

世界の通信衛星市場を追いかけて（第二回）

オービタル・サイエンシズ社・副社長

加藤 英毅



ロッキードを退社してから 1 年間、日本の衛星放送会社の顧問をしたり、コンサルタント業をしながらいろいろと考えた。衛星サービス業界や、まったく違う業界に移ることも考えたが、やはり人工衛星を作る仕事がしたい、と思った。慣れているからというだけでなく、「売るプロセス」と「作るプロセス」の両方を体験できる仕事はなにものにも代え難いと感じた。そんなときに今のオービタル・サイエンシズから「静止(GEO)通信衛星のビジネスを立ち上げるので参加しないか？」と誘われた。

オービタルは 1982 年創業の若い会社だったが、FairchildとCTAの衛星部門を相次いで買収し、急速に伸びていた。GE時代の元上司が先にオービタルに移っていたし、100 名を超える元GEの人が、GEO衛星の立ち上げを夢見て移って来た。「いちからはじめる事業」ということに血が騒いで 1998 年 4 月にオービタルに入社した。ニュージャージーからワシントンDCに移った。

新しくGEO衛星の部門を立ち上げる、とはいっても実際は大変なことだった。まず会社の知名度がない。そして実績が乏しい。すべての市場で競争するよりも小型衛星分野に絞る「ニッチ戦略」をとって参入した。最初の 2 年はいかに顧客にOrbitalを信頼してもらうかが最大の難関だった。まったく相手にもしてもらえないこともあった。しかし、まだ競合他社のマークが厳しくなかったこともあってか 1998年末に日本のBSAT-2衛星 2 機の受注が決まった。続いて 1999 年末にはN-Star cを受注した。これには驚いた。勝てるとは思っていなかったから、受注が決まったときはにはわかには信じられなかった。

これで実績ができ、2001年にはパンナムサット向けCバンド衛星3機をふくむ4機を受注、2002年は業界全体の契約が年間3機という最低の需要に悩む中でTELKOM-2をインドネシアから受注した。そして2003年は熾烈な競争の末、オーストラリアからOptus衛星を2機受注して「小型衛星ならばオービタル」というところまでくることができた。



オーストラリアへの家族旅行にて



ドイツ・ブレーメンの音楽隊の像の前で

この5年で衛星を10機受注し、もともとあったINDOSTARをあわせて11機を生産するGEO衛星メーカーに成長した。ペイロード電力5kW以下という限られた市場を相手にする中でマーケット・シェア15%程度まできたことはまずまずの成功といってよいだろう。今、オービタル全体の事業の中でGEO衛星は20%前後を占めるようになった。

マーケティング部門を統括する立場としては、これまでの実績や成功に安住することはできない。いつも緊張の糸をピンと張って仕事をしている。通信マーケットの低迷を受けて全体のマーケット規模は横ばいだが、小型衛星の需要は伸びてきている。しかし新規参入メーカーが相次ぎ、競争は熾烈だ。市場での地位を守るのは新たに獲得するよりも難しい。すこしでも油断したらそれでおしまいだ。ただ、この緊張感が自分には合っている。ギリギリのところでの駆け引き、努力が楽しいと思う。そして「団子レース」を抜けて受注が決まったときの爽快感や嬉しさは「くせ」になる。もう一度あの感覚を体験したくてやっているようなものだ。自分をとことん追い込み、リスクもとってリターンを得る仕事のやり方は昔から変わらない。多分、今後もそうだろう。これはもって生まれた性格で、しかたがないのだろう。

