



鎌倉投信にかける夢と人生

対談: 鎌田 泰幸、岡本 和久

鎌倉投信代表取締役社長の鎌田泰幸さん。鎌倉投信についてはご存知の方も多いと思います。今回は鎌田さんの生い立ち、学生時代、転職、そして独立などの経緯についてたっぷり話をさせていただきました。鎌田さんの人柄がにじみ出るような対談でした。

<幼いころの思い出>

岡本 | 鎌倉投信もずいぶん世の中で認知されるようになってきて大変うれしく思っています。もちろん、企業としては今が一番、苦しいところなのでしょうけれどね。開業してどれぐらいになりますか。

鎌田 | ファンドの設定をしてから3年4ヶ月、開業をしてから4年9カ月になります。会社の経営という面ではなかなか大変ですが、たいぶ軌道に乗り始めた実感しています。まあ、3年たってようやく少し陽が見えてきた感じがしています。

岡本 | 以前、お世話になったことがある大企業の社長、会長を務め、相談役になっていた方に伺ったのですが、私が「5年ぐらいは赤字を耐えなければいけないでしょうね」ということをお話ししたら、「最低5年は耐えなければいけませんよ」と言われたことがあります。ビジネスをやるなら、最低、数年間は赤字に苦しまなければ、その企業は大きく育たないと言うのです。「なるほどなあ」と思った記憶があります。しかし、やっているほうはなかなか苦しいだろうと思いますよ(笑)。インベストラ이프で鎌田さんとの対談を掲載したいと思っているのだけれど、鎌倉投信がどのような投信かということはすでに多くの読者が知っていると思います。今日は、むしろ鎌田さんという人の「人となり」について紹介をしたいと思っています。ある意味、どういう人がトップとしてやっていいのかというのは、投信を選ぶ上でも最も重要なポイントの一つだと思っています。ぐんと遡って鎌田さんの誕生の頃から少し話を聞かしてもらいますか。



長期投資仲間通信「インベストライフ」

鎌田 | 誕生地は島根県です。鎌倉に住んでいるのは、妻の実家が鎌倉にあったからです。島根県の大田市、石見銀山のあるところです。17歳、高校三年の時までそこにいました。

岡本 | どんな家庭に育ったんですかねえ(笑)。

鎌田 | 私の父親は農家をやっていたんです。そして、母親は雑貨屋をやっていました。食料品からピンポン玉まで売っているようなね。まあ、今でいうコンビニのようなものかもしれません。



岡本 | では家には田んぼがあって、お店があったということですね。

鎌田 | はい、田んぼがあり、畑があり、山がある。まあ、昔の家で本家ですから、女性も当然、働くということで母も仕事をしていたのだと思います。そんな環境でした。鎌倉投信の事業をやっている、僕自身のここに至る思いの原点はどこにあるのかと考えてみると、やはり幼少期の体験にあるように思います。貧しい家だったんですけど、でも、それほどの不自由もなく、大学まで行かせてもらい、考えてみると、経済的には豊かではなかったけれど、精神的には非常に豊かな環境で育ったのだなと思います。

岡本 | では、やはり、おじいちゃん、おばあちゃんを始め、たくさんの親戚に取り囲まれてみんなで助け合いながら生きているというような感じでしょうか。

鎌田 | お盆になると、親戚一同が本家である私の家に集まって来るといったようなことがありました。地域のつながりとか、もしくは親戚同士のつながりが身近にある環境に育ったと思います。特に母親は小さいながらも商売をしていましたので、私のお金に対する感覚は子供の頃から母親を見て学んでいた面があると思います。お金に対する価値というものは、そういうところで培われている部分があると思います。

岡本 | お金を稼ぐということがいかに大変なことかということを目の当たりにして育ったということでしょうね。



長期投資仲間通信「インベストラ이프」

鎌田 | そうです、そうです。稼ぐということの大変さと、あと信用をいかに得るかということの大切さですね。小さい頃の思い出で印象に残っているのは、狭いコミュニティですのでお互いの顔を知っている。家族構成も知っているし、注文があって商売の届け物、例えばお酒とか飼料を届けに行く時に、母親は必ず何かオマケを持って行ってました。例えば子供がいる家だったら 10 円位のお菓子とか、その家が喜ぶような小さなものを、必ずオマケで持って行ってたんです。小さい頃はそれをもったいなと思ってたんですけど、やっぱりそれが人間関係を作る上ではすごく大きな役割を果たしていたと気づきました。

