

## 2017年の共有経済の取引額は4.9兆元 ～今後も年平均30%以上の成長へ

中国投資銀行部  
中国調査室

### メインピックス .....2

#### 2017年の共有経済の取引額は4.9兆元～今後も年平均30%以上の成長へ .....2

- ▶ 国家情報センターと中国インターネット協会は2月28日、「中国共有経済発展報告2018」を発表し、2017年の中国共有経済発展の現状、問題および展望について分析した。本レポートで言う「共有経済」とは、インターネットなどの現代情報技術を利用して、使用权の共有を特徴として、分散化している大量の資源を再配置し、多様なニーズを満たす経済活動を指す。共有の対象には資産、物品、資金、知識・技能、生産能力(産業分野における設備能力の共有や協同)、生活サービスなど多方面にわたる。
- ▶ 2017年における中国の共有経済市場の取引額は前年比47.2%増の4兆9,205億元となった。分野別に見ると、金融分野の取引額は前年比35.5%増の2兆8,264億元で、全体に占める比率は62.4%から57.4%に縮小したが、非金融分野は同66.8%増の2兆941億元で、同比率は37.6%から42.6%に上昇した。

### IGPI 流事業強化の処方箋 .....7

#### 中国事業変革のアプローチ～先送りを続けては失敗する .....7

- ▶ ここ数年、日系グローバル製造業の収益性改善が顕著になってまいりました。しかしながら、為替等の外部環境の追い風に助けられている面も否めず、本格的な事業競争力が強化できていない企業ばかりではありません。とりわけ、成長著しいアジア市場、中でも中国市場での戦い方に苦戦している日系企業が多いのも事実です。本稿では、その課題の本質について俯瞰していきます。
- ▶ いずれの問題も、“捨てる”・“会社を開く”というこれまでの日本企業が得意でなかった改革型の意思決定を、本社・現地ともに目を背けて問題を先送りせず、時機を逃さず行うことに他なりません。中国市場で直面している課題は、結局本社側含めた企業経営の在り方そのものの課題です。筆者が常々投げかけている問いは、「どんな製品・サービスを売るのか」に加えて、「事業プロセスのどこで稼ぐのか(つまりどこは捨てるのか)」という問いです。このシンプルな問いに、真正面から逃げずに答えを出すこと、そしてあらゆる社内抵抗勢力に屈することない強い意志を持つことこそが、中国市場での改革を成し遂げる上での第一歩です。

### 三菱東京 UFJ 銀行の中国調査レポート(2018年3月) .....10

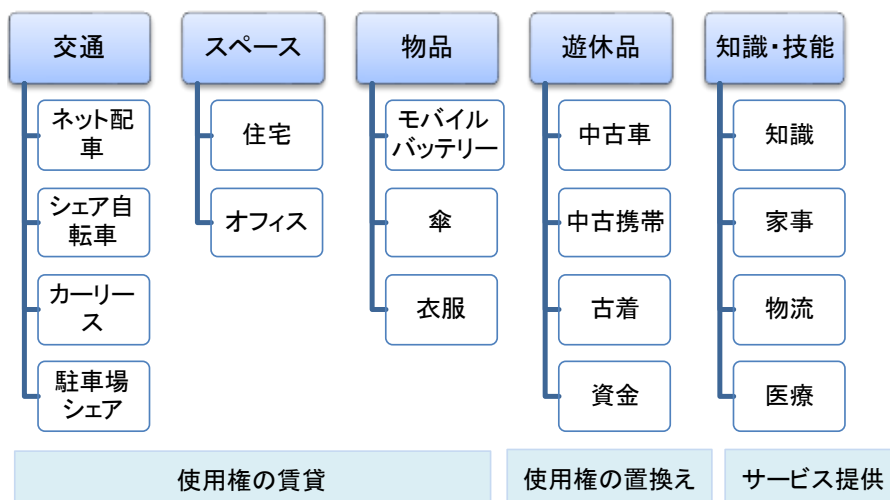
## メインピックス

### 2017年の共有経済の取引額は4.9兆元～今後も年平均30%以上の成長へ

インターネット技術の発達と普及に伴い、中国版Uber「滴滴快車」、シェア自転車に代表されるシェアリングエコノミー(以下、「共有経済」という)は近年驚異的なスピードで成長し、中国経済や住民生活に大きな変化をもたらした。共有経済の企業数が急増し、市場規模が急速に拡大し、共有の対象は様々な分野に浸透している。

国家情報センターと中国インターネット協会は2月28日、「中国共有経済発展報告2018」を発表し、2017年の中国共有経済発展の現状、問題および展望について分析した。本レポートで言う「共有経済」とは、インターネットなどの現代情報技術を利用して、使用权の共有を特徴として、分散化している大量の資源を再配置し、多様なニーズを満たす経済活動を指す。共有の対象には資産、物品、資金、知識・技能、生産能力(産業分野における設備能力の共有や協同)、生活サービスなど多方面にわたる(図表1)。

