

● コラム

不動産とは何か？

—日本、中国内地及び香港特別行政区の比較

外国人企業が日本で事業を行う際の
「恒久的施設(PE)」認定リスクと回避策

隔月刊

東洋投資

Toyo
Investment
Bimonthly

2025/12

● マンション取引規制
転売抑制で投機防止へ

● 外国人の日本不動産
取得の法的根拠

特別寄稿
**自身の
「キャラクター設定」を
運営する**



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

信用組合
しんくみ

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：2026年3月31日(火)まで

組合員の方

税引後 個人0.996%
法人1.058%

1.25%

年

組合員ではない方

税引後 個人0.916%
法人0.973%

1.15%

年

- 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」のお取扱いです。なお、マル優をご利用の場合は「元金継続型」のお取扱いです。
- 「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ま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

2026年3月31日(火)まで

2枚(1,000円分)を
プレゼント!



対象の方

当組合と初めてお取引いただく個人の方で、下記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 国際営業部

〒160-0021 東京都新宿区歌舞伎町2-32-9 7F ☎ 03-3208-5108(中国語可)



巻頭言 | FOREWORD

6

野村 昌弘 (一社)日本華僑不動産協会会長

ビジネスにおける「温度」



寄稿 | CONTRIBUTION

8



不動産に関する法務・税務のお話(第11回)

不動産とは何か?

——日本、中国内地及び香港特別行政区の比較

村尾 龍雄 キャストグローバルグループ代表

10



外国人企業が日本で事業を行う際の
「恒久的施設(PE)」認定リスクと回避策

税理士法人 総和



Contents

特別寄稿 | SPECIAL CONTRIBUTION

12

自身の「キャラクター設定」を運営する

18

中国 EC 企業のアフリカ進出が本格化

24

成長著しい人工芝ビジネス

28

世界は大いなる「ゲームの時代」へ



ホットニュース | HOT NEWS

46

マンション取引規制 転売抑制で投機防止へ

47

外国人の日本不動産取得の法的根拠

ビジネスにおける 「温度」



(一社) 日本華僑不動産協会会長
野村昌弘

多くの場合、成否を分けるのはスピードではなく「温度」である。

人体の平熱はおよそ37度であるが、ビジネスの体温はどうであろうか。

ビジネスの健全性を測る指標は、製品、技術、チャネル、マネジメント、資金などさまざまなものがある。果たして「万能の経営モデル」は存在するのだろうか。「あおり商法」「バズる商品の開発」「シーン革命」……私たちは高い目標を掲げ、勝利への道筋を探る。市場環境が激しく変化する昨今、誰もがユニコーン企業を目指すあまり、常道から外れてしまうことさえある。

その結果、「大金持ちから学んで大金を稼ぐ、乞食についていけばおこぼれに預かれる」といった洗脳的な扇動や、「うちの洗濯代行サービスを使わないなら電線を切る」といった強引な手法まで現れている。本来、温かみを持つべきビジネスサービスが、むしろ疑心暗鬼を生み出している。インターネットの旗印のもと、目新しく華々しい手法や発想が次々と生み出されているが、ビジネスの本質は変わらない。インターネットが変えたのは消費者の行動や購買パターンであり、「人に寄り添うこと」ではない。結局のところ、人にやさしいビジネスこそが、優れたビジネスと言えるのである。

あらゆる業種は突き詰めればサービス業であり、その核心は「人間味のあるサービスができるかどうか」である。「鼎泰豊」は、1日の回転率が19回に達したこともある、業界を席巻する台湾のレストランチェーンである。料理そのものはもちろん、真に優れているのは、客の心を掴むサービスである。鼎泰豊の新人研修には、箸が落ちる音を聞き分ける訓練がある。箸が落ちた方向を判断し、即座に新しい箸を届けるのだ。この訓練には、お客様の一举手一投足を観察し、要望をいち早く察知してほしいという経営者・楊紀華氏の理念が端的に表れている。それは通り一遍ではない、心のこもったサービスである。

多くの場合、ビジネスの成否を分けるのは、流行に乗

っているかどうかではなく、ビジネスの本質と法則をつかみ、よりリアルに人間を洞察できるかどうかである。

人間とは本来弱いものである。その弱さを利用するのか、それとも善意で包み込むのか。たとえば、多くの人は「健康になりたい」と願いながらも運動を続けられず、間食の誘惑にも負けてしまう。ある企業は「太っているのは恥」と訴えてダイエットを促すが、米国のフィットネスクラブ「プラネット・フィットネス」は、「食べたい時に食べ、動きたい時に動く」という自由な空気をつくった。特別な器具はなく、激しい運動も制限し、むしろ高カロリーの軽食を無料で提供している。人間の弱さに徹底的に向き合ったこのユニークなジムは、全米で1000店舗を超える人気チェーンへと成長した。

人は常に「温度」を求めている。子どもが有害な空気を吸わないようにと、父親の愛情が込められた空気清浄機を開発した人がある。子どもと過ごす時間がないという親に代わって、ロボットが子どもに寄り添うこともある。「4時間後、北京・上海・広州から脱出しよう——30枚の航空券を用意して空港で待っています」——これは航空機のフライトデータアプリ「航班管家」とオウンドメディアが共同で仕掛けたキャンペーンで、SNS上で爆発的に広がった。過酷な都会生活から解放されたいというサラリーマンの願望を巧みに捉えた企画である。

このように、人と消費者心理を深く理解し、製品・技術・サービスを通じてそのニーズに応える企業が、ビジネスの世界に光と温もりをもたらしている。効率性、規模、価格を盲目的に追求するのではなく、誠実に心のこもった製品やサービスが提供できているだろうか。

「温度」をもつビジネスこそが、優れたビジネスなのである。



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/>

不動産に関する法務・税務のお話（第11回）

不動産とは何か？

——日本、中国内地及び香港特別行政区の比較

ポイント

「不動産」という言葉は一緒でも日本、中国内地及び香港特別行政区の各法律で意味は大きく異なる。

1. はじめに

「不動産」と一口に言っても、日本、中国内地及び香港特別行政区における各「不動産」概念は異なります。今回はそのことを学習しましょう。

2. 日本法の「不動産」

(1)「不動産」の定義について、「民法」第86条第1項は「土地及びその定着物は、不動産とする。」と規定します。

(2)日本は資本主義を採用し、私有財産制を認めますので(憲法第29条第1項「財産権は、これを侵してはならない。」、「財産権」の中核である所有権はその対象となる「不動産」を含む「物」(「所有物」)について自由に使用、収益及び処分を行うことができ(「民法」第206条「所有者は、法令の制限内において、自由にその所有物の使用、収益及び処分をする権利を有する。」、所有権者は所有権を喪失する事由が生じない限り、永久にこれを享受することができます。

(3)土地の「定着物」にすぎない着工直後の未完成建物はやがて屋根及び周壁を有し(床や天井はなくてもよいとされます)、(外気を遮断し、)雨、風をしのげる状態に達すれば、「土地」と区別された独立の「不動産」となります(大審院昭和10年10月1日判決)。土地と建物は異なる「不動産」として別個の所有権の対象となります。「民法」にその旨の明文は存在しませんが、「不動産登記法」が土地と建物を別個独立の登記対象としていることからそのように解されます。

(4)土地所有権は土地の上下に及びますが(「民法」第207条「土地の所有権は、法令の制限内において、その土地の上下に及ぶ。」、それは「法令の制限内」であり、例えば「建築基準法」第52条の容積率との関係で建物の高さが制限されることにより土地所有権の内実である空中利用権が制限を受けます。

(5)一方、「民法」に明文があるわけではありませんが、1つの「不動産」を含む「物」について1つの物権(=「物」に対する直接排他的支配権)しか成立しないとする一物一

権主義が認められています。そうするとマンション1棟に含まれる専有部分が独立の所有権の対象となるのかという疑問が生じますが、これについて「建物の区分所有等に関する法律」(以下「区分所有法」)があり、これにより対象となるという結論が導かれます。

