

**国際ビジネス研究学会第28回全国大会**

**比較経営検証：日米のものづくり**  
**—三菱スペースジェットとホンダジェット—**

**2021年11月7日**  
**国際ビジネスコンサルタント**  
**(元 長崎県立大学)**  
**江崎 康弘**

# 問題の所在

■経済産業省が全面支援し、三菱重工業I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”三菱スペースジェット（MSJ）“の開発は一機も納入されることなく“凍結”。

■8人乗りで単純比較はできないが、自動車メーカーのホンダがプライベートジェットであるホンダジェットの製品化に“成功”。

■重工メーカーが失敗し、自動車メーカーが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。

# 問題の所在

## ■ 航空機産業を担う組織体制:

### **三菱重工業: 三菱航空機**

航空宇宙事業部門の子会社、  
日本の大企業の典型的な組織体制

### **ホンダ: 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**

ホンダ本社組織に航空機産業担当事業部門はなく、  
米国ホンダならびにホンダ本社直轄の “**米国企業**”

両社の「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。

# 三菱スペースジェット(MSJ)

■航空機ビジネスを日本に立ち上げ成長産業に繋げる国家的事業、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

三菱重工業は「**国と共に歩む**」と言われる。

■2008年に経産省主導で約500億円の国費を投じて開発開始  
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  
経産省が主導し官民で「**日の丸ジェット旅客機**」の実現を目指す

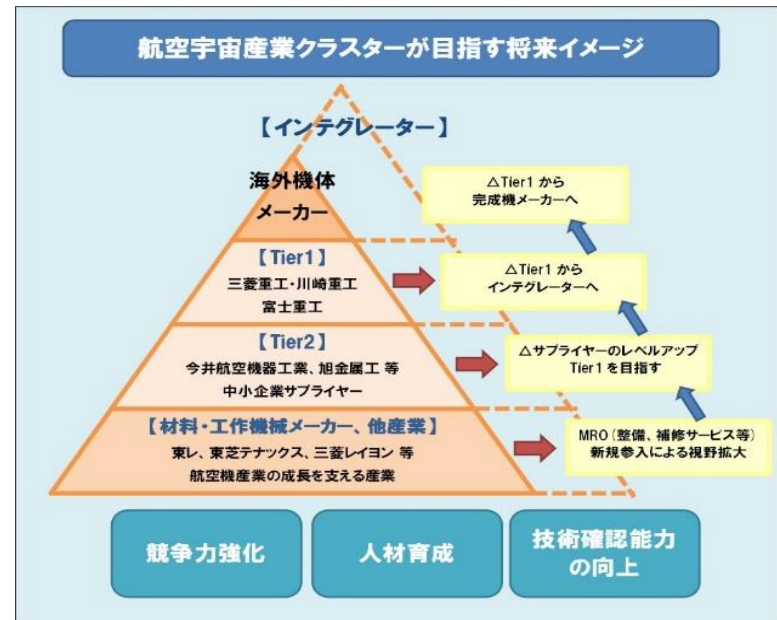
■三菱重工業：主力事業の造船事業や発電事業が厳しい経営環境に陥るなか航空機市場への本格参入で経営再起を期す



# 三菱スペースジェット(MSJ)の失敗

■米ボーイングなどにティア1として航空機部品を供給、だ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のではないかな？

三菱重工業に航空機開発技術力が無いとは言えないが、ティア1では、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



出所: <http://www.pref.aichi.jp/>

# 三菱スペースジェット(MSJ)の失敗

■MSJは主要部品・装置の約7割が海外サプライヤー

高学歴のエリート技術者集団のMHI プライド、自前主義や純血主義へのこだわりが海外サプライヤーとの統合と調整に難航……

MHIだけで、運航開始に不可欠な米国連邦航空局(FAA)の型式証明(Type certificate)の取得作業を開始

「日本の防衛を担う戦闘機を造っているのだから大丈夫」という根拠なき楽観論が同社の多数派であった？

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



# 三菱スペースジェット(MSJ) 叶わなかった意思疎通

■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く着手から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現場で対立が続き、**結局「型式証明」の取得不可。**

ボンバルディアから招いたMSJ開発責任者の**レクサンダー・ベラミー氏**が、三菱航空機社長や三菱重工業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。



出所：<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00144/063000006/>

# 三菱スペースジェット(MSJ)の失敗

■三菱重工業は2020年10月30日、中期経営計画説明会で泉澤清次社長が三菱スペースジェット開発費の大幅縮小を説明。

泉澤社長は三菱スペースジェット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」と回答。

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。

■三菱スペースジェットの失敗の本質は、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。



出所: <https://newswitch.jp/p/24473>



# ホンダジェット

■日本企業の戦後のイノベーションは世界から注目された。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。GAFA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**”に陥った。日本企業の最大の課題が、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たのが **ホンダジェット**“(佐藤 2020)

■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。(ハーバードのゲイリー・ピサノ教授)



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

# ホンダジェット成功

■ホンダジェットの設計・開発責任者でホンダ エアクラフト カンパニー社長兼CEOである**藤野道格氏が発案。**

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。

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。

■未経験事業を蓄積も乏しく基盤のない日本で行うことに限界→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。

■ホンダの本社組織に航空機産業担当の事業部門はなく、ホンダ エアクラフトカンパニー

は米国ホンダならびにホンダ本社直轄の**米国企業**



# ホンダジェット成功

なぜ、ホンダ エアクラフト カンパニー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 → **有能な人材確保**
- 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

小型ターボファンエンジン「HF120」

- 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**



# ホンダジェット成功

■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。

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。

■「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**

# ホンダジェット成功要因

## ■稀有なリーダー+

長く利益ゼロ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☐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**” “**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**」(本田2001)という考えで、国産四輪車開発などで中央官庁と正面から対立したが、このDNAこそがホンダジェットの源流であろう。

- ①高学歴のエリート技術者が集まり、国家プロジェクトを担ってきた名門企業。
- ②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
- ③航空機産業のティア1には3重工～三菱重工業、川崎重工業、富士重工業（現スバル）～があるが、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か。**
- ④三菱重工業自らの意思で三菱スペースジェット開発に取り組んだのか？ 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。

## まとめ■ホンダジェット

①ホンダジェットは稀有なリーダーに恵まれたこと

②三菱重工業が三菱スペースジェットを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。

③ホンダ エアクラフト カンパニーは、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

累積損失解消がまず以て、ホンダ エアクラフト カンパニーの喫緊の課題 → 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。

# 参考文献・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

本田宗一郎(2001)『本田宗一郎 夢を力に 私の履歴書』日経ビジネス人文庫

[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/>



ご清聴いただきまして  
ありがとうございました！



**ご質問、ご意見、ご感想等をお待ちしております。**

***Any question? [y-ezaki928@sun.ac.jp](mailto:y-ezaki928@sun.ac.jp)***