

## 博士学位論文審査報告書

## Summary of Doctoral Thesis and Report of Examination

研究科長 殿

下記のとおり、審査結果を報告します。

To the Dean:

We report the result of Examination for the Doctoral Thesis below.

学籍番号 Student I.D. No.: 4005S032 -6

学生氏名 Name: 吉田千之輔

和文題名 Title in Japanese: 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

英文題名 Title in English: A General Study of Car Dealers in Thailand- A Case Study of HinoMotors Sales (Thailand) Ltd.

## 記

## 1. 口述試験参加教員 Faculty Members Involved in Oral Examination

## ①審査委員会主査 Chief Referee of the Screening Committee

氏名 Name: 村嶋英治 印

所属 Affiliated Institution: 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科

資格 Status: 教授

博士学位名・取得大学名: Ph.D. Title Earned・Name of Institution

## ②副査(審査委員1) Deputy Advisor (Member of Screening Committee 1)

氏名 Name: 小林秀夫 印

所属 Affiliated Institution: 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科

資格 Status: 教授

博士学位名・取得大学名: Ph.D. Title Earned・Name of Institution

文学博士(都立大学)

## ③審査委員2 Member of Screening Committee 2

氏名 Name: 南原 真 印

所属 Affiliated Institution: 東京経済大学

資格 Status: 教授

博士学位名・取得大学名: Ph.D. Title Earned・Name of Institution

Ph.D (SOAS, London University)

## ④審査委員3 Member of Screening Committee 3

氏名 Name: 遠藤 元 印

所属 Affiliated Institution: 大東文化大学

資格 Status: 准教授

博士学位名・取得大学名: Ph.D. Title Earned・Name of Institution

博士(理学、東京大学)

## 2. 開催日時 Date / Time:

時限

(Y)2013 / (M) 11 / (D)30 (Time) 3 時限 ~

[時限 / Period] 1<sup>st</sup>: 9:00-10:30, 2<sup>nd</sup>: 10:40-12:10, 3<sup>rd</sup>: 13:00-14:30, 4<sup>th</sup>: 14:45-16:15, 5<sup>th</sup>: 16:30-18:00, 6<sup>th</sup>: 18:15-19:45, 7<sup>th</sup>: 20:00-21:30

## 3. 会場 Venue:512

## 4. 合否判定 Result:

合/Passed・否/Failed (該当する方に○ Circle as appropriate)

## 5. 添付資料 Attached document(s)

7 枚 pages (和文4,000字程度、もしくは英文1,500語程度。ただし、論文題目のみは、和文・英文を併記すること)

(Approximately 4,000 characters in Japanese, or 1,500 words in English. The Doctoral Thesis title, however, must be written in both Japanese and English.)

## 博士学位論文審査報告書

学生氏名 吉田千之輔 (学生番号 4005S032-6)

### 論文タイトル

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—  
(英文タイトル A General Study of Car Dealers in Thailand—A Case Study of Hino Motors Sales(Thailand) Ltd.—)

### I. 論文の構成

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。同時に、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たしたのか、これらの点を明らかにすることである。

従来、この種の研究では、「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)の分析は少なくない。しかし、本論文では、これまで余り光の当たることのなかった、「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、即ち各種のソフト部門に焦点を当て、分析を試みている。したがって、本稿の分析の対象は、タイ日野自販および、その傘下のディーラー企業群である。

本論文は、はじめに、本文1～9章、おわりに、から成り、次のように構成されている。

はじめに

第1章 タイ国自動車産業小史 (1962年サリットによる輸入代替化政策開始より今日まで)

第2章 タイ日野自動車販売の歴史(前篇)

第3章 タイ日野自動車販売の歴史(後篇)

第4章 タイにおける自動車割賦販売金融の歴史—1960年代・70年代

第5章 タイにおける自動車割賦販売金融の歴史—1980年代以降

第6章 タイにおける自動車割賦販売金融の歴史—現在の割賦販売金融

第7章 タイ日野自動車販売ディーラー網の変遷と考察

第8章 タイ国におけるFC(ファイナンスカンパニー)の歴史(前篇)

