



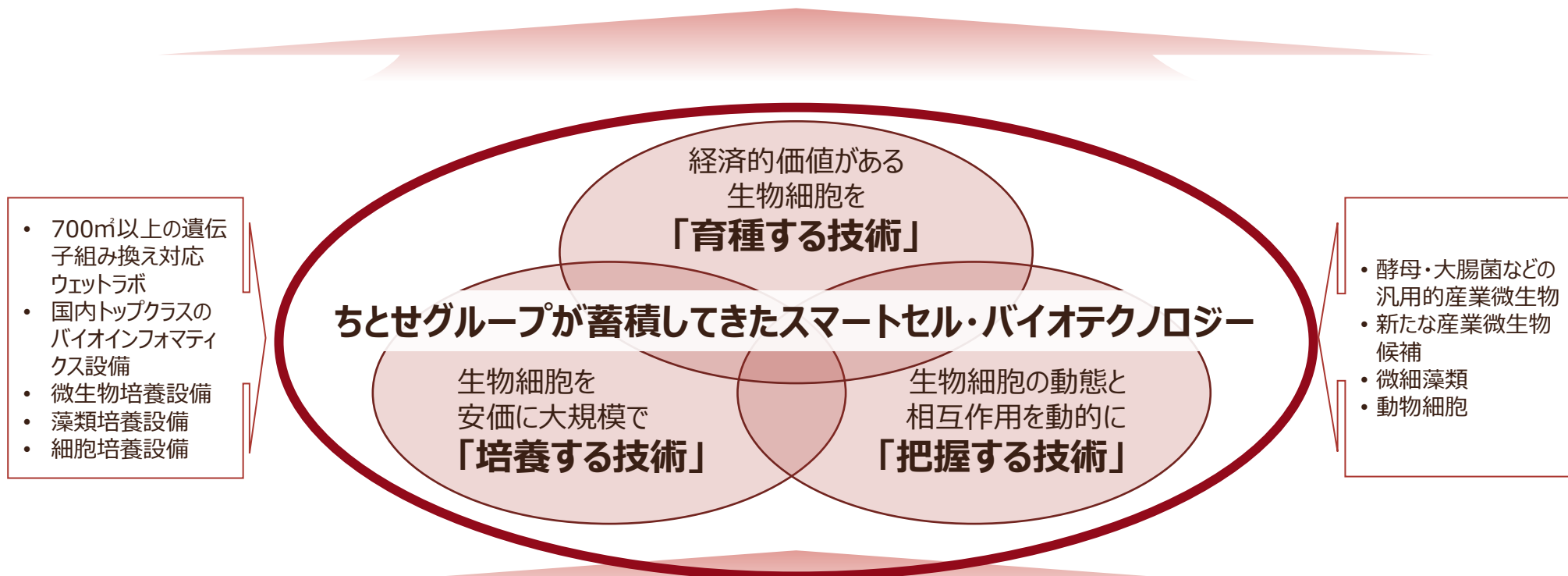
# ベンチャーの実践者から提案する 日本のスマートセルインダストリー政策への提言

株式会社ちとせ研究所 代表取締役 釘宮 理恵

2016年5月30日

- ちとせグループは、生物細胞を活用した産業を生み出し未来を切り開く為に、創業以来14年以上を、生物細胞の研究開発に必要な基盤技術を集め、経済価値を生むレベルまで磨き上げることに費やしてきました。

国内外の製薬、化学、食品、工業などの大企業に技術を供与することで、  
共同開発成果の経済価値の最大化を狙ってきた



生物細胞利用プロセスの経済合理性を追求するための研究に特化し、  
経営資源を集中するという割り切り

# バイオビジネスを運営できる人材の育成に注力してきました

- 経験と実績は問わず、バイオビジネスを運営できる志とポテンシャルのある人材の確保と教育を続けてきました。
- その結果、6つのバイオベンチャー群として、黒字で経営を続けています。

株式会社ちとせ研究所  
(2002年)



IHI NeoG Algae  
合同会社 (2011年)



株式会社タベルモ  
(2014年)



株式会社日本バイオデータ  
(2011年)



Chitose Agri Laboratory  
Sdn. Bhd. (2012年)



