2022年 専門店秋のトップセミナー

2022年10月17日、東京・新宿の京王プラザホテルにて「専門店秋のトップセミナー」が開催されました。特別講演会では、株式会社ユーグレナ 代表取締役社長の出雲 充さまから『僕はミドリムシで世界を救うことに決めました。』と題しお話をいただきました。ユーグレナについてのお話のほか、元気な日本をつくるためにどうすべきかを考えさせられる貴重な時間となりました。

特別講演

僕はミドリムシで世界を救うことに決めました。

株式会社ユーグレナ　代表取締役社長
出雲　充氏

グラミン銀行での体験が人生のターニングポイントに

本日は私が20年間心血を注いできた微細藻類ユーグレナ（和名：ミドリムシ）の話を通じて二つのことを皆様にご紹介できればと思っています。

一つめは今のミレニアル世代、Z世代の若者がどういうときに人生の生きがいや、やりがい、仕事の働きがいを感じるのか。どういうときにベンチャー企業、スタートアップを選択するのかを、私とユーグレナとの出会いを通じてお話させていただきます。二つめは、どのようにして会社を変化させ、イノベーションを創出していくのか、私どもの取り組みをご紹介させていただきます。

私は東京の多摩ニュータウンで育ったミレニアル世代です。父はサラリーマン、母は専業主婦です。弟がいて4人家族の団地暮らしという中流家庭でした。アントレプレナー、ベンチャーなどという言葉は聞いたこともありませんでした。

そんな私の人生の転機は、大学1年生の夏に訪れました。人生初めての海外渡航でバングラデシュを訪れました。この国は二つ有名なことがあります。まず人口大国であること。日本の約4割程度の小さな国土に1億6000万人以上の人が暮らしています。世界一、人口密度の高い国です。そしてもう一つは世界一貧しい国のひとつだということです。全国民の多くが農業を営んでいますが、一日中働いても日収は100円程度。1年間休みなく働いても年収は4万円に届きません。

私はこの国で、貧しい農家さんのためにムハマド・ユヌス博士が1983年に発足させた「グラミン銀行」で1カ月間インターンシップに参加しました。グラミン銀行はマイクロファイナンス（少額融資）の銀行で、創立者のユヌス先生はグラミン銀行とともに2006年にノーベル平和賞を受賞しています。

バングラデシュは識字率の低い国です。ほとんどの人は読み書きができません。契約書に自分のサインすらできないのです。ユヌス先生は彼らに彼らの年収と同じくらいの金額を貸しました。最初の頃は「絶対返ってこないよ」と、笑われたそうです。どのように融資したお金を回収するかというと、まず「あなたは必ずこのお金でヤギを飼いなさい」と指導します。農作業の合間にヤギの乳搾りをしてミルクを市場で販売します。これだけで収入が5倍になります。この方法によって1年後全員が完済できたので、また同じように生活の基盤がつくれずに困っている人たちにお金を貸しました。そうしてこれまでに44か国930万人以上に4・4兆円以上を融資し、彼らを救いました。

私はこの素晴らしいビジネスを目の当たりにして感動しました。「世界の最貧国で売り手よし買い手よし世間よしの三方よしの奇跡が成立している」と。将来はぜひグラミン銀行のような仕事をしたいと心を踊らせました。

植物性プランクトンが栄養失調の子どもを救う？

バングラデシュではもう一つ衝撃を受けました。最貧国ですから食べものがなくて困っているのだろうと思っていたのですが、現地では三食、

大盛りのカレーが出てきました。調べてみると、バングラデシュは米の自給率が100%で、国民一人当たりおよそ180kg以上の米を食べています。しかし子どもたちは栄養失調で、お腹がぽっこり膨らんで手足が非常に細い。なぜならカレーには玉ねぎも人参もお肉もお魚も具がなに一つ入っていないのです。タンパク質をとれないために、血液の浸透圧を調節するアルブミンが足りず、血液中の水分がお腹に漏れ出してたまってしまうのです。なにかいい解決法はないものかと帰国後、栄養素の勉強を始めました。そして出会ったのが微細藻類、ユーグレナ（和名：ミドリムシ）です。

