

No.21

2016年3月

中国経済を どうみるのか

株価の度重なる急落。
中国経済の先行きに対する懸念が
深まっている。
中国経済をどうみるのか。
成長のための課題は何か。

NIRA
わたしの構想

My Vision

企画に当たって
About this Issue

牛尾治朗

NIRA 会長

大橋洋治

ANA ホールディングス株式会社 相談役

瀬口清之

キャノングローバル戦略研究所 研究主幹

梶谷 懐

神戸大学大学院経済学研究科 教授

関 志雄

株式会社野村資本市場研究所 シニアフェロー

柯 隆

株式会社富士通総研 主席研究員

田中 修

日中産学官交流機構 特別研究員

識者に問う

Expert Opinions

中国経済を どうみるのか

飛躍的發展を遂げてきた中国経済は近年、成長率が鈍化し、中国指導部自ら経済状況を「ニューノーマル（新常态）」と位置付けるなど、明らかな変調が見られる。こうしたなかで生じた上海市場の株価急落、人民元の切下げは世界に衝撃を与えた。いまや世界経済に大きな影響力を及ぼす中国経済。その現状と課題をどうみたらよいか。

国有企業改革 こそが 鍵を握る

About
this
Issue



牛尾治朗

NIRA会長

ウシオ電機株式会社代表取締役会長

大国入りを果たした中国

アジアの新しい世紀が始まろうとしている。太平洋を取り巻く一ニカ国が加盟するTPP（環太平洋戦略的経済連携協定）やアセアン諸国によるRCEP（東アジア地域包括的経済連携）が本格化すれば、アジア地域で超グローバル化とも呼ぶべき新しい動きが生まれる。そうなれば、その軸となる日米豪、そして中国がどのようなスタンスを取るかによって、世界の超グローバル化の行方は大きく左右されることになる。

中国は、二〇〇〇年以降、平均して年率一〇%の成長率を継続し、〇九年に世界第二位の大国入りを果たした。いまでは、米国、中国、日本、ドイツの四力国を合わせたGDPは世界の約半分を占めるに至る。近年は中国で評価額が一〇億ドルを超える非上場のユニコーン企業が増えてきている。シャオミやディディ・クアイディ、DJJなどのIT企業が次々と誕生しているのも、中国経済がサービスを中心に新しい発展局面に入ったことを示している。

国営企業から国有企業へ

さて、時を一九九〇年代に戻そう。

「経営組織は国有企業でいいが経営行動は民営でなければいけません。国有国営の日本の鉄道は一昨年から国有状態のまま経営陣が一挙に民営組織に変わったため、このように素晴らしい業績が展開されました。市場原則の導入、顧客との密接なコミュニケーションと深い関係、働く人のモラルアップ、納入業者への信頼関係等々いわゆる市場経済は、関連する重要な関係者と信頼関係を保ちつつ情報をオープンにしながら経営する態度が大切です。」

これは一九九二年三月十四〜十六日の間に笹川平和財団と中国国際友好連絡会が主催する「日中企業経営管理上海セミナー」で「民営とは何か」のセミナーの冒頭で、私が問題提起をした内容である。

日本側のメンバーは日本電信電話の石井康雄さん、東日本旅客鉄道経営本部の細谷英二部長（前リそな銀行会長）、一橋大学の野中郁次郎教授と竹内弘高教授と私であった。また、中国側は北京から国家計画委員会、上海経済委員会

イメージ「中国経済について、6人の識者はどう考えているか」



※文字の大きさは、インタビューで識者が使用した頻度を示している。

NIRA 作成

の中枢人物が参加し、二〇〇名の参加者で会場が埋まり、かなり熱があるものとなった。とりわけ、細谷さんの民営化戦略の成功の報告は非常に評判がよかった。

それから二年ほどが経ったところ竹内教授から「本日人民会議（全国人民代表大会）でこれから国営企業を国有企業と名称を変えることになったと連絡があり、あのセミナーの議論が通じたみたいですよ」と知らせてもらった。

その後中国の国有企業は極めて活発に民営型の経営、関連する企業に対する信頼関係を築くこと等を熱心に実現し、大変な成果を収めたようである。

しかしながら、日本の郵政改革をみても明らかのように、所有権を有する政府の介入を排除することには限界があり、

政治的な思惑によって方針は容易に変更される。国有企業改革が強く叫ばれているのも、経営のみならず「所有」も民間化するという新しい局面に踏み込む必要を専門家が感じていからだろう。

