

Back Number

本論文は

世界経済評論 2024 年 3/4 月号

(2024 年 3 月発行)

掲載の記事です



世界経済評論

定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%
送料無料
OFF



富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読
期間中

デジタル版バックナンバー読み放題!!



世界経済評論 定期購読



0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp

雑誌のオンライン販売

イノベーションのカタチ



樋口 裕思

北陸先端科学技術大学院大学 産学官連携客員教授

ひぐち ゆうじ 1991年大阪大学大学院修了後、大阪ガスに入社。研究所にてプラスチックの耐久性を評価する専門家としてシニア研究員となり博士号を修得。その後、オープンイノベーション室長としてイノベーション活動を推進。公財）地球環境産業技術研究機構を経て、現在は研究所に戻り後進の育成に当たっている。

新興国の台頭により世界的に供給量が需要を上回るようになった21世紀は、経済活動の主導権、選択権がサプライヤーからユーザーに移行している。これは、イノベーションのリード役がサプライヤーからユーザーに変わったということを示している。このようにユーザーの視点が重視されはじめると、デザイン思考などをベースに多くの人に受け入れられる最大公約数的なモノが求められるようになってくる。さらにこの流れが進んでいくと、個々の短期的な利益追求型イノベーションよりも、全人類に共通したニーズである長期的なスケールのイノベーションが求められるようになってくる。例えばSDGsで示されるような社会課題を解決する人々の行動や発想、さらに社会のしくみまでを変えてしまうようなイノベーションがそれに該当する。ここでは、イノベーションの歴史を振り返りながら、現在進行中のイノベーション活動の位置付けを明確にした上で、これからのイノベーションのカタチを推察する。

I イノベーションのカタチ

現在のようなVUCAの時代は、社会の変化が著しく早く、予測できない事態が次々と起こる。このような時代に、経済成長を進める原動力として期待されているのがイノベーションである。イノベーションは技術革新と訳されることが多いが、これは技術分野に特化した狭義の意味である。本報では文献¹⁾にならい、「経済的な価値をもたらす新しいモノゴト」と定義する。つまりイノベーションの基本要素は、「経

済的な価値」と「新しいモノゴト」である。新しいモノゴトは、決して新しい技術でなければならない訳ではなく、既存技術であってもよい。また技術に限らず、商品やサービス、市場や組織、ビジネスモデルであっても構わない。これらの複数のモノゴトが今までにない新しい組み合わせで結合し、それが経済的な価値をもたらすのであれば、それはイノベーションである。

1. イノベーションの歴史

イノベーションの歴史を紐解くため、まずは

イノベーションの概念を提唱した4人の理論を紹介する。

ヨーゼフ・シュンペーターは、1912年に出版した著書「経済発展の理論」のなかで、経済成長を説明するためにイノベーションを「新結合」という概念で最初に体系化した。そしてイノベーションの具体例として、新しい財貨の生産（プロダクト・イノベーション）、新しい生産方法の導入（プロセス・イノベーション）、新しい販路の開拓（マーケット・イノベーション）、原料の新しい供給源の獲得（サプライチェーン・イノベーション）、新しい組織の実現（オーガニゼーション・イノベーション）の5つを挙げている。

ピーター・ドラッカーは、1974年の出版した著書「マネジメント」のなかで、企業の目的を顧客の創造におくことでマーケティング的な視点を導入し、イノベーションを企業存続と成長の源泉として企業活動に取り込み、マネジメントの対象とすべき活動として捉えた²⁾。シュンペーターが経済学的にイノベーションを論じたのに対して、ドラッカーはより経営学的な視点からイノベーション研究を進めた。

