



『米州開発銀行・富士通総研共催 コーポレート・ベンチャリングワークショップ』 コーポレート・ベンチャリングを通じたイノベーションと社会的インパクトの創出

－2016年9月6日 米州開発銀行アジア事務所にて開催－

■ 開会挨拶 大石一郎（米州開発銀行アジア事務所長）

私ども米州開発銀行（IDB：Inter-American Development Bank）は、世界銀行、アジア開発銀行、アフリカ開発銀行、欧州復興開発銀行とともに、世界に5つある国際開発金融機関（MDB）の1つです。ラテンアメリカの国々を対象に開発資金を供給しており、IIC（米州投資公社）という民間セクターへの支援を行う機関とともにこの地域の開発支援をしております。また、今回のワークショップを共催しているIDBグループの多数国間投資基金（MIF）は、他の4つのMDBには見られない非常にユニークな形態のファンドです。IDBのイノベーションラボとして、中南米カリブ地域の社会経済問題解決のために、民間セクターに出資、融資、グラントという形で支援しております。

本日は、コーポレート・ベンチャリングを通じたイノベーションと社会的インパクトの創出をテーマにワークショップを行います。本ワークショップがご参集の皆様役に立つものとなり、新たなコーポレート・ベンチャー・ビジネスとして社会的インパクトの創出に具体的に繋がることが祈念しています。

■ 趣旨説明 生田孝史（株式会社富士通総研 経済研究所 上席主任研究員）

昨今、ビジネス環境は急速に変化しており、それにキャッチアップし、競争力を持続させていくには、社内のリソースだけでは限界があります。このため、ベンチャーへの投資、アライアンス、協業などを行う「コーポレート・ベンチャリング」への関心が非常に高まっています。

そこで本日のワークショップのセッション1では、社外リソースを活用しながらイノベーションを促進し、企業競争力を向上させていくうえで、日本で今、何が起きているかについて、海外との比較も含めて議論していただきます。

一方、コーポレート・ベンチャリングは企業が利益を得るだけではなく、社会課題の解決や社会的インパクトを生み出す有効な手段として、国際的にも注目を集めております。セッション2では、コーポレート・ベンチャリングをうまく活用しながら、社会的インパクトを創出するような企業価値をどう出していくか。そのためにどのようなビジネスモデルがあるかについて議論していただきます。

■ Session 1

日本におけるコーポレート・ベンチャリングによるイノベーションの創出と促進、 企業価値創出の動向

フレームワーク・プレゼンテーション

池上重輔（早稲田大学大学院 経営管理研究科 准教授）

私からは、CVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）を考察するための視点として、切り口をいくつかお話しします。モノの見方は立場によって異なるのですが、たとえば、ベンチャー・ビジネス（VB）側は出資を受ける際に、入口のお金から、途中のプロセス、成功確率、売却などのエグジットにおいて、自社にどのようなメリットがあるかを考えます。一方、大手企業を背負って投資や支援を行う CVC 側は、大きく「ストラテジック・リターン」と「ファイナンシャル・リターン」について考えます。特に、どの業界でもカギとなるイノベーション創出の ROI（投資対効果）が低くなってきているため、ストラテジック・リターンの中でも「ソース・オブ・イノベーション」が重視されています。

コーポレート・ベンチャリングの定義は様々ですが、よく使われるのが「大企業内部において、新しい事業部門を立ち上げ、スタートアップ企業のように自立性をもたせること」というものです。その 1 つの手法として CVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）、すなわち「事業会社が自社の資金を提供してファンドを組成し、自社の事業に何らかの関連性のある企業に投資する仕組み」があります。とはいえ、CVC の形態は一樣ではありません。CVC を行う会社が GP（無限責任組合員）となって事業会社が LP（有限責任組合員）というのがスタンダードな形ですが、ファンドの形をとらずに投資する会社もあります。

◆アメリカでの CVC の動向

CVC の多くは、シスコ、インテル、マイクロソフトなどアメリカの IT 系企業からスタートしています。ただし、一部企業を除き、CVC の投資額は R&D 投資の 1~3% くらいと、あまり大きくありません。エグジットとしては、出資した企業を購入するケースが絶対数では多くなっているようです。

