

企業家レオ・メラメド：シカゴで金融先物を創始したイノベーター

池本 正純

目次

プロローグ

1. 企業家機能とはなにか

- 1) ビジネスモデルの発案機能
- 2) 危険負担機能
- 3) リーダーシップ機能
- 4) イノベーションの三つのタイプ
- 5) 危険負担の要素と決断力
- 6) リーダーシップの役割

2. CME のリーダーとしてのメラメド

- 1) 市場の美しさ (the beauty of the market)
- 2) CME との出会い
- 3) トレーダー (trader) としての道
- 4) メラメド CME のリーダーに
- 5) 定款の刷新と効果
- 6) 組織の環境整備

3. 金融先物の創始者メラメド

- 1) 英ポンド切り下げと通貨先物市場のアイデア
- 2) ニクソンショックとフリードマンの論文
- 3) IMM のスタート
- 4) 金融先物の拡大と CFTC
- 5) 先物悪玉論とグリーンスパンの擁護

4. おわりに

エピローグ

＜プロローグ：杉原千畝の「命のビザ」で救われた一人のユダヤ少年＞

社研主催「北前船の足跡を辿る」実態調査も今年が4回目で最後となった。場所は、加賀-福井-京都-大阪で、敦賀と小浜はかねてからぜひ訪れたい港であった。幕命を受けた河村瑞賢によって西廻り航路が整備され、やがて北前船の運行が盛んになるまで、日本海と京都・大阪を結ぶ物流経路として枢要な地位を占めていたからである。その歴史は奈良・平安の律令時代以来まで遡る。京都との近さを体感してみたかった。琵琶湖の水運との組み合わせの妙を確認したかった。今回の調査への参加の動機はそんなところにあった。月報に載せる報告書もその延長線上で書くことになるだろうと想像していた。

ところが、思わぬ出会いが待ち受けていた。報告書を書くのに必要な資料との出会いを期待していた敦賀港であったが、「人道の港敦賀ムゼウム」という、私にとっては不思議な名前の資料館に立ち寄る予定が組まれていた。「人道」という意味と物流拠点である港のイメージが結びつかなかった。一瞬、「入道（にゅうどう）」か？と自分の弱い視力を疑ったが、それでも意味はよけい通じない。

「杉原千畝に関係しているらしい。ここは彼の出身地なのかも？」と同僚の一人は言った。私の「にゅうどう」よりはるかにまっとうな想像である。人道の意味がある。しかし、杉原千畝の出身地は岐阜であることが、他の同行者の指摘で分かった。では何だろう。ムゼウムの中に入ってまもなく判明した。数分の紹介ビデオが上映された。

1939年第二次大戦が始まってまもなく、ポーランドからホロコーストの難を逃れようとしたユダヤ難民たちの一部は、リトアニアに逃げる。やがてそこも危なくなり、リトアニアの臨時首都カウナスで日本の領事代理を務めていた杉原千畝に、日本通過ビザを発給してくれるよう懇願する。日本政府が拒否する中、杉原はビザの発給を決断する（1940年7月末）。発給したビザの数は2千通を超える。家族を含めると人数は倍に膨らむ。そのビザを頼りに難民はモスクワからシベリア鉄道を経由してウラジオストックに着く。さらにそこから船で日本をめざす。たどり着いた港が敦賀であった。子供も何人か含まれていた。1941年1月の寒い季節である。

敦賀の人々は、暖かく迎えた。上陸した難民にりんごを配り、銭湯を開放したという。ムゼウムには「ここから世界各地へ逃れ、生き抜いた人々の謝意が様々な言語で展示されている。」⁽¹⁾ 「人道の港」とはそういう意味であった。なんと敦賀は明治以降ロシアと結ぶ国際港でもあったのである。まったく知らなかった。思わぬ「出会い」はその後である。

ムゼウムで最初に見せられる紹介ビデオを見ながらふと思い出した。25年前（1996年）、先物市場の調査のため他の研究者と一緒にアメリカに渡り、CME（Chicago Mercantile Exchange）のレオ・メラメド名誉理事長に面談したことがある。包容力のある素晴らしい人物であった。

その話の折り、「自分は子供の頃、ホロコーストの難を逃れてポーランドから日本の神戸を經由してアメリカにたどり着いた。日本には世話になった。感謝している」と言っていたのを記憶している。私はてっきり、彼は船で神戸港につき、神戸から船で米国に渡ったものと思い込んでいた。ひょっとしてメラメドはここ敦賀を經由して神戸にたどり着いたのだろうか。ムゼウムでいま目の前に紹介されているこのユダヤ難民たちの中にメラメドもいたのだろうか。

短いビデオ上映の最後の十秒間だった。敦賀を經由したこの難民たちの中で、今でも生き残っているという二人の年配者の歩く姿が映し出された。一人は女性、一人は男性。正面からではなく横からカメラが捉えた映像だった。瞬間だが横顔が見えた。「メラメドだ！」心のなかで叫んだ。画像だけで名前の紹介もなにもないままビデオは終わった。すぐに係の人に尋ねた。「最後に映し出された二人のうち、男性の方はシカゴのメラメドではありませんか。」「そのとおりです。ご存知ですか。敦賀に着いたときは8歳でした。6年前このムゼウムにもいらしたことがあります。」子供の時のメラメドと母親の写真が載せられたパスポートのレプリカが展示されてあった。家族名は MELAMDOVICZ と表記されている。杉原千畝直筆のビザのページも見える。ビザの日付は1940年8月31日であった。

後でわかったことだが、杉原はロシアからの圧力でリトアニアを退去するよう迫られていた。日本政府もベルリンにあるドイツ大使館への異動を命じた。杉原はギリギリの8月末までビザを書き続ける。領事館を退去して予定の列車を待つあいだ家族と市内のホテルに滞在するが、ロビーに押しかけてくる難民にもビザを書き続けた。駅についても書き続けた。列車が動き出しても追いかけてくる難民に窓から書き続けた。それでも書ききれず、何人もの人がホームに残された。杉原は頭を下げて謝ったという。メラメドの父親が家族のためにビザを入手したのは、日付からして杉原がホテル滞在中のことである。ギリギリで入手したビザであった。⁽²⁾

何ということだ。メラメドにこんなところで「再会」するとは。先物市場の研究は、その後宙ぶらりんになったままだった。アメリカ調査旅行の後、学内行政に関わるようになり多忙を極めた。などと言いつつ訳を探し出したらきりが無い。本音を言えば、途中で研究が止まったのは壁にぶつかったからだ。専門からすこし外れる先物市場に関わる研究であったが、それを進めていく方向性を見失っていた。その行き詰まり感は、ずっと私の心の奥深くに沈み込んだままであった。やり残した仕事があるという後ろめたさが潜在意識として残っていた。

しかし、今回こうした形でメラメドに「再会」したからには、先物市場についてのみではなく、メラメドについて調べてみたくなった。資料が一つあることはわかっていた。LEO MELAMED - Escape to the Futures - という彼自身が書いた本である。1996年、シカゴでメラ

メドに会ったとき、刊行したばかりだといって見せてくれた。本のタイトルは鮮烈に覚えていた。しかし、その後、読むどころか入手さえしないまま日が過ぎていた。

Futures とは先物取引のことである。ホロコーストから逃れ日本を経由してアメリカにたどり着き、シカゴで先物市場に出会うまでの体験が書かれているのだろうと勝手に想像していた。今年の6月やっとその本を入手し、読み始めた。涙なしでは読めなかった。彼のたどった人生のすさまじさに心を動かされただけではない。じつは、自分が最も知りたかったことが、そこに書いてあったからである。単に、シカゴで先物取引に出会うまでの体験談でその本は終わっていなかった。彼がその後 CME を拠点にして、先物取引の世界を改革し、金融先物を発展させてきた格闘の物語が、その書物の本論であったからである。to the Futures には「先物市場の究極の機能を求めて」という深い意味が込められていた。

1970 年代の初め、アメリカで金融先物が始まった。しかもそれを始めたのは、ニューヨークの金融界ではなく、シカゴの商品先物市場であった。やがて、金融先物の分野での上場商品の開発は目まぐるしく展開するようになる。取引所間の凄まじい競争になった。やがて、その勢いは、ヨーロッパ、アジアへと広がっていく。

私が知りたかったこと、突き止めたかったことは、その起点となったシカゴの商品取引所の運営において、企業家機能を発揮する主体が誰かいたのか、金融先物というビジネスモデルを思いつき、実行に移していく具体的プロセスはどのようなものであったのかということであった。私には、シカゴの商品先物業界の先進性、とくに、CME と CBOT (Chicago Board Of Trade) との取引所同士の商品開発競争までは目に映っても、その奥にあるはずの肝心の企業家の存在までは掴みきれなかった。気がついたときには、二つはすでに世界に冠たる二大取引所であった。「シカゴはすごいな！それぞれの取引所の幹部はえらいな！」というレベルの認識で終わっていた。金融先物を展開していくまでの CME と CBOT との歴史や立場の違いにも気づいていなかった。

もっと言うと、その時代、金融先物市場が生まれるのは歴史の必然だと私は思っていた。どこの国で生まれてもおかしくないと思っていた。日本で生まれても不思議ではないと。しかしそうではなかった。それはあくまであとづけの結果論である。実際のところ、ヨーロッパは十年遅れ、日本はさらに遅れる。

アメリカだからできたのか。そうではない。世界の金融の首都ニューヨークは、金融先物の役割の必要性について気づいていなかった。商業銀行もインベストバンクもその威信にゆらぎはなく、伝統と規制にあぐらをかいていればビジネスは安泰であった。

シカゴだからできたのか。そうではない。CBOT は、農産物の中でも穀物という虎の子の上場商品を抱えていたので、世界最大の商品先物取引所として圧倒的な強さを誇っていた。余計

なものに手を出す必要はなかった。

シカゴで二番目と言っても CBOT に遥かに劣る取引所 CME を当時率いていたメラメドという人間が、取引所の存続に危機感を抱き、その生き残りをかけて開発していったものが金融先物であった。彼ほど先物市場の活気に魅せられた人間はいない。取引所の機能を愛するがゆえに、信ずるがゆえに、CME の存続と将来の発展は、彼の使命となった。

もちろん、金融先物はその後、国際的に広がっていったという事実はある。だから、それが生まれてくる歴史的背景はたしかにある。彼は確実に時代の変化を捉えていた。重要なことは、その先見性であり、実行の素早さ・周到さである。彼は歴史の変化の「予兆」の中から、いち早く来るべき未来を思い描き、その時代に必要となるはずの商品を自分たちが供給できることを思いついたのである。そして、歴史が本格的に動き出す前に、全身全霊を振り絞ってその新しい商品を準備し実現したのである。いわば歴史を一步先取りした。

しかも、取引所内外の様々な抵抗に出会い、それを一つ一つ払い除けながら実現していったのである。スタートしたあとにも金融先物への批判や抵抗はしつこく続いた。それを乗り越えていったのも彼である。「歴史的必然」と言っているほどその道程は生易しいものではなかった。彼は金融先物市場を、ほとんど独力で切り開き、築き上げ、攻撃から守ったのである。城を守っただけでなく、それを世界に拡大した。

大勢の人たちの助けがあったからこそできたと彼はいう。しかし、他の人間ではできなかった。彼にしかできなかったことである。それは周りの者が皆認めている。彼にその使命は与えられたのである。彼もそれを自覚していた。彼が掲げた先駆的な理念に、ついには皆が共鳴し協力するようになった。ある者は真似をするようになった。また、他の者は重宝なものとして利用するようになったのである。その中には、商品先物業界の者だけではなく、銀行業界、証券業界、ジャーナリストや報道関係者、も含まれる。多くは、当初、抵抗勢力であった。彼なくしては、金融先物は生まれなかった。まして、それは 1970 年代のはじめのできごとであった。

かくして、私が探し求めていたことがやっとわかったのである。誰あろう、他ならぬ CME のメラメドが企業家だったのである。彼が、商品先物市場の機能を応用し、通貨先物という新しいビジネスモデルを創案し実現したのである。彼がそのビジネスモデルを改良し、様々な金融商品に幅を広げていったのである。彼が、CME のために、先物市場のために、戦ってきたプロセスそのものが、金融先物というイノベーション実現の具体的姿であった。

以前先物市場を調査していた当時、私はそれを突き止めたかったはずなのだ。その判断がつかなくて壁にぶつかっていた。メラメド本人に直接会っていながら、彼の果たした役割の本質を掴みきれていなかったのである。なぜもっと早くこの本を読まなかったのかとつくづく思う。

でも後悔してもしようがない。死ぬまでに読めてよかったと思うしかない。自分の考えが成熟するのに今日までかかってしまったと思うしかない。25年もかかってしまった。

ここに書こうと思っているのは、メラメドの書いた本を読んで分かったことに基づいて、自分のやり残した仕事を遅ればせながら完成させようということである。情けないことだが、自分の怠惰で空いてしまった研究の穴を、いま塞ごうということである。自分に「やり残した仕事」があることを、敦賀の港は気づかせてくれたのである。

1. 企業家機能とはなにか

まず、私が「メラメドこそが企業家であった」というとき、そこで言う企業家の機能とはどういうことを指すのか説明しておきたい。

企業家機能とはイノベーションを実現・遂行することである。ただし、ここで言うイノベーションは、シュンペーターが言う「均衡破壊」つまり、「経済の均衡が成立している状況で、経済環境である与件を自ら変えること」ではない。⁽³⁾ 逆に、経済に潜む不均衡を発見し、それをビジネスチャンスと捉え、新たなビジネスモデルを構築し実現していくことを指す。イノベーションとは、時の経過とともに発生する不均衡を解決していくビジネスモデルの再構築の運動を指す。基本は、環境変化への適応である。⁽⁴⁾

