

緑色の切符で 燃料でいざフライトへ 価値観と挑戦する回数



出雲 充氏

株式会社ユーグレナ 代表取締役社長

1980年広島県呉市出身。駒場東邦中・高等学校、東京大学農学部卒業後、2002年東京三菱銀行入行。

2005年株式会社ユーグレナを創業、代表取締役社長就任。同年12月に、世界でも初となる微細藻類ミドリムシ（学名：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、第一回日本ベンチャー大賞「内閣総理大臣賞」受賞。経団連審議会副議長。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）がある。

両親の「否定しない教育」と無限の包容力で素直に育ち
偶然訪れたバングラデシユでの栄養不足の子ども達に出会う
栄養価の高いユーグレナ（和名：ミドリムシ）で救いたいと考えた
相手のメリットを考えて何が貢献できるのかバリエーションを提供し
「抜擢される人の人脈力」を忠実に実践した成功への道

決して空元気でもなく誇大妄想でもない
企業一社が独占して大儲けを考えるときは終わった
時代が求める「サステナビリティ・ファースト」
聞くは一時の恥恥ずかしくて死ぬという事はない
ユーグレナで持続可能な未来をつくりたい



岡島悦子氏

株式会社プロノバ 代表取締役社長
株式会社ユーグレナ 取締役CHRO(非常勤)

経営チーム強化コンサルタント、ヘッドハンター、リーダー育成のプロ。年間200名超の経営者のリーダーシップ開発を行う。三菱商事、ハーバードMBA、マッキンゼー、グロービス・グループを経て、2007年プロノバ設立。丸井グループ、セブテーニ・ホールディングス、マネーフォワード、ランサーズ、ヤプリにて社外取締役。20年12月より、ユーグレナの取締役CHRO(非常勤)に就任。世界経済フォーラムから「Young Global Leaders 2007」に選出。著書に「40歳が社長になる日」(幻冬舎)他。

岡島さんとの出会いが ユーグレナオタクを変えた

岡島 私はユーグレナのCHRO（最高人事責任者）を務めており、今日は社長の出雲充さんに改めていろいろとお話をうかがいたいと思つて、お声をかけさせていただきました。どうぞ宜しくお願いいたします。

出雲 こちらこそ宜しくお願いいたします。私は岡島さんの忠実な弟子ですから……。

岡島 やめて下さいよ（笑）

出雲 私は岡島さんの「抜擢される人の人脈力」という本に書かれている5つのステップに忠実に取り組んできました。ずっと実践してきて、こうした機会もいただけたのですから感謝しかありません。今日はその5つのステップをどう実践したのか話をさせていただこうと思つています。

岡島 出雲さんとの出会いは2006年頃、代官山にて有志でやっていた、起業家の方々が事業アイデアを持ち込んで話す、いわゆるブレインストーミングサロンにい

らしたのが最初です。

出雲 創業直後、25歳の時に「どうしたらユーグレナを皆さんに知ってもらえるのか」というディスカッションを一緒にして下さいました。2008年に岡島さんが出版された『抜擢される人の人脈力』のエッセンスの中で、いきなり面白かったのが、アメリカのハーバード大学に留学されている時に「敵を押さえる為には、まず胃袋を押さえる」というお母様の教えを大事になされたところでした。

岡島 スタディーグループをつくるために寿司パーティーを催したのが良かった、という話ですね。世界一優秀なビジネスリーダーの卵が集まるハーバードビジネススクールの中で勝ち残るには、自分の強みを明確にして表現すべきだなということを知りました。880人の同級生の中で日本人女性は1人だったので、我が家で寿司パーティーを開催し、そのパーティーに招ばれることが一つのステータスとなるように仕掛けたいです。寿司パーティー以外にも、三菱商事という日本随一の商社で、同期171人のうち女性は2人だけ

