

環境ベテランズファーム Webセミナー

**講演テーマ:「コロナ禍を克服した中国の現状と緊張高まる欧米関係
～日本はどう対処すべきか～」**

講師:結城事務所主宰 結城 隆様

講師略歴:

- 一橋大学経済学部卒業
- 金融、製造業、流通業で40年間にわたって調査・企画・新規事業立ち上げを経験
- ロンドン、パリ、ニューヨーク、北京に都合16年間在住
- グローバルな視点と虫の目で中国ビジネスを見る。趣味は料理。
- 荒井商事株式会社非常勤顧問、柿沼技研株式会社取締役、柿沼五金(清遠)零部件有限公司董事、北京如水滙科技有限公司副総理。



コロナ禍を克服した中国の現状と緊張高まる欧米関係

～日本はどう対処すべきか～

2021年6月14日 結城 隆

目次

1. 中国の新型コロナ制圧状況
2. コロナ禍の爪痕
3. 消費爆発
4. 米中関係の三次方程式
5. グローバル・ジャパン戦略

中国の新型コロナ 制圧状況



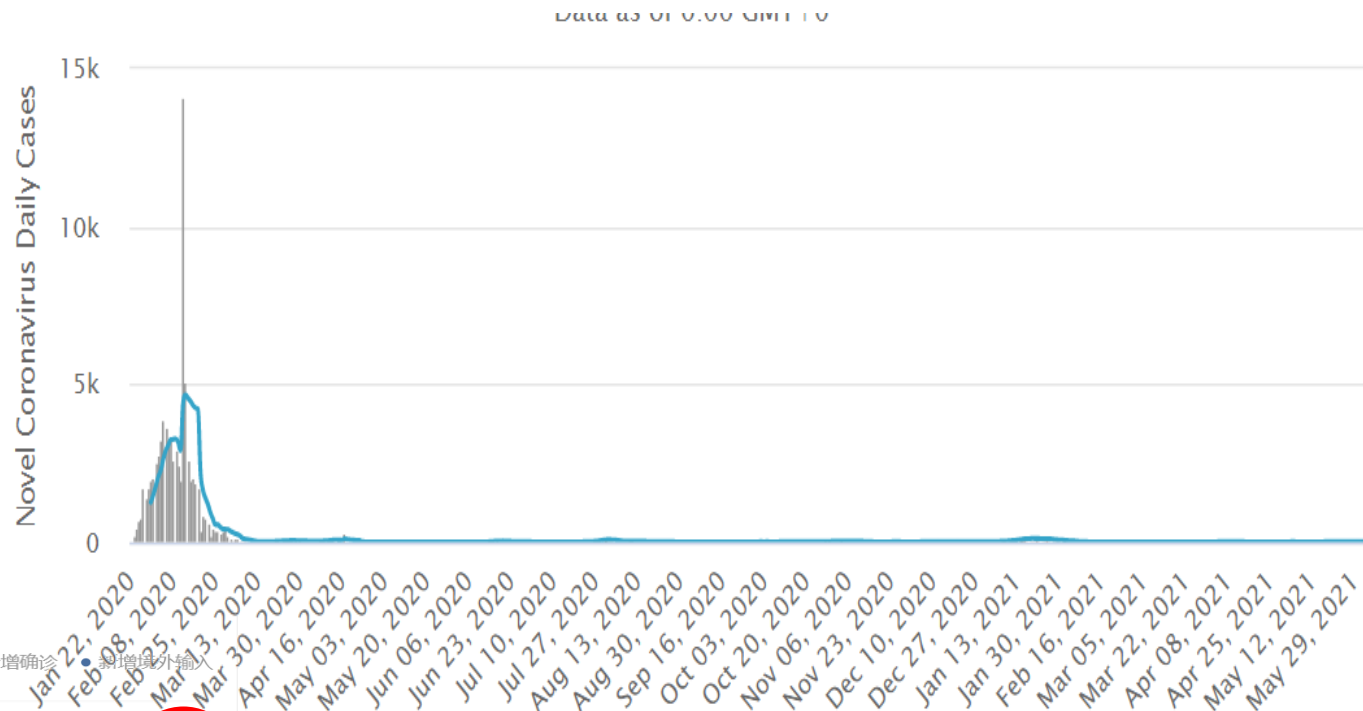
感染者数は一日当たり全国で一桁台に

1. 感染者発生→発生地域住民全員のPCR検査実施。陽性発見即隔離。地元衛生局の信賞必罰を徹底。
2. 一日当たり最低50万人のPCR検査実施体制を構築。
3. 検査スタッフは、地元＋省内＋省外の3層体制で支援。
4. 水際対策も厳格に実施（入国後14日間の隔離措置）。
5. 北京の国際便は依然封鎖。地方→北京への移動では北京で1週間隔離措置。

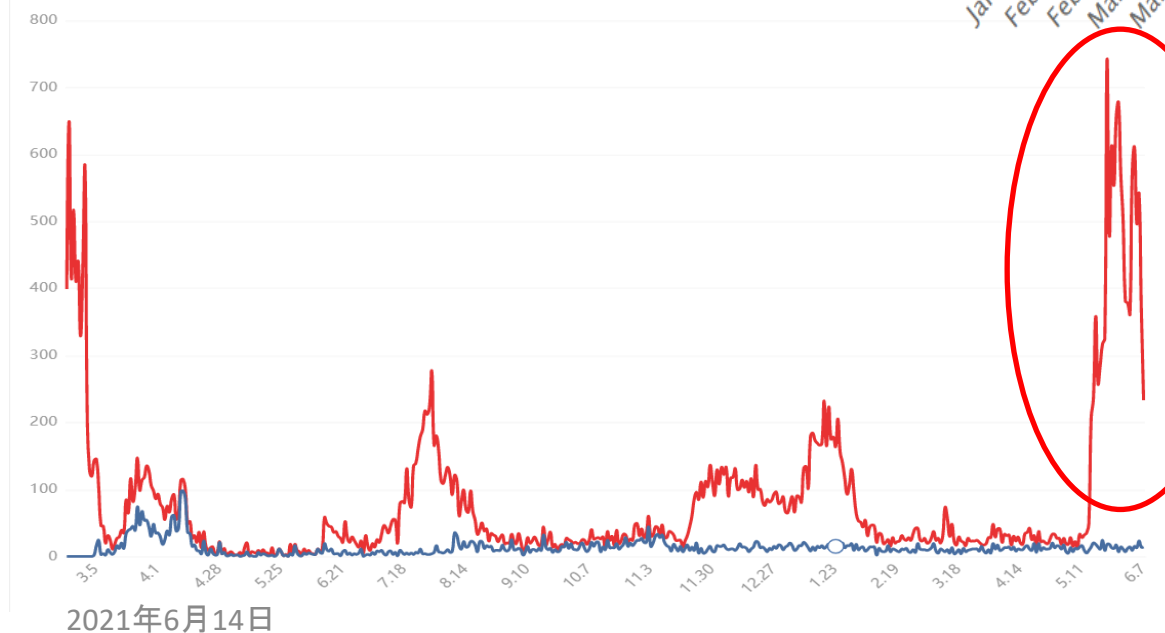
▼広州市のPCR検査（6月7日）
6名の感染者確認後全市民対象にPCR検査実施



- 累計感染者数：114,707人
- 累計死者数：5,132人
(6月7日 国家健康衛生委員会)



全国 总新增确诊/新增境外输入确诊 趋势
单位: 例



本土の感染者数推移 (6月7日)



全国の感染者数推移 (6月7日)
5月からの増加は、台湾の感染者増を反映
(国家健康衛生委員会)

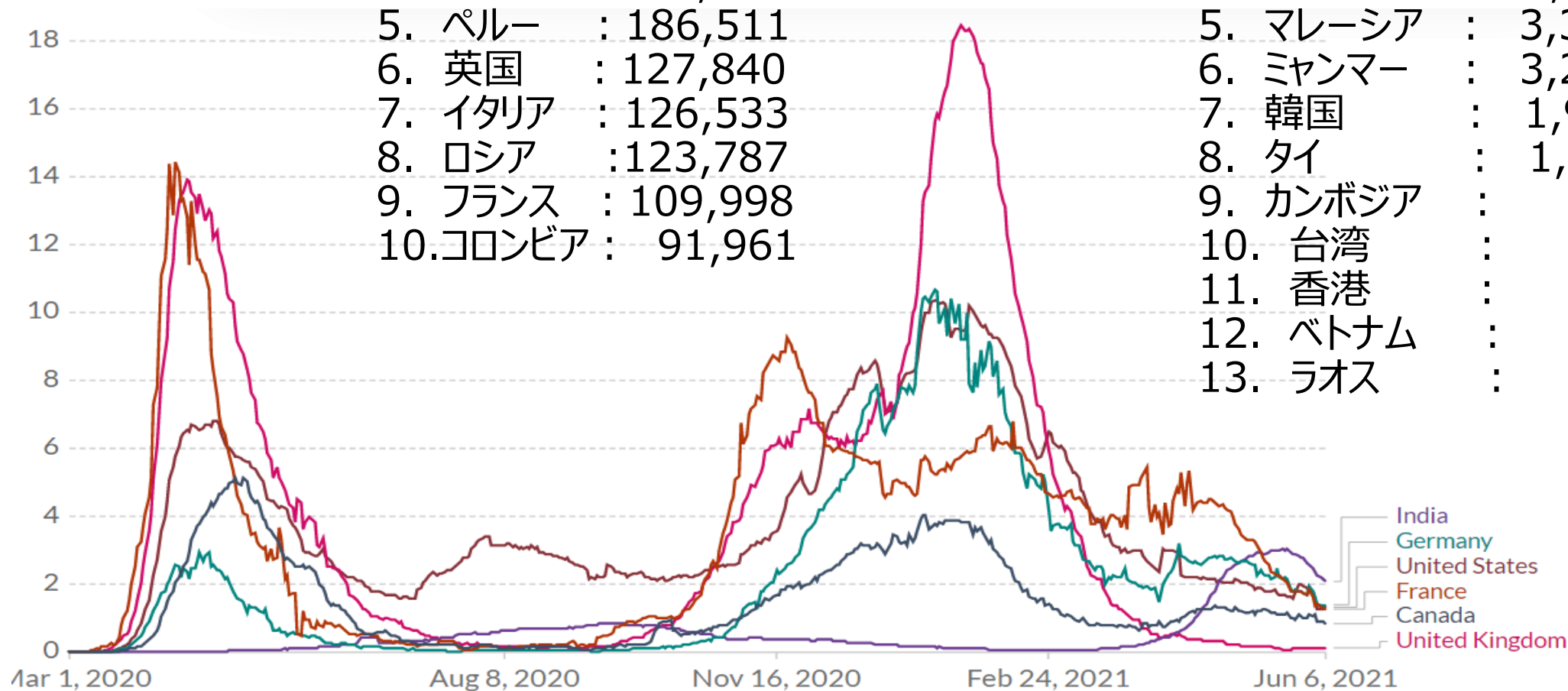
6月6日時点 累計死者数 (Worldmeter)

死者数 (世界計3,774,165人)

1. アメリカ : 612,366
2. ブラジル : 473,495
3. インド : 349,229
4. メキシコ : 228,804
5. ペルー : 186,511
6. 英国 : 127,840
7. イタリア : 126,533
8. ロシア : 123,787
9. フランス : 109,998
10. コロンビア : 91,961

アジア死者数

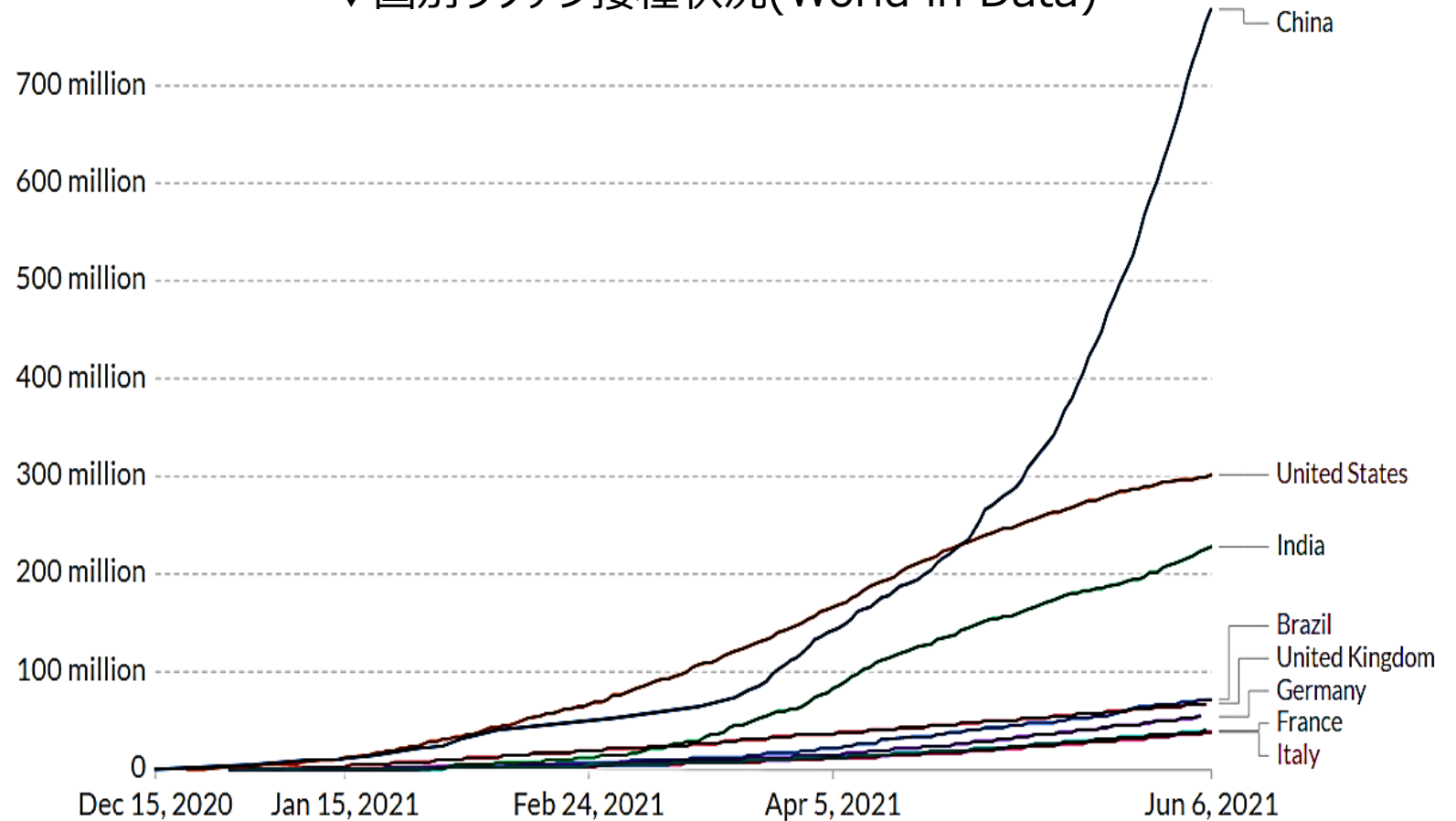
1. インドネシア : 51,803
2. フィリピン : 21,969
3. 日本 : 13,527
4. 中国 : 5,132
5. マレーシア : 3,387
6. ミャンマー : 3,225
7. 韓国 : 1,974
8. タイ : 1,269
9. カンボジア : 266
10. 台湾 : 260
11. 香港 : 210
12. ベトナム : 53
13. ラオス : 3



ワクチン接種状況

1. 6月7日時点で、7.63億回接種。
2. 1日あたり接種回数は2千万回にスピードアップ。
3. 北京では、成人の8割が接種済み。6割が2度目の接種完了。

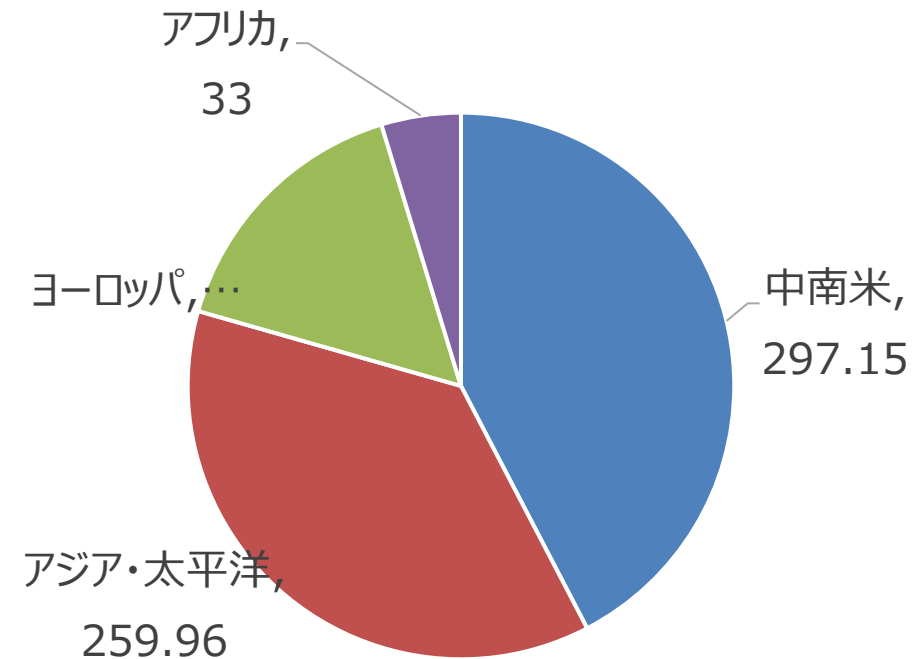
▼ 国別ワクチン接種状況(World in Data)