【図表1】中国における共有経済の分野



(出所) 公開資料を基に当行中国調査室作成

## I. 2017年における共有経済の発展状況

### 市場規模の急拡大

2017年における中国の共有経済市場の取引額は前年比47.2%増の4兆9,205億元となった。分野別に見ると、金融分野の取引額は前年比35.5%増の2兆8,264億元で、全体に占める比率は62.4%から57.4%に縮小したが、非金融分野は同66.8%増の2兆941億元で、同比率は37.6%から42.6%に上昇した。非金融の中では、生活サービスが1兆3,214億元で最も比重が大きく、生産能力(4,120億元)、交通(2,010億元)、知識・技能(1,382億元)、住宅(145億元)、医療(70億元)の順で続いた。伸び率では知識・技能(126.6%)、生活サービス(82.7%)、住宅(70.6%)が高かった(図表2)。

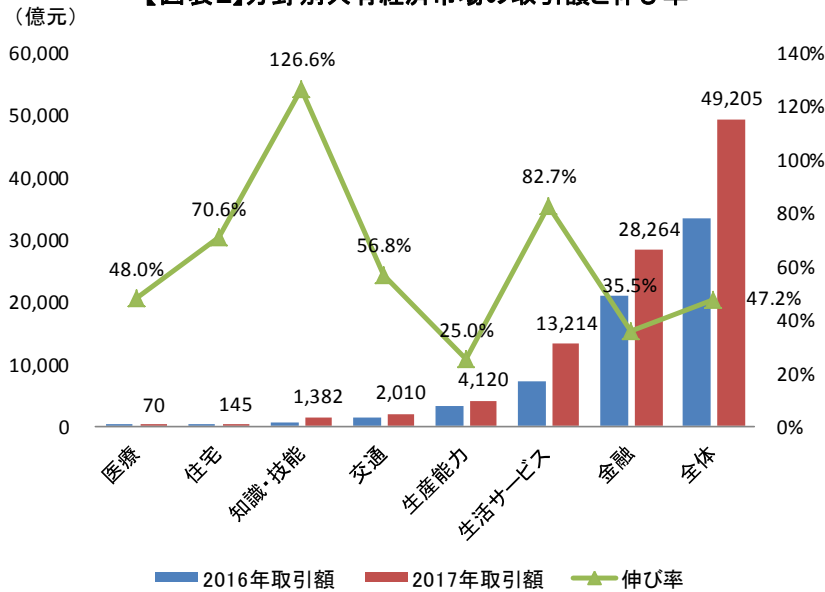
市場調査の艾媒諮詢(iimedia Research)が発表したアンケート調査結果によると、ネット利用者のうち、シェア自転車と「網約車」(ネット配車)を利用したことがある人はそれぞれ全体の38.3%、36.4%を占めていることから、交通分野でのシェア受容度が最も高いことが分かる。知識シェアが19.5%とそれに次ぐ(図表3)。

### ベンチャー企業の急増

2017年の共有経済分野向けの資金供与額は、前年比25.7%増の2,160億元となり、このうち交通、生活サー

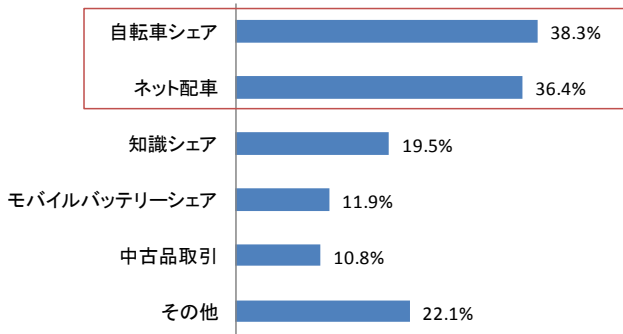
ビス、知識・技能分野向けの資金供与額は、それぞれ同 53.2% 増の 1,072 億元、57.5% 増の 512 億元、33.8% 増の 266 億元でトップ 3 を占めた(図表 4)。