で、且つ、当時、女性としては社内最高職位でビジネスをやっていたこともタグ（強み）として周囲の仲間には高く評価されていました。

出雲 人脈構築をしていくための5つのステップの大前提として、まず「自分をどうやって他人に伝える」か、これがないと友人もできないし何も始まらない、本当にその通りだと思います。私は、20歳の学生時代からずっとユーグレナの研究をしていて、当時ユーグレナの話は日本が一番、もしかしたら世界で一番詳しくあったかもしれません。今なら自信を持って世界一と言えます。相手と初めて話をするとき、最初の30秒、1分が一番大切で、その時間で自分が何をしている人なのかを伝えるだけでなく、このユーグレナであるあなたが健康になって綺麗になるとか、地球温暖化が解決出来るとか、相手とユーグレナを結びつける視点をもち、相手にとってユーグレナがどういうバリューを持つかを伝えるなければいけないんだという事をこの本で学び実践しました。

岡島 会社設立は2005年ですよね。その間の3年間は どうでした

か？

出雲 うまくいきませんでした。でも岡島さんの本に出合つて、「自分やユーグレナを話すときに、相手のメリットと結び付けて伝える」を実践したことで、「ユーグレナの話聞きたい、ユーグレナを商売でやってみよう」というお客様が増えました。岡島さんの本での気づきがあったら、多分私はただユーグレナに詳しく、「ユーグレナがこんなにいいのに何故広がらないのか」と文句ばかり言っていたと思います。ユーグレナを誰かに説明する時に、「詳しい」という事から「相手がどうしたら喜ぶのか」に切り替えたら、急にユーグレナの良さが引き立つようになりました。人脈構築をする5つのステップの、特に1つ目にあるタグ付けや、相手のメリットを考えるとバリューを提供する、その出发点から人脈レイヤーが上がるという最後のステップまで、こんなに忠実に実践した人も珍しいと思います。

岡島 そうかもしれませんね（笑）

出雲 私は「やる」と決めたら一言一句、素直に受け止めてやり抜きます。安岡定子先生に『論語』を教え

ていたで、一番大事にしてきたのは「素直」ということです。

岡島 そもそも出雲さんがユーグレナに関心を持つようになったきっかけは何ですか？

出雲 偶然としか言いようがありませんが、大学1年生の時にバングラデシユに行ったことですね。バングラデシユには栄養不足の子どもが沢山いたので、何とか元氣を出してほしいと思います、帰国後は栄養の勉強をしました。他の学部の方は「え？ユーグレナ？」と思うかもしれませんが、農芸化学をやっている人の間では、ユーグレナは非常に栄養価が高いが故に食料資源として、いざという時の救世主になるのではないかとずっと研究されてきました。しかし、ユーグレナは栄養価が高いが故に屋外での培養がとて難しいのです。ユーグレナを屋外で培養しようとする、バクテリアやプランクトン、昆虫などにとってもごちそうになってしまいます。何度も実験を重ね、ようやく食用屋外大量培養に成功しましたが、ユーグレナをどうやって販売したいのか全く分からず、いろんな人に相談していたところ、岡

島さんが相談に乗ってくれるサロンがあると聞いて参加しました。

岡島 代官山に古い師みたいな人がいる……って(笑)

出雲 本当かなあと行って行ったら、マーケティングの方法とか教えて下さって、それがすごく印象に残っていたので、出版された本もすぐに読みました。コネも人脈も何もないので、じゃあ、この本に書いてある事を誰よりも真面目に忠実に実践してみようというところから、今に繋がっています。

自己効力感こそが原動力 とにかく前向きにやる！

岡島 ユーグレナ・フィロソフィーである「Sustainable Ability First」(サステナビリティ・ファースト)の話も、出雲さんの恩師であるムハマド・ユヌス先生と会う前の事もすごく知っています。取締役としてユーグレナに関

