

グローバル・スタートアップ・キャンパス構想に関する有識者会議（第2回）

1. 日 時 令和5年12月13日（水）9：00～11：00
2. 場 所 中央合同庁舎8号館6階623会議室／Zoom ウェビナー（ハイブリッド開催）
3. 出席者
- | | | | |
|-----|---------------------------|---|------|
| | 新藤 義孝 | スタートアップ担当大臣 | |
| | 井林 辰憲 | 内閣府副大臣 | |
| | 神田 潤一 | 内閣府政務官 | |
| 座 長 | 上山 隆大 | 総合科学技術・イノベーション会議 議員 | |
| 委 員 | 青木 孝文 | 東北大学 理事・副学長（企画戦略総括担当、プロボスト、CDO）
大学院情報科学研究科 教授 | |
| 同 | 伊藤 耕三 | 国立大学法人東京大学大学院新領域創成科学研究科 教授 | |
| 同 | 岩村 有広 | 一般社団法人日本経済団体連合会 常務理事 | |
| 同 | 窪田 規一 | 株式会社ケイエスピー 代表取締役社長 ペプチドリーム創業者 | |
| 同 | 佐藤 勲 | 国立大学法人東京工業大学 総括理事・副学長 理事・副学長 | |
| 同 | 佐藤 康博 | 総合科学技術・イノベーション会議 議員
株式会社みずほフィナンシャルグループ 特別顧問 | |
| 同 | 福田 正 | 株式会社角川アスキー総合研究所 取締役フェウンダー | |
| 同 | 藤井 ダニエル | トラスト・キャピタル株式会社 代表取締役社長 兼 CEO | |
| 同 | 二見 崇史 | エーエヌベンチャーパートナーズ パートナー | |
| 同 | 間下 直晃 | 公益財団法人経済同友会 副代表幹事
株式会社ブイキューブ 取締役会長グループCEO | |
| 同 | 三尾 美枝子 | 紀尾井町法律事務所 弁護士
東京大学 産学協創推進本部知的財産契約・管理部長 | |
| 同 | 山田 哲朗 | 読売新聞社 論説委員 | |
| 同 | Victor Mulas | 元世界銀行 Senior program officer
内閣府スタートアップ・エコシステム形成推進事業審査・評価委員会委員 | |
| 講演者 | Michael Kearney | The Engine Ventures ゼネラルパートナー | |
| 同 | Francesco Maria Benedetti | OSMOSES 共同設立者兼CEO | |
| 事務局 | 松尾 泰樹 | 内閣官房 グローバル・スタートアップ・キャンパス構想推進室 | 室長 |
| 同 | 泉 恒有 | 内閣官房 グローバル・スタートアップ・キャンパス構想推進室 | 室長補佐 |
| 同 | 坂本 修一 | 内閣官房 グローバル・スタートアップ・キャンパス構想推進室 | 審議官 |
| 同 | 藤吉 尚之 | 内閣官房 グローバル・スタートアップ・キャンパス構想推進室 | 審議官 |
| 同 | 清浦 隆 | 内閣官房 グローバル・スタートアップ・キャンパス構想推進室 | 審議官 |

同	吾郷 進平	内閣官房	グローバル・スタートアップ・キャンパス構想推進室	審議官
同	田中 哲也	内閣官房	グローバル・スタートアップ・キャンパス構想推進室	審議官
同	吉住 秀夫	内閣官房	副長官補付 内閣参事官	
同	有賀 理	内閣官房	グローバル・スタートアップ・キャンパス構想推進室	参事官
同	渡邊 倫子	内閣官房	グローバル・スタートアップ・キャンパス構想推進室	参事官
同	石川 貴史	内閣官房	グローバル・スタートアップ・キャンパス構想推進室	参事官

4. 議題

(1) 海外VC・スタートアップからのヒアリング

【The Engine Ventures、OSMOSESからのヒアリング】

(2) 「スタートアップの成長支援の在り方」及び「経営人材・ビジネス化人材の育成支援の在り方」に関する議論

(3) その他

5. 配布資料

資料1 ヒアリング先関連資料

資料2 各構成員提出資料

資料3 これまでの主なご意見（事務局提出資料）

資料4 スタートアップを巡る我が国の現状と課題（事務局提出資料）

6. 議事

【事務局】

ただ今よりグローバル・スタートアップ・キャンパス構想（以下、本構想）に関する有識者会議 第2回を開催する。

前回に引き続き新藤スタートアップ担当大臣、今回は井林副大臣、神田政務官にご参加いただいている。

加えて本日はゲストとして、The Engine VenturesのMichael Kearney氏、OSMOSESのFrancesco Maria Benedetti氏にもご参加いただいております、後程ご説明をいただく予定です。

ここで、新藤義孝スタートアップ担当大臣に冒頭の挨拶を頂戴する。

【新藤大臣】

おはようございます。本日はこのグローバル・スタートアップ・キャンパス構想の有識者会議、第2回目である。先月第1回会議を開催したばかりであるが、こうして有識者の皆様にお集まりいただき感謝の念に堪えない。

第1回会議ではハーバード大学とMITで活躍する日本の方々のお話を伺った。今回はMIT発のスタートアップとベンチャーキャピタル（VC）の皆様からお話を伺うことになっている。

第1回会議でも申し上げたが、これは予定調和なしの有識者会議である。国策として政府が何としても成功さ

せたいグローバル・スタートアップ・キャンパスについて、どのように具体的な策を打ち上げるべきか、運営を工夫すればよいのか、是非座長を中心として皆様方にご議論をいただきたいと考えている。本日の有識者のヒアリングの中でも様々な分析や状況報告をいただけると思うが、この機会に皆様の立場から私たちのグローバル・スタートアップ・キャンパスにどういことを求めるのか、具体的な提言もいただければありがたいと考えている。

私も機会がある度にあちらこちらでお話を聞かせていただいている。先日もサンフランシスコでVCの皆様と膝詰めでお話をさせていただいた。それぞれお考えはあるが、私たちの国の本構想に合った、きちんとしたコンセプトを打ち立てることが重要である。それをビジネスとして活かせるのかどうか、ここに尽きると思っている。そういった意味から、本日も熱心なご議論を賜れるものと期待しているので、よろしくお願ひしたい。

本日は副大臣、政務官にも出席いただいている。我々政務チームとしても、政治で解決しなければいけないことは責任を持ってやりたいと考えているので、どうぞよろしくお願ひしたい。

