

SMBC China Monthly

第227号 ■ 2024年5月

編集・発行：三井住友銀行 グローバル・アドバイザー一部

【目次】

経済トピックス①	中国 景気持ち直しは一時的、先行きは減速へ	
日本総合研究所 調査部		
主任研究員 佐野 淳也	-----	2
経済トピックス②	外資企業の誘致にかじを切る中国政府	
日本総合研究所 調査部		
主任研究員 佐野 淳也	-----	3~4
税関関連情報	税関総署による高級認証企業への利便措置がさらに増加	
TJCCコンサルティンググループ		
副総経理 劉 航	-----	5~7
人事・労務関連情報	在中国日系企業の人事分野における取組の潮流	
PERSOLKELLY China Co., Ltd. 英創人材服務(上海)有限公司		
Director 井手 寛暁	-----	8~11
マーケティングコラム	あこのころの中国ビジネス&ライフ⑤	
キャストグローバルコンサルティング(上海)有限公司		
董事 大亀 浩介	-----	12~14
マクロ経済レポート	中国経済展望	
日本総合研究所 調査部		
主任研究員 佐野 淳也	-----	15~19
為替情報 通貨見通し	■中国人民元 ■香港ドル ■台湾ドル	
三井住友銀行 アジア・大洋州トレジャリー部 (シンガポール駐在)		
エコノミスト 阿部 良太	-----	20

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。当レポートは単に情報提供を目的に作成されており、その正確性を当行および情報提供元が保証するものではなく、また掲載された内容は経済情勢等の変化により変更される事があります。掲載情報は利用者の責任と判断でご利用いただき、また個別の案件につきましては法律・会計・税務等の各方面の専門家にご相談くださるようお願いいたします。万一、利用者が当情報の利用に関して損害を被った場合、当行および情報提供元はその原因の如何を問わず賠償の責を負いません。

TOPICS

経済トピックス①

中国 景気持ち直しは一時的、先行きは減速へ

SMBC China Monthly

日本総合研究所 調査部

主任研究員 佐野 淳也

E-mail: sano.junya@jri.co.jp

■政策効果等で1～3月期の成長率は加速

年明け後の中国景気は持ち直している。2024年1～3月期の実質GDP成長率は前期比年率+6.6%と、前期から加速した(右上図)。政策効果や春節連休に伴う需要増といった一時的な要因で内需が持ち直した。外需の拡大も成長率の押し上げに寄与した。

需要項目別にみると、個人消費は新型コロナウイルス禍が去り、春節需要が復活したことから、国内観光や外食を中心に盛り上がった(右下図)。

固定資産投資も、前年末から増加している。政府が国債を追加発行して調達した資金をインフラ投資に回しており、これが固定資産投資をけん引した。ただし、不動産開発投資は引き続き減少しており、投資全体を押し下げている。

外需は、輸出の減少に歯止めがかかっており、2023年後半から持ち直し傾向が続いている。品目別にみると、EVを中心とした自動車等の海外販売が増加している。

■先行き内需の勢いは弱まる見通し

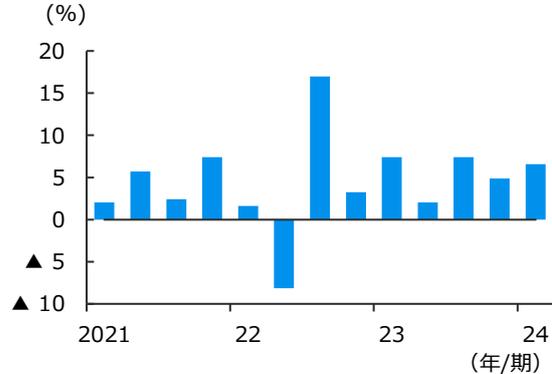
先行きを展望すると、内需は力強さを欠いており、早晩減速するとみられる。すでに3月には、固定資産投資や小売売上高の伸びが低下している。とくに以下の2点を背景に、4～6月期以降の成長率は低下する見込みである。

第1に、消費マインドの低迷である。新型コロナウイルスの流行が終息した後も、家計は節約志向を変えていない。販売が増加している自動車でも、メーカーが価格を大きく引き下げることで売上数量を確保しているのが実態である。外資系を中心に民間企業ではビジネスの拡大を手控える動きもみられており、家計の間では雇用・所得環境への先行き不安が根強い。そのため、消費意欲の本格的な回復は見込めず、政府による消費喚起策の効果も期待外れに終わる可能性が高い。

第2に、不動産不況の持続である。2024年に入り、深圳や北京といった大都市で不動産購入規制が緩和され、住宅需要に下げ止まりの兆しがみられている。もっとも、こうした動きは一時的とみられる。人口の減少や若年層の住宅購入意欲の減退を背景に、住宅在庫は積み上がっており、国民の間では不動産価格の値下がり予想が強まっている。政府による支援策の規模も限定的であり、不動産市場の調整は時間を要する見込みである。

3月の全人代では、大規模な経済対策の実施に消極的な政府の姿勢が目立った。こうした政策スタンスが維持される限り、景気の再減速は避けられないと予想される。

<実質GDP成長率(前期比年率)>



(出所) CEICを基に日本総研作成

<消費・投資関連指標(季調値)>



(出所) CEICを基に日本総研作成

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。当レポートは単に情報提供を目的に作成されており、その正確性を当行および情報提供元が保証するものではなく、また掲載された内容は経済情勢等の変化により変更される事があります。掲載情報は利用者の責任と判断でご利用いただき、また個別の案件につきましては法律・会計・税務等の各方面の専門家にご相談くださるようお願いいたします。万一、利用者が当情報の利用に関して損害を被った場合、当行および情報提供元はその原因の如何を問わず賠償の責を負いません。

三井住友銀行

TOPICS	経済トピックス②	日本総合研究所 調査部 主任研究員 佐野 淳也 E-mail: sano.junya@jri.co.jp
外資企業の誘致にかじを切る中国政府		
SMBC China Monthly		

中国政府は景気の回復や西側諸国が画策する脱中国の防止を狙い、外資企業の誘致にかじを切った。内容は、外資企業の要望に応えようとする一方、事業活動の制約も強く、対中投資の停滞は続く可能性が高い。

■外資誘致が重点政策のひとつに

2月の国務院常務会議において、中国政府は外資企業の誘致を2024年の重点政策のひとつと位置付けた。3月には「行動プラン」を公表し、外資誘致策の具体的な方針を提示した(右表)。行動プランの主なポイントは、以下の3点である。

第1に、製造業の参入規制の全面撤廃である。中国政府はこれまでも、外資参入のネガティブリストから製造業に関連する項目の削除を進めており、製造業で参入規制が残った分野は印刷や一部薬品に限られていた。このため、今回の全面撤廃は大きな変化ではない。しかし、外資企業の間では、米中対立が先鋭化するなかで参入規制が再び強化されるとの懸念があり、実際、中国政府はハイテク分野等で国内企業の生産体制を強化する政策を進めてきた。今回、中国政府は全面撤廃を表明することで、外資企業の懸念を緩和する狙いがあったとみられる。

第2に、サービス業の開放拡大である。サービス業は製造業に比べて対外開放が遅れており、全31項目ある外資参入に関するネガティブリストの大半を占めている。さらに、出資比率の制限といった参入障壁も残っている。行動プランでは、電気通信や医療関連のネガティブリストが見直されるほか、条件を満たした外資企業には、自由貿易試験区で試験的なプロジェクトの実施が認められることが打ち出されている。また、金融分野での対外開放を進める方針も示された。

第3に、公平な競争を中心とするビジネス環境の整備である。これまで政府調達では、国産製品・サービスの購入が優先されてきたほか、知的財産権保護等の面でも外資企業は不利な条件下での競争を強いられることが多かった。今後は政府調達等でも地場企業と公平に競争できるような環境に変えていく方針が示された。

■景気回復や脱中国防止が狙い

中国政府が外資企業を誘致する背景には、景気押し上げや脱中国の動きの防止がある。中国経済は、ゼロコロナ政策の解除後も低迷から抜け出せておらず、政府は外資企業の参入を景気回復の起爆剤と位置付けている。さらに、最近では、西側の外資企業はリスク分散の観点から、中国依存度を下げる方向でサプライチェーンの再編を進めており、対中直接投資は昨春から大幅な前年割れに転じている(次頁右図)。

