

5. 自動車ディーラーのサービス工場改善

(1) 企業概要

創業年月	昭和 41 (1966) 年	業種	自動車販売・修理
所在地	札幌市	資本金	500 百万円
年商	40,000 百万円	従業員数	900 名
主要取扱製品	乗用車（新車）		

(2) 改善の狙い

- ・整備及び板金工場の作業効率向上
- ・お客様満足度の向上による固定客（リピーター）の確保
- ・サービス部門の生産性向上

(3) サービス工場の業務

①新車納車準備

専門のヤードと点検専用ラインを設け、後付装備品の装着などと共に実施している。

②納車後の定期点検

1 ヶ月後と 6 ヶ月後の無料点検、12 ヶ月点検、初回は 3 年後・2 回目以降は 2 年毎の車検。

③故障・修理入庫車への対応

上の①と②はある程度計画的な作業が可能であるが、この種の作業は季節変動があり、不時のことが多いので、自動車ディーラーとして如何に手際よく対応するか工夫を要する。

④クレーム・リコールへの対応

リコールはメーカーの指示に従って行えば良いが、クレームは一義的にはディーラーの判断により対象とすべきか否かを決めるので、費用負担の問題もあり熟練を要する業務である。

⑤下取り中古車の商品化

点検・整備費用や装備品の交換はサービス売上となるので、積極的に取り組んでいる。

⑥部品・用品の販売

MPV（多目的車）や SUV（スポーツ用途車）の増加に伴い、ナビやアルミホイール、ルーフラックなどの販売が増えており、重要な収益項目となっている。

⑦入庫履歴の管理

最近では IT による管理が進んでいるが、サービスマンと営業マンとの連携による修理後の調子伺いなど、綿密なアフターケアをすることが重要になっている。

(4) 直面する課題

①季節変動の大きい月間入庫台数

北日本の積雪地帯と西日本では異なるが、特にこのケースの北海道では 2 月・3 月・4 月の山が高く、8 月・12 月・1 月の谷が深い。これは新車販売の変動がそのまま車検や 12 ヶ月点

検入庫に反映されるため、中古車関連の入庫もほぼ同様となる。

このため、工場作業で超多忙の月と超閑散の月とがあって、人員配置と人件費のカバーの2点からディーラー経営を悩ませる大きな要因となっている。

②一般車検との競合が激化

ガソリンスタンドが低価格車検の誘致を進めている上、一般のモータースや修理業者との競合が激しくなっている。さらに、お客様自身が陸運事務所に持ち込むケースも増加する傾向のため、ディーラーへの入庫が減少して、これの対策が大きな課題となってきた。

③激しい技術革新への対応

近年の自動車のIT化には目覚ましいものがある。しかもユニットでのIT化が進んだため、不具合の発見が困難であると共に、修理自体も通常のエンジニアでは手に負えない事態が生じている。

さらにハイブリッド車に代表されるように、従来の技術では対応できない機構や装置が増えてきて、自動車ディーラーは年中エンジニアの教育や実習に追われる状況となっている。

④サービス間接員の削減

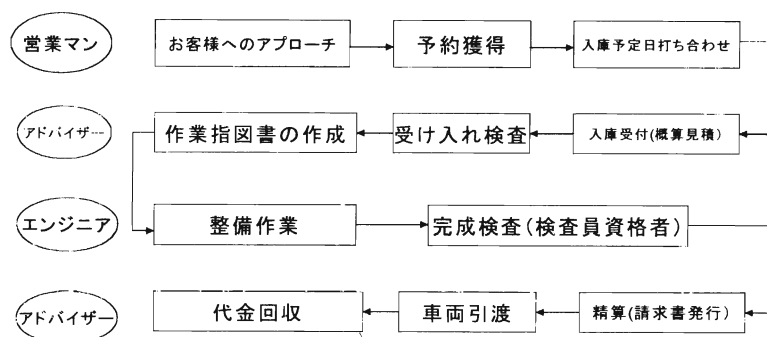
新車販売低迷の影響、さらにはタイヤやバッテリーなど用品を販売する大手専門店など非ディーラー系業者の進出により、サービス工場の採算が困難になっている点は否めない。

このような環境変化の中で、従来はカウンターでの受け付けや各種サービス事務、あるいは入庫車の引き取り・納車を担当していた間接員の人件費が過大な負担となり、これを合理化することが重要な課題として浮上してきた。

