

# ヌブル社：青色光の専門技術を確立

ホセ・ポゾ

ブルーレーザ技術を提供する米ヌブル社 (Nuburu) の現職の最高財務責任者 (CFO) で、新たに最高経営責任者 (CEO) に任命されたブライアン・ナリー氏 (Brian Knaley) が、自身と同社を成功に導いたさまざまな経験と学びについて語ってくれた。

ブライアン・ナリー氏はCレベル幹部になるずっと以前、ケンタッキー州の小さなリベラルアーツスクールであるトマス・モア大 (Thomas More University) で学んでいた。

ナリー氏は、会計学の学士号を取得した時に、会計事務所勤務し始めた。そこでの業務で同氏は、会計監査と税務に関する確かな基盤を身につけただけでなく、企業の設立方法とそれを成功させる秘訣を深く理解するに至ったのである。

ナリー氏は、初期に学んだそれらの教訓を、ヌブル社の最高経営責任者兼最高財務責任者という現在の職務に至るまでの幅広いさまざまなキャリアにおいて生かし続けてきた。

## 学びの始まり

ナリー氏は、大学を卒業した直後にコロラド州のボール社 (Ball) に入社し、製造業におけるスキルを磨いた。ボール社はパッケージング企業として、飲料用の包装材から航空宇宙機器に至るまでのあらゆるものを製造していた。同氏はその後、約5年間をボール社の香港オフィスで過ごし、同社のアジア事業を細やかに改善した。香港駐在中には、中国事業の仕組みをできる限り吸収し、担当地域の財務状況を、2000万ドルのキャッシュ支出の状態から2000万ドルのキャッシュ収入の状態に転換した。



ヌブル社のCEOで現職のCFOでもあるブライアン・ナリー氏

## 再び海外へ

その成功が、ナリー氏の専門能力の開発に火を付けた。建設および鉱業用機器、オフロード用ディーゼルおよび天然ガスエンジン、産業用ガスタービン、ディーゼル電気機関車などの製造で世界をリードする米キャタピラー社 (Caterpillar) が、経験豊かで起業家精神に満ちた財務担当者を募集した時、同氏はこれに手を挙げた。

キャタピラー社のトンネル建設部門のビジネスサポートマネージャー兼財務担当副社長としてナリー氏は、3年間をトロントで過ごして社内監査を担当し、既に保有していた製造に関する幅広い知識に加えて、自身のマーケティングと買収のスキルをさらに磨いた。キャタピラー社は、人材を育成し、非常に明確に打ち出された目標を与え

ることによって成功していると、同氏は考えている。トロント在任中は、事業を推進するための重要業績評価指標 (Key Performance Indicator: KPI) を特に重視することが奨励された。また、異なる視点で物事を考えつつ、変化と進歩のために懸命に努力するようにも奨励された。それは、成功は魔法のようなものではなく、古き良き時代の勤勉さによってもたらされることを示していた。

## 鋼の男

家族の都合で米国に戻るとナリー氏は、インディアナ州の鉄鋼メーカーであるアルセロールミッタル社 (Arcelor Mittal) で、ゼネラルマネージャー兼コントローラの職に就いた。自身の出身地に近いこの中西部の地で、同氏は才能ある同僚らから、鉄鋼業について学び得るすべての知識を習得した。

ナリー氏は、ボール社とキャタピラー社で培った知識を、従業員育成に適用しようと考えた。同氏が注力した分野の1つは、在職期間の長い従業員が新入社員に知識を伝授できるようにすること、そして、その逆も可能にすることだった。

ナリー氏が在籍していた2013年にアルセロールミッタル社は、独ティッセンクルップ社 (ThyssenKrupp) を15億ドルで買収した。この新しい事業部門を通して同氏は、高出力プラズマレ

