



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

国際企業経営の壁

クライスラーの経営危機

鳴り物入りで断行された米国ビッグ3の一角、クライスラーの株式交換による合併は、国際的企業に変革する条件と言われてきた年間300万台の生産規模を達成したものの、2001年から本格化した米国市場での販売競争激化のあおりを受け、販売のインセンティブが次第に高騰し、この傾向は小型車で顕著で、2001年はじめには1500ドル近辺であった台あたりインセンティブは2003年には4000ドルに近くまで高騰した。この間、米国ビッグ3の小型車の米国内市場シェアは75%から60%そこそこに低落した。

この販売競争で最も大きな影響を受けたのがクライスラーであった。同社は2001年第2四半期から赤字基調に陥っていたが、2002年には管理強化でバランスを回復していた。しかし、追加的な販売キャンペーンに傾斜したのが仇になり、2003年には売上台数の伸び率はビッグ3でも最下位で、焦った対応が更にクライスラーの経営に響き、第3四半期には何と3ヶ月で10億ユーロもの期間赤字計上が予想されている。

2003年5月にはカナダに建設するはずだった新工場の建設を中止。資本出資してグループ企業に組み込んだ三菱自動車工業とのプラットフォームの共用化（車台の共有でコスト削減と品質改善を達成）計画にも修正を余儀なくされる可能性が噂されてきている。

（注）日経産業新聞2003年6月5日

世界市場での再編成

先進諸国では成熟化した自動車産業は、発展途上国の市場化に焦点を合せて、その事業再編成に執着してきたが、その先陣を切ったのがダイムラーとクライスラーの合併であった。その後米国GMはイタリアのフィアットへ出資、日産自動車はルノーの傘下に入った。このようにして現在はGM、フォード、ダイムラー・クライスラー、トヨタ、ルノー+日

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作成した。作成に当たり、ダイムラー・クライスラー社の協力の下、同社社内資料提供及び経営幹部のインタビューを参考にした。

（作成者：許斐義信、2003年6月、2004年5月改訂）

産、VWの6グループが世界の8割の市場を握る時代に入っている。しかし国際的合併や提携にはリスクはつきもので、解決するにも簡単ではない深刻な落とし穴がある。その事例はBMWが英国のローバーへ出資した事件が思い起こされる。英国経営に問題が出て、経営陣の退陣、ミニクーパーを残して再度売却、事実上英国経営から撤退して、収益性を回復したBMWの例など、合併後の経営問題は困難を極めている。(注) 日本経済新聞2003年6月16日 5

2002年の業績報告

2003年4月9日に行われたダイムラーの株主総会で会長シュレンプは次のように語り、同社の経営が順調に推移していることを強調、配当を1ユーロから1.5ユーロへ増配すると、発表した。 10

「マクロ経済が悪化する中で、わが社の利益は以前に比較して4倍に増加した。そして増加したキャッシュフローと負債の削減で、バランスシートは大幅に改善された。2003年は2002年にもまして高い利益を上げることを計画している。メルセデスベンツは厳しい市場にも関わらず高い市場シェアを獲得できた。そして高級車でブランドイメージも以前にもまして高めることに成功した。クライスラーは連続的なコスト削減と効率化への努力が実り、予定以上の成果を挙げることが出来た。品質とイメージの向上、多様な車種の投入、効率化への継続的努力などから、競争力を高めることが出来た。商用車では、米国の子会社フレートライナー (Freightliner) でリストラを行ってきたが、当初の予想より早く損益バランスを回復することに成功した。商用車の利益に満足している訳ではなく、今後も世界のリーダー企業として利益の増進に邁進する。わが社の提携関係にあるパートナーの三菱自動車ではリストラを進めたが、コスト削減と効率化への取り組みの結果、将来への強固な布石を打つことが出来た。我々は、ブランド価値の高揚と技術革新に裏付けられた製品とを、すべての主要市場に提供し続けていく」 15 20

しかし、その2ヵ月後の6月はじめ、ダイムラーはクライスラーの四半期決算の大幅赤字を公表した。そして、更に1981年に買収していた米国の大型トラック会社であるフレートライナー (Freightliner) も景気後退から赤字に転落していた。同社は1981年以降、95年にはアメリカン・ラフランス、97年にはフォードの大型トラック部門、98年には大型スクールバスのトーマス・ビルト・バス、そして2000年にもウエスタン・スター・トラックと買収に買収を重ね、北米市場の1/3を占めるまでになっていたのである。 25 30

