

# エアバス・インダストリー会社

〔AIRBUS INDUSTRIE〕

1978年5月の末ごろ、エアバス・インダストリー会社のスーパーバイザリー・ボードは、  
同社の短い歴史の中では2度目の極めて重要な意思決定問題に直面していた。それは、約10億  
ドルのコストがかかる新たな航空機開発プログラムに着手するかどうかという問題であった。  
A300型エアバスを製造する多国籍コンソーシアム（国際合弁企業）である同社は、国際市場  
にヨーロッパ製の航空機を売りこむことに成功したが、これは、フランスのキャラベル機とイ  
ギリスのBAC-111型機以来はじめてのことであった。経営陣は、いま提案しているA310  
型機（これはA300の改訂機種である）は、同社の製品ラインを広げ、全般的な市場占有率を  
高めるはずだと主張した。しかし、一方ではアメリカのメーカーたちも、これと競合するプロ  
グラムに着手する意向を表明しており、イギリスの企業を誘いこんで大西洋にまたがる合弁事  
業をおこそうと積極的に働きかけていた。経済上および政治上の不確定要素はまだあったけれ  
ども、1982年末までに期待される需要や競争に対応できるようにするためには、ここで何ら  
かの意思決定を下さねばならなかった。

## これまでのいきさつ

ヨーロッパの多くの航空機メーカーは、すでに1962年に、1970年代に備えて座席数の多  
い中距離用の商業機のプロジェクトに着手すべきかどうかを検討しはじめていた。1965年半  
ばには、英仏政府間の共同作業班が結成されて、この市場へ参入するために必要と思われる要  
件を検討しはじめた。ヨーロッパの大手メーカーたちはいずれも、単独もしくはグループで、  
これらの要件にかなうプロジェクトを提供することに乗り気になっていた。最初の諸プロジェ  
クトは1966年6月に提示されたが、それらはサド・アヴィエーション社とダーソールト・デ  
ザイン社のジョイント・プロジェクトであるギャリオン機と、ホーカー・シドレー社とドイツ  
（注1）  
・エアバス社とノルト・アヴィエーション社との共同プロジェクトであるHBN-100型機と  
であった。イギリス、フランス、ドイツの政府（これらがチームを作っていた）は、検討の末、  
ホーカー・シドレー、ドイツ・エアバス、サド・アヴィエーションの3社に、パートナー組織

---

このケースは、INSEADのMichel Bacchetta 研究助手と、Jose de la Torre 助教授（戦略・環境エリ  
ア）によって作成された。ケース作成に当り、エアバス・インダストリー社の役員諸氏は快よくインタビューに応  
じてくれたが、一方非常に多くの公表資料も用いている。したがって、ケース中の意見や推論、ならびに引用した  
すべての数値は、専らケースライターが責任を負うべきものであり、同社の見解を示すものではない。このケース  
は、クラス討議の資料として書かれたものであって、マネジメントおよび戦略に関する適切または不適切な事象を  
例示しようと意図したものではない。

慶應義塾大学ビジネス・スクールは、同校の好意ある許可を得て、このケースを教育に使用するため邦訳した。  
〔邦訳 1983年、T. FM (K. ON)〕