



モビリティ革命の真実

国内中古車ビジネスの潮流と今後の道筋

はじめに

消費者の購買行動に大きな影響を与えたコロナ禍を経て、いよいよ人々の消費意欲が上向き傾向を見せ始めた中での、インフレの到来。依然として世の中の動きは極めて読みづらく、不確実性が高い。このような中、自動車市場においても、各社こぞでサブスクリプション・モデルを展開する等、選択肢の多様性が増している。

ほんの十数年前までは、自動車購入における「新車信仰」は根強いものがあったように記憶しているが、既述の通り、多様な嗜好が受け入れられる昨今、そのような「信仰」は薄れているように感じられる。具体的には、

「旧車もオシャレ」の広がり

クラシックカーに乗って日本各地の古都・史跡をめぐるイベント「La Festa Primavera」は、2009年に始まり今年で13年目を迎えた。古きものに価値を見出すのは、新しいものにあふれた現代だからこそ、かもしれない。クルマそのものが技術的進化・刷新を経験する中で、中古車は往時の形を残すものとして今後新たな価値を獲得していくのかも知れない。「レトロ」に価値を見出す「ネオ・クラシック」的需要も中古車ユーザーの裾野を広げる一つの要因になり得るのかもしれない。

「長く使うこと」がエシカル

2022年10月にいすゞ自動車が始めた「リマニ」ユニットを活用した商用車のメンテナンスリースをご存知だろうか？「リマニ」とは、「Re-manufacturing（再生産）」を意味する。同サービスでは、リースアップ車のエンジンやトランスミッションを「リマニ」により新品同様に機能回復し、メンテナンスリース車として再利用する。自動車は製造段階で多くのCO₂を排出するため、部品を再生産・再利用してクルマを再利用（＝中古車として再利用）することはCO₂削減につながる。「再利用こそエシカル」という考えは、カーボンニュートラルの高まりとともに益々注目を集めつつある。新技術によるカーボンニュートラル達成が主流とは言え、商用車リース市場ではリサイクル起点の中古車も注目され始めている。

長期間の納車待ちを避けるための「中古車シフト」

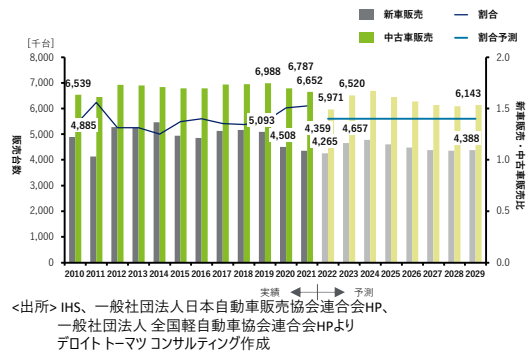
長きにわたる半導体の調達難、コロナ禍発生による自動車製造の一時停止等々、この数年間は新車供給が需要に追い付かない時期が長く続いた。自動車OEM各社の決算を見るに、ボトムアウトしたようだが新車供給は回復途上だ。「新車がないなら中古車で」との需要は一定数存在し、人気車種の高年式車（※年式の新しい中古車）などは新車以上の値が付き、いわゆる「新中逆転」の現象が起きるほど中古車需要は高まっている。

このように、近年注目を集めている中古車市場・事業を今いちど概観しつつ、今後の動きについて考察してみたい。

市場環境：一定の規模もあり堅調

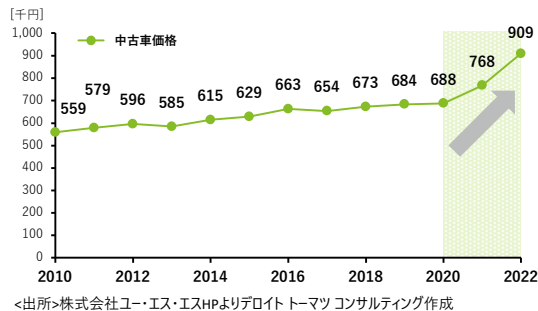
まずは、議論の目線合わせとして、各種統計情報に基づいて、国内中古車市場について概観する。

図1—新車販売・中古車登録台数の推移
(登録車・軽自動車・商用車合算)



