

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——

崔 美 璟

I. 課題設定

韓国の自動車産業は、1960年代末から始まり、70年代の2次にわたるオイルショックにも影響されず成長しつづけ、80年代後半にモータリゼーションを迎えた。75年にわずか3.7万台の生産台数は80年には12万台、85年は37万台、90年は132万台、95年は262万台、2000年には336万台になっている。この間、自動車メーカーは国内需要を満たすべく生産に力を入れ、販売体制の整備には余力を注いでこない傾向が一般的であった。

しかし、モータリゼーションのなかで市場変化が急速に進み、売り手市場から買い手市場へ転換し、新規需要が減少し代替需要は増加傾向¹⁾を見せている。1990年代になって市場環境の変化に対応すべく、メーカーは自動車販売・流通体制の整備にも関心をはらうようになった。

この時期、即ちモータリゼーションを迎えた80年代末と90年代前半にいたるまでは自動車流通に関する研究がいくつか発表されてきた。これらの研究は、自動車フランチャイズ・システムが最初に生成されたアメリカとの比較を試みるとともに、韓国における自動車流通構造の改善にむけたディーラー制度導入への関心を集中している²⁾。

ところが、その後90年代を通して韓国の自動車流通体制には大きな変化があったにもかかわらず、その動向や進展状況、実態は全くと言っていいほど研究の対象になってないのである³⁾。本論文はこのような現状を踏まえ90年代の自動車流通体制に焦点をあてる。

90年代の状況を把握するため表1-1を用いる。表の示すところは、メーカー別販売台数と占有率を乗用車、バス、トラックに分けている。乗用車に注目すると、販売台数は90年代初めに

1) 1994年から2000年までの割合、新規需要40.6%→17.5%、代替需要55.7%→65.9%。『2001自動車産業』現代自動車p43。

2) 桂道原(1988)、高進錫(1995)、金秀勇(1990)、朴健雄(1991)、朴基全(1992)、石晟吉(1995)、俞世濬(1995)、李京和(1985)、李載源(1992)、張東竜(1995)、崔相哲(1995)がある。

3) 最近の韓国自動車流通研究には塩地洋(2002)がある。この研究は韓国自動車流通経路を歴史からふりかえり現状まで詳細に既述しており、現時点では、日米欧型ディーラーはそれを導入するための諸条件がなお未整備であり、当面は困難であると指摘している。さらに、ディーラー制といっても、様々な形態があり、どの形態が韓国に適合か今後さらに試行錯誤を続ける必要があるとしている。

表1-1 メーカー別販売台数、占有率

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
乗用車										
合計	628,995	776,055	879,152	1,040,184	1,141,042	1,155,681	1,249,486	1,155,419	557,973	916,553
現代自動車	332,552	390,405	433,195	480,041	564,474	597,121	618,270	524,108	213,230	363,775
比率	52.9%	50.3%	49.3%	46.1%	49.5%	51.7%	49.5%	45.4%	38.2%	39.7%
起亜自動車	144,343	194,156	232,040	289,671	254,301	291,378	314,312	242,228	92,944	246,910
比率	22.9%	25.0%	26.4%	27.8%	22.3%	25.2%	25.2%	21.0%	16.7%	26.9%
大宇自動車	131,315	170,259	196,026	252,802	284,796	233,719	278,714	344,305	186,671	234,158
比率	20.9%	21.9%	22.3%	24.3%	25.0%	20.2%	22.3%	29.8%	33.5%	25.5%
双竜自動車	18,349	19,436	16,070	15,691	33,604	26,535	27,683	36,642	20,937	62,930
比率	2.9%	2.5%	1.8%	1.5%	2.9%	2.3%	2.2%	3.2%	3.8%	6.9%
三星自動車									42,116	6,379
比率	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.5%	0.7%
輸入車	2,436	1,799	1,821	1,979	3,867	6,928	10,507	8,136	2,075	2,401
比率	0.4%	0.2%	0.2%	0.2%	0.3%	0.6%	0.8%	0.7%	0.4%	0.3%
総販売台数	951,419	1,100,017	1,263,748	1,429,409	1,547,206	1,552,496	1,645,037	1,508,159	763,550	1,278,344
乗用車比率	66%	71%	70%	73%	74%	74%	76%	77%	73%	72%
バス										
合計	105,877	103,192	135,419	140,002	138,326	128,108	141,318	134,135	73,187	154,045
現代自動車	39,340	35,290	46,441	59,091	63,484	60,339	55,403	72,901	42,243	93,449
比率	37.2%	34.2%	34.3%	42.2%	45.9%	47.1%	39.2%	54.3%	57.7%	60.7%
起亜自動車	62,626	60,788	72,201	64,063	59,657	47,904	50,349	32,512	11,855	23,912
比率	59.1%	58.9%	53.3%	45.8%	43.1%	37.4%	35.6%	24.2%	16.2%	15.5%
大宇自動車	3,643	6,878	16,475	16,688	14,941	12,205	11,194	9,008	9,114	17,115
比率	3.4%	6.7%	12.2%	11.9%	10.8%	9.5%	7.9%	6.7%	12.5%	11.1%
双竜自動車	268	236	302	160	244	7,660	24,372	19,714	9,975	19,569
比率	0.3%	0.2%	0.2%	0.1%	0.2%	6.0%	17.2%	14.7%	13.6%	12.7%
トラック										
合計	216,547	220,770	249,173	249,223	267,838	268,707	254,233	218,605	132,374	207,746
現代自動車	78,306	90,176	107,191	113,760	131,117	126,988	122,268	113,090	68,820	113,306
比率	36.2%	40.8%	43.0%	45.6%	49.0%	47.3%	48.1%	51.7%	52.0%	54.5%
起亜自動車	123,334	115,898	128,326	124,307	122,415	126,279	116,330	93,455	56,925	80,793
比率	57.0%	52.5%	51.5%	49.9%	45.7%	47.0%	45.8%	42.8%	43.0%	38.9%
大宇自動車	12,387	12,031	12,038	9,381	9,923	8,690	10,122	8,231	5,857	6,264
比率	5.7%	5.4%	4.8%	3.8%	3.7%	3.2%	4.0%	3.8%	4.4%	3.0%
双竜自動車	2,520	2,665	1,618	1,775	3,524	3,553	3,231	1,915	72	
比率	1.2%	1.2%	0.6%	0.7%	1.3%	1.3%	1.3%	0.9%	0.1%	0.0%
三星商用車					819	3,076	2,272	1,914	700	7,383
比率	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	1.1%	0.9%	0.9%	0.5%	3.6%
ハンラ重工業					40	121	10			
比率	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

注：現代自動車は現代精工，起亜自動車は亜細亜自動車，大宇自動車は大宇重工業包含。
出所：『2001自動車産業』現代自動車 p16から作成。

62万台、半ばに115万台を記録、97年経済危機の余波で98年には55万台まで落ち込むが、99年以後は回復しつつある。総販売台数に占める乗用車の割合は90年には66%、91年からは70%以上を維持している。このように、自動車メーカーにとって乗用車の流通チャネルの革新が重要な課題として登場した。また、メーカー別占有率では現代自動車に常にトップである。

韓国自動車流通チャネルには長い間メーカー主導の直営販売拠点が展開されてきた。90年代

に入って、各メーカーは次々とディーラー制度を導入し、現在は直営営業所とディーラーが混在している。

本論文は、韓国自動車流通チャネルにおける変化の実態を検証する。さらにアメリカ、日本、中国との比較を通じ韓国自動車流通チャネルの独自性を検出する。ここでは先行研究の現状を踏まえてこの3ヶ国を比較対象に選んだ。米国は自動車フランチャイズ・システムが最初に形成された国であり、その後世界各国に波及していた。日本の場合、日本に進出した米国メーカーによって自動車フランチャイズ・システムが導入されたが、米国と違う性質⁴⁾が見られる。中国は混沌とした移行期の中、米国における自動車フランチャイズ・システムの生成段階の初期に類似した性質もみられる一方、今日米日に形成されている自動車フランチャイズ・システムの性質もみられるのである。米日および後発国の中国と比較することによって、韓国自動車流通チャネルの独自性がさらに鮮明になる。また、このような国際比較によって韓国自動車産業における新車販売経路の現状を明らかにする。

本論文での論述は以下のように進める。最初に新車販売チャネルの全体像を把握し、そこでは直営販売拠点が主流をなしている事実を確認する。さらに、具体的に直営営業所とディーラーの実態を検証する。これをもって国際比較の視点から韓国の独自性を浮き彫りにしその生成要因、持続要因を検討する。最後には自動車流通チャネルに現れた変化を正確に把握し世界の自動車流通チャネルの諸類型のなかでの韓国自動車流通チャネルの位置づけを試みる。

II. 韓国自動車産業における新車販売チャネルの実態

1. 全体像

ここでは韓国自動車流通チャネルにおける新車販売経路の現状を考察し、結論から言うと、韓国自動車流通チャネルにはメーカー直営販売拠点が新車流通チャネルの主流を成していることを解明することが目的である。

表2-1は三大メーカー、即ち現代自動車、起亜自動車、大宇自動車の自動車産業生成段階からの販売拠点の推移である。現代自動車は後述するように初期段階からディーラー制度を採用していたが、メーカー直営店へ吸収された。それ以降3社ともに、直営販売拠点のみとなり、1990年代に入りまず大宇自動車、ついで起亜自動車、現代自動車という順にディーラー制度を導入し今日に至っている。

図2-1を見ると、各社の総販売拠点数は1997年経済危機による落込みは目立つものの、総じて増加傾向にある。図2-2では主流である直営販売拠点は95年を境に減少に転じている。した