【図表2】分野別共有経済市場の取引額と伸び率



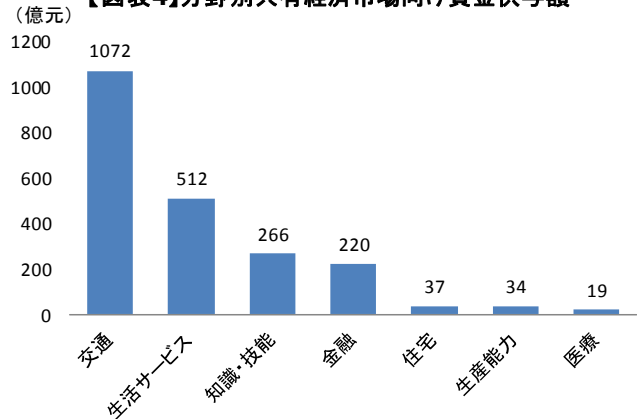
(出所) 国家信息中心のデータを基に当行中国調査室作成

【図表3】ネット利用者に占める共有経済利用者の割合



(出所) iiMedia Researchのデータを基に当行中国調査室作成

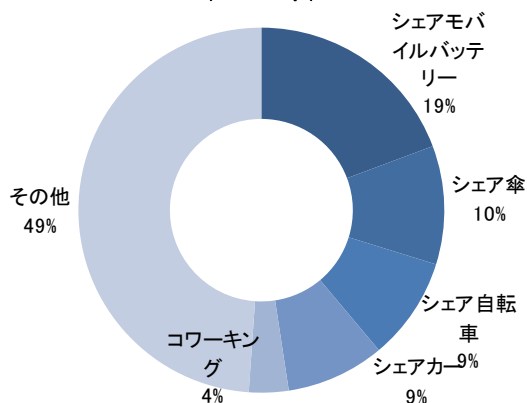
【図表4】分野別共有経済市場向け資金供与額



(出所) 国家信息中心のデータを基に当行中国調査室作成

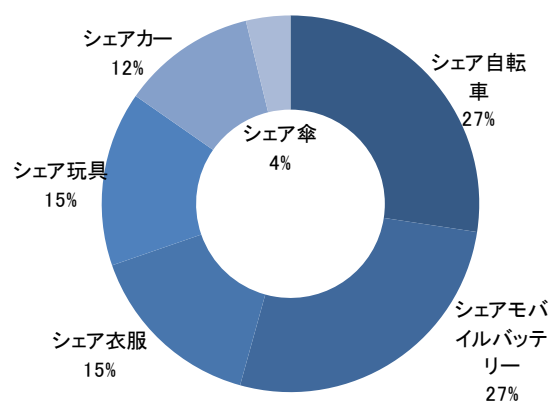
iiMedia Research のデータによると、2017年、中国で新設した共有経済企業は 50 社を超えているが、倒産または事業中止した企業は 30 社近くとなる。そのうち、モバイルバッテリーのシェア事業を行う企業は新設と倒産のいずれも数が多く、市場競争の激しさが窺える(図表 5、6)。

【図表5】共有経済新設企業の業種分布 (2017年)



(出所) iiMedia Researchのデータを基に当行中国調査室作成

【図表6】共有経済倒産企業の業種分布 (2017年)



(出所) iiMedia Researchのデータを基に当行中国調査室作成

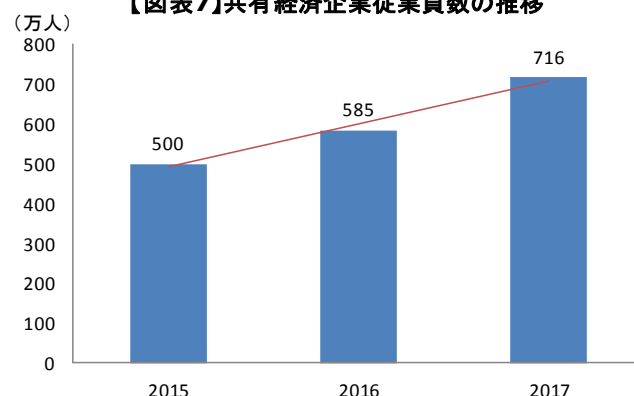
また、スタートアップ企業データベースの CB Insights が発表したデータによると、2017 年末時点、全世界におけるユニコーン企業(非上場で企業価値が 10 億米ドルを超えるベンチャー企業)224 社のうち、中国企業は 60 社(27%)に達している。そのうち、共有経済の属性を有する中国企業は 31 社(52%)で、2017 年に新たにランク入りした中国企業は 17 社ある。

中国の共有経済型ユニコーン企業のうち、企業価値が 100 億米ドルを超える大手には配車サービスの「滴滴出行」、出前サービスの「美团」や P2P ネット融資の「陸金所」などがある。30 億～100 億米ドルにはシェア自転車の「モバイク」や「ofo」、10 億～30 億米ドルにはコミュニティ型電子商取引(EC)大手の「惠民網」、動画配信の「微影 TV」、民泊の「途家」、10 億米ドルには Q&A サイトの「知乎」、越境 EC サイトの「小紅書」などが挙げられる。

