

③ インタビュー「大阪イノベーションハブの挑戦」

1 大阪イノベーションハブの意義「集積と結合」

【長谷川】 大阪イノベーションハブは、およそ2年前の平成25年4月に開設して以来、短期間のうちに実にいろいろな成果を出していると思いますが、その理由をお聞かせください。

【吉川】 まず、いい人が、それも熱い人たちが集まってくれたことだと思えます。この場所に目新しいところもあって、一番熱い人たちが来たんじゃないかなと。そういう人たちを集積し、その人たちが出会う場を提供することができた、それが要因だと思いますね。

大阪イノベーションハブというのは、集積させて結合する出会いの場をつくる、そしてプロジェクトを創出して、それを発信し、また集積する。そうした好循環を回すというのが、もともとの設計になっています。

そういう意味では成果が出

ないと回っていかないですけど、1年目で幾つか光るような成果が出たというのは良かったと本当に思っています。またこれがハブの価値なんだというのがわかりましたね。私自身、正直言います、イノベーションハブというのは造って、本当にイノベーションが起こるのか、半信半疑だったんですよ。みんなが集まってきた、イノベーションが起きるんやったら、世話ないなと思っていましたよ。(笑)

ただ、2年間やってみて、「集積と結合」というものがないとイノベーションは起これへんと、はつきり感じましたね。私は、公募で運営責任者に選ばれたんですけど、前職でIT業界におりましたので、集積と結合の意味を肌で感じているところがあります。以前の事業で、シリコンバレーのベンチャー企業と仕事をしていたことは、シリコンバレーで働く彼らの意識では、会社そのものが3年で

なくなったり、買収されたりしてしまうので、会社の「輪郭」がすごく希薄だということとです。会社が自分を守ってくれないわけで、自分は自分で守る、自分のキャリアは自分で設計していく。帰属意識は、IT業界や地域にあるような考え方なんです。だから新事業のネタとか新商品の開発情報の話なんか、パーティーの席で出たりして、筒抜けなんです。そんな社会を経験したんですね。

また、IT業界は、「オープンシステム」の出現以降、今で言うエコシステムや、コンソーシアムのような、業界を超えた協業（コラボ）が重要なマーケティング手法になっていくんです。

オープンシステムは、UNIXという商品化されたOSの出現がきっかけです。OSは、コンピュータを動かす基本ソフトのことですが、これを造る苦勞がなくなりました。それまで各社は、もの凄い工数をかけてOSを作っていました。この商用OSがで

きて、コンピュータ用の汎用CPUが生まれ、誰もがコンピュータを造れるようになったんです。ですから、今度は、その自分たちのコンピュータの上で、ユーザの便益を最大にするための連合をつくり始めた。これが、多くの仲間を巻き込む戦いになり、IT業界を加速度的に進化させていったわけです。

業界を超えてコラボするという感覚、異なる企業と一緒に、顧客を囲い込んでマーケットを大きくして、自分たちも成長するというモデル。業界の壁を超えてコラボするということ、すごくいいことだと思っ原体験があるんです。

コラボで言えば、ベンチャー企業が大手企業と提携できると事業がすごく安定します。今まで接触できなかったお客さんのところへも行けます。大企業がお金を出さなくても、販売提携するだけで売り上げが立って資金が回る。大企業のお墨つきがあるのでベンチャーキャピタリス



吉川 正晃
大阪市経済戦略局理事

インタビューアー

長谷川 孝
政策局担当理事

トも資金を出しやすくなる。大阪イノベーションハブでやっていることは、大手と中小・零細、ベンチャーを「つなぐ」ことです。「つなぐ」ことに予算化しているのは、結構ユニークだと思っています。

産業全体が一つのエコシステム、みんなで協業するような環境の中では、大手企業はすごく重要な役割を果たしますね。そういう意味で、大企業を巻き込んだオープンイノベーションをしないとあかんというのが私の中にあるんですね。

エコシステムのプレーヤーというのは、起業家、大学研究機関、ベンチャーキャピタル、金融機関、それに大手企業が入っていると加わります。大手企業が加わるか、加わらへんかで、エコシステムの発展度合いは全然違うと思うんですね。ところが、大阪市の産業政策って中小企業に對するものしかないんですね。