4) 後述される。詳しくは塩地(1994)、(2002)を参照。

表2-1 販売拠点の時系列推移

メーカー	区分	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
現代	直営		2	2	6	9	9	9	11	19	23	33	43	45	45	48	76
	ディーラー		10	10	6	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	
	合計		12	12	12	12	12	12	14	22	27	37	48	50	50	53	76
起亜	直営支店	3	6	8	8	8	8	8	8	11	12	13	14	20	16	18	18
	営業所	0	1	15	15	15	16	16	17	25	27	28	35	36	37	40	43
	直営合計	3	7	23	23	23	24	24	25	36	39	41	49	56	53	58	61
	ディーラー																
	合計	3	7	23	23	23	24	24	25	36	39	41	49	56	53	58	61
大字	直営																
	ディーラー																
	合計																

メーカー	区分	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1998	1999	2000
現代	直営	88	101	139	167	183	236	278	395	499	608	657	717	707	613	568	576
	ディーラー														21	280	445
	合計	88	101	139	167	183	236	278	395	499	608	657	717	707	634	848	1021
起亜	直営支店	19	19	28	40	47	60	73	78	91	105						
	営業所	51	71	77	90	99	104	113	127	154	189						
	直営合計	70	90	105	130	146	164	186	205	245	294	529	510	452	325	368	336
	ディーラー									17	34	63	93	582	427	315	512
	合計	70	90	105	130	146	164	186	205	262	328	592	603	1034	752	683	848
大字	直営		64	84	103	136	151	174	196	186	211	283	301	253	306	309	293
	ディーラー								291	581	717	720	624	542	517	418	503
	合計						151	174	487	767	928	1003	925	795	823	727	796

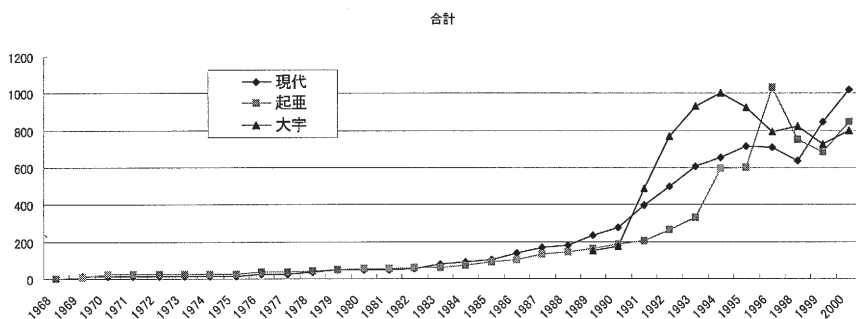
出所：現代自動車データは現代自動車(1987)，(1992)，同社『自動車産業』各年により作成。販売連絡事務所は含まない。1982年は9月末基準。起亜自動車データは起亜自動車(50年史)，(55年史)，現代自動車『自動車産業』各年により作成。大字自動車データは現代自動車『自動車産業』各年により作成。ただし、各資料に数値の相違がある場合は、出版年の新しい後者の数値を用いた。

がって、最近の総販売拠点の増加傾向を支えているのはディーラー拠点である。また図2-3でみるように1990年代に入り、ディーラー制度は急速に広がりつつある。

次に、図2-4にみられるように、自動車メーカーは製品の流通過程にメーカー本体が自社専用の販売チャネルを設置しているが、流通経路は自動車メーカー→直営営業所・ディーラー(代理店⁵⁾)→最終ユーザーという単純な一段階のチャネルであるということが第一に指摘できる。このように自動車小売には直営店とディーラーが並存している。唯一、大字自動車が大字自動

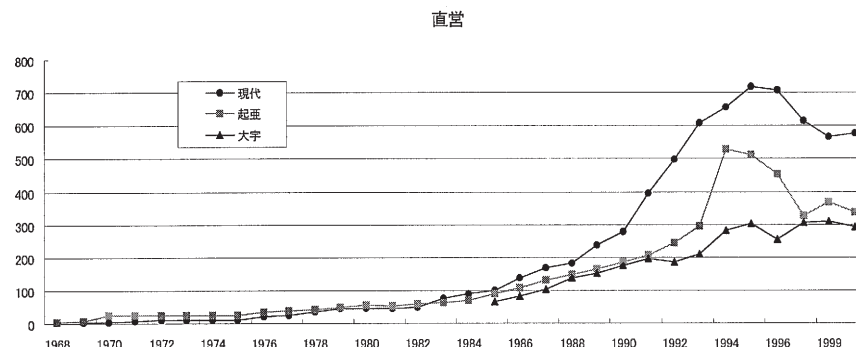
5) 韓国ではディーラーを代理店もしくは小社長(現代自動車)と称しているが、本稿ではディーラーに統一する。代理店もしくは小社長と記する場合も同意味である。

図 2-1 販売拠点合計推移



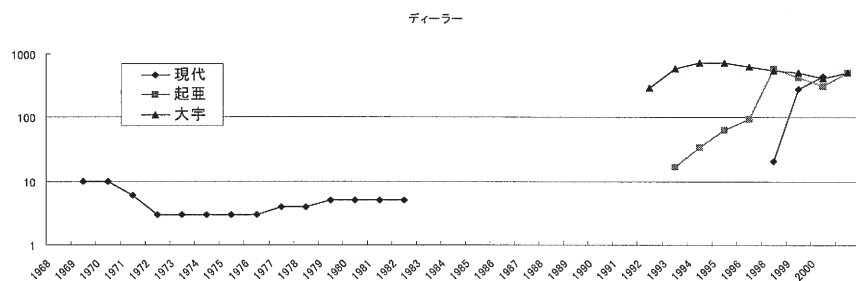
出所：表 2-1 と同

図 2-2 直営営業所販売拠点推移



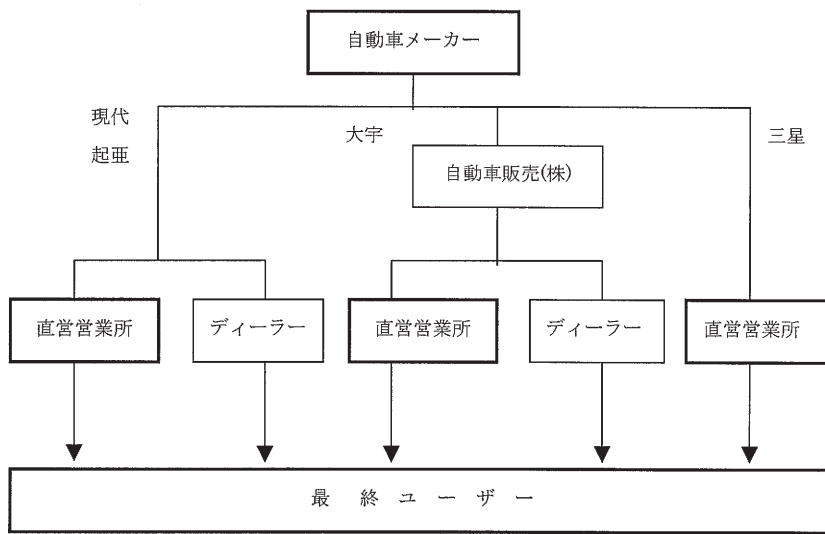
出所：表 2-1 と同

図 2-3 ディーラー販売拠点推移



出所：表 2-1 と同

図 2-4 新車流通経路



出所：『2001 自動車産業』とインタビューを参考に筆者作成。

注：現代，起亜，大宇，三は自動車メーカー。

車販売(株)を別会社として設けているが，他メーカー（現代自動車，起亜自動車，三星自動車）はメーカーに製販統合している。本稿では検証の対象外にした三星自動車は直営営業所のみ展開している。

直営販売拠点とディーラー販売拠点はメーカーごとに全国展開され，表 2-1 販売拠点の 2000 年数値からすると，現代自動車 1,021 拠点（直営店 576 拠点，ディーラー 445 拠点），起亜自動車 848 拠点（336 拠点，512 拠点），大宇自動車 796 拠点（293 拠点，503 拠点），3 社販売拠点合計は 2,665 拠点に上る。

次に販売拠点が全国にどれぐらいの密度で分布されているかを見ることにする。韓国における自動車販売拠点の設置には行政区域の「洞」⁶⁾を基準にして，1 洞に 1 営業所を設けることが多い。1996 年統計⁷⁾で全国の洞数は 2,282 個，販売拠点数は 2,665ヶ所，洞数を上回る販売拠点数であり密度⁸⁾は高い。密度の高い販売拠点の全国展開は，米日を始め自動車産業が発達している国々で利用されるサブディーラー⁹⁾が韓国ではごく少数¹⁰⁾であるという事実の裏付けにもなり得る。

6) 96 年数値，ソウル市内の区は 25，洞は 530，区当たり平均 21 の洞がある。『韓国主要経済指標』統計庁，1998 年 9 月。

7) 同上。

8) 販売拠点は三社の合計であり，メーカー毎の販売拠点は洞の合計には至らない。ところが，韓国における自動車販売拠点は新車販売機能のみに特化している事実を考慮すべきである。

ここでもう一つ注目すべき事は、2,665ヶ所は3社の販売拠点の合計であり、各メーカーはそれぞれ販売拠点を全国展開しているため、同「洞」内に3社の販売拠点がそれぞれ設置され競争し合っていることが想定できる。例えば、ソウルとその周辺地域だけで韓国全人口の4分の1が集中していて、3社各々総販売拠点の50%弱がこの地域に設置され激しい競争がおこなわれている。

現代自動車の販売拠点について直営店とディーラーに分けてその地域別分布をみると、表2-2になる。地域別に直営店とディーラーの拠点数において一番大きな相違をみせているのは慶尚道で、直営店が12拠点多い。また、江原道のように全く同数の拠点を設けている地域もある。直営店もディーラーも50%弱がソウル・京畿道に集中している。また両者の地域別分布に大きな相違は見られない。次に他メーカーとの比較を行なう。