3. 中国内地法の「不動産」

(1)「民法典(第一篇総則)」第115条は「物には、不動産及び動産を含む。(以下省略)」と規定します。

(2)一方、「憲法」第1条第1項は中国内地が社会主義を採用することを明記します。

第1条 中華人民共和国は、労働者階級の指導する、労働同盟を基礎とする人民民主独裁の社会主義国家である。

(3)社会主義なかんずく中国が採用するマルクス・レーニン社会主義(「憲法」前文)は生産手段の公有制を採用しますので、その中核である都市部の土地はすべて国有です(「憲法」第10条第1項「都市の土地は、国家所有に属する。」。この国有土地について改革開放政策が決議された第11期共産党大会三中全会(1978年12月)の翌年1979年7月1日公布、施行された「中外合資経営企業法(廃止)」により中外合資経営企業(合弁会社)は国有土地所有権を享受できる旨が規定されましたが、9年遅れで1988年の「憲法」改正により中国公民による私有経済を容認するとともに、第10条第4項第2文に「土地の使用権は、法律の規定により譲渡することができる。」という一文が挿入されたことにより、民営企業(内資企業)に国有土地所有権の払下げ、譲渡、担保提供を可能にする法整備が進みました。

(4)もっとも国有土地所有権は日本法でいう定期借地権のようなものであり、一定の年数制限(居住用地70年、工業用地50年、商業用地40年等)があります(「都市・鎮における国有土地所有権払下げ及び譲渡暫定施行条例」第12条)。

(5)これにより「不動産」は一定の年数制限を伴う国有土

地使用权と私有経済容認(「憲法」第11条第1項、第2項)の結果容認された建物所有権から構成されることになります。したがって、仮に建物所有権が日本同様、永久であるとしても、国有土地使用权の年数制限により期限満了時に再度払下げを受けるなどに失敗すれば結果として建物の取壊しを余儀なくされます。中国内地の投資家が日本の「不動産」に憧憬の念を抱き、購入意欲を燃やす理由は建物のみならず土地に対する永久の所有権が容認されることにあります。

(6)なお中国内地は2020年4月1日施行の「民法典」が登場するまで区分所有権に関する法律レベルの根拠はありませんでしたが、「民法典(第二編 物権)」第6章「オーナーの建築物区分所有権」(第271条乃至第287条)で簡略ながら日本の区分所有法に相当する規定を置いています。

4. 香港特別行政区の「不動産」

(1)香港は中国内地の「憲法」第31条で規定される「特別行政区」であり、これを統治するための法律(地域憲法)が全国人民代表大会の制定した「香港特別行政区基本法」(以下「基本法」)です。

(2)基本法第5条は「香港特別行政区は、社会主義の制度及び政策を実行せず、従前の資本主義制度及び生活様式を保持し、50年は不変とする。」とします。つまり香港の統治権を含む主権が中国内地に復歸した1997年7月1日から50年間(2047年6月30日まで)は資本主義体制が保障されています。

(3)しかも基本法第8条は「香港の従前の法、すなわち、普通法(the common law)、衡平法(the rules of equity)・・・については、この法律に抵触し、又は香港特別行政区の立法機関で改正されたものを除き、保留をする。」とありますので、原則としてEngland法である広義のthe common law(=狭義のthe common law + the rules of equity)が香港法の中核を形成します。

(4)もっとも基本法第7条は「香港特別行政区の域内の土地及び自然資源は、国家所有に属し、香港特別行政区政府が管理、使用、開発及び個人、法人若しくは団体への使用若しくは開発のための賃貸又は販売に責任を負い、その収入は、すべて香港特別行政区政府の支配に帰属する。」と規定しますから、土地所有権体制は中国内地法に類似性を有します。実際にもthe common law上日本の所有権に匹敵するfreehold estate(自由土地不動産権)という年数制限に服しない権利形態が認められるのはSaint John's Cathedralだけで、その他はいずれも年数制限(中には999年という半永久的なものもあります)のあるleasehold estate(定期不動産権)です。これは香港が第一次アヘン戦争

(1840年～1842年)以降、段階的に範囲を拡大してイングランドに植民地化された時代を通じて不変です。植民地時代も復歸後も香港土地法制が社会主義法制の中国内地法と類似するのは興味深い現象です。

(5)香港法上、「不動産」は土地(land)に関する権利はなく、土地と区別された建物の権利はありません。建物も土地の権利の内実です(特徴その1)。また土地に関する権利について「一物一権主義」はなく、歴史がより古い狭義のthe common lawに由来するlegal estateとthe rules of equityに由来するequitable interestが併存する「一物二権主義」が妥当します(特徴その2)。その結果、①「不動産」の手付金(deposit)支払いを伴う暫定売買契約(provisional agreement)締結時にequitable interestが先行して買主に移転し、②completion(完了)と呼ばれる(a)買主は代金全額を決済するなどし、(b)売主は譲渡捺印証書(deed of assignment)を締結し権原証書(title deeds)を引き渡すなどする最終手続きの際にlegal estateが移転するという二段階権利移転が基本的な法律構成となります。

(6)広義のthe common lawの特徴は制定法(statute)と裁判官が判例を通じて創造する法(judge-made law。以下「判例法」)を法源(裁判の根拠となる法)と見る点です。制定法は対立する判例法が乱立して混乱する際や判例法だけでは解決できない課題について登場するものですから、制定法、判例法が併存する場合、制定法が優先します。そこでthe Conveyancing and Property Ordinance、Cap.219という制定法は重要ですが、そこで規定されない全ての事項は他の法令がない限り判例法によります。

(7)日本の区分所有法に相当する法令は存在せず、契約(contract)の本質を有するDMC(deed of mutual covenants)という日本のマンション管理規約に相当する規範により規律され、そこではDMCの解釈等について確立した判例法が中心となります。



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。

外国人企業が日本で事業を行う際の「恒久的施設 (PE)」認定リスクと回避策

文／税理士法人 総和



日本の市場は、その安定性と成長性から、台湾、香港、中国大陸、シンガポールをはじめとする多くの外国企業にとって非常に魅力的です。しかし、これらの外国企業が日本で活動を始める際、最も致命的な税務リスクが存在します。それが「恒久的施設 (Permanent Establishment、以下PE)」認定リスクです。

PEとは、外国企業が日本で行う事業活動の拠点を指しますが、物理的なオフィスがなくとも認定されるのが最大の特徴です。多くの外国企業は「支店登記がないから課税されない」と考えがちですが、日本の税務当局は活動実態を厳しく判断します。

PE認定がもたらす致命的なリスク

PE認定の最も恐ろしい点は、課税が遡及することです。PEと認定された場合、活動開始時点（過去に遡って最長5年間）まで遡り、その期間に日本で得た全ての事業所得に対して日本の法人税が課税されます。さらに、無申告に対する重い追徴課税も加算されます。

PE認定は、貴社の利益を一瞬で帳消しにするほどの大きな財務リスクであり、「PE認定＝過去5年分などの法人税を一括追徴されるリスク」と認識し、事業開始前の徹底した診断が不可欠です。

3つのロジック

日本の税法および租税条約に基づき、PEは主に以下の3つの類型に分類されます。貴社の活動がこのいずれかに該当すると、日本の法人税の課税対象となります。

1. 場所的PE（固定施設PE）：活動拠点の有無

場所的PEは、文字通り「事業を行う一定の場所」が日本国内に存在するケースを指します。重要なのは、その場所が事業の継続的な活動に使用されているかどうかです。

倉庫や貯蔵施設

単なる商品の通過点（Transit）ではなく、在庫管理、品質管理、梱包、あるいは出荷指示といった事業の核心的な機能を伴うと見なされれば、

PEと判断されます。越境ECや貿易事業者は特に注意が必要です。

レンタルオフィスや短期的な事務所

従業員が継続的に使用する場所も、「一定の場所」と見なされる可能性があります。たとえ賃借契約が短期であっても、実態として継続的な事業の中心活動が行われていればリスクが高まります。

2. 建設PE：長期的な工事活動

建設PEは、建設、据え付け、組立などの作業、またはそれらに関連する監督活動を日本国内で一定期間以上行った場合に認定されます。

多くの租税条約では、この期間が12ヶ月（一部の条約では6ヶ月）を超えると建設PEに該当すると定められています。この期間は、作業が一時中断された期間も原則として通算されます。

3. 代理人PE（最も危険）：契約締結権限の付与

代理人PEは、物理的な場所を伴わず、最も簡単に認定され得る類型です。外国企業に代わって契約締結権限を持つ従業員や、独立した地位を有さない代理人（従属代理人）を日本国内に置く場合に認定されます。

外国企業のために反復して契約を締結する権限を与えられ、その権限を日常的に行使している個人は、PE認定の対象となります。日本にいる従業員や代理人が価格交渉の最終決定など実質的な契約内容の確定を行っている場合、PE認定を受ける危険性が非常に高くなります。

