



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# ダイムラー・ベンツ

## 多角化構造の変革と本業特化

### 厳しい経営環境下でシュレンプ氏会長就任

10

1995年春新会長に就任したシュレンプ (Juergen Schrempp) は、ダイムラー・ベンツ・グループの経営幹部を研修センターに集めて今後の経営戦略を討議した。新会長は就任の所信表明で「わが社で問題は利益である」と述べ、今日の厳しい経営環境について語り合った。

シュレンプに会長を譲った前の会長ロイター (Edzard Reuter) は会社を去るにあたり「多くの遣らねばならないことが残っている。調整しなければならないことも多い。依然として基幹事業は重要で、その事業を強固にしなければならない。リストラも不可避だが、相当額の投資もせねばならない。当時は35のビジネスユニットに組織化されていたが、その多くは規模が小さく、しかも大半の多角化部門では利益は出ていなかった。

15

重工業分野で統合化した事業を営んでいた当時のダイムラーは、環境の変化で大きな曲がり角に立っていた。軍事部門は冷戦の終結で事業は縮小していた。また航空機部門の先端技術を自動車分野へ技術移転することは容易ではなかった。マルクの対米ドル交換レートは高く財務状況は悪化していた。リストラのために12億ドイツマルクを退職引当金に積んでいたが、このこともあり株価は低下していた。

20

25

本業の自動車でも市場の統合化が進み、地域毎に競争が激化していた。さらに自動車産業は新たな環境規制の影響から逃れられなくなっていた。そして技術面では電子化の影響が進行、営業面ではサービス機能の重要性が増し、マーケティング機能や財務戦略の受容性もまっていた。

30

このような経営環境変化に対して当時のダイムラーは危機的状況にあったことは疑いも

---

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そしてドレスデン工科大学のToepfer教授の分析資料などを参考にした。

(作成者：許斐義信、2003年6月)

無かった。したがって前会長ロイターは総合重工業企業にダイムラーを変質させることを狙っていたと言える。特に技術的なシナジーに着目して、幅広い事業分野間相互の英知の共有化を期待していた。ロイターは技術的に優位な電子産業と航空機産業に着目、電子機器の企業 AEG、航空機企業ドルニエ (Dornier GmbH) や航空機用エンジンメーカー MTU (MTU Motoren-Turbinen Union) そして宇宙関連企業の MBB (Messerschmitt-Boelkow Blohm AG) を買収していった。

航空機部門は買収した数社を Dasa (Deutsche Aerospace AG) の下に統合していた。

この AEG、Dasa そして自動車に加え、1990年に設立していたサービス機能たとえば情報産業、保険事業、通信事業、金融サービスそして貿易部門を統合して設立していたデビス (debis: Daimler Benz Inter Service) を傘下においた構造であった。

特筆しなければならないのは、ダイムラーが併合した MBB は、フランスのアエロスパシアル (Aerospatiale Matra SA) とスペインの CASA (Construcciones Aeronauticas SA) とで設立していた EADS (The European Aeronautic Defence Space Company) が英国の BAE システムとで航空機エアバスを生産するフランス法の合弁会社エアバス社 (EADS80%,BAE20%の株式所有) を傘下に組み込んでいたことであった。

(注記) エアバス社 (Airbus) は 1970年に独仏の合弁事業として設立されたが、2000年には独仏の持株会社 EADS を設立。これに伴い英 BAE システムも出資し、3国による合弁会社になっている。EADS はドイツ企業 MBB をダイムラーが買収後、アエロスパシアル、ダイムラーアエロスペース、そしてスペインの CASA の 3社による合弁企業である。なおホッカーも 71年に参加。

1969年パリ航空ショーで A300B が初めて出展され、エアフランスを皮切りに少しづつ拡販に成功。1976年には世界の旅客機市場で 26%のシェアになった。78年には 150人乗りの A310、84年には 185人乗りの A320、92年には 124人乗りの A319、99年には 107人乗りの A316 と機種の多様性を広げ、大型の A340、そして 2000年には 555人乗りの A380 の開発に着手している。社員数 4万 6千人、売上高 194億ユーロ (2002年) でシェア 44% (注文残ベースでは 57%のシェアを獲得するまでに成長している。また 2003年には大型機 A380 の 21機を含めて 7月 17日現在でエアバスは 197機の受注を獲得。競争企業であるボーイングの 35機を大幅に上回る勢いを見せている。

