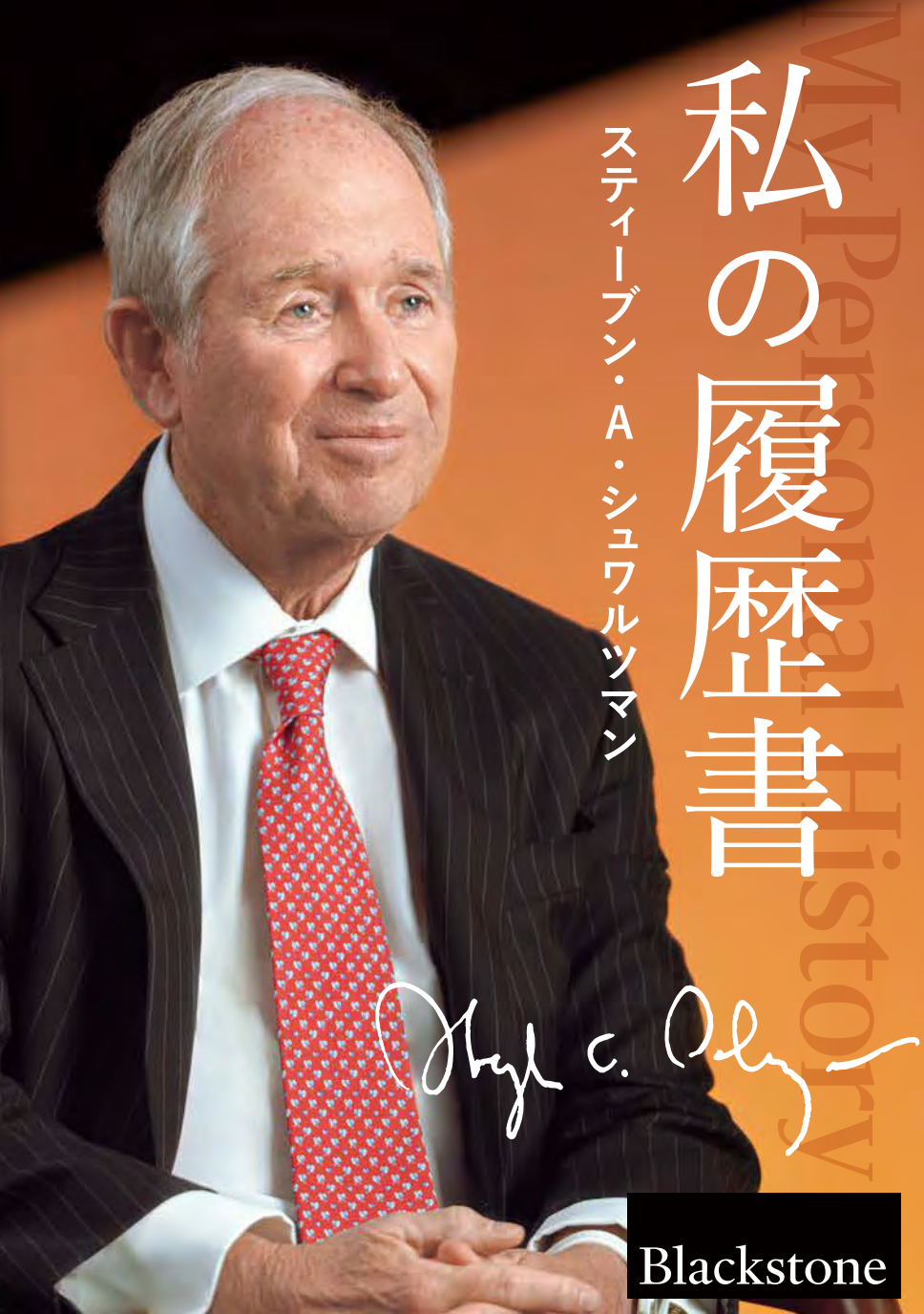


私の履歴書

スティーブン・A・シュワルツマン

My Personal History

Blackstone

私の履歴書 My Personal History.

スティーブン・A・シュワルツマン

私の履歴書

スティーブン・A・シュワルツマン

My Personal History.



このたび、日本経済新聞の連載「私の履歴書」を皆様にお届けできますことを大変嬉しく思います。本連載では、私自身の経験や人との出会い、そして人生観や価値観を振り返りながら、それらが私のキャリアとブラックストーンの成長にいかなる影響を与えてきたのかを綴っています。また、私と日本との深いご縁についても触れています。

日本は、私の人生においても、ブラックストーンの歩みにおいても、かけがえのない存在です。日本なくして、今日のブラックストーンは存在し得ませんでした。長年にわたり賜りました皆様のご信頼とご支援に、改めて心より御礼申し上げます。

人生において長く挑戦を続けるために大切なのは、常に新たな目標を持ち続けることです。本連載は、私自身にとってもこれまでの歩みを振り返る貴重な機会となりました。

敬具

ブラックストーン
会長 兼 最高経営責任者（ＣＥＯ）、共同創業者
スティーブン・Ａ・シュワルツマン

目次 Contents

1 窮地救ったジャパンマネー 投資で成長に貢献する時……1
2 柔と剛 両親から受け継ぐ 引っ越して見た別の米国……5
3 大スター招くことに成功 「やるなら大きく」胸に刻む……9
4 リレーを通じて培った絆 黒人社会へ導いてくれた恩人……13
5 落第の危機 救った教師 学生の名門秘密組織に入会……17
6 国を動かす鉄道王の息子 「まずは稼げ」心に残る助言……21
7 社内で孤立 恐怖覚える 現場主義 見抜いた企業倒産……25
8 停滞する学校 改革進言 トップの質が組織を変える……29
9 ユダヤ系 入社の決め手 陰謀と抗争 渦巻くオフィス……33
10 世界2位のM&A成功 31歳でパートナーに昇進……37
11 トップ主導事業 大損失 アメックスに身売り 独立失う……41
12 禁じられた同業への転職 ホワイトハウスは直前で断念……45
13 「3本柱」を事業の軸に 空振り続きでいきなり窮地……49
14 日本マネーの呼び水に 1億ドル投資即決 無二の親友……53
15 ソニーのM&A続々と バブル崩壊で日本から撤退……57

16 日本人の顔つき変える　突然の訃報に深い悲しみ……61
17 米国の歴史と重なる　失敗は不愉快だが旅の始まり……65
18 投資失敗　羞恥と後悔で　涙決定プロセス、全面見直し……69
19 史上最大の不動産投資　景気の頂点見抜き売り抜け……73
20 危機見据え資本基盤強化　中国との関係　深める契機に……77
21 幻に終わった再建策　提案3ヵ月遅く　悲劇の結末……81
22 政策と投資は不可分悟る　仏大統領の要請を露に伝達……85
23 「10点満点の11点」の人材　決別は大きな過ち　今は「いとこ」……89
24 23歳下、決め手は判断力　十分に設けた「見習い」の期間……93
25 世界を学ぶ月曜会議　強く求めるハードワーク……97
26 AIが投資先の中心に　事業継続性と会社拡大に自信……101
27 トランプ大統領支える　公務に駆り立てる愛国心……105
28 誰も出さない分野に厚く　日本のiPS細胞研究も支援……109
29 子どもを他人と比較せず　ユーモアで支え合う関係性……113
30 最期の瞬間まで全力で　墓碑銘は不要　悲しむ必要なし……117

1

窮地救ったジャパンマネー

投資で成長に貢献する時

日本へ恩返し

私は１９８５年、ブラックストーンという投資会社を米国で共同創業した。わずか２人からのスタートだったが、約40年を経て５０００人を擁する世界的な企業に成長した。世界の顧客から1・3兆ドル（約２００兆円）を超える資金を預かって運用している。日本の一般会計予算を大幅に上回る規模だ。

資産運用といえば株式や債券と思うかもしれない。だが、うちの主戦場は非公開の市場だ。未公開企業への出資や不動産など85の投資戦略がある。例えば私たちはデータセンターの世界最大の保有者だ。世界を変えつつある人工知能（ＡＩ）のインフラだ。

「オルタナティブ（代替投資）」と呼ばれるこの種の投資は高度な技術が必要だが、リターンも高い。規模はこの分野で世界最大になった。

世界の拠点を結ぶ毎週月曜日の会議は、私たちの企業文化を体現する。無関係に見える点と点をつないで誰も見ていない未来をあぶりだす。２００８年に米大手証券リーマン・ブラザーズが破綻して起きた金融危機の兆しも、会議でくっきり表れた。連載では会議の内幕を紹介する。

私は投資家以外にも多くの顔がある。各国指導者たちとの関係を通じて米国に貢献する

ことがそのひとつだ。経済や通商の問題に関し、共和党や民主党を問わず歴代の大統領に助言をしてきた。

近年は米中の緊張緩和に取り組んできた。17年にトランプ大統領が就任して間もなく、私は米国の考え方を中国に伝えるよう頼まれた。現在も、大統領を助けて国に奉仕している。可能な範囲で米中外交の舞台裏も紹介したい。

世界の政治家と交流した一人に安倍晋三元首相がいた。安倍さんが13年に打ち出したアベノミクスは、日本経済に革命をもたらした。当時、日本人が20年ぶりに心の底から笑うのを見た。長年の停滞で疲れ果てた日本人は、安倍さんを選ぶことで、自国の針路を変える選択をした。

彼は世界でも最も賢明な政治家の一人だった。22年に銃撃で命を落としたとき、私が感じた喪失感と深い悲しみは言葉では表現できない。

私は必ず成功すると信じて創業したが、当初事業は軌道に乗らず、先行きも見えなかった。



最近の筆者

窮地から私たちを救ったのが、絶大な存在感を誇ったジャパンマネーだった。

ソニーグループは当時からのお客だ。創業者の盛田昭夫さんや井深大さんには恩義を感じている。だが最も助けてくれたのは、肝が据わったひとりの証券マンだった。日興証券で活躍したヤスオ（神崎泰雄）との、生涯にわたる友情も紹介しよう。

当社はバブル崩壊後の１９９０年代に日本から撤退した。しかし私は今、日本が向こう10年、20年にわたって中核的な投資先になると確信する。得意な投資を通じて日本の成長に貢献し、ヤスオをはじめ私を育ててくれた日本の人々に恩返しをする時が来た。

私は座右の銘を持ったことはない。だが連載のために自らの人生を振り返ると、二つの指針が思い浮かぶ。一つは「より良い明日」、もう一つは「毎日学ぶ」だ。

私は今日が人生で最高の日だと信じている。明日も同じことを言いたい。それには日々学び続けるしかない。

悔しくて涙した失敗についても、失敗から得た教訓や、その先にあった成功についても書くつもりだ。より良い明日のために、毎日学び続けようとした一人の人間の素顔を知ってもらいたい。

2

柔と剛　両親から受け継ぐ

引っ越して見た別の米国

遺伝子

シュワルツマン家のルーツはオーストリアからのユダヤ系移民にさかのぼる。曽祖父のウィリアムは1883年にフィラデルフィアに渡り、幅広い商品を扱う雑貨店を開いた。彼の死後、3人の子どもは遺産を分けて自分の店を開いた。そのうちの1人が祖父のジェイコブだ。店はユダヤ人街のオックスフォード・サークル付近にあった。

私は1947年に生まれ、子ども時分から店を手伝った。祖父は祖母レベッカとともに、戦争で孤児となったイスラエルのユダヤ人を支援していた。倉庫のひとつを玩具や車椅子でいっぱいにし、数カ月おきに送った。イスラエルは、第2次世界大戦後に建国したばかりで貧しかった。

戦後の米国は、数少ない豊かな国だった。祖父にとって人助けは慈善行為を超えた義務だ。彼の姿を見て育った私にも同じ信念が根づいた。

完璧主義者でもあった。すべて自分の指揮と統制のもとに置きたがる。店全体を見渡せるレジの前に船長のように陣取り、売り場の私たちが品物を美しく包装して客に渡しているか目を光らせた。

後で述べるが、ブラックストーンにもまた、祖父が私たちに求めたのと同じような完璧

主義の社風がある。

店を引き継いだのが父のジョセフだ。昔の日本人のように週7日働いた。聡明だったがつつましかった。私が勧めても、「今で十分幸せだ」と店舗網の拡大を拒んだ。

父の顔は著名投資家のウォーレン・バフェットそっくりだった。私はウォーレンにルーツを確認したこともある。遠い親戚かもしれない。

父が母アーリーンと恋に落ちたのは、ペンシルベニア州のサマーキャンプだ。母は自分の父が早世したせいか、意志も競争心も強かった。ランニングマシンの上を走らせるように、前のめりの生き方を私や双子の弟たちに求めた。褒めてくれない母だった。

柔と剛。私は親から対照的な遺伝子を受け継いだ。

最初の転機は、中学校時の引っ越しだ。オックスフォード・サークルは荒れていた。悪友のチャック・ワイナーの父はマフィアに殺された。チャックは自宅で私に、100ドル札の束がぎっしり詰ま



柔と剛だった両親

る工具箱を見せてくれた。アルバイトの時給が10セントの時代だ。

母と服を買いに行ったとき、私は金属の鋲がびっしり付いた黒いライダージャケットをせがんだ。「クールな連中はみんな着ている」と。愕然とした母は、「店から遠くなる」と渋る父を押し切って引っ越しを決めた。

行き先は州内のアビントンだ。住民の99％がキリスト教徒で、中流上位層が住んでいた。「まったく別の米国だ！」。私は驚いた。

私は今も、世論調査を信用しない。その集団がどんな人々で構成されているのかをまず見る。２つの異なる世界を見せてくれた母のおかげだ。

92歳まで生きた母と違い、父は２００２年に82歳で逝った。引退していたが、あと10年生きて、息子が成功する姿を見てもらいたかった。

大学進学で家を離れるとき、父は言った。「もう助けられないけど愛している。いつでも帰っておいで」。文字通り優しい（ジェントル）人（マン）だった。父が逝った日は人生で最も悲しい日だ。

