



慶應義塾大学ビジネス・スクール

EASY BUY

— タイ初の無担保ローン事業の展開 —

日本の消費者金融大手であるアコム株式会社（東証一部 8572）が 1996 年にタイに参入して 2013 年で 17 年がたつ。その現地子会社 EASY BUY 社の現状を見て、立ち上げ当時にさまざまな形で関与したある執行役員は次のように述懐している。

最初の 3 年は、次々に問題が発生しました。特に、審査、回収、システムでは大変な苦労をしました。これが今期 50 ～ 60 億円の利益貢献をするまでに育っています。長い目で見れば順調にきたといっているのではないのでしょうか。

EASY BUY 社がさらに成長をしていくためには、いくつかの課題がある。そのもっとも大きなものは「ローカル化」であろう。いまだに実質の経営意思決定はほとんど日本人が行っている。確かに、EASY BUY 社のノウハウは日本のアコムのノウハウがもとになっているが、市場があまりにも違いすぎる。特に、今後を考えたときに、日本と異なった形で成長するかもしれないこの市場でどのような舵取りをすればよいのだろうか？ そのためにはやはりローカルのマネジメントが必要ではないか？ そうした人材をどのように獲得、育成すればよいのだろうか？

また、それと関連してもう 1 つの課題は、日本人スタッフの問題である。現在の幹部の中には出向期間が 10 年を超えるものもある。それはそもそもアコム自体の国際化がまだ初期段階にあるために、海外ビジネスに関する人材の不足ということもあるかもしれない。日本での消費者金融事業の将来は市場の成熟と競争の激化により厳しいものになることが予想された。今後、そのほかのアジア地区に進出することを考えるのは当然であり、そのときにこの EASY BUY 社の位置づけをどう考え、アジアで活躍で

.....
本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 清水勝彦がクラス討議の参考のために作成したものである。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒 223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 清水勝彦（2013 年 12 月作成）

きる日本人の人材をどう育成していくのか。

もう一つ、社長の植松が気にしていたことがあった。EASY BUY 社はきわめて高い利益率の優良会社である。しかし、あまりに高い利益率は、それが法律に基づいたものであっても社会的な非難的になったり、規制強化につながったりすることは、日本で十分経験済みだった。しかし、だからといって、
5 高い収益目標を上げずに企業体質の強化を怠ったり、サービスを低下させれば競合がキャッチアップしてきてせっかく築いた地位を失ってしまうかもしれない。また、成長しない会社は、社員にとっても魅力は少ないだろう。そのバランスをどこに求めたらよいのだろうか？

日本の消費者金融業界の変遷

アコム¹⁰の歴史は、1936年に設立された「丸糸呉服店」にまでさかのぼる。消費者金融を始めたのは1960年になってからである。その後、消費者金融業界は銀行とは別に独自の発展を日本市場で遂げてきた。歴史的に、銀行が消費者への無担保ローンを行わなかった大きな理由は、日本社会で住宅ローン以外で借金をすることは「恥」とされる文化にある。銀行にとって、消費者金融を行うことは、
15 単価的にも小さく儲けが薄いばかりか、そうした「恥」となる借金を奨励するという意味で、とても本気でするようなビジネスではありえなかった。高度成長期は企業への融資ニーズが極めて高く、その意味でも銀行は企業に対する活動がほとんどであった。そうした銀行の姿勢が、消費者金融業者にとってのチャンスを作り出してきたともいえる。

日本人の「借金」に対する罪悪感に対して、消費者金融会社は「抵抗感を和らげる商品」を開発してきた。まず、ローンは当初少額で、その場で受け取ることができ、担保を必要としなかった。次に、秘密厳守とした。顧客はその場で現金を受け取ることができ、配偶者に対してすら秘密は守られた。さらに、消費者金融業にとっては店舗の場所が重要であった。消費者金融の店舗は、顧客を見つけやすいように繁華街にある必要があった。その一方で、入り口は目立たず、他人に気づかれないようになっていた。返済に関しても特に顧客のプライバシーを重視した。まず顧客が返済期限を忘れないようにするための書面（消費者金融とわかる社名は使わない）での様々な形で通知をした（現在では携帯のメールで行われる場合もある）。延滞債権の回収では、消費者金融とわかるような形で決して自宅に電話したり、返済関係の書類を送らないようにした。それでも回収が進まない時は、その顧客に電話をしても
25 30 らうか来店してもらい、その顧客の資金収支状況を踏まえて、将来への返済計画など様々な相談に乗った。それでもうまく行かない時は、不良債権として処理され、顧客の経済状況が変わるのを待つしかなかった。こうした顧客ニーズを、業界では3S（Simple, Speed, Secret）と呼びならわしてきた。

消費者金融業界では、比較的初期の段階で消費者金融信用センターが設立された。貸し倒れリスク低減のため、消費者金融各社は信用情報の共有化を図ろうとしたのである。消費者金融各社は、顧客に関してプラスマイナスすべての情報を提供し、かつアップデートを行った。こうした業界レベルでの信用情報の共有化は、当時の銀行などと一線を画すものであった。銀行は比較的最近まで顧客データのすべてをセンターに提供することはなかったし、情報の共有化も極めて限られたものであった。

1983 年末になると、消費者金融業界の成長にも陰りが見えてきた。中には、急激に手を広げてやけどをし、暴力的な取りたてを行う企業も現れてきた。マスコミの批判も厳しくなり、業界のイメージは一気に悪化した。こうした状況で、政府は 2 つの法律を成立させた。まず、過剰融資と強制的な取り立ての禁止である。もう一つは、貸し出し上限金利の 109.5%から 40.004%への段階的な引き下げである（その後さらに引き下げられる）。銀行も融資を抑え始めた。この結果、消費者金融業者の中には資金繰りに行き詰まり、倒産するところもでてきた。

こうした淘汰が起きる中で、大手の消費者金融業者は与信業務を集中化した。店長が与信に対して全権を持っていたこれまでのシステムでは、属人的で管理が困難なばかりか、企業としてのノウハウの蓄積も難しかった。また、情報システムの技術的向上と信用情報センターの進歩も、集中化への大きな動機づけとなった。

業界としてエポックメイキングであったのは 1993 年アコムがまず導入した無人の自動契約機であった。自動契約機は更に上のレベルの「匿名性」を貸し出し業務にもたらした。さらに大きなイベントとしては 1993 年のアコム、プロミスそして三洋信販の株式公開であった。当時業界最大手武富士は 1996 年に、アイフルも 1997 年に公開し、後に東京証券取引所一部に上場する。株式公開によって資金を得られたことはもちろん、企業、そして消費者金融業界のイメージはぐっとアップした。こうしたことが重なり、消費者金融業界は 1990 年代後半から 2000 年代前半にかけて非常に高い業績を上げることができた。こうした中で、リテール部門を強化したい大手銀行と顧客基盤の裾野を拡げたい消費者金融の利害関係が一致し、2004 年にアコムは三菱東京フィナンシャル・グループ（現・株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ）の、プロミスは三井住友フィナンシャルグループの資本を受け入れ、グループ会社となる。