今日エアバス社は EADS80%、BAES20%の株主構成であるが、エアバス (69.44%) と親会社に当たる EADS (20.56%) とでエアバス・ミリタリー社を設立 (10%はスペイン、トルコ、ベルギー)。2003年には軍用輸送機 A400M180機の受注を獲得している。

持株会社 EADS の 2002年の売上高は約 300億ユーロ (エアバスの売上はその中 63%) であった。2005年には 1千億ユーロの売上高になると計画されている。

## 本社改革と事業部門の赤字

そこで会長に就任したシュレンプは「失敗したら会社を辞す」と公言し、リストラが進行する中で、何故多角化事業を統合する“総合重工業”という業態では実際に成功しないのかを自問自答していた。とにかく赤字の垂れ流しは出来る限り早く収束しなければならない。自らの米国駐在中での本社の決断の鈍さにヘキヘキとしていた経験から、本社機能もすばやい意思決定にはそぐわないので同様にリストラが必要であると考えていた。「本社の価値とは何だろうか。本社は特段に高い専門的スキルを持った人材で構成し、官僚化させないよう機能するように、改革する必要がある。特に本社は透明性を高めることで力を発揮すべきである。」それがシュレンプの考えであった。

シュレンプは機械エンジニアとして地元フライブルグのダイムラーに就職した。その後23歳の時、エンジニアとしての技量を買われ本社シュツツガルト（Stuttgart）に転勤、南アフリカ担当の顧客サービス部門に配属、6年後南アフリカの子会社のボードメンバーに抜擢された。その業績を買われ1982年米国オハイオ州の子会社の再活性化を委任され、1987年に再び本社勤務となった。その2年後、子会社Dasaの会長に抜擢、同時にダイムラーベントの役員にも登用されたのであった。

その後の1995年、本社の会長に抜擢されるのだが、当時シュレンプは「もっとフレキシブルに行動しなければならない。長期的赤字を抱える子会社については迅速な意思決定が必要で、感情論に囚われず、これらの事業から撤退しなければ、、、」と語っていたのであった。

1995年に33万人いた社員はリストラで29万人に減っていたが、本社の社員数はそれでも1900人に上っていた。本社の業務はグループ経営機能、グループのサービス機能、研究機能などに限定してよいのではないか。そう確信していた。特に国際的企業の本社機能に関する調査もその必要性を示していた。各事業部門は公正な財務スタッフの手で透明性の高い事業実態が判ればよいし、事業部門間の相互補助は解消すべきだと考えていた。会社全体の企業価値は個々の事業成果の積み上げの結果であるから、企業全体のビジョンを描くことや経営哲学で統制することも不必要である。結局わが社の事業の母体は自動車であるから、他の事業も同様に個々の分野で競争力を持ち、しかも世界市場に展開できなければ意味が無い。それにはROEは、12%はあげなければ1人前とはいえない。こう考え、シュレンプは個々の事業部門毎に、その事業戦略について部門の責任者と討議を重ねた。

とにかく AEG の1995年の営業赤字は13億マルクにも上っていた。

Dasaでは95年に1万人のリストラを断行していたが「国際的な競争力が無ければ企業の持続はむつかしい」とDasaの会長も考えていた。またその子会社のホッカー（Fokker）

は23億マルクの営業赤字を計上していた。

自動車部門は黒字だったが、Dasaを加えると、ダイムラー全社の赤字は税引き後で57億マルク、ドイツ企業としては過去最大の赤字規模であった。45年来の無配にも転落、早急に赤字脱却が求められていた。

(注記) 1995年のダイムラーのセグメント会計は以下の如く、予測されていた。

DASAは特別損失を含めると43億ドイツマルクの赤字で、13億マルクのつなぎ融資と、Fokkerへの4億マルクのリース資金供与など財務的支援も大きかった。

AEGは特別損失を含めれば25億マルクの赤字。自動車部門ダイムラーベンツは23億マルクの黒字。(1995年の為替レートは1ドイツマルクが1.55米ドル)

### 多角化路線の修正

1996年には、自動車部品事業を残してAEGの6部門はフランスのアルストム (Alstom)へ売却された。同年にはDasa傘下のドルニエの2事業部門も売却され、そして1997年にはAEGの残りの部門も売却された。またAEGの鉄道部門はスイスに本社を置くABBとの合

