

跳ぶように考え、這うように証明する！

社会的インパクトが生まれるエコシステム

久能 祐子 | Sachiko Kuno, PhD

京都大学 理事（非常勤）

S & Rエバメイ財団 理事長

ハルシオン 創業者兼名誉議長

フェニクシー 取締役・共同創業者

KYOTO UNIVERSITY

June 11, 2022

京都大学



今日のアジェンダ

1. 私の履歴書
2. リスクテイクとイノベーション（跳ぶように考え、這うように証明する）
3. 社会的インパクトを生むエコシステム（事例報告）
 - ハルシオン（ワシントンDC）
 - フェニクシー/toberu 1・2号館（京都）
 - WeCapital/Rethink（女性投資家の女性起業家のためのファンド）
 - 京都大学における寄附講座・寄附研究部門
4. 21世紀に求められる人物像・社会像
5. アメリカ社会とWeb3

1. 私の履歴書

第1章：科学者を目指して

1973-1986



京都大学
KYOTO UNIVERSITY



三菱生命研



第2章：期せずしてバイオテック起業家となる

1986-



第3章：ワシントンでインキュベーターを立ち上げる

2012-



WeCapital

第4章：イノベーションを生む日本型モデルとは？

2017-

KYOTO UNIVERSITY



京都大学
KYOTO UNIVERSITY
Sachiko Kuno for 世銀勉強会



2022/6/11

2. リスクテイクとイノベーション (跳ぶように考え、這うように証明する)

Q

なぜ、リスクを取ることが怖くなかったのか？（と、若い研究者に聞かれて、???)

A

山が見えていた。自己効力感???

山が見える時



山に登って初めて次の山が見えてくる





イノベーションとインベンションは違うのか？



社会が変わった時、
インベンションはイノベーションになる。
→パラダイムシフト

発明・発見（個人）とイノベーション（社会）

▶ 発明・発見

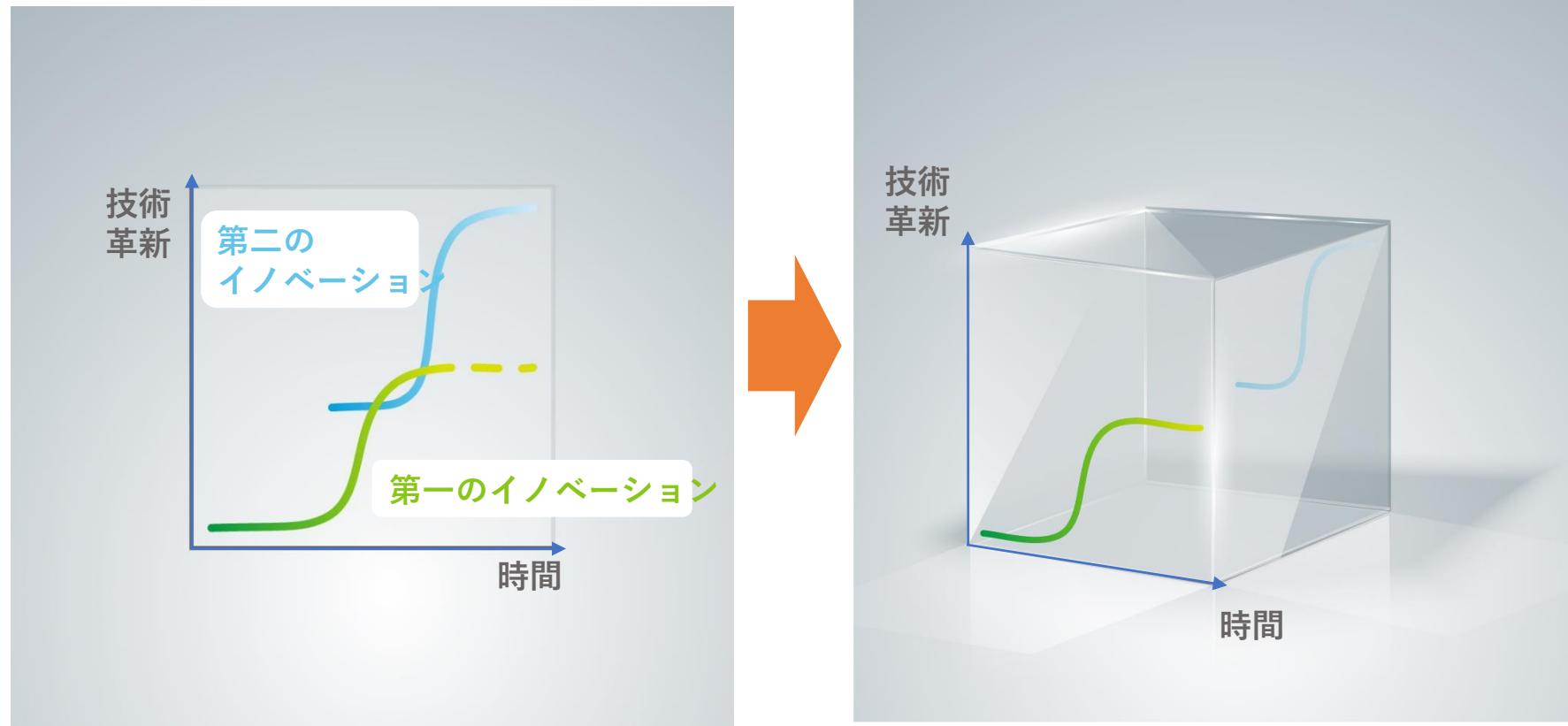
- ゼロから1を作る力（個人のカ、発明・発見）
- 1から10を作る力（チームのカ、POC）
- 10から100を作る力（組織のカ、アウトプット）
- 100から1000を作る力（社会のカ、アウトカム）

