

米国西海岸テクノロジー・シリコン・バレー紀行

—シリコン・バレーの日系企業と地元州立大学訪問—

吉 沢 正 広

今年再びアメリカ西海岸テクノロジー・シリコン・バレー⁽¹⁾を訪れる機会を得た。一昨年同様に、名古屋空港からロサンゼルス経由でサンフランシスコに向かった。途中ロサンゼルスでは、入国審査を受けるまでに3時間以上も待たされたために、予定していた乗り継ぎ便に乗れず、結局夜7時の便まで待たされる羽目になった。サンフランシスコのホテルに到着したのは9時半過ぎとなってしまった。長い一日を経験した。

今回訪問した日系企業は、日本でもきわめて知名度の高い企業である京セラ(株)の在米子会社(subsidiary)の一つである、京セラ・アメリカ社(KYOCERA AMERICA, INC.)のサンノゼ(San Jose)オフィスである。同社訪問をお願いしたのは、一昨年ソニーの在米子会社であるSELを訪れたのを機会に少しシリコン・バレーについて定点観測的な現地調査をしたいと思い、今回もシリコン・バレーに所在する日系企業を選んだためである。一昨年同様に、サンフランシスコ市内のカル・トレイン(Cal Train)の始発駅(4th/King)から列車に乗り、目的地であるサンタ・クララ(Santa Clara)駅に向かった。市内から約1時間半の列車の旅である。途中、車窓からは日本企業の「HITACHI」の看板などが目に入ってくるなど、景色を楽しみながら同駅へと向かった。サンタ・クララ駅に至る手前には、日本でも知名度の高いスタンフォード大学(Stanford University)が所在するパロ・アルト(Palo Alto)駅がある。そこを通過すると30分ほどで目的地に到着する。カル・トレインの沿線の駅は、そのほとんどが無人駅で、切符の自動販売機が設置してある程度の簡素なものであり、タクシーが待機している駅はごく限られている。ちょうど日本の地方を走る鉄道に似たものである。シリコン・バレーはいわゆる「谷: valley」ということであるが、実際訪れてみると、谷というよりもむしろ両サイドを山に囲まれた平原という印象である。広さは東京都23区とほぼ同じで、人口は270万人ほどである。ここで1971年インテル(Intel)社が最初のコンピュータ・チップを開発して以来、76年にはアップル(Apple)社が初のPCを開発し、以降、この地でIT産業が急速に発達した。これとともにマイクロエレクトロニクス関連産業が一挙に押し寄せ、こうした産業が集中・集積して、現在のシリコン・バレーを形成していったのである。

サンタ・クララ駅到着後、タクシーにて目的の会社に向かった。鉄道沿線の静けさとは違

い、道路は多くの車やトラックが疾走し活況を呈しており、IT産業の世界的な集積地としての貫禄をみせていた。約15分でキョウセラ・アメリカ社のサンノゼオフィスに到着した。周囲には多くの威容を誇る建物が林立しており、その一角にその会社は所在していた。同ビルには日立など日系の企業も入居しており、何か親近感を覚えた。受付に入ると白人男性が座り、訪問の目的と面会者の名を告げて、事務所にいった。事務所の受付には、訪問者リストが備え付けてあり、氏名、住所を記入していると、今度は白人女性がにこやかに挨拶しながら用件を尋ねてきた。面会者の名を告げ、少し待っていた。近くの会議室らしきところから、大きな声で話し合う声が（もちろん英語で）聞こえてきた。時折笑い声がして、和やかな雰囲気が伝わってきた。日系の企業といえども、社内の公用語は英語である。これは前回訪問したSELでも同様であった。

その会議が終了した後に、その会議室に通された。そこで同社のスタッフの方（ご本人の希望により名前は伏せてあります）と会い、初対面の挨拶を済ませてから、早速ご教示いただきたい点を聞き始めた。同氏はこのオフィスの責任者の方で、京セラの東南アジア各地の拠点において、同社の海外事業の第一線で10年以上の長い間活躍され、一時日本本社に籍を置いていたが、再びこれまでのキャリアを買われ、1年ほど前に京セラ・アメリカ社に派遣された、同社きっての国際派社員の方で、同社の海外事業の第一線で活躍されている方である。国際経営の第一線で活躍されている、専門家の方から直接話を伺えるまたとない機会を得たのである。同所において様々な視点から、同社の国際経営の実態や現状について貴重な聞き取りができた。これら内容については、研究論文にまとめ機会を改めて発表したいと考える。⁽²⁾