第9章 タイ国におけるFC(ファイナンスカンパニー)の歴史(後篇)

おわりに

参考文献

## II. 論文の内容

はじめに

本論文の対象とするタイの自動車販売業界については、纏まった先行研究はほとんど存在しない。その理由として、第一に、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面の制約が大きかったこと、第二に、販売部門の持つ、**after service** 機能の重要性が、現在に至るまで正当に評価されていないことなどを指摘できよう。

本論文は、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、その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販売業の歴史を検討する。

このように、3経済主体、1機能の4要素に分けて叙述分析をすることによって、夫々の持つ特質の把握が容易となる。また、1960年以降別個に生まれた各要素が徐々に絡み合っタイの自動車販売業界の歴史が形成されたことを理解することが容易となる。

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からである。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こと。第二に、1960年代、タイ日野自販はタイ進出当初、資本政策において大きな失敗を冒し、日本資本主体型へ大きく舵取りを変えて成功した、という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できること。第三に、著者は1970年代にタイに銀行員として駐在し、同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、貴重な資料へのアクセスが可能であったこと。

更に、「ソフト部門」のタイ日野自販を中心に据えることによって、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の）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を実証できることがある。

### 第1章、タイ国自動車産業小史の概要

本章では、まず背景理解のため、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する。

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。タイはASEAN域内最大の自動車生産国へ成長した。

この60年間を大きく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、の3期に分け、タイ政府の対応・施策について述べる。

一方、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った。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近くに拡大した。今日基幹となってい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。90年代初頭までにほぼ現在のネットワーク網が作り上げられた。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奏功し、無難に危機を乗り越えた。

2000年以降は、トラック需要は大きくは伸びてはいないが、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をもたらした重要な収益源に成長した。また、エコ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。

## 第2章、第3章、タイ日野自販の歴史の概要

本章では、総販社であるタイ日野自販の歴史を、年毎の販売台数、業績などの推移を通して述べ、次にタイの自動車産業史の各発展段階において、同社がどのような施策を展開したか、次のような主要な出来事に絞りその特色とタイ国経済への貢献を述べる。

①（1950年代）代理店経由によるタイへの進出期、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った顛末。

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。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、詳述されている。また、タイ政府が、企業経営の「タイ人化」を指導した際、その為の努力と工夫を、中村賢一支配人（当時）が残した各種のメモと文書を利用して検証している。

③（80、90年代）大量販売組織網の形成期。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）の取り組み

④（1997～2000年）金融危機の時代。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に対応した。大幅な売り上げ減少期にも拘らず、倒産したのは不動産投資失敗の一社のみで、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。この部分は、主に大橋元社長の証言を利用した。

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た。また、保有台数水準が上昇したので、部品・サービスの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た。

なお、本章は随所に著者のタイに於ける実務経験を生かした分析がなされている。

#### 第4章、第5章、第6章、タイにおける自動車割賦販売金融の歴史の概要

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いる（第5章）。

「割賦金融」と言う機能だけを取り出して通史的に記述する試みは、先行研究に見ない初めての試みである。著者は、「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、と説得的に指摘している。

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、キャプティブ会社間での熾烈な競争の中、大手会社への集中が進行した（第6章）。

「割賦金融」の歴史において、次の注目すべき事項を指摘している。即ち、

- 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こと。
- ② タイでは今日でもディーラーでの自社による割賦販売である一アドオン方式の金利（実質金利は表面金利の約2倍）が基本であり、割賦販売は確実に儲かる「金の卵を産む鶏」となっていること。
- 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、販売体制も異なる。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こと。

#### 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

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のような特色を持つのか、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關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資料状況から、主にディーラー経営者達やタイ日野自販の關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の変遷の歴史を再現し、ディーラー経営者達はタイ日野自販の各種の施策をどう受け止めたかを明かにしようとしている。