1) ビジネスモデル発案機能

時間の経過、時代の変遷に伴って経済環境は多様に変化する。それは結果として不均衡を生む。その不均衡の中にビジネスチャンスは潜むのである。満たされていないニーズが一方に生まれ、十分に活用されない未利用の資源が他方で発生する。両者を架橋するビジネスモデルが構築できれば、利益を獲得するチャンスとなる。

だが、「情報の不完全性」に支配される現実の世界で、不均衡の状況を察知し、それをビジネスチャンスとして構想するのはじつは容易ではない。企業家とはそれを発見する人間を指す。これをビジネスモデル発案機能という。⁽⁵⁾

2) 危険負担機能

不均衡という課題を解決する方法としてビジネスモデルが発案されたとしても、それを実際にビジネスとして起業する、あるいは事業部門として立ち上げるのは容易ではない。「将来の不

確実性」に支配される現実の中では、大きなリスクが伴うからである。企業家とはそのリスクや不確実性を乗り越え、その新しいビジネスモデルを実現させる人間を指す。これを危険負担機能という。⁽⁶⁾ 具体的には、リスクを覚悟して資本（人的資本も含む）を提供する意志を持つ（ビジネスにコミットする）人間も含まれる。リスクと一緒に担うパートナーである。しかし、究極には、その実現にコミットしようとする意志を周りから引き出してくる人間のパワーがある。ビジネスモデルのアイデアの魅力とそれを実現しようとする志の高さがそのパワーの源泉である。

3) リーダーシップ機能

一旦立ちあがった企業であっても、それを組織として安定的に継続させる、あるいは成長させるというのは容易ではない。企業は物的資源と人的資源の結合体であるが、それを有機的に結びつけ能力をフルに発揮させるには経営能力が問われる。取り入れるべき技術は常に進歩している。しかも、人の集まりである組織の機能は根源的に不安定である。組織の活性化は企業の永遠の課題である。企業家とは、組織を病から救い、将来に向かって力強い生命力を与えることのできる人間を指す。これをリーダーシップ機能という。⁽⁷⁾

このように、新たなビジネスモデルを立ち上げ、あるいはビジネスモデルを再構築してイノベーションを実現していくのが企業家であるが、企業としての長期的存続まで視野に入れば、上記のように、三つの企業家機能の側面があることがわかる。ビジネスモデル発案機能、危険負担機能、リーダーシップ機能である。⁽⁸⁾

4) イノベーションの三つのタイプ

すでに組織の規模が一定の大きさにある場合（例えば公開企業を想定してみた場合）、企業が対応すべき環境変化は、企業の内と外に現れる。外に発生するのは、ニーズの変化や科学技術の進歩である。企業内部に発生するのは、組織の惰性に起因する機能不全である。それぞれの変化に対する課題解決（不均衡の解消）がイノベーションであるが、そのタイプも三つに分かれる。

① 商品力の強化（ニーズの変化への適合）

時代の変化とともに人々のニーズは変化していく。ニーズの変化の多くは社会構造の変化から生まれる。それに伴って既存の商品やサービスが陳腐化し、ニーズに適合しなくなることが多い。その不適合な事態（不均衡）に気づき、その課題を解決するために、新たな工夫を施すことがイノベーションとなる。商品の改良、新商品の開発、商品の入れ替えなど多様なイノベー

ションが考えられる。それは同時にビジネスモデルの再構築に相当する。このタイプのイノベーションが生まれるには、先に述べた企業家機能のうち「ビジネスモデル発案機能」が発揮される。とくに重要なのは、世のニーズの変化を察知する嗅覚である。商品改良、新商品の生産といったイノベーションの実現には、設備投資など何らかの投資が伴うことが多い。⁽⁹⁾

② 技術力の強化（技術進歩への適合）

時代とともに科学技術は進歩する。技術の利用可能性や潜在力は常に変化している。それに照らし合わせて、すでに保有している設備や技術が陳腐化するおそれがある。利用可能な技術環境とのあいだの不均衡である。利用可能になった技術（例えばインターネット）の潜在力に気づくことによって、大きなビジネスチャンスが生まれる。新しく採用された技術が、1) で述べた商品の改良や新商品に結びつくこともある。自らのビジネスに応用可能な技術の可能性に目を光らせると同時に、それを果敢に取り入れていくことは重要なイノベーションの内容となる（例えば DX）。それは同時にビジネスモデルの再構築でもある。新たな技術の導入には、多くの場合、設備投資、R&D 投資、教育投資など多額の投資が必要となる。当然、技術陣との密接なコミュニケーションが取られなければならないが、最後はトップの決断である。新たな技術の導入のために発揮される企業家機能は、三つの側面（ビジネスモデル発案機能、危険負担機能、リーダーシップ機能）すべてに関わってくると言える。⁽¹⁰⁾

③ 組織力の強化（組織に発生した病の治療と健康の増進）

これは、抽象的に言えば、組織の機能不全をただし、組織の潜在力を引き出す仕組みの構築だと言える。先に述べた三つの企業家機能のうち、「リーダーシップ機能」が発揮されるケースである。⁽¹¹⁾

ここでは、組織に期待される機能が十分に発揮されない状況（ムダや非効率、機能不全）が生まれやすいことを想定している。一方で、上手く組織を動かせば、円滑なチームワークや組織間の連系シナジー、さらには創造的な企業風土が生まれ、組織に固有な能率や生産性が備わっていく可能性があることを想定している。（注 組織に固有な生産性をマーシャルは複合的準地代と呼んだ。）組織力の強化とは、前者の課題解決策を講じる（ガバナンス機能を発揮する）とともに、後者の可能性を実現する（プロモーター機能を発揮する）ことである。

要するに、組織の発揮する能力は経営者次第なのである。組織内に潜む「眠れる資源」「未活用能力」を発見・活用し、組織の潜在力を引き出す（不均衡の解決）という意味で、経営の分野にも企業家機能（イノベーションによる課題解決の性格）が現れるのである。

企業は、様々な生産資源の結合体である。中でも、物的資源と人的資源は重要な資源である。

生産設備と労働とが協働することによって生産活動は成り立っている。したがって物的資本への投資や人的資本への投資によって組織力は強化されるといえる。人的資本への投資は、知識や技能を高める。物的資本への投資は、単なる生産能力の拡大を目的とする場合もあるが、2) で述べた技術力の強化につながることが多い。そういう意味では、「技術力の強化」は「組織力の強化」と重なり合う概念とも言える。技術は生産的資源の一つである（知的財産と呼ばれるものもある）。企業の内外に潜む未利用の知識や技術を活かし生産性を高めるのは、資源の潜在力を引き出すことにほかならない。2) で述べた技術力の強化は、とくに外部で発生する技術環境の変化（科学技術の進歩）への適合に焦点を当てている。

ただ、経営の難しさは生産設備の管理よりも人の管理にある。人間の組織を期待通り動かすのは容易ではない。人の内面は見えにくいし、仕事や人間関係には慣性が働きやすい。特定の人間のあいだの親密さや仲間意識は、組織を動かすうえで潤滑油ともなるが、歪んだ形で肥大化すると「閥 clique」や「部署間の壁」がはびこり、内輪もめに転化する。そして深刻な弊害が生まれる。仕事の評価、異動、昇進が公正でなくなり、働く人々のモチベーションが失われ、円滑なチームワークや組織間の連携がうまく機能しなくなる。組織に惰性が働くことによって、柔軟な対応力も失われる。だからこそ、組織に大胆な改革を講じることは、組織力強化のための重要なイノベーションとなりうるのである。

組織力強化の具体例としては、新商品を提案しやすい制度の構築、アイデアを商品化に向けて実行に移す強力な体制の構築などがあるが、メリトクラシーの導入、ダイバーシティへの配慮など、組織運営の公平性・透明性を高め、企業理念や企業文化への理解の深まりを促すことも、その一環として位置づけられる。

組織力の強化は、他企業との提携（alliance）によってもたらされることがある。目的が生産の委託である場合もあれば、技術の導入が目的の場合もある。その場合は、2) の技術力の強化を兼ねていることになる。

さらに進んで、組織力の強化が、合併・買収（M&A）によって実現されることもある。技術力を高めることが目的の場合もあれば、①の商品力を高めることが大きな狙いの場合もある。重要なのは、相互のシナジー効果を生み出すことである。いずれにしろ、イノベーションの一つの形である。当然、合併・買収（M&A）には多額の投資が必要となる。

5) 危険負担の要素と決断力

このように、企業家機能はイノベーションのアイデアを発案しそれを実現する機能である。イノベーションの必要性は、環境の変化に伴って発生する不適合（不均衡）の問題を解決するために生まれる。イノベーションの実現によって、ビジネスモデルは時代の変化に適合するよ

うに再構築される。

すでに述べたように、多くの場合イノベーションを実現する（ビジネスモデルを再構築する）には投資を必要とする。多大なコストがかかるし、将来が不確実である限り、投資の成果が期待通り現れることは保証の限りではない。つまり、将来的にリスクが発生する。将来の利益の可能性とリスクの大きさを比べて決断しなければならない。その決断力こそが、企業家機能の危険負担の側面を物語るのである。決断の裏には、当然、失敗した場合自ら責任をかぶるという覚悟がある。ビジネスの宿命である。

ただ、この決断の裏には、じつはもう一つ重要な側面がある。将来の収益機会に関する自らの洞察力への自信と、自らの経営努力によってリスクは克服できるという確信である。投資した瞬間にリスクは固定するのではなく、将来に向かう日々の経営努力によってリスクは克服されていく対象となる。ビジネスとギャンブルとの違いである。危険負担という企業家機能の大きな特質である。⁽¹²⁾

このように、リスクを伴う案件について決断を下すのが企業家機能の重要な側面である。その決断力は、失敗した場合自ら責任を取るという覚悟だけではなく、将来を見通す自らの洞察力、ならびに経営者としてのリスクマネジメント能力への確信によって支えられているのである。この決断力があるかないかは、投資決定の局面で典型的に問われることになる。

この決断力の要素は、また企業におけるリーダーシップの重要な特徴でもある。経営のトップ（CEO ないしは社長）は株主から（取締役会から）権限を与えられている。その権限を用いて、組織を健全に、しかもイノベティブに経営する責任を負う。③の組織力の強化で述べたように、組織には緩みやよどみが発生しやすい。それを健全に保つのがリーダーのガバナンス機能である。コンプライアンスの維持もその一つである。

ただ、締め付けてばかりでは、部下は萎縮して創造力を発揮できない。自律性や自由を与えないと創造的な発想は生まれない。自由でユニークな発想を促し、イノベーションを生みやすい組織風土を形成していくのがリーダーのプロモーター機能である。社内でアイデアが出たとき、リスクがあるからと握りつぶすだけでは、誰もアイデアを出さなくなる。面白ければ積極的に検討を加え、行けると思えば自ら責任を取る覚悟でリーダーが決断しなければならない。そうでなければ組織は動かないし、誰もついてこない。ガバナンス機能とプロモーター機能とのバランスをいかに取るかに経営能力の本質が宿る。⁽¹³⁾

6) リーダーシップの役割

上に述べたのは、企業組織における危険負担の側面からみた企業家機能の発揮とリーダーシップの関係であった。だが、リーダーシップはビジネスを実行する企業においてのみならず、

社会における組織一般においても重要な役割を持っている。リーダーシップの普遍的な役割である。その観点から、改めて企業組織におけるリーダーシップの役割について触れておきたい。

一般に、組織においてリーダーシップが果たす役割の中で最も重要なものは、組織の求心力としての役割である。リーダーが振る旗をすべてのメンバーが目し、その示す方向に歩みをすすめる。その信頼と求心力はどこから来るのか。それは、リーダーが掲げる組織の目標にみんなが共鳴しているからである。組織が果たすべき使命がどこにあるのか、進むべき道筋はどの方向なのかを示し、それにメンバーは共感するから行動をともにする。組織の使命を語るその説得力こそがリーダーシップの本質である。

そのリーダーシップの果たす基本原理は、企業においても変わらない。企業のビジネスとしての役割を明確に把握し、それが社会的にどういう意義や価値を持つのかをわかりやすく示すことができれば、企業への帰属意識も高まり、自ずと仕事にも張りが出る。責任感も湧くのである。企業倫理はすぐれてリーダーシップの問題なのである。

時代が移り変わる中でビジネスモデルが微妙に変わることがある。消える商品もある。受け継がれてきた企業の理念を、時代に合わせ新たな表現に落とし込むことも必要となる。一方、企業が果たすビジネス上の基本的役割が不変であることを示す必要もある。リーダーが一番わかっていると皆から信頼を得ると同時に、またわかっている内容を簡潔に伝え続けるのもリーダーの役割である。リーダーの語る言葉の説得力こそがリーダーシップの重要な中身なのである。自分たちがやっている仕事の意義は何なのか、現場（組織の末端）で働いている人々には見えにくいからこそ、リーダーの言葉や語りかけが必要なのである。その企業で働く意義に、納得しやすい表現が与えられてはじめて、人々は顔を上げ、組織はまとまりを持つ。

次に、レオ・メラメドがアメリカのシカゴで先物市場に出会い、そこでリーダーになり、金融先物というイノベーションを実現していくプロセスをたどってみよう。そのプロセスの各段階で、どの点が企業家機能に相当しているのか、あるいは関連しているのかについて触れていきたい。（段落初めに#をつける）また、先物取引所の簡単な説明、先物市場の特質などについても必要な範囲で補足する。（段落の始めに##をつける）