ユーグレナは植物プランクトンで昆布やワカメの仲間です。光合成をしますがその際に光を求めて動き回ることもでき、植物と動物、両方の特性を持っています。植物のビタミンも食物繊維も、動物のアミノ酸も不飽和脂肪酸も、人間に必要な59種類の栄養素を含んでいます。ユーグレナを食べれば栄養失調に苦しむ人たちを救えると知りました。

「自分は一生ユーグレナをやるんだろうな」と直感しました。

世界初の食用屋外大量培養に成功も500社から門前払い

ところが「ユーグレナを大量に培養してバングラデシュに持っていく」と言ったら、教授に絶対にできないと言われました。ユーグレナは栄養素が豊富なうえに食物連鎖ピラミッドの底辺にいるため、ほかの生物にすぐ食べられてしまいます。これまでいろんな先生がチャレンジしても増やすことができなかったのです。試しに自分たちで培養してみましたが、1年頑張って培養したものを乾燥させたら、残ったのはたったの100gでした。しかし日本中の先生に教えていただきながら研究を続け、何百回と失敗して、ようやく2005年の12月に世界で初めて屋外で食用ユーグレナの大量培養に成功しました。

現在は1年間で最大160t生産できる体制を整えています。これだけあればさまざまな商品開発ができます。起業してからはいろいろな会社に営業に行きました。「こんなに豊富な栄養素が入っていますよ。ぜひ御社でも使ってみませんか」と。

しかしどの会社も同じ返事でした。「そんなもの聞いたことがない」「〝ムシ〟という名前が気持ち悪い」「実績はあるの？」2年間で500社に提案に行きましたが1社も買ってくれませんでした。これは本当に厚い壁でした。いつ会社が倒産してもおかしくない、そんな状態になっていました。

東京大学発ベンチャーで初の東証一部上場へ

2007年の年末に再び転機が訪れました。ある商社の方から「私は他社の手垢がついていない、まっさらで新しいものを探しています。社内審査は厳しいけれども、合格したら一生懸命売ります。ぜひ審査を受けてください」と言われたのです。

それを聞いて、私はこれがラストチャンスだと必死になりました。その人の行動予定表を毎週送ってもらい、移動の合間に喫茶店で用意した資料を添削してもらいました。すぐ修正して次の日また移動中にチェックを受けるといったことを半年間続けました。2008年の5月に電話がありました。「今、役員会が終わりました。ゴーサインが出ましたよ。今日から大々的にユーグレナの販売を行います。一緒に頑張りましょう」。名乗りをあげてくれたのは伊藤忠商事という会社です。今までで一番うれしかったですね。

そして2014年12月、日本の3000を超える大学発ベンチャー企業の中で、東京大学発ベンチャーとして初めて、株式会社ユーグレナが東証一部（現・東証プライム）に上場しました。なけなしの貯金をはたいて1000万円でつくった会社が、わずか10年で企業価値1000億円になりました。今では73万人ものお客様が定期的にユーグレナの商品を購入してくださっています。他の企業がリスクだと言って二の足を踏む中で、伊藤忠商事だけが「面白い、やりなさい」と背中を押してくれた。ここが決定的に違います。皆さんの会社で新入社員が新しいことをやりましょうと言ったらどうしますか。前者のような判断では政府がなにを言おうとイノベーションは絶対に起きないのです。

生産人口の半分がソーシャルネイティブに

「ユーグレナGENKIプログラム」と称して、当社ではお客様が商品を購入するたびに、その売上の一部で栄養素が豊富なユーグレナ入りクッキーをバングラデシュの子どもたちに配布しています。今では1日1万食を毎日小学校で配れるようになりました。1年間継続的に健康状況をモニタリングした結果、ユーグレナ入りクッキーを食べている子どもはみな、栄養状態が改善しました。ベンチャー企業が頑張れば頑張るほど、SDGsの実現や社会課題の解決に近づけると自負しています。政

府が掲げる「新しい資本主義」を実現するメインドライバーはスタートアップ、ベンチャー企業です。この流れを多くの学生、若者に広げていきたい。次の時代のリーダーたちが活躍できる日本社会にするために、今が重要なタイミングだと考えます。

