

パネルディスカッション

「新しい価値を創造し、生産性を高めるオフィス環境」

》》 パネリスト 《《

小柳津 篤 氏	日本マイクロソフト株式会社 エグゼクティブアドバイザー
山下 正太郎 氏	コクヨ株式会社 ワークスタイル研究所 所長 WORKSIGHT 編集長 京都工芸繊維大学 特任准教授
佐久間 誠 氏	ニッセイ基礎研究所 准主任研究員

》》 コーディネーター 《《

岩佐 浩人	ニッセイ基礎研究所 不動産調査室長
-------	-------------------

はじめに

■岩佐 それでは、パネルディスカッションを始めさせていただきます。本日のパネルディスカッションは、「新しい価値を創造し、生産性を高めるオフィス環境」をテーマに、柔軟で多様な働き方を支えるオフィスの役割や、人々が集いイノベーションを引き起こすオフィスの価値について議論を深めてまいります。

では、パネリストの皆さまをご紹介します。まず、私のお隣にいらっしゃいますのが日本マイクロソフト株式会社エグゼクティブアドバイザーの小柳津篤様です。小柳津様はマイクロソフト社において、ホワイトカラーの生産性向上やワークスタイル変革に関する 100 社以上のユーザープロジェクトをサポート、2014 年からスタートした働き方改革推進の国民運動であるテレワーク月間において実行委員を務められるなど、働き方改革に関するオピニオンリーダーとして多方面でご活躍されています。

次に、小柳津様のお隣がコクヨ株式会社ワークスタイル研究所所長、山下正太郎様です。山下様はコクヨ社において、次世代のワークプレイスの研究、コンサルティング業務に従事、2011 年にグローバルでの働き方とオフィス環境の今を伝える「WORLD RKSIGHT」を創刊、同年、未来の働き方を考える研究機関、ワークスタイル研究所を設立するなど、幅広い分野でご活躍されています。

そして、山下様のお隣が当ニッセイ基礎研究所の佐久間誠准主任研究員です。佐久間准主任研究員は不動産市場・金融市場に関する調査分析を専門として、不動産テックなど最新技術の不動産分野への応用のほか、統計データ分析を通じて不動産市場の最新動向を読み解くなど、レポートを対外発信しております。

以上 3 名のパネリストをお招きし、当ニッセイ基礎研究所不動産調査室長の私、岩佐が進行を担当します。どうぞよろしく願いいたします。

さて、ここからのパネルディスカッションは、パネリストによるプレゼンテーションとその後のディスカッションをワンセットに、三つのセクションに分けて皆さまにお届けいたします。

では、最初のプレゼンテーションに参ります。佐久間さん、よろしく願いします。

1—いつでも・どこでも働ける時代におけるオフィスの重要性和役割

■佐久間 ニッセイ基礎研究所の佐久間と申します。どうぞよろしく願いします。柳川先生から、世界における構造変化について大変示唆に富んだお話を頂きました。パネルでは、先生からいただきました論点を踏まえ、特に働き方やオフィス空間の構造変化について議論を深められればと考えております。

私からは、日々不動産市場や不動産投資を研究している立場から 20 分ほどお話しさせていただきます。まず、コロナ禍におけるオフィス市場の動向について、データを基に簡単に振り返らせていただきます。次に、コロナ禍を経て分かってきた、いつでもどこでも働けるテレワークにおける課題について述べさせていただきます。最後に、オフィスの重要性、そしてオフィスに求められる変化について述べさせていただきます。

1—1. テレワークの現状

まず、オフィス市場の動向に入る前に、テレワークの現状についてお話しさせていただきます。こちらのチャートは、クロスロケーションズと弊社が共同で開発したオフィス出勤率指数の推移を示しています。

オフィス出勤率指数は、スマートフォンの位置情報データを用いて、感染拡大前を100%として東京の出勤率の動向を示しております。東京のオフィス出勤率は、緊急事態宣言が発令された2020年の4月から5月にかけて大きく落ち込み30%台中盤となりました。これは、週5営業日のうち1~2日ほどオフィスに出勤し、他を在宅で勤務しているような状況です。当時はコロナのことがよく分からなかったため、取りあえずオフィス出勤を抑制するという状況だったと考えております。

