

慶應義塾大学ビジネス・スクール

ネットトヨタウエスト兵庫株式会社

5

ネットトヨタウエスト兵庫は、1980年4月に兵庫県の西部を商圏とするトヨタ系の自動車販売会社として設立された。設立時はトヨタビスタ兵庫という社名だったが、2004年5月に販売網再編の一環としてネットトヨタ店となった。ビスタ時代の営業マン一人当たりの新車販売台数は全ビスタ店の平均の2倍、サービスマン一人当たりの整備台数も3倍にもなる。営業エリアの市場規模はビスタ店66店舗中19番目だが、販売台数は8位で車検件数は4位。社員給与や休日は業界トップで社員の定着率はほぼ100%である。2007年現在、新車販売16店舗、中古者販売2店舗、輸入車販売1店舗、従業員約270名、売上は約140億円という規模である。

当社の社長である青井一美氏は、その卓越した経営手腕と独創的な発想によって、自動車販売業界において全国トップクラスの経営成績を達成してきた。設立当初からメンテナンスを事業の柱として、青井社長が「通院型」と呼ぶ徹底した店頭販売によって高い経営効率を達成した。「ビスタ兵庫もうで」といわれるよう、トヨタの社員や役員だけでなく、ライバルの自動車メーカーや販売店も、その経営手法やビジネスモデルを学ぶために頻繁に訪問している。

国内の自動車販売の状況

日本国内における自動車販売は長期にわたって低迷を続けている。2006年度の新車登録台数は約372万台であり、ピークだった1990年度に比べて約35%も減少していた（付属資料1）。国内新車販売の不振を受け、販売会社の統廃合が相次いでいた。日本自動車販売協会連合会の会員数は2005年から2006年の2年で100社近く減り、1995年のピーク時（2,255社）に比べると25%の大幅な減少になっていた。また市場の縮小に伴って販売業者間の価格競争が熾烈になり、新車販売や中古車販売の利益率も低下していた（付属資料2）。

本ケースは標記企業の全面的な協力を得て、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授 磯辺剛彦が作成した。経営上の適切あるいは不適切な状況を例示するものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒228-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 磯辺剛彦（2007年7月作成）

自動車の販売が低迷する理由の一つに車の保有期間の長期化がある。日本自動車工業会の乗用車市場動向調査によると、2005年度の車の保有期間（軽自動車を含む）は7年以上が半数を占め、平均保有期間は6.8年と2003年度の調査から約4ヶ月伸びている。さらに少子化によって新規に運転免許を取得しようとする人口の減少、あるいは若年層の自動車離れも販売不振の大きな理由と考えられている。たとえば新規に新車を購入した割合（紹介を除く）は、2001年度の38.2%から2005年度には34.3%と低下傾向が続いている。

消費者と販売業者の関係についても大きな変化が起こっていた。自動車販売が好調だった頃は、自社で売った客の面倒をしっかり見て「囲い込み」をしていれば、その中から徐々に大きい車に買い替える傾向があった。しかし最近では、少々顧客を囲い込んでいても、馴染みの販売店や営業社員とのつながりよりも車種によって購入を決めるケースが多くなっていた。また消費者による車両購入の方法も変化が起こっていた。たとえば業界では訪問による販売が主流だったが、最近では店頭での販売、納車、あるいは週末受注の比率が急速に伸びていた（付属資料3）。このような業界を取り巻く環境変化の結果、自動車販売業者の収益は徐々に低下し、2005年度は20.7%の販売店が赤字になっていた（付属資料4）。

自動車販売業者の収益は新車販売、中古車販売、サービスの3本柱から成り立っている。付属資料5は日本自動車販売協会連合会に加盟している企業、1社平均の収益構造である。3部門の売上構成は新車販売65.4%、中古車販売13.3%、サービス・部品19.7%だが、売上総利益は車両販売とサービス・部品がほぼ同じ割合になっている。最近では新車や中古車の販売台数だけでなく利益率も低下したこともある、利益率が高いサービスやメンテナンスに活路を見出そうとする販売店も増えてきた。

通院型ビジネス

ネッツトヨタウエスト兵庫（旧トヨタビスタ兵庫）は1980年に(株)ダイエーの創業者である故中内功氏（正確には工へんに刀）によって設立され、青井一美氏が社長として就任した。青井氏は中内氏の懐刀ともいわれ、ダイエーがハワイに出店したときも店長としてその辣腕を発揮してきた。青井氏は自動車販売業界の効率の悪さに驚くと同時に、この業界に大きなビジネスチャンスを感じていた。

「私どもはメーカーから定められた車を販売しています。しかし、近年車を売っているだけではなかなか経営が厳しく、安定して利益の見込める車両整備への比重を高めています。車は点検

やエンジンオイル交換をしなければなりませんし、車検も受けなければなりません。車両の整備、すなわちメンテナンスがついてまわります。メンテナンスは車に乗っているかぎりついてまわりますから、車の人気には関係ありませんし、不景気にもあまり大きく左右されません。カーディラーにとって車の販売とメンテナンスは車の両輪です。元々、メンテナンスはアフターサービスと言われ、車を売ったあとの補完機能だといわれてきました。しかし、私どもは創業当初からメンテナンス事業、メンテナンス・ビジネスというとらえ方で、この事業にずっと今日まで取り組んできたのです。車販売についても旧来の訪問販売を否定し、創業以来店頭販売を指向し取り組んでまいりました。」

当社を設立する以前から、青井社長は既存の自動車販売業界のビジネスモデルに疑問を感じていた。まず取り組んだのは、年中無休と営業時間を明確にすることだった。現在は日祭日の営業は珍しくないが、当時の販売業界は、ゴールデンウィーク、お盆、正月、そしてサービス部門の日曜日は休みが常識だった。しかも営業時間もはつきりしていなかった。

次に、それまで自動車の販売は訪問販売が主体で、メンテナンスはあくまでも次の購入に結びつけるためのサービスという位置づけだった。したがって、車検や点検時には販売店から車を引き取りに伺い、整備が終わると車を届けるために再度顧客宅へ出向いていた。いわゆる引き取り納車が当時の業界の常識であり、現在も多く販売店で行われている。しかし青井社長は非効率な御用聞き、出前を原則的にはやらないことを決めた。「自動車販売は訪問販売や引き取り納車など無駄がいっぱい、生産性のない仕事が多すぎた」。特に、共働きで日中は留守の家庭が増えているのに、相変わらず訪問販売で車を売るこの非効率性に驚いたという。

メンテナンスを事業の柱にして、お客様が自ら車を販売店に持ち込む通院型のビジネスモデルを構築すれば、高い収益率と成長が見込めると確信していた。青井社長の発想の原点は、高い稼働率によって効率性を高めるスーパー・マーケットのビジネスモデルにあった。

「自動車販売もスーパーも同じ小売業です。何を売るにしても、お客様に店に来ていただく業界が圧倒的に多いし、そのほうが効率は良くなります。要は、お客様にとって少しでも安く、良い商品を買っていただき、その結果として会社と従業員が喜ぶようにすれば良いのです。営業マンが頑張って家庭を訪問しなくとも、客は得だと思ったら自ら店頭に足を運んでくれるものです。

私どものサービスは『通院型』です。お医者さんにかかるとき、医院に行くのと、お医者さん来てもらうのと両方があります。当初、私どもの仕組みを医院に例えて、整備のお車を工場に持って来てもらう『通院型サービス』、引取・納車は『往診型』と呼びました。私は往診型を否定したわけではありません。往診型は受益者負担で有料制にして、選択していただきます。そ

するとセルフ（持込み）が断然得だということで来店されるのです。もちろんその事は計算済みで、どの店もオープン当初から、レイアウトなどハードウェアが通院型対応となっています。

