



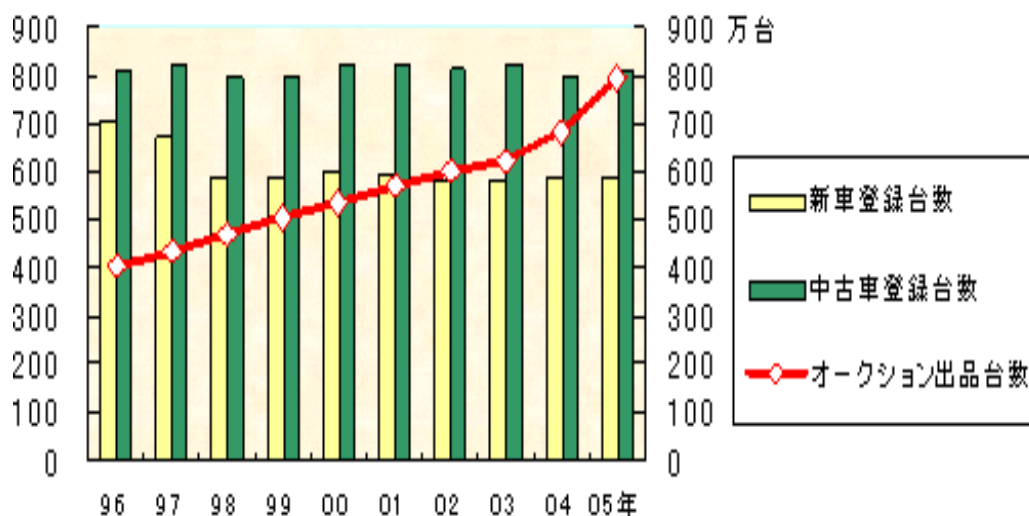
日本の中古車流通産業:新しい事業形態の出現の歴史

中古車買取・販売産業の発展の歴史

5 1. 中古車買取・販売産業発展の概況

日本の中古車の年間登録台数は、1992年に初めて新車の販売台数を上回り、2005年までの登録台数は合計800万台となり、中古車市場は拡大安定傾向で成長してきた。(ただし、中古車の年間登録台数は、業者間取引により所有者が移転する際に名義変更するケースなどがあり、そのため2重にカウントされている可能性がある。したがって、車の実台数では半分程度と推定される。)新車の販売台数と推定される中古車の実台数を比較すると、現時点では新車：中古車の割合は3：2となっている。

図1・中古車と新車登録台数の推移 (出所：<http://www.e-kuruma.com/rekishi.html>)



15 日本の中古車販売業界の形成期は1950年代に遡ることができる。1955年頃からの経済復興を受け、一般消費者層が自動車業界の中心になっていき、初めてクルマを購入する顧客が増えるとともに、新車の販売が急増していった。1960年代には中古車流通の仕組みがまだ整っておらず、新車ディーラーは自社で販売しきれない下取り車を直接、あるいはブローカーを介するなどして独立系中古車販売業者に流していた。独立系業者は零細企業が多く、市場の主導権は新車ディーラーが握っていたが、ディーラーは中古車部門にあまり力を注いでいなかった。1970年代にはオークション形式での業者間取引が各地で行われるようになり、1980年代にはUSSをはじめとするオークション業者に

20



よる大規模な現車オークションやオークネットによる通信衛星を介したネットオークションなどが行われるようになった。

オークション市場という大規模な売買市場の恒常的確立を背景に、1990年代にはガリバーインターナショナルに代表される新業態「中古車買い取り専門店」が各地に登場する。さらにオークション市場を使った安定した仕入れが可能になったため、特定の車種だけを集めるなどの特徴を持った独立系販売業者も増えることとなった。1990年代後半には、新車から中古車へ需要がシフトしたのが追い風となり、中古車市場全体が大きく拡大した。そして、買い取り専門店チェーンなどが成長する一方、市場における新車ディーラーの地位は相対的に低下した。1990年代後半以降は自動車市場全体が頭打ちとなり、単価の安い低年式車への需要シフトも起こった。業者にとっては厳しい状況であり、中古車業界の再編も進みつつある。2000年にはトヨタ自動車買い取り専門店チェーン T-UP を立ち上げるなど、新車ディーラーも中古車に力を注ぎはじめ、中古車市場での巻き返しを狙っている。

一方近年、インターネットの普及が中古車業界に与える影響も大きい。新車ディーラーをはじめ、買い取り専門店やオークション業者なども相次ぎ消費者向きの情報検索サイトを立ち上げて、自社が持つ情報をリアルタイムで消費者に提供できる仕組みを作り上げた。

2. 年代別の中古車産業の特徴

20 60年代 ~新車ディーラーが主導、ブローカー介在~

戦後しばらくのあいだ、車はまだ割当制の残る貴重品とみなされ、廃車寸前まで使用されていた。そのため中古車市場及びそれにまつわる事業といえるものは存在しなかった。ところが、1955年頃からの経済復興を受け、新車の販売が急増し始めたため、それに伴って中古車の下取り率も急上昇した。しかし、そこに存在したのは、新車を売り込むために下取り車を高くとり、下取った車は安く売り払うという構造であった。この構造について、森田正隆氏は、以下のように述べている。

実際、新車販売から得られるインセンティブが経営を支えている以上、何の特典もない中古車販売などに力が入るはずもなく、新車ディーラーは中古車部門の利益を犠牲にしてでも新車販売に力を入れるという姿勢を長年取り続けてきた。そのため、新車部門で成績の悪かったセールスマンを中古車部門に回すなどといった対応にも象徴的に見られるように、ディーラー経営者の中古車部門に対する認識は低く、中古車部門はあくまでも新車部門を支援するためにあるものとして位置づけられがちであった¹。

一方、この時代に、小規模運営で各地に点在する独立系の個人経営ディーラーが誕生し、

¹ 「辺境から革新者を生み出してきた中古車業界」pp. 1-2, 『e時代のくるまビジネス情報 No.228, 2001年6月8日号』NRCナレッジマーケティング研究所, 2001年6月。

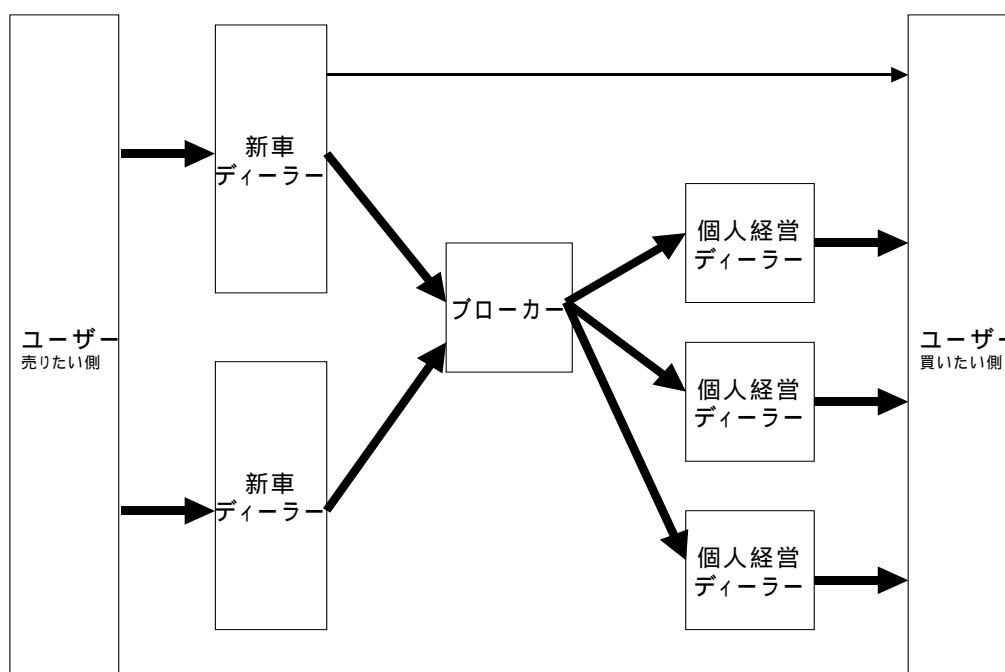


細々と営業を開始しはじめた。彼らは自動車メーカーとフランチャイズ契約を結ぶ必要がないため、少ない資金さえあれば誰でも開業できた。また、数十台の展示規模しか持たないディーラーがほとんどであり、参入も多い代わりに撤退や自然廃業なども多かった。

