

世界の通信衛星市場を追いかけて（第一回）

オービタル・サイエンシズ社

副社長 加藤 英毅



加藤英毅氏はオービタル・サイエンシズ社通信衛星グループのビジネスデベロップメント担当副社長で、全世界での新ビジネスを統括する。オービタルには1998年に入社、彼と、その率いるチームは、98年以来オービタルが受注した11個のGEO衛星すべての受注活動において、重要な役割を果たした。

オービタル入社前には、三菱電機、ロッキード・マーチン、ジャパン・イメージ・コミュニケーションズの各社に勤務。

加藤氏はメリーランド州ポトマックに、夫人および2人の子供とともに在住。

日本で11年、そのあとアメリカに来て14年、人工衛星のマーケティングの仕事だけをやってきた。もういまさらほかの仕事はできないだろうと思うし、この仕事がエキサイティングで好きだからやっている。振り返ってみると、自分で言うのもおかしいが「リスクを取り続ける仕事人生」を送ってきたわりにはそれなりの結果を出してこられたなあ、と思う。ただ、これからまだ15年くらいは現役でやれるとしても、集大成の時期に入ってきたことも事実。

そんなことを考えていたときに、この記事を書く依頼を頂いた。良い機会だと思い、感謝してお受けした。

私は大学では国際関係論(とくにアラブ・イスラエル問題)を専攻した。数学、物理は大嫌い、どうしてこんなものが人生に必要なのかまったく理解できなかった。エンジニアは異人種で、宇宙などにはまったく興味も関係もなかった。三菱電機に入社が決まり、事務屋だから当然経理か人事にいくだろうと思っていたら宇宙開発部門の営業職への配属を告げられた。宇宙とは本当に驚いた。「営業」という言葉も仕事も好きではなかった。

なにもわからぬままに人工衛星の官庁営業の仕事をはじめた。宇宙開発事業団(今のJAXA)がお客で、6年あまり国の衛星の販売、契約の仕事をした。海洋観測衛星(MOS-1)、技術試験衛星V型(ETS-V)などの仕事をしたら、正直言ってもう厭きてしまった。「官庁商売は自分には合わない」と思うようになった。すべてが予算に縛られたストーリーの世界で動き、ダイナミックではなかったのだ(誤解がないように言うが、私にとってそう見えたのであって、官庁ビジネスにはその良さもあろうし、エンジニアの仕事は別だと思う)。

それで当時まだ新しかった輸出の仕事に食いついて、いちからはじめた。「勝手なことをやっている」「遊んでいる」「能力をこんなことに使うのはもったいない」「主流の仕事(官庁ビジネス)を捨てて傍流に行くこととはない」といわれ

た。でも、三菱電機の良いところは、出る杭はとことん打たれるが、打っても打っても引っ込まないと見るとキチンと受け入れて会社としてサポートしてくれるところだった。「ちくしょう」、「いつか見返してやる」と、ごつごつしながらも頑張っていて、1986年にインドでCバンド通信増幅器を初受注した。これは本当に嬉しかった。

続いて1987年には同じインドで太陽電池パネルの契約を取った。これらの受注は日仏メーカーとの熾烈な競争に勝つてのものだった。さらに米国気象衛星GOES用のアンテナも受注できた。

これらがベースとなって、1988年に米国フォード・エアロスペース（現在のロラル）からINTELSATVII用搭載機器の大量受注に成功した。これが三菱の今日の衛星輸出の基礎ともなったのではないかと。夢がふくらんで、いつかは衛星システムを海外で売りたい、と思うようになった。

ところが1989年、日米貿易摩擦のあおりをくって所謂「スーパー301条問題」がおきた。交渉の末、1990年の春になって、日本政府は実用衛星を国際公開調達で購入する合意をさせられた。それは、日本のメーカーが近い将来に国内や海外の商用衛星市場で力をつける機会を失うことを意味した。

失望した。いつまでも米国の会社に搭載機器を供給する立場に甘んじることになる、と思った。

ちょうどその頃、GEから「転職しないか」との話があった。最初はあまり真剣に考えないでいたが、日本メーカーの限界を知らされていたし、サブ・コントラクターの悲哀も味わっていた。新しいことにチャレンジする魅力に勝てず、半年経ってOKした。1990年の末だった。