景気回復か、長期停滞か

今回の六人の専門家は、中国経済についての多様な見方を示している。

まず、現在の景気減速をどう捉えるかという点では、二〇〇八年の世界金融危機後の景気対策を通じて支出を増やした国有企業や地方財政が、いまは過剰設備や超過債務に陥っているという見方で一致している。ただし、その解釈については二通りの見方ができるようだ。

一つは、瀬口清之氏、関志雄氏、田中修氏が指摘するように、短期的には株価が下がっているが、住宅市場の回復は景気の下支えとなっており、構造転換が順調に進めば次第に経済は明るさを取り戻す、とみるものである。

もう一つは、中国経済はデフレ状況にあり、長期低迷入りを示唆するものだ。梶谷懐氏は、このまま推移すれば、

識者に問う

中国経済を どうみるのか。 成長のための 課題は何か。

聞き手：林 祐司（NIRA 主任研究員）
 神 麻衣子（NIRA 研究コーディネーター・アシスタント）
編集：原田和義

九〇年代の日本のように経済は長期停滞に陥るとみる。それを回避するため、物価上昇率の期待を一定の水準まで引き上げるリフレ政策を取るべきだと主張する。

さらに時間軸を伸ばして将来展望も射程に入れば、中国の富裕層・中間層の消費意欲は根強く、今後も貨物需要が見込まれるとの大橋洋治氏の指摘も肯ける。日本と中国のあいだの人やモノの移動のためのインフラが整備されれば、経済は飛躍的に発展すると見込まれる。

「ニューノーマルへの移行の条件」

中長期的には、これまでの高成長から「ニューノーマル（新常态）」といわれる六%台の低成長に移行するという見方で識者の意見は一致している。問題は、そのためにはいくつかの条件をクリアしなければならないということだ。

まず、ほとんどの識者が挙げたのは国有企業の改革である。世界金融危機で中断された改革を再び推し進め、所有の完全民営化を進めるべきという指摘だ。しかし、改革の成功に対しては皆懐疑的である。

次に、イノベーションによる生産性の向上を実現することが必要だという点も共有されている。知的所有権の確立が必要という指摘はもつともだ。他方、関氏のサービス分野の民間企業の活力を生かせば生産性向上も実現できるという指摘は、サービス産業による途上国の新たなキャッチアップ経路の可能性を示唆しているように思える。

加えて、経済的な側面のみならず、政治的な民主化を進めることが必要だと柯隆氏の指摘は重要だ。民主化が経済成長に不可欠かどうかは専門家のあいだでも議論が分かれるが、企業経営の透明性を高めることが、経済成長にとって不可欠な条件であることは疑いようのない事実であろう。

NIRA

牛尾治朗（うしお・じろう）
NIRA 会長。ウシオ電機株式会社代表取締役会長。
東京大学法学部卒。公益財団法人日本生産性本部名誉会長他、要職多数。

識者が読者に



推薦する 冊

一海知義 [2007]

『漢詩一日一首 春・夏・秋・冬』

平凡社ライブラリー

成長は減速するが、なお有望市場



大橋洋治

ANAホールディングス株式会社
相談役



国経済が、このままハードランディングに向かう可能性は低いと見ている。現在年率七

程度で成長率は、今後十年で五〜六%に落ちるだろうが、それでも中国が非常に有望な市場であることに変わりはない。一人当たりGDPが向上し、富裕層のみならず中間層の購買力が高まって、個人消費は今後も伸びる。自動車や家電製品などの耐久財に加え、旅行・サービスへの消費がさらに増えることは確実だ。現

在、北京・上海・広州などの主要都市では、二〇二〇年をめどに空港が拡大されており、中国内外への航空の往来はますます盛んになる。

中国からの訪日客も引き続き期待できる。訪日客の増加に向けて、到着空港での入国審査の簡易化やホテル不足の解消が、日本の課題となる。日本からも、マーケティング目的などの訪中が今後も増える。観光客については、日中の政治的関係にも左右されるが、従来の沿岸都市

ばかりでなく、今後は内陸にも向かうのではない。内陸部は、世界遺産の九寨溝（四川省）や、成都近くの「三国志」関連の遺跡など発展性のある地域はまだあり、掘り下げて研究していく価値がある。

