

# 中古車輸出のビジネスモデル

塩地 洋 (京都大学)

## 要約 (アブストラクト)

近年急激に増大している、日本から海外への中古車輸出は様々な社会問題を引き起こしているが、その実態はほとんど明らかになっていない。本稿は、実際に中古車輸出業者が行っている、①オークション落札代行モデル、②インターネット受注モデル、③現車提示・即売モデル(日本海モデル)、という三つのビジネスモデルの実態を解明する。さらに、現時点ではほとんど参入していないが、国内の新車ディーラーが自動車メーカーと提携した形で中古車輸出ビジネスに参入しうるビジネスモデルを提起する。

## キーワード

自動車流通、中古車輸出、ビジネスモデル、自動車ディーラー

本稿の課題は、近年増大している日本から海外への中古車輸出において、どのようなビジネスモデルが行われているかを明らかにするとともに、日本国内の新車ディーラーが参入し、競争優位を維持できる新たなビジネスモデルを提起することにある。

なお中古車輸出に関する概観および業界構造等については、既に塩地(2010)を執筆している。本稿は、それを踏まえて、中古車輸出におけるビジネスモデルについて分析を深めるものである。

## はじめに

2008年に中古車輸出台数は、134.7万台に達し、5年前の2003年71.3万台のほぼ2倍となった<sup>1</sup>。輸出金額では8,200億円に増大し、国内の新車販売の約10～12兆円に及ばないが、中古車販売の約2～3兆円の3分

の1程度となっている。こうした大きな市場であるにもかかわらず、一方で国内の新車ディーラーや中古車専門店はこのビジネスにほとんど関与していない。他方で、中古車輸出においては、業界のトップ企業でもシェアは1.9%(輸出金額)にすぎず、典型的な非寡占業界となっている。輸出台数の過半を占める外国人業者の一部で殺人・強盗、脱税、土地不法使用、汚染・ゴミ問題等の犯罪行為が横行している。

中古車輸出に関わる従来の研究においては、代表的な研究として寺西(2007)や外川(2009)および参考文献に列挙した文献が挙げられる。だがそれらの大半は、日本から輸出された中古車の、輸出先国におけるリサイクルプロセス(廃棄物処理等)問題に主たる関心が置かれており、国内の中古車輸出業におけるビジネスモデルとその問題点について

in the Relationship between Market Orientation and Performance," *R & D Management*, 34 (3), 295-310.

Lukas, A. Bryan and O. C. Ferrell (2000), "The Effect of Market Orientation on Product Innovation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2), 239-47.

松尾睦 (2002)「営業組織の革新性—内部競争と顧客志向の連動」『流通研究』第5巻 第1号、61-78。

水越康介 (2006)「市場志向に関する諸研究と日本における市場志向と企業成果の関係」『季刊マーケティングジャーナル』第26巻 第1号、40-55。

Narver, John and Stanly Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.

——, ——, and B. Tietje (1998), "Creating a Market Orientation," *Journal of Market Focused Management*, 2 (1), 241-55.

Nunnally, Jum C. (1978), *Psychometric Theory*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill.

Pinto, M. Beth and Jeffery K. Pinto (1990), "Project Team Communication and Cross-Functional Cooperation in New Product Development," *Journal of Product Innovation Management*, 7 (3), 200-12.

Ruekert, Robert W. (1992), "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective," *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-45.

Sethi, Rajesh (2000), "Superordinate Identity in Cross-Functional Product Development Teams: Its Antecedents and Effect on New Product Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (3), 330-44.

——, Daniel C. Smith, and C. Whan Park (2001), "Cross-Functional Product Development

Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products," *Journal of Marketing Research*, 38 (1), 73-85.

Shoham, Aviv and Gregory M. Rose (2001), "Marketing Orientation: A Replication and Extension," *Journal of Global Marketing*, 14 (4), 2-25.

Shrout, Patrick E. and Niall Bolger (2002), "Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations," *Psychological Methods*, 7 (4), 422-45.

Siguaw, Judy A., Gene Brown, and Robert E. Widing II (1994), "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 31 (1), 106-16.

Song, X. Michael and Mark E. Parry (1997), "A Cross-National Comparative Study of New Product Development Processes: Japan and the United States," *Journal of Marketing*, 61 (2), 1-18.

東洋経済新報社 (2001)『会社四季報 2001 年第3集』。

Webster, Frederick E., Jr. (1988), "Rediscovering the Marketing Concept," *Business Horizons*, 31 (3), 29-39.

Zhou, Kevin Zheng, Chi Kin Yim, and Dabid K. Tse (2005), "The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations," *Journal of Marketing*, 69 (2), 42-60.

十分な説明がなされていない。従って本稿ではまず第1節で中古車輸出のビジネスモデルを明らかにし、さらに第2節で国内の新車ディーラーが中古車輸出に参入可能な、かつ競争優位を獲得しうるビジネスモデルを提起することを通じて、従来の中古車流通研究に新たな領域を付け加える<sup>2</sup>。

## I 三つのビジネスモデル

まず図1によって中古車輸出の全体的な流れを説明しよう。中古車の最終所有者の大半は、新車ディーラーや中古車専門店、買取専門店<sup>3</sup>に中古車を下取・買取に出す。その内訳を見ると、2006年に国内で発生した約450万台の中古車の約60%を新車ディーラーが獲得し、中古車専門店が11%、買取専門店が17%獲得している。残りの12%はレンタカー会社のような大量に中古車を売却する企業がオークションや入札会に直接出品するケースである<sup>4</sup>。新車ディーラーや中古車専門店は、下取りした中古車の一部を加修・洗浄（商品化と呼ばれている）し、自社の中古車商品として小売している。その小売比率は企業によって大きく異なるが、新車ディーラーの平均は40%程度である。残りの60%前後の下取中古車はオークション等に卸売される<sup>5</sup>。買取専門店の場合、小売にまわす場合もあるが、買取りした車両は基本的にはすべてオークションに卸売されている。

近年オークションへの年間出品台数は800万台前後であり、平均落札率が50%前後のため、400万台前後の車両が落札されている。この400万台の内、約120～140万台、比率にすると30～35%の車両を中古車輸出業者が落札し、それを輸出にまわしている。他方、中古車輸出業者からみると、仕入れの約92%はオークション・入札会仕入れであり、

残りの約8%、台数にすると約10万台が中古車専門店および解体業者等からの相対取引での仕入である。

こうした中古車輸出業者の70～80%が外国人業者であり、輸出台数の60%程度の輸出を行っている。外国人業者が多数を占めているのは、中古車輸出ビジネスにおける競争優位が主として輸出先国の市場における売筋車種動向や価格相場および関税体系・手数料、商慣習等の事情を知悉しているか否かにかかっているからである。また現地での取引相手とのコネクションが重要であり、現地語ができることが必要であるからである。こうした点から現地外国人業者が日本国内で競争力を発揮しているのである。

