

# ◆令和8年度 第3回（通算第118回）蔵前ゼミ 印象記◆

日時：2026年6月12日（金）

Zoomによる遠隔講義

## 日本の技術は世界を救う

革新的な技術からバイオテック企業を創る—博士人材の未来—

齊藤 光（2005 生命工学科，2007 生体分子機能工学専攻 MS，2010 Dr）

Saisei Ventures パートナー 日本拠点代表

さくらんぼやトウモロコシの直売所に、かわいい坊やが立って、売り上げに貢献していた。その子は、大きくなって“日本発の革新を世界へと展開する” Venture Capitalist となるのだが、その背景には幼少期の店番で培われた「外向的な性格」があったに違いない。幸運は、米国に駐在していた時に泊りがけのバイオ・ビジネス・カンファレンスに参加した際に訪れた。朝食時に偶然隣り合わせたカナダ人と話が弾み、その後の交流を通して、やりがいのある現職への道が開けたからだ。私を含む多くの日本人は、空いた席を見つけて1人で食事をし、チャンスがあったことにすら気付かなかっただろう。『かわいい子には旅をさせよ』という“ことわざ”をかみしめながら齊藤さんの話に聞き入った。

齊藤さんは本学で博士号を取得後、アステラス製薬での研究開発及び米国シリコンバレーでの戦略投資経験を経て、現在はバイオテクノロジー特化型ベンチャーキャピタル（VC）の日本代表として、また3つのバイオベンチャー〔(株)センノ・セラピューティクス，(株) Akatsuki Therapeutics，(株) Surzen Biotherapeutics〕の創業代表取締役として、まさに世界を変える挑戦を続けている。これから自身のキャリアを本格的に描き出す学生に向けて、アカデミアの知がどのように実社会へ実装されるのか、そして博士人材がもつ無限の可能性について、熱く語っていただいた内容を再現してみたい。

### 1. 導入：大学の知が実社会を変える潜在力

皆さん、こんにちは。齊藤光です。本日は「日本の技術は世界を救う」というタイトルのもと、サブタイトルに「革新的な技術からバイオテック企業を創る—博士人材の未来」と掲げ、私のこれまでの歩みと、現在取り組んでいるバイオベンチャーの世界について具体的にお話しをさせていただきます。これから研

究を本格化させる M1 の皆さんにとって、今日の話が、自らの専門性や将来の可能性を広げる一助となれば幸いです。

大学という場所は、世界トップレベルの技術や新たな発見・発明が日々生まれる まさに「世界を変える潜在力（ポテンシャル）」に満ちあふれた場所です。そうしたアカデミアの世界において、博士人材（PhD）が極めて重要な役割を果たしていることは言うまでもありません。しかし、私が本日 最も強調したいのは、「実社会やビジネスの最前線においても、博士人材の活躍の場は驚くほど多く、かつ強く求められている」という事実です。本日は、私自身のこれまでのキャリアの変遷をひとつのケース・スタディとして提示しながら、バイオテックビジネスの仕組み、そして皆さんが今 大学院で培っている『思考プロセス』が、いかに社会実装の現場で武器になるかをお伝えしたいと思います。

現在、私の所属を見ると複数の社名が並んでいます。メインの仕事は「ベンチャーキャピタル（VC）」のパートナー（§3.4で説明）です。しかし、私たちのVCは、単に既存の会社にお金を提供するだけではありません。大学などの優れた技術発明や発見そのものを発掘し、自ら会社をゼロから立ち上げる「カンパニー・クリエーション（ベンチャービルディング）」を行っています。私自身、現在3つのバイオベンチャーの創業代表取締役を務めており、投資家としての視点と、実際にチームを率いる経営者としての視点の双方から活動しています。こうした経験を踏まえ、リアルなバイオテックの現場をお話ししていきます。

### 2. 齊藤さんのキャリアパスと各節目での葛藤

まずは、私がどのような道を歩んで現在のポジションに至ったのか、そのバックグラウンドと、それぞれのターニングポイントで何を考え、どう悩んだの

かをお話しします。

## 2.1 幼少期から学生時代：宇宙への憧れから 生命科学へ

私は東北の山形県尾花沢市という、非常に自然豊かな田舎町で生まれ育ちました。尾花沢といえば、夏の「[花笠祭り](#)」や名産の「スイカ」、「さくらんぼ」で全国的に知られています。私の実家は果樹園を営んでおり、主要作物のさくらんぼをはじめ、スイカなど様々な農産物を栽培し、敷地内の直売所でお客さまに直接販売をしていました。幼い頃の私は、この直売所の店先に立って、来てくださるお客さまから「坊や、かわいいね！」と声をかけてもらい、嬉々として店番を手伝っていました。実は、この「幼少期から日常的にお客さまと直接コミュニケーションを取り、売り上げに貢献する」という環境こそが、私の「人と話すのが大好き」という性格の原点であり、現在のベンチャーキャピタリストに不可欠な人間関係構築力の礎になったと確信しています。

そんな私の幼少期の夢は、「宇宙飛行士」になることでした。山形の夜空は本当に星が綺麗で、毎晩のように美しい星空に囲まれているうちに、「いつかあの場所に行ってみたい」と強く思うようになったのです。高校時代には、宇宙開発事業団（現在の JAXA）が主催するコスミック キャンプのような先進的なプログラムに積極的に参加し、絵に描いたような「宇宙少年」として過ごしていました。当時は、宇宙に行くためにはロケットが必要不可欠であると考え、大学ではロケット工学や宇宙工学を専攻しようと決めていました。

しかし、高校後半のある時、ふと疑問を抱いたのです。「ロケットを作って宇宙に無事到達したあと、人間は現地で一体何をやるのだろうか？」と。当時、国際宇宙ステーション（ISS）での生命科学・バイオテクノロジー実験が大きな話題になり始めていました。宇宙空間という極限環境でこそ進展する医療や新薬開発の可能性を知り、「宇宙に行った後にやるべき真のフロンティアはバイオ（生命科学）だ」と直感したのです。これが大きな転換点となり、2001年4月、私は東工大の生命理工学部に進学しました。実は高校時代に生物を履修していなかったため、私のバイオの勉強は大学1年生からの完全なゼロスタートでした。高校までは物理や化学を主戦場としていた私にとって、大学での生命科学との出会いは非常に新鮮なものでした。

## 2.2 東工大での学生生活と研究室選びの「打算」

大学に入学した私が、勉強ばかりのいわゆる「ガリ勉」だったかということ、決してそうではありません。学生時代はアメリカンフットボール部（東工大バッファローズ）に所属し、[ワイドレシーバー](#)（WR）として泥まみれになりながら厳しい練習に明け暮れていました。1、2年次は大岡山キャンパスで基礎を学び、3年次以降は主にすずかけ台キャンパス（現在の横浜キャンパス）に拠点を移しながらも、部活動のために大岡山とすずかけ台を往復するタフな日々を送っていました。アメフトで培った体力と、チームで目標へ向かって突き進む精神力は、現在のハードなビジネスシーンでも大いに役立っています。

本格的にバイオの研究にのめり込んだのは大学3年次後半からです。4年次に進むにあたり、卒業研究を行う研究室を選ぶ必要がありました。ここで皆さんに正直に告白しますと、当時の私の研究室選びの動機は、極めて「打算的」なものでした。「将来、普通に民間企業に就職するつもりだから、就職活動に圧倒的に有利な研究室を選ぼう」と考えたのです。とにかく応用研究に力を入れており、日常的に企業の人間が出入りしているような、産業界とのパイプが太い研究室を探しました。