だがクライスラーの事業は深刻で、2001年には30億ユーロ、2002年には7億ユーロのリストラ費用を捻出しての合理化で漸く期間損益がバランスし、ダイムラーも2003年は順調か利益回復に自信を深めていた矢先だったのである。当初のクライスラーの損益は3億ユーロの黒字と計画していたのを、5億ユーロの赤字決算の予想に修正せざるを得なくなっ 35

たのである。損益構造が逆転したことで削減に努めていた負債も20億ユーロの計画値から、38億ユーロにとどまることが予想されている。クライスラーの競争力回復の問題は深刻で、1999年初頭16.5%を超えていた北米でのシェアは2003年初頭では13%を切っていたし、逆に販売費用は売上対比9%そこそこであったのが、20%を超すまでに肥大化していたのである。つまりクライスラーの利益性の回復は、ひとえにリストラによる固定費と購入費用の削減による変動費の両コストの削減に依存していたと過言ではない。

そしてダイムラー車の売行き的好調さや、小型車の拡販成功にも関わらず、年初30ドル程度であった株価も更に低下、2003年6月には25ドル近辺にまで低下している。収益性が高まらないその他の原因には、“Aシリーズ”や“Mシリーズ”など粗利が低い車種の販売が伸びていることも考えられる。

国際的サプライチェーンの構築

元来クライスラーと合併するという決断は自動車産業の国際化と発展途上国への市場の拡大とが大きな動機となって、欧州やドイツの重工業メーカーから国際的な自動車会社へ変革の方向を変えたという経緯があった。したがって、その実務的背景は国際的な部品や材料の調達ネットを構築し、いわゆる世界車をしかも安価に供給できる体制を構築することであった。しかしクライスラーの経営危機の乗り切り策で採用された戦略は合理化であり生産規模を受注規模に合わせて縮小することであった。つまりクライスラーへ部品を供給するメーカーには、クライスラーは“頼りになり難い納入先”になっているのではないかと危惧されていると見なされる。

さて部品メーカーと組み立てメーカーとの関係は、日米自動車摩擦を契機に大きく変革を遂げてきた。日本的生産システムは垂直的系列と言われ、公正な貿易取引を阻害する非関税障壁として批判の対象になっていた。一方、米国ではキャプティブ生産とよぶ系列会社を社内に抱える体制を採用し、一方ではオープンな取引が行われてきていた。標準化された部品を安価にしかも効率的に調達するには、さらなるオープンな取引環境を整備することが条件だと見なされてきた。それはGM、フォードなどが率先して構築してきたB2B (Business to Business) のネット取引である。米国では、これを産業インフラとして構築する動きが盛んで、そのB2Bのネット会社COVISINTを2000年に設立していた。勿論、ダイムラー・クライスラーもこのメンバーである。GMは自社のネット取引システムTradeXchangeをそしてフォードはAutoXchangeをそれぞれが統合して業界インフラ化している点に特筆すべき狙いがあった。その後、デルファイ、日産自動車、プジョー、ルノー、シーメンスなどが参加し組織は大きくなった。しかし今日の自動車会社の景気後退と部品メーカーに対する値引き交渉の問題を引き金にして、逆に納入先を限定する方向で新たな動きが出てくるという皮肉な現象が見え出している。(注)“FT AUTO” Financial Times, March 4, 2003

特にダイムラー・クライスラーは最大の米国市場からの購入価格引き下げに熱心で「850社のサプライヤーの中、132社は値引き要求に応えなければ仕事を失う」といっており、価格が安価なアジアのサプライヤー並みの価格を要求している、と報じられている。これは同社が国際的購入組織を稼働させ、世界の拠点で利用する部品の共通化を進めていることにも、関わりがある。(注) Financial Times, June 17, 2003 5

アジアへの布石

2000年になりダイムラーのアジア戦略がいわゆる始動し始めた。

それは三菱自動車工業（37.3%、以下三菱と略称）と韓国の現代自動車（Hyundai: 10%）への資本出資と、それに次ぐ3社での共同開発およびSCM（Supply Chain Management）の構築である。日本ではさらに三菱ふそうトラック・バスへの出資（43%）、韓国では現代自動車の競争会社紀亜自動車の買収提案であり、韓国ではこの結果現代自動車は約7割の市場を手に入れた。 10

