

はじめに

「バイオ系のカリヤデザイン」という連載を2014年6号からスタートしました。毎号、産学官のバイオ分野で活躍中の現役の方に執筆をお願いし、カリヤデザインに悩み、迷う大学生、院生、ポスドクにエールを送り、また転職を考える本和文誌読者にも多様な道が拓けることを“魅せる”ことを趣旨として継続しています。

また8号からは、隔号お二人ずつ「インタビュー編」として若手を中心に、就職後の担当職務、カリヤパス、組織の魅力、やりがい、将来展望、後輩へのアドバイスなどに関する質問にインタビュー形式で回答して頂いています。

こうして多くの業界・職種で博士、修士、学部修了生の現在の働き方と生き方についての生の声を誌上でお届けしています。

そして今回からは、隔号で「私のバイオ履歴書」と銘打って、バイオ分野の名物社長・教授にお話を伺う企画をスタートします。若い学生や研究者、企業人にとって、すでに“雲の上の人”と感じていたそんな方から、「若いものに言っておきたいことがある」という想いを大いに語って頂けるものと楽しみにしています。

トップバッターは、不二製油の前社長、現代表取締役会長の海老原善隆さんです。

それでは、お話を伺って参りましょう。

(企画・編集担当委員：蓮沼 誠久，矢田美恵子，小川亜希子，宗景 ゆり，新城 雅子)



—ニッチでも，スペシャル，グローバルに—

海老原善隆

私は不二製油の技術系では初めての社長でしたが、取締役に就任した時でも「社長みたいにしんどい仕事はゴメン」と思っていました。正直言って自分の人生を大学時代からデザインしていたから、経営を任された今の自分があるなどは、とても申せません。多分に、私の人生も結果論の連続であり、このレポートが表題の「カリヤデザイン 私のバイオ履歴書」になるのかどうかは甚だ疑問ではありますが、不二製油は技術経営を標榜している会社ですので、技術系の皆さんなら、私の経歴に少しは共感していただける部分もあるかもしれないとの思いで、私が辿ったカリヤ「ニッチでも、スペシャル、グローバルに」のいくつかの節目のお話をしたいと思います。

—研究者として

大学時代の思い出 私の後々の考え方に少なからず影響を与えた言葉があります。1965（昭和40）年醗酵工学科入学式のオリエンテーションでしたが、新入生を前にして、故・照井先生が『微生物はその一つひとつが一個の生産工場である』という話をされました。そんなこと常識だと、誰もが理解していることかもしれませんが、小さな微生物がエサを食べてせっせせっせと「モノ」を作る姿が目につかびました。食べ物を腐らすだけと思っていたばい菌が微生物工場ですから、ものづくり志向で入学したばかりの私には強く印象に残りました。

この『微生物は小さな工場である』を、私は学部時代のトリプトファン発酵で実践しています。ほとんど眠ら

ずに1週間培養を続けてトリプトファンが10 g/Lの濃度に達し、世界初ということで学会発表をしました。「よくやった」と先生からは褒められはしましたが、ある先輩から「それがどうした。大学の研究ではないよね。」と言われて、目が覚めたような気になったことを今でも記憶しています。工学部ではありますが、研究者というのは「モノ」をつくるだけでは充分ではないのです。ちなみに修士での研究テーマはトリプトファン生合成の酵素系解析でした。

若い人達には時々日本人得意の「ものづくり」の話をしますが、いつも頭に浮かべるのは、この大学時代に学んだいくつもの酵素が整然と並ぶ微生物工場と、一方で研究すべき本質は何かを思考する大切さです。

異質の環境（多様性） 大学院を卒業してから今の不二製油に入る前に寄り道をしています。糸の会社に入社しましたが、当時すでに繊維は斜陽であり、バイオへの進出を目論んでいました。合成繊維の会社ですから合成屋さんが主流でしたが、彼らとチームを組んでβ-ラクタム系抗生物質セファロsporinを修飾して抗菌スペクトラムを拡げる仕事です。“耐性菌との追っかけっこ”の仕事といった方が分かりやすいでしょうか。

この仕事を通じて二つのことを学びました。一つは、誘導体開発での合成屋とそれを評価する部隊の主導権争いを通じて学んだことです。抗菌スペクトラムの評価は、一見、合成屋が作った新しい誘導体を評価するだけの受け身の仕事のように思いますが、「評価結果をもとにこういう誘導体を作るべし」と、自ら合成屋に注文を出す分析屋も出てきます。仕事というのは、勉強して得た知識とやる気次第で、攻める側に立てるか、人の指示で動く守りの立場になるのかを、実務で経験しました。

もう一つは、合成屋さんが沢山周りにいますので、それまでの「酵素による代謝経路で理解する」という私自身の見方が、たとえばグルコースを食べさせればグルタミン酸が出てくるというややもするとブラックボックスの見方ですが、その上に一つひとつのもの、「化合物として見る」力がついたことです。難しい言い方をしていますが、遅まきながらバイオケミストがケミストの見方もできるようになったということでしょうか。このことは、その後の私の研究生活である種大きな自信にもなっています。