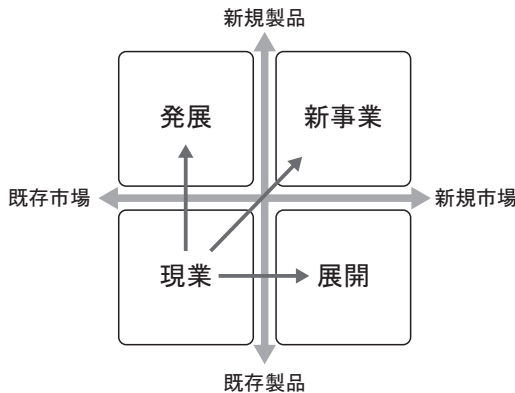
クレイトン・クリステンセンは、1997年に出版した著書「イノベーションのジレンマ」のなかで、イノベーションを「持続的イノベーション」と「破壊的イノベーション」の2種類に分類し、この2つのイノベーションの性質の違いを認識することが新たな成長事業を生み出すと主張した。持続的イノベーションは市場優位性を保つために軽微な性能向上や改善を実施するイノベーションであり、破壊的イノベーションは既存市場や業界の常識を破壊するほどの影響を与えるイノベーションである。ちなみに著書のタイトルである「イノベーションのジ

レンマ」とは、市場での自社の優位性を維持するために持続的イノベーションを偏重し続けることにより、破壊的イノベーションで革新に成功した企業に市場を奪われてしまうことである。

ヘンリー・チェスブロウは、2003年に出版した著書「オープンイノベーション」のなかで、イノベーションを「オープンイノベーション」と「クローズドイノベーション」の2種類に分類した。オープンイノベーションは自社の技術力に外部の技術力やノウハウを組み合わせで新しい商品を生み出すイノベーションである。一方、クローズドイノベーションは従来からある自前主義のことで、自社のみで新しい商品を生み出すイノベーションである。自前主義では製品の市場投入までに時間がかかるのに対し、自社と外部の知識を組み合わせで活用できる企業が、研究開発に多くの投資を必要としないで製品をより早く市場投入できており、しかも結果を出していることを示した。

これらの先駆的な研究以降、数多くのイノベーション理論が提唱されている。対句的な用語で紹介すると、非連続的イノベーションと累積的イノベーション、ラディカルイノベーションとインクリメンタルイノベーション、方向的イノベーションと交差的イノベーションなどが挙げられる。また、カテゴリーイノベーション、ユーザーイノベーションやリバースイノベーションなど、イノベーションを起こす主体や流れに着目したイノベーションの提唱もある。労働人口の減少と市場の縮小、技術の飽和と変化するスピードが速い、という世界の現状が示す経済の閉塞感を打破するための手段として、ここに示したように、イノベーションの必要性に多くの人が気づき、それを指摘している。

図1 イノベーション戦略マトリックス



2. イノベーションを起こす方向

次にイノベーションを起こす方向を紹介する³⁾。図1に示したのはアンゾフのイノベーション戦略マトリックスである。このマトリックスでは、横軸が市場（業界）で縦軸が製品（時系列）であり、2軸によって分けられた4つの領域が存在する。どの企業も現地点で左下の「現業」に位置している。つまり既存の市場で既存製品を保有している。企業の進むべき方向性は、既存市場で新規製品を開発する「発展」、新規市場に既存製品を展開する「展開」、新規市場で新規製品を開発する「新事業」の3つである。以下に3つの方向についての特徴を示す。

「発展」は熟知した現在の市場で戦えるというメリットがある。「展開」は新規市場への進出というリスクはあるが、現在保有している既存製品をそのまま転用できる、つまり新規開発行為が不要であるというメリットがある。これら2方向への進出は、「現業」のリソースの一部がそのまま活用できるため持続的イノベーションであるといえる。一方「新事業」への進出は既存市場からの新規市場への移行であるため市場優位性もなく、しかも既存製品も生かせ

ないというデメリットがあるため、一般的には選択しない方向である。つまり、「現業」から直接的に「新事業」創出に進むことは破壊的イノベーションであるといえる。いわゆる「新事業」が、「出島」や「飛び地」と言われるゆえんである。現在は、既存事業における持続的イノベーションの行き詰まり感から、各社がこぞって新規事業創出という破壊的イノベーションに進出しようという流れが起こっている。その手法の1つとして、次項に示すオープンイノベーション活動が注目を集めている。