中国産ワクチンが海外に

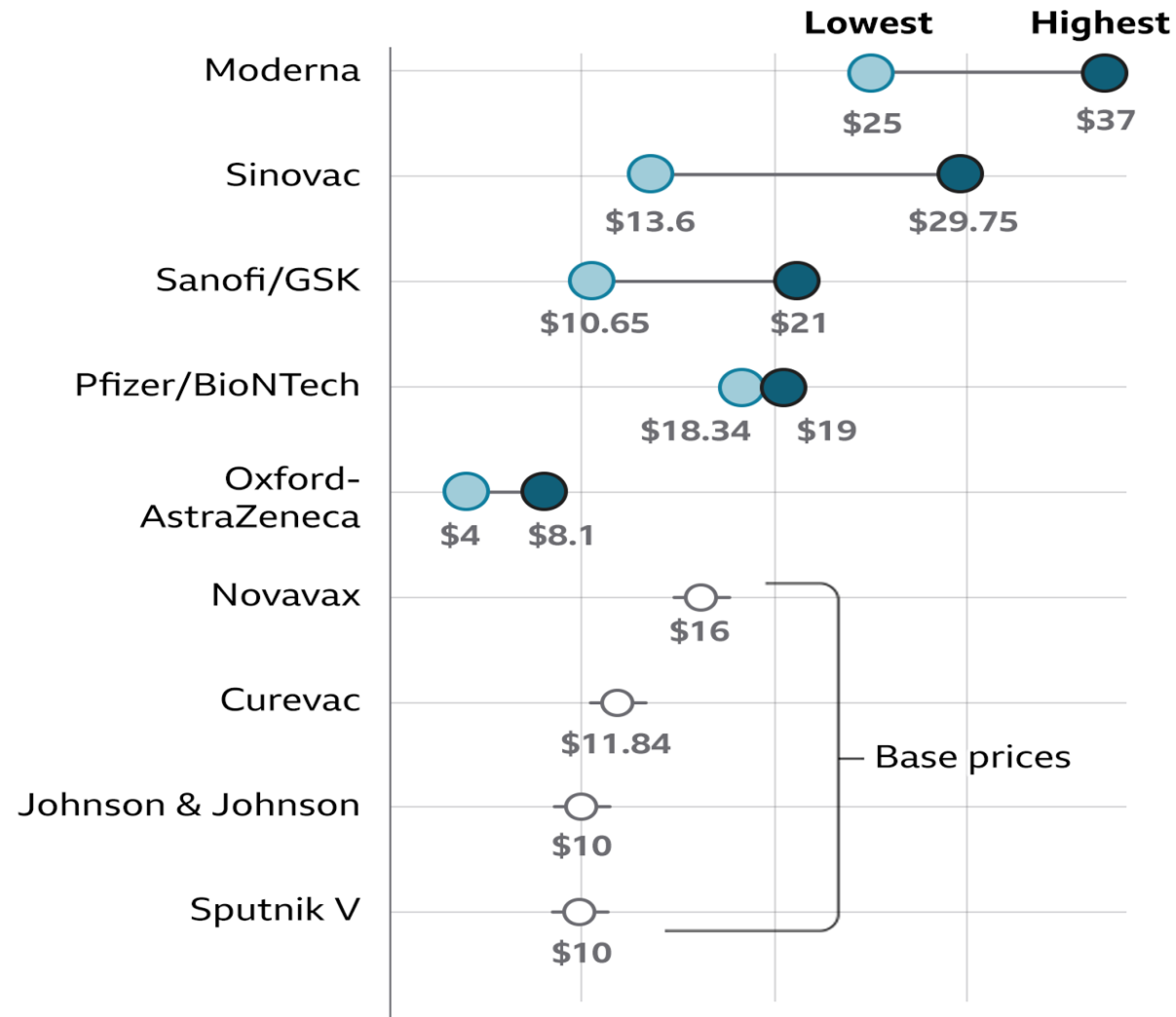
1. 683百万回分を輸出。COVAXに基づく無償供与は18.3百万回分。
2. 中南米約3億回分～サッカー南米選手権（6月開催、コパ・アメリカ開催支援）。ブラジル等からの農産物確保、輸出拡大も視野。
3. アジア諸国にも積極的に輸出（2.5億回分）。低所得国には、無償、値引き販売も（パキスタン向けは3割引き）。

▼中国のワクチン輸出（5月17日、百万回）



Bridge Consulting

▼製薬会社別ワクチン価格（ドル/回、BBC）



- 100万人接種で3千万ドル
- 輸送費、保管料
- 国内輸送費
- 接種会場費、人件費

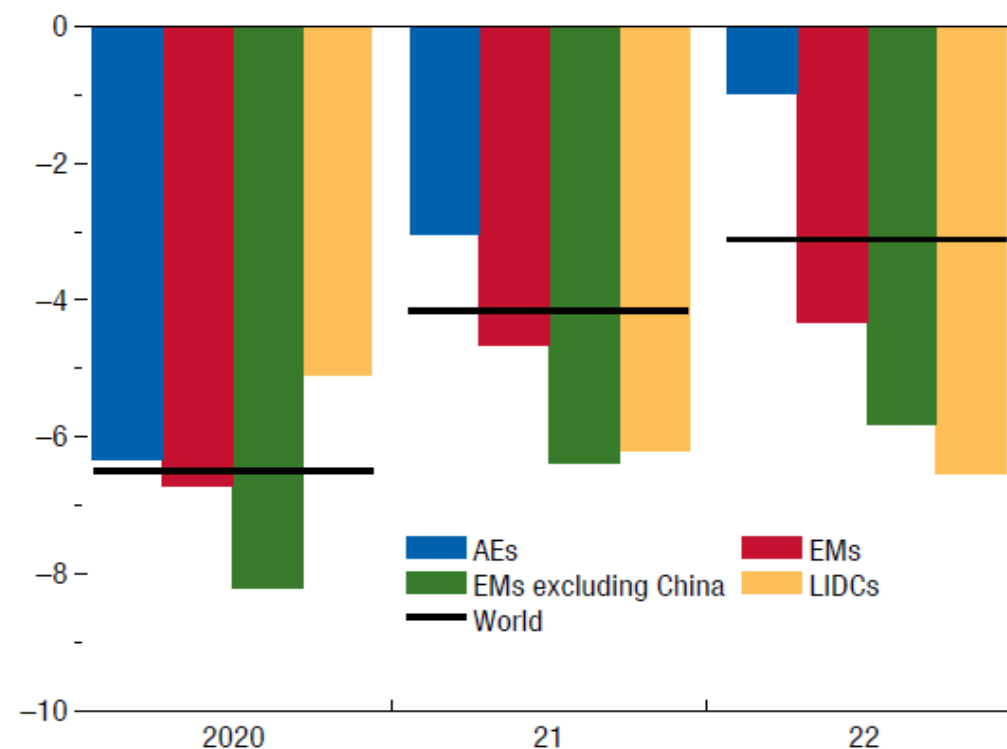
コロナ禍の爪痕

/2

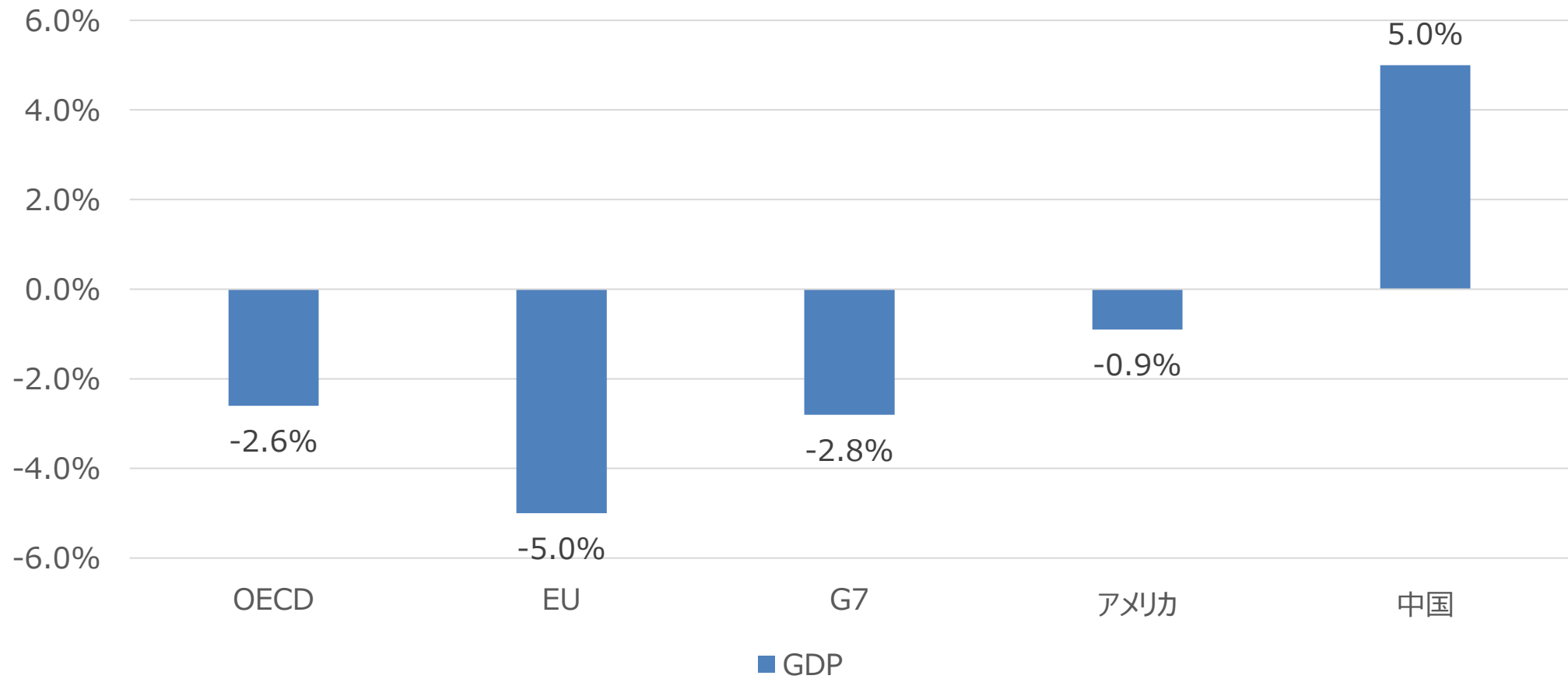
経済回復格差広がる

1. 経済回復は中国がトップ。
2. ワクチン接種が進む米、欧がこれに続く。
3. 低所得発展途上国の回復は遅れる傾向。
4. 途上国等における社会的不安定性が高まる可能性。
 - ① ガザ地区の軍事紛争
 - ② モロッコからスペインへの難民

▼ 一人当たり実質GDP伸び率見通し
(IMF-WEO, April 2021)



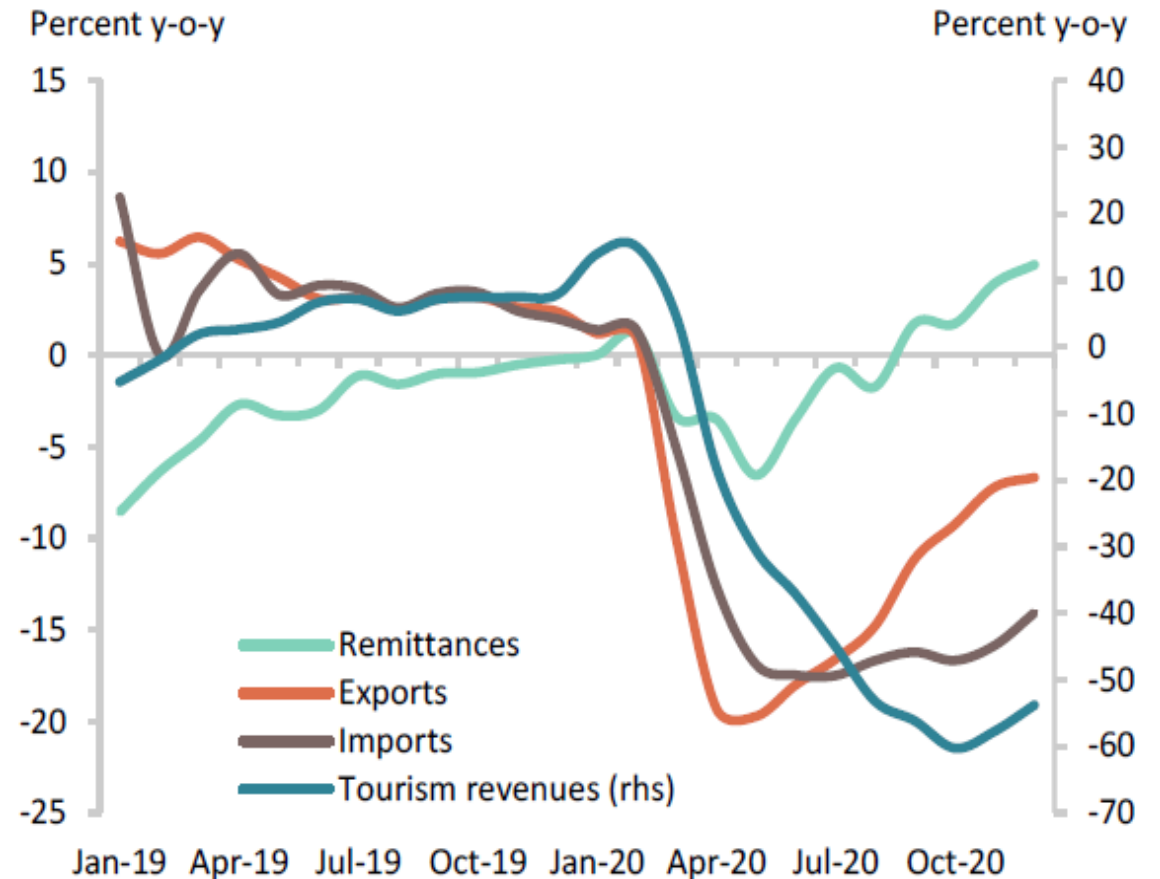
▼ 2019年第四四半期/2021年第一四半期のGDP成長率
(OECD、国家統計局)



モロッコのケース

▼コロナ禍の中のモロッコ経済
(The World Bank, April 2021)

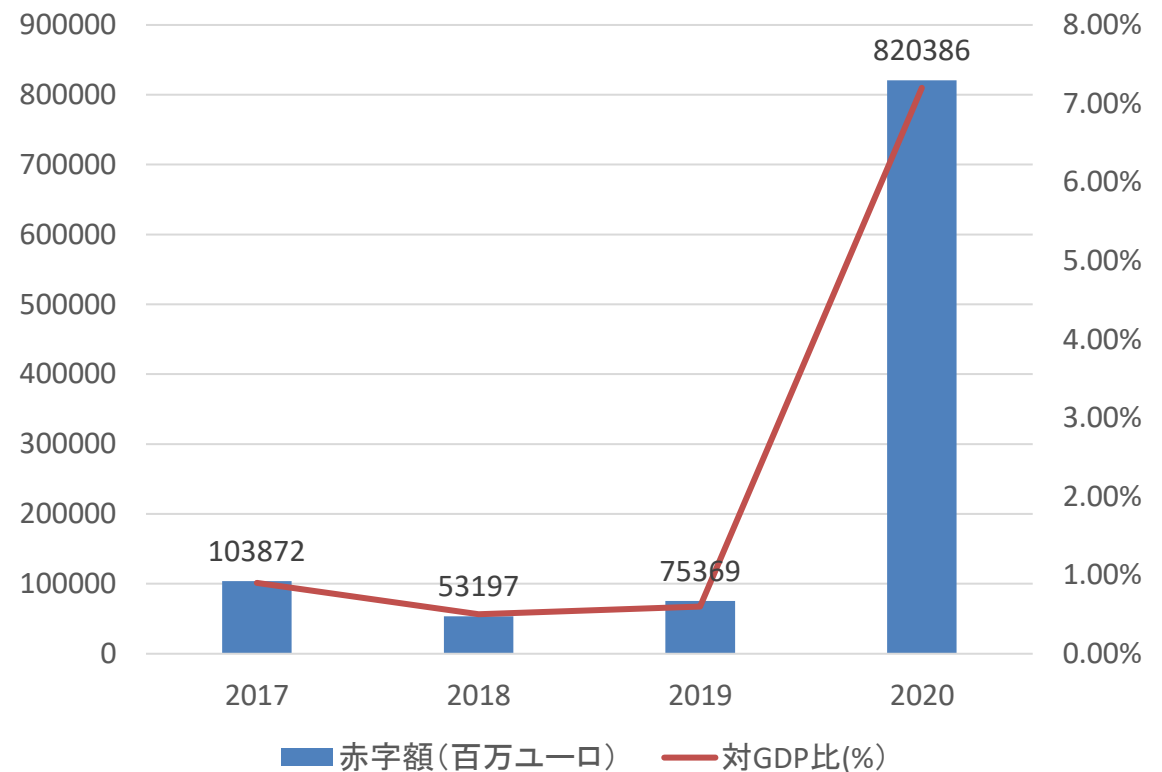
1. インフォーマル経済がGDPのほぼ半分を占める。政府救済策の対象外。
2. 移動制限措置による観光客の激減。
3. 主要輸出国であるEUのコロナ禍による経済縮減。
4. 出稼ぎ送金の減少（出稼ぎ先での失業）。
5. 恒常的な政府財政赤字。



巨額のコロナ対策費用～EU

1. 欧米諸国の財政赤字が急拡大。
2. 2020年のユーロ圏政府債務残高の対GDP比は13%上昇し、90.7%に。
3. 救済策1：EU復興財政支援枠6,725億ユーロを設定。うち3,125億ユーロが贈与。
4. 救済策2：1.8兆ユーロに上る多国籍金融支援枠の設定（2021-2027年）。保健・衛生改善、気候変動対策、デジタル化などに対応。
5. 配分を巡る加盟国間の駆け引きが激化。
6. 一方、主要国の政治情勢は流動化。

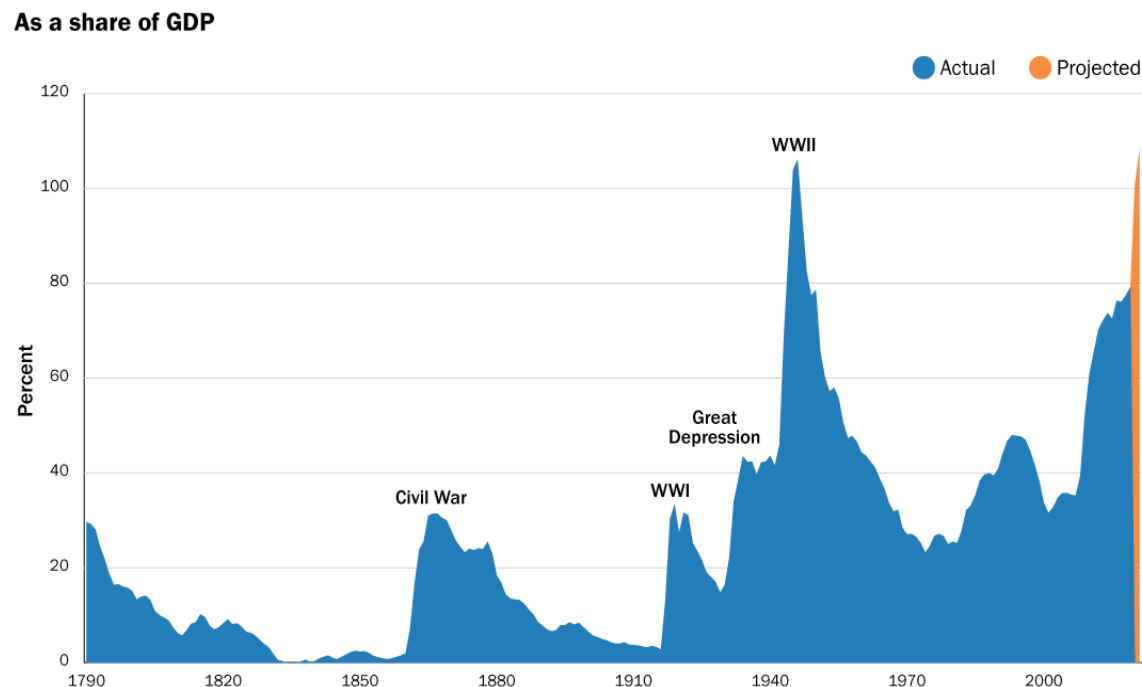
▼ユーロ圏諸国の財政赤字(Eurostat)