(注記) AEGはドイツの歴史ある重電機会社で、発電、配送電、モーター、電灯、産業用機器、情報関連機器、電気機器などの産業機器と、家電、テレコム、電気関連の各種消費財、そして自動車部品などの消費財を生産するメーカーであった。

1992年には航空会社DasaとTEMIC Telefunken Micro-electronics GmbHを設立、翌年93年にはダイムラー本体に統合しAEG Daimler-Benz Industrieの下に統合していた。その他の部門は多くの会社に分割していたが、その構造改革は96年に終結したのである。たとえば電灯部門は欧州の雄フィリップスとの合併会社Philips AEG Licht GmbHへ、家電はElectrolux AEGへ、といった類であった。最終的には、TEMICの事業は自動車部品に特化し、その事業だけを残した。(正確には1998年に半導体部門を売却後に完全に自動車部品会社になったといえよう)残ったAEGはダイムラー本社に株式交換(交換比率1対7)で統合された。これで中間会社の管理部門800人の削減、赤字の部分を利用した節税、そして会社全体のROCEを12%に近づける条件が整ったと言われていた。

またアルストム社 (Alstom) はフランス企業で売上高358億ユーロ (2002年) の重工業で発電、配送電、鉄道、造船、海洋構築物などを生産するメーカーである。1998年にはドイツ企業AEGや英国企業GECを買収完了、99年にはAEGが米国ウエスティング・ハウスから買収していたタービン部門を競争企業ABBに売却、次いでエネルギー部門を同様にABBと事業統合を果たし、ABB ALSTOM POWER社を設立するなど、先進諸国の成熟化した市場とアジア危機以降の事業停滞から、2002年には14万人から12万人以下に合理化したが、アルストムは14億ユー

ロの赤字に陥っていて合弁会社の経営問題の難しさが露呈したという意見もある。

Dasaに関しては、シュレンプがDasaの会長だった当時の1993年に、経営規模を拡大しようと、オランダのホッカーを買収した経緯があったが、その当時は買収によりDasaはアエロスパシアルやブリティッシュ・アエロスペースなどの欧州航空機企業を規模では上回りボーイング、ダグラス、ロッキードに次ぐ位置にいたこともあった。しかし冷戦の終結から軍事産業としての航空機産業には成長の目は無く、市況の悪化から市場規模は縮小を続けていた。当然キャッシュフローも赤字で、それは本社から補填されていた。オランダ政府との再建に向けての共同作業は頓挫し、1996年上期には、給与の支払いを停止した。ただ合弁会社をベースにしたエアバス事業だけは順調に事業規模を拡大していた。その主導権はフランスが握っていたこともあって売上規模だけで主導権を握るには限界もあった、と想像できる。

航空機関連では、単に航空機の機体会社だけが統合化したのではなく、エンジンメーカーも同様で、米国企業のGEとプラット・アンド・ホイットニー (Pratt & Whitney: United Technologiesの子会社) そして英国のロールスロイスの地位は高く、欧州ではこのロールスロイスを巻き込んでフランスのスネクマ (Snecma)、MTUそしてスペインのITP (ロールスロイスが約47%の株式所有) がコンソーシアムEPI (EuroProp International Consortium) を形成し、それは世界で第4の地位にあった。

(注記) DASAの傘下の企業のEBIT (利子引前税引前利益) は、Airbusが△11億マルク、MTUが△1.2億マルク、Dornierは△1.8億マルク、Fokkerは△33億マルク、DASA本体も△2億マルクの赤字で、全セグメントが赤字であった。(1995年)

重電機事業分野においても、欧州では米国企業との競争力を付けようと寡占化が進行していた。フランスを核とするアルストムとスイスとスウェーデンの企業合併でできたABBはGEとの競争を意識し、発展途上国への事業拡大に熱心であった。AEGはこの一方の雄であるアルストムと事業統合を決意したことになるし、電気機関車事業はABBとの合弁会社へ移行したことになる。このような大きな産業の再編成が進行している最中でもあった。

(注記) 2002年現在、エンジン。メーカーのMTUや航空機メーカーEADSは依然としてダイムラーの子会社であるが、AEGが残っていた電装品の会社TEMIC社や鉄道事業を行っているAdtranzの株式は、それぞれTEMICはタイヤメーカーのコンチネンタル (Continental)、そしてAdtranzはカナダの企業ボンバルディア (Bombardier) へ2002年に売却されている。鉄道関連の会社は元来電気会社AEGの1事業であったが、構造再編成の過程で分割し、1996年にABBとの合弁会社へ移行した。この会社をABB Daimler-Benz Transportation GmbH (通称