業界はこうした高成長の中で 1 つ大きな課題を抱えていた。いわゆる「グレーゾーン金利」である。業界には 2 つの上限金利に関する規制があり、出資法では 29.2%であったものの、利息制限法では

15 ～ 20%であり、2000年当時大手を含め24%前後の金利で貸し出しを行っていた。このグレー
ゾーン金利をめぐるはいくつか裁判が起こされていた。しかし、2006年1月に最高裁判所が、このグレー
ゾーン金利部分について、貸金業法上認められていた上限超過利息の収受を事実上否定する判決を
下したことにより、過払金返還請求は、消費者金融側の予測以上に大きなものになった。大手消費者
5 金融業者は軒並み数千億の引当金を積んで赤字に転落した。その後も消費者側に有利な判決が出さ
れ、2006年12月には出資法上限金利の引き下げや総量規制も定められた（施行は2010年）。2010
年には武富士が破たんし追い込まれ、いったん減少するかとみられた過払い金の請求も再び既存大手
を中心に増加した。アコムは2008年三菱UFJフィナンシャル・グループの連結子会社になり、プロミ
スは2007年三洋信販を買収したものの、2011年三井住友フィナンシャルグループの完全子会社となっ
10 て翌2012年上場を廃止し、SMBCコンシューマーファイナンスに商号変更を行っている。

タイ参入の背景

15 アコムのタイ進出は、EASY BUY社の前身であるサイアムA&Cとして（1995年12月の駐在員事
務所設立を経て）1996年9月にバンコクに設立された。外資規制のため、外資49%（アコム10%、
アコム60%とヤオハン40%の合弁であるシンガポール持株会社39%）、内資（外資系の現地法人も
地元資本とみなされていた）51%（カンチャナチャリー家32%、タイヤオハン10%、タイ伊藤忠商事7%、
タイオムロン2%）の出資構成であった。

20 アコムがタイ進出を考え始めたのは1992年2月に競争相手であるプロミス（現SMBCコンシューマー
ファイナンス）が香港に進出したことにさかのぼる。アコムも日本市場の成熟化後の成長を見据えてア
ジアに進出を検討することになり、香港、韓国、タイ、シンガポール、そしてインドネシアの市場調査を
行った。香港に関しては中国への返還（1997年）を控えて不確定要因が多いこと、市場規模がそれ
ほど大きくないとみられたことから見送られた。インドネシアについても最終的な候補として残ったが、
25 イのほうが市場が首都バンコクに集中して展開しやすいこと、親日的であることからより前向きな検討が
続けられ、当時すでに参入していたイオンクレジットへの取材でも市場の成長に関してポジティブである
ことが確認された。また、証券会社の仲介で、1988年からタイで流通業（小売業）を展開するヤオハ
ンを合弁相手先として得たことも大きかった。当時のアコムには海外事業展開ノウハウはなく、アコムは、
ヤオハンと現地資本をパートナーとする合弁事業での参入を決めた。

参入初期（1996～2000）

サイアム A&C は 1996 年 10 月から消費者が比較的高額な商品を購入するときに利用する個品割賦（つまり分割払い）を扱う信販会社として営業を開始した。EASY BUY は当初社名ではなくブランド名であった。正式に社名となったのは 2005 年 4 月にタイでの公開会社（タイでは上場と公開は別であり、上場はしていない）となったときであるが、混乱を避けるため以下基本的に EASY BUY 社として続けたい。

本来無担保ローンを扱うアコムの子会社でありながらそうした参入方法を取ったのは、「顧客データを集める」ためであった。また、タイの法律では個品割賦の場合全額を払い終わるまでは所有権は個品割賦業者にあるため、支払いが滞った場合は商品を回収、処分することである程度の資金の回収が可能であった。バンコクでは中古品の市場があったため、EASY BUY 社のリスクはそれによりヘッジされると思われたのである。当時ローンとしてはいわゆる「目的ローン」しかなく、教育ローンに関しても無尽が行われているなど、使途自由ローン（日本で言う無担保ローン、消費者金融といわれるもの）はほとんどなく、せいぜい質屋がそれに近いくらいであった。

個品割賦事業は、当時すでに地元企業だけでなく、GE、イオンクレジットという大手企業が進出していた。デパートやショッピングセンターなどメジャーなところはすでに抑えられていた。また、クレジットカードも中間層以上にはかなり普及しはじめており、GE、イオンクレジットといった大手は、クレジットカードの拡販にも熱心であった。従って、EASY BUY 社のバンコクでの展開は、「やろうとしたらメインのところは大手に抑えられていたので、仕方なく」地元の家電店を 1 つ 1 つ加盟店として開拓することから始まらざるを得なかった。日本から派遣された信販事業の営業所長経験者が通訳と一緒にそうした家電店を回った。

EASY BUY 社にとって幸運だったことが 2 つある。1 つは、そうした地元家電店がまだまだ大手に開拓されていなかったことである。そうした手間をかけることに関して、GE やイオンクレジットは投資とリターンという面で優先順位を相当低く見ていたのであろう。もう 1 つは、1996 年ころからバンコクで少しずつパソコンの需要が伸び始めたことである。パソコン専門店が多くでき始め、サハヴィリアといった専門店チェーンを加盟店にすることができ、業績も少しづつ上がっていった。

現実にはサイアム A&C が設立されても、何をしている会社か知名度もなく、結果として、最初の現地人材の採用も、経験者、人材の優秀さなどといった「贅沢」は言うことができず、人材紹介会社から

紹介された 21 名を「何しろ」採用するほかはなかった。

またシステム開発に関しても様々な問題があった。当初地元タイ人の開発したソフトウェアを導入し、それをアコムのさまざまなノウハウをとり入れてカスタマイズを図った。しかし、その結果としてシステムは
5 開発段階で多くの不具合が見つかり、営業サイドの数字と会計数字があわなかったり、ひどい時はバ
ランスシートがバランスしないということすら起こった。アコムのシステム担当者は地元業者と怒鳴りあうよ
うにして交渉を続けていたという。