その中で出会ったのが、当時東工大に着任されたばかりの石川智久（としか）教授の研究室でした。石川先生は非常に異色のキャリアをお持ちの先生でした。北大で学位を取得された後（1982）、ドイツへ渡り、その後国内の助教を経て、米国 MD アンダーソンがんセンターでの研究（1991～1995）、さらには大手製薬企業であるファイザーの研究所での勤務を経てアカデミアに戻ってこられたのです。アカデミアとインダストリーの双方を、しかも国内・海外を跨（また）いで経験されている石川先生は、基礎研究の深さだけでなく、それがどう産業に応用されるかという「社会実装の感度」が極めて高い方でした。私たちは石川研究室の「第1期生」として配属されたため、上に先輩はおらず、同期3名（私以外の2名は女性）でゼロから実験室を立ち上げるエキサイティングな環境でした。

## 2.3 修士から博士課程への進学、そして指導教員の変更という試練

石川先生から与えられた研究テーマは、「膜タンパク質である[トランスポーター](#)（輸送体）を題材にして、企

表 1. 齊藤 光の略歴

期間	所属・職位	主な活動・キャリアの節目
2001.4 – 2010.3	東工大 生命理工学部・大学院 (学振 DC2, 石川研・濡木研)	宇宙への憧れから生命科学へ転換。アメフト部で活躍。トランスポーター研究で特許出願, 博士号取得。
2010.4 – 2015.9	アステラス製薬株式会社 (製剤研究所, 経口剤・注射剤)	製品化研究の真髄を学ぶため製剤研へ。探索から製品化へ至る創薬開発の全プロセスと <b>CMC*</b> 開発・無菌製法技術を習得。 *Chemistry, Manufacturing and Controls
2015.10 – 2022.3	アステラス製薬 本社 (イノベーションマネジメント部/米国子会社)	公募により ビジネス部門へ転身。海外案件のライセンス契約交渉を担当。米国 California 駐在にて <b>CVC**</b> (戦略投資)を 5 年間経験。 <b>**Corporate Venture Capital</b>
2022.4 – 現在	アステラス本社事業開発部 課長を経て, Saisei Ventures パートナー 日本拠点代表	サンディエゴでの偶然の出会いから現職へ。日米を跨ぐバイオテック <b>VC***</b> を牽引。国内有望シーズから 3 社を自ら創業し代表に就任。 <b>***Venture Capital</b>

業が喉から手が出るほど欲しがるような新技術を開発しなさい」という極めて挑戦的なものでした。トランスポーターは、がん細胞の**多剤耐性**や薬剤の体内動態に深く関わる重要なタンパク質です。私は、トランスポーターと各種化合物とのインタラクションを迅速かつ正確に評価できる「新規アッセイ(評価)系」の構築に挑みました。これが功を奏し、私の卒業研究および修士課程での研究は、国際的な学術論文として結実しただけでなく、特許出願にまで至ったのです。石川先生の広範なネットワークのおかげで、研究室には頻繁に製薬企業の研究者が訪れ、自分の開発した技術を前にして「これは素晴らしい、うちの**創薬スクリーニング**で使いたい」と直接意見を交わす機会を何度も得ました。自分の研究が社会と地続きであるという強烈な手応えが、私を研究の虜にしていきました。

当初は修士修了後にすぐ企業へ就職するつもりでしたが、M2の後半、目に見えて素晴らしい研究成果が出始め、「ここで止めるのはもったいない。もっと深く探求すれば、さらに化ける技術になる」という知的好奇心が抑えきれなくなりました。また、何より幸運だったのは、同期の女性 2 人が極めて優秀かつモチベーションが高く、早い段階から博士課程への進学を決めていたことです。彼女たちの真っ直ぐな姿勢に大いに刺激を受け、私もぎりぎりになって博士課程への進学を決めました。2008年には日本学術振興会特別研究員(DC2)にも採択され、研究費を得ながら研究に没頭していました。

しかし、博士課程の途中で想定外の大きな試練が訪れました。博士課程 2 年の終わり頃、指導教員であった石川先生が理化学研究所へ移籍されることが急遽決まったのです。しかも、諸事情により学生を連れていくことはできないという状況でした。博士号取

得を目前にして、研究の場と指導教員を失うかもしれないという大ピンチです。この時、救いの手を差し伸べてくださったのが、当時 東大医科学研究所におられた濡木理(ぬれき おさむ)教授(現東大 理学系研究科, 構造生物学)でした。私は濡木研へと移籍し、指導教員を変更するという大きな決断を下しました。これに伴い、研究テーマも「これまで扱ってきたトランスポーターの輸送メカニズムを、構造生物学(X線結晶構造解析など)の観点から徹底的に解き明かす」という方向へ一部シフトしました。この分野のトップランナーである濡木先生のもとで最先端のサイエンスに触れたことは、結果として私のサイエンスの視野を大きく広げることとなり、2010年3月に無事、博士号(PhD)を取得することができました。

## 2.4 アステラス製薬への入社：あえて専門外の「製剤研究」へ

博士号取得にあたり、濡木先生からは「このままポスドクとしてアカデミアに残り、研究を続けなさいか」と大変ありがたいお声がけをいただきました。しかし、私の中の軸はブレませんでした。私は「基礎研究の成果を、実際に患者さんの手元に届く製品(医薬品)へと昇華させる事業化に、何よりも強く興味がある。自分の手でモノを作りたい」と考えたのです。そのため、博士進学時のような迷いは一切なく、民間企業、それもグローバルに薬を展開できる大手製薬企業への就職を選びました。幸いにも複数の大手製薬会社から内定をいただきましたが、その中で最もイノベーションに対する姿勢を強く感じた「アステラス製薬(株)」への入社を決めました。

ここでまた、私のキャリアにおけるユニークな選択があります。通常、トランスポーターや細胞生物学、構造生物学を専門とする博士人材が製薬企業に入社

する場合、「薬理研究」や「薬物動態研究」といった、自分の専門性がそのまま直結する上流の探索研究部門に配属されるのが一般的です。しかし、私は自ら希望して「製剤研究所」という全く異なる部門を選びました。なぜなら、大学や一般的な研究所が絶対に行わない「企業ならではの研究の真髄」を経験したかったからです。製剤研究とは、研究所が見出してきた魔法の弾丸（薬剤候補分子）を、実際に人間が安全に服用でき、体内の狙った場所で適切に効果を発揮するような「最終製品（錠剤、カプセル、注射剤など）」へと仕上げる、極めて実践的な製品化・CMC 研究の要素が強い分野です。私は経口剤の処方設計研究からキャリアをスタートし、その後、注射剤の処方設計および無菌製法開発研究へとステップを進めました。高度な無菌管理や物理化学的な製剤設計を、周囲の先輩方から必死に教わりながら、新薬開発の全プロセス（研究から開発、製造、臨床へ至る流れ）を広く俯瞰できる確かな視座を養いました。

