



自分で決める

金山 晋治

本執筆の依頼を受けて後悔している。これまでの執筆者は素晴らしい経歴を持った、そうそうたる方々ばかりである。それに比べると、私はほとんど、ただの人である。特技もないし、目立つ功績もない、科学者でもなく、職歴は実質一社だけで、海外赴任の経験もない。したがって、自分の履歴書はごく平凡であり、若い読者にはまったく参考にならないだろうと心配したからである。しかしながら、こんな私がどのように株式会社ニッポンジーンの社長になったかを書くことが、もしかしたら、ほんの少しくらいは参考になるかもしれないと思い直してこの原稿を書くことにした。

私は、大きな夢や熱い情熱を持って、一旗揚げたくてベンチャーに入社した訳ではない。研究開発や経営に興味があった訳でもない。ましてや、社長になりたいと思ったことは一度もなかった。当時できたばかりのベンチャーへの入社のきっかけは、詳しくは後述するが、ニッポンジーン創業者の米田祐康氏から、自由な時間が多く、好きなことをやっていていい、という趣旨の話を聞いたからである。もちろん実際には、そんな訳はないだろうとは思ったが、少なくとも命令はされなさそうだと思う、入社を決心した。

私は小さい時から、人からこれがいいと言われると、それをやりたくなくなり、人から命令されることが大嫌いだった。

今考えると、もしかしたら、当時、海のものとも山のものとも分からぬ駆け出しのベンチャーに入社することを決心したことは、正解だったかもしれない。おそらく、唯一まともな人生を歩める選択肢だったのではないかと考えている。

学生時代

小中学生の時はお山の大將だったので、すごく楽しかった。高校入学直後に中学時代からやっていた柔道で腰を怪我し、高校1年生の時はまったく運動ができなかった。怪我から3か月たっても改善が見られず、病院

長の先生から「もう一生走ることはいらないだろう」と言われて、当然落ち込んだ。この時期は、自分は何者なのかとすごく考えた。幸い腕が良いと噂の接骨院の先生に出会い、少しずつ運動ができるようになってきたが、怪我の前の状態まで戻ることはなく歯がゆかったこと、進学校だったこともあり勉強、勉強といわれる毎日が嫌だったこと、自分が何をやりたいのかわからないことで、ストレスがたまった高校時代であった。そんな状態で大学受験に臨むこととなり、一応理系のクラスにいたこともあって、理系の大学を複数受けた。早稲田大学受験で初めて東京に出てきて、まだ受験前にも関わらず、ここにしようと思うとすぐに思った。自由がありそうだと直感したからである。そのあと受けた京都大学にも合格したことで、周囲からいろいろ言われたが、全部無視して早大理工学部応用化学科に入学した。大学に入ってもっとも嬉しかったことは、一人暮らしで自由を満喫できることであつた。もう、勉強、勉強と言われることもない。何時にアパートに帰ってもよい、帰らなくてもよい。最高だった。早大はいかに授業を上手にさぼるかが大切だという輩もおり、これには反発することなく納得して、実行した。毎日、起きたら夕方という時期もあったが、上手にさぼれたので留年することはなかった。なぜか成績は悪くなかったようで、卒論の研究室を自由に選べるという権利(?)をもらい、自由にさせてもらえそうな宇佐美昭次教授の研究室に入った。大学院への進学はまったく考えていなかったが、先輩に言われた一言「行かなくちゃダメだよ」で、不思議と反発することなく、早大大学院進学を決めた。学部時代から通算して宇佐美研究室で3年間お世話になり、カビのセルロース分解酵素セルラーゼの研究をさせてもらった。

私は、大学4年の3月に、中学の同級生と結婚した。したがって、大学院の学費や生活費は自ら稼がねばならず、奨学金と学習塾講師のアルバイトで賄った。結婚はある意味束縛されることではあるが、当時は自由によって得た成果のように感じていた。