岡本 | それは画一的に何かをあげると言うのではなく、あくまで相手の事情を考えて、気持ちを込めてオマケをあげるという点が貴重だったのだと思いますね。

鎌田 | はい、相手を見てやっていましたね。

岡本 | 昔、私が存じ上げていた大先輩で営業の神様みたいに思われていた方がいました。その方は宴会の席に招待した方におまんじゅうのお土産をあげるそうです。そして、箱の中のおまんじゅうの数が、およびした方の家族構成とぴったり合っていたそうです。もし、自分が家族にお土産を買って帰る場合は、必ず家族構成を考えて割り切れる数のおまんじゅうを買って帰るはずで。その方は、それと同じような態度でお客様に接していたということです。私はその話を聞いて「すごいなあ」と思った記憶があります。

鎌田 | 素晴らしいですね。

岡本 | ですから、鎌田さんのお母さんのお土産もとても心がこもったものだったのでしょうか。何か両親から受けた思い出に残る教えのようなものはありますか。

鎌田 | うそをついてはいけない。信用商売ですからね。言葉を変えれば、「正直であれ」ということです。ほとんど怒られた記憶がありません。でも、母親はいつもその事を言っていました。そういえば、近所の年下の子をいじめたりすると注意されましたね(笑)。

岡本 | 正直であるということは人間、生きていく上の基本ですね。

鎌田 | それぐらいですかねえ、割と自由放任だった気がします。何も言われずに育って来ましたね。

岡本 | 代々農家だったのですか？

鎌田 | 元々は京都の仏具師だったようです。お寺の仏具を作る職人ですね。お寺さんが島根県に



長期投資仲間通信「インベストラ이프」

移ってきたときに一緒に付いてきたようです。江戸時代です。もう八代ぐらい続いていますのでね。それで、京都から島根に来たようですね。途中で仏具から石碑作りに変わったようです。大きな石碑が所々ありますよね。そういうのを彫っていたようです。私のひいおじいさんの代までそれをしていたようです。おじいさんの代から商売を始めました。お店を始めたんですね。あの頃はまだ交通の便も悪かったので、猪を取りに来る人がいて、そういう人たちのための宿場のようなことを始めたようです。そこで料理を出したり、食料品を売ったりする店を始めた。その延長線上で農家もやりだしたということです。ですから、もともとの農家ではなかったようです。

岡本 | 要するに宿泊客に出す食材を自家製にしたということですね。

鎌田 | そうです。私も小さい頃から店をやっているのを見て、いろいろな人が集まってくる。夕方になると農業をしている人たちが集まってきて、ビールを飲んで野球を見る。夕方七時頃までですね。そんな雰囲気の中で育ちました。

岡本 | 環境としては非常に人付き合いの濃密な状態にあった。

鎌田 | そうですね。あと、父親などは田んぼに出たり、山に入ったりすることも多かったですから、自然に触れ合う機会も非常に多かったです。そういう中で何か自分なりに豊かさというものを実感していたように思います。

<学生時代>

岡本 | お金とは違う意味での豊かさですね。何かスポーツなどはやっていたのですか。

鎌田 | 中学時代は野球をしていましたが、高校に入ってからにはテニスをしました。高校三年の時にはテニスでインターハイまで行きました。

岡本 | おお、それはすごいじゃないですか。

鎌田 | でも島根県ですから、参加高校は 10 校ぐらいしかなかった(笑)。まあ、それは自分の中では一つの成功体験でしたね。きつい練習をして結果が出たということですね。