【事務局】

これ以降の進行は座長にお願ひさせていただく。

【座長】

それでは早速、本日の議題1「海外スタートアップ・VCからのヒアリング」に入らせていただく。Michael Kearney氏、Francesco Maria Benedetti氏のお二人からそれぞれご説明いただく。Kearney氏はThe Engine Venturesのパートナーであり、クライメットテックを含む商業化に長い時間を要する困難な科学技術、Tough Techのスタートアップ支援について、プログラムの実例を交えながらお話をいただきたいと考えている。Benedetti氏はMITからスピンアウトしたクライメットテック分野のスタートアップ企業であるOSMOSESのCEOであり、本日はOSMOSESの事業概要やアカデミアからのスピンアウト等についてお話をいただくことになっている。

まずはKearney氏よりお願ひしたい。

【Kearney氏】

私からは、The Engine Venturesについてご紹介させていただく。

元々、The Engine VenturesはMITの学長のイニシアチブにより作られた。そのコンセプトは、既存のベンチャーキャピタルやテクノロジー支援の在り方では、Tough Techを十分に支援することは難しいという問題意識に基づく。取組の端的な内容は企業への投資を含む、研究から商用化への移行支援である。言い換えれば、学問界からの研究シーズのトランスレーションを、資本集約的に行うわけである。MITとしてこうした研究シーズを商用化し、ひいては世界にインパクトを与えることを企図して、2017年にVCや公益企業から構成されるThe Engine Venturesという組織が作られた。

The Engine Venturesでは、資本、インフラ、そしてネットワークの3要素のコンビネーションによって事業を動かしている。

先ず、資本の面では、研究から商用化への移行をサポートする上で、10年（最大18年）スパンでのベンチマークを成功させることに主眼を置く。起業後の事業展開をサポートし、経済的な柱としてスタートアップの礎となることを目指す。勿論、長期的視点で投資家に対して資本裨益の還元をすることにも留意している。

次にインフラの面では、30万平方フィートの施設の中に、生物系、科学系、機械工作系のプロトタイプラボ等が備わっていることが特徴である。起業に必要な設備の95%が備わっており、起業したその日からそこで事業が行えるようになっている。

そしてネットワークの面では、アカデミアは勿論、企業や政策決定者、資本家に至るまで様々なステークホルダーが集う仕組みを構築していることを強調したい。これらの人的つながりは、事業のマーケティングから労務人事、そして採用に至るまで、スタートアップにとっての重要事項に恩恵をもたらす。

The Engine Ventures は、上述のとおり資本、インフラ、そしてネットワークの3要素のコンビネーションによってイノベーションにつなげることを試みている。私はThe Engine Ventures に来る前の2010年に、再生可能エネルギー発電所等向けのエネルギー貯蔵電池を開発するAmbri に参画した。その時にシリコンバレーのVCから資金調達を行い、やっとその1年後に研究実験結果を再現するラボを作ったのだが、市場へのネットワークが不十分な状態だったので、製品を市場に展開することは困難だった。このように、The Engine Ventures が3本の柱として掲げている資本、インフラ、ネットワークはいずれも欠かすことはできない要素である。

The Engine Ventures はTough Techと呼ばれる技術を支援している。Tough Techとはすなわち、材料科学やコンピュータ科学、機械工学等、ブレイクスルーによって世界に大きな影響を与える科学技術のことであり、我々としても科学のフロンティアにおいてこれらを支援している。支援の内容は、研究実験のシミュレーションやモデリングのサポートであり、研究者等が研究を成功に導くための実験の数を減らすこと、実験における資本効率性を上げることをねらいとしている。特にクライメットテック領域においては新しい市場があり、直近5年間に於いて研究開発が成功した技術は世界に展開しており、ファイナンスの観点でもかなり耳目を集めるようになっている。こうしたThe Engine Ventures の活動は、本構想とも親和性があるのではないだろうか。

私とBenedetti氏がThe Engine Ventures で目にする何よりも重要な要素は、なんといっても人材である。世界には多くの素晴らしいアイデアがあり、科学ではイノベーション、ブレイクスルーが毎日起きていて、多様な人材がチーム一丸となって起業を成功させている。私たちはこうした在り方を求めている。成功の中核要因はやはり人である。ハーバード大学の方の話も伺ったと聞いているが、こういった人々は積極的にリスクを取っていきたく考える起業家精神溢れる方々である。人材は、スタートアップ・エコシステムの成功に欠かせない要素である。

我々の投資は、クライメットテック、ヒューマンヘルス、先進的なシステム・インフラという3領域で行われている。The Engine Ventures は単に研究開発を行うMITの傘下企業ではない。

The Engine Ventures は各投資を、戦略性を持って行っている。

The Engine Ventures の投資先の内、MITからのスピンアウト企業は30社で、これは投資全体のポートフォリオの60%を占める。これは同時に、別の大学を母体とするスピンアウト企業にも投資を行っていることを意味し、投資先はMITのスピンアウト企業だけに限らない。他にも、米国連邦エネルギー省(DOE)傘下の国立研究所や企業のラボに対しても投資を実施しているが、全体のポートフォリオで言えばごくわずかである。

創業者の多様性を担保することも非常に重要だ。特に研究者に起業家になってもらうには、研究の早い段階からそのような起業に向けた連携を行うべきである。その他ジェンダーを始め、人を取り巻く社会経済学的な背景は異なるため、個々の状況に応じた創業サポートが必要である。

次に、クライメットテックというテーマについてお話する。クライメット関連の投資は、我々の投資全体のポートフォリオの50%を占めている。投資決定の際には投資先候補となるスタートアップの持つクライメットテックを分析し、どのような気候変動緩和効果があるのか、エネルギー転換にどのような効用があるのか、技術の

社会実装にはどれほどのコストが必要なのかを測定する。勿論、投資先の技術や事業内容は、経済的に意味を持つものでなければならない。クライメットテックのさらに細かい内訳は、①クリーンな電力・熱、②エンドユーザの電力化、③鉄ないしセメントの精製やカーボンキャプチャ技術等による産業の脱炭素化、④資源効率化、そして⑤合金開発や合成化学等事業を通じた気候変動への適応ビジネスの5領域となっている。例えば、膜技術を通じたエネルギー利用の効率化を企図する OSMOSES は、これらの中の「資源効率化」にカテゴライズされる。