外国企業が陥りがちな具体例

外国法人が、日本での事業活動の「フットプリント（足跡）」を軽視することで、いかに簡単にPE認定を受けてしまうかを具体的な事例で解説します。

1. 場所的PEの落とし穴

台湾の越境EC企業が、日本の倉庫の一部を賃借し、自社の日本人従業員が商品の検品、不良品の管理、梱包材の準備といった作業を行っている。これは単なる「保管」を超え、事業活動の中核的な機能の一部と見なされる可能性が高く、場所的PEと認定され、日本におけるEC事業全体の利益に対して法人税が課税されるリスクが発生します。

2. 代理人PEの落とし穴

香港の投資会社が、市場調査のためディレクターを数ヶ月間日本に派遣



し、ディレクターが日本の企業との間で価格や契約条件の「実質的な交渉と決定」を行っている。このディレクターは「実質的な契約締結権限に極めて近い活動」を行っており、従属代理人と見なされ、代理人PEと認定される危険性が非常に高いです。

PE認定の回避戦略

PEリスクを回避するためには、「グレーゾーン」を避け、活動開始前から租税条約の規定に基づいた厳格な防御戦略を構築することが不可欠です。

1. 独立代理人の要件を厳格に遵守 権限の剥奪

日本国内のいかなる従業員や代理人にも、「契約書への署名権限」や「価格・条件に関する最終決定権」を絶対に与えてはなりません。すべての重要な決定は、外国の本社で行われたという証拠を厳格に残す運用を徹底します。

契約の見直し

業務委託先とは、独立した地位を有する者として契約を結び、本社からの指示に全面的に従わないことを明確にします。

2. 活動を「予備的・補助的活動」 に厳格に限定

活動の明確化と分離

日本での活動が、「情報収集」「市場調査」「広告宣伝」といった、事

業のコアな収益活動に繋がらない範囲に厳密に留まるように業務フローを設計します。

収益の発生源の明確化

契約の締結や売上の計上が、常に日本国外で行われていることを契約書やインボイスで明確に証明できるように、運用体制を構築します。

3. 日本進出前のPE判定が重要

事業開始前に、国際税務の専門家がPE該当性の判定を行うことが、最大のリスクヘッジです。これは、貴社の国際税務戦略の法的安全性を確保するための保険となります。

また、PE認定リスク回避のための防御戦略を文書化し、税務当局に提出できる状態にしておくことが、万が一の税務調査時の防御に繋がります。

まとめ

恒久的施設（PE）認定リスクは、外国企業が日本で活動する上での时限爆弾です。日本の税務当局は国際取引におけるPE認定に関する調査を厳格化しており、事業が複雑化するほどリスクは高まるため、税務専門家のサポートが不可欠です。



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

自身の「キャラクター設定」を運営する

文／特約記者 劉開華



自分でメディアを発信し、その中でライブ配信による販売を行うということは、突き詰めれば「自ら構築したキャラクター設定を売る」ということである。

「キャラクター設定」とは、ゲームや映像作品における登場人物の外見・性格・能力・行動特性などを設計することを指す。たとえばマーベル映画『アベンジャーズ』のアイアンマンは、裕福で毒舌、共感力には乏しいが、地球を救うためには自己犠牲もいとわない——こうした人物設定は、中国の武侠ファンタジー作品やヒーロー映画によく見られる典型である。

また、ドラマ『甄嬛伝（宮廷の静い女）』の華妃は傲慢で他人を軽視しがちだが、望むものは生涯手に入れられず、得たとしてもすぐ失ってしまうという設定である。ネットでは「彼女の目に映るのは夫の雍正帝、兄の年羹堯、後宮のライバルだけ」と揶揄



され、「もし自分の夫が同じ態度なら、私も敵を排除する」と冗談をいうほどだ。優れた脚本とは、物語の展開が登場人物の性格と深く結びつき、必然性をもって心を動かすものである。下手な脚本のように、展開をただの偶然に頼って組み立てるもの

ではない。

現実も同様だ。ソーシャルメディアの発展により、誰もが自由に表現し、注目され、影響力の恩恵を得る権利を得た。称賛される者、非難される者、称賛と非難を繰り返す者、全く注目されない者——これらもキャラクター設定と深く関わっている。

現実も同様だ。ソーシャルメディアの発展によって、誰もが自由に発信し、注目され、影響力というメリットを得ることができるようになった。称賛される人もいれば批判される人もいる。称賛と批判を繰り返す人もいれば、まったく注目されない人もいる——それらも「キャラクター設定」次第である。

EC時代において、キャラクター設定はマーケティングの重要な要素となった。ブランドそのもの、ライブ配信、個人IP、集客テーマの選定など、すべて同じ理屈である。キャラクター設定の力を活かすことで、少ない労力で大きな成果を得られる。

最近、筆者の親戚が脳卒中で半身不随となり、リハビリを続けていた。



家族はさまざまな大病院で診てもらい、専門医からも「運動を続け食生活に注意すれば徐々に回復する」と助言された。ところが自宅に戻ると、当人は時間があればベッドに座ってテレビを見て過ごした。特にテレビショッピング番組を好んで見ていたが、ある広告で「同じ病気だった」と語る人物が「この健康食品を18年間飲み続け、今では元気そのものだ」と話すのを聞くと、すぐに買いたいと騒いだ。まさにこれが「キャラクター設定」の力である。

だからこそ、何かを売るときは、ただ屋台を出して商品を並べればよいというものではない。誠意を持ち、口先だけではなく頭も使わなければならない。なぜ自分がその商品売するのか。どんな資格や背景があって



売れる立場にあるのか——それが問われるのだ。

例えば減量ビジネスをするなら、あなたは医師か栄養士なのか。それとも、自ら何十キロも無理なく減量し、しかも皮膚がたるむこともなく成功した経験があるのか。あるいは、これまでに多くの人を合計何トンも痩せさせた実績があるのか。

教育ビジネスであれば、あなたは教師なのか、母親なのか。受賞歴はあるのか。数えきれないほど多くの教え子を育ててきたのか。それとも自分の子どもを一度も塾に通わせず、自力で指導し、名門大学やアイビーリーグに合格させたのか。

知識販売ビジネス（ナレッジ課金）であれば、まず問われるのは三点である。第一に、その知識を実際に収益化した経験があるのか。第二に、再現可能なSOP（標準作業手順）が整っているのか。第三に、そのSOPは何人によって検証され、何人にサービスを提供し、どのような成果を上げたのか。これらの問いは、その人の「根拠」であり、「経歴」であり、「物語」であり、そして「実践経験」そのものだ。

例えば、自分が痩せた経験があるから他人の減量を支援する。あるいは、家族の負担を軽減したいという思いから農業副産物を扱う——といったように、明確な理由があれば、





商品を売るための「道」をつかんだことになる。

また、キャラクター設定は、ゼロから作り上げてもよいし、途中で変更しても構わない。

ある美容・スキンケアブランドの投資家は、80年代以降生まれの既婚男性で子どももいる。当初、彼がSNSに投稿していたのは改造車やアウトドア活動ばかりだった。そこで私はこう伝えた。

「それでは通用しません。あなたのターゲットは若い女性や中年女性です。彼女たちがその投稿に興味を持つと思いますか。たとえ男性があなたを羨望しても、『お金があるからできるだけだ』と思われるだけです。第一に、あなたは起業プロジェクトを売っているわけではないため、彼らを顧客に変えることはできません。第

二に、仮にその男性が奥さんにプレゼントとして商品を買わせようとしたとしても、確率はあまりに低い。仮にいい商品であっても、持ち帰れば奥さんに嫌がられるだけでしょう。男性の市場価値がどれほどかは、父の日にどれだけの企業が真剣にマーケティングを行っているかを見ればわかります」。

さらに私は続けた。「あなたには娘さんがいるでしょう。それをストーリー素材として生活を発信し、子ども自身に“ミルク代”を稼がせればいい。『娘を溺愛する父親』というキャラクター設定です。家での順位は犬の次で五番目。家では妻のスキンケアや

洗髪を担当し、人前では強気な社長、家では子どもの“馬”になる——そんな人物像にしましょう」。

案の定、キャラクター設定を修正したところ、データは伸びるどころか一気に爆発的に増加した。コメント欄にはさまざまな反応が集まり、羨望の声、自分の夫を嘆く声、さらには「現実を見なさい（あなたの夫もおならをしてお尻をかくだけ）」といった警告めいた声まで寄せられた。