## 就業の促進

2017 年、中国で共有経済活動に参加する人数は 7 億人以上と前年より 1 億人増加し、サービスの提供側に参加する人は約 7,000 万人と同 1,000 万人増加した。共有経済企業の従業員数は前年比 22.3% 増の 716 万人に達し、前年より 131 万人増加し、通年の都市部新規就業者数の 9.7%を占めている(図表 7)。共有経済は過剰生産削減による失業者および貧困地域の労働力の受け皿としての役割が大きい。滴滴出行のデータによると、同社のサービス提供者 2,108 万人のうち、過剰生産削減業界からの者は 393 万人を占める。また、美団のサービス提供者 50 万人のうち、従来型産業の労働者は 15.6 万人、貧困地区の労働者は 4.6 万人に上るといふ。

【図表 7】共有経済企業従業員数の推移



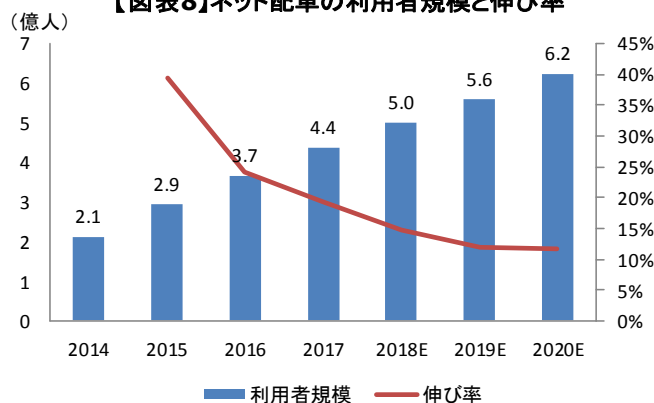
(出所) 国家信息中心のデータを基に当行中国調査室作成

## II. 主要分野における共有経済の発展動向

### 交通

交通分野の共有経済にはネット配車、自転車、カーリース、バス、駐車スペースなど複数のモデルがあり、世界中で最も影響力が強い共有経済の分野である。2017 年の交通分野の利用者規模は前年比 19.2% 増の 4.4 億人に達した(図表 8)。ネット配車サービス市場のビジネスチャンスを狙って、美団、首汽約車などの企業も大口融資を受けて参入した。地域別にみると、統計上、北京、広州、成都の市場成熟度が高い<sup>1</sup>。

【図表 8】ネット配車の利用者規模と伸び率



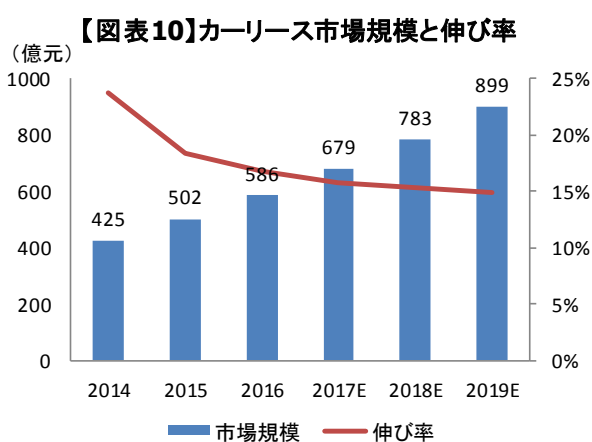
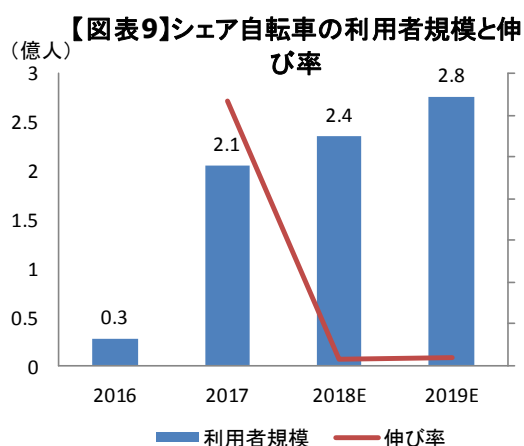
(出所) iiMedia Researchのデータを基に当行中国調査室作成

2017 年のシェア自転車の利用者規模は、前年比 632.1% 増の 2.1 億人に達したが、2019 年は 2.8 億人となると予測され、伸び率が鈍化する見込み(図表 9)。北京、上海、広州、深センなど一線都市の車両投入量が多く、インフラが整備しているため、発展成熟度が高い。

また、2017 年のカーリース市場規模は前年比 15.8% 増の 679 億元となり、今後も 10% 以上の伸びを維持する見込み。法人向けの長期リースおよび個人向けの短期リース市場は、安定的な伸びを維持するほか、一線・二線都市のホワイトカラー向けのレンタル、金融属性を持つファイナンスリースも発展初期だが、カーリース市

