

# オーナー社長取材レポート

設定来、様々な局面でも良好な運用実績を実現してきた「東京海上・ジャパン・オーナーズ株式オーブン」。当資料では、強力なリーダーシップを発揮して急激な事業環境の変化に立ち向かっている、注目のオーナー経営者にお話を伺った内容を紹介します。



鎌田 正彦氏

1959年6月宮崎県延岡市生まれ。小学生の頃、家業が倒産し生活が一変。この時に「絶対に潰れない会社を創る」ことを決意、自ら学費を稼ぎ県立延岡高校を卒業。上京後、佐川急便で「物流」の可能性に魅了され、28歳で起業。「即日配達」を主軸としてスタートし、大手物流子会社のM&Aを通じて急成長、不動産開発など事業規模を拡大中。夢を語りそれを実現する「有言実行」がモットー。

## 注目ポイント

### SBSホールディングス株式会社

代表取締役社長 鎌田正彦 氏

## 創業について

### 絶対に倒産しない会社を創る

同社は、経済活動に必要不可欠な社会基盤の一つである物流を主要事業とし、急成長を続いている企業。1987年の創業時、世の中になかった「即日配達」という基盤をいち早く提供し、お客さまが抱える物流に関するあらゆる悩みを解決しているユニークな会社だ。同社の鎌田社長は、高校卒業後、佐川急便に入社し、28歳という若さで独立。創業後10年で年商100億、20年で1,000億、30年で2,000億という目標を立て、実際には30年あまりで4,000億を実現。

今回、社長である鎌田氏に弊社へお越しいただき、直接お話を伺った。

鎌田社長のベンチャー精神のルーツは、小学生の頃まで遡る。この頃、父親の材木商が倒産。子どもながらに「父親の経営判断がぬるい、僕なら絶対倒産しない会社が創れる」と起業を決意していた。

その後、留学費用を稼ぐため、たまたま入社した佐川急便で、物流の面白さに目覚める。「日本の物流を改革することで、大きな収益源が生まれる」と鎌田社長の起業魂に火が付いた。

28歳の若さで独立。当時は、銀行や信用金庫からお金を借り、借りたお金を返してはまた借りる自転車操業の日々。

「日本の物流業界には、日本通運、佐川急便、ヤマト運輸といった巨大企業が君臨している。いちベンチャーが独立したところで、この3社と肩を並べるほどの大企業は創れない。ベンチャー企業で年商1,000億までいった物流会社すらほとんどない。」

しかし鎌田社長は、「ベンチャーでも大企業を倒すんだ、この状況を株式上場でひっくり返したい」と考えるようになる。

「大きな夢を持ち、ブレずに夢に向かって挑戦を続けてきた。それが、SBSの今日に繋がり、今後の年商目標にも繋がっている。」と鎌田社長は話す。

『For your Dreams.』

同社のスローガンであるこの言葉には、鎌田社長のこれまでの苦労と挑戦、そしてこれからも挑戦し続ける。という熱い想いが込められている。

「佐川急便に務めていた頃からのお客さんが応援してくれていたが、閉鎖的な物流業界での起業は、様々な方面からの圧力を乗り越えるだけ精一杯の日々だった。」

## For your Dreams.」込めた想い

※上記に記載の銘柄は、2021年8月末時点の保有銘柄から一例として記載したものであり、当ファンドへの今後の組み入れを示唆・保証するものではありません。また、これらの銘柄の売買を推奨するものではありません。

※上記は過去の実績であり、将来の運用成果や動向などを示唆・保証するものではありません。

一緒に戦ってくれると逆指名

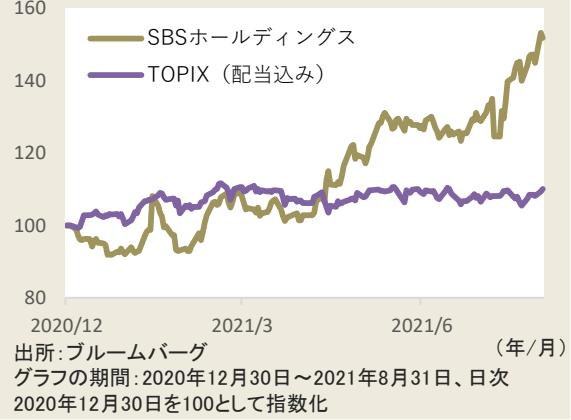
同社の飛躍のきつかけの一つに、「M & A（企業の買収・合併・資本提携等）」がある。中でも、今から17年ほど前の2004年、雪印乳業の物流子会社である雪印物流のM&Aによつて鎌田社長の名は業界に知れ渡る。

