

# 事例3 ホンダ = ローバーの提携

ネットワーク組織論

若林直樹 (京都大学)

## 事例のポイント

- 英国で高評価の日英の国際戦略的提携
- 異なる目的の追求と相互学習の成果の評価
  - ホンダ 欧州市場への展開
  - ローバー 生産建て直し、技術移転
- 5年間の中期で終了した資本提携
  - 提携の網の中で次々と変化する提携関係
- 提携は成功したのか、失敗したのか？

# 目次

1. 企業概要
2. 経緯
3. 内容
4. 目的
5. 解消
6. 検討





## 各企業の概要



- **本田技研工業**
  - 本社 :東京都港区南青山
  - 設立 :1948年
  - 取締役社長吉野浩行
  - 資本金 :360億円
  - 売上高 :32112億円
  - 経常利益 :2190億円
  - 主要製品 :
    - 二輪車、四輪車、汎用製品
    - 四輪生産 :国内 2位、海外 6位
  - 従業員数
    - 単体 28500人
    - 連結 120600人
  - 生産台数 (2001年)
    - 全体 269万2264台 (6.8%増)
    - 国内 :131万5433台 (6.6%増)
  - Power of Dreams
- **MG-Rover**
  - 本社 :英国バーミンガム市
  - 設立 :1877年
  - 代表者 :会長John Towers
  - 所有企業 :Phoenix Group
  - 売上高 :17億ポンド(325億円)
  - 主要製品 :四輪車
  - 主要ブランド:MG, Rover
  - 生産台数 (2001年)
    - 全体 163,144台
  - 従業員数
    - 6500人