岡本 | 大学は東京の大学に行くとは最初から決めていたんですか。

鎌田 | そうですね。地元で学力に見合うところだと、広島大学、岡山大学とか、神戸大学とかになるのでしょ。結果的には、都立大学に入学しました。



長期投資仲間通信「インベストライフ」

岡本 | 当時、島根県からかなり東京の大学に出てくる人が多かったのでしょうか。

鎌田 | そうでもなかったですけどね。やはり、広島、岡山が私たちのクラスでは圧倒的に多かったです。やはり関西中心ですね。

岡本 | 都立大学は何学部だったのですか。

鎌田 | 法学部です。

岡本 | 私の高校は、都立大学附属高校でしたから、同じ地続きのキャンパスで学んだという事ですね。年次はかなり違うけれど…(笑)。



鎌田 | あ、そうですね。今、都立大学は八王子に移転して首都大学東京となりました

岡本 | それに伴って私の母校の都立大学附属高校も中高生一貫校として再編成されています。大学も高校も非常に面白い校風の学校でしたよね。

鎌田 | あんまり勉強しなかったのもったいなかったなとは思ったのですが、教授陣はかなり良かったと思います。非常に自由を重んじる学校だったと思います

岡本 | 大学のそのような校風は、そのまま高校にも及んでいて、都立の高校としては例外的に自由な学校だったと思います。一応制服はあったけれども、あまり誰も着ていなかった。サンダルで学校に来ている奴もいた。先生もそれを面白がって容認しているところがあった。文化祭とは呼ばず、記念祭と言っていた。キャンプファイヤーがあり、裏のお寺のお塔婆を持ってきて、燃してしまったりして問題になったりした(笑)。都立高校は、以前は府立高校だったのだけれども、そのモデルになっていたのは、イギリスのイートン校でした。非常に高い志を持って出来た学校だったのです。私が都立高校にいた頃は府立高校でそのような教育を受けた人たちが先生として残っていました。東横線都立大学駅から柿木坂を登ったところにある閑静な住宅地の中の良い雰囲気の良い学校だったですね。それでどうして就職先



長期投資仲間通信「インベストラ이프」

を信託銀行にしたのですか。

<就職>

鎌田 | 正直言って、あまり深く考えませんでした(笑)。大学でもテニスをやっていたのですが、テニス部の先輩に誘われたというのが現実です。昭和63年(1988年)卒なのですが、信託銀行は非常に華やかな時代でした。都銀に匹敵するような力を持ちつつあるような時代でした。比較的工作も楽し、給料もいいので「来い」と言われてそのまま「はい、わかりました」と入社した。一応、「金融を通じて人の役に立ちたいなあ」という思いで入社したのですが、直接的な動機は先輩に誘われたということでしょう。配属になったのは証券管理部でした。そこから広い意味での資産運用業界との出会いが始まったのです。

岡本 | 証券管理部というのはどのような業務をしている部門だったのですか。

鎌田 | 運用ではなく、最初は保管業務でした。当時、まだ株券とか、転換社債などの現物の証券が流通していました。その受け渡しとか、名義書換とかが中心の業務でした。決算期になると、名義書換などで大会議室全部に株券を広げて作業をしている時代でした。転換社債にもクーポンが付いていた。そのクーポンを裁断するなどという仕事もしました。そのような、かなり地味な仕事を1年ぐらいしたのです。その後、管理有価証券信託という業務に移りました。代表的な業務としては、閣僚が資産公開をするときに自分の持っている有価証券を信託銀行に預けるのですね。当時、閣僚の資産公開を初めてするときはこの管理有価証券信託というスキームを使うということになったのです。一年半ほどそのような下積みの仕事をして、それから年金運用の仕事に入りました。それからはずっと資産運用の仕事です。最初に一年半ぐらい債券の運用をしました。その後、年金の運用を五年ぐらい行い、商品企画などもして、それからパークレイズ・グローバル・インベスターズに転職をしたのです。

岡本 | 私が中学校や高校で授業をするとき、子供たちからよく聞かれる質問は「岡本さんは自分たちの年齢の頃、何になりたいと思っていましたか」ということです。私は普通、「特に目標はなかったけれども、目の前のことだけを一生懸命やってきた」と答えています。それに対して、子供たちは感想文を書いていきます。「自分は親からしっかりと将来の目標を定めて、良い大学に入るためにがんばって勉強しろと言われていました。でも自分にははっきりした目標はありません。ですから今、何をしたらいいのかもわからないのです」ということを書いてくる子が結構、多いのです。私もそうだったけれども鎌田さんも、目の前にあることを一生懸命取り組んでいるうちに自然に大きな力に導かれるように、道を歩んできているという感じですね。そういう話をすると、子供たちは非常に安心をするのです。

