   | 自動車業界  | 自動車会社・<br>タイの政治経済  | 指標年次の自動車製造販売台数(千台) |     |     |    |
|--|--|--|--------------------|-----|-----|----|
|  |  |  | 年                  | 総生産 | 国内  | 輸出 |
|  |  | 1985年プラザ合意<br>⇒円高が追い風となり、<br>日系企業の進出が加速                              | 1985               | 82  | 85  |    |
|  | 1986:タイ政府<br>エンジンの国産化要求  |  | 1986               | 74  | 79  |    |
|  | 1987:タイ政府 国産エンジンの使用を義務付け<br>部品メーカーの参入相次ぐ<br>当時の乗用車国産化率54%<br>1トンピックアップ<br>国産化率62-65% |  | 1987               | 98  | 101 |    |
|  |  |  | 1988               | 154 | 146 |    |
|  | 1989 三菱自動車 初の完成車輸出<br>1989 自動車生産台数<br>20万台突破<br>インドネシアを抜いてASEAN最大の自動車生産国へ            | 1989年 APEC 加盟  | 1989               | 214 | 208 |    |
| 1990～<br>2000年<br>[部分的自由化政策期]<br>(10年間)<br>総生産台数50万台の時代へ | 1990～1993:<br>完成車輸入の解禁、モデル数・車種数の制限の廃止、<br>組立工場新設禁止の解除<br>⇒完成車メーカーの工場建設が相次ぐ           |  | 1990               | 305 | 304 |    |
|  |  | 1991年タイ陸軍<br>クーデター   | 1991               | 283 | 268 |    |
|  |  |  | 1992               | 328 | 362 |    |
|  |  | 1993年 AFTA 発足  | 1993               | 420 | 456 |    |
|  |  |  | 1994               | 434 | 485 |    |
|  | 1995:自動車部品に対する<br>8年間期限付きの<br>投資奨励法発足  | 1995年 WTO 加盟   | 1995               | 526 | 571 |    |
|  |  |  | 1996               | 559 | 594 | 14 |
|  | 1997:通貨危機の影響を受け、自動車生産激減  | 1997年アジア通貨危機<br>⇒国内市場の縮小に<br>より余剰生産能力を<br>輸出向けに活用。急激な自動車輸出伸張の端緒となった。 | 1997               | 360 | 363 | 42 |

| 区分                    | 自動車業界  | 自動車会社・<br>タイの政治経済    | 指標年次の自動車製造販売台数(千台) |       |       |       |
|-----------------------|--|----------------------|--------------------|-------|-------|-------|
|                       |  |                      | 年                  | 総生産   | 国内    | 輸出    |
|                       |  |                      | 1999               | 321   | 218   | 126   |
|                       | 2000:国産化率規制廃止                                  |                      | 2000               | 406   | 262   | 153   |
| 2001～                 |  |                      | 2001               | 455   | 298   | 175   |
| 現在                    | 2002～2006:                                     |                      | 2002               | 564   | 409   | 181   |
| [自由化と<br>輸出産業<br>化期]  | タイ自動車マスター<br>プラン                               | 2003年スズキ(合併)<br>進出   | 2003               | 751   | 533   | 235   |
| (10年間)                | ⇒タクシン首相「アジアの<br>デトロイト」を目指す                     |                      | 2004               | 960   | 626   | 332   |
| 総生産台数<br>2百万台の<br>時代へ | 2003:乗用車の国産化80%                                |                      | 2005               | 1,125 | 702   | 441   |
|                       | 2006年タイクーデター<br>タクシン失脚                         |                      | 2006               | 1,194 | 682   | 539   |
|                       | 2007:輸出が国内販売を<br>上廻る                           | 2007年タイ・日本 ETP<br>発足 | 2007               | 1,301 | 631   | 690   |
|                       |  | 2008年リーマンショック        | 2008               | 1,392 | 615   | 776   |
|                       | 2009:エコカー政策<br>スタート                            |                      | 2009               | 999   | 549   | 552   |
|                       |  | 2010年タイ騒乱            | 2010               | 1,645 | 800   | 895   |
|                       | 2011:マイカー減税発表                                  | 2011年大洪水             | 2011               | 1,458 | 794   | 734   |
|                       | 2012:自動車生産初の200<br>万台越え<br>世界トップ10入りの<br>公算高まる |                      | 2012               | 2,453 | 1,436 | 1,022 |

(資料) タイ自動車連盟、各社資料、HPより作成

[参考文献]

- バンコク日本人商工会議所『経済概況』各年次版
- ㈱エヌ・エヌ・A『タイの華人財閥57家』㈱エヌ・エー・エヌ、2003年
- 岩崎育夫著『アジアの企業家』東洋経済新報社、2003年
- 末廣昭・東茂樹編、『タイの経済政策－制度・組織・アクター－』日本貿易振興会アジア経済研究所、2000年
- 土屋勉男・大鹿隆・井上隆一郎編著『アジア自動車産業の実力－世界を制する「アジアビック4」をめぐる戦い』ダイヤモンド社、2006年
- 恒川潤著「タイ－アジアのライスボールから工業国へ」『アジア経済読本』東洋経済新報社、1994年
- 川邊信夫著『タイトヨタの経営史 海外子会社の自立と途上国産業の自立』有斐閣、2011年
- 小林英夫著『日本企業のアジア展開』日本経済評論社、2006年
- 小林英夫著『アジア自動車市場の変化と日本企業の課題 地球環境問題への対応を中心に』社会評論社、2010年
- 小林英夫、柴田善雄、吉田千之輔編著『戦後アジアにおける日本人団体』ゆまに書房、2008年
- 小林英夫・竹野忠弘編著『東アジア自動車部品産業のグローバル連携』文眞堂、2005年
- タイ日野自動車販売編『30周年史』（1992年）、『40周年パンフレット』（2002年）、『50周年史』（2012年）
- 吉岡雄一編『タイ・経済と投資環境』アジア経済研究所、1976年

## 第2章 タイ日野自動車販売の歴史（前編）

### 序

タイ日野自動車販売（以下、タイ日野自販と略す）は、2012年設立50周年を迎えた。その50年の歴史を振り返ると、1960・70年代の、出資先を巡る波乱万丈の事態の中でなんとか会社の基盤を整えた最初の20年と、ようやく経営が軌道に乗って順調な成長を続けた、80年代以降の30年間とは大いに性格を異にした歴史を辿った。当社の企業史を論じるのに際しては、したがって全く異なった視点が必要である。1980年代がその特に転換点であった。そこで本稿では、創業の60年代、再建の70年代をまず創業期として前編（第2章）を執筆し、80年代以降を後編（第3章）にした。

#### ー前編のポイント

前編（第2章）に於いては、第一に、タイ国への企業進出に当って生じた出資先を巡る諸問題を、当時の責任者中村氏が書き残されたメモを基にして、まず取りまとめ、その後継社長達、特に大橋氏とのロングインタビューを加えて補強し、特に当時の人達がどういう点で悩み、何が今日まで引きずる、乃至は影響する問題点であったかを整理して創業期の企業史とした。

次に筆者はさらにもう一つの切り口として、販売政策のkey factorとなった豊富な販売資金の確保提供が、当時に於いては非常に重要な販売上のポイントとなったことに注目し、タイ日野自販における割賦販売方式の取り組みの変遷を詳細に論じた。一言でまとめると、創業期、即ち当然タイの自動車産業の草創期でもあるが、60年代・70年代は、総販売会社（この場合タイ日野自販）によるその販売会社代理店網（所謂ディーラー網）の作り方と、そのディーラー網への販売資金の供給力が、今日のタイの自動車マーケットのシェアを決めたと申しても過言でなく、当社の高いシェアをもたらしたこの点に焦点を絞って細述した次第である。

#### ー後編のポイント

一方、本稿後編（第3章）では、80年代以降は、様相が相当に変化した。まず第一に、60年代、70年代のkey factorであった代理店政策のポイントが変わってきた。総販売会社の在り方よりも、自社ネットワークの量的な拡大が課題になった。そうした中での、資本関係が変わった日系企業の唯一のケースは、日産自動車である。永年タイ日産自動車の経営に当たってきたポンプラパー家から、タイに於けるタイ日産自動車の経営権が東京本社に移行し、本社と日産のタイ会社と一本化したマーケティング戦略が成功し、シェアを回復しつつあること位である。しかし、国内の販売網は依然としてポンプラパー家の影響下にあり、その意味では国内販売面での変化は殆んどなかったと申して良い。やはり地場資本を抜きにしては、タイにおける販売戦略は組み立て難い現実があることは、トヨタ、日野と同じである。

また、第二点として、タイに於ける市中銀行を中心にして金融機関の充実、特に割賦金融システムの充実とディーラーに於ける自己ファイナンス力の向上により、創草期に大きな問題となった割賦資金の確保が比較的楽になってきたことである。本稿では少し見方を変えて、タイの自動

車産業界に販売資金を供給しつづけたF Cの歴史として第8章・第9章でまとめた。

また第三に60年代、70年代にはタイ国企業の根幹にあった所謂、短期的な投資資金回収をめざした華僑的経営体質と言われるものが、二代目、三代目経営者達の海外大学院卒業ブームで、大いにグローバル経営の洗礼を受け、大きく変質して、ディーラー経営に大きな影響を与えてきたことが考えられる。しかし、本稿では、この点即ち、華僑経営者の後継者達を巡る諸問題は、面白いテーマであるが指摘に止め、別章（第7章）にてその概略を示すことに止めた。

そして、後編である80年代以降のタイ自動車販売戦略の最大のポイントをまとめると、モータリゼーションの進展で市場が拡大し、あわせ、部品の国産化基準達成のため、国産化により齎されたコストUPの圧縮のための量販が、組立産業としての自動車産業の宿命として、大きな課題として登場し、ディーラーにもマスマーケットに対応する各種の量販施策が求められるようになったことである。自動車各社とも量販体制への対応に傾注せざるを得なくなったことである。

—80年代以降はマスマーケットの登場と各社の対応

人（人材の確保、サービス・セールス教育の徹底）もの（マーケティングによる新車の提供、スペアパーツの確保）、金（大量の割賦販売資金の確保）に於いてすべて大型化に伴ない、様々な問題点が発生した。その主なものは次の4点である。

第一に、大量販売時代の到来に応じて、マス販売に対応出来るシステムの構築が必要となった。即ち大量販売への仕組み作りである。日野の場合は、3S運動、即ちセールス、サービス、スペアパーツとして、80年代以降その取り組みを強化してきた。その取り組み推進者である大橋氏から、様々な問題点や解決策の道筋を聞き、取りまとめた。

第二に、1997年の金融危機のような急激な国内景気の変動と、その乗り切りの巧拙、即ちマーケットの肥大化に合せた変動対策、リスク対策が浮上してきたことである。各地のディーラーの調達力の向上は、一方で総販売会社にディーラー財務方針のコントロールを難しくして、金融危機期には、様々な問題点が生じたのである。この点を検討する為に、各社の金融危機での対応を検討した。

第三に、広大なタイ全土をカバーする、ディーラーネットワーク網の拡充対策が必要となってきた。この点を分析する為、タイ日野自販のディーラーネットワークの拡大は、設立以来どうした「原理」に基づいて、どう行われてきたか、当社からのヒヤリング資料に基づき、その拡大パターンを図式化してみた。結論的に言えば、ディーラーの過半は、華僑であり、ディーラー網の展開も亦、華僑の家族的経営原理の延長によるところが多く、凡そ10のファミリーグループ企業が、タイ日野自販のタイマーケットの70～80%を占める寡占状態にあることを立証した。この点は、第7章でディーラー展開の推移として取りまとめている。

第四に、タイに於ける自動車生産力の拡充は、一方でタイの国内需要を越えることとなり、このことは、本社サイドをも巻き込んだワールドワイドの輸出戦略が必要となってきた。特に乗用車部門では、輸出基地としてのタイの重要性が浮上してきたのである。金融危機後の21世紀に入って輸出を巡る諸問題は、タイ自動車産業の最大の課題となった。この点は、国内販売をめぐる諸問題を中心としている本稿としては、別稿に譲ることにして、指摘に止めたい。

以上をまとめ、後編（第3章）としては本稿では、販売金融問題、ディーラーネットワークの展開状況は、別章に譲ったので、主に、マーケットの拡大に伴う諸問題に焦点を合せ、以下の

ような構成によった。

第一に、80年代以降の業績の推移の概略を主要特記要因と合せ、年を追って述べた。特に、80年代、90年代に多くの頁を割いてある。

第二に、大量販売時代の到来に合せた、タイ日野自販の3S運動と人材育成について、前述の通り、当時の社長で、永らくその推進の責任者を務めた大橋元社長から、主に彼が記述した『タイ日野30年史』の内容の解説をお願いし、彼とのロングインタビューによって取り纏めた。

第三に、1997年の金融危機のときの対応などは、まとまった研究書として公刊されたものが少ないので、後世への記録のためにも、大橋元社長とのロングインタビューで纏めた。そして、後編全体としては、現代史であることも考慮に入れ、事実の羅列よりも、むしろ、大橋元社長とのインタビューで、事態の背景を埋めるようにし、前編とは若干構成を変えるようにした。その結果、タイ日野自販が、量産にともなう、量販のため、広大なタイ全土にどのような形でネットワークを拡大していったか、第7章に細述してある。

本稿後編では、国内マーケットの拡大への対応という視点から以上の3点に焦点を絞り、金融危機以降のマーケット拡大戦略の大切な要因である、日本の本社との戦略をすり合わせた「タイの輸出基地化の問題」などもまた、前述の通り、本稿では省略することにした。一言に「タイの輸出基地化」といっても、自動車産業の裾野を形成する最大のファクターである部品工業の成熟度合を考慮した、部品メーカー毎のアセアン域内での商品分担などの分析も必要とされ、大変重たい課題であることの指摘に止めたい。

はじめに

### (1) 執筆の経緯

筆者は2008年、『早稲田大学大学院アジア太平洋研究科論集』に「1960・70年代のタイ国における割賦販売—特に大型トラックの状況について<sup>1)</sup>」を発表した。これは、日野自動車<sup>2)</sup>のタイにおける総販社である「タイ日野自動車販売株式会社<sup>3)</sup> (以下タイ日野自販、とする)」をモデルに、主に1960年代におけるタイ進出時の販売体制・社内組織の変遷とそれに基づく割賦販売の仕組みを紹介した。そして、今日の同社の大型自動車部門における高いシェアが、日本製大型トラックの商品性の優秀さが決め手になったことは間違いないが、同時にタイ進出の初期に、十分に顧客情報のない地方をも含めて、タイのユーザーへ直接に割賦販売を行なうという、大胆なリテール戦略と安定的な販売資金の提供及び適切な管理の仕組みが、その淵源にあることを説明した。同時に進出時のさまざまな苦労を記録に止めることを試みた。

この執筆に際しては資料の制約から、主に、日野自動車の初代タイ国駐在員故中村賢一氏(以下、中村氏、とする)が残された個人的な業務メモ、及び当時の勤務員で後にタイ日野自販の社長を歴任された天野俊樹氏、大橋寅治郎氏、など多くの関係者からのヒアリングにより構成した。筆者も1975年から、三井銀行バンコク支店に4年近く駐在した経験を持ち、本稿執筆に際し当地における金融業務での経験も織り込んだ。

その後、80年代以降の割賦販売の仕組みを見ると、自動車産業の進展にあわせ、

- ① 割賦販売の仕組みそのものが、ディーラーの資本蓄積により変化した。即ち、ディーラーが収益源として割賦販売を主体的に取り組むようになる。
- ② 70年代中葉以降、タイ独特の金融機関である、ファイナンス・カンパニー(以下FCと略す)が力をつけ、金融面でディーラーを支えたが、1997年の金融危機により多くのFCが破綻し、その役割を消滅した。
- ③ 80年代後半以降に、メーカー系列のキャプティブ販売金融会社が登場する。
- ④ 金融危機の後処理として、生き残ったFCが、統合・再編を重ねて割賦販売金融専門の商業銀行に昇格し、割賦販売業界の中核を担うこととなった。

など自動車の割賦販売の世界では、実に大きな変遷を遂げてきた。

そこで、これら80年代以降の割賦販売の仕組みの変遷と、金融危機を経た今日の自動車割賦販売の現状、などを概観した「タイにおける自動車割賦販売の歴史：特に1980年代以降を中心にして」を執筆し、『早稲田大学大学院アジア太平洋研究科論集』第19号に掲載した。この論考には、読者の都合を考え、前著から、1960年代・70年代の割賦販売の状況をごく簡単に要約して前半に付し、ここにタイ国における自動車割賦販売金融の一貫した歴史を纏めることを試みた。

こうして、前二著では、タイにおける自動車販売において、極めて重要な機能を果たした割賦販

---

<sup>1)</sup> 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科論集、16号、2008年10月。

<sup>2)</sup> 日野自動車(株)は1942年5月設立。同社は現在、トヨタ傘下の普通トラック専門メーカーとして普通トラック部門の国内シェアNo1。

<sup>3)</sup> タイ日野自動車販売株式会社(THAI HINO MOTOR SALES,LTD)。日野自動車(株)のタイにおける総販売店。1962年5月設立。現在の英文名、Hino Motors Sales(Thailand)Ltd.である。



売金融に重点を置いて記述したため、基本的なテーマとする「タイ日野自販の歴史」そのものについては、割賦販売金融との関係での必要最低限に止め、かなり省略する結果となっていた。したがって本稿では改めて、中村氏が残された個人的な業務メモを中心にして、同社の歴史のうち、日野自動車のタイへの進出とタイ日野自販の設立から、経営の安定した1980年頃までの歴史を取り纏めたものである。

## (2) 本稿の構成

本稿、タイ日野自販の歴史においては、①. 商社（三井物産）依存の時代、②. 輸出業務の難しさとその対策、③. 総代理店（ビクトリー社）の設立、④. タイ日野自販（THAI HINO MOTOR SALES,LTD）による再建、⑤. 企業基盤を強化した70年前半のタイ日野自販、⑥. タイ日野販売発展(Development)の時代、の順に述べてある。このうち、①、③、④については、前二著で概略を述べたものに、中村氏のメモで微妙な点を加筆した。1960年・70年代のタイにおける工業化草創期の雰囲気は伝わることを願っている。

②については、主に『日野自動車工業40年史(以下、日野40年史、と略す)』<sup>4</sup>から、東京の日野自動車工業本社における輸出努力に光を当て、具体的な現地サポート状況を示した。タイへの進出の成功が単なる偶然ではなく、東京サイドでの充分なる努力の結果であった、ことを纏めてみた。⑤⑥については、従来の中村氏のメモに加え、主にタイ日野自販が、創業30周年を記念して、タイで発行した『30 Anniversary Hino』<sup>5</sup>から主要事項を加筆して構成した。

本稿が1980年で区切ったのは、1970年代の後半に一気に高成長を遂げ、この頃までに、タイ日野自販の基盤がほぼ固まったためである。実は、この後1980年代前半は、タイの景気も低迷し、当社の業績もしたがって低下基調が続く苦戦するが、80年代後半の「プラザ合意」以後は一転して日本からの爆発的な投資ブームとなり、当社の業績も一気に高度成長の波に乗ることになる。したがって、1980年頃は、大橋氏達がタイの景気の低下期にあって、タイ日野自販の経営の見直しに乗り出すことになる節目の時期であり、年代的にもキリが良いためであったからである。

また、第1章「タイの自動車産業小史」において述べた通り、この1980年前後こそ、タイの自動車産業が、輸入代替のための組立工業から脱して、国産の部品工業を基盤にした自立した自動車工業になるために、必要とされる量的拡大のメリットを求めてタイの自動車企業が大型投資に乗り出した時期に当たる。

## (3) 執筆の目的と先行研究

本稿執筆を試みた理由は以下の4点による。筆者がこれまでに発表して来たいくつかの論文との関係が、やや複雑になってしまったので、少し長くなるがここに纏めておきたい。

<sup>4</sup> 日野自動車工業『日野自動車工業40年史』東洋経済新報社、1983年

<sup>5</sup> タイ日野販売の創業30周年に当る1992年に、タイにおいて当社によって発行された、30年間の略史である。残念ながら、奥付けが無いため、発行時期など詳細不明であるが、A4版、84頁、タイ語、英語併記で、貴重な写真が掲載されている。特に最近10年に関する歴史は、充実しているが、1980年以前については、資料散逸のせいか歴史の記述が曖昧である。

### ① タイの地場中小企業への日本企業の貢献をまとめる

タイにおける日野自動車の総販社、タイ日野自販、とその専属代理店（所謂、ディーラー、タイ全土75拠点2012年現在、殆ど華人系現地資本）を対象として、1962年の誕生から今日の隆盛までの50年の歴史を、資料の制約から、主に経営者からの聞き取りにより調査し、その歴史を書くことが、筆者の出発点であった。調査内容は、業績推移、マーケティング、金融状況、後継者の育成、などなど経営全般を考えていた。ここで取り上げる専属代理店(所謂、ディーラー)は、すべて日本の日野自動車、タイに進出するにあたって、地場中小企業を「ゼロ」から立ち上げて育成してきた企業である。

50年以上前は、タイの地方の誠に小さな企業であったが、日野のトラックを販売することにより、今日、ビルを構え、地方の有力中堅企業に成長し、経営者も地元商工会議所の会頭になるなど、土地の有力者になった。この50年近い歴史の中で、タイ日野販売の支援の下、①車の販売技術をどう習得し、②販売金融資金をどう確保し、③会社の後継者をどう養成し、④自社の設備資金をどう調達してきたか、などを具体的に調査し、纏めたいと考えた。

これら全ての集合が、ささやかながら、タイの地場中堅・中小企業の一つの歴史になり、さらに日本からの進出企業のタイの地場中小企業育成、という面での大きな経済貢献の歴史ともなる。そして、特に機能的には日系資本の地場中小企業への「販売技術というソフト資産の移転」「販売金融の支援」「自己資本蓄積での支援」など、種々の切り口面での、タイ経済への貢献という好事例でもあるはずである。

予備調査としてディーラーを5社ほど廻ったが、実は創業以来続いているタイ日野自販の代理店は僅か1社で、ほとんどが途中でタイ日野自販のディーラーとなり、今日に至っている。そしてディーラーにとっても、この50年余は、実際にはなかなか苦難の歴史でもあった。確認出来るだけでも、5～6社倒産しているが、倒産理由を調べることは研究としては大変面白いが、そうした会社にコンタクトすることは、実務的には不可能であった。そこで長く続いている販社、姻戚関係にあるグループ、急成長の販社など、地域的な分布も考えつつ、数社に絞り目下その歴史を基礎に置いて、頭書した諸項目に少しでも答えを出したいと願っている。

筆者は、こうしたディーラーの歴史を書く作業を論文の中心として、ここ数年来取り組み中であつたが、その途中において、以下の3点に気付き、大いなる回り道を始めた。

- i) 総販社たる、タイ日野自販売体がどういう歴史を辿り、今日の隆盛に到ったか。特に、どういうディーラー対策、育成策を実施して来たか、この点の解明が先ず前提作業となることに、作業過程で当然ながら帰着した。したがって、先ず何よりもタイ日野自販の歴史を纏めることが第一歩となり、冒頭に述べた通り、その歴史の取り纏めに着手したのである。本稿は、したがって過去調査した資料の総集成である。
- ii) さらに研究を進めると、ディーラーの歴史は、一面では割賦金融の歴史と表裏一体となっていることが理解され、ここ1年間は、冒頭に述べた通り、「タイにおける自動車割賦販売の歴史：特に1980年代以降を中心にして」の取り纏めに傾注した。ディーラーは「割賦金融」という「金のなる木」を手に入れて、急速に資本蓄積が進んだのである。少し大袈裟な表現をもってすれば、タイの農作物の流通にかかせないミドルマンの役割を自動車＝トラックや四輪

ピックアップ車、を通してディーラーが果たすようになったのである。<sup>6</sup>

iii) タイの自動車割賦販売の歴史を調査して見ると、タイにはFCという、極めて独特の金融機関が、割賦販売資金の供給者として、重要な役割を果たし、現在消滅しようとしている事実気付いた。そして、FCの歴史は、自動車割賦販売の歴史とこれまた、表裏一体をなしていることが理解された。そこで、かなり寄り道になるが、タイにおけるFCの歴史、に着手した。以上を纏めると、「タイにおけるFCの歴史」なくして「自動車割賦販売の歴史」はなく、「自動車割賦販売の歴史」なくして「ディーラーの歴史」はない、といっても過言ではない。したがって、最終的には、「ディーラーの歴史」を書くための、遠大な布石が必要となったのである。

## ② タイ日野自販の創業社員の足跡をしるす

前記した、元タイ日野自販社長で現在コンサルタントとしてタイに定住した大橋氏より、自分達の足跡を研究資料に纏めて欲しい旨依頼があった。大橋氏は、1965年日野自動車(本社)のタイへの本格関与と同時に、本社より派遣され来タイし、ゼロから販売網作りに尽力し、一時期本社勤務に戻ただけで、終始タイ日野自販に勤務し、今日のタイ日野自販の礎となる販売網を築いた人である。創業当時の上司、同僚は、亡くなったか、70歳以上であり、今纏めないと貴重な証言者が段々減るという状況にある。私としては喜んで申し出を受けた次第である。

また、平成24年に、タイ日野販売は創業50年にもなり、事業は隆盛を極めているが、本格的な社史がない。タイには、「葬式本」の習慣があるので、個人の業績を書き残すことは習慣として定着しているが、「社史」を残す会社は少ないという。タイ日野自販に訪問した折、資料を提供

<sup>6</sup> タイのミドルマンについては、以下のような見方が一般的に流布されてきた。

「米の経営について、政府は非常な関心を有つてゐる。然るに、米の仲買から、運搬輸出に至るまで悉く支那人が取扱つて、支那人経営の精米所が盤谷だけでも、80餘箇所あり、精米能力二百万噸、固定資本一千五百万パーツと云われてゐる。田舎に行つて見ると、山のやうに積上げられた稻の上に赤い旗が立つてゐるが、あれは悉く支那仲買人の買占の印である。

是等の仲買人は平常資本を農民に貸付けて、安く買占めるさうで、外国人が彼等と競争する事は到底不可能で有り、又彼等の市場の外に立つて米を扱ふと云ふ事も絶対に不可能ださうである。」(東恩納寛惇著『泰ビルマ印度』、42頁、講談社、昭和16年)

しかし、近年は、むしろ彼等の持つ商品流通機能を前向きにとらえる考え方が大勢である。

「ミドルマンとは、いうまでもなく、東南アジア(あるいは全アジア、アフリカにもみられる)で力を振るう商品作物の仲買人(華僑であることが多い)のことである。一般的には、農民から作物を買いたたき、都市住民に(または輸出商品として)高く売りつける悪役とみなされている。

(中略)

ミドルマンは、商品作物を買付けるだけでなく、商品を農民に売り付ける。農民も、買うものがなければ、増産意欲はわかず、自分の家族の分だけ作れば、あとは昼寝をしているだろう。だから農民の欲しい商品がミドルマンによって農村に持ち込まれないかぎり、経済発展ははじまらない。このような商品を、発展へのインセンティブを与えるという意味で、インセンティブ商品と名付けよう。

(中略)

ミドルマンは、農村と世界市場を結び付けることにより、また農村に労働のインセンティブとなるような商品を導入することにより、経済発展に貢献している。この役割がある地域に住むすべての人々によってではなく、ある特定のグループによって担われることは不幸なことであるかもしれないが、だれかがこの役割を果たさないかぎり、経済発展は開始しない。タイの農産物輸出が前述のように急速に多様化したのは、ひとえにミドルマンのおかげである。(原田泰著『タイ経済入門』、73頁~74頁、日本評論社、1988年)

こうした文脈から分かる通り、自動車ディーラーも自動車という農業用資本財を通じて、ある種「ミドルマン」の機能を果たすようになったのである。

なお、タイの自動車ディーラーは、こうした自動車の「金融仲介機能」と「流通販売機能」の両方を同時に兼ねる形態が普通になったが、この形式は日本におけるディーラーの在り方そのもので、両者が分離している欧米の自動車販売の世界とは極めて異なる経営体質にある。これはトヨタやいすゞなど日本の会社がタイに持ち込んだ結果で、当然といえば当然であるが、今後新興国市場開拓に際しては、欧米方式が有利か、日本方式が有利か大きなテーマとなろう。

して頂く見返りに、社史の埋もれた部分の作成に向かって本件研究成果の開示を約束した。

### ③ 先行研究がほとんどない

タイの自動車販売に関する先行研究はほとんどない。自動車組み立てメーカー・部品企業に関する研究は枚挙に暇がないのに比べ、極めて好対照を示している。末廣昭教授が『タイー経済ブーム・経済危機・構造調整―』<sup>7</sup>の中で、数ページを割いて、当時の自動車販売「金融」に言及した部分が唯一の研究論文である。したがって、今回タイ日野自販の歴史を書くことにより、「タイの自動車販売の歴史」をある程度カバーできると考えた。

なお、末廣昭教授の論文は、90年代後半における、商業銀行やFCによるディーラーへの過剰融資が1997年の経済バブル、経済危機を生んだ大きな要因の一つであったことを論じ、同時期の販売金融の仕組みを分析している。ただこれは、主に乗用車についてのヒヤリングを紹介していて、商用車についての研究はこれまで例を見ない。しかし、1997年の経済危機は、タイの自動車販売の歴史を語る際の一つの分岐点でもあるので、拙著「タイにおける自動車割賦販売の歴史：特に1980年代以降を中心にして」にて末廣論文の概略を紹介し検討しておいた。

### ④ 資料の散逸を防ぎ、可能なうちに歴史をまとめる

タイの企業には社史を纏めるという習慣が少ないようである。前述したタイ日野自販の『30 Anniversary Hino』はそうした意味では、極めて珍しい例ではある。しかし、前述の通り、創業期の状況が十分にカバーされていないのが残念である。

社史が少ないことは、基本的には個々の企業の歴史の浅いことも関係していよう。特に日系進出企業となると、主要幹部は日本からの駐在員となるので、任期が終了すれば帰国してしまい、過去の経緯が継承されにくい事情もある。さらに、初期の駐在員は、ほとんど引退してしまっている。とはいえ日系も地場も今日の主要製造業は、1960年代前半の最初のタイ進出ブーム期に起源を持つものが多く、そろそろ50年、一つの産業史になりつつあるといっても過言ではない。筆者が駐在した70年代には、中村氏のように、戦後初期の駐在経験を有する人も多く、直接に色々な苦労話をお聞きできたが、現在では、60年代の事象でさえほとんど関係者からのヒヤリングに苦労する。今記録をしておかないと残らない状況にある。こうした事柄を具体的な事例を集め、書き残すよう努めてある。

#### (4) 大型トラックとは

拙稿「1960・70年代のタイ国における割賦販売―特に大型トラック―の状況について」では、主に大型トラック業界をケースとして取り上げたが、この場合の「大型トラック<sup>8</sup>」とは、タイで非常に普及している「ピックアップ型トラック」を除く、通常のトラック車両を考えている。また、本稿執筆に際し、ケースとして種々に亙りヒヤリングさせて頂いた、タイ日野自販は大型トラックの販売を業務の中心にしている。

筆者が、大型トラック業界を採り上げるのは、乗用車とは異なり、大型トラックはあくまでも

<sup>7</sup> 末廣昭著『タイー経済ブーム・経済危機・構造調整―』(財)日本タイ協会、1998年3月、31-33頁。

<sup>8</sup> タイではトラック車両の大きさを、トラックに装備されているタイヤの数によって区別することが普通で、因みにタイで大型トラックといえ、通常は最も普及している10輪車がイメージされるが、分類上は6輪車以上が大型トラックとされている。

生計を維持するための生産財であり、そのために乗用車のような消費者向けのファイナンスとは違う仕組みが必要とされ、且つ生産財であるだけにタイという経済環境に根ざした独特の慣行が存在したのではないかと考えたからである。事実その予想通り、生産財としてのトラックの販売金融は、乗用車向けとはかなり違う道筋を歩んでいることが検証された。

なお大型トラック部門では、日野（販売は、タイ日野自販）、いすゞ（販売は、トリペッチいすゞセールス<sup>9</sup>）の両2社でタイ市場の80～90%のシェアを占め、大型トラックといえば日本車という時代を作っていることも、興味を惹かれたポイントである。

なお、「タイにおける自動車割賦販売の歴史：特に1980年代以降を中心にして」（主に第5章に収録）では、80年代以降に重点を置いているため、特に大型トラックに限定せず、自動車全般を念頭に入れて執筆した。

## 1. 1960年代のタイ日野自動車販売

### （1）商社（三井物産）依存の時代

#### ① 戦後、日野自動車工業(東京本社)による輸出努力

日本国内市場での需要が乗用車に比し比較的早くから鈍化する傾向を見せていたバス、トラック等の商用車メーカーは、戦後早い時期から海外市場の開拓にきわめて熱心であった。国内では未だ本格的な国際水準に達した乗用車ができるかできないかの状態だった1952年、日野自動車は、タイ国海軍に初めてバス4台を輸出した。

これは、中村氏のメモによれば東洋棉花並びにアイゼンベルク商会を通じて輸出したとされる。

日野40年史<sup>10</sup>、148－149頁に当時の日野自動車工業の自動車輸出に向けたさまざまな取り組みが述べられている。概略を以下の通り纏めておく。

#### A. 海外市場（主にアジア）への早期取組

販売会社を通じて初めて海外に輸出したのは昭和25(1950)年、米軍沖縄基地へのトレーラ式バスとトラック計14台がその発端であった。昭和28(1953)年には大久保社長の是が非でもという希望から、販売会社営業部に輸出課を設け、わずか4名の課員による情報収集と市場調査を開始したのであった。

まったくの基礎固めからスタートした輸出課に、商談らしい商談が舞い込んだのは、昭和29(1954)年も押し詰まった11月であった。台湾の和泰汽車股份有限公司(董事長・黄烈火氏)との間に代理店契約が締結されると、直ちに台湾公路局と台北市バス用にBH21型バス100台分のシャーシーを輸出することが決定した。

その後、イラクへSH型トラック2台を初出荷、パキスタンにSH型トラック1台、BG型バス2台、チリへBG型バス1台を出荷したが、いずれもサンプル輸出に過ぎなかった。

ところが、昭和30(1955)年になるとビルマからBG型バス30台を受注し、ここに新たな輸出の口火が切られたのであった。ビルマは当時、国内を走るバスはほとんどが戦時の英国

<sup>9</sup> トリペッチいすゞセールス株式会社 (TRI PETCH, ISUZU SALES CO. LTD)。1974年11月設立。いすゞ自動車(株)のタイにおける総販売店

<sup>10</sup> 日野自動車工業『日野自動車工業40年史』、東洋経済新報社、1983年。

軍用車を改造したもので、ラングーン市内には4,000台近く走行していたのであった。

昭和31(1956)年12月ビルマ国ボー・キンモン工業相を団長とする同国工業使節団一行が来日し、当社の日野工場を視察し、経営陣と種々意見を交換した。このとき、トラック63台、バス35台を注文、当社はその運行効率の向上を期してアフターケアに万全の体制をとることを確約した。

その後、ビルマは国家体制の変革によって車両の買い付けと輸送行政が中央集権化されたわけだが、当社の製品とアフターケア体制の整備を評価し、新政府は全面的に当社製の車両を採用することを決定したのであった。

新政府はまず輸送体系の合理化と新種の導入にいち早く着手し、これに応じて当社の駐在技術者は、従来の複雑な路線系統を調査し、市民の移動実態を研究して将来の路線計画を策定、運行ダイヤ、所要従業員数、サービスガレージの建設計画、料金および収支計算目論見を時の運輸局長ウー・ター・ジョー氏に具申報告した。運輸局長はこのプロジェクトに全面的に賛意を示し、それ以降ビルマへのバス、トラック輸出は当社の独壇場となったのである。

## B. 総合商社の興隆

そのころになると、日本の総合商社が積極的に輸出市場の開発にあたる傾向も顕著となった。昭和31(1956)年8月には高島屋飯田(現丸紅)がアルゼンチンへのSH型トラック16台輸出を成功させたし、住友商事はスペインにトラック100台、エジプトへ7.5トン積トラック20台の契約を実現させた。そのほか、昭和31(1956)年はタイからBK31型バス50台、マレーシアからSH型トラック2台、フィリピンからZG型重ダンプトラック2台と、引き合いが続出した。こうして10年がかりの輸出作戦は予想以上に早く実績をあげつつあったのである」

### ② 商社機能の活用

#### A. 日野自動車の輸出体制

その当時はまた、多くの商社が積極的に輸出市場の開拓に当たり、輸出開拓時代においては、人材及び経費面からも当社には余裕なく、商社機能を活用することとなった。

以下前掲の日野40年史<sup>11</sup>による当時の商社との関係について纏めておく。

「当社にとって幸運だったのは、総合商社の積極的な協力体制であった。輸出開拓時代において当社は海外に駐在させる人員の余裕もなく、また経費の面でもそれは不可能だった。これに反してさまざまな分野の取引上、各地に駐在員を擁する商社は、有能かつ果敢な社員を多数重要拠点に配置していた。この機能を活用しない手はない、と当社は商社との提携方針を次のように決定し、その路線をかたくななまでに追求したのであった。

- i) 大手商社に限らず、輸出指向相手国との一般取引に強力な地盤があると判断した場合には、中小規模の商社とも提携する。
- ii) いったん提携した商社はよほどの理由がない限り目先の状況によって提携した商社を変更する事はしない。これは商社間の過当競争による弊害を避けるためである。
- iii) 輸出先一般情報収集、輸入業者、販売店の斡旋および信用調査を依頼する。

<sup>11</sup>日野自動車工業『日野自動車工業40年史』、東洋経済新報社、1983年、150頁～151頁

- iv) 商社介在の取引は大部分、手数料による輸出代行であるので、L/C（輸出信用状）の取扱銀行、船積みの条件などは当社との協議によるものとする。
- v) 直接輸出に切り替えた場合も商社の貢献に対しては十分な配慮を惜しまない。
- vi) ときには商社より金融支援も受けパッケージ入札における商社からの受注も積極的に受け入れる。
- vii) 商社の情報および斡旋を受けた後は、すみやかに当社の専門担当者を派遣する。

大体、以上のような基本方針であったが、この方針はおおむね商社から好感された。このことが、輸出市場拡大に大いに役立ったといえることができる。当時の状況を見ると、たとえば、

タイ国 ————— 三井物産      スペイン ——— 住友商事      インドネシア ——— 住友商事  
 南米数ヶ国 ——— 丸紅              中米数カ国 — 西野商事      中華人民共和国 ——— 東京貿易  
 といったルートが敷かれていたようである。

## B. 三井物産への依存の時代

(表1) 日野自動車のタイ向け輸出 (商社経由)

| 年度   | バス   | トラック | 小型    | 三輪       | 合計    |
|------|------|------|-------|----------|-------|
| 1952 | ※1 4 |      |       |          | 4     |
| 1955 | 3    |      |       |          | 3     |
| 1956 | 48   |      |       |          | 48    |
| 1957 | 2    |      |       |          | 2     |
| 1958 | 2    | 11   | ----- | -----    | 13    |
| 1959 | 26   | 35   | ----- | -----    | 61    |
| 1960 | 30   | 11   | ----- | ※2 2,325 | 2,366 |
| 1961 | 40   | 25   | 11    | -----    | 76    |
| 合計:  | 151  | 82   | 11    | 2,325    | 2,569 |

※1 東棉、アイゼンベルク商会経由

※2 三井精機製「ハンビー」

(出所) タイ日野自販

このタイ国のケースのように、戦後日本における海外向けの輸出車は、おおむね現地情報と人的コネを有する商社が介在した。輸出量が纏まって継続的に輸出されるようになると、メーカーは自ら現地に輸入商社を設け、インポーターと現地の傘下代理店に対する総販売会社、つまり、ディストリビューターとを兼営する形を取る。

日野自動車も1955年から本格的なタイへの進出開始し、同年三井物産バンコク支店（以下、三井物産と略す）を通じてタイ国運輸公社にバスのサンプル車3台を納入し、その試用結果が良かったので、翌56年には大量50台のバス完成車の発注を見た。

中村氏のメモによると、三井物産経由の輸出の経緯は概略以下の通りである。

「当時 ETO(運輸公社)は日産製バス(三菱 KE5型ディーゼルエンジン)を200台近く保有し、市内バスの運行をしていたが、故障続きで手を焼いていた。1954年秋、東京モーターショ

一見学のために来日した ETO 総裁(当時プラマン少将)は展示されていた日野 BK31 型アンダーフロアエンジンに大いに興味を示し、是非タイの法規に合致した仕様の物を製作してほしいとの依頼があったので、全長 8メートルに改造したバスサンプル 3 台を翌 1955 年にタイ向け出荷した。

たまたま ETO 総裁に随行していたタイ国三井物産の安藤氏(後に、タイ日野自販取締役)に日野バスの売り込みを依頼した関係もあって、その後タイ向け自動車の販売権は三井物産に与えることとなった」

サンプルバス 3 台の出荷に当っては日野工場よりサービスマンとして黒沢氏を派遣し、ほとんど付き切りで当らしめたので、その運行成績は大変好評で、そのため翌年の 1956 年には大量 50 台の BK バス完成車の受注をみるに至った。ボディーは金産製で、この 50 台のアフターサービスのため日野より不動田氏が派遣され、1960 年までタイ国に滞在しその保守に当った。このバス 50 台は相当過酷な条件で使用されたため当初はクラッチ、ブレーキ、トランスミッション等故障が多発したが、日野工場側の協力によってその修理、改良に努めたので何とか悪評も立てられずに済んだ。その後はトラブルの発生も減少し、ETO も日野は他社に比べて優秀であるとの認識を持つようになった。これが今日、日野が ETO に圧倒的なシェアを有することになった発端である。

その後、1958 年より三井物産は大型トラックの販売を開始した。しかしながら、同社の販売体制が弱体なため、見るべき成果は挙げられなかった。当時の三井物産は、社内事情から、現金取引である官庁向けのバス、トラックはともかく、多額の資金を要するトラックの月賦販売を積極的に進める意向が薄かったことが原因であった。中村氏のメモには次のように述べられている。

「当時はタイ三井物産の支配人は中出氏で、ゴムの商売の失敗による大赤字また脱税で巨額の罰金を課せられていたと言う関係もあって、全ての商内に消極的で、まして多額の資金を要するトラックの月賦販売に専心しようというような意向は毛頭持っていなかった。1958 年に日野はトラック商内の切っ掛けを作るべく SH 型トラックをタイ国に導入し、その販売開拓に努めたが、同年は 11 台の販売のみに留まった。その後もタイ三井物産によるトラックの販売は低調を極め、年間販売台数は 40 台にも満たなかった。一方、いすゞの販売は年間 800 台を超えていた」

### C. 三菱商事といすゞ

三井物産による 1959 年のトラック販売が僅か 35 台であったが、三菱商事・いすゞ自動車はすでに 800 台を超えていた。三井物産に比べ、タイの市場への進出に遅れをとっていた三菱商事バンコク支店は、いすゞ自動車と組み、自動車販売に資金を集中し、自らトラックの月賦販売を積極的に進め、着々と市場シェアを伸ばし、三井物産とは対照的な行動をとり始めた。これが、後のいすゞ車の圧倒的なシェアと躍進につながった。

この点につき、中村氏は以下の通り述べている。

「当社がバス商内に専念している間にいすゞは大型トラックの市場開拓を図り、TXD 六輪トラックをタイ国に導入した。当時大型ディーゼルトラックの市場はベンツが席卷しており、ベ



ンツ乗用車に似たボンネットがタイ人の好みにマッチし、非常に好評で他社の追随を許さなかった。しかしながら、ベンツはこのキャブがボンネット型からセミキャブオーバー型にモデルチェンジされた時点で客先の人気を落とし、販売も目立って下降した。代って登場したいすゞトラックのアメリカンスタイルの新型キャブに客は飛び付き、これがいすゞのタイ市場で大型トラックの覇者となる切っ掛けを作ったのである。

ともあれ、車の性能よりもトラックでさえその外観によって販売が左右されるのは後進国においては半ば常識であり、同様にタイ市場の特性でもある。当時いすゞは三菱商事を販売代理店とし豊富な資金力と充実した販売力を以ってここを先途と大型トラックを売りまくったのである」

なお、いすゞのタイ進出時の経緯は、第1章「タイ国自動車産業小史」に述べてあるので参照したい。

#### D. 駐在員事務所の設置（1960(昭和35)年）

当時の事情について前掲の日野40年史<sup>12</sup>によると、やや抑えた書き方をしている。

「大型トラックの輸出を開始したのは、昭和31(1956)年で、当時タイ国はガソリン車からディーゼル車への切り換え時期にあり、ベンツ5トン車の全盛時代であった。日本のいすゞはそれより3年前からトラック売り込みに専念していた。当社はそうした状況をとらえ、昭和35(1960)年にタイ国市場の将来性を賭けてバンコク駐在員事務所を設置、本格的な市場開拓する方針を決め、(前述の)中村賢一氏を駐在員(第1号)として派遣した」

1961年着任した中村氏は「タイ三井物産の支配人が中出氏から郡氏に交代したのを機に、郡氏を説得し、バンコク市のスクムビット路にショールームを開設せしめ、安藤氏が責任者となってタイ人社員5名を使ってトラック販売体制の基礎作りを行なった。当初大型トラックは月販20台の目標を立てたが、タイ三井物産としては大きな資金とリスクを伴うトラック商内には積極的にならず、どうしても所期の実績を上げ得ることが出来なかった」とメモに書いている。

そこで、三井物産と共同出資による販売会社の設立を申し入れたが、三井物産は乗り気にならず実現しなかった。かかる状態ではいすゞ社とその差がますます拡大することを懸念し、中村氏は現地のトラック販売会社を物色する決心を固めることになった。

一方、当時の日野自動車には、1961年に自社開発した小型乗用車「コンテッサ900<sup>13</sup>」の輸出に向けて本格的な取り組みを開始したところであり、バンコクに小型乗用車の販売会社を採す必要も重なった。翌1962年になると

「昭和37(1962)年2月23日から3月2日までの8日間は日本貿易振興会主催で、タイの首都バンコクで「ジャパン・モーターショー」が開催されたが、当社はこれに積極的に参加し、コンテッサ、コンマース、TEスタンダード車など当社の出品製品はこのショーの呼びものとな

<sup>12</sup>日野自動車工業『日野自動車工業40年史』、東洋経済新報社、1983年、330頁

<sup>13</sup>日野自動車工業は、1953年フランスの国営ルノー公団と提携、「ルノー4CV」の日本での組み立てを開始、乗用車部門への進出を果たす。その後、1961年、小型乗用車「コンテッサ900」を自社開発し、本格的な取り組みを開始した。

った。とりわけコンテッサはイタリアのフィアット600より価格が安く、スタイルの優れている点が好評価され、タイは有望な市場として経営陣を喜ばせた。また、コンマース、TE車の引き合いも多く、1ヶ月後にはその数が100件を超した」(日野40年史、199頁)とあり、小型乗用車の販売に自信を持ち、三井物産に替わるディーラー探しが優先される事態になった。

#### E. 広泰貿易有限公司の登場

見本市の成功に自信を持ち、1962年に、小型乗用車「コンテッサ」の発売を控え、適当な販売店を物色中であつたが、小型3輪車「ハスラー<sup>14</sup>」2,325台を販売した経験を有する広泰貿易有限公司<sup>15</sup>から販売代理店の申し出があつた。日野側としては同社の資本力、経営陣に懸念をもち、有力資本家と組んで新会社を設立すれば代理権を与えると回答した。

そこで、広泰貿易有限公司は取引先のアユタヤ銀行に出資を仰ぎ、共同出資会社であるビクトリー社<sup>16</sup>を設立したので、日野サイドは安心して販売代理店とすることに決定し、1963年2月より小型車の販売権を与え、1963年5月には大型バス・トラックを含む全車種の総代理店に指定し、この総代理店の育成に乗り出した。この当時全く気が付かなかつたが、この事業の成功につれ、アユタヤ銀行による同社乗っ取りの策動がその底辺にあり、後に大きな問題に発展するのであつた。

こうした事情から新設のビクトリー社を、大型バス・トラックを含めて、タイにおける総代理店にすることに日野自動車は決定した。そして何よりも東南アジア市場中最大の実績をもつタイで三井物産が消極的な対応に終始し、そのディストリビューターとしてパートナーの機能を十分に果たさなかつたことが直接の引き金になつたが、その背景にタイではその頃交通法規の改正が行なわれたこともあつて、大型トラックの販売はより一層細かい戦略が必要されていくことも(日野40年史、201頁)あげられる。

#### F. 三井物産からの独立交渉

その後、三井物産からのディストリビューター権の解除に当っては、当然ながら、売掛債権の処理や在庫車の転売、部品の処理をめぐり交渉は難行を極めたが、三井物産は最終的には日本側のシッパーとして残り、口銭(FOBの3%)を払うこと、そして日野自動車は当時既に存在している回収不能売掛金(68万\$)の50%を負担することで、時間をかけて何とか解決することが出来た。

さらに一年後のことになるが、1964年にタイ日野工業(株)を設立し現地での組み立て開始に際しては、三井物産は引き続き株主として参加することにし、今日に至るまで日本側の

<sup>14</sup> 当時バンコク市内では足踏み3輪車が利用されていたが、都市の近代化のため人力3輪タクシーの追放が発表され、エンジン付き3輪タクシーが登場した。日野自動車工業はこの機会を捉え、三井精機製造で当社が販売権を有する小型3輪車(ハンビー、後にハスラーと改称)を、日本製の他社を押しつけ実に2,500台の大量販売することに成功した。しかし後に政府の方針で、3輪タクシーは6,000台で登録禁止になった(日野自動車工業、1983年、331頁)。

<sup>15</sup> 広泰貿易有限公司。華僑資本家、Mr. Chiap創業の自動車部品輸入商。1960年より三井精機製造、日野自動車販売の小型3輪車「ハスラー」の販売で急伸。

<sup>16</sup> Victory Automobiles Co., Ltd(中国名 広泰発有限公司) 1962年5月31日設立 授権資本4百万パーツ、払い込み資本2百万パーツ。当社がタイ日野販売のルーツとなる。設立当時は、アユタヤ銀行50%、広泰貿易25%、その他(プラパート大將、プラスト警察大將など)25%であつた。詳細は1.(3)①に[後述する。

シッパーとして提携している。なお、回収不能売掛金（34万\$）の支払いに当たっては通常口銭に2%上乗せし、8年かけて三井物産に支払ったという<sup>17</sup>。このあたりの微妙な経緯につき、中村氏は詳細なメモと本社との何通かの往復文書を残している。余程のことであつたに違いない。

「三井物産よりビクトリー社への販売権移行に際しては、タイ三井物産の支配人郡氏が日野の商売について、以前よりは多少積極的に動き始めた矢先のことであり、極めて難航することが予想された。問題はタイ三井物産よりビクトリー社に販売権を移す理由をどうするかということであつた。また、タイ三井物産の売掛金の処理、在庫車及び部品の転売等の問題も抱えていた。

今迄のようにタイ三井物産に日野商内を続けさせた場合、販売やサービス面で行き詰まることは目に見えており、現地会社に販売権を移し、三井物産としては、ただシッパーとして存在した方が総ての点で有利ではないかと、先ず三井物産本店を説得し、本店の方針としてタイ三井物産に日野商内をバックアップさせるべく働きかけた。

現地会社に販売権を移せとの本店命令を聞いたタイ三井物産郡支配人は激怒し、これは日野の陰謀であるとして当時日野を代表して郡氏と交渉に当たっていた小生は非常に苦境に立ち、同氏の説得には並々ならぬ苦勞をした。もし、販売権の移行がスムーズに行かないとするとタイ三井物産の在庫車並びに部品をビクトリー社に転売できず、全部日野が買い取らざるを得ない羽目に陥る状況にあつた。

また、郡支配人は地方ディーラーやユーザーに対する売掛金全額をビクトリー社に買い取らせることを強力に主張したが、これはビクトリー社がどうしても受け入れず、最終的にはタイ三井物産自身で回収に当たることを納得させた。その代り代金回収不能による損失が発生した場合、日野がその半額を負担する約束をした。これがいわゆるタイ三井物産旧債権と称するもので、この債権は68万\$にも及び、日野の負担分のみでも34万\$となり、この返済方法として日野はタイ向け車両の通常輸出口銭(FOB×3%)に更に2%上乗せし、なしくずしに返済することとした。これが完済されるまで都合8年以上の年月を要した」と記録している。このあたりの、タイの農民相手に直接売込みを計ったいすゞー三菱商事と、不良債権の発生を嫌った三井物産との姿勢の違いが今日大きな差を生むこととなり、三菱商事は大変なドル箱を手に入れることになったのである。

## （2）輸出業務の難しさとその対策

ここで当時の日野自動車(東京・本社)での自動車輸出に向けての取り組み状況を、(日野40年史)から整理しておきたい。

### ① アジア重視と販売網作り

輸出のターゲットとする地域については、(日野40年史、197-198頁)によれば、「どの輸出市場に照準を合わせようとしても、いずれも当社のバス・トラックは英国のレイラン

<sup>17</sup> 「いったん提携した商社とはよほどの理由がない限り目先の状況によって提携したり商社を変更する事をしない。これは商社間の過当競争による弊害を避けるためである(日野自動車工業、1983年、150頁)」と社史に述べている通り、眞に義理堅いところが当社の社風でもある。

ドや西独のベンツといった名門と真っ向から対立しなければならなかった。(中略)そんな中で当社の狙う市場は、地理的条件からみてもアジア地域となることはやむを得ないことであった。

地理的条件というのは、なによりも部品補給の点からも重要な要素となる。また今後、アジア諸国との経済協力の進展に伴って、技術・商品の交流も盛んになるであろうことも期待されていた。それまでも当社は台湾、ビルマ、タイ、インドネシア、フィリピンなどへ毎年継続的に輸出していたが、各国とも交通事情、購買力などの関係で大型車の輸入量に限度があつて、早急の販売拡大は望めなくなっていた」とあり、早急な拡大は難しいものの欧州一流メーカーとの対抗上、地理的に近いアジアにターゲットを合わせざるを得なかったようである。

しかし(日野40年史、151頁)によると、「自動車輸出は当時の日本の国力、メーカーの海外販売網の未整備からいって、多くの難問を抱えていた。特に、販売網をどう構築するかでということであった。現実の世界各国の輸入業者は相当の資力を有し、かつ傘下に優秀なディーラーを擁する経験豊富な業者であった。しかし、このような輸入業者は大方がすでに欧米先進国メーカーと長年の取引関係を確立しており、新参の当社などはどうい立ち入る隙がなかった。となれば、二流、三流でも、そうした困難な販売競争のなかへ必死に参入しようという意欲ある業者に頼るしかない。手探りのような業者探しではあつたが、それでもいくつかの販売店について契約が成立した。契約が成立すると販売店基本契約書を作成し、販売責任制、スペアパーツの保有責任制を義務付け、逐次優良業者を増やしていったのである」

このように、タイにおけるビクトリー社のケースなど、いみじくも「手探りのような業者探し」と述べている通りの経緯を辿っている。

## ② 輸出業務の充実

「販売を促進させるためには、当社製品の品質、性能、さらには当社の支援体制を示す必要があり、そこでデモンストレーション車のサンプル輸出という手法を取らなければならなかったのである。その作戦がうまく行けばいいが、思わしくない結果が予想されたときには早急に販売権を取り消し、車両を回収しなければならない。当時は輸出品の回収引き取りには法律手続きがきわめて複雑であったが、当社はこのような試行錯誤を繰り返しながら、一步一步輸出市場を開拓してきたのであった」(日野40年史、151頁)。

## ③ 事故処理とアフターサービス

「輸出量が増加するに伴って、トラブルも増加した。国内市場と違って車両所在地は海を隔てた遠隔の地で、トラブルの原因調査と事故処理も難題の一つであった」(日野40年史、151頁)。

『自動車はアフターサービスを売る』とさえいわれる。とりわけ輸出においては、このアフターサービスの巧拙はリピートオーダーか、さもなくば断絶という重大な意味をもっていたのだ。国内であれば、電話一本で修理士が数時間のうちに部品をもって現地に向かうことができるが、輸出の場合そのような芸当は不可能である。ここに輸出メーカーの悩みがあつた」(日野40年史、230頁)。

対策としてはまず、いかに事故発生を予防するかということがあげられていた。「事故発生を予防のためには当社は、初めての輸出先には車両発送と同時に技術者を派遣し、使用上の管理、メンテナンスの指導にあたるという思い切った手を打った。派遣技術者は、当社の新入作業員のために設けられていた『技術訓練所』(通称、青年学校)の卒業生から人選したのであった。増産に次

ぐ増産に明け暮れていた当社にとって、サービス要員は不足気味で、これを補うためには新入作業員の投入もやむを得ない状況だったのである。選抜された技術者たちは、フィールドメカニク(FM)の団を編成し、発展途上国の新輸出先へ向かったのである」(日野40年史、152頁)。

「一方、当社は輸出先の技術関係者、メカニクの研修を目的として外人向けの『技能学校』を設立した。ビルマ、タイ、台湾、キューバその他諸外国から、多数の技術者を受け入れ、言語や宿泊施設、食事、医療など幾多の困難もあったが、技術力の向上には大いなる成果を上げたのであった」(日野40年史、152頁)。実は、筆者のディーラー経営者とのヒヤリングにおいて、しばしばディーラーの経営者の話に、この『技能学校』のことがでてきた。『技能学校』での研究経験がディーラーの経営に大変に役に立ったと多くの人が語っている。

「しかし、年間50%の伸び率を示してきた輸出はもはやそれだけでは十分と言えなくなってきた。輸出車種の多様化、販売数量の増加、輸出範囲の拡大に伴って、スペアパーツの管理補給と技術要員の急速な充実が足並みをそろえなければならないのであった」(日野40年史、230頁)。

販売面では初期は商社の市場開拓機能に依存しながらも、アフターケア面で自社による努力を続け、リピートオーダーにつなげていったようである。

#### ④ 海外要員の育成

最後に最大の問題は、海外要員の育成であるが、当時の日野自動車は、1963年に「海外派遣要員制度」をスタートさせ要員の育成に取り組んだ。

(日野40年史、287-288頁)によると「第1回の募集は即戦力に重点をおいたので各所属の部長の推薦者の中から選抜したが、第2回(昭和39(1964)年)からは若手従業員で、所属長の推薦した希望者の中から選定することになっていた。試験は毎年1回、12月に行ない、学科と面接試験が課せられ、毎年10名前後の採用となった。採用後は一切の生産業務を離れ、2ヶ年の語学を含めた必要学科、現場実習、国内代理店実習を行ない、海外事業本部に配属された。海外事業本部では、当該要員に必要な実務学習を行なわせて、適時海外に派遣する。また、帰国後は原則として工場に戻るが、必要に応じて再度の派遣も考慮するというのが、この制度の基準であった。昭和44(1969)年当時においてその実態を振り返ると、

第1期生(昭和38(1963)年募集) 採用8名、

全員派遣済み (タイ、ビルマ、インドネシア、マレーシア、中南米、フィリピン他)

第2期生(昭和39(1964)年募集) 採用15名、

全員派遣済み (タイ、ビルマ、フィリピン、中米、オーストラリア、インドネシア、マレーシア、韓国、台湾、アフリカ諸国、中南米)

第3期生(昭和40(1965)年募集) 採用8名、

4名派遣中(任地省略)、4名待機中

第4期生(昭和41(1966)年募集) 採用10名、

1969年中に2名派遣予定

第5期生(昭和42(1967)年募集) 採用5名、

工場にて訓練中

昭和44(1969)年当時、第1期生、第2期生たちは海外において本格的活動にあたっていた。「アフターサービスについての課題は長年にわたって懸案事項となっていたが、昭和39(19

64)年1月から、当社は海外派遣要員の教育に本腰入れてスタートを切ることにした。その目的は、とりもなおさず当社の車の修理整備を単独でなし得る能力の付与と、長期間、人情、風土、機構の異なる土地で、単独で仕事ならびに生活をなし得る根性を養うことであった」(日野40年史、230-231頁)とあり、海外勤務を前提にしたメカニックの育成にも早くから取り組んだのであった。

### (3) 総代理店(ビクトリー社)の設立

#### ① 系列ディーラーによるネットワークを作り

小型三輪車「ハスラー」2,500台余り販売した経験を有する広泰貿易有限公司が、その取引先のアユタヤ銀行との共同出資会社であるビクトリー社を設立したので、販売代理店とすることに決定し、1963年2月より小型車の販売権を与え、1963年5月には大型バス・トラックを含む全車種の総代理店に指定した経緯は既に、述べた通りである。そこで、この総代理店の育成に日野自動車本社は本腰を揚げて乗り出した。(日野40年史、201頁)によると、

「ジルコン作戦(同国特産のジルコン石にちなんだ)と名付け、ベテラン販売員とサービスマンの長期駐在、販売金融力の増強を決行した。また現地人の日野工場における技術教育、強力な宣伝、サブディーラーの増設などの手を次々と打っていった。

1963年7月には同国首相サリット元帥にコンテッサ1台を贈呈。それまで自動車各社は首相への自家用車贈呈がすべて不成功に終わっていたが、コンテッサはその最初の栄冠を獲得したのである。この事実はさっそくラジオ、テレビでも一般に報道され、コンテッサの思わぬ宣伝となり、その後の販売が大いに期待されたのである。それを機に当社輸出部はタイのバンコクテレビで、スポット広告を流し始めた」と書かれている。

中村氏のメモにより、このあたりの経緯を掘り下げてみる。

「住所は当初 No.77 Rong Muang Soi 5, Bangkok に置き、業種は自動車輸入販売業として経済省に登録された。当時の役員構成は、Mr. Chiap が Managing Director で Mr. Chuan, Mr. Visit, Mr. Tarloksingh 及び Mr. Pin が夫々取締役役に就任している。株式構成でもわかる通り、ビクトリー社は小型三輪車の販売店であった広泰貿易有限公司を母体としてアユタヤ銀行幹部との共同出資により設立された会社である。

広泰貿易有限公司は Mr. Chiap の創業による会社で主な業務は自動車部品の輸入販売業であったが、1960年より日野が取扱っていた三井精機製の小型三輪車を一年間に2,500台も販売し、業界で急に伸び上がってきた会社である。当時三井精機製の小型三輪車は日野が販売を取扱っており、輸出市場の開拓に努めていたが、たまたまバンコク市で庶民の足であったサムロー(足踏リントク)が使用禁止となり、その代りとして小型三輪トラックをタクシーに改造したものがリントクの代用として登場した。そのため、当地に於ける小型三輪車の販売はブームを呼び、各社共競って売り込みを行なったが、日本の有力メーカー、マツダ、ダイハツを尻目にかけて総需要の50%近く、三井精機製小型三輪を販売したことは当時日野の一大快挙であった。

その頃、ETO に納入した日野 BK 型バスが80台近くバンコク市内の目抜き通りを乗客を満載して運行しており、「バスは日野」との名声が高く、その評判が日野ハスラー三輪車の販売を有利に導いたものと思われる。当時マツダ、ダイハツの小型三輪車の内地に於ける生産台数は月産8,

000台にも及び、かたや三井精機の手スラーは月産400台足らずであった。したがって“手スラー”は国内需要を満たすのに一杯でとても輸出余力がなく、もしも供給力があつたならば、当地に於いて3,000台以上は軽く売れたかもしれない。その後、1960年末にバンコクに於ける三輪タクシーは総数6,000台に達し、登録禁止となつた」

Victory Automobiles Co., Ltd. (中国名：広泰発有限公司)は次の7名の発起人によって、1962年5月31日に設立された。

|                          |                   |                        |
|--------------------------|-------------------|------------------------|
| Mr. Chuan Ratavaraks     | (中国系タイ人)          | アユタヤ銀行頭取 <sup>18</sup> |
| Mr. Visit Srisonboon     | (タイ人)             | アユタヤ銀行役員               |
| Mr. Tarloksingh Chawra   | (インド系タイ人)         | アユタヤ銀行役員               |
| Mr. Yong Chiap Tang      | (中国人、通称チャップ氏)     | 広泰貿易有限公司社長             |
| Mr. Pin Ianpanich        | (中国系タイ人)          | 広泰貿易有限公司役員             |
| Mr. Choon Tangmanoviviya | (中国系タイ人)          | 広泰貿易有限公司役員             |
| Mr. Visit Lertpanyavuch  | (中国系タイ人、チャップ氏の義弟) |                        |

会社設立当時の資本金は、授權資本400万バーツ、払込資本金200万バーツで主な株主は次の通りであった。

|                        |        |
|------------------------|--------|
| Mr. Chuan Ratavaraks   | 1,000株 |
| Mr. Yong Chiap Tang    | 800株   |
| Mr. Visit Srisonboon   | 500株   |
| Mr. Tarloksingh Chawra | 500株   |
| Mr. Pin Ianpanich      | 200株   |
| その他                    | 1,000株 |

(注) 1株=1,000バーツ

その他、の中には、プラパート大将、プラスト警察大将など、アユタヤ銀行に関係の深い、時の政府の要人が含まれることになった。

## ② ビクトリー社の業績

(表2) ビクトリー社 車両販売実績

| 年度   | 小型車 | 大中型車  | 合計  | 売上高<br>(千バーツ) | 損益<br>(千バーツ) |
|------|-----|-------|-----|---------------|--------------|
| 1962 | 181 | ----- | 181 | 436           | ▲ 140        |
| 1963 | 792 | 99    | 891 | 8,326         | 1,104        |
| 1964 | 355 | 391   | 746 | 8,392         | 34           |

<sup>18</sup> この時期アユタヤ銀行の動向は、大変に興味ある存在であった。アジア銀行(フリーディーによる設立)、バンク・オブ・ユニオン銀行(タイ総商工会系)は、両行の不祥事を機にサリット派の軍人が実質的な経営権を握る中、アユタヤ銀行にはピブーンの子分であるパオの一派が同行の経営に食い込んでいった。

「ところが、1957年クーデターでサリット派がパオ派を放逐して権力を握ると、サリット派がアユタヤ銀行にも介入してきた。今度は一転してプラスト警察少将、クリット陸軍少将、プラパート陸軍大将という同派の大物が銀行の役員に名前を出してくる。しかし、軍人に銀行の経営は難しく、経営問題が生じてくると、チュアン・ラッタナラックの一族が登場し、会長のプラスト少将と同盟関係を結んで経営の舵取りを行い、今日に及んでいる」(田坂敏雄著『パーツ経済と金融自由化』、159頁、お茶の水書房、1996年)。

|      |       |     |       |        |       |
|------|-------|-----|-------|--------|-------|
| 1965 | 167   | 210 | 377   | 3,732  | ▲ 451 |
| 1966 | 98    | 279 | 377   | 20,813 | 40    |
| 合計   | 1,593 | 979 | 2,572 | 41,699 | 587   |

(出所) タイ日野自販

(注) 上記売上高並びに損益はタイ式B/Sによる。

#### A. 業績推移

ビクトリー社の誕生によって1963年より、日野車の販売は急速に伸びて、同年小型車792台、大型車99台計891台と嘗てない販売成績を挙げ、翌64年には大型車のみ400台近くを販売することが出来た。

もう一つ売れた理由として、「タイ市場の諸対策の一つとして、「3軸車の場合は総重量18トン以下」という現地法規に着眼して設計製造した「KE100型3軸車」があった。「KE100型3軸車」は現地ユーザーの要求と同国の法規のいずれも満足させるように、低価格でかつ積載量の増大という点に最大の苦心が払われた。すなわち「TE型」トラックをベースとし、4000ミリホイール・ベースを持つ後2軸車で、後輪のうち前軸は駆動装置を有し、後軸をデットアスクルとしたのである」(日野40年史、201頁)とあるようにタイ用に特別な車を製造したことが大きい。

さらに、1964(昭和39)年には、「タイに車両組立および国産化のため「THAI HINO INDUSTRY CO., LTD.」(資本金1000万バーツ=約1億円)が設立され、輸出主要国への展開は着実に進められていた。とりわけ昭和39(1964)年には、輸出を前提として設計された中型車も完成し、これが輸出にどう寄与するかが大いに注目されていた」(日野40年史、228頁)、と(日野40年史)では、「KE100型3軸車」を2度に亘って引用している。ライバルのいすゞを意識した、かなり力が入った取り組みを、販売車種の面でも実施していることが読み取れる。

#### B. 不良代理店の増加

国内市場に販売される乗用車やトラックは、普通特約販売店あるいは代理店を通じて販売される。いわゆるフランチャイズと呼ばれる代理権をメーカーとの間に設定して製品を販売ルートにのせる。これは、洋の東西を問わないルートである。三井物産時代と違い、総代理店(ビクトリー社)の設立によって短期間のうちにタイ国内に21社<sup>19</sup>の系列ディーラーのネットワークを作ることができた成果である。但し、軍用や官公需向けのトラックや、バスは日野自動車に直接に販売した。

しかし、ネットワークの拡大を急いだ余り、結果として、21社の系列ディーラーは大半が不良店であって、後のことになるが、割賦販売代金の回収に大変苦勞することとなる。そのときの経験をベースに当社は、回収の仕組みを強化し、また、ディーラーの選定には基準を定め、審査を厳しくするようになった。大変に高い授業料を払うことになったが、このことが後々の

<sup>19</sup> この21社のうち、今日残っているのは、コンケンにある Ruamthavee Khonkaen Co., Ltdのみである。ビクトリー社の設置したディーラー網は、この後当社の内紛時に離散した。



教訓として、生かされることになった(この辺りの状況については、拙著「1960・70年代のタイ国における割賦販売—特に大型トラックの状況について」乃至は本稿第4章を参照願いたい)。

### ③ 内紛の発生

ところが経営状況が一変した。1964年に至りタイ日野自販の社史における前半の最大の山場が訪れる。

地元華僑資本(広泰貿易)が、アユタヤ銀行と合弁で出資したこの総代理店のビクトリー社に対し、広泰貿易系とアユタヤ銀行系との経営陣の内紛に端を発し、今度は、アユタヤ銀行が自動車販売業の将来性に目をつけ、乗っ取りに動き出したことである。このため、社内では役員社員共人心は極めて不安定な様相を呈し、これが地方のディーラーやユーザーにも反映し、代金回収面に大きな影響を顕し始めたのである。

この意外な展開に、4年の勤務を終え一旦帰国していた中村氏が呼び戻され来タイし、ビクトリー社の株主でかつアユタヤ銀行の役員、また軍用車の納入で関係のあった当時の最高実権者、プラパート大将(当時内務大臣)に仲裁を依頼して、ようやくアユタヤ銀行の介入を排除した。この間の経緯については、中村氏のメモのよると以下の通りである。

「好事魔多し、と言うか、ビクトリー社による日野車の販売は好調にスタートしたが、1964年に至り、アユタヤ銀行側の株主は自動車商内に非常に旨味があるものと考え、経営の主導権を創業者である広泰側の Chiap 氏より奪い取ることを画策し、あの手この手を使って同氏の追い出しにかかったのである。Chiap 氏としては『軒先を貸したら母屋が取られる』と言った状況に追い込まれたので、相手側に必死の抵抗を試みた。いわゆる内紛の発生である。

この内紛はその後半年も続くが、当初日野としては経営者としての能力の点からみても銀行側と手を組んだ方が有利と考え、アユタヤ銀行の Chuan 氏に加担し銀行側に全面的に協力したが、最終的にはビクトリー社の株主であった内務大臣のプラパート大将の裁断によって Chiap 氏が残ることとなり、銀行側の役員は Tarloksingh 氏(インド系)を除いて総退陣することとなった。

内紛発生時より社内の役員や社員たちは銀行派と広泰派の2派に分かれ、銀行側は役員の引き上げと同時に同派に属するセールスマン等の社員が一举に10名以上も退職することとなり、社内は大混乱を来した。

その後アユタヤ銀行はビクトリー社に対する貸付金の金額を直ちに返済せよ、と強く要求してきたので、同社は資金的にも最悪の状態に落ち込んだのである。その結果、1965年に至りビクトリー社は倒産寸前であるとの世評が立つようになった。この情報が地方のディーラーやユーザーに流れたため、代金回収にも大きな影響を及ぼし、売掛金の焦付きが多発し、同時に車の販売も急落したのでビクトリー社は極度の営業不振に陥った」

### ④ プラパート大将の調停

#### A. アユタヤ銀行とは、

この内紛は、同大将の裁断により、最終的にはアユタヤ銀行系の株主並びに役員が総退陣することで決着した。

アユタヤ銀行は、もともとプリディー・パノムヨン元首相が自分の政党の資金源とするため、

1945年に立ち上げた銀行で、パノムヨン家が株の過半を所有していた。しかし、プリディーが失脚し1947年のクーデターを指揮したピン元帥が政治の実権を握るや、1948年にパオ警察大将はパノムヨン家から強制的に株の過半を買収して経営権を掌握した。しかし、1957年のクーデターで経営権はサリット派に移り、プラースト警察大将が会長に就任し、チュアン（李木川）がプラースト警察大将との過去の付き合いから招かれ大株主になり、経営に乗り出し成功した。その、チュアンと日野自動車は当初提携したが、チュアンが会社の乗っ取りに動き出したので、プラパート大将に仲裁を依頼したと言う複雑な構図である<sup>20</sup>。

## B. 代理店展開か、支店展開か

日野自動車がタイにおける総代理店をトヨタ、いすゞの日本型経営(代理店展開)にするか、日産<sup>21</sup>の華僑形経営(支店展開)にするか、まさにこの時点が経営の分かれ目であった。日産のその後の経緯を見ると、結論は明白である。この議論は、拙論「1960・70年代のタイ国における割賦販売—特に大型トラックの状況について」でしてあるので、ここでは省略する。ここでは、タイ日産自動車(ポンプラパー家による経営)の歴史はそれだけで、十分に研究対象となることの指摘に止めたい。

また、プラパート大将がなぜ日野自動車寄りの裁定を出したのかも今となっては全く謎である。関係する書類は一切残されておらず、中村氏がプラパート大将とどういった交渉をしたのか、残念乍ら、筆者は在タイ時に聞きそびれた。プラパート大将は、サリットを引き継いだ、後のタノム政権では同氏の片腕としてらつ腕を振うこととなり、日野自動車としても、大変に便宜を受けたことであろう。しかし、1972年の学生革命で、タノムともども追放されるという歴史を辿ることとなる。

苦力から身を起こした、立志伝的な人物であるチュアン率いるアユタヤ銀行のその後の発展は、バンコク銀行ほど人口に膾炙していないが、軍と密接な関係を築いたことでは、バンコク銀行同様一つの歴史をなすことになるが、ここでは触れない。ただ、アユタヤ銀行は、華僑系の中堅銀行であったが、1997年の金融危機にもなんとか独立経営を維持できて、今日地場第5位の商業銀行になり盛業中である。

なお大変に面白いことに、同行は、2004年の銀行法の改正布告により、商業銀行へ割賦販売業務が認可されたのに伴い、既存のクレジット会社の買収や専門子会社の設立により、600ヶ店近い全支店を挙げ、自動車の割賦販売業務に積極的に進出し、目覚ましい業績を計上し

<sup>20</sup> ネーションパブリッシング編『タイの華人財閥57家族』(株)NNA、2003年、272-274頁。

<sup>21</sup> 日産自動車と・サイアム・モーターズ・ポンプラパー家のケース

ポンプラパー家の始祖陳大陸は広東省出身。1916年生まれの子3男ターウォン（陳龍堅）は、若き日に来日、その経緯から1962年に日産車の販売を開始した老舗である。日産の傘下でありながら、タイ式（華僑式）を貫き、1970年代半ばまでに一大自動車王国を築いた。しかし、1990年代に排他的家族経営が裏目に出て泥沼のお家騒動が発生。さらに経済危機による自動車不況が追い討ちをかけ、大幅なリストラに追い込まれた。さらに、ゴーン現日産社長の方針で、日産は直営に乗り出し、ポンプラパー家の影響力は急速に落ちた。しかし、販売ネットワークは依然ポンプラパー家の傘下に残り、華僑経営色が濃く残っている。ポンプラパー家の歴史は、華僑経営の功罪両面を示す好ケースであり、カモンスコソン（マツダ）、シティポン・グループ（三菱自動車）も同様であるといえよう。（ネーションパブリッシング編『タイの華人財閥57家族』(株)NNA、2003年、101-107頁）。

ている。経営のスタイルは、昔のオーナー経営から一変し、依然チュアン一族の資本支配の下にはあるが、欧米のビジネス・スクール出身の専門経営者による、近代的な銀行経営へと変身しつつある。今日その経営陣にこの当時の日野自動車とのエピソードを知る人は、恐らくいないだろう。

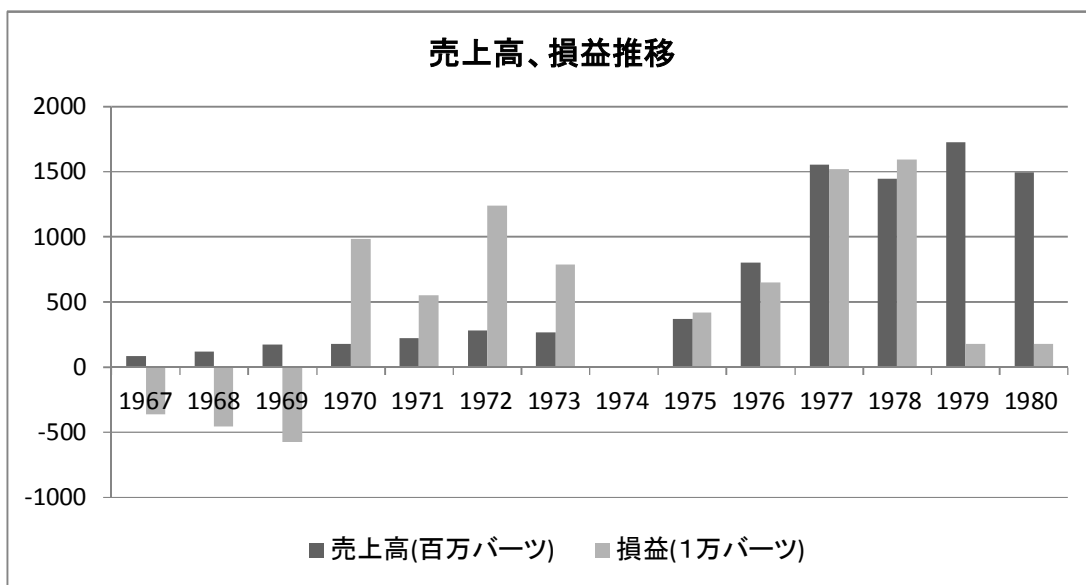
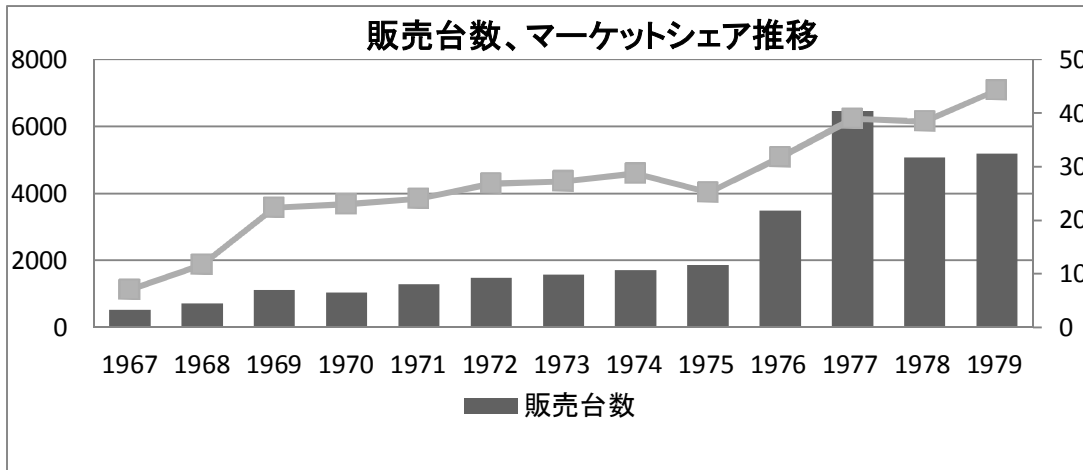
(4) タイ日野自動車販売 (THAI HINO MOTOR SALES, LTD) による再建

(表3) タイ日野自販の車両販売実績

| 年    | 販売台数  |       |       |       | マーケットシェア | 売上高     | 損益      |
|------|-------|-------|-------|-------|----------|---------|---------|
|      | 小     | 中     | 大     | 合計    | (%)      | (百万バーツ) | (1万バーツ) |
| 1967 | 85    | 145   | 304   | 534   | 7.0      | 87      | ▲ 360   |
| 1968 | 22    | 324   | 360   | 706   | 11.7     | 120     | ▲ 455   |
| 1969 | ----- | 427   | 679   | 1,106 | 22.4     | 173     | ▲ 580   |
| 1970 | ----- | 609   | 443   | 1,052 | 23.0     | 178     | 983     |
| 1971 | ----- | 732   | 567   | 1,299 | 24.0     | 223     | 555     |
| 1972 | ----- | 1,062 | 426   | 1,488 | 26.8     | 284     | 1,242   |
| 1973 | ----- | 1,343 | 244   | 1,587 | 27.3     | 265     | 787     |
| 1974 | n. a. | n. a. | n. a. | 1,722 | 28.7     | n. a.   | n. a.   |
| 1975 |       |       |       | 1,866 | 25.2     | 375     | 424     |
| 1976 |       |       |       | 3,480 | 31.8     | 801     | 653     |
| 1977 |       |       |       | 6,475 | 38.9     | 1,557   | 1,520   |
| 1978 |       |       |       | 5,076 | 38.4     | 1,445   | 1,597   |
| 1979 |       |       |       | 5,183 | 44.3     | 1,729   | 179     |
| 1980 |       |       |       | 3,709 | 42.4     | 1,500   | 179     |

(出所) タイ日野自販

- (注)
1. 上記売上高並びに損益は発生主義による。
  2. 損益は経常利益を示し、貸倒引当金繰(戻)入、NYローン援助は除く。
  3. 売上高並びに損益の数字は経理部による。
  4. 1974年についてはデータが欠如。この時期、当社本社屋の移転があり、関連書類の一部が紛失した模様である。



① 本社の判断

こうした情勢に対して東京の日野自動車本社は、同社をアジアにおける重要な輸出拠点として、タイ国における地位を維持するため、同社の立て直しを図ることとし、同社の洗い直しと強力な販売ネットワーク作りのため、東京から本社スタッフの送り込みを決めた。

これには、同社株主に依然として政府要人(プラパート内務大臣、プラスト警察長官)がいること、同社に対して三井銀行バンコク支店より多額の借入れ(8億円)があり日野本社が保証していること、またタイ日野工業<sup>22</sup>の設立許可が下りたばかりで、本格的な組み立てを開始する矢先であったこと、など諸般の事情を勘案しビクトリー社再建の道を選んだものと思われる。この辺りの事情を中村氏のメモには次のように述べている。

<sup>22</sup> タイ日野工業は、1966年組み立て工場が完成した。タイ国の金融危機を受け、1999年タイ日野自販と統合し、社名を日野自動車(泰国)株式会社に改称したが、2003年同社の製販分離を行なう。タイ日野自販は、現在の、日野モータースセールスタイランド(株)になり、タイ日野工業は、日野モータースマニファクチャリングタイランド(株)となった。同社の持ち株比率は日野自動車80%、三井物産20%である。本稿では、当時の呼称に従い、タイ日野自販、タイ日野工業とする。

「もしビクトリー社が倒産した場合、当時日野本社が保証していたビクトリー社の借入金8億円が焦付きになるばかりでなく、同社の株主である内務大臣のプラパート大将や警察長官プラスート大将の面子をつぶすことになり、そのため日野はタイ市場から全面的に締め出され、当時創業を予定していたタイ日野工業の存立にも重大な影響を及ぼす恐れがあった。そこで日野本社としては、何とかしてビクトリー社の建て直しを図り同社を再建しなければならないと考え、日本側が直接経営に参加する方針を決定した。

当時小生の後任の草野氏(約8ヶ月駐在)に続いて、新たに駐在事務所長に任命された間島氏のレポートによれば、1965年4月末現在でビクトリー社の債権総額は68百万バーツにも上り、その内期日経過の延滞債権は22百万バーツ(32%)もあって既に債務者が倒産し回収不能分がほとんどであることのことであった。また、同年5月に期日到来の債権も4百万バーツあったが、実際の回収額は1.5百万バーツに満たず、ビクトリー社は極度の資金不足の状態であったことが判明した」

三井銀行から出向して来た、3代目の事務所長間島氏のレポートは、三井銀行にとっても衝撃的な内容であった。事態は大変に切迫していて、同社の再建への道筋作りと、当面の資金繰りへの対応とが、必要とされるに至っていた。この後、間島氏が三井銀行と共に資金導入に奔走することになる。

実態はともかく表面的には、ビクトリー社による日野車の販売は好調であったので、本社、銀行の驚きは大変なものであったようだ。

## ② タイ日野工業の設立

ここで、当時の懸案であった、タイ日野工業設立による現地組立開始の状況につき少し触れておきたい。

自動車の場合、アフターサービスを不可欠の条件とし、特にトラックのような商用車は使用条件が厳しいので、サービスのネットワークの拡充を前提にした専門化が必要である。したがって、メーカーとしては、使用条件に適合した製品の開発と共に、アフターサービス・ネットワークの増強を常に心掛けなければ占有率の拡大は期待できない。日野自動車(本社)はタイに対する本格的な取り組みを決意し、この時期にタイ日野工業の設立を準備中であった。

ここで今後も余り触れることのないタイ日野工業について纏めておきたい。車両組立および国産化のために設立されたタイ日野工業については、(日野40年史、363-364頁)によると以下の通り書かれている。

「昭和41(1966)年8月の操業開始以来、タイ国における日野車、主にレンジャー、ダイナの組み立てを行なってきたタイ日野工業では、9月26日に内製ボディー「RF320型」を完成させた。

当時すでにタイにおいて“ヒノ”はバスの代名詞にさえなっていた。スタイル、乗心地、品質性能の格段とすぐれた日野バスはすっかり市民の人気となり、バスといえば日野車というイメージが浸透していたのであった。またトラックとくに中型車では90%を上回る圧倒的シェアを誇っていた。

新たに内製ボディー[RF320型]がタイ日野工業で完成したことにより、これまで日本から直輸入していた同製品が廉価に提供されることになったのである。しかもこれはタイ国工業育成に

も大きく寄与するものとして、関係当局からも心から歓迎されたのであった」

やや時代を下るが、1975年当時の業容を注記しておいたので当時を知る材料としてご参照願いたい<sup>23</sup>。

### ③ 本社スタッフの派遣

1965年3月より日野本社の社員を派遣し、同社の経営指導とその整理に当ることとなり、初代駐在員の中村氏が後に当社の社長や幹部となる天野、船久保、大橋の3氏を伴い再度タイ国に派遣されることになった。その他、業務、経理の担当者を含め、1965年中には合計13名の日本人がビクトリー社に投入された。

「当時第一次駐在員としての任期(4年3ヶ月)を終えた小生は1965年2月に帰国し、輸出部営業課長を拝命していたが、同年7月ビクトリー社の営業責任者として天野、船久保、大橋氏の3名を帯同し、再度バンコクへ赴任することとなった。再建着手時のビクトリー社の陣容は次の通りであった。

|        |               |                                     |
|--------|---------------|-------------------------------------|
| 会長     | Tarloksingh 氏 | (インド人)                              |
| 専務     | Chiap 氏       | (中国人)                               |
| 常務     | 間島氏           | (日野派遣)                              |
| 営業部長   | 中村            | (担当：天野、船久保、大橋氏)                     |
| 業務部長   | 熊谷氏           | (担当：重原、針ヶ谷、北畑氏)                     |
|        |               | (注) 熊谷、重原氏2名は三井物産出身                 |
| サービス部長 | 鈴木氏           | 「(担当：小原、門倉、内田氏)」と<br>中村氏のメモに書かれている。 |

### ④ 問題点の摘出

本社派遣のチームがまず洗い出した問題点は、以下の4点であった。

- i) 社内体制が弱体で、販売、回収とも積極的に外部に出ず店頭売りに終始。
- ii) 地方代理店に不良店が多い。
- iii) 販売店の調査不十分で、不良ユーザーが多い。
- iv) 部品の供給、アフターサービスの欠如。

### ⑤ 対応策の立案

以下は些か細かくなるが、当時の対応策について、中村氏の詳細なメモが残されているので紹介する。

実は、筆者も当時タイに駐在していたので、書かれていることが実に良く理解できるので、やや煩瑣になるが敢えて掲出するものである。企業経営において、今日では当たり前のことが、当時のタイでは定着させるのが大変であったことが良く示されている。60～70年代のタイでは、そこそこ大企業でもこの程度の経営状況であったことを実に如実に物語っており、ある意味では、

<sup>23</sup> 泰日野工業有限公司概要 (1975年8月現在) (日野40年史、364頁)

所在地 99 Croup 8, Soi Teparak, Sukumvit Rd. Samron-Nua Samutprakarnm Thailand

操業開始 1966年8月(昭和41年8月) 中型車、大型車 月産150～200台

資本金 1000万バーツ(1億4000万円)

従業員数 168名 内訳 日本人スタッフ 4名 泰人従業員(男) 153名 (女) 11名

生産実績 日野車両(KM, KL, TE, KC, BX, RF) 9, 075台 トヨタ車両(カローラ、ダイナ) 6, 979台

大変貴重な経営資料である。後述する中村氏の経営哲学を理解する為に、これらの諸点は、後に当時の販売担当で、後に社長となった大橋氏よりインタビューで確認してある。

i) 販売体制の確立

A. 営業部関係

- イ. 販売目標の達成
- ロ. 政府商内の促進
- ハ. サブディーラー<sup>24</sup>の増設(12店)
- ニ. サブディーラー会議の実施
- ホ. 優良サブディーラーの日本招待
- ヘ. バンコク地区ディーラーの設置
- ト. 販売代理店の増設
- チ. 直売セールスマンの増員(5名)
- リ. 中古車販売の促進

B. 販売並びに条件の改定

従来まちまちであった車両の販売価格並びに条件を再検討し、新定価を設定した。新定価表を印刷し、各サブディーラーに配布し、定価制を厳守せしめることとした。定価に合致しない条件で販売する場合には、必ず事前に申請書を提出し、上司の許可を取らせることとした。

ii) 業務組織・制度の改善

- イ. 先ず組織の確立並びに制度の改善を図り、下記方策を実施した。
- ロ. 重役以下従業員全員を含む組織表を作成し、各人の職務並びに責任を明確にした。
- ハ. 各部間の連絡を密にするため、社内書式の改定を行ない、業務の制度化を図った。
- ニ. 従業員給与のアンバランスを是正するために、全面的に給料の改定を実施した。査定方法については、本人の年齢、学歴、勤務年数、勤怠度、及び能力等を客観的に評価し、各課責任者の意見も採り入れて公正なる査定を行なった。
- ホ. 日本人による定例会議を毎週1回開き、各担当の報告、意見の交換及び重要事項の決定等を行なうこととした。

iii) アフターサービスの強化

- イ. 定期的に地方巡回サービスを行なうこととし、毎月末に翌月の出張計画を立て計画的にサービスを行った。
- ロ. サービス部の下に部品課を設け、仕入、販売、集金を責任持って行なわしめることにした。また制度の改善を図るべくQC制度を採用した。
- ハ. 円滑な部品の供給を行なうため、6ヶ月毎に定期的棚卸を実施し、仕入の調整を図ることとした。

---

<sup>24</sup> 「サブディーラー」となっているが、当時は直販体制となっていて、ディーラーは全て「取次店」的位置づけにあったので、こうした書き方をしていたのであろう。当時全体で何ヶ店あったか不明であるが、筆者の推定では、1970年の初頭で14ヶ店(プラス3~4ヶ店の可能性)程度であったと思われる(詳しくは第7章ご参照)。なお、サブディーラー、及びバンコク地区ディーラー、販売代理店の使い分けは不明である。

- ニ. 部品の仕入方法を改善し、毎月定期的部品発注を行なうこととした。
- ホ. 部品係の強化を図り、新規に4名の部品係員を増員した。
- ヘ. 学卒技術者の採用
- ト. 地方サービスショップの設置計画の立案
- チ. 板金、ペイントショップの新設計画
- リ. 部品係の質的強化
- ヌ. 長期ストック部品の整理
- ル. 部品センターの設置立案
- ヲ. 政府向け部品の販売方法検討
- ワ. 部品倉庫の整備
- カ. 部品仕入期間の短縮化

ここに書かれた、販売・業務組織・アフターサービスの3点の諸施策は、「3S」運動の名の下に、当社の基本施策として、80年代以降の拡張期には、必須の施策となってきた、逐次具体策を実行に移されることになった。「ヘ 学卒技術者の採用」など細かく見ていくと、当時のタイにおける日系企業のおかれた状況と地位が実に良くあらわれている。大卒の部長が誕生するのは80年代に入ってからで、現地スタッフの登用問題及びその根底にある優秀現地スタッフの採用問題はこの時期の大変重要なテーマである。

そして、皮肉なことに、ディーラー各社での二代目、三代目の高学歴化の方が早く進んだため、タイ日野自販の現地採用部長級は高卒、ディーラーの経営者（ほとんどファミリー出身）は大卒、院卒という時代が先に現出した。こうした現象は日系企業では日野に限らずかなりの企業で現出しており、学歴にこだわるタイ社会では、結構仕事がやりにくかった、と何人も証言している。

iv) 販売金融に関することとして、以下の4点をあげておく。

- A. 営業部関係売買契約書の改定。地方ディーラーの責任明確化のため、契約時に先日付小切手か支払保証を取り付けることを原則にする。「従来の売買契約書はビクリー社と顧客の直接販売契約の形をとっており、サブディーラーは単なるブローカー的存在でしかなかったのを、連帯で保証させ、ディーラーの責任を明確化させるよう、条文の改定を行なった。サブディーラーを通じ地方向けに販売する場合または顧客に直売する場合も共に先日付小切手を受領することを原則と決めた」と中村氏は述べている。
- B. 売掛金の回収向上。1%の集金報奨金の付与。
- C. 新規ディーラーの設定。既存21か店のうち、大半は不良店であった。新たに、ディーラーの設定基準を作り、新規ディーラーの増設を図る。
- D. 政府向け商取引の促進。採算的には多少の難があるが、現金回収で、かつ資金的にも貢献。宣伝効果も大きい。

なお、当時の販売金融に関しては、拙論「1960・70年代のタイ国における割賦販売—特に大型トラックの状況について」に詳しく述べ本稿では第4章に掲載した。

## ⑥ 資金繰りの急迫とその対策

話を前に戻す。当時すでに極度の資金不足で資金繰りが逼迫している状態にあり、日野自動車



のメインバンクである三井銀行としても、大変な判断を求められる問題であった。前記の間島氏は、銀行と打ち合わせ、1965年10月、三井物産ニューヨーク支店を通じて50万\$、さらに、1966年2月と8月に、合計200万\$を、三井銀行ニューヨーク支店から借入れ、アユタヤ銀行からの借入金を返済した。最終的には、メイン銀行であった三井銀行ニューヨーク支店からの借入金は340万\$の巨額に達した。当時の銀行に提出した稟議の控など、関係する記録は一切残っていないが、大変な金額であったことは間違いない。為替管理が難しい時代であったので、NY経由にしたものと思われる。筆者がタイに赴任した1975年は既に完済済みで、既に昔話になっていた。中村氏は次のようなメモを残している。

「資金問題解決については、三井銀行出身の間島氏が担当し1965年10月に三井物産ニューヨーク支店を通じ、日野本社の保証によって先ず50万\$の販売資金融資を受けることが出来たので、車両の仕入及び販売も継続して行なうことができた。また、当地アユタヤ銀行より借入金について全額即時返済する要求があったので、1966年2月と8月の二回に分けて三井銀行ニューヨーク支店から200万\$の融資を受け、これをアユタヤ銀行よりの借入金返済に充当した。これによりピクトリー社の借入先は三井銀行に一本化された。上記借入金250万\$はその後金利を加算して340万\$にふくれ上がったが、その内200万\$は日野本社が当社に代わり代位弁済をし、残額140万\$についてはタイ日野自販が独自で返済を続け1972年9月を以って完済された」

実はこの後、三井物産と揉めることになる。中村氏は微妙なメモを残している。既に50余年を経ているので、三井物産にしても、特段のことはないと思うので公開しておく。

「従来、三井物産はタイ日野販売に対する三井銀行の融資に関し、この本社と共同して折半保証(裏で日野は三井物産に全額保証)を行なってきたが、三井物産は突然1967年末を以って共同保証を打ち切りたいと申し入れてきた。」その理由は何も言わなかったが、三井物産の真意は次の通りであったと想像される。

- i) タイ日野自販は250万\$以上の莫大な負債をかかえ、言わば赤字会社であり、これを独自で返済することは将来共、到底不可能であろう。
- ii) 1966年10月、日野はトヨタとの業務提携を発表したが、将来トヨタと合併した場合、トヨタはタイ日野の焦付き債権の肩代りは絶対しないであろう。
- iii) したがって、三井物産としては、タイ日野プロジェクト参加はタイ日野工業のみにとどめ、タイ日野自販からは出来るだけ早い機会に手を引くべきである。

といった考え方からその後もタイ日野自販と工業の株の持ち合いも解消したいと申し入れて来た。三井物産がタイ日野自販とは手を切りたいとの意向をはっきりと表明してきた以上、日野としては、独自でタイ日野自販の再建を行なわざるを得なかった。

なお当時、金繰りも安定し、再建も軌道に乗りつつあったので、中村氏は今後の問題点について次のことを述べている。

タイ日野自販の再建は我々日本人の努力により一応軌道に乗ったと言えるが、今後更に同社の発展を図るには次の諸問題を解決しなければならない。

i) 日本側の経営主導権の確保

タイ側株主間の内紛により現地側の役員も自然淘汰され、現在残っているのは会長の **Tarlokisingh** と専務の **Chiap** の2名のみとなったが、彼らは経営者として無能に近く、ただ会社を食い物にすることしか考えていない。彼らが50%以上の株式を握っている以上、日本側が完全に経営の主導、出来る限り早い機会に彼らの株を買い取って無能経営者を追放することが必要である。

ii) 豊富な販売資金の手当

現在、タイ国に於いては国銀(**Bank of Thailand**)の規制によって市中銀行の貸出枠は一社当たり2000万バーツに制限されている。タイ日野自販は現在借入先が三井銀行一本にしぼられているため、今後販売資金が不足することは目に見えている。取引銀行の増加、海外からのドル導入あるいは増資等何らかの資金増枠の手当を講じなければ限られた資金内で商売をしなければならず、今後共車両の増販は望めないであろう。

iii) 価格の再検討

現在日野車の販売価格は当面の競争相手であるいすゞに比べて20%以上割高となっている。後発の日野がいすゞとの販売競争に打ち勝つには、どうしても車両価格の値段を対抗可能な線まで引き下げざるを得ない。いすゞとの価格差がせめて10%程度に縮まればもっと増販することも可能である。本社側の輸出価格の再検討を望む。

iv) 納期の短縮

現在日野車の出荷納期は5~6ヶ月を要する。他社の場合は遅くとも3ヶ月である。せめて日野もリードタイムを3ヶ月程度に短縮しないと入札商内でいつも敗退してしまう。車両納期の短縮化を強く要望する。

以上が当時の小生の報告であるが、現在海外で商売をやっている我々にとって、その当時本社側に要望していた事項は現在でも通用する。販売の要諦は古今東西不変と言える。

中村氏が指摘した、4点のうち、①は1968年に、②以下は1969年に支配人として再来タイしてから、特に③と④はタイ日野工業の本格的な稼働とともに実現することになった。本社の中村氏への期待と信任は大変に厚いものがあつたのである。

⑦ 日野自動車(本社)による株式の買取と社名の変更

1965年から約2年間にわたる必死の再建努力によって販売も回復の兆しが出てきた。そして、1967年1月には、ビクトリー社の持つ悪印象を払拭するため、同社は会社名を、**THAI HINO MOTOR SALES,LTD** と改称し、事務所は **Patumwan** から **Pratunam** へ移転した。また、1969年3月に日野本社は日本政府の正式許可を得てタイ日野自販の株式50%(5,000株)を取得した。この間の経緯は、中々複雑であった。

特に株主構成については、前述の通り、日本側の経営主導権の確保のため、**Tarloksingh** 氏および **Chiap** 氏から株式の買取交渉を開始したが難航した。メモにはこう書かれている。

「1968年4月、日野本社はタイ日野自販の株主で且つ会長であった **Tarloksingh** 氏の株式2,000株を買取り、同氏はタイ日野自販の役員を退任した。また、1969年3月に日野は日本政府の正式許可を得てタイ日野自販の株式50%(5,000株)を取得した。したがって残るタイ

側株主は Chiap 氏と政府要人(プラパート、プラスート両大将)のみとなった。

その後の Chiap 氏追放に当っては、株の買取価格、退職金の額、身分保証等に於いて、政府要人をバックとして法外な要求を突き付け、買取交渉は難航を極めたが、最終的に話し合いが付き、同氏持株 1,400 株と要人の持株 1,300 株を 2~3 倍のプレミアム付きで買取ったので日野側の持株は裏表併せて 9,700 株<sup>25</sup>(97%)となり、タイ日野自販は完全に日野の子会社となった訳である。しかしながら、同社の公表持株比率はタイ側 51%、日野側 49%となっている。これはタイ日野自販をタイ側マジョリティーの会社しておく方が税制面並びに土地の保有で有利なためであるが、将来は徐々に現地化していく方針である。尚、Chiap 氏は、1969 年 8 月、株を売り渡した時点でタイ日野自販の専務を退任した。以上の通り、日野本社が他社の協力を求めず、単独でタイ日野自販の株式を買取り、経営の主導権を握ることになったのは、タイ国に於ける日野プロジェクトに対し、三井物産の態度が余りにも非協力的であったため、その詳細について記述する」

三井物産に対する不満は既に述べた通りである、温厚な中村氏としては、余程のことであったと思われる。

#### ⑧ 経営一本化後の経営改革

名実共に日野自動車はタイ日野自販の経営主導権を獲得したために、1969 年 1 月日野本社から一旦帰国していた中村氏が再度、支配人(社長は間島氏)として赴任する。この時、新たに役員 2 名と総務、経理、営業担当者を含む 5 名の人員がタイ日野自販に出向し、これまでの日本的な再建施策の上に、経営をタイの地に根付かせるため、長期経営計画、販売管理、業務管理など経営全般に亘るさらにきめ細かい改革を実行した。少し長くなるが、中村氏が今度は、実質的には社長として、これまでのタイ日野自販経営の総まとめとして、大改革を行なっているのので、敢えて掲出しておく。中村氏のメモには次のように書かれている。

「日野がタイ日野自販の株式を買取り、経営支配権を握った時点で、日野本社は総務部の西田氏を初め宮沢氏、輸出部は高橋氏を現地に派遣し同社の会社内容の調査を徹底的に行なったが、調査の結果同社は不備な点が多く特に総務、経理関係が弱体であるとの報告があった。

そこで、日野本社は経営の大改革を行なう方針を決定し、1969 年 1 月小生外次の 4 名が新たにタイ日野自販に出向を命ぜられ、経営改革に従事することとなった。

|        |             |
|--------|-------------|
| 取締役支配人 | 中村 賢一 (輸出部) |
| 取締役    | 高橋 義人 (輸出部) |
| 総務担当   | 藤田 直次 (総務部) |
| 経理担当   | 渡辺 清 (経理部)  |
| 営業担当   | 依田 圭司 (輸出部) |

A. 同社の改革に当って、小生は先ず派遣されている日本人の和を図ることを第一義とした。海外への進出会社で事業に失敗する例が多々あるが、その大半は派遣された日本人同士の和が保

<sup>25</sup> 実際のところ、Chiap 氏株式の売却に当たり 3%分の 300 株の持続を固執したため、100%にならなかった。

たれなかった会社に多いと言う。日本人の間が不和であった場合、どうしても現地人間にも派閥が発生し、挙社一致の体制が作れないから当然であろう。

B. また、経営の基本方針として従来の販売拡大主義を改め、自社の調達可能な資金の範囲内で商売を行ない、利益主義を採用することとした。所謂、量より質への転換である。と言うのは、従来タイ日野自販は採算を度外視し、ただ台数をこなせばよいといったムードであったため、1967年以降、販売台数は年々増加はしたが、内容は大変お粗末で毎年400万から500万パーツの赤字を計上していたのである。自動車商売は地道に一步一步築き上げるべきで、場当たりのな拡販策を採れば必ず後でしっぺ返しに来るものだ、と言うのが小生の持論である。

C. 具体的な改善策として次の如く立案し、これらを直ちに実行に移した。

- i) 組織の簡素化  
従来あった販売促進部を廃止し、総務、営業、サービスの三部制とする。
- ii) 日本人の減員  
総務、経理、販売、サービスの重要ポストのみ日本人を配し他はタイ人を登用していく。
- iii) タイ人社員の幹部登用  
各部の課長は総てタイ人を登用する。
- iv) 長期販売計画の樹立  
1年、3年、5年の長期販売計画を策定する。
- v) 原価意識の徹底  
コストの洗い直しを図る。
- vi) 利益の追求  
販売車種の内容を再検討する。
- vii) 経費節減  
予算統制を確立する。

D. 長期的改革目標として、次の通り管理項目を定めた。

- i) 職制の改革
- ii) 人材の育成
- iii) 諸帳簿の整備
- iv) 利益計画の策定、予算統制の実施
- v) 売掛金管理
- vi) 在庫管理
- vii) 代理店管理
- viii) 契約条件の整備

E. 企業の発展を図るためには、経営者は常に基本原則に則って仕事を進めるべきで、そのためには管理項目を定め、常時それを念頭に置いて経営を行なわなければならないと思う。計画的経営こそ企業成長の鍵である。そこで小生はタイ日野自販の経営管理項目を次の如く作成した。

[経営環境]

- i) タイ国政治経済の概況
- ii) タイ国自動車業界の動向把握

iii) 日野本社の方針

[経営方針並びに経営諸計画]

i) 経営方針並びに事業計画の決定

ii) 経営計画の立案

a. 長期、短期経営計画の策定

b. 経営諸計画の内容

販売計画、仕入計画、利益計画、資金計画、人員計画、設備計画

[組織]

i) 組織体系の確立

ii) 職務分掌の作成

iii) 職務権限の明確化

iv) 各部間の調整 以上であるが、現在当社で作成している年次経営計画には総て上記項目が織り込まれている。

F. 本社とのコミュニケーションの緊密化を図るため下記報告書を定期的に作成し、本社に送付することとした。

i) 週間報告書(社内用) (各部長作成)

ii) 月次報告書 (総務部作成)

iii) 経理部月次報告書 (経理部)

iv) 部品、サービス部月次報告書 (サービス部作成)

v) 年次報告書 (支配人作成)

G. タイ国は従来積極的に外資の導入を図り、日本を始め諸外国の急速な進出を見るに至った。

しかしながら、タイ政府も近年これに対して強い危惧の念を抱き始め、外国企業や外国人の職業を一部規制する方針を打ち出して来た。このような環境下にあつてタイ日野自販としても政府の外資政策の動向を良く見極め、将来の進むべき道を見ださなければならない。このような背景の下に次の如く長期経営計画を策定した。タイ日野自販がタイ国に存在する最大の理由は日野本社のためにタイ市場を確保し、更に一層の発展を図ることにある。これを第一義として以下の如く目標を定めた。

i) 資本の実質的現地化

ii) 管理体制の現地化

iii) 経営体質の強化

H. 長期計画の具体案としては、

i) 販売面では1976年迄に大中型市場で40%のシェアアップを図る。このためには大型車の販売比率を全体の50%近くまで高めなければならない。また、部品、サービス売上也も夫々年間売上目標を定め、毎年5%以上の売上増を図る。

ii) 利益目標として車両15%、部品25%と定め、適性利潤の確保に努める。これにより経常利益は総売上の3%を計上することが出来る。

iii) 人事に関しては、積極的にタイ人の幹部登用を図り、将来日本人出向者を削減し、最大限5名程度に押える。現地社員に対する給与は実力主義による高能率高賃金制をとり、少数

精鋭主義を採用する。

- iv) 資金面では、現在の取引銀行4行を5～7行に増やす計画で資金の潤沢化を図る。
- v) 設備計画として、1975年度中にサービスセンター内に営業所と部品倉庫を建設する。

## 2. 企業基盤を強化した70年代前半のタイ日野自動車販売

### (1) 業務体制の確立

その後改革の効果が現れ始め、車両の販売も確実に安定した伸びを示し、1969年には年販1,000台を超え、1970年以降は毎期500万パーツ以上の黒字を計上できるようになった。

### (2) 1972年、サービス拠点の新設

ユーザーの利便性のために **Vibhavadi Rangsit Road** に新しいサービスセンターを開設した。同時期に日野は常に効率改善に努めていると見られるよう、**KM** シリーズの新モデル6種を開発改良した。1972年には、前述のビクトリー社整理のための三井銀行の **NY** ローンの返済も完了して、累積赤字を全額解消することができた。これら旧債務の返済は日野本社の絶大な援助によって可能となったといえる。

### (3) 1973年、累計車両販売台数が1万台突破

1973年にはビクトリー社の創立以来の車両販売台数が1万台に達しタイ日野自販の基礎は全く固まった。

### (4) 1975年、新型6輪車の発売

「キャブオーバーエンジンの **KR** シリーズ300, 320と360の大型6輪車が輸入された。この6輪トラックはタイに初めて輸入されたキャブオーバーエンジンタイプのモデルであり、運転、取扱が楽であった」(タイ日野自販30年史31頁)。実は、このキャブオーバーモデルの販売に当っては、タイで永年愛用されてきた、ボンネットタイプから、使い易い、キャブオーバー型への転換には、ボンネットタイプの持つ安全神話を解消させるために、大変に苦勞し、大橋氏も後に往事の苦勞を度々語っていた。

## 3. タイ日野自動車販売発展(Development)の時代

### (1) 1976年、新型10輪車の発売

「経済の急成長とともに、日野の名前は広く知られ、受け入れられてきた。結果として、日野は本社事務所を **Vibhavadi Rangsit Road** にあるサービスセンターと同じ場所に移転することとした。この決定は、会社の営業を強化し、より便利なサービスを会社の顧客に提供する狙いでなされた。また、10輪車、21トン **KT920** モデルをタイに輸入した。キャブオーバーエンジントラックがタイで利用できるのは初めてのことで、すぐにタイの典型的なモデルとなった。このトラックの後の改良は **KT925**、**KT725** または”**Super Power**”と **FL**、**FM** または”**King of**

Eagle”のモデルを作った。これらは、当時市場に理想的なスピードでもって導入された、スターであった」(タイ日野自販30年史31-32頁)。

(2) 1977年、BMTAからの大量受注、本社体制の充実

① BMTAからの大量受注

「公共輸送に利用される BX シリーズのバス1,720台を Bangkok Mass Transit Authority(以下、BMTAと略す)に導入する特権を与えられ、大変名誉な年であった。この日野車に対する信頼は1988年にもう一度 BMTA から日野のバス250台の追加があり、1991年にはもう一度540台の追加があり、合計で2,510台となった」(タイ日野自販30年史32頁)。BMTAは、その後、タイ日野自販の主要顧客に成長し、『30 Anniversary Hino』には、当社との関係が次のように纏められている。

「BMTAが公共輸送システムに日野の車両を選択した後、タイ日野自販は、Co-ordination Mass Transit Authority (以下、CMTA と略す) を設立した。この部門は、バンコク及びその周辺の人々の特殊なニーズに合わせるべく作られたものである。今日では、バンコクに日野のバスは2,500台以上走っており、これはバンコクのバスのほとんどと言える。CMTA は公共輸送の地域において有効なサービスを提供する目的で設置されたものであり、BMTA と政府の方針に合致している。この目的のため、CMTA は24時間体制でバスを維持整備すべく、バンコク市内すべてをカバーする9つのサービスステーションに日野の熟練技術者を置いた。日野は空気汚染から市民の生活を守ることとし、CMTA は日野のすべてのバスの排気ガスの測定を継続的に実施した。この取り組みにより日野は1991年にパオ・サラシン副首相、国家環境委員長より空気、騒音問題対策に関して自動車会社部門における最優秀賞を与えられた」

② 本社による支援体制の拡充

一方、本社においては、海外事業本部の体制充実が図られていった。(日野40年史、392頁)によると、

「輸出体制は試行錯誤を繰り返しながらも徐々に強化、整備されていった。輸出の増強こそ、当社従業員8,000人に課せられた焦眉の課題であり、昭和52(1977)年当時、戦略目標として体制が確立されていったのであった。輸出戦略の拠点は「海外事業本部」である。日本橋事務所に本部を設け、輸出部、輸出企画部、輸出業務部、海外技術部、部品部の5部が有機的に結合して組織されていた。当社の輸出体制の特徴は F・E(フィールドエンジニア)、F・F(フィールドフォアマン)、F・M(フィールドメカニック)のシステムである」

輸出部が市場を開拓し、提携先を探す。契約ができたらずちに輸出企画部、輸出業務部、海外技術部、輸出部品部と連携して、どのように展開していくかを決定する。F・E、F・F、F・Mは、この決定をうけとめ、着実に正確に進めていくシステムとなっている。

「F・Fとはフィールドフォアマン、つまり海外指導員と呼ばれる人たちである。社内各部から厳選された、中堅の技能監督者で、海外業務に従事するのに必要な教育を6ヶ月間受けた要員である。当社は去る昭和39(1964)年、輸出者の増大作戦に備え、輸出車両の整備に携わることを目的として「海外派遣要員制度」を設けたのだった。それから12年後の昭和52(1977)年現在、その制度に基づいて教育された者は実に110名に達していた。彼らは F・M(フ

ィールドメカニック)と呼ばれ、1年間の知識、実務および事務訓練を受けて、2年後には世界各国に出張するかまたは駐在員として日本を離れたのであった。しかし、いずれにしてもまだ若年者、対人折衝や作業の経験などは十分とはいえなかった。そのために、海外でのサービスや緊急作業の発生には、その都度現場から出張者を選出して応援に向かわせるという不自然な形で進めてきたのだった。しかし、昭和50(1975)年代になると輸出台数の飛躍的伸張に合わせてとられた悠長な体制では、輸出の決め手と言われるアフターサービスに支障をきたすようになり、当社はあらためてF・Fマンの育成を急務としたのであった。F・Fマン教育は昭和51(1976)年2月からスタートして昭和52(1977)年2月、それは第2段階を迎え、既に11名が第1期生として育てあげられたのであった」(日野40年史、394頁)。

#### (3) 1979-80年、販売台数トップ

タイにおける商用車の販売台数が2年連続してトップであった。

#### (4) 1980年、新型10輪車の発売

とても強く耐久性のある最新のキャブオーバーエンジン10輪車モデルであるKT929, KT729モデルを導入した(日野40年史、392頁)。

(タイ日野販売30年史)には、特段の記載はないが、一挙に業績が伸びた1977年以降70年代後半から80年代前半の当社の業績推移を見ると、タイの内需代替型の工業化政策の行き詰まりと、国際商品相場の低迷からタイ経済がまたしても不況期に入り、当社もその影響を大きく受けることになる。トラックという生産財を販売する当社の宿命である。販売台数では1977年の6,475台をピークにその後逐年販売台数の低下を続け、この記録を抜くのは、1989年の8,484台で、実に12年かかっている。しかし、前出の(表3)に見る通り、当社は売上低下局面においても、市場シェアは確実に上昇していた。しかも、79・80年はタイにおける商用車の販売台数では、2年続けてトップを占めることになる。このように70年代後半を総括すれば、当社発展の基盤を作った時代となったのである。収益面でも、1979年以降低迷期に入り、業績の大幅改善を見るのは、1987年であった。80年代前半は苦しい時代が続いたのである。80年代後半の頃になり漸く、「超」の字がつく、日本を始めとしたタイ向けの大投資ブームの恩恵を受けるようになったのである。この辺りの事情につき、大橋氏によるコメントを含め、後編に80年代拡大期の経営状況として論述する。

#### 4. 大橋氏の語るタイ国進出時60・70年代のタイ国自動車販売の実情

こゝでは、これまでの日野自動車のタイ国進出時の経緯を中心に述べてきたが、そこで余り述べなかつた具体的な自動車販売業界状況や、5に書き加えた、「中村賢一氏の経営哲学を検証する」の理解のため大橋氏に往事の状況を回想してもらい、それをまとめた。

既に40~50年も経過しているので、年代など多少の記憶違いもあろうが、大筋これまで、記述してきた通りである。



### (1) 市場規模

1960年代までのタイでは、自動車は殆んど欧米からの輸入車で、販売層は富裕な個人か大企業に限られていた。乗用車、商業車合せても年間の5,000台程度の市場であった。そして60年代に入り、CKDが始まって精々1~2万台であったが、70年代に入りようやく前半は3万台、しかしベトナム戦争が終り景気の回復した後半は10万台へと大きく飛躍した。これを今日、2012年に内需・輸出用合せて2百万台超えの生産規模になったことと比較すれば、60・70年代は全て手づくりの時代であったといえる。

タイ日野自販でも60年代は前半500台、後半1,000台程度で、70年代前半は1,500台であったが、それが後半は一挙に5,000台に飛躍し、1976年のランシットの新事務所に移ってからマスセールスに向けた社内体制整備に日々追われることとなった。

### (2) 60・70年代の自動車販売事情

当時の輸出用日本車の価格競争力（日本での出荷価格）は、欧米車に比べ1割以上も劣っていたので、欧米車に対抗してタイで販売するには、販売マージンを削らざるを得ず、従来からの力のあるディーラーはマージンも多い欧州車（GM、フォード、ベンツ）の販売を指向した。その結果、後発の、いすゞ、トヨタ、日野といった日本車の販売は弱小の販売店に頼らざるを得ず、どこも、当初は苦戦してした。

また、顧客層も欧米系メーカーは、タイ人の富裕層相手に現金取引で乗用車を販売していたと言われていたので、後発の日系メーカーは新しい購買層の開拓に販売資金も必要となった。

### (3) 60・70年代のディーラーと販売資金状況

当時のタイでは金融機関が発達していなかったため、日本車を扱う弱小ディーラーには膨大な月賦資金の負担は到底不可能であった。初期のディーラーは二輪車や自動車の修理屋や中古部品商、弱小の元欧米車ディーラーなどで、販売力も弱かった。

したがって、販売に伴う金融は、バンコクのタイ日野自販の直接金融による月賦を含めた販売方式となった。この結果、ディーラーは顧客からの注文をバンコクのタイ日野自販につなぐコミッション方式の取次店であり、ディーラーは顧客をタイ日野自販までつれてきた。しかし、割賦の場合、ビクトリー社時代の教訓を生かし、中村さんの指導で販売店にはなにかあったときに備えて保証人になってもらうか、又は顧客から、先日付小切手を貰った。これら全て、ビクトリー社時代の回収に苦労した経験を踏えてのことである。

当時、バンコクのタイ日野自販ではディーラー網を地方に広げ、販売力の強化に努力した。ディーラーと代理店契約を結ぶ条件として、月賦販売を前提とした担保力や信用力を備えているかを徹底的に調査した。

タイ日野自販は、1980年末までには、タイ全土で37店のディーラーを有することとなった。オーナーはいずれも中国系タイ人で、その土地の有力者が多い。これらのディーラーは、日本人の営業担当者が自ら地方を歩きまわって発掘したり、ディーラー同士の縁戚で広がっていたものが殆んどである。有望で見込みのある先にはサービスセンター建設費用の資金援助や販売や

サービスの経営指導を通じて育てていった。<sup>26</sup>

#### (4) アフターサービスの状況

大橋氏が着任した60年代のディーラーには、アフターサービスの概念は薄かった。車の故障はディーラーではなく、町の修理屋が市内に出廻っている中古部品で修理し、純正部品の概念は殆んど定着していなかった。そのため当社設立以来始めていた、3S運動を通じて、「セールス・サービス・スペアパーツ」の概念の定着に相当の時間を割いたが、始めは他の代理店で売った日野車の修理、補守は断るなど、いろいろ問題もありとにかく十分にその定着に時間がかかった。

初期にディーラーが自動車の修理などのアフターサービスを十分に行うことができなかったのは、これらのディーラーにはショールームがないばかりか、サービスショップもなく、修理を行うメカニックなどもいなかったからである。そのために本社のサービスマンを定期的に地方に巡回させるなど、種々の工夫をした。とにかく、ディーラー網の整備には大変な時間と労力を要したが、これらがタイ日野自販の成長の原動力になった。

#### (5) 年代別の社内における取組課題

##### ① 60年代

東京の日野自動車から輸出されたトラックはほとんど、CKD（コンプリート・ノックダウン）であった。日本から木枠に納められてきた部品を、タイ日野工業が組み立て荷台のない形で出荷され、この裸シャーシーは地方のボディー屋で架装され、顧客に渡された。

したがって、1960年代は、まずタイ人技術者に対しては、トラックの修理技術、大型トラックのノックダウン組立技術を教育し、事務職には、ディーラー契約や月賦販売手法、月賦手形管理、部品在庫管理など教えたが、販売及び資金繰りの中心は日本人スタッフが行なった。

60年代も後半になると、タイ日野工業で、セミノックダウン組立技術、現地調達部品の組み付けや、塗装、最終組立など、やや進んだ技術を、タイ人従業員を相手にOJTでおこなわれている。

##### ② 70年代

1969年に前述の通り、中村氏が再度タイ日野自販に支配人として着任するや、総務、経理、営業担当の日本人5人が同時に来タイし、経営全般に亘るきめ細かい改革を実行した。これは前述されている通りである。

したがって、ようやく1970年代に入って販売やアフターサービス面における、タイ人への教育が始まったと見てよい。即ち、部品管理、修理技術、サービス管理、ディーラー向け売掛金管理などについてのOJT教育が行なわれた。即ち、少数の日本人駐在員が部下のタイ人アシスタントと共に、国内販売、サービス、修理部品の調達、タイ人スタッフの採用、資金繰りなど、中村支配人の作成した膨大な計画にしたがい、日本の本社での仕事のノウハウを、現地で実現すべく一生懸命に働いた。タイ人スタッフはその当時はまだ日本人のアシスタントとして、ようやく課長への登用が始まりその使命を果すため頑張っていたという状況であった。中村氏の目指した

<sup>26</sup> 新規ディーラーの設定基準は、拙著の『1960・70年代のタイ国における割賦販売』及び本稿第4章に細述してあるので参照願いたい。

所謂「現地化」には、したがってまだ程遠い状況といえる。

ただ、この時代、日本本社へ短期間派遣し研修を受けさせることも始まっており、本社も受入に熱心であったが、まだ制度化には至っていなかった。

## 5. 中村賢一氏の経営哲学を検証する

中村氏はタイ日野自販の設立以来、経営に関与した経験を基にして、主に海外での企業経営に関して3通のメモを残している。当時の日系進出企業の状況を知る上で、貴重な資料となるので紹介したい。いずれも、タイ日野自販の設立から、1980年ごろまでタイ日野自販の経営が安定するまで、種々の困難を切り拓いてきた中村氏の経験に基づいて、中村氏は、海外進出企業の現地での在り方についてメモをまとめている。社内の各種行事に使用されたのであろう。

### ① 「タイ国に於ける企業経営」 [1975年5月記]

これは、ようやくタイ日野自販の経営が軌道に乗った時期に、タイ日野自販の取締役支配人として日系進出企業としてのあり方をまとめたもので、本社への説明資料に使ったと思われる。

### ② 「企業の国際化」 [1976年1月記]

これは、タイトルの通り「企業の国際化」について①をベースにさらに絞り込んだ簡潔なレポートである。

### ③ 「企業の海外進出について」 [1981年12月記]

これは、本社の輸出部長時代、タイに限らず、日野本社の全世界的な輸出体制を管理監督する立場となった同氏の経験を活かし、①、②を発展させてまとめたもので、本社の講演会の資料にでもしたものだと思われる。

これら①～③のメモの最後に夫々筆者として当時の日系進出企業のかかえる諸問題からどう読み解くか、コメントを付した。いずれにしる、①～③のメモは1960年代、70年代のタイ進出日系企業全般に共通する問題点を知る貴重な資料である。

## (1) 「タイ国に於ける企業経営」 [1975年5月記]

### ① 日系企業の実態

欧米企業と比較して日系企業の第一の特色は管理方式の相違ということである。日系企業ではトップに位置する日本人でも、現場の第一線に直接接して指導に当たる。いわゆる現場主義の管理方式を採っているが、一方、欧米系企業では、彼らの直接の部下であるタイ人責任者を通じて管理する間接管理方式を採用している。したがって、欧米系の場合、すべての指示は英語のみで十分通じ、トップは特にタイ語を話す必要はないのである。また、欧米系企業は大抵欧米留学経験のあるタイ人を高給で雇い、かなり責任のある地位につけているケースが多い。

### ② 現地人の給料

日系企業では、タイ人の給料は基本的に学歴と勤続年数の二つの変数で決定するいわゆる年功

序列型を採っているが、欧米系は職務とそれに従事した年数で給料を決める職務給制度を採用している。

タイ国での各企業の給与水準を高い順からいうと次の通りである。

- i) 欧米系企業
- ii) 日系企業
- iii) タイ系大企業
- iv) タイ系零細企業

欧米系企業と日系企業の現地人給料の差はつまびらかではないが、日系企業とタイ系大企業と比較すると約2～3割は日系企業が高く、4番目のタイ系零細企業との格差ははるかに大きく、その差は日系の半分かあるいはそれ以上と推察される。

タイの公務員の給与体系は学歴偏重、年功序列型で、日系企業のそれに近いと言える。公務員の初任給は中学卒で月額750バーツ、高校卒で1,080バーツ、大学卒で、1,645バーツとなっている。一方、日系企業の初任給は、中学卒で月額800～1,000バーツ、高校卒で1,500～1,600バーツ、大学卒で2,500～3,000バーツである。

### ③ 日系企業に対する批判

タイ国に進出している日系企業に対する批判は数多いが、その主なものをあげると次の通りである。

- i) 日系企業は欧米系企業に比べ給料が安く福利厚生面で劣り、現地人の待遇はよくない。
- ii) 日系企業では、管理者のポストをほとんど日本人が占め、なかなかタイ人を幹部に登用しようとしなない。
- iii) 日本人社員は態度が尊大で、タイの風俗習慣を尊重せず、長期に滞在する者でもタイ語を習おうとしなない。