著者紹介 株式会社ニッポンジーン(代表取締役社長) E-mail: s-kanayama@nippongene.com

ニッポンジーンへの入社

大学院1年生の時、結婚式で仲人をしてくれた叔父から突然連絡があった。当時、叔父が勤めていた金剛薬品株式会社創業者の長男で、米国ロチェスター大学助教授をしていた米田祐康氏が帰国することになり、私の話をしたところ「一度会いたい」ということになったので、是非一度富山に帰ってきてほしいと言うのだ。しぶしぶ富山に帰って、米田氏に会ってみた。微生物を培養して制限酵素を精製する、そして遺伝子組換え技術を使っていろいろなことをやるという。遺伝子組換えについては、論文で読んで知っていたが、それを実際にやるというのだ。会社を立ち上げるから「一緒にやらないか」と誘われた。前述の「自由な時間が多く、好きなことをやっていい」という趣旨の話はそこで出た。その後、米田氏と数回会った。米田氏はこれまでに会ったどの人とも違って、良く言うとロマンチスト、悪く言うと非常識。結局、自由にやれそうだと、ということが決定打となり、大学院を修了後に就職することを決めた。周囲から勧められていた就職先はすべて断った。妻からも親からも色々言われたが「自分で決めたことだから」で押し通した。

そうして、1983年、6年ぶりに地元富山に戻って、ニッポンジーンに入社した。会社は私が入社する1年前にすでに設立され操業を開始しており、ほぼ同年齢の社員や助っ人(?)が数名いたので、私は新入社員として迎え入れてもらった。私は近くに家を借りて、そこから自転車で、ジャージにサンダル姿で通った。最初の仕事は、制限酵素の製造であった。待ち時間が多いので、日中は当時流行っていた電卓ゲームにはまりながら、結果的に仕事は何となく深夜までしていた。コンピュータが欲しくて、駄々をこねて一台買ってもらい、当時流行っていたBasicというプログラミング法を用いて、制限酵素の認識配列を打ち込むと、自動的にλDNAのアガロース電気泳動による切断パターンを推定できるソフトウェアを暇に任せて作製した。また、制限酵素の品質管理にラジオアイソトープ(RI)を使った実験が必要だったことから、米田氏に連れられて富山医科薬科大学(現富山大学)医学部に本田昂教授を訪問し、研究生として研究室の仕事をわずかではあるが手伝いながら、 ^{32}P や ^3H を用いた実験をさせてもらった。これによって会社と大学の二重生活が始まった。ちなみに、初めて会う大学医学部教授を訪問した際、ジャージでは失礼と思い、ポロシャツとスラックス姿で行った。今から考えるとスーツにネ

クタイであるべきだった。

米田氏からはRI施設を作ると聞かされていたので、複数のエンジニアリング会社のカタログなどを集めて、建物の設計もした。RI施設に必要と言うことで、嫌々ながら勉強して第1種放射線取扱主任者の資格を取った。しかしその後、費用も掛かり、管理も非常に大変であることがだんだん分かってきて、RI施設を作ることは諦めた。

学 習

入社1年後に状況は一変した。私の1年先輩で全体のまとめ役だった綿引正則氏が国内留学することになり、私が全体を取り仕切らねばならなくなったのである。そもそも、設立したばかりのベンチャーが、中心人物を国内留学に出すというのは、後から考えると、どういう経営方針だったのだろうかと思う。

お手本のないベンチャーである。あるのは米田氏の技術と人脈だけである。あとはすべて自分達で何とかしなければならない。研究試薬事業の開発、製造、販売をすべて担当することになった。分からないことだらけで大変ではあったが、元々、お山の大将が好きだったので、自然と事業全体を仕切るようになっていった。この頃から米田氏は新たに細胞融合技術を用いてモノクローナル抗体を作製する技術を確立し、それを応用して妊娠診断薬を開発し、商品化する事業を開始していた。したがって、次第に会社は二つの事業グループに分かれてきたので、その片方の事業を私が仕切るという形になっていった。

困難も多かったが、事業全体を仕切ることの喜びの方が大きかった。あれもこれもやっているうちに、作るだけでは儲からない、売らなければならない、さらに、一人では全部こなせない、仲間と役割分担しなければこなせない、という当たり前のことに気が付くことになる。ここからだんだん、モーレツになっていく。会社にいる時間が長くなり、出張を除き会社に行かない日が一日もないという年もあったと思う。最初は、必要に応じて論文や科学雑誌を読んでいたが、生産管理や品質管理、マーケティング、さらに経理や労務管理などの本も読むようになっていった。制限酵素などの当社製品は、和光純薬工業株式会社(現富士フイルム和光純薬株式会社)から販売してもらっていたが、各地の和光の営業の皆さんに同行してもらって全国の大学や研究機関を訪問することになった。

