

解題

崔 裕眞（同志社大学大学院教授）

本オーラル・ヒストリーは、京セラ株式会社元副社長、京セラインターナショナル・インコーポレーテッド（K I I）元社長の上西阿沙氏と京セラ株式会社元貿易部長、京セラインターナショナル・インコーポレーテッド（K I I）元副社長の奥野幹夫氏の同社における活動についての口述記録である。本取材が行われた2022年9月7日は稲盛和夫名誉会長がご逝去になってまだ2週間ほどの時であり、特にご高齢の上西氏は取材開始前に悲痛さから何度も涙されるお姿を見せられ、会場はしばらく肅然とした。本取材は2回に分けて行うことが企画されていたが、上西氏と奥野氏の超人的なご尽力をいただき、当日13時から4時間にわたるほぼ休憩なしの長丁場の取材が実現され、6万1千文字に至る膨大かつ精細なオーラル・ヒストリー記録が作成された。

上西氏には松風工業株式会社入社から稲盛和夫氏との遭遇、京セラへの転職以降、貿易部の新設、1960年代後半に本格化したアメリカの販売拠点の展開、さらにはサンディエゴ工場のエピソードを含む1970年代のK I Iの成長の詳細を語っていただいた。同様に、上西氏と共にアメリカで京セラの成長を牽引した奥野氏にも上西氏とペアーで当時の回顧、詳細の喚起・再確認をお願いするとともに厳しき極まらなかったアメリカでの初期営業活動のお話や、フェアチャイルドやIBMを筆頭とする現地企業との駆け引きから信頼・協力関係の構築に至るまでの生々しい経営史を語っていただいた。また、当時の半導体パッケージの開発や量産化についてお話いただいたところでは、技術的専門用語や製品名の詳細も頻繁に登場する。そこで本稿では、京セラにおける上西氏と奥野氏の活動に沿って本口述記録の意義について述べてみたい。

最初に注目すべき内容は松風工業時代の上西氏と稲盛氏の関わりの部分である。ここでは、上西氏のプロフィール的内容と松風工業での活躍の詳細や京セラ入社までの経緯が語られる中で、上西氏の肉眼を経ての稲盛氏の姿が映し出されている。

「(前略) 碍子の部門も赤字でしたが、唯一、稲盛さんがやっていたニューセラミックスの部門、そこには女性も含めて全部で60~70人の作業員がいましたが、そこだけが黒字だったのですよ。(中略) 松風の幹部はみんな止めにかかったけれども、結局、稲盛さんは辞めると決めて、辞めた。私がパキスタンに行って帰ってきた時には松風を辞めていたのです。(中略) そういう経緯があって、それが私と稲盛さんの関係の最初の取っ掛かりです。(中略) そこへ私が青山さんに入れてもらえないかと言って行ったら、青山さんが稲盛さんに言って、稲盛さんが私を面接して、それで入ってくれということになった。それが、私が京都セラミックに入った最初でした。」(6-7頁) 松風工業を後にし、京セラを創立された青山政次氏(2代社長)と稲盛氏の下に転職(1963年)、京セラの急成長に尽力される上西氏の姿が非常によく見えてくる記録である。

そして1964年12月に貿易部が設けられ、翌年4月の奥野氏の入社とともに京セラの国際営業業務の本格的開始前の準備過程詳細が語られている(7-13頁)。その中

で今度は奥野氏の目に映った稲盛氏と上西氏の姿が描かれる内容にも注目されたい。

「(前略) 面接を8月に受けました。(中略) 上西さんもおられたし、当時の青山社長、それから(中略) 京セラのトップの人がわっと5~6人取り囲んで、1時間ぐらい面接がありました。(中略) 若い人がずかずかずかと思ってこられまして、ドンと前に座られて、シャツのままですよ、Tシャツのまま、汗びっしょりで。その人が稲盛さんだったのです。(中略) どんどん厳しい質問が飛んできました。「君の信条は何か?」という想定外の質問が飛んできて、とっさに「精神一到何事か成らざらん」と答えたら、「それは当社の考え方と一緒だ」と言われたのでホッとしました(中略) 話の繰り返しではなくて、稲盛さんには焦点を置いた質問を二つ、三つされて終わりです。(中略) 上西さんから「貿易の仕事には興味ありませんか」という話が出まして、(中略) 私はその時に「ありません」と。」(10頁) この記録では至るところで上西氏と奥野氏の深い信頼関係と絆を感じ取れる会話が記録されており、オーラル・ヒストリーとしての信憑性をさらに高めている。

