

サンフランシスコ・ベイエリアへの進出を考えている企業へのアドバイス

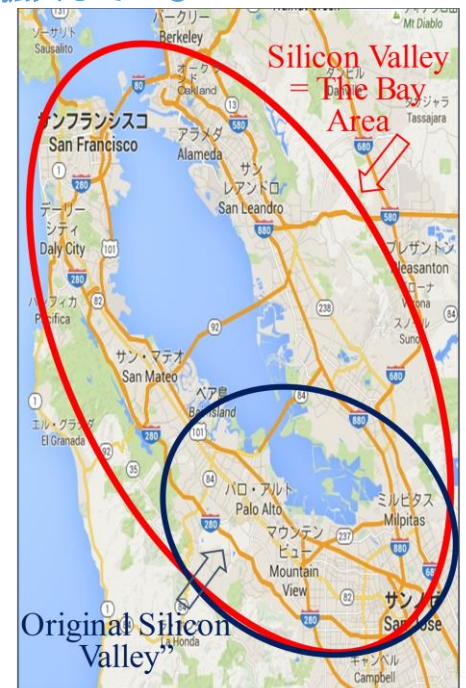
本コラムでは、サンフランシスコ・ベイエリアでの国際的な中小企業・スタートアップに対するコンサルティング、及びその経営から得られた知見について紹介する。起業家や中小企業は全く異なるニーズを持ち、それぞれ異なった経営状況・環境下にあるが、共通する課題がそこにはある。本コラムが、皆様が前向きにサンフランシスコ・ベイエリア進出を考えるきっかけとなり、さらに、ここでビジネスを成功させる一役を担えれば幸いである。

サンフランシスコ・ベイエリア

サンフランシスコ・ベイエリアのビジネス環境は世界中でも最も魅力的な場所の一つである。このエリアはソフトウェア、ソーシャルメディア、高度な製造業、クリーンテクノロジー、そしてライフサイエンスといった業界を牽引している。そして、ベイエリア経済の三分の一がITとして広く定義される分野に関連しているが、これらの業界は単独では存在することができない。これ以外の主要な業界としては、観光事業、レクリエーション、不動産、建築、デザイン、教育、食品やワイン、革新的な政府機関、そして、全業界に対してさまざまなビジネスサービスや専門的なサービスを提供するサービス企業が存在する。これらはすべて、革新的な土台によって支えられている。大学や研究機関での研究開発、専門知識を備えた人材による労働力、エンジェル投資家やベンチャーキャピタルからの幅広い投資、アイデアを実際に商品・サービスに変える経験豊富な起業家、文化理解力・言語能力において優れたグローバル人材、そして、多くの人々にとって魅力的なQOL (Quality of Life)、といったものだ。

このようなビジネス要素以外に、ベイエリアは文化的にも魅力に溢れた場所である。例えば、厳しいヒエラ

シリコンバレーはサンフランシスコ・ベイエリア全体を包むように拡大している



アメリカ全人口の約3%
No. 1 ベンチャーキャピタル
No. 1 スタートアップ
No. 1 特許取得数
No. 1 成長企業数

ルキーは存在せず、起業環境が整っていて、多様性や新しいアイデアに対する享受性、失敗に対する寛容性、転職の柔軟性があることなどはバイエリア特有のものである。これらの文化的要素はコラボレーションや競争を通じて、バイエリア内での情報共有を促していく。これらの要素が、新商品の開発、資本の取得、優れた人材の採用、革新的な企業の成長といった点でバイエリアを世界で最も優れた場所に行っている。

バイエリアとシリコンバレー

25年前までは、シリコンバレーはサンフランシスコ・バイエリアの内側に存在し、バイエリアとは区別されていた。サンフランシスコは、この地域の文化的中心地として存在するのはもちろん、通信事業者、銀行、公共事業体などが多く集まっていた。一方、パロアルトやスタンフォード大学周辺を指すシリコンバレーには、半導体メーカー、インターネット企業、スタートアップ、ベンチャーキャピタルなどが多く存在していた。しかし、今日ではシリコンバレーとサンフランシスコ・バイエリアの境目はなく、サンフランシスコ、イースト・ベイ、ノース・ベイに及ぶより大きなイノベーション地域として存在している。これは過去25年のシリコンバレーの歴史において最も大きな変化と言える。実際のところ、この変化はイノベーション、テクノロジー、ライフスタイル、そして高度成長の大きな進歩によってもたらされた理にかなった進化であり、25年前にシリコンバレーが形成された原理と同じである。小さい地域で見ると、それぞれ違いはあるものの、スタートアップ、ベンチャー投資、イノベーションスピリットはバイエリアのどの地域、どの業界にも見られる。つまり、“シリコンバレー”という言葉はこのエリアでのビジネスを表現する際に共通して使われる言葉であるが、経済上の集合体としてはサンフランシスコ・バイエリアを指していると言える。