- 5 当時の個人経営ディーラーにとって、安定した中古車の仕入れルートがなかったため、中古車の入手経路について常に悩みを抱えていた。一方、下取りされた大量の中古車をいかに効率良く売りさばくかが新車ディーラーの課題であった。そのような両者のニーズをつなぐ掛け橋として、中古車ブローカー業者が誕生した。中古車ブローカーは、新車ディーラーから下取り車を一山いくらのどんぶり勘定で丸投げしてもらい、それを中古車ディーラーに小分けして転売することによって利ざやを得ていた。

10

図2・60年代における中古車の買収・販売流れ



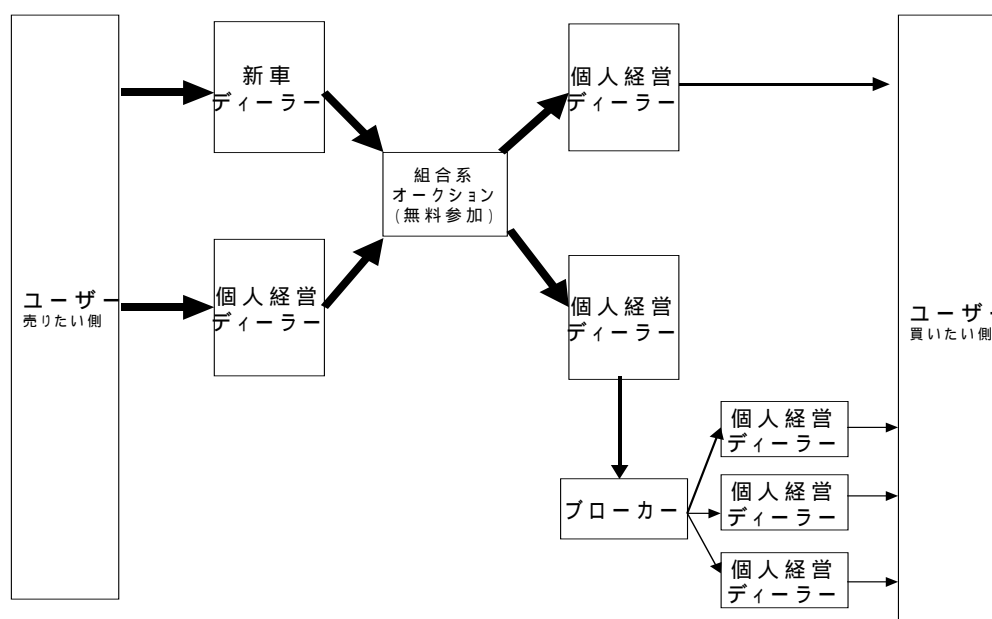
70年代 ~新車ディーラー主導，組合系オークション出現~

- 15 70年代になると、中古車ディーラーは業界全体のイメージを向上させるため、各地に同業者組合を設立するようになった。1971年にはJ U(日本中古自動車販売協会連合会)が設立され、業界全体の近代化、取引慣行の統一化などが進められた。その結果、大都市近郊の過密地域を中心として、組合を核とした中古車オークションが開催され始めた。これによって、中古車ディーラーの仕入れルートに、オークションを通じた同業者間での在庫交換が加わった。組合主催オークションの特徴について、森田氏は、以下のように述べている。
- 20



組合主催のオークションはあくまでも同業者同士の共同利益のために開催されるものであり、基本的に会員以外は参加が認められず、そのため閉鎖的な雰囲気が漂っていた。また組合にはオークション事業の運営そのものから利益を得ようなどという発想はなかった。すなわち、この「組合系オークション」の特徴は、同業者間の在庫交換という意味もあり、利益を得ることが大きな目的ではなかった²。

図3・70年代における中古車の買収・販売流れ



10 80年代 ~企業系オークションの勃興~

80年代に入ると、この中古車オークションの運営そのものをビジネスとみなして、外部企業がこの市場に参入しようとする動きが出てきた。「企業系オークション」の誕生である。森田氏は、以下のように述べる。

- 15 彼らは、新車メーカー系が主催する「メーカー・ディーラー系オークション」とも、同業者組合が主催する「中商連系オークション」とも異なり、オークションの出品料や成約手数料そのものから収益を得ることを目的としており、そのため各県単位などという小さな枠にはこだわらず、大都市周辺に大規模の会場を展開するという戦略を実行した。また、大規模会場において大量の出品車を迅速に効率よくさばいていくためには、コンベアや入札機器などの自動化や事務処理の
- 20 コンピュータ化などが不可欠であり、そのため企業系オークションでは会場運営における情報技

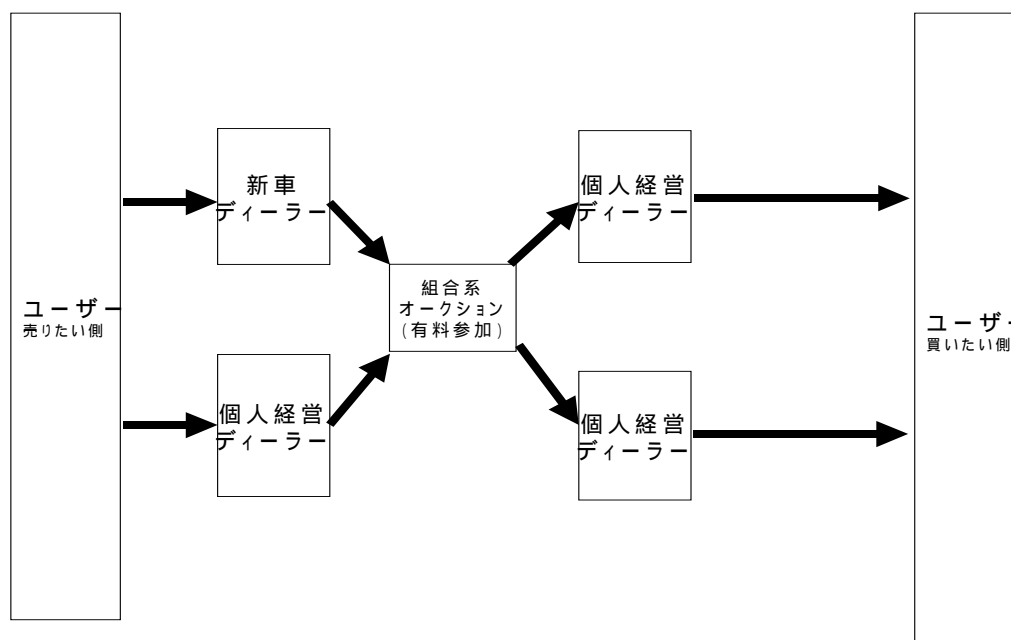
² 「辺境から革新者を生み出してきた中古車業界」pp. 1-2, 『e時代のくるまビジネス情報 No.228, 2001年6月8日号』NRCナレッジマーケティング研究所, 2001年6月。



術導入が早くから進行した³。

企業系オークションを代表する企業の1つは株式会社ユー・エス・エス(USS)である。USSは全国に展開されたオークション会場や衛星通信技術などを利用し、急速に市場に浸透し、1987年までには出品台数のシェアにおいて、首位である中商連系(組合系)に迫る所まで成長した。そして、その後も企業系オークションは驚異的成長を成し遂げ、10年後の1997年には中商連系のシェアが26%に低下してしまったのに対し、企業系は逆に62%へと大幅に増加し、市場の主導権を握ることになった。

