

# Interview With CEO

COM DEV International の Mr. John Keating CEO

COM DEV は、衛星通信、宇宙科学、防衛産業向けマイクロ波機器の世界的なプロバイダーです。COM DEV 製品は現在既に打ち上げられたか又は生産中の 600 以上の衛星に搭載されています。COM DEV は、トロント証券取引所で CDV としてリストアップされた株式公開の会社です。

ジョン・キーティング、COM DEV の CEO John Keating 氏は 通信衛星主契約社に対する重要且つ優れた搭載機器サプライヤとして自社を確立することが基本戦略であることと熱心に紹介された。それは、通信衛星搭載機器の国際的な主要供給会社となることが更なる重要な戦略であることを示した。



図 1: ビジネス拡張のための世界戦略を熱心に論ずる Com Dev 社 CEO John Keating 氏

北爪 SJR : 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に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。

このインタビューの中で、我々は、COM DEV 社の世界的な衛星市場への取り組みの戦略、展望などお聞かせ頂ければ AIAA メンバーと SJR 読者にとって貴重な識見を提供頂けることとなりますのでよろしくお願い致します。

北爪 : 第一に、キーティング氏、我々の読者に CEO として COM DEV とあなた自身を紹介して頂きたいと思います。

Keating : COM DEV は、従業員 700 人以上、カナダでは最大の宇宙機器開発会社です。会社は 1974 年に設立され、当社の宇宙用機器は通信、地球観測、惑星探査など

に応用されています。我々は、我々の主要な顧客は衛星主契約者と政府航空宇宙局などが主体でビジネス遂行上安全で重要なプロダクトミックスを構成しています。我々のスタッフの50パーセント以上は、技術者、科学者と技能者で構成されています。彼らは優れた才能と幅広い能力を発揮し新しいプログラムに挑戦します。その上、宇宙産業に於けるほぼ30年の実績をもって、COM DEV は衛星搭載機器の開発、設計、製造、試験などの業務でこの分野でのリーダーとして認められるに至ったわけです。私としては、1992以来この組織と一緒に貢献出来たことは光栄であると共に私の特権であると思っています、そして更に今後共その延長線上で将来のビジョンが描けることに内心わくわくさせられています。



図2:ケンブリッジにおけるCOM DEV キャンパス (屋外風景)

北爪：衛星搭載機器サブシステムの世界最大級のサプライヤにCOM DEV を成長させた要因とその秘訣についてお話し下さい。

Keating：先ず最初に、私は我々の顧客と直接的に競合しないビジネス分野を選択して優位性を得ていると感じています。例えばマルチプレクサー(マイクロ波 受・合波器)分野では他社より多くの製品を業界に出していると確信しています。この分野では当社に勝る競争相手はいないと確信しています。 スイッチ製品(導波管、同軸スイッチ等)の分野でも同様に我々の競争相手となることはとても難しいです。その他我々の成功の鍵は、小さい会社としての我々の機敏性です。例えばイリジウムのようなビジネスチャンスが来ますと迅速にそれに対応し必要な宇宙機器を開発し、工場をそれに対応できるように再構築し1000以上 gimbaled アンテナを開発、製造したことなどがその例です。

北爪：貴方がCEOになることへの道で、COM DEV 社におけるあなたの役割はどのようなものでしたか？

Keating：COM DEV スペース・グループに私が加わったときの最初の仕事は品質保証部門を担当する副社長でした。もしこのビジネス分野で最も大切なことを1つ学ぶとしたら、それは

宇宙分野では品質を犠牲にすることができないということです。この思想は私が COM DEV の組織中にしみ込ませたコンセプトです。私は、1997年に一旦宇宙部門を去り宇宙部門と競争関係にある技術分野のワイヤレス部門の開発を担当することになりました。これは、衛星通信が地上通信とどのように融合するかを学ぶ貴重な経験と洞察力を与えてくれました。1999年に、私は最高執行責任者(Chief Operating Officer)として無線部門から本社機構へ移動しました。その時以来、私は、それまであまり業績の良くないビジネス分野を縮小精算し、我々の強い宇宙分野に焦点を合わせることに戦略転換を計りました。