中古車輸出においては、現在主として三つのビジネスモデルが存在する。ただし、これ以外にも派生モデルがあり、また複数のモデルが融合したものもある。他方、中古車輸出業者の中には、一つのモデルのみ用いる企業もあれば、複数のモデルを並行して用いている企業もある。

### 1. オークション落札代行モデル

オークション落札代行モデル<sup>6</sup>とは、海外バイヤーの注文に基づいて日本国内のオークションにおいて海外バイヤーに代わって落札し、車両代金を立て替えて支払い、さらに輸出手続をおこない、海外バイヤーから車両代金（代行手数料を加えた金額）を受け取る方式である（図2）。

オークション落札代行モデルを採る中古車輸出業者は、まずオークションの開催前日の午後に配布される出品リスト（図2①）を入手し、それを英語もしくは現地語に翻訳し、ただちに海外のバイヤーに電子メール、ファックス等で送る（②）。翻訳と言っても、出品リストは数値化や記号化されている箇

所が多いのでそれほど手間がかかることはない。ただしオークション会場も規模の格差があり、小さい所は出品台数が数10台しかないが、最大のUSS東京は1日1万数千台の出品があるため、すべての車両のリストを海外に送るには時間がかかる。要は、日本ではあまり売れなくて価格が低いが、輸出先国に持っていくと価格が高くなり、関税等もそれほどかからない車種に重点を絞りで、そうした車両リストを海外に送る、車両選定能力が求められている。

海外のバイヤーは出品リストの中から、購入希望車両を選び、その車両の落札限度価格を記入し、落札代行モデル業者に送り返す（③）。落札代行モデル業者の次の仕事は容易である。海外のバイヤーが指定した落札限度価格までポスを押し続け、落札できれば幸運で（競合する人が多いので入札した車両の約10～20%しか落札できない）、もしその価格以上に競り上がった時は押すのを止めるという作業（④）である。たしかに出品リストの中から海外での売筋車種を選定するのは経験と知識が必要であったが、いったん海外から落札限度価格が指定された後はいとも簡単である。自ら当該車両を検分し、その車両の市場価値（小売価格）を推測しながら、いくらまでなら競り上げられるかを決めると言う、総合的判断力が必要とされないのである。

落札した場合、落札代行モデル業者は、オークション会場に車両代金を支払い（⑤）、仕入れた車両（⑥）を会場から港まで搬送する手続きを行い、さらに港で輸出手続（⑦）を行うことになる。この車両代金が回収できるのは、日本の港から輸出先国港までかかる日数の半分程度の日、海外バイヤーが送金（⑧）した時点である。オークション会場での代金支払いから回収まで早くて2週間、遅

くて2カ月程度である。この間の金利負担と資金繰りが必要である。なお海外バイヤーには日本の港渡しのFOBで売ることが多いが、大手の落札代行モデル業者の場合は、輸出先国の港渡しのCIF取引もある。

基本的に海外バイヤーは中古車販売業者であり、この取引はBtoBである。海外の個人客が直接買い付けるBtoC取引はほとんどない。

この落札代行モデルにおいては、落札した車両が売れ残るリスクは基本的にはない（海外バイヤーからの解約を除けば）。落札した車両はすべて売り先が確定しているからである。しかし他方で、リスクが小さい分、台あたりマージンも小さくなっている。何故なら落札代行モデル業者が負うのは主として数週間の金利負担と各種手続代行業務のみだからである。こうした意味で、落札代行モデルは、たしかにいったん車両を買い取って、マージンを上乘せして、海外バイヤーに売るというマージンをベースとしたビジネスではあるが、そのマージンが台当たり3～5万円前後と小さくなり、それも高価格車の場合も低価格車の場合もそのマージン幅があまり変わらなくなり、実質的にコミッション（代行手数料）ビジネス化している。

マージン率は低いと推測されるが、従業員一人当たりの売上高は大きい。例えば業界トップの企業の売上高は160億円（約3万台）であるが、従業員数は80名で一人当たり売上高は2億円である。日本国内の新車ディーラーの場合、一人当たり売上高が5,000万円を超えると優秀な会社と判断できるが、落札代行モデル業者ははるかにその水準を超えている。

この落札代行モデルは当初は日本企業が始めたものである。ところが外国人業者が日本で法人登記を行い、古物商の資格をとり、

このモデルを用いて中古車輸出を行うケースが増大している。

では今後、この落札代行モデルはどうか。その一つのシナリオは、一方で、海外バイヤーの直接関与性が高まり、他方で、日本国内の落札代行モデル業者の代行業務のアンバンドリング化が進展するというものである。すなわち、情報サービス業者(あるいはオークション企業)による出品リストの現地語翻訳とその提供が進み、さらに海外のパソコンから直接日本国内のオークションに入札することが可能となり、オークション会場から港までの車両搬送業務や輸出業務手続もそれぞれの専門請負業者が担う形になるというものである。海外バイヤーの主導性が強まる中で各手続業務が分離されていき、大手日本企業の落札代行モデル業者が有していた、これまでのパッケージサービスの優位性が消失するというものである。

もちろん他方で、海外バイヤーの車両品質重視、輸送日数短縮化等の要求に応える上で、船腹確保や車両検査等、大手落札代行業者が保持している競争優位が発揮されることも十分に想定できる。

## 2. インターネット受注モデル

インターネット受注モデルとは、オークション等から仕入れた車両をインターネットの自社サイトに展示し、海外バイヤーからの注文を受け、輸出を行う方式である(図3)。

落札代行モデルとの違いは、ネット受注モデルは、海外バイヤーから注文を受ける前に、見込で在庫を持つことである。大手企業で1,000～2,000台の在庫(展示車両)を持っている。まずオークションで仕入れた(図3①)後に、自社のサイトに在庫車を展示(②)する。画面は英語のみでなく、ロシア語、フランス語、ポルトガル語等、数カ国語で記載

している企業もある。また電子メールで海外のバイヤーとコンタクトをとるため、日本企業であっても複数国の外国人を採用している企業もある。

ともあれ、在庫を持つことは、在庫費用および売れ残りのリスクを負うことになり、その分、車両販売価格は高く、台あたりマージンも高くなっている。何故なら落札代行モデルの場合は、車両販売価格(落札限度価格)を決めるのは海外バイヤーであり、中古車輸出業者はそれに従うのみであるが、ネット受注モデル業者は自らの判断で車両販売価格を決めることができるからである。

とはいえ、海外バイヤーの立場から見ると、ネット受注モデルでは少し車両価格が高いかもしれないが、入金さえすれば確実に入手することができる。他方、落札代行モデルでは、海外バイヤーはたしかに低い価格を希望落札価格として指示することが可能であるが、相場価格より低ければ低いほど落札の可能性はなくなっていく。結局、相場に近い価格を指示しない限り落札は困難であり、落札代行業者のマージンを上乘せした価格で見ると、それほど大きな相違はないと思われる。

ともあれ車両の販売価格は、サイトではFOB価格で表示(②)しているが、海外バイヤーから見積り依頼(③)があれば、海外バイヤーの国の港渡しでのCIF価格に書き直して見積書を送る(④)。