Adtranz)と呼んでいる。しかし1999年にはABBとの合併を解消、100%ダイムラーの子会社に再度組み込まれた後、その会社DaimlerChrysler Rail Systems GmbH(依然として社名は略称でAdtranzと言う)をカナダの会社であるボンバルディアへ売却した。この間、1996年には日本企業である日立製作所と鉄道事業での共同開発の提携を行っていた。またAdtranzのドイツ国内での事業は、たとえばドイツ鉄道(Deutsche Bahn)へは25%のシェアを持つ最大の供給会社であった。また2000年のボンバルディアへの売却前に、米国の会社The Greenbrier Companies社へ部分売却を行っていた。売却時の1999年の社員数は29千人から22千人へ減少していたが、売上高は34億ドルの会社であった。

## 米国会計基準との適合

シュレンプ就任の前年1994年にダイムラーはニューヨーク証券取引所に上場していた。したがってシュレンプにとって1996年に迎えた最初の決算(1995年度)はドイツ基準(German-GAAP: Generally Accepted Accounting Standard)と米国基準(US-GAAP)との両方の会計基準での決算を迫られた最初の決算期でもあった。

厳しい経営環境の下で合理化や関連企業の問題を抱えていたダイムラーは、売上高こそ前年の94年度とは大差が無かったが、利益は57億ドイツマルクと大幅に落ち込み赤字を計上していた。ところが米国基準で作成した決算は更に約15億ドイツマルクもの大きな赤字を計上せざるを得なかった。その理由はドイツ基準と米国基準との会計処理の差が原因していた。

まず米国基準ではキャッシュフロー計算書やセグメント会計のディスクロージャーが求められた。また会計処理でも多くの部分で相違していた。

その概要は以下の通りである。(先頭は米国基準、後者はドイツ基準)

- ・時価会計主義と取得原価主義
- ・工事進捗基準と完工基準
- ・期末レートによる為替変動の調整と実現初期レートと期末レートとの変動調整
- ・未実現損益の会計処理と未実現損失のみの記載
- ・暖簾代の40年以内の償却と4年以内の償却
- ・過去勤務債務の時価会計と限度内の引当処理

同社では、この中で特に問題視されていたのは、セグメント会計での情報開示と過去勤務債務の時価会計であった。前者はダイムラーの原価構造を明らかにすることになるから、社内情報が公開され競争企業へも原価が認識されてしまうことが危惧された。後者は、米国的短期雇用契約ではないドイツの風土から見て長期的な視点で経営している雇用環境の差はドイツ企業にとって大きなハンディキャップだと考えられていた。つまり欧州大陸企

業でニューヨーク証券取引所に上場するのはダイムラーがなんと初めてのケースだったのである。証券取引所への上場は、当地での資金調達为目的であったし、それには当然資金投下の計画があって然るべきであり、その意味で欧州企業が漸く米国でも本格的に投資を開始することを表明することを意味していた。もう一つの背景は、間接金融から直接金融への金融システムの変化であった。ダイムラーは主にドイツ銀行（Deutsche Bank）からの資金調達で投資を行ってきていたが、進行しつつある金融制度改革の流れは直接金融へ向かうことは明確で、その動きに乗るなら、最大の市場で取引をすることは将来のダイムラーにとって必須の条件だと考えられていたのである。

その意味では、赤字事業を抱えながら、セグメント会計でその実態を明示することは、市場の評価を高めるという観点からも、許されないことになってくることは理解できた。

### メルセデス部門の本社統合と経営計画立案プロセスの迅速化

1996年の年央には持株会社ダイムラーベンツの傘下にあったメルセデスベンツを本社機構に取り込むことを決めた。それは多層化した組織構造をスリムに変革することが狙いであったが、それに加えて赤字事業や将来性が危惧される事業からの撤退を念頭に置いたものでもあった。そしてその決断の後、1997年1月にはダイムラーベンツ会長シュレンプは1350人の経営幹部を集めて、この新組織を発表した。