そして、最初にお話したインフラの面では、MITとの協業によりマサチューセッツ州ケンブリッジ750メイン通りに施設を構えている。研究活動や起業にとって非常に充実した環境なので、皆様もケンブリッジにお越しの際は是非この施設にお立ち寄りいただきたい。

The Engine Ventures では、アーリーステージの研究活動のサポートも行っている。起業経験がない研究者こそ、良い起業家になるポテンシャルを最も備えている人たちである。なぜなら、彼らは特定の技術に信念を持っており、それを世界に広めようとしている人たちだからである。我々は彼らが起業するためにベストなプログラムを設けている。

その一つが「BLUEPRINT」というプログラムだ。これは学生やPh.D研究者向けに研究技術の商用化機会を模索してもらうものである。プログラム始動から3年間経った現在では、プログラムは7つのコホートから構成されている。実際、The Engine Ventures に私が来る前には、起業家として活動したことがなかったため、巨大なバッテリー技術を基にした起業をするにはどうすればよいのかわからなかった。しかしこのプログラムを経れば、たとえ研究者の研究領域がジェットエンジンでも、膜システムでも、核融合炉でも、起業につなげることができる。起業家が素早く行動するために必要な知見はこのプログラムに揃っている。Tough Tech 関連の全ての起業家にとって、技術リスク対応から市場開拓、知財、チーム組成等の様々な知見を習得できるよう、プログラムはテ일러メイドに設計されている。規模の拡大あるいは質の追求といった方向性の相談まで、メンター等の助けを借りながら計画を練ることができる。

もう一つが「WhiteBoard」というプログラムだ。これは大学の研究室の教員に対し、学术界の研究シーズをシームレスに商用化させるためのプロセスを習得してもらう試みである。教員に会社設立の方法について考えるための枠組みを提供し、起業につなげるためにはどのようなPh.D人材のアサインが必要か、財務面でのファカルティメンバーとして誰が適任か等を考えてもらう。

以上で私からの発表を終えさせていただく。

【座長】

それではBenedetti氏、お願いしたい。

【Benedetti氏】

私の所属するOSMOSESも、先ほどKearney氏からお話のあったThe Engine Venturesと関わりがある。

これから私がお話するのは、OSMOSESの紹介、我々の取組のジャーニー（主要プログラムとアクセラレータ）、そして本構想への提言の3点である。

まずはOSMOSESの概要をご紹介させていただく。OSMOSESはマサチューセッツ州ケンブリッジに拠点を置く企業である。現在15人の従業員も拡大傾向にあり、パートタイマー従業員からメンターの方々もいる。昨今、1,700万ドルの資金調達に成功している。OSMOSESの技術シーズはすなわち、分子の分離技術である。分子の分離はエネルギー生成にとって不可欠なのだが、実はその作業には大きなコストがかかるのである。具体的には、

世界のエネルギー消費量の15%は分子分離に費やされており、世界の炭素排出量で見れば実に16%を占めている。つまり脱炭素化に向けた道筋は、分子分離の効率化なくしてあり得ない。従って、OSMOSESの事業はいわばインフラ事業と言えるものであるから、世界の多くのステークホルダーから照会を受けている。こうした技術革新は総じてエネルギー業界では難しいのだが、ステークホルダーと共にこの課題に取り組んでいることを嬉しく思う。

我々は2016年から2020年の間に、MIT関係者と炭化水素のラダーポリマー(Ladder polymer)の開発を行った。ラダーポリマーを用いたフィルム状のメンブレンモジュールが、分子を分離するのに優れた素材だったのである。通常、分子分離は多くの工程を伴う煩雑なものだが、メンブレンモジュールは既存の工程で用いるモジュールよりも高い選択的透過性を備えているため、効率良く分子分離を行うことが可能である。既存の分子分離手法は前世紀のものであり、エネルギー消費効率がとても悪かったので、我々の取組は素晴らしいパフォーマンスを達成したと認識している。例えば2022年には、雑誌「Science」にこの研究成果を掲載することができた。同雑誌で取り上げられた業績の中でも大きな成果の一つとなっている。我々がOSMOSESを起業した際にはエネルギー関係者から多くの関心が寄せられたし、米エネルギー省/US Department of Energy(DOE)からは多大な研究イノベーション資金の提供を受けることができた。

我々は、このメンブレンモジュールを顧客企業のニーズに応じた形で提供することを心がけており、顧客とパートナーシップを結ぶことを前提にしている。我々は1月末に日本を訪問する予定であるから、日本の多くの企業等のステークホルダーともパートナーシップを構築し、ソリューションの設計をしていきたいと考えている。エンジニアのパートナーに対してソリューションを提供し、メンブレンシステムを作っていくことを考えている。

メンブレンモジュールは、業界における様々な課題を解決することができる。例えば、この材料は水素の生成を効率良く行えることにつながるため、その先に応用できる領域は、例えばバイオメタン、酸素生成、カーボンキャプチャ、冷媒の再利用、ヘリウム生成等となる。従って、メンブレン関連の市場規模は現在でも100億ドルから150億ドルと巨大なものだが、2030年には350億ドル以上の規模に成長することが見込まれており、引き続き市場のあらゆる課題の解決に貢献していきたいと考えている。

我々の歩みは、2019年にMITでのZachary Smith教授の学術研究から始まった。私はボローニャ大学を化学工学専攻で卒業した後渡米し、そのスミス研究所に留学、最終的にはPh.Dを取得した後のポスドクとして同研究所に参画したのだ。その際に二つの重要な経験をした。まず一つは、2019年のMIT Engine Initiativeを通じたエネルギー企業との意見交換である。私はフェローシップの資金提供をしてくれたエクソンモービル社やENI社、シェル社と頻りに意見交換し、イノベーションとは何なのか、企業が何を求めているのかを理解することができた。もう一つは2020年のMIT Deshpande Centerという助成プログラムでの体験である。このプログラムは研究内容の商用化や起業を後押しするものだが、私が気付いたのは、事業を進める上では研究内容もさることながら、企業としてのチーム作りと同じく研究成果を顧客価値につながる提案へのトランスレーションが、学術研究をビジネス機会に結びつけるのに非常に重要な点であるということだった。同時にMIT Sandboxという、シードファンディングからメンターシップまでカバーする起業家教育プログラムを通じて、研究等に必要な機器や資材を調達することまでできたわけである。

