



ベンチャー企業創業体験録

松浦 一雄

大学院を卒業して自分の専門分野が決まった後、社会に出て右往左往しましたが、会社の経営にもともと興味があつたように思います。興味の根源は、かなり子供っぽく、ゲイツにジョブスや稲森和夫らへの憧れであったようです。しかし、これが長い旅の始まりとなり、特にベンチャー企業の経営は生やさしいものではないと、現在進行形で痛感いたしております。

起業した会社の生業は、「霧化分離技術」という新しいコンセプトの装置を社会に普及することにあります。この装置は蒸留装置や膜分離装置と同様の機能を、ミストを用いて行うことにあります。母液の濃度を変えて、濃縮、分離・回収、精製などを行う装置です。

この装置を着想したのは、私がバイオリアクターの研究を受け持っていた時に遡ります。まだ二十代で、バイオエタノールの精製コスト、特に蒸留工程での必要コストが半分を占める、という記事を読んだ時でした。これを何とか低減できれば、という単純な想いがスタートであり、「ならば希薄なエタノール含有液をミストにして処理すれば気液界面の面積が増えるので何か効率が上がりはしまいか？」という着想でした。

理論的には、単位重量あたりの気化エネルギーには、ミストもバルクも関係がないので物質移動速度が上がるだけで、効率には影響を及ぼさないはずでした。ところが、ミスト効果とも言うべき気液間の物質移動だけではなく、その中間物であるミストを取り扱うことによる新しい効果があることがわかってまいりました¹⁾。このミスト効果は、研究の開始時には思いもよらない現象でした。

その効果についての説明は別の機会¹⁾にゆずるとして、この現象への出会いと、それを装置へと開発する過程で経験したこと、人との出会い、起業、そして会社の成長をなんとか確かなものとするべく奮闘する現在まで、数奇な運命へと自分を誘うことになった研究開発と経営ということについて、若輩者ながら書いてみたいと思います。

イノベーションが望まれ、新産業、新事業の創出が叫ばれて官民ともにさまざまな制度でそれを支援してくれています。ですが、それがなぜ茨の道なのか、もしかして自分が道半ばながらそれを体験しているのではないかと、悲劇のヒーローぶって、考えてみます。

技術が生まれ醸成され、事業として成立し、成長する過程を、経営者個人に求められるタレントと対比しながら考えてみます。

①シーズの発明発見

なにがしかの現象や物質、方法、構造、数式などを見いだします。オリジナルなものを見いだしたいと願う若者の熱意があれば、社会貢献などという崇高な目標はこの時点で必要ないかもしれません(ただ、あつた方が格段にこのあとが楽です)。また、見つけた時点では再現性も必要ないかもしれません。論文だけ書いて、後は放りだし、別の誰かが実用化してくれたら「それは僕の仕事」と言う人もいるかもしれませんが、何だか後ろめたい気分です。

②技術としての確立

いわゆる科学や技術に求められる再現性を確かなものにせねばなりません。ここでは個人のテクニックや情熱を越えて、他の協力者(予算の獲得も含め)の出現が不可欠です。再現性が確認できなければ、シーズの発見は水の泡となって忘却の彼方へと埋もれてしまいます。一方、シーズだけを誰かに譲渡して、その人、もしくは企業にそれを具現化してもらおうとする道もあります。しかし、この時点で譲り受けた人は、もはやお金への関心だけでその発見への情熱は受け継がれないかもしれません。その企業は、もっと儲かりそうなものがないか、短いスパンで常に別のシーズと比較をしています。すると、時間のかかる尖ったシーズはこの段階でお蔵入りです。

③起業

再現性があれば、その発見発明自体は認められ、研究者として一定の評価を頂けるかもしれません。ただ、真の意味でその製品が「人様の役に立ってお金を頂けるか？」はまったく霧の中にあります。ただ、唯一の強みは、自分が生み出したので見届けたい、何とか実現させたい、という想いの強さです。この段階での最大の課題は、資金獲得です。もはや研究者、技術者の素養だけでは局面を打開できず、文系の技量が求められはじめます。加えて、誰かに実験や開発をゆだねなければ、自分にはもはやすべてをこなす時間が与えられていません。

④ベンチャー企業の発展

企業が発展軌道に乗るためには、研究者としての自分があればほど苦手としていた、営業ができなければならなくなります。四六時中御客様に「お願いします」「ごめんなさい」と言わねばなりません。その間、社員は自分ほど仕事ができないと目に映るかも知れませんが(自分の錯覚です)、愚痴を言い続けるその人に会社の存亡をゆだねなければならない瞬間もあります。なにせベンチャーには、その人と自分の他には代わりができる人がいないので、信頼するしかありません。同時に品質管理が重要課題となります。

一方で、会社が次のステージに上がれば上がるほど、多くの場合外部から経営管理者が次々と入ってきます。大半は自分とまったく違った経歴の人ばかりです。ここで求められるのは「コミュニケーション能力」です。実は、根っからの理系人間の創業者の最大の弱点がここだと、自分でも気がついています。また、文系の人はここをえ

ぐるように突いてきます。笑う力、世間話をする力、思いやり力、認識力、説明能力を上げねばなりません。

おそらく理系人間がこの能力を獲得しつつ、資金の管理能力を身につけることができれば、ほとんど無敵になれるのかもしれませんが。現在の米国ベンチャーを見ると、イーロン・マスクなどはこの部類の人種です。

⑤事業の発展と社会化

社員数が増え、管理層は完全な役割分担で会社が運営されています。会社の運営は合議制と予算管理に基づいて行われ、創業者の独断はむしろ害悪です。経営方針の決定には、「やりたいこと」ではなく、社会の進むべき道や生活者の幸福と会社の方向性が一致していることが求められます。このような会社の経営者は、無私でなければならず、会社不祥事の際にはいつでも腹を切って責任が取れなければならないのだと予想します。会社の発展に経営者の技量が追いつかない場合は、後進に道を譲らなければならないかもしれません。その一方で、次のイノベーションを巻き起こすには、絶好の立場に立っています。

ぜひとも私もここまでたどり着きたいと思い、奮闘しています。それにしても道半ばながら振り返って思えるのは、研究者・技術者としてキャリアを開始できた幸せです。

そうでなければ、ハイテクベンチャーは創業できなかったと思います。

- 1) Matsuura, K. and Wakisaka, A.: ソノケミストリー討論会講演要旨集, p. 187 (2011).

<略歴> 大阪大学大学院工学研究科博士課程後期課程修了。関西大学大学院商学研究科博士課程前期課程修了。技術士(生物工学部門)。国立研究開発法人産業技術総合研究所客員研究員。ナノミストテクノロジー株式会社代表取締役兼創業者。

<趣味> 水彩画。日本古代史に興味