欧米圏では CVC に関する学術研究が蓄積され、ベンチャーやコーポレートというキーワードで論文検索をすると、かなりの件数がヒットします。しかし研究にもトレンドがあり、2000 年後半に一度山があり、金融ショック後に減って、2013 年頃から再び増え始めています。

私自身は、90 年代からソフトバンクの新規事業の統括を行った後、ベンチャーキャピタル・ファンドでベンチャー投資に携わり、通算すると 10 年くらいこの分野を経験してきました。当時を振り返ると、90 年代の欧米では一流の起業家は、CVC からお金をもらわない風潮がありました。自社の技術流出を恐れたり、VC（ベンチャーキャピタル）からの資金調達が容易だったためだと思います。ところがリーマンショック直後に、ベンチャー投資が瀕死状態に陥った期間が 3 年ほどありました。この時に安定的な資金供給源となったのが事業会社です。特にグーグルをはじめとして、事業会社は出資先の VB（ベンチャービジネス）に支援的で、投資専門の VC にはない経営資源、試験設備、顧客ネットワーク、流通なども提供しました。そこから、CVC に対するポジティブ・イメージが生まれ、今に至って

ます。

CVC の多くはシスコ、インテル、マイクロソフトなど IT 系企業から始まりましたが、その後、他業界にも CVC が広がりました。たとえば製薬業界では、多額な投資をすればブロックバスターが出るといふかつての構図が崩れ、自社単独での開発が難しくなったため、バイオベンチャーへの投資が増えました。

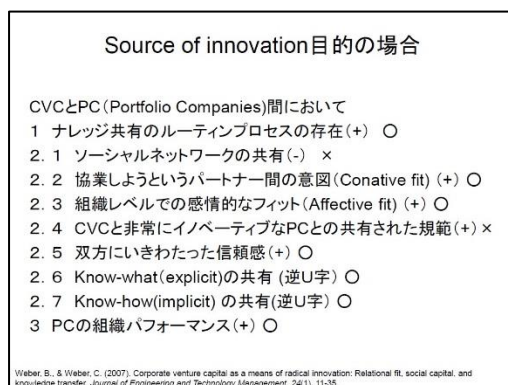
投資規模が大きいのはグーグル、インテル、ノバルティス、クアルコム、GE、ソフトバンクなど。ただし一部企業を除き、投資額は R&D 投資の 1~3% に留まります。また、出資企業を購入してエグジットするケースが絶対数では多いようです。以上がアメリカの CVC 投資のトレンドであり、2010 年以降に、CVC の環境は熟してきたというのが、私の印象です。

◆欧米圏のリサーチ結果

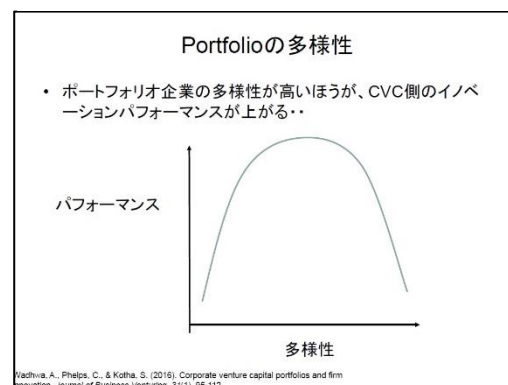
アメリカの最多引用論文（Dushnitsky と Lenox、2005 年）の調査結果によると、CVC 投資が多い事業会社ほど、イノベーション・パフォーマンスが高くなるそうです。デューデリジェンスで VB のエッジ技術への理解が深まる、VB の業績を見ながら自分たちのウェイトをコントロールできるなど、様々な理由があります。ただしこの論文では、CVC が事業会社のイノベーションを促す効果は IT 系に限られています。医薬やバイオではその効果ではなく、VB 成果をそのままもらい受けることが目的であり、ストラテジック・リターンにもいろいろあることがわかります。

