

● コラム

信託を活用した不動産の
小口化技術とは(その3)

日本における外国籍かつ非居住者での
資産相続・贈与に関する税金

隔月刊

東洋投資

Toyo
Investment
Bimonthly

2025 / 2

特別
寄稿

TCLグループ
— 李東生

● 循環型リノベーションで
中古住宅に新たな価値を

● 住宅の実需を守るため、
日本の不動産会社が投機的取引を規制

● 「50年ローン時代」の到来、
住宅購入の新たな選択肢

● 日本の「仲介手数料」は
本当に高いのか

TCL
The Creative Life



日本華僑不動産協会

入会費 会員費

無料

普通会员募集中

* 入会書類

入会申請書

会社の登記簿謄本

不動産免許のコピー

だけで **OK**

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@ocreaaj.jp





キャンペーン対象商品
自動継続方式
確定利回り

スーパ=定期 **1**年物

あすか

お預け入れは100万円から

新規預入、満期到来時の自動継続及び契約変更限定
※当組合に既にお預け入れの定期預金(解約資金)からの預け替えはできません
なお、満期到来に伴う他の定期預金商品からの契約変更によるお預け入れは可能です

お取扱期間：2025年2月8日(土)～9月30日(火)まで
※店頭窓口でのお取扱いにつきましては、2月10日(月)からとなります。

組合員の方

税引後 個人0.996%
法人1.058%

年 1.25%

組合員ではない方

税引後 個人0.916%
法人0.973%

年 1.15%

- 個人及び法人のお客さまが対象となります。
- 税引後表示は個人の方は20.315%(国税15.315%、地方税5%)、法人の方は15.315%(国税)の税率を控除した利率です。なお、小数点第4位以下を切り捨てて表示しています。
- 「元金継続型」または「元利継続型」のお取扱いとなります。なお、マル優をご利用の場合は「元金継続型」のお取扱いとなります。
- 「元金継続型」のお利息のお受取りはご本人さま名義の【当組合口座への振替】となります。
- 中途解約の場合は当組合所定の中途解約利率が適用されます。
- 自動継続後の利率は、継続日における本商品の利率となります。なお、満期日において本商品のお取扱いがない場合は「スーパ=定期1年物」店頭表示利率での継続となります。
- 個人のお客さまは総合口座への組入れができます。
- この定期預金は預金保険の対象であり、同保険の範囲内で保護されます。
- 金利情勢等によりお取扱期間中に利率を変更する事があります。また、期間中でも予告なく取扱いを中止する事があります。なお、お預け入れ時に適用した利率は満期日まで変わりません。
- 店頭に説明書をご用意しております。詳しくは窓口までお問い合わせ下さい。

新規お取引開始 キャンペーン

キャンペーン期間
2025年9月30日(火)まで

2枚(1,000円分)を
プレゼント!

夢、そして未来へ...
あなたの明日を応援します。
あすか信用組合
Asuka Shinkumi Bank

対象の方
当組合と初めてお取引いただく個人のお客様、または定期預金
取引終了から1年以上の個人のお客様で下記進呈条件を全て
満たす場合にプレゼントいたします。

進呈条件
対象商品にて100万円以上お預け入れ
1万円以上の出資加入

対象商品
キャンペーン対象商品と記載のある「定期預金」

- 出資金は預金とは性質が異なるため、すぐには払戻しに応じることができません。また、預金保険の対象外となります。

組合員とは 当組合に出資を頂いているお客さまを組合員と称しています。組合員になるためには、下記の資格を有し、当組合が承認した方であれば組合員になることができます。当組合の組合員となれば預金商品の利率優遇や組合員限定の各種サービスを受けることができます。出資金はおおむね1万円からご利用いただいております(1口千円)。お手続きにつきましては当組合の窓口で受付けております。
◎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。





巻頭言 | FOREWORD

6

野村 昌弘 (一社)日本華僑不動産協会会長

科学技術・ イノベーションが生む力



寄稿 | CONTRIBUTION

8



信託を活用した不動産の
小口化技術とは (その3)

村尾 龍雄 キャストグローバルグループ代表

10



日本における外国籍かつ非居住者での
資産相続・贈与に関する税金

税理士法人 総和

Contents

特別寄稿 | SPECIAL CONTRIBUTION

- 12 1 TCLグループ——李東生
- 24 2 不確実な衝撃にどう立ち向うか
- 31 3 中国の薬局の未来のカタチ
- 34 4 ベンチマーク都市を目指す中国の都市間競争



ホットニュース | HOT NEWS

- 42 住宅の実需を守るため、日本の不動産会社が投機的取引を規制
- 44 循環型リノベーションで中古住宅に新たな価値を
- 46 日本の「仲介手数料」は本当に高いのか
- 47 「50年ローン時代」の到来、住宅購入の新たな選択肢

科学技術・ イノベーションが生む力



(一社) 日本華僑不動産協会会長
野村昌弘

中国がWTOに加盟してから20年以上が経過したが、中国企業にとって、その歩みは決して順風満帆ではなかった。格力電器集団の董明珠総裁は、外国企業が製品とともに高度な技術をもたらした一方で、大きなプレッシャーも与えたと述べている。

世界貿易機構（WTO）は1994年の設立以来、経済のグローバル化を大きく推進してきた。その過程で、技術革新は国の競争力と経済成長においてますます重要な役割を果たすようになった。

中国の科学技術・イノベーション政策は、WTO加盟後の過渡期を経て、以下のような課題に直面した。一方では、各国の科学技術計画や財政・金融刺激策の全面的な調整という厳しい課題があり、他方では、自由市場経済の原則に基づき、科学技術・イノベーション政策を再定義し、効率的な国家科学技術計画の管理体制を確立する必要性が求められた。

WTO加盟に伴い、中国では5,300を超える品目の税率が引き下げられた。その結果、小売業、自動車産業、金融業、農業が大きな打撃を受け、外国製品が国内市場に一気に流入し、市場シェアの大半を占めるに至った。外資系企業が中国市場を席卷する中、国際市場に参入したばかりの中国は、特にハイテク分野で大きな制約を受けることとなった。

それでも、WTO加盟後の10年間で、中国の総生産額は4倍に拡大し、1兆元（約20兆円）に達した。また、輸出額も20倍以上に増加し、目覚ましい成果を収めた。しかし、当時の外部競争は熾烈を極め、将来の予測は困難だった。欧米の工場は、中国の安価な労働力を活用して生産した製品を中国市場で販売し、最初の利益を得た。その一方で、中国企業は自らの資金で外国のハイテ

ク製品を購入せざるを得ず、さらに利益を吸い取られる状況に陥った。

「外資が肉を食べ、中国はスープを飲む」と揶揄された状況はまさにその通りであった。WTO加盟の衝撃は大きく、中国は「世界の工場」としての役割を担うこととなった。

中国企業が中国人のビジネスを存続させられるのか——企業家たちは誰もがそう考えた。しかし、全力で努力する以外に道はなかった。では、どのように努力し、どのように局面を打開すればよいのか？技術が不足しているならば技術を磨き、制度に不備があるならば制度を学び、人材が不足しているならば育成するほかなかった。

意思を堅固にし、自己改革を行うことでのみ、窮地を脱することができる。当時、企業は現状を打開するため、あらゆる手段を尽くした。

歐陽修の『准詔言事上書』には、「人を攻めるには力ではなく謀を用い、兵を用いるには知恵で戦い勇を頼らない」とある。これは、古くから中国に伝わる知恵である。

「メイド・イン・チャイナ」や「チャイナ・イノベーション」は一朝一夕に成し遂げられたものではない。外資による技術独占という障壁に直面しながらも成長を遂げ、長年にわたる市場経済の試練を経て、その強靱さを培ってきたのである。

「狼のような外資企業」との共存共栄の時代を経て、現在では多くの分野、とりわけ電気自動車分野で圧倒的な地位を築いている。これは見事な逆転劇であり、その基盤となったのは「技術革新」である。技術革新こそが、中国経済と中国企業の発展を支える核心的な原動力なのである。





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

不動産に関する法務・税務のお話（第6回）



信託を活用した不動産の 小口化技術とは(その3)

ポイント

- 1 不動産の小口化技術としてよく知られたGK-TKスキームとの比較で見ると、信託スキームには多数の不動産の購入、保有及び売却を反復継続する場合の手続き的簡素化を図ることができるメリットがあります(第3のメリット)。
- 2 同様の比較において、信託スキームのうち特定受益証券発行信託にはクロスボーダー投資の文脈において租税条約の限度税率効果により例えば世界課税率を10%に収めることができるメリットがあります(第4のメリット)。

1. 信託を活用した不動産の小口化のメリットは何か(その3) – GK-TKとの比較(その3 – 多数の不動産の購入、保有及び売却を反復継続する場合の手続き的簡素化)

(1) 中国の内地人(元大陸居住者)が香港に移住して日本不動産投資を行う場合、富裕層である複数の仲間と一緒にGK-TKスキームの匿名組合員となり、各位がGKと匿名組合契約を締結し、大きな不動産投資を行う場合があります。

(2) 巨額の投資の場合、購入し保有する不動産は1棟に限らず、複数棟に及ぶ場合が多くなります。この場合、GK-TKスキームを採用するとすれば、原則としてGK(合同会社)を棟毎に設立し、各GKとそれぞれ匿名組合契約を締結することになります。

(3) これに対して信託スキームを利用する場合、このような面倒は生じません。信託銀行又は信託会社と締結する1つの不動産管理信託契約に基づき、信託銀行又は信託会社をAM(asset manager)として利用し、複数棟の不動産を購入し保有することが可能です。

(4) このように信託スキームには手続き的簡素化を実現するメリットがあり、これは前回「信託を活用した不動産の小口化のメリットは何か(その1) – GK-TKとの比較(その1 – 費用と時間)」で説明した信託スキームの費用と時間を節約するメリットにも繋がるものです。

2. 信託を活用した不動産の小口化のメリットは何か(その4) – GK-TKとの比較(その4 – クロスボーダー投資の文脈における節税メリット)

(1) 信託スキームのうち特定受益証券発行信託(信託法第185条乃至第215条、法人税法第2条第29号第八款。以下「特定JS」)にはクロスボーダー投資の文脈で外国投資家が節税を達成できるメリットもあります。

(2) すなわち特定JSには外国投資家が特定JSを通じて購入し保有する不動産から生じる所得の性質を「不動産所得」から「配当所得」に転換する税法上の効果があります。「配当所得」の原則的な源泉徴収税率は20.42%ですが、日本が香港と締結した租税条約は「配当所得」についてこの原則的な源泉徴収税率を特別に10%に下げる旨の規定(限度税率)があり、20.42%が10%の限度税率に置き換わることとなります。

(3) GK-TKスキームの場合、匿名組合契約を通じて香港の外国投資家が実質的に負担する源泉徴収税率は20.42%ですから、特定JSにはGK-TKスキームと比較して節税メリットがあることとなります。

(4) ちなみに香港は一定の要件を満たせば香港から見て国外である日本において生じた所得(国外源泉所得)に課税をしないという税法上のルールがありますので、前述のLPFに投資した香港の外国投資家が負担すべき世界課

税率は10%に限定されることとなります。これは日本の居住者である日本人や日本企業が日本不動産に投資する場合と比較して圧倒的に軽減された税負担となります。

(5)もともと日本が外国又は海外の地域(香港も「香港特別行政区」という中華人民共和国憲法により認められた独自の条約締結権を有する地域です)と締結する租税条約が規定する限度税率は一律ではなく、例えば特定JSに係る「配当所得」について台湾(注:日本政府は法律上、台湾と国交がなく租税「条約」を締結できないため、「日台民間租税取決め」が締結されています)の場合は香港と同じ10%ですが、シンガポールの場合は15%になるなど異なる点に注意が必要です。

(6)なお、特定JSをクロスボーダー投資の文脈で利用する場合、特定JSを国内の文脈で利用する場合、すなわち個人投資家に申告分離課税を享受させるために必要な公募(50名以上)の要件は課されません。換言すれば、私募(49名以下)はもちろん、外国投資家1名/1社が特定JSの委託者兼受益者となる場合でも「配当所得」に関する限度税率を享受することができます。

(7)近時、中国の内地人(元大陸居住者)が香港に移住して日本不動産投資を行う場合、富裕層である複数の仲間と一緒に日本でいう投資事業有限責任組合(LPS/Limited Partnership)に相当する香港のLPF(Limited Partnership Fund/the Limited Partnerships Ordinance, Cap. 37を法的根拠とします)を設立し、LPFを投資主体として巨額の日本不動産投資を実施するスキームが検討例を含めて増加しています。この場合、LPFは特定JSの唯一の投資主体となりますが、その組合員(limited partners)が何名であれ、LPFが日本と香港の租税条約が規定する10%の限度税率を享受できるというわけです。

3. 信託を活用した不動産の小口化が流行するための条件とは

(1)信託銀行及び信託会社は本稿執筆時である2025年1月31日現在90社しか存在しません。これは100年を超える信託の歴史を考えると、300社近い証券会社や261を数える不動産特定共同事業者と比較して極端に少ないものです。そのため投資信託などお馴染みの金融商品は別として、圧倒的多数の日本国民にとって信託は縁遠い存在になっています。

(2)この信託の仕組みに対する理解の低さが投資家向

けに不動産の小口化を図ろうとする不動産業者が信託を選択しようとする障害になっている可能性があります。

(3)また信託銀行及び信託会社のうち多数の社員を抱え、莫大な広告宣伝費を投じる大手は信託報酬が相対的に高くなる傾向があったり、信託を利用した不動産の小口化という比較的新しい分野について大手でもない不動産業者が信託銀行及び信託会社の門戸を叩いても受託審査に入るまでもなく門前払いされたりすることも障害になっている可能性があります。

