

米ブラックロックのフィンクCEO「計算されたリスク」で勝負せよ – NIKKEI The STYLE「My Story」

2026/09/13 05:00 日本経済新聞電子版 3674文字

世界中の個人や年金基金、各国政府から総額15兆ドル（約2300兆円）もの資産運用を託される米ブラックロック。同社を率いるラリー・フィンクさんの原点は若手時代の大失敗にあった。失意のなかで得た学びを礎に、世界最大の「帝国」を築き上げた。

Larry Fink 1952年、米カリフォルニア州生まれ。76年にカリフォルニア大学ロサンゼルス校（UCLA）経営学修士号（MBA）を取得、ファースト・ボストン（現UBS）入社。経営委員会メンバーなどを務めた。88年ブラックロックの前身企業を共同創業。最高経営責任者（CEO）に。レコードレーベル設立を金銭面で支援し、米国の人気バンド「マルーン5」飛躍のきっかけをつくった。

ベアー・スターンズ救済買収に助力

2008年3月、出張先の中東で携帯電話が震えた。電話の主は当時、ニューヨーク連銀の総裁を務めていたティモシー・ガイターさん。経営破綻の淵にあった米投資銀行ベアー・スターンズの救済に手を貸してほしい、という緊急の用件だった。傷んでいた資産の評価算定を請け負い、米銀大手JPモルガン・チェースによるベアー救済買収を見届けた。

米国の金融システム全体がリスクを取り過ぎていた。限度を超えたリスクテイクは身を滅ぼすと感じていた。そう、まるでかつての自分のように。

カリフォルニア州ロサンゼルス近郊で、靴店を営む父と大学教授だった母の間に生まれた。振り返れば、向こう見ずな少年だった。家族旅行で訪れていたアリゾナの砂漠で蛇を捕獲し、愛好家に通信販売する事業を思いついた。輸送中に蛇が抜け出して米連邦捜査局（FBI）を巻き込む大騒動に。当然、大目玉を食らった。

若くしてウォール街躍進 大損失の失意から起業へ

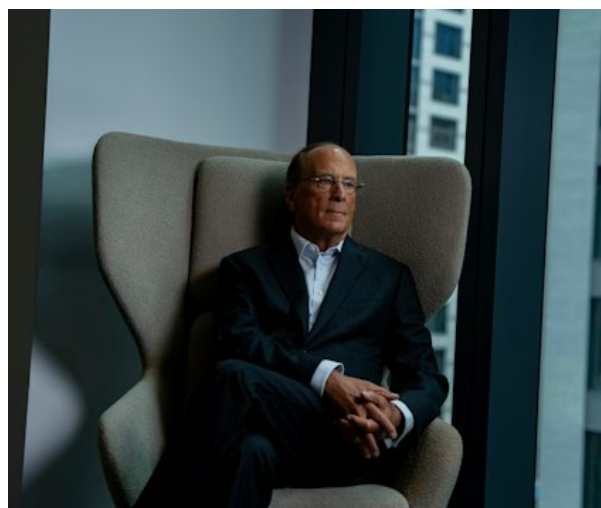
米国建国200年の祝賀ムードに包まれた1976年7月、名門投資銀行ファースト・ボストン（現UBS）に入社するためニューヨークに降り立った。西海岸の気候と全く異なる湿気を帯びた空気にはうんざりしたが、ウォール街を覆う実力主義の雰囲気は肌に合うとすぐに感じた。

「泳ぐか沈むかの日々。沈めばキャリアは短命に終わる。それがウォール街の流儀だった」。泳ぎ方は誰も教えてくれない。我流の泳ぎ方で債券分野で頭角を現した。部下を気に掛ける余裕などなかった。「嫌なやつだったことは数え切れないほどあっただろう」

率いたチームは85年までに社内で最大の稼ぎ頭に躍り出た。翌86年1～3月期も利益の記録を塗り替えた。暗転したのは86年の初夏、33歳の時。チームは4～6月期に1億ドル（当時のレートで約170億円）の損失を出した。金利の方向性を見誤っただけで



ニューヨークにあるブラックロック本社にて



Be a student
Every

Day

Larry

なく明らかにリスクを取り過ぎていた。社内の人々は露骨によそよそしくなった。

自分自身も許せなかった。「なぜあれほど大きなリスクを負っていたのか。なぜ取引が拡大するなかで適切なリスク管理ツールを整備できなかったのか」。失意に打ちのめされるなかで起業の構想が徐々に固まっていく。

「未来は資産運用に、そしてリスク管理にある」。荒波にのまれ、沈みかけた体を支えてくれた仲間とともに運用会社を立ち上げる覚悟が固まった。

リスク管理システムを鍛える

未公開株投資とM&A（合併・買収）助言を手掛ける新興の米投資会社ブラックストーンから資金協力を得た。同社の50%出資と500万ドルの与信枠を後ろ盾に、債券投資会社ブラックストーン・フィナンシャル・マネジメント（BFM）が88年3月発足した。

最初に運用資金を託してくれた顧客は東海銀行（現・三菱UFJ銀行）。当時の日興証券（現・SMBC日興証券）の副社長、神崎泰雄さんに紹介してもらった縁だ。米企業からもまとまった資金運用受託があったほか、資産評価助言の事業も顧客がみつかった。

リスク管理ツールは初期メンバーがプログラミングし、オフィスのコピーメーカーと冷蔵庫の間に据えたコンピューター上で稼働していた。保有債券の価格変動リスクなどを算出する機能が、今も進化し続けるリスク管理システム「アラジン」の源流だ。後のリーマン・ショック時に各国政府に頼られた強みはこうして生まれた。