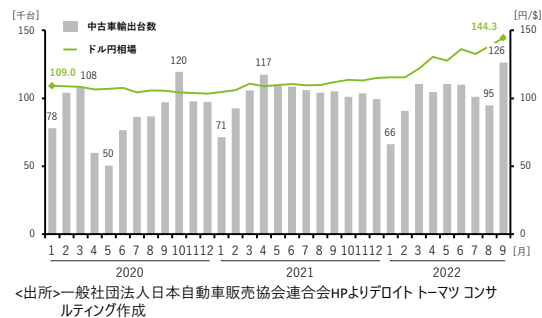
国内の中古車小売台数（※消費者や事業者に販売される中古車）が分かる正式な統計が存在しないものの、業界団体が公表する「中古車登録台数」のうち一定割合が小売販売と推定され、現在の規模は、登録台数を鑑みて年間250万～300万台程度であると言われる。また、経年の成長率ベースでの理論値をみる限り、今後も堅調な伸びといえるだろう。また、国内の大手中古車オークション会社の平均成約金額は、コロナ禍が始まった2020年以降、年平均で約1.4倍にまで跳ね上がっている。先述のとおり、流通量が減少する中でも、中古車への需要が増えていることが取引価格を押し上げていると推定される。

図2—中古車オークションでの取引価格推移（年別）



「需要」には国内外の2つがある。近年とりわけ存在感を増すのが、海外需要である。日本から海外に輸出される中古車はコロナ前の2019年時点で150万台に迫り、国内の中古車オークション年間成約台数の約3分の1を占めていた。2019年末の米ドルは平均で約110円前後であり、一方で、本稿執筆時点（2022年11月）においては約1.3倍円安になったことを考えると、海外バイヤーの購買力・存在感が増している。

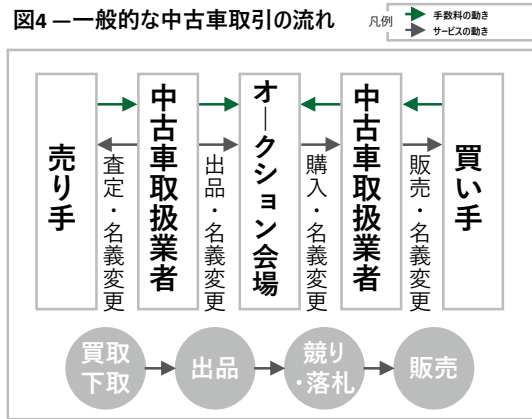
図3—中古車輸出台数推移（月別）



言い換えると、彼らは中古車オークションの競売において有利になり、また競り上げの一要因になっていると思われる。このように、中古車市場における、足元の「仕入競争」は激しいものがあるが、その沈静化には、今一段の新車供給の回復を待たなければいけないのかも知れない。

業界構造と取引の流れ

次に、中古車業界の業界構造と取引の流れについて、おさらいしておきたい。一般的な中古車取引には、図4に示すように複数の仲介業者が介在する。



<出所>デロイト トーマツ コンサルティング作成

この構造は、中古車オークションが勃興した1970年代頃から築き上げられ、中古車販売店は国内に2万～3万店、整備工場は約9万拠点弱存在し、極めて裾野が広い。それが故に、最終消費者の手に中古車が渡るまでに多くのプレイヤーが介在し、そこでの手数料が最終的な売値に転嫁されていることは、読者諸兄もご存知のところである。

業界に起こっている変化

①大手中古車専門店の規模拡大

「中古車販売店」と一口に言っても、その業態はメーカー系列のディーラー店、整備工場を主力とした車両整備と車両販売の兼業店、ユーザーの車両買取を主力とした中古車買取店など、その業態は多様だ。その中において、小売を主力事業に据えた大手の中古車専門店は近年その事業規模を拡大させている（公開情報に基づく）、この5～6年の間に約2.5倍以上の売上成長を見せた企業もある。大規模にチェーン店を全国展開し、ビジネスを拡大させる手法といえるが、この萌芽は、中古車買取ビジネスにある。1990年代以前のビジネスは、

- ・ メーカー系列のディーラーが、新車販売時に顧客の車を下取り
 - ・ オークションで売却
 - ・ 中古車専門店がオークションで落札
 - ・ 店頭に並べて小売販売
- という流れが典型的であった。

