

経営を生活とすること

藤田 朋宏

会社を経営するまで

物心ついた頃から昆虫や魚や草木などさまざまな生き物を育て、個々の生き物の成長や集団としての関係や変化をじっと観察し続けることが大好きな少年だった。図鑑を丸々暗記するくらい熟読し、庭には30個以上の水槽を並べ、さまざまな生き物を継代することにお小遣いのすべてを投入していた。

そんな幼少期を過ごした私は、大学進学時は当たり前のように生物学系の学部を選び、遺伝学を専門とする研究室に入った。ところが、高度にキット化されたお決まりのプロトコールに従って、他のモデル生物で見ついている遺伝子をカイコで同定するという「作業」に時間を費やす日々は、感動的なまでに複雑に組織化された生き物の仕組みを本当の意味で受け入れようとするところから、その仕組みを人類の文化と地球環境の維持のために活かそうとすることからも逃げていくように感じた。

そんな24歳ならではの青臭い想いを打ち明けても、私の問題意識に共感してくれる人は周りに居なかった。

少年時代に、時間も忘れて生き物を観察していた理由は、個々の生物同士や種間の関係を観察することで、人間の社会がどのように成り立っているのかを知ることに関心があったことも理由であったのだろうと思い、人生をかけて知りたいと感じる対象の焦点を少しずつ広げることにした。その時私が知りたいと感じた人間社会の

奥深さを知るためには、人間社会の素晴らしい側面だけではなく、ドス黒い面に目を向けることこそ自分に必要な経験なのではないかと予想した。そのためには、個々の営利企業がどのように成り立ち、運営されているのかを知ることが近道だと思えるようになった。それだけではなく、そもそも「大学に通う」ということに飽きていたこともあり、人間社会の奥深さを経営とは何かというテーマで理解するためには、大学院で経営学を勉強するのではなく、経営の現場の最前線の特別厳しそうなところに飛び込んでみるのが、元来怠け者であるのにも負けず嫌いという面倒な性格の私にとって最適な手段なのではないかと考えた。そこで、寝ずのハードワークで有名な外資系の経営コンサルタント企業を就職先として選ぶことにした。今となっては当たり前のキャリアパスだが、その当時は国立大の理系の大学院から外資系のコンサルティング会社に就職する例はそれほど多くなくあちこちで珍しがられたのを覚えている。

外資系コンサルティング会社に入社し、そこで目の当たりにしたのは大企業のエリートビジネスマンと高給な経営コンサルタントによって、ルールを順守することを目的として、消化されるために生みだされる莫大な実務の山であった。

莫大な実務を次から次へと片付けるために時間を使う日々において、経営コンサルタントとして評価される判断基準や行動規範は、経営者が日々行っているであろう

ちとせバイオエボリューション

<会社概要>

設 立 2011年10月3日
 代 表 藤田朋宏 (CEO)
 資 本 金 約5億8千万円 (2015年9月末 現在)
 従業員数 90名 (グループ全体として) (2015年9月末 現在)
 事業内容 バイオ関連企業の戦略策定、運営、資金調達
 事業体
 U R L <http://www.chitose-bio.com/jp/>
 本 社 10 Anson Road, #14-06 International Plaza,
 Singapore

<企業理念>

ちとせグループは、地球と人類が千年先まで豊かに共生するための概念を提案し、提案した概念を実現するためのバイオ技術を確認し、概念と技術を残すために事業として社会に埋め込むという3つの機能を実行するグループです。

