『一心千里』
～走っていれば、見えてくる

永田 隆一

■ 第118回 ■

雄介の母親の雅が京都祇園の舞妓時代、置屋の女将さんが当時大学生だった亮太に雅の英語の家庭教師を頼んだことが始まりだった。十数年が経ち再会した雅は、亮太に二十歳の大学生になった息子・雄介の相談に乗ってもらう。亮太は東京で雄介をインターンとして預かった。そして、さらに10年が経ち、亮太と雄介が京都祇園で再会した。

◇ ◇ ◇

「亮太さん、日本の半導体企業の役員人事やM&Aは、会社の発表だけでは理解できないことばかりです。シリコンバレーの企業ではどうでしたか」。

メトリックス・ドリブンとコンテンジェンシー・プラン

雄介はチャイナブルーを注文する。ライチリキュールをベースとしたこのカクテルは、どの店もロンググラスを使う。亮太はスコッチのオンザロックを注文する。

「僕が働いた会社は、2社とも取締役（ボード）メンバーに、会社からは社長が1人だけ参加、他のメンバーはすべて社外のメンバーだった。そして、経営決定はとても納得がいくものだった。なぜか。それは『メトリックス・ドリブン』だったからだ。メトリックスは、ものさし、誰がみても理解できる、ものさしで測れる経営だった」。

「初めて聞きました。どういうものさしがあるのですか」「半導体業界の設備投資が前年比5%伸びたとすると、会社の売り上げが5%以上伸びないといけない。同じ装置を販売している競合企業が利益率40%を出しているなら、40%以上出さないといけない。研究開発費を100投入したら、新規売り上げを翌年15以上、上げなければいけない。そんな感じだった」。

「とてもシンプルですね。誰でも理解できますね」「そうなんだ、ただし、不況になっても営業利益は8%以上出さなければいけない。それが株主へのコミットメントだと教えられた。そのために、好況時でもディレクター以上は『コンテンジェンシー・プラン』を準備しておく。経費削減、在庫圧縮、そしてリストラも」。

「コミットメントは……」「必達目標だ。2期連続で8%を下回ったら、社長が必ずクビになる契約だった」「コンテンジェンシー……」「災害時緊急避難措置として、国や地方自治体が使う言葉だ。それを企業が取り入れている。さすが米国企業は準備周到だ。日本の企業は総じて『どろなわ』式にしか見えないことがある」「どろなわ……」「泥棒を捕らえて縄をなう。物事が起きてから、慌てて対策を考えること」「ひえー、コンテンと、どろなわ。その対比は驚きです。頭にガツンと衝撃です」。

「コンテンジェンシー・プランを日常的に考えさせられた経験はありがたかった。17年前に僕は会社を始めたが、会社を継続していくうえで、この考えと準備は大いに役立った。会社に資金的余裕ができると、ボードメンバーの提案は2つだけだった。雄介君、何だと思うかい」「そうですね、設備投資と寄付ですか」「企業買収と自社株買いの2つだった」。

◇ ◇ ◇

「亮太さん、社員の1人として米国、特にシリコンバレーの企業で働くという観点でも違いがありましたか」。

「良い質問だ。『アップ オア アウト』という言葉が使われていた。業績を上げて出世しろ、できなければ退社しろと言う意味だ。そして、社員は会社を退職する権利があり、会社は社員を退職させる権利がある。『アップ オア アウト』がマジョリティーだが、一部のできる連中は『アップ アンド アウト』を狙っていた。力をつけるだろう、そして、好条件でヘッドハンティングされて転職するという意味だ」。

「へぇ、そんなエキサイティングな仕組みや考え方があるのですね」「みんな、基本はハードワーク&リスクテイクだったね。でも、仕事を大いに楽しんでいる。そして、部下にも優しいんだ。だって、部下がアップして、自分がダウンすることも日常茶飯事だからね。キャリアの中で、多少のダウンなんか気にする必要もない、そういったメンタルなんだ」。

◇ ◇ ◇

窓の外から「コンチキチン」祇園囃子が聞こえてくる。7月は京都祇園祭りの季節である。

（毎月連載）