

● コラム

不動産の「価格」と「価額」
～その多様性

日本で法人を設立するなら
「株式会社」と「合同会社」どちら適しているか

隔月刊

東洋投資

Toyo
Investment
Bimonthly

2025 / 8

特別寄稿

人こそが企業成長の 原動力であり、 その源泉である

● マンションの中国人オーナーによる
家賃値上げ騒動

● 日本の老朽化マンションは
スラム化するのか

● 家賃引上げと強制退去
中国資本に揺れる住人

● 厳格化か緩和か
日本の「経営・管理ビザ」が変わる

● 厳格化か緩和か
日本の「経営・管理ビザ」が変わる

● 家賃引上げと強制退去
中国資本に揺れる住人

● 厳格化か緩和か
日本の「経営・管理ビザ」が変わる

● 家賃引上げと強制退去
中国資本に揺れる住人



一般社団法人日本華僑不動産協会 会報誌



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





あすか信用組合

Asuka Shinkumi Bank

Shinkumi Bank



キャンペーン対象商品
自動継続方式
確定利回り

スーパー定期 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%

1.25%

組合員ではない方

税引後 個人0.916%
法人0.973%

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。また、満期日において本商品の取扱いが異なる場合は「スーパー定期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。



あすか信用組合

<https://www.asuka-c.jp>



巻頭言 | FOREWORD

6

野村 昌弘 (一社)日本華僑不動産協会会長

企業家に求められる 「忍耐力」



寄稿 | CONTRIBUTION

8



不動産に関する法務・税務のお話(第9回)
不動産の「価格」と「価額」～その多様性

村尾 龍雄 キャストグローバルグループ代表

10



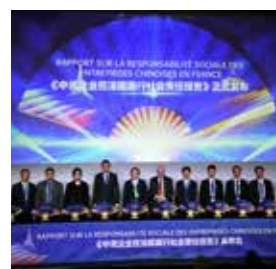
日本で法人を設立するなら
——「株式会社」と「合同会社」
どちらが適しているか?

税理士法人 総和

Contents

特別寄稿 | SPECIAL CONTRIBUTION

- 12 人こそが企業成長の原動力であり、
その源泉である
30 経済のグローバル化の中で進む
中国企業の海外進出
34 業界の新星—「霸王茶姬」の躍進を
支えるサプライヤー



ホットニュース | HOT NEWS

- 40 日本の老朽化マンションはスラム化するのか
42 マンションの中国人オーナーによる家賃値上げ騒動
44 家賃引上げと強制退去——中国資本に揺れる住人
46 厳格化か緩和か——日本の「経営・管理ビザ」が変わる

企業家に求められる 「忍耐力」



(一社) 日本華僑不動産協会会長
野村昌弘

企業家の仲間たちと、直面している課題や今後の展望について語るなかで、よく耳にする言葉がある。それは「忍耐」だ。多くの企業家の本音であろう。世界各国で経済が揺らぎ、どの業界も調整局面にあるなか、いかなるビジネスも多少の困難を抱えている。投資の見通しが立たずとも、ビジネスは続けていかねばならない。在庫を整理したり、取引先や仕入れ先にも気を配らなければならない。それでも彼らは、会社をさらに大きく強くしたいという夢をもっている。

そんな中、「維持型経営」という考え方が広がっている。「忍耐」は、経営者がもっとも多く口にする言葉であるが、「忍耐」できないのが常である。

資金が無限にある企業など存在しない。そして、潮が満ちるのは明日なのか、明年なのかあるいは数年後なのか、誰にも予測できない。そして、雲霧が晴れ太陽が輝き、新時代の客船が来たとしても、「耐えぬいた者」が古い切符でその船に乗れる保証もない。

ロケットが飛び立ち、戻ってきた時、イーロン・マスクには次なる企業家精神が芽生えているのかもしれない。それは、冒険であり、リスクに挑む力であり、未知なるものに飛び込む覚悟であり、生あるものが前に進もうとする力だ。過去の成功者たちを見ても、ただ耐えて成功した者などいない。

自らに問いかけてみてほしい。最後に現場を歩いたのはいつなのか？ 最後に製品のアップデートをしたのは

いつなのか？ 最後に社員と本音で語り合ったのはいつだったか？ 自身の業界は本当に飽和状態なのか？ サービスに改善の余地はないのか？ 人びとの生活は満たされているのか？ 製品やサービスに差別化の余地はないのか？ それらを否定するのであれば、「忍耐」という選択肢しか残っていない。

成功とは、失敗の数より一つ多く勝つことである。ただ生き延びることだけを考えるのであれば、すべてがリスクに見えてくる。だが、自己実現を目指すなら、すべてのリスクはチャンスに変わる。経済環境は急激に変化し、従来の経済理論では測れない現象が増え、新たな課題も生まれている。これはむしろ、新しい生命が育まれていく過程なのではないか——古いものが淘汰されていく一方で、新しいものが予期せぬ形で急速に成長している。

「忍耐している」状態は、古い力に頼っている状態だ。新たな原動力は、既存の常識を越えたところから生まれる。真の企業家精神とは、変革者の精神であり、新しい時代を拓く力であり、新たなエンジンである。彼らはいかなるリスクも恐れない。付和雷同せず、自らの視点で危機を分析し、トレンドを見極める。一握りの人しか進むことのできないこの道は、最も「忍耐」を必要とする道である。

あなたが目指す道は、頭の中ではなく、足下から始まる。





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9回）

不動産の「価格」と「価額」 ～その多様性

ポイント

- 1 不動産の財産的評価には主観的に契約当事者が決定できる「価格」と専門家の評価を経て客観的に確定される「価額」がある。
- 2 その基本的仕組みを知り、自分が日々関わる不動産の「価格」があるべき「価額」と乖離していないか、取引を常に成功させるためにも再考する機会を確保しよう。

1. はじめに

不動産には他の財と同様に価格があります。でもこの価格とは何であるのか、職業や立場を反映してその理解は様々です。そこで今回は分かっているようで分かりにくい不動産の価格について検討しましょう。

2. 「価格」と「価額」は何が違うのか？

(1) 株式会社の増資時に金銭ではなく、不動産で現物出資をしたとします。この場合、「会社法」は「価格」ではなく「価額」という言葉を使います（「会社法」第207条第1項、第199条第3号参照）。

(2) 法律(他の例として税法)で価額と表現される場合、上記(1)の原則として検査役による調査が必要な現物出資のように専門家による評価が必要であるニュアンスを含んでいるようです。「不動産の鑑定評価に関する法律」第2条第1項も「不動産の鑑定評価」の定義中で「価額」の用語を使います。

(3) そこで本コラムでは「価格(price)」は契約当事者等が自由に決定できる主観的なものであり、「価額(value)」は専門家による評価(valuation)が必要な客観的なものであると仮定しましょう。

(4) そのうえで「価額」が客観的にどう決定されるかを考察すると、次のような仕組みで決定されます。

ア、上場市場において「価額」が決定される場合

不動産が「投資法人及び投資信託に関する法律」に基づくREIT(Real Estate Investment Trust)の形をとり、しかもそのREITが上場している場合、日々のREITの株価は上場市場で決定されます。株価＝「価額」としますと、ここでは専門家の評価が介在せず日々の上場市場での取引を通じて

決定される特徴が認められます。REITは「不動産鑑定評価基準」各論第3章第1節で定義される「証券化対象不動産」であり、不動産鑑定士が同章に基づき鑑定評価をすることができますが、その結果として得られるREITの鑑定評価額はあくまで理論値であり、REITの上場市場で日々決定される「価額」が鑑定評価額から乖離しており不合理であるとしても、上場株式の「価額」は上場市場における取引を通じて形成される仕組みである以上、やむを得ません(ちなみに株価と鑑定評価額の乖離から生じる「価額」の歪みが投資家の投資チャンスを生み出します)。

イ、競売で「価額」が決定される場合

訴訟を通じて確定した金銭債権に関する確定判決に基づき債務者が所有する不動産が差し押さえられ、「民事執行法」に基づき競売される場合、裁判所は事前に不動産鑑定士の鑑定評価額(売却基準「価額」—そもそも市場価格(一般用語)又は鑑定評価額である「正常価格」より低廉です。例えば市場価格の70%程度であることも多いようです)を得てその一定割合(例えば80%)の「価額」が最低入札価格(買入可能「価額」)となります。こうなると、最低入札価格は70%×80%=56%となりますので、相応の市場競争力を有する物件を当該価格近辺で購入してきた場合、バーゲン価格になります。もっとも最低入札価格は最低基準となる「価額」であり、優良な競売物件の場合、それを上回るところで入札価格が飛び交うという競争の過程を経て落札価格＝「価額」が決まります。ここでは最低入札価格を決定する限度で専門家による評価が介在しますが、その後は誰が最高値を提示するかという専門家の評価が介在しない競争により「価額」が決定される特徴が認められます。

なお、上場会社が自社所有物件を売り出す際、特定の従

業員が外部者と癒着することを防止する目的で入札方式を採用する例があります。このような事例では物件は東京都内の優良物件であることが多い一方で、バーゲン価格は期待できず、オークションを通じて高値落札される場合も多々出てきます。これも競売(任意の競売)で「価額」が決まる1つの例です。

ウ、ア、及びイ、以外の場合

①上記ア、及びイ、で「価額」が決定されるのは不動産取引全体のごく僅かです。不動産取引の圧倒的多数は現物不動産が契約当事者間で相対取引の形で形成されます。

②この場合、不動産取引の対象不動産を「不動産鑑定評価基準」に従って不動産鑑定士が鑑定評価をすれば、当該基準各論第1章に規定される複数の鑑定評価の手法—評価(valuation)の常として費用性に着目する原価法(cost approach)、市場性に着目する取引事例比較法(market approach)、収益性に着目する収益還元法(income approach)の三手法を基本とします—を適切に適用して鑑定評価額という「価額」が求められます。

③しかし契約当事者が相対取引を行う場合に一々不動産鑑定評価を求めるかといえはそんなことはなく、それは各契約当事者の主観的相場観を反映した主観的な「価格」であることのほうが多いと言って過言ではありません。

④例えばマンションすなわち「建物の区分所有等に関する法律」に基づく専有部分と共用部分の共有持分、敷地利用権(に係る持分)を一体として売却する事例を考えると、「不動産鑑定評価基準」各論第1章によると、(A)専有部分を区分所有者が使用している場合の鑑定評価額は原価法による積算価格、取引事例比較法による比準価格及び収益還元法による収益価格を関連付けて決定するものとされ、一方、(B)専有部分が賃貸されている場合の鑑定評価額は収益価格を標準とし、積算価格及び比準価格を比較考量して決定するものとされます。しかし現実にはマンションの買取り再販売を行う不動産業者の頭の中は「幾らで買ったものが幾らで売れるか」という、必ずしも鑑定理論に整合的とは限らない自称・取引事例比較法による比準価格一本主義が支配的であり、鑑定理論に係る「価額」と現実の「価格」は乖離します。

⑤ちなみに借家人居付きのマンションは継続賃料が低廉なまま放置されていることも多く、しかもそれが定期借家権でなく普通借家権である場合、「借地借家法」による借家人保護の法的効力より立退きを強制できず、しかも長年放置されていた継続賃料を前提として同法に基づく賃料増額請求権を行使して訴訟提起し賃料増額を迫ってもいきなり数

十%にも及ぶ高値改訂を実現することは裁判実務上容易ではありません。したがって借家人居付きの上記(B)のいわゆる「オーナーチェンジ物件」は完全所有権を行使でき、自由に使用、収益、処分が可能な上記(A)と比較すると、マンション価格高騰の弊害が叫ばれる昨今でさえ鑑定理論上も(継続賃料が低廉で将来もそう簡単に賃料増額改訂ができないとなると、必然的に標準となる収益価格は低廉化します)実務を支配する自称・取引事例比較法一本主義による比準価格も大幅安(東京23区の実務感覚ですと $(A) \times 70\% = (B)$ という感じででしょうか)の様相を呈します。

⑥以上のほか、2つの異なる「価額」の狭間で設けている不動産業者もいます。例えば「不動産特定共同事業法」に規定する不動産特定共同事業契約に係る不動産取引や「信託法」に基づく信託受益権(「金融商品取引法」第2条第2項第1号のみなし有価証券)を通じて小口化した不動産は相続税評価額という「価額」について「財産評価基本通達」による低廉評価を享受することが可能です。この場合、東京23区などであれば不動産鑑定評価に係る「正常価格」という「価額」は100であるのに、相続税評価額という「価額」は30になり、そのギャップ70の「価額」差を相続対策と称して莫大な利益を計上するのに成功する不動産業者がいます。

3. 終わりに

「価格」と「価額」が異なること、「価額」にも色々な立場で多様性があることを学びました。実は国税局や税務署の調査で追徴課税される事例にも自分は正当な「価格」だと思っていたものが国税局等からするとそれは「価額」と乖離する不合理な主観的評価にすぎないという場合も多いのです。そこで本コラムをお読みいただき、日々「価格」を問題にする皆さまがそれはあるべき「価額」を反映するものかを再考する契機となれば幸いです。