<企業体構成>

ちとせグループは、持株会社であるちとせバイオエボリューションの他、日本に4社、マレーシアとシンガポールに1社ずつの計6社で構成されています

判断基準や行動規範とは、正反対に近い位置にあるものではないだろうかという疑念は日に日に大きくなった。しかし、一度はそこで何かを得られそうだと決めて入社した会社である以上、まずはこの会社の価値観の中でもしっかりと戦えたという自信をつけてから辞めようと思われ、コンサルタントとしての価値観に表面上だけ合わせて日々をやり過ごすことにした。周囲から優秀だという評価を頂けば頂くほど、コンサルタントとしての価値観に染まってしまっているのではないかと怯えながら、とにかく周囲の価値観に染まらないようにすることだけを意識しながら仕事をしていたのを覚えている。この矛盾した価値観の中で過ごした日々は、言い換えると私が知りたいと思っている経営の本質を知るためには、自分自身が会社の経営そのものに触れるしか方法がないのだという思いを来る日も来る日も心の中に育てていたようなものである。

経営を知るには、自分で経営をしてみるしかないという、至極当たり前の見解に至るまでに、自分の場合は、30年間も自分の人生と格闘し、日夜苦悩しなければいけなかった。この事実は過剰に角を丸められた日本国の社会システム・教育システムの中で優等生として過ごすことができてしまった自分の限界であり本質を表しているのであろう。

30年の苦悩の日々の中でわかったことを言い換えると、自分のような面倒くさい人間が、日々の生活に満足できるような場所は、誰かに用意してもらうのではなく、自分で作らない限りは存在しないということだった。つまり、私は積極的に起業という人生を選んだのではなく、自分が必要とする生き場を求め続けた消極的な選択の結果として自分が作る会社を必要としていたのだ。

その後、分不相応に高給を頂いていた経営コンサルティング会社を辞め、設立直後から倒産に向かって真っ逆さまに落ち続ける小さなベンチャー企業に平社員として入社した。あまりにも不透明なお金の動きにげんやりしてみたり、あまりにも悪い大人たちと真正面から大喧嘩してみたりしながら4年ほど過ごしたのち、小さな会社の経営者として会社を運営する立場になってから7年の月日が過ぎた。

事業のターニングポイント

現在は、日本、マレーシア、シンガポールの3か国に7つのグループ企業が存在し、自分と同じように生物学を専攻してみたものなんとなく生き場のなかった仲間や、大企業には自分の生き場がないと感じた仲間が100人近く集まって日々奮闘している。今の当社は、私だけ

でなく、会社を構成するメンバーそれぞれの人生を成立させる場として存在しているし、これからもそうであって欲しいと思っている。

私が、生活と人間関係のすべてを放り出してでも人生を通じて知りたいと願った経営とはどのようなもので、ビジネスとはどのようにして回っているのかについては、実際のビジネスの現場のえげつなく汚くて、それでいてしなやかで懐の広い世界の中で揉まれまくったからこそ、自分のお金を投資する投資家と他人のお金を投資するベンチャーキャピタリストの人間性の違い、日本や欧米、東南アジアのビジネスの捉え方や進め方の違い、学問としてのマーケティングと実際のビジネスの場におけるマーケティングの違いなど、リアルな現実として理解できるようになったのだと思う。一方で、さまざまな経験を積み積むほど、自分はビジネスについて何もわかっていないと思うことが増えるし、そもそも自分の性格はビジネスをすることには向いていないとも感じる。

思い切って自分で会社を運営するという立場を選んでみたからこそ、COO（Chief Operating Office；最高執行責任者）として共同経営を任せている釘宮をはじめ、この7年間で沢山の素晴らしい仲間と出会うことができ、彼女/彼らとともに人としても成長しながら会社としても成長するという少年漫画のようなかけがえのない経験を楽しむことができた。また、大企業に務めていた場合、親しい関係にはなれなかつたであろうそれぞれの業界で素晴らしい業績を残した人生の諸先輩方に「友達」として扱っていただける機会にも恵まれた。人生の諸先輩方から頂くその時は意味がよくわからなくても後からじんわりと心の奥まで染みてくる助言と、基本的に愚痴と悪態で構成されている私の話をニコニコしながら聞いてもらえる諸先輩方の度量の大きさがなかったら、リーマン・ショックから始まった大波の中で7年も会社を続けることはできなかったのではないかと感じる。

