



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ダイムラー・クライスラーの誕生 コンツェルンから国際合併へ

5

国境がなくなる

日本のなかでの事業に成功すれば、その余勢をかけて世界に飛躍できる。それが幻想に終わるといま、成熟化した先進国市場だけを相手にしていたのでは、将来の希望はない。先進国企業の共通の悩みは共通している。

ドイツ最大の機械コンツェルン、ダイムラーは、総合機械メーカーから国際的総合自動車メーカーへ脱皮しようとする、その戦略を考えてみることにしたい。ダイムラーは従来、生産拠点を欧州大陸におき、輸出で世界の高級車市場に君臨してきた。つまり将来、アジアなどの発展途上国市場が拡大していく過程で、自社は現在のポルシェになってしまふ。その危機感から、高級車専業メーカーの地位を捨て、総合自動車メーカーへ拡張するための戦略をとることにした。それは、長期間かかる新車開発によって、少しづつ市場を拡大するのではなく、クライスラーとの企業統合や三菱自動車や現代自動車への出資というM&A戦略を軸に戦略を押し進めるという方向へ大きく舵を切っている。

10

国際的に提携や買収をする例は少なくはない。しかし、国際企業同士が合併し、一つの企業体として統合、融合した例は少ない。国際合併は想像以上に難しい。会社法、会計制度、財務的慣行、労働組合などなど、各種の異質な制度の違いを乗り越えるだけでも、多大な労力を要する。

15

ダイムラーは、あえて国際合併の道を選び今日のダイムラー・クライスラー（Daimler Chrysler）となっているが、国際合併を遂行するまでの過程では多くの問題点にぶつかってきた。

20

25

世紀の大合併

1998年5月、世界の自動車業界に衝撃的なニュースが走った。それは、ダイムラーベンツ（Daimler-Benz）とクライスラー（Chrysler）の合併調印の発表であった。この合併によ

本ケースは慶應ビジネススクールの海外ケース作成プログラムの支援により、ダイムラー・クライスラー本社訪問、許斐研究室の矢島孝如との研究により作成した。

30

本ケースの文責はケース作成の許斐義信と矢島孝如にある。

(作成者：許斐義信、矢島孝如、2002年10月、2003年6月改訂)