わずかなことでも複数の素養、自らの多様性を身に着けることは、研究活動に限らず、モノをより正確に見るということでは重要だと思えます。

海外駐在

2回の欧州駐在は私のキャリアの最大の節目と言っても過言ではないでしょう。糸の会社から転職して、不二製油に入る前に大学に戻ることを真剣に考えたくらいですから、自分で言うのも変な話ですが、研究への思い入れは相当なものでした。それが不二製油研究所に所属になって3年もしない内にロンドン駐在です。チョコレート用油脂の研究に携わりその実績も出ていましたが、その時には不二製油に入った以上は何でもやると腹を決めていました。

ロンドン駐在時代 最初の駐在は80年代初めのロンドンです。仕事は欧州でのチョコレート用油脂の調査、販売でした。英語もまともにできない研究屋がいきなり販売です。しかも生産は日本。注文が決まっても輸送だけで2か月近くもかかります。それでも売りたい一心ですから、事前にどんな話をするか英作をしておいて、必死に電話でアポイントを取り付けて訪問します。しかし、愛想よく会ってはくれても、結局まったく売れませんでした。大阪弁の「褒め腐って買い(貝)腐らん」です。一つには、当時のイギリスの大手製造業は、原料、資材の購入は代理店を通じて一括購入する商習慣、社会的仕組みができていて、よそ者は入る余地がなかったということもあります。

もう一つの売れない大きな理由は後になって理解します。時代は少し飛びますが、1992年からベルギーの食品会社と合弁会社を始めます。その時の販売体制は、北はドイツ/英語系、南はフランスやラテン系、東欧はスラブ系とそれぞれの言葉が使え販売員が担当をしました。その国の言葉でしゃべる。欧州ではそれほどの地域密着体制が必要だったわけです。しかし、よく考えなくても日本でも同じことです。今で言う顧客関係力がほとんどない状況で、片言の英語では売れる訳がありませんでした。しかも5年経ったら帰国してしまう。そんな日本人とは本気の商売はできません。お互い第二外国語の英語で紋切り型の言葉でしか話さない会話と、時には冗談も交えて親しみを込めてしゃべる自国語ではコミュニケーションの質も量も根本的に違います。商売の基本はコミュニケーションです。品質や価格だけではないということを学びました。

ただ、販売の仕事だからと優秀な販売担当のマネをしようとしても所詮無理です。技術屋には技術屋の販売のやり方がある、という考え方は変えませんでした。

ベルギー駐在時代・合弁会社経営 ベルギーでは技

術部門担当として会社設立前の立ち上げから参画し、1992年に合弁会社副社長として赴任をしました。欧州人をパートナーとする油脂製品製造販売会社の経営です。一口に欧州と言っても国ごとにそれぞれ特徴がありますが、その中でベルギーは日本と同じく資源に乏しく、加工貿易国という点で相性が良かったのも幸いしました。市場範囲は当時のEUと東欧、ロシア、トルコなどで、多様な文化と歴史の蓄積があります。ベルギー駐在前から出張では世界を飛び回っていましたが、私にとっては今でいうグローバル的思考や感性が身についた時代です。

余談ですが、食品産業ではベルギー初の合弁会社ということで、後に国王となられるアルベール皇太子殿下を私が工場案内する栄誉にも恵まれました。それから20年後になりますが、2012年には不二製油のベルギー産業への貢献が評価され、ご息子のフィリップ皇太子殿下（現国王）からベルギー王冠勲章コマンドール章を直接受勲致しました。前国王、皇太子殿下と二代にわたり、直に親しくお話をする光栄に浴することになり、ベルギーには不思議な縁を感じています。

ベルギー駐在時代・欧州企業トップ 優れた企業トップの経営力、仕事力を学んだのもこのベルギー時代です。

合弁会社パートナーのR元社長、彼はドイツ人ですが、ある年の新年のレセプションで、ベルギー人幹部が沢山いる前で、「ベルギー人はみんな人が良い。私はベルギー人のこの人の好きさをマネージメントに利用しています。私のやり方が気に入らないならいつでも社長を変わります。」と言いつつ放ったのです。そばにいた私は第二次世界大戦を起こしたのはどこの国だったかと一瞬耳を疑いましたが、そこまで言い切るのが経営を任されたトップの