こうした初期の混乱に輪をかけたのが 1997 年 7 月に起こったアジア通貨危機であった。IMF の介入
10 により付加価値税（VAT）が 8 月より 7%から 10%に上がった。現金商売ではそれ程問題ではないが、
顧客と長い取引を前提とした個品割賦事業では複雑な対応を迫られることになった。当時約 3600 件あ
った契約について 1 件 1 件申請し、2 年間の経過措置で対応をした。

より大きな問題はこの後に起こった。この VAT は後の 1999 年 3 月 30 日に再び 7%に下がることが
15 決まり、翌翌日の 4 月 1 日から施行された。当時 EASY BUY 社では 10%になった後、新規に契約し
た個品割賦の顧客が約 3 万件あり、システム上（本来はおおもとの税率を 10%から 7%にすれば済む
はずであるのに、地元のパッケージをカスタマイズした結果）1 件 1 件 10%から 7%に変更をしなくては
ならず、約 3 か月間まともな請求業務が行えない状態に陥った。こうした混乱に対し、EASY BUY 社
は「マンパワーを投入して何とかリカバリーをした」ということである。

こうしたさまざまな試行錯誤を経て、2000 年 12 月期（4 期目）には単年度黒字を達成することがで
きた。当初の予定としては、一般的に言われるように 3 年単黒、5 年累損一掃を目指しており、若干遅
めではあったものの順調に業績を伸ばしたとっていいと思われる。

25 1997 年の通貨危機は、一見大きな問題であったが、あとで考えてみると実は 3 つの意味で EASY
BUY 社にとっては大変ラッキーだった。1 つ目はまずまだ営業を開始したばかりでそれ程債権があるわ
けではなく、打撃の絶対量が少なかったことである。逆にその後タイ政府は外資の誘致に積極的にす
らなった。2 つ目は、それによって国内の景気が低迷し、これまで現金で物品を購入していた層が割賦
で購入するようになり、業績を後押しし、また知名度が上がったことである。3 つ目は景気の低迷と関連
30 し失業者が増え、また業績のアップとあいまって EASY BUY 社として以前よりも質の高い人材の採用が
可能になったことである。

無担保ローン事業の開始（2001）

2001年7月からはついに無担保ローンの営業を開始した。当時使途自由の無担保ローンを展開している大手は皆無であり、その意味でリスクはないわけではなかった。地元銀行も無担保ローンは提供していなかった。しかし、すでに当時の個品割賦での残高がある契約数（顧客数ではない）が約14万6千件に上っていたこと、そして「そろそろ始めないと、5年目の累損一掃が達成できない」といった機運から、営業開始が決断された。

基本貸出スキームは貸し出し上限100万バーツ（実際にはそこまで貸せる顧客はいなかった）、金利年率換算約60%とした。テレビ広告を行わず、ラジオ、雑誌でのプロモーションを行った。「路面店舗で始めたかったが、いい物件がなかった」ため、当時の本社、クラウンプラザルンピニホテル（旧パンパシフィックホテル）のあるビルの13Fに約10メートルのカウンターを作ったの営業開始になった。

当時、どの程度の需要が見込めるかは不透明であった。しかし、営業開始日、当初の懸念を吹き飛ばすかのように午前4時くらいから人が並び始め、ビルの周りを2重に待ち顧客が取り巻くような人気であった。現地マネジャーは、現金は危険だから小切手を用意したほうが良いのではと問い、そのような体制をとっていたものの、ほとんどの顧客が現金を持ち帰っていた。

7月1ヶ月間で約5,000件の申し込みがあり、70%強の成約率であった。その後も営業は順調に推移し、初年度2001年の6ヶ月間で契約約20,000件、残高約8億バーツを達成した。このころはのちに貸し倒れになる顧客も相当いたようであったが、分母である残高が成長していたため、それほど問題にならなかった。また、この当時は個品割賦顧客のデータを利用した新規顧客向けの与信モデルはかなりプリミティブなものであった。当時を知る社員の言葉を借りれば「日本のアコムのように自動的にモデルで与信が決まるのではなく、性別、職種、年収などでポイントを付ける手動モデル」であった。

若干の懸念のあった無担保ローンが絶好調の滑り出しを見せた結果、社内では一気に残高拡大を進める雰囲気生まれた。ローンの残高及び利益推移は資料1に示してある。

無担保ローンの伸びに刺激されたかのように、2003年から2005年にかけて個品割賦事業も大きな伸びを示した。そのきっかけになったのは携帯電話の爆発的な普及であった。しかし、一方で残債があるうちに新しい端末を購入する顧客も多く、それが不良債権につながり始めた。

携帯電話を縮小しようと考えたとき、その次の成長の原動力になったのはバイクローンであった。それまでの EASY BUY 社のバイクローンは、ホンダの中古を中心に手固く行ってきており、規模は大きくなかった。その背景として、当時多くのバイク店は地元の名士の経営であり、伝統的に自己責任で信用を付与する自己割賦を行っていたことがある。逆に相当資金力または信用のある顧客にしか販売は
5 できず、また割賦の量も限られていた。EASY BUY 社は加入申し込み手続きが面倒だといわれていた損害保険申し込みの代行を行い、さらには自己割賦以上の資金提供ができるということで、バイク店の加盟店数を大きく伸ばした。更に、そうしたバイク店に同行してバンコク郊外の工業団地で展示会を行い、比較的簡便な審査を行い契約を大幅に伸ばした。

10 しかし、そうした急拡大の中で、審査が不十分であることが 2005 年ころから露見しだし、焦げ付きの大量発生が始まった。また、工場労働者層には「お金を借りてバイクを買う」という意識が乏しく、「2、3 か月使って払えなくなったから返す」ケースも多発した。驚いた EASY BUY 社はアコム本社と協議の上、バイクローンの新規募集を完全にやめ、焦げ付いたものについては速やかに担保であるバイクの回収を始めた。一時期は何百台というバイクが倉庫に集まったという。「審査をもっと厳しくして継
15 続する」とはならず、バイクローンに関しては完全にフェーズアウトをした。

実は同様の「バブル」が無担保ローンのほうでも起きていた。それがわかったのが、同じく 2005 年 7 月に新たな貸付に対して上限金利規制が施行された時である。これまで金利に関する規制は全くなかったのに、金利 15%、手数料 13%、合計 28%という上限が定められた。当時 EASY BUY 社の顧客の平均貸出金利は 45%程度であり、中長期的には 30%以下にしていこうという方向性が打ち出され
20 ていたが、突然の金利規制は大きな打撃になった。これによって、これまで高い金利を貸すことでリスクを負えた顧客層に対して契約ができなくなったためである。しかし、この規制をふまえて与信体制を再構築する段階で、実はそれまでの審査がずいぶん甘く、高い金利であっても延滞、貸し倒れになる顧客がずいぶん増えていることが同時に明らかになった。