長時間にわたる質疑と時差ぼけ（jet-lag）により疲労困憊したので、さらに話を聞きたかったのであるが、いくつか質問を残して終了させていただいた。面会終了後、同氏のご好意によりサンタ・クララ駅まで送ってもらうことになり駅に向かった。途中、同氏からシリコン・バレーもITバブルが崩壊した後、まだその後遺症から回復が遅れ、元気があまりないという話を伺い、2年前同じようにSELの担当者に駅まで送ってもらう車中で同様な話を聞いたのを思い出した。シリコン・バレーの多くの企業が、未だ後遺症に苦しんでいることを実感した。しかし、日本の新聞雑誌紙上などでは、明るい兆しも見えているという記事を読んだりしているので、近いうちにシリコン・バレーに活気が再び訪れるのではないかと内心期待しているのであるが。

サンタ・クララからサンフランシスコ市内に戻る列車の車窓から、2年前の訪問したときとあまり変わらない風景を眺めながら、誕生しては消えていくシリコン・バレーのベンチャー企業群について思いを馳せていた。シリコン・バレー全体で7000社を超える企業が存在しているといわれている。それら企業が時々刻々と生まれては姿を消していく、いわば栄枯盛衰が日常的に繰り返されている。そして、そこで展開される状況の主役となるベンチャー企業設立の立役者である起業者の精神が、ここバレーの原動力の源泉であると強く感じた。

ところで、サンフランシスコ（San Francisco）といえば、古くは日本の浦賀を1860年2月10日に出発した咸臨丸が到着した所として知られている。咸臨丸は1ヶ月以上に及ぶ航海の末、サンフランシスコ湾に3月17日到着した。太平洋の荒波と苦闘し、大変な困難を乗

り越えた末に、アメリカ大陸に到着したのである。咸臨丸の乗り組み員らは、当地において大変な歓迎を受けたそうである。今を去る140年ほど前に、日本とアメリカ、とりわけサンフランシスコは結ばれていたのである。サンフランシスコのダウンタウンから西方向に日本町 (Japan Town) がある。そこには近代的な？コンクリート造りの五重塔がそびえ、その近くにはショッピング、飲食などできる店舗が集合的に入居している規模の大きなモール街がある。そこには日本食レストランをはじめ、日本に関係のある製品を販売する店舗が軒を連ねている。また紀伊国屋書店もあり、日本の雑誌、書籍などが並べられており、日本で出版された書籍が容易に手に入る。ここのスタッフも日本人が多く、気軽に客の質問に答えてくれるのがありがたい。

今回の訪問のもう一つの目的であるサンフランシスコ州立大学 (San Francisco State University) を訪れた。この大学はダウンタウンからタクシーで20分程のところに位置している。Holloway Avenueという場所にあり、サンフランシスコ市内からはバスなどの交通機関を利用して行くことができる。ダウンタウンはサンフランシスコ湾側に位置しているが、この州立大学は太平洋側に位置している。大学の近くには上下二車線の道路が走り、交通量の多い場所でもある。訪問したときは、大学が休暇中ということもあり、人影はほとんどなく、閑散としていた。大学の建物はとてもシンプルで、コンクリートの打ちぬきのような外観のものが多く、スタンフォード大学やハーバード大学のような個性的な建物ではなく、飾り気のない、落ち着いた雰囲気漂うキャンパスであった。地元では、サンフランシスコ・ステートと呼ばれている、地元密着型の大学である。1899年に創立され、幾多の変遷を経て1960年カリフォルニア州立大学機構を構成する大学の一つとなった。1972年にはUniversityの地位を与えられ、1974年に現在のサンフランシスコ州立大学となったのである。メイン・キャンパスの面積は102エーカーの広さを誇り、学内の移動はバスなども利用されている。しかしながら、スタンフォード大学のような広大さは余り感じられなく、どちらかといえばキャンパス内に建物がコンパクトに配置され、土地を有効に活用しているという印象であった。しかしキャンパス内はとても緑豊で、落ち着いた雰囲気が漂うものであった。