引き続きのアメリカ市場参入と、現地の新顧客へのアプローチの詳細記録の部分(13—28頁)では、当時の京セラの新商品についての構想・開発経緯の説明とともにアメリカの顧客となる会社と窓口役の現地企業人の名前詳細なども登場する。工業セラミック領域の専門用語も頻繁に語られ照合する上西氏と奥野氏の会話の中には、理系、国際経営、貿易業務など複数の領域を網羅しての深い専門知識に基づく実力で新天地開拓に奔走した彼らの真の姿が投射されている。ただし、両氏の語りには論理的知性だけがビジネスの成功を成すものではない洞察が見られる要所が多いことも喚起されるべきであろう。奥野氏は次のように言及している。

「(前略) 一度稲盛さんに会われたお客さんは態度が全然違います。ものすごく信頼感に満ちて誰とでも話をしてくれるのです。だから、稲盛さんに対する敬意は凄い。それをアメリカの現地で実際やられたのは上西さんです。お客さんの矢面に立って一緒にやっておられるのは上西さん。当時は、アメリカでのことは全部、上西さんが稲盛さんの名代としてやっておられた、と僕は非常に感じていたのです。だから、二枚看板ですよ。ものすごく強力な二枚看板です。」(27頁) さらに次の上西氏の告白のような率直な振り返りからは、京セラの「世界に通用するビジネスの成功の本質」のようなものを垣間見ることができるとはではないか。「(前略) これはある意味では私自身の自慢話になるのですが、ある時お客さんから呼ばれて、「この試作品は納期が遅れているではないか」「製品も良くないではないか」「値段は高い」などと言われる。値段が高いのは当たり前ですよ、数が少ないですから。(中略) ある時お客さんから、「京セラは、製品は悪い、納期は遅い、値段は高い、しかし、一つだけ、上西には顧客への愛情がある」と言われたのです。(中略) その言葉のおかげで、どんなに苦しくても私はやれたわけです。その言葉が私のシリコンバレーにおける活動の原動力でもあったのです。京セラはお客さんを大事にすると。お客さんにはそれが分かると。製品は悪い、値段は高い、遅れる、だけれども愛情はある。そう言ってくれたことは私の救いでした。」(28頁)

上西氏と奥野氏の体験に限らず、海外営業活動の厳しさの中で稲盛氏の表(おもて)では決して見ることない姿を上西氏の肉眼から直視できる次のエピソードは、読者の注目に値する。

「(前略) 私が京セラに入って1年目か2年目で稲盛さんと一緒にヨーロッパに出

張に行きました。ヨーロッパに行って、それからアメリカへ渡ったのですが、最後にアメリカを出る前の日に、稲盛さんが私の前で泣くのです。日本を出て1カ月後ぐらいだったかな。出張中に注文が一つもなかったと泣くのです。(中略) 貿易というのは一遍、二遍行ったぐらいでは注文にならない。(中略) 稲盛さんにそうやって泣かれて驚きました。稲盛さんは本当に命を懸けて注文を取っていたのですね。」(30頁)

「命懸け」で働いた事実は奥野氏の京セラ初となるアメリカ駐在の記録(30-34頁)でも生々しく語られているが、その功もあってこそ、続きの1969年にK I I (京セラインターナショナル・インコーポレーテッド)の設立が実現され、京セラの北米現地化と営業拠点拡大のサクセスストーリーが始まるのである。(34-47頁)そして続きの記録では北米を中心として進んだ半導体産業の拡大と歩調を合わせて躍進する京セラについての複眼的解説が両氏の会話を経て再構成されており、両氏のライフストーリーそのものが展開されている。

あらためて稲盛氏の姿が次のように語られているので注目してみよう。

「稲盛さんにはそういうものすごく厳しいところがありましたね。ものすごく厳しい。その代わり素晴らしい優しさもある。例えば社員で、名前はもう忘れたけれども、稲盛さんに呼ばれて、稲盛さんの部屋へ泣きながら入っていった者がいた。(中略)「もう辞めます」と言って、(中略)小一時間したら部屋からニコニコして出てくる。おそらく稲盛さんに救ってもらえたのだと思うのです。おそらく幾らかの損も稲盛さんが負担されたのではないかと僕は思うのですが、そういうものすごく思いやりというか、そういうやさしいところもありました。」(40-41頁)

上西氏と奥野氏のオーラル・ヒストリーは、松風時代から京セラの設立・創業初期までの40年代末から60年代前半の文脈と、さらに京セラが急成長期に向け海外展開の礎を構築する60年代後半から70年代前半について非常に詳しく語られている。両氏によるアメリカの現場での苦闘と激務の率直な描写内容は、当時の様子を生々しく(Vividに)視覚化し再構成する最強の一次資料である。さらに後半では当時の京セラの新開発製品や技術について専門用語を交えての詳細が振り返られており、京セラの技術力とイノベーションの根幹を歴史的に分析・解説する今後の学術的研究のための貴重な資料となるであろう。

最後に、長時間のインタビューにご協力いただいた上西氏と奥野氏に心より感謝いたします。