

特集 会員インタビュー

中国ビジネスは活力に満ちた
ブルー・オーシャンだ

若者の夢を応援する
経営者が不動産事業に参入

隔月刊

東洋投資

Toyo
Investment
Bimonthly

2023 / 8

特別企画 | SPECIAL PLAN

中国の特色ある経済特区

海南省

特別寄稿

OKRは
どう素晴
らしいの
か

● 世界から再び脚光を浴びる
東京の不動産

● 日本の金融政策がもたらす
住宅購入の好機



日本華僑不動産協会

会員募集中

Member recruitment



日本華僑不動産協会事務局

詳しくはコチラ

TEL: 03-5797-8633

E-mail : swj@ocreaj.jp





あすか信用組合

Asuka Shinkumi Bank

住宅ローン

永住権のない外国籍の方専用

ご融資額：1億円以内
 金利：年1.45%（変動金利）
 ご融資期間：35年以内
 保証人：原則、1名
 対象の方：組合員資格があり、ご融資時に満20歳以上60歳以下の方

※連帯保証人がいない方は年1.65%となります。

住宅ローン

ご融資額：1億円以内
 金利：年1.05%（変動金利）
 ご融資期間：35年以内
 保証人：原則、1名
 対象の方：組合員資格があり、ご融資時に満20歳以上60歳以下の方

※連帯保証人がいない方は年1.25%となります。

不動産投資ローン

ご融資額：3億円以内
 金利：年1.9%～2.9%（変動金利）
 ご融資期間：35年以内
 保証人：不要
 対象の方：組合員資格のある、法人または個人（事業主）の方

不動産フリーローン

資金用途は原則、自由

ご融資額：3億円以内
 金利：年2.9%～3.6%（変動金利）
 ご融資期間：30年以内
 保証人：不要
 対象の方：組合員資格のある、法人または個人（事業主）の方

※資金用途の確認により、お取扱いできない場合もございます。

その他の詳細、個別相談は下記店舗までお問い合わせください

Tokyo

本店営業部

新宿区歌舞伎町2-32-9

☎03-3208-5101

上野支店

台東区上野1-18-1

☎03-3832-5141

恵比寿支店

渋谷区恵比寿4-27-6

☎03-5798-2551

立川支店

立川市曙町1-25-12

☎042-522-5131

錦糸町支店(仮店舗)※

台東区上野1-18-1 3F

☎03-6756-8421

池袋支店

豊島区東池袋1-22-1

☎03-3983-5241

足立支店

足立区梅島1-13-3

☎03-3849-5111

蒲田支店

大田区西蒲田7-7-7

☎03-3733-5101

Saitama

大宮支店

さいたま市大宮区宮町1-114-1

☎048-638-3540

※錦糸町支店は建替えのため、当分の間仮店舗として「上野支店の3階」に移転のうえ、営業しております。

※お申込みにあたり、当組合所定の審査をさせていただきます。なお、審査の結果、ご希望に添えない場合もございます。すべての商品について上記の他、諸条件がございます。また、融資対象物件に当組合を第1順位とする（根）抵当権を設定させていただきます。

※組合員資格：当組合の営業地域にお住まい、もしくはお勤めの個人の方、また当組合の営業地域内に事業所をお持ちの法人・個人事業主の方。
 営業地域：東京都、埼玉県、北海道、青森県、秋田県、岩手県、宮城県、福島県、山形県

※個人（事業主）の方の場合は日本国籍の方、外国籍で永住権をお持ちの方、または定住者の方が対象となります。なお、定住者の方につきましては、在留資格の種類他により、ご利用いただけない場合がございます。

あすか信用組合 検索

巻頭言 | FOREWORD

6

野村 昌弘 (一社)日本華僑不動産協会会長

ビジネス界における「新青年」の使命



理事・会員インタビュー
DIRECTORS & MEMBERS INTERVIEW



村尾龍雄 キャストグローバル信託株式会社代表取締役

中国ビジネスは活力に満ちたブルー・オーシャンだ

8



反町長祿 東和不動産代表取締役社長

若者の夢を応援する経営者が不動産事業に参入

10



Contents

特別寄稿 | SPECIAL CONTRIBUTION

- 14 **1 OKRはどう素晴らしいのか**
- 18 **2 ビジネスを200万ドルから2兆ドルにするには**
- 24 **3 デジタル化時代の生き残り法**



特別企画 | SPECIAL PLAN

- 28 **中国の特色ある経済特区——海南省**



ホットニュース | HOT NEWS

- 44 世界から再び脚光を浴びる東京の不動産
- 46 日本の金融政策がもたらす住宅購入の好
- 47 東京の不動産価格が高騰
- 50 日本の「マンション節税」は破綻したのか
- 52 2023年、インバウンドが回復し、田舎の穴場スポットが人気
- 54 日本は「分厚い中産階級」を如何にして再構築するのか



ビジネス界における 「新青年」の使命



(一社) 日本華僑不動産協会会長
野村昌弘

中国の80後（1980年代生まれ）、90後（1990年生まれ）の世代を「無」の世代と呼ぶ人がいる。家も車も仕事も貯金も無く、役にも立たず、夢もなく、害もないというのである。そして、彼らの親の世代は、理想と道徳と文化と規律をもつ「四有青年」と呼ばれた。一見して、当時の4つの価値観は、新時代の青年の価値観からは遠いように思える。彼らの集団としての名誉意識は希薄で、単独で行動し、個人や個人の価値観を大事にする。

ところが、新時代の青年実業家に目をやると、新たな活力と力が見えてくる。われわれは、そこに特別な意義を見出すのである。われわれはビジネススキルの向上と企業変革のための信念を求めている。畢竟、われわれはそうした一群と交わることで、彼らの活力と力を取り入れることができる。彼らとは「新青年」である。

われわれが言うところの「新青年」とは、年齢を問わず、外交的か内向的かを問わず、市場を信じ、ビジネスに対する好奇心と敏感さを常にもち、停滞を嫌う人たちである。如何なる分野であろうと、創業者或いはフォーチュン500に名を連ねるような企業のトップは、常に革新と変革を求め、傍から見れば成功を収めているように見えても、決して現状に甘んじることはない。

彼らは、モバイルインターネットが全てを再定義し、ビッグデータやAIが奇想天外を現実にする時代に生ま

れた。この時代、夢をもって勇敢に行動する限り可能性は無限大であるが、変化を受け入れなければ、過去のものとして忘れ去られてしまうであろう。新青年たちにとって、いまの時代は最高の時代であるに違いない。彼らは例外なく市場の洗礼を受け、自分たちの夢を実現してくれるのは、市場の力だけだと信じている。しかし、年長者たちは、多くの紆余曲折と苦痛を経験してはじめてこの現実を受け入れるのである。市場は、彼らといまの時代を結ぶ紐帯である。

ビジネス界にとっては、残酷な時代とも言える。変化とイノベーションのスピードがあまりに速いため、新青年はこれまでのようにひとつの製品やビジネスモデルに固執できなくなり、長期的利益を追求するようになるであろう。企業の盛衰は激しくなり、別の角度から考えれば、ビジネスに対する信念が試される時代でもある。

多くの人びとが、ビジネスによって運命は変えられると考え、われわれの社会も変化を余儀なくされている。青年の活躍が国を豊かにし、青年の力によって国は強くなるのである。

今日のビジネス界では、青年主導の戦いが繰り広げられている。最後に勝利を手にするのは彼らであろう。新青年が新しいビジネス世界を形成し、彼らのビジネスを繰り広げるのである。共に、新青年たちの世界へ踏み出そう。

T&K 株式会社では OA 機器を通じて、 お客様の業務を効率的に！

経費削減のスペシャリスト集団 オフィスの経費削減ならここで解決



- ・OA機器の販売
- ・電気工事
- ・エアコン設備販売及び取り付け工事
- ・オフィス内装、回線、LED 工事
- ・その他オフィス備品販売、設置
- ・防犯設備
- ・セキュリティシステム
- ・介護設備のご提案、販売
- ・その他事業内容：飲食業店



 KYOCERA



T & K 株式会社
Company Profile

RIZING ZEPHYR



T&K 株式会社は、福岡のプロバスケットチーム
「ライジングゼファーフクオカ」
を応援しています。

すべて T&K にお任せください！

お問い合わせ

T&K グループ 092-406-9975 <https://tandk-f.com>

【営業所】・福岡本社 ・熊本営業所 ・北九州営業所 ・長崎営業所 ・大阪営業所 ・四国営業所 ・東京出張所
【グループ会社】・タモツ電設株式会社 ・T&K ペイント株式会社 ・T&K 通信サービス株式会社 ・T&K アセット株式会社

村尾龍雄 キャストグローバル信託株式会社代表取締役

MURAO TATSUO

中国ビジネスは活気に満ちたブルー・オーシャンだ

村尾龍雄氏は輝かしい経歴と名刺に書ききれないほどの重要な地位を持つ。1990年、京都大学経済学部を卒業し、神戸市の都市計画局で法務を担当した後、1999年に村尾龍雄法律事務所を設立した。2002年、弁護士法人キャスト(現・弁護士法人キャストグローバル)を設立し、中国を事業の出発点としてアジア全域にビジネスを展開する氏は、中国ビジネスの「物知り博士」として知られている。

リソースの統合、強みの強化

村尾氏がパートナーを務めるキャストグローバルグループは、すでに専門家及び従業員総数548名(2023年7月1日現在)にまで成長しており、弁護士業務や信託業務はグループの数ある業務のうちのほんの一部にすぎない。成功するビジネスマンに不可欠な「安きにありて危うきを思う」精神を備えた村尾氏は、すでにかんがりの社会的影響力や事業規模があるにもかかわらず、なぜ不動産管理信託を中核とする不動産業に力を入れるのかという質問に、「弁護士の収入は不安定で、案件規模と収益割合を予測するこ



とは簡単ではありません。しかしながら、不動産は逆です。建物や土地は、その立地、設備、計画、用途などの要素をすべて見たり調べたりすることができますし、投資規模を確保すれば、相対的に安定した高いレベルの収入を期待できます」と答えた。

とはいえ、どうやら神秘的な要素もあるようだ。村尾氏が初めて不動産に注意を向けたのは2016年頃のことであるが、当時、台湾海峡の兩岸で活躍する風水の老師が「あなたは不動産に向いている!」と確信に満ちたアドバイスをしたというのだ。それ以来、村尾氏は試験的にアメリカとベトナムの不動産市場に投資をし、いずれも50%~100%のキャピタルゲインを得た。こうした成功事例に支えられ、不動産投資は次第に村尾氏個人のことではなく、グループ全体の経営計画に組み込まれていった。



近年、日本の景勝地近くに別荘を購入する中国人富裕層が増えている。リゾート用の不動産は、確かに質の高い生活の象徴ではあるが、その後のメンテナンスや修繕は簡単ではない。キャストグローバルグループは、2020年の司法書士法人グループとの統合によって更に力を増し、15の専門家チームが法律、会計、税務等の面のコンサルティング業務で連携している。そのなかで、不動産鑑定士から一級建築士、行政書士まで幅広いリソースをカバーする不動産専門の信託管理チームは、クライアントの多面的なニーズを十分に満たすワンストップ・サービスを提供することが可能だ。

日本の不動産高騰の「元凶」は外国人にあらず

村尾氏は特に、「外国人が日本の不動産を買い漁るから、日本の不動産

価格が上がっている」という意見に触れ、それは間違った見方だと指摘した。まず、日本人はマイホームを購入する際、頭金ゼロでローンを申し込むことができ、住宅ローン金利も国際水準をはるかに下回っているが、海外にいる外国人には、頭金ゼロや低金利といった優遇措置を享受できない。

次に、データを見れば、日本の不動産消費者は、今も日本のサラリーマン家庭が中心であることが分かる。外国人、さらには中国人を日本の不動産価格高騰の「元凶」とみなすのは、まったくもって非科学的で不合理な決め付けだ。

東京23区の不動産価格はすでに比較的高いレベルにあるけれども、23区内の物件であれば、築年数や保存条件、交通の便がどうであれ、通常は売却に心配がない。村尾氏は、値上がり前に個人名義と会社名義で6棟の建物を購入しており、利回りは5%以上だという。よって、当面は利回りが悪化した東京都内の不動産への投資は考えないが、日本の不動産市場への新規参入者に対しては、やはり東京都に注目するのがよいとアドバイスする。「将来、不動産バブルのような事件が起こるのが心配であれば、東

京都、それも23区内が最もリスクに強い地域であることは間違いないでしょう」。

中国ビジネスは無限の可能性を秘めたブルー・オーシャン

弁護士という仕事柄、村尾氏は長い間、中国と日本を行き来しており、中国ビジネスで30年近い豊富な経験を持つ。氏は上海や香港など中国の多くの都市に滞在してきたが、中でも最も縁が深いのが上海だ。

村尾氏は1995年に弁護士登録し、その頃、所属していた弁護士事務所が中国に事務所を出すことを計画した。当時、改革開放の初期段階にあったこの国に対して他の弁護士たちは懐疑的だったが、村尾氏は希望の地とみて、毅然と上海行きを決意した。

1996年に初めて上海を訪れて以来、30年近く中国ビジネスに携わるなかで、村尾氏は浦東新区がゼロから飛躍的に発展するさまを目の当たりにし、絶えず刷新される改革開放後の中国の活力を体感し、「分房」と呼ばれる国有企業の福利政策としての住宅分配制度が廃止された1998年7月以降の上海不動産市場の熱狂的な値上がりも経験した。



村尾氏は、弁護士、税理士、香港ソリシター、社会保険労務士、行政書士、宅建士など複数の資格を持ち、流暢な中国語を話し、上海で顕著な貢献をした外国人として上海市政府から2度の「白玉蘭賞」を受賞し、中央公安部から外国人永久居留身分証も得ている。

インタビューの中で村尾氏は、日本華僑不動産協会を設立し、華僑の力を結集し、業界のガイドラインを規範化し、サービスの質を向上させた野村昌弘氏のリーダーシップを高く評価するとともに、村尾氏が賛助会員として協会に加入する前、協会の忘年会に招待されたときのことを面白く振り返った。沖縄県選出の衆議院議員の宮崎政久氏(元・法務大臣政務官、現・自民党法務部会長)は、村尾氏と野村会長の共通の友人だ。