祖父の店を手伝っていた頃の話に戻ろう。私は日本製のトランジスタラジオを初めて見た。小ささと性能の良さに驚いた。戦後、日本は米国人の意識から消えていた。私は日本の復興を知った。

3

大スター招くことに成功

「やるなら大きく」胸に刻む

生徒会長

私はペンシルベニア州のアビントン高校に進学し、生徒会長に選ばれた。任期の1年で、私は人生を導く2つの指針を得た。第一に、「誰もしていないことをする」。第二に、「本気でやるなら小さくても大きくても同じ」だ。

かつてない生徒会にしたかった。カリフォルニアへの家族旅行中、母が運転する車の後部座席で考え続けた。「想像できる中で、最もすごいことは何だろう?」。ひらめくたびに葉書に書き留め、副会長に送り続けた。長距離の電話代が高い時代だ。

浮かび上がったのは、大胆不敵な構想だ。ロックンロールを代表する黒人グループを招いて公演してもらう。その名は「リトル・アンソニー&ジ・インペリアルズ」。音楽好きの私はもちろん、全生徒の憧れの的だった。

生徒たちは懐疑的だった。「狂ってる」「全米の大スターが田舎の高校に来るもんか」「俺らはガキだぞ」。だが別の感情も感じた。「来てくれたらいいのに」

彼らは来てくれた。ある生徒の父親が、グループの代理人とつながっていて、おそらくその父親への好意で実現した。会場は超満員になり、熱気は最高潮に達した。

私は変わっていないのに、周囲は私が超能力でも持っているかのように見始めた。バス

ケットボールのシュートは2点だ。だが試合終了のブザーと同時に逆転する2点は全く違う。そんな感覚だった。

この一件は、多くのことを教えてくれた。達成できる最高の成果を思い描こう。想像できるなら、次は実行するだけだ。人が喜ぶことをすれば信頼も得られ、さらに大きな挑戦をする資格も得られる。



「リトル・アンソニー＆ジ・インペリアルズ」を呼んだ＝ゲッティ共同

第2次世界大戦後、世界の頂点に立っていた米国は大きな転換点へと近づいていた。象徴的な出来事が、1960年に大統領に選ばれたジョン・F・ケネディの悲劇だ。

若くハンサムで、その魅力で愛されたジャクリーンを妻に持つケネディは、国民の想像力をかき立てた。若者は特にそうだ。政治が刺激的で、高潔で、身近に思えた。

63年、彼はテキサス州ダラスで暗殺された。その世代の米国人のほとんどは、今もその瞬間、自分がどこにいたかを正確に語ることができる。

私は高校の運動部を激励する集会に参加しており、体育館の観覧席にいた。教師が駆け込んできてマイクで告げた。「ケネディ大統領が撃たれた。もう助からない」。生徒たちは泣いた。いかにケネディに期待し、政治に心を託していたかを物語っていた。

あのとき、米国の何かが死んだ。そんなことは起こるはずがないと信じていた私たちの無邪気さだったか。彼のような人物は、彼が象徴する理念そのものの力で守られていると思い込んでいた。

私の甘い幻想も消えた。より良い世界とは受け継ぐものではない。自ら築かなければならないと気が付いた。

高校では、陸上競技の短距離走に打ち込んだ。そこで私は、恩義ある2人と出会った。1人はコーチのジャック・アームストロングだ。卓越した指導者で、彼が率いたチームは対抗戦で186勝4敗という驚異的な成績を残した。

練習の終わりに私は毎回吐いた。それほど厳しい練習なのに憎くなかった。彼は感情を表に出さなかったが、どこまで追い込み、最大の可能性を引き出せるかを正しく見極めていた。今も私の理想の指導者であり続けている。

もう一人は短距離のチームメイト、ボビー・ブライアントだ。彼のおかげで私の視野は劇的に広がった。次は彼について話そう。

4

リレーを通じて培った絆

黒人社会へ導いてくれた恩人

ボビー

アビントン高校の陸上部は強豪だった。私はリレーで負けたことがまずない。私は第1走者で、ボビー・ブライアントがアンカーだ。いつも勝利へ導いてくれた。

ボビーと私は正反対だった。私は努力型で、練習の終わりに体調を崩すほど自分を追い込んだ。ボビーは練習嫌いだが天才で、ペンシルベニア州の王者にもなった。学業もだ。私は優等生の生徒会長、ボビーは苦労していた。

ボビーは心が広く、冗談を飛ばして周囲を笑わせた。私たちは意気投合した。

リレーの連勝が途絶えかけたことがある。ニューヨークの室内競技会で、私たちは合計８８０ヤード（約８００メートル）を走った。コーナーを回る途中、私は右脚の筋肉が切れるのを感じた。

私は最下位でバトンを渡した。座り込み、うなだれていた。だがやがて、観客の歓声に気づいた。第2、第3走者が差を詰めている。

それでもボビーがバトンを受けた時、先頭との差は12ヤードもあった。追いつけない。

だが、ボビーは驚異の走りで先頭の選手を抜き去り、勝ちをもぎとった。歩いてきた彼は、私の肩を抱き言った。「おまえのために走ったんだぞ」。ボビーと私は、互いのためな

ら何でもできる戦友のような関係になった。

私はボビーに一生の恩がある。黒人の彼は、私を黒人社会に導いてくれた。

私は週末をボビーや彼の友人、家族と過ごした。気がつけば、白人より黒人の友人の方が多くなっていた。生徒会長に選ばれたとき、多様な背景を持つ生徒から支持を得たことを誇りに思った。

１９６０年代の米国では不平等が見過ごされていた。ボビーたちを通じ、黒人が直面する障害をこの目で見た。卓越したアスリートでもない限り、黒人は名門大学にまず進学できない。壁を突破するには助け、励まし、扉を開いてくれる人が必要だった。



ボビー（左から２人目）と筆者（右端）

その後、ボビーは狙撃兵としてベトナム戦争に従軍した。帰国後、彼は淡々と語った。「夜中にヘリで降ろされるんだ。木の上に登って夜明けを待ち、人を撃つ」

警察署が狙撃手として彼を採用したがった。私は受けるよう勧めた。今の生活の糧も老後の安定も得られる、撃つ相手は悪人だ、と説得した。だがボビーは応じなかった。「俺は人殺しじゃない」と。

私は別の仕事を紹介した。うまくいかなければまた別の仕事を探した。奥さんが欲しがったプール付きの家を買うときも、地域のフットボールリーグを立ち上げるときも資金を援助した。

ボビーは2015年、68歳で逝った。アビントン高が予定していた同窓会の参加者名簿に名前がない。留守電に伝言を残すと電話がきて、体調が悪いという。「気の毒だな」。私はそう言い、とりとめもない話をした。

2日後、彼の息子から訃報がきた。電話のことを話すと、「ありえません」と驚愕する。ボビーは末期がんで、数週間も意識がなかったという。だが私には分かる。ボビーは私に別れを告げるため、最後の力を振り絞ったのだ。

葬儀に私はただ一人の白人として参列し、弔辞を述べた。素晴らしい見送りだった。

人は運命を持って生まれてくる。欠けているものや、そうあってほしいと願う姿で評価してはならない。その人が持つ資質や周囲の人生にもたらした光を称えるべきだ。私は10代にして、ボビーからそれを学んだ。

5

落第の危機　救った教師

学生の名門秘密組織に入会

エール大

私はエール大学に進んだ。エールがなければ私の人生は違うものになっていた。校舎、寮、食堂。あらゆる場所に、１７０１年の創立以来巣立った偉人の名前が刻まれていた。政治家や「フォーチュン５００」の経営者だ。育った環境に、そんなエリートはいない。ユダヤ教の集会場で上院議員の講演を聞いた程度だ。「こういう人らが国を動かしている」と思った。

「文化行動学」という専攻を選んだ。人類学、社会学、心理学、生物学などを組み合わせ、人間の行動を理解する。人の思考や行動に関心があった私にぴったりだ。

だがすぐに落ちこぼれた。最初に提出した英文学のリポートは合格ギリギリの１００点満点中68点だった。次は不合格の66点に沈んだ。

「君はばかではない」。若い英語教師のアリステア・ウッドは優しく言った。「分析し、書くことができないだけだ」。彼は書き方を、次に分析の仕方を教えてくれた。１年後、私は放校どころか学年上位10％の成績を収めた。

彼の親切は私の人生を変えた。私がビジネスで成功を収めた後、英国のスコットランドの大学で教えていた84歳の先生を探し出してお礼を伝えた。私を覚えてくれていて、心か

らうれしかった。

私は、落ちこぼれそうな人を助けることが人生の責務と考えるようになった。ブラックストーンでも、若い世代が取り残されないよう助けることを義務にしている。

私は新たな目標を抱いた。学生の名門秘密組織「スカル・アンド・ボーンズ」への入会だ。招待制で、目立つ実績がないと声がかからない。

私は、今も使っている方法を試みた。誰もしたことのないことをするのだ。

まず、私はバレリーナを呼んだ。当時のエールは男子校だ。「美人をキャンパスに連れてくれば、学生は必ず集まる」。世界最高峰のバレエ団、ニューヨーク・シティ・バレエに目をつけた。

私は現在のリンカーン・センターに忍び込み、支配人室へたどり着いた。ありもしない「エール・バレエ協会」の代表を名乗り、将来の観客を育てるために公演を、と懇願した。何と「小規模なら」と承諾してくれた。



大学生のころ
Photo Courtesy of Yale University

近くの女子大の学生たちも大勢招いた。目論見通り男子学生が押し寄せて、私の名前はキャンパスに轟いた。

次に、寮への女学生の立ち入り禁止の撤廃を試みた。私も近くの女子大生と交際しており、何とかしたかった。

女性が来れば学生が勉強に集中できないというのが大学の主張だった。ならばと４００枚の質問用紙を学生に配った。99％が「保護はいらない」と答え、２７０年近く続いた規則は数日で消えた。

エール大にいた１９６０年代後半の米国は、激動の時代だった。キング牧師も、ケネディ大統領の弟で後継者と目されていたロバート・ケネディも暗殺された。反戦運動も、ヒッピーも、女性解放運動も当時の社会現象だ。

経口避妊薬（ピル）の登場は、未婚者を含む男女関係そのものを変え始めていた。私の試みは、悪ふざけというより時代の断面だった。

私はスカル・アンド・ボーンズに誘われた。２００４年の大統領選では、制した共和党のブッシュ元大統領も、敗れた民主党のケリー元国務長官も会員だ。二人はエール時代の知り合いでもある。私は後に、組織の別の先輩とも出会う。ステーツマン人生の起点を作ってくれた恩人だ。

6

国を動かす鉄道王の息子

「まずは稼げ」心に残る助言

ハリマン

1969年にエール大学を卒業する前、私はスカル・アンド・ボーンズの大先輩、アベレル・ハリマンに手紙で面談を求めた。将来への助言をもらいたかったのだ。

彼は国家の指導者を意味する「ステーツマン」を体現していた。80歳を前に実業界、外交界、政界など、どこでも大きな存在感があった。

彼の父、エドワード・ヘンリー・ハリマンは伝説の人だ。ユニオン・パシフィック鉄道などの巨大鉄道網を支配して莫大な富を築き、「鉄道王」と呼ばれた。日本とも縁がある。日露戦争後、桂太郎首相と満州での共同鉄道事業の可能性を探った「桂・ハリマン協定」の当事者だ。

マンハッタンにある彼の邸宅では、白い上着と蝶ネクタイ姿の執事が恭しくドアを開けてくれた。居間に通され、耳が遠い彼のために隣の席に座らされた。

「若いの、今日はどうした?」。昼食を挟んだその後の2時間半、彼から聞いた人生は驚きの連続だった。

1917年のロシア革命で権力を握ったボリシェヴィキは、外貨の獲得を目指してハリマン家やメロン家ら、米国の富豪たちを誘っていた。彼は米国側の若い使節としてロシ

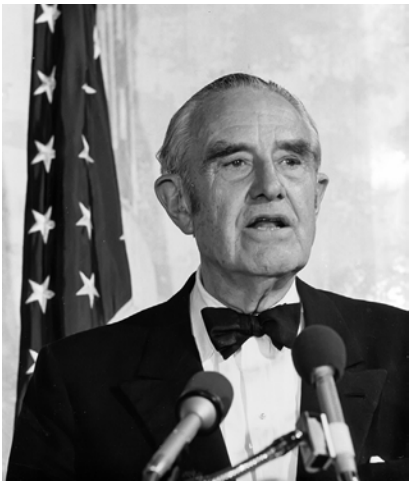
アに赴き、トロツキーら政権中枢と交渉した。

そして重大な結論に達した。ソビエト政権は、米国人に工場などを建設させても支配させない。「現地の全資産をすぐ売却して撤退すべきだ」と富豪たちに進言した。

警告は退けられた。彼はまだ若造で、検討する価値はないと。最終的に資産が没収され、彼らはすべてを失ったとハリマンは振り返った。

39年に第2次大戦が勃発すると、より大きな舞台に進んだ。43年、親交のあったルーズベルト大統領の依頼で駐ソ大使となり、連合国の首脳間を飛び回った。ソ連のスターリン、英国のチャーチル両首相らと、対ドイツ戦を支える物資の供給を調整した。

私と会った時、彼はベトナム戦争の終結を目指す北ベトナムとのパリ和平交渉で、米国の首席代表だった。後に国務長官となるサイラス・バンスが交渉現場から電話してきた。ハリマンは「そこは譲ろう」などと指示している。



ハリマン氏から経済的自立の価値を学んだ
＝ゲッティ共同

私はまだ21歳だった。「俺は世界一ラッキーな人間だ。この瞬間に立ち会い、歴史が作られる現場を目の当たりにしている」。それだけではなかった。私の心に残り続ける助言を彼は授けた。