市場を理解し、目的を明確に

確かにサンフランシスコ・バイエリアはビジネスをする場所として最も魅力的な場所であるが、これは全ての会社に当てはまることではない。また、バイエリアがアメリカにおいて唯一、魅力的なエリアというわけでもない。バイエリアでは、高いコスト、タイトな労働市場、交通渋滞の悪化など、ビジネスを行う上で直面する多くの課題が生じて

バイエリアの日本エコノミー

バイエリアには、日本のベンチャーキャピタルや企業のコミュニティーがある。これらは、起業家にとって日本の投資家に会うための良い機会となるだろう。彼らは日本語を話し、またバイエリアでの事業を知っている。故に、投資に関して助言を与えてくれるだけでなく、日本でのパートナーにもなりえるだろう。起業家はこうした機会を活用すべきだ。しかし、覚えておきたいことは、こうした日本コミュニティーだけに頼るのではなく、地元のシリコンバレー企業との関係も必要になるだろう。Facebook や Google といった企業との提携は、地元ベンチャーキャピタルが彼らと提携に必死なので、競争が激しい。しかし、ワールドクラスな企業になるためには、日本コミュニティーと提携するだけでなく、地元バイエリアの中での提携も必要となるだろう。

いる。さらに、重工業といった業界は、バイエリアから革新的なアイデアなどを取り入れることは可能かもしれないが、主要な市場、顧客は違う地域（例えば、アメリカ中西部）に存在する。アメリカ各地には企業のビジネスに適した多くのビジネス、市場が集まっている。よって、ビジネス上の決定・判断においては当然のことであるが、進出先を決める前にその市場について自ら調査し、企業の目的、リソース、基盤に基づいてどの地域が適しているか判断してほしい。

起業家が「成功するまでいる」という思いで、片道切符でシリコンバレーにやって来ることは間違っていないが、思いだけでなく、最低限のリサーチや計画が必要であり、手元資金を節約することにもなる。失敗は経験と成功への道筋として尊重されることがあるが、誰もがそれを目指すわけではない。よほど頭脳明晰な敏腕起業家以外は、業務や関連市場のリサーチ等の事前勉強なしに、いきなり市場に飛び込んでビジネスの成功に結び付く戦略を取ることはできない。もちろん、多角的な視野で様々な調査や勉強を重ねたあげく、結局行動を起こさないことのほうがより一般的な問題点ではある。Facebook 社の壁に描かれている言葉がこれを要約している。「やり遂げることは、完璧を目指すより重要だ」。

目的を達成するための計画として、将来性のあるパートナー、見込み顧客、供給元、投資家、インキュベーターたちと会社設立前に話をするべきだ。もちろん彼らはいろんなアドバイスをしてくれるだろうが、会社は設立者のものであり、そのベースにあるビジネスアイデアも設立者のものである。それを踏まえた上で起業家は自らの考えを信じてビジネスに取り組むべきだ。一方で起業初期の段階においての多方面からの情報は、起業家の新たな洞察力につながり、計画遂行への手助けにもなる。JETRO のようなプラットフォームコーディネーターや関連する日本企業の子会社の人たちからは、有益なアドバイスが得られるだろう。しかし覚えておいてほしい重要なことは、サンフランシスコに来る前にできるだけ多くの現地企業とつながりを持つことだ。

これは予算に関しても言える。起業家であろうと中小企業であろうと長期的な予算計画を持つべきだ。すでに十分な歳入がある、もしくは、直ちに採算が取れる場合でない限り、他企業とのシェアオフィス、自宅兼オフィス、インキュベーターの活用といった費用のかからない方法から始めることをお勧めする。初期段階では、費用を抑えて節約を心がけるべきだ。事業が軌道に乗った後で、いくらでも変更はできるのだから。