２０２５年に日本は生産年齢人口約７２００万人のうち２人に１人がミレニアル世代とＺ世代になります。この世代の特徴は「デジタルネイティブ」であり「ソーシャルネイティブ」です。そして、彼らはこれまでの金融資本主義的な生き方より、社会課題を解決するということに生きがい、やりがい、働きがいを感じる人が多い世代なのです。彼ら彼女らが社会の中心に躍り出てきたときなにが起こるか。選挙の投票行動や消費行動が変わります。コストがかかっても地球環境に優しい商品でなければ選ばれない。あと3年で日本の政治、社会、企業、コミュニティは変化しなければいけないのです。

失われた30年の後 高速の時代で生き残るために

ではなぜ今変わる必要があるのか。１９８９年末、日経平均が３万８９１５円の史上最高値を記録しました。ＩＭＤ（国際経営開発研究所）の国際競争力ランキングをはじめ、ありとあらゆる指標で日本は世界1位でした。30年経って、この国には世界一のものはほとんど残されていません。国際競争力ランキングは34位（２０２２年）。一人当たりの労働生産性はＯＥＣＤ加盟国38ヵ国中28位。お隣の韓国やたびたび情勢が危ぶまれるイスラエルより低く、東欧・バルト諸国と同水準です。人材投資の国際比較（ＧＤＰ比）ではアメリカが2・０８％、日本が０・１％。アメリカは日本の20倍、人にお金をかけています。その結果としてこれだけ生産性に差が開いてしまいました。

しかもこの差は急速なスピードで拡大しつつあります。そのことをご理解いただくため「５０００万人ユーザー獲得までにかかった時間」を見てみましょう。

飛行機68年／自動車62年／電話50年／電気46年／クレジットカード28年／テレビ22年／ＡＴＭ18年／コンピューター14年／携帯電話12年／インターネット7年／ユーチューブ4年／フェイスブック3年／ツイッター2年／ポケモンＧＯ19日

新しい技術が発明されてから５０００万人に普及するまでどれぐらい時間がかかったかというものです。昔は68年でしたが、今や19日です。今我々は非常に激しい変化の時代にいるのです。２０２５年には社会の中核を担う主人公が今までにないデジタルネイティブとソーシャルネイティブの世代になります。専門店の皆様方には生き残りをかけてぜひ変わっていただかないといけません。

※1 日本生産性本部「労働生産性の国際比較２０２１」
※2 厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析」

アウトサイダーの視点を経営に取り込む

マサチューセッツ工科大学教授のアレックス・ペントランド氏がダボス会議の講演で変わり続ける組織の特徴をこのように語っていました。

① Talk a lot　組織内のコミュニケーション量が多い。会話の質に関係なくたくさん会話している。

② Talk equally　話したいと思った人が立場に関係なくいつでも話せるような心理的安全性を確保している。

③ Talk outside　自分たちと全くバックグラウンドが違う人たちの意見、視点を取り込んでいる。

この三つめが致命的に難しい。同じような人生を送ってきた男性マネージャーが10人集まって1万時間議論しても会社の盲点には誰も気づかない。なるほどと思って誰がアウトサイダーか考えてみました。それは若者なのです。大学生はアルバイトやインターンシップで接点がありますから除外すると、高校生以下になります。そこで会社の変化をリードしてもらうために２０１９年から18歳以下のＣＦＯ（Chief Future Officer：最高未来責任者）を募集しています。今3代目で、偶然ですが全員女性です。

その彼女たちに、今の日本の企業や大人たちに一番足りていないものを尋ねたら「アニマルスピリッツ」だと言いました。もうちょっと一番にこだわった方がいいんじゃないか、と。なぜなら、日本一高い山は富士山。日本一大きい湖は琵琶湖。では日本で2番めに大きい山は？湖は？

日本で2番めに高い山は北岳です。お手元のスマホを使って検索サイトやＳＮＳで富士山と北岳がそれぞれ何件ヒットするかぜひ比べてみてください。日本で2番ではダメなんです。誰も知らない。デジタルネイティブにとってヒット数が少ないことはこの世に存在していないことと一緒なんです。

99％の成功に必要なのは４５９回の努力

こういうことを言うと、お金がないのに研究やビジネスやスポーツで

一番になるなんてムリじゃないかと怒る人がいます。とくに日本と韓国の学生は競争で勝つためにはお金と特別な教育、家柄が必要だと言います。しかし、冒頭で申し上げたように、私はなんの特徴もない中流家庭で育ちました。研究に必要なお金も特別な教育も才能も家柄もなにもなくても立派に会社を創設できました。そんなものはイノベーションに必要ないのです。では本当に必要なものとはなんでしょうか。