このような批判に対しては、我々現地にいる日本人としては、色々反論もあるが、上記は一部のタイ人学生や知識人の間の限られた意見ではなく、タイの官吏やビジネスマンの人達にも広く流布されている考え方であることを我々はよく認識しなければならない。

日系企業の日本人比率が欧米系のそれに比して相対的に高過ぎるということもしばしば聞く批判であるが、これは日系企業のタイ国への進出の歴史が浅いこと、また、日本式マネジメントの性格や日本語の特殊性等によるものであろう。日系企業の場合は現地人を十分教育した後で管理者に登用し、徐々に日本人と置き換えていく方式を採っているため、管理体制の現地化には時間がかかる訳である。

日系企業のほとんどは現地との合弁形式を採っており、もちろん、持株比率によって異なるが、一般的に名目上最高のポストである会長、社長は現地側で占め、専務、支配人等の実質上の責任者には日本人になるケースが多い。部長クラスで、特に経理責任者、輸出入業務担当や工場長といったポストには必ず日本人が占めているようである。

### ④ 労働争議

最近ではストライキが頻発しているが、これは現地企業より外資系企業に多いと言われている。

ストライキ発生主な原因としては、

- i) タイの政治、経済、社会の大きな変化。
- ii) 物価の急上昇による生活難の進行。
- iii) 労使間の意思疎通が不十分。
- iv) 労使並びに関係官庁が共に労働問題処理の経験が浅い。

といったものが挙げられる。

日系企業並びに欧米系企業に発生したストライキで大きな相違が1つあるが、それはストライキの期間である。日系企業の場合大体3日以内に解決しているが、欧米系の場合は1週間以上3週間の長期に亘る例がしばしばある。これは、日系企業の場合、前述の通り、現場主義による直接管理方式を採っているため、労使間の意思疎通は欧米系に比べはるかに秀れていると言えよう。

#### ⑤ これからの企業経営

タイ国は従来、積極的に外資の導入を図り、外資系企業に対する規制も割合と緩やかであったが、1972年末以来、政府は外資系企業並びに外国人のタイ進出を一部制限する方針を打ち出した。

このような動向に対処するため、各日系企業は現地側持株比率を高めるとか、タイ人の高級管理者への登用を図る等、資本並びに管理体制の現地化を積極的に推進しつつあるが、これを実行するに当たっての問題点を次の通り取り上げてみた。

#### A. 投下資本の回収

現地合弁企業の場合、まず第一に問題となるのは投下資本の回収ということである。一般的に日系企業は、企業の基盤の強化を優先して考えるので利益を最低5年間は内部留保し、会社の基礎が固まってから後、投資家としての利益を享受するという行き方を採るが、一方合弁の相手先は中国人が多く、彼らは投資した翌年から配当を要求し、早急に投下資本の回収を図ろうとする。したがって、しばしば両者の意見は衝突するが、最終的には、日本式と中国式の中間で折り合うケースが多い。「日系企業は既に十分な利益を得ているが、現地でもまた利益を吸い上げようとするからずい」という声もしばしば聞いている。

以上は“企業は何のためにあるか”という根本的な両者の思想の相違によるものであるが、我々としてもある点で妥協しなければならない。もし、あくまで日本的経営で押し切ろうとすれば、また **Japanization** といった批判の高まる恐れがある。

#### B. 現地管理方式

将来、タイ国に於いて、資本の現地化が進むにつれてタイ側に経営のマジョリティーが移行することになるが、これからは日系企業も管理方式で徐々に欧米式に変えていかざるを得ないのではないと思われる。

欧米式とは、タイ人管理者を通じて間接的に現地人を管理する方法をいう。もし、この方式を採用するとするならば、日本側は現地責任者に企業の運営に関して相当の権限を与え、現地側の管理の自主性を高めることが必要である。欧米企業では、通常の業務に関してはすべて現地責任者にその運営をまかせるが、その代わり生産並びに販売については一定のノルマを与え、

その遂行には非常に厳格であり、特に経理に関しては、定期的に人員を派遣して厳しく監査を行なっているようである。

### C. スペシャリストの養成

欧米系企業の現地責任者の中には、10年も20年も外地生活をしている人がかなり多くいるが、これにひきかえ、日系企業の場合、派遣社員の任期は商社、銀行は大体3年半、メーカー駐在員で5年といったローテーションシステムを採っているところが多い。

これは、派遣社員の待遇にも関係していると思うが、欧米系企業ではスペシャリストを非常に優遇するが、日系の場合は特別にタイ語がうまく、タイの事情に通暁していても日本側の会社規定に縛られ、他の一般社員と同等に扱われている。

ローテーションシステムそのものは、本社側からみれば、本社社員の教育に役立つといったメリットもあるが、将来企業がタイ国に根を据えることを考えるならば、特にスペシャリストの待遇改善を図るとともに、その養成に大いに意を注ぐべきである。

### ⑥ 筆者による本メモのポイント

まずこのメモの書かれた時代背景を述べておきたい。

タイに於いては、1972年10月に大規模な反日運動（日本品不買運動）が、タイ全国学生センターによって起された。これは日本の戦後急速且つ無定見なアジア進出に対し、アジア全域で反日気運が高まりその連鎖がタイにも及んだものである。次いで翌1973年10月、学生等による憲法要求運動が高まり、タノーム首相とプラパート副首相の2首脳が国外に脱出し、軍人内閣が崩壊し、1948年以来の文民内閣が復活した（所謂、学生革命）。タイ日野自販では前述の経緯でプラパート大将（副首相）を軍への窓口としていたので、多少は影響があったと思われる。翌1974年1月の田中首相（当時）のタイ訪問で再び反日運動が拡大した。

こうした背景もあって、タイではサリット政権時代の1962年の産業投資奨励法の改正によりこれまで外国人の投資、就労について比較的寛容な方針でタイの工業化を進めてきたが<sup>27</sup>、これが見直され、外国資本に大幅な制限を加える方向に工業化政策の舵取りが変わることとなった。

「タイ人で出来ることはタイ人がやる」ことが国是となったのである。

こうした背景から、この頃在タイ日系企業にとって、どの業種でも『タイ進出現地企業の現地

---

<sup>27</sup> 1962年の改正では、従来のBOIからの投資恩典に加え、国内での自動車の組立に対して、今後5年間、次の4点が特認された。

- ① 所得税の免除
- ② ノックダウンでの輸入には関税は完成車の半分。
- ③ 部品の国産化の為、工場建設用の器材などの輸入税および事業税の免除。
- ④ 技術者の入国ビザは、通常ベース（1国200名）以外に特認する。

こうした恩典を受け、これまで自動車の組立工場は1961年フォード、1962年フィアット、日産、だけであったが、1962年以降は、1964年トヨタ、1965年プリンス、1966年いすゞ、日野、三菱と相次いで設立され、1969年に投資奨励法が打ち切られるまで、上記にベンツ、英国のフォード、イースト・エーシアテックの3社を加え11の組立工場が操業を開始し、CKD（コンプリート・ノックダウン）から多少なりとも現場部品を使った現地組立型へと移行を開始した。ただ、当時の生産台数は、乗用車、商用車合せて1万台位であったので、多品種少量の実は大変な競争となったのである。

化』が取り組むべき重要なテーマとなり、各企業が試行錯誤を重ねた時期であった。<sup>28</sup>

上記を念頭に、①～③を読むと、「欧米系企業」「日系企業」「タイ系企業」「タイ系零細企業」の比較の意味合いが理解出来る。現地化が遅れていると言われる日系企業は、一方では現場主義による直接管理方式を採っているため、労使間の意思疎通は欧米系に比べ、はるかに秀れていて、労働争議が少なく、後に、あっても軽微に終わっている、という中村氏の指摘は大変注目される点である。そして、今後の企業経営の方向として、中村氏の提言する、A. 現地意向を汲んだ投資資本の回収方針、B. 現地責任者に大幅権限委譲した管理方式、C. 海外スペシャリストの養成は、今日でも日系進出企業にとって必要な課題で、全く古さを感じない。

## (2) 企業の国際化 [1976年1月記]

はしがき

——日本経済の国際化と日本企業の国際化

日野が輸出企業として発展するためには、輸出体制の整備、供給、サービスの充実、輸出先の動向に即した車両の開発等、物財面での対応を強力に推進することはもちろんであるが、一方、資金、人事、情報システムの強化を図ることも肝要であろう。企業が輸出を指向する場合は、必ず国際化の問題が発生する。そこで、企業経営の国際化を押し進めるためにはいかなる問題を解決しなければならないか。日本経済の国際化は必ずしも日本企業の国際化には結びつかない。

日本企業の物財システムは確かに全世界的に伸展したが、資金、人事、情報システムとのアンバランスが広がっている。日本企業にとって国際化の大きな阻害要因は、まず、「人間の問題」であると言われている。これは主に日本企業の人事機構あるいは組織の閉鎖性からくるもので、これは組織のみならず、資金、経理システムにも見られることである。

大企業は「金融系列」「販売系列」「下請体制」等の制約から中堅企業のようなフレキシビリティに欠けるといった点にも問題がある。そのため、日本企業の国際化は大企業より中堅企業の方がより進んでいると言われている。

以下、企業の国際化を進める上に於ける種々問題点を上げてその方策を検討してみたい。

### ① 自社販売体制の拡大

一般的なパターンで言えば、メーカーが製品輸出を行なう場合、次のような過程で進出する。

商社経由 → 代理店設置 → 販売子会社設置 → 生産子会社設置

日本企業の国際化の過程では、輸出からいきなり生産子会社へとスキップするケースが多くみられる。これは商売のすべてを商社に依存してしまうからである。結論的に言えば、商社はメーカーの国際化を短期的には促進しても、長期的には阻害している。なぜならば、商社の行なう販

---

<sup>28</sup> 筆者がこの時期に駐在した三井銀行バンコク支店でも従来に日本人駐在員 15 名が、1975 年以降一挙に 7 名と制限させられた。

この結果、これまでほとんど社内会議、本社稟議書など、日本語であったが、1976 年には主要会議及び稟議書の英語化が導入され、また一部課長クラス（例えば預金課長、出納課長）のタイ人登用も始まった。

売活動がメーカーの意思決定外に置かれることにより、生産と販売の有機的結合がなされないからである。したがって、メーカーが国際化を進めるためには、より早い機会に脱商社を図り、自社による販売体制を拡大しなければならない。

## ② 技術上の優位性確立

日本企業の中で国際化の進んでいるメーカーのほとんどすべては独自の精魂分野に於いて、国際的水準の高度の技術を有している。ソニーにして然り、ホンダにして然りである。

日野が現在国内に於いて、トップメーカーの地位を獲得し、ここ数年の間、輸出が飛躍的に伸長したことは、製品の品質向上によるところ大である。「世界の日野」を指向する我々にとってはジーゼル車部門に於ける国際的品質レベルを維持すべく、常に技術の研鑽に励み、その優位性を確立すべきである。

## ③ 金融の多様化

資金、経理システムの国際化としては、資金調達がいわゆる系列金融を離れて多様化することを言う。中堅企業は大企業の「もたれ合い金融」の恩恵に浴することが少ないため、かえって資金の国籍に拘泥せず、国際的資金調達に長けている面がある。

一般的には、外国金融機関の良さはビジネスさえきちんと履行すれば、企業の経営内容にはあまり口ばしを挟まないということである。これからの海外での資金調達は、資金の国籍にはあまり拘泥せず、出来る限り、地場の金融機関との取引を積極的に押し進めるべきだと思う。

## ④ 現地化の促進

海外に於ける企業経営は、その国の種々異なった文化、経済、法律に適応して行なわれる以上、その生産性は現地に対する権限の委譲に比例して向上するはずである。海外子会社への分権化が進めば進むほど、本社での集中管理のための情報も増加するであろうが、それは十分に国際的な理解力を備えたものでなければならない。また、その情報は海外駐在員によって蓄積され、具現されるべきものである。現地化が進むにしたがって、本社側の責任者は頻繁に現地を訪問し、本社と現地間とのコミュニケーションの緊密化を図る必要がある。

## ⑤ 筆者による本メモのポイント

中村氏の言うとおりに、日本経済の国際化は、必ずしも日本企業の国際化には結びつかない。日本企業の本社が国際化しないかぎり、現地の日本法人の現地化は達成出来る訳はない。このメモは、メモ1で述べた日系現地企業の現地化の為の本社サイドへの具体的な提言である。

中村氏の言う、①脱商社による自前のマーケティングによる販売体制の確立、②国際的水準の高度技術の所有、③金融の多様化、④現地への権限委譲の促進、とそれを補う本社と現地のコミュニケーションの緊密化、は今日でも十分通用するテーマである。

①について、特に述べれば、中村氏は度々この点を繰り返している。これは前述の三井物産とのやり取りの経緯を踏えた実感から出ていることと推察するが、当時のトヨタのやり方を参考に



した面もあろう。<sup>29</sup>ただ当時の総合商社は、取扱高を増加させる為、従来からの輸出入の代理店と合弁で現地（販売、製造）会社を作り合弁会社の商売を独占する動きが顕著であった。例えばタイの三井物産でさえ、三井物産バンコク支店及び現地化した支店への日本人駐在員よりも、様々な合弁先への経理や営業への本社派遣人員の形で駐在している人員の方が多かったことを筆者は記憶している。そして、こうした合弁企業を上場させ、資本を回収するのが、総合商社全般の戦略であり、これは今日も余り変っていない。

### （3）企業の海外進出について [1981年12月記]

はしがき

一般的に日本企業が海外進出するに当たっていかなる点に留意すべきかについて述べてみたいと思う。

#### ① 海外進出に際しては、しっかりとした長期展望と戦略を立てて展開すること

- i) 進出先の選択に当たっては、カントリーリスクを良く考慮することが必要である。安心して進出できる国は、先進国であるアメリカ、ヨーロッパで、あとは中進国である香港、台湾、シンガポール等がある。発展途上国であるアジア、中近東、アフリカ、中南米の諸国は夫々皆問題点を抱えている国が多い。
- ii) 海外で事業をする場合は、人材、時間、費用が日本の3倍位かかることを覚悟しなければならない。

#### ② 適確な法律知識を持って、しっかりした契約を事前に結び、相手方とのトラブルを未然に防ぐこと

- i) 特に欧米人の契約に対する考え方は日本人と異なる。後でトラブルを起こすより、十分事前にはっきりと契約しておくべきである。
- ii) そのためには、現地の外為法、商法、税法、労働法などの法律や諸規則を良く研究しておく必要がある。
- iii) また、信頼できる有能な現地の弁護士や公認会計士を活用すべきである。

#### ③ 合弁方式の場合には、パートナーの選択に慎重を期すこと

- i) 海外進出の形態には全額出資方式と合弁の二つがある。何れが良いかは討論の分かれると

---

<sup>29</sup> トヨタでは、総合商社依存を避け、自らのマーケティングによる市場開拓を優先した。総合商社に依存した販売網の整備や情報入手は、短期間での成果を上げることができるが、自動車に特有の市場や車の性能に関する情報獲得が弱くなり、長期的な市場確保は困難になると考えた。

一方日野自動車は前述のとおり、自社の海外部内 staff の不足からみて、商社依存としたが、タイに於ける事例などを経験し、中村氏は、こうした結論を出したのであろう。

トヨタ（当時のトヨタ自販）は、早くも1957年にタイに支店を開設しているが、それ以前は特約店方式をとって輸出を行ってきたが、何回か特約店を変更して、マーケットの把握には苦勞している。しかし、支店設立による直売方針に変更してからタイでは売上げが増加し支店開設は十分成功した。

中村氏はこうした実情も承知していたと考えられる。

トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会編集『トヨタ自動車株式会社の歩み』、203～205頁、（トヨタ自動車販売株式会社、1962年）。

ころであるが、これまでの進出例では全額出資か過半数の株式を確保した会社に成功例が多い。

- ii) パートナーの条件としては、次のような人物が良い。
  - a) 尊敬し、信頼できる人
  - b) 資本力のある人
  - c) 経営理念の一致する人
  - d) 経営能力を持った人
  - e) 政府高官にコネのある人
  
- ④ 海外事業に適格なる人材の育成に力を入れること
  - i) 海外進出に成功するか否かは、派遣する人間の資質に大きく依存する。海外要員の選択と養成には最大の意を払わねばならない。
  - ii) 特に有能な経営管理者、経理担当者、技術者は日本側から派遣する要がある。
  - iii) 海外要員の条件としては次が挙げられる。
    - a) タフな体力と意思を持つ人
    - b) 信頼される人物であること
    - c) 環境への適応性のある人
    - d) 語学もさりながら、ビジネスに精通している人
    - e) 家族の人達の理解が必要
  
- ⑤ 海外戦略は、製品の輸出 → 現地販売 → 現地生産の順に進めること
  - i) 日本企業が海外に進出する場合、製品輸出からいきなり生産子会社へとスキップする例が多いが、これは間違いである。
  - ii) これは商売のすべてを商社に依存してしまうからで、これではメーカーの意思が直接ユーザーへ伝わらない。長い眼でみると商社に依存し過ぎることは、メーカーの国際化の阻害要因となっている。
  - iii) メーカーは長期的にみて、できるだけ早い機会に脱商社を図り、自社による販売体制を拡大していくべきである。(マーケティングはメーカーのためのもの)
  
- ⑥ 経営管理や労務管理は現地に即した管理方式を採用すること
  - i) 現地企業の管理方式には直接管理と間接管理の二方式がある。一般に前者は日本式、後者は欧米式と言われている。
  - ii) 何れが良いかは一般に言えぬが、相手国民の民族にもよる。先進国、中進国では間接管理でも問題は少ないが、発展途上国では一般的に直接管理方式が多く採用されている。
  - iii) 海外に於ける企業経営は、その国の異なった文化、経済、法律に適応して行なわれる以上、できるだけ現地に権限を委譲すべきであると考えらる。
  - iv) 特に労務管理は現地人にまかせ、肝腎な経営の実権、経理、技術面を日本側ががっちり握っておくことが大切である。

## ⑦ 海外事業を成功させる秘訣

- i) 経営者は国際感覚を磨き、グローバルな海外戦略を構築すること。
- ii) 経営者は鋭い先見力と力強いリーダーシップを持つこと。
- iii) 始めは最小の投資で出発し、ステップ・バイ・ステップで一歩ずつ前進するという考え方で推進すること。

## ⑧ 著者によるコメント

①～⑦には、中村氏のタイに於ける実際の経験やまた輸出部長として、全社的に輸出部内で指揮をとった経験が凝縮している。これらのポイントは、今から30年も前に書かれたメモであるが、今日これに基づいて講演しても全く『古さ』を感じないから不思議である。

### 小括

#### (1) 1960年代のタイ日野自動車販売

1952年、日野自動車は、タイ国海軍に初めてバス4台を輸出した。昭和28(1953)年には営業部に輸出課を設け、市場調査を開始した。当時、多くの商社が積極的に輸出市場の開拓に当たり、日野自動車も商社機能を活用した。1955年三井物産バンコク支店(以下、三井物産と略す)を通じてタイ国運輸公社にバスのサンプル車3台を納入し、翌56年には大量50台のバス完成車の発注を見た。その後、1958年三井物産は大型トラックの販売を開始したが、同社の販売体制が弱体なため、見るべき成果は挙げられなかった

当時、三菱商事バンコク支店は、いすゞ自動車と組み、自動車販売に資金を集中し、自らトラックの月賦販売を積極的に進め、着々と市場シェアを伸ばしていた。

昭和35(1960)年バンコク駐在員事務所を設置、中村賢一氏が駐在員(第1号)として派遣され、翌1961年、三井物産に頼み、バンコク市内のスクムビット路にショールームを開設した。しかし、タイ三井物産は積極的にならず、所期の実績を上げることが出来なかった。そこで、三井物産と共同出資による販売会社の設立を申し入れたが、実現しなかった。いすゞ社とその差が拡大することを懸念し、中村氏は現地のトラック販売会社の物色を始めた。

1962年に、日野の小型3輪車を販売した実績を有する広泰貿易有限公司から販売代理店の申し出があった。同社の資本力、経営陣に懸念を持ったが、アユタヤ銀行と共同でビクトリー社を設立したので、安心して、1963年2月より小型車の販売権与え、1963年5月には大型バス・トラックを含む全車種の総代理店に指定して、この総代理店の育成に乗り出した。

その後、三井物産とのディストリビューター権の解除には、交渉が難行したが、時間をかけて何とか解決することが出来た。

ビクトリー社の誕生によって、1963年より日野車の販売は急速に伸びた。

ところが、1964年、ビクトリー社では、広泰貿易系とアユタヤ銀行系との経営陣の内紛が発生し、今度は、アユタヤ銀行が当社の乗っ取りに動き出した。このため、社内では役員社員共人心は極めて不安定な様相を呈し、業績に大きな影響を顕し始めた。

一旦帰国していた中村氏が呼び戻され来タイし、アユタヤ銀行の役員であった当時の最高実権

者、プラパート大将(当時内務大臣)に仲裁を依頼して、ようやくアユタヤ銀行の介入を排除した。

東京の日野自動車本社は、タイをアジアにおける重要な輸出拠点として、同社の立て直しを図ることとし、同社の洗い直しと強力な販売ネットワーク作りのため、東京から本社スタッフの送り込みを決めた。

1965年3月、初代駐在員の中村氏が3氏を伴い再度タイ国に派遣された。1965年中には合計13名の日本人がビクトリー社に投入された。

1965年から約2年間に亘る必死の再建努力によって販売も回復し、1967年1月には、同社は会社名を、THAI HINO MOTOR SALES,LTD と改称した。また、1969年3月に日野本社は日本政府の正式許可を得てタイ日野自販の株式50%を取得した。

## (2) 企業基盤を強化した70年代前半のタイ日野自動車販売

その後改革の効果が現れ、車両の販売も確実に伸び、1970年以降は每期5百万パーツ以上の黒字を計上した。

1972年、サービス拠点の新設、1973年、累計車両販売台数が1万台を突破した。

## (3) タイ日野自動車販売発展(Development)の時代

1977年、BMTA から大量受注し、1979-80年、タイにおける商用車の販売台数で2年連続してトップとなった。一挙に業績が伸びた1977年以降は、国際商品相場の低迷からタイ経済が不況期に陥り、当社もその影響を大きく受けることになる。

## (4) 大橋氏の語るタイ国進出時、60・70年代のタイ国自動車販売の実情

### ー割賦金融事情

当時のタイでは金融機関が発達しておらず、日本車を扱う弱小ディーラーには膨大な月賦資金の負担は到底不可能で、販売力も弱かった。したがって、バンコクのタイ日野自販の直接金融による月賦を含めた販売方式となった。この結果、ディーラーは注文をバンコクのタイ日野自販につなぐコミッション方式の取次店であり、ディーラーは顧客をタイ日野自販までつれてきた。その後、タイ日野自販ではディーラー網を広げ、販売力の強化に努力した。ディーラーと代理店契約を結ぶ条件として、月賦販売を前提とした担保力や信用力を備えているかを徹底的に調査した。タイ日野自販のディーラーは、1980年末までには、タイ全土で37店となった。

### ーアフターサービス事情

60年代のディーラーには、アフターサービスの概念は薄かった。車の故障は、町の修理屋が中古部品で修理し、純正部品の概念はほとんどなかった。そのため3S運動を通じて、「セールス・サービス・スペアパーツ」の概念の定着に相当の時間を割いたが、その定着に時間がかかった。

初期のディーラーにはショールーム、サービスショップ、修理を行うメカニックなども不足していた。そのために本社のサービスマンを定期的に地方に巡回させるなど、種々の工夫をした。ディーラー網の整備には大変な時間と労力を要した。

### ー60年代の課題

1960年代は、まずタイ人技術者に対しては、トラックの修理技術、大型トラックのノック

ダウン組立技術を教育し、事務職には、ディーラー契約や月賦販売手法、月賦手形管理、部品在庫管理など教えた。販売及び資金繰りの中心は日本人スタッフが行なった。

60年代も後半になると、タイ日野工業では、セミノックダウン組立技術、現地調達部品の組み付けや、塗装、最終組立などやや進んだ技術を、タイ人従業員を相手にOJTで行われている。

—70年代の課題

1969年に、中村氏が再度タイ日野自販に支配人として着任、経営全般に亘るきめ細かい改革と販売やアフターサービスについて、タイ人へのOJT教育が始まった。タイ人スタッフは、その当時はまだ日本人のアシスタントとして、ようやく課長への登用が始まり、その使命を果すため頑張っていた。人材の「現地化」には、まだ程遠い状況といえる。

#### (5) 中村賢一氏の経営哲学を検証する

中村氏はタイ日野自販の経営に関与した経験を基にして、主に海外での企業経営をテーマに、「タイ国に於ける企業経営」[1975年]、「企業の国際化」[1976年]、「企業の海外進出について」[1981年]、の3通のメモを残している。中村氏は、まず、タイに於ける日本企業の経営の特質を述べ、慎重な投下資本の回収、タイ人管理者を通じた現地管理方式の採用、タイの事情に通曉したスペシャリストの養成、を訴えている。さらに、企業の国際化には、自社による販売体制の拡大、技術上の優位性確立、金融の多様化、現地化の促進、が必要な事を論じ、最後に、海外進出に際して、特に人材についての細かな留意点を挙げている。

## 補論

### 1. 中村賢一氏による『海外駐在員の心得』（1987年6月）を読む、

本稿の5.「中村賢一の経営哲学を検証する」に於いて、同氏がタイ日野自販の設立以来、経営に参与した経験を基にして綴った、主に海外での企業経営に関する3通のメモを紹介した。それらは、1975年から1981年に書かれたものである。その後1987年に、同氏が過去に著述したものを『海外駐在員の心得』として集大成し、日野自動車工業の社員研修に於いて輸出部門の責任者として使用し、社員に配布していたことが分かった。本稿作成後に、遺族の中村伸氏（日野自動車工業、現輸出事業部長、タイ勤務経験あり）より同書の提供を受ける事ができた。

本著作は、A4版10頁で、内容は、海外駐在員の仕事・任務・適正・理想像（第1章～第3章、第7章）、現地会社の経営（第4章）、現地雇員の士気向上（第5章）、本社と現地の板ばさみ（第6章）、から成っている。全文紹介すると長くなり、一部紹介済み分との重複もあるので、この内、これまで述べられて無かった部分の3章について紹介することとした。

現地会社の経営（第4章）は、筆者の海外勤務や、その後人事担当役員を勤務した経験から見ても、極めて適正な記述が多く、今日でも全く古さを感じない。一つだけ挙げるとすれば、4番の「すべて『話さなければ意は通じない』と肝に命ずべきである。」は当たり前であるが、以って名言である。

現地雇員の士気向上（第5章）は、中村氏の指摘通り「基本的に異文化対応の問題そのもの」である。その中でも、とりわけタイに関して造詣の深い同氏の指摘する、3番の「タイ国では、『ボリサ』（会社）は『サバイ』（居心地の良い）と同時に『サノック』（楽しい職場）でなくてはならないと云う。物の面と共に心の面の豊かさも要求しているのである。」と言う指摘は、凡そタイ研究者がこれまで指摘したことのない、実務経験者でないとは分からない側面である。「タイ人は勤勉性が足りない」と指摘する駐在員が多いが、「勤勉性の不足」と「楽しく仕事する」ことの微妙な差を理解する事は、実は大変難しいのである。しかし、事実は中村氏の指摘の通りである。

本社と現地の板ばさみ（第6章）は、常に採り上げられる、古くて新しい問題である。これと言った、解決策は無いので筆者はコメントを避けるが、最近ではかなりの企業が、地域本部を現地に置くケースが多くなっており、余り話題にならなくなって来たように、筆者は感じている。しかし、この問題は、この当時大いに議論された問題である。

### 2. 『海外駐在員の心得』（抜粋）

#### （1）第4章 現地会社の経営

- 1 現地会社の経営の要諦は『仕事の運営』そのものよりも、むしろ『人の運営』であると云っても過言ではない。
- 2 出向者である日本人社員、又、現地雇員も含め仕事にやり甲斐を感じさせ、総合戦力を発揮させることが経営者の役割である。
- 3 異文化社会に育った現地雇員でも、誠意を以って接すれば意は必ず通ずると主張する人が

いるが、この考え方は正しくない。

すべて『話さなければ意は通じない』と肝に命ずべきである。

- 4 日本式の経営方針と外国式には大きな差があり、外国では夫々異なった固有な仕事のやり方がある。夫々の異なったやり方に固執すると双方の間に亀裂が生じやすい。
- 5 これら如何に調整し、無理なく日本側に受入れられる様にするかが、現地会社の経営者の仕事である。
- 6 現地会社経営の基本は、企業としての独自性と主体性が十分に発揮されるものでなくてはならない。
- 7 現地会社の特色は、経営の場が日本ではなく外国であると言う事である。  
これは当然のことであるが、その当然が観念的に理解されていても実際の行動に反映されないことが多い。  
そして経営面での失敗の根本的な原因ともなっている。
- 8 日本人同志では、良く話し合えば意志の疎通を図れることでも、全く異なった文化的背景の中で育った現地従業員との間では、異なった価値観、労働観、人生観の為、お互いに理解できない事が多い。  
この様な人達の間でお互いに協力関係を作り上げてゆくことは、如何に困難なことが推察できるであろう。

## (2) 第5章 現地雇員の士気向上

- 1 現地雇員に『やる気』を起させ仕事に『やり甲斐』を感じさせることは、現地会社の人事管理上最も重要な事柄である。
- 2 現地雇員の士気向上を図る為にはどうしたら良いか。  
給与面で優遇すれば従業員はやる気を起すと単純に考えることは、間違いである。
- 3 タイ国では、『ボリサ』(会社)は『サバイ』(居心地の良い)と同時に『サノック』(楽しい職場)でなくてはならないと云う。  
物の面と共に心の面の豊かさも要求しているのである。
- 4 心の面での豊かさとは、仕事面での満足感を持つと云うことである。  
一般的に現地雇員の心の中にある不満とは・・・
  - ①現地会社は、日本人中心に動いている。
  - ②現地雇員を責任あるポストに付けない。
  - ③日系の会社はジョブマニュアルが不完全で、ジョブディスクリプションも明確でない。
  - ④日本人社員は情報ばかり収集したが、それに基づいて決断することが少ない。
  - ⑤日本人は、人種的偏見と不信感を感じさせる。
- 5 以上の不満をなくす為には、日本人社員の現地雇員への気配りである程度解決出来ようが、根本的な解決策とはならない。
- 6 これは基本的に異文化対応の問題そのものである。  
本社側としては、過去のケースで成功した対応策を良く整理して、海外に派遣される要員に徹底的に教育する以外に方法はないだろう。

### (3) 第6章 本社と現地の板ばさみ

- 1 異文化適応や企業の国際化、現地化の問題に関連して『郷に入れば郷に従え』と云う諺がよく引用される。これは仲々、実行困難あると云っても、或程度は従わないと海外での生活や仕事がうまく行かない。
- 2 現地に出来るだけ溶け込み、現地の人達の考え方にも理解を示し、現地的に行動することは、海外で仕事をする上で欠かせない基本姿勢で或る。
- 3 本社から出された指示・命令に従って行動することは駐在員の義務であるが、その指示・命令は必ずしも現地事情を十分に理解したものとは云えない場合もある。  
特に、現地事情が激動する場合には、不適格な指示が出ることもあろう。  
これにどの様に対応するかが、駐在員にとって大きな問題である。
- 4 駐在員とは、その行動が会社の業績に寄与すれば本社側で高く評価され、本人の昇進・出世にも影響するので、日夜一生懸命に働いている訳である。
- 5 これが郷に従って行動し過ぎると本社側の意向に合わず、不満を抱かせることにもなる。  
逆に本社の立場に立ち過ぎると、現地側の反発を買うことになるのである。
- 6 以上の二つの行動は本質的に背反関係にあって、駐在員としては基本的に矛盾する立場にある。  
これがしばしば本社と現地の板ばさみとなるのである。  
(本社に) 忠ならんと欲すれば、(現地に) 考ならずと云った心境である。
- 7 現地会社の利益は、廻り廻って結局は本社の利益に連がって来る訳であるから、駐在員としては当面は現地会社の利益優先を考えることは止むを得ないであろう。  
然し乍ら、駐在員は最終的には本社の利益代表であることを常に忘れてはならないのである。



[参考文献]

- 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科論集、16号、2008年10月。
- 日野自動車工業『日野自動車工業40年史』東洋経済新報社、1983年。
- 東思納寛惇著『泰ビルマ印度』、講談社、昭和16年。
- 原田泰著『タイ経済入門』、日本評論社、1988年。
- 末廣昭著『タイ—経済ブーム・経済危機・構造調整—』(財)日本タイ協会、1998年3月。
- 田坂敏雄著『パーツ経済と金融自由化』、お茶の水書房、1996年。
- ネーションパブリッシング編『タイの華人財閥57家族』(株)NNA、2003年。
- トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会編集『トヨタ自動車株式会社の歩み』、(トヨタ自動車販売株式会社、1962年)。

### 第3章 タイ日野自動車販売の歴史（後編）

はじめに

#### （1）タイ国政府の自動車産業育成方針の変遷とタイ国経済状況

詳しくは、第1章 タイ国自動車産業の小史に記したので、概略だけ再述する。タイ国政府は1960年代には、数々の恩典を与えて海外の自動車組立メーカーを誘致し、CKD・SKDによる自動車組立で、完成車の輸入代替と自動車産業の基盤作りに努め、自動車生産は順調に伸びた。

70年代に入ると、1978年に国産部品25%以上の使用を義務付け、5年後には50%を目指す部品の国産化政策を導入し、国産化率UPによる自動車産業の自立化を促すこととした。

しかし、1979年の第二次石油危機により、タイ経済は不況に陥り、これが80年代中葉まで続くこととなった。世界的な農作物市況の悪化と、タイにおける（加工・再輸出用の）資材・部品や好景気による奢侈品の輸入増加で貿易収支が悪化したためである。

ところが幸運にも、1985年のプラザ合意による国際的な通貨調整の結果、円高や低廉な労働コスト求めている、日本企業の集中豪雨的な進出が始まり、またタイの軽工業品や農作物の輸出も順調に伸び、タイ経済は一転して、従来の急成長をとり戻した。そしてこの後、タイ経済は、1997年の金融危機まで10年余に亘る高度成長期を迎えることとなった。

自動車産業も70年代末からの長びく不況に、80年代中葉には、国産化政策の長期凍結結論も出ていたが、景気の急回復をバックに政府は一転して強気となり、予定通り部品の国産化を推進することを決めた。こうしてタイ政府の施策もあり、多くの部品企業のタイ国進出が始まった。

進出した部品企業の育成には、当然それなりの量産規模とそれに見合う量販（＝マスセールス）が必要とされ、自動車組立メーカーの大型化投資が続くことになった。こうして80年代後半からは、国内では好景気が続いたこともあり、従来の10万台の生産規模から、2～3年で台替りを重ね、僅か10年で金融危機直前の1997年には一挙に50万台体制へ登りつめた。この量販体制確立の過程で各メーカーは、上記製造部門の高度化のみならず、販売部門ではマスセールスに対応する社内体制や、ディーラー体制などソフト面での整備におわれ、この点が80年代を通じる取組み課題となったのである。

ところが、1997年7月の通貨調整は、かつてない経済危機を招き、自動車需要は96年の59万台から一気に1998年には15万台に激減した。しかし、2000年ごろには、タイの自動車市場も次第に回復し、政府は各社の製造余力を輸出に振向け、タイをアセアンの輸出基地とするため種々努力するようになった。全世界を相手とし、世界に通用する自動車とするため、この時期からは、部品企業の品質向上と厳しい価格競争に打ち勝つための生産性の向上が、当然要求され、自動車産業のあらたな挑戦課題となったのである。その後国内自動車市場は、多少の景気変動の影響も受けたが、順調に推移し、また政府の輸出振興への強力な支援もあり2007年には、輸出690千台となり、国内市場631千台を抜く柱に育っている。

#### （2）タイ日野自動車販売における、1960・70年代（前編）と1980年代以降（後編）

との市場環境の変化

前述の政府の自動車政策の変遷と経済状況の変化を受けて、タイ日野自動車販売（以下、タイ日野自販と略す）の社史記述に於いて、前編・後編に分けた理由を簡記しておく。

特に、自動車販売面における80年代以降の市場環境変化の主なポイントは以下の4点である。

- ① 80年代の部品国産化と工場規模の拡大による量産は、そのメリット確保のため当然量販を必要とする。したがって量販マスマーケット体制の構築と自社ディーラーネットワークの拡充並びにディーラー教育がマーケット戦略の中心になってきた。
- ② 80年代に入り、金融機関が整備され、割賦販売システムが充実し、ディーラーの自己ファイナンス力も向上した。一方、ディーラーへの販売資金の貸し出しと消費者への割賦取り組みで自動車の購入資金を供給することが、その設立目的ともされたFCはこの時期に力をつけてきて、80年代から1997年の金融危機までの約20年間は、FCにとって成長の20年でもあった。それが、その体力を弁えぬFCの過剰な貸出体質を生み、1997年の金融危機によって一挙に壊滅的大打撃を受けた。
- ③ 設立当初より、タイ日野自販を支えてきたディーラーの経営者達（そのほとんどは華僑系）も、欧米のMBAを卒業した二代目、三代目経営者に代替りし、所謂華僑経営から近代的な経営へ脱皮していく。このことは、マスセールスやネットワーク展開にも影響があらわれている。
- ④ 2000年以降の自動車生産力の拡大は、当然タイの国内市場を超えるので、「タイの輸出基地化」が緊急の課題となった。

### （3）社史後編のポイント

上述した、市場や政策の変化を受けて、具体的には、以下の3点に後編のテーマを絞ることにした。

- ① タイ日野自販が主に80年代以降「マス販売」に対応するため取り組んだ「3S運動」の内容。
- ② 80年代からの「マス販売」に対応するための、主として社内組織体制の整備状況。
- ③ 金融の自由化を背景に商業銀行やFCの暴走が生んだ所謂「金融危機」へのタイ日野自販の対応状況。

なお、80年代以降のめざましい、ディーラーのネットワーク拡大状況の実態解明とそこに見える華僑経営の特色などは、第7章「タイ日野自動車販売のディーラー網の変遷と考察」にまとめることにした。

そして、2000年以降の「輸出基地化」をめぐる諸問題は、むしろ部品企業、組立メーカーの動向が重要であるので、本稿では指摘に止めさせていただいた。また、ディーラーへの貴重な資金供給先であったFCを巡る諸問題は、第8章、第9章で纏めて記述してある。

### （4）後編の構成

同じ社史とはいえ、前編とは、やや異なる構成としたのは、資料が十分でないためである。後編の構成は以下の通りである。

- ① 『30周年史』『50周年史』に基づく、年次毎の特記事項の記述

他所でも記したが、タイの大方の企業史では、毎年の売上高や業績の推移、主要商品の掲示、

など述べられているが、そうした結果をもたらすに至った主要プレイヤー、活動手法、その動機、そうした行動を誘動した政府の施策、などなど背景となる事項は一切書かれていない。日本の社史とは、全く違うものである。筆者は仕事柄多くのタイの企業の周年史を見る機会があったが、タイ日野自販の社史も、そこから抜け出たものではなかった。したがって、記述の空白を、当時の関係者の証言や、新聞・雑誌の記事などで埋めていかざるを得ない。しかし、当社程度の中堅会社では、新聞記事などほとんど無いので、社史の記述には困難を極めた。1960年代・70年代編は幸いにも、元社長の大橋氏や元駐在員の中村氏はじめ関係者の貴重な証言やメモがあったので、社史が復元出来たが、80年代以降も状況は基本的に変っていないのである。したがって、後編でも大橋氏他元駐在員の証言による構成に頼らざるを得なかった。

しかし、一方、周年史を忠実になぞった社史の紹介は、そこに、主に編集に携さわった「タイ人スタッフ達」がどういう点に価値をおいているか、日本人とは違ったセンスを仄聞することが出来て、それなりの面白さが見いだせる。

## ② 周年史に於ける「3S運動」の紹介と大橋氏による補足

タイ日野自販では、その設立以来、本格的なモータリゼーションの到来に備え、量販に向けた「販売面での品質向上運動」を「3S運動」として、種々なことに取組んでいる。『30周年史』には大橋氏が設立以来の「3S運動」の歴史についてかなりの記述をしているが、そこには、社史同様に、歴史記述に於ける必要な要件、「いつ」「誰が」「どうして」がかけていて、「なに」を「どうしたか」だけが述べられている。その欠けた部分を第1章の「タイ国自動車産業小史」を念頭に入れて、本人からのヒヤリングで補った。

## ③ 金融危機におけるタイ日野自販における対応

1997年の金融危機とその後のほぼ3年間は、タイの企業に於いて未曾有の大事件であった筈である。そして種々の手だてを講じ危機を切り抜けたのである。しかし、今回の『50周年史』にも、2002年のその直後に出されたごく簡単な40周年記念のパンフレットにも、ほとんど関連する事項の記載がなく、後世、タイ経済史に余り知識の無い人が、タイ日野自販の社史を読んだとき、そうした大事件があった事すら、読みとれないのでは、と心配する。そこで本稿では、とくに大橋元社長による、当時の対応を証言していただいた。タイの人達の「歴史」に対する感性の違いかも知れない。

## ④ 大橋社長に聞く「人事」「労務」事情の変遷

部品センターの建設、コンピューターセンターの設立、など所謂箱もの、に関する記述はあっても、そうした施設を利用した「人事」「労務」「研修」事情の変遷もまた、大橋氏や関係者の証言によらざるを得ない。ただ、こうした諸点は、幸いまだ現役のスタッフがいるので、復元が可能であり、その概略に止めた。

上述した経緯に基づいて、後編の社史を記述した。また最近時の状況ではタイ日野自販の経営が順調に推移しているので、論文の性格上特にコメントを差し控えた。

## 1. 社史に見る1980年以降の歴史

全て社史に記載されていたコメントを記述し、必要に応じて補足し、別途筆者コメントを付した。タイトルも社史記載のままである。

### (1) 1981～1983年、安定の時代。

1981年 : 前年に商業車売上No.1 担った記念に、タイの全ディーラーをアメリカ旅行に招待した。この年から、Fシリーズの6輪大型車を導入した。なお、ディーラー経営者達の海外旅行招待は、ほぼ恒例行事化しており、日野側にとっても、ディーラー経営者との交流を深めるよい機会となっている、

1982年 : ナコンサワンに、経営不振のディーラーから資産を買い取り、Thai Hino (Nakornsawan) Co, Ltd として直営のディーラーを新設した。また、直営のサービスセンターを併設し、周辺地区を対象に最新の設備を有し、経験豊富な技術者を常駐させサービスの向上に努めた。

1983年 : (記載なし)

(筆者コメント) この時期は実は大変な不況期で、1981年は大赤字を出している。経営不振のディーラー対策に何かと腐心した期間である。ナコンサワンの拠点もディーラー(チャノン社)が不況を乗り切るために、2拠点を売り出したものである。残り一拠点は、三井物産(タイ)が買い取り、日系企業としては初めてディーラー経営に乗り出すことになり、今日大変な成功を収めることになった。そしてこの後も、80年代前半の大不況期についても、一切コメントが無い。後世、社史を読む人は、どう切り抜けたか知りたいと思うが・・・。

### (2) 1984年～1990年、大不況と一転景気の回復期へ。

1984年 : 資本金を10百万バーツから50百万バーツへ増資。この年「スモウ」シリーズの10輪大型トラックを導入。このトラックはこの後、強度と耐久性を備えた高品質のトラックとして販売記録を作ることになる。

1985年 : 中型車として多目的車3シリーズ導入。

1986年 : 景気悪化が深刻となり、車両販売台数は3年続きの減少となる(86年の1,721台は、83年の約40%)。しかし、商用車ではタイ国全体の登録台数4,850台に対し当社1,721台(シェア35.5%)でなんとか切り抜けた。

1887年 : (記載なし)

～1989年

(筆者コメント) この時期から、日本を中心にした大設備投資ブームが始まった。そして投資ブームに乗って、トラック需要も堅調で、この後3年間は倍、倍のペースで売り上げが伸びた。

1990年 : 前年の販売台数 8,484 台は、新記録であったので、この年1月、シンガポールに全ディーラーを招待した。さらにこの年、14,200 台は再度新記録となった(1986年の1,721 台に比べ、実に 8.2 倍である)。タイ国全体 40,500 台のシェア 35%である。

(筆者コメント) 上述の通り、1984~86 年は不況が一層深刻になり、86 年は、83 年(4,130 台)の約 4 割の 1,721 台にまで落ち込む。しかし、この大不況期にどう乗り切ったかコメントは無い。そして 87 年から 90 年迄は、プラザ合意(1985 年)後の通貨調整を受けて、タイ地場産業の輸出も回復、また日本からの「集中豪雨」的投資ブームもあり、タイの景気は一転して好況となる。設備ブームの中で、トラック需要は大変堅調を維持し、1990 年の 14,200 台は、1996 年危機直前までの新記録である。しかし、この期間のコメントもない。誠に不思議である。しかし 1990 年全ディーラーをシンガポールに招待旅行を実施したことを記録し、この好景気を総括している、タイらしい歴史記述である。なお、後半の大不況期の実態は、大橋元社長からのインタビューを参照願いたい。

(3) 1991 年~2002 年、危機を超えて、持続的な発展へ。

1991 年 : (記載なし)

1992 年 : 30 周年を記念して、新社屋を建設した。

1993 年 : (記載なし)

1994 年 : 資本金を 50 百万バーツから 100 百万バーツへ増資

1995 年 : (記載なし)

1996 年 : ロゴマークを更新。Euro1 規準の Sia Hi-Tech、Super High-Tech モデルが導入された。過去 3 ヶ年連続して商用車の売上台数トップを祝った。通産販売台数 15 万台突破。

1997 年 : (記載なし)(この年金融危機発生)

1998 年 : (記載なし)

1999 年 : タイ日野自動車販売(Thai Hino Motor Sales ., Ltd) とタイ日野工業(Thai Hino Industry Co., Ltd) が合併し、タイ日野自動車(Hino Motor (Thailand) Ltd) となる。資本金は 713 百万バーツに増加した。

2000 年 : Euro2 規準の 2 トントラックが導入された。

2001 年 : ISO14001 取得

(製・販合併中)

2002 年 : 国際工業規準 QS 9000 取得

(筆者コメント) 30 周年記念新社屋についても、さしたる記載がなかった。通常の社史では、新社屋の完成は、新社屋に込められた将来の発展への夢が大きく語られる記念すべきイベントで、相当のページが割かれるのが普通であるが、一行で終わっている。時期が時期だけに、当時の東京サイドの

反応に興味を持って、当時副社長で、財務担当であった小泉宏氏に面談した。小泉氏の記憶では、東京サイドは、経済バブルの最終期でもあり、着工に大変慎重であって、バンコク勤務の経験を持つ小泉氏は、現地の意向を汲んで本件の役員会承認取り付けに苦労した、と語っていた。恐らく、現地のスタッフは、知らないエピソードであったと思われる。

ところで、バンコクでは、1991年から2002年迄の12年間は（絶好調）→（突然の金融・経済危機）→（危機の苦労と回復の時期）、の山あり谷ありの12年間となった。タイの経済史にとっても稀有な12年間の社史では、「危機を超えて、持続的な発展へ」の一行で括ってあるところが、実に面白い。

販売台数で見ると、前半（1991～1996年）は総売上台数62千台、後半（1997～2002年）は19千台、最悪の1998年は僅か732台で、ピーク1996年14,573台の僅か5%であって、ピークとドン底を経験したのである。そして1997年から5年間は連続赤字決算という、大変厳しい期間であった。何か公式のコメントが欲しい期間である。

そうした状況を記録するため、80年代の不況から、90年代の好況については、まず大橋氏とのインタビューに織込んで、同氏から語ってもらった。

そして、金融危機についても、通常の社史では、困難期の様々な苦労話と、危機突破への対策が、数頁に及ぶところであるが、全く記載がない。そこで、まず当時の社長であった須々木氏の『50周年史』に於ける挨拶を引用する。同氏は、その挨拶文の中で次のようにその苦労を綴っている。

「私の3度目の勤務は、1998年であるが、アジア金融危機からの再建が課題であった。約3,000台に及ぶ大量の在庫、大量の引き揚げ車輛を抱えたディーラーへの支援、3ヶ月も続いた工場の操業停止、500人近い人員の縮小、タイ日野自動車工業への支援、などなど、本社の厚い支援もあってなんとか、乗り越えることが出来た。このことは、私のタイへの思いを一層強いものにした」と述べている。

こうした大変に苦労した期間については触れない、というタイ人の感覚について、並びに、当時の実情並びにタイ日野自販での対応策について、大橋元社長から、ロングインタビューをした。後段を参照願いたい。

#### （4）2003年～現在、アセアンのセンターを目指して堅実な成長期間

2003年 : Hino Motors Soles (Thailand) Ltd (販売部門、タイ日野自動車販売) に社名変更し、新しく、Hino Motors Manufacturing (Thailand) Ltd (製造及び輸出部門) を分離・独立させた。小型の「Mega」と「Dutro」シリーズを発売。

- 2004年 : 日野自工は、チョンブリのアマタ工場団地に新工場設立。
- 2005年 : バンプー工業団地にバス公社 (BMTA) 向の事務所を開設。12輪トラックを開発。アユタヤのバーサイに部品・研修センターを開設。
- 2006年 : (記載なし)
- 2007年 : Euro 3 規準の中型車導入。アマタ工業団地内に新しい部品センターを開設。バス公社 (BMTA) 向の事務所はパトンタニのコン・ルアンに再度移転。
- 2008年 : 6輪、10輪、12輪、トラクター、日野バスの Euro 3 規準車が発売。
- 2009年 : 新 NGV トラック、Euro3 規準車が発売。
- 2010年 : (記載なし)
- 2011年 : 日野本社が改装された。アマタ工場団地から 9k m地点に、新しい部品・研修センター落成。バンサイの部品・研修センターは総合研究センターに改装された。
- 2012年 : 創業 50 周年記念モデル車発売。通産販売台数 25 万台を記録。

(筆者コメント) 2003年以降は、販売する商用車のユーロ規準の取得状況と研修センターの設置状況の記載に終始している。その背景には、2003年以降は多少景気の変動に合わせた増減があっても、販売台数が8～9千台と大変に高い水準を維持して推移しており、収益も2003年の黒字転換以降安定しているためであろう。こうした記述からも、日野自動車を始めタイ国の自動車産業が、アセアンの中心として、「量」より「質」の経営へ転換しつつあることが、感じられる。筆者も、本稿は財務分析を目的とするものでないので、これ以上のコメントは省略する。

ところで、『50周年史』の記載のように、1997年の金融危機は、外部要因による一時的な混乱期として捉えれば見方も変わる。80年代前半の不況(部品組立依存のもたらす必然的な輸入増から生じた経済不振)→80年代後半、90年代の拡張(国産化への拡大努力期)→2000年以降の輸出産業化(世界標準への努力期)として、大きな流れの中で、タイの自動車産業を捉えることも出来る。それも、一つの考え方である。

しかし、1997年の危機は、それにしても大きな衝撃をタイの産業界に与えたのも事実である。タイの産業人としては、外部環境突然の変化、という「醒めた」見方が感じられる。余談になるが、今日タイの金融危機を、経済人は会話のなかで「トミヤムクン クライシス」と言う人が結構いる。今となると全て歴史の世界になっているようだ。

この点、大橋元社長とのインタビューによると、金融危機(1997年)以降の激動状況をこう振り返っていた。

「1996年は1万5千台売れて、史上最高を経験したのち、1997年は5千台、1998年にはわずかに1,000台となった。その後1999年から3年間は2～3千台で大型トラックの回復は遅れ、ようやく2002年になっ



て5千台に戻り、2003年以降は景気の回復で一気に8千台に達し、その後はようやく7~8千台で安定水準になったようだ。ディーラーは販売店なので、過剰設備の心配はないが、それでも、年間2~3千台の販売水準では当時40ヶ店近くの拠点を擁する、タイ日野自販の全ディーラーを食わずのは大変な仕事であった。私は、その後の3ヶ年を、徹底的に部修（補修用部品売り上げと修理・サービス売り上げ）で食いつなぐ戦略を指導した。その背景としては、タイ日野自販のトラック保有台数の上昇がある。90年代前半の車両売り上げの好調で、当社製のトラックの保有台数は、90年初に比べて飛躍的に上昇している<sup>1</sup>ので、充分やっていると確信した。この他、細かな点は後に述べるが、この「部修」第一戦略は、私が指導してきた、「3S運動」の延長上にあり、「部修」でこの金融危機を乗り越えたことが、ディーラーにとって大きな自信になったと思われる。

今日、需要の安定期でトラックという資本財の販売の仕方は、先進国の例に見る通り、さらにキメ細かい対応が必要な時代に入っているであろう。最近のディーラーの大幅な支店網の拡充は、こうした経験を踏まえ、サービス売り上げの嵩上げを狙ったように私は理解している。

私見だが、タイの人はあまり、過去を振り返ってアレコレ言わないのも、文化なのかもしれない。」

## 2. タイ日野自動車販売の「3S運動」について

### (1) タイ日野自動車販売「3S運動」とは

タイ日野自販では、その1962年の設立以来、自動車販売における「品質向上」運動として「3S」運動を開始して、その徹底に努力してきた。それが、当社のタイ国での成功の鍵であったと『30周年史』『50周年史』で繰り返し、記述している。しかし、一般的には、第1章の「タイ国自動車産業小史」で議論したように、こうしたタイの自動車産業における品質向上を目指した取組みは、1980年代中葉に、政府による国産化部品の使用が強制され、国産化比率達成のため、日系部品企業のタイ進出が大幅に加速化されたこの時期、日系部品企業に於いて、「増産体制と国産化体制の確立のために、これまで以上に品質管理と生産管理が必要とされる時期にいたった」<sup>2</sup>とされている。そして、小林教授は、日系部品企業での多くの事例を紹介している<sup>3</sup>。しかし、同時に、こうした日系進出企業、即ち所謂「一次サプライヤー」の下請企業であるタイ地場の「二次サプライヤー」に於いては、当時未だ品質向上運動が定着していない実態をも解明し

<sup>1</sup> この当時の、タイ日野製のトラックの稼働台数については、第7章の2. (4) の脚注に於いて、ある程度現実的な仮定を置いて、筆者は試算しておいた。それに依れば、90年初頭に約85千台動いていたとすれば、1997年当時は14万4千台で、此の10年間で約70%も増加していて、サービス顧客は確実に増加している。詳しくは第7章をご覧ください。

<sup>2</sup> 小林英夫著『日本企業のアジア展開』187頁、日本経済評論社、2000年

<sup>3</sup> 小林英夫前掲書、173頁~180頁

ている。<sup>4</sup>

トヨタ、いすゞ、日野<sup>5</sup>などの組立メーカーの工場などでは、日本式の工場管理は日本本社の指導を受け、その進出当時からなんからの形で取り組まれて当然であると考えられるが、系列の部品企業や「販売部内」という大変にローカル色の強い分野での取り組みは、生産部門よりやや遅れたと考えるのが普通である。したがって、当社がこうした取り組みをかなり早い時期から行なっていたことは、当時としてかなり異色であったのであろう。当社の『30周年史』に、当時社長であった、大橋氏は、自ら先頭に立って、1960年代から実践してきた「3S」の指導状況を『30周年史』の中で詳しく述べている。これまで述べてきたように、タイの社史の構成としては、やや異例なので、その要約を紹介する。しかし、残念乍ら、取り組みの時期や、その内容など、やや具体性を欠く点があるので、後段の(4)大橋元社長との「3S」を巡るインタビューに於いて、本人から直接伺い、その点を補うことにした。

## (2) 『30周年史』における「3S」運動の哲学

タイ日野自販『30周年史』には3S についてその概略を以下の通り述べている。少し長くなるが、概略を紹介する。

3S 哲学とは、タイで事業が開始された時に、日野自動車(東京)により導入されたものである。この哲学はタイにおける日野の事業に長年継続されており、優れた実績、成功をもたらしている。この哲学は日野グループの従業員の心に沁み込んでおり、日野の顧客は当社に信頼を置いている。

最初のSはSales、2番目のSはService、3番目のSはSpare Parts の略である。この3点は当社事業にとって重要かつ不可欠ものである。

### ① Sales

タイ日野自販は、タイにおける唯一の日野のトラック、バスの販売会社であることに誇りをもっている。それは、日野の車両すべての製品の質、優秀な機械の性能に信頼が置けるからである。当社はタイ全土に販売網を構築し、顧客に対して満足のいく、素早く、親しみやすいサービスを提供している。それゆえ、日野の顧客のいるところには、日野の人々がいつもそばにしていることとしている。

これを確実なものとするため、当社は販売を3部に分け、それぞれが責任を持つ体制としている。各部はディーラーを担当し、それぞれの地域の責任を負っている。現在では、全土に37のディーラー(1992年初頭)が存在する。

「我々の顧客は我々の雇用主である」との方針は、我々従業員を顧客のために誠実、正直に親身に働かせている。この方針は日野のトラックに、3トントラック以上において、1979-1980年にタイでのトップのマーケットシェアを獲得させ、さらに日野の10輪車は1985年から7年連続タイ市場でナンバー1のトラックとさせた。

<sup>4</sup>小林英夫前掲書、180頁~185頁

<sup>5</sup>タイ日野工業におけるQC活動については「タイブリヂストン、タイ日野工業におけるQC活動」『日タイ協通信』No.14、32頁~38頁、(社)日タイ経済協力協会、1987年12月、において、当時の担当役員アツチャリン氏が、1976年頃から当時(1987年)迄の取り組みの歴史を語っている。

当社は常にディーラー、顧客との良好な関係を築くことに重点を置いてきている。アイデアの交換のためセミナーや会合の組成、当社幹部の顧客への定例訪問、“Hino Night”パーティーなどにより、当社の顧客との間はよりよい関係が築かれている。このイベントはディーラーの位置する各地にて開催されている。

また、当社は従業員に対し、新しい知識や能力の開発を奨励している。これは、知識、スキルを向上させ、日野の顧客に大きな便宜を与えることにもなり、販売部門のモットーである「あなたの利益を増加させたいなら、よい車両を使いなさい、日野を使いなさい」と同じことである。

## ② Service

販売後のサービスにおいては、顧客満足が最重要である。従業員は常にメンテナンスと修理の質の向上についての新しい方法に取り組んでいる。今日、よりよいサービスを提供する不断の努力により全土に41のサービス、メンテナンスセンターが配置されていて、たとえ顧客が地方の離れた地域にいても、「日野と共に進んでいきます」と言えるようになっている。

日野の41サービスセンターは最善の道具、熟練整備士、日野の純正部品で装備されている。我々は年間を通じて国内外における特別な訓練も含めスタッフの訓練プログラムを開始している。毎年の「日野サービススキル・コンテスト」はサービスの質の改善を、より効率的に利便的にできる従業員の数を増やすために、励みになっている。

とくに今年は30周年に当り、タイ日野自販はより大きな顧客満足を目指し、新しい方針を導入する。

### i) 日野サービスステーションの独立した同一性の創造

すべてのサービスセンターの外装を最新式に統一し、整備士のユニフォームを新しくデザインし、サービス提供という事業意識を強調する。

### ii) 顧客満足を創造する

最大限に効率的なサービスを提供するため、日野のサービスセンターは「モバイル・サービス・ユニット」を設置する。これは、日野のサービスセンターから離れたところに居住する顧客に対しても、現地のサービスの利便性の提供を可能にする。このサービスは3ヶ月毎に分析され、効率を高め、より大きな顧客満足が得られるよう改善していく。

### iii) 管理システム及び技術面の管理の改善

新しい技術知識の伝達や提案、種々なセンターに対し新しい知識や技術を広げるための「モバイル・トレーニング・ユニット」の設置を含むものである。

今年、30周年の年にあたり、我々日野グループのすべての人は、モットーの「日野はどこも、だれでも、いつでもサービスを提供する」にあるように、顧客に出来る限りの満足を与えたいと願っている。

## ③ Spare Parts

過去30年、日野はすべてのトラックがより効率的、永続的に使用出来るように努力を継続してきた。日野のスペアパーツ部門はそれぞれのトラック及び部品は顧客のビジネスにとって重要であることを充分認識している。このため日野のスペアパーツ部門は全ての車両の純正部品を供給できるように準備している。顧客から依頼された部品は何時でも直に利用できるよう

に、現在、金額にして2億パーツ以上、20,000種以上の在庫がある。

日野の純正部品の入手のため、郵便注文、宅配サービス、もしくは電話やファクス、また本社や37の日野のディーラー、サービスセンターからも注文が可能である。より便利に、迅速に対応するため、スペアパーツ部門は在庫部品の管理を完全にコンピュータ化されたシステムを利用している。タイ国内の全てのセンターを結ぶネットワーク化は進行中である。自分のセンターで必要部品の在庫がなくても、このシステムで他のセンターへの注文が可能である。それでもない時には、日本の本社に連絡して、航空便で即座に送るよう依頼できる。このサービスは全ての日野の顧客に適用されるものである。

スペアパーツ部門は、「日野の純正部品を使えば、より長く車両を使うことができる」というモットーにあるように、各顧客の最良のサービスを提供することに心掛けている。

### (3) 『50周年史』における「3S」運動の哲学

「3S」の哲学は、その後も引き継がれ『50周年史』にも頁が割かれ説明されているが、具体的な記述は大変少ない。そして、冒頭次のように述べられている。

「3S」の哲学は、タイ日野の創業より現在に至るまで、成功の鍵となった。「3S」の哲学は、顧客が、日野のトラックが期待通りの働きをし、買替えの時も日野のトラックを選んでくれるような、after-sales services の気持を教えてくれるものである。

そして、「3S」の内容を分かりやすく、次の様に説明している。

**Sales with professional manner**

**Service for Excellence**

**Spare Parts of Supreme**

ただ、『50周年史』においては、この20年間における具体的な取り組みが明示されていないのが残念である。

### (4) 大橋元社長への「3S」運動についてのインタビュー

『30周年史』『50周年史』をベースに、その詳細を大橋元社長にインタビューした。

#### ① 「3S」の具体的な活動について

Q1. 『30周年史』に「3S」の哲学について、種々述べられていましたが、もう少し具体的な活動状況をお話し下さい。

A. タイ日野自販では、「一台目はセールスマンが売り、二台目はメカニックが売る」という標語が示すように、セールス→サービス→スペアパーツの繋がりを大切にしている。そして、この3Sを意識した活動を続ければ、ユーザーとディーラーとタイ日野自販の繋がりが緊密になり、CS (customer satisfaction、顧客満足度) を高めることが出来、最後は当社の業績に反映されてくる、と考えている。具体的には、重点的に取り組んだ、CS大会、タイ日野純正部品など、について語っておきたい。

Q2. 3Sは何時頃から始めたか。また、特別な宣言はしたか。

A. 1965年に、本社のスタッフとして、ビクトリー社の再建のためにタイに送り込まれて、

東京がタイ日野自販の経営に全面的に関与するようになった時点から、本社からの指導もあり、トラック販売の要点として十分に意識してきた課題である。そして、ディーラーを含めて、全社的な取り組みとして「3S」を掲げたのは1970年頃からだと思う。当時は、ブローカー的なディーラーも多かったので、日野のディーラーとして独立していくには、「3S」による「人材の育成」「サービス工場」の設置を条件として掲げる指導をしてきた。

## ② Sales について

Q1. 最も効果のあった Sales Promotion は何でしたか。

A. いわゆるセールスプロモーションは、3ヶ月毎に実施する価格改定に競合状況を見極めながら車型毎に「インセンティブ」に付与するのが基本である。以前は、ディーラー段階への卸売りで付与していたが、より多くのインセンティブが欲しいため、必要以上に在庫を留めるディーラーも出てきた。ディーラーへの押し込みに通じ、ディーラー経営を圧迫するようになってきた。そこで90年代中ごろから小売に付与した。具体的には、小売台数に応じたインセンティブの支払を行った。エビデンスとしては、税金関係の書類と、客先名を提出してもらい、厳密にやっている。

そのときに競合に負けている車型には多目に、日野が強い車型にはインセンティブをつけない場合もある。メリハリを大切に、また、車型シリーズ間の価格差が崩れないように気を使ったが、競争が激しいときは価格そのものを見直した。

インセンティブの形態は年間ターゲットなど色々あるが、基本的には今もこのやり方に大きな変化はない。インセンティブを値引きに使用しないようにディーラーに指導して、乱売を止めている。ディーラーやセールスマンからの情報の信憑性を見極めることが大事である。

また、インセンティブ以外の方法として、今では当たり前になっている sales における過去のサービス履歴のフィードバックを重視させた。情報をトータルパワーとして利用させることは大事であるが、種々の機会で強調してきた。

「クレーム」は神の声で、品質の向上につながり、次回販売にスタートになる。タイの消費者のセンスは日本人とは違う、文化の差異を知り、異文化を理解する度量が日本人 staff には必要である。

Q2. トラックの販売に於いて、タイだからという特色はありますか。

A. ボディーの「堅牢性」が最大の決め手になることは、既に随所に述べられているので、累言はしない。俗に「30年は使う」といわれている程である。この他、あまり紹介されていない点を少し補足する。

i) 乗用車と同様にディーラーがショールームを持ち、トラックを展示することが特に日本とは異なる。日本は万年堀に囲まれて、サービスショップが迎え入れるような作りになっているが、タイでは「見せること」も大事である。同時に、ディーラーがお客さまのサービス待ちのために、エアコンルーム、仮眠室、飲料の提供など細かいサービスも必要である。

ii) また、リヤボディはディーラーのセールスマンが勧めることが多く、成約したボディビルダー（架装会社）からキックバックを貰っている。そのため、以前スタンダードカーゴボディを工場装着（ボディ付で日野から出荷）してコスト低減を図ったことがあるが、失敗した。ボディ付ではキックバックが無くなり、セールスマンは売らなくなった。日本の常識では考

えられないこともあることを知らねばならない。

③ サービスについて

Q1. 社員のサービス教育はどうしていますか。

A. 東京の日野本社では、伝統的にサービスの充実のための教育に力を注いでおり、早くからフィールドメカニック制度をつくり、サービスマン教育の充実に心掛けてきた。

フィールドメカニック制度は、技能系社員（主に中学/高校卒業者）の中から選抜された若者を徹底的に鍛え、入社数年目のサービスマンを一人でアフリカや中南米などの海外僻地に数年送り込み、サービス業務を通じ、その国の言葉を覚え、故障者の処置、お客様との種々折衝などを OJT で学び、それを繰り返し後輩に伝えていく仕組みである。

こうして、キューバとかアフリカ諸国で鍛えられたベテランが、70年代～80年代に継続的にタイに転勤してきて、各地のディーラーを飛び廻り、ディーラーのメカニックを教育した。この結果、タイ日野自販のタイ人 staff やディーラーメカニックのサービス技量の引き上げに大変貢献したと考えている。

その後、タイでのサービス技術が充実してきたが、タイ日野自販ではあまりにも日常のことなので『周年史』には詳しく書かれないのかも知れない。

競争相手のいすゞが小型車やピックアップに経営のウエイトがあり、やゝ大型車のサービス教育では手薄のようなので、大型車を中心にする当社は差別化のため、この分野に徹底的に力を入れている。

乗用車やピックアップはマニュアルを読んでも直せるが、大型車には相当に個々人のノウハウに依存するところが大きいという特殊性がある。

Q2. 現在のサービスセンターの機能は昔と違いますか。

A. 昔は、タイ日野自販でも、ディーラーと同じサービスを受け入れていた。しかし現在では、ディーラーメカニック教育の総本山になっており、直接お客様へのサービスをしていない。

Q3. サービス・スキル・コンテストはどうやっていますか。

A. タイ日野自販では、80年代からサービス技量を競う「スキルコンテスト」をディーラーメカニック（整備士）を対象に実施してきた。93年頃に、営業担当の中村氏と相談して「サービス」以外にも「車両販売」と「補給部品」も加えた3Sでのコンテストが実施できないか検討した。日本にも、「セールス」と「スペアパーツ」にはこうした大会はなかった。その結果、94年に3S 合同のスキルコンテストを立ち上げ、当初は「3S コンテスト」と名付けた。

「3S 活動を極めれば、お客様の満足（=CS）がある」というのがその名の由来である。当時40ヶ店以上あった全拠点をバンコクに集めて実施した。具体的な競技の内容は、次の通りである。

- i) サービス：従来のスキルコンテストを継続。実車を前に、課題に沿った整備実施。
- ii) 車両販売：ディーラーの送り込んだセールスマンにペーパーテストを実施し、10人に絞り、客を装った営業部員による口頭試問（模擬セールス）で審査官が評価。
- iii) 補給部品：部品のカウンター業務の模擬試験。お客様の要求する部品を、色々なツールを駆使し、すばやく探し当てる技を競う。

90年代中頃から「CS」がブームとなり、後半には「CS コンテスト」と名称を変更した。このような、毎年のCS コンテストは競い合うことで日野ディーラーに3Sの認識を高めると共に、ディーラーにとってもオーナーから技術者（従業員）までが一致団結することで士気高揚にも繋がることを狙ったものである。こうして、回を重ねると3Sのオリンピックのようなものになった。当初の問題は、CS コンテストでいい成績を残したディーラーが必ずしも優秀な（販売の多い）ディーラーではなかったこと。しかし、これは回を重ねる度に徐々にギャップは小さくなり、現在は業務で優秀なディーラーが優勝する本来の姿となってきている。

Q4. 「モーバイル・トレーニング・ユニット」とはどのような仕組みですか。

A. サービス部員がチームを組んで、ディーラーのワークショップでディーラーメカニックに対して実地指導することである。

Q5. サービス・データのフィードバックについて説明してください。

A. 入庫した車の車番登録をして、車歴（いつ何を修理したかを記録）を記入する、いわば車の「カルテ」である。この情報をセールスと共有して、次期販売に資する。

Q6. サービスに於けるディーラーとの機能分担はどうしていますか。

A. Q2で答えた通り、基本的にサービスはディーラーで実施する。従って、タイ日野自販はその教育に徹しているので、分担はないと思う。

Q7. サービスに関して、何かエピソード的な話がありますか。

A. 70年代にコンケンタイ日野自販創業以来の最古参のディーラーである Ruamthavee Kokaen Co., Ltd のシア・チョー社長から、二世教育をタイ日野自販が依頼された。重要なディーラーでもあるので、息子のスラポン（Ruamthavee 現社長）スラチャイ（Udon Chor Thavee 現社長）を暫く日本の日野に預けて勉強させることになった。日本では教育しやすく、車両知識が得られる「サービス」に送りこんだ。

本社では教育を、サービス教官（確か軍隊上がり）の谷合氏が担当し、厳しく指導した。谷合氏の指導方法は軍隊式教育法で、「谷合学校」と言われフィールドメカニックを目指す新入社員を軍隊上がりの谷合教官が厳しく、軍隊式に教育して世界の各地に赴任前にフィールドメカニックとしての基礎を鍛え上げていた。その「谷合学校」で数ヶ月勉強することになった。日野の外人寮に泊まり、日本語も学んだ。その後、埼玉日野（現東京日野埼玉支店）が研修生として受入れ実地訓練を行なった。後にこの両名は息子達を日本に送り教育したが、今度は日野自動車ではなく、専門学校に送っている。その後実地訓練は日野自動車のディーラーに依頼しているので、親子共に日本語が非常に上手である。

#### ④ Spare Parts について

Q1. 地場の部品について教えて下さい。

A. タイに於いては、当初はタイヤ、バッテリー以外のほとんどの部品はKDとして輸入した。それこそ、合弁を中心とした地場企業による現地調達品の組付けによる、現地調達率の引き上げに平行して、タイ国製純正部品が市場に増加した訳で、市場にタイ製が出廻るのは80年代以降のことである。製品の原価低減（利益率の引き上げ）のために現調化は進んでいった。同時に質の悪いイミテーションも多くなった。

Q2. 中古部品や地場の補修部品との競合状況はどうでしたか。

A. タイの地場産業は器用で、当然トラックの「架装」などは出来ていた。したがって車歴のはっきりしている差し抑えた中古車2台から1台を組み立てて、残りは中古部品として、市場に出す程度のことは充分出来た。河川の高速ボートのエンジンは全て自動車エンジンの転用である。また、日本の解体業者が中古部品を持ち込んでいるようで、一昔前は、中近東やアフリカの業者がタイに買い付けに来ていた。そして、地場の鉄工所では結構上手に、「部外部品」を作ってしまう。今だに、地方に行くと「サムロ」が動いているが、部品はどうしているのか、不思議なくらいである。

Q3. 純正部品を徹底するためにどういうことをしましたか。

A. 値段の高い「純正部品」を利用してもらうため、90年代中頃から、「Thai Hino 純正部品」を作って値段を下げる工夫をした。まず、使用頻度の高い20部品をタイで作り、東京で品質の確認を行い、現地で販売することにした。

Q4. 最初の部品センターはどこに設置しましたか。

A. 現在の本社の地（ラクシー）に部品センター（warehouse）はあった。その後、2002年に車輛センターのあるバンサイ（アユタヤ県）へ移転した。

Q5. 純正部品のタイ化はどの位進んでいますか

A. 車輛あたり40～50%である。60%は日本製品である。前述の通り、イミテーションや中古品も増加している。

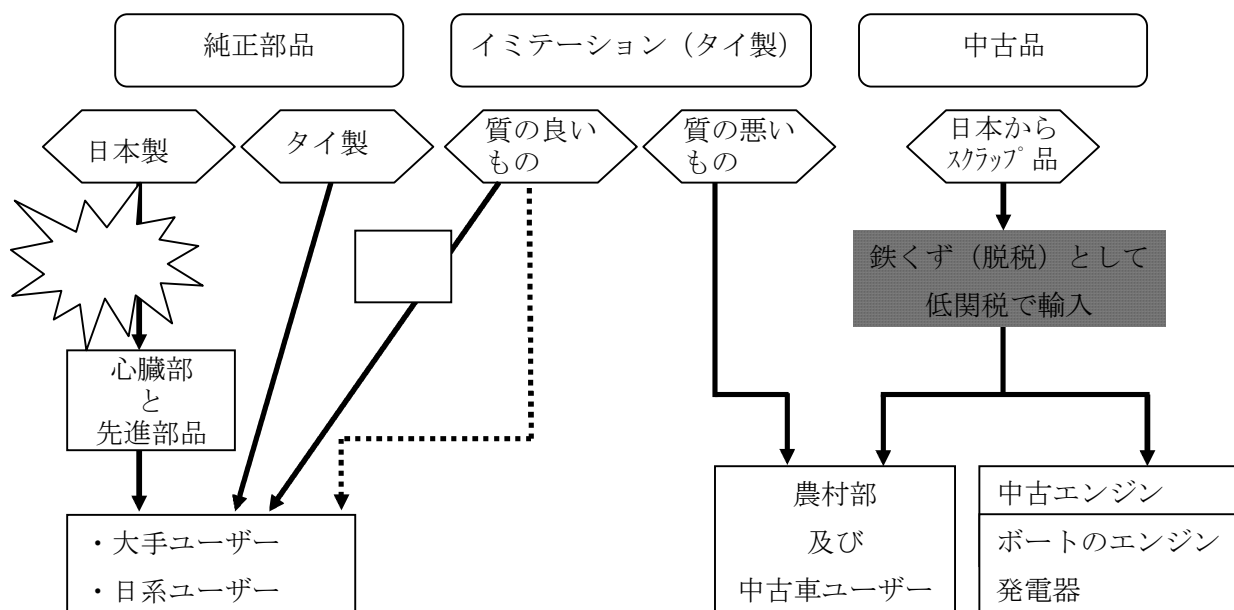
Q6. 現在の純正品と模造品との価格差はどの位ですか。

A. 物によって全く違うので、比較が難しい。半額、1/3などもある。

Q7. 以上まとめると、全体でどういう構造になっていますか。

A. この世界はなかなか難しく、出版されたものは何もないが、およそ下図のようになっていると考えられる。

(図1) 各種部品の流通ルート





Q8. その他部品に関して参考になることを教えてください。

A. タイには船大工の技術が伝承されていて、鋼材の加工が上手で、分野は違うが、その応用としてトラックの架装技術は進んでいる。日本の研究者は、部品企業の研究まではするが、トラックの「架装」とか、「補修部品」まで研究する人は殆んどいない。

### 3. 大橋元社長から聞く「80年代の不況」と「金融危機」におけるタイ日野自動車販売の対応

#### (1) 80年代の不況時とタイ日野自動車販売

次に『30周年史』『50周年史』における社史の空白を埋めるため、当時の経営状況を経営トップであった大橋元社長よりインタビューした。

#### — 80年代前半の不況時とマーケットの概況

まず、ヒヤリングの前提として、各種文献から当時のタイマーケット状況を以下の通りまとめた。こうした状況をベースに、タイ日野自販での状況を補足してもらった。

1981年7月、長年1ドル=20バーツであった為替レートが約10%切り下げられ、各種経済環境が悪化し、自動車を始め、耐久消費財の売れ行きが対前年比20~30%落ち込んだ。1981年10月頃には、三菱、日産、マツダも含め、各社操短を余儀なくされる状況になった。

こうして、1981年後半には、70年代後半の好調から、一転して販売不振に陥ったため、1981年秋には、各社は大量の在庫の消化のため、販売競争は熾烈を極めた。販売店はおまかせインセンティブをあてにして、卸し価格と同額、場合によってはそれを割ってまでも車を売るようになった。その結果、タイ日野自販でも売上げは伸びたが、大幅な赤字決算を余儀なくされた。またディーラー業績も悪化し、割当地域の侵害や販売店同士の値引き合戦などのトラブルが続出し、販売店対策が各社の腕のみせどころとなった。

こうした大不況の現実とは別に、80年代の前半には、タイの自動車産業は、モータリゼーションの到来を予想し期待する声が高かった。

1980年代初め、タイの自動車普及台数は二輪車を除いて約90万台であった。人口比で見ると50人に1台の割合で、日本の3.5人に1台と比較するとまだまだ未開拓の有望な市場であった。

しかしながら、バンコク首都圏ではすでに自動車の普及台数は45万台を超え、10人に1台と国全体の経済力を考えると、やや過密気味になっていた。加えて、バンコクの交通混雑が深刻化していて、首都圏での伸びはあまり期待できず、80年代は、小型トラックを中心に地方市場への進出が勝負になると考えられた。したがって、タイ農村部の経済開発の進展と地方での購買力の向上に注目されていた。

こうした状況のなかで、タイ政府は自動車部品の国産化比率を50%まで引き上げる政策を発表した。自動車関係者は誰もタイ国内での部品の生産体制や品質、性能などの現状からみて、国産化率の大幅引き上げは、製造コストの上昇を始め、多くのリスクが伴い、困難な状況となることを予想した。

筆者が駐在生活をした70年代後半から80年初頭当時のタイの自動車市場は、きわめて特殊

な状況であった。カローラ250万円、コロナ300万円で、税金の関係で乗用車の価格が非常に高く、価格の半分は税金であった。これらの自動車の価格は、タイの大卒初任給の4～5年間に相当するほど高価であった。しかし、不思議なことに、バンコクの金持ち、商売人、経営層、夫婦共稼ぎの中流以上の家庭、官庁公用車などに確実に売れていた。また、車検が緩いため、中古車の減価率は低く、市内には中古車があふれていた。

商用車は、1トン・ボンネットトラックが価格も手ごろで貨客兼用の足として、またソイバスと呼ばれ短距離の営業路線用として使用されていた。そのため、市場に占める小型トラックの比率はきわめて高く、大型・中型トラックは主として都市間の貨物輸送に使われていた。

タクシーのほとんどは、昔から輸入車であるコロナや日産のブルーバードなど20年前の車が多く、また、日本製の中古のLPGタンク車も走っている状況で、およそ、新車など走っていなかった。また、サムロといわれる3輪車やソイバスと大型バスが大衆の足となっていた。これらの車輛がバンコクでは幹線道路にあふれ返っていたのである。そのような状況なので、経済開発の進展と国民所得の向上が農村部に波及すれば、近々必ずモータリゼーションの到来に結びつくこと誰しも考えたのである。

#### 一 大橋元社長とのインタビュー

Q1. まず、1980年代前半の不況時の対応を教えてください。

A. 80～87年頃までは、繊維・家電・自動車といった主要産業はどれも全体に不況が続いていた。タイ日野自販はこの時期は、丁度本社での割賦取り組みから、自社割賦への移行時期に当たっていて、それが不況期に逢着して、難しい問題が多数起きていた。各ディーラーが自社割賦を開始したが、回収が遅れていて、対タイ日野自販に対する期限経過が86年には、50%も超える事態となり、モラトリアムを行い、ディーラーの金繰りを支援した。

実際に、G・モーター社が倒産した。85年から訴訟となったが回収手続きを間違えたため、5千万バーツもの実損を余儀なくされた。余談となるが、この会社の経営者は後に、タイの著名な政治家の側近となり、現在M社のディーラーとなり、隆盛を誇っている。タイでのビジネスの一つケースとして、知っていて欲しい。タイ日野自販が実損を出したのは、長い歴史の中で実はこのケースだけである。コーラートのCディーラーは契約の解除に際して、当社は債権5千万バーツのリスケを行ったが、5年間できっちり返済した。タイの企業は案外に律気である。80年代の不況期での最大の思い出である。

一方この時期は、バンコク及び周辺部は、ディーラーの整理・統合が始っており、Newman（1978年創業）、Mitsui Bussan Automotive (T)（1981年）、Thai Hino（Nakonsawan）（1981年）などが、バンコク及び周辺部でこれまでのタイ日野自販による直営を肩代るような積極的セールスを展開して頑張り始め、今日の地盤を築く時期にも当たっている。なお、Mitsui Bussan A. (T) も Thai Hino (N) も倒産した、コーラートのディーラーC社を引き継いだ店舗で、Newmanの創業者も、そこで修行した人物であった。

また、今日、タイ日野自販のトップ2の1社である Chairatchakarn (B)（1987年）が、バンコクの西部へ進出してきた、今日の大をなすことになるのは、丁度80年代の不況の終わり頃であった。不況期ではあったが、割賦の仕組みや、ディーラーが再編される時期でも

あったので、そうした移行期の僅かなチャンスを活かしたのである。

## Q2. 80年初のマーケット状況に関する補足意見はありますか

A. タイ日野自販が始めた、割賦販売の本社直営からディーラー割賦への移行の仕組みを極く簡単に説明する。60～70年代では、タイ日野自販で、ユーザーに、36ヶ月（3年）～48ヶ月（4年）で販売していた。しかしタイ日野自販での資金負担の増加と、タイの金融環境も整い、70年代後半にFCが急成長するなど、資金の出し手も充実してきたこともあり、また、ディーラー自体に金融収支に意欲を持つようになり、70年代の後半から、ディーラー割賦に移行を開始した。

もともとディーラーは、手に入れた中古車を修理して販売するに当たり、自分の懐で割賦を行ない、収益源としていた。この世界には、タイ日野自販でも関知しないようにしていた。したがって資金力さえつければ、自然発生的に自社での割賦に移行して行ったと考えてよい。

70年後半から、希望するディーラーには、2年の分割で、金利は市中プライム+2～3%で販売した。当時の金利にすると18%位だったと思う。これをディーラーは4年のアドオン方式<sup>6</sup>15%で販売した。実効金利は30%くらいになったと思う。こうして、生まれた実効金利差約10%がディーラーの金融収益として、ディーラーに落ちるようになった。

80年代の後半では、さらに進んで、資金力のあるディーラーは、タイ日野自販から2～3ヶ月の売掛期間で現金購入し、これをアドオン3～4年で販売していたので、この金融収益はさらに拡大していた。なお、タイ日野自販とディーラーとの販売条件については、この後種々バリエーションが生まれている。

なお、ディーラーが割賦販売を行なうに当たっての最大のポイントは、当然ながら「リスク」の計り方にある。この点についても各ディーラーが夫々ノウハウを持っていて、彼らなりの細かい計算があるようである。

こうして70年代の後半から80年代前半の10年間は、確かに不況の時期であったが、ディーラー経営では大きな変化の時代であった。

## Q3. プラザ合意後の日系企業の進出と90年代の長期に亘るブーム時のタイ日野自販における対応について

A. バンコク周辺では、日系進出企業の工場建設ブームと、道路建設ブーム、それにgolf場の建設など大型土木に、スワナプーム空港の埋め立て工事も始まるなど、大中型トラックへの大型需要が発生した。90年代の高度成長期は、今でも、語り草になるほどすさまじいものがあり、振り返ってみると、バンコク周辺の工業化地域と、地方との格差を生み出す時期でもあり、ディーラーの消長に大きくあらわれているようである。前にも述べた80年代初頭からのNewman、Mitsui Bussan Automotive (T)、Thai Hino (N)に加えて、Chairatchakarn (B)がこの地区の市場に参入して、タイ日野自販の営業部直営だった市場で、圧倒的に業績を伸ばすことになった。資金調達がスムーズだったことも大きなプラス要因であったと思う。

しかし、私（大橋元社長）は車輛売り上げの大手集中や寡占化は充分認識していたが、設立

<sup>6</sup> アドオン方式。元本と元本の割賦期間を通した金利（元本×金利×期間）の総額を合算してこれを割賦期間で割って、均等に返済する。実質金利はほぼ倍増するが、計算が簡単のため、広く普及しており、タイでは今日でもこの方式が主流である。

以来共に苦勞してきた地方ディーラーにも十分配慮して経営の舵取りを行なった。アメリカの経営学では売れているところに、「人」「もの」「金」を集中しろと教えていたが、十分理解したうえで、タイで仕事をしている以上、「タイの人に愛される会社」を意識してディーラーには、出来るだけ「公平の精神」でつきあう経営を貫いた。マーケット環境も良くお陰様で業績も悪くなかったと思う。

そして、個人的なことで恐縮であるが、1995年に通産省の「海外事業で貢献した日本人」という表彰をいただいた。

#### Q4, 90年代のディーラー経営の最近における変化について

A. 最近の状況について話す前に、90年代のディーラーの経営体質についてまとめておきたいと思う。今振り返ると、80年代の前半は、確かに不況期であったが、「手づくり」でトラックを売っていた60年・70年代と、「マスセールス」が当り前になった90年代以降との過渡期となる面白い時代であった。前に述べた通り、80年代には、金融環境の好転により自社による割賦販売の取り組みが確実に儲かるビジネスであることが、ディーラーに浸透した、このためには、地域や顧客の実情に通じていることが絶対条件で、ディーラーはいずれも華人系のファミリー企業であることも大きなメリットとなったのである。

一方、トラックの場合安心して使用するには、ブレーキライニングやフィルタなどは必ず補守・点検を続けねばならぬので、一台売れば、アフターサービスで確実に儲かるビジネスであることも定着したのである。私は常日頃、「一台目はマーケティングでセールスマンが売り、二台目以降はサービスメカニックが売れ」という標語で「3S運動」をディーラーに徹底し、「セールス→サービス→スペアパーツ」の一連の意識教育を実施してきた。

こうして、ディーラーの収益源が、割賦と部品・修理であることが定着したのが80年代であるとすれば、90年代では、タイ国の経済成長が農業から工業へ、地方からバンコク圏への集中が強力に進んだため、ディーラーも極端に云えばそうした変化を受けて、2タイプに分かれつつあった時代といえる。極端に言えばバンコク圏で益率の高い大型トラックを製造業やサービス業に、近代的な経営手法でマスセールスするディーラーと、地方で農業向けの軽トラックを中心に売るディーラーとに経営の体質が分れていった。そして、大型トラックが市場を引っ張っていったので、タイ日野自販全体で見ると、それも当然の動きであると思う。それが90年代以降ディーラーの主流となった。

しかし、ここ4～5年では、この傾向にさらに変化が起りつつあるようだ。

そして最後に付け加えるとすれば、自動車販売の世界でも、大手で力のあるディーラーへの集中が進んでいるようで、トヨタでもいすゞでも同様なことが起きているようだ。

#### (2) 金融危機へのタイ日野自動車販売の対応

次に金融危機に於けるタイ日野自販の対応について纏めてお聞きしたい

##### Q1. 予兆について

###### ① 建設バブルは危険だといつ感じたか、対策は打ったか

A. それまでダンプカーの注文が強かったが、97年5月頃から銀行、金融関係がおかしくなってきた。8月のFC42社の営業停止で、経済がストップし、とたんに、ディーラーの支

払が滞り出し、キャンセルが相次いだ。もともと三井物産からのアドバイスもあり、危険な香りがして97年1月頃から、既に在庫調整を始めていた。

その結果、日野は日系4社のうちでは一番在庫が少なかったが、それでも解消するまで5年かかった。

② 外貨借入はヘッジしたか

A. タイ日野自販のオフショアローンは100%カバーをとった。また、つぶれたBBC（バンコク商業銀行）からの売込み攻勢があり、相談のあったディーラーには、確実にカバーをとらせのりで、ほとんど被害はなかった。当時金利は、地場約12%に対し、USドル（5%）＋ヘッジ料（5%）＝計10%で、その他若干の手数料を入れても1～2%は抜けた。それなのに、他の日系メーカーでは、余りヘッジしなかったと聞いている。

Q2. ディーラーへの指導はどうしたか

① 倒産したディーラーはあったか

A. タイでは「倒産」の概念がはっきりしないので、云いようがないが、この時期に金融危機によって倒産した企業はない。しかし、チョンブリーのApakorn社は、不動産投資に失敗した。しかししぶとく生き残ったが、業績は回復できず、その後契約は終了した。その他何社か全体としての経済不況で契約を終了したディーラーはあった。

とにかく、8月以降は毎月、ディーラーへ訪問し、キャッシュフローの指導とリスクを実施し、大変な時期であった。

② 苦境に陥ったディーラーはどうやってしのいだか

A. ディーラーは、車が売れなくても、過去に販売したトラックの補修用部品販売や、補修サービスで儲かる体質になっていた。さらにローンが返済出来ず回収したトラックは修理して、中古車として転売し、そこそこ利益をあげることが出来た。最悪期の3年は、こうしてつなぐことが出来た。その他、他社ブランドも積極的に修理を受けるように指導し、これが後の日野新車の販売につながった。私としては「3S運動」の成果だと思っている。この時の経験が、今日、ディーラーの自信となって、店舗網の拡充に繋がっているように聞いている。

Q3. タイ日野自動車販売における具体的な対応

① 対ディーラー戦略

A. 1997年の金融危機の時点で、完成車在庫は、日野3,500台、三菱6,000台、いすゞ7,000台と言われていた。

日野の3,500台は、年間1,000台として結果的にはゆっくり売って5年かかった。かなり値を下げたが、国内相場を崩さぬようにしたので、時間がかかった。いすゞと三菱は対応が違って、かなり投げ売りをしていたようだ。ディーラーには、資金繰りの面倒を見て、上述の通り、大幅に「リスク」を行った。こうした会社は全て契約を履行した。そして、当座の収益確保のため前述の通り、「補修部品」と「サービス」でつなぐように対応させた。このことで、一層の信頼を獲得することが出来た。

② ディーラーからの引き取り在庫の処分方法

A. 販売のキャンセル車は、全て「buy back（買い戻し）」した。（タイ日野自販の在庫になった。）また売れ筋車との交換も随分実行した。

③ タイ日野自動車工業との合併はどういう意義があったのか

A. 1999年の「工業」と「販売」の合体は、日本で考えたシナリオであった。BOIの税務上のインセンティブを受けられるのは、「工業」だけであったので、メリット確保のために合併した。赤字体質からの脱却が目的であった。2000年以降は、トヨタ車の委託製造も多いので、やはり「製」「販」を分けた、というのが実情である。

④ 東京本社の支援状況は

A. 本社から20億円の資金援助があり、上記のディーラー支援資金に充当した。なお、97年から2001年まで5年間は大幅な赤字決算が続いたが、債務超過に陥り入らぬように、本社経費の圧縮に努め何とかしのいだ、因みに1997年の賞与は0、1998年は1ヶ月に止めた。そして、労使懇談会で、経営の実情を十分伝え、労働者側の協力を引き出した。

Q4. 従業員への説明

A. 既に、86年9月に労使協議会を発足させ、翌87年に単独の労組を組成した。それ以降90年代を通して、労使争議はなく、91年に社長になった時に、内務省労働局より、優良企業として、表彰状を授与された。金融危機のときに、大幅なボーナスカットによる実質賃下げを行ったが、特に揉めることはなかった。

Q5. その他印象に残ったことなど

① 何故「社史」には苦労話しは書かないのですか

A. リスケのやり方は、当然ながらディーラーとの関係や企業体力の差もあって様々であり、一律ではなかった。それで、多分ディーラーには教えたくないことが多いので、社史には書き難かったのであろう。

② タイ人はどう思っていたのか

A. 1997年の金融危機は、タイの人にとって、好ましいことではなかったもので、今も話したくないのではないだろうか。

#### 4. 大橋元社長に聞く「労働組合」「人事」「労務対策」事情の変遷

ここでは、『30周年史』『50周年史』には書かれていない、「労働組合」「人事」「労務対策」などの事情を、大橋元社長や、元駐在員からのヒヤリングでまとめた。日本の社史でも、デリケートな問題を含むので、大争議でもあればともかく、経営者側によって編集される所謂「社史」では、余り語られることの少ない分野である。

##### (1) タイ日野自動車販売と労働組合

大橋氏は以下のように語っていた。

「メーカーと違って、生産現場がなく、労使関係も良かったので、あまり組合問題を意識して取り組む必要はなかったと思う。単独労組で、過去ストライキも無く、前に述べた通り、私の社長時代労働局から優良企業として表彰を受けた位である。金融危機の時も労使懇談会で、経営の実情は正確に伝えてあるので、組合は協力的であった。普段各種の会社行事にも積極的に参加を要請している。」

## (2) タイ人の経営幹部（取締役）の登用について

大橋氏は以下のように語っていた。

「私は経営のトップになって、創業以来頑張ってくれたタイ人スタッフに報いるためタイ人として初めての取締役として、Mana (Mana Pangsarat) 氏と Chairoj (Chairoj Russmeesukhnon) 氏を取締役に推薦した。初めて取締役に登用された Mana 氏は、この後常務取締役まで昇進して引退している。もう1名の Chairoj 氏は取締役に退任して後に、直営ディーラーの社長をしている。その他現在まで、タイ人の取締役は、副社長まで進まれた Sakda 氏や取締役に退職された Sivo 氏などいて、1名は必ず社長に次ぐ高いポストまで昇進している。今もそのようである。」

創業30周年を祝った1992年当時の常勤の取締役は9名で、その内2名はタイ人で、この両名は1989年にタイ人として初めて取締役に昇格している。以来20年余り、取締役の数は、常勤9名、内2名タイ人体制を踏襲している。

現在も、タイ人2名の取締役のうち、1名は営業担当の副社長で、残り1名は経理担当の女性取締役である。日本人の7名の取締役の内訳は、社長、副社長、営業担当2名、経理・財務担当1名、サービス・技術担当2名の合計7名である。

現在日本人は、この取締役7名に、技術職が1～2名いる程度で、総計8～9名体制である。1992年当時、取締役7名に、技術職が3～4名いて、10人内外の体制であった。メーカー部門であるタイ日野工業やタイトヨタと大きく違うところである。

### 一 Mana 氏の祝辞

ところで、タイ人として初めて取締役に抜擢された Mana 氏は、実は1962年ビクトリー社として当社が創業した際に、2番目に雇用されたタイ人 staff で、生え抜きの最古参従業員としてタイ人 staff の中で尊敬を集めている人物である。現在74歳であるので、当社入社は23歳の時である。取締役になったのは50歳であるので、日本人の感覚からすれば結構早い時期に昇進している。Mana 氏は、『30周年史』と『50周年史』の2号に亘って写真付の祝辞が掲載された唯一のタイ人 staff である。『50周年史』に於ける彼の祝辞が仲々面白いので紹介しておく。

「私は、1962年5月20日に、会社がまだ Rattanayonchai Co., Ltd (ビクトリー社のタイ名) 時代に、2番目の従業員として会社に入った。当時当社は乗用車 (sedan) を売っていて、1964年に6輪のトラックを輸入し、その後ピックアップ車、トレーラー、バスを売った。そして当社は、1973年にタイで初めて「cab over」タイプのトラックを開発したメーカーとなった。

日野で車輛を売ることは、自分の娘を嫁に出すようなもので、したがって、娘の嫁入り後も面倒を見るのは当然のことである。日野が車輛の提供も、その後のサービスもお客様には家族のように接すると指導しているのはそういう意味で当り前のことである。

私の日野で働いた印象はといえば、当社とお客様とで『日野ファミリー』を当社のどの部門でも作り上げようとするその『一体感』の力強さであったといえる。日野に関係する人は『家族』だと思っている。そして私達は、兄弟のように話し、助け合い、慈しみ合った。このことは、末永く守って欲しいものである。

私の日野勤務が最も誇りとするところは、タイ人として最初に取締役となったことである。

日野の50周年はその意味で大変嬉しいし、100周年も見たいものである。」

彼の祝辞の中にも、タイ日野自販の創業当時の歴史が垣間見ることが出来て面白い。また「日野ファミリー」を強調していることである。タイ語で「コーロップクルアヒノ」を何度か使っている。後段の第7章の最後に、ディーラー経営者達の50周年に寄せた祝辞を掲載したが、その中で「日野ファミリー」が大変多く使われている。この点は詳しく書いておいたが、従業員からも同様であることを指摘しておく。

彼の20年前の『30周年史』の祝辞もほぼ同様の内容であるので省略するが、冒頭から、30年のタイ日野自販勤務から得た印象として「タイ日野ファミリー」経営について言及し、「お客様に家族だと思って接することの大切さ」を繰り返し述べていることを付け加えておきたい。

#### 一 Chairoj 氏の祝辞

最後に、タイ日野自販で同時期に取締役役に昇進したもう一人 staff である Chairoj 氏の祝辞を紹介する。彼は、1968年に入社している。1968年という年を振り返ってみる。

1962年にビクトリー社として、タイ日野自販が創業し、1964年に、アユタヤ銀行と経営権を巡るトラブルが発生した。その後始末のために、1965年に日本の日野自動車、当社を日本の直営とするため、日本人経営 staff を送り込み、その後ようやく経営が安定し、その結果1967年に社名を今日のタイ日野自販に変更した、その翌年である。したがって彼の短いその祝辞の中に、彼の経歴と共に、当時の経営状況が微妙に反映している。そして Mana 氏同様に「タイ日野ファミリー」についても当然言及されている。そして筆者がわざわざ彼の祝辞を紹介したもう一点のポイントは、彼の挨拶の中に、タイ人の労働価値観として、大変重要である「楽しく働く」タイ語で「サヌック」即ち「楽しい」という言葉が使われているところである。筆者もタイで勤務した経験を持つが、タイの人にとっては「楽しく働く」ことが大切なポイントで、日本的な勤勉感とも欧米人の「labor」という語感ともやや違うものを感じたことがしばしばあったからである。タイの人は職場に対し、物の面と同時に、心の面の豊かさも要求しているのである。この言葉が彼の祝辞に中で効いている。

「私は、日野で二回働いた。一回目は、1968年に入社して2000年に引退する迄である。その後一年家にいたが、二回目はその翌年、Thai Hino (Nakorn Sawan) Co., Ltd に社長として招かれ、2001年～2005年まで働いた。したがって通算36年勤務した。

私がタイ日野自販に入社した当時は、色々トラブルが多い時期だった。日本側が経営権を持ち、100%の株主になると勤務環境は改善された。タイ人 staff が重要な仕事をまかされ、日本人経営層は、積極的で、且つ、タイ人 staff に敬意を以って接してくれた。勤務中はボスであるが、時間後は友人であった。この点が今でも印象に残っている。

日本的な顧客指向の経営は、あらゆるお客様の要望を解決し、「3S 政策」は成功の鍵となった。販売後のサービスが重要で日野はディーラーもお客様も家族の如く接してきた。この「日野ファミリー」の言葉の下で経営層も、従業員も、ディーラーも、お客様も、お互いに助け合って誰も置き去りにしてこなかった。

この50周年の記念すべき時に、日野の全従業員が一層結束してさらなる繁栄に向うことを祈っている。3S 政策が成功の鍵であることを忘れないで欲しい。そして「楽しく働こう」。日野の事業がタイの地で末永く続くことを心から祈っている。」



(3) タイ人経営幹部（部長級）の登用について

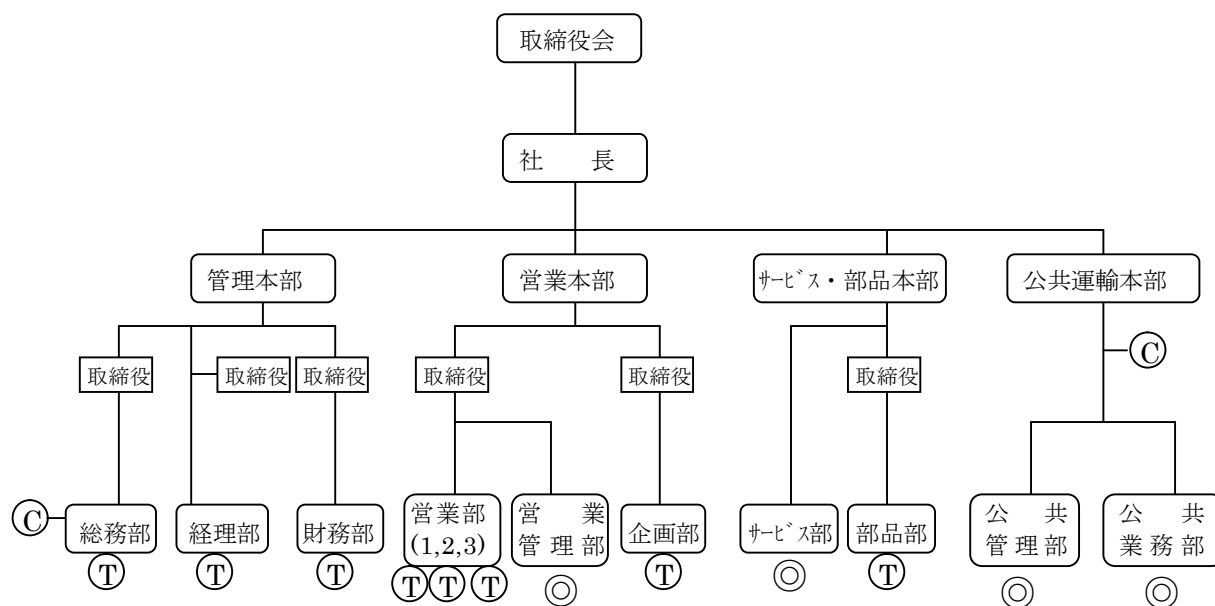
部長級のポストのタイ人化については、日本人駐在員の削減に平行して既に80年代に入って出来る所から実地することで進められてきた。前節で述べた通り、日本人取締役は、社長、副社長、営業（2名）、財務の事務系5名に、部品・サービスを加えて7人体制が展望されていたので、現在ではポスト数から勘案部長レベルで配置する余裕がなくなった、というのが本音である。

同業のタイトヨタでは1987年に人事制度を刷新し、日本人コーディネーター制度を導入し、日本人は全員マネージャーから退いて、コーディネーターになり、部課長は100%タイ人になる体制に切り替えした。この変更は当時業界内でも評判になった。当社の場合は、タイトヨタに比べやや小体でしかも販社で職制も単純であったので、同時期に実質的にはほぼそうした仕組みになりつつあった。

しかし、『30周年史』（1992年）に示された、会社の組織図は以下の通りで、この当時部長（Executive Manager 及び Manager）職の日本人はまだ4人いた。多少日本人枠の余裕もあり、タイ人取締役との組み合わせの関係で、配置されていたという事情もある。しかし、今日そうした余裕はなくなり、部長職の100%現地化はこの後急速に進んだ。

タイトヨタでのタイ人取締役の登用は1992年であり、この組織図の当时には既にタイ人取締役が生まれていた訳で、そうした点を勘案すれば6～7年遅れで歩んできたことも評価出来る。

(図2) 1992年当時の組織図



(出所) 『30周年史』

原典は英語表示、日本語は筆者訳

◎ は日本人部長、Ⓣ はタイ人部長（業務も含む）、

Ⓒ は (co - coordinator) 調整役

## 5. 『50周年史』にみるタイ日野自動車販売のCSRへの取り組み

最後に、タイ日野自販の最近のCSRへの取り組みについて『50周年史』から述べておく。CSRへのポイントは、環境問題、安全運転、教育を通じての社会貢献の3点が、その中心である。

### (1) 環境問題については、

日野は自動車製造業として環境問題は、例えコストの上昇があっても常に意識してきた課題である。そして、トラック市場のリーダーとして環境に優しい自動車を造ってきた。排出ガス規準については、法律の規準に常に先立ってきた。それが（価格の上昇をもたらし）販売面に於て悪い影響が出ると分かっているにもかかわらず、環境への影響の最も少ない自動車を造ることこそ大切である、との信念を貫いている。その好事例として、ユーロ規準については、ユーロ0、ユーロ1、ユーロ2、ユーロ3と法の施行に先立って新しい規準適合車を市場に導入してきた、と記している。2003年以降のタイ日野自動車販売の略史に於いてもその点を十二分に意識し強調した書き方になっている。

### (2) 安全問題については、

トラックのイメージは、常に道路交通上の危険物である。例えば、古い車輜、排気ガスの黒煙、道路表面の損壊、ブレーキ故障や居眠り運転による交通事故などである。日野はこうしたマイナスのイメージに対して、安全や公害対策のキャンペーンを行ってきた。この周辺環境への配慮こそ、当社のCSR (Corporate Social Responsibility) の取り組みの最重点課題である。アユタヤの部品・研修センターの中に、「safe and smart」運転コースを設け、全ての関係者（技術者、一般従業員、ディーラー職員、政府関係者）向けの研修コースを作っている。

### (3) 教育社会福祉面での社会貢献については、

日野財団を通じて、ここ10年以上奨学金を提供してきた。対象は、工業高専や大学の貧困家庭学生向けである。そして将来への紐付きにはしていない。そして50周年を記念して、今年は1人5,000バーツ、50人、対象は高校・工業工専高等の生徒向けに、特別教育奨学金制度を制定した。その他こうした活動内は、地域のディーラーとも組んで行なっている。地域の支援としては学校への図書やスポーツ用具の提供や、マングローブ林の植林活動、などのチャリティー活動に加え、工業高専生徒向けの技術コンテストや、教材用自動車エンジンの提供などをして

いる。  
そして『50周年史』には、こうして取り組みの写真が、5頁に亘って掲載されている。

## 6. 『50周年史』に見るディーラー経営者達のコメント

何度も記す通り、当社の『50周年史』は、事実の羅列に終わっていて、「そうした結果や具体的な行動をもたらした」その背景・主要人物・取り組み方法・失敗や成功事例、などなど一切書かれていない。いわば単なる年表であるといっても言い過ぎではない。しかし本書の中の歴代の経営者達や、従業員、ディーラー達の祝辞や挨拶の中に、こうした点が「散りばめられている」から、見逃せない点もある。本書がこれら関係者への配布を前提としているので、筆者が問題とするそうした諸点が全員周知の事実として省かれているのかも知れない。しかし、関係者のコメントの中で、筆者が特に注目したのは、ディーラー経営者達が、本書に寄せた、記念のコメントである。通常の社交辞令に加え、タイ日野自販の50年に及ぶタイにおける経営に対し、大変短いながら、結構本音が語られている。書物へ掲載するコメントなど日頃求められる機会などない人達のコメントであるだけに大変面白いのである。しかも創業者世代、2代目、3代目と整理されて掲載されているところがユニークである。ただ、世代が降りるにしたがって、話しは形式化しているのも事実である。これらを第7章「タイ日野自動車販売のディーラー網の変遷と考察」の中で、そのディーラーの簡単な紹介コメントとあわせて紹介した。ディーラー論の延長として促えた方が、話の内容が理解されやすいと筆者が考えたためである。当社を支えたディーラー経営者はどういう見方をしているのか、タイ日野自販の歴史の締めくくりをも意識して掲載しておいた。

## 7. タイ日野自動車販売株式会社の概要

|                    |  |
|--------------------|--|
| 1. 英文社名            | Hino Motors Sales (Thailand) Ltd   |
| 2. 本店所在地           | 212 Moo4 Viphavodi-Rang sit Road,<br>Talod Bangken. Laksi, Bnagkok 10210 |
| 3. 部品・研修センター       | 95 Moo3, Tambol Maitra, Amphur<br>Bang Sai, Ayuttaya 13190               |
| 4. BMTA バスサービスセンター | 59/2 Moo11 Tombol Parithong,<br>Amphur Klongming Potumthani, 12120       |
| 5. 日野車配送センター       | 49 Moo1, Tambol Parithong,<br>Amphur Panthoug, Chonburi, 20160           |
| 6. 設立              | 1962年5月29日   |
| 7. 資本金             | 713百万バーツ   |
| 8. 従業員             | 495名   |
| 9. 株主              | Hino Motors Ltd 55.3%<br>Mitsni & Co.,Ltd 43.0%<br>その他 <sup>7</sup> 1.7% |

<sup>7</sup> その他株主とは、当社社史の前編で述べた、当社設立時前身である「ビクトリー社」の株主2名がそのまま株主として残っているためである。

## 小括

### (1) 『周年史』の記載に見るタイ日野自動車販売の年次別動向

#### ○1981年～1983年、「安定の時代」。

81年にタイの全ディーラーをアメリカ旅行に招待した。

82年ナコンサワンに、経営不振のディーラーから資産を買い取り、**Thai Hino (Nakornsawan) Co, Ltd**として直営のディーラーを新設した。

(筆者コメント) 70年代の後半から80年代前半の10年間は、大変な不況期で、1981年は大赤字を出している。ナコンサワンの拠点もディーラーが不況を乗り切るため、2拠点を売り出したもの。この2拠点はその後大きく成長する。

#### ○1984年～1990年、「大不況から一転景気の回復期へ」。

86年は景気悪化が深刻となり、車輛販売台数は3年続きの減少。

87年からは日本を中心にした大設備投資ブームが始まり、投資ブームに乗ってトラック需要も堅調で、この後3年間は倍、倍のペースで売り上げが伸びる。

90年には、販売台数14,200台で新記録となった。

(筆者コメント) 日系進出企業の工場建設ブームと、道路建設、GOLF場の建設など大型土木に、スワナプーム空港の埋め立て工事も始まるなど、大中型トラックへの大型需要が発生し、これが、1997年の金融危機によるバブルの崩壊まで続いた。

#### ○1991年から2002年、「危機を超えて持続的な発展へ」。

96年は、販売台数14,573台で当社の販売台数ピークを示現。

97年記載なし。この年金融危機発生。

98年は、販売台数僅か732台で最悪を記録した(ピーク時20分の1)。この短期間に「ピーク」と「ドン底」の両方を経験した。97年の金融危機の影響が大きく、この年から5年間は販売低調、連続赤字決算が続いた。

#### ○2003年～現在、「アセアンのセンターを目指して堅実な成長期間」。

多少景気の変動に合わせた増減があっても、販売台数は8～9千台と大変に高い水準を維持して推移し、収益も2002年の黒字転換以降安定している。

### (2) タイ日野自動車販売の「3S運動」

タイ日野自販では、1970年頃から「3S」を掲げ「販売面での品質向上運動」として、「3S運動」を継続的に取組んでいる。最初のSはSales、2番目のSはService、3番目のSはSpare Partsの略である。

**Sales**は「我々の顧客は我々の雇用主である」との方針で、知識、スキルを向上させ顧客のために誠実な販売に努める。

**Service**は、販売後のサービスでは、従業員はメンテナンスと修理の質の向上を求め、常に新しい方法に取り組み、よりよいサービスの提供に不断の努力をする。

**Spare Parts**は、「日野の純正部品を使えば、より長く車両を使うことができる」というモットーを実現するため、日野の全ての車両の純正部品を供給できるように準備する。

大橋元社長によると、「一台目はセールスマンが売り、二台目はメカニックが売る」という標語が示すように、セールス→サービス→スペアパーツの繋がりを大切にし、この「3S」を意識した活動を続ければ、「CS」を高めることが出来、最後は当社の業績に反映される。販売部門のモットーである「あなたの利益を増加させたいなら、よい車両を使いなさい、日野を使いなさい」を「3S」で実現させる。具体的には、「CS大会」、「タイ日野純正部品」などに重点的に取り組んだ。

#### (3) 大橋元社長から聞く「金融危機」におけるタイ日野自動車販売の対応

1997年の金融危機は、未曾有の大事件であった。大橋元社長によると、種々の手だてを講じ危機を切り抜けた。

まず、この時点の完成車在庫3,500台は、結果的には国内相場を崩さぬようゆっくり売って5年かかった。また、東京本社から20億円の資金援助があり、ディーラー支援資金に充当し、本社経費の圧縮に努めた。

次に対ディーラー戦略では、毎月ディーラーへ訪問し、キャンセル車は全て「buy back（買い戻し）」し、売れ筋車との交換、キャッシュフローの指導とリスクを実施した。さらに、補修用部品販売や、補修サービスで儲かる体質を活かし、最悪期の3年は、他社ブランドも含め「部修」で食つなぐよう指導した。「3S運動」の成果で、この時の経験が、今日、ディーラーの自信となっている、と話していた。

#### (4) タイ人取締役の初登用

タイ日野自販の労働組合は単独労組として1987年に結成、過去ストライキも無く、労使関係は良好、当局の表彰を受けている。金融危機の時も労使懇談会で、経営の実情を伝え、組合に協力を依頼、大幅なボーナスカットによる実質的賃下げをした。

タイ人スタッフについては、1989年にタイ人2名を取締役に登用して以来、常勤取締役9名のうち、タイ人は2名という体制を踏襲している。部長級についても、日本人駐在員の削減に平行して既に80年代に入って出来る所から実施し、90年代には、数部門残ったが、現在は全てタイ人化している。

1980年以降は、好不況の波が大きかったが、タイ日野自販は、ディーラーとの信頼関係の維持を図り、社内に於いては組合との良好な関係を構築し、さらに、タイ人取締役の登用も行い、全社が一体となって「3S運動」を継続的に取組み、不況や金融危機に対応してきたことが、今日に繋がっている。

ディーラーの経営体質の変化も80年代に起きた。80年代は、「手づくり」でトラックを売っていた60年・70年代と、「マスセールス」の90年代以降との過渡期となる時代であった。同時に、金融環境の好転により自社による割賦販売の取り組みが確実に儲かることが、ディーラーに浸透した。また、トラックの場合必ず 補守・点検の必要性からアフターサービス売り上げが確実についてくる。ディーラーの収益源が、前記の割賦販売に加え、部品販売・修理売り上げであることが定着したのも80年代である。

(表1) タイ日野自動車販売(株) 業績推移一覧表

## Vehicle sales 1976-2011

|                  | タイ国生産<br>台数(百万) | 特記事項   | 販売台数<br>(台) | 市場シェア<br>(%) | 売上高<br>(百万バーツ) | 税引後 Profit after tax<br>利益(10KB) (万バーツ) |
|------------------|-----------------|--|-------------|--------------|----------------|---|
|                  |                 | 日野<br>自販での<br>発展<br>区分   | 3,480       | 31.8%        | 801.02         | 653                                     |
|                  | 7               |  | 6,475       | 38.9%        | 1,557.42       | 1,520                                   |
|                  |                 | 1.   | 5,076       | 38.4%        | 1,445.03       | 1,597                                   |
|                  |                 |  | 5,183       | 44.3%        | 1,729.44       | 179                                     |
|                  |                 |  | 3,709       | 42.4%        | 1,499.53       | 179                                     |
|                  |                 | 安定<br>化期   | 3,997       | 38.2%        | 1,934.88       | -3,577                                  |
|                  |                 |  | 3,091       | 34.6%        | 1,702.62       | 131                                     |
|                  | 10              |  | 4,130       | 34.7%        | 2,022.32       | 473                                     |
|                  |                 | 不況と  | 3,666       | 37.3%        | 1,794.78       | 95                                      |
|                  |                 | 2.   | 2,041       | 34.2%        | 1,051.62       | -3,140                                  |
|                  |                 | 3.   | 1,721       | 35.5%        | 870.54         | -150                                    |
|                  |                 |  | 2,480       | 42.0%        | 1,683.49       | 4,192                                   |
|                  |                 | 急回<br>復期   | 4,667       | 36.4%        | 3,544.48       | 7,912                                   |
|                  | 20              | 4.   | 8,484       | 34.2%        | 7,762.83       | 10,604                                  |
|                  |                 |  | 14,100      | 35.1%        | 13,492.97      | 9,930                                   |
|                  | 30              | 新<br>発<br>展  | 6,484       | 30.0%        | 6,036.69       | 15,991                                  |
|                  |                 |  | 7,857       | 31.3%        | 6,713.08       | 16,917                                  |
| 輸出<br>台数<br>(万台) | 40              | 期  | 8,258       | 35.0%        | 6,588.25       | 2,543                                   |
|                  |                 |  | 11,010      | 30.1%        | 10,456.14      | 16,856                                  |
|                  | 50              |  | 13,837      | 28.6%        | 15,781.78      | 5,718                                   |
| ①                |                 |  | 14,573      | 29.9%        | 16,571.91      | 19,952                                  |
| ④                | 30              | 金<br>融<br>危<br>機   | 5,702       | 28.0%        | 6,003.68       | -25,066                                 |
| ⑦                | 10              |  | 732         | 23.7%        | 624.70         | -18,078                                 |
|                  | 30              |  | 2,331       | 30.4%        | 2,004.93       | -54,980                                 |
| 10               |                 | 回危<br>復期<br>から<br>の  | 3,263       | 32.9%        | 3,002.93       | -63,238                                 |
|                  | 40              |  | 1,072       | 31.6%        | 3,622.44       | -40,500                                 |
| 2002 (Jan-Mar02) |                 |  | 978         | 31.5%        | 1,296.10       | -11,244                                 |
|                  | 50              | 7.   | 4,658       | 37.6%        | 5,445.10       | 25,506                                  |
| ②③               | 70              | ア<br>セ<br>ア<br>ン<br>の<br>セ<br>ン<br>タ<br>ー<br>と<br>し<br>て<br>の<br>発<br>展<br>期 | 8,404       | 38.9%        | 11,340.05      | 24,658                                  |
| ③④               | 90              |  | 9,951       | 41.9%        | 13,848.59      | 84,824                                  |
| ④⑤               |                 |  | 8,793       | 36.1%        | 12,067.71      | 24,239                                  |
| ⑤⑥               | 130             | 9.   | 7,384       | 34.5%        | 9,576.84       | 4,487                                   |
| ⑥⑦               |                 |  | 8,065       | 35.4%        | 10,875.54      | 10,921                                  |
| ⑦⑧               |                 |  | 6,429       | 40.0%        | 10,958.48      | 15,957                                  |
| ⑧⑨               | 100             |  | 7,994       | 40.6%        | 15,714.83      | 18,208                                  |
| ⑨⑩               | 160             |  | 10,890      | 43.1%        | 23,852.71      | 40,106                                  |
| ⑩⑪               | 140             |  | 11,751      | 45.8%        | 26,790.37      | 60,150                                  |

特記事項の内容 1.完成車の輸入禁止、2.ブラザ合意、3.エンジン国産化規準発表、4.20万台でアセアン最大の生産国へ、  
5.通貨危機、6.製造自由化、7.タクシン「アジアのデトロイト」を目指す、7.国産化率80%(乗用車)、  
9.エコカー政策始まる

[参考文献]

- 小林英夫著『日本企業のアジア展開』、日本経済評論社、2000年
- 『日タイ協通信』No.14、(社)日タイ経済協力協会、1987年12月
- 川邊信夫著『タイトヨタの経営史』、有斐閣、2011年

## 第4章 タイ国における割賦販売金融の歴史—1960年代・70年代

はじめに

### 一 本章執筆の経緯と狙い

筆者は2008年10月『アジア太平洋研究科論集』に「1960・70年代のタイ国における割賦販売—特に大型トラックの状況について<sup>1)</sup>」を発表した。これは、日野自動車<sup>2)</sup>のタイにおける総販社である「タイ日野販売株式会社<sup>3)</sup> (以下タイ日野自販、と略す)」をモデルに、主に1960年代におけるタイ進出時の販売体制・社内組織の変遷とそれに基づく割賦販売の仕組みを紹介した。本章は、同論文をベースに、本稿全体の構成を考えて、第4章として、再編集したものである。

タイ日野自販<sup>4)</sup>は、大型トラック部門で永年のライバルいすゞと並んで、両2社でタイ国市場を分け合い、2社で市場の80～90%のシェアを占め、今日大型トラックといえば日本車という時代を作った。同社の歴史はタイ国にとって、語られるべきひとつの産業史といっても過言ではない。もとより、日本製大型トラックの商品性の優秀さが、今日の圧倒的シェアの決め手になったことは間違いないが、ここに採り上げる、同社の安定的な販売資金の投入とその管理の仕組みが、同じ日本車の中でも、同社に圧倒的な販売シェアをもたらした要因の一つであったことは疑いもない。そこで、本稿は余り語られることのない、タイ日野自販が採用していた1960・70年代の販売金融の仕組みを分析するものである。

タイ国進出から1970年代までの、同社の販売金融の特色は、割賦販売契約をタイ日野自販に集中し、バンコクで販売資金を一手に調達し、全国各地に販売資金を供給していたことである。したがって、全国各地の専属ディーラーといっても、資金面では単なる取次店とかブローカーに過ぎなかった。その後1970年代後半から、ディーラーの資金調達力の向上とタイ国の金融市場の整備に応じて、ディーラーが個別に割賦販売が出来るようになって、徐々に全国のディーラーに広がっていったのである。

### 一 本章の構成

本稿においては、当時の販売金融の仕組みを述べるに当たり、次のような構成とした。

まず、1. において1950年代半ばの日野自動車のタイ国への進出から70年代後半までの略歴を付した。日野自動車のタイ国進出史の前半部分は、(1) 三井物産時代による市場開拓期、(2) 地場資本ビクトリー社による拡大期と内紛による経営危機、(3) タイ日野自販・日野本社スタッフによる会社再建と経営改革期、の3時代に大別できる。ビクトリー社の再建に当たっては、日野本社は多くの人材と資金を投入したが、同時に現地において日野本社スタッフは、タイ国の自動車販売の現場で大変貴重な経験をし、このことが財産になり、その後の経営改革に役立

<sup>1)</sup> 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科論集、16号、2008年10月。

<sup>2)</sup> 日野自動車(株)は1942年5月設立。同社は現在、トヨタ傘下の普通トラック専門メーカーとして普通トラック部門の国内シェアは第1位を占める。

<sup>3)</sup> タイ日野販売株式会社 (THAI HINO MOTOR SALES,LTD)。日野自動車(株)のタイにおける総販売店。1962年5月設立。現在の英文名、Hino Motors Sales(Thailand)Ltd.である。

<sup>4)</sup> タイ日野販売 (THAI HINO MOTOR SALES,LTD)。日野自動車(株)のタイにおける総販売店。1962年5月設立。現在の英文名、Hino Motor Sales(Thailand)Ltd.。日野自動車(株)55.3%。三井物産(株)43.0%。



つこととなった。(4)においては、当社がタイ国において目指した方向を検証する参考として、当時の日本におけるディーラー経営とその特徴などを述べた。

2. においては、当時のタイ国の金融市場について関係する項目を述べてある。(1) 金融制度が未発達で割賦販売では売主に多大な資金負担が発生し、(2) その割賦制度も不備でリスクが大きい、(3) ディーラーの資金調達力が脆弱、(4) 未発達の保険制度、などである。最後にタイ国独自の習慣としてリスク回避のため、(5) 先日付小切手を多用する理由、を説明した。

3. においては、1960年代後半から70年前半にかけて、ビクトリー社での失敗と再建の経験を踏まえて確立したタイ日野自販の販売金融の仕組みを中心に考察する。(1) 不払い先からの「車両の引き揚げ」の実務、(2) アドオン方式による割賦金利、及びその金利水準の検証、(3) および(4) ファイナンス・カンパニーの登場と1978年、自動車向割賦販売資金にタイ国初の業種別信用規制導入、(5) 割賦販売における信用調査、(6) 他社動向と現金取引の可能性、などである。これらは、ビクトリー社の再建から学んだ、ノウハウの塊でもある。そして最後に、(7) タイ日野自販による資金調達の実際、を述べた。

4. においては、その後、割賦金融がどのような方向に向かったか、時代が20年近くも後のことになるが、末廣昭教授による1997年、タイ国の金融危機における割賦販売に関する考察を検討する。

本稿がテーマとする1960・70年代における自動車の販売金融に関する先行研究は、かなり文献を調べたが、筆者は確認できなかった。僅かに、末廣昭教授が『タイー経済ブーム・経済危機・構造調整—』<sup>5)</sup>において、90年代後半における、商業銀行やファイナン・スカンパニーによる「地方専属ディーラー」への過剰融資が1997年の経済バブル、経済危機を生んだ大きな要因の一つであったことを論じ、同時期の販売金融の仕組みを解説している。これは、主に乗用車についてのヒヤリングを紹介していて、商用車についての研究はこれまで例を見ない。しかし、タイ国の戦後の割賦金融の歴史を語る際の一つの到達点でもあるので、あえて概略を紹介し4. において検討することにした。

#### 一 執筆の手法

これら執筆に当たっては、主に、日野自動車<sup>6)</sup>の初代タイ国駐在員故中村賢一氏が残された個人的な業務メモ、及び当時の勤務員で後にタイ日野自販の社長を歴任された天野俊樹氏、大橋寅治郎氏、及びこの時期に営業に奔走された廣田幹夫氏などからのヒヤリングなどにより、構成したものである。筆者も1975年から、三井銀行バンコク支店に4年近く駐在した経験を持ち、本稿執筆に際し当地における金融業務での経験も織り込んだ。なお、タイ日野自販の社史は、日野自動車の社史である『日野自動車工業40年史<sup>7)</sup>』『豊かで住みよい地球を目指して<sup>8)</sup>』を中心に、前述の人たちからのヒヤリングや社内報、中村氏の個人メモなどから構成してある。同社業績の推移は、大まかな販売状況で業況を示すに止め、その詳細は別稿に譲ることにした。