その後、コロナ禍における働き方の模索が続く中、緊急事態宣言などの政府の感染拡大防止策や感染動向をにらみながら、出勤率は50~70%のレンジで上下しながら推移しました。つまり、週5営業日のうち3日程度をオフィスで勤務して、残りの2日を在宅で勤務するような形です。このようにコロナ禍では、多くの方々が在宅勤務を経験する形になりました。

ベストセラー『ライフ・シフト』の著者であるリンダ・グラットン教授は、このような状況を場所と時間という二つの要素に基づくシンプルな4象限の図で表しました。従来は、決まった時間にオフィスにみんなが集まって仕事をするのが一般的でした。つまり、図でいう左下の働き方です。また、コロナ前の働き方改革においては、一部の企業で勤務時間を自由にするような、この図でいう右下に移行するような動きも見られました。そしてコロナ禍においては、多くの企業が在宅勤務を始めました。これは一見、働く場所の制約がなくなる、つまり図の左上に移行したかに見えました。しかし、実際は在宅で勤務することで、仕事の合間に家事をしたりするなど、プライベートと仕事の境界線が曖昧になりました。それにより結果として時間についての制約もなくなり、多くの人がいつでも、どこでも働ける状態を経験することとなりました。

未来学者のロイ・アマラは、「人類はテクノロジーの影響を、短期的には過大評価し、長期的には過小評価する傾向にある」と言いました。確かに、一時注目を集めた「オフィス不要論」は、テレワークの影響を過大評価していたと思います。一方で、コロナ禍が収まればコロナ前のオフィス勤務の姿に完全に戻るといった意見も、テクノロジーの影響を過小評価していると思います。というのも、過去の歴史をひもとくと、これまでテクノロジーの進歩が、生産などの経済活動を場所からアンバンドリングしてきたからです。

例えば第1次、第2次産業革命のときには、モノを移動するコストが格段に安くなりました。それによって、生産された場所から生産されたモノがアンバンドリングされ、世界中に輸出されるようになりました。

また、第3次産業革命においては、情報をやりとりするコストが安くなり、製造工程における労働集約的な業務がアンバンドリングされて、賃金の安い新興国にアウトソースされました。

そして現在の第4次産業革命ではデジタル化がさらに進んで、デスクワークについてもオフィスという場所からアンバンドリングされるのではないかという状況になっています。

つまり、このように非常に長い歴史的な趨勢の中でテレワークは拡大しているので、ここで終わることはないだろうと考えています。もちろんコロナ禍が収束すれば、少しの揺り戻しはあるかもしれませんが、場所と経済活動のアンバンドリングは今後も続くだろうと考えています。

1—2. コロナ禍におけるオフィス市場の動向

さて、オフィス市場に目を転じて、コロナ禍における動向を振り返りたいと思います。コロナ禍によって、それまで堅調に推移していたオフィス市場は調整局面を迎えました。世界金融危機とコロナ危機を比較すると、空室率は同様のペースで上昇しました。一方、賃料の下落幅は当時と比べて小幅にとどまっています。また、それに加えてエリアごと、個別ビルごとに見ていくと、いいところと悪いところの差が拡大していることもあり、世界金融危機のときのような総悲観ではないというのが現在の特徴です。

そして、今後のオフィス市況を占う上で注目されるのが、テレワーク拡大によってオフィス見直しの動きがどこまで進むのか、またそれによってオフィス需要がどれほど押し下げられるのかという点です。

こちらの図は、業種別に、縦軸にオフィス拡張移転DI、横軸に売上高の変化を見たものです。オフィス拡張移転DIは三幸エステートと弊社が共同で開発したもので、オフィス移転の成約データを基に、真ん中となる50を基準にオフィスの拡張意欲が強いのか、それとも縮小意欲が強いのかを表す指標になります。

2020年は、業績の変化とオフィスの拡張・縮小意向が正の相関にありました。つまり、去年見られたオフィス床の解約や縮小といった動きは、企業の業績悪化によるものだったということが示唆されます。一方、2021年上半期は、そのような相関が崩れました。そして縮小意向が、特に情報通信業や製造業で強まっています。一部の大手電機メーカーやIT企業などで、オフィス戦略を見直し、オフィス床を削減するといった報道が見られておりますが、そのような動きが足元で表れ始めたのだと思います。