新中国建国の指導者の名言「調査なくして発言権なし」は、真実を見つけ、偏見を取り除くという弁護士の職業精神にぴたりと合致するもので、村尾氏の座右の銘にもなっている。村尾氏は、改革開放という大事業を構想した鄧小平と抜本的な機構改革に大鉈を振った朱鎔基という2人の中国指導者について、感慨深げに語った。村尾氏は日中関係に全幅の信頼を寄せており、中国関連ビジネス、特に中国から日本へ向かうベクトルのビジネスは無限の可能性を秘めたブルー・オーシャンであると確信している。彼のような「知中派」が、もっともっと増えてもいいはずだ。



反町 長祿 東和不動産代表取締役社長

SORIMACHI CHOUROKU

若者の夢を応援する 経営者が不動産事業に参入



不動産取引・管理、ITコンサルティング、語学学校、専門学校と、一見して全く無関係な事業は、反町長祿代表取締役社長によって東和グループとして整理・統合され、夢を追う若者たちは、ここで学び、就業、暮らしの悩みを解決し、社会に躍り出る。

若者の夢を応援

夢を抱いて来日する若者たちの中には、理想の大学に進学する者もいれば、専門学校に進んで技術を習得する者もいる。どの道を選択したとしても、自身に挑戦し、より良い人生

を追求したいという願いを尊重し、応援したいと思うものだ。反町氏は、自身とあまり年齢の離れていない学生たちのために、何か力になれないものかと考えた。そうした背景から生まれたのがIT人材派遣システムである。出会いは人生を変える。東和国際学院と東和IT専門学校を卒業した留学生は、東和グループにIT人材として登録され、企業管理や派遣の仕事を経験した後、自身に適した職に就く。反町社長は、留学生にチャンスを提供するだけでなく、日本での生活基盤にも配慮し、彼らが日本で活躍できるよう後押ししたいと考えて

いる。

創業して12年の間に、東和グループは30名以上の経営者を誕生させ、彼らはそれぞれの分野で夢に向かって邁進する。東和グループは新華僑の創業モデルというより、技術を共有し機会を創出するユニコーンインキュベーターといえるだろう。

反町氏にも、辛酸をなめた過去がある。一夜にして、40人以上いたエンジニアの中堅社員がすべて退職し、得意先は離反し、売上額は大幅に減少した。自己憐憫や諦めは彼のスタイルではない。ゼロからのスタートであったが、ほどなくして彼は新たな技術チームを構築し、その人柄と専門能力によって、再び市場の評価を勝ち取ったのである。

反町長祿氏は一般の家庭に育ち、起業に際しても、両親から資金援助は受けておらず、家族にも商売の経験はなかったという。しかし、平凡な主婦であった母親は、氏に多くのことを教えてくれた。簡単な道理であったが、それらの教えは今日まで、人としての振る舞いやビジネスに活かされているという。

ITによる学校経営で 品質と効率を高める

2006年、大学を卒業した反町長祿氏は、友人たちと果敢に起業もし、業界大手で勤務経験も積んだ。5年後、十分な経験を蓄積した彼は、ITコンサルティング会社を起点に、独立、起業した。

当時、日本ではIT人材の養成が急がれていたため、彼の試みは瞬く間に成果を上げた。その頃、中国は日本を抜いて世界第2位の経済大国となり、観光や留学で日本を訪れる中国人の数は年々増加していた。反町氏は語学教育の必要性が高まることを見通し、マンパワーと資本の一部を投入し、東和国際学院と東和薪日本語学校を相次ぎ設立した。

それはおそらく、IT技術者ならではの感性によるものなのかもしれない。反町氏は、当時、日本語教育市場に留学生向けのデータサービスシステムが不足していることにいち早く気づいた。日本の豊かな教育資源、春夏二度の入試は、受験生に多くの進学機会を提供しているが、その一方で、学校選びや出願が複雑化しているという議論があった。

そして、反町氏の主導した学生管



理システムが開発された。同システムは、国内外の留学希望者向けのオンライン申請チャネルで、語学学校に対しては、教職員の業績評価、在学生の出席査定や成績のデータを提供し、現場からのフィードバックにより、カリキュラムや運営は絶えずアップデートされ、優れたユーザーインターフェイスとユーザーエクスペリエンスを誇る。

学生管理システムは、人手による作業を大幅に削減し、記載漏れや計算ミスを回避できることから、受験生からも学校側からも高い評価を得ており、現在、115の語学学校と15の専門学校および大学等の教育機関がユーザーになっており、市場の3分の1を占めている。さらには、日本の多くの大学や専門学校にも導入されている。

エンジニアとしての専門性と経営者としてのプロ意識が、常に反町氏の知識欲を掻き立てた。氏が一般の人と異なるのは、書店での立ち読みを好む点だ。氏によると、立ち読みは疲れはするが、緊張感があって集中力が高まり、効率が良いのだという。

蘇東坡は「若者が学びを深めるには、あらゆる書物を繰り返し読むことだ」と言った。人は成果を上げるほどに、プレッシャーは強くなり、自らの至らなさを感じるものである。反町氏は創業当初、人材こそ財産と考えていたが、今になって、時間はさらに大事なものだと感じている。「学ぶべきことが多過ぎて、時間が足りないのです!」。氏は現在、速読を学んでいるという。経営者の自律と自覚



が、今日の東和グループの発展の基になっているのかもしれない。

質の高いサービスが 不動産価値を高める

反町氏は、語学学校、IT専門学校、人材派遣会社の豊富な資源を統合・活用するために東和グループを設立するとともに、不動産事業にも着手した。

不動産事業初心者である彼は、堅実に事を進めた。現在所有している不動産資源の大部分が語学学校の学生のための宿舎である。宿舎等のサポートが充実していれば、学生には都合がよく、日本に子息を留学させている両親も安心である。また、山梨県の温泉旅館を買収し、東和グループは観光事業にも参入した。

立地、方角、築年数などの客観的要因によって不動産価値は決まってしまうが、反町氏は、業者が提供するサービスによって、付加価値を与えることができると考えている。

業界の見通しについて尋ねると、氏は次のようなアドバイスをくれた。「豊洲に代表される湾岸エリアは、今後20年は大きな変動はないと思われる、投資に適しています。住宅としての購入を考えるのであれば、家庭のニーズにもよりますが、東京23区内で検討は可能です」。



九鼎不動産システム発表会

未来の不動産探しに革命を起こす新たなプラットフォーム

11月22日(水) PM 15:00 START

トラストシティ カンファレンス・神谷町

東京都港区虎ノ門4-1-1 神谷町トラストタワー2階
(東京メトロ日比谷線 神谷町駅 直結)

お申し込み・お問合せ

☎ 03-5797-8633

✉ swj@ocrea.jp



入場無料

定員300名

*先着順となります

日本華僑不動産協会



SOLUTION TO YOUR NEEDS

株式会社FIRST STEP



Real Estate Business
不動産業務
(売買・賃貸)



English Speaking Staff
英語専門家
(軍人賃貸)



Property Management
物件管理
(代理・賃貸)



Online Contract
電子契約
(360°VR)

Strive to provide outstanding investment Advisory Services for all English speakers

本社
東京都渋谷区千駄ヶ谷5-16-14
ワコー代々木ビル 2&3F

03-6380-5689

e-mail: sales@firststep-jp.com
www.firststep-jp.com

1

OKRはどのくらい素晴らしいのか

文／特約記者
劉開華

目標管理に焦点を当てたOKR（目標と主要な結果＝Objectives and Key Resultsの略）の方法論には普遍性があり、ハイテク企業の急成長を助けるだけでなく、あらゆる業界とあらゆる成長段階の組織にとって、未来を勝ち抜くための強力なツールである。

OKRは近年ますます人気が高まっている。おなじみのバイトダンス、百度、シャオミなどのインターネット企業もOKRを導入しており、OKRに挑戦しているさまざまな業種・業態の企業も増えている。OKRとは「目標管理」、「目標と主要な結果」のことである。OKRの背後にある理論は非常にシンプルで、もしどこに向かっているのかわからなければ、決して目的地に到達することはできないのである。

OKRをうまく運用するためには、以下の2つの問いに答えなければならない。

- 一、どこに行きたいのか。この回答がすなわち目標＝「O」(objectives)である。
- 二、目標に向かって正しく進んでいることをいかに知るか。

この問いに対する答えが、進んでいくなかで得られる結果KR（Key Results）である。OKRの最大の利点は、組織がトップダウンで足並みをそろえ、全員が同じ目標に向かって取り組み、全員が心を一つに努力することにある。この観点から、OKRはあらゆるタイプの企業に適している。

| OKRが自社に適するかどうか

1976年、インテルはメモリーからマイクロプロセッサへの転換を実現するため、重点的な業務を共有し、業務目標を統一し、従業員の上から下まで同じ目標を達成する方法を模索していた。

ドラッカー（近代経営学の父）の忠実な信

奉者であった当時のCEO、アンディ・グロブは、OKRを考案・実施し、その後シリコンバレーを席卷、グーグルのようなテクノロジー界の巨人を生み出した。

OKRは現在、BMW、シュナイダーエレクトリック、ホールフーズ、ゲイツ財団など、世界中の何百もの企業で成果を上げている。特に、ミレニアル世代やZ世代の社員が職場の主力となるにつれ、OKRマネジメントはますます多くの企業に受け入れられている。若い社員は「マイクロマネジメント」されることを好まないが、自分の仕事が会社全体に貢献しているかフィードバックをされることは望んでいる。OKRを効果的に実施するには、平等で包括的な企業環境、自発的な従業員、経営幹部の理解と支援など、多くの前提条件が必要だ。

OKRの創始者であるジョン・ドーアは、「企業によっては、透明性と説明責任が文化的リスクと脆弱性を招く。ほとんどの組織は、一夜にして何万人もの全従業員にすぐにOKRを使わせるのではなく、試験的なプロジェクトからOKRの導入を始めるのが良い。リーダーがOKRを信じていないのであれば、試す必要はない」と述べている。

よって、中国企業では序列が重視されていること、従業員が上司のトップダウンによる命令に慣れていること、従業員に自発性やグーグルのようなイノベーション遺伝子が不足していることなどを理由に、中国におけるOKRの将来性を疑問視する声もある。

ポストコロナの時代にもこうした問題は相変わらず存在するものの、デジタル技術の急速な普及と業界破壊

の加速に伴い、中国企業が市場から淘汰されることなく逆境のなかで成長するためには、組織の効率化が急務であり、よりフラットな組織と包括的な企業文化に向かう必要がある。

OKRは中国企業に適しているのか。答えはイエスである。最も説得力のある例のひとつがファーウェイで、5G分野での優位性とハーモニーOSの実力には驚かされる。2017年にファーウェイが行った業績管理満足度調査を見ても問題をよく説明できている。

OKRを実施しているチームは、従来の業績管理手法を採用しているチームよりも、業績管理のあらゆる次元で満足度が高い。その中でも、チームワーク、仕事の自由度、個人の強みの活用、組織の開放性などの分野で最も顕著である。テクノロジー企業以外にも、中国の伝統産業もOKRを積極的に取り入れている。

2020年12月末、万科の祝九勝総裁兼CEOはOKRの手法を使って翌年の仕事の課題を整理した。従業員全員が仕事の報告をするのをやめ、各自が自分の仕事に対して、目標は何か、主要な成果は何か、と自問し

思考することにした。

アクセンチュアのレポートによると、中国のビジネスリーダーの83%が、インクルーシブな文化はビジネスの成功に不可欠だと考えている。同時に、中国の女性従業員の84%、男性従業員の73%が、平等という企業文化はキャリアの成長に極めて重要であると考えている。

また、中国の従業員は自己研鑽も重視しており、BCGの調査によると、中国の従業員の81%が毎年かなりの時間をスキルアップに費やし、70%が新しい仕事のためのリスクリングを望んでおり、これは世界の平均レベルをはるかに超えている。

ここから、中国の従業員の学習意欲と自発的な性格は、OKRの推進力となっており、決して妨げにはなっていないことがわかる。さらに、外部環境の変化が激しくなる中で、従来の目標管理ツールは勢いを失いつつあり、中国企業はより時代の発展に適応できる目標管理ツール、つまりOKRツールを切実に必要としている。OKRは柔軟性に富んでいるため、企業はそれぞれの職場環境に応じて最適なペースを自由に選択することが



できる。

実際、OKRはほとんどの企業や組織に適用可能であり、現段階では、以下のようなタイプの組織がOKR管理で大きな成果を上げるだろう。

1、構造転換期の伝統的な大企業：多くの大企業グループは変革を図ろうとしており、全体を統一する「上下同じ目標」が必要だ。OKRはチーム思考をリードすることができ、オープンかつ透明性の高い目標の場合には、従業員が自分の仕事と企業戦略を一致させることをより意識し、全体のリソースの変換を実現させる。

2、新興成長企業：創業したばかりの企業、特にインターネット関連業界では、戦略目標が非常に明確というわけではなく、企業の発展戦略を確認するために探索し続ける必要がある。OKRは目標と結果を関連付け、全体的な方向性の正確性を保証する。同時に、優位なリソースは重要事項をフ

ォカスし、貴重な創業資源の内部消耗を減少させる。

3、プロジェクト主導型企業：OKRの活用に適した企業は、社内的にフラットなマネジメントに偏る傾向があり、3～4階層で十分である。等級があるためにプロジェクト管理目標が分散しすぎず、逆に継続的な見直しによって徐々に強化され、プロセスのオープン化によって、プロジェクトの運営実施が実現できる。

企業はOKRをどう使えば良いか

近年、OKR関連の書籍が相次いで出版され、OKRの専門教育チームも続々と誕生し、OKRの大きな需要と可能性が証明されている。海外のアマゾンやグーグルから、中国のバイトダンス、ファウウェイ、DiDi、美的まで、OKRは優れた企業からますます注目されている。

OKRはデジタル時代の「強い個人と強い組織」のニーズにマッチしており、現在、IT、ベンチャー投資、ゲーム、クリエイティブ業界で広く使われている。

中国の万科を例に挙げると、OKRの創造的な提案は間違いなく業界にとって素晴らしいモデルであり、また、従業員個人のポテンシャルと価値の発掘に焦点を当て、分散型組織構造への移行、管理と運営を絶えず改善し続けるというシグナルを発している。

依然として肥大化した組織構造システムに陥っている多くの不動産企業と比べ、万科の組織構造と事業の境界はより明確化しており、OKRを実施できる条件をすでに備えている。2018年以降、万科はフラットで俊敏な組織構造を構築し続けている。

また、タスク志向と長期的なインセンティブを重視するビジネスパートナー制度の導入は、利益とリスクを共有するOKRのインセンティブメカニズム



や、会社目標と個人目標の適合性とも一致する。万科は、OKRを中心に明確で達成可能な目標と測定可能な主要な成果を設定し、個人の目標を会社の使命、戦略、ビジョンと一致させるべく強化し続けている。

