【イベントレポート】激変するライフサイエンスに挑戦する日本
～グローバルなバイオテックやベンチャーファンドとつきあう日本企業～

激変する国内外のバイオテック市場において コーポレートＶＣが担うべき役割を考える

都竹拓磨氏　森文隆氏　下村俊泰氏　稲葉太郎氏　水井佳治氏　石井善英氏

2023年８月４日（金）、湘南ヘルスイノベーションパーク（神奈川県藤沢市）にて、アイパークインスティチュート株式会社主催シンポジウム**「激変するライフサイエンスに挑戦する日本～グローバルなバイオテックやベンチャーファンドとつきあう日本企業」**が開催されました。日本VCコンソーシアム特別イベントの第2弾として企画された本シンポジウムは、国内外で活躍するVC（ベンチャーキャピタル）およびCVC（コーポレートVC）の関係者が多数参加。起業家人材の不足とその原因、国内バイオテック市場の現状と課題など、日本のライフサイエンス・エコシステムにおける多種多様なテーマをめぐり、熱い議論を戦わせました。

Session1「ゼロから投資事業を立ち上げる」

石井善英氏：Alloy Therapeutics, Inc.
水井佳治氏：Eisai Innovation, Inc.
稲葉太郎氏：Remiges Ventures, Inc. / RDiscovery株式会社
森　文隆氏：大鵬イノベーションズ合同会社
下村俊泰氏：大鵬イノベーションズ合同会社
都竹拓磨氏：JIC Venture Growth Investments

●セッション前半はレミジェス・ベンチャーズの新たな挑戦を紹介

セッション１のテーマは「ゼロから投資事業を立ち上げる」。前半部では、レミジェス・ベンチャーズ創業者の稲葉太郎氏が登壇。稲葉氏は、日本のバイオテック環境における課題として、３つの不足～すなわち、ヒト（起業家）の不足・カネ（資金）の不足・モノ（特許力）の不足～を挙げます。中でも稲葉氏が着目する最大の問題が、起業家人材の圧倒的不足。元々個人の貯蓄額が少なく、敗者復活戦が厳しい日本では、優秀な人材が現在の仕事を辞めてまで起業に挑戦するには、余りにもリスクが大きいと指摘します。そこでレミジェスでは、最もリスクの大きい開発初期は同社の子会社が担い、ある程度事業化の目途が立った時点で、熱意ある起業家に運営をバトンタッチする、新たな起業スタイルに挑戦中です。稲葉氏は、こうした方法で日本の起業家不足の解決に取り組みたいと、意気込みを語りました。

●セッション後半は「CVCに求められる役割」などをテーマにディスカッション

続いてセッション後半ではVCおよびCVCで活躍する投資家３人と稲葉氏、それに司会の２名を加えた計６名が登壇し、ディスカッションを行いました。

――レミジェス出向時代に学んだことは？

森：とにかく数を見ることの大切を学びました。稲葉さんと汗だくになって投資先を駆け回り、朝から晩までミーティングを重ねました。また投資先を評価するとき、たとえば現時点における評価が50点だとしたら、50点という理由で出資を断るのではなく、そこから80点に引き上げるには自分たちに何ができるかを考えたり、「こういうデータを取りませんか？」と提案したりと、投資先の価値を高めることもVCの大切な役割であることを学びました。

都竹：稲葉氏には「先ず投資仮説を描け」といわれました。わたしは元々研究者なので「投資仮説」という言葉も知らなくて、そこからのスタートでした。さらに投資をするときはモノ＝技術だけでなく、実際に開発を担当する人たちの顔をしっかり見ることの重要性も学びました。いまでも、出資を行う際には、その担当者の顔をよく見るようにしています。

――製薬会社CVCとして重視することは？

森：製薬会社のCVCは、親会社の創薬方針に合致する戦略的リターンの獲得が投資のメインになるので、どうしても似たような疾患領域にばかり片寄りがち。しかしそれでは、事業戦略の柔軟性が失われます。現在のメイン分野から離れた領域にも投資しておけば、その中から、新たな事業の柱として提案できるモノが誕生するかもしれない。それが将来的には、親会社の成長にも貢献すると考えています。