既に事業部門は35部門から23部門へ圧縮されていたが、自動車部門メルセデスベンツを本社のダイムラーベンツへ統合するという。その経営的意味は、ダイムラーを自動車会社として経営を立て直す、ことであった。

もうひとつの狙いは、経営組織の改革であった。

多層化した組織は複雑な調整を必要としていたし、特に職能的管理は会社の活力を削いでいた。経営計画立案プロセスの多重化作業や報告書の階層的作成は無駄の何者でもなかった。組織が内部指向で市場指向に切り替えられなかったのも、この経営管理プロセスの影響だったとも考えられた。当然現場の情報は直接経営トップに渡ることもなく、部門の管理スタッフ、部門責任者そして本社スタッフと情報の報告伝達のプロセスは正に管理的であった。持株会社のマネジメントにとっては逆にグループ全体から各種の判断を求められ、業務負荷が大きすぎる結果になっていた。この結果、自動車部門では本社機能と一体的運営が可能となったが、一方Dasaでは、逆に独自の意思決定を迫られ、その結果、責任範囲も拡大した。

(注記) 当時の分析によれば、ダイムラーの本社は大きすぎた (1996年)。

ダイムラー	本社 1650人	社員数 288,150人
GE	本社 550人	社員数 284,000人
ABB	本社 170人	社員数 215,000人
マンネスマン	本社 600人	社員数 141,500人
VEBA	本社 251人	社員数 141,500人

5

組織構造と共に変更されたのは毎期の経営計画立案プロセスであった。

従来は本社の職能別スタッフが部門別階層別に経営計画策定に関わる基準値を作成、個々のレベルでの経営計画策定に関わっていた。しかしその機能が統合されたことで、部門の責任者の経営責任は増したが、スタッフの調整を経て計画訂正を行うなどの複雑な作業は減少した。つまり本社のマネジメントがビジネスユニットのマネジメントと直接的に情報交換したり経営課題を討議する機会も増大した。同社では「ワークショップ的な自由な対話が出来るようになったし、短時間のうちに多くの重要な経営課題が決まるようになった」と評価している。

10

15

この経営計画立案プロセスの改革で8ヶ月を要していた期間は3ヶ月に短縮されることになった。つまりSBUから事業部門そしてダイムラー全体と3つの階層化した経営計画後に経営スタッフが介在するのではなく、経営スタッフは個々のレベルで組織の責任者を支援する形に変更され、組織の責任者は3レベルで経営計画を練ることで完結することに変更されたのであった。

20

(注記) 従来の経営計画立案プロセスでは職能別に下位のビジネスユニットがたとえば売上計画をだし、それを事業部門毎に纏め、調整し更に全社レベルで調整する。その作業を次は原価、利益そして投資計画とまとめ上げるような形態であったようである。改革後は、スタッフは各レベルの経営責任者の支援機能を中心に作業することになり、ビジネスユニットの責任者、事業部門の責任者そして全社のトップという経営層が直接経営計画を討議して決める制度に変更されたものと観ている。スタッフのもう一つの機能は問題部署の経営状況をモニターしチェックしながら、経営問題となりそうな事態で当該の組織レベルの責任者へ状況報告することだったようである。

25

30

ニューヨーク証券取引所上場の初年度から赤字計上を余儀なくされたダイムラーは、経営計画に関わって数値目標を設定した。基準は使用資本利益率を12%に定め、どのビジネスユニットでも世界水準の経営成果達成を求めたのであった。この数値目標は単に一元的に適用されたのではなく、事業毎の最良企業との比較と社内でのビジネスユニット間の比較との両面から評価されることになっていた。この経営成果測定システムは対外的にはデ

35



イスクロージャーと深く関わっていたし、社内的には利益、使用資本そして使用資本利益率を管理することになるから、対社外と同じ評価指標を社内でも利用することになったといえる。ただ若干の相違があるとすれば、評価指標の分母に株主資本を使わず、使用資本にした点であろう。それは長期雇用制度の中にあるドイツの労働者や労働組合にとって単に株主価値増大を唱えても心理的障害となったであろうことが危惧されたからであった。5  
しかしシュレンプの立場は飽くまでも全社的株主資本利益率であり、そのことを早急に体得し、納得する必要性が強調されていた。

本社の経営層には情報装備が図られ、各部門との情報交換には社内テレビ会議システムが導入された。そして当然のことだが社内大学が設置され部門間或いは国際間の認識ギャップを埋めるための教育システムが整備された。更に上位経営層にはストックオプション制度が適応され市場価値に関する感度を高めることが期待されたのであった。10