(4)2003年信託業法の改正を契機として、私たちを含む信託会社が信託業に参入できる門戸が開かれたのは、まさに上記(1)乃至(3)の問題を克服しようとする国家的配慮の産物であると思いますが、それから20年以上を経過する現在もなお問題は克服できていません。

(5)これに加えて、特定JSの国内利用は2022年3月のケネディクスによるSTO商品を契機として広がりを見せつつありますが、クロスボーダー投資の文脈での特定JSの利用は新しいコンセプトであるため、伝統的なGK-TKスキームと比較して、金融機関からの融資を得にくいという別の問題もあります。

(6)しかし、海外不動産を含めたデジタル証券化による不動産の小口化を支える中核は特定JSを中心とする信託であるとの確信を持つ私としては、日本人だけで問題の克服が難しいのであれば、新しいことでもメリットがあるならば果敢に挑戦しようとする気概を持つ中国人投資家を中心として信託を活用した不動産の小口化技術の活性化が図られればよいと考えます。日本華僑不動産協会はこの文脈で大きい創造的価値を発揮できるはずだと確信しています。



村尾 龍雄

MURAO TATSUO

キャストグローバルグループ代表
弁護士・税理士・香港ソリシター
1990年京都大学経済学部経済学科卒業。神戸市都市計画局法務担当を経て95年弁護士登録。15の異なる専門家集団キャストグローバルグループCEOであり、香港ソリシター、税理士、社会保険労務士、行政書士、宅地建物取引士、マンション管理士でもある。上海市に貢献のあった外国人に付与される「白玉蘭賞」を2度受賞。

日本における外国籍かつ非居住者での 資産相続・贈与に関する税金

文／税理士法人 総和



日本の相続税や贈与税は、財産を移転する際に重要な問題となります。特に、非居住者が日本国内で親子間で相続や贈与を行う場合、その税制は複雑です。非居住者とは、日本に住所を持たないか、過去1年以上日本に住んでいない人を指し、こうした人が日本にある財産を相続または贈与された場合に、どのような税金が発生するのかを詳しく見ていきます。

1. 相続税と贈与税の基本

相続税と贈与税は、いずれも財産を受け取る側に課せられる税金ですが、それぞれに特徴があります。

(1) 相続税

相続税は、故人(被相続人)の遺産を受け継ぐ相続人に課せられる税金です。相続税の課税対象となるのは、被相続人が死亡時に保有していた財産で、日本国内の財産が中心です。外国籍かつ非居住者の場合、相続税の課税対象となるのは日本国内に存在する財産に限られます。例えば、日本の不動産や預金などが該当します。

相続税の税率は累進課税制で、相続する財産の額が多いほど高い税率が適用されます。具体的には、相続財産が少なれば税率は低く、最大税率は55%に達します。

(2) 贈与税

贈与税は、財産を無償で受け取る場合に、贈与を受けた側に課せられる税金です。外国籍かつ非居住者が日本の財産を贈与される場合、贈与税は日本国内にある財産に対して課

せられます。贈与税も相続税と同様に累進課税で、贈与額が多ければ高い税率が適用されます。

贈与税の基礎控除額は年間110万円までであり、これを超える場合に税金が発生します。



2. 外国籍かつ非居住者に対する相続税

外国籍かつ非居住者が日本国内の財産を相続する場合、相続税が課せられますが、課税対象は日本国内にある財産に限られます。具体的には、日本にある不動産、預金、株式などが該当します。逆に、外国にある財産については、相続税はかかりません。

(1) 課税対象となる財産

相続税の課税対象となるのは、外国籍かつ非居住者が相続する日本国

内にある財産です。以下のような財産が相続税の対象となります。

- ・不動産：日本国内にある土地、家、マンションなど。

- ・金融資産：日本の銀行に預けている預金や、日本国内で所有する株式、債券など。

- ・動産：日本国内にある美術品、貴金属、車両など。

一方、日本国外にある財産については、相続税はかかりません。例えば、外国にある不動産や預金は、日本の相続税の対象にはならないため、日本国内の財産のみが課税対象となります。

(2) 相続税の税率

相続税の税率は、相続財産の総額に応じて累進課税となり、財産額が多いほど高い税率が適用されます。相続税の税率は次のように設定されています。

- ・相続財産が1,000万円以下の場合：10%

- ・相続財産が1,000万を超え、3,000万円以下の場合：15%(控除額50万)

- ・相続財産が3,000万を超え、5,000万以下の場合：20%（控除額200万）

- ・相続財産が5,000万を超え、1億以下の場合：30%（控除額700万）

- ・相続財産が1億を超え、2億以下の場合：40%（控除額1,700万）

- ・相続財産が2億を超え、3億以下の場合：45%（控除額2,700万）

- ・相続財産が3億を超え、6億以下の場合：50%（控除額4,200万）

- ・相続財産が6億を超えた場合：55%（控除額1,700万）

非居住者が相続する場合も、上記の税率が適用されます。相続財産が少ない場合は低い税率が適用されますが、大きな財産の場合は税率が高くなるため注意が必要です。

(3) 非居住者の控除

相続税には各種控除額があり、税金が軽減されます。しかし、非居住者に適用される控除額は通常の居住者よりも少ないことがあります。そのため、

<一般贈与財産用>（一般税率）

例えば、兄弟間の贈与、夫婦間の贈与、親から子への贈与で子が未成年者の場合などの贈与税率は、下記ようになります。

基礎控除後の課税価格	200万円以下	300万円以下	400万円以下	600万円以下	1,000万円以下	1,500万円以下	3,000万円以下	3,000万円超
税率	10%	15%	20%	30%	40%	45%	50%	55%
控除額	—	10万円	25万円	65万円	125万円	175万円	250万円	400万円

<特例贈与財産用>（特例税率）

贈与により財産を取得した者（贈与を受けた年の1月1日において18歳（注）以上の者に限ります。）が、直系尊属（父母や祖父母など）から贈与により取得した財産に係る贈与税率は下記ようになります。

贈与税にも基礎控除があり、年間110万円までの贈与には課税されません。

基礎控除後の課税価格	200万円以下	400万円以下	600万円以下	1,000万円以下	1,500万円以下	3,000万円以下	4,500万円以下	4,500万円超
税率	10%	15%	20%	30%	40%	45%	50%	55%
控除額	—	10万円	30万円	90万円	190万円	265万円	415万円	640万円

4. 二重課税を避ける方法（外国税額控除）

日本と他の国で相続税・贈与税が課税される場合があります。その場合、二重課税をある程度回避することができます。

非居住者が相続する場合、税負担が大きくなる場合があります。

3. 外国籍かつ非居住者に対する贈与税

例えば外国籍かつ非居住者が親から子に贈与を行う場合、贈与税がかかります。贈与税が課せられるのは、贈与された財産が日本国内に存在する場合です。例えば、日本の不動産や銀行預金などが該当します。

(1) 贈与税の課税対象

贈与税の課税対象となるのは、日本国内にある財産です。贈与された財産が日本国内に存在する場合、その財産に対して贈与税が課せられます。逆に、日本国外にある財産には贈与税はかかりません。

(2) 贈与税の税率

贈与税の税率も相続税と同じく累進課税制です。贈与額が少なければ税率は低く、多ければ高くなります。贈与税の税率は以下のようになっています。

5. 税務申告の重要性

日本で相続税や贈与税が発生する場合、税務署への申告が必要です。申告しないと追加のペナルティや延滞税が課せられることがあります。非居住者が日本の財産を相続・贈与する場合でも、必ず税務申告を行わなければなりません。また、相続や贈与の際に財産の評価額を正確に計算することも重要です。特に不動産や金融資産の評価方法は複雑であるため、税理士に相談することをおすすめします。

6. 結論

日本における資産相続や贈与に関する税金は複雑ですが、外国籍の非居住者の場合、基本的には日本国内にある財産が課税対象となります。相続税や贈与税は、財産の額に応じて累進課税され、非居住者には控除額が少ない場合があります。税務申告を忘れずに行い、外国税額控除を利用することで税負担を軽減できます。税理士に相談し、適切な手続きを行うことが重要です。



税理士法人総和

税理士法人総和は、フリーランス、個人事業主、法人、公益法人、NPO法人に加え、外国個人・外国法人の不動産投資や企業へのインバウンド投資に対する税務支援、さらに資産相続や会社設立のコンサルティングも行い、多様なニーズに応じた手厚いサポートを提供しています。時代の変化に対応し、シンプルかつ持続的なサービスを通じて、クライアントの経営発展を強力にサポートする信頼のパートナーを目指しています。

1

TCLグループ
—
李東生

文／特約記者 劉開華 馬勝



世界的な拠点配置——2009年に設立されたTCL華星は、半導体ディスプレイを専門とする革新的な技術企業である。同社は、半導体ディスプレイ業界のリーディングカンパニーとして、深圳、武漢、惠州、蘇州、広州、インドなどに9つのパネル生産ラインと5つのモジュール拠点を構築し、これまでに総額2600億元(約5兆5150億円)以上を投資している。

磁気テープのメーカーとしてスタートしたTCLは、40年以上の歴史を持つ。この歴史は、中国の改革開放の時代とほぼ重なっている。中国が「ややゆとりのある社会」へと歩みを進める中、TCLはその流れの中心で中国のビジネス史に名を刻み、時代の先端に立ち続けてきた。それは同時に、TCL自身の成長の歩みでもある。



中国製造業のグローバル化の中で、TCLの物語は一見単純でありながら複雑である。創業者の知恵と戦略、国有企業再編の波、グローバル化の衝突と挑戦、明るい未来への変革、さらには深刻な失敗と痛みを伴う組織改革が、この40年の流れに凝縮されている。それはまさに中国製造業の波乱に満ちた歴史そのものでもある。

現在のTCLは、インテリジェント端末、半導体ディスプレイ、半導体太陽光発電および半導体マテリアルという三大事業グループを統合し、4つの上場企業を傘下に収めている。「TCLのエースカラーテレビ」として知られた会社は、今や総合的な科学技術企業へと進化を遂げている。

2018年、改革開放40周年記念大会が北京の人民大会堂で開催され、党中央委員会と国務院はTCLグループの李東生会長兼CEOに「改革先駆者」の称号を授与した。この荣誉は、彼が実業を堅守し、中国ブランドを海外市場に広めた功績を認めるものであり、中国の企業家精神の模範を示すものでもある。

実業は命脈であり、実務はその基盤である。パイオニアとしての姿から、

世界市場で競い合うリーダーへ、改革の先進的な精神を持つ挑戦者から実業に夢を託す実業家へと進化した李東生は、一貫して実体経済と製造業を重視し、誠意と忍耐をもって中国製造業の時代を象徴する手本を築き上げた。

TCLの40年にわたる軌跡を振り返ると、その変化の論理と明確な方向性が見えてくる。縦の座標軸では、TCLは産業チェーンの上流に進み続け、企業の基盤を核心技術に据えてきた。横の座標軸では、TCLは海外進出を果たした中国企業の一先駆けの一つであり、「世界の工場」という役割から、「世界各地に工場を建設する」中国の姿へと進化させた。

そして、李東生は、企業内で次々と変革を起こし、「責任」「革新」「卓越」という文化を企業のDNAに刻み込んだ。この3つの視点は、企業をイノベーションの高地へと導く、起業家としての勇気と機知を象徴している。

産業のアップグレード—— 背水の陣で未来を切り開く

世界の半導体ディスプレイ産業は年々変化を続けている。サムソンは



蘇州のLCDパネル工場を完全に閉鎖し、TCL華星にその操業を全面的に引き継がせた。この引き渡しはサムソンの戦略的撤退を意味し、大型LCDパネル市場の主導権が日本や韓国から中国本土へと移行したことを象徴している。

サムソンの撤退と華星の台頭は、10年以上にわたる業界の変化を反映している。李東生が長年追い求めてきた「LCDパネルの王者である韓国サムソンに追いつく」という夢は、すでに現実のものとなった。さらに、これによりTCLはテレビ分野で急速に成長を遂げ、2020年には世界の生産台数と売上高で、サムソンに次ぐ第2位に躍り出た。

2009年、TCLは全資産を賭けて華星光電を設立し、現在では京東方科技集団（BOEグループ）とともに、半導体ディスプレイ分野の「ツインスター」として、産業アップグレードの模範となっている。

磁気テープの生産からLCDパネルに至るまで、TCLは中国製造業が品質と効率を向上させ、産業バリューチェーンを中高級領域へとアップグレードする道筋が完全に実現可能であることを実践で証明した。現在、華星光電は8つのパネル生産ラインと4つ





のモジュール工場を保有し、投資額は2400億元（約5兆1205億円）を超え、世界有数の半導体ディスプレイメーカーへと成長を遂げている。

これは、TCLの構造転換とアップグレードにおける重要なマイルストーンである。それは単に技術主導の成長曲線から脱却するだけでなく、精神的な側面からTCLを再構築し、企業に活力と前向きな不屈の闘争心を吹き込み、苦難を乗り越え再生した新たな企業イメージを示すものとなった。

2008年、米国のサブプライムローン問題に端を発した金融危機が世界中に広がった。この危機により、国内外の経済環境が複雑化する中、中国は「パッケージ」プランと広大な市場を武器に、逆風の中で成長を遂げ、世界経済の回復を支える重要な原動力となった。

危機の裏には、世界経済を再構築

する空白期間があった。この時代は、中国が「バリューチェーン」における地位を向上させることを求め、中国企業には「より収益性の高い」ビジネスモデルを確立し、産業の主導権を強化することが期待されていた。高世代LCDパネルは、政府と企業がこぞって攻略を目指した主要産業の一つである。

TCLはかつてカラーテレビを主力製品としていた。しかし当時、中国のカラーテレビ企業は、パネルの主要部品を自社で生産できず、「チップ不足」や「ディスプレイ不足」といった深刻な課題を抱えていた。

