慶應義塾大学ビジネス・スクール

ブリティッシュ・エアロスペース会社
〔BRITISH AEROSPACE〕

１９７８年の中頃、創立後６カ月を経たブリティッシュ・エアロスペース(ＢＡｅ)社の経営陣は、同社にとって長期的に重大な影響を及ぼすものと思われる一連のむずかしい戦略決定の問題に直面していた。

民間航空市場の成長に伴って、中距離、中規模輸送機（１５０席から２００席）の新たな需要が発生し、これをねらって、ボーイング社、ロッキード社、マクドネル・ダグラス社およびエアバス・インダストリー社といった大手企業がこの市場へ参入しようとしていた。ＢＡｅ社はエアバス・インダストリー社の下請け業社の一つとして、Ａ３００－Ｂ２／Ｂ４型機の翼開発に加わっていたが、これ以外には、この市場へのかかわりはほとんどなく、前述の大手４企業からはそれぞれの共同事業に参加するよう打診されていた。

これらの提案を評価することさえ複雑な問題であったが、それに加えて、BAe社はイギリスにおけるロールス・ロイス社とブリティッシュ・エアウェイズ社という国営企業の存在にも考慮を払わなければならなかった。それというのもこれら２社の利害とＢＡｅ社の利害とが全ての面で必ずしも一致するというものではなかったからであった。

同社にとっての主要な選択案は２つあった。それらは、すなわち、(1) ロールス・ロイス社のエンジンを搭載しなかんずくブリティシュ・エアウェイズへ納めることになる新型機の開発を共同で行なおうというボーイング社からの重大な申出でを受入れるか、あるいは、(2) エアバス・インダストリー社の正式メンバーとなってＡ３００の新型改造機の生産を担当する可能性を求めるかであった。BAe社が選択案のいずれか１つにその経営資源を投ずれば、それによって同社の航空機事業の将来は長期的に定められ、後戻りはできないのであった。

BAe社の設立

ブリティッシュ・エアロスペース(ＢＡｅ)社は、１９７７年にホーカー・シドレー(HS)社、ブリティッシュ・エアクラフト(BAC)社およびスコティッシュ・アビエーション社の３社が国営化されて誕生した会社であった。

このケースは、ホセ・デ・ラトーレ助教授の指導の下に、M. バチェッタ研究助手が、公刊資料とインタビューをもとに作成した。このケースは、クラス討議の基礎資料として開発されたものであり、経営管理上の適切または不適切な処理を例示しようとするものではない。〔１９８３年６月邦訳，K.YH（K.ONO）〕