(注記) 使用資本利益率 (ROCE) 12%は負債資本比率を前提に設定された。使用資本の1/3を負債調達と仮定しそのコストを8%と見積もる。残りの2/3を資本と見做し、そのリターンとしては14%を目標にした。この加重平均が12%となる。15

使用資本 (CE: Capital Employed) は、売上債権、棚卸資産、固定資産、無形固定資産、その他投資から仕入債務、借入金、その他の負債を差し引いて求める。したがって現金、投資有価証券、その他財務関連取引は含まれない。

利益 (Return) は、売上高から原価、販売費、一般管理費、研究開発費そしてリストラ費用、その他を差し引いて計算される。20

しかし投資銀行の中にはダイムラーの経営目標に対する疑問を呈する向きも無くは無かった。それは「ROCEの計算根拠である分母が簿価で計算されており、資本市場の株主価値を分母にすれば9%となり、資本コストを下回るレベルだ」という意見であった。25

### 組織革新の即実行

組織の改革には「鉄は熱いうちに打て」との格言に沿っているかのごとく、組織改革は一気に進められた。1997年1月の新たな戦略の表明は、1月23日の監査役会後の当日、実行された。国内外の本社及び関連会社の経営管理者層12万7千人へeメールが送られ、組織構造と経営管理プロセスの変更が告げられた。27日には全従業員へ戦略の説明と実行計画が記載された手紙が出状された。そして30日には全経営管理者へQ & Aの形で決断に至った背景を説明した。30

2月1日には役員会の中に実行委員会が形成され、その下に新組織への移行のための実行チームが組織された。そして詳細な経営管理プロセスの改革には不可欠な作業的改革に関する現場作業はワーキング・チームし、その実質的作業が課せられた。2ヵ月後の4月1日 35

には、課題であったダイムラーベンツとメルセデスベンツとの統合を完了させ、同時にこれらのチームは改組された。それに代わって新たにプロセス・チームが再編成され、ここではビジネスユニット毎に詳細な経営管理体制の改革が実行されていたのである。

5  
10  
15  
20  
25  
30  
35  
40  
45  
50  
55  
60  
65  
70  
75  
80  
85  
90  
95  
100  
105  
110  
115  
120  
125  
130  
135  
140  
145  
150  
155  
160  
165  
170  
175  
180  
185  
190  
195  
200  
205  
210  
215  
220  
225  
230  
235  
240  
245  
250  
255  
260  
265  
270  
275  
280  
285  
290  
295  
300  
305  
310  
315  
320  
325  
330  
335  
340  
345  
350  
355  
360  
365  
370  
375  
380  
385  
390  
395  
400  
405  
410  
415  
420  
425  
430  
435  
440  
445  
450  
455  
460  
465  
470  
475  
480  
485  
490  
495  
500  
505  
510  
515  
520  
525  
530  
535  
540  
545  
550  
555  
560  
565  
570  
575  
580  
585  
590  
595  
600  
605  
610  
615  
620  
625  
630  
635  
640  
645  
650  
655  
660  
665  
670  
675  
680  
685  
690  
695  
700  
705  
710  
715  
720  
725  
730  
735  
740  
745  
750  
755  
760  
765  
770  
775  
780  
785  
790  
795  
800  
805  
810  
815  
820  
825  
830  
835  
840  
845  
850  
855  
860  
865  
870  
875  
880  
885  
890  
895  
900  
905  
910  
915  
920  
925  
930  
935  
940  
945  
950  
955  
960  
965  
970  
975  
980  
985  
990  
995

一般に経営改革はその詳細な案が練られ役員会で議決されてから、実行に移されるものだが、ダイムラーではトップで構成されていた実行委員が全責任を負うとはいえ、詳細な作業は個々のビジネスユニット毎に、その方針に沿って、その後改革案が検討され具体的に導入されていたのである。シュレンプ自身ですら、方針を決めた後は役員会で構成された実行委員会のメンバーにも敢えて入らず、すべてが既存の部門経営者とそのスタッフとに、実行が委ねられていた。しかし具体的な作業はタスクフォースでもあるワーキング・チームに集約されていた。そこでは各組織の機能分析、作業の多重化の排除などの改善課題の抽出と変更案の策定、情報伝達に関する改善、必要な各職能毎のスキル分析など、実施された作業は多岐にわたっていたという。