鎌田 | いや、そうだと思いますよ。最初からそんな明確な人生の目標を持っている人なんてほん



長期投資仲間通信「インベストラ이프」

のわずかしかないのではないのでしょうか。

岡本 | でも、親は子供に具体的な将来のイメージを持っているのかもしれないですね。自分がどうだったかは忘れてね(笑)。それはそれとして、鎌田さんにとって BGI に転職するというのはかなり大きな決断だったでしょうね。

<なぜ転職を決断したのか>

鎌田 | それはそうでした。

岡本 | BGI で社長をしていた私は、恵比寿駅の近くの居酒屋で鎌田さんと面談し、散々、入社をかき口説いたのをよく覚えていますよ(笑)。

鎌田 | そうでしたね。1999 年に転職しました。まさに目の前の事を一生懸命やっていた時代だったのですが、自分の中でジレンマが二つあったのです。当時、働いていた信託銀行では、会社そのものに志というか、大義がないということを感じていました。それは割合、入社してすぐに思った事でもありました。例えば、社是というのがあるじゃないですか。「開拓と奉仕の精神」と言うのがその信託銀行の社是でした。でも入社式以来、社是を聞いたことが一度もなかった。また、本部にいたので、毎年、毎年、社長が新年に挨拶をするのを聞くのです。でも、自分たちの存在価値を示すような言葉をほとんど聴いたことがなかった。今年は何をやるとか、今年は何、何の利益を上げるとか、そのような数値目標ばかりなんですね。しかも、それが毎年、コロコロ変わる。何のためにやっているのかなという疑問がありました。もう一つ資産運用と言うのは、金融の分野の中でもかなり先端的な分野ですよ。グローバルでね。そこでも投資哲学とか、独自の会社としての運用手法とか、そのような根底にあるものを語る役員等は一人もいなかった。そこに苦しんでいました。そこで、一つ大きな出来事があったのが大手エレクトロニクス企業、S 社でした。S 社の年金基金の運用受託について私のいた信託銀行と岡本さんが率いる BGI が激しいコンペをしました。その時に信託銀行にいた私は、信託銀行の体質というものを強く感じましたね。「幹事なのだから取られるはずがない、失うはずがない」という慢心があった。でも、我々、現場には非常に強い危機感があった。実績が無い BGI と長い付き合いのある信託銀行が戦って負けるわけがないという空気があるのですが、でも、S 社自体が大きく変わっていました。グローバル化した企業として考え方がずっと進んでいた。

岡本 | その時は鎌田さんにとって私は敵の大將だったわけですが、私が感じたのは、S 社自身が非常に大きな危機感を持っていたということです。その危機感を我々が共有して、どのようなソリューションを提供できるかという一点にグローバルなリソースを集中してアプローチをしていました。



長期投資仲間通信「インベストラ이프」

鎌田 | そして結果、BGI がパッシブの受託をし、私がいた信託銀行は大きなマニフェストを失ったわけですが、それでもまだ危機感が十分になかった。その時に S 社の副社長に言われた言葉がすごく印象に残りました。それは私のいた信託銀行は過去を語り、BGI は未来を語ったというものでした。その一言はすごく象徴的でした。

岡本 | ある意味、S 社が求めていたのは改革であり、そこに BGI は改革の提案をぶつけることができたということでしょうね。それに対して、鎌田さんのいた信託銀行だけではなく、多くの信託銀行は、まさか古い体制がひっくり返るとは思っていなかった。それがお客にとっては不満でもあったのでしょうか。一緒に問題を解決しようというのではなかった。

鎌田 | そうですね。もう一つは、やはりトップのメッセージということだと思いました。いざ真剣勝負のプレゼンをするときに、トップ自らが自分の口で哲学やビジョンを語れるかどうか、そこはやはり大きな組織に入って、しかも専門性を磨いていない経営者の人たちの言葉は非常に軽いし、受け止める側から見れば本気度がなかなか伝わらないということもあったのだと思います。私は、その後すぐに転職をしたわけではないですが、世界最高峰の運用技術や運用の考え方を学びたいと思い始めました。それが転職をした一番の理由です。