そこに、

- ・ ディーラー下取価格を上回る高値で買い取り
- ・ 中古車オークションに転売して利ザヤを稼ぐ
- ・ 車両展示や在庫確保のための大規模な敷地が不要
- ・ フランチャイズで全国展開する

という新たなビジネスモデルを構築した中古車買取事業者が

間隙を縫うように現れ、急拡大した。このビジネス・モデルは、オークション転売による迅速な現金化と、相対的に「アセット・ライト」な形で運用できるという利点から、多くの新規参入業者を生み出すこととなった。

一方で、高い買取価格を提示できることが、このビジネスにおける、重要な勝因のひとつであることから、各社は「買取も小売」という方向で戦略を組み立てなおし、在庫保持や小売店舗網の拡大などの「アセット・ヘビー」な方向へと舵切を図ったのである。1990年代初頭に国内の新車販売市場がピークアウトし、市場に流通する中古車台数が減少傾向に傾き始めたことも、この流れの背景にあったことも補足しておきたい。そして、店舗網を拡大した大手事業者は、買い取った中古車在庫を在庫管理システムを活用して管理・共有し、全国の店舗間でスムーズに在庫融通が出来るオペレーションを構築している。このような仕組みやDXの活用による、小売機会の拡大は重要な命題であり、一定の投資規模を確保できる、スケールメリットを享受できる事業者が戦い易い市場環境・構造にあるといえるだろう。

顧客の囲い込みとその必要要件

「売り切り」中心の中古車販売事業は過去の遺物であり、中古車事業においても、顧客生涯価値の観点からビジネス・モデルを組み立てる流れが主流となりつつある。

- ・ 車検や定期点検の取り扱い。半自動的な整備入庫の仕組み
- ・ 自動車金融（ローン、残価設定クレジット、リース等）や保険の取り扱い
- ・ 高年式車を自社に還流させる仕組み（他社への流出を避ける）

いわゆる「アフターで儲ける」ビジネスモデルになるが、これはディーラー系各社もノウハウを保有しており、余念がない。言い換えると、いわば「レッドオーシャン」化の流れにあるものと推察もできよう。

例えば、2024年4月1日から開始される「自動車特定整備事業」は、従前の「自動車分解整備事業」からの一律変更であるが、いくつか留意点がある。

- ・ カメラやセンサーのエーミング（機能調整）作業を行うための新たな認証資格「電子制御装置整備」を持ち合わせていないと、電動車やADAS機能が搭載される車両整備が実施できなくなる
- ・ 認証取得には整備設備のみならず、整備技術を持ち合わせた整備士の配置も義務付けられており、それらを賄う事業体力が要求される

図5 大手中古車専門の取り組み事例

社	取り組み事例
A社	<ul style="list-style-type: none"> 2030年ビジョンとして、売上高1兆円、営業利益900億円、管理顧客数300万人を掲げる 軽・コンパクト・SUV・ミニバンの在庫を取りそろえ、メンテナンス・車検・板金修理などが利用できる総合店や、買取車庫店を各地に出店・拡大 <ul style="list-style-type: none"> 2022年10月現在、グループ全体の店舗数は235
B社	<ul style="list-style-type: none"> 複数の輸入車正規ディーラーと国内全車種販売で大きく成長 グループ会社では、国産全メーカーの新車・中古車を扱い、東京、神奈川、千葉、埼玉など首都圏を中心に、北陸甲信越、東北、北海道へと店舗ネットワークを拡大 <ul style="list-style-type: none"> 充実した整備工場を備え、最長5年の保証制度や、ロードサービスを提供 グループ各社がお客様から仕入れた中古車の最適なセグメントでの販売、適したサービス工場を有するセグメントごとグループの修繕を一手に手がける等、グループ経費のメリットを追求し、お客様から支持される強固な営業基盤の構築を目指す
C社	<ul style="list-style-type: none"> 全国に300店舗を構え、お客様のカーライフをトータルにサポートする「クルマの総合提案企業」 中古車業界トップクラスのネットワークで売上高7,000億円突破、1兆円企業を目指す 中古車の展示販売・中古車買取・損害保険代理業・車検・点検・整備が主な事業 指定工場数日本一、車検価格満足度日本一、買取台数5年連続日本一であるとしている
D社	<ul style="list-style-type: none"> 2022年に発表された中計によると、成長戦略として以下2点を計画 <ul style="list-style-type: none"> 資本効率を重視した大型店出店 <ul style="list-style-type: none"> 店舗として資本効率を見極めながら、段階的に出店を加速し小売り台数増加・シェア拡大を図る 整備事業への参入 <ul style="list-style-type: none"> 中古車小売ビジネスの取引をサイクルとして挙げ、外注している整備作業を内製化しコスト効率化を図る 大型店出店時のSNS受付システムや、整備工場の整備システムに加え、ネットとリアル店舗のシームレスな融合などの集客改善、価格システムを用いた在庫管理戦略などでDXを活用する計画