(5) サービス業務のフロー

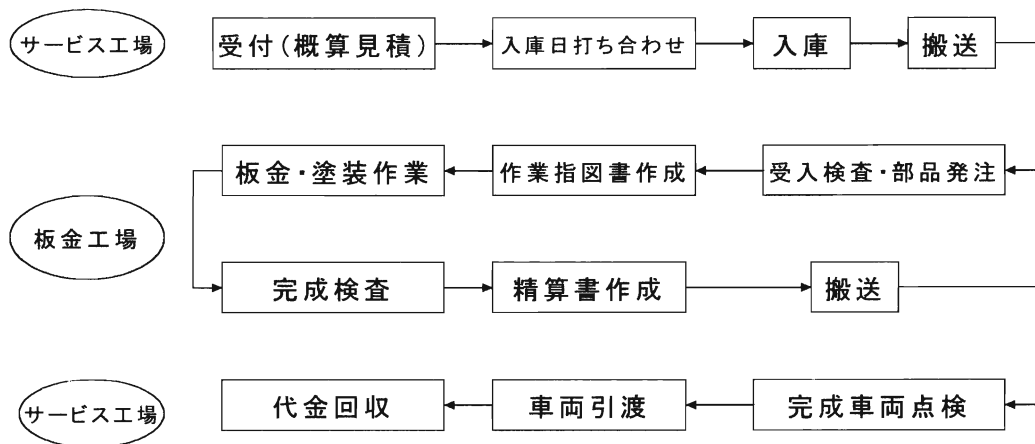
サービス工場への入庫の誘致活動から、整備作業、完成後の引渡・代金回収業務に至る仕事のフローを示すと図表3-32となる。ここから営業マンの入庫誘致活動、アドバイザー（受付カウンターや電話でお客様と応対）とエンジニアとの作業が連携して、効率的に行われる重要性が読み取って頂けると思う。

図表3-32 車検・12ヶ月点検



次に示すのは板金・塗装の工程が入った場合のフローである。この場合は通常のサービス工場から専門の板金・塗装工場に移るので、少し複雑な業務経路をたどることになる。

図表 3-33 板金・塗装



(6) 入庫平準化対策

上で見たような整備・板金工場の作業効率を上げるのに最も重要なカギを握るのは、入庫台数の平準化である。これの対策として、次のような改善策を実施した。

①車検の前倒し入庫（1ヶ月前より）

営業マンの持つ顧客リストにより、車検到来の1ヶ月以上前からDMや電話、訪問などによる入庫の誘致活動を進める。車検は1ヶ月前からの実施が許されており、早くこれを通しても次の車検期日が繰り上がることはない。故障車や修理車は前以って予定が立てられないのに対し、これは事前に予定が立てられるので、営業マンと連携して強力に進めることとした。この場合に効果があったのは、図表 3-34 に示す「入庫予約ボード」の活用である。

②季節整備商品の販売

夏季には雨や高温による不具合と故障が増すので、対策として初夏にシーズン・イン・チェックと称してワイパー・ラバーや冷却水、エアコンの点検を重点的に実施する。

また冬季には積雪や低温による故障と事故が増す。これの対策として、初冬には不凍液やバッテリー液、タイヤ磨耗の点検が有効である。

いずれもお客様にとって必要であり喜ばれることであるので、店頭来客には勿論、営業マンが接触するお客様に必ず勧めるよう徹底した。これは工賃作業として多くは望めないが、バッテリーやタイヤの販売など売上に大きく貢献する利点があった。

図表 3-34 入庫予約ボード

- (1) 通常1ヶ月先まで、車検・12ヶ月点検・一般整備に分けて予定車両を記入
- (2) 空白の箇所には、営業グループと協議して入庫誘致活動を展開

月/日	車検	12ヶ月点検	一般整備	その他	備考
12/18(日)	☆☆☆	○○○○	●●	□	板金
12/20(火)	☆☆☆☆	○○	●●●		
12/21(水)	☆☆	○	●●	□	

(7) 一般車検・持込車検への対策

① IT活用などによる整備作業の低コスト化

受付時点で概算見積と共に交換部品をITにより手配し、部品到着日を確認する。入庫日には、前に示した「入庫予約ボード」により当日の作業予定が組まれているので、カウンターでの受付から担当エンジニアへの指示と作業、精算事務までを極めて効率的に行うことが出来る。