<外資企業の誘致加速に関する行動プラン>

分野	取り組み内容
製造業	・ネガティブリスト掲載項目を削除し、外資参入規制を全面撤廃
サービス業	・電信、医療分野への外資企業の参入拡大 ・外資参入規制を緩和した遺伝子治療や情報サービス等のプロジェクトを北京、上海、広東などの自由貿易試験区で実施 ・外資系金融機関の銀行・保険分野への参入拡大、国内債券市場への参入可能分野の拡大
ビジネス環境の整備	・政府調達等で外資企業が地場企業と公平な競争ができるよう改善 ・知的財産権の保護強化 ・情報の円滑な越境移転に向けた規制整備

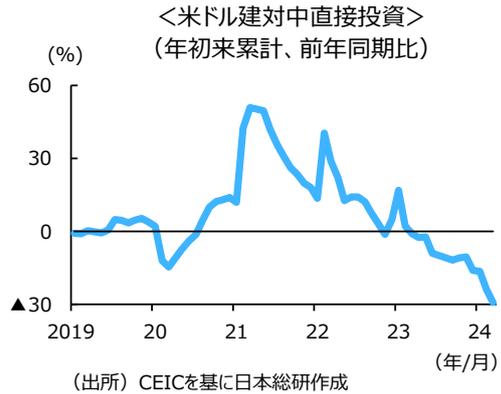
(出所) 中国国務院を基に日本総研作成

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。当レポートは単に情報提供を目的に作成されており、その正確性を当行および情報提供元が保証するものではなく、また掲載された内容は経済情勢等の変化により変更される事があります。掲載情報は利用者の責任と判断でご利用いただき、また個別の案件につきましては法律・会計・税務等の各方面の専門家にご相談くださるようお願いいたします。万一、利用者が当情報の利用に関して損害を被った場合、当行および情報提供元はその原因の如何を問わず賠償の責を負いません。

中国政府は外資企業を積極的に誘致することで、こうした脱中国の動きにブレーキをかける構えである。

■事業展開上の懸念が対中直接投資を抑制

行動プランの公表と並行して、中国政府は外資企業の懸念に対応する取組も強化している。その事例として、2023年8月に出された外資誘致措置の進捗状況に関する説明等を行うために、外資企業と定期的に開催する会議が挙げられる。これは、中国政府が外資企業から事業を展開するうえでの要望を聴き取るほか、政府の側から問題解決策を外資企業に示すことを目的とした座談会である。この会議での外資企業からの要望を踏まえて一部の政策が見直されている。たとえば、2024年3月に情報の円滑な越境移転に関する規定が施行され、条件を満たした企業には情報の移転を巡る規制緩和が適用されている。



こうした政府の取組にもかかわらず、外資企業は、中国への直接投資を再び活発化させることに今なお慎重であると考えられる。その主な理由として、以下の二つが挙げられる。

第1に、中国政府による外資企業に対する活動規制の強化である。その最たる例は、2023年7月に改正された反スパイ法である。もともと反スパイ法は2014年11月に施行されたが、今回の改正で、スパイ行為の範囲が拡大したほか、当局の監視手段が強化される等の措置が講じられた。国家安全部は、反スパイ法はスパイ行為と通常のビジネス活動を明確に分けており、商用を目的とした情報の収集は摘発対象とはならないと主張している。また、反スパイ法は厳格に運用されており、恣意的に運用されるとの見方は誤解であると説明している。しかし、外資企業の不安は十分には払しょくされていないようである。

第2に、中国市場で高い収益を期待できなくなったことである。中国では、外資企業にとって従来のような高い収益性が期待できなくなっている。近年、中国企業は技術やブランド等の面で競争力を高めており、中国に進出した外資企業の強力なライバルとして立ちはだかるようになった。実際、中国本土に進出した日系企業の売上高経常利益率は、2010年代後半までは着実に上昇したものの、その後は非製造業で頭打ち、製造業で低下傾向にある。中国はもはや大きく稼げる市場ではなく、これから中国に進出する外資企業は、限られたパイを中国企業と奪い合う競争に身を投じることになる。このため、将来性のあるインドやベトナム等に経営資源を投下した方がよいと判断する外資企業が今後増加する可能性がある。

改めて中国の状況を見ると、景気回復が遅れているほか、中長期的にみても構造的な供給過剰体質や少子高齢化等が課題となっている。中国政府はこうした課題解決に取り組んでいるものの、対策の規模や内容が総じて不十分であるうえ、産業や経済の活性化を損なうような規制を強化する動きも見受けられる。外資企業からすれば、中国が直面する経済問題を克服し、これまでのような高い成長を持続できるという見通しが立ちにくくなっており、中国への投資意欲は大きく後退している。

これらの中国ビジネスを展開するうえでの懸念材料が残っている限り、中国政府による外資誘致活動は思うような効果を発揮せず、対中直接投資は停滞を続ける可能性がある。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。当レポートは単に情報提供を目的に作成されており、その正確性を当行および情報提供元が保証するものではなく、また掲載された内容は経済情勢等の変化により変更される事があります。掲載情報は利用者の責任と判断でご利用いただき、また個別の案件につきましては法律・会計・税務等の各方面の専門家にご相談くださるようお願いいたします。万一、利用者が当情報の利用に関して損害を被った場合、当行および情報提供元はその原因の如何を問わず賠償の責を負いません。

TOPICS	税関関連情報	TJCCコンサルティンググループ 副総経理 劉 航 Email: shinki@tjcc.cn
税関総署による高級認証企業への利便措置がさらに増加		
SMBC China Monthly		

2024年4月6日付で、税関総署より署稽発[2024]36号「高級認証企業への利便措置増加で対外貿易の品質向上・総量安定させる通知」が公布された。これは高級認証企業の優位性を高めて中国における信用等級管理の効果を高めることを目的に出された通知で、高級認証企業に対する利便措置を増加させる内容となっている。本通知で示された高級認証企業に対する利便措置は広範囲に渡っているが、以下では、主な4項目についてその内容を紹介する。

① 以下の業務に対する検査検疫の監督頻度低減・作業プロセスの簡素化

- 食品、化粧品の輸出
- 危険化学品、危険貨物包装の輸出
- 生物材料の輸出
- 水産物の輸出
- 遠隔地検査の実施
- ハイテク技術装備の木製包装
- 穀物輸入加工企業

② 企業の輸出入コストの削減

- 一部税関において試験的に高級認証取得5年以上の製造業企業に対して、条件に応じて「二段階申告」モデルにおける税金担保を免除
- 高級認証企業による税関規定違反行為の自主申告においては、違反行為(輸出税還付管理に関わるもの含む)発生日から6カ月以内ではなく1年以内であれば行政処罰を与えないものとする
- 過去1年間、検査において問題がなかった高級認証企業に対して検査比率をさらに引き下げる
- 以下の条件を満たす場合、報関単のなかで最も信用等級の高い企業に対する利便措置を適用する
 - 報関単において中国国内の荷受人の信用等級が高級認証企業であり、かつ申告企業、消費使用企業/生産販売企業の信用等級が信用喪失企業でなければ、報関単のなかで最も信用等級が高い企業の利便措置を適用可能
 - 信用等級が高級認証企業である物流運送企業が運搬する信用喪失企業以外の貨物については、物流運送企業が信用承諾を行うことで、運搬貨物は高級認証企業への利便措置を適用可能

③ 利便措置のスマート化水準の向上

- 税関作業システムにおいて自動的に高級認証企業を識別して優先的に通関申告の修正撤回等を扱う
- AEO データの自動交換を実施する国/地域数を増やし、データ交換の効率性および適時性を向上させる
- 税関とERP連携を行っている場合、優先的に「保税+ERP」「インターネット+査察」モデルを適用する
- 真空包装等ハイテク技術貨物への検査モデル、検査作業統合調整モデル、ロットごと検査検疫改革を推進する

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。当レポートは単に情報提供を目的に作成されており、その正確性を当行および情報提供元が保証するものではなく、また掲載された内容は経済情勢等の変化により変更される事があります。掲載情報は利用者の責任と判断でご利用いただき、また個別の案件につきましては法律・会計・税務等の各方面の専門家にご相談くださるようお願いいたします。万一、利用者が当情報の利用に関して損害を被った場合、当行および情報提供元はその原因の如何を問わず賠償の責を負いません。

