

ニューエイジの企業文化が ファンドマネジャーの 運命を変えた

共産主義国ベトナムにあるクリス・フロイント氏のプライベートエクイティファームは崩壊状態にあった。彼は会社を救うために、かなり風変わりな手段をとったのである。

トム・レドモンド氏とグエン・キウ・ジャン氏

2019年5月15日、午後 11:01 (GMT+7)

ブルームバーグ・マーケットツより

クリス・フロイント氏は人生の岐路に立ち、絶望していた。 その6年前、彼はホーチミン市に小さなプライベートエクイティファーム、メコン・キャピタル・リミテッドを設立していた。そして時は2007年、同社はひどい状態にあった。従業員たちは陰口や社内での駆け引きばかりに終始し、緩み切っていたのだ。さらには同社が投資を行った企業が然るべき業績を上げていなかったのである。「メコン・キャピタルに見切りをつけるつもりはありませんでしたが、自分に見切りをつけようとはしていました」と彼は振り返る。「どうすべきなのかよく分からなかったのです」

彼は答えを探し求めて1990年代にさかのぼったのである。当時、彼はカリフォルニア大学サンタクルーズ校で心理学を学んでいた。1970年代に隆盛を極めたニューエイジの頃の実験やライフスタイルの痕跡がいまだに残る西海岸一帯で、彼はランドマーク・ワールドワイドと呼ばれる組織を知るようになった。1991年にヴェルナー・エルハルトによるEST（エルハルト式セミナー訓練）運動の後継団体として設立されたランドマークは、自己啓発プログラムに特化した組織だった。フロイント氏は当時その講義を受講したこともある。彼は感銘を受けたものの、時間が経つにつれて徐々に内容を忘れていった。

今になって思い出したのだ。自らの苦境にもがいていた頃、フロイント氏はランドマークがシンガポールに進出したとの噂を思い出した。そして、2007年6月に3日間のランドマークフォーラムコースに参加したのである（現在、同コースの受講料は1,260シンガポールドル（921米ドル））。ランドマークが提供する現在のコースには、『いつかの幻想：可能性再考』と『過去がもたらす広範な影響』が含まれる。このコースではソクラテス式問答法と自助努力によるモチベーション心理学を足して2で割ったような物を提案している。これはグループセラピーのようなものだが、取りつかれるようになる者もいれば、嫌悪感を抱いて去る者もいる。フロイント氏は明らかに前者の一人だった。「この3日間が終わる頃に人生を変える物を手に入れたのです。期待通りの内容でした」と彼は語る。

「嬉しさがこみ上げ、興奮しました」



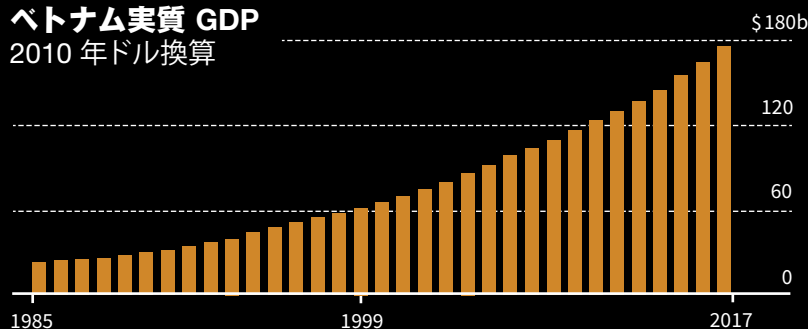
メコン・キャピタル創設者、クリス・フロイント氏
 カメラマン：ブルームバーグ・マーケットズのマイカ・エラン

半年後、新しい目的意識を持って力強く変化したフロイント氏は、ランドマークのコンサルティング子会社、ヴァントグループのトレーナーチームに支援を求めた。そのチームがメコンに到着した時、50人ほどいるメコンの従業員たちは何が起ころうとしているのか理解できず、とても困惑した。「基本的にチーム全員を参加させてベトナムでこのプログラムを行いました。彼らにはプログラムを行う理由さえも話しませんでした」とフロイント氏は言うが、このやり方は反感を買った。従業員の中には、トレーニングにのめり込み、後にメコンの主力になった者もいたが、このプログラムを不愉快に感じた者もいた。そして、それから2年間で従業員の過半数が辞めることになってしまったのである。

