

# 自動車フランチャイズ・システムにおける韓国型 ——契約書の比較分析を中心に——

崔 美 璟

## 1. 課題設定

韓国の自動車販売チャンネルにはメーカー直営店網と代理店網が存在する。1990年代以前まではメーカー直営店網が唯一の販売チャンネルとして用いられていたが、90年代からは代理店網も販売チャンネルに加わるようになった。販売チャンネルにおける直営店主導型は韓国自動車流通チャンネルの特徴であり、後に加わった代理店制度にも日米のディーラーとは異なる独自性が見られる。本稿は代理店が直営店にとってかわり韓国自動車流通チャンネルを主導するであろうという前提にたっている。すでに代理店主導の流通チャンネル形成過程については考察を行っている<sup>1)</sup>。販売網における代理店の比率は50%を凌駕し販売台数も直営店を超えている。

本稿では代理店のみに焦点をあて、メーカーとの関係成立の起点となる代理店契約書を分析する。

自動車産業にはフランチャイズ・システムが用いられている。このシステムはメーカーのチャンネル政策の1形態であって、明文化されたフランチャイズ契約にもとづく点を特徴とする。ただし契約書に明記されたフランチャイジーの権利が実際には試行されないことや、その他明記されていない慣行があることが多く、フランチャイズ・システムはこれらの非公式な制度によって補完されている。

したがって、フランチャイズ・システムの実態を分析する場合、公式(フランチャイズ契約)、非公式の両方の制度を視野に入れなければならない。本稿では公式制度を中心に非公式制度は必要におうじて用いることにする。

以下では日米のフランチャイズ・システムを先行モデルとして用い韓国型フランチャイズ・システムを解明する。契約書内容の比較検討においては本題にとって必要な次の6つの論点を取りあげる。①販売形態、②専売制、③テリトリー制、④アフターサービス供給義務、⑤契約解除、⑥権利義務の譲渡禁止である<sup>2)</sup>。

本稿の課題に沿い、日米間<sup>3)</sup>においてはシステムの差異より類似性を強調し、日米と韓間の

---

1) 崔 (2002)。

比較が主題になる。

## 2. 自動車フランチャイズ・システム概念定義

フランチャイズ・システム一般の定義は数多く存在するが、ここでは川越（1986）の定義を用いる。フランチャイズとは、「ある事業者（フランチャイザー）と、他の事業者（フランチャイジー）との間で、定型的な約款にもとづき締結される継続的な取引関係であって、(a)フランチャイジーは、フランチャイザーから提供される特定のサービスマーク、商標、その他の標識を使用して、同一のイメージの下に、商品の販売、サービスの提供等の事業を行う権利を与えられ、(b)以上の事業を行うにあたっては、フランチャイザーから提供される統一的な経営ノウハウを用い、(c)それらの見返りとして、直接または間接に、対価の支払いが義務づけられているもの」をいう。

この定義は、自動車販売においては川越の定義(a)～(c)を満たすようなフランチャイズは一般に存在しない。(a)と(b)を満たすものをこの業界ではフランチャイズと呼んでいる。そこで本稿でも業界の慣例にしたがってこれを自動車販売におけるフランチャイズの定義として採用することにする。

自動車販売におけるフランチャイズの定義を、塩地（2002）は「自動車フランチャイズ・システムの実態は(c)を除けば、適用可能である<sup>4)</sup>。その概括的概念を示せば、自動車メーカーをフランチャイザーとし、各地の販売店をフランチャイジーとするディーラー契約に基づく取引関係の総体である」としている。

韓国においても以上の自動車フランチャイズ・システム定義は当てはまる。フランチャイザー（メーカー）とフランチャイジー（代理店）との間で、定型的な契約にもとづき締結される継続的な取引契約関係である。

### ① 流通経路

日米の自動車フランチャイズ・システムにおける流通経路は図 1- i, ii のように示すことができる。タイプ i は M が自動車メーカー、W がディストリビューター、R がディーラー、C が

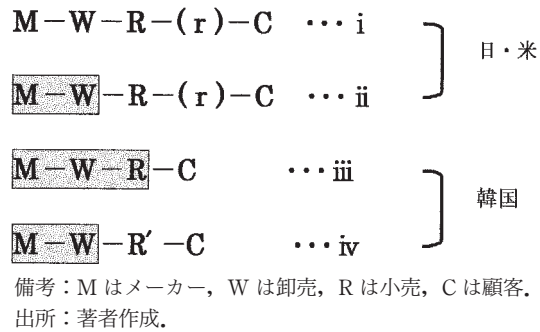
---

2) この六つの論点展開は次のようにおこなう。まず②～⑥までを 3 節で論ずる。これは日米間にとりあげられた先行研究の比較論点のうち、本稿の課題に必要な論点である。既存研究ベースに日米と韓国を比較することになる。4 節で①を含めた比較をおこなう。この展開を用いることによって韓国システムはより鮮明になる。

3) 日米間の比較は塩地（1994）（2002）参照。

4) フランチャイザーは、フランチャイジーとの契約に際して、商標使用权、ノウハウ、テリトリー等を与える見返りに、入会金（イニシャル・フィー）や指導料あるいは売上金や利益に対する一定比率の上納金等を得ることとなるが、自動車フランチャイズには存在しない。塩地（2002）p. 8。

図1 自動車流通経路の諸形態



顧客である。タイプ ii はディストリビューター機能がメーカーに内部化されているケースである。

ディストリビューターは国土が広大な場合、あるいは国土が狭小であってもディーラーの大半が零細規模で数が多い場合に流通経路に用いられる<sup>5)</sup>。その主任務は、メーカーから搬送された車両を各ディーラーに卸すること、またディーラーの選定と管理を行うこと等がある。さらに在庫機能、金融機能、アフターサービス機能、等を担う場合があり、国や時代によっては、ディストリビューターが直接ユーザーに小売を行い、卸売と小売を兼営する場合もある。

ディストリビューターは、メーカーが株式を所有しない場合は、インディペンデント・ディストリビューター等と呼ばれており、タイプ i のケースにあたる。他方、自動車メーカーの内部組織である地方支社がディストリビューターの機能を果たしている場合は、リージョン・オフィスと呼ばれており、タイプ i のケースである。タイプ i とタイプ ii の場合、さらにディーラーと顧客の間に r (サブディーラー、後述) が介在するケースもある。

自動車流通経路におけるディストリビューター機能は、メーカーに内部化されているケースが多い。

タイプ i とタイプ ii は日米にみられる流通経路であり、とくにタイプ ii が標準型と考えられる。

韓国における自動車流通経路は図 1-iii, iv のように表現できる。タイプ iii は小売までが自動車メーカーに統合されているケースである。この場合、R は直営営業拠点(以下、直営店)、すなわち名称通り自動車メーカーの直接販売拠点である。したがって、この場合、メーカーと販売店との取引は社内取引となり、両者間にフランチャイズ契約は存在しない。つまり、タイプ iii はフランチャイズ・システムとは呼べない。