アメリカの財政赤字は第二次大戦時を超える

1. トランプ政権、バイデン政権のコロナ対策予算は2020-21年で13兆ドルに達する。
2. 財政赤字は2020-21年両年とも2019年の30倍に急増。
3. 2020年の財政赤字はGDPの100%を超える。
4. 一方、雇用回復は頭打ち。労働市場からの退出も増加。
5. 過剰流動性により株価は高騰。輸入増により経常収支赤字は拡大。

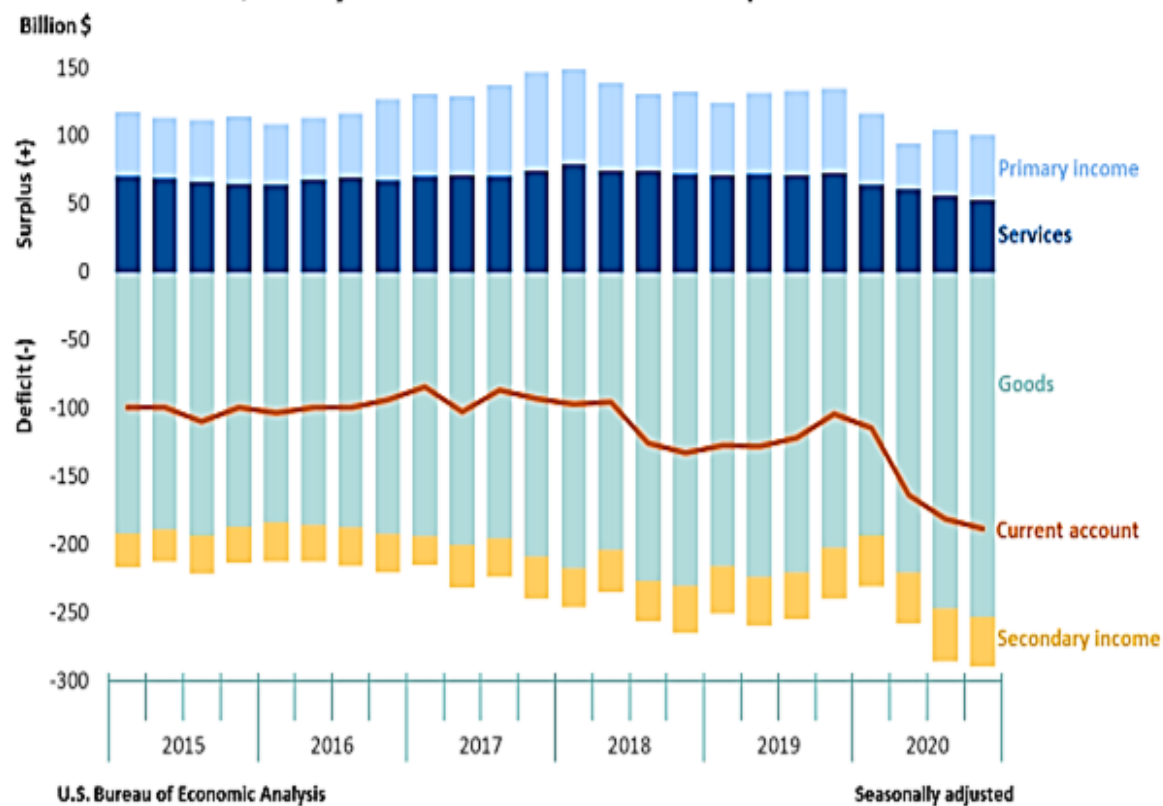
▼アメリカの財政赤字対GDP比 (Brookings Institution)



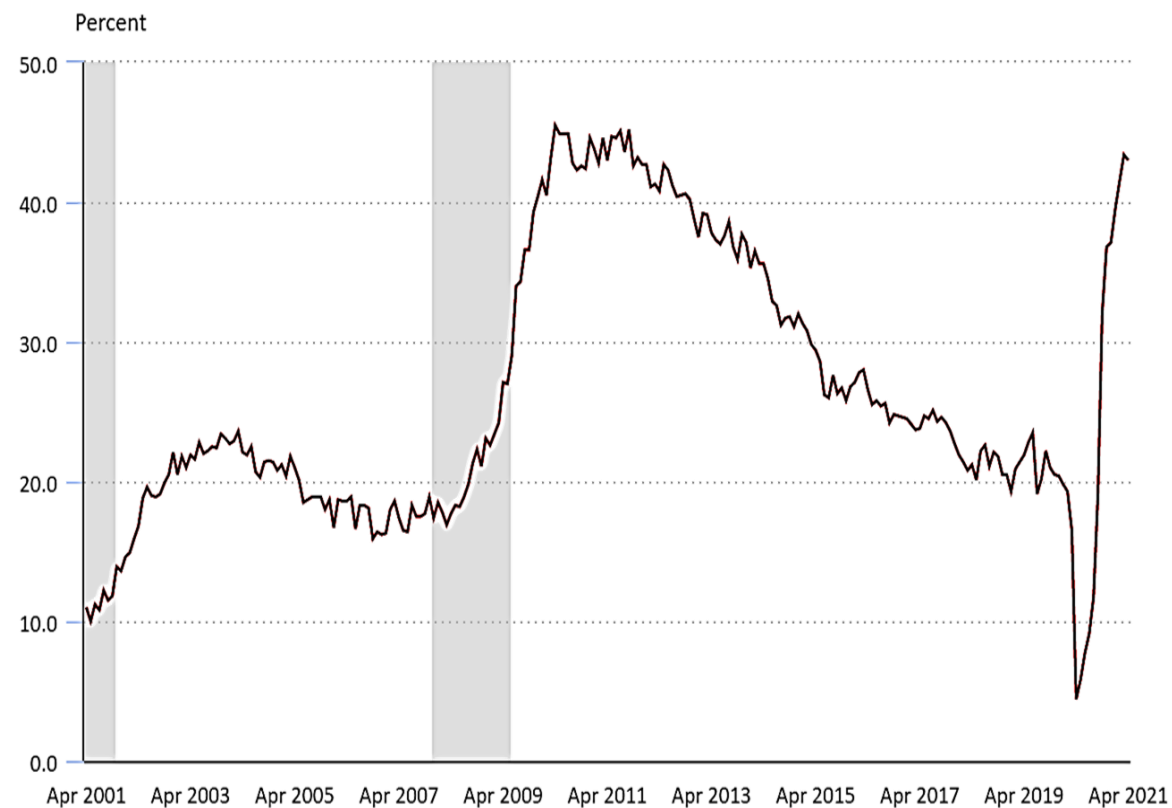
Source: CBO; April 2020 projections

BROOKINGS

▼アメリカの経常収支の推移
(10億ドル、Bureau of Economic Analysis)



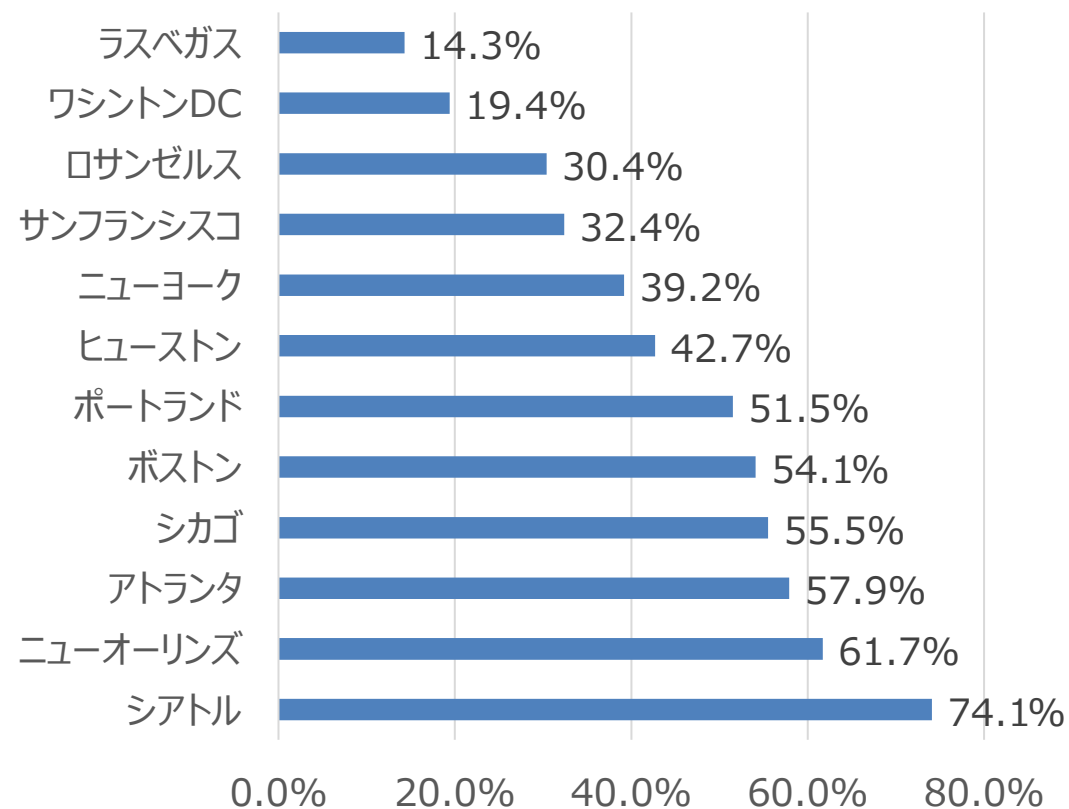
▼27週間以上の長期失業者比率
(%、Bureau of Labor Statistics)



アメリカの「分断」は続く

1. 2020年の殺人事件件数は、過去最悪だった1968年の倍近い33%の増加。
2. 銃乱射事件も急増。今年1-4月で198件。
3. アジア系住民に対するヘイトクライムも急増。新型コロナ死者は、アフリカ系、ヒスパニックがアジア系のそれぞれ1.9倍、2.3倍。
4. 2020年5月のジョージ・フロイド氏死亡事件後、街頭での警官のプレゼンス低下。
5. 「長く暑い夏」再現への警戒強まる。

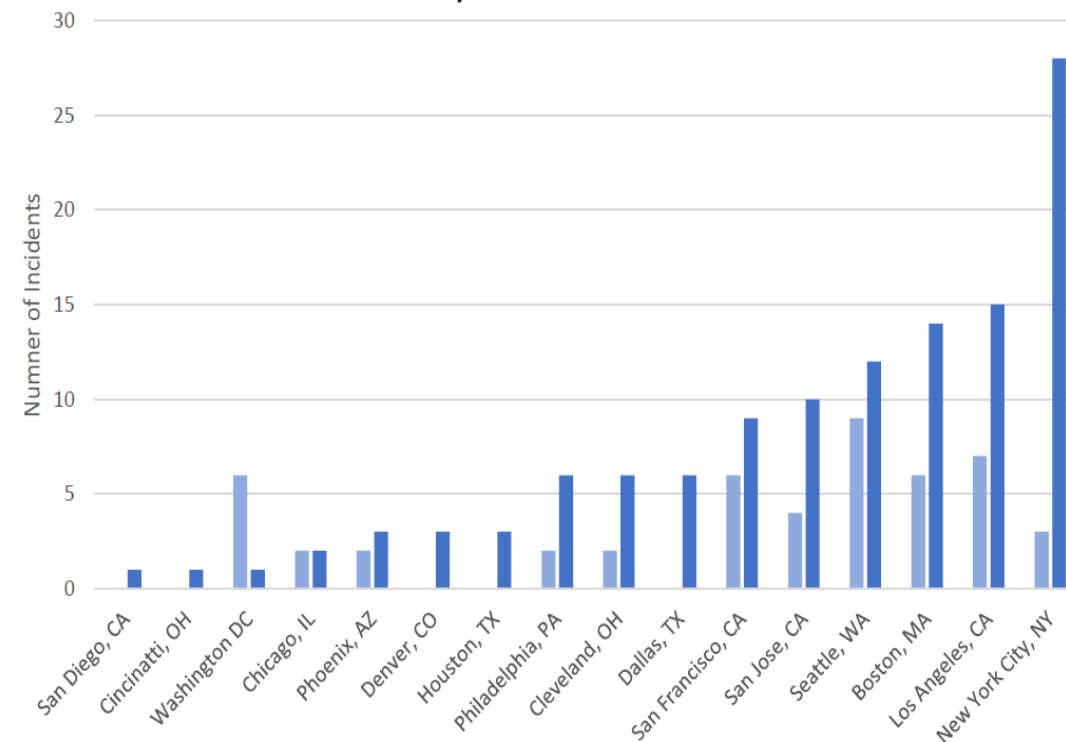
▼主要都市の2020年殺人事件増加率
(Forbes)



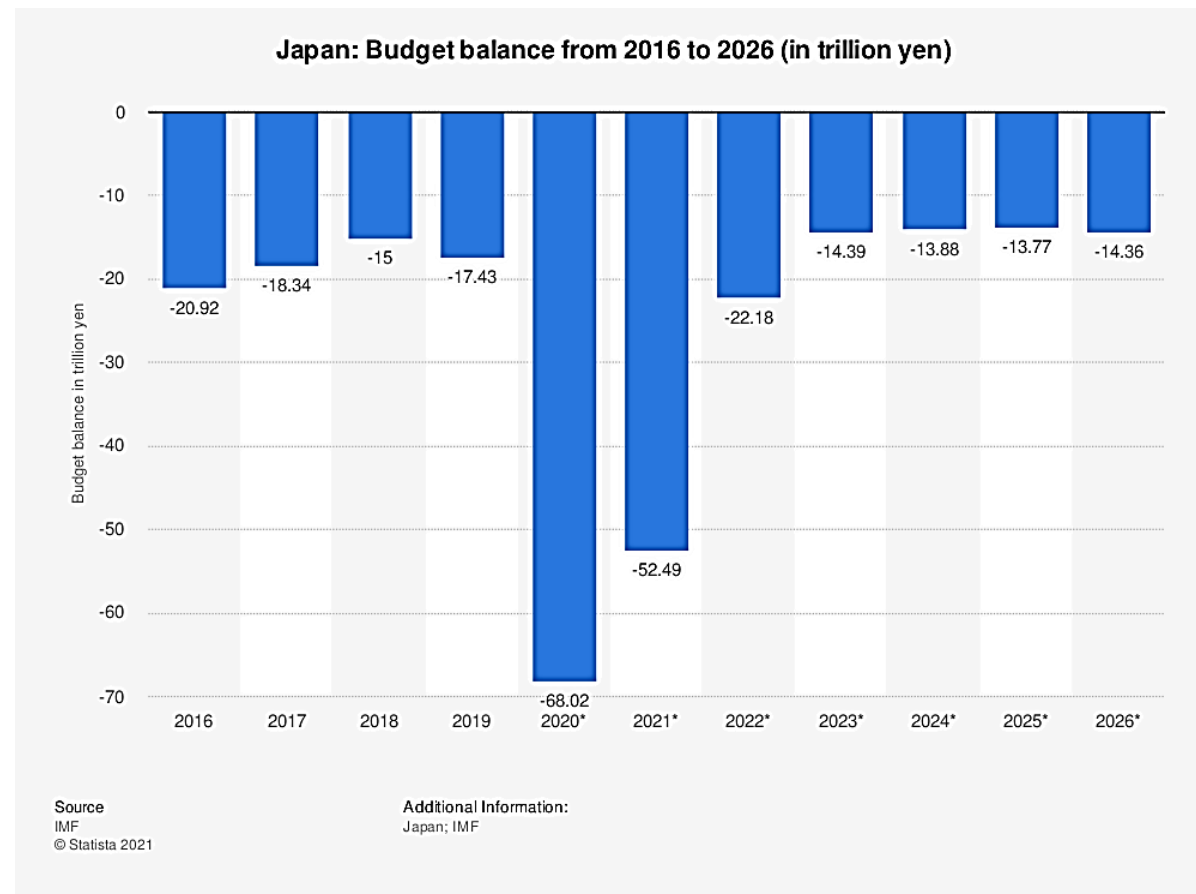
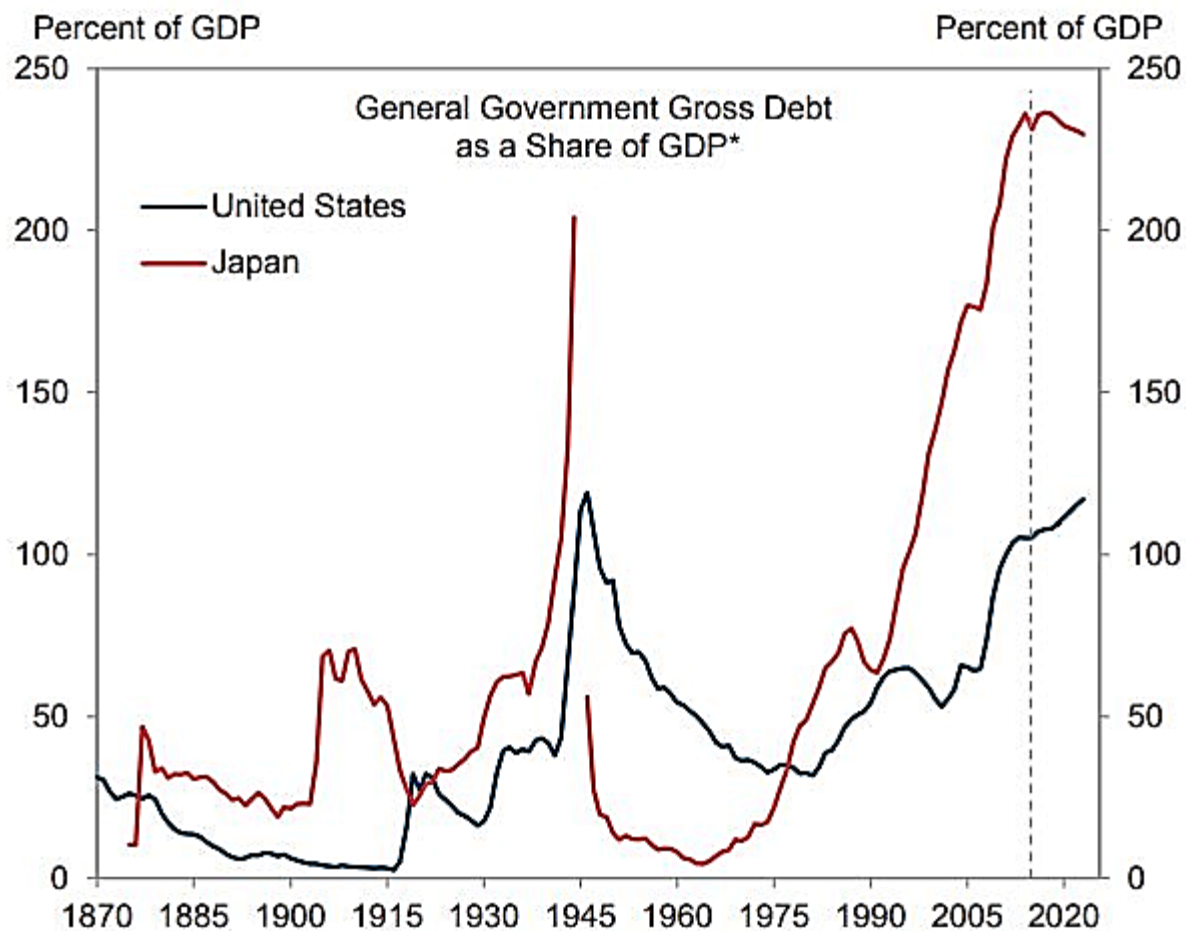
▼2021年1-4月銃乱射事件発生箇所
(Wikipedia)