▶ 問題・ニーズ

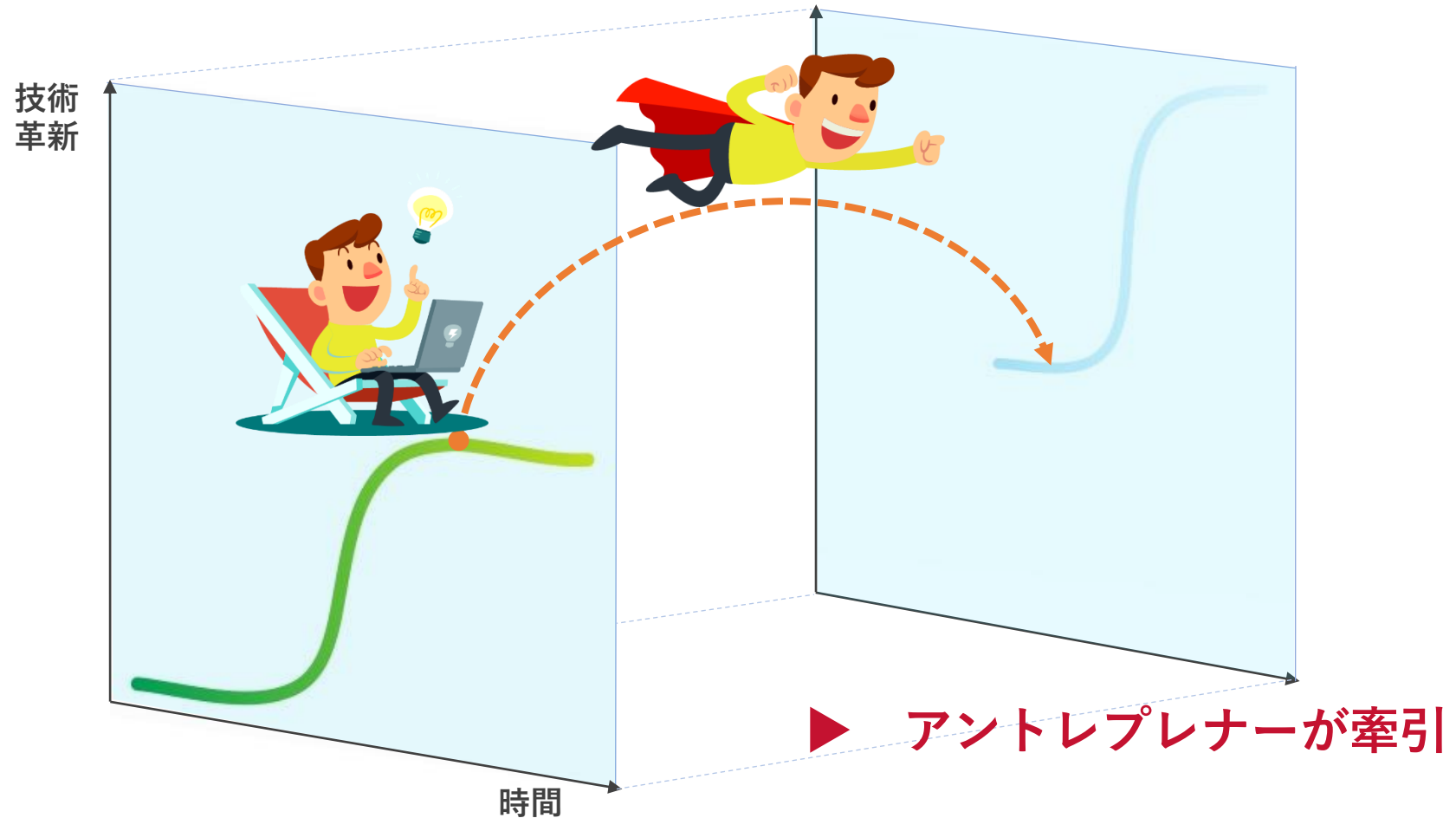
仮説の証明

イノベーションは世界を変える！

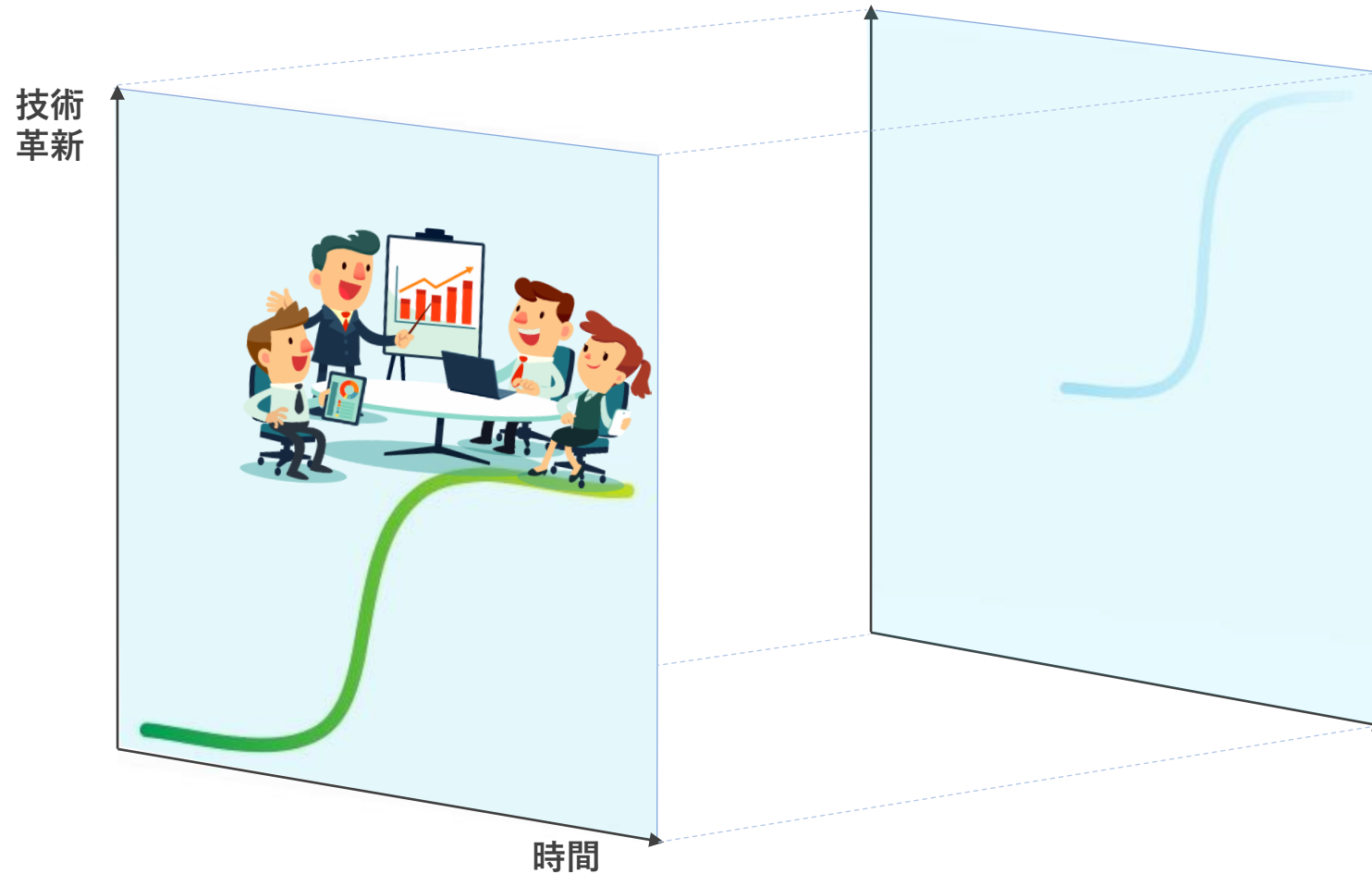
イノベーションは連続的か？



一人なら跳べる



多勢では跳べない



リスクテイカーの作り方

リスク・リターンの法則

▶ ゲームのルールが違う

ハイリスク



ハイリワード

もし、成功したら

ローリスク



ローリワード

例え、成功しても

3. 社会的インパクトを生むエコシステム (事例報告)

