

○廣瀬弥生，津村重彰，渡部俊也（東大先端研）

東京大学先端テクノロジービジネスセンター（AcTeB）は、昨年11月に東大先端科学技術研究センター（先端研）のオフキャンパス産学連携拠点として六本木に設立された。当センターは、先端研の研究システム改革の一環として、大学の研究成果を社会経済・産業に結びつけるための、産業界に対するインターフェースとしての役割を担っており、関連する広範囲に渡る事業に取り組んでいる。本年4月より8人の専門スタッフが着任し、本格的に稼動を始めたところである。

具体的には、民間企業とのリエゾン事業（共同研究プロジェクト）やベンチャー等の大学発事業化支援、テクノロジービジネスを中心とした教育事業の推進、知財学の提唱を目的とした研究活動を柱に各種事業の企画・運営を実施している。また産学連携シンポジウムや各種セミナーの開催、広報誌「AcTeB Review」の発刊等も実施し、先端研の取り組みを社会に広く情報発信し、産学連携に関する問題提起やディスカッションに積極的に取り組んでいる。本稿では主に、AcTeBの最初の具体的プログラムである大学発研究成果の事業化支援事業に関して紹介する。

#### Technology Business Incubation (TBI) プログラムについて

AcTeBでは、先端研の教授を中心に生み出された個別の研究成果を、実際に社会経済・産業分野と密接に連携し事業化させることを目的として、TBIプログラムを実施している。これは大学で生まれた研究成果を実際のマーケットに送り出すためのインキュベーションプログラムであり、専門のスタッフが大学教授を中心とした研究者と協力して日々事業化に向けての検討を実施している。同プログラムでは先端科学技術分野において研究を実施している大学教授・研究者が、独自に生み出した研究成果を基にベンチャー創業、企業との大規模な共同研究の実現や社会的影響力の高いNPOの設立等を目指して活動している。研究分野は情報通信、バイオ、ナノテク、製造業、材料分野等多方面に渡っており、今年度は8本のプロジェクトが進行している。来年度には更に本数を広げ、東京大学内他学部の研究者に対しても支援を開始する予定である。

#### TBIプログラムの特徴

TBIプログラムでは、多くの大学発事業にありがちな弱点に着目し補っていることに

特徴がある。第1の大きな特徴は、研究成果と事業との多方面におけるギャップを埋めるよう支援体制を整備している点である。技術力の高い研究機関ではとかく「良い研究テーマから生まれた技術は、他に特別な努力をしなくても事業としても成功するはずである」と錯覚されがちである。当プログラムでは、こういった有望な研究にありがちな弱点を排除し、実際の事業化に結びつけるためにトータルのサポートを実施している。図は TBI プログラムにおける支援内容のイメージ図である。ここに見られるように、支援内容はマーケティング、事業企画、人材紹介、試作品製作、特許戦略等広範囲にわたる。具体的には「売れる技術」を作り出すために必要なマーケティング担当をプロパーとして採用し、各プロジェクトにて調査・検討を行う支援や、学術目的のみに捉われない研究を支援するため、プロトタイプ製作等実用化に直結する研究をサポートする等のことを実施している。また多くの大学教授は事業化経験が浅い上に、事業のことばかり考えている時間はないことを考慮し、メンターシステムを導入している。実際に研究成果を事業として確立するレベルにまで持っていくには、多大な労力がかかる。それを補うため、各プロジェクトにおいて事業経験豊富な民間の人材をメンターに任命する。メンターは日常的にアドバイスを実施し、プロジェクトが確実に事業化に向かうよう推進している。

