

印刷する

閉じる

## 三菱の国産ジェット機が撤退に追い込まれた必然

政府も含めたビジネス感覚、当事者意識の欠如

清谷 信二：軍事ジャーナリスト

2023年02月15日



半世紀ぶりの国産旅客機として三菱重工業が社運を懸けた「旧MRJ」。夢はかなわなかった（撮影：尾形文繁）

三菱重工業がかつて「MRJ」（三菱リージョナルジェット）と呼ばれていた国産初の小型ジェット旅客機「スペースジェット」からの撤退を表明した。2008年に事業化を決めてから何度も納入を延期。コロナ禍に入って開発が事実上、止まっていたが事業化のメドが立たなくなった。

この原因を多くのメディアが「型式証明の取得に手間取った」などと説明しているが、それは川下の話でしかない。

日本の主力産業といえば自動車だ。完成車メーカーのみならず、さまざまな部材がかかわる裾野の広い一大産業であり、雇用面などで日本を支えている。一方、新興国メーカーの台頭や部品点数が少ない、あるいは従来の自動車とは異なる部分も少なくないEV（電気自動車）の普及などによって、日本の自動車産業がネガティブな影響を受けてしまう恐れがある。

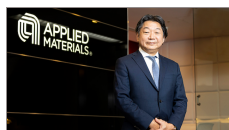
航空産業は自動車産業よりも、さらに精度や信頼性が高い部材が必要となり、途上国からの追い上げは自動車産業よりもきつくないと考えられる。わが国の工業が世界の市場で戦って外貨を稼ぐためには航空産業拡充が必要になる――。三菱重工が旧MRJの開発を決意し、それを国や経産省が後押ししたのはそうした背景もあっただろう。

### 航空産業をビジネスとして認識していたか

筆者はパリやファンボローといった航空ショーの現場も含めて関係者に少なからず、取材していたが、撤退に至った本当の原因は型式証明取得自体ではなく、三菱重工と日本政府に当事者意識と能力が欠けていたことだと指摘したい。

両者とも航空産業はビジネスであるという認識が欠けており、テクノナショナリズムに陥り、国家戦略としての航空産業のあり方を考えてはいなかった。

2007年6月に開催されたパリ航空ショーにおいて、三菱重工がスポンサーとなってMRJプロモーションのためのレセプションが日本大使公邸を借りて行われた。この時、参加者約280名の内日本の業界関係者が約250名、フランス人が約30名、その他20名ほどがスウェーデン人など他の外国人だったと筆者は情報を得た。



異色な経歴の社長が語る「真の多国籍企業」の内情  
「7年で市場規模2倍」半導体業界で働く面白さ

AD

招待するのがビジネス上の有益な判断ではないかと思う。



三菱重工のスペースジェット（MRJ）（写真：三菱航空機）

海外への情報発信として千載一遇のチャンスなのに、海外関係者の招待が少なく、主に日本の業界関係者で飲み食いしているようではやる気を疑われても仕方あるまい。在仏日本大使館によると外国人の参加者を絞ったのは、「大使公邸のキャパシティの問題」であるとのことだったが、ならば最初からホテルの宴会場を借りればいいだけの話である。大使公邸を借り切るメリットはない。単に三菱重工と政府のパイプを誇示したかっただけではないかと思ってしまった。

三菱重工は「戦闘機を開発生産できるわが社の実力をもってすれば、リージョナルジェットなど簡単に開発できる」と思っていたかもしれない。ただ、防衛産業は防衛省が主たる顧客であり、事実上国営企業と同じで、その他はボーイングなど外国メーカーの下請けで言われた通りにコンポーネントを作ることが主体となる。

つまり顧客が本当に何を必要としているか、また顧客からの厳しい性能や品質、コスト削減の要求は相対的にシビアでなかったのだろう。そもそも防衛省では一般に他国の軍隊ではやっている、何機をいつまでに生産して、その総額はいくらかという調達計画を策定してメーカーと契約を結ばない。これで一般的な事業計画は立たない。

自らどのような飛行機が市場で売れ、そのために何が必要で、自社には何が必要かということを真剣に考えず、「事業」がビジネスであるという意識が希薄だったように見えて仕方ない。

## 航空ショー出典で見た三菱の姿勢

航空ショーへの出展でも三菱の「世間知らずぶり」が目立った。

胴体モックアップにしても、普通のメーカーならばパビリオン内に展示し、誰でも見られるようにするのだが、三菱重工はシャーレー（接待所）内部に作って、招待されないと入れないシステムだった。しかもプレスに対しても時間を厳しく制限していた。