政治への興味を明かすと、彼は「独立できるほどカネがあるのか？」と尋ねた。「いえ、ありません」と私。

彼は語り出した。「まず実業の世界で資産を築け。そうして初めて誰にも依存せず、誰にも借りを作らない真に独立した人間になれる」と。

そしてこう言った。「私の父親がユニオン・パシフィック鉄道の会長であり、世界的な富豪のE・H・ハリマンでなかったなら、君は今私と向き合っていないだろう」

邸宅を後にすると、空が輝いていた。彼の世界が自分の育った世界からいかに遠いかを思った。彼の魅力に、威厳に、圧倒的なスケールにすっかり心を奪われた。

両親と話したくなり、公衆電話へ飛びついてまくしたてた。「とんでもなく素晴らしい体験をした」。実家は郊外で、芝生の庭があり、自家用車が2台ある。普通の米国人の暮らしぶりだった。

それだけに、全く別の世界へと引き上げられたような気持ちになっていた。それが、私の「ハリマン体験」だ。

7

社内で孤立　恐怖覚える

現場主義　見抜いた企業倒産

DLJ

私は1969年にエール大学を卒業し、翌年にハーバード・ビジネス・スクールに進学した。その間、ドナルドソン・ラフキン・アンド・ジェンレット（DLJ）という投資銀行で7カ月間働いた。ウォール街人生への入り口だ。

卒業後に6カ月の兵役を務める予定だった。それまでどう過ごすか模索していると、DLJの創業者の一人であるビル・ドナルドソンと巡り合った。後の米証券取引委員会（SEC）の委員長だ。

マンハッタンのオフィスは活気に満ちていた。ビルが手配した幹部たちとの面接を終えた後、ビルから連絡が来た。私を採用するという。

「報酬は1万ドルだ」と彼は言った。当時の大金だ。だが私は逆提案をした。「1万5000ドルください」。エールの同級生が1万ドルもらうと聞いたからだ。一番を目指す私の気性はその頃からあった。「意味が分からないけど払うよ」。ビルは言ってくれた。

調子がいいのはそこまでだ。私は財務諸表を読むことができなかった。社員が会社の年次報告書を机に置いて「分析して」と言うが、年次報告書の存在すら知らなかった。中に

は貸借対照表、普通株、優先株といった専門用語が並んでいる。「参った。これは相当やっこしいぞ」。

社内では誰も何も教えてくれなかった。生まれて一番の恐怖を覚えた。人から仕事を頼まれることが怖くなり、人と目を合わせずに毎日を過ごした。DLJで学んだのは、人を避ける方法だった。

私は誓った。「自分が上に立ったら人をこんな目に遭わせない。絶対に、絶対にだ」。ブラックストーンでは本格的な研修制度を作った。「知ったかぶりをせず尋ねること」という内規もある。

誇れることも一つある。私は企業の倒産を見抜いた。ナショナル・スチューデント・マーケティングという会社で、大学生に小型冷蔵庫を貸し、生命保険を売っていた。

私は事業がもたないとすぐに気付いた。学生は冷蔵庫を乱暴に扱ってすぐ壊す。自分が永遠に生きると思っているので生保に興味はない。

会社を訪問し、疑念は確信に変わった。隣の部屋に誰がいるのかさえ把握していない。学生数の増加だけで成長企



ドナルドソン氏に採用されDLJに入った
＝ゲッティ共同

業に見えただけだった。社内は完全に統制を失っていた。

やがて破産する。こう結論づける報告書を私は書いた。まもなく本当に倒産した。

財務諸表が読めなくても狂気や愚かさは分かる。投資を決める前に自問すべきだ。「その会社に存在する理由があるか」「人は製品にわくわくするか」「経営者は誠実で目的を持っているか」。それとも「営業マンが現実に存在しない何かをあなたに信じさせようとしているのか」と。

ＤＬＪでの時間を終えるにあたり、採用してくれたビルが昼食に誘ってくれた。別れ際、私は心に引っかかっていたことを勇気を出して聞いた。「なぜ私を採ったのですか？私は訓練を受けておらず技能もありません。実際に貢献できませんでした」

「勘だよ」。ビルは驚くべきことを言った。「君はいつかＤＬＪを率いると思った」

お世辞ではなかった。13年後の82年、私はリーマン・ブラザーズで出世した頃、ＤＬＪのもう一人の創業者、ディック・ジェンレットから社長への就任を頼まれた。「ずっと昔から資質があった」と。

私は34歳の若さを理由にその申し出を辞退した。だが、ビルの予言を思い出して胸がいっぱいになった。

8

停滞する学校　改革進言

トップの質が組織を変える

HBS

6カ月間の兵役を終えた私は1970年、ハーバード・ビジネス・スクール（HBS）に入学した。

この学校に特別な愛着はなかった。企業経営者を養成する経営大学院は人気もなかった。ベトナム戦争は激しさを増し、企業には疑念や敵意が向けられていた。戦争を支え、兵器を生むと考えられていたからだ。人を焼き殺すナパーム弾はその象徴だ。

優秀な学生はロースクール（法科大学院）を目指した。私も狙ったが、希望校は不合格だった。兵役前に働いた投資銀行ドナルドソン・ラフキン・アンド・ジェンレット（DLJ）で、金融知識がなく苦労した。HBSで身につけようと、私は入学を決めた。だが退屈だった。優秀な学生がいない。アビントン高校での私の成績は上位グループの中の下位で、エール大学では落第しかけた。HBSではそんな自分が一番優秀だと思うようになった。

授業も単純で、どの科目も結論は同じだった。企業のあらゆる機能は互いに関連しており、全体を調和させなければうまく行かない――。

おっしゃる通りだ。でもそんな退屈な話を、頭が切れるとは思えない学生たちに囲まれ

て延々と聞かなければならないのか。私は入学して数カ月もたたないうちに、辞めたいと思い始めた。

12月、悩んだ末にHBSのOBでDLJの創業者の一人、ディック・ジェンレットに手紙を書いた。「毎日寒く、じめじめしています。授業は退屈で、学生も賢くありません。DLJに戻れませんか」。

ディックから6ページもの返事が届いた。彼の人生の話がつづられていた。

「私は55年にHBSに入り、君と同じ理由で辞めたくなった。でも残り、それが人生で最良の決断だった。私が心から愛し、得意としている仕事につながったのだ」

最後に彼は念を押した。「どんなことがあっても辞めてはならない」。私は手紙を何度も読み返した。辞めたい気持ちは消えなかったが、「ディックは私より賢く、経験もある」と自分に言い聞かせて学校に残った。

やがて私は、成績上位の学生が入会するセン



HBSで組織はトップ次第だと学んだ
（写真中央が筆者）

チュリー・クラブの会長になった。キャリアを歩み始めたばかりで成功を収めている若手の話を聞く企画を始めた。ベトナム戦争に従軍し、後に民主党の大統領候補となるジョン・ケリーや、後にロンドン交響楽団を指揮するマイケル・ティルソン・トーマスらだ。

人とのつながりは人生を変える。それには相手に何でも尋ねられる心の開放性が欠かせない。ディックがいなければ私はどうなっていたか。手紙の時代は終わったかもしれないが、私は今でも自分へのメールはすべて読む。

私は停滞するＨＢＳの改革を決心した。学ばぬ学生、教えぬ教授、時代遅れのカリキュラム、動きが鈍く非効率な運営。これらを改革する案をまとめ、ローレンス・フォーレーカー学部長を訪ねた。

彼は聞く耳を持っていなかった。面会を取り付けるだけで何カ月もかかった。彼は改革案を「君は昔から変わり者だったのか?」と一蹴した。私は言い返した。「権限を持つ人とは話し慣れています。組織に役立つことを提案すれば歓迎してくれるものです」。

やっと腑に落ちた。ＨＢＳがつまらない理由は、トップにあったのだ。私は重要な教訓を得た。「組織の質は、その組織を率いる人間の質を超えない」と。

9

ユダヤ系　入社の決め手

陰謀と抗争　渦巻くオフィス

リーマン

ハーバード・ビジネス・スクールで、Aプラスの高い評価を受けた私の論文がある。就職先と考えていたウォール街の証券会社の将来性を評価した。ただ、オフィスを通じてだ。内装、レイアウト、配色、空間の使い方……。これらが企業文化を読み解く手がかりだと考えた。

最初は、今はなき老舗のクーン・ローブだ。偉大な存在がいた。日露戦争で日本の戦費を担い、勝利をもたらしたジェイコブ・シフだ。

入り口の内側に巨大なシフの肖像画が掲げられ、近くに歴代パートナー（共同経営者）の小さな写真が並んでいた。私の結論は「過去を見ているだけだ。いずれ消滅する」。1977年、同社はリーマン・ブラザーズに身売りした。

リーマンのオフィスは薄暗かった。フロアは小さな部屋が入り組んで迷路のようだ。結論は「こうした環境は陰謀や対立を生み出して自滅する」。それでも私が入社したのはリーマンだった。

当時のウォール街は、証券各社が独自の宗派を持っているかのようだった。モルガン・スタンレーはWASP（白人・アングロサクソン・プロテスタント）で、メリルリンチ

には強いカトリック色があった。ゴールドマン・サックスとリーマンはユダヤ系だ。

偏見が残っており、私のようなユダヤ人が、非ユダヤ系の会社に入るのは難しかった。名高いモルガン・スタンレーから内定を得たが、上下関係が厳しく若いバンカーは目論見書作りに時間を費やしていた。やりたい仕事ではない。

リーマンの風土は開放的で、気に入った。石油やエンタメの業界で鳴らした人がいた。元ＣＩＡ（米中央情報局）の高官や、冷戦初期に封鎖された西ベルリンへの食糧空輸作戦に関わった米軍将官もいた。いずれも非ユダヤ人だ。



ウォール街の各社には宗派があるかのようだった＝ゲッティ共同

フラットな組織も合っていた。私がいたＭ＆Ａ（合併・買収）を助言する部門は、パートナーと若手が2人で仕事を進めた。同業は、幹部1人に若手を4人つけていた。

私は何かに興味を引かれるたびに、「商機はないか」と起業家的に考える。幹部に学びながら自由に動き回れる環境を好み、巨大な組織の歯車になるのは好まない。名声こそモルガンに

及ばなかったが、リーマンは自然な選択だった。今も正しかったと思う。

最初は苦労した。1年目、顧客訪問でミズーリ州のセントルイスへ出張した。パートナーのエリック・グリーチャーが往路の飛行機内で、私が作った資料の数字が一部間違っていると気づいた。「間違ったページを抜いてしまえ。あとは何とかする」

だが慌てた私は正しいページを抜き、誤ったページが顧客に渡った。エリックはしばらく口を利いてくれなかったが、帰りの空港で言った。「次に同じことをしたら、その場でクビだ！」。耐え難い屈辱を味わい、二度と同じ失敗はしないと固く誓った。

後に最高経営責任者（ＣＥＯ）となるルー・グラックスマンと初めて会議で会ったときも凍った。彼は私をにらんで怒鳴りつけた。「なぜ背筋を伸ばして座らない！」。ルーは聡明だったが、たまに感情が制御できなくなる。ルーと私は後に、異なる立場でリーマンの身売りに関わる。

ハーバードで書いた論文に戻ろう。リーマンのオフィスから読み取った陰謀と抗争は現実だった。成果を上げた瞬間ねたまれる。私は自分の時間の半分を案件を成立させるために、残りの半分を自身が生き残るために使った。

10

世界2位のM&A成功

31歳でパートナーに昇進

トロピカーナ

リーマン・ブラザーズでのキャリアは入社6年後の78年、トロピカーナ・プロダクツの売却を担当して飛躍した。オレンジジュースの世界企業だ。下っ端の私が当時世界で2番目の規模と言われたM&A（合併・買収）を手掛けた。

この年の冬、金曜の夜にその連絡は来た。「明朝7時45分までにフロリダの本社へ来られるか？」。私は別案件の出張でシカゴにいた。電話の主はトロピカーナの社長、ケン・バーネベイだった。

同社は食品大手のベアトリス・フーズに売却される。ケンは、どの売却方法が株主にとって最善なのか助言を求めた。詳細は月曜に株式市場が開く前に発表する。

この種の案件はパートナー（共同経営者）が指揮する。ケンにも数カ月前に一度会ったきりだ。私はフロリダへ飛んだ。機内で一つの問いが頭の中をぐるぐる回った。「M&Aってどう進めるんだ？」。管理職でもない私はそんな取引を仕切ったことがない。

あるのは上場企業の財務データを収録した「ストック・ガイド」だけだ。私は数字を読み、トロピカーナの立場で「何を望むのか」と考えた。

吹雪のため着陸したのは午前4時だった。私はモーテルで横になった後、しわだらけの

格好で7時半に会社に着いた。仕立ての良いスーツを着こなしたケンが待っていた。

「選択肢は3つだ。9時からの取締役会で、どれを選ぶべきか教えてくれ」。渡された資料には、トロピカーナの株主への売却代金の支払い方法が示されていた。どの案も現金にベアトリスの株などを組み合わせた内容だ。



RCA（写真）など有力企業を担当した＝ゲッティ共同

恐怖で震えた。こんな巨大な案件はやり遂げたことがない。パートナーでもないのにリーマンを代表している。

経営陣に電話しても、たらい回しだ。ようやくナンバー3のボブ・ルービンが助言をくれた。「1はダメだ。2と3はどっちでもいいから自分で決めろ。グッドラック」

取締役会のテーブルの奥には、トロピカーナの創業会長、アンソニー・ロッシが座っていた。イタリア生まれで、映画「ゴッドファーザー」のマーロン・ブランドさながらだった。彼は隣に座るよう私に促し、取締役に告げた。「リーマン・ブラザーズ

のシュワルツマンさんが、何をすべきか教えてくれる」

何を勧めたのか、もう覚えていない。取締役会は2時間以上続き、4億8800万ドルのディールは決まった。

その晩、私はハーバード時代に結婚したエレンと夕食会に出席する予定だった。忘れていた。電話で平謝りしたが、彼女の怒りは収まらない。

雪は降り続き、帰宅したのは翌午前3時だ。暖炉に火を入れ、ビー・ジーズらの「サタデー・ナイト・フィーバー」をかけ、ブランデーのグラスを眺めながら、信じがたい24時間を振り返った。

私は自信をつけた。あの重圧に耐えた。ケンは、多くのバンカーから一度しか会っていない私に声をかけた理由を「君なら複雑なことをわかりやすく取締役会で説明できると思った」と言ってくれた。