Chitose Agriculture Initiative  
Pte. Ltd. (2015年)



さらに、6社のスマートセルインダストリー関連ベンチャーの立上げを準備中



9割の社員が理系で研究経験があるメンバーで構成されています  
(博士号取得者：25名)

## 1. ベンチャーに関わる人々は、それぞれ違う「成功の定義」を持っている

- 起業家、国、VC、大学、シーズ保有者のそれぞれが、異なった「成功」をイメージしている。
- 会社を作る時点ではその違いは目立たないが、時間が経つに連れそのズレが問題となる。

## 2. 「産業を作る」志が足りない才能ある起業家は、投資業やコンサル業へと鞍替えする

- ベンチャーとして初期の成功を収めた才能有るが志の足りない社長は、余剰資金を元手にした投資業や各種コンサル業を始めるなど、コツコツと事業をつづけるよりも収益性の高い事業に走ってしまい、結果として本業が育ってゆかなくなる。
- 株主も目先の経営状態の改善を求めるために、本業以外の儲かる活動を評価しがちで、この傾向に拍車をかけている。

## 3. 社長としての素養を磨く機会が得られないまま多くの起業家が消えていく

- 社長としての素養が不足／もしくは志が不十分な人材でも、起業を支援する仕組みが手厚いために、起業までは比較的簡単にできてしまう。
- 起業家への知識面や金銭面でのサポートは充実しているが、経営者としての相談に乗ってくれるメンターの質と量が日本では圧倒的に足りないように見える。

- ベンチャー企業の関係者のそれぞれが、それぞれの業として関わっているため、ベンチャー企業への関与が成功したと判断するタイミングは異ならざるを得ません。
- 起業の初期の段階では、この違いは目立たないものの、価値基準により「正しい経営判断の定義」が変わるため、起業家の志が弱い場合、ステークホルダーとの力関係によって経営方針がぶれ続け迷走する例を沢山見てきました。
- 多くの場合、単なる通過点であるはずの上場が、絶対的なゴールとみなされているように見受けられます。

職業・業種	ゴールの定義と達成に要する時間
起業家	継続的に黒字で成長し続けられる会社を作り、次世代に引き継ぐこと
大学	大勢の学生が起業というキャリアを選ぶこと + 大学発ベンチャーが上場すること
シーズ保有者	自らの研究成果に経済的価値があると認められるという、栄誉を得ること
起業コンサルタント	自らの専門知識が活用されたという、支援実績を出すこと
VCの担当者	沢山の会社に沢山の資金を投資したという、投資実績を出すこと
VCの経営者	上場もしくは買収時の株価が高くなる会社として育て、投資益を出すこと
国	経済と雇用が継続的に生み出され、産業が発展すること

- バイオベンチャーが事業として独り立ちするまでに、「多額の資金が必要であること」「長い年月が必要であること」の2つが理由で、能力がある人材ほど、「ベンチャーを支援する仕事」に従事してしまうという事実があります。