見積書に同意し、購入を決めた海外バイヤーは、日本に送金(⑤)することを要求される。この送金のタイミングはネット受注モデル業者によって異なるが、日本で船積み手続を始める以前に送金を要求している企業もある。海外のバイヤーからすれば、ネットと電子メールでコンタクトは取ったが、まだ船荷証券も発行されていない時点で送金を

するのは、その企業を相当信用していなければできないことではない。そうした事前送金制を採らずに、海外バイヤーの購入意図が確認されると、送金手続と並行的に輸出手続に入る業者もある。

大手のネット受注モデル企業では、年間の見積り依頼数が4～6万件、成約台数が1万台前後となっている。平均単価を60万円とすると売上高は60億円となる。回転期間は1～2カ月程度となっている。

## 3. 現車提示・即売モデル(日本海モデル)

現車提示・即売モデル(日本海モデル)とは、オークション等で仕入れた車両を日本海の港の近辺の店舗(通常屋外)に展示し、ロシア人バイヤー(船員や個人客含む)にその場で現金取引で販売し、輸出手続等を代行するモデルである(図4)。

一方で、日本海の港(小樽、秋田、新潟、富山、福井、舞鶴、境港等<sup>7)</sup>)は、対口貿易が歴史的に盛んであり、定期航路が充実している。他方で、ウラジオストックやナホトカから木材等を運んできた在来船やローロー船が、帰荷として中古車を積み込むビジネスは、太平洋側の港からの対口中古車輸出に対する競争優位を有している<sup>8)</sup>。

こうした港で日本海モデルによって中古車を輸出している業者の大半は、パキスタン人業者およびロシア人業者である。日本人業者は少なく、その比率は低下し続けている。バイヤーはすべてロシア人であるが、輸出業者はなおもロシア人よりもパキスタン人業者の方がシェアが高い。英語だけでなく、ロシア語を話すパキスタン人も多い。

例えば富山には、こうした日本海モデルを営む外国人業者が約100社存在し、約1万台の在庫を有していると言われている。そのような外国人業者の一例を示すと、42歳の

ロシア人社長が経営するG社は、300台を展示し、月400台(年間48,000台)を輸出している。単価が約60万円で年商30億円のビジネスである。従業員は10数名であるため、一人当たりの売上高は約2億円程度である。

こうした日本海モデルの店における中古車の買手は、ロシアのプロのバイヤーであり<sup>9)</sup>、また寄港した船の乗組員や個人乗客である。例えば富山県伏木港とウラジオストック港の間にルーシ号という1万3000トンの大型フェリーの定期便(週1便)が就航しており、最大搭乗人員は400名であるが、その乗客の中には中古車買い付けが目的で訪日した素人のバイヤーが含まれている。同号は、ウラジオストックから片道36～39時間で富山港に到着し、4日間停泊していき、この停泊期間中に乗客は観光をしながら、中古車等を買付け、それをフェリーに乗せて持ち帰る。ちなみに自動車搭載料金は、「片道」40,000円であり、最大搭載車両数は126台である。他にもオートバイ17,000円、自転車・冷蔵庫・洗濯機3,200円という搭載料金が船会社のネット上のサイトに記載されており、そうした製品(新品もしくは中古品)も持ち帰られていると推測できる。なお、乗船運賃は最も安い室で大人1人往復66,000円である。

問題点として指摘されているのは輸出業者の店舗・駐車施設が貧弱である点である。外国人業者等は、富山等では主として20フィートコンテナを店舗・事務室施設として使用しているが、都市計画法上の用途指定に違反する等として、住民団体から撤去を要求されている。また店舗・事務室の近辺に数10台から数100台の中古車を展示しているが、展示場はほとんどが土のままであり、セメントをはった展示場は少ない。それゆえ車両からガソリンやオイルが漏れて地中に染

み込み、土壌や地下水汚染をおこす可能性が高い。車両にはプライスシートがない場合もあり、フロントガラスに直接、年式とエンジン排気量を書き込まれているケースが散見される。

#### 4. 三つのモデルの今後

以上、三つのビジネスモデルを検討してきたが、今後の展望にふれよう。日本企業は中古車輸出台数の40%程度を担っていると想定できるが、モデルとしては競争優位を確保できないため日本海モデルはほとんど採用していない。オークション代行モデルとネット受注モデルが半々程度と推測される。他方、外国人業者は日本海モデルも行っているが、このモデルは、社会的トラブルという点で今後、縮小の方向に向かうと考えられる。日本企業と同じく、オークション代行モデルとネット受注モデルが増大するのではないだろうか。なおオークション代行モデルとネット受注モデルの今後の動向に関する予測は現時点では困難であるが、ともに生き残る可能性が高いと考えられる。

## II 新車ディーラーの参入モデル

### 1. なぜ新車ディーラーを取り上げるのか

まずなぜ新車ディーラーの中古車輸出ビジネスへの参入を問題とするのか、その位置づけを示そう。前述したように、現在、中古車輸出においては、第一に、輸出台数の約60%もが外国人業者が占めており、本来そうしたビジネスにおいて付加価値が獲得可能なはずの、すなわち国内で発生する中古車の約71%を獲得している新車ディーラー(および中古車専門店)がほとんど参入できていないからである。外国人業者の日本国内におけるビジネスを否定するわけではないが、バ

リューチェーンの観点から新車ディーラー等がせっかく獲得した下取り車を無駄にしているのではないかと考えるからである。

第二に、中古車輸出ビジネス、とくに外国人業者が関わる取引において不法行為が散見され、それを放置しておくのは新車ディーラー等にとって問題であると考えられるからである。すなわちオークションにおいて買手である外国人業者がそうした不法行為を行っていることを知っているにもかかわらず、新車ディーラー等は売手として中古車を出品している。そうした実態を指してマネーロンダリングならぬカーロンダリングがオークションで行われていると指摘されている。規範的な議論であるが、そうした実態を変えていくためにも、新車ディーラー自体が中古車ビジネスに参入し、健全化を進めることが問われているからである。

では新車ディーラーが競争優位を獲得するためには、どのようなビジネスモデルが適格的であろうか。まず業界全体の特徴と外国人業者の競争優位を再確認した上で、新車ディーラーの優位性を探っていこう。

### 2. 業界の特徴と外国人業者の優位性

前述したように中古車輸出業界は、典型的な非寡占的状态にあり、大手企業は存在するが、1,000社以上の零細業者がひしめき合っている。参入障壁は低く、自社の設備なしでも開業が可能である。規模の経済性が働かず、大企業が有利になるとは必ずしも言えない。これまでも総合商社が参入したが、数年で撤退している。中古車輸出業界の大手企業は従業員一人当りの売上高は新車業界と比較すると4~5倍大きい、利益率はそれほど高いものではない。