25 ただしこうした見方に対しては「結局、ローン事業はハイリスク、ハイターンであって、上限金利が定められたためにハイリスクの顧客の貸し倒れを吸収できなくなっただけ」という見方もある。

こうしたバイクローンの問題、無担保ローンの課題の処理のために、2006 年、2007 年は連続して赤字決算となった。
30

再建（2008～）

金利規制によって、ハイリスク顧客の獲得ができなくなり、結果として顧客数、残高、そして業績が伸び悩むことが予測された。これに対してまず EASY BUY 社がとったのは、店舗網の拡大策とリボルビング商品の販売であった。2004 年時点では 44 店舗だったのを、2008 年のピーク時には 95 店舗にまで急激に拡大を行った。しかし、この施策は基本的にはこれまでの延長であり、効果は限られていた。200 平米を超える店舗に 20 席を持つカウンターを作っても、基本的には「待ち」の営業であり、こちらからどのような顧客にアプローチするということは選べないために閑散とした時間ができる一方で、混雑をすときは 1 時間 2 時間待ちも出る状態だった。

同じころ（2005 年）、無担保ローンの金利が高いことがマスコミに取り上げられ、弁護士から訴えられるなど EASY BUY ブランドがかなりネガティブにとらえられるということも起こった。

一方で、2001 年より開始している無担保ローンについても、スコアリングのベースとなるモデルデータが一定量整ったことを受けて、リボルビングカードローン「Umay+」商品の販売に踏み切った。このリボルビング商品の販売開始の時期から、店舗周りの看板なども全て「Umay+」を前面に出す VI (Visual Identity : 企業や商品のイメージを統一して、書体やマークなど視覚的なものによって、そのイメージを表現すること) を実施し、ブランド名 EASY BUY からの転換を図った。

また、無担保ローンへの資源の集中もよりはっきりさせた。個品割賦事業はそもそも競争が厳しく、マージンが取れないという問題があった。さらに、加盟店との関係で、与信を厳しくして承認率を下げると、加盟店から「必要ない」と言われるジレンマもあった。2004 年当時約 5,000 店の加盟店を持っていたが、その数も 300 店程度に減らした。

無担保ローンに関しては、これまでいわゆるピラミッドの最下にある「生活費を借りに来る」顧客層（「サンダルで借りに来る層」）ではなく、その一段上のオフィスワーカー（「革靴を履いている層」）をターゲットとして取り組むことの重要性が認識された。その際、特に考慮されていたのは、女性のほうがリスクが低いという点だった。

オフィスワーカー層獲得のため、消費者アンケート調査を基に、より良い企業ブランドを構築する必要性から、店頭での情緒的なサービスの向上に注力した。しかしながら、既存の店舗立地ではなかなか思い通りにこれらの層を集客することはできなかった。そうしたなかで、かつてから参加していたマネー

エキスポという年 1 回行われる金融関係のイベントで一般の参加者に申込時にノベルティを提供する形での集客を行ったところ、3 か月以内にその 8 割近くの利用があることが分かり、2008 年よりそうしたプッシュ型の営業である「外販」つまり、ターゲット顧客が集まる場所（例、デパート、オフィスビル）に 2～3 名の社員からなるブースを、例えば 1 週間程度短期的に設置し集客を図ることを始めた。タイの法律では、集客は自由である一方与信に関しては一定の場所で行うことが求められたため、そうしたブースで申込書を書いてもらい、申込書と引き換えでカードとノベルティを渡し、申込書データは本部へ送付。審査の後携帯電話に SMS（ショートメール）で審査結果を通知し、お客さまから、IVR を利用しカードをアクティベートする運用方法を取り入れたのである。これは、アコムが東京三菱銀行（当時）と合併で 2002 年に設立した東京三菱キャッシュワンで検討された方法を参考にして施行されていた。

10

同時に、この簡易型ブースの出店数の拡大にあわせ、従来店舗の改廃を進め、各店舗の賃貸契約満了時にあわせ、廃店またはフロアスペースの小型化を行いながら固定費の圧縮も行った。

こうした「外販」の展開にはもう 1 つの背景があった。一時期 95 店まで広げた店舗網であったが、組織の「よどみ」がみられるようになったことである。1 店あたり 7～15 人程度の社員がいたが、基本的には「待ち」であり、上に行くにつれて仕事をしなくなる傾向が如実にみられ始めたのである。当然のことながら、優秀な若手は定着しなかった。

15

そうした中で、外販の展開とともにバンコク都内の支店長の再評価を行い、支店長の入れ替えを行ったのである。再評価は担当エリア以外のエリアマネージャーが行い、26 支店の約半数の支店長を本社へ異動させ、新たに下の人間から支店長立候補者を募った。従来、支店長が異動や退職した場合、その支店からの持ち上がり人事が慣習となっていたが、それを撤廃することで、現支店長に対する危機感と下の人間に対する士気の向上を狙った。

20

一連の店舗改革を担当した野澤は「刺されるんじゃないか」と周りから言われたという。ただ、野澤の行った改革は功を奏し、店の雰囲気もよくなって活力を取り戻すだけでなく、より良い顧客（オフィスワーカー＝「革靴を履いている層」）の獲得が進んだ。野澤は次のように言う。

25

このような大胆な改革を行う際には、必ずローカルのトップに確認してから方針決定を下します。確認の際には、まずゴールイメージ（こうしたいという明確なビジョン）を説明し、そこに到達する上での現状のギャップ（問題点・課題）を理解してもらい、その解決の必要性を示す、ステップが重要です。

30

また、これらが上手くいった理由として、社内の意思決定プロセスが極めてシンプルであったこと、これはやはりタイの慣習によるものが大きいと思います。日本では、新しい施策を検討・実施する過程で、想定されるリスクを可能な限り洗い出し、その一つ一つに対する対応策を万全に準備してからでなければ実行に移すことはできません。

しかし、こちらでは 80%の完成度でもまずは一定期間を試行という位置付けで実行しながら調整をしていく手法が受け入れられます。これによって、社内外のさまざまな状況変化に適宜対応することが可能になります。

また、既存顧客を通じた新規顧客の紹介にも力を入れた。社長の植松によれば、紹介で申し込み、審査を通った顧客のうち、60～70%は実際にローンを使ってくれるようになるという。その意味で「口コミ」「評判」は非常に重要なマーケティングツールだった。

但し、紹介を推奨するあまり何でもかんでも、つまり一時期陥った「リスクの高い顧客」を集めることはかえってマイナスにつながる。この点及び与信の点について、植松は次のように指摘する。

