

第三回JSIEトークフォーラム

「起業家精神が社会を変えるー私たちの試みー」

2016年7月2日
WISE2016



久能祐子氏
(S&R財団理事長)



堀江愛利氏
(Women's Startup Lab CEO)

米国でも注目を集める女性起業家でかつ起業支援に関わっているお二人を迎えて、どういう子供時代を過ごし、どういった刺激をうけて起業家となったのか、またどういう人生の転機があったのか、起業家に必要なもの、日本の若い方に贈りたいメッセージなども盛り込んだ貴重なトークセッションとなりました。

私たちの育った環境

ロールモデルや選択肢を間近に見たり、色々な経験をしたこと

久能：まだまだ戦争が終わって10年もたたない復興の真最中、1954年に私は山口県の徳山市という小さな町で生まれ、戦争中やりたいたことができなかった私の両親の教育方針は、子どもたちにはできることを何でもやらせようということでした。私は小さいときから恥ずかしがりやで、とにかく人に会わず話さずに、どうやったら暮らしていけるだろうと考えて、なるべく人と話さなくても何とかなる科学の道を選びました。京都大学の工学部に進んだのですが、学生1000人中6人しか女性がおらず、担当教官から「私（女性）を教えられる自信がない」と言われました。

そこで、大学院の修士課程が終わったときに彼は「ドイツに行ってみなさい」と私を送り出したのです。最初は研究者としてひとり立ちをして、自分で食べていくことを目標に研究をしながら「どうやったら親に頼らずに食べていけるのか」を模索していました。1981年から2年ほど留学したドイツで初めてロールモデルを見る機会を得て、女性の研究者や女性教授に会い、また自分の研究でいろいろなところに武者修行に行き、発表や講演をしてお金をもらうという経験をしました。つまり好きなことをやり、プロフェッショナルになってお金をもらうことができるという貴重な経験をさせてもらったのです。



堀江：私は広島で生まれ育ち母子家庭だったのですが、実はとても泣き虫でした。心配した母は、強くなるようにと、（ほかの子供が持っていない）ピンクのランドセルを持たせたのです。それがかなり目立つためにいじめられて、子供としては大変迷惑でした。母は、ピンクのランドセルのように個性を持った、アイデンティティを持った人間になりなさい、というメッセージを送ったのだと思います。いじめられながらも、周りの子に言われることを家に帰って伝えると「だから何なの」って言われて。7歳の私に向かって「それが正しいの？ あんたはそうなの？ほんとにお前はバカなの？」って言われて、「バカじゃない」って泣きながら答えて。「明日お母さん死んじゃったら、あんた（一人で）生きていかないといけないのよ」という家庭でした。17歳のときに1年間ほどアメリカ留学することになり、ほかの学生は「英語を学びたい」と行くけれど、私の母は「そんなのはどうでもいい、アメリカ人になって帰りなさい」と。「アメリカ人になれば英語なんかついてくるから、みんながやることを真似しなさい」ということで、「Oh my God」と言われれば「Oh my God」と私も言うてみたりして溶け込んでいったことを覚えています。その価値観は、やはりやってみて真似をして「もしかしてそうなのかな」という仮設を、やりながら体で感じて理解する、つまり、動いて学ぶことをそのころから身に着けていったと思います。一年して帰国したら、「自分の意見は持つな」「アメリカのことは一切話すな」「受験前で変な刺激を与えるな」と言われ、急になんか日本がグレーに見えてきました。そういう価値観ではないな、と思った時点で再度渡米。アメリカが正しいということではなく、自分が動いて失敗しても自分で責任が取れるアメリカに行きたい、いろいろ体験したいと思いました。そういう意味で、そのときから、それが成果につながるかは別として、行動力はあったと思います。やはり、いろいろ失敗することも多かったけれど、そういう意味では、その頃から起業家の素質が、自分の中にはあったのだらうと思います。