カラーテレビの製造大国である中国は、液晶などのキーテクノロジーを持たないため、価格競争に頼ってわずかな利益を得ることしかできず、時には赤字の泥沼に陥ることさえあった。この点について、日本の東芝の

経営者が下した評価は非常に辛辣だ。

「中国の家電企業は果物売りの集団にすぎず、儲かる物売るだけで果物の種まきはしない」。確かに、長期的に産業チェーンのローエンドにとどまった家電企業は、組み立て加工に「封印」され、技術の進歩は長い間停滞していた。

「元の業務を続けていけば、8年や10年は何とかなるだろうが、未来はない」。このような制約の中、李東生とTCLは独自のLCDパネルを製造することを決意した。しかし、夢を実現するには、現実の支えが必要である。半導体事業は重資産分野であり、投資額は膨大で、回収までには長い年月を要する。

評価調査の結果、華星光電の最初の投資額は驚異的な245億元（約5227億円）に達した。この金額は当時のTCLグループ全体の利益の50倍以上に相当し、会社そのものを賭けても1本の生産ラインを完成させるには不十分だった。いったん損失が発生すれば、数十年にわたる蓄積が消し飛ぶリスクを抱える、大胆かつ危険な挑戦だった。

やるのか、やらないのか

李東生はかつてない葛藤に直面していた。2～3か月もの間、彼の頭の中は半導体のことで占められ、毎日プロジェクトのさまざまな可能性をシミュレーションし、慎重に検討していた。前進することは大きなリスクを伴う一方で、業界の次の王者となる可能性も秘めている。一方で、何もしなければ現状維持はできるものの、TCLは市場競争で徐々に後れを取り、やがて姿を消す運命をたどるだろう。

「元の事業を続ければ、あと10年や8年は何とか持ちこたえられるだろうが、それでは未来がない」と李東生は語った。さらに、「ディスプレイ事業が形になれば、他の事業もそれに引っ張られて前進でき、将来性が開ける」とも述べた。あらゆる要素を慎重に比較検討した末、TCLは半導体ディスプレイ産業への参入を決定。上流のコア分野で根本的なブレークスルーを目指すことを選んだ。2009年、華星光電が正式に設立され、当時の最先端技術である「8.5世代ライン」をターゲットに掲げた。

業界内では、「これは李東生の大きな賭けだ」と言われたが、この決定は彼が十分な準備と包括的な評価を経て下したものであった。李東生によれば、このプロジェクトは「70%の成功確率」を見込んで準備を進めたという。

最初のステップは、莫大な資金を確保することであった。華星光電は深圳市の重点発展プロジェクトとして位置付けられ、深圳市政府から多くの実質的な支援を受けた。2009年、李東生はTCLグループの株式を担保に資金調達を行い、自らも株式の直接引受に参加して45億元（約960億円）を調達。さらにグループの自己資金を加え、合計55億元（約1175億円）を華星光電に投入した。



一方、深圳市政府を代表する深圳超科技が45億元を拠出し、資本金を充実させた。その後、李東生はシンジケートを結成し、TCLグループの全面的な保証の下で約83億元（約1770億円）の融資を確保。さらに深圳市政府が50億元（約1770億円）以上の建設資金を提供し、プロジェクトに必要な245億元（約5227億円）をすべて調達した。

2つ目のステップは、人材の確保だった。液晶パネルの生産ラインを構築するには、少なくとも200人の経験豊富なエンジニアと管理者が必要だった。しかし幸運にも、当時台湾のパネル業界では「三足鼎立」から「双龍の競争」へと再編が進み、統合された企業から多くのエンジニアや幹部が退職していた。これが李東生にとって、大きな助けとなった。

また、深圳市政府の力強い支援も、プロジェクトを後押しした。たとえば、華星光電が海外から輸入した高価な露光装置は、輸送中に完全な無塵環境が必要だった。もし税関で開梱や検査を求められれば、装置が損傷し、

1億元（約21億円）相当の価値を失う恐れがあった。しかし、深圳税関が柔軟な対応を取ったことで、装置は無事に輸送され、プロジェクトは順調に進展した。

その結果、華星光電は「中国本土で初めてサムスンモデルの複製に成功した企業」として広く知られるようになった。政府の資金支援を受け、自社開発のパネル技術を持ち、ブランド工場を海外進出の拠点としながら、川上から川下までの産業チェーンを統合するパネルメーカーとして評価されている。

華星光電の経営は、常に時間との勝負だった。これほど大規模な事業では、生産開始後に迅速に技術的なボトルネックを克服し、良品率を向上させなければ、資金を消耗し続けるリスクを避けられない。李東生にとって、時間を浪費する余裕はなく、TCL全体もその重荷に耐えきれない状況だった。

そこで李東生は、「前置準備」と呼ばれる独自の戦略を採用した。華星プロジェクトが正式に始動する2年前

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/>

海鷗 不動産



ドラッグストア
チェーン経営



健康
クリニック



再生医療
事業



観光事業



フードデリバリー
プラットフォーム



通信販売
事業



レストラン
チェーン経営



化粧品製造
販売事業



旅客自動車
運送事業



リゾート開発



ホテル事業

賃貸 売買 投資移民 物件管理
頭金0でもマイホームは買えます

日本と世界をつなぐ架け橋となり
お客様の満足を追求する事



の2007年から、TCLは液晶モジュールの生産能力を蓄積する準備を進めていた。プロジェクトの本格始動後も、華星は工場建設や設備移設を進める一方で、他の液晶企業や研究機関から計測機器や生産ラインを借り、自社技術を磨き上げた。この「先行準備」により、技術の蓄積と試作品生産の段階を大幅に前倒しすることに成功したのである。

華星光電のT1工場は2011年8月に稼働を開始し、チームは即座に生産体制に移行して、生産能力と良品率を急速に向上させた。同年内にフル稼働を実現し、黒字化を達成するという「奇跡」を成し遂げた。華星光電は数々の難関を乗り越え、ついに「蛹が蝶へと変わる」ような飛躍を遂げた。

特筆すべきは、華星光電のチームが多様なバックグラウンドを持つメンバーで構成されている点だ。韓国人、日本人、台湾地区出身者など、それぞれ表現や用語が異なり、同じ事象に異なる名前を付けることから、意思疎通に大きな困難が生じていた。この問題を解決するため、華星光電は「用語標準化システム」を導入し、特定の単語について中国語と英語で統一された表記を設けた。これにより、コミュニケーションの課題を徐々に克服したのである。

TCLの特徴である産業チェーンの統



合により、グループ内のテレビやスマートフォンなどの事業は大量のパネル需要を抱え、華星光電にとって自然な顧客となる。しかし、李東生はこれに依存することを良しとしなかった。彼は「社内需要だけに頼ることで、華星光電の製品改善の動機とプレッシャーが失われる」と考え、「華星光電の製品は最大50%をTCLに供給し、残りの50%は外部市場で競争させる」という方針を打ち出した。

パネル産業は周期性が強く、製品価格は3~4年ごとに上昇と下降を繰り返す。しかし、華星光電はこれまで年間赤字を一度も出していない、世界で唯一のパネルメーカーである。これは、TCLの生産拡大のペース管理が大きく寄与している。1本のパネル生産ラインは、計画から稼働までおよそ3年を要する。TCLは資本のレバレッジを活用しつつ、拡張ペースを慎重に管理し、財務リスクを抑えた計画的な成長を実現してきた。

T1生産ラインの稼働後も、TCLは短期的な成功に酔いしれることなく、段階的な生産拡大を選択。新しい生

産ラインを建設する際には、1~3年の間隔を空けながら進めている。この手法は、生産能力の拡大だけでなく、明確な技術革新を伴うものであった。この急速に変化する時代において、TCL独自の慎重なペースは、誤判断のリスクを最小限に抑える鍵となっている。

華星光電の成長は、技術革新を通じて中国企業が従来のロードマップを超え、新たな世界を切り開いた物語である。2024年現在、TCL華星は9つの生産ラインを擁し、世界最先端のLCDパネルとフレキシブルスクリーンの生産能力を誇っている。華星光電が採用した自主革新、自主チーム、自主生産ライン構築の道は、低次元の競争から脱却し、先端技術を生み出しながら、産業チェーンを上流に拡大し、付加価値を高めるものであった。この道筋は、中国製造業の成功と飛躍のモデルを示したといえる。

これらの経験は、変革やアップグレードの課題に直面するすべての中国企業にとって、貴重な参考事例となる。イノベーションは時の流れの中で決し

て止まることなく、華星光電の生産ラインも常に進化を続けている。中国の製造業を支える職人たちの信念と努力は、一つ一つの液晶画面にその足跡を残している。

半導体産業の発展の歴史において、TCLは着実かつ飛躍的な進化を遂げ、リーダーシップを発揮してきた。2020年、TCLは世界のクリーンエネルギーの未来と中国半導体産業の成長機会を見据え、CMC（中環公司）の混合所有制改革に参加し、半導体事業の展開をさらに強化した。李東生は、常に産業の発展トレンドに沿いながら、半導体分野で前進するという野心を描き続けている。

世界市場への挑戦——国際化こそ成功への道

華星光電の成長は、中国企業が技術変革の好機を捉え、従来の路線から脱却し、新たな世界を切り開いた物語である。技術パラダイムの転換をもたらす「チャンスの窓」は、後発企業に追い越しの可能性を与える絶好の機会となる。華星光電は設立当初、経済危機に直面していた海外半導体産業の隙を突き、厳しく封鎖された技術分野に突破口を見出して急成長を遂げた。一方で、TCLも過去に技術変革の岐路で判断を誤り、李東生にとって忘れられない苦い経験となった。この教訓は彼の経営哲学の礎となっている。

李東生のリーダーシップのもと、TCLは2つの「単一分野での王者」を獲得した。それはカラーテレビと携帯電話である。TCLがカラーテレビ市場に参入した当時、国内市場は既に「春秋戦国時代」とも言える群雄割拠の状



況にあったが、大画面カラーテレビはまだ成長の余地が残されていた。TCLはこのブルーオーシャン市場を見極め、長城電子との合弁で大画面カラーテレビの生産に乗り出した。

1990年代、国内のカラーテレビ市場は激しい競争の末、たびたび値下げ戦争が繰り返されていた。TCLは構造的なコスト削減と効率化の施策を打ち出し、さらに著名女優・劉曉慶を広告に起用して「王者のカラーテレビ、カラーテレビの王者」というキャッチフレーズを全国に浸透させた。その後、TCLは陸氏蛇口工場を買収し、内地企業が香港資本の企業を合併する先駆けとなっただけでなく、内地ブランドを活用した初の成功例を作り出した。この買収により、TCLはカラーテレビの生産から製品設計までを一貫して手掛ける能力を確立し、激しい価格競争の中で地位を固めることに成功した。

李東生はこの一連の取り組みについて、「この協力はTCLの歴史における重要な転換点であり、非常に大きな相互利益をもたらした」と振り返る。

2003年末、TCLの携帯電話市場におけるシェアは9.3%で、中国国内1位、世界8位を記録。年間利益は10億元（約214億円）を超え、前途は洋々たるものだった。当時、ファーウェイはまだ存在感を示しておらず、TCLはすでに業界の高みを目指していたと言える。金銭的な成功を収めたTCLは、その勢いに乗って無限の拡大意欲を抱くようになった。

TCLは中外合弁企業としてスタートし、国際化やグローバル化はまさにそのDNAといえる。李東生は、適切な合併や買収を通じてTCLの国際化ビジョンを実現し、業界トップへの道を切り開くことを強く願っていた。彼は特に業界の一流大企業をターゲットとし、その力を活用してTCLを世界の



頂点へ導こうと目論んでいた。

しかし、思いもよらぬ事態が起こる。2005年、TCLは2度にわたる海外企業のM&A（合併・買収）によって深刻な苦境に陥り、奈落の底へ追い込まれたのだ。その一つが、1893年創業のトムソンとの合併である。トムソンは「カラーテレビの元祖」として知られ、カラーテレビとビデオ分野で3万4000件もの特許を保有する、当時世界最大のカラーテレビメーカーだった。2002年の売上高は約1065億元（約2兆2722億円）に達し、TCLの319億元（約6806億円）の約3倍に相当した。この合併案は、業界を震撼させる「蛇が象を飲み込む」壮大な試みとして注目を集めた。

しかし、TCL内部からは損失への懸

念が上がる中、李東生の野心がすべてを押し切った。彼はこう語っている。「これは単なる合併ではない。世界のエレクトロニクス業界の再編の一環であり、我々にとってこれ以上ない機会だ。将来的に同様の条件で世界的な産業を築くことは非常に難しいだろう」。

2003年、李東生とトムソンはM&Aに関する覚書を締結し、2004年1月に正式な合併を開始する予定を発表した。それはまるで、同時期に中国の有人宇宙船「神舟」が宇宙へと舞い上がり、大国としての台頭を象徴するような出来事だった。

意外なことに、この覚書が交わされてからわずか1か月後、トムソンはカラーテレビ事業で1億2400万ユー



ロ（約274億円）の赤字を計上した。当時、TCLのカラーテレビ事業は6億元（約128億円）を超える利益を上げていたものの、トムソンの赤字の半分を埋めることすらできなかった。この状況を受けて買収計画は急遽見直され、トムソンは3億ユーロ（約483億円）を投入し、カラーテレビ事業の合併会社の株式の33%を保有することとなった。

M&Aが完了すると、TCLはサムソンを凌ぎ、世界のカラーテレビ市場でトップの座に就いた。その年、このM&Aと並び、上海汽車による韓国・双竜自動車の買収、レノボによるIBMパソコン事業の買収が中国企業の国際化の象徴とされ、李東生も「CCTV年度経済人」に選ばれた。その授賞式で李東生は、「殉教者になる覚悟がなければ、先駆者になることはできない!」と興奮気味に語った。