<sup>1</sup> iiMedia Researchがネット配車の利用者数、政策環境、インフラ環境、業界運営などに基づき都市別の発展指数を計算したものである。

場に新たなビジネスチャンスを提供した(図表10)。



(出所) iiMedia Researchのデータを基に当行中国調査室作成

(出所) iResearchのデータを基に当行中国調査室作成

## 住宅

住宅共有市場には、旅行やビジネスで利用するような短期賃貸、並びに住宅として利用するような長期賃貸の二つが含まれる。「小猪短租」、Airbnbに代表される消費者間取引(C2C)モデルと「途家」、「安途」に代表される企業と消費者間取引(B2C)モデルの二つがある。C2Cモデルでは利用可能な住宅が多様化しているが、標準化の程度が低いほか、国内の信用体系の未整備により、企業側の監督管理に対する要求度が高い。一方、B2Cモデルでは統一した住宅管理やサービス品質により、顧客満足度が高いが、資本集約型のためコストが高く、発展スピードが限られる。

2016年の住宅共有市場の取引額は前年比131%増の243億元となり、主な住宅共有プラットフォームの住宅利用件数は190万件以上、利用者数は3,500万人となった。個人旅行ニーズの増大により、今後5年間の市場規模(住宅利用件数、利用者数、取引額など)は、年平均50%以上の伸びを維持すると見込まれる。

## 金融

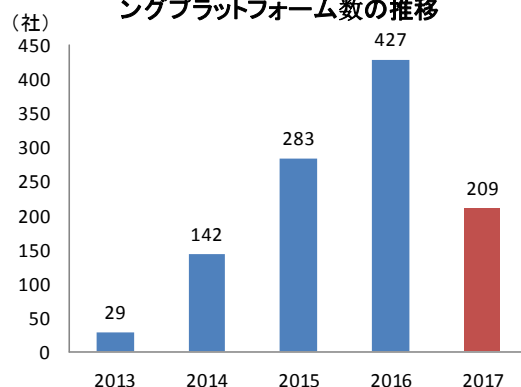
金融分野における共有経済とは、消費者が手元の遊休資金を賃貸・投資の形でニーズのある人に提供し、収益を得ることである。現在、P2Pネット貸借とネットクラウドファンディングの二つがある。P2Pネット貸借は担保方式別に非担保型(「拍拍貸」)、リスク準備金型(「人人貸」)、第三者担保型(「陸金所」)に、ネットクラウドファンディングは株式型、貸付型、寄付型、購入型に分かれる。インターネット大手3社BAT(アリババ、バイドゥ、テンセント)もクラウドファンディングに参入した。

盈燦諮詢のデータによると、全国で正常に運営しているクラウドファンディングのプラットフォーム数は、2013年の29社から2016年の427社に急増したが、金融業全体の監督管理強化を背景にクラウドファンディング業界も再編を迎えており、2017年末時点のプラットフォーム数は209社と前年より51.1%減少した(図表11)。2017年のクラウドファンディング業界向けの資金供与額は220.3億元となり、2016年の224.8億元とほぼ変わらない。2014年と2015年の資金供与額はそれぞれ114.2億元、21.6億元だったが、2013年以前は3.4億元にとどまった。2017年末時点の累計ベース資金供与額は584.2億元に達した(図表12)。

また、網貸之家のデータによると、正常に運営しているP2Pプラットフォーム数は、2012年の200社から2015年には2,595社に激増したが、2016年下期からのインターネット金融業界に対する規制強化により、2016年と2017年はそれぞれ2,466社、1,931社に減少した(図表13)。

インターネット金融に対する一連の政策公布および監督管

**【図表11】正常運営のクラウドファンディングプラットフォーム数の推移**

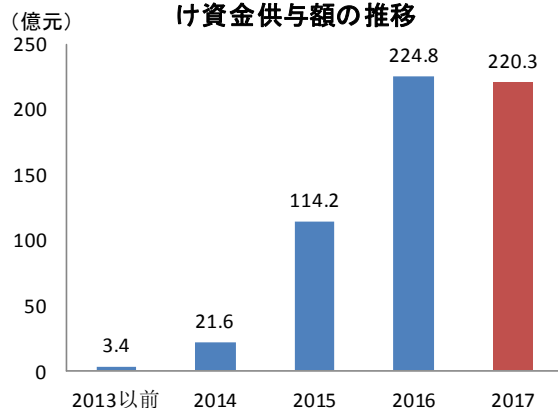


(出所) 盈燦諮詢のデータを基に当行中国調査室作成



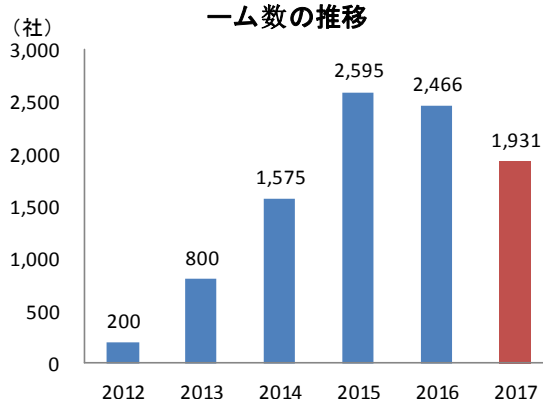
理強化により、プラットフォームの倒産ブームが続き、業界再編を迎えているものの、インターネットとスマートフォンの普及率の向上に伴い、金融分野における共有経済の参加者と取引規模は、拡大傾向にある。