ブラックストーンと亀裂 社名に透ける古巣への愛憎

常に失敗の可能性も念頭に置きながらの経営だったが、BFMの滑り出しは順調そのもの。事業は軌道に乗り、BFMに加わりたいと希望する人も少なくなかった。有能な人を引き寄せるため新しく迎える幹部にはBFM株を付与した。ただ、それがブラックストーン本体との間で火種となった。

「もう株式の希薄化はうんざりだ」。新株発行に伴い、BFMへの持ち分が薄まるのを嫌がるブラックストーン共同創業者のスティーブ・シュワルツマンさんから不満をぶちまけられた。

一定の支配権を確保したいブラックストーンと経営の裁量を狭めたくないBFM。亀裂は決定的となり、90年代半ば、両社は資本関係を解消した。

新社名の「ブラックロック」には古巣への愛憎が透ける。

ストーン（石）より大きいロック（岩）と銘打った。「ブラック」の単語は契約上使えないはずだったが「モルガン・スタンレーがJPモルガンから派生したように、我々の会社も同じルーツを持つことを知らしめるんだ」と口説き落とした。「スティーブは私の能力について、私自身よりも買ってくれていた」とフィンクさんは話す。

過ちを糧に、別れをバネに

別離は飛躍の契機にもなった。99年、ニューヨーク証券取引所で新規株式公開（IPO）。2006年には米メリルリンチから、09年には英バークレイズから運用部門を買収して規模を拡大した。果敢な買収は「高値づかみ」とも酷評されたが実績で覆してきた。

リスク管理とは勝負をしないということではない。リスクなしには何も得られない。「重要なのは計算されたリスクを取ることで」。資産運用でも企業経営でも、人生でも同じだ。



座右の銘は「Be a student every day（日々、学び手であれ）」。日々は平たんでなく、浮き沈みは必ずある。過ちを糧に、別れをバネにできるか。

一步一步学びながらブラックロックを世界最大の機関投資家に育てあげた。ウォール街に足を踏み入れた半世紀前には想像だにできなかった高みが目の前に広がる。

まだ最終到達点ではない。好奇心はいま人工知能（AI）に向かう。「AIが今後どのような役割を果たし、社会をどのように再構築していくか」。新しいことを学び続けているこの瞬間こそ「人生で最も魅力的な時期だ」と語る。

川や海釣り旅行で緊張ほどく

投資家や政府要人らと会うため、世界中を駆ける日々を送っている反動からだろうか。気の置けない仲間と人里離れた川や海の沖合へ出かけるフライフィッシング旅行が休暇の定番だ（下の写真）。疑似餌の毛針に魚が食いついてライン（糸）がピンと張ると、張り詰めていた神経は徐々に緩んでくる。

始めてから25年以上がたつ。7回訪れたアラスカではかつて衛星電話でも通信環境が悪く「世界は相変わらずかい？それじゃあね」なんて短い会話をするのが限界だったことも。いまでは米スペースXの衛星通信網「スターリンク」のおかげで幸か不幸か通信は途絶えない。「今の時代、逃げ場なんてないんだ」とこぼす。

無心で竿（さお）を振る作業を繰り返すうちに自然とアイデアが降ってくる。毎年執筆している「投資家への手紙」の骨格案は大抵、前年夏の休暇中に生まれる。

厚み増す「投資家への手紙」

2012年に書き始めた投資家への手紙は、顧客との会話の中で得られた気づきの集大成をしたためたものだ。最初は1ページ程度だったのが、年を追うにつれ長くなり、26年春公開の最新版は17ページに及んだ（下の写真）。

「フリンク・レター」とも呼ばれる手紙は金融業界の問題意識を映す鏡だ。時に物議を醸すこともある。20年前後に気候変動リスクに紙幅を割くようになると、ESG（環境・社会・企業統治）を敵視する米国の保守層から反発が強まった。

直近数年の手紙で必ず触れていた主要テーマの一つに、多くの人々が直面する退職資金不足がある。「世界の多くの地域でみられるポピュリズム台頭は、老後への恐怖に起因していると思う」と話す。

一方、フリンクさんが自身の退職について語ることは少ない。「引退するつもりはないが、いずれはブラックロックを離れることになるのだろう」。そう話しつつ「80歳になっても90歳になっても頭と体を使い続ける。これが私の思い描く充実した人生なんだ」とまっすぐな目で語った。

竹内弘文

遠藤啓生撮影

〔NIKKEI The STYLE 2026年9月13日付〕

【関連記事】

- ・米ブラックロックの運用資産15兆ドル超え 6月末、相場急回復で
 - ・AI計算資源「原油超える投資機会」 米金融のカリスマ、目立つ前のめり
 - ・「AIバブルは存在しない」半導体頼みの米株高 けん引役偏在に賛否
 - ・ブラックロックCEO「AIは格差広げる恐れ」 処方箋は投資の間口拡大
- NIKKEI The STYLEは日曜朝刊の特集面です。紙面ならではの美しいレイアウトもご覧ください。

■取材の裏話や未公開写真をご紹介しますニュースレター「NIKKEI The STYLE 豊かな週末を探して」も配信しています。登録は次のURLから<https://regist.nikkei.com/ds/setup/briefing.do?me=S004>

本サービスで提供される記事、写真、図表、見出しその他の情報（以下「情報」）の著作権その他の知的財産権は、その情報提供者に帰属します。

本サービスで提供される情報の無断転載を禁止します。

本サービスは、方法の如何、有償無償を問わず、契約者以外の第三者に利用させることはできません。

Copyrights © 日本経済新聞社 Nikkei Inc. All Rights Reserved.

許諾番号NK004559 日本経済新聞社が記事利用を許諾しています。