岡本 | 私も大手証券にいる時はセルサイドのストラテジスト兼アナリストという立場でしたが、やはり BGI の理念とか考え方を知るに至って本当に衝撃を受けました。とにかく、日本と海外との運用の質の格差があまりに大きいのでビックリしました。そして、その格差を埋めていくことこそ、私に与えられた人生のミッションだと確信できたのです。入社して 20 数年いろいろな仕事をしてきましたが、すべてがここに至るための道だったのだなと心の底から思うことができたのです。それで証券会社を辞めさせてもらい BGI に転職をしたわけですが、でも、私自身、やはりその証券会社には今でも深く感謝していますし、また、とても良い会社だったという思いは変わっていません。BGI に入った感想は如何でした。

<外資系投資顧問に入社して>

鎌田 | そうですね。最初に思ったのはすごくいい意味で楽だなと思いました。コミュニケーションをすごく取りやすい。言葉が通じるし、投資に対する考え方の筋が通っている。しかも、経営陣がそれに対して専門知識を有していて、日本語でも英語でもそれを語れるというのが凄く働きやすさにつながっていました。

岡本 | 社員全員が自分の会社の投資哲学に対して深くコミットしているというのが、大きな特徴でしたからね。でも、BGI も大きくなるに従い、そのような良さが薄まっていくという面はあったと思います。そこが社長としての私の一番悩ましいところでした。大きくなる事は良い事な



長期投資仲間通信「インベストライフ」

のだけれど、同時にいかに小さかった時の良さを維持していくか、これは本当に難しい。おそらくこれから何年か後には鎌田さんも同じような悩みを抱えることになるでしょう(笑)。BGI の場合、途中でウェルズ・ファーゴ銀行からパークレイズに株主が変わりましたしね。カリフォルニアの地銀がオーナーだったのが、グローバルな金融サービス会社にとって変わった。

鎌田 | 株主の変更は顧客に説明するのなかなか難しい面がありました。なんといっても日本の保守的な役所や基金などは変化を嫌うという傾向がありましたからね。

岡本 | それはそうでしたね。事情を説明するために、グローバルの会長とともに巨大な公的年金を訪問した際、はっきりと「大きな変更は好ましくない」ということをお客様から言われました。それに対して、会長は、「われわれは常に業界のトップの座に居続けなければならない。そのためには我々自身が常に変化をしていかなければならないのだ」ということを力説していました。形が変わることを好まない日本と、トップの座を維持するために変化をする必要があると考える海外との差をすごく感じました。結局、相手も納得をしてくれましたけれどね。

鎌田 | 大切な事はベストであり続けるということであって、外形を維持するということではないと言うことですね。

岡本 | それはその通りです。ただ、思うのは、新しい株主がパークレイズであったという事は非常に「ありがたいことだったなあ」ということです。BGI を買収したパークレイズは、それまでであった運用部門を大リストラして BGI を中核にした運用組織を作った。これはなかなかできることではありません。でも、考えてみれば、良い会社を買収したのだから、それを中心にすることは当然だということだったのでしょう。運用部門の本社も引き続きサンフランシスコのままに残りました。さすがに「東インド会社以来のグローバル化の歴史を持つ企業なのだなあ」と感心したものです。パークレイズの傘下に入った後、日本では運用部門が投資顧問会社と信託銀行の両方にあつた。それを統合しようという大きなプロジェクトを私が始めました。しかし、非常に多くの問題もあり、なかなか進まなかった。私はその途中で BGI を去り、独立をしましたが、最終的にそれを仕上げてくれたのが、当時信託銀行の副社長をしていた鎌田さんだった。その仕事を仕上げた上で鎌倉投信という新しいチャレンジに乗り出していった。その意味では私の意志を引き継ぎ、そして成し遂げてくれた鎌田さんには非常に感謝をしています。