▼アジア系住民に対するヘイト・クライム件数
(2019年と20年、Center for the Study of Hate
&Extreme, March 2021)



日本の「コロナ敗戦」：政府債務残高は敗戦の年を超える



コロナ禍による世界の分断と混乱

- 雇用：2.55億人分の労働時間が喪失（ILO）
- K字回復に伴う格差拡大（業種、賃金、性、人種）
- 世界経済縮減によるエネルギー価格の下落
- 主要国の政権交代（アメリカ、ドイツ）
- 権威主義国政権への影響（実質終身制となったロシア、中国）
- 地域紛争（ナゴルノカラバフ紛争）
- 軍事力の空白（空母セオドアルーズベルト内感染）
- コロナ前からの課題（米中対立、欧露対立、BREXIT、イラン、北朝鮮etc）

ポストコロナの世界～グローバルキャピタリズムの転換

1. 市場の「見えざる手」から「政府の見える手」に
 - ① 巨額の財政支出。
 - ② グリーン革命。
 - ③ デジタル経済インフラ投資。
 - ④ グローバルサプライチェーンの見直し。
2. 価値観の相克が深まる
 - ① 自由・民主主義：米、カナダ、西欧、日本、豪州、NZ等
 - ② 権威主義：中国、ロシア、イラン、中央アジア、旧東欧
 - ③ 草刈り場：アフリカ、中南米、アジア
3. 中国の存在感が世界的に高まる
 - ① 世界の工場＋世界最大の市場
 - ② いち早いコロナ禍からの脱却→ワクチン外交・消費財輸出

消費爆発

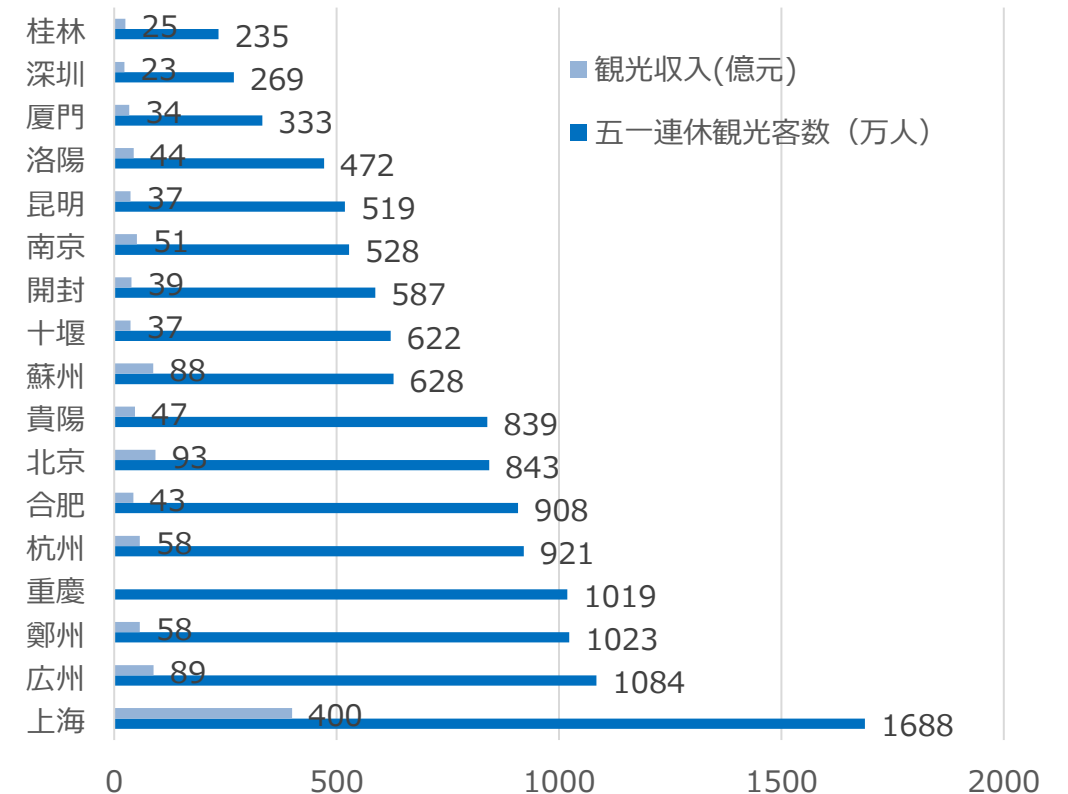
/3

五一連休の消費爆発

▼観光客でごった返す重慶市内
(5月1日、新京報)

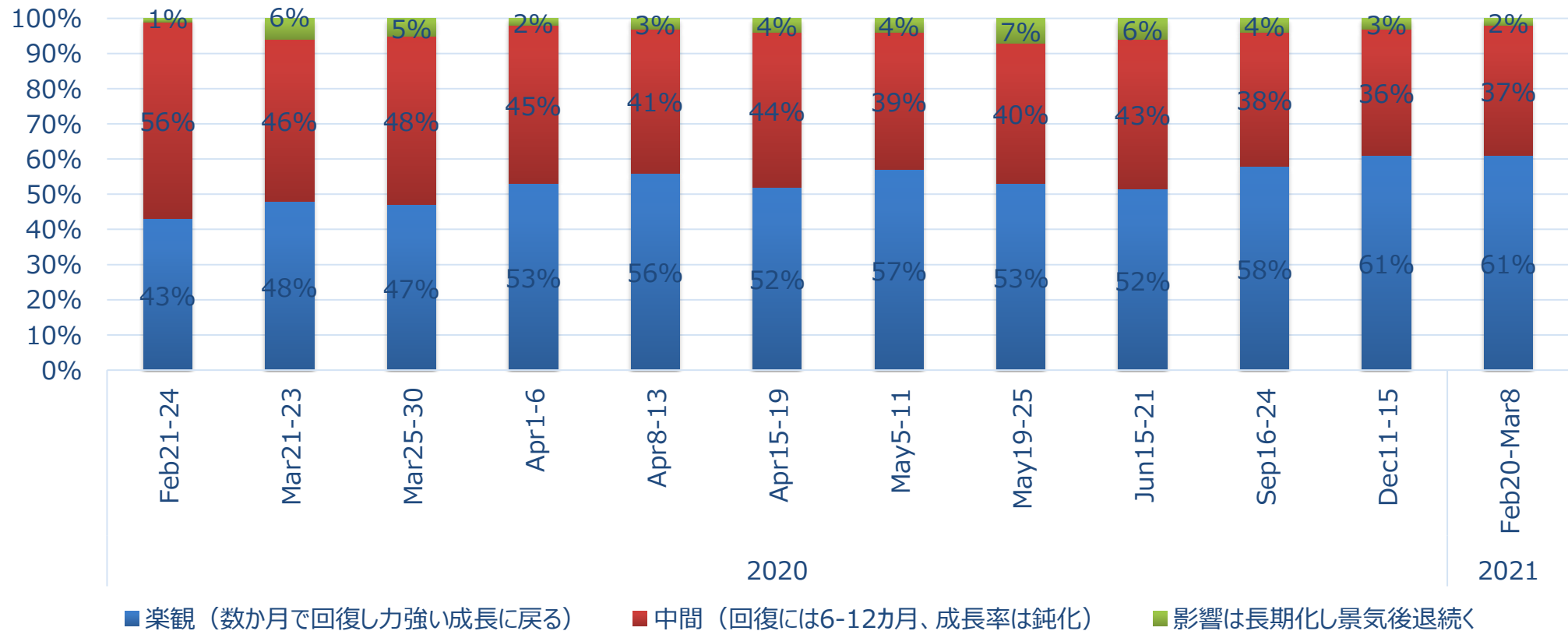


▼労働節連休期間の主な観光地の観光客数と観光収入
(文化旅遊部)



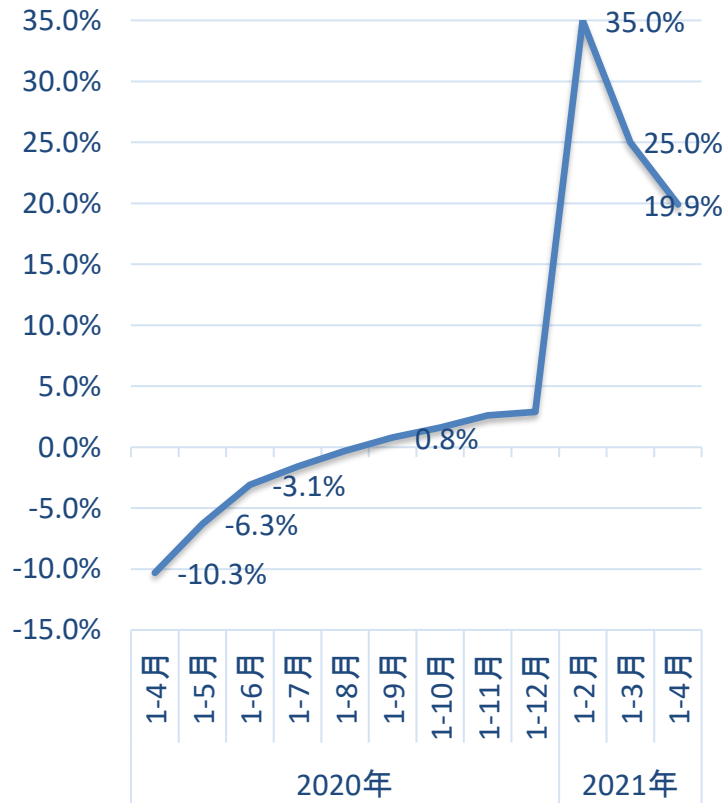
自信を深める中国国民

▼コロナ禍の経済への影響に対する見方
(5月13日 Mckinsey)



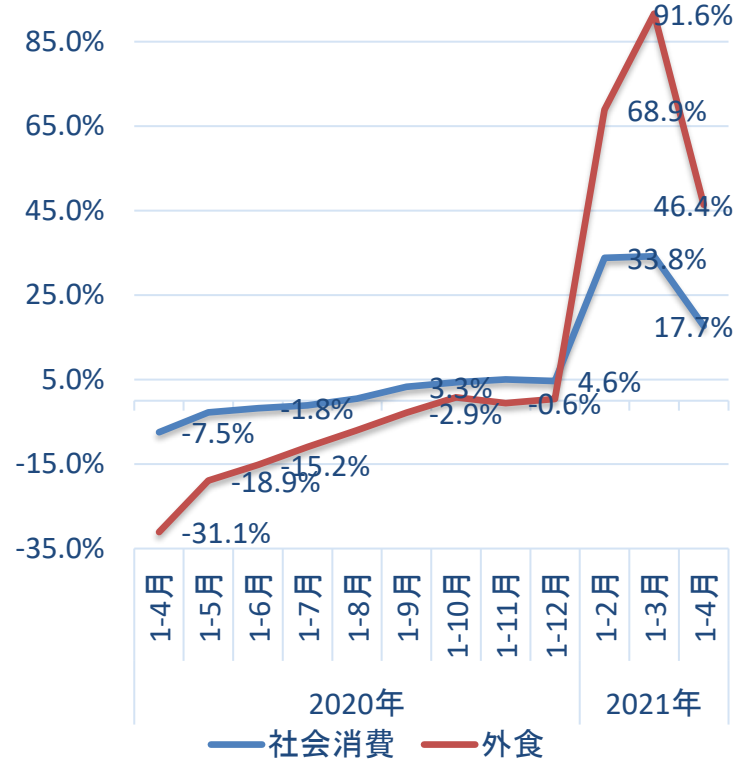
経済回復の足取り

▼固定資産投資の動向
(前年同月累計%、国家统计局)

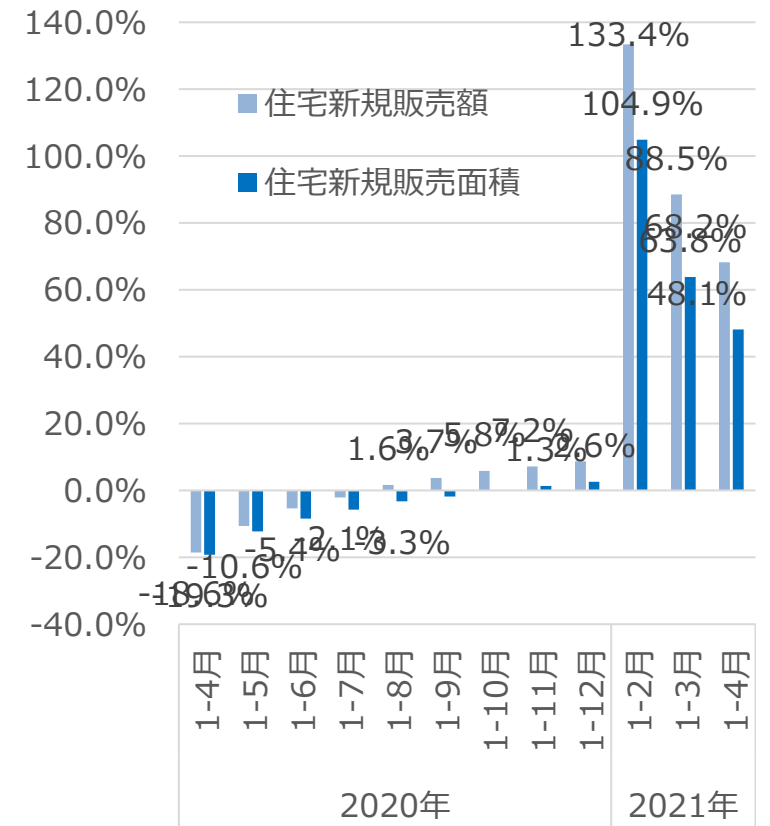


2021年6月14日

▼社会消費の動向 (同左)



▼不動産販売の動向 (同左)



中国政府のコロナ対策～「危中有機」・「逆風飛揚」

早期の常態復帰を政府・国有企業が主導、現金給付や大規模金融緩和は行わず

- (1) 雇用：職場復帰を迅速に行う。
- (2) 所得：社会福祉企業負担減額。行政費用見直し、中小・零細企業向け融資拡大。
- (3) サプライチェーン：重要産業（鉄鋼、自動車など）を優先。
- (4) 輸出の回復に取り組む。
- (5) 消費：自動車購入助成金支給、ナンバープレート交付拡大
- (6) 投資：政府主導のインフラ投資（5G中継基地、EV充電施設、新エネルギー発電）
- (7) 技術革新：防疫期間中に出現した新たなIT科学技術を事業と経済のインフラに組み入れデジタル経済をさらに推進。

財政規律は維持

▼中国の財政赤字（中央・地方） GDP比(%)



小規模・零細・個人企業の救済を優先

- (1) 中小零細個人企業の既存借入金の金利支払い猶予。
 - (2) これら企業の資金繰り支援のために5千億元の低利融資枠を設ける。
 - (3) この適用金利は2.5%とする。
 - (4) 増値税を3月1日から5月末まで1%に減税すること(湖北省の中小零細企業は免税)。
 - (5) 中小零細企業向けの新規貸出として国有銀行に3千億元の融資枠を設けること。
 - (6) 企業負担の社会保険を減免する。
- 手続きはすべてオンラインで行う。融資審査は3分、即日入金

中小・零細・個人企業は約1億社、税収の50%、GDPの60%、新規技術登録の70%、雇用の80%を占める。

消費喚起策

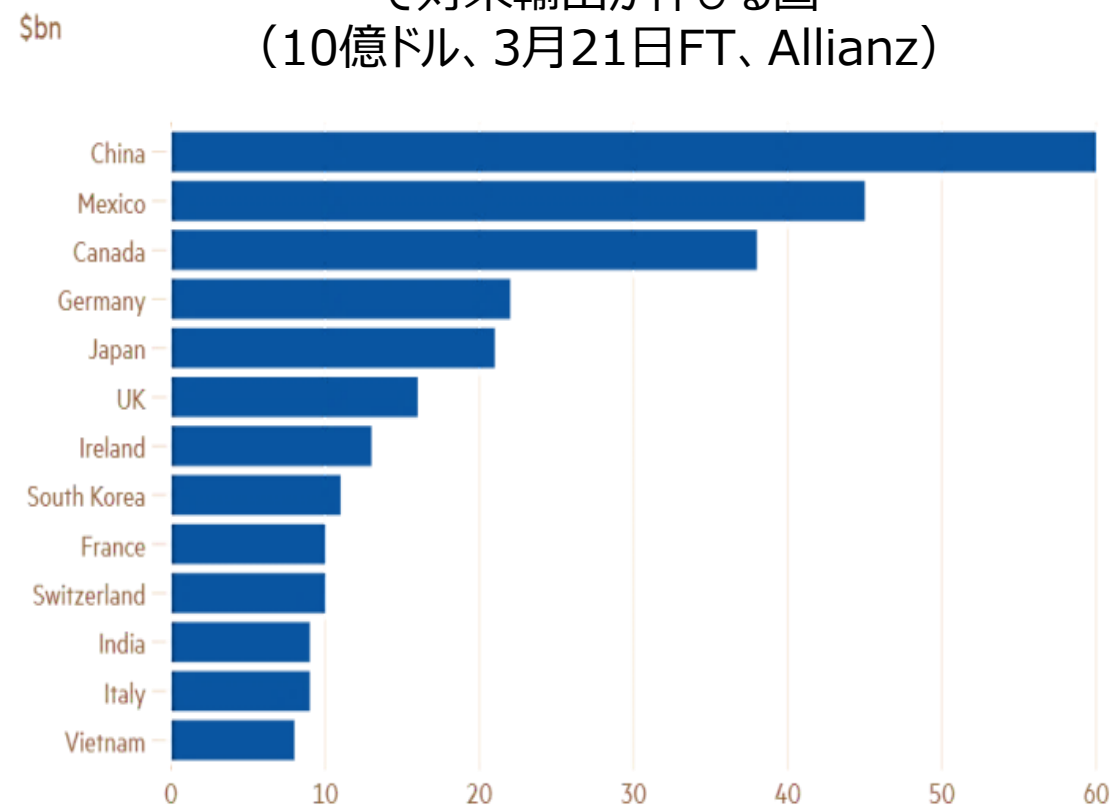
- (1) 消費者ローンの金利引き下げと与信限度額の引き上げ。
 - ① 金利：6% → 4.4%
 - ② 与信限度額：30%引き下げ
- (2) 個人給付は行わない。
 - ① 不正受給横行の可能性。
 - ② 貧富の格差。
 - ③ 給付窓口の汚職の可能性。
- (3) 新興企業向け株式市場「創業板」の値幅制限を20%に拡大。