2. CMEのリーダーとしてのメラメド

1) 市場の美しさ (the beauty of the market)

メラメドのふるさとはポーランドのビヤウイストク (Bialystok) である。家族の名前はメラ

ムドヴィッチ (英語表記は Melamdovich)。教師という意味である。両親は実際に教師であった。メラメドは家族とともに米国に渡って、最終的にシカゴに住むようになる。両親の教師としての仕事がそこで見つかったからである。名前が Melamed に変えられた。メラメドが両親から受けた教育の中に一つの大きな特徴がある。それは、東ヨーロッパのユダヤ人が用いていた言語イーディッシュ (Yiddish) と非宗教的・進歩的な考え方 (secular-progressive thought) である。両親はブント (the Yiddish Socialist Bund ある種の社会主義思想) のメンバーであった。ブントは、かつてロシア革命にも関わった政治団体の流れを汲む。日本人は、ユダヤ人と聞くと、みなユダヤ教でないかと思う。しかし、非宗教的なユダヤ人もいるのである。東欧には多かった。ヘブライ語ではなく、イーディッシュを話す。もちろん、イーディッシュを話す宗教的なユダヤ人もいる。ヘブライ語は旧約聖書の言葉として生き続けている。

ポーランドに住んでいるときだけでなく、アメリカのシカゴに移っても、メラメドへのイーディッシュ教育は続く。また、非宗教的思想 (the modern Jewish secular movement) に共鳴するユダヤ人仲間との交流も続いていた。シカゴで、ある高名な思想的リーダー (Shloyme Mendelson) の講演会へ両親に連れられて行ったときのことである。そこで聞いた言葉が、メラメドにとって生涯忘れられないものとなった。

「永遠 (immortality) を手に入れる唯一の方法は、自分の人生を、死を超越する何かと結びつけることである。その何かとは、理想 (ideal) である。」⁽¹⁴⁾

子どもながらに哲学的な内容を含むメッセージを聞き取っていたのである。

その後、メラメドは、自分にとってその究極の目的とすべき理念とは何だろうか、折にふれ思い出すことになる。それは最終的に「市場の美しさ the beauty of the market」の追求という言葉に集約されるようになる。それは別の言葉でいうと「先物市場の究極的機能の実現」ということになる。彼の人生の理想として確立される。この理念の実現こそがイノベーションに結びつく原動力なのであり、メラメドのリーダーシップの源泉なのである。

2) CME との出会い

両親がメラメドに期待した職業は弁護士であった。彼は期待通り、イリノイ大学に入学し、ロースクールに進学する。法律家としてのトレーニングのために法律事務所のアルバイト先を転々とするが、なかなかいいところに出会えない。その頃、友人がシカゴ・トリビューンで見つけたという求人情報を持ってきた。事務所の名前は、Merrill, Lynch, Pierce, Fenner & Bean という、人の名前が連なるいかにも法律事務所の名前である。雇い主の名前は J. シーガー (Joe Sieger)。仕事はランナー (runner)。裁判所とのあいだの使い走りだろうという。メリルリンチ

の名が知られるようになるずっと以前の話である。証券会社でありながら、商品先物のブローカー業務も手掛けていた。シーガーはそのフロアブローカーのヘッドを務めていた。

早速訪れてみると、オフィスはCBOT (Chicago Board Of Trade) の取引所ビルの中にあった。不思議な気がしたが、メリルリンチが法律事務所であることを疑わなかった。これは採用のための場所で、仕事をする事務所は別のところなのだろうと考えた。面接してすぐに採用が決まった。翌朝仕事に行くべき場所を告げられた。たどり着いたのはCME (Chicago Mercantile Exchange) であった。メラメドはわけが解らなくなる。ここで商法の実践的な訓練でもするのだろうか。指示された二階に上がった瞬間、ガラス張りの扉を通して見える風景に、当惑しながらも釘付けになった。一体これは何なのか。

「私は、鏡を通して不思議の国に迷い込んだアリスそのものだった。おかしい帽子屋が一人どころか何百人もいる。トレーダーたちの大きな叫び声、彼らの体や手の素早い動き、今まで見たこともない風景に目を見張った。売り買いの注文伝票を手に、ピット内のブローカーに渡すべく地面を這う鳥 (roadrunner) のように忙しく走り回る人間たちがいる。なんと、私が雇われたランナーの仕事とはこれだった。・・・ここがなんであれ、取引所のフロアには不思議な興奮を感じる生命力があふれていた。私には何が行われているのか理解出来なかったが、この一員になりたいと思った。間違いなく、ここは法律事務所ではない。それが何であれ、週 25 ドルもらえる。言葉にできないほど、私は興奮していた。」⁽¹⁵⁾

メラメドは商品取引所を知らなかった。Merc (CME の愛称) との運命の出会いである。この活気から何が生まれているのか、良くはわからないが、ここに何かがあるという直感があった。メラメドは、後に「市場の美」(the beauty of the market) という言葉を使うようになる。その美しさに初めて出会った瞬間であった。

シカゴになぜ商品先物取引所が生まれたのか。それはシカゴが農産物の集積地・集散地だったからである。江戸時代、大坂の堂島で米の帳合米取引 (先物取引の原型) が始まったのと同じ理由である。日本のほうが歴史は古い。シカゴは日本の売買仕法を取り入れたと言われている。先物市場は、相対で行われる先渡し契約 (forward) の標準化を進め、その契約の場所を集中させ、さらに契約を転売可能にしたものである。価格変動リスクを避ける目的で先渡し契約の必要は生まれるが、売手や買手が希望する商品や契約期間もまちまちで、相対だとなかなか出会いを付けづらい。一旦契約すると解約が難しい。商品の標準化を行い、期間を月ごと (限月) に何種類かに設定して、取引所で集中して契約相手を探せば、取引の出会いがつけやすくなる。つまり、流動性が増す。商品の受け渡しをせず反対売買をして手仕舞うことが可能になるので差金決済が生まれる。先物市場の経済的意義は、価格変動のリスクヘッジ手段を提

供すること、そして将来価格を示し時間軸上での資源配分の経済合理的行動を促すことにある。

3) トレーダー (trader) としての道

メラメドは、じつは 21 歳のとき学生結婚をする。相手は高校時代の後輩、18 歳のベティ (Betty)。熱烈な恋愛の末だった。そしてもう一つの恋愛、「取引所と恋に落ちた」のである。Merc という取引所が好きでたまらなくなる。親しい仲間もできる。結婚によって家を出て、独立心も湧いてくる。収入も必要だ。やがて、メラメドはランナーや委託注文を受け付ける電話係 (phone clerk) の仕事に飽きたらなくなる。見様見真似で、自ら取引をしたくなる。

CME の会員権は当時 3,000 ドルだった。父親に借金を願い出る。両親の貯蓄の半分だった。父親を Merc まで連れていき、取引所の様子を見せる。勤の良い父親はここがどんなところかすぐ検討はつく。いずれ弁護士になると言えば、父親はいいだろうと了承する。かくして、ロースクールの最終学年でメラメドは学生兼先物トレーダーになる。午前中は取引所、午後はロースクールの二足のわらじである。⁽¹⁶⁾ CME では当時、卵とたまねぎが取引されていた。

取引所は、非営利の会員組織である (州の法人)。ピットで取引をするためには、会員権 (membership) を購入して会員 (member) にならなければならない。会員は、取引をした契約の枚数に応じて取引所に手数料を払う。会員権自体が市場で取引されており、価格は変動する。取引所が活況となれば、会員権も値上がりする。

取引をする場所を一般にフロア (floor) と言い、商品ごとにピット (pit 立ち会い場) が分かれる。ピットは円形状・階段状のくぼみになっており、そこに立つトレーダーたちがオープン・アウトクライ (open outcry) と呼ばれるせり方式で自分の要求に合う相手を探し契約を成立させる。早いもの勝ちである。売りと買い、数量、価格は手のひらと指の動きで示されるが、声も出す。自分を目立たせるためについ大声になる。だから、活況になるほどピットは騒がしい。一同に会し、全員が見ている中で行われるのでその価格に競争性が確保される。

フロアで取引をしているトレーダーは、自らの勘定で取引をするスペキュレーターと他人の注文を市場に繋ぐ役割を果たすブローカーに分かれる。ユーザーである外部の個人・企業はブローカーを通じて注文を出す。売りも買いもヘッジ玉であることが多い。外部から入ってくる実需に基づくヘッジ玉だけで出会いをつけるのは難しい。自己の勘定で取引するスペキュレーター (デイトレーダー、スカルパーズなどのローカルズ) が間に入って初めて流動性が生まれる。メラメドはスペキュレーターとしてピットに立つ。

メラメドはやがて卒業し弁護士の資格を得る。法律の仕事と先物取引の仕事の兼業は続く。

しかし、二兎を追う者は一兎をも得ずのとおり、時間がうまく合わずなかなかトレーダーの仕事に集中できない。上手く行かない原因は、先物市場の方にもあった。卵の市場での取引が低調になっていたからである。卵は、生産管理が近代化され年間を通じてむらなく産出されるようになった。価格は相対的に安定化する。かつて CME で取引されていたバターと同じ運命をたどっていた。バター先物は戦後、支持価格制度のもとに死滅した。価格変動があつてこそその先物市場である。⁽¹⁷⁾

先物市場は、価格変動のリスクを軽減する機能を持つ。ヘッジ機能という。収穫期を将来にひかえる小麦農家は小麦の価格低落が心配である。一方、製粉業者は、小麦価格の高騰を心配する。小麦の先物市場で成立している将来価格で、それぞれ売り契約、買い契約をしておけば、ひとまず安心できる。もし収穫の時点で現物価格が低落して農家の収入が減っても、高い価格の売り契約に対して反対売買をして手仕舞えば（差金決済をすれば）先物市場で利益が出る。現物市場での損失を先物市場での利益によって補填できるのである。製粉業者は逆と考えれば良い。価格変動がなければ先物市場の存在意義はなくなる。

CME にはさらにもっと根深い問題があつた。卵の先物市場はたびたび人為的な価格操作にさらされた。意図的に先物価格を操作する目的で、現物市場で買い占めを行うという方法である。コーナー (corner) とかスクイーズ (squeeze) と呼ばれる。明らかに違法であり、市場の機能を歪める行為である。ある時メラメドは、周りから引き止められたが、あまりに目に余るので理事会に抗議したことがある。実行したトレーダーは、譴責処分となつた。このおかげでメラメドは「手強い闘士 tough fighter」と評判が立つ。⁽¹⁸⁾

メラメドは、自分の書いた本の中で、しばしば揶揄を込めて自らを Turk と称することがある。これは、革新的な若者であることを自他ともに認めているということである。それは、単に跳ね上がり分子ということではない。市場は、守るべきルール（公正な競争）に沿って取引して初めて正確な実勢価格が生まれる。そのルールを逸脱する行為が許せなかったのである。組織に不正がある限り、それは取り除かなくてはならない。「市場の美しさ」を壊す人間は正す必要がある。すでに若くして、市場の理想を追いかけているのである。

しかし、トレーダーたちが徒党を組んで価格を操作するという悪習はなかなか治まらない。そして、大事件が起きる。1957 年のたまねぎ騒動である。

一部のトレーダーが、架空のたまねぎ不足の噂を流し、価格をつり上げたうえ、生産者である

農家に売りヘッジをアドバイスするどころか、投機目的で先物を買うよう勧誘した。価格がさらに上がったところで、先物業者は売り抜け、たまねぎの相場は暴落した。農家は、先物取引で大損をしたばかりでなく、収穫した現物価格も暴落し、出荷用の袋代も回収できない有様だった。怒った農家の人々は、ワシントンまでトラクターで乗り付け、議員たちに先物市場に懲罰を与えるよう抗議した。結果、1958年たまねぎの先物取引を禁止する法案が可決された。CMEにとっては、ショックな出来事であった。取引そのものを一切禁止するのは、やりすぎで憲法違反ではないかとメラメドは思ったが、取引所は腰を上げる勇気を持たなかった。⁽¹⁹⁾

CMEが取り扱う商品が単品になってしまった危機感の中から、1961年に豚バラ肉(pork belly)、1964年に生牛(live cattle)を上場し、CMEは一息つく。この二つの商品は成功だった。その後、CMEは「肉の取引所」、なかんずく、豚バラ肉がベーコンの材料であることから「ベーコン取引所」というあだ名が付けられるようになった。

メラメドがこのとき思ったことは、Mercの二面性である。一方では、このように新しい商品を考え出す活気やエネルギーが取引所の中にはあるのに、他方では、相変わらず古いトレーダーたちやその親族が理事ポストを独占し、たらい回しに理事長になって取引所を支配している。そして古手の仲間同士で、時に不正な取引が生まれる。ピットで働く現場の大勢の人たちの声を理事会はもっと聞くべきだ。組織改革の必要を感じる若いトレーダーの声を理事会は聞くべきだ。メラメドは次第にその思いを強くする。⁽²⁰⁾

1961年に組織の問題に関わって、ちょっとした戦いが起きる。そのころメラメドは、CMEのあるグループ(Broker's Club)に属し、その法律顧問の役割を担っていた。親睦団体ではあるが、理事会への影響力を持ちたいという意図もあった。メラメドは、CMEの定款の中に、会員総会が成立する定足数が60%であるという規定があることに気づく。その問題点をグループで話し、改定の必要性を訴えた。会員の中には遠隔地の者もいる。会員500人のうち300人というのは、あまりにハードルが高い。これでは、何かを変えようとする特別な総会はいつまで立っても開けない。だから、取引所はいつまでもごく少数のグループのメンバーで支配されることになる。現場のフロアで取引する多くの人たちの声はなかなか聞かれない結果になる。これをまず変える必要がある。メラメドの説得力のある話で、クラブの皆は同意した。

