

1970年代日本の中古車販売業

—— 業界構造と成長戦略 ——

菊池航

1. はじめに
 2. 中古車の流通経路
 3. 中古車販売業界の構造と戦略
 - (1) 中古車販売業界の概観
 - (2) 中古車販売業界の構造分析
 - (3) 中古車販売業者の成長戦略
 4. おわりに
- 参考文献

1. はじめに

本論文の目的は、1970年代日本における中古車販売業の業界構造と成長戦略を検討することである。

戦後日本の自動車流通史は、周知の通り、多くの蓄積を有している。代表的な研究成果として、塩地・キーラー (1994)、四宮 (1998)、塩地 (2002)、孫 (2003)、芦田 (2004)、芦田 (2006)、芦田 (2009)、四宮 (2011)、四宮 (2014) などを挙げることができる。これらの研究は、専売店制に基づいた長期的な取引関係である系列に着目し、新車をめぐる自動車メーカーとディーラーの関係を明らかにしてきた。また、石川 (2009)、石川 (2011) によって、複数マーケティング・チャンネルの歴史分析がおこなわれてきた。一方、中古車流通に関する貴重な研究としては、日本初の常設オークションを開設した日本オートオークション株式会社のオークションの仕組みを明らかにした小川・佐藤 (1998)、一般消費者から中古車を購入してオークションで販売するビジネスモデルの株式会社ガリバーインターナショナル (以下、ガリバー) を分析した楠木・吉田 (2004)、孫 (2005)、オークションで中古車を調達して海外へ中古車を販売する中古車輸出業界の構造を分析した塩地 (2010) などがある。これらの研究において、ガリバーのビジネスモデルやオークションを介した中古車取引が明らかにされてきた。

しかし、従来の研究において、消費者に対する中古車販売を主要な事業とした中古車販売業

者の実態については十分に検討されていない。中古車流通を分析した先行研究の主要な関心はオークションやガリバーにあり、中古車販売業界については十分に検討されてこなかった。以上の先行研究を踏まえ、本稿は、中古車販売業者を焦点組織としてディーラーや消費者との取引を分析し、研究史の空白を埋めることとしたい。主に使用する資料は、日本中古車販売連合会に加盟する中古車販売業者を対象として1974年に初めて行われた大規模調査の結果をまとめた『中古車販売実態調査(第1回)』¹⁾、中古車販売業が中小企業近代化促進法の指定を受けたことにより業界の実態を明らかにするために実施された大規模調査の結果をまとめた『中古自動車販売実態調査報告書』である²⁾。1970年代は、新中比率(中古車販売台数÷新車販売台数)が1970年0.6、1971年0.63、1972年0.69、1973年0.82、1974年0.9、1975年0.97と急激な上昇傾向にあり、中古車販売が拡大した時期であった。

中古車販売業者・消費者間取引は、ディーラーや中古車販売業者といった中古車の査定能力を有する主体同士の取引と異なり、取引主体が情報の非対称性下にある。情報の非対称性下にある取引においては、情報において優位な立場にある主体が機会主義的行動をとることが指摘されてきたが、中古車販売業者・消費者間取引についても、中古車販売業者が消費者をだましてきたことが知られている。とりわけ有名なのは、1971年に「自動車業における表示に関する公正競争規約」が設定される背景となった事件である。1969年4月23日、公正取引委員会景品表示課をある主婦が訪れた。その主婦は、彼女の息子のために中古車販売業者から、自家用車として6,000km走行したとされる中古の中型乗用車を27万円で購入した。しかし、実際は100,000km以上走行していた。そのため、民事訴訟を提起するとともに、公正取引委員会に措置を求めたのであった。公正取引委員会が調査を進めると、中古車販売業者は、(1) 車体の両側についていたタクシー会社の社標であるマークを抹消し、自家用の白いナンバープレートに付け替え、(2) 自動車の走行距離を示す機器が100,000kmを超えれば0kmに戻るという事実を利用して走行距離を偽装した。さらに、(3) 販売した同じ型の自動車は、自家用であれば約25万円、タクシーとして使用されたものであれば約15万円の市場価格であったが、タクシーとして利用されていた中古車に27万円の価格を設定し、タクシーとして利用されていたことを隠蔽したのであった。公正取引委員会は、今回の中古車販売業者の不当表示は特異な事例ではなく、中古車販売業界全体の問題であると考え、関係団体に警告を与えた。そして日本自動車販売協会連合会が、法制特別委員会および公正競争規約専門委員会を設置して問題の把握に乗り出し、自

1) 調査対象数は5,715社、集計対象数は2,361社である。調査期間は、1974年1月28日から3月31日であった。

2) 調査対象数は7,916社、回収数は3,257社であった。3,257社のうち、新車ディーラーは151社、中古車販売業者は3,106社である。そのうち、集計不能な回答を削除した2,534社が集計対象となった。2,534社のうち、新車ディーラーが143社、中古車販売業者が2,391社である。調査時点は、1976年3月1日であった。二つの実態調査報告書は、一般社団法人日本中古自動車販売協会連合会のご厚意によって利用することができた。

動車公正競争規約が作成されることになった³⁾。こうした経緯もあり、中古車販売業者は、機会主義的行動をとるため、中古車市場の発展を妨げる主体として理解されてきた。

本論文は、こうした通説的理解を全面的に否定しようとするものではない。しかし、一方で、まだ十分に使用できる中古車を有効活用すること、中古車の定期的なメンテナンスをすることなど、中古車販売業者は中古車市場の拡大に一定の役割を果たしており、通説的理解はやや一面的であると考えている。

本論文の構成は以下の通りである。2では、中古車が発生し、最終的な消費者の購入に至る流通経路を確認する。3では、中古車販売業の業界構造を分析し、中古車販売業者が顧客満足を高めるためにとった戦略を検討する。4は、結論である。

2. 中古車の流通経路

中古車は、主に、ディーラーが新車販売をするとき、新車購入者がそれまで利用していた車を下取りすることから生まれる。他にも、中古車には、中古車販売の際に下取られる「孫取車」、新車購入者が使用中で支払不能になった場合などの「引上車」、新車の購入者との商談が途