現在、タイ日野自販の設立から既に51年過ぎ、大型トラックの販売業界も、1980年代以

<sup>5)</sup> 末廣昭編著『タイー経済ブーム・経済危機・構造調整—』(財)日本タイ協会、1998年3月、31-33頁。

<sup>6)</sup> 日野自動車(株)は1942年5月設立。同社は現在、トヨタ傘下の普通トラック専門メーカーとして普通トラック部門の国内シェアNo1。

<sup>7)</sup> 日野自動車工業『日野自動車工業40年史』東洋経済新報社、1983年。

<sup>8)</sup> 日野自動車工業『豊かで住みよい地球を目指して』、1993年。

降のタイ国の急速なモータリゼーションの進展で、販売金融の状況なども当時とは大きく変わったことが多い。したがって、必要に応じて現在の状況なども付記しておいた。

## 1. タイ日野自動車販売の歴史(1960・70年代の略史)

### (1) 商社(三井物産)依存の時代

1952年、日野自動車は、タイ国海軍に初めてバス4台を輸出した。その後、1958年より三井物産は大型トラックの販売を開始した。しかしながら、同社の販売体制が弱体なため、見るべき成果は挙げられなかった。

1961年、小型3輪車を販売した経験を有する広泰貿易有限公司<sup>9</sup>から販売代理店の申し出があった。そこで、取引先のアユタヤ銀行とビクトリー社<sup>10</sup>を設立したので、販売代理店とすることに決定し、1963年2月より小型車の販売権を与え、1963年5月には全車種の総代理店に指定した。

### (2) 総代理店(ビクトリー社)の設立

ビクトリー社の誕生によって1963年より、日野車の販売は急速に伸びて、嘗てない販売成績を挙げた。

ところが、1964年にアユタヤ銀行が自動車販売業の将来性に目をつけ、乗っ取りに動き出し、業績に大きな影響を顕し始めた。これを、初代駐在員の中村氏が、当時の最高実権者、プラパート大将(内務大臣)に仲裁を依頼して、ようやくアユタヤ銀行の介入を排除した。

### (3) タイ日野自動車販売(THAI HINO MOTOR SALES, LTD)による再建

こうした情勢に対して東京の日野自動車本社は、同社をアジアにおける重要な輸出拠点として、タイ国における地位を維持するため、同社の立て直しを図るため、同社の洗い直しと強力な販売ネットワーク作りのため、東京から多数の本社スタッフを送り込んだ。同時に、日野自動車直接出資による資本関係の整理と、再出発に必要な多額の運転資金の援助を決めた。

本稿がテーマとする、販売及び金融に関して述べると、現地代理店及び現地スタッフまかせの販売から、現地タイの販売環境と金融慣行を尊重しつつ派遣された日本人スタッフが、販売部長になり、全国ユーザーに直販するという、大胆なりテール戦略を採ることとした。しかし、余りにも日本と異なる金融慣行を前にして、合理的かつ効果的な管理体制の導入に腐心した。販売、金融に関することとして、以下の4点をあげておく。

- ① 売買契約書の改定。(ディーラーの責任明確化のため、先日付小切手か支払保証の取り付け)
- ② 売掛金の回収向上。
- ③ 新規ディーラーの設定。(ディーラーの設定基準新設)

<sup>9</sup> 広泰貿易有限公司。華僑資本家、Mr. Chiap 創業の自動車部品輸入商。1960年より三井精機製造、日野自動車販売の小型3輪車「ハスラー」の販売で急伸。

<sup>10</sup> Victory Automobiles Co., Ltd(中国名 広泰発有限公司) 1962年5月31日設立 登録資本4百万バーツ、払い込み資本2百万バーツ。当社がタイ日野自販のルーツとなる。設立当時は、アユタヤ銀行50%、広泰貿易25%、その他(プラパート大将、プラスート警察大将など)25%であった。

④政府向け商取引の促進。(利益は薄いが現金回収のメリット大)

1965年から約2年間に亘る必死の再建努力によって販売も回復の兆しが出てきた。1967年1月には、同社は会社名を、THAI HINO MOTOR SALES,LTD と改称した。1969年3月に日野本社は日本政府の正式許可を得てタイ日野自販の株式50%(5,000株)を取得した<sup>11</sup>。

その後改革の効果が現れ始め、車両の販売も伸び、1970年以降は每期500万パーツ以上の黒字を計上し、1972年には、累積赤字を全額解消することができた。1973年にはビクトリー社の創立以来の車両販売台数が1万台に達しタイ日野販売の基礎は固まった。

(4) 1960・70年代の日本におけるディーラー経営との関係

最後に、当時の日本の自動車の販売流通市場がどうであったのか、当社がタイ国において目指した方向を評価する上でも参考となるので、日本におけるディーラー経営とその特徴などを述べておきたい。

① 日本におけるディーラーの経営体質

日本の場合には、ディーラーがユーザーに対して金融機関の役割も果たしているので、割賦販売の台数が増加するにしたがって、金利による収入は増える。車の販売自体で利益を上げ、その上銀行の代行で利息を稼げば、日本のディーラーは儲かるはずである。それにもかかわらず、日本のディーラー経営は収益性が低い。車1台の販売に掛かる経費が極めて過大である、と考えられている。したがって、薄マージンのディーラー経営を支えてきたのは、人海戦術により取り扱い台数を稼ぐ方法であった。割賦販売によってある程度の収益を確保しながら、過当競争を薄利多売でしのぐのが日本のディーラー経営の最大の特徴であり、したがって、販売資金の確保が、極めて重要な要件になる。なお、日本の割賦販売制度については、タイ国との比較で後段、2.(1)で細述する。

こうした背景もあり、日本における多くの国産車ディーラーは、何らかの形でメーカーの資本系列に入っている。むしろ、メーカーが全額出資しているディーラーが過半を占めている。資本的に独立しているディーラーは少数に過ぎない。これらが、日本の自動車販売業界の特殊性である。

一方外国における自動車ディーラーはすべて独立した商事会社である。そのために、メーカーのために無理することもなく、彼らの自動車販売に対する態度は、いわゆる商売そのものに徹している。

② タイ国における総代理店のパターン

タイ国で成功したタイ日野自販(おもな経営主体、日野自動車)、タイトヨタ(同じく、旧トヨタ自販)、いすゞ(同じく、いすゞ・三菱商事)の各社は、タイ国への進出に際しては日本資本が主体であった。いずれも資本的には関係がない地方代理店(地方有力者)の自社育成方針をとり、販売、サービス、部品供給、資金援助など徹底的に日本式経営を導入し成功した。タイ国にお

<sup>11</sup> その後のタイ日野販売の株主の変化は以下の通り。1968年4月、ビクトリー社の創業者、広泰貿易のMr.Chiapの持株1,400株、プラパート内務大臣及びプラースト警察長官の持株合計1,300株を、1968年8月、話し合いによって2~3倍のプレミアムで買取り、日野側の持分は、実質的には9,700株(97%)となり、タイ日野販売は完全に日野自動車の子会社となった。ただし表面的には、タイ側マジョリティー会社とするため、タイ籍関係者に名義を借りている部分もあった。

るモータリゼーションの進展でこれら代理店がその後大きな力を発揮したためである。

マツダ（おもな総代理権取得者・華僑資本カモンスコソン）、三菱（おもな総代理権取得者・華僑資本シティボン・グループ）、日産（おもな総代理権取得者・華僑資本サイアム・モーターズ・ポンプラパー家<sup>12</sup>）の各社は、1960年代にバンコクで表記した当時の有力者に総代理権を与えた。これら総代理権取得者は、利益独り占めのため敢えて地方の有力者と組まなかった。というより地方の有力者に副代理権を与えられるほど当時は力がなかった。また地方経済のウエイトは当時低かったため、当時はそれほど影響がなかったともいえる。したがって、自社の支店を徐々に全国に展開したが、支配人クラスの人材不足で、且つ資金不足で伸び悩み、結果的には前者のグループに大きく遅れたようである。

### ③ 代理店展開戦略の構図

戦後の日本における代理店展開戦略の構図も、ごく大雑把に言えば、トヨタは地方の有力者を代理店にして販売を伸ばしたが、日産は直営の代理店が多かった。結果として、トヨタ方式の販売体制の優位を万人が認めるところとなった。タイ国における代理店戦略においても、日本式経営を夫々が1960年代のタイ国に持ち込んだもので、それがタイ国においては、さらに受け手である華人経営により、明暗がはっきり分かれたのではなかろうか。華人経営といっても一律でない面白さがある。本稿では、販売金融を中心としたので、その議論は省略した。いずれにしろ、総代理店の設立とディーラーネットワーク展開と少し切り口の違う点であるが、日野自動車やトヨタ、いすゞ（三菱商事）などは、日本的環境の中で生まれた、日本的な制度や経営の仕組みそのものを導入し自動車の販売を行なった。そして、タイ国においては、そうした日本式の遣り方が素直に受容された事実の指摘に止め、その細かな分析は稿を改めたい。

## 2. 1960・70年代の販売金融における問題点

### （1）金融制度が未発達のため売主の資金負担が大きい

タイ国においては手形制度が未発達のため、日本のような約束手形はあまり使用されず<sup>13</sup>、延べ払いの決済手段として先日付小切手が支払手段として用いられてきた。しかし、先日付小切手は法的に形式の整った約束手形ではないので、日本のように商業銀行において割引され割賦販売資金がファイナンスされる習慣はない。

また自動車の販売は頭金の多少によって競争条件が左右されることが多く、買主は常に頭金の

<sup>12</sup> 日産自動車と・サイアム・モーターズ・ポンプラパー家のケース

ポンプラパー家の始祖陳大陸は広東省出身。1916年生まれの子3男ターウォン（陳龍堅）は、若き日に来日、その経緯から1962年に日産車の販売を開始した老舗である。日産の傘下にありながら、タイ式（華僑式）を貫き、1970年代半ばまでに一大自動車王国を築いた。しかし、1990年代に排他的家族経営が裏目に出て泥沼のお家騒動が発生。さらに経済危機による自動車不況が追い討ちをかけ、大幅なリストラに追い込まれた。さらに、ゴーン現日産社長の方針で、日産は直営に乗り出し、ポンプラパー家の影響力は急速に落ちた。ポンプラパー家の歴史は、華僑経営の功罪両面を示す好ケースであり、カモンスコソン、シティボン・グループも同様である。（ネーションパブリッシング編『タイの華人財閥57家族』（株）JNA、2003年、101-107頁）。

<sup>13</sup> 「従来は約束手形に貼付する印紙税率が手形金額の1/10%と高かったことも手形が使用されなかった一因と思われる。現在は1件当たり25サタンに引き下げられた」外務省経済局アジア課『タイにおける信用構造』経ア資料223号、昭和40年9月、25ページ。なお現在は、歳入法典改正令第12号1条により1983年改定により1通につき3パーツである。

引き下げを要求し、これも売主側の資金を圧迫している。頭金の比率は、30%程度が普通であったが、競争の結果若干引き下げられる場合が多かった<sup>14</sup>。したがって、自動車販売における最大のポイントはこの割賦販売資金の調達にあったともいえる。

ちなみに、日本における自動車販売の実態も同様であった。個人向けの信用制度が不十分なため、銀行が個人持ちの自動車に抵当権を設定して購入代金を融資するという事は、まず行なわれない。1960年代にはオートローンがある程度の普及をみて、この型での融資が行なわれるようになったが、それにしても個人の資格審査や条件は厳しく、且つ利息も高い。したがって普及している形式は、ディーラーが顧客個人に対する割賦販売である。欧米では銀行のオートローンが普及しているためディーラーが割賦金融販売を行うことはまずない。このようなシステムになっているため、日本のディーラーは車を販売した顧客に対して、金融機関としての機能も持たなくてはならない。したがって、日本のディーラーはアメリカやヨーロッパに比べると、桁外れに多額の運転資金を必要とする。端的に言えば、ディーラーにはセールスマンと銀行員と両方置いておかないと商売にならぬことになる。

しかし日本の場合は、ディーラーに集められた顧客の割賦手形を、トヨタにしても、日産、日野にしても夫々の組み立てメーカーの系列銀行が大抵の場合は、割り引いて割賦販売資金を供給する仕組みができ上がっていた。この最後の点が、タイ国においては決定的に違っていた。

## (2) 割賦販売制度が不備のためリスクが大きい

日本の場合ディーラーとしては、割賦販売した自動車を担保に取るが、ユーザー個人の名義で登録された自動車に抵当権を設定することはまず稀である。ディーラーが自衛上やむなくとる方法は、所有権留保で、ディーラー名義で登録した車を顧客に引き渡すのである。ユーザーは割賦期間が終了し、代金を完済してはじめて自分の名義に登録換えをすることができる仕組みである。

タイ国においては、**Hire Purchase** 法により売主は買主の代金完済まで車両の所有権を留保し、もし買主が2回続けて代金を支払わぬ場合は何時でも車両の引き揚げは可能である。しかし法的には「車両の引き揚げは可能である」といっても、現実には、その執行には、警察の協力を頼んだり大変な困難を伴った。如何に上手に「引き揚げる」かが経営の根幹になった。この点は後半、3. (1) に具体例を挙げ細述する。

一方、悪質な顧客になると頭金のみ支払って数ヶ月間地方で酷使し車を返すと言うケースも多々ある。したがって、この制度は売主にとって十分な保護とはならない。

## (3) ディーラーの資金調達力が脆弱かつ地方金融市場が未発達

1960年代、70年代の前半においては、ディーラーもまだ育っておらず、かつバンコク以外の地方では地場商業銀行の支店も少なく、金融市場自体も未発達であった。したがって、この当時、系列の専属ディーラーが長期に亘る割賦販売資金をバンコク以外の地で調達するなど凡そ不可能であった。したがって、地方の場合は事情に通じた系列の専属ディーラーを通じて販売は

<sup>14</sup> 2008年1月、大橋氏のインタビューによると、原則30%であったが、競争で10~15%のこともあり、その場合金利で調節することもあったという。しかし、1978年にタイ大蔵省のFCに対する割賦融資規制で、頭金比率30%、4ヶ月以内、とされた。どの程度守られたか不明である。

するが、日本の場合と違って、ディーラーは責任をとらず、単なる取次店に過ぎず、タイ日野自販が契約者となった。創業から1970年代の半ばまで、こうした状況が続き、割賦販売資金の過半は、タイ日野自販が三井銀行バンコク支店を中心にバンコクにて調達して負担してきた。

その後、地方金融市場の充実に併せ、ディーラーも資金調達力がついてきたため、金融収益の確保の狙いもあり、徐々に自社で銀行から借入れ、自社割賦販売に取り組むようになった。こうした傾向は、バンコク周辺から始まり、ようやく1985年～90年ごろにかけて、特定のディーラーを除き地方までほぼ切り替えが完了したという。これは、タイ国における中小企業金融の発達史と軌を一にしているとも言えよう。

このように、本稿が対象としている1960・70年代においては、殆どのユーザーは直接タイ日野自販と割賦契約をしたが、ディーラーにも責任を意識させるため、契約書には、保証させ法的には責任を持たせた。またユーザーに対して、法的な追求を容易にするため必ず先日付小切手(post dated check 略してP/D check)の徴求を義務付けた。こうしたことの法的な側面については後に触れる。

なお、中村氏が1967年に記したメモによると、前身のビクトリー社(総代理店)時代においては、ディーラー(厳密にはサブディーラー)は単なるブローカー的な存在でしかなく、且つ先日付小切手の徴求は義務付けられてはいなかった。1965年に中村氏を含んだ日本側のメンバーがビクトリー社の経営の再建に直接乗り出し、ビクトリー社の旧債の回収に際して相当に苦労した経験<sup>15</sup>から、①ディーラーの連帯保証による責任の明確化、②直販、乃至はディーラー経由にしる顧客からの先日付小切手の徴求、の2点を今後のタイ日野自販の原則にすることを決めたとされる。あまり文章として語られることはないが、タイ国における商売の難しさを如実に表わしている。

#### (4) 保険制度の未発達

車両事故に備えるため、法的な所有者であるタイ日野自販は車両保険を付保するが、保険についても地方使用のトラックは事故が多いので保険会社は喜んで引き受けず、また引き受けても料率が非常に高く、保険によるカバーが難しかった。当時は過積載や乱暴運転、整備不十分による事故の多発、盗難事故の頻発からバンコクにおいても自動車保険部門は保険会社にとって採算の合う分野ではなかった<sup>16</sup>ことが指摘できる。

その後、やや先のことになるが、事情は一変した。タイ国の自動車保険は、1985年からのモータリゼーションの進展による自動車保有台数の伸びに呼応し、且つ1993年からの強制保険の導入の効果もあり、1996年までの10年余りの間、凡そ年率35%の高成長を遂げ、量

<sup>15</sup> 中村氏が1967年に記したメモによると、売掛金回収の向上を図るため、毎月の回収金額の1%を集金手当てとして全従業員に配分し、またセールスマンは特に専属ディーラー並に顧客とのコンタクトを密にして販売することよりもむしろ売掛金回収を重点的に行なった、とされる。

<sup>16</sup> 「保険会社にとって、自動車保険部門の慢性的成績不良は、それが30%に近い比重を持つだけに、重荷となっている。過去数次に亘る料率引き上げにも拘わらず保険普及率の低いこと、自動車数の増加、乱暴高速無秩序運転、部品の値上げによる修繕費の高騰、盗難等のために一向に改善されないからである。(中略) 一方内国の国境閉鎖以来、自動車泥棒は彼等の上得意とする盗難車処分市場を失い、盗難事故が激減し成績は若干改善されている」(盤谷日本人商工会議所『タイ国経済概況』、1978、72頁)。

の拡大により漸く採算の合う商品となった<sup>17</sup>。1997年の金融危機による大幅な減少をみたが、その後順調な伸びを示し、今日タイ国には、損保業界大手上位10社の中で6社が自動車保険を中心とした損保会社となり、現在は本稿が記したような1960・70年代のような状況ではなく、保険によるカバーは可能となりつつある。

(5) 先日付け小切手(post dated check 略してP / D check)について

タイ国の割賦金融制度を述べる時、非常に重要な役割を占める先日付け小切手の制度について、その機能がタイ国独特のものがあるので、ここでまとめておく<sup>18</sup>。

前述の通り、タイ国では約束手形が商売の決済に使われることは極めてまれで、その代わり先日付け小切手が多用される。日本の小切手法によれば、先日付け小切手といえども、提示されれば支払いの義務があるが、タイ国の民商法では振出日以前の提示は無効とされている。

さらにタイ国では手形の不渡りは民事訴訟の対象としかならないが、小切手の場合は刑事訴訟に問われるので、信用が厚い。これは、1954年に刑法に付属する特別法として、「仏暦2497年小切手の使用に於ける責任に関する法律」が施行され、その第3条(5)において、不渡り小切手の振出人は「小切手記載の金額の2倍且つ1万バーツを下らない罰金、又は1年を超えない体刑、或いは双方を課せられる」<sup>19</sup>こととなった。

しかし、このような刑法上の処罰がある一方で、日本のように手形交換所の規則の中に、不渡り小切手に対する処罰規定がないので、何回不渡りを出しても自動的に銀行取引停止とはならない。後述するが、割賦販売において、契約証書と共に、先日付け小切手を決済手段として徴求するのは民事上の執行力を、刑事事件としても担保するためである。ただし、このためには当然ながら、その土地土地の警察権力の協力を必要とすることは、いかにもタイ国らしい。

なお、手形が流通しないため、商業銀行においては、手形割引という融資形態は非常に少ない<sup>20</sup>。しかし、一部の商業銀行及び中小のファイナンス・カンパニー（以下FCと略す）では、先日付け小切手の割引を行っている<sup>21</sup>。何故かくも先日付け小切手が多用されるかは、前述の「仏暦2497年小切手の使用に関する刑法の附則」、に由縁していることが多いという。

---

<sup>17</sup> 全保険業務に占める自動車保険のシェアは、1985年(35%)→1996年(66%)となり、この10年余りで中核商品になった。その後1997年の金融危機により自動車保険は一旦減少するも、毎年10数%の高成長を続けている。しかし依然として、①過当競争、②財務体質の不透明、③保険に対する国民全般の理解不足、④自動車事故の高水準、は続いていて当業界の基本的な課題は解決されていない。(盤谷日本人商工会議所『タイ国経済概況』、1998/1999、319-321頁。同、2000/2001、329頁。同、2002/2003、324頁。同、2004/2005、329頁)。

<sup>18</sup> 外務省経済局アジア課、前掲書、133頁、による。

<sup>19</sup> 花岡公人訳『手形、小切手法及び小切手の使用に於ける責任に関する法律訳文(タイ国民商法)』バンコク日本人商工会議所、1987年10月、24頁。

<sup>20</sup> タイの商業銀行では、「当座貸越」形態による貸付が普通である。「これは当地の銀行制度が英国を範としており、且つ手形使用の慣習が少ないためと思われる。当座貸越契約は通常6ヶ月が期限で、その都度契約を更改している(外務省経済局アジア課、前掲書、25頁)」当座貸越は更新を継続することにより、実質的に長期の設備資金をも賙ってきた。しかし80年代以降、商業銀行もタームローンの導入により、当座貸越のウエイトは減少している。

<sup>21</sup> 松岡潔「タイの金融政策・制度と商業金融機関」、松岡潔編『東南アジアの金融政策と商業金融機関』アジア経済研究所、1984年、101頁。

### 3. 1960・70年代の割賦販売制度の検討

しかし上述の通り、制度的に種々問題のあった割賦販売制度ではあったが、ディーラーにとって収益の源泉となる側面も有しており、タイ国内で広く普及することとなった。この点にも触れ、1960・70年代の割賦販売制度の検討いたしたい。そして、ここで述べる仕組みは、再三述べた通り、ビクトリー社での失敗と経験を踏まえて確立したタイ日野自販の販売金融の仕組みでもある。

#### (1) 「車両の引き揚げ」はビジネス・チャンス

日野が得意とした、大型トラックの法定耐用年数は5年である。イタリアン・タイ社など大手の建設会社ではほとんど5年で買い換えていたが、中小のユーザーでは10年、したがって平均して7年で買い換えると言うのが当時の相場であった。

7年で買い換えられたトラックは、そのまま廃車にされることはなく、下取りされ、ディーラーの工場で整備補修され中古車として販売される。修理しながらさらに7年近くは使用され、法定耐用年数をはるかに超えて合計14年は使用されることが、当時のタイ国での状況でもあった。日本的な厳密な車検制度のないタイ国にあっては、故障の少ない頑丈な日本車が評価されるゆえんである。上述の如き商品特性を有する商品に対して、割賦期間（2年半～4年）内にどの程度返済が進んでいようと、完済されない限り所有権が移転されないということは、上手に「引き揚げる」ことが出来れば大変に儲かるビジネスでもある。しかし、実際に不払いによる債務者からの「車両の引き揚げ」という事態では、様々な問題が発生したことは容易に想像される。

筆者は、この制度の下でディーラー各社が如何に対応したか、かつて頭書した諸氏から実に多くの話を聴取したが、とにかく「引き揚げ」は命がけの仕事でもあったと言う。本稿では紙数の都合から、実際に公刊された書誌の中から、当時の雰囲気をよく伝えている当時の駐在員の回顧録を少し長くなるが紹介する。

「ピストル保持がほぼ自由なタイでは、ガンにまつわる話しは多い。お前が持つなら俺も持つで、タイ日野のセールス達も一人一挺は持っている。一人で三挺も持っていて商談の時にちらつかせる男も居るが、これが集金の際にはかなり有効なのだから、強ち無用の長物とも言えないようである。タイ人は普段大人しく滅多な事では怒らないが、一旦怒り出すと前後の見境がなくなり発狂したように興奮してしまうのでピストルが社内にゴロゴロしているのも少々問題があるが取り締まるべく妙案もない。我々もタイ人と地方へ出張した時などトレーニングと称してブッパナスことにしているが、ライフルに較べると音が馬鹿デカくて、カッコイイときているのでこれが又面白くて止められない。病嵩じてガンを入手する日本人が現れても不思議はない。N課長がスミスアンドウエッソンのレボルバー、M君は・・・という具合である。射撃の上手な女事務員を先生として近くの射撃場で腕を磨くやら、アパートの自室で重ねた雑誌を的に発砲するやらである。

(中略) 自分の仲間を映画館の中で暗殺したようなギャングの口車の乗せられてトラックを多数手渡し、代金取立てが困難となったのでピストルで武装した十数人のタイ人が引き揚げに向か



ったが、敵がライフルで応戦してきたので失敗、法の力で勝訴したものの、今度はご本人が仲間に射殺されてチョンということもあった。

ドサ廻りの機会が多かったこともあり自衛のために持ったらどうだと皆にすすめられ、その気になってピストル屋をひやかしたりしたが西部劇の決闘場面に自分を置き換えてみると、どう考えても負け犬になりそうで撃たれて血に染まってひっくり返ったらこの西国の空はさぞかしマブシイだろうと思うと気が滅入って結局買わなかった。お蔭様で今も健在でめでたいことではある」

22

## (2) アドオン方式による割賦金利

次に割賦契約の手順等について触れておく。割賦契約書作成に当たっては、同時に決済手段として先日付け小切手を徴求し、決済の確認と共に、前述した刑事責任の確保を図っていた。金利については、商業銀行の貸し出し上限に準拠した程度としていたが、通常計算を簡便にするためアドオン方式<sup>23</sup>で計算する。したがって、表面金利はともかく実質金利はその2倍となる。

本稿が対象とする、1960年代、及び1978年頃までの70年代のタイ国の商業銀行の預金、貸し出し(上限)金利は、タイ国中央銀行の堅実運営路線の指導下にあり、大変に安定していた。即ち、タイ国中央銀行の貸し出し金利は金融の繁閑に応じて7%~11%で推移し、商業銀行の貸出金利は14%~15%、1年もの定期預金は7%~8%であった<sup>24</sup>。

したがって、この頃の実質割賦金利は、30%内外の水準にあったのではなかろうか。この金利水準がトラックのような耐久生産財に対する金利としては、今日的な感覚からすれば大変に高いように思えるが、当時のタイにおける質屋の金利は24%以上、メイズ栽培農家がブローカーからの借入れ金利は30%~40%<sup>25</sup>であった。当時地方においては、銀行の支店も少なく、かつ又商業銀行の貸出余力も少なく、時代環境を考えると特段に法外な金利であった訳ではないようである。ディーラーが銀行から運転資金として借入れ、それをさらにユーザーに対して貸し付けることになるので、ディーラーとしては銀行に対する金利負担に加え、ユーザーに対して金利及びリスク料を考えると、多少高くなるのもやむを得ないといえよう。

タイ政府が、商業銀行に地方での支店開設条件として、地方開発促進とバンコク等都市部への資金流出防止のために新設支店に対して1年半以内に60%の「地元貸し出し比率規制」を設け、同じく商業銀行に貸出残高の5%以上の「農業向け貸し出し比率規制」を設けたのも1975年からである<sup>26</sup>。政府のこうした努力に加え、70年代に入り金融機関数、資金量とも急速な発展を示したFCが、商業銀行の預金、貸し金のシェアを奪うように営業を拡大したため自動車の割

<sup>22</sup> 天野俊樹「海外こぼれ話一決闘」『日野社報』115号、昭和44年(1969年)8月、10頁。天野氏の1964年から約5年間の在タイ勤務での思い出話である。

<sup>23</sup> アドオン方式。通常は毎月均等分割方式とするが、はじめに、貸し出し総額に金利(年利)、割賦(貸し出し)期間、を乗じ、割賦(貸し出し)期間中の金利総額を算出し、それを割賦期間に分割して、毎月の返済額と合算して、返済する。この毎月の返済額(元本+金利)に見合う、約束手形(日本の場合、割賦専用手形、タイ国の場合先日付小切手)を返済回数枚数、借り手は振り出すことになる。計算は簡単であるが、金利は倍増する。日本でも広く使用されている。

<sup>24</sup> タイ国では、銀行の預金、貸出金利に対し最高限度が決められていたが、1973年~74年を除いて実質金利(名目金利-インフレ率)はプラスで推移していた。(松岡潔、1984年、58頁)

<sup>25</sup> 外務省経済局アジア課、前掲書、61-62頁。

<sup>26</sup> 松岡潔、1984年、58頁。

賦金融市場に広がりを与えることになり、70年代後半より専属ディーラーによる自社割賦が徐々に始まったともいえる。こうした事情は、後段の第7章「タイ日野自動車販売のディーラー網の変遷と考察」において細述してある。

### (3) 中長期資金金融とFC

ここで本稿が対象とした1960・70年代よりやや時代が降ることになるが、その後、タイ国の割賦金融市場に重要な影響を与えたFCの果たした役割について少し触れておきたい。

もともと、タイ国では1955年から「原則として」地場銀行の新設を認めず、また外国銀行の支店開設はタイ国の銀行の支店開設とレシプロカルになっていた<sup>27</sup>。したがって、1960・70年代の中葉までは、タイ国銀行による安定的な金融市場運営を目指した様々な規制のもと、バンコク銀行をはじめとする地場商業銀行が圧倒的にシェアを伸ばした。そして、これら地場商業銀行は、1ヶ年までの定期預金を主な調達源資として、専ら短期運転資金への融資が主要な役割であった<sup>28</sup>。

これに対して、FCはもともと1960年代初めに耐久消費財の消費者信用機関として発生し、政府当局も「FCが健全な競争を行い、かつ長期資金を吸収し、中長期の投融資を行なうことを期待した。このため、例えば商業銀行が預金・貸出金利規制を受けているのに対し、FCの借入・貸出金利は自由とするなど、穏やかな規制を行なうに止め、その発展を図った」<sup>29</sup>とされる。

しかし、1969年、アメリカ系3社の設立を契機として商業手形等の割引、住宅金融、開発金融等も取り扱うようになり、FCが短期市場にも積極的に参入してきたため、1972年になって法的に整備された<sup>30</sup>ことも大きく影響して、「1969年以降大小合わせて200社にのぼるほどの勢いで設立された。この背景には銀行の新設及び支店開設面での厳しい規制があるため、タイに拠点を求める外銀、業務拡充を意図する地場商業銀行、さらには小口金融を目的にした華人資本などが業務面で銀行法の規制を受けないFCの設立に走ったことによると見られる<sup>31</sup>」。これらFCは、ほとんど金融、証券業務の兼業免許が認められたが、資本市場が未発達のため、当時は金融業務の比重が圧倒的に高かった。

こうして、1977年12月末現在当局から正規に免許を取得したFCは128社であった<sup>32</sup>。しかしこれらFCの業務の実情は、「借入・貸出とも大部分が短期で、(中略)当局から見れば期待

<sup>27</sup> 「1965年、Asia Trust Bankの新設が認められ、66年、Bank of AgricultureとProvincial Bankが合併してKrun Thai Bankとなり、78年、地元銀行の西ドイツへの支店設置と引き換えにEuropian Asian Bank支店がみとめられた」(松岡潔、1984年、105頁)。

<sup>28</sup> なお、タイ国の商業銀行において、当座貸し越し形式で実質的な長期設備資金を貸し出していたことは、注10に述べたとおりである。

<sup>29</sup> 松岡潔、1984年、71-72頁。

<sup>30</sup> 「1972年、国家行政評議会発表第58号(National Executive Council Announcement)により公衆から約束手形等により資金を集め、貸し出する会社は免許を要することとした」(松岡潔、1984年、71頁)。及び、「1972年9月大蔵省発表の『金融証券業務の規制に関する省令』(Finance Company Act)(盤谷日本人商工会議所『タイ国経済概況』、1978、79頁)。

<sup>31</sup> (盤谷日本人商工会議所『タイ国経済概況』、1978、79頁)。

<sup>32</sup> これらのFCのうち上位の日系、米系では地場商業銀行より規模の大きいものが多くあった。特に、支店進出が制限されていた日系では大手都銀は一般的には地場商業銀行と合弁形態をとっており、合弁比率は地元資本がマジョリティーを占めているのが普通であった(同上)。「また、地場商業銀行は、貸出金利の規制や1企業向け貸出限度等の規制を免れる手段として子会社を設立した」(松岡潔、1984年、96頁)。

に副わないものであった。このため1976年には、当局はFCの新設承認は開発金融と住宅金融の専門機関のみに限定することとした<sup>33</sup>。

これらFCは、商業銀行の規制金利よりやや高めで長期の調達を行ない、たとえ地場商業銀行よりもスリムな経営をしたとしても、この資金を地場商業銀行と競合しない、より高利で安全な運用をせねばならなかったから、漸く外資の導入により工業化を開始した1960年代のタイ国には、そうした運用マーケットはなかったといっても良いであろう。筆者の勤務した、三井銀行においても、銀行の支店とは別に、FCとして証券業務を兼務するMITHAI社を設立したが、1970年前半においても、基本的には運用難であり、専ら1企業向け貸出限度等の規制を免れる手段として使われていた状況にある。日系合弁企業の運転資金需要が旺盛になるのは、70年代後半になってからである。なお、FCの歴史の詳細は、第8章（1989年まで）、第9章（1990年以降）に細述してあるので、合わせご参照願いたい。

#### （4）1978年、自動車向割賦販売資金にタイ国初の業種別信用規制

当時のFCの貸出は「事業会社向けが5～6割、個人向けが26～36%を占めるが、（中略）こうした状況にあるところへ、乗用車を中心とする消費財需要が強くなったことから、1977年頃から消費者金融のウエイトが高くなった」<sup>34</sup>。1978年1月には景気回復による輸入激増で国際収支が悪化、政府は明らかな金融引き締め政策を打ち出すに当たり、公定歩合の大幅引き上げ（9.0%→10.5%）に合わせて、自動車向割賦販売資金にタイ国初の業種別信用規制が導入された。当局は、FCに対しては、自動車月賦貸出は5%増に抑制を要請し、その他金融機関にも個人用自動車、贅沢品購入月賦貸出抑制を要請した<sup>35</sup>。当時の金融政策に対するコメントによると「過去、自律的な調節を主眼としてきた当国金融界に大きな波紋を投げかけると共に、これまで金融当局による経済誘導など余り経験がなく、且つその環境が整備されていないだけに、コール市場などはやや混乱の状態になった<sup>36</sup>」のである。

このことは別の見方からすると、割賦販売資金が、タイ国の金融市場において、広く認知されてきたことを証明する歴史的な出来事となったといえよう。この当時のタイ国の金融マーケットは圧倒的にバンコクに集中していたと推定されるが、この後1985年頃までには、専属ディーラーの殆どが自社で調達をして割賦販売をするようになったことは、既に述べた通りである。

この後1980年代前半までの金利情勢について簡単に触れておく。1979年2月に、ユーロ市場金利が18%～19%に上昇したのに対し、商業銀行の1年定期預金金利（規制最高金利）は9%となり、80年には3年以上の定期預金が新設され、規制最高金利は14%となったが、それでも市場金利と規制金利との大きな格差を活かして大手FCは商業銀行のシェアを食う形で業績を伸ばした。1980年代前半にこうした基調が続いたことも割賦販売資金の供給に貢献することとなった。

なお本稿の、はじめに、において末廣昭教授が90年代後半における、商業銀行やFCによる「地

<sup>33</sup> 松岡潔、1984年、72頁。

<sup>34</sup> 松岡潔、1984年、101頁。

<sup>35</sup> 松岡潔、1984年、67頁。その後、「FCには、頭金比率30%、42ヶ月以内、かつ総額は資本金の50%以内などの規制が出された（松岡潔、1984年、69頁）。

<sup>36</sup> 盤谷日本人商工会議所『タイ国経済概況』、1978、69頁。

方専属ディーラー」への過剰融資が1997年の経済バブル、経済危機を生んだ大きな要因の一つであった、と指摘していることを述べたが、1978年に揺籃期のタイ国割賦販売市場に初の業種別信用規制が導入されてから、実に20年後の出来事である。この点については、後段4、に若干のコメントを付した。

#### (5) 割賦販売における信用調査

当地においては、自動車の割賦販売を行う場合、既に1. 2. で述べたように100%代金回収の保証は無い。しかしながら、お互いに競争しながら販売を伸ばすためには、割賦販売は不可欠である。そこで客先の信用調査が非常に大切となる。ところが、当国においては、信用調査機関というものは無い。なんとか、利用可能なのは、銀行経由の調査であるが、内容が簡単すぎて相手方の信用状態を知るには十分とはいえない。したがって、タイ日野自販では直接客先の信用調査を行うこととし、凡そ下記の方法を採用した。

#### ① 直売の場合

##### i) ユーザーカードの作成

氏名、住所、地図、信用状態などを記入。(身分証明書の照合も行う)

##### ii) セールスマンによる信用調査

セールスマン自身により自宅訪問また聞き込みを行う。

iii) 代金金額をカバーする先日付小切手(P/D check)を受領する。(不渡りの場合は刑事訴訟できる)5台以上の大口販売の場合は、客先より代金に見合う銀行保証を取り付ける。

#### ② ディーラー経由(地方)の場合

客先が地方に居住する場合は信用度をタイ日野販売で調査することは非常に困難である。したがってディーラーの紹介を信用する以外方法はない。そこで、間接的になるが新規ディーラーの設定基準を厳密に守ることにしていた。なお、今回論文をまとめるに当たり、筆者は地方のディーラーの幹部に対して、信用調査の仕方をヒヤリングしたが、この時期から大きく進歩した点はなかったように見受けられた。しかし当時よりは遙かに社会全体が情報化されているので、情報量は充分であると述べていたのが印象的であった。

#### ③ 新規ディーラーの設定基準

通常新規にディーラーを設定の場合は次の如き基準を設け審査した。

i) 店舗をその地区に有すること。

ii) 自動車又は部品の販売経験を有すること。

iii) 保証として最低20万パーツの銀行保証を差し出すこと<sup>37</sup>。

iv) 客先より先日付小切手(P/D check)を受領のこと。

v) 売買契約書に保証人として必ずディーラーの署名をとること。

この基準は、前にも述べたが、1965年に中村氏を含んだ日本側のメンバーがビクトリー社の再建に直乗り出し、ビクトリー社の旧債の回収に際して相当に苦勞した経験から、その後に新

<sup>37</sup> 当時中型トラックが1台5万~8万パーツしたので、新車3, 4台に相当した。

規ディーラーの設定基準を厳格に定めたものである。中村氏が1967年に記したメモによると、当時ビクトリー社のサブディーラーは21ヶ店あったが、その大半は不良店であり、実際に販売活動しているものは僅かに5～6店であったという。そこで不良店に対しては販売をストップし、焦付き債権の整理のみに専心し、販売は本件の基準に合致した新規サブディーラーを増設し、それに任せることとした。

#### (6) 他社動向と現金取引の可能性

当時トヨタ並びにいすゞは地方代理店に Local L / C(2年延払い)乃至は小型車の場合は、短期(3ヶ月)クレジットの実施をしたが、地方代理店の資金調達力に限度があるため、やはり販売の減少を免れない状況にあるようであった。

また、タイ国においては、特に金持ち階級に対して高級乗用車を販売する場合を除いては、一般に相当金額のはる自動車を現金売りに切り替えることは不可能に近い。特に当社の如く、大型トラックを地方売りしている業者にとって対象となる客先の資金力からして現金販売は到底望めない。

しかし、政府関係の販売は大体において、車両納入後1～2ヶ月の入金となるので現金売りに近く回収は保証されている。しかし、価格的には相当の出血を覚悟しなければ商売は出来ない状況にあった。ただ、宣伝効果及び後のアフターサービスの売上を考えると会社にとってむしろ有利であるとも考え、当社の再建時重点方針にしていたことは既に述べた通りである。

#### (7) タイ日野自動車販売による資金調達

最後に1960・70年代における同社の資金調達の状況を説明する。タイ国ではタイ国銀行の規制により市中銀行の1社当たり貸出枠は、貸し出し銀行の資本勘定(外国銀行の支店の場合は持ち込み資本金として登録預託分)の25%<sup>38</sup>であり、当時三井銀行バンコク支店の持ち込み資本金は8,000万バーツであった。したがって1社当たり貸出枠は2,000万バーツに規制されており、タイ日野販売としては三井銀行バンコク支店しか取引できない現状では当然ながら資金量に不足を生じていた。

タイ日野工業経由での組み立て車の日本からの仕入れ、並びに日本より完成車を輸入する場合は、通常2年の延べ払いになっているが、当地における車両の在庫期間並びに代金回収の遅滞を考えるとどうしても6ヶ月近くの資金が不足する計算になるようであった。また、バスの販売条件は一般に3年～3・5年の長期月賦となるため1年以上の自己金融が必要になってくる。

外国のディーラーが運転資金として必要とするのは、メーカーから仕入れた後、それが市場で消化されるまでの期間である。ところが、自社で割賦販売を行なう日本のディーラーは、販売していくにしたがって、雪だるま式にふえるのである。これが解決の手段としては、日本側の保証のよる東京銀行当地支店との取引を積極的に推し進めない限り他に方法がないと、中村氏は度々本社に申し出ていた。

事実この後、日系のFCや東京銀行と調達窓口を広げることになった。また、何度も述べたように、70年代の後半から、各地のディーラーが自社で割賦金融に取り組むようになり、この

<sup>38</sup> 盤谷日本人商工会議所『タイ国経済概況』、1978、61～62頁。

問題は徐々に解決されていった。

ただ、1960・70年代のタイ日野自販の資金調達の要は、本社が供与した「2年の延べ払い」にあった。その仕組みを簡単に説明する。この2年の延べ払い金融は、1960・70年代では東京本社においても輸出先が直接に負担するのはそれほど容易ではなかった。そこでまず、バンコクのタイ日野自販が三井銀行バンコク支店で東京の日野自動車あてに720日の輸入 L/C を開設する。三井銀行では、L/C にもとづき到着した貨物の引き渡しと共に、タイ日野自販の引き受けを取り、その輸入手形を今度はニューヨークにリファイナンスに持ち出していた。ニューヨークの大手市銀のバンコク駐在員を回り、この720日の輸入手形の割引先を手当てするのが、支店の重要な仕事であった。ただ、非常に幸いなことにタイ中央銀行の貸出規制の中に、L/C や輸入手形の裏書 (= 支払保証) は対象残高に含まれず、と決められていたのでこうした調達の仕組みが可能であった。これは、タイの中央銀行が英国型の伝統的な荷為替の考え方をとっており、貨物の裏付けのある L/C については、リスクが少ないと考えていたようである。このお蔭で、日本からの輸入に対しては長期のファイナンスが供与でき、これが販売の拡大に大いに寄与することになった。

#### 4. タイ国の金融危機における割賦販売との関係

最後に、末廣教授の論文『タイ—経済ブーム・経済危機・構造調整—』によって、タイの金融危機と割賦販売との関係を纏めておきたい。これは、本稿の冒頭にも書いたが、タイ国の自動車販売金融に言及した唯一の論文でもあり、当時の販売金融の状況を良く示しているので、少し長くなるが、要旨を以下の通り引用する<sup>39</sup>。

「通常の説明では、企業ユーザーは投資収益や不動産・株式の転売益が今後とも順調に増加すると予測して、他方、個人ユーザーは、その給与・賃金が毎年上昇することを見込んで、『無理なローン』を組んだ。したがって、自動車需要は信用経済を前提とした『見せかけの消費』であったという議論である。しかし、ここで問題にしたいのは、自動車需要のバブル性ではなく、むしろ組み立てメーカーの生産計画と流通・販売制度とのミスマッチの方である。そこで、自動車の販売・流通制度について、簡単に紹介する。

タイの自動車販売は、これまで直接販売や系列販売ではなく、特定のディーラーに販売を委託する『一手販売代理店制度』を採用してきた。地元の顧客情報を掌握し、緊密な人的ネットワークを持つ有力者にその販売を委託してきた。例えば、トヨタ自動車を例にとると、(中略)、地元を代表する『地方実業家』たちが(代理店を)独占してきた。(中略—『地方実業家』の例示)

バンコク首都圏では、指定ディーラーはまず、購入を希望する顧客(企業、個人)をファイナンス・カンパニー(FC)に紹介し、組み立てメーカーに車を発注する。そして、納車された車の所有権を FC (名義) にして、車を顧客に引渡す。同時に、FC は顧客から割賦契約書を徴求したうえで、代金を指定ディーラーに支払う。指定ディーラーは、メーカーには4ヶ月サイトで代金を

<sup>39</sup> 注2に同じ。但し、表示された図表部分は文章化した。

支払うことになり、一定の手数料率が保証される。決済が早いほど、コミッションは高いが、問題は、『経済ブーム』の時期では、ディーラーは車の販売代金を出来るだけ手元に残し、それをより高収益が期待できる不動産やその他の分野に運用しようとした点にあった。

一方、地方のディーラーの場合には、FCから融資を受け、その資金でユーザーに、FCからの借入金より高い利率で、割賦販売を行なう場合が多い。ユーザーが、直接、FCや商業銀行のローンを利用しないのは、担保力、信用力に欠けるからである。また、タイ国銀行の通達で、割賦販売は頭金25%、40ヶ月以内完済が規定されているので、条件の緩和を望むユーザーは、『顔見知り』のディーラーに頼むことになる。他方、ディーラー側は、頭金を下げる代わりに、より高い利率のローンを顧客に提供するから、将来的には利益を見込むことができる。両者の間には相互依存の関係が生まれる。

くわえて、商業銀行やFCは、金融の自由化措置のあと、地方で激しい『融資競争』を展開し、地元有力者達であるディーラー達に資金を貸し込み、地方のディーラーたちは、その資金を自動車ローンだけではなく、よりハイリスク・ハイリターンの不動産やその他の事業へと投入した。その結果、1996年後半から中央銀行の融資規制が始まり、さらに58のFCが営業停止に追い込まれると、まずFCからの資金供給が途絶え、次いでディーラーの資金繰りが悪化して、最終的にはユーザーの自動車ローンの崩壊につながったのである。

(中略) (モータリゼーションの進展で) タイにおける自動車生産の現場には著しい生産性の向上と人事管理の強化を生み出した。(中略) 一方、流通・販売のレベルでは、従来通りの『一手販売代理制度』が存在し、どういう所得階層が、いかなる条件の下で車を購入しているのか、メーカー自身が顧客情報を十分に把握しないまま、生産拡大を続けてきたのである。

したがって、問題は自動車需要の『バブル的性格』にのみあるのではない。むしろより深刻な点は、正確な顧客情報がメーカーに伝達されず、FCの自動車ローンが不透明に運用されている、従来のディーラー制度や信用制度にこそ所在していたのである。(金融危機の時期における) 自動車販売の極端な低下は、そうした『制度・組織のミスマッチ』にこそ求めるべきであろう」

短い論文ではあるが、当時のタイ国の自動車の流通・販売の特徴を良く捉えている。タイ国におけるトヨタのディーラー網などは、前述の通り日本的なパターンの導入そのものである。割賦販売の仕組みも、基本的には変わらないが、本稿で述べた時代から約20年後の金融危機の直前には、都市部では既に個人の自動車ローンが定着し、地方ではディーラー割賦がまだ利用されているさまが読み取れる<sup>40</sup>。

末廣教授の指摘するその製造と販売との制度的なアンマッチ論は、結論的に言えば、日本においてもたやすく解決されておらず、それを当時のタイ国に求めるのは、やや説明不足かと思われる。過当競争の自動車販売の世界では、「供給が需要を生んできた」側面も成長の過程では否定できず、難しい問題である。

ただこの論文から分かるように、当時タイ国の地方のディーラーでも、既に自由に借入が出来る状況、というより金融機関側からの猛烈な貸し金の売り込みを受ける時代になっていた、とい

<sup>40</sup> なお、別図には主に、フォード、GMなど新規進出の自動車組み立てメーカーによって設立された「メーカー・リース会社」の例も示されているが、説明は省略されている。

うことは重要なポイントである。ディーラーにとって、金融ファシリティの拡大は、ディーラーに自立の道を大きく開くことに繋がっていくからである。ここでは、タイ日野自販が、自社の資金負担の軽減を考えて、1970年代の末頃より、徐々にディーラー自体の割賦に切り替えてから20年たらずで、販売金融の世界は、振り子が完全に逆に振れたことを指摘することに止めたい。なお、タイ日野自販の各地のディーラーでも、金融危機の時期に、FCや銀行からの借入れによって、過大投資を行い破綻に至ったケースもあり、或いは倒産すれすれをどう凌いだかは、大きなテーマであり、第7章に記述した。

おわりに

本稿は筆者の基本テーマである「タイ国における大型トラック流通業界発展史の総合的研究」の中から、紙幅の都合にあわせ、「60・70年代における割賦販売の状況」という、自動車販売におけるごく機能的な一分野について、タイ日野自販の具体的なケースを通じて切り出し、実務的視点より論文としてまとめたものである。

これはまた、当時のタイ国の経済・金融事情を实によく物語っている点も考慮した。また、タイ日野自販の今日における高いシェアの源泉の一端が、当時の安定的な販売資金の供給とその管理の仕組みにあったことが、理解されることを期待する。

なお、当時の金融制度の問題点なども筆者の具体的な経験を踏まえ、随所に書き込んだ。これら、本稿に切り出した部分は、ほとんど先行研究がない分野につき、現在書き残しておけば、将来この方面を研究する人達にとって多少の貢献があろうことを期待してまとめた次第である。それに何よりも、筆者が直接にバンコクにおいて実務に携わった、1970年代後半のタイ国の金融関係の雰囲気や伝わることを祈るものである。



## 小括

### 一 60年代・70年代のタイ日野自販の販売金融の概略

日野自動車はタイ国に進出した、60年代から1970年代の、同社の販売金融の特色は、割賦販売契約をタイ日野自販に集中し、ユーザーと直接契約をしたことである。したがって、バンコクで販売資金を一手に調達し、全国各地に販売資金を供給していたことになる。全国各地の専属ディーラーも、資金面では単なる取次店とかブローカーに過ぎなかった。その後1970年代後半から、ディーラーの資金調達力の向上とタイ国の金融市場の整備に応じて、ディーラーが個別に割賦販売が出来るようになり、徐々に全国広がっていった。

### 一 1960・70年代の販売金融における問題点

#### ① 金融制度が未発達のため売主の資金負担が大きい。

日本では、ディーラーに集められた顧客の割賦手形を、自動車組み立てメーカーの系列銀行が割引いて、割賦販売資金を供給する仕組みが出来ていた。タイでは、そうした仕組みを「0」から作り上げねばならなかった。

#### ② 割賦販売制度が不備のためリスクが大きい。

タイ国においては、Hire Purchase法によりもし買主が2回続けて代金を支払わぬ場合は、何時でも車両の引き揚げは可能である。しかし、現実にはその執行には、警察の協力を頼んだり大変な困難を伴った。

#### ③ ディーラーの資金調達力が脆弱かつ地方金融市場が未発達。

1960年代、70年代の前半においては、ディーラーもまだ育っておらず、かつバンコク以外の地方では地場商業銀行の支店も少なく、金融市場自体も未発達であった。したがって、この当時、系列の専属ディーラーが長期に亘る割賦販売資金をバンコク以外の地で調達するなど凡そ不可能であった。

#### ④ 保険制度の未発達。

#### ⑤ 先日付け小切手(post dated check 略してP/D check)が、刑事法上の執行力を持ち、商業手形の代わりに多用され、割引制度が普及していない。

### 一 運用上の特色

1960・70年代の割賦販売制度は上述の通り、制度的に種々問題はあったが、ディーラーにとって「収益」の源泉ともなるので、金融環境が改善した1970年代後半から80年代中葉にかけて、タイ日野自販集中から、ディーラーの自社割賦へと移行が始まり、80年代末には広く普及、定着することとなった。その特徴は、①代金不払いによる「車両の引き揚げ」が一面では、ビジネス・チャンスでもあり、②アドオン方式による割賦金利（実質金利は表面金利の2倍となる）は多大な金融収益を生むこととなり、ディーラーにとって、メリットの多い仕組みであった。したがって、鍵となるのは「割賦販売における信用調査」で、種々工夫して取り組んだ。

### 一 タイ日野自販による資金調達

自社で割賦販売を行なう場合は、販売していくにしたがって、雪だるま式に資金負担は増え、1960・70年代のタイ日野自販の資金調達は大変であった。当時の資金調達の要は、三井銀行と組んだ、本社供与の「2年の延べ払い」による車両輸入であった。しかしこの点は、ディー

ラーの自社割賦への移行により、徐々に解決することになっていった。

#### 一FCの成長による金融環境の改善

70年代の後半からディーラーが個別に自社で割賦販売が出来るようになった最大のポイントは、FCの成長による金融環境の改善である。しかし、後の事になるが、このFCは「金融の自由化措置のあと、地方で激的な『融資競争』を展開し、地元有力者達であるディーラー達に資金を貸し込み、地方のディーラーたちは、その資金を自動車ローンだけではなく、よりハイリスク・ハイリターン不動産やその他の事業へと投入した。」その結果、バブルを生み、1997年の金融危機で、「ディーラーの資金繰りが悪化して、最終的にはユーザーの自動車ローンの崩壊につながったのである。」と末廣昭教授は、FCの功罪を説明している。

#### [参考文献]

- 天野俊樹著、「海外こぼれ話一決闘一」、『日野社報』115号、昭和44年（1969年）8月。
- 外務省経済局アジア課編、『タイにおける信用構造』、経ア資料223号、昭和40年（1965年）9月。
- 末廣昭著、『タイー経済ブーム・経済危機・構造調整一』、(財)日本タイ協会、1998年3月。
- ネイションパブリッシング編、『タイの華人財閥57家族』、(株)NNA、2003年。
- 盤谷日本人商工会議所編、『タイ国経済概況』、各年次版。
- 花岡公人訳、『手形、小切手法及び小切手の使用に於ける責任に関する法律訳文(タイ国民商法)』、バンコク日本人商工会議所、1987年。
- 日野自動車工業編、『日野自動車工業40年史』、東洋経済新報社、1983年。
- 日野自動車工業編、『豊かで住みよい地球を目指して』、1993年。
- 松岡潔著、「タイの金融政策・制度と金融機関」、松岡潔編、『東南アジアの金融政策と商業金融機関』、アジア経済研究所、1984年。

## 第5章 タイにおける自動車割賦販売の歴史－1980年代以降

はじめに

### (1) 執筆の経緯と本稿の構成

筆者は、2008年『アジア太平洋研究科論集』に「1960・70年代のタイ国における割賦販売－特に大型トラックの状況について<sup>1)</sup>」を發表し、続いて2010年に、その続編と言うべき「タイにおける自動車割賦販売の歴史－特に1980年代以降を中心として<sup>2)</sup>」を發表した。両論文とも、日野自動車<sup>3)</sup>のタイにおける総販社である、タイ日野販売株式会社<sup>4)</sup>（以下タイ日野自販、と略す）をモデルに、タイにおける割賦販売の仕組みの歴史を紹介したものである。そして、両論文によって、割賦販売の仕組みは、通史として完成した。そこで、前者を再編集し、本稿の第4章に採録した。

今回後者を第5章に採録するに当っては、第4章と基本的な枠組みは変更せず、新たな知見を加筆した。そして出来る限り、前章との重複部分を削除したが、通史としての全体像の理解のために、必要な部分は多少重複せざるを得なかった。お赦し頂きたい。

この執筆に際しては前章同様、資料の制約から、日野自動車の初代タイ駐在員故中村賢一氏が残された個人的な業務メモ、及び当時の勤務員で後にタイ日野自販の社長を歴任された天野俊樹氏、大橋寅治郎氏、など多くの関係者からのヒヤリングにより構成した。また、前著に対する、多少の反応もあり、関係者から様々なご示唆を頂き、書き加えることができた。

### － 80年代の変化について

本章が対象期間とした、80年代以降の割賦販売の仕組みを見ると、自動車産業の発展にあわせ、自動車の割賦販売の世界では、実に大きな変遷を遂げてきた。

- ① 割賦販売の仕組みそのものが、ディーラーの資本蓄積により変化した。即ち、ディーラーが収益源として割賦販売を主体的に取り組むようになる。
- ② 70年代中葉以降、タイ独特の金融機関である、ファイナンス・カンパニー（以下FCと略す）が力をつけ、金融面でディーラーを支えたが、金融危機により多くのFCが破綻し、その役割を消滅した。
- ③ 80年代後半以降に、メーカー系列のキャプティブ販売金融会社が登場する。
- ④ 金融危機の後処理として、生き残ったFCが、統合・再編を重ねて割賦販売金融専門の商業銀行に昇格し、2004年以降、割賦販売業界の中核を担うこととなった。

そこで本稿では、これら80年代以降の割賦販売の仕組みの変遷を述べ、金融危機以降、現在の自動車割賦販売の現状を概観した。なお、前述の通り、1960年代・70年代の割賦販売の状況もごく簡単に前半に付し、ここにタイにおける自動車割賦販売金融の歴史を纏めることを試

<sup>1)</sup> 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科論集、16号、2008年10月。

<sup>2)</sup> 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科論集、19号、2010年5月。

<sup>3)</sup> 日野自動車(株)は1942年5月設立。同社は現在、トヨタ傘下の普通トラック専門メーカーとして普通トラック部門の国内シェアは第1位を占める。

<sup>4)</sup> タイ日野販売株式会社 (THAI HINO MOTOR SALES, LTD)。日野自動車(株)のタイにおける総販売店。1962年5月設立。現在の英文名、Hino Motors Sales(Thailand)Ltd.である。

みたものである。

## (2) 大型トラックとは

第4章では、主に大型トラック業界をケースとして採り上げたが、この場合の「大型トラック<sup>5</sup>」とは、タイで非常に普及している「ピックアップ型トラック」を除く、通常のトラック車両を考えている。また、本稿執筆に際し、ケースとして種々に亘りヒヤリングさせて頂いたタイ日野自販は、大型トラックの販売を業務の中心にしている。

筆者が大型トラック業界を採り上げるのは、乗用車とは異なり、大型トラックはあくまでも生計を維持するための生産財であり、そのために乗用車のような消費者向けのファイナンスとは違う仕組みが必要とされ、且つ生産財であるだけにタイという経済環境に根ざした独特の慣行が存在したのではないかと考えたからである。事実その予想通り、生産財としてのトラックの販売金融は、乗用車向けとはかなり違う道筋を歩んでいることが検証された。特に、大型トラックのローン審査においては、生産財としてのトラックを稼働させて得た、「キャッシュフロー」を重視した審査を実施しているなど、乗用車とは違う特徴も確認した。こうした点は、第7章に細述しておいた。

なお大型トラック部門では、日野（販売は、タイ日野自販）、いすゞ（販売は、トリペッチいすゞセールス<sup>6</sup>）の両2社でタイ市場の80～90%のシェアを占め、大型トラックといえば日本車という時代を作っていることも、興味を惹かれたポイントである。

なお、本章では、80年代以降に重点を置いているため、特に大型トラックに限定せず、自動車全般を念頭に入れて執筆した。

## (3) 執筆の目的と先行研究

本稿執筆を試みた理由は以下の2点による。

### ① 先行研究がほとんどない。

タイの自動車販売金融に関する先行研究はほとんどない。末廣昭教授が『タイ—経済ブーム・経済危機・構造調整—』<sup>7</sup>の中で、数ページを割いて、当時の自動車販売金融に言及した部分が唯一の研究論文である。したがって、今回、全体を通したタイにおける割賦販売の歴史を、ある程度まとめておきたいと考えた。

なお、末廣昭教授の論文は、90年代後半における、商業銀行やFCによるディーラーへの過剰融資が1997年の経済バブル、経済危機を生んだ大きな要因の一つであったことを論じ、同時期の販売金融の仕組みを分析している。ただこれは、主に乗用車について紹介していて、商用車についての研究はこれまで例を見ない。しかし、1997年の経済危機は、タイの割賦金融の歴史を語る際の一つの分岐点でもあるので、後半に論文の概略を、筆者の分析と対比して紹介した。

<sup>5</sup> タイではトラック車両の大きさを、トラックに装備されているタイヤの数によって区別することが普通で、因みにタイで大型トラックといえば、通常は最も普及している10輪車がイメージされるが、分類上は6輪車以上が大型トラックとされている。

<sup>6</sup> トリペッチいすゞセールス株式会社（TRI PETCH, ISUZU SALES CO. LTD）。1974年11月設立。いすゞ自動車（株）のタイにおける総販売店

<sup>7</sup> 末廣昭著『タイ—経済ブーム・経済危機・構造調整—』（財）日本タイ協会、1998年3月、31-33頁。

## ② 資料の散逸を防ぎ、可能なうちに歴史をまとめる。

タイの企業には社史を纏めるといった習慣が少ないようである。基本的には個々の企業の歴史の浅いことも関係していよう。特に日系進出企業となると、主要幹部は日本からの駐在員となるので、任期が終了すれば帰国してしまい、過去の経緯が継承されにくい事情もある。さらに、初期の駐在員は、ほとんど引退してしまっている。

とはいえ日系も地場も今日の主要製造業は、1960年代前半の最初のタイ進出ブーム期に起源を持つものが多く、そろそろ50年、一つの産業史になりつつある。ここ数年、50周年を祝う企業が増えている。筆者が駐在した70年代には、戦後初期の駐在経験を有する人が多く、色々な苦労話をお聞きできたが、現在では、60年代の事象でさえ歴史になり、ほとんど関係者からのヒヤリングに依存し、今記録をしておかないと残らない状況にある。したがって、本稿では、出来る限り具体的な事例を集め、書き残すよう努めた。

### 1. タイ日野自動車販売の1960・70年代略史

1960・70年代販売金融の仕組みを解説するに当たって、その仕組みが生まれるに至った、日野自動車のタイ進出当時の複雑な経緯が関係してくるため、ごく簡単にタイ日野自販のタイ進出当時の歴史を先ず紹介しておく。

#### (1) 商社機能依存の時代

日野自動車は、1952年タイ国海軍に初めてバス4台を輸出した。1958年より三井物産経由大型トラックの販売を開始したが、見るべき成果は挙げられなかった。1962年に小型3輪車を販売した経験を有する広泰貿易有限公司<sup>8</sup>から販売代理店の申し出があり、アユタヤ銀行とビクトリー社<sup>9</sup>を設立し、日野自動車のタイにおける販売代理店となった。

#### (2) 総代理店の設立

ビクトリー社の誕生によって、1963年より嘗てない販売成績を挙げた。ところが、1964年に至り、アユタヤ銀行が自動車販売業の将来性に目をつけ、ビクトリー社の乗っ取りに動き出した。これを当時の最高実権者、プラパート大将(内務大臣)に仲裁を依頼して、ようやくアユタヤ銀行の介入を排除した。しかしアユタヤ銀行側は経営の妨害工作をしたために赤字が激増し、同社は倒産寸前であるとの世評が立った。

#### (3) タイ日野自動車販売 (THAI HINO MOTOR SALES, LTD) による再建

こうした情勢に対して東京の日野自動車本社は、本社による再建の道を選んだ。そこで、東京

---

<sup>8</sup> 広泰貿易有限公司。華僑資本家、Mr. Chiap 創業の自動車部品輸入商。1960年より三井精機（製造）、日野自動車(販売)の小型3輪車「ハスラー」の販売で急伸した。

<sup>9</sup> Victory Automobiles Co, Ltd(中国名 広泰発有限公司) 1962年5月31日設立 授権資本4百万バーツ、払い込み資本2百万バーツ。当社がタイ日野販売のルーツとなる。設立当時は、アユタヤ銀行50%、広泰貿易25%、その他(プラパート大将、プラスト警察大将など)25%であった。後にアユタヤ銀行が経営から手を引き、その持分を日野自動車工業本手が肩代わることになる。

の本社は同社の実態の洗い直しと強力な販売ネットワーク作りのため、スタッフの送り込みと日野自動車直接出資による資本関係の整理と、再出発に必要な多額な運転資金の援助を決めた。

その後の必死の再建努力によって、販売も回復し、直接出資先ともなったので、1967年1月には、会社名を、THAI HINO MOTOR SALES,LTD と改称した。1970年以降は毎期500万バツ以上の黒字を計上できるようになり、1972年には、過去の累積赤字を全額解消することができた。

## 2. 60・70年代のタイにおける割賦販売の状況

本章では、まず当時の日本とタイとの販売環境と金融慣行の違いを以下の6点にまとめ、それが割賦販売制度にどう影響していたか説明する。

### (1) 金融制度が未発達のため販売のための資金負担が大きい

—当時のタイには割賦金融の制度がない

タイにおいては、自動車の販売は割賦販売が普通で、一般に相当高額となる自動車を現金売りすることは不可能に近かった。特に当社のごとく、大型トラックを地方売りしている業者にとって対象となる客先<sup>10</sup>の資金力からして現金販売は到底望めない状況にあった。また、頭金の比率<sup>11</sup>、割賦期間の長短も大きなセールスポイントであり、当時の自動車販売における最大のポイントは、割賦販売のための資金調達の仕組み作りにあった。

当時の主要顧客は、官公需を除くと零細な農民層および中小運送業者が中心であり、80年代以降になってようやくバンコク周辺に大手建設業者が育成され大型顧客に育っていくのであった。こうした、80年代以降の客層の成長と変化は、ディーラーの地域的消長に大きな変化をもたらすと同時に割賦の仕組みにも影響している。

—当時の日本の自動車販売金融システム

ちなみに、1960年当時の日本における自動車販売金融の実態もほぼ同様であって、普及した形式は、ディーラーによる顧客個人に対する割賦販売である。

中村静治著『日本の自動車工業』<sup>12</sup>によると、もともと、日本において戦後、月賦販売が本格的に採用されたのは昭和25(1950)年、公定価格および割当て制が撤廃されて自由競争が持ちこまれたときからで、先ずトラック、バスについて始められた。わが国の運輸業者の経営基盤は弱く、独自の金融力に乏しく、自動車資本からの信用供与がなければ、増車も代替需要も極限されるところから生まれ、自動車資本からの月賦資金を重要な基礎として運用されている、とされている。

日本の場合は、ディーラーに集められた顧客の割賦手形を、夫々の組み立てメーカーが指導し

<sup>10</sup>当時の運送業者の実態については、齊藤実「タイの経済発展とトラック輸送産業の構造」『アジア経済』、30巻6号、アジア経済研究所、1989年6月、が詳しい。

<sup>11</sup>2008年1月、大橋氏のインタビューによると、原則30%であったが、競争で10~15%のこともあり、その場合金利で調節することもあったという。しかし、1978年にタイ大蔵省が出したFCに対する割賦融資規制で、頭金比率30%、4ヶ月以内、とされた。どの程度守られたか不明である。

<sup>12</sup>中村静治著『日本の自動車工業』昭和32年、日本評論新社、253頁。

て、その融資系列銀行などが中心になって、割賦手形を割り引いて、割賦販売資金を供給する仕組みがあった。各財閥グループの銀行において、自動車組み立てメーカーを頂点とする、生産—販売資金の調達の仕事がすでに1950年代から出来上がっていたのであった。<sup>13</sup>この最後の点が実はタイにおいては決定的に違って、タイの地場銀行にそうした慣行が存在しない。また、邦銀海外支店の資金量には限界があるなかで、資金調達の仕組みづくりが先ず最大の仕事であった。

## (2) ディーラーの資金調達力が脆弱かつ地方金融市場が未発達

### —地方金融市場が未発達

ところで、1960年代、70年代の前半においては、タイにおいては、資金調達力の強い自動車ディーラーもまだ育っておらず、系列の専属ディーラーに一部肩代わりを期待しても、長期に亘る割賦販売資金をバンコク以外の地で調達するなど凡そ不可能であった。何よりも、バンコク以外の地方では地場商業銀行の支店も少なく(表1)、金融市場自体も未発達であったことが最大の理由である。

したがって、タイ日野自販の場合は、バンコクにおいて、総販売店であるタイ日野自販自身が、顧客に割賦販売をするのは当然として、地方の場合は事情に通じた系列の専属ディーラーを通じて販売はするが、日本の場合と違って、ディーラーは責任をとらず、単なる取次店に過ぎず、タイ日野自販が直接の契約者となった。

(表1) 商業銀行数および店舗数

| 年/区分 | 地場  |       | 外銀  |     | 計   |       |
|------|-----|-------|-----|-----|-----|-------|
|      | (行) | (店)   | (行) | (店) | (行) | (店)   |
| 1938 | 4   | 6     | 10  | 8   | 11  | 14    |
| 1949 | 13  | 41    | 10  | 11  | 23  | 62    |
| 1954 | 16  | 88    | 13  | 12  | 26  | 100   |
| 1966 | 16  | 465   | 13  | 19  | 29  | 484   |
| 1971 | 16  | 663   | 13  | 19  | 29  | 682   |
| 1977 | 16  | 1,165 | 14  | 19  | 29  | 1,184 |
| 1978 | 16  | 1,279 | 14  | 20  | 30  | 1,299 |
| 1979 | 16  | 1,363 | 14  | 20  | 30  | 1,383 |

<sup>13</sup> 日本では各メーカーごとに、割賦販売資金を供給する仕組みができ上がっていたが、筆者の直接の経験から申し述べれば、現実には各系列ディーラー各社ともその資金調達はそれほど容易且つ潤沢に確保出来ていなかった。先ず、大量に発生する割賦手形の処理の問題がある。今日の商業銀行の事務システムと違い、当時はコンピューターによる集中処理を行なう事務センターなどないため、各支店が個別に持ち込まれた割賦手形を処理していた。このため、大量に発生する割賦手形の事務処理の負担が極めて大きく、支店にとってディーラー取引は必ずしも歓迎されなかった。さらに、当時は各銀行とも、預金競争と所謂「窓口規制」の指導下にあつて、所謂「歩留まり」の悪いディーラー取引は採算が悪い取引の典型であった。こうした難点を、親会社である各組み立てメーカーが、「色々な形で」傘下のディーラーに代り、融資系列銀行に何らかの補填(例えば、定期預金を置く、など)をしていたのが実態である。資金調達力の強い地方有力者を、傘下のディーラーに多く持ったトヨタ系列が販売競争において有利であったことは論を俟たない。

|      |    |       |    |    |    |       |
|------|----|-------|----|----|----|-------|
| 1980 | 16 | 1,458 | 14 | 20 | 30 | 1,478 |
| 1985 | 16 | 1,816 | 14 | 19 | 30 | 1,835 |

(出所) Bank of Thailand Annual Economic Report 各年次版

タイ日野自販のような総販売店の資金負担は、当然ながら膨大な量に達したため、タイ日野自販は、東京本社が直接に経営に乗り出して以来、地方金融市場の充実に併せ、出来るだけディーラーによる、自力調達を指導、推進した。

—ディーラー割賦への切り替え過程は、ディーラーの資本蓄積の歴史

その結果、タイのディーラーの資本蓄積が進み、且つ金融市場も整備されてきて、かつディーラーも金融収益の確保の狙いもあり、70年代後半から80年代前半にかけ、徐々に自社で銀行から借入れ、自社割賦販売に取り組むようになった。

これは、タイにおける中小企業金融の発達史とも軌を一にし、地方中小企業の資本蓄積過程を検証する興味深い研究テーマである。しかし、華僑系で家族経営がほとんどのタイのディーラーの逐年のB/Sを収集し、直接に変化を分析することは、なかなか不可能なことである。したがって、本稿では論点の指摘にとどめ、どういう形に仕組みが変わって行ったかをまとめ、資本蓄積過程を推定することにとどめたい。

### (3) 割賦販売制度が不備のためリスクが大きい

日本の場合ディーラーとしては、割賦販売した自動車を担保に取るが、ユーザー個人の名義で登録された自動車に抵当権を設定することはまず稀である。

タイにおいても、割賦販売(Hire Purchase)は民商法典(Civil and Commercial Code)により規定されていて<sup>14</sup>、売主は買主の代金完済まで車両の所有権を留保し、もし買主が「2回継続して」代金を支払わぬ場合は何時でも車両の引き揚げは可能である。但し、金融危機後の1999年に消費者の便宜を考慮して、「3回継続して」に変えられた。しかし、現実には、その執行には、警察の協力を頼んだり大変な困難を伴った。如何に上手に「引き揚げる」かが経営の根幹になった。

### (4) 保険制度の未発達

前述の通り、60年代、70年代当時は自動車保険部門は保険会社にとって採算の合う分野ではなかった<sup>15</sup>。

ところが保険業界は80年代後半から、事情が一変した。タイ国の自動車保険は、1985年からのモータリゼーションの進展による自動車保有台数の伸びに呼応し、且つ1993年からの強制保険の導入の効果もあり、1996年までの10年余りの間、凡そ年率35%の高成長を遂げ、量の拡大により漸く採算の合う商品となり、保険によるカバーは可能となりつつある。

<sup>14</sup> タイ国民商法典 572-574 条。

<sup>15</sup> 「保険会社にとって、自動車保険部門の慢性的成績不良は、それが30%に近い比重を持つだけに、重荷となっている。過去数次に亘る料率引き上げにも拘わらず保険普及率の低いこと、自動車数の増加、乱暴高速無秩序運転、部品の値上げによる修繕費の高騰、盗難等のために一向に改善されないからである。(中略) 一方内国の国境閉鎖以来、自動車泥棒は彼等の上得意とする盗難車処分市場を失い、盗難事故が激減し成績は若干改善されている」(盤谷日本人商工会議所『タイ国経済概況』、1978、72頁)。



(5) 先日付け小切手(post dated check 略して P / D check)について

第4章に述べた通り、タイでは約束手形が商売の決済に使われることは極めてまれで、その代わり先日付け小切手が多用される。その理由は、割賦販売において、契約証書と共に、先日付け小切手を決済手段として徴求するのは民事上の執行力を、刑事事件としても担保するためである。この点は、日本とは法体系が異なっていることに注意がいる。

(6) 特異なタイの中古車市場—金融商品としてのトラックの特性

日野自動車が得意とした、大型トラックの法定耐用年数は5年である。しかし、実際は相当に違っていて、10年以上は使われるという。前述の大橋氏からのヒヤリングによると、イタリアン・タイ社をはじめ大手の建設会社ではほとんど5年で買い換えていたが、中小のユーザーでは10年、したがって平均して7年で買い換えると言うのが当時の相場であった。ところで、平均して7年で買い換えられたトラックは、そのまま廃車にされることはなく、下取りされ、ディーラーの工場で整備補修され中古車として販売される。修理しながらさらに7年近くは使用され、法定耐用年数をはるかに超えて合計14年は使用されることが、当時のタイでの状況でもあった、という。

しかし筆者のヒヤリングでは、日野のボディーは堅牢なため、安い中古エンジンを付け替えれば、さらに30年は使える、といていた経営者がいた。30年は無理にしても、ボディーだけなら、25年は使えると言うのは、どうも定説であるようだ。ただ、エンジンを付け替えた車両を、同一車両と認定するのは相当無理がある。車検制度の緩いタイならではの慣行で、タイ日野自販もそこまでは踏み込んでいない。

実は、この点を立証する貴重な研究調査が残っている。少し古くなるが、齊藤実(前掲書、26頁)によると、1978年におけるトラックの車齢の全国平均は、6輪車で8.6年、10輪車で7.9年であったが、これが1984年には6輪車9.9年、10輪車8.9年となり、それぞれ老朽化の程度が高まっている<sup>16</sup>。実質的な耐用年数が14年程度と極めて長いので、保有台数の増加につれ車齢の平均が当然ながら長くなっていくのである。

(表2)は、1984年におけるタイ全土とバンコクのトラックの車齢別の割合が示されている。これによると、車齢が8年以上のトラックは、車種によって若干異なるが全体の半数前後をしめている。また、12年以上のトラックも特にバンコクで3割から4割とウエイトが高い、ことになる。この齊藤氏の調査から、約25年経った現在、実際の耐用年数を調べてみたいものである。当然相当長くなっていることと思われる。

---

<sup>16</sup> 原典は以下の通り。Kampsax International ほか、Study of Trucking Industry:Phase II,バンコク,1987年,3-29ページ。

(表 2) トラックの車齢構成

単位：(%)

|        | タイ全体(1978) |       | バンコク(1984) |       |       |
|--------|------------|-------|------------|-------|-------|
|        | 6 輪車       | 10 輪車 | 4 輪車       | 6 輪車  | 10 輪車 |
| 7 年以下  | 47.1       | 57.2  | 39.1       | 44.0  | 56.1  |
| 8~12 年 | 32.6       | 31.4  | 19.6       | 24.3  | 15.7  |
| 12 年以上 | 20.3       | 11.4  | 41.3       | 31.7  | 28.2  |
| 合 計    | 100.0      | 100.0 | 100.0      | 100.0 | 100.0 |

(出所) 齊藤実「タイの経済発展とトラック輸送産業の構造」『アジア経済』、30巻6号、アジア経済研究所、1989年6月、26頁。

(原典) Kampsax International ほか、Study of Trucking Industry : Phase II Survey Report VII The Truch Fleet、バンコク、1986年、13ページ

前述の齊藤実(前掲書、27頁)によると、如何に車検制度の緩いタイと雖も、技術的且つ、物理的な耐用年数を無視してトラックを走らせることが出来ない。そうした老齢化した、トラック車両の運行を可能にしているのが、タイに於ける独特な中古自動車部品市場の確立とメンテナンス技術の発達であるという。大変に興味深い点であるので、少し長くなるが紹介する。

タイでは、老朽化したトラックの運行に必要な部品を中古部品市場から調達できるが、この中でもとりわけ重要なのがエンジン本体の供給である。タイには、日本で破棄された中古トラックエンジンが大量に輸入されている。この中古エンジンはもともと日本で廃棄されたものであるから価格自体が極めて安く、しかも分類上鉄くずに属するため輸入関税も低い。このためタイでは、驚くほど低廉な中古エンジンを調達することができる。そして、エンジン自体を容易に取り替えてしまうメンテナンス技術が広く普及している。したがって、多くの老朽化したトラックも、こうした中古のエンジンを載せ換えることによって、本来の有効年数を超えて運行可能となるのである<sup>17</sup>。

このことが、ボディが堅牢な日本製トラックが売れる最大の理由であり、日本的な厳密な車検制度のないタイにあっては、故障の少ない頑丈な日本車が評価されるゆえんである。またトラックが耐用年数の長い生産財として、ファイナンスが付けば、とにかく売れる貴重な商品でもあった。当時のタイの人達にとって、トラックを買うことは、言わば15年契約で収益が約束された耕作地を賃借したようなものであったのだろう。それだけに、売り手、買い手とも、単なる耐久消費財の売買と一味違う真剣さが、取引に求められていたと言える。

さすがにこのような、法定耐用年数を大きく超えたトラックは、タイ日野自販で直接ローン支援は出来ないので、この辺りは、ローカル任せの世界となる。トラックの保有台数の増加につれ、各ディーラーでは何とか資金を調達し、かなり高利の割賦を提供して地元ユーザーに販売し、大いに儲けたことであろう、ことは容易に想像される。ディーラーはこうした経験を積み上げて、自社で割賦販売をする技術を身に付けていったのであろうと筆者は想像している。

<sup>17</sup> バンコクの運河や、チャオパヤ川本流を航行する、高速ボートのエンジンは殆ど、自動車エンジンの改造品である。

### 3. 1960・70年代の割賦販売制度の運用実態の検討

しかし如上の通り、制度的に種々問題のあった1960・70年代の割賦販売制度ではあったが、ディーラーにとっても収益の源泉となる側面を有しており、タイ国内で広く普及することとなった。前第4章で既に紹介済みであるので、ごくポイントだけ述べておく。

#### (1) 「車両の引き揚げ」は「儲かる」が「命懸け」のビジネス

上述のごとき商品特性を有するトラックという商品は、割賦期間（2年半～4年）内にどの程度返済が進んでいようと、完済されない限り所有権は移転されない。と言うことは、完済前のディーラー名義の車両を、逆に上手に「引き揚げる」ことが出来れば、車両自体中古車になっても余り価格が下がらないので、大変に儲かるビジネスでもある。そして、筆者はディーラーからのヒヤリングにおいて、こうした特徴を活かした「悪質」業者の存在について、しばしば聞かされた。

#### (2) アドオン方式による割賦金利

割賦契約書作成に当たっては、同時に決済手段として先日付け小切手を徴求し、決済の確認を行うと共に、前述した通り、刑事責任の確保を図っていた。

金利については、商業銀行の貸し出し上限に準拠した程度としていたが、通常計算を簡便にするためアドオン方式<sup>18</sup>で計算する。したがって、表面金利はともかく実質金利はその2倍となる。なお、第6章に記載した通り、現在でもアドオン方式での計算が普通である。研究者は注意を要する点である。

#### (3) 割賦販売における信用調査

当地においては、自動車の割賦販売を行う場合、既に述べたように100%代金回収の保証は無いが、競争しながら販売を伸ばすためには、割賦販売は不可欠であり、客先の信用調査が非常に大切となる。前第4章では、タイ日野自販における信用調査の仕組みを紹介したが、現在では、金融危機後の1999年以後、日本並みの個人情報提供機関が設立されている。後段の8.（4）をご参照願いたい。

### 4. 1960・70年代の日本的ディーラー経営のタイへの導入

#### (1) 日本におけるディーラーの経営体質

当時再建のためにビクトリー社に投入された、日野自動車(東京本社)のスタッフに意識されてい

---

<sup>18</sup> アドオン方式。通常は毎月均等分割方式とするが、はじめに、貸し出し総額に金利（年利）、割賦（貸し出し）期間、を乗じ、割賦(貸し出し)期間中の金利総額を算出し、それを割賦期間に分割して、毎月の返済額と合算して、返済する。この毎月の返済額(元本+金利)に見合う、約束手形(日本の場合、割賦専用手形、タイの場合先日付小切手)を返済回数枚数、借り手は振り出すことになる。計算は簡単であるが、金利は倍増する。日本でも広く使用されている。

た、日本におけるディーラーの経営体質をここで纏めておきたい。高垣清『自動車の実際知識』<sup>19</sup>には、要約すると以下のように紹介されている。

日本の場合には、ディーラーがユーザーに対して金融機関の役割も果たしているので、割賦販売の台数が増加するに依りて、金利による収入は増える。したがって車の販売自体で利益(販売手数料)を上げ、その上銀行の代行で割賦利息を稼げば、日本のディーラーは儲かるはずである。それにもかかわらず、日本のディーラー経営は収益性が低い。車1台の販売に掛かる経費が極めて過大である、と考える他はない。こうした苦しいディーラーの経営を支えてきたのは、薄いマージンの中を、人海戦術により取り扱い台数を稼ぐ方法であった。割賦販売によって販売のドライブを掛け、ある程度の収益を確保しながら、過当競争を薄利多売でしのぐのが日本のディーラー経営の最大の特徴である、と纏めている。

薄利多売には、販売資金の確保が、極めて重要な要件になる。こうした背景もあり、前述の通り、日本における多くの国産車ディーラーは、何らかの形でメーカーの資本系列に入っている。

この点について、高垣清(前掲書、145頁)によると、むしろ、メーカーが全額出資しているディーラーが過半を占めていて、資本的に独立しているディーラーは少数に過ぎない。これは、日本の自動車販売業界の特殊性である。一方、外国における自動車ディーラーはすべて独立した商事会社である。そのために、メーカーのために無理することもなく、彼らの自動車販売に対する態度は、いわゆる商売そのものに徹している、という。

## (2) 「自販連」資料に見る日本の自動車ディーラーの財務構造

当時の資料から、日本におけるディーラーの経営体質を検証し、日野自動車(東京本社)のスタッフがどのような点に注目していたか、検討してみたい。

日本の場合、幸いなことに自動車ディーラーの業界団体である自販連(社団法人自動車販売協会連合会)が加盟会社から、毎年 B/S、P/L を報告してもらい、業態別に1社当たりの平均値を発表している。自動車ディーラーの低収益性を、自動車メーカーに広く周知させる狙いが窺われる。その結果、今日でも、第1回(昭和42年3月期)から、報告書により当時の自動車ディーラーの平均的財務構造がフォローできる。

自販連の第1回報告書『ディーラーの経営—荒天準備はよいか—』<sup>20</sup>の中から、本稿の参考になる事項の概略だけ紹介したい。それによると、

- ① 売り上げ総利益(いわゆる粗利)率自体が、12.15%と低い。売り上げ総利益が低いのは、新車が14%以上あるのに、中古車部門が、▲3.35%と赤字であるためである。中古車部門の経営改善が課題である。
- ② このよう低い売り上げ総利益ではあるが、月賦販売に伴う収入手数料、保険代理店数料、その他手数料などで何とか、営業利益(同率11.18%)を作っている。
- ③ 営業費のなかでは、人件費が過大で、売り上げ総利益対人件費が、41.20%と大変に高い。販売業は、売り上げ総利益の33%以下が常識である。営業マンの効率向上が望まれる。

<sup>19</sup> 高垣清著『自動車の実際知識』昭和46年、東洋経済新報社、141-143頁。

<sup>20</sup> (社)自動車販売協会連合会『ディーラーの経営—荒天準備はよいか』1-8頁、昭和43年1月。

④ その結果、純利益率は0.92%ときわめて低い。

この他、受け取り勘定の過大、ディーラーの機能の限度を超えた華やかな社屋、営業所などによる過大設備、自己資本の過小、が挙げられているが、いずれも前述した（高垣清、前掲書）の指摘の通りである。

実は、その後も自動車ディーラーの収益体質、財務構造はそれほど変化がないが、注目すべき点は、(表-3)に見るとおり、日本でも月賦販売に伴う金融収支構造が、この頃を境に改善を示していることである。当時の支払利息割引料率は、8～9%と今日感覚からは著しく高いが、「銀行員が床の間を背負った時代」も終焉に差し掛かり、資金調達が容易になりつつあったことが効いていると思われる。割賦販売それ自体が、調達金利を考えても収益が上がるようになりつつあったのである。

(表3) 日本の自動車ディーラーの金融収支構造 (単位：百万円)

| 年度 (昭和)  | 42 |    | 43 |    | 44 |    | 45 |    |
|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|
|          | 上  | 下  | 上  | 下  | 上  | 下  | 上  | 下  |
| 月賦手数料    | 45 | 54 | 56 | 68 | 74 | 77 | 87 | 83 |
| 受取利息     | 17 | 15 | 16 | 16 | 17 | 17 | 20 | 19 |
| △支払利息    | 45 | 50 | 52 | 57 | 59 | 65 | 71 | 70 |
| △仕入月賦手数料 | 20 | 22 | 25 | 25 | 28 | 30 | 32 | 25 |
| 計        | △3 | △3 | △5 | 2  | 4  | △1 | 4  | 7  |

(出所) 『企業調査ハンドブック』三井銀行調査部 昭和47年改訂版

(原典) 自販連「第9回自動車ディーラー経営状況報告書」

このような日本と違い、タイの自動車ディーラーにとって、中古車は貴重な商材であり<sup>21</sup>、又人件費も安いので、資金調達が容易になり自社で割賦が組めるようになれば、必ずや系列の自動車ディーラーは儲かるはず、と前述の大橋氏達は当時確信した。そこで日野自動車本社が全面的に経営に乗り出し（1965年）てから、遅くとも10年間で自社割賦にシフトさせようと考えた、と述懐していた。

### (3) タイにおける総代理店のパターンと代理店展開戦略の構図

タイでシェアを伸ばした、タイ日野自販（主な経営主体、当初地場資本、のち日野自動車）、タイトヨタ（主な経営主体、旧トヨタ自販）、いすゞ（主な経営主体、いすゞ・三菱商事）の各社に共通する点は、タイへの進出に際しては、日本資本が主体で総代理店を作ったことにある。タイ国内の販売網作りに当り、いずれも資本的には関係がない地方代理店（地方有力者）の自社育成方針を中心にした。販売、サービス、部品供給、資金援助など徹底的に日本式経営を導入し成功した。タイ国におけるモータリゼーションの進展でこれら代理店が、その後大きな力を発揮したためである。

<sup>21</sup>（高垣清、前掲書、152-154頁）によると、日本は2年で車検を更新せねばならないため、モータリゼーションの高度な浸透期には、代替サイクルが早くなり、その結果、高値の下取り価格が収益を圧迫し、かつ下取り車の在庫が増え、これが自動車ディーラーの金繰りに大きな影響を与えていた、という。タイでは前述の通り、代替サイクルが著しく長いため、当時には日本のような問題は発生しなかった。

日産（主な総代理権取得者・華僑資本サイアム・モーターズ・ポンブラパー家<sup>22</sup>）三菱（主な総代理権取得者・華僑資本シティポン・グループ）、マツダ（主な総代理権取得者・華僑資本カモンスコソン）、の各社は、1960年代にバンコクで、括弧内に書いた、当時の有力者（いずれも華僑資本家）に総代理権を与えた。これら総代理権取得者は、タイ国内の販売網作りに当たり、地方の有力者と組むよりも、むしろ自社の支店を徐々に全国に展開した。これらの人達が、当時は地方の有力者に副代理権を与えられるほど力がなかったのか、自社での収益の取り込みを狙ったのか、その経緯は実に面白い研究テーマであるが、本稿はその趣旨に外れるので指摘に止めた。

ただ、1960年代初期には、地方経済のウエイトがまだ低かったので、当時はそれほど地方マーケットを含んだ、全国展開が意識されなかった、のも又事実である。

戦後の日本における代理店展開戦略の構図も、ごく大雑把に言えば、トヨタは各地の有力者を代理店にして販売を伸ばしたが、日産は直営の代理店が多かった。結果として、トヨタ方式の販売機構作りが、資金調達において優位に立ったことは万人が認めるところとなった。

翻って、タイにおける代理店戦略においても、日本式経営を夫々のメーカーが1960年代のタイに持ち込んだものである。ただし、日本におけるパターンをそのままタイに移植したわけではないところが面白い。ただ、いずれのメーカーも次のようなパターンを辿っている。

商社経由→販売(総)代理店設置→販売子会社設置→生産子会社設置

タイにおける自動車メーカーの販売体制を見ると、各メーカーとも、各段階において、利用した商社、提携した華人経営者により、さまざまなバリエーションが生まれる結果になった。受け手である華人経営者といっても、一律でない面白さがそこにある。僅か50年前の1960年代こそ、タイの企業経営史において、今日の企業像が定まる最も面白い時代であったが、本稿では、販売金融を中心としたので、その議論は残念乍ら省略した。

いずれにしろ、本件のモデルにした日野自動車などは、総代理店の設立とディーラーネットワーク展開において、進出当初の代理店戦略に失敗したため、結果として日本的経営環境の中で生まれた、日本的な制度や経営の仕組みを、タイの風土に合わせて導入したことが、今日の成功に繋がった事実の指摘に止め、稿を進めたい。

## 5. ディーラーによる割賦販売方式の変遷

1970年代に入って、前述の大橋氏達が資金とリスク負担の圧縮をめざし推進してきた系列ディーラーによる自社割賦への切替に際して、その仕組みは色々な方式を経ている。本章では、その変遷のあらましを説明する。

理想的には、系列ディーラーへ販売した車輛代金は、一定売掛期間後、現金での回収が最も望

---

<sup>22</sup> 日産自動車と・サイアム・モーターズ・ポンブラパー家のケース

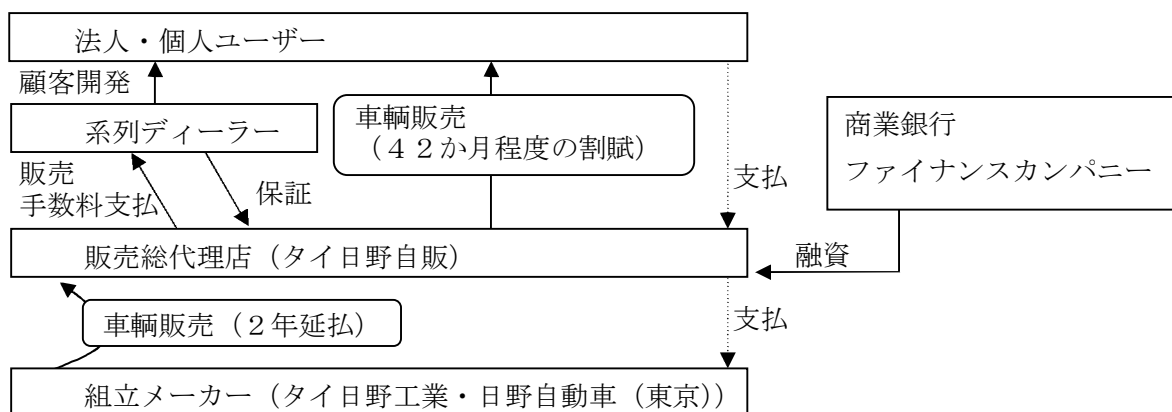
ポンブラパー家の始祖陳大隆は広東省出身。1916年生まれの子3男ターウォン（陳龍堅）は、若き日に来日、その経緯から1962年に日産車の販売を開始した老舗である。日産の傘下でありながら、タイ式（華僑式）を貫き、1970年代半ばまでに一大自動車王国を築いた。しかし、1990年代に排他的家族経営が裏目に出て泥沼のお家騒動が発生。さらに経済危機による自動車不況が追い討ちをかけ、大幅なリストラに追い込まれた。さらに、ゴーン現日産社長の方針で、日産は直営に乗り出し、ポンブラパー家の影響力は急速に落ちた。ポンブラパー家の歴史は、華僑経営の功罪両面を示す好ケースである。（ネーションパブリッシング編『タイの華人財閥57家族』（株）NNA、2003年、101-107頁）。

ましいが、そこに至るまで、金融機関との関係で様々な形態を経ており、しかも今日でも、まだそうした色々な形態がある程度残っていて、自社割賦の仕組みは必ずしも一様ではなく、複雑である。しかし、パターン化すれば、凡そ以下の通りとなろう。厳密に年代を特定していない点はお許し願いたい。作図に際しては、前掲の末廣昭『タイ—経済ブーム・経済危機・構造調整—』の金融危機当時のモデル<sup>23</sup>を参考にして、筆者がその歴史的な展開を試みたものである。

(1) 60年・70年代のタイ日野販売による割賦・直販方式

これまでに説明してきたことを図示すれば凡そ以下の通りとなろう。系列ディーラーに資金調達力がないため、タイ日野自販が借入れし、個人・法人のユーザーに直接割賦販売をしていた。債権保全の仕組みなどは既に細述したので省略する。

(図1) 総代理店による直販・割賦販売



(出所) 筆者作成

(2) ディーラー割賦販売方式 (系列ディーラーの割賦仕入型)

まず、系列ディーラーが最初に開始した方式は以下の通りになる。系列ディーラーは、タイ日野販売から通常2年割賦で車輛を仕入れ、その車輛をユーザーに、3～4年の割賦で販売する。系列ディーラーに発生した資金需要は、商業銀行やFCから借入れする。系列ディーラーがタイ日野販売に支払う金利は、通常商業銀行プライム+ $\alpha$ である。<sup>24</sup>しかし、ユーザーに対する割賦金利は、商業銀行プライムのアドオン方式となるので、前述の通りプライムのほぼ倍となり、大変大きな金利差が生まれ、これがディーラー収益の源泉となる。

実はこの方式は戦後日本で非常に広く普及していた方式でもあり、前述した日本のディーラーの収支構造は、こうした割賦方式が中心となっていた時代である。なお、今日でもタイ日野販売では、こうした方式で系列ディーラーに販売するケースも残っていると言う。

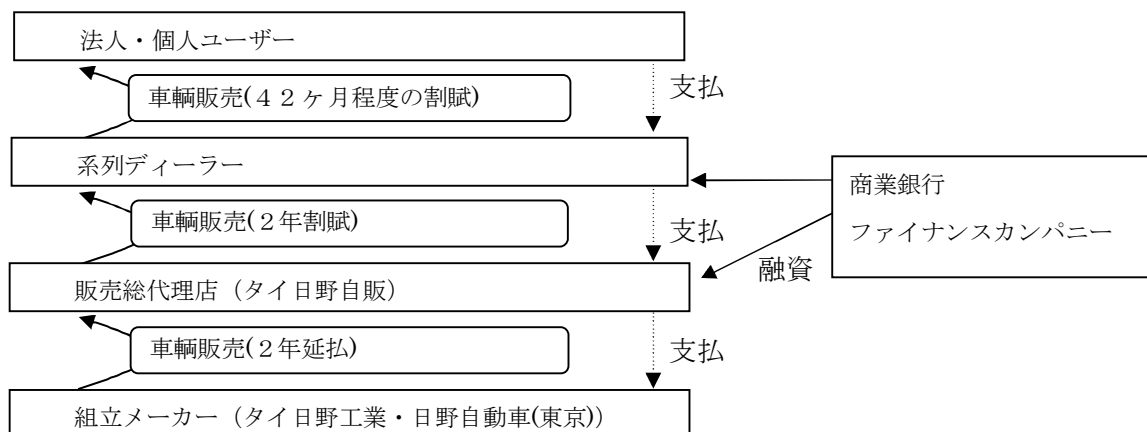
1978年に、大変な自動車の輸入ブームが起き、FCによるディーラー向け融資が過熱したた

<sup>23</sup> 注6に同じ。

<sup>24</sup> 支払金利は残高の減少に応じたモデルによる金利とし、アドオンではない。算出された金利に、2年間で元本+利息が均等になるよう元利返済額を調整して2年間で割賦返済する。(当然、最初のうちは、金利パーセンが小さい)

め、タイとして始めて中央銀行から FC に業種別融資残高規制が出たが、その当時はこうした方式が主流であった。

(図 2) ディーラー割賦 (割賦仕入型)

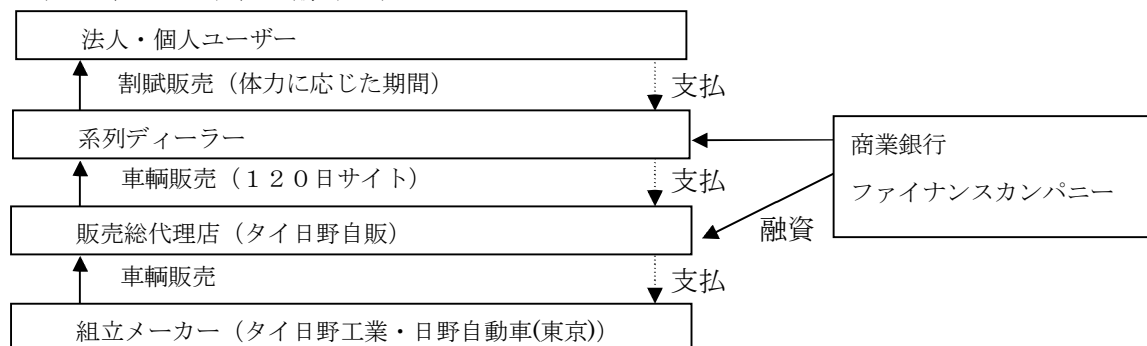


(出所) 筆者作成

(3) ディーラー割賦販売方式 (標準型)

1980年代以降、一番標準となってきた方式である。系列ディーラーは、タイ日野自販から120日(4か月)サイトで仕入れ、ユーザーに対しては、相手の体力に応じた割賦販売を行なう。

(図 3) ディーラー割賦 (標準型)



(出所) 筆者作成

発生する資金需要は、系列ディーラーが商業銀行や FC から調達する。当然ながら、ディーラーの借入金利は、商業銀行では上限金利規制があり、それほど高くなく、ユーザーからの受入利息は、通常アドオン金利なので、両者の間で相当の金利差が発生する。また巧く運用すれば、相当の運転資金の余裕が生まれる。

なお、当然ながら総販社(タイ日野自販)への支払いは、早ければ早いほど報奨金が戻ってくる仕組みになっている。金融危機当時を含め、今日まで普及している方式である。

(4) FC (ファイナンス・カンパニー) による割賦販売方式

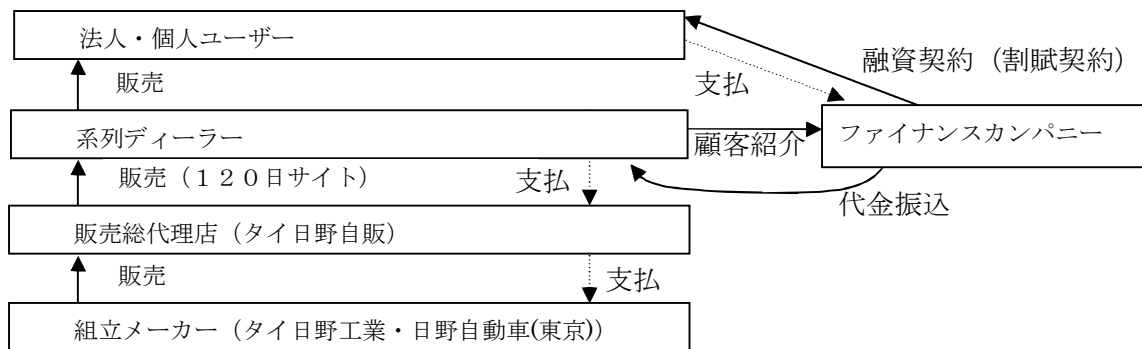
基本的なパターンは、系列ディーラーが法人・個人ユーザーに車輛を販売するに当たり、購入資



金の融資先である FC を顧客に紹介する。FC が割賦販売の手続を実施し、販売代金を系列ディーラーに支払いする。有力 FC には、提携先のディーラーを廻り、割賦案件を集めるブローカーを抱えていたり、また、ディーラーがそういう人を抱え FC からマージンを取りつつ、販売総代理店からの販売手数料経営に徹するなど、様々なバリエーションがある。この方式では、系列ディーラーに割賦金融収益が発生しないので、乗用車のように大量販売を主眼とするディーラーには普及して、筆者が対象にしている、タイ日野の系列ディーラーでは少ないようである。

タイでは、1977年の FC 法の改正で FC にいわゆる個品割賦取り扱いが認められ<sup>25</sup>、ようやくこうした方式がはじまった。しかし、当時、FC では(図2)から(図3)に示したような、従来からのディーラーへの融資が中心であった。したがって FC にとっても、こうした自動車の個品割賦の取り扱いが認められても、直接に消費者向けの自動車の割賦金融が、その後20年を経て、新たな収益の柱になるとは、一部の地場系 FC を除いて当時それほど意識されず積極的な取り組みはなかった。したがってこの方式は、80年代に入って、ようやく地場系 FC<sup>26</sup>を中心に拡大し、その後、タイの消費社会化と乗用車の普及に併せ FC の中核業務に成長していくことになる。

(図4) FC による割賦



(出所) 筆者作成

本稿の冒頭に簡記したが、FC は1997年の金融危機に於いて壊滅的な打撃を受け、その整理再編過程に於いて、2004年に当局は商業銀行にも自動車の個品割賦の取り扱いを認めたため、FC は商業銀行との競合では、その存在理由を失いつつある。しかし、FC も合併など大型化によって基準に達したところは、消費者金融専門のリテール銀行への転換が認められ、さらに(普通の)商業銀行への昇格も認められたため、過去の経験を活かし、この分野で業績を伸ばしている Thanachart 銀行、TISCO 銀行なども現れている。その経緯は後段に細述する。

したがって、今日的にはこの方式のタイトルを「消費者金融専門機関による割賦販売」と変え

<sup>25</sup> 1977年にこの法律が改正され、割賦金融(hire purchase)が FC の業務に追加された。また、1979年5月の Finance, Securities and Credit Foncier Business Act にて、FC については業務範囲の拡大の項目で、従来の商業金融、開発金融、消費者金融、住宅金融、1977年に認められた割賦金融 (hire purchase) に加え、新たにファクタリング、リースが認められた。25年後の2004年の商業銀行法の改正で、これら業務が商業銀行にも認められる迄は、これらファクタリング、リース、割賦金融は FC の専管業務であった。

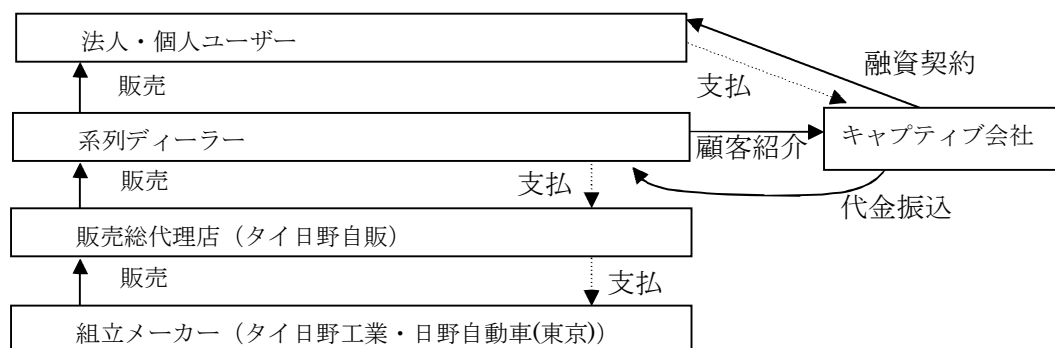
<sup>26</sup> 日系 FC は、その後80年代中葉以降に、タイの投資ブームが招来し、日本の出資先銀行のタイにおける法人企業向け貸し出しピークルとしての役割に徹したため、この種タイの消費者信用には消極的であった。また、日系 FC が直接タイの消費者信用に乗り出すには、「8.」に後述するような審査・回収の機構も整備されておらず、リスクが大きすぎた、ともいえよう。

るべきであるが、こうした歴史的経緯を踏まえて、そのままにしておいた。

#### (5) キャプティブ会社による割賦販売方式の登場と現在の状況

キャプティブ会社とは、自社系列ディーラーの割賦販売手続きをスムーズに行なうため、組立メーカーが自社の名前を冠して設立した販売金融会社である。組立メーカーの販売戦略に沿った柔軟な貸出条件の設定が可能となる。そのためには、キャプティブ会社のマーケット・セールススタッフが、その系列ディーラーに常駐することが多い。仕組み的には、「(4) FC による割賦販売方式」の FC をキャプティブ会社に代替したものである。ただし、FC とは異なり自社での資金調達手段を持たないので、銀行からの借入や起債による調達により、その源資を確保している。所謂 non-bank の一種である<sup>27</sup>。もともと、個人向け自動車ローン手続の円滑化のねらいもあり、個人向け乗用車や小型ピックアップ・トラックが主体である。キャプティブ会社の歴史も古く、1985年にいすゞ、1993年にトヨタが設立しており、1990年代半ば以降、欧米系乗用車メーカーでの設立が進んだ。いすゞ、トヨタがこの時期に設立したことは、当時既に前述の FC による割賦取り込み攻勢が相当目だつて来たことの証左であろう。なお、2009年9月現在、日野自動車系列では、設立していない。トラック販売では、個人向け乗用車や小型ピックアップ・トラックと違い、取り扱い件数が遥かに少ないので、会社設立のメリットが少ないためである。当然ながら、金融収益が、キャプティブ会社（総販売会社経営）に移転するので、系列ディーラーとは収益面で微妙な問題が発生する。

(図5) キャプティブ会社による割賦



(出所) 筆者作成

以上述べた諸方式の変遷を (図6) にまとめた。

<sup>27</sup> これまで、特段の注記は行わなかったが、FC は約束手形(P/N)を振り出すことにより、大衆預金吸収の手段を有している。また、FC の約束手形の8割以上が期間1年以内の短期であったため、FC の経営の安定性を欠くこととなった。日本の信販、住専とも異なる業態である点、注意を要する。

(図6) 割賦販売方式の変遷

| 割賦販売のタイプ \ 年代 |                          | '60 | '70   | '80 | '90 | '00 |
|---------------|--------------------------|-----|-------|-----|-----|-----|
| ①             | 総代理店による直販                |     | 移行    |     |     |     |
| ②             | ディーラー割賦 (割賦仕入型)          |     | ※1 移行 |     |     |     |
| ④             | ディーラー割賦 (標準型)            |     | ※2    |     |     | ※3  |
| ⑤             | FCによる割賦<br>キャプティブ会社による割賦 |     |       | ※4  | ※5  |     |

金融危機(1997)

- ※1 1978年 FCに業種別規制
- ※2 1977年 FCに割賦販売認められる
- ※3 2004年 FCに転換の指導(2009年、4社)
- ※4 1985年 いすゞ
- ※5 1993年 トヨタ

(出所) 筆者作成

この変遷図では、主に、タイ日野自販をモデルにしているもので、乗用車主体のトヨタ、日産、同じトラック中心でもピックアップ・トラックのウエイトの高いいすゞとは、少しずつ移行の時期の異なる部分もあることと思われる。全体の変化に注目願いたい。

最後に、現在のタイの自動車割賦販売の方式について簡記しておく。

今日、自動車販売全体の75-80%が割賦で販売されていると推定されている。その主な方式は以下の3方式である。

- ① 様々な方式でのディーラーによる自社割賦方式。
- ② FCによる割賦方式。しかし、実際の担い手は、2004年に **Bank of Thailand** の通達により商業銀行でも割賦販売金融の取り扱いが可能となったため、商業銀行が設立した系列割賦専門子会社、および、もともとのFCから **TISCO Bank** のようにリテール専門銀行に転換した後、商業銀行に昇格(upgrade)した銀行が中心である。なお、2009年現在、FCは4社を残すのみとなり、いずれこの4社に対しては何らかの指導がなされるものと思われる。
- ③ 組み立てメーカーの設立した、系列ディーラー向けのキャプティブ販売会社による割賦販売方式。

これら、3系統のなかでは、銀行系(及びそれらの商銀子会社系、および旧FC系)については、**Bank of Thailand** の監督下にある金融機関であるため、**Bank of Thailand** の統計でローン残高の伸びがフォロー出来る。後述するが新車販売がやや低迷する中でも中古車に商材を求め、堅実にシェアを伸ばしつつある。キャプティブ販売会社は non-bank なので金融統計に表れないが、欧米系の親会社の関係で再編を迫られているところもあり、昨今の自動車不況を反映して総じて元気がない。最近の現状については、後段「7.」、「8.」に最近の自動車割賦販売の仕組みとその現状を纏めてある。

## 6. タイの金融危機における割賦販売との関係

### (1) 中長期資金金融と FC

ここで、タイの割賦金融市場に重要な影響を与えた FC の果たした役割について少し触れておきたい。まず、第4章でも述べた、60年代・70年代での FC の歴史の概略を簡単に纏めた上、80年以降の動向に移りたい。

1960・70年代の中葉までは、バンコク銀行をはじめとする地場商業銀行は、1ヶ年までの定期預金を主な調達源資として、専ら短期運転資金への融資が主要な役割であった<sup>28</sup>。

これに対して、FC はもともと1960年代末期に耐久消費財の消費者信用機関として発生した。

1969年にアメリカ系3社の FC が設立され、FC が短期市場にも積極的に参入してきたため一気に多数の FC が設立され、1972年になって免許制に移行した。<sup>29</sup> 1977年12月末現在当局から正規に免許を取得した FC は128社であった。

1979年5月の法律改正で、「ファクタリング」「リース」が「割賦金融」に加えて認められ、現実はともかく、当局の期待は「長期専門金融機関」になっていくのであるが、1980年代前半にこうした金利環境が続いたことも、FC による割賦販売資金の供給に貢献することとなった。

その後政府・タイ国銀行による預金者保護を眼目にした規制は逐次強化されたが業容は順調に発展を続け、80年代後半から始まるタイの高度成長期には、銀行と共にタイ経済を支え、その貢献も大きかった。

しかし、FC による積極的な姿勢は遂にはバブルを生み出すことになり、1997年の金融危機にて壊滅的な打撃を受けた。銀行に比べもともと基盤の弱さもあり、1998年のバブル後には大幅に整理・淘汰され20数社になった。生き残った FC もタイ国銀行の業界再編プランに従い、統合・再編されリテール銀行を経て商業銀行への転換が進み、今や FC は4社を残すのみで、FC というタイ独特の金融業態は誕生以降約40年で幕を閉じようとしている。

タイの金融政策当局が、FC に求めた「長期専門金融機関」としての期待とその実現のあまりに大きな違いを軸にした、「FC の歴史」の詳細は本稿では第8章と第9章に細述した。

(表4-1) 商業銀行と FC の与信残高推移

(単位：百万バーツ)

| 区分           | 年   | 1985    | 1990      | 1995      | 2000      | 2005      |
|--------------|-----|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 商業銀行         | (a) | 521,036 | 1,481,954 | 4,230,519 | 4,585,931 | 5,488,434 |
| ファイナンス・カンパニー | (b) | 98,053  | 314,935   | 1,301,393 | 449,856   | 162,058   |
| (b)/(a)      | (%) | 18.8    | 21.3      | 30.8      | 9.8       | 3.0       |

(出所) Bank of Thailand、Quarterly Bulletin および Annual Economic Report 各年次版

<sup>28</sup> なお、タイの商業銀行において、当座貸し越し形式で実質的な長期設備資金を貸し出していたことは、注20に述べた通りである。

<sup>29</sup> 「1972年、国家行政評議会発表第58号 (National Executive Council Announcement) により公衆から約束手形等により資金を集め、貸し出する会社は免許を要することとした」(松岡潔、1984年、71頁)。及び、「1972年9月大蔵省発表の『金融証券業務の規制に関する省令』(Finance Company Act) (盤谷日本人商工会議所『タイ国経済概況』、1978、79頁)。

(表4-2) 商業銀行とFCの預金残高推移

(単位：百万バーツ)

| 区分           | 年   | 1985    | 1990      | 1995      | 2000      | 2005      |
|--------------|-----|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 商業銀行         | (a) | 555,546 | 1,440,809 | 3,249,978 | 4,912,942 | 6,196,052 |
| ファイナンス・カンパニー | (b) | 6,090   | 260,091   | 914,567   | 308,343   | 80,275    |
| (b)/(a)      | (%) | 15.5    | 18.1      | 28.1      | 6.2       | 1.3       |

(出所) Bank of Thailand、Quarterly Bulletin および Annual Economic Report 各年次版

なお、前第4章において末廣昭教授が、90年代後半における、商業銀行やFCによる「地方専属ディーラー」への過剰融資が1997年の経済バブル、経済危機を生んだ大きな要因の一つであった、と指摘していることを述べた。これは、1978年揺籃期のタイの自動車販売融資に初の業種別信用規制が導入されてから、実に20年後の出来事である。40年余のFCの歴史において、大きな転換点ともなる出来事でもあった。80年代・90年代における、FCの自動車販売金融の果たした役割は、功罪共に大変に大きいものがあつたが、この点は、第9章にて詳しく論じてある。

## (2) 金融危機におけるFCとディーラーとの関係

これまでディーラーの割賦販売方式の変遷について述べてきたが、ここで末廣教授の論文『タイ—経済ブーム・経済危機・構造調整—』によって、タイの金融危機と当時の割賦販売方式との関係を纏めておきたい。

これは、本稿の冒頭にも書いたが、末廣教授が1997年11月にバンコクで聞き取り調査をして纏めた、タイの自動車販売金融に言及した唯一の論文でもある。金融危機の発生する前、商業銀行やFCがこぞって、ディーラーに貸し込んだ当時の販売金融の状況を良く示しているので、ここでは、筆者が纏めた、パターン図と合わせて、仕組みに関する要旨を以下の通り引用する<sup>30</sup>。

### ① 5. (5) 「キャプティブ会社による割賦販売方式」

「バンコク首都圏では、指定ディーラーはまず、購入を希望する顧客（企業、個人）をファイナンス・カンパニー(FC)に紹介し、組み立てメーカーに車を発注する。そして、納車された車の所有権をFC（名義）にして、車を顧客に引渡す。同時に、FCは顧客から割賦契約書を徴求したうえで、代金を指定ディーラーに支払う。指定ディーラーは、メーカーには4ヶ月サイトで代金を支払うことになり、一定の手数料率が保証される。決済が早いほど、コミッションは高いが、問題は「経済ブーム」の時期では、ディーラーは車の販売代金を出来るだけ手元に残し、それをより高収益が期待できる不動産やその他の分野に運用しようとした点にあつた。」

### ② 5. (3) 「ディーラー割賦販売方式（標準型）」

一方、地方のディーラーの場合には、FCから融資を受け、その資金でユーザーに、FCからの借入金より高い利率で割賦販売を行なう場合が多い。ユーザーが、直接、FCや商業銀行のローンを利用しないのは、担保力、信用力に欠けるからである。また、中央銀行の通達で、割賦

<sup>30</sup> 注7に同じ。但し、表示された図表部分は文章化した。

販売は頭金25%、40ヶ月以内完済が規定されているので、条件の緩和を望むユーザーは、「顔見知り」のディーラーに頼むことになる。他方、ディーラー側は、頭金を下げる代わりに、より高い利率のローンを顧客に提供するから、将来的には利益を見込むことができる。両者の間には相互依存の関係が生まれる。」

### ③ FCによるディーラーへの一般事業融資のケース

「くわえて、商業銀行やFCは、金融の自由化措置のあと、地方で激しい「融資競争」を展開し、地元有力者であるディーラーたちに資金を貸し込み、地方のディーラーたちは、その資金を自動車ローンだけではなく、よりハイリスク・ハイリターン不動産やその他の事業へと投入した。その結果、1996年後半から中央銀行の融資規制が始まり、さらに58のFCが営業停止に追い込まれると、まずFCからの資金供給が途絶え、次いでディーラーの資金繰りが悪化して、最終的にはユーザーの自動車ローンの崩壊につながったのである。」

末廣教授の解説は短いですが、筆者のまとめてきた通りで、当時のタイの自動車の流通・販売の特徴を良く捉えている。割賦販売の仕組みも、基本的には変わらないが、金融危機の直前には、乗用車は、都市部では既にFCの個人向け自動車ローン[筆者の前章の説明では(4)]が定着し、地方ではディーラー割賦[筆者の前章の説明では(3)]が主に利用されているさまが読み取れる<sup>31</sup>。さらに、FCによる、ディーラーに対する一般事業融資（この場合、外資を導入した、ヘッジなしの投機的な投資融資が多かった）にまで踏み込んで語られている。

この解説から分かるように、当時タイの地方のディーラーでも、単に「自由に借入れが出来る状況」を越えて、金融機関側からの「猛烈な貸金の売り込みを受ける企業」に変身・成長していた、ということが、筆者の問題意識では極めて重要なポイントである。

タイ日野自販が、自社の資金負担の軽減を考えて、1970年代の末頃より、徐々にディーラー自体の割賦に切り替え始めてから約20年を経て、系列ディーラーは資本蓄積を遂げ(俗な言い方で言えばしっかり儲けて)、地域の有力企業に成長し、銀行やFCから、融資攻勢かけられる企業に成長したという、有力な証左である。

なお、こうしたタイ日野自販の各地のディーラーでも、金融危機の時期に、FCや銀行からの借入れによって、過大投資を行い末廣教授の指摘の通り、バブルの崩壊で破綻に至ったケースもあり<sup>32</sup>、或いは倒産すれすれを何とか凌いだケースもあるが、総じてタイ日野自販の指導が良く何とか生き残れたディーラーが多い<sup>33</sup>。タイ日野自販と共に、金融危機の時期をどう凌いだか、これも実に面白いテーマであり、第7章に纏めてある。金融危機は、企業経営の堅実性を試す大きな関門であった、と同時に、切り抜けた企業にとっては、大変な自信に繋がった。筆者は、そのこと

<sup>31</sup> なお、別図には主に、フォード、GMなど新規進出の自動車組み立てメーカーによって設立された「メーカー・リース会社」の例も示されているが、説明は省略されている。これは、今日で言うところのキャプティブ販売金融会社である。

<sup>32</sup> タイ日野販売30年史「30 Anniversary」1992年に記載されている公式系列ディーラー37社中4社が、2002年の40年史から消えている。これらの販売テリトリーは、新規登用ディーラー乃至は、既存の系列ディーラーの支店展開により拡充されている。

<sup>33</sup> 前述大橋氏からのヒヤリングによると、2009年現在、数社が10年余の今日も金融危機からの痛手から回復できず、業容が収縮したままである一方で、金融危機を境に、支店展開や経営者一族の「暖簾分け」を重ね、大きく業容を伸ばしたディーラーによる、集中化傾向も出ている、とのことである。

を、ディーラー各社の経営者からのインタビューで痛切に感じた。

## 7. キャプティブ販売金融会社の登場

### (1) キャプティブ販売金融会社設立の狙い

キャプティブ販売金融会社（以下、キャプティブ会社と略す）の設立の歴史は意外と古く、1985年にいすゞ、1993年にトヨタの日系自動車メーカーが先鞭をつけている。その後、1996年にGM、フォード、ベンツ＝クライスラーのBIG3が追随している。日産は2006年<sup>34</sup>に新しく設立し、日野自動車は前述の通り、設立していない。

(表5) タイのキャプティブ販売金融会社

| 項目  | 会社名       | TOYOTA LEASING THAILAND | HONDA LEASING THAILAND                      | THAI AUTO SALES  | GMAC (注1)                                | PRIMUS LEASING    | MERCEDES-BENZ LEASING (注2)               | BMW LEASING          | GE CAPITAL AUTO LEASING (参考)(注5)                    | NISSAN LEASING |
|---|-----------|-------------------------|---|--|--|-------------------|--|----------------------|---|----------------|
| 扱いブランド                                    |           | トヨタ                     | ホンダ   | いすゞ  | オペル、シボレー                                 | フォード、マツダ、ボルボ      | メルセデスベンツ、クライスラー                          | BMW                  | 日産・三菱他  | 日産             |
| 設立  |           | 1993                    | 2002  | 1985   | 1996                                     | 1996              | 1996                                     | 2001                 | 1995  | 2006           |
| 主要株主<br>( )内、タイはタイ企業、その他は外国人事業法上の外国人企業を表す | 所在地: タイ国外 | トヨタ・ファイナンスサービス(日)(79%)、 | ホンダ・オートモービル(日)(61%)<br>アジア・ホンダモーターズ(日)(39%) | 三菱商事(日)(44%)   | General Motors Acceptance Corp (米)(100%) |                   |  | BMW Holding (蘭)(49%) | General Electric Capital Asia Investment (米)他(100%) | 日産自動車(日)(100%) |
|   | 所在地: タイ国内 | BBL(10%)他               |   | Tripetch Isuzu Sales Co., Ltd. (タイ)(25%)<br>Tripetch Holding Co.,Ltd. (タイ)(25%)他 |  | TISCO (100%) (注4) | Mercedes-Benz (Thailand) Ltd. (タイ)(100%) | Thepsatri (タイ)(51%)  |   |                |
| 外国人事業法上のステータス(注6)                         |           | 外国人企業                   | 外国人企業                                       | タイ企業   | 外国人企業                                    | タイ企業              | タイ企業                                     | タイ企業                 | タイ企業  | 外国人企業          |

(2009年3月現在)

(出所) タイ商務省、各社HP、SBCS資料等より作成。

(注1) 旧名は、General Motors Acceptance Corp. (Thailand) Ltd.

(注2) 旧名は、Daimler Chrysler Leasing (Thailand) Ltd.

