

## <実践報告>

### 経営者になった研究者、年商1億円の1年目を振り返る A Researcher Turned Entrepreneur Looks Back on His First Year with Annual Sales of 100 Million Yen

廣瀬直紀\*

Naoki Hirose

#### I. 研究とカネ

私は大学院を卒業し、外資系製薬企業で医療ビッグデータを専門とする研究者として勤めたのち、独立して経営者となった。会社名はmMEDICI株式会社、とてもシンプルに創業の目的を言葉にすれば、「学びにアクセスできない人に一流の熱を届け、そして研究者にはめっちゃ稼がせるため」である。私自身、自己破産するような年収300万円の地方家庭に生まれ、そこから東京大学なんていうハイソサイエティを煮詰めたような大学に進学し、時には家賃を節約するためにホームレス東大生をしながらも辛うじて卒業したため、「お金がない」という現象への強烈な憎しみを有している。創業の目的には、社会的な大義のみならずその個人的ルサンチマンが反映されているのである。本記事では研究者が経営者になった時に待っている日々について、胃の裏側を見せるくらい赤裸々に語るつもりだが、その前に創業の目的について説明したい。研究者というのは、お金に執着しない人が目立つ。まあ、大学教授になっても年収1,000万円そこそこの世界であるから、研究者になることを選んだ時点で経済的成功よりも研究者として真理を追求し、社会に貢献することを目指しているのは納得である（ちなみに私は“一番お金が稼げるから”という邪念100%で研究者になることを選んだ）。「お金が欲しい、副業したい」と言うと、「金のために研究をしているのか、魂を売るな」と怒られそうな雰囲気まで感じる。しかし、研究者もまた人間であり、家族を支えなければならない。特に都内ともなれば若手大学教員の年収500万円前後で家族を支えるというのは非常に厳しい、共働きは必須であろう。だからこそ、私は「研究者がその専門性を活用し、家族を幸せにできるだけのお金を稼げる世界を作りたい」と思ったのである。金儲けそのものに一切の悪はない、金は世界に対して専門性をもって貢献した対価である、堂々と稼ぎ、そして堂々と納税すれば良いのだ。ただ、残念ながら研究者はその気質として金儲けが上手ではない。そもそもビジネス経験がないし、それ以前に「お金を稼ぐのは悪いこと」という思い込みから、外部の講義や記事執筆を引き受ける際にも「お金はいくらでもいいです」と言ってしまう研究者もいる。それは個人においては美德であっても、全体で見れば専門性の価値を貶める行為なので避けるべきである。専門性の価値を引き下げ、その仕事でお金を得なければ家族を養えない研究者が受け取るはずだった報酬すら毀損してしまう。そうは言ってもやはりタフな金銭交渉というのはビジネス経験がないと厳しいところもある。そんな研究者とカネを取り巻く問題を解決すべく私は創業したのであった。事業としては日本の一流研究者を講師

---

\* mMEDICI 株式会社

に招聘し、医学研究を教育するウェビナーやオンラインスクールを展開しており、ありがたいことに1年目で年商1億円を達成し、2年目に入った今も3ヶ月で6,000万円の売り上げと順調に成長できている。研究者には通常の相場の10倍~20倍の報酬を出せており、2時間の講演で150~200万円となっている。弊社のウェビナーは広告費を一円も使わずに単価5,000円で毎月1,000名を集客できるのでこの報酬を実現できるのだ。この数字を伝えるとだいたい「嘘だろう、詐欺だ」という反応がくるのだが、もし嘘をつけばこれまでの講師が容易に気づくのももちろん嘘ではない。直接連絡頂ければチケットプラットフォームの過去の実績の全てもお見せできる。大学が研究者に支払う報酬が今後上がるとは考えづらい、むしろ下がる気配すら強烈に感じる。であれば、自ら専門性を活かして副業に取り組み、お金を補填するしかない。

## II. 研究者が経営者になると始まる日々

さて、そんな想いから起業したのだが、ここでは「研究者が経営者になるとどんな日々が待っているのか」を赤裸々に語ろう。ちなみに私は、起業前は外資製薬のグローバルチームのシニアマネージャーとして、おそらく日本の企業研究者としてはトップクラスの待遇で働いていたので、もはや起業は魔が刺した結果と言っても過言ではない(起業などというものはそもそも冷静に判断していたら永遠に踏み切れないのである、勢いで飛び込むべし)。さて、そこからどんな日々が始まるか。