同じコミュニティの女性たちも次々と見に来るようになり、コメント数とシェア数が突出して多かったため、投稿の評価が上昇。実際に商品を紹介した際の購買数（コンバージョン）



も急増した。

キャラクター設定そのものが、感情的価値（エモーショナルバリュー）を生み出す。それは、人々が無意識のうちに求めているが、最も欠けている要素であり、だからこそ最も喜ばれるコンテンツとなるのだ。

したがって、個人メディアを運営するなら、「誰の立場で語っているのか」を常に意識すべきである。誰を代表して発信するのか——その「誰か」こそが、あなたにお金を払う人になる。

偽りのキャラクター設定、完璧すぎるキャラクター設定、「いい人キャラ」では効果はない。むしろ、勇気を持って自分らしくあり、その姿勢をコンテンツによって守る“城壁”として築くことが重要である。

ファンは、羨望や嫉妬、怒り、失望、期待といった感情をすべて購買意欲へと転化する。根底にあるのは、「自分をもっと大切にしたい」という思いであり、その最も手軽で確実な手段が、あなたの商品を購入し、存分に



活用することなのだ。

信頼される個人ブランドにはまず、明確な商業的ポジショニングが求められる。何を販売し、どの層に、どのような価値を提供し、どの課題を解決するのかを示し、ユーザーがその課題に直面したとき、真っ先に思い浮かべる存在となることが理想である。ただし、その段階に至ると必ず、競合との比較や選択が生じる。「誰を選ぶのか」「なぜその人なのか」という問いに応えられなければならない。ここから、運営者自身のタグ付けやキャラクター設定といった個人ブランドの核心が立ち上がってくる。

従来、評価や選択は主にコストパフォーマンスやスペックによって行われてきた。納期や価格、保証期間、年間売上高、さらにはキャンペーン手法といった項目が比較の基準であった。しかし、個人がブランドの主体となる時代には、これらの数値だけでは十分ではない。背景や物語、価値観といった無形の要素こそが、最終的な選択の決め手となる。

しかし、そうした要素に惹かれて集まった人々は、同じ要素によって離

れていくこともある。個人IPの時代においては、価値観や人格の魅力、ライフスタイルなどによってユーザーを惹きつけ、その意思決定のプロセスや結果にまで影響を与えることができる。こうした理由でつながった顧客こそ、定着率が高く、離れにくい。

その好例が、シャオミの雷軍氏である。個人に付随するタグは、経験、趣味、人脈など多岐にわたり無数に存在する。しかし、マーケティングやコンテンツ制作の場で、それらすべてを表現することはできない。どの要素を具体的に見せ、どの部分をあえて伏せるのかは、商業的ポジショニングと想定するユーザー像に基づいて取捨選択し、最終的には購買行動へと結び付ける必要がある。

多くの人が運営するSNSコミュニティは、広告や自己啓発めいた言葉ばかりが並び、目にしても印象に残らないことが多い。ここで「キャラクター設定」を活用することで、質の高いフィードとそうでないものとを明確に区別する方法を提案したい。

自分の投稿を改めて確認してみるとよい。もし別の人物が、別のプロ



フィール画像や別のIPでその投稿をそのまま使ったとしても、違和感がないとしたら——それは問題である。言ってしまうと、その投稿は単に「寂しさを発信している」だけで、何の効果も生んでいないのだ。

誰にでも書ける「励ましの言葉」とは、例えば古人の名句や書物から引用した言葉、世を戒める警句、あるいはネットで流行しているネタの類である。しかし、真に価値を生むのは「タグ＋ストーリー＋視点」で構成された、その人にしか語れないコンテンツだ。

例えば、月収1000元（約2万2千円）以上のIPを1000件、月収10万円（約22万円）以上のIPを100件育成した実績に基づき、パブリックトラフィックにおける顧客獲得コストを算出したところ、従来型チャンネルで広告を出稿する場合と比べて約90%低く抑えられることが分かった。しかもロングテール効果も期待できる。もし製品プロモーションのチャンネルに悩ん

でいるのであれば、私に相談してみてもいいだろう。労力は半分で成果は倍増するはずだ。

その理由は、これが私自身の実績であり、時間と労力をかけて積み上げてきた経験の集積だからであり、誰にでも模倣できるものではない。このキャラクター設定は、単なる演出ではなく、結果に裏付けられた姿であり、ユーザーによる“証言”でもある。

最後に重要なことを一つ。虚構の人物像、完璧な人物像、あるいは「いい人」を装うキャラクター設定は一切効果がない。むしろ、自分らしくある勇気を持ち、自らのコンテンツによって自分を守る城壁を築くことが、本当の強さにつながる。

自身のキャラクター設定をサービス業務に活かす方法

コンテンツを発信し続け、ファンに購入につなげ、流行を生み出すには、まず自分を理解することが不可欠である。どこまで公にし、どこをあえて

伏せるか、その選別が必要となる。

要点は二十文字に集約できる。「下海の理由・実績可視化・社会的関係・個人的嗜好」（＝ビジネス開始の理由、成果の提示、社会的つながり、好きなことや価値観）である。

■1ビジネス開始の理由

ある男性が足裏マッサージ店で施術者に「なぜこの仕事を？」と尋ねると、「母の治療費が必要だから」と答え、客はプリペイドカードを購入して応援したという。同様の行為が広がり、まるで“プログラムされたかのように”人は背景に共感し、支援に動いた。

話題となった「お茶売り娘」も、「祖父の茶葉販売を手伝う」という理由が多くの中老年男性の心を動かした。ビジネスを始める動機が正当であれば、それだけで支持が集まる。「自分を救ったものを、世界を救う力に変える」という典型である。

この過程にはストーリー性と訴求力があり、個人ブランドはあらゆるブランド戦略をしのぐ。道理は人を納得させるが、物語は人を信じさせるからだ。年越しスピーチや企業講演でも、感情を高める“物語”が組み込まれ、その高揚が製品への注文につながる。これが「非理性マーケティング」である。





■2実績の可視化

「まず衣を敬して後に人を敬す」。高速で流れるオンライン空間では、自身の価値を素早く伝えるため、成功事例や成果を数字で明確に示す必要がある。プロフィール欄や自己紹介、コンテンツで「何社・何名・どの規模を支援し、どんな課題を解決したか」「広告出稿・集客・収益化を何件成功」といった事実を打ち出す。投稿や動画でも、週1回は実績を示すべきだ。たとえば、「多くの人が短編動画販売で誤解している」のではなく、「これまで1,000人以上を指導した経験から言えば」と添えるだけで経験と信頼性が伝わる。専門家として認識され、フォローや相談につながる。個人ブランドを築くのは言葉ではなく、「目に見える実績」である。

■3社会的関係

IP（個人ブランド）の構築とは、クライアント、発注者、恩人、従業員、ファン、時にアンチとも向き合うことを意味する。その態度や反応、

失敗回避の経験が価値を帯びる。ディズニーのリーナ・ベルやユニバーサルのトランスフォーマーが人気なのは、来園者との双方向コミュニケーションと情緒的価値があるからだ。「社交が苦手」と感じる人にも価値がある。内向型の人がどう汗をかき会話し、配信や起業初期の交流をどう乗り越えたか——その過程こそ共感を呼ぶ。個人メディアの運営とは突き詰めれば「他人の代弁者になること」である。



■4個人的嗜好

趣味には内向き（働く理由）と外向き（ネタ）という役割がある。ネタは拡散のために存在する。たとえば卓球選手・許昕についての短いフレーズがコメント欄や検索語に大量に

現れ、クリックや閲覧につながり、購入に至ることもある。その効果は商品力や従来型広告を超える場合がある。近所のフライドチキン店では、ナゲットをめぐる姉弟喧嘩により眼鏡が割れたという話が広まり、遠方から買いに来る客まで現れた。今も語り草で、注文時に「これ食べても殴り合いにはならないよね」と冗談が交わされるほどだ。形容詞を出来事や感情へ昇華すれば強い記憶となる。

自身のキャラクター設定を効果的に運営するとは、こうした個人的嗜好や日常の出来事を価値ある語りに変えることである。そうして初めて、コンテンツは単なる情報ではなく、人の意識と行動に影響を与える「意味のある存在」となっていく。



2

中国EC企業のアフリカ進出が本格化

文／特約記者 千軍



アフリカのEC市場が、世界で最も成長可能性の高い新興市場として急浮上している。中国のEC事業者の間では、今この「古くて神秘的な大陸」が、次の「黄金の10年」を生み出すとの期待が高まっている。