起業するきっかけ

久能：科学者として研究していたのは睡眠や痛覚、記憶という領域でしたが、その過程で非常におもしろい物質をいくつか見つけて、もしかしたらそれを使って新しい薬品ができるのではないかと思いました。まだ30歳前でしたが、1989年に新しい会社を作ることになり、プロストンという一つのコアテクノロジーを見つけ、それを薬にするためにはどうしたらいいか30年近くやってきました。新薬は非常にリスクが高く難しいのですが、私はそのとき、難しいかどうかということはあまり考えずに、すごくおもしろい発見に出会って、このものの持っている運命を全うさせることが私のミッションではないかと思い、私が生きている間にできるかどうかということも余り考えもせず、若かったせいもありますが、やり始めたのです。幸いなことに、緑内障の薬を作ることができ、会社を設立し従業員が2人からどんどん増え工場も作り、「レスキュラ」という点眼液を世の中に出すことができました。次の事業ですが、新たな資金を得るために米国へ渡りました。アイディアとやる気もあり、チームもあっても、ファイナンスができないと全然前に進まない。最初の会社でつくった100億円の借入金を94年から返し始めて2001年までかかりましたが、96年からまた2人で新しい会社を米国で立ち上げました。最初1年ぐらいは全く暇でお金もなかったけれど、つらつらと考えているうちに風が吹いてきて、お金も人も集まるようになり、幸いなことに最終的には「アミティーザ」という新しい薬を出すことができました。

私が起業家として一番ありがたいと思うことは、もちろん会社として利益を上げナスダックに上場したことと、30年前に見つけた物質で世の中のためになる新しい薬を作って、それまで治療薬がなかった人たちのためになるプロセスを2回繰り返して見ることができたこと。それが、私にとっては一番嬉しいことです。



堀江：起業したいと特別思っていたわけではなく、役に立つ仕事をしたいと思っていました。当時、年配の方か女性問題の話をする「なんで年取ったらあんなふうになるのかな」と女性問題には一切興味がありませんでした。しかも「私は絶対そういう人になりたくない」なんて思っていました。自分の仕事で必死だったので、自分のぶつかっている壁が社会の壁（男性は味わってないような壁）だということに気が付いてなかった。ところが、大体30歳を過ぎてくると、私に来るはずのチャンスや仕事が、若い男の子に行ったりして疑問を持つようになりました。しかも、夜3時とかバンバン電話かかってくるような体力的にも厳しいハイテク関係の仕事で、そこまでするのだったら自分でやりたいと、自宅に入って自分のビジネス始めたのです。そのときに、子供1人目を産み、自宅でフルに仕事をしながらフルタイムの母親もやり、「よし、これなら行けるぞ」と。ところが2人目が生まれ、その上母親がガンになり看病に明け暮れているときに、専業主婦もやりました。シリコンバレーのお母さん方は、タイガーマムとも呼ばれる徹底主義。一つ小学校入れるにも、どの先生がいいか、プロファイル全部書いてファイルに入れて、その先生のクラスに入れるためにどう根回しするか、