米中関係緊張でも貿易は拡大

▼2021年4月の国・地域別貿易
(10億ドル、Reuter)

	輸出額	前年比	輸入額	前年比
アメリカ	42.5	31%	13.9	52%
オーストラリア	5.25	20%	14.87	49%
EU	29.92	24%	26.79	43%

▼バイデン政権の1.9兆ドルコロナ対策予算
で対米輸出が伸びる国
(10億ドル、3月21日FT、Allianz)

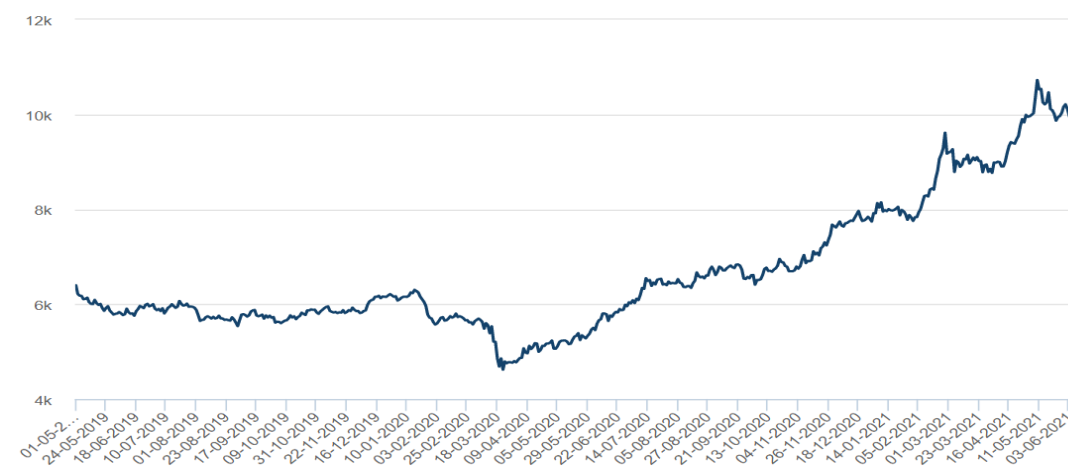


一次産品価格高騰

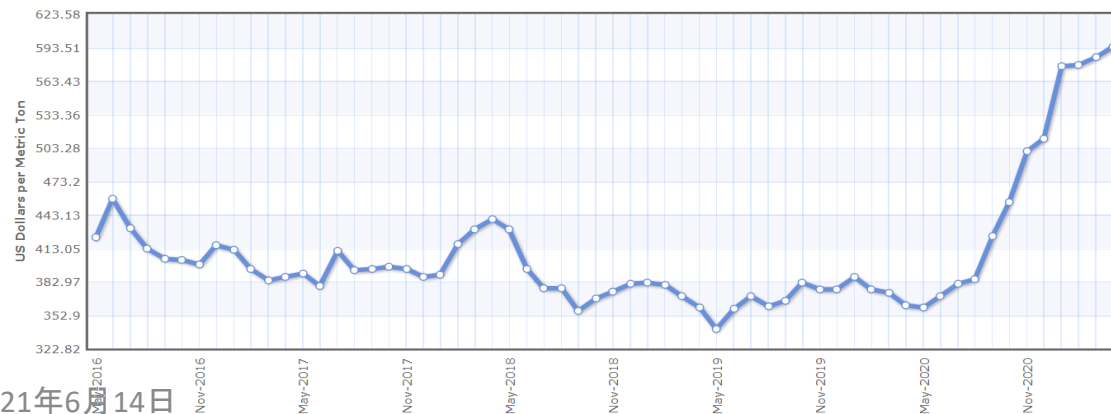
▼とうもろこし国際価格



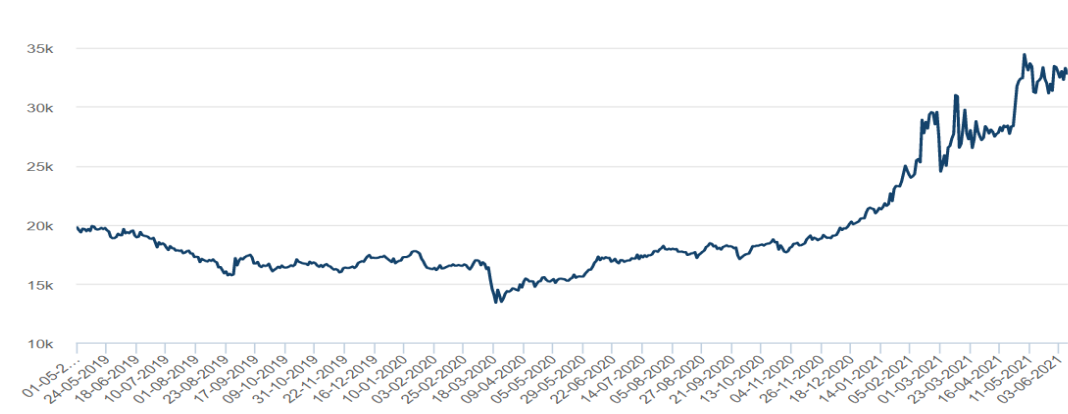
▼銅国際価格



▼大豆国際価格

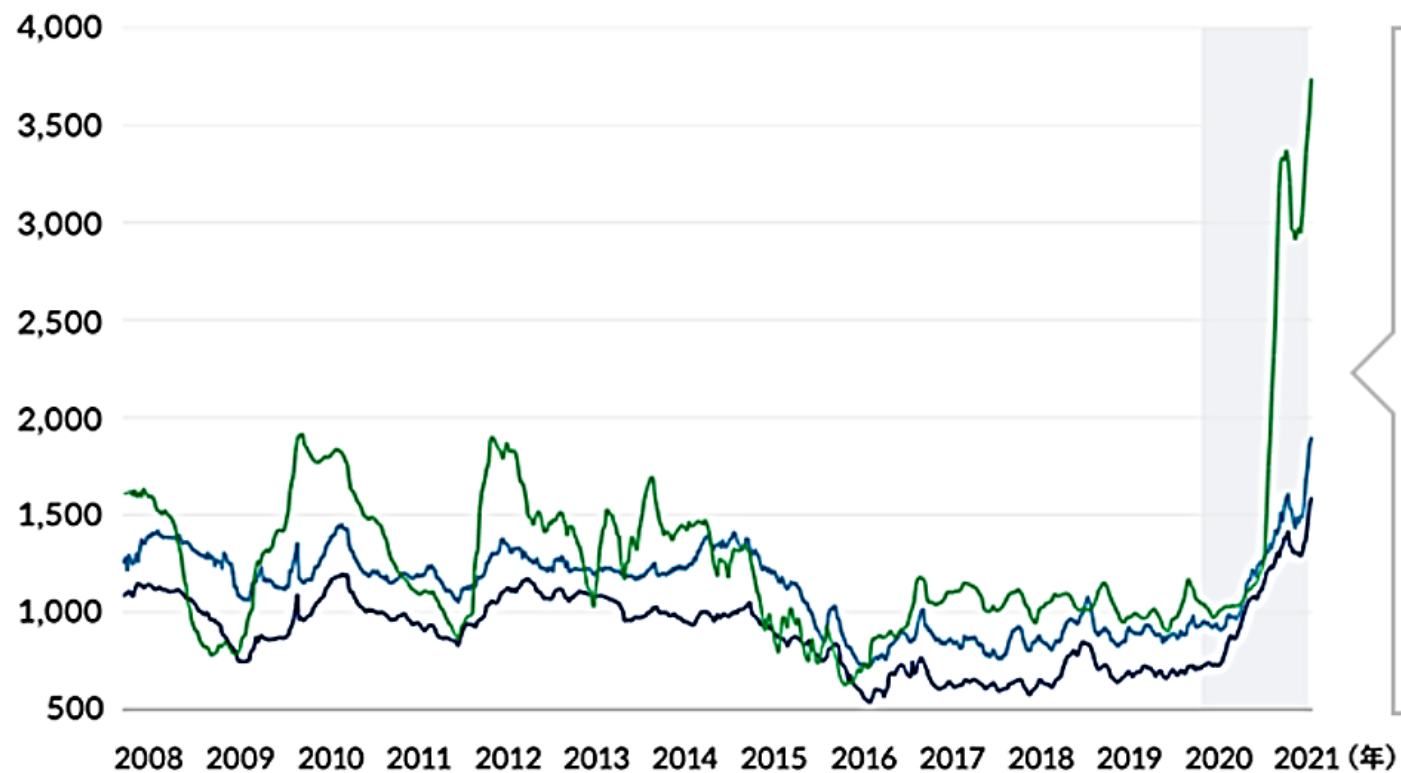


▼錫国際価格



コンテナ料金は暴騰

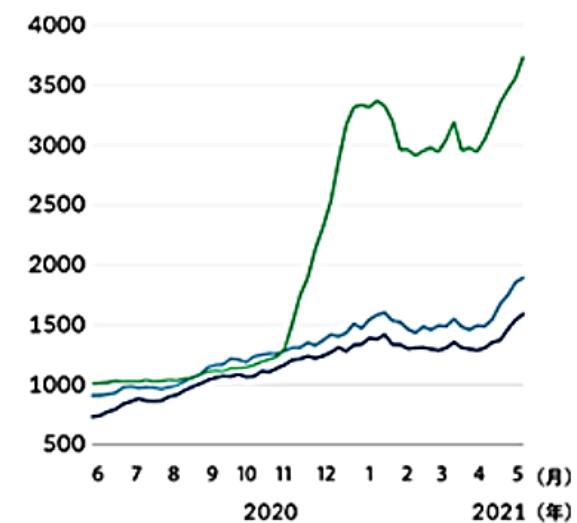
1998年1月1日=1,000point



— 中国 → 北米 東岸 — 中国 → 北米 西岸 — 中国 → 欧州

直近12カ月の推移

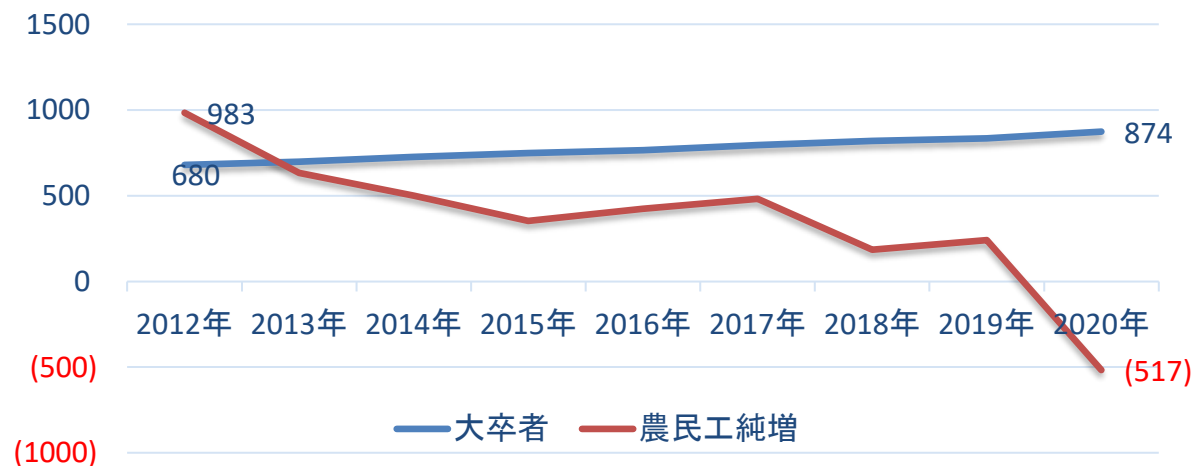
1998年1月1日=1,000point



課題1 雇用

1. 2021年の大学新卒者数は35万人増の909万人。
2. 昨年の就職市場の厳しさは今年も続く。
3. 新卒者の能力と企業要求スペックの乖離が拡大。

▼大学新卒者数と農民工の純増



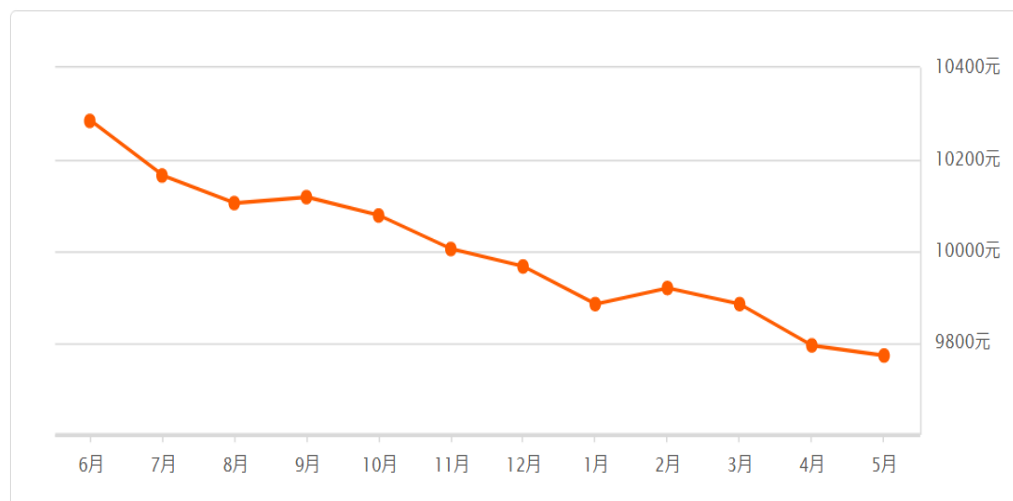
▼北京工商大学の就職状況

	2020年	
修士課程進学	564	20.1%
海外留学	327	11.7%
小計	891	31.8%
就職(協議書)	365	13.0%
就職(契約書)	570	20.3%
農村部・兵役等	15	0.5%
自主創業	17	0.6%
その他就業	182	6.5%
自由職業	247	8.8%
就業計	2,287	81.6%
就業待機	515	18.4%
合計	2,802	

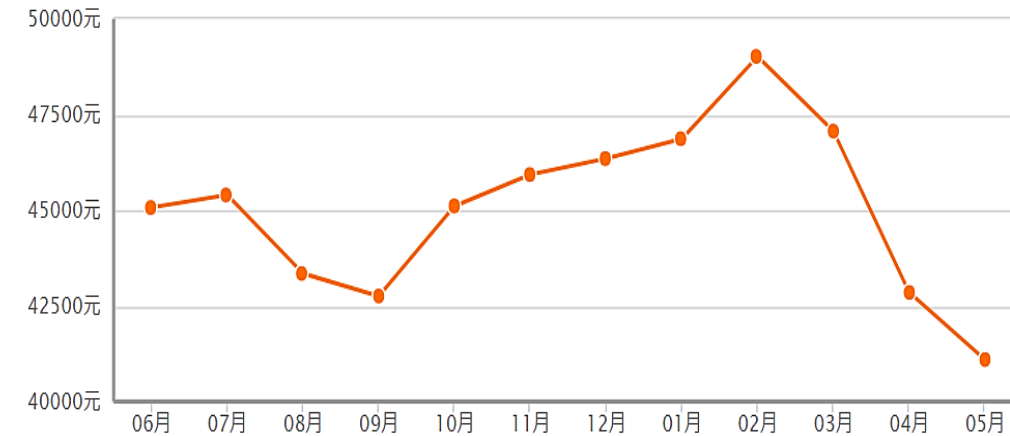
課題2 不良債権問題

1. 10月以降国有企業のデフォルト相次ぐ。資金繰り逼迫が背景。
 - ① 華晨集団：遼寧省傘下の国有企業。BMW・ルノーとの合併を会社を有する。従業員4万人、売上1,800億元。11月13日、65億元の社債が償還できず、20日に破産宣言。
 - ② 紫光集団：精華大学系の半導体開発製造企業。11月16日、10億元の社債償還遅延。
 - ③ 永城煤电集団：河南省傘下の国有企業。年間4千万トンの石炭を生産。11月10日、10億元の社債が償還できず。
2. 国有企業＝AAA格付けに批判。格付け会社のトップを収賄で逮捕。以後、格付け会社によるダウングレードが激増。
3. 不動産開発会社の過重債務減らしは、住宅購入規制強化、不動産向け融資総量規制、財務規律の強化の3本柱で推進。

