

LIAR'S POKER by Michael Lewis

Copyright © 1989 by Michael Lewis

Japanese translation published by arrangement with
Michael Lewis c/o Writers House LLC
through The English Agency (Japan) Ltd.

ライアーズ・ポーカー

目次

前口上

- | | | |
|---|-------------|-----|
| 1 | うそつきポーカー | 10 |
| 2 | カネのことは言うな | 20 |
| 3 | 社風を愛することを学ぶ | 44 |
| 4 | 成人教育 | 84 |
| 5 | ならず者たちの兄弟愛 | 130 |
| 6 | 肥満軍団と打ち出の小槌 | 173 |
| 7 | ソロモン式ダイエット | 230 |

8 下等動物から人間への道

9 戦術

10 社員をもっと満足させるには

11 富豪たちの一大事

エピソード

訳者あとがき

262

321

359

400

431

436

「ウォール街は、川で始まり、墓場で終わる通りだ」という縁起でもない古い戯言ぎせきごしがある。

なかなかおもしろいが、これではまだ足りない。間にある巨大な幼稚園のことが抜けているからだ。

フレデリック・シュウエッド・ジュニア

『お得意様のヨットはどこだ?』より

前口上

ほくは、ウォール街とロンドンで、債券セールスマンという仕事をしてきた。ソロモン・ブラザーズのトレーダーたちと机を並べて働いたおかげで、時代をかき回したひとつの大きな渦の中にいられたのではないかと、自分では思っている。トレーダーというのは、手っとり早い大儲けの名人であり、ここ十数年間、大儲けは手っとり早くやるものと相場が決まっていた。そして、ソロモン・ブラザーズといえば、誰もが認める債券取引の帝王だ。ソロモンのトレーディング・フロアに籍を置きながら、ほくがこんな本を書き始めたのは、のちのちの語り草になりそうな数々の事件や動静を詳しく記録し、解説するためだった。物語はしばしばほく自身の体験から離れるが、それでもこれは一貫してほくの物語だと言える。自分が作らなかつたカネや自分がつかなかつたうそについても、ほくはほくなり理解できる場所にいたからだ。

それはつまり、現代版ゴールド・ラッシュの中心にほど近い場所だった。あの時期のぼくらのように、技術も経験もない二十四歳の若造が、あれだけの大金をあれだけの短期間に稼いだのは、過去に例のないことだ。投入した以上のものを回収することはできないという市場原理に、あれほど途方もない例外が生じたのは前代未聞だろう。ぼくはカネがきらいではない。少ないよりは多いほうがいいと常々思っている。けれど、また次の「濡れ手で粟」のチャンスをお息を詰めて待つというような気持ちは、今はない。あれはやはり、稼いで使うという堅実そのものの歴史の中に、突発的に現われた異常事態だったのだ。

世間並みの基準で自分を評価するならば、ぼくはまあ、成功者の部類に属するだろう。カネはずいぶん稼いだし、会社の幹部連中からも、いつかは重役の椅子に座れるだろうとよく言われた。のっけから自慢話をしようというのではない。ただ、元の雇い主に対して悪感情をいだいたり、特に批判的になったりすべき理由などないことを、読者に知っておいてもらいたいのだ。ぼくがこういう本を書くかと思えば立った動機はただひとつ、物語を生き続けるより、その物語を人に伝えることのほうが有意義ではないかと考えたからだ。

著者を導き、原稿料を遅滞なく支払ってくれたマイケル・キンズリーと『ザ・ニュー・リパブリック』誌、ステイヴン・フェイト『ビジネス』誌、スターリング・ローレンスとW・W・ノートン社、アイアン・トゥリウィンとホッター&スタウトン社に感謝をささげたい。聡明な助言を与えてくれたロバート・デューカスとデイヴィッド・ソースキンにも。最後に、わが両

親、ダイアナ・ルイスとトム・ルイスに感謝する。当然ながら、このふたりは、本書におけるすべての誤り、過失、遺漏に対し、直接的な責任を負うものである。

1 うそつきポーカー

ほとくの会社ソロモン・ブラザーズが凋落期ちようらくに入った最初の年、一九八六年の前半のことだ。会長のジョン・グッドフレンドが、トレーディング・フロアの一番禺にある机を離れ、社内の巡視に出かけた。フロアでは、一瞬も休みなく、債券トレーダーたちが十億ドル単位のカネを危険にさらしている。そこをぶらっと歩き回り、トレーダーたちに質問をすることで、グッドフレンドは取引現場の脈拍を測るのだ。不可思議な第六感が、危機のつぼみのある場所へ彼を導く。カネがなくなろうとしているにおいを、グッドフレンドの鼻はかぎ当てることができらしい。