わらせていただいて、ビジョナリーなところが出雲さんの素晴らしい資質だと感じています。絶対に諦めないで何とかやる方法を考え出す、

どんな幼少時代を過ごしたら、そういうグリット(GRIT)やり抜く力)の様なものが出てくるのか、お聞かせ下さい。

出雲 「グリット」と言っていただけるのは本当にありがたいです。思い当たるのは母親の教育方針で、今まで1回も怒られたことがないのです。母親は、私が何を言っても、「無理だ」とか「それはやってはいけない」とか、「普通はここまでしなきゃいけない」という様なリミットを設けなかつたので、すごく素直でいられたのだと思います。

岡島 近年、子どもの教育という面で、非認知能力、グリットとか、やり続ける力等がとて注目されていますが、30年以上も前からお母様は何かそうなさったのか、とても興味があります。お母様は、どういう考えで「否定しない子育て」をしていらしたのでしょうか？

出雲 両親とも学問的な裏付けは全くないのですが、包容力は無限だったのです。

岡島 大変素晴らしいですね。
出雲 これは30歳頃になって気が付いたのですが、岡島さんがすごく大

事にされている「セルフエフィカシー(自己効力感)」、自分の可能性を信じて自信を持つことが、今の日本人は国際比較をしてもすごく低い。それが信じられません。

岡島 特に未来の自分に対する自信ですね。

出雲 私は子どもの頃、「それは無理だよ」等と一度も言われたことがないので、自己効力感が下がる経験がありません。出来ないのは努力が足りないか、方法が間違っているかです。何か新しいことに挑戦する時に、「できないかもしれない」というバイアスもありませんし、元々リミットを自分で設けないので「リミットを外す」こともありません。実現したいことができていない場合は、「自分の努力が足りない」もしくは「挑戦回数が足りない」と思います。

出雲 ユーグレナ創業のきっかけとなったバングラデシユ訪問では、これから一生の恩師であるムハマド・ユヌス先生にお会いしました。ユヌス先生はグラミン銀行というマイクロファイナンス機関を設立し、途上国であるバングラデシユの中でも、

特に字が読めず自分の名前も書けな

い農村部の貧しい女性たちに、彼らの生活の基盤をつくる為、無担保融資を行っています。はじめは、42名の方にそれぞれ27ドル貸していて、

現在では累計で約82億ドルを融資し、900万人の人を救っています。

2006年のノーベル賞授賞式の時のお話では、ユヌス先生がグラミン銀行を始めて、実際に彼らの暮らしが豊かになった様子を見て、「これを全世界に広げていけば貧困がなくなる」と、かなり素直に未来を予見されて、実際その通りになって、いろいろな人と一緒にどんどん加速させていきたいと、実践されています。

ユグレナもそのパートナーに選んでいただいて、バングラデシユで多くの貧しい人がもつと元気に、豊かな暮らしが送れるようにしようという取り組みをやっていきます。たまたま、ユヌス先生に「ノーベル賞を取って偉くなったのですから、もうそろそろ止めた方がいい」等と言う人がいます。すると「貧困をゼロにして貧困博物館を作って、『昔、貧困というものがありました』という事を学べる様にするまで頑張るよ、



出雲充氏

君達もそうでしょう？」とおっしゃるのです。するとその人達は「あ、ユヌス先生は本気なのだ」と、毎回そうなるのです。

岡島 それって、うちの取締役会みたいですね(笑)

出雲 絶対にやりますよ。ユグレナバイオジェット燃料でフライトを実現します。バングラデシユの栄養不足の子ども達もロヒンギヤ難民キャンプの人達も全員元気にします。日本の人達には人生100年時

代に持続可能な社会で健康なライフスタイルを送っていただける様に、ウェルビーイングの為にやろうと思っっています。

岡島 「サステナビリティ」と言うけどどうしても地球環境の事とわかれがちですが、本当に全てのステークホルダーに対してのサステナビリティを心から信じているのですね。やらない理由を挙げる人は沢山いますが、出雲さんは信じるパワーがすごく強いんですね。本にも書いておら