その年、私は31歳にしてパートナーに選ばれた。20世紀を代表するメディア・電子機器企業のRCAをはじめ大企業の助言を務めた。80年には、ニューヨーク・タイムズが「M&Aの仕掛け人」と題して私の記事を掲載した。

私の報酬は会長と社長に次ぐ社内3位に膨らみ、年長パートナーの反感を買った。リーマン内部の対立と哀れな末路については次回語ろう。

11

トップ主導事業　大損失

アメックスに身売り　独立失う

内紛の末路

リーマン・ブラザーズの社内は分裂していた。対立はライバル部門同士だけでなく部門の内部にも及び、権力欲や恨みがそれを煽った。

1973年、リーマンはピート・ピーターソンを最高経営責任者（CEO）に迎えた。商務長官を務め、後に私とブラックストーンを創業する人だ。パートナー（共同経営者）たちが、金融の知識がないピートなら操れると考えた末の妥協の産物だった。

そのピートもCEOの座を失った。83年、トレーディング部門を率いるルー・グラックスマンが追放した。私はピートになぜ抵抗しなかったのかと尋ねた。彼は「自分の地位のために会社を破壊したくなかった」という。

皮肉なことに、会社は翌年崩壊する。

ピートを追い出した後、ルーは私に接近した。朝6時30分から2時間半も続く面談を求めた。ルーはピートの腹心だった私の考えを探り、取り込みたかったのだろう。私は投資銀行部門にいて、ルーとはあまり接点がなかった。

もっとも、面談は数回で終わった。「君は頭が切れて有能だ。でも私の仕事は渡さない」とルーが言う。「どういう意味ですか?」と当惑する私。「君が私の地位を狙ってい

るのは知っている」とルー。私は「どうしてそう思うんですか?」といくら否定しても、「私には分かっている」とルーは譲らなかった。

ルーは恐るべき人物だ。トレーディングで富を築き、強烈な意志でリーマンの頂点に立った。その彼が私を敵視していたのは意外だった。

もっとも彼の暗い予感は別の意味で当たった。彼が支配力を失う過程で、私は意図せざる役割を果たした。



リーマンでCEOを務めたピーターソン氏(写真左)

ルーの統治で84年、会社は資本不足に陥った。私はM&A(合併・買収)の担当者として会社をアメリカン・エキスプレスに売却した。新たな親会社は彼を解任した。

危機の原因はコマーシャルペーパー(CP)事業だ。満期は30日から90日だが、ルーたちは欲に駆られた。内規に反し、満期が最長5年に及ぶ債券を購入してリスクを高めた。相場は思惑と逆に振れ、損は膨らみ、会社の自己資本を食い潰した。

木曜日だった。パートナーたちは損失を知り、会社を売却する方針を決めた。日曜日までに契約を終えないと損失の情

報が漏れ、市場の信認を失い、リーマンは崩壊する。

取引は何とか間に合ったが、幸せな結末ではない。リーマンは独立を失い、私に深い喪失感を残した。

外部から資本を導入する選択肢もあった。だがパートナーの意見は割れ、誰が交渉を主導するかの合意は無理だった。身売りという、会社に残った価値を守る最も単純な方法を選ぶしかなかった。

正しい行動を取らなかった上級パートナーもいる。規則を破り、損を隠そうとしたルーに立ち向かうべきだった。だが彼らはルーを恐れてそうしなかった。ルーは彼らの生殺与奪の権を握っていた。

私は内部抗争の危うさを思い知った。人が組織のためではなく自分のために行動し始めると協力関係は崩れる。

教訓は胸に刻んだ。85年にブラックストーンを起こした日から、私は社員に「解雇する理由は2つしかない」と言い続けた。1つは期待する成果を上げられないこと。もう1つは社内抗争への関与だ。

抗争を防ぐ仕組みもつくった。議決権の100%をピートと私で保有した。会社全体の利益を目指すためだ。

12

禁じられた同業への転職

ホワイトハウスは直前で断念

アメックス

１９８４年、リーマン・ブラザーズはアメリカン・エキスプレス（アメックス）の傘下に入った。翌年、私はブラックストーンを起こすため退社したが、自分を起業家だと考えたことはなかった。

私はリーマンを愛し、そこで自分のキャリアを築きたいと思っていた。だが会社を崩壊させた社内抗争を目の当たりにし、伝統を裏切った人々と働く気にはなれなかった。

起業したもう１つの理由は、アメックスに傘下入りする条件として、同業他社に転職しないという契約があったからだ。私はリーマンの元最高経営責任者（ＣＥＯ）、ピート・ピーターソンを誘って独立した。

力を持て余したように見えていたのだろう。アメックスのＣＥＯ、ジム・ロビンソンは気を使ってくれた。

ジムはジョージア州アトランタ出身だ。父が地元屈指の銀行を率いていた。ジムも古風で礼儀正しく率直だ。彼と話し、働くのは楽しかった。

私はジムの隣の執務室をもらった。。反対側には後にＩＢＭの再建で名を馳せるアメックス社長のルー・ガースナーがいた。「ガースナーに金融を教えてほしい」。ジムは私に依

頼した。

ジムは私の「ステーツマン気質」を見抜いたのかもしれない。私にホワイトハウスへの道まで開いてくれた。彼が手配したのは、当時のレーガン大統領の首席補佐官、ジム・ベーカーとの面談だった。後に財務長官として85年のプラザ合意を仕切る人物だ。



アメックスのロビンソン CEO ＝ゲッティ共同

私は4番手のスタッフとしてホワイトハウスに行くことになった。だがその時、ベーカーが財務長官に、財務長官のドン・リーガンが首席補佐官に就く人事が決まった。

ベーカー側の人々は、私にホワイトハウス入りしないよう強く勧め始めた。リーガンは重大なミスを犯しても責任を部下に押しつけ、部下は解雇されるという。「あなたもそうなる」と警告した。

彼らの代案は財務次官補だった。国債の借り換えを担当する。だがそのポストは2年間空席で、国債も問題なく発行していた。ならば、その職に就く意味は何なのか。「我々のチームの一員になってくれ

るだけでいい」と言われたが、話は終わった。

ピートはリーマンを追われた後、仲間と投資会社を立ち上げて小さな案件を手掛けていた。私は彼に、後にブラックストーンとなる会社を一緒に起こそうと持ちかけた。

私の口説き文句は今と同じだ。「人生をかけるなら、途方もない規模に成長する事業を選ぶべきだ」

ピートはリーマン時代とは異なり、小さな企業と仕事をすることに魅力を感じていたかもしれない。だがやはり大企業を相手にする方が向いていると気づいたのだと思う。

最初、彼は慎重な案を示した。彼の会社に私が合流し、私の考えている事業をするというものだ。私は食い下がった。「知らない人たちと事業をしたくない。あなたと大企業に焦点を当てた事業を築きたい」。彼は応じてくれた。

我々は補完的だった。全米最優秀の学生が入る組織「ファイ・ベータ・カッパ」に選ばれ過程を重視するピートと、直感で相手が何を望んでいるのか理解した私。全米に人脈を持つピートと、なぜその人に働きかけるべきなのかを見極められる私――。

役割分担も決まった。「CEOは君がやるべきだ。私は2度もやった」とピート。もう重圧を十分味わったのだ。ピートが会長、私がCEOに就くことになった。

13

「3本柱」を事業の軸に

空振り続きでいきなり窮地

創業

私は１９８５年、ピート・ピーターソンとブラックストーンを共同創業した。出会いは彼がリーマン・ブラザーズの最高経営責任者（ＣＥＯ）に迎えられた73年で、私は入社2年目だった。

ピートは金融をほとんど知らず、社内で対立していたどの派閥にも脅威にならなかった。各陣営は彼ならコントロールできると思った。

着任後ピートは全社員にメモを送った。「業績が芳しくない。どんな事業戦略を採るべきか」。返信したのは私だけだった。ピートは私を呼んで言った。「一緒に働こう」

私は生意気にも申し出を断った。「あなたは金融を分かっておらず、学ぶために大量の質問をしていると聞きます。私もほとんど知らないので手助けができません」

でもこう締めくくった。「自信がついたらお伝えします」。2年後に私は「準備ができました」と電話し、私たちはチームとして働き始めた。

85年も同じだ。開業前の数週間、ピートと私は毎朝ニューヨークのメイフェア・ホテルの中庭にあるレストランで、どんな事業にするべきか議論した。繰り返し自問したのは「誰もしたことがなく、我々にできることは何か」だ。

3本柱で始めることにした。第1の柱は「ブティック」と呼ぶ小型の投資銀行としてM&A（合併・買収）の助言をする。顧客を絞ることで顧客同士の利益相反を避け、企業は安心して機密性の高い案件を任せることができる。当時ほとんどなかった形態だ。

第2の柱は買収ファンドだ。私はリーマン時代にその案件を手掛け、勝手をよく知っていた。今日では世界に何千もの会社が存在するが、当時は10社ほどしかなかった。

第3の柱は新事業だ。金融の潮流変化を読み取り、動くべきタイミングを待つ。



ピーターソン氏（左）と

新事業には2つの条件を設けた。まず、事業を率いる10点満点中10点の人物を見つけること。次に、目に見えなくても既存事業を豊かにする「知的資本」を生むことだ。

典型例が、88年にラリー・フィンクを迎えて始めた流動資産の運用だった。この話は後に詳しく触れる。事業はやがて私たちのもとを離れ、世界最大の資産運用会社ブラックロックへと成長

した。

ラリーは10点満点どころか11点の逸材だった。流動資産への投資はマクロ経済の影響を受けやすい。債券を運用するには中央銀行、金利、インフレ、信用環境を読み解く必要がある。その知識は他の既存事業を強化するだろう。

世界で、この3本柱を持つ会社は他になかった。

社名は私たちの姓を組み合わせた。ドイツ系ユダヤ人である私の姓は「ブラック（黒）」を、ピートの父親のギリシャ名は「ストーン（石）」をそれぞれ含む。2人は20万ドルずつ出資し、10月1日に40万ドルの資本で創業した。

当初は空振り続きだった。創業を知らせる手紙を５００通以上送っても仕事は来ない。ウォール・ストリート・ジャーナルが掲載する予定だった創業のニュースも、リーマンの妨害でボツになった。

重要なことを見落としていた。うちを選ぶ顧客は、長年依存してきた大手金融機関に言い訳をしなければならない。自分たちが何をしているのか分かっているつもりだったが理解が足らなかった。起業家がよく陥る落とし穴だ。

買収ファンドは世界最大級の10億ドルを集めると公言していた。だが米国で集まったのはわずか1億７５００万ドル。窮地を救ったのが日本だ。

14

日本マネーの呼び水に

1億ドル投資即決　無二の親友

ヤスオ

１９８５年に創業したものの、ブラックストーンは鳴かず飛ばずだった。運命を変えたのはジャパンマネーだ。飛躍の機会をくれたのは、日興証券の国際部門を率いるヤスオ（神崎泰雄）だった。

日本のバブルが頂点に達する前の87年、日本の金融機関は米国進出を進めていた。その1社が日興だ。ニューヨークの社員に米国で何をしたいのか聞くと、「M＆A（合併・買収）の助言だ」という。

私は首を横に振った。「あなたは英語がうまくありません」。M＆Aは言葉のニュアンスがすべてだ。不機嫌な表情を浮かべる彼に私は提携を提案した。日興が日本企業を連れてくる。うちは米国でのM＆Aを担当する。成立したら手数料を分け合う。

日興から日本で会いたいと連絡が来た。東京で私と会長のピート・ピーターソンを迎えたのがヤスオだ。小柄だが率直で力がみなぎっていた。彼は私の構想に「一緒にやろう」と関心を示した。

そこで私は本来の目的を明かした。「買収ファンドに出資してください」。ヤスオは乗り気になったが条件をつけた。「他社に言うなよ」

だが翌日災難が起きた。取り消したはずの野村証券との約束が残っていた。私が時差ぼけで眠っているうち、クルマは野村の前に着いていた。

私は自動車電話でヤスオに謝罪し、どうすべきか尋ねた。歯の間から息を吸い込む「シーッ」という音が聞こえる。厄介なことが起きたとき、日本の男が発する音だ。「野村はダメだ」と彼は言う。「いくら欲しい?」。５０００万ドルを主張するピートを制し、私は「1億ドルです」と答えた。「決まりだ」とヤスオは即決した。

日興は我々を1週間の資金集めに連れ出した。米国での空振りが悪夢だったかのように、すべての企業が出資してくれる。三菱グループと密接だった日興が、グループ企業の内諾を取り付けていた。

日本で集まった資金は3億２５００万ドルに達した。ファンドへの投資実績がない国からとしては驚異的だ。最終的なファンド総額の約40％を占めた。私がよく「日本なしにブラックストーンなし」と言うのはこの歴史があるからだ。



ヤスオは人生を変えてくれた
＝ゲッティ共同

ヤスオとの友情は続いた。午前1時まで働き、翌朝8時には机に向かう日本人の猛烈な働きぶりには驚嘆した。一度の失敗で地方に飛ばされる企業文化を聞いたとき、それで新しいことに挑戦できるのかと不思議に感じた。

ヤスオは当時の日本人としては珍しく家族との交流を好んだ。彼と奥さんが料亭に招いてくれたこともある。幼かった息子のテディに日本酒を味見させていた。日興を去る際、私はゴルフ好きの彼に最高級のクラブ一式を贈った。

ヤスオは2019年3月、87歳で逝った。電話をかけてきたと聞いた私は、毎日彼の携帯にかけ続けたが応答がない。胸騒ぎがした私は、「亡くなったに違いない」と周囲に言ってしまった。

訃報は翌週届いた。ヤスオの電話は、2月に日経が掲載した私のインタビュー記事への感想を伝えるためだった。

米中の通商交渉は重大な局面に入っており、私はトランプ大統領と中国の習近平（シージンピン）・国家主席の間を取り持っていた。「習主席と側近たちは、今までと違う行動を取らなければならないと分かっている」。私はこう解説していた。