「当時M&Aで競合した投資ファンド会社はたくさんあつた。だが結局、ファンド会社は貸借対照表の数字ばかり見ている。我々は、損益計算書を改善するため、一緒に本業を強化していくましようと、雪印乳業と雪印物流の幹部にずっと言い続けた。すると、雪印物流のトップや社員がSBSが良いと言い出す。SBSなら、業績を伸ばすために本業の力になつてくれる、一緒に戦つて行けると逆指名を受けた。」

「単なる紙の決算書だけでは見えない。自分の足で行って見ると、どうすれば利益が出るようになるかがわかる。問題は現場にある。倉庫の積み方など事細かに指導し改善していくこと。ここに我々のM&A成功のチャンスがある」と思つた。」

実際に自らが現場で働いてきたからこそ、提案できる改善策がある。たたき上げの社長でなければできない戦略だ

## 飛 《同社の株価推移》



## 飛躍のきっかけ② 社員は財産

成長を続けていれば、人は足らない

鎌田社長は、M&A後に社員をクビにすることがないそ�だ。人件費がコストになるのではないか。

「成長を続ける会社は、絶えず人が足らない。うちは今でも人が足らない。もし子会社で人が余っているなら、別

の子会社やホールディングスに行つてもらう。それに、もし我々がリストラをするようになつたら、我々にM&Aを頼んでくれる会社はなくなる。大企業だつて、子会社の社員は自分の会社の社員の一人。それをM&Aしたからといって、バサバサ切ついていたらそんなひどい会社に託そうとは思わない。

僕は、社員はみな家族だと思っていて、集まつた会社はみな兄弟だ。」

## 《同社の売上高、営業利益、M&A戦略》



他社のM&Aの事例を考えると、M&Aされた企業が下に位置付けられ、M&Aした企業からやつてきた上司の指示を受けるが同社は異なる。

「M & Aした会社は下、そんなのは悲しい。うちは上下もないし、みな対等。M & Aで入ってきた会社の社員がホールディングスの幹部や役員になることだつてある。」

か。 鎌田社長のデスクは、本社の社長室ではなく平場にある。なぜ社長室ではないのか。

「経営の指揮は取っているが、一般の人と何も変わらないし、社長室という囲われた部屋にいても仕方ない。みなが仕事をしているところで自分も一緒に仕事をすれば、全体を見渡せるし、変な話があればそれも耳に入ってくる。やはり経営はフラットであることが大事。社長室にはノックして入るなんて時代的にも古い。だから社長室の中は、ゴルフコンペの商品が山積みです。」

「社員に怒ることもないし、怒鳴りつけることもない。会社員は、優秀な人が集まっている。バカヤローと言われたら根に残る。サラリーマン時代にその経験があるが、結局怒られるとその人のことを恨む。できるだけ怒らないで人を動かせる経営が正しいと思う。社員が楽しく、この会社に勤めてよかつたと思う会社が成長するだろうし、そういう会社を目指してやつてきた。」

「怒りの感情は我慢する、人間だからコノヤローーと思うことはあるけれど、それと聞くと、そうではないそうだ。」

## 怒らない社長、社長室は物置？

みんなと同じ空気を吸って、同じものを食べる

※上記に記載の銘柄は、2021年8月末時点の保有銘柄から一例として記載したものであり、当ファンドへの今後の組み入れを示唆・保証するものではありません。また、これらの銘柄の売買を推奨するものではありません。

※上記は過去の実績であり、将来の運用成果や動向などを示唆・保証するものではありません。

## この投資判断の失敗が今のSBSの発展に繋がっている

M&A戦略の成功により、軌道に乗った同社。しかし、順風満帆に成長を続けたわけではない。2015年、インド事業の失敗により約120億円の損失を計上、大幅赤字に陥った。