④ 企業へのサービス水準の向上

- 税関からのサポート範囲を拡大
 - 動物性食品の輸出において中国国外で技術的貿易障壁に直面した場合
 - 中国と相互承認をしている国/地域において利便措置が有効に実施されていない場合
 - 供給チェーンにおける上流・下流企業に対して優先的に信用等級面の育成教育を提供
- 税関の公的ネットワークにおけるサービスの優先提供
 - 電子口岸のカード再発行、情報変更、紛失手続等のサービスを優先提供
 - 企業からの訴えに対して優先処理を行ない、専任スタッフによるフォローを提供
- 越境 EC 取引の発展サポート
 - 越境 EC 取引を行なう高級認証企業を税関越境 EC 共同管理範囲内に組み入れ、税関-企業間協力覚書の締結を推進し、「企業 1 社ごとに策定」の体制を実施、企業の発展および業界の健全な発展をサポートする
- 利便措置の拡大および向上の推進
 - より個別化された利便措置の実施に向けて、各地方政府が地域の状況に合わせて連合奨励措置を増やし、追跡評価を強化し、実施経験を共有しながら、他地域での推進につなげる
 - より多くの国/地域との AEO 相互承認を加速させ、高級認証企業が輸出入で受けられる恩恵範囲を拡大させる

上述のように、税関総署が今回増加させた高級認証企業に対する利便措置は、とても広範囲に渡っているが、企業においては特に以下の内容に注意を払われたい。

- 輸出入の荷送人/荷受人として、自社が高級認証企業であれば、パートナー（通関業者、運送代理等）の信用等級が信用喪失企業でない限り、税関業務を行う際、高級認証企業の利便措置が適用可能
- 高級認証企業は供給チェーンに幅広い効果をもたらすことができ、その商業パートナーも優先的に税関による教育研修サービスを楽しむこととなるため、企業が供給チェーン関係を構築・推進する際に役立つ
- 「二段階申告」を使用していて税金担保を納めている企業の場合、税金担保免除の優遇を享受するために、今後税関から出されるであろう試験運用の情報に注意
- 税関違反行為の自主申告の政策メリットとして、高級認証企業であれば過去 1 年以内の税関違反行為を発見した場合、税関に自主申告することで行政処罰を受けない
- 規定遵守企業への奨励として、前年度に検査が行われたが、問題が発見されていない高級認証企業の場合、税関からの検査比率がより引き下げられ、企業の通関効率が実質的に向上する

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。当レポートは単に情報提供を目的に作成されており、その正確性を当行および情報提供元が保証するものではなく、また掲載された内容は経済情勢等の変化により変更される事があります。掲載情報は利用者の責任と判断でご利用いただき、また個別の案件につきましては法律・会計・税務等の各方面の専門家にご相談くださるようお願いいたします。万一、利用者が当情報の利用に関して損害を被った場合、当行および情報提供元はその原因の如何を問わず賠償の責を負いません。

TJCC コンサルティンググループ

1997年の設立以来、日本・中国各地で600社以上の外資系企業サポート実績。

100人のプロフェッショナルが中国の会計・税務・通関管理・人事労務等、経営全面に渡って単なる解決案の提供だけでなく、実行から成果まで保証。

2021年には書籍『中国通関 Q&A100』を出版。

劉 航(リュウ コウ)

1994年広州中山大学日本語科卒。(株)東芝広州事務所、(旧)日商岩井広州支店勤務の後、2002年 TJCC 入社。中国・日本各地で TJCC 主催セミナーのほか、商工会、JETRO 等主催のセミナー講師も務める。

得意分野: 通関管理、企業投資・統廃合・移転・来料法人化関連

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。当レポートは単に情報提供を目的に作成されており、その正確性を当行および情報提供元が保証するものではなく、また掲載された内容は経済情勢等の変化により変更される事があります。掲載情報は利用者の責任と判断でご利用いただき、また個別の案件につきましては法律・会計・税務等の各方面の専門家にご相談くださるようお願いいたします。万一、利用者が当情報の利用に関して損害を被った場合、当行および情報提供元はその原因の如何を問わず賠償の責を負いません。

TOPICS	人事・労務関連情報	PERSOLKELLY China Co., Ltd 英創人材服務(上海)有限公司 Director 井手 寛暁 E-mail: info_cn@persolkelly.com
在中国日系企業の人事分野における取組の潮流		
SMBC China Monthly		

PERSOLKELLY China Co., Ltd.(英創人材服務(上海)有限公司)は、2022年12月に、中国を含むAPAC11カ国・地域で、日系企業の人事分野における将来の取組について、現地法人を対象に調査を実施しました。調査対象の国・地域の合計で576件、中国では77件の回答を取得しました。今回のレポートでは、日系企業の人事分野における将来の取組について概観し、今後の人事分野における取組に向けたヒントを提示します。

■ 人事分野の取組①: デジタル技術を活用した業務推進、人材育成

人事分野における将来の取組について、順を追って見ていきます(表1)。中国での回答が最多だったのは、調査時期が新型コロナウイルス禍の影響が残る時期であったこと、ロックダウンを経験したことを反映して、「デジタル・ラーニングでの従業員のスキルアップ・育成機会の増加」(80%)、「より柔軟な勤務体制の導入」(79%)でした。APAC全域でもそれぞれ70%、73%と多数を占め、デジタル技術を利用した業務推進や人材育成への取組が進む、または進めざるを得ないと判断される企業が多かったようです。

日本でも新型コロナウイルス禍を通じて在宅勤務は珍しいものではなくなりましたが、中国でも定着するとみる向きが多いようです。実際には、フルリモートワークを導入する企業は少数派で、在宅勤務とオフィス勤務をミックスした勤務体制を導入するケースが大半と考えます。

また、デジタル技術を活用した人材育成環境を整える企業も増えてきたようです。何を学習するかは本人に任せながらも、Eラーニングでの学習時間を個人目標として課す企業も見かけます。学習時間を昇格基準としている企業もあるようです。また、近年の特徴として、過去のビデオ視聴による学習とは異なり、短時間の動画を見て学ぶコンテンツを充実させるケースも多くみられます。特に小紅書や抖音等の短い動画に慣れた若い世代向けに、数時間の動画を分割して提供している例も見受けられます。体系的に物事を学ぶ重要性は変わらないものの、今後は短時間で学んですぐに現場で使うという学習スタイルが主流になっていくと思われます。

■ 人事分野の取組②: 成果主義とエンゲージメント向上の両立

次に、多くの票を集めたのが、「より業績重視の人事評価」(75%)、「給与構成における変動給割合の引き上げ」(68%)です。中国での報酬水準は一昔前に比べると大幅に上昇、競争力のある報酬を支給することが優秀人材の採用・確保のために欠かせない状況です。とはいえ、高水準の報酬を保証し続けることもできないほか、すべての社員の報酬を底上げすることも困難です。こうしたなかでは、優秀な社員が高い業績パフォーマンスを発揮した際に、メリハリの効いた報酬支給を行うというのが選択肢になりうるでしょう。ここ数年、在中国の日系企業でも、歩合給や営業インセンティブの導入、会社業績変動にあせた報酬分配の仕組みの構築、を検討する企業が増えているようです。インセンティブ制の導入で人材の淘汰が自然に行われ、企業にとって残ってほしい人材が残るようになったという声も聞かれます。

次に続くのは、「より理念を重視した人事評価」(68%)です。「非金銭的インセンティブの積極的な導入」も56%を占めます。企業ミッション、企業理念の浸透等の取組と理解でき、その先にエンゲージメント向上を目指しているものと考えます。この背景には、中国現地法人ではより現実的な問題として人材の現地化を急いでいることが考えられます。中堅以上の日系企業の本社では、同質性を重視した新卒一括採用、

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。当レポートは単に情報提供を目的に作成されており、その正確性を当行および情報提供元が保証するものではなく、また掲載された内容は経済情勢等の変化により変更される事があります。掲載情報は利用者の責任と判断でご利用いただき、また個別の案件につきましては法律・会計・税務等の各方面の専門家にご相談くださるようお願いいたします。万一、利用者が当情報の利用に関して損害を被った場合、当行および情報提供元はその原因の如何を問わず賠償の責を負いません。

さらには入社以降のジョブローテーションを繰り返すうちに、組織風土に自然と慣れていき、企業理念の浸透を人工的に行う必要がありませんでした。このため、価値観の違う人間が集まることを前提にエンゲージメント向上施策を計画的に行ってきた欧米系企業に比較して、日系企業が苦手とする分野になっています。在中国の日系企業においては、企業理念に沿った評価項目を設定するだけでなく、企業のミッション、理念を伝える施策を、少し大げさに感じるぐらいに実施するのが適切と思われる。