(注3) このほか最近Volkswagen社がTISCOと合弁でVolkswagen Leasing (Thailand) Ltd. を設立した。

(注4) TISCOが2009年にFord Credit International Inc. から買収。

(注5) 2008年2月にアユタヤ銀行に買収され、2008年12月Ayudhya Capital Auto Lease P.C.,Ltd. に改名した。

(注6) タイには割賦販売にかかわる法的規制なく、タイ法人には商務省認可は不要である。外国人企業には、1999年外国人事業法の規制を受け、商務省の認可が必要である。

キャプティブ会社設立の狙いは、1997年の金融危機以前の高度成長期に、当時の過熱した自動車販売マーケットの中で、主に個人顧客を対象にして、系列乗用車の拡販と、FCに対抗して

<sup>34</sup> 日産が遅くなったのは、タイにおける日産の販売ネットワークは伝統的に自社の支店網によって構成されており、グループでの販売戦略、グループでの収益の取り込みが従来より図られてきたことも大きい。しかし、2006年に日産がキャプティブ会社を作ったのは、銀行や他のキャプティブ会社による戦略的なローン提供による販売攻勢が激しくなった為、遅まきながら、設立に踏み切ったと考えられる。

そのローンの取り込み、収益の拡大を狙ったものである。前述の末廣論文にて、当時のFCのバブルを産み出した融資攻勢の一端を紹介したが、FCが個人ローンの取り込みにも相当に積極的な姿勢を示していたことが、こうしたことからうかがわれる。

(表6) キャプティブ会社による事務サポート状況

| 手続き事項    |           | 現状    |      | 設立後   |               |
|----------|-----------|-------|------|-------|---------------|
|          |           | ディーラー | 金融会社 | ディーラー | キャプティブ・ファイナンス |
| お客様との商談  | 商談成立      | ○     |      | ○     |               |
| 自動車ローン手続 | 顧客の希望確認   | ○     |      |       | ○             |
|          | 金融会社の紹介   | ○     |      |       | ○             |
|          | 第一次審査(面談) |       | ○    |       | ○             |
|          | 審査必要書類収集  |       | ○    |       | ○             |
|          | 最終審査      |       | ○    |       | ○             |
|          | 与信        |       | ○    |       | ○             |
|          | ディーラーへ入金  |       | ○    |       | ○             |
| 保険代行手続   | 保険会社との仲介  | ○     |      |       | ○             |
|          | 必要書類収集・送付 | ○     |      |       | ○             |
| 登録手続     | 登録書類収集    | ○     |      | ○     |               |
|          | 陸運局にて登録   | ○     |      | ○     |               |

(出所) 資料提供 SBCS Co.,Ltd.、その他ヒヤリングによる。

(注1) 小規模ディーラーについては常駐せず必要に応じて短時間で訪問する体制。

(注2) 顧客が他のFC利用の場合も可能な限り保険代行手続を行う。

(表6)は、設立の狙いを明確にするため、現状と設立後の事務プロセスを比較した。キャプティブ会社のスタッフが、系列ディーラーに常駐することにより、ローン手続のうち、面談による第一次審査まで済ませてしまうことにより、ローン手続の円滑化とローンの確保を図り、さらに保険会社の仲介により、確実に保険手数料の確保を図っている。タイの場合日本同様自動車保険の強制付保により、1993年以降自動車保険が大きなビジネスに成長したことは前に述べた通りである。さらに、組立メーカーの販売戦略に沿った、例えば、特定の車種に絞った、柔軟な貸出条件の設定が可能となることも、販売戦略を考える際の重要なポイントになる。



(表7) キャプティブ販売金融会社による貸出条件

1. 頭金金額分析 : 0～30%
2. 弾力的な金利運用 : 2.49%～3.60%
3. 割賦期間 : 12～66ヶ月

|                               | 頭金       | 金利           | 期間        |
|-------------------------------|----------|--------------|-----------|
| Toyota Leasing Thailand (トヨタ) | 25 - 30% | 2.90 - 3.10% | 12 - 66ヶ月 |
| Thai Auto Sales (いすゞ)         | 15 - 25% | 2.80 - 3.50% | 24 - 60ヶ月 |
| Honda Leasing Thailand (ホンダ)  | 20%      | 2.49 - 2.75% | 24 - 48ヶ月 |
| Primus Leasing (フォード)         | 0 - 20%  | 2.75 - 3.50% | 48 - 60ヶ月 |
| CE Capital Auto Leasing       | 15 - 25% | 2.75 - 3.60% | 48 - 60ヶ月 |

(出所) 2005年3月調べ: 各社配布資料、ヒヤリングにより作成。

(注) 当時の5年もの約定返済付市場金利は5.00%～5.50%。

金利はアドオンであるので、市場金利との比較では、実効金利はほぼ2倍と考えるべき。

(表7)は、2005年当時の各社の配布資料、ヒヤリングから作成したものであるが、①幅のある頭金条件、②弾力的な金利適用、③顧客の体力を考えた割賦期間、と各社各様、実に様々な条件を提示している。売りたい車種に絞ったキャンペーンがローンから創り出せるメリットは大きいといえる。

## (2) タイ日野自動車販売の対応と地方ディーラーの状況

一方、日野自動車系列では、キャプティブ会社を設立していない最大の理由は、トラックなどの販売では取扱件数が乗用車に比べ少ないため、事務コストを考えると会社設立は必ずしも採算に合わないからとされる。

また、タイ日野自販の場合には、多くの地方の有力ディーラーは依然として自社割賦を行っており、顧客をFCにつないでいない。したがって、キャプティブ会社の設立はディーラーの金融収益を結果的に奪うことになるので、その点を配慮しているためであろう。また、地方有力者に成長したディーラーが保険代理店を営業していることも多い。特に地方においては、ディーラーが生産財としてのトラックを販売しながら、ディーラーと顧客とのファイナンスを含めた緊密な関係が生じていると考えた方がよい。この点について、前述の高垣清(前掲書、159頁)によると以下の特性を有するとされる。少し長くなるが紹介する。

特にバス、トラック等の商業車は、乗用車におけるようなセールス活動と異なり、ユーザーが系統購買の形をとることが多い。つまり、生産財であるため、ブランド・ロイヤルティはきわめて高く、サービス面からもまたこれが要求される。営業用としてバスを、あるいは運送会社がトラックをそれぞれ一括購入する場合を想定すれば明らかである。代替購入の時期をもっとも早くキャッチできるのはその現有車両を納入したディーラーであり、またユーザーがこれまでの使用実績に照らして何を希望し、要求するかもよりよく知悉しているはずである。その上、ユーザーとしては部品の共用、保守担当部門の慣熟度、運転管理部門の合理性などから、保有

車両は特別の理由がない限り、同一銘柄の同一型式で統一した方が便宜である。

タイのマーケットにおいても、既に80年代以降は建設業界や運輸業界などの法人関係には、上述の通り教科書的な系統購買が定着しているが<sup>35</sup>、農業関係者を始め地方の一台オーナーを相手にする場合は、依然として顧客の収益力を考えたファイナンス（ディーラーによる弾力的な割賦条件）とメンテナンスの優劣が、販売における最大の決め手となるようである。こうした背景を考えると、大型トラックメーカーには、必ずしもキャプティブ会社を必要としないものと推測される。

### （3）金融危機後の自動車販売金融と主要プレイヤー

本稿の最後に、キャプティブ会社が自動車販売マーケットを主導した金融危機の後の状況と、その他主要プレイヤーについてまとめておきたい。

タイの国内自動車販売台数（新車）は、1996年の589千台をピークにして、1997年の金融危機に際し、1998年には一挙に144千台、即ち、ピーク時の24%へと大幅に減少した。かつて日本における不動産バブルの崩壊とそのバブルを産み出した不動産金融の破綻の事例が、この種のケース・スタディーとして、しばしば引用されるが、タイの自動車販売のケースも、その反動の大きさと、影響の深刻さでは、日本のケースに十分匹敵するものであった。

この結果、タイの自動車業界は、組立メーカー、部品会社からディーラー、及び販売金融を支えたFCに至るまで、大変な打撃を受けることになった。前章に於いて概説したとおり、特にFCについて、壊滅的な状況となり、Bank of Thailandの指導のもと、再編過程を歩むことになったが、その後、生き残った10数社が自動車販売金融をコアビジネスにして統合・再編を重ね、わずか10年余のうちに販売金融に於ける重要なプレイヤーとし復活することになった。

また、タイ政府は、自動車産業の誘致を政策として掲げ、各種の投資奨励策に加え、折からの自動車産業のグローバル化の中で、タイの基幹輸出産業としての性格を明確に打ち出した政策を採用した。<sup>36</sup>このことも、金融危機後の急回復に大きな力となった。

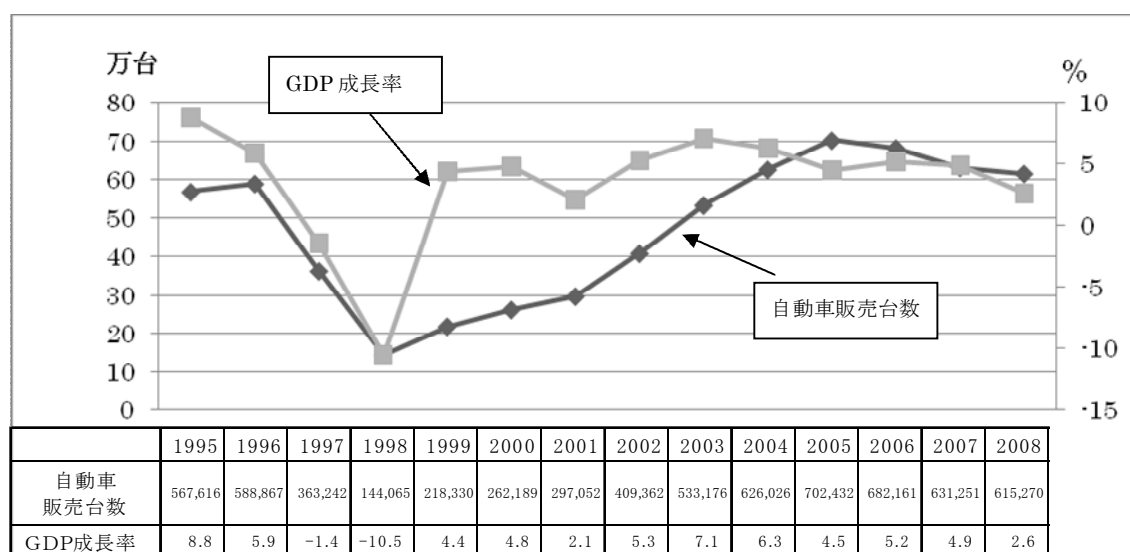
その結果、国内自動車販売は経済の立ち直りに合せ、徐々に回復を遂げ、金融危機から6年後の2004年には626千台と危機前の水準に戻り、2005年には703千台で国内販売台数のピークを示現した。

しかし、その後、国内政治の混乱から来る経済不振により、国内販売はやや低調となり、ここ数年減少が続いており、2008年のリーマン・ショックがさらに影響し、4年続きで600千台での低下局面にある。

<sup>35</sup> 業界用語として、艦隊を意味する「フリート：fleet」という言い方が定着している。「フリート」取引の獲得こそシェア向上のポイントである。

<sup>36</sup> タイの自動車産業（全体）の金融危機後の対応については、SAKKARIN NIYOMSILPA, 'INDUSTRY GLOBALIZED : THE AUTOMOTIVE SECTOR', PASUK PHONGPAICHIT, CHRIS BAKER, *THAI CAPITAL AFTER THE 1997 CRISIS*, Silkworm Books, BANGKOK, 2008 が詳しい。部品産業の動向は、酒井弘之「タイにおける自動車部品製造業の集積」小林英夫、竹野忠弘編著『東アジア自動車部品産業のグローバル連携』文真堂、2005年を参照されたい。

(表 8) 国内自動車販売台数と GDP 成長率



(資料) NESDB 及び各種報道より作成

なお、金融危機直後の1999年3月に、自動車の国内販売の回復に貢献した割賦販売に関する規制の緩和について、最後に触れておく。

タイの割賦販売及びリース産業にはもともと特別な規制を定めた法律はなく、民商法 (Civil & Commercial Code) の規定に従っている。そうした中で、細かい点であるが、自動車の国内販売を押し上げることになった Bank of Thailand の割賦販売業者向け貸出に関する商業銀行向けの通達<sup>37</sup>は、金融危機の直後という環境を考えると中々意義深い施策であった。その中から主な3点を指摘しておく。

第1点は、買い手が頭金の割合や割賦期間を自由に選べるようになった。従来は、頭金は最低25%、割賦期間は最大48ヶ月、の規制があった。

第2点は、借手の default (不渡り) の定義の変更である。default になると、貸手は借手から、車輛を引き揚げるができる。従来は連続して2回の不払がその要件であったが、これが連続して3回の不払にした。

第3点は、割賦販売業者向け貸し出しの一件当り貸出限度は、商業銀行の総貸出の5%までとされた。従来は、資本金の5%を超えない、とされていた。

これらは、乗員7人以下の乗用車と限定されているが、借手の便宜が増した点は、割賦金融による販売回復の大きなポイントとなった。

回復過程を歩んだ金融危機後のタイの自動車販売金融を支えた主なプレイヤーは大きく次の3つに分類される。

#### ① キャプティブ会社

金融危機後、親会社である組立メーカーは、豊富な資金を投下し、系列ディーラーに積極的な販売資金の支援を行った。特に、車種を絞った販売プロモーションが、キャプティブ会社の

<sup>37</sup> 1999年3月29日、Bank of Thailand の商業銀行および BIF 銀行向け通達。No.Ngor.(Wor) 446/2542 Re:Relaxation of Compliance for Lending to Motor Vehicle Hire-Purchase Operators.

特色である。頭金の減額、割賦期間の延長、現金割引、カーアクセサリサービスなど顧客の購買意欲を引き出す積極的な施策を展開し、金融危機後の販売業界をリードしてきた。

日産が2006年に最後にキャプティブ会社を設立したことは前述の通りである。しかし、2008年のリーマン・ショックと相前後して、GM、Ford、ChryslerのBIG3系のキャプティブ会社は、親会社の本国での自動車不況の影響から、財務的に難しい局面に立たされている。その結果、2008年にはFord系のPrimus Leasingは、親会社Ford Credit International Inc. (USA)の財政難から、TISCOに売却された。TISCOはまた、Volkswagen系のキャプティブ会社も傘下に収めた。

トヨタ、ホンダ、BMWも同様、本体の不振を受け、最近では各社とも値下げ競争は見合せ、その結果、各社のキャンペーンは、マーケットシェア確保のための最低限のものになってきたといわれている。

## ② 割賦販売専門銀行及びFC

金融危機から生き残ったFC10数社は、その後自動車販売金融をコアビジネスにして、統合・再編を重ね、かつてFCで培ったノウハウをベースにして、キャプティブ会社に対抗する勢力として、自動車販売金融業務に注力してきた。その後、Bank of Thailandの指導で、リテール銀行に転換し、さらに2004年の法規改正によって通常の商業銀行に昇格し、危機後わずか10年余のうちにThanachart BankやTISCO Bankのように商業銀行として、自動車販売金融を専門とするTOP企業も生まれた。今日では、両行とも同業界の中心的存在に成長した。両行とも、ローン手続きの迅速さを中心とするサービスの質の良さでは定評がある。特に、Thanachart GroupとTISCOのここ数年来の躍進の秘訣は、マーケット戦略に加え、ローンの持ち込み先であるディーラーとの良好な関係の維持にあるといわれている。なお、Thanachart、TISCOはリスクマネジメントを考え、Holding Companyを設立し、その結果生まれたTBANKもTISCO BANKも子会社を傘下に持たず、損失を限定出来るメリットがある。

70年代の初頭に生まれ、自動車販売金融を支えてきたFCの歴史は、タイ政府の金融政策に対する一貫性の無さと、企業ベースで見た場合は逆に、タイ企業の持つ伝統的なダイナミズムとしぶとさを物語る好事例であり、特に金融危機後の再編過程も含め、「FCの歴史」として第9章に詳しく述べてある。

## ③ 商業銀行及び商業銀行系割賦販売子会社

2004年の金融機関マスタープランによって、Bank of Thailandが商業銀行に割賦販売業への参入を認めて以来<sup>38</sup>、最後に進出してきた商業銀行（及びその子会社）と既存のキャプティブ会社、及びFC系会社と激しい競争が引き起こされた。

商業銀行は直接に行う場合とコアビジネスを割賦販売とする子会社を設立する場合があります、これらの会社は、いずれも個人顧客にあらゆるブランドの、あらゆるタイプの新車・中古車を対象とした割賦販売金融を提供している。特定の自動車組立メーカーと特定の結びつきを持たないため、広い顧客ベースとの関係の確立が可能である。商業銀行及びその子会社の動向は次章に細述する。

<sup>38</sup> 商業銀行への割賦販売認可の根拠法は、2004年9月27日Bank of Thailand 布告「商業銀行にリース事業を許可する件についてのタイ国銀行布告」である。

以上の3主要プレイヤーの企業形態別区別による、自動車割賦販売ローン残高のシェアを示したのが(表9)である。全体として、大手企業に集中が進む中で、近年の商業銀行系の積極的取り組みがうかがわれる。

(表9) 主要プレイヤーの企業形態別シェアの推移 (単位：%)

| 区分 \ 年           | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2007<br>(企業買収<br>修正後)(注) |
|------------------|-------|-------|-------|-------|--------------------------|
| キャプティブ会社         | 36.2  | 37.2  | 36.8  | 34.0  | 21.1                     |
| 割賦販売専門<br>銀行及びFC | 33.1  | 38.3  | 46.2  | 48.1  | 46.2                     |
| 商業銀行<br>及び子会社    | 11.4  | 11.6  | 13.2  | 15.6  | 30.4                     |
| その他              | 19.3  | 12.9  | 3.8   | 2.3   | 2.3                      |
| 計                | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0                    |

(資料) SBCS 社資料から作成。

各区分での個別企業の構成内訳は、(表14)を参照願いたい。

(注) アユタヤ銀行による GECAL 社の買収、TISCO 銀行による PRIMUS 社の買収、アユタヤ銀行による AIG 社の買収(いずれも2008年以降)のシェアを2007年で調整した場合を表示した。

## 8. 商業銀行の割賦販売業への参入による競争激化

### (1) 2004年の金融マスタープランと商業銀行

2004年1月、Bank of Thailand はタイ財務省と共同で、タイの金融システムの中期(5-10年)開発計画として、金融マスタープラン公表した。

その概略は、金融サービスの普及と金融機関システムの効率化を意図したものであり、凡そ4点に集約される<sup>39</sup>。

#### ① 地場金融機関のライセンスの再編

Bank of Thailand は、預金を預かることのできる金融機関として、以下の2つのライセンスのみを供与する。

商業銀行は、保険の引き受け、株式のブローキング、トレーディング等以外の金融業務を提供できる。リテール銀行は、個人及び中小企業に対して、小口金融サービスを中心に提供する。商業銀行と同じ制限の他、外国為替やデリバティブ業務は取り扱えない<sup>40</sup>。また、

<sup>39</sup> 『タイ国経済概況』(06/07年版) 盤谷日本人商工会議所、2007年5月、330-331頁

<sup>40</sup> Bank of Thailand の定める顧客規模や貸出限度額の条件に従わなければならないので、従来のFCより融資活動が限られている。

一定の条件を満たした FC は、商業銀行またはリテール銀行に昇格できるとした<sup>41</sup>。

② 外国銀行の再編（略）

③ “One Presence” Policy

現在地場商業銀行などの金融コングロマリットは、商業銀行や FC など異なる種類の金融機関を傘下に収め、それぞれ異なった法律に基づく商品としてそれぞれの機関が預金を預かっていたが、今後は、1 金融コングロマリットの下で、預金取扱可能な金融機関の形態は 1 つである（銀行系の FC は事実上存立出来なくなった）。

④ 個人及び中小企業向け貸出の促進（略）

これを受けて 2004 年 9 月 27 日、商業銀行に対して、従来までは FC とリース会社にしかできなかった割賦販売（Hire Purchase）及びリース業務が Bank of Thailand の布告で許可された。この業務範囲の拡大は後述のとおり、厚い顧客基盤と広汎な支店ネットワークを持つ地場商業銀行に圧倒的に有利に働き、各行競って、割賦業界に参入することになった。

一方、FC は 4 社が商業銀行に昇格が認められたが、これらの銀行は既存商業銀行との直接的な競争は困難とみられ、既存の顧客基盤を中心にし、小口金融や割賦販売に事業を集中することになる。Thanachart Bank や Tisco Bank のように、割賦販売の世界では、FC 時代のノウハウを活かし、高いシェアを築くところも出て来た。

（2）商業銀行の割賦販売業への参入形態

商業銀行は、この業界への参入に際し、銀行が直接に窓口でこの業務を行なう他、販売金融子会社の新設や既存の会社の買収など様々である。

（表 10）に概要を示したが、既存会社の買収では 2006 年頃から活発化した。個別には Ayudhya 銀行が積極的で、2007 年に米系消費者金融大手の GE マネーグループが資本参加したのに続き、2008 年に GE CAPITAL AUTO LEASING を買収（後に Ayudhya Auto Leasing に改名）し、さらに今年に入り AIG も傘下に収め、一気にシェアを高めている。

子会社の設立は Siam Commercial 銀行（以下 SCB と略す）が先鞭をつけ、多くの銀行がそれにならった。なお近時 SCB では、2008 年 3 月から個人向けの割賦は SCB、大型の顧客向けは Siam Commercial Bank Leasing（以下 SCBL と略す）と棲み分けを決めた。しかし、SCB に於けるローンの運用から、自動車の回収、競売など実務の実際は SCBL の専門家に委ねることにしている。広大なネットワークを使い、800 店もの国内支店で、銀行商品との cross-selling を開始し、全支店あげて積極的な取り組みを展開している。

Ayudhya 銀行も、Kasikorn 銀行も、それぞれ 570 ヶ店、720 ヶ店といったタイ全土に広がる稠密な支店網を活かした戦略を採用している。ローンを梃子にした自動車の販売競争は 2004 年以降、商業銀行の参入によって、タイ全土に広がっている。

---

<sup>41</sup> 2009 年現在、商業銀行に昇格した FC は 4 社。Thanachart Bank PCL（2002 年 FC から商銀へ転換）、Tisco Bank PCL（2002 年 FC から商銀へ転換）、Kiatnakin Bank PCL（2005 年 FC から商銀へ転換）、ACL Bank PCL（2005 年 FC から商銀へ転換）

リテール銀行に昇格した金融機関は 2 社。Land and House Retail Bank PCL（2005 年）、The Thai Credit Retail Bank PCL（2007 年）。

(表 10) タイ国地場商業銀行のリース及び割賦販売子会社

| 銀行                                 | リース及び割賦販売会社                               |
|------------------------------------|---|
| ACL Bank                           | Leasing Sinn Asia.,Ltd.                   |
| AIG Retail Bank (注2)               | *,CFG Services Co.,Ltd. (2006)            |
| Bank of Ayudhya                    | *,AYCAL (2008) ,AIG (注2) (2009)           |
| Bank Thai                          | BT Leasing Co.,Ltd.                       |
| Kasikorn Bank                      | Kasikorn Leasing Co.,Ltd.                 |
| Kiatnakin Bank                     | *   |
| Krung Thai Bank                    | KTB Leasing Co.,Ltd.                      |
| The Siam Commercial Bank           | *,SCBL (2006)                             |
| Standard Chartered Bank (Thailand) | *,Standard Chartered (Thailand) Ltd.      |
| Siam City Bank                     | Ratchthani Leasing Public Co.,Ltd. (2006) |
| Thanachart Bank                    | *,Thanachart Group Leasing Co.,Ltd.       |
| The Thai Credit Retail Bank        | *   |
| Tisco Bank                         | *,Primus Leasing (2005)                   |
| United Overseas Bank (Thai)        | UOB Leasing (Thai) Co.,Ltd.               |

(資料) SBSCS 社他各種報道より作成。

(注1) \*当該銀行が直接業務を取り扱っている。

(注2) AIG は 2009 年 4 月に Ayudhya 銀行傘下に入った。

(注3) ( ) 年は、買収による設立年である。

### (3) 熾烈な販売競争

実質的な競争条件は、納得出来る金利(pricing)を含むローン条件と迅速な決定(service)にある。一方、販売金融会社にとって大切な条件は、厳格な認可手続、効果的な債権の回収、提携先及びディーラーとの友好関係の維持にあることは論を俟たない。

こうした中で商業銀行各行が採用した戦略は、①頭金の 25% から 0~25% への引き下げ、②割賦期間 48 ヶ月から 72~84 カ月への延長、③直接的なローン金利の引き下げであり、④中には、提携先への在庫金融(floor plan financing)支援というケースもあったという。

このような 2004~2005 年における激しい金利引き下げ競争で、一気に 3% も貸付金利が下がり、このため収益の低下をもたらし、Standard Chartered (T)、Citicorp Leasing (T) など一部外銀系では割賦金融の取扱に慎重なところも出現したほどである。

(表 1 1) 商業銀行と FC の割賦販売融資残高推移 (単位：百万バーツ)

| 年         | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 商業銀行      | 7,516   | 6,771   | 111,037 | 207,904 | 292,392 | 345,978 |
| FC(注1)    | 137,203 | 175,337 | 133,879 | 40,363  | 16,391  | 15,823  |
| 合計        | 144,719 | 182,108 | 244,916 | 248,267 | 308,783 | 361,801 |
| 伸び率(%)    | —       | 25.8    | 34.5    | 1.4     | 24.4    | 17.2    |
| 参 考       |         |         |         |         |         |         |
| 商業銀行数     | 13      | 12      | 16      | 17      | 18      | 17      |
| FC数(注2)   | 18      | 18      | 10      | 6       | 5       | 5       |
| GDP成長率(%) | 7.1     | 6.3     | 4.5     | 5.2     | 4.9     | 2.6     |
| 新車販売台数(台) | 533,176 | 626,026 | 703,432 | 682,161 | 631,251 | 615,270 |
| 伸率(%)     | 30.2    | 17.4    | 12.4    | ▲3.0    | ▲7.5    | ▲2.5    |

(資料) Bank of Thailand、各種新聞報道。

(注1) FCの割賦販売融資残高はBank of Thailandの監督下にあるFCの残高のみ計上。

キャプティブ会社のような、所謂non-banksの取扱残高は含まれていない。

(注2) FCは、2004年以降政府・BOTの指導で商業銀行に統合・転換されているので減少中。

こうした激しい販売競争の結果、(表 1 1)に見るように2006年から3年続きの新車販売の落ち込みの中でも、商業銀行やFCによる割賦融資残高が高い伸びを示しているのは主に中古車市場の拡大とディーラーの積極的なセールスに伴う、販売条件の緩和に負うところが大きい。このことは、手持ち債権の質の低下ともなっているもので後述するが、2008年以降各行ともやや慎重な姿勢に転じている。

ここで、中古車市場について簡単に付言しておく。もともと中古車市場はディーラーにとって、車の評価が最大のキーポイントで、とにかく、人気が高く、換金性が高く、且つ減価しない車が好まれる市場である。不良債権をつくらないためには、頭金比率を高くして、中古車の厳格な査定とディーラーとの友好関係が大切なポイントになる。しかし、2008年以降、中古車価格の急激な低下と不良債権の増加で、中古車市場が難しい問題を抱えている。これは石油価格上昇と個人の家計所得の停滞で借手のデフォルトが増加し、車輛の引き揚げが増加、中古車市場がタブになっていることが原因である。なお、主要自動車販売金融会社の中古車の取扱比率は25～30%程度である。

こうした状況から2008年に入り各社ともローンの拡大よりもローンの質の向上に大きく舵取りを変えている。運用資産の質の向上のために、頭金比率を従来の10～20%を15～25%と段階的に引き上げるところが増加している。その結果、商業銀行とその子会社が依然としてコスト競争力とネットワーク力で割賦販売の中心ではあるが、注目すべきは、過去と比べるとマーケットシェアの拡大に積極的ではなく、守りの姿勢が見られるようになったと言われている。

#### (4) 割賦販売金融会社の与信管理と採算性

現在のところ割賦販売金融会社の収益状況は堅調に推移している。本稿の前半で繰り返し述べたように割賦期間が3～5年と長いので、これら中期資金の調達コストが各社収益力の決め手となっている。このため、商業銀行系、旧FC系、キャプティブ系では調達力が強い順に有利になっているようである。ここで、各社からのヒヤリング等を通じて採算性について簡単に触れておく。

##### ① 審査方法

主に個人顧客に対する実際の審査方法は、カード会社の手法に準じたスコアリング方式が中心



となっている。具体的には、

- i) 年齢、職業、居住地域、居住年数によるスコアリング
- ii) 銀行通帳コピーや給与明細等による信用状況チェック
- iii) 個人信用情報提供機関<sup>42</sup>でのネガティブチェック
- iv) 自社調査員による申込人の信用調査、としている。

さらに面談で確認を行なっているのは、キャプティブ会社の項で説明した通りである。

## ② 回収方法

- i) 口座自動引落とし、先日付小切手による回収(但し現状は銀行振込み、現金払いが主流)
- ii) コールセンター（システム及び人員）による督促強化
- iii) 一定期間を超えた延滞債権は回収専門チームへ管理移管

を実施している。延滞債権の発生状況を各社の営業報告書からみると、1～2%台で、クレジットカード会社よりやや低い水準にある。これは、前にも触れたが、以下の理由が考えられる。

- i) 割賦完済までは自動車の所有権が移転しない。したがってデフォルトに際し購入者は頭金を捨てることになるため、返済に対するモチベーションが高い。このため結果的に延滞比率は低位安定となっている<sup>43</sup>。
- ii) タイでは自国産業の保護目的で輸入完成車の関税が80%と高率。これが国内中古車市場価格を引き上げている。その結果デフォルト後の中古車市場での売却には、頭金部分がバッファとなっていることから残債を回収できる可能性が高い。(中古車も同様であるが、頭金比率が高くなっている。)
- iii) タイでは、自動車、特に人気の高い1トン・ピックアップトラックの購入は、生産財に対する投資であり且つプライベートでも必要な大切な資産と捉えられており、日常の業務で決められているために返済意欲が高い。

### <sup>42</sup> THAI CREDIT BUREAU COMPANY

設立： 1999年3月  
 母体： GOVERNMENT HOUSING BANK（タイ国営住宅銀行） 49%  
 THE PROCESSING CENTER COMPANY（地場大手商銀合弁データ処理会社） 51%  
 会員機関： 金融機関47社（含む割賦販売会社19社、クレジットカード会社6社）  
 登録数： 16.5百万件

### <sup>43</sup> A自動車販売金融会社の延滞債権推移（例）（単位：百万バーツ）

|            | 01年   | 02年   | 03年    |
|------------|-------|-------|--------|
| 営業債権推移     | 6,050 | 8,151 | 11,067 |
| 120日以内の延滞  | 177   | 254   | 344    |
| 120日超の延滞   | 17    | 28    | 29     |
| 延滞債権       | 6,244 | 8,433 | 11,440 |
| 120日以内の延滞率 | 2.9%  | 3.1%  | 3.1%   |
| 120日超の延滞率  | 0.3%  | 0.3%  | 0.3%   |

（資料）タイ国商務省登録データより（公開情報）。  
 120日超乃延滞となると0.3%と低いレベルにあるのが特徴である。

### ③ 最近の融資条件と採算

(表12) 最近の融資条件(2009年2月現在) (単位:%)

| 車種         | 区分 | 新車    |          | 中古車   |          |
|------------|----|-------|----------|-------|----------|
|            |    | 頭金比率  | 融資金利     | 頭金比率  | 融資金利     |
| 乗用車        |    | 0~25  | 0~3.5    | 25~30 | 4.25~9.0 |
| ピックアップトラック |    | 10~25 | 4.5~5.75 | 25~31 | 5.25~6.5 |

(資料) SBCS Co.,Ltd.提供

SMCS社の調べによる最近の融資条件は(表12)に示した通りである。現在の新車のローン金利は3.5%が中心で、一方中古車は4.25%である。その結果、割賦販売の純利鞘は、新車で3%、中古車で4~5%はあるという。(表13)に割賦販売金融上位5社の主要勘定を各社の営業報告書から示しておいた。個社別の収益状況は省略するが、各社とも堅実な収益をあげている。

(表13) 割賦販売金融上位5社の主要勘定 (単位:百万バーツ)

|            | 項目        | Thanachart Group (注1) |           | TLT (注2) | AYCAL    | SCBL     | TISCO Bank |
|------------|-----------|-----------------------|-----------|----------|----------|----------|------------|
|            |           | TCAP                  | TBANK     |          |          |          |            |
| 2007<br>年末 | 登録資本金     | 13,332.0              | 21,346.0  | 15,000.0 | 1,045.0  | 5,733.0  | 11,002.0   |
|            | 割賦融資残高    | 23,069.0              | 162,205.0 | 77,961.4 | 75,959.8 | 74,304.5 | 64,684.4   |
|            | 延滞債権比率(%) | 5.7                   | 1.4       | 0.4      | 2.2      | 1.4      | 2.2        |
|            | 純利益       | 2,750.2               | 209.7     | 1,367.7  | 2,084.7  | 720.1    | 1,651.1    |
| 2006<br>年末 | 登録資本金     | 13,332.0              | 21,346.0  | 15,000.0 | 1,045.0  | 5,722.0  | 11,002.0   |
|            | 割賦融資残高    | 47,702.0              | 112,766.0 | 68,820.7 | 80,854.3 | 51,781.8 | 54,244.7   |
|            | 延滞債権比率(%) | 2.8                   | 0.7       | 0.3      | 2.0      | 1.5      | 1.8        |
|            | 純利益       | 1,185.9               | 225.1     | 672.3    | 1,049.3  | 280.6    | 1,545.5    |

(資料) 各社営業報告書より

(注1) Thanachart Groupは、TCAPからTBANKへ営業を移行中。不良債権がTCAPに残るため。

(注2) TLTは、3月末の決算。

### ④ 主要販売金融会社の特色

タイ社会が近年著しく消費社会化を示している中で、極めて特色ある行動をとっている3企業を紹介しておく。

#### i) Thanachart Group

旧FCであるNational Financeが2002年に当時のリテール銀行に転換の後、2005年に普通銀行に昇格した。2007年にカナダのBank of Nova Scotiaが資本参加。FC時代から40年近い経験を活かし、タイ最大の割賦販売金融会社になった。FCの業態の変化の歴史を自ら示現した会社である。

#### ii) Ayudhya Capital Auto Lease

Ayudhya銀行は2007年に米系消費者金融大手のGEキャピタルと資本提携し、33%の資本を受け入れているが、2008年にはGE傘下のGE Capital Auto Leaseを統合し、Ayudhya Capital Auto Leaseに改名し、一挙にこの業界第3位の企業となった。また、AIGも傘下に収め、今後各種カード事業を含むGE Groupのタイにおける全事業を統合していく予定で、一挙にタイの消費者金融のトップ企業になりつつある。もともと地場商業銀行では

第5位の中堅銀行であったが、タイにおける消費社会の到来を意識して、明確な戦略を打ち出している。

### iii) TISCO Bank

もともとは、当時の Thai Farmers Bank (現 Kasikorn Bank) と日本の第一勧業銀行などとの合弁から出発し、第一勧銀の窓口会社として日系企業でもなじみの深い FC であった。2005年に普通銀行に転換し、現在では、全融資残の75%は自動車販売金融に向けたローン専門銀行となっている。Audi、Peugeot、Citroen、Volkswagen といった欧州系メーカーのキャプティブ会社も傘下に持っているが、2008年に Ford から Primus Leasing を買収した。日系企業と縁が深かっただけに、その再編過程の歴史は恐らく Thanachart Bank 以上に Bank of Thailand の整理・統合の指導の歴史を自ら示現した会社である。余談であるが、筆者も関係した三井銀行系の FC(Mithai 社)も当社に売却された。

(表14) 主要割賦販売金融会社のシェア推移表 (単位：%)

| 企業名                         | 系統        | 2007  | 2006  | 2005  | 2004  |
|-----------------------------|-----------|-------|-------|-------|-------|
| T Bank                      | 旧FC       | 28.5  | 27.9  | 22.0  | 17.8  |
| Toyota Leasing (T)          | トヨタ       | 12.0  | 12.0  | 11.1  | 11.0  |
| Ayudha C.A.L (注1)           | 商銀        | 11.7  | 14.0  | 16.2  | 15.1  |
| Siam Commercial L.          | 商銀        | 11.4  | 9.0   | 7.4   | 6.9   |
| TISCO F.G.                  | 旧FC       | 10.0  | 9.4   | 8.2   | 7.8   |
| 上位5社小計                      |           | 73.6  | 72.3  | 64.9  | 58.6  |
| Kiatnakin Bank              | 旧FC       | 6.5   | 5.2   | 4.3   | 3.6   |
| Kasikorn Bank               | 商銀        | 3.1   | 1.7   | —     | —     |
| Standard Chartered Bank (T) | 商銀        | 1.1   | 2.5   | 4.2   | 4.5   |
| AIG Retail Bank             | 旧FC (注2)  | 3.1   | 3.7   | 3.8   | 3.9   |
| Primus L.                   | Ford (注3) | 1.2   | 1.6   | 1.8   | 2.8   |
| Thai Auto Sales             | いすゞ       | 2.9   | 3.4   | 3.0   | 2.5   |
| Mercedes-Benz L.            | ベンツ       | 1.5   | 1.9   | 1.9   | 2.0   |
| Honda L. (T)                | ホンダ       | 3.4   | 3.1   | 2.3   | 1.9   |
| GMAC (T)                    | オペル・シボレー  | 0.5   | 0.6   | 0.9   | 0.9   |
| Nissan L. (T)               | 日産        | 0.8   | 0.2   | —     | —     |
| その他                         |           | 2.3   | 3.8   | 12.9  | 19.3  |
| 計                           |           | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

[出所] SBCS社資料より作成

(注1) 2007年当時の社名は GE Capital Auto Lease P.C.Ltd.

(注2) 2009年4月、Ayudhaya銀行の傘下に入る

(注3) 2008年TISCO社の傘下に入る

(注4) (注1)～(注3)を勘案すると、上位5位への集中は、77.9%となる。

これに第6位のKiatnakin Bankを入れると、上位6位での実質集中は80.1%となる。  
(注1)～(注3)を修正すると、84.4%となる。

(表14)は、既に(表9)に於いて、主要3区分に分けて、シェアの推移を示したものの企業別内訳である。(表14)が意味することを2、3述べておく。

自動車、特に乗用車は、大量生産を前提にした産業であるだけに、その販売システムにおいても、大量販売が求められ、大量販売を可能にするネットワークを有するところへ販売が集中する

のは当然のことなのだろう。ネットワークの完成した上位5社で、シェアの74%、6社で80%、最近に起きた企業買収を勘案すると、実に84%が上位6社に集中することとなった。恐らく、この傾向はさらに強まるものと想定される。

また、この表のトヨタ系 Toyota Leasing のシェアが12%、いすゞ系 Thai Auto Sales 同2.9%の意味するところは大きい。トヨタ系ディーラーもいすゞ系ディーラーも必ずしもすべてがキャプティブ会社に持ち込まれていないことを意味している。今日の自動車国内販売のメーカー別シェア<sup>44</sup>は凡そトヨタ(41%)、いすゞ(21%)、ホンダ(17%)、日産(5%)の順である。したがって、本来ならば日系メーカーのキャプティブ会社が上位に名を列ねることになるが、現実はそうっていない。公表されていないので推定になるが、系列ディーラーからの持ち込みは5割を超える程度ではないかと思われる。

何度も繰り返すことになるが、日野自動車系列はキャプティブ会社を作っておらず、依然としてディーラーによる割賦販売が行われている。

こうして見ると多くの頁数を割いて現在の販売金融システムを述べて来たが、実際は伝統的なディーラー割賦が依然として中心にあり、その対抗勢力として独立した割賦販売金融会社がシェアを伸ばしているというのが、今日のタイの自動車販売金融の姿ではないかと筆者は想定している。

おわりに

#### (1) タイの自動車割賦販売金融変遷の歴史から見た特徴

本稿では、タイの自動車割賦販売金融の歴史について、主に金融制度の変遷を交え、1960年代から約50年間に亘り、今日までのその概略を述べた。50年間の変遷の歴史から見た特徴を以下の4点纏めておく。

##### ① 金融環境の激変

1960・70年代のタイにおける割賦販売の状況として、筆者は、前著に於いて、金融制度が未発達、ディーラーの資金調達力が脆弱、割賦販売制度が不備、保険制度の未発達、P/D check の使用、特異な中古車市場の6点について、細述した。しかし、今日では、P/D check と中古車市場といったタイに特殊な問題を除き、特に金融環境についてはディーラーが有利になるように展開し、ディーラーは「割賦金融収益」という強力な収益手段を得た。金融環境はまさに激変したといってよい。そして、商業銀行もまた、新たな収益源にすべく強力な事業展開を開始している。

##### ② FC の復活に示されたタイ企業の持つ「しぶとさ」

次に注目すべきポイントは FC の復活である。1960年末頃に生まれた FC が約40年を経て、消費者信用専門銀行としてようやく安住の形が定まった。当局の対応は「なし崩しの現状追認」の歴史であって、制度的な明確な棲み分けは、何時も事後的に後からついて来る。それだけタイの企業の方が当局より「遅しく且つしぶとい」証拠でもあろう、と筆者

---

<sup>44</sup> 09年1-6月累計全自動車の販売シェア(各種新聞報道より)

は考えている。

### ③ 様々な割賦制度の混在

現在のところ、まだ、伝統的なディーラーによる割賦販売との混在も指摘した通りである。大型トラックの分野では特にディーラーが強く、総販会社もディーラーの自社割賦収益を認めざるを得ない状況にある。トヨタにおいても恐らく地方有力ディーラーに対しては、同様の形態になっているものと思われる。筆者は、まだ地方ディーラーについて十分調査が進んでいないが、そこに、地方中堅企業としてのディーラーの強さの源泉があるように思えてならない。そうしたディーラーの地方経済に対する影響力の研究も今後の大きなテーマと考えている。

### ④ 割賦販売金融会社の集中化傾向

割賦販売金融会社の集中が進んでいる。このことは、資料からも明白に読みとれる。タイ社会が消費社会になるにしたがい、バンコクと地方との経済格差も急速に縮小しつつあり、広範なネットワークを有した商業銀行系の割賦金融会社に有利な状況が生まれつつあるようだ。こうした傾向がどこまで進むのか、実に面白いポイントになりつつある。

現在、信販業界では日系クレジット会社が成功しているが、これが消費者ローンにまで進むのか、自動車の割賦販売金融と比較しても面白いテーマを暗示している。

## (2) 今後の課題

残念ながら、本稿ではタイ日野自販傘下のタイにおけるディーラーの各社が、「割賦金融機能」を手にして、この50年にどう成長し、どう資本蓄積を遂げたか十分フォローされていない憾みがある。本稿からその大凡の姿は想像できたことと思われるが、「割賦金融収益」という強力な収益手段を得て、「金融危機」にどう対処し、あるいは破綻しあるいは乗り切って、今日地域の中堅企業に成長したか、具体的な計数で把握したいところである。この点につき、本章を下敷きに第7章に筆者なりの試論を展開した。

## 小括

### 一 80年代以降の割賦販売の仕組みの変化

本章が対象期間とした80年代以降自動車産業の発展にあわせ、自動車の割賦販売の世界では、次の4点で大きな変化を遂げた。

- ① 割賦販売の仕組みそのものが、ディーラーの資本蓄積により変化した。ディーラーが収益源として割賦販売を主体的に取り組むようになる。
- ② 70年代中葉以降、タイ独特の金融機関である、ファイナンス・カンパニー（以下FCと略す）が力をつけ、金融面でディーラーを支えたが、金融危機により多くのFCが破綻し、その役割を消滅した。
- ③ 80年代後半以降に、メーカー系列のキャプティブ販売金融会社が登場する。
- ④ 金融危機の後処理として、生き残ったFCが、統合・再編を重ねて割賦販売金融専門の商業銀行に昇格し、2004年以降、割賦販売業界の中核を担うこととなった。

### 一 ディーラーによる割賦販売方式の変遷

上記の変化に合わせ、割賦販売方式も次のように変遷している。

- ① 60年・70年代のタイ日野自販による割賦・直販方式  
系列ディーラーに資金調達力がないため、タイ日野自販が借入れし、個人・法人のユーザーに直接割賦販売をしていた。
- ② ディーラー割賦販売方式（系列ディーラーの割賦仕入型）  
系列ディーラーが最初に開始した方式。系列ディーラーは、タイ日野自販から通常2年割賦で車輛を仕入れ、その車輛をユーザーに、3～4年の割賦で販売する。
- ③ ディーラー割賦販売方式（標準型）  
1980年代以降、一番標準となってきた方式。系列ディーラーは、タイ日野自販から120日(4ヶ月)サイトで仕入れ、ユーザーに対しては、相手の体力に応じた割賦販売を行なう。
- ④ FC（ファイナンス・カンパニー）による割賦販売方式  
基本基本的なパターンは、系列ディーラーが法人・個人ユーザーに車輛を販売するに当り、購入資金の融資先であるFCを顧客に紹介する。FCが割賦販売の手続を実施し、販売代金を系列ディーラーに支払いする。
- ⑤ キャプティブ会社による割賦販売方式

仕組み的には、④「FCによる割賦販売方式」、のFCをキャプティブ会社に代替したもの。組立メーカーの販売戦略に沿った柔軟な貸出条件の設定が可能となるが、FCとは異なり自社での資金調達手段を持たないので、銀行借入や起債による調達により、その源資を確保している。

### 一 今日の主な割賦取り組み機関とその方式

現在、自動車販売全体の75～80%が割賦で販売されており、以下の4方式に集約できる。

- ① ディーラーによる自社割賦。
- ② 商業銀行が設立した系列割賦専門子会社、による割賦。
- ③ FCから、商業銀行に昇格した、割賦業務中心の銀行による割賦。
- ④ 組み立てメーカーの設立した、キャプティブ販売会社による割賦、である。

#### 一 タイ日野自販の対応と傘下ディーラーの状況

タイ日野自販系列では、キャプティブ会社を設立していない。最大の理由はトラックなど大型商用車の販売では取扱件数が乗用車に比べ少ないため、事務コストを考えると採算に合わない。また、キャプティブ会社の設立はディーラーの金融収益を結果的に奪うことになる。その点を配慮しているためであろう。多くの地方有力ディーラーは依然として自社割賦を行なっている。ディーラーが生産財としてのトラックを販売しながら、ディーラーと顧客とのファイナンスを含めた緊密な関係が生じている、と考えた方がよい。

#### 一 近年に於ける割賦販売専門銀行の躍進

金融危機から生き残ったFC10数社は、その後自動車販売金融をコアビジネスにして、統合・再編を重ね、かつてFCで培ったノウハウをベースに、キャプティブ会社に対抗する勢力として、自動車販売金融業務に注力してきた。その後、タイ国銀行の指導で、リテール銀行に転換し、さらに2004年の法規改正によって通常の商業銀行に昇格した。危機後わずか10年余のうちにThanachart BankやTISCO Bankのように商業銀行として、自動車販売金融を専門とするTOP企業も生まれた。今日では、両行とも同業界の中心的存在に成長した。ローン手続きの迅速さを中心とする、サービスの質の良さでは定評がある。

#### 一 商業銀行及び商業銀行系割賦金融子会社の急上昇

2004年商業銀行に割賦販売業への参入が認められて以来、最後に進出してきた商業銀行(及びその子会社)と既存のキャプティブ会社、及びFC系会社と激しい競争が引き起こされた。商業銀行はいずれも、その資本力と全国500ヶ店以上の広大な店舗網を活かし、急速にシェアを伸ばし、FC系の割賦販売専門銀行と首位グループをつくっている。

#### 一 タイの自動車割賦販売金融変遷の歴史から見た特徴

これまで、1960年代から今日までの約50年間に亘る、割賦販売金融制度の変遷とその概略を述べた。最後に、50年間の歴史から見た特徴を、以下の4点に纏めておく。

##### ① 金融環境の激変

1960・70年代のタイにおける割賦販売の状況として、金融制度が未発達、ディーラーの資金調達力が脆弱、割賦販売制度が不備、保険制度の未発達、P/D checkの使用、特異な中古車市場の6点について指摘した。しかし、今日では、P/D checkと中古車市場といったタイに特殊な問題を除き、特に金融環境についてはディーラーが有利になるように展開し、ディーラーは「割賦金融収益」という強力な収益手段を得た。金融環境はまさに激変した。そして、商業銀行もまた、割賦販売金融を新たな収益源にすべく、強力な事業展開を開始している。

##### ② FCの復活に示されたタイ企業の持つ「しぶとさ」

次に注目すべきポイントはFCの復活である。1960年末頃に生まれたFCが約40年を経て、消費者信用専門銀行としてようやく安住の形が定まった。当局の対応は「なし崩しの現状追認」の歴史であって、制度的な明確な棲み分けは、何時も事後的に後からついて来る。それだけタイの企業の方が当局より「逞しく且つしぶとい」証拠でもあろう、と筆者は考えている。

##### ③ 様々な割賦制度の混在

現在のところ、まだ、伝統的なディーラーによる割賦販売との混在も指摘した通りである。大型トラックの分野では特にディーラーが強く、総販会社もディーラーの自社割賦収益を認めざる

を得ない状況にある。トヨタにおいても恐らく地方有力ディーラーに対しては、同様の形態になっているものと思われる。そこに、地方中堅企業としてのディーラーの強さの源泉があるように思える。

#### ④ 割賦販売金融会社の集中化傾向

割賦販売金融会社の集中が進んでいる。このことは、資料からも明白に読みとれる。タイ社会が消費社会になるにしたがい、バンコクと地方との経済格差も急速に縮小しつつあり、広範なネットワークを有した商業銀行系の割賦金融会社に有利な状況が生まれつつあるようだ。こうした傾向がどこまで進むのか、実に面白いポイントになりつつある。

#### [参考文献]

- 天野 俊樹著、「海外こぼれ話 一決闘一」、『日野社報』 115号、昭和44年（1969年）8月。
- 外務省経済局アジア課編、『タイにおける信用構造』、経ア資料223号、昭和40年（1965年）9月。
- 小林英夫、竹野忠弘編著、『東アジア自動車部品産業のグローバル連携』、文眞堂、2005年。
- 斉藤実著、「タイの経済発展とトラック輸送産業の構造」、『アジア経済』、アジア経済研究所、1989年6月。
- （社）自動車販売連合会編、『ディーラーの経営―荒天準備はよいか』、昭和43年（1968年）1月。
- 末廣 昭著、『タイ―経済ブーム・経済危機・構造調整―』、（財）日本タイ協会、1998年3月。
- 高岸清著、『自動車の実際知識』、東洋経済新報社、昭和46年（1971年）。
- 中村静治著『日本の自動車工業』、日本評論社、昭和32年（1957年）。
- ネイションパブリッシング編、『タイの華人財閥57家族』、（株）NNA、2003年。
- 花岡 公人訳、『手形、小切手法及び小切手の使用に於ける責任に関する法律訳文（タイ国民商法）』、バンコク日本人商工会議所、1987年。
- 盤谷日本人商工会議所編、『タイ国経済概況』、1978年、1998/1999、2000/2001、2002/2003、2004/2005。
- 日野自動車工業編、『日野自動車工業40年史』、東洋経済新報社、1983年。
- 松岡 潔著、「タイの金融政策・制度と金融機関」、松岡 潔編、『東南アジアの金融政策と商業金融機関』、アジア経済研究所、1984年。



## 第6章 タイ国における割賦販売金融の歴史—現在の割賦販売金融

はじめに

### 一 本章の狙い

本章では、現在自動車の割賦販売が、どういう機関で、どの位の金利と割賦期間で、どう審査されて実際に取り組まれているかを概観し、その特徴と問題点を指摘し、第4章、第5章で述べてきた「割賦販売金融と言う仕組みの歴史」の締め括りと致したい。本稿は、タイに関する学術誌である『タイ国情報』2011年5月号<sup>1</sup>に掲載したものであるため、使われている計数が幾分か古くなったので、最終節に最新情報を付加し、内容も一部調整してある。

2010年のタイの国内自動車販売台数は、前年比45.6%増の80.0万台となり、これまでのピーク2005年の70.3万台を超える新記録となった。

また、同時に2010年の自動車輸出も、1997年の金融危機以降、経済復興の牽引業種として国を挙げて取り組み、各種優遇措置を講じて順調な伸びを示してきており、2009年の不調をアセアンや日本向けの好調でカバーし、これまでのピーク2008年の77.6万台を超える89.5万台、前年比62.1%増を記録した。

この結果、国内生産台数は、164.5万台、前年比64.6%増となり、過去最高となり、年初の業界予想140万台を大幅に超え、自動車関連業界は活況に沸いている。

タイの自動車国内市場は、農村部を中心に商用車の1tピックアップ車が国内市場を牽引するという、やや特異な構造を有しているため、経済動向の影響を受け易い。今回の大ブームも、輸出全般の好調と農産物価格の堅調を背景にした、景気の拡大に負うところが大きい。良く見ると少しずつ4輪車の市場構造が変化しつつあるようだ。

まず第一に、1tピックアップ車は34.7万台、前年比40.1%増と回復基調に乗り、好調であったが、それでも2005年の42.6万台を下廻っている。したがって今回の自動車ブームの中心となったのは、タイ政府のエコ・カー基準に適合した、価格帯でいえば40万バーツ前後のコンパクト・カーである。1,201~1,500ccは、輸出も含め、前年比倍増の32.8万台（乗用車シェア59.2%）生産され、新しい市場を開拓したことがあげられる。メーカー各社は今年も新モデルの投入を続けているので、息の長いブームになりそうである。

第二に金融緩和を背景にした、潤沢な販売資金の提供が挙げられる。むしろ、割賦金融会社間の熾烈なサービス競争が、市場を牽引しているといっても過言ではない。「金余り」を背景に、新しい販売状況が生まれている。

### 一 最近の割賦販売金融の特徴

今日タイでは、新車販売全体の75~80%は割賦（所謂ハイヤー・パーチェス）で販売されているだけに、金利動向が販売に大きく影響していることには変わりがない。2年ほど続いた緩和基調の中で、最近の消費者物価指数は3%台に上がり、銀行の定期預金金利（1年もの）も漸く2%台に上昇したが、不動産価格は依然として堅調で、SETのインデックスも2008年当時に比べ既

<sup>1</sup> 吉田千之輔著「活況が続く自動車割賦販売金融」公益財団法人日本タイ協会編『タイ国情報』2011年5月、第45巻第3号。

に倍増するなど株式市場は活況を呈し、「金余り」の現象は随所に指摘できる。

こうした中で、中古車の輸入が厳しく規制されているために中古車価格の低下が少ないタイにあっては、依然として割賦金利が相対的に安いことから、自動車もまた良い投資物件と云えるようだ。

これに加え、2004年から割賦金融の取り扱いが認められた商業銀行が、資金運用強化のため、自動車販売金融に積極的に取り組んでいることも、国内販売の好調を下支えしている。その結果、商業銀行の割賦販売融資残高は、前年比25.5%増の5,000億バーツの市場に成長しブームと呼べるほどの活況振りである。このままの勢いが続けば今年中にも6,000億バーツに届きそうである。

こうした好調を続ける「タイの自動車割賦金融<sup>2</sup>」の動向を、主にその業界構造を中心に纏めてみた。

計数は、以下[表1][表2][表3]をご参照願いたい。

[表1] 2010年の自動車生産・輸出・販売台数 (単位：千台、%)

|                   | 2009年 | 2010年 | 伸率%   | 2011年 | 2012年 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 乗用車               | 313   | 554   | 77    | 538   | 958   |
| (内、1,201~1,500cc) | (155) | (328) | (111) |       |       |
| 商用車               | 686   | 1,091 | 59    | 920   | 1,496 |
| 生産台数合計            | 999   | 1,645 | 65    | 1,458 | 2,454 |
| 輸出向け生産台数          | 552   | 895   | 62    | 734   | 1,021 |
| 乗用車               | 230   | 347   | 51    | 360   | 672   |
| 商用車               | 319   | 453   | 42    | 434   | 764   |
| (内、1tピックアップ)      | (248) | (347) | (40)  | (327) | (593) |
| 国内販売合計            | 549   | 800   | 46    | 794   | 1,436 |

[出所] 『タイ経済』2011年1月24日号

[表2] 商業銀行とFCの割賦販売融資残高推移 (単位：百万バーツ)

| 年      | 2003      | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    |           |
|--------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| 商業銀行   | 7,516     | 6,771   | 111,037 | 207,841 | 292,319 | 359,248 | 385,222 | 498,980 | 612,714 | 820,710 |           |
| FC(注1) | 137,203   | 175,337 | 133,879 | 40,363  | 16,391  | 14,496  | 12,331  | n. a.   | n. a.   | n. a.   |           |
| 合計     | 144,719   | 182,108 | 244,916 | 248,204 | 308,710 | 373,744 | 397,553 | 498,980 | 612,714 | 820,710 |           |
| 伸び率(%) | —         | 25.8    | 34.5    | 34.5    | 24.4    | 21.1    | 6.4     | 29.5    | 22.8    | 33.9    |           |
| 参<br>考 | 商業銀行数     | 13      | 12      | 13      | 14      | 14      | 14      | 13      | 13      | 13      |           |
|        | FC数(注2)   | 18      | 18      | 10      | 6       | 5       | 5       | 4       | 3       | 2       |           |
|        | GDP成長率(%) | 7.1     | 6.3     | 4.6     | 5.1     | 5.0     | 2.5     | ▲2.3    | 7.8     | 0.1     | 6.4       |
|        | 新車販売台数(台) | 533,176 | 626,026 | 703,432 | 682,161 | 631,251 | 615,270 | 548,871 | 800,357 | 794,081 | 1,436,335 |
|        | 伸率(%)     | 30.2    | 17.4    | 12.4    | ▲3.0    | ▲7.5    | ▲2.5    | ▲10.8   | 45.8    | ▲0.8    | 80.9      |

[資料：Bank of Thailand各種新聞報道]

(注1)FCの割賦販売融資残高はBank of Thailandの監督下にあるFCの残高のみ計上し、

キャプティブ会社のような、所謂non-bankの取扱残高は含まれていない。

(注2)FCは、2004年以降、政府・BOTの指導で商業銀行に統合・転換されているので減少中。

<sup>2</sup> 本稿執筆に際し、拙著『1960・70年代のタイ国における割賦販売—特に大型トラック—の状況について』「早稲田大学アジア太平洋研究科論集」№16号2008年9月、『タイにおける自動車割賦販売の歴史—特に1980年以降を中心として』「同」№19号2010年5月、を参考にしてある。

[表 3] 割賦金利の推移

(単位：%)

| 年        | 2006      | 2007      | 2008      | 2009      | 2010      |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1. 金利    | 2.95-3.70 | 2.85-3.40 | 2.65-3.50 | 2.25-3.50 | 2.00-2.25 |
| (月中平均)   | (3.44)    | (3.06)    | (3.08)    | (2.79)    | (2.16)    |
| 2. 実効レート | 5.31-6.66 | 6.40-6.12 | 5.04-6.58 | 4.20-6.62 | 3.70-4.20 |
| (月中平均)   | (6.19)    | (5.78)    | (5.82)    | (5.10)    | (3.95)    |

(注1)「1.」は市場で実際に適用される月末の金利。

(注2)「2.」は、頭金25%、48回分割返済の場合。金融機関発表に比べ金利よりも低水準。

[出典]カシコシ・リーシング社のデータをKRCが編集。

[出所] 『タイ経済』2011年1月31日号。

## 1. 業界構造

今日、タイにおける自動車の割賦販売は以下の3方式にまとめられる。

### (1) 様々な方式でのディーラーによる自社割賦方式

もともと全ての方式は、ディーラーによる自社割賦方式から始まっている。今でも典型的には、大型トラックの場合、多くの地方の有力ディーラーが、自分で金融機関から資金を調達し、依然として自社割賦を行っており、顧客を金融機関につないでいない。特に地方においては、ディーラーが生産財としてのトラックを販売しながら、ディーラーと顧客とのファイナンスを含めた緊密な関係が生じていると考えた方がよい。さらに、地方有力者に成長したディーラーは、保険代理店を営業していることも多く、両者の関係は複雑である。

また、何社かのトラック系の会社では、後述するキャプティブ会社を設立していない。最大の理由は、乗用車に比べ、トラック販売は取扱件数が少ないため、事務コストを考えると会社設立は必ずしも採算に合わないからとされる。

そもそも、戦後タイの工業化の過程で、日系メーカー各社がタイに進出した1960年当時は、メーカーの設立した総代理店が、全国の顧客相手に割賦販売を行うのが普通であった。その後、総代理店の販売資金負担の軽減と、タイ国での金融環境の改善により、1970年代後半より、徐々にディーラー自体の割賦に切り替えられた歴史がある。当時の自動車ディーラーには地元の有力企業が多いだけに、爾来、約40年余を経て、系列ディーラーは資本蓄積を遂げ（俗ないい方言えばしっかり儲けて）、地域の有力企業に成長し、今では銀行から、融資攻勢かけられる企業に成長していることが多い。

なお、こうした各地のディーラーの中には、FC（ファイナンス・カンパニー）や銀行からの借入れによって過大投資を行い、金融危機の時期のバブル崩壊で破綻に至ったケース、或いは倒産すれすれを何とか凌いだケースもあったが、総じてメーカーの指導も良く、何とか生き残れたディーラーが多い。金融危機は、企業経営の堅実性を試す大きな関門であったともいえる。

結論的に言えば、こうしたディーラーが自社でリスクを取って行う割賦販売は、提供金利がアドオン方式であるだけに金利差が大きく、リスク管理さえしっかり行っていれば、ディーラーの主要収益源となる。タイにおける、ディーラーによる自社割賦残高の推移は、理論的には、各社営業報告書の数字を合計すれば計算できるが、残念ながら現実的ではない。

## (2) 金融機関による割賦方式

今日では、取り扱い金融機関は大きく2つのグループに分けられる。

第1のグループは伝統的な商業銀行である。2004年のBank of Thailandの通達により、商業銀行でも割賦販売金融の取扱が可能となったため、商業銀行本体、或いは、銀行が設立した系列割賦専門子会社が、大変積極的に資金ニーズを取り込んでいる。

第2のグループは、1970年代から割賦金融機能をBank of Thailandから専権的に認められてきたFC（ファイナンス・カンパニー）である。しかし、これらFCの中には、金融危機で壊滅的な打撃を受け、今日ではTISCO BankのようにBank of Thailandの指導で合併吸収を重ね、リテール専門銀行に転換した後、さらに商業銀行に昇格（upgrade）したものもある。こうした銀行が、培ったノウハウを活かして、ディーラーと組んで積極的に割賦販売資金を消費者に提供している。なお、金融危機以前には100社近くあったFCも、整理統合が進み2011年現在、僅か3社を残すのみとなり、当局から何らかの指導がなされているものと思われる。実は、FCの歴史はタイの割賦金融史でもある。

これらの銀行系（商業銀行ないし子会社）及び旧FC系については、Bank of Thailandの監督下にある金融機関であるため、Bank of Thailandの統計でローン残高の伸びが確認できる。新車販売がやや低迷していた昨年までは中古車に商材を求め、さらに最近では運転免許証書だけでローンを組むなど、極めて積極的な姿勢を続けており、割賦販売金融の中心的な担い手としてシェアを伸ばしつつある。

## (3) メーカーの設立したキャプティブ販売会社による割賦販売方式

キャプティブ会社設立のねらいは、1997年の金融危機以前の高度成長期に、当時の過熱した自動車販売マーケットの中で、主に個人顧客を対象にして、系列乗用車の拡販と、FCに対抗してそのローンの取込むことによる収益の拡大であった。このキャプティブ販売会社は、non-bankなので独自の調達手段を持たず、親会社のファイナンスに依存しているのが弱点である。したがって、ここ数年の自動車不況を反映し、欧米系の親会社の関係でタイでも再編を迫られたところもあり、総じて元気がない。なお、後出の業界シェアの算出に際しては、これらnon-bankは金融統計に表れないため、営業報告書から割賦残高を調べ、金融統計と合算してシェアの算出をしている。

## 2. 金融危機後の自動車販売状況と主要3プレイヤーの活動状況

最近の状況を説明する前提として、まず金融危機後の自動車販売の状況と上記主要3プレイヤーの活動状況を説明する。

タイの国内自動車販売台数（新車）は、1996年の58.9万台をピークにして、1997年の金融危機に際し、1998年には一挙に14.4万台、即ち、ピーク時の24%へと大幅に減少した。かつて日本における不動産バブルの崩壊とそのバブルを産み出した不動産金融の破綻の事例が、この種のケース・スタディーとしてしばしば引用されるが、タイの自動車販売のケースも、その反動の大きさと、影響の深刻さでは、日本のケースに十分匹敵するものであった。

この結果、タイの自動車業界は、組立メーカー、部品メーカーから、ディーラー及び販売金融を支えた FC に至るまで、大変な打撃を受けることになった。前述のとおり、特に FC は壊滅的な状況となり、Bank of Thailand の指導のもと、再編の過程を歩むことになったが、その後、生き残った 10 数社が自動車販売金融をコアビジネスにして統合・再編を重ね、わずか 10 年余のうちに販売金融に於ける重要なプレイヤーとし復活することになった。

また、タイ政府は、自動車産業の総合的な誘致を政策として掲げ、各種の投資奨励策に加え、折からの自動車産業のグローバル化の中で、タイの基幹輸出産業としての性格を明確に打ち出した政策を採用した<sup>3</sup>。このことも、金融危機後の急回復に大きな力となった。

その結果、国内自動車販売は経済の立ち直りに合わせて徐々に回復を遂げ、金融危機から 6 年後の 2004 年には 62.6 万台と危機前の水準に戻り、2005 年には 70.3 万台で国内販売台数のピークを示現した。

しかし、その後、国内政治の混乱から来る経済不振により、国内販売はやや低調となり、ここ数年減少が続いており、2008 年のリーマン・ショックがさらに影響し、4 年続きで 60 万台での低下局面にあったが、2010 年に爆発的に回復した経緯をたどっている。

この金融危機後の回復過程における、タイの自動車販売金融主要 3 プレイヤーの動向を纏めると以下の通りである。

#### (1) キャプティブ販売金融会社

金融危機後の自動車販売マーケットの回復過程を主導したのはキャプティブ会社であった。金融危機後、資金力のあった親会社（組立メーカー）は潤沢な資金を投下し、系列ディーラーに積極的な販売資金の支援を行った。特に、車種を絞った販売プロモーションが、キャプティブ会社の特色である。頭金の減額、割賦期間の延長、現金割引、カーアクセサリサービスなど顧客の購買意欲を引き出す積極的な施策を展開し、金融危機後の販売業界をリードしてきた。

主要メーカーでは、最後に日産が 2006 年にキャプティブ会社を設立し、日野自動車系を除き、ほぼ全メーカーが出揃った。しかし、2008 年のリーマン・ショックと相前後して、GM、Ford、Chrysler の BIG3 系のキャプティブ会社は、親会社の本国での自動車不況の影響から、財務的に難しい局面に立たされ、その結果、2008 年に Ford 系の Primus Leasing は、親会社である Ford Credit International Inc. (USA) の財政難から、TISCO に売却された。また、TISCO は Volkswagen 系のキャプティブ会社も傘下に収めた。

トヨタ、ホンダ、BMW も同様、本体の不振を受け、各社とも値下げ競争は見合わせ、その結果、各社のキャンペーンは、マーケットシェア確保のための最低限のものに落ち込む時期もあった、といわれている。

---

<sup>3</sup> タイの自動車産業（全体）の金融危機後の対応については、SAKKARIN NIYOMSILPA, 'INDUSTRY GLOBALIZED : THE AUTOMOTIVE SECTOR', PASUK PHONGPAICHIT, CHRIS BAKER, *THAI CAPITAL AFTER THE 1997 CRISIS*, Silkworm Books, BANGKOK, 2008 が詳しい。部品産業の動向は、酒井弘之「タイにおける自動車部品製造業の集積」小林英夫、竹野忠弘編著『東アジア自動車部品産業のグローバル連携』文眞堂、2005 年を参照されたい。

## (2) FC及び割賦販売専門銀行

金融危機から生き残ったFC10数社は、これまでの商業銀行の別働隊としてのやや投機的な投資案件から大きくシフトし、伝統的な自動車販売金融をコアビジネスにして、統合・再編を重ね、かつてFCで培ったノウハウを活かし、キャプティブ会社に対抗する勢力として、自動車販売金融業務に注力してきた。

その後、Bank of Thailandの指導で、リテール銀行に転換し、さらに2004年の法規改正によって通常の商業銀行に昇格した。しかし、同時に、FCに特認されていた割賦金融業務が、商業銀行全般に認められることになったため、新たな競争相手の出現に直面している。

こうして、危機後わずか10年余のうちに、Thanachart BankやTISCO Bankのように、商業銀行として自動車販売金融を専門とするTOP企業も生まれ、今日では、両行とも同業界の中心的存在に成長した。

両行とも、ローン手続きの迅速さを中心とするサービスの質の良さでは定評がある。特に、Thanachart GroupとTISCOのここ数年来の躍進の秘訣は、マーケット戦略に加え、ローンの持ち込み先であるディーラーとの良好な関係の維持にあるといわれている。なお、Thanachart、TISCOはリスクマネジメントを考え、Holding Companyを設立し、その結果産まれたTBANKもTISCO BANKも子会社を傘下に持たず、損失を限定出来るメリットがある。

このように、70年代の初頭に生まれ、自動車販売金融を支えてきたFCの歴史は、タイ政府の金融政策に対する一貫性の無さの象徴でもあったが、逆に企業ベースで見た場合は、タイ企業の持つ「伝統的なダイナミズムとしぶとさ」を物語る好事例であり、特に金融危機後の再編過程も含め、稿を改めて紹介致したい好事例である。

主要企業を簡単に紹介しておく。

### ① Thanachart Group

旧FCであるNational Financeが2002年に当時のリテール銀行に転換した後、2005年に普通銀行に昇格した。2007年にカナダのBank of Nova Scotiaが資本参加、FC時代から40年近い経験を活かし、タイ最大の割賦販売金融会社になった。タイにおけるFCの業態の変化の歴史を自ら示現した会社である。

### ② TISCO Bank

もともとは、Thai Farmers Bank（現 Kasikorn Bank）と日本の第一勧業銀行などとの合併から出発し、第一勧銀のタイに於ける窓口金融機関として日系企業にも馴染みの深いFCであった。2005年に普通銀行に転換し、現在では、全融資残高の75%は自動車販売金融に向けたローン専門銀行となっている。Audi、Peugeot、Citroen、Volkswagenといった欧州系メーカーのキャプティブ会社も傘下に持っているが、2008年にFordからPrimus Leasingを買収した。日系企業と縁が深かっただけに、その再編過程の歴史は、恐らくThanachart Bank以上にBank of Thailandの整理・統合の指導の歴史を示現した会社である。

## (3) 商業銀行及び商業銀行系割賦販売子会社

2004年の金融機関マスタープランによって、Bank of Thailandが商業銀行に割賦販売業への

参入を認めて以来<sup>4</sup>、最後に進出してきた商業銀行（及びその子会社）、既存のキャプティブ会社及び FC 系会社との間で、ローンを梃子にした激しい自動車の販売競争が引き起こされ、タイ全土に広がっている。その意味では、2004 年は記録されるべき年になった。

大手商業銀行（及びその子会社）がこのマーケットに注目した所以は、①たとえ収益率が低くても市場規模が既に大きく、また、②タイに於いては中古車輸入が厳しく制限され、且つ車検制度が厳格でないために自動車の経年減価が低く、担保価値が高いため不良債権の発生率が低いこと、がまず挙げられる。しかし、いずれの銀行も、タイにおける消費社会の到来を意識して、明確な戦略のもとに業務展開をしていることが読み取れる。

商業銀行には、この業界への参入に際し、銀行が直接に窓口でこの業務を行なう場合と、コアビジネスを割賦販売とする子会社を設立する場合があります、これらの会社はいずれも、個人顧客対し、あらゆるブランドのあらゆるタイプの新車・中古車を対象とした割賦販売金融を提供している。特定の自動車組立メーカーと特定の結びつきを持たないため、広い顧客ベースとの関係の確立が可能で、Ayudhya 銀行や Kasikorn 銀行も、それぞれ 570 ヶ店、720 ヶ店といったタイ全土に広がる稠密な支店網を活かした戦略を採用し、ここ数年で一気にシェアを高めている。

子会社の設立では、Siam Commercial 銀行（以下、SCB）が先鞭をつけ、多くの銀行がそれにならった。なお近時、SCB では、2008 年 3 月から個人向けの割賦は SCB、大型の顧客向けは Siam Commercial Bank Leasing（以下、SCBL）と、棲み分けを決めた。しかし、SCB に於けるローンの運用から、自動車の回収、競売など実務の実際は、SCBL の専門家に委ねることにしている。広大なネットワークを使い、800 ヶ店もの国内支店で、銀行商品との cross-selling を開始し、全支店あげて積極的な取り組みを展開している。

こうした激しい販売競争の結果、2006 年から 3 年続いた新車販売台数の落ち込みの中でも、商業銀行や FC による割賦融資残高が高い伸びを示しているのは、主に中古車市場の拡大とディーラーの積極的なセールスに伴う、販売条件の緩和に負うところが大きい。このことは、手持ち債権の質の低下ともなっているため、2008 年以降各行ともやや慎重な姿勢に転じている。

商業銀行はまた、既存の会社の買収にも積極的で、2006 年頃から活発化した。個別には Ayudhya 銀行が積極的で極めて特色ある行動をとっている。

Ayudhya 銀行は 2007 年に米系消費者金融大手の GE キャピタルと資本提携し、33%の資本を受け入れているが、2008 年には GE 傘下の GE Capital Auto Lease を統合し、Ayudhya Capital Auto Lease に改名し、一挙にこの業界第 3 位の企業となった。また、AIG も傘下に収め、今後各種カード事業を含む GE Group のタイにおける全事業を統合し、一挙にタイの消費者金融のトップ企業になりつつある。もともと地場商業銀行では第 5 位の中堅銀行であったが、タイにおける消費社会の到来を意識して、上位銀行に対抗した明確な戦略を打ち出している。

---

<sup>4</sup> 商業銀行への割賦販売認可の根拠法は、2004 年 9 月 27 日 Bank of Thailand 布告「商業銀行にリース事業を許可する件についてのタイ国銀行布告」である。

### 3. 主要割賦金融会社のマーケット・シェアの推移

個別企業の営業状況は紙幅の都合で省略し、簡単にマーケット・シェアの推移を表示しておく。  
[表4] [表5] をご覧頂きたい。

[表4] 主要割賦販売金融会社のシェア推移表 (単位：%)

| 企業名                        | 系統   | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2009  | 2011  |
|----------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| T Bank                     | 旧FC  | 17.8  | 22.0  | 27.9  | 28.5  | 28.0  | 27.3  |
| Ayudha C.A.L (注1)          | 商銀   | 15.1  | 16.2  | 14.0  | 11.7  | 13.1  | 13.4  |
| TISCO F.G.                 | 旧FC  | 7.8   | 8.2   | 9.4   | 10.0  | 12.1  | 12.1  |
| Toyota Leasing(T)          | トヨタ  | 11.0  | 11.1  | 12.0  | 12.0  | 10.3  | 10.7  |
| Siam Commercial L.         | 商銀   | 6.9   | 7.4   | 9.0   | 11.4  | 8.4   | 11.3  |
| 上位5社小計                     |      | 58.6  | 64.9  | 72.3  | 73.6  | 71.9  | 74.8  |
| Kiatnakin Bank             | 旧FC  | 3.6   | 4.3   | 5.2   | 6.5   | 8.0   | 9.2   |
| Kasikom Bank               | 商銀   | —     | —     | 1.7   | 3.1   | 5.3   | 5.5   |
| Standard Chartered Bank(T) | 商銀   | 4.5   | 4.2   | 2.5   | 1.1   | —     | —     |
| AIG Retail Bank (注2)       | 旧FC  | 3.9   | 3.8   | 3.7   | 3.1   | —     | —     |
| Primus L. (注3)             | Ford | 2.8   | 1.8   | 1.6   | 1.2   | —     | —     |
| Tri Petch Isuzu L.         | いすゞ  | 2.5   | 3.0   | 3.4   | 2.9   | 3.3   | 3.6   |
| Mercedes=Bebz L.           | ベンツ  | 2.0   | 1.9   | 1.9   | 1.5   | 1.1   | 0.7   |
| Honda L. (T)               | ホンダ  | 1.9   | 2.3   | 3.1   | 3.4   | 2.8   | 1.4   |
| GMAC(T) (注4)               | GM   | 0.9   | 0.9   | 0.6   | 0.5   | —     | —     |
| Nissan L. (T)              | 日産   | —     | —     | 0.2   | 0.8   | 1.2   | 1.2   |
| その他                        |      | 19.3  | 12.9  | 3.8   | 2.3   | 6.4   | 3.6   |
| 合計                         |      | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

(注1) 2007年当時の社名は GE Capital Auto Lease P.C.Ltd.

(注2) 2009年Ayudhaya銀行の傘下に入る

(注3) 2008年TISCO社の傘下に入る

(注4) 2009年TISCO社の傘下に入る

[出所] SBCS社資料より作成

[表5] 主要企業の企業形態別シェアの推移 (単位：%)

| 区分           | 年 | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2009  | 2011  |
|--------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| キャプティブ会社     |   | 36.2  | 37.2  | 36.8  | 34.0  | 18.7  | 17.6  |
| 割賦販売専用銀行及びFC |   | 33.1  | 38.3  | 46.2  | 48.1  | 48.1  | 48.6  |
| 商業銀行及び子会社    |   | 11.4  | 11.6  | 13.2  | 15.6  | 26.8  | 30.2  |
| その他          |   | 19.3  | 12.9  | 3.8   | 2.3   | 6.4   | 3.6   |
| 合計           |   | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

(各区分での個別企業の構成内訳は、[表4] ご参照

[出所：SBCS社資料より作成]

何よりも、Thanachart Bank、TISCO、Kiatnakin Bank の旧 FC 系統 3 行が長年のノウハウを活かし頑張っているのが明瞭である。2004 年に進出した商業銀行系統では、Ayudhya 銀行、Siam Commercial 銀行、Kasikorn 銀行が、進出以来、急速にシェアを伸ばして大手商業銀行の御三家を形成している。なぜ、Bangkok Bank が積極的に出てこないのか、誠に不明である。

また、キャプティブ会社では、トヨタ系の Toyota Leasing がようやく 4 位に入っている程度で、全体に精彩を欠いており、全体のシェアを急速に落としている。



#### 4. 様々な割賦制度の混在

ただ、上記〔表4〕のトヨタ系 Toyota Leasing のシェアが 10.3%、いすゞ系 Tri Petch Isuzu Leasing 同 3.3%の意味するところは大きい。

今日の自動車国内販売のメーカー別シェア<sup>5</sup>は、凡そトヨタ (41%)、いすゞ (19%)、ホンダ (14%)、日産 (7%) の順である。したがって、本来ならば日系メーカーのキャプティブ会社をもっと上位に名を列ねることになっても良いところだが、現実はそうになっていない。トヨタ系ディーラーもいすゞ系ディーラーも、新車販売に伴う割賦金融においては、必ずしも系列ディーラーの全ての案件が系統キャプティブ会社に持ち込まれているわけではないことを意味しているようだ。

公表されていないので推定になるが、系列ディーラーからの持ち込みは、車種によっても違うが、5割を超えることはないと思われる。さらに興味を惹くことは、下記の〔表6〕に見るように、同じような新車の割賦取り扱い条件を見ても、各社ごとに、金利、頭金比率、割賦期間など誠に様々で、自社の財務状況に合わせたリスク管理の工夫が読み取れて実に面白い。

〔表6〕 主要割賦金融会社の新車取扱条件 (2011年2月)

| 会社            | 系統   | ローン・ブランド         | 最低金利<br>(年率%) | 最少頭金<br>(%) | 最大割賦<br>期間(月) |
|---------------|------|------------------|---------------|-------------|---------------|
| T Bank        | 旧 FC | —                | 2.45          | 15          | 72            |
| Ayudya C.A.L. | 商銀   | Krungsri New Car | 2.90          | 10          | 84            |
| TISCO Bank    | 旧 FC | —                | 2.75          | 20          | 72            |
| Toyota L.T.   | トヨタ  | —                | 2.65          | 15          | 84            |
| Siam C.Bank   | 商銀   | SCB Auto Finance | 2.65          | 15          | 60            |
| Kiatnain Bank | 旧 FC | —                | 2.35          | 20          | 72            |
| Kasikom Bank  | 商銀   | K-Auto Finance   | 2.80          | 25          | 72            |

(注) 各社とも、2011年3~4月に金利を若干引き上げている。

[出所：SBCS社より作成]

こうして見ると多くの頁数を割いて現在の販売金融システムを述べて来たが、タイに於いては、実際は伝統的なディーラー割賦が依然としてその中心にあるようだ。ディーラー割賦にとって重要な要因となる、資金調達を含めた金融環境については、多小の波はあっても、1980年代以降、ディーラーが有利になるように展開してきた。この結果、各地のディーラーは割賦金融収益という強力な収益手段を得たのは間違いないところである。そして、その対抗勢力として旧 FC の流れをくむ、割賦販売金融中心の商業銀行と伝統的な地場商業銀行が、これを新たな収益源にすべく強力に参入し、そのシェアを伸ばしている、というのが今日のタイの自動車販売金融の姿ではないかと筆者は想定している。

<sup>5</sup>2010年1-12月累計全自動車の販売シェア(『タイ経済』2011年1月24日号)

## 5. 最近のトピックス

### (1) 中古車マーケットの充実

ここで、中古車市場について簡単に付言しておく。主要自動車販売金融会社の中古車の取扱比率は25~40%程度で、各社毎にばらつきがあるが、かなりのウエイトになっている。

もともと中古車市場は、ディーラーにとって車の評価が最大のキーポイントで、とにかく、人気が高く、換金性が高く、且つ減価しない車が好まれる市場である。不良債権をつくらないためには、頭金比率を高くして、中古車の厳格な査定とディーラーとの友好関係が大切なポイントになる。したがって、中古車の査定とディーラーとの友好関係に長けた専門家を必要とし、うまくいけば、リスクも高いが利益率も高い、という今日かなり参入の難しい市場なりつつある。

順調に伸びた中古車市場も、2008年以降は、石油価格上昇と個人の家計所得の停滞による借手のデフォルト増加で、車輛の引き揚げが増加して中古車市場がタブついており、中古車価格の低下と不良債権の増加で、難しい問題を抱えた。更にこうした状況から、2008年に入り、各社ともローンの拡大よりも質の向上に大きく舵取りを変え、運用資産の質の向上のために、頭金比率を従来の10~20%から15~25%へと段階的に引き上げる貸し手が増加している。細かな条件については、紙幅の都合で省略する。

その結果、注目すべきは、商業銀行とその子会社は依然としてコスト競争力とネットワーク力で中古車割賦販売の中心ではあるものの、過去に比べマーケット・シェアの拡大にはそれほど積極的ではなく、守りの姿勢が強く見られるようになったことである。

### (2) 割賦販売金融会社の集中化傾向と消費社会の到来予測

割賦販売金融会社の集中が進んでいる。ネットワークの完成した上位5社で72%、上位7社では85%のシェアが集中することとなった。恐らく、この傾向はさらに強まるものと想定される。自動車、特に乗用車は、大量生産を前提にした産業であるだけに、その販売システムにおいても、大量販売が求められ、大量販売を可能にするネットワークを有するところへ販売が集中するのは当然の帰結なのだろう。このことは、資料からも明白に読み取れる。[表5]

タイの社会が消費社会になるにしたがい、バンコクと地方との経済格差も急速に縮小しつつあり、広範なネットワークを有した大手商業銀行系の割賦金融会社に有利な状況が生まれつつあるようだ。こうした傾向がどこまで進むのか、実に面白いポイントである。例えば個人金融の分野で、現在、タイの信販業界で成功している日系クレジット会社が消費者ローンにまで進むのか、あるいは、最近、所謂免許証ローンに積極的に手を伸ばしている自動車割賦販売金融会社が成功するのか<sup>6</sup>。両者を比較しても面白いテーマを暗示している。

---

<sup>6</sup> SBCS社の資料によれば、現在タイ陸運局への自動車登録台数は、約9.8百万台。このうち、タナチャート銀行の推測では、稼働している自動車で、5百万台は何らかのローンの担保とされていない。したがって、免許証ローンやリースバック・ローンの余地は大変に大きいとしている。現在、大手商業銀行は、独自の査定表を使って、パーソナル・ローン同様積極的に取り組んでいる。

### (3) FCの復活に示されたタイ企業の持つ「しぶとさ」

次に注目すべきポイントはFCの復活である。1960年末頃に生まれたFCが約40年を経て、消費者信用専門銀行としてようやく安住の形が定まった。銀行免許を獲得するなど、誠にスゴイことである。これまでこの分野への当局の対応は、常に「なし崩し的な現状追認」の歴史であって、制度的な明確な棲み分けは、何時も事後的について来た。それだけ、当局よりタイの企業の方が「遅しく且つしぶとい」証拠でもあろう、と筆者は考えている。

現在、FCはわずか3社で、いずれ近いうちに、タイの金融の舞台から消え去ることになる。しかしその40年の歴史は実に面白く、且つ波乱に満ち、タイならではの現象が数々読み取れる。機会があれば紹介致し、研究の材料を提供したい。

### (4) 終わりに

今回は、好調な自動車販売を支える割賦金融業界について、主にその業界構造についてごく簡単に纏めてみた。個別企業の動向や、収益状況、リスク管理、決済方法、などなどについてさらに細述する必要があるが、紙幅の関係で省略する。この業界について、纏まった研究もなく、また資料も少なく、未だ不明な点が多い。最後に細かな資料の提供を頂いた、在バンコク、SBCS社に記して感謝申し上げます。

## 6. 最近のトピックス (追加)

1から5までは、2010年5月に起草したものであるもので、それ以降の状況を本節に追加しておく。

### (1) 自動車の生産動向

新車の販売は、2011年に若干減少したが、2012年には、前年比80.9%増加の1,436千台を記録した。大きく伸びた背景には、大洪水後の実需の増加の他、政府の“first-time car buyer scheme”がある。このスキームは、初めて車を購入した者には、最大で100,000バーツの税金の還付を受けることができるというものである。対象車種は、1,200-1,500ccの乗用車、ダブルキャブ・トラック、通常のピックアップ・トラックの3種類である。トラックの排気量は、2,500-3,000ccである。

[表 7] 新車販売と登録台数の推移

|             | 2008年     | 2009年     | 2010年     | 2011年      | 2012年      |
|-------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| 新車販売台数 (台)  | 615,270   | 548,871   | 800,357   | 794,081    | 1,436,335  |
| 同 前年比 (%)   | △ 2.5     | △ 10.8    | 45.8      | △ 0.8      | 80.9       |
| 自動車登録台数 (台) | 8,740,576 | 9,159,128 | 9,783,837 | 10,542,327 | 11,711,971 |
| 同 前年比 (%)   | 5.1       | 4.8       | 6.8       | 7.8        | 11.1       |

[出所：SBCS社資料より作成]

## (2) 割賦販売融資の動向

新車の割賦販売金融は、経済成長、そして新車のマーケットとともに、拡大している。2012年は、とくに新車販売の大幅な伸びに伴い、商業銀行の割賦販売融資残高は、820,710百万バーツと、前年比33.9%、3年前に比し、倍増以上と大幅に増加した。2012年の大幅な伸びは、政府の“first-time car buyer scheme”によるところが大きく、新車販売拡大に呼応したものである。

[表 8] 商業銀行の割賦販売融資残高

|              | 2008年   | 2009年   | 2010年   | 2011年   | 2012年   |
|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 融資残高 (百万バーツ) | 359,331 | 385,292 | 498,980 | 612,714 | 820,710 |
| 同 前年比 (%)    | 22.9    | 7.2     | 29.5    | 22.8    | 33.9    |

[出所：SBCS社資料より作成]

## (3) 割賦取扱条件

[表9]は、2013年3月時点での主要割賦金融会社の新車取扱条件である。最低金利は、トップのT BANKは、2.65%であるが、ディーラーの販売促進のため、キャプティブ会社は、それより低い金利を適用している。割賦期間は、もともと48ヶ月が標準的であったが、競合により、60ヶ月から84ヶ月まで大幅に延長されてきている。頭金は、10%からとなっている。

[表 9] 主要割賦金融会社の新車取扱条件 (2013年3月)

|                  | 系統  | ローンブランド          | 最低金利<br>(年率%) | 最少頭金<br>(%) | 最大割賦<br>期間(月) |
|------------------|-----|------------------|---------------|-------------|---------------|
| T Bank           | 旧FC |                  | 2.65          | 20          | 96            |
| Ayudya C. A. L.  | 商銀  | Krungsri New Car | 2.65          | 10          | 84            |
| TISCO BANK       | 旧FC |                  | 3.15          | 15          | 72            |
| Toyota L. T      | トヨタ |                  | 2.49          | 15          | 84            |
| Siam C. Bank     | 商銀  | SCB Auto Finance | 3.00          | 20          | 60            |
| Kiatnain Bank    | 旧FC |                  | 2.75          | 20          | 72            |
| Kasikorn Leasing | 商銀  | K-Auto Finance   | 3.00          | 20          | 72            |

[出所：SBCS社資料より作成]

[表10]は、2013年3月時点での主要割賦金融会社の中古車取扱条件である。新車販売が急拡大し、競争が激化したため、新車の割賦金融の収益性は低下した。そのため、各社は、より高い金利を適用できる「中古車」についても積極的に取り組んでいる。中古車については、対象者の購買力が新車に比し低いので、取扱の柔軟性があれば、購入チャンスが拡大する。

[表 1 0] 主要割賦金融会社の中古車取扱条件 (2013 年 3 月)

|                  | 系統   | ローンブランド               | 最低金利<br>(年率%) | 最大貸出<br>金額 (%) | 最大割賦<br>期間(月) |
|------------------|------|-----------------------|---------------|----------------|---------------|
| T Bank           | 旧 FC |                       | 3.75          | 80             | 84            |
| Ayudya C. A. L.  | 商銀   | Krungsri Used Car     | 3.75          | 80             | 84            |
|                  |      | Krungsri Cash2<br>Car | 3.75          | 90             | 72            |
| TISCO BANK       | 旧 FC |                       | 3.75          | 80             | 60            |
| Toyota L.T       | トヨタ  | Toyota Sure           | *             | *              | 60            |
| Siam C. Bank     | 商銀   | SCB Auto Finance      | 3.75          | 80             | 60            |
| Kiatnain Bank    | 旧 FC |                       | 3.75          | 80             | 72            |
| Kasikorn Leasing | 商銀   | K-Auto Finance        | *             | *              | 72            |

\* 車の状態等による

[出所：SBCS 社資料より作成]

[表 1 1] は、中古車の登録年による「適用金利」を示している。年代が古くなるほど高くなるが、商用車は乗用車に比し高くなっている。

[表 1 1] 中古車の登録年による適用金利 (T Bank)

| 登録年         | 乗用車 (年利、%) | 商用車 (年利、%) |
|-------------|------------|------------|
| 2008 -      | 3.75       | 4.25       |
| 2006 - 2007 | 3.75       | 4.50       |
| 2004 - 2005 | 4.00       | 4.65       |

[出所：SBCS 社資料より作成]

#### (4) 新たなローン

新車の割賦金融の収益性低下により、中古車に各社が重点を入れてきたことを前述したが、これに加え、「債務なしの自動車 (debt-free cars)」に対するローンの取扱が伸びてきている。

リースバック形式のものは、中古車の割賦販売金融と似ている。通常のローンの借入レートが高いため、債務のない自動車を所有している人は、この形式により、借り入れるようになった。ただし、中古車割賦金融のものより、適用レートは高くなっている。

また、「免許証」に対するローンもあり、これは、所有権を自動車所有者から移転させないため、適用金利は、さらに高くなっており、リースバック方式に比し、ローン残高は大きくない。

[表 1 2] 適用金利比較

|                | 新車割賦金融 | 中古車割賦金融 | リースバック       | 免許証ローン |
|----------------|--------|---------|--------------|--------|
| T BANK         | 2.65%  | 3.75%   | 3.18 - 4.75% | -----  |
| Ayudya C. A. L | 2.65%  | 3.75%   | 4.25%        | -----  |

|            |       |       |       |       |
|------------|-------|-------|-------|-------|
| TISCO BANK | 3.15% | 3.75% | ----- | 6.60% |
|------------|-------|-------|-------|-------|

[出所：SBCS 社資料より作成]

(5) 主要割賦金融会社の動向

① マーケット・シェア

上位5社の中で順位の変動はあるものの、メンバーは同一である。

[表4]には、2009年までのシェアを示しているが、上位5社のウェイトはさらに高まり、2011年末には、74.8%となった。

トップの Thanachart Group は、傘下の T BANK が永年ディーラーとの関係を強化している。第2位の BAY Group は、傘下の AYCAL は、土日もローン承認するだけでなく、数日を要していた審査時間を30分程度までに圧縮した。

[表13] 主要割賦販売金融のシェア (2011年12月)

| グループ名            | マーケットシェア (%) |
|------------------|--------------|
| Thanachart Group | 27.3 %       |
| BAY Group        | 13.4 %       |
| TISCO Group      | 12.1%        |
| SCB              | 11.3%        |
| TLT              | 10.7%        |
| 小計               | 74.8%        |

BAY : Bank of Ayudhaya Public Co., Ltd.

TISCO : TISCO Bank Public Co., Ltd.

SCB : The Siam Commercial Bank Public Co., Ltd.

TLT : Toyota Leasing (Thailand) Co., Ltd.

[出所：SBCS 社資料より作成]

② 業績概要

2011年の新車販売は前年比微減とはなったが、その台数は、800千台と高水準であり、各社とも、取扱の増加に伴い、大きく資産も増やしている。

[表14] 主要割賦販売金融会社の業績 (単位：百万バーツ)

| 会社名   | 年月      | 資産      | 負債      | 自己資本   | 売上高    | 経費     | 純利益   |
|-------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|-------|
| TBANK | 2010.12 | 482,063 | 415,326 | 66,736 | 25,442 | 19,723 | 5,718 |
|       | 2011.12 | 878,053 | 807,169 | 70,884 | 36,863 | 30,195 | 6,667 |
| AYCAL | 2010.12 | 120,537 | 107,862 | 12,674 | 13,183 | 10,080 | 3,103 |
|       | 2011.12 | 151,186 | 136,056 | 15,130 | 15,233 | 12,059 | 3,174 |
| TISCO | 2010.12 | 162,346 | 150,134 | 12,211 | 10,841 | 8,848  | 1,993 |

|     |          |             |             |          |          |          |         |
|-----|----------|-------------|-------------|----------|----------|----------|---------|
|     | 2011. 12 | 211, 517    | 197, 713    | 13, 804  | 14, 394  | 11, 764  | 2, 629  |
| SCB | 2010. 12 | 1, 476, 734 | 1, 321, 629 | 155, 105 | 86, 371  | 62, 043  | 24, 328 |
|     | 2011. 12 | 1, 877, 836 | 1, 690, 653 | 187, 183 | 144, 750 | 108, 442 | 36, 308 |
| TLT | 2011. 03 | 118, 793    | 105, 775    | 13, 017  | 6, 972   | 5, 595   | 1, 376  |
|     | 2012. 03 | 147, 519    | 134, 597    | 12, 922  | 7, 995   | 6, 782   | 1, 212  |

TBANK : Thanachart Bank Public Co., Ltd.

AYCAL : Ayudhaya Capital Auto Lease Public CO., Ltd.

TISCO : TISCO Bank Public Co., Ltd.

SCB : The Siam Commercial Bank Public Co., Ltd.

TLT : Toyota Leasing (Thailand) Co., Ltd.

[出所 : SBCS 社資料より作成]=

おわりに

第4章、第5章、そして、本章と1960年代からの自動車割賦販売金融の歴史を取り纏めてきた。最後に簡単な纏めを付して、おわりに致したい。

2012年には、大洪水後の実需の増加の他、政府の“first-time car buyer scheme”などにより、新車販売台数が1,436千台と、急激かつ大幅な新車販売台数の増加があり、前年比80.9%も増加するなど、自動車割賦販売金融業界も大変な活況を呈している。この結果商業銀行の割賦販売金融残高は、前年比33.9%も増加し、驚異的な大きな伸びを実現し、一挙に商業銀行のドル箱部門へと成長している。数字での把握は困難であるが、当然、ディーラーによる自社割賦も、(車種や、メーカーによって異なるが)同等に近いほどの取り扱いがあった筈で、相当な利益をディーラー各社に齎した筈である、と考えられる。

反面、競争の激化により、収益性は低下傾向を示し、そのため、金融各社は中古車にも積極的に取り組み始めた。中古車については、表面的に収益性は増すものの、担保とした中古車の価値などリスクも高くなっている。中古車割賦販売金融の健全な拡大のためには、中古車査定の知識と経験がより重要となっている。また、担保処分の観点から、中古車ディーラーとの良好な関係を構築することも、リスクを軽減することにつながっている。

Debt-free Carsのローンは、今後も大きな伸びが期待される分野である。たまたま担保が自動車であるだけで、商業銀行の個人ローンなどとも競合する。担保査定の巧拙も取扱増加に影響するものとみられる。このように、業界も変化を続けている。

5節(2)で記したように、タイの社会が急速に消費社会化しており、家計債務の増加状況に懸念を示す新聞記事も増加している。このように最近の状況を見ると、割賦販売金融業界の果たす役割が、近年急上昇していることが確認される。筆者が、この分野をテーマに研究を開始した10年ほど前には、この分野が、これほどタイの社会に根付くとは、凡そ想像が付かなかった、という感想を以って本章のおわりに致したい。

## 小括

今日、タイにける自動車の割賦販売金融は以下の3方式に纏められる。① 様々な方式でのディーラーによる自社割賦方式。② 金融機関による割賦方式、その第1グループは伝統的な商業銀行、第2グループは、旧FCから商業銀行に昇格（upgrade）した割賦業務を中心にした銀行。③メーカーの設立したキャプティブ販売会社、である。

まず金融危機後の自動車販売マーケットの回復過程を主導したのはキャプティブ会社であった。しかし、2004年当局が商業銀行にも割賦販売業への参入を認めて以来、最後に進出してきた商業銀行（及びその子会社）、既存のキャプティブ会社及び旧FC系銀行との間で、激しい競争が引き起こされ、タイ全土に広がっている。その意味では、2004年が記録されるべき年になった。

大手商業銀行は、特定の自動車組立メーカーと特定の結びつきを持たないため、広い顧客ベースとの関係の確立が可能で、Ayudhya銀行やKasikorn銀行も、それぞれ500～700か店といった広域且つ稠密な支店網を活かした戦略を採用し、ここ数年で一気にシェアを高めている。

Thanachart Bank、TISCO Bank、Kiatnakin Bankの旧FC系統3行は長年のノウハウを活し頑張っている。

また、キャプティブ会社では、トヨタ系のToyota Leasingがようやく4位に入っている程度で、全体に精彩を欠いている。

最近のトピックスは、① 中古車マーケットへの取り組みの充実。② 上位5社で72%、上位7社では85%といった割賦販売金融会社間のシェア集中化傾向。③ 旧FC系銀行の復活に示されたタイ企業の持つ「しぶとさ」である。FCが約40年を経て、消費者信用専門銀行としてようやく安住の形が定まり、大変活躍している。④ 新たなローンとして、「債務なしの自動車（debt-free cars）」に対するローン、「免許証」に対するローンが開発されている。

2012年の自動車市場は、大洪水後の実需の増加に加え、政府の“first-time car buyer scheme”などにより、新車販売台数が、前年比80.9%も急激かつ大幅に増加し、自動車割賦販売金融業界も大変な活況を呈している。その結果、商業銀行の割賦販売金融残高は、前年比33.9%も増と言う驚異的な伸びを実現し、一挙に商業銀行のドル箱部門へと成長している。数字での把握は困難であるが、当然、ディーラーによる自社割賦も、（車種や、メーカーによって異なるが）同等に近いほどの取り扱いがあった筈で、相当な収益をディーラー各社に齎した筈である。



[ 参考文献 ]、

- 酒井弘之著「タイにおける自動車部品製造業の集積」小林英夫、竹野忠弘編著『東アジア自動車部品産業のグローバル連携』文眞堂、2005年。
- 吉田千之輔著「活況が続く自動車割賦販売金融」公益財団法人日本タイ協会編『タイ国情報』2011年5月、第45巻第3号。
- 吉田千之輔著「1960・70年代のタイ国における割賦販売—特に大型トラック—の状況について」『早稲田大学アジア太平洋研究科論集』№16号、2008年9月。
- 吉田千之輔著「タイにおける自動車割賦販売の歴史—特に1980年以降を中心として」『早稲田大学アジア太平洋研究科論集』№19号2010年5月。

## 第7章 タイ日野自動車販売のディーラー網の変遷と考察

### 1. 本章の狙いと方法について

#### (1) 本章の狙い

これまで、「タイ日野自動車販売の歴史」に於いて、重要な役割を果たしてきた、傘下の自動車ディーラーについて、各年代毎にその特色を述べてきたが、本章ではそれらをまとめて記述することにした。ただ「タイ日野自動車販売の歴史」の記述の部分と重なることを避けるため、次の2点に狙いを絞っている。

第一に、現在2012年の『50周年史』に記載されている傘下のディーラーは38社75拠点であるが、それらの拠点がいつ、どのように拡大、発展してきたか、その変遷の過程を辿り、その特色を明らかにしたい。

第二に、その拡大、発展をもたらした『原理』は何であるのか、タイ日野自動車販売（以下、本章ではタイ日野自販と略す）サイド及びディーラーサイドに亘り、両面から出来るだけ具体的に調べて見たい。

第三に、そして、繰り返すことになるが、そうした調査を通じて、タイ日野自販が設立された1962年には、田舎町の誠に小さな自動車修理屋さんや、自動車の中古部品屋等が、日野のディーラーになり、50年後には、夫々の地域の経済活動に於いて、重要な役割を果たす、地域商工会議所会頭や、地方議員になるなど、夫々の地域にて頭角を顕すこととなった。何が、彼等の発展させる原動力になったのか、再度検討してみたい。

#### (2) ディーラーと華僑・華人経営者

これまで特段の定義もせず、タイ日野自販のディーラーは殆んど、華僑系であると記してきた。しかし、筆者が面談した何人かのディーラー経営者のうち、目下、タイ日野自販最大手ディーラーのニューマン（Newman Co., Ltd）のタワチャイ氏は、彼が語ったその経歴は間違いなく華僑の三代目（父は医者、兄弟も全て医者、祖父は不明）であるが、「私はタイ人である」と述べていた。しかし、私はこの点につき再度質問したが、「中国姓は知らないし、中国語は出来ない」と言っていた。最近そうした発言に度々遭遇する、この点につき、末廣教授はその著書の中で「いずれにせよ、タイ人は『華人』と『タイ人』を区別する客観的尺度は存在せず、結局は、本人や家族が自分たちをどう認識しているかという主観的尺度のほうが重要であることに注意する必要がある」<sup>1</sup>と述べている。筆者も全く同感である。華人意識が強く同郷会の活動に熱心な人や、全くそうしたことに興味を持たない人、濃淡は実に様々である、というのが筆者が永く華人達と実際の営業取引を通じての感想である。

なお、タイ日野自販のディーラー38社のうちスパンブリーのラックムアンターヴォンモーター（Lakmuang Thavorn Motor Sales Co., Ltd）のソムチャイ社長は唯一の「タイ人」とタイ日野自販の経営者の中で語り継がれている。しかし、彼は元首相のバンハーン氏と徒兄弟同士であり、

<sup>1</sup> 末廣 昭著『ファミリービジネス論』69頁、名古屋大学出版会、2006年。

スパンブリーの大変な名士である。バンハーンは、華人系であることは良く知られており、したがって真偽のほどは不明である。筆者が銀行勤務でバンコクに駐在した折に（1970年代後半）銀行にバンハーンの従兄弟が勤務していたが、完全に華僑そのものであった。いずれにしろ、殆んど全て、華人を出自とする人達の集団であり、本稿では前述末廣教授の見解もあり特段の定義をしないこととした。

### （3）ディーラーの企業的特質

本稿が対象としている、タイ日野自販のディーラーは、日野に専属した、自動車（日野の場合はトラック）の販売を行う流通企業で、しかも規模的にはいずれも中小企業の域を脱していない。したがって、従来から、こうした企業に眼を向ける研究者には殆んどいなかった。前述の末廣教授も、その著書の中で、

「タイにおける資本家の発展過程を1870年から、100年間にわたって実証した末廣（Suehiro 1989）<sup>2</sup>は、1960年代以降のタイの経済発展を支えたのは、①国営・公企業、②国内民間大企業（財閥）、③多国籍企業の3者であり、かつ3者間のダイナミックな「協調と競合」の関係こそが重要であると主張した。そして、こうした3者がタイの国民経済を支えている状況を支配的資本の『鼎（かなえ）構造』<sup>3</sup>と名付けた」

とタイにおける主要経済主体を説明している。地場の中小企業は凡そのスコープに入っていない。タイ日野自販のディーラーはそうした、末廣教授のスコープからはずれた中小企業群である。したがって、日本の研究者の多くは、パナソニック、味の素などのタイ経済への貢献は論じているが、例えばパナソニックの家電はタイのどういう流通ルートで販売されてきたか、味の素はどう売られてきたか、消費財のそうしたバリューチェーンの末端まで議論することは殆んどなく、そうした研究は最近になってようやく見られるようになってきた<sup>4</sup>。したがって、そうした、中小企業研究の一助になればと願う次第である。

<sup>2</sup> Capital Accumulation in Thailand 1855-1985, Tokyo UNESCO Center for East Asian Cultural Studies

<sup>3</sup> 末廣 昭著『キャッチアップ型工業化論』164-165頁、名古屋大学出版会、2000年。

<sup>4</sup> 最近になって、地場中小企業を対象とした研究が少しずつ発表されている。

例えば『野生のエンジニアリング』、森田 敦郎著、世界思想社、2012年。

『新興国の流通革命』、遠藤 元著、日本評論社、2010年、などである。

森田氏は、地場中小企業を対象とし、遠藤氏はタイの流通業界を対象としている。

遠藤氏はタイの一般消費財の流通市場につき、次のような誠に示唆的な見解を述べている。

1960年代に入ると、タイ政府の輸入代替工業化政策の下、輸入商のなかには納入元の外国企業と合弁事業を組み、製造分野に進出するところも出現した。

（中略）

そのほか、最終消費財に限っても、自動車・家電製品などの耐久消費財や繊維・ガーメントなどの分野で同様のケースがみられる。輸入代替工業化の進展にともなって、タイの国内市場に流通する消費財に種類の点でも量の点でもそれ以前に比べてはるかに増大した。生産面での大きな変化にもかかわらず、流通チャンネルが根強く存続し、機能不全に陥ろうとしていた。そうした状況に直面して、急速に製造能力を拡大した企業が自社製品の販売チャンネルを独自に構築することが不可欠だと考えるようになり、消費財メーカーの各社はそれぞれ独自のやり方で販売チャンネルの構築を図り、それによってサムペンの卸商（販売代理店）中心のチャンネル依存から脱していった。しかし、全国に散在する卸売業者の販売力を依然として頼みとせざるを得なかったという点では共通している。

（中略）

メーカーから受ける拘束は強くなかった。すなわち、外資系消費財メーカーはもちろん、華人・地場系メーカーでさえも地方の流通チャンネルを直接コントロールすることはできなかったのである。（前掲書、24～26頁）

当然ながら、このグループの研究には、後述の通り上場企業を対象とするのと異なり資料の収集においてかなりの苦労を伴った。その対応策の詳細は後段に譲る。また、これらの企業群は殆んど全て華人の所謂、一族乃至家族によるファミリー経営である。このような所謂、華人によるタイのファミリー経営には、末廣教授が大企業を中心に分析された優れた研究がある<sup>5</sup>。こうした、過去の分析結果と比較して日野のディーラー群の中小企業が同じ華人経営の中にあるという特色を持っているのか、最終章にまとめておいた。

しかし、本稿では、対象が非公開企業でもあるので、末廣教授の分析のような公開の株主構成等をベースにした精緻なものではなく、あくまでも一つの傾向を示す教材の提供に止まっていることでお赦しいただきたい。いずれ方法論から見直し、取り組んでみたいテーマである。

#### (4) 研究の方法論

叙上のような状況であるから、凡そ先行研究はない状況から調査はスタートした。肝腎のタイ日野自販にも、現在の個別ディーラー企業に関する経営上の資料は十分にあっても、かつてそれらを纏め、総括したものは毎年のディーラー総会での経営サイドの総括演説ぐらいであるという。当然3回に亘る本社移転で古いものは順次破棄され全く残っておらず、またあっても社外秘の壁もあり、概略をヒヤリング出来た程度であろう。そうした事情を考慮して、次の様な対応とした。

- ① タイ日野自販で編集出版された『30周年史(1992年)』『40周年記念パンフレット(2002年)』『50周年史(2012年)』に記載された、地域別のディーラー配置図から、まず個別企業の大きな流れを概観する。(2012年現在38社、75拠点)。
- ② 驚いたことに、1992年(30周年)以降は今日迄の最近20年では、殆んど変動はなく、自社のテリトリー内で拠点未設置地区へ、支店乃至子会社を展開していく過程であった。したがってタイ日野自販創業の1962年からの30年に地域割りは決まっていたことになる。しかも、名寄せしていくとわずか主要10家族乃至グループで、現在の全拠点の7割近くを占める寡占状況にあり、売上台数で見ると恐らく8割を超える寡占にあることも分った。そこで、60年代、70年代、80年代の状況は、直接ディーラーの経営者達にヒヤリングする以外、方策はなく、タイ日野自販から主な4社を紹介してもらい直接インタビューし、再構成に努めたのである。こうして出来たのが(表3)タイ日野ディーラー(除く支店)1992以前の推移表である。(表1)と(表3)を連結させると、タイ日野自販の設立以来の地域毎のディーラーの変遷が分かるようになっている。結論を先取りしてしまうことになるが、バンコク周辺地区は80年代に、タイ日野自販の直接営業からディーラーへ移す過程で、大きな変動があったが、それ以外の地区は、実は、60年代まで遡っても大きな変動はなかった。1992年以降と同様途中で参入してきた企業が周辺地区へ拠点を伸ばして行く動きが中心である。詳細は後述する。
- ③ 筆者の直接インタビューでは、とてもカバーしきれないので、その他のディーラーについては、大橋元社長や、東京に戻ってきていた当時の駐在員の皆様からのヒヤリングで補完していくより方法がなかった。こうして、なんとかまとめられたのが(表4)周年史記載38社の事

<sup>5</sup> 末廣 昭著「ファミリービジネス論」名古屋大学出版会、2006年。

業内容である。このうち種々かなり長時間に亘りお話しを聞き纏めたのが、拠点数3ヶ所以上を有する主要10社である（表2）。

この10社で、後述するが、店舗シェアは全拠点75のうち68%となり、そして恐らく売上シェアも70%を超えると想定されるので、後の作業も考えて、少し詳しくヒヤリングをした次第である。

- ④ この主要10グループについては、のれん分けや支店設置によるネットワークの展開過程について、ヒヤリング内容を出来るだけ細かく書いておいた。本文中に各社の状況を記すべきかと思ったが、少し長くなったので（表2）に纏め、本文への記載は止めた。なお、タイ日野自販の経営がこの10グループでほぼ決まっている現状、残り15社については、コメントが必要とされる際に引用すれば十分ではないかと考え、大幅に省略した。（表4）をご参照願いたい。叙上の①～④でなんとか（表1）を完成させ、さらに60年代、70年代、80年代の想定ディーラー網（表3）を作成した。これによって本章の狙いであるディーラーネットワーク拡大の特色、拡大の原理、拡大していく原動力、を纏めることにした。ただ、今回のまとめは、筆者自身必ずしも満足のいく結果ではなかった。その理由は以下の諸点である。

まず第一に、ヒヤリングした（表2）の主要10社の経営者の家族関係や分社化の過程などは、かなり詳細に聞くことが出来た。また、一部取引先は法人登記原本を確認して株主を確認するなどかなりの作業もしたが、個人情報開示の制限から、また本人からの了解も得られず、ヒヤリング内容もぼやかした表現にせざるを得ず、業界で知られている程度の記述にまとめた。

第二に、全てのディーラー企業は、非上場企業である。タイの商法では非上場企業でも法人登録企業は、決算後5ヶ月以内に、B/S、P/Lの登記を要するので所定の手続きで閲覧のうえ財務分析的アプローチも可能である。しかし、そうした計数を公開して論じることを、これら企業は非上場の故にいずれの企業も望んでいなかったもので、これ又、残念ながら、各企業の資産などの問題に踏み込めることが出来なかった。その結果、本章の分析にやや深みを欠くことを認めざるを得ないと思っている。いずれ、何らかの工夫をして別の機会に発表を致したい。

第三に、ディーラーの成果・業績は、究極的には販売台数に尽きる。何台売ったかが全てである。したがって、この点についても、ある程度のところまで、ヒヤリングで把握したが、他社との競争の激しいこの業界では、販売台数を公開することはトラブル回避の観点から殆んど不可能に近い。したがって、如上に述べたような個々の企業の質の問題を深く掘り下げることが出来なかった。

当然ながら、タイ日野自販には、（販売実績）→（分析）→（販売予想）→（経営計画）の詳細なサイクルがあり、この点に踏み込むことは、当然乍ら不可能で、分析は定性的なサイドに止まざるを得なかった。しかし、ヒヤリングの調子などから、実態とそれほど掛け離れたものではないと想定している。

#### （5）2012年現在のタイ日野ディーラー一覧表の作成

ここで（表1）の作成過程をもう少し細かく述べておく。（4）で述べた事情から、大変に手間を要する作業であった。要約すれば以下の通りである。

### ① 家族ごとに纏める

各年次（2012、2002、1992年）毎に、タイ国の白地図上の記載されたディーラー名を書き込んだ75拠点のうちディーラーの支店を除くと、38企業となることが分かった。地図上に隣接して存在することや、会社名の類似などから、ほぼ同一系統の25家族及びグループに集約出来た。

### ② 関係者からのヒヤリングで空白を埋める

しかし、社名を途中で変更したケースや近年に多い Hino ○○ Motors というケースは、凡そ見当がつかず日野の関係者にヒヤリングして確認した。また、最大の難問は、どういう関係で別会社化（親子・兄弟間ののれん分け）をしていったかは、これは、筆者の経営者への直接ヒヤリング及び日野関係者のヒヤリングに頼らざるを得なかった。そうした主要10家族及びグループの生いたちの概略や分社化の過程をまとめたのが前述の（表2）である。

### ③ 総合表の作成

①と②の作業を経て、地域別にまとめたのが、（表1）であり、これを図表化したのが（図1）である。ほとんどは、1992年以降ここ20年以内では支配下にある無拠点地域への「隣接的な拡大」であるが、「隣接」のキーワードに対し以下の3拠点でテリトリーが「飛び地」になるという例外が見られた。

#### A. ニューマン（Newman Co., Ltd）のシンブリー県の進出（2003年設立）

03年以前は、スコタイ支店の分店だったが、無理やり2003年にディーラーに格上げされた（経緯不詳）と聞いた。バンコクの外周圏にあり近隣のタイ日野ナコンサワンやタイ・ルン・ルアン（アントン支店）との客の奪い合いが多く安価販売の競合地区とのことである。

#### B. チャイラチャカーン（Chairatchakarn(Bangkok) Co.,Ltd）チェンマイ支店（2002年）

チャイラチャカーン（バンコク）は支店としてチェンマイに出店。それまでチェンマイにあったプレンプラチャーモーターワークの経営がずさんで、金融危機で大損害を被る一方、ユーザーに対する売掛金回収も出来ず、対タイ日野自販への売掛金が増え経営的に難しい状況になった。北部の主要都市チェンマイにおける日野のシェアの低落傾向を憂慮し、日野は同社との契約を終了（2002年）。種々の候補者の中から、最有力ディーラーであるチャイラチャカーンに進出を要請した経緯がある。しかし、この時点でチェンマイのテリトリーは昔からのチェンセンモーターセールスにも与えていたため、チャイラチャカーンからはチェンマイを独占テリトリーにする様強い要請が出されたが、実際は2社併存となった（詳細不詳）。このように相当もめたが、実際はチェンセンモーターセールスとチャイラチャカーンの実力差が大きく、実質的に当社が圧倒していることとなっている。現在ではこの問題はおさまっている由である。

#### C. パタニ・コマーシャル（Pattani Commercial Ltd., Part.）サトゥーン支店の例。

パタニ・コマーシャルが日野ディーラーになったのは72年で日野ディーラーの中で最南端に位置するディーラーである。騒乱の続く南部3県（パタニ/ヤラー/ナラティワート）が主要テリトリーである。以前は三菱/メルセデス/ダイハツのディーラーでもあった。ダイハツは既にタイ市場から撤退、メルセデスは契約解除されている。このディーラーの最近の最大の問題は、騒乱のため南部3県では車が売れなくなってしまったことである。取引は全てキャッシュ、しかし外訪のリスクが高くて代金回収も自由に行けない。そのような事情もあり、隣接するハジャ

イやクラブ等のテリトリー開放を頻繁に要求し、ハジャイについては日野側に無断でワークショップを建て営業している由である。そうした事情から、サトゥーンへの支店開設が認められた。ソクラー（県庁ハジャイ）は、タクシン、リーの2社の入り合い地域で、当社も勝手に入っている関係から、サトゥーンが飛び地という事ではないようだ。いずれにしる南部は危険でタイ日野自販自身それほど力を入れていない模様である。

## 2. タイ日野自動車販売のディーラー網変遷の概観

### (1) 主要10家族・グループの7割を超える寡占体制

タイ日野自販のディーラー一覧表（表1）からすぐ気付くことは、主要10家族・グループによる寡占体制である。2012年現在ではタイ全土で75拠点あるが、支店を除くと、38企業になり、更に分社化された企業を家族グループで集約すると、25企業がそれらの中核となることが分かる。（今後この25社を、表などでは、中核本店25社と名付けた）このうち支店を含め、3拠点以上擁しているグループは10に集約される。それら10グループの拠点数は57となる。10グループの擁する57拠点は、全体の75拠点の実に68%に及ぶ。しかし、実際には、これら57拠点の1拠点当りの販売台数は、恐らく残り13企業18拠点のそれよりもパワーのある拠点であると当然考えられるので、販売台数ベースで計算すると、恐らく68%を超えて70～80%前後ではないかとも推定出来る。この事実の是非、功罪を議論するのが、本章の狙いではないので省略するが、タイ日野自販の経営は、これら10グループの上に成り立っていると言っても過言でない状況にある。これを過去20年に遡って見ると（表5）の通り近年急速に集中が高まっている。

そして、全く同じ商材（この場合トラック）を使い、同様の金融システムの中にあって、相当の地域経済力の差はあるにしても、どういう営業が伸びる企業を生んだのか、タイの中小・中堅企業の経営を分析する、実に貴重なテーマであるとの指摘にとどめ、残念乍ら今回は先に進めざるを得なかった。

（表5）主要10グループの拠点数推移（店、%）

| 年             | 2012 | 2002 | 1992 |
|---------------|------|------|------|
| 主要グループの拠点数(a) | 57   | 24   | 20   |
| 全拠点数(b)       | 75   | 41   | 36   |
| (a) / (b)     | 68%  | 59%  | 55%  |

（出所）（表2）から筆者作成

過去20年、新顔のディーラーは、1996年のチャイヤブームでの新設以降ないので、1992年以降では資金力と人材に恵まれた既存の大手10グループによる支店増設が一気に進んだことは事実として確認出来る。そして、これら10グループの現在のタイ日野自販に占める販売のシェアは販売台数を計算すればすぐに分かることであるが、前述の通り支店増設で1店舗当りの効率は当然少しは下がっていると考えるのが普通であるが、元々パワーのある企業群なので、そうしたことも考慮に入れば店舗シェアに比例して実態は7割を超えていると筆者は推定している。こうした大手ディーラーへの集中の現象が同じ日系のいすゞやトヨタのディーラー群でも起

きているのか是非検証したいものである。そして、集中を齎したその要因が「経営力」なのか「経営基盤＝地域力」なのか、次に議論を進めたい。

## (2) タイ工業化の進展を物語る拠点設置進展と地域別特色

(表6) タイ日野自販拠点実数の推移表

| 地域        | 2012年   |      | 2002年 |    | 1992年 |    | 1980年初頭 |    | 1970年初頭 |
|-----------|---------|------|-------|----|-------|----|---------|----|---------|
|           | 年       | 増加   | 年     | 増加 | 年     | 増加 | 年       | 増加 |         |
| バンコク及び周辺部 | 19      | 6    | 13    | 2  | 11    | 7  | 4       | 2  | 2       |
| 中央部       | 7       | 3    | 4     | 0  | 4     | 1  | 3       | 1  | 2       |
| 東部        | 8       | 4    | 4     | ▲1 | 5     | 1  | 4       | 0  | 4       |
| 南部        | 10      | 4    | 6     | 1  | 5     | 3  | 2       | 1  | 1       |
| 北部        | 14      | 7    | 7     | 0  | 7     | 3  | 4       | 2  | 2       |
| 東北部       | 17      | 10   | 7     | 0  | 7     | 3  | 4       | 1  | 3       |
| 計         | 75      | 34   | 41    | 2  | 39    | 18 | 21      | 7  | 14      |
| 内訳        | 本店      | 38   | 37    |    | 36    |    | 20      |    | 14      |
|           | (内中核本店) | (25) | (25)  |    | (25)  |    | (18)    |    | (12)    |
|           | 支店      | 37   | 4     |    | 3     |    | 1       |    | 0       |

(出所) 2012年、2002年、1992年はタイ日野自販の周年史より。

1980年、1970年は1992年の立地をベースに、関係者からのヒヤリングにより筆者が作成。

ところで、時代をさらに遡って、1970年初頭(約40年前)まで戻って見たのが(表3)で、これによる地域別の店舗数の推移が(表6)である。

1970年の初頭(約40年前)、別章の割賦金融制度の変遷で述べてある通り、割賦販売は殆んど、タイ日野自販本社が集中してリスクを取っていた頃で、そのディーラー数は、僅か14となる。途中で消滅したディーラーがもう少しあったとしてもプラス3～4拠点であろう。1980年初頭(30年前)ではこれが20ヶ所となっている。この頃になると、力のあるディーラーは自社で割賦金融を取り扱いだした頃である。これを図にしたのが(図1)及び(図2)である。1970年当時タイ全土で、20社弱という少し、少なく思えるが、バンコクから、自動車1日以内で、コンケンまで、十分に行けるので、しかも、トラックという、高価な生産財の販売拠点ということを念頭におけば、当時の経済状況から見てこの程度で充分であったのであろう。

この表と、(表1)(表3)の企業別展開を重ねるとディーラー網の大凡の展開状況が見えてくる。次のことが言えよう。

- ① 1962年の当社設立以来、ディーラー網展開の全体イメージをまず纏めておきたい。
  - A. 創業(1962年)～60年代。ビクトリー社の旧ディーラーの後始末をしながら、タイ全土で14社14拠点のディーラーを設立した。新設の第一の波が起きた。北部、南部、東北部のカンボジア国境周辺は、空白地帯が多かった。70年代初頭の拠点数—14。
  - B. 70年代。前半は手薄であった北部—チェンマイ、南部—パタニー、東北部—コーラートに新設した程度であった。70年代後半になりようやくバンコク及び周辺地区で、タイ日野



自販の直営からディーラーへの切替えを進めるため、ニューマン (Newman) とチャライチャカーン (Chairatchakarn) が参入してきた。80年代初頭の拠点数—21。

- C. 80年代。ディーラーでの自社割賦の定着期に入り、バンコク及び周辺部での上記2社に、倒産したディーラー拠点を引き継いだ、日系2社即ち、三井物産子会社、直営店（現在は豊田通商が経営）が加わり、この地域での現在の4強が出揃った。一方、地方では、60～70年代参入のディーラーが「のれん分け」の分社化で、テリトリー内の空白部分を埋める形で、拠点新設を実施し、ディーラー新設の第二波が起きた。こうして今日のディーラー網がこの時期に完成した。1992年の拠点数—39。
- D. 90年代。1997年の金融危機の影響で、若干の入れ替えがあった程度。チャイヤブームに最後の新設ディーラーが開業（1996年）。2002年の拠点数—41。
- E. 2000年以降。サービスの強化の為に、自社テリトリーの空白地帯への「支店」新設のブームが起きた。「支店」新設のブームの背景にあるサービスの強化については少し説明がいる。

大橋元社長の説明では、80年代後半からのトラック売り上げの順調な伸びは、90年代後半には、日野車の保有台数の急速な上昇を齎した。当然ながら、これがディーラーでの補修部品やサービス売り上げの増加に着実に結びついている。金融危機後、車両売り上げが減少し経営が苦しい時期に、ディーラー経営を救ったのは、この補修部品やサービス売り上げであった。ディーラー各社はその教訓を活かし、経営の安定してきた2000年以降にサービス網の拡充に取り組み、サービス拠点の空白地域に「支店」を新設するディーラーが増加した、と言う。この「支店」の増加は、ディーラー収益の源泉として、従来からの「車両売り上げ手数料」「割賦金融収益」に「サービス収益」を加えた3本柱となる時代を暗示している、とも考えられる。2012年の拠点数—75。

- ② 地域別に見ると最も拠点数の増加した地域は、バンコク及び周辺部である。この40年間で工業化が最も進んだ地域なので、当然といえば当然の結果である。もともと、同地域は、タイ日野自販が、80年代頃まで直接に割賦販売を行うような営業をしていたため、有力なディーラーは存在しなかったもので、そこに後発であるニューマンやチャイラチャカーン（バンコク）が拠点を急速に増加させることが出来たのである。東を中心にしたチャイラチャカーンと西に伸びたニューマンの2社に、ナコンサワンの直営（現豊通店）と東部の三井物産の2日系ディーラーの計4ディーラーが、地域にも恵まれタイ日野自販の中核ディーラー4社に育ったのも80年以降のことである。
- ③ 次に、北部、東北部での拠点設置が順調に進んでいるのが見逃せない。トラックという流通手段の道具であるだけに、これまで開発の遅れていた同地区での工業化の進展に合わせてトラック需要は順調で、特にここ10年間で両地域では拠点が倍増するなど増設ペースは早い。
- ④ 中央部、東部ではバンコクからのコーラートまでの工業地域化及びチョンブリー周辺の工場団地の集積に合せ、ここ10年間で急速に伸びているが、地域の中でバンコク周辺というスポット的な片寄りが見られる。
- ⑤ 南部は、最南部3県が、治安の関係で市場となくなってしまうが、一方バンコクに近い地区での工業化に合わせ、順調に伸びている。

以上総括すると、総じて、タイの工業化の進展を、トラックという物流手段の販売状況という形で裏付けることの出来る拠点の展開になっている。

本節の冒頭でタイ日野自販のディーラー網は現在タイ全土に75拠点（本店＋支店）あるが、実際は大手10のファミリーグループの拠点が57あり、全体拠点の70%近くを占める寡占状態にあると述べた。これを地域的に見ると、シャム湾沿岸工業地域に立地する4社（即ち、ニューマン、チャイラチャカーン、及び豊田通商・三井物産系列の日系2社で計25拠点）が圧倒的な力を有している。タイの経済発展と工業化過程における地域差が、ディーラーの消長に反映され、90年代以降は、商業車の売り上げが、工業の発展したシャム湾沿岸工業地域に、驚くほど集中した結果、製造業、運輸、建設業を主要顧客にしたこの地区のディーラーが上位のディーラーへと発展した。また、日系製造業が、この地区に大量に進出したことも、日系2ディーラーにとって、有利な顧客層を提供することになったのである。

| 年 代     | 主な需要先         | 地 域           |
|---------|---------------|---------------|
| 60・70年代 | 農業、運輸、製造業     | バンコク、地方全般     |
| 80年代    | 製造業、農業、運輸、建設業 | バンコク、地方拠点工業地域 |
| 90年代以降  | 製造業、運輸、建設業    | シャム湾沿岸工業地域    |

こうして、上の表の通り主な需要先の変遷を見ると、60年代の農業中心から、80年代以降の工業化へとタイ経済の発展状況とディーラーの発展状況との相関関係を如実に映し出している。

今後はインドシナ半島の物流拠点としてのタイの立地から、運輸業者向け、フリート（輸送集団）向け売り上げが期待できるので、東西回廊、南北回廊沿いの拠点が成長ポイントになって来るものと考えられる。

タイにトラック販売の業種別・地域別売上実績表が存在していたら、上述した需要先・地域先別の変化とディーラーの地域別の消長が統計からも確認出来たと思われる。

今回筆者は主要需要先、販売先からのディーラーの個社別の分析も意図したが、ディーラーも開示してくれない点であるので、残念乍ら進めなかった。しかし、今後この点は、なんらかの形で解明していく必要性を痛感している。

その切り口としてトラック販売台数に関するメーカー別・地域別・車種別のデータ類は、当然各メーカー毎に保存していると思われるが、相当の努力をすれば、一般研究者も各地に分散している登録関係機関から、マクロ的な計数は入手出来る筈である。したがって、これら資料から主要顧客も想定出来るので、こうした方向感も示唆しておき、将来の課題に致したい。

### （3）出店時期の特徴

（表7）中核本店25社の出店時期

（店数）

| 年            | 90年代 | 80年代 | 70年代 | 60年代 |
|--------------|------|------|------|------|
| 中核本店25社の出店時期 | 3    | 10   | 5    | 7    |
| （内大手10社）     |      | （5）  | （1）  | （4）  |

|                       |  |            |  |
|-----------------------|--|------------|--|
| 大手 10 社の内訳<br>( ) 拠点数 | Mitsui Bussan(3)<br>Muangtong(7)<br>Newman(10)<br>Chairatchakarn(11)<br>Songroong(3) | Pattani(3) | Ruam Thavee(6)<br>Thai Rueng(5)<br>Chieng Saeng(6)<br>Taksin (3) |
|-----------------------|--|------------|--|

(出所) (表 1) (表 3) と同じ。筆者作成。

(注) Newman、Chairatchakarn の参加は、夫々 1978 年、1977 年であるが、実態的な活動状況を考え、この表では 80 年代に入れてある。