【図表12】クラウドファンディング業界向け資金供与額の推移



(出所) 盈燦諮詢のデータを基に当行中国調査室作成

【図表13】正常運営のP2Pプラットフォーム数の推移



(出所) 網貸之家のデータを基に当行中国調査室作成

### Ⅲ. 課題と展望

共有経済の出現は、所得の増加、インターネットなど情報技術の進歩やスマートフォンの普及拡大、サービス業の発展、新世代消費者の台頭、環境保護意識の向上などが要因と考えられる。共有経済は人々の参加、使用权と所有権の分離、資源配置の最適化、利用効率の向上を強調し、このような新たな経済形態は伝統的な価値観や消費理念を変えつつある。構造転換が進められている「新常态」の中国经济にとって、共有経済はサプライサイドの结构性改革の推進、経済発展の新たな原動力の育成、「大衆創業・万衆創新」の重要な措置とみられている。

政策や資本のサポートを受け、中国の共有経済はわずか数年で飛躍的な発展ぶりを見せ、市場規模、モデルイノベーション、制度模索および国際競争力において世界のイノベーションをリードしている。モノのインターネットやモバイル決済の発展、ビッグデータ分析やクラウドコンピューティングによる精密管理、人口知能(AI)、仮想現実(VR)・拡張現実(AR)、ブロックチェーンといった技術の成熟化に伴い、共有経済の分野も広がり、ビジネスモデルの革新により新たな発展潜在力を引き出すことが期待される。

国家情報センターのレポートでは、共有経済は今後も年平均30%以上の急成長を保ち、サービス分野が農業、教育、医療、高齢者サービスなどへ広がり、海外進出と国際協力が加速するほか、保証金不要のサービスが趨勢になり、政府と企業の協働により信用体系の整備が進むとの見通しを示した。一方、①情報セキュリティや保証金の流用リスクなど利用者の権益保護、②複数の地域・業種や政府部門に跨る新業態に対する管理、③シェア自転車の無秩序な駐輪、レンタカーのインフラ整備など都市管理での対応、④企業責任の明確化、市場独占行為の防止、統計観測体系の構築など政策策定の問題も指摘されている。

2017年7月、発展改革委員会は「共有経済発展の促進に関する指導性意見」を公布し、イノベーションを奨励し、包摂・慎重の原則に従い市場参入基準を緩和することを明確にした。このような政策基調の下で政府としては、公平な市場環境の創出、監督管理方式の革新、関連法令法規の整備、社会信用体系の構築などが、共有経済企業としては、ユーザー体験の最適化、社会的責任の履行、政府機関等との連携が、利用者として共有経済に参加しながらプラットフォーム企業に対する評価やフィードバックを通して監督を行うなど、各方面が共に責任を果たし、協働しながら共有経済の健全な発展に取り組んでいく必要があると思われる。

三菱東京 UFJ 銀行(中国) 中国投資銀行部  
中国調査室 孫元捷

# IGPI 流事業強化の処方箋

## 中国事業変革のアプローチ～先送りを続けていては失敗する

ここ数年、日系グローバル製造業の収益性改善が顕著になってまいりました。しかしながら、為替等の外部環境の追い風に助けられている面も否めず、本格的な事業競争力が強化できている企業ばかりではありません。とりわけ、成長著しいアジア市場、中でも中国市場での戦い方に苦戦している日系企業が多いのも事実です。本稿では、その課題の本質について俯瞰していきます。

### I. 日本企業が抱えている課題

日本企業の経営の特徴として、現場主義を大切に、ボトムアップでコンセンサスを作りながら意思決定をし、丁寧に実行展開するという点が挙げられます。結果として、同質性の高い集団となり、あうんの呼吸によるチーム戦においては圧倒的な競争力を発揮してまいりました。現場発の QC 活動などにより、気が付いたらコストが劇的に下がり、品質が格段に向上していくような、昨日より今日、今日より明日により良いものにしこうという“改善型”アプローチとも言うべきもので、80年代に Japan as No1 と言われたのはまさにこれらの真骨頂です。こうした改善型・コツコツ型の会社のカタチは、経済成長が右肩上がりに伸びている時代においては、極めてフィット感の高いものでした。

