

創発 Mail Magazine

創発は‘インキュベーション’のプロ集団。-問題解決のための新しい戦略・進化-

当メールマガジンは、日本総研/創発戦略センターの연구원と名刺交換させていただいた方に配信させていただいています。>> [登録解除はこちら](#)

[日本総研/創発戦略センター](#) | [연구원紹介](#) | [セミナー・イベント](#) | [書籍](#) | [掲載情報](#) | [ESG Research Report](#) |

今回お届けする北京便りは世界最長の橋、港珠澳大橋が開通したことによる経済的影響と政治的影響について北京総経理のコラム。
一つのインフラによって大きく景色が変わる中国のダイナミズムの一端がわかります。

1. Yumoto Message

[・消費税リスクを吟味する](#)

2. 創発eyes

[・海外面的開発における公的支援・関与への期待（3）](#)

3. 北京便り

[・港珠澳大橋開通と珠江デルタの新しい発展](#)

4. 連載_シニア

[・第32回 シニアの心に火をつけ、明日へのワクワクをよみがえらせる仕掛けとしての「Shift↑リビングラボ」](#)



副理事長
シニアエグゼクティブ
エコノミスト
[湯元 健治](#)

YUMOTO Message

消費税リスクを吟味する

1. はじめに

今年の日本経済を巡る環境は、想定を上回るリスクが顕在化するなど、波乱の1年と総括することが出来る。とりわけ、トランプ政権による米中貿易戦争は、激化の一途を辿り、日米の株価は、10月以降、乱高下を繰り返すなど不安定な動きを続けている。来年も、グローバル経済にとって、その帰趨が最大の不透明要因となることは間違いない。

そうした中で、日本経済は戦後で2番目に長い景気回復を続けているが、今年の経済は決して順風満帆ではなかった。1～3月期と7～9月期の実質経済成長率が2度にわたって、四半期ベースでマイナス成長に陥り、1～9月期の年率換算値を昨年と比べると、わずか0.7%に止まり、明らかに勢いを欠いている。このプラス0.7%もいわゆる「ゲタ」の効果であり、1～9月期の平均水準を昨年10～12月期と比べると、▲0.1%とマイナスとなる。今年に入ってから日本経済は、相次ぐ台風や豪雨、地震など自然災害の影響が大きかったとはいえ、ほぼゼロ成長だったわけだ。内訳をみると、個人消費がわずか0.1%、設備投資が1.2%、公共投資が▲1.6%、輸出が0.1%となっており、主役の個人消費の不振、財政支出の息切れ、世界経済の減速に伴う輸出の低迷のすべてが影響している。

来年もグローバル・リスクの動向には細心の注意が必要だが、その点は、別稿

に譲ることとし、本稿では、来年最大のイベントとなる10月の消費税率引き上げ（8%→10%）が景気の腰折れをもたらすことがないか、その影響について、吟味してみたい。

2. 2014年の消費税率引き上げ影響が予想以上に大きかった原因

消費税率を5%から8%に引き上げた2014年4月以降の日本経済は、個人消費の落ち込み幅が予想以上に大きく、消費の停滞も想定を上回って長引いた。2014年度の実質消費は、年間で▲2.6%の大幅なマイナスとなり、実質成長率も▲0.4%とマイナスとなった。消費のマイナス幅は、過去マイナスとなった97年度（消費税率を3%→5%に引き上げ、▲0.9%）や、リーマンショック時（2008年度、▲2.0%）を上回る大きさだった。

また、消費の不振が長期化したという意味では、暦年ベースの個人消費をみると、2014年が▲0.9%の後、2015年が▲0.2%、2016年が▲0.1%と実に3年連続のマイナスとなった。

このような消費の大幅な落ち込みと低迷長期化の要因は、（1）引き上げ幅が3%と大きかったため、駆け込み需要の反動減も大きくかつ長引いたこと、（2）2015年4月以降、軽自動車税が1.5倍に引き上げられた影響、（3）物価上昇に賃上げが追い付かず、実質賃金のマイナスが長期間持続したこと、（4）消費税以外にも、所得税増税（最高税率の引き上げ、キャピタル・ゲイン税率引き上げ）、社会保険料の引き上げ、マクロ経済スライド適用による年金給付の削減など様々な家計負担が加わったことが指摘できる。ちなみに、筆者の試算によれば、2014～15年の2年間の家計負担増加は、合計9.3兆円に上った。当時の雇用者報酬の増加は年平均3兆円前後にとどまっており、所得の増加幅と比べていかに家計負担が急増したかが分かる。もちろん、政府は2014年度と15年度に各々3.5兆円の経済対策を実施したものの、直接、家計負担を和らげる対策は乏しかったため、効果は一時的かつ限定的なものに止まった。