インベンションが生まれる場

▶ **リスクテイカー型エコシステム**

● 一人でも跳べる環境

- ・ 個人の自由度が大きい
- ・ 責任と権限が明確
- ・ リスク・リターンの法則がある
- ・ 最悪のケースが分析可能

● 後ろから押される環境

- ・ ポジティブな考え方 - 向こう側が見える
- ・ オープンで多様性がある（適度なストレス）

イノベーションが育つ社会

▶ リスクシェアリング型エコシステム

● 皆でやってみる環境

- 参加者が自分で決断している
- どの山に登るのか、全員が分かっている
- なぜその山に登るのかも、全員が分かっている
- 誰がリーダーか、誰がフォロワーかが明確だが固定しない関係がある
- バックアップ（危機のマネジメント）体制がある
- リスク・リターンの法則がある

ワシントンでソーシャルインキュベーターを 立ち上げる-2014

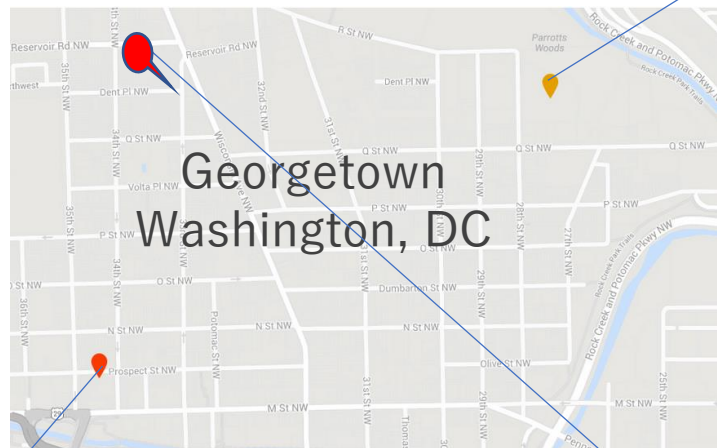
▶ スーパーエコシステム：ハルシオン仮説

- ひとり（1）で考える安全な場所がある
- 時間と空間の共有 4次元（4）的思考が出来る
- 非日常的空間（19世紀の歴史的建造物）に居住する
- Eight（8）はイノベーションへの魔法の数字
- 自己効力感の喚起（繰り返し刷り込み）
- セレンディピティの促進（社会との接点）
- 運営者とフェローが同じステージに立つ



歴史的建造物の保存とクリエイターの集まれる新空間を両立

社会起業家、エンジェル投資家、
メンター、科学者、企業家、シンク
タンカー、哲学者、ジャーナリ
スト、テックエンジニアなど



Evermay
Estate



プライベート財団

Halcyon House



Halcyon

スピンオフ2017



Fillmore School

Halcyon Incubator

"Passion is contagious!"



Kate Goodall
共同創業者 CEO
Forbes 40under40



Ryan Ross
Former CIO
Forbes 30under30



Halcyon

cohorts 1-15

156ベンチャーを支援

300万人へのインパクト

2,500人の雇用創出

Sachiko Kuno for 世銀勉強会

\$350M調達

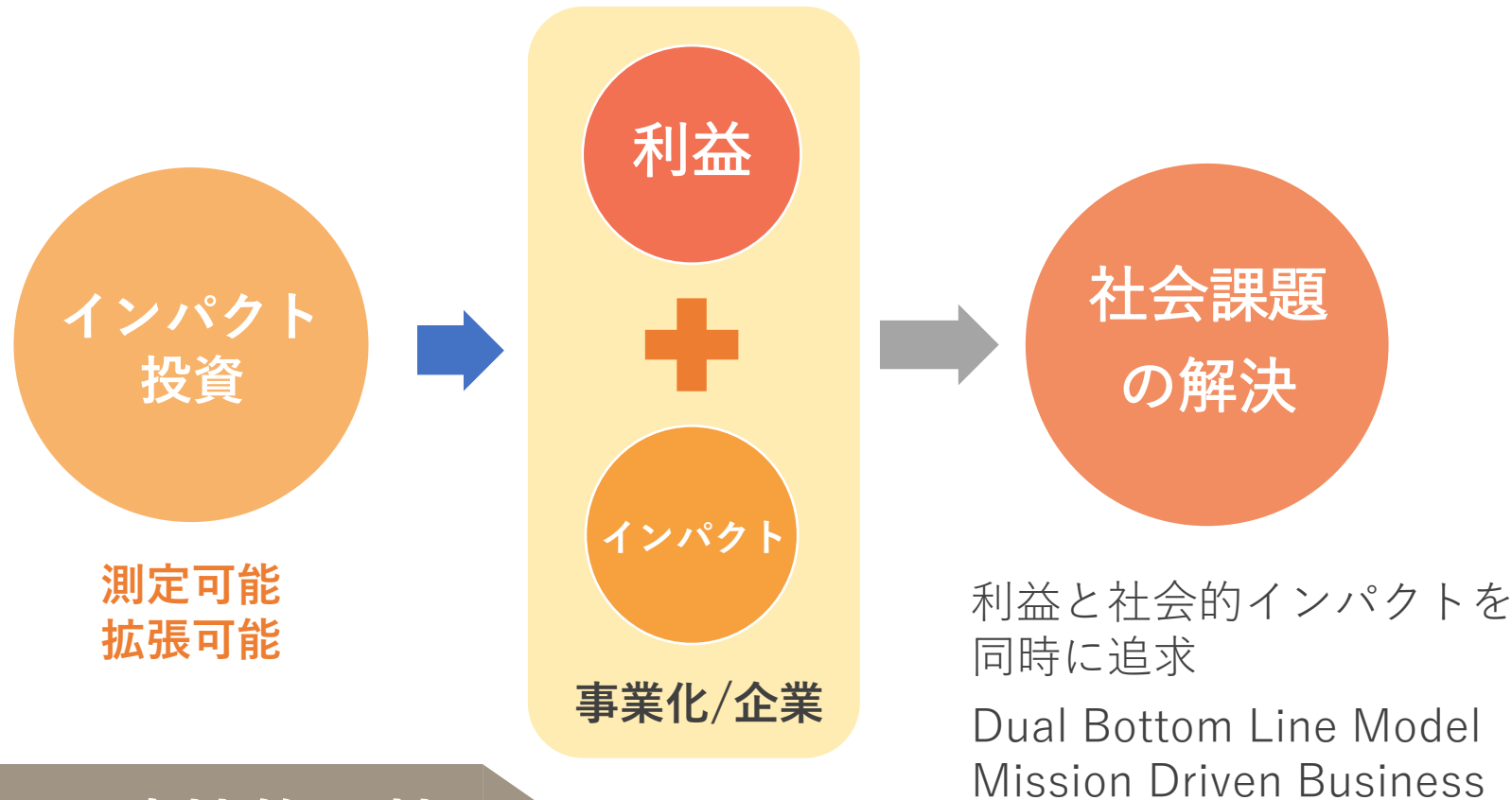
64%女性ファウンダー比率

80%以上のサバイバル率

21世紀型ビジネスモデルとは？

21世紀型ビジネスモデル = Profit + Impact

世界の投資家は起業に社会貢献を求めている!! ESG投資の先を見据えて!