基本政策は、セルフサービス、年中無休、朝9時から夜7時までの営業時間です。セルフを確立したロープライスの原点は、エンジンオイルを無料にしたことです。エンジンオイルは車検や定期点検のときに必要な商品です。当時、業界では売価4,000円で非常に儲かる商品でしたし、買い手からすれば高いとの不満もありました。それだけに『4,000円もするものをよくタダにしているな』と、私は業界で異端児にされました。オイル売価は確かに4,000円ですが、コストは1,000円です。お客様がこのサービスの魅力で足を運んできてもらったなら、われわれは1,000円のコストで引き取り納車の4時間の時間が買えます。安いことで売上が増え、客数が増えました。それできらに価格が下げられたので、入庫も増えるという好循環を作りました。これが通院型サービスの根幹です。」

当社は創業当時からスーパー同様に大量の折り込み広告を配布している（付属資料6）。新車、サービス、時には中古車を網羅しての1色刷りのB3チラシを毎週末に出し、現在でも50万枚配布している。チラシは青井社長から客へのメッセージだという。そのため大事な文言は社長自ら考える。チラシにはスーパーの「本日の特売品」と同じように、その週の目玉商品を掲載している。このチラシは車を売るためのものではなく、お客様に店に来てもらうための仕掛けである。チラシの表には新車の目玉商品やメンテナンスや新しい商品、裏にはその商品を売るためのいろいろな仕組みやシステムが網羅されている。たとえばトヨタのヴィッツを車検に出す場合、法定諸費用を除いた基本料金は25,200円だが、お客様が自分で車を持ち込み、代車や洗車をせず、車検後に引き取るのであれば12,600円を値引きする。

青井社長がこだわったのは、ムダやアイドルタイムの徹底した削減と稼働率の向上である。

「私は、スペシャルセールという限定期間的なものでなく、エブリデーでプライスを下げながらマージンもとらなければと、厚利多売という理想を求めました。『利は元にあり』と言います。『元』とは小売業でいえば仕入れを意味し、仕入れで利益が左右されるということです。メンテナンス・ビジネスでの『元』は生産コストにあります。そこでコストを下げるためのシステムを構築してきました。その一つがセルフサービスです。セルフにより車の引取・納車という、売上を生まないアイドルタイムをなくし、稼働率を上げたのです。稼働率とは仕事をしている時間とその時間あたりの能率を掛け算したものです。特に能率は稼働時間内の労働密度に左右されます。仕事に追いかけられれば必然的に段取りもよくなりますが、行動も迅速になり、一人ひとりのキャパシティーが大きくなるのです。平成5年に打ち出した一人で仕上げる当社オリジナル商品『60

分車検』もその結晶であり、それが現在業界で盛んに話題になっている短時間車検（3人制45分など）のルーツであると申し上げても言い過ぎではありません。セルフのもう一つの効果は、整備車両を回転させるわけですから、預かり車両も少なく広い駐車場を必要としません。

次の切り口は視野を広げたことです。サービスや車検はどこの販売業者でも自分のところで売った車が主な対象でした。自社顧客や自社保有といいます。当社では、今日までの自社販売顧客で、現在も使っておられる車の数は5万台です。しかし、5万台の自社顧客が対象では、実はローコストはできません。われわれ兵庫県西側半分のテリトリーで走っている車全部を対象にしなければなりません。わかりやすくいえば、自社客のカバーはもちろん、他販売業者で販売した車（他社客）の取り込みでサービス入庫の飛躍的な増大を図ったのです。今では、車検入庫の他社客比率が70%となり、他社ではとても考えられないレベルとなりました。

セルフサービスで入っていただければ、車検はだいたい市価の60%です。このような低い価格で売っていると、昔のスーパーに食堂の主人が肉や野菜を買いにきたのと同じように、業者が買いにくるのです。業者が当社で買って何をするのかというと、当社で買った車検を持ち帰り付加価値をつけます。当社の車検は安いのですが、窓ガラスしかふかないし、灰皿だけしか掃除をしません。これが車検と関係ない余分なものを省いた当社ブランドの車検なのです。そこで、業者は洗車をしたり、すみずみまで車を磨き上げ、高い利益を乗せた価格で販売ができ、それで商売ができるのです。今や車検入庫台数の10%は業者からのものであり、整備専業者や中古車業者、板金塗装業者などから依頼があります。視野を広げ、稼働率を上げたことがローコストをもたらしたのです。」

車検やサービスの際も来店を呼びかけ、サービスマンは引き取り納車がなくなり飛躍的に整備効率が向上した。セルフサービス（来店）かフルサービス（引取納車）かは客の選択になっているが、98%の客が自分で車を持ち込むセルフを選択している。そして浮いたコストを整備代金の値下げとして客に還元してきた。このように大量の来店客が、買い替えの潜在需要となる好循環を生み出していた。「格安で、しかも品質の高いアフターサービスでお客様との接点を密にしていれば、車を買い替えるときの多くは当社を利用してもらえる」という戦略である。さらに車庫証明や登録業務などの本業以外の仕事は外注に回すことで固定費を変動費化して損益分岐点を下げた。このようにセルフサービスを導入することでサービス（顧客満足）と生産性の相反する課題を解決してきた。

バリューチェーンへの取り組み

入庫率を上げるために当社が取り組んでいるのが、ギャランティーチェーン、モーターズチェーン、カスタマーズチェーンという3つのバリューチェーンである。これらのチェーンは顧客を囲い込み、リピーターとしてつなぎ止めておくための仕組みである。

「ギャランティーチェーン」は、客が車の事故を起こし、10.5万円以上の自己負担修理や車両保険を使って修理をした場合、5万円を限度に当社が負担するというシステムである（付属資料7）。つまり客が事故を起こした場合、車両保険が利用できない修理でも自動的に5万円値引きするサービスである。車両購入時「こすれば補償」、車検時「メンテナンス補償」、12ヶ月点検時「12（ワンツー）補償」に5万円の補償書を発行している。補償への加入は客の選択だが、加入料が無料になっているので大半の客が加入している。

しかも補償書には客が加入している保険契約の情報（損保会社名や保険証書番号）を記入するようになっているため、業界では至難のわざと言われていた顧客の保険情報を入手できるようにした（ただし、保険情報獲得時に後追い可「イエス」、あるいは不可「ノー」を尋ねてフォローの是非を判断している）。保険の情報が取れれば、保険契約満期対応で後追いする。フォローする社員も保険の成果をあげれば自分の業績となり、給与につながる。これまで以上にメリットがある保険商品を提案することによって、当社の保険に切り替えることが多くなる。

「事故を起こされると、修理（板金・塗装）はすべて自前の内製工場で作業を行うことになっています。板金・塗装の一部でも外注に頼る会社は、この仕組みは成り立ちません。板金・塗装をすると、一台あたり平均18万から20万円程度かかります。自前の工場ならば板金・塗装の粗利益率は約50%なので、仮に18万円とすると9万円儲かるということです。9万円から5万円の補償を払えば、補償書を使ってもらっても4万円は残るのです。そうすると、保険の情報が取れ、新規保険獲得件数の大幅な伸長となり、同時に高い売上利益（同システムによる板金の荒利益率は23%）にもなっているのです。これを『損して得とれ理論』と社内で申しております。」

「カスタマーズチェーン・パートI」は車検入庫や紹介による車検に対して割引クーポンを発行するサービスである。スタンプ3個でメンテナンスや車両購入の割引に使用できる（付属資料8）。現在は、本システムの進化として、12ヶ月定期点検を対象としたパートIIを構築し、展開している。また「モーターズチェーン」は業者に対する割引システムで、整備代金の割引やエンジンオイル交換の無料サービスを提供している（これまでのメンテナンスサービスに関する取り組みについては付属資料12を参照のこと）。

このような取り組みの結果、全国のビスタ店の中でも高い効率性を達成してきた（付属資料9）。

またネット店になっても2004年度の一人当たり粗利益は全国のネット店中2位、利益率は1位だった（付属資料10）。また自動車販売業界では、新車販売以外の利益による一般管理費のカバー率が重要な経営指標とされているが、2004年度の一般管理費カバー率は98.8%で、全国のネット店で2位となっていた（付属資料11は一般管理費カバー率の全国平均の推移）。5