この地域分布は表2-3から説明する。表は現代自動車と大宇自動車のディーラー地域別分布である。ソウル・京畿道地域と仁川を分けてあるが、両地域を合わせた場合、現代自動車は拠点合計の50%以上、大宇自動車は50%弱となりソウルや周辺地域の集中度は非常に高い。図2-5をみる限り、拠点分布の特徴にメーカー別の違いはなく、ともに大都市偏重となっている。これには特別な意味は無く、主に人口分布と連動して設けられただけであると考えられる。言い換えると、起亜自動車を含めメーカー3社にとって、ソウルと周辺地域以外は魅力のない市場であろう。以上のようにディーラーの地域分布に関しても直営店の地域分布に関してもソウル

表2-2 現代自動車における販売拠点の地域分布（2002年）

(単位：拠点数)

区分	ソウル・京畿道	仁川	江原道	忠清道	釜山	慶尚道	全羅道	合計
直営店	213	21	18	36	30	101	50	469
代理店	206	29	18	42	27	89	45	462

注：ソウル・京畿道は2002年3月基準，他地域は同年2月基準。

出所：インターネット検索，現代自動車内部資料から作成。

表2-3 ディーラー地域分布（現代・大宇）

(単位：拠点数)

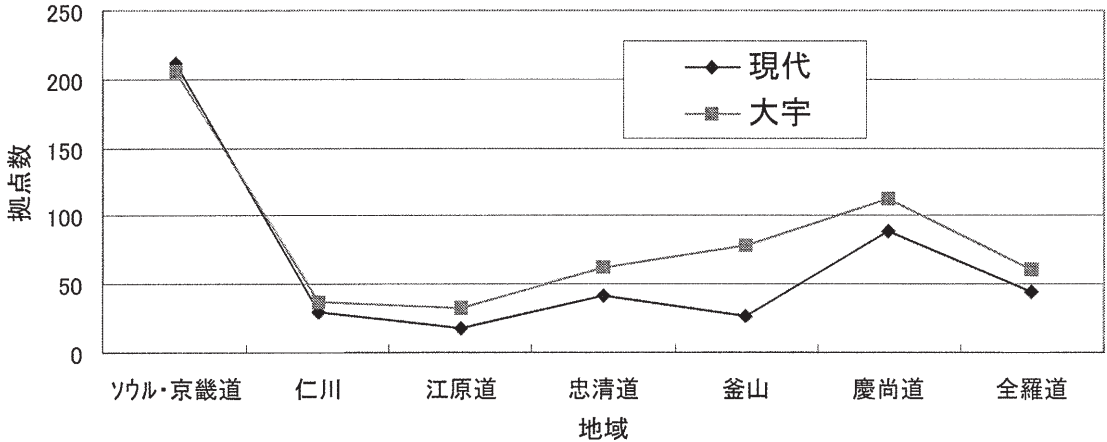
	ソウル・京畿道	仁川	江原道	忠清道	釜山	慶尚道	全羅道	合計
現代自動車	212	29	18	42	27	89	45	462
大宇自動車	206	37	32	62	79	113	61	590

出所：現代自動車は『自動車産業』各年及びインターネット検索，大宇自動車は内部資料を使用し作成。

- 9) サブディーラーとは、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、そうしたメインディーラーとの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ことをいう。塩地（2002）p148。
- 10) サブディーラーと韓国における極少数のサブディーラーの確認については塩地（2002）p236参照。

図 2-5 ディーラー地域分布

ディーラー比較



出所：表 2-3 と同

と周辺地域の集中度は高く、全国的には同じ分布をみせていた¹¹⁾。

2. 直営店とディーラー拠点の各営業所の実態

次は販売拠点について、メーカー別の総販売台数、1 拠点当たり年間平均販売台数、1 拠点当たり平均営業社員数は表 2-4 のとおりである。表の A のとおり、現代自動車の市場占有率は 50%程度である。B の販売拠点数でも現代自動車が多。C の 1 拠点当たり年間販売台数では現代自動車と起亜自動車は 3 社平均から上方か同水準である。一方大宇自動車は下方に位置している。3 社平均の 1 拠点当たり販売台数は 1999 年の 515 台から 2000 年では 486 台へ減少している。これは 3 社とも販売拠点を増加させた結果である。

以上はメーカー別の全体像であるが、詳細に直営店とディーラーそれぞれの販売台数や平均営業社員数を検討することも必要である。聞き取り調査からは直営店とディーラーの正確なそれぞれの販売台数データは入手できず、唯一大宇自動車でその割合データ¹²⁾ が得られた。

表 2-5 によると、現代自動車の場合、販売拠点数では直営店が多く、1 拠点年間販売台数でも直営店が多く販売している。営業社員数では直営店が代理店の 2 倍以上、1 拠点平均営業社

11) ルノー・三星自動車は直営店のみ展開していて、総販売拠点 100 のうちソウル・京畿道は 55ヶ所集中している。2002 年 5 月聞き取り調査。

12) 聞き取り調査、2000 年 7 月、大宇自動車の代理店支援チーム長から得られたデータである。大宇自動車内部資料には代理店販売台数の総販売台数に対する比率のみが表示されていて、この比率をもって 2000 年度総販売台数から代理店の販売台数を算出した。

表2-4 メーカー3社の販売台数比較

	区 分	現代自動車		起亜自動車		大宇自動車		合 計	
		1999年	2000年	1999年	2000年	1999年	2000年	1999年	2000年
A	国内新車販売	570,530	646,670	352,389	406,045	257,537	242,813	1,180,456	1,295,528
B	販売拠点数	880	1021	683	848	727	796	2290	2665
C	1拠点当たり年間販売台数	648	633	516	479	354	305	515	486
D	営業社員数	9519	10155	4721	6716	6631	7662	20871	24533
E	1拠点当たり営業社員平均数	10.8	9.9	6.9	7.9	9.1	9.6	9.1	9.2

出所：『自動車産業』各年を参照に作成。

表2-5 メーカー三社における直営店と代理店の生産性比較

(2000年)

メーカー	現代自動車		起亜自動車		大宇自動車	
	直営店	ディーラー	直営店	ディーラー	直営店	ディーラー
比率 (%)	63.7	36.8	47.7	52.3	34.1	65.9
販売台数	411,928	237,974	193,683	212,361	82,799	160,013
販売拠点 (数)	576	445	336	512	293	503
1拠点年間販売台数	715	534	529	414	282	318
営業社員数	7,136	3,019	3,657	3,059	3,365	4,297
1拠点平均営業社員	12.3	6.7	10.8	5.9	11.4	8.5
一人当たり年間販売台数	57	78	52	69	24	37
一人当たり月販売台数	4.8	6.5	4.4	5.7	2	3.1

注：比率は大宇自動車内部資料(代理店比率のみ)、2000年の総販売台数、販売拠点数、営業社員数は『2001自動車産業』現代自動車、p75、販売台数=各メーカー2000年総販売台数×比率、1拠点年間販売台数=販売台数÷販売拠点、1拠点平均営業社員=営業社員数÷販売拠点、一人当たり年間販売台数=販売台数÷営業社員数、一人当たり月販売台数=一人当たり年間販売台数÷12。

出所：筆者作成。

員も2倍に近い。しかしながら、営業社員一人当たり販売台数は直営店4.8台に対して、ディーラーが6.5台で多くなっている。直営店の営業社員数が多いのは、閉鎖される直営営業所の営業社員が他の直営営業所に振りかえられる¹³⁾からである。

起亜自動車の場合、販売拠点数はディーラーが多いが、1拠点当たり年間販売台数では直営店の方が大きい。営業社員は直営店が多く、1拠点平均営業社員はディーラーより断然多い。ディーラーの販売拠点は多いが、平均営業社員は直営店に比べ少ない。一人当たり販売台数は

13) 直営店1ヶ所が閉鎖されると、営業社員は他営業所に異動させられる。営業社員からディーラーになる者もあるが、一人か二人ぐらいであるという。2000年7月の聞き取りによる。

表2-6 直営営業所とディーラー拠点の実態

区 分	A 直営営業所	B ディーラー
販売形態	委託販売	委託販売
在庫	ない	ない
専売/併売	専売	専売
整備工場	ない	ない不在
中古車下取り機能	ない	ない
訪問/店頭販売	訪問販売比率高	訪問販売比率高
取扱車種	全車種	全車種
テリトリ	ない	ない
ショールーム	ある	ある
ショールーム立地	ビルディングの1階が多い	ビルディングの1階が多い
営業社員の給料	基本給 (70%) + 能率給 (30%)	コミッションのみ
メーカーとの関係	メーカーの一部	メーカーと契約関係
契約期間	—	1年
担保	—	平均1億ウォン

出所：2000年9月，モータプラザ，光化門直営営業所，現代自動車本社，大宇自動車本社，同年9月，仁川代理店などの調査をもとに作成。

直営店4.4台に対して，ディーラーが5.7台で多くなっている。

大宇自動車は，韓国でディーラー制度を最初に導入したメーカーであり，歴史も古いことから販売台数を含め販売拠点など一人当たり生産性までディーラーの数値が高くなっている。

このように自動車メーカー全3社で，ディーラーの生産性¹⁴⁾が高い。

韓国自動車流通経路に存在する直営販売拠点とディーラー拠点のそれぞれの実態についての筆者の聞き取り調査の結果を表2-6にまとめた¹⁵⁾。

直営営業所の実態は次のとおりである。委託販売し在庫は持たず，倉庫もなく，顧客への納車はメーカーの出庫事務所から直接出庫される。出庫事務所からは専属の代行ドライバーがおり費用は顧客持ちである。営業所立地はビルディング1階もしくは2階までを借りた所が多く，展示車は平均3~4台で整備工場はついてない。営業所では中古車下取りはしてないので新車販売台数が多い所には中古車商社営業社員が常駐する。常駐しない営業所では中古車発生時に，中古車商社に連絡する形をとっている。中古車商社と営業所間に契約関係はなく，ある直営営

