



台湾工作機械産業の現状ならびに動向(下)

先月号では、台湾工作機械産業の現状について紹介した。本稿では、台湾工作機械メーカーが有する課題を紹介したうえで、その解決策について検討した。

台湾の工作機械メーカーが有する課題

台湾工作機械メーカーは、ローエンドモデル、ミドルエンドモデルで一定のポジションを確立したが、近年になって、多くの台湾メーカーにとって新たな問題が表面化してきた。具体的には交換部品・サービスの問題、コスト管理の問題すなわち、顧客の中で本当に儲かっている機器の選別の問題である。以下でそれぞれの詳細を述べる。

一般的には、工作機械を含めたBtoB製品において交換部品やアフターサービスの利益率が非常に高い。理由として、BtoB製品では顧客別にカスタマイズした機器を販売しているため、交換部品の販売に際しては、完成品メーカーの言い値になることが多く利益率を確保出来る可能性が高い。しかしながら、NRIのインタビューによると、台湾の工作機械完成品メーカーの利益に占める交換部品、アフターサービスの割合は非常に低い。その原因は、製品の差別化を行わず(=研究に投資することなく)コストを追い求めた結果、全ての商品が標準品に近くなり、どの企業でも、交換部品を作れる状況に陥ってしまった可能性が高い。また、アフターサービスで利益が確保できていない問題については、工作機械各社が点検や部品交換を含めた、サービスラインナップを確立できていない可能性が高いと考えられる。また、代理店との協業が上手く機能していないために、交換部品やサービスから利益が確保できていない可能性も否定できない。

顧客別の利益を管理していないという問題も大きい。台湾企業は、各工作機械の種類別を営業利益レベルで管理することが出来ていないため、どの機器を顧客に販売することで、利益を上げることが出来るのかを分析している企業が少ない。多くのグローバル企業では、粗利レベルで商品ラインナップ別に管理している。すなわち、工作機械のビジネスモデルが販売後の交換部品、サービスでの利益確保が重要であるとすれば、顧客

別に営業利益レベルで、人件費を含めて、どの顧客が重要な顧客かを見極めることこそが肝になると考えられる。

台湾の工作機械メーカーの課題に対する対応策

交換部品、サービスの利益率確保の問題への対応策としては、製品で顧客をロックオンする方法と営業でのロックオンの方法が考えられる。製品でロックオンする場合には、1. 研究開発で独自の製品を作り込む方法、2. 技術営業活動により、納入する製品を一部標準品から異なる機種に改造し、交換部品の際に、他社の製品に交換することを防ぐ方法の2種類が考えられる。1.の方法は、短期的な資金回収を目指す傾向がある台湾企業には非常にハードルが高いため、外資系企業との連携が必要になる可能性が高い。2.の方法は製品開発まで理解した技術者が顧客にゲストエンジニアとして常駐する、あるいは出向することが求められる。顧客の製品開発ロードマップを全て理解し、そのロードマップの中に自社の製品を組み込むことで、自社の開発費を抑え込み且つ、代替の利かない機器を販売することが可能となる。ただし、技術、営業ともに精通した人材の育成が求められる。2の方法は、人材育成が必要となるため、長期的な取り組みが必要になる。

顧客別の利益管理に関しては、工作機械メーカーは中小企業が多く、実際に、どのように顧客を管理するべきか明確に理解できていない事例も見受けられる。また、ベストな顧客別の管理方法は各社ごとの製品ラインナップや、顧客ポートフォリオにより異なることが多い。また、現状の管理方法を自社で変更するのは現場の社員にとって負担になる可能性が高く、現場からの反発を招くことも多い。このような場合、自社で管理方法を見直すのは困難を極めるため、社外のコンサルタントの活用を検討すべきであろう。

(梶河智史:s-kajikawa@nri.co.jp)