2 行政の限界と壁を越えるイノベーション

【長谷川】 確かに大企業は大変豊富なリソースを持っています。横浜市でもオープン

データの推進に取り組みに当たり、CSRをてこにして様々な大企業を巻き込んで展開していくという手法が、持続可能性の確保につながっていくと考えています。

一方で、コラボレーションそのものの重要性は理解が進んできていると感じますが、実際に行政と企業との関係を構築するというのはそう単純なことではなく、非常に複雑な部分がありますね。

【吉川】 そうですね。民間とコラボするというと、なぜその企業なのかということの説明できないといけない。そういう点は、行政の持つ限界の一つだと感じるところがあります。

大阪イノベーションハブではパートナー制度という、申込みのあった企業を、基準に則って審査するという制度をつくったんです。パートナーは我々と一緒に大阪イノベーションハブを使ってオープンイノベーションをしていく同志なんですということ、自由にはハッカソンとかイベントをやって構いません、共催は大阪イノベーションハブ、あるいは大阪市を使っても構いませんということにしました。行政が共催する場合、

いろんな書類が必要で、結構ハードルが高いんですが、パートナー制度で、共催を打てるようにしたのは、すごくよかったですね。

一方で、なぜ大企業ばかりなのかという声も結構あります。それは、「横串を刺す」ということの意義を伝えられていないからだと思います。大阪も中小企業政策をいろいろやっていますが、横串を刺す中小企業政策を今までやってこなかったと思うんです。

それは民間企業も同じで、なかなかできないんですよ。企画、製造、販売を横串に刺して、顧客の声を企画開発や製造部門にすぐ連絡して、改良を早め、造り過ぎなどを防止する。みんな、非常に重要と理解しているが、組織の縦割り問題で、実行が難しいです。しかし、大阪イノベーションハブは、その取り組みを街ぐるみでやろう、自治体が先導してやろう、という実験なんです。そこに意義があるかなというふうに思っていますね。

【長谷川】 イノベーションの必要性についても広く理解されるようになってきていますが、そのために行政が新たな組織や機能を設けて取り組む

というのは、なかなか越えられない壁があると思います。大阪市ではどうやってその壁を越えたのでしょうか。

【吉川】 こういう場や、仕組みをつくった大阪市の特別顧問であった校條さんをはじめ、設計と実行に携わった市の職員がよかったんだと思います。私は、民間出身やから許されるみたいないところを、最大限利用して演じるだけですね。

なぜ大阪が組織を作ったまで始めたかと言えば、在阪企業の業績が悪くなり、大阪から転出する企業が増加し、街自体が老齢化して廃業率が高くなるような、結構厳しい状況になってきていることが背景にありますね。

そして、大阪イノベーションハブがある再開発エリアの土地が空いたというのが、一番大きかったと思います。そこで、開発の基本方針の策定を都市計画局が行った。イノベーションハブは、もともと、街造りの一環で行われた事業なんです。経済戦略局の産業政策ではないところが面白いと、つくづく思いますね。なぜかというところ、『ゼロから1まで立ち上げるインキュベーション』と『1から10に軌道

◇校條浩氏略歴

大手メーカーのエンジニアを経て、1980年代後半に、ボストン・コンサルティング・グループにて日本企業、欧米企業への戦略コンサルティンクに携わった後、1991年にシリコンバレーに移住し、米国のベンチャー企業の日本市場参入を支援。1995年からは、マッケンナ・グループの日本企業グループを立ち上げ、日本の大手企業の新事業戦略をアドバイス。その後、シリコンバレーでベンチャーインキュベーションを開始。2012年5月から大阪市の特別参事、2013年には大阪市特別顧問として大阪市のイノベーション創出支援施策を指導。

に乗せる施策」とは違う」とよく校條さんから言われていました。が、都市計画局って、空き地に施設を造ったり、街と街をつなぐ道路を造りまです。街の資源を「集積し、結合し、つないで」有効活用することを考えるところなんです。イノベーションハブの機能というのは、まさに「つなぐ」政策であって、従来の産業政策とはいささか視点が違います。

経済戦略局というところ、中小企業とかベンチャー支援みたいな話になります。大阪イノベーションハブは中小企業だけでなく大企業も大学もベンチャーもみんなが対象です。それらをつなぐサービス、集積して結合させるサービス、反応させるサービスを提供しているところなんです。そして、そういう集積とか結合が起こりやすいイベントとして、ハッカソンやピッチイベント(注1)というビジネスプラットフォームを発表するイベントをやっているんです。それから国際会議では、世界につながるために、全編英語でやるんです。500人ぐらいの参加者のうち外国人は1割ぐらいしかいませんけど。(笑) 世界に情報を発信するために、英語で動画配信するんですよ。

