

# 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

吉田千之輔\*

## The History of the Hire-Purchase System of Thailand

Especially in the 1980's and After

Sennosuke Yoshida\*

### Abstract

My previous paper entitled “The hire-purchase system of Thailand in the 1960's and 1970's —Especially for large size tracks” was published in NO. 16 in this Journal. This paper examines the situation of the hire-purchase system after 1980's. Findings of this paper are as follows. Firstly, the hire-purchase system itself changed by the capital accumulation of the dealers. The 2<sup>nd</sup> point is the appearance of FC (Finance Company) s and lots of FCs failed by the financial crisis and lost their role. The 3<sup>rd</sup> point is the appearance of Captive Companies after the latter half of 1980's as the subsidiary of the manufacturers. The 4<sup>th</sup> point is FCs which survived for post-processing of the financial crisis, repeated unification and re-organization, were upgraded to the commercial banks specialized in the hire-purchase finance and have been taking the core part of the hire-purchase finance in Thailand.

This paper, focused on the history of the hire-purchase system, especially for after 1980's, aims to analyze the current hire-purchase finance after the financial crisis.

This paper consists of 8 sections. In the first 3 sections I summarized the situation of the hire-purchase in 1960's and 1970's from the view of the previous paper's connection.

I complete the history of the hire-purchase system of Thailand by adding the new findings, they are, the change of the hire-purchase method, the relations with the hire-purchase in the financial crisis, the appearance of the Captive companies, and the competition intensification by the entry of the commercial banks, in the last 5 sections.

---

\* 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科博士後期課程；Graduate school of Asia-Pacific Studies, Waseda University, Doctoral Degree Program.

## はじめに一執筆の経緯、構成、目的と先行研究

### 1. 執筆の経緯と本稿の構成

筆者は昨年、本誌に「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> (以下タイ日野販売、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と、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とどめることを試みた。

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販売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、タイ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、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する。なお、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、ここにタイにおける自動車割賦販売金融の歴史を纏めることを試みたものである。

### 2. 大型トラックとは

前稿では、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>4)</sup>」

---

1 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。

2 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。

3 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。

4 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。

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販売は、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、乗用車向けとは可成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、タイ日野販売）、いすゞ（販売は、トリペッチいすゞセールス<sup>5</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、本稿では、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>6</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紹介し検討することにした。

#### 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う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といっても過言ではない。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

5 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

6 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。

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依存し、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。

## I. タイ日野販売の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販売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。1955年から本格的な進出を開始し、同年三井物産バンコク支店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。その後、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。

当時日野自動車は、小型乗用車「コンテッサ<sup>7</sup>」の発売を計画中で適当な販売店を物色中であったが、小型3輪車「ハスラー<sup>8</sup>」2,500台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。同社は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<sup>10</sup>を設立し、日野自動車のタイにおける販売総代理店となった。

### 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、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。

ところが、1964年に至りタイ日野販売の社史における前半の最大の山場が訪れる。この総代理店のビクトリー社を、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はじめたのである。

---

7 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。

8 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（ハッピー、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5,000台で登録禁止になった（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、331頁）

9 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。

10 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社が肩代わることになる。

このため、日野自動車の初代駐在員としてビクトリー社の設立をまとめ、4年の勤務を終え一旦日本に帰国していた中村氏がタイに再来し、その解決に当たることになった。中村氏は、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（内務大臣）に仲裁を依頼して、ようやくアユタヤ銀行<sup>11</sup>の介入を排除したが、アユタヤ銀行側は、融資の引き上げを要求、資金的にピンチとなり、さらに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つようになった。

### 3. タイ日野販売（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、諸般の事情を勘案し本社による再建の道を選んだ。そこで、東京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。

1965年3月より前記の初代駐在員の中村氏を始め、前述の天野氏、大橋氏など合計13名の日本人がビクトリー社に投入された。これが、日野自動車本社による直販体制の第一歩となった。

まず問題点を4点洗い出した。

① 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している。② 地方代理店に不良店が多い。③ 販売店の調査不十分で、不良ユーザーが多い。④ 部品の供給、アフターサービスの欠如。