顧客への対応

訪問販売から店頭販売に事業ドメインを移すことで、業績の責任の所在についても大きな変更を行った。通院型のシステムを機能させるために、会社70%、従業員30%という責任分担を行った。会社の施策やシステムは会社、つまり青井氏自身の責任、店舗での接客やホスピタリティは社員の責任と定められている。つまり客を店舗に集めることは会社の責任であり、来店客への最大限のサービス提供を従業員に求めてきた。10

「お客様が来られたら、どういう手順でお迎え、お送りするかも一枚の紙に書いて示されていますので、理屈でなくこの通りやればよいのです。詳しくて分厚い接客マニュアルを作っている会社がありますが、1枚の紙でもよいのです。漫画チックでわかりやすければよいのであり、要は実行されることが大切なのです。この中に『出迎え3歩、見送り7歩』と書いてあります。お客様が来られたときには、お出迎えも大切ですが心に残るお送りのあり方が非常に大事であり、このことができるような人にならなければいけません。よく私は会社の中で一番挨拶ができると公言しております。やって見せる、言って聞かせる、やらせてみるのです。マネージャー、リーダーたる人は、その組織で自分が一番挨拶できると胸を張れる程、率先垂範して実行していることが大事なのです。やらせる人がやらなければ職場に挨拶が徹底できるはずがありません。」15

青井社長が設立当初から強調してきたのが、小売業の3原則の「QSC」である。Qは「Quality」で商品に関わること、Sは「Service」で対応・接客、Cは「Cleanness」で売り場の美化・清潔をあらわす。当社ではこれをもっと深化させて、「Service」を「Sincerity（心を込めて）」に、「Cleanness」を「Comfortable（快適な）」に置き換えて、お客様の満足度を高めようとQSCを取り組んできた。そして青井社長が繰り返し社員に求めているのが挨拶と掃除の徹底である。25

たとえば、当社では相手が社業と直接関係がない宅配便の配達員に対しても「いらっしゃいます」「ありがとうございます」という挨拶が徹底している。青井社長によると、日常すべての場面において挨拶をする習慣をつけておかないと、お客様へ感謝の気持ちを自然にあらわすことが30

メンテナンス・ビジネスの進化

すでに神戸をはじめ兵庫県でも「ネッツトヨタウエスト兵庫（トヨタビ스타兵庫）」の評判は高く、中核事業である車検や点検は、「よいものが速くて安い」というイメージが出来上がっていった。そのプロセスは青井社長が長い時間をかけ、従業員とコミュニケーションをとり、売り場で直接お客様の声を聞きながら作り上げていった。たとえば、車検にクレジットカードが使える「カード車検」の導入や「超低利のローン」、車両保険使用時に保険でカバーできない修理を対象にした「ついでに板金」などは、それまで業界にはなかった新しい商品だった。

付属資料12は、当社のメンテナンス事業の取り組みである。1998年1月に車検の統一化を図り、新車受注時に発行する「こすれば補償」は1999年2月にスタートした。実はこの時に、長期的な構想として既にギャランティーチェーン計画があり、1999年6月に車検時につける「メンテナンス補償」、そして2000年2月に12ヶ月点検のときに発行する「ワンツー補償」と徐々に展開しチェーンを作り上げていった。そのプロセスについて青井社長は次のように語っている。

「各補償の順番とスタートのタイミングが大事なのです。いくつかの会社が『こすれば補償』を参考にして同じような補償をしていますが、おそらくチェーンにはならず、『損して得取る』にはなっていなと思います。1999年7月の『キャッシュレス車検』というのは、手数料の負担もあり、どこもクレジットカード対応に消極的でした。しかし車検費用一切がカードで支払えることにより、車検のさらなるパイ拡大ができると確信していました。それから車検に超氷河期がくるという予測の下で、業者も巻き込もうとモーターズチェーンをつくり、車検の卸し売りをシステムとして作り上げました。次にお客様にもと、『カスタマーズチェーン』をスタートさせました。このような当社独自のネーミングと内容こそが進化なのです。」

当社は車検・点検の誘致手段は、自社の販売保有台数5万台を対象にした車検を案内するダイレクトメール、それ以外に自社の市場を走る全車両100万台を対象としたチラシの訴求、および口コミ（同社で整備を受けて満足した顧客が最高の販売人になる）によるものである。誘致や受付を主とする専任社員は配置せず、サービスの責任者も含めて終日工場の中で働き、間接要員を抱えていないということが大きくコストダウンに寄与している。メンテナンスについては、自

社で販売した車のアフターサービスという考え方ではなく、ベルトコンベヤー、ジャストインタイムといったメーカー発想で取り組んでいる。したがって、他メーカー社のメンテナンスに対する違和感も抵抗感もまったくない。

5

今後の課題

メンテナンス事業を中核事業として高い生産性を達成しているが、新車販売について当社の環境が大きく変わっていた。2004年5月に販売網再編の一環としてビ스타店とネッツ店が統合され、全国119社、店舗数約1,600を誇る新しいチャネル「ネットヨタ店」に組み込まれた（旧ビ스타店と旧ネッツ店の取り扱い車種については付属資料13を参照）。人気車が少なかったビ스타店にとって飛躍的に取り扱い車種が増え、青井社長も「新車販売で他社と互角に戦えるようになる」と期待していた。

10

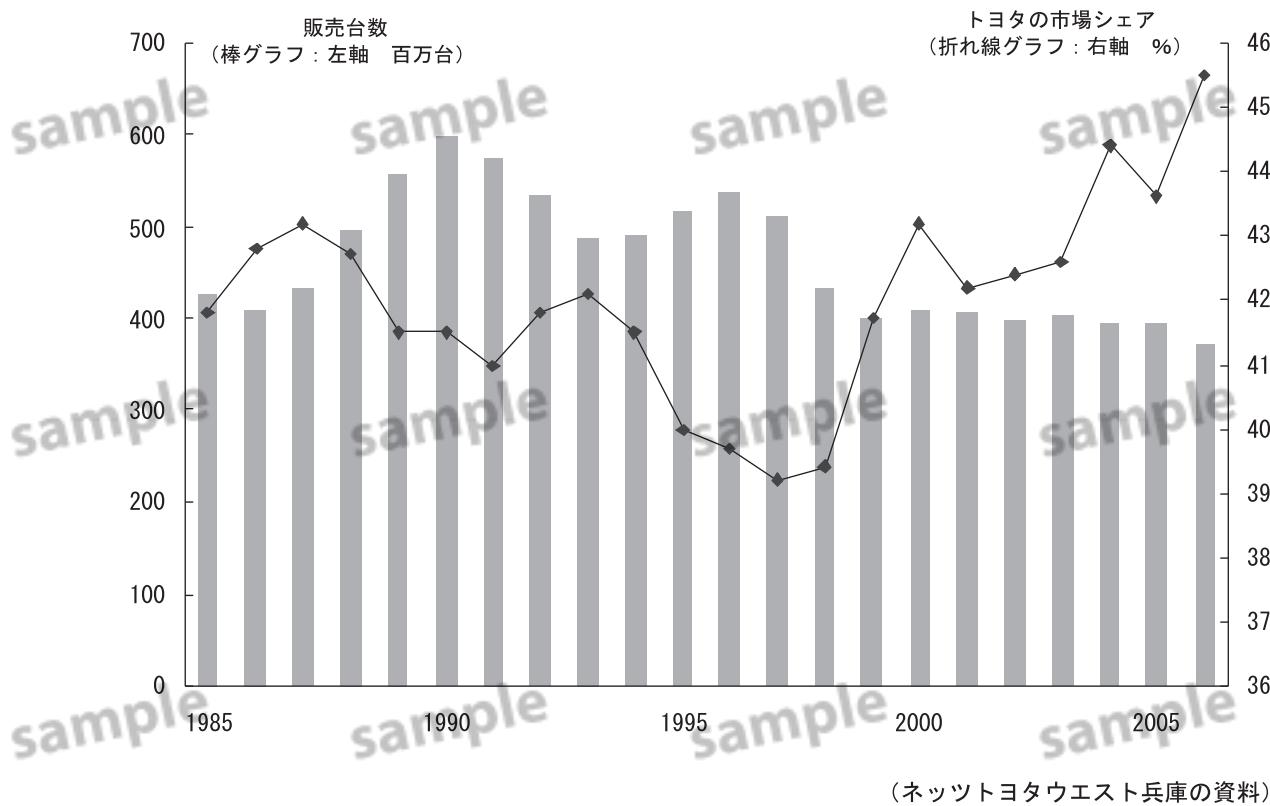
しかし同じ車種を同じ地区で販売するという競争も激しさを増していった。ネットヨタウエスト兵庫の場合、同じ商圈の「ネットヨタ兵庫」と競争しなければならなくなってしまった。ネットヨタ兵庫は従業員、売上の規模ともネットヨタウエスト兵庫の約2倍であった。また旧ビ스타店の顧客層は40、50代の中高年男性、旧ネッツ店はファミリーや若者をターゲットとしていたため、これまでの顧客層とは大きく違うことが明らかになった。