もちろん、企業文化の違いやコンセプトの対立が問題の核心であり、特に価値管理のチャネルや人をベースとした経営思想を重視するOKRにはその傾向が強い。多くの企業が先進的な管理ツールを導入しても成果が上がらない理由もここにある。

OKRを正しくうまく使い、目標と結果をドライブする（前に進める）には、実は企業にフラットな組織、利益とリスク分担のインセンティブシステム、機敏なエリートのチーム、プロジェクトをオペレーションする能力、結果指向による文化の多次元的な変革も必要であり、それにより本当に適切なOKRツールの配置が可能になる。

また、OKRの実施にはシステム思考トレーニングと実現ツールが必要だ。オンラインOKR管理プラットフォームとツールを構築した企業だけが、企業組織の役割へのリアルタイム同期アクセス、モバイルマルチ端末の使用をサポートし、タスク管理、目標との整合性、データ分析を実現し、企業のOKR管理デジタル変革を達成できる。

様々なOKRツールの中で、飛書（Lark）OKRは中国オリジナルのOKR管理ツールの代表的なものであり、最初はバイトダンス社内部で使用され、その後徐々に多くの中国企业に普及していった。

バイトダンス社の副総裁である謝欣はかつて、「バイトダンス社のOKRの実践も、最初は紙にOKRを書き、そ



れからナレッジベースに書き、最終的には一連のOKRシステム、すなわち飛書（Lark）OKRが専門的に開発され成功した。それは飛書（Lark）オフィスパッケージと連携してすでに多くのユーザーに使われている」と述べている。

飛書（Lark）上で社員のアイコンをタップするとOKRのページにアクセスでき、自分や他の人のOKR、関連する進捗状況などを確認・理解することができる。具体的には、飛書（Lark）OKR管理ツールはそれぞれのプロセスで管理者やユーザーが、より迅速に上下の整合性、目標へのフォーカスを実現し、さらに進捗管理とコラボレーションを実施し、最終的に組織効率と組織力のアップグレードを達成するのをサポートしている。

バイトダンス社で広く利用された後、飛書（Lark）OKRは、デジタル小売や旅行サービスを含む様々な企業に対しても、組織のアップグレードと進化を支援している。

企業的意思決定者にとって、目標管理ツールがなければ、従業員が個人の視点から経営者が達成したい目標や仕事の優先順位を理解することは難しい。しかしOKRを手掛かりにすれば、従業員は互いのビジネス目標や仕事の優先順位を一目で知ることができ、組織のメンバー同士で目標を上下に合わせることで、より明確な方向性を示すことができる。

まさにドラッカーが予言したように、目標管理は戦後100年の戦略思想の主流となり、OKRの風はシリコンバレーから世界へと流れ、地域化してその地に根付いている。

目標管理にフォーカスしたOKRの方法論は、ハイテク企業の急速な発展をサポートするだけでなく、あらゆる産業、あらゆる成長段階の組織にとって、未来を勝ち抜くための強力なツールなのである。



2

2 ビジネスを200万ドルから
2兆ドルにするには

『投資参謀マンガー―世界一の投資家バフェットを陰で支えた男』より抜粋 改編



相場の流れに身を任せることは逆に、ウォーレン・バフェットとともに51年間、**年利19.2%**という奇跡的な投資記録を打ち立てた賢人チャーリー・マンガーは、**相場で勝つチャンスをつかむためには、自分の意思決定レベルを向上させる考え方を身につけることが重要だと考えた。**

チャーリー・マンガーは2021年には97歳。ウォーレン・バフェットと何十年も共に歩んできた黄金のパートナーであり、パークシャーの大物であり、ウォーレン・バフェットよりも賢いと言われる男である。彼の唯一の公認伝記である『Warren Buffett Behind the Scenes Think Tank: A Biography of Charlie Munger』（邦題『投資参謀マンガー―世界一の投資家バフェットを陰で支えた男』）では、200万ドルのビジネスを2兆ドルにしたい場合、どのように考え、決断を下すべきかをケーススタディを使って紹介している。

私は長いキャリアの中で、いくつかの非常にシンプルなコンセプトを消化・吸収し、問題解決に役立ててきた。今日は、「200万ドルを2兆ドルにする方法」という極めて難度の高い課題について、皆さんと一緒により良い方法を探っていきたい。時間を遡り、1884年にある富豪が200万ドルを投資して新会社を立ち上げ、ノンアルコール飲料業界に参入し、その業界で永遠に経営し続けることを計画したとしよう。彼は、150年後、つまり2034年に会社全体の価値を2兆ドルにできると証明できる人材を採用したいと考えている。面接の競争相手は大勢

いて、あなたには15分しか時間が無いが、どのようにしてこの富豪に資産をあなたにまかせるよう説得するか。最初にすべきことは次のような「当たり前」のことである。まず、普通の飲料で2兆ドルを稼ぐことは期待できないので、ブランドを立ち上げ、法的に保護された強力な商標にすることだ。

次に、まず地元市場を開拓し、その後、新しい飲料を迅速に全世界に広めていかなければならない。世界的な共感を得るためには、強力な自然の力を見つけなければならないが、これについては後で分析する。その次に、少し数学の知識を使って、目標を分解して計算し、2兆ドルとは一体何を意味するのかを見てみよう。

理性的に推測すると、2034年頃には世界中で約80億人の飲料消費者がいると予測できる。一人一人の消費者の身体は主に水分からできており、身体に必要な水分を補給するために毎日大量の水分を摂取しなければならないが、これはちょうど缶飲料8本分に相当する。もし、新しい飲料が開拓した飲料カテゴリーが、世界の飲料産業の25%の市場を占め、私たちが

このカテゴリー内で市場シェアの半分を占めるとすれば、2034年までに2兆9200億本の飲料を販売できる。缶飲料1本あたり4セントの純利益が得られると仮定すると、およそ1170億ドルの利益を上げることができる。もし会社が順調な成長率を維持できれば、2034年に2兆ドルの企業価値を持つことは容易だ。

それでは、2034年までに1缶あたり正味4セントの利益を目指すのは妥当だろうかという重要な問題が出てくる。

もしわれわれが世界中を共感させる飲料を作れば、答えはイエスだ。

150年は長い時間であり、その間に通貨の価値は下がり、消費者の購買力は高まり、商品のコストは一定の購買バランスにより下がる。このような好条件により、飲料1缶あたり4セントの純利益という目標は容易に達成できる。

では、次の重要な問題が出てくる。いかに世界中の消費者に普遍的にアピールできる飲料を作るのか。そして、それが飲料の新しいカテゴリーを作り出し、そのカテゴリーの市場シェアの半分を獲得できるのか。



この問題に答えるには、少し基礎心理学の知識を使う必要がある。本質的に私たちは、条件反射を生み出し、それを維持する企業を創設しようとしている。では、どのように条件反射を生み出し、維持するのか。

基礎心理学の教科書によれば、条件反射にはオペラント条件づけと古典的条件づけの2種類がある。古典的条件づけは「パプロフの犬」でよく知られている条件反射だ。われわれの目標は高いので、両方の反射を使う必要がある。

まず、オペラント条件づけについては、相手が真似しにくいように反射を最大限に高める必要がある。オペラント条件づけを生み出す方法として実現可能なのはおそらく以下のものだけであろう。

(1) エネルギーやその他の成分の価値を提供することができる。

(2) ダーウィンの自然淘汰理論によれば、味、食感、香りなどは人間の神経系統において消費を刺激する要因となる。





(3) 砂糖やカフェインなどの刺激物。

(4) 人は暑いときには涼しさを、寒いときには暖かさを感じたくなる。

顕著な成果を得るためには、上述の刺激要因をすべて含める必要がある。そして、いかに競合他社にこの条件反射を構築させないようにするか、答えは簡単だ。われわれはその飲料を最短期間で世界中に広め、随所で見られるようにし、そしてこのアイデアを社員全員が熱狂的に追求する目標にすることだ。

次に、パブロフの条件反射の原理はどのように活用できるだろうか。

パブロフの条件反射の実験では、ベルの音が犬の神経系統を刺激し、ものを食べていなくても唾液の分泌を早めた。永遠に手に入れることのできない美しい女性を見ているように、男性は彼女が手にしている飲み物に強烈な渴望を抱くようになるだろう。

したがって、考えられるあらゆる条

件を考え、合理的にパブロフの条件反射を利用しなければならない。自社の飲料もそのプロモーション活動も、消費者の頭の中で、彼らが好きなもの、評価するものすべてと関連づけられなければならない。このような大規模なパブロフの条件付けを構築するには、想像を絶するスピードで巨額な費用がかかるが、それは必要なお金だ。

続いて、その製品に心理効果を加えて高級感をもたせる必要がある。それが競合他社への最高難度の挑戦ともなる。人間の本性には、心理学者が「社会的証明」と呼ぶ強力な「模倣」心理があり、通常、他の人が消費している場面を見ただけで、模倣型消費が呼び起こされるのである。したがって、広告のデザインや販促活動を企画する際にはもちろん、常にこの「模倣」心理を考慮しなければならない。各流通チャネルで売上を伸ばすことは、他の多くの商品を研究開発するよりも

役に立つ。

つまり総括すると、今なすべきことは以下の通りである。

(1) 口当たりが良く、エネルギー補給ができ、神経を興奮させ、消費者から多くの操作可能な条件反射を引き起こす飲料を発明する。

(2) パブロフの条件反射を多用して、消費者が好む飲料と関連付ける。

(3) 強力な社会的証明効果を利用して販売を促進する。

では具体的にはどうするか。

わが社の流通戦略と物流はシンプルである。明確なパブロフの条件反射と社会的証明の効果を得るためには、長期的な広告宣伝と製品プロモーションを実施し、製品価格の40%以上を販売チャネルに費やす必要がある。さらに、飲料の缶は場所を取るが、中身の大部分はただの水にすぎず、輸送しても意味がない。この状況を回避するために、世界各地にボトリング工



場を設立する必要がある。

最も重要な味の特許申請ができないため、われわれは強迫症患者のようにレシピの安全を確保するだろう。また、秘伝のレシピを守るために、それを難解なものに聞こえるように大々的に宣伝し、パブロフ効果をさらに高める必要がある。

食品工学の発展に伴い、最終的には他社がわれわれの製品の風味をほぼ同じところまで再現できるようになったとしても、その時点でわれわれはかなり先を行っているのだ。さらに、非常に強力なブランドと確立された「どこにでもある」世界的な流通システムがあれば、味のコピーもわれわれの目標への歩みを邪魔することはないだろう。

一步引いて考えても、食品化学の進歩は競合他社を助けるかもしれないが、同時に技術革新も起こり、私たちにも利益をもたらすだろう。例えば、冷蔵技術、輸送の高速化などである。

このほか、その他の関連する飲料のチャンスも後から出てくることをしっかりと把握しておくべきだ。

最後に、逆転の発想で企業の事業展開の計画をチェックし、われわれにとって望ましくないことは何か、避けるべきことは何かを確認しておこう。

第一に、飲んだ後に甘すぎて嫌になり抵抗感を感じ、購買意欲を失うことのないようにする。

第二に、商標の流用、あるいは商標の一部の名称の盗用をさせないようにする。

第三に、特徴的な味が新しい市場全体を席卷した後に、味を突然、あるいは大幅に調整することは避ける。たとえ目隠しテストで新しい味の方が良い結果を出したとしても、味を変えるのは愚かなことだ。

以上が、いかに200万ドルを2兆ドルに増やすかという方策である。

私の提案した解決策は、コカ・コーラ社の現実の発展とどの程度一致しているだろうか。

創業から12年後、コカ・コーラの利益は15万ドルに届かず、純利益ほとんどゼロだった。その後、自社の商標の半分を失い、一時は価格コントロ

ール力さえ失った。それでも、コカ・コーラ社は上述のほとんどを遵守し、現在1250億ドルの企業価値を有している。

2034年までに20兆ドルという目標を達成するためには、さらに年率8%の成長を遂げなければならない。最悪の失敗を回避するために迅速な行動をとれば、2兆ドルの目標は容易に達成可能であり、2034年前に完全に達成することも可能だ。

この例を用いて、私は皆さんに5つの有益で示唆に富む考え方を伝えたい。

その1：問題を簡略化する最善の方法は、まず大きな問題を判断することができるものから決めることである。

その2：科学的事実通常、数学の方式でしか明らかにできない。

その3：正面から考えるだけでは不十分で、逆転の発想も学ばなければならない。

その4：最良かつ最も実用的な知恵は基本的な知識の中にある。しかし分野を超えて考えなければならない。

その5：真に偉大で卓越した結果は、多くの要素が組み合わさった結果でしかありえない。



能为您做些什么？

加施德环球集团

加施德环球集团是以律师、司法书士、税理士、注册会计师等15种不同领域法律资格的专家组织及信托公司（加施德环球信托株式会社）为核心，在日本全国拥有23家网点，日本国外拥有9家网点（其中中国大陆的4家网点为上海（总店）、北京、苏州、广州，还有香港、台湾网点），运用以中文、英文为主的多语言应对机制，由总计548名成员（截至2023年7月1日）提供不动产相关服务的独具特色的专家集团。

<https://castglobalgroup.com/zh/>

我们提供的不动产相关独特服务举例

目前，海外投资人投资日本的投资用不动产，对于每年产生的租金收入，以使用被称为 GK-TK（合同公司与匿名组合出资相结合的方案）的节税投资方案为例，也仍然要负担 20.42% 的代扣代缴所得税。但，如果通过我们信托公司提供的“特定受益证券发行信托”进行投资，例如从香港投资日本的不动产，基于《中华人民共和国香港特别行政区政府和日本国政府关于对收入税项避免双重课税和防止逃税的协定》，代扣代缴所得税有可能可以缩减至 10%。律师、税理士可以用中文或英文解释该结构并制作所需文件。

欢迎随时联系我们。 电子邮件地址 info-t@castglobal-consulting.com



CastGlobalGroup

律师法人加施德环球 / 司法书士法人加施德环球 / 土地房屋调查士法人加施德环球 / 社会保险劳务士法人加施德环球 / 行政书士法人加施德环球 / 税理士法人加施德 / 加施德环球国际专利商标事务所 / 加施德环球咨询株式会社 / 株式会社加施德环球 / 加施德环球信托株式会社 / 株式会社加施德环球设计 / 株式会社CGBO / 加施德环球咨询（上海）有限公司 / 加施德环球投资香港有限公司 / 台湾加施德环球股份有限公司 / CastGlobal Law Vietnam Co., Ltd. / 加施德环球咨询（缅甸）有限公司