ほかには、ソース・オブ・イノベーションの貢献要因を調べた研究もあり、ナレッジ共有のルーティンプロセスがある、協業しようというパートナー間の意図、組織レベルでの感情的なフィット、双方に行き渡った信頼感などにプラスの結果が出ています（図 1）。さらに、CVC のポートフォリオの数についての研究もあります。実は、ダイバーシティ（多様性）が高いほど、CVC のイノベーション・パフォーマンスは上がるわけではなく、一定レベルを超えるとパフォーマンスが落ちます。グラフ（図 2）で表すと、逆 U 字型の軌跡を描くのです。投資先の数とナレッジ移転のパフォーマンスについても同様のパターンとなりますが、CVC を行う企業側にナレッジの多様性を調整するプロがいると、グラフ上でパフォーマンスの落ちるポイントが右にずれる（パフォーマンスが落ちにくくなる）という研究結果もあります。

（図 1）



（図 2）



このように欧米圏のスタディはかなり蓄積されてきましたが、日本ではまだ研究が少ないうえ、欧米圏のアウトプットが必ずしも日本に当てはまるわけでもありません。そうした知見は、これから現場に実際におられる皆さんと一緒につくっていかないとはいけません。また、日本でも CVC は急増してきましたが、大企業の外部連携はいまだに 6 割は大学で、ベンチャーは 1 割に留まっています。この辺りも、CVC を考えるうえでの論点となりそうです。

パネル・ディスカッション

パネリスト： 倉林 陽（ドレイパー・ネクサス・ベンチャーズ マネージングディレクター
日本共同代表）

内藤崇司（株式会社リクルートストラテジックパートナーズ バイスプレジデント）

モデレーター： 池上重輔（早稲田大学）

◆パネリスト紹介

倉林：ドレイパー・ネクサスというファンドでは、エンタープライズソフトウェアや産業技術の領域を中心に投資を行っております。日本人を中心に全 8 名で、DFJ 創業者の Tim Draper の協力を得ながら、日米クロスボーダーの VC を行っています。また、日本の名だたる大企業に LP（有限責任組合員）となっていていただいています。特に、当社ではスタートアップと LP のアライアンスを KPI に設定し、現在、共同開発や資本参加など 40 件を超えるスタートアップとのコラボレーションが実現しています。LP 向けには、シリコンバレーでのコミュニケーション方法や、アメリカの経営者のスクリーニングを用いた新規事業の検討など各種トレーニングプログラムを用意しており、CVC 色の濃い VC を自負しています。

内藤：リクルートストラテジックパートナーズはリクルート・グループの CVC として、ソース・オブ・イノベーションの発掘を目的に日米で投資活動を行っています。優先テーマは SMB 向け業務支援 SaaS やシェアリング・エコノミー、その他 AI 等先端テクノロジー関連ですが、中長期的なイノベーションを目指して、テーマに固執せずに新テクノロジーや新ビジネスモデルを保有するスタートアップに幅広く投資する方針をとり、スタートアップのスピード感に合わせた決議体制なども整備しています。当社は、本業のマッチング・ビジネスやその膨大な顧客・会員基盤を通じて蓄積された知見やツールの提供を通じて、出資先のスタートアップ支援を行っています。2015 年の CB インサイツ¹のグローバルにおけるモストアクティブ CVC 企業ランキングで当社は 15 位に入り、日本企業では 2 位となりました。

続くディスカッションでは次のような指摘がありました。

◆米国の CVC の違い

米国における CVC への投資規模は日本の 20～30 倍であり、投資分野はクラウドやエンタープライズ

¹ CB インサイツ: <https://www.cbinsights.com/blog/corporate-venture-capital-active-2015/>

ソフトウェア、IoT、ロボットなど産業向けが多い。スタートアップを中心としたエコシステムやオープン・イノベーションが行われているため、CVC は経営上必須の手段として定着している。特に、スタートアップに投資して、その成長状況や経営陣との相性などを見た後で M&A を行うため、成功確率も高くなる。エグジットとして米国では M&A が多いが、日本では IPO が多く、これも CVC 活動の異なる点である。

◆日本の CVC の現状

日本で CVC が盛んになったのは 2010 年以降であり、特に 2015 年に増加している。2011~12 年までは IT 系企業が多く、13~14 年にメディア系、15~16 年になるとメーカーも多くなってきた。なお、CVC という言葉は使われていないが、富士通や日立は 90 年代から、リクルートは 2006 年から継続的にベンチャー投資を行ってきたが、そうした企業数は少数だったと思われる。

