

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

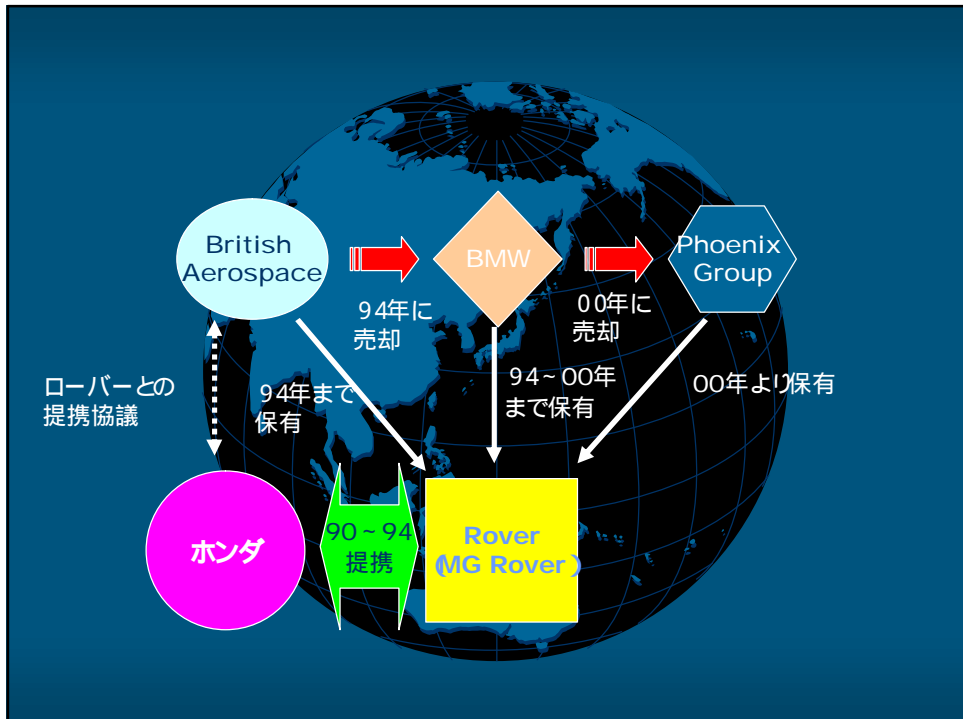
1993 BMW、BAeに接近、好調なローバー買収持ちかけ

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

- | | |
|----------------|----------------|
| • ホンダ | • ローバー |
| - 欧州市場での拡大 | - 生産での問題 |
| - 欧州での経営管理学習 | - 財務面での問題 |
| - 上級市場への接近 | - 吸収回避、対等相手を志向 |
| - 生産立ち上げ | - 新製品技術を求める |
| - 共同開発パートナー | - 生産面での日本技術期待 |
| - 弱いマーケティングの克服 | - ホンダサプライヤーと関係 |
| - 欧州でのサプライヤー開拓 | - 日本企業から組織学習期待 |

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

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