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。

日本で法人を設立するなら

——「株式会社」と「合同会社」どちらが適しているか？

文／税理士法人 総和



はじめに：

外国法人や個人投資家が日本で会社を設立する理由

日本に進出を検討する外国法人や、個人投資家の方々にとって、会社形態の選択は非常に重要な第一歩です。特に不動産投資や営業拠点の設置を目的とする場合、「株式会社」と「合同会社」のどちらを選ぶべきかという問題に直面します。

両者はいずれも日本の会社法に基づいて設立される法人ですが、その設計思想・手続き・信用面・税務的な自由度には大きな違いがあります。本稿では、税理士の視点から、会社形態の選択における実務的なポイントを整理し、読者の判断に資する情報を提供いたします。

合同会社と株式会社

——基本構造の違い

日本で設立できる法人の中でも、「株式会社」と「合同会社」は最も選ばれている代表的な形式です。

株式会社は、株主（出資者）と取締役（経営者）が分離されており、取締役会や株主総会といった意思決定機関が法定されています。ガバナンス体制が厳格で、組織的な意思決定が行えることから、金融機関や大手取引先

からの信頼が厚い点が特徴です。日本国内では最も一般的な会社形態であり、法人格としての認知度も高くなっています。

一方、合同会社は、出資者自らが経営を担う「所有と経営の一致」を前提とした形態です。

定款で自由に経営ルールを定めることができ、役員の任期や取締役会設置の義務もありません。出資比率に関わらず利益配分が可能であるなど、柔軟性が非常に高く、設立後の運営コストも抑えられるのが大きなメリットです。

両者は法的には同等の法人格を持ちますが、その内部構造と経営体制には明確な違いがあります。設立の目的や事業規模に応じて、どちらがより適しているかを慎重に見極める必要があります。

設立手続き・費用・スピードの比較

設立手続きにおいては、両者に大きな違いがあります。

比較項目	株式会社	合同会社
経営体制	株主と経営者（取締役）が分離	出資＝経営者（一体型）
意思決定機関	原則として株主総会・取締役会が必要	社員総会・出資者間の合意で自由に決定
役員任期	最長3年（法定）	任期なし
利益配分	原則出資比率に依る	定款で自由に決定可能
定款認証	必須（公証役場）	不要
設立スピード	約1ヶ月	約1週間～2週間
社会的信用力	高い	まだ一般認知度は低め
銀行口座開通・取引先対応	通常スムーズ	場合によって追加確認が必要

株式会社の設立には、公証役場での定款認証が必要となり、書類の準備や審査に数週間かかることが多いです。手続きの流れは定款作成、認証、登記申請と段階的で、各段階で専門的な知識が求められることもあります。

これに対し、合同会社は定款認証の手続きが不要なため、書類の準備が整い次第、比較的短期間で登記申請が可能です。申請から登記完了まで1週間程度で済むことも珍しくなく、急ぎで法人を設立したいケースに適しています。

設立後の手続き、たとえば税務署への届出（法人設立

届、青色申告承認申請など）や社会保険の加入手続きは、合同会社・株式会社ともに同様に義務付けられています。初期段階での運営準備については、両者に大きな差はありません。

信用力と外部対応における違い

法人としての社会的信用力という点では、現在も株式会社が有利な立場にあります。

たとえば、日本国内の銀行で法人名義の口座を開設する場合、あるいは不動産会社と賃貸契約を結ぶ場合など、形式面での「株式会社」という名称の安心感が、審査通過率や条件に影響を与えるケースが少なくありません。株式会社は登記簿上の役員構成や決算公告制度など、情報開示の仕組みが整っており、取引先にとってのリスクが可視化されやすい点が評価されています。

一方で、合同会社は日本ではまだ知名度が高くないため、取引先から追加書類の提出を求められる、法人格の確認を急押しされるといった場面もあります。これは必ずしもネガティブな要素ではありませんが、対外的なやりとりが頻繁な事業を計画している場合には、株式会社の方がスムーズなスタートを切れる可能性が高いと言えるでしょう。

ただし、合同会社でも事業実績が積み重なれば十分な信用は築けます。会社形態にかかわらず、誠実な運営と透明性のある情報発信が信用形成の基本である点に変わりはありません。

合同会社の柔軟性と税務面の注意点

比較項目	株式会社	合同会社
配当設計の柔軟性	制限あり	自由に変更可能
税務リスク管理	標準的	分配ルールの合理性確認が必要

税務処理の観点では、株式会社と合同会社に大きな違いはありません。いずれも法人税、法人住民税、事業税などが課税され、会計帳簿の作成、年次決算、法人税申告の義務があります。消費税や源泉所得税の対応、青色申告の承認手続き、税務署への届出書類も共通です。

しかし、利益配分の柔軟性という点において、合同会社には大きな優位性があります。株式会社では、配当は出資比率に応じて支払うのが原則であり、自由度が低いのにに対し、合同会社では定款で利益配分のルールを自由に定めることができます。

たとえば、外国本社が95%出資し、日本側パートナーが5%出資する合同会社を設立した場合でも、定款で「利益の50%を日本側に配分する」と定めることが可能です。これは、実質的に現地業務を担うパートナーに対して正当な報酬配分を行うためのスキーム設計において非常に有効です。

ただし、税務署から寄附金や役員賞与と見なされないよう、分配の合理性や業務実態を裏付ける書類整備・契約設計が不可欠です。このような柔軟な制度を活かすには、専門家の助言のもと、慎重な税務設計を行うことが求められます。

おわりに：

目的と将来展望に応じた選択を

株式会社と合同会社のどちらが優れているかは一概には言えず、投資目的・事業内容・資本構成・外部との関係性などによって最適解は異なります。

たとえば、不動産投資や短期プロジェクトを目的とした設立であれば、低コストかつ柔軟な合同会社が有利です。一方、日本市場での本格的な事業展開や信用力重視の営業活動が中心であれば、株式会社を選択の方が望ましいと言えるでしょう。

どちらの形式を選ぶにしても、税務・法務・会計の側面から適切な設計と運営体制を構築することが成功の鍵となります。会社形態の選択は、単なる形式の問題ではなく、事業戦略の一部として慎重に検討すべきテーマです。



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

人こそが企業成長の原動力であり、その源泉である

文／特約記者 千軍、馬勝



人工知能ツールの広範な活用により、企業はこれまで以上に厳しい現実と直面している。今、組織のあり方や人材の価値を根本から見直すことが求められており、さまざまな新たな課題が次々と浮かび上がっている。

たとえば、技術革新のスピードは従業員の適応力をはるかに凌駕しているが、企業はそれに追随すべきなのか。若くて活力はあるものの、経験の乏しい人材が続々と流入する中、企業は人材の入れ替えを図るべきなのか。先行きが不透明なビジネス環境のなかで、従業員のスキルや能力が時代に追いつかないとき、再教育が必要なのか。もし製品が売れず、販売チャンネルが機能せず、組織が肥大化した場合、企業は人員削減に踏み切るしかないのか。

今なお多くの経営者が、人材を使い捨てのコスト要因として捉え、企業の損益計算

に組み込んでいる。しかし、こうした従来型の発想は、すでにより柔軟で科学的な現代の組織マネジメントに取って代わられている。

新たな組織運営のモデルでは、人材は単なる資本ではなく、価値を生み出す中核



的な存在として捉えられている。企業にとって第二の利益の源泉とも言える人材は、本来、生き生きとした活力と知恵に満ちた存在であるべきなのだ。

冒頭で挙げたような問いへの答えは、単に解決策を探すことではない。重要なのは、問題の根本原因を正しく理解することである。適切な組織マネジメントの仕組みがあれば、問題が表面化する前に芽を摘むことができるのである。

組織と人材—— 「資源」から「戦略」へ

「ツール」から「シンクタンク」へ——企業はガバナンスのあり方を根本から問い直されている。

アリババ創業者のジャック・マーはかつてこう語った。「アリババにとって最も重要な製品は“人”であり、最大の競争優位は“人材の育成”にある」と。かつてアリババは、技術では百度に及ばず、製品分野でもテセントにやや劣っていたが、「十八羅漢（18人の創業メンバー）」に象徴されるように、人材の層の厚さと組織力で他社に勝っていた。その組織能力は、インターネット企業のみならず、

伝統的な企業からも模倣と学習の対象とされている。

では、なぜ今あらためて「組織の変革」と「人材マネジメントの革新」が問われているのか。それは、テクノロジーの変化により、ビジネスの前提そのものが変わったからである。これは、戦場で武器や戦況が変化すれば、軍の構成や戦い方も変える必要があるのと同じである。さらに、消費者だけでなく従業員も「プレミアム世代」や「Z世代」へと移行し、彼らの価値観に応じた組織のアップデートが求められているのだ。

企業の進化—— 「未来のエコシティ」へ

企業経営においてよくある誤解のひとつが、「インターネット企業は、優れた組織モデルを見出したから急成長できた」というものだ。しかし実際には逆で、急成長によって得られた成果が、組織の柔軟性や多様性を許容する“伸びしろ”を生んだにすぎない。

企業とは、生命体と同じく生存本能を持ち、新陳代謝と自らの構造・価値・機能を再生産・拡張できる力



を備えている。とはいえ、数十億年かけて進化してきた生命体とは異なり、企業の歴史はせいぜい数十年。つまり企業は、進化や適応の過程にある未成熟な存在であり、もともと強固な免疫機能や自己修復能力を備えているわけではない。したがって、企業の組織形態もまた、技術やビジネス環境の変化に応じて進化していく必要がある。

「伝統的企業」か「インターネット企業」という分類は、本質的には意味がない。時代の変化に適応できなければ、どんな企業であれいずれ衰退していく。米国の思想家ケヴィン・ケリーはこう語っている。「すべての企業はいずれ滅びる運命にあるが、都市は不滅に近い」。

都市は、トップダウンではなくボトムアップのイノベーションが起こる分散型の生態系であり、その活力の源は住民一人ひとりにある。都市というプラットフォームが、住民のやる気や能力を引き出せるとき、自律的で多様な主体が共存・連携するエコシステムが形成され、互いに支え合いながら、課題解決に取り組むことができるようになる。

従来のように「権威」や「ルール（プロセス）」に頼るやり方では、変化のスピードに対応できない。権威とは個人の判断、ルールとは細分化された規定の集合体である。しかし、め





まぐるしく変化する現代において、これらだけでは不十分なのである。

企業規模が拡大するほど、意思決定や運営は硬直化しやすい。だが、インターネット時代における変化対応力こそが、企業の生死を分けるカギとなる。今後の競争では、企業が自らを「都市型の生態系」として捉え、従業員一人ひとりのポテンシャルを最大限に引き出せるかどうか、決定的な勝負どころになるだろう。社員一人ひとりが「自分自身のCEO」として行動できる組織へ——その変革こそが、次の時代の企業に求められている。

「人」と「タスク」——テクノロジーの熱狂と懸念

あらゆる組織は、「人」と「タスク（業務）」という2つの要素を軸に成り立っている。従来のマネジメントは、人とタスクの関係性をいかに調整するかに重点を置き、組織管理、人事、リーダーシップ、チームビルディング、動機付けといったテーマも、すべてこの枠組みの中で語られてきた。

しかし、テクノロジーの進化やビジネス環境の変化、そして教育による若年層の個性や精神の解放によって、「人とタスク」の関係は直線的なものから、相互に影響し合う複雑な構造へと変わりつつある。

今や若者をひとつの業務に長期間縛り付けておくことは難しい。彼らは、より柔軟な働き方、より高い裁量、創造性を発揮できる広い空間、そして面白さや刺激のある職場環境を求めている。

このような変化は、生成AIの登場によってさらに加速している。AIは、人とAIの協働という新たな関係性を生み出し、従来の一方向的なコミュニケーションを双方向に変えた。そして、人・タスク・AIの三者を結ぶ「閉じたループ」を形成し、働き方そのものを大きく変えつつある。

2025年上半期に発表された世界的な調査によれば、職場の96%が「生成AIは仕事の大きな支援になる」と回答している。マイクロソフトやグーグルなどのテック大手は、AIツール開発にリソースを集中させる「スリム化計画」を進めており、今後、AIの支援によって、社員一人ひとりが“スーパーインディビジュアル”へと進化していくと期待されている。

ファーウェイ、ハイセンス、吉利ホールディングスといった大手企業では、AIが人事・組織管理のあり方を大きく変えている。たとえば、組織の再設計、職務の再定義、労働力の高

度化、人材密度の向上、人材の流動性の加速、デジタルツールの高速進化（イテレーション）といった6つの側面で、劇的な変化が起きている。

ファーウェイでは、従来の機能別組織から脱却し、大規模なプラットフォームを土台にした「精鋭部隊による戦闘型」のプロジェクトベース組織へと移行している。これはまさに、AIによって可能となった新たな組織モデルである。

多くのインターネット企業でも、かつて各事業部門に散在していた技術や支援機能を集約し、「大中台・小前台」（中国のIT企業を中心に採用されている組織モデルで、技術基盤や共通機能[大中台]を一元化し、各事業部[小前台]がそれを活用して迅速にサービス展開できるようにしたもの）と呼ばれる効率的なプラットフォーム体制を採用している。AIが80%の反復作業を代替できるようになれば、人の役割は「タスクの遂行」から「問題の定義」へと進化していく。