韓国におけるフランチャイズ・システムはタイプ iv であるが、日米における標準型であるタ

5) ディストリビューターについての叙述は塩地(2002)による。

タイプiiとのあいだには重大な違いがある。すなわち、タイプiiでは小売拠点Rはメーカーから製品を買い取って顧客に販売するのに対して、タイプivの小売拠点R'はメーカーから委託されてメーカーから顧客への製品販売を仲介・代行する。一般に、日米では小売拠点Rを「ディーラー」と呼び、韓国では小売拠点R'を「代理店」と呼んでいる。本稿では「ディーラー」と「代理店」とを用語上、区別して論じることとし、とくに両者を包括して呼ぶ場合は「販売店」と呼ぶことにする。

以上の自動車流通経路のなかで、本稿の考察対象は小売拠点である。即ち、日米におけるディーラーとサブディーラー、韓国における直営店と代理店である。

## ② 契約当事者と契約期間

契約当事者は、自動車メーカーと販売店である。

法人としての自動車メーカーが一方の契約当事者であることは日米共通であり、韓国も同様である。ところがもう一方の当事者としての販売店は必ずしも法人とはかぎらない。米国では、実態的な契約当事者は自然人としてのディーラー経営者（個人）であることが多い。一方、日本では、実態的には法人としてのディーラー（企業）である。

韓国では代理店の所長である個人が契約当事者になる。米国や韓国では、契約当事者である自然人が死亡した場合、その契約は消滅してしまうのである。

契約期間については、GMは5年を原則としており、フォードは特に期限を定めず半永久的に継続するもの（大半がこのタイプ）と、ディーラーに対する評価により2年、3年、5年など一定の期限を設けるものと選択ができるようになっている<sup>6)</sup>。日本では通常3～5年である。韓国ではこれより短い1年もしくは2年の契約期限になっており、契約当事者の死亡時に関する契約書上の条項は存在しない。

## 3. 自動車フランチャイズ契約の構造

ここでは日米韓それぞれの契約書をベースに、①専売制②テリトリー制③アフターサービス供給義務④解約解除⑤権利義務の譲渡禁止、以上の五つの項目を検討する。

日本のディーラー契約書は有富（1979）および塩地（2002）を、米国のディーラー契約書は自動車公正取引協議会（1980）を参照した。韓国の代理店契約書は表1にまとめている。この表1は韓国自動車メーカー3社（現代自動車、起亜自動車、大宇自動車）から収集した資料を整理したもので、3社において大差は無く、このようにまとめることができた。

---

6) 自動車公正取引協議会（1980）。

表1 代理店契約（主要条項の抜粋）〔韓国〕

<p>甲 自動車メーカー 乙 代理店</p> <p>1. 目的</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・甲と乙間の権限と責任を規定すること</li> </ul> <p>2. 用語の規定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・商品とは甲が製作・供給する自動車</li> <li>・乙の営業行為とは自動車の販売代理行為およびこれに付随する一切の行為</li> </ul> <p>3. 基本的な責任</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・甲は乙の要請した商品の円滑な供給に努力する</li> <li>・乙は甲の施行する販売政策に従い、販売に主力する</li> <li>・甲と乙は本契約と関連して取得した相手の営業上、技術上の機密を第三者に漏洩してはいけな</li> </ul> <p>4. 営業施設・人力確保</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・乙は本契約の営業行為を効果的に遂行するための施設と人力を甲の基準以上に確保・運営する</li> </ul> <p>5. 担保提供・基準</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・乙は本契約により、または本契約と関連して甲が負担する一切の債務を担保するため、甲に担保を提供する</li> </ul> <p>6. 販売代理権</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・乙は甲の承認なしに販売代理権および諸権利、権限を第三者に譲渡または担保として提供することは無効、第三者にかわってこれを行使させてはならない</li> <li>・乙は甲が供給する商品の外国輸出時、他社製品販売時は必ず甲と事前協議すること</li> </ul> <p>7. 市場管轄</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・乙の営業行為地域範囲は乙の市場状況と諸般与件を考慮し、相互協議によって別途決める</li> <li>・乙は前項で決めた地域範囲内で既存販売店の移転または拡張する場合、甲と事前協議すること</li> </ul> <p>8. 直接販売</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・甲は以下の需要所に対して甲が直接販売する <ul style="list-style-type: none"> <li>1) および甲所属の職員と甲が属したグループ内の諸会社</li> <li>2) 政府機関、政府投資企業、政府管理企業</li> <li>3) 甲が中央政府機関を通じ政策的に取引する地方官署および公共機関</li> <li>4) 甲が特定する需要所</li> </ul> </li> </ul> <p>9. 商号</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・乙の営業行為に必要な商号登録名、看板、名刺は甲の規定を遵守し、本契約に対する解約時に商号名は即時返納すること</li> </ul>	<p>10. 追加約定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・甲と乙は本契約に付随する事項に関して追加で約定可能で、その約定は本契約の一部として本契約と同一の効力を持つ</li> <li>・甲と乙間、本契約の内容と異なる特約がある場合、その特約による</li> </ul> <p>11. 自動車注文・引受</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・乙は自動車を甲の決めた要領と手続によって注文・引受すること</li> <li>・乙が販売代理する自動車は乙または乙が指定した者が直接、甲から引受けること</li> <li>・乙または乙が指定した者が甲から引受けた自動車は乙の責任下顧客に引導し、引導途中の事故に関する責任は乙にある、</li> <li>・甲と乙間、自動車引導場所は甲と乙が協議した場所とする</li> <li>・乙は自動車を託送する場合、必ず託送保険に加入すること</li> </ul> <p>12. 販売価格・条件</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・乙は甲と相互協議した販売価格、販売条件その他販売または営業に関する諸般基準および手続を遵守する</li> <li>・乙の販売手数料は別紙の車種別手数料率を適用した金額にする</li> <li>・乙は販売代理した自動車代金を直ち甲に納入する</li> </ul> <p>13. 消費者保護</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・乙は顧客との自動車売買契約締結前、関係法令の規定する事項と顧客の権益保護のため各事項を顧客に必ず説明・告知する</li> <li>・顧客に連帯保証人がある場合、乙はその連帯保証人にも各項目は無論、連帯歩業責務の内容を説明・告知する</li> </ul> <p>14. 販売目標達成義務</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・乙は相互協議で決めた販売目標が達成できるよう努力する</li> <li>・販売目標は乙の市場状況、市場与件、その他乙の営業能力勘案し甲と乙が相互協議し決定する</li> </ul> <p>15. 重要事項事前承認</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・乙は次の各項目に対し甲と事前協議する <ul style="list-style-type: none"> <li>1) 商号、事業目的、所在地変更</li> <li>2) 営業施設の新増設、開閉、その他重要資産変更</li> <li>3) 主要資産または事業の状態に顕著な変動を来たとき</li> <li>4) 連帯保証人の資産状態に顕著な変動があるとき</li> </ul> </li> </ul>
---	---