パートナーシップ

起業家や企業、または大学、政府機関にとって、パートナーシップを持つことは、バイエリアのビジネスに携わる上で最も有効な方法である。パートナー企業を持つことで、ビジネスの拡大、新しいアイデアの創出、顧客リーチの拡大など、自分のみでは実現できないことが可能になる。さらに、パートナーを通じて他企業に自社の存在をアピールすることもできる。つまり、パートナーシップにより自社が有効にビジネスを行えるようになるだけでなく、お互いに影響し合うことで新しい推進力が生まれるのだ。

パートナーシップはリレーションシップ（人間関係）と似ていて、いつも簡単なものであるとは限らないし、注意を喚起する「もう一人の自分」が常に存在する。しかし、そうした罠に囚われてはならない。ビジネスの動きが速いベイエリアでは、パートナーシップに素早くコミットする必要がある。さもなければ、他企業にチャンスを奪われてしまうだろう。

もちろん、パートナーシップにおいては慎重な調査や拒絶などは付きものであるが、ベイエリアでは、素早く決断できる企業がより重要視され、成功する機会もより多くなる。また、このような企業はパートナーシップの恩恵を受けるだけでなく、迅速な決断をするという良い評判を得て、さらに多くの潜在的パートナーをひきつけることになる。素早い判断を求められる状況下では、訪れたチャンスをありとあらゆる側面から精査することや、企業内の全員から同意を得て、全員をコミットさせることは無意味である。それら全てをしようとするのは、もつれたパートナーシップをほぐすことほど難しいからだ。

パートナーシップには多くの側面があり、それだけで記事や本を書けるが、パートナーシップにおいて常に大事なことは、両企業にとって効果的なソリューションを提供することである。これらは“流通経路の構築”といったシンプルな形式から“協同事業”といった複雑な形式まで、いろんな形で実現する。しばしば、競合企業とパートナーシップを結んだとき、パートナー（この場合は競合企業）の動向を気に留めなくなる企業が存在する（パートナーシップを結んだことにより、競合ではなく、仲間であるという意識が働く）。しかし、これはパートナーシップの意味するところではない。パートナーシップは各パートナー企業に有形な利益を認識させる必要がある。これにより、パートナー企業はパートナーシップを放棄することなく、最終的なアウトプットに目を向けるようになる。

パートナーシップには多くの形があり、日系企業にとって、ベイエリアにおいてパートナーとビジネスをする多くの機会が存在する。以下では、パートナー探しにおけるアドバイスを興味深いパートナーシップ例をいくつか紹介していく。

パートナー探し

多くの人々はベイエリアのようなホットな場所でのパートナーシップを聞いてベイエリアを訪れては、有名企業のオフィスや本社を見て、どのようにこの一部となるかを考えるだろう。実際は、ベイエリアの新規参入企業にとってグーグルのような有名企業に関わるのは困難であるが、新規参入にあたり適した数多くの潜在的パートナー企業が存在し、そういった会社を見つけるための様々な方法がある。

1. 最も一般的な方法は、自社のターゲット産業について調査をすることだ。たとえば、インターネットで行える調査としては、業界のイベントやカンファレンスを探し、自社のターゲット産業で“注目されている企業”をリストアップするといった方法がある。Mashable, Tech Crunch といったサイトや、San Francisco

Business Times、成長している会社などを随時リストアップしてくれる San Jose Mercury News' s *Silicon Valley 150* といったビジネス誌を読むのも良い。そして、興味のある企業を見つけたら、LinkedIn、Twitter、または電話をかけてコンタクトを取る。JETRO のコーディネーターや政府機関、産業組合なども調査を手伝ってくれたりやアドバイスをくれるので、活用すると良い。

2. ビジネスパートナーを見つける最も効果的な方法はネットワーキングである。そして、カンファレンスはネットワーキングを作る最も良い機会である。毎週、何百ものカンファレンスが行われていて、そこでは同じ考えを持った個人や企業と出会えることがある。このようなカンファレンスは業界分野、技術分野などで区別されているか、業界全体を合わせて起業家や投資家にフォーカスして行われている。最初は、Silicon Valley Open Doors、The Startup Conference、Meetup' s Foreign Startups、Silicon Valley Technology Innovation & Entrepreneurship Forum といった団体が行っているカンファレンスから参加するのがいいだろう。カンファレンスへの参加登録を行ったら、Twitter で出席者の中から何人か選びフォローしておくなど、前もって個人的に SNS 上でのコネクションから始めていくと良い。
3. インキュベータ、アクセラレータ¹に参画することもベイエリアでネットワークを構築する良い方法である。ベイエリアには何百ものインキュベータ、アクセラレータが存在し、多くの会社が一つの建物で仕事をしている。このような環境はネットワーキングには絶好の機会である。インキュベータはローカルな知識も教えてくれる。Plug and Play や Impact Hub といった多業界を対象とし、複数の拠点を持つ団体や、ハードウェアに特化した Lemnos Labs、教育系の Imagine K12 などが有名である。大きなインキュベータである GSVLabs は、インキュベーションとアクセラレーション両方のプログラムを提供している。また、彼らにはエバンジェリストの Guy Kawasaki をはじめ、数多くの有名なスタートアップのメンター がついていて、JETRO との強いつながりも持っている。JETRO やコーディネーターにこのような団体を紹介してもらい、自社に適したものを見つけるのもいいだろう。