1—3. いつでも・どこでも働けることの課題

しかし、ポストコロナを見据えたワークスタイル、ワークプレイスの戦略を打ち出している企業は、実はそう多くはありません。コロナ禍が長期化する中、明確な戦略を打ち出すのは難しく、多くの経営者も頭を悩ませているのではないかと思います。

ポストコロナにおける働き方やオフィスの在り方を決める上で重要なのが、生産性です。そこで、生産性について簡単におさらいしたいと思います。生産性といった場合、労働生産性を指す場合が多いです。労働生産性というのは、アウトプットである生産量をインプットである労働投入量で割ったものです。生産性とよく似た概念に効率性というものがあります。効率性というのは、いかに無駄を省くかということになりますので、この分母である労働投入量をいかに減らすかという発想になります。一方で、今後重要性を増すのが、いかにしてイノベーションを起こし、新しい商品・サービスを世に提供していくのかということです。この際に必要になるのが、クリエイティビティ、つまり創造性です。

コロナ禍では、在宅勤務における生産性の研究が世界中で進められました。そこで、幾つかの研究を紹介することで、見えてきた課題についてご紹介したいと考えております。まず、日本においては、多くの研究が在宅勤務によって生産性が低下したという結果になっております。パーソル総合研究所の調査では、在宅勤務の生産性は、オフィスに対して84%程度にとどまります。ただし、そのような中でも在宅勤務の生産性がオフィスと同等もしくはそれ以上となった方が、3分の1以上いるという点には留

意すべきだと思います。

日本で総じて生産性が下がっている理由は、在宅勤務にもデメリットがあるからです。まず、在宅勤務のメリットとしては、移動時間がかからないということが非常に大きいです。一方、デメリットについては大きく三つに分類できます。一つ目は、コミュニケーションやコラボレーションが難しいということ。二つ目は、教育やOJTの問題。三つ目は、会社の文化や経営理念の醸成や浸透が難しいという点です。そのため、現在多くの方が、オフィス勤務と在宅勤務を組み合わせたハイブリッドな働き方にしていくべきではないかと考えております。

しかし、最近の研究では、ハイブリッドな働き方もそう簡単ではないということが分かってきました。特に最近注目を集めたのが、マイクロソフトが6万人以上の従業員のデータを用いて、コロナ禍におけるリモートワークのコミュニケーションやコラボレーションへの影響についての研究です。この図はやや専門的になるので詳細な説明は割愛しますが、彼らの研究によると、リモートワークに移行することで、在宅勤務した人は、関係性が乏しい人や新しく出会った人とのコミュニケーションやコラボレーションが減るという結果になりました。そして、彼らの研究で一番面白かったのが、自分が在宅勤務した人だけではなく、同僚が在宅勤務となった場合にどのような影響がでたかを確認したところにあります。そして、自分がオフィスで勤務していても、同僚が在宅勤務になった場合には、自分が在宅勤務をした場合と同様に、コミュニケーションやコラボレーションに悪影響がでたことを明らかにしました。

経済学者であるシュンペーターは、イノベーションとは「知の新結合」として示しました。つまり、「既存の知」とまた別の「既存の知」が新しく組み合わせることで生まれるとしたのです。そのため、近い人との交流ももちろん重要ではあるのですけれども、遠い人、また新しい交流が非常に重要だとされます。そのため、ハイブリッドな働き方は、いいところがいっぱいあるのですけれども、うまく使わないとイノベーションを阻害する可能性があるということです。

また、日本における研究では、公平性の問題も指摘されています。経済産業研究所の森川所長の研究によると、在宅勤務者に対して、オフィス勤務に比べてどのぐらい生産性が変わったかというのを尋ねると、大体オフィスの80%に下がったという結果になりました。また、オフィス勤務者に対して、在宅勤務している人の生産性はどのように変わったかというのを尋ねると、オフィスの50%程度と非常に低い評価になりました。オフィス勤務者は在宅勤務している人に対して、生産性について懐疑的に思っているのです。そのため、オフィスと在宅が入り混じったハイブリッドな働き方にした場合には、各人の仕事を正當に評価することが難しく、そのため不公平感が出てくる可能性があると考えております。