また、優秀な現地人材に経営幹部を任せるのであれば、まずは当該人材を引き留めるための業績に応じた報酬支給が必要となります。また、当該人材が企業のミッション、理念を理解していることはもちろん、当該人材を支える一般の社員のエンゲージメントが高ければ高いほど、当該人材の活躍を後押しします。こういったことを踏まえれば、エンゲージメントは、優秀な現地人材に責任ある仕事を任せる際の前提と言えます。エンゲージメントが高い社員が多ければ、幹部が欲しい情報が現場から上がってくる可能性が高く、経営判断のための情報が揃いやすいという利点が考えられます。

■ 人材の現地化の先に見えるもの：グローバルな人材異動

人材の現地化に向けて、成果主義、エンゲージメント向上が重要であることを述べました。中国現地法人で総経理以下の幹部ポジションが駐在員から現地人材へ置き換わりが進むと、組織が急成長しない限り、若手優秀層が上がるためのポジションがなくなります。こうしたなかで、市場の成熟化に沿って専門性の高い人材が求められるため、専門職として好待遇を行い、優秀人材をつなぎとめるほか、幹部ポジションに就任する人材を入れ替える役職任期制等の仕組みを導入する企業も見受けられます。ただ、いずれにしても、効果は限定的にならざるを得ないと考えられます。

こうした企業にとって、中国法人に優秀な人材が存在する、または将来的にグローバル目線で経営を行いうる人材に育つ可能性があるのであれば、中国現地法人の幹部、または幹部候補をグローバルに異動させ、本社経営層候補として育て上げることも現実的な選択肢となりうります。ただし、その場合、前提として、本社が多様性を受け入れる土壌を持つことが不可欠です。

今回の調査では、グローバルな人材異動に対する取組姿勢についても確認をしています。「積極的に取り組んでいる」「取り組んでいる」の回答の合計は中国では36%と、APAC全体の30%をやや上回ります。企業にもよりますが、グローバルでみた場合の中国現地法人の事業規模が大きく、中国市場を無視できなくなっていることが背景にあり、当該市場でたたき上げた人材の流動性を高めることによって、他市場の開拓を進めるだけでなく、当該人材をグローバルレベルへの経営幹部に育成する企図が垣間見えます。一方で、グローバルでの人事異動を行う場合の制約として、「雇用契約や就業規則上の制約」(46%)、「これまでの労働慣行や慣習による制約」(41%)、「人事制度上の制約」(37%)の課題があがっており、異動時の処遇体系が整っておらず、その都度判断を強いられているのが現状のようです。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。当レポートは単に情報提供を目的に作成されており、その正確性を当行および情報提供元が保証するものではなく、また掲載された内容は経済情勢等の変化により変更される事があります。掲載情報は利用者の責任と判断でご利用いただき、また個別の案件につきましては法律・会計・税務等の各方面の専門家にご相談くださるようお願いいたします。万一、利用者が当情報の利用に関して損害を被った場合、当行および情報提供元はその原因の如何を問わず賠償の責を負いません。

(表1)人事領域における取組(選択肢12項目・複数回答可)
 (「明確に変わる」、「ある程度変わる」の合計)

中国本土

	取組内容	
1	デジタル・ラーニングでの従業員のスキルアップ・育成機会の増加	80.0%
2	より柔軟な勤務体制の導入	79.0%
3	より業績重視の人事評価	75.0%
4	給与構成における変動給割合の引き上げ	68.0%
5	より理念を重視した人事評価	68.0%
6	コーチング、メンタリング、360度評価といった個別施策による人材育成	62.0%
7	研修企画・実施に関する業務委託の推進	57.0%
8	非金銭的インセンティブの積極的な導入	56.0%
9	AI/クラウド・ソフトの導入による人事業務プロセスの自動化	51.0%
10	人事管理へのビッグデータ/データ分析の利用	50.0%
11	D&Iを意識した人材採用・登用	41.0%
12	長期インセンティブの導入	36.0%

APAC全体

	取組内容	
1	より業績重視の人事評価	73.0%
2	より柔軟な勤務体制の導入	73.0%
3	デジタル・ラーニングでの従業員のスキルアップ・育成機会の増加	70.0%
4	給与構成における変動給割合の引き上げ	57.0%
5	AI/クラウド・ソフトの導入による人事業務プロセスの自動化	55.0%
6	より理念を重視した人事評価	53.0%
7	コーチング、メンタリング、360度評価といった個別施策による人材育成	53.0%
8	非金銭的インセンティブの積極的な導入	53.0%
9	研修企画・実施に関する業務委託の推進	50.0%
10	人事管理へのビッグデータ/データ分析の利用	37.0%
11	D&Iを意識した人材採用・登用	36.0%
12	長期インセンティブの導入	34.0%

■ まとめ

成果主義人事とエンゲージメント向上を両立させることで、人材の現地化を進め、中国現地法人のビジネス自体を現地化するというのが、今後の方向性であると考えられます。その意味では、成果主義施策とエンゲージメント向上施策のバランスをうまくとっていくことが、今後の人事部門の役割として大きいと考えられます。つまり、優秀な人材をお金だけではなく、組織風土でも惹きつけていくためのアクションが求められているといえます。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。当レポートは単に情報提供を目的に作成されており、その正確性を当行および情報提供元が保証するものではなく、また掲載された内容は経済情勢等の変化により変更される事があります。掲載情報は利用者の責任と判断でご利用いただき、また個別の案件につきましては法律・会計・税務等の各方面の専門家にご相談くださるようお願いいたします。万一、利用者が当情報の利用に関して損害を被った場合、当行および情報提供元はその原因の如何を問わず賠償の責を負いません。

一方で、足下の課題として、現地管理職の世代交代を上げる企業も数多く聞かれます。社員の人員構成として、勤続の長い社員と勤続の短い社員の二つの大きな山があり、勤続年数が中間程度の中堅層が少なく、現地管理職の定年が見え始めてから、事業運営への支障がでることに焦り始めるケースが散見されます。人材の現地化のみならず、この世代交代への対応も、成果主義人事とエンゲージメント向上の両立が有効と考えられます。この2つの施策は、会社にとって、好ましい人材を引留め、好ましくない人材の代謝を促す効果があるものと思われます。いずれの施策も効果を発揮するまでには一定の時間を要しますが、まずはできることから着手していくことが重要でしょう。

英創人材服務(上海)有限公司(PERSOLKELLY China)

華東、華北、華南地域を中心に、中国全土にて日系企業向けに人材紹介サービスを提供しています。1996年の事業開始以来、幅広い業種職種の人材紹介を行っており、これまでに13,000社以上の実績があります。人材紹介事業のほか、「企業とともに成長・変革を実現するパートナー」として、人事戦略立案～労務・教育・人事制度策定をご支援して参りました。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。当レポートは単に情報提供を目的に作成されており、その正確性を当行および情報提供元が保証するものではなく、また掲載された内容は経済情勢等の変化により変更される事があります。掲載情報は利用者の責任と判断でご利用いただき、また個別の案件につきましては法律・会計・税務等の各方面の専門家にご相談くださるようお願いいたします。万一、利用者が当情報の利用に関して損害を被った場合、当行および情報提供元はその原因の如何を問わず賠償の責を負いません。

REPORT	マーケティングコラム	キャストグローバルコンサルティング(上海)有限公司
	あのころの中国ビジネス&ライフ⑤	董事 大亀 浩介
	SMBC China Monthly	Email: okame@castglobal-consulting.com.cn

中国に現代的スーパー業とは？を伝授 “泣く子も黙る”覇権ぶりだったカルフル

会報誌「中国消費洞察」の創刊は2012年9月。尖閣諸島国有化に伴う反日デモが中国全土で吹き荒れたタイミングだ。それまで“イケイケドンドン”で中国に進出していた日本企業が、中国ビジネスから距離を置きはじめるきっかけともなった。

そうしたなか、創刊号の巻頭特集で取り上げたのがカルフルだった。フランスで1959年に設立され、日本では2000年に出店したが、業績悪化を理由に2005年に日系小売大手へ事業を売却し、日本からは撤退した。

