

REPORT #5

インタビュー企画～福島弘明先生～Q&A

ケイファーマの前は主に研究者としてご活躍されていたと思うのですが、ベンチャーの運営面はどのようにして学ばれたのですか？

マネジメントの経験は、前職の製薬会社時代にありますが、代表取締役社長は、慶應医学部に異動後、ケイファーマを設立した2016年から担当しています。ケイファーマは、岡野栄之先生（生理学）と中村雅也先生（整形外科）の3人で立ち上げました。ただ、会社の実務を担当するのは私しかいなかったため、弁護士、弁理士、税理士、社労士等の先生に顧問契約のもとでサポートしてもらいながら学んでいきました。そんな中、経営って何だろうと考えることがよくありましたが、簡単に教えてくれる人はいません。影響を受けたのは坪田一男先生（当時、眼科教授、坪田ラボ社長）。坪田先生が慶應のExecutive MBA（EMBA）に入学されたことを聞いて、翌年度のEMBAに私も入学しました。企業の中核人材が集う場として、視点の多様化・多角化を目指し、各領域先端のケース教材を用いた徹底的な討論を踏まえ、経営の知識と視点の体系化、マインドセット（使命感）、また長期的に経営を最適化するための国際感覚と世界的な視野を滋養する非常によい機会となりました。

ベンチャーを運営されてきた中で一番の困難は何でしたか？またどのように乗り越えられたのですか？

一番大変だったのは、やはり資金調達でしょうか。ベンチャーの経営は綺麗事ではやっていけません。研究費、人件費、運営費等、社員10名以下でも年間数億円の経費が必要になります。資金調達先であるベンチャーキャピタル（VC）に面談の機会を頂き、ケイファーマの設立主旨、企業理念、事業内容、今後の展望等々を説明します。コンタクトしたVCは100社を優に超えています。その中でも、最終的に資金調達に至ったのは数社のみです。デューデリジェンスでの質問は1社あたり100問を超えることはよくありました。限られた時間内での対応は大変でしたが、常に岡野先生と中村先生のサポートを受けて乗り越えられたと受け止めております。また、昨年9月、事業会社の役員に、ケイファーマのChief Financial Officer（CFO）として参画してもらい、株式上場に向けた対応を進めております。

我々学生に対して、先生からのメッセージなどはございますか？

大切にしたい考えは二つあります。一つ目は、「凡そ学識は俗間に普ねからざれば其の功德大ならず」（研究だけをやっては駄目だ、それをどうやって世の中に役立てるかを考えなさい）」（北里柴三郎先生）、二つ目は、「未だ試みずして、先ず疑うもの、勇者にあらず」（やってもみないうちに決めつけてはいけない。まずはやってみなさい）」（福澤諭吉先生）。スタートアップには極めて重要な社会貢献につながる事業展開とアントレプレナーシップ（創業精神）です。ケイファーマの経営理念を作成する時の礎になったもので、我々が事業を展開するときに最も大切にしている言葉です。起業を目指す学生の皆様にも是非考えて頂きたい内容です。

経営理念 経営方針

医療イノベーションを実現し、医療分野での社会貢献を果たします

再生医療および創薬の研究開発を踏まえ、一刻も早く、患者様に有効な医薬品を提供すること

福島弘明先生

Komei Fukushima, Ph.D., MBA

- 1988年 エーザイ株式会社入社
- 2006年 Eisai Research Institute of Boston, Inc.（～2010；米国駐在）
- 2014年 エーザイ株式会社退職
- 2014年 慶應義塾大学医学部非常勤講師
- 2015年 株式会社ファーマコンサルティング設立（代表取締役社長）
- 2015年 慶應義塾大学医学部特任准教授（現在に至る）
- 2016年 株式会社ケイファーマ設立（代表取締役社長）（現在に至る）