15

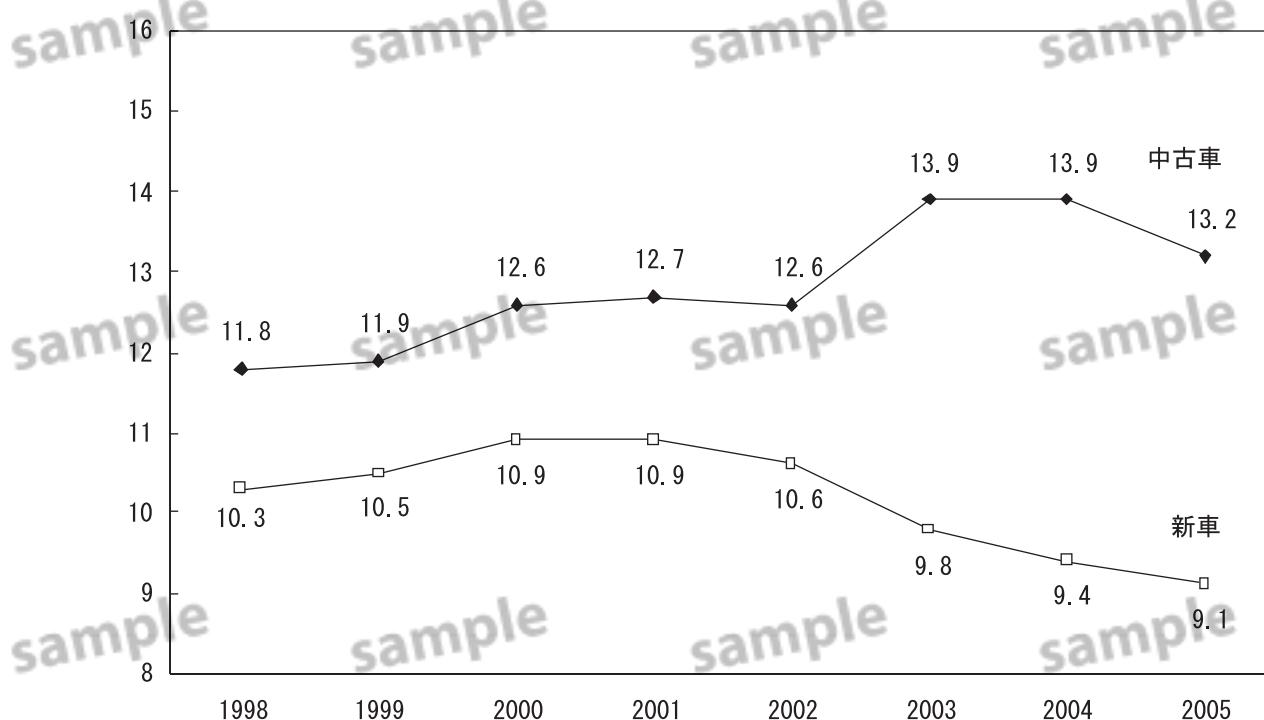
チャネルの再編後は新車販売が落ち込むこともあり、最近では新車販売の不振をメンテナンスで補う収益構造になりつつあった。つまり、これまで自動車販売業者の収益の両輪である「車両販売」と「メンテナンス」がうまく循環していたが、メンテナンスから車両販売への循環が途切れてしまうようになった。さらにインターネットによる中古車オークションや車両販売も無視できない状況になってきた。この苦境を打破するため、新車販売について新しい戦略を構築する必要があった。

20

付属資料1. 乗用車の登録台数とトヨタの市場シェア

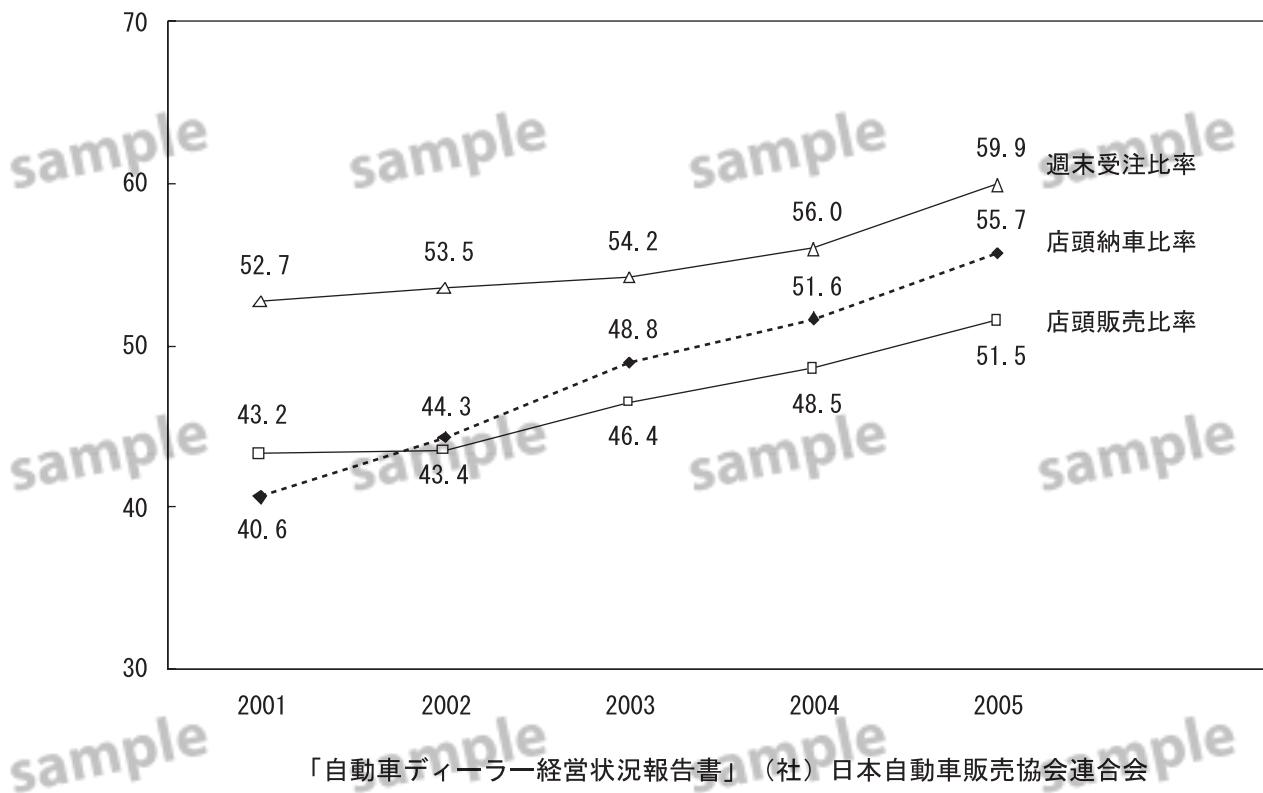


付属資料2. 車両販売の粗利率 (%)