SDGsへ直接的貢献

会社はもはや株主だけのものではない！

The CEOs of nearly 200 companies just said shareholder value is no longer their main objective

PUBLISHED MON, **AUG 19 2019** 7:38 AM EDT UPDATED MON, AUG 19 2019 2:07 PM EDT

[Maggie Fitzgerald@MKMFITZGERALD](mailto:Maggie.Fitzgerald@MKMFITZGERALD)

SHARE

KEY POINTS

- The Business Roundtable, a group of chief executive officers of nearly 200 major U.S. corporations, issues a statement with a new definition of the “purpose of a corporation.”
- The reimagined idea of a corporation drops the age-old notion that they function first and foremost to serve their shareholders and maximize profits.
- Investing in employees, delivering value to customers, dealing ethically with suppliers and supporting outside communities are now at the forefront of American business goals.

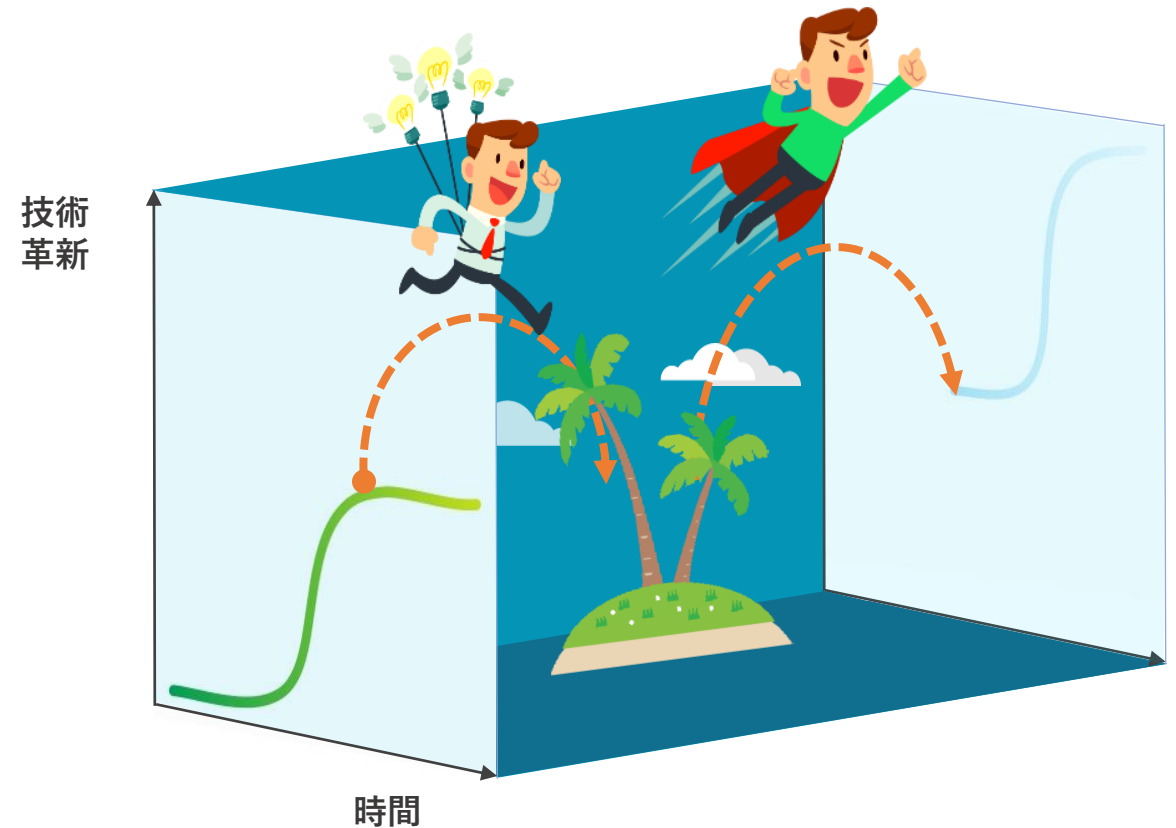
今求められるインパクトとは？

- 経済的インパクト (****/短期)
- 社会的インパクト (***/中期)
- 環境的インパクト (**/長期)
- 総合知（学術文化）的インパクト (*/~長期)

*測定の容易度

日本型スーパーエコシステムとは？

- 日本のタレントの多くは組織（大学・企業等）に所属している
- 組織に在籍したままStart-upを起業できれば、日本型イノベーションは爆発的に増加する可能性がある
- 社外エコシステムを通じて革新的事業シーズにアクセス
- 社会的課題をビジネスターゲットとして世界のSDGsに貢献
- 米国の著名社会起業インキュベータHalcyonと提携
- アカデミアへのアクセス



京都 | 2019年 始動

日本型ソーシャルインキュベータ
フェニクシー

- toberu 1号館
- toberu 2号館



KYOTO UNIVERSITY



43名を支援 (1~5期)