### 1. お金の心配に胃を焼かれる

まず、ほぼ全ての経営者に共通するのはお金の心配である。通常、起業して初月から黒字を出せるのはごく稀であり、数ヶ月、長い時には年単位で赤字を掘り続けることになる。起業資金を入れている口座からはみるみるお金が消えていき、時には銀行から借入れ、投資家から調達し、そしてそのお金も「嘘だろ」と思うほどのスピードで燃えていく。お金がなくなれば会社は死ぬ、サドンデスである。幸いなことに私の会社は自己資金のみの無借金経営で初月から黒字を出し、その後も一度も赤字を出すことなく1年目に年商1億円を達成しているが、それでも深夜にふっと起きて法人口座の残高を確認してしまう日もあった。この悩み、「むちゃくちゃお金が貯まればなくなるか」というとそうではないらしい。大成功して資産が数十億あり、毎月数千万円レベルで残高が増えている先輩経営者も「お金の心配がなくなる」と言っている。どうやら経営者にとってお金の心配の原因は、お金の多寡そのものではなく、「自らの力でお金を作り出さねばならない」という経営そのものにつきまとう構造的不安にあるようだ。

### 2. 休みという概念が消失する

経営者になると休みという概念が消失する。どれくらい消失するかと言えば、休日がくると「今日は休みの日だから仕事に集中できるな」と意味わからないことを考えるくらいである。朝起きてそのままネカフェサイズのリモートオフィスにいき、お腹が空いて限界が来るまで働き、「もう無理だな」と思えば近くのコンビニでおにぎりとお茶を調達、それを食べながら再び「もう無理だな」と思うまで働き、深夜1時くらいに切り上げて牛丼を食べて寝る。土日祝も関係なくその生活で、たまに「もうホントに無理だな」と思えば椅子をどけて床で30分程度仮眠をと

り、「もうホントにマジで絶対無理だな」と思えば2時間だけサウナかマッサージにいて体力を回復する。移動中や旅行中も常にスマホからも仕事している、なぜなら2時間放置すると何十件も連絡が溜まるからである。なお、よく SNS などイケイケの経営者が夜のお店やパーティーではち切れんばかりに馬鹿騒ぎしている動画が流れてくるが、あれは「うおおおおお休みだ、死ぬ気でストレス発散だ」と休息に全力でコミットした結果である（私は引きこもりタイプで、人と会うと疲れるのでそのようなストレス発散はしないが）。「これ遠からず心筋梗塞とかになるな」と頭の片隅でぼんやりと考えつつも働くのである、経営者とはそういう生き物なのだ。

### 3. この世の色々なことへの憎しみが湧いてくる

経営者になる前、それはもう私は菩薩のような笑顔がチャームポイントの好青年であったが、今ではエレベーターなどふとした瞬間に鏡を見ると、目は見開き、額に皺を寄せ、「ぶちのめすぞ」という顔つきになっていることに気づく。経営者になり、「これギャグだろ」と思うくらいのストレスが常時かかっており、「え、嘘だよな、こんな苦しいことある？」と笑ってしまうくらいである。まず、睡眠が不足し、休みがなくなることのストレスがある。そして日々残高が減り続ける法人口座によるダメージ。競合企業との戦い、しょうもない営業電話を駆けてくる営業マンへの憎しみ、そして誹謗中傷への法的措置。そんな日々を送っていると、社員と家族と良くくださる顧客を除き、この世の全てが敵に見えてくるのである。だから歩きながらも敵の急襲から身を守るべく「ガルルル」と威嚇をするのだ。あまりにも憎しみが湧いている日などは、失礼な営業電話をかけてくる営業マンにプチギレしてしまうこともある。「いきなり電話をかけてきて相手の時間を奪って何とも思わないんですか？というかこんな失礼な電話をして営業が成功するわけじゃないですよね？そんなことも分からないんですか？弊社の情報は御社のデータベースから消してもらって二度と電話をかけてこないでください」というように。

### 4. 体重がちょっとずつ増え続ける

私は健康診断のたびに「痩せすぎ」と診断される体型だったのだが、経営者となり1年が経ち、仕事中にふと下を見るとお腹の肉のだぶつきが目に入るようになってきた。そんなものこの35年間一度も目にしなかったのに。上述の通り休日など存在しないので運動をする余裕がなく、食事はコンビニ飯をかきこみ、そして会食で結構な量の食事を食べる機会が増える。流石に鏡の前の自分を見て悲しくなってきたので、最近ではジムを契約し、社内会議などはトレーニングをしながら参加するようにしている。経営者は体力が全てであり、自分が倒れる = 会社が機能を停止するので、健康維持もまた経営者としての責務である。そう言い聞かせ、しぶしぶジムに通うのだ。

さて、本当に赤裸々に経営者としての心情を書いたことで、「これ私の人格が疑われていないだろうか」とそろそろ心配になってきた。しかし最後までいこう。

## Ⅲ. なぜ研究者が1年目で年商1億円の会社を作れたのか

これは起業しようとする全ての研究者に伝えたいことだが、副業・起業など全ての事業において作ることと売ることの比率は1:9である。つまり、作ることよりも売ることの方が圧倒的に尊