イノベーションを1回で起こすのは大変むずかしいことです。たった1回のチャレンジでは99%失敗する。では2回やるとどうなるか。2回とも失敗するのは0・99の2乗ですから、1から引くと1・99%うまくいくんです。ですから3回4回5回とくりかえし失敗して、100回で64%、459回頑張れば99%うまくいきます。

世の中、いかにくりかえし努力する人が少ないか。イノベーションを起こすのに必要なものは、適切な科学とくりかえし努力する力。私はそう確信しています。

夢をめざす若者に メンターとアンカーを

若者はあるものが揃っていれば夢に向かって何度でもくりかえし努力することができます。一つは心の底から尊敬できる先生や先輩、師匠、メンターと出会うこと。もう一つは、失敗を重ねて心が折れそうなときに自分の夢を思い出させてくれる、アンカーとなるアイテムです。手紙や賞状、トロフィーなど。高価なものでなくても構いません。

私のメンターは世界で最も貧しい農家さんを救ったユヌス先生です。そしてアンカーはバングラデシュを訪れた時にお土産に購入したTシャツです。何社も何社も断られて、もう今日でやめようと思いながら家に帰ると、着替えるときに必ずこのTシャツが目に飛び込んでくる。すると82歳のユヌス先生が頑張っているのに、自分が先に降りて諦めてしまうなんて絶対できない、あともう一日だけ頑張ろう、そういう気持ちにさせてくれます。

夢を諦めなければ信じられないことが可能になります。私たちは100種類以上いるユーグレナの中から非常に良質な油をつくる株を見つけ出しました。精製に成功すればカーボンニュートラルの燃料ができると考えて「国産バイオ燃料計画」を始動しました。2015年に羽田空港の格納庫で記者会見を開催し、「必ず国産のバイオジェット燃料を完成させて飛行機を飛ばします」と発表しました。そして6年後にバイオジェット燃料による初フライトが実現しました。ついにユーグレナで民間飛行機を飛ばすことが可能になったのです。

ホンダジェットにユーグレナ社のバイオ燃料「サステオ」を使用。
鹿児島から羽田まで約90分間のフライトを成功させました。

学生や若者や大学の先生がなにか突拍子もないことをやりたいと言ったときに皆様はなんとおっしゃいますか。「うちの会社とは関係ない」ではイノベーションは起きません。そうではなくて、ぜひ前向きな気持ちで応援していただけないでしょうか。そして元気な新入社員がいたらぜひ彼ら彼女らに夢を与えてあげてください。そしてその夢を忘れずにいられるような具体的なアイテムを渡してあげてください。それが今まで日本の経済を支えてこられた皆様方の使命であろうと存じます。

本日、私はそのお願いに上がりました。現在わたくしは、経団連でスタートアップ委員会の委員長を務めております。政府のスタートアップ立国宣言に呼応して今後5年でスタートアップを志す若者を10倍にして、イノベーションが起きやすい、高度経済成長期と同じような元気な日本をつくりたい。彼ら彼女らの気持ちに火をつけて、459回くりかえし努力することでイノベーションを成功させる人材を日本中にたくさん生み出したいのです。どうか温かく若者と学生と大学をお支えくださいますよう、伏してお願い申し上げます。

出雲 充氏 プロフィール

東京大学農学部卒業後、東京三菱銀行（現三菱UFJ銀行）に入行。2005年、株式会社ユーグレナを創業。世界初の微細藻類ユーグレナの食用屋外大量培養に成功。世界経済フォーラム（ダボス会議）ヤンググローバルリーダー、第1回日本ベンチャー大賞「内閣総理大臣賞」、第5回ジャパンSDGsアワード「SDGs推進本部長（内閣総理大臣）賞」受賞。

著書に『僕はミドリムシで世界を救うことに決めた。』（小学館新書）『サステナブルビジネス』（PHP研究所）。

経団連審議員会副議長、内閣官房知的財産戦略本部員、経産省SDGs経営/ESG投資研究会委員、ビル&メリンダ・ゲイツ財団SDGs Goalkeeper