- 25名 企業出身者
- 18名 社会起業家

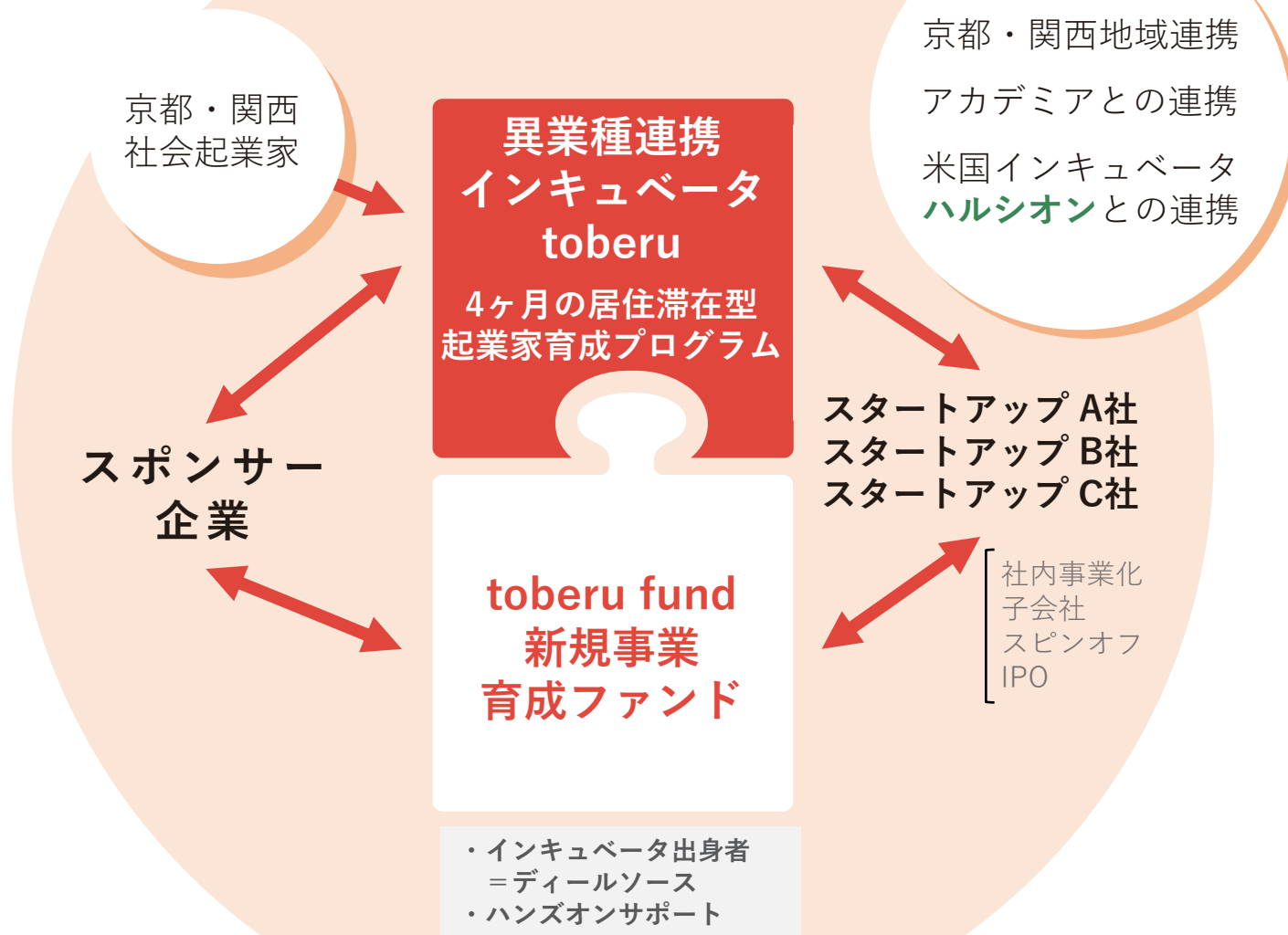
女性21% 男性79%

Women strongly encouraged to apply!



➤ 会社設立数 12
うち6社はプログラム参加後
2022/6/11

社会的インパクト | 持続する事業 | 持続する社会



異業種連携
インキュベータ
toberu
4ヶ月の居住滞在型
起業家育成プログラム

toberu fund
新規事業
育成ファンド

スタートアップ A社
スタートアップ B社
スタートアップ C社

社内事業化
子会社
スピンオフ
IPO

京都・関西
社会起業家

京都・関西地域連携
アカデミアとの連携
米国インキュベータ
ハルシオンとの連携

スポンサー
企業

- ・ インキュベータ出身者
= ディールソース
- ・ ハンズオンサポート



なぜ、女性ファウンダーへの投資が少ないのか？



- インパクト投資家の必要性
- **WeCapital**：女性の女性による女性起業家のためのFund

女性投資家の女性ファンドマネージャーによる
女性社会起業家のためのファンド

WeCapital

WE CAPITAL 2016

By Women for women with women
<http://wecapital.co/>

Leveraging the Power of
Female Investors.

A new consortium of women
investors seeks to break barriers
and fund social change.



WeCapital / Rethink Impact

⇒ 実績：ユニコーン3社

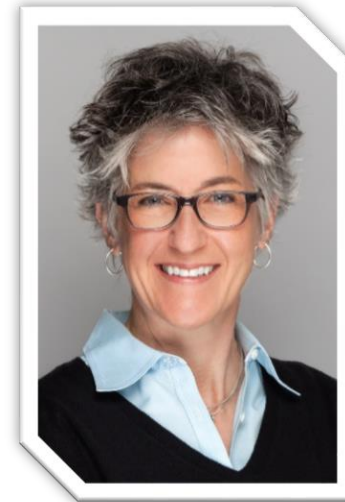
- 25社に投資
- 3社がUnicorn（企業価値 \$ 1 B以上）
- 1社が\$1B以上投資実績



Ellevest
Sallie Krawcheck
CEO and Co-Founder



Spring Health
April Koh
CEO, Co-Founder



Evidation
Deborah Kilpatrick
Co-Chief Executive Officer



Guild Education
Rachel Carlson
Co-Founder and CEO

京都大学における寄附講座・寄附研究部門

2018

グローバル社会起業寄附講座 - 経営管理大学院

2022

社会的共通資本と未来寄附研究部門 - 人と社会の未来研究院

- ステークホルダーの多様性

1. なぜ今、社会的共通資本・宇沢理論なのか？

社会的共通資本・宇沢理論研究の必要性について

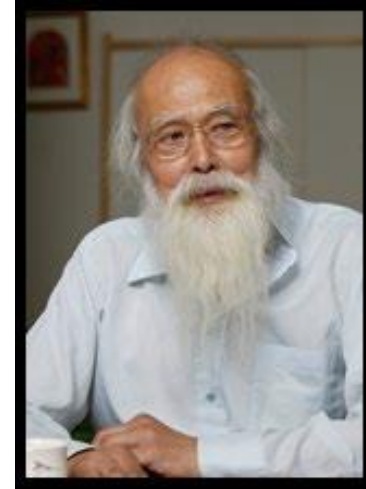
市場で利益を得ることを中心に動く社会の限界に多くの人が気づいています。

しかし、市場経済が様々な“成長”を支えてきたのも事実です。その背反する関係性を自覚するが故の閉塞感を打破するために、40年以上も前から“新しい社会制度のあり方”を訴えていた経済学者が宇沢弘文です。

資本主義と社会主義の間を行ったり来たりしながら、社会は幸福な方向に動いているようには見えません。アダム・スミスの『道徳感情論』『国富論』を祖に、ジョン・スチュアート・ミル、ソースティン・ヴェブレンへ紡がれた制度主義を踏まえ、数理経済を基盤に理論構築をおこなった宇沢。

豊かな社会に欠かせないものを社会的共通資本として守ることが成長につながる。新型コロナウイルス感染症が巻き起こした地殻変動を機に、真の意味での豊かさを取り戻すためには、宇沢理論の研究と実装が必要ではないでしょうか。

大学も社会的共通資本の一つです。人間の自由な精神を豊かにし、模倣でない創造的な研究を生む場所としての大学を最大限に活用し、医療、教育、環境の3分野を中心に活動を展開していく予定です。それぞれが有機的につながり、社会を作り上げている大学組織を十二分に生かして、横断的な研究を行います。



経済学者・宇沢弘文
©尾形光繁

4. 21世紀に求められる人物像・社会像

自由の学風（@京都大学）

1. 考える自由
2. 決断する自由
3. 実行する自由
4. 結果を受けとめる自由

5. 教えられるより、考える力、悟る力（学問）
6. 直感（好奇心、仮説）から始める学問

相反する概念を認める文化（@京都）

1. 失敗を許容する文化⇒成功を称える文化
2. 敵か味方かを決めない⇒多様性
3. 勝つか負けるかを基準にしない⇒正しいことをする
4. 競争は正しいのか⇒ unnecessary 競争はしない
5. 幸運を掴む⇒ Right Thing, Right Time, Right Place

共有したい価値観 | Core values



Halcyon

- ❖ 勇敢で大胆に
- ❖ 大らかでリスク寛容に
- ❖ 未来志向で楽観的に
- ❖ 謙虚でオープンに
- ❖ 相互育成的に（成果の共有）
- ❖ 敏捷で柔軟に

これからの30年で起こること（私見）

人類と地球のパラダイムシフト

男性参加

これまでの30年：

欧米・競争・男性支配型

これからの30年：

非欧米・非競争・女性共感型

グローバル
資本主義

- ・ 欧米型経済
- ・ インベストメントバンカー
- ・ VC

フィランソロ
ピック経済

- ・ アジアアフリカの台頭
- ・ ESG/SDG s
- ・ SVC

情報革命

- ・ IT
- ・ AI
- ・ ロボティクス

価値革命

- ・ オリジナリティ(唯一無二)
- ・ 多様なインパクトを目指す
- ・ 地球環境との共存
- ・ 不必要な競争を防ぐ

GAFAM

- ・ 巨大プラットフォーム

新しい
担い手

・ WHO?