14) 営業社員一人当たり月販売台数，以下も同様。

15) 2000年5月，現代自動車本社及び直営店（モータプラザ（イルサン），光化門），同年9月，大宇自動車販売(株)代理店支援チーム，現代自動車代理店（仁川），2001年7月，大宇自動車販売(株)代理店支援チーム及び現代自動車本社，2002年5月，大宇自動車販売(株)代理店支援チーム及び代理店（仁川），現代自動車本社及び代理店（江南，サンブン，新沙）での調査による。

業所の場合、3~4社ほど長くつきあっている所¹⁶⁾があるということであった。営業社員の採用は本社一括採用だが、本社社員との賃金構造は異なり、基本給70%、能力給¹⁷⁾30%の割合である。営業社員の営業所間の異動はなく、本社への異動もない。営業所所長は2年任期で本社から派遣される。

ディーラーの実態は基本的な点で直営店と共通している。すなわち、コミッションで委託販売し在庫は持たないし、そのため倉庫もない。納車も直営店と同様である。またメーカー専属販売拠点であり、整備工場はついてない。ショールームはあるが、直営拠点より小規模、展示車も少ない。中古車下取り業務は扱ってないので中古車商社にその都度連絡する。取扱車種は全車種が対象になっており直営店と差別化されていない。最後に、直営店と同様にテリトリーはない。

ただし、直営店に比べて次のような違いがある。ディーラー拠点は平均して直営店より小規模なので、中古車商社の営業社員が常駐するのは極めてまれである。ディーラー営業社員の基本給料はなく、コミッション¹⁸⁾のみである。ディーラーはメーカーと契約関係にあり契約期間は1年、解約条項に触れない限り1年毎に自動更新される。

総じて韓国自動車流通チャネルにおける末端販売拠点は注文販売方式をとっており、在庫は持たない。またメーカー専属販売拠点であり徹底して新車販売に特化している。整備はメーカーが全国展開している工場を利用する。中古車については専門中古車商社を利用している。

上述の内容を持ち、韓国自動車産業における新車流通チャネルの現状をまとめると以下のとおりである。

- ①直営販売拠点が主流である。
- ②販売拠点に対するテリトリーはない。
- ③販売拠点は三社各々全国をベースに緻密展開されている。
- ④サブディーラーがない。
- ⑤販売拠点はメーカー専属である。
- ⑥韓国内で一番激しい競争が行われているのはソウル・周辺地域である。
- ⑦販売拠点設置において、メーカー別地域分布の違いはとくに見られない。
- ⑧販売拠点は新車販売機能に特化している。
- ⑨営業社員1人当たり月平均販売台数は4台、ディーラーの方が生産性は高い。
- ⑩1990年代に導入されたディーラー拠点は急増している。

16) Q：中古車が発生した場合、3~4社ある中古車商社にどのように割り当てますか。R：担当営業社員個人の中古車商社営業社員との付き合いによります。2001年7月聞き取り。

17) 出来高給。

18) 車種によって差はあるが、平均7%、現代自動車。

III. 韓国新車流通チャネルの独自性

韓国新車流通経路の全体像を国際的視座から眺めた場合、韓国の独自性が形成されていることが確認できる。本章では、この点に注目しその理由・背景を検討する。

1. なぜ直営店の比重が高いのか。

新車流通チャネルを国際的な観点から考察すると、米日¹⁹⁾ はディーラー・フランチャイズ・システムである。これに対して現在の中国²⁰⁾ は、1900～10年代のアメリカの混沌とした自動車ディーラー形成過程と類似している。即ち多種多様な流通経路が混在し、かつ1つのメーカーの内部でも複数の経路が併存している。

このように今日、自動車流通経路においてメーカー直営販売拠点が主流をなしているのは世界的にも稀であり、韓国自動車流通経路における独自性でもある。

まず韓国自動車流通チャネルにおけるメーカー直営販売拠点の形成史の背景を、現代自動車中心に考察する。現代自動車販売経路を取り上げるのは他メーカー即ち、大宇自動車と起亜自動車に比べ、ユニークな展開²¹⁾ をみせた故である。

現代自動車²²⁾ は Ford 社と提携し 1967 年 12 月現代自動車(株)が設立された。Ford 社は販売においてはアメリカのようなディーラー網を全国に設置するよう現代自動車に勧告した。ところが、資金のかかる整備まで運営できるディーラーを見つけるのは困難であることが判明し、Ford 社は現代自動車に直接アフター・サービス網を設置するよう勧めた。これに対し現代自動車は資金不足やアフター・サービスに対する認識不足などの理由で結局、ソウルと釜山の 2ヶ所のみ直営販売及びアフター・サービスセンターを設置し、地方には新車販売機能だけの単機能代理店²³⁾ を募集した。

当時、韓国自動車市場を独占していた先発企業の新進自動車にキャッチアップするため、後発企業である現代自動車の考案した販売戦略が公正出庫原則と銀行割賦制度であった。

新進自動車の独占体制の下、市場での供給不足も相俟って、権力機関またはブローカの介入で申請順位とは関係なく商品が出庫され、その中で金品収受が行われるなど弊害が深刻であったことから現代自動車は申請順位に基づく出庫及び営業用車両優先出庫という原則を決めた。

19) 日米の自動車フランチャイズ・システムについては塩地 (1994) (2002) を参照。

20) 中国の自動車流通については劉芳 (2001), 塩地 (2001) (2002) を参照。

21) 起亜自動車と大宇自動車は最初から直営店を展開し、現代自動車はディーラーの失敗から直営店へ転換しているからである。

22) 現代自動車(株)社史, 25 年史 p 299, 30 年史 p 146.

23) 20 年史, p 82 “代理店選定基準には、財力のある地方地主を中心に運輸業や整備工場を営むなど自動車に対し理解のある人にする” →日本の取次店に該当。

これが公正出庫原則である²⁴⁾。

割賦制度については、韓国初の試みであり、現代自動車は1968年9月27日、国民銀行法により庶民金融を取扱っていた国民銀行と「自動車割賦販売代金融資に関する契約」²⁵⁾を締結し、相互割賦による自動車割賦販売制度を実施するよう合意した。銀行割賦販売制度の実施には、競争相手である新進自動車より需要者の負担を軽減させ、新進自動車に不満を感じた需要層を吸収するという意図があった²⁶⁾。

しかし、この後、製品品質問題から思わぬ展開を見せた。1970年7月1日釜山事務所に、釜山市内を運行中の218台コルティーナ・タクシーのうち、半分近い所有者が押し寄せ、車（タクシー）を返納するという事態が起こった。コルティーナは性能に問題があり、しかも部品価格が高いため部品入手もできない。従って、割賦金の支払はできないので、車を返納するということであった。コルティーナのクレーム問題から始まった事態は深刻になる一方、車を買った人の大部分は割賦制度を利用して、当然延滞料も増大し、初の割賦制度はメーカーにとって資金圧迫の要因になってしまった。当時、現代自動車の資本金は8億ウォンで、最高延滞発生額は40億ウォンに達していた²⁷⁾。

この危機を取捨すべく現代自動車は非常経営体制に突入し、本社販売部の下に延滞回収班を設けたので、販売人員は1971年5月206人になっていた。これは本社全体人員の57%に達する。上述したように、現代自動車はソウルと釜山は直営販売拠点、地方にはディーラーを設置していた。しかしながら各ディーラーは地方有志らが経営していて販売に対する意欲も旺盛ではなく、延滞回収にも消極的であった。これを機に現代自動車は全国に直営体制の販売組織網を展開するようになった。

現代自動車が販売経路においてソウル・釜山以外にディーラー制度を採用した理由は、生産に資金投資を集中させ、販売は後回しにしていたことに尽きる。さらに、地方のディーラー制度を直営体制に切り換えたのは、ディーラーを選定した後、経営者教育を怠り、問題発生時に上手く対応できず、メーカーのディーラーへのコントロールが脆弱であったためであると考えられる。以上が、現代自動車直営店中心の流通経路が構築された歴史的経緯である。

では、なぜ直営中心の構造が今日までも持続しているのか。これには市場環境のなかの一原因が指摘できる。当時、自動車の供給不足状態が続き、生産がメーカーの急務であって、自動車販売には長期的戦略もなく、短期的対応に終始していた。売手市場では生産＝販売を意味し、メーカーにとって直営販売拠点以外の販売ルートの導入に対する必然性がなかったといえる。

次に自動車メーカー、企業に係る1つの原因がある。周知のように韓国自動車メーカーは財

24) 20年史 p 77, 25年史 p 299.

25) 20年史 p 78, 25年史 p 299, 権 (1997) p 27 参照.

26) 20年史 p 78.

27) 20年史 p 141, 25年史 p 315.