3. 来年の消費税率引き上げ影響は前回の半分

このような苦い経験があるため、安倍政権は、消費税対策に全力を挙げようとしている。2019年10月の引き上げは、「リーマンショックのようなことが起きない限り、基本的に実施する方針」であり、ほぼ確実に実施されるとみられる。筆者は、以下の理由から、今回の引き上げの影響は、前回の半分程度に止まり、安倍政権も政策対応に万全を期しているため、個人消費がマイナスとなり、実質成長率もマイナスとなるような事態は十分回避できると予想する。

第1に、税率の引き上げ幅が2%と前回の3分の2に止まるため、理屈上、駆け込みと反動が生じてその影響は、最大でも3分の2に止まる。

第2に、軽減税率（酒、外食以外の飲食料品と新聞）が適用されるため、その点を加味した実質的な税率引き上げ幅は1.6%と前回の半分程度に止まる。

第3に、消費税以外の家計負担が前回は年間1.3～1.4兆円あったのに対して、今回は半分以下の0.5兆円に止まる。このため、2年間トータルの家計負担は前回の9.3兆円に対して、今回は半分の4.5兆円に止まると試算される。

第4に、前回当時と比べて所得・雇用環境が著しく改善している点も見逃せない。足下10月の失業率は、2.4%（2014年3.6%）と25年振りの低水準にある他、同月の有効求人倍率は1.62倍（2014年1.09倍）と45年振りの高水準となっている。家計所得の増加幅は、前回が3兆円前後に止まったのに対して、今回は5兆円を超え、家計負担増加分を上回ると予想される。換言すれば、消費税率引き上げに対する家計の耐久力は、前回比格段に強まっているといえよう。

4. 安倍政権は様々な消費税対策を実施

以上のような前回対比でみた諸要因に加えて、安倍政権の様々な消費税対策により、景気の落ち込みは一時的かつ限定的なものに止まろう。

第1に、政府は価格転嫁を自由に進めるよう、企業に指導する。従来は、即刻全額価格転嫁するよう指導していたが、これが大幅な駆け込み需要と反動減を招く要因となったため、事業者側の事情に配慮しつつ、適切な時期に価格改定を行うよう指導するものだ。これにより、事業者の自由度が確保され、ある日、一斉にモノやサービスの値段が一律に上がらないよう配慮する。

第2に、10%引き上げ時の消費税の用途変更により、1.7兆円を保育・教育の無償化に充てる。これは予想される消費税財源の3分の1を家計に恒久的に還元するものであり、引き上げのインパクトはその分、軽減されることになる。

第3に、19年度および20年度の予算措置と税制改正措置により、景気対策を行う。対策の規模は今のところ定かでないが、税制措置では自動車税の軽減（排気量に応じて1,000円～4,500円引下げ、財源1,320億円）、住宅ローン減税の拡充・延長が示唆されている。住宅ローン減税は現行の10年から13年に延長する。延長期間中は、建物価格の2%を3年かけて所得税などから控除する新しい仕組みを導入する他、「すまい給付金」も拡充（30万円→50万円）する。この他、一人親世帯に対する所得・住民税減税も検討されている。予算措置の詳細は、来年度予算案を待つ必要があるが、公共事業などを積み増す可能性が高い。

第4に、クレジットカードなど、キャッシュレス決済に5%のポイント還元を実施する。2%の引き上げに対して、5%還元するため、実質消費税減税に近いとみられるが、種々の理由により、実際の効果にはやや疑問符が付く。これは、（1）対象が中小事業者に限定されること、（2）期間もオリンピックまでの9ヵ月に限定されること、（3）クレジットカード会社は、加盟店手数料を値下げするよう要請されること、（4）日本のキャッシュレス決済比率は20%と米国（46%）、中国（60%）、韓国（96%）と比べてかなり低いためである。中小事業者は、クレジットなどの端末導入コストや加盟店手数料が負担となる他、クレジットカード会社は手数料を引き下げると収益に響くため、そのインセンティブは大きくないとみられる。キャッシュレス社会を構築する目的だとすれば、悪くない政策だが、消費税のインパクトを緩和する政策としては、3,000億円程度（個人消費全体の0.1%相当）の財源が見込まれていることから見ても、その効果は割り引いてみる必要がある。