中国語では「家樂福」と呼ばれ、当時中国で生活経験のある人なら誰もが一度は足を運んだことがあるほど。食材や日用品から家電に至るまで、中国庶民の生活を支える巨大総合スーパーチェーンだった。



かつては“一世風靡”したカルフル

中国の消費現場は改革開放以降しばらく、各都市の老舗百貨店が中心だった。もちろん地場系のスーパーは存在していたが、どこも中小規模程度。現在のようなチェーンスーパーとして系統的に機能している企業はほとんどなかった。

そこに風穴を開けたのが、カルフルだった。1995年に北京創益佳店を皮切りに中国進出、22の省(直轄市)51都市で210店舗を展開した。業界内でカルフルは中国に現代的なスーパー経営を持ち込んだともいわれており、まさにカルフルを手本にしながら、多くの中国小売流通業がみようみまねで学んでいった。

当時のカルフルの勢いは凄まじく、地方や内陸の都市等では、カルフルが初出店すると、「ようやく我々も経済が発展した」、「一人前になった」等と、現地の人達から思われるほど、経済発展のシンボリック的存在になった。また、カルフルを核とした商圈が形成され、カルフルがまさに街づくりに一役買ったといっても過言ではなかった。

2010年時点で売上高が420億人民元となり、中国小売チェーン店ランキングで第7位となった。家電量販の蘇寧(苏宁)と国美が1、2位を占め、百聯集団、大連大商集団、華潤万家(CRヴァンガード)の後。外資系としては、第6位の台湾系大潤発(RT マート)の後塵を拝したが、第9位の米ウォルマートをおさえ、名実ともに中国小売チェーン店として存在感を示した。



かつては多くの客で賑わったが…

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。当レポートは単に情報提供を目的に作成されており、その正確性を当行および情報提供元が保証するものではなく、また掲載された内容は経済情勢等の変化により変更される事があります。掲載情報は利用者の責任と判断でご利用いただき、また個別の案件につきましては法律・会計・税務等の各方面の専門家にご相談くださるようお願いいたします。万一、利用者が当情報の利用に関して損害を被った場合、当行および情報提供元はその原因の如何を問わず賠償の責を負いません。

三井住友銀行

店舗に入ると溢れんばかりの商品が棚積みされているなか、当時、いざ日本の商品を探そうとすると意外にも数が少なかった。

当時、中国で売上を伸ばすためには、いかにカルフルーに商品を置いてもらうかが至上命題で、出品するための入場料や棚代、プロモーションや物流等を徹底的に調査・分析した。中国地場や欧米系メーカーの商品が棚の目立つところに大きなスペースを占拠して陳列されているなか、なぜ日系は少量ロットで細々と販売されているのかといったテーマでセミナーを開催し、多くの聴講者で盛況だった。



外資系トップは台湾系大潤発(RT マート)

ちなみに当時、カルフルーが商品を取り扱うかどうかの基準は、単に中国市場でのシェアが高いかが大前提だった。その上で店舗での売上の良し悪しで棚のスペースも決められた。

一方で、カルフルーでいくら業績を伸ばしても、入場料や棚代、新規改装費、リベート等各種名目で費用を徴収されるため、ほとんど利幅はないというのが現状だった。それでもカルフルーでブランド名や商品を露出させ、その他の販売ルートで売上を伸ばし、全体として帳尻を合わせるといった企業が多く、いかにカルフルーの影響力が高かったかがうかがい知れる。

中国ではカルフルーのほかに、ウォルマートや英テスコ等、外資系が幅を利かせていたが、なかでも台湾系の大潤発が勢力を一気に拡大した。

一方、地場系もカルフルーのシステムやビジネス手法を学びながら、着々と力をつけてきた。その筆頭格が福建省を本拠とする永輝超市(スーパー)だ。店内に大きな水槽を設け、新鮮な海鮮類を扱うことで差別化を図り、地元の人達から愛されるようになった。また永輝以外にも、各都市で地場系の商業集団がスーパーを運営しはじめ、各地でドミナントなスーパーが牛耳るという構図になっていった。

その後、中国も日本同様に、ドラッグストアやコンビニが台頭。さらには百貨店からモールへとコト(体験)重視のニーズが高まるなか、スーパーも大きな岐路に立たされた。そこに“時限爆弾”かのごとく登場したのが、アリババ系の盒馬鮮生(フォーマーフレッシュ)だ。

2016年に盒馬が登場し、注文から30分以内に無料でデリバリーしてくれるという新しいスーパーライフがもたらされた中国。特に上海や北京等大都市の消費者にとって、カルフルーや大潤発はショッピングの選択肢から外れていった。



地場系の永輝超市も勢力拡大

あれほど客でごった返していたカルフルーも今や見るも無残な状況で、週末でも客はほぼまばら状態。コンビニ形態のイージーカルフルーも展開し、意地を見せるのかと思いきや、2019年に家電量販大手の蘇寧に買収された。

ちなみに大潤発もアリババに買収され、独メロは物美(ウーマート)、テスコも華潤万家というように、地場系スーパーにそれぞれ買収されていった。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。当レポートは単に情報提供を目的に作成されており、その正確性を当行および情報提供元が保証するものではなく、また掲載された内容は経済情勢等の変化により変更される事があります。掲載情報は利用者の責任と判断でご利用いただき、また個別の案件につきましては法律・会計・税務等の各方面の専門家にご相談くださるようお願いいたします。万一、利用者が当情報の利用に関して損害を被った場合、当行および情報提供元はその原因の如何を問わず賠償の責を負いません。

以上

キャストグローバルコンサルティング(上海)有限公司
董事 大亀 浩介

中国在住歴 25 年。中国の消費現場、トレンド、ネット・EC、小売・流通、消費者動向等、中国での事業計画やマーケティング戦略にとって有益なインサイト情報を発信しています。(※毎週水曜日メルマガ配信)

■中国マーケティング会員コース「中国消費洞察」>> <https://www.cast-marketing.com>

■「中国消費洞察」メルマガバックナンバー >> <https://www.cast-marketing.com/e-zine>

■「中国消費洞察」YouTubeチャンネル >> <https://www.youtube.com/@china.marketing.insight>

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。当レポートは単に情報提供を目的に作成されており、その正確性を当行および情報提供元が保証するものではなく、また掲載された内容は経済情勢等の変化により変更される事があります。掲載情報は利用者の責任と判断でご利用いただき、また個別の案件につきましては法律・会計・税務等の各方面の専門家にご相談くださるようお願いいたします。万一、利用者が当情報の利用に関して損害を被った場合、当行および情報提供元はその原因の如何を問わず賠償の責を負いません。

三井住友銀行

REPORT	マクロ経済レポート	日本総合研究所 調査部 主任研究員 佐野 淳也 E-mail: sano.junya@jri.co.jp
中国経済展望		
SMBC China Monthly		

景気は先行き減速へ

◆内需の持ち直しは一時的

中国景気は年明け後持ち直しの動き。外需の改善や年初来の生産増等を背景に、3月の製造業PMIは50.8と、6カ月ぶりに節目の50超え。非製造業PMIは53.0と、4カ月連続で改善。