第2に当プログラムでは、「大学の研究プロジェクトは、どの程度成果がでているのかわからない」と言われることが多い点に着目し、従来とは異なり資金提供によるアウトカムを重要視するといった特徴を有している。各プロジェクトの評価に関しては、民間人主体の評価委員会による外部審査を実施している。従来の大学におけるプログラムは、プロジェクトの実施や継続、見直し等に関しては主に大学教授が審査をすることが一般的であった。このプログラムでは事業化を目的としていることから大学教授による審査は実施しておらず、事業化に関するプロフェッショナルなスキルを持つベンチャーキャピタリスト、インキュベーター、コンサルティング会社等の方々に評価をお願いしている。研究内容ではなく、事業という観点から成功する確率が高いかを審査することによって、事業化への可能性を高めている。各プロジェクトは1年毎に評価委員会により見直され、当初定められた目標に達していない場合は支援対象から除外する可能性もある。毎年各プロジェクトが事業化に向けて詳細に検討し、順調に進んでいるかに関する審査を実施することによって、次年度のサポート体制、支援金額を決定する。

第3の特徴として、活発な支援サイクルであることが挙げられる。研究プロジェクトは、一度開始すると長期間続いてしまうという印象を持たれがちである。当プログラムでは、この点に留意し短期的に大きな効果が出ることを狙ったシステムを考えている。各プロジェクトは大学の研究成果が民間ビジネスとして実現できるレベルまで到達すれば、プログラムからは「卒業」してもらい研究プロジェクトとしての支援は打ち切ることになっている。すなわち、事業化に必要な「人」、「カネ」、「モノ」が揃った時点で卒業が決定し、後のプロセスはスポンサーとなる民間企業等との連携で進めてもらうこ

となる。一方で支援対象として随時新しいプロジェクトを採用しており、大学においてより多くの研究成果が事業化に向かっていくことを狙っている。

## 公的機関としての役割

よく企業やベンチャーキャピタリストから、「AcTeB は民間企業ではないが、それは事業にどう反映されているのか」というご質問を伺う。AcTeB の最大のミッションは大学改革にある。企業との新たな形でのリエゾン事業では従来の研究システムの変革を試み、個別研究成果向けサポートを実施する TBI プログラムでは、大学発ベンチャー等の事業を推進する。大学発ベンチャーに関しては、公共的性格を持っているため、大学にターゲットを絞った民間のベンチャーキャピタルやインキュベーション会社とは、違った性格の支援を実施している。大学研究者で事業を考えている方々と話していると浮き彫りにされるのが、海外の大学における事業に対する常識が日本の大学では通用しにくいという点である。ベンチャーであれ NPO であれ、日本の大学で新たに事業を考えるような研究者は、まわりとは違った発想や考えを持つためとかく孤立感を感じることが多い。また会社を設立すると収入も安定せず失敗すると家族にまで迷惑をかける可能性もあるため、多くの研究者にとっては事業をしない方のモチベーションが大きく働いてしまう。それでも強い意欲を持って事業に取り組み、民間企業の投資対象となるような案件もある。しかしそういった研究者が中心となったプロジェクトは、日本の大学全体の常識を変えるほどの数には達しないため、次々に大学から事業が生まれるといった活発なサイクルは根付かない。

大学で独創的な事業が次々と生まれるには、事業化に関する多くの経験を基にしたノウハウやその蓄積が必要となるため、成功例のみならず失敗例が輩出されても受け入れられる土壌がつくられる必要がある。事業の失敗は、失敗した本人にとって次の成功へのバネになるだけでなく、大学にとっても重要なノウハウが蓄積されることになる。大学内での事業に対する従来の常識を変えるには、「事業に取り組むようなユニークなアイデアを持っているのだけれど、あと少しの勇気が出ない」研究者がどれだけ事業に向いてもらえるかにかかっている。AcTeB は公共的性格を持つ機関として、自力で事業に向かって切り開いていけるプロジェクトに対しては自由な展開を尊重し、後押しが必要なプロジェクトに対しては適切なサポートを実施するように配慮している。

おわりに

本稿では AcTeB の大学発ベンチャーを始めとする事業育成支援プログラムに関して報告を行った。TBI プログラムはこれからも大学発ベンチャーに関するご議論に基づき、随時改良していく予定である。今後の関係各位からの活発な問題提起、ご議論を期待す

る。



大学の研究成果を事業に結びつけるために必要なサポートを、経営面、技術面から実施し、大学発ビジネスを実現する