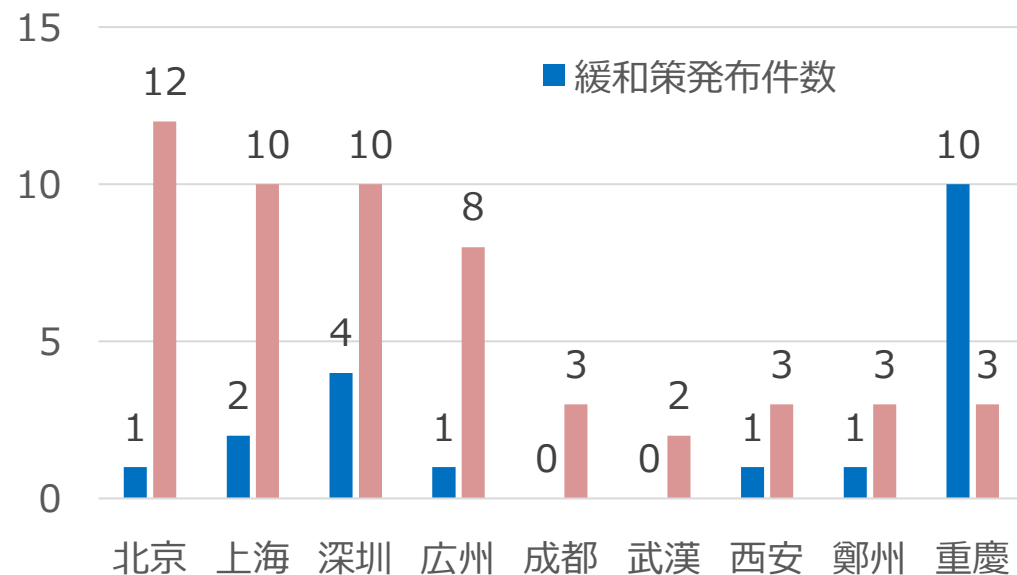
▼河北省保定区の住宅価格



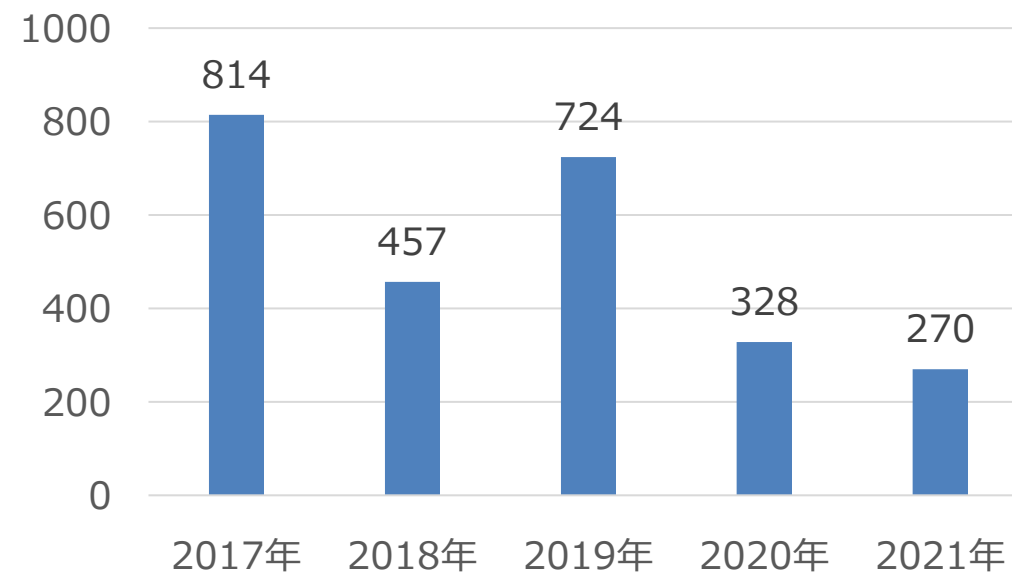
▼深圳市の住宅価格



▼1-4月の住宅購入規制/緩和策



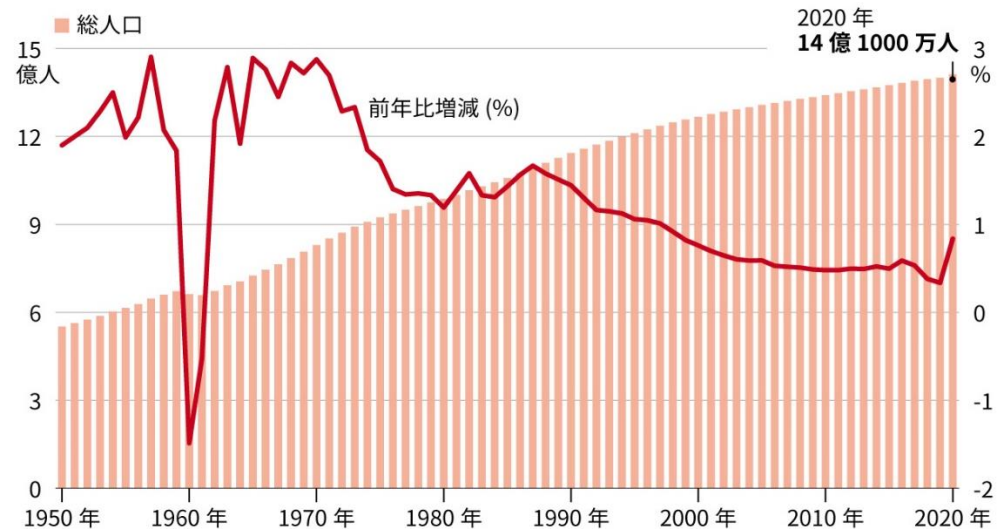
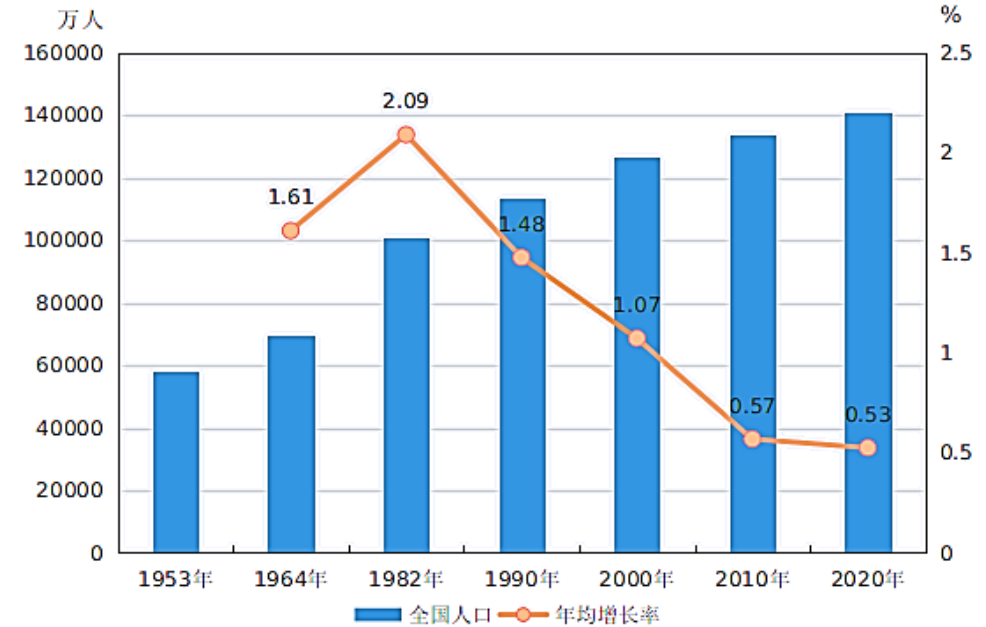
▼労働節休暇時の住宅販売件数

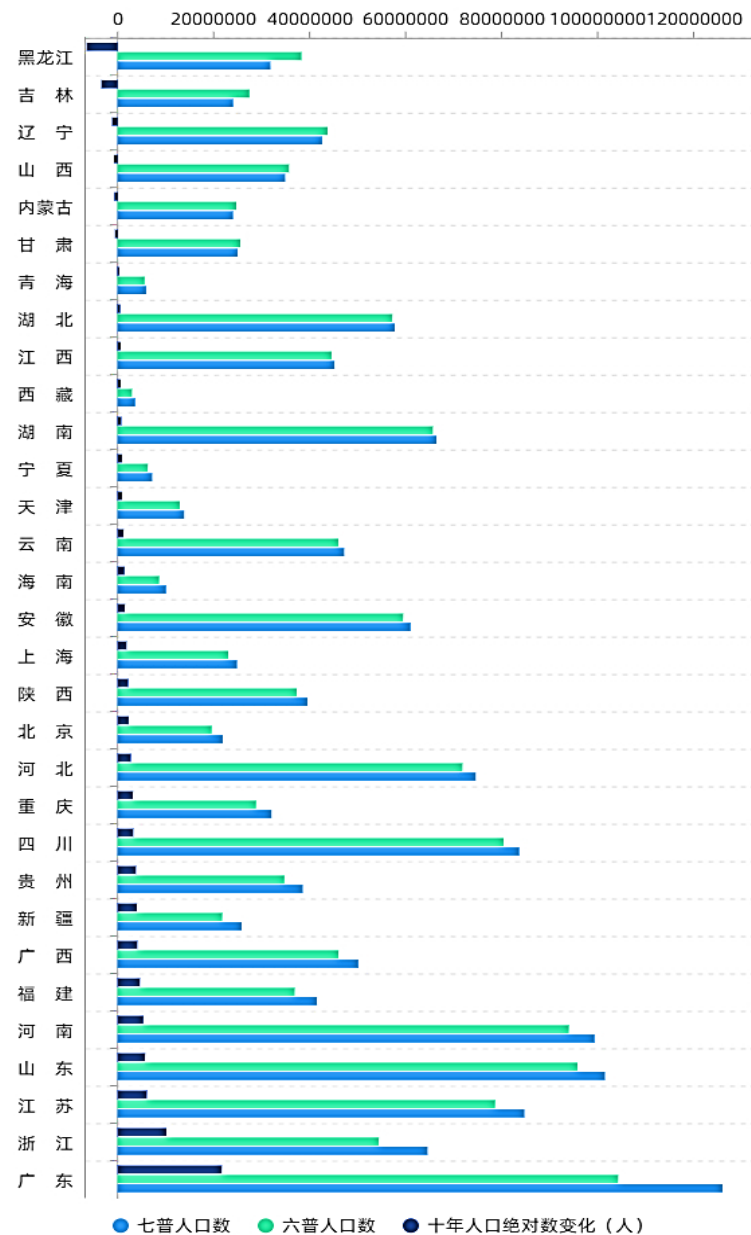


課題3

1. 2020年出生率は過去最低の1.3（アメリカ1.8、日本1.4）
2. 2015年のふたりっ子政策の効果なし。2021年からは三人子も認める。
3. 結婚件数減少：2013年1,347万組、2020年813万組。
4. 住宅価格高どまり、教育費用増加、両親の高齢化、託児所の圧倒的な不足等の社会問題。

婚后复貧・失去自由





▼地区別人口とGDP（第七次人口センサス、国家統計局）

	人口 (千人)	シェア	GDP (億元)	シェア	一人当たり GDP(元)
東部	563,717	39.9%	525,752	51.7%	93,265
中部	364,694	25.8%	222,246	21.9%	60,940
西部	382,852	27.1%	213,292	21.0%	55,711
東北	98,514	7.0%	51,124	5.0%	51,895



米中関係の三次元方程式

/4

米中関係3つの要素

1. 競争：産業経済～情報通信、AI、新エネルギー車など先端産業分野における覇権争い。

- ① アメリカ：300件を超える対中制裁法案、グローバルサプライチェーンからの中国外しを目論む。
- ② 中国：外国反制裁法を可決（6月）。巨大市場と世界トップの生産力を梃子に対抗。

2. 敵対：政治～自由と民主主義VS権威主義、南シナ海問題。

- ① アメリカ：EU、日本、韓国、豪州、ニュージーランドを加えた対中包囲陣の構築を目論む。
- ② 中国：ロシア、イラン、中央アジア諸国（上海協力機構）、一帯一路構想対象国との関係を強化。「戦狼外交」から「愛される中国」外交に転換。

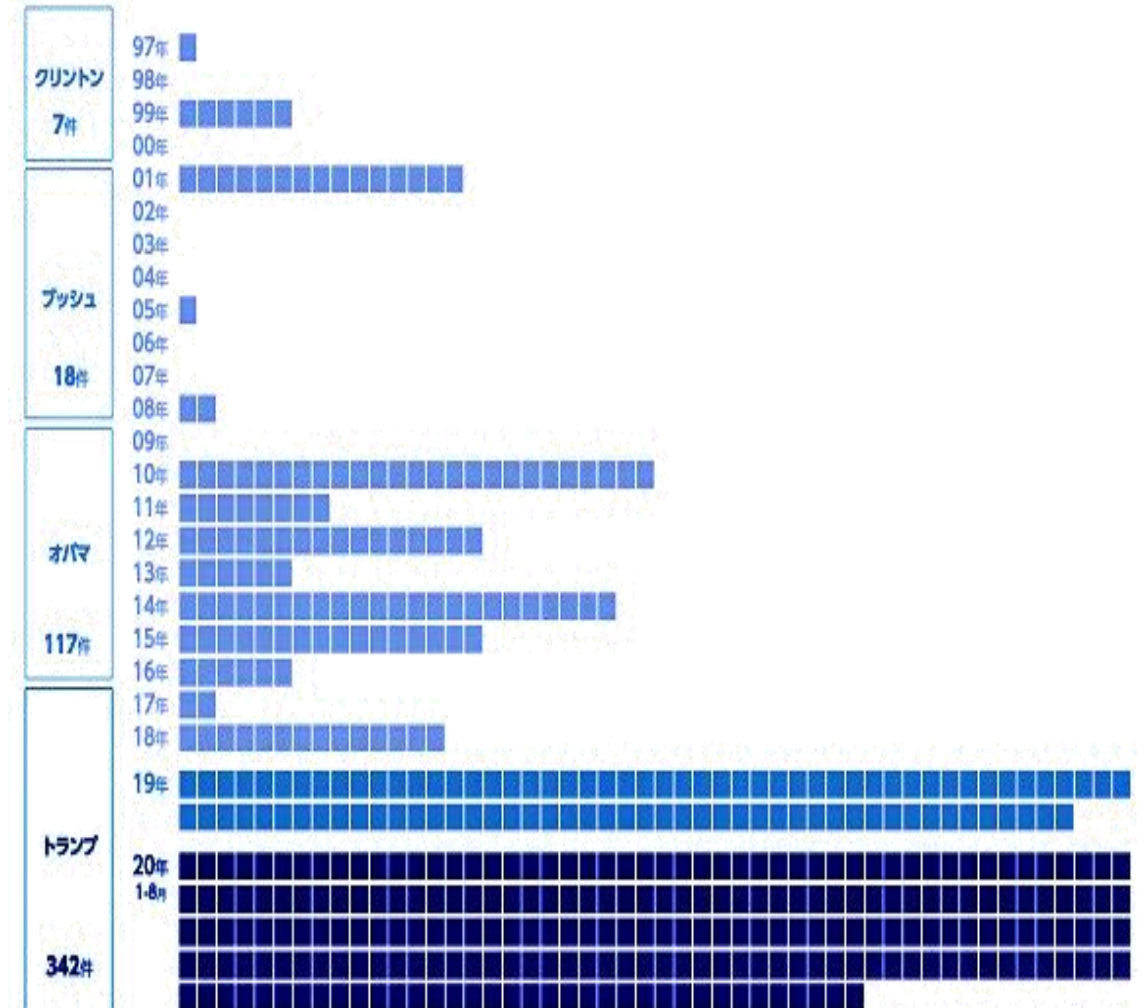
3. 協調：環境～カーボンニュートラルの実現、地球環境汚染問題、パンデミック再発への備え。

- ① CO2排出量は中国がトップ、アメリカが2位。
- ② 使い捨てプラスチック生産量は米中で世界の20%以上を占める。
- ③ アメリカ：シェールオイル開発による土壌・水質汚染。
- ④ 中国：レアアース採掘による土壌・水質汚染。

目白押しの対中制裁法案

- (1) バイデン政権はトランプ政権の対中制裁措置を継承。
- (2) 防衛費用とマイクロエレクトロニクス及びサービスに対する信頼できるサプライチェーン及び基準の適用措置（国防法2020、224条）
- (3) EAR（輸出管理規則）エンティティ・リストの対象拡大
- (4) 中国軍民融合を背景とした対中輸出管理強化策
- (5) 香港自治法
- (6) 千人計画（Thousand Talents Plan）の取り締まり規制
- (7) 研究開発における外国からの研究コミュニティに対する影響懸念対策

トランプ政権下で制裁対象中国企業は342社に



対中制裁措置は多岐にわたる

(1) トップハイテク企業を輸出管理規制対象に

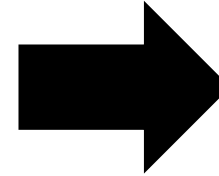
- ① 華為
- ② SMIC（中国最大の半導体メーカー）
- ③ Hikvision（世界最大の監視カメラメーカー）
- ④ DJI など

(2) 中国製アプリのダウンロード禁止

- ① 画像配信アプリのTikTok
- ② SNSのWeChat

(3) 中国企業の米国での上場審査の厳格化。バイデン政権は米株式市場上場中国企業59社の取引停止を命令。

(4) 買収、出資の審査も強化

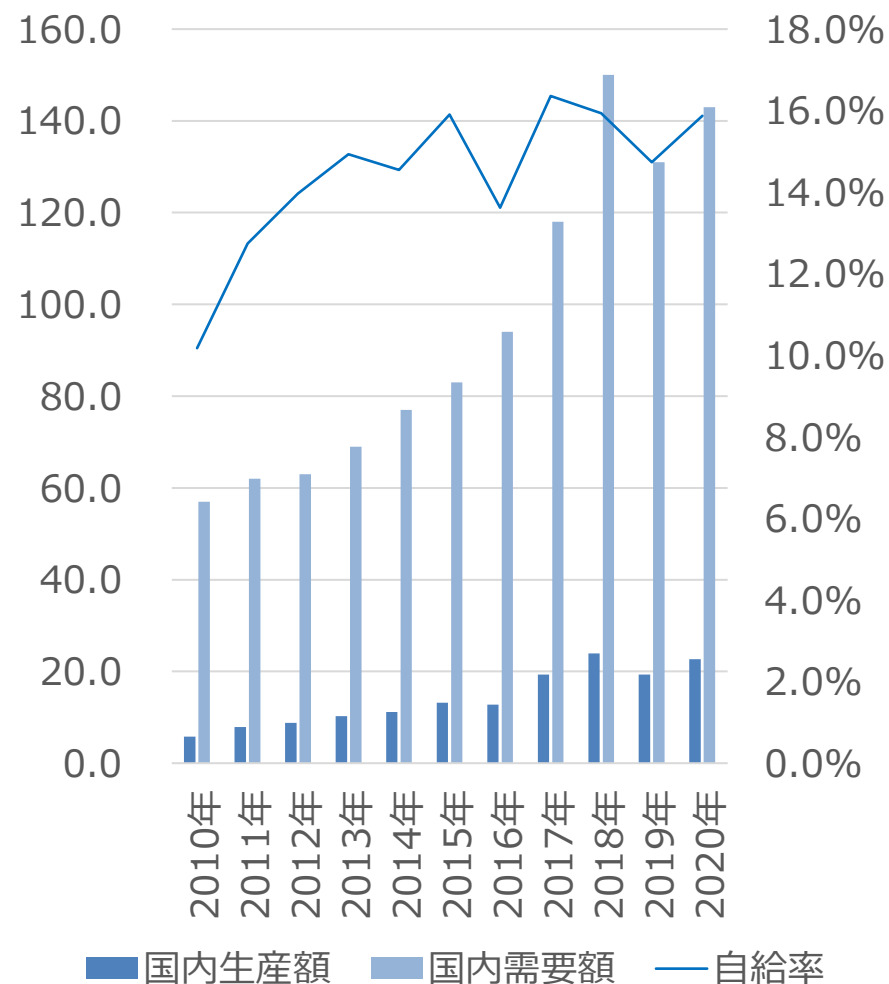


- いずれも世界市場で高いシェアを持つ。
- 米企業との取引制限や米国市場での販売規制はもろ刃の剣。

半導体は中国のアキレス腱

1. 中国の半導体自給率は16%。コモディティタイプの45nm以上が中心。先端分野の10nm以下は台湾のTSCMに依存。
2. 設計ソフト、超紫外線エッチング技術などは欧米に依存。
3. アメリカ政府により半導体サプライチェーンのデカップリングにより、「中国製造2025」の目標自給率35%は達成不能に。
4. EUも域内半導体生産設備メーカーへの中国企業の出資、買収をブロック。