3) 自動車公正競争規約においては、消費者の購入において必要な情報を中古車販売業者が提供することが義務付けられた。例えば、第十条では、「事業者は、一般消費者に直接販売する目的で展示する中古自動車には、次に掲げる事項を施行規則で定めるところにより、邦文で外部から見易い場所に明瞭に表示しなければならない」とされ、「(1) 車名及び型式、(2) 初度登録年月(軽自動車にあっては初度届出年月)。ただし、外国車にあっては、年製。(3) 販売価格、(4) 走行距離数、(5) 自家用、営業用その他の別、(6) 定期点検整備実施の状態及び自動車検査証(軽自動車を除く。)の有効期限、(7) 製造国名(国産車を除く。)」の表示が義務付けられた。

次に第十一条であるが、「事業者は、一般消費者に対し、中古自動車を販売しようとするときは、当該中古自動車についての品質評価書類を提示しなければならない」とされた。第十一条における品質評価書類とは、「事業者が作成した当該中古自動車の販売時における品質の状態を正確に示す書類」であり、車両状態説明書と加修明細書がそれにあたる。車両状態説明書とは、「事業者から委任された品質評価者が、公正取引協議会の定める品質評価基準に基づき、公正取引協議会所定の様式に従って記入した加修前の車両の状態を説明した書類」である。加修明細書とは、「加修責任者が公正取引協議会の様式に従って記入した加修箇所の明細書」である。車両状態説明書は、中古車販売業者が中古車を下取りした段階での状態を示しており、消費者にとっては、中古車販売業者による修理が行われる前の状態、とりわけ車歴を知ることができるという点で重要な情報が獲得できる書類である。第十条で規定された表示事項と第十一条で規定された品質評価書類の記載事項については、第十二条により、虚偽の表示が禁止された。

最後に第十五条であるが、「事業者は一般消費者に対し、中古自動車を販売しようとするときは、公正取引協議会が認定した中古自動車価格ガイドブックを備えつけておかなければならない」とされた。第十五条は、中古車販売業者に対し、消費者が購入を検討している中古車についてのおおよその価格を提示することを促すものである。ただし、ガイドブックを備えていない業者に対してペナルティを与えることはできなかった。

中で破談となったためにわずかの使用であるが登録状態になっている「中古車」が含まれる。このように中古車は、前使用者の使用によって、品質が一台一台異なる⁴⁾。

自動車が普及するにつれ、既に自動車を保有している者が新車に乗り換えるケースが増加し、ディーラーは中古車を大量に保有することになった⁵⁾。ディーラーより川下の流通経路としては、ディーラーによる中古車販売業者への販売・消費者への販売・スクラップ処理などが挙げられる。1965年においてスクラップ処理は全体の約10%、中古車販売業者への販売・消費者への販売がそれぞれ約45%の割合を占めた⁶⁾。ディーラーの中古車販売において、中古車販売業者は重要な顧客であった⁷⁾。

ここで、ディーラーと中古車販売業者について、企業規模と経路別の流通量を検討したい。ディーラーは、中古車販売業者に対して、資本金・年商・従業員数の平均値において、それぞれ21.5倍・47.8倍・30.4倍の規模を有していた。またディーラーは、中古車の在庫を約7.3倍保有していた(表1)。ディーラーは、中古車販売業者と比較して大規模な企業であり、多くの中古車を保有した。次に、1969年における仕入先と販売先を確認したい(表2)。まず中古車の仕入について、ディーラーの場合、約9割が新車販売における下取りによって獲得された。一方、中古車販売業者の場合、約64%が新車ディーラー・サブディーラーから、約14%が中古車販売業者から、約12%が中古車販売における下取りによって獲得された。なお1976年になると、中古車販売業者の仕入先は、ディーラー約48%、卸売業者約16%、中古車ユーザー約10%、孫取り約9%、同業者約8%、オークション約7%、その他約3%となり、1割に満たないもののオークションからの調達が登場したことが注目される⁸⁾。中古車販売業者の経営者は、オークションへの参加を通じて中古車の相場を知り、経営判断の参考にしていた。中古車の販売

4) 通商産業省企業局編(1971), 1-3頁。この資料は、自動車販売店連合会または小型自動車販売店協会連盟加盟のディーラー、日本整備振興連合会照会による中古車販売業者を対象とした調査をまとめたものである。有効集計回答数は、ディーラーが790、中古車販売業者が85である。

5) ディーラーが中古車の在庫を抱えた背景の一つとして、ディーラーのセールスマンが、下取りの際、売れそうな中古車は会社を通さずに自ら販売するという行動をしていたことが指摘できる。すなわち、ディーラーが下取りすることになる中古車は、セールスマンが売れないと判断した中古車であるという一面があった(「特集 中古車問題 歩いて、見て、聞いて ディーラーの現状とその断面」『自動車販売』日本自動車販売協会連合会、1965年3月号、5頁；「中古車の実態はこうだ」『自動車販売』日本自動車販売協会連合会、1966年7月号、7頁)。

6) 「特集 中古車問題 歩いて、見て、聞いて ディーラーの現状とその断面」『自動車販売』日本自動車販売協会連合会、1965年3月号、5-6頁。

7) 1960年代後半において、自動車メーカーとディーラーは、中古車流通経路を確立するため、中古車販売業者との関係を模索していた。ディーラーの観点に立てば、利益を獲得できる中古車は自ら販売したいため、売れない中古車を中古車販売業者に渡したい。一方で中古車販売業者の観点に立てば、売れない中古車は買いたくない。中古車流通経路を確立するためには、こうした利害の不一致をいかに調整するかが重要な問題の一つであると考えられていた(「中古車専門業者の育成 メーカーの思想と姿勢」『自動車販売』日本自動車販売協会連合会、1968年10月号、14-19頁)。

8) 社団法人日本中古自動車販売連合会(1977), 21頁。

表1 企業規模：ディーラーと中古車販売業者

			ディーラー	中古車販売業者
資本金	平均	単位：万円	17,620	818
	最低	単位：万円	50	20
	最高	単位：万円	239,500	16,000
年商	平均	単位：万円	636,887	13,324
	最低	単位：万円	9,600	1,000
	最高	単位：万円	7,400,000	139,571
従業員数	平均	単位：人	548	18
	最低	単位：人	4	1
	最高	単位：人	7,600	190
中古車在庫	平均	単位：台	276	38
	最低	単位：台	2	0
	最高	単位：台	1,940	450