今回の寄稿では、7年の間に何処かであったはずの事業の大きなターニングポイントや、死の谷を超えて成長期に乗った経験や死の谷を乗り越えられた理由を書くようにと依頼されている。しかしながら、現実的には日々ただただ精一杯なだけの7年間で、改めて皆さんに披露できるような特筆すべきドラマになるようなターニングポイントは思いつかない。ターニングポイントがないというよりは、毎日が常にターニングポイントだったというくらい濃密な日々だったということなのかもしれない。

当社も、死の谷を乗り越え安定的に成長中の成長企業だと言っていただけが増えてきた。しかし、

CEO (Chief Executive Officer ; 最高経営責任者) の偽らざる生の感覚として、自転車操業の自転車の車輪が大きくなっているだけで、自転車操業の不安定さは以前から何も変わっていないように感じている。とにかく自分たちの作りたい世界を実現することに気持ちの焦点を当て続けているため、そもそも経営を安定させようという意志は私にはなく、会社として成長しているのか衰退しているのかさえもよくわからない。

この7年間私がしてきたことは、とにかく目の前のお客様に少しでも納得してもらえるように奮闘し、社員のひとりひとりが達成感を感じられるような成長のチャンスを持っていくかを気にかけ、彼らに毎月きちんとお給料を払い続けるべく資金繰りに奔走することの繰り返しでしかなかった。その結果として、今現在は、社外の人からは会社もビジネスも成長しているように見えるのだろう。しかし、社外の人々の目はいつも当てにならないし、これからも少しでも状況が悪くなると、手のひらを返したかのように非難を沢山浴びせてくるのだろうと感じるだけである。

多くの場合、こういった場での文章は、より多くの方々に起業を勧めるものであることを期待されているのだと思う。ただ、この文章の前半で長く書いたように、私にとって経営とは、どこにも自分の居場所がなかった自分の人生を成立させるための手段という側面が強い。30年以上もウダウダとしていたからこそ、またあのウダウダには戻りたくないという一心だけが、経営という困難な山に挑む自分を支え続けているのだと思う。もちろん、多くの豊かな経験をし、とても良い人生を過ごしていると心の底から思っているが、だからといってこんなとらえどころのない不安定な人生を選択することを無条件で他人に勧めるのは、あまりにも無責任のような気がして私にはできない。

仕事をしていく上で大事なものは、その立場に関係なく一つひとつの仕事を丁寧に、毎回ゼロから考え、実行し、そしてやり直すことだと思う。大企業や大組織に所属しても、小さな会社に所属しても、起業をしても、大事なものは仕事に向かうときの心の持ち方なのだと思う。

未来のビジョン

バイオテクノロジー業界に限らず、現在の日本のテクノロジーベンチャー業界は、次世代の日本経済を創ると派手なパフォーマンスで息巻いている裏側で、おかしな力学に染めあげられてしまっているように感じる。どの技術が正しいかを追求する人よりも、どの事業計画がベンチャーキャピタルにとって都合がよく、お金を集めや

すいかを追求することに余念がない人の方が発言権と力を持つ業界になってしまっている。大変残念なことだが、今の日本のベンチャー業界を取り巻く価値観の延長線上では、数年後には「やっぱりベンチャー企業は怪しい奴らだ」「ベンチャー企業なんてダメだ」という空気に、また日本中が染まってしまうことからは逃れられないように思う。

こういった残念な予測の中、我々のような愚直な会社にはできることは、周囲の大きな雑音に惑わされることなく、我々の価値観において本質的とは思えない競争には加わらず、今の社会、将来の地球にとって必要だと思える技術を着実に蓄積し、その技術で作られたサービスや製品の良さを分かってもらえる人の人数を着実に増やすことしかないと考えている。