パートナーシップ例

JETRO プラットフォームコーディネーターとしてのメインの仕事の一つは、ベイエリアに来る日系企業に適したパートナーシップ計画を練ることである。企業の目標を理解し、ベイエリア周辺についてのローカルな知識・経験を持ち、両企業に適したソリューションを提案できることが、コーディネーターとしての重要なスキルである。一方、企業は潜在的パートナーシップに関して柔軟な対応をすることが重要だ。なぜなら、ベストなパートナーシップは、時として企業にとって前例がない場合もあり、そのために意思決

¹ インキュベータとアクセラレータは微妙に異なる。アクセラレータはより短期間で、少量投資である。しかし、場合によっては類似のサービスを提供している。

定に時間がかかってしまうと、最善のパートナーシップを結ぶ機会を逃してしまうからだ。以下に、興味深いパートナーシップの例を紹介する。

ケース 1:

本来の業界とは異なる業界で強力なパートナーを探す

日本のソフトウェアメーカーが、医療機器とヘルスケアシステム、データ通信システムを相互につなぐソフトウェアを開発し、米国進出を考えていた。このソフトウェアの販売を行うために、最初に私たちはアメリカの大手医療機器プロバイダー数社にアプローチした。しかし、彼らは日本で開発されたソフトウェアとアメリカ製の医療機器の非互換性を主張し、興味を示さなかった。その一方で、私たちは彼らの医療機器にはそのようなソフトウェアが無く、ヘルスケアシステム、データ通信システム間での情報交換・共有ができていない状態であることを知り、潜在的に大きな市場であると考えていた。

医療機器メーカーは私たちの技術を必要としていない状況で、脅威とも思っていなかった。そこで、私たちは異なるタイプのパートナーを探す必要があった。そのとき、私たちは、バイエリアの IT 企業、半導体メーカーがヘルスケア市場への進出を試みていることを知り、「私たちのソフトウェアは皆様の IT プラットフォームと医療機器の架け橋となります。皆様のプラットフォームが活躍する幅を広げてみませんか？」という提案とともに彼らにアプローチした。

当初は、多くの企業が日本からのソフトウェアソリューションに疑いを持っていた（なぜなら、日系企業はソフトウェアではなく、ハードウェアで有名だから）。しかし、私たちのソリューションはオープンなバイエリアのソフトウェア業界にとってはクリーンでシンプルなものであり、どの技術やビジネスにも適応できるものであった。結果的に、世界的な IT 企業三社とパートナーシップを結ぶことに成功した。

ケース 2:

アジアにある米系企業とのパートナーシップ

ある日系中小企業は電子部品の取引を行っていて、アジアに大きなオフィスを持っていた。しかし、米国市場でのプレゼンスは小さく、米国、特にバイエリアでのビジネス拡大を目指していた。彼らは米国市場でのセールス・マーケティングへの大きな投資を嫌がっていたが、投資をせずに競争率の高い大きな米国市場に割り込んでいくのは不可能である。そこで、私たちはアジアにオペレーション、販売力を持つ米系企業を探し、彼らとパートナーを組むという方法を考えた。

パートナー探しは、アジアにある大手米系企業の部品サプライチェーンを管理するビジネスを行っていた米系企業を見つけたことで、少し違った方向へ進んだ。バイエリアの企業はアジアに製造拠点を置いていることが多い（多くの場合、装置部品や消耗品を扱う下請け企業）。日系企業はこのようなサプライチェーンへのツテを持っていなかった

だけでなく、米系企業の要件に対する理解もなかった。さらに、米系企業もアジアにある日系企業のサプライチェーンに関してよく知らない状況だった。

ここでの提案は非常に明確で、両企業のサプライチェーンの相互活用である。両企業はある一定の製品は重複していたが、顧客は重複していなかったのも、非常に有益な機会となった。