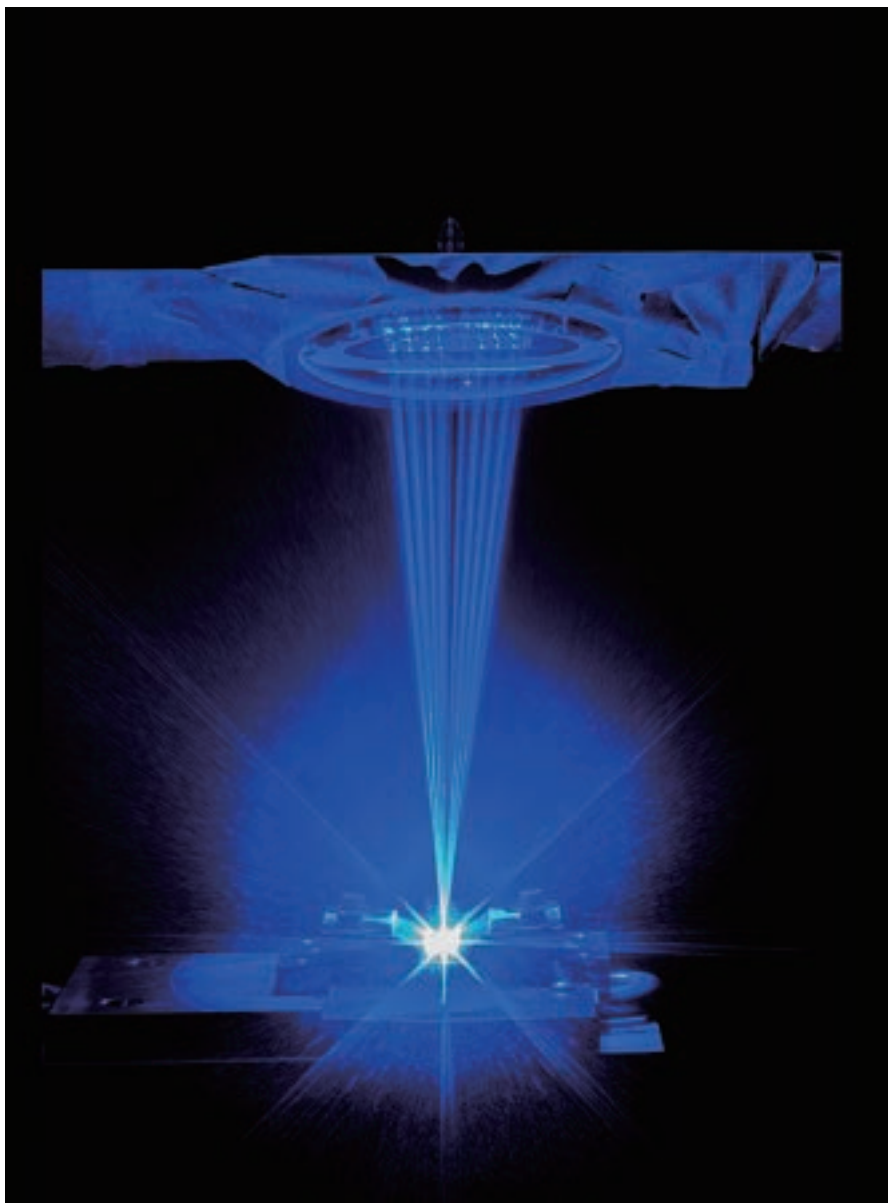
ーザを含むレーザー切断について、詳しく学び始めた。新たに習得したこの知識は、医療機器の分野へと同氏を導き、その後同氏は、米スペクトラネティクス社 (Spectranetics) に入社することになる。

スペクトラネティクス社は、最小侵襲の血管インターベンションによって末梢動脈疾患を治療する製品を提供している。スペクトラネティクス社の副社長兼コーポレートコントローラとしてナリー氏は、すべての財務および会計業務を管理し、2017年の蘭フィリップス社 (Phillips) による同社買収につながる交渉の指揮に大いに助力した。

レーザー業界に深く携わったその体験から、ナリー氏は、過去の経験を生かして、レーザーを製造業にどのように適用できるかを考えるようになった。同氏の多角的な才能を結集した、その重要なニッチ分野を特定したことが、産業用ブルーレーザーの開発と製造を行うヌブル社での現在の職務へと同氏を導いた。

## 理解の深化

生涯を通して学び続けるナリー氏は、文字どおりレーザーの物理学を学ぶことを自身の業務にしてきた。これについて同氏は、ヌブル社で共に仕事をしてきた最高執行責任者 (COO) のブライアン・フェアクロウ氏 (Brian Fairclough) と創業者のマーク・ゼディカー氏 (Mark Zediker) をはじめとする、チームのおかげだとしている。ナリー氏は、専門は財務だが、ビジネスを深く理解することがビジネスを成長させると信じている。同氏が的確に指摘しているように、ビジネスとそれを突き動かす要素を掘り下げると、新たな可能性が見えてくるもので、それはレーザーも何ら変わりはない。加えて、



ヌブル社の産業用ブルーレーザー技術は、欠陥のない銅溶接を可能にする

レーザー用途の裏にある魅力的な技術の内側を見るのは、とてもやりがいのある作業である。

ナリー氏は、この特殊な分野における財務処理もやはり興味深いと考えている。例えば、資本設備の供給を考えてほしい。(2022年に存在したような) サプライチェーン問題、資本設備の供給、収益の増加という難題をいかに解決するのか。あるいは、設備投資を練り延べるためにどのような創意工夫が

できるか。こうした問題は、財務と経営管理の観点から臨機応変に考えることによるのみ解決することができる。

## レガシーの構築

ナリー氏はヌブル社において、製造業界での経験と自身のビジネス感覚を、同社のレーザー技術の開発に注いでいる。実際、この職務において同氏は、企業の公開市場側を管理しているだけでなく、事業の成長、第1世代から次