また繁忙期における軽度の整備作業や車の清掃・洗車やをパート作業員（整備資格4級以上を持つ準エンジニア）で行うこととし、人件費を圧縮する対策も実施した。

この結果、少人数での工場運営が可能になり整備作業の低コスト化が進んだ。

② 45分車検の実施

トヨタ生産方式を応用して2～3名によるチームでの点検・整備作業をマニュアル化した。

専用ピットの設定や、専用工具台車の開発により45分以内での車検が可能となり、完全予約制と特別料金制により多忙なお客様への車検誘致に力を発揮した。この方式はある程度規模の大きい工場でないとは採用できないので、一般整備工場に対して競争力を持つことになった。

③ 車検誘致を営業マンの成績項目に追加

従来営業マンの主要業務は車の販売であり、サービス関連の業務は二次的な仕事とされてきた。しかし、車検誘致など入庫を働きかけるサービス部門の間接員を減らしたために、これを補う必要が生じた。そのため、この入庫誘致を営業マンの主要業務に加え、成績評価の項目に追加することとした。その結果、営業マンのお客様との接触頻度が上がり、お客様満足度向上に寄与する効果が生じた。

(8) 板金・塗装工場（テクノクラフト）の改革

①工程のフロー

工程は所用日数により次の3つに区分され、その工程のフローは次頁チャートの通り。

1) 小ダメージ：原則として1日で完成する外板修理・塗装のみのケース

・・・ボディーの凹みやバンパーの交換などで、原則1ヵ所のみで作業する。

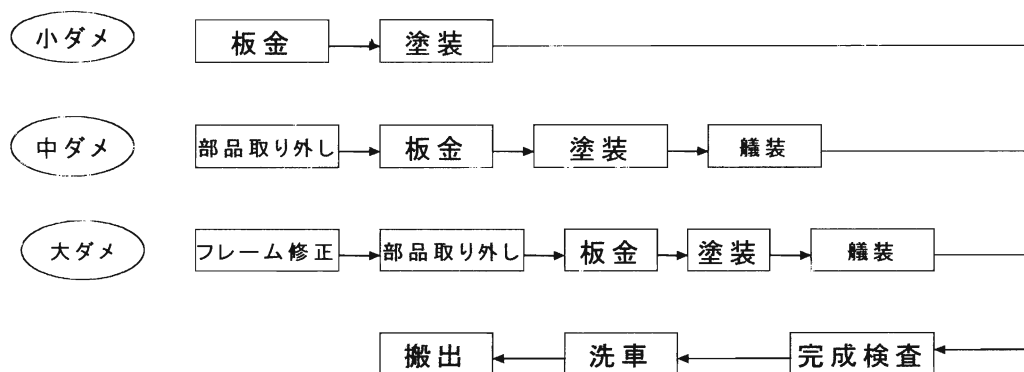
2) 中ダメージ：1週間程度かかり、外板の大幅修理や装備品の交換を要するケース

・・・多くの部品手配が必要で、作業が分解、板金、塗装、組付・艤装の4工程に分かれる。そのため作業には専門の者が携わり、場所も3ヶ所ほど移動する。

3) 大ダメージ：2週間以上を要し、フレーム修正やエンジンなどの重整備を要するケース

・・・最初にフレーム修正が入ることが多く、これは専用の大型修正機を使う。次いで中ダメージと同じ工程を経るので、合計で5工程を要する。修理が大きいので分解と組付・艤装作業には高度な技能が必要である。

図表3-35 板金・塗装工程のフロー



②改革のポイント

1) 受け付けた工場とテクノクラフトとの事前連絡徹底

入庫予定車は、前日までに各地区のサービス工場から指定のテクノクラフトに連絡を入れる。連絡はダメージの部位を示した概略図をFAX送信することにより行うので、概算の見積と納期について事前にお客様と協議することが出来る。中には、修理を断念し新車購入に切り替えるケースもあるので、この混乱を避ける効果は大きい。

2) ダメージの区分に応じた綿密な工程計画の作成

テクノクラフトでは事故車の搬入後現車確認を行い、ダメージにより3区分すると共に、交換部品の到着予定日に合わせた綿密な工程計画を作成する。

工程が最大で5つになり、作業と共にスペースが移動するので、人員とスペースをにらみながらの計画立案はかなり高度の熟練を要する。作業班はダメージの区分に従い3つのグループに分かれるが、スペースはフレーム修正、分解・板金、塗装（乾燥させるための専用ブース）、組付・艤装と4つに区分されているので、人員・スペースの両にらみで立案する。