この3社協定で注目されるのは、三菱と現代との20年来の提携関係の見直しを契機に、その契約改定とともに、現代の部品子会社であるモビス（Mobis）を契約当事者に組み込んだことそして三菱とクライスラーとのプラットフォームの共有化などサプライチェーンに関わる企画が進んでいる点と、中国戦略の統合化であろう。 15

後者の戦略は、まず三菱の奥の深い中国取引の深耕であろう。三菱は、遼寧省では「瀋陽航天三菱汽車発動機」をベースにしたエンジンとトランスミッションなどのキー部品の生産拠点を有し、湖南省では「長豊汽車」へ資本参加とSUV「パジェロ」の技術供与協定を結び、福建省では出資先の台湾企業である中華汽車（14.6%）と現地の企業である福州汽車と合弁会社「東南汽車」で小型セダン（「ランサー」）と商用車（「デリカ」）を生産するなどなどである。その上、ダイムラーの北京汽車工業との合弁拠点「北京吉普」への委託車種を増やすなどなどである。また現代自動車も北京で現地企業を立ち上げており、投資リスクの回避が問題な中国での参入戦略を具体化しつつある。それが、ある意味でダイムラーがクライスラーを合併してまでも自動車会社としての世界戦略に拘った理由でもある。 20 25

中国市場へはVW、本田技研、GMなどの先行企業が大きなシェアを持っているが、毎年45%のピッチで急拡大している市場である。自動車会社の数も多く120社に近い企業が存在していると言われているが、政府は十数社に統合したい計画であると伝えられている。

さて三菱とクライスラーとのプラットフォーム共用化などの業務提携は、クライスラーの再建計画如何では、その効果に限界がでてくるのではないかと危惧されている。 30

BMWの買収戦略との比較

ドイツの自動車産業はVWをはじめBMW（Bayerische Motoren Werke）も数値面から見ればきわめて健全な経営を維持しているように見えるが、実はBMWは1994年の英国企 35

業ローバー (Rover) の買収に関して大きな経営問題を抱えていた時期があった。それが表面化していたのは、本田技研とローバーとの提携関係を切っても BMW が当時の株主ブリティッシュ・アエロスペース (British Aerospace) から、その持ち株の8割を買収した、その株主責任の問題もなくはなかった。そのローバーの不振が原因で収益性に問題を抱える BMW は1998年、フォードに買収を仕掛けられていたのであった。しかし経営的インパクトを解消できる方法は、採りたくはなかった再度の M & A しかなく、この間に立ち上げていた SUV (Sports Utility Vehicle) X5 の売れ行きも好調だったことから、“ランドローバー” (Landrover) 事業を29億ドルでフォードに、そして小型車・“新ミニ”を残して残りの大部分の事業は投資家フェニックス (Phenix) へ売却。結果的ではあるが、BMW のローバー買収は経営者の退陣までもに及ぶ意思決定の失敗であった。BMW がダイムラーとの競争心からか、あるいは市場への対応の遅れを取り戻すためかは判らないが、SUV である“X5”をダイムラーの“M シリーズ”への対抗車種として打ち出したが、ローバーの SUV であるランドローバーはその繋ぎ車種であったことになる。(注) ECARS.COM.AU, June 20, 2001

とにかく BMW とダイムラーは常に比較される存在で、BMW と当時のクライスラーを買収したダイムラーとを対比する意見も出ていた。

一方ダイムラーは2002年に最高級車“マイバッハ” (Maybach) を発売したが、これは1998年に BMW が VW との価格競争の末、高値で当時の株主ヴィッカーズ (Vickers) から高級車メーカーのロールスロイス (Rolls-Royce Motor Cars: 航空エンジン会社のロールスロイスとは関係がなくなっていた) を買収していたのが、それがマイバッハ発売の背景である、という噂もある。マイバッハは1920年代から30年代から60年来の再登場で、創業者の名前を冠した、同社にとっては由緒ある車名である。