北爪：最初はカナダ国内通信衛星用搭載機器の開発から始め、同時に国際衛星通信市場にも機器輸出をおこなっていたと理解しています。然し現在は COM DEV のビジネスの約90パーセントが輸出であると聞いています。御社にとって何が、国際市場における成功に導いた主な要因だったと思いますか？

Keating：そうですね、第一に、私に言はせれば、宇宙産業は国際市場なのです。国際市場でビジネスを成功させることは国際市場を如何に開発出来るかと言うことです。たとえそれが最初に多くの労力と時間を要することであっても努力が必要です。我々が米国と欧州市場においては Lion's Share を獲得しているにも拘わらず、インド、日本と中国では、他の販売で、特に最近の商業衛星市場での景気低迷の影響も受けて、まだ我々の業務はうまい汁を吸えるようにはなっていない。我々が国際的に成功している理由は何なのかとの質問に対しては、答えはとても単純です、我々のニッチな市場の中で十分経済的に成り立つビジネス規模を得ているからです。このニッチな分野の経済的規模が我々をして他社より比較的安い価格、より早い納期、より良い性能を顧客に提供出来るのです。ほとんどの我々の顧客はこれら3項目のすべてを求めていることを認めざるを得ません。



図3: Mr. Virendra (CSE)、Dr. Chandra Kudisia、Mr. Tom Reed と Mr. Keating at Company event

北爪：COM DEV の主要製品の紹介と近い将来の成長戦略をお話し下さい。

Keating：我々の製品は、マイクロ波スイッチ、マルチプレクサー、表面波伝送デバイス(SAW)とリチウム・イオン電池、科学機器と衛星間通信機器などに及びます。COM DEV コア・テクノロジーは、衛星通信事業者の要請するフィルタリングやスイッチング機能を持った重要なトランスポンダを構成する通信衛星の心臓部であります。我々の事業成長の基本的戦略は“do it all”を求めるのではなくキーテクノロジーに集中することで差別化し成長を維持する戦略です。したがって、我々は、主要な衛星製作者が、より多くの搭載機器とサブシステムを自作している光景を知っています。その上、我々は、新興のアジアの衛星開発事業者がその市場を十分開発していない状況を見て我々に参入の機会がまだあると信じ、我々はこれらの会社との関係を推進することに努力しています。最後に我々は、軍事衛星市場への参入を計画しています、これらのプロジェクトはリードタイムが長く、更に市場とそれから来る利益が莫大であります。

