

## 比較経営検証：日米のものづくり—MSJ とホンダジェット

国際ビジネスコンサルタント（フリー）

江崎康弘

キーワード：多い“船頭”、破壊的イノベーション、ホンダの“米国企業”

### 1. 問題の所在

本年 4 月 29 日に、三菱航空機は 99.6%の減資を行い、三菱スペースジェット（以下 MSJ）事業で膨らんだ累損の補填をした。親会社である三菱重工業（以下 MHI）の泉澤社長が、2019 年 4 月に社長就任後に見直しを決断した現有事業の筆頭格がまさに MSJ であった。MHI は昨秋 MSJ 事業の凍結を発表したが、今回の減資で完全撤退といえる。経産省が全面支援し、MHI が 1 兆円以上の巨費を投じた国産初の“日の丸ジェット旅客機”の開発は一機も納入されることなく“凍結”となった。

一方、8 人乗りのプライベートジェット（以下 PJ）で単純比較はできないが、自動車メーカーのホンダが PJ であるホンダジェットの製品化に成功した。重工が失敗し自動車は成功した航空機開発、なぜこのような結果になったのであろうか。

両社の航空機産業を担う組織体制を調べると、MHI では三菱航空機が担当している。同社は MHI の航空宇宙事業部門の子会社であり日本の大企業の典型的な組織体制である。

然るに、ホンダでは、米国ホンダの子会社で米国ノースカロライナ州に本社を置くホンダエアクラフトカンパニー（以下 HAC）が航空機産業を担当している。ホンダ本社組織に航空機産業担当事業部門はなく、同社は米国ホンダならびにホンダ本社直轄の“米国企業”と言える。本稿では、この 2 社の「ものづくり」に対する事業戦略の違いを比較経営の立場で述べたい。

### 2. MSJ

MSJ は、航空機産業日本に立ち上げ成長産業に繋げる国家的事業であった。三菱財閥創業者の岩崎弥太郎は、政府との関係を利用して事業を拡大させてきたが、MHI はこの流れを継承している企業であり、防衛産業、ロケットや原発等の国家プロジェクトを社業としている。2008 年に経産省主導で約 500 億円の国費を投じて開発が始まった MSJ は、敗戦国日本が撤退を余儀なくされた航空機産業への再挑戦であった。また、MHI では主力事業の造船や発電が厳しい経営環境に陥るなか航空機市場への本格参入で経営再起を期す狙いがあった。まさに、官民で「日の丸ジェット旅客機」の実現を目指したのであった。

大きな期待を担い始まった開発であったが、6 度も初号機納期を延期するなど累積 1 兆円の開発費を投じながら、コロナ禍の打撃で“凍結”となった。MSJ の失敗には多くの要因がある。第一に、MHI は米ボーイングなどに一次請負業者であるティア 1 として航空機部品を供給しているが、自力で航空機全体を設計・製造するノウハウはなかった。しかし、

MHI に航空機開発技術力が無いとは言えない。米ボーイングとはティア 1 としての多くの実績がある。しかし、納入するのは部品が主で、自動車の部品が約 3 万点であるのに対して、航空機は約 100 万点にも及ぶ部品の調達や工程管理、そして何より開発設計が困難を極め、ティア 1 の発想では限界があったと指摘されている。

第二に、MSJ 主要部品・装置の約 7 割が海外サプライヤーである。MHI はエリート技術者が集まる名門企業のためプライドもあり、自前主義や純血主義への拘りが海外サプライヤーとの調整に難航したとされる。その結果、MHI 技術者だけで、運航開始に必須の米国内連邦航空局 (FAA) 型式証明 (Type certificate)<sup>1</sup> の取得作業を進めた。「日本の防衛を担う戦闘機を製造しているのだから大丈夫」という根拠なき楽観論が多数派であったとされるが、型式証明のルールを欧米勢が握る民間航空機の世界は甘くなかったのである。