16. 権利譲渡禁止

- ・乙は本契約から発生する一切の権利及び義務を甲の同意なしに第三者に譲渡しない

17. 市場状況報告義務

- ・乙は甲が現在の市場状況を把握・評価し今後の生産および販売計画樹立に参考できるよう甲が別途決めた様式に依拠し報告する

18. 支援

- ・広告・販売に対する支援

- 1) 乙は販売促進活動を常時最高の水準に維持する
- 2) 乙は甲の定めた規格およびデザインに従い、設置に所要される諸般費用は看板を除きすべて乙が負担する
- 3) 甲の全直営営業所と乙に共通支給する販促物および販促印刷物は甲が考案・製作し供給する。
- 4) TV、ラジオ、新聞、雑誌、その他広告媒体を通じた市場全体に対し一括的に広告・宣伝する費用は甲が負担する

- ・教育・運営に関する支援

- 1) 甲は乙の管理職および営業職人員に対し直営営業所と同等の各種教育を実施し、乙は甲の教育に必ず参加する
- 2) 甲は教育における所要費用を一部もしくは全部を乙に負担させ得る
- 3) 甲は業務処理関連費用において乙と協議し適正な範囲内で支援し得る

- ・甲は乙と協議し甲が指定した者を業務指導権者とし乙の営業活動、債務管理、顧客管理その他事項に関する支援・指導ができる

- ・甲は乙と協議し乙の本契約における誠実履行如何もしくは営業実態などの調査ができる

19. 手数料支給基準および支給時期

- ・甲は乙と約定した手数料支給基準によって乙に販売手数料を支給する
- ・手数料は毎月一日から末日までの実出庫に対し翌月十五日まで支給する

20. 販売商品

- ・甲が乙に供給する車種は別途決める

21. 契約の終了

- ・甲または乙は次の事由が生じたとき、直ちに本契約の終了が可能である

- 1) 甲また乙が金融期間から取引停止の処分を受けたとき
- 2) 甲また乙が監査官庁から営業取消、営業停止などの処分を受けたとき
- 3) 甲また乙が第三者から強制執行、破産宣告等を受けたとき
- 4) 甲また乙が解散、営業譲渡または他会社に合併されたとき
- 5) 甲また乙が災害およびその他の事由で本契約が履行され難いと双方が認めるとき

- ・甲また乙は次の事由が生じたときは相手に書面で、相当な期間を決めてその履行を催告し、期間内に改善がなされない時は本契約の終了とする

- 1) 甲また乙が本契約の根本趣旨に違背行動もしくは契約上の義務を違反したとき
- 2) 乙の営業実績不振が理由で本契約関係の存続が不可能だと判断されたとき
- 3) 乙が販売秩序を紊乱させる営業行為をしたとき
- 4) 乙が甲の利益を故意に害したとき
- 5) 乙の能力不足、運営不振またはその他の事由で自動車販売代理業務遂行に不適合だと甲が判断するとき
- 6) その他相手に本契約履行ができない事態が生じたとき

- ・本契約の終了また取消は甲の乙に対する損害賠償請求に影響を与えない

- ・本契約の有効期間は〇〇年〇〇月〇〇日から〇〇年〇〇月〇〇日までとする

- 1) 本契約は有効期間中でも更新し得る
- 2) 本契約は2通作成し当事者双方が保管する

出所：韓国自動車メーカー3社（現代自動車、起亜自動車、大宇自動車）の内部資料により作成。

① 専売制

専売制とは、「自動車メーカーがディーラー〔より一般的には「販売店」〕に対して、(1)契約の条項に基づいて、あるいは(2)経済的に不利益を課すなどの手段を用いて、自社以外のメーカー車取扱いの禁止、制限を強要すること」である<sup>7)</sup>。また「自己の競争者と取引しないことを条件として取引すること、いわゆる他社製品取扱い禁止事項ないしは排他約款に基づき、専ら特定



メーカーの製品のみを取扱う制度を指す」との定義がある<sup>7)</sup>。

このような専売制は、米国では1950年代以降、日本では1970年代以降はとられていない。したがって、米国においてはフランチャイズ契約書に専売制に関する条項はなく、ディーラーは契約で課せられた責任を遂行しうらば他社製品を別に取扱うことができることとなっている<sup>8)</sup>。

GMのフランチャイズ契約書には「メーカーは、新車・部品・用品を購入する非独占的な権利をディーラーに賦与し、これを非独占的にディーラーに販売することを引受ける」とし「ディーラーは、積極的かつ効率的に新車を販売し、その購入・使用を促進する責任を引受ける」と記されている。また、フォードの場合、ディーラーはメーカー以外から製品を購入することができ、メーカーもディーラー以外に製品を販売することができる旨の規定がある<sup>10)</sup>。

日本でも「(ディーラーは)〇〇の車両のみ販売する」あるいは「〇〇以外の車両を販売してはならない」という表現を含んだ専売条項は存在しない。ディーラー契約の文言上では「甲が供給する車両」とのみ記され、他メーカー製車両の販売にはふられていない。

専売条項がないとはいえ実際には1990年代現在において、日本や米国のディーラーは約80%が一つのメーカーの車両しか販売しない専売店となっている<sup>11)</sup>。その理由・背景については後述する。

残り20%は併売となるが、他社製品を取扱っているケースとしては、国産車ディーラーが輸入車を取扱っているケース、あるいは小規模ディーラーが他の国産車を併売しているケースがある。GMやフォードの車を取扱っているディーラーについては、他メーカーの国産車を併売しているケースはほとんどない<sup>12)</sup>。

韓国でも専売条項は存在しない。契約書上、用語の定義において「商品とは甲が製作・供給する自動車を意味する」、「乙は〇〇(専担)代理店とし、販売車種は専担車種とする」と記されている。この専担とは乗用車か商用車かの区分であり、乗用車も商用車も販売し得る混合代理店もある。

韓国において、契約書上専売条項はないものの、実態として併売代理店は存在しない。

国産車代理店が輸入車を取扱うケースも存在しないことが現地調査を通じて明らかになった<sup>13)</sup>。

---

7) 塩地 (2002) p. 16.

8) 自動車公正取引協議会 (1980) p. 6.

9) 同上 p. 6.

10) 自動車公正取引協議会 (1980) p. 40.

11) 塩地・キリー (1994).

12) 自動車公正取引協議会 (1980) p. 7.

