

日産自動車元会長のカルロス・ゴーン被告は仏ルノー、日産、三菱自動車を持ち株会社方式で経営統合する案を検討していた。だが自動車業界では国境を越えたM&A（合併・買収）は成功しないジンクスがある。M&Aに詳しい一橋大学大学院の藤田勉・特任教授（元シティグループ証券副会長）は「今回の事件を機に日本の自動車業界の再編にむしろうつなげるべきだ」と話す。

——仏政府は持ち株会社方式による日仏連合の

日本の車業界 再編を

一橋大学大学院特任教授

藤田 勉氏



ふじた・つとむ 元シティグループ証券副会長。2017年から現職。証券マン時代には日本株ストラテジストランキングで5年連続1位になるなど分析力に定評がある。58歳

統合構想を持っているよ
うですが。
「資本市場に長年携わ
った経験から言わせても
らうと、国境を越えるM
&Aは川上産業では成功
するが、自動車など川下
産業では成功しない。過
去の海外メーカーによる
日本メーカーへの出資を
みても、独フォルクスワ
ーゲンとスズキ、米フォ
ード・モーターとマツダ
などほとんどが失敗だ。
統合構想を持っているよ
ルノーも避けた方がい
い」
——ルノーには3社を
まとめる経営能力がない
というのですか。
「1999年にルノー
が出資し瀕死（ひんし）
の日産を復活させたが、
21世紀に入ってから18年
間の日産の業績は芳しく
ない。事実、時価総額や
利益で日産はトヨタ自動
車やホンダに大きな差を
つけられた。経営統合で

国境越えたM&A 難しく

ルノーが上に立っても日
産の地盤沈下は止められ
ない」
「日産はルノーに43%
の株を握られ、自ら打つ
手がほとんどない。一方
日産の経営執行について
は日産に主導権があるた
めルノーや仏政府の思う
通りにならない。現状維
持が最もあり得るメイ
ンシナリオだが、あえて変
化のシナリオを考えるな
ら、業界再編と絡めた形
での資本関係の見直しが
ある」
——再編とは。
「自動運転や電気自動
車などの技術革新により
自動車の付加価値の源泉
は生産工程からデバイス
やサービスに移る。19
90年代に家電のデジタ
ル化が進んで日本の家電
メーカーは沈んだ。同様
の変化が自動車でも起こ
ると、家電の二の舞いに
なりかねない。だからこ
そ再編が必要なのだ」
「日本の四輪車メーカ
は10社もあり過当競争
だ。トヨタはダイハツ工
業、日野自動車の親会社
でありマツダ、SUBA
（スバル）に出資し、
R&D（開発）に力を入れ、
スズキとも業務提携を検
討中だ。トヨタを核にし
たグループ化が進んでい
る。トヨタに対抗する軸
として日産・ルノーだけ
ではなく、三菱自動車の
大株主である三菱商事
や、日産、ルノーそれぞ
れの少数株主の独タイム
ラーも巻き込んだ緩やか
な連合が考えられる」
「三菱自の時価総額は
1兆円前後と小さく単独
での生き残りには限界が
ある。そこで同社に34%
出資する日産が経営支配
権を握り、深く関わるこ
とが望ましい」
「具体的には日産が三
菱自にTOB（株式公開
買い付け）を実施して子
会社にする。その資金的
な手当てで日産が巨額の
増資をする。その中で日
産に対するルノーの出資
比率を友好的に3分の1
以下に下げるといいうシ
ナリオだ。ルノーと日産の
関係は対等に近づくと」
「タイムラーはルノー
に少額出資し、三菱ふそ
うトラック・バスの親会
社でもある。ルノー、ダ
イムラー、日産、三菱自
が連合すれば、自動運転
時代にトヨタとい勝負
ができそう。日産とルノ
ーにとりベストの道だ。
日本政府が仏政府と協調
して後押しすればあり得
ぬ話ではない」
（聞き手は木ノ内敏久）
——随時掲載