関である。財閥の定義²⁸⁾は“財閥とは家族もしくは親戚支配下の多角的大企業集団である”ということから分かるように、財閥は大規模事業を複数抱えていて、総じて環境変化に遅れをとる特性がある。さらに、国際的にみて、韓国では財閥に対するイメージが特に悪い。“その原因には政経癒着、不動産投機、「蛸足式経営」などが挙げられるが、何より重要なのは財閥が急膨張したことにありと思われる。”²⁹⁾という指摘から、財閥は企業経営をないがしろにしているようにも映る。

上述の内容に加えて直営販売拠点の役割からすると、メーカーが直営店制度を導入したのは短期的戦略により、環境変化を拒む財閥特性により持続してきたとはいえ、直営販売制度自体にメリットが存在しなかったならば、その存続もなかったであろう。直営販売制度における最大のメリット³⁰⁾はメーカー・コントロールが強力であることだ。営業所により経営不振なところもあるが、直営営業所は大体が都心の要地に位置し、総じて直営営業所のメリットは多く存在している。

2. なぜ広域単一拠点制をとるのか。

塩地³¹⁾によれば、1990年代の日米のディーラー・ネットワークの現状を比較すると、大きな相違が見られる。日本では、相対的に大規模なディーラーが一つの県をテリトリーとし、平均16ヶ所の新車販売拠点を保有している。だが米国ではディーラー契約によって店舗設置地点として1ヶ所が指定され、基本的には1社のディーラーは1ヶ所の店舗を有するとしている。さらに、これをもって前者を広域複数販売拠点型、後者を狭域単一販売拠点型と称している。

これに比して韓国では、米国のように基本的に1ディーラーは1ヶ所の店舗を有し、全国を1つのテリトリーとしている。いわば広域単一販売拠点型といえよう。すでにのべてきたように、テリトリーがないので営業社員は全国をベースに営業活動をしている。例えばソウル市内の営業社員は地方への販売も可能ではあるが、大体ソウル市内とソウル周辺地域における販売が多い³²⁾ということである。

アメリカや日本では厳格にテリトリーを規定しテリトリーを侵害した場合、テリトリー侵害料を払ったりするが、韓国ではテリトリーがないため、営業社員は親戚、地縁、学縁、知人などの人脈を利用して販売するケースが多くある。ソウル市内の営業社員が地方へ出向いた場合、営業所からの支援はどこまで徹底しているのだろうか。聞き取り調査によると、定められた

28) 金柄夏 (1990) p 2.

29) 同上 p 7.

30) 直販制度のメリット：メーカー販売政策・戦略がより円滑に遂行できる、顧客反応や市場情報、製品情報の収集が敏速にできる、拠点の統制及び管理が容易であるなどがある。崔 (2000) p 47.

31) 塩地 (2002) p 45.

32) 2001年7月、2002年5月聞き取り。

表3-1 トヨタ車の受注きっかけ（96年データ）

きっかけルート	店頭	来店	訪問	紹介	その他
構成比	53%	10%	18%	15%	4%

出所：真塩敏幸「成熟化の自動車販売における営業形態と組織の考察」
名古屋市立大学経済研究科修士論文，2001. 原資料の表示はない。

一日一定額の交通費が支給されるのみであった。

販売形態について、アメリカでは店頭販売形態が主流でショールームを最大限活用しているが、日本では訪問販売比率が高く設備活用度が低いということが先行研究で指摘されている。しかしながら、最近の動向をみると日本でも訪問販売比率は下がり店頭販売の比率は高くなっている。表3-1によれば、「きっかけルート」³³⁾における店頭来店構成比は63%である。店頭来店とは、顧客が自ら店頭を訪れて受注に結びついたもので、営業人がその後フォローして受注にこぎつけたケースを含む³⁴⁾。韓国では訪問販売の比率が断然高い。調査によると訪問販売9：店頭販売1の比率であった。営業社員は新車販売情報があればどこにでも駆けつける。

広域テリトリーを可能にする条件として、韓国の自動車販売拠点は新車販売機能のみに特化していることが挙げられる。新車販売以外の機能は、例えば、整備はメーカー直営整備工場もあれば、メーカーと提携した中小整備工場も利用する。中古車は中古車商社が担当し、大規模営業所には営業社員を駐在させている。割賦、保険機能も各々事業体が分散担当している。顧客はサービスが必要になった場合、必ずしもそのディーラーに行かなくてもいいのである。更に、顧客は商品購入時に値引き³⁵⁾幅が一番大きいディーラーを検索し購入している。このため、販売拠点は売上高の増大のため販売台数の拡大にむかうのである。

3. なぜ多段階でないのか

各国ではディーラーと顧客との間にサブディーラーの介在がみられる。アメリカでこの機能を果たしているのは、プライベート・バイイング・サービス (PBS)³⁶⁾ と呼ばれる流通業者であ

33) 切っ掛けルートとは、顧客の新車購入時、その切っ掛けになったルートをいう。

34) 真塩 (2001) p 54.

35) 表向きはワンプライスを標榜しているが、営業社員は自分の利益を削り値引きに応じている。2000年9月聞き取り。

36) PBSとは、既存のディーラーとの取引を好まない消費者が利用するクルマの購入形態の一つで、消費者に代わってディーラーから有利な購入条件を引き出し、会員もしくは依頼人、融資申込者に有利な価格を提供する機能である。PBS業者は、優良ディーラーを組織化し、PBSを利用する消費者を契約ディーラーに紹介し、ディーラーからコミッション(手数料)を取る。利用客がPBSに行く理由は、買い得の価格(ベタープライス)、有利なファイナンス、セールスマンとの交渉嫌いなどである。安森 (1999) p 110, 塩地 (2002) p 149.

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。日本のサブディーラー（業販店）³⁷⁾は約7万社が存在しており、総販売台数の17.1%を占めている。米日ではこのようにメインディーラー以外に、サブディーラーの介在がみられる。

多種多段階といわれている中国の自動車流通経路を簡単に説明する。塩地は、この特徴に対する仮説として三つのフレームワークを提示した³⁸⁾。第1に、計画経済から社会主義市場経済への過渡期的現象として捉える。即ち、計画経済から市場経済への漸進的段階的移行・転換の道を歩んでいるというものである。第2に、先進国に急速にキャッチアップしようとして急成長を実現している発展途上国固有の特質に基づいているとするものである。そして第3に、日米欧にも共通するもので、供給過剰下で上流側にマーケティング力が不足し、下流側に「ただ乗り³⁹⁾」構造的な特質が存在すれば、どの業種においても、流通経路の多段階化が起こる可能性があるとする。

ここでは特に、多段階構造をもつ中国との比較を行う。上述の3フレームワークのうち、計画経済を経験していない韓国に第1のフレームワークが妥当しないのは明白なので、第2と第3フレームワークを用いて韓国自動車流通経路を検証する。先ず、第2フレームワーク、発展途上国固有の特質に基づいているというもののだが、韓国のように自動車産業の生成期から流通経路に独自性を含んでいる場合、このフレームワークは当てはまらない。アメリカ自動車産業における流通発展段階、すなわち初期混沌期→卸売主導期→メーカー主導期→流通主導の萌芽期へ移行という過程が中国ではこの発展段階においてオーバーラップしているが、既述の如く韓国ではこのような展開はない。韓国ではメーカー主導の直営販売拠点期が自動車産業生成期から今日のモータリゼーション時代、ディーラー制が導入されても変わっていないのである。

第3フレームワークについて、供給過剰の側面は韓国でもモータリゼーション以後あらわれているが、上流側のマーケティング不足の側面は、メーカー直営店のネットワークによって克服しているといえよう。このように韓国の流通経路における独自性を勘案すると第3フレームワークも当てはまらないのである。また直営店とディーラーの緻密な展開が多段階化の起こり得る可能性を阻止しているといえる。

これに加え、販売拠点は新車販売機能のみの単機能型であることを指摘したい。販売拠点は新車販売機能に特化しているし営業社員は全国をベースに営業をしているので、サブ・ディーラー登場の余地はない⁴⁰⁾。

37) 塩地 (2002) p 150.

38) 塩地 (2001) p 243.

39) ただ乗りとは、自動車を取り扱っている流通業者は、ある特定自動車メーカーの専売店でもなければ、自動車のみを専門的に取り扱う自動車流通企業でもない、自動車取引は仕事が来た時のみの片手間でいうことをいう。したがって、自動車を取り扱うための固定費および変動費上の追加コストが少なく、極端に言えばゼロである。詳しくは塩地 (2002) p 160.

4. なぜ車種別チャンネルでないのか

アメリカのピック 3 を始めとして、日本の自動車メーカーも同様、セグメント別の複数チャンネルを展開している。米 GM はシボレー、ポンティアック、オールズモビル、ビュイック、キャディラックの 5 チャンネル⁴¹⁾、トヨタはトヨタ、トヨペット、カローラ、ネット、ビスタの 5 チャンネルである。ここでは日本のトヨタチャンネルを検証することでその要因を導き出す。表 3-2 はトヨタ自動車 5 チャンネルと取扱車種である。トヨタの場合、50 を越える車種⁴²⁾ を扱い、各チャンネルはセグメント別平均 10 車種以上を販売している。トヨタ店 16 車種、トヨペット店 11 車種、カローラ店 11 車種、ネットトヨタ店 12 車種、トヨタビスタ店 11 車種である。会社数は順に 50 社、52 社、74 社、66 社、66 社、合計 308 社になり、営業所は 6,030 ヶ所になる。販売台数は 1990 年ピーク時には 250 万台販売し、1 チャンネル当たり大体 50 万台を年間販売していたことと想定できる。

韓国内での状況を説明しよう。表 3-3 は 1999 年における乗用車の生産車種であり、軽自動車から高級車までの全車種を示した。表でみるように 3 社の車種は現代自動車 18 車種、起亜自動車 17 車種、大宇自動車 15 車種である。一番車種の多い現代自動車は 18 車種生産し、これはトヨタ 1 チャンネル (16 車種) より若干 2 車種多い。販売台数では 1996 年のピーク時に現代自動車は 79 万台、うち乗用車の販売台数は 61 万台である。

表3-2 トヨタ自動車チャンネルの取扱車種及び会社数

チャンネル	取 扱 車 種	会社数	営業所
トヨタ店	センチュリー、セルシオ、クラウン、ソアラ、アリーナ、カルディナ、プリウス、トヨタキャバリエ、エスティマ T、ガイア、メガグルーザー、ランドクルーザー、ハイラックス、ダイナ、クイックデリバリー、コースター	50社	約1,250
トヨペット店	セルシオ、プログレ、ソアラ、マークII、ハイエース、イプサム、ハリアー、キャミ、トヨエース、クイックデリバリー、オーパ	52社	約1,260
カローラ店	ウィンダム、スーブラ、カムリ、ナディア、セリカ、カローラ、ファンカーゴ、デュエット、エスティマ L、タウンエース、RAV4L	74社	約1,610
ネットトヨタ店	アリスト、チェイサー、アルテッツア、MR-S、スプリンター、ラウム、bB、プラッツ、ビッツ、グランビア、ライトエース、RAV4J	66社	約1,170
トヨタビスタ店	アリスト、クレスト、ビスタ、MR-S、ファンカーゴ、Will Vi、レジアス、イプサム、ランドクルーザー、ハリアー、プロナード	66社	約740