れませんが、スモールアーリーサクセスをやって展開していく、これをユヌス先生から直々に徒弟の様に盗んできたというのが面白いですね。

出雲 未来に対して全く疑いがありません。18歳の時にユヌス先生に会ってから、ずっと再会したいと思いついて、何度も手紙を出し、人づてにメールを転送してもらい、何度も直接会って名刺交換もしました。でも、ノーベル賞受賞者で世界を代表するビジョナリストですから、相手にとってもメリットがあると思ってもらえなかつたら、何度名刺交換をしても覚えてもらえません。それで、人脈構築の5つのステップの1つである、人脈のレイヤーを高めるために、自分の中の何を相手のパブリック、つまり価値あるものとして提供できるかと考えたら、私の場合は、自分が世界で一番詳しいユグレナを極限まで研ぎ澄ませて、バングラデシユの栄養不足の子ども達が劇的に、それこそ魔法の様に栄養不足から回復して元気になれば、ユヌス先生も喜んでくれるのではないかと、研究を頑張ることができました。そして5回目に名刺交換をした

時、初めて「君の名前を教えてください」と言われて、「大学1年生の時にグラミン銀行でインターンシップをして、現在日本の東京でユージェレナの研究をして、グラミングループと一緒にバン格拉デシユの子ども達が元気になるよう、ユージェレナの給食(クッキー)を持ってきています」と伝えたら、翌日の国際会議の場で「日本からユージェレナが来て頑張っている」と先生が言っておられたのです。以前からグラミングループと一緒に「子ども達が元気になるヨートルト」を作っているフランスのダノン社は、バン格拉デシユで大成功して、ユヌス先生が世界中で発表していますごく有名になりました。ユヌス先生は今までグラミンダノンのことを著書に書かれたり、講演でお話されていましたが、この日以降、ダノンと共にユージェレナのことも紹介くださるようになりました。

岡島 いや、素晴らしいですね。

出雲 岡島さんの『人脈力』を読んでいたなかったら、ギブ&テイクの「テイク」で終わってしまいました。相手に何を「ギブ」できるのか、ユヌス先生のような偉大な方にとってのバ

リユー、つまり何で貢献できるのか、価値があるものなのか、そこに徹底的にこだわったから現在があるので

岡島 出雲さんの本を拝読すると、「ちよつとしたズルい夢」として紹介している、ユージェレナクッキーを食べて元気になったバン格拉デシユ

の1人が、将来才能を開花させてピアニストになり、日本公演でショパンの『革命のエチュード』を弾くこと

となる、と。その時に、いくらお金を出してもチケットを手に入れることが難しい公演でも、ユージェレナの出雲さんが聞きたいと言ったら、「昔、ユージェレナクッキーを食べていたな」と思い出して、どんなにホールが満員でも、きつと出雲さんを舞台のそでに呼んでくれるのではない

か、という話がありました。本当にそういう絵が明確に画像として見えているということですね。

出雲 絵心はありませんが、本当に



岡島悦子氏

妄想で、頭の中にはかなりいい絵がいつも描けているんですよ。

岡島 しかも、解像度がすごく高いですよ。

出雲 光も、暑さも、涼しさも、風も、全てイメージしていて、その通りになるのです。

公共の視点を持って イノベーションを起こす

岡島 出雲さんは今年1月に『サステナブルビジネス』という本を出されましたが、そういう自己効力感と未来への想像力があるから、環境問題や貧困を助ける事に血が通っていますよね。

出雲 人が動くのは、「共感」ではないでしょうか。自分も含めて、お金を貰ったら確かに嬉しいけれど、もつと色鮮やかなピッドな絵やストーリーの方が、人は共感して動いてくれると思います。少なくとも私は、全くお金の使い道がないのです。スーツも時計も何もかもお客様からの頂き物なので、これ以上稼いで何か「買いたい」とか「欲しい」という欲はありません。今の時代、特に



ミレニアル世代の人の多くがそうなのではないでしょうか。

岡島 出雲さんは、正にミレニアル世代の第1号ですよ。ご著書に、2025年に世界の生産年齢人口の過半数がミレニアル世代になると書かれています。その人達が過半数を占めたら、きつと出雲さんのようにお金やモノ以外のことに重きを置く人ばかりということですよ。