## バイオベンチャー業界の構造的な事情

事業化するまでの時間があまりにも長いため、優秀で色々なことができる人材ほど、志の実現を待ちきれず短期的な成功の誘惑に負けてしまう。

ベンチャー経営業よりも、ベンチャー支援業の方が、より低いリスクで経済的な成功を得やすい現実が、日本にはある。

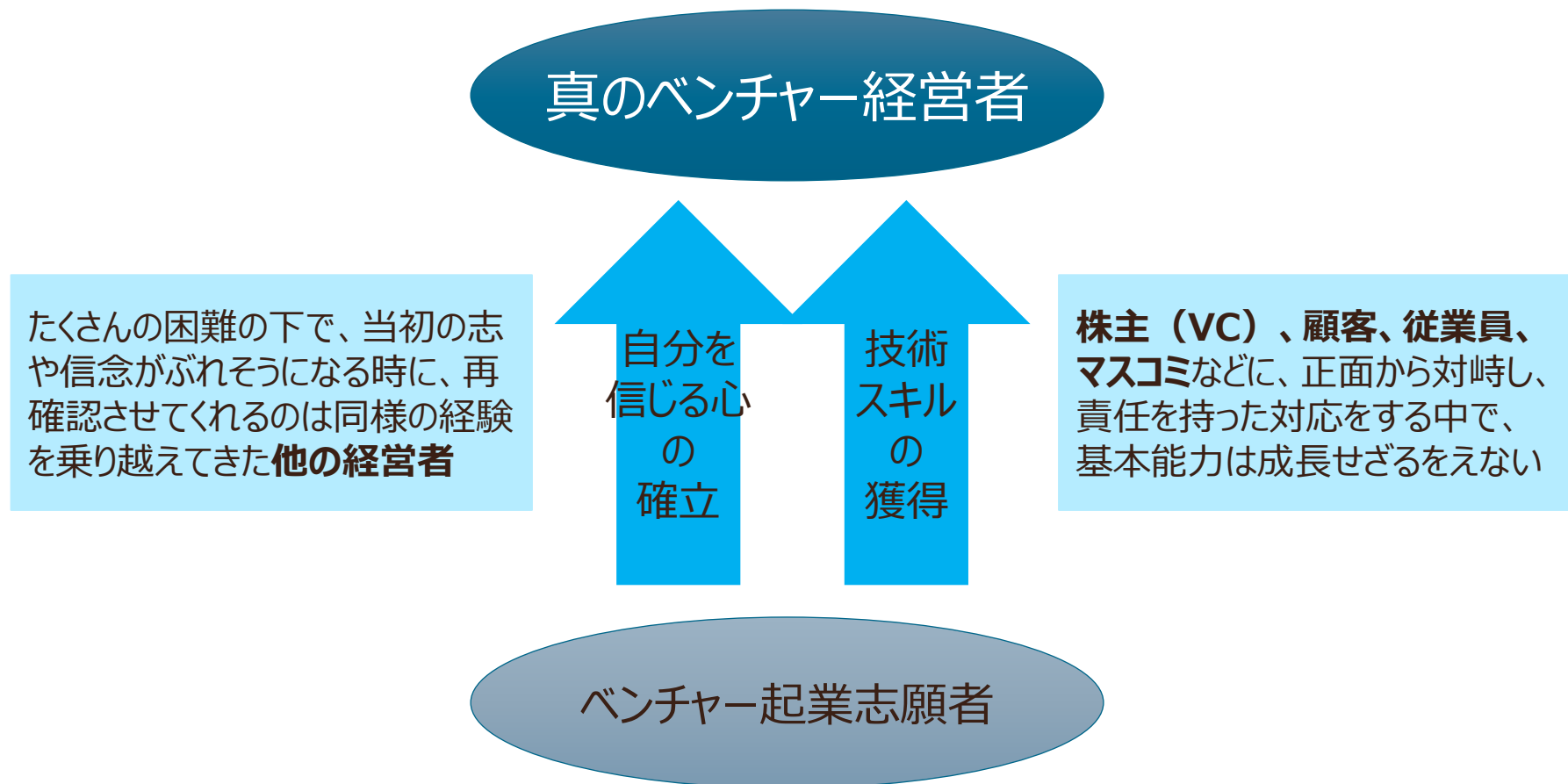
事業化するまでの時間があまりにも長いため、株主が投資回収を待てなくなってしまう、経営者に安易な利益へのプレッシャーをかけてしまう。