<出所> 各社の公表情報をもとにデロイト トーマツ コンサルティング作成

更には、車検の電子化が2023年に実施され、車両整備技術の前に車両整備に係る書類の電子化が一足先に訪れる。

いわゆる「アフター」における収益の柱のひとつである整備（業界）においては、法制度の変更をきっかけとして電子化・デジタル化の歩みが早まっている。事業者各社は、これらの「半強制的」な電子化・デジタル化への対応を前倒しせざるをえず、そこに求められる資金規模も相当なものになる。既述のとおり、「アセット・ヘビー」とは言わずまでも、一定レベルの投資資金を賄えることが勝ち残りの条件となりつつある。このような中、中小規模の整備事業者などが大手チェーンの傘下に入るケースも増加する傾向にあり、中古車業界における再編機運も高まる方向にあるだろう。

事例：NIO（中国の新興EVメーカー）

中国のテスラとも言われ、ハイエンドEVを製造・販売する同社の2019年販売台数は20,465台、売上高78億元、2021年にそれぞれ91,429台、361億元と急拡大中である（※会社公表値）。2021年1月よりメーカー公式サイトにて中古車の販売も開始。公式チャンネルで購入した中古車ユーザーには、充電設備設置費用・コネクテッド機能の通信費を無料で提供するほか、月額サブスクリプションでバッテリー交換が可能なBaaSやNIOハウスのカフェ利用など新車購入と同等のオーナー向けサービスを提供。こうすることで公式サイト以外で購入した中古車のリセラーバリューが低下するため、NIOの新車購入ユーザーは同社の中古車買取サービスを選択せざるを得ない、という新車～中古車の自社完結型エコシステムを構築する。

足元での変化：消費者の購入手段が多様に

既述のとおり、活況を呈する中古車市場であるが、足元では様々な変化がみられる。その代表例が中古車の個人間売買だろう。

「オークション」「競り」と聞くと、プロ同士の暗号のような言葉が飛び交う素人には理解不能な場所というイメージがあるだろう。筆者も数年前に中古車オークション会場を視察したときに、目の前で何百万円の中古車が画面で瞬時に競り落とされていくさまを目の当たりにしてそう感じたものであったが、近年は個人ユーザーが出品者や落札者として参加できるインターネット上のオークションサービスが勃興している。

図6—中古車の個人間売買サービスの事例

事業拡大した企業(例)	E社	<ul style="list-style-type: none"> モビリティ事業（新車登録・販売自検索等）、メディア事業（購入後のサポート）を手掛ける同社は、2022年に中古車の個人間取引を行うサービスを開始 問合わせから出品、交渉、購入後の名義変更などの手続きを代行
	F社	<ul style="list-style-type: none"> 2020年1月、個人間売買仲介サービス及び、同サービスを通じて売買された車両に対し付帯可能な修理保証サービスの提供を開始 同社は2016年、車を売りたい個人と車を買いたい事業者をオークション形式でマッチングするサービスを展開
新規参入した企業(例)	G社	<ul style="list-style-type: none"> 2017年より、中古車個人取引サービスを開始 売買代金回収や車両輸送を代行トラブルがなく、利用者は名義変更時の個人情報の開示不要
	H社	<ul style="list-style-type: none"> 中古車個人間売買マーケットプレイスでは、2015年より中古車の個人間取引を展開 売手では中間コストと消費税をカットでき、ユーザーは法定、輸送、名義変更など安心な取引サポートを受けられる 自社の自動車整備ネットワークを活用し購入前・購入後サポート（整備や保証サービス）も提供
I社	<ul style="list-style-type: none"> 2019年設立、中古車個人間売買サービスを開始 個人間取引における3つの障壁「事故車の扱われ込み」「フィッシング」「煩雑な手続き」を取り除くことでサービスの差別化を図る 	