出雲 そうなのです。今は「ええっ!?」と思うかもしれませんが、例えば、好きな事なら全力でやりますが、「ポーン100万円やるから寝ないで頑張れ」と言われても、「自分の好きなユグレナをやりたいので今日は帰ります」みたいなね。

岡島 もう少し年齢層の高い経営者の方々に、もっとリアルに気づいていただきたいのは、「論理的に儲かるから」という金融資本主義みたいな話では、多分この過半数の人達についてこないし、自社に採用も出来ないし、自社のモノも買って下さらない、ということ。これからの時代はもっと、「共感」がないと人は集まらない。誰かに押し付けられたからではなく、成長過程で価値観

がそういう方向へ自然と変化していると思うので、そこに気づいていただけたらいいなと思っています。

出雲 確かに考え方が全く違うので、普通に考えると「最近の若者は大丈夫かな」と感じてしまうかもしれませんが、信じてほしいのは、任せたらってチャンスをつくってもらった時に、私利私欲で「自分だけが儲かればいい」と思っている人は、本当にいいです。出番をつくってもらったら、お金ではなくて、皆が感動する様な最高のパフォーマンスをする為に一生懸命やります。

出雲 現在余裕がある大企業や成功してきた人ほど、「ユグレナにくらでも出すから、うちの為にすぐやれ」と言う。いや、そうではなくて、私達が持っているユグレナ技術を使って本当にやりたいのは、持続可能な地球をつくることなのです。海洋汚染や地球温暖化問題について特定の企業のためにやってしまうと、全てが嘘になります。ですから、先日完成したユグレナバイオジェット燃料を、私は日本中、いや世界中の航空会社に使ってほしいと思っています。

岡島 ユーグレナの技術を特定の会社で100億円で提供したら、その願いが叶わなくなりますよね。

出雲 1社で独占して、自分達が大儲けをする時代はもう終わりです。アメリカでは2008年のリーマンショックで終わり、日本では2011年の東日本大震災で過去の成功パターンはピークを過ぎました。比較的余裕があって、しかも真剣に未来のことを考えている人達に、お金ではなく、尊敬している安岡教学の様な東洋思想的な価値観と「チャレンジしてもいいよ」というフィールドを大事にしたい思いが正確に伝わると、日本は急激に良くなると思います。

岡島 どこかだけがCO₂を減らしても、皆でやらないと意味がないです。

出雲 まさにそうなのです。いろんな会社がユーグレナに共感して、共に挑戦してくださっています。ただ、例えば、今は化石燃料からできたガソリンよりユーグレナのバイオ燃料の方が高いので、こういう時に1社だけが「ユーグレナは高いからうちが石炭で安くしますよ」と出てきた

とします。これまでの金融資本主義世界だったらこの選択は正しいと思います。しかし、2025年を転換期に、そのような考え方では生き残れない世界になります。自分だけが生き残るといふ私利私欲の様なものから、若い人達とリーダーの人達が一緒に力を合わせ、2021年を底に、急激によくなったねという方向に進めていきたいのです。そしてこのタイミングで洪沢栄一がNHKの大河ドラマになって1万円札の肖像になるのは、やはり日本は最後の最後で運が巡ってくる国なんだと思いますね。

岡島 今は丁度端境の所で、シーソーが傾き切る時期なのかもしれません。これに一番効くのは何でしょうか。

出雲 視点や視座を今ある「自分」のところよりも高い位置、「公共」という所に持てるかどうかにかかっていると思います。『論語』や安岡教学など、不変的価値に繋がるものはすべて価値あるもので、それによって視座を「自分」から「公共」に高められるのが大切だと思います。古典が絶滅する前に人は変われ

る、変わらなければいけないと思いますし、「公共」という視座に上がる為の条件はもう整いつつありますよね。そのトリガーが、アメリカでは2008年のリーマンショック、日本では2011年の東日本大震災だったと思うので、その共感覚、共感性を持った人から変わっていくということなのでしょう。