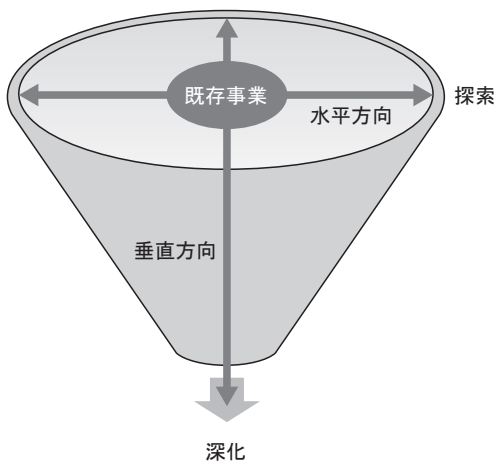
Ⅱ オープンイノベーションのカタチ

近年、イノベーションを起こすために自前主義からオープンイノベーション活動に舵を切る企業が増えてきている。オープンイノベーションとは、組織内部のイノベーションを促進するために、意図的かつ積極的に内部と外部の技術やアイデアなどの資源の流出入を活用し、その結果、組織内で創出したイノベーションを組織外に展開する市場機会を増やすことである⁴⁾。活動の目的は、①技術開発のスピードアップ、②開発製品の性能アップ、③技術開発の投資効率アップの3つに集約される³⁾。NEDOのオープンイノベーション白書⁴⁾でも、「日本企業を取り巻く競争環境が激しさを増すなか、自社のリソースのみで新たな顧客の価値を生み出すイノベーションを起こすことはもはや不可能であり、世界中に広がるリソースを活用するオープンイノベーションは、企業にとって必須の戦略である」と記載されている。そしていまやこのオープンイノベーションという手段を用いて新事業創出を目指すのが時代の潮流である。

両利きの経営では技術の「深化」と「探索」を平行して実施していくことの重要性が指摘されている⁵⁾。深化と探索の関係を図2に示す。「深化」とは、事業を安定させるために既存の事業を垂直方向に深掘りすることである。品質改善や性能向上、業務の効率化がこれに該当する。「探索」とは、新製品の開発や新しい領域の展開など、既存の枠を飛び出し新しいイノベーションを起こすことである。自前主義では、自社が強みをもつ特定の領域での「深化」

は自ずと進むのに対して、技術の他用途への展開である「探索」は、横（水平方向）へのつながりが必要であるために外部との交流がないと限界がある。コンピテンシー・トラップに陥らないためにも、「深化」に偏った経営をバランスの取れた両利きに戻すことが重要である。そういった意味から、オープンイノベーション活動は外部からの「探索」を強化する有望な手段である。オープンイノベーション活動の手段も時代と共に進化している。ここではそのトレンドを紹介する。