また、そもそも論として、中小事業者の線引きが難しく、クレジット会社も企業規模別に顧客管理をしていないため、システム改修費用がかかり、時間的にも対応が難しそうにみえる。

第5に、プレミアム付き商品券の導入だ。これは、消費者に2万円の商品券を購入してもらい、2万5,000円分の商品が買えるというものだが、この効果も割り引いてみる必要があるだろう。対象者が住民税非課税世帯などの低所得者世帯（1,100万世帯、全体の14%）と0～2歳の子育て世帯に限定されているためだ。過去にも地域振興券（99年、6,200億円）や定額給付金（2009年、1兆9,400億円）など類似した対策があったが、いずれも消費に回った割合は32%程度と3分の1に止まった。今回は、商品券を消費者が買わないと消費刺激効果は出ないため、多大な効果は期待しにくい。2014年にもプレミアム付き商品券を実施したが、これは、地方創生策の一環として、地方の特産物などをピーアールする効果はあった。ただし、この時の事業規模は1,600億円に止まっており、対策の規模としては、小粒に止まろう。

5. おわりに

以上のようにみると、いくつかの対策に疑問符が付くとはいえ、2019年10月からの消費税率引き上げで、国内景気が腰折れするリスクは小さいといえよう。ただし、本来、これらの消費税対策は、一定の財源をかけても、将来需要の先食いに過ぎず、効果は一時的で対策効果が一巡すれば、反動減も生じ得るものであると認識しておく必要がある。「備えあれば憂いなし」で万全の対策を実施する必要性が全くないとはまでは言わないが、10%から先の消費率をどうするのか。2020年代前半には団塊の世代が次々と後期高齢者入りし、医療・介護費用が急膨張することは必至だ。このまま放置すれば、先送りした2025年度のプライマリー・バランス黒字化という財政健全化目標の達成が危ぶまれる。政



創発戦略センター
マネジャー
中村 恭一郎

創発eyes

海外面的開発における公的支援・関与への期待（3）

これまで、東南アジアや中国での面的開発で期待される公的支援・関与は、（1）現地情報収集における公的支援・関与、（2）現地との合意形成における公的支援・関与、（3）開発予算の確保における公的支援・関与の3つであると考えられることと、「（1）現地情報収集」における課題ならびに期待される具体的な公的支援・関与の内容について述べました。今回は、「（2）現地との合意形成」、「（3）開発予算の確保」について、課題および解決策としての公的支援・関与のあり方を論じたいと思います。

最初は、現地との合意形成についてです。面的開発では、国、地方政府、地域住民、現地企業など多様な現地側ステークホルダーとの間で、様々な検討事項について合意形成を積み重ねていく必要があります。そのためには、前回取り上げたように現地側の意思決定者を明確に把握することが最も重要です。その上で、そうしたキーパーソンが出席する合意形成の場（会議）を確実に設定していくことが欠かせません。

この「会議の設定」は、恐らく、一般に想像されるよりも難しいものといえます。担当者同士で検討を深める会議だけでなく、定期的に意思決定をする会議が必要ですし、場合によっては相手組織の他部門に出席してもらう会議などの開催が必要になるかもしれません。ITを活用することで解決できる部分もありますが、国や地方政府を相手とする場合は、依然として限られた出張機会に確実に会議を設定していく必要があります。意思決定を担うキーパーソンは職位が高く多忙であることが一般的で、会議に急遽出席できなくなるということもしばしばです。なかには、結局プロジェクトの最終報告会になって初めて意思決定者と顔を合わせたというケースもあります。

私は、現地との合意形成に関する公的関与・支援としては、相手国の意思決定者の職位に対応した日本側担当者が継続的に会議に出席することが最も効果的だと考えています。プロジェクトの初期段階で、必要な会議の種類、各々の会議の役割や想定メンバーを日本側から提案しておくことが良いでしょう。その際、現地日本大使館や日本政府関係機関の協力をあらかじめ得て、日本側から先行して“どの会議に、どの職位の、誰が出席してほしいのか”を明確に示すことです。こちらが民間企業コンソーシアムの場合には現地のキーパーソンに「すっぽかされてしまう」懸念が常にありますが、日本政府関係者が会議に出席することで、その可能性は格段に低くなるでしょう。現地側の高位の意思決定者に会議へ出席してもらうには、そうした“仕掛け”が有効なのです。