集積し結合するためにはどうしたらいいのか。例えば、地位や役職、組織や国籍、性別、年代、こんな「境界」超えなあかん。「ちいさな境界」を超えて協業することを、我々は、「Hack Osaka(ハック・大阪)」と呼んでいるんですが、その中国籍を超えるときに有用なのは英語だと思ってるんですよ。だから、英語で発信する。下手でもかまへん。街全体に何か、そういう熱い地熱みたいなもの生み出したいです。

【長谷川】 様々なことを超えていこう、ということを行政が率先するのは、難しさがありませんね。

【吉川】 だけど、根本の土壌をつくる、根本をつなげるところには、行政に役割があると思っっていますね。

例えば、私が「一民間企業の人間としてハブしますわ」と言った時に、競合他社は参加しませんよ。東京あるいは関東圏は、それでも成り立つくらいに土壌が厚いんですけど、大阪では、関西圏として集まって初めてそれができる。今はそれも行政が言わないとできない。それでやって

みて成功体験が生まれて、そんな分厚い土壌ができてくれば、行政の責任が外れる。それでも行政には中立性の部分で人を集める効果があるので、行政がやる部分も残ると思っています。

【長谷川】 今まで行政がやってこなかったことにまさに今取り組んでいるということですね。

【吉川】 「つなぐ」ことを施策としてやっているところは少ないのではと思うんです。「つなぐ」ことは立派な仕事です。会社でも横串を刺すためにプロジェクト組織をつくったりするんですけど労力がかかりますよ。プロジェクト組織の場合だったら、マトリックスの状態になるから誰が人事評価するの、みたいな話になったりしてね。

これは、街全体でも同じ。横串を刺すというのは本当に難しい。いろんな人たちをつなぎ、あるいはオープンデータなどのような街にある情報資源を共有するのは重要と誰もが理解していますが、そうした号令をかけるのは、やっぱり非営利団体(NPO)あるいは自治体が適任じゃないですかね。

【長谷川】 横浜市でも、各局にまたがる事業についてはプロジェクトを組んで、政策局という基本的な政策を考えるセッションも入って横串を通して進めていく、というパターンが多いです。横浜市の場合、我々政策局の仕事は横串を通すことです。オープンデータやオープンイノベーションについてもこのような文脈の中で取り組んでいるところなんです。

今回本市が策定した「横浜市中期4か年計画2014〜2017」においても、不確実性の中で横浜市の未来を切り拓いていくための戦略を掲げていますが、その実現に向けて、市役所だけでなく市民、企業の方も含めたオール横浜で取り組んでいくんだ、という意味を込めて「創造」というキーワードをポイントの一つとして掲げています。具体的には、創造のための対話として「フューチャーセッション」を行ったり、オープンデータを活用した創造のためのプラットフォームを構築することなどを打ち出しています。このような取組みは、まさに壁を壊して様々な主体を巻き込み、オープンな形でイノベーションを起こすための取組みの一つと思っています。

【吉川】 オープンイノベーションの道具としてオープンデータを使っているわけですね。

【長谷川】 オープンデータの背景にはオープンガバメントという哲学があります。特に、日々地域の課題に向き合う、基礎的の地方公共団体である横浜市としては、データを公開するだけではなく、データを多くの方々と共有して利用していただくことが極めて重要です。むしろ、横浜市の場合には市民力という土壌があり、オープンデータの分野についても、市民の皆様の方から、自主的に行政のデータを使って様々なことを始めているという経緯があります。行政は市民の方々に引張られてここまでやってきているという側面もあります。

そのような活動の一環として、横浜市でもオープンデータを活用した様々なアイデアソンやハッカソンが開催されていますが、その成果物という面では、現状では、例えばハッカソンでプロトタイプを作っても最終的なプロダクトまではなかなか進んでいません。オープンイノベーションの実現のためには、実際のプロダクトやサービスを進める