境汚染など、簡単には処方箋の見つからない重い課題を中国は抱えている。共産党一党支配がいつまで続くかなど、政治的な不透明さもある。指導部が冷静に実情を把握して正しい処方箋を示せるかが、今後の発展を占う鍵となるだろう。

こうしたなか、中国路線でとくに注視しているのは、貨物だ。日本の航空会社は、もともと人（搭乗客）が主体。貨物は搭乗客を運ぶ際の「余剰」的な意味合いが強かったが、日中間のビジネス拡大に伴い、今や貨物輸送なしにはありえないほどで、今後も引き続き大きな増加を見込んでいる。貨物専用機材を増やしているが、まだ不十分だ。仕向け地としては、貨物の最大拠点である上海だけでなく、船舶輸送でも重要な天津や、また日本ではまだあまり顧みられていない寧波も注目の都市である。

中長期的には、急激な少子高齢化や環

大橋洋治（おおはし・ようじ）

中国路線を全日空国際線の主要事業に育て、その路線ネットワーク拡大に注力した立役者。旧満州生まれ。慶應義塾大学法学部卒。卒論は日中貿易論。全日本空輸株式会社入社。2001〜2005年代表取締役社長在任中は、9・11米同時多発テロ、SARSの流行、JAL・JAS統合など難局に直面するも、持ち前の明るさでANAグループを率いて乗り切った。その後、代表取締役会長、取締役会長などを経て、2015年より現職。社外要職も歴任。現在、日中経済協会副会長、日本国際貿易促進協会副会長他を兼務。

中国経済をどうみるのか。成長のための課題は何か。

安定成長に向け輸出競争力の維持を



瀬口清之

キヤノングローバル戦略研究所
研究主幹



〇一六年の中国経済は、六・五%前後の成長率を達成し、引き続き安定を維持するだろう。株価下落による売買高減少がマイナスに寄与するが、これまで足を引っ張っていた地方財政と不動産投資の回復がプラスに働く上、第一三次五カ年計画が初年度である今年には成長率を押し上げる。

圏発展モデルの三つの国家プロジェクトの初年度の景気押し上げ効果が期待できる。来年度以降は、成長率は六・五%から徐々に低下し、二〇二〇年代には五%台に落ち着くのが安定成長期への望ましい姿だ。

つまり、五カ年計画で実施される「一带一路（新シルクロード）」構想、長江流域経済ベルト、北京・天津・河北省経済

中国政府が掲げている「新常态」の政策は、適正な成長率へ移行し、効率的な経済構造に転換するための投資の健全化を目標としており、これは基本的に正し

い。ただし、経済構造の転換を成功させるには、少なくとも以下の三つが必要だ。

第一に、改革実施の中心的プレーヤーと期待される人民銀行や中央・地方政府が、市場との対話の仕方を身につけることである。地方財政改革推進のため、金融機関の地方プロジェクト審査能力の強化も必要だ。しかし、市場に政策意図が伝わらず、地方政府や金融機関に審査の経験がなかったため、所期の効果が得られなかった。

る恐れがある。

第三に、中国が輸出競争力を維持することである。それができるとかどうかは、日本企業の対中投資が再び増加し、中国の技術力を高められるかが鍵となる。これまで中国の改革開放政策を支えてきた日本企業が、今後さらに中国での市場シェアを増やしていくことが両国のウィン・ウィン関係に繋がっていくだろう。



識者が読者に

推薦する冊

瀬口清之 [2014]

『日本人が中国を嫌いになれない これだけの理由』

日経 BP 社

第二に、停滞している国有企業改革を大胆に進展させることである。民営化により、市場経済の下での自由競争を促し、中国経済の健全な発展を促す事が重要だ。現在は、国有企業の採算は黒字であるため、幹部に危機意識がなく、二〇一五年から実践段階に入るはずの改革は手つかずの状態だ。高度成長の終わる二〇二〇年代に入ってからでは改革が手遅れにな

瀬口清之（せぐち、きよゆき）

「日中両国はウィン・ウィン関係」を理論とする中国経済のエキスパート。中国経済や外交、政治に関して中国政府関係者や日系企業幹部と意見を交わす。悲観バイアスのかかるメディア報道を憂い、あくまで中立な立場での情報発信がモットー。東京大学経済学部卒。日本銀行入行。在中国日本国大使館経済部書記官、米国際金融研究所にて International Visiting Fellow、日銀北京事務所長を経て、2009年より現職。2010年11月中国進出支援を目的として、アジアブリッジ株式会社を設立。