ヤスオは私たちの歴史を変えた。日本のバブルが崩壊していく中、うちへの投資は日興に大きな利益をもたらした。無二の親友だった。

15

ソニーのM&A続々と

バブル崩壊で日本から撤退

サムライ

１９８７年、ジャパンマネーの潮流がブラックストーンに押し寄せた。Ｍ＆Ａ（合併・買収）の助言業務で顧客になってくれたのがソニー（現ソニーグループ）だ。

縁を取り持ったのは会長のピート・ピーターソンだ。70年代、ニクソン政権の商務長官で、当時から共同創業者の盛田昭夫さんと親しかった。

87年の日曜日の夜、自宅でテレビを見ていたら電話がきた。ソニーの米国事業を率いる友人のミッキー・シュルホフだった。「急ぎだ。ミスター盛田がＣＢＳレコードを買収したいと言っている。代理人になってくれ」

ＣＢＳレコードはマイケル・ジャクソンやブルース・スプリングスティーンを擁する名門だ。私たちは太平洋をまたぐ20億ドルの買収にこぎ着けた。第２次世界大戦後、日米間の大型Ｍ＆Ａなど前代未聞で日本は大騒ぎになった。

盛田さんはすぐ次の野心を抱いた。映画スタジオを買収したいという。ソニーは家庭用ビデオの規格戦争を戦っており、自社のベータマックス方式は、当時の松下電器産業などのＶＨＳ方式に押されていた。盛田さんは映画コンテンツのライブラリーを持てば優位に立てると考えていた。

89年、ソニーはコロンビア・ピクチャーズ・エンターテインメントを34億ドルで買収した。だがその後、ハリウッドの紛争に巻き込まれた。

ソニーは、「バットマン」の成功で注目を集めたプロデューサーのピーター・グーバーらにコロンビアの経営を任せようとした。だが彼らはワーナー・ブラザースと5年間の専属契約を結んでいた。



ソニーに米企業買収を助言した＝ゲッティ共同

ワーナーはソニーが人材を引き抜いたとし、巨額の損害賠償を求めて訴えた。仲介者の説明が不十分だった。盛田さんは電話で「和解させてくれ。ワーナーとの交渉は、私と君だけでやる」という。私たちは要求をはるかに下回る額で和解に持ち込んだ。

買収を進めたのはソニーだけではない。88年、私たちは米国を代表するタイヤメーカー、ファイアストンに助言し、ブリヂストンによる約26億ドルの買収に持ち込んだ。

社員が20人もいない会社が大型M&Aを次々と成立させた。私は日経に全面広告を出すことを思いついた。

やるなら大々的にやろう。日本でM&Aはなじみがなく、人々をあっと言わせるだろう。

文章は私が書いた。M&Aはマネーゲームではない。ソニーやブリヂストンが示したように友好的で建設的な関係づくりだ、と訴えた。

ピートと私ら幹部が横一列に並んだ写真も撮影した。「『七人の侍』の場面みたいだ」と言われた一枚だ。ゲラ刷りを見た私は「素晴らしい広告だ」と自画自賛した。

だが翌朝、ミスに気付いて飛び起きた。「英語のままだ！」。大慌てで日本語に翻訳した。「ニューM&Aの時代」。こう題した広告は、88年6月17日の朝刊を飾った。

だが、勢いは続かなかった。90年代初めに日本のバブルが崩壊し、M&Aの機運はしぼんだ。私は日米の企業を紹介し合っていた日興証券の経営陣に、新たな提携先を探すよう勧めるようになった。「あなた方に必要なのは、国内の個人投資家向けの商品を開発する米証券会社です」

98年、日興はまさにそんな提携をトラベラーズ・グループ（現在のシティグループ）とした。我々は提携を解消し、日興社内にあったオフィスを閉じた。私たちにとって、日本は「失われた10年」へと入っていった。

16

日本人の顔つき変える

突然の訃報に深い悲しみ

安倍さん

２０１３年だったと思う。ニューヨークの本社近くで日本から来ていた知人と昼食をとっていた。「日本が変わりつつある」と彼はいう。

「またその話か。」私は半信半疑だった。25年間、同じ話を聞かされたが何も変わらなかったじゃないか。

バブル崩壊後、日本経済は長いデフレと停滞に陥っていた。ブラックストーンも１９９８年に日本を去った。

彼は言い張った。「今度こそ本当だ。新首相の安倍晋三が、全く新たな発想で改革している。信じてほしい」

翌週、定例の月曜会議で私は会話を明かし、日本の分析を始めた。結論は「日本は現実の世界へ戻りつつある」。安倍政権は株主の権利を強めて企業に変革を促していた。規制緩和で国全体の競争力を高めようとしていた。

「あの日本でそんなことが起きているのか?」。私は疑いを捨てきれなかったが、答えは「イエス」だった。

日本人の顔つきも変わった。将来を悲観していた人たちが、再生の可能性に興奮してい

る。変わろうと決断したのは日本人であり、彼ら自身が変化の始まりを感じていた。

初めて安倍さんに会ったのは2017年9月だ。ニューヨーク訪問中の彼が実業界の有力者を招いて朝食会を開いた。彼は、「アベノミクス」の成果を誇らしく語った。

私は、20年の東京オリンピックの経済効果に注目していると話した。「もうホテルの部屋が取れません」とこぼす私に、「だったら日本でホテルを始めませんか?」と切り返して笑いを取った。

以降、機会を捉えて会うようになった。彼は頭の回転が速く聡明だ。多くの日本人と違い、率直な物言いだった。

日本企業との対話は、革命のように一変した。我々外資との取引を受け入れ始め、将来性の乏しい事業を売る提案にも反発しなくなった。

劇的な変化はまだ大企業が中心だが、裾野も広がりつつある。当社は日本に復帰して不動産や企業への投資、個人向けの投資商品の販売へと事業を拡大している。



2017年9月にニューヨークで対面した
＝内閣広報室提供

21年、私が関わっている米国の財団は、「世界ステーツマン大賞」を安倍さんに贈った。彼は世界的に存在感がある政治指導者で、大胆な政策を進める勇気ある人物だ。

だから翌年、彼が撃たれて命を落とした際は深い悲しみに沈んだ。世界の損失だ。米国ではケネディ大統領も、弟のロバート・ケネディ上院議員も暗殺された。レーガン、トランプ両大統領も撃たれた。日本は政治的暴力とは無縁だと思っていた。なぜ日本で、なぜ安倍さんが……。

本気で世の中を変えようとする人は、理性を失った人々を引き寄せる。変化を恐れ、権力を憎み、強い信念を持つ指導者に耐えられない者たちだ。人生の終わり方として、こんなに悲しいものはない。

日本経済は良くなってきた。国民の心理が前向きに変わると、勢いは5年や10年は続く。著名投資家ウォーレン・バフェットが、「日本の商社株は50年間売らない」と発言して話題になった。日本の勢いは本物だという彼らしい言い回しで、私も同意する。

だが経験で学んだことがある。勢いは永遠には続かない。政府の考え方が大きく変わるとき、特に投資に敵対的な方向に動くときには見方を再検討しなければならない。

日本が資本を呼び込み続けるためには、安倍流の改革を続けるしかない。家計や経済に眠る莫大な現預金を生産的な用途へ振り向けるのだ。

17

米国の歴史と重なる

失敗は不愉快だが旅の始まり

起業家精神

私は新しいものを追い求めて生きてきた。その衝動があったからこそ、著名ロックバンドを田舎の高校に招き、男子学生しかいなかったエール大学にバレリーナを招いた。ブラックストーンは1985年、3つの事業で出発した。今その数は85だ。新しい事業を次々と生み出してきた。

私の中にある起業家精神は米国の歴史と切り離せない。250年前に建国したとき、確立した秩序はなかった。米国人は自ら道を切り開き、生き方を見つけるしかない。日本や欧州は何千年もかけて社会秩序を築いてきた。それが米国との大きな違いだ。建国時の米国には誰でも来ることができた。だが移民たちは家族以外に頼れる人もいない。米国に向かうこと自体が大きなリスクだった。新天地へ向かう人々は、何が待ち受けるのかも分からないまま、故郷に残る人々から「グッドラック」と言葉をかけられて送り出された。

そんな環境で生き延びるには、極めて高い適応能力が欠かせない。私たちの祖先は後に「開拓者精神」と呼ばれるものを育んでいった。

オーストリアから渡ってきた曽祖父を持つ私も、そんな遺伝子を引き継いだ。

エール大学で私は、自室で音楽を聴くステレオが欲しかった。だがステレオは高価だ。私は大学名と購入した学生の名前を印刷した便箋を売ることを思いついた。すべての学生寮の階段を上り下りしながら、一つひとつのドアをノックし、便箋を買ってくれるよう学生たちを口説いた。



盛田昭夫氏（右）と井深大氏＝ゲッティ共同

私は起業家になろうとしていたわけではない。ただ自室で好きなロックンロールを聴きたかっただけだ。欲しいものがあり、親がお金を出してくれないのであれば自分で稼ぐ方法を考えればいい。米国では普通の考え方だ。

優れた起業家には、失敗を受け入れる姿勢がある。素早く行動すれば間違いを犯すリスクが生じる。重要なのは失敗の原因を特定し、実行方法やときには製品自体を変えられるかだ。学ぶ力を持っていてはじめてそれができる。

米国人が得意としていることであり、これも歴史と関係している。米国はあらゆる民族的背景を持つ

人々が集まって生まれた。失敗を社会的な烙印に変えてしまうような、均質な価値観はそこになかった。

ブラックストーンに「カネを失うな」という格言がある。リスクを受け入れる姿勢と矛盾しているようだが、愚かな失敗を戒めているだけだ。

検討し、やる価値があると確信したならうまくいかなくても構わない。失敗は不愉快だが旅の始まりだ。学んで修正すればよく、最初から１００％正しい必要はない。

日本は長い歴史の中で、驚くほど高い規律で社会をつくってきた。開拓する広大な土地があった米国とは異なり、日本には耕作可能な土地も限られていた。日本人が米国人と異なるのは当然だ。

私は起業家精神が日本に根付かないとは言っていない。起業家は、それぞれの土壌に育つものだ。新しいことに挑戦する中国人のような姿勢は今の日本にこそ必要だ。高い教育水準を持つ日本人には、その潜在力が必ずある。

日本の若者は、盛田昭夫や井深大の名前を知っているだろうか。第2次世界大戦後にソニーを起こし、わずか一世代で世界を席巻する企業に育てた偉大な起業家だ。2人の功績が学校の教科書に載って子どもたちが学べば、起業家の数は間違いなく増える。

18

投資失敗　羞恥と後悔で涙

決定プロセス、全面見直し

エッジコム

１９８５年にブラックストーンを起こして以来約40年、多くの出来事があった。なかでも3つが心に深く刻まれている。私の人生そのものだ。

1つ目は、創業3件目の投資でつまずいた痛恨事だ。同時に、その失敗こそが今に続く成功の礎となった。

89年に鉄鋼流通会社のエッジコムを買収したが、投資資金を1ドル残らず失った。鋼材価格が急落し、投資から半年後には事業が行き詰った。

投資家の怒りは凄まじかった。米保険大手で買収ファンドに出資していたプレジデンシャル・ライフの最高投資責任者（ＣＩＯ）は私を呼び、怒鳴り続けた。内容は忘れたが、声の大きさだけは鮮明に覚えている。

私は「うまくやってみせます」と大口をたたいていた。羞恥と後悔の念でいっぱいになり、涙がこみ上げてきた。私は心の中で誓いを立てた。「自分が上に立つ間、二度と投資家のお金を失わない」

私が招いた失敗なので自身で直さなければならない。「何を間違えたのか」。自問するうち、答えが見えてきた。感情を排し、投資の機会とリスクを同じ厳しさで検証する仕組み

がなかった。

我々は鉄鋼業界への投資経験がなかった。新たに加わったあるパートナー（共同経営者）はエッジコムの収益構造を分析し、「利益が鋼材価格の上昇に依存している」と警告していた。市況が反転すれば壊滅的な結果になる、と。

だが私は、別に採用した若いパートナーの見解を支持した。この案件を持ち込んだ人物だ。彼は前職時代から何年もエッジコムに関わっており、経験を過信してしまった。

以降、投資の承認方法を全面的に見直した。あらゆる投資案件は、経営陣で構成する投資委員会の2日前までに書面で提出しなければならない。パートナーが案件の弱点や見落としを洗い出し、質問を磨く時間を確保した。

委員会ではパートナーたちが攻撃的な姿勢で臨み、分析の前提は容赦なく問い直される。傍観は許さない。全員が発言し、投資について100％の責任を負う。

案件を提案したチームは大抵、答えられない質問に直面する。すると差し戻されて2回



机に置き戒めとした＝ゲッティ共同

目、ときには3回目の会議に臨まなければならない。

私たちは性急に意思決定を下さなくなった。検討が終わる頃には、提案は見違えるほど強固で、規律があり、根拠に裏打ちされている。

自分の提案が却下されれば失望する。だが恨みやわだかまりは一度も生じていない。質問を重ねるほど、提案者の学びも増えるからだ。

会議の目的は提案者を辱めることではなく、その逆だ。提案者、チーム、会社、そして何より顧客を守るためにやっている。資産運用の世界で顧客が本当に怒るのは、自分のお金を失ったときだけだ。

苦しい経験だったが、エッジコムの失敗は計り知れない価値を生んだ。あのような失敗を繰り返し続けていたら、事業を継続できなかった。

私は執務室の机の上に、エッジコムに関する品を置いた。「トゥームストーン（墓石）」と呼ぶものだ。案件に関わった人々に贈る記念品で、勲章のようなものだ。

だが私は特大で作成し、死を象徴する黒で染めた。そして、毎日睨(にら)みつけながら自分に問い続けた。「まずいことを見落としていないか?」と。

数十年が過ぎた今、トゥームストーンは机の上にない。だが私の頭の中には存在し、同じ警告を発し続けている。

19

史上最大の不動産投資

景気の頂点見抜き売り抜け

EOP

ブラックストーンの歴史で忘れることのできない2つ目の案件は、2007年に手掛けたエクイティ・オフィス・プロパティーズ（EOP）の買収だ。株式を上場するオフィスビルの運営会社で、米国最大の規模を誇っていた。

