

CIO Weekly Perspectives

カルチャー、ヨーグルトの話ではありません

Brad Tank

ニューバーガー・バーマン・グループ 債券部門 最高投資責任者

2018年3月20日

従業員、顧客そしてビジネスに資する強固な企業文化



歳を重ねるにつれて、考え方や行動が若いころと変わってきて、自分も歳をとったものだと実感させられます。最近、良い企業文化のある企業で働くことがいかに重要か考えることがあります。そして、テレビに向かって話しかけてしまっている自分にふと気が付くことがあります。

この原稿を書いている日の朝、たまたま両方のことをやってしまいました。

私はコーヒーを片手にエクササイズ・バイクにまたがり、iPad で昨晚届いたリサーチメモを読みながら、テレビでビジネス・ニュースを観るという、いつもと変わらない 1 日のスタートを迎えていました。ある航空会社の元幹部が、顧客サービスに問題があった有名な米国航空会社についてインタビューを受けていました。その航空会社の「企業文化に問題があったのではないか」という質問に対し、「そうは思わない」と答えていました。

思わず「企業文化の問題ではないなら、何が問題だと言うのだろうか？企業文化を直さない限り、ビジネスを立ち直らせることなんてできるはずがない。」と、テレビに向かって言葉を投げかけてしまいました。

企業文化こそが最良の結果を生み出す

幸運にも、私は優れた企業文化の構築と保全を重視し、真摯に取り組むリーダーシップのある企業で働いてきました。それは従業員や顧客にとって、大きな意味を持っています。そして、最終的にはビジネスのパフォーマンスにも寄与します。

1990 年代後半、銀行と保険会社の合併が最盛期を迎え、今日の金融業界の大枠が形成されようとしていた頃、二人の「サンディ」の間で有名な会合が行われました。1998 年、提携に向けた話し合いの中で、JP モルガンのサンディ・ワーナー最高経営責任者(CEO)は、モルガンの「企業文化」を守ることの重要性を説く一方、トラベラーズのサンディ・ワイル最高経営責任者(CEO)はあまり自社の企業文化に関心を示しませんでした。後に彼は自社の上級役員たちに、以下のように述べています。「カルチャーの話がされると、ヨーグルトを連想してしまうよ(訳注:米国には、Culture というヨーグルト製造、販売企業があります)」。結局、両社の提携交渉は破談となり、トラベラーズは最終的にシティバンクと合併しました。

今でも、ワイルはウォール街史上最も有名なブローカーのひとりですが、企業文化の構築は彼にとって優先度の高い要素ではなかったようです。あの会合から 20 年が経ち、企業文化に対する二人の認識の違いは、結果として 2 社の株価に大きく反映されることとなりました。シティグループの株価は当時から 75%下落した一方で、JP モルガンの株価は 150%上昇しました。マイケル・コルバット氏が 2012 年にシティグループの CEO に就任して以来、同社の株価には回復がみられます。偶然かもしれませんが、コルバット氏は強い企業文化が根付いたソロモン・ブラザーズでキャリアをスタートしています。

文化は自身のアイデンティティの形成につながります。昨年、私は同僚のジョン・ジョンソンと一緒に彼の母国であるアイスランドを訪問する機会を得ましたが、そこで彼の兄弟や旧知の友人など素晴らしい人たちと出会うことができ、またアイスランドの豊かな文化に感動しました。アイスランドの国民は、強い独立精神を持ちながら、同時に外向性も併せ持っており、また同国は国内の消費エネルギーの 85%を地熱および水力でまかっています。これは環境を尊重しつつ、最新の技術との共存を示す素晴らしい例だと言えます。北大西洋の真ん中にある人口 33 万人のアイスランドが、経済から音楽、サッカーに至るまで世界水準よりも優れている理由は、まさにアイスランドがこれまで培ってきた文化にあると言えるのではないのでしょうか。

強い文化を守ることで、強い文化を根付かせる

航空業界は厳しく、成功するためには、複雑な技術に対する厳格な規制への対応及び優れた顧客サービスを持ち合わせた輸送サービスの提供が求められます。シンガポール航空やサウスウエスト航空などの航空会社は、成功するための重要な要素として強い企業文化を挙げています。難しい決断を迫られた際に、それは顕著に表れます。強い企業文化がもたらした心温まるストーリーについて知りたい方は「Peggy Uhle」とインターネットで検索してみてください。

資産運用業界も同様に、複雑な技術と規制に日々向き合っています。お客様のご投資における運用パフォーマンスは、短期的には、痛みを伴うものであったり、市場の混乱にさらされたりすることもあります。だからこそ、顧客に対する当社のサービスは、一貫性があり、細心の注意を払いながら、長期的な視点を持って行うものであることを忘れてはならないのです。