出所：『2000トヨタグループの実態』トヨタ自動車、2000。P.124

40) 表 2-2 で見た通り、メーカーは直営店を大都市中心に、ディーラーを直営店の補完という意味で地方に多く設置するという現象は見られなかった。

41) 1996 年、この 5 チャンネル以外、Geo、サターンがある。

42) 2001 年 2 月現在、55 車種、中には双子車、兄弟車もある。

表3-3 メーカー3社生産車種

(1999年, 単位: 台数)

現代自動車	台数	起亜自動車	台数	大宇自動車	台数
<u>ATOZ</u>	71,649	PRIDE	39,096	<u>TICO</u>	34,809
<u>VISTO</u>	48,539	PRIDE VAN	453	<u>MATIZ</u>	303,182
ACCENT	122,998	PRIDE WAGON	23,074	CIELO	18,300
VERNA	130,514	AVELLA	27,596	LANOS	139,326
AVANTE	220,008	SEPHIA 2	113,427	NUBIRA	16,175
SONATA 3 SPG	9,723	SHUMA	50,569	NUBIRA WAGON	152
EF SONATA	141,278	RIO	6,517	NUBIRA 2	129,428
EF SONATA FPG	37,888	CREDOS 2	21,451	PRINCE LPG	2,885
NEW GRANDEUR	206	CREDOS 2 LPG	11,583	LRZZO	61
NEW GRANDEUR LPG	522	POTENTIA	2,510	LEGANZA	60,773
GRANDEUR XG	39,773	POTENTIA LPG	970	SEGANZA LPG	16,129
DYNASTY	5,670	ENTERPRISE	2,645	MAGNUS	4,964
EQUUS	6,291	ELAN	71	BROUGHAM	789
TIBURON	44,133	SPORTAGE	93,565	BROUGHAM LPG	528
TRAJET XG	12,944	CARENS	59,985	ARCADIA	1,452
GALLOPER	61,296	CARNIVAL	89,737		
CARSTAR	15,309	ROC/RETONA	11,943		
SANTAMO	28,074				

出所: 『2001自動車産業』現代自動車, p10から作成。

注: 下線は軽自動車。

車種からして、韓国自動車メーカーの車種はトヨタ1チャンネル分に等しく、国内販売台数はやはりトヨタ1チャンネルより若干上回る水準である。韓国では車種別複数チャンネル展開への条件となる市場規模に至っておらず、したがって車種多様化も不十分である。

IV. ディーラー制度への可能性

1. ディーラー制度導入

韓国の自動車流通経路にディーラー制度が導入されたのは1990年代に入ってからである。表2-1を参考にするとディーラー拠点はその生成から急速に増大し続けている。ディーラー制度の導入が一番遅かった現代自動車を除けば、起亜自動車と大宇自動車は2000年時点でディーラー拠点数は直営拠点数を大幅に上回っている。このようなメーカーのディーラー制度導入にはいかなる背景があるか検証する。

自動車メーカーのディーラー制度の導入時期は3社とも異っている。ディーラー制度の導入の先頭メーカーは大宇自動車(1991年)である。韓国初の軽自動車Ticoの発売に伴う独自販売網構築がその目的であった。さらに、先発企業にキャッチアップするため販売拠点の迅速な拡大が要求され、これに伴う資金負担の軽減を狙い、外部資本活用に転じた。大宇自動車に次い

で起亜自動車もディーラー制度の導入に踏切る。しかし、現代自動車は1990年代後半に至るまで直販制度に固執する。現代自動車のディーラー制度の導入は1997年の経済危機が契機になった。この危機の影響によりメーカーは販売拠点の投資費用及び人件費の削減を余儀なくされた。即ちリストラである。リストラによる販売拠点と販売人員の減少分を持続維持するためにメーカーはディーラー制度を導入した。韓国式ディーラー制度とも言える代理店制度はこれに相応しいものであった。

販売経路において、ディーラー制度導入が大きく貢献したのはコスト削減側面である。費用の高い直営営業所や固定給の割合が高い人員をそれ以上抱え込むのは市場環境が許さなかった。既述の通り、直販店では所長に関しては本社から派遣されるので、営業社員の昇進の可能性はなく、営業社員への動機付けの弱い仕組みになっている。先輩営業社員をディーラーへ転換させることによって、営業社員の保持ができたのである。

2. ディーラー制度の経営実態

このように、メーカーにとっては好都合の制度であるディーラー拠点の実態に焦点を当てる。まず、ディーラー選定方法について現代自動車のケースを用いる。メーカーは営業社員を対象にディーラーを募集する。対象になる営業社員は販売実績の優秀な主任以上に限る。営業所の立地はメーカー選定によりそれを持ってディーラー候補者は希望するが、希望するところのディーラーになれるとは限らない。訪問販売が多く、テリトリーがないので、営業社員の蓄積された顧客データに販売拠点立地が大きな影響を及ぼすことはない。

ディーラーは委託販売形態をとり、各メーカーのディーラーに対するコミッションは大宇自動車の場合、Matiz（軽自動車）の10%からArcadia（高級車）の4.5%まで、平均7%、起亜自動車はAvella、Townerの8%からEnterpriseの3.5%まで、平均6%、現代自動車はAtozの7%から自家用大型バスの3.5%まで、平均5%である⁴³⁾。

ディーラー規模に関しては、ディーラー支援⁴⁴⁾の盛んな大宇自動車を取り上げる。大宇自動車はディーラーを規模別に管理しディーラー育成に力を注いでいる。表4-1は大宇自動車4種類と現代自動車ディーラー平均を比較したものである。現代自動車ディーラー平均規模は大宇自動車の一般ディーラーに相当する。

大宇自動車は1995年にディーラーを規模別4種類、即ち模範ディーラー、標準ディーラー、

43) 98年9月調査、現代自動車内部資料。

44) 韓国における自動車メーカーのディーラーへの支援内容は次のとおりである。1. 一定額の賃貸料が貸し付けられる。2. 内装や看板の費用をメーカーが肩代わりする。3. メーカーがディーラーのセールスパースンを対象に教育を行う。4. メーカーがコンピューターを提供する。5. 展示車を提供する。6. その他、販売インセンティブを提供する。

表4-1 大宇自動車ディーラー4種類と現代自動車ディーラー平均

区 分	模 範	標 準	一 般	合 同	現代平均
担保額	2億ウォン	1億5千万ウォン	1億ウォン	7千万ウォン	1億ウォン
販売台数	70台以上	35台以上	20台以上	20台以下	60台
契約期間	1年	1年	1年	1年	1年
専売・併売	専売	専売	専売	専売	専売
営業社員平均人数	22人	16人	7人	5人	10人
販売形態	委託販売	委託販売	委託販売	委託販売	委託販売
ディーラー数	25ヵ所	122ヵ所	304ヵ所	139ヵ所	
ショールーム規模	大都市では60坪以上		40坪以上		20～30坪

出所：2000年9月大宇自動車ディーラー支援チーム聞き取り調査により作成。

一般ディーラー、合同ディーラー（以下はディーラー省略）に区分し、支援や管理に関してそれぞれ異なった政策を採っている。このディーラー区分は、1995年、ディーラー経営が不振に陥った時でも年1,500台を販売するディーラーもあれば、年30～40台しか販売できない販売拠点も存在していたため、一概に支援をしても効果は望めないということで、現社長(当時常務)が発案したものである。各区分の名称は規模の大きい順でつけており、合同とは3～4の零細事業者が統合したディーラーであり、メーカーの支援も一番多いということであった。ディーラーになる場合、普通は一般ディーラーから始めるケースが多い⁴⁵⁾ということであった。

この表は2000年6月時点であり、その後2001年7月の聞き取り調査によると⁴⁶⁾、大宇自動車ディーラー数の変動に関しては一般ディーラー数は増加し合同ディーラーの数は減少という結果であった。わずかながら零細ディーラーの淘汰傾向が進んでいる。

3. ディーラー制度変化は可能か

朱尤進⁴⁷⁾によれば、“韓国ではブランド資産を管理することは難しい。例えば、ミニカーが、10倍も高い高級セダンと並んで同じショールームに展示されているという光景も珍しくない。消費者の多くはメーカーが何をアピールしているのか良く分からない。この結果、宣伝は焦点の定まらないものとなり消費者はあるブランドがどんな位置づけになっているかに関して混乱している。従って、韓国の自動車メーカーは1社につき2ないし3の販売経路を持つことが望ましい。2つの経路があれば1つは高級車用、もう1つはエコノミー車用に振り分けられる。3つの経路があれば1つは高級車用、1つはファミリー用、もう1つはスポーツ用の経路にて

45) 2001年7月聞き取り。

46) 大宇自動車販売(株)での聞き取りによると一般ディーラー376ヶ所、合同ディーラー93ヶ所であった。

47) 朱尤進 (2000) p 212.