## 2.5 ビジネス部門への転身と米国カルフォルニアでの衝撃

製薬企業で「自分の手で薬を作りたい」と邁進（まいしん）していた私ですが、当時のアステラス製薬は、自社内だけの研究に固執せず、世界中の優れた外部技術を取り入れる「オープンイノベーション」に力を入れていました。製剤研究者としての私の元にも、海外のバイオベンチャーや大学が開発した新しい技術シーズを評価したり、それらを用いた製品の共同設計を行ったりするチャンスが巡ってくるようになりました。ここで私は、自ら実験室で手を動かすこと以上に、世界中の最先端の知性を結びつけて莫大な価値を生み出す「事業開発・ビジネス」の世界に、強烈に魅了されていたのです。

「このビジネスの最前線に身を置きたい」。私は上長に直訴し続けました。しかし、これは会社からの命令による定期異動を待っていたのではありません。34歳以下の若手社員を対象に行われていた「グローバルキャリアエントリー」という社内公募制度に自ら手を挙げ、試験と面接を突破してつかみ取ったチャンスでした。2015年10月、私は本社イノベーション マネジメント部の [トランザクション](#) グループへと異動しました。ここでは、世界中の大学やバイオベンチャーとの共同研究契約、ライセンス契約の締結に向けたタフな契約交渉（トランザクション）を一手に担いました。この部署で海外のディーラー（取引）に日常的

に触れるようになり、私はある驚くべき光景を目にし、まさに「刮目（かつもく）」、文字通り目が開かれる思いがしたのです。

海外の交渉のテーブルに出てくるキーパーソンたちは、サイエンスの最先端を完璧に理解していると同時に、ファイナンスや法務、ビジネスのスキルのすべてに凄まじく精通していました。しかも、その多くが名門大学で博士号（PhD）や医学博士号（MD）を取得した博士人材だったのです。日本の製薬産業は、研究・開発・製造・営業といった部門が厳密に縦割りとなっており、専門性の中に閉じこもりがちです。しかし、欧米のビジネス前線にいる彼らは、極めて広い視野でサイエンスとビジネスを融合させていました。聞けば、彼らは製薬会社の社員ではなく、「ベンチャーキャピタル（VC）」という投資会社のプロフェッショナルたちだということです。「自分も将来、こういう圧倒的な存在になりたい」。そう強く願った私は、上長に直訴し人事異動で、米国カルフォルニアにあるアステラスのコーポレートベンチャーキャピタル（CVC：Astellas Venture Management）へ「シニア投資マネージャー」として赴任しました。

シリコンバレーを含むカリフォルニアでの5年間の駐在生活は、私の価値観を根底から覆しました。およそ四半期毎の出張でボストンや欧州など世界中のバイオテック拠点を飛び回り、将来アステラスの画期的な新薬の種となるようなスタートアップを発掘し、巨額の投資を実行する日々。ここでの経験が、私を真の「ベンチャーキャピタリスト」へと育ててくれました。帰国後は、本社の事業開発部で買収、事業売却や大型ライセンスのプロジェクトリーダーを務めていましたが、約4年前、現在の「Saisei Ventures」へ参画することになります。そのきっかけもまた、米国駐在時代に起きた「偶然の出会い」でした。

サンディエゴで開催された、ある中規模でアットホームなバイオビジネスのカンファレンスでのことです。ある朝、ホテルの会場で偶然隣り合って朝食を食べた男性がいました。何気なく会話を始めると、お互いに再生医療や最先端の細胞治療の領域に投資しており、しかも同い年であることが分かり、サイエンスの議論で凄まじく意気投合したのです。名刺を交換して「またどこかで！」と別れましたが、その彼こそが、のちに Saisei Ventures を立ち上げる創業者であるジョナサン（[Jonathan Yeh](#)）でした。彼はカナダ人の幹細胞研究者であり、自らも起業経験を持つ稀

有な人材です。彼が日本人の連続起業家である**鎌本忠尚氏**（九州大学医学部卒，㈱ヘリオス創業代表取締役）とともに、日本の優れた技術をグローバルへ羽ばたかせるためのVCファンドを設立した際、「日本拠点を任せられるのは、サイエンスが分かり、製薬会社で研究開発経験を持ち、グローバル投資の実務を知り尽くした齊藤しかいない」と私を誘ってくれたのです。あの朝食での偶然が、私の人生を大きく変えるネットワークとなりました。

なお、余談ですが、私は大学院時代にオンラインでの株式売買（トレーディング）を少し経験しており、そこで「市場の需給やリスク」に対する初歩的な感覚を肌で掴んでいたことも、今思えば投資の世界へスムーズに入るためのささやかな伏線だったのかも知れません。

### 3. ベンチャーキャピタル（VC）の基礎知識

ここで、皆さんにベンチャーキャピタル（VC）というビジネスの基本的な仕組みを分かりやすく解説します。普段あまり馴染みのない世界かもしれませんが、スタートアップ経済を動かす極めてエキサイティングな仕組みです。

#### 3.1 VCの本質と3つのコア機能

ベンチャーキャピタルとは、一言で言えば「まだ規模は小さいが、革新的な技術やアイデアを持ち、将来爆発的な成長が見込める企業（スタートアップ）に対して、未上場の株式と引き換えに資金を提供する投資会社」のことです。その役割は大きく以下の3つに集約されます。

**[1] 資金を提供する（投資機能）：** 将来の巨大な成長を見込んで、市場でまだ売買されていない「非上場株式」を買い取る形で資金を投じます。

**[2] 徹底的な経営支援（ハンズオン機能）：** 単にお金

を出すだけ（パッシブな資本）ではありません。VCの持つ業界のノウハウ、知財戦略、ガバナンス、そしてグローバルな人材ネットワークや製薬企業との人脈のすべてを提供し、伴走して会社を成長させます。

**[3] 巨額のリターンを目指す（回収機能）：** 投資した企業が「IPO（新規公開株としての株式上場）」を果たすか、あるいは「M&A（大手企業による買収）」されたタイミング（これらを総称して『エグジット：EXIT』と呼びます）で、保有していた株式を市場や買い手企業に売却し、莫大な売却益（キャピタルゲイン）を得ます。

ここで重要なのは、銀行などが提供する「融資（ローン）」との絶対的な違いです。融資は、金利（利子）を乗せて、たとえ事業が失敗しても元本を必ず返済しなければならない契約です。一方で、私たちVCが行う「出資（投資）」は、原則としてスタートアップ側に資金を返済する義務はありません。万が一、その会社が倒産すれば、私たちが投じた資金の価値はゼロ（元本全額を失うリスク）になります。しかし、そのハイリスクの裏返しとして、事業が大成功してエグジットに到達した際には、元本が10倍、100倍、時には数百倍という凄まじい規模のリターンとなって返ってくる仕組み（ハイリスク・ハイリターン）になっています。ベンチャーキャピタルは、「たった1件の歴史的成功（世界を変えるようなイノベーション）によって、ファンド全体のすべてのリスクを補填（ほてん）し、お釣りが来るほどの利益を叩き出す」というダイナミックなビジネスモデルで成り立っているのです。

#### 3.2 ファンドの登場人物（ステークホルダー）と「2/20ルール」

VCのファンドビジネスには、主に3つの重要な登場人物が関わっています（表2）。まず、ファンドに対して資金を預ける出資者のことをLP（リミテッドパートナー）と呼びます。これには、大手金融機関、