強い企業文化により、当社はそうしたことに注力することができます。だからこそ、ニューバーガー・バーマンは慎重に企業文化を醸成しているのです。マネジмент・バイアウトを経て、従業員保有の独立系運用会社に戻った 2009 年、当社の CEO は以下のように述べました。

「当社が、巨大投資銀行の傘下にあったときには、実に多くの目標を掲げる必要がありました。しかし今日からは、責任を持ってお客様の資金をお預かりするという、ただ1つのことだけに注力しましょう。」

それから 10 年が経とうとしていますが、顧客と従業員の双方を尊重するパートナーシップに対する注力姿勢に変わりはありません。お客様のニーズに耳を傾け続けることで起業家精神を常に持ち続けることができます。当社の投資プラットフォーム全体において、2010 年以降にご案内を開始した新しい投資戦略へのご投資は運用資産残高の 25%以上にのびます。

これが私たちの文化であり、私たちのアイデンティティなのです。そしてこの文化により、当社は投資する企業が強い企業文化を有しているかどうかを見極め、カルチャーという言葉を聞くとヨーグルトの会社を連想してしまうような人から距離を置くことが出来るのです。私の毎朝のルーティンは、最近のお気に入りの朝食、アイスランドのヨーグルトを食べて完了します。

- CIO Weekly Perspectives 配信サービスの申し込みは[こちら](#)。
(ページ右上の配信サービス申込ボタンをクリック)
 - 過去の CIO Weekly Perspectives は[こちら](#)。
 - Neuberger Berman ウェブサイト www.nb.com/japan
-

当資料は、当社グループの戦略、運用状況、及び市況等に関する情報提供を目的として作成されたものであり、個別の有価証券の取得の勧誘を目的とするものではありません。

当資料はお客様限りの資料であり、一般投資家に配布することはできません。

当資料の内容は機密性の高い情報を含むため、取扱いには十分ご注意ください。当資料の全部又は一部の転写・加工・利用を行う場合には、当社グループの同意が必要です。

当資料に含まれる情報の正確性は保証されるものではなく、今後変更される可能性があります。戦略によって生み出される価値及び配当は、為替レート、金利、又はその他の要因によって変動しますので、投資の結果投資元本を割り込むことがあります。過去の運用実績は将来の投資成果を保証するものではありません。目標収益率に並ぶ投資成果や予定した投資分散、資産配分、並びに投資戦略や投資方法の実行及び投資方針の達成を保証するものではありません。

当社グループは、当資料に記載する情報(第三者からの情報を含む)のいずれについてもその公正性、正確性、信頼性、完全性及び妥当性について、明示又は黙示を問わず表明又は保証するものではありません。従って、当社グループは当該情報の開示又は利用に関するいかなる責任や債務も負いません。

当資料は、作成時点において信頼できると思われる情報に基づき作成されていますが、その正確性及び完全性を保証するものではなく、また、当資料の受領者又は最終投資家が当資料に含まれる情報に基づきとったいかなる行動に対しても、当社グループは責任を負いません。

当資料に含まれる意見や見通しは作成時点のものであり、今後予告なく変更されることがあります。

当資料に記載する過去の事実以外の情報は、作成時点における予想、見込み、見通し、意見、期待をもとにしています。当該記載事項は既知又は未知のリスク、不確実性その他の要素を含みますので、その点につき十分にご確認ください。また、当資料は将来の見通しを含んでいることから、実際の発生事実、結果又はファンドの投資実績が当該見通しに基づくものとは大きく異なることがあります。

組入銘柄は固定的なものではなく、変更されることがあります。従って、投資の時点において、その直近の投資方針に基づき組入銘柄への投資がなされるものであり、投資の際には、上記記載の組入銘柄と異なることがあります。<当資料はファンドの組入銘柄の参考情報を提供することを目的としており、特定銘柄の売買などの推奨、また価格などの上昇や下落を示唆するものではありません。

当資料は、法令、又は、税・会計に関する助言ではありません。貴社を含む当社又は当社グループ以外の第三者に関する、業法をはじめとする法的な検討、信用判断、税・会計に関する検討、取引に伴う経済効果に関する考察その他の判断はすべてご自身の責任で行ってください。

ニューバーガー・バーマン株式会社
Neuberger Berman East Asia Limited
〒100-6512 東京都千代田区丸の内一丁目5番1号
金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第2094号
加入協会 一般社団法人 日本投資顧問業協会、一般社団法人 投資信託協会、一般社団法人 第二種金融商品取引業協会