Japan Travel Management Holdings

JTMホールディングス株式会社

会社概要

JTMホールディングス株式会社は、20年以上の歴史を持つ総合グループ企業です。事業範囲は、不動産事業、ホテル事業、観光事業、生産事業、旅客自動車運送事業、物産販売事業、通信販売事業、チェーンレストラン経営、ドラッグストアのチェーン化、フードデリバリープラットフォームなどが含まれます。

さらなる飛躍を求め、新たな可能性にチャレンジし、初心を忘れず、また利用したい!そんなお客様の声を目指して日々努力し、チャレンジしていきたいと思っております。



Japan Travel Management Holdings

株式会社不動産

頭金0でもマイホームは買えます 賃貸/売買/投資移民/物件管理



香港料理・焼味・飲茶



アジア物産店

加盟募集中



会社ホームページ

JTMホールディングス株式会社

東京オフィス：
東京都新宿区四谷4-28-4 YKBエンサインビル 2階
TEL : 03-6273-1818 FAX : 03-6380-1156

本社営業所：
大阪府泉南郡田尻町りんくろポート北5-6
TEL : 072-479-3800 (代) FAX : 072-479-3801

東京営業所：
東京都新宿区高田馬場3-5-5 ACN高田馬場ビル2階
TEL : 03-5358-9767 FAX : 03-5358-9790



加盟wechat問い合わせ
Tel:080-4462-6768

3

デジタル化時代の生き残り法

文／特約記者 馬勝



テクノロジーの変化、環境の変化、不確実性が組織にもたらす挑戦とはいったい何なのだろうか。これらの変化をどのように理解すればいいのだろうか。新型コロナが流行したとき、その変化はさらに激しかった。急激な変化の中で、その変化に対応できる企業は、実は独自のレジリエンスと環境との共存能力を持っている。そこで、それらの考え方と、直面しなければならないシナリオのいくつかを共有し、どのように組織の価値を再構築するかについて検討したい。

企業環境の再認識

企業環境の変化は、私たちが何度も討論しているテーマだ。「科学は一つの村からグローバル化したコミュニティーへと変貌しつつある。数学と生物学の融合は、私たちにどんな教えを示しているのか。それは、団結は力であるということだろう」。

変化する今日のビジネス環境の本質的な特徴とはいったい何だろうか。今日の新しい環境においてビジネスが直面している根本的

な状況は、特にシンプルに表現するなら、業界を超える、ということだ。

これまでの発展環境では、自分たちがどのような業界にいるのか、その業界の特徴や産業論理は何なのか、私たちはよく理解していた。しかし、今日私たちが遭遇している変化とは、多くの業界の境界線が曖昧になっており、業界の変化や可能性に対して、自分たちが置かれている境界線がよくわかっていないということだ。

伝統的な論理では、平らな紙面で、ある

一点から別の一点まで進むと、その距離は2点を結ぶ線分となり、その平面における限界となる。しかし、3次元空間へと進み、この紙を折ることによって、2点間の距離をゼロにすることができる。平面の限界から一步外に出れば、突然視界が開け、もはや限界がないとわかる。

今日のビジネス環境には、非常に多くのさまざまな変化があり、私たちの置かれている環境は業界を超えている。そのような背景のもと、デジタル化の持つ価値に戻り、なぜ今日、業界の超越について検討するのか。それは、デジタル化技術そのものが、ハードウェア、データ、アルゴリズムなどの上に、一連の「連係効果」を実現するものだからだ。先ほど紹介したように、紙が折り畳まれると、2点間の距離が実際には0になり、生態学的空間全体が一変するのだ。

「連係効果」は主に3つの側面に現れる。

第一に、シナリオの連係である。デジタル技術を取り入れると、多くの業界でシナリオが変わる。

例えば、医療分野では、以前は検診センターに行き、診断書を作成してからセンターに戻り、医師に診断書を解釈してもらっていた。しかし、今日ではデジタル技術を取り入れ、オフラインのすべての健康診断の診断書、診断、治療薬の提案という連続する状況はシームレスであり、完全な閉ループで従来の健康診断では実現できなかった価値が生み出された。連係効果において、シナリオの連続性をもたらす興味深い変化とは、上流と下流



の関係を再定義し、新たな価値を提案する空間を作ったことだ。

第二に、データの連結である。共有データのシェアと利用は、異なる業界や産業を結びつけ、非常に特異な効果をもたらす。例えば、大量のタクシー利用データを重ね合わせると、街の交通状況をつぶさに把握できるだけでなく、多くの新しい産業価値を生み出すことができる。もちろん、それがナビゲーション製品であれ、小売店の開店や旅行の決定であれ、データの連結の結果生まれた一連の業界横断的な価値を見ることができる。連係効果のデータの連結は、基礎データの共有と応用を通して、一見無関係な業界同士に共鳴を生む。

第三に、価値の相互運用である。さまざまなシナリオのもとでユーザーとデジタル資産を融合させ、コストを

抑えて巨大な磁場を持つ価値システムを構築することができる。アマゾンが検討している会員システムはもちろん、日常生活で感じられるビジネスやビジネスシーンの変化にしても、価値の相互運用がユーザーにさらに忠誠心を持たせることもでき、一部のデジタル資産の融合やユーザーとの関係の改善によって、多くの新しいサービスや新しい価値空間を生み出すこともできる。

協調的共生:デジタル時代の基本的な生き残り法

ある意味、連係効果とは、デジタル時代に選択すべき基本的な生き残り法であり、私たちは協調的共生と定義する。今日、私たちが感じたいのは、実は団結の力であり、デジタル技術はこの団結力の形成を容易にするものだ。

今回紹介した3つの連係効果による価値創造の空間であれ、または非常に多くの企業実践であれ、それらはすべて協調的共生が基本的な生き残り法であることを証明している。

この基本的な生き残り法を理解し、デジタル技術がもたらしたビジネスシーン全体の変化に立ち返ると、私たちは最も基本的な4つの現実を受け入れざるを得ない。



現実1：組織は無限のつながりの中にあり、環境に深く影響されると同時に、環境に影響を与えている。組織の活力について論じる場合、実際に注目されるのは、活力ある組織となるために外部環境と交わるかどうか、相互作用できるかどうか、その結果、自分自身が活力を持つことができる。企業が持続可能であるための真の前提条件は、十分にオープンであること、外部と十分にエネルギー、物質、情報を交換することである。

現実2：誰もが不安定で大きく変化する環境に置かれているため、誰もが現在起こっていることや、今後何が起きようとしているのか、十分に理解することは難しい。

例えば、2020年の新型コロナの流行に関して言えば、実際には今後、何が起るのかを完全に理解することはできない。より大きな難題は、カントが強調した関係カテゴリーの「認識が必要なものは、すべてほかのものと相互作用する」ということであり、私たちが多くの物事について理解するには、あなたが認識しなければならないものがすべて他の何かと相互作用しているということなのだろう。

私たちは誰一人として独立して存在しているわけではなく、必ず相互につながっている。戦略とそれを企業がいかにか実行するかが、実はかつてないほど問われている。これが第2の現実である。

現実3：企業の経営環境は、不確実性と変化の中にあり、私たちが慣れ親しんだ成長、相対的に安定した産業環境、そして連携した関係も、変化と超越に直面しているために、調整する必要があるかもしれない。ほとんどすべての企業が、比較的オープンで双方向的な協同モデルに向かっている。これが第3の現実である。

現実4：『反脆弱性』の著者ナシーム・ニコラス・タレブは、「秩序を求めるときには、表面的な秩序しか得られない。しかしランダムな変化を受け入れるとき、秩序を把握し、局面をコントロールすることができる」と書いている。

それこそが今日私たちが直面しなければならない現実だ。ある意味では、安定の中で自身の安定性を得ることを望んでいるが、それは実際には表面的な安定に過ぎず、環境の変化にダイナミックに適応する真の能力を身に



付け、さらには効率的に変化に対応する能力を身に付けた時、逆に局面をコントロールすることができるのである。

別の観点から見ると、変化とは何を意味するのだろうか。

企業経営発展の全プロセスにおいて最も重要な概念は、「現実の変化に対応し、新たな経営手法を追求できるかどうか」である。

現実では、いかにしてより大きな労働効率を得るかという問題を解決しなければならず、より大きな労働効率を得るためには、科学的な分業が必要であり、流れ作業全体の効率を実現しなければならない。労働の効率化が進むと、人が傷つけられたり、人が機械化されたりしていることに気づく。このとき直面する現実、組み立てラインの機械ではなく、人そのものの価値をどう扱うかということである。このとき組織管理には人間中心主義のマネジメントが現れ、組織は一つの社会システムとして捉えられる。

組織効率や人的効率が一定のレベルに達すると、企業が直面する現実、外部リソースの関係をどのように理解するか、外部競争にどのように勝つか、である。

この時点で、経営理念は戦略と競争戦略であり、競争戦略の優位性を得る方法は、企業が核心的競争力を

組織効率と人的効率が一定のレベルまで高まったとき、企業が直面する現実、外部リソースとの関係をどのように理解し、外部との競争にどう勝ち抜いていくかである。

持てるかどうかだ。良質な学習型の組織は、大脳と同様に学習し進化することができるはずだ。

企業における組織価値の再構築の2つの事例

ビジネスシーンが変化している今日の状況において、組織の価値の再構築と運用が企業に役立つことは明らかである。

以下、例を挙げて説明する。

事例1：シャオミ社の「竹林エコシステム」共生効果（原文：“竹林生態”共生効果）。シャオミは9年足らずで誰もが驚く成長を遂げた。なぜそれをなし遂げられたのか。それは「竹林エコシステム」と呼ばれる共生効果を利用したからである。

「竹林エコシステム」共生効果で、最も重要な点は、スマートフォンベースのビジネスから生み出される膨大な顧客価値のクラスターを形成し、その上に、すべてのスマホユーザーにいくつかのソリューションを提供し、共生プロジェクトを生み出したことである。

この共生効果によって、スマホそのものからスマートハードウェアにうまくシフトすることが可能になり、最終的にはライフスタイルにシフトする。これはまさに顧客自身が必要としている

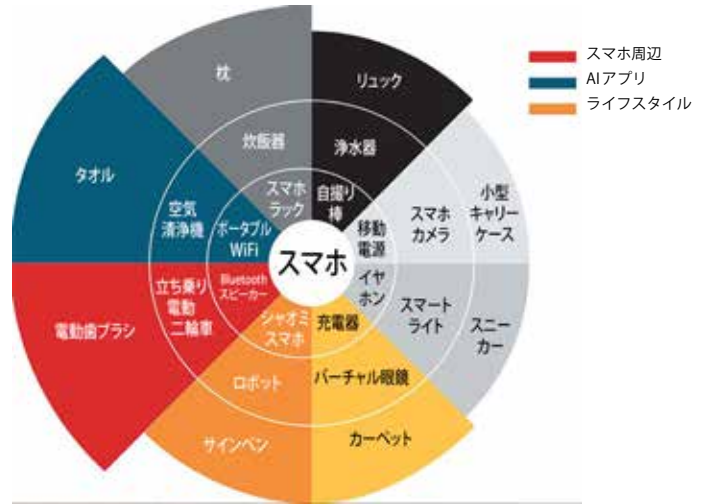
ものでもある。

雷軍氏は『シャオミ生態チェーン戦地メモ』（原文：『小米生態鏈戰地筆記』）の序文でこう書いている。「われわれは『実業＋金融』の両輪駆動方式により、シャオミが大企業になるのを避けた。もし

自社の77部門がさまざまな製品を生産すれば、疲弊して効率も低下する。われわれは創業者を社長に変えた。シャオミは一艦隊であり、生態チェーン上の各企業は全て高効率に運営されている」。

この言葉は、なぜシャオミがこれほど力強い成長を遂げることができたのか、なぜ製品の価値と顧客との間の価値の双方向性を解決できたのか、なぜ竹林エコシステムが共生効果を発揮することができたのかを理解するのに役立つ。

事例2：企業によるウイチャット（微信）の協同共生価値の構造は、ウイチャットを調査し詳しく研究する過程で、同社が協同共生価値を再構築したことがわかった。



上の図は複雑に見えるかもしれないが、真剣に同社の全体像を理解しようとした場合、人とサービスとの間のデータを取っ払って、すべてのユーザーに技術的なフレームワークを共有できるようにし、信頼できるシステムを確立し、さらにデータの共有を完了した時点で、協同共生の価値の再構築とは何かを理解できるだろう。

テンセントの馬化騰は、「コネクティビティ(接続力)は、企業と社会にさらに大きな影響を与える第四の力だ」と述べているが、私もこの表現は適切だと考える。急速に変化するビジネス環境の下で、企業価値の再構築は協同共生に立ち帰らなければならない。

それはどのようなモデルなのかを本当に理解しようとするれば、私はやはり私たち一人ひとりが創造する必要があると思う。ピーター・ドラッカーの言葉でこの文章を締め括ろう。「将来についてわかっている唯一のことは、今とは違うということだ。未来を予測しようとするのは、夜中にライトをつけず、リアウィンドウを見ながら、田舎道を運転するようなものだ。未来を予測する最善の方法は、未来を創ることだ」。

私たち一人ひとりが自分の未来を創造していくことを私も期待している。





中国の特色ある 経済特区 —— 海南省

特約記者／劉開華・千軍



2018年4月、中国政府は海南省に自由貿易試験区を建設し、中国の特色ある自由貿易港建設推進を支援すると決定した。これは海南省にとって全く新しい時代の変革とチャンスとなった。今号の企画では、消費、不動産、観光、政策などさまざまな面から新たな海南経済特区を紹介し、今後の経済の発展を展望する。

海南省はどのようにカードを切るか

いかにチャンスをつかみ、どの分野に重点を置いて独自の競争力を培うのか。

自由貿易港の建設を海南省の経済発展にどのように役立てるか。

習近平総書記は中国（海南）改革発展研究院の遲福林院長に対し、海南自由貿易港の建設について重要な指示を出し、中国国務院は「海南自由貿易港建設全体計画」（以下、「全体計画」）を発表して、この重大な戦略が本格的な実施段階に入り、海南省にとって得難い歴史的チャンスを迎えたことを



示した。経済のグローバル化は米国主導の経済圏による抑圧に遭遇し、世界が景気後退に直面する状況において、「全体計画」の発表は特別な意義を持つ。自由貿易港の建設は、経済特区を設立して以来30年以上にわたる海南省の夢であり希求であり、海南省各界の関心と期待の象徴でもある。

