

トヨタ自動車

人を中心に据えた経営方針を推進し、すべてのエンジニアが輝ける業界に

カーメーカーにおける
ディーラー钣金塗装
内製化対応

販売会社主導で各地域のニーズをとらえた内製化施策を展開

トヨタ自動車の系列ディーラー数は237社（2024年3月末時点）で、そのうち157社がBP内製工場を所有し、内製化率は66.2%、内製工場数は294拠点を数える。販売会社は統廃合などで減少傾向にあり、内製工場を所有した会社同士が合併した際の内製化施策は、当該販売会社の判断に委ねている。

2023年度における钣金塗装総入庫台数は約89万台。内製工場における処理台数は50万5千台で、内製処理率は56.7%で推移する。中には強く钣金塗装の内製化を推進し、100%に近い内製処理率を誇る販売会社もある。

メーカーとしては、販売会社によって規模や業態が異なる事情から個別具体的な内製化方針を示していない。あくまでも販売会社が主導し、各地域における顧客ニーズをとらえながら内製化施策を講じ、それをサポートする体制を築いている。

若手エンジニアの 晴れ舞台となる 新人エキシビションを初開催

新型コロナウイルスの影響で中止されていた研修活動が再開され、2024年度にはエンジニア向けのベーシックコースでボデーが14回、ペイントが4回開催され、延べ約100人が受講した。また、インストラクター向けのトレーナー新任コースでボデー及びペイントが2回、エスティメーションが4回、

エスティメーションのスキルアップコースが1回、延べ約40人が参加した。

資格制度は、ボデー、ペイント、エスティメーションそれぞれに技術レベルに応じて1～3級を用意する。2024年7月時点の資格取得者数は、ボデーが1級1,439人、2級616人、3級2,120人、ペイントが1級1,301人、2級470人、3級2,360人、エスティメーションが1級18,031人、2級13,352人、3級9,756人。

今年4月27日には、全国トヨタ販売店サービススキルコンテスト（BP競技）を多治見サービスセンターで開催。個人の取り組みを評価する絶対評価制を新たに採用し、基準に達したエンジニアにそれぞれ金賞・銀賞・銅賞を授与した。また、入社もしくはBP業務に従事してから3年未満のエンジニアを対象とした新人エキシビションを初開催。こちらも順位は付けず、日ごろの業務で培った技術を披露する場として設けられ、参加した販売会社からは若手エンジニアのモチベーションアップにつながったと高い評価を得た。

次回は2026年4月に開催を予定しており、新人エキシビション競技に加え、ボデー、ペイント、フロントが連携した店舗の総合力を問うチーム競技の新設を検討している。

系列ディーラーへの法令点検と確認を進める

人材不足への対応策においては、①昨年11月にトヨタ系列ディーラー専門求人サイト「トヨワク」の開設、②キッズエンジニア体験を通じたエンジ

ニアの認知向上、③“人”を中心とした経営の推進の3点を挙げる。特に③は、エンジニアが会社にも顧客にも認められ、感謝される存在になることで、離職を防ぎ、その能力を遺憾なく発揮できる環境を整えるといった好循環を生む教育プログラムを提供する。

昨今、業界で大きく取り沙汰されるコンプライアンスへの対応においては、トヨタ自動車販売店協会とともにチェックシートを作成。チェック項目は整備関連が約60、钣金塗装関連が約50あり、公正取引委員会が通達した労務費の転嫁や国土交通省が示した透明性確保に向けたガイドラインに関する項目も設けられており、販売会社に年に1回の点検と提出を義務付ける。

現時点における水性ベースコートの導入拠点数は221で、導入率は75.2%。そのうち、完全水性ベースコートは163拠点で、導入工場の半数以上がベースコートの完全水性化を果たしている。ここ数年で完全水性化が進んだ要因の一つに、前述したエンジニアを大切にす経営方針の浸透が挙げられる。

2025年に水性ベースコート導入率100%の旗印の下、蓄積したノウハウを活かしながら未導入の内製工場をサポートしていく。

変革期を迎えた車体整備業界において、同社では系列ディーラーのみならず、業界全体でエンジニアが輝ける職場環境を作るべく、関係団体とも連携を図り、現場をサポートしていく考え。

市場環境の変化と 钣金塗装内製事業への影響

国産車ディーラー統廃合の動向

近年、カーメーカー各社は直営販売会社の統廃合を進めている。日産自動車は今年4月に神奈川県内の直営販売会社2社を、本田技研工業は2023年と2024年に各地域の直営販売会社をそれぞれ統合。マツダは今年4月に、直営販売会社である函館マツダの全株式を地場資本の系列販売会社である北海道マツダ販売に譲渡した。三菱自動車工業は2019年に東日本で、2020年に西日本で、それぞれ直営販売会社2社を合併。SUBARUは2025年4月より直営販売会社を地域ごとに統合する計画を発表しており、現在33社ある直営販売会社を2026年4月までに10社とする方針である。

トヨタ自動車は2019年に東京の直営販売会社を統合してトヨタモビリティ東京を設立、そのほかの直営販売会社は2020年に各地の地場資本の系列販売会社に売却した。そのため、前回本誌にて内製化特集を掲載した2022年以降に直営販売会社の統合はないが、地場資本の販売会社において統廃合が進んでいる。

钣金塗装内製化の状況

2024年3月末時点におけるトヨタ自動車の系列販売会社数は237社、そのうち157社が钣金塗装内製工場を所有しており、内製化率は66.2%、内製工場数は294拠点。2023年度の入庫台数は89万台で、内製工場における処理台数は50万5千台、内製処理率は56.7%。ディーラー統廃合の影響

により、2年前の調査から販売会社数及び内製工場数がともに減少していた。

SUBARUは系列販売会社数が44社（直営33社、地場資本11社）。直営販売会社のうち钣金塗装を内製しているのは20社で、内製化率は60.6%、内製工場数は32拠点で、2023年度の入庫台数は5万4千台、内製処理率は38%だった。

先進安全技術の普及に伴い事故発生件数が減少していることから、ディーラーに対する入庫台数も減少傾向にある。さらに日本自動車整備振興会連合会が発行する「自動車整備白書」によると、ディーラーの統合が進んでいるにもかかわらず、1事業場当たりの事故整備平均入庫台数も、上下はあるものの全体として減少傾向を示している（グラフ）。なお、2021年度からは横ばいから緩やかな上昇傾向にも見えるが、この期間は新型コロナウイルスの影響が大きい。また、売上高の増加に

ついては、センサーなど高額な部品の交換が増えたことなどが関係していると推察される。

コンプライアンス対応の強化

昨今の社会動向を受けて、カーメーカー及びインポーター、中古車販売事業者とも钣金塗装工場におけるコンプライアンスに対応している。内製工場が自主監査で使用するチェックシート等の資料作成・提供や教育体制の強化、第三者機関の活用などその方法は多岐にわたっていた。今年3月には国土交通省から車体整備の透明性確保を目的としたガイドラインが公表されており、同ガイドラインを受けた対応も今後本格化すると見られる。

次ページからは、修理需要の縮小、整備士不足、新技術対応、コンプライアンス対応など多くの課題を受けた、各内製工場の対応を紹介する。