ケース 3: バイエリアから日本への新商品輸入

ある日本商社は、新たなビジネスチャンスを探していた。その企業は新しい製品ラインナップに関して問題を抱えていたため、私たちは米企業、特にバイエリアのハイテク企業を見つめることに決めた。多くの日系工場へ販路を持つ企業を探すことから始めたが、見つかった企業はどれも取扱製品が少なかったり、自社製品のラインナップを広げることだけを考えていたり、もしくは元の分野から大きく外れたビジネスにまで広がっていたりし、その過程は平たんではなかった。新しいビジネスにおいて販売可能、且つ既存の販路を活用できる製品を探すことから始めた。

私たちは、毒ガス検知器、危険粒子、放射能検知器といった高度な検知器を製造する企業を見つけた。福島原子炉問題の後、バイエリアのこうした機器を扱う企業の日本への輸出は堅調であったが、そうした企業は別の問題を抱えていた。彼らは、その他の製品を販売するための販路を持っていなかったのである。

一方、日本企業はそうした機器に精通していなかったため、この新しいビジネスに関してリスクを負う必要があった。しかし、これは結果的に日本企業にとって、そうした機器を既存顧客へ販売する良い機会となった。

従業員

リクルーターとしての従業員の活用

スタートアップ企業、もしくは米子会社の従業員を探すのに我々が活用してきた費用対効果の良い方法は、様々なイベントを活用することだ。バイエリアでは毎週たくさんの産業イベントが開催されており、それぞれの企業に合うイベントがある。そうしたイベントに従業員を参加させ、将来の従業員候補との関係を構築する。イベントに参加する前に、事前の計画、特に企業のメッセージやターゲットとしているポジションを明確にする必要がある。可能であれば、従業員にどういった人材を求めているかといった情報を与えるのも効果的に手段だ。

従業員はビジネスで成功するための重要な要素だ。一人で会社を管理できない限り、必ず従業員が必要になり、従業員の能力が高ければ高いほど成功する可能性も高くなる。バイエリアには最も能力が高く、優秀な人材が集まっている。このような従業員は地元の会社にとって有利になるだけでなく、世界中のオフィスにとって利益となる。

問題なのは、どの企業もバイエリアの優秀な人材を採用しようとし、バイエリアの魅力さゆえに彼らの基本給も上昇しているため、簡単には採用できないということ。さらに、多くの企業（特に海外企業）はどのようにバイエリアの人材をひきつけ、自社の従業員として取り込むかを理解していないため、結果的に人材探しに時間がかかり、離職率も増えている。

限られた人材プールの中から優秀な人材を採用するには、給料も高くする必要があり、それゆえ失敗した時の代償も大きくなってしまふ。新しい人材の採用にかかるコスト及び厳しい競争率という問題を考えたとき、小規模な企業や国際的企業は Google、Facebook、Tesla や有望なスタートアップのような企業と人材獲得の競争をする際は工夫する必要がある。優秀な人材採用に関してその競争率が非常に高いため、Google のような企業は多額の費用を “acqui-hire²”（企業買収＋人材採用）に費やし、重要な人材獲得のためだけに企業ごと買収してしまう。最近、実際に行われたいくつかの採用例は非常にお金がかかり、リスクも大きく、大半の企業にはできないことだが、堅実で費用対効果のある方法は常に存在する。

私がバイエリアに進出した国際的企業のため

従業員の動機付け

従業員の動機づけには、インセンティブや昇進といった、いくつもの方法がある。こうした方法は活用すべきだが、実際に重要なことは、従業員が企業理念に対して、彼らの日々の仕事がどのように関連しているかを理解させることだ。売上に関して定義するのではなく、企業目標、従業員の奨励といった全体の利益のために何かを変えることに関して企業理念を定義すべきだ。シリコンバレーの英雄であり、前 e-Bay 社長のメイナードウェブは、企業は高い目標を持ち、日々、従業員がすることの目的を明確に説明する必要がある、と述べている。はっきりとしたビジネス目標を持つことは、ビジネス戦略をも明瞭にし、特有な企業文化を生み出す手助けにもなるだろう。さらに、従業員の積極的な参画、生産性、低い離職率、企業の成長にも役立つ。