ためのプラットフォームが必要ではないかと考えています。

【吉川】 「ハッカソンしたら本当にすごい商品が生まれるのか」と企業が聞いても、「そんなんわりません」と言うんです。モフ(注2)は、ハッカソンで生まれましたが、最終的には1年半ぐらい時間がかかったんですよ。やはりその人たちの情熱とやる気に依存していますね。だから、そんな人たちをいかにハッカソンに集めることができるか、そしてその人たちを我々はどう支援できるかということが重要ですね。実際、企画運営する担当者は、「成果が出るように仕組む」ためのぎりぎりの努力をしてくれています。

最近、大企業と行ったハッカソンで、主催企業の社員が参加して、自分達の会社で商品化されやすい方向でアイデアを出して優秀賞を獲った例があります。そのハッカソンでは、優秀賞となったケースは、主催企業さんが提案者と一緒になって商品化して頂くようにお願いしています。こういう形でオープンイノベーションを支援する方法もあると思っています。また参加し

た企業の人たちも、社外の熱い人と出会うことで触発され、モチベーションがあがるようです。ハッカソンは、社員教育という面もありますね。

【長谷川】 そのような場に大企業を巻き込むのは簡単なことではないと思いますが、どのようにアプローチしているのですか。

【吉川】 はじめは個人での参加が多いですね。その個人が会社に働きかける感じですかね。大企業から見ると、有料でもハッカソンしたいと思ってもらえるような、成功事例を出すしかないですね。また、ハッカソンする企業はオープンなんだと思われ、尊敬されるようにしたいですね。

【長谷川】 現状では、大企業がアイデアソン等に参加する理由付けはCSRということが多いです。もちろんそれもあるが、企業側としてもメリットがあるという判断に基づくものだと思いますが、純粹にビジネスにつながる道筋が描けているというわけでもないように思います。

一方で、企業側のメリット

としては、R&Dの一環につながるということもあると思いますし、今お聞きして新鮮に感じましたが、人材の育成や社員の気付きの場になっていくのであれば、企業側にとっても非常に大きな価値があるのではないのでしょうか。

【吉川】 そうですね。ハッカソンをした大企業にメリットをヒアリングすると、「実際に物をつくって議論をするというのが新鮮だった」というのもありました。普段は、机上で議論しているけれど、「2日で造れるやん」と言っている



注1 ビッチ

シリコンバレーから広まったと言われる用語で、当市かなどに向けてアイデアやプランなどを提案、プレゼンテーションすること。

注2 モフ(Mof)

大阪イノベーションハブが開催したハッカソンをきっかけに結成され、現在は起業し法人組織となっている。(53ページ参照)

ました。「造って議論する」。これがすごい新鮮やったと。また、先ほどの「人材育成」について付け加えれば、人事異動というものにも、行政の限界を感じますね。「役所は組織として仕事をやっていきます」と言っても、やはり個人にノウハウとか人脈が集積するやないですか。

3 市場としてのイノベーション ションハブ

【長谷川】 行政の仕事のスタイルについても、様々な主体をつなげることが求められるとなれば、今までの公務員のスタイルでは対応が難しいですね。職場を飛び出して、どこへでも行って様々な人に会い、人脈を広げてくこと自体がとても重要なことになっていくと思います。そのことが、オープンデータやフューチャーセッションといった取り組みの認知にもつながっていきます。大阪イノベーションハブの活動は、新しい仕事の仕方や取組として市役所内でも受け入れられているのでしょうか。

【吉川】 まだまだこれからだと思っています。つまり、「横串を刺すことが仕事なんだ」

ということを言っているんですけど、わかる人とわかれへん人がいます。イノベーションハブの役割は、やはり都市機能なんです。例えば、都市の機能として中央卸売市場や港を作る、それと同じなんやと。中央卸売市場って世界から物が来て、それを取引するやないですか。だけどイノベーションハブは、「目に見えるもの」だけでなく、志であつたり情熱であつたり信用といった「目に見えないもの」も「売り買い」しているんですよ。その取引からチームができるんです。そういう目に見えないものを取引する場が必要なんです。人やものや資金、そして情熱や想いを流通させる起点があることが、イノベーションの必要条件なんやと。これを納得してもらうには、まだまだ時間かかると思います。私も明確にわかるようになってきたのは、最近かもしれません。