次に、開発予算の確保について述べましょう。面的開発の全体構想やビジョンが固まってくると、それを基にしていわゆる“マスタープラン”が策定されるのが一般的です。続いて、このマスタープランを実現するために、分野別であったり、エリア別であったり個別計画が作られ、その後に、いよいよ具体的な“プロジェクト”が見えてきます。

この段階の課題が、プロジェクトを実行する予算の確保です。特に、自前で面的開発を進めた経験に乏しい新興国政府の場合には、計画を作るための予算は措置されていても、プロジェクト実行・実装のための予算は措置されていないケースがよくあります。これは、そもそも計画策定の中で、どの段階で、どの程度の具体性を持ってプロジェクトが浮かび上がってくるのか、現地側にイメージがないことに起因します。あるいは、そもそも他国からの資金的支援を前提に考えているというケースも存在します。

開発予算の確保に関する公的関与・支援としては、現地側での予算化意向の有無、現地の予算化プロセスやスケジュールを、プロジェクトの初期段階でG to Gのチャンネルを通じて把握することが有効です。これも、民間企業コンソーシアム単独では必ずしも容易ではない領域です。民間企業側が面的開発プロジェクトを進める際のマイルストーン一覧や全体スケジュールの案を作り、公（政府）の側で把握した現地の予算化プロセスやスケジュールと照らし合わせた上で、現地側に提案を行う“官民の連携プレー”が必要になってきます。

さらに、日本側の公的資金活用に期待するという現地ステークホルダーもいることでしょう。面的開発プロジェクトの検討において、資金メニューの検討、提案はしばしば計画策定後半のタスクになりがちですが、私は、これもプロジェクトの初期段階に提示しておくべきと考えています。面的開発プロジェクトに活用し得る日本側の資金メニューは既に定型化されており、10年、20年の期間では新しいメニューが加わることはあっても、頻繁に変化するものではありません。

私の経験では、日本側の資金メニューの名称は知っていても、どのような条件を満たせば活用できるのかに詳しい現地側ステークホルダーはなかなか見かけません。多国間が協働する面的開発プロジェクトではフェアな資金分担・資金負担が重要です。日本側の資金活用の“条件”をG to Gのチャンネルや会議の場で具体的に示すことが、現地側に個々のプロジェクトの優先順位や自らの資金負担を本気で検討してもらうことにつながります。

これまで3回にわたって、海外、特に新興国における面的開発案件を念頭に、公的支援・関与への期待を述べてきました。読者にはいずれの打ち手もシンプルなものに映ったのではないのでしょうか。同時に、現地政府（国・地方）に対して民間企業だけの力でこれらの打ち手を打っていくことがなかなか容易ではないことも想像していただけたのではないのでしょうか。私は、自らの経験から、官と民とが上手に役割分担をすることが海外面的開発プロジェクトの立ち上げ、推進において非常に大切であると考えています。本テーマには引き続き注力すると同時に、今後は、日本ばかりでなく第三国と協力して面的開発やインフラプロジェクトを立ち上げるといった最近の新しい枠組みについても研究とプロジェクト化に取り組んでいきたいと考えています。



創発戦略センター
シニアマネジャー
北京諮詢分公司
総経理

[王 テイ](#)

北京便り

港珠澳大橋開通と珠江デルタの新しい発展

10月23日に、中国本土の珠海、香港、マカオをまたぐ「港珠澳大橋」が開通しました。習近平国家主席が、珠海で開かれた開通式典に出席し、橋と珠海市を視察したと伝えられています。

計画と設計が5年間、建設が9年間、合わせて14年の歳月を要し、やっと完成した世界最長の橋です。全長55キロで、珠海湾の伶●(にんべんに丁)海を横切り、東に香港を結び、西に広東省の珠海とマカオを結びます。カリフォルニア州のゴールデン・ゲート・ブリッジよりも20倍長いといわれています。この大橋の開通により、香港、珠海、マカオ間の移動時間が大幅に短縮されました。例えば、香港から珠海とマカオまで各々3時間かかっていたのが45分に短縮されるといいます。「港珠澳大橋」開通後には、1日あたり約2万9,000台の車両（バスやトラック等）が行き来する大動脈が生まれると期待されています。

