

インタビュー “CEO に聞く”



日本で最初の商業衛星通信事業を軌道に乗せ、株式公開を果たし、更なる衛星通信事業の発展のためにはグローバル展開が不可欠だと国際衛星通信事業戦略を熱く語る JSAT CEO 吉田 倬也 氏。

図 1：世界戦略を語る吉田 CEO of JSAT

鈴木：本日はご多忙の中 SJR の企画 “CEO に聞く” に、貴重な時間を頂き有難う御座います。SJR は米国航空宇宙学会である AIAA の衛星通信に関する技術委員会の中に Sub Committee として AIAA 衛星通信フォーラム (AIAA Japan Forum Satellite Communications) が作られその技術的なコミュニケーションの為の機関紙として発行しているものであります。初期においてはハードコピーでの発行でしたが現在は電子メディアとしてインターネットによる配信としています。この企画は衛星通信事業に携わっている世界の衛星通信事業者、通信衛星開発会社の CEO にその戦略や抱負を語って頂き AIAA 会員と SJR の読者の参考に供する企画であります。

鈴木：先ず CEO と御社 JSAT 株式会社について簡単にご紹介下さい。

吉田：私自身は 1996 年、伊藤忠商事株式会社より JSAT 株式会社社長に就任し、それまでの鉄鋼事業から通信事業に携わることになりました。JSAT 自身 (当時の日本通信衛星) は 1985 年に設立され、1989 年に通信衛星 JCSAT-1 を打ち上げ、事業を始めていました。1993 年にはサテライトジャパン (SAJAC) と合併し、それまでの伊藤忠、三井物産、HUGHES 体制から伊藤忠、三井物産、住友商事、日商岩井の資本金体制となりました。その後、衛星フリートは、JCSAT-3 から JCSAT-6、JCSAT-110 の打ち上げ、NTT の N-STARa/b の譲り受けもあり、現在ではバックアップ用の衛星を含めて 7 軌道 8 機体制にまで発展しています。また、2000 年 8 月には東京証券取引場一部上場を果たしました。来年には米国の上空に衛星を打ち上げる計画もあり、本格的に国際衛星通信事業を展開します。これで名実共に衛星通信事業者としてグローバルな事業展開が出来る体制になると考えています。



図 2 : 7 軌道 8 機体制の JSAT 衛星

鈴木：貴社は日本最初に商用衛星通信サービス事業を始めた会社と聞いていますがその経緯は如何なものであったのでしょうか。

吉田：通信事業自由化の流れの中で、民間の通信事業参入の話が出始めた頃、伊藤忠商事内で新規プロジェクトの応募論文に商用衛星通信サービス事業の提案があり、その提案が採り上げられたことが始まりと聞いています。当時は現在の JSAT のようなオペレーションまでは考えていなかったと思います。最初は米国の衛星メーカーである HUGHES の衛星販売権を得て、日本の通信衛星販売に何らかの寄与が出来ればといった程度の構想から次第に衛星通信事業に発展していったのではないのでしょうか。事業立ち上げ当初は、何もかもが初めてのことで、トランスポンダーを使ってくれる顧客の受注活動に苦労したと聞いています。このような衛星通信事業の立ち上げに関わられた皆さんのご苦労のおかげで、1997年になってようやく利益が出せるようになりました。

鈴木：私も当時 CRL より通信放送衛星機構（TSCJ）に出向してまして、当時の上司で後に JSAT さんへ移られた橋本和彦さんのもとの CS-3 の開発、通信衛星技術に携わっていました。日本国内の衛星通信サービス事業開始の初期においては、いろいろご苦労が多かったと思いますがその経緯など、通信周波数の選択とか、顧客獲得とか。

吉田：私は 1996 年よりこの事業に携わるようになった訳で、それ以前の事は関係者から話を聞いています。最初は国内大企業、放送事業者、NTT など大手の顧客にトランスポンダーを使って頂く努力から入っていき、また、技術的にも当時の専門家の智慧を借りるなどしながら先駆者が通らねばならない茨の道を経験し、課題を一つ一つ克服していったようです。私がこの会社に来た頃、衛星は 3 機体制でした。1996 年は、日本初の CS デジタル多チャンネル放送を JCSAT-3 で開始した年でもあ