神経をとがらせているトレーダーにとっては、一番いやな相手だ。グッドフレンド(Gutfreundと綴つづって、Good friendと読む)は、背後から忍び寄って、ひとの不意を突くことを好む。本人はおもしろくても、やられるほうはたまらない。一度に二本の電話をかかえ、帳簿に穴をあけまいとやつきになっっている最中だから、うしろを振り返るような余裕はない。

だが、振り返るまでもなく、感じでわかる。あたりの空気が、大地震の前ぶれみたいにわなわなけいれんし始めるのだ。周りの同僚たちは、髪の毛振り乱して働いているようなふりをしながら、こちらの頭上の一点をじっと見ている。背すじに寒けが走る。それはたぶん、熊が音もなく近づいてくるときに小動物が感じる不安のうずきに似た、一種の直覚とでもいうべきものだ。頭の中に警報が鳴り渡る。グッドフレンド！ グッドフレンド！ グッドフレンド！

わが会長はしばらく無言でそこに立ち、ときにはそのまま歩き去る。そういう場合、こちらにはまったく彼の姿が見えない。唯一の痕跡は椅子の横こんせきの床に残された糞のような形の灰だけだったという経験が、ほくにも二度ほどある。グッドフレンドの葉巻が落とす灰は、平均的なソロモンの幹部連中のものより長くて、形もしっかりしている。そのとびきり高価で上等な葉巻を買うカネも、一九八一年にファイプロに身売りして得た四千万ドル（あるいは、一九八六年にCEOとしてみずから支払ったウォール街一の報酬三百十万ドル）からすれば、ごくごく一部、痛くもかゆくもないはしたガネだ。

ところが、一九八六年のこの日、グッドフレンドは変わった動きを見せた。みんなをびくつかせるかわりに、ソロモンの重役であり、最も優秀な債券トレーダーのひとりでもあるジョン・メリウエザーの机にまっすぐ歩いていったのだ。そして、二言三言ささやいた。近くにいたトレーダーたちがそれを盗み聞きした。グッドフレンドのその言葉は、ソロモン・ブラザーズの伝説となり、俗悪な社風を表わすエピソードとして広められることになる。彼はこう言ったのだ。

「一手、百万ドル、泣き言なし」

一手、百万ドル、泣き言なし。メリウエザーは即座にその意味を了解した。『ビジネス・ウィーク』から『ウォール街の帝王』の称号をたてまつられたグッドフレンドが、『うそつきポーカー』と呼ばれるゲームをひと勝負百万ドルでやりたいと言っているのだ。ほぼ毎日、午後になると、彼はメリウエザーやその下で働く六人の若いトレーダーたちとこのゲームに興じ、たいていはこてんぱんにやつつけられていた。あまりにもへばすぎるのだと言う者もいた。ジョン・グッドフレンドの全能を信じて疑わない社員たち——意外と数が多い——は、負けることで彼は目的を達しているのだと主張したが、どういふ目的かときかされると口をつぐんだ。

この日のグッドフレンドの挑戦が異例なのは、賭け金の額が大きいことだった。いつもは、せいぜい数百ドル。百万などという数字は聞いたこともない。三つめの条件である『泣き言なし』という言葉は、敗者は多大な苦痛をこうむるけれど、ぐちを言ったり泣きついたり恨んだりする権利を持たないという意味だ。フロアのすみうづくまって、ふところの寒さをひとりかみしめるしかない。しかし、何のために？ ウォール街の帝王ならぬ身としては、つい尋ねてみたくもなる。そもそも、なぜそういう勝負をするのか？ もっと小物の取締役が相手ならまだしも、なぜメリウエザーに挑戦するのか？ どう見ても、狂気の沙汰だ。メリウエザーはこのゲームの帝王、ソロモン・ブラザーズのトレーディング・フロアにおけるうそつきポーカーのチャンピオンなのだから。

そんな疑問を覚える一方で、トレーディング・フロアに身を置いた者なら誰しも、グッドフレンドのような大事業家が理由もなしに行動するはずがないことを知っていた。最善の理由ではないとしても、なんらかのねらいはあるはずだ。グッドフレンドの腹の中までは読めないが、トレーディング・フロアの男たちがみんなギャンブラーであること、そして彼もそういう男たちの仲間に入りたいと熱望していることぐらいは、ほくにもわかる。グッドフレンドの今回のねらいは、高い飛込み台からダイビングを試みる若者みたいに、度胸のあるところを示すことにあつたのではないだろうか。そのためには、メリウエザー以上の相手はいない。それに、この挑戦に応じられるだけの財力と胆力をあわせ持つトレーダーは、おそらくメリウエザーただひとりと言っている。