² “Acqui-hire” は “Acquire（買収する）” と “Hire（採用する）” を組み合わせた用語。

に行った人材採用の経験から得られた知見を以下に紹介する。

- まず、どの企業も現地採用、そして雇用管理に詳しいマネージャーが必要である。人材の見つけ方を知っている人は、採用するのも早い、切り捨てるのも早い。もし、駐在中のマネージャーが現地採用、雇用管理の経験が無ければ、彼らのすべき最初の仕事はその経験を持った現地のマネージャーを見つけることである。人材会社は特定ポジションの採用に関して手助けしてくれるが、自社のリソースを用いて行う方が時間とお金も節約でき、コントロールが効く。
- 会社を対内的、対外的に最大限に活用することが重要である。対外的には、本国ではすでに優良企業としてのイメージがあったとしても、新たに採用を行う市場での企業イメージの再構築が必要だ。自分たちがどんな面白いビジネスをしているか、どうやって採用された人材がその一部となれるかを明確にする。世界的な企業と人材を争っているということを覚えておいてほしい。自社ホームページに未来の人材に向けたメッセージを載せる。もし、アドバイスが必要であれば、コンサルタントに尋ねるのも良い。または、競合のアイデアを参考にしても良い。しかし、メッセージは会社自身が創り出したものである必要がある。

次に、対内的な対策として、従業員をアンバサダーとして活用し、どんなに自分の働いている企業が素晴らしいかを彼らのコミュニティ、ネットワーク内で伝えさせる。従業員は企業のブランドであり、企業は彼らに良いメッセージを友人、SNS上で広めてほしいはずだ。細かいアドバイスは中小企業とスタートアップでは異なるが、基本的には、競合他社より自社が優れていると示すことだ。

- インターンシップ、ソーシャルメディア、コンテストやキャンペーンといったさまざまな採用ツールが利用可能だ。これらは便利なツールで、状況に応じてある程度は活用すべきである。これらに関しては社内で話し合う、またはJETROやコーディネーターと話し合うといい。

優秀な人材を採用することができたら、彼らが最大限の能力を発揮できる環境へ置くことが大切である。バイエリアには厳しいヒエラルキーは存在せず、起業家育成に長け、新しいアイデアに対してオープンだ。起業家はバイエリアでのスピード、オープンな環境にたいして適応することができるが、ヒエラルキー、本社の企業風土、年功序列が存在する中小企業にとっては、最も難しい課題である。しかしながら、GapやCloroxなどの体制的な大企業でさえもこれを実践し、優秀な人材を活かしている。

こうしたことを困難と捉えるのではなく、企業文化を革新できる機会と考えるべきだ。企業文化を一夜で変えることは出来ないが、異なる特徴を加えて理想的な形へ変えていくことはできる。トップダウン方式からオープンな企業文化へのシフトは、マネージメ

ント部門が自由な提案や質問を許容することで簡単に始められるだろう。そうした自由でオープンな議論を奨励し、継続していくことが重要だ。日本企業特有の複雑で時間を要する意思決定プロセスを排除し、シリコンバレー式スローガン「やる、試す、直す」(“Do it. Try it. Fix it.”)を取り入れると良いだろう。これは、従業員の仕事がかどるだけでなく、バイエリアでの成功にもつながるだろう。

もう1つ覚えておきたいことは、アメリカ人は、働く初日から組織内で重要な役割を果たすことを期待している。階級的で年功序列的システムは、アメリカ人のこうした考えを抑圧する。バイエリアでは、年配の従業員に対して指導者やコーチとしての役割を期待している。バイエリアで成功するには、有能な従業員が生産的、かつ効率的に働けるようにするために、そうした企業文化を生み出す必要があるだろう。

最後に、バイエリアの急速な変化、重圧、長時間労働は、家族を持つ従業員がここでの生活を考えなおす要因となってきた。彼らは、安定やワークライフバランスをより重視している。そうした労働環境を提供できる日本企業は、有能な従業員を魅了することができるかもしれない。従業員を魅了し有効活用するために、バイエリアの習慣に適応していくと共に、日本企業の伝統的な強みを生かすことも大切になるだろう。

さいごに

本レポートがバイエリア市場への参入に関して、少しでも皆様の参考となれば幸いである。もちろん、各企業には異なった課題、そして経験があるだろうが、必ず各企業にとってプラスとなる創造的なソリューションが存在する。是非、JETRO オフィスや経験豊富なプラットフォームコーディネーターに一度コンタクトを取ってみることをお勧めする。

以上