

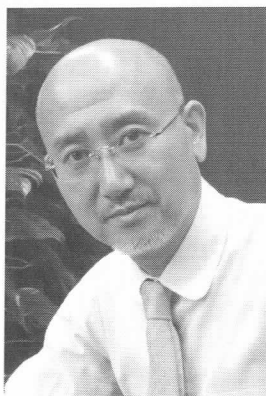
志の公認会計士

久野康成の

「私なら、こうする！」

第87回

非常識な実践経営アドバイス



Question

自動車部品を製造しています。電気自動車(EV)では使われない製品ですが、会社の経営陣の方向性が定まっておらず心配です。

(愛知県 会社役員)

Answer

EV化の波に乗れない部品メーカーは窮地に陥る

1月19日、イーストマン・コダックが、破産申請を行いました。コダックは、フィルム業界で圧倒的シェアと高い利益率を誇る超優良企業の1つでした。

しかし、デジタル化への対応

が遅れ、130年の歴史に幕を閉じたのです。デジタルカメラを発明したのは、コダック社だったのですが、当時の技術では、アナログと比較し画質も劣り、「子どものおもちゃ」としか考えられなかったのです。デジタル化への遅れは、明らかに過去の成功体験の呪縛から逃れられな

かったことが原因です。写真を紙に印刷して見る習慣は、なくならないと考えたのです。しかし、技術革新とともに、デジタル画質の方が、アナログを上回る時が来しました。また、写真は、見る楽しさだけではなく、撮る楽しさもあります。この点、フィルム代は優位性がありました。この時、アナログの社会的使命が終わったのです。

コダックに対し、富士フイル

ムは、いまだ健在です。アナログからデジタル化を推進しただけでなく、医療用フィルムを足掛かりに顧客シナジーを利用し、医療機器の製造・販売、さらにここで培った技術を基に化粧品・健康食品の製造・販売を行っています。メイン事業であった個人フィルム事業の縮小をカバーするためには、多角化のスピードと種類が要求されたのです。富士フイルムが行った多角化は、顧客や技術のシナジーを利

用することによって、リスクを抑えながら展開したもので、理想的な方法でした。

自動車産業で考えると、例えばマフラーなどは、EVでは全く使用されないの、このような部品メーカーにとっては死活問題です。コダックと富士フイルムの事例は、最悪と最善のシナリオです。私の予測は、結果として、多くの部品メーカーがコダックと同じ道を歩み、富士フイルム型として生き残れる企業は少数と思っています。

第1に、エンジン自動車は、なくならないという誤った考えが自動車業界には根強く残っているからです。完成車メーカーにとってエンジンはコア技術です。エンジンの製造は技術的に難しく、高い参入障壁でした。これに対しEVは、パーツの組み立てでできるため、参入障壁が低く、実際に異業種からの参入も多くあります。

しかし、完成車メーカー自体がエンジンへのこだわりを捨て

ることができず、その考えに部品メーカーも流されると、結果として多角化できず、必要性を理解しながらも問題解決は先送りされます。

最悪のシナリオを免れるためには自主清算も

第2に、ジャストインターム方式を推進するために、部品メーカーは完全に産業ヒエラルキーの中に組み込まれ、親会社への依存体質から脱却できず、「自立」は不可能に近いと思うからです。「最後は親会社が何とかしてくれる」など、あり得ない幻想を抱いてしまうのです。

第3は、EVへの変化は、予想以上に早く起きる可能性があることです。完成車メーカーは、EV化への移行はまだ先と考えています。しかしEV化の浸透は、ガソリンスタンドを淘汰させるという問題があります。ガソリン自動車保有者の利便性が損なわれれば、一気に買い替えが始まるでしょう。

EVの問題点の1つに充電までの時間の長さがあります。ガソリンスタンドが急速充電器を設置しても、スタンドでの車の滞留時間は、ガソリンの時よりもはるかに長い。物理的スペースの問題が発生します。電気が充電できる場所の分散化が必要となり、かつ、電気はガソリンより取り扱いが楽なため、分散化は比較的容易に行われることでしょう。

この結果、ガソリンスタンドは、収入源を絶たれ倒産します。ガソリンスタンドは、今後、減ることはあっても増えることは絶対にありえません。ガソリンを家に備蓄することは難しくガソリン車の利便性は減っていくのみです。

富士フイルムと異なり、自動車部品メーカーは、顧客が限られているため、

顧客のシナジーを使うことが難しく、新規事業は技術のシナジーを使うか、全くシナジーのない分野に参入するしかありません。これは非常に困難を極めます。

最悪のシナリオである破産を免れるためには、体力のあるうちに自主清算を視野に入れることもソフトウェアインテグレーションの方法と言えます。日本の産業には大きな打撃となりますが、現実を直視すべきです。

(このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております)

[プロフィール]

久野康成(くの・やすなり)

公認会計士。久野康成公認会計士事務所 所長。株式会社東京コンサルティングファーム代表取締役会長。東京税理士法人 統括代表社員。1965年生まれ。愛知県出身。滋賀大学経済学部を卒業後、青山監査法人(プライス ウォーターハウス) 入所。監査部門・中堅企業経営支援部門にて、主に株式公開コンサルティング業に携わる。98年久野康成公認会計士事務所を設立。東京のほか、横浜、名古屋、大阪、インドを始めとする世界20カ国にて、「第2の会計事務所」として会社を設立。経理部門へのスタッフ派遣・紹介などの幅広い事業を展開。グループ社員総数は約300人。著書に「できる若者は3年で辞める!」「母性の経営」(出版文化社)、「インドの投資・会社法・会計・労務」(TCG出版)等がある。