ここで、この途方もないドラマの舞台裏を説明しておかなくてはならないだろう。ジョン・メリウエザーは、この地位へ昇り詰めるまでに、何億ドルという利益でソロモン・ブラザーズを潤^{うるお}わせた。彼には、胸のうちを表に出さないという、たぐいまれな、トレーダーにとつては宝物ともいふべき特技があつた。ほとんどのトレーダーは、しゃべりかたやふとしたしぐさで、儲かつたとか損したとかいうことがわかってしまう。必要以上に気前よくなったりこわばったりするのだ。メリウエザーには、まったくそういう起伏がうかがえない。成功したときも、失敗したときと同じ緊張半分の無感動な表情を浮かべている。おびえと強欲さという、トレーダーにとっては命取りのふたつの感情を、彼は並みはずれた自制心で抑えることができ、その

せいで、ひたすら私利を追求する人間にはめずらしい気品を感じさせるのだろう。ソロモン内部の多くの人間に、ウォール街で一番の債券トレーダーだと見なされていた。彼を引き合いに出すとき、誰もがつつい、畏れおののく口調になってしまふ。人は彼を「業界一のビジネスマン」と呼び、「前代未聞の冒険家」と呼び、「危険きわまりないうそつきポーカーの名手」と呼ぶ。

メリウエザーの魔力は配下の若いトレーダーたちを魅了していた。六人の部下の年齢層は二十五歳から三十二歳にまたがっている（彼自身は四十歳だ）。ほぼ全員が数学か経済学か物理学の、あるいはそのうちふたつ以上の博士号を持つ。ところが、メリウエザーの机の前に立つと、彼らは自分がたいへんなインテリであることを忘れてしまふ。使徒に成り下がるのだ。そして、うそつきポーカーに入れあげる。彼らはそれを自分たちのためのゲームだと見なし、並々ならぬ真剣さで勝負に臨む。

ジョン・グッドフレンドは、そのゲームで常に門外漢の扱いを受けていた。『ビジネス・ウイーク』が表紙に彼の写真を載せ、「ウォール街の帝王」と呼んだことなど、ゲームの中では何の意味も持たなかった。そこにすべての問題があるのではないか、とぼくは思う。グッドフレンドがウォール街の帝王なら、メリウエザーはうそつきポーカーの帝王だ。マスコミの紳士たちから冠を授けられるグッドフレンドを見て、トレーダーたちが胸の中でこうつぶやくのが聞こえてくるようだ。「へんちくりんな名前とへんちくりんな顔がもてはやされる世の中だか

らなあ」

グッドフレンドもかつてはトレーダーだったわけだが、そのこと自体には、老婦人が昔は小町娘だったと言い張るのと同じ程度の意味しかない。

グッドフレンド自身、それをしかたのない事実として受け入れているふしもある。彼は、取引というものに特別の感情をいだいていた。経営に比べれば、取引はすがすがしいくらい直接的な仕事だ。賭けをして、そのたびに勝ったり負けたりする。勝ったときには、下働きから會長に至る全社員にあがめられ、ねたまれ、一目置かれる。無理もない。自分の手で会社にかねを引っ張り込んだのだから。経営者だって、むろん、ねたみや畏怖や賞賛を向けられることはある。ただし、まったく違う理由からだ。経営者はみずからソロモンのためにカネを稼いでいるわけでも、リスクを冒しているわけでもない。いわば稼ぎ手に命運をあずける人質だ。リスクは稼ぎ手が負う。毎日毎日、トレーダーたちは同業のライバルよりうまくリスクを処理することで、腕のよさを証明する。実際にカネを稼ぐのはメリウエザーのような現場の冒険家たちであり、グッドフレンドにはカネの出入りを支配する力はない。だからこそ、彼が現場のボスに一手百万ドルの無謀な勝負を挑むとき、多くの者の目にはそれが、自分も現役の賭博師であるというグッドフレンド流のポーズとして映るのだ。そして、その目的に添うゲームは、うそつきポーカー以外にない。トレーダーたちにとって、このゲームの持つ意味は重大だ。ジョン・メリウエザーのような人間は、うそつきポーカーには債券取引と共通するところがかなりある

と信じている。トレーダーの性格を試し、直感を磨くゲームだというのがこのゲームに強い人間はトレーダーとしても優秀であり、その逆もまた成り立つ。ぼくらもみんな、そう思っていた。

ゲームのやりかただが、うそつきポーカーでは、ふたり乃至十人のプレイヤーが輪を作る。各プレイヤーは胸の前に一ドル札を一枚ずつ隠し持つ。要領は、『ダウト』というトランプ遊びに似ている。各人の紙幣に印刷された通し番号で、化かし合いをするのだ。まず、ひとりが「値付け（ビッド）」するところから始まる。例えば、「6が三つ」と言う。これはつまり、自分の分を含めた全員の紙幣の通し番号に、6という数字が三個以上含まれているという意味だ。この最初のビッドのあと、ゲームは時計回りに進められる。6が三つというビッドに対し、左隣のプレイヤーには二通りの応じかたがある。せり上げるか（せり上げかたにも二種類あって、同じ個数で数字を大きくするか「7が三つ、8が三つ、9が三つ」、個数を増やすか「5が四つなど」のどちらかを選択する）、異議申し立て（トランプの「ダウト」という宣言に相当する）をするかだ。