13) 韓国現地調査は2000年5月と9月、2001年7月、2002年5月と12月実施。

## ② テリトリー制

テリトリー制とは、メーカーが販売店の販売活動に何らかの地域的制限を課すものである。これには次のような類型<sup>14)</sup>がある。①メーカーが販売店に一定地域を割り当て、一定地域以外での一切の販売活動を禁ずるもの【閉鎖的地域制】、②一定地域外での積極的な販売活動は禁ずるが、地域外の顧客が地域内に買いにきた場合には販売できるという消極的な越境販売を認めるもの【排他的地域制】、③一定地域内での一定量の販売達成を義務づけるが、販売地域については特に制限をしないもの【主たる責任地域制】、④店の設置場所や立地場所だけを一定地域内に限定し、販売地域については制限しないもの【ロケーション制】である。

一定地域におけるブランド内の競争を制限するもののだとして、競争政策上問題視する向きもあるが、販売店からすれば同一車種を販売する他の販売店によるただ乗り（フリーライド）を恐れることなく、積極的に商品の販売促進活動やアフターサービスの充実に努力を傾注することができ、この結果、全体として流通システムの効率化が図られ、ブランド間競争の促進がなされるという効果を指摘することができる<sup>15)</sup>。

テリトリーの種類のうちで、閉鎖的地域制が最も厳しく、ロケーション制が最も緩和された形のテリトリー制である。1950年代以前の米国や1970年代以前の日本では、閉鎖的地域制や排他的地域制が採用されていた。だが、司法省や公正取引委員会等の行政機関によって自動車メーカーに対する規制がなされ、また他方でディーラー保護法（米国）が制定される中で、テリトリー制は緩和され、現在は、日米ともに主たる責任地域制あるいはロケーション制、もしくは両者を組み合わせた形のテリトリー制が採用されている<sup>16)</sup>。

韓国では契約書上、市場管轄において「乙の営業行為地域範囲は乙の市場状況と諸般与件を考慮し、相互協議によって別途決める」また「乙は前項で決めた地域範囲内で既存販売店の移転または拡張する場合、甲と事前協議すること」と記されている。

テリトリー類型からすると、韓国はロケーション制である。一定地域における代理店設置が認められるとテリトリー外での営業所の設置は禁止されるが、テリトリー外での販売活動に制限はない。

テリトリー制において、韓国も日米でもとられているロケーション制をとっているが、運用実態の面では相違点がある。

日米におけるテリトリー制は、与えられた一定地域内での販売目標が策定され、テリトリー内での販売目標達成程度がディーラーの評価になるという仕組みになっているため、新規開拓や既納客に対するフォローといった営業活動はテリトリー内に集中される。

韓国でも同様に、販売拠点の設置においては一定地域内ということが要求されるし、契約書

14) 自動車公正取引協議会（1980）。

15) 川越（1994）。

16) 塩地（2002）p. 21.



上、販売目標達成義務の条項も存在し「販売目標は乙の市場状況、市場与件、その他乙の営業能力を勘案し甲と乙が相互協議し決める」と記されている。しかし、甲と乙間、協議で策定される販売目標は一定地域内即ちテリトリー内に限定された目標ではない。したがって、韓国ではセールスパースンはテリトリーに拘束されず、営業活動をおこなっている。

### ③ アフターサービスの供給義務

日米の自動車フランチャイズ・システムにおいては、自動車メーカーとディーラー契約を交わしたディーラーは、アフターサービスをユーザーに提供する義務を負っている。こうした義務は、ディーラー契約書に明記されるとともに、その付属文書でディーラーが保有すべき設備を詳細に定める場合がおおい。

GM の場合、フランチャイズ契約の営業責任履行度の評価に「車両の使用者へ迅速に効率的かつ丁寧なサービスを提供し、交通ニーズを満たす責任」が含まれている。フォードでは「顧客、サービス通知書に定められた基準と手続に従って、速やかで手際よく親切で自発的なサービスを行う責任」が評価の対象になっている。

このようなアフターサービス供給義務に対してディーラー側には「販売したディーラーが顧客に対し行き届いたアフターサービスを実施することが倫理的、道義的に必要な行為である」という意見もあった<sup>17)</sup>。

日本のフランチャイズ契約にはサービス責任があり「乙は、自己の販売したものであるか否かを問わず、主たる責任地域において、製品に関する顧客の要請に応え、積極的かつ効率的なサービスを行い、製品に対する顧客の信頼向上に努める」と記されている。

韓国の場合、営業施設・人材確保に「乙は可能な限り保証修理業務が遂行できる直営整備コーナーまたは指定整備工場を確保・運営する」と記されている。内容通り可能な限りであるため、乙が整備コーナーや整備工場を必ず設ける必要はない。

アフターサービスにおいては、メーカーが直接アフターサービス網を全国に敷き有償・無償の整備を行っている。さらに全国の中小整備工場（カーセンターと呼ばれている）と提携し直営整備工場の機能を補っている。

このことから、韓国で新車販売事業を希望する者にとって整備工場設置に関する初期投資の負担は軽減され、販売拠点の設置場所も容易に見つかると思われる。

実態としても韓国で代理店が整備工場を設けている所は稀であり、ほとんどの代理店は新車販売に必要な展示車スペースや事務室のみ有している。

---

17) 自動車公正取引協議会（1980）p. 30.

#### ④ 契約解除

米国では契約書上はメーカーが解約できる場合について1) 即時解約事由と2) 通知受領後3ヶ月の解約事由がある。1) には「経営・所有に関する変更・虚偽申告, 本契約・フランチャイズ権の売却・譲渡, 支払不能と破産, 休業, 有罪判決等, ディーラーの営業ライセンスの未取得・不維持」, 2) には「ディーラーの本契約に基づく責任・義務の不履行があった場合, およびディーラーの経営者・所有者の死亡・無能力の場合」がある。

ディーラーが解約できる場合については「ディーラーは, 理由の如何を問わずいつでも解約できる」ことになっている。後はメーカー・ディーラー相互の合意がなされた場合がある。

米国では解約あるいは不更新に際しては, ディーラーから提訴を受ける可能性が強いといわれている。その場合ディーラーが援用する法律は連邦法及び州の独禁法, 誠実法, 州ディーラー保護法である。多くの州ディーラー保護法により, 正当な理由がなければ契約の解除, 不更新はできないとしている。正当な理由としては次のことがあげられる<sup>18)</sup>。

- a. 経営者の死亡
- b. 契約にもとづく責任や義務の不履行
- c. 不正な取引及び不正な利得行為
- d. 破産及び重大なる財政的破綻
- e. 法律違反により有罪となった場合
- f. ディーラーの営業ライセンス喪失

日本の場合, 契約書に「乙は, 3ヶ月以上の予告期間をおいて, 甲に対して書面で通知することにより, 本契約を解除することができる」とされ, ディーラー側は3ヶ月の予告期間さえおけば, 事由の如何を問わず, 随意に解約することが可能である。

