



カーリエ会長兼 CEO

## 世界の衛星企業 CEO に聞く

アストリュム社  
カーリエ会長兼 CEO

(インタビュー担当) AIAA JFSC 編集特別顧問 植田 剛夫

昨年の巨大合併後のアストリュム社を率いておられるカーリエ会長。

御多忙の中、トゥールズ<sup>\*</sup>での AIAA ICSSC の会場にてインタビューの時間を頂くことができ、合併後の課題や日本との関係の進め方などについてお話を伺いました。

### カーリエ会長兼 CEO の略歴

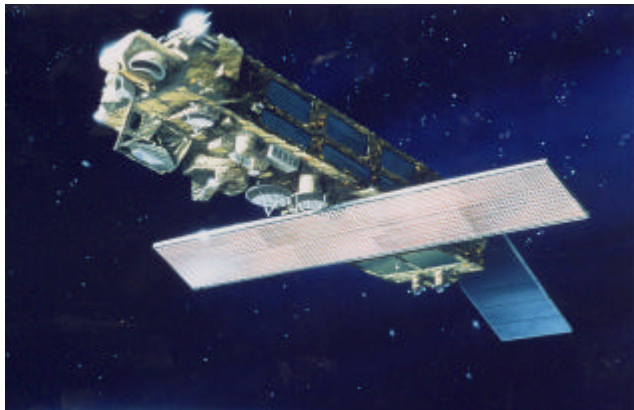
1994年にマトラ・マルコー・スペース社会長に就任。1995年に CEO に就任。2000年以來アストリュム社会長兼 CEO。リアンススペース社取締役を兼任。  
マトラ社以前にはシュルンベルジャー社にて、計測、電子製品、油田機器を扱う多数の関連会社の管理を担当。1971年に Engineer du Corps des Mines を修了後、仏政府産業省にてアンドレ・ジロー大臣のテクニカルアドバイザーを勤めた。

本日はお忙しい中、お時間を割いて頂いて有難うございました。最初にお伺いしたいのは、昨年来のこのアストリュム社の大型合併についての内部からご覧になった評価なのですが、この新しい大会社の CEO に就任されて以来の、最も大きな課題は何だったのでしょうか。

**カーリエ** アストリュム社は欧州の宇宙関連の三大主要国であるフランス、ドイツ、イギリスの有力宇宙企業の経験と人材と設備を結合したものです。この会社は宇宙応用に関しての今迄の実績を活かして、株主に対し優れた ROI を提供することを目指しています。アストリュム社は欧州が宇宙関連予算を最適に使う機会を提供しようとするものでもあります。何故なら我が社はグローバル環境監視、偵察、測位など、欧州の主要な宇宙システムソリューション開発の中心的担い手だからです。

当社にとっての最大の課題は何と云っても、違った国の、違った言葉話し、違った文化を持つ人々が一緒に働く為の、多文化の円滑な組織を作り上げることでしょう。でも、この点ではマトラ・マルコー・スペース社

の仏英合体の 10 年の経験がありますし、欧州の宇宙プログラム自体が当初から多国籍の事業であり、我々はどうやれば良いかを良く知っているわけです。



ENVISAT

(Monitoring Earth's Environment Satellite)

欧州宇宙産業の合体の最終ゴールは、米国に対抗するために、一つだけの巨大会社になることだと見る向きもありますが、これについてはどうお考えでしょうか。

**カ-リ** 宇宙産業の合体は世界的に進行しており、欧州の再編成もこの世界的なプロセスの一部と見るべきでしょう。私共アストラム社のゴールといえば、世界市場の中で競争力のある会社を作り上げることだけに尽きます。現状では、米国の宇宙企業は欧州企業よりも、まだ 2~3 倍規模が大きいのです。一方で宇宙製造産業は大きな余剰生産能力をかかえています。欧州の企業合体のバイオニアであり、欧州の主導的宇宙企業であるアストラム社は、他の宇宙企業とともに合体していこうという動きをリードすることになるでしょう。

欧州の衛星メーカーは、2000 年に、歴史的に強大だった米国メーカーに打勝つ受注を達成しました。米国の技術輸出規制の影響もあるのですが、それ以外に何がこの成功の要因だったと思われますか。

**カ-リ** アストラム社がこの 1 年間に受注に成功した契約は、インテルサット、インマルサット、ユーテルサット等の主要

な国際機関からのもので、いずれの場合も欧州と米国の両方の競合メーカーとの戦いでした。アストラム社は技術的ソリューションと性能の組合せで受注に成功したもので、顧客は我が社製の 22 個のユーロスター衛星が軌道上で極めて安定して運用されている実績を高く評価してくれました。さらに、指摘しておきたいのは、私共の衛星には米国製のコンポ-ネットもいくつか使われており、これは当然米国の輸出規制を受けるので、アストラム社も米国メーカー同様にこの規制の影響を受けたということです。



受注した Intelsat X (EUROSTAR 3000)

今後のブロードバンド通信へ向けての通信衛星マーケットの動向についてどのようにご覧になっていますか。衛星通信事業者がブロードバンド通信ビジネス時代に独自の位置を築いて生き残っていくために、製造側からどのような革新的な技術を提供すべきとお考えですか。

**カ-リ** ブロードバンドのマーケットは 2 年前に予想したほどの速さでないにせよ、急速に伸びています。ブロードバンドがマーケットのより大きな部分を占めるのは明らかですが、今すぐにはありません。GEO 衛星によって、確実なソリューションを提供するという我々のアプローチは明らかに最も有効なやり方です。現在ある打上げロケットの高い方の能力を使うような、衛星の大型化の傾向は、トランスポンダあたりのコスト低減のために有効な方法です。私共は、より多くのトランスポンダを積むことのできるハイパワー衛星としてユーロスタ