10 図4・80年代における中古車の買収・販売流れ



90年代 ~ 買い取り専門業者の出現 ~

前述したように、80年代に外部から情報技術を携えながら参入してきた大規模企業系オークションは中古車業界に活気を与えた。実際、オークションの市場規模は1987年の123万台から1997年の435万台へと3.5倍に増え、市場は明らかに拡大した。

このようにオークションが盛んになったため、中古車の転売や仕入れが容易になると、それを利用する新しいビジネスモデルも次々と誕生してきた。最も影響力のある新しいビジネスモデルのひとつは、ガリバーインターナショナルに代表される買い取り専門店であった。買い取り専門店は一一般の消費者から保有車を直接買い取った後、その車を自

³ 『「境界から革新者を生み出してきた中古車業界」pp. 1-2, 『e時代のくるまビジネス情報 No.228, 2001年6月8日号』NRCナレッジマーケティング研究所, 2001年6月。

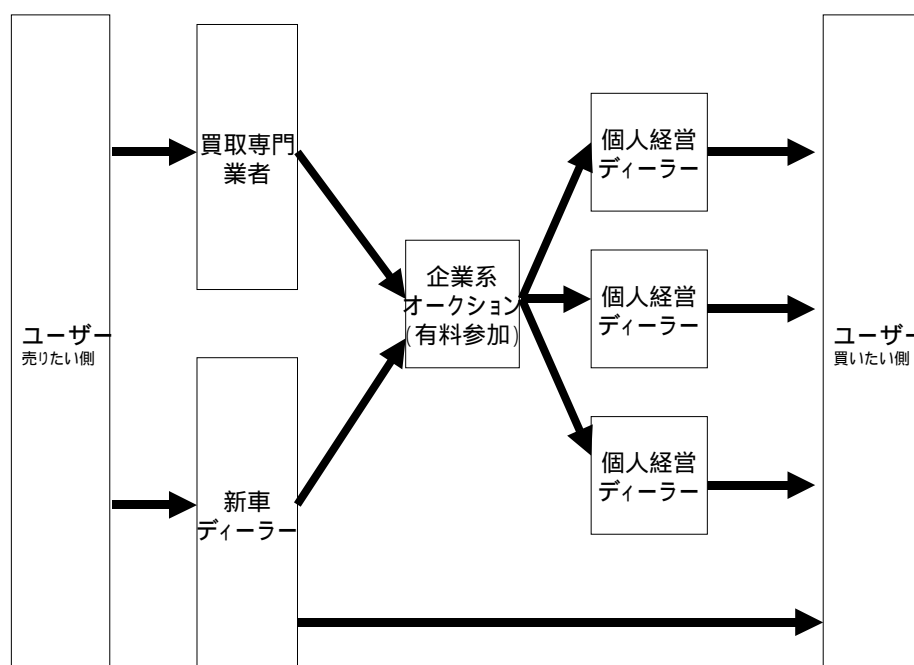


ら消費者に再販売せずに、そのままオークションに出品したり、業者間転売をおこなうこと
 によってマージンを稼ぐビジネスモデルをつくりあげた。また、買い取り専門店は、オ
 ークションでの落札価格などを参考にして、仕入れをおこなう。そのため、人気車種は高
 く買い取り、不人気車種は低い値段でしか買い取らない。こうすることによって、買い取
 った車を再販するときには生じるリスクをヘッジできる。

一方、新車ディーラーは従来の下取りという固定観念から抜け出せずに、オークション市
 場の価格動向を無視し、各社内で決められた査定ブックを基準に硬直的な価格査定を行な
 っていたのが当時の状況だった。その結果、人気の高い車種は買い取り店に流れ、不人気
 車種は新車ディーラーが引き取られるという構図が自然にできあがっていった。

10

図5・90年代における中古車の買収・販売流れ



15 **2000年代以後 ~企業系オークションの興隆、メーカー系買い取り専門の出現、買い取り専門の競争激化、情報仲介業者の出現~**

近年、「ドライブにはベンツ。でも近所のスーパーへは軽自動車」に象徴されるユーザー意識の劇的な変化と共に、自分自身のライフスタイルや利用状況にマッチする車を選択する動きが顕在化してきた。また、団塊の世代に象徴されるような「こだわり」を重視するユーザーの増加など、車そのものをめぐる状況が大きく変化しようとしている。このような状況の下、国内の中古車市場は、年間登録台数ベースで800万台前後とほぼ横ばいで推移しており、一方、新車販売台数は年間580万台前後を推移している。景気の回復と

20

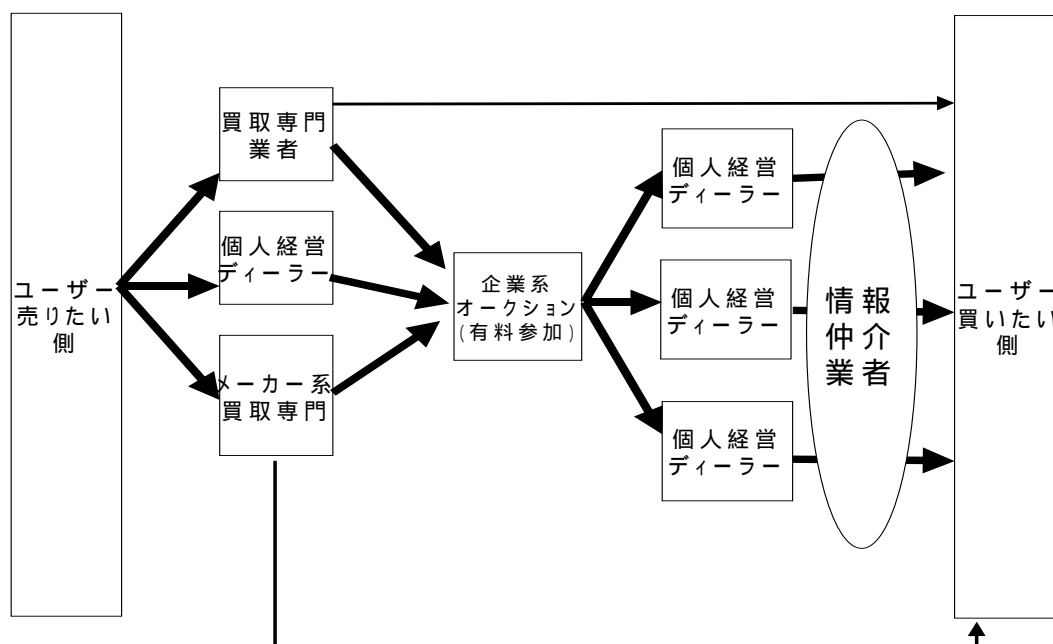


ともに新車も中古車も販売台数が回復する傾向が出ている。

こうしたなか、インターネットが中古車業界に与える影響はますます大きくなっている。例えば、従来の衛星通信を中心にしてきたオートオークネットにもネットオークションが導入され、自宅や遠隔地からでもオークションに参加できるような仕組みが作り上げられた。また、インターネットを利用し、中古車の走行距離、年式、グレードなど簡単に検索できるようなポータルサイト(カーセンサー、ヤフー中古車、オークネット中古車、T-UP中古車など)も出現しており、中古車選びは一層消費者主導型へと進んでいる。

一方、今まで中古車市場に力を入れてこなかった大手メーカー系ディーラーも中古車業界に積極的に参入し、ブランド力や消費者からの信頼感を生かしながら、買い取り専門店を次々と出店している(トヨタ系のT-UP、日産系のカウゾーなど)。その結果、今まで順調にシェアを伸ばしてきた買い取り専門業者間の競争が激化し、如何に人気車種を確保するかが各社の最重要課題となっている。

図6・2000年以後における中古車の買収・販売流れ



15 **数字で見た業界** (出所：<http://plaza.rakuten.co.jp/yuya913/diary/200509270000/>)