下村：自分たちがどんな役割で貢献できるかを常に考えながら行動することで、出資先から「貴社は面白い会社だね」と思って貰えると嬉しいですね。それが結果的には事業戦略にもつながります。過去にわたしも、出資先の会社が共同研究先を探していたので、わたしの方でも心当たりの医師に相談し、両者の関係を取り持った経験があります。本当に面白いと思えるモノに出会えたら、自分たち以外の誰かとつなぐことも、将来プラスになると信じています。

――これからVCの世界を目指す人達に一言

都竹：投資候補の中には、判断が難しい事例も多々出てきます。そのときに、案件の駄目な部分だけではなく、面白い部分にも着目して、その価値を拡大するという発想が重要です。さらにモデルの存在もけっこう大切です。わたしは稲葉氏のような投資がしたいと常々考えながら、いまの仕事をしています。

稲葉：「病気を治療する」という需要は、食料の確保と並び、人類にとって極めて重要性の高いニーズです。そして今もなお、世界には充足されていない医療ニーズが沢山あります。もしライフサイエンスの世界に興味があるなら、是非この領域で活躍して、世界に貢献してほしい。もちろん共に仕事できる機会があれば、是非ご一緒させて頂きたいと思います。

Session2「グローバル投資家として貢献する」

石井善英氏：Alloy Therapeutics, Inc.
齊藤　光氏：Saisei Ventures
石井孝明氏：Taiho Ventures, LLC
神村洋介氏：Nitto Innovations, Inc.
小長井智史氏：Astellas Venture Management LLC
赤荻健介氏：旭化成ファーマ株式会社

続いて実施されたセッション２では、オンラインでの参加を交えながら、国内外のVC・CVC関係者６人が参加。日米の投資環境の差、投資を呼び込む資料のコツなど、様々な議題で議論を戦わせました。

――現在の日本のバイオテック環境について

石井(善)：日本のバイオテックだから日本のVCに優先的に出資してもらえるという風潮は去り、いまや海外と横並びで評価される時代になりました。同時にVC・CVC側にも、常にグローバルの視点でバイオテックを評価する姿勢が求められていますね。

神村：ご指摘の通りだと思います。投資案件にせよ共同研究にせよ、検討対象が日本のバイオテックだけで独占されることはあり得ません。常に複数の選択肢を提示しながら、公平な目線で評価しています。

――巨額化する米国バイオテック市場の現状

石井(善)：一方で米国バイオテック市場は、シリーズＡの段階から15ミリオン級の投資が行われるなど、投資サイズが桁外れに膨張しています。この点はわたしたちVCにも非常にむずかしい問題ですね。

神村：投資サイズの大型化と企業価値の上昇傾向は、VCにはまさに死活問題ですね。海外VCが日本のバイオテックに出資するとしたら、海外テックよりも割安で高い技術力を持つという点にあります。実際、海外VCの中にも、日本のバイオテック投資に興味を持ち始めている傾向があるように感じますね。

齊藤：海外VCの投資を呼び込むのであれば、投資契約書の英語化は不可欠。取締役会の英語化は絶対必要ではないですが、取締役会に外国人が参画すると、資料がわかりやすくなるという副次的効果もあります。その点では、国際化は良い刺激になります。

石井(孝)：日本は、投資契約書の書式が独特であったり、商慣習含めて欧米にはない契約体制があったりと、欧米のVCから見ると非常にややこしい。また日本のバイオテックは、創業者の株保有率が６割から７割を超える事例も珍しくありません。それも海外の投資家から見ると、あまり健全な事業方針とはいいがたい。どんなにサイエンスが優秀でも、こうした背景で出資の対象外となることもありえます。

――投資家の関心を惹く資料のコツについて

齊藤：投資家に提供する資料は、データが多いほど良いわけではありません。わたしが作成するティーザー資料は、いつも３頁くらい。内容も、アセットの魅力と競合優位性とキーデータがあれば十分です。