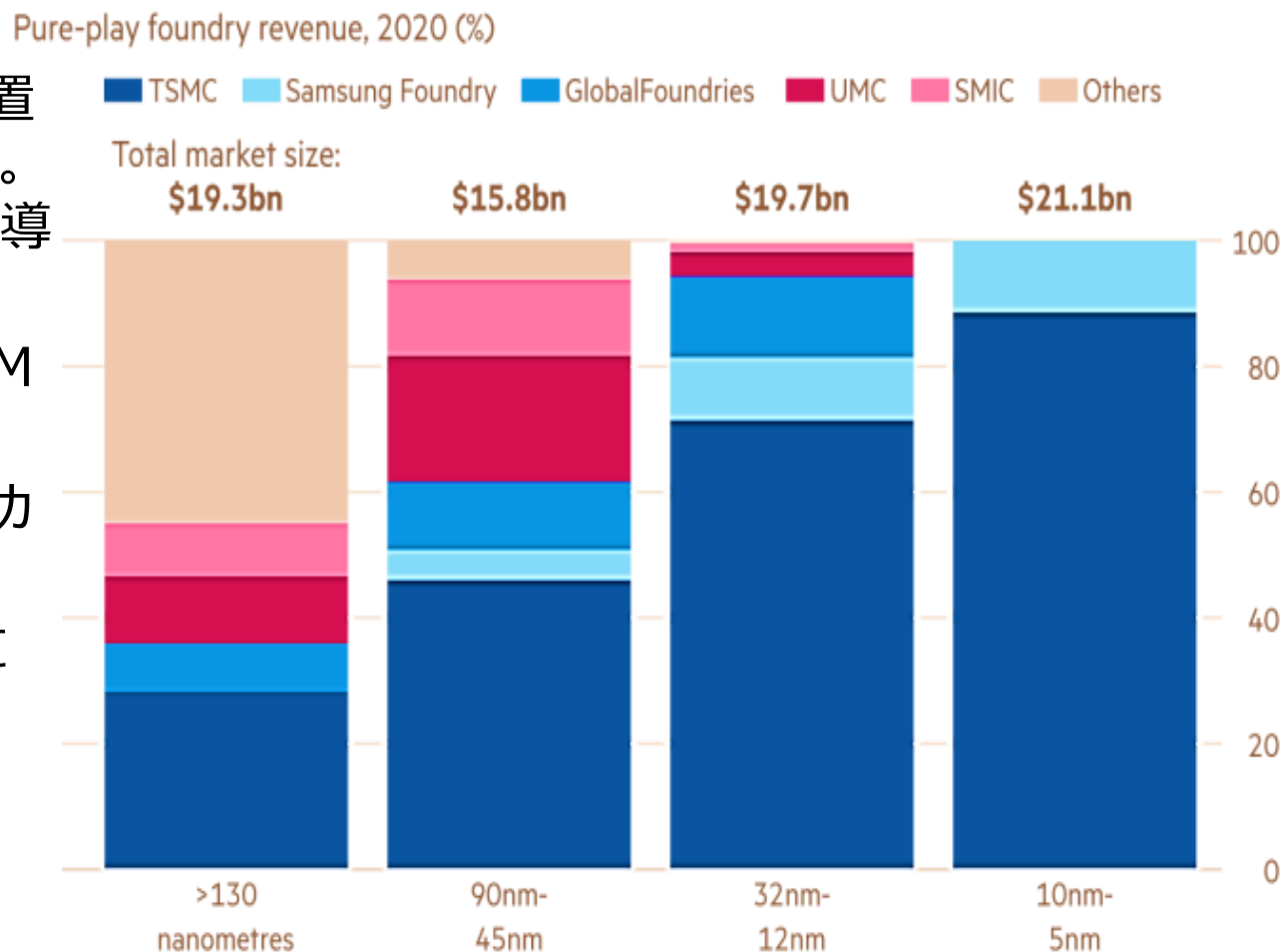
▼中国の半導体生産と需要および輸入依存度
(10億ドル、%、IC Insight)



中国の対応

▼サイズ別半導体の販売シェア（2020年 FT）

1. 江蘇省をシリコンバレーと位置づけ、積極的な投資を実施。TSCMも南京に30nmの半導体工場を建設。
2. 中国No1のSMICは、TSCMの人材を引き抜く。
3. 開発人材の獲得のためにはカネに糸目をつけない。
4. 頭痛の種は、債務不履行に陥った清華同胞紫光集団。

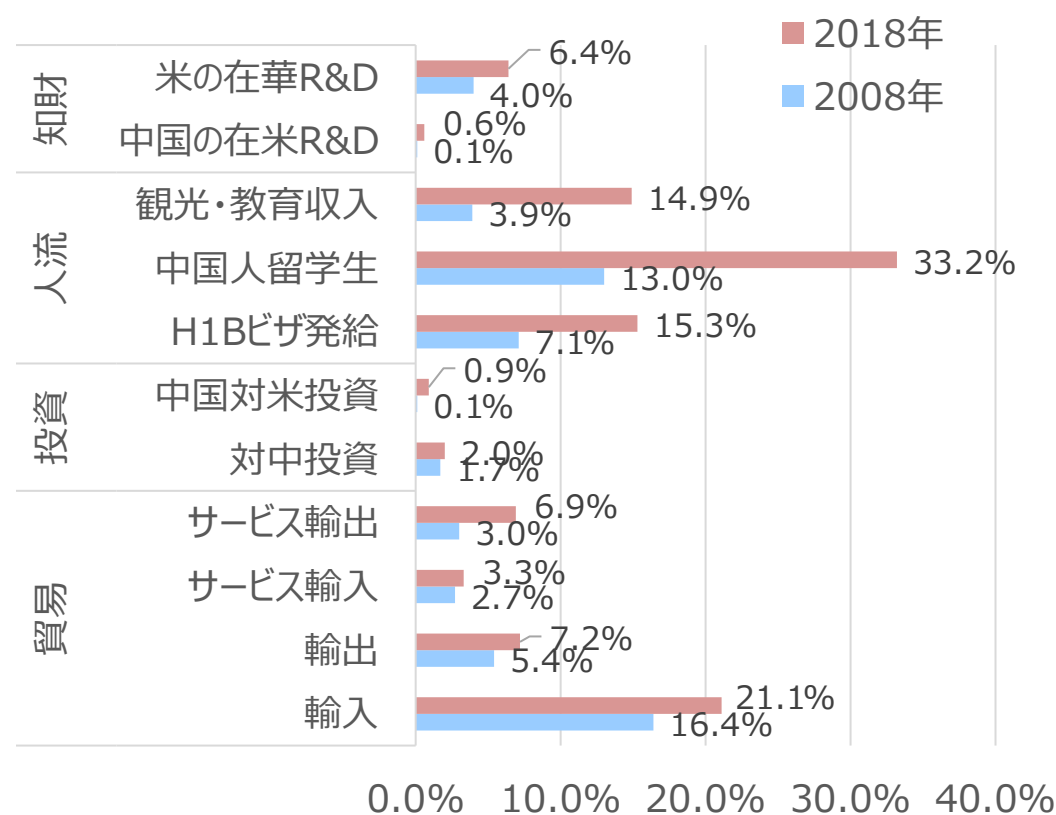


米企業、司法当局のバイデン政権への対応

1. 2020年：米企業3,500社（コカ・コーラ、ディズニー、ウォールマートなど消費財企業が多い）が、米政府（商務省）を相手取って、20～25%関税引き上げ措置廃止の訴訟を起こす。
2. 2021年4月：全米商工会議所は、デカップリングのコストを発表
3. 同：テスラのマスクCEOは「中国市場が失われればわが社は破産」とツイート。
4. 2021年5月：スマホメーカー小米は、制裁対象となったことに対し異議申し立て→対象除外となる。
5. 2021年6月：米司法当局は、中国製アプリのダウンロード禁止命令を無効と判定。
6. 2020年～2021年：ウォールストリートの有力投資銀行が、相次いで中国の資産運用業務に参入。ブラックロック、JPモルガンは100%出資企業設立の認可を取得（6月）。
7. アップルのサプライチェーンにおける中国企業の数はいま増加。

デカップリングのコスト

▼米中経済関係（各分野でのシェア 全米商工会議所）



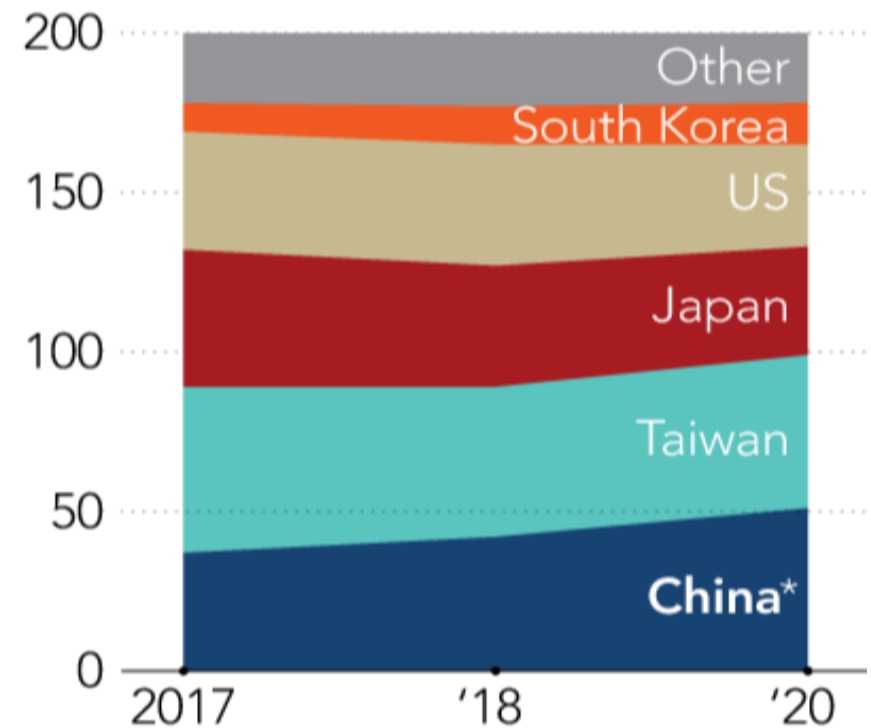
▼米中デカップリングのアメリカ側への影響（同左）

産業	雇用減(千人)	売上減(億ドル)
化学・プラスチック	25.9～98.4	85～320
航空機計 うち 機体	167～225 107.8	380～510 256
エンジン・部品 パーツ	7.8～15.6 33.1～66.2	19～37 72～142
計器類 R&D	12～24 5.9～11.7	26～51 11～21
半導体	40～12.4	380～510

アップルの大手中国サプライヤーは増加

1. 2017年から2020年にかけて、トップ200サプライヤーに占める中国企業数は42社から51社に増加し、台湾を抜く。
2. 同時期、米国サプライヤーは37社から32社に減少。
3. ベトナム、タイのサプライヤーの多くが中国企業の子会社（ベトナムのサプライヤー21社のうち7社が中国企業の子会社）。
4. 中国サプライヤーの猛烈な値下げ攻勢が奏功。

▼アップルの上位200サプライヤーの国別構成
(アップル)

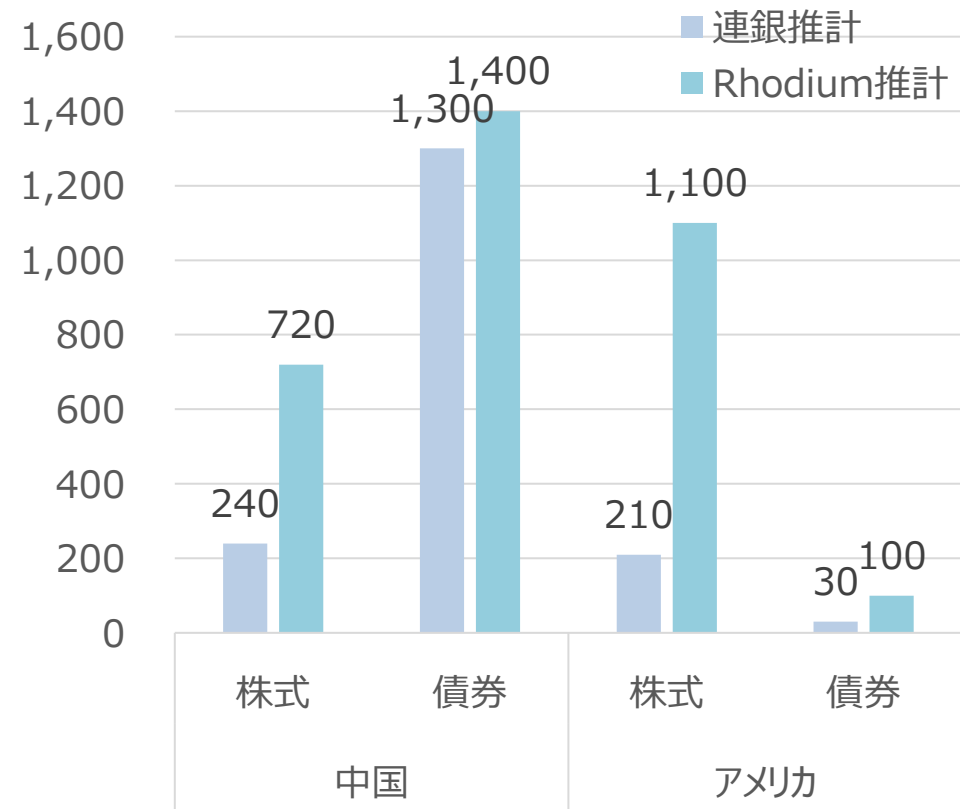


米中の金融関係は想像以上に緊密

1. 中国の米国債保有残高は1兆ドルを超え、日本に次いで第二位。
2. 米投資家の中国企業株式保有残高も1兆ドルを超える。
3. 米中対立化でも多くの中国企業がアメリカで株式公開を継続。
4. 中国の資産運用業務の開放により、中国人の貯蓄で米国の巨額財政赤字がファイナンスされるという事態もあり得る。

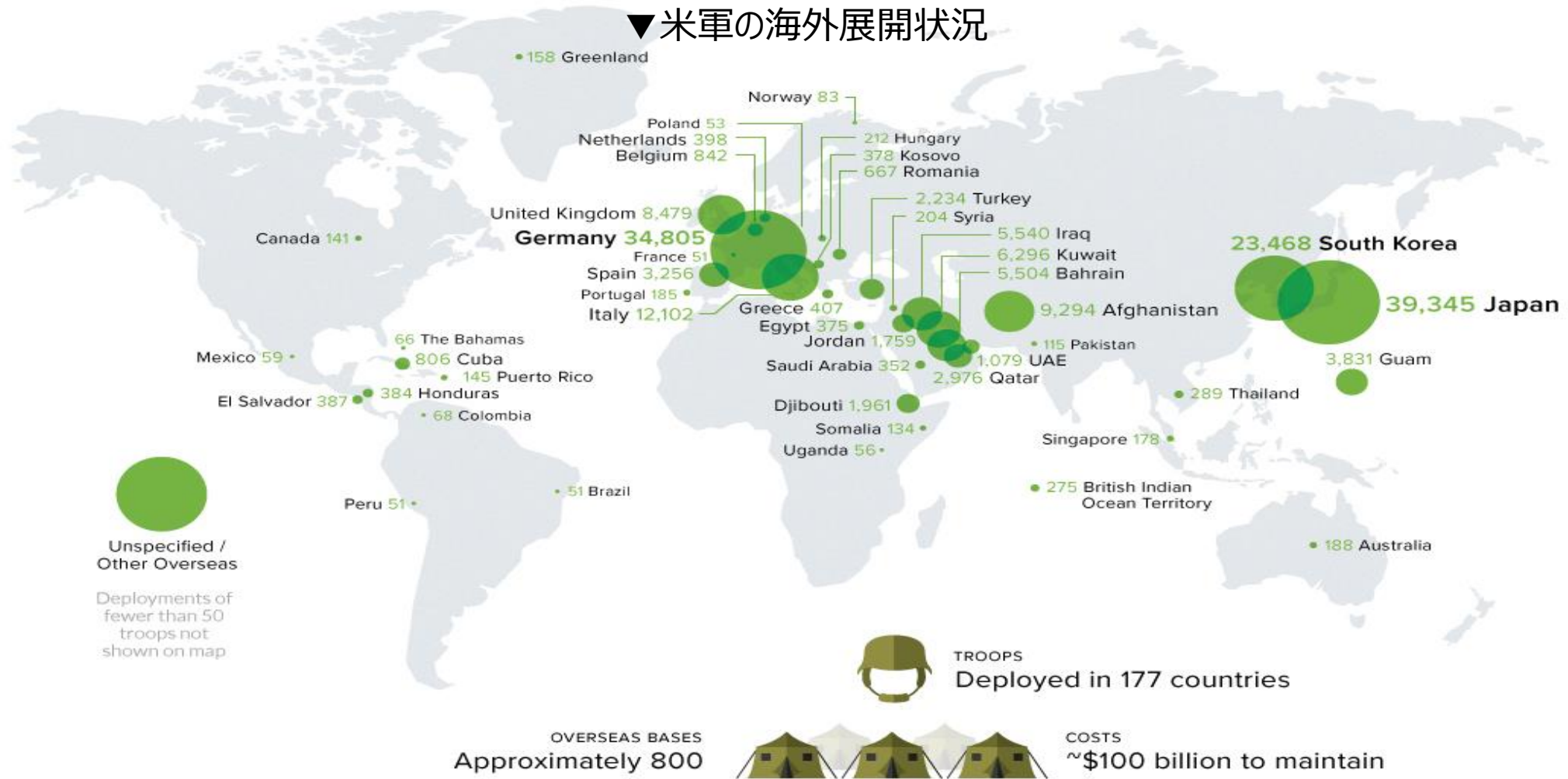
- 中国個人預金残高は92兆元、資産運用規模は112兆元
- 貯蓄率は36%

▼米中それぞれ保有する相手国の株式・債券
(2020年12月末、10億ドル、Rhodium Group)