競争優位は、輸出先国の市場動向を知悉しているかにかかっており、新興国向けには当

該国の外国人業者が優位を占めるケースが多くなっている。何故なら、中古車の仕入れコスト面ではオークション(および入札会、相対取引)仕入れがほぼ100%を占め、そこでは業者間の格差はあまり生まれにくい。またオークション会場から港までの物流業務や船積み業務においても、大半は専門業者への委託となっており、中古車輸業者間の格差が発生する余地は小さい。格差が生じるのは、輸出先国の売れ筋情報把握と海外バイヤーとのコネクションの多寡である。新車ディーラーが参入する際には、こうした外国人業者の競争優位の構造をいかに転換させるかが問われているのである。

### 3. ネット受注モデルのモディフィケーションと新車ディーラーの優位性

では上記の観点を念頭に入れて、前述した三つのビジネスモデルの中で新車ディーラーが活用可能なものを検討してみよう。まず日本海モデルは、モデル自体のシェアが縮小しており、有利なモデルだとは考えられない。またロシア語や英語での商談能力という点で既存の外国人業者に対してアドバンテージがない。それ故新車ディーラーがこれを用いるのは適切ではない。次にオークション代行モデルであるが、既存の大手業者(主として日本企業)に対する競争優位を新車ディーラーはほとんど持たない。例えば経験のない新車ディーラーが、海外バイヤーの開拓能力や輸出実務能力等の点で既存大手業者を超えることは困難である。新車ディーラーのビジネスプロセスでオークション代行モデルの各業務に活かせるプロセスが見つからないのである。

そうすると残るのはネット受注モデルである。とはいえここにも既存の大手業者(日本企業含む)が存在しており、新車ディー

ラーが容易に参入できるわけではない。そこでこのネット受注モデルをモディフィケーションすることによって新車ディーラーの強みを活かす方法を次に考えることとしよう。まずは、新車ディーラーの強みはどこにあるのかを探ろう。

新車ディーラーの優位性は次の3点にある。第一に、国内で発生する中古車を下取り・買取り時点において最も多く獲得している業態であり、輸出用中古車の仕入価格の面で優位に立てる点である。すなわち中古車には次の三つの価格相場がある。①下取・買取相場(CtoB)、②オークション・入札会・相対取引相場(BtoB)、③小売相場(BtoC)であり、①が最も低く、③が最も高くなっている。従って一方で、中古車輸業者は前述したように、仕入れのほぼ100%が②であり、中古車輸業者がユーザーから下取りや買取りする①はほとんどない。他方、新車ディーラーは国内で発生する中古車を下取り・買取る時点で約60%(中古車専門店も含めると71%)獲得している。もし彼らが中古車輸出に乗り出した場合には、仕入価格は①の下取・買取相場となり、中古車輸業者よりも低くなるのである。従って中古車仕入れ価格の点で、新車ディーラーは既存の中古車輸業者に対して優位に立ち得るのである。

新車ディーラーの優位性の第二は、新車ディーラーは自動車メーカーをフランチャイザーとしたフランチャイズ・ネットワークに組織されており、この点を活用すると、ネット受注モデルでの展示台数規模の優位性を発揮することが可能である。すなわち、各自動車メーカーが基軸となって中古車輸出プラットフォーム会社を設立し、その会社がネット受注モデルを用いて、各ディーラーが保有している中古車をネット上に展示し、海外からの注文を受け、もし受注できた時は、

メーカーによる中古車輸出プラットフォーム会社が輸出業務を代行し、ディーラーはメーカーに手数料を支払うというモデルが可能となる。基本はネット受注モデルであるが、いくつかの点でモディフィケーションされたモデルである。

展示台数規模の点では例えばトヨタ自動車の場合、約280社のディーラーで年間約100万台弱の下取車を獲得しており、この中古車の内、60%程度がオークションに卸売されていると仮定した場合、60万台の中古車を輸出用展示車として、ネット上に展示することができる。ユーザーから下取りした後に4日間ネット上に展示(受注がなければオークションに出品する)とした場合、毎日6,000~7,000台の商品をサイト上に展示できる。大量の展示台数のあるサイトには全世界から多くの引合が集まると考えられる。言うまでもないが、各ディーラーが単独でサイトを開設しても、展示台数はわずかであり、海外バイヤーの注目をひくことはない。

第三に、自動車メーカーは全世界的な流通網を構築しており、各国にディストリビューターと新車ディーラーのネットワークが存在するが、そうした全世界的な流通網を活用して、とくに新興国に対して日本から中古車(下取車)を直接供給する経路が可能であり、またそれは各国の新車ディーラーによる中古車販売やユーザーへのアフターサービスビジネスというバリューチェーンの拡大につながる可能性がある。もちろんこの方式は、現地での新車ディーラーにおける新車と中古車のカニバリゼーションを生む危険性があり、慎重に検討されるべきであるが、新興国における近年の低価格帯車市場の急激な拡大に対応できる、強力な流通経路となる可能性も含んでいる。

#### 4. メーカーのプラットフォーム会社を通じた新車ディーラーの中古車輸出モデル

既に前節でその一部の説明を始めているが、ここでメーカーのプラットフォーム会社を通じた新車ディーラーの中古車輸出モデルを説明しよう。図5はその概括を示している。新車ディーラーがユーザーから下取りした車両をメーカーのプラットフォーム会社のサイトに展示し、海外の中古車業者あるいは海外の新車ディーラーからの注文を受ければ、プラットフォーム会社が輸出業務を代行し、輸出するという方式である。以下、詳細にそのプロセスとキーポイントを説明しよう。

プロセスの出発点は、新車ディーラーが新車を小売販売する際に、ユーザーがそれまでに乗っていた車の下取りである。各ディーラーは新車販売台数の40~70%程度の下取車を獲得している。こうして獲得した中古車を新車ディーラーは二つに仕分けする。仕分けの一つは小売するための中古車である。それは自社で中古車として売りやすい車両、中古車売り場で品揃え上必要な車両、あるいは利益額が大きい車両(高年式車[年式が新しい]等)である。図6の棒グラフ①国内小売がその費用・利益構造である。下取価格に対して近年では平均14%前後<sup>10</sup>の粗利を乗せて小売している。

仕分けの二つ目は、オークション(入札会、相対取引)に卸売する車両である。それは自社の中古車販売に適さない車両、あるいは利益額が小さい車両(低年式車[年式が古い]等)である。こうした車両は加修・洗浄はしないで、そのままオークションに出品する。図6の②「国内卸売」がその費用・利益構造である。この②を見ると、①よりも下取価格が低くなっている。これは低年式車が多いことが一つの理由である。こうした車は、その下取

価格に平均6%程度の粗利を上乗せした相場でオークションで取引される。ここで、①の国内小売価格よりも②の国内卸売価格が低い理由、また①の粗利よりも②の粗利が低い理由は、(1)そもそも低年式車の比率が高く、価値が低い、(2)加修・洗浄をおこなっていない、等による。

新車ディーラーは、自社で小売可能な車両は小売すればよい。それは①に示されるように粗利率が最も高いからである。ただし、商品化作業に費用がかかるため、その分、利益額は減少するが、絶対額としては小売の台あたり利益額が最も大きくなる可能性が高いと考えられる。