これに対して、① 販売体制の確立、② 業務組織・制度の改善、③ アフターサービスの強化、の3点を基本施策として、種々の具体策を実行に移した。

### 4. 大胆なりテール戦略の採用

本稿がテーマとする、販売および金融に関して述べると、現地代理店および現地スタッフ任せの販売から、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、全国のユーザーに直販するという、大胆なりテール戦略をとることとした。しかし、余りにも日本と異なる金融慣行を前にして、合理的且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（先日付小切手徴求の義務付けとディーラーによる保証）
- ② 売掛金の回収向上
- ③ 新規ディーラーの設定
- ④ 政府向け商取引の促進

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

---

11 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年のクーデタを指揮したビ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年のクーデタで経営権はサリット派に移り、プラスト警察大将が会長に就任し、チュアン（李木川）がプラ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。（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）。

には、会社名を、THAI HINO MOTOR SALES, LTD と改称した。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、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。1973 年にはビクトリー社として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全く固まった。

## II. 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>12</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>13</sup>。さらに、割賦期間の長短も大きなセールスポイントであった。したがって、タイにおける自動車販売における最大のポイントは、まず、この割賦販売が可能な資金調達の仕組み作りであったともいえる。

しかし、タイにおいては、割賦販売に際して、買い手が振り出した割賦手形を日本のように商業銀行において割引され、販売資金がファイナンスされる習慣もまたその仕組みも存在しなかった。タイ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>14</sup>、商業上の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。

したがって、1960・70 年代においては、殆どのユーザーは販売を取り扱った各地のディーラーが割賦を組むことをせず、直接タイ日野販売と割賦契約をした。しかし、ディーラーにも販売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。

なお、これまではディーラー（厳密にはサブディーラーであったが）は単なるブローカー的な存在で、且つ顧客からの先日付小切手の徴求は義務付けられてはいなかった。このことが売上の回収を著しく困難にした。そこで、前述の通り 1965 年に日本側のメンバーがビクトリー社の経

12 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、後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。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。

13 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%、42ヶ月以内、とされた。どの程度守られたか不明である。

14 「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。

営再建に直接乗り出し、この点の不備がビクトリー社の旧債の回収に際し苦労した経験<sup>15</sup>を踏まえ、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でも、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販売の回収の原則に決めたとされる。

—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『日本の自動車工業』<sup>16</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—販売資金の調達仕組みがすでに1950年代から出来上がっていたのであった。<sup>17</sup>この最後の点が、実はタイにおいては決定的に違っていて、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、タイ日野販売の場合は、バンコクにおいて、総販売店であるタイ日野販売自身が、

---

15 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。

16 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。

17 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」の指導下において、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。

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、タイ日野販売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
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

タイ日野販売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、タイ日野販売は、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。

ー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、徐々に自社で銀行から借り入れ、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>18</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。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

車両事故に備えるため、法的な所有者であるタイ日野販売は車両保険を付保するが、地方使用のトラックは事故が多く、引受料率が非常に高く、保険によるカバーが難しかった。60年代、70年代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>19</sup>ことが指摘できる。

保険業界はその後、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。

#### 5. 先日付け小切手 (post dated check 略して P/D check) について

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。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。

しかし、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。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。

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FC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(1954)年小切手の使用に関する刑法の附則」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>22</sup>こととなった、

18 タイ国民商法典572-574条。

19 「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)。

20 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賅ってきた。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、当座貸越のウェイトは減少している。

21 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。

ことに由縁して法的な執行力を期待しているためである。しかし、これは言わば「親告罪」で、所轄の警察署に訴える必要があるだけに、ことは単純ではない。

#### 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、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。

実は、この点を立証する貴重な研究調査が残っている。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>23</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。

（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 Truck Fleet、バンコク、1986年、13ページ

22 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。

23 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。

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>24</sup>。

このことが、ボディー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、タイ日野販売で直接ローン支援は出来ないで、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。

### Ⅲ. 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。

#### 1. 「車両の引き揚げ」は命懸けのビジネス

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。ということは、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。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。前著には実際の苦労話を収載したので参照願いたい<sup>25</sup>。

24 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。

25 天野俊樹「海外こぼれ話—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。

## 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、前述したとおり、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>26</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、商業銀行の貸し出し金利は14%~15%、1年もの定期預金は7%~8%であった<sup>27</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。当時のタイにおける質屋の金利は24%以上、メイズ栽培農家のブローカーからの借り入れ金利は30%~40%<sup>28</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。資金調達さえ出来れば、ディーラーによる自社割賦販売は確実に儲かる商売になったのである。