(出所) 通商産業省企業局編 (1971) 『物資別流通実態：生産・卸・小売を通しての流通行動』, 10頁より作成。

表2 中古車の経路別流通量：ディーラーと中古車販売業者

仕入	ディーラー		中古車販売業者	
	台数	%	台数	%
新車販売の下取	561	89.3	0	0.0
中古車販売の下取	31	4.9	6	12.0
新車ディーラー, サブディーラー	9	1.4	32	64.0
中古車専門店	5	0.8	7	14.0
ブローカー, 卸ブローカー	0	0.0	3	6.0
その他	22	3.5	2	4.0
合計	628	100.0	50	100.0

販売	ディーラー		中古車販売業者		
	台数	%	台数	%	
直販	217	40.0	23	41.1	
業販	新車ディーラー・サブディーラー	59	10.9	2	3.6
	中古車専門店 (含ブローカー)	154	28.4	24	42.9
	メーカー系列の中古車センター	5	0.9	1	1.8
	オークション	2	0.4	1	1.8
	業販合計	220	40.5	28	50.0
スクラップ	86	15.8	3	5.4	
その他	20	3.7	2	3.6	
合計	543	100.0	56	100.0	

(出所) 通商産業省企業局編 (1971) 『物資別流通実態：生産・卸・小売を通しての流通行動』, 12-13頁より作成。

先は、ディーラーの場合、約40%が消費者への販売である直販であり、約28%が中古車販売業者、約16%がスクラップ、約11%がディーラーであった。一方、中古車販売業者の場合、約43%が中古車販売業者、約41%が消費者への直販、約5%がスクラップであった。中古車販売業者は、主にディーラーから調達し、最終的な消費者に中古車を供給する役割を果たした。中古車の主な流通経路は、新車購入者からの下取りによってディーラーに蓄積された中古車が、ディーラーによる直販という経路と中古車販売業者を経た経路という二つの経路によって、消費者に届くというものであった。

最終的な消費者に中古車を供給するのはディーラーと中古車販売業者であるが、中古車を消費者から調達するという経路の大部分を押さえているのはディーラーであった。それにも関わらず、なぜディーラーは、中古車のおよそ半分を中古車販売業者に販売しているのだろうか。ディーラーがすべての中古車を消費者に販売しない要因としては、まず、ディーラーの主要業務は新車販売であり、中古車販売に投入される経営資源が限られてきたことが挙げられる⁹⁾。またディーラーは、特定の自動車メーカーが製造した自動車のみを販売するという意味で系列関係にあり、他の自動車メーカーが製造した中古車を下取りした場合、他社の中古車を展示して販売することには困難があった¹⁰⁾。以上のような要因によって、ディーラーは中古車販売に積極的に取り組む動機を十分に有していなかったと考えられる。

次に、中古車販売業者の立場から中古車取引を検討したい。売上に中古車販売が占める割合は、新車ディーラーが平均で約14%であったのに対し、中古車販売業者は平均で約61%であった¹¹⁾。つまり中古車販売業者にとっては、中古車取引が主要な事業であった。次に系列関係であるが、大部分の中古車販売業者は、自由な仕入れを実現するため、特定の自動車メーカーの系列には属さなかった¹²⁾。新車販売を推進するためにあらゆる中古車を下取りするディーラーと異なり、中古車販売業者は、売れそうな中古車のみをディーラーから調達した¹³⁾。人気のある車種を仕入れる際には人気のない車種と抱き合わせになることもあったため、必ずしも売れそうな中古車のみを調達できたわけではなかったが¹⁴⁾、調達する中古車を選択できたことは中

9) 通商産業省企業局編 (1971), 3頁。

10) あるディーラーは、「当社は、売りにくい車、他銘柄の車は業者売りにして無条件に持って行ってもらう。この理由として、他銘柄は売るのに手数料がかかること、他銘柄だとしても叩き売りしている印象を外部に与えがちになり、商道德上あまり好ましくない」と述べた(「特集 中古車問題 歩いて、見て、聞いて ディーラーの現状とその断面」『自動車販売』日本自動車販売協会連合会、1965年3月号、6頁)。

11) 通商産業省企業局編 (1971), 33頁。

12) 「中古車専業業者の育成 メーカーの思想と姿勢」『自動車販売』日本自動車販売協会連合会、1968年10月号、16-18頁。

13) 「匿名座談会 中古車問題のすべて」『自動車販売』日本自動車販売協会連合会、1964年2月号、28頁。

14) 通商産業省企業局編 (1971), 36-37頁。

古車販売業者の競争力を形成しうる一つの要因であったと考えられる。

最後に、消費者の立場から中古車取引を検討したい。大部分の消費者は、中古車を購入する場合、ディーラーか中古車販売業者のどちらかと取引することになる。中古車は品質が一台一台異なるため、同じ条件で比較することはそもそも困難であるが、中古車販売業者は、ディーラーと比較して10～20%程度の低価格で販売することが「通例」であったという。それでもディーラーを選択する消費者が存在したのは、消費者にとって中古車販売業者は「信用の小さい」ためであった¹⁵⁾。1970年代初頭の中古車販売は、「単に中古自動車を展示場に陳列しておくだけで、値段の表示もなければ型式等の事項の表示も勿論ない。購入希望の消費者が店頭にあるいは展示場に来て、自分の目で車を見て、係員に「価格はいくらか」「自家用で使っていたものか」「走行距離はどうか」等々の質問をする。その答を顧客が自からの知識に照らして、正しい答であるか否かの判断をし、かつ購入するか否かの意思決定をするというのが一般的であった。そのため、「車を販売しようとする事業者と、購入しようとする顧客との知識の差」に基づき、「事業者が悪い商品を良い商品であるかのように顧客に思わせることも可能」であった¹⁶⁾。一方、ディーラーは、新車販売台数において目標を達成することがより優先度の高い経営課題であり、中古車販売で消費者の信用を失うことに対するデメリットが大きかった。そのため、相対的に高価格であったとしても、ディーラーを選択する消費者が存在したのだと考えられる。