次に創業チームを紹介する。創業者のKatherine Mizrahi Rodriguez氏はPh.D含む各学位をMITで取得した。CTOのHolden Lai氏は元々スタンフォード大学で材料同士の結合等に関する研究していたのだが、私がZachary Smith教授のラボに移る際に一緒に参画してくれた。そして私自身に加え、Zachary Smith教授自身もCSOとして創業チームに加わっている。

2021年は大切な年であり、学びの深かった年だった。例えば様々なコンペティションを経て、MIT \$100K Entrepreneurial Competition やThe Climate Tech、Energy Prize等の各種賞を受賞して合計20万ドルもの賞金を得られ、K e a r n e y氏とのコネクションを作ることができた。併せて米国国立科学財団（NSF）のI-Corps というプログラムを通じて、100のカスタマーにインタビューすることができ、市場ニーズや技術そのものに対する見識を深めることができた。これはボストンのみならず、米国のエコシステムの中で研究開発を推進できる環境を得られたという意味でも意義あるものである。他にも、クライメット関連のアクセラレータであるClean Tech Openのサポートを受けられたり、300万ドルの資金調達を実施したりすることができた。このように2021年は、大学からの独立や起業、資金調達に至るまで実現させることができ、パートナーとの出会い等においても大きな収穫があった年であった。

2022年にはチーム拡大とメンブレン材料の更なる開発を行い、2023年には1,100万ドルの資金再調達を実現させている。今後は、2024年から顧客企業と協働でP o C（概念実証）を行い、2027年から本格的な商用化を行う予定である。

最後に、本構想への提言をさせていただく。

本構想を進めるためには、大きな課題を解決するためにやりがいのあるツールとして起業家精神を盛り上げることが重要である。学界の人たちにも起業というキャリアパスがあることを感じられる環境を構築した上で、プログラムを運営する必要がある。良例としては、The Engine Venturesのモデルもある。

二点目は、研究者がシーズをスピナウトさせるための資金と研究室スペースを如何に支援してもらえるかが大切だということである。我々はその支援措置がまさにThe Engine Venturesモデルであった。研究者はたとえ自身の持つ技術領域については優れていても、その技術の何がソリューションなのかを提案することが求められる。また学界の枠にとらわれずに広く顧客を獲得していける環境を構築することも欠かせないため、各種アワードを整備する等して、研究者の起業に向けた挑戦意欲を掻き立てるようにすべきだと思う。

さらに、大学とスタートアップの間での知財（IP）移転を行いやすくすることが必要である。大学在籍時に生み出されたIPを、スピナウトするスタートアップに簡易に付与できること、その知財を関係者で活用できることが重要である。知財は、後続の人にとっても役に立つものでなければならないからだ。同時に、他社と同じ過ちを繰り返さないようにする取組も求められる。

以上で発表を終えさせていただく。

【座長】

続いて、質疑応答に入る。

本構想ではMITを重要なパートナーのうちの one と認識し、日々コミュニケーションさせていただいている。本日は、MITの中心的な役割をしているThe Engine Venturesや、そこから輩出されたスタートアップ企業からの取組報告を受けた。講演者のお二人は時間の関係上、この後退席される予定である。質問等ある方は今この場でお受けできればと思うので、挙手をお願いしたい。オンラインでご参加されている方も是非挙手いただきたい。

○ K e a r n e y氏に質問させていただく。Deep TechとTough Techの違いは何なのか。

【K e a r n e y氏】

実はさほど違いはない。ただ総じて我々が Tough Tech を考える際には、Benedetti 氏のような優秀なリーダーが技術をどのように展開していくのかという点に気を遣っている。

○ 私はポリマーの研究者なので、Benedetti 氏の説明は大変良くわかった。

Benedetti 氏はお話の最後に、資金と研究室スペースを研究者に与えることが大事だと仰っていたので、関連して質問させていただく。OSMOSES の出資元構成に占める米国政府ファンドの割合は、創業当初時点でどれほどだったのか。

【Benedetti 氏】

我々も常日頃、出資元構成を考慮している。OSMOSES では 15～20% が政府からの資金、その他は別のエンジェンシーや VC からの資金を受けている状況である。アワードによる賞金によるものも、わずかながらある。

○ IP についても重要だと認識している。ライセンス契約は、MIT と OSMOSES でどのように結び、どのくらいの金額を MIT に支払っているのか。

【Kearney 氏】

MIT の傘下にはテクノロジーオフィスがあり、そこを通じて MIT とスタートアップの間で MIT の持つライセンスに係る契約を行っている。ライセンス契約のオプションは大学によって様々である。最近まで私は英国にいたのだが、オックスフォード大学では、スピナウト企業の株の 50% 程度を、大学側にライセンス供与の対価として譲渡するという契約があった。MIT に比べるととても高い割合である。

スタートアップはライセンスの他にも、施設のスペース利用に関するコストを支払わなくてはならない。The Engine Ventures は施設をスタートアップに提供する代わりに、月単位で費用を請求している。なお、もしスタートアップが十分に利益を創出していれば、長期的な施設リース契約となることもある。

○ 先ず、Kearney 氏に質問させていただく。The Engine Ventures での投資決定を行う投資委員会には何か独自性があるのか。また、The Engine Ventures がスタートアップに提供する施設インフラには、どのような特徴があるのか。通常の大学の研究施設とは異なるものなのか。スタートアップに対する The Engine Ventures への費用請求についても教えていただきたい。

続いて Benedetti 氏に質問させていただく。OSMOSES はまだアーリーステージの段階だと思うが、ビジネスモデルが決まっていれば教えていただきたい。また、顧客企業に対して費用等の請求をすでに行っているのか。

【Kearney 氏】

まず The Engine Ventures の投資決定の方法について申し上げる。我々はベンチャーファンドでもあるため、5人で投資委員会を構成している。こうした手法はベンチャーファンド界隈ではよくあることだが、The Engine Ventures の特徴としてあげられるのは、我々の投資決定は満場一致の合意にのみ基づくという点である。これは良い文化として我々自身も捉えている。ちなみに 5 人のうち一人は私である。その他 4 名は投資経験やオペレーション経験を持つ人たちであり、彼らは The Engine Ventures がやろうとしていることにとっても適した人たちで

ある。

次に施設の件だが、通常の大学の研究施設とは全く別の新しいものである。バイオ関係はB e n e d e t t i氏が詳しいと思う。

そしてスタートアップへの施設の費用請求については、大きく2つの系統に分かれる。個別具体的話は複数機関が関与するため一概には言えないが、もう一方の建物利用料自体は月額でのチャージが原則である。