「当時は、M&Aもあまり進んでおらず、海外進出も進んでいなかつた。海外に出るなら一番難しいところに出ようと考え進出したのがインド。急成長しているベンチャーカンパニーと契約したが、粉飾決算を見抜けなかつた。決算を解明すると、どうしようもないほどダメなことが分かつた。社内では、引でいたが、**バツサリ119億捨てる**ことを決意した。一度赤字にはなつたが、この投資判断の失敗と苦しい思いを経験し、立ち上がりつたことが、今のSBSの発展につながっている。引き際と撤退も大事だと考えている。」

## 事業決定のスピード

### ESGの取り組み

同社は、ESG・SDGsについてどう考えているか。

「時代の流れに、我々も危機感を持つていて、まだ発表はできないが、電気トラックを走らせるなどを考えていく。また、倉庫のピッキングをロボットに行わせたり、倉庫の屋根に自家消費用电の太陽光パネル設置の取り組みも進めしており、低炭素化社会実現に取り組んでいる。」

今や2万人を超える社員を抱える同社。大企業は、事業決定スピードが遅れてしまいがちだが同社はどのような体制なのか。

「僕のところに案件が来て、よしやろうとなつてから役員会にかける。大体僕自身で案件を見つけてくるパターンが多い。僕が土地を見つけてきて、現場のスタッフを説得する。」

### 事業決定のスピード

同社は、ESG・SDGsについてどう考えているか。

「時代の流れに、我々も危機感を持つていて、まだ発表はできないが、電気トラックを走らせるなどを考えていく。また、倉庫のピッキングをロボットに行わせたり、倉庫の屋根に自家消費用电の太陽光パネル設置の取り組みも進めしており、低炭素化社会実現に取り組んでいる。」

今や2万人を超える社員を抱える同社。大企業は、事業決定スピードが遅れてしまいがちだが同社はどのような体制なのか。

「僕のところに案件が来て、よしやろうとなつてから役員会にかける。大体僕自身で案件を見つけてくるパターンが多い。僕が土地を見つけてきて、現場のスタッフを説得する。」

社長が案件を見つけ、社員と協議することが多い同社。反対されることはあるのだろうか。

「自動車学校を買うとき、社外取締役に反対されたが、物流企業である以上、安全運転、運転に対する教育が必要だと延々と説き、最後には全員賛成してくれた。」

現場からのたたき上げ社長だからこそ、不動産開発でもどのよう開発した土地を使うかの想像ができる。自ら現場に赴き、社員の話を聞き、

き、倉庫チェックを行なうことで改善点も見える。

社員の苦労を自らも経験しているオーナー社長でな

いことだろう。



新杉田物流センター

## 日本物流業界を変えたい

最後に今後の夢を伺った。

「ベンチャーカンパニーとして会社を発足させた時から、日本の物流を変えたいと思いつけてきた。物流業界は必ずと企業順位が変わつていかない。この順位を変えたいと思っている。もつとアグレッシブに世界と戦える物流企業が出てきてほしいんじやないか。そのために、我々は最低でも日本のベスト5にならないといけない。」

「我々のやり方、勢いで行けばSBSに入りたいと思ってくれる会社はたくさんあるんじやないか。そういう会社を受け入れていけば、年商1兆円も夢じやない。我々がその規模になり、世界で戦えるロジスティクス会社になれば閉鎖的な日本の物流企業も変わつていくと思う。僕が元気な間に挑戦できることと思っている。」

17歳で上京し、東京の人混みを見て、この街にはビジネスチャンスが溢れないと実感したという鎌田社長。

鎌田社長の夢の実現に向けた挑戦はまだ続く。



鎌田社長はご多忙にもかかわらず、快く取材に応じてくださいました。

## —改めて考える「オーナー企業投資の魅力」—

株式市場に負けたくなれば、会社に投資するのではなく、「人に投資すれば良い」というコンセプトで運用を開始し、オーナーズは、株式市場を上回るパフォーマンスを維持しています。「人に投資する」とは、数多い上場企業の中から、抜きんでた経営者のいる企業を選んで投資すれば、その他の企業群に、着実に勝つことができるのではないか?という考えに基づいています。