中古車登録台数は1992年を境に新車登録台数と逆転しており、ここ数年は新車600万台、中古車800万台で中古が新車の1.3倍程度の規模で推移している。ただし、中古車登録台数も2000年をピークに減少しており、厳しい環境にあると言えるだろう。

20 一方、中古車登録台数の85%はオートオークションでの出品であり、オークション市場はますます伸びている。



表1・売上高の比較

売上高(百万円)		
第1位	ガリバー	156,696
第2位	USS	50,484
第3位	ジャック	43,062
第4位	ケーユー	38,089
第5位	ハナテン	20,054
第6位	オークネット	16,458

5 表2・増収率の比較

増収率 %					
		前期	前々期	今期	平均
1位	ガリバー	28.6	28.4	14.9	23.9
2位	USS	19.0	25.4	20.8	21.8
3位	ハナテン	7.7	3.3	3.3	0.4
4位	ケーユー	6.3	10.9	19.5	12.2
5位	オークネット	6.1	11.3	3.3	6.9
6位	ジャック	12.2	9.8	0.1	0.8

表3・営業利益率の比較

営業利益率 %				
		前期	前々期	今期
1位	USS	40.9	42.5	1.5
2位	オークネット	13.3	12.2	1.1
3位	ガリバー	6.5	6.3	0.3
4位	ケーユー	5.0	5.3	0.3
5位	ハナテン	0.2	1.3	1.1
6位	ジャック	1.6	0.7	2.3



表4・原価率の比較

原価率 %		前期	前々期	今期
1位	USS	39.6	36.1	3.5
2位	オークネット	59.6	61.1	1.5
3位	ハナテン	73.7	73.0	0.7
4位	ガリバー	75.4	76.5	1.1
5位	ケーユー	80.7	80.6	0.1
6位	ジャック	81.7	80.9	0.8

表5・販売管理費比率の比較

販売管理費 %		前期	前々期	今期
1位	ケーユー	14.3	14.1	0.2
2位	ガリバー	18.1	17.3	0.8
3位	USS	19.5	21.5	2.0
4位	ジャック	19.9	18.4	1.5
5位	ハナテン	25.4	26.6	1.2
6位	オークネット	27.1	26.7	0.4

5 表6・在庫回転期間の比較

在庫回転期間 月		2005年	2004年	2003年	増減(05-04)	増減(04-03)
1位	ガリバー	0.5	0.3	0.3	0.21	0.03
2位	ジャック	1.2	0.9	1.4	0.31	0.50
3位	ハナテン	0.2	1.9	2.5	1.75	0.57
4位	ケーユー	2.2	1.7	1.9	0.43	0.11
5位	オークネット	0.2	0.2	0.3	0.01	0.11
6位	USS	0.4	0.4	0.3	0.05	0.10



表7・キャッシュフローの比較

キャッシュフロー					
		営業 CF		投資 CF	
		前期	前々期	前期	前々期
1位	USS	16,296	11,187	18,596	7,743
2位	ガリバー	2,724	5,228	5,791	2,204
3位	オークネット	1,843	2,853	4,788	829
4位	ケーユー	275	1,208	293	300
5位	ジャック	645	501	682	3,252
6位	ハナテン	1,063	796	447	2,649

表8・PERの比較

5

予想 PER								
		実質 PER	PBR	EV/ EBITDA	自己資本比率 %	ROE	ROA	時価総額 (百万円)
1位	ケーユー	13.4	0.75	7.7	74.8	3.1	2.3	17,412
2位	ガリバー	18.7	7.20	10.6	46.8	35.0	16.4	123,446
3位	USS	20.9	3.04	10.6	73.4	13.9	10.2	257,783
4位	オークネット	-50.0	1.94	7.2	77.3	7.3	5.6	24,717
5位	ジャック	-130.8	1.87	-51.6	54.7	-	-	17,263
6位	ハナテン	-4.2	-15.29	64.4	1.2	-	-	2,756

各業態グループ及び代表革新企業

10

1. 企業系オークション

業態グループ概要

15 中古車というものが一般的に認知されるにつれ、中古車の流通市場の整備も進み、オートオークションという取引形態が生まれていくことになる。



オートオークションとは、中古車のセリ市場のようなもので、現在では全国の主要エリアに多数存在している。歴史は古く、中古車が普及しつつあった1960年代中頃から小規模なものも存在するが、業界内でその存在が事業として意味をなすのは1980年代以降である。

オートオークション形式も年々改良され続け、現在では、現車を見ずにモニターに映しだされた車の写真と詳細データを元に買い付けを行なうシステムとなっている。出品車の流通についても、供給されるルートは当初、新車ディーラーの下取りか、もしくは中古車専門店が店頭で売れにくいと判断したものを集中的に扱っていたが、今では買い取り専門店からの出品が特に目立っている。供給側も、オートオークションシステムの発達により、一度セリ落とした車を、改めて他のオートオークションに出品するというケースが増えている。もともとオートオークションシステムでは、専属スタッフが出品車を運転して会場内に乗り付け、この現車を見ながら専門店がセリを行うというのが主流だった。ところが現在のオートオークションでは、出品車の写真をコンピュータに読み込むスキャニングをし、その画像データと共に各車の詳細情報を、会場の大型プロジェクターで映写する、ビジュアルブロック方式になってきた。会員はこの映写された写真とデータを確認しながらセリを行うが、従来に比べて1台あたりのセリ時間が短縮されることで(US\$では平均一台20秒で落札完了となる)、1日の出品台数をかなり増やすことができる。また、出品車のデータは、施設内のコンピューターオンラインシステムでも検索することもでき、出品前に目当ての車についてしっかり予習もできる。離れた地域のオートオークション会場同士でも2元中継で結ぶことができる。

- ・商号：株式会社ユー・エス・エス
- ・設立：1980年10月25日
- ・資本金：182億4,945万円
- ・従業員：1,034名
- ・事業内容：中古自動車オークションの会場運営
- ・会員数：現車オークション会員 37,157社
衛星オークション会員 6,648社
インターネット会員 16,338社
- ・役員：服部太(CEO)

代表企業その1 USS

現在、日本のオートオークションの最大手は愛知県に本社を構えている株式会社ユー・エス・エス(US\$)である。US\$は1980年に設立され、現在日本中古車オークション市場シェアの3割を占めている。

US\$の主な事業範囲は中古車オークションビジネスに限定されているが、その形態は、「現車オークション」、「衛星オークション」、「インターネットオークション」の3つがある。

～現車オークション～

北は札幌から南は九州まで、US\$の現車オークション会場は全国16ヶ所に及んでいる。オークション会場に持ち込まれた中古車を週1回セリにかけられる仕組みとなっている。現車オークションは、各会員が出品車両を実際に下見確認できるため、安心してセリに参加で



きるというメリットがあり、今なお非常に人気が高い。しかし、会場ごとに開催日が異なるため、衛星オークション会員やインターネットオークション会員になることで、いつでもオークションに参加できる。

5 ~衛星オークション~

全国16ヶ所のUSS現車オークション会場と提携オークション会場14ヶ所で行なわれるセリに衛星専用端末機を使って参加できる仕組みとなっている。指値入札ができるほか、現車会場への直接応札も可能となっている。さらに、「下見代行サービス」も実施しており、車の気になる箇所の確認もできる。