【B e n e d e t t i氏】

ビジネスモデルに関する質問に回答する。

OSMOSES はメンブレン材料を生成するメーカーであるため、それを製品化して顧客企業に届けることが原則である。そのためには、自社にエンジニアリングチームを備えなければならない。何故なら、個々に異なる状況の顧客企業の持つプラントや工場に製品を納入するためには、現場で顧客企業が抱える課題をエンジニア自身が明らかにしていく必要があるからだ。納品できれば、二酸化炭素排出量削減、すなわちカーボンフットプリント改善という顧客利益につながる。

実際に納品するのはメンブレンモジュール単体ではなく、メンブレンシステムになるため、パートナーと連携してソリューションをパッケージ化しなければならない。その意味で顧客企業とのコミュニケーションはとても大切である。我々としても材料そのものの売り込みではなく、顧客企業にとってどのようなメリットがあるのかという価値提案に重きを置いている。なお、メンブレンモジュールは消耗品であるため、必要に応じてモジュール交換等も行う。

The Engine Ventures の投資に関して質問があった。The Engine Ventures から受けている投資内容はOSMOSESにとって大変望ましいものである。The Engine Ventures にしてみれば、この手のスタートアップへの投資は大きな賭け (bet) だと思う。場合によっては、起業前の段階で投資を実行することもあるだろう。しかし大事なのは、早期に投資を行うことなのである。それによりリスク低減につながるため、アイデアを事業化することに創業者と一緒に取り組んでいくことの意義は大きいと思う。なお、The Engine Ventures は創業期から最大で18年間のサポートをしてくださる。

○ K e a r n e y氏に質問させていただく。The Engine Ventures の施設は素晴らしいものだと思うが、一方でスタートアップの採用活動をどのようにしてサポートしているのか。The Engine Ventures で人材採用を支援するためのデータベースを備えているのか、M I Tと直接人材 (C x Oレベル等) の採用に関する交渉をしているのか、若しくはハーバード大学等の別の大学ともそのようなコミュニケーションサポートをされているのか等、現状を教えてください。日本では総じて、アーリーステージで人材採用に難儀することが多いため伺いたい。

【K e a r n e y氏】

まず、アーリーステージではスタートアップの創業者とThe Engine Ventures において採用活動を進める。講演でお話した「BLUEPRINT」や「WhiteBoard」等のプログラムを通じて、The Engine Ventures がスタートアップの創業期における採用エージェントの役割を果たす。

他方で、質問の問題意識は、創業期のチーム組成ではなく、むしろ創業後に採用する人材の方にあると認識した。The Engine Ventures ではその部分に関して、特にスタートアップのC x Oとなる人材の採用を後押しすべく、候補者一人一人とかなりの時間をかけて丁寧に面談を行っている。その他に半年に一度、Tough Techカンパ

ニューフェアと称して採用関連のイベントをオープンに開催するし、他にも Entrepreneurs In Residence（客員起業家。起業を目指す人材が、VCや事業会社等に一定期間所属し、所属組織のネットワークを活用しながら起業準備をすること）に関するプログラムも行っている。

また、スタートアップの Exit を経験したものの再度起業の世界に戻りたいという人と、人を採用したいスタートアップとの接点を構築するファウンダー・アドバイザー・プログラムも開催している。Exit 経験者は知見やノウハウが充実しているため、スタートアップにとってはメンターやCEO等となり得る人たちである。

○ 一点目に人材育成について伺いたい。K e a r n e y氏が仰った「BLUEPRINT」プログラムは、P h . D取得者や研究者を対象としているのか。

二点目に出資元構成について伺いたい。また、The Engine Ventures で投資ファンドを始めた際に、民間企業の他、どのようなLP投資を受けたのか。

【K e a r n e y氏】

先ず、一点目のご質問にお答えする。「BLUEPRINT」は、仰るとおり研究者にスタートアップのC x Oとなつてもらうための育成プログラムである。研究者はフルタイムでのスタートアップ経営はできない。しかし研究者は、自身のラボで培った知見を世に出すにはどのような計画がベストなのかという構想を直接練れる人たちであるため、研究者にフォーカスした「BLUEPRINT」の取組は的を射ていると考える。

The Engine Ventures には、D O E傘下の国立研究所からも人が来ているが、国立研究所から来た人たちの90%は任期付きとなっており、任期後はThe Engine Ventures で得た知見を持ち帰るだけになってしまう。一方でM I TからThe Engine Ventures に来る人の場合は、それこそ90%の研究員が任期付きではなく常勤という形態であるし、だからこそM I Tとはとても流動的な知的交流が行えていることは強調したいと思う。

次に二点目のご質問にお答えする。M I TはあくまでLP投資家としてその一部分だけ出資する形態を取っている。皆様ご承知の通り、機関投資家は比較的一般的な面々である。ファンド自体は10年間クローズのものが原則である。

○ どのようにすればチームビルディングが上手くできるのか。本構想のキャンパスもチーム組成の段階にあるため、参考としてお伺いできればと思う。

【K e a r n e y氏】

我々はゼネラリストの投資家であるため、気候変動やエネルギーの各個別分野で専門的な知見を持っているスタッフが必要となる。現在は、アソシエイトやプリンシパルのレベルでその道の専門家を多く揃えている。

我々は創業者の努力や悩み等を理解する必要があるため、そこに寄り添えるようなスタッフ体制となるように心がけている。例えば、最近The Engine Ventures ではある女性社員を採用したのだが、彼女は創業者が何をしているのか、リスクをどのように取ろうとしているのか等にとっても関心がある様子だった。正直申し上げて、彼女のバックグラウンド等は一般的なVCのジョブディスクリプションと比較してかなり稀な内容であったが、The Engine Ventures のスタッフとして適材だと感じたのである。このように多様性のカルチャーは組織として大変重要だと考えている。

○ それでは、「BLUEPRINT」におけるチームビルディングも同じように行われているのか。「BLUEPRINT」はアクセラレータのような機能を備えていると認識したのだが、違いはあるのか。

【K e a r n e y氏】

「BLUEPRINT」は一個人としてプログラムに応募して入る形態を取っている。B e n e d e t t i氏もその一人であった。応募してきた人同士でチームが組まれることもあれば、個人でプログラムを遂行することもある。チームでやる場合、上手くいく場合もそうでない場合もあるが、取組には試行錯誤が伴う。

