



## 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

10

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。

15

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。

20

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

25

### 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

30

---

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）