◆CVC の意図について

基本的にストラテジックな目的で、現業強化のために新規テクノロジーに投資している。既存事業の機会や脅威対応、周辺領域や新規領域、あるいは、バリューチェーンやビジネスモデル変換まで視野に入れて、新技術を効率的に探究している。ファイナンシャル・リターンが主目的でないとしても、日本企業の CVC はキャピタルゲインで投資回収し、次の投資に回すといった意識がやや希薄だとの指摘もあった。

◆CVC の実行体制について

金融系や投資経験者、海外駐在経験者、新規事業経験者、技術分野に詳しい人材で構成され、プロパーだけでなく、中途の経験者を入れることが多い。管理系など保守的な人員には不向きで、起業家精神や新しいものへの好奇心などマインド面も重要である、アメリカでの投資では現地事情に精通する外部人材を活用すれば投資判断のミスが少なくなる、外部のプロと内部人材の育成とのバランスを図らないとストラテジック・リターンとして内部で実業に落とし込む側面が難しい、などの指摘があった。

◆CVC における重要課題

投資をしていくうちに、何のために、誰が、どこまでやるかを見失いがちになっていく。CVC はあくまでも手段であり、目的を忘れてはいけなない。CVC の価値をどのように評価するかが難しい問題である。既存事業の買収や提携はスムーズに進んでも、特に新領域については、自社でやるかやらないか、誰が担当するのが不明確になるため、トップを理解してもらい旗振り役になってもらう必要がある。CVC の相手はシリコンバレーで探す日本企業が多いが、現地の経営者と温度差があることも見受けられる。経営トップがアントレプレナー精神を持ち、スタートアップとの接し方に注意が必要である。VB 側から見た CVC の最大のバリューはエンドースメントにあり、出資会社のブランド力も重要である。業界リーダーが有利なので、そうでない企業は戦略を変えて、工夫していく必要がある。

■ Session 2

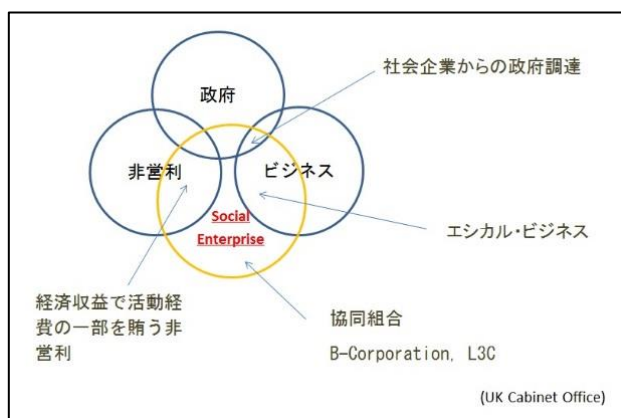
コーポレート・ベンチャリングを通じた社会的インパクトの高い企業活動を産み出す ビジネスモデルの構築

フレームワークプレゼンテーション

大塚信之（米州開発銀行 多数国間投資基金 Lead Specialist）

本日のテーマであるソーシャル・インパクトとは何か（図 3）。まず、社会（ソーシャル）の意味についてですが、企業、政府、NPO の 3 者では解決しきれないものをどう解決するかという問題意識がソーシャル・エンタープライズ（社会企業）の根底にあります。一方のインパクトですが、たとえば、橋をつくると、交通量が増えて、それによって、経済活動が活発化し、所得が増えます。これは「ロジックモデル」と呼ばれ、我々の業界で使うインパクトは、このモデルの最後の部分（図 4）を指します。