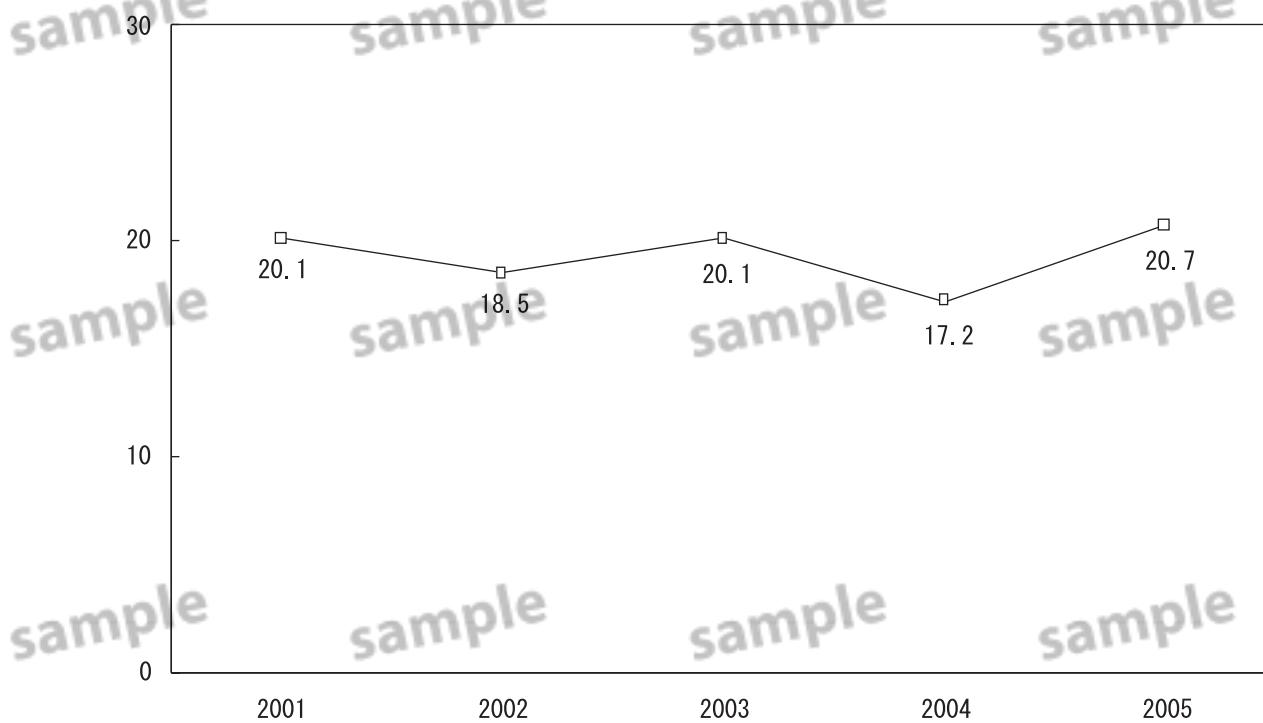
「自動車ディーラー経営状況報告書」 (社) 日本自動車販売協会連合会

付属資料3. 店頭販売・店頭納車・週末受注の比率（%）



「自動車ディーラー経営状況報告書」(社)日本自動車販売協会連合会

付属資料4. 欠損企業の割合（%）



「自動車ディーラー経営状況報告書」(社)日本自動車販売協会連合会

付属資料5. 自動車販売業者の経営状況（一社あたり、単位：百万円、2004年度）

項目	金額	比率 (対売上高)	構成比 (各項目中)
売上高	新車	6,326	65.4%
	中古車	1,291	
	サービス・部品	1,907	
	その他	155	
	売上計	9,679	100.0%
粗利益	新車	584	38.7%
	中古車	179	
	サービス・部品	722	
	その他	23	
	粗利益計	1,508	15.6%
収入手数料	販売諸費用収入	148	28.1%
	車両手数料	155	
	割賦手数料	74	
	保険手数料	93	
	その他手数料	57	
	収入手数料計	527	100.0%
一般管理費 (内人件費)	一般管理費	1,479	
	(内人件費)	941	
	販売費	411	
営業費計		1,890	19.5%
営業利益		145	1.5%
営業外収益	営業外収益	53	
	営業外費用	65	
経常利益		133	1.4%
特別損益		△ 20	
当期純利益		113	1.2%
新車販売台数(台)		3,399	
中古車販売台数(台)		2,285	

「自動車ディーラー経営状況報告書」（社）日本自動車販売協会連合会

ネッツウエスト ブランドバージョン メンテナンスフェア

年間を通じて整備(車検・点検・一般整備)入庫量の最も多い3月 お客様にはそれを言い訳にしてご迷惑をお掛けしてはならないと一同一層に気を引き締めています

全メーカーのお車
(国産・軽自動車・普通乗用車・小型貨物車)
初めての方も大歓迎

新入車登録認定マークの
フォルムステッカーに貼せて頂きます

板金塗装 BP...ボデーペイント

安心見積り

当社の価格見積りにはトヨタ1組資格を持つ担当者が損保会社と同じ価格算出コンピューターシステム「エスパート」で算定しております

“本格BP工場”(明石・姫路・福崎・豊岡)で専任エンジニアが作業致します

当社のようにBP対象車両すべてを一切外注に頼らざり自社BP工場(BS...ボデーショップ)のみで処理するディーラーは全国でも数少ない例です。工場も4箇所(明石・姫路・福崎・豊岡)に散在し配送コスト(回送経費・時間)を抑えています。作業担当者は全員が経験長く高度な技術を有し“3点セット”で良品廉価のネッツウエストブランドBPが成り立っています。尚お得意用商品と5つの特典は当社オリジナルです



お得用商品

リサイクル板金

ご要望によりリサイクル部品を使用して修理致します

ほとんどの部品は
新品の半額以下

自社リサイクルバーツセンターで各種部品を取り揃えております

(一例)
トヨタをはじめ 国産各メーカー及び軽自動車の
ドア・ボンネット・フェンダー・ランプ等



ついでに板金

保険の対象とならない損傷もついでに修理!!

相場・実費
ご加入時 半額～
ご加入時 優遇 20%レス

一日板金

朝10時までに
ご入庫ください
夕方5時以降にお取扱OK
20%レス

明石・姫路
福崎・豊岡
4店での
取り扱いです

キズナックス

(簡易 板金・塗装)
ちょっとしたキズや
へこみを早く
格安のお値段で修理
(本格BPとは工程は上りりか異なります)
例:パルーキストリコーズ
簡易修理費用(10cm×10cm)
9,030円～(消費税込)

板金・塗装 5つの特典

① ギャランティーチェーン
補償にご加入の方
5万円

② 自己負担修理
価格から
5%引

③ お預かりは
短期間
4工場フル稼動
(明石・姫路・福崎・豊岡)

④ キャッシュレス
① ローン
割賦金利
(実質年率)
3.5%
クレジット審査に約30分
ほどかかりますのでご了承ください

② カード
お支払いには
特典の多い
トヨタTSキュー・ピック
カードをご利用ください
(上限30万円)

⑤ 代車(予約)を
ご用意致して
おります

カードをお持ちで
ない方はすぐに手
続きをどうぞ

ギャランティーチェーン

保証のくさり

加入料
不要

被保険ご希望の方は
自動車保険(盗難賠償
(コピー切)を
ご持参ください

当社でメンテナンス(12か月点検・車検)して
補償にご加入頂くと

ずっと **5万円の補償**

10.5万円以上の費用が掛かる
BP(板金・塗装)修理に対して
その内 当社が5万円分の負担
をお約束する「補償書」の発行
が現在では(月)1,000枚を超す
までに浸透(定着)しました
ご要望の節にはご面倒ですが
保険契約書(コピー切)をご持
参願い、ご呈示頂いていますが
他には負担がなく大きな安心
(補償書)が得られると多くの
方から好評を博しています