甲による解約には予告解約と即時解約がある。契約書の予告解約には「甲は, 次の各号のいずれかの事由があり, その改善を促し, 相当な期限を経過しても改善がなされない時は, 乙に対して書面で通知することによって, 3ヶ月後に契約を解除することができる」と記されており, 3ヶ月の予告期間が必要である。文中の各号の事由とは「乙の営業およびサービスに関する責任履行度が著しく低く, 改善の意思がなく, または改善が著しく困難であるとき」と「乙が債務の履行をたびたびもしくは著しく遅滞したとき」と「乙が販売店営業に必要な営業許可について, 関係官庁より停止処分を受けたとき」がある。

甲による即時契約とは「甲は, 乙に次の各号のいずれかの事由が生じたときは, 催告その他の手続きを要しないで, 乙に対して書面で通知することにより, 直ちに契約を解除することができる」とされる。各号の事由には「①金融機関から取引停止の処分を受けた時, ②第三者から差押, 仮差押, 仮処分もしくは強制執行を受けた時, ③破産, 和議, 会社整理もしくは会社

18) 自動車公正取引協議会 (1980) p. 9.

更生の申し立てをなした時、または第三者からこれらの申し立てを受けた時、④販売店営業に必要な営業許可について、関係官庁より取消処分を受けたとき、⑤顧客または甲に対して、故意または重過失により、虚偽の申請、請求または報告を行った時」がある。また、「甲または乙は、相手方の同意を得て、契約を解除することができる」との同意契約がある。

韓国の代理店契約においても即時契約終了および予告解約に関する規定がある。

韓国における即時契約終了にあたる事由には「①甲また乙が金融機関から取引停止処分を受けたとき、②甲また乙が監査官庁から営業取消、営業停止などの処分を受けたとき、③甲また乙に手形および小切手の不渡り、第三者による強制執行、破産宣告等営業上の重大事由が発生し本契約の内容が履行され難いとき、④甲また乙が解散、営業の譲渡または他会社に合併されるとき、⑤甲また乙が災害及びその他の事由で本契約の内容が履行され難いと双方が認めるとき」がある。

予告解約については「甲また乙は次の各項目の事由が発生した時には相手に書面で、相当期間を決め催告し、本契約の終了とする」とされ、日米（3ヶ月）のように予告期間がはっきりと明記されていない。予告解約の事由には「①甲また乙が本契約の根本趣旨に違背する行為もしくは契約上の義務を違反したとき、②乙の営業実績が甲の基準に著しく満たないことで、これ以上の本契約の関係継続は不適切だと判断されるとき、③乙または乙の代理人が甲の販売条件を著しく違反したか販売秩序を紊乱させる営業行為をしたとき、④乙または乙の代理人が甲の利益を故意に害する行為をしたとき、⑤乙の能力不足、運営不振またはその他の事由で乙がこれ以上自動車販売代理業務を遂行することは不適切だと判断されるとき、⑥その他、相手に本契約が履行し難い事態が発生したとき」がある。

以上から日米の自動車フランチャイズ契約解除における共通点は、メーカーとディーラーの両者が同意すれば解約できること、ディーラー側からは事由の如何を問わず、随意に解約することが可能であること、メーカー側からの解約には、メーカーによる恣意的な解約を排除するために、事由が特定されていることの3点である。

韓国の場合、契約書には明記されていないが、メーカーと代理店の両者が同意すれば解約できる。また、即時解約条項と予告解約条項も明記している。しかし、乙（代理店）からは如何を問わず、随意に解約できるという条項は存在しない。さらに、日米においては甲による即時解約と予告解約が明記されているが、韓国においては甲または乙による即時解約と予告解約が明示されている。一見両者同等な立場であるかのような表現であるが、内容は甲による恣意的な解約を容認するものである。

#### ⑤ 権利義務の譲渡禁止

米国の GM フランチャイズ契約にはメーカーが解約できる即時契約事由に「本契約・フランチャイズ権の売却・譲渡」が明記されており、フォードでもメーカーが解約できる通知受領後

15日の解約事由に「ディーラーによる本契約の譲渡」が組み込まれている。

日本のフランチャイズ契約（権利義務の譲渡禁止）には「乙は、予め甲の承認がある場合を除き、販売営業を行う権利その他本契約より生ずる権利、義務を第三者に譲渡、移転することができない」と記されている。

この権利義務の譲渡禁止条項によって、ディーラーはメーカーの承認がないかぎり、ディーラー契約から生じる販売営業権（フランチャイズ）を他のディーラーに譲渡できない。この条項の狙いの一つは、ディーラー経営者となる者をメーカー自身が選別したいところにある。それはもし能力の低い経営者にフランチャイズが譲渡されると、その地域におけるシェアが低下するおそれがあるからである。こうした理由から、自動車メーカーは、ディーラー間のフランチャイズ譲渡を基本的に禁止している<sup>19)</sup>。

韓国においてもメーカーによって権利譲渡禁止「乙は本契約から発生する一切の権利及び義務を甲の同意なしに第三者に譲渡してはいけない」が明記されているか、もしくは契約の終了において即時解約事由に「甲または乙が解散、営業譲渡または他会社に合併された時」が含まれている。

この条項や事由により、代理店はメーカーの承認がないかぎり、代理店契約から生じる販売営業権を第三者に譲渡できなくなっている。

以上のように契約書をベースに5項目を検討したが、各項目は共通点も相違点もみられた。以下では「販売形態」項目を加え、実態を踏まえた検討を進める。

#### 4. 韓国型自動車フランチャイズ・システム

自動車フランチャイズ・システムの先行型ともいうべき日米のシステムと韓国のシステムとを比較し、その類似性や韓国の独自性を検討する。さらにサブディーラーやメーカー直営店との比較を行い、自動車フランチャイズ・システムにおける韓国自動車フランチャイズ・システム、すなわち代理店制度の位置付けを試みる。

##### 1) 日米ディーラーと韓国代理店

###### ① 販売形態

前述したように日米のディーラーはメーカーから製品を買取る購買形態をとっており、韓国の代理店はメーカーから販売代理権が与えられた委託販売形態をとっている。この点を各国のフランチャイズ契約書によって確認してみよう。

---

19) とはいえ実際、米国ではフランチャイズの売買、市場取引が盛んに行われている。詳細は塩地（2002）参照。

米国においては、契約書上、ディーラーはメーカーから製品を購入することができる。代金の支払いはメーカーの指定する様式、期間に従った方法によるほかは現金とするという条項がある。

日本の場合、契約書には次の条項がある。注文と注文引受に「乙は、所定の日に所定の様式で翌月の必要量を甲に注文する」、仕切価格に「甲乙間の製品の仕切価格は、甲がこれを定める」、製品代金の支払に「乙は、甲に対して製品の引渡と同時に、製品代金を現金で支払う」、適正在庫の保持に「乙は、顧客の要請に迅速に対応するため、適正な数量の製品を常に在庫する」と記されている。