需要項目別にみると、個人消費は年明け後、新型コロナウイルス禍明けに伴う春節需要の復活で国内観光や外食を中心に盛り上がり。

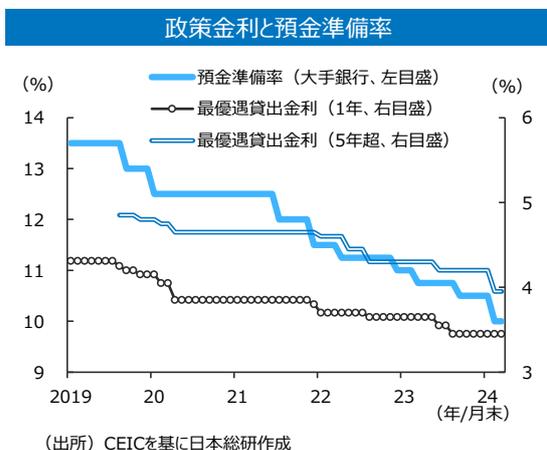
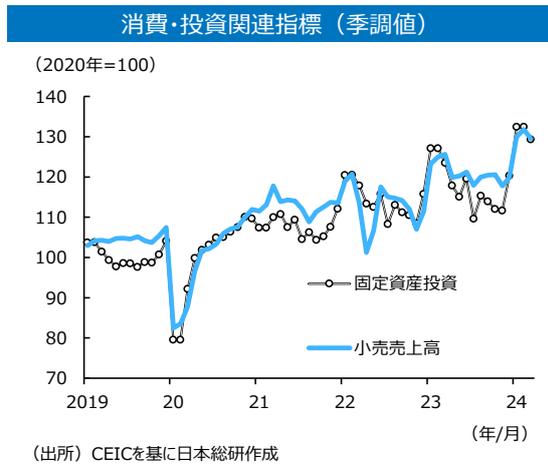
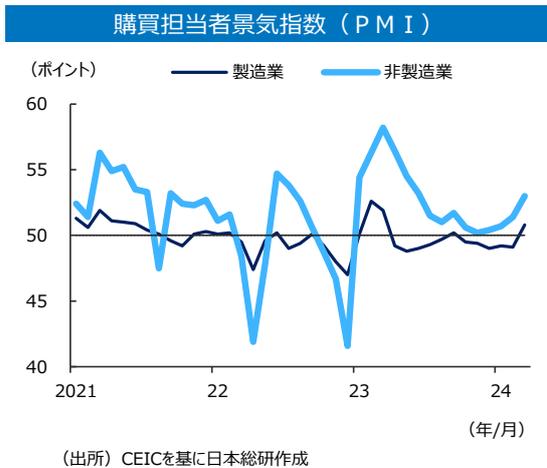
固定資産投資は、前年末から増加。政府が国債を追加発行して調達した資金をインフラ投資に回しており、これが投資全体をけん引。ただし、住宅市場の不振を背景に、不動産開発投資は引き続き減少。

輸出は、2023年末頃から持ち直しの動き。EVを中心とした自動車等の海外販売が増加。

◆内需を中心に景気は再び減速へ

先行きを展望すると、内需は早晚減速する見込み。とくに、①消費マインドの低迷、②不動産不況の持続、の二つの要因が重石となり、4~6月以降の成長率は低下する見通し。

政策面をみると、3月の全人代で、大規模な財政出動や不動産市場対策に消極的な政府の姿勢が明らかに。政策金利や預金準備率の引き下げ幅も小幅。



2024年の主要経済目標

	2022年 目標	2023年 目標	2024年 目標
実質GDP成長率	5.5%前後	5.0%前後	5.0%前後
財政赤字の対GDP比	2.8%	3.8%	3.0%
地方特別債発行枠	3.65兆人民元	3.8兆人民元	3.9兆人民元
CPI上昇率	3.0%前後	3.0%前後	3.0%前後
失業率	5.5%以内	5.5%前後	5.5%前後

(出所) 政府活動報告各年版、各種報道を基に日本総研作成
 (注) 2023年の財政赤字の対GDP比は、1兆人民元の国債追加発行後のもの。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。当レポートは単に情報提供を目的に作成されており、その正確性を当行および情報提供元が保証するものではなく、また掲載された内容は経済情勢等の変化により変更される事があります。掲載情報は利用者の責任と判断でご利用いただき、また個別の案件につきましては法律・会計・税務等の各方面の専門家にご相談くださるようお願いいたします。万一、利用者が当情報の利用に関して損害を被った場合、当行および情報提供元はその原因の如何を問わず賠償の責を負いません。

輸出は増加

◆輸出は増加

輸出額は不振に歯止めがかかり、2023 年末ごろから増加傾向。品目別にみると、EV を中心とした自動車や金属製品等の海外販売が増加。国・地域別では、ASEAN やロシア向け等が増加。

2024 年 3 月の製造業 PMI の新規輸出受注指数は、昨年 3 月以来となる節目の 50 超え。輸出は当面増加するとみられるものの、西側諸国を中心に、中国からの輸入増を問題視する動きも強まっており、先行きは不透明。

◆輸入は横ばい

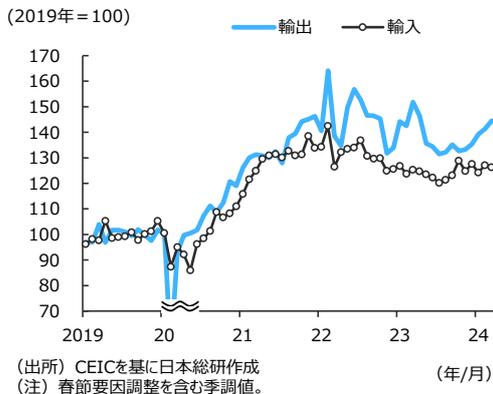
輸入額は国・地域でばらつきがあるものの、総じてみれば横ばいで推移。先行きも、内需の減速、資源国からの輸入増加一服が見込まれることから、横ばい圏で推移する見込み。

◆対中直接投資は大幅減

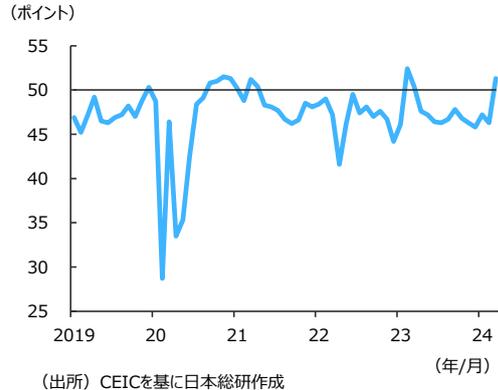
2024 年 1～3 月の対中直接投資(米ドル建)は、前年比▲29.3%の大幅減少。

政府は 3 月、①製造業における外資参入規制の撤廃、②サービス分野の対外開放の拡大、③政府調達等における公平な処遇、といった措置をまとめた行動プランを公表。もともと、多くの海外企業は誘致策の有効性を見極めるべく慎重姿勢を堅持。さらに、西側各国では中国依存度の引き下げを目的にサプライチェーン再編を進めているため、対中直接投資は減少傾向が続く公算大。

輸出入総額 (季調値、米ドル建)



新規輸出受注指数 (製造業 PMI)



輸入額 (季調値、米ドル建)



対中直接投資 (年初来累計、前年比)



当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。当レポートは単に情報提供を目的に作成されており、その正確性を当行および情報提供元が保証するものではなく、また掲載された内容は経済情勢等の変化により変更される事があります。掲載情報は利用者の責任と判断でご利用いただき、また個別の案件につきましては法律・会計・税務等の各方面の専門家にご相談くださるようお願いいたします。万一、利用者が当情報の利用に関して損害を被った場合、当行および情報提供元はその原因の如何を問わず賠償の責を負いません。

個人消費の持ち直しは一時的

◆小売売上は再び低迷する見込み

2024 年に入り、春節需要が復活したことから、個人消費は国内観光や外食を中心に盛り上がり。小売売上高(季調値)も増加。ただし、3 月の小売売上高はやや減少する等、個人消費の増勢に息切れ感。

節約志向の高まりを映じて、消費者信頼感指数は 2024 年入り後も低水準。政府は 3 月、自動車や家電の買い換え促進策を発表したものの、消費押し上げ効果は限定的にとどまる見込み。

◆3 月の乗用車販売はプラス転換

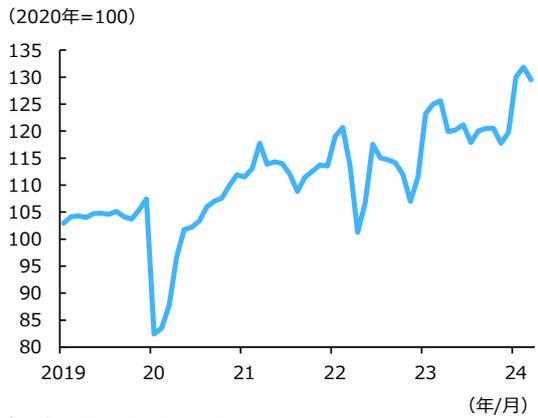
乗用車販売台数は春節効果の反動減により 2 月に落ち込んだものの、新エネルギー車を中心に各社各社が値下げキャンペーンを展開したことで、3 月にはプラスに転換。消費マインドの低迷が続くなか、価格競争は一段と激化する見込み。

