

偶然の出来事や出会いを大切に

株式会社エンバイオ・ホールディングス
代表取締役

西村 実

2011年12月、ある筋を通じて中国江蘇省南京市に本社のある会社を紹介された。鉱山の地質探査や建設工事に関わる地盤調査、水処理施設などの環境保全施設の施工管理などを手掛ける江蘇省政府の非鉄金属関係の地質調査部門傘下の国有企業が、MBOによって民営化された会社だった。中国国内で土壤修復事業に進出するために、日本での土壤修復工事実績が豊富で、特に原位置修復（汚染土壤を掘削せずに汚染された地盤を浄化）やオンサイト修復（汚染土壤を場外に搬出せず場内で浄化）の技術を有している企業を探しているとのことだった。いずれは中国でも土壤汚染問題が顕在化して土壤修復が始まり、動き出すとその市場はとてつもなく巨大なものになると考えていたから大変興味があると答えた。

先方からは、即座に会いたいとの連絡が入り、年の瀬の迫った12月27日に1泊2日で南京を訪問した。それから何度か南京を訪れ、また先方も来日され議論を深め、2012年6月に当社が49%を出資して土壤修復事業を行う合弁企業（江蘇聖泰実田環境修復有限公司）を南京市に設立した。土壤修復事業を行う日中合弁企業の第一号であり、日本の市場で鍛えられた高度な環境技術とノウハウをこれから必要とされる国々に展開して、環境問題の解決にグローバルで貢献するという当社のビジョンの実現に向けた第一歩である。設立から一年半が経過し、考え方や商慣行のギャップに加えてギクシャクした日中関係に翻弄されながらも、いくつかの案件を受注するまでになり、粘り強く頑張ろうと気持ちを新たにしたところである。

学生時代には、自分が起業するとは夢にも思わなかった。数々の偶然や出会いがあって気がついたら、今の仕事がライフワークになっていた。私は1981年に醗酵工学科を卒業した。学生時代は応援団に所属し、その活動に明け暮れたため、折角工学部に入学したのに勉強や研究室の思い出はあまりない。入学直後にバ

イオテクノロジーのブームが訪れ、卒業する頃には多くの企業が多角化の一環としてバイオテクノロジーに取り組む時代が訪れていた。そのため学業成績はパツとしなかったが、就職には困らなかった。

就職先はライオン(株)で、洗剤の製造プロセスを開発する研究所に配属された。入社直後は粒状洗剤の噴霧乾燥プロセスの開発に携わったが、2年目に洗剤用酵素の製造プロセスを開発するチームに異動となった。微生物を培養して酵素を生産するプロセスで、学生時代の教科書や専門書を一から勉強し直した。また、理化学研究所に研究生として派遣されて共同研究を経験させていただき、研究の面白さに目覚めた。と同時に学生時代にもっと真面目に勉強して大学院に進学すれば良かったと後悔したものだ。ライオンには9年間お世話になった。残念ながら自分が手がけた酵素は商品化には至らなかったが、企業の研究の考え方を学ばせていただいた。

1989年に住友銀行(当時)がシンクタンクを新設するというので応募した。多分野にわたる技術系人材を募っていたが、バイオテクノロジー分野の応募者が無かったのか、運良く採用された。(株)日本総合研究所である。1990年5月から2001年6月までは正社員として、その後は特別契約研究員として今年8月までお世話になった。正社員として勤めた最初の11年間での二つの出会いが、ベンチャー企業の経営者としての今日につながっている。

第一の出会いは、生涯の師と仰いでいる田坂広志氏(現シンクタンクソフィアバンク代表、多摩大学大学院教授)との出会いである。上司であった田坂氏から、戦略的なものの見方や考え方、企画の立て方、組織の動かし方など仕事の進め方を徹底的に叩き込まれたが、それ以上に「何のために働くのか」、「生涯かけて追い求める夢」といった職業人としての姿勢とマネジャーの心得を学ばせていただいた。それら一つ一つが、私