3. 中古車販売業界の構造と戦略

(1) 中古車販売業界の概観

中古車販売業者を従業員規模別に検討したい(表3)。はじめに従業員数であるが、集計できた2,391社のうち1,008社(42.2%)が5人以下であった。6～10人が696社(29.1%)、11～20人が473社(19.8%)であり、従業員数20人以下で全体の9割を占める。51人以上の企業は約1%に過ぎない。資本金をみると、業界平均は約532万円であり、従業員数が101～300人の企業においても資本金は約2,910万円である。中古車販売業界は、従業員数と資本金の二つの点からみて、小規模な企業で占められていたといえよう。営業年数をみると、業界平均は約15年であり、従業員数5人以下の企業においても約13年が経過している。中古車販売業者は継続的に事業活動をおこなっていたのであった。ある程度の営業年数があるにも関わらず小規模な企業が多い理由のひとつは、後述するように、企業成長が経営者に依存していたことがあげられる。

15) 同上, 18頁。

16) 川井編(1971), 106-115頁。こうした情報の非対称性に基づく中古車販売業者の機会主義的行動を抑制するため、公正競争規約第十条では、消費者に対する情報提供が義務付けられた。

表3 中古車販売業者の企業情報：規模別

従業員数 (人)	5以下	6~10	11~20	21~30	31~50	51~100	101~300	301~	合計	業界平均
サンプル数	1,008	696	473	138	48	22	5	1	2,391	-
構成比 (%)	42.2	29.1	19.8	5.8	2.0	0.9	0.2	0.0	100.0	-
資本金 (千円)	4,198	5,080	6,044	7,638	11,531	11,705	29,100	40,000	-	5,324
営業年数 (年)	13	15	17	19	17	22	21	26	-	15
販売員数 (人)	1	1	2	4	7	8	20	4	-	2
整備員数 (人)	1	4	7	12	16	30	51	52	-	5
1975年売上高 (万円)	6,516	11,293	24,288	31,421	60,704	72,643	161,391	270,567	-	15,264
従業員1人当り売上高 (万円)	1,871	1,436	1,719	1,289	1,622	1,098	1,299	716	-	1,776
中古車の売上構成比 (%)	72.1	62.1	48.4	51.7	40.5	33.3	13.8	1.7	-	62.7
新車の売上構成比 (%)	11.9	13.8	22.7	16.2	27.0	17.7	50.0	5.3	-	15.7
部品・用品の売上構成比 (%)	3.9	5.3	6.6	6.9	8.2	10.4	7.6	0.0	-	5.2
整備の売上構成比 (%)	10.2	16.7	18.7	21.6	20.3	19.0	26.1	7.3	-	13.8
展示場数 (個所)	0.7	0.9	1.0	1.3	1.6	1.9	2.0	1.0	-	0.9
整備工場数 (個所)	0.5	0.9	1.0	1.1	1.3	1.5	3.4	1.0	-	0.8
下請工場数 (個所)	1.2	2.1	1.3	1.3	1.6	2.0	2.6	0.0	-	1.5
総展示可能台数 (台)	28	40	48	77	104	99	69	20	-	41
総展示場面積 (m ²)	572	784	1,069	1,285	2,007	1,573	1,732	280	-	835
うち借地面積 (m ²)	438	581	555	831	1,141	1,204	80	0	-	556
うち借地面積 (構成比) (%)	76.6	74.1	51.9	64.7	56.9	76.5	4.6	0.0	-	66.6
ディーラーからの仕入構成比 (%)	47.7	47.7	50.4	46.0	37.6	30.2	55.8	30.0	-	47.8
卸売業者からの仕入構成比 (%)	20.6	12.4	13.2	14.4	10.7	11.1	2.0	0.0	-	16.0
オークションからの仕入構成比 (%)	5.9	7.9	6.1	7.8	6.4	4.9	2.5	0.0	-	6.6
ユーザーからの仕入構成比 (%)	6.9	8.8	11.4	12.8	25.2	39.6	26.6	60.0	-	9.5
同業者からの仕入構成比 (%)	8.9	7.8	5.7	4.9	4.8	3.5	5.3	5.0	-	7.6

(出所) 社団法人日本中古自動車販売連合会 (1977) 『中古自動車販売業実態調査報告書』より作成。

従業員の内訳をみると、業界平均では、販売員数2人、整備員数5人であった。従業員数5人以下の企業においても販売員と整備員はそれぞれ1人在籍していること、規模が大きくなるにつれて整備員数が増加傾向にあることから、中古車販売業においては、販売はもちろん、中古車の整備が欠かせない業務であったことがわかる。売上構成比をみると、従業員数5人以下の企業では、中古車72.1%、新車11.9%、部品・用品3.9%、整備10.2%、51~100人の企業では、中古車33.3%、新車17.7%、部品・用品10.4%、整備19.0%、101~300人の企業では、中古車13.8%、新車50.0%、部・用品7.6%、整備26.1%であった。規模が大きくなるにつれて、中古車販売の占める割合が小さくなり、新車販売や整備の占める割合が大きくなっている。展示場数と整備工場数についても、従業員数の規模が大きくなるにつれて増加する傾向にあった。ただし、従業員数10人以下の企業では、整備工場数が1ヶ所未満であったことも注目される。中古車販売業者は、整備については下請工場も活用しており、必ず整備部門を社内にも有したわけではなかった。

中古車販売業者にとって大きな投資となるのは、中古車の展示場とその土地である。従業員数5人以下の企業であっても約28台の展示をおこなっていた。従業員数6~10人で40台、11~20人で48台、21~30人で77台、31~50人で104台と、従業員数の規模が大きくなるにつれて展示台数も大きくなる傾向にあった。消費者の立場にたてば、展示台数が多ければ多いほど、希望する条件にあった車種を見つけることや中古車の比較をすることが容易であるために便利で

ある。展示台数を増やすためには広い土地が必要となるが、総展示場面積のうち借地面積が占めた割合は業界平均で66.6%であり、借地による事業拡大をおこなった企業も少なくなかったようである。