- 3000 衛星サービスを開発しましたし、実際の要求やサービスの変化に対応できる、よりフレキシブルな衛星と先進技術のペイロードを提供しています。信号を必要な所だけに集め、衛星のパワーをより有効に使い、周波数スペクトラムを大いに節約することによって、より効率の良い衛星サービスが実現するでしょう。技術的には、これらは高精度指向制御、マルチビームアンテナ、またはオンボードシグナルプロセッサを意味します。私共はこの開発の最前線にいるのです。

では全くないので、欧州メーカーとの関係は、よりバランスのとれたものとなり、私共アストラム社は日本と緊密なビジネス関係を結ぶ用意ができています。

国際協力は政府プログラムや開発機関間のアグリーメントに関してのみ可能なのではなく、通信、観測、さらに新しいサービスを含む全ての商用分野に拡大されるでしょう。

私共は日本の顧客やパートナーからフェアな条件を期待しますし、日本から注文を取ることから、強固なパートナーシップを築くことまでにわたる関係の中で、欧州メーカーであることが不利にならないように願っています。



カーリエCEOと筆者

欧州の宇宙産業は、米国に比べて一般に日本のメーカーと緊密なビジネス関係を結ぶようなことにあまり熱心でなく、せいぜいコンポジットを日本から調達する程度だったように思います。アストラム社が今後日本の会社と協業を行なう可能性、特に通信衛星分野ばかりでなく、観測衛星など他の分野も含めての可能性についてどのようにお考えですか。日本との協業のメリットは何でしょうか。障害はあるのでしょうか。

**カーリエ** 米国と日本との企業間の関係は、日本がどの国から技術を入れるのがベストと考えたかの判断にも関係したのだと思います。米国の商業面での強さと政治的パワーも大きな要素だったのでしょうか。今や欧州の技術は米国に比べ2番目というような状況

私共はこのフェアで対等なパートナーシップを実現するためのあらゆる機会を歓迎します。

世界マーケットの中での日本企業のビジネス面での能力や役割についてどう感じられますか。

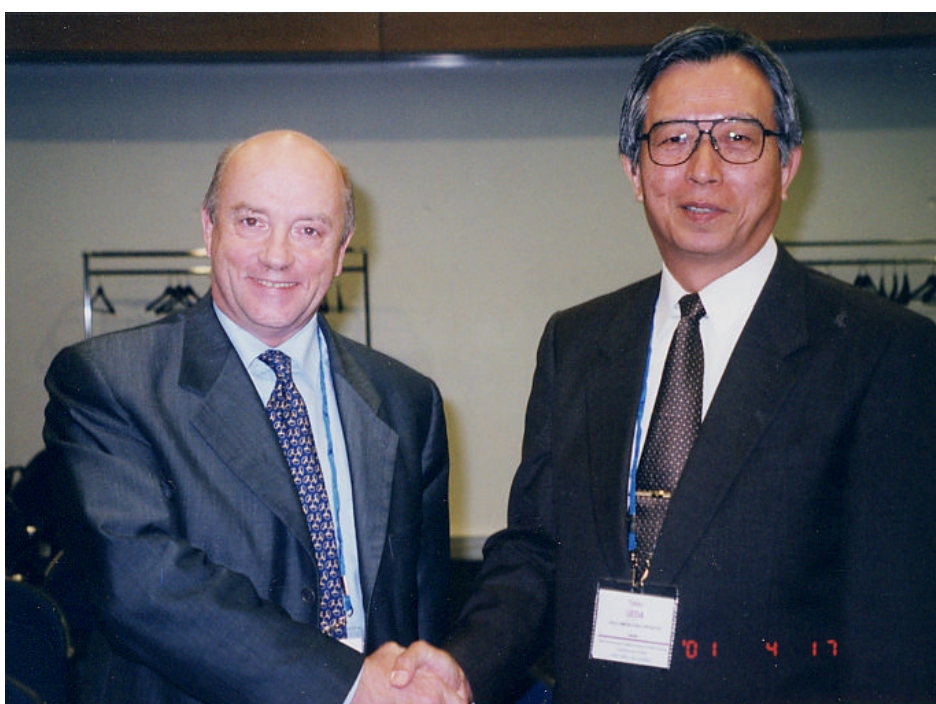
欧州企業にとってパートナーたりうるのでしょうか。それとも単なる潜在的なパートナーなのでしょうか。

**カーリエ** 私共はその企業が欧州にあらうが、米国にあらうが、日本にあらうが、あるビジネスではパートナーになりうるし、あるビジネスではコンペティタとの見方をしています。日本企業は、進行中のリストラクチャを経て世界マーケットの中で、供給者として、パートナーとして、あるいは顧客として、より大きな役割を演ずるでしょう。私

共はサプライヤから優れた性能、価格の製品を期待しますし、私共の顧客は同様に優れたものをアストラムから期待するのです。優れたパートナーとのチーミングはビジネス成功への鍵であり、双方に利益をもたらす、というのがアストラム社のポリシーで、これは日本相手だけでなく、私共の全体的なフィロソフィでもあるのです。

余暇にはどんなことをして過ごされますか。

**カ-リエ** 読書、クラシック音楽を聴くこと、それにガーデニングですね。特にガーデニングについては、私が数年前に日本に1年ほど滞在したときに、日本の文化と文明へ賞賛の念を抱くに至ったひとつの理由になっています。ハイテク技術の偉大な能力と京都の庭園のような極めて文明化された優雅な芸術が共存するのですね。これはある意味で、日本と欧州の古い文明が共有するものではないかと思います。



インタビュー終了後