この投資を紹介する理由は2つある。まず約390億ドルという史上最大の不動産買収だった。以前の最大は100億ドルに満たない。次に、不動産投資家としての名声を確立した。いずれもブラックストーンらしいディールだ。

EOPを率いていたのは、業界の大物サム・ゼルだった。買収が持ち込まれたときに強い不安、いや恐怖すら覚えた。景気循環の頂点にあることを知っていたからだ。

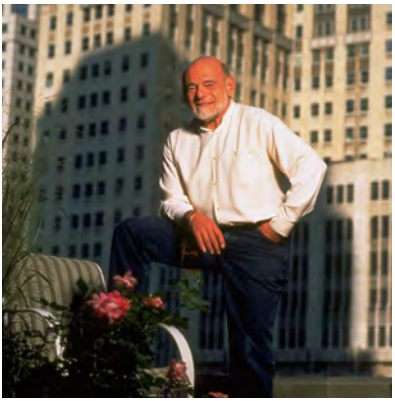
人々は資産の価格が永遠に上がり続けるものと信じ、分別なく買い漁っていた。バブル崩壊前の典型的な兆しだ。私たちは前年から、価格や収益が景気に連動する資産を手放し、経済変動の影響を受けにくい資産に入れ替えていた。サムも同じ理由で売ろうとしたに違いない。

EOPの資産は魅力的だった。だがそれらは景気に敏感なオフィスビルだ。買収後に価格が上昇しても、市況が反転すれば下落リスクは急激に高まる。私たちは、そんなリス

クを取り除く方法を考え出した。買収直後にＥＯＰの資産を売却してしまうのだ。

この規模だと売却に数カ月かかると誰もが言った。だが私は主張した。「数カ月も抱えたくない。悪いニュースがあれば何も売れなくなる」。そしてこう求めた。「買収したその日に、資産の半分を売却する」

私たちは人をかき集め、２つの班を編成した。ＥＯＰの買収班と保有資産を売却する班だ。社内の会議室はすべて押さえた。ＥＯＰの買収を交渉している最中も、売却班は不動産を地域ごとのかたまりに分け、全米で買い手を探し、売却交渉を進めた。



EOP を率いていたサム・ゼル氏

不動産には複数の入札者が現れ、徹夜作業は何日も続いた。会議室には汗と出前の臭いが漂っていた。買収が完了した日、１９０億ドル分を売却する契約を終えていた。

私は全員に3日間の休暇を与えた。そして戻ってくるなり伝えた。「これほど良い価格で売れたのだから残りの半分、１００億ドル分を売ろう」。彼らは驚愕したが、やり切った。一連の取引で、

30億~40億ドルの利益を上げた。

不動産バブルは崩壊し、世界は金融危機に突入した。私たちは稼いだが、不動産の買い手は多くが苦境に陥った。

成功したのは景気の頂点を見抜いていたからだ。神秘的な技術ではない。警告のシグナルはいつも同じだ。

金持ちになるなど想像できない人々が突然大金を稼ぐとき、転機は訪れる。彼らは大抵巨額の借金をし、価格がたまたま上昇している資産を買っただけだ。「自分は賢い」と慢心し、売るタイミングを逃して利益は消える。

当時も米国では際限なく借り入れができた。企業の規律は緩んでおり、利払いを先送りできる債券を発行しても投資家が迷わず買っていた。

私たちは、そんな状況を正確に理解していた。巨大なＥＯＰ取引の以前から、我々の不動産事業の生みの親であるジョン・シュライバーと私は、保守的な本能と危機感を身につけていた。

景気の頂点に立っていることを認識していたからこそ実現できたディールがもう一つある。ＥＯＰを買収した同じ年に実施した、新規株式公開（ＩＰＯ）だ。

20

危機見据え資本基盤強化

中国との関係　深める契機に

株式公開

２００７年、ブラックストーンは新規株式公開（ＩＰＯ）に踏み切った。業界大手として世界で初めてだ。経営を変えただけでなく、地政学的な変化を映す鏡にもなった。

ＩＰＯは私のアイデアではない。シティグループの法人部門を率いていたマイケル・クラインが持ってきた。

06年5月の土曜日の朝、パジャマ姿で朝食中だった私に電話が来た。「すぐ話したい。20分で行ける」とマイケル。「重要だろうな」と私。マイケルは「イエス」という。

２人で朝食を取りながら、彼は「上場すべきだ」と切り出した。「なぜだ?」と私。考えたことがなかった。

マイケルは自説を語った。最大の利点は、恒久的な資本を手に入れることだ。投資家は私たちのファンドに出資しており、満期が来れば返す必要がある。株式市場で調達した資本にはその義務がない。

報酬でも利点はあった。自社株で払えば、長年築いてきた「ワンファーム」の文化がより強まる。共同創業者で会長のピート・ピーターソンは引退を控えており、資本を調達すれば彼の引退後の資金も確保できる。

私はいくつか懸念を口にした。最も大きかったのは支配権の問題だった。ピートと私は議決権を独占することで数十年単位の経営判断を下すことができた。上場して四半期の業績に一喜一憂する株主に口を出されたくない。

それでも私はマイケルの提案に感謝した。金融危機の足音が聞こえ始めており、資本基盤の強化は魅力的だ。

1点だけダメを出した。マイケルは時価総額を300億ドルと見積もった。私は「350億ドルだ」と言い返した。

翌月曜日、私は社長のトニー・ジェームズに経緯を話して上場準備が始まった。一般投資家は経済的な利益を得ても統治には参加しない。特別な議決権を活用し、ピートと私が会社の支配を続ける。

議会や労働組合から上場を延期するよう声が上がった。買収ファンドは投資先の企業で雇用を切るなどと、いわれなき批判にさらされていた。我々のIPOは、当時の米国の経済的・社会的な雰囲気を映していた。



2007年6月に上場を果たした

私たちは07年6月に上場した。新株への需要は圧倒的で、04年のグーグル上場以来という大きな注目を集めた。

3つの外国政府が出資で関係を築きたいと接触してきた。私は迷わず中国を選んだ。中国は01年に世界貿易機関（WTO）へ加盟し、輸出で世界から資本を吸収していた。投資資金の供給源になりえる。1980年代に私たちが日本に頼ったのと同じだ。

中国にとっては第2次世界大戦後、初の本格的な対外投資だった。中国はワシントンに対し、輸出で得た資金を世界の金融システムを安定させるために投資していると訴えたかったのだろう。

上場に合わせて北京を訪れた際、中国を担当するパートナー（共同経営者）、アントニー・リョンが、上海で人と会ってほしいと言う。

疲れ切った私は断ったが、彼は「どうしても行くべきだ」と譲らない。結局は上海へ飛び、市のトップに引き合わされた。彼の名は習近平。現在の国家主席だ。

IPOは中国との関係が深まる起点になった。後年私はトランプ大統領と習主席の間を取り持ち、米中の緊張緩和に動いた。海外の若者が中国への理解を深めるため、北京の清華大学に修士課程「シュワルツマン・スカラーズ」を創設した。すべてはIPOの瞬間から始まった。

21

幻に終わった再建策

提案3ヵ月遅く　悲劇の結末

リーマン危機

２００６年ごろ金融危機の足音に気付いたことは前回述べた。だが危機の糸口をつかんだのはもっと前だ。

エンロンやワールドコムの会計不正を受けて02年、「サーベンス・オクスレー法」が成立した。会計を透明にするため、正確さに問題があれば経営者に責任を負わせる。「透明」の名のもとに、時価会計への移行が加速した。

金融機関は巨額の負債を背負い、自己資本の30倍もの証券投資をしていた。価格が下がれば損が確定していなくても多額の評価損を計上しなければならない。そして損失が市場に知られると、投資家にパニックが広がる。

06年だったか。法の提案者の1人であるポール・サーベンス上院議員と夕食を共にした際、見直しを求めた。「この法のせいで世界の金融システムは壊れる」。だが彼は後ろ向きだった。「私はあと1年で引退する。君の言う通りなら別の人が直すだろう」

私は「あなた自身に直してほしい」と言い返したが、議論は平行線のまま終わった。ニューヨーク・タイムズの若い記者にも警鐘を鳴らすよう促した。記者は書く気でいたがボツになった。「過激で無責任」と言われたそうだ。

金融危機は07年に始まった。財務長官のハンク（ヘンリー）・ポールソン、米連邦準備理事会（FRB）議長のベン・バーナンキ、ニューヨーク連銀総裁のティム・ガイトナーは毎月、ニューヨークに金融界のトップを集めて状況を把握しようとした。

私もリーマン・ブラザーズのディック（リチャード）・ファルド最高経営責任者（CEO）もいた。リーマンの話題になるたびに会議の空気は重くなった。私は、リーマンの力が失われていく様子目の当たりにした。

08年には、経営危機に陥ったベアー・スターンズは、政府主導でJPモルガン・チェースに買収された。市場では「次はリーマン」とささやかれ、株価は下げ続けた。

ディックとは、1978年にリーマンのパートナー（共同経営者）にそろって昇進した仲だ。私はディックに何度も再建策を提案した。最後は8月だった。

リーマンの問題は不動産投資だ。不良化した資産を切り離して塩漬けにし、市況の回復を待つ。信頼性を



破綻後、本社から荷物を運び出すリーマンの社員
＝ゲッティ共同

高めるため、ブラックストーンが出資する用意もあった。

ディックは3日後に断ってきた。私の案は手続きに3カ月かかる。その間にリーマンは6～8月の決算を発表する必要があり「巨額の評価損」が避けられないという。

9月、私の古巣は悲劇的な末路を迎えた。提案を3カ月早く持ち込んでいたら破綻を回避できたかもしれない。悔しさは今も消えない。

私が財務長官のハンクに、金融株の空売り規制を訴えた。ヘッジファンドは株安を見込んで銀行株を空売りしていた。株価急落で不安になった預金者は資金を引き揚げ、株安が加速していた。

「金融株を空売りできないようにしてしまえ」。私はハンクに言った。危機下ではルールも変わると空売り勢が思い知るだろう。株価が逆に上がれば莫大な損失を被る。

ブラックストーンの内部で私は、「財務基盤は極めて強固だ」と繰り返し伝えた。前年の株式公開は正しい判断だった。巨額の資金を調達したので資金繰りの心配はない。株価は急落していたが、金融株共通の現象にすぎない。私は世界中の社員に語り続けた。「心配すべきでないことまで心配するな」

22

政策と投資は不可分　悟る

仏大統領の要請を露に伝達

政府の時代

２００７年からの世界金融危機ほど、強く心をひき付けられたものはない。08年９月15日にリーマン・ブラザーズが破綻すると、世界の株価は暴落した。だが私は、それまでの経験から学んでいた。「金融システムを救えば、経済も株価も回復する」と。その過程を間近で見守った。

人々が「兆ドル」という言葉を使い始めたのが転機だった。米国の予算ぐらいでしか使われなかった単位だ。

10月３日、金融機関への公的資金の注入が可能になる「金融安定化法」が成立した。米連邦準備理事会（ＦＲＢ）は世界の主要中央銀行と通貨スワップ協定を結び始めた。これで金融システムが切望した基軸通貨ドルを、各国の金融機関に供給できる。

私は「金を見せろ（Show me the money）」と主張していた。銀行の取り付けを止めるには言葉だけでなく莫大な資金が必要だ。米国の指導者たちはまさにそう行動し始めていた。

10月中旬、私はミュンヘン工科大学での講演を頼まれた。「これから何が起きるのか教えてほしい」という。最大の講堂は立ち見が出るほど満員で、聴衆は顔に恐怖を浮かべて

いる。私は言い切った。「危機は終わった」と。

講演を終えて一瞬不安になった。「間違っていたらどうしよう?」。だが考え直した。「間違っていない」

私は首都ワシントンで過ごす時間を持つようになった。政府の危機封じ込めを目撃し、投資は政策と切り離せないと悟った。「良い投資先はないか」だけでは不十分だ。

政策の情報を得るだけではない。政策が有害な方向へ進もうとしているときには、国益に反すると主張して変えなければならない。私はワシントンを誰よりも理解していたロビイスト、ウェイン・バーマンを会社に迎えた。

政治との付き合いは米国にとどまらない。ミュンヘンでの講演後、空港へ向かっている時にフランスのサルコジ大統領の補佐官から電話が来た。「ウォール街の人々とロシアに行ってメドベージェフ大統領と会うそうですね?」



仏のサルコジ元大統領（写真右）と

サルコジとは南仏の家同士が近く、妻を交えて食事をする仲だ。フランスは欧州連合（ＥＵ）の持ち回り議長国だった。サルコジはメドベージェフに対し、欧州の危機対応のために１００億ユーロを出すよう頼んでほしいという。

一対一で会う必要がある。だがメドベージェフ側は「時間がない」という。「2分でいい。ＥＵ議長の伝言がある」と私。すると今度は「場所がない」。「物置でいい」と粘って面会にこぎ着けた。私はサルコジの依頼を伝え、去り際に言った。「ほら、2分もかからなかったでしょ？」

市場の底を当てるのは難しい。多くの人は下げる途中で買い、損を抱え続ける。底値で買ったとしても、価格がすぐ上昇するとは限らない。１９８２年、原油価格が暴落したとき、ヒューストンのオフィス価格も暴落した。底値で買えたかもしれないが、価格は上昇もしなかった。その後10年もの間、何も利益は得られなかった。

私たちには、相場が底値から最低10％上昇するまでは買わないというルールがある。それでも十分な利益は上がる。欲張らず、最初の10～15％は市場に譲るのだ。

２００８年10月に危機が終わったと読み切ったのは、振り返れば驚くほど早かった。ダウ工業株30種平均が大底を入れたのは09年3月だった。だがうちが再び積極的にリスクを取るようになったのは、10年に入ってからだ。