# 経緯

1979 ローバー、ホンダ車の英国での委託生産開始  
- 生産、販売面での協力関係展開

サッチャー政権登場、国有企業(ローバー含む)の民営化推進

1988 航空防衛企業BAe社、ローバー保有

1989.7 ホンダとローバーの資本提携合意

1990.4 正式調印  
20%資本出資  
英国乗用車生産開始  
生産・販売・開発面でのローバー支援と共同事業

ローバーの新車開発、生産事業の建て直し、販売台数の成長

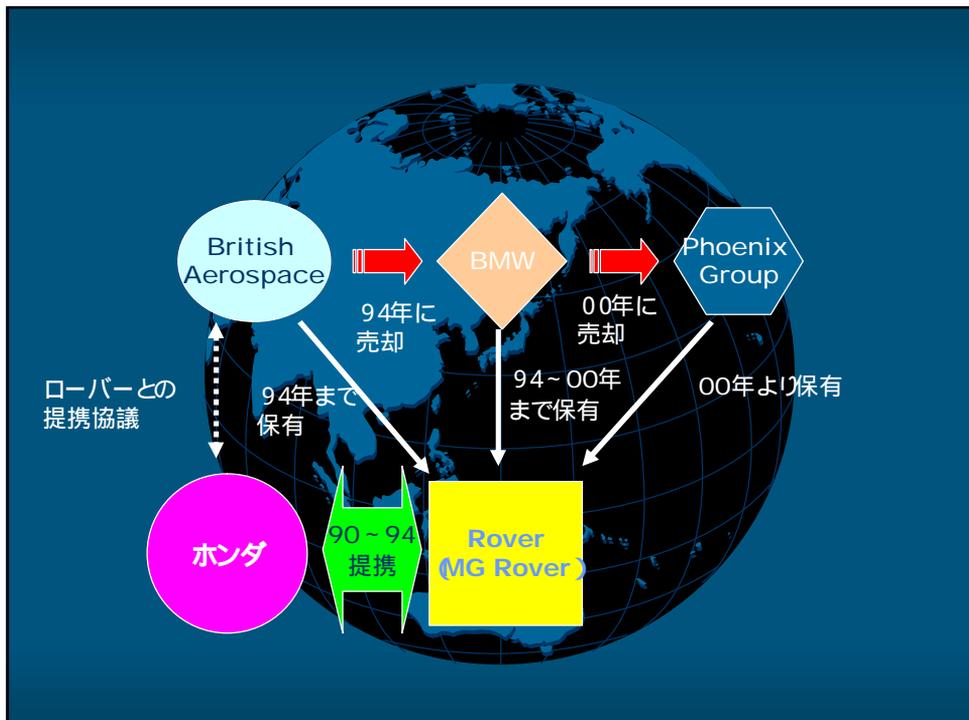
1993 BMW、BAeに接近、好調なローバー買収持ちかけ

1994.1 BMW、BAeより8億ポンドでローバー買収合意

1994.2 ホンダ、ローバーとの資本提携解消発表

ローバーの販売台数、収益低迷、BMWの首脳陣更迭

2000.5 BMW、ローバーを1700円でフェニックスGに売却  
- ブランドの整理売却を行う



## 内容

- 資本提携
  - ホンダがローバーの20%保有
  - ローバーが英国ホンダ生産会社 (HUM) の20%保有
  - 差額はホンダの出資負担
- ホンダのローバー支援
  - 新車開発
  - 技術提供
  - 生産近代化
- ホンダとローバーの共同事業
  - 欧州市場での共同での開発、生産、販売

## 目的

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• ホンダ<ul style="list-style-type: none"><li>- 欧州市場での拡大</li><li>- 欧州での経営管理学習</li><li>- 上級市場への接近</li><li>- 生産立ち上げ</li><li>- 共同開発パートナー</li><li>- 弱いマーケティングの克服</li><li>- 欧州でのサプライヤー開拓</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• ローバー<ul style="list-style-type: none"><li>- 生産での問題</li><li>- 財務面での問題</li><li>- 吸収回避、対等相手を志向</li><li>- 新製品技術を求める</li><li>- 生産面での日本技術期待</li><li>- ホンダサプライヤーと関係</li><li>- 日本企業から組織学習期待</li></ul></li></ul> |
|--|---|

(Carr, 1999, 409, Tab.1)

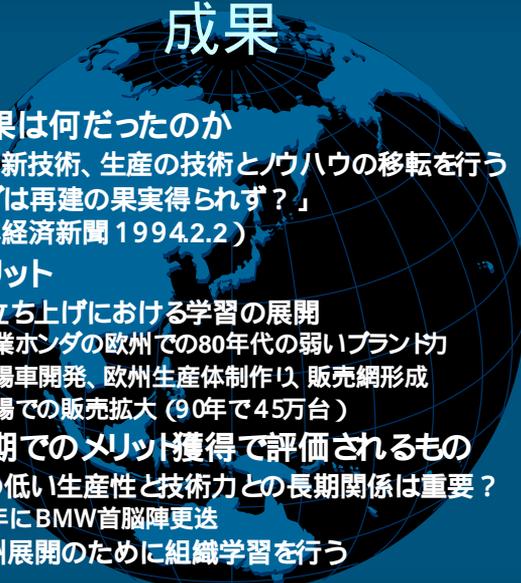
## 推移

- ホンダの92年より英国自動車生産開始
- ホンダのローバー支援
  - アコードの車体を提供してローバー新車開発
  - 生産技術指導の展開
  - 工場労務管理指導 (Japanization)
    - 労組の一本化、チームワーク強化、品質管理
- 共同事業の展開
  - 相互委託生産事業
  - 共同での欧州市場車開発
  - 欧州販売網での協力

## 解消

- | BAe  | BMW  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 早期のローバー売却模索<ul style="list-style-type: none"><li>– 航空防衛事業に専念</li><li>– 政府からの委託</li><li>– 自動車市場での激しい競争の懸念</li><li>– 赤字事業の懸念</li><li>– 黒字化のめどが立った今が売り時</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• シングル・ブランド戦略からの転換<ul style="list-style-type: none"><li>– 高級車市場のみに特化していた</li><li>– マルチ・ブランドによるグループ強化を志向</li><li>– 欧州市場での売上拡大</li><li>– 欧州企業として熟知</li></ul></li></ul> |

# 成果



- **ホンダの成果は何だったのか**
  - 開発車体、新技術、生産の技術とノウハウの移転を行う
    - = > 「ホンダは再建の果実得られず？」  
(日本経済新聞 1994.2.2)
- **ホンダのメリット**
  - 欧州事業立ち上げにおける学習の展開
    - 中堅企業ホンダの欧州での80年代の弱いブランド力
    - 欧州市場車開発、欧州生産体制作り、販売網形成
    - 欧州市場での販売拡大 (90年で45万台)
- **提携とは中期でのメリット獲得で評価されるもの**
  - ローバーの低い生産性と技術力との長期関係は重要？
    - 1999年にBMW首脳陣更迭
  - 迅速な欧州展開のために組織学習を行う