また、大橋の開通にともない、「粤港澳大湾区」（Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area）の誕生が宣言されました。粤港澳大湾区は、香港、マカオの2つの特別行政区に加え、広東省にある広州、深セン、東莞、惠州、珠海、中山、佛山、江門、肇慶の9都市、合計11都市により構成される都市群です。人口は約7,000万人、2017年のGDPが1.51兆ドルに達し、中国全GDPに占める割合は12.2%です。経済規模からみると、サンフランシスコの2倍で、オーストラリア、スペイン、メキシコなどの1国のGDPに相当する

といわれています。この港珠澳大橋は大湾区融合の主要インフラとなります。

この地域には、金融や資本の町である香港、インターネット関連企業が集積している深セン、強い製造業を有する東莞や佛山、観光やカジノなどのサービス業でにぎやかなマカオなど、特色ある都市が存在しています。「港珠澳大橋」の開通により、既存の製造業、研究開発イノベーション、金融が融合し、「イノベーション+産業+金融」を集積させた三位一体の発展が進むことが期待されています。これは「粤港澳大湾区」が有する最も競争力のある特徴となります。

経済的な潜在力については言うまでもないことですが、「港珠澳大橋」の建設と開通について、中国国内では経済的意味合いより、政治的な意味合いに注目し、解説する論評も目立ちます。「粤港澳大湾区」は中国共産党第19回全大会において、国家戦略と位置づけられました。港珠澳大橋の開通により、大湾区1時間の生活圏が形成され、香港やマカオを大湾区の発展に組み入れることになるでしょう。かつて香港は中国本土と国際社会の橋渡しのような役割を果たしていましたが、今後は大湾区経済建設の一部に加わることになります。香港と広東省の間では、この9月に香港・西九龍駅と深セン北駅をわずか17分、広州まで47分で結ぶという「広深港高速鉄道」が営業を開始しました。この「広深港高速鉄道」を広州からさらに北にたどっていけば、8時間で北京までつながるのです。

また、粤港澳大湾区は「一帯一路」戦略とも深く関連しています。このエリアは東南アジアに面しており、東南アジアとの貿易拡大や産業集積を図るとともに、地域の経済連携を強化することでできれば、「一帯一路」沿線各国までつながるかたちで大湾区をさらに発展させるチャンスが見込まれています。

2018年8月に、「粤港澳大湾区」建設のための首脳グループ第1回会議が開かれました。国務院副総理の韓正はグループ長に努め、香港特別区の林鄭長官とマカオの崔長官が、グループのメンバーとなっています。香港とマカオの行政長官が国務院の政策決定に加わることは初めてだといわれています。

一方、肝心の「粤港澳大湾区発展計画綱要」はまだ策定途上にあります。具体的な実施内容や方策が定まらないのです。「一国二制度」の香港とマカオ、そして中国本土、経済や制度が異なる3つの地域の協調が「粤港澳大湾区」の真の実現の肝心のポイントになることは間違いありません。



創発戦略センター
スペシャリスト

沢村 香苗

連載プログラム

— シニア —

第32回 シニアの心に火をつけ、明日へのワクワクをよみがえらせる仕掛けとしての「Shift↑リビングラボ」

このメールマガジンでのギャップシニアを題材とした連載は32回目となりました。今回も、約3年間の「ギャップシニア・コンソーシアム」での活動を通じて私たちが感じてきたこと、これからやろうとしていることを皆様にお伝えします。

2014年の活動開始当初は、世の中にたくさんある商品・サービスの情報と、シニアが「続けたいこと・やりたいこと」をマッチングさせることで、シニアのあきらめ・がまんを解消できると考えていました。しかし、実証の中で商品・サービスを提案してみても、シニアの反応は鈍いものでした。加齢により多少の不便が生じているといっても、商品・サービスを購入して解決するほどではなく、100点満点で言えば80点程度の「わりと満足」な生活をしているのが多くのシニアの現実だということが浮かび上がってきました。

では、私たちは火のないところに煙を立てようとしていたのでしょうか？ある意味でそれは真実だったかもしれません。私たちがシニアとお話しして強く感じたことは、今日の80点の満足度が、それが続くにせよ続かないにせよ、次に自分は何をしたらいいのかわからないという困惑を多くの方が抱えているというこ