◆住宅販売の不振続く

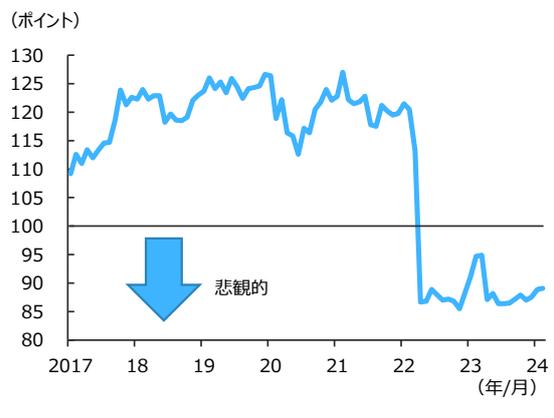
住宅着工床面積は減少傾向。2024 年に入り、大都市での不動産購入規制が緩和されたものの、その効果は小さく、住宅販売全体の回復には至らず。

それでも、政府は不動産市場の追加対策に消極的。住宅を所管する官庁のトップは、開発業者の資金繰り支援は続ける一方、業績不振企業の破綻処理を進める考えも示しており、早期の住宅市場の調整一巡は期待しにくい状況。

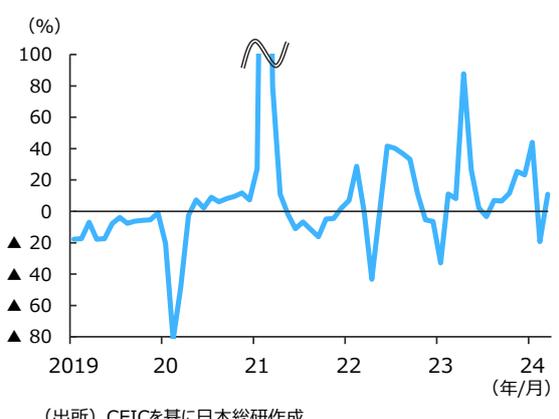
小売売上高 (季調値)



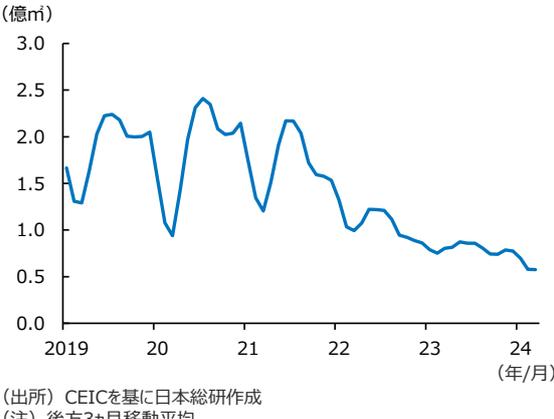
消費者信頼感指数



乗用車販売台数 (前年比)



住宅着工床面積



当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。当レポートは単に情報提供を目的に作成されており、その正確性を当行および情報提供元が保証するものではなく、また掲載された内容は経済情勢等の変化により変更される事があります。掲載情報は利用者の責任と判断でご利用いただき、また個別の案件につきましては法律・会計・税務等の各方面の専門家にご相談くださるようお願いいたします。万一、利用者が当情報の利用に関して損害を被った場合、当行および情報提供元はその原因の如何を問わず賠償の責を負いません。

固定資産投資の早期回復は見込み薄

◆インフラ投資等が持ち直し

2024年3月の固定資産投資は前年同月比+4.7%と、前年末ごろから持ち直し。政府が国債の追加発行で調達した資金をインフラ投資に回していることが背景。もっとも、不動産業者の開発意欲は冷え込んでおり、不動産開発投資は引き続き大幅な前年割れ。

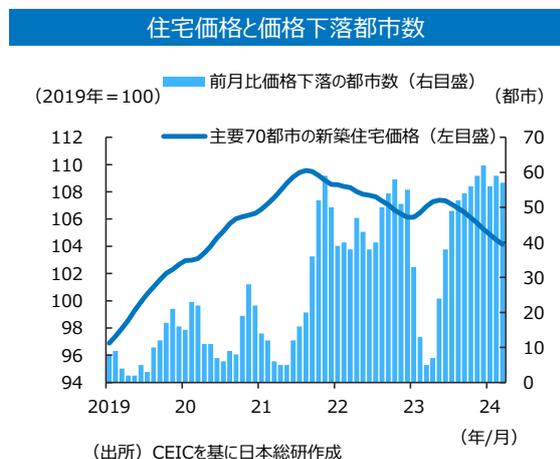
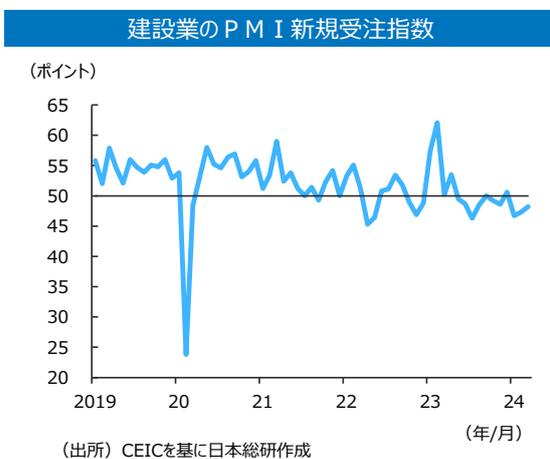
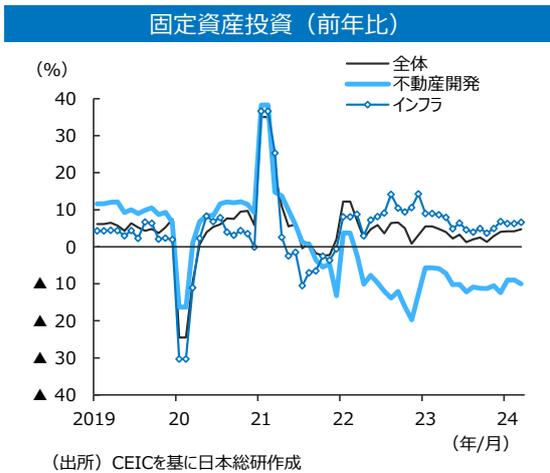
今後、公共投資の加速や金融緩和が固定資産投資の押し上げ要因となるものの、以下の2点が重石となるため、全体として早期の回復は見込み薄。

第1に、企業の設備投資意欲の低迷。近年の政府による事業規制強化や国有企業重視の産業政策が、民間企業の投資意欲を削ぐ方向に作用。政府は、民間企業の発展奨励策や設備の更新投資の促進策を打ち出すも、その効果は限定的。

第2に、建設投資の低迷。需要の落ち込みで住宅在庫が積み上がっていることを背景に、不動産開発投資の低迷は長引く見通し。また、地方政府ではインフラ整備の主要財源である土地販売収入の減少が続き、財源不足が一部で深刻化する公算大。

◆不動産価格の下落継続

不動産市況は低迷。主要70都市の新築住宅平均価格は下落に歯止めがかからず、下落都市数も高止まり。購入者の先行き値下がり予想が根強く、住宅価格の下落は続く見込み。これがさらなる住宅需要の減少をもたらす悪循環に。



当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。当レポートは単に情報提供を目的に作成されており、その正確性を当行および情報提供元が保証するものではなく、また掲載された内容は経済情勢等の変化により変更される事があります。掲載情報は利用者の責任と判断でご利用いただき、また個別の案件につきましては法律・会計・税務等の各方面の専門家にご相談くださるようお願いいたします。万一、利用者が当情報の利用に関して損害を被った場合、当行および情報提供元はその原因の如何を問わず賠償の責を負いません。

消費者物価は弱い動き

◆消費者物価の上昇は鈍化

2024年3月のPPI(工業生産者出荷価格)は前年同月比▲2.8%と、18ヵ月連続でマイナス。内訳をみると、生産財価格が同▲3.5%と引き続き大幅下落。消費財価格は同▲1.0%と、前月から下落幅が拡大。

3月のCPIは前年同月比+0.1%とわずかながらプラスとなったものの、前月から0.6ポイント低下。背景には、春節需要による押し上げ効果がはく落したことが指摘可能。内訳をみると、サービス価格は同+0.8%と増勢鈍化。食品・エネルギーを除いたコアも同+0.6%と、2月の+1.2%から鈍化。