なお加修・洗浄コストに関わって、いったん小売に回した車両を輸出に回すことは難しい面がある。何故なら商品化によってコストが高くなっているが、輸出卸売市場ではそうしたコストは考慮してくれない(高く評価してくれない)ので、残る利益額が小さくなってしまふからである。

他方で、小売に回さずにオークションに出品する予定の全車両を、新車ディーラーの中古車輸出のために開設された、メーカーのプラットフォーム会社のサイトに一時的に掲載する<sup>11</sup>。

ここでポイントは、第一に、ディーラーが持っている下取車をメーカーに売り渡してしまわないことである。あくまでディーラーの所有にしておき、海外バイヤーからの受注が確定した時にのみ、ディーラーが海外バイヤーに直接販売し、メーカーは輸出業務のサポートという貢献に応じた手数料を受け取る方式を採ることである。

その理由は次の三点である。(1)輸出に適した車両を選び出す能力を、新車ディーラーやメーカーはあまり有していないからである。この点では中古車輸出業者の方がはるか

に高い能力を持っている。従って輸出用の車両を選んでメーカーに所有権を移転するのではなく、オークション出品予定の車両すべてを新車ディーラーの所有にしたまま輸出用サイトに展示するのである。従ってこのモデルは、現地市場情報を知悉していても、いなくても競争力に格差が生じない故に、外国人業者の競争優位が生まれず、逆に言うと新車ディーラーの劣位を生じさせないモデルである。(2)輸出用車両選定能力がない故に、もし車両の所有権を新車ディーラーからメーカーに移転すると、メーカーの在庫リスクが大きくなる。(3)メーカーがディーラーから車両を買い取ると、その価格は国内の卸売価格相場となるが、そうすると、今度はメーカーが中古車輸出業者とまったく同じスタートライン(同じ仕入れ価格水準)で海外バイヤーへ売り込み競争することとなる。人件費や設備等、費用水準の高いメーカーが既存中古車輸出業者と競争することは不可能である。

ポイントの第二は、ディーラーが輸出用サイトに車両を展示する時の価格を、オークション出品時に予定していた売切価格(出品者が希望する最低落札価格)よりも高く設定できることである(具体的な率は後述)。何故なら、図6の③および④の輸出卸売価格相場は、②の国内卸売価格相場より高くなっているからである。中古車輸出業者はオークションで仕入れた国内卸売価格にわずかでも粗利を上乗せして輸出しているのだからこの点は当然である。

第三のポイントは、ディーラー所有の車両を輸出用サイトに展示する期間は4日間程度の短期間が良いことである。輸出用サイトは小規模メーカーでも1,000台以上の車両が展示されるサイトである。かつその展示車両が毎日4分1更新されるとなると、海外のパ

イヤーはほぼ毎日のようにアクセスするはずである。

他方、ディーラー所有の中古車価値の低下を小さくする点からも短期間が望ましい。すなわち中古車は毎日価格が落ちていく。例えば100万円の中古車の価値は1年間で20～30%低下する。年で20～30万円、日々550～820円低下することとなる。オークション出品が4日間の遅れでは2,200～3,300円ですむが、30日間サイトに展示すると、17,000～25,000円下がる。

他方、中古車輸出業者はオークション代行モデル以外は、自らの判断でオークション等で中古車を仕入れ、在庫リスクを抱えなければならない。オークション代行モデルにおいても、オークションで仕入れ、輸出手続を終えて出港する時点まで車両代金を立て替えているため、金利負担が生じている。

しかしながらネット受注モデルをモディフィケーションしたこのモデルにおいては、新車ディーラーはオークション出品予定車両を短期間サイトに掲示するだけであるので、在庫リスクはまったくなく、金利負担も小さい。

既に説明したが、中古車輸出業者の仕入れはほぼ100%がオークション等である。その価格相場は、前掲図6の②の「国内卸売価格」である。そして②から右横方向に点線を③「輸出卸売価格」に延長して、中古車輸出業者の仕入れ価格を示している。③の仕入れ価格と粗利が中古車輸出業者の費用・利益構造を示している。

ここで再度注目すべきことは、輸出卸売における④の下取価格と③の仕入れ価格の比較である。国内新車ディーラーの下取価格(④)が中古車輸出業者の仕入れ価格(③)よりも低いことである。この結果、粗利は国内新車ディーラーが高くなる。国内新車ディー

ラーの11%(④)に対して、中古車輸出業者は5%(③)である。ここに国内新車ディーラーの中古車輸出ビジネスにおける競争優位の一つの根拠を見出すことができる。たとえば中古車輸出業者が粗利ゼロという値下げ戦略を採ったとしても新車ディーラーは少なくともオークションでの落札価格と同程度の粗利を確保できるのである。

なお、③では粗利は5%程度であり、輸出中古車価格の平均を60万円とすると、台あたり3万円程度の粗利しか獲得できていない。2～3年前まではもっと高い粗利水準であったが、近年低下している。

### おわりに

本稿においては、現在行われている三つの中古車輸出ビジネスモデルの実態を明らかにし、さらにネット受注モデルをモディフィケーションし、自動車メーカーのプラットフォーム会社を通じた、新車ディーラーによる中古車輸出モデルを提起した。

しかしながら現時点では大半の新車ディーラーは積極的に中古車輸出に取り組んでいない。その理由は、第一に、中古車輸出がどのような業者によって、どのような方式で行っているかを知らない。あるいは関心がない。第二に、もし知っていたとしても、利益が低く、リスクが大きいと考え、関わることは考えていない。第三に、輸出はメーカーの専管領域でディーラーは関与できない、あるいは販売店契約書には条項はないが、紳士協定としてディーラーは関与できないと考えている。第四に、輸出業務手続も知らず、現地語もできないため、参入するとなると新規に専門人員拡充や研修が必要であり、その投資を回収できるか不安に感じている、等である<sup>12</sup>。

こうした現状はいかなるプロセスを通じ

て変わっていくのか、現時点では筆者に予測する能力はない。それは今後の引き続き研究課題である。とはいえ、例えば日用雑貨品小売業界は1970年代以前は典型的な零細小売店が乱立する業界であったが、コンビニエンス・ストアのフランチャイズ・チェーンというビジネスモデルの登場によって、零細小売店の淘汰が続き、コンビニがこの業界におけるドミナントなモデルとなった。中古車輸出業においてもそうした転換の可能性があると考えられる。何を契機に、いかなるプロセスを通じて変わっていくのか、多面的な検討を行わなければならない。