特にオーナーとは株主でもあり、自社の株が下落すれば、自分の財産も大きく減ってしまいます。オーナーズが投資している50名(2021年8月末時点)の経営者は、どうすれば株価が上がるのかを必死で考え抜く努力が期待できます。「株価が下がってもしかたがない」と割り切れるような社長が経営する会社は、投資対象とはしません。

信頼できる優秀なオーナーに投資するというコンセプトは、経済構造が大きく変化していく現在の環境下では、とりわけその効果が発揮できるものと考えています。

※上記に記載の銘柄は、2021年8月末時点の保有銘柄から一例として記載したものであり、当ファンドへの今後の組み入れを示唆・保証するものではありません。また、これらの銘柄の売買を推奨するものではありません。

※上記は過去の実績であり、将来の運用成績や動向などを示唆・保証するものではありません。

投資する有価証券等の値動きにより基準価額は変動します。したがって、**投資元本は保証されているものではなく、投資元本を割り込むことがあります。**

**運用による損益は、全て投資者に帰属します。**

**投資信託は預貯金や保険と異なります。**

ファンドへの投資には主に以下のリスクが想定されます。

価格変動 リスク	株価は、政治・経済情勢、発行企業の業績・財務状況、市場の需給等を反映して変動します。株価は、短期的または長期的に大きく下落することがあります(発行企業が経営不安、倒産等に陥った場合には、投資資金が回収できなくなることもあります。)。組入銘柄の株価が下落した場合には、基準価額が下落する要因となります。また、ファンドでは、比較的少数の銘柄への投資を行うことがあるため、より多くの銘柄への投資を行うファンドと比べて、1銘柄の株価変動が投資全体の成果に及ぼす影響度合いが大きくなる場合があります。
流動性リスク	受益者から解約申込があった場合、組入資産を売却することで解約資金の手当てを行なうことがあります。その際、組入資産の市場における流動性が低いときには直前の市場価格よりも大幅に安い価格で売却せざるを得ないことがあります。この場合、基準価額が下落する要因となります。

※基準価額の変動要因は、上記に限定されるものではありません。

## ファンドの費用等について

詳細は投資信託説明書(交付目論見書)をご覧ください。

### ■投資者が直接的に負担する費用

購入時手数料	購入価額に対して <b>上限3.3%(税抜3%)</b> の範囲内で販売会社が定める料率をかけた額とします。詳しくは販売会社にお問い合わせください。 ※分配金再投資コースにおいて収益分配金を再投資する場合、手数料はありません。
信託財産留保額	ありません。

### ■投資者が信託財産で間接的に負担する費用

運用管理費用 (信託報酬)	ファンドの純資産総額に信託報酬率( <b>年率1.584%(税抜1.44%)</b> )をかけた額とします。信託報酬は、日々計上され、ファンドの基準価額に反映されます。なお、毎計算期末または信託終了の時にファンドから支払われます。
その他の費用、 手数料	以下の費用・手数料等がファンドから支払われます。 ・監査法人に支払うファンドの監査にかかる費用 ファンドの純資産総額に年率0.011%(税込)をかけた額(上限年66万円)を日々計上し、毎計算期末または信託終了の時にファンドから支払われます。 ・組入有価証券の売買の際に発生する売買委託手数料 ・資産を外国で保管する場合にかかる費用 ・信託事務等にかかる諸費用 ※監査にかかる費用を除く上記の費用・手数料等は、取引等により変動するため、事前に料率、 上限額等を表示することができません。

