

My Story

ブラックストーン社長兼COO

ジョナサン・グレイさん

Stay Calm
Stay Positive
Never Give Up!
Jonathan Gray

Jonathan Gray 1970年イリノイ州生まれ。92年にペンシルベニア大学卒業、ブラックストーン入社。

2005年に不動産投資部門の共同責任者、18年から社長兼最高執行責任者(COO)に。「ソフトボールでハーバードに勝利」など大学新聞に

執筆していたスポーツ記事は、今も大学図書館のアーカイブに残る。妻ミンディさんと立ち上げた「グレイ財団」でがん研究や若年層教育などを支援する。

ニューヨーク・パーク街にあるブラックストーン本社にて

INSPIRATIONS

ジョギング動画、投稿が話題に

投資家、政府要人との会談のほか、投資先の訪問や国際会議の出席など、世界中を飛びまわる日々。過密スケジュールの合間を縫って心身の健康を保つために続けているのがジョギングだ。「心臓を鼓動させ、思考を活性化させる」ために欠かせない日課だ。世界中のどのコースも捨てがたいが、一番のお気に入りは皇居ラン。「歴史を



してリラックスする。情報発信にもジョギングを活用している。出張先で走りながら自撮りした映像をソーシャルメディアのリンク先に投稿している(写真上)。出張している場所の説明に加え、経済や投資についての考えも走りながら述べる動画のスタイルだ。自撮りを始めたきっかけは「お父さ

感じられるし、東京オフィスからのアクセスも良い」からだといい。走っている間は、その日の予定を考えたリ、オーディオブックを聞いたり

愛犬は「5人目の娘」



んは今ここにいるんだよ」と娘たちに送るためだった。だが、2024年にシドニーのオペラハウス前で走っている様子を投稿したところ、ネットで話題となったため継続している。

出張などの疲れを癒やしてくれるのは、愛犬ルナちゃん存在だ。「玄関を開けると飛んできて尻尾を振りながら私の顔をなめてくる。家に帰ってきたんだなと実感する」。グレイさんがソファに座って書類を読み込んだり、電子メールを書いたりするときには自然に隣に座るのがお決まり。常に緊張感を要する日々のなかで、いつとき心がほぐれる瞬間だ。妻ミンディさんと4人の娘はかねて犬を飼っていたが、出張が多いのでずっと断っていた。結局、家族の説得に根負けして飼うことを決めた。ルナちゃんをグレイ家に迎えたのは新型コロナウイルス禍のころ。一目見た瞬間、メロメロになってしまった。オフィスの執務室にはルナちゃんのイラストを載せたマグカップ(写真上)も用意している。「5人目の娘のような存在」という溺愛ぶりは、ますます強まっているようだ。

商

業用不動産マーケットで鳴り響いていた「楽観」という題名の音楽は、ヒタリとやんだ。2008年9月、米金融大手リーマン・ブラザーズが破綻した時のことだ。当時ブラックストーンは不動産投資部門を率いており、前年には米大手ホテルチェーンのヒルトン・ホテルズや米大手不動産会社を相次ぎ買収したばかりだった。

宿泊需要は霧散し、ヒルトン株の評価額は買収時より7割減にせざるを得なかった。ファンドに資金を拠出してくれた投資家のもとへ説明に駆けずり回った。「必ず挽回する」という説明に、ペンシルベニア州にある年金基金の最高投資責任者(CIO)の顔は引きつり、明らかに動揺していた。

両親の離婚や会社で挫折 試練を昇華、胆力鍛える

プレッシャーは苛烈だったが不思議と絶望はしなかった。奈落の底へ転落するように感じた記憶は、この時が最初でなかった。華麗な経歴の陰で喪失や挫折があり、乗り越えるたびにポジティブな力へと昇華してきた。

6歳の時に両親が離婚し「地面が急に揺らぎ底割れしたような感じに陥った」。少年が現実を受け止めるには長い時間がかかったが「対立を乗り越え、誰でも良好な関係を築こうとする人間に育った」。投資の世界は交渉がすべて。立場の違いを超えた関係構築の大切さを幼い頃から学んだ。

高校のバスケットボール部では常に

奈落の底でも前向きに

未公開株や企業融資、不動産などプライベート資産への投資で世界最大の資産運用会社、米ブラックストーン。同社を率いるジョナサン・グレイさんの胆力を鍛えたのは足元が揺らぐような試練の数々だ。危機を乗り越えるたび、次の飛躍につなげてきた。