当初発生した抵抗を物ともせず、フロイント氏は不退転の決意で臨んだ。彼と従業員らは、行動指針となる基本的価値観をまとめた。最初はそれらの価値観を平易な言葉で表現しようとしたが、「インテグリティ」といった言葉は、人によって受け取り方が違っていった。そのため、メコンでは独自の語彙を作り上げた。何も知らない者にとっては「beautegrity」という言葉は意味不明だが、メコンでは壁に貼られたポスターに刻まれた8つある基本的価値観の1つであり、「何事も順調にいくように自分たちの言葉に責任を持つこと、一丸となった強力な部隊として共に働くこと」と定義されている。

新しい従業員を採用する際に、どの大学に進学したとか、公認証券アナリストであるといったことよりも、メコンのこうした文化に適しているかどうかメコンは関心を寄せる。メコンは自分たちの規範に従って行動しているのだと、同社のビジネスエンジニアリングディレクターであるクリス・シャヤン氏は語っている。「単なる標語ではないのです」と彼は言う。そうなのかもしれない。しかしこの奇妙な混合、つまりニューエイジとウォールストリート、そして共産主義国ベトナムが組み合わせることで、衰弱しきったこのプライベートエクイティファームをどうやって蘇らせるのだろうか？

ベトナム実質 GDP
 2010 年ドル換算



出典：{WRGDVIET Index}

1970年代のアメリカで幼少を過ごしたフロイント氏はまだ高校生だった頃に、様々な宗教を体験した。彼はユダヤ人として生まれながら、高校では仏教徒となり、大学時代にはインドとタイを放浪して、宗教への関心を追求した。その後、フロイント氏は1992年にリュックを背負ってベトナムへ向かった。急成長するアジア新興国の中で地位を確立しようと奮闘する、戦禍がまだ癒えないこの国に彼は魅了されたのだ。「ベトナムの人たちはとてもフレンドリーで楽観的でした」と彼は言う。「ベトナムにまた戻ってこようと思っていました。」

その2年後に30年間にわたる貿易禁輸措置を米国が解除したことで、フロイント氏はベトナムへ戻ることとなった。1995年にカリフォルニア大学サンタクルーズ校を卒業した後、彼は有名な新興市場の投資会社であるテンブルトン・アセット・マネジメント社に就き、テンブルトン初となるベトナム支店を設立した。同資産運用会社による国有企業との合併投資が期待通りの成果を上げられなかったため、テンブルトンは3年後にその支店を閉鎖した。フロイント氏はシンガポールに移り、テンブルトンには2001年3月まで残った。

退職して1週間とたたないうちに彼はベトナムに戻った。彼は心の中ではベトナムを去ろうとは思わなかったし、そこでプライベートエクイティファームを起業するという憧れを捨てたことはなかったのである。やがて、彼はメコン・キャピタルを設立した。東南アジア最長の川にちなんで名付けたのだ。メコン・エンタープライズ・ファンドIは2002年5月に設定された。1,850万ドルと規模は小さく、ベトナムなどの国々における経済成長を後押しするために資金を供給する開発金融機関の支援を受けた。2007年までには従業員も12人から50人に増え、傍から見れば会社は順調だった。

ところが内情は、個々に責任感という意識がなかった、とフロイントは言う。ポートフォリオマネージャーは、投資が計画どおりにいかなければ、被害者を演じ他人のせいにして言い訳ばかりしていたのだ。「投資した企業は目標未達が続き、その多くは成長さえしていませんでした」とフロイント氏は言う。さらに、ハーバード・ビジネス・スクールの調査によると、メコンのファンドに投資した投資家たちは「このチームが投資を組み立て、付加価値を生み出し、最適なエグジット（出口戦略）を実現するのに必要な実力があるかどうか疑問に思っていた」のである。