23

「10点満点の11点」の人材

決別は大きな過ち　今は「いとこ」

ラリー

金融業界では知られた話だが、当社とよく似た名前の会社がある。世界最大の資産運用会社で、ラリー・フィンクが最高経営責任者（ＣＥＯ）を務めるブラックロックだ。同社がかつて、ブラックストーンの傘下にあった事実はあまり知られていない。

ラリーはファースト・ボストンのスターバンカーだった。「住宅ローン担保証券（ＭＢＳ）」のトレーディングで巨額の利益を上げ、ＭＢＳを巨大な資産クラスに発展させた。政府機関が保証するＭＢＳは、世界でも米国債に次ぐ規模の市場に成長した。

この連載ではラリーを「10点満点の11点」と評した。極めて賢く、創造力と革新性に富み、生まれながらのリーダーだ。１９８８年、トレーディング損失の責任を取って退社すると明かされたとき、会長のピート・ピーターソンと私は喜んで迎えた。

ブラックストーンとラリーたちは折半出資で、「ブラックストーン・フィナンシャル・マネジメント」を設立した。ラリーはうちのパートナー（共同経営者）になった。

彼には多くを学んだ。私たちにモーゲージ証券や住宅市場の複雑な仕組みを教えてくれた。彼らは個人投資家から資金を集めていた。うちは年金基金などの機関投資家に頼っていたが、商品を個人に直接販売する魅力を教えてくれた。学びは今も生きている。

残念ながら94年、彼らはブラックストーンを去った。契約をめぐる意見の違いだ。社員向けに新たに株を配分する場合はラリー側の持ち分から出す内容だったが、ラリーがうちにも分配を求めてきた。私は契約を盾に断った。

とんでもない過ちだった。ラリーが残っていたら、ブラックストーンは巨大な代替投資に加え、強力な流動資産も運用していた。時価総額もはるかに大きくなっていた。

契約を修正するだけで問題は解決できたのだ。状況は変化するので人も柔軟に変わらなければならない。とりわけ事業が好調なときは、近視眼的に古い契約に固執しがちだ。大きな機会を守るためには譲歩もしなければならないことを知っておくべきだった。

苦々しい離婚ではない。私たちは今も「家名」を共有している。ラリーたちの新会社名は「ブラック・ペブル（小石）」も候補だった。私は「大きい方がいい」と「ロック（岩）」を彼に強く薦めた。

世界は狭いもので、ラリーとは会議などでしょっ



ブラックロック CEO のラリー・フィンク氏（左）と＝ゲッティ共同

ちゅう会う。今年5月、トランプ大統領が習近平（シージンピン）国家主席と会談するため訪中した際も、私たちはそろって同行した。

２０２４年末、ラリーはブラックストーン名物の「ホリデービデオ」にも特別出演してくれた。ブラックストーンの幹部がふざけて大騒ぎする様子を遠くのブラックロック本社から眺め、「うちとあいつらが混同されるって本当か？」と呆れ顔で語っていた。

私たちが再び手を組む可能性はあるだろうか。答えはノーだ。両社の文化が大きく異なる方向へ発展したからだ。

ラリーは買収で帝国を築いた。インデックス運用など多くの分野に進出し、買収の対価として新株を発行した。

だがうちは独自の企業文化を重視し、買収を好まない。時間がかかっても、新規事業のほとんどは社内で育ててきた。1株当たり利益が希薄化する新株発行も好まない。

それでも両社の名前が歴史的に結びついている事実は、心理的な絆を生み出している。家族に例えれば、ブラックストーンとブラックロックは「いとこ同士」だ。

24

23歳下、決め手は判断力

十分に設けた「見習い」の期間

後継者

私はブラックストーンの最高経営責任者（ＣＥＯ）を41年も務めている。米大企業のトップとして最長の部類だ。だが、後継者の問題は決着している。社長兼最高執行責任者（ＣＯＯ）を務めるジョン・グレイが私の後を継ぐ。私より23歳若い56歳だ。

事業の拡大に伴い、２０００年ごろから仕事を分担する人を探し始めた。巡り合ったのがドナルドソン・ラフキン・アンド・ジェンレット（ＤＬＪ）で頭角を現していたトニー・ジェームズだ。トニーは02年にＣＯＯとして加わった。彼なくして、07年の新規株式公開は実現しなかった。

16年、トニーが年齢を理由に「2年後に引退したい」と申し出た。「後任は誰がいい？」と尋ねる私に、トニーはためらわず答えた。「ジョンですよ」。私も「もちろんジョンだ」と賛成した。

ジョンは１９９２年に入社し、不動産事業部門の責任者として当時のヒルトン・ホテルズやエクイティ・オフィス・プロパティーズ（ＥＯＰ）といった大型投資を実行した。だが彼を選んだのは取引実績ではなく判断力だった。

私は２００６年に彼を経営会議に加え、毎週水曜の朝に開く会議で観察し続けた。テー

ブルを囲む誰よりも、ジョンは優れた判断力を示した。問題が難しいほど落ち着き、自信を深め、会社の針路を明快に説明していた。

トニーと私は彼を呼んで告げた。「君がトニーの後任だ」。ジョンは「光栄です。何をすればいいですか?」と聞く。「トニーがいるうちに会社を学べ」と私たち。

もう一つ重要な指示をした。「誰にも話すな」だ。私たちも口外しなかった。

彼に、後継者としての重圧を与えることなく会社経営を学んでほしかった。私たちは彼を、最も機密性の高い分野に少しずつ参加させた。不動産以外の人事や報酬に関する議論にも加わった。トニーの隣に座り、目立たないよう議論の行方を見守った。

18年にジョンが正式にトニーの後任となった時、彼は会社の複雑さも事業の広がりも理解していた。2年間もトニーの「シャドーイング（見習い）」をしてきたからだ。トニーは退いた後も会社に残り、



ジョン（右）と

ジョンを見守ってくれた。

突然「今日から君が責任者だ」と言い渡す企業は多い。私はおかしいと思ってきた。複数がトップの座を競っていれば、決定が組織全体に波紋を広げて長い傷痕を残す。

創業者はどんな意識で後継問題に向き合うべきか。創業者が去った後も成長を続ける会社は起業家精神が根付き、次の世代が難しい決断を下していける風土がある。

創業者が権限を譲らず細かな決定も下し続けると、判断力も成長を支える組織的な仕組みも根付かない。創業者がいる間は強固に見えても、去った途端に会社は崩壊する。

多くのヘッジファンドは優れた創業者に依存し、他の人々は補助的な役割にすぎない。売却しようとしても買い手がつかないのはこのためだ。

ジョンはスーパースターだ。日々の経営をすでに統括している。ＣＯＯとしての経験も積んできた。私たちはほぼ毎日話をしており、彼は今も学んでいる。私が明日、健康上の理由でいなくなったとしても彼のリーダーシップの下で会社は成長を続ける。

ジョンが後継者であることを、社内の誰もが理解している。では、私はいつＣＥＯの椅子を譲るのか。「その時にならないと分からない」としか今の私には言えない。

25

世界を学ぶ月曜会議

強く求めるハードワーク

社風

幼い頃からの教訓を反映したブラックストーンの企業文化はいくつか紹介した。新しいことに挑戦する。大きな規模で実行する。苦境にある人を救う。新入社員にどんな質問もさせる。そして、社内政治は一切許さない。

私たちが毎週月曜日に開く会議も社風を体現する。世界のどこかで生まれつつある変化を見つけ、無関係に見える情報を結び、パラダイムシフトを誰よりも早く見抜く。

世界の拠点をテレビ回線で結び、参加者が目の当たりにしていることを共有する。昔は午前中だったが、今は一日に及ぶこともしばしばだ。

ある国で表れた兆しは、予想していない国々へと広がることが多い。２０１１年ごろ、米国と中国でホームショッピングが広がりつつあるという報告を耳にし始めた。通販が米中で定着するなら、世界中で定着するはずだ。

インターネットで注文した商品は倉庫から発送する。電子商取引が拡大すれば、流通する商品も増える。私たちは倉庫の買収を始めた。当時、潜在性を知っていた人はほとんどおらず価格も安かった。

私たちは、通販ブームで世界中の倉庫の価値が高まることを理解していた。買収を続け

た結果、私たちは世界最大の民間倉庫オーナーとなり、投資も大成功だった。

私が月曜会議を始めたのは、自分自身が学ぶためだった。今は、参加者全員にとって最高の学びの場だ。リスクや機会についてだけではなく倫理観、判断力、価値観もだ。



毎週月曜日に世界中を回線でつなぎ会議をする

私たちがどんな人材を採用するかにも社風は表れる。新卒の合格率は０・２４％にすぎず、４００人に１人も入れない。社風に合う人の採用に強くこだわっている。

面談で私はとりとめのない話題を持ち出し、「心の窓」と呼ぶ目を見る。頭が良く、反応が速いか。知らない問題に直面しても切り抜けるか。私たちの世界は何が起こるかわからない。知能指数（ＩＱ）と心の知能指数（ＥＱ）の両方こそが採用の基本だ。

職場環境には自信がある。外部から採用した場合、私は数カ月後に調子を尋ねる。すると「みんなが私の成功を望んでくれています」と多くの人が感動する。「成功してほしくて採用したのだから当然だ」と答え

ると、大抵は前の会社での足の引っ張り合いについて話し始める。

強く求めるものもある。ハードワークだ。スポーツでも最も激しく練習したチームが勝つ。私たちは厳しい競争の世界で一番を目指している。

不人気かもしれないが、「ワークライフバランス」を話し合う余裕はない。政治信条、番組や本、付き合う人は自由だ。だが会社の価値観である勤勉さ、卓越性、実力主義、開放性、誠実さ、そしてチームワークは信じてもらう。

この点は絶対に妥協しない。働く人々を守ることにもつながる。私がそう言うからではなく、成功するためにこそ、これらの価値観を受け入れてもらいたい。

誤ってこの考え方を信じない人を採用してしまった場合、他の社員たちはすぐ「なぜあんな行動をとるのか」と異変に気づく。そんな人に当社での未来はない。私たちが退職を求めるか、居心地が悪くて自ら去るかのどちらかだ。

ブラックストーンの社会における役割は創業以来変わらない。資金を託してくれる人々の資産を増やし、より豊かな人生を送ってもらうことだ。だが私たちに社訓はない。あるのは社名だけだ。社員たちは、それが何を意味するかを知っている。

26

AIが投資先の中心に

事業継続性と会社拡大に自信

20年後

20年後のブラックストーンを想像してみよう。人工知能（ＡＩ）が投資先として、より大きな位置を占めているのは間違いない。

連載の冒頭で述べたが、当社はＡＩに欠かせないデータセンターの世界最大の所有者だ。この施設が必要とするあらゆるものへの需要は伸び続ける。電力にも半導体にも、並外れたリターンを生む巨大な投資機会がある。

ＡＩ革命を率いる世界の企業にも目を向けてきた。今年６月の新規株式公開（ＩＰＯ）で話題になったスペースＸには公開前から投資している。アンソロピックやグーグルとも提携し、企業がＡＩを導入するのを助けている。

投資の手法も変わった。今や全ての投資案件において、社内で検討する資料の最初の数ページを投資先に与えるＡＩの影響に費やしている。

ＡＩを考えるとき、思い出深い会話が３つある。

最初は中国の電子商取引アリババ集団を創業したジャック・マーだ。２０１５年の訪中時、偶然乗り合わせたバスで彼は熱く語った。「ＡＩは我々世代にとって最も強力な技術だ」。私は理解できずにポカンとしていたが、好奇心の種を植え付けてくれた。

2つ目は、22年までマサチューセッツ工科大学（ＭＩＴ）の学長だったラファエル・レイフだ。ＡＩの発想は何十年も前からあったが、実用化する処理能力がなかったという。だが「コンピューターが能力を手に入れた。今後驚異的なブレークスルーが続々と起きる」と強調していた。


ジャック・マー氏（左端）と

3つ目は、22年に「チャットＧＰＴ」が登場して間もない頃だ。マイクロソフトのサティア・ナデラ最高経営責任者（ＣＥＯ）が黒いＴシャツ姿で駆け込んできた。「利用者が1億人になった。あらゆるものが必要だ」と焦っている。我々はデータセンターの所有者として、ＡＩ革命の最前線で役割を担い始めた。

20年後、会社はもっと大きくなっている。代替投資は個人投資家に浸透し始めたばかりだ。個人向け商品の開発は続くだろう。事業もグローバル化し、米ドル以外の通貨建ての商品も増えていく。

変わらないこともある。利益が出ない事業には参

入しない。何年も資金を消耗する会社は多いが、当社は1年目から利益を生む事業を好む。私はお金を失うのが嫌いだ。

事業を立ち上げる際の私たちの基準は単純だ。そのアイデアは資金と卓越した人材を集められるか。答えが「イエス」なら、利益は後からついてくる。投資と才能を手に入れた時点で、問題の大半はすでに解決されている。

普通の人に並外れた成果を期待するのではない。並外れた人材を見つけ、得意分野を自然にやってもらうのだ。

社長のジョン・グレイは56歳だ。CEOを私から引き継いだ後も含め、向こう15年は会社を率いるだろう。私は40年以上もやったので、合わせると60年近くになる。

ジョンの考え方は私とよく似ているし、多くの点で私よりむしろ優れている。ここまでの継続性は、金融界ではウォーレン・バフェットが率いてきたバークシャー・ハザウェイなどごくわずかだ。

偉大な金融機関を築くためには2つの能力が必要だ。損失を避ける力と大きな機会をいち早く見抜く力だ。これがブラックストーンを導いてきた。ジョンはそれを知り尽くしており、発展させてくれるだろう。20年後は彼の後継者が会社を率いているかもしれないが、心配していない。

27

トランプ大統領支える

公務に駆り立てる愛国心

ステーツマン

ドナルド・トランプ大統領との付き合いは１９８０年代にさかのぼる。私が関わっていた慈善ディナーに寄付をしてくれたのがきっかけだ。

彼の関心が政治へ向かうと、私たちは時々話をするようになった。フロリダ州にある私の家は、彼の私邸「マール・ア・ラーゴ」の1マイル南という近さだ。私が彼より8カ月若いだけの仲でもある。