EASY BUY 社では、申し込みと審査が分離されており、だれだれを紹介したからと言って、その紹介された顧客が審査を通ったかどうかは分からないし、干渉できないようにしてあります。つまり分業です。

EASY BUY 社として一番怖いのは、与信審査などのノウハウが漏れることです。従って、できる限り契約や与信に関しては分業化、システム化し、ブラックボックスにしてあります。何年勤めたから独立してやる... というわけにはいきません。実際 EASY BUY 社の与信モデルの全体像をわかっているのはごく僅かの社員に限っています。ノウハウをきっちり守っていくためには必要なことだと感じています。

回収、与信 / 審査

現在の EASY BUY 社の業務体制は、2005 年頃からの改善の中で再構築され、ベースを確立した。当時、回収業務を集中化した組織（現在はコールセンターと総称）を既に設置、運営されていたが、急激に増加したお客さま対応をするための体制整備を始め、社員の教育体制の構築、高い離職率の抑制など、同年施行実施された金利規制と相まって、様々な改善への取り組みが急務であった。当時、

中心的な役割を果たした野田は、次のように述懐している。

中でもコールセンターの各階層の役割、応対話法の均一化、それらを実践させる教育体制の完備には、相応の時間を要しました。応対スキルを日本と比較しても遜色無いレベルまで引き上げることができたのは、タイ役職員の努力によるものでした。体制を整備する過程において、組織としての一体感が醸成され、高かった離職率も、徐々に抑制されていきました。

また、回収業務においては、ご入金を促進する為の各種ご案内通知や感謝のメール、ご入金頂いたお客さまへの報奨制度など、啓蒙活動にも注力しました。着実にお客さまからの支持を頂くと同時に、延滞そのものの減少にも繋がりました。国は違えども、原理原則は同じである事を実感しました。

一方、与信 / 審査業務では、新たにデータ分析に基づいた審査を開始するため、過去のデータを整理整頓する事から着手しました。この時、現在の高度な与信 / 審査手法の土台が構築されたのですが、単に当時携わった者だけで成し得たのではなく、開業以来の経営陣の血のにじむ努力がベースとなっています。開業時、ブランド力もないなかでは、お客さまは信用力の低い方が多いことは仕方のないことであり、当然、デフォルト率も高くなっていました。このような、お客さまとの取引データも、与信モデルの構築にとっては重要な財産となりました。

様々な取組みを同時並行で進めてきましたが、それを成し遂げられたのは、やはり、開業以来の経営陣が積み上げてきたノウハウや人材があったからです。そして、タイ役職員の全面的な協力無しでは何も成し遂げられたかったと改めて感謝しています。

成長に伴う人材マネジメント

タイでの事業の成長は、必然的に社員数の急激な増加を伴った（社員数の変化に関しては資料 2 を参照）。当初無名だったころに比べ、EASY BUY の知名度は上がり、人材の採用はしやすくなった一方、爆発的な必要人員の増加に比べ、教育や管理の仕組みが追い付いていかなかった。最も成長が激しかった 2004 ～ 5 年当時は「1 年で半数の社員が入れ替わった」という状態であった。

当時を知る古参幹部の 1 人は次のように述懐している。

タイでは離職率はかなり高いです。優秀な社員を引き留めることができればいいのですが、たいていの場合転職先の給料がかなり良いので、社内のバランスを考えても、そこまでは出せない、「去る者は追わず」になるケースが多いです。

現地採用人材の過半数を占めるコールセンターの人材並びにサービスレベルは EASY BUY 社にとって重要であり、2 か月間のトレーニング、2 か月間の試用期間を経て実際の戦力化が図られた。

コールセンターの場合は当初 1 年は契約社員で、1 年後に成績などを考慮して正社員になっていただくかどうかを決めます。そもそも 1 年持たない人もいますし、正社員採用には「6 ヶ月間平均以上の成績を維持したこと」というかなりのハードルがあります。そこでかなりのスクリーニングは行われています。

また、コールセンターでは、個人、班、チーム、そして課と 4 段階の異なるインセンティブ制度があります。まず、個人で目標を達成するといくら、次に班で目標達成するといくら、といった仕組みです。インセンティブが基本給以上になるような社員もいます。これは、色々な試行錯誤を経てより良いものを作ってきました。

EASY BUY 社でも給料だけで対応しようとしているわけではなく、年末年始のパーティ、課外研修、CSR などのチームビルディング活動などを通じて、会社の価値観を共有し、会社への愛着を高めてもらうための施策に関しても積極的に取り組んではいた。規模が大きくなり社員旅行は行うことはできなくなったものの、そうしたつながりの大切さを幹部は認識していた。

おそらく、EASY BUY 社にとって最も大きな課題はタイのローカル社員への経営を今後どれだけ任せるか、またそのためにそうした経営幹部をどれだけ採用・育成できるかであろう。2012 年段階では、タイ社員で取締役は 12 人中 1 人 (IT 担当で 2000 年入社)^[1]、他には経理担当の女性の執行役員 (2001 年入社) がもう 1 人いるだけで、10 人いる日本人駐在員が経営に関する意思決定の多くを行っていた。ある日本人幹部は次のように言う。

タイ人社員はジョブ・ディスクリプションに書いてあることしかしません。ある意味専門性が高いとも言えますが、なかなかゼネラリスト、経営全般を見る力がある人材が育ちにくいことも事実です。経験があっても、あまり経営マインドが育っていないことが多いように思います。

^[1] タイ人の取締役は合計 6 名だったが、残りの 5 名は投資家など社外取締役であった。

もう1つあるのは、やはり女性社員が圧倒的に多いという点です。しかしながら、彼女たちは、子育ての問題もあるし、あまり経営幹部になろうとは思っていない場合が多いです。なかなか本音を言わないという点もあります。

5

そうした問題意識から、2004～2005年ころに、外部から総合職として経営幹部候補を採用し、様々な部を経験させて育てようという試みを行ったことがあります。しかし、大体の社員はいろいろ経験して戻ってくるころには辞めてしまいました。もちろん能力が高くてほかの会社に行ったというのもありますが、どうも溶け込めなくて辞めてしまったほうが多いようです。タイの場合、結構派閥的な仲間を作ることが多く、中途採用では難しいような気がします。

10

ローカルの経営幹部の育成は大変大きな課題です。現状では、最終的に日本人駐在員が意思決定をすることが多い。そうすると、「そういうもの」という意識が広がり、部門間の対立だとか、ちょっとした人間関係でも社員間で解決しようとはあまりせず、結構細かいこと、自分たちで解決できるようなことでも上、つまり日本人幹部に上げてくる場合が多いのです。