ひとりのプレイヤーのビッドに他の全員が異議申し立てをしたところで、せりは終わる。そのときはじめて、全員の紙幣の通し番号が場にさらされ、誰が誰にはったりをかけていたかが判明するという仕掛けだ。それまでの間、腕の立つプレイヤーの頭の中には確率がぐるぐる渦を巻いている。無作為に選ばれた四十なら四十の数字の中に、6が三個以上ある可能性はどれ

ぐらいか？ しかし、名人級のプレーヤーにとって、そういう数理計算は駆け引きのうちの初步的な部分に属する。むずかしいのは、他のプレーヤーの顔色を読むことなのだ。はつたりのかけかたや裏のかきかたを心得たプレーヤーがそろくと、ことはさらに複雑になる。

馬上槍やり試合が戦争を模した遊びであるのと同じような意味で、このゲームには債券取引の本質が含まれている。うそつきポーカーのプレーヤーが考えることは、トレーダーが頭にめぐらすこととある程度まで似ているのだ。ここは思いきって押してみるべきか？ 運は向いているだろうか？ 相手はどの程度の腕なのか？ わかって勝負してきているのか、そうでないとすれば、どうやってその無知につけ込めばいいのか？ せり上げたのははつたりか、それとも、ほんとうに強い手を持っているのか？ こちらにはかなビッドをさせようという魂胆か、それとも、フォーカーで勝負に出ようというのか？ 各人が他のプレーヤーの弱みやミスやパターンを見破ろうとし、自分の弱みやミスやパターンを隠そうとする。ゴールドマン・サックス、ファースト・ボストン、モルガン・スタンレー、メリル・リンチ、その他ウォール街の投資銀行ならどこでも、うそつきポーカーに類するゲームが行なわれていることだろう。しかし、ジョン・メリウエザーを擁するソロモン・ブラザーズのトレーディング・フロアは、賭かけ金の額において一頭地を抜いている。

うそつきポーカーのプレーヤーの掟おきてが、ガンマンの掟と似たところがある。トレーダーたる者、どんな挑戦に対しても受けて立たなくてはならないのだ。この掟——彼自身の掟と言つて

もいい——のせいで、メリウエザーは勝負を断わりにくい立場にあった。しかし、どう考えてもむちゃな勝負で、彼にとつての利点は何も無い。もし勝てば、グッドフレンドの機嫌をそこねてしまう。少しも喜べない。だからといって、負けたりすると、ふところから百万ドルが出ていくことになる。ボスの機嫌をそこねるより、打撃はもつと大きい。これまでの戦いぶりから見て、メリウエザーのほうが腕は上だが、一回きりの勝負では何が起こるかわからない。運しだいという部分がかかなり大きい。割に合わない賭けを避けることを日常の仕事にしているメリウエザーとしては、この挑戦に応じるわけにはいかなかった。

「だめだね、ジョン」彼は言った。「差して勝負をしようというんなら、もつとでつかく賭けなきや意味がない。一千万ドル、泣き言なし、だ」

一千万ドル。観客全員がかたずを飲む瞬間だった。ゲームが始まりもしないうちから、メリウエザーはうそつきポーカーの勝負に出て、はったりをかませたのだ。グッドフレンドは思案をめぐらせた。応じれば、いかにも彼らしい。応じるかどうか迷うというそのこと自体、彼の立場でなくては味わえないぜいたくと言えた（カネを持っているというのは、気分のいいものだ）。

一方、当時の一千万ドルといえば、今でもそうだが、大金だ。負ければ、グッドフレンドの手もとは三千万ほどこ残らない。彼の妻スーザンは、約千五百万ドルかけてマンハッタンのアパートを改装中だった（メリウエザーはそれを知っていた）。それに、グッドフレンドは

ボスだから、メリウエザーの掟にしばらくはならなくてもすむ。いや、そもそも掟など知らなかったのかもしれない。メリウエザーの出かたを試すただけの挑戦だったのかもしれない（さすがのグッドフレンドも、度肝を抜かれたことだろうが）。というわけで、グッドフレンドは勝負を降りた。実際には、独特の作り笑いを浮かべて、こう言ったのだった。

「頭がおかしいぞ、きみは」

とんでもない、とメリウエザーは胸の中でつぶやいた。あんたよりずっとずっと頭がいいだけさ。