開放こそ内在する活力

海南省は「国内最大の特区」という特殊なキーワードを持ち、改革開放の産物でもある。改革開放によって生まれ、改革開放によって繁栄したのであり、改革開放がなければ今の海南省はなかった。

将来海南省に、さらなる開放、さらに高いレベルの改革がなければ、より良い明日を創造することは難しい。もし海南省がさらにこの先30年間、高度に国際化され、現代化された美しい宝島を建設するのであれば、根本的な推進力または迅速に对外开放の新しい枠組みを形成する必要がある。

それらの改革開放の新たな措置によって、

海南省は中国の開放と改革の前哨基地として、中国南海問題や「一带一路」において重要な役割を發揮できるだろう。1987年、海南省のGDP値は非常に低かったとはいえ、深圳をわずかに上回っていた。しかし、現在は深圳の約20%にとどまる。深圳の成長は海南省よりはるかに速く、海南省は急速に成長したとはいえ、深圳とは明らかな差があり、その差はまだ拡大し続けている。

それはなぜか。やはり開放と改革に理由があるのかもしれない。

まず、深圳は香港に近く、開放の強度が海南省よりも大きかった。

第二に、深圳はその後市場重視の改革をより早く進め、特に鄧小平の南巡講話は深圳に大きな力をもたらし、1990年代に市場化の体制がより早く、より高度に形成された。

第三に、そのような背景のもと、深圳は多くのイノベーション力とイノベーションそのものを生み出したため、深圳の産業構造は劇的に変化し、ハイテクとデジタル経済で中国の成長をリードする重要な地域となり、イノベーションの進展が最も早い地域となった。

海南省は深圳の経験から学ぶべきだ。

全体的に見ればこのような格差は、総量の格差や成長の格差だけでなく、さらには開放と改革上の格差でもある。

海南省は、特区を建設するにあたり、まずグローバル市場への投入を模索し、特別関税区の設立を模索し、島全体の開放を模索したが、さまざまな理由により、模索するだけで多くは実施に至らなかった。

第四に、より重視すべきは、島嶼経済をいかに発展させるかである。海

南省は深圳とは異なる。深圳は香港と隣接する地理的強みがあるが、海南省は地理的優位性がないので成長が劣勢に立たされた。何を頼りにそれを突破するか。

それは、さらに開放性を高めることだ。海南省は、税関特区の設立を模索した当初から現在に至るまで、自由貿易港を建設にしようとしており、それは島嶼経済体制をどのように成長させるかということでもある。島嶼経済は実際、開放性により大きく左右される。大きく開放すればするほど、大きく成長できるのである。

これについて、私たちはシンガポール、香港、台湾の成功体験から学ぶことができる。

「国際観光島」

海南省は1988年に省となり、特区が設立された。当時は関税特区が期待されたが、さまざまな理由で実現しなかった。1990年代の不動産バブル崩壊後、海南省の経済成長は全国でも下位に低迷した。

当時、地域全体を開放する可能性は小さいと感じられたが、ではどうするか。産業しか開放できないのなら、観光で突破口を開くしかない。よって、「国際観光島」は海南省が地域全体の開放が実現できない状況下で、新しい突破口を開こうとする選択であった。この背景のもとで、一方では、確かにブレイクスルーがあった。観光を中心とするサービス業を発展させるといふ大きな選択は、海南省全体を成長させる重要な推進力となった。国際観光島と直接関連して、特にサービス業の成長の比率が高くなった。

一方、このような状況で、産業の開

放は、中央政府が多くの政策を付与していることによるものだが、その政策の決定権は海南省にあるのではなく、中央省庁や委員会にあり、加えて海南独自の産業構造や政策実行の強度があるため、国際観光島の限定性を決定づけた。

地域が開放されていないのなら、より多くの国際航空路線をどうすれば開通できるのか。

物流産業はどうすれば発展するのか。

金融業はどうすれば発展するのか。

サービス貿易業はどうすれば発展するのか。

一定の政策だけしかなく、地域開放の度合いを高めなければ、海南省はどうにもならない。

海南省の将来の発展には、最大の特区を運営するために開放性を高め、地域の開放によって産業の開放を推進し、海南の発展の優位性を相互に融合させていくことが必要だ。より大きな地域の開放と産業の開放の融合にフォーカスして出口を模索しなければならない。国際観光島だけではもはや十分ではなく、積極的に条件を作り出し、自由貿易港の建設を模索することが最優先事項となっている。

海南省は歴史的なチャンスを掴み、このカードをうまく使えるのだろうか。それは時間が証明する。





何千もの産業が出てくる 新しい時代、花は咲き揃うか



産業で町おこし

以前の海南省の開発について話すと、王文はかなり感情的になった。王文は、幼い頃叔父から海南島の思い出を聞かされていたからだ。1990年代、王文の叔父は多くの人々と同じように金持ちになる夢を抱いて、南の海南島にやってきたのだ。

1988年4月、広東省から独立して、海南島に海南省と海南経済特区が設立された。1992年から1993年にかけては、人口もなく、夢を支える産業基盤もなく、ついにバブルは弾けた。当初の賑やかさも潮が引くように、砂利の水たまりを残して去っていった。その後、海南省の「特区」はずっとぬるま湯に浸かっていた。

2010年、自然の海岸線と温暖な気候によ

って、観光不動産が主流産業になったが、物語の結末は変わらなかった。人手不足、インフラ不足、サービス不足の観光産業は、旧態依然として大きなエネルギーを発揮できなかった。

海南は相変わらず海南であり、相変わらず渡り鳥の「中継地」でしかなかった。2020年6月、「全体計画」（「海南自由貿易港建設全体計画」）が「海南」に再び世間の耳目を集めた。

すでに馴染みのある「自由貿易港」という言葉のほかに、この計画書は海南にとって違った意義を持っていた。過去2年間、あるいは何年も前から、海南省の発展を巡っては、革新的なアイデアが多く、計画も多く、憶測も多かったが、実際にはその多くが思うように推進できていなかった。

数千の産業からスタートして、海南省は今回違う花を咲かせるかもしれない。今まで、海南省の産業構造のアップグレードは進まず、産業構造における農業の比率が大きすぎた。

また、第二次産業の構造調整も遅れており、工業はまだ海南省の経済発展の「弱点」である。第三次産業は、天然資源の強みがあるものの、インフラが脆弱だ。海南省の経済において、経済成長を進めるために最も効果的な産業は、農業以外では、ほぼすべて第三次産業である。したがって、海南省経済は長期的な安定成長を維持するために、伝統的な農業構造と生産様式を改善するだけでなく、他の分野でも改革を行う必要がある。

そして今日、海南省の建設の基調は、国際自由貿易港を核心と位置づけており、それを支える多くの工業都市を必要としている。ショッピング、ブランド品加工、ヘルスケア、貝工芸、水産品、海上飛行、ボート、国際的なショッピング、グローバル文化、水中風景などが産業支援の主な窓口になる。

産業によって小都市を振興し、産業を支援することで海南省は発展し、社会的生産、経済生態、環境生態を構築することができる。

海南省における特色ある小都市の発展を振り返ってみると、多くの特性がある。現在、海南省の100の特色ある産業タウンは、観光、熱帯特色農業、工業貿易サービス、観光と農業、古文化、インターネット農業と観光、漁業、漁業と観光、インターネット、貿易物流、インターネットと観光、熱帯特色農業観光、特色農業、農業観光、物流と観光、加工など16のタ

イプに分けられる。

統計によると、全省100の特色ある産業タウンのうち、観光タウンは40あり、投資完成率は59.4%、熱帯特色農業タウンは26あり、投資完成率は10.7%、古文化タウンは7カ所あり、投資完成率は4.0%である。

特色ある産業タウンは、行政区画単位としての町でもなく、工業団地の中の地区でもなく、イノベーション、協調、エコ、開放、共有の発展理念によって、自らの特質を結合させ、産業の位置づけを明らかにし、科学的に計画を実行し、産業の特色、人文科学、環境生態を探究し、産業の位置づけ、文化的な意味合い、観光の特色と一定のコミュニティ機能を明確に有し、「生産、都市、人、文化」の四つの側面の有機的な結合を形成する重要な機能プラットフォームである。



海南省の産業支援は自由貿易の基礎であり、海南省のジュエリータウンは深圳の福田市場とも、河南省南陽のジュエリー加工基地や雲南省保山市の騰衝人和古鎮とも違う。

海南省の宝飾工芸タウンは、開発とデザイン、生産と販売、ショッピング、免税店を一つにまとめ、10万人のジュエリー職人と10万人の関係者を配置する世界的な宝飾工芸タウンであり、

世界の主要な宝飾品の設計、生産、販売、貿易の中心地として海南省にもたらす利益と税金、客流、資源と発展は計り知れない。

特色ある産業タウンはダウントウンのビジネス地区と比べて、ビジネス運営コスト、会場コスト、人件費、取引コストが削減できるだけでなく、取引の流れを改善し、消費者とバイヤーの取引コストを削減し、海南省が世界から顧客を獲得するための価格保証を提供している。

大規模な免税店やショッピングモールの場合、精緻で華麗な宝飾品の多くは、場所代、展示会費用やその他の関連コストが多く必要であるが、宝飾工芸産業タウンでは、これらのすべてのコストを節約することができる。

また、タウンには大量の来店客の流れとキャッシュフローが作られ、世界から顧客が流入し取引をするのに有利であり、自由貿易港は自由と貿易という2つの主要な機能を十分に発揮するはずだ。

すなわち、海南省の産業タウンは、ビジネス地区という大規模な都市化建設の代わりとなって、人と現金の自由な流れという2つの特徴とニーズを満たすことができる。

実際の開発プロセスでは、全体像を見て正しいポジショニングを見つけている。もはや専門市場モデルではなく、ビジネス地区モデルの発展でもなく、タウン化が発展した海南省は、専門市場と貿易、取引の国際化の集合体であり、ビジネス地区化した海南省は、より国際化した海南省でなければならない。産業に支えられた海南省はさらに大きなポテンシャルを秘めている。

和泉社

W a i z u m i s h a

別墅地產開發 買賣租賃

大阪 輕井澤

千金易得，良“居”难求
漫山遍野的星光 午夜的虫鸣 院里的蒲扇





株式会社 華森社

投資 · 置業 · 移民

收益:回報率高于市場平均水平,且具有巨大升值空間

精準:準確定位客戶需求,定制專屬收益套餐

資源:大阪最大規模房產中介,持有專任物件及私密物件No.1



TEL:06-6567-8099(代表) FAX:06-6567-8199
〒542-0073 大阪府大阪市中央区日本橋1丁目3-6





シヨッピング天国としての海南と 香港にはどれだけ差があるのか



目標を香港に置いて、海南省は第二のショッピングパラダイスになろうとしているが、その差は誰の目にも明らかである。では、海南省はこの目標を達成できるのだろうか。

| 第二のショッピング天国

7月初めの三亜海棠湾免税店。台風が海南島の日差しを吹き飛ばしたが、大雨が消費者のショッピング熱を冷ますことはなかった。お客は風雨にもかかわらず、免税店の前に長い行列を作っていた。店内では、人の波、お客の声で暴風雨の音も聞こえないほどだ。グッチ、バーバリー、カルティエなどの高級店が限られた通路に設置されているため、店に入るための行列はいくつかの角を曲がって延々と続いている。

7月から海南省の免税店はほぼ毎日大賑わいである。7月1日、海南省は免税ショッ



ピング制度を開始、あらゆる側面から消費を刺激するための手を打った。まず、1人当たりの免税ショッピング限度枠を年間3万元（約60万円）から10万元（約200万円）に拡大し、商品1点あたり8000元（約16万円）の免税限度額の規定が取り消された。さらに、免税品の種類は38種類から45種類に増え、携帯電話、タブレットPC、ワイヤレスイヤホンなどの電子消費財もその中に含まれた。

しかし、プロのソーシャルバイヤー（代理購入者）である李さんにとって、海南省の代理購入の好況は短すぎた。

| 忘れられたバイヤーたち

新政策の導入後、「海南ブーム」の波がソーシャルバイヤー全体に広がった。新型コロナの影響により、収入が減った地元の労働者や学生たちが、次々に代理購入業に参入した。しかし新型コロナの世界的な流行により、無数のソーシャルバイヤーの収入の道が断たれ、李さんのようなプロのバイヤーは国内へ転換して生き残りを図った。

税関の統計によると、2020年7月1日から7日にかけて、島を離れた旅行者は延べ6万5千人、購入総額は4億5000万元（約90億円）、免税総額は6571万元（約13億円）、1日平均の免税総額939万元（約1億8000万円）となり、上半期比58.2%増となった。

1日当たりの買い物客は1万人前後で安定しており、1日の購入金額は6000万元（約12億円）から7000万（約14億円）の間である。購入品目のトップ3は化粧品、宝飾品、時計で、この3品目を合わせると購入総額の77.2%を占めた。

しかし、このようなブームは南国の灼熱にはほど遠く、わずか数日後の7月6日、税関総署は管理方法の改正を発表した。営利目的で他人のために免税品を購入した者、購入した免税品を国内市場で再販売した者、免税品を購入する際に虚偽の身分証明書を提出した者は、3年間離島での免税を享受することができず、関連規定に基づいて個人の信用記録に記載される可能性がある。

10日から新たな管理方法が施行された。7月1日から10日までの短期間では海南省の代理購入業界は花咲く間もなく、その後急速に凋落した。自由貿易港計画と免税政策によって海南省の貿易にチャンスを作ろうとしたが、新しい管理方法の公布は代理購入業界を傷つけた。

海南省には、代理購入での先天的な優位性が欠けており、海南免税店の価格は中免グループ（中国免税品有限責任公司）傘下の繁盛している免税店と比べても、特に目立たず、主力商品である人気のハイブランドについても、新製品や数量が見劣りし、魅力に欠ける。

しかし、実際に他に商品を買えるところがなかったので、李さんは海南省に飛ばざるを得なかった。コスト削減のため、彼は海南航空が売り出したキャンペーンチケットを購入し、海南旅行のついでに代理購入ビジネスをしよ

うと計画した。

海南省の代理購入業界で最も活躍しているのは現地の住民である。一般に、彼らはネット上で未使用の限度額を持つ現地住民を集めてアルバイトをさせ、自身の身分証を使用して免税店で商品を購入させ、さらに船で商品を島の外に運び出し、その後海南省に戻り商品を雇用主に渡すというシステムをとった。