社会的共通資本としてのアカデミア（大学）

アカデミアが我々に何が出来るかではなく、我々が豊かに暮らすために必要な社会的共通資本であるアカデミアをどうしたら維持・増大出来るか。-現状は危機的状況-

資本（歴史や時空間を含む）

ヒューマンキャピタル（学生、研究者、学者）

暗黙的・明示的知識（トランザクティブメモリー）

文化・エトス

エコシステム（バーチャル、リアル）

知財（発見・発明）

自由な時間

補助金・寄附

基金（エンダウメント）

投資・活動・運用・成長

アカデミア

EquityとMobilityのための分配

資本の蓄積と再分配

リターン（インパクト）

学術・文化的リターン

名誉・承認リターン

経済的リターン

社会的リターン

環境的リターン

大学が目指す21世紀のリーダーとは？

Visionary Leader + Excellent Doer

- ビジョンを作り共有する→ 価値観（世界に共通する自明のもの、各地域やグループに特異なもの）の共有
- 共有出来るナラティブ、唯一無二のオリジナリティ（Web 3.0）
- 品格と、やり遂げる強さ（Grace and Grit）と、前向きな好奇心（面白さ）
- モデルやアプローチに捕らわれない（起業や実験も単なるツールと割り切る）
- 過去(成功も失敗も)に捕らわれない → 直観やインスピレーション
- Diversity, Equity and Inclusion を実践する

生きるための*キーワード

- 自由の学風・自重自敬（主観と客観の間）
- First in Class（インベンションからイノベーションへ）
- Big Vision Small Steps（アプローチよりゴール）
- 時間と空間の確保と共有（余白が大事）
- Visionary + Doer
- モヤモヤに耐える力（暗黙次元から未来は始まる）
- ハイリスクハイリワードというルール
- 人生は長い、世界は広い