これからの組織運営における中心課題は、クリティカルシンキング（批判的思考）、創造性、分野横断的な知識の統合といった、単なるスキルの熟練度を超えた領域に移っていく



だろう。

今後の人事管理は、「人材の管理」から「人材価値の経営」へ、「プロセス中心の管理」から「エコシステムによるエンパワーメント」へ、そして「安定した構造」から「動的な進化」へと移行していく。AIが職場のインフラとして定着する時代においては、最も希少で価値あるリソースとなるのは、人間にしか持ちえない“深い思考力”である。これこそが、新時代の人材戦略の核心なのだ。

従業員は「創業者」—— ハイアール式モデルの衝撃

ハイアールの「マイクロモデル」は、従業員を「創業者」と位置づけ、市場の収益を直接分配する仕組みである。

2010年ごろ、ハイアールはインターネットの発展によって製造業が受ける衝撃に直面した。ユーザーのニーズは多様化し、競争はより細分化。組織の効率は低下し、従来の階層型の管理モデルでは意思決定が遅く、従業員の創造力も発揮されにくくなっていた。結果として、市場の変化に機敏に対応できなくなっていた。

創業者の張瑞敏氏は、「企業とは人であり、文化とは魂である」という理念のもと、企業を従来の階層型から「プラットフォーム型」へ転換する構



想を打ち出した。従業員とユーザーの価値を結びつける「人単合一」モデルによって、個人の創造性を最大限に引き出すことを目指した。この考え方は、ドラッカーの「すべての人がCEOである」という思想にも通じている。

2013年、ハイアールの北京工貿会社が先陣を切り、「商圈のマイクロ化」への転換に取り組んだ。これは、本社の指示をただ実行するのではなく、ユーザーのニーズを現場から掘り起こす方向への大きな転換だった。マイクロモデルはまず販売部門で試験的に導入された。

変革を進める中で、ハイアールは2014年に1万6000人、2015年上半期にはさらに5000人の人員を削減した。ただし、その大多数は社外に放出されたのではなく、社内の169の「マイクロ企業」へと吸収された。

たとえば、高如強氏は、かつてハイアール青島サービスセンターで事務職として働いていたが、仲間とともに車両を購入し、ハイアールの物流ネットワークに加盟。「車マイクロ」として独立した配送業者となった。彼ら

は日々、受注から配送、設置、修理まで一貫して担当し、得られた収益を直接分配する仕組みである。高氏は「1日平均で4～5件の注文があり、コストを差し引いても1件あたり60～70元（約1200～1400円）の利益が出る。車両代の2万元（約40万円）は、2か月で回収できた」と語っている。

この「車マイクロ」は、ハイアールの物流プラットフォーム「日日順」に属しており、全国の6000社以上の配送業者と数万台の車両が登録されている。各業者はインターネットを通じて自主的に参加し、注文を獲得し、ユーザー評価によって品質管理が行われる。彼らはハイアールの配送に限らず、アリババや京東（JD.com）など他社の注文も受けることができる。マイクロモデルは、従業員を自立した「創業者」と見なし、収益を直接共有する仕組みである。

ハイアールのマイクロ化モデルは、次の4つのメカニズムで構成されている。

1. 組織の再編成：従来のピラミッド型から、生態系のような「熱帯雨林型」へと変革。張氏は企業を3つの主体に分けた。リソースを提供

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.aisei-group.life/>



Japan Travel Management Holdings

JTMホールディングス株式会社

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



化粧品製造
販売事業



リゾート開発



観光事業



旅客自動車
運送事業



ホテル事業



レストラン
チェーン経営



通信販売
事業



フードデリバリー
プラットフォーム

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

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

東京オフィス:
東京都中野区本町2丁目46-1 TEL: 03-6380-1152
中野板上サンブライトツイン10F南ウイング FAX: 03-6380-1151



WebSite 03-6380-1151



する「プラットフォーム」、事業責任を持つ「マイクロ主体」、実行部隊としての「創業者」。創業者は自由に他のチームと連携し、「チェーン群」と呼ばれるネットワークを組織できる。例えば、鄭州の販売マイクロと合肥の製造マイクロが連携し、「欠陥ゼロ・遅延ゼロ」を実現した。

2. 従業員の創業者化：従業員が自ら資金を出してチームを立ち上げ、株式を持ち、利益をシェアする。成果が出れば報酬も大きくなる一方、成果を出せなければ淘汰される。たとえば、鄭州のあるマイクロ企業では、利益が30%増加した際に23万元（約460万円）のボーナスが分配された。一方、リピート率が50%を下回った清掃マイクロは解散させられた。

3. プラットフォームによる支援：ハイアールは、3つの主要プラットフォームを整備している。研究開発を

支援する「HOPE」は、毎月500件以上のイノベーションを生み出している（例：ファンとの交流から生まれた「冷宮」冷蔵庫）。ベンチャー支援の「海創匯」は、多くのプロジェクトに投資・育成を行っている。そして「日日順」は、配送サービスを受注競争方式で提供している。

4. 動的な評価体系の導入：ハイアールは2軸マトリックス評価を採用している。横軸が売上などの市場成果、縦軸が顧客満足度やリピート率などのユーザー価値である。また、「24時間以内に配送できなければ無料」といった挑戦的なサービス条件を設け、実際にクレーム件数が40%減少したという。

ハイアールのこのモデルは、他の伝統的な大企業にとっても大きな示唆を与えている。

たとえば、衣料品工場では、社内のデザイナーが「ファッションマイクロ企業」を立ち上げ、インフルエンサーと直接つながる事業構造を形成。宅配業では、固定給を廃止し、地域別満足度ランキングに応じてボーナスを支給する仕組みに転換。サプライチェーンを開放し、一般の配

送車両をネットワークに取り込むことで、柔軟な物流体制を構築。人材を「コスト」ではなく「資本」と見なすためには、仕組みによってその創造力を引き出す必要がある。張瑞敏氏の言葉が、その本質を物語っている。「企業にとって最も価値ある資産は、機械ではない。持続的に価値を生み出せる人材なのだ」。

ネットフリックス—— 「無制限休暇」の生産性

知的労働の成果は単純に労働時間では測れず、革新的な成果は非構造的な状況から生まれることが多い。世界有数のストリーミングサービスかつコンテンツ制作企業であるネットフリックスは、管理手法の革新において多くの示唆に富む事例を提供してきた。

2004年、同社のある社員がこう疑問を投げかけた。「会社は日々の勤務時間を制限していないのに（たとえば週末にメール対応したり、勤務時間外に仕事をしているのに）、なぜ休暇日数だけは管理する必要があるのか」。これは、工業化時代の「時間管理」と、知識経済時代に求めら



れる「成果重視」との本質的なギャップを明らかにした。

インターネット時代の知的労働は、時間では測定できず、イノベーションは休暇中のひらめきのような非定型な場面から生まれることも少なくない。また、従来のような流れ作業に基づく管理モデル（固定勤務時間や出勤制度など）は、こうした知的労働のニーズに適応しきれない。

このような背景を踏まえ、ネットフリックスの創業者リード・ヘイスティングスは「NO RULES（ルールなし）」を提唱し、優秀な人材には最大限の裁量を与えるべきだと主張した。その根底には、「自由と責任は表裏一体である」という考えがある。すなわち、意思決定の自由を与えることで、かえって責任感が強まるという発想である。

この理念を具現化したのが、同社の「無制限休暇制度」である。従来の固定的な休暇日数の枠組みを廃止し、業務に支障が出ない範囲で、社員が自身のニーズとスケジュールに応じて自由に休暇を取得できる仕組みを導入した。申請や承認といった手続きは不要だが、チームとの事前調整は必須である（たとえば財務部門は繁忙期にあらかじめ届け出る必要がある）。また、病気・私事・リフレッシュなどの目的による分類はあえて設けず、柔軟な制度設計がなされて



いる。

ただし、導入当初は多くの社員が「休暇を取れば怠けていると思われるのでは」と懸念し、制度を積極的に活用できない状況が見られた。そこで、幹部が率先して休暇を取得し、模範を示すことで制度の定着を図った。

ネットフリックスは「過剰な管理は創造性を阻害する」という信念を持ち、出勤時間ではなく成果に焦点を当てる文化を築いてきた。実際にこの方針は、『ハウス・オブ・カード』や『ストレンジャー・シングス』といったヒット作の創出にもつながっている。休暇日数の記録や承認プロセスを撤廃したことで、人事業務の簡素化にも貢献した。

無制限休暇制度は、同社の「先駆的」企業文化の象徴であり、雇用主ブランドのグローバルな競争力向上にもつながっている。

ただし、この制度は「放任主義」ではない。ネットフリックスは、裏側で社員の休暇取得状況と業務への影響をモニタリングするシステムを整備しており、異常があれば介入・調整を行う。さらに、制度には明確な淘汰メカニズムも組み込まれている。休暇を濫用し成果を出せない社員には、年次評価に基づき「最下位淘汰（下位10%の退職）」を適用する。また、同社は「会社の利益を最優先

する」という価値観を組織内に浸透させるため、定期的な監査や文化啓発活動を実施している。

加入者数が世界で3億人を超える（2025年時点）中、無制限休暇制度は柔軟に進化し続けている。たとえば、休暇の取得には必ずチーム内で事前調整を行い、プロジェクト進行に支障が出ないように明確にルール化している。

制度の根幹を支えているのは、高い給与と高い淘汰率によって維持される組織の効率性である。無制限休暇は、社員に高い自己管理能力を求めるため、同社は採用段階から「成熟した大人（自己駆動型人材）」を厳選している。

面接では、候補者がスキル・経験・文化適合性のすべてにおいて期待を上回るかを重視する。「この候補者が明日辞めると言ったとき、自分は全力で引き留めたいか」という問いに対し、答えが「YES」でなければ次の選考には進めない。

さらに、ケーススタディやロールプレイを通じて、候補者に新機能のリリース設計やチーム内の衝突対応などを実演させることで、思考力や主体性を見極めている。また、給与交渉を行わず、「業界最高水準の提示額」を採用段階で一律に提示する方針をとっている。

加えて、試用期間中にパフォーマンス



ンスが期待に満たない場合には、速やかに解雇し、手厚い退職金を支給する。この「迅速な決断」は、組織が常に高水準の人材で構成され続けるための仕組みでもある。

このように、厳格な選考、高給与による動機づけ、文化適合性の重視、柔軟かつ徹底した制度設計によって、ネットフリックスの無制限休暇制度は単なる人事制度を超え、知的労働のマネジメントにおける革新的な成功例となっている。

人材資源の活性化—— 流動せよ、若者たち

人材がプロジェクトに従うべきか、それともプロジェクトが人材に従うべきか。企業内の人材資源をどう活性化させるか——これは、現代の企業経営における重要な課題である。

2023年11月、TikTokを運営するバイトダンスは、AI分野への本格的な参入として、新しいAI開発部門「Flow」を立ち上げた。この部門はAIの応用領域に焦点を当てており、副社長が技術責任者を務め、大規模言語モデルの責任者が業務統括を担っている。



Flow部門の立ち上げに際し、バイトダンスは社内人材の柔軟な再配置制度を活用し、「社内公募制度（オープンポジション掲示）」を通じて、短期間で多くの人材を内部から確保した。これにより、新部門の立ち上げに必要な人材基盤を、迅速かつ着実に整えることができた。同社が開発したAIツール「Cici（海外向け）」や「豆包（中国国内向け）」も、このFlow部門や関係チームの取り組みによって急成長し、業界トップレベルのAI応用ツールとして注目を集めている。

バイトダンスの組織構造は、「技術」「ユーザー成長」「商業化」という三つの中核機能の連携を重視している。その中で、社内人材流動制度は重要な役割を果たしており、部門間の壁を取り払い、技術人材が新規事



業分野へと円滑に移動できる環境を整えることで、人材の硬直化を防いでいる。

従来の企業管理では、「職務に人を合わせる」スタイルが主流だった。この方法は、専門性の発揮や評価のしやすさといった利点がある一方で、急速に変化するプロジェクト環境には適応しづらくなってきている。バイトダンスはこの状況に対応するため、「人材に職務を合わせる」柔軟なモデルを採用し、人材の最適配置とキャリア開発の両立を図っている。

バイトダンス社内での人材異動は、主に以下の3つの方法で行われている。自主応募、上司からの推薦、そして緊急的な社内再配置である。

自主応募の場合、社員は社内の「異動プラットフォーム（社内公募システム）」を通じて空きポジションを確認し、履歴書を提出して自ら異動を申請できる。

上司推薦は、直属の上司が社員の業績や能力を評価し、他チームへ推薦する仕組みで、この行動は管理職としてのリーダーシップ評価にも反映される。

緊急再配置制度（リカバリー異動）は、リストラ対象となった社員に1か月の猶予期間を与え、その間に社内の他部署で再配置の機会を探すことを可能にする措置である。



ただし、すべての社員がこの制度を利用できるわけではない。たとえば、異動を希望する社員は現在のポジションで6か月以上勤務している必要があり（一部の重要ポジションでは1年以上）、直近の評価が「M（中程度）」以上であることが条件となる。人気の高いポジションでは、M+以上の評価が求められる場合もある。また、2回目以降の異動申請は、前回から最低1年の間隔を空ける必要がある。