米国においてはそのような公平性の欠如が逆選択をもたらすといった研究結果も見られています。例えば、米国の大手Eコマース企業のコールセンターにおける研究です。この研究ではまず、オフィス勤務者が在宅勤務になった場合に生産性がどのように変化したのかを確認し、その場合、生産性は8%向上したという結果になりました。つまり、この会社であれば、みんな在宅勤務にした方がいいのです。次に、オフィス勤務している人と在宅勤務している人の昇進スピードを比較したところ、在宅勤務している人の方が昇進スピードの遅いことが分かりました。すると、在宅勤務の方が、生産性が高いにもかかわらず、なぜ昇進が遅いのかという疑問が浮かぶわけです。

そこで、オフィス勤務として採用した人と在宅勤務として採用した人のそもそもの生産性を比較すると、実は在宅勤務として採用した人の方が、生産性が低かったということが分かりました。その理由として著者らは、在宅勤務者とオフィス勤務者の間には情報の非対称性があるため、オフィスに行かないと正当な評価は得られないと従業員が思っている。そのため、能力が高くて向上心のある人ほどオフィス勤務を選び、そうでない人は在宅勤務を選ぶようになってしまったからだと言っています。

このようにハイブリッドな働き方では、ただハードとして導入するだけではうまく機能せず、いかに運用していくかというソフトが非常に重要になります。この辺については後ほどのディスカッションで小柳津様、山下様に伺っていければと考えております。

1-4. オフィスの重要性と役割の再定義

このように、在宅勤務やハイブリッドな働き方で、どうして生産性や公平性の課題があるのか。それは、現在のテクノロジーでは空間を共有することができないからだと考えています。デジタル化の進展により、電話による言語情報のやりとりができるようになって、ビデオ通話やウェブ会議によって視覚情報までやりとりできるようになりました。また、昔は手紙で数日かかっていた情報のやりとりが、今ではスピーディにシームレスに行えるようになっていきます。しかし、こういったコミュニケーション技術の多くは、能動的にコミュニケーションをする必要があるため、空間を共有することで発生していた意図しないコミュニケーションなどは、難しいというのが現状です。

一方、これらを解決する課題として、バーチャルリアリティ（VR）やオーグメンテッドリアリティ（AR）、ロボットなどの研究開発が現在進められておりますが、それらを社会に実装するにはまだまだ時間がかかりそうです。そのため、出来上がった守りの業務を行うのであれば在宅でも回るけれども、新しいこと、イノベティブなこと、そして攻めの業務であれば、オフィスでやるのが一番いいのではないかと考えている方も現在増えているのではないのでしょうか。

コロナ禍が長期化するなか、オフィスが重要であることは再認識されたと思いますが、これまでと位置付けが変わってくると思っています。オフィスはこれまで、仕事のポータルとしての位置付けでした。つまり、働くにはオフィスに行くという玄関を必ず通ることを意味しました。一方、今後は自宅で働くことができるようになったため、オフィスは場所の選択肢の一つにすぎなくなります。そこで、これまでのポータルとしての位置付けからアプリとしての位置付けが変わってくるのではないのでしょうか。それにより、フレキシブルな利用の仕方が求められて、Workplace as a Service のような、サービスとしてのオフィスへのニーズが高まってくると考えています。また、自宅と比較した場合にオフィスの優位性は何なのか、それを突き詰めていくことが重要だと考えています。

実は、オフィスの歴史というのはそこまで古くはありません。産業革命の頃にできたといわれています。産業革命によって工場で生産を行うようになって、その事務拠点としてオフィスが設けられました。事務拠点は収益部門ではないため、賃料はコストと見なされ、無駄を省く効率性が重視されました。その後、パーティションのあるオフィスの原型であるキュービクル型オフィスやフリーアドレスのような、新しいオフィスのコンセプトが提案されました。これらは知識情報産業を支える自由闊達なオフィスとして、当初は考案されました。

しかし、実際その理想が実現されることは多くなく、パーティションはどんどん狭くなり、フリーア

ドレスも従業員をなるべく狭いスペースに詰め込むための手段、つまりコストカットの手段として使われることが多くなりました。これらはそもそも賃料がコストとして認識されていたからだと考えています。

その後、産業のサービス化が進んで、IT企業や会計事務所、コンサルなど、オフィスを製造・研究・創造拠点として使う業種が増えました。それによってオフィスは、コストセンターからプロフィットセンターへと変貌を遂げました。賃料も費用ではなく投資と見なされ、効率性だけでなく創造性も重要視されるようになりました。