の世代へのレーザの移行、そしてその作業から生まれる製品発売のサポートも行っている。

その成長の軌跡は、ナリー氏が同社に加わった瞬間に始まった。同氏は、2022年2月にヌブル社に入社すると直ちに、同年後半に計画されていた、SPAC (Special Purpose Acquisition Company: 特別買収目的会社) としてナスダック市場に上場する準備に着手した。上場のための会計と財務面の処理は、同氏にとって新しいものではなかったが、ここでは、スケジュールを常に意識しながら、かなりの量の関係構築とパートナー選定の作業をこなさなければならなかった。

もう1つの重要な要素が、技術評価だった。ヌブル社の技術チームは世界クラスだが、この上場は、製品開発を強化して、同社のシングルモードソリューションやマルチキロワット製品の方向性を知ることをも意味していた。そのためには、同社の当初のAOシリーズから現在のBLシリーズへの移行が必要だった。この移行には次の疑問が伴う。技術的ニーズと商業的ニーズを補完する形で、いかにして同社はそれらの開発を発信するか。それらの変化の一環としてどのような新市場が出現するか。

ナリー氏によると、出力に関しては必ずしも高いほどよいとは限らないという。ヌブル社は、ブルーレーザ技術による精密製造で確実に勝負できる。自動車部品のワイヤストリップやパーソナルコンピュータ用の精密コネクタなどの用途には、同社のレーザ技術によって可能となるレベルの厳密さが必要である。また、同社固有のソリューションは、反射性材料における吸収性を特長とするため、医療機器分野がこの技術のもう1つの強力なターゲット

であり、特定の目的に対して大型レーザと同等の堅牢性を備えた、約1kW以下のエコシステムが存在する。それが、2024年に同社が重点を置こうとしている領域であり、同社の成長を次の段階へと促進する機会である。

### 経営上の手腕

2024年にそれと同等に重要なのが経費の削減で、いかにしてコストを削減するかという問題は大きく立ちはだかっている。ナリー氏は、サプライチェーンにおいて最も入手しにくい品目でコスト削減の機会を調査し、そこからさかのぼって考察するというアプローチをとっている。同氏の経験上、「最大の費用対効果が得られる部分」を特定できた企業は、より実質的な変化に影響を及ぼすことができる。同氏とそのチームは、その可能性を探っている。

ナリー氏は、業績の最適化に向けた別の戦略も推進している。それは、ベンダーパートナーの多角化である。供給業者を1社に絞ると、企業はその業者に制約されてしまうため、何事についても可能であれば、単一の供給元を使用するのは避けたほうがよい。その考え方は、同氏が常に可能性に目を光らせていることを意味する。例えば、最近の業界カンファレンスで人脈作りをしていたときに、潜在顧客を特定するのと同じくらい簡単に、パートナー候補を発見できるはずだということに同氏は気づいた。同氏は現在、出張時には、新しいベンダーは誰か、顧客を獲得するための他の方法は何かといった項目からなる、ショッピングリストのようなものを片手にイベントに参加することを同氏のチームに奨励している。技術だけでは通常は勝てないが、素晴らしい技術と妥当なコストのパラnsを図れば、大いに成功に役立つこ

とになる。

### 今後に向けて

ナリー氏が、ブルーレーザ技術の機会を拡大して、ヌブル社全体の規模を拡大したいと考えていることは、意外ではない。ポートフォリオは素晴らしく、サービス提供と対応が可能な市場の規模は莫大だと同氏は考えている。複数の使用事例に対するソリューションが既に提供されている。

完璧なシナリオは何かと聞くと、素晴らしい成長と、株主に対する大きな利益還元だと、ナリー氏は答えた。

ブルーレーザの能力に対する認識の向上を図り、応用研究所に人々を招待してそれが実際に動作する様子を見せることにより、それが実現される。同社は最近、需要に対応するために人員を増やしており、ナリー氏はそのことに胸躍らせている。医療や自動車以外にも、この技術の応用分野が開かれつつあり、多くの機会が存在すると同氏は確信している。

情報を広めるための鍵を握るのは、マーケティングである。その能力は、社内では認められているが、世界のその他の人々にはもう少しよく知ってもらう必要がある。ナリー氏は、マーケティングと、取締役会のつながりが担う役割が、同社の成長とともに増していくと想定している。

ナリー氏は、自身の経験に基づいて進むべき方向を見極めながら、将来に目を向けることを好む。未来を予測するのは難しいというが、同氏の見解では、学んだ教訓を明日のビジョンに生かすことが、望む場所へと企業を導くことにつながるという。

---

#### 著者紹介

ホセ・ポゾ (Jose Pozo) は、Opticaの最高技術責任者 (CTO)。e-mail: jpozo@optica.org