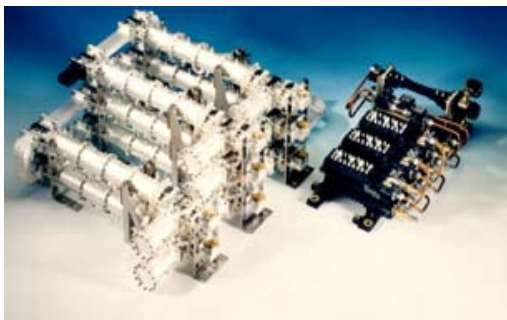


Fig. 4 - 1 :Ku-バンドインプットマルチプレクサ

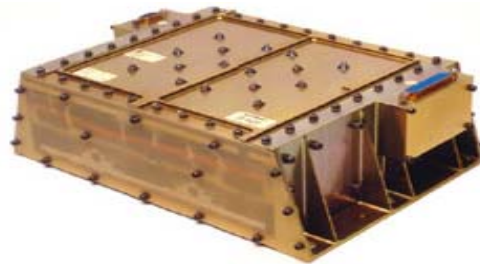


Fig 4 - 2: バッテリー



Fig 5 - 1 導波管スイッチアセンブリ



Fig 5 - 2:WR- 2 8 導波管スイッチ

北爪：2002年は多くの衛星製造業者にとって大変難しい年でした。2000年には25～3



0の通信衛星プロジェクトが市場に出ましたがそれに比較しこの年は世界中で8あるいは9つの衛星しか市場に出て来ませんでした。

今年の商業通信衛星市場の動向をどのようにみまますか、又近い将来の動向は如何でしょうか。

近未来のアジアにおける通信衛星市場は中国、インド、ベトナム、とインドネシアを含めての動向を予測してください。

Keating：現実的に、いつ市場が好転するか予測することはとても難しいです。我々は、通信市場の回復の兆しを感じますが、しかし、我々は前の水準のように、商業通信衛星プロジェクトが1年当たり25-30規模へ戻るようには感じていません。私が以前に述べたように、我々は、長期低落傾向にあるこの市場動向に対応するため、そのインパクトを最小限にするために、我々の顧客を多様化するように努力しています。確かに、インドと中国といった市場にすばらしい機会があります；しかし、これらの国に輸出するにはこれらの国独特のいろいろな障壁があります。

北爪：或るスペースジャーナリストが次のような見解を述べていますが如何お考えですか？

日本や韓国では衛星通信より光通信技術とそのネットワークが開発されブロードバンド通信に使われている、従って衛星通信によるブロードバンドデータ通信を提供する機会がほとんど無いのでは？と

Keating：衛星通信で提供されるどんな新しいサービスでも“wait and see”の精神力が重要であると確信しています、特に衛星電話ビジネスが遭遇した問題を考えてみれば実感があります。放送に関しては衛星放送が自然に適合し成功していることが証明されています。双方向データ通信サービスに関しては、地上通信インフラストラクチャーが不足している領域へのブロードバンド通信サービスを提供するためには、衛星通信が理想の方法であると考えられます。しかし、これらの地域の住民が、何人の人々がブロードバンドサービスを必要としているか、そして、どの位の対価を支払うのが妥当と考えているかまだ明らかではありません。私は、我々がこの市場規模を本当に知るにはその前に、SpacewayとかWildblueといった高度な衛星通信システムのサービスを始める必要があると考えます、それまで待つ必要があると思います。又、これらの新しいサービスは、地上通信ネットワークとのコスト競争力をつける必要があります。世界中で、もしこれらの新しいサービスの利用者がペイラインに到達することができれば、それは、潜在的に多くの新しいプロジェクトに拍車をかけることになりましょう。

北爪：昨年12月3日～5日、カナダ-日本宇宙開発協力会議は、東京で開催されました。あなたの会社は、代表を送られてこの重要な会議でプレゼンテーションを行いました。この会議から、日本に於ける宇宙開発について貴方の見解に影響がありましたか？

Keating：日本には印象的な宇宙計画と良い国内の宇宙産業基盤があります。多くの日本製品は

輸出されていますが、それとは違って、日本の宇宙技術の最大顧客は国内の官公市場であることに私は驚かされました。この現象は現在変わりつつあると思います、特に米国における宇宙技術の輸出規制で、日本の衛星製造業者が衛星を海外に販売する良い機会がアジアにあると思います。また、私は、日本の衛星製造業者が競争力をもつ鍵はすべての衛星システムに必要な機器を社内で開発するのではなく、COM DEVのように安価でよい機器を提供する専門業者よりアウトソーシングするというシステムを取り入れることだと思います。



Fig 6 : Val O'Donovan, COM DEV の創業者(左)と Keating 氏 "Investor in People 賞" の受賞式にて

北爪：この会議の後に、COM DEV としては、日本で雲プロファイル・レーダー開発プロジェクト(CLOUDSAT)とデジタル・オンボードスイッチマトリックスのプロジェクトの契約を取得しました。カナダ-日本宇宙開発協力会議における活動がこれらの契約獲得に効果がありましたか。