10

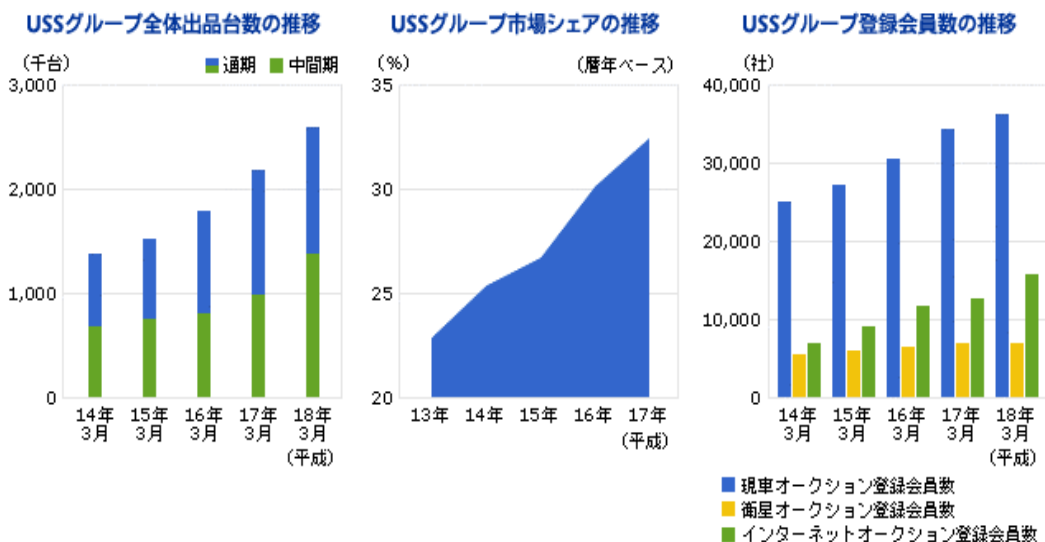
~インターネットオークション~

インターネット回線を介して、現車オークション会場へのセリ参加を可能にする仕組みである。パソコンの画面上でオークション前に相場情報などが確認できるほか、出品車両情報の下見代行もできる。自社からの出品車がある場合は、セリの状況をリアルタイムで確認することも可能である。

15

2006年3月まで、USSへの加入者数は37142社となり、年出品台数は266万台、成約台数は140万台となっている。オークション市場シェアは、32.8%になっている。

図7・USSの業績推移 (出所：<http://www.ussnet.co.jp/auction/feature.html>)



20

このケースは呉健柏(早稲田大学商学研究科修士課程)が根来龍之(同研究科教授)の指導の下に作成したものです。(2007年3月25日)
 本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。
 連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

図8・USSが果たす役割 (出所：<http://www.ussnet.co.jp/auction/feature.html>)



図9・USSへ登録の流れ (出所：<http://www.ussnet.co.jp/auction/feature.html>)





代表企業その2 オークネット

10 オークネットは1984年に創業され、情報技術を利用し、現車オークションが持つさまざまな物理的制約を克服することを目指してきた。

20 オークネットのビジネスモデルの特徴は主に3つある。1つ目はリアルタイムで行う情報交換、2つ目は統一された審査システム、そして3つ目は決済代行運営体制である。

25 ~リアルタイムで行う情報交換システム~
まずリアルタイムで行う情報交換システム

について、森田正隆氏はこのように紹介している。

- 商号:株式会社オークネット
- 設立:1984年3月
- 資本金:30億7240万円
- 従業員:262名
- 事業内容:中古車TVオークション運営
バイクオークション運営
フラワーオークション運営
PCオークション運営
- 役員:藤崎清孝

30 オークネットは会員店に対して毎週オークション開催日までに出品車の映像情報を記録したレーザーディスクが配送された(現在は衛星配信を利用)。そして、開催当日になると会員は事前に確認しておいた情報などを参考にしながら、オークション端末の前に座り、全国の会員店を相手にセリ上げ競争に参加した。リアルタイムのセリ上げ信号はNTTの地上回線を経由してオークネットのセンターに送信された。同社のTVオークションは、参加者が店舗にいながらあたかもテレビを見るような感覚でセリに参加できる点に画期的な特徴があった。TVオークションによって取引相手は一気に全国へと広がった。出品台数も増加し、同時にバラエティも増えた。また、会場まで出かける必要がないので、商談が混み合う週末でもオークションに参加することが可能になった。出品段階では車輛を動かす必要がないので、現車オークションと比べて輸送費も節約できた⁴。

~統一された審査システム~

40 一方、森田氏はTVオークションの限界性についても幾つかの指摘をしている。

45 現車オークションの場合、出品された車はオークションが始まる前に下見をすることができた。目の利く業者であれば、お目当ての出品車を事前に点検しておくことによって、「くわせもの」をつかませられる危険を回避できた。ところが、TVオークションの場合、現車の確認はもっぱら静止映像によって行うしかなく、買手が個々の出品車の品質を見極めるのには不十分であった⁵。

⁴ 「中古車オークションの革命児「オークネット」」 pp. 1-2, 『e時代のくるまビジネス情報 No.233, 2001年8月22日号』NRCナレッジマーケティング研究所, 2001年8月。

⁵ 「中古車オークションの革命児「オークネット」」 pp. 1-2, 『e時代のくるまビジネス情報 No.233, 2001年8月22日号』NRCナレッジマーケティング研究所, 2001年8月。



5 そのような不安感や障害を取り除くために、オークネットは中古車の品質検査体制の充実に非常に力を入れてきた。自社から独立分社化されたオートモビル・インスペクション・システム(通称 AIS)は、独自で中古車品質評価システムを開発し、それぞれの車の事故歴・板金アト・ヘコミ・サビ・キズなどは認定検査員によって厳しくチェックされて検査報告書に細かく記載される仕組みとなっている。中古車の品質は最終的に10段階に評価づけられている。

図10・TVオークション用端末機 (出所:<http://www.aucnet.co.jp/tv/>)



10

図11・オークネットの評価シート(出所:<http://www.aucnet.co.jp/tv/>)





図 1 2 ・ オークネットの評価ランク (出所 : <http://www.aucnet.co.jp/tv/>)

[10段階の評価点目安]

[外装の目安]

S	ほぼ新車に近い状態です。	★★★★	目立つキズ、ヘコミなどがなく、最高の状態です。
6	中古車としては、最高の状態です。	★★★★	キズ、ヘコミなどが少なく、良好な状態です。
5	3年落ち未満、4万km以下で、とてもきれいな状態です。	★★★☆☆	多少のキズ、ヘコミなどがありますが、中古車としては標準です。
4.5	5年落ち未満、6万km以下で、きれいな状態です。	★★★☆☆	目立つキズ、ヘコミなどがあります。
4	多少のキズ、ヘコミなどがありますが、全体的に良好です。	★★★☆☆	全体にキズ、ヘコミがあります。
3.5	多少のキズ、ヘコミなら気にならない方にお勧めです。		
3			
2	走行に支障がない、キズ、ヘコミがあります。		
1			
0	走行に支障がない修復歴車です。		

[内装の目安]

★★★★	無キズもしくは軽微なダメージ。ほぼ新車の状態です。
★★★★	目立たないダメージがありますが、良好の状態です。
★★★☆☆	多少のコゲ、スレ、キズなら気にならないという方にお勧めです。
★★★☆☆	多少の加修を必要とする可能性があります。
★★★☆☆	多少の部品交換を必要とする可能性があります。

- また、認定検査員になるためには約半年間の厳しい研修期間を経て、さらに認定試験に
- 5 合格することが義務づけられていた。現在全国で約 180 名の認定審査員が各都道府県に駐在し、オークションに出品する中古車を検査している。また、この第三者による公正さが確保された検査システムは現在オークネットの他に、トヨタ、ホンダ、日産、マツダ、スバルといったメーカー系ディーラーにも取り入れられており、業界全体における 1 つのデ
- 10 ィファクトスタンダードとなっている。やがて、そのような厳格な検査体制が認められ、オークネットの TV オークションでは、現車を見なくても売買ができるという評判が徐々に確立されていくことになった。

～ 決済代行運営システム～

- TV オークションでは、売手と買手が全国に散らばっているため、代金決済上の不安を取り除くことが重要な課題であった。また、中古車販売店は零細な業者が多く、淘汰や流動も激しい。すなわち、中古車売買の双方はお互いの支払い能力を非常に見極めにくいのが現状であり、それがオークション取引全体の活性化にとつた大きなネックとなっている。

- この問題を解決するため、オークネットは売手と買手の双方に対して決済を代行し、自らにリスクを集中させる方法を取り入れた。その結果、売手は買手の支払い能力を見極めなくても取引が行えることとなり、オークション取引全体の活性化に繋がった。