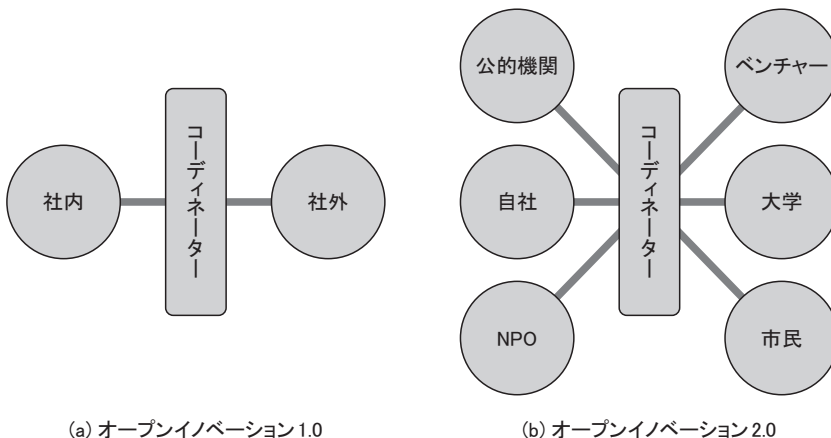
図2 深化と探索



1. オープンイノベーション 1.0

まず、オープンイノベーションの最初のカタチであるオープンイノベーション1.0のスキームを図3(a)に示す。左半分が社内で、右半分が社外を示す。社内と社外はコーディネーターという存在を介して接触する。コーディネーターは、社内に専門の組織があり専任者がいる場合もあるが、基本的には地域の公的機関などで企業振興を図る組織が担当する。コーディネーターには社内から様々なニーズが託される。ニーズとは社外で探索したい内容である。

図3 オープンイノベーションのカタチ



ニーズは社内の様々な部署から届けられる。例えば、研究、開発、事業部門などが挙げられる。コーディネーターはこれらのニーズ内容を理解した上で、外部からシーズ（ニーズに対応する技術）を探索する。外部の例としては大学、企業、ベンチャー（スタートアップ）などが挙げられる。社外から得たシーズはコーディネーター経由で社内のニーズ提供者に届けられる。シーズがニーズに合致していると判断された場合は、共創に向けて話し合いが行われる。

このスキームは日本ではITバブルが崩壊した2000年頃から始まった。日本におけるオープンイノベーション活動の原型である。特徴は、社内と社外の連携が1対1で共創するカタチである。企業各社は外部との共創の場としてイノベーションセンターを設立し、共創のための加速支援環境を整えている。オープンイノベーション1.0は個社が自社のニーズに合致するシーズを外部から募集するため、典型的な自社の短期的利益追求型イノベーションである。短期的なニーズは、探索するシーズが明確であり、オープンイノベーション活動によって共創が始まる可能性は高くなる。このカタチのイノベーションはいわば持続的イノベーションであり、イノベーションの方向としては、図1における「発展」や「展開」を目指す場合が多い。

2. オープンイノベーション2.0

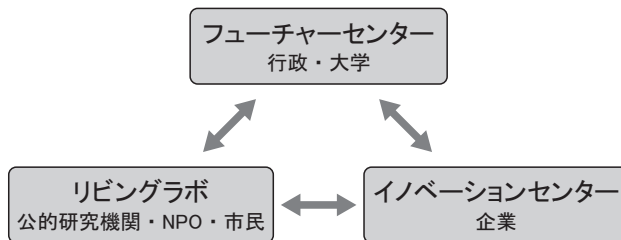
近年はオープンイノベーション活動が直近の課題解決手段だけではなく、中長期的な課題解決手段として適用拡大してきている。昨今、社会課題の解決なしには企業の成長や豊かさが得られない時代となり、地球環境改善が叫ばれるなか、企業は利益の創出と社会善を同時に実現すべき立場になっている。例えばSDGsを企業

経営に実装することで、新たなビジネス機会を獲得でき、かつ事業上のリスクを最小化できるため、ビジネスの土台を強固にすることができるようになる⁶⁾。このような状況のなか、オープンイノベーション1.0で成長を獲得した企業が、中長期的なスケールでの成長を考えて、例えばSDGsで示されるような社会課題を解決する人々の行動や発想、さらに社会のしくみまでを変えてしまうようなイノベーションを、オープンイノベーション活動によって起こそうという動きが出てきた。

一方、地方自治体が地域の成長を目的として、また国の行政機関がイノベーションを行う手段として、オープンイノベーション活動を促進する流れが起こっている。近年の政府によるスタートアップ支援政策は、経済の停滞感を突破する可能性のあるイノベーションを起こす主体が、従来の企業よりもスタートアップにあることに期待をした施策である。この場合、ニーズは自ずと社会課題の解決となる。このように、官と民が垣根を越えて連携して社会課題解決に取り組む活動が起こっている。これがオープンイノベーション2.0である。