岡島 不変的な古典は私も大好きで、そこから汎用的なことを読み取るということは重要だと感じています。それに加えて、もしかしたらあるかなと思うのは、時間軸のような話です。これは若者におもねるという意味ではなくて、若者たちはこれからの世代への責任の様なものを持つていますよね。ユーグレナでCFO (Chief Future Officer.. 最高未来責任者) を採用しているように、若い人達からの視点には、高い視座と長期的な視点があるのかなと思いますが、どうですか？

出雲 そうですね、Young and small, always being together. つまり若くて小さいということが常に勝利の秘訣であ

るといふのは、新しい事にチャレンジする時は、若くて向こう見ずで、持っているものが少なくて小さいことが有利になる。これは自身が農学というか生命科学をやっているのに分かるのですが、生命というのは取って言葉にするまでもなく、これが常識です。一番巨大で強かった恐竜はあつげなく姿を消したわけですから。Young and smallの力をエコシステムのコミュニティが上手く活用出来るかどうか、その活用の仕方をもっと提示していきたいと思っています。

岡島 CFOも、私が担わせていたでいる非常勤のCHRO (最高人事責任者) という役職もその一端なんです。

出雲 私も、ユーグレナという会社も、岡島さんにCHROとして来ていただくことによって、ハリウッドの映画みたいにプロジェクトごとにその道のプロフェッショナルがアサインしてやっていくことを実現していくこうとしています。非常勤取締役CHROという形も、中学生が取締役会に出て会社の変革をリードするCFOという形もです。最高財務責

任者ではなく最高未来責任者も、約2200社ある東証1部上場企業の中でうちが初めてです。こういう事を、大きな会社は簡単には出来ません。でも、私達がやると他の人や大きな会社の人も真似をし易いので、率先して続けていきたいと思っています。

岡島 現在のCFOで2代目になっていますが、表層的な部分だけを見れば、「若者にもねっているのではないか」とか「環境問題に対するアピールなんじゃないか」という意見もあると思いますが、実際、CFOの初代、2代目が経営に提言をしてくれる時の真剣な目や実行力には、目が洗われる様な気持ちがありましたね。そういう本質のところが変わるといいですね。

出雲 これは揺らぎとか摩擦そのものだと思いますが、意図して揺らぎや摩擦を導入するというのは非常に受け入れがたいことです。カッコつけたいから、目立ちたいから、メディア受けしたいからやっているのではないか、というご批判は本当に多いです。摩擦が生まれて、その摩擦から価値あるもの、破壊的なイノベーション



対談を終えて

よく進めていくのがいいのですが、価値観やパラダイムが変わる時には、意図してコントロールすることは出来ません。新型コロナウイルス感染症も誰かが意図して起こす事は不可能です。破壊的なイノベーションは意図して起こせない。例えば、100億円用意して、ノーベル賞を受賞した学者100人を集めて「イノベーションを發明しろ」と言うと、科学万能の人ほど本気で出来ると思う人もいますよ。でも、そう思う人がいたならば、自然とか真に偉大なものに対してかなり傲慢です。それは本当の科学ではないですし、イノベーションにつながらないと、私は感じています。

ユーグレナで解決する 栄養問題と地球温暖化

岡島 『サステナブルビジネス』の最後の方に「未来」の章がありますね。今何ったお話の中で、若手、ミレニアル世代が出来ることの話は伝わってきましたが、これまでの日本

を引く張ってきた、経験や実績のある方々が出る事は何でしょうか。

ションが生まれたという経験のある人は、そんな表層的な話じゃない事は分かって下さいますが、経験したことがない人、感じたことがない人に「オープンネスとかインクルーシブネス、ダイバーシティなどがイノベーションに通じる道だ」と言っても、ロジックで共感してもらおうとい