鎌田 | 岡本さんは証券会社を退職して BGI の前身となる会社を立ち上げた時は何歳でしたか。

岡本 | 実際にその仕事を始めたのは 1990 年末からですから 44 歳だったと思います。



長期投資仲間通信「インベストラ이프」

鎌田 | その意味では私が鎌倉投信を立ち上げたのとほぼ同じ年齢ですね。

岡本 | しかし、BGI という成長している運用会社で、信託銀行の副社長まで勤めていながらスピンオフして独立するというのはかなりの覚悟があったのではないのでしょうか。たぶん信託銀行を辞めるとき以上の大きな決断だったのではないですか。



<そして独立！そして資産運用にかける思い>

鎌田 | BGI で学んだことが自分にとって非常に大きな価値を持っていました。同時に達成感もありました。私の中での一つの目標は、BGI に参画させてもらい、インデックスとクオンツの運用商品を年金の中で浸透させるということでした。顧客満足度で一番になるというのが目標でした。それらを達成できて「よかったなあ」と思う一方で、2000年代の前半ぐらいから2003年とか2005年ぐらいでしょうかね。急速に利益志向が強くなったように思います。自然体で増えるのではなく、力で増やそうとする傾向が感じられるようになってきた。派生商品の利用度が高まり、そのような商品を売ることに運用者に対しても、営業に対しても、インセンティブを強く与える。これは金融業界全体の傾向だったと思います。もっと言えば「資本主義全体が」と言った方がいいのかもしれない。本来、事業の持っている収益と異なるところで収益を上げようとしている。そのような環境にどうしてもなじめない部分が出てきた。その中で、大きな組織ではリストラをしなければいけないとか、本意でないことも当然ありますので、自分の目指すところと少し違うと感じるようになってきた。

岡本 | 特にインデックス運用からクオンツ・アクティブ運用をどんどん展開する時期でしたからね。本当に業界トップのタレントをいかにリクルートしてくるかということになると、どうしてもお金の話になってしまう。そのためには会社として収益を上げなければいけない。結局、お客に支援されて、その結果、収益が上がっているという状態から、自分たちが今の地位を続けていくために金がかかるようになってしまった。その大きな流れが変わった感じがありまし



長期投資仲間通信「インベストラ이프」

たね。やはり、背景には超過剰流動性があったのでしょ。会社は稼ぐ事は当然だし、悪い事ではないのだけれど、それはあくまで顧客満足があつての話です。事実、アクティブ戦略も非常に高いパフォーマンスを実現し、お客にも喜ばれた。しかし、それはまた恒常的に非常に高いコストをかけなければ維持できないものでもあつた。そこが資産運用会社を経営する上の非常に大きな問題なのだろうと思います。

鎌田 | まあ、業界全体がそういう環境にあり、その中でBGIは、まだ良い方だったと思います。

岡本 | 悪い事はしていなかったしね(笑)。

鎌田 | 本来であれば資産運用というのは堅実で地味な商売であるにもかかわらず、お客様の資産が増えていくペース以上に収益化を急ぐ風土、10年かけて利益を得るところを、デリバティブスを使って3年で収益化するとか、何かそのような本当の価値に根ざした運用から乖離をしてしまっているのが、業界全体としてあつたように思います。そのような中で、先ほど岡本さんが話されていた一つのプロジェクトを完成させたところで、これを最後の仕事にしようと思ったわけです。辞めてから何をしようというのは考えていなかったです。辞めてから考えようと思っていました。でも何か前々から思っていた社会貢献につながる仕事をしたいなあと思っていました。漠然と「途上国の支援や教育などに関われたらいいなあ」と思っていました。しかし、いろいろな人と話していく中で、金融が健全に機能していないと頑張っている人がいるのに大きくなれないということに気づいた。「自分が今まで10年間学んできたことや、あるいはジレンマを抱えながら取り組んできたことというのは、これからのためにあるのかなあ」という風に思いました。