表2. ベンチャーキャピタル（VC）におけるステークホルダー

主体	役割の呼称	主な役割と関係性
出資者（LP） （金融機関、製薬会社、富裕層など）	リミテッド パートナー	リターンを期待して、プロであるVC（GP）に資金を委託する。
VCファンド（GP） （Saisei Ventures など）	ジェネラル パートナー	預かった資金を運用し、スタートアップへ投資・ハンズオン支援を行う。
スタートアップ （アカデミア発バイオベンチャーなど）	ポートフォリオ 企業	資金と経営ノウハウを吸収して急成長し、 <a href="#">IPO*</a> や <a href="#">M&amp;A</a> （エグジット）を目指す。*Initial Public Offering

製薬企業などの事業会社、さらには「[ファミリー オフィス](#)」と呼ばれる超富裕層の資産管理団体や富裕層個人が名を連ねます。次に、その LP から集めた巨額の資金をプロとして運用する投資家集団 (VC ファンドのメンバー) を GP (ジェネラルパートナー) と呼びます。そして、その GP から資金と経営支援を受けて、世界の変革を目指す新興企業がスタートアップです。

では、私たち VC (GP) はどのようにして収益を上げ、ビジネスとして持続させているのでしょうか。ここには世界共通の明確な標準プロトコルが存在しません。それが「2/20 (two・twenty) ルール」と呼ばれる報酬体系です。

#### 管理報酬 (Management fee) : 2%

毎年、ファンド総額の約 2% を、ファンドを運営するための固定経費 (世界中を飛び回るリサーチの出張費、デューデリジェンスの専門家費用、人件費、オフィス維持費など) として受け取ります。例えば、100 億円規模のファンドを組成した場合、毎年約 2 億円の安定した管理報酬が VC に入り、これを運用の原資とします。

#### 成功報酬 (Carried interest) : 20%

投資先のスタートアップが成長し、[IPO](#) や [M&A](#) を達成した際に生じた「純利益」の約 20% を、プロとしての成功報酬として VC が受け取ります。例えば、投資活動によってファンド全体で 100 億円の純利益を創出できた場合、その 20% にあたる 20 億円が VC のボーナス (成功報酬) となり、残りの 80 億円が出資者である LP へリターンとして分配されます。極めて実力主義の、夢のある世界です。

### 3.3 投資ステージの変遷

スタートアップは、創業から上場に至るまで、その成長度合いに応じていくつかの「投資ステージ」を駆け上がっていきます。一般的には以下の 5 段階に分類されます。

**エンジェル / シード (調達規模 : ~1 億円程度) :** 創業前後の完全なアイデア段階、あるいは大学で特許を出願したばかりの初期ステージです。世の中の課題を解決する「種 (シーズ)」の検証を行う段階であり、個人投資家 (エンジェル) や、私たちのようにシードから牙を研ぐ先見性のある VC がリスクを取って資金を投じます。

**シリーズ A (調達規模 : 1 億~10 億円程度) :** 初期の組織

が構築され、プロダクト (製品) のプロトタイプが完成し、それが実際の市場のニーズに合致しているかを検証する「プロダクト・マーケット・フィット (PMF)」のステージです。

**シリーズ B (調達規模 : 10 億~50 億円程度) :** ビジネスモデルが確立され、一気に事業をスケール (規模拡大) させ、市場におけるシェアを急速に拡大していくステージです。

**シリーズ C+ (調達規模 : 50 億円~) :** 国内での圧倒的地位の確立や、グローバル市場への本格進出、あるいは大規模な設備投資を伴う、上場直前の最終拡大ステージです。

**IPO / M&A (EXIT) :** 株式を一般市場に公開して誰もが売買できるようにするか、あるいはグローバルな大手企業に会社ごと売却し、VC や創業メンバーが資金を完全に回収 (イグジット) するゴールです。

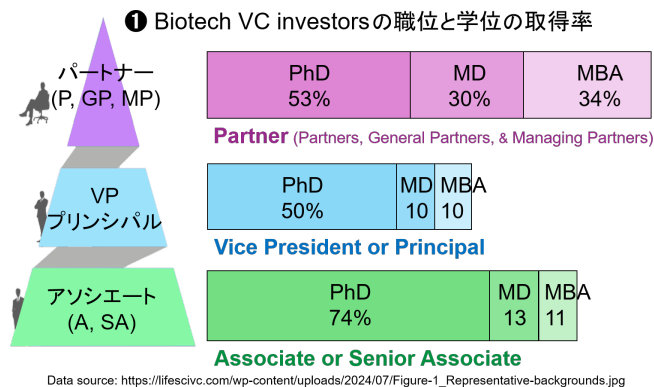
特に私たちが主戦場とするバイオ・創薬系ベンチャーの場合、IT ベンチャーとは時間軸と資金規模が大きく異なります。バイオテックにおける最大の山場は、開発した薬の候補物質 (パイプライン) を実際に人間に投与して安全性と有効性を確かめる「臨床試験 (治験 : 主に Phase 1 や Phase 2)」です。この初期の臨床試験で驚異的なデータ (Proof of Concept : PoC) が出た瞬間が、バイオテックにおける最大の価値跳ね上がりのタイミングであり、多くの場合はここでメガファーマ (グローバル製薬企業) へ ライセンスアウト (技術導出) するか、M&A によって数千億円規模でバトンタッチするエグジットの形が主流となっています。

### 3.4 ベンチャーキャピタリストの職位と米国バイオ VC の学歴構造

VC 業界における[キャリアパスと肩書](#)は、一般的な日本の伝統的企業の役職名 (係長、課長、部長など) とは大きく異なり、グローバル標準の名称が使われていません。一般的なキャリアパスは図① (左側) の通りです (詳細は注 1)。

私がアメリカのバイオテック投資の現場に足を踏み入れた時に受けた最大の衝撃は、このベンチャーキャピタリストたちの「驚異的な博士比率」でした。米国の著名なバイオテック VC に関する信頼できるデータ ([ライフサイエンス VC のプライマー](#)) によると、米国の主要なバイオテック VC ファンドにおいて、最前線で投資チームを構成する専門家のうち、なんと **50%**

～75%が博士号 (PhD) の取得者であり、次いで医学博士号 (MD) や MBA の保持者がそれぞれ 10%～35% を占めています (図①)。高度な専門学位の取得が「必須条件」と明文化されているわけではないにもかかわらず、結果として、世界を震撼させるバイオ投資のプロの過半数が PhD ホルダーで埋め尽くされているのです。



これに対する日本の現状はどうでしょうか。これまでの日本の VC 業界は、銀行や証券会社などの金融機関出身者が圧倒的多数を占めており、製薬企業出身者やバイオテックの起業経験者、そして何よりサイエンスの博士号 (PhD) を持つキャピタリストは極めて限定的でした。金融のプロは財務諸表を読むことには長けていますが、大学発の難解な論文や複雑な実験データ (生データ) を見て、それが 10 年後に画期的な新薬に変貌するかどうかという「サイエンスの目利き」をすることは不可能です。しかし、私が大学院を修了した 2010 年から今日に至るまでの 15 年間で、日本の環境も劇的な変革を遂げています。欧米のこの圧倒的なエコシステムを猛追する形で、日本でも博士号を取得した後に VC 業界へ飛び込み、サイエンスの言葉で起業家と対等に議論する人間が急速に増えています。今後は日本でも、VC で博士人材が大活躍することが完全に「当たり前」の景色になっていくはずです。

#### 4. Saisei Ventures のミッションと 独自のアプローチ



ここからは、私たちが展開している「Saisei Ventures」が、どのような志を持って日本のバイオテックエコシステムに変革を迫っているのかをお話します。

私が 5 年間のカリフォルニア生活を終えて日本に帰国した際、外 (外国) から客観的に日本という国を見つめ直したことで、国内にいたときには完全に聞き流していた、日本の凄まじい「真のポテンシャル」に気