【長谷川】 市場という例えはとても分かりやすいですね。

【吉川】 市場に来る受益者も明確で、例えばベンチャーキャピタリストとか証券会社は第一階層の受益者と思つて

います。その次の階層の受益者が大企業です。イノベーションハブの運営も、3年で異動してしまう市の職員ではなく、ここに集まって価値を生み出していく受益者達にシフトしていきたいですね。行政の予算などに依存しない自立化というのはやっぱり命題としてありますからね。

【長谷川】 組織そのものではなく、その機能を将来にわたり持続させていくためには、運営の自立化は非常に大事なことです。

【吉川】 産業政策という方が解りやすく評価しやすいんですが、でも本来の優先順位が違うと思つています。例えば、ロボット関連の産業を構想する人、そういう人たちのことをプランナーと呼んでいるんですけど、そういう人は大きな成果が出ない。そういう人たちをいろいろ呼んで来ては繋げていく、ロボットのことをやる人を医療関連の人に繋げていく。縦の人であるプランナーに横串を刺すコネクタも重要で、コネクタがプランナーをいっぱい呼んできたらええやないですか。

だから、イノベーションハブの基本機能は、集積と結合、コネクターの役割に集中していく。

【長谷川】 産業施策や中小企業振興といった施策は従来からあるカテゴリりで、内容もある程度はつきりしているの

で、市民や企業の側からも要望が強いと思います。が、「集積と結合」と言っても、一般的にはあまり意識に上つてこないですね。

【吉川】 そうですね。つなげるサービスは、政策としては、あまり認知はされていません。どうして行政がやる意味があるのかも理解されていません。私は、行政の持つ信用力や中立性が、つなげる力にとって重要と言っているわけです。でも、「共催が大阪市となつているから大丈夫」みたいな、行政が与信を与えるところには、怖いところもあります。

だから、相手が信用できるかどうかの一つの試金石として、「まず与えることから始める」、「Give(ギブ) &



Take(テイク)と言うけど、最初にギブが来てテイク」やでと、ハブに来る人に言っているんです。ギブするから、みんなが助けたくなるわけで、初めてエコシステムという循環が回るんですよ。

【長谷川】 つながりをつくっていくネットワークキングが注目されて久しいですが、単にネットワークを作ることが目的となるのではなく、多くの人々にとって価値あるネットワークづくりが重要で、そのためには何かやりたいという個人個人の熱い想いが大事だということですね。

【吉川】 起業家のプレゼンでも「自分はこうした社会の問題を解決したい」という事業動機がいいと、聞き手は助けとなるわけです。私も昔の上司に、「いろいろな能力はあるけどな、やっぱり一番の能力は何かと言うたら情熱やで」と言われてすごく救われたことがあったんです。やっぱり情熱って重要で、情熱は伝播するし、周りの人間のモチベーションも上がるやないですか。そういう人たちが集まってくなるなかで、この場が活気づくやろうなと思いますね。

【長谷川】 一方で、情熱がある人たちが集まっているアイデアが生まれても、そこから先に進まなければ気持ちが悪折れてしまいます。そのような場合にベンチャーキャピタルが参加して資金が入ってくるような仕組みも必要だと思います。資金面での支援については、正直に言って行政には現在の財政状況等を勘案するとの限界があります。これからの行政による支援としては、行政の持つ様々なつながり―自治会・町内会や商工関連や金融機関、大学などをうまく組み合わせてコーディネートするということもあります。その意味で、大学や研究機関との連携も重要なポイントですね。

【吉川】 ポイントやと思うんですけど、大企業の連携と同じでなかなか難しいところですね。今は阪大さんとか京大さんにはファンドができて上がっていますけど、企業と大学との接続というのはこれからの課題ですね。

【長谷川】 我々も大学の方々と、例えばハッカソンに協力していただいくなど、様々な連携を進めています。人材の育成という面で、我々に

とつても、また大学や学生の皆さんにとつてもメリットがある実感しています。具体的には、大学側としては学生の実習のフィールドが確保できるし、学生の皆さんはアウトプットを多くの人たちに見せることができるし、市としては将来の横浜のICTを担う人材の育成につながります。大阪イノベーションハブの活動にも、人材育成、特に若い人たちの育成という狙いはあるのでしょうか。

【吉川】 一つは学生のピッチコンテストを支援しています。それから、シリコンバレーツアーですね。初年度だけでもツアーに参加した学生から3社もベンチャー企業が誕生しています。

【長谷川】 大阪イノベーションハブの取組の効果を最大化するという意味でも、関係する庁内各部署との連携は重要だと思えますが、この点についてはどのような状況でしょうか。