オープンイノベーション2.0のスキームを図3(b)に示す。オープンイノベーション⁴⁾白書に、「企業、大学、研究機関、政府・自治体、市民、ユーザーなど多様な関係者が多層的に連携・共創し合う循環体制」と示されているように、連携は多対多で共創するカタチとなる。オープンイノベーション2.0では、利害関係の異なる複数のステークホルダーが社会課題という1つの目標に向かってイノベーションに参加し、協力して価値づくりを行うことになるため、調整力のあるコーディネーターの存在が非常に重要になってくる。また、複数のステーク

図4 イノベーション・エコシステム



ホルダーが集まる「場」の力の重要性も高まってくる。企業によるイノベーションセンターのほか、行政や大学がフューチャーセンターを、公的研究機関やNPOがリビングラボを設立し、市民を巻き込んでイノベーション・エコシステムと呼ばれる共創支援環境が整ってきている⁷⁾。図4にイノベーション・エコシステムのスキームを示す。フューチャーセンターで仮説を立て、イノベーションセンターで試作を作り、リビングラボで社会実験を行う、という流れを繰り返すイメージである。イノベーション・エコシステムは生活者を巻き込みやすく、特定の場所でイノベーションを検討するよりも、アイデアどうしの結合も発生しやすい。例えば、企業やスタートアップが学校や行政と連携し、将来の学びを具現化する教材のプロトタイプを実際に学校で試し、生徒や教員からフィードバックをもらいながら開発を進めていく、というカタチである。

Ⅲ イノベーションを起こすために必要な組織と個人の資質

前項までに、イノベーションを起こすことの重要性が近年高まってきていることと、その手段としてオープンイノベーション活動を紹介した。ここでは、社内でもイノベーションを起こす

ためのしくみづくりとして、組織（体制）と人材について述べる。

1. イノベーションを起こすために必要な組織

企業内においては、イノベーターが一人いるだけではイノベーションは起こらない。組織としてイノベーションを起こすための仕組みが必要である。その組織体制には、イノベーターのほかに彼らを支援するコーディネーターの存在が欠かせない。一般的に企業でイノベーションを起こすためには、①トップのリーダーシップ、②イノベーターのモチベーション、③コーディネーターによるサポートの3つが必要であると言われている⁸⁾。トップにイノベーションを起こすという強い意思があり、イノベーターが存在し、イノベーションを起こしやすい環境づくりをサポートする組織がある、というのが理想である。サポート組織として、近年は新事業開発部やイノベーション推進部と呼ばれるようなイノベーション促進に特化した専門部門をつくる企業が増えてきている。

サポート組織の体制としては、一般的な組織論で指摘されているとおり、異なる個性を持った人材を集めてくるのが大切である。特にイノベーション支援活動においては、集めた人材（コーディネーター）が次の3種類の役割を果

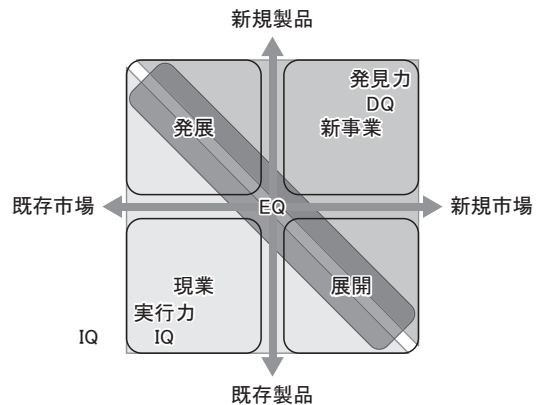
たすことが期待される。①社内の動きに注目するアクセラレーター、②社外の動きに注目するオープンイノベーター、③イノベーションが起きる方向に注目するグローバルハンターである⁹⁾。社外の情勢を観察し、社内の状況を鑑み、どの分野に向かってイノベーションを行うのかを決定する。この3つの役割がうまく機能することで、イノベーターがスムーズにイノベーションを起こす環境が整う。