しかし、それを变えるには、その要求水準の高い総会を一度開かなければならない。果たしてできるのか。委任状(proxy)が鍵となる。理事会側は、定足数に届くわけがないと高をくくっていたが、委任状集めにクラブの仲間が助太刀してくれ、見事に総会は成立する。定足数を下げることが、総会の意向となった。

だが、定足数の変更は理事会が認めなければ通らないと理事長は抵抗する。ここで認めたらこのあと何を要求してくるかかわからないという警戒感があった。しかし、全面对決で裁判にな

ることは避けたほうがいい、理事会の意向として自ら定足数を変えることだ、そのほうが理事会のメンツが立つ、というのが CME の顧問弁護士フリーマン (Lee A. Freeman) のアドバイスだった。結局、定足数はメラメドの提案通り 20% の 100 人に引き下げられたのである。一夜にして、メラメドは英雄になった。⁽²¹⁾

これもメラメドのリーダーシップが遺憾なく発揮された例である。Broker's Club の仲間たちがメラメドの提案に共鳴して動いてくれたのである。メラメドの法律感覚・指摘の鋭さだけでなく、弁舌の力強さ・説得力が皆の心を動かしたのである。CME で彼のリーダーシップが輝いた瞬間である。

1965 年、メラメドに大きな転機が訪れる。妻と子供 3 人を養う 33 歳の法律家メラメドは、取引所で知り合った友人 (Maury Kravitz) と共同で法律事務所を運営していた。しかし、気持ちの上でもう限界だと感じていた。弁護士の仕事をやめてトレーダーの仕事に専業で打ち込みたいという思いが強くなり、そのことを打ち明ける。結局友人も CME の会員権を手に入れ、先物ブローカーに転ずることになる。

問題は、父親である。これまで何度かこのことで話し合ったが聞く耳を持たない。なんと言っても移民の息子である。弁護士となれば世のためにお役に立てる立派な仕事である。父親も誇らしい。先物トレーダーとなると、父親にとって「博打打ち」と変わらない。何のための教育だったのか。狂ったように怒り出すに違いない。

しかし、すでにこの頃、メラメドは弁護士にはいつでも戻れるという自信が付いていた。トレーダーとして失敗すれば弁護士に戻ればいい。彼にとって法律の仕事は、テンポがまどろっこしく、退屈で刺激が足りなかった。たとえ裁判で勝っても、依頼人や紹介してくれた警察、裁判所の係の人、そして判事と、いろいろな人に配慮し礼も言わなければならない。

「それに対して、取引所のピットは瞬間、瞬間が勝負である。新しい情報が飛び込んでくるたびに素早く反応しなければならない。・・・市場に立ち向かうのは自分だけが頼りで誰に礼を言うわけでもない。・・・市場では日々が挑戦なのだ。毎日が新たな冒険なのだ。相場の動きは不確定で、予想が当たるとは限らない。この不確実性への挑戦こそが大きな魅力なのだ。」⁽²²⁾

「トレーダーの仕事に専心したい」その決心を伝えた瞬間、父親はメラメドに物を言わなくなった。

メラメドが、トレーダーの仕事のどういう点に魅力を感じているのかは重要である。初めて取引所を見た瞬間から一貫している。「市場の美」に魅せられているのである。彼は、CME でどんな役職に就こうが、トレーダーとしての仕事をやめなかった。たとえ理事長になってもや

り続けた。しかも、役職の報酬を受け取らなかった。トレーダーの仕事で食べていけるからというのがその理由であった。メラメドにとっては、彼のリーダーシップのもとに実現される改革やイノベーションの達成感が、じつはもっと大きな満足感をもたらした。彼にとって、先物取引が飯の種であり、飯より好きな先物取引であった。毎日フロアに立つ。だから、取引所の他のトレーダーからも愛され、信頼された。取引所の誰もがメラメドをファーストネームで呼び、メラメドも皆をファーストネームで呼んだ。

二年後、メラメドが Merc の理事に選出されたとき、父親の怒りは消えた。新聞の報道を見たのである。やっと口を利いてくれた。さらに二年後、理事長になったとき、すべてが許された。単なるトレーダーでなく、皆から支持されるリーダーになったからである。社会的評価も高まったからである。

父親にとって、人生の目的とすべきものはブント (the Yiddish Socialist Bund) という社会主義的理念であった。メラメドにとっては、資本主義のなかで「市場の美」という理念を追求・実現することが生涯の目的として確立した。父親とは違う自分をはっきりと示すことができたのである。父親から完全に独立した (父離れ、子離れした) 瞬間である。

4) メラメド CME のリーダーに

メラメドが若くして理事に選ばれるには、大きなきっかけがあった。1961年に総会成立の定足数を引き下げたものの、それはその後活用されていなかった。相変わらず、理事会は、取引所の多くの会員の意見には聞く耳を持たず、取引所をまるで自分たちが所有しているかのように支配している。1965年頃から、メラメドは、これを変えるには、総会を開き会員が決議した提案を理事会が受け入れなければならないように定款を修正すべきだと考える様になる。再び仲間 (Broker's Club) を説得し、1966年12月中旬に総会を開くことになった。

顧問弁護士フリーマンは、この総会で会員たちによって採決された提案は無意味だ、それは不法で、理事会に対し何の効力も持たないと言い放った。メラメドは自分の出番が来たと思い、力を込めて語った。

「私達は自分たちの未来を理事会に委ねてきました。だが、その未来は明るいものではありません。私達は崩壊の危機にひんしており、生き残りには厳しいものがあります。新しいアイデアや近代的な秩序を取り入れないと、この取引所は再び停止の憂き目に合うでしょう。理事会は、私達のすべての要求を拒否し、私達のアイデアを無視してきました。スクイーズやコーナーといった価格操作には、もううんざりしています。金と権力を持つものだけが儲かるのではない、公正な市場を私達は望んでいます。」⁽²³⁾

「全員で投票して決める (referendum) というのは、アメリカの基本原理です。私達が要求しているのは、取引所を根底からガラッと変えようというわけではありません。不法なものでもありません。これはアメリカの伝統に根ざしているのです。理事会は取引所の会員たちを恐れるのではなく、むしろ関わろうとする意欲を受け入れ、取り込むべきなのです。皆で投票して決めるというルールは、対話を促し、アイディアを共有し、議論を深め、真剣に検討することにつながるのです。」⁽²⁴⁾

メラメドには、自分の主張は憲法にも立脚しており、この総会で提案が認められれば、理事会はそれに拘束されるはずだという確信があった。もし理事会が拒否をすれば、裁判にかける覚悟でいた。その意気込みが言葉にほとばしっていた。

メラメドが発言を終えてすぐ、提案は圧倒的多数で可決された。これ以降、議論がくすぶることはなかった。結局、裁判にもならなかった。この提案の適用は正式には、ひと月後 (1967年1月) に予定される理事選挙のあととなるが、選挙は理事会側が負け、会員側の勝利となった。メラメドはトップ当選で理事になった。有力な会員の親族ではない初めての理事である。新年とともに取引所のフロアに新しい風が吹き始めたのである。⁽²⁵⁾

取引所は会員組織である。会員の選挙によって理事 (governor) が選ばれ、理事会 (board of governors) で理事長 (chairman) が選ばれる。理事長の指揮のもと、社長 (president) や事務局長 (secretary) といった執行部体制ができる。また、各種業務分野の諮問機関の役割を果たすいくつかの委員会が設置される。委員長には理事になる。委員会は理事会に責任を負う。

新しい動きは、さらに確かなものになった。新しい理事長に 48 歳のオブライエン (Robert O'Brien) が選ばれたのである。彼は有力会員の義理の息子だが、仲間組織 (Broker's Club) のキーパーソンでもある。古手の人たちと若い会員との仲立ちの役割を担った。そしてメラメドは理事会の事務局長に選ばれた。早速実施したのが、理事会から会員への official report の発行であった。初めての試みである。理事会を秘密主義から開放しオープンなものにするというのが狙いである。オブライエンはメラメドのアイディアを積極的に受け入れ、彼にリーダーシップを発揮するよう促した。⁽²⁶⁾

オブライエン理事長のもと、Merc の力は再結集され、みな在意欲が湧いてくるのが見えてきた。権力が秘密裏に集中することを防止するため、経営執行委員会が立ちあがった。ここが、実際上の経営の舵取りをする。総会は2回開かれることになり、全ての委員会のリストとそのメンバーの名前は公表され遠隔地の会員にも届けられた。取引所フロアの拡張など、メラメドは、様々な改善を提案し実行に移した。オブライエンはメラメドに自分のあとを継いで欲しい

と伝える。事務局長として密度の濃い2年間の任期を終えた1969年、メラメドは90%近い会員の票を集め理事に再選された。そして一週間後、既定の路線であるかのように、23代目理事長となったのである。⁽²⁷⁾

メラメドが若くして理事長にまで上り詰めたのは、取引所の組織を健全なものにしたいという強い志があったからである。取引所に「市場の美」を回復させなければならないという使命感である。CMEは彼の見立て通り「病に瀕し」危機的な状況にあった。多くの会員たちは皆それを肌で感じていた。その危機感の共有こそが出発点であった。どうやってそれを解決すべきか、その解決策をメラメドが示したことから、皆が腰を上げたのである。皆が納得できる進むべき方向性を示した彼のリーダーシップこそが、若い理事長を生んだのである。

メラメドが理事長に選ばれて間もなく、社長のE. B.ハリス (Everette B. Harris) が、顧問弁護士のフリーマンに会うことを勧めた。対立した主要人物である。メラメドは契約を切るだろうと踏んで、それでも円満に終わるよう配慮したのである。しかし、メラメドはフリーマンに継続を申し出た。「私はあなたをクビにするつもりはない。あなたが彼らのために戦ったように私のために戦ってほしい。」(Escape, p.132) メラメドの経営思想は、理事会をひっくり返して混乱を起こすことではなかった。むしろ、皆が結集し協力し合う関係を作りたかったのである。実際、フリーマンはその後長きに渡ってメラメドとCMEを様々な紛争から守ってくれたのである。さらに、晩年ザルツマン (Jerry Zalzman) という極めて優秀な法律家を後継として指名してくれた。歳もメラメドに近い。後にメラメドがイノベーティブなアイデアを実現しようとするとき信頼すべき協力者となる。⁽²⁸⁾

興味深いのは、15年も社長を務めてきたハリスをそのまま残したことである。世代としてはいわば旧体制派の人間であるが、強面ではなく、どこかひょうきんなところがあり憎めない。経験も豊富で実践的な知恵もある。昔のことはよく知っている。しかも、シカゴの同窓生の人脈は広く、誰に頼めばうまくいくかじつによく心得ている。メラメドとの二人三脚で、世代間ギャップの橋渡し役となり、過去から現在への移行を、円滑に調和させながら実行していくつもりなのだとも会員たちは受け止めてくれるだろうと考えた。⁽²⁹⁾

実際に、後になってわかることだが、ハリスを残しておいてよかったとメラメド自身痛感する瞬間が来る。Mercの持てる人材はすべて残し活用するというポリシー、円滑に調和を保ちながら改革を進めようとするバランス感覚は、メラメドの経営者としての非凡な点である。組織には歴史がある。たしかに、歴史にこだわれば改革が遅れるという側面はある。しかし、歴

史を無視すれば組織はまたたくまに壊れる。組織を壊さないように改革は進めなければならない。とくに多くのトレーダーからなる会員制という特徴を持つ取引所の組織においては、どの改革の局面でもこの課題は宿命的につきまとう。古くからの会員が納得をしてくれる道筋を細心の注意を払いながら模索しなければならない。メラメドが Merc の経営にもっとも心を砕いたのはこの点である。

メラメドが理事長として取り組まなければならない課題は三つあった。第一は、CME の定款を新しく書き換えること、第二は、市場を操作して利を得ようとするトレーダーを抑え込み CME のイメージチェンジを図ること、第三は取引所の市場の多様化、つまり新しい商品を開発することである。前の二つは関連しあっている。⁽³⁰⁾

5) 定款の刷新と効果

メラメドの理想は「市場の美しさ」を実現することである。それには、自由な市場の場が前提となる。「自由な市場こそが真実の価格をもたらす」という強い信念がメラメドにはある。彼は、誰もが共通のルールで取引できることを実現したかった。市場が健全に機能することを望んだのである。しかし、Merc には「力が正義だ」と言ってはばからない人間たちが多い。「黄金律」のことを、「金を持っている人間が支配すること」だと解釈する。取引所のピットで金と権力を振り回せば、真実は歪められる。その結果が、先物市場や Merc に対する世間の悪いイメージに繋がっているのである。この先物市場に対する偏見を払拭することがメラメドの使命となった。それにはまず Merc 自身の改革から始めなくてはならない。⁽³¹⁾

メラメドが理事長になったのは、理事会があまりに長い間何も役割を果たしてこなかったと会員の多くが感じたが故である。それをを変えるにはまず改革のビジョンを示さなければならない。それは「模範的取引所」(a model exchange) である。取引所としての地位を上げ Merc に誇りを持てるようにしなければならない。そのビジョンを実現するために理事会は全力を尽くさなければならない。理事であることは単に名誉の問題ではなく、どれだけそのビジョン実現にコミットするかの問題なのである。まず取り組んだのが定款の刷新であった。