最初はどのように営業すれば良いのかまったくわからず、手ぶらで出かけていて、見るに見かねた和光の営業

の方が、紙のケースファイルを「持っているだけでいいから」と手渡してくれて、それを持って、当時遺伝子研究をされている著名な先生方の研究室を訪問した。営業トークは「富山から来ました、制限酵素を作っています」だけ。しかしながら、自ら作っているの、技術的な質問にはかなり答えられていたように記憶している。だんだん、コツが分かってきて、パンフレットなどを用意して、素朴ながら営業トークも少しずつできるようになっていった。遺伝子研究を始めたばかりの先生方には、逆にレクチャーするような場合もあった。また、名刺の出し方や、挨拶の仕方も、和光の営業の皆さんから教わった。

月の半分くらい出張して日本全国を回ることになったが、この間も大学の研究生を継続していたので、実に忙しかった。当時栄養ドリンクのテレビコマーシャルで流れていたフレーズ「24時間働けますか？」がいつも頭の中で流れていた。この時期、あなたの会社での仕事は何？と聞かれると、「全部」と言っていた。実際、研究試薬事業の開発、製造、営業の他に、総務・経理的なことも一部行っていたので、どれがメインの仕事か自分でも分からなかった。大きな方向性を米田氏が示す以外、やり方やスケジュールはほとんど自分で決めることができた（と思っていた）。人から命令されず、自分の思った通りにできるようになった（と思っていた）。遺伝子工学研究が盛んになるにつれて、売上も伸びてきて、どんどん仕事が面白くなってきた。色々な事をやってみようと思うようになってきた。

この頃、視察の海外出張の機会があり、一人で香港に出張した。中国へ返還前の英国統治時代の香港である。当時は『ジャパン・アズ・ナンバーワン（エズラ・F. ヴォーゲル 著）』という本が出版され、日本が世界を制することになるのではという勢いだったので、香港は有名だけど、日本より相当遅れているとの先入観で出かけた。確かに、近代化は日本の方が先行していると思ったが、香港で見た人達の明るさとバイタリティーとエネルギーに圧倒された。疲れた感じの日本人を国内出張の度に見ていたの、これは大変だ、日本はすぐに追い越されると強い危機感を覚えた。その頃は、私が富山にいる時はいつも朝礼をしていたので、この衝撃と危機感を、毎日のように部下達に話をしていた記憶がある。外国からの問合せや、業務提携の話が徐々に増えてきたので、輸出入の勉強も始め、中国語会話や英会話の教室にも通った。

ベルギーバイオインダストリー協会から、ベルギーのバイオベンチャーである Eurogentec 社が当社の制限酵素を買いたいという話を頂き、輸出を始めたところでもあっ

たので、米田氏にお願いして、ベルギー出張を許可してもらった。ダメだといわれても行くつもりだったが、比較的あっさりOKしてもらった記憶がある。初めての欧州出張である。またしても一人で、しかも商談である。英語のレベルはまだ低い（今も低い）状態で、よく行ってきたものである。ほとんどボディランゲージと勘で何とかこなすことができた（と思っている）。それから、何かと理由をつけてヨーロッパへ出張することが増えてきた。外国のバイオベンチャーは、最初からグローバルに考えて、よく考えられたロジックに基づいて、アグレッシブに行動する。そんなバイオベンチャーとお付き合いしているうちに、色々わかってきたような気になってきた。

転換期

2000年に大きな組織の変更があった。抗原抗体反応を用いて体外診断用医薬品事業を担当していた同僚の横江誠氏が退職することになり、私が兼務で引き継ぐことになった。また、国内留学していた綿引氏は会社に戻ってからは、新製品や新技術を開発する研究部署を担当していた。この年、RNAポリメラーゼを用いた新しいシーケンス法である転写シーケンス技術を事業化すべく、ニッポンジーンとは異なるニッポンジーンテクなる新会社を設立し、綿引氏が代表取締役となって経営することになった。二人の幹部社員が抜けたことによって、ニッポンジーン全体を私が切り盛りすることになった。自分の性格からすれば願ったり叶ったりである。しかし、この時点で自分の下には多くの部下達がおり、彼らの家族もいる。失敗は許されないという気持ちを強く持っていた。自分で考えて、自分で決断して行動し、自分で責任を取るというのがモットーではあったが、その責任の取り方とはどんなことなのか考えた。責任を取って会社を辞めることはよくあることだが、それは逃げることで卑怯だという思いが強まってきた。したがって、卑怯者にならないためには失敗しないことであると結論付けて、米田氏に対し、以降一度でも赤字になったら会社を辞める（＝卑怯者になる）と告げ、卑怯者になりたくないのだから、赤字にするわけにはいかない。勝手に背水の陣を敷いてやらざるを得ない状況を作って、とにかくがむしゃらに働いた。人の意見や忠告を聞くようになってきたのはこの頃からかもしれない。