２０１６年の共和党大会の頃、彼はメラニア夫人との朝食に私を招いた。「大統領候補に指名されるなんて信じられるか？」と尋ねてくる。「いや」と私。「自分でも信じられないよ」と彼。当初は彼も本気ではなかった。

その年の11月に大統領選挙を制した後、大統領は時折私に協力を求め、私も力を貸した。彼に助言するため、米国を代表する経営者のグループをこしらえた。北米自由貿易協定（ＮＡＦＴＡ）を改定するためにメキシコとカナダの首脳たちとも交渉した。

活動は今日も続いている。一例が、米中の緊張緩和だ。昨年10月16日、私は北京へ飛んで中国の王毅（ワンイー）外相と会談した。習近平（シージンピン）国家主席の最側近の一人だ。貿易をめぐって米中関係は急速に悪化していた。私は大統領から、中国の高官たちと話して緊張を和らげる方策

を探ってほしいと頼まれていた。

10月30日、大統領と習主席は韓国の釜山で会談して関税の引き下げで合意した。

国益のためには人も大統領につなぐ。大統領選後の16年12月、旧友でソフトバンクグループを創業したマサ（孫正義）をトランプに会わせた。

ニューヨークのトランプタワーへ向かう前、マサは私のオフィスに立ち寄った。私は予告した。米国への投資と雇用創出の計画を持って行けば、トランプは大喜びだ。マサの隣に立ち、計画を世界に発表するだろう――。



トランプ大統領と習主席の橋渡しをした

マサは米国に５００億ドルを投じ、５万人の雇用を生む提案を持参した。帰り道、彼は再び私の会社に来て語った。

「あなたの言う通りだった」

私を公務に駆り立てるのは愛国心だ。少年時代に高性能の日本製ラジオを手にし、日本が第２次世界大戦後に米国

の支援で復興したと知った。欧州の復興にも同じ誇りを感じた。１９６９年、米国人が人類で初めて月面を歩いたときも胸を躍らせた。

ケネディ大統領は、公共への奉仕を崇高な使命と位置づけて国民を鼓舞した。１７７６年の独立宣言は生命、自由、幸福の追求を、奪うことのできない権利だとしている。その理念が脅かされていると行動せずにはいられない。

指導者は成功を望んでおり、意味のある提案には耳を傾ける。国、政党、社会的な立場を超えた真理だ。

１９９０年代初め、当時交際していた女性とホワイトハウスの行事に参加した。父ブッシュ大統領がいたので、ある政治問題について10分ほど話し込んだ。女性は驚いたが、私は彼が検討したいと思うアイデアを持っていただけだ。

「ステーツマン」の手本は前述のアベレル・ハリマンだ。彼の助言「政治に関心があるなら、まずカネを稼げ」に従った。ブラックストーンを通じ、事業だけでなく外交や公務に活用できる人的なネットワークも築いた。

公職でなく、今の立場で政府や大統領を案件ごとに助けられることも悟った。私はブラックストーンが好きだ。私自身が自分のボスであることに慣れ、今更他の仕事に就いても居心地が悪い。今までと同じやり方で国に尽くすのが自分を最も生かす方法だ。

28

誰も出さない分野に厚く

日本のｉＰＳ細胞研究も支援

慈善家

私はエネルギーの10％以上を慈善活動に注いでいる。

２００７年にブラックストーンが上場した際、保有株の売却で使い切れないほどの資金を手にした。翌年、ニューヨーク公共図書館の大規模な改革に1億ドルを拠出して寄付が本格化した。金額は合計15億ドルに及んでいる。

動機は少年時代にさかのぼる。祖父母がイスラエルのユダヤ人同胞に支援物資を送り続ける姿を見ながら育った。

米国の伝統でもある。慈善活動は「絶対的な善」だ。ニューヨークで暮らすと美術館、劇場、大学、病院、文化施設の多くが裕福な篤志家の寄付で支えられてきたことが分かる。ただ私のやり方は、一般的な慈善家とは異なる。

第1に、大きな変化を起こす。私はマサチューセッツ工科大学（ＭＩＴ）の人工知能（ＡＩ）研究などを支援するため、3億５０００万ドルの寄付を約束した。ＭＩＴの強化だけが目的ではない。

追い抜かれる恐れを感じたスタンフォード大学などの有力校は、自ら強化せざるを得なくなる。競争は激化し、イノベーションが加速する。米国全体でＡＩへの取り組みを深

めるのが真の目的だ。

第2に、他の誰にもできないことをする。誰かが資金を提供するなら喜んで譲る。第3に、意味ある役割を持つ。多くの慈善家は資金を出し、成功を願うだけだ。不調でもできることはほとんどない。私は意思決定で対等以上の立場を得て、目標が達成されるまで積極的に関与する。

シュワルツマン・スカラーズの成功はうれしい。プログラムは中国の清華大学で創設し、1期生が16年に入った。

07年に中国政府がブラックストーンへ出資して以来、私は中国と密接な関係を築いてきたが、懸念も抱くようになった。中国が毎年高い成長を続ける一方、先進国が停滞すれば、人々は反発の矛先を中国へ向ける。緊張は貿易問題にとどまらない恐れがある。

私は考えた。まだ間に合ううちに、世界中の優秀な若者を中国に招いて国を理解してもらう。生活するだけでなく指導者と会い、旅をして学んでもらう。帰国後には自国と中国の関係をより良く築くために貢献してもらう――。



山中伸弥教授（右）の研究にも資金提供した

すでに約１５００人の卒業生が１００カ国以上に戻った。政治指導者、起業家、有力経営者や高官の補佐官、非政府組織（ＮＧＯ）のリーダーとして頭角を現している。卒業生を1万５０００人に増やすのが次の目標だ。

ソフトバンクグループを創業したマサ（孫正義）は、この取り組みに２５００万ドル以上を提供した。安倍晋三元首相は日本政府の官僚を学生として送ってくれた。

昨年、その日本でも寄付を始めた。京都大学の山中伸弥教授によるｉＰＳ細胞を用いたがん治療研究を支援する。

山中博士と同じくノーベル賞受賞者のカリフォルニア大学バークレー校教授、ジェニファー・ダウドナが支援するよう勧めてくれた。研究が日本政府からも支援を受けていると知って確信を深めた。

年齢を重ねて学んだことがある。私の成功は私一人の力によるものではない。機会を与えてくれる社会に生きていたからこそであり、何より教育の恩恵が大きかった。感謝せずにいられようか。

資本主義には所得や機会の格差を生み出す副作用がある。慈善活動は得た富の一部を社会へ還元し、格差を和らげる。人々の機会の幅を広げられるなら、それは善意の発露ではなく責任だ。

29

子どもを他人と比較せず

ユーモアで支え合う関係性

家族

いかに重要な仕事中でも、電話が来たら出る人が3人いる。米大統領、妻のクリスティーン、娘のジビーだ。

2007年6月、ブラックストーンは株式を公開した。「ロードショー」と呼ぶ投資家向け説明会の最初の会場は、由緒あるニューヨーク五番街のホテル、ピエールだった。800人以上が集まり別室まで使うほどだった。

それでもスピーチ中、ジビーから電話が来たので中座した。双子が生まれそうだという。壇上に戻った私は初孫の誕生を伝え、残りは社長のトニー・ジェームズに任せて娘のもとに飛んでいった。

最初の結婚で授かった子どもが2人いる。ジビーは作家になった。新刊を出した作家にもインタビューし、人気の文学ポッドキャストの司会も務め、読書クラブの運営にも成功している。

息子のテディを覚えているだろうか。約40年前に東京で、日興証券のヤスオ（神崎泰雄）に日本酒を味見させられて眠っていた少年だ。立派な映画プロデューサーになった。

子育てについては、熟慮の末に決断したことがある。彼らに期待を背負わせない。私は

幼い頃から、成功への重圧の中で生きてきた。ストレスは容赦なく続き、しかも強まった。そんな重荷を子どもたちに引き継ぎたくない。

子どもたちには、どんな職業を選ぼうと気にしないと繰り返し伝えた。大切なのは本当に好きなことを見つけ、全力を注ぎ、卓越した水準に達することだと。何かを成し遂げることで得られる満足感を味わってほしいと。


妻のクリスティーン（左から３人目）ら家族と

それ以上を子どもに求める権利など親にはない。私自身、子どもたちを他人と比べて評価しないと心に決めた。

正しい選択だったと思う。２人とも幸せな家庭を築いた。私には７人の孫もいる。そのうち１人は、母校のエール大学に通っている。

彼らが自立し、思慮深く、思いやりのある人間に成長してくれればそれでいい。私は少し後ろへ下がり、大局的な立場から精神的に支えたい。

クリスティーンとは１９９５年に結婚した。２人とも再婚だ。共通の友人に紹介され、最初からしっくりきた。

彼女には尽きないエネルギーと並外れた創造力がある。明るく、人生を楽しみ、人といることを喜ぶ。皆さんもそんな人と結婚してほしい。

彼女は知的財産専門の弁護士だった。近年はニューヨークやロンドンを舞台とする演劇プロデューサーになり、米国演劇界で最高の栄誉であるトニー賞も受賞した。

敬虔なカトリック教徒でもあり、毎日曜日に教会へ通う。私はユダヤ教徒だが、改宗を求めなかった。結婚したのは愛していたからで、彼女を変えたかったからではない。信仰が安らぎと幸福をもたらしているなら、大切にするよう励ますのが賢明だ。

シュワルツマン家には「お笑い」の文化がある。双子の弟、マークとウォーレンと集まると、ジョークがすぐに始まる。定番のねたは「遺伝子」だ。

3人は同じ家で同じ両親のもとで暮らし、同じ小学校、中学校、高校に通った。でも人生はまったく違う。

私が「遺伝子ダービー」に勝ったというのが弟たちの言い分だ。私は母の行動力と父の知性という最も有利な組み合わせをたまたま受け継ぎ、彼らはその逆を受け取ったという。自分たちは損をしたのだと言い張っている。

ユーモアは家の居心地を良くし、支え合う関係を築く。誰もがそんな家庭を作ってほしいと願う。

30

最期の瞬間まで全力で

墓碑銘は不要　悲しむ必要なし

これから

幼い頃から命のはかなさに敏感だった。10代だけで何度も死の淵をさまよっている。最初は11歳のころだ。乗っていたヨットが転覆し、私は帆の下のロープに水中で絡まった。もがき、死に際に現れるという「まばゆい光」も見た。同時に体の力が抜けて水面に浮かんだのだ。命を落としても不思議でない自動車事故にも2度遭っている。

病気の影にもおびえてきた。母方の祖父サミュエル・ホーリーは珍しい血液凝固障害を患い45歳で死んだ。私は遺伝を恐れ、実際48歳で同じ病気を発症した。だがその頃には治療薬があった。「これがなければ今はない」と感謝しつつ毎日1錠飲んでいる。私は医学や事故対応、単なる幸運に生かされただけだ。

80年近い人生を振り返ると、私は「勝つこと」に取りつかれていた。ボールを持つと得点せずにはいられない。

勝利の形はさまざまだ。ブラックストーンのような組織を築くのも、国への貢献も、人の人生をより良いものにすることも勝利だ。多くの人がしていることに安易に従わない判断力を持つこともだ。

経験を積み重ねて多くを学んだ。力量、人格、問題への取り組み方を判断して人を見極

める力は大きく向上した。世界の複雑な仕組みがどう機能しているのかを、より鮮明に理解できるようになった。将来の予測に役立てている。

私が持つさまざまな顔について自己評価してみよう。投資家、慈善家、夫としては10点満点の9点だ。まずまずだが、もっとやれたと反省している。ステーツマンは専業ではないが、託された仕事については10点をやれる。

寂しいのは、あと30年、40年と生きられないことだ。日々は楽しく、興味深くなっている。だがすべての人と同じく終わりが来る。

私に墓碑銘はいらない。記憶されることに期待するのは不自然だ。この世にいる限り全力で生きるべきであり、それ以外は考えない方がいい。寄付した建物に名前が残っても、それが目的ではない。中国の清華大学に設立した教育プログラムは「シュワルツマン・スカラーズ」だ。未来の学生が名前に興味を持って私のことを調べても、その後すぐに自分の生活に戻って二度と思い出さないだろう。



「シュワルツマン・スカラーズ」10周年の催しで

97歳で生涯を閉じた母方の祖母、ステラの晩年を鮮明に覚えている。夫のサミュエルを若くして失い、私の母とその妹を育てるために美容師として苦労を重ねた。

私が40代のころ、老いたステラに呼ばれた。「会うのは最後だよ」という。驚く私に祖母は語りかけた。「お葬式では誰も悲しんでほしくない。良い人生だったから」

長生きの秘訣も教えてくれた。「それはね、勝ちたいという意志（will to win）を持つことよ」

葬儀では誰も悲しんでいなかった。97年を生き抜き、苦労しても希望を失わなかった女性をたたえる場だった。

これこそが人生のありかただ。前向きで人格に恵まれ、長く豊かな人生を送れたら悲しむ理由などない。

英語に「テーブルに何も残っていない」という表現がある。力を出し切ったという意味だ。私もほぼ全ての関心事に取り組む機会を得た。天命を全うしてこの世を去っても、悲しむことはない。

とても幸せな人生だった。関わった人々の人生を少しでも良くできたならうれしい。そしてこれからも、最期の瞬間まで全力で生きる。

＝おわり

私の履歴書 My Personal History
スティーブン・A・シュワルツマン

2026年10月13日　初版 第1刷
2026年11月　2日　第2版 第1刷
2026年11月30日　改訂第2版 第2刷
日本経済新聞にて掲載（2026/10/1 - 10/31 掲載分）

著　者　スティーブン・A・シュワルツマン
発行者　ブラックストーン・グループ・ジャパン

造本デザイン　株式会社文化ビジネスサービス
印　刷　株式会社三進社
製　本　株式会社ブロケード

本書掲載の文章および図版の無断複製・転載を禁じます。
落丁乱丁のある場合はお取替えいたします。

GREEN PRINTING JFPI
P-D10012


Blackstone

Blackstone

My Personal History

Stephen A. Schwarzman