うのは本質的に無理だと思います。揺らぎや摩擦から価値あるものが生まれる、その最大のところはロジックではありませんから。

出雲 全て計画されているものを改良していく時には、ロジックで効率

本には「メンターになる」「アンカーを渡す」という言葉も書かれていますが、具体的にメッセージがあれば教えていただけますか。

出雲 本当に、声にして行動しないと変わりません。『論語』の中に好きな言葉のひとつが「辞は達するのみ」です。きちんと話して働かかけてもはつきり相手に伝わらないと、どんなにいいことを考えていても、どんなに素晴らしいアイデアがあっても、何の価値もなくなってしまうのです。成功しなくていいので、どんどんチャレンジしていく。Just do it、やるしかないのです。それを言うと最近の人は頭がいいので、やる前から「失敗したらどうする」「失敗したら恥ずかしい」と言います。過去、大学がつくったベンチャー企業は2566社ありますが、東証1部に上場した会社はなくて、上場した企業は全て東証マザーズです。マザーズに上場した時に「これはマザーズだ。多くの人を知っている会社は皆東証1部だし、JリーグもJ1やJ2があるけど、最初からJ1は目指しません。なんていう人はいないですよ

ね？だから私も東証1部を目指して頑張ります」と言ったら、2500社あって東証1部に上場した大学発ベンチャー企業は1社もないと笑われてしまいました。殆どの人は「出雲は恥をかいた。恥ずかしい」と

思ったようです。でも恥ずかしくて死ぬっていいことはありません。**岡島** 確かに(笑)！恥ずかし過ぎて死んだという話は聞いたことがないですね。**出雲** 「聞くは一時の恥」なのに、どうしてこんなに恥をかくことを皆怖れているのか、それが分からないし、それが分かったら、私が伝えたいことをもつと皆さんに分かりやすいように伝えることができると思います。**岡島** 世の中には、恥ずかしい思いを沢山して痛点がなくなりました、感度がちよつとおかしくなりましたという人もいますが、出雲さんが面白いのは、痛点がなくなつたわけではなく、元々「恥ずかしいって、何なの？」というところだと思えます。多くの人が恥をかくことを恐れるのは、根源は自信がないから、自分が失敗するというカードが切れないし、挑戦出来ない、だから保険をかけておきたいということではないでしょうか。**出雲** では、やっぱりバンデューラの4要素ですね。**岡島** そうです。本当に自信がない人が多いです。ですから、ユーグレナが身近なロールモデルになればいいと思います。**出雲** こんな単細胞のユーグレナが地球の為に一生懸命やっているのに、頑張らない方が恥ずかしいですよ。**岡島** そのキャンペーンをやらないといけないですね。だから私は沢山の方々に対して「失敗を恐れず打席に立つて」と伝えるキャンペーンをやっているわけですが。**出雲** 三振してもいいから、ともかく打席に立つことからですね。**岡島** 最後に伺いたいのは、出雲さんの夢です。ユーグレナで世界を変える、地球温暖化を止めるということですが、20年後、30年後、どういう会社、どういう自分でいたいと思っていらいっしょにいますか。**出雲** ふたつしかありません。ひとつは、石油の出ないこの日本で、カー

ボンニュートラルな国産のユーグレナバイオジェット燃料で、本物の飛行機を飛ばすこと。もうひとつは、今、世界で一番厳しいバンングラデシユのロヒンギャ難民キャンプで、ユーグレナの栄養の力で、子ども達全員が元気に走り回ってられるようにすること。このふたつを、必ずやります。

岡島 今現在、バンングラデシユにはどのぐらいのユーグレナクッキーが届けられているんですか？**出雲** 現在は、まだ1万食/日ですが、会社を成長させて、必ず80万人/日に届けます。飛行機も、必ずユーグレナのバイオジェット燃料で飛ばします。これは自信があります。絶対に出来ますから。**岡島** 何年後にできますか？**出雲** もうすぐです。フライトが決まったら緑色の切符をお届けします。ユーグレナで飛ぶ飛行機の切符です。是非一緒に乗って下さい。**岡島** 楽しみにしています。今日はどうもありがとうございます。**出雲** こちらこそありがとうございました。