タイ日野自販の中核となる本店企業（系列会社及び支店を除く）25 社が、タイ日野のディーラーに参加した時期は明確な特徴がある。

まず第一の波は、タイ日野自販創業時の 60 年代で、地方の企業がディーラーとなった波である。コンケン of Ruam Thavee G (1962 年以前) 6 拠点、ロップブリーの Thai Rueng G (1968 年) 5 拠点、ランパーンの Chieng Saeng G (1964 年) 6 拠点ソングラー of Taksin G (1964 年) 3 拠点などである。いずれも遠方で、その後も工業の集積がその後急速に始まった地域ではない。その代わり、各企業はこうした地域を確実に固め、その後周辺のテリトリー内の無拠点地域への支店での進出が目立っている。今日こうした地域への新規参入は、チェンマイのプレンプラチャー、コーラートのチャノンなど既存ディーラーが放漫経営で倒産でもない限り、不可能となっている。

第二の波は、タイ国自動車産業小史で何度も述べた通り、1980 年代に入り、各社部品の国産化により、自動車産業の宿命とも言うべき量産・量販体制をめざし、ディーラー網の拡充を求めた 80 年代である。バンコクの東部を中心にした Chairatchakarn (チャイラチャカーン) グループ (1977、1981 年) 11 拠点、バンコク西部及びスコタイ周辺 of Newman (ニューマン) グループ (1978、1981 年) 10 拠点、東北部の南半分を中心にした Muangton (ムアントン) グループ (1984 年) 7 拠点、などの新興ディーラーがこの時期の参入企業としてあげられる。

いずれのテリトリーも、その地区の工業化の進展に合せ、80 年代以降に積極的な拠点展開をしているが、分社化やのれん分け、というよりは 2000 年以降は支店の増設が目立った特徴である。こうした工業化地域の保有台数の上昇は、新車の「買い換え需要」や「サービス売上げの増加」に結びつき、更なる「支店」増設の可能性を齎している、ともいえる。

なお、90 年以降は、チャイヤプーム (1996 年)、スパンブリー (1990 年)、マハチャイ (1991 年) に参入が認められただけで、新規参入はない。なお、この 3 ヶ店はいずれもそれなりの経緯があるようだが、詳細は聞けなかった。

以上通して見ると、60～70 年代の地方ディーラー、80 年代のバンコク周辺への新興ディーラーの進出が、2つの大きな波で、自動車産業の成長を支えるという、それぞれの時代の特徴を示している。ディーラー網の変遷もまた、まさにタイの自動車産業史の縮図となっていることが指摘できる。

(4) 拠点展開パターンの変化

(表8) 拠点の中核本店・分社・支店別内訳

(店数)

| 年        | 2012 | 2002 | 1992 | 80年初 | 70年初 |
|----------|------|------|------|------|------|
| 本店       | 38   | 37   | 36   | 20   | 14   |
| (内中核本店)  | (25) | (25) | (25) | (18) | (12) |
| (内分社化本店) | (13) | (12) | (11) | (2)  | (2)  |
| 支店       | 37   | 4    | 3    | 1    | 0    |
| 計        | 75   | 41   | 39   | 21   | 14   |

(出所) (表1) (表3) と同じ、筆者作成

次に、(表8) に拠点数の推移を、中核本店、分社化本店、支店に分けて示してある。

前にも述べたが、70年初頭では60年代に参加したディーラー14拠点(内中核本店12社)がタイ日野自販の全ネットワークであった。10年後の80年初頭には21拠点となっている。その増加の内訳は、70年代の新規参入6社、支店1つである。それが、1992年には全体で39拠点となり18拠点の増加でほぼ倍増している。その内訳は、新規参入7社、分社化9社、支店2、である。その後金融危機(1997年)をまたいだ時期は殆んど変化がないが、2002年以降最近10年間では、34拠点も増加し、全体で75拠点となっている。その内訳は、分社化1社、支店33で、ほとんど支店が増加している。

以上の推移から見た特色は、次の2点に集約される。

第一に、拠点数全体の増加の波は、前項で述べた通り、大きく三つである。①創業期に、主に地方ネットワークの新設に努めた60年代から70年代前半にかけて、②国産化の進展をback upする量産・量販体制に対応する為に、首都圏を中心に拠点を増強した80年代、それに、③2002年以降最近10年での支店形式による店舗網の拡充、の波である。①と②は既に詳細を述べてあるので説明は省略する。③については、既に概略前項で述べた通り、2000年以降の国内需要の伸び悩みから来る競争激化に対処するため、近年急速にウエイトを増している「サービス」売り上げ<sup>6</sup>の確保を狙った、支店ネットワークの稠密化の結果である。このことは同時に、高まりつつあるジーゼルエンジンに対するエコロジー重視の車づくりに合わせた、キメ細かなサービス体制の必要性も大きく影響している。こうして、テリトリー内にある無拠点地区に多少採算を無理しても支店を出店しているケースが増加している。

<sup>6</sup> サービス売り上げの増加は、当然ながら保有台数の増加を反映している。タイ国では、企業別の登録された実働車両台数、などの統計は入手不可能なので、以下の条件で試算した。第3章の章末に添付した、当社の創業以来の販売台数統計をベースに、トラックの現実の稼働耐用期間を、仮に25年として、各年毎に於ける、過去25年間の累積販売台数を、毎年試算し、これをその年の保有台数とした。耐用期間25年は長過ぎる、と言う意見もあるが、そこはタイの特殊性である。2000年以降の順調な販売状況に支えられて、近年急速に保有台数が上昇しており、これがサービス売り上げの増加につながっている、と推定される。近年の拠点(支店)の急増を対比してみると、その増加状況との関連の強さが認められる。

(表9) タイ日野自販トラックの実働車両台数推定試算表

(単位: 千台、ヶ所)

| 年   | 1970 | 80 | 90 | 92  | 96  | 97  | 2000 | 02  | 04  | 06  | 08  | 10  |
|-----|------|----|----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 台数  | 4    | 36 | 85 | 98  | 142 | 145 | 146  | 144 | 152 | 160 | 165 | 180 |
| 指数  | 4    | 37 | 87 | 100 | 145 | 148 | 149  | 147 | 155 | 163 | 168 | 183 |
| 拠点数 | 14   | 21 |    | 39  |     |     |      | 41  |     |     |     | 75  |

(出所) 筆者作成。

第二に、70年代、80年代に多かった親子、兄弟間での所謂「のれん分け」による分社化の動きが、90年以降はほとんど見られなくなったことである。分社化出来る地域が消滅したのか、華人経営の持つ経営体質の変化が種々考えられるが、詳細は不明である。

(表4) 記載38社の事業内容、に概略まとめておいたが、まずその代表的な例を紹介する。60年代組では以下の4ケースを紹介する。

① Ruam Thavee Konkaen Co., Ltd のケース

ビクトリー社以来のタイ日野自販最古のディーラーである。ロブリー出身の創業者(移民第一世代) シア・チョー氏がロブリーの実家(雑貨商) から分家独立して、コンケンで中古自動車の部品や修理を手掛けた後、外車のディーラーを経て、ビクトリー社のディーラーとなり、日野のトラックを売ることになった。(本人の夫人も同地の雑貨商チャイラチャカーン一族の出身で、その縁で、チャライチャカーン一族も後(1981年)に日野のディーラーとなる。)その後事業の拡大に合せ、創業者の次男が、1981年にウドンタニーに Udom Chor Tavee Ltd., Part を設立し、ウドンタニー以北をテリトリーとする。その後、夫々の子供(第3世代)達が、その周辺地区に支店を展開し、現在合計6拠点を有する有力ディーラーグループに成長。店舗展開は「のれん分け」→「支店設置」のパターンを辿っている。

コンケンを引き継いだ長男(第2世代)はコンケンの商工会議所の会頭も務めた地方の名士となる。なお、創業者の三男は、コンケンでトラックの架装会社を経営し、隆盛にある。創業者は凡そ就学経験のない、いわゆるたたき上げであったので会計関係は夫人が全て取り仕切った。夫人は戦後すぐに渡タイしたが、一旦、中国に戻り、そこで女学校を卒業して、再度タイに来た、と語っていた。子供達(第二世代、娘も入れて7人)は全てタイの大学出身、孫達(第三世代)は、アメリカや日本の留学組である。なお、コンケンもウドンタニーも現在は夫人達が経理を一切握っているようである。筆者は家族史の詳細をヒヤリングしたが発表は取り止めた。

② Chiang Saeng Lampan Ltd., Part のケース

1964年、創業者がランパンでタイ日野自販のディーラーとなる。元は雑貨商である。創業者は2003年に死亡し、現在は長男が経営に当たっている。1981年にランプーンに Chiang Saeng Motor を設立した。当社は支店格であったが、2003年にディーラーに昇格した。『50周年史』によれば、現在は創業者の次男が社長となっている。1992年に Chiang Saeng Chiangrai を設立し、三男が経営に当たっている。しかし、2003年以降、Chiang Saeng Lampan はプレー、ナーンに支店を作り、Chiang Saeng Chiangrai は、パヤオに支店を出した。ここも「のれん分け」→「支店設置」の同様パターンを辿っている。しかしこのグループで複雑なことは、創業者の兄の子供達(第二世代)3人が Managing Partner、Manager などで、基幹3拠点の経営に関与しており、また、このグループは、ホンダ、ヒュンダイなどの乗用車の経営も行っており、第二世代のいとこ達6人のグループ経営のようで、外からでは分かりにくい。

③ Thai Rung Ruang Lopburi Business Co., Ltd のケース

創業者が1967年に設立。1986年に Thai Rung Ruang Saraburi を開設、長男のシリポン氏と長女が分家し設立。本店格のロブリーは、創業者高齢で会長として実質引退し、次男

が経営に当たっている。その後 Lopburi はアーントン、アユタヤに支店を開設、Saraburi も同県内に支店を開設し、同グループで5拠点を有している。なお、日系企業が数多く進出したアユタヤ地区は、バンコクの2社（チャラチャカーン、ニューマン）との競合地域で、需要も多いが大変な激戦地区である。ここも「のれん分け」→「支店設置」の典型的パターンを辿っている。

#### ④ Taksin Yontrakarn (Nakorn) Ltd.,Part のケース

もともとこのグループの発祥は、創業者 L 氏がハジャイに1964年、Lee Motor Sales を設立。その後創業者 L 氏の妹の夫 C 氏が南部交通の要衝であるトゥンソン（ナコンシタマラー ト県）に掲題の Taksin Yontrakarn (Nakorn) を設立し業容を拡大した。その後 C 氏の長男が、Taksin Yontrakarn Hatyai を設立し、もともと長男にとって伯父のテリトリーであるハジャイに進出した。これはハジャイの Lee Motor の仕振りが消極的なため、シェア維持の為にタイ日野自販が容認したものとのこと。身内での競合となっているが、特に問題になっていないようである。「親-子」のれん分けで長男が分家するタイプである。次男が父親の許に残って、事業を助けている。同社グループは南タイ最大のディーラーとなっている。

次に、80年代組では、以下の2ケースを紹介する。

#### ⑤ Chairatchakarn Co., Ltd のケース

1977年に、コンケンのシア・チョー氏の夫人の紹介で、創業者 P 氏はペブリーでディーラーを始めた。シア・チョー氏の夫人と創業者 P 氏はいとこ同士である。1981年に、P 氏の弟 PS 氏がホワヒンに Chairatchakit Hua-Hin を設立した。その後、ペブリーの創業者 P 氏の次男 S 氏が、Chairatchakarn (Bangkok) を設立しバンコクに進出した。その後ペブリーの本社は、四男が継ぎ、チェムポンに支店を設置した。一方、バンコクに進出した Chairatchakarn (B) は、その後、サムットプラカーン、ノンタブリー（2ヶ所）、サムットサコーン、ラーチャブリー、チェンマイと6支店を開設し、タイ日野自販の最大手ディーラーに成長した。また、Chairatchakit Hua-Hin は、1993年に P S 氏の次男 S R 氏が Chairatchakit Samutsongkram を設立し、Hua-Hin は長男が継いだ。こうしてこのグループは、4社11拠点をバンコクの東部及びチェンマイに支店擁する最大手グループとなった。このグループの展開パターンも「のれん分け」→「支店設置」を辿っている。チェンマイ出店の事情は前述の通りである。

#### ⑥ Muagton Motor Roiet Co., Ltd のケース

創業者 J 氏は、農機（イセキ、フォード）で財を築き、1984年ロイエで Muagton Motor Roiet を設立し、日野ディーラーとなった。その後1990年に次男が「のれん分け」でウボンに Ubo1 Muagton を設立し、その後同社は、ヤソトー、アムナートチャルーンに支店を開設している。また、同グループはタイ日野自販の要請で、放漫経営で廃業したチャノンの後をうけて、ナコンラーチャシーマ（コーラート）に進出、Hino Nakornrachaseima を設立し、ウボンの次男が経営に当たっており、ブリラーム、スリンに支店を展開し、同グループは東北タイの南部に7拠点を擁する最大グループとなった。「のれん分け」→「支店設置」のパターンである。

ところが、同じく、1978年に参入した NewmanCo.,Ltd（ニューマン）の場合は、全く異な

り、支店のみでの展開を遂げて、今日、タイ日野自販の一、二を争うディーラーに成長した。発祥の地、スコタイの支店の周辺では、ターク、カーンペンペットと計3支店を有し、基幹となるバンコクでは西部一帯にバンコク（2ヶ所）、チャンタブリー、チョンブリー（2ヶ所）、シンブリー、チャチンサオと7支店、合計10ヶ店を擁する、最大手グループに成長した。ニューマン（Newman）が、何故「支店展開」にこだわったか、筆者は経営者とも面談したが、的確な答えは得られなかった。筆者の推測は以下の通りである。

- i) 子供は長女と長男2名で年齢も若く、分家する程事業経験を積んでいない。事業拡大には、有能な番頭（血縁なし）がおり、その息子も社内にはいたが、番頭及びその息子に一部地区を分けるような話はなかったようだ。
- ii) ニューマン（Newman）の地盤とするバンコク及びその周辺部は、競争も激しくテリトリー制がやゝ緩く、一つの営業地域として切り出すような地域が無かったという現実もある。（ニューマン（Newman）発祥の地、スコタイ地区は無理すれば分離出来るかもしれないが、当時子供はまだ学生であつたらしい。）
- iii) 経理マン出身の創業者は、自社割賦による金融収益重視型の経営を行なっているので、対銀行折衝上、分社化によって資本の分散を嫌っていたかも知れない。

など、考えられるが、理由は不明である。

このように「のれん分け」の6ケース、支店展開型のニューマン（Newman）のケースを検証した筆者は、次のように推測している。「のれん分け」を進めた6グループも、第三世代が経営に当るようになる2000年以降ではニューマン（Newman）で述べたような状況が夫々のテリトリー内で起きている。即ち、①独立採算が可能となるような纏まったテリトリーが無くなり、②資金調達やサービス競争の激化から経営の大型化が必要となり、分社化よりも、支店展開の方が有益な環境になった、ことは間違いない。

そして、何よりも過去華人パターンと言われてきた「のれん分け」や「独立至上主義」の経営スタイルが華人の第三世代には、必ずしも受け入れられなくなってきた「心情面」の変化もあるのではないかと、とも考えている。こうした点も含め後段にて末廣教授の「ファミリービジネス論」をベースに、この点を再度検討することに致したい。

#### （5）ディーラー経営の安定性について

ディーラーの変遷表を見ての特徴の最後に「経営の安定性」について述べておきたい。タイ日野自販の『50周年史（2012年）』『40周年パンフレット（2002年）』『30周年史（1992年）』に記載された、同社のディーラーの内、『50周年史』即ち2012年に記載されず、経営の不振から途中でタイ日野自販とのディーラー契約を終了したディーラーは7社である。（表9）に一覧表を掲出した。

（表9）途中消滅ディーラー一覧表

| 会社名（略称）           | テリトリー | 『年史』の記載 |      |      |        | 理由   |
|-------------------|-------|---------|------|------|--------|------|
|                   |       | 2012    | 2002 | 1992 | 参加     |      |
| Captain Motor     | 入札業者  | ×       | ←○   | ○    | 1960年代 | 役割終了 |
| Chaeraensri Motor | 〃     | ×       | ←○   | 1994 |        | 〃    |

|                  |           |   |    |    |      |           |
|------------------|-----------|---|----|----|------|-----------|
| Apakorn Motor    | チョンブリー    | × | ←○ | ○  | 不詳   | バブル期の投資失敗 |
| Hino Prachinburi | プラチンブリー   | × | ←○ | ○  | 不詳   | 不明        |
| Sahamit Motor    | チャンタブリー   |   | ×  | ←○ | ○    | 不詳        |
| Prenpracha Motor | チェンマイ     | × | ←○ | ○  | 1970 | 兼業部門の不振   |
| Chanond          | ナコンラーチャンマ | × | ←○ | ○  | 1975 | 放漫経営      |

(出所) 各周年史から筆者作成。

入札専用ディーラー2社については、タクシン政権時代に開始された「E-Auction」という電子入札による、価格一発勝負により、ほぼその役割を終了したため、2012年の周年史には記載されなくなったものと思われる。ごく小体ながら、会社は存続している。本稿の趣旨とはややはずれるが、これもディーラー史の重要な一部であるので、ヒヤリングの内容を脚注に述べておいた<sup>7</sup>。

入札専門ディーラー2社を除くと、タイ日野自販の創業以来、周年史に記載されたディーラーでは5社、1992年以前の創業期には恐らく数社あったことだろうと思われるので、この50年内では「5社+α」が過去の契約解除企業数ということになる。

この数が多いか少ないか見解が分かれるが、50年もの長い期間この業界でビジネス展開し、しかも1997年の大金融危機をも経験した上で、この程度の倒産率（契約解除率）にあることは、長年ビジネスに携わってきた筆者の感覚から言えば、大変少ない数字であると評価している。或いは、タイ日野自販のリスクコントロールを評価すべきかも知れない。

これら5社のうち3社の倒産（或いは契約解除）理由を、大橋元社長及び関係者からのヒヤリングによれば以下の通りである。残り2社については、大分古いこととなるので理由は聞けなかった。

#### ① Apakorn Motor Sales Co., Ltd の例

(チョンブリー地区) オーナーが、当初は販売車の回収資金で不動産投資を行なった。土地を担保に更に、銀行から大量に資金を調達し土地を買い、その土地を担保に銀行から借りて、土地を買ったがバブルが崩壊し、返済不能に陥り2002年契約終了。タイ日野自販にも多少の不良債権が出た模様。この地域は、周辺の工業化で立地条件は悪くなく、ニューマン(Newman)が2003年に支店を作り進出した。

<sup>7</sup> ①Captain Motor Co.,Ltd

1962年にタイ日野自販設立とほぼ同時期に設立された模様。タイ日野自販の前身ビークリー社時代から政府入札担当課長であったプラモト氏が創立時のオーナー。政府入札に勝つためには裏金の運用が必要であったが、タイ日野自販が直接タッチする事は芳しくなかったこと、また、入札担当課長のポジションを利用して主要道路建設計画など重要情報を事前に入手することで私服を肥やした、等の噂が飛び交ったことから、当時の経営陣の決断により、入札専用ディーラーとして独立した、という。一時は隆盛を誇ったが、現在は、小規模入札時に応札者として参加する程度までビジネスの規模を縮小している。現在の事業規模と前述のE-Auction化により、入札専門ディーラーとしての将来は限定的である。

②Chaeraensri Motor Sales Co.,Ltd

1994年に設立。チャルシー一族はウボン県の名士で、王室に近く、通常は民間企業には許可が下りない「半人半鳥(ガルダ)＝王室のシンボル」が使用できる企業で、既にサコンコンの日野ディーラーを経営していた。筆者もウボンで、チャルシーの名を冠にいただいたホテルに投宿した経験あり。前述のキャプテンモーターは一時期入札での高い勝率を誇っていたが、自社架装による価格競争力低下で、シェアを落とし始めたため、入札専門ディーラーを2社とすることで、互いを牽制し勝率を高める事を目的に設立された。しかし、実際の経営権をめぐり、不可解な動きもあり、タイ日野自販社外でも現在余りフォローしていないという。



## ② Prenpracha Motor Works Co., Ltd (チェンマイ) の例

1970年からの古いディーラーであったが、ずさんな経営により、2002年に契約終了。過剰設備投資やコンピューター販売の失敗に不動産投資の失敗も加わる。創業者が経営していたバス会社も赤字路線であったとのことである。この後チャイラチャカーン（バンコク）が同年に支店をつくりチェンマイに進出した。

## ③ Chanond Co., Ltd の例 (ナコンラーチャシーマ)

1975年にスリンのディーラーとして設立。過去業績の悪化で、1981年に、バンナー店（現三井物産オートモーティブ（T））とナコンサワン店（現タイ日野ナコンサワン）を身売りした。その後も経営の悪化に歯止めが掛からず、2002年に契約終了した。大橋元社長によれば、「東北タイ最大の工業都市コラートは、マーケットとして決して悪くなく、一言でいえば、女性社長で良い部下がおらず、経営能力が不足していた」とのコメントであった。ニューマン（Newman）の創業者タワチャイ氏は、この会社でセールスマンをしていたのが、自動車ビジネスとの関わりの始まりであるといわれている。大橋氏によれば、当社は広大な不動産を所有していたため、契約解消時タイ日野自販に5千万バーツの債務が残ったが、これを土地を担保に5年にリスケしたが、全て約定通り完済した。なかなか律気な会社であった。こうして円満に契約解消しており、今日でも友好関係であるという。

失敗例①～③でも分かる通り、タイ日野自販側の販売商品やディーラー経営指導の責に帰すべき点は少ない。日野サイドの意見でも、「売れる車を供給し3S 即ちセールス（売り方の指導）、サービス（補修に関するサービス方法）、スペアパーツ（補修部品の的確な供給）を十分実施しており、金融制度も完備しているので、真面目に努力すれば、必ず儲かるはずである」という見解も当たっている。しかもトラックという生産財であるだけに、少々配慮すれば、販売先はほとんど全て割賦ローンの提供先で、日頃の付き合いから販売先の業況や仕振りから、返済のための cash flow は十分把握できるはずで、販売先の倒産で経営不振に追い込まれるケースは少なく、また事前にローン車を引き揚げて修理・転売すれば実損は少ない、と言われている。

日野におけるディーラーへの登用規準は、販売と補修サービスの拠点を作れるだけの資力と、自動車を販売出来るだけ過去の経験（部品商とか修理屋）、それに過去地元で何らかの商業行為を通じての地元情報の蓄積とそうしたものの総べてを纏めた「信用」、であるという。「情報の側面」を重視している。

こうした点で注目すべき点は、誰しも「華僑としての同郷・同姓・同族など情報ネットワーク」をあげるが、それも十分に配慮すべき点である。しかし、筆者はそれに加えて、多くのディーラーが兼業している乗用車ディーラー（外国車、ホンダ、トヨタなどが多い）部門との相乗効果も大きいのではないかと推察している。タイの自動車総販社（トリペッチいすゞ、タイトヨタなど）は、どういう訳か競合しない限り、他社のディーラー権取得に寛容である。そこでトヨタが地域ディーラーを公募する際に同一グループの当社に推薦を依頼してくるケースが大変多い、と大橋元社長は語っていた。乗用車ディーラーの兼営は、トラックが持つ資本財投資の波を吸収し、経営を安定化させる機能が大きいのかも知れない。いずれにしても何故日野のディーラーの破綻が少ないのか、他社との比較を含め再検討の余地の大きい課題である。また、ディーラーが成長する

最大のポイントは何か、という問いに対し、筆者は最終的には、「情報力」であると考えており、最後にその点について触れておきたい。

## (6) ディーラー企業の財務的特質とディーラー網の自立性

### ① B/S、P/L分析の目的、分析手法と作業手順

これまで度々タイ日野自販のディーラーの財務面の特色は、割賦販売による金融収益と車輛の補修サービス収入で収益を計上していると述べてきた。筆者は、このうち特に割賦販売による金融収益面の寄与を強調してきた。通常の金利で銀行借入し、アドオン金利で顧客に割賦販売をしているので与信管理さえ徹底すれば損を出すことは殆んどない仕組みになっている。したがって、個々のディーラーのB/S、P/Lを収集、金融収支の状況が企業財務にどう反映されているか調べて見たいと思っていた。なお、ディーラー全体の収益状況についても、これまで特段のコメントはしてこなかったが、当然、黒字体質であることも確認したい。

タイの商法では、株式会社及び有限会社は全て決算後5ヶ月以内に、そのB/SとP/Lを登録することが義務づけられている。登記書類の閲覧は第三者でも可能であるので、非上場会社でも、そのB/S、P/Lは事実上公開されているともいえる。そして登記の様式も制定されており、統一的な分析も出来る。

今回、タイ日野自販の全ディーラー38社の決算書を取り寄せ、上記目的の分析を試みることも可能であるが、本稿は、財務分析を目的とする論文ではなく、また個別企業としても公刊が想定される論文に実名で分析されることを嫌うことが十分に想定されるので、以下の手順とした。

決算対象期を少し古い時期、即ち筆者が分析を開始した仏暦2551（西暦2008）年にした。その結果、対象会社は、その後新設された3社、事務的な不備でたまたま徴求出来なかった2社の計5社を除く、33社になり、また対象期は5年前で必ずしも最新情報ではないが、業界の事情には大きな変化もなく、目的とするディーラー全体の業績などの大勢の観察には、時期も資料も十分であると考えている。

### ② (公表) 決算書の問題点の把握

タイの法人企業の決算書は、全て公開が前提とされているので、出来るだけ利益を過少に表示計上すべく種々工夫されている、と考えた方が良い。また全体に各種勘定科目が大きくまとめられているため、収益の実体が把握し難くなっているのも現実である。主なポイントは以下の通りである。

#### 売上高一

仕入れ車輛の売り上げと、サービスの売り上げとが合算されていて、サービス売上比率の分析が出来なかった。また、中には、売上高がネット表示（売上高一売上原価＝売上収益）されているケースもあった。

#### 販売原価一

本来は販売に係る経費のみ計上すべきであるが、割賦販売の場合、借入金金利も原価に入れている場合もある。

#### 割賦利益の調整一

日本では、割賦販売の場合は、発生主義（売上時に将来収益も一括計上）か実現主義（実際

に回収された部分の割賦収益のみ計上)を明確にするが、全て発生主義で統一されている。  
 支払金利—

制定された様式では支払金利のみ計上すると規定されているようであるが、受取利息と相殺されているケースもあった。

資産項目の長・短の分離—

売上債権、借入金、投資項目など全て長期(1年超)、短期(1年以内)に分割計上すべきとされているが、分割されているケースは少なかった。

引当金の表示なし—

固定資産や各種資産項目は全てネット(引当金控除後)の表示になっている。製造業の場合は、償却状況の確認が重要とされているが、表示がない上、償却前利益の把握が困難である。本件は販売業で、固定資産投資は少ないが、製造業で機械投資の多い業種では相当問題である。

勘定科目の表示は以上の通りで問題点が多く、細かい分析は相当困難であるが、全体の傾向観察及び長期的な動向把握には、便利な制度である。なお、当然タイ語で書かれており、タイ語での勘定科目やタイ式の会計制度の習熟には相当時間を要することを申し添えておく。

筆者は、銀行員として、タイに駐在し実務として取扱った経験を有するが、それでもタイ国企業のB/S、P/Lは難しい点が多い。特に信頼性には、相当問題があるが、登記、公開を義務とする制度全体としては評価すべき点が多いと考えている。

### ③ 合計比較表の作成

上記分析の目的のため、登記所より入手したB/S、P/Lより、全33社の資本金、年商、売上債権、総借入、支払金利、税引前利益、税引後利益、総資産を単純に合計した。一部計数は不詳部分もあるが、全体観察には問題ないと思われる。そして、合計された全体計数は以下の通りである。

(表10) タイ日野自販ディーラー33社の合計比較表 (単位:千バーツ)

| 会社        | 資本金       | 年商         | 売上債権      | 総借入       | 支払利息    | 税引前利益   | 税引後利益   | 総資産        | 拠点数 |
|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|---------|---------|---------|------------|-----|
| 中核10グループ  | 2,428,214 | 8,409,747  | 6,669,856 | 4,453,011 | 202,551 | 181,358 | 117,989 | 11,386,806 | 53  |
| その他       | 531,300   | 2,920,037  | 2,907,126 | 2,050,202 | 89,389  | 93,834  | 47,040  | 3,647,982  | 14  |
| 33社総計     | 2,959,514 | 11,329,784 | 9,576,982 | 6,503,213 | 291,940 | 275,192 | 165,029 | 15,034,788 | 67  |
| (参考) 大手4社 | 495,000   | 6,183,265  | 5,566,045 | 5,008,728 | 215,415 | 145,398 | 92,511  | 7,446,355  | 21  |

(出所) 各社の2551年のB/S、P/Lより筆者計算。

(注1) 現在の38社中、未掲載会社は、5社でその理由は、2551年以降の新設3社、未入手2社である。

(注2) 売上高がネット表示の会社が2社、P/Lのみ未入手の会社が1社含まれている。

(注3) 中核10グループは、本文に記載した拠点数3ヶ所以上を擁する22社の合計である。

(注4) 大手4社は、ニューマン、チャイラチャカーン(バンコク)、三井物産(T)、タイ日野(ナコンサワン)の4社の合計である。なお、タイ日野(ナコンサワン)は豊田通商の現地傘下企業である。

④ ディーラー群は一つの小さなFC（ファイナンス・カンパニー）である

筆者は別章で、トラックなど商用車のディーラーの役割を、かつてタイにおいて重要な機能を果たした農村部のミドルマンの役割に喩えたことがある。最近では、トラックの主要な需要家は、各種工場や建設業など工業向けが多くなり、必ずしも喩えが適切ではないが、農村部に於いては、依然として資材や収穫物を運ぶ大切な営農資材である。本来はミドルマンやまたその後に生まれたFCが果たすべき資材販売に伴う金融機能を、車輛販売と同時にディーラーが果すようになった、との喩えである。しかも、タイ日野自販のディーラーの収益体質を分析すると、前節で議論した如く、車輛販売の手数料で儲けるよりも、むしろ割賦販売における金融収支で利益をあげる体質が既に定着しており、より一層FC的体質に近づいているようである。

そうした見方で、日野のディーラーのB/SとP/Lをみると、運用債権合計96億パーツの金融機関となる。一方、資本勘定は約40億パーツ（内資本金30億パーツ）、借入金65億パーツとなる。したがって、運用資産96億パーツの約1/3は、自己資本で運用し、借入金依存は2/3の65億パーツとすれば、かつてのタイのFCの中でも相当に質の良い、内容的にはむしろトップクラスの小型FCに匹敵する。税引前利益2.8億パーツとなり、運用利廻り2.9%は、立派な業績である。

こうしてみると、タイ日野ディーラー33社、拠点数67ヶ所全体で地域の顧客に対して果たした役割は結構大きなものがあると評価出来る。

また、タイ日野自販の資本金は713百万パーツであるので、ディーラー33社の集団としての大きさは、タイ日野自販も凌駕している。仮りに、B/Sにして見ると、以下の通りとなる。

| 資産の部  |     | 負債資本部 |     | (単位：億パーツ) |  |
|-------|-----|-------|-----|-----------|--|
| 売上債権  | 96  | 借入    | 65  |           |  |
|       |     | その他負債 | 45  |           |  |
| その他資産 | 54  | 資本金   | 30  |           |  |
|       |     | 内部留保  | 10  |           |  |
| 計     | 150 | 計     | 150 |           |  |

今日、消費者金融を営業の中心にしたFCから昇格した商業銀行であるキアットナーキン銀行は、この種のタイの商業銀行では最少の銀行である。その運用資産総額は895億パーツで、その運用収益は29億パーツである<sup>8</sup>。したがって、もし仮にタイ日野自販銀行があるとすれば、規模から見ると最少のキアットナーキン銀行の1/10と、ごくごく小体であるが、その収益力は相当評価出来る水準にある。日本でも貸出総額300億円位（1パーツ約3円として）の金融機関はいくらでもあるが、このように利益をあげていない。タイ日野自販のディーラー群を全体としてみると、かなり評価して良い金融企業集団を形成していると、タイ日野自販は誇って良い、と

8

Unit:Million Baht

| Company      | Year | Assets    | Liabilities | Equity   | Revenues | Expenses | Net Profit |
|--------------|------|-----------|-------------|----------|----------|----------|------------|
| KK           | 2010 | 141,900.1 | 120,989.0   | 20,911.1 | 12,120.1 | 9,253.9  | 2,866.2    |
| (December31) | 2011 | 189,326.7 | 165,731.4   | 23,595.3 | 14,516.1 | 11,629.8 | 2,886.3    |

(注)SBCS Co.,Ltd 提供。

筆者は考えている。

#### ⑤ その他B/S、P/Lの分析から見てきたこと

第一に、筆者は、タイ日野自販のディーラー全体を運用資産96億バーツ（日本円約300億円）の金融機関に喩えたが、まずなによりも評価すべき点は、50年の歴史でディーラーが自己資本を30億バーツ（利益剰余金を除く）蓄積したことである。恐らく関係する個人の資金運用会社などの分を入れると、その何倍もの資産の蓄積を行なったことと想像できる。進出した日系企業がどれだけ利潤をあげたか、統計上工夫すれば算出することは出来るが、関係者をどれ位富ませたか、豊かにしたか、具体的に数字で示せる例は初めての試みであろう。

日野自動車は50年前にタイに来て、総販社と工場を作り、ディーラーを指導・教育し、常に先進的な車輛を販売のための商材として提供し、また金融環境にも恵まれて事業に真剣に取り組んだ成果である、といっても過言でない。表面的な30億バーツが多いか少ないかの議論は別にしても、結構な金額である。

第二に、今回個社別の分析は行わなかったが、ディーラー内での著しい規模の格差の拡大である。これがタイの経済発展の地域格差から生じたことを、既に幾度も語ってきたのでここでは累言しないが、その功罪よりも、今後の経営の舵取りを十分考えるべき時期に来ていると、と考えられる。

バンコク周辺の勢のある沿岸部工業地帯に立地するディーラーは、益々成長を遂げるであろうが、とり残されたディーラー群の経営資源の有効活用も、タイ日野自販にとって、次に取り組むべき喫緊の課題であろう。

最後に反省すべき点としては、初めて特定のディーラー群のB/S、P/L分析に挑戦したが、資料と企業情報への配慮から、個社別且つ長期間に亘る経過観察が出来なかった点である。また、筆者はタイで会計実務を経験したとはいえ、タイの会計知識が不十分のため、極めて膨大な時間を要する結果となり、掘り下げが不足したことである。本稿が入門書となり、基礎的な知識は十分書き込んであるので、こうした流通部門にも興味を持つ人が本書を参考にこの分野の研究に取り組む人が増加して、他のディーラー群との比較なども通じ、流通企業としての特色をさらに研究する人があられることを、期待する次第である。

#### （7）主要10グループに見る事業承継の実際

（表2）で主要10グループの店舗展開と事業内容の詳細を明記した「個別表」を作成したのは、当初タイ日野ディーラーの「華人経営体質」のうち、親子間での事業継承方法の分析について、相当の分析を意識していた為である。3拠点以上を有する主要10社を分析すれば、そこに拠点の割り振りや分社化の仕方を通して、面白いパターンが見い出せないかとも考えた為である。

対象は主要10社であるが、「事業承継」という切り口にすると日本の三井物産系子会社を除くと対象は9社になる。さらに、ニューマン（Newman）社は全て支店展開で分社化はなく、後継者も子息（1人子息、他に娘あり）とほぼ決まっているようなどで、対象は8グループになる（Newmanについては、既に議論してあるので省略する）。そこで、この8グループについて、（4）拠点展開パターンの変化、と幾分重複するところがあるが、「事業承継」という切り口で、再度検証してみたい。

- ① 明らかに長男が創業者からグループの本社を引き継いだのは、Ruamthavee Konkaen のスラポン氏だけである。
- ② 残り7社は夫々パターンが異なっている。最大ディーラーChairatchakarn では、創業者の長男はバンコクでトヨタのディーラーとなり、次男は、のれん分けで Chairatchakarn (Bangkok) を設立、バンコクで大活躍し、四男が本社（ペブリー）に残り、創業者の事業を見ている。
- ③ 東北タイ南部の Muangtong グループでは、長男と次男がウボン・ラーチャタニーに出て、三男がロイエに残り、創業者と経営に当たっている。
- ④ 北タイの Chiang Saeng グループでは、事情は非常に複雑で、創業者は子供が3人、創業者の兄も子供3人残し、この計6人のいとこ達が6拠点を分担している。彼らの肩書きも、社長だったり、共同経営者 (Managing Partner) だったり、外から分からない。本社と分社2社、計3社の株主状況と役員態勢を調べると、共同経営の状況が理解できよう。珍しいパターンである。
- ⑤ Thai Rung Ruang グループでは、長男はサラブリーに出て、次男がロップブリーに残り、創業者と共に居る。
- ⑥ 南部の Pattani Commercial では、創業者には一男四女がいる。ここは、長男に加え娘達と姉婿もいてグループ経営のようで、詳細は不明。なにしろ怖い地域であるので詳しい話は聞けなかった。
- ⑦ Sang Roeng Phuket グループでは、男2人、女2人の4人兄弟の、次男が創業者。次男が病気で療養に入り、本店は妹2人、トランの支店は長男が経営に当たっている。共同経営の模様。
- ⑧ 南部の Taksin グループでは、長男はハジャイに出て、次男が本店であるタウンソンの父の許で修行中である。

コンケンのチャー氏を除く7ケースから、やや共通しているのは、長男が外に「のれん分け」の形で出て、残された兄弟の誰かが創業者と共に本店に残り創業者の面倒を見るケースである(②Chairatchakarn、③Muangtong、⑤Thai Rung Ruang、⑧Taksin)。そして、皮肉なことに、外に出た人達の方が、どちらかといえば業績をあげていることである。余談になるがコンケンのケースもウドンタニーに出た次男の方が営業に熱心で、タイ日野自販の評判は良かったのである。

筆者はかつて、タイの有力者からしばしばタイ人の相続概念として「両親が元気なうちに、長男には十分な資産を持たせて早い時期に独立させ、残った家産と両親を残った子供達の誰かが面倒を見る。残った子供が娘の場合は婿取りも多い。」と聞かされたことがある。

これは、タイ人の概念なのか、華人の概念なの不明であるが、私が聞かされている話に、ほぼ符節が合っていて、明らかに日本の長子相続の概念とは違っている。

このほか、一族のグループ経営が多いのも特色の一つである(④Chiang Saeng、⑥Pattani Commercial、⑦Sang Roeng Phuket)。この場合、誰がリーダーとなるのか、残念乍ら聴取出来ない。何かルールがありそうで、大変興味あるポイントである、と指摘しておきたい。

ケースが少ないので、後段の末廣教授の「ファミリービジネス論」への資料提供にもならないが、この後、タイの華人系中小企業とか、ファミリービジネスを研究する人に一つの資料は残せ

たと思っている。

### 3. タイ日野自動車販売のディーラーと「ファミリービジネス論」

タイ日野自販のディーラーネットワークの変遷の分析の最後に、末廣教授の言うところの、これまでのタイの経済界で、主要な担い手として、工業化を支えてきた所謂華人経営による「ファミリービジネス」企業の持つ特色が、タイ日野自販のディーラー経営の中にも投影されているか、少し検討してみたい。検討する趣旨は、これまで一覧表から見たタイ日野ディーラーの概観として種々特色を述べてきたが、主として事業承継面ではディーラー間での共通パターンが多く見られた為である。その為に、まずタイの華人経営による「ファミリービジネス」の定義を末廣教授の「ファミリービジネス」論に求め、末廣教授による分析との比較から、何らかのポイントを検証してみたい。

#### (1) 末廣教授によるタイのファミリービジネスの定義と発展の条件

##### ① ファミリービジネスの定義

タイのファミリービジネスについては、末廣教授は財閥型とネットワーク型の以下の2つの類型からなると定義している。

「ひとつは、特定の家族・同族が事業の所有と経営の双方を排他的に支配し、それらが生み出す果実を家族・同族成員の内部にとどめようとする企業組織である。もうひとつは、複数の家族が、同郷、同業、同窓（学校）などの人的つながりを契機に共同で出資し、その果実を出資額に応じて配分するパートナーシップ型の企業組織である。

次に、家族・同族支配企業（family enterprise）の事業が世代を超えて継承され、その事業規模・範囲・構成が巨大化し、多角化し、垂直統合的にグループ化していったものを、「財閥型ファミリービジネス」と定義する。（中略）一方、パートナーシップ型企业（partnership-type enterprise）の複数出資家族が事業を多角化させ、水平的なつながりをもった企業群を所有・経営する場合には、これを「ネットワーク型企业グループ」と呼ぶことにしよう。」

##### ② タイのファミリービジネスのタイプ

そして、この定義のもとでのタイの企業組織の特色は「財閥型ファミリービジネス」にあるという。要約すれば以下の通りである。

「本書では、主として対象とするのは、家族・同族支配企業とその発展形態である財閥型ファミリービジネスの方である。その理由は、本書の分析の目的が、タイという後発工業国の工業化の「担い手」として、規模の大きいファミリービジネスに注目していること、そして、そのようなファミリービジネスの大半が、タイの場合に特定家族が所有・経営する財閥型ファミリービジ

ネスであったことによっている<sup>9</sup>。(中略) 外国企業を除くタイ系の大企業の間では、個人・家族所有の広範な存続、株式保有の特定家族への集中、所有と経営の未分離といった特徴が明らかになった。ところで、もうひとつの重要な特徴をここで指摘しておく必要がある。それは、タイ系大企業の多くが独立系企業ではなく特定家族が支配する企業グループ、つまり「財閥型ファミリービジネス」に所属しているという事実である<sup>10</sup>。」

### ③ ファミリービジネスの行動原理

そして、財閥型ファミリービジネスに進む企業発展の行動原理を家族経営や中国人の企業経営に由来する「家産の保全・拡大志向」と促え、次の様に説明している。

「世代交替がファミリービジネス、とりわけ華人系のその事業多角化を促進している側面である。この場合には、息子や娘婿たちが両親や創業者世代の事業とは全く異なる分野へ進出する場合が多い。(中略) 一方、世代交替は、均分相続を原則とする中国人(華人)の場合には、新規事業への進出ではなく、事業の分散・本業の崩壊を招く危険性ももっている。しかし、それとは対極的に、世代を超えてファミリービジネスを維持し、その事業基盤を拡大・再編してきたグループも存在する。

ここで注目すべきは、彼らがファミリービジネスとしての統一性を維持している点である。したがって、そこには世代を超えて家族全体で事業と資産を維持・拡大しようとする明確な意思が働いている、と理解すべきであろう。筆者は、これを家族経営や中国人の企業経営に由来する『家産の保全・拡大志向』と考えたい。これが、ファミリービジネスのコングロマリット化を促す第一の側面である。(中略) なぜファミリービジネスの形態を維持しつつ事業多角化が「可能であるのか」という点を説明していない。この点を説明するためには、さらに次に三つの背景をつけ加える必要がある。

第一に、ごく最近までのタイの富裕華僑・華人は、複数の夫人をもち子沢山を福としたから、家族の数はきわめて多かった。そのため、事業規模が拡大し多角化しても、家族・同族内部の人材を活用することで、一定程度は対応できたのである。

第二に、タイのファミリービジネスは国内の血縁・地縁だけでなく、早くからアジア域内の華僑・華人ネットワークを利用することによって事業の拡大を図ってきた。

しかし、以上二つの背景以上に決定的な意義をもったのは、1970年代から進行する所有主家族の世代交替であろう。つまり、高い教育歴(大学など)、海外留学、外国会社との接触によって新しい知識とノウハウを習得した新しい世代の登場がそれである。こうした所有主家族の内部における経営者の内部育成と「脱アマチア経営者」の動きは、家族外からの専門家や経営者の積極的な登用と結びついて、ファミリービジネスの新規分野への進出を可能にしていたものと思われる<sup>11</sup>。」

<sup>9</sup> 末廣 昭著、前掲書、12～14頁。

<sup>10</sup> 末廣 昭著、前掲書、82頁。

<sup>11</sup> 末廣 昭著、前掲書、56～57頁。



## (2) ファミリービジネスの進化に伴う2制約—世代交替と経営諸資源の制約

### ① ファミリービジネスの「進化」と「制約」

末廣教授によれば、ファミリービジネスは、「進化」をしつつも、二つの大きな「制約」を有している、と指摘している。

「国民経済の発展段階のもとで、所有と経営を排他的に支配する伝統的な企業形態にとどまっていたのでは決してなく、変化する経済環境への対応や自主的な経営改革を繰り返すことで、変容を遂げてきた事実が重要であろう。企業の組織形態が変化するのではなく（株式会社支配論）、ファミリーサービス自体が「進化」しているのである<sup>12</sup>。」

しかし、ファミリーサービスは進化の過程で二つの大きな制約があるという。

「第一は、家族・同族支配に固有の世代交替からくる制約である。もうひとつは、パートナーシップ型企業も含めたファミリービジネスが、事業を拡大し多角化する過程で直面せざるを得ない経営諸資源の制約である<sup>13</sup>。」

### ② 世代交替からくる制約

「世代交替に伴う危機は、①財産相続をめぐる争いと、②後継者の任命をめぐる争いの二つの側面に分けることができるだろう。最初の相続をめぐる創業者一族内部の争いは世界各地で報告されているが、均分相続を原則とする華僑・華人系グループでも、当然問題となりえる。

しかし、少なくともタイでは、所有主家族は「家族成員の財産持ち分の相続」と「家族全体の事業の継承」を明確に区別することで、創業者の引退や死去に伴う家族内の利害対立を巧みに回避してきた。つまり、株式などの金融資産は均等もしくは比例按分的に配分するが、グループ内の会社や事業は分割せず、特定の人物に継承させる方法をとったのである。（中略）しかもタイでは、多角化した事業全体を統括するために、法的な権限は何もない「グループ会長」という地位を新たにつくりだしてきた点も重要である<sup>14</sup>。」

### ③ 経営諸資源の制約—「経営的臨界点」の存在

「第二のファミリービジネスの制約は経営諸資源の制約である。これは基本的に三つの側面に分けることができる。第一は、巨額化する投資資金をどのように調達するのかという資金の制約、第二は、事業範囲の拡大や企業組織の複雑化に応じて必要となる専門家や経営管理者層をどのように確保するのかという人材の制約、第三は、事業の拡大や多角化のもとで必要となる新しい生産技術や製品知識をどのように取得するのかという技術・知識の制約、の三つがそれである。こうした三つの制約は一括して「経営的臨界点」と呼んでおきたい。（中略）ファミリービジネスは、臨界点を超えることはできないが、自らの主体的な努力や外部環境への対応を通じて、境界点を上に引き上げることが可能である。じつは、後発工業国（中進国）においてファミリービジネスが発展を遂げてきた大きな理由は、この経営的臨界点の引き上げにこそあった。

第一に、資金の制約については、グループ内の企業間相互信用や銀行借入を活用し、さらにローカルの資本市場が発達すると、傘下企業の一部を上場し、巨額化する投資資金をまかなった。

<sup>12</sup> 末廣 昭著、前掲書、21頁。

<sup>13</sup> 末廣 昭著、前掲書、19頁。

<sup>14</sup> 末廣 昭著、前掲書、98～99頁。

第二に、人材の制約については、何よりも創業者一族の新世代が、海外留学などで専門的な経営知識を身につけ、さらにグループ内企業で訓練と経験を積むことで、「脱アマチア経営者化」していった事実が重要である。また、家族外からスペシャリストを登用し、企業経営組織も事業部制を導入するなど、経営改革を進めていった。第三に、技術・知識の制約については、外国企業との合弁事業や政府の支援がファミリービジネスの臨界点を上に引き上げていった事実注目すべきである<sup>15</sup>。」

### (3) 「経営的臨界点」の引き上げ後の新しい壁

「経営的臨界点の引き上げが可能となり、ファミリービジネス自身の主体的な対応が事業の拡大や多角化に結びつくためには、一定の条件が不可欠となる。国内市場と地場企業が保護され、政府が政策的手段を使って市場に介入することが許されるという条件がそれであった。特定産業における寡占的地位の享受、政府による税制面での恩恵供与、外国企業との合弁事業の活用などは、国内市場の競争を制限することで初めて成り立つ条件であろう。ところが、アジア諸国では、1980年代末から強まる経済の自由化方針、1997年に勃発した通貨・金融危機、そしてその後政府が実施した一連の制度改革が、まさにそうした条件を根底から掘り崩すことになる<sup>16</sup>

(中略)

「経済の自由化とグローバル化の進む中で、必要とされる投資資金と技術力が飛躍的に高まっているとき、ファミリービジネスは、かつてのような役割を果たしていくことができるのか。この点の見通しについては、筆者はかなり悲観的である。」

(中略)

「国内産業に対する政府の保護がなくなったあとでは、自動車、石油化学、鉄鋼、電子の分野から、ファミリービジネスはほぼ駆逐され、外国企業にその席を譲った。(中略)タイで現在生じている現象は、ファミリービジネスが自ら脱皮して経営者企業へと転化するのでもなければ、独立系のタイ企業が成長産業に参入するという動きでもなかった。むしろ、成長を牽引する主要産業の分野では、外国企業や政府出資企業を中心とする『経営者企業』が、ファミリービジネスに取って代わるという傾向が強まっているのである。それがグローバル化、自由化の帰結であった。もしそうであるとするならば、タイにおいてファミリービジネスが、かつてのように「後発工業化の主役」としての役割を果たす時代は終りつつあるのではないか。それがアジア通貨・金融危機から10年目を迎えた今日における、筆者の率直な感想である<sup>17</sup>。」

### (4) 末廣理論の示唆すること

末廣教授による、タイ企業の「ファミリービジネス論」は、例えばCP、バンコク銀行、セントラルデパート、サイアムセメントといった地場大手(財閥型)企業を対象にしたその株主達(華人)と経営者を中心にした分析であるので、日野のディーラー企業のような、中堅・中小企業の経営者と比較するのは相当に無理がある。しかし、永年そうした中堅・中小企業と、直接に業務

<sup>15</sup> 末廣 昭著、前掲書、20～21頁。

<sup>16</sup> 末廣 昭著、前掲書、21頁。

<sup>17</sup> 末廣 昭著、前掲書、301頁。

上で付き合いを持った筆者としても、特に次の4点に於いて、規模の大小を超え、納得することが多い。

第一に、「家産の保全・拡大志向」について。

企業発展の原動力として、ファミリービジネスの中に末廣教授は「世代を超えて家族全体の事業と資産の維持、拡大しようとする明確な意志」即ち中国人の企業経営に由来する『家産の保全・拡大志向』を読める点である。確かに日野のディーラーの中に、こうしたパワーは十分認められる。日本企業の伝統とする「のれん」とは、いわゆる言い難いが違うものであるのは確かであるが、家産の維持にかけるディーラー達のその情熱はすごい。

しかし、少し冷めた眼で見ると少し様相が違う。現在のタイ国の大企業といっても極く少数の戦前からの地場企業を除けば、戦後の60年代・70年代に、たまたま、タイ国側のパートナーを法律が要請するので探していた、或は情報を必要として探していた日系（を中心にした外資）進出企業と邂逅出来たため、輸入代理店から始めて、製造部門に進出するなどして、様々なノウハウを吸収し、ここ40年・50年で大企業となった新興企業が多いのである。元を辿れば、移民世代であることが多い。日本的感覚でいう「老舗」ではない。日野のディーラー群はほとんどそうである。当然それほど歴史を感じるものではない。末廣教授の見事な表現で説明されると、大変納得するが、どこが中国人的なのか考え出すときりが無いのも一面の真実である。本稿ではそうした点を議論する論考ではないので、ここで止めるが、テーマとしてじつに興味深いので指摘に止めたい。

第二に、「人・もの・金」の制約について。

ファミリービジネスのまゝでは「人」「もの」「金」に明確な制約があるが、それらを乗り越え、企業が経営者企業に変質するのではなく、境界点を引き上げて、ファミリービジネスとして発展する道もある、との理論である。

筆者はこの見解に大賛成である。日野のディーラー群は、まさにこの点を体現した企業群である。日野にとっては、「代金を確実に支払ってくれる顧客」を探すため、提携出来るタイ企業を探していた。そこで、邂逅した信頼出来る中小企業に、売り方を教育し、商材（トラック）を提供し、販売管理を支援し、アフターサービスを教えた。タイの経営者達がそれに対して、経営努力で応えた。その成果である。やや所謂「上から目線」で、タイの人達からは顰蹙を買ってしまうが、文字に落とすと、その通りである。その一方で、ディーラーの経営体質は、全く変化していない、家族経営そのものである。繰り返し述べておくと、筆者は、ディーラー経営者の経営努力を決して貶めるものではないが、図式にすると叙上の通りとなる。

そして、この「顧客情報」の大切さを良く認識して、経営に体現したのが、ニューマン (Newman) の創業者タワチャイ氏であったともいえる。タワチャイ氏は、コーラートのディーラーであるチャノンのセールスマンとして修行を積んで、情報力を認識し、70年代後半に、タイ日野自販の経営者と交渉を重ね、ようやく代理店の看板を取得し、80年代に入りバンコク首都圏で、営業活動を展開し、事業を大きく拡大した。丁度、タイ日野自販側も割賦販売を直営からの切り替え期にあり、意外にもこの首都圏地区は結果としてディーラーの空白地区であったので、顧客リスクを取って営業を伸ばすタワチャイ氏に依頼する所が大きかったのであろう。

バンコク西部に大きく業績を伸ばした、チャイラチャカーン (バンコク) の創業者S氏も同様、

父からの「のれん分け」で、ペプリーから出てバンコク西部で情報力を駆使して腕を振るうことが出来たのであろう。またタワチャイ氏も S 氏ももともと、かなりの資産家で営業拠点をタイ日野自販が要求する基準に合わせ作るだけの「元手」を有していたことも、大切なポイントである。

第三に、「高学歴・教育熱心な点」について。

やや細くなるが、人材の制約に関する点である。彼らは、教育に熱心で、創業者世代、第二世代、第三世代で学歴が格段に上昇していく点である。末廣教授は、別のところでこうも述べている。

「創業者世代が、早くから自分の子弟を後継者に想定し、彼らの教育に継続的な投資を行い、一定期間、自分たちの企業内において訓練を施し、トップ経営者として内部育成している事例は、タイでは枚挙に暇がない<sup>18</sup>。」

「ここでまず注目しておきたいのは、高等教育が未発達であり、経営管理者層の外部市場も未発達であったタイでは、創業者たちはまず自分の子弟をアメリカなどの海外に送り出し、経営学（MBAを含む）、会計学、金融保険学、工学などを学ばせ、彼らの帰国を待って経営組織の改革や新規事業への進出を図った事実である<sup>19</sup>。」

筆者も経営者のインタビューをしていて、失礼ながら地方のディーラー程度の規模の企業経営者で、どうして、またどうやって高額な教育資金を捻出し子供達を米国の大学院に留学させるのか、不思議に思ったことが度々あったのである。教育の必要性については日本人とは、かなり違った感性を持っているのである。

第四に、グループリーダーについて。

これもやや細くなるが、事業の継承に於いて、株式の分割（資産の均等相続）と事業体の統一（事業の継続）を同時に追求した結果として法的な権限は何もない「会長=Chairman」のポストをつくり出してきたとの指摘である。

この点も結構当たっている。具体的に例をあげれば、筆者が不思議に思ったことは、タイ日野自販の『50周年史』を読んでいて、各ディーラーのトップからのメッセージ欄に於いて、前述2（4）拠点パターンの変化、のところで例にあげた Chairachakarn グループ、Thai Rung Rueg グループ、Newman などのトップが、President でなく Chairman として、メッセージを寄せている点である。Ruamthavee グループも、創業者の妻が、肩書きこそないが、トップとしてメッセージを寄せている。こうした人達が、現在でも Chairman としてグループ全体に対して事実上経営面で強力な力を持っているのであろう、と推察したのである。

以上、数々の点に於いて、末廣教授の指摘する、タイのファミリービジネスにおける特色と、タイ日野自販のディーラー経営者達の経営パターンを比較して、その企業規模の大小に余り関係なく、共通することが多い点を、本章の纏めとして述べておいた。

最後に、筆者としては、末廣教授の理論に対して、若干の疑問を呈する点を述べておきたい。相続税も贈与税も殆んど導入されていないタイの資産税の体系との関係である。タイではここ数十年、どの内閣でも資産税の導入は常に政治的な課題としながらも、ここ数十年、かたくなに国会で拒否されてきている。この結果「3代放置したら、資産が全て税金で消える日本の資産税体

<sup>18</sup> 末廣 昭著、前掲書、105 頁。

<sup>19</sup> 末廣 昭著、前掲書、104 頁。

系」とは全く異なり、金持ちは生涯金持ちで相続や贈与が自由に設計出来る利点もある。末廣教授が分析の基本的なベースとしている大企業の株式の分散・持ち合いなどの状況も、こうした点を利用して株式の分割と事業体の統一が実は生み出されているのである。しかし、こうした法体系が前提になっていることはコメントされていない。

日本並みに資産税体系が導入されたならば、多額な税金を払ってまでも、家業の維持の為に、身内（この場合長子）にその前提となる家産の過半を相続させるような行動を、タイの華人達がとるかどうか、大変興味を持つ点でもある。

筆者は逆に、こうした利点を特権層が認識しているからこそ、タイ国では、相続税や贈与税といった資産税の導入を困難にしている一面もある、と今回本稿を起草して改めて認識した。また、最後に、こうした「ファミリービジネス」も、政府の保護も期待出来ず、近年急速に進展している経済のグローバル化の波の中では、その将来性に対して、消極的な見方を末廣教授は展開している。この点については、ディーラーという事業の性格から余り議論する余地は少ないので、本稿では特段の指摘は差し控えることにする。

#### 4. 『50周年史』のディーラー経営者の祝辞にみる、経営意識の変化

本章の最後に、『50周年史』の中のディーラー経営者達の50周年に寄せた45人の祝辞を紹介する。その狙いは、第一に、通常の儀礼的な祝辞とは異なり、日頃こうした本などに寄稿を求められることのない人達の言葉であるので、タイ日野自販について結構本音で語っているものが多い。第二に、創業者、二代目、三代目と世代を区分けして、夫々、与えられたテーマにしたがって、その発言が掲載されている。テーマとは別に各世代で思っているポイントが微妙に違っていることが分かる。そして各世代でテーマに対して正直に答えているので面白い。なお、全部で48名と多数に及ぶので、儀礼的な挨拶発言は省略して創業者世代12名中8名、二代目26名中15名、三代目7名中5名計28名の発言の要旨を紹介した。最後に筆者の見解を付した。

##### (1) 創業者世代、テーマ「感銘を受けたことを語る：私達はパイオニアである」

| 氏名<br>会社名、タイトル<br>筆者による会社評   | 発言内容  |
|--|---|
| Usa. T<br>Ruamthavee Khonkaen Co., Ltd<br>肩書きなし、創業者夫人。<br>タイ日野自販創業以来のディーラー、<br>東北地区最大手。拠点数6。 | 日野はディーラーと顧客を決して見捨てない。度量が広く景気の悪い時も良く来て呉れた。お陰様でいつも受注があり、順調であった。タイのトラック売上でトップを何回も記録して海外旅行に行くことが出来た。50周年に当り、今後一層の成功を祈ります。 |
| Pichai. P<br>Chairatchakarn Co., Ltd 会長<br>チャイラチャカングループの創業者。                                 | 日野トラックの高品質のお陰で安定した商売が続けられた。当社の顧客は、日野トラックの堅牢性と、いつも最新技術を保っている点を評価している。保守し易いし、中古車も高く売れる。日野との関係を保っていれば                    |

|   |   |
|---|---|
| <p>上記ウサ氏といとこ同士。バンコク圏西部に11拠点を有する最大手ディーラー。</p>  | <p>次の世代も何の心配もない。</p>  |
| <p>Pisal.P<br/>Chairathakit Hua-Hin M.S. Co., Ltd<br/>会長。<br/>上記 Pichai 氏の弟。兄（ペブリー）から独立して、ホワヒンで開業。タイの郭氏同族会の代表者。</p> | <p>日野のブランドで、競争相手より値段が高くても、市場で高いシェアを確保出来た。サービスセンターとスペアパーツの充実は信用を高めてくれるし、顧客の満足度も高い。金融危機の時は、毎月の支払を延期してくれ、助言も適切でディーラーも、顧客も生き残ることが出来た。</p> |

| 氏名<br>会社名、タイトル<br>筆者による会社評   | 発言内容  |
|--|---|
| Amorn. P<br>Thai Rung Rueng Lopburi B. Co., Ltd<br>会長。<br>タイルンルアングループの創業者。ロ<br>ブリー、サラブリー地区に5拠点。1<br>960年代からのディーラー。 | 私は1967年夏以来の付き合いです。日野車の性能<br>と顧客満足度が高いためです。そして、ディーラーが誠<br>実で信頼出来るので、顧客に好かれるのです。私の顧客<br>もその通りです。  |
| Kamol. K<br>Sahapattanaphan Co., Ltd 会長。<br>ナコンパトムの中堅ディーラーだが、<br>サイアムセメントの運搬請負やトラッ<br>ク協会会長で、政治力絶大。                | 日野の成功は同じファミリーとして嬉しい。日野の車<br>は、品質が良く、有名 (best brand recognition) でス<br>ペアパーツも適切な値段である。先年の大洪水の時、タ<br>イ日野自販は大変助けてくれて、私達に感銘を与えた。                            |
| Thavatchai. P<br>Newman Co., Ltd 会長<br>バンコクの東側に10拠点を展開す<br>る、タイ日野自販最大手ディーラー。<br>立志伝的な人物。                           | 日野は常に商品の改良に取り組んでいる。日野のトラ<br>ックは堅牢で、保守費が安い。そして何よりも良い点は、<br>日野のトラックは一旦購入すれば30年以上使えるこ<br>とである。日野はどんな困難も一緒に戦ってくれて、<br>我々の心をつかんだ。                            |
| Prakij. P<br>Hino Kanchanaburi Co., Ltd 会長。<br>創業者、カンチャナブリの中小型ディ<br>ーラー。<br>砂糖キビと砂利採取が主力地区。                        | 当社は0から出発して今日がある。日野は、顧客に砂<br>糖キビの収穫 (年3回) に合せた支払を認めてくれた唯<br>一のディーラーである。砂糖の市況の悪い時は、顧客は<br>車を売り戻すのを認めてくれ助けてくれた。日野の経営<br>は正直で信頼出来る。「日野ファミリー」を高く評価し<br>ている。  |
| Sriphijit. P<br>Songporn Charaen A&M Ltd., Part<br>共同経営者。<br>スラタニ (南部) の中堅ディーラー、<br>同氏は創業者で女性。                     | 過去20年最も評判の良いのは日野のトラックだっ<br>たので、ディーラーにしてもらった。日野のトラックは<br>堅牢で、丈夫で効率が良く、顧客のニーズに合っている。<br>サービス網も全国ネットで顧客は信頼している。日本<br>人、タイ人の経営者、従業員は「日野ファミリー」とし<br>て面倒見が良い。 |

(2) 二代目世代、テーマ「信念を持って事業を継続した」

| 氏名<br>会社名、タイトル<br>筆者による会社評  | 発言内容   |
|---|--|
| <p>Wiwat. M<br/>Chaiyaphum Hino M. S. Co., Ltd<br/>取締役、東北タイ、チャイヤピュームの中堅ディーラー、タイ日野自販に最後に参加したディーラー（1996年）。</p>                          | <p>金融危機では日野はディーラーの面倒を良く見てくれた。なにかにつけ、会社は考え、解決するよう努力してくれる。また顧客の世話を良くしてくれるので、お客様の印象も良い。お客様の評判が伝わり、マーケットが拡大している。</p> |
| <p>Sumit. P<br/>Chairatchakarn (B) Co., Ltd 社長。<br/>グループ会長のピチャイ氏の二男、バンコクに新会社を設立し、バンコク西部に強力な販売網を築き、Newman と常にトップを競う。二代目の星。</p>         | <p>「日野ファミリー」はディーラーを理解してくれ、常に私達の成長を支援してくれている。そうした日野に感謝したい。私はこれまで日野が私達にしてくれたように、私達の顧客にも十分なサービスと心配りを提供したい。</p>      |
| <p>Thanee. T<br/>Chiengsaeng M. S. Co., Ltd<br/>社長、北タイ最大のチェンセングループの創業者V氏（故人）の二男。<br/>同グループは拠点6ヶ所を有す。</p>                              | <p>日野のトラックは、高性能で堅牢、且つ最高のサービス網を有し、大型トラックでは最強の車です。日野と一緒に仕事が出来て、今日の成功が掴かめ感謝しています。</p>                               |
| <p>Suthipong. T<br/>Chiengsaeng Lampang Ltd., Part<br/>共同経営者、前記タニ氏の父親の兄の長男、タニ氏とはいどこ同士。このグループは、二代目のいとこ達での共同経営になっている。</p>               | <p>私が日野のディーラーに参加して以来、日野のディーラーと顧客との密接な関係に感銘を受けています。「日野ファミリー」の下で「3S」の原理で日野はディーラーを成功に導いてくれた。</p>                    |
| <p>Siripoj. P<br/>Thai Rung Rueng Lopburi B. C. Ltd<br/>社長、前記アモーン氏の二男、兄（シリポン）はサラブリーを継ぐ。</p>   | <p>私は日野の顧客への対応にいつも感銘を受けています。日野は常にディーラーを助けてくれる。特に資金、いつもではないですが…。商業道徳（Ethics）と友情は営業活動を増進してくれた。</p>                 |
| <p>Phenphimol. V<br/>Tang Hua Sing Nakornpathom Ltd., Part<br/>共同経営者。ナコンパトムの中堅ディーラー。前記コンケンのウサ氏の娘、後出するスラポン氏（コンケン）、スラチャイ氏（ウドンタニ）の妹。</p> | <p>日野はこの50年で次の世代へと成長を続けている。これは、日野が「日野ファミリー」スタイルでディーラーに接してくれたためである。そして「顧客第一」の指向を植え付けてくれた。</p>                     |



| 氏名<br>会社名、タイトル<br>筆者による会社評  | 発言内容  |
|---|---|
| Showtimas. T<br>Patumthani Tangkarn Co.,Ltd<br>社長、バンコクの北、パトムタニの中堅ディーラー。創業者の二女。創業者没後娘達三人で経営中。      | 私は日野のディーラーに対する友好的な関係に感謝している。日野は提案にも寛容で業績の伸長に役に立っている。「日野ファミリー」と云う言葉に代表される家族的まとまりと、「3S」精神の成果である。                                      |
| Amorat. C<br>Pattani Commercial Ltd.,Part<br>共同経営者。騒乱の地、最南部3県をテリトリーとする中堅ディーラー。創業者A氏の長女。           | 50年に亘り、顧客は日野の車に信頼を置いている。そうであったからこそ50周年を祝うことが出来た。顧客こそ、商売の源泉。上質のサービスと「日野ファミリー」に代表される友好関係もまた、50年のもう一方の重要な事項 (matter) です。               |
| Laddawan. T<br>Pisanulok Motor. S. Co.,Ltd<br>社長、ピサヌロークにある小型だが実力のあるディーラー。小松の建機を兼業、弟が県会議員。実力派女性。   | 「日野ファミリー」であることに誇りを持っています。日野のビジネスがタイで益々盛業となることを祈っています。そしてピサヌロークのディーラーとして、誠実に、勤勉に、忍耐強く商売を続けていく覚悟です。                                   |
| Weranun. T<br>Chiangsoeng Chiangrai Co., Ltd<br>取締役、ファミリーの名前からみて前出チェンセングループ（6拠点）のいとこ達の夫人（？）と思われる。 | 「日野ファミリー」の working style はお互いに「suggestion」と「support」が共有出来ることである。顧客のニーズの優先が営業を伸ばしてくれる。50年に亘り支えてくれたお客様に感謝いたしたい。                       |
| Surapol. T<br>Ruamthavee Konkaen Co.,Ltd<br>社長、前出、ウサ夫人の長男、東北タイ、Ruamthavee グループ（6拠点）の二代目後継者。       | 日野の強みは、信頼出来る技術に支えられた製品の堅牢性と、部品供給とサービスの良さにある。私が日野に対して感銘を受けたことは、ディーラーや顧客に対する決断 (determination) と誠実さである。                               |
| Nipa. N<br>Sangroong Phuket Co.,Ltd<br>社長。プケット、クラビ、トランの3拠点を有する中堅グループ。4人兄妹の長女。創業者(父)の没後兄妹でのグループ経営。 | 日野はどんなことがあっても顧客に背を向けない。私達は家族だと思っている。誠実と理性的な解決は、どんな問題も和解につなげている。日野の経営者は私達を決して見捨てない点に、感銘を受けている。(なにか過去にトラブルがあったらしく、珍らしいコメントを寄せているー筆者注) |

| 氏名<br>会社名、タイトル<br>筆者による会社評  | 発言内容  |
|---|---|
| Arporn. S<br>Muangthon M. Roi-et Co.,Ltd<br>社長、東北タイの南部に7拠点を有する Muangthon グループの長男、創業者 J氏は健在、著名人である。        | 日野とディーラーとの親密関係にいつも感銘を受けている。そして「日野ファミリー」間での親密さも同じである。最近は顧客のニーズは多様化しているが、日野との協力でなんとか要望に沿うよう努力を続けたい。 |
| Surachai. T<br>Udon Chor Thavee Ltd.,Part<br>社長、前出ウサ夫人の二男、前出スラポンの弟。ノンカイ、ロイエなどラオス国境地帯に拠点展開中。               | 日野の品質の高いトラックは市場で好評である。日野の諸設備はビジネスに利益と成長をもたらし、私達に感銘を与えてくれる。  |
| Chairoj. T<br>Thepnakorn Service Korat<br>Ltd., Part<br>共同経営者、コーラートの中堅ディーラーで、1977年設立で歴史を有す。チャイロー氏は創業者の娘婿。 | 「日野ファミリー」の言葉の中に、商業道德と取引関係者全てへ敬意を払うことが込められている。そしてお互いに意見の交換に寛容である。こうしたことが、50年に亘る成長と繁栄を生んでいる。        |

なお、日系2社の社長のコメントを番外として載せておく、優等生的で「面白さ」はない。

Nobuhiko Otake.Thai Hino (Nakornsawan) Co.,Ltd 社長 (豊田通商系)

「日野の最大の特長は、コスト節約型の補守サービスと安全性といった、アフターサービスへの自信にある。お客様のニーズに対し、公正で透明性の高い価格と最高の品質で対応出来る。今は、安全と環境保護を意識した営業をしている。将来に向けた輝かしい道を一緒に進もう。」

Masashi Yamanaka.Mitsui Bussan Automative (T) Co.,Ltd 社長

「日野車の最大の強みは、トラック車体の堅牢性にある。全国に展開する便利なサービスセンターにより、歴史的なブランド力を作った。顧客のクレームの集積であり、顧客にも感謝している。私達のお客様は全て日野の友人である。日野の品質に自信を持って、お客様にベストを尽くすことを約束する。」

(3) 三代目世代、テーマ「日野新世代からの新しいアイデア」

| 氏名<br>会社名、タイトル<br>筆者による会社評   | 発言内容  |
|--|---|
| Noppawan. T<br>Chiengsaeng Lampang Ltd., Part<br>サービス・部品部長。家族名から見ていとこ達6人の誰かの娘。                     | 私は父親世代から十分訓練を受けられ幸運です。これからは新しい技術を仕事に活かしたいです。「ASEAN gateway」の到来に当り、アセアン各国での交流を深める必要を感じています。その結果、日野のトラックは市場のリーダーとして残れると思います。  |
| Arthit. P<br>Newman Co., Ltd<br>社長、タワチャイ会長の長男。<br>華人としては、移民の三代目だが、事業は、二代目である。                      | 私の夢は、日野がより堅牢さと安全性を高めた小型トラックを開発して、主要都市間を走り回るようになることです。このことが将来アセアン各国内での交通量の増加に備え「ASEAN gateway」になるための答えであると思います。昔、「日野車で百万長者になろう」(“Hino millionaire”)というようなキャンペーンをやったことを想起すべきです。 |
| Nuttawud. C<br>Pattani Commercial Ltd., Part<br>共同経営者、前出アーモンラートの弟で創業者の長男。ハジャイの責任者。                 | 私達の世代は、先代がそうであったように、事業の継続が楽になりました。しかし、過去の失敗は正し、優位な点は磨かねばなりません。近い将来、タイと近隣諸国間の交通は一層便利になります。日野車は新しい交通システムに適合する必要があります。(南の人達は発言に政治色が少し見られる。－筆者注)                                  |
| Siriwat. T<br>Ruamthavee Khonkaen Co., Ltd<br>社長。前出スラポンの長男(創業者のウサ夫人の孫)。父親と同じ肩書きであるが、実質副社長か。日本の大学出。 | 私の祖父の世代から私に至る家業の変遷を見ると、この仕事が大変安定していて、日野といかに密接であったかが分かります。これは貴重な財産です。私は日野のネットワークと顧客サービスなど、ビジネスの基盤を高めるように頑張る所存です。   |
| Kittikorn. S<br>Alinkit Siam Co., Ltd<br>社長、ピチットに本社を置く、<br>1970年設立の中堅ディーラー、<br>創業者から数えて三代目である。     | ディーラーの新世代として、先代同様に業容の拡大に努力致します。私達の顧客は、私達の家族と思いサービスに努めることだと思います。タイは今、アセアンの近隣国に道路を開放しようとしていますので、タイ日野の役割は益々増加しています。  |

(4) 筆者による纏め

当然ながら『50周年史』という性格上、ディーラー経営者達の発言もある程度儀礼的で相当割引く必要はある。しかし、第2章、第3章で「タイ日野自動車販売の歴史」を書いた時に気付かなかった側面を教えてくれることも多いので、本章の最後に締めくくりとして纏めようと考えた。

### ① 意外に公平なタイ日野自販の対ディーラー対応

これまで何度も述べてきた通り、ディーラーは38社もありながら、およそ10家族グループで恐らくタイ日野自販の総販売台数の7割以上を占めるといった典型的な寡占体制にある。しかし恐らくこの『周年史』の編集スタッフ（恐らくタイ人）はこうした点を意識したディーラー対応をせず、意外に各社に公平で均等的な対応をしているように思われる。祝辞の登場人物も均等公平で、筆者がかって関係者からのヒヤリングでも「やや問題あり」と語っていたディーラー経営者達も頁をもらい、当社が「寛容で意見を良く聞く」と述べている。効率を求める経営者向けの教科書と少し違った、タイ日野自販の根底に流れているスマートなやり方であるのかも知れない。

### ② 「日野ファミリー」“Hino Family” “コーロップクルアヒノ”

テーマの違いもあるが、創業者世代12名中3名、二代目世代26名中14名、三代目世代7名中2名、計45名中19名が、「日野ファミリー」について言及している。特に、若い時から、創業者である父母達と一緒に苦勞してきた二代目世代の経営者にとって、タイ日野自販の持つ「ファミリー体質」がお世辞抜きに、身にしみていたのであろう。

日野側の各年の『周年史』には、この点はあまり強調して書かれていなかったもので、筆者は見落としていたが、タイ語で言う「コーロップクルアヒノ」は、タイ日野自販の経営上の重要なキーワードであったようだ。当社を作った根幹は、意外にもこの言葉ではないかとも考えた。末廣教授のファミリー経営の概念は文字通り「血縁」そのものを前提としているが、当社が行動で示している「日野ファミリー」の方が訴求力が高かったようだ。

### ③ 意外に面白い創業者世代の語るエピソード

テーマのせいもあるが、創業者世代が語っているエピソードが具体的で面白い、「インセンティブツアー」「収穫期に合せた割賦の決済」「中古価格の高さ」「30年使える堅牢な日野自動車」等々社史を読んでいただけでは実感出来ない言葉である。タイ日野自販の行なってきた経営のノウハウが明確に反映されている。

### ④ 「ASEAN gateway」に夢を託す三代目

二代目が「日野ファミリー」世代とすれば、三代目は「ASEAN gateway」世代である。創業者（祖父母）や二代目（両親）の時代と違い、三代目は豊かなタイで育ち、彼らは殆んど大学以上の教育を受けているエリート層でもある。登場人物の2人は筆者も面談しており、海外留学生である。当然、過去にこだわるより、将来のタイに夢を託している。具体的には「アセアンの中心としてのタイ」である。今後アセアンの域内物流が一層活性化されれば、トラックも、より一層売れ、家業も盛んになり、自分達の将来性も可能性も拡大する。

そうした夢を持ったディーラー経営者から成り立っているとすれば、タイ日野自販の将来もまた非常に恵まれた企業でもある。

### ⑤ 女性経営者の多いタイの実業界

タイの中堅・中小企業全般に共通する特色の一つとして、夫人達が会社の財布を握るケースが

多い。私が面談したタイのディーラー数社でも、夫人か娘達が経理を管轄していた。さらに進んで、夫の没後経営の舵取りをするケースも多い。今回の発言者を見てみると、女性経営者が9名（45名中）登場している。末廣教授からはこの点特段の指摘はなかった。上場されているファミリー財閥でも、女性経営者が非常に多いことに気がついた。今回、日野の50周年史を読んで、その思いを深くした。

本章では、タイ日野自販のディーラー網について、タイ経済の成長に合わせたその変遷について、歴史を概観し、分社化から支店設置への発展のパターンを分析し、寡占化の進む現状の特色を解明した。そして、その変遷の歴史の中に見られる、華人的経営の特質についても、末廣教授の説く「ファミリービジネス論」との比較の中で、大企業群と代わらぬ特色を、中堅・中小企業のこれらのディーラー企業群も同様に有していることを、指摘してきた。

そして、最後に若干ではあるが、そのグループの将来性について、若い人の意見を示し、単なる「流通企業」ではない成長性を秘めた一面も有していることも示唆しておいた。

こうした全てを簡単に纏めることは大変難しい。しかし上記の経営者達の発言の隅々に、意外にタイ日野自販の経営の成果が反映しており、これに対する筆者のコメントA~Eの中にも、これらのポイントを示すヒントが多く示されていることを指摘して本章の纏めと致したい。

## 小括

### （1）本章の狙いと分析の枠組み

第一に、2012年の『50周年史』に記載されている傘下のディーラー（38社75拠点）とその拠点がいつ、どのように拡大、発展してきたか、その変遷の過程を辿り、その特色を明らかにする。第二に、1962年では、田舎町の華人系の中小企業が、50年後には、地域商工会議所会頭など、地域にて頭角を顕すこととなった。何が、彼等の発展させる原動力になり、その拡大、発展をもたらした「原理」は何か。末廣教授の言うところの、所謂華人経営による「ファミリービジネス」企業の持つ特色が、タイ日野自販のディーラー経営の中にも投影されているか、比較検討してみた。

方法論として、タイ日野自販で編集出版された『30周年史（1992年）』『40周年記念パンフレット（2002年）』『50周年史（2012年）』に記載された、地域別のディーラー配置図から、90年代以降の個別企業の流れを把握した。60年代、70年代、80年代の状況は、タイ日野自販の紹介により、主要ディーラーに直接インタビューして、80年代以前を再構成した。しかし、個人情報開示の制限と全てのディーラー企業が非上場会社のため、経営者の資産状況やディーラーの質の問題、などを深く掘り下げるが出来なかった。

### （2）タイ日野自動車販売のディーラーの特色とその展開の歴史

タイ日野自販のディーラー網の最大の特色は、主要10家族・グループによる寡占体制である。2012年現在、タイ全土で75拠点あるが、企業の本店38とその支店37になる。企業の本店38を、家族グループ毎に集約すると、中核となる25企業と13の分社化され系列企業とな

る。中核となる25企業の内、支店を含め、3拠点以上擁しているグループは10に集約され、その拠点数は57となる。これは、全体の75拠点の実に68%に及ぶ。しかし拠点数でなく、実際の販売台数ベースで計算すると、恐らく70~80%前後に達するのでは、と推定出来る。

寡占体制を齎したその原因は、タイの経済発展の地域的な偏りそのものの反映である。結論的に言えば、バンコクとシャム湾沿岸の首都圏工業地域と、地方では北部-チェンマイ、東北部-コーラート、などの地方の局地的工業拠点に位置したディーラーが発展し、これらの地域を拠点とするディーラーでの拠点の増設が進んだためである。

その結果、この地域を主要テリトリーとするニューマン、チャイラチャカーン、日系2社の主要4社の高度成長を可能にし、タイ日野自販ディーラー網の中での大手の寡占化を一気に進めることになった。

拠点数増加の波は、大きく3つあった。①60年代から70年代前半の創業期に、主に地方ネットワークの新設に努めたが、北部、南部、東北部では空白地帯が多かった。70年代初頭の拠点数-14。②80年代には、ディーラーでの自社割賦の定着期に入り、また国産化の進展に合わせた量産・量販体制に対応するために、首都圏を中心に拠点を増強した。こうして今日のディーラー網がこの時期に完成した。1992年(創業30年)の拠点数-39。③2002年以降は、最近10年での全国的な店舗網の拡充が目立つ。近年急速にウエイトを増している「サービス」売り上げの確保を狙い、店舗網の稠密化が起きている結果である。2012年の拠点数-75。

拠点進出には、2つのパターンがみられた。①60・70年代参入の古参ディーラーが70年代・80年代には親子、兄弟間の「のれん分け」による分社化で、テリトリー内の空白部分を埋める形で、拠点新設を実施した。②2000年以降は、上述の通り、自社テリトリーの空白地帯への「支店」新設のブームが起きた。「のれん分け」による分社化の動きが、90年以降はほとんど見られなくなった。分社化可能地域の消滅か、華人経営の経営体質の変化か、詳細は不明である。一方近年の「支店」の増加は、ディーラー収益の源泉として、従来からの「車両売り上げ手数料」「割賦金融収益」に、保有台数増加を背景にした「サービス収益」を加えた3本柱となる時代を暗示している。

### (3) タイ日野自動車販売のディーラーの親子間での事業承継の特色

主要10社のうち、分析可能な8社の分社化の仕方(拠点の割り振り方)を見ると、特色は以下の通り。①長子が相続したコンケン除く7例でやや共通しているのは、長男が外に「のれん分け」の形で出て、残された兄弟の誰かが創業者と共に本店に残り創業者の面倒を見るケースである(4件)。②この他、一族のグループ経営が多い(3件)。この場合、誰がリーダーとなるのか、残念乍ら聴取出来ていない。何かルールがありそうで、大変興味あるポイントである。

### (4) ファミリービジネスの行動原理

末廣教授による、タイ企業の「ファミリービジネス論」(詳細略)を以て、日野のディーラー企業のような、中堅・中小企業の経営者を比較するのは相当に無理があるが、特に次の4点に於いて、規模の大小を超え共通することが多く、納得する点が多い。

第一に、企業発展の原動力として、ファミリービジネスの中に、中国人の企業経営に由来する「家産の保全・拡大志向」を認める点である。確かに日野のディーラーにも、こうしたパワーは十分認められ、中小企業ながら、40年、50年続くディーラーが増えてきた。日本企業の伝統とする「のれん」とは違うが、家産の維持にけるディーラー達のその情熱はすごい。

第二に、「ファミリービジネスのままでは「人」「もの」「金」に明確な制約があるが、それらを乗り越え、企業が経営者企業に変質するのではなく、境界点を引き上げて、ファミリービジネスとして発展する道もある、との理論である。日野のディーラー群は、まさにこの点を体現した企業群である。日野は、最新の商材（トラック）を提供し、販売管理を支援し、アフターサービスを教えた。FCの台頭で金融環境にも恵まれ、経営者達が経営努力で日野の期待に応えた、今日の隆盛はその成果である。そしてその一方で、ディーラーの経営体質は、全く変化していない、家族経営そのものである。

第三に、彼らは、教育に熱心で、創業者世代、第二世代、第三世代で学歴が格段に上昇していくとの指摘である。筆者も経営者とのインタビューや経営者の学歴を拝見し、この点を実感した。

第四に、事業の継承に於いて、法的な権限は何もない「会長=Chairman」のポストをつくり出してきた、との指摘である。この点も結構当たっている。具体的な例をあげれば『50周年史』に、各ディーラーのトップがメッセージを寄せている。例えばコンケンの Ruamthavee グループも、創業者の妻が、肩書きこそないが、トップとしてメッセージを寄せている。こうした人達が、現在でも Chairman としてグループ全体に対して事実上経営面で強力な力を持っているのであろう、と推察した。

#### (5) 『50周年史』のディーラー経営者の祝辞にみる、経営意識の変化

本章の最後に、『50周年史』の中のディーラー経営者達45人の祝辞を紹介した。その狙いは、当社について結構本音で語っているものが多いからである。筆者の感想は以下の5点である。

##### ① 意外に公平なタイ日野自販の対ディーラー対応

ディーラーは38社もあり、およそ10家族グループで恐らく総販売台数の7割以上を占める典型的な寡占体制にある。しかし編集スタッフ（恐らくタイ人）は意外に各社に公平で均等的な対応をしている。タイ日野自販の根底に流れているスマートなやり方かも知れない。

##### ② 「日野ファミリー」、「Hino Family」、タイ語“コーロップクルアヒノ”の強調

寄稿者45名中19名が、「日野ファミリー」について言及している。筆者は見落としていたが、タイ語で言う「コーロップクルアヒノ」は、タイ日野自販の経営上の重要なキーワードであったようだ。末廣教授のファミリー経営は文字通り「血縁」そのものを前提としているが、当社が行動で示している「日野ファミリー」の方が訴求力は高かったようだ。

##### ③ 意外に面白い創業者世代の語るエピソード

「インセンティブツアー」「収穫期に合せた割賦の決済」「中古価格の高さ」「30年使える堅牢な日野自動車」等々社史を讀んでいただけでは実感出来ない言葉で、タイ日野自販の行なってきた経営のノウハウが明確に反映されている。

##### ④ 「ASEAN gateway」に夢を託す三代目

二代目が「日野ファミリー」を実感した世代とすれば、三代目は「ASEAN gateway」世代で

ある。当然、過去に拘るより、将来のタイに夢を託している。そうした夢を持ったディーラー経営者から成り立っているとすれば、タイ日野自販の将来もまた非常に恵まれた企業でもある。

#### ⑤ 女性経営者の多いタイの実業界

タイの中堅・中小企業全般に共通する特色の一つとして、夫人達が会社の財布を握るケースが多い。今回の発言者を見ても、女性経営者が9名（45名中）登場し、日野の『50周年史』を読んで、その思いを深くした。

本章では、タイ日野自販のディーラー網について、タイ経済の成長に合わせたその変遷について、歴史を概観し、分社化から支店設置への発展のパターンを分析し、寡占化の進む現状の特色を解明した。そして、その変遷の歴史の中に見られる、華人的経営の特質についても、大企業群と代わらぬ特色を、中堅・中小企業のこれらのディーラー企業群も同様に有していることを、指摘してきた。

そして、最後に若干ではあるが、そのグループの将来性について、若い人の意見を示し、単なる「流通企業」ではない成長性を秘めた一面も有していることも示唆しておいた。

#### (6) タイ日野自販によるディーラー網の形成の意義

タイ日野自販は自動車産業発展段階の様々なフェーズに対処して、例えば、人材の育成、タイの風土にあった車種の提供、販売資金の便宜の提供など「人・物・金」の全面に亘る多様な施策を実施し、中小のディーラー企業を育成した。

そして個々の企業を結集し一つの大きな集団を作り、タイ全土の何処ででも、容易に日野ブランドのトラックの補修と部品・サービスを提供できる体制となり、漸くディーラーネットワーク網が完成した。

個々の企業が結果として、集団となり、そしてネットワークとして機能するようになったことは、特筆できる貢献である。ネットワークとなるメリットは大きいものがある。

まず第一に、日野ブランド車に対する、サービス力が大幅に向上し、これが同時にディーラー収益の向上につながってくる。これが、2000年以降の「支店」設置大幅増加の要因である。その背景として永年の販売努力の成果として保有台数水準が上昇し、これが「部品やサービス販売」の売り上げ上昇をもたらし、営業経費を上回るようになった。極端な言い方をすれば、個々のディーラー企業は新車を売らなくても、業界用語で言えば「部修で食える」即ち、企業の永続性即ち、サステナブルな力を獲得した。そしてこのネットワークを大変に強固なものにした。

第二に、将来を展望するとタイ国がASEANのGatewayとして、またインドシナ半島の物流基地として、物流機能がますます重要視される時代に向かって、集団で、そしてタイ全土にネットワークとして機能するようにディーラーを育成したことは、特筆出来る貢献である。

#### (7) ディーラー群の一つの小さなFC（ファイナンスカンパニー）である

ディーラー33社（仏歴2551年現在）のB/S（現地登記所より徴収）を集計してみると、そこには、販売拠点としての顔とは異なる、割賦金融を中心にした堅実な小型金融機関としての顔が浮き上がってくる。その規模は、運用債権96億バーツ、一方借入65億バーツ、資本金30億バーツ、を主要項目とする日本では信金規模の金融機関である。また、タイ日野自販の資本金



は713百万パーツであるので、ディーラー33社の集団としての大きさは、タイ日野自販も凌駕している。

(表1) タイ日野自販ディーラー一覧(2012年時点)

| 地域                                    | 番号          | 地域                  | 区分                                 | 会社名   | 2012年 | 2002年 | 1992年 | 日野への参加年<br>又は<br>設立年 |
|---------------------------------------|-------------|---------------------|------------------------------------|---|-------|-------|-------|----------------------|
| バン<br>コ<br>ク<br>及<br>び<br>周<br>辺<br>部 | ①           | バンコク<br>(ラチャータ)     | 本店                                 | Newman Co., Ltd                               | ○     | ○     | ○     | 1978                 |
|                                       | ①-2         | バンコク<br>(パツムタニ)     | 本店                                 | ①   | ○     | ○     |       |                      |
|                                       | ②           | サムットプラカーン           | 系列<br>本店                           | Chairatchakarn<br>(Bangkok) Co., Ltd          | ○     | ○     | ○     | 1987                 |
|                                       | ②-2         | ノンタブリー<br>(バンブアトーン) | 本店                                 | ②   | ○     | ○     |       |                      |
|                                       | ②-3         | サムットサーコーン<br>(ラマ2)  | 〃                                  | ②   | ○     | ○     |       |                      |
|                                       | ②-4         | ノンタブリー<br>(ムアトク)    | 〃                                  | ②   | ○     | ○     |       |                      |
|                                       | ②-5         | バンコク<br>(ヒガバディー通り)  | 〃                                  | ②   | ○     | ○     | ○     |                      |
|                                       | ②-6         | ラーチャブリー             | 〃                                  | ②   | ○     | ○     |       |                      |
|                                       | ③           | ペッチャブリー             | 本店                                 | Chairatchakarn Co., Ltd                       | ○     | ○     | ○     | 1977                 |
|                                       | ③-2         | チェムボン               | 本店                                 | ③   | ○     | ○     |       |                      |
|                                       | ④           | プラチェアアップキー<br>リーカン  | 系列<br>本店                           | Chairatchakit Hua-Hin<br>Motor Sales Co., Ltd | ○     | ○     | ○     | 1981                 |
|                                       | ⑤           | サムットソンクラム           | 系列<br>本店                           | Chairatchakit Samutsong<br>kram Co., Ltd      | ○     | ○     |       |                      |
|                                       | ⑥           | サムットサコーン            | 本店                                 | Soonlee Mahachai (1991)<br>Co., Ltd           | ○     | ○     | ○     | 1991                 |
|                                       | ⑦           | サムットプラカーン           | 系列<br>本店                           | Soonlee Samutprakarn<br>Co., Ltd              | ○     | ○     |       |                      |
|                                       | ⑧           | ナコンパトム              | 本店                                 | Tang Hua Sing<br>Nakornpathom Co., Ltd        | ○     | ○     | ○     | 1967                 |
|                                       | ⑨           | パトタニー               | 本店                                 | Patumthani Tang Karn<br>Co., Ltd              | ○     | ○     | ○     | 1982                 |
|                                       | ⑩           | サムットプラカーン           | 本店                                 | Mitsui Bussan<br>Automotive (T) Co., Ltd      | ○     | ○     | ○     | 1981                 |
|                                       | ⑩-2         | サムットプラカーン<br>(キンケウ) | 本店                                 | ⑩   | ○     | ○     |       |                      |
|                                       | ⑪           | ナコンパトム              | 本店                                 | Saha Pattanaphan<br>Phan Co., Ltd             | ○     | ○     | ○     | 1989                 |
|                                       |             | (2012 記載なし)         | 本店                                 | Captain Motor Co., Ltd                        | ×     | ←○    | ○     | 1960 年代              |
|                                       | (2012 記載なし) | 本店                  | Charoensri Motor Sales<br>Co., Ltd | ×   | ←○    | ○     | 1994  |                      |

| 地域          | 番号          | 地域           | 区分                                     | 会社名                                       | 2012年 | 2002年 | 1992年 | 日野への参加年<br>又は<br>設立年 |
|-------------|-------------|--------------|--|---|-------|-------|-------|----------------------|
| 中<br>央<br>部 | ⑫           | ロップブリー       | 本店                                     | Thai Rung Rueng Ropburi Business Co.,Ltd  | ○     | ○     | ○     | 1968                 |
|             | ⑫-2         | アユタヤー        | 本店                                     | ⑫   | ○     | ○     |       |                      |
|             | ⑫-3         | アントン         |  | ⑫   | ○     | ○     |       |                      |
|             | ⑬           | サラブリー        | 系列<br>本店                               | Thai Rung Rueng Saraburi Business Co.,Ltd | ○     | ○     | ○     |                      |
|             | ⑬-2         | 〃            | 本店                                     | ⑬   | ○     | ○     |       |                      |
|             | ⑭           | スパングブリー      | 本店                                     | Lakmuang Thavorn Motor Sales Co.,Ltd      | ○     | ○     | ○     | 1990                 |
|             | ⑮           | カンチャナブリー     | 本店                                     | Hino Kanchanaburi Co.,Ltd                 | ○     | ○     | (継承)  |                      |
|             | 〃           | 〃            | Yang Wattana Commercial Co.,Ltd        |   |       | ○     | 1978  |                      |
| 東<br>部      | ⑩-3         | チョンブリー       | 本店                                     | ⑩   | ○     | (⑩へ)  |       |                      |
|             | ⑯           | チョンブリー       | 本店                                     | Sahakul Chonburi Motor Sales Co.,Ltd      | ○     | ○     | ○     | 1967                 |
|             | ⑰           | ラヨン          | 本店                                     | Suthap Motor Sales 1993 Co.,Ltd           | ○     | ○     | ○     | 1969                 |
|             | ①-3         | チャンタブリ       | 〃                                      | ①   | ○     | ○     | ○     | ①へ<br>(1991)         |
|             | ①-4         | チョンブリ        | 〃                                      | ①   | ○     | ○     |       |                      |
|             | ①-5         | 〃<br>(ボーライン) | 〃                                      | ①   | ○     | ○     |       |                      |
|             | ①-6         | チョチェンサオ      | 〃                                      | ①   | ○     | ○     |       |                      |
|             | ①-7         | シンブリ         | 〃                                      | ①   | ○     | ○     |       |                      |
|             |             | (2012 記載なし)  | 本店                                     | Apakorn Motor Sales Co.,Ltd               | ×     | ←○    | ○     | (不詳)                 |
|             |             | (2012 記載なし)  | 本店                                     | Hino Prachinburi Co.,Ltd                  | ×     | ←○    | (不詳)  |                      |
|             | (2012 記載なし) | 本店           | Sahamit Motor Sales Chantaburi Co.,Ltd |   | ×     | ←○    | (不詳)  |                      |

| 地域     | 番号       | 地域               | 区分       | 会社名                                     | 2012年 | 2002年 | 1992年 | 日野への<br>参加年<br>又は<br>設立年 |
|--------|----------|------------------|----------|---|-------|-------|-------|--------------------------|
| 南<br>部 | ⑱        | スラートタニー          | 本店       | Songporn Charoen<br>A & M Ltd.,Part     | ○     | ○     | ○     | 1988                     |
|        | ⑲        | ナコーンシータムマ<br>ラート | 本店       | Taksin Yontrakarn<br>(Nakorn) Ltd.,Part | ○     | ○     | ○     | 1984                     |
|        | ⑳        | ソクラー             | 系列<br>本店 | Taksin Yontrakarn<br>Hotyai Co.,Ltd     | ○     | ○     | ○     |                          |
|        | ㉒        | ソクラー             | 本店       | Lee Motor Sales<br>Ltd.,Part            | ○     | ○     | ○     | 1964                     |
|        | ㉑        | パッタニー            | 本店       | Pattani Commercial<br>Ltd.,Part         | ○     | ○     | ○     | 1972                     |
|        | ㉑-2      | ヤラー              | 支店       | ㉑                                       | ○     | ○     | ○     |                          |
|        | ㉑-3      | サトゥーン            | 〃        | ㉑                                       | ○     | ○     | ○     |                          |
|        | ㉓        | プーケット            | 本店       | Sangroong Phuket<br>Co.,Ltd             | ○     | ○     | ○     | 1980                     |
|        | ㉓-2      | クラビ              | 支店       | ㉓                                       | ○     | ○     | ○     |                          |
|        | ㉔        | トラン              | 系列<br>本店 | Hino Trang Co.,Ltd                      | ○     | ○     | ○     |                          |
| 北<br>部 | ①-8      | ターク (メソット)       | 支店       | ①                                       | ○     | ○     | ○     |                          |
|        | ①-9      | スコタイ             | 〃        | ①                                       | ○     | ○     | ○     | ①へ                       |
|        | ①-10     | カムペーンペット         | 〃        | ①                                       | ○     | ○     | ○     |                          |
|        | ②-7      | チェンマイ            | 支店       | ②                                       | ○     | ○     | ○     | (②へ)                     |
|        | ㉕        | ランブーン            | 系列<br>本店 | Chieng Saeng Motor<br>Sales Co.,Ltd     | ○     | ○     | ○     |                          |
|        | ㉖        | チェンラーイ           | 系列<br>本店 | Chieng Saeng Chiengrai<br>Co.,Ltd       | ○     | ○     | ○     |                          |
|        | ㉖-2      | パヤオ              | 支店       | ㉖                                       | ○     | ○     | ○     |                          |
|        | ㉗        | ランパーン            | 本店       | Chieng Saeng Lampang<br>Ltd, port       | ○     | ○     | ○     | 1964                     |
|        | ㉗-2      | ナーン              | 支店       | ㉗                                       | ○     | ○     | ○     |                          |
|        | ㉗-3      | プレー              | 〃        | ㉗                                       | ○     | ○     | ○     |                          |
|        | ㉘        | ナコーンサワーン         | 本店       | Thai Hino(Nakarn Sawan)<br>Co.,Ltd      | ○     | ○     | ○     | 1981                     |
|        | ㉙        | ピッサヌローク          | 本店       | Pisanulok Motor Sales<br>Co.,Ltd        | ○     | ○     | ○     | 1986                     |
| ㉙-2    | ウッタラダイット | 支店               | ㉙        | ○                                       | ○     | ○     |       |                          |

| 地域          | 番号 | 地域              | 区分          | 会社名                              | 2012年           | 2002年 | 1992年 | 日野への<br>参加年<br>又は<br>設立年 |
|-------------|----|-----------------|-------------|----------------------------------|-----------------|-------|-------|--------------------------|
| 北<br>部      | ③⑩ | ペッチャブーン         | 本店          | Alinkit Siam Co.,Ltd             | ○               | ○     | ○     | 1970                     |
|             |    | (2012 記載なし)     | 本店          | Prempracha Motor Works Co.,Ltd   |                 | ×     | ←○    | 1970                     |
| 東<br>北<br>部 | ③⑪ | サコンナコーン         | 本店          | Charoensri Sales Ltd.,Part       | ○               | ○     | ○     | 1977                     |
|             | ③⑪ | ナコーンパノム         | 支店          | ③⑪                               | ○               |       |       |                          |
|             | ③⑫ | チャイヤプーム         | 本店          | Chaiyaphum Motor Sales Co.,Ltd   | ○               | ○     |       | 1996                     |
|             | ③⑬ | ナコーンラーチャシ<br>ーマ | 本店          | Thepnakorn Service Korat Co.,Ltd | ○               | ○     | ○     | 1977                     |
|             | ③⑭ | コーンケン           | 本店          | Ruamthavee Khonkaen Co.,Ltd      | ○               | ○     | ○     | 1962 年以前                 |
|             | ③⑭ | 〃               | 支店          | ③⑭                               | ○               |       |       |                          |
|             | ③⑮ | ウドンターニー         | 系列<br>本店    | Udon Chor Thavee Ltd, port       | ○               | ○     | ○     | (1981)                   |
|             | ③⑮ | ルーイ             | 支店          | ③⑮                               | ○               |       |       |                          |
|             | ③⑮ | ノーンカーイ          | 〃           | ③⑮                               | ○               |       |       |                          |
|             | ③⑮ | ノーンブアラムブー       | 〃           | ③⑮                               | ○               |       |       |                          |
|             | ③⑯ | ローイエット          | 本店          | Muangton Motor Roiet Co.,Ltd     | ○               | ○     | ○     | 1984                     |
|             | ③⑰ | ウボンラーチャタニ<br>ー  | 系列<br>本店    | Ubol Muangtong Co.,Ltd           | ○               | ○     | ○     |                          |
|             | ③⑰ | ヤソトー            | 支店          | ③⑰                               | ○               |       |       |                          |
|             | ③⑰ | アムナートチャルー<br>ン  | 〃           | ③⑰                               | ○               |       |       |                          |
|             | ③⑱ | ナコーンラーチャシ<br>ーマ | 系列<br>本店    | Hino Nakhon Rachasima Co.,Ltd    | ○               | ○     | ○     |                          |
|             | ③⑱ | ブリーラム           | 支店          | ③⑱                               | ○               |       |       |                          |
|             | ③⑱ | スリン             | 支店          | ③⑱                               | ○               |       |       |                          |
|             |    |                 | (2012 記載なし) |                                  | Chanond Co.,Ltd |       | ×     | ←○                       |

(出所) 『30周年史』『40周年パンフレット』『50周年史』 および関係者よりの  
ヒヤリングにて筆者が作成。

(表2) 主要10グループのディーラー分社化の過程と経営の特色

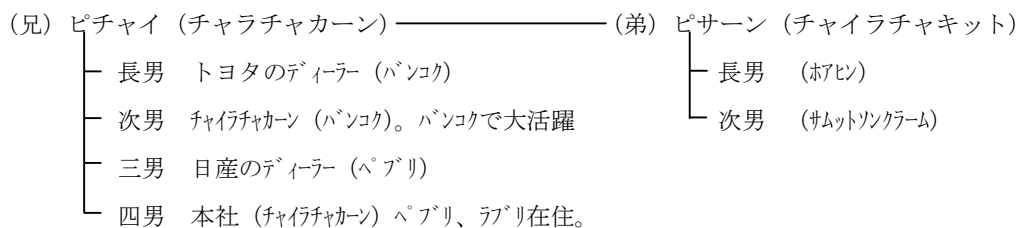
(拠点を3ヶ所以上持つグループにつきコメントを付した)

| 会社名             | 地域   | 2012年 | 2002年  | 1992年  | 参加年  |
|-----------------|--|-------|--------|--------|------|
| Newman Co., Ltd | バンコク   | ○     | ○      | ○      | 1978 |
|                 | バンコク   | ○     |        |        |      |
|                 | チャンタブリ   | ○     | ○      | (1991) |      |
|                 | チョンブリ  | ○     |        |        |      |
|                 | チョンブリ  | ○     |        |        |      |
|                 | チャチンサオ   | ○     |        |        |      |
|                 | シンブリ   | ○     | (2003) |        |      |
|                 | ターク  | ○     |        |        |      |
|                 | スコタイ   | ○     | ○      | (1981) |      |
|                 | カンペーンペット   | ○     |        |        |      |
|                 | 計  |       | 10     | 3      |      |
| 分社化過程           | <p>総帥のタワチャイ氏はオーストラリア留学後ダンロップの経理担当を経て、日野コーラートのディーラーチャノンの経理を任されていた。1978年独立し、ニューマンを設立。その後は、地道な販売を続け、10年後の89年には遂に日野ディーラーのトップに立った。日野ディーラーの創業者としては珍らしく、サラリーマン出身の為、家業的な副業をせず、トラック販売一筋、経理の経験を生かし、自社ファイナンスを武器に、金利収入に重点を置いた経営にて、不況に強く常にトップの座をチャイラチャカーン・バンコックと争っている。バンコックのラチャダーに本社を置き、ランシット店、チョンブリ店、チャチンサオ店とバンコク周辺に店を増し、シンブリ店(2003年)、チャンタブリ店(1991年)また発祥の地スコタイ店(1981年)は、カンペーンペット店と北部でも規模を拡大し、トップの座を強固なものとしている。タワチャイ氏の兄弟は、全て医者という一族の為、店舗展開は全て支店設置方針を貫らぬている。長女、長男が経営に参画し、長年の番頭が経営を支援中。設立が遅いため、比較的テリトリー制の緩いバンコク周辺地域では実力で勢力を伸ばしたが、勢力地域が固まっている地方は、サハミット消滅後のチャンタブリー、地方でも入り合い地域的なシンブリーなど、マーケット的に難しい地域への出店もあり、地方では必ずしも成功していない。</p> |       |        |        |      |

| 会社名  | 地域         | 2012年 | 2002年       | 1992年 | 参加年    |
|--|------------|-------|-------------|-------|--------|
| Chairatchakarn Co., Ltd  | ペチャブリー     | ○     | ○           | ○     | 1977   |
|  | チェムボン      | ○     | ○<br>(1994) |       |        |
| Chairatchakarn (B) Co., Ltd  | サムットプラカーン  | ○     | ○           | ○     | (1987) |
|  | ノンタブリ      | ○     | ○<br>(2009) |       |        |
|  | サムットサコーン   | ○     |             |       |        |
|  | ノンタブリ      | ○     | ○<br>(2004) |       |        |
| Chairatchakit Hua Hin Motor Sales Co., Ltd<br>Chairatchakit Somutsongkram Co., Ltd | バンコク       | ○     | ○<br>(1987) | ○     | (1987) |
|  | ラーチャブリー    | ○     | ○<br>(2003) |       |        |
|  | ファヒン       | ○     | ○           | ○     | (1981) |
|  | サムットソングラーム | ○     | ○           |       |        |
|  | チェンマイ      | ○     | ○<br>(2002) |       |        |
|  | 計          | 11    | 5           | 4     |        |

分社化過程

元々はペブリーの雑貨・養豚・中古部品商などの業者。コンケンのシアチョー氏の夫人の実家で同氏の紹介で、1977年にペブリー県のディーラーとして長男のピチャイ氏が設立。弟のピサーン氏は、1981年にチャイラチャキットを設立し、ファヒン、サムットソングラームに進出。ピチャイ氏の次男のスミット氏は暖簾分けで1987年にChairatchakarn (B)を設立しバンコク進出。徐々に頭角を現し、96年には、年間トップ記録を作り、毎年、ニューマンとトップ争いをする。ペブリーの本家は、四男がみているが、次男スミット氏のチャイラチャカーン（バンコク）がチャイラチャカーン・グループの大黒柱的存在。ちなみに、長男は、バンコクでトヨタのディーラー、三男はペブリーで日産のディーラーで、四男が本社の後を継いだ。自動車ディーラー一家である。なお、日野関係者の評では、このグループはNewmanと違い、比較的現金商売（安値で勝負）の傾向が強いという。弟と次男へののれん分けによる分社化の後には、支店形式での分店となっている。チェンマイ（2002年）出店の経緯は、タイ日野の要請によるもので、別のところで述べてある。



| 会 社 名                          | 地 域   | 2012 年 | 2002 年 | 1992 年      | 参加年  |
|--------------------------------|---|--------|--------|-------------|------|
| Muangtong Motor Roiet Co., Ltd | ロイエ   | ○      | ○      | ○           | 1984 |
| Ubol Muangton Co., Ltd         | ウボンラーチャタニー  | ○      | ○      | ○<br>(1990) |      |
|                                | ヤソトー  | ○      |        |             |      |
|                                | アムナートチャルーン  | ○      |        |             |      |
| Hino Nakkon Rachasima Co., Ltd | ナコンラーチャシーマ  | ○      | (2004) |             |      |
|                                | ブリーラム   | ○      |        |             |      |
|                                | スリン   | ○      | (2005) |             |      |
|                                | 計   | 7      | 2      | 2           |      |
| 分<br>社<br>化<br>過<br>程          | <p>会長のチャルーン氏は農業用トラクタ（フォード、イセキ）で財をなし、トラック販売も手掛けるようになり、1984 年に日野ディーラーとなった。その後、三菱、マツダ、日産等のピックアップ販売も始め、東北最大の日野ディーラーとなった。チャルーン氏は高齢で、三男が実質的に後を継いでいる。1990 年にのれん分けの形で、長男と次男がウボン・ムアントンを設立し、現在は次男が主に経営に当たっている。長男は、ホンダのディーラーも手掛けている。なお、東北最大の都市であるコラートは、チャノンとテプナコーンの 2 デイラーがいたが、チャノンは放漫経営で 02 年に契約解除。テプナコーンもパブルの影響を引き摺り低調である。日野はシェア回復をねらい新ディーラー設置を決定。コンペにはニューマン、コンケンのチョータビとムアントングループが応募した。選考の結果ムアントングループとなり、'04 年にヒノ・ナコンラーチャシーマとしてオープンした。次男が実質的に経営に当たっている。その後スリン（05 年）ブリーラム（07 年）に支店を出した。なお、このディーラーは、祖業である、建機販売をどの拠点でも併営している。</p> |        |        |             |      |

| 会 社 名                       | 地 域      | 2012 年 | 2002 年 | 1992 年 | 参加年    |
|-----------------------------|----------|--------|--------|--------|--------|
| Ruamthavee Konkaen Co., Ltd | コーンケン    | ○      | ○      | ○      | (1966) |
| Udom Chor Thavee Ltd., Part | コーンケン    | ○      |        |        |        |
|                             | ウドンターニー  | ○      | ○      | ○      | (1981) |
|                             | ルーイ      | ○      |        |        |        |
|                             | ノンカーイ    | ○      |        |        |        |
|                             | ノンプアランブー | ○      |        |        |        |
|                             | 計        | 6      | 2      | 2      |        |

分  
社  
化  
過  
程

中国生れの2代目華僑シア・チョー氏がチョンブリで雑貨商を手伝った後、のれん分けの形で、コーンケンに来て中古部品、雑貨商、外車ディーラーを始め、後に、タイ日野の前身、ビクトリー社のコーンケンのブローカーとして各種車両販売を開始。タイ日野唯一のビクトリー社時代からのディーラーで、最も伝統のある、又、力あるディーラー。いわば、日野のディーラー組合の長である。既に、シア・チョーは亡くなり、長男のスラポン氏が引き継いでいる。1981年にのれん分けの形で、次男のスラチャイ氏がウドンにウドンチョーターヴィー社を設立した。三男のスラデー氏は、コーンケンで架装会社、チョータウィードラシアン (Chor Thavee Doll Asian) 設立、架装会社として、隆盛である。彼等の妹はタンホアシン・ナコンパトムのガイリット氏と結婚している。また、シア・チョー氏夫人ウサ氏は、チャイラチャカーン会長のピチャイ氏、チャイラチャキット会長のピサーン氏といとこ同士(祖父が一緒)という血縁関係にあり、同社を日野に紹介したのは、同夫人である。コーンケン・チャイラチャカーンG、タンホアシンGは、こうした縁戚関係にある。こうした事情からタイ日野ディーラーへの影響力は絶大と考える。ルアムタヴィー(コーンケン)社、チョータヴィー(ウドンターニー)社もいずれも修士出の3代目に経営が移りつつある。なお、ウサ夫人は今年亡くなったが『50周年史』のディーラーからの祝辞では筆頭で写真と共に彼女の祝辞が掲載されている。肩書きはない。日野も十分な心配りをしている。



| 会社名   | 地域  | 2012年 | 2002年  | 1992年  | 参加年    |
|---|---|-------|--------|--------|--------|
| Chiang Saeng Lampang Ltd., Part<br><br>Chiang Saeng Motor Sales Co., Ltd<br>Chiang Saeng Chiangrai Co., Ltd | ランパン  | ○     | ○      | ○      | 1964   |
|   | ナーン   | ○     |        |        |        |
|   | プレー   | ○     | (2004) |        |        |
|   | ランブーン   | ○     | ○      | ○      | (1981) |
|   | チェンラーイ  | ○     | ○      | (1992) |        |
|   | パヤオ   | ○     |        |        |        |
|   | 計   | 6     | 3      | 2      |        |
| 分社化過程   | <p>1964年設立。元は雑貨商であったが、創業者ヴィチェン氏がランパンで日野ディーラーを始める。創業者は'03年に亡くなり、現在は子供達（本人の子供3人、兄の子供3人の計6人）が分担して、6ヶ店を運営している（店別は聞き洩らした）。チェンライ周辺は果樹園が多く、小型トラックが主体の市場。ランブーン周辺は工業化も進み、日系企業の進出も多く楽しみな地区。プレー支店は、タイ日野（ナコンサワン）から継承した支店（2004年）。このグループは、ホンダとヒュンダイのディーラーもしている。この3社の謄本を取り、家族の持株状況を調べると、華人ファミリーの家産保持の貴重なケースとなること間違いないと思われる。珍しいパターンである。</p> |       |        |        |        |

| 会社名  | 地域  | 2012年 | 2002年  | 1992年 | 参加年    |
|--|---|-------|--------|-------|--------|
| Thai Rung Ruang Loburi Business Co., Ltd<br><br>Thai Rung Ruang Saraburi Business Co., Ltd | ロップブリー  | ○     | ○      | ○     | 1967   |
|  | アユタヤー   | ○     | (2005) |       |        |
|  | アントーン   | ○     |        |       |        |
|  | サラブリー   | ○     | ○      | ○     | (1986) |
|  | サラブリー   | ○     |        |       |        |
|  | 計   | 5     | 2      | 2     |        |
| 分社化過程  | <p>1967年に創業者アモーン氏により設立。今は実質的に引退し、息子2人と娘1人が引き継いでいる。ロブリが本拠で、次男とその妻が創業者の許にいる。1986年にサラブリーにも出店、こちらは長男と長女がマネージしている。なお、ロブリーはアントーンに支店がある。ロブリーは採石と農業（米と養鶏）が産業の主体。採石業は建設の好不調を受けやすい。サラブリーもセメントや住宅用衛生陶器やタイルなど工業製品の工場が多い、Mitsui Bussan Automotive (T) Co., Ltdも昔サラブリーに支店を持っていたが、建設ブームも終焉、閉店した。この家族は、ボルボのディーラーも営んでいる。</p> |       |        |       |        |

| 会社名                           | 地域   | 2012年 | 2002年 | 1992年 | 参加年  |
|-------------------------------|--|-------|-------|-------|------|
| Pattani Commercial Ltd., Part | パタニー   | ○     | ○     | ○     | 1972 |
|                               | ヤラー  | ○     |       |       |      |
|                               | サトゥーン  | ○     |       |       |      |
|                               | 計  | 3     | 1     | 1     |      |
| 分社化過程                         | 元々は部品商、1972年に日野に参加、タイ日野自販最南端のディーラーで南部3県（パタニー/ヤラー/ナラチワート）が主要テリトリー。近年は、ハジャイ地区で実質的に営業をしており、同地域を越えてサトゥーンに支店を出した。（この経緯は紹介済み）、現在は子供達（一男四女）が分担して経営している。 |       |       |       |      |

| 会社名   | 地域  | 2012年 | 2002年 | 1992年 | 参加年  |
|---|---|-------|-------|-------|------|
| Sang Roeng Phuket Co., Ltd<br>Hino Trang Co., Ltd | プケット  | ○     | ○     | ○     | 1980 |
|   | クラビ   | ○     |       |       |      |
|   | トラン   | ○     | ○     |       |      |
|   | 計   | 3     | 2     | 1     |      |
| 分社化過程   | プケットの部品商であった創業者が、1980年に日野のディーラーとなる。創業者は病気引退後、妹2人が経営している。トランは、農水産業の地域でトラック需要も少ないマーケット。創業者の兄が経営を任されている。 |       |       |       |      |

| 会社名                                     | 地域   | 2012年 | 2002年 | 1992年 | 参加年  |
|---|--|-------|-------|-------|------|
| Mitsui Bussan Automotive(T)<br>Co., Ltd | サムットプラカーン<br>(バンナー)  | ○     | ○     | ○     | 1981 |
|   | サムットプラカーン<br>(キンケオ)  | ○     |       |       |      |
|   | チョンブリー   | ○     |       |       |      |
|   | 計  | 3     | 1     | 1     |      |
| 分社化過程                                   | 1981年設置。コーラートのディーラー、チャノンが経営に行き詰まり、三井物産（タイ）がバンナー店を買収したのが当社の始まり。したがって三井物産100%の会社である。因みにナコンサワン店はタイ日野自販が買い取り直営のディーラーとなった。当社は後に新空港に近いキンケオに支店を開き、空港開港後の物流業者をねらい、またアマタナコン（バンパコン）の発展を見て、チョンブリーにも進出した。こうして、バンコク周辺から、東部チョンブリー辺りまでの日系企業が主要な顧客。経営は三井物産の出向者に任されている。1980年代にサラブリー店を開店したが建設ブームが去って、1993年に閉鎖している。日本流の徹底したサービスが売り、乗用車のリースもヤマハのオートパイファイナンスを兼営中。 |       |       |       |      |
| 合計(a)                                   |  | 54    | 22    | 18    |      |

| 会 社 名                                 | 地 域        | 2012 年 | 2002 年 | 1992 年 | 参加年    |
|---------------------------------------|------------|--------|--------|--------|--------|
| Lee Motor Sales Ltd., Part            | ソクラー       | ○      | ○      | ○      | 1964   |
| Taksin Yontrakarn (Nakorn) Ltd., Part | ナコンシータマラート | ○      | ○      | ○      | (1984) |
| Taksin Yontrakarn Hotyai Co., Ltd     | ソクラー       | ○      | (2005) |        |        |
|                                       | 計          | 3      | 2      | 2      |        |

|                       |  |
|-----------------------|--|
| 分<br>社<br>化<br>過<br>程 | <p>Lee Motors は、1964 年設立の古いディーラー。南部最大の商業都市ハジャイにあっても、積極的な営業はしていない模様。Taksin Yontrakarn Nakorn Co., Ltd は、県庁のナコンシタマラート(山田長政終焉の地)北 60Km のタウンソン (南部交通の要衝) に 1984 年に設置、創業者の夫人は、Lee Motors の創業者の妹、恐らくこの縁で、Taksin 社が日野に参加したものと思われる。当社創業者は中国移民の一世。2005 年に、ハジャイにも進出、長男が経営を任されている。元々のハジャイの L. Motors が消極的な姿勢にあるため、日野が認可したらしい。L. Motors (創業者の妻の兄) - Taksin Hatyai (創業者の長男、したがって、L. Motors 創業者にとって甥) の間の関係は問題ない模様。次男は父の許で、後継の修行中。</p> |
|-----------------------|--|

|           |    |    |    |
|-----------|----|----|----|
| 合 計 (a)   | 54 | 22 | 18 |
| 総 計 (b)   | 75 | 41 | 36 |
| (a) / (b) | 68 | 59 | 55 |

(出所) 関係者のヒヤリングにより、筆者作成。



|             | 番号             | 地 域            | 会 社 名                                | 1992<br>年 | 設置及至参加年 |      |  | 2012年の支店を<br>含む設置エリア                       |
|-------------|----------------|----------------|--------------------------------------|-----------|---------|------|--|--|
|             |                |                |                                      |           | 80年     | 70年  | 60年  |  |
| 北<br>部      | ②7             | ランパーン          | Chiang Soeng Lampang<br>Ltd., Part   | ○—○—○—○   |         |      | 1964   | ナン、ブレ、ランパー<br>ン、チェンライ、ハヤオ                  |
|             | ②8             | ナコンサワン         | Thai Hino (Nakonn Sawan)<br>Co., Ltd | ○—○—      |         |      | 1981   |  |
|             | ②9             | ピサヌローク         | Pisanulok Motor Sales<br>Co., Ltd    | ○—○—      |         |      | 1986   | ウタラティット                                    |
|             | ③0             | ペッチャブーン        | Alinkit Siam Co., Ltd                | ○—○—○—○   |         |      | 1970   |  |
| 東<br>北<br>部 | ③1             | サコンナコン         | Charoensri Sales Ltd., Part          | ○—○—○—○   |         |      | 1977   | ナコンパノム                                     |
|             | ③3             | ナコンラーチャ<br>シーマ | Thepnakorn Service Korat<br>Co., Ltd | ○—○—○—○   |         |      | 1977   |  |
|             | ③4             | コーンケン          | Ruamthavee Khonkaen<br>Co., Ltd      | ○—○—○—○   |         |      | 1962   | 年以前  |
|             | ③5             | ウドンタニー         | Udon chor Thavee Ltd., Part          | ○—○—      |         |      | 1981   | ルーイ、ノンカイ、<br>ノンブラムア                        |
|             | ③6             | ローイエット         | Muangtong Motor Roiet<br>Co., Ltd    | ○—○—      |         |      | 1984   |  |
|             | ③7             | ウボンラーチャ<br>タニー | Ubon Muangtong Co., Ltd              | ○—○—      |         |      | 1984   | ヤソト、アムナトチャー<br>ルン、ナコンラーチャシー<br>マ、ブアリーム、スリン |
|             | 破綻             | チェンマイ          | Prenpracha Motor Works               | ○—○—○—    |         |      | 1970   |  |
| 〃           | ナコンラーチャ<br>シーマ | Chanond        | ○—○—○—                               |           |         | 1975 | サムットブ ラカン店<br>→(1981)→<br>M. B. A(T). Co., Ltd<br>ナコンサワン店<br>→(1981)→<br>T. H(N). Co., Ltd |  |
| (拠点数)       |                |                |                                      |           | (36)    | (21) | (14)   |  |

(注) 本表は1992年以前の拠点数を推定する為に、主にヒヤリングによって作成した。

(出所) 『30周年史』(1992年)

(表4) 記載38社の事業内容 25本店  
13系列本店

| 会社名  | 系列会社名  | グループ<br>拠点数              | 主な地域( )<br>拠点数                       | 設立年<br>又は<br>参加年 | 参加時の<br>家業                | 分社化の特色  |
|--|--|--------------------------|--------------------------------------|------------------|---------------------------|---|
| ① New man Co., Ltd                                 | —  | 10                       | バンコク(2)<br>東部(5)<br>スコタイ周辺(3)        | 1987             | サラマン。<br>(ディーラー<br>の經理マン) | 自社ファイナンスを<br>武器に積極的に<br>支店展開。<br>日野自販の中<br>核ディーラー。                              |
| ③ Chairatchakarn<br>Co., Ltd                       | ② Chairatchakarn<br>(Bangkok) Co., Ltd<br>④ Chairatchakit<br>Hua-Hin Motor<br>Sales Co., Ltd<br>⑤ Chairatchakit<br>Samutsongkram<br>Co., Ltd | 2<br>7<br>1<br>1<br>計 11 | バンコク(1)<br>バンコク周辺<br>(9)<br>チェンマイ(1) | 1981             | 雑貨・養豚<br>など地方<br>の名士。     | コンケンGと縁戚。<br>次男がのれん<br>分けでバンコクに<br>進出。<br>日野の中核ディ<br>ーラーに成長。<br>第3世代は支<br>店展開型。 |
| ③⑥ Muangtong Motor<br>Roiet Co., Ltd               | ③⑦ Ubol Muangton<br>Co., Ltd<br>③⑧ Hino Nakorn<br>Rachasima<br>Co., Ltd  | 1<br>3<br>3<br>計 7       | 東北部(7)                               | 1984             | 農機販売<br>で財を蓄<br>積         | 東北最大の日<br>野ディーラー。<br>兄弟で分社の<br>後、第3世代で<br>は支店展開。                                |
| ③④ Ruamthavee<br>Konkaen Co., Ltd                  | ③⑤ Udon Chor Tavee<br>Ltd., Part   | 2<br>4<br>計 6            | 東北部(6)                               | 1962             | 部品・外車<br>ディーラー            | 日野最古のディ<br>ーラー。<br>兄弟で分社の<br>後、第3世代は<br>支店展開。                                   |
| ②⑦ Chieng Saeng<br>Lampun Ltd., Part               | ②⑤ Chieng Saeng<br>Motor Sales Co.,<br>Ltd<br>②⑥ Cheing Saeng<br>Chiangrai Co.,<br>Ltd   | 3<br>1<br>2<br>計 6       | 東北部(6)                               | 1964             | 雑貨商                       | 創業者没後、第<br>2世代6人(兄<br>弟いとこ)で分<br>担経営。   |
| ①② Thai Rung Ruang<br>Lopburi Business<br>Co., Ltd | ①③ Thai Rung Ruang<br>Saraburi<br>Business<br>Co., Ltd   | 3<br>2<br>計 5            | 中央部(5)                               | 1968             | 外車ディーラ<br>ー               | 兄弟で分社の<br>後、支店展開。   |

| 会社名  | 系列会社名  | グループ<br>拠点数 | 主な地域( )<br>拠点数             | 設立年<br>又は<br>参加年 | 参加時の<br>家業 | 分社化の特色         |
|--|--|-------------|----------------------------|------------------|------------|----------------|
| ⑥ Soon Lee<br>Mahachai<br>(1991) Co., Ltd        | ⑦ Soon Lee Samut<br>Prakam Co., Ltd  | 1           | バンコク周辺部<br>(2)             | 1991             | 部品商        | —              |
|  |  | 1           |                            |                  |            |                |
|  |  | 計 2         |                            |                  |            |                |
| ⑧ Tang HuaSing<br>Nakornpathum<br>Ltd., Part     |  | 1           | ナコンパトム                     | 1967             | 蘭栽培        | ユッケンGの遠縁       |
| ⑨ Patumthani Tang<br>Karn Co., Ltd               |  | 1           | パトタニー                      | 1982             | 材木商        | —              |
| ⑩ Mitsui Bussan<br>Automotive (T)<br>Co., Ltd    |  | 3           | バンコク周辺<br>(2)<br>チョンブリー(1) | 1981             |            | 三井物産直営<br>の仔会社 |
|  |  | 計 3         |                            |                  |            |                |
| ⑪ Saha Pattana<br>Phan Co., Ltd                  |  | 1           | ナコンパトム                     | 1989             | 運送業者       | —              |
| ⑭ Lakmuang<br>Thavorn Motor<br>Sales Co., Ltd    |  | 1           | スポンブリー                     | 1990             | —          | バンハーンのいとこ      |
| ⑮ Hino<br>Kanchanaburi<br>Commercial<br>Co., Ltd |  | 1           | カンチャナブリー                   | 1978             | トヨタのディーラー  | 旧名から変更         |
| ⑱ Sang Porn<br>Choroen A & M<br>Ltd., Part       |  | 1           | スラタニー                      | 1988             | 建機販売       | —              |
| ⑲ Sahakol<br>Chonburi Motor<br>Sales Co., Ltd    |  | 1           | チョンブリー                     | 1967             | 建機販売       | —              |
| ⑳ Suthap Motor<br>Sales 1993<br>Co., Ltd         |  | 1           | ラヨン                        | 1969             | 歯医者        | —              |
| ㉑ Taksin<br>Yontrakarn<br>(Nakorn)<br>Ltd., Part | ㉒ Taksin<br>Yontrakarn<br>Hatyai Co., Ltd<br>㉓ Lee Motor Sales<br>Ltd., Part | 1           | ナコンシータマラート                 | 1964             | —          | 兄弟で経営を<br>分担   |
|  |  | 1           | ハジヤイ                       |                  |            |                |
|  |  | 1           | ハジヤイ                       |                  |            |                |
|  |  | 計 3         |                            |                  |            |                |
| ㉔ Pattani<br>Commercial<br>Ltd., Part            |  | 3           | パタニー<br>ヤラー<br>サトウーン       | 1972             | —          | 兄弟で経営を<br>分担   |