赤荻：日本のバイオテックは、最初から沢山の資料を用意してきますね。これに対して、海外のバイオテックは、ザックリとした資料だけ作成して、こちらの質問には全てディスカッションを通じて説明しながら、納得させるスタイルですね。内容がシンプルな分、メッセージ性が強く、印象に残りやすい。

小長井：ストーリー性とメッセージ性は、プレゼン資料に最も重要な要素ですね。わたしも社内で新規案件を提案する際には、ストーリー作りから着手します。まずは自分の考えをテキストに書き出し、そこから小説を書くように、資料を作成しています。

Session 3「基調講演＋スペシャル対談」

志鷹義嗣氏：アステラス製薬株式会社
藤本利夫氏：アイパークインスティチュート株式会社

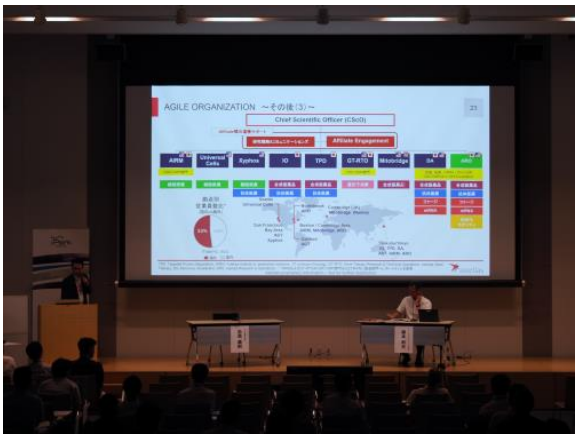
セッション３では、アステラス製薬で専務執行役員を務める志鷹氏と、アイパークの藤本氏が登壇。２人によるディスカッションに先立ち、２年前にアステラス製薬で実施された、研究開発体制の大規模改編の裏側が紹介されました。当時の研究開発体制は、昔ながらのピラミッド型。志鷹氏は「この体制では、新たなモダリティや疾患には対応できない」と危機感を覚えます。当時の志鷹氏は、５年に及ぶ米国での大仕事を終えて、日本に帰国したばかり。それでも帰国翌日には社内会議に出席し、研究開発体制の大規模改編を提示。ミッションごとにユニットを組織し、ユニットに権限移譲をすることで、迅速に研究開発を進める「アジャイル型」に改編すべきだと直訴します。この提案は直ちに裁可され、志鷹氏は約半年の短期間で、この大仕事を成し遂げました。

◆

志鷹氏が主導した組織改革の目玉の１つが「研究開発体制の可視化」。従来は研究施設ごとに配分され、いまいち不透明だった研究予算を、ユニットごとに細分化かつ可視化。結果として社内外の研究状況の比較が容易になりました。さらに志鷹氏は、社内にエコシステムを模した成長モデルを新たに設計。最初は数人の小規模ユニットで出発して、実績を挙げればユニットの規模も拡大・研究員の地位も向上しますが、逆に社外のバイオテックと比較して、社外の方が優秀だと判断されると淘汰が働き、社内の研究が中断されます。ある意味で厳しいモデルですが、志鷹氏は「研究員たちには、常に外部と競争している意識を持ってほしい」とその意義を強調します。

◆

大幅な組織改編について、藤本氏は「アジャイル型組織への移行はどこの会社も苦労している。どうすれば理解を得られるだろうか？」と質問。これに対して志鷹氏は「なぜいま組織改編に取り組む必要があるのか、時間をかけて説明してきた」といいます。具体的には、幅広いスタッフを巻き込みながら、毎週には金曜日に３～４時間もかけて何度も議論。こうした地道な努力の甲斐あって、組織改編の必要性は社員に徐々に浸透していったと振り返ります。藤本氏が「（組織改編に）近道なしですね」と返すと、志鷹氏も「昭和から続く日本人のピラミッド型組織に対する信仰は根強いものがある」と苦笑しました。



軽食&ネットワーキング

全セッション終了後は、講演会場横のオープンスペースにて、軽食＆ネットワーキングの時間に。それぞれお目当てのVC・CVC担当者と名刺交換をしたり、登壇者に対して様々な質問をぶつけてみたりと、引き続き熱い時間を過ごしました。