<出所> 各社の公表情報をもとにデロイトトーマツコンサルティング作成

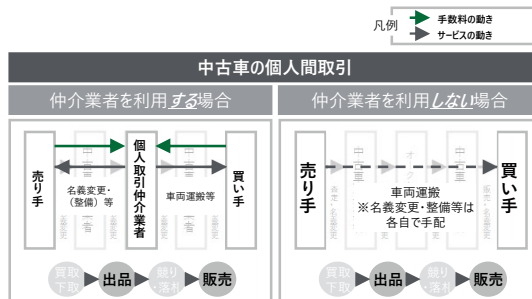
参入事業者は、主に決済・車両輸送や名義変更などの各種代行サービスを収入源としており、中古車を売りたい人と買いたい人をマッチングすること自体には料金が発生しない仕組みを取る点も従来の中古車オークションビジネスとは異なる点である。日本国内においては未だサービスの黎明期であるものの、海外市場に目を向けると先行する事業者も見受けられる。

事例：瓜子二手车（Guazi、中国の中古車C2C）

同社は中国最大手の中古車個人間売買プラットフォームだ。2015年のサービス開始後、Softbank Vision FundやIDG Capitalなどから計40億ドルを調達。DAU（Daily Active User）数は2021年4月時点で約72万人に上り、業界2位の人人車:約9万人、3位の優信二手车:約7万人と比較しても圧倒的なユーザー数を誇る（※Aurora Mobile調べ）。DAUの1%が実際の購入者だと想定すると、1日に7,200人、月間で21.6万台、年間で260万台程度が同社のプラットフォームを通じて中古車の個人間売買が行われた概算になる。ちなみに同年の中国における中古車販売台数は1,440万台（※商用車を除く）であり、うちオンライン販売の浸透率が約27%（iResearch社推計）、約380万台と推計され、同社の取引台数の概算とも違和感がない。成約代金の9%をサービス料として徴収する仕組みだ。個人間取引量が日本の新車販売に肉薄するのは流石というべきか。消費者が同社を選ぶ最大の理由は「信頼」という。日本の新規参入事業者の多くも出品車両のクオリティ担保に注力していることから、個人間売買の前提条件が車両のクオリティにあることは確かだろう。

ちなみに、同社はリースによる新車販売や自動車ファイナンス、整備など周辺事業にも注力する。また、リアル店舗も展開していたが、コロナ禍の影響を考慮し、2021年9月にリアル店舗は閉鎖している。

図7—中古車の個人間売買ビジネスモデル



<出所> デロイトトーマツコンサルティング作成

結びにかえて

以上、国内中古車市場の変遷ならびに主要事業者の動向を概観してきた。この市場にはビジネス・チャンスがある一方で、変化への確実な対応が求められるだろう。

- デジタル化
 - 法制度変更に伴う電子化対応、オンライン販売
- 整備の高度化
 - 整備体制（整備士、設備）、特に電動化対応
- 海外展開・直接輸出ルート確保
 - 日本人人気の市場（ニュージーランド：新車の4分の3が日本車、アフリカ東部、等）、一定残り続けるICE車の扱い

当社では、こうした市場環境・構造の変化を踏まえて、多くの中古車事業者のご支援を実施してきたが、今後もさらに、様々な知見を活用しながら、今後の道を切り拓くお手伝いをさせていただきますと考えている。

< 著者・問い合わせ先 >

菅野 弘孝 パートナー
原 麻衣子 シニアアソシエイト
稼農 慧 シニアアソシエイト

hikanno@tohmatu.co.jp
maiko.hara@tohmatu.co.jp
kei.kano@tohmatu.co.jp

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社
デロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社
自動車セクター

〒100-8361 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング

Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

www.deloitte.com/jp/dtc

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万5千名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー フォーム およびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数 を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー フォーム および関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバー フォーム ならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のフォーム または関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーフォームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの革新と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。

“Making an impact that matters”をバース（存在理由）として標榜するデロイトの約345,000名のプロフェッショナルの活動の詳細については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー フォーム およびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーフォーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生し得るいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーフォームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001