（図 3）

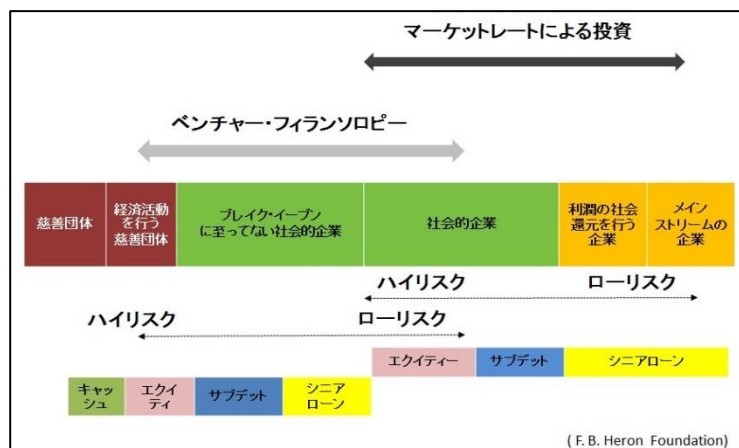


（図 4）



インパクト投資は、経済的リターンだけではなく社会的リターンも求めるもので、現在の 10 億ドルから 10 年後に 20 倍になるとの予測もあります。投資領域として左端を NPO、チャリティ、右端をメインストリームの企業で表すと、その間に来るのが社会企業です（図 5）。最近では、経済活動で経費の一部を賄うエンタープライジング・ノンプロフィットという形態や、損益分岐を超えた社会企業の途中まで出資するベンチャー・デッド、ベンチャー・grant など、投資手法が多様化しています。

（図 5）



◆インパクトの測定

社会企業への投資では、インパクトをどう計測するかが主な問題となります。現状では、SROI（社会的投資収益率）、B-Assessment、GIIRS（グローバルインパクト投資評価システム）など、定量的に評価する工夫がいろいろと行われています。計測対象は組織のミッションによって異なります。たとえば、アキュメン・ファンドはBOP（低所得）層の何人に商品やサービスを届けたかを、米ミレニアム・チャレンジ公社は20年に及びタイムスパンで貧困削減につながるポジティブ・リザルトを見ていきます。それから、セオリー・オブ・チェンジとオペレーション戦略の難易度はモデルによって異なるため、こうした点も考慮して測定対象を検討する必要があります。

◆企業とインパクトの歴史

コーポレートとインパクトの歴史を振り返ると、2000年まではビジネス環境、競争力、クラスター・アプローチの話でしたが、2004年以降は例のプラハラードの本（“The Fortune at the Bottom of the Pyramid”、邦訳『ネクストマーケット』）が出ると、インクルーシブ・ビジネスやBOPビジネスが急に脚光を浴びるようになりました。リーマンショック以降は、ソーシャル・アントレプレナーシップ、シェアードバリュー、インクルーシブ・マーケットの話が出てきました。

とはいえ、社会企業は今に始まったものではなく、1980年代後半から90年代前半にもザ・ボディショップ、ベン&ジェリーズなどがありました。しかし、最近になり大企業による買収がおり、ミッション・ドリフト（使命の漂流、使命から企業活動が遠ざかってしまう問題）が懸念されています。

◆MIFの事例紹介

MIFではこれまで、ダノン、コカ・コーラ、SABミラー、ネスレ、クラフトフーズ、テレフォニカなどの取り組みに、資金面やモデル提供などでサポートしてきました。

ソーシャル・コーポレート・ベンチャーでは、製品性能やバリューチェーンでのイノベーションは比較的可能でも、その両方を変えるビジネスモデルのイノベーションは難しいものです。たとえば、P&Gは自信作の水浄化剤の事業で失敗しましたが、内部人材が議論するだけでは、価格、パッケージ、チャネル、顧客セグメント、コストを超えたコンセプトにおいてはイノベーションが起こせなかったのも一因とされています。一方、メキシコの大手セメント会社のセメックスは、貧困層から直接ニーズを吸い上げ、外部を巻き込んで、マイクロファイナンス等を含めたプロジェクトを行い、大成功を収めました。

◆今後の展望

企業が単体で社会問題の解決に取り組んでも、その規模は5000万ドル程度にすぎません。それよりも、たとえばペプシコとコカ・コーラが一緒に肥満問題に取り組めば、インパクトが大きく、そこからイノベーションが生まれ、社会問題が解決されるサイクルができます。この環ができないと、単にブランドの宣伝に終わり、本当のインパクトとは言えません。自社の領域を再定義し、様々な企業とコラボレーションすることが求められています。