では、オークネット自身のリスクヘッジはどのように行われてきたのか。そこにはいくつかのノウハウがあった。たとえば、認定検査員は各地元を常に巡回しており、販売店の経営に変化(展示車の質が悪くなったり、台数が減ってきたり、経営者が落ち着かなくな

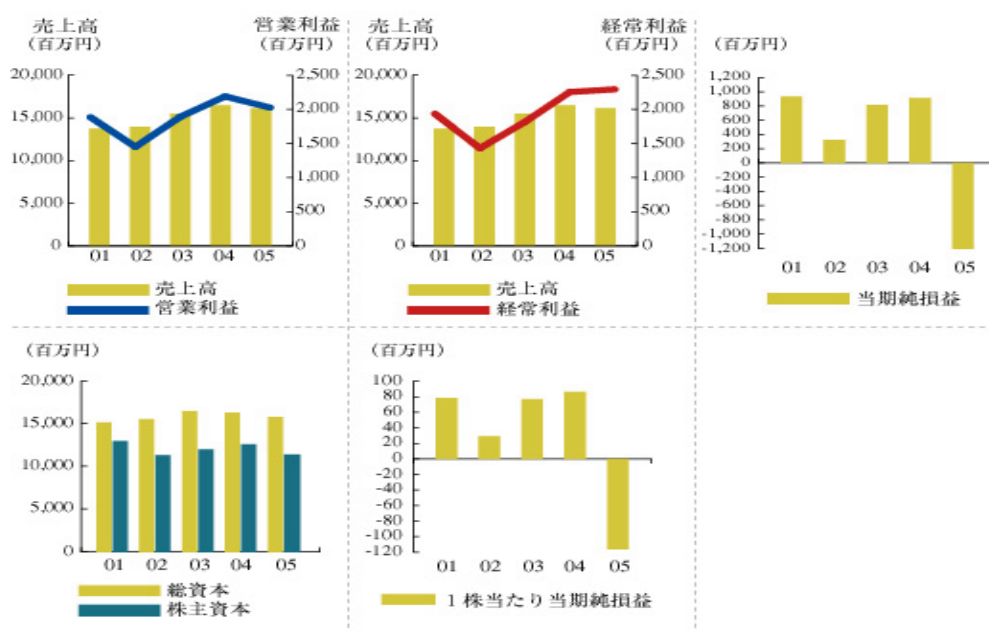


ってきたりなど)があれば、すぐにその情報を本社に報告するよう指示されている。各販売店の売買履歴もまた経営状況を敏感に反映する指標であった。このように、信用情報を収集する仕組みをうまく利用することによって、リスクを最小限に抑えるようにしているのである。

- 5 現在、オークネットはTVオークションの他に、ライブ中継オークションも展開している。それは、各地の現車オークションと提携し、インターネットを利用したリアルタイムで現車オークションに参加できる仕組みである。そのシステムを生かし、ニュージーランドなどの海外から日本のオークションに参加することもできるようになった。また、エンドユーザーに直接に中古車を販売する中古車ショップ及びネットで中古車を検索できるポータルサイトも立ち上げた。

2006年、中古車TVオークションは全国7000社の会員規模にまで成長し、年間出品台数は289,676台で、成約台数は86,732台となっている。またライブ中継オークションでは年間成約台数は183,395台にもなっている。2005年度においてオークネットは売上高161億円、経常利益22億円となった。

- 15 図13・オークネットの業績推移(出所:<http://www.aucnet.co.jp/ir/library/highlight/index.html>)



2. 買い取り専門業者

20 業態グループ概要

中古車買い取り専門店という新しい業態が、はじめて日本に現れたのは1989年頃だった。そもそも、中古車を下取りに出す際に、消費者が最も重視しているのは、下取り価格である。なぜなら、新車を購入する際は、その車にこれから自分が乗ることになるため、ど



5 のメーカーのどんな車かとか、故障した際に整備などのアフターサービスを受けられるかなど様々なことを想定しながら購入する。したがって、販売店がどこかというのは、かなり重要な要素になる。しかし一方、いままで乗っていた車を売るときは、そのような煩わしいことを考える必要がない。車を売ることによって、その車との関係がすべて終わってしまうからである。つまり、売却時に関心の的になるのは、売却価格だけと言っても過言ではないだろう。

10 そういった消費者のニーズに拍車をかけたのは、オートオークションの勃興である。1980年代に誕生した「企業系オークション」が、徐々に事業を拡大していった結果、中古車の流通ルートが安定かつ明確化し、人気車種と不人気車種も簡単に見分けられるようになった。すなわち、買い取った車を、すぐに流通に乗せる取引プラットフォームが出来上がったのである。そうした中、オークションの存在を前提にして、ユーザーから人気車種を高い値段で買い取って、さらにその車をオートオークションに流すという特化されたビジネスを行う買い取り専門業者が出現したのである。

15 買い取り専門業界の特徴として、主に3つが挙げられる。1つはフランチャイズあるいは直営による大規模な店舗展開である。現在買い取り大手各社を見てみると、平均300店舗以上を展開している。2つ目は中古車に対する独自の査定基準を設けていることである。ガリバーをはじめ、T-UPなど買い取り専門業者はそれぞれ自社独自による査定システムを開発している。3つ目は情報システムをいち早く導入し、オークションとの連携を重視するという点である。中古車の買い取り値段を提示する時に、オークションでの人気度チェックが不可欠である。そのため、どの会社もオークション会場からダイレクトに情報を仕入れるシステムの構築に力を入れている。

25 また近年、各業者は買い取った車をダイレクトにエンドユーザーに販売する動きを活発化させている。中古車一台をオークションに出すより、直接ユーザーに販売する方が利幅が大きいと各社が気付いたからである。その販売手法も様々で、店舗で直接に販売するものもあれば、インターネットを通じて販売する会社もある。いずれの場合も単なる買い取り業者から中古車販売業者へ変身し始めているのである。

30 **代表企業その1 ガリバーインターナショナル**

40 ガリバーインターナショナル株式会社(略称ガリバー)は1994年4月に設立された中古車買い取りを専門とした会社である。2000年東証2部上場し、そして2003年に東証1部上場を果たした新興企業である。成立されてからわずか10年後に売上1000億を突破したため、「ハイパー・グロウス・カ

- 商号:株式会社ガリバーインターナショナル
- 設立:1994年10月
- 資本金:39億5488万円
- 従業員:1920名
- 事業内容: 中古自動車の買い取り業務
 中古自動車の販売業務
 ネットオークション運営
- 役員: 羽鳥兼市



ンパニー」としてアメリカからも注目を集めている。

ガリバーを成功に導いた要因は、展示会場での中古車販売は一切行わず、買い取りから1週間~10日でオークション会場で売却するという斬新なビジネスモデルを創り上げたことにある。従来の中古車店は展示会場を持つことにより「在庫リスク」「展示コスト」が発生してしまふ。それに対して、ガリバーでは「在庫リスク」を軽減し、「展示コスト」をなくすことでローコストオペレーションを可能にした。

その買い取りの流れについて、森田氏は以下のように述べている。

まず、ユーザーが持ち込んだ車両を店員が車種・走行距離・キズの有無など約30項目をチェックし、10段階のランクに評価付けした上でそれらを「査定票」に書き込む。「査定票」は店舗から本部(千葉県浦安市)にFAX送信され、本部の査定担当者が受け取る。次に査定担当者は本部のデータベースに蓄積されている全国のオークション相場情報と査定票とを照合しながら「買い取り指示価格」と「適切なオークション会場」を判断してそれらを「査定票」に記入する。そして、「査定票」は店舗にFAXで返信される。本部が査定票を受け取ってから、返信するまでの時間は原則10分以内である。実際に担当者が相場情報と照合し価格を決定するまでにかかる時間は30秒~1分程度しかかからない。FAXで「査定票」を受け取った店舗では、「買い取り指示価格」を参考にしながらユーザーに買い取り価格を提示し、商談の結果成約した場合には契約を交わし、車を引き取り、必要書類が揃っているユーザーには代金を支払う。さらに、買い取った車両は本部の手配によって数日以内に適切なオークション会場に陸送され、本部の担当者によって売却される。販売代金は一定の販売手数料を引いた上で、店舗に入金される。直営店の売却はすべて本部を経由するが、加盟店については独自のルートで売却されるケースもある⁶。