きる。このように分離することにより、セールスパーソンは限られた製品の販売に特化することが容易になる。”ということである。

これには全くの同感である。しかし、複数チャンネルを展開する前に先決課題があることを指摘しておかねばならない。まず、なぜ車種別チャンネルでないのかで述べたとおり、国内販売台数も車種多様化も複数チャンネルに相応しい水準ではない。この環境下では、メーカーが複数チャンネルを試みるならば、直営店もディーラーも販売拠点としての自立性は望めない。先決すべき課題は販売拠点の支援を図り、自立かつ安定した経営ができるよう手助けすることである。

実際、現代自動車は EQUUS という高級車種のみ扱う直営の高級チャンネルを手がけている。現代自動車の青写真では直営の高級チャンネル展開にあたり、既存営業所より大規模で、かつ整備工場もつける計画である。しかし、既存販売拠点、特にディーラーに対して今まで高級車を販売して得られた収益分に対しそれを補える支援までメーカーは手がけているのであろうか。

直営店でもディーラーでもまずは自立性を持たせるのが大事である。そのためには米日ディーラーのように統合型ディーラーへの進展、即ち新車販売機能に加え整備工場を持たせるとか中古車事業への展開など新車販売以外の収益基盤を持たせて自立させるのか。もしくは、分散型のまま規模を大きくし自立させるかという二つの方向が考えられる。

1) 統合型ディーラーへの進展

・整備工場建設は可能か

大体の販売拠点はビルディングの1階ないし2階までを賃貸して営業している状況からそこに整備工場を設けるのは困難である。さらに、営業所を移転して整備工場をつけようとする場合、「自動車管理法」⁴⁸⁾によると、大都市の場合、70 m²以上という面積を確保しないと行けない。地価の高い大都市でこの面積+営業所面積を確保するのは困難である。

もっとも、今まではメーカーが直営のアフター・サービス網を全国に敷いて既存中小整備工場と提携し運営してきた事業にディーラーが参入した場合⁴⁹⁾、どこまでメーカー直営整備工場に比べ優れたサービス提供が可能かという問題もある。

・中古車売買事業への参入は可能か

中古車は自動車産業生成段階において整備と同様、メーカーの関心外事業であったため、中小の中古車商社が乱立し、さらに政府の中小企業保護政策によって守られてきた。1990年代半ばに法的規制はなくなったが、既存中古車業者の反対にあい、メーカーも中古車小売業には参

48) 86年に「道路運送車両法」が「自動車管理法」に名称が変えられ、その後も数回にわたって部分的に改正されてきたが、96年に大幅な改正が行われた。整備部門に関しては従来の許可制が登録制に変わり、整備業の登録基準を満たせば参入できるようになった。その事業場面積は大都市（人口50万以上）：70 m²以上、その他の地域：100 m²以上である。

49) 韓国ではメーカーが直営のアフターサービス網を敷いている。直営以外には中小整備工場と提携してサービスを提供している。

入できない状況である。そのため現代自動車と大宇自動車はオークション場をつくり、中古車卸売事業に参入しているのみである。

このように、アフター・サービスや中古車売買事業への参入障壁は高く、他関連事業（部品、保険、ローンなど）もメーカーが直接展開しているかグループ内他企業が担当しているので⁵⁰⁾、ディーラーの参入は困難であるといえよう。

2) 分散型大規模ディーラーへの進展

韓国においてディーラー制が増加している理由として、朱尤進は二つの理由を述べている。第1に、ディーラーは直営より効率が良い、なぜならディーラーの方がセールスパースン1人当たりの売上台数が多く販売コストも低いからである。そして第2に、ディーラーは直営店より動機付けがしっかりしている、なぜならディーラーは直営店より価格引き下げに関して積極的で、販売台数に応じて歩合を受取るので、時として直営店より大幅な値引きが行えるからである。

第1については、表2-5の正確な数値が示すように、聞き取り調査からもディーラーの生産性が高くなっていることは確認できた。なお、給与⁵¹⁾では直営店のセールスパースンは基本給の割合が高い。また販売台数では大体、一人当たり販売台数が月4台水準ではディーラーのセールスパースンと同水準であり、4台以上になるとディーラーの方が有利になる。ディーラーの方は必死で販売に取り掛かるのである。これは第2の理由にも当てはまる。

しかしながら、ここで指摘したいのはディーラーの方が動機付けもはっきりしている点である。従って、生産性も高くなっているにも係らず、多くのディーラーは経営不振状態に陥っている事実である。これは直営店に比べて高効率・低コスト⁵²⁾であるにもかかわらず、なお経営の安定化にはまだ結びついてないことを意味する。

このようにディーラーがいくら内部要因の改善を進めても限界がある。また、外部に目を向け自力で関連事業に乗り出すには環境的制約条件が多く存在する。これはディーラー経営主体が零細であるが故に、規模の経済性を追求するにも範囲の経済性を追求するにも至らないのではなかろうか。

それでは、ディーラー同士の吸収合併は可能か。少数ではあるが、ディーラーの中には大規模（1営業所）ディーラーも存在する。しかし、このディーラーを中心に2ないし3の複数営業所を展開することは困難である。なぜならメーカーの制裁⁵³⁾、即ち1ディーラー1販売拠点し

50) 現代自動車の場合、現代モビス（アフターパーツ）、現代キャピタル。

51) 直営店営業社員の給与には基本給の比率が高いので台当たりコミッションは低く、ディーラーの台当たりコミッションは高く設定されている。2001年7月、2002年5月聞き取り。

52) メーカーにとってディーラーは、直営店に比べ生産性は高く、コストもかからない販売拠点であるが、これでディーラーが黒字経営をしていることにはならないのである。

か許容されない規制があるからだ。メーカーにとって、ディーラー規模が大きくなりコントロールが効かなくなるのを阻止している。

以上の状況を考慮し、メーカー主導の下で規制緩和などの支援がディーラー経営の安定には必要であるといえる。メーカーにとっても、ディーラーを自立させることによって長期的に安定した販売経路が確保できる。韓国の自動車ディーラーにおける独自性を十分生かした韓国独特のディーラー制度構築が望ましい。

V. 結 論

韓国における自動車流通経路は直営店とディーラーが並存し競争しあっているのが現状である。そこで特に注目すべき点がディーラーの動向である。拠点数推移でみた通り、ディーラー拠点は増加傾向にある。しかしながら韓国式ディーラー制度は、自動車メーカーの短期的対応により生まれてきたため、「今後経済危機が後景に退き、直営営業所の営業社員が再増員された時には、こうした小社長⁵⁴⁾ 制の存在基盤が弱化する可能性を孕んでいるとも想定できよう」と塩地(2002)は指摘している。

確かに、メーカーによるディーラー制度の導入に、先発企業へのキャッチアップや危機への短期的対応などの要因が強調されてはいるが、水面下での検討は現代自動車サービス(1991年)、現代自動車・現代経済社会研究院(1995年)などの報告書からもわかるように中長期的に行われてきた。現にディーラーの経営基盤は脆弱しているため景気変動に大いに影響されやすいことも事実である。にもかかわらず、営業社員一人当たり生産性(表2-5)には大きな差が存在する。ディーラーの営業社員はコミッションのみ、かつ動機付けがはっきりしているためである。

既述のとおり自動車ディーラーは直営営業所と同様、メーカーによるコントロールも強力である。聞き取り調査によると、ディーラー協会設立にもメーカーの圧力がかかっているということであった⁵⁵⁾。メーカーにとって、ディーラーは直営営業所と変わらぬ統制が可能で、費用もかからない販売拠点であり、しかも営業社員の生産性が高いというメリットは大きい。

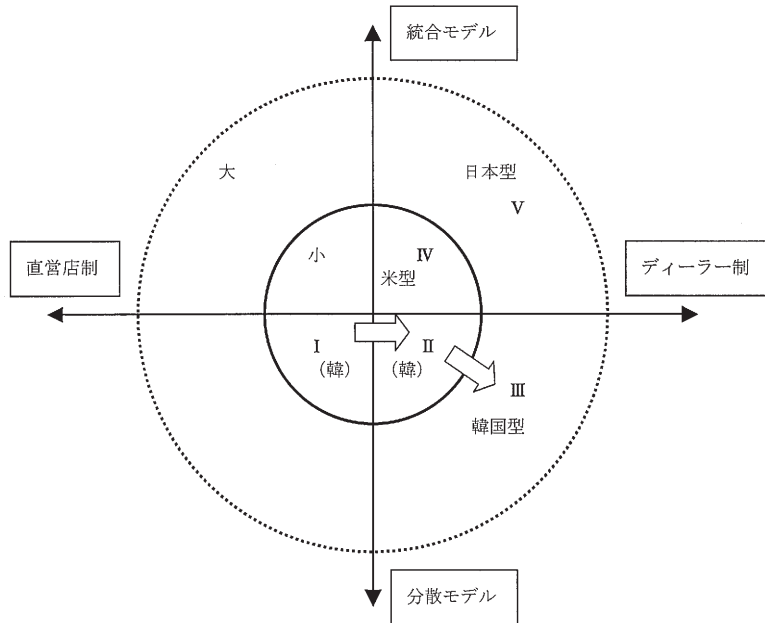
ここで、韓国自動車流通チャネルの位置付けを行い、その進展動向を検討する。図5-1は統合モデルか分散モデルかを縦軸に、直営店制かディーラー制かを横軸にした概念図である。分

53) 自動車メーカーは1ディーラー1販売拠点しか認めていない。したがってディーラーが複数の販売拠点を設けるのは不可能である。大宇自動車では一時、例外的に模範ディーラーに限って、1ディーラー2ヶ所の販売拠点まで許容したことがあった。2000年9月、2001年7月、2002年5月聞き取り。

54) 現代自動車のディーラーの名称であり、小社長とその歴史的意味については塩地(2002) p 239を参照。

55) メーカー毎のディーラー協会は既にある。これは各々のディーラー協会を1つに纏めたディーラー協会をいう。

図 5-1 韓国自動車流通チャネル位置付け



注：○は規模の大きさ。
出所：筆者作成。

散モデルとは、新車販売以外の流通関連機能を外部の提携企業へ委託・紹介するか、もしくは自動車メーカーの異なる事業部門もしくは関係会社へ移管することによって、韓国のメーカー直営営業所又はディーラーが新車販売機能に特化している分業構造を示している。一方、そうした各機能を可能な限りディーラー内部の事業として取り込むことによって収益領域を拡大させるとともに、範囲の経済性を高めようとしているのが統合モデルである⁵⁶⁾。

まず、アメリカは1ディーラー単拠点型であることから規模は小さく、統合モデルである第IV領域に含まれる。日本は1ディーラーが県単位の広域テリトリーを有し、テリトリー内に複数販売拠点を設けるので、統合モデルのディーラー制度であり規模の大きい第V領域に含まれる。中国⁵⁷⁾は現在市場経済対応への移行期にあたり⁵⁸⁾、自動車流通には自動車メーカー主導のディーラー・ネットワーク⁵⁹⁾が次第に形成されつつある。したがって、現状からはさまざまな

56) 分散モデル、統合モデルは塩地 (2002) p 191.