しかし、トムソン買収からわずか3か月後、TCLはアルカテルの携帯電話事業を買収し、合併会社の設立に向けた準備を進めた。TCLは5500万ユーロ（約89億円）で株式の55%を取得し、アルカテルは4500万ユーロ（約72億円）の資産を提供して株式の45%を保有する形となった。しかし、ビジネスの世界は刻々と変化し、この新会社に厳しい現実が待ち受けていた。国際市場ではノキア、モト



ーラ、エリクソンといったブランドが圧倒的な存在感を示し、国内市場では非正規品が横行。TCLの携帯電話事業は、国際市場と国内市場の双方から板挟みに遭った。

2004年下半期、TCL通信の中国事業は3億元（約64億円）の赤字に転落し、年間では2000万元（約4億円）の損失を計上した。さらに状況を悪化させたのは、トムソンのカラーテレビ事業の買収で、TCL全体の経営状況が悪化の一途をたどったことだった。2005年の前半3四半期で損失額は11億4000万元（約243億円）に達し、純資産に対する収益率はマイナス27.84%という驚異的な数字を記録した。

2006年、TCLグループは19億元（約405億円）もの巨額の損失を計上し、さらに上場廃止の警告を受けるという前代未聞の危機に直面した。この「冬の嵐」の中で、李東生は心身ともに疲弊し、ウエストサイズは81センチメートルから74センチメートルに縮み、体重も20キログラム減少した。抑うつ状態に陥り、やる気を失い、睡眠薬がなければ眠れない日々が2年間続いたという。

最も辛かった時期には、ヨーロッパ事業の損失を報告する部下の電話に激怒し、携帯電話をテーブルに叩きつけて壊してしまうこともあった。李東生の回想によれば、この間に5~6台もの携帯電話を壊したという。その後、彼は2つのM&Aで大きな挫折を経験したことについて、「責任はすべて私にある」と公に認めた。それでも、TCLの海外進出という大きな方向性そのものは間違っていないと信じていた。

敗因の本質は、技術革新の分岐点

で判断を誤ったことにあった。TCLは買収を通じて業界での影響力を強化し、カラーテレビや携帯電話事業のコア技術を手に入れ、大規模な経済規模を築くことを目指していた。この戦略自体は理論的に正しかった。しかし、TCLの意思決定者たちは、業界全体の動向、特に技術革新の流れを見落としていた。

2003年以降、カラーテレビ業界は大きな転換期を迎え、新世代のLCDやプラズマディスプレイ技術が急速に台頭し、従来のブラウン管カラーテレビの市場シェアを瞬く間に奪っていた。その結果、TCLが莫大なコストを投じて築いたブラウン管カラーテレビ事業での優位性は、時代遅れとなり、ほとんど価値を失ってしまった。

時代に取り残されそうになると、他人から挨拶すら返ってこなくなる。また、モトローラやノキアといった国際的な大手企業が中国市場で戦略を見直し、ローエンドの携帯電話を推進するとともに流通ルートを再構築したことで、売上高を急速に伸ばしていた。



一方、国産携帯電話陣営の伝統的な勢力であるTCLは、アルカテルとの統合が間に合わず、他ブランドの包囲網に陥り、劣勢を余儀なくされた。

さらに、李東生は買収プロセスにおけるタッピング（企業の資源や潜在力を引き出すこと）の重要性を過小評価していた。合併前、TCLモバイルの経営陣は、アルカテルモバイルを「従業員がわずか1000人程度で工場も持たず、研究開発とマーケティングシステムだけの企業」と簡単に捉え、独自に買収計画を進めた。その結果、数百万ユーロのコンサルティング費用は削減できたように見えたが、買収後の2004年第4四半期には早くも3000万ユーロ（約48億円）の損失を計上し、



大きな打撃を受けた。

また、初の海外進出となったTCLは、チームビルディングでも大きな課題に直面した。合併会社には中国と外国のメンバーが配属されたものの、文化や業務の進め方の違いから統一された指導力を発揮できず、問題へのタイムリーで毅然とした対応ができなかった。能力と目標のミスマッチが、M&Aの挫折を招いた大きな要因だった。

「問題は路線や環境ではなく、チームの能力にあった」と李東生は後に振り返り、海外M&Aの成功には、まず再編成と再構築を決断する必要があると指摘した。また、「再編成や改革には大規模なコストが伴うが、それを恐れて萎縮すれば、埋没コストは利息を付けて戻ってくる」と述べ、改革の重要性を強調した。

事業再編が毅然と断行されず、他者が問題を抱えたときによく売りに出されるような、古いボトルに新酒を注ぐだけの発想では、新たな物語を紡ぐことはできない。海外で得たこれらの教訓は、TCLが血と涙と引き換えに手にした貴重な経験である。

国内市場でも、TCLは「暗黒の時代」を経験した。2000年前後、急成



長していたTCLは多角化戦略を進める中で、インターネットブームに乗り、高価格帯のプレミアム戦略でネットワーク事業に参入した。しかし、わずか3年で静かに撤退を余儀なくされた。また、6億元（約128億円）を投じてパソコン製造事業に進出したが、チームの能力不足から事業はほぼ完全に失敗に終わった。2001年、創立20周年記念式典で李東生は、「TCLの戦略ミスの一つは多角化にある」と認め、グループの経営幹部も事業の51%が赤字であることを公に認めざるを得なかった。

TCLが抱えた問題は、コアコンピタンスの育成を無視した多角化戦略に

あるといえる。その代償は、単なる金銭的損失にとどまらない。通信業界で活躍するチャンスを逃し、重要な主流技術を失い、代わりに取るに足らないものを拾い集める結果となったことが最大の痛手だった。

過去40年間、TCLは民営企業の「Built to Last」（永続する卓越した企業）の指標を築き、産業界の海外進出の先駆者ともなった。現在、多くのビジネススクールでは、TCLの国際化が「失敗例」として教えられている。しかし、李東生は「気にしない」と語る。実際には、彼のリーダーシップの下でTCLは再び活力を取り戻し、強固なコーポレートガバナンスを実現。



「大出血」は徐々に収まり、TCLはその過程で海外展開を完了した。

ビジネスの世界には浮き沈みがあり、大波が去った後にも蓄積が残る。そのような逆境で窮地を脱し、軌道に戻す能力は、「失敗例」とされる物語と同じくらい重要なビジネスの知恵といえるだろう。

現在、TCLは国際化戦略を確立し、海外売上比率は52%に達している。世界各地に42の研究開発センター、32の製造拠点、10の共同研究所を構え、1万2000人以上の研究開発スタッフを擁している。若い頃、李東生が好んだテレサ・テンの「漫步人生路」の歌詞には、こうある。「峰を越え、また峰を越えても目標は遠い。理想は永遠に先にある」。この絶え間ない向上心と前進する勇気こそが、李東生が歩みを止めない原動力となっている。

刃を内に向ける—— 変革で組織を再構築

2017年からTCLは、事業の魅力や戦略との適合性を基準に、3年間で非中核事業の110社を再編・売却・閉鎖するという大規模な改革に着手した。これはまさに自らの身に刃を向ける覚悟の決断だった。自己を再構築するためには、断固たる決意で手放すべきものを手放し、「死を覚悟して再び生きる」覚悟が必要だったのである。



この改革を通じて、TCLの組織構造は最適化され、戦略の明確性と実行力がさらに高まった。同時に、TCLは「スマート端末」と「半導体ディスプレイ」という2つの主力事業に焦点を絞ることができた。実際、反省と変革はTCLの文化に深く根付いており、それは李東生の個性と密接に関連している。

李東生が最も敬愛する人物の一人が、清末の曾國藩である。曾國藩の自己省察、忍耐力、そして広い視野は、李東生の人生に大きな影響を与えた。2006年、人生のどん底にあった李東生は、TCLの経営戦略を深く見直し、迷いや動揺を断ち切るべく、有名なエッセイ「鷺の再生」を執筆した。この2000字に及ぶ文章は、TCLの社内ネットに数万件のコメントを呼び込み、ビジネス界全体でも熱い議論を巻き起こした。彼はTCLを「再生を追求する老鷺」に例え、プレッシャーと無気力を象徴する羽を1本1本抜き去り、奮闘と希望で傷を癒し、新たな希望を燃やす姿を描いた。

改革開放の歴史の中で、企業の興亡は一夜のうちに起こりうる。企業が成長すると、どうしても肥大化し、焦点を見失うものだ。変革こそが唯一の解決策である。管理手法から組織構造、さらには企業文化に至るまで、刃を内に向けるような改革を次々と断行

し、TCLは今日の姿を築き上げた。

40年の風雨を経て、40年の鍛錬を重ね、現在のTCLは、従来の端末製品の製造から、高度な技術や重資産、長期間の基礎技術を柱とする産業へと進化を遂げた。これは、伝統的な企業が従来の道筋から脱却し、自らの遺伝子を変え、自己を刷新した物語である。第2の成長曲線を見つけ、企業の進化と管理改革を成し遂げた物語でもあり、「イノベーターのジレンマ」から抜け出した波乱万丈の物語でもある。

1970年代、李東生が下放中に草ぶき屋根の家に掛けていた横断幕には「達すれば天下を兼濟し、窮すれば独り身を善くす」と記されていた。彼は「人生とは、意味のある生き方をし、社会に価値を創造することだ」と考えていた。実業を通じて国を支えることは、近代中国の優れた企業家たちの光輝ある伝統である。清末民初の張謇や、抗戦期の盧作孚、陳嘉庚、新中国成立後の榮毅仁、王光英らは皆、産業を通じて国を豊かにしようという志を持っていた。

李東生もこう語っている。「強い国には強い経済基盤が必要だ。中国経済の背骨を真っ直ぐにするには、実業を大きく強く育てなければならない」。彼は信じている。実業こそが中国経済の柱となり、大国の台頭という壮大な物語を支える基盤となると。



2

不確実な衝撃にどう立ち向うか

文／特約記者 劉開華 馬勝



改革開放以来、中国人は民間企業の起業を「海に出る」と表現してきたが、適切な比喻である。予測不能な風や波に何をもって対処すべきか。長期的に見れば、企業の資本と企業家の能力によるところが大きい。

近年、国内外で数々の衝撃的な出来事が起きている。いずれも過去の経験則からは到底予測できないものばかりだ。例えば、2025年1月のロサンゼルス大火災、2024年のアメリカ大統領選挙、2021年に始まったロシア・ウクライナ戦争、2020年の新型コロナウイルスパンデミック、テクノロジーのサプライチェーン問題、企業の上場、石油価格の変動、シリア内戦、さらには道徳や世論を巻き込んだ論争などである。そうした出来事が一気に押し寄せ、世界を揺るがした。これらの出来事については、いずれ誰かが事の本質や因果関係を明らかにする日が来るであろう。

しかし、今の企業家たちにその時を待つ余裕はない。企業家に求められているのは、出来事の原因や背景が何であれ、その影響を直視し、企業を率いて利益を追求し、リスクを回避しながら困難を克服することである。今、大事なことは状況に対処することであり、原因を推測したり議論したり未来を予測することではない。それが企業家の使命であり、この世で問題解決の責任を担うすべての人の宿命でもある。

世界で起こる出来事は、次の三つに分類することができよう。確実性のある出来事、リスクを伴う出来事、予測不能な出来事である。

1. 確実性のある出来事

例えば、明日も太陽が昇ることは間違いない。マイクの電源コードを抜けば、音が出なくなるのも確実である。1970年4月に打ち上げられた中国初の人工衛星は、20日間稼働するよう設計されていたが、実際には28日間稼働した。その後、通信は途絶えたが、2009年、衛星はまだ軌道にあることが報告された。驚くべきことであるが、天体の引力によって軌道は安定する。軌道に入るまでには多くの困難が伴うが、一度軌道に乗れば制御は可能になる。

2. リスクを伴う出来事

それは、起こる可能性もあれば、起きない可能性もある。しかし、過去の経験則から発生する確率を知ることができる。例えば、特定の場所に位置し、特定の機能を有する建物について、データを集めて分析を行えば、火災が発生する確率を算出することができる。この確率を基に保険会社は保険料を設定し、建物の所有者は保険に加入することで一定の安心感を得ることができる。仮に火災が発生したとしても、保険金により補償が受けられるからである。

3. 予測不能な出来事

人間社会や自然界では、過去の経験則からは全く予測できない出来事が起こり得る。例えば、第一次世界大戦の引き金となったサラエボ事件がそれである。当時、路上で起きた暗殺事件が、欧米諸国7000万人を巻き込む戦争に発展し、2000万人もの死者を出すことは誰にも予想できなかった



ろう。こうした事件には前例がなく、当然ながらそれに対する保険も存在しないのである。

この世では、人類の命運を左右するような予測不能な出来事が起こるものだ。古代から現代に至るまで、人びとはただ活発に商売を行ってきた。ところが、市場では時折、予測不能な出来事が起きる。例えば、ある養殖場は、ワクチンを製造する世界的な製薬会社に、毎年、数十万羽の実験用ウサギを提供していたが、貿易戦争に続いてコロナ禍に見舞われ、ウサギが輸出できなくなり、損失を自社で抱え込まざるを得なくなった。予測不能な出来事には法則がないと考えられがちだが、実際にはそうではない。法則は人類の抽象的思考の結晶である。

少なくとも科学者たちは、現象がある以上、必ず法則は存在するのであり、

発見が早いのか遅いのかの違いだけだと固く信じている。しかし、事後に法則を認識できたからといって、事前にその発生を予測できるわけではない。では、まだ法則が認知されていない現象や出来事にはどう対処すればよいのだろうか。確実性のある出来事への対応は難しくない。リスクを伴う出来事は保険でカバーできる。しかし、市場には予測不能で、保険でもカバーできない出来事が必ずある。