※上記の手数料等の合計額については、保有期間等に応じて異なりますので、事前に表示することができません。

※お申込みメモの内容は、作成日時点のものであり、変更になることがありますのでご留意ください。

 購入時	購入単位	販売会社が定める単位。詳しくは販売会社にお問い合わせください。
	購入価額	購入申込受付日の基準価額
 換金時	換金単位	販売会社が定める単位。詳しくは販売会社にお問い合わせください。
	換金価額	換金申込受付日の基準価額
	換金代金	原則として、換金申込受付日から起算して、5営業日目からお支払いします。
 申込みについて	申込締切時間	原則として午後3時までに、販売会社の手続きが完了したものを当日受付分とします。
	換金制限	ファンドの資金管理を円滑に行うため、大口の換金には制限を設ける場合があります。
	購入・換金申込受付の中止および取消し	取引所等における取引の停止、外国為替取引の停止、その他やむを得ない事情があるときは、購入・換金のお申込みの受付を中止すること、およびすでに受け付けた購入・換金のお申込みの受付を取り消すことがあります。
	購入・換金申込不可日	ありません。
 その他	信託期間	2030年1月18日まで(2013年4月25日設定)
	線上償還	以下に該当する場合等には、線上償還があります。 ・受益権の総口数が10億口を下回ることになったとき ・ファンドを償還することが受益者のため有利であると認めるとき ・やむを得ない事情が発生したとき
	決算日	1月および7月の各18日(休業日の場合は翌営業日)
	収益分配	年2回の決算時に収益分配方針に基づき、収益分配を行います。 ※販売会社との契約によっては再投資が可能です。 ※分配対象額が少額の場合等には、分配を行わないことがあります。
課税関係	収益分配時の普通分配金、換金時および償還時の差益に対して課税されます。 課税上は株式投資信託として取扱われます。 公募株式投資信託は、税法上、少額投資非課税制度「NISA」および未成年者少額投資非課税制度「ジュニアNISA」の適用対象です。 配当控除は適用されますが、益金不算入制度の適用はありません。 ※上記は、2021年1月末現在のものですので、税法が改正された場合等には、内容等が変更される場合があります。	

■お申込み、投資信託説明書(交付目論見書)のご請求は  
後掲の販売会社一覧をご確認ください。

■設定・運用は

**東京海上アセットマネジメント株式会社**

商号等：東京海上アセットマネジメント株式会社

金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第361号

加入協会：一般社団法人投資信託協会、一般社団法人日本投資顧問業協会、  
一般社団法人第二種金融商品取引業協会

 動画公開中！

東京海上AM  
YouTube  
チャンネル



#### 【当資料で使用している市場指標について】

□ TOPIXの指數値および商標は、東京証券取引所の知的財産であり、TOPIXに関するすべての権利およびノウハウは東京証券取引所が有します。東京証券取引所は、TOPIXの指數値の算出もしくは公表の方法の変更、公表の停止、TOPIXの商標の変更、使用の停止を行う場合があります。

#### 【ご留意事項】

□当資料は、東京海上アセットマネジメントが作成した販売用資料であり、金融商品取引法に基づく開示資料ではありません。お申込みに当たっては必ず投資信託説明書(交付目論見書)をご覧の上、ご自身でご判断ください。投資信託説明書(交付目論見書)は販売会社までご請求ください。□当資料の内容は作成日時点のものであり、将来予告なく変更されることがあります。□当資料は信頼できると考えられる情報に基づき作成しておりますが、その正確性、完全性を保証するものではありません。当資料に掲載された図表等の内容は、将来の運用成果や市場環境の変動等を示唆・保証するものではありません。□投資信託は、値動きのある証券等(外貨建資産に投資する場合には、この他に為替変動リスクもあります)に投資しますので、基準価額は変動します。したがって、元本が保証されているものではありません。□投資信託は金融機関の預金とは異なり元本が保証されているものではありません。委託会社の運用指図によって信託財産に生じた利益および損失は、全て投資家に帰属します。□投資信託は、金融商品取引法第37条の6の規定(いわゆるクーリング・オフ)の適用はありません。□投資信託は、預金および保険契約ではありません。また、預金保険や保険契約者保護機構の対象ではありません。□登録金融機関から購入した投資信託は投資者保護基金の補償対象ではありません。