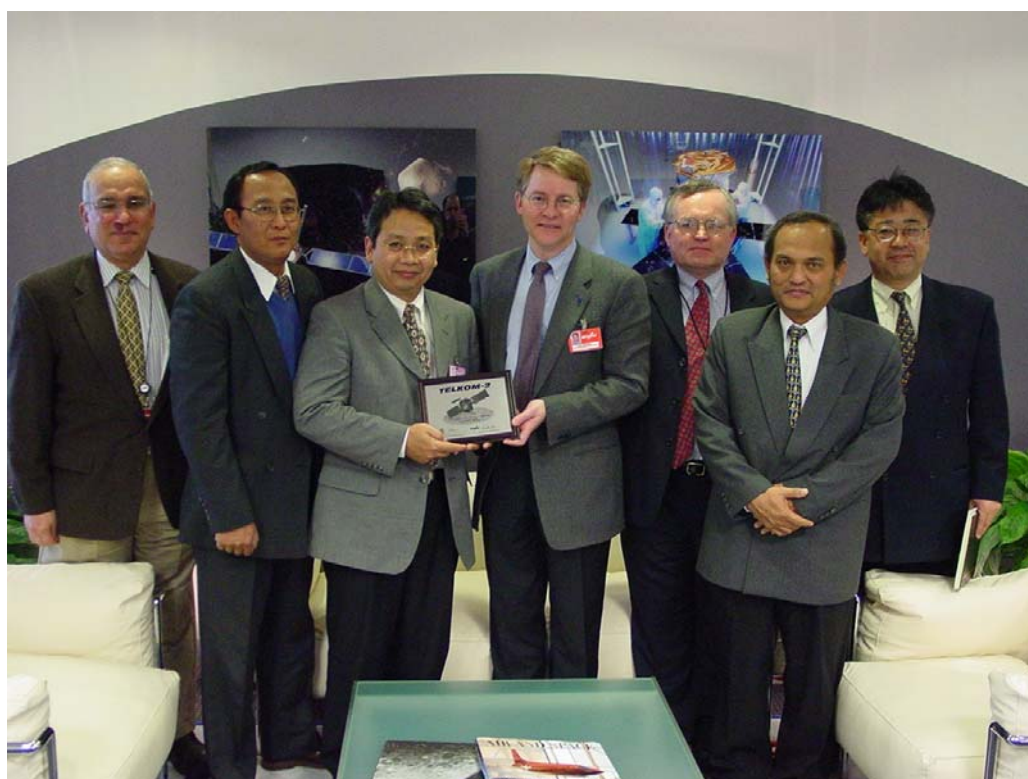
今の立場で部下に求めることは、「アメリカ的な仕事のやり方と日本的なやり方の適度な混合」だ。もちろんアメリカ人に対してこうはっきりは言わないが、私はどこまで言っても日本人だから純粋にアメリカ的なマネジメントはできない。仕事は「戦略」がとても大事だ。これがないと勝てないし、勝ても価格競争に巻き込まれて利益が出ない。そして戦略立案にはアメリカのMBA的な冷静な分析が欠かせない。でもそれだけで勝てるわけでもなく、どこかで「とことん頑張る」という泥臭いが日本的な(多分90年代半ばまでの)やり方が必要だ。結果は頑張った時間と努力に応じてついてくる面もある、と信じている。これは万国共通だ。私はそれとなくそれを導入しようとしている。みな、仕方ないと思っているのだろうか、でも頑張っていてきてくれている。最近、顧客から「オービタルのマーケティングは他社とは違う」とよく言われる。いろいろ要因があるがこれもそのひとつであれば嬉しい。

最後に個人的にひとこと。アメリカナイズしすぎたし、日本企業で働くチャンスはもうないだろう。しかし、今の私を育ててくれた「一方の親」が日本の宇宙開発業界であることに間違いはない。外から見るといろいろと歯がゆい面もある。日本メーカーが、衛星もロケットも国際市場で善戦できないでいることは個人的には大変残念でもある。

これはもっぱら持論なのだが、この原因のもっとも大きなものは何かと考えるとふたつある。

ひとつは官側の民間に対する支援体制の乏しさであり、予算を取得するストーリー書きのためにでてくる新技術優先の開発シナリオだ。新しいものには予算がつきやすいという現実を優先するあまり、生産の連続性がなくなり、コスト、スケジュールが削減できない。しかし、これは言い訳にはならないだろう。NASAは米国メーカーの商用事業を助けていない。

もうひとつが問題だと思う。すなわち、商用事業を強力に推し進めていくリスクテカー、リーダーシップのなさだ。世界と伍していくべくバカになって頑張る人が各社に10人ずついれば日本は10年後に宇宙システム市場で一角を占めている、そう思えてならない。



TELKOM-2 衛星のキックオフ