「最近、欧米や東南アジアのECプラットフォーム運営企業が相次いでアフリカ市場の調査に動いていることに気づいた。Jumia（アフリカ最大のECプラットフォーム）が深圳で実施した投資説明会には、当初300名の参加を想定していたが、実際には450名が来場した。例年1～2万人程度だったライブ配信の視聴数も、今年は5万人に急増し、アフリカ市場への熱が一目瞭然となった」。そう語るのは、Jumia中国市場責任者の林莉氏である。



こうした熱気を背景に、多くの中国企業が“金鉱”を求めてアフリカ市場へ参入し始めた。

統計によれば、米中貿易摩擦の影響により、2025年5月の中国の対米輸出は前年比で34.6%減と、減少幅は前月比13.6ポイント拡大し、2か月連続で大幅悪化した。対日輸出も伸び率が1.6ポイント下がり6.1%増にとどまった。先進国・地域では、EU向け輸出だけが加速し、前年比11.9%増（前月比3.7ポイント改善）となった。

一方で新興国では、中国のアフリカ向け輸出が前年比33.4%増と、前月比7.3ポイント拡大し顕著な伸びを見せた。これに対し、ASEAN、ラテンアメリカ向け輸出はそれぞれ15.0%増（6.0ポイント減速）、2.6%増（14.2ポイント減速）に鈍化。ロシア向け輸出は前年比11.0%減で、前月比8.6ポイント悪化した。

「米中貿易摩擦によって、多くのAmazon出品者が新たな市場への展開を模索し始めた。また東南アジア市場では競争が激化し、内需の飽和から利益率が低下している。その点、アフリカEC市場は20年前の淘宝（タオバオ）に例えられ、運営が比較的容易で参入障壁も低く、試行錯誤のコストも高くない」と林氏は説明する。

世界の多くの市場が消費のダウングレード局面にある中で、アフリカのEC市場はむしろ中国企業を歓迎し、力強く受け入れる姿勢を見せている。

アフリカEC市場の潜在力とは

アフリカEC市場の成長可能性を語るうえで、最も重要な前提となるのが「膨大な若年人口」である。世界的に高齢化が進むなか、アフリカの平均年齢はわずか19.3歳。対照的に、中国は約40歳、欧州は45歳近くに



達する。アフリカでは人口の約60%が25歳未満であり、15～34歳の若年層が全体の3分の1以上を占めている。

2025年には人口が約15億4900万人に達し、アジアに次ぐ世界第2の規模になる見通しだ。出生率が低下傾向にあるアジア諸国とは異なり、アフリカでは引き続き人口増加が続いており、サハラ以南では年平均2.7%の増加率を維持。これは南アジア（1.2%）やラテンアメリカ（0.9%）の2倍以上であり、言い換えれば「アフリカは2年ごとにフランスまたはタイに匹敵する規模の人口が増えている」ことになる。専門家の多くは2050年に人口が25億人に達すると予測しており、世界人口の4分の1以上がアフリカに居住する計算となる。人類文明が「アフリカの世紀」に入る可能性を示すものだ。

「現在、アフリカのEC市場浸透率は小売総額に占める割合がわずか2～5%にすぎないのに対し、中国ではすでに20%に達している。こうした

人口ボーナスを背景に、アフリカのEC市場が持つ可能性は計り知れない」と林氏は指摘する。

加えて、ナイジェリアに代表されるアフリカ各国では中産階級が急増し、消費力が着実に高まっている。データによれば、2060年までに中産階級人口は大陸人口の40%以上に達する可能性がある。この人口構造の変化は、アフリカに産業化促進の好機をもたらし、第4次産業革命の扉を開く要因となる。

アフリカ開発銀行グループのチーフエコノミスト、ムスリ・ンクベ氏は、著書『アフリカ新興中産階級』でこう述べている。

「アフリカ中産階級の台頭は経済成



長を牽引する原動力であり、現代アフリカ経済史における重要なマイルストーンである。発展の地域差はあるものの、この成長はアフリカに希望を与えると同時に、世界経済が低迷する局面でも安定したアフリカ経済の姿を示すことで、国際社会に回復の可能性を示唆している」。

ただし、アフリカは世界で最も貧富の差が大きい地域のひとつであり、階層間の交流が極めて限られている点は見逃せない。富裕層住宅地とスラム街は道路一本を隔てただけにもかかわらず、生活環境はまるで別世界である。富裕層地域には実弾を携帯する警備員が常駐し、物理的隔離によって階級構造が固定化されている。

北京大学のアフリカ研究者は、南アフリカ社会のこの階層構造を「南

アフリカの夢」と表現する。十分な財力により、家族が社会インフラや公共システムに依存せず生活できる状態を指し、例えば子どもを私立校に通わせ、民間医療保険を利用し、家庭内に独自の発電・給水システムを設置するといった形態である。

こうした背景から、EC市場では中産階級・高所得層をターゲットとする高単価の3C商品（家電・通信機器・電子製品）が高収益を生む可能性が高い。返品率の高さや配送料の負担は事業者にとって大きな課題であり、プラットフォーム側も「単価が高く、返品率の低い商品」を積極的に誘致する傾向がある。

さらに、新興中産階級が消費市場を牽引する一方、スマートフォンの普及拡大とインターネット利用者の増



加がEC市場成長を加速させている。

米国の学者デフルールが提唱した「メディアシステム依存理論」によれば、貧困地域では教育・雇用・医療などの現実的資源へのアクセスが限られるため、ネットを通じて情報（就職・教育など）や社会的支援（孤独感の緩和）、娯楽による逃避（貧困のストレス消去）を求める傾向が強まり、ネットへの依存が形成される。アフリカのネット利用動向はこの理論を裏付けるものだ。

調査によると、サハラ以南の貧困地域で若者の67%が携帯電話経由で教育情報にアクセスしているが、そのうち43%の利用時間はショート動画やSNSに費やされている。「手段としての依存」と「娯楽としての没頭」が併存しており、こうした現象を背景に、ソーシャルECはアフリカ市場における次なる成長セクターとなる可能性がある。

中国企業のアフリカ進出 最初の拠点はナイジェリア

「アフリカ最大の経済規模を持つナイジェリアのEC市場は、今後、現在の10倍以上に成長する可能性がある。そのため、我々はこの市場の開拓に力を入れている。アフリカ市場への進出を検討している事業者にも、まずナイジェリアへの集中的な投資

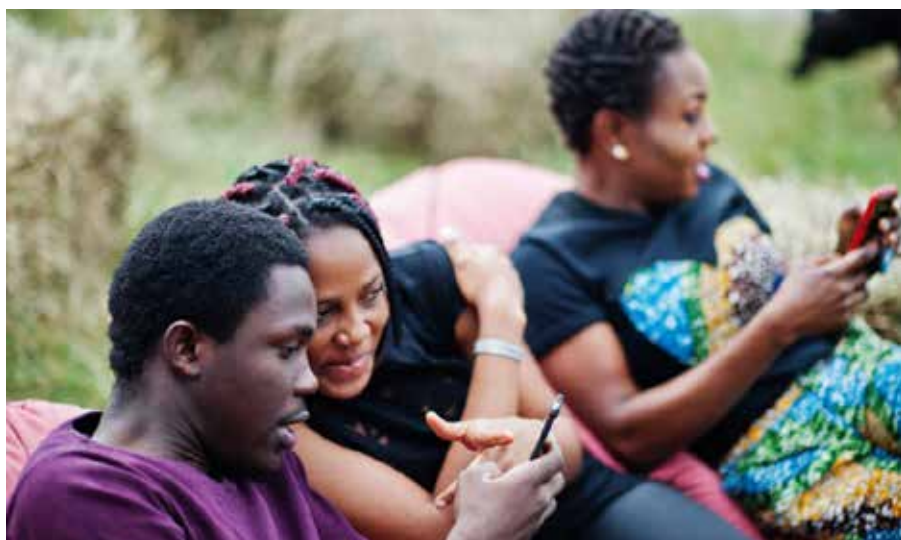


を推奨したい」と、Jumia Globalのゼネラルマネージャーであるトム・ユリエ氏は語る。

人口約2億2,700万人を抱えるナイジェリアは、現在、アフリカにおける科学技術イノベーションの中心地となっている。2021年には国内のスタートアップ企業数が前年比35%増加し、2023年にはアフリカ発のテックユニコーン企業7社のうち5社がナイジェリアに拠点を置いていた。フィンテック業界ではPaystack、Flutterwave、Piggyvest、Moniepoint、OPayなどが台頭しており、EC業界ではナイジェリア発祥のJumiaとKongaが主導的な地位を占めている。