付かされました。日本は言わずと知れた世界有数の長寿国です。そして、山中伸弥先生や大隅良典先生をはじめ、ノーベル生理学・医学賞などの世界最高峰の賞を継続的に受賞し続ける 突出した基礎研究力 を持っています。さらに、世界を見渡してもグローバルに展開できる 巨大製薬企業 (メガファーマ) を自国の中に複数保有している国は、米国、欧州の一部、そしてこの日本以外には存在しません。日本には、人類の命を救うための「生きるための技術」が地層のように積み重なっており、それを何年もかけて粘り強く精緻に作り込む職人技 (クラフトマンシップ) と情熱があります。

海外の投資家や友人と話すと、彼らは一様に首をかしげます。「日本には、世界が羨むほどの卓越した科学技術の種 (シーズ) が大学にゴロゴロ転がっている。それなのに、なぜアメリカのように数千億円規模のバイオベンチャーが次々と生まれえないんだ?」と。私はその問いの答えを完全に理解していました。日本に足りないのは、サイエンスの質ではありません。そのサイエンスを会社という形にパッケージングし、グローバル市場へ届けるための「仕組み」と「人 (ビルダー)」が決定的に不足していたのです。この巨大なギャップを埋めるため、私たちは Saisei Ventures を始動させました。

「Saisei (再生)」という言葉には、私たちが得意とする「再生医療 (Cell & Gene Therapy など)」によって病気の根治を狙うという意味に加え、この優れたサイエンスの力を起業のエネルギーに変えることで、「日本という国を、もう一度世界の中で新しく生まれ変わらせた、再生させたい」という強烈な願いが込められています。私たちのミッションは、「日本の最先端のイノベーションと、欧米・シリコンバレーの圧倒的な実行力を掛け合わせ、患者の生活に長期的なインパクトを与えるグローバルに競争力のある企業を創出すること」です。米国 (ボストン) と日本 (東京、および起業文化が盛んな福岡) に物理的な拠点を構え、日米双方の架け橋として機能しています。

具体的に、私たちは日本における以下の「3つのイノベーション・ギャップ」を、独自の手法 ([The Saisei Way](#)) で埋めています。

#### 【日本の 3つのギャップと Saisei の価値創出フレームワーク】

ギャップ(1): 世界トップレベルの科学, しかし会社を育てる「ビルダー」の不在 ⇒ Venture Creation (0

→ 1) : 私たちは単に公募されたビジネスプランを待つパッシブな投資家ではありません。まだ法人化すらされていない大学の研究室の知財 (IP) やアセットを発掘し、「Day 0 (創業前)」から自ら法人設立に関わり、グローバル市場を見据えたポジショニングを構築し、国内外から経験豊富な創薬人材を経営陣として引き合わせて会社をゼロからビルディングします。

**ギャップ(2) : グローバルにスケールさせるための資金の枯渇 ⇒ Clinical Acceleration & Global Expansion (1 → 10) :** 国内の従来のファンディングは、少額の資金を刻んで小規模な国内上場を優先させがちでした。私たちは、日本のAMED (国立研究開発法人日本医療研究開発機構) の「創薬ベンチャーエコシステム強化事業」などにおける認定 VC (現在約 30 社指定されているうちの1社) としての政府系強力バックアップもフル活用しながら、アーリー段階から数千億規模のエグジットに耐えうるグローバルな資本市場や欧米のメガファーマ・戦略的パートナーへ直接アクセスし、臨床試験を一気に加速させる双方向のグローバルプラットフォームを提供しています。

**ギャップ(3) : バイオテック専門の CEO・経営人材の絶対的不足 ⇒ CEO 中心の強固なガバナンスとメンタリング :** 国際的な創薬開発や提携の修羅場をくぐり抜けてきた経験を持つ CEO は国内に僅かしかいません。だからこそ、私たち VC のパートナー (PhD・MD) 自らが初期の暫定 CEO や取締役役に就任し、強固なガバナンスとグローバルな専門性によって経営の実行リスクを極限まで低減。次世代の経営人材を徹底的にメンタリングして育て上げています。

私たちのスクリーニングプロセスは極めて厳格です。1 年間に日本全国の大学や研究機関から集める約 300 件もの膨大な技術シーズの初期データからスタートし、段階的なスクリーニングによって 200 件、さらに詳細な専門家評価 (Evaluation) で 50 件、実験データの再現性を確認する厳格なバリデーション (Validation) を経て 15 件にまで絞り込みます。最終的に、私たちが実際に会社設立の座組みを組む (Structuring) のは、年間で僅か 5 件程度。「通過率わずか 2% の狭き門」を潜り抜けた本物のサイエンスだけを、世界の頂点へと導くのです。

## 5. 国内アカデミア発シーズの起業・投資 ケーススタディ

それでは、私たちが日本の大学が誇る最高峰のサイエンスを発掘し、どのように課題を設定してグローバルに通用するバイオベンチャーへと仕立て上げたのか、現在私が創業代表取締役としてリードしている 3 つの企業をケーススタディとして具体的にご紹介します。

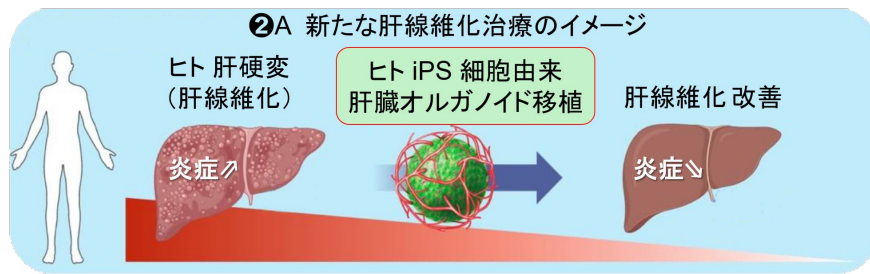
### 【ケース 1】株式会社 センノ・セラピューティクス (Senno Therapeutics)

- 対象疾患 : 致死的な肝不全・重篤な肝疾患
- 解決すべき社会的課題 (ニーズ) : 肝硬変の末期や劇症肝不全といった疾患は、何十年もの間、根本的な内科的治療法が全く変わっていません。残された唯一無二の治療法は「肝移植」しかありませんが、世界的に深刻なドナー (臓器提供者) 不足が存在します。現在、多くの患者さんが、自らの順番が回ってくるのを待つ間に、なす術なく命を落とされているのが冷酷な現実です。
- 画期的なサイエンスと Saisei のアプローチ : 私たちは、東京大学医科学研究所 (東大医科研) の谷口英樹教授が何年もかけて開発してきた、世界最高峰の幹細胞・オルガノイド技術に着目しました。この技術は、健康な他人の細胞から作られた「他家 iPS 細胞」から、驚異的な増殖能力と肝臓への分化能を持つ「肝芽細胞 (肝プロジェニター細胞)」を安定的に分化誘導するものです。動物実験では、これを投与することで劇的な肝組織の再生能力が確認されました。さらに製剤学的に「凍結保存」が可能であるため、ドナーの出現を待つ必要がなく、救急搬送されてきた患者さんにオンデマンドで「いつでも、どこでも、即座に投与できる」という究極のブレイクスルーを達成しました。【Science Translational Medicine 2024;】