筆者には1990年代に航空ショーや軍事見本市に参入してきたソ連崩壊後のロシアの企業とダブって見えた。当時のロシアの企業は、カタログは粗末な更紙にロシア語で書かれたものばかりで、英語の喋れるスタッフもおらず、担当者はウオッカを飲んで赤い顔をしていた。とても商売をやっているとは言えない状態だった。精神論かもしれないが、自分たちがこのビジネスの新参者であり、どうしたら顧客に物売れるか、謙虚に市場から学ぼうという態度が見受けられなかった。

IHIの航空技術者で航空関連の著作も多い前間孝則氏は『日本はなぜ旅客機をつくれぬのか』（草思社、2002年）、『国産旅客機MRJ飛翔』（大和書房、2008年）などといった著作で業界に耳の痛いことを書くと、メーカーのトップからも苦言を呈されたそうだが、筆者はそうしたメーカー側の唯我独尊な姿勢を残念に思う。

2009年に三菱航空機の社長に就任した江川豪雄社長にファンボローの航空ショーで話を聞いたことがある。「いいものを作っても売れない、売れるものがないものだど気が付いた」（江川氏）。だが、その後の経緯を見る限り、会社として意識改革ができたとは言いがたかった。

そもそもMRJの計画自体に無理があった。まず三菱重工の航空宇宙部門の規模が過小だった。当初MRJの場合、開発費が約1200億円、事業化に7000億円ほどかかると見られていた。だが三菱重工の売り上げは2006年度で3兆0600億円、経常利益は830億円ほどだった。事業規模は当時世界の防衛産業メーカーのランキングで第4位のノースロップグラマンに近かった。

一方、三菱重工の航空宇宙部門の売り上げは5000億円弱、経常利益は約144億円にすぎなかった。MRJの開発費のうち400億円( ×

国が負担するとしても、残りは800億円。この金額は同社の航空宇宙部門の経常利益の5.5年分であり、事業化の経費7000億円は実に同社の経常利益の半世紀分に相当した。

## ボンバルディア、エンブラエルとの違い

端的に言えば三菱グループが支えるにしても、MRJ事業は三菱重工1社が背負うには、その企業規模からみても荷が重かった。多くの事業部門を抱えるデパートのような三菱重工には専門メーカーのように果敢に判断を下して、迅速に投資を行うといった経営判断ができなかった。

同じリージョナルジェットを生産していたボンバルディアは元来スノーモービルや鉄道車輛のメーカーだったが、1980年代に低迷していた国営カナディア社およびイギリスのショート社を買収して旅客機ビジネスに参入、高収益の航空部門に育て上げた。またブラジルのエンブラエルも赤字の国営企業だったが、民営化によってこれまた優良企業として蘇った。

両社に共通しているのは経営者が強いリーダーシップを発揮してリストラクチャリング、それも単なる首切りではなく本来の意味での事業の再構成と果敢な投資を行ったことである。つまり、リスクを厭わぬ企業家精神とリスクマネジメントこそが航空産業で成功する条件であろう。

三菱重工だけではなく、国や経産省、防衛省といった関連省庁の責任も重い。わが国では機体メーカーとして三菱重工、川崎重工、スバル、新明和工業の4社があり、エンジンメーカーとしてはIHI、三菱重工、川崎重工の3社が存在するが、いずれも世界的にみれば弱小メーカーであり、自ら世界の軍民市場で戦った経験はほとんどなく、防衛省向けの売りに依って国内の競争ですらロクにしてこなかった。

わが国は武器輸出を是としてこなかったため、航空産業の育成という意味では世界の民間市場を相手にする民間機の開発を優先するのが望ましかった。1970年代には747の巨額の開発費とセールスの苦戦で日本に737の生産権を売り込んできたが、YS-11で苦い経験をした通産省（現経産省）も業界を断った。

航空産業の育成には何十年単位で時間がかかり、その間政府の強い関与と支援が必要だ。いまやボーイングと並んで旅客機業界の雄となったエアバスにしても黒字化まで30年かかっている。そのような拳国一致体制で何が何でも航空機産業を軌道に乗せるという強い意志が政府や経産省にあったのだろうか。

## 川重「P-1」はコストが高いのに能力は高くない

現在、唯一大型機を生産している川重のP-1は1機300億円以上でアメリカ海軍のP-8ポセイドン哨戒機のアメリカ海軍向け最終ロットが約200億円なので1.5倍も高い。

しかもその能力は高くない。2021年、グアムで行われたアメリカ海軍主催の固定翼哨戒機の多国間共同演習「シードラゴン2021」で、成績はP-8がトップ、次いでP-3Cだった。P-1は旧式の他国のP-3Cにも及ばず、アメリカ海軍のP-8が示した敵役のアメリカ原子力潜水艦の場所すら探知できなかった。この話は武居智久元海幕長が自民党の国防部会で明らかにしている。