しかし7月10日に始まった新しい管理方法はこのやり方に冷水をかけ、海南省の代理購入ブームは消滅した。もともと海南省の代理購入にあまり興味がなかった李さんは、これで海南省に行き代理購入しようという計画を諦めた。海南省では、現地住民の代理購入アルバイトに対しても審査を厳格化したのである。

最後に笑ったのは中免グループ

自由貿易港計画や新しい免税政策によってもたらされた配当の分け前を個人のソーシャルバイヤーが得ることは難しく、中免グループが最大の勝者となった。

中免グループは価値の高い上海と北京の株式を所有しているだけでなく、三亜海棠湾免税店も運営している。同時に、中免グループは海南免税品有限公司の株式の51%も所有しており、その傘下には海口美蘭空港免税店、海口市内免税店、博鳌市内免税店、日月広場市内店などがある。

政策は免税業者間の適度な競争を促しているが、現時点では、他の企業が離島免税市場に参入するためにはライセンス申請が必要であり、その認可とオープンまでに少なくとも1年半

を要するため、2022年までには離島免税という旨味のあるパイはほとんど中免グループが享受していた。

パイの分け前が欲しい新規参入者は、自社の力を磨き続ける必要がある。新規参入組は、長年海南省に根をおろしてきた中免グループに比べ、交渉力、調達・物流ノウハウ、物流・倉庫供給のスピードなど、全てで太刀打ちできない。

しかし現在、国内の有名免税店グループのほとんどが、パイの分け前を狙い海南市場参入の機会を虎視眈々と狙っている。海南省政府も中免グループに長く独占させるつもりはなく、近年、海外消費からの回帰を促すため、省内免税店の配置を加速させ始めた。

企業調査データによると、7月22日現在、全国の免税関連企業は8623社あるが、海南省の免税企業は合計4264社で、全国の業者の49.4%を占め、最も多くなっている。将来は、今大人気の「免税ライセンス」は、もはや海南の免税分野への足がかりにならないかもしれない。

「自由貿易港建設全体計画」によると、2025年前に海南省は全島での通関業務を順次開始する。つまり、海南省は将来、香港の「全島免税」モデルを採用し、どの店も免税店となる。

また、情報筋によると、海南省政府





は地元企業を設立し、そこが免税事業者の資格を取得した後、外国の有名な免税事業者と共同で免税事業を進め、共同で海南島の離島免税市場に参入しようとしている。あるいは外国の免税事業者が国内の免税事業者が資格を取得するのを支援し、外資を導入して、中免グループが長く独占してきた海南省の免税市場を活性化させようとしている。長期的に海南省は「ショッピング天国」となるようとしているが、さらに困難を克服する必要がある。

中信銀行の担当者は、「免税事業は観光とセットでなければ意味がない、どのように内地の人々を海南省に引き付けるかが課題だ。買い物だけなら、かなり限定的だ」。「海南省まで飛行機で行くこと自体にコストがかかるし、ほとんどの消費者は買物のために旅行するのではなく、旅行しながら買物をするのだ」と話す。

つまり、海南の買い物ブームを持続させるためには、地元政府も観光インフラを整備し続け、多角的な国際的観光サービスを増やし、世界における海南省の知名度を高め、観光と免税ショッピングを強く結びつけ、免税市場を生き生きとさせる必要があるのだ。

海南省と香港との差は、複数の大手免税店グループと改善し続ける観光産業の差かもしれない。



海南は不動産をあきらめていない

新型コロナの影響で、中国各地でも不動産市場政策が緩和されたが、海南省はこの時期に不動産市場の管理を強化した。これは不動産をあきらめて経済発展を推進しようとしたのか。

不動産の末路か

海南省は不動産業ですでに2回失敗している。1988年、海南省が生まれ、新時代の「砂金掘り」がまだ住宅が完全に商品化されていない時代に、海南省になだれ込み、この分譲住宅の処女地を切り開いた。

1992年までに、海南省への不動産投資は87億元（約1740億円）に達し、固定資産投資総額の半分を占め、財政収入の40%となった。その後1993年、海南省は不動産市場を規制する16の措置を導入し、住宅価格は急落した。

海南の不動産バブルは急拡大の末に崩壊し、約1万3000社の不動産会社が即座に倒産した。これは1回目の海南省不動産バブル崩壊で、2回目は2013年だった。

2010年、国家的な不動産投機の気運が強まり、海南省もその年に国際観光島に認定され、多くの投資家を集めた。2010年の初めから2011年末までに、海南省の住宅価格は1平米当たり6500元（約13万円）から1万元（約20万円）に高騰した。その後、2013年に海南不動産市場のバブルは再び崩壊し、住宅価格はまた暴落した。





断固として行動するか

国内でも有名な観光地である海南省の不動産は、他の省とは異なり、流動性が低く投資に適さないレジャー用不動産の割合が多い。2回のバブル崩壊により、不動産業は海南経済にとって消えない傷となった。2018年、海南省自由貿易区の認可に続き、厳格な不動産購入制限政策が発表され、それ以降、商品住宅に対して地域全体で購入制限が実施されている。

不動産会社が土地を取得し建設プロジェクトを開始するのに対し、一律に竣工済みの住宅販売政策が実施された。よって、海南省は全国で初めて竣工済み物件販売を実施したことになる。

その後、海南省は、「地元住民に対する2物件の購入制限」細則を導入し、すでに2物件以上の住宅を所有している海南省戸籍所有者と現住の住民に対する、居住用住宅と投資用物件の販売を停止した。

また、省外出身者が海南島で住宅

購入する際に組むローンについて頭金比率を70%以上とし、海口と三亜などの都市で住宅購入する場合、「海南省に通算60カ月間居住している」家族一人の社会保障証明や個人納税証明書を提出する必要があるほか、5年間の販売制限政策を実施し、譲渡を禁止した。海南省政府は、自由貿易港政策の発表後、海南省の不動産価格に大きな浮き沈みが出ないようにするため、厳格に不動産を管理している。

新型コロナの流行によって、さまざまな業界が一時停止ボタンを押さざるを得なくなり、そのため各地で不動産市場の政策が緩和された。しかし、海南省はその流れに逆行している。不動産業をあきらめるのだろうか。

海南省経済は不動産への依存度が非常に高くなっている。近年、海南省の不動産は投資と税収のそれぞれ約50%を占めている。2018年と2019年、海南省の不動産開発投資は減少し続け、海南省のGDP成長率も全国の平均成長率を下回った。購入制限政策の影響で、多くの不動産プロジェ

クトが停止した。

三亜市の鳳凰人工島プロジェクトは、「東洋のドバイ」と呼ばれ、帆をデザインした5棟のビルは、海南不動産市場の栄光の瞬間を目撃し、1平米当たり16万元（約320万円）の最高価格まで値がついた。

しかし、この不動産市場の奇跡は一瞬で夢破れた。2018年、三亜は中央環境保護検査グループのフィードバックを採用、鳳凰人工島建設プロジェクトの工事停止を命じ、鳳凰人工島の土地用途の管理を厳格にし、いかなる形式の不動産プロジェクトの建設





を厳しく禁止した。現在でも、工事再開は決まっていない。三亜市政府から20カ月間の工事停止と改善を命じられた後、この中国で最も豪華なレジャー島のプロジェクトは格安で競売にかけられた。

北京の財産権取引所の開示情報によると、鳳凰人工島のバックにいる持株会社の三亜鳳凰島投資集団有限公司の100%株式は40億3700万元（約807億4000万円）で公開譲渡された。もし海南省で不動産業をあきらめるなら、断固として行動できるだろうか。

市場に合理性を取り戻させる

海南省の新しい不動産市場政策の核心は、不動産市場を押さえつけるのではなく、不動産市場の安定的かつ健全な発展を確立することに特に重点を置いている。

新しい不動産購入政策の導入後、不動産開発業者の新しい土地権利獲得プロジェクトは、竣工済みの住宅販売を実施する。つまり、現有の土地プロジェクトは、依然として予約販売を実施する。従って、新政策における予約販売制度の取り消しが、海南不動産市場全体に与える影響は極めて

限定的である。

また、その後の購入制限細則の導入は、同様に消費者の合理的な住宅購入を促進し、不動産バブルの再燃を回避し、不動産市場の安定的かつ健全な発展を支援するものである。

長期的には、新しい政策の実施は一部の「濡れ手で粟」の不動産デベロッパーを撤退させることができる。これらの企業は、開発能力がなく、土地の占拠や住宅の品質も保証できない。この種のデベロッパーを淘汰することは良いことだ。

これは海南省政府が不動産業界をあきらめるのではなく、短期的に「血を流す」手段で、健全な不動産市場を取り戻すだけのことだとわかる。不動産市場に理性を取り戻し、海南省の産業構造を最適化できるのである。

また、地方政府が不動産への依存を減らすことでも、ある程度海南省経済の形成に強い弾力性を持たせることができる。

現在、海南省の産業構造は、不動産、観光、石油化学、海洋産業に大きく依存しており、これは自由貿易区、自由貿易港の建設という目標と矛盾し

ている。また他方では、海南省の観光産業の発展レベルはまだ向上の余地があり、不動産産業への過度の依存は、島の生態系を破壊するし、もしバブルが崩壊すれば、経済回復には長い時間が必要となる。

海南の今後の土地利用はハイエンド産業を重視していく。また、海南省の市場ではイノベーション業務と人材を導入できる能力のある不動産企業は、成長する機会がさらに大きくなるだろう。

現在、鳳凰人工島の多くのプロジェクトは建設が中断されている状態で、今日に至るまで、最高の16万平方メートルから3万平方メートルに至るまで、1平米当たりの販売価格に対する問い合わせもない。鳳凰人工島プロジェクトの「沈没」により、この区画の土地の価値も急落したのである。「鳳凰島オーナー」という名誉を得るといふ、富裕層天国建設の美しい夢も最終的には砕かれた。鳳凰島は海南省不動産業界の狂気を記録したが、今鳳凰島に屹立する船の帆の形の5棟の建物は、この不動産市場の熱狂の結果を忘れないよう、世界に警告している。





春を待つ海南の観光産業



エクストリームスポーツが新たな売り物に

すでに真夏ではあるが、新型コロナで凍りついた観光市場は徐々に解凍されつつある。海南省でピークシーズン以外のスポーツであるスカイダイビングで人気の場所、ボアオ・スカイダイビング基地は多くの人で賑わっている。

アジアで2番目の高度を誇る海上でのスカイダイビングとあって、見える景色は本当に美しく衝撃的である。「スカイダイビングはとても爽快で、コーチもプロ」と上海から来た25歳の劉妮さんは月に2回スカイダイビングを体験し、ダイビング後、SNSに書き込みをした。今月、彼女は直接上海から瓊海に飛び、スカイダイビングも20%の割引が受けられた。

海南省はエクストリームスポーツプロジェクトの構築に重点を置き、ボアオ・スカイダイビング基地は3年前にオープンして以来、「スポーツ+観光」の独自のポジションによって、多くの熱烈なファンを惹きつけている。

この基地は、海南省オープン低高度空域試点としての場所の強みを最大限に活用し、空港は現在、ビジネス航空機やヘリコプターサービス、飛行訓練、航空機のテスト飛行、スカイダイビングクラブ、航空クラブなどが

集まっている。

若者にますます支持されているエクストリームスポーツは、ポテンシャルがあり、インフラと正確な顧客層の把握に対するハードルは高い。海南省は一貫して、ファッショナブルでスポーティーな産業チェーンの配置と建設について前向きな戦略を持っている。ボアオ・スカイダイビングを種まきのプロジェクトとして、国際化されたスポーツタウンの育成や「スポーツ+観光」のファッショナブルな旅行ルートの構築のなかで、新たな時代の変革とチャンスを育んでいる。

海南ツアーのルートには、スカイダイビングに加えて、サーフィンも非常に人気だ。高所恐怖症の観光客は、サーフィンを選択する。サーフィンの後、観光客はさらに潮が引いた海岸や岩礁で海産物を採集することもできる。

「人々が喜んで暮らすところには遠方からも人が集まって来る」という。海南省のおもてなしは、海南観光ファンの源となっている。多くのエクストリームスポーツのプログラムでは、プロの選手だけでなく、アマチュアの観光客もここで満足のいく体験と、かつてない臨場感が得られるのだ。

これこそが、「世界中のゲストを歓迎する」ことであり、さらに海南省には多くの人気観光スポット、海洋館、免税店もあって、あら



ゆる年齢層の観光客のニーズに応えている。現在、海南省はイノベーションと開放のホットスポットであり、さらに流行のダイナミズムが集まる賑やかな場所である。

ひと味違う農村ツアー

大勢の親子連れや週末の旅行客にとって、週末の2日間「どこへ行くか」が重要になっている。自然の景観にしても、文化的体験にしても、海南省はまさに「農村ツアー」を育成・建設しており、これは非常に良い選択である。

海南地区は、ユニークな資源の強みがあり、多くの業態で精力的に農村ツアーを展開しており、観光開発と農村建設、貧困救済開発を協調させて推進しており、農業ツアー、観光振興は、農村ツーリズムを貧困の緩和と農村の活性化を促進するための重要なエンジンにしている。農産品の産業上の優位性を生かし、海南省にテーマパークを導入・建設することで、観光客に一味違った旅行体験を提供できるに違いない。

「村は美しくなり、観光客も増え、生活はますます良くなっている」

農場の前身は、王莉さんの古い家である。3年前、王莉さんはまだ村の

貧困層だった。「三塊地」の土地改革政策によって、観光会社は年間5万元（約100万円）のリース料を払い、古い家を借りて農場を建設した。現在、農場の経営は順調で、王莉さんは家賃収入のおかげで貧困から抜け出すことができた。

この村には同様に、島外の人が建てた民宿「網紅」もある。ここは海南の古い家を改造し、有名なデザイナーを雇ってテーマを設計しており、海南省の民宿トップ10に選ばれた。多くの地元住民がここで週末を過ごしている。

現在、民宿の1日当たりの平均消費額は8000元（約16万円）に達している。「農村の土地制度改革は農民の利益に付与し、土地所有者として、彼らは傍観者ではなく、参加し受益者となっている」と、政府の担当者は言う。

「観光+」の総合的發展

「全体計画」が発表され、海南観光業は新たな発展のチャンスを迎えた。また、海南観光、文化、スポーツなどの産業にも「強心剤」が注入された。

これと同時に、観光レクリエーション・スポーツ産業を含む、多くの業界のリーダーや大手企業が次々に海南省の

市場に加わることで、海南省の観光レクリエーション・スポーツ産業はその発展のポテンシャルを顕在化させるだろう。

最近、省観光局も海南観光文化スポーツ産業投資基金を設立した。同基金は主に、海洋観光、ショッピング観光、スポーツイベント観光、農村観光、キャンピングカー観光、産業観光と特色タウン観光など、十大観光商品と観光産業の様々な業態を含む海南省の観光産業関連企業とプロジェクトに投資するという。