スタート
当社でお車を
ご購入された方

新車・U-Car
ご成約時
こすれば補償
5万円

他社でお車をご購入(新車・U-Car)の方 どの時点からご加入頂いても結構です

12か月点検
ご入庫時
(1ヶ月)
ワン・ツー
12 補償
5万円

12か月点検
ご入庫時
(2ヶ月)
ワン・ツー
12 補償
5万円

12か月点検
ご入庫時
(3ヶ月)
メンテナンス補償
5万円

車検ご入庫時
(4ヶ月)
ワン・ツー
12 補償
5万円

ネッツトヨタウエスト兵庫

sample sample sample sample sample

付属資料 6 チラシ (2)

車検
ご来店奉仕価格

毎年3月は車検入庫が混雑しますのでご予約を少々早目にか 若しくはご都合がつけば平日(月～金)にご利用頂ければと願っています もちろん未予約の車検入庫も平日 週末問わず快くお受け致します

対象車	基本料金
軽 小 型 車	各種 軽自動車 25,200 フォトワッフルファンカーコーナー、デミオなど
中 型 車	カローラ、ピクタ、イプサム、セニア、シビックなど 27,300
大 型 車	クラウン、マークII スカイライン、アコードなど 28,350
ワ ゴ ン	タウンセダン、ノート、ハエース、エスティマ、オデッセイなど 32,550

24ヶ月法定点検料・基準確認検査料
検査代行手数料が含まれております
(税込価格車両販売品)

「改造車」は事前にご相談ください
メーカー出荷状態より改造(例えばワイドホイール・タイヤ、エアロバーツ、スポーツマフラー取付けなど)され車両法保安基準に適合しない恐れのある場合 国の検査(判定)・不適合部位の修理をお勧めするなど時間がかかることがあります

車検・点検でご来店の方
(無料点検は除く)

**エンジンオイル交換
(無料)サービス**
(但し排気量3000cc以下のお車まで)
(トヨタ純正SMグレード使用)
SMはAPI(米国石油協会)分類の最高位オイル

**メンテナンス補償
5万円の補償**
詳しくはギャランティーチェーンをご参照ください

車検総額

車種	料金
軽自動車	47,500
小型車	69,730 1.0トン以下 82,330 1.5トン以下 84,430 2.0トン以下 85,480
中型車	89,680
大型車	102,280 2.0トン以下

+ 税料金は単位:円
リサイクル料金(法定)
リサイクル料金未納の場合 約1~1.5万円
※法定諸費用・リサイクル料金は現金をご準備ください

お持ち帰りコース
(税込車は税込)
お待ちになられている間に出来上がります!
(作業時間約60分)
混みあっている場合 又 お車の状態で時間がかかる場合がありますので作業時間・必要書類等について事前にお電話で確認をお願い致します

2 日帰りコース
お急ぎない方は朝入庫頂くと午後または夕方にはお渡りできます

3 お泊りコース
車検と同時にボデーのキズやヘコミ修理「ついでに板金」されると板金・塗装が20%お得です

点検
ご来店奉仕価格

車検と同様他社でお買い求めのお車でも 他社の多くの実施しているバック検(点検料一括前払い)でない当社(ネッツウエストブランド)の定期点検(6ヶ月 12ヶ月)をお受けになられる方の多いのが際立っています 尚車検 定期点検共に無料で実施しておりますエンジンオイル交換は車の心臓部 エンジンの保全にはとても大切なことです

全・安心の点検と
オイル交換が付いて
とってもお得です

ネットウエストオリジナル
6か月点検
作業時間 約30分
2,625円

法定点検
12か月点検
作業時間 約40分
3,675円

主な点検項目
エンジン インフレータ 油温水 リバーブル・バッテリー オーバーホール
ブレーキ ハンドル タイヤ カーボン・ブレーキ

**12(ワンツー)補償
5万円の補償**
詳しくはギャランティーチェーンをご参照ください

トヨタ推奨 メンテナンス用 品 特価販売

車種	型式	特別価格
小型クラス	40B19	4,725円
中型クラス	46B24	10,185円
大型クラス	55D23	13,335円

長寿命プレミアムグレード
長寿命ガソリン2号
車検・車検 入庫時は
交換工賃 無料

GOODYEAR タイヤ
耐久力が良くすべりにくい天然素材で環境にやさしい
<価格の一例>(本体価格)
車種 サイズ
軽・小型 155/70R13 6,562円
中型 185/70R14 9,318円
大型 195/65R15 12,075円
4セグメント 2,000円(税抜)(税込)
ホイールバランス調整 無料サービス!!
脱着・交換料 料金割引料は別途必要

点検・車検入庫時に交換されるとこんなにお得
NEW ウィバーラバー
新天然ゴムにグラファイトコーティング加工
スマスな動きで耐久性が向上!
各屋 左右セット交換
1,575~2,625円(税込)
1~2年が 交換の目安です
エアコンクリーン フィルター交換
* 脱臭活性炭入り
フィルター(脱臭効果付)
空気清潔化
2,520円~3,780円(税込は単位により異なります)

カスタマーズチェーン
車検ご入庫(含む紹介)3台で
車両購入 2万円金券 ご進呈

NW(ネットウエスト)ブランド車検に対する信用の広がりは車検時スタンプ1個押印して発行しておりますクーポンの回収(スタンプ3個フル押印)枚数で着実に示されています 尚お楽しみプランのご利用には車両(新車 U-Car)ご購入時の金券としてご使用になられる方が増えてまいりました(有効期間2年)

1回目の車検時にスタンプを押してクーポンをお渡し致します

紹介車1台ごとにスタンプ1個を押印します
田中 様 車検積立クーポン
松田 様 車検積立クーポン
紹介でご入庫頂いた方に クーポンを発行します

田中 様 車検積立クーポン
ご紹介1台目
田中 様 車検積立クーポン
ご紹介2台目
本田 様 車検積立クーポン
ご紹介1台目
本田 様 車検積立クーポン
ご紹介2台目
スタンプ 3個で
お楽しみプラン

パートI ご紹介車検

お楽しみプラン内容
①整備代 3,000円 割引券
②商品券 3,000円 引換券
③車両ご購入 20,000円 金券
(いすれか1点)

パートII ご紹介点検

対象が12か月点検となります
本制度の内容は“ご紹介車検”に
準じたもので“スタンプ押印のクー
ポン発行”“お楽しみプランご提供”
となっています

モーターズチェーン
車検ご入庫(含む紹介)5台で
車両購入 2万円金券 ご進呈

値打ちを鋭く見抜かれるプロ(業者)様からの車検受けがNW(ネットウエスト)ブランドの評価を端的に示す指標と認識しています その割合は圧倒的に多い当社車検総数の約1割を占めています これからもさらなるブランド練磨で一般のお客様はもとより業者様からのご信頼にしつかり応えてまいります

1 セルフサービス
お車の持ち込み
持ち帰りで
2 整備代金
(技術料+交通費品代)
からさらに
**3 エンジンオイル
交換**
無料サービス
トヨタ最高峰
グレードSM
(排気量3000cc未満の車両)
※車両ご購入で
トヨタTSギュ
ア・クーポンで
支払えます(税込)
クーポン持てない方
はすぐに手続けられます

4 キャッシュレス
車検の賃貸代金が
特典の多い
トヨタTSギュ
ア・クーポンで
支払えます(税込)
クーポン持てない方
はすぐに手続けられます

5 車検積立クーポン
①車両ご購入 20,000円 金券
②整備代 3,000円 割引券

営業時間 AM 9:00~PM 7:00

付属資料7 ギャランティーチェーン

こすれば補償 (車両ご購入時)

補償期間(1年) 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日

納車日 平成 年 月 日
受注No.

BP受注No.
補償開始
確認印
補償使用済
確認印

* 補償開始確認印がないものは無効です

1 2補償 (12か月点検時)

補償期間(1年) 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日

点検入庫日 平成 年 月 日
点検受注No.

BP受注No.
補償開始
確認印
損保会社名
保険証券No.

1 2補償 (12か月点検時)

補償期間(1年) 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日

点検入庫日 平成 年 月 日
点検受注No.