3) エンジニアの技能向上と多能工化

エンジニアの資格は整備・板金・塗装の3つに区分され、それぞれ4級から1級までである。

各エンジニアが出来るだけ高い級を取ることと、整備に加え板金や塗装の資格を取得することは、複雑な作業をするテクノクラフトの能率を上げる上で極めて重要である。このため資格取得を給与に反映させて、エンジニアの多能工化を推進した。

(9) トヨタ生産方式の広範な適用

① 5Sの徹底

通常のサービス工場及びテクノクラフトとも、部品庫や多様な工具類があり、汚れた車を常時搬出入するので、5Sの推進と徹底には力を入れた。この5Sが徹底しているサービス工場では、再修理が少なく営業成績が向上したことは言うまでも無い。

② ムダ・ムラ・ムリの排除

受付のアドバイザーと作業するエンジニアの連携、入庫車の搬出入にかかわる動線、廃棄部品や交換部品の扱いと保管、帳票の流れなども詳細に調査し、ムダ・ムラ・ムリがあれば最大限排除するよう改善策を講じた。

③ 業務の平準化

先に述べた入庫の平準化が基本になるが、成り行きに任せると週間あるいは月間においても仕事の山谷が大きくなる。これを是正し残業を少なくするには、お客様へのアプローチから受付・整備・精算・代金回収に至る一連の業務の平準化が極めて重要である。

④ 標準作業の設定

上と共通するが、エンジニアと検査員の業務を中心に作業を標準化し、タクトタイムを設定した。

(10) 開かれたサービスショップ（店舗のサービス工場）づくり

自動車ディーラーの経営が新車販売中心からサービス営業の重視に傾斜している中、サービスショップの位置づけも大きく変えて行かねばならない。そうした環境変化に対応して実施した施策は、店舗レイアウトの変更を重点とした次の3つの事項である。

① サービス客待合コーナーの設置

従来は新車の商談コーナーのみであったので新設し、この待合コーナーからサービスショップを

見渡せるよう、建物の構造変更と配置の工夫を行った。コーナーにはゆったりしたソファとテレビ・雑誌などをセットとして配置した。

②サービスショップをショールームと並列に位置づけ

従来はお客様から見えない店舗の裏側に位置づけていたが、これを外部からも見えるレイアウトに変更し、働きやすさと共に美観や清潔さも向上するよう改善した。

③全サービスマンの写真と氏名を受付に掲示

受付のアドバイザー、整備作業をするエンジニア、事務員の全員を掲示し、お客様の信頼性と共にサービスマンのモラルの向上を図ることとした。

改善のポイント

①入庫平準化の推進

トヨタ生産方式と同様、工場運営におけるムダ・ムラ・ムリを避けることが最も重要であり、そのため季節毎・月間・週間の何れにおいても入庫の平準化を推進することが、最大の改善ポイントになる。具体的には営業マンが絶えずサービスマンと連携し、工場サイドが閑散と繁忙を繰り返さないように車検などの入庫を計画的に進めることに務めた。

②整備作業の低コスト化対策

IT活用により受付・部品手配・整備作業・完成検査・代金精算・引渡しの一連の業務を迅速に行うと共に、繁忙期にはパートのエンジニアを期間採用して人件費の引き下げを行った。

また、予約制の45分車検を導入して短時間車検も推進した。

③板金・塗装工場の合理化

小ダメージから大ダメージまで様々の修理車が入庫するのに対し、上の②の対策を一層高度化して、分解・板金・塗装・艀装の一連の作業をスケジュール表にまとめ、トヨタ生産方式の考え方を応用してムダ・ムラ・ムリの少ない作業工程を実現した。この中で、エンジニアの多能工化によるチーム編成の弾力化と作業の機動的配分は効果が大きかった。

④サービス間接員の削減

従来車検や12ヶ月点検の誘致、修理車両の引取り・納車にはサービスの間接員が当たっていたが、工場の直接員か営業マンに配置転換し、これらの業務は営業マンが自己の仕事として担当することとした。結果としてサービス工場の損益分岐点が低下した。

⑤開かれたサービスショップづくり

サービス工場の3K職場のイメージを打破し、同時にお客様が安心して整備や修理に入庫して頂けるよう、サービス工場の配置を一新した。具体的には、工場をショールームと並列にして搬出入を容易にすると共に明るい色調に変更し、お客様からも作業が観察できるようにした。また、修理待ちのお客様がくつろげるよう、待合のソファとテレビ・雑誌などをセットとしたコーナーを設置した。