

## 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

20

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。

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)