学部は、ビジネス (Business)、クリエイティブ・アーツ (Creative Arts)、教育 (Education)、サイエンス アンド エンジニアリング (Science and Engineering) など11の学部や研究分野を要している総合大学である。その上にマスター・コースなど大学院がおかれている。学生数は、2002年秋現在で、学部生20800人、大学院生7500人で合計28300名ほどの学生、院生が学んでいる。在籍する学生の国籍や人種や民族も多様で、アフリカ系アメリカ人、アジア系アメリカ人、フィリピン人、メキシコ系アメリカ人など多様な学生が在籍している。同大で人気がある学問分野は、第1位がビジネス、以下心理学、PC科学、生物学、教養、ラジオ・テレビ、映画、美術、演劇、ジャーナリズムの順である。同大学には全米屈指のビジネス・スクールがおかれている。その関係で学部レベルでも、ビジネスの人気が高いのではないかと思われる。

サンフランシスコ州立大学はカリフォルニア州公認の、同州では最大規模のビジネス・スクールをもっており、しかもアメリカ国内のある最大規模のビジネス・スクール20校の一つである。College of Business (経営学部) にはMBA取得を目指すコース、会計分

野コース、企業分析・コンピュータ研究コース、ビジネス・コンピューティングコース、ホスピタリティー経営コース、国際ビジネス、経営管理、マーケティングコースなど多様な研究分野が用意され、学生の多様なニーズにに応じている。このような大学のビジネス・スクールに本学の学生が挑戦し、入学を許可され研究ができる日が来ることを期待したい。

今回、シリコン・バレーを訪れた最大の目的は、KYOCERA・AMERICA社の現地経営についての取材であったが、そのインタビューの最後に本学学生へのメッセージをお聞きした。具体的には、学生時代の心構え、しておくべきことなどであり、京セラという優秀な企業に受け入れてくれるような学生はどのような条件を備えた学生かについて尋ねた。本学在学学生にとって何か参考になる部分があれば幸いである。京セラの学生の採用について特徴的なことの一つは、採用試験の際に出身大学名が不問に付されることである。つまり人物本位の採用がなされているということである。出身大学名は、採用試験の際、面接担当者からは一切聞かれないし、また受験者からも言うてはならないのである。おそらく日本の企業の中で、このような出身大学不問の採用方法を導入したのは、同社が初めてではないと思われる。そういう意味で先駆的な企業であるといえる。事実、今回取材させていただきスタッフの方の入社面接時にも、一切出身大学については聞かれなかったという。受験する学生にとっては、本人の真の実力、人物が試されるものとなる。また、同社では採用に際し、哲学を重視しているとのことである。ここでの哲学とは、難解な、いわゆる哲学と呼ばれる学問を指すのではなく、「物事を正しく考える、まっすぐな人物」という意味である。物事の善悪の区別が、明確にできるかどうか、という人間として基本的な部分がしっかりしているかどうか、ということである。また、この哲学には京セラ創業者の稲盛和夫氏の創業の哲学、経営の哲学が含まれることは、言うまでもない。興味のある学生は是非同社の社史などを参照されることを勧めたい。参考までに、以下に稲盛哲学のエッセンスを記述しておきたい。

人間として何が正しいか—京セラフィロソフィの原点

従業員28名の小さな会社ではありましたが、創業してみるとすぐに決めなければならないことが山ほど出てまいりました。「これはどうしましょうか」と、次々に社員が決済を求めてきます。

しかし、私には経営に関する経験があるわけでもなく、経済や経理もろくに知りませんでした。また、親戚や知人に経営者がいるわけでもなく、相談する人もおりませんでした。それでも経営者としては判断をしていかなければなりません。もし、自分が判断を間違えば、たちまち会社は傾いてしまうのではないかと心配で、眠れない日が続きました。

そのように創業当初、私はいかに経営していけばいいのか、何を基準に判断していけばいいのかかわからず困り果ててしまいました。しかし、どうせ自分は経営を知らないのだからと原点に戻り、「人間として正しいことなのか、正しくないことなのか」、「善いことなのか、悪いことなのか」を基準に判断することにしました。