次に、中古車販売業者を都道府県別に検討したい(表4)。平均従業員数の上位5位は、三重県(16.4人)、長崎県(15.6人)、長野県(14.1人)、新潟県(13.2人)、福井県(12.8人)、平均資本金の上位5位は、奈良県(671万円)、福井県(646万円)、愛知県(574万円)、大阪府(571万円)、山梨県(533万円)であった。従業員数や資本金からみた規模という点では、東京都、神奈川県、埼玉県、広島県といった都市が、日本全体の平均値よりも小さかった。従業員の構成を都道府県別にみると、平均整備員数の上位5位は、三重県(10.1人)、長崎県(8.8人)、福井県(7.2人)、山形県(7.0人)、長野県(6.8人)であった。平均従業員数の上位5位との重複を確認することができる。一方、平均販売員数の上位5位は、大阪府(2.7人)、愛知県(2.4

表4 中古車販売業者の企業情報：都道府県別

	平均従業員数 (単位：人)	都道府県	平均資本金 (単位：万円)	都道府県	平均販売員数 (単位：人)	都道府県	平均整備員数 (単位：人)	都道府県
1位	16.4	三重	671	奈良	2.7	大阪	10.1	三重
2位	15.6	長崎	646	福井	2.4	愛知	8.8	長崎
3位	14.1	長野	574	愛知	2.2	東京	7.2	福井
4位	13.2	新潟	571	大阪	2.0	長野	7.0	山形
5位	12.8	福井	533	山梨	1.6	和歌山	6.8	長野
6位	12.6	愛知	492	兵庫	1.6	宮城	6.6	新潟
7位	12.5	北海道	485	和歌山	1.6	福岡	5.8	北海道
8位	11.3	福岡	482	京都	1.6	埼玉	5.6	栃木
9位	11.1	山形	467	山形	1.6	広島	5.4	石川
10位	10.6	岐阜	450	滋賀	1.6	長崎	5.4	大分
全国平均	9.8		419		1.4		4.4	

	平均販売総額 (単位：万円)	都道府県	中古車の 平均販売総額 (単位：万円)	都道府県	従業員一人当たり 販売額 (単位：万円)	都道府県	中古車 販売比率 (%)	都道府県
1位	19,384	長野	13,420	愛知	1,636	東京	100	滋賀
2位	17,797	愛知	11,251	東京	1,455	埼玉	97	福島
3位	13,740	三重	9,455	大阪	1,451	岡山	92	宮崎
4位	13,086	東京	9,388	埼玉	1,413	愛知	86	東京
5位	11,787	長崎	9,119	岡山	1,375	長野	83	岡山
6位	11,784	埼玉	8,770	神奈川	1,324	神奈川	81	大阪
7位	11,741	大阪	7,880	三重	1,276	大阪	80	埼玉
8位	11,611	福井	7,681	熊本	1,111	和歌山	78	佐賀
9位	11,387	神奈川	7,069	長野	1,070	熊本	77	熊本
10位	11,028	岡山	6,274	福島	1,022	富山	77	神奈川
全国平均	9,420		5,837		961		62	

(出所) 日本中古車販売連合会(1974)『中古車販売実態調査(第1回)』, 84 87, 88 91, 92 95, 96 99, 108 111, 112 115より作成。

人), 東京都 (2.2人), 長野県 (2.0人), 埼玉県等 (1.6人) であり, 大都市ほど多い傾向にあった。

売上をみると, 平均販売総額の上位5位は, 長野県 (19,384万円), 愛知県 (17,797万円), 三重県 (13,740万円), 東京都 (13,086万円), 長崎県 (11,787万円) であった。平均販売総額上位5位について中古車販売が占める比率は, 長野県37%, 愛知県75%, 三重県57%, 東京都86%, 長崎県46%であった。東京都や愛知県の中古車販売業者においては中古車販売の占める比率が高かったが, 長野県や長崎県においては低かった。長野県や長崎県の中古車販売業者は, 相対的に, 整備の占める割合が高かったと推測される。東京都や愛知県において中古車販売比率が高かった要因の1つとしては, 東京都や愛知県は中古車の需要量よりも中古車の発生量が多かったため, 一部の中古車販売業者は卸売の機能を兼ねていたことがあげられる。中古車の平均販売総額で上位5位をみると, 愛知県 (13,420万円), 東京都 (11,251万円), 大阪府 (9,455万円), 埼玉県 (9,388万円), 岡山県 (9,119万円) であり, 大都市が中心であった。

最後に, 中古車販売業者の収益性を確認しよう。『中古自動車販売業実態調査報告書』においては, 茨城8社, 東京7社, 富山7社, 大阪7社, 鳥取5社, 高知5社, 福岡12社の合計51社への訪問調査がおこなわれ, 各地区の平均値が掲載されている。売上総利益率をみると, 茨城26.2%, 東京20.2%, 富山22.0%, 大阪15.5%, 鳥取29.6%, 高知25.0%, 福岡23.1%であり, 純利益率は, 茨城3.8%, 東京2.7%, 富山4.5%, 大阪1.8%, 鳥取1.9%, 高知2.1%, 福岡4.3%であった。これらの51社が選択された基準については「書面調査の結果を補うため」とあるのみであり, 51社の業界全体における位置づけが不明であるため, 中古車販売業界全体の収益性は判然としない。

(2) 中古車販売業界の構造分析

中古車販売業界について, 新規参入, 代替品, 仕入先の交渉力, 買い手の交渉力, 企業間競争という点から整理したい。まず新規参入であるが, 中古車販売業者は, 古物商の鑑札だけで営業を開始することが可能であった。1977年3月に実施された座談会において, 日本中古自動車販売協会連合会会長の五十嵐輝夫氏は, 自動車は国民生活にとって重要な役割を果たしており, 中古車販売業を消費者にとって信頼できる業界とするため, 資格制度が必要であると考えていた。しかし, 通商産業省機械情報産業局自動車課課長の中沢忠義氏と運輸省自動車局整備部管理課課長の井山嗣夫氏は, 営業の自由という観点から, 資格制度には賛成しない立場を表明している。いずれにしても, 中古車販売業に参入することに特別な資格は不要であった。

では, 中古車販売業者に必要な投資は何だったのであろうか。中古車販売業においては, 仕入れた中古車を展示, 整備, 塗装し, 商談する。そのため, 展示場, 整備工場, 板金・塗装工場, 営業所などへの投資が必要であった。ただし, 整備や塗装については, 収益性を向上させるため自社でおこなう販売業者も多かったが, 外部の整備工場を利用することができるので必