ガリバーが急成長してきた理由は主に3つ挙げられる。

1つはフランチャイズ方式による全国多店舗展開戦略である。現在全国の加盟店は500店舗以上となり、その半分はフランチャイズで展開されたものである。大規模な店舗展開は「ガリバー」というブランドの確立及び安定的な中古車供給源の確保にとって、欠かせないものであった。また、ガリバーは、「中古車販売の経験がないこと」を加盟の条件に掲げていた。それは既存の中古車業界に関してきた人たちは過去の慣習や意識にとらわれており、ガリバーが必要とする革新的発想やアイデアを担いにくいと考えたからである。ガリバーにとって、今までの中古車業界における既成概念にとらわれずにフレッシュな頭を持った経営者が何より大切だった。

⁶ ガリバーインターナショナル 2000年7月28日第4節 <http://www.mamorita.com/cases/gulliver.htm>



図14・ガリバー買い取りの流れ (出所：<http://www.glv.co.jp/company/business/index.html>)



2つ目の理由は業務分担の明確化である。中古車を買取る時に最も難しいのは車両本体の価格付けである。その部分を浦安市にあるガリバーの査定本部による集中管理することによって、店舗にいるスタッフの負担が大幅に軽減されるようになった。店舗にいるスタッフの仕事は、査定表を記入するだけとなり、かつ査定票に記入する程度の車両扱いのノウハウは、短期間の研修ですぐに身につけることができる。そのため、店舗スタッフは中古車の査定知識より、接客や商談に専念することができる。

10

日本ではクルマは単なる機械や日用品ではなく、思い出が詰まった愛車として見なされていることが多く、いくら高く買い取るからといっても、横柄で高圧的な店員が「さあ買い取ってやる」という態度を見せたが最後、ユーザーの多くは感情的にその店を後にすることが多かった。ブランドなどがもたらす安心感ももちろん重要であったが、それ以上に店長や店員の接客態度は経営成績を左右する重要な要素であった⁷。

15

と森田氏は言う。

3つ目の理由は、店舗に対する支払い保証システムにある。店舗で買い取った中古車について、仮にオークションでの売買が成立しなかった場合、または売却価格が買い取り指示価格を下回った場合でも、本部は店舗に対して買い取り指示価格の支払いを保証する。したがって、店舗側は買い取り指示価格通りで買い取れば、不良在庫や売却損が生じるリスクを考慮する必要はない。そうすることによって、店舗の価格提示は完全に本部に依存するようになり、本部が各店舗に対してより効果的にコントロールすることができた。

20

⁷ ガリバーインターナショナル 2000年7月28日第4節 <http://www.mamorita.com/cases/gulliver.htm>



現在、ガリバーは、買い取り事業の他に、中古車販売事業、オークション事業も展開している。

ガリバーは、1998年に画像による車販売システム「ドルフィンネットシステム」をスタートさせた。「ドルフィンネットシステム」は、買い取った車をオークション会場へ出品するまでの1週間～10日という限られた期間、直接ユーザーに車を販売するシステムである。使用
5 しやすいタッチパネルを操作しモニター上で車両の画像と各種データを見ることができる。車両の外観と内装の画像、年式や走行距離はもちろん、過去の修復歴や小さなへこみに至るまでの傷の有無などの詳細な情報を確認することができ、また、100点方式の評価点によりトータル的な該当車の価値を知ること
10 ができる。また、ガリバーでは各店舗に「ドルフィンネットシステム」を設置して一般顧客に車を販売するほか、自動車関連事業者に対しても、ガリバーで買い取ったオークション出品前の車両を提供するサービスを展開している。

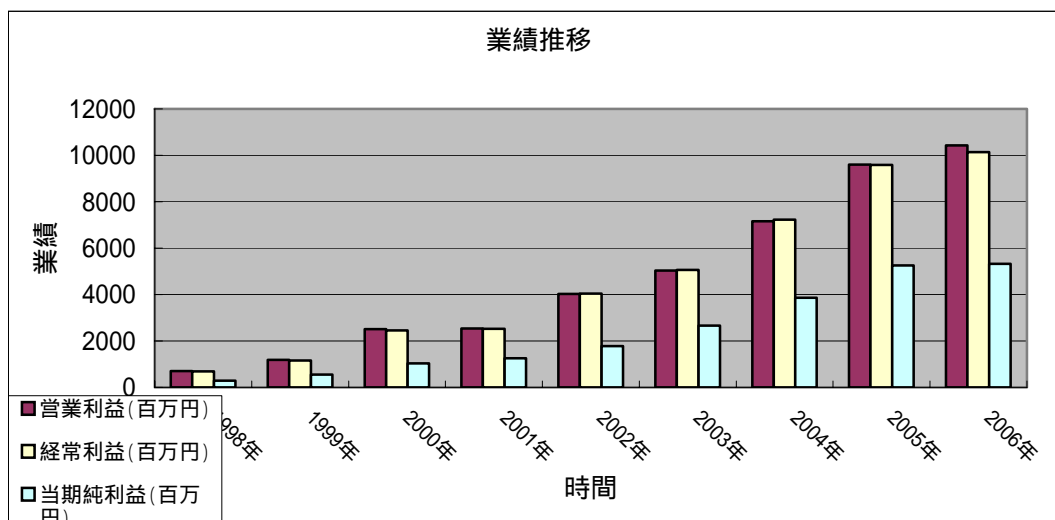
ガリバーは2005年1月より、自動車関連事業者に向けた、インターネットによる完全リアルタイムオートオークション「GAO! Auction(ガオー・オークション)」を開始した。GAO! Auctionは、自動車関連事業者が自社のパソコンからインターネットを利用して手軽にオーク
15 ションに参加できるシステムである。また、会場までの移動時間とコストをかけることなく、新鮮で良質な車を落札できることから、既に約20,000社の会員が加入している。このGAO! Auctionの開始により、既存オークション企業を介さないガリバーの自社販路の拡大が可能となった。現在、毎週月曜日にオークションを開催している。

20 図15・ネットオークション (出所：<http://www.glv.co.jp/company/business/auction.html>)





図16・ガリバーの業績推移 (出所：<http://www.glv.co.jp/ir/financial.html>)



3. メーカー系買い取り専門業者

5

業態グループ特徴

1990年代中古車買い取り専門業者の出現に伴って、中古車市場はますます活性化され、今まで中古車販売に力を入れてこなかった自動車メーカーの系列販売店も相次いで中古車市場に対する戦略を見直し始めた。今まで、自動車メーカーの系列販売店の中古車買い取りは、新車価格の値下がりを抑えるため良質車或いは人気車種でも価格を低めに評価する傾向があった。その結果、一部のユーザーが中古車買い取り専門業者に取られたため、近年、自動車メーカーの系列販売店の中古車市場における地位の低下が目立つようになった。

10

中古車市場での巻き返しを果たすため、メーカー各社は自社のブランドや流通チャネルを利用し、エンドユーザーから中古車を買取るサービスを2000年以後、相次いで始めた。例えば、トヨタ系の買い取り専門店T-UP、日産系のカウゾーなどが挙げられる。

15

メーカー系買い取り専門店は、いくつかの特徴がある。1つ目はメーカーブランドを利用し、全国多店舗展開戦略をとっていることである。例えば、T-UPは現在全国で600店舗以上を保有し、カウゾーも200店舗前後を展開している。この点に関しては、ガリバーなどの買い取り専門業者とまったく同じとも言える。一方、中古車の販売価格を抑えるため、買い取ったものをオークション経由せずに、直接ユーザーに販売するメーカー系買い取り専門店も近年出てきた。トヨタの場合、T-UPで買い取った車を、全国に分散している1750ヶ所のトヨタ系の中古車ディーラー(U-CARS)を通じて、エンドユーザーに再販している。また日産系の中古車販売ディーラーも1000ヶ所以上の販売拠点を持っている。消費者はインターネットを通じて好きな車を地域別で検索し、個別に見積もりや試乗の依頼を出すことができる。