15

結局、ローカルの人材が育っていないから、日本人幹部が意思決定をしてしまう、結果としてローカルの人材が育たないという悪循環を生んでいます。

20 EASY BUY 社の営業に関しては、個品割賦に関しても無担保ローンにしても基本的にアコムノウハウを持ち込んでいる。逆に言えば「それしかない」と認識されていた。マニュアルなどに関しても、日本のものを持って行って焼直していた。

25 人事体制など内部体制に関しても、同様にまずアコムのやり方を持ち込んでいた。しかし、営業に比べ、より国内の慣習や文化を取り入れる必要が高かったため、スタッフ部門に関しては伊藤忠から出向してきた海外経験の長い担当者に任せて現地向けに改編を行った。

アコム本社との関係

30 アコムの本社サイドから見た EASY BUY 社の位置づけは、当初それほど高くなかった。既に述べたように、2000年前後のアコムの本体事業は非常に好調であり、タイで少し頑張ってもほとんど業績に影響しなかったことがその大きな理由である。また、それまでアコムは CD レンタルなど、新規事業につい

てはいろいろ手を出してきたものの、海外事業については初めてであり、「ピンとこない」という点もあったかもしれない。

一方で、そんなに位置づけが低いのであれば、アジア通貨危機や上限金利規制で経営が難しくなった時に撤退ということもあったのではないかという質問に対し、木下盛好アコム社長は「混乱はあったが、規模が小さいことが幸いした。アコムの審査、コールセンターなどのノウハウをきっちり実践し、コンプライアンスに気をつければ、まだまだ成長できると思った」と言う。規模が小さかったので、十分乗り越えられる自信があったということである。

現在、アコムは、EASY BUY 社を「海外拠点の主軸となる戦略子会社」と位置づけており、2012年には既存株主から株式を買取り、出資比率を49%から71%に引き上げている。EASY BUY 社は、アコム連結営業収益の10%以上を占めるまでに成長しており、アコム社内で重要視されているばかりか、日本の金融機関による海外展開の成功例としてメディアからも注目されるようになっている。(アコムの業績とEASY BUY 社の貢献に関しては資料3を参照)。

今後の課題

2012年タイ中銀の発表では無担保ローンの市場規模は2,571億バーツであると推定され、うちノンバンクが46.9%のシェアを持っていた。更にそのノンバンク内でEASY BUY 社は24.8%のシェアを持つまでになっている(全体で見れば11.6%)。

いくつかの試練を経ながらもこれまで順調に來たといつてよいEASY BUY 社がさらに成長をしていくためには、いくつかの課題がある。すでに指摘のあったようにそのもっとも大きなものは「ローカル化」であろう。

「外資に対する目」は必ずあります。普段はあまり気にする必要がなくても、何かあった時に、外資だからという理由だけでたたかれたり、情報が入ってこなかったりすることがあります。

これはタイだけではないでしょうが、外国人がなかなか入っていけないネットワークというものがああります。

それは、結局「信頼できるローカルの幹部を育てる」ということに尽きるようである。これまでの EASY BUY 社のローカル社員は、ある機能分野のスペシャリストがそのまま昇進してその分野の管理を行い、アコムから派遣された日本人社員はゼネラリストとして経営を担っていた。タイ人のキャリアパスとしては、自分の専門性を、必ずしも同じ会社でなく磨いてステップアップすることが通常であり、別部門に配置転換されることは「左遷」とみなされることが多かった。しかし、経営を担当する人材はゼネラリストの視点が不可欠であり、何らかの手を打つ必要があった。植松は次のように言う。

これは結局会社のポリシーとして、きちんと宣言してやっていくしかないと思います。これからの 3 年間、中期計画にあわせて取り組みたいと思います。どうなるかは正直分かりません。

また、それと関連してもう 1 つの課題は、日本人スタッフの位置づけとローテーションの問題である。現在駐在員としている日本人社員は 10 人程度にすぎないが、中には 10 年を超えるものもある。実際、例えば 3 年でローテーションをするようなことは、ローカルスタッフにとって必ずしもいいこととは思われない。しかし、一方で少数の日本人幹部が長年いることで、その組織が新しい考えや仕組みに対して消極的になるということもあると思われた。そのために、「信頼できるローカルの幹部の育成」がなかなか進まないということもあるかもしれない。一方で、日本のやり方とタイのやり方では同じ無担保ローンと言っても必ずしも同じことばかりではなく、人材の活用も含めてローカル化が不可欠な点も多い。日本の事業もタイの事業も、基本的には国内完結型であり、与信の考え方のノウハウは役に立ったが、それ以外に国を超えてシナジーが活かせる部分は多くなかった。そうしてみると、実は 3 年ではとてもやっていけないという声もあった。さらに言えば、今後のタイ以外へのアジア進出を踏まえた場合、日本人社員にとって海外で働くということをキャリアパスの中でどう位置づけるのか、あるいはそうした点への教育をどう考えるのかという点について、よりしっかりとしたポリシーを持つことが必要と思われた。つまり、アコムの海外戦略全体の中での EASY BUY 社の位置づけ、そしてそこで働く日本人の位置づけである。

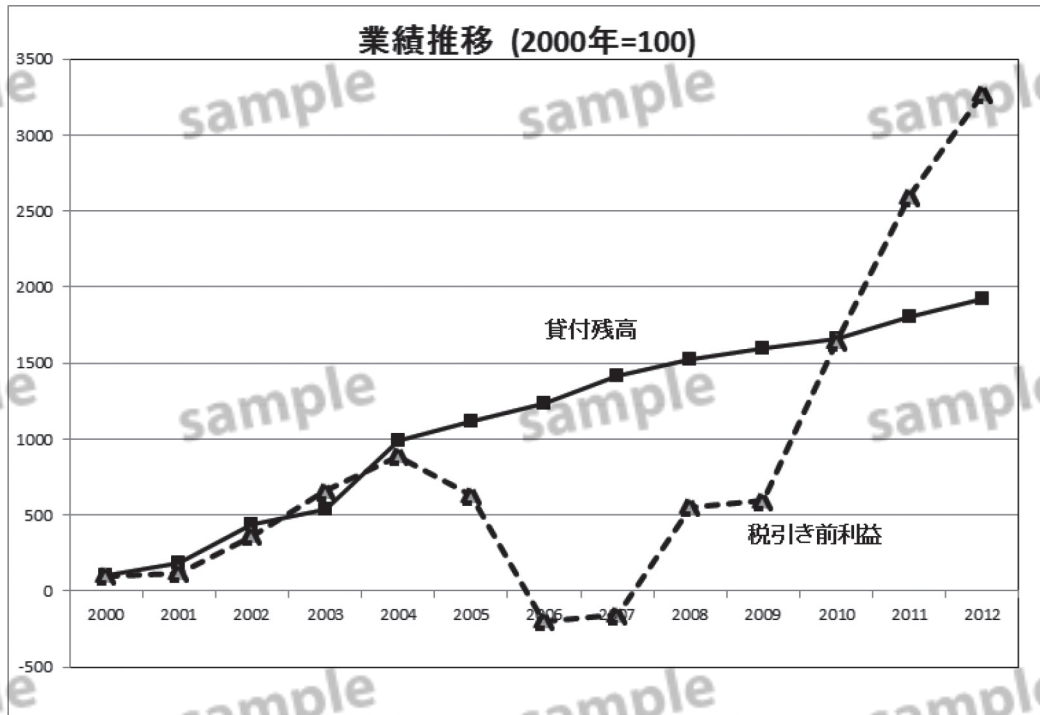
もう一つ社長の植松が気にしていたことがあった。一時期は赤字に転落した EASY BUY 社であったが、その後順調に回復し、リスクの高い債権を一掃し、より優良な顧客層が中心になると、きわめて高い利益率の会社になった。その利益率を見て、無担保にシフトをしてきていると思われる大手も見られた。ただそうした大手は、既存のクレジットカード顧客に貸し付けを増やしているだけで、ビジネス的には疑問に思われる点も多かった。