ずしも内部化する必要はなかった。中古車販売業者にとって最も重要な投資は、売上に直結する展示場だった¹⁷⁾。中古車販売業者の平均値は、展示場面積が 835m^2 、展示台数が41台であった。しかし、従業員数10人以下の小規模な中古車販売業者では、展示場を持っていないこともあった¹⁸⁾。中古車販売業界へ新規参入するのに必要な資金は、必ずしも大きくはなかったといえよう。

次に、代替品について検討したい。1970年頃までの中古車購入者は、新車購入を前提とする初心者を中心であった。中古車の代替品は新車であった。その後、1970年代においては、中古車保有者が再度中古車を購入するパターン、新車保有者が中古車に乗り換えるパターンなど、中古車購入者が多様になったという。中古車の主な顧客は、中低所得者層の勤労者世帯、商用使用を目的とした個人事業者であった¹⁹⁾。もちろん中古車から新車へ移行する層も存在しており、新車は代替品であったが、中古車の魅力が高まりつつあった。

さらに仕入先の交渉力であるが、中古車販売業者における中古車の仕入先は、上述したように、主にディーラーであり、中古車販売業者数はディーラー企業数よりも多かった。ディーラーの立場に立てば、他社へ中古車を販売することは困難ではなかったため、人気のある車種と人気のない車種の抱き合わせをおこなうこともあった。また、ディーラーは社内に中古車部門を有していたため、必ず中古車販売業者を利用して中古車を販売しなければならないという立場に置かれていなかった。中古車販売業者は、ディーラーよりも交渉力が弱かったと考えられる。ディーラーは、メーカーから割り当てられた責任販売台数を達成するため、新車販売に際して高い下取価格を提示していた。そのため、中古車の査定価格は、同じ年式・型式の車であっても大きく異なることがあった²⁰⁾。中古車販売業者の立場に立てば、高い値段で中古車を獲得したディーラーから仕入れるケースが多くなるため、市場とは乖離した価格で仕入れないように注意する必要もあった。

買い手の交渉力については、買い手は消費者一人ひとりであり、中古車は前使用者の使用によって品質が一台一台異なるため標準化された商品ではない。そして、その一台一台について、中古車販売業者は、消費者と比べて、圧倒的に豊富な情報を有している。そのため、一部の中古車販売業者は、豊富な情報を背景に、消費者をだましてきたのであった。中古車販売業者が、消費者よりも交渉力が弱かったとは考えにくい。

最後に、競合企業との競争を検討したい。従業員数が50人以上を超える企業は約1%であり、中古車販売業界はほぼ中小企業で占められている。中古車販売業者が小規模にとどまった理由として、『中古自動車販売業実態調査報告書』では次のような指摘がある。すなわち、中古車

17) 社団法人日本中古自動車販売連合会 (1977), 41頁。

18) 同上, 110頁。

19) 同上, 24-25頁。

20) 菊池 (2016a), 83-84頁。

の「価格の決め方は、ほとんどの企業では経営者が自ら決定するのが大部分である。したがって、仕入、販売の両方を経営者自らが決定するわけであるから、どうしても企業規模を経営者の管理能力限界以内に置くために、企業拡大が出来ないのが現状である」²¹⁾。中古車販売業界では、小規模の競合企業が各都道府県の内部で激しい企業間競争をおこなっており、平均的な企業の収益性は必ずしも高くなかったと考えられる。

(3) 中古車販売業者の成長戦略

これまでの分析をまとめると、中古車の商品としての魅力が高まっており、中古車市場は大きくなっていったが、中古車販売業界は、参入障壁が低かったために多数の競合企業が参入することとなり、小規模な企業を中心として激しい企業間競争がおこなわれていた。ただし、こうした状況のなかでも、一部の中古車販売企業は大規模化していた。最後に、中古車販売業者の成長戦略を整理しよう。第一に、展示場の拡大である。展示場を大規模化して展示車両を多くすれば、消費者に多数の選択肢を提供することができるので、販売台数を伸ばすことが期待できる。特定の展示場の規模を大きくすることで、その展示場が立地する地域における中古車市場でのシェアを高めることができる。

第二の成長戦略は、多店舗展開である。顧客の移動範囲には限りがあるため、単一店舗の主な商圏は、店舗の周辺に限定されてしまう。多店舗展開することで、企業全体としてより広範囲の市場での競争に参加することが可能となり、販売台数を伸ばすことが期待できる。また、店舗同士で中古車を融通しあえば、単一店舗の中古車販売業者よりも多様な中古車を提示することが可能となる。展示場の大規模化や多店舗展開などの企業規模の拡大をおこなった中古車販売業者は、例えば、原自動車（東京都）、黒川自動車（愛知県）、北越自動車（埼玉県）、株式会社ハナテン（大阪府）である²²⁾。ハナテンは、前身となる放出中古車センター株式会社が1966年に大阪市において設立、中古車販売業をおこなった。1984年には展示場を併設した営業所を奈良県に、1985年には展示場を併設した営業所を京都府に、1988年には展示場を併設した営業所を和歌山県に展開し、積極的な店舗展開をおこなった²³⁾。

第三に、特定車種への特化である。例えば、グランドツーリングカーのみを取り扱う中古車販売企業である²⁴⁾。他にも、ロータリーエンジンを搭載したマツダ株式会社のRX-7に特化した販売店などがあつた。特定の車種を集中的に仕入れることで、その車種に高い関心を持つ顧客に対する訴求力を高めることができる。ただし、その車種が特殊であればあるほど、その車種に関心を持つ顧客の数は少なくなるから、商圏を広くする必要がある。そのため、この戦