【座長】

質疑応答をいただき感謝する。

それでは次に、議題2「スタートアップの成長支援の在り方」及び「経営人材・ビジネス化人材の育成支援の在り方」に関する議論に入る。先ほどのヒアリング内容や事務局で用意した資料3、及びこれまでの議論のまとめを参考にしつつ、スタートアップの成長支援の在り方及び経営人材・ビジネス化人材の育成支援の在り方について、自由にご意見をいただければと考えている。

以下自由討議

○ どのようにしてキャンパスのフレーミングをするかに関する一案を申し上げる。議論のたたき台としていただければ幸いである。

日本で行われる研究開発を、どのようにすればグローバル・マインドセットを備えた形にできるのか。それには、研究結果の再現ばかりではなく、新しい方法で活かしていくことを考えなければならない。教授陣等は実験の効果を見ていく必要があり、技術分野も特にバイオテックやA I等の先駆的なものに注力していくべきである。そして技術はトランスレーション、次いでその先に商用化を目指していく必要がある。

本キャンパスはDeep Techの研究に適した環境としていく必要がある。The Engine Venturesでの話にあったように、研究成果を商用転換して社会実装することをサポートする、ライセンス供与等の在り方を検討する、人材育成制度を整えることが欠かせない。最終的に技術がグローバルに展開することを企図してキャンパス設計を行うべきである。

加えて、施設そのもののハードインフラやメンターの存在なども、Deep Techの実装にとって大切な要素となる。

そして、グローバルネットワークを構築する必要がある。キャンパスそのものは商用施設ではないが、世界のビジネス情報が集まるようにすべきである。起業家にとり、世界市場や世界の投資家にアクセスできるメリットは大きい。今日、中国と米国にあるスタートアップだけが国内での成長で、世界レベルにまで成長できている。もし日本のスタートアップに世界レベルに成長して欲しければ、世界市場、特に米国とEUの市場へのアクセスは必須であろう。

ネットワークの観点では、例えば、フェローシップで日本の大学が米国や欧州の大学とも協力することができると思う。さらには海外のVCやアクセラレータとも協力し、グローバルなマインドセットや思考様式を備えていくということが重要である。他にも福岡や名古屋など日本の地方のスタートアップ・エコシステムとの協業も効果的である。

私からの発表は以上とさせていただきます。

○ 本日もいただいたお話をバイオ関連に特化して言い換えたものにすぎないと思うが、私から意見を申し上げる。

日本の課題は一言で申し上げれば、日本のアカデミア研究機関におけるバイオ系のアセットと、グローバルVCや製薬企業が高額でライセンスできるレベルの間に大きなギャップがあることである。ギャップの解消は、技術の買い手がどれくらいリスクテイクするか、逆に売り手となるアカデミア研究機関がどれくらいアセットのクオリティを高められるかという二つのアプローチが考えられるが、今回は後者に絞ってお話をする。

自身の日米での経験上、4つのポイントをブレイクダウンして考えることができる。

まず、アーリーステージでの創薬能力が必要である。既存の大学では基礎研究にフォーカスしがちだが、そこからアカデミア研究機関内で前臨床ステージまで創薬シーズを育成できることが望ましい状況である。

次に知財戦略である。包括的な知財戦略に基づき、買い手であるグローバルVCや製薬企業がライセンスできる明細書レベルとすることが必要である。このためには研究者と並走して特許戦略を討議立案できるビジネスを熟知した知財専門家が必要となる。

三つ目がビジネスディベロップメント（BD）能力である。単に契約書を書くということではなく、買い手側のニーズやウォンツ、マーケットのトレンドの理解、交渉対象の発明の強み弱みを踏まえ適切に契約書に落とし込んだり、タフに交渉したりする能力が求められる。

そして四つ目は、様々な技術を取り扱うために経験豊富なメンターやアドバイザーの存在が必要だろう。グローバルVCやシリアルアントレプレナーをそうした役職でアサインできるかが鍵となる。

そこで、議論のたたき台として一つの提案をさせていただきます。グローバルスタンダードを理解する経験豊富な専門家集団を集約化して、グローバル・スタートアップ・インキュベーション・プログラムに特化したセンターオブエクセレンス（CoE）を組織化してはいかがでしょうか。これは日本のライフサイエンス関連のアカデミアシーズについて早期創薬や知財、BD、法務等の能力を一カ所に集約させることを趣旨とするものである。

スタートアップ・エコシステム活性化のために何よりも大事なことは、圧倒的な成功事例を示すことである。その目標からバックキャストした、トップダウンの形でのプログラム組成を第一段階として実施することが肝要だ。その後に現場のアーリーステージの研究を基に事業化をサポートするボトムアップアプローチを採っても良いと思うが、まずは前述のトップダウンアプローチが適切だろう。グローバルVC等に高額でアウトライセンスできた事例を早期に示すために、最初期は基礎研究にフォーカスせず、同時にCoEを組織化していく必要がある。

第二段階ではスケール化の必要があるため、海外大学への出向人事や既存大学から本キャンパスへの出向人事等を通じた子世代や孫世代の人材育成をしていくことが有益だろう。

従来の議論でも取り上げられた通り、本構想と既存大学との違いは明確化させつつ、既存大学との関係はWin-Winにすることが大切である。日本の既存大学の基礎研究としてのアセットは素晴らしいと思うので、それを本構想のキャンパスでインキュベートしてグローバルVCや事業会社等が買えるところまでブリッジすることが、既存大学との良い連携スタイルであると考えられる。研究開発も既存大学と共同研究の形を採れば、IPを既存大学と共同保有の形にできるため、既存大学にも利益のリターンをもたらすことができる。

もう一つ大事なことは、グローバルVCからすると日本の大学は「どこに何を聞きに行ったら分からない」という声をよく耳にするので、本構想のキャンパスに情報入手のワンストップ機能を持たせるべきだ、という点である。そして「グローバル・スタートアップ・キャンパス」であるから、そうした対応オペレーションをすべて