そしてコロナ禍を経て、オフィスの価値として見直されたのが「空間を共有する」ということです。これは同僚と一緒に時間を過ごすということです。そのような過程で、消費的な要素が重要になってきていると考えています。つまり、オフィスにおいてコスト消費を行うことが今後必要になってくるのではないのでしょうか。

こういった消費的な要素というのは、別に今に始まったことではありません。例えば、Googleが豪勢なカフェテリアを設けたり、ベンチャー企業がピンポン台を設けたり、社員の交流を促進するために、オフィスに消費的な要素を取り込んできました。これがコロナによって加速するものと考えています。

このようにオフィスというのは、空間を共有する場所となり、既存の知と既存の知を結び付け、人と人を結び付け、そして会社と人を結び付けるプラットフォームのような役割になってくるのではないのでしょうか。

以上、議論をまとめますと、コロナ禍によってオフィス市場は調整局面に入りました。そして足元では、オフィス戦略の見直しの動きが徐々に顕在化しているように見えます。また、コロナ禍によって、在宅勤務やハイブリッドな働き方の良さもいろいろ分かりました。意外と使えるなど思った方も多いと思います。一方で、克服しなければいけない課題もいろいろ見つかってきました。そして最後に、今後もオフィスが重要であるという点については変わりないと思います。ただ、従業員をひきつけて、結び付ける、創造のプラットフォームとしての役割が強く求められるようになるのではないのでしょうか。私の説明は以上となります。ご清聴ありがとうございました。

1-5. ハイブリッドワークと生産性

■岩佐 佐久間さん、ありがとうございました。それでは、ディスカッションに参ります。論点は多岐にわたるかと思いますが、本日はテレワークを前提としたハイブリッドな働き方における生産性の問題と、オフィスの役割の2点について掘り下げていきたいと思います。

最初に小柳津様にお聞きします。先ほどマイクロソフト社における6万人の調査で、コロナ以降、人とのつながりやコラボレーションが低下したと。この調査について少しフォローをいただけますか。

■小柳津 ありがとうございます。私たちの働き方の前提を先にご紹介しますと、コロナの前から、おむね16万人の社員が、いつでも、どこでも、誰とでもコラボレーションをしているというような、テレワークという言葉を使うならば、かなり激しいテレワークが既に常態化していたという現実がありました。

例えば、日本においては昨年の4月7日と記憶していますが、安倍総理が緊急事態宣言を発出されるということで、日本中がひっくり返ってしまったわけです。けれども、あの日、私たちの品川本社の出

社率は既に1.7%だったのです。ですから、これはコロナが起きたから、BCP、BCM、事業継続的にいろいろな場所で働いたわけではなく、コロナがあってもなくても既にいろいろな場所で働けるという選択肢の中で日常業務を続けていて、緊急事態宣言の頃にはもう、私も含めてほとんどの社員は会社に行かないという業務スタイルを選択していました。しかし、これが2カ月、3カ月、4カ月、5カ月と続いていきますと、さすがにいろいろと痛みが出てきたというのが実情です。

日常的にいろいろな選択肢があるというのは使いこなしていましたが、これほどまでの激しいリモートワークをほぼ強制的に実行しなければいけないこと自体は、われわれの組織活動や一人一人に、健康に良くない影響が出てきているということ、去年の秋口ぐらいにはもう実感していたのです。

ですから、かなり大規模な調査を何度もやっておりまして、先ほどご紹介いただいた6万人の調査以外にも、例えばコロナになってから入社した人たち、われわれ16万人の社員のうち2万5000人が、実はコロナになってから入社した人たちなのですけれども、この方たちは採用プロセスから全てリモートですので、採用段階から入社式、OJTから自分の仕事の立ち上げまで、一貫してフルリモートという相当特殊な環境ですよ。この方たちは、何とコロナ前に入社した人たちよりも、人間関係でいうと33%ぐらい、業務量に至っては34%低下しているということが既に分かっています。ですから、今われわれが1年半ぐらい過ごしているコロナの状況が、いかにわれわれの組織活動や一人一人の生活や過ごし方に、ある面でマイナスの影響を与えたかというのは厳然たる事実です。

一方で、今のマイクロソフトの社員に、コロナが収束した後、どういう選択を求めるかを聞いてみますと、コロナの前ぐらいに日常的にやっていたリモートワークの感じに戻りたいという社員ですら、実は2%ぐらいしかいません。3分の1ぐらいの社員は、このままフルリモートでいいと言っていて、3分の2ぐらいの社員はもっとフレキシビリティを高めた、この後ご紹介する、いわゆるわれわれの社内というハイブリッドワーク的な、非常に多様性が尊重される状態を望んでいます。