### 〈参考文献〉

- 浅妻裕(2008)「中古車輸入制度の国際比較」『北海道学園大学経済論集』第56巻第1号。
- 浅妻裕(2008)「各国の中古車輸入規制と関税の状況について」『月刊整備界』第39巻第5号。
- 浅妻裕(2006)「国際化する自動車リサイクルとその管理のあり方について」(北海道学園大学)『開発論集』第78号。
- 浅妻裕(2005)「ELV処理・リサイクル産業の再編に関する検討—自動車リサイクル方施行の影響を中心に—」(北海道学園大学)『開発論集』第75号。
- 浅妻裕・阿部新(2009)「アラブ首長国連邦の中古車・中古部品流通に関する実態調査」(北海道学園大学)『開発論集』第83号。
- 阿部新・浅妻裕(2007)「中古車輸出市場の形成と発展に関する予備的考察」『北海道学園大学経済論集』第55巻第3号。
- 阿部新(2007)「使用済み自動車の流通フロー—100万台は「消えた」のか」(岩波書店)『環境と公害』第36巻第4号。
- 荒居正明(2007)「自動車後進国の中古車事情を見る—日査協『東アフリカ・中東中古車市場調査団』に参加—」日本自動車販売協会連合会『自

動車販売』第45巻第4号。

岡本勝規(2007)「パキスタン人によるロシア人向け中古車業者の集積と港湾経済」(環日本海学会第13回学術研究大会での報告)。

経済産業省自動車課(2006)『使用済自動車・中古自動車の流通状況に対する調査』(平成17年度高度技術集約型産業等研究開発調査・自動車無公害化等推進調査)。

現代文化研究所(2008)『中国における自動車流通管理体制に関する調査研究』

斎藤道朗(2005)「活発な中古車ビジネス、ロシア経済に影響も」日本自動車販売協会連合会『自動車販売』第43巻第12号。

佐藤博(2008)「拡大する中古車輸出ビジネスの行方を探る」日本自動車販売協会連合会『自動車販売』第46巻第2号。

産業研究所(2006) [委託先 矢野経済研究所]「中古自動車輸出に係る輸出秩序の構築に関する調査研究」産業研究所。

塩地洋(2002)『自動車流通の国際比較—フランチャイズ・システムの再革新をめざして—』有斐閣。

塩地洋(2007a)「二手车交易市场の特質と問題点」[二手车流通管理弁法と今後の方向性] 塩地洋・孫飛舟・西川純平(2007)『転換期の中国自動車流通』蒼蒼社、所収。

塩地洋(2007b)「舞鶴港からの中古車輸出の拡大に向けて」京都大学上海センター・日本海対岸貿易研究会『日本海対岸貿易の可能性について』。

塩地洋(2009)「海外における日系企業のディーラー経営」『アジア経営研究』(アジア経営学会)第15号。

塩地洋(2010)「中古車輸出業の特徴と構造」『日本経営学会誌』第26号。

館清志・岡本勝規(2008)「伏木富山港における対ロシア貿易の現況と課題」『港湾』第85巻第8号。

寺西俊一(2007)『アジアにおける自動車リサイクルの実態調査および国際的的制度設計に関する政策研究』(トヨタ財団 2005 年度研究助成報告書).

外川健一(2009)『アジア地域における自動車リサイクルシステムの比較研究』(平成 20 年度廃棄物処理等科学研究費補助金総合研究報告書).

外川健一(2005)『自動車リサイクルとアジア諸国の実情』(岩波書店)『環境と公害』第 34 巻第 3 号.

日本自動車研究所(2001)『ニュージーランド国に於ける日本製中古自動車流通実態調査』(経済産業省委託平成 12 年度高度技術集約型産業等研究開発調査(廃車再資源化・廃棄物対策推進調査)).

日本中古車輸出業協同組合(2005)『ドバイ視察報告書』.

平岩幸弘(2007)『中国における自動車リサイクルの現状』(岩波書店)『環境と公害』第 36 巻第 4 号.

平岩幸弘・呉威(2006)『中国および上海市における自動車リサイクルの動向』(中国研究所)『中国研究月報』第 60 巻第 9 号.

伏見剛(2005)『産研輸出中古車調査報告 最大輸出国のドバイを訪問』日本自動車販売協会連合会『自動車販売』第 43 巻第 11 号, 所収.

矢野経済研究所(2005)『急増する輸出中古車の市場展望 2005 年版』

矢野経済研究所(2007)『中古車流通総覧 2007 年版』

#### 〈注〉

- 1 財務省『貿易統計』による。以下、中古車輸出台数、輸出金額に関する数値は同じ。
- 2 本稿の記述は、以下の企業、行政機関等に対する取材に基づいている。中古車輸出業者 12 社(アガスタ, ウィン, クリスタル, 桑原

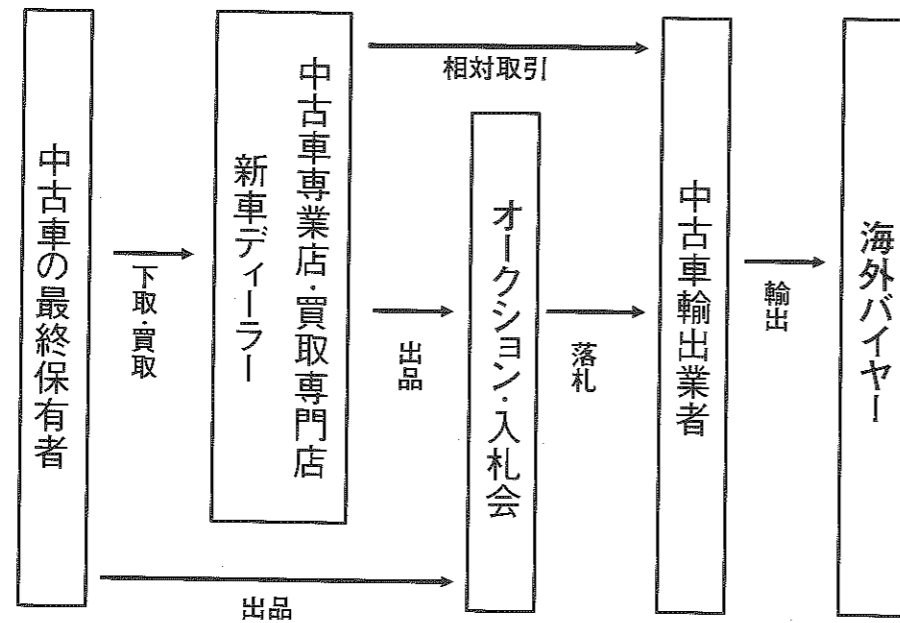
オート, 信和産業, 平和オート, トラスト, フジ・オート, ライオン・オートモビル, レコ・エクスポート・エージェンシーズ, UK インターナショナルズ, UNICO-[韓国]), オークション会場 16 カ所(JU 青森, JU 秋田, JU 千葉, USS 名古屋, USS-R 名古屋, TAA 中部, JU 富山, 京都オートオークション, TAA 近畿, 大阪日産オートオークション, LAA 関西, ZIP 大阪オークション, ソウル・オート・オークション[韓国], グロビス・オークション[韓国], 北京旧機動車交易市场[中国], 上海旧機動車交易市场[中国], 買取専門店 1 社(ガリバー・インターナショナル), 中古車販売店 8 社(オーラッシュ神戸, カーロツ岐阜, カーロツ三好, クインランド, 名古屋トヨペット・オレンジタウン豊田土橋店, 日産カレスト座間, 日産カレスト幕張), 業界団体(日本中古車輸出業協同組合, 日本中古自動車販売協会連合会, 日本自動車販売協会連合会, 日本自動車工業会), 行政機関約 20 カ所(以下略), 新車ディーラー約 30 社, 自動車メーカー 8 社, ロシア・ウラジオストックにおいてグリーンコーナー, サミット・モータース, タウ, オートパークス。