日米においては、ディーラーがメーカーから製品を買取り、自分で在庫リスクを負いながら、新車を販売する契約になっていることがわかる。

韓国の代理店契約には次のように記されている。用語の規定において「乙の営業行為は自動車の販売代理行為およびこれに付随する一切の行為」である。販売代理権には乙は甲の承認なしに販売代理権を第三者に譲渡しないこと、自動車注文・引受には「乙が販売代理する自動車は乙または乙が指定した者が直接、甲から引受ける」、販売価格・条件には「乙は販売代理した自動車代金を直ち甲に納入する」、手数料支給基準および支給時期には「甲は乙と約定した手数料支給基準によって乙に販売手数料を支給する」と記されている。

上記の内容から、乙は代理店契約によりメーカーから販売代理権が与えられ、自動車販売代理行為をしている代理店であることがわかる。代理店は成約時、販売代理した自動車代金を直ちに甲に納め、約定の手数料を受け取る。また、自動車の在庫は持たず、製品はメーカーから顧客に直接納入される。営業社員がメーカー出庫事務所から顧客に届ける場合もあれば、顧客が出庫事務所までとりに行くことも多々ある。

## ② 専売制

日米における契約書上の専売制条項は存在しなかった。しかし、実際併売をしているディーラーは20%にすぎず、他国産メーカー車を取扱うところもほとんどなく、大部分が輸入車との併売であった。

アメリカのGMやフォードのディーラーでは、他国産メーカー車を併売しているケースがほとんどないが、この理由について米国自販連(NADA)は次のように指摘した<sup>20)</sup>。

「まず、メーカーは例えば、自社製品を扱うための最低規模の施設内容(ショールーム、事務室、工場等)あるいは、必要最低運転資金の確保を契約に基づいて要求することにより、ディーラーは他メーカーあるいは他ディビジョンの車種を扱おうとすれば、別途設備の新設あるいは運転資金の調達を余儀なくされ、他メーカーの車を扱いにくくさせている。

---

20) 自動車公正取引協議会(1980)。



他の方法としては、メーカーの関連リース会社がディーラーに施設を貸与する場合に、そのリース契約書に他社製品の取扱禁止が規定されているため他車を扱うことができないくしている。」

したがって、ディーラーに販売力、資金力、経営力があれば複数の国産メーカー車を扱うのは可能であり、またディーラーの自主的判断による専売制も問題はない。

では、なぜ契約条項に基づかない事実上の専売制が多数存在するのか。これは自動車の商品特性上一つの拠点であまりに多くの車種を取扱うのはメリットがないというディーラーの自主的判断によるものと推定される。ほとんどの自動車メーカーはセグメント別に複数チャネルを構築しており、一チャネルには十数車種がある。営業社員当たり十数車種全ての情報が当てられることになり、ここに限界がある。

最近、アメリカにおけるディーラー・グループ等、一人のオーナーもしくは一法人が複数のフランチャイズを所有もしくは統括するという傾向があるが、これはそれぞれのフランチャイズが独自のディーラー・スタンダードを維持しつつ、間接部門の共通化によるコスト削減やリスクシェアリングを図れるという優位性を目指したもので、一拠点で複数フランチャイズを取扱う併売とは異なるものである。

韓国においても契約書上専売条項は見当たらないが、代理店のほとんどは専売制をとっている。歴史的経緯から、韓国においては自動車産業生成段階から 1990 年代に至るまで販売チャネルを構成していたのはメーカーの直営店であり、こうした直営店がメーカー専売店であることに疑問の余地はない。

1990 年代に入り各メーカーは代理店制を取り入れ始める。これは外部資本を利用した流通チャネル構築を意味する。代理店はメーカーと資本関係のない経営体であるが、委託販売をしていること、代理店は零細で所長はほとんどメーカー直営店営業社員出身である等のことからメーカーのコントロールは強力であり、代理店は従属的性格がつよい。こうした性格の代理店が専売制であることに不思議はない。

日米韓ともに高割合の専売制であることは共通しているが、その理由は日米と韓国の間で根本的な相違がみられる。

### ③ テリトリー制

テリトリー類型のなかで、日米韓に共通しているのはロケーション制であり、これは一定地域内における販売拠点設置が認められ、テリトリー外での顧客への販売は容認、テリトリー外での営業所の設置は禁止、また販売目標が設定されるものである。

日米においては、テリトリー外への販売活動や宣伝活動は積極的に行っているわけではなく、エリア外からの顧客が買いにくれば販売するという受動的な販売活動を行っている。これは、販売が店頭販売であるということとエリアをカバーできる範囲におのずから限界があり、アフ



ターサービス等に支障を来たすからだといわれている。また、上述したように、ディーラーの営業成績評価の対象となるのが、エリア内での販売台数であることもエリア外での販売活動を積極的にさせていない事由になっている。

韓国では一定地域内での販売拠点設置が認められるとその地域内に代理店を新設するのは日米と同様であるが、異なるのは販売目標のエリア制限が存在しないことである。販売目標は日米ではテリトリー内に限定されるが、韓国ではテリトリー内に限定されないという違いがある。

また、アフターサービスはメーカーが行っているため代理店から離れた地域に販売してもそれに支障を来たすことはない。

このため、韓国の自動車セールスパースンはテリトリーに拘束されず、どこでも積極的な営業活動を行い得るのである<sup>21)</sup>。実際、訪問販売の比率は高く、地縁、血縁、学縁等を利用した販売が多い。

#### ④ アフターサービスの供給義務

日米のディーラーにとって、アフターサービス供給は新車販売と隣接する中核事業の一部門である。ビジネスモデルとして、ディーラーは新車販売後、無償・有償のきめ細かいアフターサービス等のフォローを行い、次回の代替時にリピーターとして自社ブランドを再度購入してもらうというサイクル構築が重要である。日米ではこのビジネスモデルが定着している。

韓国では、前述したように、アフターサービス供給はメーカーがおこなっている。現代自動車の場合、全国に事業所（直営整備工場）26ヶ所（2002年現在）、その下に提携整備工場が約1000ヶ所あった。

しかし、最近になってこの状況に少し変化がみられるようになった。

まず、輸入車の販売増である。輸入車を取り扱う販売拠点は整備工場を併設しており、販売増を見込んだ増設がなされている。こうした輸入車販売拠点と代理店（国産車販売店）の併存は、新車を購入したところでアフターサービスまで受けられるか、それともサービスは別の場所で受けるかという単なる場所の問題をこえ、ユーザーに与える信頼性にかかわる。これは整備費用より信頼性を優先している<sup>22)</sup>。ユーザーに何らかの嗜好変化を来たす可能性は充分にあり得る。