問題は、調達の可能性ということになる。1975年はそうした転換期になった。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し出し残高の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>29</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賦金融市場に広がりを与えることになった。こうして、70年代後半より専属ディーラーによる自社割賦が急速に普及するようになったともいえる。

## 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。

タイ日野販売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
  - ii セールスマンによる信用調査

26 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。

27 タイでは、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）

28 外務省経済局アジア課、前掲書、61-62頁。

29 松岡潔、1984年、58頁。

- 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)
  - iv 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り、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。
- 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 万バーツの銀行保証を差し出すこと<sup>30</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。

#### 4. タイ日野販売による資金調達の実際

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。

タイではタイ国中央銀行の規制により市中銀行の 1 社当たり貸し出し枠は、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>31</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 社当たり貸し出し枠は 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 of 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 年の長期割賦となるため 1 年以上の自己金融が必要になってくる。

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、雪だるま式に残高がふえる。日本式を導入せざるを得なかった、タイにおいても、同様の問題に逢着したのである。

これが解決の手段としては、三井銀行以外の邦銀である東京銀行当地支店との日本側の保証による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、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<sup>32</sup>。

また何度も述べたように、70 年代の後半から、金利収益に目覚めた各地のディーラーが自社で割賦金融に取り組むようにもなり、この問題は徐々に解決されていった。

ただ、1960・70 年代のタイ日野販売の資金調達の要は、本社が供与した「2 年の延べ払い」にあった。この 2 年の延べ払い金融は、まず、バンコクのタイ日野販売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

30 当時中型トラックが 1 台 5 万～8 万バーツしたので、新車 3、4 台に相当した。

31 盤谷日本人商工会議所『タイ国経済概況』、1978、61-62 頁。

した貨物の引渡しと共に、タイ日野販売の引き受けを得て、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。

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。

#### IV. 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。高岸清『自動車の実際知識』<sup>33</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、その上銀行の代行業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

（中古車・割賦販売・人件費について）

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）のスタッフがどういう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公表している。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

32 再三前述した通り、日本国内において、財閥グループ毎に、ディーラー金融の仕組みが出来ていたので、日野自動車は、当時の東京銀行とは縁が薄かった。

33 高岸清著『自動車の実際知識』昭和46年、東洋経済新報社、141-143頁。

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>34</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、保険代理店手数料、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。販売業では、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。
- 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美な社屋、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%と今日の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。

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>35</sup>、又

（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」

34 ㈱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。

35（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る。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ので、当時には日本のような問題は発生しなかった。

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、タイ日野販売（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。

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>36</sup>）三菱（主な総代理権取得者・華僑資本シティボン・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とどめたい。

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た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

36 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）。



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。

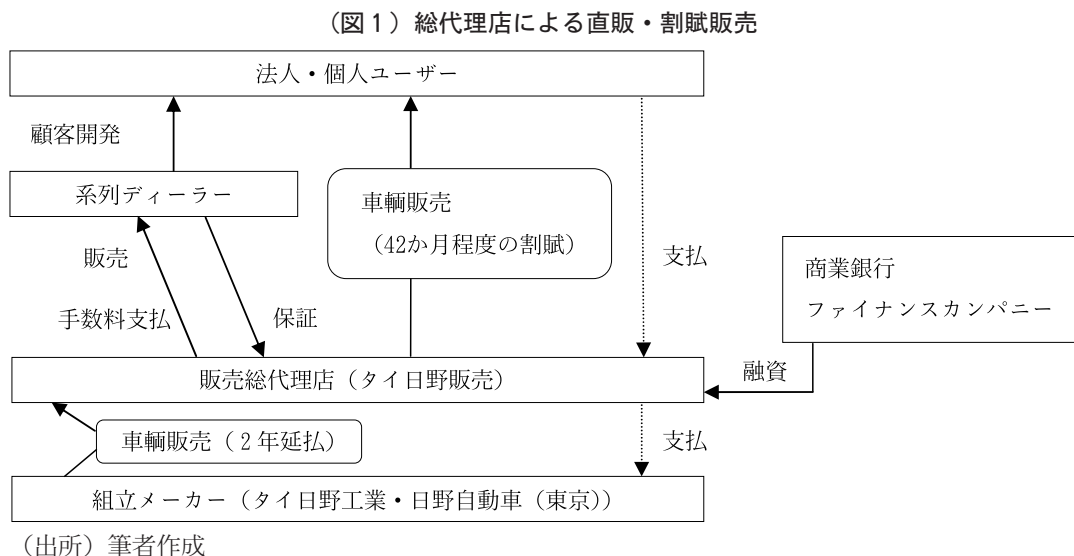
## V. ディーラーによる割賦販売方式の変遷

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『タイー経済ブーム・経済危機・構造調整一』の金融危機当時のモデル<sup>37</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、タイ日野販売が借入れし、個人・法人のユーザーに直接割賦販売をしていた。



