カーディーラー 鈑金塗装内製化事情

集約化、デジタル化は進むも生産性向上は道半ば

直営ディーラーの事業譲渡が進む

国内市場の縮小が続く中、カーディーラーの再編・統合が加速している。トヨタ自動車はこの数年、直営のディーラーを相次いで譲渡。その中には札幌トヨペット、大阪トヨタ自動車といった大都市圏のディーラーも含まれており、国内販売は基本的に地場の販売会社に任される形となった。

これで直営ディーラーはトヨタモビリティ東京の１社のみとなった。同社は2019年４月に東京トヨタ自動車、東京トヨペットなど４社の統合によって設立。トヨタ自動車が構想する様々な戦略を実現するテスター的な役割を担っていることもあり、今後も直営体制が続くと見られる。

ホンダの直営ディーラーでも、今年４月に東北及び九州の２社がそれぞれ合併。2019年には30社ほどあった日産直営ディーラーも地場販社への譲渡を進めており、来年１月には福岡にある直営ディーラーの経営が地場企業に移行する。

地場の販社でも合併は進んでおり、中には県を跨いだ統合も見られる。過疎化が激しい地方では１県１社という体制を維持するのは困難と見られ、今後は販社の統合によって商圏の広域化が進んでいくだろう。

鈑金塗装にも集約の波が訪れる

統合によって誕生するメガディーラーでは、内製工場で処理する鈑金塗装の効率化にも乗り出した。

トヨタ系ディーラーの場合、販社の合併によって「トヨタモビリティ」の名を冠した店舗が各地に誕生している。広域化した商圏を効率良くカバーするため、オンラインを活用して見積りや協定を一元化している事例がある。

また、大規模な工場を建設し、足回りの整備やADASセンサー校正といった車体整備全般を集中処理できる体制を構築する動きもある。スケールメリットを活かしたアフターサービス全般の効率化は、統合によって巨大化するディーラーにとって至上命題と言える。

一方、サブディーラー制度を敷いていたり、車体修理に専用の設備機器を数多く必要とするブランドのディーラーは、鈑金塗装の多くを外注に依存していることも少なくない。

こうしたブランドのメーカーはむやみに拠点を増やしたり集約するのではなく、鈑金塗装の効率化と品質維持に寄与する仕組み作りに徹している。具体的には鈑金塗装工場の認証制度や、コネクティッドサービスを用いたディーラーへの入庫誘導システムの構築などが挙げられる。

表１：カーメーカーの鈑金塗装内製状況

	系列ディーラー数	内製ディーラー数	内製化率	内製拠点数	鈑金塗装入庫台数（年間）	内製工場処理台数（年間）	内製率
トヨタ	253社	170社	約67%	312工場	約946,000台	約427,000台	約45%
日産	120社	87社	約73%	136工場	約267,000台	約172,000台	約65%
マツダ	47社	27社	約57%	69工場	約95,000台	約60,000台	約61%

表２：アンケート回答者の内製率分布

20%未満	20～39%	40～59%	60～79%	80～99%	100%
0.0%	12.9%	12.9%	19.4%	32.3%	22.6%

自動車関連企業 鈑金塗装内製化事情

中古車加修、軽補修から特定整備への移行進む

スケールメリットを活かして ダイナミックに事業を拡大

車検整備、中古車販売、油販事業など鈑金塗装以外を祖業とする企業でも、顧客へのトータルカーサービス提供と収益アップを目的として内製化は盛んに行われている。販売車両の加修や軽補修はもとより、ボデー修正装置や本格塗装ブースを導入して保険会社から入庫誘導を受けるなど、本格的な鈑金塗装に取り組む拠点もある。

こうした企業は全国に拠点を構え、売上高、従業員数ともにメガディーラーに引けを取らない。この特徴を活かし、参入後は迅速かつ着実に需要を囲い込んでいる。2019年に軽補修チェーンへ加盟した**ENEOSウィング**は、2022年までに26工場まで規模を拡大。全拠点で電子制御装置整備認証を取得しており、ADASセンサー校正の請負にも意欲を見せる。

また、「ガリバー」で知られる**IDOM**は、今年から鈑金塗装事業に本格参入。後述するガリバー１号知立店をはじめ、工場併設型店舗を４拠点開設した。鈑金塗装工場内にはボデー修正装置や３次元ボデー計測機を備え、骨格修正を伴う修復も手掛ける。

大手中販店は修復歴なしの車両のみ販売するという印象があるが、「車のライフサイクルが延びている中、顧客のカーライフを支える上で鈑金塗装は避けては通れない」（IDOM・柏木大樹セクションリーダー）との方針から、成長に向けた足固めを進める。

自社の客層を踏まえた 鈑金塗装のあり方

その一方で、内製工場そのものを拡大するのではなく特定の地域のみに絞って内製化したり、他社との連携を強めて収益化を図る企業もある。

複数ブランドの輸入車ディーラーを運営する**ネクステージ**の場合、後述する小牧BPセンターでの内製処理に加え、ヤナセオートシステムズ（以下、ヤナセAS）との業務提携による修理ネットワークを構築。ヤナセASと同様の事故車管理システムを使用し、ヤナセAS内製工場及び提携工場に顧客を誘導する。

SUVやミニバンなど車格別の専門店舗を複数展開する**グッドスピード**は、本社がある名古屋市とその近郊に内製工場を５拠点運営する。現在は１拠点当たりの入庫台数は一定にしつつ、工賃粗利アップを重視した業務管理を徹底。今後はM&Aによる事業拡大も視野に入れる。

両社のようにコアな客層を数多く抱える販売店の場合、鈑金塗装に関してもこだわりを見せる顧客は少なくない。顧客満足を最優先に考えれば、１社ある