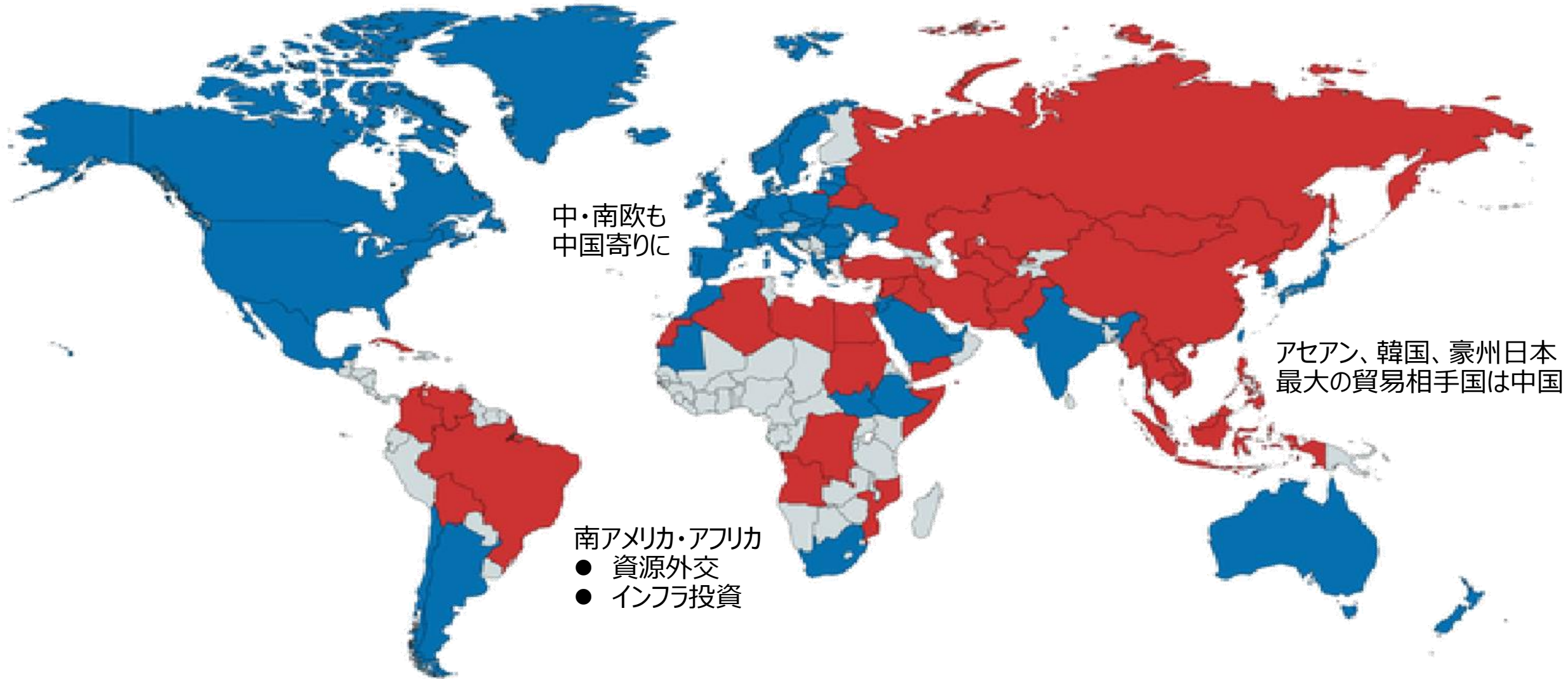


対中包囲網は構築できるか？

▼米軍の海外展開状況



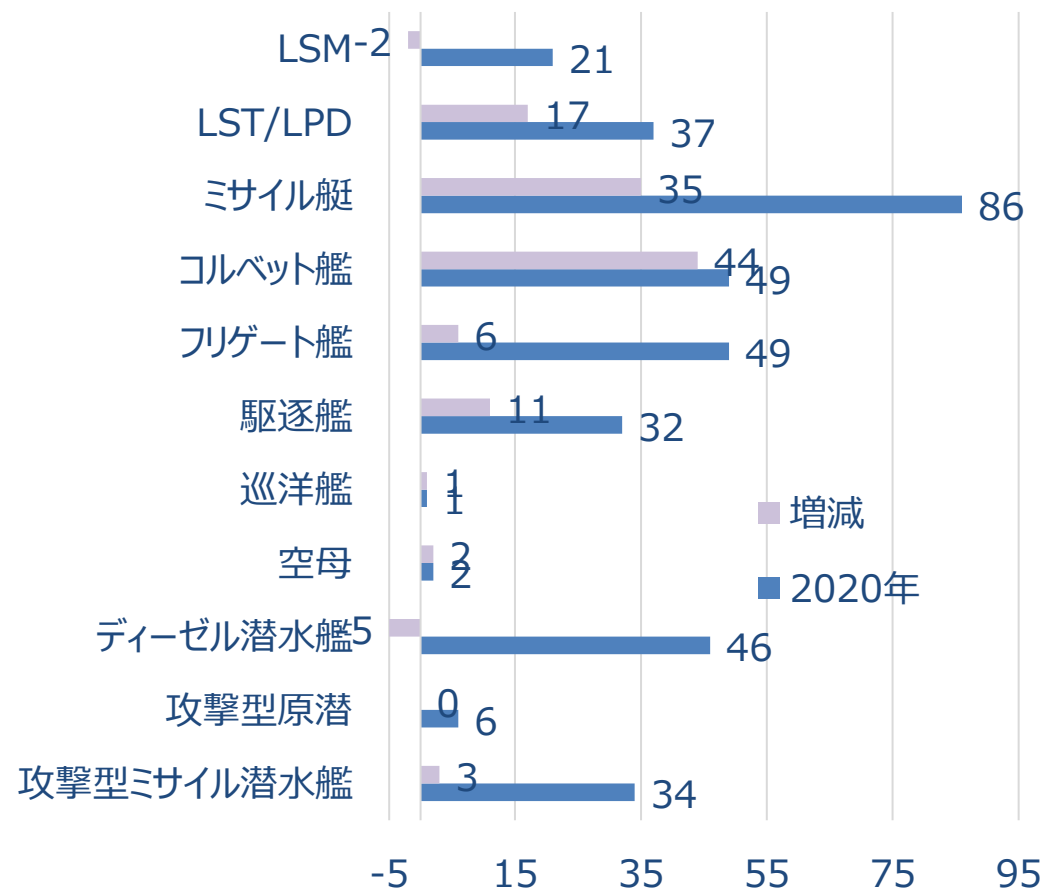
米同盟VS中露同盟



中国は海軍力を増強

1. 中国海軍の規模は年々拡大。
2. 運用能力、経験、乗組員の質も徐々にキャッチアップ。
3. 但し、空母打撃群および空母の性能は米軍に及ばず（地対艦ミサイルの「槍袞」で対抗する）。
4. 英国、フランス、ドイツ、オランダは相次いで南シナ海に艦艇を派遣。ただし、欧州海軍の足並みは統一されていない。

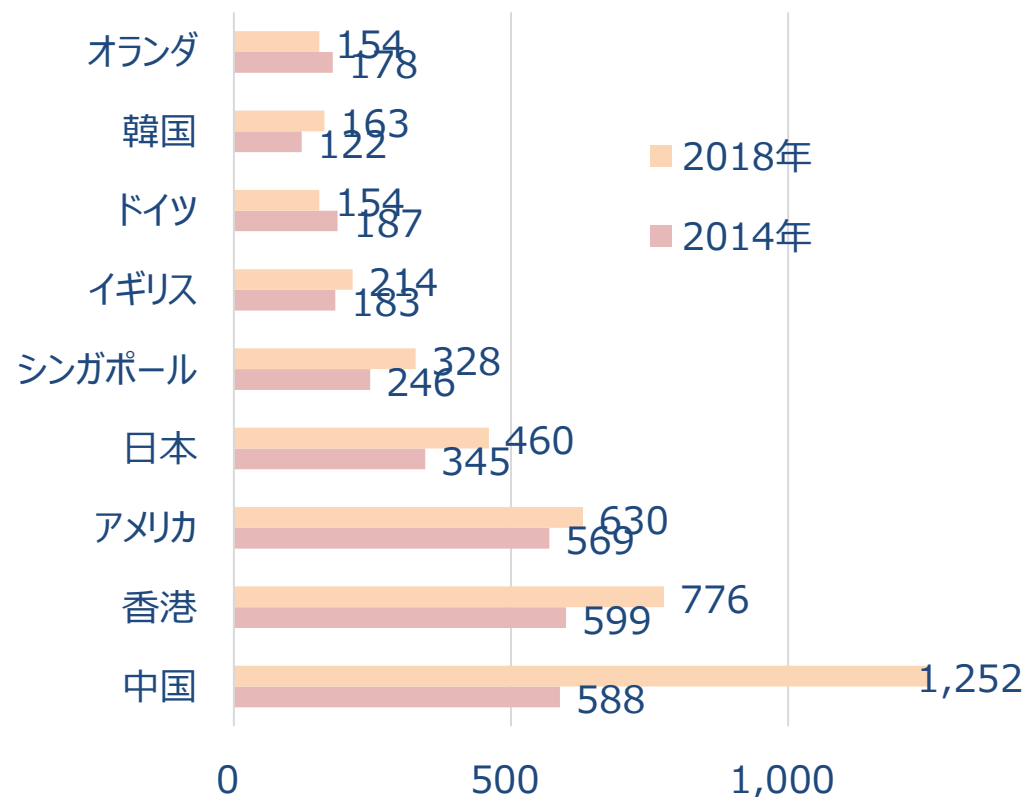
▼中国海軍2020年の艦艇保有数と2005年からの増減
 (China Naval Modernization: Implications for U.S. Navy Capabilities)



中国とアセアン諸国の経済協力は緊密の度合いを増す

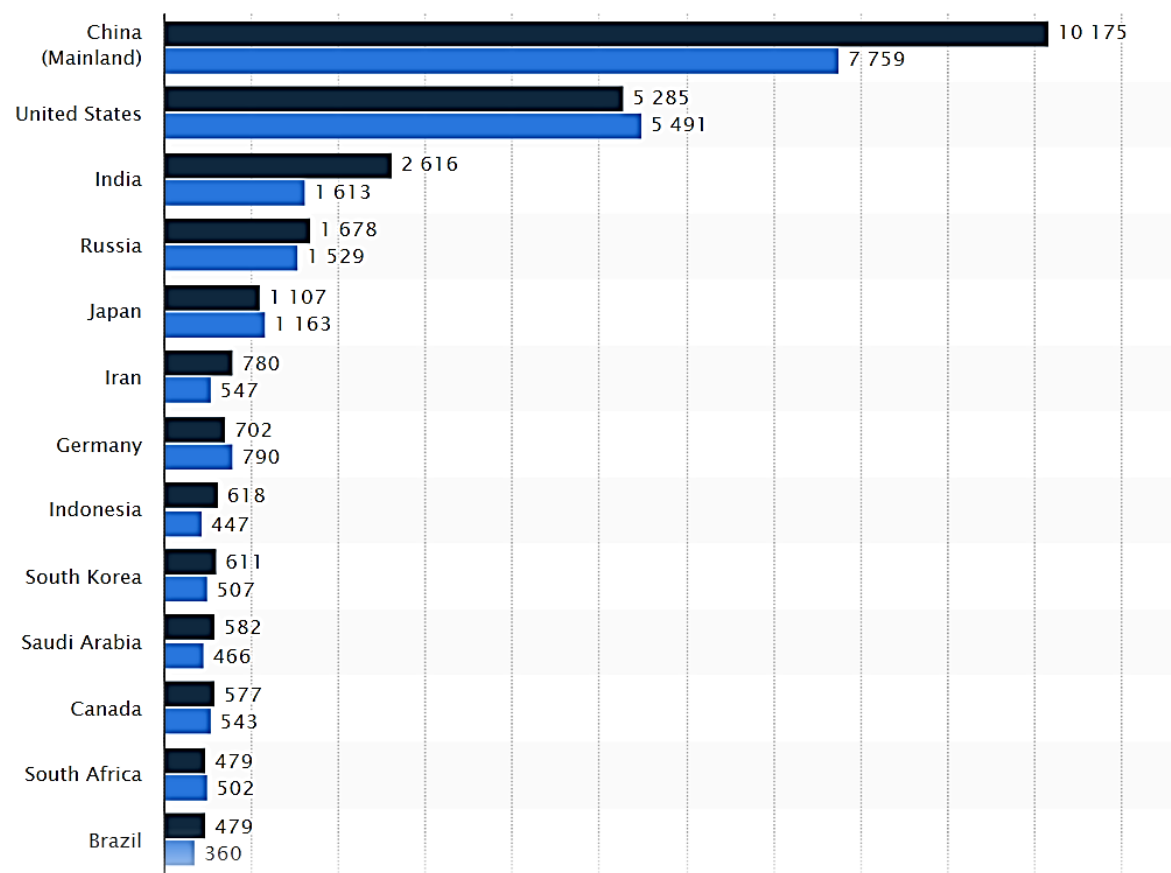
1. 中国・香港からのアセアン地域への投資残高は2兆ドルと圧倒的。
2. China + 1 の主役は中国企業。行き先はASEAN諸国。
3. メコン経済圏構想のもと、中国支援による交通インフラが整備。
4. RCEPの発効により、経済関係はより緊密に。
5. 豪州内では保守党政権による中国との経済関係の「政治化」に対する非難高まる。

▼アジア地域への直接投資残高の推移
(10億ドル、UNCTAD)



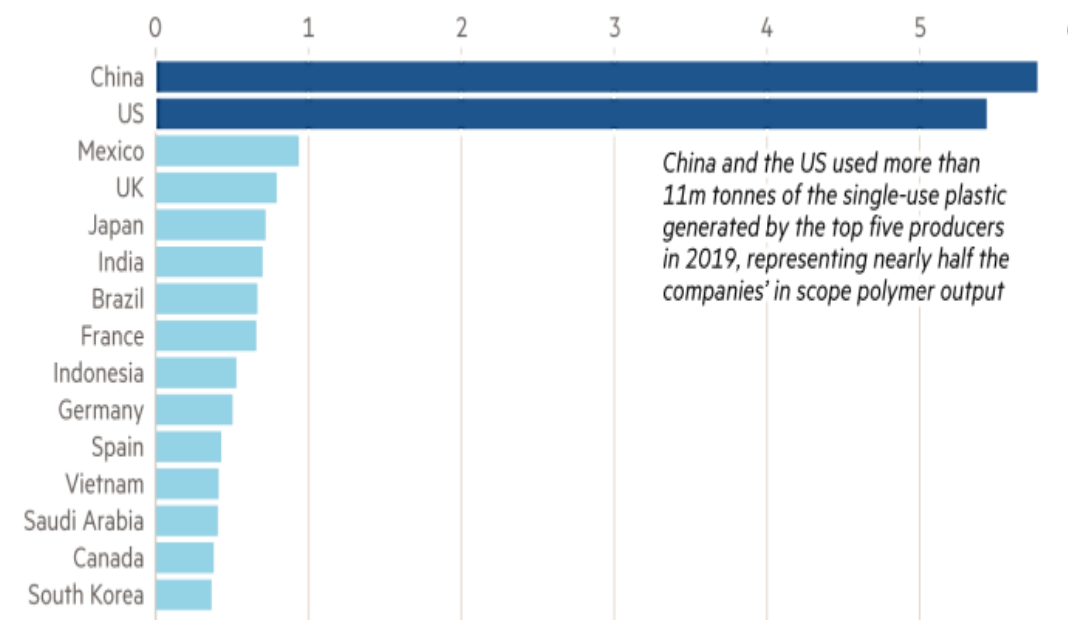
環境問題：中国とアメリカは2大汚染排出国

▼CO2排出量ランキング



▼ポリマー消費ランキング

Top destination countries for polymers* generated by the five largest producers, 2019 estimate (million tonnes)



China and the US used more than 11m tonnes of the single-use plastic generated by the top five producers in 2019, representing nearly half the companies' in scope polymer output

Top five companies are: ExxonMobil, Dow, Sinopec, Indorama Ventures and Saudi Aramco
 *The analysis tracked the production of five polymers that account for almost 90% of all single-use plastics
 Source: Minderoo Foundation
 © FT

グローバルジャパン戦略

/5

グローバルブリテン構想

1. 2021年3月ジョンソン政権が発表。Brexit後の英国の発展構想を打ち出す。
2. 3つの戦略
 - ① 軍事力の規模の縮減。一方で質と効率の向上を図る。
 - ② 大英帝国以来培ったソフトパワー（含む英連邦諸国との関係）を活かし、グローバルなプレゼンスを拡充する。
 - ③ 国際金融センターであるシティーを通じ、中露への影響力を行使。
3. 6月11日、G7サミットでバイデン大統領とジョンソン首相が「新大西洋憲章」に調印。権威主義国家に対抗してゆくことを表明。
4. 但し、英国の対中政策は、実利主義が基本。米中露の三大パワーの balanサーとして存在感を高めるのが狙い。

グローバルジャパン戦略

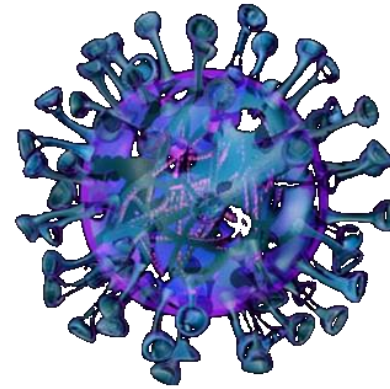
1. 中国と一衣帯水の位置にあるアメリカの同盟国。
2. 世界第三位のGDP規模。
3. ASEAN諸国との緊密な経済関係（直接投資残高では中米に次ぐ）。
4. 台湾との歴史的な関係。
5. 中国進出日本企業は1.4万社。
6. デカップリングは日本の産業界にとってマイナスが大きい。
7. アメリカの対中政策において、日本の立場はクリティカル。
8. 「自由で開かれたインド・太平洋構想」を乗り越えた「グローバルジャパン戦略」の必要。

日本企業の対応

1. 危機管理能力の向上とそのためのグローバルな情報収集体制の整備。
2. ESG経営に対応した、中国ビジネスに関わるアカウントビリティ。政治問題について「ノーコメント」だけでなく、一歩踏み込んだメッセージ。
3. フェイクニュースとプロパガンダが溢れるネット空間への対応。
4. 中国市場に踏みとどまらねばならないリアリティを踏まえた、株主や顧客への情報発信。
5. 最も必要なことは、「もっと中国を知る」こと。とくに、自信をつけてきた中国国民への対応を誤らないこと。

ありがとう

ございます♡



SOCIAL DISTANCE

新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため
間隔をあけてお並びください。



Please take a distance from other customers
due to COVID-19.