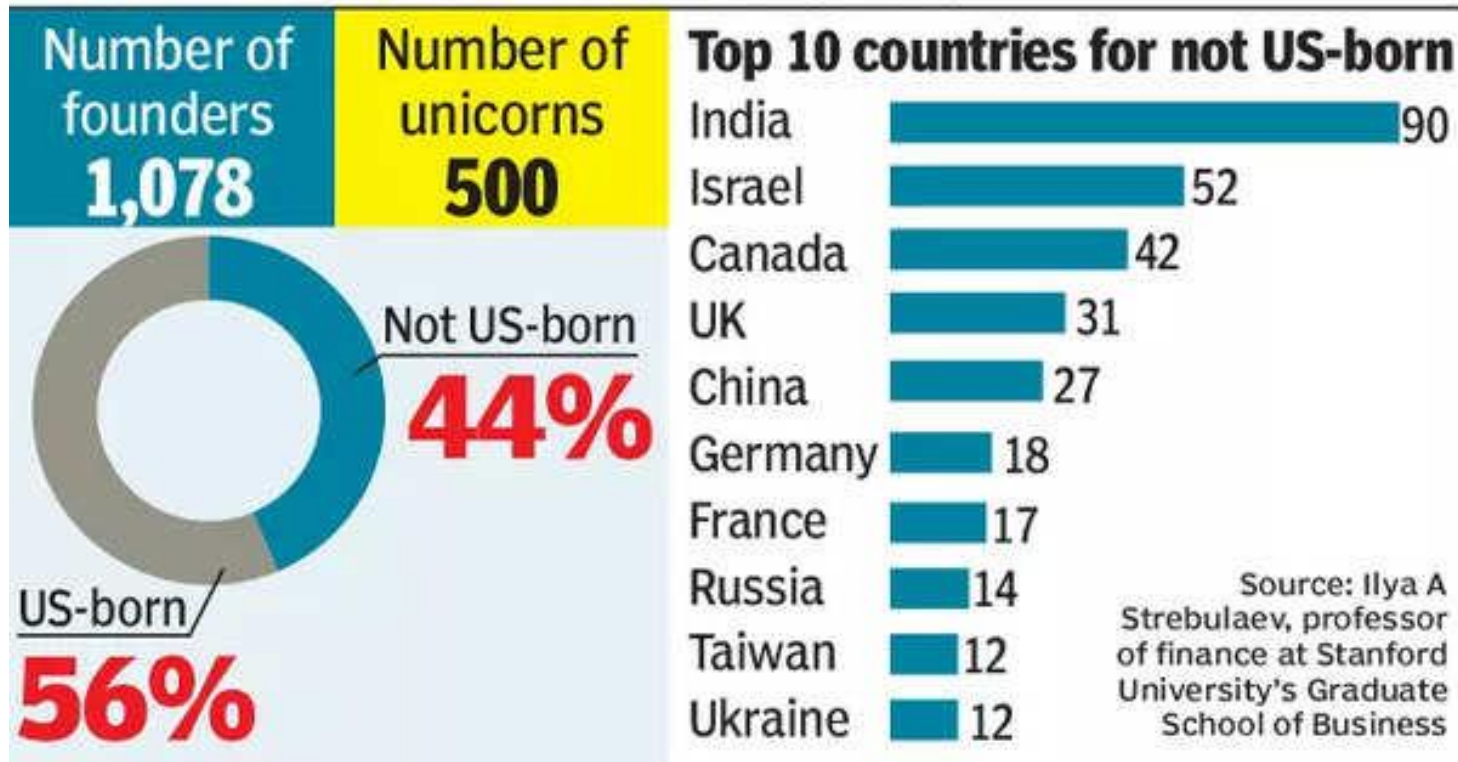
*安富歩氏著書より借用

5. アメリカ社会とWeb3

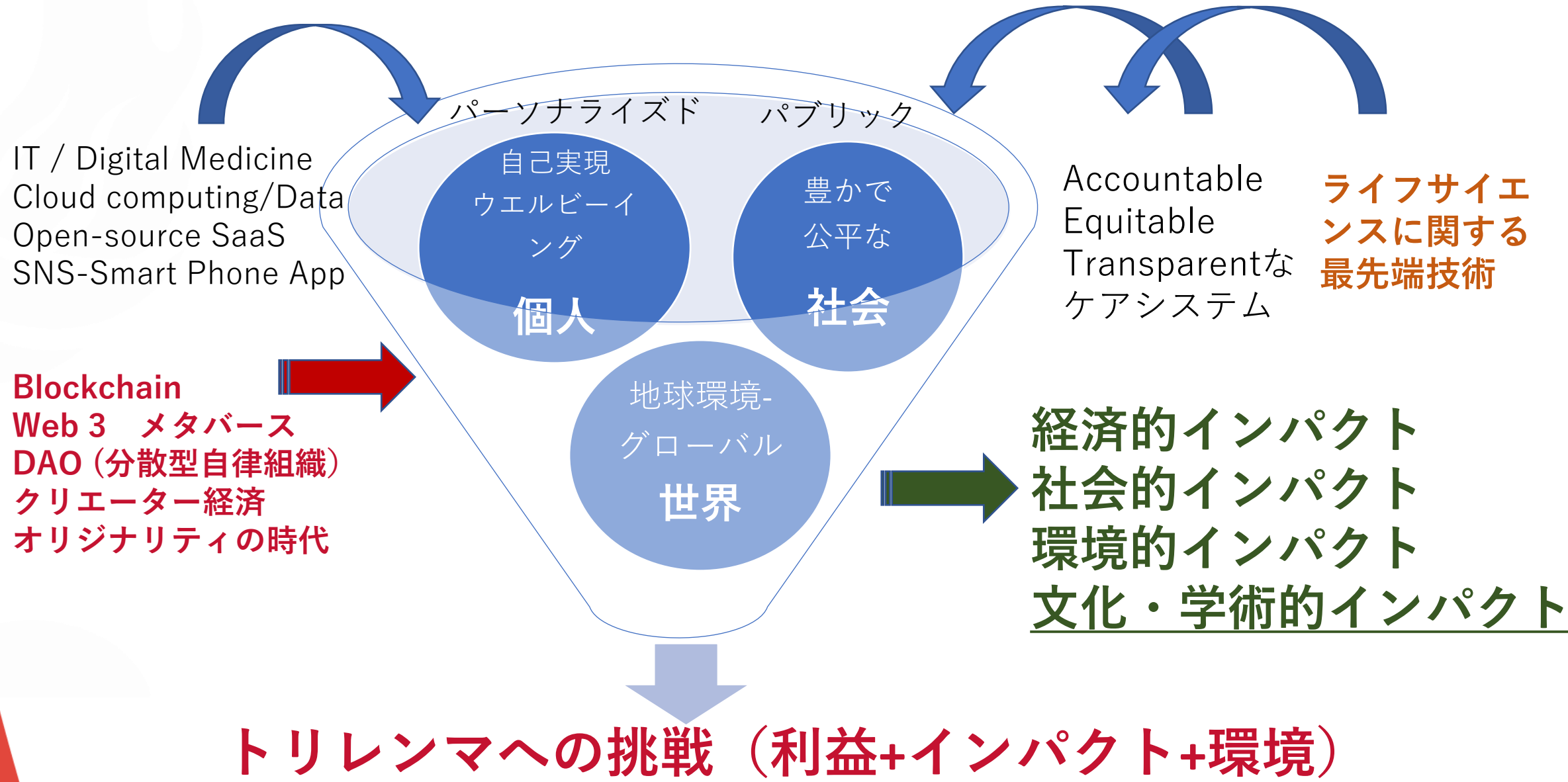
- 日本との違い
- 社会システム変革の予兆

アメリカ500社のユニコーン創業者のうち、44%は外国からの移民！

WHERE WERE THEY BORN?



ヘルスケアの将来（ケース）



トリレンマへの挑戦

世界経済の政治的トリレンマ[Wikipedia[編集](#)]

この国際金融のトリレンマに類似のものとして、「世界経済の政治的トリレンマ」という仮説が、[ハーバード大学教授、ダニ・ロドリック](#)によって2007年頃から提唱されている^[10]。「政治経済のトリレンマ」ともいう^[11]。

以下の3つは同時に達成することはできず、どれか2つをとれば、残りのどれかひとつが達成できない(犠牲になる、縮小する)とする考えである。

- 1.『グローバル化(国際経済統合)』
- 2.『国家主権(国家の自立)』
- 3.『民主主義(個人の自由)』

跳ぶように考え、這うように証明する！

クリエイター

跳ぶ

個人がワクワク

アート

発明・発見

アカデミア

直感

理想

理念

リーダー

エンタープレナー



信頼の醸成

這う

社会に役立つ

デザイン

イノベーション

ビジネス

論理

政治

実践

マネージャー

大企業・大組織運営

ユーザー

起業家の時代からクリエイターの時代へ

- 人間は、コンピューター・ロボット・AIが出来ないことへ向かう
- 全員（クリエイター、ユーザー共）がオーナーシップを持つ
- 自己実現へ向かう
- 個の持つ力を信じる（信頼の醸成は中央集権から分散型へ）
- 個別の価値観と共通の価値観が重なる場所、時間の共有
- 透明性があってプライバシーを最大化（偽名、アバター、Equity）

日本は、いまだ企業家の時代！

Web 3

- ブロックチェーンに基づく分散型オンラインエコシステム
- 大規模な社会政治的ムーブメント
- より合理性に基づいたリベラルな世界-クリエイターの尊厳
- DAO、NFT、メタバース、クリプト、仮想通貨など
- 中央集権から分散型
- プラットフォーマーからクリエイターへ
- ユーザーからオーナー（ステーキホルダー）へ
- 消費者から投資家へ