補欠だった。身長が伸びずからかわれた。活躍できなかった代わりに「私に謙虚さを与えてくれた」。

ブラックストーンに入社して間もない時期、ある自動車部品事業への投資案件を担当していた。財務モデルを組んで大ぶりのエクセル表を作り分析を尽くして投資委員会へ提出した。だが当時の幹部は資料を一目見て「事業環境の仮定が現実離れしている」と一蹴し、文字通りゴミ箱に放り込んだ。指摘は痛烈だったが的を射ていた。「木を見て森を見ず、に陥っていた状況を打破してくれた」。試練はいつも学びを与え、胆力を鍛えるのに役立った。

世界金融危機時の苦境のさなか、ヒルトンの経営トップに伝えた。「いいニュースがある。これ以上、状況は悪くなるようがないってことだ。暗黒の日々だったが、先には光明があると確信していた。債務買戻しなど策を講じ、事業の立て直しを実現した結果、投資元本の何倍もの利益を得た」。

最悪の時期にこそ最良の投資案件が生まれる。恐怖に駆られた多くの投資家が我先にと優良資産を手放し、割安な投資機会がふれるのだから。「粘り強くポジティブであり続けられれば、成功の可能性は格段に高まる」

「Stay calm, stay positive, never give up」(冷静であれ、前向きであれ。決して諦めるな)。ニューヨークのブラックストーン本社と世界中の拠点をつなぎ、毎週月曜日に開催する投資委員会の締めくくりに、今も欠かさず唱える言葉だ。

同社に入社したのは1992年。当時は新興投資会社の一社にすぎなかったが、「政治オタク」だった青年の目にはスター集団に映った。共同創業者のピーター・ピーターソンさん(2018年死去)をはじめ、歴代米政権の閣僚・幹部経験者が集っていたからだ。親からは「金融業界で働くならモルガン・スタンレーのような名の通った企業を選ばせよ」と反対されたが、自らの直感に従って入社先を決めた。

転機は入社翌年に訪れる。主力の企業投資部門から新設したばかりの不動産投資部門への異動を命じられた。同部門を統括していたジョン・シュライパーさんの薫陶を受けた。一緒に投資現場を歩き、テナントとの接し方から賃貸契約書の読み方まで、基礎をたたき込まれた。

「ジョンはあらゆる書類を精読し、分析は徹底的かつ包括的。並外れたきめ細やかさを学んだ。投資委員会などに備えて情報を頭にたたき込むため、書類の束に埋もれる生活は今も続く」。

「強欲」イメーჯと裏腹に 巨大ファンドには人間味

金融危機後の事業成長を通じ、ブラックストーンを世界最大の不動産投資会社へと育てた。18年、ブラックストーンの社長兼最高執行責任者(COO)に就任。以降、共同創業者のステイブ・シュワルツマン最高経営責任者(CEO)とともに、未公開株投資やクレジッドも含めて会社全体を率いてきた。1992年の入社時に約7億5000

0万ドル(当時のレートで約900億円)だったブラックストーンの資産運用規模は、足元で1兆2000億円(約186兆円)以上に及ぶ。世界最大のプライベート(未公開)資産運用会社に向けられるのは、必ずしも尊敬や称賛ばかりではない。

「映画『ウォール街』が描いたような強欲のイメージに常にさらされる。それでも私はこの仕事を誇りに思う。企業・不動産への投資や運営改善を通じて雇用を創出し、警官や消防士らの退職年金に良好な投資収益を提供する使命を持つ。巨大ファンドは人間味を欠いた無味乾燥な資本の塊ではない。運用するのは結局、人間なのだ」

2025年7月に起きた悲劇がその思いを強くさせた。本社が入居するニューヨークのビルで銃撃事件が発生した。1階ロビーでは銃弾が飛び交い、不動産投資部門幹部のウェスリー・ルパトナーさんが犠牲となった。深い喪失感に包まれた社内では、社員らが悲劇やトラウマについて語りあい、気遣いあう姿があちこちでみられた。家族のように絆で結ばれていることを皆が感じた。

「ウェスリーはよく『前進し続けなければならぬ』と言っていた。我々が彼女を忘れることはない。でも我々は立ち上がって前に進む。悲劇で会社は一段と強くなった。乗り越えられない試練はない。喪失は人を、そして組織を強くする」。

竹内弘文
田中克佳撮影

許諾番号001410 日本経済新聞社が記事利用を許諾しています。