公平性を保つため、異動申請中は現上司がその応募記録を閲覧できないようになっている。さらに、バイトダンスはこの社内異動制度にアルゴリズムを活用しており、社員のOKR（目標と成果）、プロジェクト経験、スキルタグなどを総合的に分析し、マッチ度の高いポジションを自動で推薦する仕組みを導入している。これにより、マッチングの精度とスピードが大幅に向上している。

バイトダンスは、社内人材の柔軟な移動を促進するために、給与や制度面でも多くの保護措置を講じている。たとえば、異動後6か月間は従来の給与水準を維持し、新たなポジションの給与が現在より高ければ、その差額は即時に調整される。異動希望先の部署は、申請を受けてから72時間以内に回答しなければならな



い。また、退職した社員も、2年以内であれば特定のルートを通じて再入社を申請することが可能である。

こうした仕組みは明確な成果を上げている。データによると、2022年の1年間で社内異動制度を通じて異動した社員数は、全社員の23%に達した。特に、コアアルゴリズムチームでは、50%のメンバーがこの制度を利用して新たなポジションへと移動している。

この制度は、社員にさらなるキャリア開発の機会を提供するだけでなく、各部門の人材の健全性を測るための有効な指標としても機能している。具体的には、部門ごとの人材の流出率、流入後の定着率、部門をまたいだ異動比率などが評価対象となる。特に、ある部門の流出率が15%を超えた場合には、「組織診断」が自動的に実施され、企業として早期に問題を把握し、対策を講じることができるようになっている。

アルゴリズムによって駆動され、かつ社員の自律性を重視するこの制度により、社員は受け身で配置される

のではなく、自ら積極的にチャンスを探すようになった。こうして、社内での人材の流動は「例外的な措置」ではなく「日常的なプロセス」へと変化している。

人材育成—— 企業を大学のように運営

新入社員をより高いレベルへ成長させるには、まず個人の課題（ギャップ）を的確に把握し、継続的に学び続ける仕組みが必要である。ファーウェイの任正非CEOは、「人的資本の価値向上は財務資本の価値向上よりも優先されるべきだ」と繰り返し強調し、その理念を『ファーウェイ基本法』に明記している。これは、同社の組織的学習の根幹を成す指針となっている。

この理念に基づき、ファーウェイは効率的で包括的な人材育成体系を構築した。中心となるのが「華為大学」である。技術、管理、マーケティングなど多岐にわたるコースを階層別・職種別に設計し、ケーススタディや実践シミュレーションといった「訓練



と実践の結合」手法を活用して、全従業員およびパートナー企業を対象に学習機会を提供している。たとえば2020年には、1万1000件のコースを開発し、7万5000人以上にサービスを提供した。

同社は「常時接続型の学習 (Always on)」を実現するため、オンラインとオフラインを統合した学習モデルを導入。個別ニーズに応じた推薦機能を備えたシステムを構築し、従業員がいつでも社内の知識プラットフォームにアクセスして、経験共有やナレッジの蓄積ができる環境を整えている。

自主的な学習とスキル向上を促す仕組みとして、ファーウェイは厳格な任職資格制度を採用している。たとえばソフトウェアエンジニア職では1級から9級までの段階が設けられ、9級は副社長に相当する待遇である。各等級には定量的な評価基準があり、1級の昇格条件には「1万行のコードを書く」「指定された製品を独力で開発する」などが含まれる。これにより、社員は自身の実力を可視化し、明確な目標を持って取り組むことができる。

任職資格制度は以下のような4つの機能を果たしている。①「鏡」：自分の課題や不足を見える化する。②「物差し」：実力と基準との差を測定する。③「はしご」：成長の方向性を示し、努力の指針となる。④「免許証」：新たなポストが空いた際、資格を持つ者が応募できる仕組み。

ファーウェイはまた、国内でいち早くメンター制度を導入した企業の一つである。メンターになるためには、①優れた業績があること、②企業文化を深く理解し体現していること、という2つの条件が必要である。メンター1人あたり最大2名までの新入社員を担当し、指導の質を確保している。

メンターの役割は業務指導や知識伝達にとどまらない。地方出身者の生

活支援（住居や食事の手配）、個人的な悩みへの助言など、生活面における全面的なサポートも含まれる。

さらにファーウェイは、社員の昇進や給与を学習成果と結び付けており、各職級に必要なスキルを明確化することで、社員の自律的な学びを後押ししている。加えて「チーフナレッジオフィサー (CKO)」を設け、学習戦略を統括。受講料の補助やCEOの署名入り証明書 の授与など、知識貢献者に対する物質的・精神的な報酬制度も整備している。

社外のベストプラクティスからも積極的に学ぶ姿勢を取り、「まずは徹底的に実行し、その後に最適化、最終的に定着」というアプローチで外部ナレッジを吸収。たとえばエリクソンの「拠点デリバリー方式」を導入した際には、3年かけて独自にローカライズした運用標準を確立した。ファーウェイは毎年、少なくとも1社の業界ベンチマーク企業を分析対象とし、表面的な手法ではなく、その背後にある論理構造まで深く掘り下げて学ぶことを徹底している。

個人の成長については、特定職種にとどまらず「之字型 (ジグザグ型)」のキャリアを推奨している。研究開発、調達、人事など本社機能に加えて、現場や地方拠点でのプロジェクトを経験させ、多角的な視点で問題解決に





取り組める人材を育てている。任CEOは管理職の人材流動性を重視し、定期的なローテーション制度を整備。現場で成功経験を積んだ人材を積極的に幹部に登用し、「視野が広く、意志が強く、品格のある」指揮官チームの育成を推進している。

さらに、学習文化の醸成にも力を入れており、毎月の業務課題の集団討議では、他業務を停止して集中討議を実施。毎週一つのスキルに絞った実践演習では、同僚同士が相互にフィードバックを行うことで、学習効果の最大化を図っている。また、現場の従業員にリソース配分の裁量を与え、実践的なプレッシャーの中で迅速に学び、適応力を高める工夫もなされている。

人件費——コストから利益への転換

優秀な人材の確保は、人材市場に「入札効果」をもたらす。スポーツのスター選手が移籍市場で争奪されるように、卓越した人材も健全な競争環境ではその価値が飛躍的に高まる。人は企業にとって最大の資源であり、同時に最も不確定な変数でもある。

人材が「変数」となる要因には、

個人の目標と企業戦略の不一致、能力とシステム要件のミスマッチ、価値観のずれ、成長スピードの乖離などがある。これらは、組織の人材管理における4つの課題——戦略との連携不足、システム支援の欠如、評価の不正確さ、最適化の遅れ——と深く関係している。

近年、ビジネス環境や技術の急速な変化、世代間ギャップの拡大により、個人と組織の間にあるズレがより顕在化している。かつて自信を持っていた人事管理者たちも、従来の方法論が



通用しなくなっている現実と直面している。

本来、組織管理の目的は、個人の潜在能力を最大限に引き出し、個人の目標と企業の目標を柔軟かつ動的に一致させることにある。これこそが、人件費をコストではなく「利益」に転換するための鍵となるのだ。

「戦略の実行者」から「戦略の共創者」へ

これまでの企業経営では、戦略の策定は経営陣の役割とされてきた。しかし現在、多くの企業が「戦略の実行を阻む最大の要因は、リソース不足や方向性の曖昧さではなく、人材の育成が追いついていないこと」であると気づき始めている。

この「人材の遅れ」は、実は組織全体の遅れに起因している。個人が行動できないのは、しばしば組織構造が古いままであるからだ。変化のスピードが計画を上回る現代では、企業が人を「戦略実行の障害」から「推進力」に変えるために、根本的な改革が求められている。その鍵は、人材を「戦略の実行者」ではなく「戦略の共創者」と位置づけることである。



この転換を実現するには、次の3つの課題を乗り越える必要がある。

1. 戦略の見える化 「能力マップ」の構築

人事部門と経営戦略部門が協力するには、共通言語が必要である。例えば、企業が「デジタルトランスフォーメーションを推進する」と掲げて、人事部門がその意味を正確に理解しなければ、適切な支援はできない。

このギャップを埋めるのが「能力マップ」である。これは、戦略目標を達成するために必要なスキルを具体化し、現状とのギャップを把握する仕組みだ。データ分析力、部門横断の協業力などを特定し、そこに至る育成戦略を設計することで、戦略と人事をつなぐ橋渡しとなる。

2. 「協力」から「共創」へ HRの現場参画

人事部門が戦略実行に貢献するには、現場の業務プロセスに深く関わる必要がある。単に人員を補充するだけでなく、「この業務にはどのような人材が必要か」「その人材をどう育成するか」といった観点で、業務設計に

参加することが求められる。従業員一人ひとりが、業務の共同設計者となることが重要である。

3. 戦略に応じた 柔軟な組織構造

戦略が日々変化中、静的な組織図では対応できない。組織構造も戦略に応じて柔軟に再編されるべきである。例えば以下のような取り組みが必要になる。

- ・プロジェクト単位でのチーム編成と、人材の動的な配置
- ・マトリックス型組織や人材の流動化メカニズムの導入

・プロジェクト成果と人事評価を連動させる仕組みの構築

バイトダンスやテンセントなどの先進企業は、「1+N（共創）」と呼ばれる仕組みを導入し、部門を超えた柔軟な協働を実現している。中堅企業でも「プロジェクト制＋二元評価」によって同様の成果をあげている。

企業を船に例えるなら、従来は「戦略＝航路」「従業員＝オール」とされてきた。しかし今や、従業員は単なる労働力ではなく、舵取りに関与する「推進力」であり、「意思決定者」でもある。企業の進路を決めるカギを握っているのだ。

戦略と人材の協働は、単なる制度改革や部署の改革ではなく、組織全体の意識変革である。これからの組織は「人はコスト」ではなく「人は戦略的資産」と捉える必要がある。そして今、問われているのは——あなたの組織は、人材を戦略のパートナーとして活かしているか、である。

エンパワーメントの再設計 人材は「システム」で成長

企業の競争力は、最終的に「組織





としての能力」に集約される。しかし多くの企業では、「エンパワメント」という言葉が研修の実施やマニュアルの配布など、表面的な取り組みにとどまっているのが現実である。

その根本的な原因は、エンパワメントを一時的な施策として捉え、能力を継続的に育てるための仕組み——すなわち「システム」として設計していない点にある。

たとえば、物流大手・順豊エクスプレスは、ミドル・バックオフィスの改革は進んでいたものの、現場スタッフの意識やスキルがサービス品質の基準に追いついていないという課題に直面していた。

そこで同社は、従来型の集中研修に依存せず、「オペレーションアカデミー」と呼ばれるシステム型の学習体制を新たに構築した。

現場で起きている問題を毎月の会議で分析し、それを具体的な学習課題として整理。標準作業手順書(SOP)に落とし込んで整備し、アプリを通じてマイクロ講義を配信することで、通勤中でも学べる環境を整えた。さらに、学習成果は評価や昇進と連動させ、実効性を高めた。

この仕組みにより、現場の作業効率が向上しただけでなく、「課題の発見 → 知識化 → 標準化 → 他拠点への展

開」という成長のサイクルが、組織内に着実に根づいた。

このような“持続可能な能力向上”を実現するには、以下の三層の仕組みが連動する必要がある。

1. プラットフォーム： 知識が循環する土台を整える

まず、経験やノウハウをSOPやFAQとして蓄積・共有できる情報インフラが欠かせない。属人的な経験を形式知化することで、誰でもアクセス・活用できる状態にすることが第一歩となる。

2. メカニズム： 現場で活かす仕掛けをつくる

知識を実務で活かすための制度設計も重要だ。たとえば、現場の課題を起点とした問題解決型の学習制度、メンター制度、プロジェクト制の導入などが挙げられる。

順豊では、「知識転換ポイント」という制度を導入しており、講師が教えた内容が他拠点で実際に再現されなければ評価されない。これにより、単なる“情報の共有”にとどまらず、現場での“再現性”が求められる仕組みになっている。

3. 文化： 学び合いを支える空気をつくる



こうした仕組みを根づかせるには、「文化的な土壌」が必要である。他者の成長を支援することが正当に評価され、試行錯誤や失敗を通じた学びが推奨される環境でこそ、人は継続的に成長できる。

たとえば、バイトダンスでは「誰もが講師である」という考えのもと、各部門のマネージャーが社内講義を行っている。知識を共有することは、成果を誇示するためではなく、「責任」であるという価値観が社内に浸透している。

多くの管理者は「なぜこれだけ研修に投資しても、人が育たないのか」と悩む。しかしその答えは明確である。単発の研修ではなく、プラットフォーム・メカニズム・文化という三層の仕組みが一体となって機能していなければ、人材は育たないのだ。

能力が組織内で再利用され、伝承され、進化していくとき——人はもはや「月々の固定費」ではなく、「日々価値を増す資産」へと変わっていく。そして、それこそが企業の競争力の源泉となるのである。