矛盾があったり、理屈に合わなかったり、また一般に持っている倫理観やモラル、そういったものに反するような経営では、決してうまくいかないだろうと考えたからです。

経営の経験はないけれど、正・不正や善・悪などは、最も基本的な道徳律であり、子供のころから両親や学校の先生に毎日のように教えてもらっていたことなので、私にもよくわかっ

ているという自信がありました。

こうして「人間として何が正しいのか」という最も基本的なこと、つまり「原理原則」を判断基準として経営を始めたのです。(京セラ社史より)

この哲学を読んで判るとおり、その学生がしっかりとした考えをもっているかどうか、コテ先だけの採用試験のノウハウだけを身につけた学生であるかどうか、試されるものであるということがわかりいただけと思う。

次にコミュニケーション能力を是非高めてほしいということもある。同僚、上司などと何か話すとき、自身が思っていること、考えていること、言いたいことを的確に相手に伝える表現力を身につけることが是非とも重要だという。それを可能にする条件の1つは、やはりしっかりした物事に対する考えをもっているかどうか重要になる。特に、今の日本の学生は、以前に比べコミュニケーション能力が低下しているのではないか、という疑問が同スタッフから投げかけられた。それに対する明確な答えは出せないものの、日本の現状を考える時、例えば買い物をする時など、ほとんど相手(店員など)と会話しなくても買い物ができる。特にコンビニエンス・ストアなどで顕著であり、自動販売機の普及もこれに拍車をかけている。一方アメリカでは、一部のものを除いて、基本的に自動販売機の屋外の設置を見かけることはない、また何か買う時でも対面販売が基本である。もっとも、郊外のショッピング・モールや大型店で買い物をするときはともかくとして、コミュニケーション能力がなければ、飲みたいもの、食べたい物も買えない。必然的にコミュニケーション能力が求められる。店員にはっきりと自分が必要としている物事を説明している姿を、よく見かけた。日本とは、大きな違いとして筆者の目に映った。

本学においても、学生のコミュニケーション能力を高める教育がさらに充実されなければならない。しかしながら、コミュニケーションの原点はやはり「あいさつ」であろう。この基本に立ち返って、日々の教育活動が構築されなければ、京セラが求めるような学生は、恐らく輩出されないであろう。教職員一人一人が心掛けなければならない課題であろう。同氏からは、学生時代にパソコンを学習することは「m u s t」であるという話を聞いた。本学でもパソコンについては学習環境が整っているため、是非積極的に取り込んで、基本的なスキルを身に付けて欲しいものである。また英語については、入社してから就く業務により、必要となってくる。いつでも、そのような状況に対応できるよう、日常会話などコミュニケーションのツールとして英語ができるよう、学生時代に基本的な表現などは是非身に付けておきたいものである。

最後に、今回訪問させていただいた際に様々な筆者の質問に的確にお答えいただいた KYOCERA AMERICA 社のサンノゼ・オフィスのスタッフの方にお礼申し上げたい。

長時間の取材にもかかわらず丁寧に、そして的確にご教示いただいた。同社の海外事業活動の第一線でご活躍されている同氏のお話は、筆者のみならず、学生諸君にとっても大変参考になるものと思う。また、今回海外視察出張を申請した際、快く応じてくれた大学関係各位に感謝したい。

（注）

- （1）拙稿（レポート）「アメリカ西海岸テクノロジー見聞記—スタンフォード大学とシリコン・バレーの日系企業—」, 中京学院大学, 『経営学研究』第9巻第1号, 2001年12月。
- （2）拙稿「日本製造企業の国際経営—京セラ在米現地法人の経営に学ぶ—」, 中京学院大学, 『経営学研究』第11巻第2号, 2003年12月。

参考文献

- 瀬見洋『米国半導体産業—シリコンバレーの光と影—』日本経済新聞社, 昭和56年9月。
- 日経ビジネス「立ち上がる米シリコンバレー」2002年9月, 30号。
- サンフランシスコ州立大学, <http://.sfsu.edu./preswelc.htm>. 参照。
- 京セラ株式会社『果てしない未来への挑戦—京セラ心の経営40年—』, 2000年1月。