これについて、ナイジェリア進歩会議党（APC）のスイス・ベルギー総代表であるA.ジョン・アルフォンソ博士は、次のように述べている。

「ナイジェリアの優位性は、市場規模、人材、イノベーションが融合している点にある。商業の中心地であるラゴスは、活発な起業文化、改善が進むベンチャーキャピタルの資金循環、拡大する技術人材プール、そして進化し続けるインキュベーション・アクセラレーションのネットワークを備えており、アフリカ最先端のイノベーション拠点へと成長した。他国に比べ、ナイジェリアはモバイルバンキング、デジタルコマース、技術主導型のソリューション採用を早期に進めたことで、成長スピードが速く、グロ



ーバル競争力を持つスタートアップ企業が次々と生まれている」。

1975年5月28日、ナイジェリアの首都ラゴスで「西アフリカ諸国経済共同体（ECOWAS）」が発足し、加盟国間で関税が互いに免除されたことで、ラゴスに本社を置く企業は、西アフリカ地域の4億人を超える消費層を直接カバーできるようになった。2024年にフィナンシャル・タイムズが発表した「アフリカで最も急成長している企業」ランキングでは、ナイジェリア企業28社のうち23社がラゴスに拠点を置いている。

フィンテック企業Piggyvestの共同創業者であるオドウナヨ・エウェニイ氏は、その理由の一つが「都市としての規模」にあると指摘する。ラゴスはサハラ以南地域で最大の都市であり、人口は2,000万人を超え、ナイジェリア全体の10%を占める。「ラゴスで人気を得ることができれば、アフリカ全体でも通用する。製品をテストし、市場展開を始めるには最適な場所だ」と同氏は語る。

アルフォンソ博士はさらに、「現在、ナイジェリアでは伝統的な市場ですらWhatsAppを使った注文やモバイル

バンキング、物流ネットワークの活用が始まっている。新興中産階級は価値を重視しながら、ブランドへの関心も高めている。また、若年層はモバイル端末の利用に長けており、文化的影響力も増している。彼らはソーシャルメディア、インフルエンサーマーケティング、オンラインレビューなどを通じてトレンドを形成している。こうした動向——特にInstagram、TikTok、現地アプリなどのプラットフォームを通じて発信されるシグナルに機敏に反応できる企業は、競争の激しいナイジェリア市場で大きな成果を上げるだろう」と、ShineGlobalへの取材で述べている。

アフリカ市場に適した売り手とは

現在、JumiaはShopee、Lazada、AliExpress、SHEIN、Temu、Noon、Ozonなどの主要クロスボーダーEC





プラットフォームでの運営経験を持つ売り手、あるいはアフリカにオフライン販路を持ち、製品が越境販売に適している売り手、さらにアフリカを対象とした独立系ECサイトの運営者を重点的に募集している。カテゴリーとしては、紳士・婦人服、子供服、パーソナルケア製品、家庭用品、自動車・オートバイ部品、電子製品などが継続的に好調だ。

「アフリカと東南アジアはEC消費において多くの共通点がある。まず平均客単価が近いこと。次に、東南アジアでヒットした商品がアフリカでも売れるケースが多いこと。さらに、両地域ともイスラム教徒が多く、文化面で類似性がある」と林莉氏は語る。一方で、欧米のハイエンド市場を主戦場としている売り手は、現段階ではコストパフォーマンスを重視するアフリカ市場には適さないと指摘する。



「Amazon 出品者は製品や価格面でアフリカ市場に必ずしも合致しておらず、工場型の出品者でない限り、平均注文額100ドル（約1万5000円）以上、利益率20～30%以上を望む傾向がある。しかしJumiaの平均客単価は8～15ドル（約1200～2250円）程度であり、こうした売り手は定着せず自ら撤退してしまう可能性が高い」という。

アフリカ市場も均質ではない。54か国からなるこの大陸は世界最多の国数を抱え、国や地域によって消費力、嗜好、習慣が大きく異なる。「エジプトではブランド家電や化粧品、ナイジェリアでは生活必需品や価格重視の商品、ケニアでは利便性とモバイル決済の連携が重要だ」とトム・ユリエ氏は説明する。

物流はアフリカEC市場における最大の課題である。アフリカ大陸全体で舗装道路の割合はわずか43%で、その30%が南アフリカに集中している。道路状況が悪いため「ラストワンマイル」の配送コストは35～55%に達するのに対し、中国では同条件で5～8%にとどまる。アフリカが欧米に追いついているのではなく、多くの側面で世界全体が「アフリカ

化」しつつあるとも言われるが、課題があるところには解決策も生まれる。都市部では配送ネットワークが急速に整備されており、Kwik（フランス）、Sprint（エジプト）をはじめ、Sendy、WumDrop、MAX、Rush、Glovo、Pick-it、Busy Boraなど、クラウドソーシング型のモバイルアプリが次々に登場している。

配送時間をできる限り短縮するため、Jumiaは現在、直送型の出品者募集を停止し、海外倉庫事業者の活用に注力している。注文後はプラットフォームが倉庫から発送し、1～2日で商品が届く。アクセスしにくい地域ではコミュニティに受け取り拠点を設置し、「ラストワンマイル」コストの削減を図っている。例えばコートジボワールの経済都市アビジャンでは、現地受け取り拠点の設置によって農村部からの注文が大幅に増加している。

直送方式では航空運賃が高いだけでなく、アフリカの通関時間は世界平均より約30%長く、配送サイクルは15～20日間に及ぶことがある。このため資金回収は遅れがちで、消費者・販売者双方に負担となっていた。



また、代金引換が依然として主な決済手段であった。しかし近年はフィンテック企業の台頭により、従来の金融サービスが届かなかった層にもデジタル金融が提供され始めている。2007年にケニアで導入されたモバイルマネーサービス「M-Pesa」は、その代表例であり、数百万人のアフリカ人に金融アクセスを提供した。取引規模はケニアGDP全体の40%に相当し、GDPに20~30%のプラス効果をもたらしたとされる。まさに、この市場には未開拓の機会が眠っている。

Jumiaは中国の売り手に対し、ECプラットフォームを活用した自社ブランドの創出を一貫して奨励している。「アフリカ市場へのブランド参入は極めて容易だ。現在は主にオフライン看板広告による宣伝が行われており、オンライン広告のトラフィック費用も非常に安価である。当社ではブランド専用の“ブランドデー”も設けている。アフリカでは成熟したブランド概念がまだ根付いていないため、あらゆるブランドが短期間で急成長する可能性がある。例えば、あるノートパ



ソコン販売業者はわずか3か月でそのカテゴリトップの売り手になった」と林莉氏は語る。

トム・ユリエ氏によれば、中国企業にとってアフリカ進出の最大の障壁は心理的なものだという。「多くの売り手はアフリカに未知のリスクを感じ、躊躇している。しかし実際には潜在力は極めて大きく、参入障壁は想像以上に低い。アフリカの消費者は高品質かつ手頃な価格の商品を強く求めており、多くのカテゴリで競争はまだ限定的だ」。

アフリカEC市場が成熟するにつれ、成長は単なる販売チャネルの拡大ではなく、浸透、差別化、そして現地化によってもたらされる。競争力の維持と長期的な価値創造のためには、中国の売り手は輸出業者からブランド導入者へ転換し、現地事業への投資——たとえばオフィスや軽工業組立工場の設立——が求められる。ローカルストーリーの発信、インフルエンサーマーケティング、CSR活動によるブランド構築は認知度向上にもつ

ながる。流通・物流・小売のいずれにおいても、経験豊富なナイジェリア企業との連携がスムーズな運営と市場参入に資する。究極的には、低価格戦略に依存するブランドよりも、現地密着型のブランドのほうが成功しやすい。

南アフリカの人類学者ジャン&ジョン・コマロフ夫妻は著書『南からの理論 (Theory From the South)』で興味深い視点を提示している。アフリカが欧米に追いつくのではなく、むしろ世界が多くの側面でアフリカ化しつつあるという点である。実際、貧富の格差拡大、階級の断絶、人種的対立などにより世界各地で社会的分断が深刻化しており、アフリカではそれがより極端な形で現れている。世界がますます「アフリカ化」していきなかで、消費行動は最も分かりやすい鏡であり、分断が進む世界の構造的特性と発展の難題を鮮明に映し出している。