21) 社団法人日本中古自動車販売連合会（1977）、110頁。

22) 生越（1978）、16頁。

23) 株式会社ハナテン『有価証券報告書』第41期。

24) 生越（1978）、24頁。

略を採用する中古車販売業者においては、顧客からの認知を高める努力が必要であった。

第四に、フルストップサービスである。中古車を販売するだけでなく、点検・部品交換・修理などのメンテナンスまで対応する。メンテナンスまで対応することで、顧客が希望する中古車の状態を提供することが可能となり、売上高を伸ばすことが期待できる。フルストップサービスによって成長した企業として、株式会社ミヤモトの事例を紹介したい。株式会社ミヤモトは、1952年、大阪市港区において宮本泰三氏によって創業された。創業当初は、スクラップされた自動車からまだ使える自動車部品を回収し、中古部品の販売をおこなった。その後、1963年に門真市に中古車展示場を開設して中古車販売を、1964年からは近畿日野ゼーゼル株式会社とのあいだで純正部品の取引を開始して新品部品販売を開始した。さらに1971年には日新自動車工業株式会社を設立し、大阪日野自動車株式会社の指定整備工場となっている。1973年には住之江区南港に中古車展示会場を増設し、中古車販売業を拡大した。こうして株式会社ミヤモトは、中古車販売、中古部品販売、新品部品販売、整備を自社でおこなうことができるようになり、顧客への利便性を高めた。1965年に1億円程度であった売上高は、1977年には約5億円、1987年には10億円を突破したのであった²⁵⁾。

これらの成長戦略以外にも、中古車購入者にテストドライブなどの入念なチェックをしてもらう（都自動車・宮崎県）²⁶⁾、塗装を徹底して美しい状態の中古車を展示する（藤沢モーターズ・岡山県）²⁷⁾ など、中古車販売業者は顧客満足を高めるための経営努力をおこなってきたのであった。

4. おわりに

消費者をだまして利益を獲得していたことが強調される中古車販売業者であるが、顧客に高い価値を与えようと経営努力する中古車販売業者も数多く存在していた。既に述べたように、1970年代は中古車販売が拡大し、新中比率が急激に上昇傾向した時期であったが、中古車販売業者がこうした中古車市場の成長の一端を担ってきたといえよう。中古車販売業者は不当表示などの機会主義的行動をとるために中古車市場の発展を妨げてきた、という一面的な理解は修正されるべきであるというのが本論文の主張である。

なぜ、一部の中古車販売業者は、機会主義的行動をとらなかったのだろうか。ひとつの理由として考えられるのが、冒頭で述べた自動車公正競争規約が作成されたことにより、消費者に対して必要な情報を中古車販売業者が提供することが義務付けられたことである。自動車公正競争規約を推進する組織として自動車公正取引協議会が設置され、自動車公正取引協議会は、

25) 株式会社ミヤモト 『知的資産経営報告書 2016』。

26) 生越 (1978), 105-107頁。

27) 同上, 108-111頁。

中古車販売業者による機会主義的行動を排除していくために、会員の行動を監視し、違反行動が観察された場合はペナルティを与えた²⁸⁾。一方で自動車公正取引協議会は、規約を守っている会員事業者を宣伝し、規約を守っている事業者に対して会員証を交付し、規約を守るメリットを提供した。公正取引協議会が作成したシンボルマークを掲げた看板や会員証を掲げることで、消費者による規約を守る中古車販売業者の選別を可能にしようとしたのである。

ただし、規約が整備されたことと、規約が実行力を持ったかどうかは別の問題である。最後に、1979年10月19日から10月30日にかけて公正取引委員会が自動車公正取引協議会の協力を得ておこなった調査を紹介しておきたい。この調査では、22都道府県における中古車販売業者294社における中古車取引の表示の実態が明らかにされた²⁹⁾。表5は、自動車公正競争規約の第十条において表示することが義務付けられた項目についての表示の有無である。表6は、自動車

表5 中古車販売業者の表示実態

		自動車公正取引協議会会員		非会員	
		業者数	%	業者数	%
記入漏れなし (すべて表示)		42	22.1	0	0.0
一部項目に記入漏れ		148	77.9	97	100.0
記入漏れ項目	車名・型式・主な仕様区分	25	13.2	29	29.9
	初度登録 (検査年月)	38	20.0	38	39.2
	販売価格	0	0.0	0	0.0
	走行距離数	94	49.5	74	76.3
	自家用営業用等の別	88	46.3	82	84.5
	検査証の有効期限	86	45.3	73	75.3
	定期点検整備実施の状況	126	66.3	89	91.8
	外国車の製造国名	9	4.7	19	19.6
合計		190	100.0	97	100.0

(出所) 公正取引委員会 (1980) 『中古自動車の表示に関する実態調査について』より作成。

28) ペナルティは、指導・警告・違約金・除名処分及び措置請求の四段階で与えられた。まず指導とは、「軽微な違反行為を行った会員に対し、規約を遵守するよう指導する」ことであった。警告とは、「違反行為を行った会員に対し、違反行為を排除するために必要な措置をとるべき旨及び違反行為又はこれに類似した違反行為を再び行なってはならない旨を文書をもって警告するとともに当該会員より誓約書をとる」ことであった。違約金とは、「警告を受けた会員が警告に従っていないと認めるときには、当該会員に対し100万円以下の違約金を課す」ことである。最後に、除名処分及び措置請求とは、「違約金を課したにもかかわらず、これに従っていない場合は除名処分をし、公正取引委員会に必要な措置を講ずるよう求める」ことであった。自動車公正取引協議会の総務委員長を務めた桜井淑雄氏は、自動車公正取引協議会について「業界のメンバーによって構成されているオーガニゼーションであって、しかもメンバーの違反者に対して制裁 ペナルティを課するという性格があるわけで、規約を守らない者を指導していくというのが大きな目的だから普通の業界団体とは異質のものであると思う」と述べている (社団法人自動車公正取引協議会 (1981), 60頁)。

29) 公正取引委員会 (1980) 『中古自動車の表示に関する実態調査について』。

表6 中古車販売業者の表示実態（車両状態評価書など）

	自動車公正取引協議会会員		非会員	
	業者数	%	業者数	%
80%以上表示している	53	27.5	5	5.0
50～80%未満表示している	8	4.1	1	1.0
50%未満表示している	26	13.5	2	2.0
全く表示していない	106	54.9	93	92.1
合計	193	100.0	101	100.0