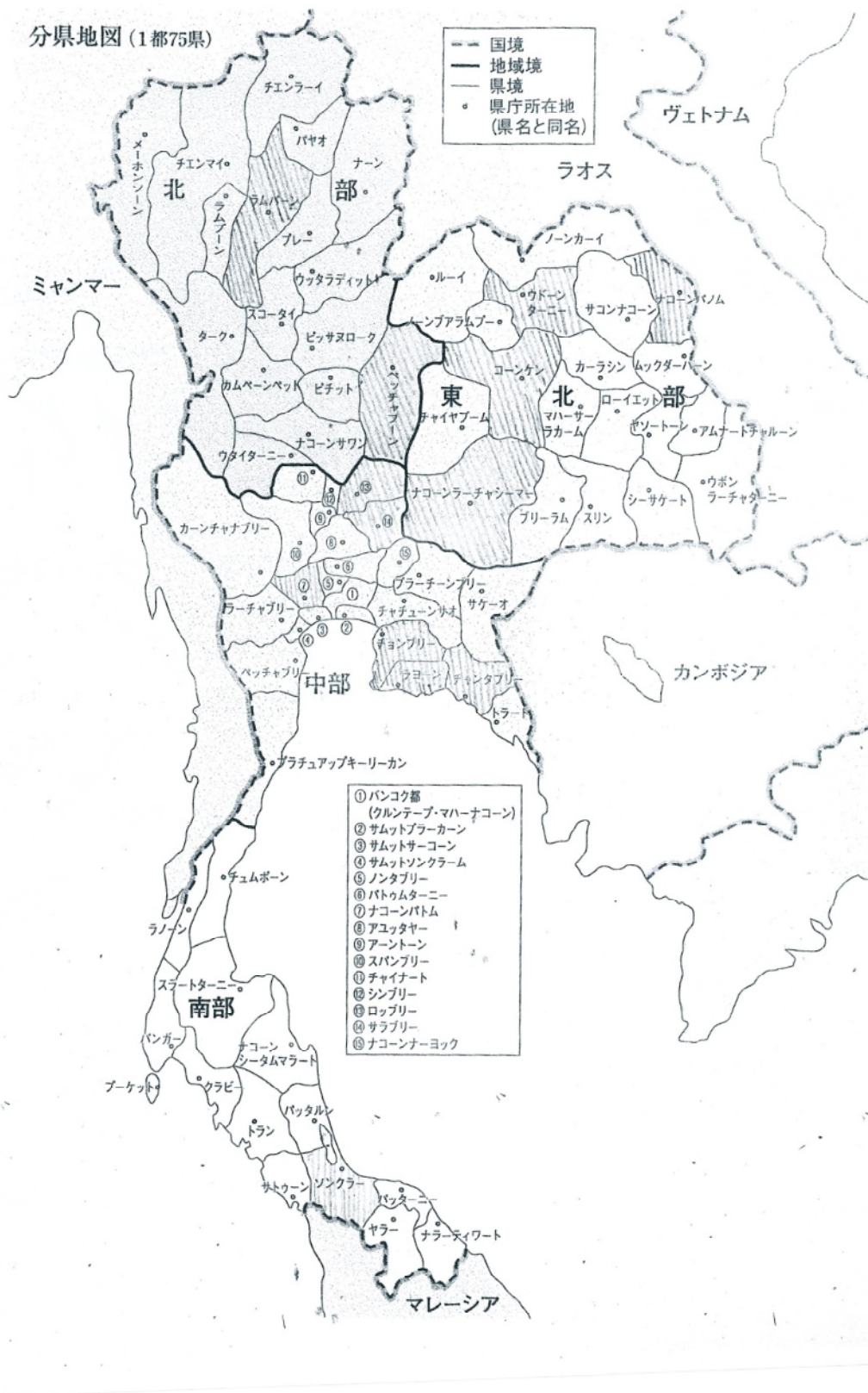
| 会社名  | 系列会社名                      | グループ<br>拠点数 | 主な地域( )<br>拠点数    | 設立年<br>又は<br>参加年 | 参加時の<br>家業         | 分社化の特色                   |
|--|----------------------------|-------------|-------------------|------------------|--------------------|--------------------------|
| ②③ Song Pong<br>Phuket Co., Ltd            | ②④ Hino Torang<br>Co., Ltd | 2           | プーケット、クラビ         | 1980             | 部品商                | 創業者没後、娘<br>2人が経営         |
|  |                            | 1           | トラン               |                  |                    |                          |
|  |                            | 計 3         |                   |                  |                    |                          |
| ③① Charoensri<br>Sales Ltd., Part          |                            | 2           | サコンナコン、<br>ナコンパノム | 1977             | ウトムの名<br>士         | —                        |
| ③② Chaiphum<br>Motor Sales<br>Co., Ltd     |                            | 1           | チャイプーム            | 1996             | 地方の名<br>士<br>ホテル経営 | —                        |
| ③③ Thepnakorn<br>Service Korat<br>Co., Ltd |                            | 1           | ナコンラーチャシーマ        | 1977             | 乗用車ディ<br>ーラー       | —                        |
| ②⑧ Thai Hino<br>(Nakorn Sawan)<br>Co., Ltd |                            | 1           | ナコンサワン            | 1981             | —                  | タイ日野自販<br>直営会社<br>→豊田通商へ |
| ②⑨ Pisanulok<br>Motor Sales<br>Co., Ltd    |                            | 1           | ピサヌローク<br>ウッタラライ  | 1986             | 建機の販<br>売          | —                        |
| ③⑩ Alinkit Siam<br>Co., Ltd                |                            | 1           | ヘッチャブーン           | 1970             | トヨタのディ<br>ーラー      | —                        |
| 本店 25社                                     | 系列本店 13                    | 75          |                   |                  |                    |                          |

(注)  印は(表2)として詳細コメントを付してあるので、参照願いたい。

(出所) 関係者のヒヤリングにより筆者作成。



(図1) 1970年初頭の(推定)ディーラー配置図



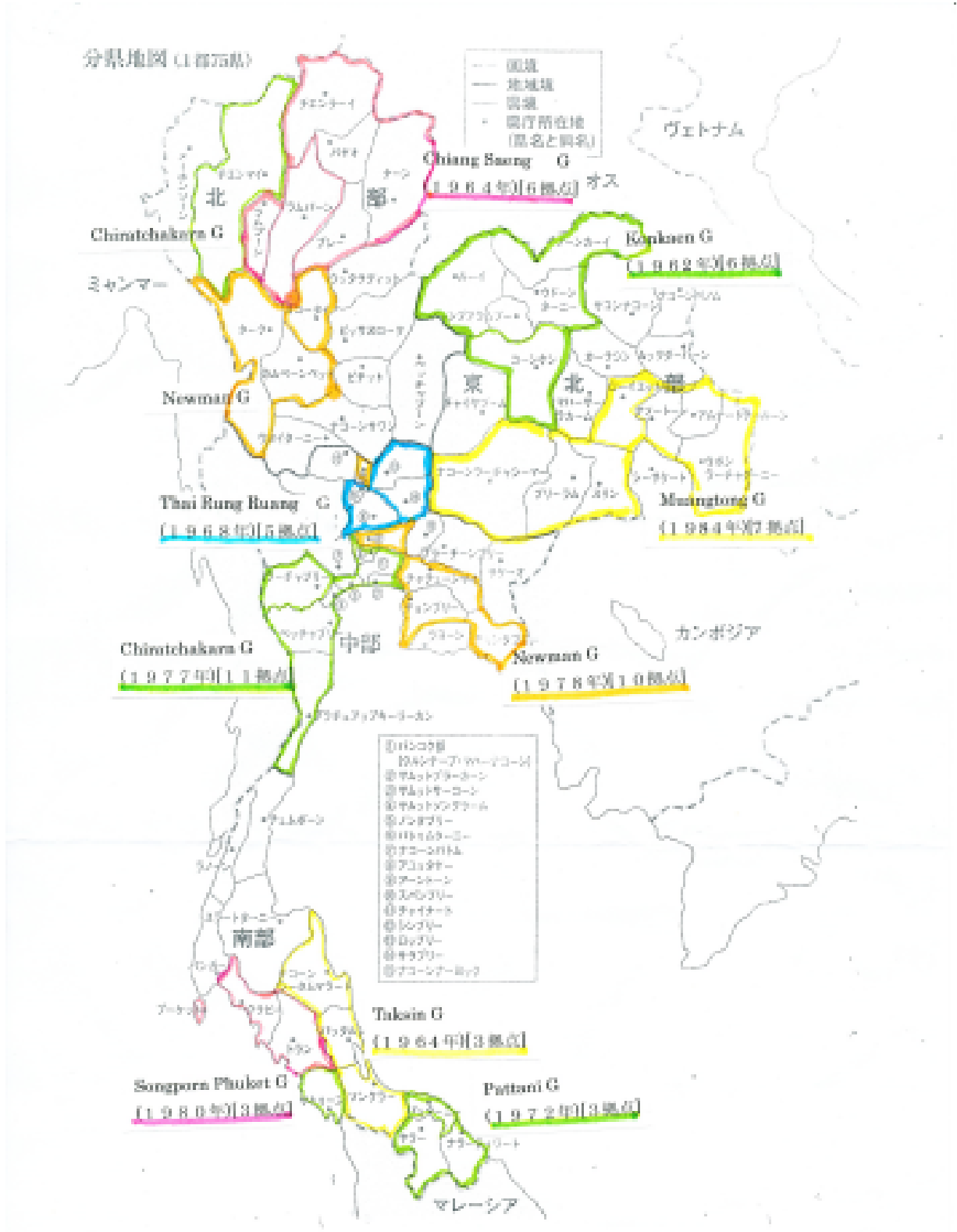


(図2) 1980年初頭の(推定)ディーラー配置図





(図3) 主要10グループの店舗展開





## 補論 自動車ディーラーにおける最近の販売金融事情

掲題については、既に第6章で述べてあるが、最近の事情についても、タイ日野自販のみならず、トヨタ、いすゞを含めて関係者のからヒヤリングした状況をまとめておく。

### (1) タイ日野自動車販売

キャプティブ金融会社は設立していないので、100%ディーラーが自社で割賦ファイナンスを行っている。圧倒的にこのパターンが多いが、中には現金売りをして、ユーザーが銀行から適宜借入しているケースもある。したがって、全てのディーラーが大量の割賦販売債権をかゝえ、金融収支で儲けている訳ではない。時には現金で大量に売り、タイ日野自販からの販売奨励金を多く貰った方が得のケースもある。また力のあるユーザーは、自分で銀行から借りた方が、当然乍ら、得になる場合もある。相当パターンが分かれているようである。当然、タイ日野自販と各ディーラーとの販売条件もディーラーへの与信期間に応じて違う。

また、日野がキャプティブ会社を作らないのは、トラックの販売ではスケールメリットが出ないことが大きな要因である。また、古参のディーラーへの遠慮もある。

そのような訳で、現状ではタイ日野自販から、ディーラーへの仕切りは、まず20%が4年間の割賦販売である。自社で銀行からの調達では、金利が高くなってしまうディーラーも少しあるようである。ディーラーでは、恐らくユーザーにそのままある程度の頭金を取った上で、4年間の割賦でつないでいると思われる。

そして残りの80%は、60日サイトの現金決済である。これが一番普通のパターンである。ディーラーではそれを受けて、更に、その内の80%を自社でファイナンスし、ユーザーには4年近い割賦で販売する。そして残りの20%を割賦専門銀行（TISCO や商業銀行の仔会社）につないでいると思われる。

ディーラーによっては無借金で資金量の豊富なディーラーもあり、販売における割賦と現金の比率は不明である。また、前述のとおり現金で、多少値引きして大量に売り、累増すれば増加する販売奨励金で稼ぐディーラーもあつたり、タイ日野自販では、ディーラーの金融収支には、ほとんど関与しないようにしている、とのことである。

### (2) いすゞ

小型車を中心に系列の Tri Petch Isuzu Leasing に30%、TISCO 他専門金融機関に20%、残り50%は大型車を中心にいすゞのディーラーが自社で割賦ファイナンスを行っている、ように聞いている。Tri Petch Isuzu Leasing 社でも、ピックアップなど小型車向が多く、cash flow 重視の大型車は査定が難しく、大型トラックの取り扱いは多くないようである。

### (3) トヨタ

系列の Toyota Leasing (T) に約30%、専門金融機関に40%、トヨタのディーラーによる自社ファイナンスが30%位の配分になっているという。タイトヨタの例でも、系列のキャプティブ会社設立は1993年と古いが、当時は利用率はさらに低く、設立の93.94年頃に相当

キャンペーンをやって普及させた。当時ディーラー大会でプレゼンテーションをしても、それほど関心を持たれた訳ではなかったとのことである。その後今日迄キャプティブ会社の普及には結構時間がかかっている。そして圧倒的な条件を出せば別であるが、銀行からの資金調達金利の限界があるので、キャプティブ会社が他の専門金融機関と比べ、それほど有利にはならないというのが実情である、とされている。

#### (4) 大型トラックに関する特殊要因、など

いずれにしても、各割賦金融会社は専門のセールスマンを置いて、ディーラーへの営業廻りにより、案件の取り込みに懸命の状況である。また逆に各ディーラーに籍を置いているブローカー達も、どこの割賦金融会社を選ぶか、ユーザーの事情よりも還元される手数料の多寡を求めて動くなど、競争は激しい。一方、ディーラーにとっても、自社での割賦が一番儲かるが、最近では顧客の信用リスクの回避のために、最初は割賦金融会社を勧め、信用状況が確認出来てから、自社で取り込むなど、なかなかしたたかなようである。また逆に割賦金融会社がリスクをとらない場合も当然あり、ディーラーは最悪は「車両の引き揚げ」も覚悟して、高めの金利で割賦販売をする場合もある。したがって「良いお客様とは難しいお客様である」とも言われている。

なお、トラックにおいて、ディーラーの自社割賦が多いとされる背景の一つに、審査のポイントが違う点にある。乗用車などは、与信基準は生活状況や収入からある程度スコア化出来るので、金融会社でも判断できるが、トラックの与信判断の最大のポイントは、「トラックを使用することによる事業面での cash flow の確認」にあるという。この点は、現場のディーラーが一番良く把握しているはずである。こうした与信リスク判断の違いを考えると、トラック、特に事業用の大型車ではキャプティブ会社の設立による割賦の集中は難しいものがある、とされている。例えばクボタの耕運機の売り方をみていると、農作物の換金期にローンの返済を合わせるなど、農作物の種類に合せ非常に上手にトラクターを販売している。cash flow 重視の販売戦略の好事例でもある。

最後に、トラックでも中古車のマーケットが新車並に拡大している事情も把握しておく必要がある。ディーラーは引き揚げ車など、修理して割賦販売をしており、これが収益的に大変に旨味ある商売である。この世界は、タイ日野自販も踏み込めない。実態は不明であるが、日本と違って相当長期に乗るので、何回も回転出来てディーラーの収益源となっている。堅牢な日野車の最大のセールスポイントになっている。しかし最近では環境問題もあり、中古車は規制外ではあるが、難しい問題も起きつつある。



[参考文献]

- 岩崎 育夫著、「アジア企業家を考える」、岩崎 育夫著『アジアの企業家』、東洋経済新報社、2003年。
- 遠藤 元著、『新興国の流通革命』日本評論社、2010年。
- NNA 編、『タイの華人財閥57家』、株式会社エヌエヌエー、2003年。
- A. Suehiro. “Capital Accumulation in Thailand 1855-1985”、Tokyo:UNESCO The Center for East Asians Cultural Studies、1985。
- 末廣 昭・南原 真著、『タイの財閥—ファミリービジネスと経営改革—』、同文館出版、1991年。
- 末廣 昭著、『キャッチアップ型工業化論』、名古屋大学出版会、2000年。
- 末廣 昭著、『ファミリービジネス論』、名古屋大学出版会、2006年。
- 森田 敦郎著、『野生のエンジニアリング』、世界思想社、2012年。



## 第8章 タイにおけるファイナンス・カンパニーの歴史（前編）

——1960年代のその登場から1980年代まで——

はじめに

### （1）本稿の狙いとファイナンス・カンパニーの歴史概観

筆者はタイの自動車(割賦)販売金融市場の変遷を主な研究テーマにしてきたが、その分野において重要な役割を果たしてきたファイナンス・カンパニー(以下FCと略す)について、これまで纏まった研究がないので、本稿はここにその略史を纏め、その功罪を論じるものである。

1960年代末期に、店舗展開や運用制限の厳しい銀行法による規制の間隙を縫って誕生したFCは、本来業務と期待された(小口)消費者金融から、一般商業貸出分野に進出し、商業銀行に比し調達・運用とも規制が少ない利点を活かし、1970年代中葉までの僅か5、6年余で、その貸出残高合計は商業銀行の貸出残高合計の約25%に達する急成長を遂げた。1972年免許制となり、政府免許FCの社数は100数社に達した(表1)。その躍進の原動力となったのは、日系商業銀行と地場大手商業銀行との合弁FCであった。

その後政府・Bank of Thailand(以下タイ国銀行、乃至は国銀と略す)による規制は逐次強化されたが、FCの業容は順調に発展を続け、1980年代後半から始まるタイの高度成長期には、銀行と共にタイの産業・経済の財務部門を支え、その貢献も大きかった。

しかし、リスク管理の不十分なままでの積極的な営業姿勢は、遂にはバブルを生み出すことになり、1997年の金融危機において壊滅的な打撃を受けた。銀行に比べもともとの基盤の弱さもあり、1998年のバブル後には大幅に整理・淘汰され、タイ国銀行の管理下でないFCは、僅か24社になった。

(表1) 商業銀行とFCの資産、貸出額推移表 (単位：億バーツ、社、%)

| 年    | 項目 | 商業銀行   |        | FC     |        |       | (内証券<br>免許取得) | 比率   |      |
|------|----|--------|--------|--------|--------|-------|---------------|------|------|
|      |    | 総資産(a) | 総貸出(b) | 総資産(c) | 総貸出(d) | 企業数   |               | c/a  | d/b  |
| 1969 |    | 356    | 233    |        |        | 6     |               |      |      |
| 1970 |    | 411    | 281    | 10     | 9      | 17    | 2.4           | 3.2  |      |
| 1971 |    | 488    | 315    |        |        | 18    |               |      |      |
| 1972 |    | 600    | 356    | 70     | 62     | 78    | 11.7          | 17.4 |      |
| 1973 |    | 783    | 511    |        |        | n. a. |               |      |      |
| 1974 |    | 987    | 676    | 179    | 161    | 99    | (74)          | 18.1 | 23.8 |
| 1975 |    | 1,178  | 813    | 234    | 204    | 114   | (82)          | 19.9 | 25.1 |
| 1976 |    | 1,396  | 951    | 277    | 245    | 118   | (84)          | 19.8 | 25.8 |
| 1977 |    | 1,732  | 1,217  | 379    | 336    | 130   | (85)          | 21.9 | 27.6 |
| 1978 |    | 2,182  | 1,586  | 550    | 481    | 130   | (85)          | 25.2 | 30.3 |
| 1979 |    | 2,598  | 1,950  | 561    | 476    | 128   | (84)          | 21.6 | 24.4 |
| 1980 |    | 3,000  | 2,189  | 648    | 550    | 112   | (84)          | 21.6 | 25.1 |

(出所) 1976年以降のFCの諸計数は、Bank of Thailandの「Annual Economic Report」の各年次報告版より。

1975年以前は、松岡潔「タイの金融政策・制度と商業金融機関」アジア経済研究所98頁～100頁より。

生き残ったFCはその後の、タイ国銀行の業界再編プランに従い、統合そしてリテール専門銀行へ転換し、さらには僅か4行が、商業銀行への昇格(upgrade)が認められたため、今や元々の業

態の FC は 2010 年 6 月現在、僅か 3 社<sup>1</sup>を残すのみとなった。一方、一般の商業銀行に昇格した、Thanachart Bank(2002 年 4 月昇格)や TISCO Bank(2004 年 10 月昇格)のように、FC 時代から永年に亘り蓄積したノウハウを活かして、消費者金融、特に自動車割賦販売金融の分野では、トップ企業に成長するところも出現した。こうして、最盛時 100 数社あったタイの FC という金融形態は、僅か 4 行<sup>2</sup>に集約され、漸く本来期待された場所、即ち消費者金融分野に落ち着き、活躍の場を確保することができた。

今日、誕生以降約 50 年余の推移を経て、FC という金融業態は幕を閉じようとしている。そこで、タイの戦後金融史において特異な金融機関であった FC について、その本来業務と期待され、又実際に大きな役割を果たした自動車(割賦)販売金融という切り口を念頭に、FC の波乱に満ちた歴史を纏め、その果たした功罪を論じたい。

また、FC をめぐる 50 年余の政府・タイ国銀行のその行政のプロセスには、活字にはなかなか直し難い、タイ国固有の文化に根ざした仕組み・制度・処理法があり、その辺の機微が、この「FC の歴史」から汲み取っていただければ、タイ金融界を研究のフィールドにしている筆者にとって、望外の喜びである。

## (2) FC の先行研究と FC 業態の特異性

FC に関する纏まった先行研究は多くない。特に、1960 年代、70 年代の FC に関する研究は極めて少ない。そもそも、タイ国銀行の Annual Economic Report(以下、国銀年次報告と略す)に FC の項目が現れるのは、1969 年版以降で、その記載もごく簡単、計数的な裏付けは無い。その後、1976 年からごく簡単な調達・運用の状況が記されるようになり、1983 年以降には、漸くタイ国銀行の Quarterly Bulletin に全体計数が開示され、経営の概況が把握できるようになった。その後の高度成長期における FC の業況を知るには、現在では国銀年次報告を読み進めるのが確実な方法である。

現在個別 FC も僅か 3 社を残すのみとなり、金融危機を経て、整理や統合が進み、FC の登場当時を物語る 60・70 年代の各種貴重な資料も散逸しつつある。そのような訳で、この時代に関する記述は、資料として残す意味も考えて厚く記載し、FC 通史の前半にしたつもりである。

これまで、少ない先行研究の中では少し古くなるが、松岡潔著「タイの金融政策・制度と商業金融機関」(1984 年)<sup>3</sup>、のなかで、著者は当時初めて開示されたタイ国銀行の資料を用いて、FC の誕生から 1980 年代初頭までの状況を簡潔に述べている。また、田坂敏雄著『パーツ経済と金融自由化』<sup>4</sup>では、短いながら 1990 年代、1994 年頃迄の金融危機直前の活発な動向を分析している。一方、金融危機以後の、政府・タイ国銀行による、FC の整理・淘汰の状況について、

<sup>1</sup> The Siam Industrial Credit、(但し当社は 2010 年 9 月に親会社による売却が発表された)。Bangkok First Investment and Trust. Advance Finance. の 3 社である。

<sup>2</sup> 前記 2 行に、2005 年 10 月昇格した Kiatnakin Bank、同 12 月昇格した ACL Bank、の 4 行が今日 FC から昇格した商業銀行である。

<sup>3</sup> 松岡潔著「タイの金融政策・制度と商業金融機関」、松岡潔編『東南アジアの金融政策と商業金融機関』アジア経済研究所、1984 年。しかし、伝統的な自動車割賦金融を中心とした銀行経営を行っているのは、ACL BANK を除く、3 行である。

<sup>4</sup> 田坂敏雄著『パーツ経済と金融自由化』御茶の水書房、1996 年、165-183 頁。

特に制度論からは高安健一著『アジア金融再生』(2005年)<sup>5</sup>が良く纏められている。また、金融危機後の財閥系の個別FCの動向については、末廣昭著『ファミリービジネス論』<sup>6</sup>が詳しい。

これまで概して言えば、諸計数・資料の入手難や、公開企業が少ないことも、先行研究が少ない理由であろう。また、FCという業態は、タイの金融制度の中では、遂にその本流を為すに至らなかったために、本格的な研究はとうとう現れなかった。しかし、その発生の歴史と金融当局の対応課程をつぶさに眺めると、前述の通り、種々の点でタイ国固有の特色が窺がわれ、大変貴重なケース・スタディである。本稿の狙いはその点にある、と言っても過言でない。

## 1. FCの登場と1970年代前半のFC経営

### (1) 1970年代以前の銀行行政 — 商業銀行優先の時代

もともと、タイでは1955年から「原則として」地場銀行の新設を認めず、また外国銀行の支店開設もタイ国の銀行の海外支店開設とのレシプロカルになっていて、政府は既存商業銀行を保護する政策を採用してきた<sup>7</sup>。したがって、1970年代の中葉までは、タイ国銀行による安定的な金融市場運営と地場銀行優先政策のもと、Bangkok Bankを始めとする地場商業銀行の国内支店の開設が進み、地場商業銀行が圧倒的にシェアを伸ばした。この結果1960年代以降、地場商業銀行は漸く工業化を遂げつつあったタイの産業界に資金供給を通じて圧倒的な影響力を持つようになった。しかし、これら商業銀行は、1ヶ月以内の定期預金を主な調達源資として、専ら短期運転資金への融資が主要な役割<sup>8</sup>であって、長短金融の分離という発想はなかった。政府が、農業、輸出、工業向けに金融面で特殊開発金融機関などを整備し、積極的な開発金融政策を打ち出すのは、1970年代中葉以降である<sup>9</sup>。

### (2) 1969年 — FCが金融市場で初めて注目された

#### ① FCの登場

タイの金融界にFCが登場した当時の様子を、タイ国銀行の年次報告から辿りたい。1969年版には、以下の通り極く簡潔に記載されている。

「この年に、The Thai Farmers Bank、The Bankers Trust Company(米)、The Bancom Development Corporation(比)の合弁にてThe Thai Investment and Securities Company(略称TISCO)、そしてThe Bangkok Bank、The First National City Bank(米)の合弁にてThe Bangkok

<sup>5</sup> 高安健一著『アジア金融再生—危機克服の戦略と政策』頸草書房、2005年。

<sup>6</sup> 末廣昭著『ファミリービジネス論』名古屋大学出版会、2006年。第7章「金融制度改革と商業銀行再編」に於いて金融コングロマリットの所有形態の分析がなされている。

<sup>7</sup> 「1965年、Asia Trust Bankの新設が認められ、66年、Bank of AgricultureとProvincial Bankが合併してKrun Thai Bankとなり、(その後地場銀行の新設、外銀の支店開設もなく、漸く)78年、地元銀行の西ドイツへの支店設置と引き換えにEuropean Asian Bank支店がみつめられた」(松岡潔、1984年、105頁)。

<sup>8</sup> なお、タイの商業銀行では、「当座貸越」形態による貸付が普通である。「これは当地の銀行制度が英国を範としており、且つ手形使用の慣習が少ないためと思われる。当座貸越契約は通常6ヶ月が期限で、その都度契約を更改している(外務省経済局アジア課、前掲書、25頁)」当座貸越は更新を継続することにより、実質的に長期の設備資金をも賄ってきた。しかし80年代以降、商業銀行もタームローンの導入により、当座貸越のウエイトは減少している。

<sup>9</sup> 松岡潔、1984年、46頁。

First Investment and Trust Limited(略称 BFIT)、が設立された。両社の主な業務は、長・短金融市場でのコマーシャル・ペーパーの取り扱いと投資業務、証券の引受業務<sup>10</sup>である。1969年における既存の financial institutions のコマーシャル・ペーパー(以下 CP と略す)による資金調達レートは7-12%であった」と。

タイにとって当時唯一といってよい、公式の金融報告書に初めて、“financial institutions”として、FCの業務が紹介された、と筆者は考えている。実際にこの米系のFCは、証券業務よりも銀行業に近い、商業手形等の割引、住宅金融、開発金融等を取り扱い、金融市場に積極的に参入してきたため、タイの金融業界にとっては、「コロンブスの卵」的な衝撃を与えることになった。特に、支店開設が難しかった外国銀行にとっては、大きな影響をもたらし、この後FCの設立ラッシュとなるのである。なお、タイ国銀行の年次報告に言及された TISCO については、現在では自動車販売金融専門の商業銀行に昇格し、BFIT<sup>11</sup>については現在もFCの業態を維持している3社の1社である。1969年の国銀年次報告の記述自体はきわめて簡潔であったが、その意味するところは大変に大きい。次の2点指摘しておく。

A. 実は当時法的に一切規制のないFCは、商業登録だけで事業を開始できたので既に1966年には、The Siam Industrial Credit Co.,Ltd<sup>12</sup>が設立され、事業規模は不詳であるが同筋の業務を開始していた。さらに1969年には、この国銀年次報告には記載がないが、地場系のFCとして1980年代初頭には大手FCとなる、Asia Credit Co.,Ltd<sup>13</sup>、Ruamerkij Finance Ltd, Phatra Thanakit Co.,Ltd.<sup>14</sup>などが設立されている<sup>15</sup>。そうした中で、タイの金融界の両雄である、Bangkok Bank や Thai Farmers Bank が、米銀と組んで合弁会社を設立したことの意味は、タイの金融業界にとってはかなりの衝撃があったのに違いない。その結果、この2社の設立をわざわざ国銀年次報告に記載したと見ている。

B. 国銀年次報告には、「既存FCのCPによる資金調達レートは7-12%」と、記載しているところから見ると、FCによる運用よりも、むしろFCによるCPの資金調達レートの方が、厳格な

---

<sup>10</sup> 実は、FCの果たした、証券金融部門の役割は大変に大きく、大きな歴史を残しているが、本稿では、消費者金融(割賦金融)に絞ったため、証券金融部門については必要最小限にした。

<sup>11</sup> Bangkok First Investment and Trust PCL。総資産70億バーツ、貸出32億バーツ、総預金56億バーツ、資本金10億バーツ(2008年6月末)。

<sup>12</sup> The Siam Industrial Credit PCL(略称、SICCO)はBFIT同様に現在(2010年6月現在)もFCの業態を維持している3社の内の1社である。総資産181億バーツ、貸出129億バーツ、総預金139億バーツ、資本金30億バーツ、純利益2270万バーツ、ローン外の債権が、資産全体の72.54%を占める(2010年6月末)。商銀に転換できる規模にあり、嘗て旧三和銀行の在バンコク日系企業向け貸出ビークルとして、日系企業にはなじみが深いFCである。

なお、2010年9月20日付け『週間タイ経済』によると、親会社サイアム商業銀行(SCB)は、SICCO株の持分、即ち同社発行済み株式の38.65%相当分を、1株4.00バーツで、Thai Credit Retail Bank(タイ生命保険グループのリテール専門銀行)に売却した、と発表した。残りのSICCO株も同株価で公開買付し、事業統合する計画にある。事業統合後は事業免許を当局に返還の予定。これは、金融危機後の国銀による、1金融グループの預金受け入れ機関は1社(具体的には、親会社)のみとする、シングル・プレゼンス政策に沿った行動である。また、BFITも、同筋政策により、親会社バンコク銀行による、他金融機関への売却が取りざたされている。こうして、FCは早晚消える運命にある。

<sup>13</sup> 2005年12月、ブアルアンFCと合併、両者を母体に商業銀行、ACL Bank に昇格した。

<sup>14</sup> 当社は、Thai Farmers Bankとオーナーであるラムサム家によって設立されたFCである。1997年の金融危機は乗り切ったが1999年に営業停止となった。当局より営業停止となった最後のFCで、且つ最大級の業容を誇っていただけに、その影響は大変大きかった。

<sup>15</sup> 松岡潔 1984年、96頁。

預金金利規制をしていたタイ国銀行(当時の1年もの定期預金金利は6%)にとって関心事であったのであろう。当時公式の金融市場では銀行預金以外には、全く競合商品のないタイの金融界に、このようなまず安心できる金融機関(の仔会社)による競合商品が出現したことの意味合いは、一般預金者にとって大変に大きなものがあったのであろう。

## ② 1970年版—金融界の“a new innovation”の登場

1970年版には「当該期間の non-bank financial institutions は10社に達し、その内6社がCPを発行し、CPの発行(による資金調達)は、発行体数、量とも著増を示し、この数年に導入された a new innovation である。CPの平均発行レートは1年もの10.18%、6ヶ月もの9.91%(以下略)、その残高は169百万バーツ(1969年末)から358百万バーツ(1970年末)に増加した」と述べられている。FCを、金融界の“a new innovation”という言葉で評価しているところが注目される。

## ③ 1971年版—“Finance Company”という言葉が登場

1971年版になって、タイ国銀行の年次報告に漸く non-bank financial institutions に替わり、“Finance Company”という言葉が登場した。「Finance Companies は5社増加して18社になった<sup>16</sup>。これらFCは主に短期、中期のクレジットを提供し、また工業、商業、個人向けの割賦金融(hire purchase or installment credit)を行なっている。CPによる資金調達は、434百万バーツ(1970年末)から1,637百万バーツ(1971年末)に著増し、1年物のCPは10%であった」と述べられている。

注目すべきは、公式には割賦金融(hire purchase or installment credit)は1977年の Finance Company 法の改正で初めてFCの固有業務と認められたことになっているが、もともと割賦金融を規制する法律は、タイ国では民商法典のみで、商務省の免許を要する事業ではないので、その規模はともかく事実が先行して既に取り扱うFCがあったようである<sup>17</sup>。事実、最終節[3.(3)]に於いて、日系FC経営者達の本音座談会(1977年実施)を雑誌より、一部転載したが、その中で既に一部FCで割賦金融を実施している旨の発言が見られる。また、この年のCP残高の著増を受けて、預金者保護のため、当局がFCの免許制への移行を表明したため、大変なFC設立駆け込みブームを迎えることになる。

### (3) 1972年 — FC設立ブームと免許制への移行

#### ① 1972年 — 免許制への大蔵省布告発効

1972年は、FCにとって最初の節目の年である。国銀年次報告によると、「FCとSecurities Company(証券会社)は当局の許可を要すると定めた大蔵省布告<sup>18</sup>の発効日である1972年9月23日以降、150の会社および個人が許可の申請をした。このうち、142件が株式会社、3

<sup>16</sup> 前年10社なので、計算が合わないが原文通り。

<sup>17</sup> 実際に1977年版の国銀年次報告には「it legally possible for finance companies to undertake hire purchase business.」と書かれている。

<sup>18</sup> 「1972年、国家行政評議会発表第58号(National Executive Council Announcement)により公衆から約束手形等により資金を集め、貸し出しする会社は免許を要することとした」(松岡潔、1984年、71頁)。及び、「1972年9月大蔵省発表の『金融証券業務の規制に関する省令』(Finance Company Act)(盤谷日本人商工会議所『タイ国経済概況』、1978、79頁)。

件が有限会社、5件が会社設立を前提にした個人である。1972年末現在、すべての申請は審議中とされている」とある。

この後、結局何社が公式に許可されたか、翌1973年版には、誠に不思議であるが、FCの項目の記載がないのでフォローできない。ただ松岡潔(前掲書、98頁)によれば、許可の取得に関係なく実に78社が営業していたとされる。しかし、1974年末の社数は99社(国銀年次報告)と書かれているので、90数社がまず認可されたものと思われる。

それにしても驚くべき増加で、大変な設立ブームが起きた。既存の商業銀行や、支店開設待ちの外銀、金融に進出したい中小の華人資本などにより、FCの使い勝手の良さから設立が増加し、さらに政府もこれまでの野放し状態では預金者保護の点から、問題があるので免許制への移行を表明するや、「駆け込み申請」でブームが加速されたのである。

また、この年に主要FCのうち、証券業務を中心にする、乃至は重点を置いているFC16社<sup>19</sup>が、当局の資本市場育成政策に協力する趣旨で、Thailand Securities Underwriting and Finance Associationが結成されているのが注目される。後述するが当時は、実態はともかく大手FCでは証券業務を兼業することが普通であった。

## ② FC設立ブームの背景

タイは東南アジアの諸国のなかでは戦後早くから、比較的安定した銀行法と商業銀行と中央銀行が揃っていた。しかし、ノンバンクであるFCが法律の間隙をぬって、堂々と僅か4年で100社近く設立され、しかも金融界でかなりのシェアをとるようになったのは、やはり珍しい現象であった。さすがに後追いでも法規制が追い付いてくることになり、法律を作るためには、またそれなりの理屈も用意される。このFC設立ブームの背景をここで纏めておきたい。色々な要因が考えられるが、政府も民間も、A. 商業銀行を補完する金融機関として、B. 資本市場の担い手として、C. 長期資金供給の担い手として、FCに期待し、これが設立ラッシュにつながったと考えられる。[後出3.(3)日系FC経営者達の本音座談会、を併せ参照願いたい。]

### A. 商業銀行を補完する金融機関としてのFC

日本人商工会議所の『タイ国経済概況』によると、「この背景には銀行の新設及び支店開設面での厳しい規制があるため、タイに拠点を求める外銀、業務拡充を意図する地場商業銀行、さらには小口金融を目的にした華人資本などが業務面で銀行法の規制を受けないFCの設立に走ったことによると見られる<sup>20</sup>」と解説されている。しかも、注目すべきは、Bangkok BankとかThai Farmers Bankといった地場最大手商業銀行が最先を切って、進出を希望している米銀大手と組むといった異常さである。実際にタイの地場商業銀行にとっても、逐年規制が強化されてきている1社当たり貸出限度規制や、貸出金利規制を考えると、その枠外にあったFCを設立することは魅力ある金融ツールであった。最終的には前述の通り免許制への移行と新しく様々な規制が設けられたが、それでも依然として商業銀行の規制に比べ緩い<sup>21</sup>ことも、設立ラッシュの一因となっ

<sup>19</sup> これらFCのうち上位の日系、米系では地場商業銀行より規模の大きいものもあった。特に、支店進出が制限されていた日系では大手都銀は一般的には地場商業銀行と合弁形態をとっており、合弁比率は地元資本がマジョリティを占めているのが普通であった。「また、地場商業銀行は、貸出金利の規制や1企業向け貸出限度等の規制を免れる手段として子会社を設立した」(松岡潔、1984年、96頁)。

<sup>20</sup> 盤谷日本人商工会議所『タイ国経済概況』、1978、79頁。

<sup>21</sup> 一社当たりの貸し出し限度は、当該銀行の自己資本勘定の40%から始まり、1/3(1969年末迄)、30%(1



た。

## B. 資本市場の担い手としての FC

これら FC はまた、ほとんど金融、証券業務の兼業免許が認められ、証券会社としての機能も果たせることも、その大きな特色である。この点について少し述べておく。

1970年代初頭のタイの資本市場(流通市場)は、地場の証券会社(いずれも小体企業、免許不要)が、私設のバンコク証券取引所(1962年パートナーシップ形態で設立、1963年株式会社に変更)で相対売買を行なうほか、一部商業銀行が自己勘定で対顧客との仕切り売買を行っていた<sup>22</sup>。証券取引所の会員数は50社程度で、新たに証券会社を設立して、業界に参入することはさほど難しいことではなかった。また、タイでも1970年代初頭に、繊維産業を中心にした工業化の進展にあわせ、長期資金のニーズもあり資本市場の育成策が真剣に議論され始めた段階であった。米国と違い、グラス・ステイーガル法による銀・証の垣根が甘く、設立が自由で、証券業も金融業も資金調達が可能ならば、ほぼ自由に活動できるタイの金融市場は米系の銀行にとって、誠に魅力のある市場に見えたのである。したがって、タイ国銀行の1969年版国銀年次報告に記載されていたように、SISCO も BFIT も設立目的の第1は、証券の引受業務(security underwriting)であった。しかし、建前はともかく、当時はまだ資本市場が未発達のため、金融業務に比重を移したのも不思議ではないところである。

したがって1972年の免許申請に於いて、100社近くの FC が免許条件の基準の低い証券業の免許も同時に申請し、1974年末までに88社(うち証券専業14社、FC 兼業74社)が証券業免許を取得したのであった。

なお、証券業について免許制後の展開を参考までに簡記しておく。

1974年5月に「タイ国証券取引所法」が公布され、翌1975年4月、大蔵大臣の監督下にタイ国証券取引所(Securities Exchange of Thailand、以下 SET と略す)が設立され、旧取引所は営業を停止した。SET は半官半民で運営され、会員業者は当時26社で発足しすぐに30社となった。FC が金融業で業容を拡大している過程で、同時に資本市場もまた、業者・取引所・上場基準<sup>23</sup>などの法的な整備が整い、後述するが1977年には早くも株式ブームが到来し、タイの資本市場の骨組みが固まることになった。

しかし一方では、FC 登場以来の「銀証の垣根の低さ」を引きずることによる弊害が早くも露呈し、FC の1社である Raja Finance は「自社の株主に対し、自社の株式買入資金を貸し付け、株式投機を煽ったことにより同社の株価が急騰したが、その後の金融引締め期に商業銀行の貸し出し難から、同社資金繰りも悪化、株価の急落に伴い」<sup>24</sup>1979年には倒産する事態が発生<sup>25</sup>した。

---

970年末迄)、1971年1月以来25%に改正されている。一方 FC については、1976年1月に新設された規制では、自己資本勘定の50%以下とされ、銀行より有利であった。

<sup>22</sup> 少し年代が下がるが、1974年版『タイ国経済概況』によると、当時の上場銘柄数は、株式31(バンコク銀行が代表的な銘柄)、社債9、国債2、投信1であった。

<sup>23</sup> 「取引所上場基準」(1975年4月公布)にしたがい、SET が審査し、大蔵省が最終認可する。タイ国の証券取引の法律は、資本市場の育成と大衆投資家保護を基本理念とし、SEC を含め全般に政府の統制色の強いのが特色である。

<sup>24</sup> 松岡潔著、前掲書、1984年、101頁。なお、この事件の詳細は、田坂敏雄著、前掲書、165-166頁が詳しい。

<sup>25</sup> 本稿では FC の証券業務については、脚注10にも述べた通り、本稿の当初の狙いからややはずれるので、以下必要最低限のコメントとする。いずれ稿を改めたい。

### C. 長期資金供給の担い手としての FC

最後に(松岡・前掲書)によれば、長期金融市場の育成を考えて、タイ国銀行が FC の設立を容認する対応をした、という見解もある。「当局は圧倒的な地位を占めている商業銀行が専ら短期金融を中心に運営されているのに対し、FC が健全な競争を行い、かつ長期資金を吸収し、中長期の投融资を行なうことを期待した。このため、例えば商業銀行が預金・貸出金利規制を受けているのに対し、FC の借り入れ・貸出金利は自由とするなど穏やかな規制を行なうに止め、その発展を図った」<sup>26</sup>とされる。

確かに、1974年の国銀年次報告によると、「ほとんどの FC が、コールローン、商業、や工業の手形の割引による短期金融を行なっているが、一部の FC は主に割賦販売金融を行なっている。1974年末の全 FC による貸出総額は、タイ全金融機関の貸出総額の16.4%である」と記載されている。ここで注目すべきは、わざわざ、中期貸出としての割賦販売金融を言及していること、並びに計算の根拠が明示されていないが、FC の貸出残高の全金融機関におけるシェアを初めて明示している2点である。タイ国銀行の資料によると、1974年の商業銀行の総貸出しは676億バーツであり、FC の資料はないが、上記計算根拠から160億バーツ程度と推定される。これは商業銀行の総貸出しの約24%に達しており、こうした数字からも対商業銀行との関係において、既に少なからぬシェアであることが容易に理解できる。現実はともかく、政府・当局の中長期運用に寄せる期待を垣間見ることが出来る。

しかし後述するがこれら FC の業務の実情は、「借り入れ・貸出とも大部分が短期で、(中略)当局から見れば期待に添わないものであった。このため1976年には、当局は FC の新設承認は開発金融と住宅金融の専門機関のみに限定することとした<sup>27</sup>」とする当局の対応も、こうした文脈から理解できるところである。

なお、一年後のことになるが1977年には、「割賦金融」が法律で FC の固有業務と認められ、1979年5月の法律改正では、FC の業務範囲に「ファクタリング」「リース」「割賦金融」が確定し、当局の FC によせる期待は、実情はともかく、タイの金融分野における FC の位置付けは「長期専門金融機関」になっていくのである。

#### ③ 1972年 FC 法の解説

##### A. FC の定義

1972年、国家行政評議会発表(National Executive Council Announcement)第58号によると以下の通りである。

公衆から約束手形(promissory note, 以下 P/N と略す)<sup>28</sup>等により資金を集め、貸出をする会社は免許を要することとし、利用者保護のための各種規制、例えば公衆からの借り入れに対する流動資産比率や最低借り入れ単位を定め、その後、流動資産比率の引上げ、リスク資産に対する最低資本金比率や1顧客向け貸出限度および最低資本金規制(1976年、FC 4, 000万バーツ、

<sup>26</sup> 松岡潔著、前掲書、1984年、71-72頁。

<sup>27</sup> 松岡潔著、前掲書、1984年、72頁。

<sup>28</sup> タイ国銀年次報告では、当初はすべて commercial papers であったが、1971年版では、commercial papers と promissory notes が混在して用いられ、1974年版以降は、FC 関係では、promissory notes に統一しているように見受けられる。したがって、本稿も1974年以降は同様の書き方を踏襲し、promissory notes とし、略して P/N とする。

証券会社 100万バーツ、ただし、引受業は1,000万バーツ)の導入が行なわれることになった。

告示を受けて大蔵省は1972年9月19日、金融、証券業務の規制に関する省令(FINANCE COMPANY ACT)を発表した。同省令によると、FCとは「タイ国民商法に準拠して登記し、且つ当局から金融業務に係わる免許を取得した株式会社」と初めて定義づけられている。

省令による金融、証券業務の定義は、

(イ) 金融業務：「商業金融、開発金融、消費者金融、住宅金融の各業務のこと」

(ロ) 証券業務：「証券ブローカー、証券ディーラー、証券投資顧問、証券引受幹事、投資信託の各業務のこと」である。

当時は当地の主なFCはほとんど金融、証券両業務を兼業しているのが実態であった。

## B. FCへの規制内容

免許制の施行に合わせ導入された主な規制は以下の通り。

(イ) 最低資本金 登録資本金 40百万バーツ以上

払込資本金 20百万バーツ以上

(ロ) 公衆からの借入れ(P/N)に対する流動資産比率(いわゆる準備率)・・・5%

(1973年1月以降施行)

(ハ) P/Nの最低借入れ単位・・・バンコク地区5万バーツ、その他地区1万バーツ

(1979年8月、それぞれ1万バーツ、5,000バーツに引き下げられる)

これら規制は、その後比率が当時の金融情勢に合わせ何度も改定されることになった。後出の(表3)をご覧願いたい。

## 2. 「国銀年次報告」に見る1970年代後半のFC経営

### (1) 1974年以降80年までの国銀年次報告

国銀年次報告の中から、各年次で特徴になる点をコメントしておく。なお、前述したが、1973年版の国銀年次報告には、FC項目の記載がない。不思議なことである。

A. 1974年版の国銀年次報告には、「ほとんどのFCは個人、法人への短期の貸付と手形の割引を行なっている。そのうち何社か、主に割賦金融を行なっている」というコメントが現れている。

また『タイ国経済概況74/75年』<sup>29</sup>版にも「なお、大手FCの間でも、特に1973年に入ってから住宅金融、自動車ローンなど個人を対象にした消費者金融の分野へ積極的に進出して、資金を高利廻りで運用し、収益向上を計ろうとする動きがあることは注目する」とのコメントが登場し、FCと消費者金融との関係が初めて注目され出した。

B. 1975年版の国銀年次報告では、72年から開始された諸規制の強化が注目される。

「今年中に預金者保護と経営の安定のためのいくつかの施策がとられた。これらの施策は年央に告示され、段階を追って導入されることになった。まず、流動資産比率として1973年、公衆(特別法会社を除く)からの預金(P/N)の5%の流動資産保有義務が課されていたが、法人3%、

<sup>29</sup> 盤谷日本人商工会議所『タイ国経済概況74/75』47頁。

個人7%に引き上げられ、1975年11月実施となった。

第2に新しくリスク資産に対する資本金比率が1976年1月から2%以上と設定され、1976年7月から3.5%となり、1977年1月から5%に引き上げられる。

第3に1社当りの貸出限度が、1976年1月から資本金の50%以内と新設された。この決定によりFCは1975年下期より、大口融資先への対応を迫られることになったが、FCの活動に大きな影響を与えるものにならなかった」と述べられている。

(表2) 商業銀行の預金・貸出金利とFCの預金(P/N)・貸出金利 (%)

| 年    | 商業銀行     |    |       |      | コール<br>レート<br>(年末) | FC        |      | インフレ率 |
|------|----------|----|-------|------|--------------------|-----------|------|-------|
|      | 預金(定期預金) |    | 貸出    |      |                    | P/N<br>1年 | 貸出   |       |
|      | 6ヶ月      | 1年 | 不動産担保 | 当座貸越 |                    |           |      |       |
| 1971 | 6        | 7  | 12.0  | 14.0 | 9.5                | 10.0      |      | 0.4   |
| 1972 | 6        | 7  | 11.5  | 14.0 | 8.0                | n.a.      |      | 4.8   |
| 1973 | 6        | 7  | 11.5  | 14.0 | 9.3                | 9.43      |      | 15.6  |
| 1974 | 7        | 8  | 12.5  | 15.0 | 11.3               | 11.08     |      | 24.3  |
| 1975 | 7        | 8  | 12.5  | 15.0 | 10.7               | 10.77     |      | 5.3   |
| 1976 | 7        | 8  | 12.5  | 15.0 | 8.0                | 10.21     |      | 4.2   |
| 1977 | 7        | 8  | 12.5  | 15.0 | 9.5                | n.a.      |      | 7.2   |
| 1978 | 7        | 8  | 12.5  | 15.0 | 12.0               | n.a.      |      | 8.4   |
| 1979 | 7        | 9  | 15.0  | 15.0 | 14.8               | 15.0      | 20.0 | 9.9   |
| 1980 | 10       | 12 | ----  | 18.0 | 16.6               | 15.0      | 20.0 | 19.9  |
| 1981 | 11       | 13 | ----  | 19.0 | 14.3               | 16.0      | 21.0 | 12.7  |
| 1982 | 11       | 13 | ----  | 18.0 | 12.0               | 16.0      | 21.0 | 5.2   |
| 1983 | 11       | 13 | ----  | 17.5 | 14.5               | 16.0      | 19.5 | 4.0   |

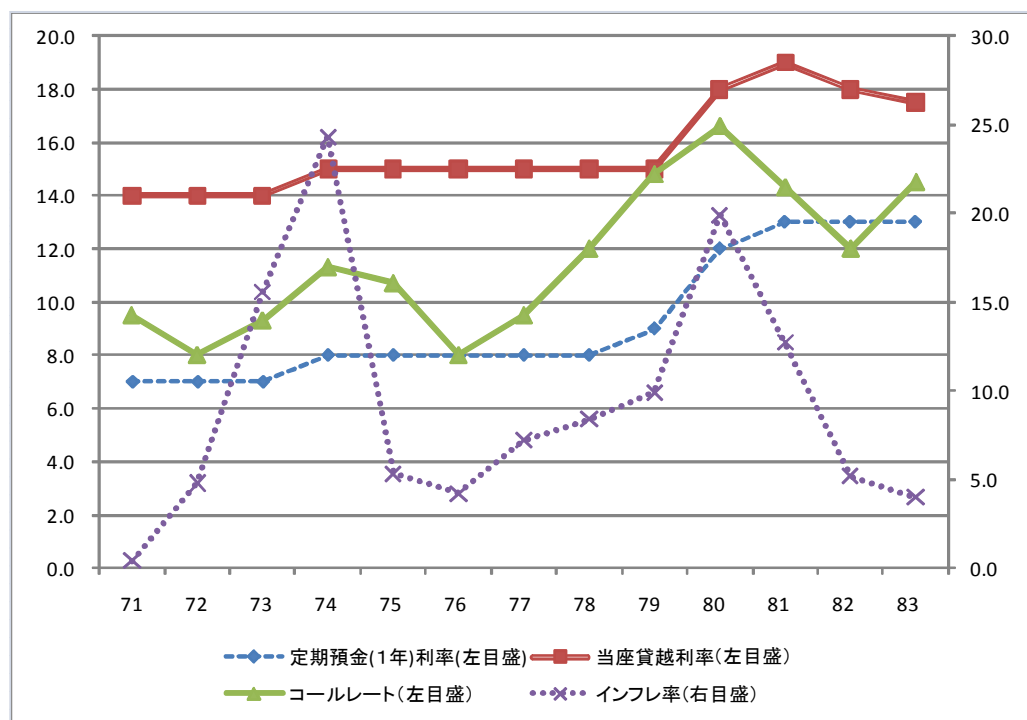
(出所) 預金・貸出利率は規制最高金利。Bank of Thailandの年次報告より。

コールレート及びインフレ率は『タイ国経済概況』などより。

FCのP/N(1年)の利率は、1975年以前はBank of Thailandの年次報告より記載のあったもののみ記入。

1979年よりFCのP/N及び貸出利率に最高限度の規制が定められた。

(図1) 金利等推移



実は、第3の規制である1社当りの貸出限度規制は、FCが商業銀行の貸出限度の抜け道になっていたことへの対応であり、国銀年次報告の記載以上に、現場、特に資金需用は大型化してきてい

た、日系 FC への実際での影響が実は大きかった。ようやくこの時期に導入を見たということは、それだけ Bangkok Bank を始めとする地場大手商業銀行の抵抗が強かったことの証拠でもあろう。

C. 1976年版の国銀年次報告によると、この年から初めて借り入れの期間別の構成並びに貸出の業種別構成が開示された。

この点については、後段に1970年代の調達・運用の纏めとしてコメントするが、すでに調達・運用の期間対応のずれ、即ち、「短期借りの長期貸し」に問題があったことは明瞭である。こうした体質を FC は約20年後の金融危機まで改善できず、引きずることになる。国銀年次報告には直接の記載はないが、(松岡潔著、前掲書、72頁)によると、これら FC の業務の実情は、「借り入れ・貸出とも大部分が短期で、(中略)当局から見れば期待に沿わないものであった。このため1976年には、当局は FC の新設承認は開発金融と住宅金融の専門機関のみに限定することとした」とする行政指導をした、とある。

こうして、認可をやや絞った結果なのか、1977年12月末現在当局から正規に免許を取得した FC は128社であった<sup>30</sup>。資料によって、企業数が少しずつ違うが、この128~130社が政府認可 FC 社数としてはピークのようなのである。当時巷間200社程度が認可された、との情報で盤谷日本人商工会議所の『タイ国経済概況』にはそのように記載されているが、200社は多過ぎる、恐らく非認可 FC を含めた会社数であろう。

D. 1977年版の国銀年次報告では、以下の通り。

「この年の8月以降、証券市場の活況により、コールでの調達金利が上がり始めた。金融市場がタイトになるにつれ、各種の事業資金や証券購入資金の需要を前に、FC が大きく業容を拡張することになった。また、1977年中に、大蔵省の布告によって、FC にとって割賦金融の取り扱いが「法的に」可能となるよう改定された。なお、資本金の概念を預金者保護の観点から、純損失や償却の引当、不良資産の引当を控除した後の概念として再定義をした<sup>31</sup>」と。

なお、FC の割賦金融の取り扱いに関しては、法的に追認し、FC の固有業務に認定した、ということである。国銀年次報告では記載が数行のために見過ごされがちであるが、「FC の割賦金融業務」が正式に認められたことの意義は大きい。これが4半世紀後、即ち25年余も後になり、TISCO BANK など4行で漸く割賦金融業務が本業に転じることになるとは、当時誰も想像出来なかった。

その他、証券部門では FC が自社ないし顧客勘定での先物取引の禁止や、現物を所有しない空売りの禁止が出され、証券市場の活況を前に実情に合った規制を出した。

E. 1978年版の国銀年次報告は、少し長いので要約して紹介する。

それによると、「この年、FC は130社に急増した。預金(P/N)<sup>32</sup>は前年比43%増、貸出も同

---

<sup>30</sup> これらの FC の内、上位の日系、米系の FC では地場商業銀行より規模の大きいものが多くあった。特に、支店進出が制限されていた日系では、大手都銀は一般的には地場商業銀行と提携し、合弁形態をとっており、合弁比率は地元資本がマジョリティを占めているのが普通であった(同上)。日系 FC の大型化は、各行がタイに、日系 FC を使って、日本と同様に金融系列融資を持ち込んだ結果である。「また、地場商業銀行は、貸出金利の規制や1企業向け貸出限度等の規制を免れる手段として子会社を設立した」(松岡潔、1984年、96頁)という側面も軽視できない。

<sup>31</sup> 今日概念から見ると、考えられないが、当時のタイの金融慣行、会計慣行から見ると、資本勘定をかなり広く捉えていた。

<sup>32</sup> 要するに、FC の借り入れである。

様に43%増で、預・貸とも大幅に伸びた年であった。預金(P/N)は、個人の商業銀行からのシフトが大宗を占めた。貸出も激増したが、業種別では、個人消費資金のウエイトが26.8%(前年は20.4%)と大幅に増加したのが目立った傾向である」と書かれている。これには当時の金融状況について少し解説を要する。

当時のFCの貸出は「事業会社向けが5～6割、個人向けが26～36%を占めるが、(中略)こうした状況にあるところへ、乗用車を中心とする消費財需要が強くなったことから、1977年頃から消費者金融のウエイトが高くなった<sup>33)</sup>のである。1978年1月には景気回復による輸入激増で国際収支が悪化、政府は明らかな金融引き締め政策を打ち出すに当たり、公定歩合の大幅引き上げ(9.0%→10.5%)に合わせて、自動車向け月賦販売資金にタイ初の業種別信用規制が導入された。当局は、FCに対しては、自動車月賦貸出は5%増に抑制を要請し、その他金融機関にも個人用自動車、贅沢品購入月賦貸出抑制を要請した<sup>34)</sup>。

当時の金融政策に対する前掲の『タイ国経済概況』のコメントによると「過去、自律的な調節を主眼としてきた当国金融界に大きな波紋を投げかけると共に、これまで金融当局による経済誘導など余り経験がなく、且つその環境が整備されていないだけに、コール市場などはやや混乱の状態になった<sup>35)</sup>」のである。このことは別の見方からすると、割賦販売資金が、タイの金融市場において、広く認知されてきたことを証明する歴史的な出来事となった年といえよう。

F. 後に、末廣昭教授が1990年代後半に於ける、商業銀行やFCによる「地方の専属ディーラー」への過剰融資が1997年の経済バブル、経済危機を生んだ大きな要因の一つ<sup>36)</sup>であった、と指摘している。1978年揺籃期のタイ割賦販売市場に初の業種別信用規制が導入されてから、実に20年後に、FCの過剰融資により経済バブルとその破綻による経済危機が発生したのである。

G. 70年代最後の1979年版の国銀年次報告によると、以下の通りである。前年あたりから種々の問題を抱えた結果、年次報告の記載が長くなってきた。

「Raja Finance Company が倒産したため、FCの会社数が減少した。預金(P/N)は前年の43%増から、今年は一転して0.3%増と殆んど伸びなかった。FCの倒産が影響して、FCへの信認が一挙に低下した結果である。貸出は減少した。主因は個人消費向け貸出(主に証券取得向け融資)が減り、製造業向けが首位に立った。P/N利率は年初から上昇し、4月以降やや横這いであったが、夏以降は海外金利の急騰を受けP/N利率も急上昇を示した」。

実は、国銀年次報告には細かな記載はないが、この年にFCを巡る大きな変化が3点あった。上記記載を読み解くために補足しておく。

第一に、この年よりFCのP/N及び貸出利率が急上昇したことを受けて、初めてFCに対しても最高限度の規制が導入され、1979年から夫々15%、20%となった。その後1980年にかけて一貫してコールが急騰していく(1980年末、16.6%—筆者注)ための措置である<sup>37)</sup>。

<sup>33)</sup> 松岡潔、1984年、101頁。

<sup>34)</sup> 松岡潔、1984年、67頁。その後、「FCには、頭金比率30%、42ヶ月以内、かつ総額は資本金の50%以内などの規制が出された(松岡潔、1984年、69頁)」。これは、FC向けには直接的な割賦残高規制である。商銀向けのディーラーへの割賦販売資金融資残高規制と併用された。

<sup>35)</sup> 盤谷日本人商工会議所『タイ国経済概況』、1978、69頁。

<sup>36)</sup> 末廣昭編著『タイー経済ブーム・経済危機・構造調整』(財)日本タイ協会1998年3月、31-33頁。

<sup>37)</sup> 1970年代では、タイの商業銀行は海外の銀行依存度が高く(調達全体の6~11%)、タイ国銀行からの国債担保借入額ははるかに少ない(同2~6%)。タイのコールレートは国際金融市場の金利に先物discountを加えた

預金(P/N)の伸び悩みはその辺も影響していよう。

第二に、Raja Finance の倒産がもたらす FC への信用不安である。前述の通り、1978年には、タイ国銀行は公定歩合を合計して3.5%もの大幅引き上げのほか、自動車割賦金融の増加率規制、輸入信用状担保率の引き上げ、政府は141品目の輸入関税引き上げ等を行ない、金融の大幅引き締めに移じた。その後、国際収支の先行き不安、投機の反動、さらに第2次石油危機の発生から1979年には株価が暴落し、株式市場に深く関わっていた Raja Finance は資金繰りの逼迫から8月に倒産した。

その後も、証券市場の不振と預金規制金利を据え置いたため、商業銀行からの預金流出をもたらした。流動性逼迫が生じたが、こうした状況から銀行依存の高い、弱小 FC 数社が経営破綻に陥るといふ噂も流れ、信用不安が広がった。その後、政府は証券市場へのテコ入れや FC への緊急融資等を実施し、また、1980年1月に国内規制金利の大幅引上げ(9%→12%)による外資の流入を計ったことにより、金融逼迫状態が緩和されたこともあり、その種の噂はなくなった。

第三は、1979年には商業銀行法の改正と Finance and Securities Business Act の制定という、かなり大きな金融制度改革が行なわれた。

商業銀行に対する法改正では、株式の公開・分散により経営の近代化、専門化を図ると同時に社会・公共指向型とすることをねらった諸規制が出された(タイ商業銀行の経営体質の変革をせまる重要な改革であるが、本稿では詳細は省略する)。

一方、FC についての新法では、1970年代における急速な発展や1979年における株式投機への関与、Raja Finance の破綻等の経験から、早くも問題点が続出し、公衆の利益を守り、当局が FC を有効に管理すること、を狙いとしている。この FC に関して新たに制定された法律<sup>38</sup>では、(イ)業務範囲の拡大、(ロ)経営の健全化、近代化、(ハ)脱法行為の禁止、(ニ)選択的信用規制に分れる。

(イ)については、商業金融、開発金融、消費者信用、住宅金融のほか、ファクタリング、リース、それに1977年に認められた月賦(割賦)金融となった。

(ハ)以下の3点を纏めると、一族支配の排除に加え、信用不安を招く恐れのある FC に対し、タイ国銀行は社長や役員の実職、大蔵大臣は営業停止を命令する規定を設け、金融危機の防止を重視している。また、一株主による FC 株式所有限度を厳しくし、商業銀行が従来 FC を通じて規制を免れていた脱法行為を禁止している。詳細は長くなるので、下記の注<sup>39</sup>をご覧いただきたい。また、これら規制はその後変更を重ねることになるので、次葉の(表3)に纏めておいた。

---

水準となっており、タイ国銀行のコールレートに対する影響力は限られている。(松岡潔、1984年、85頁)

<sup>38</sup> 正式には、Finance, Securities and Credit Foncier Business Act、である。

<sup>39</sup> (ロ)については、①同族支配を排除し株式の公開を図るため、少数株主(持分比率0.6%以内)数を最低100人とし、合計持株比率を50%以上とする。(なお、全株式中タイ人の持株比率を75%以上とする)。②経営の健全化を図るため、役員に対する貸出を禁止し、借入と投融資の期間をマッチさせるほか、信用状態が危うくなったときは、タイ国銀行は会長、役員、支配人を免職しえ、さらに公衆の利益を害するときには、大蔵大臣は経営委譲、免許停止を行ないうる。③公衆への誇大宣伝を防止するため広告はタイ国銀行の規制に従う。④経営の専門化を図るため役員、支配人から政治家を除く、等が定められている。

(ハ)については、商業銀行が系列 FC を通じて実質的に各種規制を潜り抜ける操作を行なってきた状況にかんがみ、1個人・企業の FC の株式保有は10%以内とする(従来20%)。(ニ)については、商業銀行に対する選択的信用統制と同様の趣旨から、20%以内の範囲で開発目的のため信用供与を行ない、または特定部門(例、月賦金融)に対する信用供与を制限することを要求しうることとした。(松岡潔、前掲書、74頁)

H. 1980年版の国銀年次報告によると、以下の通り述べられている。

「1980年になり、FCは市場金利の低下に合わせ、市場の信認を回復、満足出来る結果を残すことが出来た。借入れも前年とほぼ変化なかったが、調達金利の上昇から収益は低下し、赤字のところもある。運用先の業種別では、製造業が増加し首位を保ち、次に個人消費資金となっている。しかし、個人消費資金のウエイトは大きく低下した。調達金利はほぼコールに平行し、運用金利はそれに平均して2%乗せている」と。

I. 70年代から80年代へ

80年代の個別年度状況に入る前に、金利情勢の流れの理解のために、この後1980年代前半の金利情勢について、ここで簡単に触れておく。1979年～80年には、タイのコール市場も13%からピーク18%(1980年4月)まで付け、その後かなりの変動をもちつつ、1982年の年央まで高止まりを続けた。一方、商業銀行の1年定期預金金利(規制最高金利)は1979年には9%にとどまり、ようやく80年には一挙に12%にまで引き上げ、さらに3年以上の定期預金の新設され、規制最高金利は14%と、後追いながらも高くなっていった。

しかし、それでも市場金利と規制金利との大きな格差を活かして大手FCは商業銀行のシェアを食う形で業績を伸ばした。タイ国銀の金利に対する柔軟性の欠如は、産業界、財政当局、商業銀行、FCなどの関係業態との政治的な綱引きから生まれていると思われるが外部観察者には全く資料がない状況である。一方、FCの経営は調達金利の高騰により、利鞘縮小による収益率低下が懸念され、FCの前途は楽観を許されない状況にあった。経営の状況については後段に記す。

## (2) 1970年代のFCの調達と運用の纏め

### ① 全体概況と制度の変遷の背景

#### A. 1970年代におけるタイ国銀行と商業銀行との関係

まず、全体の概要についてここで振り返っておきたい。本稿の冒頭にも記した通り、限られた資料しか残されていないので筆者の大胆な推測も加えてあることをお赦し願いたい。

FCの誕生については、国銀の年次報告書の中に、自らが監督すべき金融機関について(当時法律が制定されていないので、やや客観的な見方をしたと考えられるが)、“a new innovation”と記すところに、FC誕生時の各関係者の複雑な思惑を垣間見ることが出来る。FCに託す様々な思惑については、既に「FC設立ブームの背景」に纏めたので、累言を避けたい。

明解な資料を欠くため、敢えて述べなかった点は、Bangkok BankやThai Farmers Bankなど当時の大手商業銀行の立場からするFCの将来性とその見通しである。

戦後も既に1960年代末には、タイの産業界に確固とした地位を築きつつあった大手商業銀行ではあったが、タイ国銀行のかなり厳しい預・貸金利の規制と店舗行政の下にあって、それらが全く自由なFCは、地場商業銀行にとって魅力あるツールであると同時に、一方では強力な競争相手となりうる存在である、と容易に想像出来たはずである。



(表3)1970年代、及び1980年代におけるFCの各種規制

|                   | 1972年9月公布<br>1973年1月実施           |   | 1979年5月<br>新法の制定  | 1980年前半の<br>変更   |
|-------------------|----------------------------------|---|---|--|
| ① 最低資本金           | 登録 40百万バーツ<br>払込 20百万バーツ         |   | 払込 40百万バーツ  |  |
| ② リスク資産に対する自己資本比率 |                                  | (76/2新設) (76/7) (77/1)<br>2% 3.5% 5%            |   | (82/4)<br>6%   |
| ③ 流動資産比率(準備率)     | 公衆(特別法会社を除く)の借入に対し5%             | (75/11) (78/11~79/2)<br>個人7% 公衆からの借入<br>法人3% 6% |   | (82/2) 7%<br>(内、国銀預け金<br>0.5%以上、<br>内国債・政保債<br>5.5%以上)     |
| ④ 1社に対する貸出限度額     |                                  | (76/1新設)<br>資本金(自己資本勘定)の50%                     |   | (82/5) (83/6)<br>35% 30%                                   |
| ⑤ 1社に対する出資限度額     | 20%                              |   | 10%   |  |
| ⑥ 株式の分散           |                                  |   | 個人株主が100名以上、<br>かつそれらの合計<br>所有部数が50%以上<br>(既存のFCには経過措置あり) | 経過措置<br>82/5(同50人以上、<br>同25%以上)<br>84/5(同75人以上、<br>同50%以上) |
| ⑦ 1株主の株式所有限度      |                                  |   | 10%   |  |
| ⑧ 外国人株式所有限度       |                                  |   | 発行済株式総額の<br>25%(新設会社)、<br>既存FCは7年以内<br>に40%以下にする          |  |
| ⑨ 外国人取締役数の制限      |                                  |   | 取締役総数の25%<br>(新設会社)、<br>既存FCは7年以内<br>に40%にする              |  |
| ⑩ 株式の取得           |                                  | (78/1新設)<br>資本金60%以内                            | タイ国銀行事前<br>承認により緩和  |  |
| ⑪ 業務範囲            | 商業銀行、<br>開発金融、<br>消費者信用、<br>住宅金融 | (77)<br>割賦金融が追加                                 | ファクタリング、<br>リースが追加  |  |

タイでは既に主導的立場にあった両行が、敢えて強力な競争相手の出現を見通しながらも、FCを規制逃れの便利なツールとして、自らが合弁企業設立に踏み切ったことは、当時タイに支店開設のチャンスをうかがっていた多くの外国銀行(特に米国系、日系)にとって、一挙にそのマグマを吐き出す契機になったのである。

当時タイ国銀行は、当然舞台裏で大手地場商業銀行と何らかの相談をし、その上で何らかの行政指導をしていた、と考えられるが、今となっては全く謎で、全く資料が残されておらず、その関係者も今は殆んどいない。地場大手商業銀行と、タイ国銀行との力関係を議論する上では、依然として面白い研究テーマである。布田功治はその著書<sup>40</sup>の中で、「タイ銀行協会は中銀政策への大きな影響力を保持していた」と地場商業銀行優位を説明している。これも一つの見方である。

## B. FC と割賦金融業務

FCの金融制度面での最初の節目は、1972年のFCおよび証券会社に対する規制(国家評議会発表第58号)の施行である。1977年までの5年間に、投資家の安全性を確保するため流動資産比率の創設、同比率引き上げ、約束手形(P/N)の最低発行額の規制、1顧客向け貸出額や最低

<sup>40</sup> 布田功治「タイ中央銀行の信用秩序維持政策—金融3法改正から通貨危機直前まで—」『アジア研究』Vol. 54、No. 4、2008年10月、において「高度成長期全体を通じて、中銀は地場商銀を意のままに従わせることができるような存在ではなかった。むしろ、地場商銀が巨大な支店網と巨額な資産残高を有していたため、その業界団体であるタイ銀行協会(Thai Bankers Association)は中銀政策への大きな影響力を保持していた」と述べており、伝統的に地場商業銀行優位の状況を説明している。

資本金規制等が実施された。これらの規制は結果的にさほど厳しいものではなく、また、借り入れ・貸出金利も自由であったため、全金融機関に占める FC のシェアが急速に拡大したことは既に述べた通りである。制度の変遷は(表 3)を参照されたい。筆者がテーマとしている、自動車の割賦金融業務もこうした時代に「事後追認的」に FC に認められたようだ。この辺のいきさつは全く不明である。

### C. FC と地場商業銀行経営の近代化

次の節目は、1979年に商業銀行法の大幅改正に合せ、**Finance, Securities & Credit Foncier Business Act** の制定が実施されたことである。松岡潔(前掲書、47頁)によれば、「これは中央銀行に対し、選択的信用統制の手段を与えると同時に、特定優先部門への信用を供与させる権限を与える一方、商業銀行、FC の株式所有の分散を行なわせ、経営の近代化と特定グループへの融資集中排除を行なおうというものである(筆者下線)。また、FC についてはそのウエイトの上昇にかんがみ、投資家の安全、経営の健全性確保のため当局の規制、監督強化を図るものであった」とされる。

この新 FC 法の制定によって、この後の FC の制度面がほぼ固まることになった。結果として、その後の1980、90年代のタイの高度成長期を通して、大手地場商業銀行が強力な金融コングロマリット化を推進し、これが金融危機の遠因を作り、かつ金融危機の拡大を導くことになるが、今回の法規制は、こうしたことの弊害をすでに見通したような規制の強化ではあった。しかし、この新 FC 法がうまく機能しなかったところに、タイの金融危機の一つの側面がある。重要なポイントになるので後章に於いて論議することにしたい。

### D. 銀行と証券との垣根の低さへの懸念

銀行と証券の垣根の低さを抱えたままのタイの FC が、大変に不完全な制度であったことは、既にこの時期に起きた何件かの事件から、その兆候を見通すことが出来る。

1978年にタイで最初の消費ブーム、株式ブームが起き、証券市場は投機も加わって活況を呈した。金融資産より実物投資、耐久消費財購入が盛んとなり、規制金利が据え置かれたため、商業銀行の預金吸収は不振となり預金は金利自由の FC に流れた。

一方 FC は株式証拠金や株式投資を増大させた。タイ国銀行も、数々の金融政策をとり、その鎮静化に努めたが間に合わず、第2次石油危機の発生から1979年には株価が暴落し、**Raja Finance** が倒産、FC に信用不安が発生したことも述べた通りである。

しかしその後も、一般大衆の信用が低下した弱小金融機関の中で、1982年末には **Credit Foncier**<sup>41</sup> 2社の倒産に続き、1983年後半には中堅 FC 及び関連 **Credit Foncier** の倒産が発生し、金融制度全般への悪影響が懸念され、当局はその後始末に奔走することになる。

---

<sup>41</sup> 本稿では FC を中心としたため敢えて記述していないが、タイには住宅金融を専門とする FC に **Credit Foncier** があり、FC とほぼ同様な規制の下におかれてきた。それら、**Credit Foncier** の中から、FC 同様に金融危機以降、タイ国銀の指導による統合・転換により、住宅金融専門のリテール銀行に転換し、FC としての役割を終えた。具体的には、2005年12月に、①ランドアンドハウス住宅ディベロッパーを母体に **Land And House Retail Bank** が設立され、②2006年1月、**Credit Foncier** からの転換・昇格で、**The Thai Credit Retail Bank**、③2006年1月、転換・昇格で **GE Money Retail Bank**、④2007年3月、転換・昇格で **AIG Retail Bank**、の4行が生まれた。この内、④は、2007年1月、アユタヤ銀行との提携で銀行ライセンスを返上し、③は、2009年2月、アユタヤ銀行に吸収合併され、2011年2月現在2行となった。

田坂敏雄(前掲書、169頁)によると、「このように FC の多くは金融業と証券業を兼営することから、金融業で調達した資金を金融業で運用するのではなく、証券業に流用する。もし、株式投機に失敗すればその噂が広がり、たちまち取り付け騒ぎが発生して流動性が不足し、不渡手形を出して倒産する。タイの FC の経営危機はこのパターンの繰り返しであった」とまとめられる。これら銀行と証券の垣根の低さがもたらす弊害は、根本的に解決されることがなかった。次章1980年代以降の動向にて、FC 数社の倒産の経緯と問題点を述べるが、実は1990年代にも再び繰り返されることになる。

(表4) FCの借入(預金)・貸出(1970年代後半) (単位:億バーツ、%)

| 年    | 総貸出 |       | 総借入(預金) |       | 商業銀行 総貸出(参考) |      |
|------|-----|-------|---------|-------|--------------|------|
|      | 残高  | 伸率    | 残高      | 伸率    | 残高           | 伸率   |
| 1974 | 161 | n. a. | 152     | n. a. | 676          | 32.2 |
| 1975 | 204 | 26.7  | 196     | 28.9  | 813          | 20.2 |
| 1976 | 245 | 20.1  | 234     | 19.3  | 951          | 16.9 |
| 1977 | 336 | 37.1  | 325     | 38.8  | 1,217        | 27.9 |
| 1978 | 481 | 43.2  | 465     | 43.1  | 1,586        | 30.3 |
| 1979 | 476 | ▲1.0  | 468     | 0.6   | 1,950        | 23.0 |
| 1980 | 550 | 15.5  | 550     | 17.5  | 2,189        | 12.3 |

(出所) 国銀年次報告より

E. 最後に預金(P/Nによる借り入れ)と貸出の概況について簡単に纏めておきたい。

(表4)に概数を掲出したが、タイ国銀行のこの時期の計数は、毎年調査対象が変わっているようで、必ずしも、連続せず微妙に違っている。商業銀行との簡単な比較を付しておいたが、FCの信用不安が発生した1979年を除いて、一貫して商業銀行を上回る高い成長を遂げた。1980年には全商業銀行の1/4の規模に達していることは既に述べた通りである。大手のFCは下位の地場銀行、外国銀行の支店よりも業容が大きかったことも注意を要する点である。

## ② 調達状況

(表5)の資金調達構成表によると、個人からの調達は1977年の44%から1980年には53%へと上昇し、企業からの調達はほぼ2割弱で低下傾向にある。1978年頃より商業銀行の預金金利が据え置かれ、コールに連動したP/N利率との乖離が拡大したため、預金がFCのP/Nへシフトしたことを示している。

また、商業銀行と同業FCからの調達を合算して20%を超えていることは、種々の問題点を暗示している。当時のFCは、田坂敏雄(前掲書、170頁)によれば、以下の通りであった。

「資産規模や経営内容はもちろん、マネージメントの質の点でも大きく異なる企業から構成されている。つまり、庶民金融(質屋、金行、高利貸)と大差ないような小口金融のFCやファミリー・ビジネスへの資金調達を目的とするようなFCがみられる一方、資産規模が地場商業銀行の下位行を凌ぐほどのFCも存在する」と。これは、当時在タイし、金融実務を担当した筆者の感覚とも一致している。したがって、100社近く存在したFCの中で、平均して20%を超える同業間の調達があったということは、小規模な下位FCにとっては、銀行依存度は相当高かったのであろう<sup>42</sup>。

<sup>42</sup> 実際に1997年の金融危機において、関係する商業銀行の破綻を受けて、50数社のFCが倒産していることから、80・90年代を通して、中小FCは銀行依存の体質を引きずることになるのである。

また、P/N の調達期間を見ると、1年以内が9割(うちコール3割)を上回り、1年以上は4～7%にすぎず、しかも本表は掲出していないが、1980年代初にかけて短期化の傾向さえ窺われる。政策当局が当初期待したような長期預金を吸収し、当座貸越中心の商業銀行に代わる長期の開発金融の担い手にはほど遠い姿を示している。

(表5) FCの資金調達構成比 (単位: %)

| 項目   | 年    | 1976  | 1977  | 1978  | 1979  | 1980  |
|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 借入先  | 個人   | n. a. | 44.1  | 47.9  | 49.3  | 53.3  |
|      | 株式会社 | n. a. | 20.2  | 17.8  | 18.8  | 18.3  |
|      | 商業銀行 | n. a. | 19.1  | 16.0  | 15.9  | 12.4  |
|      | F C  | n. a. | 16.6  | 13.1  | 8.7   | 9.2   |
|      | その他  | n. a. |       | 5.2   | 7.3   | 6.8   |
|      | 計    | n. a. | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 借入期間 | コール  | 27.0  | 95.0  | 95.0  | 28.1  | n. a. |
|      | 1年以内 | 66.0  |       |       | 67.8  | n. a. |
|      | 1年超  | 7.0   | 5.0   | 5.0   | 4.1   | n. a. |
|      | 計    | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | n. a. |

(出所) 国銀年次報告より

### ③ 運用状況

FCは商業銀行と異なり、政策的な債券保有等の要請もなく、借り入れに対する流動資産比率規制として、7%の国債保有が義務付けられているだけのため、資金運用のうち、貸出に向ける比率が、85%～90%と高いのがFCの特徴である。

(表6) から、貸出の構成をみると、法人向けが5～6割、個人向けが36～28%を占めるが、期間別内訳をみると、1年以上は20%以内で、8割が1年以内(コール3割)と短期が中心となっており、P/Nの期間構成に比べ、10ポイント%近く長期運用が多い。

また、貸出先の内訳をみると、製造業が2～3割、個人消費が1～2割であるほかは卸・小売、建設、不動産、金融機関等々と分散している。注目すべき点は以下の2点である。

第一に1978～1979年にかけて、前述した乗用車を中心とした消費財ブームと株式ブームの活況が、個人貸付の増加にあらわれている。ただ当時、消費者金融を将来本業として伸ばしていくという意識で取り組まれたとは到底考え難いが、ハイリスクの消費者信用への、取り組みの下地を作っていたことは確かであろう。

第二に製造業向けの貸出が意外に少ない点である。

1970年代の末頃は、製造業からの資金需要はタイ国の工業化の段階を考えると、まだそれほど強くなく、商業銀行との競争において、FC固有の調達コスト高から、FCの競争力は強くなかったと考えられる。筆者はまさにこの時期に、三井銀行バンコク支店に駐在したが、筆者の実感としてもFCは運用難であったという実感と一致する。

なお、最近時、80年代以降もタイの産業界に於いては、製造業からの資金需用は、他の業種に比しそれほど強くなかったことを論じる、三重野文晴「2000年代タイの経済構造—商業銀行、証券市場、企業金融の変容—」の論文を、以下の通り紹介する。

(1992年—2008年のタイ商業銀行産業別貸し出し比率の推移を見ると、商業銀行の貸し出し行動面の特徴的な変化として)「金融危機後を経て、やはり不動産・建設部門(1995年で1

5. 1%)への貸し出しは2000年代にはかなり縮小しているが、他方で、2000年代の成長を支えた製造業への貸し出しは顕著に伸びてはならず、頭打ちの傾向にある。この時期に伸びたのは金融部門・個人消費向けの貸し出しであり、商業銀行からのFC、リース会社への貸し出し、個人消費向けは信販、自動車信用、住宅ローンなどが商業銀行の主なビジネスとして登場してきた。商業銀行は、金融業としてホールセール性格を強めるとともに、国内消費の成長に対応するビジネスへとシフトを遂げてきたことになる」と。

(表6) FCの資金運用構成比

| 項目   |             | 年     | 1976  | 1977  | 1978  | 1979  | 1980  |
|------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 貸出先  | 法人          |       | n. a. | 61.9  | 50.4  | 55.6  | 60.1  |
|      | 個人          |       | n. a. | n. a. | 36.1  | 32.8  | 27.5  |
|      | その他         |       | n. a. | n. a. | 13.5  | 11.8  | 12.4  |
|      | 計           |       |       |       | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 貸出期間 | コ ー ル       |       | 33.0  | 80.0  | 85.4  | 30.4  | n. a. |
|      | 1 年 以 内     |       | 50.0  |       |       | 50.5  | n. a. |
|      | 1 年 超       |       | 17.0  | 20.0  | 14.6  | 19.1  | n. a. |
|      | 計           |       | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |       |
| 貸出業務 | 製 造 業       |       | 33.0  | 31.0  | 21.8  | 23.9  | 25.7  |
|      | 個 人 消 費     |       | 13.0  | 16.3  | 26.8  | 23.2  | 17.0  |
|      | 卸 ・ 小 売     |       | 15.0  | 14.7  | 13.8  | 14.9  | n. a. |
|      | 建 設 ・ 不 動 産 |       | 9.0   | 9.6   | 10.6  | 12.2  | n. a. |
|      | 金 融 機 関     |       | 14.0  | 12.9  | 14.6  | 12.1  | n. a. |
|      | 公 共 サービス    |       | 6.0   | 5.4   | 5.2   | 6.3   | n. a. |
|      | 輸 入         |       | 6.0   | 5.6   | 4.4   | 4.1   | n. a. |
|      | 輸 出         |       | 2.0   | 1.9   | 1.2   | 1.3   | n. a. |
|      | 農 業         |       | 1.0   | 1.6   | 0.8   | 1.1   | n. a. |
| 計    |             | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |       |       |

(出所) 国銀年次報告より

これは主に2000年以降の、タイ商業銀行の融資行動を分析<sup>43</sup>したものであるが、タイの製造業の資金需用分析は、華人企業の特徴と合わせ、面白い研究テーマの一である。いずれにせよ、メーカーへの融資が本業とされた日本の商業銀行の在り方とは、幾分ニュアンスを異にするのである。

第三点は、低利鞘運用の実態である。この時期のFCのB/S、P/Lをまとめたものが入手出来ないで軽々に議論できないが、FCの資金コスト、運用利回りを商業銀行と比べてみると、資金コストの中で支払金利はかなり高いが<sup>44</sup>、単一店舗、少人数であることから、人件費、物件費率が低く、全体ではほぼ商業銀行に対抗し得るコストになっている、と考えられる。したがって、本来相当に利益が見込める体質にあったはずである。しかし、貸出利回りは競争が働くため商業銀行に比べさほど高く出来ない。したがって1979年の国銀の報告による「調達金利はほぼコールに平行し、運用金利はそれに平均して2%乗せている」となるのであろう。この結果、同報告による「調達金利の上昇から収益は低下し、赤字のところもある」となるのであろう。これが大方のFCの経営実態ではなかったかと想像される。

このような低マージンの収益体質をカバーするために、リスクの高い個人を対象とする消費者

<sup>43</sup> 三重野文晴著「2000年代タイの経済構造—商業銀行、証券市場、企業金融の変容—」『タイ国情報』2012年1月号、35頁。

<sup>44</sup> 通常の場合、その利率は、商業銀行定期預金<コールレート<P/Nであった。(図1)を参照願いたい。

金融分野に積極的に進出したものと考えられる。したがって、資金の長・短アンマッチングという「ALM 不在」に加え、低収益体質補完のために、無理な「リスク資産の増加」という、基本的に脆弱な体質を「系列銀行融資で支えた」という、危険な徴候が既にこの頃の国銀資料からも、読み取れるのである。

### 3. 筆者の経験した1970年代のFC経営の実態

#### (1) 筆者の経験から

##### ① 1970年前半のFCの運用難

当時のFCは、支店を保有しないというスリムな経営体質の利点があっても、信用力に劣るため、商業銀行の規制金利よりやや高めで資金の調達を行ない、この資金を地場商業銀行と競合しない、より高利で安全に運用をせねばならなかった。外資の導入により漸く工業化を開始した1960年代から70年代前半のタイ国には、そうした運用マーケットはなかったといっても良かった。筆者の勤務した三井銀行においても、銀行の支店とは別に、1972年1月に主に欧米の銀行と地場資本と組んで、FCとして証券業務を兼務するMITHAI社を設立した<sup>45</sup>が、1970年前半までは、基本的には運用難であり、専ら1企業向け貸出限度等の規制を免れる手段<sup>46</sup>として使われていた状況にある。また、証券業務も極めて低調であった。日系合弁企業の運転資金需要が旺盛になるのは、1970年代中葉以降になってからである。

##### ② 1970年代中葉以降のFC貸出の急増

また、1970年代中葉以降のFC貸出の急増には、タイ国銀の商業銀行への金利政策も関係している。もともと当地金利水準がマーケットの狭小を主因に、且つ国内インフレ率からして表面的には日、米、欧金利水準よりも割高であった。このため、外国系企業は投資資金調達の上で、現地調達よりも各母国ベースでの資金調達が多く、特に多くの日系企業はタイへの設備投資には、カバーの取れるユーロドルの取り入れを選好した。したがって、FCのそれらの企業に対する金融では本来の中長期開発金融の比重は極めて小さく、商業銀行同様の短期運転資金金融が業務面の中心となっていた。しかし1973年に入り、世界的な高金利時代を迎えユーロレートは高騰し、当地の金利が相対的に割安になってきたため、既往ユーロドル借り入れの現地資金へのシフトが進んだことも見逃せない。加えて1970年代後半になって漸くBOI認可の大規模プロジェクトの具体化により新規資金需要が発生し、中長期資金を含め、現地資金調達への動きが顕著になってきた。このため、企業の中長期資金を含めた要資調達が漸くFCに向い出したといえる。

#### (2) 1970年代の自動車販売金融におけるFCの役割

最後に、本題であるFCの、1970年代の自動車販売金融における役割について、ここで簡

<sup>45</sup> 当社は、1972年に設立され、2001年10月に、TISCO社に売却されてその幕を閉じた。その後、TISCO社は、さらにFCをもう1社買収し、2004年に一般商業銀行に昇格し、消費者金融の専門銀行として大きく業績を伸ばし、この分野では最先端の銀行となっている。本稿の後半にその点を触れてある。

<sup>46</sup> 1社当りの貸し出し限度額を超える法人の融資債権を、FC(この場合、ミタイ社)にそのまま買い取って貰う形で、融資残高の付け替えを実施していた。1社当りの貸し出し限度額規制逃れの反面、当時経営の苦しかったFCの収益を実質的に補填していたのである。

単にまとめておきたい。

筆者は既に、タイの自動車販売金融の仕組みとその歴史的変遷については、早稲田大学大学院『アジア太平洋研究科論集』16号<sup>47</sup>および19号<sup>48</sup>に、日野自動車のタイにおける総販社である、「タイ日野自動車販売」をモデルに、その概略を発表したので、本稿では累言を避け、FCとの関係にポイントを置いて簡単に纏めておいた。

#### ① 1960年代の日系自動車会社の進出時～70年代中葉

日野自動車のタイへの本格進出に際しては、総販社<sup>49</sup>たる「タイ日野自動車販売」が、バンコクおよび地方顧客を含めて、ユーザー宛に直接に割賦販売を行なった。バンコクからは顧客の顔の見えない地方顧客についても、一応取り扱い地方ディーラーの保証は取るが、これも精神的意味合いが強く、厳密な保証にならなかった。このように、割賦販売の直販体制をとった主な理由は、以下の3点である。

- A. 1960年代、日系各社のタイ進出時には、タイの自動車ディーラーといっても、中古車の販売店、中古部品商(一般機械を含む)が中心であったため、新たに、新車の販売—保守—部品提供、の一貫したネットワーク網を、各社の資金により自前で作る必要があった。
- B. 新設のディーラーはいずれも中小・零細企業で、資金調達が脆弱であった。
- C. 金融市場が未発達で、地場商業銀行にはディーラー融資のノウハウもなく、また、消費者に直接割賦販売する仕組みも出来ていなかった。

こうした実情を踏まえた販売体制は、他の日系自動車会社もほぼ同様で、日野、トヨタ、いすゞなどの総販社は、膨大な「信用リスク」と「販売資金負担」を抱え込みながら、自動車の拡販に突き進んだのである。既に自動車販売の仕組みが確立していた欧米の自動車会社は、この2点を欧米式に、地場の華僑系の会社に任せたが、結果は後発の不利を、果敢な信用リスク負担(当然ながら、種々工夫をして<sup>50</sup>)と、多額の販売資金を調達した、日野、トヨタ、いすゞと言った日系企業が、地場華僑系の会社に任せた欧米系に比し、タイの自動車市場で圧倒的なシェアを確保出来たのである。

資金的なバックアップは具体的には、日野自動車—三井銀行、トヨタ—自己資本、いすゞ自動車—三菱商事という構図で、前述の通り、日産自動車は種々の理由からディーラー網作りを地場に拘ったため、結果として、日系との競争に大きく遅れる結果になった。

こうした総販社直販の時代は、日野自動車ではほぼ10年間、70年代の後半から80年代初頭まで続いたが、もともと資金力のあるディーラー網を確保出来たトヨタや、三菱商事がバックについたいすゞでは、70年代の早い時期から、ディーラーに金融機関から直接資金調達をさせる方向を作ったのである。したがってこの時代は、まだいずれにしても、FCの出る余地はなかったのである。日野自動車が直販体制をとっていた10年余の長い期間に於いて、不良債権の回収に当

<sup>47</sup> 2008年10月。

<sup>48</sup> 2010年5月。

<sup>49</sup> 業界では、通常「総販社」という言葉より「ディストリビューター」という言葉の方が定着している。

<sup>50</sup> 保険制度は未発達であったが、①タイの中古車市場が特異な市場で、自動車減価率が低く、自動車が金融商品化していて、引き上げさえ出来れば再販売による貸金回収が容易であった、②信用調査に工夫した、③不渉の際に、刑事事件化できる、「先日付小切手」を徴求して心理的に圧力をかける、など信用補完の工夫を凝らした。詳しくは、前掲の拙稿を参照願いたい。

った、駐在員の不慣れのタイの地での数々の苦労話は、前述の拙稿に詳しく書いておいたのでご参考願いたい。

## ② 1970年代中葉以降

1970年代に入ると、際立ったディーラー側の変化として、

A. 各社の販売—保守—部品提供の新車販売ネットワークが確立してきて、また個々のディーラーも、資本の内部蓄積が進み、銀行やFCの融資の対象企業に成長してきた。かなり、儲かる業態に育ってきたのであろう。

B. 自前での割賦販売がディーラーの大きな収益源として認識され、個々のディーラーでの資金確保による自前の割賦販売取り組みへの意欲が顕著になってきた。

C. 一方、FCとしても、1972年には政府への登録制の導入を前に大変な「駆け込み設立ブーム」となり、また同年になって法的に整備された<sup>51</sup>こともあって、新設のFC間での積極的な貸し出し競争になった。

D. 1973年に入ると、ごく一部FCでは、早くも住宅金融、自動車ローンなど、(本来は個々のディーラーがやるような)、個人を対象にした消費者金融の分野に進出し、FCと消費者金融との関係が初めて注目された。

しかしFCにとっては、金融環境に恵まれて益々資金力をつけ、ディーラーへの間接的な販売資金供給の方が、個別な割賦販売融資の取り組みよりも遥かに「効率的」であるだけに、その主要な業務になってきた。1975年には、FCの総貸出は、商業銀行の総貸出の25%に達し、1978年には同比率が30%に達するほどFCの融資残高は伸長を示し、完全にタイ社会の金融ビークルとなった。FCの登場から僅か10年足らずの出来事である。

1977年当時のFCの貸出は「事業会社向けが5～6割、個人向けが26～36%を占めるが、(中略)こうした状況にあるところへ、乗用車を中心とする消費財需要が強くなったことから、1977年頃から消費者金融のウエイトが高くなった<sup>52</sup>」。とある。その結果、1978年1月には景気回復による輸入激増で国際収支が悪化し、政府は明らかな金融引き締め政策を打ち出した。

当局は公定歩合の大幅引き上げ(9.0%→10.5%)に合わせて、自動車向割賦販売資金に対して、タイ国初の業種別信用規制を導入し、FCに対しては、自動車月賦向け貸出を5%増にと抑制を要請し、その他金融機関にも個人用自動車、贅沢品購入月賦貸出抑制を要請した。

さらにその後、FCの個別割賦販売の基準として、「頭金比率30%、42ヶ月以内、かつその総額は資本金の50%以内」などの規制が国銀から出されたが、当時の統計的な資料は一切残されておらず、果たしてどの程度の効果があったか確認できてない。なお、前年の1977年中に、大蔵省の布告によって、FCにとって割賦金融の取り扱いが「法的に」可能となるよう改定されていることは注目される。ただこのことは、FCの個別割賦販売が法的に追認された、という意味合いが強い。「法律が後から飛んでくる事が時々ある」タイらしい事例であろう。

ところで、当時の業種別信用規制を含む大蔵省及びタイ国銀の金融政策に対するコメントは「過

<sup>51</sup> 「1972年、国家行政評議会発表第58号(National Executive Council Announcement)により公衆から約束手形等により資金を集め、貸し出する会社は免許を要することとした」(松岡潔、1984年、71頁)。及び、「1972年9月大蔵省発表の『金融証券業務の規制に関する省令』(Finance Company Act)(盤谷日本人商工会議所『タイ国経済概況』、1978、79頁)。

<sup>52</sup> 松岡潔、1984年、101頁。



去、自律的な調節を主眼としてきた当国金融界に大きな波紋を投げかけると共に、これまで金融当局による経済誘導など余り経験がなく、且つその環境が整備されていないだけに、コール市場などはやや混乱の状態になった<sup>53</sup>とコメントされている。しかし、このことは割賦販売資金が、タイ国の金融市場において、広く認知されてきたことを証明する歴史的な出来事となった。

この後、1985年頃までには、割賦収益に注目し、内部蓄積を遂げたディーラーのほとんど各社が、自社で資金調達をして、割賦販売をするようになった。このことは既に述べた通りである。これには、当時の金融市場が後押ししたことも、大きく関係している。更にはディーラーの内部蓄積過程とあわせ、一層の考察を必要とする点である。

1979年2月に、ユーロ市場金利が18%~19%に上昇したのに対し、商業銀行の1年定期預金金利(規制最高金利)は漸く、9%となり、80年には3年以上の定期預金が新設され、規制最高金利は14%とはなったが、それでも市場金利と規制金利との格差は大きく、大手のFCは商業銀行のシェアを食う形で業績を伸ばした。1980年代前半にこうした基調が続いたこともFCによるディーラーへの割賦販売資金供給の追い風になったのである。

(3) 日系FC経営者達の本音[『国際経済臨時増刊号』昭和52年12月、座談会より]

① 「座談会」転載の狙い

これまでのまとめに代えて1970年代の、FCを総括しておく。

1960・70年代中葉までのタイ金融市場は、地場銀行の新設を認めず、外国銀行の支店開設もタイ系銀行の支店開設とのレシプロカル<sup>54</sup>のため、当局の様々な規制のもと、圧倒的なシェアを持つバンコク銀行以下地場商業銀行の影響下にあった。これら地場商業銀行は、専ら短期運転資金への融資が主要な役割であった<sup>55</sup>。

これに対して、FCは本来1960年代初めに、耐久消費財の消費者信用機関として発生し、政府当局も「FCが健全な競争を行ない、かつ長期資金を吸収し、中長期の投融資を行なうことを期待したため、FCの借入・貸出金利は自由とするなど、商業銀行の預金・貸出金利規制に比べ穏やかな規制に止め、その発展を図った」<sup>56</sup>とされるが、60年代におけるFCは産業界に殆んどは影響力のない存在であった。

しかし、1969年米系3社のFC設立を契機に、多くのFCが短期市場への積極的参入を意図し「1969年以降大小合わせて200社<sup>57</sup>にのぼる」FCが設立され、金利規制の間隙を縫って、商業銀行の25%のシェアに達するほどの勢いを得た。こうした環境下、新設のFCにとっての魅力ある運用対象の一つに、自動車の販売金融(ディーラー及び、個人向け割賦)があった。後に、FCによるディーラー向けの過度の融資が、1997年の金融危機への遠因と繋がっていくこ

<sup>53</sup> 盤谷日本人商工会議所『タイ国経済概況』、1978、69頁。

<sup>54</sup> 「1965年、Asia Trust Bankの新設が認められ、66年、Bank of AgricultureとProvincial Bankが合併してKrun Thai Bankとなり、78年、地元銀行の西ドイツへの支店設置と引き換えにEuropean Asian Bank支店がみつめられた」(松岡潔、1984年、105頁)。

<sup>55</sup> 当時のタイ国の商業銀行において、当座貸し越し形式で実質的な長期設備資金を貸し出していた。

<sup>56</sup> 松岡潔、1984年、71-72頁。

<sup>57</sup> (盤谷日本人商工会議所『タイ国経済概況』、1978、79頁)。「200社」とあるが、間違いである。確認できる資料は少ないが、国銀の資料によれば、ピーク130社程度であった。日本人商工会議所会員の専門家も間違えるほど、当時は情報が少なかった証拠である。

とは、当時だれも想像できなかった。

なお、多数の日系のFCにとって、規制金利よりやや高めで調達し、より高利で安全な運用をするマーケットを確保することは、困難をきわめた。日系企業の運転資金需要が旺盛になるのは、70年代後半になってからである。

本稿は、このような時代状況におけるFC像を、タイ国銀のレポートと、余り多くない研究文献から、再現を試みた。本来は最後に、実際の経営者達のインタビューで、現実と紙上とのギャップを埋めたいところであるが、既に40～50年を経て往時の関係者も少なく、肝心のFCも略々消滅しようとし、貴重な資料も残されていない。そこで、手元に残された『国際経済臨時増刊号』（昭和52年12月号）掲載の、日系FC経営者達の座談会<sup>58</sup>により、当時の経営者達の本音を再現してみたい。「座談会」出席者は、TISCO（第一勸業銀行）、タイ富士ファイナンス、タイ三菱投資（三菱銀行・日興証券）、バンコク・ファースト・東海、ミタイ・ユーロパートナーズ（三井銀行）、バンコク東京ファイナンス、バンコク野村国際証券、ザ・ブック・クラブ（日長銀）、の8社の代表者である。今から35年ほど前の座談会である。

## ② 現地金融証券マン座談会

以下に、各社代表者の発言を転載するが、発言のダブリが多いので、適宜選択した。なお、原文には、発言者名は無くA、B、C、になっている。

これまでFCにつき、色々解説してきたことが当時の経営者達から、肉声で聞けることが、この現地金融証券マン座談会のミソである。更なるコメントはここでは省略するが、本稿がテーマとしている消費者金融への、取り組みの拡大が、FCの将来の重要な課題であることを、35年も前の、当時既に経営者達は意識していたことに、注目されたい。

### ■ 法制定の背景と日系進出

本誌—1972年にFC法が制定されたわけだが、当時の経済情勢、その中におけるFCの役割などについてお聞きしたい。

A—日系に限っていえば、60年代の後半から70年代にかけて日本経済は高度の成長を遂げ、日本企業の海外進出が続いた。日本企業の資金援助を金融機関がやるということで、この後追いする格好になった。

D—タイの銀行は16行で、資金も限られ、条件も厳しい。我々は、日系企業の実態を知っているので、的確な判断が下せるが、地場銀行はそれができない。日系企業のもっているノウハウやステイタスがね。

B—地場銀行は預金という形で市中から資金を吸収しても、その運用先がない。日系銀行は市中から資金を吸収できないので、コール市場から調達して、これを運用するかたちになっていた。預金者は高い金利を要求し、運用者は安い金利を望む、この二つの要求を従来の銀行では充足できなかったところにFC発足の理由があったのではないかと推測しているわけだ。

E—近代的FCがやっていて、銀行がやっていなかった業務は何かを調べてみると良く分かる。自動車の月賦金融や証券業務だが、これはちょうどFC法が制定された72年ごろから新しいニーズになって出てきたものだ。タイ政府、市場双方にニーズがあったわけだ。政府のねらいには、

<sup>58</sup> 『国際経済臨時増刊号』第14巻14号・通巻72号、242頁、昭和52年12月31日発行、(株)国際経済社。

それまで何千とあった古い FC を規制することもあった。

本誌—例えば消費者金融や住宅金融など前からあったものを追認し、整理したものが新法律だったわけか。

C—これは小さい FC の場合だが、私企業オーナーの別の資金ルートである側面がある。もうひとつは銀行は厳しい規制を受けている。銀行で出来ないことを別の形態でやる、というのがもうひとつの流れとしてある。

お客も縁故関係だけという例もある。私企業オーナーは自分の会社に自分の金を投資しない。縁故関係をたどって資金を集めて、それを自分の会社にバカッと投資する。そのためには銀行金利より高い金利を払わねば集まらないので 15% ぐらいでやる。こうした循環のなかでトラブルが多発し、政府もこれじゃかなわんということが法律制定の目的にあったと思う。

#### ■ 銀行と FC の競合する局面は

G—いま FC は 130 社だが、その設立の理由はそれぞれ違っていると思う。華僑は余資があれば自分で運用したいとの意欲が非常に強い。FC をやりたい、銀行をつくりたいとね。これがひとつ。日系の場合は、タイでは銀行の支店開設を認めない。そこで事実上の支店活動をするために FC を開設するケース、また既に支店のある銀行は支店の活動を補助する形で設立するケース、の二つの大別出来ると思う。だが、次第に規制が強化されて、FC 法の内容充実の過程のなかで銀行的な色彩は薄れ、FC 独自の活動をせざるをえなくなっている。

D—私共が進出してきた最大の理由は日系企業の金融支援だった。現地通貨でね。現地金融機関よりも有利な金利で、日系企業に資金を供給しようと考えたが、支店の開設が出来ない。ならば FC の形でと考えたわけだ。フルバンキングとオーバーラップする部分は当初あったに違いない。だが、今後とも FC として活動を続ける限り、証券や消費者金融、自動車ローンといった独自の面を開拓していかざるをえない。

A—日系の FC は大体、ホールセール中心で、経費もかかるし、リスクも大きいということで、まだこの分野(割賦販売—筆者注)には積極的に進出はしていない状態だ。しかし、正確にはつかんでいないが日系 9 社の総資金量の動きは無視できないのではないかと。コマーシャル銀行にはかなりの脅威になっていると思う。今後協調を考えていかねばならないと思っている。銀行の範囲を超えてるものを FC がやり、FC のお客さんのうち外為<sup>59</sup>は持って行ってやるとか。

B—異論がある。競合ではなく現実には銀行が FC に参入してきている。これは、銀行にとっても効用のある証左だ。

A—だが、FC は銀行が出来ないことをやっている。それが FC のメリットだ。自分のところでは、8%以上の金利が払えない。お客さんはもっと欲しいといえどこっちにお客さんを廻してきますよ。それにこちらの銀行は、大手を別にすれば日本ほど公開されていないので個人的色彩が強い。増資が難しい。だから直ぐ貸し出しの制限をしてしまう。それをこちらに廻してくると思うんだ。

B—お互いにメリットがある。だから銀行にとって脅威ではなく、銀行は FC を欲しいんだ。

A—だが、現実には日系のお客さんを取り合うことがある。これは矢張り脅威ではないか。コマーシャル・バンクと FC グループは利害が相反している。これは、明白な事実だ。合弁相手の地場銀

<sup>59</sup> 当時 FC は外国為替の取り扱いが禁止されていた。

行と日系の FC は競合しない、これは真実だ。私が言っているのは、ここにある邦銀支店と日系の FC がお客を奪い合いになるということなのだ。

#### ■ 消費者金融の可能性と開発金融

本誌—今後タイ国で事業活動を展開していくとなると、どうしても FC 独自の分野に進まねばならないわけですね。

D—ひとつの生き方は消費者金融になるだろうと思う。自動車、オートバイ等への政府の方針は、量産化しコストを安くしていくことだと推察されるが、そうすると地区ごとのディーラーの体力が問題になってくる。拡販の方向にいけば、どうしてもディーラーの資力という壁に突き当たる。それを全部、親会社のアッセンブルメーカーが融資するのは難しい。月賦金融を制度化していくことが、今後の FC の課題ではないか。現在は日系企業を中心に金融支援していくことにつきるわけだが、将来は、現在のタイの金融環境から行って消費者金融の方向に進むべきだと考えている。

本誌—開発金融の面では、まだ積極的になっているところはないように思うが、可能性はどうか。

G—うちでも開発金融は着手していない。商業金融、消費者金融といったところですね。特に今は金融緩和期であり、金利の競争が激しい。これまで、コマーシャル・レンディングでやっていた貸し出しを、長期或は短期融資と貸し出しの形態を変えて貸出金利を上げる方向で整理しているが、需要拡大の制限があってこれも頭打ちになっている状態だ。

もうひとつは、消費者金融だが、前にも言われたが、これはリスクが大きい。だが、3 年ほど実施し、収益的には、商業金融にほぼ匹敵するほどの規模になっている。むしろ抜きつつある。したがって、今後の FC の業務展開を考える場合、一般の商業銀行がやっている運転資金などの融資ではなく、次の課題として纏まった消費者金融、自動車関係などが課題として出てくる。

これが突破口になるのではないか。ひとつはメーカーの要望でもあるわけだ。例えば、トヨタは造って売るが、ディーラーは資金力がない。メーカーが売った資金でディーラーに信用供与していたら、売れば売るほどメーカーの与信が増えてくる。これを FC でなんとかできないか、との要望がある。

#### ■ 証券市場の成長性への対応

本誌—証券業務はどうなんだろう。新しい分野であり、その金融市場での位置あたりからひとつ話してください。

H—証券取引所が出来てから今年で 2 年半になる。金融市場を大雑把に分けると、ヤミ金融が約 1 0 0 0 億、コマーシャル・バンクが約 1, 0 0 0 億、FC が 2 0 0 億、証券市場が 3 0 億といわれている。最近 2 社が上場され、上場会社は 3 5 社になり、7 8 年内には 1 0 0 社を超すと取引所ではみている。強気の見方ですよ。今の市場が 1 0 0 億市場に成長するのは、時間の問題であり、そのペースのかなり早いものと見ている。その場合、上場会社、パブリック・カンパニーなどが、パブリック・カンパニー法との関係でどう整備されていくのか。その環境整備によって成長のテンポは決まっていくだろうと予測される。基調としては将来有望なマーケットだとは言える。

日系 FC の場合、証券業務をやるとなると個人客を全く別途に探していかなければならない。ホールセール・バンキング指向の FC は証券業務ではあまり期待できない。目先明るい展望がありながら、個々の日系 FC の証券市場シェアは期待できない。ひとつの矛盾です。

## ■ 多様な将来への業務展開

本誌—パートナーなどの問題やまた進出動機の違いはあっても、タイ経済の進展のなかでそれぞれとしての独自の方向へ進まれるということが結論だと思われます。(座談会終り)

■ 筆者の感想 日系 FC の経営者達は、当時の日系 FC の経営実態を本音で実にのびのびと話している。バンコクで同時代を過ごした筆者も共感できることが多い。70年代の FC の運用はこのようなもので、国銀の年次報告の背景を読み取って欲しい。ただ、この当時から、日系の FC の社長達の頭には、消費者金融—特に自動車の割賦金融—が将来の FC の中心業務になるのではないかという、漠然とした予想を持っていたことは、大変注目される点である。

## 4. 安定を欠く1980年代のFC経営

### (1) 80年代のFC経営概況

#### ① 80年代の概況

70年代初期に大量に設立された FC は、以来10年余で折からの金融情勢にも恵まれ、タイの経済界に確固たる地位を築いた。しかし、その反面大手地場商銀、外銀、地場有力企業等の強力な設立基盤を持たない、個人的色彩の強い中小 FC には折からの景気後退期に種々経営上の問題が浮び上る。早くも1979年には、Raja Finance が倒産し、その後も中小の FC の倒産が続き FC 経営危機が発生し、凡そ20年後の「大」金融危機を暗示する事態となり、FC の経営基盤の弱さが社会問題化した。これに対し、政府国銀当局も信用不安の解消に向けて、規制の強化を含め種々の方策を講じてきたのが、80年代前半の特徴である。1984年に出されたマネジメントプールスキームをはじめ、これら諸施策は20年後1998年以降の金融危機における政府の金融救済施策の原型になっている点が興味を引く点である。

ところが80年代前半のタイの景気不振は、後半に入ると劇的な変貌を遂げる<sup>60</sup>。日本を中心とした海外からの投資ブームに乗り、FC は、本来の消費者向け金融の枠をはるかに超え、商業銀行と並んで、タイの高度成長を支える役割を果し、また、別章で述べる通り、自動車ディーラーへの資金供給源として、大きく業績を伸ばした。そして90年代の経済ブームにおける重要な担い手の一つに育っていく。この為に、前半に打ち出された政府諸施策による FC の体質改善計画は、中途半端なまま、90年代の経済ブームに引き継がれ、1997年の金融危機に至ることとなる。

---

<sup>60</sup> 『1980年代のタイの経済は前半と後半とでは、劇的な変貌を遂げる。1979年の第二次石油危機の後、米を始めとする一次産品価格の下落で、1980年代前半は深刻な不況が続いた。しかし、1985年9月のプラザ合意で急激な円高ドル安が進み、輸出競争力を失った日本を中心に、東アジア諸国から製造業への直接投資が大量に流入し、輸出が急激に拡大し一転して景況は回復する。以降、1997年まで10年余に及ぶ息の永い経済ブームの幕開けとなった』

(吉田千之輔著「タイ国日本人会とバンコク日本人商工会議所」小村英夫他編著『戦後アジアにおける日本人団体』329頁、ゆまに書房、2008年。)

## ② 商業銀行との業容比較

(表7) FCと商業銀行の資産比較 (単位: 億パーツ)

| 年. 月     | FCの資産規模 |     | 商業銀行の<br>資産規模 (b) | 比較<br>a/b (%) |
|----------|---------|-----|-------------------|---------------|
|          | (a)     | 社数  |                   |               |
| 1983. 6  | 950     | 112 | 5, 000            | 19. 0         |
| 1984. 12 | 1, 120  | 112 | 6, 500            | 17. 2         |
| 1987. 12 | 1, 390  | 105 | 9, 900            | 14. 0         |
| 1898. 12 | 2, 800  | 105 | 14, 500           | 19. 3         |

FCと商業銀行の簡単な資産規模の推移を(表7)に掲出する。

FCも商業銀行も、1983年からのわずか6年間で、その資産規模が3倍となり大きく伸展している。80年代後半の投資ブームの大きさを物語っていよう。80年代後半にはFCは、前半の不振を一気に取り返す伸びとなった。

### ③ 当局によるFC規制の推移

80年代におけるFC規制は、中小FCの倒産の多発し、82年、83年に多くの項目で、規制の見直しが行われた後、80年代後半では、次の2点が見直され、大枠に於いて、70年代に比し大きな変更はない。

A. 85年5月に最低資本金が60百万パーツに引き上げられた。

B. 同族経営の弊害改善の為、個人株主の分散を促す規制については、1993年迄大幅に延長された。

これは、個人株主を100人以上とし、それら所有株数合計を50%以上とするという、株主の分散規定である。FCの80年前半での企業収益力の低下で、一般株主の募集が困難になったため、国銀では82年、84年に経過措置を打ち出したが、これもなかなか受け入れられないという現実の中で、結局86年5月に1993年5月迄7年延長した、(実質的には、骨抜きになったも同然である)。規制全体の詳細は(表8)を参照願いたい。

(表8)1970年代、及び1980年代におけるFCの各種規制

|                   | 1972年9月公布<br>1973年1月実施           |   | 1979年5月<br>新法の制定                              | 1980年前半の<br>変更  | 1985年5月            | 1986年5月  |
|-------------------|----------------------------------|---|---|---|--------------------|--|
| ① 最低資本金           | 登録<br>40百万ﾊﾞｰｯ<br>払込<br>20百万ﾊﾞｰｯ |   | 払込<br>40百万ﾊﾞｰｯ                                |   | 払込<br>60百万<br>ﾊﾞｰｯ |  |
| ② リスク資産に対する自己資本比率 |                                  | (76/2新設) (76/7) (77/1)<br>2% 3.5% 5%            |   | (82/4) 6%   |                    |  |
| ③ 流動資産比率<br>(準備率) | 公衆(特別法<br>会社を除く)の<br>借入に対し5%     | (75/11) (78/11~79/2)<br>個人7% 公衆からの<br>法人3% 借入6% |   | (82/2)7%<br>(内、国銀預け<br>金0.5%以上、<br>内国債・政保債<br>5.5%以上) |                    |  |
| ④ 1社に対する<br>貸出限度額 |                                  | (76/1新設)<br>資本金(自己資本勘定)<br>50%                  |   | (82/5) (83/6)<br>35% 30%                              |                    |  |
| ⑤ 1社に対する<br>出資限度額 | 20%                              |   | 10%   |   |                    |  |
| ⑥ 株式の分散           |                                  |   | 個人株主が100名以上、かつそれらの合計所有部数が50%以上(既存のFCには経過措置あり) | 経過措置<br>82/5(同50人以上、同25%以上)<br>84/5(同75人以上、同50%以上)    |                    | 個人株主<br>100名<br>以上、<br>50%<br>以上、<br>1993年5月<br>まで延期 |
| ⑦ 1株主の<br>株式所有限度  |                                  |   | 10%(規制以前の保有は持続可)                              |   |                    |  |
| ⑧ 外国人<br>株式所有限度   |                                  |   | 発行済株式総額の25%(新設会社)<br>既存FCは7年以内に40%以下にする       |   |                    |  |
| ⑨ 外国人取締役数の制限      |                                  |   | 取締役総数の25%(新設会社)、<br>既存FCは7年以内に40%にする          |   |                    |  |
| ⑩ 株式の取得           |                                  | (78/1新設)<br>資本金60%以内                            | タイ国銀行事前承認により緩和                                |   |                    |  |
| ⑪ 業務範囲            | 商業銀行、<br>開発金融、<br>消費者信用、<br>住宅金融 | (77)<br>割賦金融が追加                                 | ファクリング、リースが追加                                 |   |                    |  |

(出典) Bank of Thailand、『年次報告』及びに日本人商工会議所『タイ国経済概況』当該年より作成

## (2) 80年代前半のFC経営危機と政府救済策の登場

### ① 80年代前半のFC経営危機

概況で述べた通り不況のつづく1983年～85年の3年間に12社に及ぶ地場中小FCが倒産し、国銀のライセンス取消となった。この結果1983年に112社あったFCは、85年には100社になるという、大きな変動にも拘わらず、倒産先は地場中小FCであり、日系企業に対する影響も少なかったため、日本人商工会議所の『タイ国経済概況』にあまり言及されていない。また同時期は、日本などによる投資ブームの直前期で、タイ経済全般に大変な不況下にあり、一方、下位の地場商銀であるアジア・トラスト銀行<sup>61</sup>、ファースト・バンコク・シティー銀行<sup>62</sup>、アジア銀行<sup>63</sup>、サイアム・シティー銀行<sup>64</sup>といった地場行の経営不振が大きな話題となっていた時期

<sup>61</sup> アジア・トラスト銀行。不祥事が続き、大蔵省の管理下でサイアム銀行に改称され再建を計ったが最終的には、Krung Thai 銀行に吸収合併された。

<sup>62</sup> ファースト・バンコク・シティー銀行。1998年2月国有化された後、同11月、Bangkok Bank of Commerce (1998年2月国有化)と合併し、Krung Thai Bank に吸収合併された。

<sup>63</sup> アジア銀行。1998年にオランダ系のABN-AMROに買収され、2005年1月にシンガポール系のUOBに合

でもあるので FC の経営危機を目立てなくした要因となっていた。しかし、これらの地場商業銀行はいずれも経営不振となった FC の母体行であることが多く、また中小 FC 倒産の原因が後の 1997 年、金融危機と誠に良く似た経緯を辿っていることもあり、少し纏めておきたい。なお、上記 4 中小地場商銀の経営不振をめぐる様々の動向は、それだけで論考に値する、重要事項があるが、本稿では残念ながら割愛した。

前掲田坂敏雄著『パーツ経済と金融自由化』<sup>65</sup>には、FC 経営危機について次のように言及している。

「1981～83 年、タイ経済は最悪の事態に陥った。82 年には過去最高の 410 億バーツという財政赤字を記録し、翌 83 年にはこれまた史上最高の貿易赤字 892 億バーツを出して 85 年には債務返済率が 20% を上回るに至った。政府は緊縮経済政策を採る一方、バーツの為替レートを何回も切り下げた。FC の多くは、先物予約でヘッジをせず海外資金を借り入れていたから多額の為替差損を蒙った。さらに FC は、商業銀行と同じく同族企業への融資に偏重していたから、同族企業の経営不振が焦げ付き債権を膨らませた。」

「FC が先物予約とヘッジせず海外資金を借入れていた」ことは、後の 1997 年の金融危機に於いても、多くの FC で発生し、倒産につながった。「金融知識の欠如」と規定するよりも、タイ人一般大衆に存在するタイ政府・国銀当局への「漠然とした信仰」のようなものを筆者は感じるのである。

(表 9) 金融・証券会社のライセンス取消と M&A

|      | 金融会社/<br>金融証券会社 | 証券会社   | 計   |
|------|-----------------|--------|-----|
| 1982 | 112             | 15     | 127 |
| 1983 | 109 (1)         | 15     | 124 |
| 1984 | 104 (2)         | 15     | 119 |
| 1985 | 100 (3)         | 15     | 115 |
| 1986 | 98 (4)          | 11 (5) | 109 |
| 1987 | 94 (6)          | 11     | 105 |
| 1988 | 94              | 11     | 105 |
| 1989 | 94              | 11     | 105 |
| 1990 | 94              | 11     | 105 |
| 1991 | 92 (7)          | 12 (8) | 104 |

(注) (1)ライセンスの取消 3 件  
 (2)ライセンスの取消 5 件  
 (3)ライセンスの取消 4 件  
 (4)金融会社 1 社と金融証券会社 1 社が合併して金融証券会社 1 社新設。  
 ライセンス取消 1 社  
 (5)ライセンス取消 4 社  
 (6)Commercial Trust Co.,Ltd.が金融会社 2 社、金融証券会社 2 社、クレジット・フォンジア会社 1 社を合併し、社名を Thananant F&S Co.,Ltd. に変更。  
 また金融会社 1 社とクレジット・フォンジア会社 2 社が合併し金融証券会社 1 社新設。  
 (7)Panich Finance Co.,Ltd.のライセンス取消。  
 Copital F&S Co.,Ltd.が金融会社ライセンスを放棄。  
 (8)上記の Copital F&S Co.,Ltd.が証券会社に転換した結果、1 社増加。

(出所) 田坂前掲書、167 頁

(原典) Bank of Thailand、『年次報告』当該年より作成

併され、UOB Bank として今日に至る。なお UOB は、1998 年 1 月に破綻 FC の資産を統合して設立した Radanasin 銀行と、その Radanasin 銀行と 1998 年 8 月国有化された、The Leam Thong 銀行を 1999 年 10 月に買収して、UOB Radanasin 銀行を設立しており、この銀行が上述の通り、2005 年に至って ABN-AMRO からアジア銀行を買収した経緯にある。

<sup>64</sup> サイアム・シティ銀行。1998 年 2 月に国有化され、2002 年 4 月に Bangkok Metropolitan Bank (1998 年 1 月破綻国有化されている) を吸収合併したが、政府は売却方針とし、2011 年 Thanachart Bank に売却された。

<sup>65</sup> 田坂敏雄著『パーツ経済と金融自由化』御茶の水書房、1996 年。



80年代前半の不況の結果、(表9)の通り、1982年に112社あったFCは、約10年後の1991年にはその間の、FC経営危機による倒産・合併<sup>66</sup>を経て92社にまで減少した。当局によるライセンスの取消処分は、FC13社、証券4社であった。後述する金融当局による救済の対象となったFCは最終的には25社にのぼるといふ、激動期でもあった。

繰り返しになるが、この時の教訓が1997年の金融危機に全く活かされなかったのは、その後につづく(超)好景気により、FCの経営改革が進まなかったためである。

## ② 80年代における各種政府救済策の登場

### A. マネージメントプールスキーム

こうした事態に対して、当時政府当局の講じた主なFC救済策としては、1984年4月に着手されたマネージメントプールスキームがある。これは前述の1983年後半の大手FC倒産に端を発した信用不安から講じられたFC救済策であり、経営危機に直面しているが再生の可能性のあるFCをグループ化し、マネージメントプール(経営共同管理)下におくことで、合併を前提とした再生を図っていこうとするものである。その際、25%の株式を中央銀行に無償で譲渡し、経営決定に係る投票権の80%を同じく中央銀行に与えることが条件とされた。

1984年の国銀の『年次報告』によれば、84年中に直ちに19社の支援申込みが受理され、4社以上が株式の大蔵省への移管が手続中にある、とコメントされている。事態は相当に深刻であった。

### B. ライフボードスキーへの変更

このマネージメントプールは、その後同一人が複数のFCの経営に参画することを禁じたFinance Company Actに触れる可能性があるとして、グループ化の規定を緩めたいわゆるライフボードスキームに変更され、90年代に至っている。その間各社には、大蔵省、中央銀行等から行政当局者が派遣され経営に参画した。

### C. FC法規改正による監督強化

さらに、一部地場商銀の経営危機にも接してきた政府当局が、信用秩序の維持には金融機関の管理を一層進める必要があると判断、その結果、業界の手強い反対を押し切って1985年11月に金融関連法の改訂を行った。

まず、Commercial Banking Act、Finance Company Actを改訂、金融機関への監督強化を図った。これにより、不正融資に対しては経営者の解雇もできるような罰則規定を盛り込んだ。

### D. 金融機関救済基金(FDFI)の創設

くわえて、金融機関救済基金(The Fund for Rehabilitation and Development of Financial Institution、略してFDFI)を創設し、救済資金を弾力的に投入できるようにした。この救済基金には、商銀、FC、クレジット・フォンシアが預金残高の0.1%を毎年2期に分けて拠出することが決められた。救済基金の資産総額は92年末現在、176億5900万バーツ(内訳は現金1億8400万バーツ、約束手形等74億7500万バーツ、証券類100億バーツ)になっている。こうして、金融機関に対する監督権限の強化と救済基金の創設とがセットになって危機に