# 販売会社一覧(当資料作成日時点)

商号(五十音順)	登録番号	加入協会			
		日本証券業協会	一般社団法人 日本投資顧問業協会	一般社団法人 金融先物取引業協会	一般社団法人 第二種金融商品取引業協会
株式会社 イオン銀行	登録金融機関 関東財務局長(登金)第633号	○			
池田泉州TT証券株式会社	金融商品取引業者 近畿財務局長(金商)第370号	○			
エース証券株式会社	金融商品取引業者 近畿財務局長(金商)第6号	○			
auカブコム証券株式会社	金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第61号	○	○	○	
SMBC日興証券株式会社	金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第2251号	○	○	○	○
株式会社 SBI証券	金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第44号	○		○	○
株式会社 大分銀行	登録金融機関 九州財務局長(登金)第1号	○			
OKB証券株式会社	金融商品取引業者 東海財務局長(金商)第191号	○			
岡三オンライン証券株式会社	金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第52号	○	○	○	
株式会社 熊本銀行	登録金融機関 九州財務局長(登金)第6号	○			
ぐんぎん証券株式会社	金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第2938号	○			
株式会社CONNECT	金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第3186号	○			
株式会社 滋賀銀行	登録金融機関 近畿財務局長(登金)第11号	○		○	
株式会社 静岡銀行	登録金融機関 東海財務局長(登金)第5号	○		○	
静銀ティーイム証券株式会社	金融商品取引業者 東海財務局長(金商)第10号	○			
株式会社 十八親和銀行	登録金融機関 福岡財務支局長(登金)第3号	○			
株式会社 常陽銀行	登録金融機関 関東財務局長(登金)第45号	○		○	
株式会社 常陽銀行 (委託金融商品取引業者 めぶき証券株式会社)	登録金融機関 関東財務局長(登金)第45号	○		○	
株式会社 新生銀行	登録金融機関 関東財務局長(登金)第10号	○		○	
株式会社 仙台銀行	登録金融機関 東北財務局長(登金)第16号	○			
第四北越証券株式会社	金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第128号	○			
株式会社 大東銀行	登録金融機関 東北財務局長(登金)第17号	○			
株式会社 千葉銀行	登録金融機関 関東財務局長(登金)第39号	○		○	
株式会社 中京銀行	登録金融機関 東海財務局長(登金)第17号	○			
東海東京証券株式会社	金融商品取引業者 東海財務局長(金商)第140号	○		○	○
とうほう証券株式会社	金融商品取引業者 東北財務局長(金商)第36号	○			
株式会社 栃木銀行	登録金融機関 関東財務局長(登金)第57号	○			
株式会社 烏取銀行	登録金融機関 中国財務局長(登金)第3号	○			
南都まほろば証券株式会社	金融商品取引業者 近畿財務局長(金商)第25号	○			
西日本シティTT証券株式会社	金融商品取引業者 福岡財務支局長(金商)第75号	○			
浜銀TT証券株式会社	金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第1977号	○			
株式会社 東日本銀行	登録金融機関 関東財務局長(登金)第52号	○			
株式会社 百五銀行	登録金融機関 東海財務局長(登金)第10号	○		○	
百五証券株式会社	金融商品取引業者 東海財務局長(金商)第134号	○			
ひろぎん証券株式会社	金融商品取引業者 中国財務局長(金商)第20号	○			
フィデリティ証券株式会社	金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第152号	○	○		
株式会社 福井銀行	登録金融機関 北陸財務局長(登金)第2号	○		○	
株式会社 福岡銀行	登録金融機関 福岡財務支局長(登金)第7号	○		○	
株式会社 福島銀行	登録金融機関 東北財務局長(登金)第18号	○			
碧海信用金庫	登録金融機関 東海財務局長(登金)第66号	○			
ほくほくTT証券株式会社	金融商品取引業者 北陸財務局長(金商)第24号	○			
株式会社 北海道銀行	登録金融機関 北海道財務局長(登金)第1号	○		○	
松井証券株式会社	金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第164号	○		○	
マネックス証券株式会社	金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第165号	○	○	○	○
三井住友信託銀行株式会社(委託金融商品取引業者 UBS SuMi TRUSTウェルス・マネジメント株式会社)	登録金融機関 関東財務局長(登金)第649号	○	○	○	
株式会社 三菱UFJ銀行	登録金融機関 関東財務局長(登金)第5号	○		○	○
株式会社 三菱UFJ銀行(委託金融商品取引業者 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社)	登録金融機関 関東財務局長(登金)第5号	○		○	○
三菱UFJ信託銀行株式会社	登録金融機関 関東財務局長(登金)第33号	○	○	○	
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第2336号	○	○	○	○
水戸証券株式会社	金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第181号	○	○		
むさし証券株式会社	金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第105号	○			○
めぶき証券株式会社	金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第1771号	○			
UBS SuMi TRUSTウェルス・マネジメント株式会社	金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第3233号	○	○	○	
LINE証券株式会社	金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第3144号	○		○	
楽天証券株式会社	金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第195号	○	○	○	○