第二に、国産メーカーも、もし代理店が整備工場を設けるなら人員や資金融資等の支援を積極的に行うとし、整備工場設置を奨励する趨勢である。

販売店側からみても、整備工場を併設している日米のディーラーにとってこうしたアフターサービス供給義務は負担ではなく、収益の大きな部分を占めているのが事実である。以上の側

21) テリトリーに拘束されないといっても、ソウル市内にある販売拠点営業社員が地方に販売するケースは稀であり、大体ソウル市内に集約される。

22) 2002年12月、国産メーカー系整備工場でのインタビュー。

面からすると、代理店も収益の出るアフターサービス部門を設ける方向へ進むことが望ましい。

このように日米でのアフターサービス供給はディーラーの義務であり、韓国では自動車メーカーが供給している。

#### ⑤ 契約解除

日米においては、ディーラー保護のため事由の如何を問わず、随意に解約することができる。またメーカーによる恣意的な解約を排除するため、事由が特定されている。米国では、もしディーラーが不当解約や不更新された場合、法に訴えることもできる。

韓国においては、契約書に乙による随意解約の条項はなく、乙または乙の代理人が甲の販売条件を著しく違反したか販売秩序を乱す営業行為をしたとき等の表現を用い、事由を具体的に特定せず、メーカーの解釈によって随意解約され得る立場に代理店は置かれている。

このように契約書上、日米のディーラーに比べ韓国の代理店を保護する条項は見当たらず、契約当事者としてメーカーと同等な立場にあるとはいえない。

#### 2) 日米サブディーラーと韓国代理店

日米<sup>23)</sup>には、自動車メーカーとディーラー契約を結び、メーカーから直接に車両供給を受けているメインディーラーに加えて、そうしたメインディーラーと何らかの契約や取引慣行に基づいてメインディーラーから車両の供給を受け、その車両を顧客に販売しているサブディーラーが存在している。

米国でサブディーラーの機能を果たしているのは、プライベート・バイインク・サービス(PBS)と呼ばれる流通業者である。ディーラーと交渉するのが嫌な顧客が利用する購入形態(流通経路であり、総販売台数の約10～15%がPBSを通じて販売されている。

日本においては、メインディーラーと顧客の中間の位置に業販店と呼ばれるサブディーラーが約7万社存在している。業販店とは、主たる事業の一つが自動車分解整備業であり、副業として自動車販売を行っている企業である。特定のメインディーラーと業販店契約を結び、経常的に新車を取り扱う業販店もあれば、メインディーラーと契約は結ばずスポット的な取引関係しかない業販店も多い。

日本の業販店契約書<sup>24)</sup>には「乙(業販店)の取り扱う商品の車両はすべて委託販売とする」。

23) 日米サブディーラーについては塩地(2002)の先行研究を参照している。

24) 有富(1979)による。当時はディーラーに協力する小売店として名称の不統一が際立っていた。トヨタは特約店、協力店、日産は特約店、本田技研は特約店、業販店等。ここでは業販店に統一する。またここでの甲はメインディーラーであり、乙は業販店である。

「委託販売手数料は別途定める」、「委託商品の所有権はすべて甲（ディーラー）が保有する」、注文書においては「注文書はユーザー押印の本書を提出し、甲の承認を得るものとする」、「車両代金の領収書は甲からユーザー宛に発行する」と記されている。

上記の内容は、業販店は委託販売を行い、別度定める販売手数料を得るということを示している。この点では韓国の代理店契約書と大差はない。しかし、このように業販店契約を結ぶケースは少なく、大半が契約自体結ばない。これに対して、韓国の代理店はメーカーと契約を結ばずに新車を販売する拠点は存在しない。

日本の業販店と韓国の代理店はともに新車販売という機能を遂行している事業体であり、共にブローカ的性格をもつといえよう。少数の大規模業販店はメインディーラーと契約を結んでいるが、大半が顧客からの新車販売依頼があった時のみ、スポット的取引を行っている。また、こうした取引もメインディーラーに顧客を紹介し、紹介料を受け取るだけで在庫を持たないということも類似している。

一方、異なる点は、業販店は他事業（整備業が主業務）も展開している兼業が多いが、代理店はほとんどが専業である。したがって新車販売が主業務である代理店にとって販売に対する動機付けは強く働き、業販店にとってこうした動機付けは弱い。また、契約を結ぶか否かの相違もある。流通経路からすると、業販店はメインディーラーと顧客の間に位置するが、代理店はメーカーと顧客の間に位置するという点も異なる。

オンライン販売事業については、1990年代末にそれまでは中古車等を主業業務に加え、何社か新車販売に乗り出したが、インターネット販売は好調でなく<sup>25)</sup>、メーカーの代理店を通じた制裁もあった<sup>26)</sup> せいか、ほとんどの会社が新車販売事業から引き揚げてしまった。

### 3) 韓国の直営店と代理店

韓国において流通経路の主流を成してきた直営店（直営営業店）は、代理店によってとってかわられつつある。その背景にはメーカーによる営業社員リストラの一環として、営業社員にはビジョンを提示するといった目論見があった。以下、現代自動車の事例にそくして代理店と直営店について検討する。

直営店における組織構造は、所長の下に営業課と業務課がある。所長は本社から2年毎に派遣される。営業社員は本社採用であるが、本社勤務社員とは異なる給与体系で、相互異動することもなく、営業社員として採用されるとある直営店に配属され、直営店間異動もほとんどな

25) インターネットを通じた新車購入に顧客が求める一条件はどれぐらい値引きが得られるかであるが、One-Priceを標榜している実状下でそれほどメリットはなかったようだ。

26) メーカーから代理店（直営店含む）に通達があり、その内容はOn-line会社で新車販売を禁ずるものであった。委託販売している零細代理店としてはこれに従わざるを得ないのである。

表2 直営店と代理店の平均規模および拠点分布

区分	直営店	代理店
面積平均	約50坪	約30坪
保証金平均	5億ウォン	1億ウォン
平均展示台数	4～5台	1～2台
拠点分布	ソウル：179ヵ所 地 方：292ヵ所	ソウル：200ヵ所 地 方：269ヵ所

出所：現代自動車内部資料，2003年5月現在。

い。最初に配属された拠点で退職を迎えるのが普通である。営業社員の給与の7割は固定給で3割がコミッション（手数料）である。

表2から、直営店の平均面積は約50坪、保証金は5億ウォン、展示台数は4～5台である。直営店はスペース不足などのため在庫を持たず、成約時の物流はメーカー出庫事務所からユーザーになっており、代理店と同様の方式をとっている。ここに整備工場はなく、新車販売業務のみを遂行している。直営店設置には一定地域以内というテリトリー制がとられているが、販売に対するエリア制限はない。