- 1999年 広島大学大学院博士課程修了（学術博士/Ph.D.）
- 2020年 慶應義塾大学大学院経営管理研究科修了（経営学修士/MBA）



大企業とベンチャーにおけるCFOの役割の違いはありますか？

まず、大企業におけるCFOは「財務畑」出身者が一般的に多く、事業キャッシュフローの積み上げや負債対応など、資金面でのポートフォリオ管理が仕事の中心です。一方、ベンチャーではそもそも負債を活用できる信用がないため、ベンチャーのCFOは、株式による資金調達を活用して、運転資金の確保や事業規模を大きくしていくことが主な役割となっています。よって、交渉相手は銀行ではなく、ベンチャーキャピタルなどの投資家(VC)です。

VCは年間数100件を精査しながらもその中で出資するのは数件です。出資する側(買う側)が力を持ち選択できるゲームを「Buyside Game」と言いますが、反対の「Sellside」側にいる我々ベンチャー企業は、そもそも調達のチャンスは非常に小さいことを理解した上で、成功率を上げるための準備を徹底する必要があります。相手目線で説明していくことが特に重要でして、例えば、プレゼン資料であっても、構成や力点などそれぞれ異なるので、交渉資料毎にテーラーメイドで作成し、毎回必ず練習しています。

バイオベンチャーのCFOの難しいところは、売り上げがないところから自社の事業の魅力を伝えなければ資金調達ができないところです。しかし、10年以上の中長期の努力によって結果のように結果が出るような大きなやりがいになっています。

大企業からベンチャーへ、キャリアはどのように積み上げてこられたのですか？

キャリアを通じて、「幅広い視野」「試行錯誤の量」を大事にしています。新卒採用時には明確にやりたいことが無かったので、例えば、嫌いだったり興味が無かった業種も含めてあえて100社ほどの説明会へ参加したことで、自分なりに様々なビジネスモデルのイメージを持つことができました。海外で働くこと、英語で仕事をするということにも興味があり、最終的には三井物産に入社しましたが、三井物産の中国支社、米国子会社であるVCなど、人事異動に流されて進んできたキャリアの中で生きています。また、VCの東京の支店長を務めたときは、人員削減の直後で一人で六人分の仕事を任されるなど、キャパオーバーになり不満に思ったこともあります。しかし、結果的にそのときに一番きつい経験をしたことが、今のCFOの仕事の核となっています。

CFOに限らず言えることとして、自分にとって厳しい状況でも腰を据えて結果を出していくことが重要です。例え小さなきっかけであっても、そこから自力で壁を打ち破った経験は、必ず、将来の糧になります。

世界のバイオベンチャーの中で、日本が占める割合は1%ほどであると伺いました。基礎研究のための研究だけではなく、社会に向けての価値を見るような意識が研究者にもあるのでしょうか？

日本と米国などでは、研究者の意識の違いがあるかもしれません。実際米国では、投資家と研究者の距離が近く、一度バイオベンチャーで成功した人が研究者を巻き込んで次のバイオベンチャーを進めるといったエコシステムがそろっており、そのノウハウを持つ人も多いです。よって、どのような環境に自分を暴露させるのか、自分で選択することも重要です。日本でも、イノベーションに関わる人や企業が互いに交流できるような環境が数多くできていて良い潮流だと思います。一方で、基礎研究でサイエンスを極めることももちろん重要で、実際、Heartseedの心筋再生医療も、細胞ごとのエネルギー代謝の違いを突き詰めたからこそ技術が確立しています。イノベーションを生む環境とサイエンスへの没頭と、二兎を追って目いっぱい欲張ることが、結果的にみなさまの取り組みが社会に広がっていく為のカギになるかもしれません。

高野六月様

Heartseed株式会社 取締役CFO

2004年4月 三井物産株式会社入社 会計・リスク統括部 統合リスク管理室
2015年9月 Mitsui & Co. Global Investment Inc. 東京支店長
2018年7月 Promethera Biosciences SA グループCFO兼日本支店長、等
2020年4月 ジェネシスヘルスケア株式会社 CFO
2020年8月 Heartseed 株式会社 取締役CFO(現職)



Q & A