

## 鍵としてのエグゼキューション —エコシステム形成における論点—

青山 竜文

先般、「シンガポールにおけるライフサイエンス・エコシステム形成—トランスレーションへの集中に向かうプロセス—」というディスカッションペーパーを弊研究所にて上梓した。シンガポールはライフサイエンス分野への取り組みを2000年代前半から積極的に行ってきたが、2010年代に入り、転換点を迎えた。そこまでのやり方でもサイエンス面での成果は出たのだが、社会実装（トランスレーションという言葉で語られる）という観点では十分な成果が出ていないということで方向転換を行ったわけである。

その方法論を幾つかの角度からインタビューを含め確認していったのが、このペーパーとなる。政策的な支援の方法、アカデミアの在り方、ファンディング環境、そして人材育成など、対象は多岐にわたる。なかでも人材育成が半ばバズワード的に取り上げられている状況は、昨年度発刊したレポートで取り上げたベルギーでも同様であり、課題対応への共通した解が感じられる。

もちろんシンガポールやベルギーがそうであるように、日本でもライフサイエンスに関するエコシステムの構築は大きな課題である。そして、そのボトルネックを見極めるべく、この1月から3月にかけて、クローズドな形だが「ライフサイエンスのエコシステム形成に向けた実践的ディスカッション」というセミナーを3回ほど弊研究所で実施した。このセミナーでは、テーマを絞りこんだうえで、一方的なプレゼンではなく有識者の方々と時間をかけて語り合う形をとった。

そして、その中で個人的に感じたことは、少なくとも各課題に対応するための合理的な方法論は存在している、という感覚である。

エグゼキューション（実践・実施）が鍵である、という言葉は、自分自身が米西海岸のビジネススクールで学んだ際の一番重要な言葉であるが、それは2010年代に改めて米西海岸のライフサイエンス・エコシステムに触れ始めて以降、強く思い出す言葉ともなった。単に「結果が全て」という意味の言葉ではなく、「プロセスはどんな話でも複雑に込み入った形で存在しているから、その中で結果を生み出すためにはオペレーション・プロセスを疎かにしないことが大事」という解釈をしている。

その観点からいえば、各パーツで合理的な方法論は存在しているのに、それが形になっていない、ということはエグゼキューションのプロセスに問題があるということになるだろう。

日本のライフサイエンスに関する産業やアカデミアはある意味で成熟している。グローバル企業を主体に企業は一定の規模を有し、国内市場自体が決して小さなものではなく、同時にグローバル市場にて一定のシェアを得ている企業も複数存在している。大学も各々に歴史を有し、医学に関わる分野として社会的意義も高いことに加え、各々にしっかりとしたポストが複数存在している。また企業とアカデミアをつなぐスタートアップやベンチャーキャピタル（VC）は確かに不足しているが、前者はデジタル分野との親和性が強ければ、ある程度数が補われ、後者も大学に関連するファンドも含めて考えると、ライフサイエンスをカバーするファンドの数だけでいえば一定数が設立されている。

一方エコシステムとは、これらのプレイヤーが有機的に繋がり、アカデミアの研究から社会実装されるプロダクトが生み出され、それをサジェストする人材がアカデミア・VC・企業の各々に存在し、そしてそうした人材が循環しうるキャリアパスが複層的に存在すること、が理想形であろう。それはそうしたシステムの存在が個々のプレイヤーだけでは突破できない価値を生み出すと同時に、グローバルなエコシステムとの連携も可能とする。しかし、日本の現況はまだそうした姿には辿り着けてはいない。

そうした形を目指すためには、各プレイヤー内での合理性を超えた枠組みを作る必要がある。今の日本の段階は、方向性や各エリアでの方法論はある程度見えているが、まだプレイヤー各々の領域を跨いだエグゼキューションのプロセスが明確ではない、という状況であろう。

そうしたことを昨年はベルギー、今年はシンガポールに関するレポートを作成しつつ感じてきたが、これからは日本における適切なプロセスを言語化する作業に足下で向き合っていきたい。