3

成長著しい人工芝ビジネス

事業拡大から価値創造へ 人工芝が生み出す「緑の奇跡」

文／特約記者 馬勝



大雨の中、江蘇サッカーリーグの試合で、選手が正確なクロスを決める。いま、彼らの足元に広がる人工芝が、静かに世界のスポーツ産業の構図を塗り変えつつある。中国で生産された人工芝が、CGT 緑城体育の生産ラインから、イングランド・プレミアリーグのトッテナム・ホットスパーFCの練習場へ納品され、広州優格が受けた注文がエジプト工場の生産ラインへ転送される。中国製の人工芝は世界シェア6割以上を占め、140を超える国・地域に輸出されている。

教具メーカーから世界のリーディングカンパニーへ

1996年、江蘇省淮安市施河鎮に住む王強翔・王強衆兄弟は、自分たちが創業した「淮安共創教学設備有限公司」が、20余年を経て世界の人工芝業界の「隠れたチャンピオン」になることは予想だにしていなかった。教具市場の競争が激化するなか、

兄弟は偶然、人工芝に出会った。当時、人工芝は主に設備の整った学校の校庭やトラックに使用され、高価な輸入品でありながら人気は高かった。兄弟は「コストパフォーマンスの高い国産の人工芝を開発できれば、巨大な市場を開拓できるはずだ」と考えた。そして、2002年、江蘇共創人造草坪股份有限公司（CCGrass）を設立し、国内でいち早く人工芝市場に参入した。



～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

当時、スポーツ施設の標準仕様は天然芝で、人工芝は展示会や景観装飾に用いられる程度であった。王強翔は、国際市場では環境に優しく耐久性の高い人工芝の需要が高まっていることを敏感に察知し、巨額の資金を投じてドイツ製の生産ラインを導入するとともに、研究開発チームを立ち上げ、芝繊維の老朽化を克服した。次に問われたのは、いかに市場を拡大するかであった。共創草坪はコンサルティング会社を雇って市場調査を行い、その助言に基づいて人工芝の施工業者と提携した。この施工業者は多くのプロジェクトを抱え、受注も安定しており、高品質・高性能の共創草坪の製品は、徐々に評判を高めていった。

2004年に転機が訪れた。共創草坪の製品は権威あるオランダISAの検査に合格し、人工芝メーカーとして中国で初めて国際認証を取得し、国際市場への扉を開いた。さらに、2005年には自社で生産工程を立ち上げ、サプライチェーンの上流を開拓した。これによりコスト削減を実現し、同年、共創草坪は国内で業界トップに躍り出た。2009年には海外の売上高が初めて国内を上回り、2011年から14年連続、世界販売ランキングのトップを維持している。2024年の売上高は29億5200万元（約640億円）で、純利益は5億1100万元（約



共創人造草坪股份有限公司創設者兼会長 王強翔

110億円）に達し、業界トップの座を不動のものとした。共創草坪をはじめとする中国の人工芝メーカーは、現状に満足することなく、グローバル展開を加速させている。

はじめに着手したのは技術革新であった。芝繊維の耐摩耗性、耐久性、排水効率などを改良したことで、共創草坪、傲勝股份、威騰体育、青島青禾などの中国の人工芝メーカーが、国際サッカー連盟（FIFA）の認定サプライヤーリストに名を連ねるようになった。その後、市場拡大の動きが続き、共創草坪がベトナムに設立した生産拠点の生産能力は淮安の本社のそれに並ぶまでに成長。威騰体育はエジプトに拠点を置き「一带一路」沿線諸国へ展開。青島青禾は欧米市場に軸足を置く。こうした布陣のもと、2021年には中国企業が世界の人工芝供給量の60%以上を実質的に掌握するに至った。

国内外の市場で攻防戦が展開されるなか、2024年の世界の人工芝市場規模は304億9800万元（約6700億円）に達した。業界の情勢から見て、今後の年平均成長率（CAGR）

は7.24%と予測され、2030年の市場規模は463億8900万元（約1兆200億円）に達する見込みである。ところが、中国国内市場の比率は決して高くない。AMIコンサルティングのデータによると、2021年の中国国内における人工芝需要量は0.82億㎡で、世界全体の23.41%にとどまっている。さらに、上位企業は輸出依存度が高く、共創草坪の2024年年次報告書によると、海外売上高の比率は88.62%に達し、国内売上高はわずか11.38%であった。このように、売上高には国内外で大きなギャップがあった。ところが、江蘇サッカーリーグの爆発的な人気、この様相を変えようとしている。都市サッカーリーグがSNS上を沸かせ、全国各省で地域リーグを立ち上げる動きが広がり、競技場の需要が増大している。サッカー場1面あたりの施工コストを60万元（約1296万円）として、全国で新たに1万面のサッカー場が建設されれば、約60億元（約1296億円）の市場が新たに生まれることになる。

また、都市サッカーリーグの盛り上がりは、人工芝の再評価につながっ

た。江蘇サッカーリーグのピッチは、90分の激しい試合の後、わずか4時間でコンディションが回復する。一方で、天然芝は大雨が降ると「泥の戦場」と化す。人工芝の認知度が高まるにつれ、人工芝はスポーツ施設だけでなく、レジャー空間、住宅や商業施設の景観、街の緑化、展示会場など多様なシーンでの活用が考えられるようになった。

人口芝の認知度の高まりによって、「レジャー用人工芝」の需要が拡大し、2019年の世界のレジャー用人工芝の需要量は1億3700万㎡に達し、人工芝全体の46.13%を占めた。2021年の需要量は1億8600万㎡で、53.30%を占め、スポーツ用を上回った。今後、レジャー用人工芝の需要は拡大を続け、2025年には2億7700万㎡（全体の57.71%）に達する見込みである。一方で、新たな消費シーンも創出されている。広州優格は2020年に人工芝メーカーとして創業されたが、2022年にはパドルテニスコート市場に商機を見出し、現在ではフレームやフェンスなど関連部材全般を取り扱っている。2025年の年間売上高は約6000万元（約13億円）に達する見込みである。

ハイエンド市場への挑戦

中国の人工芝メーカーはすでに世



広州優格のオフィススペースとスタッフチーム



界生産能力の60%以上を占めているが、一方で無視できない課題も見えてきた。最大の不確定要因は原材料価格の変動である。人工芝のコストの約70%を原材料費が占め、主原料であるポリプロピレン（PP）は原油価格に連動するため、原油が高騰するとPP価格も急上昇し、生産コストが増加して粗利率は低下する。実際、2021年に原油価格が急騰した際、青島青禾の純利益は前年比7.45%減少し、リスクが顕在化した。

原材料に関連するもう一つの課題が環境対応である。環境保護意識の高まりとともに、エコ素材や環境配慮型生産技術の導入が重要になっているが、現時点で対応している企業はごく一部に限られ、多くの中小メーカーは従来技術に依存したままアップグレードか淘汰かの岐路に立たされている。アップグレードによりコスト競争力は向上するものの、統一された認証体系や業界基準がないため、中国企業の多くは依然として中・低価格帯市場に集中している。一方、高収益のハイエンド市場は欧米企業が国際スポーツ機関の認証を盾に独占し、設計・充填・舗装まで含めたサービス体制を構築している。こうした認証を取得している中国企業は、今なお数社にすぎない。

しかし、技術革新がハイエンド市場の扉を開き始めている。威騰体育は

高性能素材の研究開発により、天然芝との混播型や充填不要人工芝でブレイクスルーを果たした。CGT緑城体育は高性能ポリマーと多層構造設計によって耐久性を高め、世界各地の気候に対応。共創草坪はリサイクル可能な「非接着性PRTコーティング」を独自開発し、全成分がプラスチックで構成され、リサイクル処理が容易となった。こうした技術革新により、中国製品は低価格競争の枠を脱しつつあり、共創草坪のスポーツ用人工芝の輸出平均単価は2024年に2017年比23%上昇しながらも需要は強い。

今後、中国企業の焦点は設計・施工・メンテナンスなど付帯サービスへ移行すると見られる。参入障壁はもはや製造そのものではなく、敷設、品質検査、保守まで含むサービス体制の有無にある。CGT緑城体育はトッテナム・ホットスパーFCのトレーニンググラウンドを担当し、傲勝股份は国家体育場「鳥の巣」の独占サプライヤーとなり、共創草坪が敷設したFIFA認定競技場は世界で400を超える。