実は2年前メラメドが事務局長のとき、定款がボロボロの状態であったことはわかっていた。物理的に、タイプした古い紙、手書きのインクの滲んだ紙などが糊付けやセロテープで貼り合わされ、テープはすでに黄色く変色していた。さらに問題なのは中身である。時間の経過とともに、新たな条文が追加されているのだが、ときに意味不明、場合によっては相互に矛盾する条項が見られたりする。一体誰が定款の内容をわかっているのか。結局、昔から様々な役職を務めていた一人の古い役員 (Kenneth Mackay) の頭の中にしまい込まれていた。いざとなった

ら彼に聞くしかない。定款の体をなしていない。⁽³²⁾

改めてゼロからの出発である。他の取引所の定款なども参照しながら、一年半、凄まじいエネルギーを費やして定款は完成する。1919年以來の改定である。その裏には、メラメドの精力的な働きと顧問弁護士ザルツマンの献身的な協力があった。1970年6月、Mercの新しいルールブックは全ての会員に一冊ずつ配布された。新しい定款の大きな特徴は、業務行動委員会（Business Conduct Committee）の設置である。ここがルールの実効性を保証する機関となる。⁽³³⁾

はからずも、その実効性が試される時が訪れる。ひとつは、ポークベリー市場における個人のコーナー事件であった。この件は、日々の取引の数字に詳しい人間からの通報で察知できた。放置していると、先物価格が不自然に跳ね上がる。メラメドはすぐにその個人のオフィスに行く。「これはルール違反だ。来週の金曜日までに買建ての契約を半分に減らすように」と警告をする。相手は何のことだととぼける。そこでメラメドはルールブックのそのページを見せて、もし従わないなら、業務行動委員会の命令により証拠金率を大幅に引き上げることになると伝えた。翌週の月曜日になっても改善の徴候が見られないので、「あなたの行動はすでに公になっている。証拠金率は25%になるだろう」と改めて電話で伝えた。すると翌日から、約束通り買建て玉は減り始め、週末には半分になった。価格も落ち着いた。少しハラハラする瞬間はあったが、メラメドはルールを守ることをはっきりさせるのに自信を持った。新しいルールブックのおかげである。⁽³⁴⁾

先物取引の一つの大きな特徴は、証拠金（margin）制度である。本来の契約金額（価格掛け数量）の一部（5～15%）を収めれば、契約できる。僅かなお金で多額の契約ができるので、レバレッジ効果が大きい。ただ、これは購入代金の一部というわけではない。契約履行の保証の意味を持つ。売り契約を建てたほうも証拠金を預ける。証拠金率は商品ごとに決められている。トレーダーが預けるのはクリアリングハウスである。相場の上がり下がりでは証拠金の額は変化する。価格が不利に動いて証拠金が不足する場合は、翌日の朝、取引が始まる前までに追加の証拠金（variation margin）をクリアリングハウスに収めなければならない。日々の値洗い制度（mark to market）である。デフォルトを防止するための制度である。上記で紹介したような、違法が認められるトレーダーの場合、取引所が罰則として特別に高い証拠金率を適用できることになっていた。

次に起きたのは、1970年、同じポークベリー市場での集団的コーナー事件である。この場合は、事前に防止ができず、業務行動委員会によってコーナーと価格操作のかがどで告発された。理事会が判事となる。関わった個人や会社には、高額の罰金と何年かの取引停止処分が下った。

厳しい判決であったが、これで CME の改革のイメージは一気に前進することになる。この取引所内の裁判は、すべての会員に公開された。会員であれば誰でも傍聴できた。

「あきらかに、これは取引所の体質を変えることになった。我々は、大きな壁を乗り越えて新しい時代に入ったのである。もう我々の市場で卑劣な行為を許すことはないのだ。会員の声に耳を傾けることが、新しい定款と一緒にあって、差別をなくし、Merc のすべてのトレーダーは平等だということを思い出させるのである。長い期間の中で私は初めて、Merc が本来あるべき姿になったと感じた。そこはトレーダーにとって、市場に立ち向かう自らの底力を発見し、経済的に生き残ることができる場所となったのである。」⁽³⁵⁾

組織の自浄化は成功した。Merc は先物市場の機能を正常に果たす取引所として再出発できる。メラメドは自信を持った。

6) 組織の環境整備

そのほか、メラメドは取引所の中に残っていた古い風習を取り除き、組織の強化につながるさまざまな施策を打ち出す。

取引所のフロアは伝統的に女人禁制であった。理事長になる前の事務局長時代にその差別を解いた。認めるにあたって、古い理事たちと大議論になったのがスカート丈の規制（膝下2インチ）であったというのがお笑い草である。1970年アメリカで史上初のフロア内の女性職員が誕生する。そして1972年フロアでの差別は完全に消える。当時できたばかりのIMM(International Monetary Market) のフロアで取引を行う初の女性会員が誕生した。間もなく何人かの女性があとに続いてピットに立った。ただ、女性理事の誕生は1988年を待たなければならなかった。⁽³⁶⁾

人力に頼った取引記録や黒板表示も機械化を進めた。コンピュータ化に向け人材を手当し組織を整備した。⁽³⁷⁾

情報は取引所の命である。トレーダーのために最新の情報を提供し、Merc の新しいイメージを確立するため外に向かって情報発信する必要があった。会員は、毎日の市場の統計データ（取引高、建玉、高値安値など）が手に入るようになり、経営レポート、月刊ニューズレターによって理事会の動きもわかるようになった。年次報告も制度化され、広報はそれをマーケティングの道具として用いるようになった。先物市場に関わる知識の普及を目指し教育用パンフレットをシリーズ化した。⁽³⁸⁾

じつはメラメドにとって教育は、情報提供のレベルにとどまらなかった。メラメドには教育の重要性が骨の髄まで染み通っている。両親が筋金入りの教師であったというせいもある。彼は、教育を Merc の常設の機能とした。教育の対象は、職員、会員にとどまらず、市場のユーザー、規制当局（官僚、政治家）、そして一般公衆を含む。その後の二十年間の地道な努力のか

いもあり、教育はCMEを特徴づける重要な要素となった。Mercの成功はこの教育と密接に絡んでいる。やがてこのアイデアをアメリカだけでなく世界の取引所が採用するようになる。⁽³⁹⁾

教育に力を入れるというのは企業家機能の中で「組織力の強化」というイノベーションに相当する。メラメドの特徴は、単に組織内部にとどまらず、広範な範囲に及ぶ。それは、メラメドの究極の目的である「市場の美しさ」をあらゆる人達に知ってほしいからである。それが、Mercの評価を高めるのである。組織の内と外で教育の内容が一貫性を持てば、自ずと相乗効果が生まれるのである。メラメドは、市場の見学に様々な人達を招待している。政治家もいれば外国の要人もいる。メラメドがひと目見て市場の美に魅せられたように、大勢の人がそれを目撃して理解するのである。百聞は一見にしかず。政治家たちも味方してくれるようになる。

さらに、過去のやり方と変わったのは、取引所の外の世界との繋がりである。ブローカー業務に携わるFCMs (Futures Commission Merchants) や先物の原商品に関わる業務を行っている先物のエンドユーザーたちと信頼関係を深め、相互の良好な協力関係を築こうということである。CMEは変わったのだということをメラメドは示したかった。「彼らが意見を言ってくれるのは大歓迎だ。問い合わせには必ず応えること。できれば委員会のメンバーに加わってほしい。彼らの批判には耳を傾けるのだ。」⁽⁴⁰⁾ やがて、そのポリシーのおかげでMercの評価が上がってきた。当時、取引所の内部にしか耳を貸さないとされたCBOTとの違いである。

またときに応じてメラメドは、専門家の意見やアドバイスを聞くために、会員でない人たちからなる臨時の諮問委員会を設置した。

「これは外部の専門家たちと開かれたコミュニケーションを図るためにはうってつけの手段であった。彼らは我々の市場に対し提供できるなにかを持っている。しかし、以前はそれを聞く機会がなかったのである。」⁽⁴¹⁾

このようにして、Mercの評価は次第に上がってきた。Mercの変革の方向性は正しかった。メラメドは力強く次のように宣言する。

「我々はあえて主張したい。我々の市場は国の経済に重要な機能を果たしているのだ。これは、我々の会員に、我々のトレーダーに、我々のエンドユーザーに、我々の規制当局に、そして公衆一般に対し、新しいメッセージとなる。」⁽⁴²⁾

メラメドが取引所の外の世界まで巻き込んで改革のエネルギーにしようとしたことは重要である。一般の企業であれば、仕入れ先の企業、顧客企業、地域社会、関連する専門家や学識経験者など、企業を取り囲む広範な世界から謙虚に意見を聞き、それを経営に活かそうという

ことである。企業のうちわの世界に閉じこもるのではなく、外部の様々な声を聞こうとする経営姿勢は、サステナビリティを模索する現代の経営にも求められていることである。メラメドの取り組んだ取引所改革の方向性はまさにそれに相当している。メラメドの視野が長期的サステナビリティを見据えていたということである。⁽⁴³⁾

しかし、重要な課題がまだ残っている。新しい商品の開発である。これが最後に残った最大の難問である。農産物は色々試したが難しい。結局、残ったのが豚バラ肉 (pork belly) と生牛 (live cattle) だった。農産物以外になにかあるのか、「肉の取引所」から脱却できるのか、それが次の問題になる。

3. 金融先物の創始者メラメド

通貨先物のアイディアは突然一夜にして思いついたものではないとメラメドは言う。子供の頃の通貨にまつわる体験、当時の経済環境の変化を伝える記事、学者の意見、仲間内での議論、そして Merc の将来のために何か別の商品を探さなければというプレッシャー、そういったものがないまぜとなって生まれてきたものだという。⁽⁴⁴⁾

メラメドは子供時代の一年半の逃避行のなかで、国境を超えるたびに通貨が変わる経験をした。政府の定めた公式レートよりも、闇レートのほうが購買力を正しく反映していることを父親から教わった。市場が真実を伝えるということである。

だが、1960年代の終わりから1970年代のはじめにかけて、通貨市場に焦点が合ってきたのは、一つの事件がきっかけだった。

1) 英ポンド切り下げと通貨先物市場のアイディア

1967年10月イングランド銀行は英ポンドを2.80ドルから2.40ドルに引き下げ、世界を驚かせた。大英帝国のかつての経済的繁栄が衰退していくプロセスの中での現実的な調整であった。それに伴って様々な国際通貨に関する記事や見解が紙面を賑わせることになった。なかでも、ミルトン・フリードマン (Milton Friedman) シカゴ大学教授の主張は注目された。ブレトンウッズ体制の限界、フロート制のメリットを主張していた。ポンド切り下げは取引所の仲間たちのあいだでも話題になった。

通貨については、もともとと相対の現物ないしは先渡し契約 (forward) で行われるインターバンク市場がある。公式に定められた為替レートをもとに、許容されるほんの僅かの変動幅の中

で、銀行間、あるいは貿易に携わる企業を相手に取引される。

ある時、フリードマン教授の面白いエピソードが記事になった。彼は、近いうちにイギリスが英ポンドの切り下げを行うだろうと予測し、銀行に30万ポンドを先渡し（forward）で売りたいと申し込んだという。しかし銀行は受け付けなかった。銀行間で行われている通貨の先渡し取引は、個人に対して閉ざされていた。貿易に携わる企業のみに限られていた。理由は、投機を助長するからだという。メラメドは妙な言い逃れだと思った。⁽⁴⁵⁾

Mercの仲間の一人バーク（Richard Boerke）も同じことを試み、やはり断られていた。ただ彼はしつこかった。父親の仕事上のコネを利用して問題を解決したという。二人の会話は弾む。メラメドはインターバンク市場の閉鎖性を解決するところに鍵があると気がついた。「誰でも参加できる通貨市場をどうしてつくらないのか。そのような市場をMercに作るべきじゃないか。」「そのとおりで！」どのような人であれ参加できる通貨の先物市場を作れば、取引は最大級に大きくなるに違いない。メラメドに新しい市場のアイディアが構想された瞬間である。まさに神の啓示である。この市場を作れば「肉の市場」から脱却できるかもしれない。Mercの将来を展望できる。⁽⁴⁶⁾

先物市場の歴史を振り返れば、これまでずっと農産物のための制度であった。農産物の価格変動リスクを処理するために生まれた先物市場の機能を、どうして金融マネージャーのために提供しないのか、金融の世界こそ先物が必要なのではないか。メラメドは不思議に思った。何か隠された理由でもあるのか、考えたが思いつかなかった。⁽⁴⁷⁾

この発想はまさに企業家のビジネスモデル発案機能に相当する。自らの組織の持てる潜在能力を活かしながら、世の中の満たされていないニーズに応えようというものである。それが新商品となる。新しい商品は現実の経済の動きから離れたところで独立に思いつくのではない。時代の変化の中から感じられてくる不便や不満、新たに生まれてくるニーズに応えようとするところから思いつくのである。他方では、組織の潜在力をまだ活かしきれてない状況の中で、なにかほかにできる仕事がないか模索するプレッシャーに迫られ新商品の開発努力は真剣さを増す。メラメドにとって、組織の存続をかけて新たな分野を開拓しなければならない至上命令があった。「必要は発明の母」とメラメドは言う。⁽⁴⁸⁾

メラメドとその仲間が感じた不満・不便（メラメドはフラストレーションと表現した）の元は、様々な情報から考えついた将来予想を活かせないインターバンク市場の閉鎖性にあった。誰でも参加できる先物市場の意義はまさにそこにある。人々の予測を反映して初めて将来価格は示される。しかしそれを反映できる場所がない。潜在的にスペキュレーションのニーズはある。一方、為替レートが変動するようになれば必ずヘッジニーズは生まれてくる。