2. イノベーションを起こすために必要な人材

次にイノベーションを起こすために必要な人材を示す³⁾。クリステンセンは「イノベーターのDNA」で破壊的イノベーターに必要とされる5つのスキルを上げている。質問力、観察力、ネットワーク力、実験力および関連付ける力の5つで、これらをまとめて発見力とした。一方、分析力、企画立案力、行き届いた導入力、規律ある実行力の4つをまとめて実行力と定義し、発見力と実行力との比率を発見力指数(DQ)という概念で数値化した。

図5にそれぞれのイノベーションに進む方向に要求される能力を示した。現業から新事業創出に進むことは新市場と新技術が必要な破壊的イノベーションであり、発見力が大いに試される領域である。一方、既存市場で既存技術をコツコツと実施する現業には実行力が要求される。また、発展や展開に進むためには実行力のほかに適度な発見力が必要となる。ここでは、発見力としてDQを、実行力には知能指数であるIQを当てはめた。現業(既存事業)と新事業(新規事業)にはそれぞれ発見力と実行力という異なる能力が必要とされるが、この両者は社内では往々にして対立する関係にある。業績

図5 イノベーションの方向と必要な資質



が安定し、企業規模が大きいほど既存事業を維持しようとする傾向があり、破壊的イノベーションが起これにくい要因となっている。ただし現業にあぐらをかいていると、イノベーションの流れに乗り遅れることになり、企業の存続が立ち行かなくなることになりかねない。

このような環境であってもイノベーションを推し進める役割として期待されているのがコーディネーターの存在であり、彼らが所属するイノベーション支援部門である。コーディネーターは本来、社内と社外をつなぐ(コーディネートする)役割であるが、社内においては既存事業部門と新規事業部門とをつなぐ役割を果たすことができる。彼らは、両部門の間を取り持つてうまく調整するという本能が社内間であっても発揮できる。いやむしろ、これはコーディネーターが社内の人間であるからこそうまくまとまる話であるかもしれない。このようなコーディネーターの能力を「相手に寄り添う心」と定義し、こころの知能指数であるEQを当てはめた。図5にイノベーションの方向と、それに必要な資質を示す。DQ、IQ、EQを持つそれぞれの担当者がそれぞれの領域で役割を果たすことによってイノベーション活動が円滑

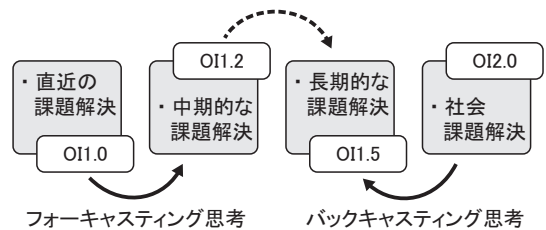
に回り出し、深化と探索という両利きの経営が成立するようになる。

Ⅳ 今後のイノベーションのカタチ

企業はオープンイノベーション 1.0 (OI 1.0) を実施しかつオープンイノベーション 2.0 (OI 2.0) に参画することになるが、同時に個社の中長期課題を解決する活動に取り組む必要がある。これを踏まえ、今後のイノベーションの流れを推察したものを図 6 に示す。この図では、直近の課題解決を目指すオープンイノベーション活動を OI 1.0、社会課題解決を目指す活動を OI 2.0、個社の中期的な課題解決を目指す活動を OI 1.2、長期的な課題解決を目指す活動を OI 1.5 で示している。中長期課題のうち中期課題は直近の課題の延長（フォーキャスト）として設定することができる。設定した課題に多少の不明確さは残るが、OI 1.2 は OI 1.0 のスキームで実施することが可能である。