37 注6に同じ。

債権保全の仕組みなどは既に細述したので省略する。

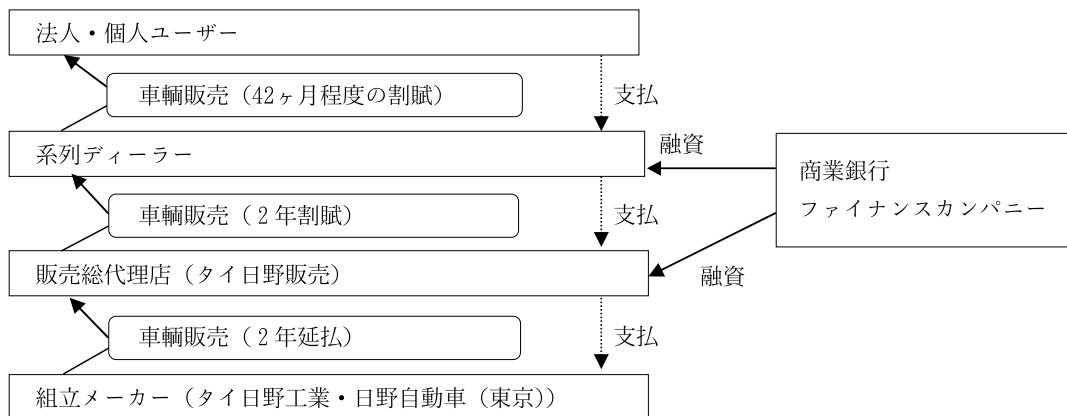
## 2. ディーラー割賦販売方式（系列ディーラーの割賦仕入型）

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から借入れる。系列ディーラーがタイ日野販売に支払う金利は、通常の商業銀行プライム+ $\alpha$ である<sup>38</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）



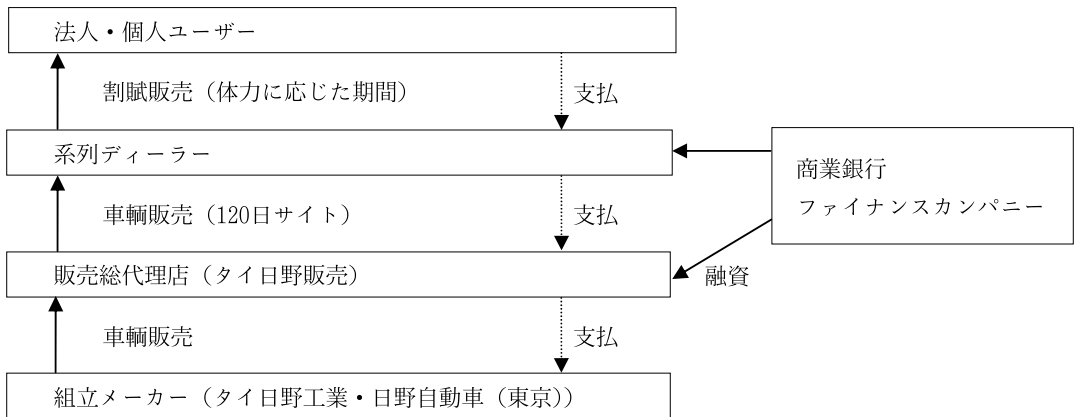
（出所）筆者作成

## 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、タイ日野販売から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。

<sup>38</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、金利ポジションが少ない）

(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(タイ日野販売)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