の経営に対する考え方の根幹を形成している。

第二の出会い、土壌地下水汚染というテーマとの出会いである。田坂氏が米国出張中に偶然出会った微生物の力で土壌汚染を浄化するベンチャー企業の情報を国際宅配便で送ってきて、帰国するまでにまとめておくようにと指示されたのがきっかけであった。当時、日本には土壌汚染に関する法律はもちろん土壌環境基準すら定まっていなかった。一方、欧米では10年以上前に法整備がなされ、それに対応する環境ビジネスの市場が立ち上がっていた。環境規制の国際的なハーモナイゼーションという視点で考えると、早晩日本にも土壌汚染に関する諸規制が導入されることが容易に想像できた。5～10年先の社会を見据えた研究と提言を行うシンクタンクの恰好のテーマに思えた。加えて、米国を中心にバイオテクノロジーを活用して土壌地下水汚染を浄化するバイオレメディエーションという技術が事業化されていた。偶然、目の前に降ってきたテーマであったが、社会的な問題と自分の専門性が結びつき、私が取り組むべきテーマだと直感した。

まず、異業種の企業を募ってバイオレメディエーションの事業化を協働で検討するコンソーシアムを組成した。総合建設会社・水処理会社・鉱山会社・エンジニアリング会社など十数社の参加を得て、米国の最先端の技術とその背景にある法制度を学び、日本への導入可能性を検討した。コンソーシアムの活動が土壌地下水汚染に関する基準や制度の検討を開始した環境庁（当時）の目に止まり、環境庁のプログラムに採択されて日本で初めてのバイオレメディエーションの現場実証試験を成功させた。環境庁や通産省（当時）などの土壌汚染に関連する委員会の委員にも任命され、制度づくりの検討に参加したり、国際会議に駆り出されたりもした。やがてこの分野の最先端情報が向こうから飛び込んでくるようになった。環境工学科の藤田正憲教授（現名誉教授）が幾つかの委員会の委員長に就任されており、私が醗酵工学科の後輩ということで目をかけて下さったことが思い出される。

この頃には欧米の企業や専門家との仕事上の付き合いが多くなった。英語が苦手なTOEICで散々な点数を取り、全く英語力が無かったにもかかわらず、年に数回、1人で欧米に出張するようになり、英語でビジネスができるようになったことも、今日につながっている。

90年代末になり、土壌汚染対策法の姿が見えてくる

と、シンクタンクとしてやるべき先端的な仕事は減ってきた。いろいろ考えた末、実業で貢献しようと思い2003年、土壌汚染対策法施行の2週間前に土壌汚染調査と修復工事を行う会社を設立した。同業者のほとんどが土壌汚染対策として汚染土壌の掘削除去を採用する中で、汚染土壌を掘削せず土壌中の汚染物質を化学酸化剤又は微生物の力で分解する原位置修復という工法を採用した。土壌地下水汚染対策で先行する欧米の動向を見て、土壌浄化のあるべき姿だという強い信念で起業したが、話は聞いてもらえても日本総合研究所という後ろ盾も実績も無い弱小のベンチャー企業を採用してくれる顧客は無かった。最初の受注を獲得するまで実に1年以上の期間を要し、実業の厳しさを体験した。商社系石油販売業から初受注したガソリンスタンド跡地の浄化が成功したことで、リピートで発注していただけるようになり、また顧客として他の石油販売業を紹介してくれたので、漸く経営の危機的状況から脱出することができた。その後は、原位置修復を技術的に磨き上げるとともに、土壌地下水汚染問題に総合的に取り組むという発想で土壌汚染関連機器資材を販売する会社や土壌汚染地を購入して浄化した後に再販する不動産会社などを次々に立ち上げ、持株会社がそれらの事業会社を統括管理する体制に移行した。

2008年のリーマンショックの影響で不動産売買が減ったため浄化工事の件数も減り、少ないパイを奪いあう競争激化の影響で経営的には再びピンチに見舞われた。この頃から早晩国内の土壌汚染対策市場は頭打ちになるという前提で事業計画を組み立てる必要性を感じるようになった。欧米の環境規制が日本に波及したように、遠からず経済発展の著しい新興国にも波及する筈である。顕在化する新興国の土壌汚染対策ニーズに積極的に応えることを目指して、目先の浮沈に囚われず国内では技術力とノウハウを蓄積することに集中し、来るべき海外進出に備えようと方針を定めた。腹を括ると、意外と活路が開けるもので国内事業は持ち直した。同時に不思議なことに、冒頭に述べたとおり中国企業から熱烈なアプローチを受けたのである。先の見えないことの連続であるが、偶然の出来事や出会いに対する感度を上げ、生涯かけて追い求める使命を胸に秘め、粘り強く前進していきたいと思う。

（醗酵 昭和56年卒）