覚悟だと思いました。

もう一人、皆さんもよくご存じのチョコレート会社のやる気のある社長の話です。彼とデュッセルドルフで会食して帰国した後、7時間の時差のある日本とスイスの間で1日に3回のメールのやり取りをしました。海外へのメールで1日に3往復は後にも先にも彼だけです。しかも当時そんなに親しくない相手でした。結論が出るまで何度でもやるのが仕事、『鉄は熱いうちに打て』の実践です。ただ、よく考えると彼は日中にメールをしていて、スゴイのは夜中に返事をしている私の方かもしれません。この社長は2時間のミーティングでも、必要なら明日すぐに世界のどこへでも飛んで行くと言っていました。『すぐやる、答えを出すまでやる』が彼のやり方です。欧米の経営者は猛烈です。

欧州での経験 90年代の初め、欧州菓子メーカーの研究所でたまたま訪問していた時に、10名ほどの社内会議に呼び込まれました。中に入ると、机に置かれ白くなったチョコレートを前に、「お前、専門家だろう、何が原因か分かるか」と、チョコレートが白くなる原因について講義をやらされ、解決策を求められたこともあります。今でいうソリューション対応です。当時でもすでに技術情報管理のシビアな欧州、しかも流通菓子最大手の中央研究所で、クレームの詳細からチョコレートの配合まで、たまたま居合わせた日本の技術屋にこんなにオープンにして、「この会社大丈夫か」と思ったものです。

また、これはベルギー時代を少しさかのぼりますが、1985年前後のドイツがまだ東西に分断されていた頃、ベルリンの仕事は東側でしたので、東ベルリンのホテルに宿泊し、毎晩、日本食を取るためだけに西側に出ていました。東ベルリン市民が東側から西ベルリンに脱出す



ベルギーJV調印式（1991年）



ベルギー王国フィリップ皇太子殿下（現・国王）より受勲（2012年）

るために、車の裏底や後部座席のシート下、運転席の座席の背もたれをくり抜いて自分の子供を連れ出す人達が絶えない時代です。見つければ勿論射殺です。その東西ドイツ冷戦さ中に、慣れが災いして、ビザなしで東ベルリンに入国してしまっただけで、結果的には密入国だったのですが、パスポートの何十とある入出国スタンプを一つひとつ照合しながら、すったもんだの挙句、何とか西側に出国した苦い経験もあります。

今思い起こせば、貴重な経験だったと言えるかもしれませんが、当時はそれこそ何でも一生懸命でした。今でも時々話題になる高度成長時代の名残り「海外企業戦士」、私もその一人だったかもしれません。

最後に

研究を中心として過ごした時代、ビジネスも兼ねた海外駐在時代を足りなかつた点も含めて私自身を振り返れば、世界の企業人として活躍するために必要なことは、やはりその人の元気さだと思っています。『何にでも挑戦する意欲』『最後までやり抜く気力』『世界で勝つという気概』、世界にはこういう人たちがわんさかいます。これが今の日本の若い人たちには必要だと思います。

今、いわゆる「グローバル人とは」が多くの企業で話

題になります。英会話が堪能でなければならない、海外経験も若いうちからしなければならない、確かにこれらは必要条件でしょう。しかし、私自身の経験からしても、もっとも大切なことは世界で通用する自分の専門、得意分野だと思います。いくら英語が上手くても、海外経験が豊富でも、それだけでは現地のナショナルスタッフの方がもっと優秀です。日本人である必要はありません。まずは自分の専門分野をニッチでいいからしっかりと磨くことです。これは勿論技術屋だけの話ではなく、顧客相手にコミュニケーションの堪能な販売や財務・経理の管理部門でも同じです。日本でも通用しない人が海外で通用することはないと思います。

以前に阪大テクノネットで寄稿したときの言葉を引用して終わりたいと思います。

自称「バイオの専門家」が、不二製油入社半年で、本から得た知識だけで洋菓子学校の講師をしたこともありましたが、今から思えばこれも貴重な経験です。こんな風にいい加減だったからかもしれませんが、私自身は、何が自分の天職か、進むべき道か、若いうちから決めて掛かるのは難しいと思っています。ただ、こだわりは必要です。考える基本はそこから生まれます。根無し草では、個人も企業も生き抜くのは難しいと思います。



ハンガリー油脂溶解工場（1989年）



フィリピンココブラ搾油工場（1998年）

<略歴> 1971年 大阪大学大学院工学研究科醗酵工学修了, 帝人株式会社中央研究所入社, 1977年 不二製油(株) 研究所入社, 1980年 英国ロンドン駐在, 1989年 食品研究所 油脂開発部長就任, 1992年 ベルギーJV Vamo-Fuji-Specialities, N. V. 副社長就任, 1998年 油脂事業部長就任, 2000年 取締役就任, 2002年 常務取締役就任, 2005年 兼 欧州/米国事業統括本部長 兼 Fuji Oil Europe 会長就任, 2007年 代表取締役社長, 不二たん白質研究振興財団理事長就任, 2013年 代表取締役会長就任 (現任)

<受章> 2012年6月ベルギー王冠勲章コマンドール章

<趣味> ゴルフ, テニス, 絵画鑑賞, 囲碁, 将棋