英語で行えるようにすべきことは言うまでもない。

○ 申し上げたいことは二つである。

一つ目は、スタートアップ・エコシステムの認識合わせが不可欠だ、ということである。この会議の参加者各位の間で、本認識が一致していないと思料する。

まずスタートアップビジネスには、基礎研究 → 応用研究 → 技術開発 → ビジネス → スモールスタートアップ → 中堅スタートアップ → 成長フェーズを経て EXIT していくというプロセスがあると仮定して議論を始める。一般的に大学の研究者が成せるのは基礎研究や応用研究までであり、技術開発以降のフェーズは成し得ない。何故なら研究者は、顧客のニーズに応じて自身の研究内容を変えることをしないからだ。従って、応用研究と技術開発のフェーズ間には大きなギャップが存在する。翻って、本構想ではどのフェーズをやるべきなのかをはっきりさせるべきである。前段の話を踏まえると、本構想では応用研究と技術開発のフェーズのつながりが必要なのかもしれない。

応用研究から技術開発のフェーズに移行するのは時間がかかるので、日本の研究者にとっては抵抗感が生じる。なぜなら日本の研究者の業績は論文数に依拠するスタイルなので、論文執筆の時間が削られてしまうからである。一方でMITの研究者の評価基準は論文数ではなく社会へのインパクトであるため、このように評価基準改革や文化醸成の取組も同時に推進することが求められる。

二つ目は、本構想のキャンパスと日本の既存大学のキャンパスとどのように差別化を図るべきか、ということである。

各大学はスタートアップの育成に熱心に取り組んでいるので、本構想はそこの差別化が必要である。例えば思い切って、本構想のキャンパスで組成される事業の出口には、既存大学が手を出さない経済安全保障的な分野に注力することも一案だろう。そうすればVCのみならず政府の資金も入ってくるため、よりスタートアップ・エコシステムとして定着しやすいと考える。

【座長】

是非他の方からもご発言をいただければと思う。講演者二名からの報告や三委員からの提言等を踏まえての意見等あればお願いしたい。

○ 今年度から国立研究開発法人科学技術振興機構（JST）の新産業創出基金により5年間で約1,000億円の資金支援措置がなされており、ディープテック・スタートアップ国際展開プログラム（D-Global）と銘打って世界に通用するスタートアップを育成することになっている。加えて全国に9地域ある「スタートアップ・エコシステム拠点都市」においては、スタートアップを立ち上げる環境整備が企図されている。これらは本構想について議論していることとかなり重複しているわけである。従って、本構想の議論内容と上述の既存施策との関係性はしっかり整理しておかなければならない。既に国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）含め国策でやっているようなことと本構想の内容が重複してしまつては、はっきり申し上げて本構想は無駄になってしまう。むしろ、既存施策で足りないことを本構想に盛り込めれば有益なものになる。

○ 各委員が仰ることは全て賛成なのだが、要するに日本の大学にできていないことを課題として整理し、それをやるのが成功の鍵ではないだろうか。東北大学もそのようなチャレンジをしており、道半ばである。第1回会

議でご登壇されたヴィース研究所の宮脇氏、ブロード研究所の齋藤氏のお話、そして本日の講演者二名のお話は感動した。

それらを踏まえると、特にアーリーキャリアリサーチを取り巻く環境の充実が必要だろう。アーリーキャリアリサーチの方々がい先生に縛られずに、自由に事業を作っていける環境が大切だ。例えば東北大学では50名程度の助教を独立環境のPIにして自由に活躍してもらったところ、大きなパフォーマンスが生み出されている。日本にはそうした環境があまりないので、本構想でもそこに注力すべきだ。

二つ目に、BDやIPの機能が大学の基礎研究の場に入り込めていないので、そこを本構想のキャンパスでは先行的にやるべきである。

三つ目に、経済安全保障的な領域も考えられる。既存大学は逡巡しがちな領域だからである。

今回は「誰が主役なのか」と言うと、いわゆる大成した人ではなくて、Ph.D取得後まだ日が浅いアーリーキャリアの研究者だと確信する。彼らが動きやすく世界に出ていきやすい仕組みやサポーター、独立環境、そしてフェローシップというコンセプトを整備して、一定の期間、自由に全力で取り組める条件を整えることが求められる。

米国ではPh.D取得者をビジネス界が奪い合う状況である。Ph.D取得者の半分は大学に残らない。日本でもジョブ型制度への意向を含め、産業界の人的資本の在り方の改革が進めば良いのではないかと思う。そうした場を作っていただけだと思う。

○ 先ほど皆様が仰った通り、大学との連携は重要であるし、大学ができていないことをこの場でやっていただきたいということが、私の強く願うところである。

総合大学は大きな組織なので、仮に良いシーズが出てきてもそれを社会実装するまでのワンストップ支援がなかなかスピーディに行えないし、そもそもそのための専門家も足りない。良いシーズが出てきた場合に高度な専門的知見を有する支援者と協働して、社会実装につなげる仕組みが本構想でできれば良いのだと考える。

また、良いシーズを探すための専門的な知見を有する方も必要である。同時にそうした方には、大学側との円滑な意思疎通・コミュニケーションを行っていただきたいと思う。大学には独特な雰囲気があり、オープンなコミュニケーションがしづらい側面がある。それは大学の良い面でもあり同時に悪い面でもあり、そうした大学の本質を理解していただいた上で良いシーズを発掘し育ててほしいと思料する。

現在、専門家と呼ばれている方々が良いコミュニケーターなのかどうかは正直疑問である。関係者の相互理解の基にシーズが発展していくことが理想だ。

○ 先程、Kearney氏が仰った施設のスペースの話は非常に重要である。スペースは魅力あるものにすべきである。私が知っている例は、ノーベル化学賞受賞候補としていつも名前が挙がる東京大学の藤田誠卓越教授の、柏の葉キャンパスに新設された施設だ。そこは企業の方をはじめとして様々なステークホルダーが足を運ぶ、ガラス張りの施設となっている。BD等の機能を考える上でも施設のスペースの在り様は重要であるから、次回の会議でもその点を議論してはどうかと考える。

もう一つ申し上げたいのは、起業家たる研究者と大学との利益相反の問題についてである。大学の教員がスタートアップを立ち上げた場合に大学の利益相反になってしまうケースが散見されるので、ここを解決していただかなければ、若い研究者等にとっては起業がリスクであり自由な活動ができない現状を変えることはできない。例えば米国だと、NSFが利益相反の該当事例を具体的に示している。日本でも政府レベルで起業等の利益相反

に係る問題を解決していくことが肝要である。

○ ファンディングのことが気になる。Deep Tech と言っても中身は様々で、タームの長さや収益性も個々に異なる。例えば経済安全保障の領域には関わりたくないというスタートアップもいる。創薬やバイオ、AI、核融合、量子等の領域は全て Deep Tech だが、これらについて地方の方が都市圏よりも進んだ取組をしている例もある。従って、本構想ではどの領域に取り組むのかを明確にしなければ、ファンディングの枠組みが見えてこない可能性が出てくる。