<sup>66</sup> 個々の合併については、紙数の関係で書略する。前掲、田坂敏雄「バーツ経済と金融自由化」が詳しい。

対応する態勢が取れた。本来こうした金融危機の根本は、タイの商業銀行及び FC の同族経営に問題があるとして、政府、国銀当局は、株主の分散や縁故貸付の規制を強く打ち出したが、前述の通り実質的に骨抜きにされ、また折からの息の長い経済ブームの中で、ついに見直されることなく、1997年の金融危機を迎えることになる。

#### E. 各種施策の評価

これ等の救済策の成果をみると、当初ライフポートスキームの対象となった25社中、5社が自力再生、9社が合併・吸収され、1990年6月現在11社が政府当局の管理下にある。またその内、5社は売却先が内定し、残りの6社についても証券業務等のライセンスを新たに付与することで信頼できる投資家に売却する意向にあった。緊急対策としてはそれなりの効果があったといえよう。日本人商工会議所の『タイ国経済概況』90/91年版には次のように言及されている。

「FC業界の今後を予想すると、地場商銀系あるいは外銀系の大手FCと中小FCとの格差はますます広がり、今後の金融制度改革のなかで、大手FCは、スワップ、オプション等を含めた外国為替の機能まで認められ、マーチャントバンクとして発展する可能性もあると思われる。また一方では、リース業にかかる諸々の制度面の不備を是正して、FCにリース業を認可していこうという動きもある。」

という工合に、今回の金融危機はFC規模の格差拡大をもたらしたと捉えている。しかし、政府・国銀当局のFC救済策には、「破綻FCの預金者保護」という、実に重要なポイントが含まれている。

今回の救済策では、破綻乃至信用不安に陥いたFCのP/N保持者に対し、FC全体の信用不安の解消のためという名分のもと救済機構発行のP/Nと差し換えるという救済方法を行っている。さすがに金利までは付与していないが、政府及び一部商業銀行の出資で、預金者の元本を保証する措置を採ったのである。

今日の金融論では経営者のモラルハザートが問題とされても仕方ないが、タイ金融界は以降この方式が度々顔を出す。1980年代の救済策はその端緒となる出来事であった。

#### F. FCの規模別・経営主体別への分化

80年代前半のFC経営不況期と後半一転した投資ブーム期を経て、生き残った90余社のFCは、大凡次の4グループに明確に分類整理されることとなった。業容・株主など誠に多種多様で、このことが、後の政府当局の各種施策の浸透を難しくしている。

##### a) 外資系FC

これまで支店開設が認められなかった外資系銀行が、系列の顧客向けにタイに開設した系統機関としてのFCであって、日系、欧米系、ほとんどの銀行が出揃った。いずれも大型で、地場商業銀行出資や業務提携関係を有するのが特色である。90年代の経済ブーム期には大活躍したが、後に政府当局による支店開設緩和に伴い、当然担う役割を終えて母体行に吸収されていった。

##### b) 地場大手商業の系統FC

バンコク銀行を始め、地場大手商業銀行が、1) 各種銀行規制の抜け道として、また2) 同族「コングロマリット金融グループ」の一環として資金調達や系列融資、株式の分散受皿等の機能を果たすべく設立されたFCで、いずれもFC上位10傑に入るだけの業容を有する大型FCであ

る。1997年金融危機後、2004年の政府当局による『one presence policy』による窓口の一本化政策により、その役割を終え、母体銀行に吸収・合併されて役割を終えることになる。『one presence policy』とは、同じ金融コングロマリットでは、預金、P/Nに拘わらず、一般大衆向の受入資金窓口を一つに限る、とした施策である。

そして何故、大手商業銀行がこぞって、FCを設立し、また外資と提携したのか、そして「FCとは何であったのか」を含めて、最終章で多少の筆者の意見を纏めておいた。

#### c) 地場中小商業銀行の系統FC及び銀行系列のない地場財界人によるFC

これらは、地場華僑系財界人が、同族経営の一環として、資金調達し、系列企業に資金を供給するために作られたFCである。いずれも中・小型で強力な支援母体を持たず財政基盤の弱いFCであるだけに、70年代、80年代では常に経営が不安定であった。90年代に入ると、こうしたFCにも商業銀行への昇格の道が示されることになり、一部のFCによる、吸収・合併論議が繰り広げられ、連日のように新聞紙上を賑した。しかし、1997年の金融危機により、その母体となる中小商銀ともども、政府の支援を得て大手FCに吸収されるか倒産して、殆んど全て舞台から消えた。

#### d) 独立系（非銀行系）FC

銀行系のFCに比べ、資金力や事業面では劣るが、極めて数は少ないが80年代の金融危機を経ても特定の銀行の系列に入らず、有力な企業へ成長するFCもあらわれた。C.のグループと同様な経営体質にあるが、銀行の系列に入らず業態が当時としては珍しい個人消費者金融が中心であることからD.グループとした。キアットナーキンF&S社やウォール・ストリートF&S社、エーカチャートF&S社などであり、90年代に入り商業銀行への昇格の道が示されると、このグループも仲間作りにより昇格の準備を進めたが、このグループの中の実にわずか2社、キアットナーキン社とエーカチャート社が母体となり、この2社だけが金融危機をくぐり抜け商業銀行への昇格を果たす結果となった。

80年代を通じて、FCはこうしたA.~D.のパターンに分類されるような格差が生まれる10年間であった。したがって、この後に紹介する国銀の『年次報告』では、これらFC「全体」をながめて、論評しているだけにやや個々のFCの実態と乖離する面も見られるうえ、また日本人商工会議所の『タイ国経済概況』では、毎年の記事の筆者達は、日本の大手都市銀行の出向者達で、地場中小金融及び、個人向消費者金融など余り関心がなく、またその知見が①B.のグループに限られるという制約があることを、承知したうえで、彼らの「FCの年次概況」を読み込む必要がある。なお、前掲田坂敏雄教授は、B.C.グループを中心に、80年代後半における所謂「ファミリー経営による金融コングロマリット」の詳細な分析が見られるので、90年代のFC経営の欄に於いて、紹介致したい。

### (3) 日本人金融機関経営者の見た80年代のFC経営

次に、70年代の分析同様に、日本人金融機関経営者が80年代当時のFC経営をどう見ていたか、2、3の資料から紹介する。前述のとおり、駐在員であるため、知見がやや限られているが、同業者だけに核心を突いているところも多い。

① バンkok日本人商工会議所『タイ国経済概況』に見る80年代のFC経営

毎号、「ファイナンス・カンパニー」の項目で、日系FCの経営者が、a. FCの歴史・特徴、b. 業務内容と当局による規制、c. 最近の問題点、の順で書き下している。本書はタイ国進出企業向けハンドブックの性格が強いため、上記のうちa.b.に関する記述は充実しているが、c.についてはほとんど記述のない号もある。その中で『84/85年版』<sup>67</sup>では、前述してきた、80年代のFCの経営危機について珍らしく頁を割いているので、前述の(2)①80年代前半のFC経営危機を補足する意味でも、少し詳しく引用しておく。

「1983年10月、総資産規模112位中11位のF・C、EQUITY DEVELOPMENT FINANCE AND SECURITIES CO. LTD. とその系列のF・C2社が、預金者に対する支払不能状態に陥った。中央銀行は、これら各社に立入検査を実施、不良資産の額が大きく、再建不可能と判断、免許取消のうえ、解散させることとした。

引続き、総資産規模21位のYAWARAJ FINANCE CO. LTD. および系列のクレジットフォンシエーカンパニー（不動産金融専門のファイナンス・カンパニー）に多数の預金者が預金払い戻しのため押し寄せ、両社もまた支払不能となった。

内部監査の結果、これら各社のEQUITYグループと同様の状態にあったため、免許取消、会社解散を命じられた。

EQUITY や YAWARAJ ファイナンスの預金者がF・Cの監督当局である中央銀行に押し寄せ、払い戻しを要求する等騒ぎが大きくなり、社会、政治問題化してきたこと、またこの取り付け騒ぎが他のF・Cにも波及する恐れが出てきたため大蔵省、中央銀行は、一般預金者の救済に乗り出した。

まず、倒産した各社の預金者救済のため、地場商業銀行12行が株主になっているF・C THAI FINANCIAL SYNDICATE LTD（総資産規模33位）を利用することとし、株主各行に増資を要請、支払不能となった預金（PROMISSORY NOTE）を同社名義のものに交換させることとした。ただし、償還は10年分割払いで無利息である。

次に既に営業停止したF・Cの他にも、信用不安により支払資金難陥ったF・Cが出てきたので、これら各社救済のため、地場商銀16行に50億バーツの資金の供出を要請、救済基金を設立、このMANAGEMENTを政府系のKRUNG THAI BANKに行なわせることとした。」

この時期のFCの取り付け騒ぎは、地元では連日のように報道されたが、主に地場の中小FCのため、日系企業に大きく影響することもなく、それほど注目を惹くこともなかった。しかしこうした救済措置がこの後、タイの金融慣行を作っていくとは、当時の金融マンも見通せなかったといえる。

② 『国際経済』<sup>68</sup>に掲載された、東京銀行バンkok支店長のインタビュー記事

東銀のバンkok支店長は87年6月当時のバンkokの金融事情について語る中で、FCについて

<sup>67</sup> バンkok日本人商工会議所編『タイ国経済概況』（84・85年版）、148～149頁、1984年12月発行。

<sup>68</sup> 花岡公人（東京銀行バンkok支店長）『LA International』、臨時増刊号『国際経済』、第24巻第9号、「輸入代替から輸出指向に」124～125頁、昭和62年6月。

は次のように述べている。

「(最近の金融情勢を述べると)、貸出形態が異なるので表面数字ほどではないが、それでも大変な金利水準の低下です。その引金になったのが石油価格の値下りで、農産物価格の下落など与信の縮小が、過剰流動性招いています。

それに伴って金融機関の経営も難しい局面に入っており、過去5年間に銀行3行が蹉跌、政府の監督下に入り、一部報道によればあと4行が収益的に難しいといわれています。

(中略)

(日系銀行の)収益はピーク時の7~8割になっている。地場系の収益は40~50%でしょう。

ファイナンス・カンパニーにいたっては、97社あるうち3分の1が異常事態との報道もあり、現に10数社が政府の監督下に入っています。

もともと当国の金融事情は預金残高で見ると6,000億バツしかなく、日本の地場上位銀行の1行分しかない。だから地場銀行は1行当りの規模も小さく、上位は近代的な健全経営を行っているものの、蹉跌した3行はファミリー経営で私腹をこやし、経営者は一様に国外逃亡してしまった。一部には近代経営以前という銀行もあるわけです。

(中略)

ただ金融規模が3兆6,000億円ほどの市場なので、金融引締めに入ると直ちにバツ資金が枯渇するという状態が恒常的に続いてきた。まだそのシテューエーションが復活するチャンスはあると見えています。

(中略)

たまたま昨年終わりごろから、日系の投資が増え、その運用が実現されていないため滞留しているという事情もあるでしょうね。

(中略)

(今後の商業銀行の収益源については)

先年、当国でもマーチャントバンクや長期金融、リース業務などについて法案が出来たまま立枯れになっています。

しかし、現在でもマーチャントバンク業務はファイナンス・カンパニーを使ってある程度できますし、リースも新会社を作って開始、さらに支店業務を拡充して新規投資受入れのコンサルタント業務にも手をつけようと考えています。」

当時のFCのうち、地場中小FCについて、実に明解に実態を述べており、日系を中心として投資ブームの直前における金融不況について実態を語っている。何度も繰り返すが、この後局面が激変し、一転して好況となり、経済ブームが続くことになる。当然FCをはじめ金融機関の経営改革は、忘れ去られ、1997年の金融危機で、大打撃を受けることになる。

(4) タイ国銀の『年次報告』に見る80年代のFC経営

最後にタイ国銀の『年次報告』で80年代の各年次を振り返り、総括を致したい。80年代の

同報告では、各年次の政府認可 FC を合計した①運用—調達 の概略、②金利動向、③当該年の特記事項が、毎号簡単に述べられている。

しかしながら、その記述について次のような特徴があるので、注意を致したい。

第一に、前述した通り政府認可 FC は100余りあり、その規模、設立母体、設立目的が大きく異なり、凡そ前述の4種類に分けられ、その財務内容が、本報告では合計されているので、個々の特徴が消えている。且つ毎年、新規認可・免許取消し、により対象数が違うため、計数がつながらない。しかも書き手（国銀）の問題意識ある項目しか、掲載されていないので、長期的観察には向かないので注意する必要がある。

第二に、特記事項の記載もいたって簡単で、その記載内容から、その年の FC の動向全般を理解するには不十分である。しかし、これまで別途資料で十分述べてきたので、纏めには適している。

第三に、最大の問題点としては、本来の FC の本業として、国銀も認めてきた消費者金融、割賦資金（hire-purchase）の年次毎の取扱については誠にバラツキが多く、殆んど記載されていない号もある。このことから、逆に言えば FC 自体、実に位置付けのあいまいな金融機関であって、国銀が70年代に設立を認めた頃から、すでに本音と建前が大きくずれていた証拠である。結論的に云えば90年代のタイ金融システムの再編成を経て、今日わずか数社しか残らなかったという事実と一致している。そうした所謂『鬼っ子』である FC を巡る、タイの行政当局と民間金融機関との、「やり取りの面白さ」はまことに、経験した人しか理解出来ない行政指導におけるタイらしさを感じ筆者はひかれるポイントである。

そうした事情から、本稿では、国銀『年次報告』から、80年代の財務内容（表10）にまとめて表示し、いささかの分析を付し、その後、各年毎の特記事項をフォローし、80年代の総括としてみたい。

#### ① 80年代の FC の財務状況

（表10）に、『年次報告』に記載された計数を80年代の表にまとめた。前述の通り、計数の厳密な連続性には、かなり問題があるが、全体を通して見ると凡そ次の3点の特長が見える。

- A. 83年～85年の停滞期と、88年以降の「経済ブーム」期との明確な業容の変化がある。  
88年以降の驚くべき業務の拡大。これが90年代に引き継がれる。
- B. 業容の伸長に反比例する過少資本傾向。資本蓄積の不足顕著が改善されていない。FC 全体での傾向で（表10）の通りであるので、前述した弱小 FC では特に劣勢が目立っている筈である。90年代には一向に改善されずに、この傾向が一層目立つことになる。
- C. 借入のうち、87年以降に（その他）即ち銀行借入が著増する。商業銀行がリスク回避の為、この時期から FC を通じて迂回融資を増大させつつあり、90年以降もこの傾向が続くが、この方式は97年の金融危機の局面では最終的には商銀にとってリスク回避にならなかった。肝腎の FC も破綻してしまったからである。つまり日本のバブル破綻期における銀行と「ノンバンク」の関係と同じパターンを辿ることになる。こうしたぜい弱な財務体質はその後改善されることがなかったが、国銀の諸規制の中で、流動性の増強策として、証券（主に国債）投資が目立って増加している点は多少安全性が上昇しているともいえる。しかし、国銀による改善策は、続く90年代の高成長の中に埋没されていくのであった。

(表10) 国銀『年次報告』による80年代FCの財務状況 (単位: 百万パーツ、%)

| 年               | 1981           | 82               | 83                | 84                | 85                | 86       | 87                | 88                | 89                    |
|-----------------|----------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------|-------------------|-------------------|-----------------------|
| 資 本<br>(自己資本比率) | 7,335<br>(9.5) | 8,075<br>(8.5)   | 9,358<br>(8.8)    | 9,009<br>(7.6)    |                   |          | 10,882<br>(6.8)   | 15,638<br>(8.0)   | 19,359<br>(6.8)       |
| 借 入<br>(前年比)    | 67,573         | 84,295<br>(24.7) | 93,166<br>(10.5)  | 99,868<br>(7.2)   |                   | 86,360   | 133,567           | 164,155<br>(22.9) | 242,621<br>(注2)(47.8) |
| (内PN)           | (59,564)       | (75,497)         | (77,173)          | (74,405)          |                   |          | (96,916)          | (130,450)         | (192,213)             |
| (内海外)           | (3,269)        | (2,273)          | (3,831)           | (3,558)           | なし<br>(注1)        | (19,500) | (1,031)           | (755)             | (1,552)               |
| (内その他)          | (4,740)        | (6,525)          | (12,162)          | (21,905)          |                   |          | (35,620)          | (32,950)          | (48,856)              |
| そ の 他           | 1,995          | 2,583            | 2,882             | 9,262             |                   |          | 15,552            | 15,894            | 24,520                |
| 調達計<br>(前年比)    | 76,903         | 94,953<br>(23.5) | 105,406<br>(11.0) | 118,139<br>(12.1) | 130,960<br>(10.9) | 139,860  | 160,001<br>(14.4) | 195,687<br>(22.3) | 286,500<br>(46.4)     |
| 現・預 金           | 3,247          | 3,646            | 2,388             | 2,339             |                   |          |                   |                   |                       |
| 証 券             | 6,012          | 8,209            | 8,649             | 8,820             | なし                | 13,260   | 22,893            | 21,405            | 25,282                |
| 貸 出<br>(前年比)    | 65,410         | 79,515<br>(21.6) | 90,711<br>(14.1)  | 95,030<br>(4.8)   | 90,000            | 97,160   | 112,900<br>(16.2) | 154,408<br>(36.8) | 204,969<br>(32.7)     |
| そ の 他           | 2,234          | 2,583            | 3,658             | 11,960            |                   |          |                   |                   |                       |
| 運 用 計           | 76,903         | 93,953           | 105,406           | 118,149           | 130,960           | 139,860  | 160,006           | 195,687           | 286,500               |
| 会社数             | 112            | 112              | 109               | 104               | 100               | 98       | 94                | 94                | 94                    |

(出典) 当該年度の国銀『年次報告』より筆者作成

(注1) 1985年は『年次報告』に記載なし

(注2) 『年次報告』には、167,161百万パーツ、前年比47.8%とあったが  
明らかに数字に誤りと思われるので、前年比伸率から類推した。

## ② 年度別の特記事項

### A. 1981年版の年次報告から

市場金利の乱高下に対しFCの流動性対策として、国銀は1981年7月より期限前解約の禁止(the prohibition on early redemption)を打ち出した為、FC全体で1年以内の短期運用調達が急速に増加した。その結果1年超の貸し出しは全体の僅か19.1%となった。また82年2月からの国債保有率5.5%以上への引き上げに備え、流動性確保のため、国債への投資が増加した。

### B. 1982年版の年次報告から

この年は、年次報告の中に、FCに関する項目がなかった。恐らくこの年の後半から、前述の通り、為替操作の失敗と過大な株式投資により、かなりの数のFCの流動性危機が市中に流布されており、国銀の対策も定まっていなかったため、コメントし難かった、のであろう。しかし、こういう時期こそ国銀の報告を聞きたいのである。

### C. 1983年版の年次報告から

国銀の FC 対策も定まり、実行に移されたこともあり、この年の年次報告は大変冗舌で長い。概略以下の通り。

1982年の好調をうけて、83年の前半は順調であったが、83年の後半は急速に業容が縮少し、総資産の伸びは、11.1%（前半23.5%）に低下した。FC3社が資金繰り難から倒産し、財務内容が国銀の基準を下廻ったので、免許が取り消され合計109社になった。いずれも、銀行の系列 FC ではない。これを受けて政府及び国銀当局は、次の対策を講じた。

- a) 大蔵省と国銀はタイ商銀各行の支援を受けて、流動性ファンドを設立し、クルンタイ銀行に管理を委せた。
- b) 実質的に償還が困難と思われていた FC の P/N（約束手形、即ち預金証書）保有者に対し、本ファンドの P/N と交換し、償還を保証した。
- c) FC に関する勅令を改正し、FC 経営の安全性に努めた。これら一連の施策は「1983年4月4日施策」と呼ばれることになった。

こうしたこともあって、取り付け騒ぎは収束に向ったが、前半は26.7%もの伸びを示した P/N の発行は、今年は僅か2.2%とほぼ横這いに終わった。当然ながら、この結果 FC による貸出も前年比の21.6%から14.1%への伸び率を低下させざるを得ず、FC 経営は難しい局面にある。

### D. 1984年の年次報告から

FC の経営危機は84年も続いた。前半に続き、5社の免許が取り消され、計104社になった。この時点で、6社が政府の管理下にある。前述の通り、19社が政府へ救済を求めている。

当然ながら、FC への信用の低下が原因で、P/N での資金調達も減少したが、政府当局による「1983年4月4日施策」の結果、P/N の期限前解約も減少に向かった。しかし、調達力の低下もあって、貸出は慎重で、伸び率も低く、ほぼ前年並の水準で推移した。

### E. 1985年版の年次報告から

83年、84年の免許取消しを含む各種政府施策の結果、FC の業績は回復に向かった。政府当局による商業銀行の預金規制金利の引き下げ効果に加え、FC 各社も積極的な新種 P/N の発売を計画、前半の伸び率のほぼ横這いから一気に12.9%の伸びを示し、預貸ともようやく上昇基調に向った。但し、貸出態度は慎重であったが、個人向割賦資金は27.7%と伸びが目立った。

前述の新種 P/N として、A) ITF 社の「Gold certificate」では、15～24ヶ月と中期設定ながら、毎3ヶ月に金利が支払われる。B) Sakol Real Estate & Finance 社の「Savings P/N」では、日本での割引債にほぼ似た形式の P/N を発売。C) Erawan Trust 社の「変動金利 P/N」では、3年満期ながら、商業銀行規制金利に連動し、2%上乗せ金利を払う仕組みとなっている。

なお、この年は何故か財務計数が掲載されていないので、この面のコメントはない。

### F. 1986年版の年次報告から

85年後半から、業績は徐々であるが改善に向いつつある。前年に続いて新種 P/N を発行する FC が増加し、市中からの調達は5%の伸長を示したが、前年の12.9%の伸びに比べれば低調であった。

しかし、景気の低迷から、FC の与信態度は依然慎重で、伸びは僅かに4.3%であり、FC 企



業の手許流動性は一気に高まっている。

#### G. 1987年版の年次報告から

87年のFCの業容は順調に拡大（前年比総資産の伸び14.4%）した。貸出の伸びでは全体では、前年比16.2%であるが、このうち車や住宅の割賦販売資金は、40.9%と著増し、「ブーム」の観を呈してきた。初めての「ブーム」という言葉が使われている。

国銀によると貸出の好調を支えた要因は、

- a) 低金利の下で、設備及び建設投資の回復が資金需要を支え、景気全体の回復につながった。
- b) FCの業績の安定により、流動性が高まり、FCがこうした需資に応えられるようになった。
- c) 株式市況の回復に伴い株式購入資金の需要が伸び、株式担保貸出の担保比率（margin rate）も35%→50%→75%まで上昇した。
- d) 政府、国銀当局の規制緩和が大きく寄与した、例えば
  - i) FCに保証業務（guarantee）を認めた。
  - ii) 割賦融資期間を42ヶ月から48ヶ月に延長する。
  - iii) 割賦取扱の頭金を30%から25%に引き下げた。

一方、調達サイドでは、以下の特色があった。

- a) 低金利の環境下、商業銀行からの借入が前年比28.7%と著増した。
- b) 為替リスク回避の為と、国内金利の低下でもあり、海外からの借入を一挙に減少させた（前年比46.8%減という — 但し財務資料からはつながらない、筆者注）。

82年から続いたFCの経営難がこの年になって一気に好転し、国銀の年次報告もたちまち冗舌になった。

#### H. 1988年版の年次報告から

この88年、続く89年とFCの経営は絶好調を迎え、国銀の年次報告も益々冗舌となってくる。その好調振りは以下の通りである。

FCの業容は、貸出も、また兼営する証券ビジネスも新記録となった。前年海外からの借入を減少させた結果、FCの流動性はややタイトになり、貸出金利は年初の6.45~7.98%から、年末の8.8~9.8%へと上昇したが、それでも資金需要は落ちず、業績は好調を維持した。その結果、政府に登録された94社の収益は、88年前半で808百万バーツとなり、前年同期の損失50百万バーツから一気に好転した。

貸出側の特長は以下の通りである。

- a) 貸出は前年比36.2%と伸びたが、そのうち自動車と住宅の購入資金は実に60%の伸びを示した。株式の購入資金（margin loan）は、株式市況に応じて大きく変動を繰り返し、年平均12.4%と低下した。業績的には貸出の伸びは前述の個人消費から、製造業・農業など、産業全般に広がった。また、Thai Oil Co. LtdのシンジケートローンではFC2社、商銀3社が組むなど、大型案件への取組みが始まった。
- b) こうした、貸出しの高成長の要因は以下の3点に纏められる。
  - i) 景気回復の加速化による生産・投資ニーズの増加。
  - ii) 円や欧米通貨為替の高騰により、輸入依存の高い自動車や住宅（及び関連資材）の価格上昇が予測された為、個人の自動車や住宅購入資金需要が一挙に伸びた。

iii) 商業銀行の流動性が締ってきて、融資審査を厳格にした為、FC に駆け込む個人が増加した。

などとされている。

調達サイドの特長は以下の通りである。

a) 借入全体の伸びは22.9%と高いが、特に P/N の発行は34.6%と極めて高い水準であった。P/N の期限の内訳は、コール21%、期限付79%の構成であるが、コール P/N が前年比75%も伸びた結果である。

b) 海外からの借入は、32%減であった。各社とも為替リスクに備える行動をとった。

#### I. 1989年の年次報告から

1989年の総資産は、前年比46%という前年に続き驚くべき高度成長を遂げた。貸出の伸びは前年並の33%、調達は48%といずれも高水準で、言はば「boom」期を迎えたと論じている。80年代前半83~85年の経営不振を忘れたかのような好況で、益々冗舌に語っている。今回の「boom」の要因は以下の通りに纏められる。

a) 3年続きの景気拡大で、海外の投資家の信認が著しく増した。

b) FC の流動性も十分で、88年の貸出金利14.5%~16.0%に対し、89年は16%~16.5%に止まっており、FC への信認が増した。

c) 自動車・家電といった、耐久消費財のインフレ傾向を見越して、購入資金需要が急増した。また、土地や建設資材の価格が高騰し、住宅関係コストも急上昇し、投機目的(speculation purpose)での購入資金需要も発生している。

d) 株式市場は活況を続けた。

e) インフラ投資や個人設備投資案件の大型化が進んだ。その結果、各種金融機関でのシンジケート組成が一般化した。

f) 預金者にとって18ヶ月超及び20万バーツ以下の P/N の収入(=いわゆる預金金利)への課税免除並びに FC にとって3年超の海外融資の金利収入課税免除が、FC への資金流入を促進した、などと好調の要因を分析している。

資金調達の面では、上記特記事項と重なるので省略する。その他特記すべきは資本勘定が前年比43.5%と著増した。これは主に FC の収益が前年比30%も増益した結果である。

貸出面では、前年比49.4%の増加を示した。内訳では、自動車の割賦販売—68.2%増、住宅向ローン—43.9%増、株式購入資金—150%増が著しく目立った。他の産業向も同様に堅調であった。

こうした経済の活況を見て、国銀は、FC 会社のハジャイ、コンケン、ピサヌロックでの支店開設を認めた。この結果登録 FC は94社支店は、バンコク首都圏12、地方支店25ヶ所となった。

88~89年と80年代後半に発生した FC の活況振りは、上述の通りであるが、残念ながらそれが海外からの設備投資の急増に支えられ、国内的には、インフレ的な活況をもたらしていることへの言及は認められない点もある。こうして海外投資による FC の収益の改善が90年代に入り、更に FC にとって追い風となり、パーツの国際化をねらった政府の規制緩和策による FC の商業銀行など上級金融機関への昇格の夢を拡げ、それらが実現せぬまま、1997の金融危機

に突入することになる。

## 小括

### 一 本章の狙いと FC の歴史概説

タイの自動車販売金融の分野に於いて重要な役割を果たした FC について、これまで纏まった研究がない。本章はここにその略史を纏め、その功罪を論じるものである。

1960年代末期に、タイの厳しい銀行法による規制の間隙を縫って誕生した FC は、本来業務と期待された(小口)消費者金融から、一般商業貸出分野に進出した。商業銀行に比し調達・運用共に規制が少ない利点を活かし、1970年代中葉までの僅か5、6年余で、その貸出残高合計は商業銀行の貸出残高合計の約25%に達する急成長を遂げた。

FC の金融制度面での最初の節目は、1972年の免許制の施行である。これにより政府免許 FC の社数は100数社に達した。その中核となったのは、日系や欧米系の商業銀行と地場大手商業銀行との合弁 FC であった。

1977年には、「割賦金融」が法律で FC の固有業務と認められ、1979年5月の法律改正では、FC の業務範囲に「ファクタリング」「リース」「割賦金融」が確定した。自動車の割賦金融業務もこうした時代に「事後追認的」に FC に認められたようだ。この辺のいきさつは全く不明である。当局の FC に寄せる期待は、実情はともかく、タイの金融分野に於ける「長期専門金融機関」になっていく。

### 一 規制が進まぬ70年代後半

1977年までの5年間に、投資家の安全性を確保のため、流動資産比率、同比率引き上げ、約束手形(P/N)の最低発行額、一顧客向け貸出額や最低資本金規制、等が実施された。これらの規制は結果的にさほど厳しいものではなく、また、借り入れ・貸出金利も自由であったため、全金融機関に占める FC のシェアがさらに急速に拡大した。

### 一 早くも発生した中小 FC の破綻

70年代初期に大量に設立された FC の内、大手地場商銀、外銀、地場有力企業等の強力な設立基盤を持たない個人的色彩の強い中小 FC には、折からの景気後退期に、金融と証券兼業に関する規制の緩さを原因に、種々経営上の問題が浮び上る。早くも1979年には、Raja Finance が倒産し、その後も中小 FC の倒産が続き FC 経営危機が発生した。凡そ20年後の「大」金融危機を暗示する事態となり、FC の経営基盤の弱さが社会問題化した。

### 一 1979年の FC 法の大幅改正と80年代前半の規制の強化

そして、政府・国銀当局も、FC のウエイトの上昇と信用不安の解消、投資家の安全、経営の健全性確保のため、規制と監督強化を図る新 FC 法を制定し、「銀」・「証」垣根規制を含む規制全般の強化など種々の方策を講じてきた。こうして、この時期に FC の制度面がほぼ固まることになった。80年代前半の不況で破綻した FC には、種々の対応策が出されたが、1984年に出されたマネージメントプールスキームを始め、これら諸施策は1998年以降の金融危機に於ける政府の金融救済施策の原型になっている。

### 一 80年代後半からの FC の高成長

80年代前半のタイの景気不振は、後半に入ると劇的な変貌を遂げた。日本を中心とした海外からの投資ブームに乗り、1980年代後半から始まるタイの高度成長期には、FCは、本来の消費者向け金融の枠を遥かに超え、商業銀行と並んで、タイの高度成長を支える役割を果たした。また、自動車ディーラーへの資金供給源として、大きく業績を伸ばした。そして90年代の経済ブームにおける重要な担い手の一つに育っていく。そしてその貢献も大きかった。

こうした80年代後半からのFCの活況振りは、残念ながら海外からの設備投資の急増に支えられ、国内的には、インフレ的な活況をもたらしていることが根底にあった。海外投資によるFC収益の改善が90年代に入り、さらにFCにとって追い風となり、パーツの国際化を狙った政府の規制緩和策により、拡大指向に拍車をかけ続けることになった。

#### 一課題を残したFCの高度成長

一方、80年代後半以降も、政府・タイ国銀行による規制は逐次強化されたが、基本とされた1979年の新FC法がうまく機能しなかったところに、タイの金融危機の一つの側面がある。結果として、FCの業容は拡大を続け、大手地場商業銀行も強力な金融コングロマリット化を推進し、これらが金融危機の遠因を作ることになる。新FC法に基づく各種の規制は、こうしたことの弊害を既に見通したような規制の強化ではあったが、これらが機能せず、リスク管理が不十分なまま業容を拡大し、1997年の金融危機に突入することになる。

#### [参考文献]

- 外務省経済局アジア課 『タイにおける信用構造』経ア資料223号、昭和40年9月。
- 盤谷日本人商工会議所 『タイ国経済概況』、各年次版。
- 松岡潔著 「タイの金融政策・制度と商業金融機関」、  
松岡潔編『東南アジアの金融政策と商業金融機関』アジア経済研究所、  
1984年。
- 末廣昭編著 『タイ・経済ブーム・経済危機・構造調整』（財）日本タイ協会、  
1998年3月。
- 高安健一著 『アジア金融再生—危機克服の戦略と政策』頸草書房、2005年。
- 田坂敏雄著 『パーツ経済と金融自由化』御茶ノ水書房、1997年。
- 末廣昭著 『ファミリービジネス論』名古屋大学出版会、2006年。
- 布田功治著 「タイ中央銀行の信用秩序維持政策  
—金融3法改正から通貨危機直前まで—」『アジア究』Vol.54、No.4、  
2008年10月。
- Bank of Thailand、Annual Economic Report 及び Quarterly Bulletin 各年次版。
- 『国際経済臨時増刊号』第14巻14号通巻72号、昭和52年12月31日発行、  
(株)国際経済社。
- 三重野文晴著 「2000年代タイの経済構造—商業銀行、証券市場、企業金融の変容—」  
『タイ国情報』2012年1月号。

## 第9章 タイにおけるファイナンス・カンパニーの歴史（後編）

### — 1990年以降現在まで —

#### 1. 90年代、金融危機（1997年7月）までのFC経営

##### （1）概観

90年代の前半は、タイの金融業界、そして本稿が対象とするFC業界が大きな変化を迎えることになる、空前の高度成長に続いて突然の破綻が一気に発生した。そのきっかけを作ったのは、①プラザ合意（1985年）後の日本を始めとする「集中豪雨的」なタイ国進出による、80年代末頃から始まる大経済ブームとそれに続く株式ブーム、そして、②経済の活況に自信を持ったタイ国政府による、1990年から1995年にかけて実施された一連の金融自由化措置、の2点である。

FCの歴史を述べるに当たっては、本来この2点を踏まえた金融業界全体の動向の中で、語らねばならぬが、本稿では議論の拡散を避けるため、FCの動向に限定した。しかし、タイ金融業界に於いて、1997年の金融危機の商業銀行に与えたその衝撃の大きさは、FC同様又はそれ以上のものがあつたが、この方面は研究書が実に多く出版されているので、本稿では指摘に止めることでお赦し頂きたい。

この時期の特色として、まず第一に挙げるべき点は、経済ブームを活かして最も成長を遂げた金融機関は、FCであったこと、である。

（表1）融資残高推移表（単位：億バーツ、%）

| 年<br>区別           | 1980          | 1985          | 1990            | 1996            |
|-------------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|
| 商業銀行<br>(指数) (a)  | 2,003<br>(14) | 4,812<br>(34) | 14,088<br>(100) | 46,883<br>(332) |
| FC<br>(指数) (b)    | 503<br>(16)   | 901<br>(29)   | 3,113<br>(100)  | 15,469<br>(497) |
| 比率<br>(b)/(a)+(b) | 20.1          | 15.8          | 18.1            | 24.8            |

- （出所）
- ・ Bank of Thailand、各年次年報
  - ・ 商業銀行の融資残高は ”claims on business and household sector”
  - ・ 全FCの融資残高は ”claims on business and household sector”
  - ・ いずれも、金融機関向、政府向は除外してある

（表1）で、1990年から金融危機直前の1996年迄の7年間の融資残高（対民間部門）の伸びを見ると、FCが約5倍になったのに対し、商業銀行は3倍に止まっている。ただ、7年間で3倍と5倍という数字自体、金融の常識を超えるもので、当時の金融機関の融資担当者は、土・日も出勤する位大変に多忙であった。

第二に、こうしたFCの急速な伸びを支えたのは、FCによる個人消費向けローン（住宅、耐久消費財）と、建設・不動産向け融資の著しい伸びである。末廣教授は、『ファミリービジネス論』

の中で次の様に語っている<sup>1</sup>。

「金融会社（FCのこと）の伸びは、金融自由化のもとで進められた業態規制の緩和と共に、経済ブーム、そしてこれに続く建設ブームや住宅ブームと不可分の関係にあったといえる。また、商業銀行に比べて金融会社は、よりハイリスク・ハイリターンの方野に進出した。

このハイリスク・ハイリターンの戦略が、金融会社の経営を不安定化させ、引いては中央銀行による営業一時停止命令（1997年6月27日の16社と8月5日の42社の計58社）に繋がった。」

当時のFCの財務内容に問題があった点については、後段のタイ国銀行のアンニュアルレポートの中でもう少し詳しく見ることにした。

（表2）株式市場関係統計

| 年度   | SET指数<br>(年末) | 時価総額<br>(十億バーツ) | 売買代金<br>(十億バーツ) | 出来高<br>(百万株) |
|------|---------------|-----------------|-----------------|--------------|
| 1982 | 123.50        | 29.40           | 5.88            | 60.75        |
| 1984 | 142.29        | 47.40           | 10.60           | 83.26        |
| 1986 | 207.20        | 75.20           | 24.99           | 153.60       |
| 1987 | 284.94        | 138.20          | 122.14          | 923.59       |
| 1988 | 386.73        | 223.70          | 156.46          | 1,579.65     |
| 1989 | 876.19        | 659.50          | 377.03          | 3,253.64     |
| 1990 | 612.86        | 613.50          | 627.23          | 8,243.89     |
| 1991 | 711.36        | 897.20          | 793.07          | 10,425.34    |
| 1992 | 893.42        | 1,485.00        | 1,860.07        | 27,848.09    |
| 1993 | 1,682.85      | 3,325.39        | 2,201.15        | 32,544.84    |
| 1994 | 1,360.09      | 3,300.75        | 2,113.86        | 23,051.94    |
| 1995 | 1,280.81      | 3,564.57        | 1,534.95        | 20,874.97    |
| 1996 | 831.57        | 2,559.57        | 1,303.10        | 19,239.11    |
| 1997 | 372.69        | 1,133.34        | 929.59          | 29,902.34    |
| 1998 | 355.81        | 1,268.20        | 855.17          | 70,835.91    |
| 1999 | 481.92        | 2,193.07        | 1,609.79        | 96,322.94    |

（出所）タイ取引所資料、盤谷日本人商工会議所編、

『タイ国経済概況』2000～2001年版

第三に、1980年代末から株式投機ブームが始まり、1993年には、売買代金は2兆2千億バーツとなる。これは、経済ブームが始まった1988年の1565億バーツの14.1倍となり、SET指数も1683年で、1988年387の4.3倍となった（表2）。この株式ブームを支えたのも、FCによるマージン・ローン（個人向け証券投資資金貸付）であった<sup>2</sup>。末廣教授の前掲書によると、こうした資金が兼営する証券部門での、自社株式購入による株価つり上

<sup>1</sup> 末廣 昭著『ファミリービジネス論』、260頁、名古屋大学出版会、2006年。

末廣教授は具体的に次のような指標を紹介している。

「1980年当時、金融会社の融資残高の占める個人消費向けは全体の17%、建設・不動産向けは14%で、最大の貸付先はまだ製造業（25%）であった。ところが、1996年には個人消費向けが26%、建設・不動産向けが28%に跳ね上がり、製造向けは15%に低下した。同じ1996年に商業銀行の貸付先が製造業（34%）、貿易・商業（32%）、個人消費（16%）であったのと対照をなしている。逆に、不動産デベロッパーに対する融資残高に占める金融機関別の比率をみると、金融会社は1991年の29%（商業銀行は68%）から96年6月には46%（同52%）に上昇していった。」

このように、個人消費向けと、不動産融資が、FCの成長を支えたのである。

<sup>2</sup> 田坂 敏雄著「パーツ経済と金融自由化」298～300頁、お茶の水書房、1996年。

げの資金にも転用されていたと指摘している<sup>3</sup>。

## (2) FC 規制の推移

FC の財務・株式構成から、業務全体に亘る様々な各種の規制は 70 年代から度々改正されてきたが、90 年代では 1994 年 7 月、BIS 規制に沿ったリスク管理規準として最低払込資本金、リスク資産に対する自己資本、一社当りの貸出限度額、などが改定された。この後 1997 年の金融危機まで、規準の改定はなかった。

(表 3) FC に対する規制

| 項目             | 改定年 | 1993 年 7 月 | 1994 年 7 月  | 1997 年 | 1998 年 |
|----------------|-----|------------|-------------|--------|--------|
| ①最低払込資本金       |     | 1 億バーツ     | 1 億 5 千万バーツ | →      | →      |
| ②リスク資産に対する自己資本 |     | 6 %        | 7 %         | 7.5 %  | 8 %    |
| ③一社当り貸出限度額     |     | 30 %       | 25 %        | →      | →      |

## (3) FC に関する政策の変更

### A. 業務分野

前述の通り、1990 年代に入ってタイの金融当局は、①金利、②外国為替、③業務分野、について規制緩和と自由化を推進することとなり、1990 年の IMF 8 条国への移行から始まり、1994 年までに上記 3 分野で種々の自由化措置を進めている。

FC に関しても、1991 年 12 月に、融資リースの取扱を認め、1992 年 3 月に、①政府と国営企業が発行する債券類の販売代理業務、②インフォメーション・サービス、③スポンサーリング・サービス（たとえば証券取引所への上場に必要資料の準備）が認められ、9 月には、①社債類の保有代理業務、②ミューチュアル・ファンドの受託者業務が追加された。そして、すぐその後の 10 月には、①NCD（預金証書）と債券類のカストディアン・サービス、②販売代理業務、③証券類の登録機関と支払い代理業務、④債券類のアレンジング、アンダーライディング、ディーリングも認められた。

この結果、商業銀行、FC、証券会社 3 業態の業務分野は、1995 年 3 月時点では以下の通りの棲み分けとなった。

<sup>3</sup> 末廣 昭著、前掲書、260～261 頁。

「この株式取引額の急増の背景には、上場や増資に際してのプレミアム収入の取得だけではなく、株価つり上げによる転売益の獲得といった投機的行動が深く関係していた。この投機的行動を主導したのが、じつは先に述べた金融特化型新興グループである。彼らは、一方で投資ブローカーとして他社の株式の買い占めや転売を繰り返すと同時に、自社の株価をつり上げるために、「粉飾決算」さえも行った。経営は不安定化するが、彼らの業績はバブル期に急速に膨らんでいったのである。事実、金融特化型グループを代表する Finance One、National Finance 社、CMIC Finance 社、General Finance 社などは、1995 年まで高収益を計上し、50%を超える配当を出したこともあった。ところが 1996 年末の中央銀行の抜き打ち査察によってずさんな経営管理が露見し、軒並み一時営業停止処分を受けている。」

(表4) 金融機関の業務分野

(1995年3月時点)

| 業務分野          | 商業銀行 | FC | 証券会社 |
|---------------|------|----|------|
| 預金受入 (含む当座貸越) | ○    | ×  | ×    |
| 一般貸付          | ○    | ○  | ×    |
| 外貨取引          | ○    | ×  | ×    |
| 割賦の取り扱い       | ×    | ○  | ×    |
| 融資リース         | ×    | ○  | ×    |
| 証券関係          |      |    |      |
| エクイティ類        | ×    | ×  | ○    |
| 債券類           |      |    |      |
| ブローカー         | ×    | ×  | ○    |
| アンダーライター      | ○    | ○  | ○    |
| ディーラー         | ○    | ○  | ○    |

(出所) 田坂前掲書、317頁。

なお、FCの所謂「預金」の受入は Promissory note (P/N) の売り出しの形を取っている。

この表の通り、割賦の取り扱いと融資リースの扱いはFC固有の業務として残された。この両業務が商業銀行に認められたのは、1997年の金融危機を経て2004年になってからである。そして、大手商業銀行がこぞってこの分野に進出し、今日では自動車の割賦金融は、タイ農民銀行、サイアム商業銀行など大手商業銀行のドル箱に成長した。

## B. 証券業務のFCからの分離

次に、1994年8月に大蔵省は、市場自由化を見越して、FCが兼営する金融部門と証券部門の分離方針を打ち出した。前述した1979年のラーチャー・ファイナンス社事件以来FCの経営破綻は金融業と証券業の兼営から生じていることが多い。P/Nの発行によって公衆から調達した「預金」を貸し出しで運用するのではなく証券業に流用することがしばしばある。もしFCが株式投機に失敗すれば、「預金」の取り付けが殺到して払い戻しができず、金融業も破綻する。そこで金融システムの安定性を確保するためにも、金融業と証券業を分離し、金融会社はタイ国銀行に、証券会社は証券取引委員会にそれぞれ監督させることが望ましい、とされた。

ただし、両部門の分離は、期限を設けず、自主的な申請によった。分離を希望する場合は、証券業ライセンスを大蔵省に返還する一方、新設する証券会社のライセンスを証券取引委員会に申請する。そして、資産、負債、および相互に拘束する責務についての分離を規定した。新設の証券会社は立ち上がり時の資金繰りなどを考え、FCが証券会社の株式の99%まで保有することを認めた。また、FCが上場企業の場合、上場のステータスはFCが継承し、上場を希望する証券会社は、分離の5年後に証券取引委員会に通常の手続きで上場申請を行うとされる。さらに大蔵当局は、今回、金融業と証券業との分離を強力に推進するため外為取引の許可及び支店と営業所の開設制限の緩和、という特典の付与を認めた。

しかし、現実には、兼営のメリットは、前述の通りタイでは大変に大きいので、分離は殆んど進まず、盤谷日本人商工会議所『タイ国経済情報』1996・97年版によれば、「1995年か



ら続くタイ株式市場の低迷も手伝って、1996年9月現在、わずか2社の分離にとどまっている」となっている。

### C. FCの商業銀行への格上げ

本稿は「FCの歴史」なので、特筆していないが、タイの金融業界にあって、90年代の最大のトピックスは実は外銀の新規参入を認めたことである。

タイ国が、WTO体制に加盟したことにより、金融サービス自由化についての国際ルールが適用されることになり、1997年までに海外金融機関への門戸開放を迫られ、金融当局は、1996年1月外銀の新規参入を認めることになったのである。

これによって、①外銀の新規参入に加え、②BIBF(海外オフショア銀行)ライセンスの追加交付、③外銀の支店増設の認可、④地方のオフショア支店の開設といった一連の門戸開放が発表された(詳細は省略する)。

永らく支店の開店を渴望してきた、日系や米系のFCにとって、タイ政府の外国銀行の支店開設認可は大変な朗報となった。そして、新規参入する外国銀行への対抗と、当時の経済の活況を背景にして、成長通貨の安定的供給の目的で、大手FCの商業銀行への格上げを中心に、地場銀行の新設が進められた経緯にある。1995年11月閣議決定された、商業銀行の新規設置条件では、最低75億バーツ以上の登録資本を有する、タイ人が50%以上の株主を保有する法人で、コアとなる株主は、登録資本の25%まで株式が保有でき、コア株主がFCの場合、総資産が100億バーツ以上であること、一般事業法人の場合は、総資産が100億バーツの黒字企業で、100億バーツ以上の総資産を有するFCをパートナーとすること、など条件が細かく規定された<sup>4</sup>。このように75億バーツという大型の登録資本に加え、株式保有の分散、さらには、新本店のバンコク首都圏以外の地方(例えば、チェンマイ、ナコンラーチャシーマーなど)設定など、当時のFCにとっては相当に理想主義的な且つ厳しい条件のクリアを必要とする状況であった。

#### (4) 商業銀行への格上げの顛末

##### A. 夢と消えたFCの商業銀行への格上げ

こうした厳しい条件にかかわらず、以下の6グループがメットとされた1996年1月に申請した。①タイ産業金融公社(I.F.C.T.)をバックにラヨンに本店を予定するFirst City InvestmentをコアにしたFCIグループ、②General Financeをコアに、コンケンに本店を予定するG・Fグループ、③クルンタイ銀行の支援をとりつけた在郷軍人厚生会(The War Veterans Organization of Thailand)をコアとするグループ、④バンコクを中心街に商業センターを有するマーブクロンの主宰するグループ、⑤サイアム・モーターをはじめ国内の様々な分野からパートナーを集めたSITCAグループ、⑥タイ最大手建設業者であるイタルタイをコアにしたグループ、などである。これら6グループには、既存の銀行系列に属する有力FCは参加しておらず、株主構成も所謂ファミリー企業とならぬよう分散が意図されており、併せて地方産業の成長に貢献する為に地方に本店を置く、というやや理想主義に基づく申請であった。しかし結果論であるが、時期が残念乍らいかにも遅かった。前掲の『タイ国経済概況』98年・99年版には次のように顛末を結んで

<sup>4</sup> 詳しくは、田坂 敏雄著、前掲書、339頁。

いる。

「途中躓きつつもおしなべて着実な経済発展を続けたタイ国は、実体経済の旺盛な資金需要を賄い、また国際的な競争を促進するとの観点から、90年代に入り参入規制を段階的に緩和する方向に転じた。地場行については、1995年2月に承認された金融制度開発計画の中で5行新設を打ち出し、96年8月、6グループの申請の中から3グループの銀行免許を認可した。しかし、各グループが設立を準備している間に今回の経済混乱に突入し、結局、開業断念に追い込まれ、新しい商業銀行開設には至っていない。」という結果となった。

参加を予定していた、独立タイプの中小FCのそのほとんどが、1997年7月の金融危機に際会して、営業停止に追い込まれたのである。21世紀に入って、FCから3行が商業銀行に昇格出来たが、いずれもこれら6グループ以外のFCから生まれた。

## B. 銀行買収で新銀行への格上げを狙った、最大手FCファイナンス・ワンの発展と崩壊

90年代のFCの歴史を語るとき、1997年の金融危機によるFCという金融業態の崩壊が最大のテーマとなるが、そこに至る高度成長期での最大のトピックは、ファイナンス・ワンを巡る、その発展と崩壊のストーリーである。

前半部は、1950年アメリカ生れのペンシルバニア大学出身の、当時30代後半のピン氏が腕を振るい、他のFCや保険会社の買収による事業規模の大幅な拡大により、資産規模最大手FCに登りつめ、その高株価・高配当政策が絶えず新聞の話題となった。90年代の後半では、Bank of Asia（1994年）やThai Dhanu Bank（1996年）など、地銀下位行を狙った株式取得による、その経営権を巡る経営陣との激しいやりとりが連日新聞を賑わした。しかし、ピン氏の狙った通りには進まず、1996年には早くもバブルの崩壊が始まり、同社業績は急速な悪化を示し、1997年3月には、Thai Dhanu との合併発表による同社の実質的な破綻に至り、経営者ピン氏の銀行昇格への夢が崩壊した。金融危機発生（1997年7月）の僅か4ヶ月前の出来事であった。これを契機にFCへの信用不安が一気に広がることになった。こうした経緯は、前掲の田坂教授<sup>5</sup>や末廣教授<sup>6</sup>の著書以外には、日本語で読める文献はない。

本稿のテーマとする「ディーラーの資金調達を支援するFC」というテーマからは少し離れた挿話でもあるが、FCの通史から見ると、当時の大手FCの規模やその経営目標がどこにあったか、前述の新銀行への昇格を狙った6グループ「仲間集め」と好対照の物語でもある。前掲書からその概要を脚注に述べておいた<sup>7</sup>。タイにおける株式ブームを演出したFCの当時の状況を伝えるた

<sup>5</sup> 田坂 敏雄著、前掲書、347頁～352頁、171頁。

<sup>6</sup> 末廣 昭著、前掲書、261～265頁。

<sup>7</sup> 経済ブーム期に急成長をとげ、通貨危機によって事実上壊滅したファイナンスワン・グループ（以下、FINグループと略記）の創業者はピン・チャッカパーク（1950年、アメリカ生まれ）は、ジップインソーイ（Yip In Tsoi、葉賢才）グループを率いるチュートラグン家（朱姓、客家）の総帥チューチャートの妻方の家に生まれた。このチュートラグン家は、タイ農民銀行ラムサム家と古くから姻戚関係にある。ピンは、ペンシルバニア大学で経済学を修めたあと、1973年から79年までチェースマンハッタン銀行の香港支店とバンコク支店勤務、1979年ジップインソーイの傘下企業役員を経て、80年に旧ジップインソーイ金融会社（Yip In Tsoi Finance & Securities Co., Ltd.）の社長に就任した。当時同社は、南タイを中心にゴム農園、スズ鉱山などの事業を展開していた同グループ内の一金融会社でしかなかった。そこで、ピンはこの金融会社を、過去の経験を活かして、近代的な金融会社へ改組することを決意する。

まず、1984年に同金融会社の株主を抜本的に変更し、フランスのパリバ銀行やタナット・コーマン（もと外相）の一族、チュムポン・ボンブラパー（スズキ二輪車）CPグループなどを新たな株主に招聘し、従来からのタイ農民銀行と合せ株主資本を大幅に強化した。そして1987年には社名を「ファイナンスワン社」（タイ名は

エークタナキット社) に変え、翌 1988 年 7 月同社の株式を公開し上場した。ピンはファイナンスワン社の社長を引き続き勤め、1993 年の機構改革のあとは、97 年までの CEO の地位に就いている。

FIN グループの本格的な発展は、1986 年から始まった。ピンは 1986 年から 94 年まで、中小 FC 5 社、投資会社 2 社、保険、セラミック会社など計 9 社の企業の株式を集め、子会社や関連会社を受け皿として利用し、持株規制の 5% 条項に抵触しない形で持株を分散させた。

FIN グループの Pin & Co. はアジア銀行の 15% の持株を握ってアジア銀行に乗り込んだが、彼らの目論見どおりに進まなかった。アジア銀行の CEO であったチュラコーン・シンハコーウインが乗っ取りを防ぐためにインベストント・バンキング部門を督励し、証券取引委員会 (SEC) に債券ライセンスを申請した。商業銀行は、中央銀行の監督下にあるが、証券関連業務は SEC の管轄である。その SEC の証取法には金融機関間の cross-director ships の禁止条項が含まれている。そのため、ファイナンス・カンパニーの役員であるピンや彼の仲間はこの規程を盾に取られてアジア銀行の取締役への就任を拒否された。

チュラコーンとピンとの対立は、ピンが 1993 年にアジア銀行が持つファースト・アジア・セキュリティーズ社の持株の売却を求め反対された経緯もある。

そこで、ピンは同行株の買い占めに走り、2800 万株から 4300 万株の同行株を取得したと言われる。救済基金から取得した 15% の持株を含め、FIN グループが握った同行株は持株比率で 25.47% にのぼった。

ピンは、このようなアジア銀行株の買収工作をする一方、アジア銀行の経営権を握る一方のワッチューキアット一族にグループ会社株のスワップ交換を持ち掛けた。しかし、FIN グループ会社側の事情も出て来て、スワップ交渉は頓挫した。むしろ正確には、ワッチューキアット一族とアジア銀行の経営権を二分する一方のパトラプラシット一族がピンらのこれ以上の介入を嫌い、これまであまり仲の良くなかった両ファミリーが手を組んで買収を拒絶したとみるべきだろう。こうして、アジア銀行は 3 家族が鼎立する状況になった。

このような買収話が投資家の間に漏れ始めた頃、丁度アジア銀行の役員の交代も重なって真実味を帯びた。サノツ・ウナクンからシワウォン・チェンカシリに議長が交代し、CEO もチュラコーンが解任されプリディヤトーン・デワクラに代わった。投資家は、ピンによるアジア銀行の買収話は本当だとみてアジア銀行株に投資したので、同行の株価は 4 パーツから一挙に 71.5 パーツまで騰貴した。タイ証券取引所は、95 年 5 月にアジア銀行株と FIN グループ株の取引を一時中止して沈静化を待った。株式ブームに沸くバンコクでの最大の問題となった。

チュラコーンの解任は、ピンの側からの強い要求であった。チュラコーンは London School of Economics & Political Science を卒業しバンコク銀行に勤めていたが、ヨット・ワッチューキアットに引き抜かれアジア銀行に入学した。チュラコーンはヨットの支援を受けて同行の会長や CEO にまで上り詰めたが、最近ではパトラプラシット一族に接近しヨットの信頼が低下していた。

失脚したチュラコーンにかわって登場したのは、ピンの側近ではなく、プリディヤトーンであった。プリディヤトーンは米ペンシルバニア大学を卒業しタイ農民銀行の上級執行副会長を務めたのち、タイ輸入銀行の会長に就いている。今回の CEO 就任は、むしろ 3 大株主間のパワー・バランスの所産であるといえよう。アジア銀行株式の取得に成功し、ファイナンス・ワン社自体も総資産額が、1985 年の 19 億パーツから 96 年の 1385 億パーツへと 72 倍、他会社への投資にいたっては同期間に、1 億 1400 万パーツから 281 億パーツへと、246 倍も増加した。

さらに注目すべきは、彼らの株価 (1988 年に額面金額を 1 株当たり 100 パーツから 10 パーツに変更) は、88 年の時価が 42 パーツ、翌 89 年には 264 パーツに上昇し、93 年には 476 パーツにまで跳ね上がった。配当率もきわめて高く、1989 年から 92 年までが 35% から 65% の水準で、93 年には実に 80% という高い水準を記録した。一方、株主資本利益率 (ROE) も良好で、ROE は 1993 年、94 年と 20% を超え、FIN グループ全体では 30% 近い高さを実現した。こうした株価、配当率、ROE などの高さが、今度は投資家の新たな関心を引き寄せ、さらなる資金調達を容易にした。

次に、田坂教授の前掲書から、アジア銀行 (Bank of Asia) とタイ・ダヌ銀行 (Thai Dhanu Bank) の買収関係の経緯を紹介する。一部、前述と重なる部分があるが、お赦し頂きたい。物語は興味深い展開となる。

ピンによるアジア銀行株式取得の経緯を、もう少し細かく眺めておく。

非銀行系の大手法イナンス・カンパニーには前述したように、仲間を集めて 75 億パーツの資本金とし新銀行への格上げを狙うものが主流であったが、FIN グループは買収戦略を選択した。FIN グループの最高経営責任者 (CEO) ピン・チャカパックは、創設時に 75 億パーツも必要とする新銀行の申請には参加しなかった。既存銀行の地盤が確立している状況下では、その中に割って入ることが難しい、さらに、75 億パーツは高いと判断したからである。そこで、ピンはアジア銀行の買収工作に乗り出した訳である。

アジア銀行 (BOA) は 95 年 3 月末時点で資産総額が 872 億パーツ、預金残高と貸付残高がそれぞれ 556 億パーツと 758 億パーツの中下位行である。この銀行は 1939 年に設立されて以来、およそ 4 回にわたってオーナーシップの移転がみられ現在ではワッチューキアット一族とパトラプラシット一族が握っている。この 2 大ファミリーはそれぞれ株式の約 30% を占め、時には経営の主導権を巡って争うこともある。

アジア銀行は、1980 年前半の金融危機の際、中央銀行の金融機関救済基金に支援を仰いだ、その時、見返

めと、買収戦略の難しさは、タイでも同様であることを物語る挿話として参考までに脚注に落した訳である。

#### (5) 国銀のレポートから見た90年代のFC経営

最後に、タイ国銀行の毎年のアニュアルレポートによって、FCの経営状況を年次毎にフォローし、記載内容を要約した。本レポートは例によって、前年対象FCの数も変わるので計数が繋がらない。そして引用項目も担当者のポイントも違うので、全体状況の把握に徹して細かいところは検証していない。筆者のコメントは、その旨明示してある。

#### A. 1990年

(単位：億バーツ、%)

| 年次       |         | 1989年 | 1990年 | 伸率    |
|----------|---------|-------|-------|-------|
| 総資産      |         | 2,816 | 3,656 | 29.8  |
| 民間向け貸し出し |         | 2,171 | 3,113 | 43.3  |
| 調<br>達   | 預金(P/N) | 1,732 | 2,303 | 32.9  |
|          | 海外      | 64    | 176   | 175.0 |
|          | 資本勘定    | 210   | 316   | 50.4  |

(注) (本文の預金(P/N)、借入などの計数と付表(一覧表)の計数と一部違っている。

基本的には本文によって作った。)

- FCの1990年の業績は、前年に引き続き好調で、総資産は、29.8%増(前年同期間43.9%)を記録した。
- 調達面ではP/Nの発行は32.9%増で、また外貨での借入は前年比3倍に近くなった。また、資本勘定は大幅に増加している。
- 貸し出しは著しく伸びを示したが、その内訳は、建設及び不動産(69.1%増)、鉱業(6

りに4800万株以上の自社株を救済基金に委譲した。救済基金は1994年になってこの4800万株の売却を決め、入札売買を行った。Pin & Co.が落札し、アジア銀行の登録資本の15%にあたる株式の取得に成功した。

アジア銀行の経営に食い込めなかったピンは、96年に入ると今度は、タイ・ダヌ銀行(TDB)の20%の持株を取得したと発表した。ピンが下位行のタイ・ダヌ銀行を選んだのは、同行がフルセットのバンキング・ライセンスを持っているからである。タイ・ダヌ銀行は1株140バーツの価額で3000万株を増発し、そのうち2420万株をFINグループに割り当てた。FINグループは取得資金、33億9000万バーツを捻出するために、ユーロ市場で社債を発行した。FINグループが、財務比率の悪化にも拘らず、このような買い物をしたのは次のようなメリットがあると云っている。

①FINグループ債券やエクイティのアンダーライターをはじめインベストメント・バンキングを拡大していくうえで、タイ・ダヌ銀行というスプリング・ボードを獲得した。②FINグループはファイナンス・カンパニーのゆえに支店わずか10店舗しかないが、タイ・ダヌ銀行は80店舗の支店網を持っている。今後この支店網を活用することによってインベストメント・バンキングの全国展開が可能になる。③FINグループは新銀行の設立に必要な75億バーツのかわりに、わずか33億9000万バーツで銀行の経営権を握ることができる。

しかし、タイ・ダヌ銀行にもダウィーシー一族やトゥーチンダー一族が、前述アジア銀行と同様、大株主におり、さらに、大株主に王室財産管理局もいる。わずか20%の持株で銀行経営を支配することはできない。したがって、企業合同といってもFINグループとタイ・ダヌ銀行との間でインベストメント・バンキングとコマーシャル・バンキングを分業し、お互いに強い分野をもって他を補強するという態勢しか、現行の法体系では採りようがない状況でもあったが、ピンは自社の格上の夢に向かって買収を強行したのであった。

本文記載の通り、この後FINグループは倒産し逆にタイ・ダヌ銀行に吸収されたが、この銀行も金融危機の混乱から脱け出せず、1999年シンガポール開発銀行(DBS)に売却され、さらにIFTC(タイ資産金融会社)とともにThai Military銀行に合併された。

1. 9%増)、自動車割賦(45.4%増)、サービス関連(42.5%増)が目立った。株式関係及び金融機関向けは低下した。

d. 年末でのFCは94社、支店は37である。

e. 1990年の業務内容の特色は以下の4点である。

- ①. 経済の全般的な拡大による、設備投資と個人消費向融資の堅調。
- ②. 貸し出し利率16~18%に対応して預金(P/N)も12.5~13.5%へ上昇
- ③. 大型投資案件へのJVとして参加増加。
- ④. 建設資材価格の上昇見通しと、低所得層向けへの政府の支援もあって住宅着工が増加、住宅向けローンが伸びている。

B. 1991年

(単位：億バーツ、%)

| 年次  |          | 1990年 | 1991年 | 伸率   |
|-----|----------|-------|-------|------|
| 総資産 |          | 3,713 | 4,877 | 31.3 |
| 運用  | 民間向け貸し出し | 3,113 | 4,082 | 31.1 |
|     | 証券投資     | 360   | 437   | 21.2 |
| 調達  | 総借入      | 3,138 | 4,120 | 31.3 |
|     | 預金(P/N)  | 2,290 | 2,980 | 30.1 |
|     | 海外       | 176   | 276   | 56.8 |
|     | 資本勘定     | 316   | 448   | 41.4 |

a. 1991年、9月迄は製造業、投資、輸出入がやや伸び悩んだが、年末にかけて戻し、総資産は31.3%増(前年29.8%増)と前年並の好調維持。自動車税制の改正で、割賦ローンに影響が出た。

b. 調達面では、市中金利の低下にもかかわらず、P/Nでの調達が堅調、また、海外金利の低下で、海外からの借入が伸びた。資本勘定の増加は融資拡大を目指した増資と、法規制に応じた貸倒引当金の積み増しである。

c. 運用面では、建設・不動産及び株式購入資金で好調持続。上場株式向けの証券投資が堅調であった。

d. 年末におけるFCは、2社(免許の取り消し社、返上1社)減少の92社。また旧年12月から、融資リースの取り扱いが認められた。また、1984年にlife-boatスキームに乗っていたFCのうち免許取り消しと、民間への売却で2社減少し、5社が引き続き、このスキームの下にある。

C. 1992年

(単位：億バーツ、%)

| 年次       | 1991年 | 1992年 | 伸率   |
|----------|-------|-------|------|
| 総資産      | 4,877 | 6,897 | 41.4 |
| 民間向け貸し出し | 4,082 | 5,685 | 39.3 |
| 総借入      | 4,120 | 5,494 | 33.3 |
| 預金 (P/N) | 2,980 | 4,154 | 39.4 |
| 海外       | 448   | 766   | 71.0 |
| 資本勘定     | 276   | 412   | 49.3 |

- a. 1992年の業績は大変な成長を示し、総資産は、6,897億バーツで前年比41.4%の増(前年31.3%)となった。
- b. 総借入に占めるP/Nの割合は、75.6%でP/N借入は前年比39.4%の伸びとなった。これは、年後半の貸し出しの伸びと最高金利の引き上げに合わせ、調達が進んだためである。また海外金利が国内金利より安くなった為に、約5割増と伸びた。明1993年7月からの最低資本金1億バーツへの引き上げに対応するため、資本勘定は71%の増加を示した。
- c. 個人消費と住宅投資資金は依然として堅調を維持しているが、株式市況の好調を受けて、株式投資資金が前年比倍増した。(この年から株式ブームが始まった一筆者注)。こうした状況と貸し出し金利規制の撤廃を受けて、FCは株式関連の貸し出しを伸ばしたため、自動車の割賦販売資金は低下した。設備投資全般の軟化を受けて、建設・不動産投資は少し弱くなっている。株式や社債などへのFCの証券投資は、市況の影響で堅調を維持した。
- d. 1992年末のFC会社は、92社である。

(筆者コメント)

90年からFCの民間向け貸し出しは、3年間で43%、31%、39%と今日からは信じられないペースで増加を続け、しかも、金融に関する各種規制の緩和で、過剰流動性を招き、通常ならば当然発生する金利の高騰など資金調達面のネックもなく、貸し出しの伸びを支え続けている。

こうした現象は、どう見てもバブルそのものであるが、タイ国銀行のコメントは淡々としている。

D. 1993年

(単位：億バーツ、%)

| 年次  |          | 1992年 | 1993年 | 伸率   |
|-----|----------|-------|-------|------|
| 総資産 |          | 6,897 | 9,313 | 35.0 |
| 運用  | 民間向け貸し出し | 5,685 | 7,611 | 33.9 |
|     | 内証券投資    | 301   | 354   | 17.6 |
|     | 内株式投資資金  | 659   | 899   | 36.4 |
| 調達  | 総借入      | 5,494 | 7,388 | 34.4 |
|     | 預金 (P/N) | 4,154 | 5,417 | 30.4 |
|     | 海外       | 412   | 588   | 42.7 |
|     | 資本勘定     | 766   | 1,010 | 31.9 |

- a. 1993年のFCの業績は前年よりやや低下し、貸し出しは33.9%増（前年同39.3%増）、総借入は34.3%増（前年同33.3%増）、総資産はその結果9,313億バーツ、前年比35.0%増（前年同41.4%増）であった。一方、FCは前年に認められた債券のブローカーや年金（provident final）などの証券関係業務を熱心に取り組んだ。
- b. 調達面ではP/Nでの借入（総借入のシェア73.3%）が30.4%（前年はシェア75.6%、39.4%増）の伸びを示した。過剰流動性でP/N金利は低下傾向にあったが、依然として商業銀行の金利よりも高かったためである。この年から、FCはタイ証券取引委員会から海外での転換社債（convertible debenture）の発行が認められたので、一気に残高が147億バーツに達し、ネットの海外借入は588億バーツとなり、42.7%の伸びを示した。
- 一方、FCの資本金は、1993年7月より1億バーツ、1994年7月より1.5億バーツと決められていたので、資本勘定全体では前年ほどではないが、31.9%の伸びとなった。
- c. 運用面では、こうした市中に於ける過剰流動性に対処するため、FCは不動産購入や家屋のリフォームのため、割賦金融を始めている。その結果住宅購入貸付は前年比58.8%増（残高の記載なし—筆者注）となり、また地方での工業及び商業向け貸付も伸びている。
- FCの貸し出し構成を見ると、32.9%が個人消費貸付（内訳は、自動車の割賦購入資金、株式投資資金）で、第2位が25.4%の不動産関連融資となっている。また、FCによる証券への投資も活発で、前年比50%近い伸びとなっている。これはFCが引き受けた政府の工業プロジェクト債が買われている。株式市場の好調がこうした資金需要を押し上げている。
- d. FCの会社数は、1社合併のため減少し、91社となった。

(筆者コメント)

この年株価が急騰し、大株式ブームとなる。タイ国銀行の毎年の年報のFCの資金運用の欄に初めて、「Margin Loans」の項目が付加された。1992年6月以来、FCから報告を取り始めたと注記されている。株価の急騰にタイ国銀行も気を遣い始めたのである。

E. 1994年

(単位：億バーツ、%)

| 年次  |          | 1993年 | 1994年  | 伸率   |
|-----|----------|-------|--------|------|
| 総資産 |          | 9,313 | 12,235 | 31.4 |
| 運用  | 民間向け貸し出し | 7,611 | 10,322 | 35.6 |
|     | 内株式投資資金  | 899   | 1,179  | 31.1 |
| 調達  | 総借入      | 7,388 | 9,902  | 34.0 |
|     | 商銀借入     | 685   | 986    | 43.9 |
|     | 預金 (P/N) | 5,417 | 7,474  | 38.0 |
|     | 海外       | 588   | 713    | 21.3 |
|     | 資本勘定     | 1,010 | 1,456  | 44.2 |

- 1994年のFCの事業活動は全業務に亘り、前年からの高い伸率を保っている。総借入の前年比伸率は34.0%増、総貸出は35.6%増となり、その結果総資産は31.4%増（前年同36.0%増）となった。
- 特筆すべき点は、P/Nによる民間よりの借入が、38%増（前年30.4%増）と大幅に増加したが、これは金利差を追って商業銀行からのシフトが発生したためである。この背景として、資本金の増加により、FCに対する民間からの信任が増加したためとも考えられる。
- 運用においては、第一に構成比31.6%の個人消費資金が31.1%の伸びを示し、第二に構成比23.8%の不動産関係の貸出が40.2%も増加した。
- 特筆すべき点は、資本勘定が一举に127億バーツもの増加となったことである。これによって資本勘定は前年比44.2%の増加となった。これはFCの将来での、商業銀行への格上げの準備とも考えられる。
- FC会社は、前年同様71社（59支店）である。また、この年、タイ国銀行は申請のあった44社のうち35社に24県で160のローン事務所（loan production office）を認可した。
- 最後に制度面について述べる。1994年のFCの活動は、来るべき金融自由化による競争の激化に備えた動きであったと纏められる。とりわけ、今年は債券の引き受けやアレンジに力を入れる所が目立った。そして、証券部門の分離と前述の地方での経済発展と所得の向上を狙ったローン事務所の開設準備の動向があげられる。さらに、FCに対しては外為の持ち高について、買い持ちに対しては資本金の25%以内、売り持ちに対しては、同20%以内の規制が1994年6月末施行された。加えて、リスク管理に対する自己資本比率が7月より、7%に引き上げられ、そして（何度も繰り返すが、筆者注）最低払込資本金が1億5千万バーツに引き上げられた。

(筆者コメント)

1994年になって、経済は益々過熱し、個人消費資金や株式の投資資金、不動産関係資金向け貸し出しが伸び、これを短期もののP/Nで調達するという不安定な構造が一段と進み、バブル経済の様相を濃くしている。そうした環境にありながら、タイ国銀行は、「規制を厳しくし、FC経営の安定性を高め、FC側も来るべき商業銀行への格上げに備え、業務の多角化に努力し



ている」と高らかに述べている。

結果論であるが、この程度では全く不十分であったのである。こうした当時の FC の収益構造を細かく分析した資料は、今となつては、探し出すのが殆んど困難であるが、田坂教授は前掲書の中で、1987年から1994年迄の FC の財務状況を同じ国銀の資料を使用して、これまで述べて来たことが傾向的に述べているので、少し長くなるので脚注に落しておいた<sup>8</sup>。

<sup>8</sup> 田坂教授は前掲書 180～183 頁で、FC の経営構造を概略次のようにまとめている。

(別表1) ファイナンス・カンパニーの資金調達 (単位: 100万バーツ)

|          | 1987      | 1990      | 1991      | 1992      | 1993      | 1994        |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| 企業数      | 94        | 94        | 92        | 92        | 91        | 91          |
| 債務計      | 149,070.2 | 334,210.8 | 436,188.2 | 604,053.0 | 818,428.1 | 1,059,364.4 |
| (対前年比%)  | 14.4      | 29.8      | 31.5      | 39.6      | 35.4      | 39.1        |
| 1.借入金    | 133,575.2 | 308,030.5 | 406,657.7 | 547,632.1 | 721,468.8 | 974,256.4   |
| (対前年比%)  | 17.0      | 28.8      | 32.0      | 34.7      | 31.7      | 35.0        |
| 国内金融機関借入 | 48,473.8  | 75,147.2  | 103,218.3 | 92,730.6  | 120,653.2 | 155,661.6   |
| 一般個人借入   | 60,272.4  | 144,723.8 | 191,346.8 | 268,507.3 | 338,919.0 | NA.         |
| 法人借入     | 24,859.0  | 88,159.5  | 112,092.6 | 144,815.3 | 203,077.7 | NA.         |
| 海外借入     | NA.       | NA.       | NA.       | 41,578.9  | 58,818.9  | 71,148.9    |
| 2.社債発行   | 0.0       | 0.0       | 0.0       | 0.0       | 17,293.0  | 20,518.8    |
| 3.その他債務  | 15,495.0  | 26,180.3  | 29,530.5  | 56,420.9  | 79,666.3  | 64,589.2    |
| 自己資本     | 10,884.9  | 31,589.6  | 44,660.4  | 66,977.5  | 90,009.2  | 96,027.6    |
| (対前年比%)  | 12.1      | 50.4      | 41.4      | 50.0      | 34.4      | 37.1        |
| 資本金      | 10,807.1  | 29,017.6  | 40,803.6  | 56,092.6  | 72,149.1  | 85,449.0    |
| その他      | 77.8      | 2,572.0   | 3,856.8   | 10,884.9  | 17,860.1  | 10,578.6    |
| 総計       | 159,955.1 | 365,800.4 | 480,848.6 | 671,030.5 | 908,437.3 | 1,155,392.0 |

(出所) Siam Commercial Bank, Setthakit Prithat Vol.16 No.8, 1994, Table 1より作成

(注) 本表の数値は、金融会社、金融証券会社の総計

(別表1) はFCの資金調達に注目したものである。FCの87年の1490.7億バーツから95年の1兆0593.6億バーツへ、7倍以上も増加している。この調達資金のうち「借入金」がほぼ毎年約80%の割合を占めている。借入金は内外の金融機関からの借入のほか、個人と法人から約束手形(P/N)を発行して調達したもので、しばしば「預金」と通称される。借入金全体に占める「預金」の割合は87年には63.7%であったが、その後徐々に増大し94年4月には78.5%になっている。それと対照的に、銀行などの国内金融機関からの借入割合は減少傾向にある。つまり、FCは銀行依存の体質をひきずっているものの、「預金」調達の形で自力調達力を向上させつつある。

また、1992年の新証取法の公布以来、FCも社債の発行を認められ、94年4月末現在、FCの社債発行額は205億1880万バーツで調達資金全体の2.2%である。BIS規制が1994年よりFCにも適用されたので、自己資本比率7%目標を達成するために、劣後条項付社債(Subordinated Term Debt)の発行が増えるのではないかとみられる。劣後条項付社債は分子の補完的項目(second tier capital)としてカウントされるからである。また、FCも、商銀と同様に海外で転換社債を発行するようになり、93年に証券取引委員会で認可された額は146億8900万バーツであった。

(別表2) ファイナンス・カンパニーの収入構造 (単位: 100億バーツ、%)

|           | 1987     | 1990  | 1992     | 1993  | 1994     |       |           |      |           |       |
|-----------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|-----------|------|-----------|-------|
| 利子・配当金収入  | 11,452.1 | 80.9  | 39,549.2 | 82.0  | 68,749.0 | 76.6  | 81,938.5  | 74.6 | 108,828.6 | 80.0  |
| 貸付・預金     | 8,649.0  | 61.1  | 30,163.8 | 62.6  | 55,449.0 | 61.8  | 65,315.7  | 59.5 | 87,712.2  | 64.5  |
| ハイパーチェイス  | 1,293.8  | 9.1   | 6,813.6  | 14.1  | 9,041.0  | 10.1  | 9,845.0   | 9    | 11,268.8  | 8.3   |
| 証券        | 1,509.3  | 10.7  | 2,571.8  | 5.3   | 4,258.9  | 4.7   | 6,777.8   | 6.2  | 9,847.6   | 7.2   |
| 非金利・配当金収入 | 2,294.9  | 16.2  | 7,740.5  | 16.1  | 19,661.5 | 21.9  | 26,382.9  | 24   | 27,133.3  | 20.0  |
| ブローカー手数料  | 805.9    | 5.7   | 4,738.0  | 9.8   | 13,646.9 | 15.2  | 15,239.7  | 13.9 | 14,283.2  | 10.5  |
| ディーラー収入   | 1,164.6  | 8.2   | 1,534.6  | 3.2   | 3,477.7  | 3.9   | 7,980.0   | 7.3  | 6,539.3   | 4.8   |
| 手数料・サービス料 | 324.4    | 2.3   | 1,467.9  | 3.0   | 2,536.9  | 2.8   | 3,163.2   | 2.9  | 6,310.8   | 4.6   |
| その他       | 415.5    | 2.9   | 931.0    | 1.9   | 1,289.0  | 1.4   | 1,476.2   | 1.3  | NA        | 0.0   |
| 計         | 14,162.5 | 100.0 | 48,220.7 | 100.0 | 89,699.5 | 100.0 | 109,797.6 | 100  | 135,961.8 | 100.0 |

(出所) Siam Commercial Bank, Prithat, Vol.16No.8, 1994, Table2, Phuchatkan

(別表2) はFCの収入構造を見たものである。これによると、「非金利・配当金収入」の割合が年々増大し、証券業より発生した収入が金融業より生じた収入に比べ重要性を増しつつある。尤も、その収入の大半はブローカー手数料であり、FC自身のディーラー業務の低調さを反映して売買収入は少ない。ともあれ、市場の変動に影響されやすい証券業と比べて金融業は安定的に増大し、94年には「金利・配当金収入」が1000億バーツの大台に到達している。それは90年に比べると、わずか5年間で2.8倍にも増大したことになる。

貸付先別に観察すると、個人消費と不動産向けが傾向的に増大している。それと対照的に、1987年には21.2%

F. 1995年

(単位：億バーツ、%)

| 年次  |          | 1994年  | 1995年  | 伸率   |
|-----|----------|--------|--------|------|
| 総資産 |          | 12,235 | 15,881 | 29.8 |
| 運用  | 民間向け貸し出し | 10,322 | 13,475 | 30.5 |
|     | 内株式投資資金  | 1,179  | 1,251  | 6.1  |
| 調達  | 総借入      | 9,902  | 12,772 | 28.9 |
|     | 商銀借入     | 986    | 1,466  | 48.6 |
|     | 預金 (P/N) | 7,474  | 9,146  | 22.3 |
|     | 海外       | 713    | 1,165  | 63.4 |
|     | 資本勘定     | 1,456  | 1,967  | 35.1 |

- a. 1995年のFCの業務は、前年よりは弱くなったが、依然として高成長を継続している。その結果、総資産は29.8%増（前年同31.4%増）の伸びであった。
- b. 総借入は、前年比28.9%増であるが、P/Nでの吸収は、22.3%（前年38.0%増）と伸び率は低下した。
- c. 総貸し出しは、30.5%増（前年35.6%増）で前半比伸び率は低下している。その構成比は、第一に個人消費29%（前年31.6%）、第二に不動産関係25%（前年23.8%）である。証券関連は、前年比6.1%増（前年同31.1%）と伸びが低下した。
- d. FCの会社数は91社、66支店である。ローン事務所は155ヶ所、目下178ヶ所申請中である。
- e. 制度面について述べると、タイ国銀行はFCの業務運営の円滑化と国内債券市場の発展のため、海外の投資家向けに、期間1ヶ年以内の為替手形 (bill of exchange)、預金証書 (certificate of deposit) を国の内外で発行し、資金の吸収を図ることを認めた。但し、発行に当っては、タイ国銀行の事前認可を必要とする。さらに加えて、タイ国銀行は為替リスクをヘッジするためのオプション取引の取扱も認めた。また債券について、流通市場から、格付A<sup>-</sup>以上の債券を、特定の見合い担保を徴求することなく購入することも認めた。そして、目下取組中の、金融改革と歩調を合わせるため、タイ国銀行は次の4点の規定を制定した。①大手FCは、分野別の融資計画をタイ国銀行に報告する、②兼営FCは金融部門と証券部門に分けた財務諸表を準備する、③金融会社の分割に際しては、資本勘定の分離は当初の資本勘定の25%以内とすること、④乗用車（7人乗り以下）の販売資金融資及び割賦販売融資の取り組みは、1995年末残高の15%に抑えること、である。

(筆者コメント)

1995年頃になると、バブル経済も末期の状況にあり、株価も低迷し不動産業者の経営破綻や金融機関の不良債権の増加が懸念され、FCに対する信念は大分低下しつつあった。こうした懸念は何よりもP/Nの発行状況に反映し、貸し出しは31%近く伸びているのにP/N

---

と14.2%を占めていた製造業と卸業・小売業が94年にはそれぞれ13.7%と6.9%に比重を低下させている。経済のNIES化といわれる「新中間層」の出現により、金融業の中心が商業金融や開発金融から自動車の分割払いや住宅向け信用を中心とする消費者金融と住宅金融に移ってきたのである。

の伸び（22%増）が追いつかず、金融自由化による過剰流動性といわれる中でも、顕著な変化が出はじめていた。FC全体で見ると、資金不足を系列の親商業銀行や海外金融機関からの借入依存が増加している。

こうした難しい環境下にあっても、タイ国銀行は、FCの資金導入の便宜と過熱した自動車市場を抑えるため、叙上の細かな施策を打っている点は評価できる。しかし、1997年の金融危機の足音が近づく中で、オートローンとか住宅ローンや不動産投資といった中長期貸しを、ほぼ全額1ヶ年以内の短期P/Nで繰り廻している。FCの調達運用構造の基本部分の変革とかその危険性に向けたコメントは、全く見あたらないのがタイ国銀行の恒例のパターンである。

G. 1996年

(単位：億バーツ、%)

| 年次  |          | 1995年  | 1996年  | 伸率    |
|-----|----------|--------|--------|-------|
| 総資産 |          | 15,881 | 18,119 | 14.1  |
| 運用  | 民間向け貸し出し | 13,475 | 15,469 | 14.8  |
|     | 内株式投資資金  | 1,252  | 1,022  | ▲18.3 |
| 調達  | 総借入      | 12,772 | 14,838 | 16.1  |
|     | 商銀借入     | 1,466  | 1,480  | 0.1   |
|     | 預金(P/N)  | 9,146  | 10,401 | 13.7  |
|     | 海外       | 1,165  | 1,326  | 13.8  |
|     | 資本勘定     | 1,967  | 2,263  | 15.0  |

- 1996年の総資産は14.1%の伸びとなった。
- 総借入は16.1%増で、P/Nでの調達は13.7%増であったが海外での劣後社債(Subordinated debts)の発行が急増(138.2%増)した。
- 総貸し出しは14.8%増で、前半の30.5%増から大きく伸び率を低下した。この原因は、証券関係、不動産、個人消費関連融資が弱くなったため、とりわけ、株式購入貸付(margin loan)は、18.3%減となり、前年の6.1%増から反転することとなった。これは、株価の低下で市況は一気に弱気になったためである。
- FCの会社数は91社、66支店、ローン事務所155ヶ所である。
- 制度面については、タイ国銀行はこの年、FCに、外国為替の取扱申請を認めることとローン取扱事務所(credit extension office)の完全支店化への格上げを認めた。

この施策の背景を解説しておく。これまで、とかく噂の絶えなかったバンコク商業銀行に対し、FIDF(金融機関開発基金)を通じてタイ国銀行は96年3月に資本投入を行ったが、うまく行かず同5月に国会で同行の破綻問題が大きく取り上げられ銀行取付けが発生し、ようやくタイ国銀行が同行の全面的管理に乗り出した(経緯は次節に述べてある)。こうして、商業銀行やFCの不良債権の存在が世間に大きくクローズアップされ、市場の信認は低下し、96年6月以降SET指数は低下し、タイからの短期資金の流れが始まっていた。FCとしてもP/Nでの調達に陰りが出ていた。そうした時代背景を念頭に置くと、FCの外為取扱容認

も、地方事務所の支店化といったタイ国銀行の措置も理解出来る（筆者注）。そして、さらに次の4点を、タイ国銀行は決定した。

①リスク管理に対する自己資本比率を1997年以降7.5%、1998年以降8.0%へと引き上げる。一方で、②優先株（preferred stock）の発行に際し、資本勘定の第二段階（the second-tier capital fund）の解釈の拡大化、③外国為替取扱開始に伴うリスク管理の定義の拡大、④現存する無担保貸し出しに対する引当金の75%から100%の引き上げ。

（筆者コメント）

叙上のタイ国銀行の制度面での変革に関係して、その背景を述べた通り、1996年後半からは、高まる金融不安、商業銀行やFCなどから政府保護を求める動きが、市中で増々大きくなっていった。1996年はその様な時代で、1997年の金融危機を迎えることになる。

1997年の、金融危機の洗礼を受け、生き残ったFCは、1996年の91社から僅か21社（2000年12月末）となった。それが親会社への吸収、外銀への売却・合併を通じ、現在のThanachart銀行、Kiatnakin銀行、Tisco銀行の3行へと2002～2005年に普通銀行への転換を果し、本来業務である自動車の割賦金融を中心に、業績を盛り返し、また、完全に復活した。そして、FCという金融業務はタイの市場から消えることとなった。商業銀行へ昇格を果たしたFCはいずれも、独立系の中堅企業で、FCの中核業務である割賦金融を地道に取扱っていたFCであった。大手商業銀行の系列会社でもなく、また、当局の規準に従い、普通銀行昇格を夢見ていた6グループの中からも出なかったところが、実に予想外の展開であった。

この1997年からの7～8年間は、したがってFCにとって整理・統合の時代で、営業活動は、通常通りであったが、金融界における影響力は、全く低下してしまい、本稿が中心に据えた、『ディーラー金融を支えたFC』という文脈からはこの後のFCの歴史の記述は、それほど意味をなさない状況になってしまった。したがってここで筆を擱くことも考えたが、しかし、①通史として「FCの歴史」を記述していること、②復活した3社が、本稿がテーマとする『自動車割賦金融を専業とした商業銀行で盛業を続けていること、③生き残った21社から、3社へ至る経緯が先進国のパターンとしては異なる大変興味深いものであるので、ごく簡単に次節でまとめた。本来は、タイ国商業銀行の金融危機後の再編過程とも絡むので、この点からも述べねばならないが、議論が拡散するので銀行部分は簡略化して述べてある。

## 2. 1997年金融危機より2001年迄

### （1）はじめに

1997年の金融危機以降のFCの歴史は二つの部分に分けられる。前半2001年迄の5年間はFCの整理過程の歴史であり、後半2002年以降はタイ政府の再建築により、FC3社の銀行昇格に向けた再生・復活の歴史である。

金融危機直前の1996年末に政府登録FCは91社であった。それが、金融危機を経て、2004年以降には、主に自動車の割賦金融を取り扱う商業銀行に昇格した3行に集約され、FC

業態のままで残った方向を決めかねている数社、を残すのみ<sup>9</sup>となった。僅か10年弱で、91社の政府登録金融機関が、タイの金融市場から一挙に消滅した事実は、そのこと自体、金融史の上からは、興味を惹く大事件であるが、金融危機の際に同時並行して進行した、タイ商業銀行の整理再編成劇も、これ又FCの消滅以上にタイ国経済の大事件であったため、脇役となったFCの動静については纏まった研究がない。FCとしての機能を終了した、2002年以降は、当然といえば当然でもある。しかし、FCの通史を試みている本稿では、本稿が基本テーマとしてきた「自動車ディーラーへの販売資金供給者として活躍したFC」という文脈からは、多少外れることになるが、「FCの歴史」の最終章として、次の3点を中心に纏めることにした。

- ① FCの消滅過程と3社の再生復活の道筋。
- ② なぜ、こうも簡単に消滅したのか、研究者達はどのように見ているのか。
- ③ FCのタイ金融界にあつての役割は何であったのか、である。

ここでも前章までに引き続き、タイ国銀行のアンニュアルレポートに綴られたFCへの正式コメントの記述を中心に最終章も纏めた。タイの金融政策当局者の見方に注目したためである。

なお、通常この時期の事態については、金融システム全体、即ち、商業銀行やFCを含んだ一体として、政府の各種施策は打ち出されている。さらに申せば、大手FCは（ごく少数の独立系FCを除き）ほとんど、混乱の渦の中にある地場商業銀行か、乃至は外銀の子会社でもあり、また地場商業銀行にとっては融資先でもあったりして、その関係は大変複雑で、タイ政府が一体として各種金融施策を打ち出すのは当然のことである。したがって、本来は全金融システムの範囲で、その事態の推移を述べるべきであるが、本稿では、その主役たる商業銀行については、FCの再編過程の理解のための必要最少限の記述にとどめた。そのため、記述の不十分なところもあるが、お赦し願いたい。

## （2）金融危機の前兆

1997年7月の金融危機即ち、タイパーツ貨の米ドルペッグからの離脱と変動相場移行による、パーツ貨の実質的な大幅切り下げ<sup>10</sup>と、それによって引き起こされた信用不安並びに一連のタイ経済の混乱は、突如発生したものでなく、当然多くの経済的前兆を伴っている。既に、1996年に入ると不動産相場も天井を打ち<sup>11</sup>、中旬以降株式市況<sup>12</sup>が低下局面を迎えたことは、

<sup>9</sup> FC会社数は、フィナンシャル・セクター・マスタープランの出た2004年以降は、2004年/6末 14社、2006年/6末 7社、2007年/6末 5社、2008年/6末 4社、2010年/6末 3社である。2004年1月に公布されたフィナンシャル・マスター・プランによれば、全てのFCは要件を整えて準銀行（リストラクテッド・バンク）に昇格するのか、ライセンスを返上しなければならないとされた。将来の選択に基づくプランの提出期限は2004年7月末、プランの承認は2005年1月末、プランの承認後1年以内に転換することを決められた。したがって、2006年1月末にすべてのFCは消滅することとなった。

しかし現実の推移は、前述の通り、ただただと存続を続けている。ここが「タイ」らしいところである。FCとタイ国銀行との間でなんらかの話し合いがいつているのであろう。

<sup>10</sup> パーツ貨の相場推移。

| 年(年平均)   | 1990 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1\$当りパーツ | 25.6 | 24.9 | 25.3 | 31.4 | 41.4 | 37.8 | 40.2 | 44.5 | 43.0 | 41.5 |

(出所) Bank of Thailand

<sup>11</sup> バンコク周辺での空室率は、1991年8%が1994年25%に上昇。

(岡部恭宜著『通貨金融危機の歴史的起源』193頁、木鐸社、2009年)。

<sup>12</sup> SET指数、1994年1月 1,754 (最高値)、1994年末 1,360、1995年末 1,280、1996年6月末 1,247、

前節に述べた通りである。こうした状況に加え、パーツ高により、貿易収支も当然悪化を示しており、誰の眼にも危機的な状況が近づいていることが分かる筈であるが、それは今となっては言えることで、経済バブルの延長線の下では、渦中の人にはなかなか理解されないことなのである。

日本のバブルを経験した日本人駐在員達は、彼等の過去の経験からこうした先行きに警戒感を強めており、タイ日野自販の元社長大橋氏もその一人であった。当時傘下のディーラーには、FCからの低金利の外貨建融資の売り込み攻勢が大変に盛んで、相談されることが多かったという。大橋氏は、傘下ディーラーの社長達に、①外貨建借入は必ずヘッジをすること（それにより、金利メリットが大幅に減じても、為替の裁定とはそうしたものだと言明した）、②不動産投機は必ず崩壊する、と日本の例を引いて説明した。その結果、タイ日野自販の全ディーラーのうちで、金融危機の被害で倒産したメーカーは一社だけ<sup>13</sup>であったという。多くの日系企業もほぼ同様で用心を重ねていたため、その後の経済不況で困難な時期を迎えた企業は当時多かったが、為替の切り下げで直接的な被害を受けた企業は少なく、全体的に見て、被害は軽微であったと、当時の銀行の駐在員を含め多くの駐在員は語って<sup>14</sup>いる。しかし、タイ政府に遠慮して公刊された発言を探すのは困難である。

このような環境下、当時のタイの経済人にはバブル崩壊の前兆の中でも「先行きへの若干の安心感」を与える一方で、日本人駐在員には「先行きへの不安感」を引き起こした複雑な事件が1996年から1997年にかけて3件発生している。

#### A. バンコク商業銀行（Bangkok Bank of Commerce）の破綻処理

バンコク商業銀行（以下略してB.B.C.）の倒産過程については、末廣昭編著『タイ—経済ブーム・経済危機・構造調整—』<sup>15</sup>が詳しい、それによれば以下の推移を辿った。

B.B.C.は1995年末には総資産額で第10位、預金額で第9位の中堅銀行で、1990年代に入ると、資産バブルを背景に拡大を続けた。特にバンハーン（Banharn Silpe-archa）の率いるタイ国民党（Chart Thai Party）の多くの政治家兼実業家への、土地投機や企業買収資金の融資を盛んに行っていた。しかし、1995年半ば以降、これら融資への規制強化やバブル崩壊によって同行の債権は焦げ付き、不良債権額は1996年3月で190億パーツに上った。

こうした状況の過程で政府はB.B.C.の救済に乗り出し、1995年にタイ国銀行は、不良債権処理のために株式の私募発行を同行に命じるとともに、金融機関発展基金（FIDF）や政府貯蓄銀行にその増資分を引き受けさせた。しかし、その後株式の私募発行の引き受け先も見付からず、不良債権は増加し、この救済策は失敗し、1996年5月に同行の破綻問題が国会で大きく採り上げられ、銀行取り付けが起こるに至って、ようやくタイ国銀行はB.B.C.の全面的管理に乗り出した。

---

1996年末 831。

<sup>13</sup> チョンブリ地区の中堅ディーラー、Apakorn社が販売車の回収資金で土地を買い、それを担保に更に銀行から借入れし、不動産投機をしたがバブルが崩壊し、返済不能に陥った。

<sup>14</sup> 三井銀行（当時さくら銀行）も東京銀行（当時東京三菱銀行）も、顧客に対して、為替のヘッジを慫慂していた、と証言している。

<sup>15</sup> 末廣昭編著『タイ—経済ブーム・経済危機・構造調整—』、『タイ国情報（別冊）』62～65頁、日本タイ協会、平成10（1998）年3月。

結局 B.B.C.の債務超過は64億バーツに達し、80億バーツの預金が流出する事態となった。国会では、B.B.C.の救済策が減資や経営陣の交替という措置を伴っておらず、B.B.C.に甘い内容だったことが追求されたが、タイ国銀行のウィチット総裁は、それらの措置は金融不安を招くとして、また1980年のアジア銀行やクルンタイ銀行の例を引いて弁護した。しかし監督機関への批判は高まり、同年7月にウィチット (Vijit Supinit) 総裁が辞任した。また、後に政府は B.B.C. の経営幹部や、ウィチット総裁、ニパット大蔵省中央会計局長など、背任や収賄容疑で告訴し、「政府の中核的な経済官僚を巻き込む一大金融疑惑に発展することとなった<sup>16)</sup>」。このように B.B.C.救済措置が経営陣に甘くかつ長引いたことや、同行と政治家や官僚との癒着問題の表面化により、こうしたことに敏感な短期資本が逃避する契機となった。そして6月以降、SET 指数は下落していった。

B.B.C.の事件は、その処理の遅延状況も含めてタイの国民にはやや楽観的に「タイはこんなもの」として受け止められたように見えたが、海外での受け止めは相当深刻であった。タイ国銀行は翌年2月に管轄下の金融機関の流動性に問題はないと発表し、信用不安の一掃に努めていたが、タイ国内と海外とのギャップはかなりあったようだ。

#### B. ファイナンス・ワンの倒産事件

本件は、前述の B.B.C.を巡る信用不安がまだ尾を引いていた翌年3月に発生した。3月1日に、これまで経営不振が伝えられていた国内最大の FC であるファイナンス・ワン (Finance One) とタイダヌ銀行 (Thai Dhanu Bank) との合併が発表された。経緯は前述してあるので省略する。

タイ国内部には、かつて全盛を誇った FC 最大手の同社の実質倒産に驚いたが、その後始末についてやや安堵感をもった。しかし3ヶ月後の5月23日にファイナンス・ワンとタイダヌ銀行の合併が撤回され、救済シナリオが崩れるに及んで、急速に危機感を深めていった。金融危機の2ヶ月前のことである。

#### C. FC 10社の社名公表事件

ファイナンス・ワンの救済合併に引き続き3月3日には、タイ国銀行と大蔵省が共同で、商業銀行と FC の経営でこ入れを発表した。タイ国銀行は経営に問題のある FC など10社の社名を公表し、貸倒引当金の積み増しと増資を求めた。ところが、この両者共同による FC 処理策は、政府第二与党の反対で実現出来ず、かえって市場の不信を買う結果となり、上場 FC の株価は急落した。

前掲の岡部教授によると、この処理策が実現出来なかった経緯は以下の通りである<sup>17)</sup>。

「上記の処理計画に対し、対象となる FC 10社に利益を持つ第二与党のチャート・パッタナー (Chart Pattana) の指導者らが反発した。与党各党は選挙で多大な債務を抱えており、政府は、閣僚や彼らの支持団体の利益を損ねるような処理策を実施できる見込みはほとんど無かった。実際、チャート・パッタナーは6党連立という政権基盤を利用し、拒否権を発動する形で処理策を実施させなかった。」

こうした、政府の圧力で身動きならぬ状況に加え、ファイナンス・ワンの破綻が加わり1997年5月に政府は FC を保護する方針から、合併を推進し中核的な会社のみ存続させる方針に大

<sup>16)</sup> 末廣昭著、前掲書、64～65頁。

<sup>17)</sup> 岡部恭宣著、前掲書、193頁。

きな方向転換をした。

以上のように、政府は破綻寸前の FC を処理することが出来ず、その処理を長引かせたことが、海外への信用不安を加速させた。しかし政権を背景にした FC 経営者達の政府保護政策への甘い期待と、政府による金融システム安定化のために、パーツ固定性の維持政策への固執を見て取った市場では、5月半ばに強烈なパーツ売りが始まった。政府、タイ国銀行は支えきれず、7月2日にパーツの固定相場制を破棄せざるを得なくなったのである。

### (3) 1997年～2001年のFC概観

主に盤谷日本人商工会議所編の『タイ国経済概況』及び、高安健一教授『アジア金融再生』<sup>18</sup>から、1997年～2001年FCの状況を纏めておきたい。

1997年3月、前述の通り資産規模ではNo.1と言われていたファイナンス・ワンの業績が悪化し、中堅商銀 Thai Dhanu との合併が発表された。これを契機に、FC に対する信用不安が広がっていった。結局合併は成功せず倒産し金融危機の約1ヶ月前に、不良 FC の破綻処理の方向が決められることになったようである。この事件後政府は FC の保護政策を転換することになった。金融危機の約1ヶ月前に、不良 FC の破綻処理の方向が決められることになったようである。

1997年6月、かねてより不良債権の増加による業績不振が噂されていた FC 16社の営業停止が発表された。それまで91社あった FC は、75社となった。

1997年7月2日、タイパーツの為替制度が実質的には米ドルにヘッジした、通貨バスケット方式から管理フロート制へ移行した。その結果、タイパーツは大幅に切り下げられることになった。この後、タイ政府は日本などと接触する一方、IMF との間で支援を受けるため予備協議に入った。

1997年8月2日、政府はさらに42社の FC に対して営業停止命令を出した。事業再開の条件として6月の16社と合せ58社に対し、①資産の精査を60日以内に終らせ、②再建計画を提出する、こととした。しかし、6月の16社の停止に際し、今後同様の措置はないと表明していた為、42社の営業停止でさらに信用不安が広がり、FC や中小商銀からの預金の流れが始まった。

政府は金融機関の信用不安を払拭するため、8月5日に、全額預金保護制度を導入し、国内と国外の預金者及び債権者を国内通貨建てで保護することにした。この結果、パニックは鎮静化した。政府はこの後、流動性基金の創設を企画するも対応出来ず、FIDF を通じて FC や商業銀行に流動性の供給を続けた。

8月11日、タイ政府は IMF と34ヶ月、40億ドルのスタンバイ協定を締結した。その後、世銀、アジア開銀、日本、その他アジア諸国などから資金提供があり、支援パッケージは172億ドルに達した。

8月14日、IMF と First Letter of Intent を調印。主旨は、①存続不可能な FC の切り離し、②預金者、債権者保護、③長期的再建策の確立、である。この時点では FC の処理が中心で、その後の大規模な商業銀行の経営危機はまだ想定されていなかった。

---

<sup>18</sup> 高安健一著『アジア金融再生』152～174頁、勁草書房、2005年。



1997年10月14日、IMFと世銀の支援を受けて、「金融再建パッケージ」を発表、金融機関再建機構（FRA）並びに資産処理を行う資産管理会社（AMC）が設立された。ねらいは、FCの選別と優良資産と不良資産の分離があった。独立法人としてのFRA（Financial Sector Restructuring Authority）の役割は、営業停止のFC58社の処理促進にあった。なお、外資による金融機関の株式保有制限（従来25%以内）を10年間に限り撤廃することにした（表2(a)）。これは、外資による増資を容易にするための施策であった。

1997年12月、FRAは提出されたFC58社の再建計画を検討し、2社のみ営業再開を認め、残りの56社は、FRAの管理下で閉鎖する処置とした。判断基準は、①資本増強の可能性、②流動性の確保能力、③FIDFへの返済能力、④経営者への信頼であった。閉鎖される56社の資産は8,600億バーツ、実に、全金融資産の10%に相当する巨大な金額であるが、優良資産については、新銀行「ラタナシン銀行<sup>19</sup>」が98年1月に設立され受け皿となった。不良債権については、FRAが売却し、売れ残り不良資産はAMCが管理・処分していくことになった。

98年に入ると、金融再建に向け、今度は商業銀行に対する措置が矢継ぎ早やに出された。

1月から2月にかけて、支払能力の低下した、地場商業銀行4行を国有化した。バンコク・メトロポリタン銀行、バンコク商業銀行、ファースト・バンコク・シティー銀行、サイアム・シティー銀行である。これら銀行のその後の帰趨は（表1）をご覧ください。

なお、大型の財閥ファミリーグループを形成していたバンコク・メトロポリタン銀行の整理状況は、前掲末廣昭教授の『ファミリービジネス論』が詳しい<sup>20</sup>。

4行の国有化を含む一連の措置では、①FIDFの貸し出し金を株式に転換し、②健全性基準を国際基準に近づけるため、各行に引当金の積み増しを要求し（表2(b)）、③商業銀行に増資を強く求め、④商業銀行への監督を強化した。

この措置で落ち着くかと思えた金融危機は、終息に向わず、予想以上に景気悪化が深刻化し、不良債権が増加し、商業銀行の貸出も減少したため、政府は再度現実的な施策に方向転換した。

1998年5月、政府はさらに7社のFCを中銀の管理下に置くことを発表した。

1998年8月、政府はさらに5社のFCを中銀の管理下に置くことを発表した。

この時、政府は同時に、商業銀行を含めた金融機関の「包括的金融再建策」を発表した。

この1998年8月の「包括的金融再建策」の詳細は（表3）（表4）に譲り、省略するが、①公的資金の注入、②金融機関の整理統合、③民間での資金管理会社の設立支援にあった。

いよいよ政府は、商業銀行への公的資金の注入に踏み込んだこととなる。当初、商業銀行は、日本同様、政府公的資金の注入を嫌って、1998年から1999年にかけて民間での増資に大手各行は奔走するが、1999年5月サイアム商業銀行、2000年5月タイ軍人銀行が公的資金を受け入れている。

かかる一連の処置により1997年当初91社あったFCは98年末において自主営業が認められているものは23社にまで激減した。この23社にあっても当時まだ証券業務を兼営していたFCはその後の大蔵省通達により同業務の分離等、さらに大きな業態変化を求められることに

<sup>19</sup> 同行は、98年8月に国有化されたレムトン銀行と合併し、その後シンガポール資本のUOB銀行に売却された。その過程で、Bank of Asiaも吸収している。

<sup>20</sup> 末廣昭著、前掲書、266～268頁。

なる。

また、1998年後半からは金融危機問題は、企業債務の再構築に向け、急速に動き出すこととなり、多くの施策が打ち出された。本稿では少し論旨から外れるので（表5）に要旨を纏めて掲載するに止めた。

前述の通り、1999年から、2000年にかけては、民間部門での増資が進み、商業銀行の経営も少し安定を取り戻し、預金の流出も止まった。そして、2000年末には、1998年3月に打ち出された貸倒引当金の100%計上が達成され、銀行部内も落ち着きを取り戻し、企業債務の再構築も進み、公的資金注入に関する各種時限立法も期限が到来し、金融危機の時代はようやく終息を迎えつつあった。

2001年1月初旬の総選挙で圧倒的支持で登場したタクシン新首相は、公的な資金管理会社の設立により、不良債権問題の処理に弾みをつけ、通貨危機後に就任したチャトモンコン（Chatu Mongol Sonakul）国銀総裁を2001年5月に更迭し、金融行政への介入を強め金融政策は新しい時代に入った。

なお、FCについて付言すれば、2000年に入って金融当局は準銀行制度を導入した。即ち、5社以上の救済合併、最低資本金100億バーツ、など一定条件の下でFCを準銀行に昇格させ外為業務を含む商業銀行業務を営ませ、一定年限の後商業銀行に昇格させる、という行政指導を行った。筆者の関係するさくら銀行では、Thai Sakura Finance and Securities Co., Ltdは堅実経営で金融危機を生き残ったFCであったが、最後の社長であった大野氏の証言によれば、以下の通りである。

「当時タイ国銀行から『5社合併すれば商業銀行免許を与える』といったかなり、大雑把な指導であった。さくら銀行は住友銀行との合併で業務の整理をしていたので、Thai Sakura社をTISCOに売却することにした。当時、準銀行の将来の位置付けは、必ずしも明確でなく、かつ当時残存していた24社でも夫々思惑があり、合併は進まなかったようである。」と述べている<sup>21</sup>。

しかし、実際には、Ekachart FC社がこの制度で、2002年4月にThanachart Bnakとして昇格し、Natinal FCとその後合併する。Thai SakuraFC社を買収したTISCO社の昇格は少し遅れて2004年のことである。斯様に政府当局の指導は部外者には分かり難いのである。

---

<sup>21</sup> 2011年6月。本人からの証言。

(表1) 1997年6月～1998年8月迄の推移

|        |   |
|--------|---|
| 97年 6月 | F/C 16社の営業を停止。  |
| 97年 8月 | F/C 42社の営業を停止。  |
| 97年12月 | 営業停止中の F/C 58社のうち、経営再建の絵を描けなかった56社の精算を決定。<br>その優良債権を継承し、政府100%出資のラタナシン銀行の設立を決定<br>(98年3月開業) |
| 98年 1月 | バンコク・メトロポリタン銀行を接收。  |
| 98年 2月 | バンコク商業銀行、ファースト・バンコク・シティー銀行、<br>サイアム・シティー銀行を接收。  |
| 98年 5月 | F/C 7社を接收。  |
| 98年 8月 | 「包括的金融再建策」でレムトン銀行およびバンコク・ユニオン銀行の2<br>銀行と F/C 5社を接收。<br>国銀接收下にある計6行・F/C 12社の個別破綻処理方法を決定。     |

(出所) 盤谷日本人商工会議所『タイ国経済概況』(2000/2001年版) 297頁

(注1) 中銀による接收は既存株式を1株を0.01パーツに強制減資の上、経営陣を更迭

(注2) バンコク商業銀行は優良資産はクルンタイ銀行に引き継がれ、不良資産は資産管理会社となった同行に残された後、清算された。

(注3) 「ファースト・バンコク・シティー銀行」は資産・負債ともクルンタイ銀行に引きつがれ、FIDFは不良資産を引き取ったクルンタイ銀行の利回りを保証した。

(注4) 「バンコク・メトロポリタン銀行」は、2月に接收された「サイアム・シティー銀行」と合併の後、貸倒引当基準の達成のため、FIDFで増資の後、民間に売却された。

(注5) 「レムトン銀行」は、破綻したFCの受け皿銀行であるラタナシン銀行と合併、次で「アジア銀行」と合併し、最終的に、シンガポール資本のUOBBNKになった。

(注6) 「バンコク・ユニオン銀行」は破綻したFC12社の受け皿銀行のクルンタイ・タナキ銀行と統合し、バンクタイ銀行を設立。政府の出資を得た後、マレーシア資本に売却され、CIMBT銀行となった。

(表2) 銀行の資本増強促進措置

|  |   |
|--|---|
| <p>(a) 97/10月：<br/>外貨規制<br/>緩和措置</p>           | <p>外資の49%超出資を承認。(従来は25%が上限)<br/>ただし、10年経過以降は、追加出資は認められない。<br/>また既存外銀については、支店新設を認めない。</p>  |
| <p>(b) 98/3月：<br/>2000年<br/>債権分類<br/>引当ルール</p> | <p>(i)不良債権の定義を厳格化。<br/>(ii)自己資本比率8.5%以上の基準を維持。<br/>(iii)債権の劣化の度合いに応じ引当基準を設定。<br/>(iv)完全引当期限を2000/12月とし、それまでの経過措置として半年毎に達成すべき要引当基準とする引当達成率を明示。</p> |

(表3) 1998年「包括的金融再建策」と資本増強施策

|         |   |
|---------|---|
| (ア) 概要： | <p>(a)破綻処理と(b)健全行向け資本増強策を組み合わせで呈示。<br/>(a)問題行の破綻設定を完了し、公的資金投入による具体的破綻処理方法を明示。<br/>(b)健全行に対し増資引受の政府引受プログラムを準備し、2000年末までに不良債権の完全引当処理を達成するための具体的方法を明示。</p> |
| (イ) 狙い： | <p>(a)(b)を同時に修正することにより、これ以上、金融機関の経営破綻が起こらないとのメッセージを市場に発し、金融システムの安定化を図る。</p>   |
| (ウ) 内容： | <p>追加接收(2銀行とF/C5社)を含めた国銀接收下計6行・F/C12社の破綻処理方法を発表。なお資本増強策については(表2)</p>  |

(注) 接收6行の帰結

- バンコク商業銀行 → 清算。
- バンコク・メトロソタン銀行 → 外資に売却。
- ファースト・バンコク・シティ銀行 → クルンタイ銀行に統合。
- サイアム・シティ銀行 → Thanachart 銀行に売却。
- レムトン銀行 → (受皿のラタナシン銀行に統合され) 外資に売却。
- バンコク・ユニオン銀行 → 外資に売却。

(表4)「包括的金融再建策」における公的資本注入プログラム

|  |   |
|--|---|
| <p>(a)ティア1<br/>スキーム</p> <p>10年流通<br/>国債によ<br/>る優先株<br/>引受</p>  | <p>(i)2000年資産分類引当ルールに基づき不良債権の前倒償却引当実施（現行株主がコスト負担）。</p> <p>(ii)再建案の国銀による承認。</p> <p>(iii)処理後自己資本2.5%を下回る場合、まず2.5%までこれを政府が注入。さらに、民間からの資本分と同額まで追加注入可。</p> <p>(iv)3年後、政府出資分の民間売却を呈示。</p> <p>(v)本ファシリティの利用に際し、政府より各行経営層に人材派遣。</p> |
| <p>(b)ティア2<br/>スキーム</p> <p>10年非流<br/>通国債に<br/>よる劣後<br/>債供与</p> | <p>(i)投入額は、以下2要素から算出、その実施内容に応じ段階的に投入。</p> <p>&lt;1&gt;取引先の債務リストラにより新規発生する償却のうち既引当分を超える部分、</p> <p>&lt;2&gt;新規顧客貸出額の20%。</p> <p>(ii)リスクアセットの2%が投入上限。うち&lt;2&gt;の部分は1%上限。また、顧客リストラ1件当たりから得る供与額は全体供与額の10%以下。</p>                |

(表2、表3、表4出所) 盤谷日本人商工会議所、前掲書(2002/2003年版)

(表5) 不良債権消滅策

|   |   |
|---|---|
| <p>(ア)公的な債務<br/>リストラ促進</p> <p>破綻法・抵当<br/>権行使法改<br/>正</p>              | <p>98/4月、改正破産法施行、更正手続きを付与。<br/>99/4月、破産法再改正。また抵当権行使法が発効。<br/>経済関連11法の一環として97年より検討されてきたもので、政治的な介入もあり審議は難航したが、難産のすえ成立し、破産精算手続きや更正手続きが明確化された。改正破産法に目を転じてみると、CDRACの枠組み(当事者間の交渉)では解決しない場合や、CDRACに参加しないタイ国外の債権者が含まれる場合の処置方法が整備された意味は大きい。</p>  |
| <p>(イ)私的な債務<br/>リストラ促進</p> <p>企業債務リ<br/>ストラ諮問<br/>委員会<br/>(CDRAC)</p> | <p>CDRAC(企業債務リストラ諮問委員会)、Corporate Debt Restructuring Advisory Committee)は、98/9月、債務リストラ交渉※における調整の役割を担わせる目的で、国銀内の組織として設立された。<br/>※元金・利息の返済に困難が生じた債務者が、債権者に対し、返済条件変更や債権放棄を求める交渉。99/3月に、債務リストラ交渉の指針協定が債権者間および債権者・債務者間で結ばれ、CDRACの指定した702社の債務リストラ交渉が開始した。<br/>2002/6月現在、55万件、金額にして2兆6588億のリストラが実行されている。</p> |
| <p>(ウ)不良債権の<br/>一括分離</p> <p>不良債権<br/>買取機構<br/>(AMC)</p>               | <p>「包括的金融再建策」において、不良債権を銀行とは別の資産管理会社(Asset Management Company、AMC)に移転する手法が発表されたが、しばらく具体化しなかった。しかし、99/7月、タイ農民銀行が不良債権の抜本的処理のため、増資と同時にAMCを設立することを決定、これを機に、その具体的な取扱や資産移転価格や移転課税の処理などにつき細則が整備されていった。</p>  |

(出所) 盤谷日本人商工会議所、前掲書、(2002/2003年版)

(注1) AMCについては、TAMC(Thai Asset Management Company)を設立。

(2001年/7月1日付、緊急効令、9月26日施行、10月3日活動開始)。

参加金融機関29行。

最後にこれまで述べてきた1997年以降2001年迄の商業銀行とFCの業容比較を(表6)に掲出した。1996年のFCのピーク時の対商業銀行とのシェア、即ちFC貸出/(商銀貸出+FC貸出)は、当時24%であったが、2001年時点では、僅かに3%に低下し、既に金融市場における影響力は全く認められなくなった。

(表6) 金融システムにおける商業銀行、FCの業容比較

(各年末、単位10億バーツ)

|         | 1985 | 1990  | 1995  | 1996  | 1997  | 1998  | 1999  | 2000  | 2001  |
|---------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 商業銀行 預金 | 555  | 1,440 | 3,250 | 3,683 | 4,308 | 4,688 | 4,672 | 4,913 | 5,110 |
| 貸出      | 521  | 1,482 | 4,230 | 4,825 | 6,037 | 5,372 | 5,119 | 4,586 | 4,299 |
| FC 預金   | 86   | 260   | 914   | 1,040 | 505   | 462   | 360   | 308   | 329   |
| 貸出      | 98   | 315   | 1,301 | 1,488 | 531   | 465   | 187   | 147   | 170   |
| (内)(個人) | 16   | 91    | 376   | 385   | 103   | 76    | 44    | 42    | 60    |
| (不動産)   | 11   | 72    | 326   | 363   | 124   | 131   | 45    | 31    | 25    |
| 機関数 銀行  | 29   | 29    | 29    | 29    | 35    | 34    | 34    | 34    | 33    |
| FC      | 100  | 98    | 91    | 91    | 35    | 36    | 22    | 21    | 21    |

(出所) 前掲、盤谷日本人商工会議所『タイ国経済概況』(2002/2003年版) 319頁。

(注) ・商業銀行は外銀フルブランチ(85-96 14行、97 20行、98-00 21行、01 20行) および国有化された商業銀行を含む。

・商業銀行貸出は手形割引は含むが輸出手形は含まない。

そしてこのあと、2004年以降になると、2001年迄に生き残った21社のFCの中で、7社が合併を重ね TISCO 社(Sakura FC 社、Thai Premsap 社と合併)、Kiatnakin 社(Radhanatun 社と合併)、Ekachart 社(改名して Thanachart 社)(NationalFC 社と合併)の3社に集約され、夫々商業銀行に昇格し、この3社は自動車の割賦販売を中心とする業務で、業界に地歩を築き、完全に復活することになる。タイのFCの歴史もこうして最終章に近づくことになる。

#### (4) タイ国銀行の「アニュアルレポート」に見る金融危機

最後に、これまでの本稿での記載例の通り、タイ国銀行の「アニュアルレポート」に於けるFCに関する記載を紹介し、タイ国政策当局者の見方を検証してみたい。60年代・70年代では僅かに数行にすぎなかった記述も、FCの最終期になった1997年～2000年の記述では、各年度数ページに亘り、一気に饒舌になっている。

特に99年版では、「FC業界の規模、役割の縮小(contraction)は商業銀行の縮小より遥かに早く起きた。一つには、金融危機に伴う正常な調整の結果として大幅な縮小が発生したが、他方、合併や商業銀行に対する立場(status)の変化で、FC企業数の減少の結果でもある」と、冷静に分析している。それではタイ国銀行の当局者の頭にある、過去30年間を超えるFCの商業銀行に対する立場(status to commercial bank)とは、何であったのか知りたいところである。どういう訳か最後になって各年次とも全体に長いので、概況で述べた内容と重複する事項は省略し、ポイントのみ示すことにする。

#### A. 1997年版

不動産市場の低迷、株価の急落、割賦販売の不調により景気は低迷、流動性危機と財務状況の弱体化をもたらし、金融は混乱を示した。こうした状況に対し、当局はFIDF(Feriancial Institution Development Fund)を通して増資の引き受けや、流動性の供給と同時に10社の社名公表による増資の要求(3月)、16社への営業停止(6月)、42社への営業停止(8月)を実施した。そして、残った33社に対しては、FIDFによる預金(P/N)の元本と金利の保証を行

った。同時に信用の回復の為、各種施策を追加的に実施した（詳細略）。

営業停止中の58社に対しては、財務内容の見直しと再建策について90日以内の提出を求めた。そして、この58社のP/N所持者には、政府系の Krungthai Thanakit FC（16社分） Krugthai Bank（42社分）のP/N及びCDと交換した。その推移は（表7）の通り。

（表7）FCの公共よりの預り金推移（単位：10億バーツ）

|        | 1996  | 1997 |     |     |     |     | 備考     |
|--------|-------|------|-----|-----|-----|-----|--------|
|        | 12月   | 3月   | 6月  | 8月  | 9月  | 12月 |        |
| 16社分   | 261   | 178  | 120 |     |     |     | K.T.FC |
| 42社分   | 419   | 381  | 292 | 159 |     |     | K.Bank |
| 残存33社分 | 360   | 395  | 381 | 315 | 289 | 286 | 保証のみ   |
| 計      | 1,040 | 954  | 793 | 474 | 289 | 286 |        |

12月8日、FRA（Financial Sector Restructuring Authority）は58社のうち、2社の営業再開を認めた。この結果、1997年のFCは35社になった。この後、FRA、AMC、The Radhanasin Bankの解説、各種施策の解説が2頁あり（略）

（筆者コメント）

過去30年近いアニュアルレポートの中で、政府当局の施策の解説が載ったのは初めてに近い。一方、現下の金融危機を“a state of financial turmoil”の一言で集約した上、さらに、91社ベースでのFCの各種財務指標の対前年度比較が、いまだに掲載されている（内容省略）。ただ、預金者保護については何度も強調されているのが、印象的である。

#### B. 1998年度版

1998年の前年に続く、経済の収縮は、FCにとって流動性の危機と不良債権の発生を引き起こした。こうした事態に、当局は、2000年に向けた不良債権に対する引当金の積み増しを求めた。そして資本金の増強の出来てないFCに対して、再び取り付け騒ぎが発生し、FIDFは流動性の供給を続けた。こうした状況から5月18日に7社のFCの接管を、8月14日にさらに5社の接管と、「包括的金融再建策」を発表した（本再建策の詳細は前述につき省略）。

同時に、大型のFCが外国為替を含む広範囲の業務が出来る a super-FC になれるように新しい政策を導入した。当局の審査を条件に、5社乃至それ以上の合併を達成したFCは、タイ国銀行への、制限付銀行（a restricted Bank）ライセンスの申請を12月30日以降、受け付けることにした。この制限付銀行は、当座預金以外の商業銀行の全業務が認められることとなった。

閉鎖56社と残存36社（残存35社+受け皿のFCであるRadhanatun FCの合計）の財務状況は以下の通り。



(単位：億バーツ)

|       | 預 金          |             |              | 貸 出          |             |              |
|-------|--------------|-------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|       | 1997年<br>12月 | 1998年<br>6月 | 1998年<br>12月 | 1997年<br>12月 | 1998年<br>6月 | 1998年<br>12月 |
| 閉鎖56社 | 217          | 206         | 202          | 752          | 708         | 668          |
| 残存36社 | 291          | 246         | 260          | 532          | 490         | 465          |
| 計     | 508          | 452         | 462          | 1,284        | 1,198       | 1,133        |

残存36社の1998年末の収益状況は以下の通り、687億バーツ赤字であるが、これはほとんど引当金の積み残しによる。

(単位：億バーツ)

|       |    |      |
|-------|----|------|
| 1997年 | 上期 | 13   |
|       | 下期 | -407 |
|       | 計  | -394 |
| 1998年 | 上期 | -449 |
|       | 下期 | -238 |
|       | 計  | -687 |

(筆者コメント)

制限付銀行 (a restricted Bank) を、国銀では、a super-FC と位置付けている点が興味深い。

#### C. 1999年版

1999年12月末のFC数は、22社である。これは、1998年末の36社から接收された12社及び1999年中に2社 (Phatra Thanakit 社、Ocean Finance 社) 営業を停止し、14社減少したためである。残存22社の1999年末の収益状況は、251億バーツの赤字であった。

(単位：億バーツ)

|       |    |            |
|-------|----|------------|
| 1998年 | 上期 | -451       |
|       | 下期 | -243       |
|       | 計  | -694 (36社) |
| 1999年 | 上期 | -101       |
|       | 下期 | -150       |
|       | 計  | -251 (22社) |

下期の赤字-150億バーツのうち引当金の積み増しは136億バーツで、実際の内容は改善している。これは前年比営業経費の減少、借入金利の低下、証券及び外為損失の減少が効果を発揮している。

なお、残存22社の財務状況は以下の通りである。

(単位：億バーツ)

|        | 預 金          |             |              | 貸 出          |             |              |
|--------|--------------|-------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|        | 1998年<br>12月 | 1999年<br>6月 | 1999年<br>12月 | 1998年<br>12月 | 1999年<br>6月 | 1999年<br>12月 |
| 閉鎖56社  | 202          | 201         | 201          | 668          | 513         | 311          |
| 営業中のFC | 260          | 213         | 159          | 465          | 254         | 187          |
| 計      | 462          | 414         | 360          | 1,133        | 767         | 498          |

(注) 営業中のFCは、1998年33社、1999年22社である。

なお、当局は前年8月の「包括的再建策」の下に移されていた割賦販売とリース業務の取扱いを認めた。また、タイ国銀行の認可無く、証券類の貸借業務を認め、FCの業務活動規制を緩めた。

また、貸出金の分類に於いて規定を変更した。例えば、3ヶ月継続して支払の無い債権を不良債権としていたが、債権者の所謂リストラが終了していれば、不良債権から外すことを認めた(その他詳細省略)。

また自動車割賦販売の取扱規定も変更し「頭金」と「割賦」との組み合わせを自由化し、さらに従来2回以上継続して割賦金の支払いが無い場合、自動車の回収を可としていたが、これを「3回以上継続して支払の無い場合」に変更した。

(筆者コメント)

1999年末の時点では、FC全体で22社合計1,870億バーツの貸出金を擁する誠に小規模な金融業態になってしまったが、過去に振り出したP/N(預金)の保全策と割賦条件の緩和措置などFCの今後の生き残りに政策当局がかなり細かい配慮を行なっていることが読みとれる。これら生き残った22社の業績の好転が好材料であったのであろう。しかし、同年の phatra FC 社<sup>22</sup>、Oceau FC 社2社の倒産は、FC社の一連の倒産劇の終局に近づくが、両2社の業容はトップ級の大きさのため、市場の影響は結構大きいものがあり、一時FCへの信任が市中で揺らぐ事態となった。この点への国銀のコメントはなかった。また「割賦販売車」の「不払い引き揚げ条件」を、従来の2回から3回にするなど、結構細かいところまで気を遣っている。

<sup>22</sup> 当社は、1969年に Thai Farmers Bank とオーナーのラムサム家によって設立され、特に株式売買の取扱いでは、最大の業容を挙げていた、最大手FCである。金融危機の1979年9月には同行が49%の株主となり、金融会社と証券会社に分離し、さらに98年6月には、同行が100%株式を所有する完全子会社となっていた。(1999年9月20日号の『THAI KEIZAI』)によれば、倒産当時の預金残500億バーツ、融資額500億バーツで、融資額の80%が不良債権となり、Thai Farmers Bank も存続を諦め、清算に踏み切った。「ウィロートという、地場金融業界で最も優れている経営者を擁し、地場金融会社のお手本とまでいわれた当社の没落は、一つの歴史の終わりである」と書かれている。その後、預金500億バーツの保証責任(当然税金によって)を有すタイ国銀と Thai Farmers Bank とで、経営責任を巡り、大きな論争があった。