例えば、多くの企業が赤字に陥り、破産して姿を消していく中で、企業を赤字や倒産から守る保険商品があるだろうか。残念ながら、そんな保険は存在しない。なぜなら、保険会社自身も赤字を出すリスクがあり、損失が拡大すれば倒産を免れないからだ。

企業は市場の不確実性に如何に対処すべきか

ここで注目すべきは、企業と企業家は市場の不確実性に如何に対処するかという点である。

古くから、「商売には、資本が必要だ」と言われてきた。一見すると平凡な言葉だが、深い意味がある。商売にはお金が必要であり、お金がなけ





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 info@seiko-world.com

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



株式会社 華森社

投資 · 置業 · 移民

收益:回報率高於市場平均水平,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



れば商売はできないことは誰もが理解している。しかし、この「資本」という言葉に「本」の文字がついているのはなぜだろうか。「資本」とは単にお金を意味しているわけではないのか。

私の理解では、「資本」には二つの概念があり、一つ目は「資本金」、つまり企業自身が所有する資金であり、どのような形であれ借りたものではない資本のこと。二つ目は「本事（能力）」、すなわち企業が資本を活用する能力である。では、企業は何をもって市場の不確実性に対処すればよいのか。答えは「資本」と「本事（能力）」の二つである。では、まず「資本」とは何か。企業には「貸借対照表（バランスシート）」があり、企業の資産は負債と純資産で構成される。この純資産とは、企業の自己資本を指している。商売には資金が必要だが、なぜ必要な資金をすべて借り入れてまかなうことができないのか。それは、他人が全額を貸してくれるわけではないからだ。例えば、銀行から融資を受ける際、銀行はまず、その企業が自己資本をもっているのか、いくらもっているのか、企業の状態がどうなのかを審



査した上で、市場リスクを検討し融資額を決定する。一方、親戚や友人から借りる場合、形はシンプルではあるが、最低でも「この人に貸して大丈夫か」という信用に基づいて判断する。いずれにせよ、商売にはある程度の自己資本が必要である。

企業は、投入可能な資源を市場に投入し、製品を製造し、サービスを提供して顧客のために価値を創造する。そして、収益からすべての債務と利息を返済し、残りが企業の収益となる。企業が成長するとは、自己資本が増加し続けることを言う。総資産がどんどん膨らんで債務が増え続け、最終的に自己資本では返済できない水準に達してしまえば、このような「成長」を遂げた企業は、そこから抜け出せなくなり、最終的に倒産するしかない。これは常識である。にもかかわらず、なぜこれほど多くの企業が、壮大な目

標を掲げ、革新的なビジネスモデルを持ち、多くの輝かしい実績を残しながら、最後は単純な貸借対照表で破綻してしまうのだろうか。企業の資産や負債を管理するのは容易ではない。

まず、債務は非常に厳格なものである。例えば、銀行から融資を受ける際には、借入金額、期限、利息、元金返済方法が契約書に明確に記載される。また、広義の企業債務には、従業員を雇用する際に交わした給与条件、土地の賃借契約に基づく賃料の支払い義務、サプライチェーン内での支払い義務なども含まれ、これらにはすべて、満期時に返済すべき債務額が明確に定められている。ところが、企業は、自己資本や借入金を元手に生産した製品が、市場でどれだけの価格で売れるかを事前に知ることはできない。企業には事業計画があり、自社製品が市場でどの程度受け入れられるか、目算を立てている。しかし、それらはあくまで予測に過ぎず、結果は事後でなければわからない。ここに重要な問題が隠れている。例えば、企業が100円を借り入れて生産に投入した場合、最終的な収入が100円を大きく上回れば、元本と利息を返済した後に利益が残る。しかし、収入が100円に満たなかった場合、元本と利息をどうやって返済すればよいだろう。これが、債権者が債務者に自己資本を持つことを求める理由である。債権者が自己資本を重視するのは、万が一貸し付けた資金が回収不能になった場合、債務者の自己資本から返済を受けるためである。ここでの自己資本とは、負債の安全性を確保するためのものである。自己資本は負債の土台となるものであり、その金額の





設定は極めて重要だ。自己資本を多く設定すれば負債額は増え、債務超過のリスクも高まる。一方で、自己資本を少なく設定すれば負債は抑えられるが、レバレッジを十分に利かせることができず、市場機会を逃す可能性がある。自己資本とは、自社に投じた資本金そのものであるのに、なぜ多く見積もったり少なく見積もったりすることがあるのか。現金で出資した場合、100元を出資すれば帳簿上も100元となる。しかし、企業に投入された資本は単なる数字ではなく、他の要素と結びつき、生産や販売のプロセスで運用することによって初めて利益を生む資本となる。つまり、企業の自己資本は運用されることで初めて名実ともに「自己資本」となるのだ。

自己資本が他の要素とともに市場に投入されると、その「価値」は過去の実績と将来の評価によって決まる。過去については明白である。100元を投入した時点ではその価値は100元である。しかし、この100元が企業に何をもちたらずか。それは、この資本が他の要素と結びつき、特定のビジネスプ

ロセスに投入されることで、将来どれだけの利益を生むかにかかっている。技術的には、企業資本の評価方法はさまざまだが、経済的な観点から見れば、自己資本の評価とは、将来の収益を見込んだものである。「将来の収益」は、あくまで「期待」に基づくものであり、それは将来の市場動向に対する主観的な見解に過ぎない。ここが難しいところである。負債は非常に厳格なものである。元本と利息の額は事前に1元単位で明確に記され、返済に関する履行義務も厳格に定められている。一方、自己資本に対する評価は「柔軟」で、現時点での将来の市場変動に対する予測に過ぎない。

仮に企業が市場に参入し、市場が、惑星が天体の軌道上を回るように秩序立った動きを見せるのであれば、それ

ほど問題にはならない。しかし、市場の本質的な特性は不確実性にある。では、この不確実性にどう対応すべきか。この問いに、フランク・ナイトは「企業が自己資本をどう配分するかである」と結論付けている。

どの世代であろうと、事業を始めるには先ず、多かれ少なかれ資金を調達する必要がある。この資金は消費に使うことも、貯蓄に回すことも、融資に充てることもできる。事業の資本金として用いるならば、他の用途は諦めざるを得ない。興味深いのは、資金を事業の資本金として用いる場合と、その他の用途に用いる場合では、事情が全く異なる点だ。例えば、消費に充てる場合には、どれだけの消費財やサービスが得られ、それによってどれだけの満足が得られるかが分かる。





貯蓄や融資については、どれだけの利息が得られ、元金と利子がいつ回収できるかも予測がつく。ところが、資金を資本として投入した場合、その資本が利益を生むのか、どれほどのリターンが得られるのか、さらには元金を取り戻せるのかさえ分からない。これについて、誰も何ら保証することはできない。企業が資本を市場に投入し、利益が出れば、出資者は配当を受け取ることができる。利益が出なければ配当はない。すべての資本が失われると、事業は破綻し「資本家」は全財産を失うことになる。

古今を通じて、企業の形態は絶えず変化してきた。個人事業、家族経営、共同経営、株式会社、上場企業など多岐にわたる。しかし、いかなる事業形態であれ、企業には自己資本が必要であり、それは市場経済の揺るぎない基盤である。株式会社の発明が人類の進歩に与えた影響は、蒸気機関や鉄道にも勝ると言われる。株式会社は、それまで小さな社会に閉じ込められていた資源を統合し、資本をより多く調達し、融資をより多く受けることができ、新技術を生み出し、経済成長を促進することができる。しかし

忘れてならないのは、国家に匹敵するほどの富を成した巨大企業でさえ、不確実性との戦いの中で、その命運を自己資本によって左右されてきたということである。

例えば、2020年以降、中国の大手不動産会社のほとんどが破産の危機に直面している。代表的なのが恒大集団である。巨額の負債を抱える一方で、自己資本が極めて乏しかったことで、危機を招いたのである。

企業家の「能力」とは

次に、「資本」の二つ目の概念である「能力」について触れないわけにいかない。ただお金があるだけでは資本にはならない。たとえば、お金を机に積み上げたり、帳簿に記載するだけでは利益や価値は生まれない。資金を資本に転ずるには、一つのルールがある。それは、企業に投入した



資金には確実なリターンが保証されないということである。

資本が持つ唯一の権利は、企業が市場での活動を通じて得られる可能性のある利益を請求する権利だ。この約束の下で、資本は一日たりとも人間の行動と切り離すことはできない。企業家の才能とは、この企業の資本を活用する「能力」を指す。ただ資金を持つだけでは、企業が市場競争に勝ち残るための本当の「資本」にはならない。

企業家の「能力」にはさまざまな側面があるが、ある経済学者は「不確実な環境下で希少な資源を効率的に配分する能力」と表現している。この定義は広範囲に及ぶが、企業家の「能力」の出発点と拠り所は、やはり資本である。資本をいかに調達し、拡大し、強固にするか、そして困難な商戦の中で企業を存続させ、再出発するかである。

企業家としての能力こそが真の能力である。これは、企業家を英雄として称えているのではない。市場経済の厳しい競争の中で、能力のない者はいずれ淘汰され、残るのは真の実力者だけだ。熾烈な市場競争によって、企業は力ある人材を継続的に登用することを迫られ、すでに成功した企業家も常に学ぶことを迫られる。こうして、企業の持続的成長は実現するのである。



3

中国の薬局の未来のカタチ

文／特約記者
馬勝



日本のドラッグストアチェーンの成功モデルから、変革期にある中国の薬局の今後を占う。

江蘇省に連雲港という都市がある。汪鋒はこの地の薬局チェーンのオーナーを務め、チェーン店「国泰薬業」を100店舗以上経営している。当地では、健康と活力を意味する緑地に白文字の「国泰薬業」の看板を至る所で目にすることができる。ところが、汪鋒は、ここ2年、事業はうまくいっておらず、伝統ある薬局は停滞期に入り、売り上げは減少し、人材も流出していることから、方針の転換を迫られているのだと話す。

薬局と言えば、連雲港と海を隔てた日本を取り上げないわけにはいかない。「中国人が来て、日本のドラッグストアは品切れ状態に!」「中国人観光客のお陰で、日本最大のドラッグストア『マツモトキヨシ』の収益が過去最高を記録!」……コロナ禍に襲われる2020年以前は、日本ではネット上に、こうした見出しがひとしきり踊った。

日本の薬品・コスメを検索すると、中国人が日本のドラッグストアの売り上げに大きく貢献しているというニュースばかりが目に残る。経済産業省のデータによると、来日観光客の数はパンデミック以前に戻りつつあり、現在、日本のドラッグストアは、依然として小売業界で最も成長率の高い業種である。日本のドラッグストアは、なぜこれほど外国人観光客に愛されているのか？ 彼らはどんな取り組みをしているのだろうか。そして、彼らの経験からわれわれは何を学ぶことができるだろうか。

日本のドラッグストアが医薬品小売業をリード

日本のドラッグストアの歴史を繙くと、1956年に医薬分業法が制定され、1960年には国民皆保険制度が導入された。1967

年、日本の薬局事業に大きな分岐点
が訪れた。それまで、日本の医薬品
小売業界は伝統的な薬局のみで構成
され、あらゆる医薬品が薬局で販売さ
れていた。ところが、薬害事件が相次
いだため、当局はこれを重視し、その
年、関連部門は新たな制度を導入し、
薬局で治療薬を販売することができな
くなった。このことは薬局経営にとっ
て大きな打撃となり、薬局は生き残り
をかけて新たなビジネスモデルを模索
せざるを得なくなった。

1970年代、日米関係が親密になる
につれ、日本の先進的な薬局はアメリ
カ発祥のドラッグストアの形を模倣し
始め、同時に日本女性は外見に気を
配るようになった。そこで、健康で美
しい生活を啓発する「医薬品+化粧
品」の販売モデルを打ち出すと、日
本国民に広く受け入れられた。これを
契機として、日本中の薬局はドラッグ
ストアの道を模索し始め、活力を取り
戻した。日本のドラッグストアは1970
年代半ばから設立し始め、1980年代
に徐々に拡大・発展していった。日本
のドラッグストアの市場規模は2020
年に8兆円（約5000億元）を超え、
2025年には10兆円（約6250億元）
に達すると予測されており、かなり成
熟した業態となっている。日本のドラ
ッグストアはどのような取り組みをして



きたのか?以下の3点が考えられる。

一、立地の優位性と豊富な業態。

日本のドラッグストアの店舗面積は
広いとは言えないが、立地にはこだ
わりがある。人流が多く、交通の便の
良い場所を選んで出店し、コンビニの
ような存在になっている。業態は豊富
で、東京や大阪などには、専門のデ
ィスカウントショップを設けた店舗もあ
る。また、1000㎡を超える店舗にア
ニメキャラクターのコーナーをもつもの
もあり、若者を引き寄せている。

二、周到な広報と豊富な品揃え。

日本で街を歩けば、ドラッグストア
の入り口に掲げられた大きな看板が目
に入る。割引品の情報が満載で、通
行人の目に留まらないわけではない。
安いと錯覚して衝動買いをしてしまう。
地下鉄、バス、エレベーターの電光
掲示板には次々と商品の広告が流れ、
その宣伝手法は至る所で見られる。さ
らに、注目すべきは、強力なサプライ
チェーンに支えられ、商品のラインナ
ップが充実し、医薬品、健康食品、
化粧品、コスメ商品など多種多様な
製品を取り揃えている点だ。薬局は医
薬品のみを販売する場所という固定概
念を早々に打ち破った。一步店に入