オールAの生徒でもハーバード大学に入れない中、ボランティア活動やスポーツをさせて周回の準備をします。あんなにできた子が入れなかったと聞くだけでも、そんなこと興味はないけれど親としてはプレッシャーを感じます。そういう必死でやるような社会で、そういう親になりたくないし、そういう子供も育てたくないと思いました。その中で自分はこういう母親になりたい、仕事もしながらこういうビジネスをしたい、親も看病しながらやっぱり恩を返したいと。そうしたときに、ふと気が付いたら自分の時間がゼロの10年間でした。自分がしたいことなんか、問いかけたこともなかったのです。そのときに、ああ女性ってすごいな、皆どうやってきたのだろう、自分のしたいことができず自由がきかない社会で、「何で母親なのに自分を犠牲にしないのだ」と言われ、誰も聞いてくれず、自分の存在は何だろうと。そんな中で、社会で頑張っている女性に、どういったサービス、どういったサポートをすれば、一人ひとりが抱える悩みではなく、せめてビジネスのところは、少しでも抱えている重たい荷物を楽にしてあげられるのか。そういうところから **Women's Startup Lab** は始まり、起業する女性たちに、より女性らしく活動できるギアを提供したいなと思いました。Tシャツで例えていうと、男性的なTシャツが主流だけど、女性用のTシャツは、やはりVネックでちょっとウエストが締まって、綺麗に見せてくれるTシャツってあると思うのです。でも、Tシャツってユニセックスしかないの、それが当たり前だと思って、パジャマも外で着るものも同じ型。それと一緒に、起業も、実は男性に作られたユニセックスのTシャツを着て、何かちょっと着心地悪いけど、まあこれでいいやみたいな感じだと思うのです。登山するのも、昔は全部男性のギアをサイズに合わせて女性が着ていたけれど、私たちの筋肉の付き方とか、やはりバックパックもそれに合わせて違うものをつくるべきだと思うのです。それと一緒に、起業も女性らしい、いいところを引き出し、女性が苦手なところにはハイヒールにジェット噴射で「パーン」って上に上がってくれる、ジェームズ・ボンドの靴みたいなものをつくって、より女性が女性らしく成功するギアをつくりたいと思ったのです。

① ビジョンを創造する力

久能：皆さんが何をもってゴールやビジョンとするかですが、ゴールは最後行きたいところ、自分が達成したいと思うところ、そしてそこに行くための道筋がミッションということになります。ゴールまで行ったら見える風景がビジョンということです。ビジョンは、本来は見えないはず、だって行ってないから。だけど、麓のところから想像することが一番大事で、上まで行ったらまた違ったりするのですが、そうでも構わないから、とにかく想像する力が大事だと思います。

最後ゴールまで行くために勇気を持って進むには、やはり自分を信じる力、**self-efficacy**（日本語では、自己効力感）だと思います。では、どうしたら信じることができるようになるのかと言うと、やはり最大限努力することは当然ですが、大胆でイノベティブな考え方やチームシナジー（自分にはない才能を持った人や自分にはない知識を持った人を集めて、チーム全体としての力を最大化する）が大事です。ですから、やはりオープンマインドであること、また、多様なバックグラウンドを持つ**diversity**があること。そして、みんなの力を最大化して上まで行くことが大事。私の経験から言うと、しばしばゴールが雲で見えなくなったりする。見えなくなるとゴールがどこだったかわからなくなるけれど、そのときにちょっと座って目を閉じて、最初に考えたゴールって何だったかなともう一度想像する。そうすると、雲がかかっていたにもかかわらず見えてくる、進む勇気が出てくるということもよくありました。それから、この道だと思って行ったら間違っていたということもよくある、そしたらさっさと降りて違うところに行く。自分が決めてこの道をリードしているというセルフコントロールが、やはり起業家としては大事で、それが自分を楽にするような気がします。

② 後ろは見ないが ワーストケースは考える

久能：ビジョンを持ち続けないと進めなくなってしまうことです。それと、私が自分に言い聞かせているのは、プラス思考でものを考えること、つまり前向きでポジティブ、それから後ろを振り返らない、後ろは見ない。それとやはり人の悪口を言わない、人のせいにしらない。そうかと言って、自分のせいとも思わない。だからベストの結果を出すためにはどう変えたら一番いいか、要は少ない努力で大きな成果を得るにはどうしたらいいか、一番大きな自分自身という駒をいかに効率的に使うかということです。

堀江：私も、やはり自分が何を恐怖として考えるかというものをしっかり把握できないと、常にそれが起こるのではないかと、中途半端にブレーキをかけると思います。そういう意味で、自分がここまで行っているという境界線、例えば「死ななければいい」、「最低限、子ども学校に行かせられるぐらいお金があればいい」というところをあらかじめ決めておくことが大事。しょっちゅうブレーキをかけながら、なんでこんなことでブレーキかけているのだろうという気付きから、かなり怖がらないでリスクを取れる行動のパターンができるのではないかと思います。