自分が頑張らなければならない、自分がやらなければならないという気持ちでいっぱいだった。同時に皆の協力なしには何もできないということが、ようやく、わかってきた。



この後も、どんどんチャレンジが続くが、一つ一つ上げるときりがない。2001年にEurogentec社と合併で設立したニッポンイージーティー（現ニッポンジーンマテリアル）を含めて、3社の合併会社設立に携わり、2社の合併会社解消に携わった。また、国立大学法人化、薬機法施行、リーマンショックなどを経験した。

2018年、ずっと社長を続けると思っていた米田氏（金剛薬品の社長でもあったが、すでに会長職に就いていた）は、ニッポンジーンでも会長職に就くことになり、予期せず、私が社長になった。以前の自分ならば、権力を得る訳だから、もっと自由にできると、嬉しいはずだが、この時は、嬉しいとは思わなかった。采配はできそうだが、縛りも多くなるからである。また、責任の重さもわかっていて、どうすればよいか、色々考えた。自分の自由ではなく、皆と一緒に自由な発想でやってみようと思った。3か年の方針を立てた。1年目は課題と問題の抽出と解決、2年目は新しい発想による新しい取組み開始、3年目はその取組みの推進・発展だ。1年目はなんとかできた。この原稿を書いている今は2年目の中間地点だが、上手く行っているのか、そうでないのか、よく分からない。意外と皆自由を求めない、というか、自由は居心地良くないようである。これまで色々指図してきた自分のせいかもしれない。そこで、「やってみよう!」「火傷してもいいじゃないか!」と、分かりやすい?スローガンで音頭を取ることにした。「とにかくやってみる、大失敗しなければそれでよい。そして成功するまで粘る」

仕事とプライベートは一体化して同時進行

仕事ばかりして家庭を疎かにしてきたように思われる

が、まったくそうではないと言いたい。確かに一時期は出張を含めてすごく忙しかったが、幸運にも、会社と家との距離が歩いて数分だったので、基本的には3度の食事は家で食べていたし、子供達が小さい時は時間を見つけて、近辺ではあるが、色々な所へ連れて行った。毎年ディズニーランドへ旅行もしていた。ディズニーランドから仕事の電話をすることもあって、ミッキーマウスの音楽が聞こえない所を探すのが大変だった。仕事とプライベートが一体化しているからこそ、家庭と仕事の両立ができたのだろうと思う。自分の人生と、会社の成長が、同時進行だったこともラッキーだった。小さな時から、テレビ見ながら、口笛吹きながら宿題していた。やりたいことと、やらなければならないことは同時にする。先に頑張ってから楽しむのではなく、同時進行させる。

まとめ

人から命令されたくなかった
歯車は嫌だった
知らない道を歩いてみたい
指定席は嫌いだ、自由席がいい
将来はわからないから面白い
分かっていたら面白くないじゃないか
人生は自分で決める
人生は思った通りには行かない
でも、人生は自分が決める
間違ったら、修正すればいい、やり直せばいい
成功するまで粘れば、失敗はしない
人の意見や忠告を聞きながら、
自分で考えて、自分で決めて、成功するまで粘る

米田氏との出会いが大きかった。米田氏のお蔭で、色々経験できた。色々学習することができた。成長もできた。反省することは多いが、後悔はまったくない、自分で決めたことだから。おっと、まだ過去形ではなかった。私には素晴らしい仲間である社員達と一緒にやりたいこと

がまだたくさんある。地球上のすべての生物の健康診断もその一つだ。地球上で被害が広がっている植物病の診断事業も立ち上げた。すぐには利益に結びつかないが、粘ってみようと思う。頑張らんとならん。ああ、面白い。

＜略歴＞ 1983年 早稲田大学大学院理工学研究科 博士課程前期修了, 1983年 株式会社ニッポンジーン入社.
2018年 代表取締役社長に就任, 2001年 株式会社ニッポンジーンマテリアル取締役副社長就任, 2017年
株式会社ダイアジェノード 代表取締役社長就任
＜趣味＞ぶらり散歩, おやじバンド