次世代・燃料電池車の開発競争

自動車産業の規模は、一言で言えば、北米1500万台、欧州1500万台、日本500万台そしてその他の市場を合わせて3700万台となる。しかしこの先進諸国の人口は世界の全人類の人口約63億人の1割にしか満たない。その9割の潜在需要が顕在化すれば、地球環境問題は今日の深刻さをはるかに凌ぐ。何も自動車用のガソリンの問題だけではないが、中国の市場が一気に立ち上がりだしている現実は、このような地球規模の環境問題や資源問題に手をつけ、何らかの予防的対応を要求している。

そこで水の電気分解でもできる水素と酸素とから発生する電気を使った究極の低公害車の開発が熱を帯びてきている。2003年は、実質的に燃料電池車の元年となろうとしている。(但し本格的実用化は2007年頃バスなどから始まると見なされている) 先陣を切ったのが日本のトヨタ自動車と本田技研だが、本年にはかのダイムラー・クライスラーも本格的に発売を開始すると言われている。

(注) 燃料電池とは Fuel Cell といふ発電機で電池ではない。

水の電気分解の逆の原理を利用したもので、酸素と水素を反応させ電気を取り出す。

発電効率が高いが、水素の原料は、天然ガス、ガソリン、メタノールの改質か純水素を利用する方式などと様々で、電解質や運転温度などで多くの組み合わせがある。電解質に磷酸を使う磷酸型は既に定置式で実用化されており、固体高分子型（イオン交換膜）も開発の最終段階にある。5
因みに人工衛星では1960年から既に実用化しており、アルカリ型（水酸化カリウム）である。

小型の電気機器用にはメタノールを直接利用するダイレクト・メタノール型が東芝などにより開発されている。

さて自動車では、ダイムラーがメタノール改質型と純水素型を開発しているが、GMは既設のガソリン・スタンドを利用できる理由でガソリン改質型に傾いていると言われている。10

トヨタは多くの出発原料を想定して開発を進めていると言われている。

石油が国際政治の舞台として戦争を含む利権争いの根幹を成してきたし、今は石油に代替する天然ガスが注目されている。しかし究極の燃料は水素であろう。米国でも欧州でも政治的関心と呼び国家の覇権を掛けた新技術開発競争が展開されている。勿論、用途は自動車用燃料に限定されないが、ここでは敢えて自動車に限定してその戦略に触ってみたい。15

自動車会社では国家間の競争とは異なり、国際的提携が盛んで、トヨタ自動車とGMとは共同研究に着手しているし、ダイムラー・クライスラーは三菱グループと提携している。そしてフォードとダイムラーはカナダのベンチャー企業であるバラード・パワー・システム（Ballard Power Systems, 荏原や Alstom など出資）に出資し、逸早く市場へ出し独自の事業モデルの開発に躍起となっている。20

(注) バラード社は2002年売上高0.9億ドル、赤字1.5億ドル

さてダイムラーはトヨタ自動車や本田技研と同様、世界の自動車会社の中では、燃料電池への取り組みが積極的で、実験車の開発以外に米国では大陸横断の運行テストを行ったり、運送会社として有名なUPSと提携して2003年に運行デモを実施したり、“Aシリーズ”を改造した燃料電池車“F-Cell”を年内に導入開始する計画である。またクライスラーの車ドッジにも積んで2004年から発売すると伝えられている。ところがロッキー山脈を越える道のりで酸素濃度が薄く巧く稼動せず、思わぬ障害があることも判ってきている。米国では環境省（U.S. Environmental Protection Agency）およびエネルギー省（U.S. Department of Energy）との共同実験でもあった。但し、燃料電池車には超えなければならない大きな山がある。それは車が高価であるほか、燃料となる水素の生産コストも高く、ガソリンに比較して6割高から、倍のコストと見積もられている。（注）Financial Times, may 13, 2003 30

欧州では、2003年5月、スペインのマドリッドで、燃料電池バス“NEBUS”（New Elec- 35

tric Bus) を本格的に運行開始した。これはEUでの燃料電池プロジェクト (CUTE: Clean Urban Transportation for Europe, ECTOS: Ecological City Transport System) とその資金的支援にも沿っており、アムステルダム、バルセロナ、ハンブルグ、ロンドン、ルクセンブルグ、ストックホルム、シュツツガルトなどと並んで実験都市になっていたものである。