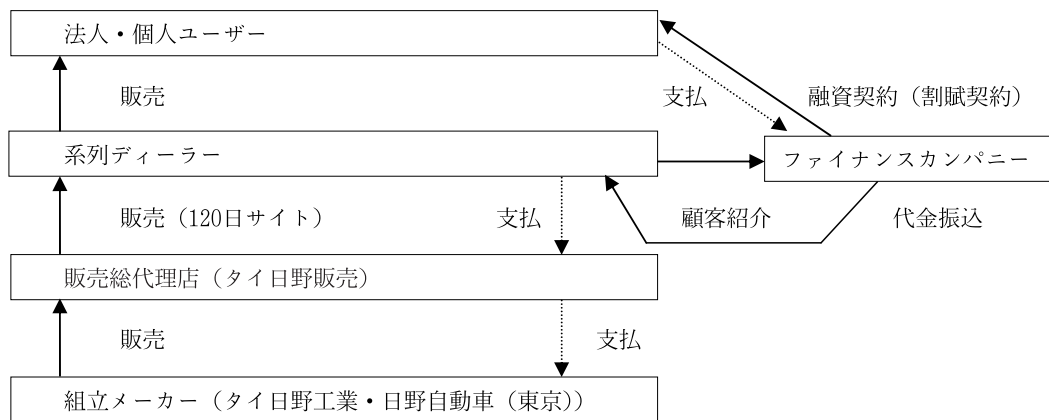
基本的なパターンは、系列ディーラーが法人・個人ユーザーに車輜を販売するに当たり、購入資金の融資先であるFCを顧客に紹介する。FCが割賦販売の手続を実施し、販売代金を系列ディーラーに支払う。有力FCには、提携先のディーラーを廻り、割賦案件を集めるブローカーを抱えていたり、また、ディーラーがそういう人を抱えFCからマージンを取りつつ、販売総代理店からの販売手数料経営に徹するなど、様々なバリエーションがある。この方式では、系列ディーラーに割賦金融収益が発生しないので、乗用車のように大量販売を主眼とするディーラーには普及していて、筆者が対象にしている、タイ日野の系列ディーラーでは少ないようである。

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>39</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数年を経て、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

39 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の専業業務であった。

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>40</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

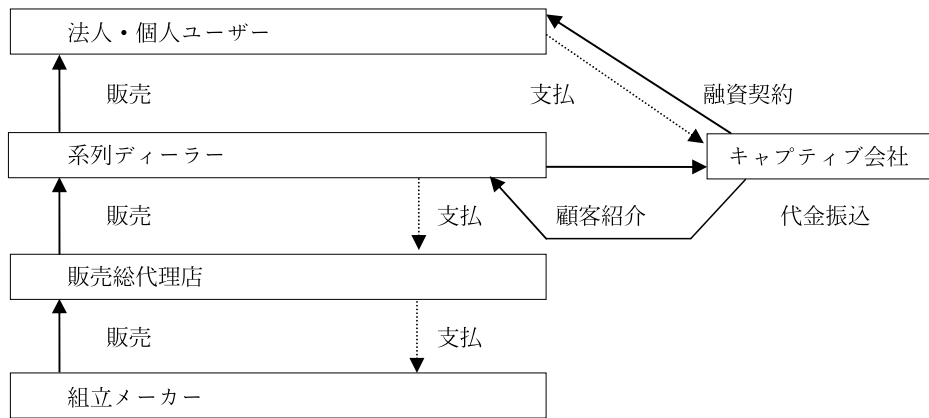
キャプティブ会社とは、自社系列ディーラーの割賦販売手続きをスムーズに行なうため、組立メーカーが自社の名前を冠して設立した販売金融会社である。組立メーカーの販売戦略に沿った柔軟な貸出条件の設定が可能となる。そのためには、キャプティブ会社のマーケット・セールススタッフが、その系列ディーラーに常駐することが多い。仕組み的には、「4. FCによる割賦販売方式」のFCをキャプティブ会社に代替したものである。ただし、FCとは異なり自社での資金調達手段を持たないので、銀行からの借入や起債による調達により、その源資を確保している。所謂 non-bank の一種である<sup>41</sup>。もともと、個人向け自動車ローン手続の円滑化のねらいも

40 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、VIII章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。

41 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。

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っ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。

(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			
③ ディーラー割賦 (標準型)						
④ FCによる割賦			※2			※3
⑤ 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、タイ日野販売をモデルにしているのので、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VII章、VIII章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。

## VI. 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。

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>42</sup>。したがって、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ヵ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>43</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、

---

42「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）。

43 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に述べたとおりである。

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、たと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>44</sup>とされる。なお、FCの借入とは、約束手形（P/N）による一般大衆からの預金吸収である。金融危機を契機に今日では、銀行預金並みの保護の対象となっている。

とりわけ、1969年にアメリカ系2社のFCが設立され、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、一気に多数のFCが設立された。このため、1972年になって免許制に移行した<sup>45</sup>。「1969年以降大小合わせて200社にのぼるほどの勢いでFCが設立された。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>46</sup>」のである。