第三に、宮永俊一社長 (当時) が、相次ぐ開発の延期に自前主義を捨て、打開を目指すべく開発着手から 10 年が経過した 2018 年、カナダの航空機大手のボンバルディアなどから外国人の技術者を多数集めたが、MHI 技術者と対立が続き、結局「型式証明」の取得ができなかった。ボンバルディアから招いた開発責任者のレクサンダー・ベラミー氏が、三菱航空機社長や MHI の航空事業部門長を飛び越え、宮永俊一社長と直接話したとされ、そのことが内部対立を加速したとも言われている。MHI は 2020 年 10 月 30 日、中期経営計画説明会で泉澤清次社長が MSJ 開発費の大幅縮小を説明した。泉澤社長は MSJ の撤退の可能性を問われ「いったん立ち止まり、再開のための事業環境整備に取り組む。市場回復をしっかりと見て、それ以降の事業展開は状況次第だ」と答えた。さらに泉澤社長は経営責任を問われ、「その都度の経営判断は適切に議論して進め方を決めている。誰か特定の個人に責を課すというものではない」とした。

MSJ の失敗の本質は、事業を牽引する「船頭」の多さであり、この事業を全うしようとしたリーダーが現れず経営幹部の誰一人として事業責任を取らなかったことに尽きる。

### 3. ホンダジェット

「ハーバードはなぜ日本の「基本」を大事にするのか」の中で著者の佐藤智恵氏はホンダジェットの成功要因を以下のように述べている (筆者にて要約)。

“日本企業が起こした戦後のイノベーションは世界から注目されてきた。しかし 90 年代以降は日本企業から画期的なイノベーションが生まれるケースは少なくなってきた。GAF A などの IT 企業が台頭する中で、多くの日本企業は“イノベーションのジレンマ”に陥っている。日本企業の最大の課題の一つが、このジレンマからの脱却だと指摘されていた中、ハーバードから高く評価され、嘗ての日本企業らしい革新的な製品として注目されることになったのがホンダジェット (写真 1) であった。ハーバードのゲイリー・ピサノ教授によると「大企業がイノベーションのジレンマに陥らず、破壊的イノベーションを

---

<sup>1</sup>民間航空機の型式が安全性及び環境適合性の基準を満たしていることを証明するものである。

創出するにはどうしたらよいかを研究する中で、ホンダジェットの事例を見つけた。二輪車、四輪車事業で成長してきた企業が、航空機事業を新たに立ち上げて成功するなんて、米国企業では考えられない。」と指摘している。

#### 写真 1. ホンダジェット



出所：<https://forbesjapan.com/articles/detail/29123>

では如何にしてホンダジェットはイノベーションのジレンマに陥らず破壊的イノベーションを創出することができたのであろうか。ホンダジェットは、現在ホンダジェットの設計・開発責任者で HAC 社長兼 CEO である藤野道格氏が発案した。同氏はホンダに入社してから 30 年間航空機の開発に携わり、ユニークな小型ビジネスジェット機をゼロから設計し、商用化まで実現させた人物である。彼は当時の歴代のホンダのトップの厳しい態度に敢然と立ち向かい、ホンダがホンダジェットをやる意味を社内で共有させてきた。また、経験のない事業を蓄積も乏しく基盤のない日本で行うことに限界を感じ、米国に拠点を設立し米国のビジネスシステムの中で事業を育んだことも、同氏の慧眼とされる。

ホンダの本社組織に航空機産業担当の事業部門はなく、HAC は米国ホンダならびにホンダ本社直轄の米国企業である。なぜ、HAC は米国に拠点を構え、ホンダジェットを開発・生産したのか以下の 3 つが大きな理由として考えられる。

- ① 航空機産業で世界をリードするのは米国企業であり、有能な人材の確保が可能
- ② キーコンポーネントであるジェットエンジンの内製化を期し、航空機エンジンのグローバル三大企業 の一社である米国 GE 社と共同開発を目指した
- ③ 運航開始に不可欠な米国連邦航空局 (FAA) の型式証明取得のため米国航空業界の人脈・知見をフルに活用可能