最初にやるべきなのは、本構想でどこを狙いに行くのかを更にしっかりと議論し詰めることだ。それによって全体の枠組み、組織体制、ファンディング、人材等の項目が決まってくると思う。

○ 総じて大学は予算の確保に苦勞するため、資金的支援はやはり重要だと思料する。

また、The Engine Ventures のように本構想のキャンパスがVC的な機能を持つのか持たないのかを考えることが大変重要である。エコシステムの中ではVC的な機能自体は有益だが、本構想キャンパスはどうするのか。The Engine Ventures の投資委員会の構成者は企業の経営経験や投資ファーム経験者等ということだったが、日本にもそうした経験を有する方はいらっしゃるため、経験者を巻き込んで投資決定をスピーディにしていく仕組みが必要となる。

○ 大きく三点申し上げる。

まず、本構想の取組と制度上とのコンフリクトのリスクについて申し上げる。本構想では日本の既存大学でできないことをやる、海外の大学への独占的な支援を行うといった話が出ているが、凡そこうした取組は従来の日本の各種制度とコンフリクトが生じかねないため、そうした懸念点は全て洗い出しておくべきである。規制等の管轄省庁をまたいだコンフリクトも多いだろう。その洗出し作業を都度行うのではなかなか物事が前に進まない。これまでの経験から把握している。解消すべき課題を全て洗い出し、気持ちよく本構想の取組を始められるようにすべきである。

次に企業との連携について、知財や経済安全保障上のデュアルユースの問題を踏まえても企業が前向きに連携したいと考える仕組みにすべきである。

最後に、予算の有効活用という意味からも、他の政策との連携が重要である。例えば経済産業省の「バイオものづくり革命推進事業」、国立研究開発法人日本医療研究開発機構（AMED）の「創薬ベンチャーエコシステム強化事業」、その他スタートアップ関連支援施策が既存施策として考えられる。そうした施策との連携の検討も進めてもらいたい。

○ 本構想が何を目指しているのかをもう少し明確かつ具体的に教えていただければ、我々としてどのようなお手伝いできるのかを一層明瞭に申し上げることができる。日本の学生を世界に出してスタートアップ組成をさせたいのか、それとも世界中からスタートアップが集まるキャンパスにしたいのか。

私は講義を聞くために、この会議に来ているわけではない。成功事例を聞いて、その成功事例に沿っただけでは、到底世界で勝てるわけもない。そもそもビジネスは顧客が喜ぶことを全てやり、顧客が嫌がる要素は取り除くのが大原則であるが、その上で誰もやっていないことをやるのが肝要ではないだろうか。すなわち世界の成功例ではなく失敗例を聞き、それを日本で実装する方法を検討し、「世界で誰もやっていないこと」が日本で実現

すれば米国関係者が来てくれるかもしれない。本構想の狙いはそこにあるのか。それとも本構想は単に、世界に全然追いついていないからまずは追いつこうという点に主眼があるのか。

本構想がどこを目指しているのかははっきりしていただければ、委員の皆様が持つ全知見を集約してそれなりの成果が生み出せるのではないかと思います。

○ The Engine Ventures の場合はテーマを絞り、投資をする領域がはっきりしているのが特徴的だと感じた。これはエコシステムを作る上で有益なことである。スタートアップ側がテック領域のサプライチェーンにおける立ち位置をはっきりさせて、そこに投資を行っていくべきである。グローバルVCもスタートアップが当該領域で各種シナジー効果を生み出せると分かれば投資をするわけである。Tough Tech や Deep Tech なら全般的に投資を後押しするというのではなく、その中でどこか集中的に投資を行う領域を設定すべきだ。

○ 本日は施設のスペースの話が幾つか出たので、施設について述べさせていただく。MITの立地するマサチューセッツ州のケンダル・スクエアは、20～30年前までは数多く立地していた第二次産業の工場などが軒並み廃れてしまった区域である。例えばモデルナの本社がある区画は、もともとは石鹼製造企業の工場があった場所であると認識している。すなわちケンダル・スクエアの発展の背景には、政策では左右できない幸運な条件があったという事情があるわけである。翻って本構想のキャンパスが立地する目黒は拡張性を想定しづらい地域だが、それならそれで隣接する民間ビルを活用する等の措置が必要なのではないかと思料した。

先程、東京大学の藤田誠研究室をガラス張りだと形容されていたが、個性のあるディレクターほど、中庭や階段等の建物の設計について考えを持っていると思う。そのため本構想のキャンパスも、早くディレクターを決めなければ建物の設計すらあまり進まないのではないかと考える。

【座長】

様々なご意見をいただき、感謝申し上げます。

課題点は一つ一つ解決していかなければならない。大学やスタートアップ、ベンチャーキャピタルの課題など様々挙げていただいたが、内閣府では多くの領域をカバーしており、様々な情報を集めながら政策の設計を行っている。様々なご意見をいただきながら着実に政策の組み立てを行っていきたいと考える。各委員からいただいたご意見を踏まえて、事務局で一層検討を進めていく。

閉会にあたって、井林副大臣から一言いただきたい。

【井林副大臣】

日本経済を次のステージに上げるために欠かせないエンジンがスタートアップだと思う。委員から目標は何なのかというご指摘があったが、私は本構想の最大の目標は、5年後にスタートアップへの投資を10倍の規模にするという数値目標を達成するために、何が一番近道でベストで確率が高いのかを議論いただくのがこの場であると考えている。その上で、予定調和なしの議論ということを新藤大臣も仰っていた。高い目標ではあるが、本構想を成功させるべく先生方のお知恵を絞っていただきたいと思う。

次回も本日より以上に白熱した自由闊達な議論、事務方が取りまとめに苦勞するくらいの議論をいただきたいと思っている。

【座長】

今後、本構想の具体化を進めるにあたり、起草委員会を立ち上げたいと考えている。委員の皆様の中から数名にご参加いただき、起草委員会というプロセスに入りたい。個別にご相談をさせていただく。

それでは最後に、事務局から次回の案内をお願いする。

【事務局】

次回第3回は日程調整中のところ、1月に開催予定である。詳細については別途ご連絡差し上げる。

【座長】

それでは、本日の会議を閉会とさせていただきます。

以上