しかしながらこうした会社のカタチは、90年を境に、競争力を失ってまいりました。2つの大きな環境変化が訪れたからです。1つはグローバル化の進展です。それまで日本企業の主戦場はホームである日本、及び親和性の高い米国市場が中心で、事実90年における世界 GDP のうち、2国で40%を超えていました。その後の新興国の進展により、主たる市場は西洋圏からアジア圏へ大きくシフトしていきます。中国を主とするアジア市場は、日本企業が想像する以上に多様な価値観が交錯し、かつ桁違いにコスト競争力を持ったローカルプレーヤーの台頭が著しい市場であり、ホーム市場の焼き直しをベースとした単なるスペックダウン思想で参入してもとても太刀打ちできる市場ではありません。2つ目は、IT化・デジタル化の進展です。アナログ時代において、部品から完成品、サービスまで含め垂直統合型で事業運営を行うことを強みとしてきた日本企業ですが、IT化・デジタル化により一気に水平分業化が進展し、上流における世界規模のデバイスメーカー、生産工程における圧倒的な規模感を持つ EMS、更にはサービス領域におけるプラットフォームの出現などにより、もはや垂直統合型のビジネスモデルが成立するのは、非常に限られた一部の領域のみとなってしまいました。これら2つの環境変化により、日本企業が得意とする同質・連続・フルスペックによる改善型アプローチから、多様・非連続・取捨選択による“改革型”アプローチへの転換が待たなしの状況になってしまったのです。ところが、この「今までのものを変えて新しいものにする」という“改革”は、ボトムアップで周りを付度しながら物事を進めてきた日本企業には全く相性の悪いアプローチで、多くの日本企業において改革が遅れた原因に他なりません。

世界的に見ても市場環境変化、技術進化のスピードが圧倒的に早い中国における日本企業の戦いにおいても、こうした日本企業の特徴が改革の足かせとなっているケースが非常に多く見受けられます。1つ目のケースは、現地法人としてファイティングポーズが崩せないケースです。現地においては戦況が日に日に悪化しており、このままいくと大変な状況に陥ってしまうことはわかっているものの、「責任者として白旗は上げられない」「自分が担当のうちはどうにか切り抜きたい」という意識が働き、無理くり数字をつくらせてしまう形です。大本営としては現地からの「苦戦しているが状況持ち直しつつあり」との一報を信じ、本格介入することはありません。真逆のケースとしては、現地から緊急 SOS を真剣にあげているものの、大本営側にそれを受け入れる余裕・体力がないことを理由に、「何とかしろ」の一辺倒の指示しか下りないケースです。多少のリソース補給はあるものの、現地では白兵戦が展開、いつ落城するかわからないといった状況です。いずれのケースにおいても、本社・現地がお互いに責任転嫁することなく、「やることとやらないことのメリハリ」を、事業・機能単位で鮮烈に行うこと、それに基づくドラステックな構造改革プランを構築し、傷が大きくなならないうちにしっか

りとやりきることが求められています。

## II. 中国市場で起こっていること

ではもう少し具体的に、日系グローバル製造業が直面している、中国市場における改革の必要性について掘り下げていきましょう。1つは生産拠点としての中国市場の位置づけ、もう1つは販売拠点として中国市場をどう取り込むかという視点です。

生産拠点としての中国の魅力は、これまでは安価かつ大量の労働力をベースとした、製造原価のアービトラージに他なりませんでしたが。しかしながら、沿岸部における人件費の上昇率は依然として高く、もはや人件費頼みの勝負に頼ることは出来なくなってまいりました。加えて、一部の地域においては人材供給が需要に追いつかず、日本さながら人手不足の状況になりつつある地域も出てまいりました。また、人材流動性の高さも大きな問題です。筆者の知る日系工場においては、現地工員の離職率が月間10%近く、1年にほぼ全員が入り替わってしまうという状況もあります。安価かつ高い流動性という与件においては、割と単純な労働集約的な組み立て系においては競争優位を發揮しますが、そうした与件が崩れつつある中、要素コスト依存が高い単純組み立て系は、もはや中国で行う意義が薄れつつあります。また、それ以外の複雑かつ高度なものづくりとの相性はそもそもあまりよくはありません。技術的な進化に目を向ければ、ロボティクスによる自動化の波が大きく押し寄せてきています。また、後述する中国市場を取り込むうえでは、地産地消が向いている製品も多数あるのが現実です。こうした状況において、グローバル全体最適の視点を持ちつつ、中国の生産拠点をどう位置づけるのか、この深遠なる問いに対しては、中国市場を精通した現地トップと、本社側トップとの密な連携によるトップダウンの意思決定が求められます。決してボトムアップで答えの出るものではありません。