「非常に感情的になっていた頃でした」とフロイント氏（46歳）は言う。「お互いを責めたり、取り乱したりする者が大勢いました。私が冷静さを失うこともあれば、他の誰かが苛立つこともありました。」彼はベトナム語を学び、後にベトナム人女性、トゥロン・ゴック・フン氏と結婚したが、フロイント氏はそれでも自分をよそ者のように感じていた。ビジネスチャンスを見つけることが難しいわけではなかった。共産主義国家であるベトナムは、1980年代以来、高度に中央集権化された統制経済から脱却しようとしていた。まだ日の浅い民間セクターは未公開株式に投資する投資家にとっては肥沃な土地のようなものだった。しかし、当時を振り返って彼が言うには、「不可能だ。ベトナム人を理解する日なんて決して来ないだろう」と感じ始めていた。

何かインスピレーションを必死に探していたフロイント氏がランドマークに助けを求めたのはそんな時だった。そこで行われているトレーニングは、参加者が自分自身の「物語」、つまり先入観を打破し、自分の行動や他人との関係に責任を持つようになる内容になっている。フロイント氏が言うには、シンガポールで受講したコースのおかげで自分の人生において何が間違っていたのか分かったのだ。彼自身が被害者を演じていたこと、自らが自分自身の変化をもたらす存在にならなければならないこと、そしてランドマークの言葉で言えば「問題の原因」でなければならないことを理解したのだった。

自分は別人になったとフロイント氏は言う。ランドマークに頼る前は、彼は何事も感情的に反応していた。彼が言うには、時間が経つにつれて、そうした反応をすることがほとんどなくなり、事実にもっと焦点を当てるようになったのだった。そのため、匿名を希望するメコンのある投資家は、同社創設者であるフロイント氏が「境界性自閉症」であるかのように見えると言う。フロイント氏はこうしたことを以前にも聞いたことがある。「そういう風に思うのはその人だけではありません」と彼は言う。しかし、これは自分の遺伝子構造とは何の関係もないと、彼は言う。彼はランドマークでのトレーニングとコーチングを通じて行動を変える方法を学んだのである。

「力強い文化を持つ真に成功した企業の多くが、カルト的と呼ばれることは偶然ではないのです」

シンガポールから帰国したフロイント氏がとった次の行動は、メコンで働く同僚たちを彼のように変身させることだった。2010年に発表されたハーバード大学の研究によれば、「フロイント氏は当時の問題は技術的な知識が欠けているために発生しているわけではないと考えていた」と述べている。「むしろ、不完全な社内マネジメントや企業文化の結果によるものであると考えたのである」。フロイント氏は回想して、従業員らに何が行われるのか前もって準備させることもできたのに、と言う。「私は彼らがついてきてくれているかどうか確かめませんでした」

メコンを去ろうとする従業員の一人がドゥオン・ド・クエン氏だった。彼女はメコンの取締役であり、メコンが運用するファンドのポートフォリオマネージャーを務めていた。クエン氏は2007年12月末に辞任したが、後継者を見つけるまでの約6ヶ月間同社に留まることになった。クエン氏はフロイント氏について、「彼の意見には完全には同意できませんでした」と言う。「新しい哲学は、全員にまったく同じ考え方をさせようとするものでした」。現在ホーチミン市のドラゴン・キャピタルで働いているクエン氏は、メコンを退職したにもかかわらずヴァントのトレーニングを一部受講したと言う。彼女の評価はこうだ。「少し宗教的すぎますね。ちょっと極端です」

フロイント氏や彼と同じような信者に向けられた言葉ではないが、「私にとってはこれ以上ないほど魅力があります」とパートナーのチャド・オベル氏は言う。同氏は、2013年にメコンへ入社する前、メコンのポートフォリオに組み込まれていた会社で最高経営責任者を務めていたのだが、メコンの力強い企業文化について語っている。メコンは「力強い企業文化とは何かをきちんと理解しています。そして何よりも、投資先企業を訪問すれば、そこで働く人たちは私たちが誰であるかを知っているのです」