代理店は表2からすると、平均面積は約30坪、保証金は1億ウォン、展示台数は1～2台で、直営店に比してさらに零細である。

ここで代理店所長について概略しておこう。まず、メーカーの代理店選定において、応募対象になるのは直営店営業社員である。なかでも長年勤務し販売実績も良好で一定の顧客データを持ち、個人でも充分やっていける人というのが応募資格である。メーカーは応募者の中から代理店所長を選定し、所長に選定された直営店営業社員は会社を退職し所長になる。つまり所長は全員直営店営業社員出身であり、直営店営業社員としての勤続年数は十数年間になっていた。

現代自動車が代理店制度を採用したきっかけは1997年の経済危機に対するリストラの一環として行われたことにある。だが、直営営業社員の中に需要が存在したのも事実である。既述のように、直営営業社員には本社社員と異なる給与体系がしいられ、昇進にも限界があった。このことから長年勤務した人は個人事業者として独立を志望したのである<sup>27)</sup>。

直営店と代理店両者の類似したところは、メーカー専売制がとられており、販売におけるエリア制限はなく、委託販売（直営店はその運用実態から代理店と同様の方式であるとみる）し

27) 自動車流通におけるメーカーと販売業者間の継続的取引関係は、商品知識や販売技術等、メーカーとディーラーとの間の関係に特敵的な熟練を販売員に修得させるための投資を促し、販売費用の低下をもたらす反面、高い熟練を持つ販売員の短期的な調整は難しくなる。成生(1994)。ところが、韓国自動車メーカーにとって代理店制度採用は高い熟練を持つ販売員の短期的調整とともにコスト削減効果まで得られたといえよう。

ており（だから在庫は持たない）、新車販売機能しか有していない点などが挙げられる。

以上のように直営店と代理店はメーカーの資本であるか否かの区分以外、類似したところが多い。代理店は総じてメーカーと別資本であるにもかかわらず、直営店のようにメーカーの強い統制下にあるといえよう。

ところが、こうしたメーカーに従属的な性格の販売拠点であったからこそ、代理店は短期間に急増し直営店にとってかわることができたと思われる。いわば韓国の市場環境には適合的な販売拠点であったといえよう。

しかし、メーカーは最近急増した代理店を管理しきれなくなっており、安定的な流通経路確保のためにも、代理店支援を積極的に行う必要にせまられている。また代理店は自立性を強め、新車販売以外の安定的収益源へ事業展開することが求められる。

#### 4) 韓国型フランチャイズ・システム

ここまでの考察を表3にまとめた。

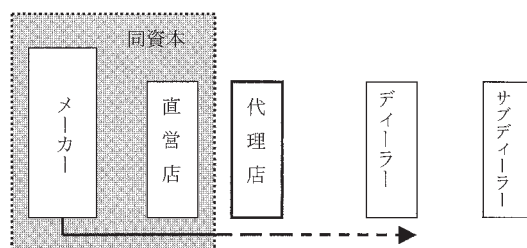
韓国のフランチャイジーである代理店は、メーカーとユーザーの中間に存在する自動車販売拠点であり、メーカー専売比率が高く、ロケーション制がとられ、メーカーと別資本であるといった点で日米のディーラーと共通性をもつが、一方、委託販売しており、在庫を持たず、新車販売機能のみ遂行しているという点で日米ディーラーとは異なる。

表3 日本・米国と韓国比較

比較 項目	日本・米国		韓国	
	ディーラー	サブディーラー	代理店	直営店
販売形態	購買形態	メインディーラーとユーザーの取次店 購買形態も有り	委託販売	直接販売
専売制	契約書上の条項は存在しない 実際の専売比率は高い	顧客の希望に応じあらゆるメーカー車種 取扱う	契約書上の条項は存在しない 実際の専売比率は高い	専売制
テリトリー制	主たる責任地域制 or ロケーション制 or 両者組合せた形	拘束されない	ロケーション制	ロケーション制
アフターサービス供給義務	ディーラー供給	義務はない	メーカー供給	メーカー供給
メーカーと資本関係	独立	—	独立	メーカー資本
販売拠点機能	複数機能遂行	兼業	単機能	単機能

出所：著者作成。

図2 メーカー統制力浸透度



備考：メーカーから離れるほど統制力は弱まる。  
出所：著者作成。

委託販売しているところから日米のサブディーラーと類似している面も大きい。しかし、新車販売を専業にしている代理店と兼業にする業販店とでは販売に対する動機付けに相違が生じる。

では、韓国におけるメーカー直営店とその性格を検討した場合はどうであろうか。表3からも分かるように、メーカー資本であるか否かの相違を除けば、他の項目（専売制、テリトリー制、アフターサービス供給義務、販売拠点機能）においてはほとんど合致している。

以上の考察から、メーカー統制をもってその浸透度を図式化した場合、図2のようになる。メーカーに近いほど統制は強く、離れるほど弱くなり、一番離れているサブディーラーはメーカー統制と全く関係ない販売拠点になる。代理店は直営店とディーラーの中間に位置し、どちらかといえば直営店に近いであると位置付けることができる。

## 5. 結 論

ここでは韓国の代理店を日米のディーラーより韓国の直営店に近く位置付けた。代理店の、直営店よりの性質自体が韓国市場環境に適合的であったとも指摘した。しかし、その指摘は本題にそって考察した結果を現状から位置付けたにすぎない。固定されたことではない。

日米のディーラーはメーカーから商品を買取り在庫のリスクを負っているので、その分収益は大きい。韓国の代理店はメーカーの委託販売を行っているので全く在庫のリスクを負わず、販売手数料が収益の源泉になっているので日米のディーラーに比して収益は小さくなっているといえよう。代理店にとって、新車販売手数料以外の収益源確保は今後の課題である。

検討されたように韓国の自動車流通におけるフランチャイズ・システムは日米のそれとは相違した独特の側面をおおく含んでいる。さらに代理店は直営営業所と類似した性格を帯びていることがわかった。これはフランチャイズ・システムの一形態であり、韓国型フランチャイズ・システムの形成である。



## 参考文献

- [1] 有富重尋(1979)『自動車流通の実証分析』新評論.
- [2] 川越憲治(1986)『販売店契約ハンドブック』ビジネス社.
- [3] 塩地洋(2002)『自動車流通の国際比較』有斐閣.
- [4] 塩地洋・T. D. キーリー (1994)『自動車ディーラーの日米比較』九州大学出版会.
- [5] 自動車公正取引協議会(1980)『欧米主要国における自動車流通系列化と独禁法制の運用実態 第1回海外調査団報告書』.
- [6] 崔美璟(2002)「韓国自動車産業における新車流通チャネル—米・日・中との国際比較の視座から」名古屋市立大学経済学会『オイコノミカ』第39巻第1号.
- [7] 成生達彦(1994)『流通の経済理論』名古屋大学出版会.

(2003年6月13日受領)

付記 この論文は、第1回名古屋市立大学経済学会教育研究支援基金の支援による研究成果の一部である。