パートナーを作るときに、よくエコシステムがないと言われますが、中南米や新興国ではそれが当たり前です。たとえば、ボーダフォンの M-PESA は当初フルサービスのモバイル・バンキングを計画していましたが、銀行の理解が得られず、送金のみで始めました。それが大成功し、サービスを拡充していったのです。最近では、B-Corporation や L3C (Low Profit LLC) など、既存の法的枠組みやパートナーシップなしで起業する形態も出てきています。このように、小さく始めてエコシステムをつくっていくのは興味深いアプローチです。

現在は第四次産業革命とされ、TIME (テレコム、インターネット、メディア、エンタテインメント) 産業などで収斂現象が見られます。コレクティブ・インパクトやシェアリング・エコノミーなどのフレーム、クラウドソーシング、クラウドファンディング、リーンイノベーションなどのツールも登場しています。これらを活用すれば、最小のスケールでも面白い現象が見られることを最後の結論と致します。

パネルディスカッション

パネリスト： 白石智哉 (ソーシャル・インベストメント・パートナーズ 代表理事)
佐原資寛 (株式会社ガイアックス エアリー事業部 事業部長)
趙 瑋琳 (株式会社富士通総研 経済研究所 上級研究員)

モデレーター： 大塚信之 (米州開発銀行)

ディスカッションでは、パネリストから CV を通じたインパクト投資活動の現状について紹介していただきました。

白石：私は株式会社ジャフコや欧州系プライベート・エクイティ (PE) ファンドを経て、現在は独立系 PE ファームを経営する傍ら、PE のノウハウを使って社会的事業を支援すべく、ソーシャル・インベストメント・パートナーズを運営しています。これは、欧米では、ベンチャー・フィランソロピーと言われる活動です。特に行政が既に行っている分野ではなく、将来、日本の社会にとってイシューになるであろう、教育、ハンディのある若者の就労支援、育児支援など女性活躍に関わる分野、地域活性化に支援対象を絞って取り組んでいます。

我々が支援する社会的事業の多くは、ミッションや戦略、それを回す経営の仕組み、資金と経営資源のサイクルが回っていません。それぞれ個別に対応しても企業変革は起こらないので、好循環を作るために、我々はミッションや事業計画づくりを一緒に行います。受益者と中長期的成果を明確にしたうえで事業計画を策定し、それに納得できれば、必要な経営資源の提供や中長期投資を行い、理事や役員として入って経営に対してガバナンスも効かせます。

さらに、インパクトを社会的なリターンとして見える化し、それをファンドの寄付者への IR にもつなげる活動も重視しています。多くの社会的事業は長期のミッションと単年度のアウトプットしか見ておらず、それをつなぐ、3-5 年後に出したいアウトカムが具体化されていません。具体的に中期的なアウトカムを特定し KPI を導入していくことが大切です。

また経済的な評価額がまだつかない社会的企業に投資する場合には、CB（転換社債）を活用しています。将来的に他のベンチャー・キャピタル（VC）が投資できる余地を残し、ミッション・ドリフトに陥った場合に我々の投資資金は償還できる、というメリットがあります。

最後に、我々が支援している事例を一つ紹介しますと、放課後 NPO アフタースクールでは、働く母親を支援するために、小学校の施設を使って子どもを預かる活動をしています。受益者である子どもに安心安全な場所を提供しつつ、地域の大人や企業を巻き込んで教育プログラムも提供しているのが特徴です。学校施設を使うので、預かり料とプログラム料を安くでき、低所得世帯でも利用できます。学校数は当初の 3 校から 15 校に広がり、子どもの数も 500 人から 3000 人となりました。主な収益源は企業からのプログラム開発料ですが、売上や利益を唯一の KPI とせず、受益者の増大を考えて活動しています。

佐原：ガイアックスでは「Empowering the people to connect」というミッションを軸に、B2B 向けにシェアリング・エコノミーに特化した事業や投資先選定をしています。シェアリング・サービス領域で、スピーディーに自社のポジションを上げるために、シェアリング・エコノミーに特化したファンドをつくり、そこから企業を選定し、M&A につなげていく活動も行っています。

シェアリング・エコノミーでは、企業が小さい段階では、ユーザーからの問合せに自社で裁ききれないケースがあります。機能が不足する部分に当社子会社の代行サービスなども提供しながら、投資先企業に育成支援できることは、当社の強みです。また、当社は OB・OG 向けに起業支援の投資も行っています。彼らが IPO した時の売却益は、株主に利益還元しつつ、次の事業の種をつくるための投資に充当するほか、成功したアントレプレナーCEO を投資先や新規事業の育成アドバイザーとして活用できることも、投資からのリターンとして捉えています。