当時、日本の会社では辞めるというのはまだあまり一般的ではなかった。でも、まだ独り身だったし、「30歳代はじめての今しかできないな。このチャンスを逃したらもうチャンスはないな」と思って飛び込むことにした。1991年の3月に結婚して、4月で三菱電機を退社した。11年間懸命に勤めて退職金はたったの40数万円だった。



ジャカルタのホテルにてホテルスタッフと

米国ニュージャージー州プリンストンにあるGEのAstro Space事業部につとめはじめたのは1991年6月1日だった。

第一日、英語が半分も理解できずに帰ってきて、妻に「だめだ。英語がわからない。やっぱり日本に帰ろう」といっ

たのを憶えている。ニューイングランドの、軍出身者の多い会社の人が話す英語はめっぽう早くてスラングが多く、慣れるまで困った。

ジョークもなぜおかしいのかわからない。あいまいに笑ってごまかす典型的な日本人のようだった。それがいまではいつのまにか英語でジョークを言うようになってしまい、これには自分でもかなり驚いている。

さて、仕事のほうはなかなか芽が出ない。当然のように日本市場の担当になった。いいところまで追上げたがN Starを落とし(1991年)、BS-3Nは受注したものの(1992年)、BSAT-1(1993年)とSUPERBIRD-Cを失注した(1994年)。このころが一番落ち込んだ。



Optus 車衛星管制局にて Dr. Atia と

そんな中で 1993年、GEの航空宇宙部門がMartin Mariettaに買収され、続いて1995年にはLockheedとの合併が決まった。会社と一緒に私も売られた。世界最大の総合電機メーカーに入ったつもりが、いつのまにか世界最大の軍事機器メーカーにいた。そのうち、かなり政治的な動きで東海岸の工場閉鎖、カリフォルニアへの移転が決まり、プリンストンの工場は次第に閑古鳥が鳴くようになっていた。カリフォルニアへの転勤を勧められたが、Lockheedの商用ビジネスに対する姿勢に次第に疑問を持つようになっていた。

Vance Coffman会長が日本にきたときに(私もたまたま出張中でそこにいた)言ったひとこと、「われわれはなぜ商用衛星などまだやっているのか？ 政府の仕事のほうがはるかに儲かり効率がよい」といったことが決定的だった。こともあろうに一緒にいた宇宙グループの幹部も同調した。こんな会社とはいっしょにやっていけない、と思った。Lockheedを退社する決心をして1997年4月に辞めた。

プリンストンでの6年間、特にRCA、GEの企業文化が根付いている場所での仕事を通していろいろなことを学んだと思う。何よりも大きかったのはアメリカでの仕事の仕方をそれなりに体感、体得できたことだ。

自分の仕事をどのように社内でプロモートし、提案につなげ、戦略化していくか、またそれにかかわるプレゼンテーションや社内調整をどうおこなっていくか、などは日本の会社とはくらべものにならないくらいに効率が良く、また一旦了解が取れば皆それに一丸となって進むダイナミズムがあった。

日本にいたときは「アメリカ人はすべてを書類化する」と考えていたが、実際は「紙」はほとんどなかった。みな口頭ベースの話し合いでことが前に進んでいく。口で約束したことをたがえる人はほとんどいない。これには本当に感銘を受けた。でも、同時に日本以上に上司の意向を気にし、上司の意思には反対しない軍隊のような社会であることも驚きだった。「アメリカ人は一人一人の考えを主張する」と思っていたが、そうではなかった。

アメリカは80年代に景気が悪く債務国に転落した。でも、なにが悪かったかを本気で反省し、一生懸命新しい企業体質を作る努力をし、ダイナミックな仕事のやり方を模索していた。同時に合従連衡で競争力をつけていった。そして90年代初めからアメリカ流のやり方をつかみ、また前進を開始しつつあった。

一方、日本はバブル経済に沸くなかで皆が「日本は世界で一番」と思いこんでいた。GEに出張してくる日本人の態度が一番悪かったのもこの頃だ。「アメリカの品質は悪い」と頭から決めつけて話をするからいやみになる。それは「日本が自分」という態度だった。

でも、バブル崩壊とともに90年代半ばからこれがガラリと変わった。日本人が自信を無くして、それが顔つきや姿勢にまで表れてきた。アメリカ人は自分を取り戻していた。私がGEにいた6年間は、まさにそんな時期と重なる。「アメリカに住んでいる日本人」としてまだまだ日本人を客観的に見られなかったから、複雑な気持ちだった。

(次号につづく)