日本でも2003年3月には、経済産業省の水素・燃料電池の実証実験にも参加した。

ダイムラーの燃料電池車の実験には特徴がある。それは燃料電池車がエネルギーと自動車の両面での政治的覇権とも関わりがある点に着目しているように、観察できることである。たとえば米国ではクリントン大統領の時代にPNGV (Partnership for a New Generation of Vehicles) と呼ぶ官民共同のプロジェクトが商務省の管轄下で発足。その狙いは自動車産業の対日競争力回復を主たる狙いに行っていることにも、その政治性の高さが浮き彫りにされている。(The Machine That Could, by Robert M. Chapman, The RAND Corporation, 1998)

さらに、純水素を利用する場合には燃料供給のための水素ステーションの設置が不可欠で、相当の社会インフラとして整備が必要となる。そこにガソリンや天然ガスの改質装置を積んだ燃料システムの案が浮上してきているのである。ところでメタノールの場合は場所に寄っては、十分か否かは別にして補給拠点が存在していることもある。ダイムラーが実験した北米では、メタノール会社であるメタネックス (Methanex: 2002年売上高10億ドル) が供給基地を持っていて、純水素ほど不便ではなく、ガソリンや天然ガスほど便利ではないが、その基地を何とか利用できたようである。

このような燃料供給の問題から、当初は運行ルートが決まっているバスから実用化が開始されると考えられている。

ダイムラー・クライスラー
決算推移

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
売上高	106	124	132	150	162	153	150
営業損益	2	4	9	11	10	-1	7
純利益	3	3	5	6	8	-1	5

総資産	112	137	136	175	199	207	187
金融負債	29	39	40	64	85	91	79
自己資本	26	35	30	36	42	39	35

配当/株 (Euro)	DM1.10	DM1.60	2.35	2.35	2.35	1.00	1.50
格付 (S&P)			A+	A+	A	BBB+	BBB+
株価 (NY) (\$)	DM106	DM126	\$96.06	78.25	41.20	41.67	30.65
従業員数 (千人)	291	230	434	464	450	380	371