- 3 中古車専門店とは、主として中古車の小売を行っている企業で、副次的に整備業や新車販売を行っている。中古車専門店が中古車販売時にユーザーの中古車を下取りすることを「孫取り」と言う場合がある。買取専門店とは中古車の買取を専門的に行っている企業である。下取りと買取りの相違は、下取りとは下取りした店がその客に新車(もしくは中古車)を売る場合であり、買取りとは、買取行為のみが目的で、新たに新車(中古車)を販売しない場合である。
- 4 数値は矢野経済研究所(2007)による。以下の小売比率等も同じ。
- 5 この 60%には、走行不能車両(事故車や冠

水車等)や、オークション市場では価格がつかない車両が含まれ、そうした車は解体業者に販売される。解体にまわる比率は約 10~30%程度と推測される。後述するように解体業者にまわった車両が中古車輸出業者に相対取引で再転売される場合もある。ただし図 1 では煩雑さを避けるためにこうした経路は図示していない。

- 6 こうした分類・名称は著者独自のものである。
- 7 ウラジオストックから日本海各港への距離は、日本列島が弓型になっているため、ほぼ同じ 900~1,100 km であり、競争条件が似ている。
- 8 詳しくは塩地(2010)を参照。
- 9 プロのバイヤーの場合は船よりも飛行機で来るケースが多い。成田からウラジオストックへの航空便はないが、新潟や富山は週 1 回の定期便を持っている。
- 10 こうした数値は日本自動車販売協会連合会の統計に基づく概括的な平均である。
- 11 これは買取専門店のガリバー・インターナショナルのドルフィンネットが行っているモデルと同じである。すなわち買い取った中古車をオークションに出品する前に 10 日間程度、中古車小売サイトに展示している。
- 12 自動車メーカー側の事情については塩地(2010)参照。

図1 中古車輸出の流通経路



出所：取材に基づき筆者作成（以下同じ）。

図3 インターネット受注モデル

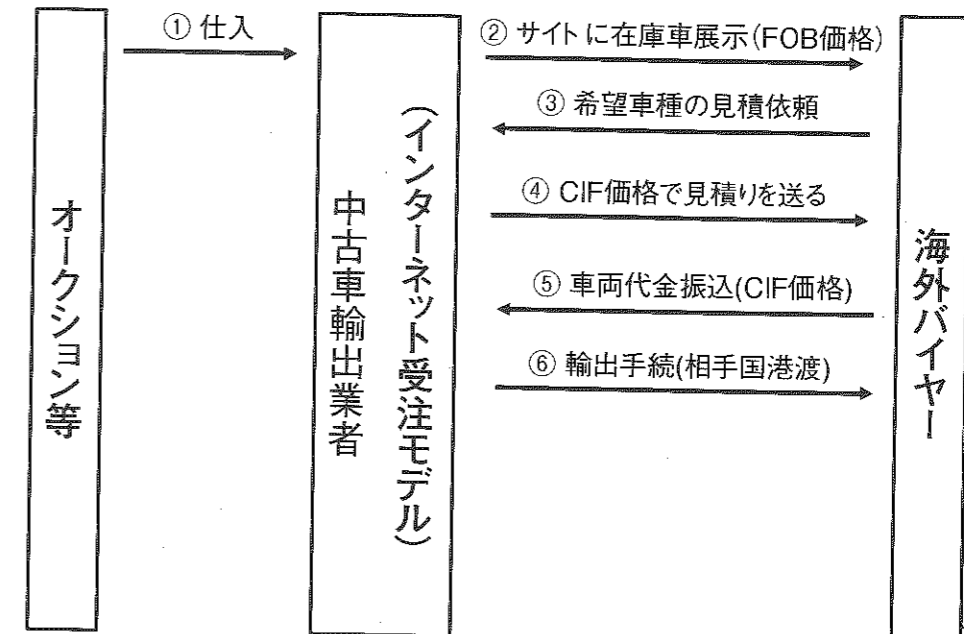


図2 オークション落札代行モデル

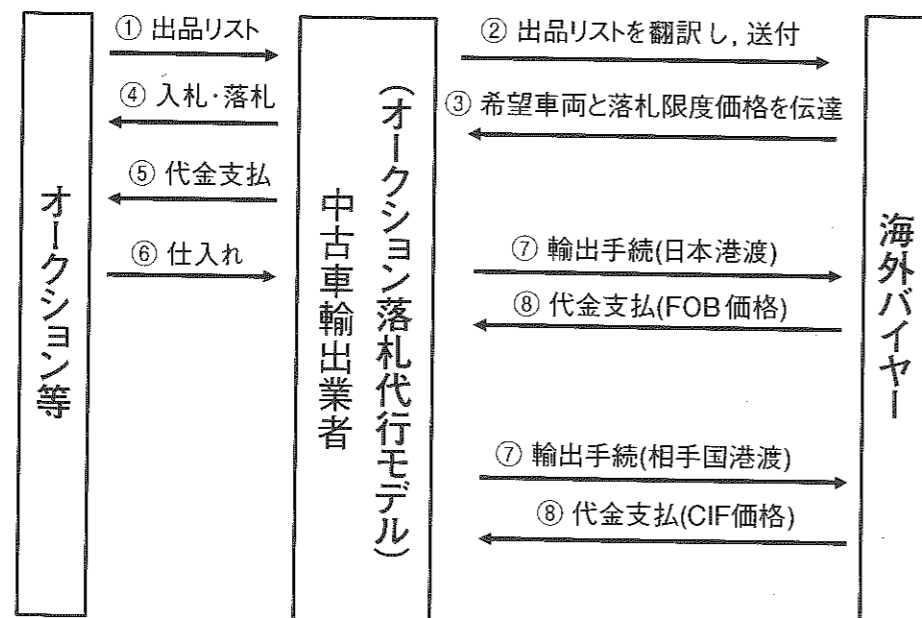
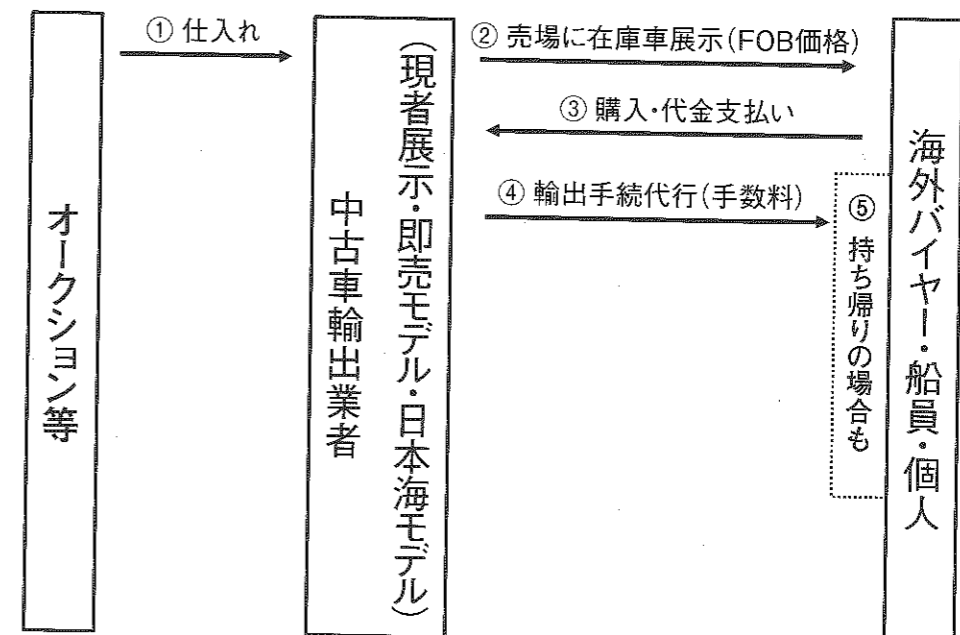