「支出」ではなく 「利益潜在力」で評価

人は企業内で最もダイナミックな資源であるにもかかわらず、その価値は

定量化しづらい。営業職のように成果が数字で表れる職務は評価がしやすいが、研究開発や業務支援、中間管理職といった間接部門では、評価が難しいためにしばしば「コスト」として扱われ、給与や予算、コンプライアンスといった管理面に焦点が偏りがちである。

その結果、多くの企業で人材は人事表上の「支出項目」として単純化され、人事部門の「管理対象」として位置づけられてしまっている。しかし、本来、従業員は企業価値を創出する主体であり、その貢献度は正当に評価されるべきである。

ファーウェイが示した「貢献度」に基づく評価軸

こうした課題にいち早く取り組んだのがファーウェイである。同社は、「人材の貢献が定量化できなければ、正しいインセンティブ設計ができず、リソース配分の精度も低下する」と考え、「人力資本 ROCE モデル（人材投資収益率モデル）」を段階的に構築した。

このモデルの特徴は、「一人あたりの売上」などの単純な生産性指標に頼らず、職種ごとの貢献要因を明示し、

それに基づいて価値を測定する点にある。

- ・マーケティング職：顧客獲得数や維持率
- ・研究開発職：プロジェクトの進捗や特許件数
- ・機能支援職：業務効率や部門への影響度

このように、「職務ごとの成果指標×人件費」で価値を見積もることで、組織全体の人材配置や投資方針の最適化が可能となった。特に、戦略的に重要なポジションには重点的な報酬や成長機会を、代替可能なポジションには柔軟な配置転換を行うなど、資源配分にメリハリをつけられるようになっている。

見えにくい価値を捉える職務評価

人材評価を精緻化するには、個人の価値を見るだけでなく、「ポジション」自体の価値を構造的に捉える必要がある。ファーウェイでは、以下の3軸からポジション価値を評価している。

- ・顧客バリューチェーンへの影響
- ・組織の中核能力との連動度
- ・代替可能性の高さ



この評価により、職務は「戦略的キーポジション」「高貢献支援職」「代替可能職」の3つに分類される。たとえば、データ分析職のように直接的な売上は生まないが、複数の重要プロジェクトで欠かせない役割を果たしている職種は、「隠れた高価値職」として再評価され、報酬やキャリア機会に反映される。

「目標達成型」から「価値創造型」へ——人事評価の再定義

個人の評価においても、従来の目標達成率だけでは限界がある。ファーウェイでは、「価値創造パフォーマンス」というモデルを導入し、以下のような広範な貢献も加算対象としている：

- ・職務の枠を超えたイノベーションの提案
- ・他部門との協業推進
- ・チーム文化の醸成やリーダーシップの発揮

評価は業務データ、直属上司の評価、同僚との相互評価などを複合的





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



に組み合わせ、単なる数値以上の「信頼できる成果」を見極めている。

評価は排除でなく 可能性を引き出すしくみ

多くの管理者は「評価が対立を生むのでは」と懸念するが、評価の本質は「人をふるいにかけること」ではない。本来の目的は、価値を可視化し、その人の可能性を引き出すことにある。

真に効果的な評価とは、「組織が自分の貢献をきちんと見てくれている」と従業員が実感できるものである。その信頼こそが、社員の自発性を高め、役割以上の働きにつながっていく。

そしてそのとき、人はもはや「毎月の固定費」ではなく、「日々価値を高める資産」へと変わる。企業の収益構造の鍵は、人材の“利益潜在力”をいかに可視化し、引き出せるかにかかっているのである。

動的最適化が組織を進化 「遅い鳥」が先に飛ぶ時代

多くの企業の組織図は、まるで古びた写真のように、変化に追いついていない。時代は動いているのに、組織は旧来の枠組みに縛られたままだ。例えば、プロジェクト型組織を導入したものの、1年足らずで形骸化し、逆に部門の壁となってしまう。あるいは、



内部に有望な人材がいても、硬直化したプロセスにより適切な配置ができず、新規事業のスピードに対応できない。これは個人の問題ではなく、組織構造が進化していないことによる弊害である。

現在、人は企業にとって最も貴重な資本であるにもかかわらず、いまだに「静的な配置」と「役職の固定」による旧態依然とした管理が多くの企業に残っている。一方、真に「人材の資本化」を実現している企業は、人を固定資産ではなく動的な資産として扱っている。

生活サービス企業の美团 (Meituan) は、急成長の初期段階において、人材とプロジェクトのミスマッチという課題に直面した。たとえば、食品事業に転換しようとした際、経験豊富な運営担当者がデリバリー部門に固定されていたこと、新規事業立ち上げにおいては人事異動の承認に時間がかかり、必要な人材を確保した頃には好機を逃していたこと、さらには若手従業員の成長速度に見合う部門横断的な経験の場が不足していたこと、などが挙

げられる。こうした課題に対応するために、美团は「組織内動的人材プールメカニズム」を構築した。

これを受け、美团は「社内動的人材プール」の仕組みを構築した。中心となる取り組みは次の通りである。

1. 役職ではなくプロジェクトを優先する：新プロジェクト立ち上げ時には、従来の定員制にとらわれず「プロジェクトポジション」として人材を公募。一時的異動を可能にし、6か月の期間で適性を評価する。

2. 人材マッチングシステムの導入：社員は自主的にプロジェクトに応募でき、システムがスキル、志向、プロジェクト要件をもとに自動マッチングする。

3. 組織コーチング支援：人事BP（ビジネスパートナー）と組織コーチがプ





プロジェクトを二重で支援し、迅速な統合と成長を後押しする。復帰時のサポート体制も整える。

その結果、新規プロジェクトの人材配置期間は70%短縮され、高ポテンシャル人材の横断的移動率は3倍に。人材不足に悩んでいたチームは、1年で理想的な体制を構築できた。

この仕組みの根底には、「人材の流動性こそが組織の適応力を決定する」という発想がある。戦略的連携を方向性に、制度を基盤に、価値評価を指標とすれば、「動的最適化」はハンドルの役割を果たし、柔軟な方向転換やスピーディな修正を可能にする。

この動的最適化を実現するには、「人」と「業務」を常に一致させ続ける必要がある。たとえば「人材マップ」と「プロジェクトマップ」を組み合わせ、社員のスキルや志向性、潜在能力を把握するとともに、将来の事業ニーズに応じたポジション要件を分解して管理する。四半期ごとに適正配置を評価し、「高スキルだが価値が発揮されていない」「潜在力が埋もれている」といったミスマッチを見つけ出

す。また、「プロジェクト型採用」「ポジションローテーション」「オープン応募」などの制度を活用し、柔軟な人材配置を促す。

こうした動的最適化は、未来に向けて人材の進化を促す取り組みでもある。ある人事の専門家は言う。「組織の限界を決めるのは市場の大きさではなく、人材が次世代に移行するスピードだ」と。その鍵となるのは、成長ルートの「動的アップデート」である。

たとえば、技術・管理・クロスファンクションの3トラック並行型の成長ルートを採用し、固定的な昇進ルートではなく、モジュール化された成長機会を提供する。プロジェクト型メンター制度、社内実践課題、チームチャレンジなどの仕組みによって、日常業務を通じて「在職進化」を促す。また、組織内に「ナレッジベース」を構築し、成長のプロセスを記録・共有し、個人の成長を組織の学習につなげる好循環を作る。

伝統的な組織では「構造」が硬直し、人がその構造に縛られる。一方、動的な組織では、構造は「生きている」

存在であり、構成員を支援する役割を担う。機能部門を中心とせず、プロジェクト・顧客・製品を基軸にチームを編成し、個人が専門性を育てながら価値創造に携われるようにする。

このような仕組みを支えるために、組織最適化チームを設置し、組織の健全性、構造の柔軟性、協業効率といった指標をモニタリングしながら、定期的に構造や権限の調整を行い、「人を雇う組織」から「人を支援する組織」への転換を進める。

今なお多くの企業は「固定された定員」「一方向の昇進ルート」「受け身の異動」という旧来のやり方を続け、人材を一度はめ込んだら動かさない「ネジ」のように捉えている。しかし現代の組織は、もはや人材を固定する場所ではなく、人の成長と進化を支える「プラットフォーム」として再構築されるべきである。

真に優れた組織とは、人を「使い尽くす」場所ではなく、人が絶えず成長し続けられる場所なのである。

2

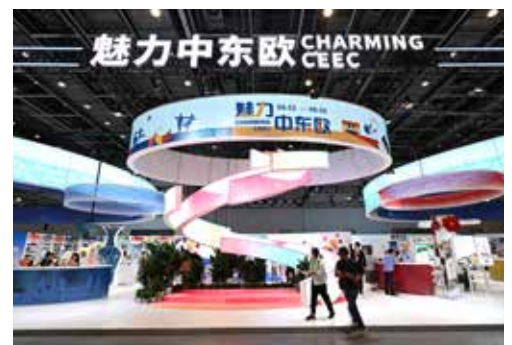
経済のグローバル化の中で進む 中国企業の海外進出

文／特約記者
劉開華



企業が短期的な利益のみを追い求めるのであれば、海外進出は形式的なものになる。本来、海外展開とは、新たな土地で既存のビジネスを複製することではなく、より広い地理空間で成熟を遂げていくことである。

いま、中国企業の海外進出は、まさに群雄割拠の様相を呈している。東南アジア、ヨーロッパ、アフリカなど、あらゆる地域で中国企業が現地に根を下ろし、成長している様子を耳にする。2018年以降、東南アジアは中国企業の対外投資額が最も多い地域となっており、ベトナムやタイでは工業用地の価格が急騰している。中国の新エネルギー車メーカーは、技術革新と低コストを武器に、欧州市場で急速にシェアを伸ばし、確固とした地位を築いている。欧州市場ではEVへの投資がピークを迎え、ハンガリーでは、わずか2年で中国からの投資額がドイツや韓国を抜き最大となった。



中東では新エネルギー産業が中国を取り込みつつある。太陽光発電、デジタル技術、越境ECが、インフラ投資以上に注目を集めている。

スマートフォン、テレビ、自動車、芝刈り機など、多様な業種の中国企業が続々と

海外戦略を打ち出し、サプライチェーンが一体となって動き始めた。中国は「製造力中心」から「設計力主導」への転換期を迎えているが、世界の製造業の潮流はすでに次の段階へ突入している。

熾烈な競争の中で、企業は何のために海外進出を目指すのだろうか。新たな価値を生むためなのか。コスト削減か。「海外に進出しなければ生き残れない」との危機感からか。それとも経営戦略なのか。短期的な利益のみを追い求めるのであれば、海外進出は形式的なものになる。真に海外展開を目指すのであれば、しっかりとグローバル戦略が必要である。

地理・認知・バリューチェーンの三つの空間

企業が海外進出する真の目的は、単に輸出を継続することではなく、企業のDNAを海外に広めることにある。海外業務に精通する企業は多いが、単に海外で事業を展開し、現地の従業員を雇い、現地に工場を持っているだけでは真の海外進出とは言えない。企業が「地理空間」「認知空間」「バリューチェーン空間」の三つの視点をもっているかどうかが問われている。地理空間は、海外戦略の核心であり、どの国を選ぶかということである。現地で法人を設立し、工場や物流拠点などの基盤を整備しなければならない。

販売拠点を設けただけでは、販売主導型企业にとどまってしまう。2018年以降、拠点の選択は単なるコスト対策というより、グローバル戦略の一角になっている。地理的戦

略に基づいた拠点の選択が必要となる。認知空間とは、企業が現地社会でどう認識されているのかという評価軸である。企業が現地で信頼され評価されるには、地域社会に根付く必要がある。また、現地の法令を理解していれば、トラブルを回避できる。

そして、相手の文化を理解することで、合理的行動をとることができる。バリューチェーン空間においては、企業はサプライチェーンを見直し、再構築していく必要がある。現地で製造を行う企業は、現地サプライヤーを支援する責任も負う。

現地でただ製造して組立てるだけでは、新しい価値は生まれない。3つの空間は互いに関連しており、いずれの一つが欠けても、海外で生き延びていくことはできないだろう。仮に海外でシェアを獲得したとしても、それは一時的な成功にすぎない。

また、ブランドの認知は個々の企業の努力だけでは得られず、時として国家のイメージにも左右される。

現在もなお、多くの外国人の中国に対する認識は乏しく、「人民服を着て自転車通勤している」というイメージが残っている。企業は国のイメージを変える役割も担っている。

したがって、企業のグローバル化には、3方面のブレークスルーが必要であるが、より重要なのは、認知



空間の構築である。

「真の海外進出」には、現地に根差した長期的戦略が必要である。とはいえ、現時点ですべての企業が十分な準備を整えているわけではない。長期的グローバル戦略や海外人材の育成計画をもたない企業もある。グローバル企業と長年取引してきたにもかかわらず、グローバル人材チームを構築できておらず、グローバル経営のノウハウも蓄積できていない。また、関税優遇策をとる国を転々とする企業も見られるが、それでは実質的価値を生むことはできない。「グローバルイゼーション2.0」を迎えたいま、中国企業の海外展開は従来とは全く異なる様相を見せている。多くの企業が海外進出を企図しており、その規模は目を見張るものがある。2023年を例に挙げると、中国の対外直接投資額は1172.9億元（約2兆3458億円）に達し、数年連続して世界トップ3にランクされている。彼らは様々な角度から版図の拡大を図っている。多くの企業に、製品を販売するだけでなく国際対応能力を高めたいとの強い意志が見られる。グローバル企業になるという強い意思がなければ、海外売上高が50%を超えたとしても、国際舞台での地位は脆弱なままだ。