② 自分でInnovateして生きて いく力をつける

堀江：特にシリコンバレーの技術革新の速さを見ていると、今、子どもたちにこれしなさいって教えていることが、全然意味の無いことになりかねない。例えばうちの子に、3か国語をしっかりと喋れるようにと、一所懸命お金も使って朝6時に起きて、日本語教えるとか頑張ってきました。でも気が付いたら、グーグルトランスレーションで、瞬時に翻訳ができる時代になり、もしかしたらもうそんな外国語なんか勉強しなくていいという時代かもしれない。そうすると、この子たちに残

せることって何だろう？私の中では、どんなことが起こっても自分でInnovate（創意工夫）する力を会得できれば、どんなふうに社会が変わっても生きていけると考えています。自分で生き抜く自信と見抜く目と、自分がやっていくために努力をするということが一番だと思います。座って講義を受けるよりは、まず行動して、失敗しても成功しても、転びながら進んでいく力を付けることではないかと思っています。

起業は女性に合っている

久能：私が女性にも関わらず、比較的うまくいったのは、もしかしたらこの起業というシステムがとても女性に合っているのではと思うことです。決して起業することが最終目標ではなく、起業して何かをするということなのです。その何かをするときに、大きな組織に入った方が効率的であればそれもいいけれど、もしかしたらそれよりも、一人で始めて何人かの仲間とやるという方が早い道かもしれない。今アメリカでは、新卒、ミレニウムジェネレーションの8割の人が起業すると言われていて、このシステム自体が、今の問題解決に非常に合ったシステムなのではないかと思っています。

堀江：起業、起業って言うと、いろいろビジネスとしてのアイデア、と思われるのはもちろんですが、何でお金が入ってくるかは、何の問題を解決しているかと言うことだと思います。そういう意味では、解決することが重要で、自分のアイデアにしがみつかないということです。そのアイデア自体が本当に解決になっていないのだったら、そのアイデアはどんどん捨てる。そして、解決していくその問題たるものを見失わないことが重要。自分がその創設者として、木の幹であるとする、一つの起業はその一つの枝であると思います。その枝で解決しようと思ったら、他の隣の木が邪魔してお日様があたりなくなってしまうような場合、その枝はもう捨てちゃっていいです。また新しい枝を、新しい起業でどんどん解決するように、上へ上へと行く方がいいのではと思います。私は、仕事では常に失敗を乗り越えながらやっ

ているので、これというまだ大きなものはないのですが、毎日失敗との戦いだと思うし、起業家というのは、きちっと与えられたことをするのが仕事ではなくて、アンリーズブルなこと、普通はできないこと、究極のことをひたすら毎日解決していくのが、起業家の仕事だと思うのです。



女性はビジネスの成功率が高い

久能：男性は割と自分がこうだと思ったら、周りがどう言おうとやるけれど、その分いろいろぶつかるかもしれないですが、大きな夢も男性は割とスパッとと言えるのですね、一人ででも。女性は、それが割と苦手。だから大事なのが仲間です。女性はやはり仲間がいてこそ、自分が思っていることが確信でき、それがまた自信につながる。その分大きなビジョンをもう少し努力しないと描けないのですが、女性は周りと一緒にやることでビジネスの成功率や投資に対するリターンが高まるのです。それだけやはり、足元の地盤を固めコラボしながら、そういった仲間を見出すことが大事です。

女性にしかない起業家サポート

堀江：女性に合ったビジネスの仕方、元気がでるギアを提供するというのが、Women's Startup Labのモットーで、その中でも登りながら気が付くところを共有していきます。自分では思いつかないようなところを、他の仲間が、この先ちょっと行ったら岩場があるから気を付けたほうがいいよ、ハイヒール脱い