## バイオベンチャー界隈でよく見る状況

実力がある起業家ほど、真の経営者として、産業をつくることよりも、投資業やコンサル業へと鞍替えしがち。

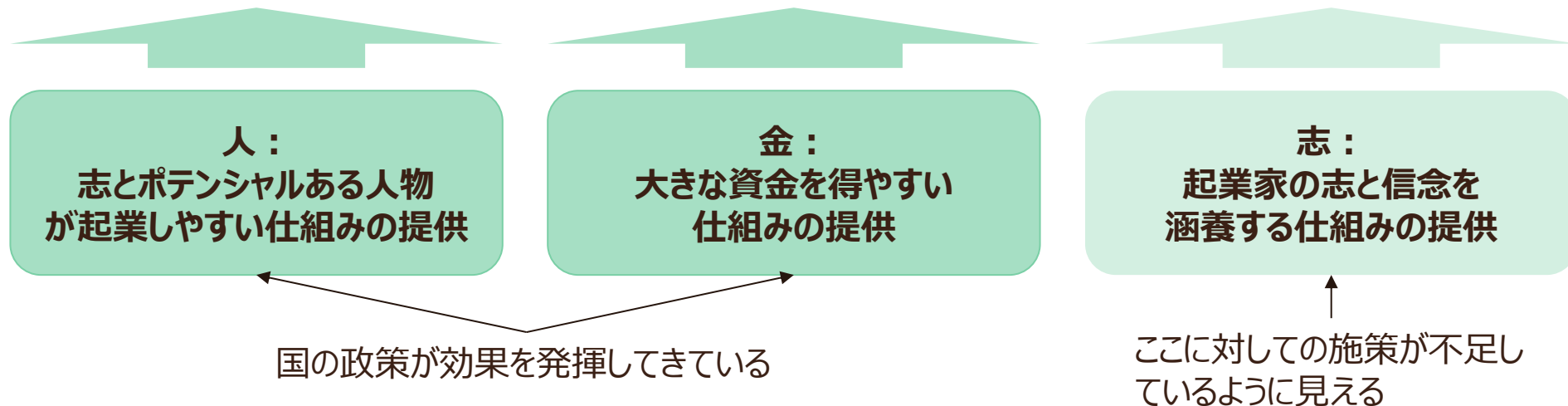
実体としての「産業」を生めるビジネスモデルのベンチャー企業（本質は製造業）よりも、日本の市場において株式上場時の時価総額が大きくなる、ローリスクミドルリターンビジネスモデル（本質はサービス業）に転換しがち。

- 起業というスタートラインに乗せられた起業家が真の経営者になるための「技術やスキルを得るためのサポート」は、今の日本は十分手厚いように思います。
- しかし、起業家が本当の困難に直面した時に、同様の経験を持って「どこまでも自分と自分の志を信じ励まし続けてくれる経営者仲間の存在」は、歴史ある大企業が多い日本のバイオビジネスの業界では少ないように思います。



- 国のベンチャー支援政策によって、ベンチャー起業家にとっての物理的な環境は10年前より大きく好転しています。
- しかし、ベンチャー業界に人材とお金が入って来やすい状況になった反動で、ベンチャー企業の成長に従事するよりもベンチャー企業を支援する仕事の方が、より経済的に魅力的な仕事になっているように感じます。
- これからは、起業家の精神面の支援が必要になってくると考えます。

## 産業と雇用を継続的に生み出せるバイオベンチャーを生み出す



我々の提言は、本来的にはベンチャー起業志願者に対して、過保護極まりないものです。しかし、日本では経営者として遅咲きな人材が圧倒的に多く、株主が未成熟であるが故に安易な金儲けの誘惑も大きいいため、こうしないと真の経営者と産業を創れるベンチャーが育たない現実があります。



ベンチャー企業の経営安定化のためには、日本の大企業との共同開発の早期開始が有効である。その実現に必要な技術やスキルー「提案の仕方」「ビジネスモデルの組み方」「特許戦略の組み方」ーやネットワークは、経験あるベンチャー企業の経営者が提供するのをもっとも確実で早い。

バイオ技術の実用化までは  
**大きな資本が必要**

バイオ技術の実用化までは  
**長い時間が必要**

と、されているが

ベンチャー技術を中心に据えた共同開発を早期に大企業と開始することができれば、

設備が使える

販路が使える

規模拡大の経験  
が使える

早期に実用化をすることができる、早期にまとまったお金がいただけるようになる

この結果

資本を減らす一方の経営ではなく、売上で経営を成立させることができる

いつでも黒字で  
経営できる自信がつく

短期的に儲かる支援業  
を狙わなくて済む

志の実現に  
邁進できる

ベンチャー経営者を育てることが出来るのは、同じ道歩んだ経験を持つ、ベンチャー社長経験者だけである。志とポテンシャルがある人間を同じ場に集め、切磋琢磨できる場を多く作るべきと考える。

## Entrepreneur In Residence の環境を拡大



経営者は経営者によって磨かれる

年齢や経験や実績に関係なく、座席は自由

真剣な議論をいつでも始められる

誰が正しいではなく、なにが正しいかを意識する

志と信念がどこにあるのか問われ続ける