私が谷口先生と膝を突き合わせて「どの疾患を狙えば、最も早く、最も多くの命を救えるか」という徹底的な事業計画のブラッシュアップ (Bridge-to-Biotech) を 2 年半にわたって重ね、2024 年 6 月に会社を設立しました。社名の「Senno」は、日本のクラフトマンシップと美学の象徴である千利休 (千宗易) に由来しています。ビジョンは、「移植を待つ間に亡くなる患者さんを、この世界から真にゼロにする」ことです。

### 【ケース 2】株式会社 Akatsuki Therapeutics (暁)

- 対象疾患 : 既存の治療薬が効かない難治性の固形



[https://www.ims.u-tokyo.ac.jp/imsut/jp/about/press/page\\_00291.html](https://www.ims.u-tokyo.ac.jp/imsut/jp/about/press/page_00291.html)

がん

- 解決すべき社会的課題（ニーズ）： がん免疫療法（CAR-T 細胞療法など）は血液がんにおいて革命を起こしましたが、胃がんや肺がんといった日本人に多い「固形がん」に対しては、がん組織の強固な障壁（免疫抑制的な微小環境）に阻まれ、治療細胞ががんには到達できない、あるいは内部で無力化されてしまうという巨大な壁がありました

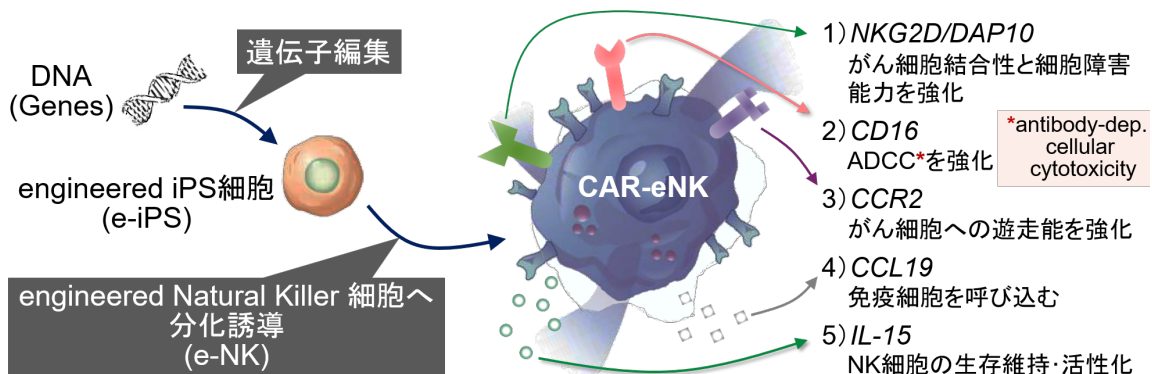
- 画期的なサイエンスと Saisei のアプローチ： この会社は、最先端の「遺伝子編集技術」を駆使して、特定の機能を極限まで強化した他家 iPS 細胞由来のナチュラルキラー細胞（eNK®細胞：engineered NK）を用いた次世代のがん免疫細胞療法を開発しています。私たちのチームは、高度な遺伝子導入により、eNK 細胞自体の直接的ながん細胞傷害活性を大幅に増強するだけでなく、患者自身の免疫細胞をがんの局所に呼び込む（リクルート）シグナルや、強固な固形がんの塊の内部へと自らガシガシと突き進んでいく「浸潤特性」を付加することに成功しました。さらに、がん細胞特異的な抗原をピンポイントで認識するキメラ抗原受容体を組み込んだ「CAR-eNK 細胞」へとプラットフォームを拡張しています（図2B）。

この複雑な細胞製品を安定的に製造するため、兵庫県神戸市の先端医療産業特区にあるヘリオス社の高度な GCTP/GMP 製造施設と強固に提携し、完全に工業化された製造プロセスを Day 1 から確立しています。文字通り、難治性がんに苦しむ世界中の患者さんとそのご家族の絶望の夜に、医療の「暁 (Akatsuki)」をもたらすための挑戦であり、ここでも多くの若い博士人材がサイエンスの刃を研いでいます。

### 【ケース 3】株式会社 Surzen Biotherapeutics (シュレゼン)

- 対象疾患： 末期がん患者等の激しい疼痛（痛み）の管理とオピオイド危機
- 解決すべき社会的課題（ニーズ）： 末期がん等の耐え難い激痛に対して、現代医療は「オピオイド系鎮痛薬（モルヒネなど）」に依存せざるを得ません。しかし、オピオイドは連用すると深刻な「耐性」が生じ、痛みを抑えるために投与量をどんどん増やさなければなりません。そして、投与量を増やした結果、今度は中枢神経が侵され、致命的な「呼吸抑制（呼吸停止）」や重篤な「薬物依存」を引き起こします。特に米国では、オピオイドの過剰摂取による死亡

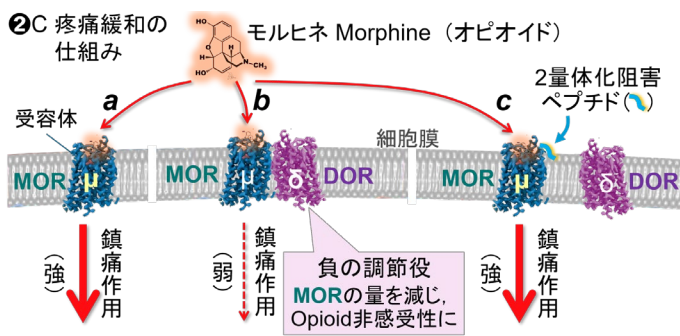
### 2B 高機能化eNK細胞 (CAR-eNK) の特徴: 腫瘍傷害能力・腫瘍部位への浸潤能力を増強。さらに患者自身の免疫細胞も動員し、抗腫瘍効果を強化



<https://www.healios.co.jp/pdf/ir/business-plan/20260323.pdf> [p. 70]

者が年間数万人規模に達する「オピオイド危機 (Opioid Crisis)」という激しい社会的国家問題となっています。

● 画期的なサイエンスと Saisei のアプローチ：私たちは、この絶望的なトレードオフを打破する奇跡的なサイエンスを、沖縄科学技術大学院大学 (OIST) という国内屈指の国際的アカデミアから発掘しました。OIST の天才的な研究者は、オピオイドが作用する細胞表面の「 $\mu$  オピオイド受容体 (MOR)」の挙動を分子レベルで徹底的に解析しました。その結果、オピオイドが結合すると、MOR は隣にある「 $\delta$  オピオイド受容体 (DOR)」と結合して一過性の「ヘテロ 2 量体」を形成し、これによって本来の鎮痛作用が大幅に負の調節 (減弱) を受けてしまうこと、そしてそこそ耐性と呼吸抑制の元凶であることを突き止めたのです (図 2C, b)。【[Nature Communications 2025](#)】



Surzen は、この MOR と DOR のヘテロ 2 量体化の形成を特異的に阻害し、MOR をあえて単量体 (モノマー) の状態へと誘導する革新的な「リードペプチド」を開発しました (図 2C, c)。このペプチド補助薬を既存のオピオイドと併用することで、オピオイドの投与量を劇的に抑えたまま、強力な鎮痛効果だけを限界まで引き出し、致命的な呼吸抑制や依存症のリスクから完全に「分離」することに成功したのです。沖縄発のこのファースト・イン・クラス (世界初) のペプチド技術によって、疼痛管理の新たな世界標準 (グローバル スタンダード) を確立すべく、現在、国際的な臨床開発を急ピッチで進めています。