図4 現車展示・即売モデル(日本海モデル)





# 第59回 全国大会報告要旨

2009年5月29日～31日 関西大学

流通・マーケティングとネットワーク・イノベーション

## 製品コンセプト・イノベーションと開発者の「開発前提」

Relation between product concept innovation and "development schema"

廣田章光 (近畿大学)

本報告では、製品開発における、開発者の「開発前提」の存在とイノベーションにおける役割について事例調査とその考察を行った。採用した事例は、自転車部品の一つである「クランク」である。開発者と「特殊な経験」(Hippel 1988)を持つユーザーと協同の試行錯誤のプロセスを分析し、「開発前提」という、開発者の開発行動を支える思考枠組みの存在を確認した。一人一人の顧客の能力を、最大限発揮することが求められるオーダー製品の開発では、開発者が「開発前提」に目を向ける場合が存在する。この現象を、量産製品が意識的、無意識的に設定している「標準顧客」と、そこから外れる「非標準顧客」の概念によって説明した。本研究の結論として、第1に、開発前提を支える「標準顧客」、第2に、「非標準顧客」による開発前提の認識効果、第3に、「非標準顧客」を顕在化する「窓口」の効果である。

## 消費者のカテゴリ知識における中心的モデルの構造とブランド・リレーションシップ

Central Tendency Structure within Consumer's Category and Brand Relationship

高橋広行 (関西学院大学大学院)

本研究はブランド・マネジメントの視点において、長期的な消費者との関係性を構築していくためには、ブランドがカテゴリ・ニーズとしての「典型性」を満たすべきなのか、あるいは消費や競争環境の文脈におけるブランドそのものの魅力としての「具体性」を高めるべきなのかを検討したものである。

この典型性と具体性とは消費者の認知しているカテゴリの中心を形成する要因のことであり、本研究はこの両概念とブランドとの関連の強さ(態度形成、感情的ロイヤルティ、行動的ロイヤルティ)を検討した。

いくつかのモデルを検討した結果、典型性と具体性はいずれもブランドとの関係性を高めていたが、特に具体性は感情的ロイヤルティを高め、行動的ロイヤルティとも強い関連があったことから、ブランドとの関係性の絆において具体性がより重要であることが示唆された。

図5 メーカー・サイトを通じたディーラーによる中古車輸出

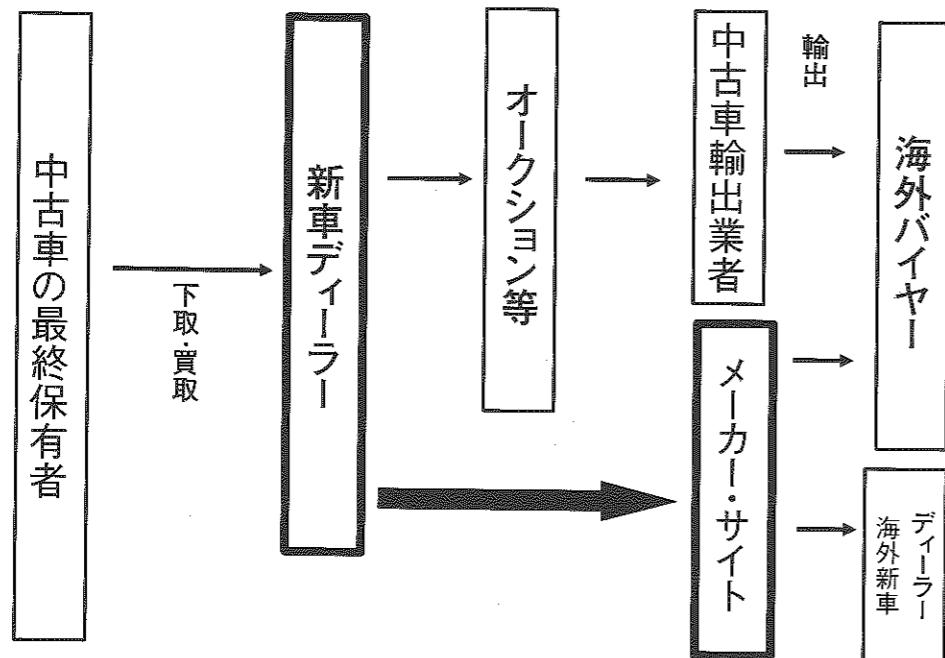
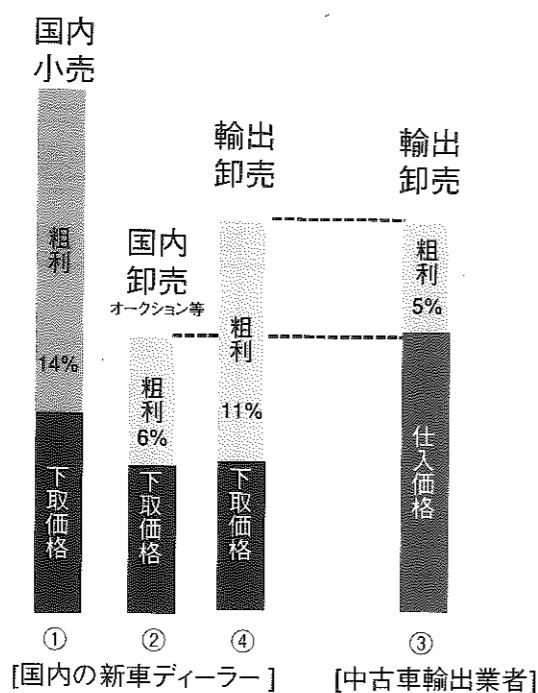


図6 中古車輸出の価格構造



注)「下取価格」と仕入れ価格」の大きさは縮小して図示している。