とでした。お話の最後に「80歳になったけど、もう飽きたよ。元気だけど、もういいよ」と言った男性の悲しい顔が印象に残っています。2017年時点で、70歳の人の平均余命は男性で15.73年、女性で20.03年です¹⁾。70歳で「心の火」を消して、「余熱」で生きていくには、今の人生は長すぎるのです。私たちは、煙を立てる前に、シニアが心の火（やりたいこと／欲求）を終生保ち続ける仕組みを作ることが必要と考えるに至りました。

私たちはこれまで、(株)ダスキンが運営する「わこう暮らしの生き生きサービスプラザ」や、ハウス食品グループ本社(株)が八千代市社会福祉協議会と連携して運営する「八千代リビングラボ」においてリビングラボ活動(参照:[第17回 世界と日本で広がるリビング・ラボの活動](#))を行ってきました。その中で「仕事を選ぶときに何を重視する?」「最近の贅沢は?」といった日頃の話題には上らないような質問を投げかけたり、最新式の電動車いすの試乗などを行ったりしました。このような活動を通じて、日常にない刺激を受け、シニア本人が思いもよらない、あるいは忘れていた自分の一面を発見して目の輝きがよみがえる場面を何度も目にしました。この「自分を再発見する、ワクワクがよみがえる」作用を多く起こす仕掛けとして、従来のリビングラボを「Shift↑リビングラボ(仮称)」にバージョンアップします(「Shift↑」は、キーボードのShiftキーから来ています。いつもと少し違うことを起こすイメージです)。

「Shift↑リビングラボ(仮称)」の主な機能は、2つのDです。

- Defrosting(解凍機能):自分でもわからなくなっている・眠っている価値観や欲求を再び知り、表現する
- Development(展開機能):今まで考えたことがなかったようなこと、まだ起こっていないことについての意見や価値観を知り、表現する

この2つのDによって、シニアが自分のやりたいこと・大切なことを明確に持ち続けることができると考えています。それさえあれば、その手段として商品・サービスを求める動きは自ずと出てくると期待しています。

「Shift↑リビングラボ(仮称)」では、シニアに対して新しい刺激を提供してみたいという提案を歓迎します。このメルマガを読んで、興味をお持ちになった方はぜひご連絡ください。ラボといいながらも生活の中の間ですから、「実験条件」は整わない側面もあり、きれいに粒の揃った「モニター」からデータを取るには不向きです。提案者側が自分のアンテナを立てて、シニアを刺激し、時に脱線しながら、「リアル」「本音」を感じ取るというライブ感がラボの魅力です。ミラールームの向こう側で指示を出したり、たくさんのグラフが載ったレポートを読むことに飽き足らなくなったりした方の参加をお待ちしております。

この連載のバックナンバーは[こちら](#)よりご覧いただけます。

■最新の書籍



[AI自治体 公務員の仕事と行政のサービスはこう変わる!](#)

井熊均、井上岳一、木通秀樹(創発戦略センター)

学陽書房 2018年12月19日発行

AIは雇用を奪うと言われますが、自治体実務を分解する中で見えてくるのは、むしろAIをパートナーとすることでレベルアップできる自治体の姿です。税務、財務、法務、政策立案等にどのようにAIを活用すべきかを分析・提案する本書は、すぐそこにある自治体の未来を指し示します。

2018年のメールマガジン定例配信は本号まで。今年1年もお付き合いありがとうございました。

次回配信は2019年1月16日。

来年も創発戦略センターの研究員が日々取り組んでいる先進テーマをお届けします。ご期待ください。

**株式会社日本総合研究所 創発戦略センター
Mail Magazine (第2・第4火曜日配信)**

このメールは創発戦略センターメールマガジンにご登録いただいた方、シンポジウム・セミナーなどにご参加いただきました方、また研究員と名刺交換した方に配信させていただいております。

【発行】 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター
【編集】 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター編集部

〒141-0022 東京都品川区東五反田2丁目10番2号
東五反田スクエア

TEL：03-6833-6400 FAX：03-5447-5695

<配信中止・配信先変更>

<https://www.jri.co.jp/company/business/incubation/mailmagazine/privacy/>

※記事は執筆者の個人的見解であり、日本総研の公式見解を示すものではありません。

Copyright (C) 2018 The Japan Research Institute, Limited.