

インタビュー

兼松が手掛ける
航空機関連ビジネス兼松株式会社
航空宇宙部 部長
つやま みきのり
津山 幹規

「ズームアップ」欄は、「働く人と仕事」をテーマに商社各社のさまざまなビジネスや人材をご紹介します。今回は、兼松株式会社に航空宇宙部長としてご活躍中の津山幹規氏にお話を伺いました。

1. 入社から現在の仕事に至るまで

私は1991年に入社し、情報システム関連の部署に配属となりましたが、その翌年に現在の航空宇宙部の前身となる航空機部に異動し、それ以来、航空機関連ビジネスに関わってきました。私自身は理科系出身ではありませんが、もともと航空機に興味と憧れを持っていたので、航空機部に配属されたことは幸運でした。当時は、英国航空機メーカーのビジネス・ジェット機を国内のお客さまと成約した直後で、部全体が一丸となってプロジェクトを成功させるために突き進んでいました。若いうちにプロジェクト全体のプロセスを俯瞰できた経験が、現在、諸先輩が築き上げた航空宇宙部の運営を託されるようになった私のベースとなっています。

2000-04年にかけて米国のニューヨークとシカゴに駐在しました。米国では当社航空機部が扱う全ての製品の窓口となるため、航空機関連以外にも宇宙関連、衛星やその制御ソフトウェア、また、航空機リースのビジネスに関わりました。特に航空機リースについては、2001年の同時多発テロを契機に、それまで拡大していた航空機業界全体の市場が一気に減退し、米国エアライン各社の業績悪

化に伴い、既契約のリース条件の見直しなど苦勞もしましたが、契約書の文字通り一字一句の重みを実感する貴重な体験をしました。

2. 航空機関連ビジネスの面白さ、難しさ

(1) 兼松の航空機関連ビジネス

当社の航空機関連ビジネスは、カナダ製の旅客機、米国製のビジネス・ジェット機の他、イタリア製のヘリコプター、放送衛星やその衛星の地上制御のソフトウェアなどの取り扱い、そして衛星打ち上げ支援などを中心に行っています。また、アイルランドに設立した航空機の循環部品事業等があります。

本日は、私が主に関わってきた特務機を中心にお話しさせていただきたいと思います。

(2) 特務機ビジネスにおける商社のオルガナイザー機能

旅客機も一般的なビジネス・ジェット機も、言ってしまうと人やモノを効率よく快適に目的地に運ぶことが主な目的で、仕様はほぼ決まっています。一方、当社が特に注力している「特務機」のビジネスは、商社のオルガナイザー機能を大いに発揮できる分野であると考えています。

特務機（スペシャル・ミッション機とも言います）とは、人やモノの輸送ではなく、あ



AGUSTA AW109トレッカー



セスナ社サイテーション・ソブリン

る特定の目的、業務・任務を果たすために特別に改修した航空機です。お客さまは主に官公庁で、例えば自衛隊や国土交通省航空局、海上保安庁等が、航空用の保安施設が国際的に定められた精度で作動しているか点検・検査を行ったり、陸上、海上を問わず要救助者の救難捜索を行うなどの目的に使用されます。あくまで実務を果たすことだけを目的とするため見た目は簡素な仕様となっていますが、さまざまな機器を追加で所狭しと搭載するので、大幅な改修が必要となります。

特務機は提案時には、ベースとなる機種(母機)は何がよいのか、搭載する特別機材はこの国のどこのメーカーの製品がよいのか、機器同士の組み合わせの相性はどうか、必要な各国の許認可はクリアできるか、納入後の技術・整備のサポート体制はどうするのかという点などを検討します。

提案・選定の結果、受注を勝ち取り、仕様の細部を詰める段階においては、どんな機器(特殊なレーダーや探知機、通信装置、表示器など多岐にわたります)をどこに幾つ搭載するのかを、単に機体メーカーに伝えるのではなく、事前に十分にお客さまと話し、その機体を設計する上でのコンセプトを明確にする必要

があります。すなわち、任務・業務を行う上で長年多くの人々に脈々と受け継がれてきた一つ一つの動作・オペレーションの背景にある「コンセンス」を、お客さまと航空機メーカーの技術者が共有し、そのコンセンスを機体全体の改修設計の細部にわたって反映させる配慮が不可欠です。それによって設計担当者は、小さなノブの位置、形状、取り付け角度、色、材質までもにこだわることになります。

もともと完成された設計のビジネス・ジェット機の機体の内外にいろいろなものを取り付け、また取り外すことで、機体の重量・重心も形状も変化し、その結果、操縦の操作性、性能にも影響が出てきます。顧客の特別のニーズを反映させ、特務機として最大限の性能を発揮できる機体を、コストや納期をにらみながら多くの関係者とゼロから造り上げていく全ての過程に携わることができるのですが、この仕事の醍醐味だいごみでもあります。

(3)プロジェクトを成功に導く鍵

特に特務機の場合には如実に表れますが、このビジネスには多くの利害関係者が関わります。当社ではわれわれ自身が航空機メーカーのエンジニアと直接話をして、顧客ニーズに応えるための仕様づくりに携わっています。

プロジェクトのにおいを嗅ぎつけ、選定商戦に勝ち抜き、受注してから製造そして納入に至るまで、最低でも5年以上の長期間にわたり多く利害関係者が関わる中、同時並行的に発生する複雑な物事を、綿密に順序だてて考え、判断し、スピード感を持って実行する。そして、不測の事態があっても決して諦めることなく、粘り強く解決に向けて全力を尽くす。航空機ビジネスに限った特別なことではなく極々当たり前の要素ではあると思いますが、プロジェクトを成功に導くためには、こうした信念を持って実行することが大事だと思います。



ボンバルディアCシリーズ

3. 今後の業務に対する抱負

一般的に航空機市場は、海外では今後も新興諸国等で拡大が予想されますが、国内に目を移すと、人口減少が進む中で、顧客のニーズにも変化が表れることが予想されます。例えば、これまで官公庁が自ら手掛けてきた特務機の利用そのものも、技術革新が急速に進むことにより、無人機や航空機ではない他の手段で代用することも考えられますし、将来的には海外も含めた民間企業に移管・委託されることが考えられなくもありません。ただし、特務機としての航空機の需要が減ることになったとしても悲観することではなく、むしろ商社にとっての新たな商機が訪れると考えています。その意味では、今後も航空機業界のニーズや動向を注意深く見つめながら、その変貌もたらす商機に対して果敢に攻めていく意欲と実力を備えた人材の育成・輩出に力を注ぎたいと考えています。

(聞き手：広報・調査グループ 石塚哲也) 



米国での航空機検査時に関係者の皆さんと