これらの組織改革の作業が完成の域に到達したのは97年末であった。

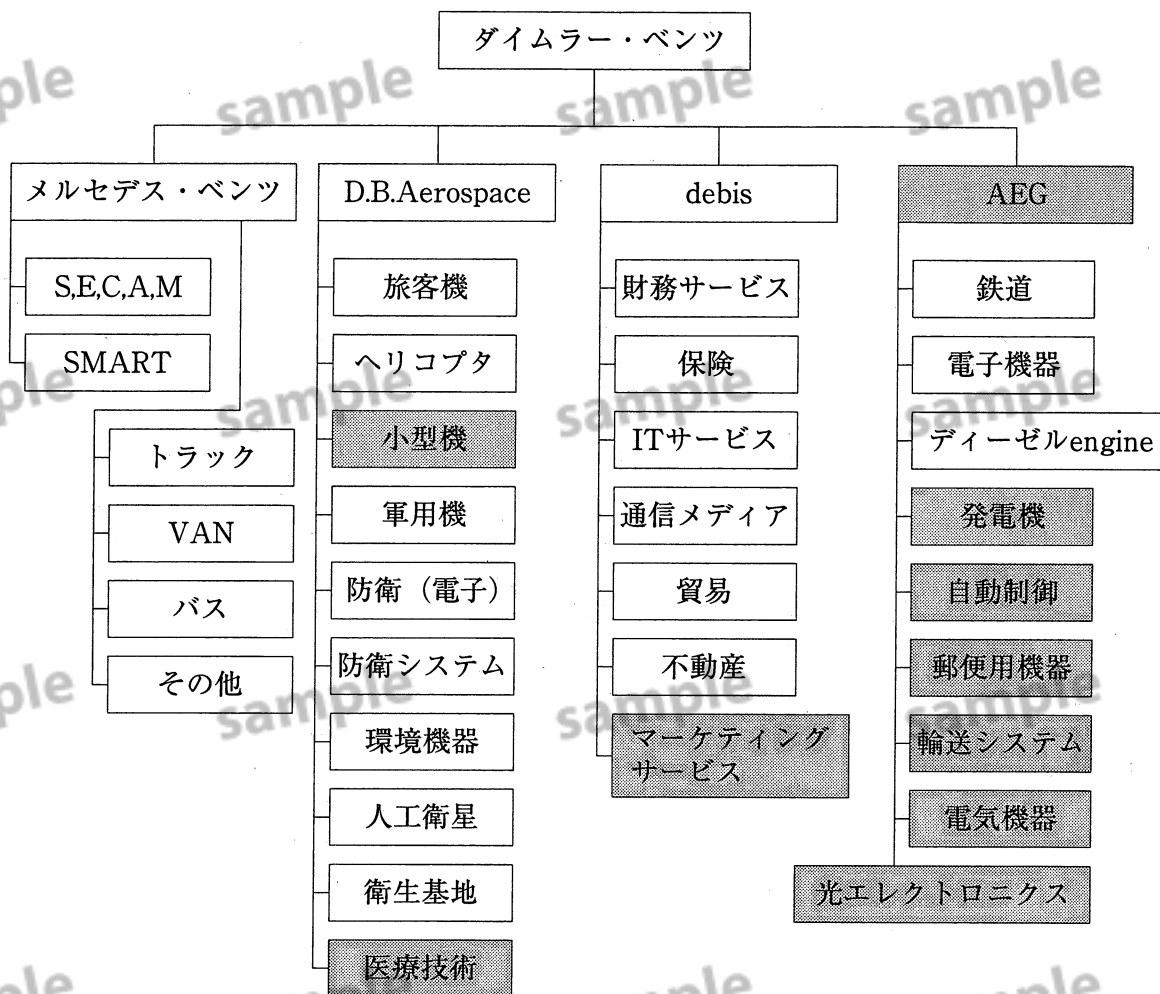
#### 構造改革の終結

多くの経営課題を一気に処理したダイムラーの1996年の利益は16億マルクへと回復。同時に懸案のエアーバスは120機そこから翌97年からは200機ベースの出荷が予想され、いよいよ航空機事業の離陸が現実になってきた。また本業の自動車部門では、小型車AシリーズやSUV（スポーツユティリティー・ビークル）Mシリーズの上市、スポーツタイプのSLKやCLKの検討など、自動車部門メルセデスの急速な成長が期待され、その結果、1997年には27.5億マルクの利益が予想されていた。また小型車ではSmartも発売が計画段階にあった。