り、ようやくトランスポンダの稼働率が上がってきたところでした。

鈴木：その後、事業拡大路線で国内のみならず国際ビームのサービス開始も早かったと思います。アジア・太平洋地域の衛星通信サービス事業の現状と将来は如何でしょうか？

吉田：私は商社出身ですからグローバルな視野での事業展開はごく普通のセンスです。また、衛星は1機で地球の3分の1をカバーできる能力を持っているのですから衛星通信事業は、日本だけをサービス領域にするのではなく、グローバルに展開すべきと考えていました。しかし衛星通信事業を始めた頃の日本は、国際通信事業は当時のKDDが行うのは良いとして一般民間事業者が取り扱うことは難しかった。従って衛星通信事業者が海外事業を推進していくことなどは考えられない状態で、日本の衛星通信の国際化は遅れていました。一方、海外の大手衛星通信事業者などは日本での衛星通信サービスを狙っていたのでこれを阻止することは難しい情勢でした。これではいけないと考え、JCSAT-3にはC-Band国際ビームを搭載していたので、ハワイに地上局を設置し国際通信サービスを開始したのです。極めて小さな規模からスタートした国際通信事業ですが、今のような姿にまで成長させることができました。



図3：対談風景

鈴木：それは規制があって認可の問題で国際事業の展開が難しかったということですか？

昨年PanAmSatとの協力でHorizons Satelliteを設立され、その為の通信衛星の調達も開始していると聞いていますが、いよいよ本格的に世界市場へ事業展開されるとお見受け致します、今後の世界戦略をお話し下さい。

吉田：規制というより国際展開に対する考え方が、今日とかなり違っていたということではないでしょうか。当時のNTTでも国際事業は出来なかった環境でしたから。

更に国際事業について付け加えると、国内だけの通信需要では将来にわたって事業を伸ばし続けることには少々不安があります。当社の事業を更に伸ばし、ビジネス展開していくにはグローバルな事業展開が必要です。先ずアジア地域のリージョナルネットワークからスタートしグローバルネットワークへと事業を展開していく必

要があると考えています。そうでなければ衛星通信事業者としての存在理由が無いのではないかとまで思っています。また、そうしなければ今後生き残れないという危機感を持って事業展開をしていくつもりです。

アジアは中国、インド、ベトナム、インドネシアなどは何千の島からなっているので、アジア太平洋地域では衛星通信の需要と発展の余地は大きいと考えています。

来年度第一四半期に北米上空に打ち上げ予定の Horizons-1 は、日米間や北米全域のマーケットを対象にしています。Horizons-1 打ち上げにより、JSAT は、アジアの衛星通信事業者ではじめて北米をカバーする衛星を保有する事業者となる訳ですが、今後は自らで衛星を打ち上げるだけでなく、各地域で強みを持っている衛星通信事業者とも協力していきたいと考えています。今後各地域で通信事業者のコンソリデーションが進むと考えられ、そうした動向にも注意を払っています。先日、PamAmSat とアジア及び環太平洋地域における販売協定を締結しました。この協定は、アジアと環太平洋地域において PamAmSat の衛星 PAS-2、PAS-8 と、当社が今年 3 月に打ち上げた JCSAT-2A と JCSAT-3 の強みをお互いに活かしながらセールス活動を行っているというものです。

衛星通信の持っている特長を活かす事業展開はやはりグローバルネットワークの構築です。それぞれの地域において強みをもっているオペレーターとの協調が世界戦略には必要でしょう。同時に新しいアプリケーションにより、更に利用を拡大していくことが重要です。



図 4 : 2002 年 3 月の JCSAT-2A 打ち上げシーン 図 5 : Horizon 1 の衛星イメージ

鈴木 : AIAA Japan Forum として去る 10 月 11 日、米国 Houston で衛星通信に関するコロキアムを開催しました。そこで御社の永井上級執行役員にも講演頂きましたが、そこ

でスペースニュースの記者の質問があり、日本や韓国のように光通信が発展している国では衛星通信をブロードバンドのデータ通信に使うのはなかなか難しいとの話があった。光通信網の整備が出来ていない国には衛星通信のブロードバンドへの応用の余地がありそうとの議論があった。

吉田：確かにそのような指摘はありますが、衛星通信の更なる発展の為に、やはり広域性、同報性といった衛星の特長を活かした新しい衛星通信のアプリケーションの開発が不可欠であり、その開発に注力しています。



図6：Japan Forum Colloquium 風景

鈴木：重要なアプリケーションの1つに放送があります、通信衛星を使った放送事業スカパーや110度衛星を運用していますがその運用の将来動向は如何でしょうか

吉田：多チャンネル放送の今後の見通しは簡単ではないですが、米国では1800万世帯程度、欧州でも同程度にまで発展しているのに対し、日本におけるCSデジタル放送は、現在のところ330万程度ですので、まだまだ伸ばせると考えています。ワールドカップといったイベントがそうそうあるわけではないですが、更なる発展の為にそれに続くキラーコンテンツの開発が重要でしょう。