【[Nature Communications 2025](#)】

## 6. VC が投資を決める基準と大学院で培う

### 『思考プロセス』の価値

これら 3 つの壮大なケーススタディを見て、皆さんはどう感じたでしょうか。「自分には到底関係のない、遠い世界の天才たちの話だ」と思ったでしょうか。そ

れは明確な間違いです。なぜなら、VC がこれらへの投資を決め、事業として成立させるために求めている本質的な能力は、皆さんが今まさに日々の大学院生活の中で泥臭く訓練している『思考プロセス』そのものだからです。

私たち VC が新しい技術を見て投資を決める際、論文の細かな実験手法の美しさよりも先に、圧倒的に重視する視点があります。それは、「一体、何が未解決の課題 (ニーズ) なのか」「その課題は、市場や社会においてどれほど巨大なのか」「この技術が成功したとき、どれほど劇的な社会的インパクトを世界に与えられるか」という 3 点です。この「課題の設定と検証のプロセス」は、皆さんが研究室で毎日行っている以下の高次元なサイクルと完全に一対一で対応しています。

### 【大学院における研究プロセスと事業家育成の共通性】

- 研究テーマの徹底調査・フロントラインの把握：先端の論文を隅々まで調べ、何が分かっている、何が未解決のブラインドスポットなのか、世界の最前線 (フロントライン) の座標を特定する。
- 真の問題・課題 (イシュー) の発見：誰も解いていないが、解く価値の極めて高い重要なテーマ (問い) を自ら見出す。
- 仮説構築：「こうすれば、この困難な課題を解決できるのではないか」というロジカルな仮説を組み立てる。
- 方法論の議論と実験計画立案：指導教員やコラボレーターと議論を戦わせ、仮説を最短で実証するための厳密な手法と計画を設計する。
- 実験の遂行と徹底的なデータ収集・観察：実際に手を動かして実験を行い、出た生データを冷徹に分析・解析し、観察する。
- 結論の導出と報告・フィードバック：データを元に強固な結論をまとめ、次のステップへ向けて周囲に明確に報告する。
- 研究発表・特許出願・競争的資金の獲得：学会や論文で成果を広く社会にアピールし、自らの研究の価値を認めてもらい、次の研究費 (グラントや学振 DC1, DC2, 科研費など) という名の「資金調達」を勝ち取る。

いかがでしょうか。大学院の博士課程や修士課程で必死に訓練するこの一連の知的サイクルは、スター

トアップの起業家が「市場のニーズを調査し、ビジネスモデルという仮説を立て、プロダクトを開発し、VCから資金調達(グラント獲得と本質的に同義)をして事業を進める」というプロセスと、驚くほど100%完全に一致しているのです。皆さんは民間企業に入ろうが、ベンチャーを興そうが、あるいはアカデミアに残ろうが、常に「予算(資金)を獲得し、いかに自らのプロジェクトが組織や社会にとって投資する価値があるか」を提案し続けなければなりません。大学院でこの思考プロセスを骨の髄まで叩き込まれた人間は、実社会に出たときに、ビジネスのルールさえ覚えれば、恐ろしいほどの速度でトップビジネスパーソンや事業家へと化けるポテンシャルを最初から持っているのです。

もうひとつ、社会で圧倒的な成果を上げるために死ぬほど重要なのが「**マインドセット(心構え)**」です。それは、「現実と理想との間にある冷酷なギャップを、ロジカルに分析できる冷静さ」であり、そして何よりも「誰かに言われたからやるのではなく、誰も手を付けていない課題に対して、自律的・主体的に進んで動き出す圧倒的な当事者意識」です。企業組織が大きくなればなるほど、「言われたことだけを完璧にこなす人」が増えます。しかし、皆さんのような高い知性を持つ大学院生に求められているのは、社会に出て「言われたことも当然やった上で、まだ誰も気づいていない本質的な課題を見つけ、言われなくても進んで解決の行動を起こす」という、真のリーダーシップです。

## 7. 人材育成の取り組み:九州大学「九創会」と Science Tokyo への期待

私たちは、ただ会社を作って利益を上げるだけでなく、次世代を担う「人」の育成に、ファンドの命運をかけるほどの熱量で取り組んでいます。その具体的な実践例が、現在私が全面的に支援させていただいている、九州大学における起業家・イノベーション人材育成コミュニティ「**九創会**(きゅうそうかい)」の活動です。

九創会は、九州大学医学部出身であり、日本のバイオテックの先駆者である株式会社ヘリオスの**鍵本忠尚**社長が、「次世代の日本を支える圧倒的な起業家マインドを持った若者を育てたい」という高潔な志のもと、九大のアントレプレナーシップ・センター(QREC)へ巨額の寄附をされたことを契機に設立されました。

ここでは、医学、理学、歯学、薬学、工学、農学部といった、サイエンスのバックグラウンドを持つ尖った学生たちが一堂に会し、私たちのような現役のベンチャーキャピタリストや、百戦錬磨の先輩起業家たちと日常的に自然に交わり、議論を戦わせる最高にエキサイティングな共同体(場)となっています。

九創会では「**九創会刮目基金奨励金**」という非常にユニークな支援制度を運営しています。これは、単に「儲かるビジネスアイデア」を競うものではありません。「現在の社会のあり方に強い問題意識を持ち、解決すべき深刻な社会的課題を独自の視点で認識し、建設的かつ強烈な批判的精神を持って、将来的にビジネスという『社会実装の武器』を用いてその課題を根治したい」という、熱い志を持った学生を公募し、経済的・精神的、そしてメンター陣による全力のハンズオンで支援する仕組みです。ここで揉まれた学生たちは、起業のノウハウを学ぶだけでなく、「自分の研究が、目の前の社会のどの課題と直結しているのか」という強烈な視点(マーケットアプローチ)を脳に焼き付けて自らの研究室へと戻っていきます。そのため、彼らの日々の研究の質やモチベーション自体が、劇的に跳ね上がるという素晴らしい好循環が起きています。

そして、私の母校であるここ Science Tokyo (東京科学大学/旧東京工業大学)のカリキュラムを見渡してみても、私たちが九創会で実践しているような「ストーリー構築」や「課題設定・実証」を高い次元で訓練する先進的なキャリア科目が、見事に整備され始めています。皆さんが今履修しているこの講義もまさにその一つです。最先端の理知が集うこの大学から、九創会を超えるような、世界を驚かせる社会実装人材が**陸続**(りくぞく)と誕生することを、大先輩としてこれ以上ないほど強く期待しています。

## 8. 後輩たちへのアドバイスとメッセージ

最後に、これから広い世界へ羽ばたいていく修士1年生の皆さんに向けて、私のこれまでの波乱万丈なキャリアから得た、具体的な8つのアドバイスを贈ります(図③, 詳細は注2)。

本日の講義の最も重要なテイクアウェイメッセージ(**Takeaway message**, 図④)<sup>(注3)</sup>は、「**点と点をつなぎ、人と人をつなぐこと。そこにこそ、世界を変える圧**