フロイント氏

カメラマン：ブルームバーグ・マーケットのマイカ・エラン

フロイント氏は、企業文化の構築と強化は偶然には起こらないと言う。「熟慮に熟慮を重ねて努力することが欠かせません」と、彼は語っている。「宗教に目を向けると、それぞれの宗教には、仲間の間だけで通じるいわゆる隠語があります。内部の者にとっては意味がありますが、部外者にはほとんど理解できない言葉です。私たちはそうしたことをやっているのです。しかし、私たちの目標は宗教的なものではありません」。その一方で、フロイント氏は「力強い文化を持つ真に成功した企業の多くがカルト的と呼ばれることは偶然ではないのです」と語る。

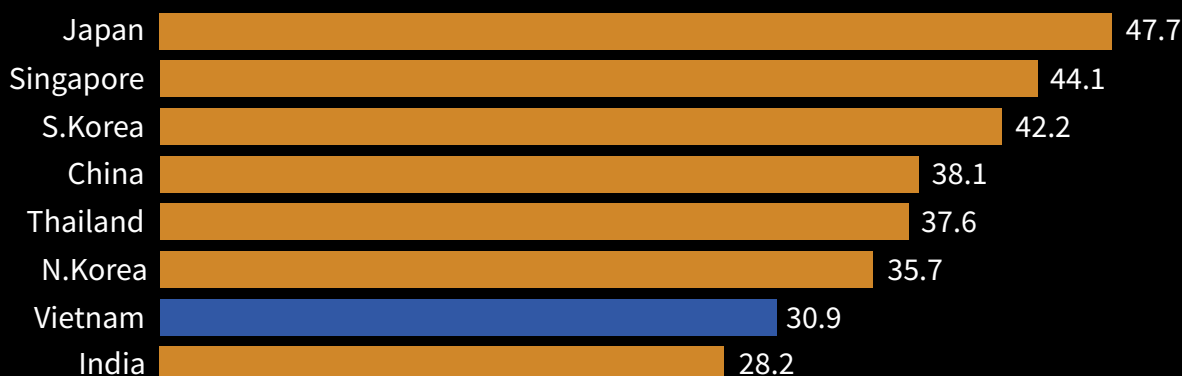
チームワークと個人の責任という会社が厳密に定めた企業文化は、型破りな経営スタイルと「エゴ・バリア（エゴの障壁）」を理解することが大切であるという信念を持つレイ・ダリオ氏が世界最大のヘッジファンド、ブリッジウォーター・アソシエイツLPで働く従業員らに教えてきたものと変わりはない。オフィスでの会話を記録し、その場にはいない同僚のことを会議の話題にすることを許さないブリッジウォーターほどメコンは極端ではないと言うこともできるかもしれない。

メコンでは、直接的なコミュニケーションに焦点を当てるのが最も重要だとフロイント氏は言う。耳に心地のいい言葉を並べてはならないが、相手に相手が間違っていると思わせることもしてはならない。こうした点を含めメコンの文化における諸々の側面を強化するために、従業員は、会社の価値観が自分の個人的な体験や職場での経験にどのように影響しているかについて話す「ストーリーテリング」セッションを開催すること、そして社内ブログにそれらを書き込むことが奨励されている。さらにブログの一部は、後で一般に公開される。

現在37人を雇用しているメコンは、ある意味では典型的な新興市場のプライベートエクイティファンドである。開発金融機関、ファミリーオフィス、エンドウメント、その他の投資家から資金調達を行い、成長の可能性を秘めたベトナムの小規模の消費関連企業に投資する。東南アジアにあるベトナムは、この戦略に理想的な場所である。同国の経済は21世紀が始まってからは年間5%超のペースで成長している。他の東南アジア諸国ほどには大企業グループが市場を牛耳ってはいないため、地元企業の規模はまだ小さく、産業は集約が進んでいない。ベトナムの人口9,700万人における年齢中央値は30歳を少し超えたものでしかなく、消費者階級は急速に拡大している。多くの人はまだサイゴンと呼ぶ無秩序に広がるこの都市では、ショッピングモールが急増し、グローバルブランドは至る所にあり、バイクとぶつかりそうになりながらも雑然とした交通環境のなかを走る車が日ごとに増えているのだ。

国家の年齢中央値

2018年時点



出典: {JAPNMABS Index}、{SGPRMABS Index}、{SKORMABS Index}、{HCNAMABS Index}、{THLDMABS Index}、{NKORMABS Index}、{VIETMABS Index}、{NDAIMABS Index}