既存の中央集権的な政治・経済的権力や 独占的な権威付けシステムからの脱却

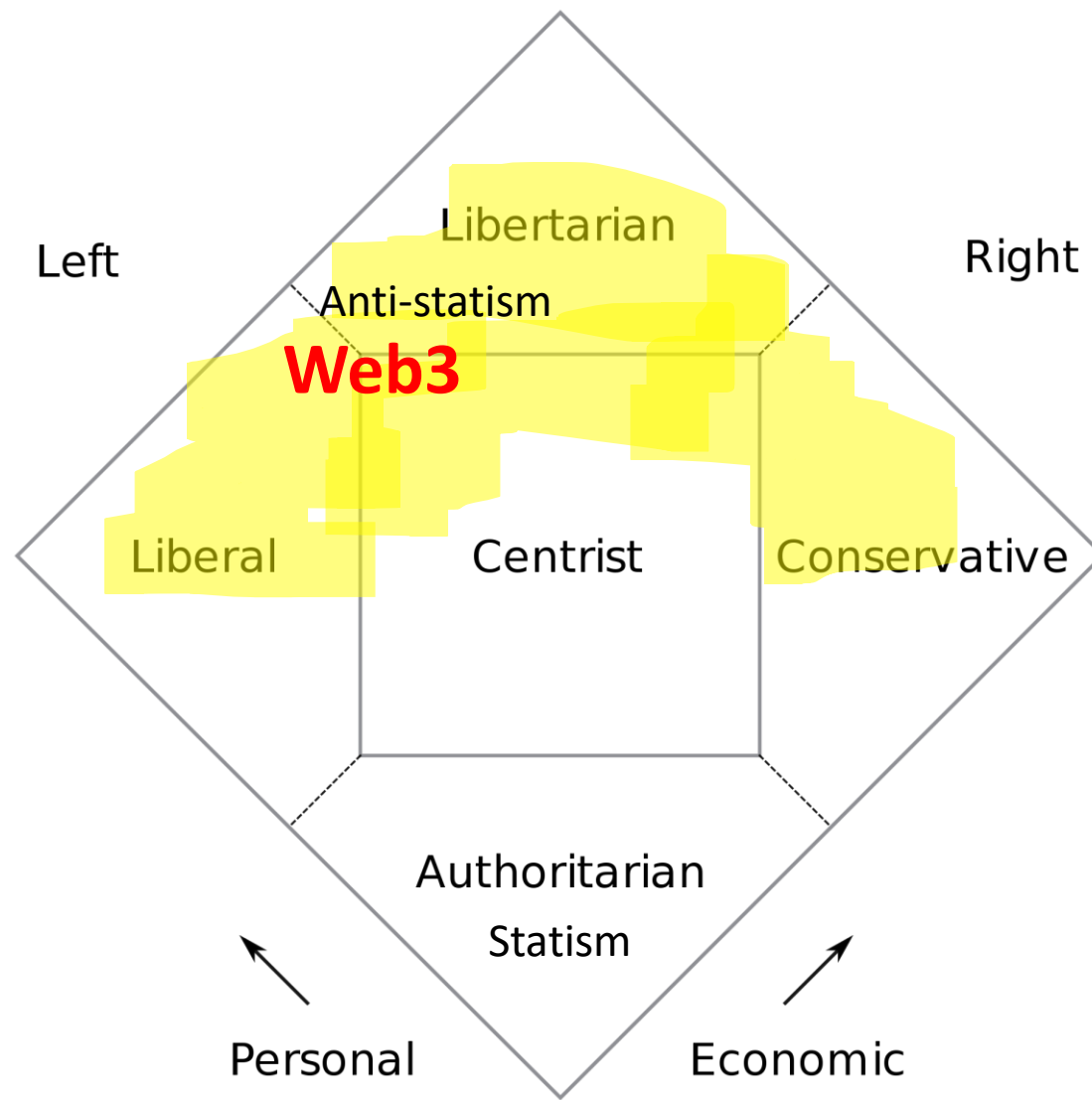
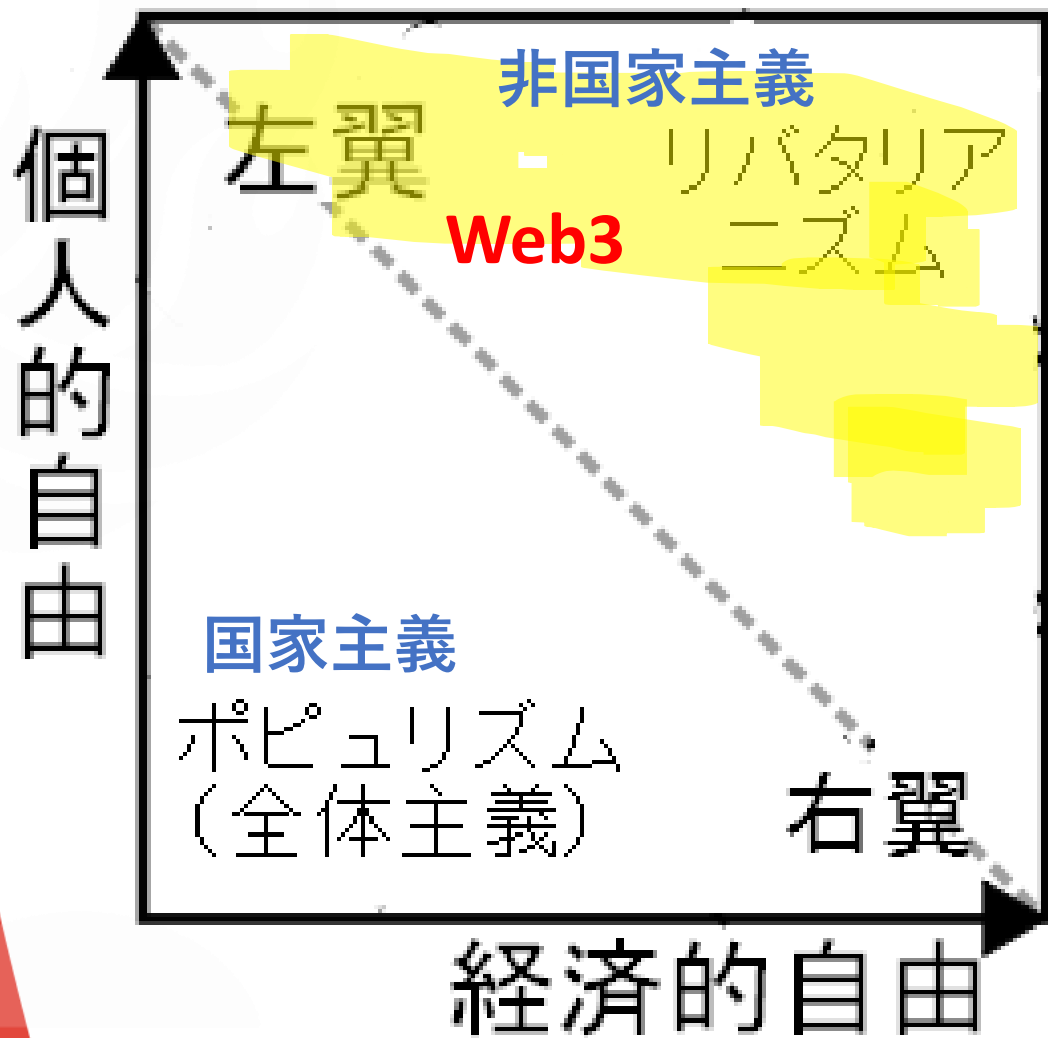
Democratization of

金融・資本
サイエンス

DeFi
DeSci

ブロックチェーンは個人の主権を実現するか？

Nation States (国民国家) の役割は？



Nolan Chart

今日の結論

将来のことは誰にも分らない！

*世界は広い、人生は長い
Think Big, Step Small !*

今日のお願い

日本の男女格差は、世界の先進国の中で最も大きいと言われています。

アメリカでは、多くの団体がジェンダーパリティ（男女が半々）を意識したパネルやシンポジウムを実施しています。少なくとも30%以上のパネリストやスピーカーが女性であるように努めます。

理由は、多様性が経済的にも社会的にもプラスのアウトカムを生むことが分かってきたからだけでなく、女性が入ることで平和や安全保障の議論が建設的で持続的になることが分かってきたからです。

日本の皆さんも是非ご協力宜しくお願いします。

今日は、 **(XX%)** でした。