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>47</sup>。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。

特記すべきは、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、自動車購入向け貸出は5%増に抑制を要請し、その他金融機関にも個人用自動車、贅沢品購入向け貸出抑制を要請した<sup>48</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>49</sup>」のである。このことは別の見方からすると、自動車販売資金が、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といえよう。

この後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%であり、80年には3年以上の定期預金の新設され規制最高

44 松岡潔、1984年、71-72頁。

45 「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）。

46 （盤谷日本人商工会議所『タイ国経済概況』、1978、79頁）。

47 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）。

48 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）。

49 盤谷日本人商工会議所『タイ国経済概況』、1978、69頁。

金利は14%となったが、それでも市場金利と商業銀行の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。

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、現実とはもかく、当局の期待ではFC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・Bank of Thailand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Bank of Thailandの業界再編プランに従い、統合・再編されり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現実のあまりに大きな違いを軸にした、「FCの歴史」の詳細は本稿では省略した。

(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

(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

なお本稿の「はじめに」において紹介した通り、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が、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。

## 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、仕組みに関する要旨を以下の通り引用する<sup>50</sup>。

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、中央銀行の通達で、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）

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

---

50 注 6 に同じ。但し、表示された図表部分は文章化した。

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。

短い解説ではあるが、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、基本的には変わりが無いが、本稿で詳細を述べた1970年代から約20年後の金融危機の直前には、乗用車では、都市部では既に個人の自動車ローン〔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>51</sup>。

ただ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、既に自由に借入れが出来る状況、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企業になっていた、ということは筆者の問題意識からは極めて重要なポイントである。

タイ日野販売が、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(俗な言い方ではしっかり儲けて)、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、こうしたタイ日野販売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>52</sup>、或いは倒産すれすれを何とか凌いだケースもあるが、総じてタイ日野販売の指導が良く何とか生き残れたディーラーが多い<sup>53</sup>。タイ日野販売と共に、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、別の機会に纏めることにした。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。

## VII. 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ねらい

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>54</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。

---

51 なお、別図には主に、フォード、GMなど新規進出の欧米系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。

52 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。

53 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。

54 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前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。

(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 ( )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%) 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%) 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 と合併で 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み、収益の拡大をねらったものである。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)は、設立のねら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とおりである。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)は、2005年当時の各社の配布資料、ヒア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。

(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.、その他ヒアリングによる

(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なう。

(表7) キャプティブ販売金融会社による貸出条件

1. 頭金金額条件 : 0～30%  
 2. 弾力的な金利適用 : 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
GE 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、ヒアリングにより作成

(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倍と考えて欲しい。

## 2. タイ日野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、タイ日野販売の場合には、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、前述の高岸清（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、またユーザーが今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>55</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>56</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、昨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。

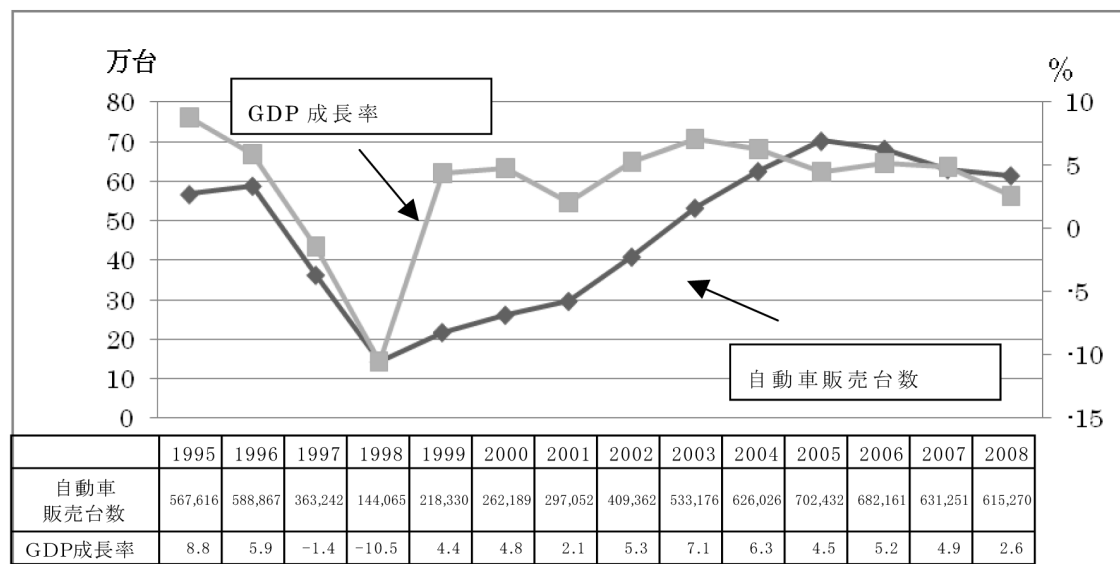
なお、金融危機直後の1999年3月に、自動車の国内販売の回復に貢献した割賦販売に関する規制の緩和について、最後に触れておく。