れば、生活必需品で溢れており、ドラ
ッグストアの利便性が人びとの購買を
アシストしている。

三、オリジナリティを打ち出し、プ ライベートブランドを開発。

例えば、日本最大のドラッグストア
であるマツモトキヨシは、「自分の体
は自分で守る」をコンセプトに、プ
ライベートブランド「MK CUSTOMER」
を展開し、スギ薬局は、主婦をターゲ
ットに、低価格・高品質の「S-Unique」
を展開している。プライベートブラン
ドによって、競争力を高めていると言
うこともできよう。

つまり、日本のドラッグストアの成
長の秘訣は、店舗を最大限に活用し
てワンストップ・ショッピング機能を拡
大し、すべての顧客に可能な限りカス
タマイズされた生活必需品を用意し、
周辺住民に快適かつスピーディーな買
い物体験を提供している点にある。

中国の薬局が抱える不安

話題を中国に戻そう。実際、汪鋒
の不安には根拠がある。医療保険の
抑制が進み、個人の収入が減少する
中、これまで医療保険に依存してきた
従来の薬局は大きな課題に直面してお

り、保険適用外薬局のための完全に市場化された収益モデルの探求が迫られている。現在、中国の薬局は多角経営に踏み出したばかりで、日本の1970年代から80年代の状況と似ている。そうした視点から見ると、今日の中国のドラッグストア市場は「夜明け前」であり、暗闇の中で最初の曙光を迎える準備をしている段階と言えよう。

汪鋒のように市場に敏感な人びとは、突破口を開こうとすでに取り組みを始めている。医学を専攻した汪鋒は、父親のような尊敬される医師になりたいと思っていたが、現実は厳しく、父の仕事を継承することはできなかったが、父の仕事に関連した薬局の経営に従事することになった。

2005年に1号店を開業し、2014年にはチェーン店を展開し、汪鋒の薬局事業は発展を続けた。ところが、コロナ禍以降、明らかに業績は悪化し、人件費や賃貸料が重くのしかかってきた。汪鋒は、市場の限界と販売チャンネルが当面の課題と考えた。「豊富で革新的なラインナップでなければ、多様な顧客のニーズを満たすことはできない。当然、それは薬局の認知度にも影響を及ぼす」と彼は言う。喜ばしいことに、近年、ドラッグストアサプライチェーンの川上産業が強力になり、末端の薬局に対する認知度は高まり、投資も増えている。多くのOEMサプライチェーンを調査した後、汪鋒は同じく江蘇省にある心学社に目を向けた。心学社は多くの国内ブランドのOEMメーカーとして、自らもプライベートブランドの開発を模索している。創業者の賈秉強氏は、心学社が有する6つの工場、

6000以上のSKU、数千の実店舗を通じて、従来の薬局との補完関係を実現し、業界のモデルチェンジとアップグレードを全面的にサポートすることは十分可能だと話す。

同時に、業界のモデルチェンジには、業界全体の協力が不可欠であり、多くの力あるサプライチェーンが連携して市場に投資するとともに、メーカーや薬局のPR活動も必要だと強調する。この点に関しては、川上企業はすでに準備を進めており、医薬品販売業者はこのビジネスチャンスを見逃すわけにはいかない。自社の優位性を見出すことが共通の課題となっている。



中国の薬局に革命が起ころうとしている。今後、場所の選定、顧客層、利益率、管理・運営等さまざまな問題を抱えながら、挑戦者たちの試行錯誤はしばらく続くだろう。

現状を見るに、中国の薬局は依然として医薬品の提供が中心ではあるが、時流に沿った取り組みが多く見られる。心学社との提携以降、国泰薬業の陳列棚からは売れ残った商品がどんどん撤去され、女性に人気のフェイスクア商品やローズウォータードリンクが陳列され、リニューアルされた店先には、商品の無料お試しコーナーが設けられ、古めかしい器具に替わって最新の理学療法機器が置かれ、月に1~2回、慢性疾患患者

のための無料診療を開催するほか、高齢化社会に適応するため、高齢者専用レジを開設するなど、徐々に新たな取り組みを展開している。

さらに、国泰薬業は心学社の指導の下、ウィーチャットのグループチャット機能「社群」を活用し、ファンからファンへの口コミ宣伝にも成功している。汪鋒の説明によると、現在、同社は180余名の社員を擁し、それぞれが顧客のウィーチャットグループをもち、社員は「グループリーダー」として運営・管理の責任を負い、「医療ガイド」を務め、相談にのる。専門的なアドバイスを提供するとともに、人気商品の共同購入やタイムセールを頻繁に実施している。顧客は大幅に増加し、薬局の新旧会員は瞬く間に活発化した。こうした取り組みを3カ月続けた結果、国泰薬業の全店舗で業績は大幅に回復し、汪鋒の不安はようやく払拭された。

万物が成長してこそ、産業も企業も活力を発揮することができる。優れた企業というものは、変化の波を捉えて素早く前に進む「名サーファー」のようである。

現在、中国の薬局は利便性や機能性の面で日本のモデルに近づいてはいるが、日本とは異なる独自の道を見出している。健康、美容、専門性、利便性、知恵が融合した新たなコンセプトストアが、中国のドラッグストアの理想のモデルなのかもしれない。



4

ベンチマーク都市を目指す 中国の都市間競争

文／特約記者
馬勝 千軍



どの時代にも、その時代を牽引するグローバル都市が存在する。都市間の「ベンチマーキング」とは何か。簡単に言えば、ある都市が自らより発展した都市を目標に設定し、その都市との比較を通じて、より優れた成果を追求し、さらには目標や自身を超えていくプロセスを指す。

都市の発展において、いくつかの成功例は、後発都市にとって参考となるモデルを提供している。中でも、北京、上海、深圳、広州、杭州といった都市は主要なベンチマークとされている。たとえば、武漢市は「双勝利」動員大会で、「ベンチマーキング方式」を全面的に推進する方針を打ち出した。具体的には、社会ガバナンスは北京を、ビジネス環境は上海を、技術革新は深圳を、スマートシティの構築は杭州を、それぞれ参考にするというものである。

ベンチマーキングに最も積極的で、具体的な実施計画にも真剣に取り組んでいる都



市として、青島が挙げられる。青島は「深圳を学び、深圳を超える」というスローガンを掲げ、「深圳にできることは青島にもできる」と強調している。また、その目標を

各行政区ごとに細分化し、具体的な行動計画へと落とし込んでいる。

同じ山東省にある済南は、上海をベンチマーク都市として設定し、多くの幹部を派遣して調査団を編成し、上海での包括的な学びを進めている。一方、北部の都市・西安は「西安を振興し、全面的に成都をベンチマークする」という方針を掲げ、「西安は毎月や四半期ごとに成都の各指標と比較し、競い合う」と宣言した。また、幹部を成都に派遣し、学びを深めるとともに、西安の指標体系を成都に合わせて統合する取り組みも進められている。

二線都市がベンチマーキングを発展加速の手段として採用しているだけでなく、一線都市や準一線都市である北京、上海、広州、深圳、杭州といった都市も、それぞれベンチマーク都市を設定している。たとえば、『上海市都市計画（2017—2035年）』では、上海を卓越したグローバル都市として構築することを目指し、ニューヨーク、ロンドン、東京などをベンチマークとして掲げている。

広州は21世紀初頭に「デトロイトのような自動車都市を目指す」という目標を掲げた。しかし、その後の金融危機で五大湖地域の都市が軒並み衰退したことを受け、広州は新たにロサンゼルスベンチマーク都市に



選定した。このようなベンチマーキング熱の高まりは、地域間競争の激化や、成長が遅れた都市が発展を強く求めていることを反映している。

ある官僚は内部会議でこう率直に述べた。「ベンチマーキング管理は、激化する都市間競争への重要な対策だ。現在の競争はますます熾烈を極め、『目標都市は遠ざかり、追随都市が迫っている』状況にある。前進しなければ後退し、ゆっくり進んでも後退を免れない」。この発言は、都市が抱える緊迫感や危機感を的確に表している。

例えば、他都市のベンチマーク対象となることが多い杭州は、南京に追い越されることを懸念し、さらに蘇州との格差が拡大することも恐れている。そのため、絶えず自己改善を図り、弱点を補う努力を続けている。

都市間のベンチマーキングで最もよく見られる誤りは、建築物やインフラ施設を単純に模倣することで都市の発展を図ろうとする試みである。その中でも特に目立つのが、「摩天楼」への過剰な執着である。

例えば、浙江省義烏（ぎう）や華西村のような県級市や村でも、300メートルを超える高層ビルが建設された。しかし、これらは産業や人口基盤の支えがなく、結果的に鉄筋コンクリートを積み上げただけのものや、

ライフスタイルの模倣に過ぎないものとなっている。この影響で、都市景観が損なわれるだけでなく、都市全体に過剰な負担をかける事態を招いている。

さらに、拙速を求める姿勢が、ベンチマーキングを政策や方針、戦略のコピー&ペーストに終わらせてしまう原因となっている。

地域間の競争は、中国経済全体の重要な推進力となり、経済発展や都市化を促す原動力として成長を続けている。しかし、ベンチマーキングを通じて何を学ぶべきか。都市のベンチマーキング学習は、単なる「コピー」や模倣にとどまらず、高い水準で体系的に学ぶ姿勢が求められる。

ベンチマーキングを行う都市は、自らの課題を見極め、模倣ではなくイノベーションによって進歩を図ることが求められる。どの都市をベンチマークするにしても、地域特有の視点で見極め、適切に対処することが必要である。その際には、自分たちの強みを見失わず、独自の特徴をしっかりと活かすことが大切である。また、ただスピードを重視するだけでは不十分で、着実な実行や効果的な取り組み、確実な成果が求められる。

ライブコマースという新たな経済形態の広がりを受けて、広州や杭州など多くの都市が「ライブコマースの

～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

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：info@toukai-jpn.com

TEL：03-5981-8716 FAX：03-5981-8717



キャストグローバル
信託株式会社

Cast Global Group

私たちは対日不動産直接投資を活性化し、 日本経済向上に貢献します

私たちの主力サービスは信託法と法人税法に根拠を有する「特定受益証券発行信託」です。クロス・ボーダーの文脈で不動産から生まれる「不動産所得」や「譲渡所得」を「配当所得」に転換することにより、租税条約が規定する限度税率という軽減された税率の享受を可能にするとともに、収益分配時の源泉徴収税だけで課税関係のすべてを完了させるという、海外投資家にとって画期的な仕組みです。例えば香港ファンドの場合、日本と香港の租税条約により課税関係は「賃料収入（不動産所得）」、「譲渡に伴うキャピタルゲイン（譲渡所得）」のいずれも年度毎に実施する収益分配時の10%限りの源泉徴収税のみで完了することができることとなります。これまで対日不動産直接投資の主要スキームであったGK-TK（合同会社・匿名組合）スキームと比較すると、組成にかかる時間を大幅に短縮し、費用を大幅に圧縮することが可能です。私たちは当該サービスを通じて対日不動産直接投資の活性化を図り、国益に貢献していきます。

キャストグローバル信託株式会社 代表取締役
キャストグローバルグループCEO
弁護士・税理士・香港ソリシター（香港事務弁護士）
社会保険労務士・行政書士・宅地建物取引士、マンション管理士

村尾 龍雄

<https://castglobaltrust.co.jp>

中心地」を目指している。しかし、ライブコマースを支えるには、豊富で安価な商品の安定した供給が不可欠だ。

例えば、「ネット有名人のライブコマース第1村」として知られる義烏の北下朱村では、5,000人以上のショート動画クリエイターが活動し、1日平均60万件もの注文が発送されている。その背景には、義烏に集積する8万以上の店舗という圧倒的な商品供給力がある。

都市の発展に「これが正解」といえる唯一の基準はない。外見を真似たり学んだりすることはできても、その都市ならではの個性や魅力を再現するのは簡単ではない。どの時代でも、優れたグローバル都市はその時代をリードする存在となるのだ。

北京：首都としての象徴

北京、あるいは北京を手本とする都市にとって、「イノベーション」は持続可能で安定した発展の鍵となる。各時代にはそれぞれの特徴や課題があり、その中で新しい都市が生まれるのは当然のことだ。

中国の政治と経済の中心地である北京は、しばしば他都市の「模範」とされ、発展の先駆者としての役割を担

ってきた。その影響は、中国国内の他都市やシステム、さらにはその一部にまで及び、学習や模倣の対象となっている。

例えば、日本の東京やシンガポールといった都市は、地上や地下の空間資源を活用することで都市の空間構造を豊かにし、効果的な構造改革を実現してきた。また、ロンドン、ニューヨーク、東京などの先進都市は、製造業からサービス業への産業構造の移行を通じて、都市機能を大幅に向上させている。

一方、国内の都市ガバナンスにおいて先駆的な役割を担ってきた北京には、独自の強みがある。たとえば、北京市朝陽区では、「文化、国際化、大規模な緑化」を重点施策とし、「七有五性」（住民の生活に必要な条件）を満たすことを目指している。また、「四大センター」の機能強化や、京津冀（北京・天津・河北）地域の協同発展戦略、「大都市病」の問題解決にも積極的に取り組んでいる。都市管理の分野では、精密なガバナンスを追求し、着実に進められている施策のビジョンがさらに明確化されている。これらは都市発展における優れた成果であり、同時に北京が地域ガバナンスで果たし



ている重要な役割を示している。

また、北京は「東部廊道」（北京市が都市開発や環境改善を目的に整備を進めている、都市とその周辺地域をつなぐ主要な産業・交通・景観の軸線）の整備を加速させ、環境が大幅に改善されている。首都の「現代的な都市景観と産業を融合させた発展エリア」の整備が進められており、大規模な緑化を柱に、長安街やその延長線、広渠路、京哈鉄道といった主要なアクセス道路や放射状の都市道路沿いの環境整備が行われている。さらに、主要な景勝地や交通ハブ、老朽化した住宅街区など、重点エリアでの環境ガバナンスの強化も進行中である。