メラメドの発想の一番面白いところは、シカゴの商品取引所で通貨という金融商品を上場し先物の手法で取引しようというところにある。金融の中心地ニューヨークで考えられたわけではない。先物取引所の重要な機能は、ブローカーを通じて集められる売り買いのヘッジ注文を取引所につなぎ、トレーダーたちがスペキュレーターの役割を果たしながら流動性を生み出し、最終的に需給に見合った将来価格を示していくところにある。この機能を農産物だけでなく、為替レートにも応用しようということである。

この先物市場の機能は普遍的で、価格が変動するどのような商品にも応用可能だというのがメラメドの発想の原点である。価格が変動する商品なら、トレーダーたちは十分対応できるとメラメドは確信していた。取引所の競争的売買の中から需給を正しく反映した将来価格を示すことができると確信していた。その確信は自分がトレーダーとして仕事をしてきた経験から生まれている。

先物市場の機能に対する揺るぎない自信である。まさに the Beauty of the market の信念である。それは、彼自身が取引所のフロアに立ち、トレーダーとして毎日のように取引を実践してきた経験にもとづいている。トレーダー仲間とコミュニケーションを取ってきた経験にも裏付けられている。そして、取引所のフロアを決して不正な取引が起きないように浄化してきた自負がある。

多くの人間は、シカゴの商品取引所は農産物の先物取引の場所だという先入観があり、通貨という金融商品がシカゴで取引されるというたいてい驚く。しかも、「先物はギャンブルだ」という偏見もある。抵抗は必ず起きるとみていた。先入観と偏見にたいし戦わなくてはならないことは、メラメドも覚悟の上であった。

1970年にはすでに通貨先物のアイデアを実現に向かって踏み出そうと決心していた。すこしずつ、周りのものに話し始める。一人は、1969年にCMEで採用した経済研究者のパワー(Mark Power)だった。先物取引のメカニズムについて優れた論文を書いている。経済研究部門の責任者としてまたメラメドのブレーンとして期待した。彼は即座にメラメドのアイデアに賛成した。

メラメドは用意周到である。焦らずじっくり進もうと考える。外国為替を商品先物市場で扱うというアイデアは、衝撃があまりに強く、あまりに現状からかけ離れている。そして、環境に恵まれたとしても実現するのは容易でない。メラメドはそのことを自覚していた。革命的なアイデアが認められるには、誰もが信頼できるような人からのお墨付きが必要である。権威ある大御所から、自分がやろうとしていることは的を射ていると言ってもらう必要がある。そんな人を探しに遠くまで行く必要はない。うってつけの人物が目と鼻の先にいる。自由市場

を信奉するシカゴ大学教授フリードマンである。⁽⁴⁹⁾

フリードマンの書いた本を何冊も読み、大学の授業をもぐりで聞きに行ったこともある。メラメドにとって神のような存在である。フリードマンの言う通り、もしブレトンウッズ体制が崩壊したら、為替レートはフロートに移行し、通貨の先物市場は必要となるはずだ。CME には取引所設備、通信施設、市場運営ノウハウ、市場参加者の全てが揃っている。売り手と買い手を結びつけ、ヘッジユーザーとスペキュレーターをまとめられる。こうなれば、メラメドの描く夢が一気に実現できるはずだ。

メラメドは、通貨の先物市場のアイディアについてフリードマンの反応を知りたかった。フリードマンにコンタクトを取るようパワーに依頼する。経済の研究者同士のコミュニケーションに期待した。しばらくして返事が来た。通貨の先物市場がどこまで機能するかについてはわからないという留保条件は付いていたが、概ね肯定的な内容であった。メラメドは勇気が湧いてきた。青信号が出たと判断した。理事会をまず説得しなければならないが、すぐには難しい。とりあえず探りを入れてみることにした。

最初、CME 理事会のメンバーは皆キョトンとしてその意味を測りかねていた。先物は農産物のためにあるという先入観が邪魔をする。だが、誰も表立って反対はしなかった。メラメドは、現段階では固定レート制が続いておりまだ機は熟していないが、いまから準備に取り掛かるつもりだと述べた。このアイディアのことは絶対口外しないようにと釘を差した。これに特許はなく、まごまごしていたら他の取引所が同じことを考える可能性がある。メラメドの真剣さが現れていた。⁽⁵⁰⁾

実はこの頃、メラメドは自分のアイディアに夢中になり、夜も寝られない状態が続いていた。歴史上めったに巡り会えないほどの重大な局面に差し掛かっているという自覚があった。考えれば考えるほど神経が高ぶる。そして、他の取引所も同じことを考えているのではないかと想像した。NYSE や CBOT はもっとすごいことを考えているかもしれない。すでにパラノイド状態である。

1970 年の時点で機が熟していないのは、事実であった。固定レート制が続いており、日々通貨価値が変動することはありえなかった。変動するのは、レートを現実的なものに調整するために世界中から財務大臣が集まり、合意のもとに、特定の通貨を 5%とか 10%とか大幅に平価切り下げ・切り上げするときに限られる。その瞬間に大幅な変化はある。ただそれに対してだれも事前に対処することはできない。大幅調整の後にはまた普通の固定レートに戻る。

ただ、時代は大きく変わっていた。ブレトンウッズ体制ができた 1945 年の時代のころは、めったに国際的な為替レートの調整は起こらなかった。しかし、1970 年の時点では国際経済の状況は大きく変化した。西ドイツや日本といった国々が戦後復興から立ち直り経済成長を遂げ、

経済力や国際収支の相対的な地位が見る見る変わってきた。為替レートの調整の必要が頻繁に発生するのである。しかも情報化の時代が進み、為替レートの調整も速やかに行う必要が出てきた。そういう中において、固定為替レートの枠組みを維持するのは無理がある。⁽⁵¹⁾

2) ニクソンショックとフリードマンの論文

1971年の半ば頃まで、為替レート調整を迫るマグマが溜まり、平価の切り上げ・切り下げの調整が頻繁に行われた。しかし、圧力は防ぎきれずマルクと円はドルとのつながりを維持することは難しくなった。そしてついに大地震が起きる。1971年8月15日ニクソン大統領は、金とドルの兌換を停止した。アメリカの国際収支の赤字が記録的に増大し、金の流出が続いたからである。

いよいよその時が近づいてきたと感じ、メラメドはフリードマンに直接会って話を聞こうと思った。バーモントの別荘に滞在していたフリードマンと連絡が取れ、1971年の11月13日、ニューヨークのホテル(the Waldorf Astoria)で会うことになった。昼食を取りながらの面会であった。メラメドは聞いた。新しい通貨制度がフロートになったら、通貨の先物市場を開設しようとして我々は計画しているのだがどう思うか。フリードマンは「素晴らしい(splendid)」「いい考えだ(imaginative)」と答えた。彼はMercとその首脳陣のことは知らないようだったが、グッドアイデアであることは理解してくれた。そこですかさずメラメドは訊いた。「このアイデアを実行に移すには、あなたのような権威ある方からのお墨付きが必要です。レオ・メラメドは誰も知らない馬の骨です。でもミルトン・フリードマンとなると話が違います。あなたの意見が世間にわかるように、我々のために論文を一本書いてもらえませんか。」

さすが名にし負う資本主義信奉者フリードマンである。答えが振るっていた。「もちろん、いいだろう。だが君は私の労力に対し報酬を払う必要がある。」メラメドは嬉しいやら面白いやら、いくらでも払うつもりで「ハウマッチ？」と聞く。フリードマンの応えは、5,000ドルだった。メラメドは喜んで手を打った。⁽⁵²⁾

この二人のやり取りの重要な点は、金額にあるのではない。それはある意味で付随的出来事である。メラメドは心からフリードマンを尊敬していた。この人しか頼りにできる人はいないと思っていた。メラメドは、彼を前にして先物市場の特徴と役割について説明したはずである。そして、フリードマンが提案しているフロート制の時代になれば、通貨の先物市場が役立つことを熱く語ったに違いない。スペキュレーションの重要な役割についても触れたはずである。

フリードマンはきっとメラメドのアイデアの素晴らしさに感心したのである。そして、

彼のやる気と心意気に惹かれたのである。新しい時代にふさわしい新しい市場が生まれようとしている。フリードマンはその誕生を目撃できるという期待を持った。まさに市場メカニズムの進化が目の前で起きようとしている。メラメドをどうにか応援したいという気持ちを抱いたのである。初対面であるにもかかわらず論文を書くことを引き受けたのは、メラメドのアイデアと志に心を打たれたのである。

ビジネスの世界ではどんな小さな成功でも、その裏で、意気に感じた出会いとそこから生まれる協力によって支えられていることが多い。志を持った人間同士で響き合う結果である。メラメドは自分のビジネスに偉大な協力者を得たことになる。協力者を惹きつけるこの能力は企業家の重要な要素である。自分でたとえ資本を持っていなくても、資本を持っている人間を説得できれば必要な資本を引き出すこともできる。あるいは、専門的な知識を持った人間の協力を仰ぐことができる。一緒にリスクを背負ってくれるのである。コミットしてくれるパートナーとなる。

重要なのは、その人間が持っているビジョンであり、燃えるような熱い志である。その人間が根底に持っているパワーである。人を引きつけるそのパワーこそがリスクと戦う力の源泉なのである。企業家機能のなかの危険負担の側面は、表面的には資本力に支えられているように見えるが、その究極にはビジョンと志に支えられた人間のパワーがある。

メラメドは自分が書いた本の中で述懐している。「実際のところ、私はこの偉大な人物を相手に強引に頼み込み、彼の社会的評価を危険に晒してしまったことになる。だが、彼は進んでそれを引き受けてくれたのだ。Mercのためだけでなく、その時代がやってきた新しいアイデアのために。」(Escape, p.177) まさにフリードマンはメラメドのアイデアに感動し、その実現に自らコミットしたのである。以来二人はきわめて親密な生涯の友となる。そして、この論文は後にとてつもない価値を持つことになる。⁽⁵³⁾

三週間後に第一次の原稿が届く。タイトルは“The Need for Futures Market in Currencies”、内容もドンピシャであった。必要な修正があれば言うて欲しいとフリードマンからのメッセージが同封されてあった。もう十分な出来だったが、メラメドは2、3補足してほしいことを手紙で伝える。そして、新市場の開設の準備に取りかかっていること、近いうちにこの新しいコンセプトを公に発表する予定であることを伝えた。⁽⁵⁴⁾

メラメドにとって、ニクソンショックはこれ以上ないタイミングで起きた。国際収支の記事は金融面から一面に移り、テレビでも繰り返し報道され、為替レートへの人々の関心は一気に高まっていった。国際通貨の変動は必然的に投資や投機のチャンスにも影響を与える。何よりも、ビジネスの世界で為替レートの変動からくるリスクをヘッジする必要があるようになる。

1971年12月13日、平価の調整を行うべく世界から大蔵大臣がワシントンのスミソニアン協会に集まった。結果、ドルの価値を他の通貨に対して減価する平価調整を行う合意がなった。注目すべきは、許容される為替レートの変動幅がプラスマイナス 1.0%から 2.25%に拡大された点である。つまり、ワイドバンドの採用である。計 4.5%の幅で変動する。十分に為替変動のリスクが発生する。メラメドは時が来たと感じた。

スミソニアン合意から一週間後 12月20日にフリードマンから完成原稿が届いた。ちょうどその日は、通貨先物市場の開設を Merc が世界に向けて公表する日にあたっていた。翌年の 5月、新市場は開設されることになる。(p.179)

一旦決まったスミソニアン合意も間もなく維持できなくなり、1972年から1973年にかけて各国はフロート制に移行することになる。スミソニアン合意は変動相場制への序曲に過ぎなかったのである。

時代の変化に合わせ先物市場のイノベーションは着実に歩を進めていた。金融先物の時代へ歴史が動く瞬間であった。

メラメドの企業家として優れた点のひとつは、決断力にある。そのタイミングが絶妙である。外部の経済環境の変化を見極めるだけでなく、内部組織の準備体制を整え、周辺からの支援体制（この場合はフリードマンの論文）ができるのを見計らっている。そして「機は熟し」一旦ここぞと思ったら、不転の決意で望むのである。この決断力は、何にも勝って、自らのビジネスモデルへの確信と組織の実行能力への自信によって支えられている。

3) IMMのスタート

新しい通貨先物市場は、IMM (the International Monetary Market) と命名された。⁽⁵⁵⁾ CME とは独立の別組織とした。単に外国通貨のみならず金融商品を広く扱えるようにするためである。1972年5月の開設に向かって準備は進められた。

メラメドとしては、世界の大手の金融機関に IMM の会員になってほしいところだが、それは当分見込みがない。先物取引所に信頼がないからである。ニューヨークの金融機関には「自分たちのお金の安全性はどう保証されるのか」と厳しく聞かれた。そのためには清算機構の強化を行うしかない。そこでクリアリングハウスの連帯責任制を確立した。

1月半ばまでにニューヨークの証券会社を訪問したが、メリルリンチなど 2、3の例外を除いて完全に無視された。ほとんど先物取引の経験がなかったからである。

それに対し、シカゴの銀行はもともと CME と取引関係があり、先物取引にも通じていたので、好意的だった。特筆すべきはコンチネンタルイリノイ銀行である。シカゴで一番大きな銀

行で国際業務を手掛けている。受渡し機関としての重要な役割を担ってくれることになった。直接的には、メラメドが頭取に通貨先物の役割と将来性を熱く語ったことが要因であるが、間接的には、ハリスが頭取と旧知の仲であり、メラメドが頭取にじっくり話をする機会を作ってくれたおかげである。ハリスを残しておいて本当に良かったとメラメドは痛感する。