ですから、もう一度ご質問に戻りますと、このコロナの状況であれだけリモートワークをやっていたわれわれのような組織ですら、仕事の進め方や一人一人の生活やリズムに対していろいろとつらいポイントが出てきたのが事実である。ただ、それはしっかりと事実を見定めた上で、どうやって対処すべきかを今は議論しています。

一方で、これだけの急激なフルリモートで気が付いたこともたくさんあります。先ほどご紹介した、われわれがこの1年半で感じている、ものすごく多様な働き方を選択していく中で生まれる生産性や組織力、働きやすさという良い面もあって、これをどうやって尊重し拡大しながら、顕在化している懸念事項や心配事に一つ一つしっかりと対処することを、両立させたいというのが今のわれわれの考え方です。ペインポイントはある。だからといって、何かをやめたり戻したりするのではなく、良さを拡大しながら懸念事項に対処したい。それが、先ほどの調査結果に赤裸々に表れているのだらうと思います。

■岩佐 ありがとうございます。なるほど、ハイブリッドワークと言いましてもその中身はいろいろあるということかと思えます。

それでは、続けて皆さまにお聞きします。ハイブリッドワークは非常に便利な言葉だと感じるのですが、実際は、それだけで生産性が上昇するといった簡単な話ではないのでしょうか。山下様から、よろしくをお願いします。

■山下 ハイブリッドワークによって良かったことといえば、ワーカーにとって自分らしいライフスタ

イルと仕事を両立できる環境や、あるいは家族との関係、いろいろな活動を自分なりに構成できること、そういった自由度の高い働き方ができることは非常に良かったと思います。一方で会社の生産性といった話になると、ともすれば、ハイブリッドワークによって生産性が上がらないことが全て個々人の責任になってしまいがちになると。つまり、今までですとオフィスに来て働くということで、ある程度会社でシステムティックに働き方をサポートしてあげたり、プッシュしたりできたわけですが、ハイブリッドワークになって、自宅やオフィス以外の場所で働くということで、会社としてなかなか後押ししづらい。現段階ですと、特に生産性が上がらないことがワーカー個人の問題になってしまうことが、厳しい状況にあることかと思っています。

ハイブリッドワークによってももちろんいろいろな可能性が見えたのですが、ネガティブなポイントもたくさん見えてきていて、それを今後は組織的にどうやってサポートしていけるかというのが、まさに問われている状況かと思っています。

■岩佐 ありがとうございます。佐久間さん。小柳津様、山下様のお話を聞いて、ハイブリッドワークと生産性の関係について、あらためてどのように考えますか。

■佐久間 ありがとうございます。お二方から大変重要なポイントをご指摘いただいたと思います。その中でも特に今後求められるポイントは、コロナ禍のような事態が起きたときに、データがそこにあって、課題を抽出できて、そして対応策を打ち出せることだと思っています。元々非常に柔軟な働き方をされていたマイクロソフト社でさえ、コロナ禍ではいろいろな課題が見えてきました。そうだとすると、従来の日本企業が一気にハイブリッドワークを導入しようとする、いろいろな課題が出てくるわけです。そのため、導入がうまくいかなくても、そこで終わりにするのではなく、データをもとに課題を可視化した上で、対応していける仕組みが重要だと思います。

■岩佐 ありがとうございます。それでは小柳津様、コメントを頂けますか。

■小柳津 まさに今ご指摘いただいた点、われわれ社内の組織マネジメント上、非常に重視しております。とにかくいろいろなことをデータとエビデンスとファクトに基づいて可視化をする。いろいろな意見はあるでしょうけれども、データに基づいた議論をしっかりと論理的にロジカルに、冷静に進める。いろいろな懸念事項や心配事が出てくると、その現象に心を奪われる、感情移入をしがちですが、それをやりながらも、状況の確認や対処を冷静に、ロジカルに、データに基づいてしっかりと進められるように、そういった準備を非常に重要視しております。

■岩佐 ありがとうございます。それではここでいったん議論を終了し、山下様にプレゼンテーションをお願いした後、再びディスカッションに戻ります。