さらに、「歴史の記憶」を大切にするという理念に基づき、古都の歴史・文化を継承し、運河輸送（漕運）の文化的背景を追求している。和平街、小紅門、黒莊戸などの隣接エリアでは、ハイレベルな境界改善プロジェクトが実施され、都市景観を象徴するエリアが形成されている。また、オリンピックエリアでは夜景のライトアップやライトショーを導入し、CBD（中央ビジネス地区）、望京、三里屯などのエリアでは景観照明を充実させることで、都市の夜景をさらに彩っている。

環境保護の分野で北京は顕著な成果を上げている。ゴミ分別が浸透し、処理能力も着実に向上。専用チーム



の設立や、仕組みの整備、施設建設の加速化に加え、モデルエリアの設置やスマート分別の推進、強制分別の導入により、未整備区域を解消、正確な分別、ゴミ発生源の削減を実現した。現在、ゴミ分別モデルエリアの設置率は100%に達している。

また、「固定+臨時」方式とPPPモデル（官民連携）を導入し、年間100万トンの建築廃棄物を資源化する利用センターを建設。市政道路や公園、駐車場の建設に資材を再利用することで、資源循環型都市の発展を大きく推進した。

第三に、北京では、美しい環境を持つ特徴的な大通りを110本整備し、716本の裏通りや路地の改修計画を完了。「一街一策」（通りごとの個別対策）に基づき、三里屯西街や祁家豁街などのモデルストリートを整備。さらに、281本、約322kmの通信架空線を地下に埋設し、公共施設の管理効率を向上させるための「ワンコード管理」を試験導入した。

第四に、都市のインフラが整備され、交通環境が改善。道路事業の準備プロジェクトを先行的に進め、承認、土地収用、工事を一貫して効率化した結果、建設速度が向上した。広渠路第2期や化工路など100本以上の道路が完成し、開通。さらに、CBD北西部エリアで交通整備を実施し、AIによる交通状況の把握と信号連携システムを導入、これを全域に拡大した。

第五に、「街郷吹哨、部門報到」（現場の通報に関連部署が即座に対応する）という仕組みを取り入れ、43の街と村が包括的な執行プラットフォームを構築。街路長や地域管理者12,524名を登録し、79,600件の問題を解



決。また、美团（中国の大手配車・デリバリーサービス企業）が提供するデリバリーライダーを、朝陽区（北京市の行政区）の地域コミュニティの安全など、支援活動に組み込むモデルを構築。さらに、「都市管理大脳」（住民の生活品質改善のため、AIなどの先端技術を活用して、都市の運営・管理をデジタル化・スマート化する仕組み）の構築や、一掃作業モデルの改革を試験導入し、道路清掃の機械化率を94.9%にまで引き上げた。

都市の発展は、「人・都市・産業」が調和して進むことで実現し、これによりバランスの取れた発展が可能となる。しかし、発展が進むにつれて、資源の限界や条件による制約が生じ、「正の循環」が崩れることもある。そのため、都市は人口、産業、都市の不均衡問題を一体的に解決し、新たな「正の循環」を構築する必要がある。対応を誤ると、経路依存や構造的な停滞に陥るリスクがある。

例えば、アメリカでは、都市の転換点での選択の違いが「ラストベルト」（重工業が発展した地域）と「サンベルト」（経済成長が著しかった地域）という

格差を生み出した。このような教訓から、都市の発展には適切な戦略が求められる。

北京は中国の首都であり、世界中の人々に中国のイメージを象徴する都市として認識されている。歴史や文化、経済、研究開発力といった多方面の要素が、中国全体の印象を形作る重要な役割を担っている。また、北京近郊には国家行政区「雄安新区」が成長し、地域全体の発展が進んでいる。

北京やその周辺都市が持続可能な発展を実現するための鍵は「イノベーション」である。具体的には、以下のような取り組みが必要とされる：

- 1、産業の秩序ある発展と土地利用効率の向上を図り、「混合用地」モデルを推進する。
- 2、ハイテク産業団地や大学、研究機関、企業の協力体制を革新し、連携を強化する。
- 3、環境を基盤とした都市建設を重視し、緑化や自然環境の保護を強化する。

これらの取り組みは、新時代の都市発展モデルとして、効率的で高品質な成長を目指す重要な試みである。

上海：一流の国際都市を目指して

国際的な中心都市を目標とする上海は、その存在自体が他都市にとって学ぶべき対象となっている。

こんなジョークがある。「外国人の目には、中国には上海という一つの都市しかないように見える」と。首都を除けば、上海は国内で最も国際化が進んでいる都市と言える。ここではビジネス、観光、留学に訪れる外国人の姿が至るところで見られる。また、各種国際会議、国際映画祭、海外スターによる公演なども頻繁に開催される場所である。

上海は、中国が外部に情報を発信する「窓口都市」であり、世界が中国をどう見るかを象徴する都市でもある。近代に開港して以来、上海は国際都市としての地位を築き、現在では金融、貿易、海運、イノベーションの中心地として発展している。国際化は上海の象徴であり、同時に発展の目標でもある。

都市計画では、ニューヨーク、ロンドン、パリ、東京などの国際的な一流都市を手本とし、さらに国際化を進めている。その結果、国内での超一流都市として他の都市が学ぶべきモデルにもなっている。

アジア太平洋地域の中心都市を目指すためには、中国香港やシンガポールを参考にすることが重要である。中国香港は長年、中国本土への外資投資の主要な窓口となっており、毎年多くの企業が香港証券取引所に上場している。シンガポールも金融センターとして重要な地位を持つが、香港は中国の領土内にあるため、金融センタ



ーとしてのランキングでシンガポールを上回ることが多い。

アジア太平洋地域の中心都市となった後は、ニューヨークやロンドンのような国際的な中核都市を目指すことが次の目標である。ニューヨークは「世界の首都」として知られ、アメリカ最大の都市であり、経済や金融の中心地である。ウォール街を中心とした金融地区や国際貿易、海運センターとしての役割が、グローバル経済での重要な地位を支えている。ロンドンは多国籍企業の本社や金融センターとして、世界の資源を効率的に配分している。また、伝統的な金融センターから包括的なオフショア金融センターへと進化を遂げている。

このような都市をベンチマークに、アジア太平洋地域での地位を確立した後、さらなる国際化を目指して発展を進めることが求められる。

経済のグローバル化が進む中で、上海がさらに国際化を高めるには、特殊経済機能区の建設を積極的に進める必要がある。これにより、税制、金融、小売、海運といった分野で全面的な開放の新たな枠組みを作り、国

際貿易や投資の新ルールに対応する戦略拠点としての役割を果たすことが求められる。

上海が国際的なスーパー都市として成功した理由は、長江デルタという地理的な優位性や、改革開放による開放性、科学技術の発展にある。特に、財政金融やハイテク産業が都市の中核的な産業となっている。

また、海運資源、資本市場、人材資源などでの強みを持ち、特に海運分野では寧波舟山港が上海港やシンガポール港をベンチマークにしてサービスや環境を向上させている。上海はこれらの資源を活用し、世界的な資源配分や競争に参加する準備を進めている。

上海は長江デルタの発展をリードしており、この経済圏は江蘇省や浙江省を含む太湖流域を中心に広がり、さらに江西省や安徽省などの長江沿岸地域も含まれている。特に、長江デルタ一体化の発展が国家戦略として位置づけられて以来、江蘇省や浙江省の多くの都市が「上海をベンチマークに」と掲げ、上海を手本として改革や発展を進めている。

浙江省では、杭州を中心にインターネットや電子商取引が発展し、金華や義烏などの地域から貨物を供給することで、貿易の中心地となっている。また、寧波舟山港は恵まれた港湾条件を持ち、シンガポール港や上海港のサービスや環境を取り入れれば、さらなる発展が期待でき、対外貿易の重要拠点になる可能性がある。

しかし、舟山港には課題もある。上海港には総合保税區や自由貿易試験區が設置され、先行者としての優位性がある一方、舟山港はこれらが欠けている。また、海運分野のリーディング企業や国際的に影響力を持つサービス機関が不足しており、例えば、海運取引やコンサルティング、仲裁を担う国際機関がほとんど存在しないのが現状である。舟山港がさらなる発展を遂げるには、これらの課題を克服し、国際水準のサービス機能を整備する必要がある。

長江デルタ地域の一体化発展という大きな背景のもと、舟山港はより多くの世界的な大港と連携する道を選んでいる。

昨年1月、上港グループ（上海港グループ）は正式に寧波舟山港株式会社の第2位株主となった。また、3月には上海国際エネルギー取引所（上海先物取引所の傘下機関）が浙江国際石油ガス取引センターに戦略的出資を行い、石油・ガス取引の先物と



現物の統合を推進し、多層的な大口商品取引市場の構築を目指している。

資本市場の観点から見ると、上海陸家嘴をベンチマークに、新たな一線都市でも金融センターが徐々に出現しつつある。グローバル金融センターとしての上海浦東新区陸家嘴は、その卓越した金融吸引力によって、多くの多国籍銀行の大中華圏および東アジア本部の所在地となり、世界トップクラスの人材が集まる拠点としての地位を確立している。

今年、陝西省は陸家嘴をベンチマークとし、西安と咸陽が共同管理する882平方キロメートルの新区を計画した。この西咸新区は「エネルギー金貿区」と呼ばれ、本部基地、金融センター、高級住宅を中心に据え、大西安の技術革新や国家中心都市建設の拠点として構築される予定である。金貿区は西安と咸陽の間に位置し、地理的な優位性から都市資源配分の中心的な役割を担うことが期待されている。「西咸一体化」の重要なポイントとして、双都市の融合の下、資本の誘致、政策の支援、企業の進出、人口の流入が重点的に推進される見込みである。

一方、南京も以前から金融新区の設立を進めている。既に成熟している河西CBDに加え、江北滨江CBDや南駅CBDなどが急速に発展している。南京江北新区は新しい金融センターのモデル地区と位置付けられ、中国工商銀行資産管理グループの誘致を中心に、その他の大手金融機関を順次取り込む計画である。上海陸家嘴を手本とし、世界級の金融センターを目指している。

西安や南京のほか、青島の西海岸



新区、重慶の江北嘴、長沙の湘江新区なども新区の建設を通じて金融力を集中させ、「次なる陸家嘴」を目指している。

上海はスローガンでは築けない

都市化の進展が加速する中で、都市間競争はますます激化している。北京、上海、深圳のような一線都市は、他の都市にとって学ぶべき模範となっている。都市の進化において、適切な模範都市を見つけ、その要素を模倣することは効率的で実行しやすい方法の一つである。しかし、完全に同じ道をたどる都市は存在せず、都市の発展には標準的なモデルはない。ベンチマーク都市を学ぶ際には、表面的な模倣だけでは不十分である。

優等生から学ぶ過程では、自らの都市特性に合わせて資源を適切に活用することが重要である。都市の本質はその多様性にあり、都市の活力は多様性から生まれる。都市計画の目的は、多様な機能を生み出し、調整することで、さまざまな人々の多様な複雑なニーズを満たすことにある。

どの都市であれ、自らの特性に基づいて発展の方向性を見出し、具体的な状況に応じた分析を行い、段階的に発展目標を補完していくことが、都市のベンチマーク発展の意義を真に体現する方法である。



中国では「家を持つこと」が成功の象徴とされている一方で、日本では家が贅沢品と見なされる傾向がある。「買うより借りた方がよい」という考え方が根強く、日本人の持ち家率は60%前後にとどまっている。

住宅の実需を守るため、日本の不動産会社が投機的取引を規制



昨年末にMSN (The Microsoft Network) に掲載された「持ち家か、賃貸か。多くの日本人が『持ち家』を選ぶ『当然の理由』」という記事によれば、日本では年齢を重ねるほど持ち家率が増加するものの、34歳以下では51.1%にとどまる。これは、購入する余裕がないのか、それとも購入する意思がないのか。外資が市場に流入する前後で、この見解には違いが見られる。

日本社会において、住宅購入の必要性はそれほど高くない。まず、日本には「学区房」(有名校に通える学区内の不動産)という概念がなく、住民登録は勤務地に応じて柔軟に変更が可能で、子どもの学校選択にも影響しない。

また、教育水準が全国的に均一であるため、



教育を目的に住宅ローンを組む家庭はほとんどない。さらに、多くの日本人は住宅購入を得策と考えていない。

日本では、不動産は投資価値が高いと見なされることは少なく、一般的に「中長期的な安定投資」として認識されている。レバレッジを活用して巨額の利益を得ることは難しいとされている。

日本では短期売買取引で利益を得ることが難しい税制が設計されている。購入後5年以内に売却した場合、最大30%の譲渡所得税が課され、5年以上経過しても15%の税率が適用される。さらに、住宅を終身保有し、遺産として子どもに残す場合でも、土地の評価額に応じて10%から55%の相続税が課される。このような背景から、日本人は不動産を「差益で儲ける資産」としてではなく、賃貸収入など安定的な収益を得る手段として捉える傾向が強い。

しかし、海外投資家が日本の不動産を大量に買い占めるようになると、不動産投資熱は空前の高まりを見せ、



不動産価格は急騰した。その過程で、一部の地域、特に一等地のマンションは、「住むために買う」ものから、次第に海外投資家による投機の対象へと変わっていった。

完全に開放された不動産市場は市場経済のルールに則っているものの、一般市民の権益を侵害しているという現実が浮き彫りになった。これを受け、一部の良心的な不動産会社は、利益とモラルのバランスを重視し、まず転売目的の不動産購入を防ぐための新たなルールづくりに着手した。