メコンの特徴は何も、会社が掲げる基本的価値観に対して従業員が宗教的なまでに忠実であるというだけではない。ビジョン・ドリブン・インベスティングと同社が呼ぶ特殊な哲学を取り入れ、支援する各企業に対してもそれを受け入れるよう説得するという点も特徴の一つである。メコンは、投資先企業のシニアマネジメントの約75%の雇用にも関与している。基本的に、VDIシステムでは5~8年後に企業がどのような姿になっているべきかという目標を設定する。そのうえで、メコンと投資先企業はその目標達成に必要な手順を慎重に追跡し、「ブレイクスルー」への途上で教訓として利用できる「ブレイクダウン」を誘発するのである。

企業の「大きな未来を宣言する」というメコンのアプローチは、シカゴ大学でMBAを取得した際に学んだ内容を遥かに超えていると、オベル氏は言う。「カリキュラムには、成果が出る速度を上げる手段として、未来をベースにした言葉を使って新しい行動を引き出すことや、リーダーらの間での真の傾聴や直接的なコミュニケーションを行うことの重要性に関することは何もありませんでした」と、彼は言う。そして、企業はそうしたアプローチを受け入れている。ブルームバーグ・マーケッツは、メコンの投資先8社の幹部にインタビューした。ほぼ全員が、メコンとランドマークの独特な語彙を使い、自身自身や会社について語った。

メコンが実践する投資のアフターケアが重要であると、メコンの投資家の1社であるオンタリオ州キッチンナーに拠点を構えるサロナ・アセットマネジメントのパートナー兼ファンド運用担当マネージング・ディレクターである在アムステルダムのメノ・デレクス氏は言う。

フロイント氏が変貌を遂げた2007年に、メコンが投資したモバイル・ワールド・インベストメント・コーポレーションを例に挙げよう。モバイル・ワールドは当時7店舗しかなかったにもかかわらず、5人の友人たちによって共同経営されていた。メコンは、2008年に現在のCEOと2人の取締役を含む3人の主要人材を採用するという支援を行った。メコンはモバイル・ワールドをヴァントに紹介し、ヴァントはモバイル・ワールドの企業文化強化を支援した。また、外部の専門家として、米国で家電の販売を手掛けるベストバイ社の元共同最高経営責任者であるボブ・ウィレット氏も招いた。メコンが株式を売却した後もモバイル・ワールドの取締役会に残っているウィレット氏は同社をより顧客本位にするための支援を行った、とフロイント氏は言う。

今日、携帯電話、電子機器、食料品を販売するモバイル・ワールドは、2,000以上の店舗を持ち、国内最大級の上場企業にまで発展した。メコンが最終的にエグジットした2018年1月には、そのリターンは当初投資額の50倍余りにのぼった。モバイル・ワールドの会長兼共同創設者であるグエン・ダック・タイ氏は「非常に多くのことを」手伝ってくれたと語っている。

モバイル・ワールドのような企業は、メコンのアドバイスから大きな恩恵を受けている、とデレクス氏は言う。「こうした中堅企業はみな、成長するために必要なのはお金だけではないと確信しています」と、彼は言う。「彼らは積極的なサポートを本気で必要としています。そして、私たちは本当にそれがメコン・キャピタルのかなり独特なセールスポイントだと思ったのです」

「メコン・キャピタルに見切りをつけるつもりはありませんでしたが、自分に見切りをつけようとはしていました。どうすべきなのかよく分からなかったのです」

メコンの変貌は目的を達成したのだろうか？フロイントは達成したと言う。
それを証明するために、彼はブルームバーグ・マーケッツがメコンの投資結果を確認することを許可した。初期のつまずきを乗り越えた後、メコンのファンドの運用成果は急上昇した。2018年に最後の投資先企業を売却したメコン・エンタープライズ・ファンドIIのグロスIRRは、2013年に最後のポートフォリオ企業を売却した前ファンドの5倍に達した。平均するとファンドIIは当初投資金額の6.5倍ものリターンを獲得した。