BP受注No.
補償開始
確認印
損保会社名
保険証券No.

補 償 書

当補償は、万一事故の時に1.5万円以上の板金・塗装修理(自己負担又は車両保険使用)を弊社工場でされる場合、修理費用(自己負担分)を下記自動車をご使用になる下記お客様に対し、1年間で5万円を限度に補償するものです。

お名前	様	損保会社名
お車登録No.		保険証券No.

○補償について

- ・補償修理の対象は板金・塗装修理代(お支払い金額)が1.5万円以上です
- ・事故発生時は一週間以内に担当者までご連絡ください
- ・補償をご利用の際はご入庫時に本補償書をご提示の上申し付けください
- ・ナンバー、トアミラーなど塗装の傷付きは補修塗装をさせて頂きます
- ・飛び石等によるウインドガラスの交換は補償の対象外です
- ・補償期間外及び、補償開始確認印のない補償書は無効です
- ・各補償(こすれば・ワンツー・メンテナンス)の重複使用はできません
- ・車両の所有者が変わった場合はその時点で補償は終了します

○保険満期時に案内の確認

お客様ご確認欄
はい・いいえ

本補償書発行時に頂戴いたしました情報を基に自動車
保険満期のご案内をさせて頂いてもよろしいですか

尚、頂戴いたしました情報は保険関係のご案内以外に使用いたしません



発行日 平成 年 月 日 担当者

付属資料 8 車検積立クーポン

sample sample sample sample sample

様 sample No.

車検積立クーポン

受注No.	受注No.	受注No.
-------	-------	-------

●ご本人はもちろんご家族、ご友人、どなたでもお使い(ご紹介)頂けます
●このクーポンをご持参頂くと、車検1台ごとにスタンプ1個を押印します
●このクーポンを紛失された場合、再スタンプはできません
●お楽しみプランの有効期間は3個目のスタンプ押印時から2年です

車検入庫スタンプ3個で何れかのお楽しみプランを一つご選択
頂けます(お名前の異なるクーポンを寄せることは出来ません)

※全て表示価格は消費税込みです
有効期間 平成 年 月 日まで

お楽しみプラン

1. 整備代 **3,000円 券引券**
弊社全店のサービス工場で何れの整備代にも充当できます (1台1枚限り)

確認印

2. 車両代 **20,000円 金券**

弊社での新車・中古車ご購入時、1台1枚に限り20,000円の金券として
ご利用頂けます

発行日 平成 年 月 日

ネッツトヨタウェスト兵庫株式会社 印

店名 発行者

付属資料9. 全国ビスタ店のサービス指標

1999年度

ランク	会社名	車検	台数／工員	会社名	12点検	台数／工員	会社名	社外整備台数	台数／工員
1	当社	16,438	193.4	当社	13,534	159.2	A社	100,855	877.0
2	S社	14,121	86.6	HN社	11,179	114.1	当社	99,897	1,175.3
3	HN社	12,693	129.5	N社	9,746	85.5	HN社	93,828	957.4
4	A社	12,451	108.3	A社	8,974	78.0	N社	73,170	641.8
5	N社	10,995	96.4	K社	8,361	-	T社	72,049	-
全国		346,313	84.4	全国	243,116	59.2		2,130,466	519.0

2000年度

ランク	会社名	車検	台数／工員	会社名	12点検	台数／工員	会社名	社外整備台数	台数／工員
1	当社	19,820	204.3	当社	15,076	155.4	当社	107,668	1,110.0
2	HN社	14,466	130.3	HN社	13,430	121.0	HN社	104,450	941.0
3	S社	13,309	91.2	N社	10,309	91.2	A社	101,419	897.5
4	A社	13,240	117.2	A社	9,871	87.4	T社	76,377	-
5	N社	11,236	99.4	T社	9,590	-	N社	73,652	651.8
全国		362,343	90.1	全国	271,439	67.5		2,200,677	547.3

2001年度

ランク	会社名	車検	台数／工員	会社名	12点検	台数／工員	会社名	社外整備台数	台数／工員
1	当社	22,922	243.9	当社	15,267	162.4	HN社	119,987	1,188.0
2	HN社	16,559	164.0	HN社	13,839	137.0	当社	112,528	1,197.1
3	A社	14,273	133.4	T社	9,984	73.4	A社	112,381	1,050.3
4	S社	13,510	114.5	A社	9,841	92.0	T社	83,921	617.1
5	T社	12,754	93.8	N社	9,771	-	N社	83,694	-
全国		394,283	107.4	全国	283,766	77.3		2,416,051	658.0

2002年度

ランク	会社名	車検	台数／工員	会社名	12点検	台数／工員	会社名	社外整備台数	台数／工員
1	当社	24,472	226.6	HN社	15,838	142.7	HN社	127,788	1,151.2
2	HN社	17,453	157.2	当社	15,787	146.2	当社	116,531	1,079.0
3	A社	14,092	131.7	T社	11,540	83.0	T社	111,433	801.7
4	S社	12,745	125.0	A社	11,055	103.3	A社	94,008	878.6
5	T社	12,982	93.4	N社	10,937	-	N社	92,675	-
全国		399,537	107.7	全国	316,938	85.4		2,566,463	691.8

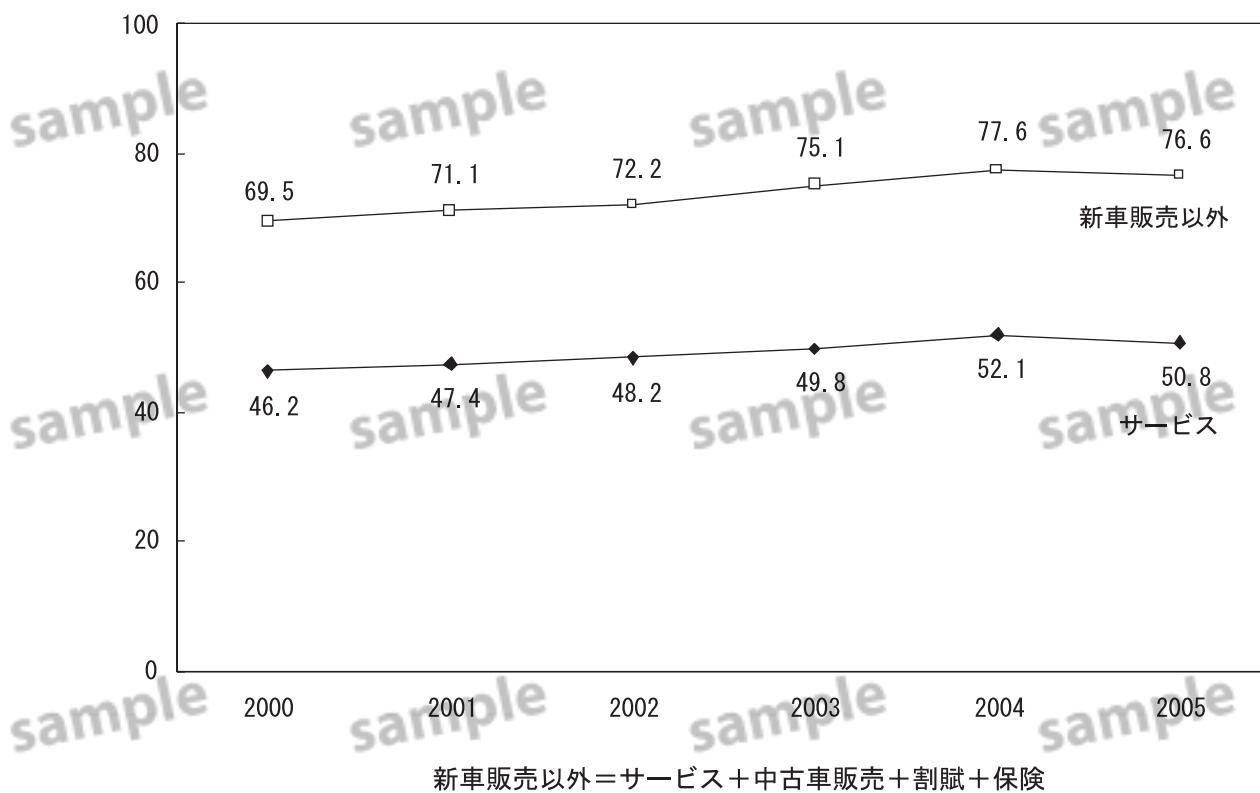
2003年度

ランク	会社名	車検	台数／工員	会社名	12点検	台数／工員	会社名	社外整備台数	台数／工員
1	当社	24,572	227.5	当社	15,685	145.2	HN社	137,233	1,247.6
2	HN社	17,489	159.0	HN社	15,533	141.2	A社	126,640	1,151.3
3	A社	15,332	139.4	T社	11,783	84.2	当社	115,783	1,072.1
4	T社	13,777	98.4	A社	11,291	102.6	T社	100,541	718.2
5	N社	13,294	124.2	N社	10,944	102.3	N社	99,945	934.1
全国		417,592	112.2	全国	321,529	86.4		2,793,094	750.4