戦略的海外展開とは、世界市場を統合的に捉えた取り組みである。これに対して、戦術的海外展開はコ



スト回避のための拠点移動に過ぎない。企業が長期的に海外展開を考えるのであれば、金融・保険・コンサルティング業界との連携が必要になる。こうなると、国レベルでの包括的な産業配置の問題になる。

海外展開に必要な 2つの能力

企業が戦略的グローバル展開を実現するには、2つの能力が欠かせない。

1つ目は、さまざまな国の異なる経営環境に対応できる柔軟性である。2つ目は、コスト減と効率化の鍵であるグローバル・サプライチェーンを連動させる能力である。過去20年間、中国のサプライチェーンは巨大工場と輸出網によって、中枢的役割を担ってきた。しかしそれだけでは、海外展開を支えることはできない。海外に工場をもてば、サプライチェーンは複雑化する。たとえば、ある企業は中国国内では1つの工場と100のサプライヤーで済んでいたが、米国の市場に対応するには3つの工場と150のサプライヤーが必要になる。さらには、現地生産に付加価値を持たせるには、たった一つのナットも、世界のどこから調達するかを考える必要がある。工場建設や現地雇用は言うまでもなく、物流・税制・通関など未経験の分野にも取り組まなければならない。企業や工場拠点が分散することで、これまでの「巨大工場＋輸出」モデルは機能しなくなる。

部品のローカライズや複雑な関税制度により、サプライチェーンを再構築する必要がある。同じ製品でも、東南アジアと欧州では求められるサプライチェーンの形は大きく異なる。

中国企業は「ハイブリッド型サプライチェーン」の構築という新たな課題に直面している。発展途上国はサプライチェーンが未成熟であり、欧州市場では制度や規制が極めて厳格である。中国企業が欧州に進出するには、事前に透明性のあるサプライチェーンシステムを構築する必要がある。企業がグローバル展開していく上では、サプライチェーンリーダーの役割を果たす大手企業が存在が重要になる。主導的企業が進出しなければ、サプライチェーンの上流企業が進出するのは困難である。また、実力のある企業でなければ、サプライ



チェーンを引き込むこともできない。企業は「海外で事業を展開する企業」から「グローバル・サプライチェーンを構築できる企業」へと脱皮する必要がある。この転換は、外部サプライヤーを切り替えるだけで実現できるものではない。

企業が外部と新たな関係を構築する過程で、企業内部の組織構造は大きく変化する。それは管理者の姿勢、意欲、専門性といった形で現れる。20年前、外資系企業が中国に大量に進出してきたとき、製造ノウハウや経営理念が国内の工場に根付いた。外国人管理者たちが種を蒔き、苗を育てる役割を担い、多くの優秀な中

国人管理者が育成された。彼らは多業界の企業間を流動し、外資系企業の経営は徐々に民間企業に浸透し、民間企業の成長とともに、中国の製造業を支える中核的な管理層を形成するに至った。多くの中国企業が海外に進出している今、今度は中国の管理者たちが海外で種を蒔く局面を迎えている。彼らは、発展途上国と先進国というまったく異なる環境に対応しなければならない。

グローバル戦略に精通した多国籍企業とは異なり、多くの中国企業が海外進出は初めての試みであり、グローバル戦略の成否は、責任者として送り出す人材の個人能力に大きく依存する。海外拠点のトップは、強い個性の持ち主が多いが、本社の文化をそのまま持ち込んでも、現地で通用するとは限らない。むしろ、派遣人員の資質や適応力こそが問われている。企業文化が「水」だとすれば、国は「器」のようなものであり、器が異なれば水の形も変わる。本社と海外拠点の関係は単純な指揮命令型であってはならない。世界各地に如何にして柔軟な組織を構築できるかが鍵となる。そして、駐在員の職責、生活、家族にも配慮しなければならない。企業のグローバル展開とは、突き詰めれば「人」の移動である。背後には家族の暮らしがある。家族の不安を放置すれば、大きな痛手となる。



急がれる業界団体の構築

企業のグローバル化には、企業単体だけでなく、業界全体のグローバル化が求められる。中でも、中国の産業体系が抱える大きな弱点のひとつが、業界横断型の支援組織が整備されていないことであり、企業が海外進出する際のネックとなる。海外売上高が50%を超えると、組織全体の意識がグローバル化へ向かう。

企業の海外進出が進む一方で、関連する支援体制が追いついていない。特に金融分野の支援体制は脆弱で、企業は最低限のサポートしか受けられていないのが現状だ。中資系銀行の現地人員が不足していることがその一因だ。さらに深刻なのは、知識サービスの不足である。多くの企業が海外で躓くのは、戦略的な能力が劣っているからではなく、戦術的無知が原因であることが多い。

これにより、税務・通関・法律・労務上のリスクに対処できず、現地でビジネスチャンスをつかむことが難しくなる。これに対し、米国、欧州、日本などでは、商工会議所が中小企業の海外展開を支援し、文化的障壁を取り除いている。そして、本国企業を代表して現地政府とハイレベルな対話を行うなど、重要な役割を果たしている。現時点では、海外進出企業をサポートする中国の民間組織は確立されておらず、初期の段階に



ある。

将来的には、協力と共生の役割を担う業界団体や商工会議所の構築が望まれる。工場経営者の努力に加えて、業界団体も全力を尽くして、企業が共に学び、彼らの声を集約する仕組みを構築すべきである。企業のグローバル化には、非政府組織のサービスプラットフォームが不可欠である。それは国力に資するものであり、当然、政府の支援も必要となる。

企業のグローバル展開は、全く新しい組織体が形成され、同時に成長するプロセスでもある。1930年、ロバートソンは著書『Industrial Management』に「企業とは、無意識の交易の海に浮かぶ、意識ある権力の島である」と記している。この言葉は、自社と他社の関係を定義している。海外へ進出する中国企業にとって、企業同士の協働が、今後10年の最重要課題となるだろう。

中国企業の海外進出の流れは、現地に根を下ろした企業が世界中に拠点を築き、現地の文化に適応したグローバル企業に成長するプロセスである。この変化はすでに始まっている。美的グループの海外売上比率は

42%に達し、生産拠点の数も中国国内を上回ろうとしている。POP MARTの海外売上比率は2024年に45%に達した。盛屯鉱業の海外売上比率は7年で60%にまで達し、レノボのそれは約75%、PDFソフトを展開する深圳の万興科技は90%を超えている。中国企業は、グローバル化によって力を蓄えるという新たなサイクルに入った。

インドネシアやタイでは、中国のスタートアップ企業が創業当初からグローバル志向を備え、極めて高い適応能力をもっている。省を跨げば言語を変え、服を着替えるかのように適応し、現地の風土に根差した会社経営が行われている。企業の真のグローバル化とは、新たな土地で既存のビジネスを複製することではなく、より広い地理空間で成熟を遂げていくことである。



3

業界の新星——「霸王茶姬」の躍進を支えるサプライヤー

文／特約記者 馬勝



熾烈な競争を繰り広げる中国のミルクティーチェーン市場。その成功を陰で支える確かな力がある。

自らが「メイド・イン・チャイナの歩く広告塔」になるとは、トランプ大統領自身も想像しなかったであろう。2025年4月下旬以降、多くの中国企業がその恩恵を受け、敦煌網（DHゲート）や淘宝网のダウンロード数は、一夜にして急増した。霸王茶姬（CHAGEE、チャジー）が最近、米・ナスダック市場に上場し、上場初日の取引で15%高を記録し、時価総額は一時8300億円に達した。

そんな中、もう一つ株価を上げている中国企業がある。「富嶺」だ。聞きなれない社名だが、霸王茶姬やファストフードとは



切り離せない存在だ。アメリカのマクドナルド、ケンタッキー、バーガーキングなどの著名なファストフード店に、ナイフ、フォーク、ストローなどの食器を提供し、霸王茶

姫に紙コップを提供するサプライヤーのトップ5であり、年商は20億元（約400億円）に達する。富嶺と言えば、創業者の江桂蘭氏は伝説的人物だ。

浙江省出身の1960年代生まれの女性が、小さな工場をここまでにする過程には、3度にわたる大きな決断があった。

無名の工場に 6000万円を賭けた大勝負

小さな工場に6000万円を賭けた江桂蘭はかつて、起業するのが夢だと語っていたことがある。その話は嘘ではなかった。彼女の前半生がそれを証明している。台州・温嶺の農家に生まれ、生活のために砂糖やタバコや酒を売り、会計の仕事をし、プラスチック工場で働いた。ところが、工場の経営が悪化し、江桂蘭は一夜にして失業した。そこで28歳の彼女は驚くべき決断を下した。

——自ら起業することである。当時、プラスチック工場を始めるハードルはそれほど高くなかった。さらに、彼女には「他人に希望を託すより、自分の運命は自分で切り拓きたい」との思いがあった。彼女は早速、知人を頼って20万元（約400万円）を用意し、3階建ての工場を借り、2台の中古の射出成形機を購入し、7～8人の作業員を雇って事業を始めた。



社名の「富嶺」には、皆で豊かになりたいとの願いを込めた。

大きな夢を描いたものの、現実には厳しかった。資金も知名度もないため、当初は惨憺たるものだった。製氷皿やハンガーではほとんど利益が出なかった。焦りを感じた江桂蘭は打開策を模索し、上海、北京、広東などを奔走した。出張費を節約するために、1泊10元（約200円）の安宿に泊まり、食事はマントウと漬け物で済ませた。

努力が実を結び、ついに広州交易会のブースでケンタッキーから「西洋式ファストフード用のプラスチック製のナイフ・フォーク・スプーンを作れないか？」と声がかかったのである。チャンス到来である。ところが、ケンタッキーの要求はとても厳しいものだった。製品は米国FDA（食品薬品管理最高執行機関）の認証をクリアしなければならず、工場はケンタッキーの検査基準を満たし、生産プロセスはGMP（適正製造規範）に従う必要があった。

当時の江桂蘭は明らかに能力不足であり、大規模な設備投資が必要だった。それは一か八かの大勝負であり、失敗すればすべてを失うことになる。損切りして撤退するか、大勝負に出るか。江桂蘭の考えは一つであった。

——「これをものにできれば、富嶺は立ち直れる」。彼女は賭けに出た。銀行から300万元（約6000万円）の融資を受け、松門鎮東南工業園に1万㎡の新工場を建設し、高性能射出成形機を50台購入し、GMP基準で従業員を訓練するために専門家を招いた。

富嶺は生まれ変わった。すぐに金型の開発とサンプルの生産に取りか





～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-コ-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

CastGlobalGroup

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になります。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>

かり、製品を納期通りにケンタッキーに納めることができた。江桂蘭は自信を取り戻し、これで逆転できると思った。ところが、運命はまたしても彼女に意地悪をする。

高卒の出稼ぎ労働者が アメリカで工場建設に挑む

ケンタッキー本社は製品を受け取ると、現地調査のために富嶺へ専門員を派遣した。そこで予想だにしない事態が起きた——初回の工場審査は、まさかの不合格であった。江桂蘭は頭の中が真っ白になった。厳しい審査になることは予測していたが、まさかの結果であった。

だが彼女は諦めなかった。従業員を率いて昼夜を問わず、基準に満たない箇所を一つひとつ徹底的に改善していった。7日後、ついに59項目すべてで基準をクリアし、すべての項目が80点を超えた。それは、アメリカの同業者をも凌ぐ結果であった。

ケンタッキーはこの小さな工場に対する評価を改め、1200万ドル（約17億7156万円）の大型契約を提示した。ケンタッキーとの提携で一躍有名になった富嶺は、ケンタッキーの中国本土における独占サプライヤーになっただけでなく、業界で確固たる地位を築いた。その後、ディズニー、マクドナルド、バーガーキングとも相次いで取引を開始した。



富嶺は急成長し、年間輸出額は2000万ドル（約29億5260万円）に達し、「利益が出ない業界」という定見を覆した。注文は増え続け、江桂蘭は次の決断を下すべき時が来ていることを察知した。当時の富嶺は黙っていても収益は出る状態で、実際、業界も安定していた。だが、OEMや下請けに甘んじている限り、主導権は常に外資系仲介業者に握られている。

「安定に甘んじるのか、それともコンフォートゾーンを抜け出すのか？」江桂蘭は、台州に留まり大手企業のために働くことを良しとしなかった。「たとえストロー1本でもいいから、世界に『富嶺』の名を刻みたい」と考えた。そして、彼女は再び常識では考えられないような決断を下す。

アメリカに乗り込み、果敢に挑戦を始めたのである。高卒の彼女は英語があまり得意ではなかった。アメリカ人と商談するために、時間を見つけて基礎的な英語を必死に学んだ。

広州交易会から戻ると、『貿易英語』のテキストを購入し語学教室に通った。毎朝5時に起き、深夜0時に寝る生活を続け、散歩や移動のすきま時間もすべて英語の学習に充て、通常1年以上かかる課程を半年で修了した。会話に不自由しなくなると、彼女はさらに意欲的に動いた。