20

25



代表企業その1 T-UP

トヨタ自動車は2000年に、統一ブランドを導入して系列ディーラーの中古車買い取りを支援すると発表した。同年4月から市場の実勢価格に基づく買い取り方式を本格導入し、トヨタが中古車の情報網づくりや宣伝などで全面支援する形となった。系列ディーラーが良質の中古車を調達しやすい体制を整え、ディーラーの収益改善につなげる。中古車の八割は専門会社に買い取られていると言われ、系列ディーラーの中古車事業を強化するには支援体制の整備が必要と判断したのである。

このような方針に基づいて、新たに設定された統一ブランドが「T-UP(ティーアップ)」であり、系列ディーラー308社に参加を募った。そして、系列ディーラー間の中古車の情報網を構築し、トヨタが集めた中古車の買い取り価格やオークションでの落札価格情報をディーラーに提供する。

T-UPの特徴は、買い取った車はオートオークションに通さずに、トヨタ系列のU-CAR販売店で直接転売するという仕組みである。2006年には全国のT-UPの買い取り専門店が500店舗に達しており、そこで買い取った車はさらに1750ヶ所のU-CAR販売店に提供されている。この場合、売り出し価格からオークションの仲介手数料などが省けるので、強い価格競争力を手に入れようとしている。

図17・T-UPで購入するメリット (出所: <http://www.toyota.co.jp/t-up/information/pro.html>)

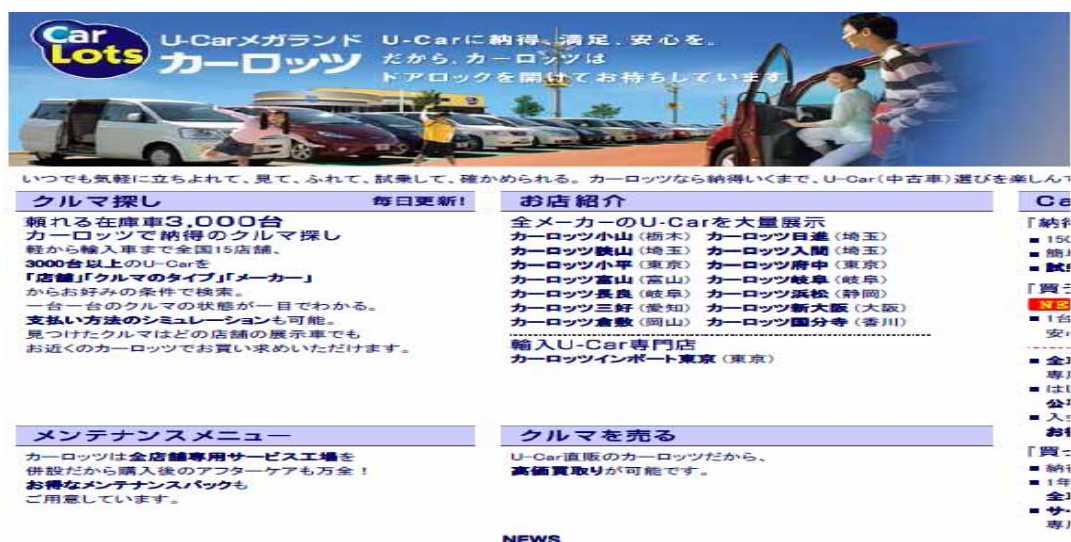




また、情報検索システムも充実している。買い取った車の情報はすぐに検索サイトに乗せられ、年式、走行距離、グレードなどに応じて細かく検索できるようなシステムを作り上げた。

図18・T-UPの中古車検索サイト (出所：<http://www.e-carlots.jp/index.html>)

5



4. 情報仲介業者

10 業態グループの特徴

新車一台あたりの粗利は販売価格の15%~20%に対して、中古車一台あたりの粗利の平均は販売価格の30%~40%だとよく言われる。すなわち、中古車業者にとって、オークションに通さずに、買い取った車を直接に消費者に販売するのが最も利益率が高いと考えられる。その結果、近年各中古車業者は買い取った車をまず情報サイトに乗せて直接に消費者に販売し、その売り残りをオークションに出すという手法を採り始めた。特に、多店舗展開ができない個人経営の中古車販売店にとって、自分が持っている商品の情報をいかに消費者に伝えるかが最も重要なものとなっている。

15

このようなニーズに応じて、消費者に対して中古車情報検索サイトが近年相次ぎ立ち上げられている。インターネット上でブランド名、車種、グレード、走行距離などの基本情報で検索することができる他に、試乗の予約、見積もりの依頼など、よりきめ細かい注文にも応じることができる。

20

現在リクルートが運営しているカーセンサー、ヤフーが運営しているヤフー中古車などが、消費者からかなりの支持を集めている。

25



代表企業その1 カーセンサー

「カーセンサー」はもともとリクルートが運営する中古車情報誌として、1980年代頃に創刊されたものである。1993年から全国初のパソコンから情報を提供できる仕組み(carsensor.net)を作りあげ、その後中古車検索サイトの先駆者として、中古車検索サイトをリードし続けてきた。現在の登録台数は188,850台(2006年12月)、その中から、車名、価格帯、ボディタイプ、特色など様々な切り口で希望の条件にあった絞り込み検索が可能となっている。車購入基礎知識や購入体験記やノウハウ情報も充実し、また、詳細な自動車カタログや業界ニュース、各種パーツや保険情報など、中古車のみならず自動車全般に関する情報も紹介している。

10

図19・カーセンサーの検索サイト (出所: <http://www.carsensor.net/>)

The screenshot displays the carsensor.net search interface. At the top, there are navigation links and a search bar. Below the search bar, there are filters for '中古車' (Used Car) and 'カタログ' (Catalog). The main search area shows '中古車を 195,579件' (Used cars 195,579 items) and various filters for car name, area, price, and car type. There are also promotional banners for special offers and featured models.



早稲田大学IT戦略研究所 作成ケース一覧

- | | | |
|------|--|----------------|
| No.1 | 株式会社ジャパン・イーマーケット eマーケットプレイスのビジネスモデル再構築 | 足代訓史(2004年3月) |
| No.2 | 株式会社PTP(パワー・トゥ・ザ・ピープル) | 柏陽平(2004年3月) |
| No.3 | OCNとISP各社の競争 - 価格競争の追従関係 - | 宮元万菜美(2004年8月) |
| 5 | No.4 ポケットモンスター(1996~1998) | 木村誠(2005年3月) |
| No.5 | フォトハイウェイ・ジャパン:無料ビジネスからの脱皮 | 鍛地研介(2005年7月) |
| No.6 | 株式会社アイスタイル 収益基盤強化のためのリニューアル | 鍛地研介(2006年6月) |
| No.7 | 楽天市場のビジネスモデルと情報システム 楽天市場はどうして成功したか? | 前川徹(2006年6月) |
| No.8 | 日本の中古車流通産業 新しい事業形態出現の歴史 | 呉健柏(2007年3月) |
| 10 | No.9 UniversalCentury.net GUNDAM ONLINE(2000~2006) | 木村誠(2007年4月) |

15

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。
連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

20

このケースは呉健柏(早稲田大学商学研究科修士課程)が根来龍之(同研究科教授)の指導の下に作成したものです。(2007年3月25日)
本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。
連絡先; RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>



RIIM IT戦略研究所

Research Institute of Information Technology and Management

早稲田大学大学院商学研究科 気付
169-8050 東京都新宿区西早稲田 1 - 6 - 1

連絡先: RIIM-sec@list.waseda.jp
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

WASEDA UNIVERSITY