しかし予想されたこととは言え、ニューヨークの大手主要銀行からは、一切支持が得られなかった。彼らが言ったことは以下に見るように、偏見、差別意識、無理解に満ちていた。⁽⁵⁶⁾

- ・既存のインターバンク市場に比べてなにかメリットが有るのか疑問だ。
- ・シカゴは通貨に係る業務を行う場所としてふさわしくない。
- ・ニューヨークが金融の首都なのであり、IMMは早晚失敗するだろう。
- ・たとえ生き残ったとしても、投機を煽ることによって適正な為替レートを乱し、アメリカや海外の政府の怒りを買うに違いない。
- ・外国為替が豚バラ肉を扱う賭博師たちに任せられるなんてとんでもないことだ。

メラメドは、このような嘲りや皮肉に満ちた言葉に耐え抜いた。IMMはインターバンク市場に取って代わろうとしているわけではない。むしろ、これまでなかった機能を付け加え、それを補完しようとするものなのだ。時代が変化する中で新たなマーケットなのだ。農業の分野がこれまで利用してきたリスクマネジメントの手段を、ビジネスや金融の分野に提供しようとしているのだ。メラメドにはIMMの果たす役割に確信があった。その確信の通り、何年か後には多くの銀行がIMMの会員になっていったのである。⁽⁵⁷⁾

金融業界の偏見や差別意識を取り除くことは難しかったが、メラメドは当時のワシントンの政府高官へのあいさつ回りには成功した。財務省長官 George Shultz に挨拶に行ったときには、事前にミルトン・フリードマンの論文を送ってあった。彼はシカゴ大学でフリードマンの同僚でもあった。これといった説明をまだせぬうちに、シュルツは優しい声で言った。「ミルトンがいいと言えば、私もそれでもういいんだよ。」フリードマンの御威光のおかげである。どこでIMMの説明をするときも、締めくくりフリードマン教授の名前を出せば事足りた。「この論文が目に入らぬか！ これを書いたお方をどなたと心得る！」まるで魔法の呪文のようによく効いたのである。⁽⁵⁸⁾

メラメドは政府高官との縁には恵まれた。彼は T-ビル (Treasury Bill) 金利先物を上場するときにもワシントンを訪れている。当時、連邦準備制度理事会アーサー・バーンズ議長に会って説明したとき、バーンズは即座にこう答えた。「なんてうまいアイデアだ。そのような先物取引は政府証券のディーラーやインベストメントバンクなどすべての証券ビジネスに利用され

るだろう。もちろん投機家たちにも。」さらに続けて「この先物取引は利子率の変化の方向性を告げる予言者になるだろう。」⁽⁵⁹⁾ メラメドの説明も上手かったのだろうが、バーンズの勘も鋭い。これが縁になりその後長く交友が続く。

もうひとり特筆すべきは、当時経済諮問委員会委員長だったアラン・グリーンズパンである。後にアメリカで最も尊敬される連邦準備制度理事会議長になる人間である。この会見はメラメドにとってちょっとした驚きでもあった。T-ビル金利先物の説明の途中でグリーンズパンは話を遮った。「なんて素晴らしいアイデアだ。」そして、その市場が利用されるであろう10あまりの例を立て板に水のごとくつぎつぎに挙げていった。その中には、メラメドが思いつかないようなものまで入っていた。グリーンズパンの理解の早さと、応用能力の豊かさにメラメドは舌を巻いた。⁽⁶⁰⁾ この会見以来、二人は親しくなる。二人の間に育まれたこの友情は、1987年の株価暴落のとき重要な役割を果たすことになる。

1972年5月16日よいよIMMはスタートした。金融先物の時代の幕開けである。英ポンド、加ドル、独マルク、伊リラ、日本円、スイスフラン、メキシコペソ、7通貨の対米ドルレートが上場された。

4) 金融先物の拡大とCFTC

翌年の1973年10月に石油ショック(Energy Crisis)が発生する。石油価格のみならず、様々な価格が上昇し、インフレーションを招く。ドルは暴落し、失業率は上がる。インフレーションは金利を引き上げる。この経済変動が先物市場の役割を一層注目させることになった。

その後IMMは、債券先物(金利先物)、ユーロダラー金利、株価指数というように金融先物の商品を拡大していく。債券先物と株価指数はCBOTとの競争になるが、CMEは常にCBOTを出し抜く。リーダーであるメラメドの采配のおかげである。またユーロダラー金利の上場の際、受け渡しの条件がCFTC(the Commodity Futures Trading Commission)によって撤廃された。そのおかげで究極の先物と言われる株価指数にも道が開かれるのである。これもメラメドの働きのおかげである。

CFTCは先物業界を管轄する規制機関である。1974年に設立された。それまで先物業界は農務省(the Department of Agriculture)の中の小さな部局CEA(the Commodity Exchange Authority)によって監督されていた。弱小組織なのでうるさいことを言わず、業界としては居心地が良かった。1970年代初めの食料品の累積的物価騰貴が問題になったときに、偏見を持つ一部の議員から先物市場の責任が問われたことがある。最終的に下院農業委員会(the House Agriculture Committee)のもとに公聴会が開かれ、議論が進む中で商品先物業界を監督する独立の政府機関を作るべきではないかという話しが出てきた。まさに瓢箪から駒が出たのである。⁽⁶¹⁾

メラメドは、当初両刃の剣と感じた。取引所は自らを律し自浄機能をもたせてきたので、政府から余計な介入を受けることはできるだけ避けたいところである。しかし同時に、先物業界をまとめて監督する独立の政府機関があるということは、業界団体として世の中から認められるということでもあり、今後伸びていくこの業界に何か起きたときにこの政府機関がバッファの役割を果たしてくれるのではないかとも考えた。なによりも、この規制機関が先物に特化し一本化すれば、今後様々な金融商品を上場していく際に有利になるかもしれない。

メラメドはポジティブに考え、できるだけ先物業界のためになる規制機関とすべく、その設立の準備段階にエネルギーを傾注した。CFTC の設立を認めるのに条件を二つ出した。一つは、先物取引は認可された取引所においてしか認めないこと。もう一つは、この機関のみが先物業界を管轄すること。つまり、CFTC が先物について排他的な管轄権を持ち、SEC その他の規制機関の介入を認めないことである。⁽⁶²⁾

そのほか、受渡しの問題については CFTC にその決定権があること、新商品の上場の際、経済的正当性を前提条件にしないこと、などが付け加えられた。後者は、条件を厳しくすると新商品の模索が柔軟に行えなくなるからである。前者は、すでにこのとき受渡しの条件を取り外そうと考えていた商品がメラメドの頭の中にあっただからである。「究極の先物」ともいべき株価指数先物である。指数は具体的なものでないので、もともと受け渡しができない。受渡しの条件を外さないと、それは上場できない。その決断は先物を管轄する政府機関でやるのが一番ふさわしいという考えである。1981 年実際に CFTC はその決断をしたのである。⁽⁶³⁾

受渡しを条件とするというのは、もともとコーナを防止するという狙いがあった。それは農産物を想定した対策である。金融商品となると話が違ってくる。メラメドは、ユーロダラー金利や株価指数については、受渡しの条件を外してなんら構わないという考えであった。差金決済のシステムで、価格操作や市場メカニズムの歪みが発生することはないこと、口車に乗せるギャンブルとは異なることを CFTC のスタッフに念入りに説明し、受渡しの条件をついに外したのである。

IMM を立ち上げて間もなくメラメドの頭の中には「究極の先物」株価指数が構想されており、その実現の重大な壁が受渡しであることもわかっていた。CFTC 設立準備の時点で、この新しい政府規制機関にその重大な決断をさせるのが最も自然な手続きになると判断していたというのは、彼の先見性だというしかない。深謀遠慮とはこのことである。先物業界を監督する組織が政府機関としてできるのならば、その性格をできるだけ有益な組織になるよう準備段階からメラメドは奔走しているのである。驚くべき用意周到さである。メラメドの企業家としてのイノベーション実現能力の高さは、取引所内にとどまらず、規制をする政府、法律を作る議

会の工作にまで至るその用意周到さにある。

5) 先物悪玉論とグリーンスパンの擁護

受渡しの条件がなくなり、差金決済が認められることで株価指数先物（CME は S & P500 先物を上場）は誕生する（1982 年 4 月）。取引は拡大し、「究極の先物」とメラメドの予想した通り、取引所の柱となる商品に成長する。だが、1987 年 10 月 19 日 日曜日に発生した株価の大暴落（ブラックマンデー）をきっかけに、先物悪玉論がメディアを支配するようになり、メラメドや CME は窮地に追い込まれる。株価の暴落は株価指数先物取引やコンピュータを用いたプログラムトレーディングが引き起こしたものだという説が、ニューヨークを始めとする金融界やメディアにまことしやかに流布したからである。

メラメドたちは取引のデータを詳細に調べた上で、それは根拠のない批判であることを懸命に説明しようとするが、一旦広まった偏見はなかなか静まらなかった。NYSE は被害者意識丸出しでシカゴの CME が悪いのだと言わんばかりである。顧客のポートフォリオのヘッジを行うために株価指数先物を使っているウォールストリートのインベストメントバンカーたちに援軍を願いたいところだが、ナシのつぶて、黙りこくったままである。メディアのバッシングはひどくなるばかりである。

たまりかねて、1988 年 5 月 10 日メラメドは Fed 理事長のグリーンスパンを訪ねる。じつは、前年の株価が大暴落したその夜、電話で連絡を取り合った。「大丈夫か。明日市場は開けるのか」「清算が上手くいくかどうかまだわかりません。Fed の直通電話を一晩中繋げられるようにしておいていただけるとありがたいです。」「わかった。何かあったら連絡してくれ。いつでも繋がるようにしておくから。」それが最後でその後直接会う機会はなかった。

部屋に入るなり、グリーンスパンは訊く。「どうしてもっと早く来なかったんだい。」「ご面倒をおかけしたくありませんでした。」「君のためにドアはいつでも開けてあるんだよ、レオ。」心からそう言ってくれているのをメラメドは感じた。

席について理事長の方から聞いてきた。「レオ、どうして君たちシカゴの人たちはこんなに叩かれているのだ。あなたたちの味方がいるでしょう。指数先物で儲けているウォールストリートのインベストメントバンカーたちはどこへ行っちゃったの。どうして然るべき人間があなた達を守ろうと声を出さないの。」

メラメドは臆せず答えた。「理事長、彼らは無事にいます。でも発言することをためらっています。これからも怖くて黙ったままにいると思います。権威のある誰か、専門的な誰か、信用のある誰か、そうですね政府の偉い誰かがまず声を出してくれないと難しいと思います。」

お互いのあいだにしばし沈黙が流れた。しかし表情は、よくぞ聞いてくれた、よくぞ答えて

くれたという気持ちで溢れていた。⁽⁶⁴⁾

それから間もなく、1988年5月19日に行われた下院のある小委員会ではグリーンズパンは証言に立つ。その言葉はメラメドにとって生涯忘れられないものとなった。

「株価指数先物を批判する人たちの多くが間違っていることがあります。この市場が大きくなってきたのは言葉巧みなセールスのおかげではありません。それがユーザーにたしかに経済的価値をもたらすからです。年金基金その他の機関投資家であるユーザーは、これによって自分のポートフォリオのポジションを素早く安価にヘッジし調整できるのです。この株価指数先物はポートフォリオマネジメントにおいて、いまや欠かせない役割を果たしています。」⁽⁶⁵⁾

そして、グリーンズパンはメラメドが最も聞きたかった内容に踏み込んでいく。

「重要なことは、先物市場は現物市場よりも早く新しい情報に反応するということです。これをもって、先物価格の動きが現物価格の動きを引き起こしているのだと結論づける人もいます。しかしながら、ポートフォリオのポジションを調整するコストが先物市場のほうがはるかに安いので新しいポジションにより素早く移ることができます。したがって、ポートフォリオマネージャーは新しい情報が入ってきたとき、自然と先物市場で取引をする傾向があると思います。その結果、先物市場で先に価格が動きます。その後、裁定が起こり現物市場の価格が追随するのです。」⁽⁶⁶⁾

先物市場は将来価格という形でいち早く「真実を告げる」役割を果たすことを明確にしたのである。

そして、もう一つ財務省次官グールド (George D. Gould) の証言が続いた。

彼は、ウォールストリートのインベストメントバンカーとして長く働いたキャリアを持つ。

「株価指数先物との裁定を批判することは、悪い知らせを持ってきた使者を殺してしまう古くからの愚行に相当します。使者はCMEでの売りをNYSEのフロアに伝えただけなのです。」
じつに簡潔な表現であった。⁽⁶⁷⁾

暴落を引き起こした本当の原因は、CMEとは違うもっと別なところにある。そのことを明快に示した二つの証言であった。しかもこれ以上ない政府高官による力強い証言であった。これ以降、風向きがガラッと変わる。ニューヨークの金融の専門家たちは突如として先物市場を擁護する側が変わった。突然、先物市場は経済的な価値をもたらすものとなった。CMEとNYSEとの仲直りもでき、相互に補完し合う取引所として協力することになったのである。

グリーンズパンの証言は単なる友人関係から生まれたわけではない。個人的なえこひいきの気持ちは微塵もない。彼もフリードマンと同じように、初対面のときからメラメドの金融先物のアイデアと志に心を打たれた一人である。とくに株価指数先物市場の存在感は大きかつ