57) 中国における自動車流通システムの特徴として、販売店の間の発展は非常に不均衡であるとしている。これはショールーム、修理サービスを備えた販売店と、単に車を売るだけの小規模な販売店が併存していることを指摘している。劉芳 (2001) p 215. さらに、販売チャネルには支社と代理店が併存し企業グループ毎に相違がみられ、企業グループ内の企業毎にも異なるのである。塩見 (2001) p 9.

58) 塩見 (2001) p 6.

59) 劉芳 (2001) p 233.

形態のディーラー・ネットワークが混在しているので、ここでの位置づけは不可能である。

この概念図が示すところ、韓国は現在、直営店もディーラーも分散モデルであり、規模も小さい第Ⅰ領域と第Ⅱ領域に含まれている。その動向について、現在は第Ⅰ（直営店）領域から第Ⅱ（ディーラー）領域への移行が進んでいるといえよう。これは販売拠点推移でみるようにディーラー制度導入後、長くて10年足らずの間、急速に増加していることに起因する。また、メーカーにとっても大きなメリットが存在するからである。しかし、ディーラーの収益基盤は脆弱であり、直営営業所より小規模の拠点多く、メーカーの支援も行き届いてない状態である。

ディーラーは新車販売機能以外の他収益基盤を追加しようとしても市場環境制約のハードルは高い。残された道は規模を大きくし、経営の安定化を図ることである。これにはメーカー主導の下、1ディーラー複数販売拠点の許容などディーラーへの規制緩和や支援という新しい戦略が要請される。メーカーは長期安定的な販売ルートを確認するためにも、このような方向でディーラーの不安定な経営状況を改善すべきである。即ち、第Ⅱ領域から第Ⅲ領域への道である。

参 考 文 献

- [1] 石橋貞男(1991)「自動車システムの日米比較」『九州産業大学商経論叢』32(2).
- [2] 伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榎原清則・伊藤元重(1988)『競争と革新——自動車産業の企業成長』東洋経済新報社.
- [3] 井上昭一(1991)『GM——輸出会社と経営戦略——』関西大学出版部.
- [4] 岩澤孝雄(1991)『カーライフ産業の将来戦略——自動車ディーラーと創造経営——』白桃書房.
- [5] 加藤健彦・窪田光純(1988)『韓国自動車産業のすべて』日本経済通信社.
- [6] 金子逸郎・百瀬恵夫・岡本善裕(1999)『韓国経済—企業の発展と現状』勁草書房.
- [7] 黄圭男(1998)「日韓自動車産業における流通チャンネル政策の比較研究」『同志社大学院商学論集』32(2).
- [8] 金柄夏(1990)「韓国財閥の生成にかんする考察」『韓日経商論集』第6巻.
- [9] 權赫基(1997)「自動車流通システムの国際比較——韓国におけるディーラーシステムへの適応とその限界——」京都大学大学院経済学研究科博士後期課程現代経済学専攻.
- [10] 崔美璟(2000)「韓国自動車産業と流通チャンネル——直販方式からディーラー制度への移行について——」名古屋市立大学大学院経済学研究科修士論文.
- [11] 産業ジャーナル(編)『トヨタ自動車グループの実態』2000年版, アイアールシー.
- [12] 塩地洋・T. D. キーリー共著(1994)『自動車ディーラーの日米比較——「系列」を視座として——』(財)九州大学出版会.
- [13] 塩地洋(1991)「自動車販売における二重の系列問題」『九州産業大学商経論叢』32(1).
- [14] 塩地洋(2002)『自動車流通の国際比較』有斐閣.
- [15] 塩地洋(1998)「自動車フランチャイズ・システムの生成と再革新」嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編『マーケティング革新の時代4 営業・流通革新』有斐閣.
- [16] 塩見治人・堀一郎(1998)『日米関係経営史』(財)名古屋大学出版会.
- [17] 塩見治人編著(2001)『移行期の中国自動車産

- 業』日本経済評論社。
- [18] 四宮正親(1998)『日本の自動車産業』(株)日本経済評論社。
- [19] 柴田紘一郎・大道康則・居城克治(1986)『自動車』日本経済新聞社。
- [20] 下川浩一・岩澤孝雄編著(2000)『情報革命と自動車流通イノベーション』(株)文眞堂。
- [21] 下川浩一(1977)『米国自動車産業経営史研究』東洋経済新報社。
- [22] 下川浩一(1981)『アメリカ自動車文明と日本——大転換期のデトロイト——』文眞堂。
- [23] 下川浩一(1981)『自動車戦略国際化の中で——岐路に立つディーラー経営——』日本字走者販売強化連合会。
- [24] 朱尤進(2000)「変革期に直面する韓国における自動車の流通の特徴と今後」下川浩一・岩澤孝雄『情報革命と自動車流通イノベーション』文眞堂。
- [25] 日刊自動車新聞社(1999)『自動車産業ハンドブック 2000年版』日刊自動車新聞社。
- [26] 日刊自動車新聞社(2000)『自動車年鑑平成12年版』日刊自動車新聞社。
- [27] 通商産業省機械情報産業局自動車課編(1976)『転換期の自動車産業』日刊興行新聞社。
- [28] トヨタ自動車『2000トヨタグループの実態』。
- [29] 西村哲(1991)『アメリカ流通業のすべて』有斐閣。
- [30] フォーイン(1999)『1999アジア自動車産業』世界自動車産業シリーズ Vo. 9 No. 1 (株)FOURIN。
- [31] 深川由起子(1997)『韓国・先進国経済論』日本経済新聞社。
- [32] 藤本隆宏(1994)「日韓自動車産業の形成と産業育成政策(2)」東京大学経済学論集 60-2。
- [33] 風呂勉(1968)『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房。
- [34] 真塩敏幸(2001)「成熟化の自動車販売における営業形態と組織の考察」名古屋市立大学大学院経済学研究科、修士論文。
- [35] 丸山恵也(1997)『アジアの自動車産業』亜紀書房。
- [36] 水野順子『韓国の自動車産業』アジア経済研究所、1996年。
- [37] 安森寿郎(1997)『自動車流通革命』日本能率協会マネジメントセンター。
- [38] 安森寿郎(1995)『自動車ディーラー革命』日本能率協会マネジメントセンター。
- [39] 安森寿郎(1999)『自動車インターネット販売戦略』日本能率協会マネジメントセンター。
- [40] 李海珠(2001)『韓国経済発展論』税務経理協会。
- [41] 劉芳(2001)「メーカー主導の流通経路構築は可能か——市場経済化への模索——」塩見治人編『移行期の中国自動車産業』日本経済評論社。
- [42] 渡辺利夫(1996)『韓国経済発展論』勁草書房。
- [43] 桂道原(1988)「韓国自動車流通構造に関する研究——ディーラー制導入を中心に——」東国大学校大学院修士論文(韓国語)。
- [44] 高進錫(1995)「自動車産業の市場組織に関する研究—乗用車市場を中心に—」中央大学校経営大学院修士論文(韓国語)。
- [45] 金秀勇(1990)「韓国の自動車流通構造及び事後管理体系改善に関する研究」仁荷大学校経営大学院修士論文(韓国語)。
- [46] 朴健雄(1991)「我国の自動車流通構造改善方案に関する研究」西江大学校経営大学院修士論文(韓国語)。
- [47] 朴基全(1992)「韓国自動車流通構造の改善に関する研究——ディーラー制導入を中心に——」慶熙大学校経営大学院修士論文(韓国語)。
- [48] 石晟吉(1995)「韓国自動車流通構造とその改善方向に関する研究」慶南大学校経営大学院修士論文(韓国語)。
- [49] 俞世溶(1995)「韓国自動車産業の企業間系列化に関する研究」東国大学校大学院修士論文(韓国語)。
- [50] 李京和(1985)「我国の自動車流通構造に関する研究」東国大学校大学院修士論文(韓国語)。
- [51] 李載源(1992)「韓国自動車ディーラー制度の問題点と改善方案に関する研究」西江大学校経営大学院修士論文(韓国語)。
- [52] 張東竜(1995)「韓国の自動車流通構造改善に関する研究」亞洲大学校産業大学院修士論文(韓国語)。
- [53] 崔相哲(1995)「自動車流通経路におけるディーラーと直営営業所の成果に関する研究」東国大学校大学院修士論文(韓国語)。
- [54] 現代自動車『1995自動車産業』1995年～2002年客年(韓国語)。
- [55] 現代自動車(1987)『現代自動車20年史』(韓国語)。

- [56] 現代自動車(1992)『現代自動車史』(韓国語).
- [57] 現代自動車(1997)『挑戦 30 年ビジョン 21 世紀
——現代自動車 30 年史——』(韓国語).
- [58] 現代自動車サービス (1991)『自動車流通考察
I』(韓国語).
- [59] 現代自動車・現代経済社会研究院(1995)『消費者満足のための最適流通構造の研究』(韓国語).
- [60] 起亜自動車(1989)『起亜 45 年史』(韓国語).
- [61] 起亜自動車(1994)『起亜 50 年史』(韓国語).

(2002 年 5 月 27 日受領)