岡本 | 私の場合も一生懸命働いて成果をあげ、ある程度、経済的自立が見えてくると、やはりそれをどのように社会にお返ししていくかというのが気持ちの中で大きくなってきました。自分の所にあるお金はあくまで世間からの預かりものである。それをどのようにお返しするのがベストなのかということを考えるようになりましたね。もちろん、お返しするときに、ただばらまくのではなく、そこに何らかの付加価値を付けてお返しをしたい。そうするとやはり自分が今まで学んできたことをベースにして、他の人の役に立つことをしていきたい。そのような気持ちが強くなりました。私の場合、BGIを退職した2005年ごろから様々な独立系の投資信託会社が設立されてきました。よい投資信託がたくさん出てくるのは良いことなのだけれど、それらをどのように上手に使うかということを教える人がいない。その意味で、富裕層では無い普通の人たちに、そういうことを完全に独立した立場から指南していく人が一人ぐらいはいてもいいだろうということで、現在の事業を始めました。設立して、もう九年目に入っています。相変わらず苦戦をしていますけれどね(笑)。鎌倉投信は今抱えている課題にはどんなものがありますか。



長期投資仲間通信「インベストラ이프」

<鎌倉投信のこれから>

鎌田 | 大きく言うと二つあります。一つは鎌倉投信をもっとお客さんに知ってもらい、お客さんを増やし、運用資産を増やすというのがまずあります。まあ、認知度も少しずつ広まってきましたし、純資産も三年かけて 50 億円までできましたからなるべく早いうちに 100 億円を目指したいと思っています。私たちがもともと目指していたつながりのある投資の関係とか、本当に良い物に根ざした金融の形というものは、小さいけれど少しずつ形になってきました。目下の大きな課題というのは、これをどのように数字の上で大きくしていくかということです。もう一つは、やはり会社経営の話なのですが、運用会社は岡本さんもよくご存知の通り、自分たちで 100 年続くファンドを作ろうと思うなら、運用会社も 100 年続かなければいけない。そのためには、やはり投資哲学とか投資方針、経営の考え方が末端まで浸透していかなければいけない。その土台に沿った人財育成をしていかなければいけない。まだそこは弱いですね。

岡本 | まあ今のところまだ人数も少ないので、大きな問題では無いのですが、長期的にはそれは非常に重要なことですね。

鎌田 | そうです。その意味での人財育成、特に運用チームとしての人財育成がまだ十分ではないのが現状です。運用チームとして一流の運用ができる体制を作っていかなければいけない。また、投資哲学、経営哲学についても、企業文化を醸成していくということが、これから 5 年かかるか、10 年かかるかわかりませんが、やっていかなければいけないことだと思っています。そこが大きな課題です。

岡本 | ビジョンは既に明確にあるわけですね。採用はどのように考えていますか。

鎌田 | はい。来年からは新卒を採用しようと思っています。新卒採用というのは大きなチャレンジだと思っています。経営者は当然ですが、先輩である社員たちは、鎌倉投信とか結いの考え方や職業人としての専門性や経験がよくよくないと新人は育てられない。そういう中で運用会社としての文化をどのように作り上げていくか。これも大きなチャレンジですね。

岡本 | 大学などにもすでにアプローチしているのですか

鎌田 | 結構、大学などで講演をさせてもらうことが多いので、自然に大学との接点はできています。

岡本 | 10 年後のイメージは？



長期投資仲間通信「インベストラ이프」

鎌田 | まず「結い 2101」がキャパシティー(運用可能金額)の上限に達していると思うんですね。多分、今の運用スタイルで言うと 500 億円ぐらいが上限でしょう。その延長線上に何があるかということなのですが、私の勝手な想いでいうと、次のステップとして、海外ではないかなと思っています。また、国内でも今の「結い 2101」でカバーしていない分野もありますので、同じ哲学を維持しつつ、今のファンドでカバーできていない分野に第二ステップ、第三ステップとして参入をしていきたいと思っています。

岡本 | 海外企業の分析となるとかなり困難な面もあるでしょう。しかも、単に定量的な分析だけではなく、経営者の質など定性的な部分を重視するとなると、大きなチャレンジがあるだろうと思いますね。あと分析上、非常に難しい課題という意味では、株主の企業に対する姿勢も非常に重要だろうと思います。アメリカでは強欲資本主義などと言われながらも非常に長期にわたって立派なリターンを出している企業もある。また、そのような銘柄を長期で組み込んだファンドもある。日本でもそのようなファンドが出てくれば、本当にいいなと思います。鎌倉投信にはその意味でもぜひ頑張ってもらいたいと思いますね。