識者が読者に



推薦する 冊

梶谷 懐 [2015]

『日本と中国、「脱近代」の誘惑 ——アジア的なものを再考する』

太田出版

フリーションを進めることだ。そのためには金融政策の独立性が確保されなければならない。だが、いま進めている人民元の国際化は、金融政策の自由度を縛り、リフレの足かせとなる。「独立した金融政策」「通貨の安定」「自由な対外資本取引」の三つを同時に実現することは困難だからだ。通貨の安定を前提とする元の国際化とデフレ脱却の二兎を追うのではなく、まずリフレによるデフレ脱却に焦点を絞った政策を進めるべきだろう。

中長期的には、北京・上海など大都市と農村部や地方の格差をどう解消するかが大きな課題となる。その解決策として、都市化政策が行われている。大都市については、農村出身者に都市の居住証を与える政策が進められている。居住証は学歴などによりランク付けされ、あえて差をつけることにより急速な都市人口の膨張を抑えようとしている。他方で内陸部

を中心に、三〇万人規模の都市建設をめざしているが、財源の問題や新たな乱開発の原因となるというリスクが指摘されており、先行きは不透明である。

「新常态」の下で経済のかじ取りをどうするか、専門家でも意見が分かれている。デフレ脱却、人民元の国際化、都市化政策のどれを優先させるかにより、成長率も大きく変動する。うまくかじ取りが行なわれなければ、中長期的な経済停滞に陥りかねない。

梶谷 懐（かじたに・かい）
現代中国の財政・金融改革、経済発展における地方政府の役割、不動産市場をめぐる諸問題など、研究テーマは多岐にわたる。中国人民大学財政金融学院への留学経験に根差した鋭い現代中国経済論に定評がある。神戸大学大学院経済学研究科博士課程修了。神戸大学大学院経済学准教授、神戸大学大学院経済学研究科准教授を経て、2014年より現職。著書に『超大国・中国のゆくえ4—経済大国化の軌みとインパクト』（共著）（東京大学出版会、2015年）他。

中国経済をどうみるのか。成長のための課題は何か。

短期的にはデフレ脱却が重要



梶谷 懐

神戸大学大学院経済学研究科
教授



国経済の一番の懸念材料は、中国がいま、いわゆるデフレ状態にあるということだ。まずは、デフレからの脱却に取り組むべきだ。

リーマン・ショック後の四兆元にも迫る大規模な景気対策後、国内投資に過度に頼ってきた経済は調整局面に入った。卸売物価は、製造業の景気悪化を反映して、ここ数年マイナスが続いている。借り入れの担保となる不動産の価値も下が

り、負債と資産が肥大化した国内企業は、債務デフレの状態に陥っている。これは、過剰投資の問題を一層深刻化させており、ここしばらくは景気の低迷が続くだろう。

解決策の一つは、過剰債務企業を清算し、投資に依存しない健全な企業を増やすことだ。しかし、民間企業がつぶれても、国有企業が生き残ってしまうリスクが大きい。

それより実効性が高い解決策は、金融緩和によって人民元の供給を増やし、リ

緩和によって人民元の供給を増やし、リ

識者が読者に



推薦する 冊

関 志雄 [2015]

『中国「新常态」の経済』

日本経済新聞出版社

ニューチャイナへの転換が 成長維持の鍵



関 志雄

株式会社野村資本市場研究所
シニアフェロー

中国経済をどうみるのか。成長のための課題は何か。



国経済の現状をそれほど悲観的には見ていない。上海市場の株価は急落したが、中国企業の資金調達に銀行融資に頼っているため、それによる投資への影響は限定的である。むしろ資金が株価下落を機に不動産市場に戻ったことで、二〇一四年後半から一時調整局面に入った住宅価格は持ち直している。これをきっかけに、GDPに占める割合が一割を超す住宅投資が回復に向かえば、景気の失速は避け

られよう。

楽観的になるもう一つの根拠は、低迷する輸出や投資とは対照的に、労働力不足を背景に賃金がGDPを上回るペースで上昇するようになったことを受けて、消費が順調に伸びていることだ。とくにネット通販は、農村部にも浸透しはじめ、二〇一四年の販売額が米国の一・五倍に当たる四五〇〇億ドルに達している。

