

どこかへたどり着きたいなら —ウォール街の支配者 モルガン—

(株)日本設備工業新聞社
代表取締役社長 高倉克也

父が経営する銀行を受け継いだジョン・ピアボント・モルガン（1837-1913）は現状に満足していなかった。近代的なシステムを構築する一方で鉄道金融に進出し、経営不振の鉄道会社を整理・再編・統合してアメリカの鉄道の大半を掌握した。

海運・通信・電力などの分野にも手を伸ばし、超巨大企業のゼネラル・エレクトリック（GE）やユナイテッド・ステーツ・スチール（USスチール）の設立を主導する。金属、ゴム、石油、石炭などの有力企業も傘下に加えて19世紀末に全米最大の金融財閥を築き上げた。

金融王としてウォール街に君臨し、政府に影響を及ぼすほどの力を蓄えたモルガンは尊大な風貌と共に影の支配者として恐れられた。

融資の相手を見極める

モルガンはコネチカット州ハートフォードで銀行家の息子として生まれた。少年の頃リウマチ熱を患い、自力で歩けなくなるほど衰弱した。父の手配でポルトガル北部のアゾレス諸島で療養し、約1年後に回復する。

ハイスクール卒業後、スイスに留学して流暢なフランス語を話せるようになった。続いてドイツのゲッティンゲン大学に進学し、異文化を謳歌しつつドイツ語も習得する。

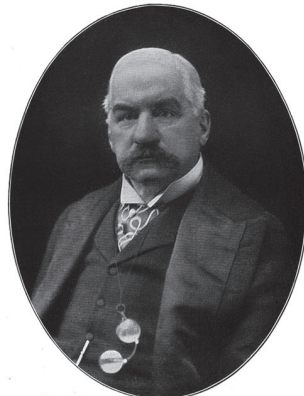
大学を卒業して父の銀行のロンドン支店に入行した。翌年からニューヨークで金融業のノウハウ

を学び、1860年にJ・P・モルガン&カンパニー（モルガン商会）を設立する。私生活では結婚してまもなく妻を肺病で亡くし、数年後に再婚して4人の子供をもうけた。

南北戦争（1861-1865）が勃発すると大量の旧式ライフルを購入し、改良して北軍に売り捌いた。その傍ら親戚の教師を代理人にしてライフル購入資金を貸しつけていた。自身の兵役は他の富裕層と同様に1000ドル支払って免除された。

1871年、フィラデルフィアの銀行家ドレクセルと提携し、ドレクセル・モルガン&カンパニーを立ち上げる。同社はイギリスのロスチャイルド家と関係を深め、対米投資の多くは同社系の銀行を通じて行われるようになった。

勢いに乗ったモルガンは急速な成長が見込まれるエジソン電灯会社やベル電話会社に投資し、画期的な新発明を後押しした。マディソン通りにあるモルガンの自宅には公共の建物以外で初めて電灯が設置された。のちにエジソン・ゼネラル・エレクトリックなどを糾合し、1892年に世界的な大企業のGEを誕生させる。



J・P・モルガン

融資に際してモルガンは最終的に相手の人間性で判断していた。「まず大切なのは人格であり、金でそれを買うことはできない。私が信頼していない人は、いかなることがあろうとも、私から金を借りることはできない」と。相手の強みも弱みも徹底的に見極め、納得すれば無名の起業家に100万ドルの小切手を切ることもあった。

大統領の要請に答えて

南北戦争終結後、全米各地で鉄道建設の気運が高まった。1870年代にバンダービルトらの野心的企業家が鉄道経営に乗り出し、モルガンは豊富な資金力を駆使して主要な鉄道会社の実権を握った。とりわけ経営難に陥った企業を買収やトラスト（企業合同）によって一気に呵成に再建する手法はモルガニゼーションと呼ばれてリストラの代名詞となった。1889年から鉄道会社のトップを集めて首脳会議を開き、公共的で安価で安定した運賃を維持するための協定を結ばせる。不満気な経営者には「君の鉄道だって？とんでもない。君の鉄道は私の得意先の皆さんの所有物だ」と一喝した。

1893年の経済恐慌では政府・財務省が金本位制に対応するために保有していた金が海外に流出し、底を突きそうになった。クリーブランド大統領の要請に答えてモルガンは債務保証を約束し、事実上の政府系中央銀行の役割を果たす。モルガンによる資金提供のニュースが伝えられるとウォール街は活気を取り戻し、景気も上向いていった。

パートナーのドレクセルが亡くなって2年後の1895年、現在のJ Pモルガン・チェースの前身となるJ・P・モルガン&カンパニーが新たに始動する。同社は20世紀を迎えて世界最大の金融会社となり、名実ともに頂点を極めた。

新事業では1900年、エジソンに対抗して交流送電システムを発明したニコラ・テスラのすすめでイタリアのグリエルモ・マルコーニの無線通信実験を援助する。大西洋をまたにかけた実験は成功し、マルコーニの無線通信は全世界を席卷した。

鉄鋼業への投資も本格化し、1901年にカーネギー・スチールなどを併合してU Sスチールを設立。同社は世界初の10億ドル企業となった。

海運業では1902年、大西洋を就航する企業の

統合をめざして国際海運商事を設立する。同社はイギリスのホワイト・スター・ラインの親会社となり、タイタニック号を建造した。初航海に際し、実質的なオーナーであるモルガンも乗船を予定していたものの、直前でキャンセルして史上最悪の海難事故を免れた。

閉ざされた株式市場

世界有数の大富豪になったモルガンは私生活でも世間を賑わせた。ヘビースモーカーで常に葉巻を放さず、とくに最高級のハバナを好んでいた。熱烈なヨットファンで「維持費を気にするような人間にヨットは買えない」と言い放った。豪華なレジャー用ヨットは秘密の会合や女性との交際に使っていた。やりたいことには金に糸目をつけず「財産がいくらあるか質問されて答えられるのなら金持ちとはいえない」と豪語している。

絵画などの芸術作品のコレクターとしても知られていた。所有する作品の多くはニューヨークのメトロポリタン美術館に寄贈された。ティファニーなど宝石のコレクションも膨大でパリ万国博覧会に出展し、観客を魅了した。

76歳の誕生日の直前、旅先のローマのホテルで就寝中に息を引きとった。中年の頃から医者に不摂生をたしなめられていたものの、晩年になってもハバナをくゆらせ、美食に贅を尽くした。

突然の訃報を受けてウォール街には半旗が掲げられた。「どこかにたどり着きたいと欲するなら、今いるところにとどまらないことを決心しなければならぬ」という箴言を遺した伝説の金融王の棺がウォール街を通過するあいだ株式市場は2時間にわたって閉鎖された。

金融王の異名を彷彿させるように6フィート（183cm）を超える巨漢のモルガンは鋭い眼光で周囲を震え上がらせた。際立つのは赤く腫れ上がった大きな鼻で彼の最大のコンプレックスとなっていた。それを見透かされないように「私の鼻のことは周知の事実だ。これなくしてニューヨークの街を歩きまわることにはできない。私の大きな鼻はアメリカ実業界の一部だ」と開き直っていた。

それでも写真を撮られることを嫌い、仕方なく撮られたときは鼻の部分修正させた。