### ③ 齊藤さんからのアドバイス

- ・長く付き合える研究テーマを見つけましょう。外に出るきっかけになります。
- ・マーケットアプローチを学びましょう。研究テーマを探すヒントになります。
- ・特許出願してから、論文を出しましょう。興味を持ってくれる人がいます。
- ・積極的に発表しよう。人生が一変するような出会いがあります。
- ・英語を話そう。話せば話すほど上手くなります。
- ・旅行でも研究でも海外に行ってみましょう。きっと発見があるはずですよ。
- ・自発的な姿勢を持ち行動しましょう。
- ・課題やニーズを見極め、その解決に積極的に取り組む人になりましょう。

### ④ Takeaway message

- ・点と点、人と人をつなぐ、  
知のクリエイティビティが生まれます
- ・偶然のつながりが思いがけない  
自分のキャリアを形成します

倒的な『知のクリエイティビティ』が生まれる」ということ  
とです。人生におけるキャリアの形成は、事前の緻密な  
計画通りに進むことなどほとんどありません。多くの  
場合、あなたが勇気を持って外へ踏み出し、そこで  
結ばれた「偶然のつながり（コネクション）」が、思  
いもよらない素晴らしい方向へとあなたのキャリアを  
デザインし、牽引してくれます。「早く行くなら一人  
で行け。遠くに行くならみんなで行け」；私が日々の  
仕事で大切にしている価値観を端的に示してくれるのが  
この諺（ことわざ）です。私が歩む道を照らす指針の  
ひとつでもあります。

皆さんの目の前には、無限の可能性と輝かしい未  
来が広がっています。皆さんが大学院での訓練を通  
して自らの知性を極限まで磨き上げ、いつか世界の  
どこかのビジネスの交渉のテーブル、あるいは最先  
端のベンチャーの現場で、私の強力なビジネスパー  
トナー、あるいは世界を変える起業家として私の前  
に現れてくれる日を、心から楽しみに待っています。

本日はご清聴、ありがとうございました。

### 【参考】

#### ◆キーワード:

- ・バイオテクノロジー
- ・ライフサイエンス
- ・ベンチャー
- ・博士人材

#### 【注1】ベンチャーキャピタリストの職位:

- ・アナリスト (Analyst / 経験 0~3 年): 最もジュニアな  
ポジションであり、プロとしてのトレーニング期間を兼  
ねています。主に最先端テクノロジーの調査、市場リサ  
ーチ、投資候補先となる膨大なスタートアップのスクリ

ーニング業務を担当します。

- ・アソシエイト (Associate / 経験 0~3 年): 投資候補先  
の発掘 (ソーシング) から、技術・財務・法務にわたる  
初期の「デューデリジェンス (徹底的な事業・技術評価)」  
までを実務の主軸として担う中心層です。
- ・プリンシパル/VP (Principal /Vice President /経験 3~6  
年): 実際の投資案件の実行をリードし、投資判断に深  
く関与し始めます。投資委員会のプレゼンを主導すると  
ともに、投資を実行したポートフォリオ企業の経営陣へ  
の深いサポートを行います。
- ・パートナー (Partner /経験 6 年~): ファンドの「顔」  
であり、投資を実行するか否かを決定する最終的な意思  
決定権者です。LP からの資金集め (ファンドレイズ) を  
主導し、投資先企業の「取締役 (Board of Directors)」  
に自ら就任して、経営をダイレクトに差配し、エグジ  
ット (IPO や M&A) を推進します。
- ・マネジング パートナー (Managing Partner): ファンド  
全体の最高責任者であり、VC ファンド自体の経営と、  
次号ファンドの調達・戦略のすべてを統括します。

#### 【注2】学生へのアドバイス:

**長く付き合える研究テーマを見つけよう:** 今取り組んでいる  
研究、あるいはこれから出会う専門領域を、徹底的に愛し  
抜いてください。ひとつのことを極限まで深掘りしたとい  
う絶対的な自信と専門性は、将来あなたを研究室の外の世  
界、そしてグローバルな舞台へと連れ出す強力なパスポ  
ート (きっかけ) になります。

**マーケットアプローチ (市場の視点) を学ぼう:** 「自分がや  
りたい研究」だけで終わらせず、「この技術は、社会の誰  
の、どんな痛みを解決できるのか」という市場のニーズか  
ら逆算する視点 (マーケットアプローチ) を常に意識して  
ください。それだけで、あなたの研究テーマの価値は、産  
業界から見ても何倍にも跳ね上がります。

**特許を出願してから、論文を出そう:** 大学院生は論文発表を  
急ぎがちですが、世界を救うような偉大な発見をした時は、  
まず指導教員や大学の知財部門と相談し、確実に「特許出  
願」の網をかけてから論文を投稿してください。特許とい  
う堅牢な盾があるからこそ、私たち VC や製薬企業は巨額  
の資金を投じてあなたの技術を事業化できるのです。知財  
を守る意識が、ビジネスのプロを惹きつけます。

**積極的に外へ発表しよう:** 研究室の中に閉じこもるのを今  
すぐやめましょう。国内の学会はもちろん、学外のスター  
トアップイベント、異分野の交流会などへ積極的に出向き、  
自分の言葉で成果や志を発信してください。私の人生がサ  
ンディエゴの朝食で一変したように、あなたの人生を 180

度変えるような決定的な出会いは、常に「外へ一歩踏み出した場所」であなたを待っています。

**言い訳を捨てて、英語を話そう：**「TOEICの点数が低いから」「まだ完璧に話せないから」などという言い訳は一切不要です。英語は単なるコミュニケーションの道具であり、話せば話すほど、恥をかけばかくほど絶対に上手くなります。グローバルなバイオテックの世界では、英語は『標準言語』です。サイエンスの言葉（PhDの共通言語）があれば、拙い英語でも海外のトップ研究者や投資家は必ずあなたの話に真剣に耳を傾けてくれます。

**旅行でも研究でも、とにかく海外に行ってみよう：**まとまった時間が取れる学生時代に、短期の旅行でも、国際学会でも、短期留学でも構いません。一度、日本を出て外の空気を吸ってください。外から日本という国を客観的に見つめ直すことで初めて、日本がいかに優れた技術と可能性に満ちているか、そして自分がどれほど恵まれた環境にいるかという「真の発見」があるはずですよ。

**徹底的に自発的な姿勢を持ち、行動しよう：**待っていても誰もあなたのキャリアのレールを敷いてはくれません。自分のレールを自分で作る創造性（クリエイティビティ）を楽しんで欲しいです。「できない、嫌い」と諦めず、「どうや

ればできるのか、どうすれば好きになるのか」を考え行動することを楽しんでください。私のキャリアの転換点は、すべて「自ら公募に手を挙げて動いた瞬間」に始まっています。主体性を持って動く人間にだけ、運命の女神は微笑みます。

**課題やニーズを見極め、その解決に向けて積極的に取り組む人になろう：**サイエンスとビジネスを繋ぐ人材がより求められる世界に変わります。現状と理想とのギャップや課題を見つけ、解決するリーダーとなってください。世界には、未だ治らない病気、解決できない貧困や環境破壊など、無数の『痛み』が溢れています。どうか、大学院で培ったその類稀なる高い知性と『思考プロセス』を、そうした社会的課題の解決のために真っ直ぐに注ぎ込む、情熱的な人間になってください。

(注3) 実験医学 Online『挑戦する人』「[点と点、人と人を繋ぎ、創薬というモノ作りに挑む！ 齊藤光氏](#)」（実験医学 2026年1月号, Vol. 44, No.1, 羊土社）。

-----  
東京工業大学（現東京科学大学）名誉教授  
広瀬茂久

Editorial Support: Prof. Gemini