鎌田 | 日本の場合、多様性が少ないですよ。短期投資も長期投資も両方あっていいと思うのだけれど、日本はやはり似たり寄ったりがあまりに多いように思います。

岡本 | 同時に企業経営者の株主に対する意識があまりに低いというのも問題としてあるでしょうね。鎌倉投信の場合、現在の投資先企業のトップの株主に対する態度はどのような状態になっていますか。

鎌田 | すごくコミュニケーションを重視する経営者さんが多いです。対話型ですね。その中で株主に対して数字で答えようという側面と、コミュニケーションによって、自分たちが大切にしている思想を伝えていこうという側面の両面があると思います。そのバランスが重要ですね。株主に対しても譲れないものは譲れないと言える経営者は多いと思います。でも底辺にあるところはきちんと信頼関係を作っていきたいということです。

岡本 | 逆に言えば、企業から自分たちが期待をする株主像を明確にすることが重要なのではないのでしょうか。それが明確であるほど、その株主像からかい離れた投資家は入ってこなくなるのではないかと思います。その意味で日本の企業の株主に対する態度ももっと成熟したものにならないといけない。そしてさらに言えば、重要なのは株主自身のしっかりした投資というものに対する理解が必要だろうと思います。鎌田さん自身の生涯のライフプランはどうなっていますか。死ぬまで働くの(笑)?

鎌田 | どうでしょうね。私自身の目標は、組織が本当にきちんとできたときが潮時だろうと思っています。社員の末端までかつての BGI のように経営哲学が浸透しており、お客に対してきち



長期投資仲間通信「インベストラ이프」

んとした対応ができる。そのような組織風土になったとき、自分はいなくてもいいのかなと思います。その時は周辺で何か支援できるような事をしているかもしれません。

岡本 | まあ、そこに至るまでは相当大変でしょうけれどね。

鎌田 | そうですね。名だたる経営者たちを見ていて生半可な仕事ではないとつくづく感じます。私自身は「金融というものを通じて社会に希望と勇気を与える」ことが人生のミッションだと考えています。今までのいろいろな大変だったことはすべてこれからのためにあったのだというのを強く感じます。お金というもので、いろいろな人も、企業も、投資家も豊かになるということを実現できる。それを今、実感しています。それを突き詰めていきたいと思っています。野望という点では、世界から認められる運用会社になりたいということです。日本は金融大国ですが金融立国ではないです。これだけの金融資産がありながら世界で認められる運用会社がほとんどない。銀行も証券会社もない。せめて、日本株の運用においては、鎌倉投信だと言ってもらえるぐらいの存在にはなりたいたいと思っています。

岡本 | かつて故三原淳雄さんがボストンでフィデリティのピーター・リンチに会うためにタクシーに乗っていたら、運転手から「誰に会うのだ？」と聞かれた。三原さんが「ピーター・リンチにあうのだよ」と言ったら、その運転手は「私は彼のファンドのおかげで少しは財産ができた。会ったら是非、タクシーの運転手がお礼を言っていたと伝えてくれ」と言われたとおっしゃっていました。こういうファンドはなかなか日本ではないですよ。むしろあったら「お宅のファンドで損をした」という声はあるかも知れないけど(笑)。今日、鎌倉の駅からタクシーに乗って鎌倉投信と言ったら、ちゃんと場所はわかっていました。「あそこは細道の中まで入れないけれど、入り口のあたりで良いですか」と言っていた(笑)。ですから、認知度は高まってきている。あと一歩ですね(笑)。「鎌倉投信のファンドを買って財産ができた。鎌田さんによろしく云ってくれ」と言われるようになれば最高ですね。

鎌田 | それは本当に最高です。

岡本 | そのようにいろいろな人を支え、支えられているような投資信託会社が、本当にいい会社なのでしょうね。持っていることに喜びが感じられるような、マネー・リターンだけではなく、超マネー・リターンを得られるような投資信託に鎌倉投信にはなってもらいたいなと思っています。今日は長時間ありがとうございました。