鈴木：N-STAR a/b の譲り受けなど NTT グループとの協調関係が顕著ですが、国内戦略についてお話し頂きたい。

吉田：おっしゃる通り N-STAR a/b の譲り受け、NTT ドコモの通信衛星 N-STARc の管制業務を受託するなど、NTT グループとの関係を強化しています。今後も協調体制をさらに強めていく方向になると思います。

鈴木：御社のバランスシートを拝見させて頂きましたがその経営指標は素晴らしい内容と

お見受けいたしました、世界的不況の中での好調な事業運営の秘訣は？

吉田：当社の売上は現在のところ約四百数十億円程度であり、通信業界全体で衛星通信分野はニッチな分野と言うことが出来るでしょう。こういった環境の中でカスタマーサービスをきちんと行い、また顧客よりそれを認めて頂いていることが当社の安定的な事業運営を支えているものと認識しています。慎重さと積極性を同時に発揮し、更にコストダウンを常に心かけるような事業運営が必要です。それから国際戦略を考慮すべきでしょう、衛星調達は一機2 - 300億円かかるので、衛星を調達して打ち上げてから顧客を探すようではいけません。リサーチとマーケティングをしっかり行い、確実に需要のあるところにサービスを提供していくという戦略が不可欠です。一方でR & D投資は惜しまず、常にサービス、技術面で市場の要請に答えられるようにしておかなければなりません。積極性と慎重さをうまく融合していくのが経営者の役割であろうと思います。



図7：吉田 CEO of SAT と鈴木部門長

鈴木：事業拡大も順調、株式市場一部上場も達成し IR 活動等も活発に行っていると伺っていますがその経緯、成果とご苦労をお聞かせください。

吉田：広報、IR 活動は重要事項です。コーポレートガバナンスや情報公開は会社の義務であり重要事項と認識しています。一般の方々にこの会社を良く知って頂き、俗に言う人気の出る会社にする 것도 経営の一つであると認識しています。それが従業員のモチベーション向上にも大きく貢献するでしょう。

鈴木：最後になりますが、通信総合研究所無線通信部門としては衛星インターネット、移動体通信、光との競合など今後の衛星通信事業の展開とそのインフラである通信衛

星などの衛星通信技術の開発を推進しています、今後開発を進めるにあたりどのような技術の開発を要望されますか？

吉田：通信衛星は、1：1にも使えますが1：nでnが大きいほどその強みが発揮されず。たとえば衛星通信をインターネットへいかに応用するかが現在課題になっていると思います。しかしながらこの分野では今まで各社がいろいろ試みていますが必ずしも成功していません。成功させる為には新しい技術開発が必要なのだと思います。現在欧州ではSESなどいろいろな技術協力を行っています。

JSATは、今後もCRLの研究成果を活用させていただきますし、CRLの研究開発活動において衛星通信の特長を活かした事業を更に発展させるような技術の開発にご尽力されることを期待しています。

当社も横浜衛星管制センターの設備を更に拡充し能力向上を図っています。その状況を是非一度ご覧下さい。



図8：横浜衛星管制センターの全景

鈴木：衛星通信の発展の為是非ご協力を宜しく申し上げます。本日はお忙しい中いろいろお話し頂き本当に有難う御座いました。



(企画編集：編集特別顧問 北爪 進)

よしだ たくや
吉田 倬也氏 経歴紹介

現職 J S A T 株式会社 代表取締役 CEO

1933年5月10日生 出身地 和歌山県

学 歴

1956年 3月 和歌山大学経済学部卒業

職 歴

1956年 4月 伊藤忠商事株式会社 入社
1960年 3月 同社 シンガポール駐在(約3年)
1970年 4月 同社 輸出鉄鋼部 輸出鉄鋼第三課長
1972年 4月 ギリシャ Hellenic Steel Company 社長(約8年)
1980年 9月 伊藤忠商事株式会社 鉄鋼貿易第一部長
1982年 9月 同社 鉄鋼貿易本部長
1985年 6月 同社 取締役就任
1990年 6月 同社 常務取締役就任
1992年 6月 同社 専務取締役就任
1994年 6月 同社 取締役副社長就任
1995年 6月 同社 特命顧問就任
1996年 6月 株式会社日本サテライトシステムズ 代表取締役社長
2000年 6月 J S A T 株式会社 代表取締役社長 上級執行役員
2002年 6月 同社 代表取締役 CEO

* 2000年4月1日 株式会社日本サテライトシステムズより J S A T 株式会社に社名変更。

公 職

1994年 9月 在大阪ハンガリー共和国名誉領事館 名誉領事就任
1999年 7月 同国 名誉総領事館 名誉総領事

特記事項

1979年 イタリア大統領よりコマンドトーレ章受賞
1981年 「エーゲ海の鉄の城」東洋経済新報社より出版