中国からチームを招集し、ゼロか

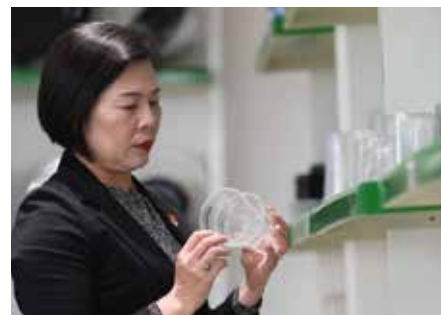
ら販売・物流システムを構築した。2007年、ニューヨークに「DOMO 貿易会社」を設立し、翌年には800万ドル（約11億8104万円）を投じて「富嶺アメリカ」を設立した。

アメリカの東部、西部、南部、北部、中部にそれぞれ物流倉庫を設立し、現地スタッフを採用して販売・配送・サービス体制を確立した。これにより、アメリカのファストフード大手5社との取引はさらに強固なものとなり、一時はアメリカ市場向けのものが90%を占めた。

だが、販売システムを整えるだけでは不十分であった。海外のビジネス環境は中国国内とはまったく異なる。次なる課題は、現地のサプライチェーンに飛び込み、発言力を得ることであった。当時、工場建設は最も大きな投資であり、うっかりすれば全損につながるリスクがあった。しかし江桂蘭は怯まなかった。

2014年、彼女はペンシルベニア州に工場を建設し、現地初の中国人経営者となった。その後、メキシコのモンテレイ、インドネシアにも工場を建設した。結果として、工場建設によって存在感を示すとともに、コストや貿易リスクも抑えることができた。メキシコに工場をつくったことで、貨物の輸送にかかる時間が1か月から2日に短縮され、輸送コストを大幅に削減できた。

また、インドネシアに工場があった



おかげで、貿易摩擦をうまく回避することができた。富嶺は国際的影響力を高める中、2015年、米・ナスダック市場に上場を果たした。「村で唯一の大学生」に、人びとは拍手喝采を送った。

逆境下の挑戦 新興ミルクティーと再起動

江桂蘭の前半生が証明しているように、彼女は「順風満帆」とは無縁だ。またしても予想外の事態が起きた。彼女自身もそれを予見していたかもしれない。上場は富嶺にとって最も輝かしい瞬間であったと同時に頂点でもあった。上場直後から株価は下落し、長期にわたって低迷が続き、2020年には上場を廃止した。さらには2020年、中国で「プラスチック制限令」が施行され、アメリカでも同様の動きは回避できなくなり、プラスチック業界の行く末が案じられた。

「広東のプラスチック王」と称された周奕豊でさえ経営を維持できず、傘下の鴻達グループは100億元（約2000億円）の負債を抱えて破産した。「転業すべきか否か？」江桂蘭は、いつものように冷静に判断を下した。「倒れた場所から立ち上がろう!」。従来のプラスチックが環境に良くないのであれば、微生物による完全分解が可能な新素材を開発すればよい。数年にわたる研究開発を経て、富嶺はついに環境に優しい素材PLA（生分解性バイオマスプラスチック）を開発した。江桂蘭は、富嶺のすべての製品に、グリーン、分解可能、ゼロ汚染のラベルを貼りたいと語る。もう一つの取り組みは、ビジネスネットワークの拡大である。

近年、国内ではファストフードやミルクティー専門店などの市場が活況を呈しており、プラスチック食器の需要が高まっている。富嶺はこのチャンスをいち早く察知し、PLA素材の強みを活かし、2022年12月に霸王茶姬への提供を開始し、翌年には同社の5大サプライヤーに食い込んだ。そして、茶百道や蜜雪冰城（MIXUE）も間もなくネットワークに加わった。



江桂蘭はかつて「私はいつも人より一歩先を歩いていた」と語ったことがある。他人が国内販売に注力している時に輸出を始め、他人が輸出を始めた時には現地に販売会社を立ち上げ、他人が販売会社を設立した時には現地に工場を建設していた。常に江桂蘭の前には予想外の危機が立ちはだかり、気の休まる暇はなかった。

最近のアメリカの関税政策は世界の

マーケットに打撃を与え、アメリカを主な市場とする企業の株価は軒並み暴落している。しかし、富嶺は今回も難を逃れ、アメリカの関税引き上げ後、株価は一時20%以上上昇した。それは、富嶺が時間をかけて関税リスクに耐えうる体制を構築してきたためだ。富嶺は、環境対応型素材の研究と並行して、研究所を立ち上げて高性能自動生産ラインを開発し、人件費のさらなる削減に成功した。

アメリカ・ペンシルベニア州に初の海外工場を設立した際には、「アメリカの人件費は中国の6倍であったため、自社開発の高性能自動生産ラインを導入し、人件費を抑えた」と語っている。また「未来を予測することはできないが、我々は常に時代の変化に応じ、一つひとつ課題を解決しながらビジネスチャンスを模索している」と話す。

ケンタッキーとの契約では品質を追求し、独学で英語を学んでアメリカ市場を開拓し、新興ミルクティーチェーンの振興を追い風に、逆転劇を演じる……江桂蘭は常に「最も難しい賭け」に出て、自らの可能性を広げてきた。

打たれ強い起業家精神こそが、彼女の成功の鍵である。





「日本の中古マンションはコスパ最高!」

「日本の中古マンションは綺麗!」

日本の中古マンションは、同じ立地や条件にあって、新築マンションよりはるかに安く、実際の築年数よりずっと新しく見えるため、不動産市場で人気を集めてきた。

日本の老朽化マンションはスラム化するのか



日本の中古マンションが古さを感じさせないのは、建築構造や共用部分のメンテナンスと規律ある管理体制によるところが大きい。

『マンション管理適正化法』により、管理会社は資格を有する管理業務主任者を決められた比率で配置しなければならない。共用部分である廊下、エレベーター、階段、パイプスペース、躯体部分などのメンテナンスには修繕積立金が充てられる。管理会社は、これらの共用部分に対して半年から三年ごとに点検・修繕を実施し、12～15年に一度、大規模修繕を行わなければならない。

日本に分譲マンションが誕生したのは1953年で、2023年末時点でのマンションストック総数は704万戸である。そのうち137万戸が老朽



化マンションに分類され、今後20年で、その数は464万戸に達すると見られる。日本では、築40年以上のマンションが「老朽化マンション」とされ、外壁や配管などの老朽化、新耐震基準を満たしていないなどの問題がある。

日本では土地・建物を永続的に所有することができる。あまり知られていないが、国土交通省は、一般住宅の耐用年数は70年で、適切に管理すれば100年使用できるとしている。老朽化が進み、修繕では解決できなくなった時、『区分所有法』および『マンション建替円滑化法』に基づいた措置が必要となる。

バブル期の1980年には、「いずれ引っ越す」と回答した人が57%で、「住み続けたい」と回答した人は21.7%だった。ところが2018年には、「いずれ引っ越す」が17.1%に減少したのに対し、「住み続けたい」は62.8%に増加し、様相は一変した。(出典：国土交通省「今後のマンション政策の在り方に関する検討会」(2020年))。



高齢化の進展や経済の停滞に伴う消費力の低下など、社会構造の変化によって、生涯同じマンションに住み続ける日本人が増え、老朽化マンションの管理・修繕は喫緊の社会問題となっている。

一方、深刻な高齢化、地方都市の人口流出、孤独死といった問題が浮上し、日本は隣国に20年先駆けてこうした社会問題を経験している。例えば、老朽化によって修繕の必要に迫られ、家主と連絡がとれない場合はどう対処すべきかという問題がある。

そこで日本政府は、2025年5月23日、『区分所有法』及び関連の法令を改正した。

「建て替え」ができない老朽化マンションについては、一棟売却、一棟解体、一棟リノベーションが可能になった。その場合、全区分所有者の80%以上の賛成で実施できる。連絡の取れない所有者については、司法判断を経て議決権の総数から除外できる。

また、耐震基準を満たしていない建物や、外壁の剥落などで周辺に危険を及ぼすおそれのある建物については、4分の3以上の賛成で修繕工事が可能になった。

日本のマンションは賃貸マンションと分譲マンションに分類されるが、本稿では分譲マンションについて触れる。所有していても総会に出席せず、修繕積立金や管理規約改定の議決に一切関わらない所有者も存在す



る。改正法では出席者の過半数の賛成で可決したものと見なされる。

一方、中国で不動産取引が自由化されたのは1992年であるが、当時、市場の主役は新中国成立後に建設された「公有住宅」であったが、機構の再編や人事異動により管理の行き届かない物件が数多くあった。そうした物件は都市近郊に位置し、教育や医療、買い物などの生活環境が整っていることから、1980年代～1990年代生まれの新社会人に人気があった。

彼らは、上下水道の不備や共用部の汚れといった問題があっても、次の買い手が現れるだろうと楽観視していた。ところが、最終的にババ抜きのパパを掴まされる形になってしまった。無理をして、エレベーター付きの新築高層マンションを購入した人も笑ってはいられない。専門家は「数年以内にスラム化する可能性がある」と警鐘を鳴らす。この予測が現実となるか否かは、今後の管理部門の対応次第だ。

そんな中、ひとつのニュースが飛び込んできた。日本有数のリゾート地である沖縄県恩納村が、定住・Uターン促進策として、老朽化した空き家の改修に対する補助金制度を導入した。工事着工の30日前までに申請することで、最大200万円の補助金が交付される。なんとも魅力的な施策ではないか。



マンションの中国人オーナー による家賃値上げ騒動

頻繁に出入りし、住人たちの平穏な暮らしは阻害された。

窮地に立たされた 中国人オーナー

板橋区のこの事件は決して特異な例ではない。報道によると、今年2月、大阪・黒門市場近くのマンションでも、住人に突然、家賃が9万円から18万円に倍増するとの通知が届いた。

ある住人は「到底払える金額ではない。半数以上の住民が退去した」と話した。

板橋区の案件では、住民が260%の家賃値上げに応じなかったところ、エレベーターが突如「故障」した。ところが、エレベーターメーカーは、2月の定期点検では異常は見られず、通常であれば、部品の交換は1週間もあれば完了すると説明した。

オーナーの代理人を名乗る男性は、驚くべき発言をした。曰く、オーナーは香港籍で、香港の住宅価格を基準に家賃を設定したのだという。「香港で20平米の月額家賃は約40万円。このマンションは立地も良い。現在、投資利益率は2%未満で、香港の3.5～4%を大きく下回っている」と。



家賃の値上げ幅が 260%に

最近、東京で起きた家賃の大幅値上げ事件に、日本社会は騒然となった。

東京都板橋区の7階建ての古いマンションで、一機しかないエレベーターが突然「故障」のため使用停止になった。ドアには「部品の故障により、修理に6か月を要します」と張り紙が。

その4か月前には、マンションの

全戸に家賃値上げの通知が届いていた——月額7万2500円の家賃が、いきなり19万円に跳ね上がっていたのだ。値上げ幅は実に260%である。

70代の婦人Sさんは、エレベーターが使えず5日間外出していないと話した。「こんなひどいやり方で、穏やかな生活を奪われるなんて」と嘆いた。さらには、空き部屋が民泊サイトに掲載され、1泊2万5000円で貸し出されていた。マンション内には大きなスーツケースを持った観光客が

日本の賃貸住宅市場における厳しい法規制

こうした法外な家賃の値上げに直面した場合、借主は日本の「借地借家法」によって保護される。貸主は借主の合意なしに一方的に賃料を引き上げることはいかなる場合でもできないのだ。

板橋区のマンションの借主が不動産協会に問い合わせたところ、賃料の変更には双方の合意が必要で、合意が得られない場合、従来の賃料が引き続き適用されることが確認された。

さらに、違法な民泊経営に関して、板橋区役所が直ちに介入し、当該物件が民泊経営の許可を得ていないことが確認され、民泊サイトに対して当該物件情報の削除を要請した。

さらには、中国の投資家が日本人名義で「ペーパーカンパニー」を設立し、不動産を購入する行為は、日本の『商業登記法』の虚偽登記の規定に抵触するおそれがある。事実関係が確認されれば、営業停止や免許取り消し、さらには刑事罰を受ける可能性もある。

中国人投資家のイメージダウンに

今回の事件がメディアやSNSで暴露され批判の声が上がると、オーナーは家賃値上げを取り下げると表明したが、住人たちは半信半疑であった。

これらの出来事は、日本社会に負の連鎖を引き起こしている。SNS上には、「中国資本が古いマンションを購入して家賃を不当に吊り上げ、民泊に転用する——こうした事例は後を絶たない。これらの行為は地域住民の権益に深刻な影響を及ぼす」といった厳しい投稿があがっている。

日本のメディアは、事件を「中国資本」と関連付けて報道した。また、大阪の類似案件については、新しいオーナーを「中国の不動産会社」と報じ、さらに「円安のため、中国人観光客は1泊1万円の民泊を利用することも厭わない」と強調している。