中長期的には、供給サイドの改革を通じて潜在成長率の下落傾向に歯止めをか

けることが最大の課題だ。労働人口が減少し、高齢化とともに家計の貯蓄率が低下するなか、成長の鍵を握るのが生産性の向上である。それを実現する手段はイノベーション、産業の高度化、国有企業改革だ。

このうち、イノベーションと産業高度化は、民間企業の活力を生かせば十分実現可能だ。実際、中国で成長が最も目覚ましいインターネット産業において、BATと呼ばれるトップ3の企業（バイドゥ、アリババ、テンセント）はすべて民間企業である。この勢いに乗って、中国は懸念されている「中所得国の罠」も乗り越えられるとみている。

他方、楽観出来ないのは、国有企業改革だ。国有企業の多くは、投資需要の減速で過剰設備を抱えるようになった重厚長大産業に属している。これらの産業においては、効率を高めるために、国有企

業の民営化や統廃合を通じた再編が求められる。残念ながら、既得権益集団の抵抗に遭い、国有企業に関わる改革のペースは非常に遅い。

このように、中国経済はオールドチャイナからニューチャイナへの転換期にある。労働力、資本、土地といった生産要素を国有企業や斜陽産業から民営企業や新興産業に順調に移していけるかどうかは、今後の見通しの明暗の分かれ目となる。

関 志雄（かん・しげお）
中国経済・日中関係に精通。近年は「イノベーションが中国の成長エンジン」と台頭する民間企業に注目し、中国の今後の経済発展に光を見出す。香港出身。香港中文大学経済学科卒、東京大学大学院経済学研究科博士課程修了、経済学博士。香港上海銀行本社経済調査部エコノミスト、野村総合研究所経済調査部アジア調査室長、同経済研究部上席エコノミスト、経済産業研究所上席研究員を経て、2004年より現職。著書に『中国 二つの罠』（日本経済新聞出版社、2013年）他多数。

識者が読者に



推薦する 冊

Michael Pillsbury [2015]

The Hundred-Year Marathon:

China's Secret Strategy to Replace America As the Global Superpower

Henry Holt and Co.

(マイケル・ピルズベリー [2015] 『China 2049』 野中香方子訳、日経 BP 社)

経済面では、国有企業への統制を弱め、市場経済化を進めねばならない。共産党はその必要性を認識しているが、そのための具体的な解決策が見えていない。国有企業は共産党の支持基盤であるため、むしろ政府によるコントロールを一層強めており、現実には逆方向に進んでいる。もう一つの課題は、人口減少を補うためにも、イノベーション型経済へ転換することだ。しかし、見通しは暗い。イノベーションを促すのに必要な市場競争を、市場を独占している国有企業が邪魔している。また、新たな技術開発を促すには、知的財産権の保護も不可欠となる。中央政府は知財保護の必要性をよく認識しているが、問題は地方政府だ。たとえば浙江省の一部の地域で、外国のブランド品をコピーする企業が集中しているが、取り締まると財源が半分になるといって、地方政府は取り締まる気がない。現地の

柯隆(か・りゅう)
中国経済のサステナビリティの観点から、マクロ経済動向、国家と市場の関係、環境公害問題などを幅広く研究。中国南京市出身。88年に留学で来日し、以来日本在住。ネイティブ同様の日本語を駆使し、日本の読者に中国経済の実像を伝える。名古屋大学大学院経済学研究科修士。長銀総合研究所国際調査部研究員、富士通総研主任研究員を経て、2006年より現職。静岡県立大学グローバル地域センター特任教授を兼務。著書に『暴走する中国経済』(ビジネス社、2014年)他。

雇用問題にも直結するため、改革は容易ではない。地方政府に知財保護の意識が浸透するまでには二十〜三十年かかるだろう。
これらの改革の方向性を政権が示せなければ、今後の見通しは悲観的といわざるとえない。経済成長も慢性的に低下し、「中所得国の罠」に陥る恐れがある。

中国経済をどうみるのか。成長のための課題は何か。

明日の中国の「方向性」が見えない



柯隆

株式会社富士通総研
主席研究員



〇一五年夏の株価急落は、習近平政権が「明日の中国」の方向性を明示できていないことが原因で生じた。方向感が見えないため投資家は動揺し、資本逃避が起きた。経済の潜在力が急に低下したわけではない。