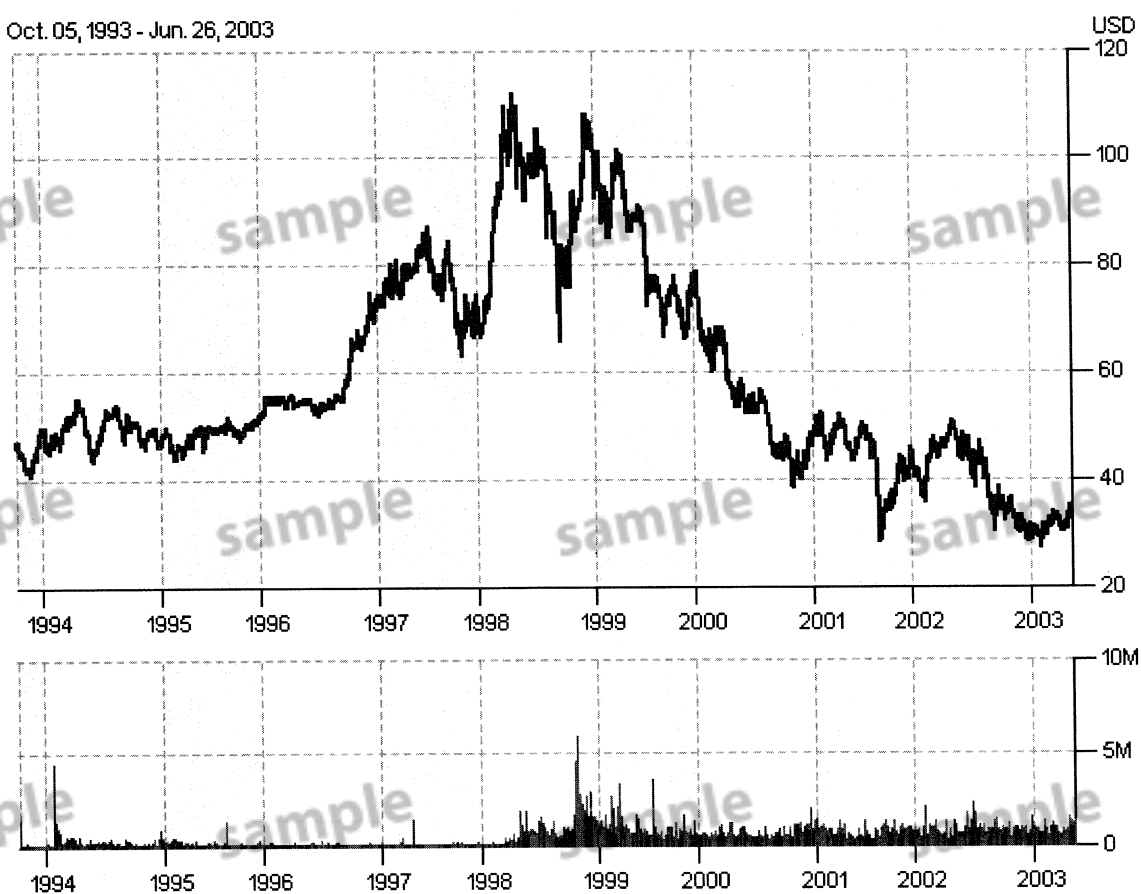
(注記) 11月 合併

単位：特別に記載無き限り、10億ユーロ。

1996年と1997年は、下表で記載した以外は10億ドイツマルク。

株価推移

Oct. 05, 1993 - Jun. 26, 2003



ダイムラー・クライスラー
役員構成

取締役会	1997	1999	2002
会長	Schrempp	Schrempp	Schrempp
会長		Eaton	
乗用車担当	Hubbert	Hubbert	Hubbert
商用車担当	Lauk	Zetsche	Cordes
マーケティング担当	Zetsche		
航空事業担当	Bischoff	Bischoff	Bischoff
財務管理担当	Gentz	Gentz	Gentz
人事担当	Tropitzsch	Fleig	Fleig
事業開発他担当	Cordes	Cordes	Grube
サービス担当	Mangold	Mangold	Mangold
研究開発担当	Voeringer	Voeringer	Weber
製品開発 (クライスラー)		Gale	
クライスラー・グループ		Holden	Zetsche
購買調達 (クライスラー)		Sidlik	Sidlik
国際購買			Valade
クライスラー・グループCOO			Bernhard

監査役会	1997	1999	2002
会長	Kopper (ドイツ銀行)	Kopper (ドイツ銀行)	Kopper
副会長	Feuerstein (組合委員長)	Klemm (組合)	Klemm (組合)
	Boehm (組合)	Boehm (組合)	Lense (組合)
	Klemm (組合)	Kuda (元金属労協)	Schwaab (組合)
	Kuda (金属労協)	Lense (組合)	Reude (組合)
	Lense (組合)	Reude (組合)	Richter (組合)
	Riester (金属労協)	Schiller (dibis組合)	Roeder (組合)
	Schiller (dibis組合)	Schoenfelder (組合)	Wurl (金属労協)
	Schoenfelder (組合)	Wurl (金属労協)	Gooden (UAW)
	Wurl (金属労協)	Yokich (UAW)	Goebels (サービス執行)
	Schelling (弁護士)	Goebels (管理職委員会)	Halberstadt (Leiden大学)
	Semler (弁護士)	Allen (AT&T)	Graves (Black Magazine)
	Goebels (管理職委員会)	Browne (BP Amoco)	Lanigan (Owens-Illinois)
	Beuel (EXPO)	Lanigan (Owens-Illinois)	Mangowan (元Safeway)
	Endres (ドイツ銀行)	Mangowan (元Safeway)	Schneider (Bayer)
	Hartmann (VEBA)	Schneider (Bayer)	Schoenfelder (EADS)
	Kohlhaussen (コンメルツ銀)	Thoman (Xerox)	Thoman (Xerox)
	Sarrazin (ドレスナ銀行)	Wlter (ドレスナ銀行)	Wlter (ドレスナ銀行)
	Schneider (Bayer)	Wilson (BCE)	Woessner (Bertelsmann)
		Woessner (Bertelsmann)	Wilson (Nortel)

ダイムラー・クライスラー
株主推移

	合併前	1999年	2001年9月
ドイツ銀行	22%	12	12
クウェイト	13	7	7
トラシнда		3	2
法人株主	46	54	55
個人株主	19	24	24

