

## 米国西海岸テクノロジー・ジョン紀行

### — シリコン・バレーの日系企業と地元大学訪問 —

吉 沢 正 広

昨年に引き続き、今年も米国西海岸カリフォルニア州に位置するテクノロジー・ジョン（シリコン・バレー）<sup>(1)</sup>の日本企業の現地子会社（subsidiary）とシリコン・バレー周辺の地元大学、短大を訪問見学する機会を得た。8月初旬に渡米した。3年前の9.11同時多発テロ以来、出国、入国については格段と審査・検査が厳格さを増している状況であった。しかし空港は何事もなかったかのように、特に何ら支障もなく通過できたことは幸いであった。

シリコン・バレーのあるカリフォルニア州北部のこの時期の気候は乾燥しており日差しがとて強かった。しかし日本の仙台と同じぐらいの緯度に位置しているので、気温もそれほど高くなく、とても凌ぎやすいのが気候上の特徴である。体を動かしても汗をかくことはまれであり、高温と湿気に満ちた日本から来た筆者には、この上なく良好な気候であると感じられた。

今年訪問させていただいた在米日系企業は、日本で、特に自動車業界でもとても馴染み深いNGKスパーク・プラグのブランドで知られている日本特殊陶業が世界各国・地域に展開する同子会社の一つであるNTK TECHNOLOGY社である。この会社は、単なるセラミクス製品ではなく、主に高度な特殊技術を要する製品を取り扱っている企業である。日本本社の国内の傘下企業には中津川セラミクス、武並セラミクス（いずれも岐阜県中津川市周辺所在）や飯島セラミクス（長野県南部の飯島町所在）などの有力なセラミクス製造企業を包摂する企業として知られている。日本を代表する優良企業の一つである。今回同社を訪問し、筆者の質問に答えていただいた担当の方も、何回か中津川セラミクスを出張で訪れたことがあるという話を伺い、思わぬところで本学所在地である中津川との関係を知った。

日本特殊陶業は、その系譜をたどっていくと1876年創業の森村組（名古屋市）にたどり着く。森村組は当時、陶器の貿易商社として国際的に知名度のある企業であった。現在のノリタケ・カンパニーの始祖でもある。森村組は後に米国ニュー・ヨークに森村ブラザーズという現地子会社を設立し、日本の国内傘下企業の一つである日本陶器（1904年1月設立）で製造したコーヒー茶碗、土瓶、砂糖入れ、ディナー・セットなどの陶器製品の販売に従事させた。日本企業の海外進出においては、かなり早い時期に海外進出した先駆的な企業の一つとして位置づけされている。

ところで筆者は以前、IBM社の日本進出について、いささか説明するところがあった。<sup>(2)</sup>そこにおいて上述の森村組の傘下企業の一つである日本陶器が、日本で初めてIBM社(当時は日本ワトソン)のパンチ・カード・システム(PCS)を導入した事実を知った。当時海外、殊に米国において評価の高かった同社の陶器製品の受注業務が繁忙を極めていた。その負担を少しでも軽減しようとして、同社が業務改善のためPCSを導入したのである。PCSはその威力を遺憾なく発揮し、同社の業務の合理化に大きく貢献した。その意味で、いわばオフィス・オートメーションを日本の企業の中でいち早く導入した企業であるといえる。

今回もシリコン・バレーの企業を訪問した理由は、前号<sup>(3)</sup>でも述べたように同一地域の日系企業の現地経営とシリコン・バレーの両方を同時に見学したいというものである。今回もシリコン・バレーの中心に所在する企業を訪問できたことは、筆者にとっては幸運なことであり、国際経営研究にとってとても参考になるものであった。シリコン・バレーは、ほぼ東京23区と同一の面積を持っている。シリコン・バレーへのアクセスは昨年同様にサン・フランシスコ市内からカル・トレイン(Cal Train)を利用した。昨年とまったく同じ経路で目的の企業に向かったのであるが、昨年見た沿線の風景が今年は少し違って見えた。昨年カル・トレインを利用したときに見た沿線の風景は、何か雑然としたものであった。駅舎は古く、またプラットホームは未舗装のままの駅が多かったのであるが、今年は、駅舎はすっかり整備され整然としており、昨年目にすることがなかったいわゆる日本の駅によく見かける駅ビルのような立派な建物が出来上がっている光景をいくつか見た。昨年は線路沿いに、雑草、瓦礫、ごみの類が散乱していたのであるが、今年は何故かそういった風景が目に入らなかった。一年でこうも変わるものかと驚いた次第である。このような整備されつつある光景を見ると、シリコン・バレーも一時期の低迷を脱しつつあるかの印象を受けた。シリコン・バレーの中心の都市であるサン・ノゼ(San Jose)市にはサン・フランシスコから約一時間半の列車の旅である。サン・ノゼ市は、かつてカリフォルニア州で最初に州都がおかれた町として知られている。市内には国際空港が整備され、日本からの直行便(成田発着のみ)も就航している。目だった観光スポットがあるわけではないが、スタンフォード大学、サンノゼ州立大学、サンタクララ大学をはじめとしていくつかの大学、短大が所在する、IT関連産業と教育の町である、という印象である。またジャパン・タウンなどもあり、一度は訪れてみる価値のある町ではないかと思う。シリコン・バレーの名のとおり、両サイドを山脈が走っている。しかしながら、日本のいわゆる「谷」とはだいぶイメージが違う。両サイドを山脈が走る、大平原と思っていただければよいかと思う。シリコン・バレーはIT関連産業の盛んな地域であるが、毎回のように触れているがここは自然発生的に出来上がった地域ではない。地元スタンフォード大学、行政が一体となり形成された地域なのだ。ここには現在世界有数の企業の一つとして知られるヒューレット・パッカード社の発祥の場所が保存されている。David Packard's Garageと呼ばれるものがそれである。1934年ヒューレットとパッカードの両者が、資本金538ドルで会社を設立し、約3年間このガレージにて研究開発製造をおこない、現在のヒューレット・パッカード社の基礎を築き上げた建築物であり、記念のために保存されているのである。その他、アップル・コンピュータ、インテルなどそうそうたる企業が林立している。ヒューレット・パッカード社のような世界有数の企業も創

業当時はいわゆる日本で言うところのベンチャー企業であったのである。アメリカでは年間約100万社の企業が創業されるといわれ、そのほとんどがベンチャー企業と呼ばれている。そこには才能を磨き、やる気を持って事に当たれば大金を手にするというアメリカンドリームがあるのかもしれない。日本では起業を志す者たちにとってよい環境が整備されているとはいえない面がある。その一つは資金調達についてであろう。その点アメリカでは、ベンチャー企業に投資する投資組合や、個人投資家が多く存在し独創的な技術を開発し、起業に結び付けようとする者たちに資金を提供する態勢が整っている。またNASDAQという言葉を知ったことがあると思うが、店頭公開市場も発達しており、資金を得て起業をしようとするものたちにとってよい環境が整備されている。またそういったベンチャー企業で働く者たちにとってストック・オプション制度がある。これは優秀な成果を上げた社員に、現金の代わりに自社株を与える制度で、社員のモチベーションを高める働きをしている。こうしたハイテク、IT関連の企業が多く集まっているのが、ここシリコン・バレーなのである。<sup>(4)</sup>

ところで、この地域を走っているカル・トレインはサン・フランシスコとシリコン・バレーを結ぶ通勤列車というべきものである。筆者は会社訪問当日、朝7時の列車に乗ったが乗客はあまり多くなくゆったりと座っていた。この点で日本の通勤列車のような、異様な光景は見られない。列車がサン・ノゼ方面に進むにつれて乗客も増えていくが、その多くがパロ・アルト (Palo Alto) 駅で降りてしまった。ここは全米で有数の名門大学の一つであるスタンフォード (Stanford) 大学が所在するところであり、日本からの見学の人々も多い。そして目的地のサンタ・クララ (Santa Clara) 駅にはそこから15分ほどの乗車である。目的地の駅で下車して、先方の担当者の方からメールでいただいた住所をタクシーの運転手に見せ目的地の会社に向かった。15分ほどの乗車で目的地に到着した。大きな建物を想像していたが、瀟洒なスペイン風瓦葺きの屋根を持つ落ち着いたたたずまいの社屋であった。受付にて説明をお願いした担当の方を呼んでもらい、挨拶した後会議室に通された。そこにおいて、数時間その担当の方に筆者からの質疑に応じていただき、米国での現地経営について多くを知り学んだ。長時間の質疑にも快く応じていただき、終了した。今回筆者の無理なお願いを聞き入れていただいた同社スタッフの方は、長年国内営業で商品知識、現場知識を十二分に身につけ、満を持してアメリカに派遣された営業分野のエキスパートである。同社の海外事業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という、またとない機会を得たのである。当日は、いろいろな視点から、また様々な角度から同社の国際事業活動についての実態や現状や課題について、そして現地経営について貴重な聞き取りができた。こうした内容については、研究論文にまとめ別途発表する機会を設けたいと考える。

インタビュー終了後、当日もう一つの訪問目的である地元カレッジに向かうことを担当の方に告げたところ、現地まで送っていただけというご親切に預かり、ご厚意に感謝しつつ目的地のカレッジに向かった。その会社から25分ほどの乗車で目的地についた。それは同じシリコン・バレーの中のクパティーン (Cupertino) 市に所在する De Anza College (2年制) というカリフォルニア州でもトップクラスのカレッジである。以前からこのカレッジの名声について聞いていたので、シリコン・バレーを訪れた際に一度訪問してみたかったのである。このカレッジは公立 (public) のカレッジで学生数はパートタイムの学生を含めて26000人

という大規模なものであり、学生数においては日本の大規模4年制大学に匹敵するものである。このカレッジの最大の特徴といってよいかと思うが、カリフォルニア州を含め他州の4年制大学の3年次にトランスファー（編入）する学生がとて多く、その実績が認知され毎年多くの米国内の学生、留学生がアプライするカレッジとしてつとに名を馳せていることである。教育上の特徴は、少人数クラス、安い学費、整備された諸施設、そして4年制大学の3年次に編入するためのプログラムの充実、そしてその実績が高いことである。しかもこのカレッジにおいて取得した単位が4年制大学における授業と同一レベルのため、編入後単位の認定が円滑にされるということもこのカレッジの人気の一つであるという。4年制大学への編入率では、他のカリフォルニア州の平均的なカレッジの約2倍の実績を誇っている。主な編入先は、the University of California (BerkeleyやUCLAを含む)やCalifornia State University (San Jose StateやSan Francisco Stateを含む)などいわゆるカリフォルニア州を含め他州の有名大学などである。4年制大学編入のための一般教育はもちろんのこと、職業教育(vocational)ももちろん充実している。即戦力としての学生を育てるためのプログラムとして地元企業や産業と協力してインターンシップなどに力を入れている。留学生のためのプログラムも充実しており、留学生に人気のある専攻は、アニメーション、放送関連、経営管理、幼児教育、映画部門、コンピュータ情報システム、コンピュータ科学、技術、環境研究、グラフィックデザイン、コンピュータグラフィック、一般教養、看護学などであるという。日本においては、短期大学の活性化が叫ばれて久しいが、難しい課題や問題があるかもしれないが、このカレッジを見学してみて感じたことは、他の4年制大学へ勉学において努力すれば編入できるというシステム、つまり2年間だけの教育で終了するという自己完結型のものから、より発展的なエクステンシブなシステムを取り入れていく必要がさらに高まっていくのではないかという感想を持った。同社のスタッフの方にカレッジのキャンパスを案内していただき、サンタ・クララ駅から二つサンフランシスコ寄りのカル・トレインの最寄の駅であるサニーバール(Sunnyvale)駅まで送っていただき別れた。大変なご厚意に感謝したい。

大学訪問については上述の短大に加えて昨年は、カリフォルニア州の名門大学の一つであるサン・フランシスコ州立大学(San Francisco State University)を見学訪問する機会を得た。今年はprivateな大学を見学したいと考え、サンフランシスコの中心街から交通機関で20分ほどのところに立地するサンフランシスコ大学(University of San Francisco)を訪問した。少し緩やかな坂を上り詰めた「丘の上」に所在するカリフォルニア州の名門私立大学の一つである。この大学はサンフランシスコで最初の大学として1855年に創立された。St Ignatius Churchの天を突き刺すような双頭の尖塔がそびえ立ち、大学のシンボルの存在となっている。この大学はJesuit(イエズス会)の大学であり、教会の横を通りキャンパスに入った。そこにはメイン・クワッドとも呼べるべき美しい芝生の庭が展開していた。夏休み中であり、学生の姿はさすがにあまり見かけなかったが、それでも数人の学生らしき人々に出会った。晴れた日には丘の上から太平洋、サンフランシスコ市内などが一望できるロケーションであるが、あいにく訪問した日は霧がかかり何も見えなく残念であった。そこで建物群を紹介する案内板を見ていると、ここの大学の職員らしき女性が、何を探しているのか、

と尋ねてきたのでパンフレットなどを配布してくれるところを探していると言ったところ、親切にも大学のインフォメーション・センターまで案内してくれた。そこへ行く途中の短い時間ではあったが、その女性の父親もこの大学の卒業で、自分も同じであるということを何か誇らしげに語ってくれたのが印象的であった。インフォメーションでパンフレットなどをいただき、大学を散策させていただいた。とてもきれいに整備されたキャンパスが印象的であったが、あまり広いキャンパスという印象ではなかった。芝生や樹木など細かいところに手が加えられよく整備されていた。建物の配置についても大きな道路を挟んで、両サイドにキャンパスが分かれており、その意味で少し分断されているという印象は拭えなかった。しかしキャンパスの美しさはひときわ心に残った。それは、ただ単に樹木が生えている、自然が残っているという「一次的」な自然の美ではなく、人が丹念に手を加えた「二次的」な自然の美、言うなれば雑然とした自然美ではなく、創り出された自然の美がそこにはあり、それが来訪者に感動を与えるのではないかと思った。

サンフランシスコ大学の教育に関しては、本学が経営学部であるという点からの視点で見ると、ビジネスに関する学部があり、経営管理学、金融、ホスピタリティー・マネジメント、国際ビジネス、マーケティングなどの専攻分野が設置されている。また学部の上に大学院が置かれ同様のプログラムを用意している。そして経営コースの教員は常にビジネス、科学、技術、工学のみならず経営倫理、行動科学、コミュニケーション技術などの研究成果から発生するビジネスに関する概念や教育技法を統一し教育する努力をしているという。

またもう一つの特徴は、「丘の上」の本校キャンパス以外にサンフランシスコの港湾地域 (bay area) にいわゆるサテライト・キャンパスが展開され、広域的に大学教育の提供に努めている点である。本校をはじめとして、クパティーノ (Cupertino)、サクラメント (Sacramento) など5地区にサテライトが置かれ、この大学で学ぼうとする学生に便宜性を提供している。また、この大学はサンフランシスコ市と強い提携関係を持っており、インターンシップをはじめとして、サンフランシスコ市をビジネスの実験室あるいは実践の場と捉え、学生に理論と現実の市場を関連付ける場を提供することを試みており、その他にもより多くのユニークな勉学の機会を学生に提供する努力をしているという。

最後に、今回訪問した日本特殊陶業の在米現地法人の担当者の方からお伺いした、国際的に活躍したい学生にとって、学生時代にしておくべきこと、しておかなければならないことについて報告し、結びとしたい。

まず初めに、やはり今まで訪れた在米日系企業でインタビューに応じていただいた方々が口をそろえて言われたことと同じであるが、PCを十二分に使いこなす、道具として活用できる能力を身に着けておくべきであるということである。それから当然のこととして英語の運用能力を高めておくことが大切である。話すことは現地に赴けば、必要に迫られて上達するので、学生時代には特に聞くこと (hearing) の訓練をしておくべきであるということを知った。さらに、人とのコミュニケーション能力を是非身に着けておいてほしいことである。自己の考えを的確に相手に伝え、相手の意思を十分に理解する双方向の意思疎通能力を身につけておくべきとのことである。最後に、一芸を身につけておくことと現地社会に溶け込むことが容易になるのではないかという、今までとは違った視点から有益なお話をうかがっ

た。今回担当していただいたスタッフの方は、学生時代にグリー・クラブ（合唱団）に所属していたので、米国赴任後に現地の合唱団に入団し、現地の人々とともに合唱を楽しんでいるという。これも現地化の一つであると思うし、また現地での生活を豊かにするものであると思われる。いずれにせよ、現地に溶け込まなければ、ビジネスも軌道に乗らないし、現地での生活も味気ないものになってしまうということであろう。示唆に富んだ話から多に参考となるものを得た。

最後に、今回大変お忙しいところ筆者の長時間わたる質問に的確かつ丁寧にお答えいただいた現地スタッフで、District Sales Managerの肩書きをお持ちであり、シリコン・バレーとその周辺で同社製品の販売を一手に引き受け、その重責を担われご活躍の方に（ご本人の希望により名前は伏せさせていただきます）厚くお礼申しあげます。また今回の出張につき快く応じてくれた大学関係各位に感謝します。

#### 〈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「IBM社の日本進出」鈴鹿短期大学、『紀要』第18巻1、1998年。本稿にはIBM社が日本に進出した経緯や日本での事業活動について記述されている。
- (3) 拙稿（レポート）「米国西海岸テクノロジー紀行—シリコン・バレーの日系企業と地元州立大学訪問—」中京学院大学、『研究紀要』第11巻第2号、平成16年3月。
- (4) 明石紀雄『アメリカのしくみが手短にわかる講座』ナツメ社、2003年8月、144—145ページ。

#### 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。
- ・サンフランシスコ大学（University of San Francisco）2004年度パンフレット。
- ・日本特殊陶業『日本特殊陶業株式会社四十年史』、昭和52年3月。
- ・デアンザ・カレッジ（De Anza College）2004年度パンフレット。