いずれにせよ、あまりに高い利益率は、それが法律に基づいたものであっても社会的な非難的になったり、規制強化につながったりすることは、日本で十分経験済みだった。日本経済新聞（2012 年

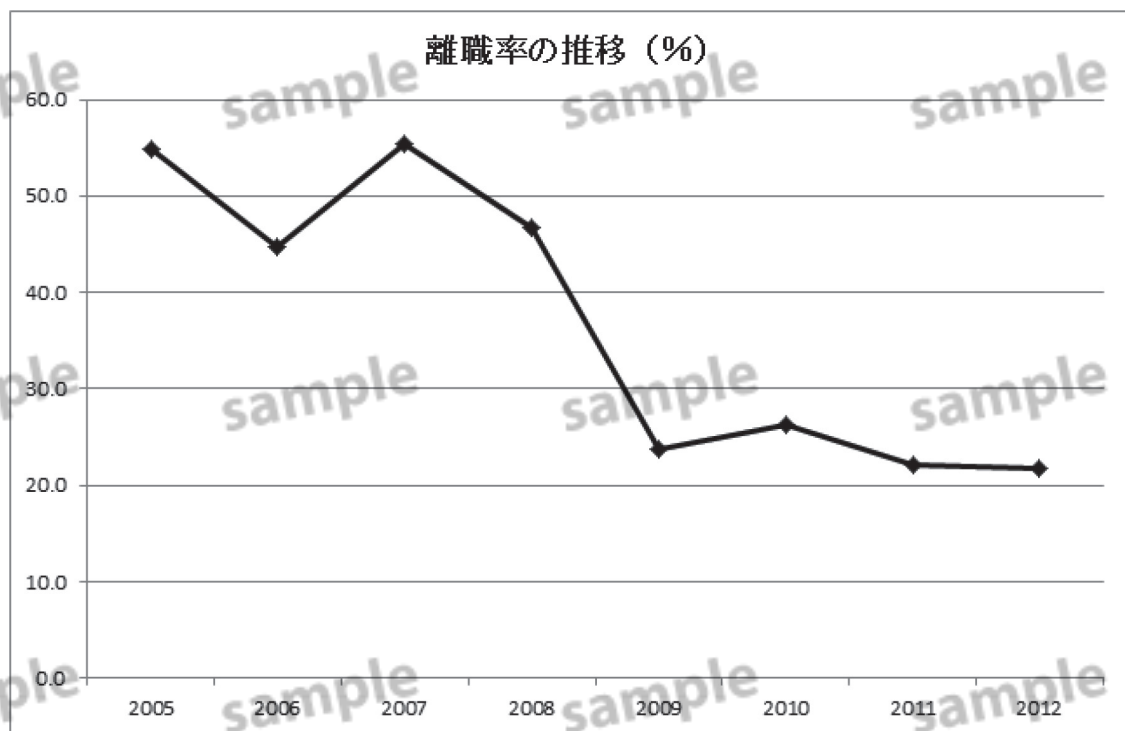
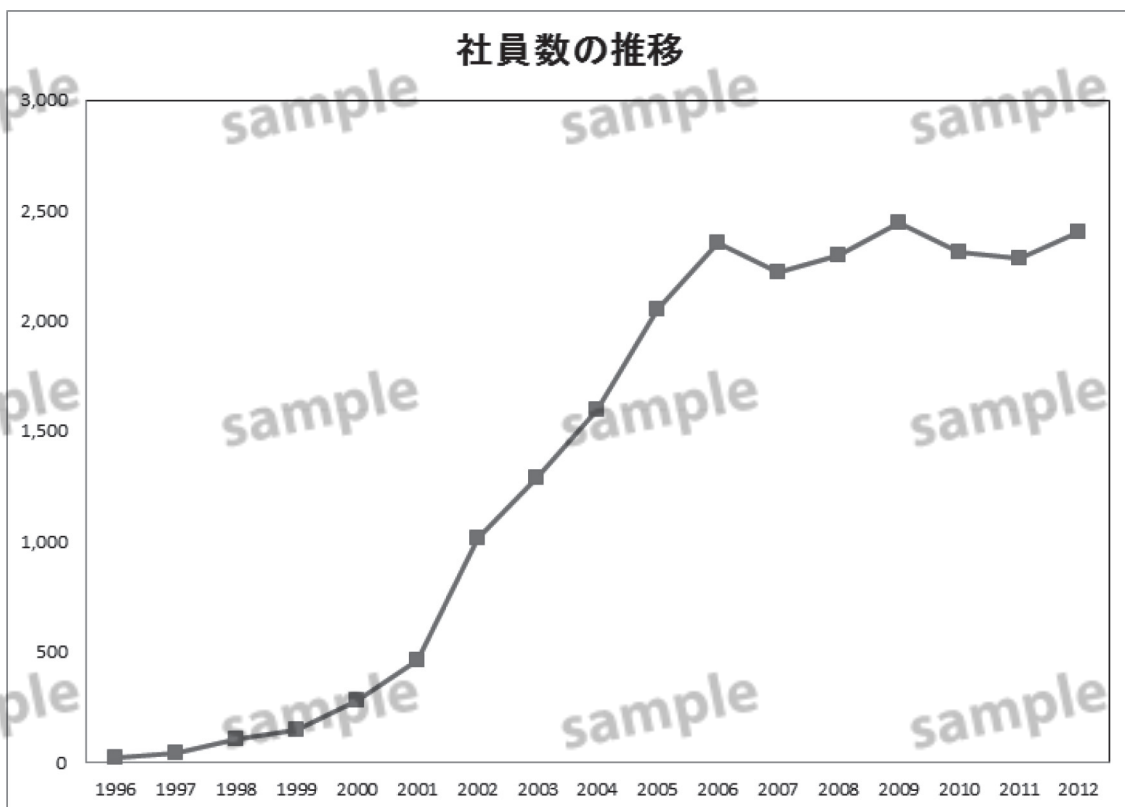
12月18日)で「消費者金融の社会的使命はもうけすぎないこと。適切な利ざやの確保が肝要だ」と述べている業界トップ(SMBCコンシューマーファイナンス(旧プロミス)久保健社長)もいた。