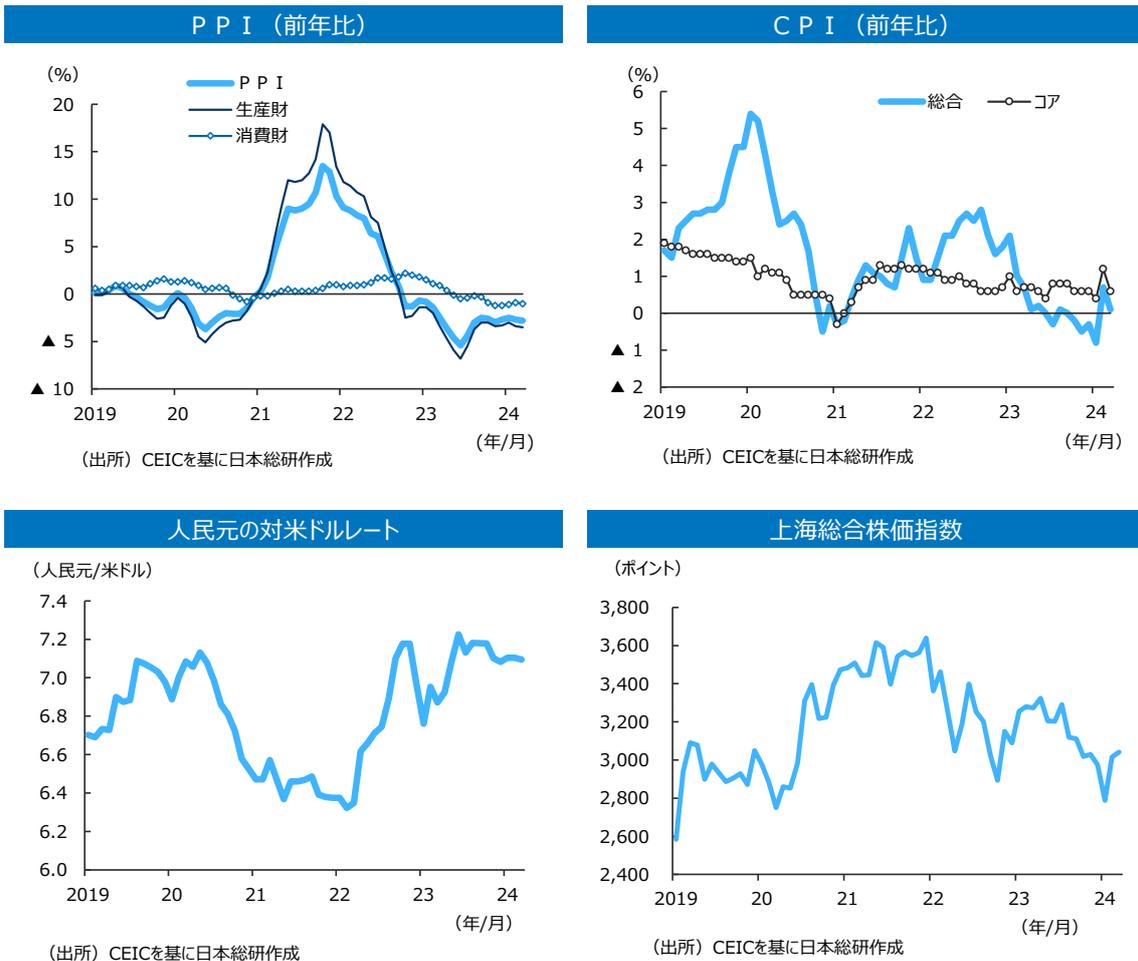
個人消費の回復力の弱さを踏まえると、先行きもCPIの伸びは低位で推移する見通し。需要低迷が続くなか、デフレ定着の可能性がなお残存。

◆為替レートは横ばい圏

人民元の対米ドルレートは、横ばい圏で推移。先行きは米国の金融政策が利下げ局面に入ること、人民元高圧力が強まると予想される一方、国内景気の弱さが元安圧力に。中国人民銀行が人民元安をどの程度許容するかがすう勢を決めるポイントに。

◆株価は反発

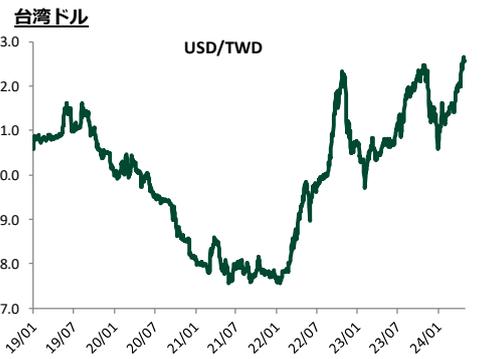
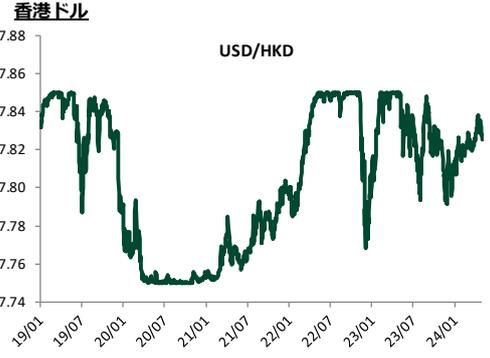
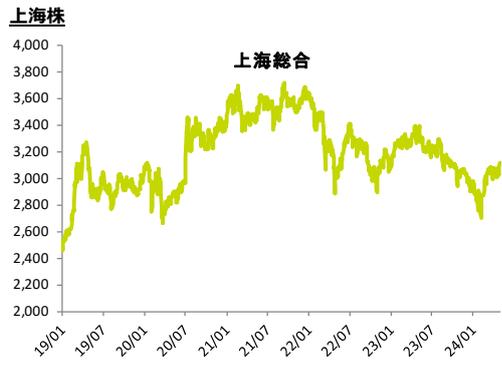
株価は、政府系ファンドによる買い支えや空売り規制等、政府の株価対策を受けて、2月以降反発。当面は上昇を探る可能性があるものの、景気減速が確認されるにつれ、頭打ちとなる見通し。



当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。当レポートは単に情報提供を目的に作成されており、その正確性を当行および情報提供元が保証するものではなく、また掲載された内容は経済情勢等の変化により変更される事があります。掲載情報は利用者の責任と判断でご利用いただき、また個別の案件につきましては法律・会計・税務等の各方面の専門家にご相談くださるようお願いいたします。万一、利用者が当情報の利用に関して損害を被った場合、当行および情報提供元はその原因の如何を問わず賠償の責を負いません。

為替情報	通貨見通し	三井住友銀行 アジア・大洋州トレジャリー一部 (シンガポール駐在) エコノミスト 阿部 良太 E-mail: ryota_abe@sg.smbc.co.jp
■ 中国人民元 ■ 香港ドル ■ 台湾ドル		
SMBC China Monthly		

		2024/3	2024Q2			2024Q3			2024Q4			2025Q1			2025Q2		
			下限	~	上限												
USDCNH	レンジ		7.13	~	7.36	7.04	~	7.43	7.00	~	7.39	6.98	~	7.37	6.94	~	7.33
	未値	7.26	7.31			7.31			7.23			7.19			7.13		
CNHJPY	レンジ		20.13	~	22.60	20.07	~	22.76	20.16	~	22.60	20.26	~	22.67	19.96	~	22.51
	未値	20.86	21.20			21.20			21.30			21.28			21.32		
USDTWD	レンジ		31.00	~	32.80	31.00	~	32.80	30.80	~	32.60	30.40	~	32.20	30.40	~	32.20
	未値	32.00	31.90			31.90			31.70			31.30			31.30		
TWDJPY	レンジ		4.60	~	5.10	4.60	~	5.10	4.60	~	5.10	4.70	~	5.20	4.60	~	5.10
	未値	4.73	4.86			4.86			4.86			4.89			4.86		
USDHKD	レンジ		7.79	~	7.85	7.79	~	7.85	7.79	~	7.85	7.78	~	7.84	7.77	~	7.83
	未値	7.82	7.82			7.82			7.82			7.81			7.80		
HKDJPY	レンジ		18.85	~	20.80	18.85	~	20.80	18.85	~	20.54	18.88	~	20.57	18.52	~	20.33
	未値	19.34	19.82			19.82			19.69			19.59			19.49		



当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。当レポートは単に情報提供を目的に作成されており、その正確性を当行および情報提供元が保証するものではなく、また掲載された内容は経済情勢等の変化により変更される事があります。掲載情報は利用者の責任と判断でご利用いただき、また個別の案件につきましては法律・会計・税務等の各方面の専門家にご相談くださるようお願いいたします。万一、利用者が当情報の利用に関して損害を被った場合、当行および情報提供元はその原因の如何を問わず賠償の責を負いません。