一方、長期課題は課題（ニーズ）自体がまだ不明確であるため、OI 1.5 を OI 1.0 のスキームで実施すると、外部から提案されたシーズも曖昧となり、お互いが共創に踏み切れないことになる。そこで、OI 1.5 の課題をより明確に設定する方法として活用されているのがバックキャスティング思考である。バックキャスティング思考とは、最初に目標とする未来像を描き、次にその未来像を実現するための道筋を未来から現在へ遡って記述するシナリオ作成手法である。この思考を用いると、目標とする未来像を社会課題解決と設定することで、個社の長期課題が未来像から遡って確定することができる。世の中における社会課題解決に関する取組

図 6 今後のイノベーションのカタチ

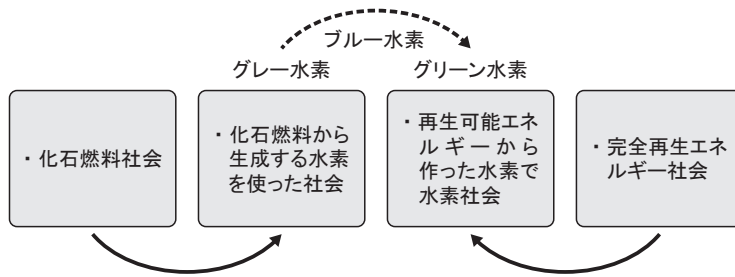


状況の全体が把握できた段階になって、バックキャスティング思考を用いて自社の長期課題として「何をいつまでにすべきか」という目標を設定することができる。つまり、OI 2.0 に参画することで自社の OI 1.5 の課題を設定し解決する糸口を獲得することができるようになる。この思考方法は、アイデアレベルであった長期課題を明確にして、新規事業創出の共創確率を向上させようという方法である。

以上に示したとおり、今後のイノベーションは、直近の課題解決を図りながら中期的な課題を解決する糸口を獲得しつつ、同時に社会課題解決に参加しながら個社の長期的な課題を解決する糸口を獲得するという流れになる。言い換えると、OI 1.0 からフォーキャストで OI 1.2 を設定し、OI 2.0 からバックキャスティングで OI 1.5 を設定する、ということである。ここでは、全体（OI 1.0～OI 2.0）の整合性を取るため、OI 1.2 と OI 1.5 が戦略としてうまくつながるようにデザインする、という能力が求められている。

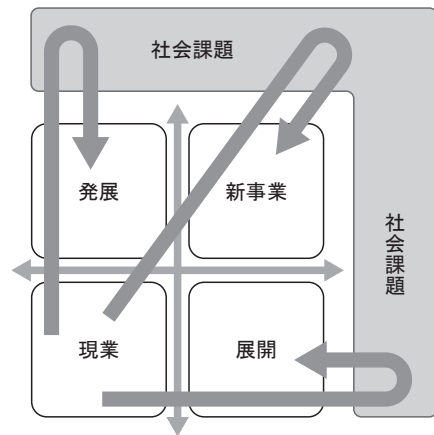
一例として、完全再生エネルギー社会へのイノベーションのカタチを図 7 に示す。「完全再生エネルギー社会の実現」、という理想像を社会課題として掲げた場合、そこからバックキャストして「再生可能エネルギーから作った水素を使った水素社会」という長期目標が策定できる。一方、現在の「化石燃料社会」からフォー