そして、完成まで一貫して藤野道格氏が、プロジェクト・リーダーであったことがホンダの僥倖であろう。藤野氏の人物評価に関しては、佐藤智恵氏の著書に加え、今回インタビューしたジャーナリスト達も異口同音に「人生をかけ、この事業をやりきる覚悟と自らが開発したホンダジェットへの確信を兼ね備えた“ミスター・ホンダジェット”に値する人物」であったと述べていた。「空を自由に移動できるモビリティの提供は、創業当初からの夢でした。その夢を実現すべく、創業から 30 年以上を経た 1986 年ついに航空機の研究に着手しました。」とホンダのホームページに記載されている。製品化の最難関は米国 FAA の「型式証明」取得であったが、ホンダジェットがこれを取得できたのは 2015

年、実に開発を始めてから 30 年余が経過していた。稀有なリーダーに恵まれたことに加え、長く利益ゼロの案件の継続を許容してきたホンダの経営者たちに驚く。バブル崩壊やリーマン・ショック等で経営危機が起こる度に、この案件は中止の危機に瀕したが、技術者出身のホンダの歴代経営者は、“技術屋魂”と“先端技術開発への執念“が大胆な決断をしたと思われる。本田宗一郎は「政府が介入すれば企業の力は弱まる。(中略)良品に国境なし。良い製品は売れる。自由競争こそが産業を育てる<sup>2</sup>」という考えで、国産四輪車開発で中央官庁と対立した歴史があるが、これこそがホンダジェットの源流であろう。

#### 4. おわりに

日本のものづくりを代表する MHI とホンダの航空機開発に関する両社の比較経営を述べてきた。MHI は高学歴のエリート技術者が集まり、数多くの国家プロジェクトを担ってきた名門企業である。MSJ も官民で「日の丸ジェット旅客機」の実現を期した国家プロジェクトである。航空機産業のティア 1 には三重工～MHI、川崎重工業、富士重工業（現スバル）～が存在するが、今回のインタビューを通じて三社が団結してオールジャパンでできなかったのかとの意見もあったが、それこそ「船頭」の多さが混乱に拍車をかけたと思われる。さらに、MHI 自らの意思で MSJ 開発に取り組んだのか疑問である。国家プロジェクトを担ってきた名門企業として、経産省の強い意向に抗えなかったのではないだろうか。一方、ホンダジェットは稀有なリーダーに恵まれたこと、そして MHI が MSJ を 12 年で諦めたなか、30 年以上諦めなかったホンダの歴代経営者と本田宗一郎の DNA に負うところが大きいのである。HAC は、ホンダジェットの製品化に成功し販売実績も順調に推移しているが債務超過会社であり、2021 年 3 月末時点で債務超過額は 1314 億円である。累積損失解消がまず以て、HAC の喫緊の課題である。ポストコロナで急速な経済回復が期待される米中欧での事業戦略を注視したい。

#### 参考資料・WEB

佐藤 智恵(2020)「ハーバードはなぜ日本の「基本」を大事にするのか」 日本経済新聞出版・日経 BP

[https://biz-journal.jp/2020/12/post\\_198560.html](https://biz-journal.jp/2020/12/post_198560.html)

<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00155/110200013/>

<https://diamond.jp/articles/-/251598> <https://toyokeizai.net/articles/-/186542?page=4>

<https://trafficnews.jp/post/79678/2>

<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00001/04760/?P=2>

<https://www.goo.ne.jp/green/column/bizjournal-bj-198560.html> <https://www.honda.co.jp/jet/>

<https://www.honda.co.jp/news/2018/c180528.html>

<https://www.yomiuri.co.jp/economy/20210429-OYT1T50158/>

---

<sup>2</sup>「本田宗一郎 夢を力に 私の履歴書」本田宗一郎、日経ビジネス人文庫、114 頁