たはずである。すごい市場ができたと目を見張っていたに違いない。それが、妙な偏見に基づいてバッシングを受けている。メラメドも困り果てて相談に来た。金融先物市場を生んだCMEを守らなければならない。株価指数先物市場をこれからも発展させて行かなければならない。そのために自分ができることはないか考えていたのである。だから、グリーンスパンはここで片肌脱ごうと決心したのである。証言の内容には、彼のその使命感がほとぼしっていた。だからメラメドはその証言に感動したのである。その証言が力強くて確であったがゆえに、あれほどシカゴを騒がしく非難していたニューヨークとメディアは一瞬にして黙ったのである。

メラメドにはグリーンスパンを惹きつけ、コミットさせるパワーがあったということである。その源は彼のビジョン（アイデア）と志である。そういう意味で彼はまさしく企業家なのである。グリーンスパンは単なる友人・知人ではない。メラメドと心と心が響き合う同志であり、先物市場を守るパートナーなのである。

4. おわりに

メラメドが1996年に書いた本に基づいて彼の企業家的な側面を述べてきた。彼は普通の意味での株式会社の経営者ではない。取引所という会員制の組織のリーダーである。それ故に難しさがある。組織改革やイノベーションを実行する上でも、普通の企業にはない難しさがある。しかし彼はそれを乗り越えて実行したのである。

もともとは、シカゴで兄貴分のCBOTに少しでも追いつきたいというのが動機であったはずである。あまりに格が違う相手である。しかし、結果としてCBOTに追いつき、追い抜いて、吸収合併してしまった（2007年）。さらにNYMEXと合併し（2008年）、CMEグループとなり、世界に冠たる先物取引所となった。すべて金融先物のおかげである。

CMEは2000年に株式会社化を決め2002年に株式公開している。重要な狙いはコンピュータ化にあった。GLOBEXというシステムの能力を強化する必要があったが、取引のコンピュータ化を進めるには難問もあった。トレーダーである会員を説得しなければならない。フロアに立って飯の種を稼ぐ人々は当然抵抗する。しかし、これも最終的にはメラメドの尽力で乗り切ったのである。彼の場立ちとして生きてきた経験と信頼が最後に物をいったのである。

メラメド自身が書いた彼の半生の記録を読んでみて私がつくづく感じたのは、彼自身が偉大な企業家であったということである。まず第一にかれは新しい「金融先物」というビジネスモデルの創案者であった。彼はブレトンウッズ体制が崩壊しようとする予兆の中から通貨先物市

場の有効性を思いついたのである。金融分野の商品をシカゴの商品取引所で上場するというのは当時の常識からすればとんでもない発想の転換であった。だからこそ抵抗も生まれた。しかし、時代の変化から発生する新たなニーズに応える確かな方法であるというメラメドの信念には揺るぎないものがあつた。その周りからの抵抗を払いのけるのにフリードマンの論文がどれほど貢献したことか図りしれ得ない。

第二に、彼は自らのリーダーシップに基づいて CME の組織改革を断行した。「市場の美しさ」を実現するために組織を再生し、組織力の強化を図つた。彼の志の高さに、CME のメンバーたちは共鳴し、彼を支えるようになったのである。

第三に、これ以上ないタイミングで通貨先物市場がスタートできたのは、彼の決断力のおかげである。決断力とは危険負担の意志である。危険負担のために金や資本が豊富であればそれに越したことはない。何も言わなくても人はついてくる。しかし、それはしばしのあいだでしかない。メラメドの決断力は彼自身が備えている人間力とリーダーシップに支えられている。つまり、彼の明確なビジョンとビジネスモデル、それを語る彼の説得力である。彼は自らのそのパワーで CME を率い、周りの人々の協力を取り付けたのである。これら企業家機能の三つの側面が全てメラメドの中に統合されている。それが企業家としてのメラメドの特徴である。

私がこの本を読んで感動したのは、株価指数先物を守るためにグリーンспанが行つた議会での証言の場面であつた。そこに見られるのはメラメドとグリーンспанの信頼関係であるが、さらにその奥に金融先物を護ろうとする共通の使命感がある。株価指数先物が偏見によって窮地に陥っているときに、グリーンспанの一言でその偏見は打ち破られ、先物市場の名誉は護られたのである。

グリーンспанは CME のメンバーでもなく出資者でもない。しかし、メラメドの志に共鳴するがゆえに先物市場が美しい機能を果たしていると知るがゆえに片肌を脱いだのである。グリーンспанのコミットメントを引き出したメラメドはそのパワーを持つがゆえに究極的な企業家なのである。

それに劣らず感動した箇所がもう一つある。本文ではなく、裏表紙に印刷されたフリードマンの推薦の辞 (acclaim) とメラメドのまえがき (preface) に述べられた文章である。メラメドとフリードマンの間に育まれた絆を彷彿とさせるのである。まずフリードマンの推薦の辞。

“A well-written, fascinating memoir of a remarkable man of many parts who arrived in the United States at age 9, fleeing the Holocaust. Almost single-handedly, he transformed a minor commodity exchange into the leading futures market in the world. His influence was and remain worldwide.” Milton Friedman (Acclaim)

「多才な男の魅力たっぷりの回顧録である。文章はたくみで惹きつける。ホロコーストの難を

逃れアメリカにたどり着いたのが9歳。独力でマイナーな商品取引所を改革し、世界を代表する先物取引所へと発展させた。その影響力は、当時もそして今も、世界に鳴り轟く。」

メラメドの本の中には本当に沢山の人物が登場する。世話になった人々への礼を一々まえがきで述べていたらきりがない。割愛することを詫げる。しかし、この人だけは特別な人です、ここで謝辞を述べないわけには行かないとたった一人の名前を出す。

Without Milton Friedman's support, without his intellectual blessing, without his assistance in opening doors and without his consistent and unwavering belief in our mission, I could never have had the courage or tenacity to achieve what I did.” Leo Melamed (Preface)

「ミルトン・フリードマンが支えてくれなければ、彼の素晴らしい知的才能に頼ることができなければなければ、新しい扉を開けるときに彼が助けてくれなければ、我々の使命に共鳴しずっと信じつづけてくれた彼の揺るぎない姿勢がなければ、私は、自分がやってきたことを達成するのに必要な勇気と粘り強さを持つことができなかつた。」

フリードマンは資本家ではない。しかし、メラメドがイノベーションを遂行する上で最も大事なものを提供したのである。メラメドの志に共鳴し、メラメドのアイディアの実現に心底コミットしたのである。メラメドの夢と一緒に追いかけたのである。この偉大な学者をずっと味方にし続けたという意味においてメラメドは究極の企業家なのである。

<エピローグ>

3月下旬、北前船調査で敦賀ムゼウムに立ち寄ったことがきっかけだった。思いも寄らないメラメドとの「再会」で、出し終わっていない古い宿題を思い出した。思い出したくない古傷であった。しかし「なにかの縁かもしれない」と思った。メラメドについて調べてなにかかけるか心配でもあった。すると調査の旅から帰った翌日の新聞で、ムゼウムの紹介記事に出くわした。これはやはり書かざるを得ないということかと、少し背中を押された気がした。

そう思っていたら、5月初めひょんなところから Zoom ミーティングの案内が飛び込んできた。出身大学の同窓会組織・湘南西支部を經由して藤沢支部の行事が転送されてきたものである。私はこれまで支部の活動に参加したことがなかった。テーマが「リトアニアの旅 杉原千畝を尋ねて」開催は6月中旬とある。リトアニアとも結んで行うとのこと。これもなにかの縁だと思いつぐ申し込んだ。参加の理由は、3月下旬敦賀ムゼウムを訪れた際メラメドと「再会」したことだと述べた。

これがやぶ蛇となり、7月例会の発表を頼まれた。テーマはこれまで月報に書いたエッセイ

のどれかを話せばいいだろうと思っていた。楽しみにしていた6月のZoomリトアニアの旅は面白かった。リトアニア人の報告者の日本語が上手く、リトアニアの歴史がよくわかった。あとから聞くと4月例会のテーマが「杉原千畝 奇跡のビザ」であった。杉原千畝が藤沢で長く住んだことがあり、藤沢支部長のリーダーシップで話題が続いているとのことであった。結局、私の発表のテーマは過去に書いたネタではなく、これから書こうと思っている「メラメド」となった。月報に書く準備になれば良いと腹をくくった。藤沢支部長は、3回連続で話題がなくなり、最後は経済の話で締めくくることができたと大変喜んでくれた。

メラメドについて書くことが、どうも運命づけられていたような気がしてならない。

注

- (1) 朝日新聞 2021/3/29 天声人語。調査の旅から帰った翌日、敦賀ムゼウムのことが1面のコラムで紹介されていた。あまりの偶然に驚いた。
- (2) Melamed [1] p.32
- (3) Schumpeter [6] とくに、次のようなシュンペーターの言葉に注目されたい。「経済における革新は、新しい欲望がまず消費者の間に自覚的に現れ、その圧力によって生産機構の方向が変えられるというふうに行われるのではなく、…むしろ新しい欲望が生産の側から消費者に教え込まれ、したがってイニシアティブは生産の側にあるというふうに行われるのがつねである。」[6] 邦訳上巻 p.181
- (4) 池本 [7] を参照のこと。
- (5) 池本 [7]、Kirzner [2] を参照のこと。
- (6) 池本 [7]、Knight [3] を参照のこと。
- (7) 池本 [7]、Penrose [5]、Marshall [4] を参照のこと。
- (8) 池本 [10]を参照のこと。
- (9) 池本 [10] を参照のこと。
- (10) 池本 [10] を参照のこと。
- (11) 池本 [10] を参照のこと。
- (12) 池本 [9] pp.89-90 を参照のこと。これはもともとマーシャルの指摘である。池本 [7] p.95 Marshall [4] 邦訳 マーシャル、1965、IV p.146
- (13) 池本 [10] p.98
- (14) Melamed [1] p.24
- (15) Melamed [1] p.87
- (16) Melamed [1] p.89
- (17) Melamed [1] p.95
- (18) Melamed [1] p.97
- (19) Melamed [1] pp.99-100
- (20) Melamed [1] p.106
- (21) Melamed [1] pp.106-111
- (22) Melamed [1] p.118
- (23) Melamed [1] p.128
- (24) Melamed [1] p.129
- (25) Melamed [1] p.129

- (26) Melamed [1] p.130
- (27) Melamed [1] p.131
- (28) Melamed [1] p.132
- (29) Melamed [1] p.117
- (30) Melamed [1] p.136
- (31) Melamed [1] pp.139-140
- (32) Melamed [1] p.142
- (33) Melamed [1] p.142
- (34) Melamed [1] pp.143-144
- (35) Melamed [1] p.146
- (36) Melamed [1] p.148
- (37) Melamed [1] pp.149-151
- (38) Melamed [1] p.152
- (39) Melamed [1] p.152
- (40) Melamed [1] p.153
- (41) Melamed [1] p.153
- (42) Melamed [1] p.152
- (43) 池本 [9] [10] を参照のこと。
- (44) Melamed [1] p.169
- (45) Melamed [1] p.170
- (46) Melamed [1] p.171
- (47) Melamed [1] p.171
- (48) Melamed [1] p.178
- (49) Melamed [1] p.172
- (50) Melamed [1] p.174
- (51) Melamed [1] p.175
- (52) Melamed [1] pp.176-177
- (53) 河村 [11] の付録としてその論文が掲載されている。
- (54) Melamed [1] p.177
- (55) IMM はメラメドの父親の名前 Isaac Moische Melamovich のイニシャルでもある。Melamed [1] p.89
- (56) 批判の核心が「投機の誘発」にあるのは明らかだった。イギリスがポンド切り下げに追い込まれて以来、投機は悪者にされてきた。しかし、メラメドによれば投機家の存在があるからこそ通貨価値の真実がわかるのである。市場における自由な力こそが正当な価値をもたらすのである。Melamed [1] p.186
- (57) Melamed [1] p.205
- (58) Melamed [1] pp.195-196
- (59) Melamed [1] pp.235-236
- (60) Melamed [1] p.236
- (61) Melamed [1] p.215
- (62) Melamed [1] p.217
- (63) Melamed [1] p.293
- (64) Melamed [1] p.383
- (65) Melamed [1] p.383
- (66) Melamed [1] p.384
- (67) グールドにはじつはメラメドが事前に先物市場についてレクチャーをしてあったという。Melamed [1] p.384

文献

- [1] Melamed, Leo, *LEO MELAMED -Escape to the Futures-* John Wiley & Sons, Inc.
- [2] Kirzner, I. M., *Competition & Entrepreneurship*, Chicago: University of Chicago Press, 1973.
- [3] Knight, F. H., *Risk, Uncertainty and Profit*, New York: Houghton Mifflin, 1921.
- [4] Marshall, Alfred, *Principles of Economics*, London: Macmillan, 1890. 8th. ed., 1920. マーシャル『経済学原理』 I . II . III . IV 馬場啓之助訳. 東洋経済新報社 1965 年.
- [5] Penrose, E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, 1959. 2nd ed. 1980. ペンローズ『会社成長の理論』末松玄六訳. ダイヤモンド社、第 2 版. 1980 年.
- [6] Schumpeter, J. A., *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, München and Leipzig: Dunker and Humblot, 1921. 2. Aufl. 1926. シュンペーター『経済発展の理論』塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳. 岩波文庫版 1977 年.
- [7] 池本正純『企業家とはなにか』八千代出版 2004
- [8] 池本正純「企業家論の視野とその射程」専修経営学論集第 104 号 2017.12、
- [9] 池本正純「企業家論とステークホルダー論」専修経営学論集第 109 号 2020.3
- [10] 池本正純「[統合報告フレームワーク]と企業家機能」専修経営学論集 第 111 号 2021.3
- [11] 河村幹夫「ザ・シカゴマーケット」東京布井出版 1984 年