この観光産業基金は、海南省政府による観光、文化、スポーツ分野における最高レベルの基金であり、地元の観光、文化、スポーツ産業の変革とアップグレードを牽引し、海南省の国際観光消費センター建設のために、新たな成長エネルギーを注入する。

長年にわたり観光業界に従事する専門家によると、海南省は生態環境、経済特区、国際観光島、海のシルクロードの戦略的拠点、ボアオアジアフォーラム、海洋観光、省全体の「多規制一体化」の試験地など多くのリソースに恵まれ、これは他の場所にはないものであり、今また自由貿易港の建設を迎え、ここから生まれる利益をわれわれは逃してはならないと分析している。

将来、海南の観光産業はまた春を迎えるだろう。





自由貿易港 の金掘削

海南で会社を設立すべきか。

Q：どのようなビジネスが海南省に適しているか。

A：「全体計画」は、観光業、現代サービス業、ハイテク産業を積極的に発展させ、金融業を拡大して対外開放することを明確に打ち出している。その後に発表されたネガティブリストには十分注意し、要件に合わない企業は進出してはならない。

Q：税制優遇措置を享受するために、まず海南で会社を登記することはできるか。

A：利益移転や租税回避を目的としたペーパーカンパニーの誘致を避けるため、海南省では優遇措置を享受する企業は実質的に運営されていなければならないと規定している。

Q：海南のビジネス環境はどうなっているか。

A：最近発表された『中国各省のビジネス環境評価』によると、海南のビジネス環境



は全国12位である。今後、海南省は一流のビジネス環境を構築するために努力し、海南自由貿易港の様々な種類のポジティブリストとネガティブリストを健全に改善し、「禁止していなければ入れる」原則を堅持する。審査許可を簡便化し、承認プロセスの効率を向上させる。公正な競争を維持し、優れた競争環境を作る。貿易と投資の自由化・円滑化を促進する。安全な海南省を建設し、施設を改善し、電気代などの生産コストや生活コストを削減する。法治を優先し、一流の法治環境を構築する。

**原則：関税ゼロ、低税率、シンプルな税制、強力な法治、段階的アプローチ。
企業税制：優良企業を引き込み海外進出。**

焦点 「全体計画」では、海南省は税制を簡素化し、既存の付加価値税、消費税、自動車購入税、都市維持建設税、教育費付加などの税金を統合し、売上税を導入し、その徴収を商品・サービスの部分から小売レベルに移行することを提案している。税制の変更は、企業のサプライチェーンの配置、コスト、価格設定に影響を与える可能性がある。海南省で成長しようとする企業は、この点に注目する必要がある。

個人税分野 不足するハイエンド人材に対する吸引力を強化。

現行の個人所得税の最高税率45%と比較すると、海南省の自由貿易港の上限15%の優遇税率は非常に競争力があり、香港（15%）やシンガポール（17%）の税率に匹敵する。

優遇政策	2025年まで	2035年まで
15% 優遇税率	海南省登記 実質的な経営 奨励する産業リスト	海南省登記 実質的な経営 ネガティブリストの業態の除外
外国からの直接投資の免税優遇	海南省登記 観光業、現代サービス業、ハイテク産業	



海南省の税制の 革新点は何か



東和国際学院
TOWA International School



東和不動産株式会社



東和グループ
TOWA GROUP



東和IT専門学校
TOWA IT COLLEGE



東和日本語学校
TOWA New Japanese School



東和ソリューションエンジニアリング株式会社

優秀な人材を発掘、育成し、雇用機会を提供

東和ソリューションエンジニアリング株式会社

〒111-0052 東京都台東区柳橋2丁目2-1-2 小幡ビル 3階

☎ 03-6809-6616

✉ info@tse-group.co.jp

 <http://www.tse-group.co.jp>



海外航空券

各国ビザの申請

業務渡航・団体旅行全般

お任せください！



Wechat:nono.jp



Wechat:ZHS20180501

お申し込み・お問い合わせ

TEL 03-5812-8381 (10:00-18:00)

MAIL nono@ebuy.co.jp

株式会社正宏商事 観光庁長官登録旅行業第1871号

〒110-0005東京都台東区上野6-1-6-103室

人生を楽しむための空間づくり

軽井沢・沖縄・箱根



大成不動産ホールディングス株式会社

- 東京本社：〒107-0052 東京都港区赤坂3-2-8
- 沖縄支社：〒901-2223 沖縄県宜野湾市大山6-3-3
- TEL：03-5545-5867
- HP：http://www.taisei-group.life/



世界から再び脚光を浴びる 東京の不動産

住宅を購入した経験のある人は誰もが、立地と住宅価格が密接に関係していることは知っている。好立地であるほど住宅価格は高くなり、高い住宅価格が立地の良さを際立たせる。立地のランキングは、都市の特定のエリアだけでなく、国内外のすべての都市で適用されている。

こうした観点で不動産投資を考える際、価値を保持する上で最も大事なものは、都市、交通の利便性、地域の発展度を考慮し、一等地を選択することであり、それが直接不動産価格に反映される。続いて、築年数、間取り・面積、階数・方角など、物件そのものの条件である。

また、大口商品である不動産の価格にも市場の規律が働き、高いのにも安いのにも理由がある。価格上昇の主な原動力は、需要の増加と市場のトレンドである。

ところが、投資先として人気はトップクラスで



あるのに、住宅価格はトップクラスではないという、市場の規律に反する現象も見られる。それが日本の不動産である。

先ごろ、著名な不動産コンサルティング企業である、ジョーンズ・ラング・ラサール（JLL）が、世界都市別不動産投資額を発表した。

それによると、2023年の第一四半期の首都圏（東京、神奈川、千葉、埼玉）における不動産投資額は、前年同期比26%増で48億ドル（約6000億円）に達し、投資規模は、世界都市ランキングの第2位であった。

トップはアメリカ・ロサンゼルスで、不動産投資額は57億ドル（約8000億円）、第3位はイギリス・ロンドン、第4位は中国・上海で、アメリカ・ニューヨーク、フランス・パリ、アメリカ・ワシントン（約20億ドル[約2800億円]）と続いた。

世界ランキング2位という結果は、東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県

を合わせた統計ではあるが、日本の人気が高いことは否定できないであろう。

今回のJLLによる統計は、オフィスビル、ホテル、物流施設が対象で、居住目的の物件は含まれておらず、純粋に投資を目的とする物件を調査したものであるが、世界の投資家の注目度を反映している。

このランキングの信頼性が高いのは、成約額を基にしたものであり、検討中或いは交渉中の物件は含まれておらず、統計に嘘偽りがないためだ。

JLLも首都圏が2位にランキングしたことを分析し、8四半期ぶりの2位以上の復活に注目している。48億ドルの投資額のうち、20億ドルが海外投資家によるもので、これは昨年同期の2倍で、特に都市部のオフィスビルと郊外の大規模物流施設が活況であった。

また、日本国内の投資家は、コロナ禍収束後の日本経済の回復に自信

をのぞかせており、特に不動産業界の復興には楽観的で、投資額は31%増加した。加えて、日銀のゼロ金利政策の継続により、中間層及び富裕層の多くが住宅ローンを組みようになり、彼らの動きも日本の不動産人気に拍車をかけた。

JLLの谷口学チーフアナリストは、次のように指摘する。「利上げを続ける欧米諸国に比べて、金融緩和政策を維持する日本は稀有な市場であるため、海外投資家の注目を集めているのです」。

さらに、日本政府は、2025年に、訪日客数の過去最多（2019年の3188万人）更新を目指すことを決めた。訪日客数は数年で大幅に増加し、ホテルの宿泊需要は旺盛になり、日本のホテルに対する海外投資家の注目度は、過去10年で最も高い。本年度後期、ホテル投資で首都圏はロサンゼルスに並ぶのかどうか、世界中の投資家が注目している。



日本の金融政策がもたらす 住宅購入の好機



2022年4月28日、日銀は金融政策決定会合で、現行の大規模金融緩和政策の継続を決定し、2022年度の物価上昇率見通しを1月時点の1.1%から1.9%に引き上げ、2%のインフレ目標を目指すと決めた。

一方で、短期金利はマイナス0.1%、長期金利は0%で据え置くこととした。一年以上にわたる日本の金融緩和政策は、国民生活に大きな影響を及ぼしている。

それを最も身近に感じるのは、物価の高騰である。日本で生活する人びとにとって、2022年は「物価高」の年であった。

10月以降、物価高は最高点に達し、勢いを増ただけでなく、人びとの生活必需品のほぼすべてに及び、ハム、ソーセージ、マヨネーズ、バーベキューソース、チーズ、ペットボトル飲料など、6500種類以上の商品が値上がりした。

さらに、光熱費の値上げはより顕著で、都市ガスが26.4%、電気が21.5%、食用油が39.3%と、三度の食事に関わる値上げに、主婦はため息をついている。

日本では、年収700万から800万円の世帯を「中産階級」と呼び、最も厚い階層とされるが、家計の負担率は前年比で1.2%増加している。一方、年収300万円未満の家庭の負担率は2.7%増で、年収が低い家庭ほど負担率は高くなっている。また、日用品の購入頻度が高いほど、家計の負担も大きくなっている。

一方で、物価は高騰しているのに賃金は上がっていないという現状に、金融緩和政策を疑問視する業界関係者声も増えている。大規模金融緩和政策だけでは、日本経済の活性化は不可能であるとの見方が主流である。

ところが、日銀は、必要とあれば躊躇することなく金融緩和を強化する

と述べた。また、通年の経済見通しと消費者物価指数の両方を維持すると発表した。金融緩和の継続で、賃金上昇を伴う物価目標を実現するというものである。

2023年6月現在、こうした金融環境の下で、今後も日米間の金利格差は拡大することが考えられ、海外の投資家にとっては、またとないチャンスであろう。

まず、日銀の決定に従えば、金融緩和政策により、住宅ローン金利が上がることはなく、今後もこの優遇措置は続くということである。

次に、日米の金利格差の拡大によって、ドル高・円安の状態が続くということである。海外の投資家は、保有資金が10年前よりも20%増えることになり、日本の不動産価格が上昇し、円安が進んでいるとはいえ、一定の利益が見込める。

また、日本の住宅価格の上昇傾向が、円安傾向を上回っていることは否定できないが、前者がほぼ不可逆的であるのに対し、後者は国際情勢や日銀の政策によって変動する。従って、日本の住宅価格の下落を待つよりも、円安機会を捉えた方が有益であろう。

一方で、日本の不動産は好立地に集中していることから、地価は高いがハイリターン、高収益が保証されている。海外の投資家が多く日本の不動産市場に流入し、取り引きは熾烈になるであろう。

従って、住宅価格の高騰と円安の間で妥協点を見出すことで、費用対効果を高めることができる。

海外の投資家が意中の物件を手に入れることは難しいが、様子見しているだけでは、購入の好機を逸してしまうであろう。

東京の不動産価格が高騰



東京中心部の中古住宅の平均価格は1億円を超え、多くの都市部、特に人気駅付近の中古住宅が高騰している。不動産シンクタンクの東京カンテイは、中古住宅の再販価格の上昇率を示す「リセールバリュー」を発表した。

東京カンテイでは、築10年前後の中古住宅の平均販売予定価格と新築時の価格を比較し上昇率を算出している。「リセールバリュー」とは、特定地域における住宅価格の上昇率を目に見える形で表したものとえよう。

2018年の首都圏の中古住宅のリセールバリューは91.4%で、新築時より価格は下落してはいるものの、大幅な下落は見られず、日本の不動産取引市場の相場に準拠したものであった。

ところが、2022年になると、首都圏の住宅のリセールバリューは132.5%に上昇し、前年同期比で12.7%ア

ップし、中古住宅の予想取引価格は、新築時価格の1.3倍になった。

中でも最も上昇率が高かったのは、港区の六本木一丁目駅で、周辺の中古住宅のリセールバリューは251.6%に達した。また、東京メトロ千代田線の新御茶ノ水駅周辺の中古住宅のリセールバリューは208%を超えた。

東京カンテイが中古住宅のリセールバリューを調査しているのは、主に駅周辺で、合計398駅を調査し、そのうちの389の駅で、リセールバリューが100%を超えた。首都圏の主要駅周辺の98%で中古住宅が値上がりしていたことになる。

ここまで高騰すると、首都圏の給与水準を考えれば、一般家庭ではとても手が届かない。そうすると、東京の不動産は居住目的なのか、それとも投機目的なのかという疑問が生まれる。

海外投資家の介入が主要な原因で

あることは明らかである。彼らが日本の不動産を選択する理由は、同じアジアの先進地域であるシンガポールや香港などに比べて、日本の不動産価格が遥かに安いからだ。円安も相まって、海外投資家にとっては、千載一遇のチャンスになっているのである。

一方で、日本の不動産市場でも「貧富の差」が生まれている。投資目的で家を何軒も購入できる人もいれば、住環境を改善するための家さえ購入できない人もいる。

2023年の東京23区の住宅地は3.4%上昇し、日本全国の新築住宅の平均販売価格は10年前と比較して、1300万円も上昇している。日本の正社員の平均所得を考えると、一般のサラリーマンが家を購入するのに10年にかかる計算になる。

東京カンテイの高橋雅之主任研究員は次のように分析する。「首都圏の住宅価格は急激に高騰しており、東京都心6区の70㎡の販売価格は1億265万円（約514万元）程度で、ここ20年では最高値になっています。資金が潤沢と思える共働き夫婦でも手が届きません。中古住宅は高嶺の花になっているのです」。

首都圏の中古住宅の在庫件数は増えているが、それでも住宅価格の上昇は収まらない。経済的余裕のない家庭は東京から離れた土地に広い戸建てを購入するか、通勤・通学の便を優先するのであれば、都心に賃貸で住むよりほかない。