図7 完全再生エネルギー社会へのイノベーションのカタチ



キャストで「化石燃料から生成する水素を使った水素社会」という中期目標が策定できる。このようにして、化石燃料社会から完全再生可能エネルギー社会への一貫通貫した移行を目指すというカタチになる。ここでデザインしなければならないのは、「化石燃料から生成する水素を使った水素社会」から「再生可能エネルギーから作った水素を使った水素社会」へのスムーズな移行である。化石燃料から生成する水素はグレー水素と呼ばれており、再生可能エネルギーから作った水素はグリーン水素と呼ばれているため、この移行はグレー水素からグリーン水素への転換である。この移行には非常に大きなイノベーション技術が必要であり、時間がかかる。最終的にグリーン水素への転換を見据えて、いったんグレー水素をブルー水素（グレー水素の生成の際に出てくるCO₂を処理し、大気中のCO₂を増やさないように処理する水素）に変換し、大気中のCO₂濃度の上昇を抑制している間に、グリーン水素を生成する技術を商業化することが、この移行をスムーズにすることにつながる。グレー水素をブルー水素に変える、つまり大気中のCO₂を増やさないように処理する技術としては、CCS（CO₂の地中貯留）などが実稼働しはじめている。また、グリーン水素の生成方法としては、太陽光発電で作られた電気で水を電気分解して水素を作ると

図8 社会課題を意識した中長期課題の設定



いうスケールを大規模化するような試みが検討されている。

最後に、図1のイノベーション戦略マトリックスに上記の流れを追記したものを図8に示す。企業はどの方向にイノベーションを進めるにしても、社会課題を視野に入れ、その解決の流れに合致した中長期課題を設定することが要求されている。

おわりに

イノベーションの歴史を紐解き、現在進行中のイノベーション手法であるオープンイノベーションのトレンドを示した。企業が経済活動を行う基盤となる社会の課題解決を目指しなが

図9 オープンイノベーション活動の進化



ら、個社の中長期的なイノベーション活動を継続して実施していく方法として、バックキャスト思考を用いた手法を紹介した。

(ひぐち ゆうじ)

デジタルトランスフォーメーションが加速する昨今、その地点での最新リソースを外部から調達してくるオープンイノベーション活動は現代における企業の必須アイテムであるが、そのアイテム自体もバージョンアップしている。まさに、イノベーション手法にイノベーションが起こっている。企業がイノベーションを起こすには、イノベーション手法の変化をキャッチアップし続けていくことが求められる。最後に、オープンイノベーション活動の進化を図9に示しておく。

【注】

- 1) 清水洋, 『イノベーションの考え方』, 日経文庫 (2023)
- 2) 小川正博, 西岡正, 『中小企業のイノベーションと新事業創出』, 同友館 (2012)
- 3) 樋口裕思, 技術情報協会編, 『研究開発部門と他部門の壁の壊し方, 協力体制の築き方』, 技術情報協会 (2022)
- 4) オープンイノベーション・ベンチャー創造協議会 HP より https://www.joic.jp/joic_members/open_innovation_hakusyo
- 5) 加藤雅則, チャールズ・A・オライリー, ウリケ・シュエデ, 『両利きの組織をつくる』, 英治出版 (2020)
- 6) 田瀬和夫, SDGs パートナース, 『SDGs 思考』, インプレス (2020)
- 7) <https://futurecenteralliance-japan.org/>
- 8) 星野達也, 『オープンイノベーションの教科書』, ダイアモンド社 (2015)
- 9) 残間光太郎, トーマツベンチャーサポート編, 『実践するオープンイノベーション』, 日経 BPO (2017)

一般財団法人 国際貿易投資研究所の調査研究報告書 「調査研究シリーズ」のご案内

一般財団法人 国際貿易投資研究所の報告書の全文をダウンロードすることができます。(https://iti.or.jp/)

中国の循環経済をめぐる政策動向と今後の展望

(No.146, 2023年7月刊, 著者: 真家陽一, ITI 客員研究員/名古屋外国語大学教授/日立総合計画研究所リサーチフェロー)

第1章 中国の環境問題と循環経済政策の推進

第2章 5か年計画に見る循環経済政策の進展

第3章 中国の循環経済政策の今後の展望

一般財団法人 国際貿易投資研究所 (ITI)

〒104-0045 東京都中央区築地1丁目4番5号 第37興和ビル3階

TEL: 03(5148)2601 / FAX: 03(5148)2677

E-Mail: jimukyoku@iti.or.jp URL: https://iti.or.jp/