【吉川】 庁内、局内との連携はすごく重要です。経済戦略局の総務部では、横連携のセミナーを実施して、他部門にハブを紹介してくれています。

す。

また、具体的な活動を通じてしか「横串」はさせないと思っていますから、ハブもトリガーを引いています。経済戦略局内の産業政策で、健康、介護、環境などの分野で中小企業を支援する「トップランナー事業」というのがあって、今32社が認定されているんですが、毎月2回、朝7時からハブで開かれるピッチイベントに認定企業の1社に必ず登壇してもらおうようにしています。そうすると、トップランナーの担当部門の人が朝7時に来てくれます。その結果、部門間のコミュニケーションがよくなったと思います。

また、トップランナーの認定企業にも、メディア露出が増える等、効果が出ています。それから、市民局に協力して「シビックテック」というオープンデータを用いてアプリケーション開発をするハッカソンをハブで共催しています。他にも、外国人観光客向けのスマートフォンアプリを開発するハッカソンを、英語でします。参加者は留学生を含めた外国人。課題提供者としては、大阪観光局さん、関西空港さん、外国人のバックパッカーがよく利用する宿屋のご主人とか、局内外の関係

者です。オープンデータを絡めて、外国人コミュニティを連結させながら課題解決のイベントをする。そうするとこれまでかかわりの薄かった部門や組織を巻き込める。そうした具体的な巻き込み活動が重要ですね。

【長谷川】 横浜市でも庁内各局の職員に、アイデアソンやフューチャーセッションへの参加や発表を呼び掛けています。参加した人たちはある意味巻き込まれているわけですが、それによって価値を得ているわけです。

【吉川】 そうなんです。そういう意味では、オープンデータも市民局でやり始めているから、そういう動きと合わせて、いろんな人を上手く結合させて行けば、きつといい横串が刺さるのではと思うんです。だから、本当にリアルに体験してもらうことが重要じゃないかな。

【長谷川】 大阪イノベーションハブのように、この場でしかなれないことに参加することで、変化が生まれることもあると思います。

この大阪イノベーションハブの活動も先導的な役割を果

たしていますが、現在あちこちで様々な人々による様々な取組みが始まっています。私自身、世の中が変わってきていることを実感しています。

【吉川】 そうですよ、ね、そうしてみんながつながったらいなと思っっています。つながるということは、流動化できる土壌が造られるということじゃないですか。

流動化というのが案外みんな怖いんですよ。そやけど、流動化つてすごく重要で、特に、閉塞感のある時は、流動化しないとあかんと思います。だから、こういうハブみたいな機能が必要なんですよ。ね。

前職のIT業界は変化が激しいから、提携先企業もすぐ変わりました。その都度一からコミュニケーション基盤を造り直していました。そういう社会に居たもんですから、「流動する、変化は当たり前前」みたいな感じに、私はなっってきているんですよ。

【長谷川】 ICTの世界はグローバルスタンダードの中で動いているため特に流動性が高い分野で、世界のどこに行ってもコードという同じ言語でやり取りできることが、

変化に強いということに大きく影響していると思います。

【吉川】 そうですね。ITの人たちは一人ひとりがコラボする社会をつくってきている。あれは、イノベーションのモデルになると思うんですよ。

【長谷川】 本来的にはICTは道具や手法の一つであつて、その活用により課題解決をすることが目的となるはずですが、行政の世界では今まではいわゆる縦割りの発想で、ICTについても、担当はあの部署で我が部署は関係ない、といった風土がありました。しかし今やICTは全ての分野において、地域の公的な課題解決にも、経済的な課題の解決にも活用すべきものだ、という認識に変わってきてつとあると思います。

【吉川】 我々は、「最初から」も「アプリハッカソン」というハッカソンをやってきたんです。「インターネット・オブ・シングス（IoT）」に特化したハッカソンとしては最初だと言われているんですけど、IoTという、ものごととインターネットが掛け合えられるという考えがあります

ね。しかし今は、ものごとがじゃなく、小売りとか、農業とか観光とかが、ICTと掛け合わされる。その中で人との出会いもある、そんな形で集積と結合をやっていると思います。

【長谷川】 私たちも横浜なりのオープンイノベーションのためのプラットフォームを構想していきます。本日はありがとうございました。