カナダ国の宇宙技術と COM DEV 社の宇宙技術にとって日本の宇宙市場はどのように映りますか？

Keating：長期的観点では、我々が日本の顧客との接触が多くあれば有るほど、技術会議を多く持てば持つほど、我々が契約に勝つ機会は増えていくと思います。本来、日本における言葉

の問題や文化の違いによる壁があることは事実です。そして、密接な関係と信頼関係を築くには長期間を要することも又事実です。我々は、日本でのビジネスに参画することに期待を持っています。しかし、我々は、特に国のプロジェクトに参画出来るようになるにはそれ相当の販売活動の努力と長期的な信頼関係の構築が必要であることを理解しています。

北爪：カナダに於ける衛星利用の最も重要な目的は何でしたか。

又、カナダに於けるこれからの衛星市場の成長性はどのようになるとお考えですか。

Keating：カナダの国土の広さに比べ比較的希薄な人口から来る衛星の最適な利用方法は、すべてのカナダ国民に普遍的な通信手段を提供することです。これは最初電話から始まりました。しかし、今はテレビ放送と最初の双方向インターネット・サービスへと拡大されています。カナダ政府はトロントのような都市部に住む人も地方に住む人も国民全てが公平にブロードバンドサービスを含む通信手段を享受できるようにすることを目的とした長期的ビジョンを持っています。衛星は、そのような要求を満足できる最もよいメディアであります。我々はとても高度なアナログプロセッサをカナダ国内の衛星通信業者である Telesat に多数の装置を供給しました、それは Ka-バンドサービスの提供に大きく役立つことでしょう。

北爪：歴史上世界衛星市場が最も停滞しているこの時期に、COM DEV のワイヤレス・ビジネスへの拡大路線から引き起こされた困難な状態から、収益性のあるビジネスに戻れた戦略的秘訣はなんですか。

Keating：最もシンプルな言葉で、我々が、1ドルで販売する製品を製造するのに1ドル以上のコストがかかれば何の意味もありません、どのような種類の成長と目標が立てられていたかは重要ではありません、結局破産しそのビジネスからは撤退するのみです。我々のスペースビジネスに帰って、そしてワイヤレス・ビジネスをあきらめスペースビジネスに帰ると言う我々の意欲的な決定は、このような理論の聖約です。スペースの分野は、他社が縮小し撤退して行く中で、COM DEV にとっては熟知している市場であり成長の余地のある分野です。そして我々にとっては、現在の衛星市場の状況を下降、停滞の中にあるとは考えていません。



Fig. 7: COM DEV 製品展示場にて (AIAA Exhibit Booth in Montreal taken by S.K)

北爪：最後の質問として、あなたは、衛星インターネット、移動体通信、光衛星間通信、衛星通信ネットワークのインフラストラクチャーなど将来の衛星通信に最重要な技術は何であるかとお考えですか。

Keating：驚くことに、私は、衛星がご質問のような領域で使用される為に最も重要な技術は、手ごろで、便利なユーザーターミナルの開発にあるだろうと信じています。我々が時々刻々の変化を見た上で、ユーザーは、必ずしも衛星経由で彼らの必要とするサービスを受けることには関心がありません、他の通信手段と比較し、取り付け、取り扱いが簡単で安価であればよいのです。衛星業界は衛星電話の普及を計画し地上の携帯電話と競争しようと試みました。その時学んだことを思い起こしましょう。第一義的に、大いなる技術と資金が需要を呼び起こすと言うことを鵜呑みにする事より、顧客の必要とする技術が最終的には市場を制するという事を学ぶことはなかなか難しいことです。





図 8：カナダデー祝賀会にて COM DEV 従業員と John Keating CEO  
( COM DEV の将来を暗示する風景 )

北爪：SJR の読者と共に、成長する世界衛星通信事業の発展と御社 COM DEV の益々の発展を祈願します。本日は貴重なお時間有難う御座いました。

(インタビュー：北爪 進 SJR 編集委員会メンバー)