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

55 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。

56 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。

(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

販売を押し上げるようになった 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>57</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、車輛を引き上げることができる。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

<sup>57</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.

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とおりである。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T BANK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」として稿を改めることと致したい。

## (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>58</sup>、最後に進出してきた商業銀行（及びその子会社）によって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おこされた。

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、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>58</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。



(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 (企業買収 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 銀行及び FC	33.1	38.3	46.2	48.1	46.2
商業銀行 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。

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上記の (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。

## Ⅷ. 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>59</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、外国為替やディリバティブ業務は取り扱えない<sup>60</sup>。また、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>61</sup>。

59 『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

60 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。

61 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)。

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、預金取扱可能の金融機関の形態は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

（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）SBCS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Ayudhaya銀行傘下に入った。

（注3）（ ）年は、買収による設立年である。

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 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。

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。

### 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

(表 11) 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	
計	144,719	182,108	244,916	248,267	308,783	361,801	
伸率 (%)	----	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である。

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。

こうした激しい販売競争の結果（表 11）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のが後述するが、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、中古車市場がタブつい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、各社からのヒア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、

- ① 年齢、職業、居住地域、居住年数によるスコアリング
- ② 銀行通帳コピーや給与明細等による信用状況チェック
- ③ 個人信用情報提供機関<sup>62</sup>でのネガティブチェック
- ④ 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とおりである。

## (2) 回収方法

- ① 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）
- ② コールセンター（システム及び人員）による督促強化
- ③ 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。

- ① 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>63</sup>。
- ② 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。）
- ③ 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。

## (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

### 62 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

### 63 A自動車販売金融会社の延滞債権推移（例）

(単位：百万パーツ)

	01年	02年	03年	
営業債権推移	6,050	8,151	11,067	
延滞債権	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日超の延滞となると0.3%と低いレベルにあるのが特徴である。

SBCS 社の調べによる最近の融資条件は（表 12）に示したとおりである。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 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 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。不良資産が TCAP に残るため延滞債権比率が高くなったものと推定される。

（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。

##### 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。

##### ② 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。

### ③ 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併から出発し、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。

下の（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

（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
Ayudhya 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、Ayudhya 銀行の傘下に入る。

（注 3）2008 年に TISCO 社の傘下に入る。

（注 4）（注 1）～（注 3）を勘案すると、上位 5 社への集中は、77.9% となる。これに第 6 位の Kiatnakin Bank を入れると、上位 6 社での実質集中は 80.1% となる。

（注 1）～（注 3）を修正すると、84.4% となる。

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>64</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、現実にはそうっていない。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その中心にあり、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。

## まとめにかえて

### 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、前著において、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言ってよい。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

---

64 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）



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とおりである。大型トラックの分野では特にディーラーが強く、総販売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. 本稿は主に販売の仕組みの歴史である

残念ながら、本稿ではタイ日野販売傘下のタイにおけるディーラーの各社が、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。本稿からそのおよそ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本稿を下敷きに準備中である。

一方、タイ日野販売の歴史についても、前著の1980年頃までで止まっている。その後の高度成長と金融危機をどうくぐり抜け、割賦販売が当社の収益構造にどう位置づけられてきたか、またタイ全土への販売網作り（Sales）、サービス技術の指導（Service）、自動車部品の提供（Spare Parts）、すなわち当社が標榜する「3S」がどうディーラーに受容されたのか、タイ経済への貢献を考える際に極めて重要な要因になる。こうした諸点を併せて述べねばならないと考えている。こうしたケースを積み上げることにより、タイの中堅企業の資本蓄積がどういう過程を経てなされていったのか、もう少し掘り下げたい。筆者の当初からのねらいはそこにある。次の課題と致したい。