P-1の搭載している光学電子センサーシステム、HAQ-2は富士通製だが価格は欧米メーカーの同等品の2倍も高いのに、探知距離などの能力は及ばず、故障も多い。これがP-1の稼働率低下の原因になっている。

機体、システム、エンジンすべて専用ということもあり、旅客機などを流用した他国の哨戒機に比べ維持整備費用は少なくとも数倍、下手をすれば1桁違うだろう。

同じく川重製のC-2輸送機も調達単価もコストも高い。調達単価も来年度の防衛省概算要求では1機300億円以上で、ペイロードが3倍近いC-17の1.5倍である。ペイロード1トン当たりのLCC（ライフ・サイクル・コスト）は、C-2が24.4億円、C-130Jは4.7億円、C-17が4.5億円であり、C-2の1機当たりのLCCは、C-130Jの5.2倍、C-17の5.4倍である。

C-2のペイロード1トン当たりのCPFH（Cost Per Flight Hour：飛行時間当たりの経費）はC-2が10.5万円（26トン）、C-130Jは3万円（20トン）、C-17（77トン）は1.96万円である。C-2のペイロード1トン当たりのCPFHはC-130Jの約3.5倍、C-17の5.4倍。C-2の調達および維持費は輸送機としては極端に高いことがわかるだろう。

日本政府はこれら常識外に高い国産機を海外に売るといつてきたが、全く現実性がなかった。特にC-2の民間転用は論外だ。C-2は型式証明をとっていないので、新たにとるとなれば数百億円はかかるだろう。一体何機売ればそのコストが回収できるだろうか。

このような極めて高い調達および維持コストをかけて川重の航空機を買い続けても日本の航空産業に全く寄与しない。川重が例え

ば旅客機を開発して世界市場に打って出るつもりはないからだ。実際、海外の見本市に出展していた同社を何度も取材した限りでは、そうした動きや意思を全く感じられなかった。

P-1のエンジンを担当したIHIも同様だ。リスクを負って、世界の市場に打って出る気配はなさそうだし、規模の面からもそれは難しいだろう。性能も品質もコストも向上しないし、航空産業として市場から金を稼いで、下請け含めて従業員を雇用し、納税を通じて利益を国家に還元することも難しい。P-1やC-2の調達を続けても、何倍も高い航空機を買い続けて国費を浪費しているだけと言ってもいい。

## 防衛省がコミットすることもなかった

MRJに関して防衛省は全くコミットしてこなかった。仮に途中からでも例えば政府専用機、海自のP-3Cを流用した電子戦機などの後継、空自がC-2の機体を流用した電子戦機RC-2などの機体にMRJを採用するなどして、防衛費でMRJを支えるつもりがあればMRJの延命は可能だっただろう。これらだけでも10機以上の需要はあったはずだ。

自衛隊機であれば型式証明を取る必要はない。型式証明が取れるまでの期間、自衛隊機として生産を続ければ三菱航空機はキャッシュが入り、工場も遊ばせずに済む。自衛隊が採用したという事実もセールスに利用できる。

空自では早期警戒機、E-2Cの後継としてE-2Dを採用したが、元来空母の艦載機でありその制約から居住性が悪く、長時間の任務に適さない。E-2DのシステムをMRJに移植すれば、長時間の哨戒飛行が可能となる。またそれが輸出できる可能性もあっただろう。機体だけならば武器輸出の規制にはかからない。実際にわが国が生産に参加しているボーイング767は多くの軍用型が生産されている。

だがMRJの開発が暗礁に乗り上げても挙国一致体制は取れずに、自衛隊がMRJを採用することもなかった。

このような政府と業界の体制は今後も当事者意識と能力の欠如のために変わらないだろうと筆者は見る。将来的に航空産業が安定して成長するという考えにくい。厳しい言い方になるが、わが国には航空産業で食っていく能力を見いだせないということだ。

# 東洋経済 ONLINE

### 東洋経済ID関連サービス

- The ORIENTAL ECONOMIST
- 東洋経済education × ICT
- 会社四季報オンライン
- シキホー！ Mine
- 業界地図デジタル
- 東洋経済STORE
- 東洋経済デジタルコンテンツライブラリー
- 株式ウイークリー

### 法人向け関連サイト

- 法人向けデータサービス
- 東洋経済セミナー
- 東洋経済広告
- 東洋経済カスタム出版
- 東洋経済プロモーション
- 教科書の森

### 東洋経済新報社について

運営会社 | 採用情報 | 公式アカウント一覧

### 東洋経済オンラインについて

サービス紹介 | 広告掲載 | WEBサービスでの情報収集 | プライバシーポリシー | 知的財産 | 特定商取引法に基づく表示 | 東洋経済ID利用規約 | 利用規約 | お問い合わせ

Copyright©Toyo Keizai Inc.All Rights Reserved.