もう一つは、中国市場をどうやって取り込んでいくかという競争戦略についての改革です。多くのBtoB企業においては、これまでは日系企業相手のビジネスが中心でしたが、成長著しい中国市場を取り込む上で、BtoB、BtoCに限らず、ローカルビジネスを積極的に伸ばせという指令が大本営から下りてきています。そもそも中国市場において圧倒的なブランド力を持っている企業は、一部の大手メーカーのみのごく少数です。日本人なら誰でも知っているブランドでも、中国においてはWho?という企業の方が多いた方が実態ではないでしょうか。そのような状況において、日本同様に全ての機能を垂直統合モデルで展開するのは凡そ不可能で、どの機能は自社で行いどこはあきらめるのか、まずはこの取捨選択を突きつけられることと、あきらめた部分については誰と手を組むべきか、という問題に直面します。現地で戦っている人たちはこれらの事情はよくわかっているのに、地場企業との協業など含め、様々な生き残り策を本社に投げるのですが、圧倒的なブランド力を持つ日本にいるいわばお公家様の大本営にとってはこの現場のドンパチがピンと来ないため、中々大胆な施策にGoを出すことが出来ないことが多く見受けられます。また、協業に関しても日本的意思決定が悪さをするケースが多々あります。先方は最初の交渉からCEO自らテーブルにつきすべてを決めていこうとする中、日本側は権限もほとんどない特使がテーブルに着くので、意思決定のスピード感がまるで合わないのです。結果として多くのおいしい話を外資企業に持って行かれたということは、枚挙にいとまがありません。

## III. まとめ

いずれの問題も、“捨てる”・“会社を開く”というこれまでの日本企業が得意でなかった改革型の意思決定を、本社・現地ともに目を背けて問題を先送りせず、時機を逃さず行うことに他なりません。中国市場で直面している課題は、結局本社側含めた企業経営の在り方そのものの課題です。筆者が常々投げかけている問いは、「どんな製品・サービスを売るのか」に加えて、「事業プロセスのどこで稼ぐのか(つまりどこは捨てるのか)」という問いです。このシンプルな問いに、真正面から逃げずに答えを出すこと、そしてあらゆる社内抵抗勢力に屈することない強い意志を持つことこそが、中国市場での改革を成し遂げる上での第一歩です。



当資料は情報提供のみを目的として、IGPI によって作成されたものであり、当行はその正確性を保証するものではありません。また当該機関との取引等、何らかの行動を当行が勧誘するものではありません。

### **株式会社経営共創基盤(IGPI)**

IGPI は、経営コンサルティング・財務アドバイザー・人材投入・投資等を統合して提供し、長期的・持続的な企業価値向上を支援する総合プロフェッショナルファームです。IGPI 中国拠点(IGPI 上海)では日本企業を中心に、中国市場での成長加速化や生産拠点の競争力強化、事業再編等の経営課題に対し、ハンズオン型アプローチでの改革支援を鋭意展開しています。筆者は製造業を中心に全社経営改革(事業再編・中長期戦略・管理体制整備・財務戦略等)や事業強化(成長戦略・新規事業開発・M&A 等)など様々なステージにおける戦略策定と実行支援を、長年にわたり推進しています。

## 三菱東京 UFJ 銀行の中国調査レポート(2018年3月)

- ニュースフォーカス(2018年第5号)  
2018-19年度香港財政予算案  
[http://rmb.bk.mufg.jp/files/topics/709\\_ext\\_02\\_0.pdf](http://rmb.bk.mufg.jp/files/topics/709_ext_02_0.pdf)  
香港支店業務開発室
- ニュースフォーカス(2018年第4号)  
中国、租税協定の適用に受益所有者認定基準を改定  
[http://rmb.bk.mufg.jp/files/topics/703\\_ext\\_02\\_0.pdf](http://rmb.bk.mufg.jp/files/topics/703_ext_02_0.pdf)  
香港支店業務開発室
- BTMU 中国月報 第145号(2018年3月)  
<http://www.bk.mufg.jp/report/inschimonth/118030101.pdf>  
国際業務部
- BTMU CHINA WEEKLY 2018/3/7  
<https://count.bk.mufg.jp/c/Ccl0jeic19wtpjHdd610941lid0jeic2wzjp2>  
国際業務部

以上

当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては全て顧客御自身でご判断くださいますよう、宜しくお願ひ申し上げます。当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、当店はその正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また当資料は著作物であり、著作権法により保護されています。全文または一部を転載する場合は出所を明記してください。

三菱東京 UFJ 銀行(中国)有限公司 中国投資銀行部 中国調査室  
北京市朝陽区東三環北路5号北京發展大廈4階 照会先:石洪 TEL 010-6590-8888ext. 214