付属資料10. ネットトヨタ販売店における収益ランキング

社名	粗利益 (月平均 ; 千円)	粗利益率 (%)	一人当り粗利益 (月平均 ; 千円)
A	275,978	36.3	539
B	236,048	34.2	716
C	192,152	34.9	603
D	188,869	37.6	616
E	155,680	43.1	964
F	151,945	37.4	717
G	135,394	37.6	717
H	118,806	42.7	798
I	112,149	36.5	625
J	108,118	38.6	628
K	107,764	39.1	690
当社	106,776	46.9	911
L	106,002	42.4	644
M	105,858	37.6	695
N	101,865	33.9	607
全国平均	-	37.1	616

付属資料11. 自動車販売業者の一般管理費カバー率（単位：%、全国平均）
一般管理費を売上総利益で除した数値



付属資料12. サービス関連の主な取り組み

時 期	項 目	備 考
1998. 01	自社・他社販売社の点検・車検料金統一化	
1998. 03	サービス大判チラシ価格訴求	
1998. 06	エンジンオイル平日価格（1,500円）	2000. 07 廃止
1999. 02	こすれば補償	
1999. 06	メンテナンス補償	
1999. 07	キヤッショレス車検	
2000. 02	ワンツーブラン	
2000. 06	モーターズチェック	積立クーポン 3,000円
2000. 06	カスタマーズチェック	積立クーポン 2,000円
2000. 07	ギャラントイーチェーン	ワンツー・メンテナンス補償 30,000円 → 50,000円
2000. 08	点検・車検時エンジンオイル料金（3000CCまで無料）	3001CC～3,000円、4001CC～4,000円
2000. 10	社内紹介車検	
2000. 10	車検ライスマニューオのワイド化	セルフA、セルフB、セミ、フルサービス
2000. 12	こすれば補償 ルール改善	
2000. 12	ご愛用者お問い合わせ改善	1ヶ月無料点検案内
2000. 12	車検紹介クーポン バリューアップ（3,000円）	
2001. 01	RV・4WD・1BOX車検基本料変更・チラシ訴求	34,600円 → 30,600円
2001. 02	車検特別値引変更（セルフA：11,000円）	セルフB：9,000円、セミ：7,000円、フルサービス：5,000円
2001. 02	6ヶ月無料点検・エンジンオイル有料化（チヨイス）	無料 → 1,500円
2001. 04	12ヶ月点検 フルメニューサービス（8,500円）	
2001. 04	Ucar補償・車検割引券（2,000円）	
2001. 05	BP補償	車両保険使用又は10万円以上自己負担修理（事故）
2001. 06	メンテナンス補償+オイル交換割引券（1,000円）	
2001. 08	ローン車検	キヤッショレス車検（①カード車検 ②ローン車検）
2001. 08	ローン板金	
2001. 12	ついでに板金（パートI）	塗装を含む工賃30～50%割引

付属資料12. サービス関連の主な取り組み（続き）

時 期	項 目	備 考
2002. 01	ローン金利値下げ	3.0% → 1.9%
2002. 04	損保紹介BP（5%割引）	東海日動・あいおい・三井住友・損保ジャパン
2002. 05	BP2直制試行（明石BS）	B=6名、P=4名、AM 7:00～PM 10:00
2002. 05	ついでに板金（パートⅡ） 業者対象	塗装を含む工賃20%割引
2002. 06	ついでに板金（パートⅡ） 一般顧客対象	塗装を含む工賃20%割引
2002. 07	セルフ1日板金	豊岡新店舗オープン
2002. 08	ガラス脱着内製化（BS対象）	福崎BS増設オープン
2002. 09	ギャランティーブレーキルール改正	補償対象は10万円以上（自己負担・保険負担）の事故修理
2003. 01	カスタマーズチーン（車検積立クーポン）改善	お楽しみプラン追加 車両購入時2万円金券
2003. 01	ギャランティーチーン 各補償書のバリューアップ	プレミアム追加 12ヶ月点検・車検割引券
2003. 05	モーターズチーン（車検積立クーポン）改善	お楽しみプラン追加 車両購入時2万円金券
2003. 08	KIZUNAX（簡易BP）販売開始	4BS
2004. 01	ギャランティーチーン 補償期間延長	にすれば・Ucar・メンテナنس補償期間 1年 → 2年
2004. 04	カスタマーズチーン（パートⅡ）	ご紹介点検
2004. 10	代車ガソリン2リッター無料	
2005. 01	車検基本料値下げ	
2005. 10	モーターズチーン（パートⅡ）卸し板金	

付属資料13. ネッツ店とビスタ店の統合に伴う取り扱い車種の移行

ネッツ店移行時（2004年5月）の取り扱い車種

旧ネッツ店取り扱い車種	
△	19車種：66社
	アリスト
	アルテッツァ
△	プラット
△	アルテッツァジータ
△	プロボックス（ワゴン）
	アレックス
	ラウム
	b B
	イスト
	ヴィッツ
	ヴォクシー
	ウィッシュ
	シエンタ
	RAV4 J
×	VOLTZ
	MR-S
	ライトエース
△	プロボックス（バン）
△	コンフォート教習者

新ネッツ店取り扱い車種	
22車種：119社	
	アリスト
	アベンシス
	アルテッツァ
	アルテッツァジータ
	アレックス
	ラウム
C	ファンカーゴ
T	b B
	イスト
	ヴィッツ
C	W i L L サイファ
T	アルファードV
T	アルファード ハイブリッド
	ヴォクシー
T	イプサム
	ウィッシュ
	シエンタ
C	クルーガーV
C	RAV4 J
C	MR-S
	レジアスエースバン
	ライトエース

旧ビスタ店取り扱い車種	
16車種：66社	
	アリスト
	アベンシス
×	ヴェロッサ
×	W i L L V S
	ラウム
	ファンカーゴ
	W i L L サイファ
	アルファードV
	アルファード ハイブリッド
	イプサム
	ウィッシュ
	クルーガーV
△	ランドクルーザープラド
	MR-S
	レジアスエースバン
△	コンフォート教習者

△ 取り扱い中止
× 生産打ち切り
併売（C：カローラ、T：トヨペット）

2007年1月現在の取り扱い車種	
新ネッツ店取り扱い車種	併売
15車種：116社	
	アベンシス
	オーリス
	ラウム
	b B
	イスト
	ヴィッツ
	アルファードV
	アルファード ハイブリッド
	ヴォクシー
	イプサム
	ウィッシュ
	RAV4 J
	MR-S
	レジアスエースバン
	ライトエース

チャネル別販売店数・取り扱い車種（2007年1月現在）

チャネル名	会社数	取り扱い車種	販売エリア
トヨタ店	49	25（専売 17・併売 8）	テリトリ一別
トヨペット店	52	22（専売 11・併売 11）	テリトリ一別
カローラ店	74	17（専売 13・併売 4）	テリトリ一別
ネッツ店	116	17（専売 14・併売 3）	テリトリ一重複

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2008.4 RP150