これらの報道は、「中国人が不動産価格を吊り上げ、市場を混乱させている」という印象を植え付け、外資に対する偏見を助長している。

円安と民宿収益の誘惑

中国資本が日本の不動産市場に大挙流入している背景には、円安による「割安感」と、観光業復興による民泊収益への期待がある。

日本のメディアも、「月9万円の家賃収入より、民泊として貸し出した方が遥かに儲かる」と分析している。円安の今、中国人観光客は高額であっても民泊を利用する傾向にある。

だが、今回のような短絡的な利潤追求は、日本の市場特性を無視した行為だ。日本の賃貸住宅市場は法規制が厳しく、借主の権益は法律で守られている。長期的・安定的な賃貸借契約が日本市場の特徴であるが、利益率が低いと見る外国人投資家もいるのである。



中国企業に求められるコンプライアンス

日本で本格的にビジネスの展開を考えている中国企業は、以下のような意識改革が必要である。

- ・法令遵守：2015年の会社法の改正により、外国人による会社設立が可能となったが、名義貸しの利用はグレーゾーンである。株式会社の設立には法務局公証役場による認証が必要である。

- ・不動産管理会社への委託：文化の違いによるトラブルを回避するため、日本の文化に精通した不動産管理会社に管理を委託すべきである。

- ・地域社会との共存：日本社会は「和」を重んじる。非合理的な賃料の変更や地域社会の秩序を乱す行為は大きな反発を招く。

- ・長期的視野に立った経営：パナソニックホールディングスの本間哲朗副社長が中国市場の強みはイノベーションスピード、市場への適応力、タレントプール、サプライチェーンであると評価したように、日本市場でもそれらの強みを発揮すべきである。

利益の追求に国境はないが、ルールや文化には境界がある。潤沢な資金を持って日本にやってくる投資家は選択を迫られている。再び「爆買い」の過客になるのか、ルールを理解し市場を尊重する成功者になるかだ。

家賃引上げと強制退去 ——中国資本に揺れる住人



日本の不動産市場は堅実に成長を続けており、売買市場の活況だけでなく、賃貸市場における極めて低い空室率と家賃の上昇にもその傾向が表れている。

家賃2.5倍の衝撃 揺れる賃貸市場

今年1月17日付の『日本経済新聞』の報道によれば、不動産調査会社・東京カンテイが発表した分譲マンションの賃料は、東京都の平均が1㎡あたり4,163円で、前年比3.2%増となり、7年連続の上昇となった。

日本の不動産市場の需要は、分譲よりも賃貸が堅調である。なぜなら、



不動産購入が投資目的であるのに対し、賃貸は実需層が中心であり、賃料は借主の経済状況を反映しやすく、

価格バブルが生じにくいためである。一方で、消費者の節約志向が高まり、多くの家主は家賃収入をいかに増やすかに頭を悩ませており、中には手段を選ばない家主も現れている。

東京都板橋区のある古いマンションの入居者は、突然、7万2500円の家賃が翌月から19万円になるという通知を受け取った。値上げ率は実に2.5倍である。周辺の同等条件の物件は高くても10万円程度が相場で

ある。30年以上居住してきた高齢の住人は「出て行けと言われているようなものだ」と嘆いた。入居者が反対の意向を示すと、エレベーターが故障したり、深夜に物音がするなど、奇妙な出来事が次々と発生した。

家賃急騰の裏に潜む民泊転用の狙い

このところ、まるで計画的な「集団立ち退き作戦」かと思われるような事件が、大阪の多くのマンションで発生している。入居者が管理会社に苦情を申し入れても、「家主の意向だ」と突っぱねられる。日本人オーナーはこんなやり方はしない。調べたところ、中国資本が介入していることが判明した。家賃の引き上げは単なる手段で、真の目的は民泊施設への転用だった。急増する外国人観光客を呼び込もうというのである。

大阪の不動産仲介業者によれば、一般的な賃貸住宅の月額家賃は6万～10万円程度であるのに対し、民泊にすれば1泊1万～2万円の収入が見込め、月収は容易に倍増する。経費を差し引いても、民泊の方が遥かに高収益である。さらに、民泊は価格を自由に設定できるため、観光シーズンには一層の利益が期待できる。

しかし、「君子は財を愛す、これを

取るに道あり」とあるように、金儲けの手段が道に外れたものであってはならない。まず、強引な値上げによる退去の強要は違法である。

借主の権利守る法制度と現実の乖離

日本の『借地借家法』によると、家賃の改定は次の三つのケースに限り、双方の協議に基づき行うことができる。

1、不動産関連税などの負担の増減により、現行の賃料が不相応となった場合。

2、不動産価格の変動や経済情勢により、現行の賃料が不相応となった場合。

3、同地域の類似物件と比較して、現行の賃料が不相応となった場合。

よって、家主が一方的に家賃を引き上げても、借主は「自らが妥当と考える額」を家賃保証会社に預けることで、退去せず住み続けることができる。ところが実際は、高齢の入居者はエレベーターの停止や深夜の騒音に対処する体力も気力もなく、泣く泣く引っ越しを余儀なくされている。「泣き寝入り」に追い込むようなやり方は、借主を守る制度の精神を裏切るものである。

日本の賃貸住宅市場は、法律体

系、借主の権益保護、管理運営体制が整備されているだけでなく、公営住宅や特定優良賃貸住宅、高齢者向け優良賃貸住宅など、所得者層別の供給体制が整っている。家主の理不尽な要求にも「NO」を突き付けることができるのだ。

違法民泊が招く生活環境の崩壊

次に、家主が無許可でマンションを民泊に転用することは違法である。日本の『住宅宿泊事業法』によると、民泊の経営には自治体への届出が必要で、消防・安全・衛生に関する厳格な基準がある。

ところが、違法な民泊経営が後を絶たず、東京の高級マンション群「晴海フラッグ」ですら、違法民泊が横行しているという。住人からは、外国人観光客が共用スペースで騒いだり洗濯をしたり、日本刀を振り回す等の行為まで報告されている。

たとえ合法であっても、民泊の利用者による迷惑行為が、地域コミュニティとの間に深刻な摩擦を生むことがある。深夜の騒音、ポイ捨て、禁煙ゾーンでの喫煙などが住人の平穏な生活を脅かしているが、自治体は「違法性の証明が困難」として対応に苦慮している。

民泊は架け橋か 信頼損なう両刃の剣か

本来、民泊は日本経済と外国人観光客とを結ぶ架け橋であるべきである。しかし、利益優先で借主を排除し違法営業を行えば、それは「両刃の剣」となる。日本の不動産の評判を傷つけ、観光客の信頼も損なう。結果として誰の得にもならない。



厳格化か緩和か ——日本の「経営・管理ビザ」が変わる

「経営・管理ビザ」が、大きく変わろうとしている。

最近、日本の出入国管理局がビザ制度の見直しを検討しているとの情報をしばしば耳にする。厳格化されるという人もいれば、緩和されるという人もいる。実際、何が変わろうとしているのだろう。

500万円の「壁」とその再定義

これまで、日本で起業するための「経営・管理ビザ」を取得するには、500万円の資本金を用意するか、従業員を2名以上雇用する必要があった。この金額は一つの保障であるのと同時に、簡単には越えられない壁であった。それは「包囲された都市」のようで、中にいる者は外に出たがり、外にいる者は中に入りたがる。しかし時が経つにつれ、この「包囲された都市」に微妙な変化が生じている。

出入国管理局のデータによれば、2024年6月時点で「経営・管理ビザ」を保有して日本に滞在している外国人のうち2万551人が中国人で、半数以上を占めている。2015年の2倍以



上である。多くは、実際に起業を目指す精鋭であるが、一方で、在留資格を得るために悪用する者もいる。

大阪府などでは、ビザ取得を目的に民泊運営法人を設立するケースが散見されている。

そこで、日本政府は500万円の資本金について見直しを始めた。

日本政府は現在、「経営・管理ビザ」の取得に必要な資本金の引き上げを検討している。これは一見「引き締め」のようにも見えるが、実情はそう単純ではない。同時に「緩和」の動きも見せており、「緩和」の度合いは想像以上かもしれない。

起業ビザの全国展開と基準緩和の誘惑

「経営・管理ビザ」のハードルは高いため、政府は思い切った緩和策

として「起業ビザ」を打ち出した。あまり知られていないが、この制度は、これまで東京や福岡など15の国家戦略特区などで導入されていたが、2025年1月1日から全国に拡大適用される。オフィスをすぐに借りる必要もなければ、500万円の資本金を用意する必要も、従業員を雇用する必要もない。事業計画が認められれば、最長2年の在留が可能になる。

才能やアイデアがあっても資金面に不安を抱える起業家にとっての「グリーンゲート」である。これにより、ビジネスモデルの検証や、パートナーや投資家探しに十分な時間を充てることができる。「経営・管理ビザ」が入国前の「既成事実」を重要視するのに対し、「起業ビザ」は将来性を重要視している。

たとえば、S株式会社を起業した金氏は、東京で起業した華人起業家の代表格だ。清華大学出身で、小米（シャオミ）の初期メンバーであった。彼は日本でS社を設立して生成AIを開発し、日本の大手企業等、世界中にユーザーをもつ。氏のようなハイテク企業の起業家が「起業ビザ」を活用

すれば、初期コストを抑えながら、日本市場によりスムーズに参入することができる。

ただ、おいしい話には裏がある。「起業ビザ」は門戸こそ広いが、事業計画の審査は厳しく、面接は日本語での対応が求められ、関連機関に定期的に進捗状況の報告を行わなければならない。だが、翻って考えれば、政府や民間事業者の創業支援が得られるチャンスでもある。さらには、投資や低金利融資を受けられる可能性もある。本気で日本での起業を考える起業家にとっては、大きなメリットがある。

テクノロジー企業にとって日本進出の「黄金期」か

では、中国のハイテク企業にとって、日本市場の魅力とは何だろうか。どうすればこの「黄金期」の波に乗れるのだろう。

まず、日本は技術革新の面で後れを取っている。製造業は依然優位にあるが、デジタル技術・AI・再生可能エネルギーの分野では市場に空白があり、アップデートを必要としている。中国のテクノロジー企業にとっては大きなビジネスチャンスである。

たとえば、BYDが女優の長澤まさみをテレビCMに起用し、日本のEV市場への参入に成功したのが好例である。日本市場の新エネルギー車領域の遅れを突き、優れた製品と革新



的なマーケティング戦略で機先を制した。

次に、日本の消費者は高品質かつコストパフォーマンスの高い製品を強く求めている。中国のハイテク製品は、技術革新とコスト面で独自の強みを持ち、日本の消費者のニーズにうまく対応すれば、一定のシェアを獲得できるだろう。

とはいえ、日本市場への進出は決して容易ではない。日本独特のビジネス慣行や社会構造、消費者心理を理解する必要がある。たとえば、日本企業は「信頼」や「長期的な関係」を何よりも大事にする。如何にして日本人の信頼を勝ち取るかが課題となる。

日本進出を目指す起業家に対し、次の5点を提言したい。

1. 市場調査を徹底し、明確なポジショニングを：盲目的な進出は避け、日本の経済環境、業界動向、ターゲットユーザーのニーズを綿密に把握すべき。日本は成熟した市場ではあるが、未開拓市場は存在する。

2. 「起業ビザ」を活用し、無理なくスタートを切る：テクノロジー系スタートアップ企業は起業ビザの利

点を活かし、事業基盤を築いた後、徐々に事業を拡大する。これにより、初期リスクとコストを削減することができる。

3. 製品のローカライズとイノベーション：言語対応にとどまらず、日本の文化やユーザーの習慣を理解し、製品をカスタマイズするとともに、技術革新によって日本の消費者に響く製品を提供する。

4. 現地チームを立ち上げ、協力関係を模索する：日本の企業と提携したり、現地チームを立ち上げることで、日本市場を理解し、課題を解決することができる。

5. 地道な努力で信頼を勝ち取る：日本市場で信頼を勝ち取るには、時間と忍耐が必要である。成果を急ぐことなく、優れた製品とサービスの提供を続けていくことである。

活力に満ちた伝統ある日本は、世界の起業家に大きく門戸を開こうとしている。中国のテクノロジー企業にとっては大きな挑戦であるとともにチャンスである。この考察や提言が日本市場への進出を考える人びとの一助となれば幸いである。

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

税務・会計・労務支援

相続・贈与

税務調査

節税・税金コンサル

会社設立支援

外国人向けサービス

税務・会計・労務支援

ビザ・日本法人設立・移住支援の総合サポート

相続・贈与

節税・税金コンサル

日本不動産投資支援

納税管理人サービス

などご相談ください



税理士法人 総和

<https://www.m-partners.jp/>

【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

Email: info@m-partners.jp



X



Facebook



WhatsApp



Wechat



Line



人民日報 海外版 日本月刊

アマゾンでも購入可能！



🔍 人民日報海外版日本月刊 📷 🗣️

※雑誌名を検索し、すぐ購入できます。

WALKING WITH DREAMERS



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

GO!
CREATE THE FUTURE

2022

京都へ

おいでやす

Toyo
Investment
Bimonthly

2025
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

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

東京本社

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

東京支社 / 大阪支社

北京支社/上海支社/深圳支社/成都支社





～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