実際、EASY BUY社も2005年にタイでメディアバンキングに合っている。従って、現在規制の上限金利は28%だが、EASY BUY社は、金利20%の商品を発売するなど、平均利回りを低下させる一方、コスト削減によって利鞘を維持する施策をうっている。だからといって、高い目標を掲げるのをやめたり、会社の成長のための投資を控えたり、あるいはサービスを低下させたのでは、競合がキャッチアップしてきてせっかく築いた地位を失ってしまうかもしれない。GEやイオンクレジットだけでなく、地元タイ企業にとってもこのビジネスは魅力的に見えると思われた。また、成長しない会社は、社員にとっても魅力は少ないだろう。適正な利益と競争力のバランスをどこに求めたらよいのだろうか？

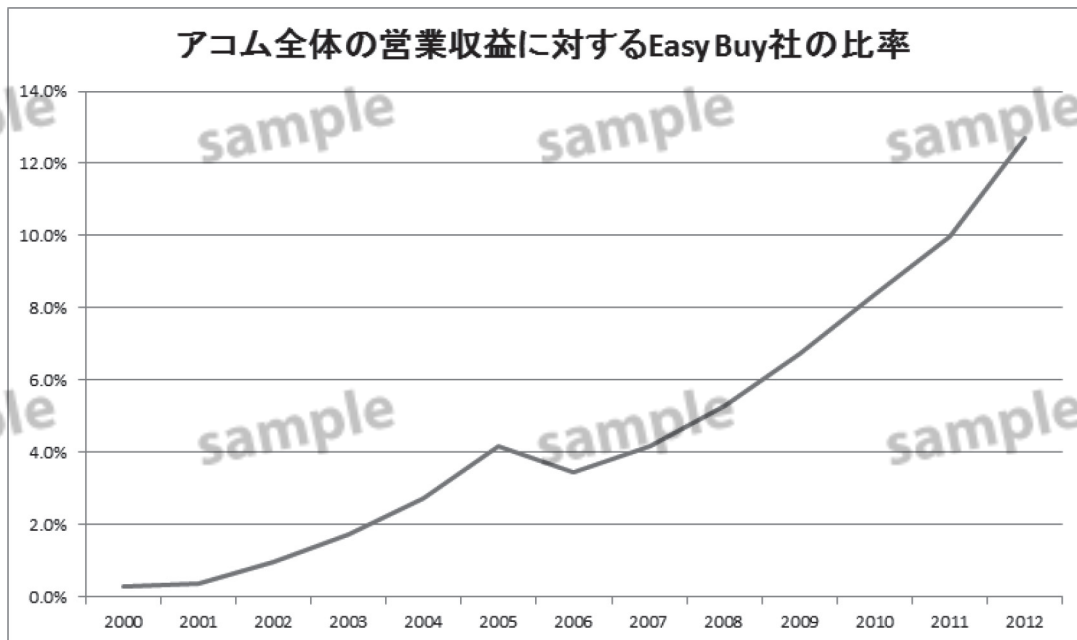
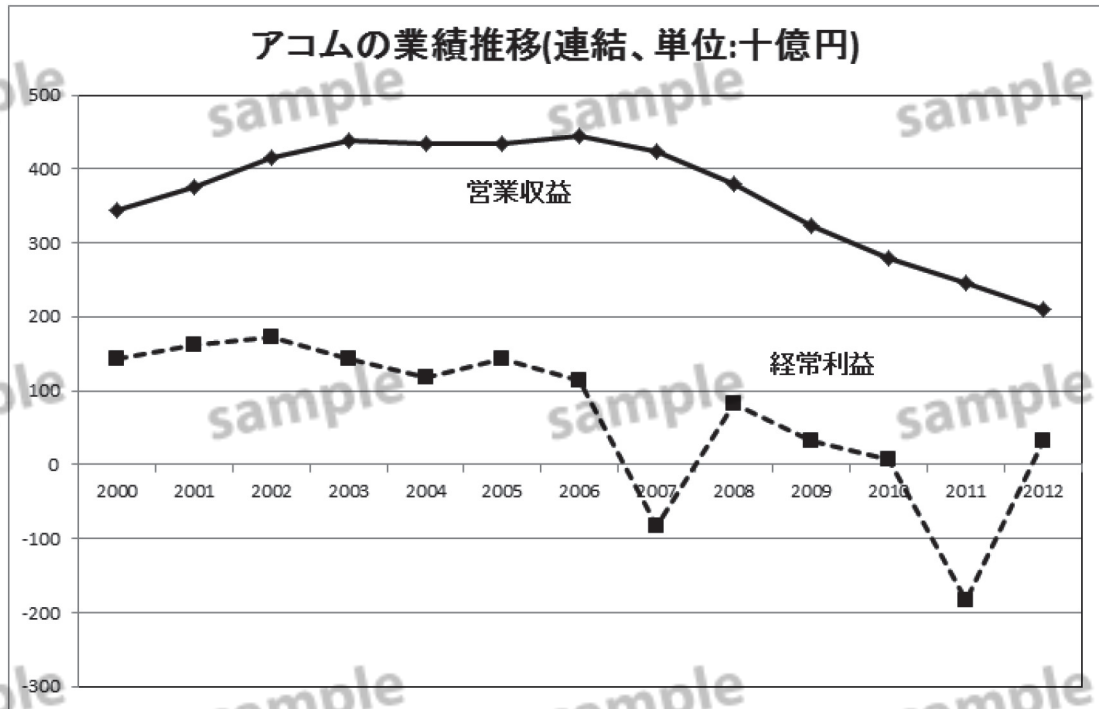
資料 1 : EASY BUY 社の業績推移



資料 2 : 社員数と離職率の推移



資料 3 : アコムの業績と EASY BUY 社の位置づけの推移



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール