

## 私の海外出張の思い出

三多摩支会 国際部

細谷 和丈

### ■私の経歴

私は37年間総合電気メーカーおよびその関連会社で仕事をしました。コンピュータのメインフレーム事業所で17年(生産管理に8年、資材調達に9年)、大型コンピュータ用半導体事業所で9年(資材調達)そして、半導体設計会社で10年(電子応用製品の生産管理と営業)です。

海外出張を経験したのは大型コンピュータ用の半導体を開発・製造する事業所で資材課長をしていた(1982~1991)時代です。最初は1987年(昭和62年)で、2回目は1991年(平成3年)でした。後にも先にも海外出張はこの2回だけでした。

会員の皆さんにはあまり参考にはならないと思いますが、古きよき時代の海外出張の記録をひもといいて国際部長としてのコラム執筆の責任を果たしたいと思います。

### ■時代背景

1980年代は日本が半導体、中でもメモリーで世界のトップシェアを占め、光輝いていた時代でした。一方、1970年代の後半から日米間には貿易摩擦が発生しつつありました。直接の原因は半導体の輸出入インバランスでしたが、実は日本の半導体がアメリカのハイテクおよび防衛産業の基礎を脅かしかねないということで、安全保障上の問題へと発展し政治問題化したのです。1986年には日米両国間で「日米半導体協定」が締結されました。しかし、翌1987

年には日米半導体協定の不履行を理由に、米国は日本製パソコンなど3品目に報復関税を課してきました。日本は、「半導体ユーザー協議会」を設立して米国半導体の日本市場へのアクセス促進を図りました。また、最終的に国内の外国系半導体のシェア(14%)を1992年末までに20%にすることを約束しました。

当時、エンジニアの海外出張はすでに日常化をしていましたが、事業所の事務屋には極めて少なく、前例もありませんでした。

### ■半導体貿易摩擦が海外出張を迫る

海外、特に米国出張の環境としては厳しい状況でしたが、海外出張の機会が1987年に訪れました。半導体貿易摩擦の解消のため本社資材部から各事業所に米国からの輸入促進の指示が出され、輸入を増やした事業所には輸入金額に応じて奨励金が支給されることになりました。私の居た事業所は半導体を開発・製造する処で、半導体の購入実績はありませんでしたが、一台数億円もする半導体製造装置(前工程装置やテスター)を每期何十台も輸入していましたので、この時期、最先端の装置を中心に輸入枠を増やすことで本社の期待に応えることになりました。輸入を増やすことに対しての要求元の条件は納期の確保でした。当時、輸入品は本社資材部の集中購買でしたが、きめ細かな納期管理は事業所の購買部門がやっており、代理店の営業頼みで納期確保

には苦勞していました。

#### ■問題は予算と英語能力

そんなことで、私は一念発起をして事業所長に海外出張の伺いを出しましたが、当時は、2つの問題がありました。ひとつは予算の確保であり、もうひとつは出張者の英語力でした。当時私は英研2級で、1級を目指し勉強もしていたが、ヒアリングが苦手でした。予算については当時の為替レート 210 円/ドルぐらいで計算すると、約 200 万円と見積られました。本社資材部の奨励金の一部を活用することで、また英語能力では日常会話は問題ない、と自己宣言したことで認めてもらい海外出張伺いの決済も得られました。後から聞いた話ですが、私の英語能力について疑いを持ち、行ったきり戻ってこないのでは、と心配した人もいたそうです。

#### ■初回出張の日程・ルート

日程は 1987 年の 11 月 11 日から 11 月 20 日の 10 日で、私のミッションは米国の半導体製造装置メーカー 9 社（東海岸にあるパーキンエルマー社など 4 社と西海岸にあるバリアンシャンなど 5 社）を訪問し、内示もしくは既発注装置の納期確保を確実にすることでした。なにしろ未経験のことでしたので、訪問先、訪問順序、日程、飛行機および宿泊ホテルの予約、そして取引先の現地アテンダントの決定など、計画作りでは大変苦勞したことを覚えています。今でも、その計画書を大事に持っていますが、今見てもよく出来ていると自分ながら感心しています。しかし、自分ひとりで出来たはずもなく、メーカーの営業の方に協力してもら

ったと思っています。

ルートは成田～ニューヨーク～ボストン～ニューヨーク～サンフランシスコ～サンノゼ～ロスアンゼルス～成田でした。今では考えられないことですが、飛行機はビジネスクラス、ホテルも危機管理への配慮から都市のトップクラスの使用が認められるなども手伝って、全体としては快適なプラントツアーでした。また、入国審査での審査官の質問「目的は」に対して「sightseeing」と答えることで面倒を避けることが出来ました。

#### ■アテンダントは現地の代理店の営業に依頼

ビジネス面では現地代理店の営業がアテンドしてくれたことでメーカーとのミーティングで専門語が出てきても困ることはありませんでした。また、当社向け装置の工程表を入手し、現場確認ができたことや副社長クラスの幹部社員に直接お会いできたことは納期確保を確実にするうえで大きな成果でした。

#### ■新発見やうれしかったこと

全てが初体験であり、新発見が沢山ありましたが、中間に休日を入れたことで沢山の思い出作りも出来ました。その一部を紹介します。

●最大の発見であり、またショックでもあったことはカードの威力でした。トラベラーズチェックしか持参しなかった自分が訪問地(ボストン郊外)の最初のホテルでチェックイン時に、前払いを要求されたことです。それを見て、ホテルまで送ってくれた訪問先のマーケティングマネ

ジャーが、自分のカードを出して自分のカードで支払うとまで言ってくれた心遣いが大変うれしかったことを今でも忘れられません。

- 飛行機の予約は必ず再確認する必要があること。

再確認時に予約されていないといわれたケースが一件ありましたが、再確認によって帳簿上ファーストネームとファミリーネームが逆に記載されていることが分かり、予約が有効であることが確認できました。もしも、予約が無効になっていたらスケジュールのし直しになっていたと思います。

- 訪問先の受付に行くと発泡スチロール製の歓迎プレート「Mr. HOSOYA, WELCOME TO ×××」が置いてあり、歓迎されていることを実感して気持ちよくプラントツアーが出来ました。

- ボストンの Bay Tower の 33F のレストランで食事が出来たこと。

レストランの大きなガラス窓から見えるボストン湾のすばらしい夜景は格別のもので、日本では見られないものでした。ネオンサインがないことがそうさせているのかも知れません。

- サンフランシスコ近郊のパブリックコースでゴルフを楽しむことができたこと。

- 幸運にも夜 8 時まで開いていたことで、普段なかなか見られないボストン美術館を訪問できたこと。

日本では見られない水墨画、浮世絵、仏像、そしてエジプト関係の美術品ならびにモネ、マネ、ゴヤ、ルノアールなどの絵画や彫刻など、世界の一流美

術品を一箇所で鑑賞できたことは幸せでした。日本の美術品が噂以上にあったのには驚きました。

- 初めての国際電話 (Overseas call to Japan) が出来たこと。

最初に宿泊したホテルから会社と自宅に電話を入れました。電話が繋がり、無事現地に着いたことを伝えることが出来て一安心。相手も安心したようでした。

- サンフランシスコ市内の観光が出来たこと。

「米国の観光は S.F より始めよ」との言葉があるそうです。それは、Golden Gate Bridge、Fisherman,s Wharf などの主要観光地が狭い範囲に集約されていて観光がしやすいことからきているようです。有名なロブスターを食べてみましたが味の方はおおざっぱで、いまいちでした。

- スタンフォード大学構内の見学が出来たこと。その広さには驚く他ありませんでした。日本では考えられない公園のような自然豊かなうえに、構内には立派な教会もあり、パイプオルガンが演奏されていました。タワーに上ると 180 度の展望が開け、シリコンバレーが一望でき、学生が自転車で構内を移動しているのも見えました。

以上の話はもう約 4 半世紀前のことになりました。

## ■第2回目の海外出張

第2回目の海外出張は最初の出張から4年後の1991年(平成3年)でした。まだ、輸入半導体のシェア20%達成は出来ておらず、達成を目指して努力してところでしたが、既にバブルがはじける兆候が見え始め、コンピュータや半導体の先行きが懸念された時期でもありました。しかし、次世代LSIの開発に必要な先端装置は既に発注されており、納期フォローが必要な時期でした。前回の成果を踏まえて同年の4月に2回目の出張計画を練り提案をしましたが、すんなりと承認されました。ただし、条件がつきました。夏休みを含む計画を1ヶ月前倒しするようにとのことであった。夏休みを入れたのは仕事に対する影響を少なくする配慮をしたつもりであり、そのときは、なぜなのかわかりませんでした。その理由は出張後にわかりました。会社は8月の人事で既に関連会社への転属を考えていたのでした。

## ■2回目の出張日程・ルート

2回目は英国と米国(東海岸および西海岸)の2カ国の9社のプラントツアーであった。日程は7月1日~7月13日、ルートは成田~ロンドン~ニューヨーク~タンパ~ニューヨーク~サンフランシスコ~成田でした。前回の経験を生かすことが出来快適なツアーでした。ミッションは前回より重かったのですが、事前準備がしっかり出来たことで、先方の幹部やキーマンに出張の趣旨が理解され周知されていたことで、文書化された回答が用意され、現地での現物・工程確認も前回に比べてスムーズに出来ました。

## ■気づいたこと・楽しかったこと

今回のプラントツアーでも日程の中間に休日を入れたので、以下のようなことで前回以上にプライベートの時間を大いに楽しむことが出来ました。

●最大の感激はロンドンの観光が出来たことやスパニッシュダンスの観劇を通して、英国の上流階級の、社交場の雰囲気的一端を味わうことが出来たことでした。バッキンガム宮殿での衛兵の交代式、ウエストミンスター寺院、ロンドン塔、大英博物館などの主要観光施設を見学できた。それができたのも、私がいた事業所の所長のお嬢さんがたまたま出張先企業の社員として働いていて、営業がアテンダントに指名してくれたおかげでした。

●サンフランシスコの「SHORELINE GOLF LINKS」でゴルフが出来たこと。

初めてカートで回りました。当時、日本にはまだカートはなかったと思う。

●サンフランシスコでカラオケバーにいったこと。

日本食のレストランがあり、寿司も食べられることは知っていましたが、カラオケがあるのは知りませんでした。

●現地法人の国際調達部門とソフト開発会社を訪問したこと。

現地法人は資材部門を持っており、国際調達人材の育成のため日本から研修生を受け入れていた。

●カルフォニアワインのワイナリ(napa valley vintners)を見学したこと。

なんとワイナリーが400ぐらいあり、スケールの大きさにいまさらながら驚きました。

●フロリダ TAMPA でブッシュガーデンを

見学したこと。

多くの巨大なワニが放し飼いになって  
おり、自然の中で観察。これも日本では  
想像を超える広さ。

以 上