（出所）公正取引委員会（1980）『中古自動車の表示に関する実態調査について』より作成。

公正競争規約の第十一条において文書化することが義務付けられた車両状態評価書などの表示実態である。自動車公正取引協議会会員は、非会員と比較すると適切な表示を行っていたが、消費者に対する情報提供を十分に行っていた会員は必ずしも多くはなかった。表5をみると、会員において、走行距離数・自家用営業用等の別・検査証の有効期限という項目は約半数、定期点検整備実施の状況については約3分の2が表示をしていない。表6をみても、80%以上表示している会員は約4分の1にとどまる。事実とは異なる表示をすれば重たいペナルティが与えられたが、表示が無いことに対して与えられるペナルティは軽かった。自動車公正競争規約は、意図的に事実と異なる表示をおこなう中古車販売業者を減らしたかもしれないが、不都合な情報を秘匿する中古車販売業者を減らすことは難しかったようである。少なくとも1979年において、自動車公正競争規約は、中古車販売業者による消費者への情報提供という点において、一定程度の効果はあったが、その効果は十分なものではなかったと評価できるように思われる³⁰⁾。それではなぜ、一部の中古車販売業者は、消費者をだまして利益を獲得するのではなく、顧客満足を高めるための戦略を選択したのだろうか。中古車販売業者の視点に立ち、制度的環境や事業機会をどのように認識したのかを明らかにする必要があると考えている。筆者の今後の課題としたい。

[付記]

名和隆央先生には、筆者が立教大学の大学院生であったときから阪南大学に赴任するまでの8年間、ご指導・ご鞭撻を頂戴した。この場をお借りし、心から感謝の意を表したい。

30) 自動車公正競争規約が十分に機能しなかった要因の一つとして、消費者が会員・非会員の選別をおこなうことができなかったことが考えられる。当時、非会員であるにも関わらず、表示板業者などから「自動車公正取引協議会」という表示板を購入することにより、会員であると偽る中古車販売業者が存在した。偽りの表示をした業者は、この調査において調査対象とされた97社の内では70社であったという（公正取引委員会（1980）『中古自動車の表示に関する実態調査について』）。この事実は、公正取引委員会の調査などによって偽りの表示をする業者を発見・注意できたことの証拠でもあるが、そもそも多くの非会員が会員を装っていたことを見逃すことはできない。なぜなら消費者は、会員を装った非会員であることを見抜くことができたとは考えにくいからである。

参考文献

- 芦田尚道 (2004) 「トヨタ・日産の戦後初期 (1946~1947年) における販売網形成：配給統制会社と系列ディーラーの関係を中心とした定量的分析」, 『産業学会研究年報』第20号.
- 芦田尚道 (2006) 「経営人材面からみた「自配」商号変更の意義：戦時期自動車配給会社からメーカー系列別ディーラーへの役員移動」, 『産業学会研究年報』第22号.
- 芦田尚道 (2009) 「ミッションの共有によるシステムの創造：系列別自動車販売「再形成」期の製販関係」, 『イノベーション・マネジメント』No. 6.
- 石川和男 (2009) 『自動車のマーケティング・チャネル戦略史』芙蓉書房出版.
- 石川和男 (2011) 『わが国自動車流通のダイナミクス』専修大学出版局.
- 宇田川勝 (2013) 『日本の自動車産業経営史』文眞堂.
- 小川正博・佐藤芳彰 (1998) 「中古車オークションの事例研究：日本オートオークション株式会社」, 『産研論集』第20号.
- 生越誠 (1978) 『中古車販売と経営戦略』日本自動車販売協会連合会.
- 株式会社ミヤモト 『知的資産経営報告書 2016』.
- 川井克俊編 (1971) 『自動車公正競争規約の解説』自動車公正取引協議会.
- 菊池航 (2016a) 『マツダの企業成長に関する研究 垂直的な企業間関係の発生と進化』博士学位論文 (立教大学).
- 菊池航 (2016b) 「自動車系列販売と特殊工具 ディーラーの関係特殊的投資」, 『産業学会研究年報』第31号.
- 楠木建・吉田彰 (2004) 「ビジネス・ケース ガリバーインターナショナル：中古車流通の革新とビジネスモデル」, 『一橋ビジネスレビュー』第52巻第3号.
- 公正取引委員会 (1980) 『中古自動車の表示に関する実態調査について』(国民生活センター所蔵).
- 塩地洋・T. D. キーリー (1994) 『自動車ディーラーの日米比較：「系列」を視座として』九州大学出版会.
- 塩地洋 (2002) 『自動車流通の国際比較』有斐閣.
- 塩地洋 (2010) 「中古車輸出業の特徴と構造：非寡占的業界構造の今後の変化を展望して」, 『日本経営学会誌』第26号.
- 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.
- 『自動車販売』日本自動車販売協会連合会, 各号.
- 四宮正親 (1998) 『日本の自動車産業 企業者活動と競争力：1918~1970』日本経済評論社.
- 四宮正親 (2011) 「第2次大戦後における系列別自動車販売の復活と再編成」, 『経済系』(関東学院大学経済学会研究論集) 第246集.
- 四宮正親 (2014) 「第2次大戦後における系列別自動車販売の進展：1950~60年代を中心に」, 『経済系』(関東学院大学経済学会研究論集) 第260集.
- 社団法人自動車公正取引協議会 (1981) 『10年の歩み』社団法人自動車公正取引協議会.
- 社団法人日本中古自動車販売連合会 (1977) 『中古自動車販売業実態調査報告書』(一般社団法人日本中古自動車販売協会連合会所蔵).
- 孫飛舟 (2003) 『自動車ディーラー・システムの国際比較』晃洋書房.
- 孫飛舟 (2005) 「日本の中古車流通における大規模買取業者のビジネス戦略：(株)ガリバーインターナショナルの事例を中心に」, 『大阪商業大学論集』第135号.
- 通商産業省企業局編 (1971) 『物資別流通実態：生産・卸・小売を通しての流通行動』.
- 名和隆央 (2010) 『日本型産業組織の制度分析』泉文堂.
- 日本中古車販売連合会 (1974) 『中古車販売実態調査 (第1回)』(一般社団法人日本中古自動車販売協会連合会所蔵).

吉川勝広 (2012) 『自動車流通システム論』 同文館出版.

Porter, M. E., (1980), Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 『競争の戦略』 ダイヤモンド社, 1995年).

Porter, M. E., (1985), Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 『競争優位の戦略: いかに高業績を持続させるか』 ダイヤモンド社, 1995年).