いずれにせよ、東京都内、特に都心の6区における中古住宅の取引が、居住目的から投機目的に移行しつつあることは間違いない。

～日本で働く魅力を世界へ～

人材不足なら東海にお任せを

労働者派遣事業許可証

派13-314043

有料職業紹介事業許可証

派13-ユ-310744

登録支援機関登録

19登-001896

東海株式会社

HP：<https://www.toukai-jpn.com>

ACCESS：東京都港区赤坂3-2-8 MAIL：m.iimura@toukai-jpn.com

TEL：03-5981-8716 FAX：03-5981-8717

関東の家を再発見



箱根別荘



関東・リゾート地稀少物件多数

不動産投資・売買・管理なら



スキーリゾート



ゴルフクラブ



伊豆旅館



和風豪邸



おかげさまで
創業十二年

東京都中央区日本橋人形町3-1-16
JPhouse日本橋ビル
Tel: 03-6661-2155



日本の「マンション節税」は破綻したのか

周知のように、日本の住宅は質が高く付帯設備も充実しており、費用対効果が高い。加えて、頭金ゼロや超低金利ローンといった優遇措置もあり、日本で家を購入するのは非常に合理的と言える。とは言え、大多数の家庭にとって、家は大きな買い物であり、富裕層ですら節税を考えている。

確かに、日本には「タワーマンション節税」と呼ばれるものがあるが、

これは主に、日本の高額な相続税を考慮したものである。日本では遺産を相続する際、預金や株式は時価で評価されるが、不動産評価額の算出方式は特殊で、建物評価額に土地評価額（土地面積×共有持ち分×路線価）を加えたもので、この算出方式はマンションにも戸建てにも等しく適用される。

現行の算出方式に従えば、高層階になるほど有利である。床面積が同

じであれば、階の高低に関係なく相続税の評価額は等しくなる。また、土地の評価額は毎年発表される路線価に基づいており、土地全体の評価額を世帯数で割るため、世帯数が多いほど評価額は低くなる。

つまり、マンション購入時には、高層階になるほど高額であるのに、相続する時の評価額は低層階と変わらないため、相続税の観点から考えると、高層マンションの節税効果は明々

白々であり、高層階で高額であるほど節税効果は高くなる。そのため、この種の不動産は富裕層の「隠れた合法資産」と呼ばれている。

ところが、今年6月に行われた税制改正により、2024年1月から、マンションの評価方式が大幅に変更されることになり、「マンション節税」の恩恵は薄くなるようだ。

新方式では不動産評価額＝市場価格×評価乖離率×最低評価水準0.6とした。市場価格とは、現行制度の下で算出された相続税評価額であり、評価乖離率とは、市場価格と平均価格のギャップを表したもので、現在の市場価格理論値÷評価額で算出される。最低評価水準を0.6としているのは、不動産の相続税評価額は最低でも市場価格の60%に達する必要があるということの意味している。

評価乖離率が1.67倍を超えると、相続税評価額が市場価格理論値の60%に届かないケースも出てくるが、その場合は60%に達するまで評価額を補正する。

新旧の政策を比較すると、評価乖離率を導入したことが大きな改革であ

ることは明らかである。この数値は複雑な計算式から導かれたもので、大要、以下のいくつかの要素が関係している。

1、築年数。築年数は1年経過する毎に、評価乖離率は0.033ずつ減少する。つまり、評価額は家が新しいほど高くなり、反対に、古いほど低くなる。

2、総階数。総階数が1階増す毎に、評価乖離率は0.0074ずつ上がる。階数が高くなるほど評価額は上がり、最も現状を反映している。

3、所在階。階数が1階増す毎に、評価乖離率は0.018ずつ上がる。階数が高くなるほど住宅価格が高くなるのはこのためである。

4、敷地持分狭小度。同じ面積の物件であっても、高層階の方が下層階よりも数値は小さくなり、それが不動産評価額や相続税の算出に反映されると、前者の方が有利になる。

新・旧の政策の違いで、高層マンションの評価額には、どれほどの違いが生じるのであろうか。

東京都世田谷区にある12階建ての大規模集合型マンションを例に挙げよう。築年数が8年、延床面積が



70㎡、最上階、一室に係る占有面積が47㎡、土地占有率が0.001で、現行の算出方式に従えば、相続税評価額は3209万円となる。一方、2024年から施行される新方式では、評価乖離率が2.46となり、当該物件の相続税評価額は4730万円になり、現行方式の1.47倍になる。

さらに、東京都中央区の超高層マンション（36階建て）で、築年数が6年、延床面積が75㎡、20階、一室に係る占有面積が11㎡、土地占有率が0.003の場合、現行の算出方式に従えば、相続税評価額は2460万円であるが、2024年以降は、評価乖離率が3.44となり、相続税評価額は5075万円、現行方式の2.06倍となる。

このことから、マンションの築年数が浅く高層階であるほど、将来負担する相続税は高くなり、高層マンションの節税効果が薄れることは容易に理解できよう。





2023年、インバウンドが回復し 田舎の穴場スポットが人気

日本の入国制限の全面解除から一年。最新のデータによると、5月の訪日観光客数は190万人前後で推移している。

円安を喜ぶ人がいるとすれば、訪日観光客もそうであろう。円安を待っていたかのように、彼らの多くは訪日観光の欲求を抑え切れなくなったのである。

高級店が立ち並ぶ東京や大阪は、すでに外国人観光客で賑わいを見せている。彼らがここを訪れる目的は一致している。それは爆買いである。円安の恩恵にあずかろうというのである。

円安がインバウンドの呼び水になっていることは間違いないが、すべての外国人観光客が東京や大阪などの大都市に留まっているわけではない。ANNの報道によると、日本のニッチな観光地が世界中の観光客の注目を集めているという。



中山道で武士道を体験する

中山道は江戸と京都を結ぶ街道であった。起点の東京・日本橋から終点の京都・三条大橋までの全長540kmの道を、外国人は「武士の通った道」と呼ぶ。一見何の変哲もない山道が、なぜこれほどまでに外国人を魅了するのか。

彼らは「この道を歩けば、日本の歴史を感じることができる」と話す。大学生の弾丸ツアーとは異なり、彼らは「テーマ性のある旅行」を望み、その都市の歴史・文化、特色をゆっくり見聞したいと考えているようだ。



兵庫県・城崎温泉

近年、兵庫県にある城崎温泉が訪日観光客で賑わっている。わずか8年の間に、城崎温泉を訪れた外国人観光客は45倍に増え、彼らの多くがリピーターになっている。

その独特の街並みと、人びとのフレンドリーさが外国人観光客の心を掴んだのである。

日本の多くの温泉は、刺青を入れた人の入場を拒んでおり、日本で本場の温泉文化を体験したくても、刺青を理

由にあきらめざるを得ない外国人観光客は少なくない。

城崎温泉の7つの公共浴場では、刺青を入れた人の入場が認められている。この情報は海外のSNS上で拡散され、外国人の間で城崎温泉の存在が知られるようになったのである。

日本一小さい村に 雲海を見に行く

離島を除いて日本で最も人口の少ない村——野迫川村にも、外国人観光客の足跡が刻まれている。交通の便は決して良くないが、毎年、延べ15万人の観光客が訪れている。

野迫川村は標高が高く、広く森林に覆われ、一年を通して雲海が発生する。多くの外国人観光客が、次に日本を訪れる時も、再びこの美しい雲海を見に来たいと話す。

このことは、辺鄙な場所であることが、外国人観光客を誘致する妨げにはならないことを証明している。華やかな大都市でなくとも、独自の強みによって観光客の誘致は可能なのである。

かつて、日本というと、東京や大阪などの有名な国際都市の名前が挙がった。日本は国土は狭いが、地元の人にもあまり知られていない「希少で美しい」景勝地が多く存在する。

インバウンドの復活は、こうした穴場スポットの知名度を高め、地元住民を潤す文化の輸出と行うことができまいか。日本政府が年頭に掲げた、「2030年までに訪日観光客数を6000万人に」との目標は現実味を帯びてきた。

日本は「分厚い中産階級」を如何にして再構築するのか

「中産階級」という用語は、古代ギリシャの哲学者・アリストテレスの著書『政治学』において、社会階級を区分する言葉として生まれた。アリストテレスは社会を、富裕層、中産階級、貧困層の3つのグループに分類し、少数の富裕層と多数の貧困層から成る社会は極めて不安定であり、社会の安定的発展には中産階級の存在が重要と考えた。

アリストテレスの「中産階級理論」は、2000年以上の時を経た今も、多くの国で社会構築モデルとして提唱されている。

2011年9月2日、野田内閣総理大臣は就任時の記者会見で、自身の政治理念について改めて言及し「分厚い中産階級が日本の強みであり、潜在力である」と述べ、「中産階級の拡大」を提起した。貧困層を支え、富裕層から再分配資金を調達するというものである。

10年後、岸田文雄首相は、「分厚い中産階級」の再構築について、税収増と家計の金融資産所得の拡大によって、成長と分配の好循環を実現するとした。そこで岸田内閣は、中小企業の賃上げのための税制改革を議論するとともに、最低賃金の全国加重平均を1000円に引き上げることをビジョンに掲げた。





岸田文雄首相は、6月7日の経済財政諮問会議において、現下の賃金引き上げなどの動向に触れ、「今こそ、こうした動きを力強く進めていく時であり、新しい資本主義の実現に向けた取り組みを加速させていく」と語った。

この政策の背景には、日本経済は長期にわたってデフレ圧力にさらされ、コロナ禍の影響で国内経済は停滞し、労働者の賃金は30年間変わっていないという現実がある。

更に悪いことに、生活必需品は高騰を続け、多くの家庭が「お金はいくらあっても足りない」と感じている。従って、人口の圧倒的多数を占める中産階級の生活は苦しくなり、資産は徐々に目減りしている。

こうした状況を改善し、家計資産を増やすため、金融庁は2023年の税制改革の目玉としてNISA（ニーサ）制度の拡充を打ち出した。NISAとは「小額投資非課税制度」のことで、日本在住の20歳以上の個人を対象とした、投資家に対する税制優遇制度で、一般NISAと積み立てNISAがある。

一般NISAは、株式や投資信託へ

の投資が対象で、非課税投資枠は5年間で最大600万円である。一方、積み立てNISAは、対象は投資信託に限定され、非課税投資枠は20年間で最大800万円である。

後者の非課税期間は2024年までとなっている。さらに、新たな改革として、未成年者名義での代理人投資も可能となる。簡単に言えば、日本政府は個人投資の投資額の上限と期間を拡大し、個人の貯蓄を投資に回し、資産の倍増を図ろうとしているのだ。

また、労働市場の改革においては、終身雇用を前提とした退職金税制を見直すことで、労働者の転職に対する不安や障害を解消する。さらに、ジョブ型雇用の浸透によって、成長産業に人材を集め、優秀な人材への賃金水準を引き上げる。

要約すると、岸田内閣の骨太の方針は、分厚い中産階級を再構築するための二大戦略と言えよう。

ひとつには働いて多くを稼ぐこと、ふたつには投資によって多く収益を得ることである。前者は賃金水準の引き上げであり、後者は免税制度の

拡充である。

理想は高いが、現実とかけ離れていると評する業界関係者もいる。草案を見た限り、成長につながる投資という意味において革新性に乏しく、少子化や防衛分野における財政支出を考えた場合、財政の健全化は期待しにくい。しかし、中産階級が厚くなったことは否定できず、これはグローバル人材を引き付ける上でのプラス材料である。



株式会社YAK

日本投资置业领航者

YAK房产集团是一家集房产买卖，设计开发，资产规划，贷款提携，海外投资，宣传策划等为一体的综合性房产企业。与日本众多房产上下游企业建立了战略合作关系。在多年的实践过程中，构筑起了一套完善的经营管理体系，能够精准把握行业市场最新动态，提供业内最新商机与配套服务的同时，配合多家日本本土提携银行与金融机构，为您量身打造出最优质，最高效的置业方案，助您实现海外资产价值的最大化。



扫码了解YAK集团



株式会社

フューチャーリーディング

業務内容

- ◆ 土地开发与买卖
- ◆ 不动产租赁管理
- ◆ 酒店（民宿）管理运营
- ◆ 日本身份规划
- ◆ 大项目投资

东京本社

ADD: 東京都荒川区西日暮里2-22-1
ステーションプラザタワー502

TEL: 03-6806-7972

东京支社 / 大阪支社

北京支社 / 上海支社 / 深圳支社 / 成都支社



Toyo
Investment
Bimonthly

2023
8

会 長

野村昌弘 大成不動産ホールディングス(株) 代表取締役

理 事

黒沢智久 (株)FIRST STEP 取締役社長
 洪 韋 (株)YAK 執行取締役員
 黄 敬豪 和泉社不動産(株) 代表取締役
 金澤利一 (株)フューチャー・ディング 代表取締役
 郝 文龍 (株)華森社 代表取締役
 劉 丞 (株)仁通 代表取締役
 山田麗華 JTMホールディングス(株) 取締役社長
 辛 宏宇 (株)GIC 代表取締役

監 事

豊原 明 (株)名校教育グループ 代表取締役
 施 盛大 (株)三和 代表取締役社長
 許勢 永 (株)JPM 代表取締役社長

顧 問

海瀬和彦 (株)大京穴吹不動産 元代表取締役社長

発行人 野村 昌弘

事務局 洪瑋伶 王采盈

発行所

一般社団法人 日本華僑不動産協会
 〒107-0052
 東京都港区赤坂 3-2-8

お問い合わせ

TEL : 03-5797-8633 会員部
 TEL : 03-5797-9717 広告部
 FAX : 03-5981-8717
 URL : <https://ocreaaj.jp/>
 E-mail : swj@ocreaaj.jp



一般社団法人 日本華僑不動産協会



<https://ocreaaj.jp>

ホームページ

ご覧ください!



WALKING WITH DREAMERS



CREATE THE FUTURE

GO!

株式会社仁通
京都の老舗華人不動産

過去から現在、そして未来へと
京都と世界をつなぐ架け橋

売買・賃貸・管理
買取・査定



株式会社仁通

京都府京都市南区西九条池ノ内町18-1
TEL : 075-682-7577
FAX : 075-682-7588
MAIL : INFO@RENTONG.CO.JP

2022

京都へ
おいでやす



~美しい生活は住まいから~
Wonderful life starts from living

保証は大成へ
家賃保証・医療保証・不動産ローン

家賃債務保証業登録

国土交通大臣 (1) 第90号

貸金業登録

関東財務局長 (1) 第01526号

大成保証株式会社

〒107-0052 東京都港区赤坂3-2-8 VORT赤坂見附 II 4F

TEL: 03-6230-9297 FAX: 03-6230-9519

〒550-0002 大阪府大阪市西区江戸堀 1-20-22 ウエスト船場503

TEL: 06-6449-3131 FAX: 06-6449-3132

〒901-2223 沖縄県宜野湾市大山6-3-3 三和ビル3F

TEL: 098-870-9310 FAX: 098-870-9311