(注記) トラシндаは旧クライスラーの大株主で、
カーコリアンの会社。

三菱自動車への支援中断

ダイムラー・クライスラーは2004年4月、三菱自動車の支援をテーマにした臨時取締役会と監査役会とが開催されたが、結論は、7000億円もの三菱支援を打ち出して臨んだ株主総会ではあったが、全面的に三菱自動車から撤退することが決った。残った課題は、三菱自動車、現代自動車そしてクライスラーの3社のプラットフォームの共通化やダイムラーと三菱による新小型車に関する共同事業計画やダイムラーが取得した37%の三菱自動車の株式保有問題（三菱重工業15%、三菱商事5%、東京三菱銀行3%）は、2004年4月現在、保有継続すると表明しているが、将来どのような方針が出されるかは未だ不透明のままである。この決定の背景には多くの評論が出ているがダイムラーでは正式な発表はない。特に大株主ドイツ銀行が過大な負債にブレーキを掛けたとも、役員会の中で反シュレンプ派が巻き返したとも噂されている、のである。

さて三菱自動車は2002年度には一応利益を計上していたが、2003年度には米国での販売の落ち込み、リベート政策の失敗、リコール問題などから大幅な赤字に陥り、格付機関スタンダード&プアーズはB-からCCC-へ格付けを引下げ、一気に1兆円を越す過大債務の問題に直面することになっている。先に述べた三菱自動車再建計画では、三菱グループはダイムラーの投資計画に対応した資金提供を躊躇し、シュレンプ直々の債権放棄要請にも色好い返事をしなかったと言われており、三菱自動車再建への三菱グループの協力姿勢にも問題があったのではないかと噂されている。また既に43%の株式を保有しているトラックメーカーの三菱ふそうトラック・バス会社でも車輪脱落というクレーム隠しが発覚し、経営危機は拡大の方向を見せている。

さてシュレンプが総合機械産業ダイムラー・ベンツを国際化した自動車企業へ変革し取り分け北米市場とアジア市場への拡大戦略を取ったのが引き金で、クライスラーとの株式交換による合併、三菱自動車や現代自動車（10.5%の株式保有）への出資に踏み切ったのは、三菱自動車のエンジン技術を核にしてクライスラーとのプラットフォームの共通化を計り、引いては中国戦略を再起動する計画であった。しかしクライスラーの再建には虎の子のダイムラーの技術を利用したクロスファイアーの新モデル開発にも手を付け、ダイムラーとは異なったコスト構造の自動車ラインを立ち上げる計画は、大きな曲がり角に直面したことになる。

ところでクライスラー部門は厳しい競争環境の中で2003年度の売上高は2002年度に比較して17%もの下落（602億ユーロから493億ユーロへ）し、営業損益は6億ユーロの黒字から5億ユーロの赤字に転落していた。しかしダイムラーは抜本的な競争力回復作戦を貫徹。2006年までには何と25車種もの新型車を投入する計画を推し進めていた。その計画には、C&Dと呼ばれているプラットフォームの共通化（Sebring, Dodge, Neon, Galant）以外に

も、三菱自動車や現代自動車とクライスラーとのエンジンの共通化計画“世界エンジン” (World Engine Project) 計画も含まれていたし、職能横断的な世界のダイムラーグループでの知的資産交換の場EAC (Executive Automotive Committee) も設置され、国際購買ネットワークであるコビジント (COVISINT、自動車会社数社が運用する共同ネット購買システム) の共同運用にも取り組んでいた矢先であった。そこにアジアの部品供給業者を加え、名実共に世界戦略の基礎作りが進行していたと言ってよい。

仮にアジア戦略の軌道修正が現実化すれば、話がでていた現代自動車株式放出が実際に動く可能性も否定できない。それは単にダイムラー側だけの理由ではなく現代側も、株式保有を依頼した2000年当時とは大きく異なって、事業成果を上げダイムラーからの積極的支援への必要性が低下していると思われる。しかしながらダイムラーの監査役会や役員会ではシュレンプ経営を維持することを決定しているものの、アジア戦略に何らかの軌道修正が加えられるのではないかと考えられている。その役員会だが、経営判断に関する社内での葛藤の激しさを物語るように、2004年になり大幅な人事異動が決められた。

(2004年5月1日)

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

© 16年5月・200