我々が蓄積している技術

我々は、人類の生活を少しでも豊かにし持続していくために、微生物の営みをより深く、より効率的に活用することを目的とした技術を蓄積することにこだわりを持って会社を経営してきた。どんなに経営状態が苦しい時も、我々の微生物を扱う技術が向上することに寄与しない仕事はしないというルールを守ってきた。

ここで我々がいう微生物とは、バクテリアやカビのような生き物だけではなく、微細藻類や動物細胞も含まれる。さまざまな微細な生き物の働きを上手く活かすことが人類の豊かな生活の発展・持続に寄与すると確信しているからである。また、我々が蓄積している技術とは「微生物を把握する技術」「微生物を培養する技術」「微生物を育種する技術」の3つに分類できる。

これからも、我々の会社のすべての活動は、売上を向上させるためでもマスコミで目立つためでもなく、微生物を扱う技術を少しでも向上し蓄積し続けるために行うというルールを崩さずに経営していくことにある。このことが、長期的に見て我々の組織を守るためにもっとも大事なことであると考えている。

これからベンチャーを立ち上げる方へのメッセージ

世の中には、ベンチャー企業を立ち上げさせることを生業としている人が居る。ベンチャー企業の経営を通じ未来を創ることを仕事の動機とする経営者と、ベンチャー企業に少しでも多くの資金を集め(使わせ)ることを目的とする人間は、ベンチャー企業の立ち上げ時は動機を一つにすることができても、企業経営をする過程で動機が離れていくことが多い。この事実は、ベンチャー企業の経営者は常に正面から捉えておかなければなら

い事実である。

そして、残念なことに、日本は国家の仕組みとして実際にベンチャー企業を立ち上げた当事者がハイリスクでローリターンになりがちな一方で、ベンチャー企業を立ち上げさせることを生業にしている人は、ローリスクでハイリターンを実現できる構造になっている。彼らはローリスクであるにも関わらず、ハイリスクを背負っているかのように自分を演出するのがきわめて上手である。

起業というのは何らかの理想を実現するための、数多くある一つの手段でしかない。何か実現したいことがある時に、本当に「起業という最終手段」しか残っていないのかはよくよく考えるべきだと思う。ベンチャー企業で夢を追っていると言うとカッコ良いように聞こえるが、本当にやりたいことがあるのであれば、社会的信用も予算規模もないベンチャー企業を通じて実現しようとするよりも、誰もが知っている大企業の中で夢の実現を目指すほうが、より早く、より大きな仕事をしやすいのは曲げようのない事実である（一方で、理論的には実現

し得ない不誠実な夢を語り社会の注目と大きな資本を集めることのみを目的とする人間にとっては、今の日本のベンチャー企業界隈は、非常に生きやすい状態になっている）。

皆様の中にもさまざまな人から起業を勧められている方も多いと思う。その時には「あなたの背中を押している人は、あなたがベンチャー企業を立ち上げることで、ローリスクでハイリターンを得ることができる立場にいる人ではないですか」と、自分に問いかけて欲しい。「あなたに投資すると言っている人は、その人自身のお金や、その人の人生を投資すると言っている人ですか、それとも、自分自身のお金ではなく他の誰かにお金を投資させることを生業にしている人ですか」という視点で、起業を勧める人の本質的な動機をよく見極めることが、経営者として生きていけるかどうかの最初の関門なのだと思う。残念ながら、起業を勧めている本人も気づいていない美辞麗句に修飾された大いなる悪意を見極められないようでは、経営者としてはどっちみち上手くやっっていけないのだから。



①野川ラボ（川崎）、②KSPオフィス（川崎）、③シンガポールオフィス（シンガポール）、④ケラタム拠点（マレーシア）⑤サンダカン拠点（マレーシア）、⑥SBC拠点（マレーシア）、⑦キャメロンハイランド拠点（マレーシア）、⑧藻培養試験場（横浜）、⑨藻培養試験場（鹿児島）、⑩藻生産設備（静岡）