20  
25  
30  
35  
40  
45  
50  
55  
60  
65  
70  
75  
80  
85  
90  
95  
100  
105  
110  
115  
120  
125  
130  
135  
140  
145  
150  
155  
160  
165  
170  
175  
180  
185  
190  
195  
200  
205  
210  
215  
220  
225  
230  
235  
240  
245  
250  
255  
260  
265  
270  
275  
280  
285  
290  
295  
300  
305  
310  
315  
320  
325  
330  
335  
340  
345  
350  
355  
360  
365  
370  
375  
380  
385  
390  
395  
400  
405  
410  
415  
420  
425  
430  
435  
440  
445  
450  
455  
460  
465  
470  
475  
480  
485  
490  
495  
500  
505  
510  
515  
520  
525  
530  
535  
540  
545  
550  
555  
560  
565  
570  
575  
580  
585  
590  
595  
600  
605  
610  
615  
620  
625  
630  
635  
640  
645  
650  
655  
660  
665  
670  
675  
680  
685  
690  
695  
700  
705  
710  
715  
720  
725  
730  
735  
740  
745  
750  
755  
760  
765  
770  
775  
780  
785  
790  
795  
800  
805  
810  
815  
820  
825  
830  
835  
840  
845  
850  
855  
860  
865  
870  
875  
880  
885  
890  
895  
900  
905  
910  
915  
920  
925  
930  
935  
940  
945  
950  
955  
960  
965  
970  
975  
980  
985  
990  
995

当時のダイムラーの株主は、ドイツ銀行22%、クウエート13%、機関投資家46%、個人投資家19%の構成であったが、多くの投資家は、リストラの成功と新たな大衆車への事業拡大を評価し、株価は次第に回復へ向かっていた。しかし中には、主要国ドイツでの労務費コストの上昇を危惧する意見もあった。それというのもダイムラーでは、病欠の場合8割へ給与支給の減額ができるのに、2001年まで病欠休暇の給与の全額支給の協定を金属労協（IG Metal）と結んだからであった。その条件として、年末賞与（クリスマス賞与）を5%まで減額できる、将来は最低水準まで病欠給与を削減できる、と合意したものの、それには残業手当、夏冬の賞与は除外され、1998年まで毎年1.5%、2.5%と給与の引き上げが予定されていた。

ダイムラー・ベンツの組織構造



■は1997年時点で撤退決定事業部門を意味する。  
 AEG傘下の3企業は本社の直接管理会社になった。

ダイムラー・ベンツ  
決算の概要（1993年－95年）及びドイツ会計基準と米国基準との相違

年	1993	1994	1995
売上高	98,534	104,075	103,549
純利益 (German GaaP)	615	895	-5,734
少数株主調整	-13	159	60
少数株主調整後利益	602	1,054	-5,674
調整 (US GaaP)			
未処分利益調整	-4,262	409	-640
長期契約	78	53	-9
暖簾代	-287	-350	-2,241
事業売却			
リース会社の連結		-652	369
年金	-624	-432	-219
外貨換算	-40	-22	52
通貨ヘッジ	-225	633	49
DASAの利益			
有価証券		-388	238
その他時価換算	292	232	-215
繰り延べ税金	2,627	496	2,621
調整額合計	-2,441	-21	5
純利益 (US GaaP)	-1,839	1,033	-5,669

Mercedes-Benz	65	71	72
乗用車	39	42	40
トラック	26	29	32
DASA	19	17	15
AEG	11	10	10
debis	10	11	12
売上高 合計	99	104	104
Mercedes-Benz	-1,267	2,245	2,296
DASA	-994	-465	-2,698
AEG	-935	-111	-502
debis	366	375	245
営業利益 合計	-3,299	2,708	-1,096

(注) C,E,S,SLクラスのみ

(注) Airbusは47%、Fokkerは24%  
(注) Automation25%、Energyは24%、Railは18%の  
売上構成比

(注記) 為替換算 (\$/DM) 1.65 (1993)、1.62 (1994)、1.40 (1995) であった。  
単位は百万DM。但し、下の表の売上高は10億DM。

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

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