社会的インパクトを出すには法規制を変えていく必要もあるため、シェアリングエコノミー協会という業界団体を立ち上げ、政府や与党自民党への働きかけを行っています。当社は今後も、ファンド等の手法を使いながら、グループ外の新規事業に投資や M&A を通じてアイデアや技術力を内包する形でシェアリング・エコノミーの市場を広げたいと考えております。

趙：中国では 1978 年に「改革・開放」が実施され、79 年に初めて个体戸（個人事業主）が認められました。このため民営企業の歴史はまだ浅いのですが、最近では、中国の有力企業や ICT 関連企業が、ソーシャル・インパクトを意識した CV 活動を積極的に行っています。その目的は、新たな可能性を探る、より豊かなエコシステムを目指す、新興企業なのでブランド力を高めることなどです。

たとえば、フォーチュンが 2016 年 9 月に発表した「世界を変える企業 50 社」に中国企業で唯一ランクインした滴滴出行（Didi Chuxing）には、アリババやテンセントが投資しています。中国版ウーバーとも呼ばれる滴滴出行は、個人の保有車の活動自由度を広げているほか、大気汚染の深刻な中で CO2 削減に貢献していることも高く評価されています。

また、北京中関村地区には、ベンチャーを支援する「中関村創業ストリート」があり、そこでネット通販大手の京東商城が小さな喫茶店を運営しています。当然、喫茶店経営が目的ではなく、大手企業が

持っているリソースにアクセスしやすくするための活動です。このように、中国でも、ベンチャーを積極的に活用して、自分なりにエコシステムを作ることで、市場の中で生き残りを図っていくことが重要になっています。

■ 閉会挨拶・今後の展望 中村圭介（米州開発銀行 多数国間投資基金 Special Advisor）

MIF はもともと中南米の民間部門の開発促進を支援することを目的としたファシリテーターです。発足から 25 年経った今、民間部門の開発よりも、むしろ新興国の抱える開発や社会的な問題を民間部門の力で解決するためのサポートをしています。このため初期の段階では、中小企業や零細企業の支援、マイクロファイナンスなどを中心に扱っていましたが、最近は大きな企業、いわゆるコーポレーションを開発や社会的問題に巻き込む。それも CSR（企業の社会的責任）ではなく、ビジネスとして参加していただくかがテーマとなっております。

今日の最初のパネルで、日本の動向とアメリカでの CVC や CV について整理してお話いただきました。ディスカッションにあったように CVC や CV は目的ではなく手段です。目的をきちんと設定し、戦略的に考えることが大切です。

その中で、我々 MIF が果たせる役割として、企業が展開しているインパクトの高い新規事業を支援し、パイロット・プロジェクトをするなどのお手伝いができると思います。それによって、確立したビジネスモデルを構築できれば、1 つの貢献になるでしょう。

MIF は中南米を対象にしている銀行ですので、日本の企業の方が中南米に投資促進される際に、これまでのような直接投資ではなく、たとえば CVC などの道具を使って、中南米のスタートアップへの投資や M&A を促進していく手伝いもできればと思います。

一方、企業にとって CVC を通じたストラテジック・リターンとファイナンシャル・リターン、特に、どのようにインパクトを計測するかが論点となりました。インパクトというのは、おそらく時代によって進化していきます。たとえば、イノベーションにしても、製造業中心の時代は技術革新という非常に狭い範囲で考えられていましたが、エコノミーがサービス産業中心の時代になると、単なる技術革新ではなく、プロセスの革新など対象が広がっています。そういうものを取り込んだうえで、インパクトをどう見るか。その説明はまだ不十分ですので、今後、今回のようなワークショップやパイロット事業などを通じて、経験のある皆さまのご意見も伺いながら、検討を進めていきたいと思っています。パネリストの皆様また本日このワークショップに参加いただきました皆様にお礼を申し上げ、閉会の挨拶とさせていただきます。本日はどうもありがとうございました。