直近では、メコンはエンタープライズ・ファンドIIIが投資する企業の一つであるファーマシティへの働きかけを行っている。ファーマシティは、2021年11月までの1,000日間でベトナムに1,000店舗のドラッグストアを開設することを目指している。メコンは、ファーマシティなどの投資先企業に働きかけ、KPI（主要な業績評価項目）の設定、ITインフラの構築、賞与制度設計などに取り組んでいる。しかし、こうしたことは取り組みの一部に過ぎない。「企業が自らは何者で、どのような姿を目指しているのか、どのようにその姿になりたいのかを定義することに弊社は本気で取り組んでいるのです。規模が大きくなり過ぎる前に、非常に早い段階で企業文化を根付かせるようにします」とオベル氏は言う。「こうしたアプローチは空論ではありません。私たちの行動はすべて、過去に機能したことを基にしています」

米国生まれのファーマシティ創業者クリス・ブランク氏にはこれが有効だった。同氏はメコンの提案でヴァントのトレーニングを受けた。「人生が変わりました」と、彼は言う。「クリス（フロイント氏）に一つ心から感謝するとしたら、そのトレーニングに関心を持たせてくれたことです」。孤児として幼少期を過ごしたブランク氏は、トレーニング中に、自分の認識を変えることができると気づいた、そのひらめきの瞬間まで、常に無気力感を感じていたと言う。ホーチミン市にあるファーマシティ本社を訪れると、最初に目に飛び込んでくるものは壁面に掲げられた未来像を宣言する大きなポスターと、事業拡大の目標に向けて開業した店舗数を記録する電子カウンターである。

インタビューでは、メコンに投資をしているLP（リミテッドパートナー）たちは、モバイル・ワールドのような50倍ものリターンを期待していないことを明言している。しかし、フロイント氏と彼の同僚は、新しい投資先の中には大きな可能性を秘めているものもあると言っている。2016年5月の最終クローズ時までには1億1220万ドルを調達したファンドIIIの中で最も有望な企業は、ファーマシティと、バイクを担保にして少額の融資を行うF88インベストメントだと彼らは口を揃える。

重要なのは、フロイントが成功の原動力として信頼でき色褪せることのない価値観をメコンに浸透させたことだと、サロナのデレクス氏は言う。「私たちはメコン・キャピタルに満足している投資家です」と彼は言う。「私たちは第二のモバイル・ワールドを期待して投資しているではありません」



ブルームバーグマーケットの2019年6月/7月号に掲載されました。
表紙のアートワーク:ブルームバーグマーケット向けのゾハレ・ラザール

グエン・ティ・ミン・ジャン氏 (35歳)

は、2010年にメコンから内定をもらった時のことを今でも覚えている。彼女が当時働いていたヘッドハンティング会社では、友人や同僚たちがメコンはカルトのようなものだ、「気味の悪い宗教」だと警告してきた。「彼らは私に『ミン・ジャン、あなたは狂っているよ。どうしてメコン・キャピタルなんかに入社するの?』と言ってきました」

ミン・ジャン氏は常に心を開いていようと決心した。彼女は現在ではメコンの人事・企業文化を担当する取締役である。信じた彼女は報われたのだ。彼女は住宅ローンを完済することができ、今では家族を養うことができている。彼女はメコンの哲学を胸に刻んでいるのだ。ブルームバーグ・マーケットのインタビュー後間もなくしないうちにラスベガスを訪れる予定だとミン・ジャン氏は話していた。

「楽しさとちょっと変なものを創造する」を基本的価値観の3番目に掲げる、靴・衣料品オンライン小売業者であるザッポスを見学するためだ。他の力強い企業文化から何か学べないかという試みの旅である。

フロイント氏が言うように、メコンのやり方が「誰にでも合うわけではない」という点でミン・ジャン氏とフロイント氏の意見は一致している。フロイント氏はメコンが少々カルト的ではないのかと尋ねられても気にする様子はない。「ある意味では、私にとってそれは褒め言葉みたいなものですよ。そうです、強い文化を築いてきたと思っていますから」と彼は言う。「私はそれを誇りに思っているのですから」

レドモンドはシンガポールの株式市場を担当しています。
グエンはハノイ在住の記者です。