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る。彼らの経営体は、末廣昭『ファミリービジネス論』(2006年)において、「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。本章では、ディーラー一業における末廣理論の妥当性についても検討を加えた。

本章で新たに提示した知見は、次の諸点である。

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。

3, ディーラー33社(2008年現在)のB/S(現地登記所より収集)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。日本では信金規模である。また、タイ日野自販の資本金は713百万バーツで、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」面での成長の限界(末廣教授の指摘)を、日野自動車の傘下に入ることで克服し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高い。しかし、本論文が用いた、華人経営の事業継承の8事例においては、末廣の指摘するような長子相続だけでなく、タイの伝統である末子相続のケースも少なくない。これは、華人経営と言ってもタイ文化への融合が進んでおり、どこまでを華人経営と称するのか境界は不鮮明と化していることも一因かも知れない。

5, 最近ではタイ日野自販のディーラー網は、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に入った。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、日本人の経営者の貢

献は大きい。

## 第8章、第9章、タイ国におけるFC（ファイナンスカンパニー）の歴史の概要

1970年代以降、FCは、資金調達力の弱いディーラーに金融ファシリティを終始提供してディーラーの育成に大きく貢献した。しかし、その後FCは役割を失い、既に消滅している。本章はタイ独自の金融機関であったFCの歴史をタイ国銀行の資料により詳述している。本章における知見を要約すれば以下の通りである。

1, 80年代、90年代では、FC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、寄与額の計算も可能にした。この時期のFCの自動車販売金融への貢献は大なものがあった。

2, FCは自然発生的に生まれ、商業銀行規制の間隙および金利差を活かして成長したが、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、その理屈も後付けであった。タイの行政手法の典型的なケースとすることができる。

3, 本論文著者の関連業界における長期間の経験を踏まえ、FCを商業銀行に昇格させることに挑戦したが失敗して倒産に至った過程を詳述している(F-1、パトラ等)。また、FC経営者の行動を、タイの企業人の多くに見られる、独特の「しぶとさ」と「いいかげんさ」の混在する行動によって説明を試みている。

4, タイでは100社近くも存在した政府公認金融機関であるFCが、金融危機と放漫経営で1997年～1998年に8割近く倒産したが、その預金は国民の税金で全て保護し、生き残ったFCを数社にまとめて銀行に昇格させ、FC業態を歴史から消してしまった。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FC史分析の試みは興味深く、タイの金融界評価への一の試みであるが、さらなる実証が必要であると思われる。

## III. 評価

2013年11月30日に、4名の審査委員全員が出席して、面接試験を実施した。

各審査委員は、本論文の研究上の貢献として次の点を評価した。

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こと。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、そして現在のタイ経済において大活躍し、今後も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、を実証していること。

第二に、これまで日本企業のタイ経済への貢献としては、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」という概念を提示し、その形成過程における「人・物・金」の多方面に亘るソフト面の貢献も実証したこと。

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・システムの分析手法の一モデルを提供したこと。

更に、第四として、本論文著者の長期間に亘る金融実務の経験が、本論文作成に当たって縦横に生かされ、新しい視角の提示や深い分析を実現していることである。

一方、審査員は次のような問題点を指摘した。即ち、大部の力作ではあるが、一部に重複や冗長な叙述が見られること。インタビューや社内内部資料を用いた点は高く評価できるが、比較的容易に入手可能な英文情報等の収集にムラがあり、またタイ語資料の利用が限られていること。大型トラックという商用車に焦点を当てたのは評価できるが、その販売先やユーザーについての調査が十分とは言えず、もう少し調査すれば、運送、建設、不動産等タイ経済の多面的発展との関連をより明確にすることができたと思われること。華人華僑経営論を重視しているが、現在のタイでは既に重要な問題とは言えないこと、等々である。

とはいえ、本論文は研究上の新たな貢献が大きい、優れた論文であり、審査員全員は一致して本論文は博士学位論文として合格であると判定した。