三井不動産、日鉄興和不動産、東急不動産ホールディングス、三菱地所、野村ホールディングスなどの大手不動産会社が、住宅の実需を確保し、投機目的の不動産取引を防止す



るためのルールを次々と打ち出している。

昨年末、日本経済新聞電子版はこれらの企業の取り組みを特集した。例えば、住友不動産は自社が販売する新築物件に対し、購入後5年間は転売を禁止する「転売禁止条項」を導入した。三井不動産はさらに踏み込み、海外投資家による複数戸購入の問題を考慮し、1人につき1戸までとする購入制限を設けた。野村不動産なども同様に、1名義につき2戸までという制限を導入している。

海外投資家も現地の富裕層も、不動産会社にとっては重要な顧客である。世界経済が低迷する中で、日本の不動産市場が注目を集めていることは、不動産業界にとって大きなチャンスと言える。しかし、不動産取引が低迷する中でも、日本の不動産会社は時流に流されない。それは業界の健全な発展を重視しているためである。

不動産経済研究所が昨年暮れに発表した統計によると、昨年4月から9月までの首都圏における新築マンションの販売件数は前年同期比で30%減少し、8238戸の減少となった。

販売が落ち込む中、あえて慎重な姿勢を取っているのは、ひとえに住宅の実需を確保するためである。こうした取り組みは、海外投資家に対し、日本の住宅市場が持つ温かみを感じさせるものとなっている。



循環型リノベーションで 中古住宅に新たな価値を



中古住宅と聞けば、多くの人々が「古い・狭い・破損している」といったイメージを抱くだろう。特に日本ではその傾向が強い。主要メディアでも報道されているように、日本の住宅の狭小化が進んでいる。

2025年1月15日付の日経中文網によると、日本ではあらゆるタイプの住宅で、狭小化が進んでいる。日本政府が行った最新の調査(2023年)によると、1棟当たりの延床面積は約

92㎡で、ピーク時の2003年から約3㎡狭くなり、30年前の水準に逆戻りしている。総務省が5年毎に実施している「住宅・土地統計調査」によると、日本の住宅総量は1960年代から拡大の趨勢を維持し、2000年代にピークを迎えたが、ここ5年で大幅に減少している。

政府は「豊かな住生活」を送るための水準を、2人世帯で55㎡と掲げているが、現実には50㎡でも達成が

難しい状況だ。建設費の高騰を背景に、面積を削って価格上昇を抑える「ステルス値上げ」が常態化している。

日本のサラリーマン家庭の多くは、新築住宅はおろか市街地の中古住宅にも手が届かない。だからといって彼らは狭小住宅に甘んじているわけではない。室内の改装やリノベーションによって、限られたスペースに新たな空間を生み、生活の利便性を向上させている。その代表が、「リノベーション・オブ・ザ・イヤー」のエントリー作品だ。

このイベントはすでに12回開催され、2024年12月12日の授賞式では、226のエントリー作品が、芸術と技術の融合によって「空間は有限でも、創造力は無限である」ことを証明した。

中古住宅には前の住人の生活の痕





跡が残っている。それを完全に取り除くのか、それとも活かすのか、中古住宅の間取りや構造は世代を超えてきたものである。それらを取り壊して建て直すのか、それともリノベーションするのか。これらは多くの人を悩ませてきた問題であるが、「リノベーション・オブ・ザ・イヤー」の理念が浸透するにつれて、その答えは明確になってきている。

受賞作品のキーワードは「循環型リノベーション」である。建物全体を取り壊して新たに建築するスクラップアンドビルドではなく、既存を活かして改装する手法である。これにより、解体にかかる人件費を節約し、廃棄物による環境汚染を回避し、資材のリサイクルも可能になる。まさに日本の「サーキュラー・エコノミー（循環型経済）」を体現する取り組みだ。

山口県に明治期に建築された古民家がある。財を成した旧家が遺した歴史的建造物群は、長年手入れが行き届かず、雨漏りや白アリ被害などで損傷が進んでいた。「故郷の街並みや建物を遺し伝承したい」と、施主はUターンして購入とリノベを決意

し、建物に新たな命が吹き込まれた。この建造物群は「リノベーション・オブ・ザ・イヤー」の受賞作品の一例にすぎない。他にも、単館映画館の再建、納屋の住宅改装、マンション敷地内に緑豊かな「畦道」を新設するなど、多様なプロジェクトが高く評価された。

中でも目を引いたのは、57㎡のワンルームに夫婦のワークスペースと子どもの寝室を設けながら、家族3人で快適に暮らせる空間に改装した作品だ。完全な個室化は避け、程よい距離感を保つ設計は、狭小住宅に暮らす家庭に大きなヒントをもたらして

いる。そして、リノベーションがライフスタイルそのものを変える力を持ち、部屋の物理的な限界を超えた「空間の広がり」を実現できることを示唆している。改装後の住宅は売主の認識を覆すものだ。彼は、生まれ変わった部屋を見て「売らなければよかった」と後悔するだろう。

「循環型リノベーション」によって、「古い、狭い、破損している」というイメージの日本の中古住宅の投資価値が高まっている。住宅価格の高騰を嘆いている間に、中古住宅に投資すべきだろう。



日本の「仲介手数料」は本当に高いのか



数千万円の家は迷わず買うのに、数%の仲介手数料には不満を抱く顧客は多い。「家には価値があるが、仲介手数料は納得できない。売り手と買い手をつなぐだけで、こんな高額な手数料を取るなんて」と考えるのだ。

不動産仲介手数料は本当に「ぼったくり」なのか。これについては、多くの人が仲介業務と仲介手数料について誤解している可能性がある。

仲介手数料は、売り手と買い手の双方に提供されるサービスの対価である。不動産取引は、物件の価値を適正に交換することで成立するが、その過程をスムーズに進めるのが仲介業者の役割だ。

そのため、仲介手数料の徴収は不可避だが、その金額が適正かどうかを判断するには、他国の水準と比較する視点が不可欠である。中国の市場調査機関 YH Research による世界の不動産仲介業務に関する調査によ

ると、2024年の不動産仲介料の市場規模は約16.4億元（約352億円）。今後も安定した成長が見込まれ、2031年には約20.6億元（約442億円）に達すると予測されている。

一般に、先進国ではサービスの質が求められるため、仲介手数料は高めであり、発展途上国や後進地域では低い傾向がある。また、物件の種類によって求められるサービスの内容が異なり、それが手数料の設定に影響を与える。

例えば、アメリカの仲介手数料は標準で5～6%とされており、そのほぼ全額がブローカー（仲介業者）の収入となる。彼らは代理店に手数料の一部を納めるだけで、残りの60～80%を直接得ることができる。

一方、中国では仲介手数料の約80%が不動産会社に入り、ブローカーの取り分はごくわずかとなっている。このように、国によって仲介手数料の配分や業界構造は大きく異なる。

日本の仲介手数料は、一般的に不動産価格の6%程度である。具体的には、物件価格が400万円を超える場合、成約価格の3%+6万円（税別）が上限とされる。例えば、3000万円の物件の仲介手数料は96万円、5000万円の物件は最大で156万円となる。

はたして日本の不動産仲介手数料は高いのだろうか。東南アジア諸国の3～5%、南アフリカの8%と比べると高くないが、中国の2%よりは確実に高い。しかし、専門的なサービスやコンプライアンスの厳格さを考慮すれば、その差は単純な比較で語れるものではない。物件だけでなく、仲介業者が提供するサービスにも価値があることを忘れてはならない。

また、日本の不動産仲介業者は市況に応じて手数料を値引きすることがある。特に中小規模の業者では、成約件数を増やすために月末や四半期末に値引きを実施したり、売れ残り物件や立地条件の悪い物件で手数料を引き下げることが一般的だ。

さらに、大手業者が自ら物件を購入し、リフォーム後に「自社物件」として販売するケースもある。この場合、業者が仲介者と家主を兼ねるため、仲介手数料は発生しない。頭金も仲介手数料も不要な物件は、購入者にとって大きなメリットとなる。

以上の点を踏まえると、日本の不動産仲介手数料は市場の動向に応じた調整が可能であり、必ずしも一律に「高い」とは言い切れない。サービスの内容や市場の実態を考慮すれば、消費者にとって妥当性のある価格設定がなされていると言えるのではないだろうか。

「50年ローン時代」の到来、 住宅購入の新たな選択肢



日本の住宅価格は、賃金の伸びを上回るペースで上昇している。住宅購入を考える人々にとっては、「買うべきか待つべきか」というジレンマが続く。待てば待つほど手が届かなくなり、今すぐ買えば返済の負担が重くなる。

不動産調査会社「東京カンテイ」によると、2023年の新築マンションの「住宅価格の年収倍率（年収に対する住宅価格の比率）」は全国平均で10.09倍。つまり、70㎡の新築住宅を購入するには、年収の約10年分が必要となる。東京ではその倍率が18倍近くに達し、さらに厳しい状況だ。

たとえば、23年の東京都民の平均年収は592万円、マンション価格は1億526万円で、住宅価格の年収倍率は17.78倍。22年の14.81倍から大幅に上昇しており、住宅購入のハードルはますます高まっている。

住宅ローン 50年時代の到来

こうした中、日本の若者たちは「なんとかなる」と前向きに考え、住宅購入に踏み切っている。親の援助を受けることは少ないが、国の支援や銀行のローン制度が後押ししている。たとえば、雇用環境の改善、物価高騰対策の補助、教育費の負担軽減、医療保障の充実など、政府の支援策が暮らしの安定につながっている。さらに、銀行も新たな住宅ローンを用意し、高騰する住宅価格への対応を進めている。

24年9月2日、京葉銀行は「50年住宅ローン」の取り扱いを開始した。この制度を利用すれば、ほぼ一生かけて住宅ローンを返済することも可能になる。ただし、銀行側にとってもリスクが大きいため、申し込みには一定の条件がある。

京葉銀行の「50年住宅ローン」の主な条件は、以下の通り。

・借入金額：100万円以上1億円以内

・借入期間：新築住宅の場合50年以内、中古住宅は35年以内

・申込条件：

1. 18歳以上65歳以下で、完済時満80歳未満

2. 安定した収入があること

3. 同行所定の団体信用生命保険に加入すること

4. 同行指定の保証会社の保証を受けること

また、京葉銀行だけでなく、auじぶん銀行も2025年1月14日から最長50年の住宅ローンを導入した。ただし、35年ローンに比べて金利は0.10%上がる。

負担軽減か、重荷か

50年ローンについては「月々の返済負担が軽くなる」と歓迎する声もあれば、「一生ローンに縛られる」と懸念する声もある。これまで、多くの共働き世帯は「夫婦で協力して返済する」スタイルを取ってきた。50年ローンの場合、結婚と同時に家を買えば、まさに「金婚式までローンを返済し続ける」ことになる。

一方で、日本の住宅ローン金利は低いため、長期間の返済でも利息負担は大きくならない。さらに、団体信用生命保険に加入すれば、万が一のときにローン残債がゼロになるため、家族に負担を残さずに済む。これは若い世代にとって大きな安心材料といえるだろう。

50年住宅ローンは、「負担を分散する仕組み」とも、「長すぎる借金」とも捉えられるが、低金利や生命保険をうまく活用すれば、長期返済のリスクを抑えながら住宅を手に入れる選択肢となるかもしれない。

クライアントの経営発展を強力にサポートする信頼のパートナー

日本人向けサービス

記帳代行・給与計算・決算申告

海外資産サポート

相続・贈与

税務調査

外国人向けサービス

外国人の日本不動産投資サポート

ビザ・日本法人設立・移住支援の総合サポート

納税管理人サービス

税務・会計支援

などご相談ください



税理士法人 総和

【本社】
〒107-0062 東京都港区南青山3丁目17-14 中山ビルディング 4階
TEL : 03-5414-5855

【渋谷支社】
〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂1丁目16-6 二葉ビル2F GUILD Dogenzaka OFFICE02・03
TEL : 03-6455-1430



X



Facebook



WhatsApp



Wechat



Line

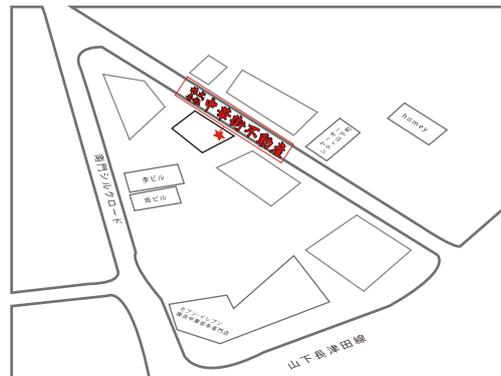


株式会社 中華街不動産

CHINATOWN REAL Co., Ltd 横浜中華街エリアの未公開不動産物件・売買の専門家

● 買取

当社は横浜市中区、南区を中心とした店舗ビル・中古戸建・マンション・アパート・土地の買取りを専門としております。**スピード査定！最短2日の現金支払い！**神奈川一の高価買取へ挑戦します！！



● 仲介

● 売買

● 賃貸

〒231-0023 神奈川県横浜市中区山下町106-13 中華街不動産ビル
TEL : 045-225-8567 FAX : 045-225-8568
携帯 : 080-6288-8888
MAIL : kanazawa0806288888@gmail.com
Https : www.chinatownfudosan.com



← Wechat

LINE →



WALKING WITH DREAMERS



CREATE THE FUTURE

III 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

Toyo
Investment
Bimonthly

2025
2

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

副会長

山田麗華 JTMホールディングス(株) 取締役社長

理 事

黒沢智久 (株)FIRST STEP 取締役社長

金澤利一 (株)フューチャーリーディング 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

監 事

許勢 永 (株)JPM 代表取締役社長

施 盛大 (株)三和 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

顧問弁護士

村尾龍雄 弁護士法人キャストグローバル 代表弁護士

特約記者

劉開華 馬勝 千軍

発行人 野村 昌弘

事務局 洪瑋伶

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!



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





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 VORT 赤坂見附 II 8F
TEL : 03-5797-8633 (代表) FAX : 03-5981-8717



~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・融資保証・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