脱いдаほうがいいよ、あの辺は結構穴があるから気を付けたほうがいいよと言ってくれる。例えばああいうタイプの投資家は、セクハラがすごく多いから避けたほうがいいのか、こういうふうに言われたらこういうふうに対処したらいいなど、女性の先輩にしかわからないアドバイスがある。本来はセクハラがあるべきではないけれど、現実にはたくさんある。やはり投資金のお話をしても、3カ月くらい進んでいざ小切手を切ってもらう時に、セクハラ的要求を出してくる投資家も実はシリコンバレーにたくさんいて、それをどういうふうにもうまく避けていくかは、やはり先輩からのアドバイスが必要で、女性にしかないチャレンジも含めて起業家のサポートしていくことが重要です。

100点ではなく60点で

堀江：何が難しかったかという点、1にも2にもファイナンス。よく女性起業家がつまずくのは、個人レベルで言う点、やはり2人ピッチをしに来たとしても、男性はあまりできていなくても「I know it」「I did it」とか言うわけですよ。一方、女性の方は、すごくできても「あのときもっとファイナンスのところ突っ込めばよかった」と反省してしまう。次回に活かすことは意識しながら、「I know it」と言えるような女性になって欲しい。だから40%しかできなくても、よくやっているという元気な女性が増えればいい。特にプロセスのところで評価するときに100点を望まないことです。

久能：私は大体60点メソッドって言いますが、60点できたら次に行った方が最終的に山に登る速度も高いところにも行けるので、そのプロセスで100点を望むのはやはり時間の無駄だと思っています。アイデア程度だったら40点で十分で、それでそれが受け入れられるかどうかというところを先に見た方がいいと思います。プランで100点とっても意味がないので、やっぱりアウトカムで100点が取れるような方向性をポテンシャルとして探そう。

私の経験から、会社を立ち上げるぐらいは比較的容易にできるようになりましたが、やはりスケールアップしていくところが難しい。自分で小さくしてしまう人もいますが、その組織も大きくして、ファイナンスも思い

切って作らないといけないとき、やはり投資家をしてくれる人が必要。起業家サイドはいい人がたくさんいるけれど、今はまだまだ投資家サイドに女性がほとんどいない。私は30年間投資される側、お金集める側にいたのですが、例えばアメリカでJPモルガン、ゴールドマンサックス、色んなところのCEOの人と一緒に投資家を集めてパーティーをすると、これが95%男性。信じられないけれどアメリカでもまだこんな世界があるのかとびっくりします。しかも、その世界の人たちはそれがおかしいと思っていない、それが問題なのです。それと、成功した女性の人たちが、投資ということに関して自分で自分のお金の使い方を決めない。だから、まだ皆さんだったら服買ったりはするでしょう？ だけど、いざ投資となると「それは主人に聞いてみます」になったりするのは、だから次の私のテーマは、良い投資家を育てることと、自分でファンドを作ろうと思っています。やはり自分のお金をどう使うかというのが自分で決められる、自由な世界を作りたいと思います。

社会を変えるために何ができるか

久能：日本女性に限らず、能力やポテンシャルということに関しては全員にあるけれど、それが色々な形で阻害されているように思います。それは自分自身で鎖を付けてしまったり、何かご両親が反対しているということを経験できなかったり。鎖が付いているから行こうとしても行けない、目の前に壁があるように見えてしまう。本当は壁なんて無いのに。必要なのは、自分でその鎖を外す訓練をすること。一度鎖を外してみようという訓練をすると、一旦はバーンと行ってしまったり、こけちゃったり、行き過ぎちゃったり、ちょっとひんしゅくを買ったりするかも知れないけれど、すぐに自分でコントロールできるようになります。だから意味のない加速もしないし、意味のないブレーキもかけないということができるので、その感覚を是非身に付けてほしい。それからもう一つは、これだけの高学歴の社会で、皆さん大学も出て勉強もしているのに、それをやはり自分のことだけじゃなくて、社会を良くする方に使ってほしい。世界のためにどういう貢献をするかという視点で考えてほしい。だから自分のタレントは自分だけのものではなく、社会を変えるためにどう使えるかも考えてもらいたいと思います。