現政権は二〇二二年まで続くが、政権交代の二年前からは権力闘争が激化するのが常だ。二〇二〇年にポスト習近平問題が顕在化すれば、経済問題は二の次と

なる。リスクをクライシスにしないためには、今後三〜五年のあいだに思い切った政治・経済改革を実行することが重要だ。

政治改革を行ない、皆が納得する形で習近平の後継者が選ばれば、政治も安定する。共産党が下野する形での民主化は無理でも、チャイナセブンとよばれる七人が民主的に話し合い、集団指導体制を透明性あるシステムで運営できるかどうかだ。

識者が読者に



推薦する 冊

田中 修 [2015]

『スミス、ケインズからピケティまで 世界を読み解く経済思想の授業』

日本実業出版社

構造調整を進め、 格差縮小を実現できるか



田中 修

日中産学官交流機構
特別研究員



国経済については、短期的には「楽観」、中期的には「悲観」に見ている。足元の消費者物

価の上昇は、季節変動の要因を受けやすい生鮮野菜の値上がりによるものだが、潜在的な需要減によるデフレの兆候もまだ現われていないと考えている。消費はとくにネット販売が好調で、新しい消費形態の拡大が経済を支えつつある。投資では、不動産投資の減少を、道路整備などの都市インフラ投資で支えている状況

だが、不動産販売額は足元では増えてきている。

中国の指導部はこれらの動きを高成長から中成長への移行過程にあり、「新常态」と前向きに評価している。雇用が確保されている限り、景気対策を打つべきではないというのが指導部の考えだ。中国は従来の大規模投資から、三次産業や消費を軸にした、質・効率を重視した経済発展へと変化しつつあると強調している。

他方、中期的には、第十三次五カ年計画の最終年である二〇二〇年までに構造改革をいかに実現するかが、重要な課題となる。まず、持続可能な社会保障制度の基盤づくりが重要だ。現在、社会保障制度を急ごしらえで整備しているが、二〇二五年以降大量に生まれた文革世代が高齢者となる超高齢社会が到来することを考えれば、現在進めている見直しでは不十分だ。今後成長率が下がることで歳入が伸び悩むかもしれないため、財政とのバランスを考えた制度設計が求められる。

次いで重要なのは、低所得者のボトムアップを図り格差を縮小することだ。現在は、所得税の所得分類が十一種類もあり複雑で、ごまかしができ、相続税もない。少なくとも累進課税の強化をすべきだ。さらに、国有企業を民営化し、外資の導入を進め、独自のブランドをつくり、

企業の競争力を蓄えていくことも必要となる。

これらの構造改革を断行するにも、現実には既得権益層の抵抗が根強く、逆行する現象すら見られる。国際的に高速鉄道を売り込むため、分割した鉄道車両会社を再統合するなどの動きだ。構造改革に失敗すれば一気にゼロ成長に落ち込む可能性もある。G20も構造調整を求めている。「外圧」を利用して指導部がいか

に改革を進められるか、見守りたい。

田中 修 (たなか・おさむ)

現代中国経済、中国のマクロ経済政策を専門とする。経済データに基づく丁寧な分析を心がけ、豊富な知識と経験で精力的に講演や論文発表を行う。東京大学法学部卒。大蔵省(当時)入省。在中国日本国大使館経済部参事官、財務省主計局主計官、信州大学経済学部教授、内閣府参事官、東京大学客員教授などを経て、2010年より財務省財務総合政策研究所副所長。大臣官房政策評価審議官を兼務。著書に『2011-2015年の中国経済―第12次5カ年計画を読む』(蒼蒼社、2011年)他。

中国経済をどうみるのか。成長のための課題は何か。

[NIRAホームページ]

<http://www.nira.or.jp/>

NIRA の諸活動を紹介するホームページをご利用ください。

[NIRA公式Facebook]

<http://www.facebook.com/nira.japan>

NIRA の研究成果や活動状況を紹介していますので、ご利用下さい。

本号は、PHP 研究所発行 月刊誌「Voice」
2016 年 3 月号との連携企画です。

| N | I | R | A |

わたしの構想【No.21】

2016 年 3 月 10 日発行

©公益財団法人総合研究開発機構

編集：神田玲子、榊麻衣子、川本茉莉、原田和義

本誌に関するご感想・ご意見をお寄せください。

E-mail : info@nira.or.jp



PDF はこちらから