い。なぜならどれだけ良質なサービスを作っても売れなければ利益が生まれずに会社は死ぬ。一方、どんなサービスであろうと売れば利益が生まれて会社は生きるのである。研究者は、その性質として「売る」ことを苦手としており、つつい「作る」ことに意識の殆どを注いでしまいがちである。そして、幾度となく夜を徹して必死に自慢のサービスを作ったはいいものの、ローンチしても何ヶ月も顧客がつかないということになるのである。売ることから目を背けてはいけない、事業に取り組むと決めた瞬間からどう売るかを常に、24時間、365日考え続けるのである。なぜ弊社が1年目で1億円の年商を作れたかといえば、それはひとえに売れる環境を作ることに死力を尽くした、つまりマーケティングを重んじたからである。弊社の事業の最初のサービスは1回のウェビナーだったが、ウェビナー開催時点では私のXには確か1.6万人程度のフォロワーがいた (@iznaiy\_emjawak でぜひご検索を)。また、第1回ウェビナーの講師もフォロワー1万人を抱えていた。さらに3年続けたブログも、専門的なことを書いているブログにしてはそこそこの読者がおり、事業のスタート時点から潜在顧客を抱えられていたのである。とはいえこれは売れる環境の一因に過ぎず、マーケティングとしてはもっとあれやこれやを工夫してきたが、それはまた別の機会に語ろう。とにかくここで言いたいのは執念をもって売らねばならないということ、執念、執念、執念である。日本を代表する超有名企業で、東大生就職先ランキングでも上位に入る企業の社長は、タクシーに乗ると運転手にまで自社のサービスのPRをするという噂を聞いたことがある。それほどまでに売らねばならないことに執念を持てたからこそ成功したのだ。研究者は控えめなので「押し売りはしたくない、向こうから欲しいと言ってくれる人だけに買ってほしい」と思うかもしれないが、そんな中途半端な考えは捨てよう。なぜ売れないのか、それはサービスに誠実に向き合っていないからだ。誠実に向き合い、絶対に価値があると信じるサービスができたのなら、自信をもって売らねばならないのだ。なぜならそのサービスを使うことが相手のためになると確信しているから。

#### IV. 研究者は経営者に向いているのか

研究者が経営者に向いているかどうかを言えば、結局はその適性は個人の資質によるので何とも言えないが、職業に起因する特性というレベルであればある程度語ることは許されよう。まず、向いていない点としてはビジネス経験に乏しいところ、そしてビジネスマンに比べると研究は個人技の色合いが強くチームプレーの機会が乏しいところであろう。前者は勉強すれば何とかかなるが、後者については弊社は研究者の企業転職をサポートする人材紹介業もしているので、ビジネスで求められるチームプレーと自身の経験とのギャップに苦しむ方はしばしば目にする。特に経営者となると単なるチームプレー以上に、スタッフや顧客を堂々と引っ張っていくリーダーシップや、この人と同じ船に乗りたいと思ってもらえるチャームが求められる。対人関係の総合格闘技であり、全人的な存在として周囲をまきこんでいかねばならない。一方の向いている点としては、既に専門性という明確な武器があるためにそこを起点にサービスを構築していき、そして超緻密な思考ができることであろう。前者については例えば弊社の場合、私の専門性が医療ビッグデータであるため医療ビッグデータに関する講義の提供や、企業へのコンサ

ルの提供を行っている。ふつう、経営者を目指す人は「何をしよう」ということに悩み、そして何も思いつかずに消えていくのだが、研究者は研究者であるというだけでその最初の壁をクリアしているのである。超緻密な思考に関しても、例えば弊社の場合はウェビナー一つとっても厳密なワークフローマニュアルを作成している。一挙手一投足でスタッフの動きを規定し、「この通りやれば誰でも1,000人集客できるウェビナーが実現できる」というマニュアルである。研究者でない方が見れば「こんなに細かく考えるの？」と驚くかもしれないが、研究計画を普段書き慣れている研究者からすれば「ああ、計画書の感覚ね」だけで腹落ちできる。とはいえ計画が緻密になりすぎるがあまり実行がおろそかになっては何も進まないのも、死ぬ気で計画し、今すぐ死ぬ気で実行するという両輪が必要である。

色々書いたものの、向いているかどうかはやってみなければわからないので、不安に思っ手が出なくなるくらいならとりあえず副業から始めてみれば良い。私も最初の半年は副業を本業と並行して走らせ、食べていけるだけの利益を確保できるようにして独立した。ちなみに「あなただけは起業は絶対にやめておきなさい」というタイプは（私も1年目経営者なので偉そうなことを言える人間ではないが）、「今すぐやる」ということができないタイプである。実行力がない人間は経営者には向かない、もちろんそれは無思考に行動するというのではなく、「決断する」という気概をもって即決断し、その上で「今すぐやる」ということである。

## V. 終わりに

色々書いてはきたものの、もし専門性を活かして研究にチャレンジしたいと思う経営者がいればぜひチャレンジすれば良いと思う。その結果、何億、何十億という借金を背負って自己破産することになるかもしれないが、命まではとられない。ちなみに私のように無借金経営でスモールビジネスで石橋を何度も叩きながら渡っていくという経営スタイルもあるので、必ずしも「経営 = リスクを抱える」というわけでもない。頑張ろう、熟慮して無理そうなら手を出さないでおこう。