#### D. 2000年版

2000年末のFCは、Thai Capital FC社が閉鎖させられ、合計21社になった。残存21社の収益状況は以下の通り。

(単位：億バーツ)

|       |    |      |       |
|-------|----|------|-------|
| 1999年 | 上期 | -94  |       |
|       | 下期 | -150 |       |
|       | 計  | -244 | (22社) |
| 2000年 | 上期 | -32  |       |
|       | 下期 | 9    |       |
|       | 計  | -23  | (21社) |

収益状況は、第3四半期、第4四半期では、とうとう黒字になった。これは、①2000年6月以降に貸出が伸びたことと、②証券及び為替売買益が黒字になったためである。その他、リース収益の向上や不良債権の処理が進み、引き当金の戻し入れもあったためである。こうした結果、FCの2000年末の引き当金計上目標124億バーツに対し、引き当金は173億バーツになり、当初目標は完遂した。

なお、2000年末での残存21社の財務状況は以下の通りである。

(単位：億バーツ)

|        | 預 金          |             |              | 貸 出          |             |              |
|--------|--------------|-------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|        | 1999年<br>12月 | 2000年<br>6月 | 2000年<br>12月 | 1999年<br>12月 | 2000年<br>6月 | 2000年<br>12月 |
| 閉鎖56社  | 201          | 201         | 144          | 311          | 301         | 303          |
| 営業中のFC | 159          | 157         | 164          | 187          | 162         | 147          |
| 計      | 360          | 358         | 308          | 498          | 463         | 450          |

(注) 営業中のFCは、1999年22社、2000年21社である。

なお、商業銀行の3ヶ月物定期預金金利3.0～3.5%に対し、FCのP/Nは1.75～5.5% (最低・最高)であった。

なお、2000年7月25日、Asia Credit社の「a super finance」への転換が認められ、2000年10月、National Finance社の制限銀行設立の認可が認められ、新銀行設立の準備に入った。

(筆者コメント)

なお、銀行への昇格では、実際のところ2004年1月に成立した「金融セクターマスタープラン」との関係で、少し複雑な動きをとる。Asia Credit社は、2005年にプアルアンFCと合体しACL銀行に昇格し、National Finance社は、まず同系のエカチャートFCが2002年4月にタナチャート(Thanachart)銀行に昇格し、その後に同社と合併して、消滅した。したがって国銀のコメントはやや違って、両FCの昇格は少し遅れることになる。

なお、2000年に残存した21社は、このあと、政府当局により打ち出された2004年の「金融セクターマスタープラン」で商業銀行に昇格するか、ライセンスを返上するのか、2者択

一となり、FCの歴史も遂に最終局面を迎えるに至った。

### 3. 2004年「金融セクターマスタープラン」とFC

#### (1) 2001年以降のFCの業績

2000年末に残存したFC21社は、その後は引当金積み増しによる特別損失計上も終了し、また景気の回復により貸出金も伸び、同時に自動車市場の復活で割賦金融(hire-purchase)もようやく回復し、FC収益は黒字基調に転じた。2000年以降、タイ経済を大きく支えているこれら個人消費に係わる業務を大きく伸ばし、FCの収益状況の改善は著しいものがある。特に、そうした分野に特化してきた地場FCにとって、過去30年余の経験と顧客基盤は、今ようやく威力を発揮するところとなってきた。そしてタイ国銀行のアンニュアルレポートは、律気にも僅か21社になっても引き続き合算財務諸表の掲載と、業績の報告を続けている。しかし、タイ国銀行1999年版に国銀の執筆者自ら述べている通り、その規模(2001年貸出総額1,700億バーツ/21社合算)からも、前述のとおり一つの金融業態としてのFCの役割はほぼ終了したと考えて良いので、本稿では、タイ国銀行のアンニュアルレポートによる検証と内容の紹介は、2000年版までで終了と致したい。

#### (2) 2004年「金融セクターマスタープラン」の制度

前述の上向きの経済状況が続くなかで、1997年の金融危機の際に受けた総額122億9600万ドルのIMF支援を完済(2003年7月)し、新しい経済成長の歩みを始めた状況を踏まえ、2004年にタクシン政府当局は、「金融セクターマスタープラン」を制定した。当時のタクシン首相の「IMFからの独立」宣言は、金融危機による低迷からの復活を意味する象徴的な出来ごととなった。

本稿では、論文の主旨からみて、その概略を説明するに止め、特にFCとの関係について述べておく。

#### (3) 「金融セクターマスタープラン」概要

主に前掲の『タイ国経済概況』(04/05年版、06/07年版)にしたがい、その概要を紹介する。

2004年1月、タイ国銀行はタイ大蔵省と合同で、今後のタイの金融システムの中期的(5~10年)開発計画として、金融セクターマスタープランを公表した。このプランの目標は市場競争に基づく効率的且つ安定的な金融制度の構築、金融サービスへのアクセスの拡大、更に全ての利用者に対する公平性・中立性の強化を目指した。

その内容の概略は、以下の通り。

##### 「金融サービスの普及」

(低所得者層に対する効率的且つ持続的な草の根レベルの金融サービスの提供と農業・協同組合銀行の地方開発銀行への転換などによる地域経済への貢献。)と

##### 「金融機関システムの効率化」

(金融機関の組織と役割の明確化。異なるタイプの金融機関が同一の顧客に対して、同じタイプの金融サービスを提供している重複を排除し、更なる効率化を図る。)である。

#### A. 地場金融機関ライセンスの再編

タイ国銀行は、預金を預かることができる金融機関として以下の2つのライセンスに絞る。

- a. 商業銀行—保険の引き受け、株式のブローキング・トレーディング等以外の金融業務を提供することができる。
- b. リテール銀行—個人顧客及び中小企業に対して、小口金融サービスを中心に提供する。商業銀行と同じ制限の他、外国為替やデリバティブ業務は取り扱えない。

さらに、営業面、財務体質等で一定の条件を満たした FC 及びクレジットフォンシアは、商業銀行またはリテール銀行に昇格できる。また同時に、リテール銀行は、3年目以降に商業銀行に昇格することができる。2006年8月の時点では、商業銀行に昇格した金融機関は4社、リテール銀行に昇格した金融機関は2社であった。

#### B. 外国銀行の再編

外国銀行のライセンスは以下の2種類が認められる。

- a. 外国銀行の子会社（現地法人）  
タイ国内に計4拠点まで支店を開設することが認可される。最低資本金は50億バーツ。
- b. 外国銀行のフルブランチ  
業務を行える拠点の開設は1店舗のみで、それ以外の支店の開設は認可されない。最低資本金250百万バーツ。

#### C. “One Presence” Policy

従来、地場銀行などの所謂金融コングロマリットは、異なる種類の金融機関を傘下に保有しており、それぞれ異なった商品として預金を預かっていた。これは現在の商業銀行、FC、クレジットフォンシアに対する法制度が違うので可能であった。新銀行ライセンスは、同一グループ内で複数の金融機関が存在することは認められない。即ち、1金融コングロマリットの下で、預金取扱可能な金融機関の形態は1つのみとする。業務を集約し、規模の経済のメリットを追求し、金融機関の機能重複を排除することが目的である。

#### D. 個人及び中小企業向け貸出の促進

タイ国銀行は個人及び中小企業向け貸出ポートフォリオに低いリスクウェイトを設定し、金融機関にインセンティブで付与する、

#### (4) 今後のタイの銀行制度への影響など

当時金融界では、同法のタイ国銀制度の影響について、以下のような予想を行っていた。

#### A. 地場金融機関への影響

金融セクターマスタープランにより、銀行の業務範囲の制限が緩和され、商業銀行は新しいビジネスに参入することができる。その一つとしては、2004年10月商業銀行に対して従来まで FC とリース会社しかできなかった割賦販売 (Hire Purchase) 及びリース業務が認可された。既存の商業銀行、特にタイ国内に広い顧客基盤と多数の支店ネットワークを持つ地場銀行は収益性を高めるものと予想される。

一方、FC やクレジットフォンシア等のノンバンクは、商業銀行に昇格することができるが、銀行ライセンスの認可取得（昇格申請してから最低1年程度）、さらに、事業拡大の準備期間など、時間を要するため、既存商業銀行と直接的な競争は困難とみられる。そのため、それらの銀行は小口金融市場、特に既存の顧客基盤をターゲットとした割賦販売（Hire Purchase）から事業を展開していくものと見込まれる。また、リテール銀行は、顧客の規模や貸出限度額等の条件があるため、従来のFCより融資活動が限られている。

#### B. 外国銀行への影響（略）

#### C. 預金保険制度の導入検討

従来の政府による預金全額保護から一部保証、所謂ペイオフとなる新預金保険制度の導入が現在検討されている。

#### D. 総合的な金融機関監督機構の設立構想

市場環境の変化とともに、金融業務を監督するシステムをさらに改善・強化することが必要となってくるという認識のもと、タイの大蔵省では、独立した新しい金融機関監督機構を設立する構想が検討されている。

#### （5）ファイナンス・セクター・マスタープランとFC

前述した通り、1998年にタイ政府では「準銀行（リストラクテッド・バンク）と言う新しいタイプの銀行免許の制度を創設した。FCが複数（当初5社以上）で合併すること、100億バーツ以上の資本金を準備すること、などを要件としてFCに銀行への昇格の道を開いた。これにより昇格した準銀行は、実際にはタナチャート銀行の唯一行に止まり、FCの銀行昇格を慫慂した政府の目論見は空振りに終わった（ナショナル・ファイナンスが傘下のエカチャートファイナンスを中心として、2002年4月タナチャート銀行を創業）。現実には、残存した20数社の中で、5社合併を推進することは、各社の思惑があり無理があったためである。なお、ナショナル・ファイナンスはこの後、傘下のタナチャート銀行と合併した。したがって、今回2004年1月に公布されたファイナンシャル・セクター・マスタープランは、準銀行への昇格を慫慂しても動かなかったFCを、強制的に銀行に昇格させる（あるいはライセンスを返上させる）ことが、見込まれている。そして、その切り札となったのが”One Presence” Policyであった。これによって生き残れた地場商銀や外国銀行系のFCは、完全にその役割を終了することとなったのである。

#### （6）今後の予定など

タイ国銀行の説明によると、マスタープランの検討会を開始したのは、2002年2月からである。その改革の目的は下記の三点である。

- ①タイ国民の全ての階層に等しく金融サービスを提供すること。
- ②効率的で、競争的であり、しかも安定した金融秩序を確立すること。
- ③金融機関の提供するサービスが公正であり、しかも安全であること。

こうした理念から、社会的な弱者への金融サービス提供、外国銀行の支店の現地法人への昇格、オフショア市場専門の外銀支店のフルブランチ化、など多岐に亘る（詳細略）。

FCに関する部分のスケジュールは、概略以下の通り。

- ①規模の利益を実現するために、相対的に体力の弱い FC は合併、増資により資本を蓄積して、銀行に転換するか、ライセンスを返上しなければならない。
- ②今後、銀行は商業銀行とリテール銀行に二分される。現在、営業している銀行はすでに商業銀行の範疇に含まれる。リテール銀行は商業銀行に転換するほどの資本力のない FC のために用意した新しい概念であり、個人および中堅中小企業のみを取引先とする。
- ③将来の選択に基づいて、2004年7月末までにプランをタイ国銀行に提出し、プランが承認されたから1年で銀行への転換、もしくはライセンスの返却を行うものとする。
- ④過渡期間においては、大株主の変更、ライセンスの売却は認めない。
- ⑤プランの承認は2005年1月末までに行う。

プランが承認されてから1年以内に銀行に転換するか、ライセンスを返上するので、2006年1月末までに、全ての FC が消滅することになっている。

しかし、制度の急激な変化は好まないタイの政策当局は、2006年1月が過ぎても、依然7社の FC が残存した。詳細は省略するが、生き残った FC のうち、地場商銀系の FC は、今回の”One Presence” Policy により、商銀本体に吸収され、外銀系の FC は他の外銀に売却されるか、外銀「支店」に昇格していずれもライセンスを返上し、現在、独立系の FC が数社残ったのみである。こうして金融市場への影響力は消滅した。すぐにライセンスを取り上げず、相手の対応をゆっくり待つところは、タイ国政策当局の通弊といってしまうえば、それまでだが、こうしたことが「FC の歴史」の中に既に何回も見られたのである。今回も同じパターンを踏襲しているところが面白い。

こうして商業銀行に転換した FC 3社と、新しく割賦取扱が認められた大手商銀（サイアム商業銀行、カシコン銀行、アユタヤ銀行など）とが、2004年以降、自動車の割賦市場で激しい競争を繰り広げることとなり、FC の歴史も別の次元に移っていく。

おわりに

FC の歴史の最終章としては、政府当局による2004年の金融セクターマスタープランに基づき FC 昇格を果たした、TISCO 銀行、タナチャート銀行、キアットナーキン銀行の今日までの、その後約10年間を綴り、締めくくりとするところである。しかし、第6章で最近の自動車割賦金融市場でのこれら3行の活躍について細述してあるので、細かい経緯を追うことは省略し、商業銀行への転換当時の新聞などに載った、トップ経営者の抱負やトピックス的な記事を紹介することに止めたい。そして、本章では、現在の割賦販売金融業界を概述した上で、次の3点を議論して FC の歴史の「おわりに」に致したい。

- ① FC の自動車ディーラーに果たした役割をどう評価するか、
- ② FC は何故生み出され、何故40年近くタイの金融市場に生き残ったか、
- ③ 最後に、FC は何故急速に消滅したか、タイ固有の特徴が FC の中に認められるのか、である。

(1) 最近の自動車割賦金融業界と昇格3行の活躍

詳細は、第6章に譲り、結論的に言えば、最近の自動車割賦金融の取扱機関は大きく次の4グループに分けられる。

- ① 自動車ディーラーによる伝統的な自社割賦方式、
- ② 自動車メーカーの設立した、キャプティブ金融会社による取扱、
- ③ 商業銀行乃至その子会社による取扱、
- ④ FCから昇格した割賦金融を中心業務とする3商業銀行による取扱、

に大別される。このうち①については、何度も述べている通り、実数の把握は困難である。②以下については、SMBC系の調査会社は、毎年各社の営業報告書の残高からそのシェアを推計しており、以下の表の通りとなる。

(表8) 主要グループ別自動車割賦取扱シェア推移 (単位：%)

| 区分           | 年 | 2005  | 2007  | 2009  | 2011  |
|--------------|---|-------|-------|-------|-------|
| ② キャプティブ会社   |   | 37.2  | 34.0  | 18.7  | 17.6  |
| ③ 商業銀行および子会社 |   | 11.6  | 15.6  | 26.8  | 30.2  |
| ④ FCからの転換3行  |   | 38.3  | 48.1  | 48.1  | 48.6  |
| その他          |   | 12.9  | 2.3   | 6.4   | 3.6   |
| 合計           |   | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

(出所) SBCS社資料から作成

最近の特色は、アユタヤ銀行、カシコン銀行、サイアム商業銀行など2004年に割賦金融の取扱を認められた地場大手商業銀行が資金量とその広大な店舗網を活かし、急速にシェアを拡大していることである。一方、キャプティブ会社は、メーカーと提携した戦略的な取組が特色であるが、ノンバンクとしての制約から資金調達力に問題があり、いすゞ、トヨタ、日産など日系各社は確実にシェアを積み上げているが、一方、欧米系キャプティブ会社の退潮が目立っている。こうした中で、上述したFCから転換した3行は僅か3社で50%近いシェアを確実に維持している。40年近く培ってきた経験が、この分野で一気に発揮されている、と評価出来よう。

取扱順位では、第1位 T BANK (タナチャート銀行子会社、シェア27.3%)、第3位 TISCO銀行(シェア12.1%)、第6位 キアットナーキン銀行(シェア9.2%)と上位を占めている。

A. タナチャート (Thanachart) 銀行のケース

これまで各節で述べてきたので、ごく簡単に整理する。設立は古く、「Lee Kwang Min Trust」として1959年に創設され、後に「National Finance」と改称した。1974年にFCとしての政府登録を果し、1979年には、タイ証券取引所の会員となり、1982年には上場を果している。地場商業銀行や外資と提携することもなく、独立系のFCとして、割賦金融や小口融資など健全経営に努めた結果、金融危機を乗り切れた。金融危機直後の1998年に、政府によって出された「a Super Finance」構想に応じて、制限付銀行(a Restricted Bank)の認可を取得するため、傘下のEkachart Finance を使って1999年に申請し、2002年に大蔵省から認可を得てEkachart Bank を設立し、さらにThanachart Bank に改称した。2004年には、政府の金融セクターマスタープランによって、設立以来50年余の夢であった商業銀行への昇格を果たした。こ



うして念願の商業銀行の full licence を獲得した後、2005年には、政府当局の one presence policy に従い、グループの再編を行ない、National Finance と合併し、全業務を Thanachart Bank に統合し、持株会社となり、割賦金融専門の T Bank を設立した。折からの自動車販売ブームに乗って、割賦金融で業績を大きく伸ばす。当社の戦略的な展開はさらに続き、2007年には、カナダ系の Bank of Nova Scotia と提携し、同行が当社株式の24.98%を取得した。そして、2008年には、外国銀行の持株シェアは49%を超えない、というタイ国銀行の規制に沿って、Bank of Nova Scotia は限度一杯の48.99%まで持株を増加させた。

当社の発展はさらに進み、2010年4月には、これまでタイ国の戦後銀行史において常にトラブルメーカーであった Siam City Bank の株式の47.58%を、同行破綻後管理していた FIDF から購入し、同年6月には公開買付を実施し、残余株式を買収して99.95%の株主となった。

2011年10月には、Siam City Bank から全支店、ATM網などを含む預・貸の全業務の引継を完了した。52年前に設立されたバンコクの小さな金融会社は、アユタヤ銀行に次ぐ、第5位の商業銀行として名実共にとうとう大手商業銀行の一角に食い込むことが出来た。これまで、前章と本章で多くのFCが商業銀行への昇格を夢見て、様々な挑戦を試みて、挫折してきた例を紹介してきたが、タナチャート (Thanachart) 銀行のケースは、FCの歴史を締めくくる好事例となったのである。しかも、自動車割賦金融をメイン業務としてきたFCが、こうした経緯を辿り、昇格を果たしたことはタイのFCの歴史を研究する者にとって、実に多くの教訓を残してくれるケースとなったのである。

## B. TISCO BANK のケース

TISCO 銀行の場合は、筆者も含め、嘗てタイの日系企業に駐在員として勤務した経験を持つビジネスマンにとっては、より馴染み深いケースとなる。旧第一勸業銀行は、タイに現地支店を持たなかったため、Thai Farmers Bank と提携し、日本人職員が常駐していた TISCO FC を通じて、同行の系列融資を実施していた。そうした関係が70年代の後半から始まり、日本の大進出ブームとなった80年代後半に大きく業績を伸ばして、日本の銀行にも支店の開設が認められた90年代の半ば頃まで続き、TISCO の名前は第一勸業銀行のダミーとして日本人の間にも浸透していたのである。また、TISCO FC は、主要株主が Bankers Trust 銀行でもあったため、社内文書の英文化も進み、洗練された外資系企業として、就職先を探すタイ人学生での評判も良い外資系企業として認知されていたのである。

主な株主である Bankers Trust 銀行の指導もあり、1997年の金融危機における為替変動も無事に乗り切ったが、当社にとっては、その後の1998年末から1999年にかけての、前述した Phatra Thanakit (パトラタナキット) FC の経営破綻の影響の方が遥かに大きかった。

『THAI KEIZAI』の2005年12月12日号によると、「TISCO の本当の危機は1998年に訪れた。パトラタナキット社が経営破綻し、同年末にファイナンス免許を当局に返上したのが契機だった。この影響で TISCO から10億バーツもの預入金が流出した。経済危機の当初、ファイナンス会社が民衆の信頼を失ったが、それでも人々は TISCO とパトラタナキットは信頼が置けると見ていた。しかしパトラが破綻したことで、人々はパトラも駄目なら TISCO もと考えるように

なってしまった<sup>23</sup>。」と、現経営者プリウ (Pliu Manakornkanok) は語っている。

同紙の記事には書かれていないが、Thai Farmers Bank の100%子会社である Phatra 社の倒産は、同じ資本系列にある当社の経営状態への懸念を招いた、と見るのが当たっていると考えられる。その後、Bankers Trust 銀行も TISCO 社を助ける余裕はなく、ドイツ銀行に買収され、Thai Farmers Bank も第一勸業銀行も、TISCO 社からの増資要請に応えられず、「残された解決策は、当局の支援措置である金融再生トータルプランの適用申請だった。TISCO はサイアム商業銀行に次いで適用申請し、30億バーツの公的資金の注入を受け、60億バーツの増資を行なった<sup>24</sup>。」増資の引受先は、シンガポール系の華人資本であった。

TISCO FC の金融危機を救った、伝説的な経営者となったプリウは、同紙の中で、「危機を脱した後に、当社は今後歩むべき指針を定めるため幹部会を開いて協議した。そうして得た結論は、TISCO が得意とする業務を行なっていくべきだというものだった。それがハイパーペース、証券、ミューチュアルファンド運用業務であり、多くの商銀が目標とするユニバーサル・バンキングのコンセプトとほぼ同じものである。ただ、当時の TISCO には商銀ライセンスが欠けていた。このため、タイ中央銀行が金融セクター開発基本計画を発表し、ファイナンス会社の銀行昇格機会が開かれると、TISCO は迷うことなくフルサービス行への昇格申請を行なったのである。」<sup>25</sup>と述べている。

筆者の関係した、旧三井銀行系の FC にも、TISCO からアプローチがあり、同社に売却したことは既に述べた通りである。

TISCO 銀行の割賦金融重視路線はその後も一貫しており、2008年には、フォード系の Primus Leasing 社、2009年には、GM 系の GMAC (Thailand) 社を買収し、米国 BIG 2 のタイにおけるキャプティブ金融会社を買収して、傘下に収めた。嘗て Bankers Trust 銀行 と組んでいた経験が活かしたのであろう。

筆者の経験を通して知る TISCO FC は、第一勸業銀行のダミーとして、むしろ一般の企業向けローンの方が熱心であったように受け取っていたが、大手商業銀行との競合を避け、消費者金融、特に割賦金融を中心に置いた経営戦略は、タイの消費社会化の進展に合わせ、今日までのところ、成功を収めていると評価される。

### C. キアットナーキン (Kiatnakin) 銀行のケース

同行のケースでは、状況は更に劇的で、その「しぶとさ」が光るケースとなる。創業者は、華人系タイ人のキアット・ワタナウェーキン (Kiat Wattanavekin) である。タイに移住して製糖工場で成功し、1971年に Kiatnakin FC を創設した。1973年に政府登録 FC となり、1982年にタイ証券取引所の会員となり、1988年に上場を果たしている。その後、タナチャート (Thanachart) 銀行のケース同様、特定の地場商業銀行、外資系銀行との提携のない独立系の FC として業容を伸ばしてきた。

1997年の金融危機に際しては、8月2日、当局より営業停止命令を受けるところとなる。しかし、同年12月、これまで営業停止されていた58社のうち、当社を含めわずか2社が営業

<sup>23</sup> 『THAI KEIZAI』 2005年12月12日号

<sup>24</sup> 『THAI KEIZAI』 2005年12月12日号

<sup>25</sup> 『THAI KEIZAI』 2005年12月12日号

再開を認められた。言わば、奇跡の生還であった。当社は自動車割賦金融と住宅開発プロジェクト・ローン及び住宅ローンを得意としており、その資産内容が評価された結果である。そして、1998年から過去の不動産業務における永年の経験を活かし、政府のFRA（Financial Sector Restructuring Authority）が所有する不良債権物件の公募買付業務を開始する。1999年には、証券と金融の分離を実行した。2000年には、Radhanatun Finance を買収し、商業銀行への昇格の準備を開始した。こうして、2004年にとうとうフルサービスの商業銀行へ昇格する認可を受け、2005年10月に商業銀行として営業を開始した。開業時の支店は僅か15ヶ店、資産規模640億バーツ、内貸出残高477億バーツ、の誠に小体の商業銀行であった。しかし、2010年6月末では、総資産1,318億バーツ、貸出895億バーツ、預金712億バーツ、と相変わらず小体の商業銀行ではあるが、約5年でほぼ倍増している。さらに、得意とする自動車の割賦金融では、2005年当時の業界シェア4.3%が、2011年には9.2%にほぼ倍増し、上位5社に入る勢いを示している。なお、2012年には、前節で話題にした、倒産したPhatra Thanakit FC から分離した Phatra 証券を買収するなど、証券業務拡大にも意欲を示していた<sup>26</sup>。

『THAI KEIZAI』2006年3月27日号<sup>27</sup>に、昇格半年後の同社の経営方針についてタワッチャイ頭取は種々語っているが、同社の経営の特色は、整理すると以下の3点となる。

第一に、自動車割賦販売（ハイヤーパーチェス・ローン）の拡大である。しかも狙い目は、地方の、中古車市場、である。融資ポートフォリオの半分まで引き上げる、としている。

「2004年末時点の当行の貸出残高は477億バーツ、うち自動車ハイヤーパーチェス・ローンの比率が38%、住宅プロジェクト・ローンが28%、FRA から得た融資ポートフォリオその他の事業融資が34%を占める。2007年末には貸出残高900億バーツにする。この場合の融資伸び率は年20%増以上になる。各融資ポートフォリオの比率も変化し、自動車ハイヤーパーチェス・ローンが56%に上昇する一方で、住宅プロジェクト・ローンが24%、FRA から得た融資ポートフォリオその他の事業融資の比率は20%に低下する。自動車ハイヤーパーチェス・ローンの比率が全体の半分以上にまで上昇してもリスクの拡大にはつながらないと確信している。ハイヤーパーチェス・ローンの顧客は多数存在し、特定の顧客に集中しないからである。リスク分散は自然に行なうことができる。加えて自動車ハイヤーパーチェス・ローンは当行が得意としている市場であり、地方県に分散する顧客基盤が全体の75%を占めている。新車市場への浸透を期待する一部の新規参入者とは異なり、当行は中古車市場の顧客が3分の2を占めている。」

第二に、預金獲得は、大口且つ長期の定期預金を重視する。長期安定した預金が経営の安定を生む。

「貸出残高の目標に対して、預金残高もこれに近い割合で増加させる必要がある。銀行昇格初年度の預金残高はほぼ500億バーツだが、2007年にはこれを880億バーツに増加させる目標を設定した。金利の変動リスクを軽減させると同時に融資政策と合致させるために口座あたり100万バーツ以上、1年以上の定期預金を重視する。これは、業務の一時停止を命じられた

<sup>26</sup> 第6章（表4）ご参照、資料出所はSBCS社

<sup>27</sup> 『THAI KEIZAI』2006年3月27日号

1997年経済危機の時期の経験が背景にあるからである。預金残高目標の達成も問題がないと確信している。銀行昇格により、預金者の目から見た当行のイメージがさらに良くなっているからである。同時に、他行よりも高い利息を設定することにより預金を勧誘する戦術も用意している。」

第三に、融資はニッチ(隙間)を狙い、専門家を育て、小回りのきく活動をする。

「最も小規模な新参者に過ぎない当行は、自行の果たす役割を明確化する必要がある。そこで小規模行の利点である小回りのきく活動の他に、当初からの得意先であり他行とも競争できるグループに焦点を当てたマーケティングを展開することを重要な戦略に定めている。具体的には、自動車と住宅のハイパーパーティス・ローン市場や訴訟執行局、金融再編機関(FRA)の競売で獲得した融資ポートフォリオの運用が重要な財源である。これに加えて、自動車ディーラー向け融資、運送業向け融資、アパートメント融資など既存の顧客ベースから発展させた新しい顧客層を対象とした融資の拡大も図っていく。また、当行はファイナンス会社時代の得意分野である消費者ローン、住宅開発プロジェクト・ファイナンス、商業ローンや運輸、パッキング、印刷など一部産業向け融資も重視している。このような戦略で他行との競争で勝ち抜くには、人材の育成が、当行の発展の最も重要な要因となる。現在、融資部門に約100人の行員を配置している。各行員は、専門的な知識を獲得させ、これらの知識を作業チームに移転させて融資の要請に訪れる顧客に対するアドバイスに役立てるために、一つのプロジェクト毎にチームを作っている。例えば住宅プロジェクト融資チームはそれぞれの担当地域の状況、市場、ターゲット顧客、プロジェクトの形態、適切な価格レベル、関連法規に関する十分な知識を持つことが各行員に求められている。」

同行の特色を3点に纏めたが、いずれも、自行の特徴を弁えた良い戦略である。同行は、かつて営業停止を受けた経験を有するだけに、業績の開示にも熱心で、毎年ネットに200頁を超えるアニュアルレポートを掲示している。本稿は個別行の分析を意図するものでないので、これまで順調に業容は伸びていることを、申し添え、同行の紹介はここまでで致したい。

## (2) FCの自動車ディーラーに果たした役割について

### A. FC制度の変遷の概略

FCの歴史を、その誕生期から読んでいただければ分かる通り、1970年代の中葉以降、自動車ディーラーへの販売用運転資金(自社割賦資金)の供給と消費者向け割賦資金(ハイパーパーティスの)の取り組みは、FCにとって基本業務であった。そして早くも1978年には、タイ国銀行から、自動車購入用資金に対するタイ国初の業種別貸出規制が発動されたことも本稿で既に指摘した通りである。その後、タイ国銀行のFCに関する統計も整備されてきたので、融資状況の概略はフォロー可能となった。それによれば、FCから常に20~30%程度のポートフォリオで自動車購入用資金がディーラーと消費者に融資され続けてきた。もしそれだけであれば、FCの歴史はごく平坦なものであった筈である。

しかし、90年代に入り、FCは商業銀行と競うように、不動産購入資金と株式購入資金(所謂margin loan)のポートフォリオを大幅に増加させた結果、バブルを生み出し、1997年のバブルの崩壊と共に、90社余りあったFCは僅か20数社を残し、全て倒産してしまった。さらに政

府は、2004年以降、一金融グループの預貸窓口の一元化（one presence policy）を推進したため、残ったこれらFCは親会社である地場商業銀行や外資系銀行に吸収されるか、売却され、免許を返上し、その過程で上述した3社が2004年以降にFCの伝統業務である消費者向け割賦金融とディーラー融資を専門業務とするフルライセンスの商業銀行へと昇格を果し、今日盛業を誇っている。こうしてFCという業態はタイの金融システムから消え去ったのである。

一方、従来はFCの専管業務であった割賦金融について述べれば、政府当局は、これを既存の商業銀行にも認めた（認めないと、商業銀行が傘下FCを吸収した場合、割賦金融部門の受け皿がなくなってしまう）ため、この分野は商業銀行内でのシェア争いへと「割賦金融」を巡る舞台が大きく広がることになった。そして今日、タイの消費社会化の進展に合わせ、魅力のある大きな市場に成長し、商業銀行間の競争は大変激しいものとなっている。このことは同時に、こうした分野の金融が、タイにおける、もともとの金融システムを構成していた、商業銀行の世界に戻されることになったとも言えるのである。

## B. もしFCがなかりせば

FCの自動車ディーラーの果たした役割について、具体的な計数をもってその貢献度合を議論することは実に難しい。そこで、もしFCという金融業態がタイに存在しなかった場合を想定してみる。

70年代におけるタイで、ディーラーが商業銀行に割賦販売用の運転資金を求めることは、筆者の実務経験からしても、相当難しいことであつたと言わざるを得ない。

まず担保力の問題がある。華人系の地方の雑貨商や自動車修理業から起業したディーラーにとって、土地・建物など十分な不動産担保を提供出来たとは余り考えられない。そこで、次に、販売先の割賦手形を担保に提供する場合は、個々の販売先の信用状況を商業銀行が受取債権から査定するのは事実上困難である。そこで、相当の割引率が要求される。したがって、幾分かは調達出来たにしても、満足な額を調達出来たとは想像出来ない。

日本でのディーラーファイナンスでも全く同じ問題が発生していた。昭和40年代、50年代は自動車ディーラーへの融資は銀行にとってなかなか難問であつた。そこで、親メーカーであるトヨタなり日産が信用補完をしたり、メリット供与のため預金を存置して、銀行からの調達を助け、ディーラーファイナンスを補完してきたのが当時の実情である。したがってタイでは、日本以上に難しい状況だったと考えるのが普通である。

次に、タイの商業銀行の基本的スタンスの問題がある。タイにおいて、大手のバンコク銀行やサイアム商業銀行といった民間商業銀行やクルンタイ銀行といった政府系銀行にしても、当時から担保力の弱い流通業への融資は慎重であり、基本は製造業への融資である。そのスタンスは今でも変わっていないと思われる。今日、アユタヤ銀行やカシコン銀行（旧タイ・ファーマーズ銀行）などの商業銀行が、割賦金融など消費者金融部門に熱心に取り組んでいることは、第6章に於いて、すでに紹介してきたが、いずれも、金融危機以後の際立った変化である。しかも、全行をあげてこうした方向感を醸成するため、これら銀行では欧米留学組の若手経営者を積極的に起用して、外銀との提携を通じてリテールバンキングのノウハウを吸収して、ようやく社内シフトを実現した結果である（詳細は別稿に譲りたい）。現実には、バンコク銀行は現在でも、伝統的なホールセール銀行の在り方を重視しており、消費者金融に熱心でない。彼等からはリスクやリターンを考えると取り組むべきではない、との考えが返ってくる。それも一つの考え方ではある。

最後に、当時のFCの営業姿勢について述べておく。既に第8章、第9章で述べてきたので累言はしないが、FCは常に商業銀行にとって、補完的な存在であった。多少金利は高くても借りてくれるニッチ(隙間)を狙った金融機関がFCの本質であった。したがって、あえて与信リスクを取って、大手商業銀行が取り組まない流通業にも積極的な貸し出しを行ない、例えば、自動車ディーラーへの融資も増加させたと考えられる。また、非常に手間のかかるため、商業銀行では敬遠されていた個人向けの割賦金融にも取り組んだのである。

第7章で論じた末廣昭教授の「ファミリービジネスの持つ、人、もの、金の限界論」を引用するまでもなく、当時のディーラーにとって最大の問題点は、資金調達力の限界である。弱小中小企業であった当時のディーラーの「金」の問題を解決したのが、当時のFCであったと筆者は考えている。もし、FCがなければ、ディーラーが今日ほど自社割賦に取り組むことなく、恐らく資金力のあるメーカーが主導したキャプティブ金融会社中心の、即ち欧米型に近い、販売金融体制が出来上がっていたと想定出来る。ディーラーが自ら自社で割賦金融に取り組むのは、世界的にも日本とタイだけで、世界の大勢は「販売」と「金融」は分離されている。

ディーラーにとって、「都合のよい」金融機関としてのFCが既存の金融システムの外に、70年代後半に生まれたことは、偶々とは言え、大変に幸運なことであって、商業銀行からの借り入れに合わせ、FCなどの金融機関からの調達によって、当時のディーラーは「自社割賦」という「金の卵を生む鶏」を獲得出来たと筆者は想像している。また、そこには、自然と日本型の販売金融システムに習熟していた、トヨタ、いすゞ、日野といった日系自動車メーカーの、意識しない指導があったと考えるのが当然であろう。

(3) FCは何故生み出され、何故急速に消滅したか。

#### A. 「レント還元機関」そのものであったFC

それでは、何故、このように好都合なFCが生まれ、40年以上もタイの金融市場に生き残れたのか。FCの歴史の最後に、この難問に向き合いたい。種々文献を当たったが、筆者は京都大学岡部恭宜教授のタイの「銀行還元型金融システム」論が一番現実的な考え方であると思っている。岡部教授の説<sup>28</sup>にしたがい、簡略化して言えば、タイの商業銀行そのものが、タイの支配階層の人々にとって「レントの還元機関」であり、FCもまた典型的な「レントの還元機関」であった。したがって、1997年の金融危機で、その構造が崩壊し、支配層が「レント」を守れなくなったため、FCも不要となったと考えられる。そして僅かに「レント」に関係していない「割賦機能」がFCの中から引き継がれ、FCの中でもこの部門を重点的に取り組んでいた3社が、幸運にも生き残った、と筆者は考えている。

岡部教授の説を紹介する前に、タイの商業銀行の経営者にとって、FCを作ることによって、何が政界・財界・官界で暗黙に認められた「レント」であったかを具体的に言えば、以下の通りとなる。

① 外国銀行の支店開設要求を排除するため、彼らと合弁でFCを作ることにより、彼らの不満の幾分かの捌け口となり、支店開設要求を当面阻止出来る。同時に外国銀行のノウハウの吸収も可

<sup>28</sup> 岡部恭宜著、『通貨危機の歴史的起源 — 韓国、タイ、メキシコにおける金融システムの経済依存性』 木鐸社、2009年

能で、且つ、外資系企業との取引も獲得でき、FCの収益も出資分に応じ回収出来る。

② 証券部門の兼業は、証券・金融のバリアーが低いタイにおいては銀行にとって多大のメリットを享受出来る。

③ FCを通じて、富裕層から、タイ国銀行の規制金利を超えて預金が吸収出来る。

④ タイ国銀行から要求されている金融機関の株主の分散化に対し、持株の受け皿機関となる。

⑤ 融資に際して、一社当りの貸出限度額の制限をFCを通じて分散することが可能となる。

⑥ 銀行では採り上げが種々の都合で難しい案件を、系列のFCに振ることが出来る。

などなど、代表的なメリットは以上の通り数多くある。なお、岡部教授によれば、銀行自体も「レント」で守られており、例えば、外国銀行の支店開設を制限したり、タイ国銀行の預貸の金利を自由化せず、規制金利の中での競争にする、政府は政策的な投資銀行(例えば、日本の開発銀行や輸出入銀行)を作らず、大手商業銀行の裁量に委ねる、など多くのことが指摘されている。

こうしたことのほとんど全てが、金融危機後、タイの商業銀行の影響力の大幅な低下により、金融の自由化の標語の下でFCから消滅することになったのである。例えば、FCの場合では、

① → 支店開設の自由化、および「one presence policy」の実施、

② → 証券と金融の分離の徹底、

③ → 「one presence policy」の実施、

④ → 銀行検査の厳格化と開示の徹底、

⑤ → 資本金に対する比率が同一となり、メリット喪失、

により、商業銀行が金融コングロマリットとして、傘下にFCを持つ、意味が殆んど消失してしまったのである。岡部教授によれば、FCとはこうした「レント」で守られた機関であったことにより、タイ国銀行による指導も当然厳しさと徹底を欠き、諸改革も中途半端なまま金融危機に際会した、と説明されている。

## B. 岡部恭宜教授の「銀行還元型金融システム論」

少し長くなるが、これまで、戦後のタイの金融史全般をまとめる機会がなかったので、全体を概観する意味も込めて、前掲書より、岡部教授の「レント」論による、タイの金融システムの歴史的な解釈について、そのごく概略を紹介する。まず言葉の意味であるが、タイ国の金融システムは、支配層が「銀行を経由してレントを還元してもらう金融システム」である、という意味である。

### a) 成立の時期と主要プレイヤー<sup>29</sup>

「タイでは、サリット政権下の1960年代前半に『銀行還元型金融システム』が成立した。その第一要素は、『政府の金融市場介入が弱い』ことである。政府がインフレを抑制したことで、実質利子率は安定的に推移したし、政府による金融抑圧や信用配分の程度は小さかった。第二に、商業銀行セクターを積極的に保護することで『レントを銀行に還元』した。」

次に主要プレイヤーを説明する。

「この金融システムは以下のアクターによって構成された。まず、第一に企業であるが、その中心的なアクターは、多数の分野に傘下企業を擁する財閥である。その特徴は、所有者の大半が

<sup>29</sup> 岡部恭宜著 前掲書、66～70頁

中国系タイ人であり、特定の家族が所有と経営を支配している点にある。第二に金融機関は商業銀行とノンバンクから構成される。

商業銀行は、「前述した金融財閥（ないしは金融コングロマリット）の中心的存在である。代表的な金融財閥は、バンコク銀行、タイ農民銀行、アユタヤ銀行、バンコク・メトロポリタン銀行（以上、家族所有）、そしてサイアム商業銀行（王室財産管理局所有）の五つのグループである。銀行数は、1966年以降は16行であるが、上述の参入制限のため、それ以降は1997年の通貨金融危機まで変わっていない。」

ノンバンクの代表はFCである。「FCは、資金調達や貸出の面で商業銀行の補完的機能を果たすべく設立された。1960年代後半からの相次ぐ設立により、乱立していたが、1994年の段階でも91社が操業していた。FCには銀行系と独立系があるが、有力なFCはほとんどが銀行系である。1990年代の金融自由化に伴い、総資産、貸出残高とも全金融機関におけるその比重は増大し、総資産の比率は90年代中で20%を超えた。」

最後のアクターは政府である。「政府は最終意志決定者としての首相および、その下で政策形成を行う経済官僚である。タイは、頻繁なクーデターなど激しい政治活動の歴史を持つが、権力を握った者はいずれも首相職に就いていた。他方、経済官僚の中で、特に中央銀行は、政治からの独立性を享受して、1960年代や1980年代のマクロ経済の安定化や金融改革に貢献したと評価されている。」

#### b) ピブーン方式からサリット方式への開発戦略の変換<sup>30</sup>

まず、ピブーン時代の金融システムを概観する。

「それは、政府が金融市場に強く介入した一方で、レントについては政府（組織および個人）が吸収するシステムであった。これは、介入の程度およびレント還元の両方で、『銀行還元型』とは異なっていた。具体的には、国営企業中心の工業化の下で、拡張的な金融政策が採られ、中央銀行は政府の財布と化していた。同行は政府からの借入要求に無制限に応じて、その財政赤字を賄っていた。」

その後のサリットによる政策の転換には、まずタイを取り巻く当時の国際関係が影響したとされる。

「1954年のジュネーブ協定により、アジアにおける共産主義はこれまでにないほど勢力を拡大した。この脅威を危機的状況として強く受け止めた米国は、1955年に東南アジア条約機構（SEATO）を発足させたが、東南アジアからはタイとフィリピンの参加を得られただけであった。そこで米国政府内では、東南アジア諸国を西側陣営にとどめておくためには、軍事協力だけでなく開発協力が必要であるとの認識が強まった。（中略）世界銀行は、1957年7月から1958年6月までタイに調査団を派遣して経済調査を実施した。その報告書は、ピブーン時代の国営企業中心の工業化を批判し、経済開発計画の導入、民間企業主導の経済運営、社会資本整備に限定した政府の役割を勧告していた。金融面では、商業銀行の規制と信用管理における中央銀行の権限強化や、政府による中央銀行からの借入の抑制などが提起されている（World Bank 1959）。」（中略）「中央銀行は世界銀行や米国などの勧告を国内に受容し、金融政策の政治権力か

---

<sup>30</sup> 前掲書 98～103頁



らの独立、すなわち金融市場に対する政府介入の抑制を目指したのである。」

サリットによる政策の転換は次のように説明される。

「サリットが金融市場への介入が少ない金融システムを受け入れた理由については、政治的要因と思想的要因に分けられる。

政治面では、まず、インドシナでは共産主義の脅威が高まっており、サリットは米国に一層接近し、軍事・経済援助に依存するようになった。この結果、タイ政府は、米国が勧告する市場主導の経済戦略を受容することになった。

そして、当時すでに権力を掌握していたサリットは、この勧告を進んで受け入れた。政府が国営企業の経営を縮小することは、前政権の経済基盤を崩すことになったからである。サリット派の経済基盤は国営企業にはなかったからである。」

次に思想面について言えば、「サリットの考える開発とは、『ガーン・バッター』（タイ語で『開発』の意）と呼ばれるもので、国営企業への投資ではなく、『道路、灌漑、教育の改良、村や町的美観、清潔な家や住民、きちんとした振舞い』という社会インフラや社会道徳のことを指していた。これは、政府が、都市と地方の経済格差の改善に配慮していることを国民に示すためであり、政権の長期的な正当性を確保するためであった。」

c) 「パトロン・クライアント系の政府吸収型金融システム」から「銀行へのレント還元型システム」への移行<sup>31</sup>

ピブーン時代に於いては、「受益者が政治エリート個人である。つまり、政府を構成する政治エリートが商業銀行の経営や金融政策に介入して、自らの利益のためにレントを吸い上げるシステムを指す。これは、『パトロン・クライアント系の政府吸収型金融システム』と呼ぶことができる。この『パトロン・クライアント系の政府吸収型』については、従来からサリットをはじめとする政治エリート（軍人）が私腹を肥やすために利用しており、例えば、サリットは商業銀行の役員に就いていた。その意味で、政治エリートは選択肢としてこの金融システムを選好し、部分的には採用していた。しかし、経済官僚から政治エリートに対する働きかけや、商業銀行の疎隔によって、それは徐々に縮小し、結局は定着しなかったのである。（中略）

実際、一般的にそうした関係は1960年代には低下しており、1973年の民主化以降は批判の対象になっていった。商業銀行は軍人との関係から撤退し始め、1976年のクーデター後に軍部支配が復活しても、新たな政治エリートには扉を開かないのがポイントであった。

以上の結果、『パトロン・クライアント系の政府吸収型金融システム』は徐々に影を潜めていった。当初は『銀行還元型金融システム』と対立しつつも併存していたが、徐々にタイ政府の選択肢ではなくなっていった。」

一方、この「銀行還元型システム」の最大のポイントである銀行業への参入規制は、以下の経緯から生まれている。

『銀行還元型金融システム』のもう一つの柱は、商業銀行セクターの保護によるレントの銀行への還元である。その基本となる銀行業への新規参入は、1962年の商業銀行法の施行後は原則認められなくなった。また、1964年からは外国銀行の支店開設も禁止された。（中略） 実

---

<sup>31</sup> 前掲書 104～108頁

は、この保護政策は、商業銀行法の草案をめぐる政府と銀行の間の妥協と取引の産物であった。銀行側が政府に要求したのが、銀行業への新規参入、特に外国銀行からの申請を拒否するということであった。この結果、要求は非公式に認められた。銀行側はその見返りとして参入制限の厳守を求め、同法施行後は新規参入が原則認められなくなった。」

d) 「銀行還元型金融システム」の持続と経済成長<sup>32</sup>

「タイ国内および外交上の政治過程を通じて成立した『銀行還元型金融システム』は、三つのアクターに成果をもたらした。まず、最も成果を享受したのは銀行であった。

このシステムが金融抑圧や信用割当の程度を低水準に抑え、インフレを抑制したことは、銀行のマクロ面での政策選好に合致していた。ミクロ面では、商業銀行の新規参入や外国銀行の支店開設を禁止し、銀行間の競争を制限したことが、銀行の政策選好を満足させた。」（中略）「このような状況下での銀行の伸長は、金融セクターの寡占化を促した。その結果、4大金融グループ、またはこれに王室財務管理局を含めた5大金融グループと呼びうる上位行への経済的集中が生じた。」（中略）「金融セクターの寡占体制はノンバンクでも明らかだった。前述したように、商業銀行の新規設立が禁止されたことなどから、金融業の拡大を求めてファイナンス・カンパニー（FC）が相次いで設立されたが、1980年の112社のうち25社が実質的に四つの金融グループに属していたほか、FC上位10社のうち9社が、5大金融グループによって所有、経営されていた。」

「次に、企業も、銀行ほどでないにせよ、金融システムの成果を少なからず享受した。それは、低水準で安定的な物価および実質金利の安定という、マクロ面での選好を満たすことができたからである。マクロ経済の安定化は、政府による内外の投資促進政策と相俟って、企業の投資環境を整備するのに貢献した。」

e) 「銀行還元型金融システム」を補完した三つのシステム<sup>33</sup>

そして、経済成長期には、次の3点の制度的な補完も生まれ、同システムの持続が一層進んだという。

一つは、銀行と製造業企業とに於ける銀行の優越である。

「政府による信用配分や優遇金利は、企業からは歓迎されるが、銀行の選好にはそぐわない。こうした対立は、タイの金融財閥の場合は、銀行がグループの中核的存在であったので、企業との間で選好が対立する場合は銀行の選好が優先された、と考えることができる。（中略）この結果、タイの企業は、政策金融を利用できなかったし、政府の優遇的信用供与への需要もが少なかったが、他方で企業の投資が進んだのは、内外に幅広い資金調達先を有していたからである。海外では、合弁企業のパートナーである外国企業から資金を得られ、国内では、財閥の場合、グループ関連企業から資金を調達できた。このように資金調達先がいくつも用意されていたことも、リベラルな金融システムを支えたと言える。」

第二点として、

「政府と銀行との協議関係もまた、金融システムを補完した制度であると考えられる。中央銀行とタイ銀行家協会は定期的に会合を開いており、あらゆる問題を議論していた。中央銀行の主

<sup>32</sup> 前掲書 127～129頁

<sup>33</sup> 前掲書 130～132頁

な関心は金融セクターの安定性にあったが、そのためには銀行家協会との関係を緊密化して、銀行を新たな規制に従わせる必要があり、中央銀行は商業銀行の参入制限や集中を暗黙に認め続けたのであった。」

第三は労働制度に関する点である。

「サリット政権は反共政策の一環として、労働法の廃止や指導者の逮捕など労働運動を抑圧し、労働組合の存在は1972年まで認められなかった。その後も労働運動は制約を受け、1983年でも組織率は1.1%に過ぎなかった。その後、1980年代に輸出主導型工業化が進むと、労働運動の抑制は、労働コストの削減および外資誘致のための政治的安定を目的とした経済戦略の側面が強くなった。このような『投資リスクの社会化』は企業の投資コストを縮小した結果、銀行の信用リスクを低下させて、銀行の選好を満たすことにも貢献した。」

以上のように、『銀行還元型金融システム』は様々な補完制度に支えられて、その持続性を発揮していった。

f) タイの金融自由化<sup>34</sup>の「レント」への影響

「最初の制度変化の試みは、1973年の学生革命に続く民主化の時期にみられた。タイ社会において貧富の差が拡大し、分配問題が深刻な社会問題となっていた。これに対し、学生、農民のほか、民主政治で役割の高まった政党が、都市と農村間の経済格差および軍指導者との癒着を背景とした財閥の経済集中に対する不満を爆発させ、政府の経済における消極的な役割と金融セクターの集中を批判したのである。彼らは、民間の経済集中を抑制すべきだと主張した。

これらの要求に対する政府の金融面での対応は主に二つあった。第一は、農業向け信用配分の拡大であり、政府は1975年に、前年の貸出残高の最低5%（1979年には13%に引き上げ）を農家や農業協同組合向けに割り当てるよう銀行に義務付けた。

第二は商業銀行の経済力を弱め、所有の集中度を減らすための金融政策であった。まず政府は、商業銀行の所有構造について対応した。特定の家族が株式を支配するという『所有の集中』に対して、政府は1979年の商業銀行法改正という形で取り組んだ。この株式所有の分散政策は一定の効果を上げ、1990年代には、商業銀行の主要株主に占める特定個人・家族の比率が低下した。

しかしながら、銀行の新規参入禁止がもたらした『市場の集中』については、全く変化は見られなかった。それが持続した理由として、第一に、銀行にとって新規参入制限は自らの選好を満たす重要な政策であり、政府にとっても、競争力のある外国銀行の参入を認めることは、国内銀行業の安定を危うくするおそれがあった。第二に、銀行業への新規参入を求める企業に対しては、政府はファイナンス・カンパニーの設立認可という形で対応できた。こうして銀行の寡占体制は持続していったのである。」

次の自由化の波は10年後の80年代後半から始まった。

「1985年のプラザ合意以降の投資ラッシュを契機に、経済はブームを迎えた。金融自由化の動きは、この環境の中から1990年前後から現れた。政府が自由化に着手した要因としては、米国や世界銀行、IMFの圧力、GATTウルグアイ・ラウンド合意による国際的義務など、金融シス

---

<sup>34</sup> 前掲書 159～164頁

テム外部の圧力が指摘されている。しかし、タイの金融自由化も独自の順序や方法で行われた。

タイ政府の目的は、

第一に、これまでの過度な保護による金融の機能不全という『弊害』の解消にあった。具体的には、製造業と金融セクターの間でバランスの取れた経済成長をめざすことである。銀行融資は1980年代後半でも、工業化に不可欠な長期資金よりも短期貸出が中心であった。貯蓄投資ギャップを埋めるための海外資金の誘致、金融機関の競争力の向上が課題とされた。そのためには、金融業務の各種規制を緩和して、外国金融機関を含む金融機関同士の競争を高め、効率性を向上させ、海外資金を導入するだけでなく、国内貯蓄を動員する必要もが求められていた。

第二に、1973年の民主化で世論が強く反発した、金融財閥の経済支配もまた、政府が政権維持のために対処すべき『弊害』であった。これは、『銀行還元型金融システム』における地場銀行の保護とその寡占体制に由来する『弊害』であるが、金融システムの機能不全だけでなく、銀行側に片寄ってきたパワーバランスの改善にも関わっていた。

結論的に言えば、政府は銀行間の競争促進のため、早期に金利の自由化に取り組んだが、参入規制の緩和については銀行の強い反対によりほとんど進まなかった。他方、対外資本取引では資金需要の点で企業と銀行の選好が一致したため、短期も長期も比較的早く自由化が行われた。」

#### g) 国内金融市場の自由化と問題点の拡大<sup>35</sup>

「銀行は、銀行間競争の激化や信用リスクの上昇を理由に、金利規制の緩和には強く反対した。それでも、1990年には、中央銀行が貸出金利の自由化を推進した。しかし、金利自由化が実現した後も、銀行は相互に金利カルテルを結成してその効果を削いだ。ただし、預金・貸出利率の差に基づく利益幅は縮小した。

対照的に、銀行は1991年の非居住者パーツ建て預金の規制緩和や1993年のバンコク・オフショア市場（BIBF）の開設など、対外資本取引の緩和に対しては寛容な態度を取り、むしろ歓迎した。それは外国銀行からの借入を通じて資金調達コストを削減できたからである。BIBF 開設は、そこに参入する外国銀行との競争の高まりを意味したが、政府が税制面で国内銀行を優遇し、外国銀行による国内業務を制限したことで、銀行の反対理由は少なくなっていた。

最後に、参入制限に対しては、1980年代後半から米国や世界銀行が圧力をかけていたが、金融安定を重視する中央銀行の対応は鈍かった。その後1996年によく、BIBF で操業する外資系銀行6行のフルブランチ昇格が認可された。しかし、結局、国内銀行の参入禁止は危機以前に解除されることはなかった。」（中略）「国内銀行が保護された状態での対外資本の自由化は、金融機関間の資金調達および貸出競争を招いてしまった。

そして、本来改善すべき、製造業への金融仲介は未発達のまま、海外からの特に短期借入と国内への貸出量だけが増え、その貸出は不動産や株式、消費に向けられた。その際、もし政府が、金融機関の過度な保護を改めたり、BIS 基準に基づく自己資本比率の規制を BIBF 開設よりもずっと早期に開始したり、さらには不動産や株式向け貸付を早めに規制したりするなどの措置を取ってれば、通貨金融危機は避けられたかもしれない。」

#### h) 強まる金融機関保護政策がモラルハザードを助長させる<sup>36</sup>

<sup>35</sup> 前掲書 165～168頁

<sup>36</sup> 前掲書 169頁

「1985年には金融危機に瀕した金融機関の再建支援を目的とした金融機関発展基金(FIDF)が設立され、中央銀行の管理、運営の下で暗黙の銀行救済政策が確立していた。

この救済方針は1995年にも確認され、FIDFの役割は拡大されることとなった。しかし、FIDFの政策決定は不透明で、財務省から中央銀行への指示による暗黙の救済政策は、金融機関側に既に生じていたモラルハザードを助長させる結果となった。

FIDFは設立から1996年までに、危機に陥ったノンバンクを三度支援したし、他方、FIDFの利用も含めた銀行救済は、1980年代に5行に対して実施されていた。このように、金融機関保護はむしろ強まっており、自己資本規制も段階的にしか行われていなかった。さらに、不動産を中心とした担保主義の慣行を背景に、貸付分野の規制は1995年半ばまで強化されることはなかった。」

微妙なニュアンスを伝えるために相当長くなったが、戦後のタイの金融史の「骨格」に当る部分を岡部教授の「レント論」によって瞥見した。岡部教授によれば、こうしてタイ国銀行も政府も、過去の「遺制」を克服することが出来ず、逆に銀行への保護を強め、モラルハザードを助長させることになり、こうした状況で1997年の金融危機に直前することになった、と説明している。

#### (4) まとめにかえて

##### A. 岡部教授の「レント論」の蓋然性

同教授の理論の優れた点は、次の3点ではないかと筆者は考える。

第一に、これまでタイの金融界で仕事をした実務家ならば、タイの地場商業銀行が、政・財・官の支配層によって過度に保護され、そしてその商業銀行から何がしかのメリット、即ち所謂「レント」を得ている(らしい)ことは、誰もが実感していることである。実は噂社会のタイでは、このことは国民誰しもが知っている、言わば周知の事実である。教授はその仕組みの成り立ちを、分かりやすくピブーン時代まで戻って著書のタイトル通りその「歴史的起源」を再現したことが、古い話題を新鮮にしている。

第二に、そうした仕組みであればこそ、政・財・官の世界に「モラルハザード」を生み出し、それが、商業銀行の成長につれ、益々拡大して企業側プレイヤーの中でも、商業銀行の力だけが抜きんでて強くなった、その仕組みを「制度的な補完」も含め、鮮明にしている点が過去の金融論と違うところである。

第三に、そうしたモラルハザードの中で、商業銀行は世界の大勢としての金融自由化を迎えた。しかし、独り商業銀行だけは「レント」に縛られたあまり、自己改革が出来ず、世界経済のグローバル化の波の中でバブルの崩壊に対処できず、一挙にその影響力を弱めることになった。社会情勢の変化について行けなかったタイの金融界について、同教授は「企業も、官界もプレイヤー間のパワーバランスの改善を金融自由化に求めた」と指摘している点が面白い。しかし、タイの金融自由化が、他国とどう違っていたか、この点は、もう少し、具体的事実を積み上げて欲しい感じがする。

同教授の理論を念頭に置くと、

第一に、タイの金融危機の後始末の過程で、預金保険などの制度的仕組みなど、タイには全く

存在していないながらも、政策当局は、倒産した全商業銀行および全FCの全ての預金及びP/Nの元本を国家（=国民の税金最後に金で保証するという際立った異常な対応が、その「レント」論から理解できる。

第二に、同時に金融危機を契機として、FCという金融業態が「レント」の守り手の弱体化により、タイから一挙に消滅した、世界的に見ても異常な事態もまた、なんとか理解できる気がする。

最後に、「割賦（ハイパーペース）」というFCの機能は、凡そ「レント」の世界とは縁が薄い機能であった故に、最後までFCの中に残されて、（政策当局も恐らく嵌め込み先に苦慮したあげく）商業銀行に引き継がれていった、という事情がおぼろげながら透けて見えてくるのである。

こうして事実を積み重ねると、岡部教授の「レント論」のその蓋然性はかなり高いのであると、筆者は評価している。しかし、非常に皮肉をもって言えば、理論を構築するほどのことではなく、既にタイで働く金融人ならば、その歴史的経緯は別にしても、ともかく「レント」の実態については常識でもあるとも言える。ただそれを理論的に構築し、その後タイの金融界で生じた大きな変動を、分かり易く説明したことは大変有意義であると筆者は考えている。

## B. 割賦（ハイパーペース）とFC

筆者が、そもそも「FCの歴史」を起草した最大の目的は、自動車ディーラーの販売金融を調査していた過程で、「割賦金融」が、タイではいつ頃から生まれ、何故FCの専管機能とされたか、その経緯を究明したいと思ったからである。

そのため、タイ国銀行の各種資料を1960年代にまで遡って丹念に調べたが、確たる文献は見い出せなかった。そこで、タイ国銀行のアンニュアルレポート（年次報告）を、各年次毎に綴って、私なりの「FCの歴史」を書き上げることにより、FCが自然発生的に生まれ、いつの間にか、FCの中に定住地を得ることになった、その歴史を示せたと思う。

タイ国銀行の担当者ですら、当時FCの誕生を「a new financial innovation」として記載している事実も紹介した。70年代に入ってFC「ファイナンス・カンパニー」という言葉も後から付けられ、タイ国銀行が増加するFCを管理するため、政府登録制度が導入される過程で、いつの間にか「割賦（ハイパーペース）」がFCの専管事項に昇格していったのである。こうした事実は本稿に記載してある通りで、これまで誰も論証した人がいない筈である。

また、書かれた記録には残っていないが、金融危機後に生き残った20数社のFCに対し、1999年頃には金融当局では「5社合併したら、銀行へ昇格する免許を与える」といった相当大胆な後始末に奔走していた事実も当時の経営者からのヒヤリングで記録しておいた。政策当局もFCの効率化を求めるのであれば、もっと早くから合併を進めていた筈である。

極端な言い方をすれば、「理屈も法律も、後から飛んで来るタイの行政」と、そしてその微妙なニュアンスは、「タイで、実務を経験した人でしか分らない」という定説で終わらせることなく、書いたもので伝える努力をした、と筆者は思っている。

前項で述べた通り、「割賦」機能は、「レント」の価値に値しないため、タイの消費社会の到来と共に、今日商業銀行の主要業務となり、各行とも熾烈な競争を繰り広げている。

## C. FCのタイに残した功罪

最後に、FCという存在がタイで果たした役割について、筆者なりの評価をしておきたい。何よりも金融危機後のFCが引き起した、社会的な混乱の大きさは、計り知れないものがある。全ての預

金（この場合 P/N）を国民の税金で救済した（勿論、FC の預金者は当然タイ国民の中でも富裕層でもある）事実から、又それまでに FIDF での投入額をも含め、幾分か金額で換算出来るが、その後の経済不況の大きさは計測が難しい程深刻であった。

一方、前項で述べた通り、自動車ディーラーは、70年代、80年代ではニッチな業態で商業銀行も余り相手にしてくれない対象であったが、FCが積極的に融資対象として採り上げたことが、今日の自動車ディーラー企業の基盤確立に繋がっている。「割賦」についても同様で、金融実務家にとっても、なかなか手間のかかる業務で、ホールセール指向の強いタイの商業銀行では、まず根付くことはなかったのでは、と筆者は考えている。FCがあったからこそ根付いた機能であったとも考えられる。

本稿は、FCの功罪を計るのが目的でないので、これ以上の議論はとり止める。FCの歴史を追う研究者としては、最後に一言で総括したい。

タイのFCはその「登場」から、その「退場」まで、なんとなく生まれてきて、あっという間に消えていった。そこには、法律の手当は、最初から最後までほとんど全て後から追ってきた、と言うユニークな金融業態であった。誠に「タイらしさ」を表徴した金融機関であったと申し述べて「おわりに」と致したい。

## 小括

### — 90年代前半のFC

90年代の空前の高度成長のきっかけを作ったのは、①プラザ合意（1985年）後の日本を始めとする「集中豪雨的」なタイ国進出と、②経済の活況に自信を持ったタイ国政府による、1990年から95年にかけて実施された一連の金融自由化措置、の2点である。

この時期の特色は、①経済ブームを活かして最も成長を遂げた金融機関は、FCであったこと、②こうしたFCの急速な伸びを支えたのは、FCによる個人消費向けローン（住宅、耐久消費財）と、建設・不動産向け融資の著しい伸び。③1980年代末から株式投機ブームが始まり、この株式ブームを支えたのも、FCによるマージン・ローンであった。

### — リスク管理能力の弱いタイのFC経営

FCは、この時期に商業銀行に比べてよりハイリスク・ハイリターン分野に進出した。このハイリスク・ハイリターンの戦略が、FCの経営を不安定化させ、バブルの崩壊で、資産内容が悪化し、タイ国銀行による営業一時停止命令（1997年6月27日の16社と8月5日の42社の計58社）に繋がった。

### — 高まる金融不安とFC

1996年後半からは、高まる金融不安に、商業銀行やFCなどから政府保護を求める動きが、市中で増々大きくなっていったが、政府は適切な手を打てぬまま、1997年7月の金融危機を迎えることになる。

### — FCの大量破綻をもたらした1997年の金融危機

金融危機の洗礼を受け、生き残ったFCは、1996年の91社から僅か21社（2000年12月末）となった。この1997年からの7～8年間は、したがってFCにとって整理・統合

の時代で、金融界における影響力は、全く低下してしまった。

#### 一 金融危機後の FC

1997年の金融危機以降の FC の歴史は二つの部分に分けられる。前半2001年迄の5年間はFCの整理過程の歴史であり、後半2002年以降はタイ政府の再建築により、生き残った21社から、親会社への吸収、外銀への売却・合併を通じ、主に自動車の割賦金融を取り扱う商業銀行に昇格した3行に集約された再生・復活の歴史である。

僅か10年弱で、91社の政府登録金融機関が、タイの金融市場から一挙に消滅した事実は、そのこと自体、金融史の上からは、興味を惹く大事件である。

2002～05年に現在の Thanachart 銀行、Kiatnakin 銀行、Tisco 銀行の3行が、FCの伝統業務である消費者向け割賦金融とディーラー融資を専門業務とするフルライセンスの商業銀行へと昇格を果し、今日盛業を誇っている。商業銀行へ昇格を果した FC はいずれも、独立系の中堅企業で、FCの中核業務である割賦金融を地道に取り扱っていた FC であった。

#### 一 FCの自動車ディーラーに果した役割について

1970年代の中葉以降、自動車ディーラーへの販売用運転資金(自社割賦資金)の供給と消費者向け割賦資金(ハイヤーパーチェス)の取り組みは、FCにとって基本業務であった。FCから常に20～30%程度のポートフォリオで自動車購入用資金がディーラーと消費者に融資され続けてきた。この面の功績は大きい。もしFCという金融業態がタイに存在しなかった場合、70年代に於けるタイで、ディーラーが商業銀行に割賦販売用の運転資金を求めることは、筆者の実務経験からしても、まず担保力、タイの商業銀行の基本的スタンス、から相当難しいことであったと言わざるを得ない。しかし反面、90年代に入り、不動産購入資金と株式購入資金のポートフォリオを大幅に増加させた結果、バブルを生み出すことにも繋がった。

#### 一 商業銀行に認められた割賦金融

一方、従来は FC の専管業務であった割賦金融については、政府当局は、これを既存の商業銀行にも認めた。その結果、この分野は商業銀行内でのシェア争いへと舞台が大きく広がることになった。そして今日、タイの消費社会化の進展に合わせ、魅力のある大きな市場に成長した。

#### 一 FCは何故生み出され、何故急速に消滅したか。

何故、このように好都合な FC が生まれ、40年以上もタイの金融市場に生き残れたのか。筆者は京都大学岡部恭宜教授のタイの「銀行還元型金融システム」論が一番現実的な考え方である、と思っている。岡部教授の説を簡略化して言えば、タイの商業銀行そのものが、タイの支配階層の人々にとって「レントの還元機関」であり、FCもまた典型的な「レントの還元機関」であった。その言葉の意味は、タイ国の金融システムは、支配層が「銀行を経由してレントを還元してもらう金融システム」である、ということである。したがって、1997年の金融危機で、その構造が崩壊し、支配層が「レント」を守れなくなったため、FCも不要となったと考えられる。

そして僅かに「レント」に関係していない「割賦機能」が FC の中から引き継がれ、FC の中でもこの部門を重点的に取り組んでいた3社が、幸運にも生き残った、と筆者は考えている。

#### 一 岡部教授の「レント論」の蓋然性

同教授の理論の優れた点は、次の諸点と筆者は考える。

- ① タイの地場商業銀行が、政・財・官の支配層によって過度に保護され、そしてその商業銀行



から何がしかのメリット、即ち所謂「レント」を得ている（らしい）ことは、誰もが実感していることである。言わば周知の事実である。教授はその仕組みの成り立ちを、分かりやすくピブーン時代まで戻ってその「歴史的起源」を再現したことが、古い話題を新鮮にしている。

- ② そうした仕組みであればこそ、政・財・官の世界に「モラルハザード」を生み出し、それが、商業銀行の成長につれ、益々拡大した。
- ③ そうしたモラルハザードの中で、商業銀行は世界の大勢としての金融自由化を迎えた。しかし、独り商業銀行だけは「レント」に縛られたあまり、自己改革が出来ず、世界経済のグローバル化の波の中でバブルの崩壊に対処できず、一挙にその影響力を弱めることになった。
- ④ タイの金融危機の後始末の過程で、預金保険などの制度的仕組みなど、タイには全く存在していないながらも、政策当局は、倒産した全商業銀行および全 FC の全ての預金及び P/N の元本を国家 (=国民の税金) で保証するという際立った異常な対応をした。このことは、その「レント」論から理解できる。
- ⑤ 「割賦 (ハイパーパーチェス)」という FC の機能は、凡そ「レント」の世界とは縁が薄い機能であった故に、最後まで FC の中に残されて、商業銀行に引き継がれた、と筆者は考えている。

こうして事実を積み重ねると、岡部教授の「レント論」のその蓋然性はかなり高く、タイの金融界で生じた大きな変動を分かり易く説明した、と筆者は考えている。

#### — 割賦 (ハイパーパーチェス) と FC

タイ国銀行の各種資料を 1960 年代にまで遡って丹念に調べたが、確たる文献は見い出せなかった。極端な言い方をすれば、「理屈も法律も、後から飛んで来るタイの行政」の微妙なニュアンスは、「タイで、実務を経験した人でしか分らない」という定説で終わらせることなく、書いたもので伝える努力をした。

#### — FC という存在がタイで果たした役割について

何よりも金融危機後の FC が引き起した、社会的な混乱の大きさは、計り知れないものがある。全ての預金 (この場合 P/N) を国民の税金で救済した事実から、又それまでに FIDF での投入額をも含め、幾分か金額で換算出来るが、その後の経済不況の大きさは計測が難しい程深刻であった。一方、自動車ディーラーは、70年代、80年代ではニッチな業態で商業銀行も余り相手にしてくれない対象であったが、FC が積極的に融資対象として採り上げたことが、今日の自動車ディーラー企業の基盤確立に繋がっている。本稿は、FC の功罪を計るのが目的でないので、これ以上の議論はとり止める。

最後に一言で総括したい。タイの FC はその「登場」から、その「退場」まで、なんとなく生まれてきて、あっという間に消えていった。そこには、法律の手当は、最初から最後までほとんど全て後から追ってきた、と言うユニークな金融業態であった。誠に「タイらしさ」を表徴した金融機関であった、と申し述べて「おわりに」と致したい。

#### [ 参考文献 ]

- 田坂敏雄著『パーツ経済と金融自由化』、お茶の水書房、1996年。

- 岡部恭宜著『通貨金融危機の歴史的起源』193頁、木鐸社、2009年。
- 末廣昭編著『タイ—経済ブーム・経済危機・構造調整—』、『タイ国情報（別冊）』（財）日本タイ協会、平成10（1998）年3月。
- 末廣昭著『ファミリービジネス論』、名古屋大学出版会、2006年。
- 高安健一著『アジア金融再生』152～174頁、勁草書房、2005年。
- 盤谷日本人商工会議所編、『タイ国経済概況』、各年次版。

## おわりに

### (1) 本論文の取り組み課題

本論文の課題は、今日タイで最も重要な産業に成長した自動車産業に於いて、日系自動車企業が市場シェアの90%前後を占め、そのうちトラック部門では日野自動車が40%の高いシェアを占めている事実に注目し、何故、どの様にして日本の一海外子会社であるタイ日野自販が、このような強力な地位をタイで確立したのか、この点を考察することにある。またその地位の確立過程で、傘下の企業を含め、タイ経済にどのような貢献を果したのか、これらの点を明らかにすることである。

従来こうした分析に於いては、「良い製品を作る」製造サイド（本ケースでは、タイ日野自動車工業に当たる）の分析は多いが、本論文では、これまで余り光の当たることのない、「タイ市場に受け入れられる売り方」を実践してきた販売サイドの「販売ノウハウと言う各種のソフト部門」に焦点を合わせ、その分析を試みたものである。したがって、本稿の分析の対象は、タイ日野自販を中心に、その傘下のディーラー企業群をも対象とするものである。

この「おわりに」の章に於いては、筆者はこの取り組み課題に対し、タイ日野自販、傘下のディーラー企業群、FCという3つの経済主体と割賦販売金融機能の4編の通史を述べ、多角的にタイ日野自販の創業（1962年）以来50年に亘る営業活動を通じたタイの経済社会への貢献を提示しているが、そうした点をここで確認し、さらに本論文から提示できる新しい知見を纏めることにした。

### (2) 本論文の構成

本論文は、はじめに、本文1～9章、おわりに、の全11区分から構成されている。

はじめに、に於いては問題の提起と分析対象の明確化、分析枠組みの設定、先行研究の有無などを議論した。次に第1章では、タイ国自動車産業小史により、タイ国の自動車産業の発展と自動車販売ディーラー網の変遷の歴史、第2章、第3章では、タイ日野自販の歴史を分析した。次の、第4章、第5章、第6章では、自動車ディーラーに自立の糧と資本蓄積を齎した、タイにおける自動車割賦販売金融の仕組み、とその歴史を議論し、続く第7章では、その割賦販売金融と、ディーラーの華僑的家族経営とを切り口に、タイ日野自販ディーラー網としての発展と変遷を分析した。最後の第9章では、資金の供給により、ディーラーの自社による割賦販売金融取扱いを助けた、タイ国におけるFC（ファイナンスカンパニー）の歴史を議論した。以上によって得られた総合的な知見を、おわりに、に於いて纏めてある。この5編（全9章）の通史の組み合わせによって、タイ日野自動車販売の総合的研究を試みたものである。

### (3) 各章の概要と新しい知見

#### — はじめに

ここでは、先行研究、分析の枠組み、対象選択の理由、貢献の諸相、などを議論した。

タイの自動車販売業界に関しては、纏まった先行研究はほとんどない。その理由の一つには、これら自動車の販売を担う企業（いわゆる自動車ディーラー）のほとんどが、タイの地場中小流通企業であるため、資料の制約も多く、海外を含めても、研究者の分析対象となりにくい、第二に、販売部門の持つ、**after service** 機能の重要性が、今日まだ正当に評価されていないため、と筆者はみている。

分析の枠組みとしては、タイの自動車産業の歴史を、①総代理店・総販売会社として、販売網を作り、そこに **after service** 機能を始め各種販売ノウハウの技術移転や人材の育成に取り組んだタイ日野自販、②その傘下のディーラー企業群、③傘下のディーラー企業群が自立するための収益源となり、中小企業に資本蓄積を可能にした割賦販売機能、④70年代後半以降、ディーラー企業群に多大な割賦販売資金を供給したFC（ファイナンスカンパニー）、という4点の大きな切り口からタイの自動車産業の歴史を検討する形とした。

このように、3経済主体、1機能に分けて歴史叙述をするのは、夫々の持つ特質の把握に便利であることに加え、いずれも1960年以降別々に生まれ、それらが徐々に編み込まれて、タイの自動車販売業界の歴史となってきたことにも由来する。

1960年代のタイには自動車産業経営のノウハウが蓄積されておらず、政府並びにタイに進出した外国企業による組織的な育成によって、はじめてタイの自動車産業の成長が始まった。

1962年に進出した日本の日野自動車の例をとっても、まず販売店を募集し、そこにセールス手法や修理技術について教育し、次に現地製造を開始するに当たり部品などの裾野産業を育成し、国産化基準達成のために、タイ人経営者や技術者を養成し、そして販売の決め手になる、割賦販売資金の確保もまた重要な要件となった。したがって、上記の通り、企業主体別、機能別に自動車産業の発展過程史を検討することは、夫々の時代に於ける政府の施策とそれに対する民間の対応を、具体的に物語ることになり、自動車産業の発展過程をフォローすることになる。こうした歴史の中から、タイ日野自販の成功の鍵とタイ国への貢献が見えてくる、と本論文では述べた。

また本論文で、多くの日系メーカーの中から、大型トラック専門のタイ日野自販を採り上げた理由は、シェアが高く、成功企業であることも、大切な要件ではあるが、以下の3点を特に考慮している。第一に、タイ日野自販は、大型トラック専門メーカーで、トラックは耐久消費財というより資本財であり、乗用車中心のメーカーより生産者行動、産業金融、主要販売先、といった面でタイの経済・産業発展史と強い相関を持つ。第二に、1960年代、タイ日野自販のタイ進出時、その資本政策において当初大きな失敗をし、日本資本主体型へ大きく舵取りを変え成功した、という実に貴重な経験を有している。そこで、その事跡を辿り、資本進出パターン之功罪を検証する。第三に、筆者は1970年代にタ

イに駐在し、当社と深い関係にあり、その後も多くの関係者から当時の貴重な経営関係情報を得ており、経営資料として書き残し、散逸を防ぎたいためである。

そしてなによりも、タイ日野自販を中心に据えることにより、「ソフト部門」の中にも、①日本からの各種販売ノウハウの技術移転、②人材の育成、経営のタイ化への様々な取り組み、③タイ国の中小ディーラー企業における（主に賦販売金融を通じて）相当な資本蓄積、④ディーラーネットワークという永続性を持つ新しい仕組みの組成、等々タイ国の産業界へ大きな貢献があったことを、夫々の産業史の中で論じることが可能となっている。

## 一 第1章、タイ国自動車産業小史の概要と特色

本論文では、まず全体の理解のため、タイの自動車産業の小史を述べ、併せてタイ日野自販の傘下ディーラーが、その歴史の夫々の局面でどういう状態であったかを概観しているのが特徴である。

タイ国は、1960年代の輸出代替工業化の柱の一に自動車産業を据え、以後60年に亘って完全国産化を目標に掲げ、1961年の525台から、2012年の245万台へと、世界第10位の自動車生産国に発展した。

その60年を大きく①1960～80年代・国産化への保護政策期、②90年代・部分的自由化政策期、③2001年～現在・自由化と輸出産業期、として、各時期の政府の対応・施策について述べ、紆余曲折はあったが、タイはASEAN域内最大の自動車生産国になったことを考えれば、相当高い評価ができる。

この小史の特徴は、同時にタイ日野自販のディーラー網の変遷についても概観していることである。タイ日野自販のディーラー網は、60年代に「0」から作りあげ、この時期は地方に10数カ店が散在する程度であり、70年代になってようやく全国の主要都市に拠点を張り終えて20数カ店となり、一部資金力のついたディーラーがようやく自社で割賦販売を開始した。

80年代は、コストダウン→量産→量販のため全国の拠点は40近くに拡大し、この10年間で倍増した。今日基幹となるディーラーのタイ日野自販への新規参入と、既存ディーラーが主に地方で親子・兄弟間の「のれん分け」によりネットワークを拡大した結果である(第7章で親子・兄弟間の「のれん分け」について実証してある)。90年代初頭までにほぼ現在のネットワーク網を作り上げられ、1997年に金融危機という大きな嵐に遭遇したが、タイ日野自販の指導が良く、無難に危機を乗り越えたのも大きな特色である。

2000年以降は、トラック需要は大きく伸びていないが、拠点数は75となり、ほぼ倍増した。トラック全体の保有台数水準の上昇は、ディーラーの補修部品とサービス売上げの増加に結びつき重要な収益源に成長し、またエコの推進によるキメ細かいサービスの必要から「支店」設置によるサービス拠点の大幅増加に繋がった。

## 一 第2章、第3章、タイ日野自販の歴史の概要と特色並びに新たな知見

本章では、総販社であるタイ日野自販の歴史を、年毎に販売台数、業績などの推移を述べ、次にタイの自動車産業史の各発展段階において、当社がどのような施策を展開したか、主要な出来事に絞りその特色とタイ国への貢献を纏めてある。

①（1950年代）代理店経由によるタイへの進出期では、進出時に地場企業を総代理店に選定した結果、その代理店の放漫経営により多大の負債を抱える事となるその顛末、②（60、70年代）日本資本によるタイ日野自販の設立による販売組織の整備と確立期では、旧負債の整理と社内体制の確立及びディーラー網の再編が主要課題になる。この時期に、自社でリスクをとって、タイ日野自販がユーザーへ直接に割賦販売を実施したことが、今日の販売基盤確立に繋がった。特に、割賦信用供給時のリスクへの対応の工夫が、細かく述べられている。また、政府による、企業経営の「タイ人化」指導に際し、その為の努力と工夫を、中村賢一支配人（当時）の残された各種のメモと文書から検証した。

③（80、90年代）大量販売組織網の形成期では、社内の「3S運動」即ちセールス、サービス、スペアパーツという販売教育の徹底と大量販売を可能にする全国的なディーラー網の拡充戦略（量、質）に取り組み、④（1997～2000年）金融危機の時代では、後に、「タイ日野ファミリー」と言われたほど徹底的な傘下ディーラーへの支援策を実施して金融危機へ対応した。大変な売り上げ減少期にも拘らず、倒産は不動産投資失敗の一社で、ディーラー各社はサービスと部品の売り上げで乗り切った。これらは、主に大橋元社長の証言から構成してある。

⑤（2001年以降）グローバル化と輸出化に備えた経営と品質の高度化時代に入り、傘下ディーラーは支店網をさらに拡充し、また保有台数水準の上昇も寄与し、部品・サービス売り上げだけでディーラーが自立できる仕組みを作り上げるようになった。

本章の歴史記述の特徴は、まず、前編は故中村賢一支配人、後編は大橋元社長の証言を中心に資料不足を補う工夫をし、またタイでは職場に「サヌック」「サバイ」のセンスが必要である、と書く故中村支配人の見解を高く評価し、随所に筆者のタイに於ける実務経験を生かした切り口をもって、種々の出来事を整理することを試みた。

そして最後に、タイ日野自販の歴史を通してその最大の貢献は、①、ディーラーネットワーク網を生み出し、これを大きく育て上げたこと、②、何よりも個々のディーラー企業を富ませ、タイの中小企業の底上げに果たした、この2点を指摘致したい。この点は、次の（4）タイへの貢献、の纏めに詳しく述べた。

#### 一 第4章、第5章、第6章、タイに於ける自動車割賦販売金融の歴史概要と新たな知見

1960年代は、傘下のディーラーには資金調達力がなく、タイ日野自販が自社でリスクをとって、直接割賦販売を実施した（第4章）が、70年代後半から80年代にかけてディーラーが、その信用力の向上と、FCをはじめとする金融機関の整備によって「割賦金融」を自社で取り組むことで「金の卵を産む鶏」を手に入れた。その歴史的なパターンの変遷を、50余年の通史として示してある（第5章）。

「割賦金融」と言う機能だけを取り出して通史にする試みは、恐らく先行研究もない初めての試みであるが、「割賦金融」なくして、タイのディーラーの資本蓄積と経営の自立はあり得なかった、との筆者の指摘は恐らく正しく、独立した章立てにした事で明解なメッセージを伝えたつもりである。

90年代以降は、FCはディーラーへの融資に加え、直接購入者への割賦金融の提供に力を入れるなど、種々融資パターンの変化も見られ、特に金融危機後は、商業銀行も割賦金融の世界に進出して主要業務に据え、全支店で取り組みを強化するなど金融界の高度成長分野となり、ディーラー、商業銀行、割賦専門銀行、キャプティブ会社での熾烈な競争の中、大手会社に集中が進む（第6章）。

この「割賦金融」の歴史において、看過され勝ちな点として筆者は主な知見として以下の3点を提示した。

- ①、日野、トヨタ、いすゞの各社共ほぼ共通する歴史パターンを辿っている。
- ②、タイでは基本は今日でもディーラーでの自社による割賦販売である—アドオン方式の金利（実質金利は表面金利の約2倍）で確実に儲かる「金の卵を産む鶏」となった。
- ③、購入者の財務状況が評価される乗用車・小型商用車と使用者のキャッシュフローが審査のポイントになる大型トラックとでは、審査基準が違い、販売体制も違う。大型トラック販売業界では、ディーラーが自動車を仲介にしたある種のみドルマンになっている。

#### 一 第7章、タイ日野自動車販売ディーラー網の変遷と考察の概要と新たな知見

これ迄に述べた自動車産業全体の動向、タイ日野自販の諸施策、「割賦金融」の変遷、などの50年に亘る歴史のまとめとその集大成が第7章である。

本章の課題は、①タイ日野自販のタイ全土のディーラー75拠点（2012年現在）が、どういう「原理」でタイ全土に展開されて来たのか、②ディーラー経営者はどういう経歴の人達であったのか、③これらディーラー企業はどういう特色を持つのか、④そうして生まれたタイ日野自販のディーラー網の特徴は何か、などの諸点である。こうした点は、経営的にも微妙な問題を含むので、当然ながらタイ日野自販の会社外に関係資料が公開されていない。さらに、公刊された同社の30周年、50周年の2冊の記念『社史』にもほとんど記載されていない現状から、筆者は主にディーラー経営者達やタイ日野自販の関係者からのヒヤリングを通して、公開可能な限り、店舗展開とディーラー網としての変遷の歴史を再現し、タイ日野自販の各種の施策をどう受け止めたか、ディーラーサイドの視点で書く努力をした。

本章のもう一点の特色は、ディーラーの経営者達は、華僑の雑貨商、自動車の中古部品商などを主な出自とする所謂華人経営者達であり、タイにおける「華人ファミリービジネス」として括られる企業集団でもあることに注目して、この方面で理論的に纏められた末廣昭『ファミリービジネス論』（2006年）との対比を試みている点である。

本章で新たに提示できる知見は、主に次の5点である。

①ディーラーは80年代以降、自社で割賦販売金融を行うことにより、主に「割賦金融収益」を取り込み、資本の蓄積を果たし各地の中堅企業に成長した。

②タイ日野自販は現在タイ全土に75拠点（本店+支店）あるが、実際は大手10のファミリーグループが全体拠点の70%近くを占める寡占状態にある。そのうちシャム湾沿岸工業地域に立地する4社が圧倒的な力を有している。タイの経済発展と工業化過程における地域差が、ディーラーの消長に反映され、90年代以降は、商業車の売り上げが、工業の発展したシャム湾沿岸工業地域に、驚くほど集中した結果、製造業、運輸、建設業を主要顧客にしたこの地区のディーラーが上位のディーラーへと発展した。

| 年 代     | 主な需要先         | 地 域           |
|---------|---------------|---------------|
| 60・70年代 | 農業、運輸、製造業     | バンコク、地方全般     |
| 80年代    | 製造業、農業、運輸、建設業 | バンコク、地方拠点工業地域 |
| 90年代以降  | 製造業、運輸、建設業    | シャム湾沿岸工業地域    |

表の通り、60年代の農業中心から、80年代以降の工業化へとタイ経済の発展状況を如実に映し出している。今後はインドシナ半島の物流拠点としてのタイの立地から、運輸業者向け、フリート（輸送集団）向け売り上げが期待できる。

タイにトラック販売の業種別・地域別売上実績表が存在していたら、需要先・地域先別の変化とディーラーの地域別の消長が統計からも確認出来た。

③ディーラー33社（仏歴2551年現在）のB/S(現地登記所より徴収)を集計してみると、そこには、販売拠点としての顔とは異なる、割賦金融を中心にした堅実な小型金融機関としての顔が浮き上がってくる。その規模は、運用債権96億バーツ、一方借入65億バーツ、資本金30億バーツ、を主要項目とする日本では信金規模の金融機関である。また、タイ日野自販の資本金は713百万バーツであるので、ディーラー33社の集団としての大きさは、タイ日野自販も凌駕している。

④（末廣昭『ファミリービジネス論』）との対比においては、華僑が持つファミリービジネスとしての「人、物、金」の成長の限界を、日野自動車の傘下に入ることで大きなチャンスを獲得し、ファミリー企業が持つ(末廣が指摘する)成長の限界を押し上げ、発展を続けることができた、と認められる。その点では、末廣理論との整合性は大変に高い。しかし、本論文では、華人経営の事業継承の8事例を収集しているが、必ずしも末廣の指摘するような長子相続ばかりではなく、タイに伝統的に伝わる末子相続のケースも多く、タイの中小企業の事業承継のケーススタディを提供している。この点は、さらに検討を要する項目である。ただ、融合が進んでおり、華人経営と名を打つ必要性はどんどん低下している、とも筆者は考えている。

⑤最近では、当社のディーラー網では、仮に新車販売手数料が無くても部品及び修理サービスの売り上げで、営業費用を賄える時代を作った。保有台数水準の上昇が背景にある



が、after service 機能の重要性に関する教育の成果でもあり、日本の経営者の貢献は大きいものがある。

#### 一 第8章、第9章、タイ国におけるF C（ファイナンスカンパニー）の歴史の概要と新たな知見

1970年代以降、資金調達力の弱いディーラーにF Cは金融ファシリティを終始提供してディーラーの育成には大変に貢献した。タイ独自の金融機関であるF Cのその歴史を、誕生（1960年後半）から現在まで、タイ国銀行の資料により細述してある。役割を失い、消滅した機関の歴史を書く意味はあるかとの疑問もあるが、過去その果たした貢献は大きい点を評価して敢えて歴史を残した。本章からの、知見は以下に纏められる。

①80年代、90年代では、F Cはポートホルリオの20～30%を、自動車販売金融（ディーラー向け金融+個人向け割賦融資）に向けていたことをB/Sから立証し、必要ならばその寄与額も計算できるようにした。この時期のF Cの自動車販売金融への貢献は大きい。

②F Cは自然発生的に生まれ、商業銀行との規制の間隙と金利差を活かし成長し、リスク管理の不完全性から90年代には放漫経営に陥り、1997年の経済バブルの崩壊と共に消滅した。その全ての過程で、政府・金融当局の各種行政指導は後追いとなり、その理屈も後から飛んで来るといふ、典型的なタイの行政手法のケーススタディを明らかに示している。

③筆者が関連業界にただけに、記録として残す必要から、F Cを商業銀行に昇格させることに挑戦し失敗した、多くのF C経営者達への愛惜を込めて、倒産したケースにかなりの頁を割いてある(F-1、パトラ等)。筆者自身も、この点は冗長でポイントから少し外れていることは否めないと思う。また、全般にタイの企業人の持つ独特の「しぶとさ」と「いかげんさ」の混在する行動をF Cの世界の中にも認められるので、そこを文章化するべく努力したつもりである。

④レント論(岡部恭宜『通貨金融危機の歴史的起源』2009年)によるF C史の分析は、タイの金融史に新しい試みを提供したと考えている。しかし、さらなるに検証が必要であろう。但し、100社近くもあつた政府公認金融機関が、金融危機と放漫経営で1997年～1998年に8割近く倒産し、政府は、その預金を国民の税金で全て保護し、生き残ったF Cを数社にまとめて銀行に昇格させ、F C業態を歴史から消してしまった。このようなことがグローバル化した今日の金融の世界に於いて、タイでは現実に起きてみだれも驚かなかつた。そうした、タイの金融界の分析の一の試みではあると考えている。

#### (4) タイ日野自販のタイへの貢献、の纏め

これまで、本論文では多角的アプローチから検証し、確認できた結果として、上記のように各章に於ける新たな知見を述べた。そして、最後にタイ日野自販の歴史（第2章、第

3章) に於いて指摘した通り、次の2点を結論として纏め、少し詳しく述べておきたい。

第一に、タイ日野自販が、タイにおける50年の歴史において、ディーラーネットワークを生み出し、これを大きく育て上げたことが、タイの社会、経済に対するタイ日野自販の最大の貢献である。

タイ日野自販は自動車産業発展段階の様々なフェーズに対処して、例えば、人材の育成、タイの風土にあった車種の提供、販売資金の便宜の提供など「人・物・金」の全面に亘る多様な施策を実施し、中小のディーラー企業を育成した。そして個々の企業が結果として、集団となり、そしてネットワークとして機能するようになったことは、特筆できる貢献である。

個々の企業を結集し一つの大きな集団を作り、タイ全土の何処ででも、容易に日野ブランドのトラックの補修と部品・サービスを提供できる体制となり、漸くディーラーネットワーク網が完成した。同時に永年の販売努力の成果として保有台数水準が上昇し、これが「部品やサービス販売」の売り上げ上昇をもたらし、営業経費を上回るようになった。極端な言い方をすれば、個々のディーラー企業は新車を売らなくても、業界用語で言えば「部修で食える」即ち、企業の永続性即ち、サステナブルな力を獲得した。そしてこのネットワークを大変に強固なものにした。

タイ国がASEANのGatewayとして、またインドシナ半島の物流基地として、物流機能がますます重要視される時代に向かって、集団で、そしてネットワークとして機能するようにディーラーを育成したことは、特筆出来る貢献である、と筆者は指摘したい。

第二に、個々のディーラー企業が長い歴史を経て割賦機能を梃子にして、相当の資本蓄積を果たし、嘗ての中小零細企業が今日それぞれ中堅企業へと変質したことは、これも、タイ日野自販の実に大きな眼に見える形での貢献である。何よりも個々のディーラー企業を富ませ、タイの中小企業の底上げに果たした役割は大きいものがある。その延長として、取りあえず筆者は、傘下のディーラー企業をどの位豊かにしたか、成長させたか、という極めて単純な視点から、個々のディーラー企業の集積として小型の割賦専門金融機関の概念を導入し、どの位の資本蓄積をしたかの簡単な試算を提示した。そこに、「コロンブスの卵」的な面白さを盛り込んだつもりである。

#### (5) 反省と書き残したことなど

筆者は、本論文がディーラー研究活動の新しい始まりだと思っている。筆者はこれが終点だとは考えていない。

書き終えてみると、こうした各章で積み重ねた知見を基に、今度は、タイのディーラー家族の成長の記録、例えば三代記などを、書きたいと思うに至ったのである。

特に、タイ日野自販にとって1962年創業以来の、地方に位置する歴史のある最古参ディーラーである、コンケンのChor Thavee Familyと、縁戚関係にあるバンコク周辺に位置する新興勢力ディーラー、ペプリーのChairatchakarn Familyについて大変興味を持って

いる。ペブリーの Chairatchakarn 社は、コンケン の Rhuamtavee 社の創業者夫人であるウサ氏（同氏には生前長期インタビューをした）の紹介により、1970年代の終わり頃にタイ日野自販傘下のディーラーとなり、以来30年余りでタイ日野自販傘下のトップディーラーに登りつめた。80年代以降、コンケンとバンコク周辺とでは、地域経済の成長速度が圧倒的に違い、最近の Chairatchakarn グループの躍進は、Rhuamtavee 社に比べ、誠に目ざましいものがある。

両ディーラーを対比して、経営者意識の比較をも織り込んだ対比的な歴史を書く事は可能である。タイの地域的な発展格差と言う今日的課題も織り込んだ、興味ある産業史になる筈である。このように新旧の代表2社を対比し、地域環境の違いも織り込んで、ディーラーの三代記を書き残すことこそが、次の目標と考えている。

創業者達の時代の課題、二代目経営者達の取り組み目標などは、時代と共に変化し、そこには既に華僑と言うよりはタイ人になっていく姿が投影されていることであろう。そして、三代目経営者達のファミリー経営に対する思い入れも、そこに取り込みつつ、創業者達移民世代と三代目経営者達との感性の違い、なども発見できればと考えている。筆者は種々の事情で研究を中断したが、今回ここに書かれている多くの知見を獲得したので、筆者は、今後この知見をベースに上述のテーマにも取り組んで見たい。

#### （6）本論文の貢献

最後に、僭越ではあるが、本論文としての貢献は以下の3点と考えている。

まず第一に、これまでだれも手がけてこなかった、自動車ディーラー網の実状と個々のディーラー企業について、タイ日野自販をケースにして、極めて多角的な分析を行なった。その中で、タイ日野自販のディーラー網の経済的な自立性の高さ、個々のディーラー企業の健全性、そして現在タイ経済で大変活躍しており、今後も流通関連業種として、タイ経済発展のキーファクターになりつつある将来性の高さ、を実証した。

第二に、これまで日本企業のタイへの貢献としては、進出企業の雇用人員数とか、輸出による国際収支の改善など具体的な計数をもって明示するパターンが多かったが、本論文では「販売ネットワーク網の形成」と言う抽象的な概念を提示し、その形成過程における「人・物・金」の多方面に亘る「ソフトパワー」による貢献も実証したことである。

そして、以上の2点を踏まえ第三に、こうした手法は、トヨタ、いすゞなど強力なネットワークを有する日系自動車関係企業や家電の流通部門、並びに各種流通企業を対象として、これまで研究取り組みの少ないこの分野への多角的・システム的な分析手法の一モデルを提供した点である。後続する研究者への具体性の高い先行研究を提供した、と思っている。

そして、最後にこの論文の作成に当り、数々のご支援とご教授を頂いた日野自動車を始めとする多くの関係者の皆様に、心から御礼申し上げます。

特に、次の三氏、すなわち、1960～80年代の数々の貴重な初期の経営資料を残して下さった故中村賢一氏、そしてそのご子息で、実際にタイ日野自販の営業部長として90年代にディーラー企業と多面的な関係を築き活躍され、筆者にディーラー企業の特質をこと細かくご説明して下さいの中村伸氏。そして最後に、1960年代に日本から派遣され、そのまま終生タイ日野自販に勤務され、タイ日野自販を大きく育て上げた功労者である元社長大橋寅治郎氏、の3者である。同氏は今日タイ国日本人会会長として、今もってバンコクで活躍中である。同氏は、筆者の40年来の友人でもあり、仕事に、ゴルフに、そして本件の取材にと、長い長いつきあいになった。そして、貴重な時間を割いて多くの様々な体験談を話して下さいその取材ノートは5冊に及んでいる。ここに記載した、タイ日野自販の歴史は、その多くが同氏によって、語られたものと言っても過言ではない。

以上述べた3氏がいなければ、本論文は完成しなかった。

そして最後に、コンケンので、約一週間にわたり、ファミリーの歴史を詳しく話して下さい故ウサ夫人の貢献は忘れられない。生前に本論文が届けられず、誠に残念に思っている。

以上の4氏には、特に名を記し、心より深甚な感謝を申し上げたい。

最後に、常に暖かいご指導とご鞭撻を直接賜ることができた、早稲田大学大学院の村嶋英治先生、小林英夫先生の両教授に、心からの敬意と御礼を申し上げ、これまでの学恩に報いるため、本論文を提出するものである。(完)

## 執筆関係資料について

### 1. 参考文献一覧表

参考文献のうち、直接に引用したものは全て各章末に掲載してある。したがって一部の文献は数章にて重ねて掲示されている場合もある。ここには、それらも含め、筆者が本論文執筆において参考にした図書類は出来るだけ掲載した。但し、雑誌記事は、直接の引用以外に、筆者の事情で散逸したものが一部あり掲載漏れが多い、御許し頂きたい。

#### (1) 一般図書

[あ行]

- 岩崎育夫著『アジアの企業家』東洋経済新報社、2003年
- 池本幸生著「タイー王様と資本主義」『新版アジア経済論』NTT出版、2001年
- 井上隆一郎著『タイ 産業立国へのダイナミズム』筑摩書房、1991年
- 伊藤禎一著『東南アジアの経営風土』白桃書房、1992年
- 伊藤孝司著「タイー健全な金融制度の構築は可能か」『グローバル化時代のアジア経済—持続的成長の可能性』創土社、2004年
- いすゞ自動車株式会社編『いすゞ自動車 50年史』いすゞ自動車株式会社、1988年
- 糸賀滋編『パーツ経済圏展望 一つの東南アジアへの躍動』アジア経済研究所、1993年
- 遠藤元著『新興国の流通革命』日本評論社、2010年
- 岡部恭宜著『通貨金融危機の歴史的起源』木鐸社、2009年
- 大泉啓一郎著「経済連携時代に於けるタイの新開発戦略」『東アジア経済連携の時代』東洋経済新報社、2004年

[か行]

- 鹿児島治利著「通貨危機の本質」『タイ土着経済・社会の今日的位相』中央大学出版部、2001年
- 梶田勝著『タイ経済の発展構造』アジア経済研究所、1977年
- 加茂紀子著「国際分業の進展と自動車産業—日本自動車企業のアジア戦略を中心に—」『アジア経済圏と国際分業の進展』ミネルヴァ書房、1999年
- 河部利夫編『東南アジア華僑社会変動論』アジア経済研究所、1972年
- 川邊信夫著『タイトヨタの経営史 海外子会社の自立と途上国産業の自立』有斐閣、2011年
- 北原淳・谷口興二・吉田幹正著『タイーその国土と市場—』科学新聞出版局、1977年
- 久保文克著「自動車メーカーの戦略的提携」『アジア政治経済論』NTT出版 2001年
- 久保文克著「タイ自動車産業の歴史的変遷と日系メーカー」『タイ土着経済・社会の今日的位相』中央大学出版部、2001年
- 国宗浩三著『アジア通貨危機と金融危機から学ぶ』アジア経済研究所、2001年

- 小林英夫・竹野忠弘編著『東アジア自動車部品産業のグローバル連携』文真堂 2005 年
  - 小林英夫・竹野忠弘編著『東アジア自動車部品産業のグローバル連携』文真堂 2005 年
  - 小林英夫著『日本企業のアジア展開』日本経済評論社、2006 年
  - 小林英夫、柴田善雄、吉田千之輔編『戦後アジアにおける日本人団体』ゆまに書房、2008 年
  - 小林英夫著『アジア自動車市場の変化と日本企業の課題 地球環境問題への対応を中心に』社会評論社、2010 年
  - 呉主恵著『華僑資本の分析—華僑の社会学的研究—』アサヒ社、昭和 36 年
  - 近藤健彦・中島靖也・林康史著『アジア通貨危機の経済学』東洋経済新報社、1998 年
- [さ行]
- 宍戸寿雄著『タイ経済発展の諸条件』アジア経済研究所、1973 年
  - (社)自動車販売連合会編『ディーラーの経営—荒天準備はよいか』、昭和 43 年 1 月
  - 鈴木泰著『開発政策の合理性と脆弱性—レント効果とレント・シーキングの研究』晃洋書房、2006 年
  - 須山卓・日比野丈夫・蔵居良造著『華僑 改訂版』NHKブックス、昭和 49 年
  - 須山卓著『華僑経済史』近藤出版社、1974 年
  - 末廣昭・安田靖編『タイ工業化 NAIC への挑戦』アジア経済研究所、昭和 62 年
  - 末廣昭、南原真著『タイの財閥—ファミリービジネスと経営改革—』同文館出版、1991 年
  - 末廣昭著『タイ 開発と民主主義』岩波新書、1993 年
  - 末廣昭編著『タイ—経済ブーム・経済危機・構造調整—タイ国情報 (別冊)』(財)日本タイ協会、1998 年 3 月
  - 末廣昭著『キャッチアップ型工業化論』名古屋大学出版会、2000 年
  - 末廣昭訳・解説『タイ人と働く—ヒエラルキー的社会と気配りの世界』めこん 2000 年
  - 末廣昭著『進化する多国籍企業』岩波書店、2003 年
  - 末廣昭著『ファミリービジネス論』名古屋大学出版会、2006 年
  - 園田茂人著『日本企業アジアへ』有斐閣、2001 年
- [た行]
- 高橋和紘編著『タイ経済の変容と政策課題』文真堂、1995 年
  - 高安健一著『アジア金融再生—危機克服の戦略と政策』勁草書房、2005 年
  - 高岸清著『自動車の実際知識』東洋経済新報社、1971 年
  - 田坂敏雄著『パーツ経済と金融自由化』お茶の水書房、1997 年
  - 土屋勉男・大鹿隆・井上隆一郎編著『アジア自動車産業の実力—世界を制する「アジアビック 4」をめぐる戦い』ダイヤモンド社、2006 年
  - 恒川潤著「タイ—アジアのライスボールから工業国へ」『アジア経済読本』東洋経済新報社、1994 年

- 恒石隆雄著「タイー日系企業主導による技術移転」『アジアの工業化と技術移転』アジア経済研究所、1990年
  - トヨタ自動車工業株式会社『トヨタのあゆみー創立40周年』トヨタ自動車工業株式会社、1978年
  - トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会編集『トヨタ自動車販売株式会社の歩み』トヨタ自動車販売株式会社、1962年
  - トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会編集『モータリゼーションとともに』トヨタ自動車販売株式会社、1970年
  - 富山和夫著『日本の自動車産業』東洋経済新報社、昭和48年
- [な行]
- 中村静治著『日本の自動車工業』日本評論社、昭和32年
  - 日産自動車株式会社社史編纂委員会編集『日産自動車社史ー1964～1973年』日産自動車株式会社、1975年
  - 日本労働協会編『タイの労働事情 日系企業の労務管理の実情』日本労働協会、昭和63年
  - ネイションパブリッシング編『タイの華人財閥57家族』(株)NNA、2003年
- [は行]
- 花岡公人訳『手形、小切手法及び小切手の使用に於ける責任に関する法律訳文(タイ国民商法)』バンコク日本人商工会議所、1987年
  - 原田泰著『タイ経済入門』日本評論社、1988年
  - 長谷川潔著『タイ・インドネシア経済の新展開』日本経済新聞社、1990年
  - パンサック・ヴィンヤラトン『タイ経済白書 21世紀タイランドの挑戦』盤谷日本人商工会議所、2005年
  - 樋泉克夫『華僑烈々ー大中華圏を動かす覇者達』新潮社、2006年
  - 東茂樹著「タイの経済開発と金融制度」『発展途上国の国家と経済』日本貿易振興会 アジア経済研究所、2000年
  - 東茂樹著「タイの制度改革と経済再建」『アジア政治経済論』N T T出版、2001年
  - 東茂樹著「タイの二輪車産業ー日本ブランド寡占体制における地場企業の対応と対抗」『アジアの二輪車産業』日本貿易振興会 アジア経済研究所、2006年
  - 日野自動車工業編『日野自動車工業40年史』東洋経済新報社、1983年
  - 日野自動車工業編『豊かで住みよい地球を目指して』日野自動車工業、1993年
  - 東思納寛惇著『泰ビルマ印度』講談社、昭和16年
  - 船橋尚道編『タイの労働事情』アジア経済研究所、昭和37年
- [ま行]
- 間米康生著『タイ ビジネス文化論』国際語学社、1996年
  - 松岡清編『東南アジアの金融政策と商業金融機関』アジア経済研究所、1984年

- 満鉄東亜経済調査局編『タイ国に於ける華僑』南洋華僑叢書第一巻、昭和14年
  - 三井銀行調査部編『企業調査ハンドブック』三井銀行調査部、昭和47年
  - 三井銀行バンコック支店『タイ国経済調査報告』三井銀行バンコック支店、昭和46年
  - 三重野文治著『タイ—未成熟な負債ファイナンスの下での長期資金』『アジアの経済発展と金融システム』東洋経済新報、2008年
  - 水野広祐編『東南アジア農村の就業構造』アジア経済研究所、1995年
  - 向寿一著『自動車の海外生産と多国籍銀行—メインバンクの変容と多国籍概念の変容—』ミネルヴァ書房、2001年
  - 森美奈子「日系自動車産業のアジア展開」『アジアの経済発展と中小企業』日本評論社、1995年
  - 森田敦郎著、『野生のエンジニアリング』世界思想社、2012年
- [や行・わ行]
- 安場保吉著『東南アジアの経済発展—経済学者の証言—』ミネルヴァ書房、2002年
  - 矢野誠也著『アジア経済の旅』アジア経済研究所、1968年
  - 游仲勲著『華僑経済の研究』アジア経済研究所、1969年
  - 游仲勲著『東南アジアの華僑』アジア経済研究所、1970年
  - 吉岡雄一編『タイ・経済と投資環境』アジア経済研究所、1976年
  - 米田敬智著『タイ・フルブランチへの道 産業金融の現場から』中公新書、1998年
  - 若松篤「タイ—拡大から安定へ」『アジア経済読本』東洋経済新報社、2003年
  - 渡辺利夫著『開発経済学』日本評論社、2002年
  - 渡辺利夫著『東アジア経済連携の時代』東洋経済新報社、2004年
  - ワラコーン・サーマコーセート 谷口興二 巻島稔編『タイにおける地方中核経済圏の形成』アジア経済研究所、1994年

## (2) 雑誌記事

- 天野俊樹「海外こぼれ話—決闘—」『日野社報』115号、昭和44年8月
- 飯田謙一「タイ日系企業の現地人従業員の情報満足と組織忠誠心、一体感について」『専修商学論集』、76号2003年1月
- 市川健二郎「華僑経営者の価値観と行動様式—タイ工業化の人的側面—」『アジア経済』アジア経済研究所、1997年8月
- 遠藤元「消費市場・所得格差・地方経済—消費ブームからクレジット経済崩壊へ—」『タイ—経済ブーム・経済危機・構造調整—タイ国情報(別冊)』(財)日本タイ協会、1998年3月
- 遠藤元「タイにおける地方実業家の事業展開—チェンマイを事例として」『アジア経済』アジア経済研究所、第37巻台9号、1996年9月
- 大河原勝夫「タイ国の交通事情について思う」『日野社報』155号、昭和47年12月号



- 外務省経済局アジア課編『タイにおける信用構造』経ア資料 223 号、昭和 40 年 9 月
- 梶田英爾「バンコク便り」『日野社報』157 号、昭和 48 年 2 月号
- 斉藤実「タイの経済発展とトラック輸送産業の構造」『アジア経済』、アジア経済研究所、1989 年 6 月
- 末廣昭「ファミリービジネス再論—タイにおける企業の所有と事業の承継—」『アジア経済』第 44 巻第 5.6 号、アジア経済研究所、2003 年 5・6 月
- 助川成也「タイの F T A 戦略とその活用状況」『アジア研究所紀要』第 35 号 亜細亜大学アジア研究所、2009 年 3 月
- 高橋与志「タイ自動車産業の輸出基地化と人材育成」『北九州発アジア情報』第 15 巻 5 号、国際東アジア研究センター、2004 年 12 月
- 中村賢一「日野のタイ国への進出」『日野社報』154 号、昭和 47 年 11 月号
- 埴武夫「タイの『親日』『反日』ムード」『日野社報』156 号、昭和 48 年 1 月号
- 東茂樹「タイ金型産業の競争力—自動車産業との関連で」『北九州発アジア情報』第 15 巻 5 号、国際東アジア研究センター、2004 年 12 月
- 藤田直次「泰日野有限公司の概要」『日野社報』155 号、昭和 47 年 12 月号
- 布田功治「タイ中央銀行の信用秩序維持政策—金融 3 法改正から通貨危機直前まで—」『アジア研究』Vol.54,No.4、2008 年 10 月
- 間島保躬著「タイの事ども」『日野社報』154 号、昭和 47 年 11 月号
- 三重野文治「2000 年代タイの経済構造—商業銀行、証券市場、企業金融の変容—」『タイ国情報』、2012 年 12 月
- 山下彰一著「タイにおける自動車部品工業の発展と輸出基地化」『北九州発アジア情報』第 15 巻 5 号、国際東アジア研究センター、2004 年 12 月
- 吉田千之輔著「活況が続く自動車割賦販売金融」公益財団法人日本タイ協会編『タイ国情報』2011 年 5 月、第 45 巻第 3 号
- 吉田千之輔「1960・70 年代のタイ国における割賦販売—特に大型トラック—の状況について」『早稲田大学アジア太平洋研究科論集』№16 号、2008 年 9 月
- 吉田千之輔「タイにおける自動車割賦販売の歴史—特に 1980 年以降を中心として」『早稲田大学アジア太平洋研究科論集』№19 号 2010 年 5 月。
- 依田圭司「水に魚あり田には米あり—タイ国への企業進出を考える—」『日野社報』156 号、昭和 48 年 1 月号
- 渡辺清「マイ・ペンライ」『日野社報』155 号、昭和 47 年 12 月号
- 『国際経済 臨時増刊 タイ特集』第 14 巻 14 号通巻 172 号、昭和 52 年 12 月 31 日発行(株)国際経済社。
- 『国際経済 臨時増刊 タイ特集』第 24 巻 9 号通巻 277 号、昭和 62 年 6 月 1 日発行(株)国際経済社。

### (3) 年鑑 その他

- 盤谷日本人商工会議所編、『タイ国経済概況』各年次版
- Bank of Thailand Annual Economic Report 及び Quarterly Bulletin 各年次版及び [Special Supplement] (例)『THAILAND:ECONOMIC PERFORMANCE IN 1996 AND OUTLOOK FOR 1997』、『THAILAND:ECONOMIC PERFORMANCE IN 1999 AND OUTLOOK FOR 2000』'など

(4) 新聞 その他の雑誌 (引用したものは、その都度脚注に表示してある。)

- The Nation
- The Bangkok Post
- 週間タイ経済
- 盤谷日本人商工会議所『所報』
- 日本総合研究所調査部 『環太平洋ビジネス情報「R I M」』
- アジア経済研究所『アジ研ワールド・トレンド』など

(5) 英語・タイ語文献

- A Suehiro , Capital Accumulation in Thailand 1855-1985、Tokyo:UNESCO ,The Center for East Asians Cultural Studies、1985。
- Amunay Viravan , Foreign Investment in Thailand , Readings in Thailand`s Political Economy ,SMILE PRINTING CO.,Bangkok , 1978
- G.WILLAM SKINNER , CHINESE SOCIETY IN THAILAND , Cornell University Press New York 1957
- Jack M.Potter , Thai Peasant Social Structure , The University of Chicago Press, Chicago ,1976
- Likhih Dhiravegin , SOCIAL SCIENCE REVIEW ,THE SOCIAL SCIENCE ASSOCIATION OF THAILAND , BANGKOK , 1977
- Pasuk Phongpaichit and Chris Baker , THAILAND Economy and Politics [Second Edition ], Oxford University Press, New York,2002
- Pasuk Phongpaichit and Chris Baker , THAILAND `S CRISIS , Silkwormbooks, Chiang Mai , Thailand , 2000
- Pasuk Phongpaichit and Chris Baker , THAI CAPITAL –AFTER THE 1997 CRISIS , Silkwormbooks , Chiang Mai Thailand , 2008
- Paul B. Trescott , Thailand`s Monetary Experience - The Economics of Stability , Praeger Publishers , New York ,1971
- Pakorn Adulbnan , Transfer and Utilization of Technology in Manufacturing Industry in Thailand , Readings in Thailand`s Political Economy ,SMILE PRINTING CO.,Bangkok , 1978
- Supachai Panitchapakdi , Investment Climate and the Financial System , Readings in Thailand`s Political Economy ,SMILE PRINTING CO.,Bangkok , 1978
- Sskkarin Niyomsilpa , The automotive sector , THAI CAPITAL –AFTER THE 1997 CRISIS , Silkwormbooks , Chiang Mai Thailand , 2008
- Sura Sanittanont , The Role of Japanese Investment in Thailand , Readings in

Thailand`s Political Economy ,SMILE PRINTING CO. , Bangkok , 1978

- Viengyat Nethipo , Chiang Mai : family business,tourism,and politics , THAI CAPITAL –AFTER THE 1997 CRISIS , Silkwormbooks , Chiang Mai Thailand , 2008
- タイ日野自動車販売『30周年史』(タイ語・英語)、(1992年)(奥付なし)
- タイ日野自動車販売『40周年パンフレット』(タイ語)(2002年)(奥付なし)
- タイ日野自動車販売『50周年史』(タイ語・英語)(2012年)(奥付なし)

## 2. 故中村賢一氏関係文書とご子息中村伸氏とのインタビュー、について

### (1) 故中村賢一氏関係文書

中村賢一氏は、1961年に日野自動車(株)の初代バンコク駐在員として本社輸出部から赴任し約4年バンコクに勤務、現地販売組織を立ち上げ一旦帰国する。その後、現地総代理店ヴィクトリー社の内紛とアユタヤ銀行による乗っ取り事件の解決のため、1965年再度来タイし、タイ日野自販を軌道に乗せるため活躍した。最終的にはタイ日野自販の支配人(実質社長)となり、同社の今日の業容の基盤を作った初期の功労者である。その道筋は本文に記載した通りである。約10年余りバンコク勤務の後に帰国し、本社輸出部次長、部長として、全社の輸出部門の責任者となるが、80年代半ば、病を得て一線を引かれ顧問となり、海外を目指す後進の指導に当たった。

筆者は70年代のバンコク在勤時からご縁があり、同氏の2度目のタイ勤務時(1965年~1976年)及び輸出部勤務時代に書き残された各種文書、資料、社内誌などダンボール箱2箱分の膨大な資料を、同じく日野自動車の輸出部に勤務するご子息の中村伸氏から2007年5月、筆者が博士課程進級時にテーマを同社に選定した経緯を聞き知って、お声を掛けて頂き、お預かりすることになった。これによって、筆者の研究は一気に進むことになった。故中村氏はバンコク時代の経験を、いずれ著書として刊行する積りでこうした膨大な資料を遺されたと思われる。筆者は、故人のご遺志を継いだ形になったが、今回、タイ日野自販の社史起草に際して、利用させて頂いたその主なものをここに記す。

(使用した資料の一覧表)

- ① 1967年9月 タイ国関係報告書(A4、20頁。文書はいずれもA4で統一されており、手書き複写、邦文タイプ、湿式コピー、乾式コピーと事務文化の変化を辿っている。)
- ② 1968年4月 タイ国市場概況(8頁)
- ③ 1970年2月 1970年度社方針(11頁)
- ④ 1973年9月 長期経営方針(14頁)
- ⑤ 1974年7月 タイ国概況報告(12頁)
- ⑥ 1974年9月 ビクトリー社再建報告(34頁)
- ⑦ 1975年1月 河部利夫東京外語大教授社内講演会要旨「タイとは何か—タイ社会の接近のために」(3頁)

- ⑧ 1975年5月 タイ国に於ける企業経営（10頁）
- ⑨ 1976年1月 企業の国際化（5頁）
- ⑩ 1981年12月 企業の海外進出について（6頁）
- ⑪ 1987年6月 海外駐在員の心得（10頁）

以上総計すると、133頁に及ぶが、全資料の一割にも及ばない。その他遺されたもので資料的に興味のある文書は、70年代のディーラー大会における毎年の社長挨拶文（英語及び配布用タイ語要旨）、各年のタイ国市場及び経済概況報告、良き競争相手であるいすゞ社との各種経営比較報告、販売車種別採算の分析、独占的なシェアを有していたバス部門（市の公社に納入）の諸事情報告、金融を巡る本社との電信控え、社内人事消息、などなどである。なお、ディーラー関係の文書が少ないのは、同氏が社長当時の70年代前半は、タイ日野自販が直接に全国のユーザーに対して割賦金融を組む場合が多く、むしろ増加するタイ日野自販の販売資金の確保に、頭を悩ましていたためであろう。この辺の経緯は、第4章に述べた。

筆者も実務の世界で生き、海外勤務が豊富な多くのビジネスマンを存じ上げているが、これほど克明に自分の果たした事跡を残した人は始めてである。ミャンマーを始め、まだまだ開発途上国への企業進出の機会も多く、これらの貴重な経験を記した文書の活用場所は多い。

## （2）中村伸氏とのインタビュー記録

ご子息中村伸氏は、父の後を継いで日野自動車に入社し輸出部に配属された。1993年3月から1999年11月まで、7年余りタイ日野自販営業総括部長として勤務された。傘下のタイ全土のディーラーを巡る貴重な経験を有し、1997年の金融危機では、最前線でその乗り切りのために活躍された。本社輸出部に戻られた後2008年2月、カナダ現法社長となり、約4年の勤務を経て2012年に豪亜部部長として帰国した。

筆者が関係論文の第一歩として、2008年10月『アジア太平洋研究科論集』に「1960・70年代のタイ国における割賦販売—特に大型トラックの状況について」を発表するに際し、同氏がカナダ現法社長として赴任するまでのご多忙の合間に、度々お預かりした父君の「中村賢一氏文書」に沿って、また現在のタイの割賦販売の状況について、日野市の本社輸出部においてお話を伺った。同時に、同氏作成のメモに従い、傘下ディーラーに関する種々貴重な話を伺うことができ、第7章起草に際して基盤となる知識を得ることができた。

2012年カナダから帰国後は、筆者の論文が大橋元社長の証言を中心にほとんど纏まっていたので、主に同氏の在籍した90年代のタイ日野自販の施策（第三章）と、傘下ディーラーに関して（第七章）、その内容の点検を度々お願いすることとした。最近では7月12日日野本社にて、7月22日、8月6日、東京の日本タイ協会において、同氏の経験に基づいて内容の細かい訂正を実施し、完成論文とした。もとより、論文の文責は筆者にあるが、内容の正確性を期した積りである。なお同氏は12月にタイ日野自販社社長の内

示を得ており、2014年1月赴任予定である。筆者も日本企業のタイ現法で親子2代に亘り社長を務めるケースは初めて知ることになる。タイの日本人学校卒業でタイを良く知る同氏の、社長としての一層の活躍を祈ると共に、日本とタイの交流の歴史の深さをしみじみ感じた次第である。

### 3. その他主なインタビュー記録

#### (1) 大橋寅治郎氏とのロング・インタビュー

1965年に、経営不振に陥り入ったヴィクトリー社の再建のため日本から派遣され、そのまま（数年の一時的本社輸出部勤務を経て）終生タイ日野自販に勤務され、最終的には同社の社長となり、タイ日野自販を大きく育て上げた功労者である。現在はバンコクで企業経営コンサルタントをしながら、タイ国日本人会会長の要職を勤め、今もって現役で活躍中である。

同氏は、筆者の40年来の友人でもあり、仕事に、ゴルフにと家族ぐるみの長い長いつきあいになった。そして、筆者が博士課程に進学（2005年4月）後も、筆者が日本タイ協会の業務や本件論文の取材に年数回タイに行く都度、同氏とは面談、ゴルフ、食事にと同氏は貴重な時間を割いて、その折々に実に多くの様々な体験談を話して下さった。（取材関係、2005年5月・9月、2006年9月、2007年7・9月、2008年1・8月、2009年6月、2009年6月、2010年3月、など）その取材ノートは5冊に及んでいる。ここ論文上に、タイ日野自販元社長の証言として記載した部分は、その取材ノートの2～3割に過ぎない。創業時からのタイ日野自販の歴史のほとんどを知る同氏の存在は大きく、本論分はその多くが同氏によって語られたものと言っても過言ではない。

そのような次第で、筆者も証言の個々の部分に亘る正確な日時記載が難しいことと、何度かのインタビューの結果、歴史事象の年次が微妙に異なる部分もあるので、上述の通り中村氏の確認を取るなど、記載の正確性に努めた。そして筆者は、論文の骨格が纏まった7月に本稿の草稿（第二章）～（第五章）（第七章）を送り大橋氏の確認と必要ならば訂正を求め、最終的には、今年9月5日、6日の面談で、同氏の確認を得て、提出に至った。中村氏同様、もとより、論文の文責は筆者にあるが、内容の正確性には念を入れた。

以上述べた3氏がいなければ、本論文は完成しなかったと思っている。

#### (2) その他のタイ日野自動車販売関係者

その他タイ日野自販関係者とのインタビュー記録としては、毎年企業の業績関係資料を提供していただいた、斉藤タイ日野自動車販売社長と河野公義副社長の名を記し、御礼申し上げます。

前述の通り、筆者が2008年10月「1960・70年代のタイ国における割賦販売一特に大型トラックの状況について」を発表するに際し、最近の業績関係資料の提供と記載内容の確認をお願いして以来、例年のタイ旅行の際は必ず表敬訪問をして、業績の推移と、最近のトピックスを伺っていた。

今年も、9月6日バンコクのタイ日野自販本社にて、斉藤社長と河野副社長に面談し、同社に関する本論文提出の最終的な報告と最近の同社業績について伺った。その席で、斉藤社長より「今年漸く、傘下ディーラー企業全体のサービス関係売上げが、全体の営業所経費を上回り、指標としてのディーラー自給率が100%を超えた。但し、ディーラー企業数では、僅か数社が未達なので95~98%である」と経営上の素晴らしい成果報告を受けた。「極端に言えば、新車を売り、販売手数料や、割賦収益に頼らなくても、アフターサービスだけでディーラー経営が成り立つ時代になったことで、今後、ディーラー経営にどのような変化が生まれるか、大変興味を持っている。」など、ディーラー経営の新時代の到来を述べていた。

その他、同社のOBには多数お会いしているが、特段の引用は、全てその都度注記しておいた。厚く御礼申し上げます。

### (3) タイ日野自動車販売ディーラー関係者

#### ①、Chor Thavee Family 関係

2007年9月10日から15日まで、コンケン及びウドンタニー、ノンカイにおいて、Chor Thavee Family の以下の各氏と面談した。

Usa. T (ウサ夫人)、Ruamthavee Khonkaen 社の故創業者の夫人

Surapol. T (スラポン)、Ruamthavee Konkaen 社社長、ウサ夫人の長男。

Siriwat. T (シリワット)、Surapol の長男

Surachai. T (スラチャイ)、Udon Chor Thavee 社社長

この他、ウサ夫人の三男、スラディー氏(コンケンで自動車の架装会社を経営)、スラチャイ氏の長男エカラット氏(当時ノンカイ支店長)、次男ティラワット氏ならびに3社長の夫人達である。当初3日程、シリワット氏(日本留学経験があり日本語が堪能)に通訳を頼み、主に、ウサ夫人からChor Thavee Family 一族の歴史について話を聞いた。その後、ウドンタニー、ノンカイを回り、表記の人達から話を聞く事ができた。またコンケンに戻りインタビューの補足をした。

ウサ夫人は、タイ日野自販の海外旅行参加や、同業者との付き合い(「頼母子講」や冠婚葬祭など)を通して他社の動静についても詳しく聞いた。帰途多大なお土産を頂いた、お返しも出来ぬうち昨年逝去された。筆者は、健康の都合で、葬儀に参列できず、誠に残念な次第である。

#### ②、Newman 関係

2007年7月2日、3日、バンコクのNewman Co., Ltd 本社において、社長のThavatchai. P (タワチャイ) 氏と面談し、同社の歴史、タワチャイ氏の家族関係の詳細を伺った。前記のChor Thavee 一族といい、タワチャイ氏といい、話を聞いたのは、大橋元社長の紹介状の威力である。華僑でありながら、中国名は知らないといっていたのが、大変印象に残っている。また、同氏は健康の問題があり、顔色が悪かったのが気になっていたが、残念ながら昨年逝去された。

#### 4. タイの登記所関係資料の収集について

ディーラー各社の B/S・P/L など登記関係書類や、最近の割賦金融会社の営業報告書の閲覧などの便宜は、三井住友銀行の在バンコク子会社 S B C S 社の中畠社長（当時）のお世話になった。また、業界の分析に際しては、同社のデータベースを活用させていただいた。引用に際しては、その都度注記させて頂いた。 (以上)