こうして中国の人工芝メーカーは、すでに「規模拡大」から「価値創造」へと軸足を移しつつある。人工芝の提供に留まらず、リサイクルシステムの構築や用途別ソリューションの提案へと進み、その一步一步が業界構図を変え始めている。



4

世界は大いなる「ゲームの時代」へ

文／特約記者 千軍 馬勝



時は流れ、2025年を迎えた今、私たちは「時間が読めなくなった」ことに気づく。これまで制度や契約にもとづいて積み上げられてきた協力関係は急速に揺らぎ、世界規模の信頼システムも次々とほころび始めた。

こうした状況では、企業の意思決定はもはや単独の行為ではない。「他者がどう動くか」を読み、そのうえで「他者が自分の動きをどう読むか」をさらに予測する——つまり、典型的な「ゲーム」の構図へと変わってきている。

時代の変数は増え、技術革新は加速し、情報環境は激変し、対立は増え、協力にはこれまで以上のコストがかかる。大国から中小企業まで、すべてがこの渦の中で動かざるを得ない。世界は「暗黒森林」に

戻ったわけではない。むしろ、喧噪が渦巻く市場へ、そしてゲームのルールが改めて組み直される新たな段階へと向かっている。

では、限られた時間の中で信頼できるパートナーをどう見つけるのか。どのような

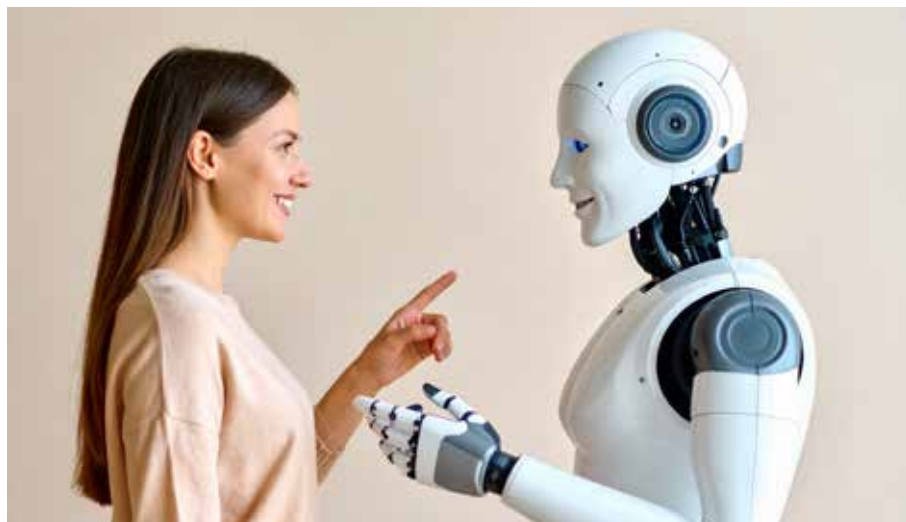
協力の仕組みなら、不正を抑えながら参加者のモチベーションを保てるのか。一度きりの取引であっても、どうすれば長期的な評判を築けるのか。

産業構造はストック型市場へ移る一方で、AI・クリーンエネルギー・Web3.0といった新興領域には過剰な期待と投機が渦巻く。国家間の情報はアルゴリズムと安全保障によって制御され、企業間の情報も、プラットフォームのデータ非公開やオープン／クローズ戦略によって複雑さを増している。消費者との関係ですら、AI生成コンテンツや誇張されたプロモーションが入り混じり、信頼とシグナルの取り合いという“ゲーム”の様相を呈している。

——ようこそ、新しい「ゲームの時代」へ。

この理解しがたい世界を再解釈する

イスラエルとイランは「戦うと言えば戦い、停戦と言えば停戦する」。トランプの関税政策も「上げると言えば上げ、下げると言えば下げる」。同盟か競争相手かといった区別は本質で



はない。政治とは、ミクロの現象がマクロとして現れる構造であり、それは経済にも当てはまる。

私たちは長く、過去・現在・未来を一本の延長線で捉える「線形理性（直線的予測思考）」を重視してきた。それは歴史から学び、リスクを回避し、協力効率を高めるための基盤であり、ビジネスでは効率性や成果の向上を支えてきた。しかし、プラットフォーム間の競争や多様な不確実性が渦巻く現在では、混沌とした「戦略的相互作用」がこの線形理性に取って代わり、ビジネスを理解するための入口となっている。

ファーウェイ、アップル、エネルギー企業、石油産業——あらゆる組織と産業が再構築の局面にある。私たちはいま、古くから存在する問いに再び直面している。「もし私がこう動けば、相手はどう出るのか」。ルールは機能せず、猜疑と警戒が社会全体に広がっている。

なぜ世界はルールを無視するようになったのか

ファーウェイの孟晩舟氏は、電子アンクレットを装着し苛烈な日々を送った記憶を、今も忘れてはいないだろう。米国のエタン輸送船の船主もまた、数万トンのエタンを「いつ中国港に荷揚げできるのか」と問い続けているに違いない。

半導体大手NVIDIAは「国家安全保障」を理由とし、対中輸出向けに製品仕様を変更。TikTokも米国政府から「国家安全保障」を名目に、事実上の“死刑猶予”を言い渡された。地政学対立と技術競争の波は、企業統治や資本市場にも及び、日々ニュースが既存の認識を覆している。

米中テクノロジー戦争、サプライチェーン再編、ロシア・ウクライナ戦争、





AIセキュリティ競争——さらには、アフリカの草原で芽生える一粒の種子から南極氷河の融解に至るまで。すべてがネットワーク化された世界では、国家・市場・プラットフォームの力が複雑に絡み合い、企業も個人もはや独立して存在することはできない。

情報の過多は格差を埋めるどころか、むしろ新たな「情報の非対称性」を生み出している。無数の変数が連

鎖反応を起こし得る環境の中で、世界の不確実性は加速度的に高まっている。

崩れゆく従来型のビジネス慣行

山東省即墨市のライター製造業界を代表する企業は、最近の変化に強い不満を抱いている。メキシコやパキスタンとの使い捨てライター取引は、これまで安定していた。アリババやメールでニーズを確認し、仕様合意後に前払いし、海運で出荷、納品後に残金を支払う——という従来の流れが変わったのである。常連顧客から「前払い不可、代金引換のみ対応可能」との連絡が相次ぐようになった。

その理由は二つ。第一に為替変動により支払いの不確実性が増したこと。第二に地政学的対立や国際貿易

摩擦に伴う海上輸送への懸念である。かつて国際ビジネスはルール・契約・グローバル化による信頼に基づいていたが、今ではルールの「隙間」を利用した戦略的協力や、政治・特許覇権に左右される「信用のチェック＆バランス」へと移行しつつある。

規模拡大によるコスト優位が収益源である中小企業にとって、この変化は致命的だ。1件あたりの利益はもともとわずかであり、東南アジアにおけるサプライチェーン整備の進展や中東企業の台頭も加わり、世界市場での価格交渉力は低下し続ける。一方で、信頼と協力にかかるコストだけは上昇し続けている。

それだけではない。浙江省台州市で自動車部品を輸出する企業では、ドイツ・フランスの自動車メーカー向け



取引でキャンセル通知が急増している。「貿易交渉」「新エネルギー車」「ダンピング」といった文言が頻繁に使われている。

取引先はインターネットを通じて中国関連情報を入手する機会が増えていますが、そこには誤情報も多い。協力関係はマクロ政治や貿易構造の影響を一層強く受けるようになり、不正確な情報と猜疑心の高まりのなかで、企業は慎重にならざるを得ない。

いま、世界的な不確実性の上昇、信頼・協力コストの増大、意思決定条件の変化が重なり、企業は不完全な情報、曖昧なシグナル、戦略的猜疑心のもとで行動せざるを得ない状況に置かれている。

「核ボタン」から 「アルゴリズムボタン」へ

1928年、軍事や経済で国家間の対立が資源争奪の死活問題となる中、フォン・ノイマンはボレルの研究を発展させ、ゲーム理論の基礎となる「極大極小定理（最悪を想定しつつ最善を追求する）」を提唱し、対立構造を数学的に解明した。後にナッシュが理論を非ゼロサム・多者間ゲームに拡張し、「戦略的均衡」の概念を確立する。

ノイマンは、経済行動の本質は戦略的相互作用にあり、市場競争や入札といった意思決定はゲームモデルで



説明すべきだと考えた。認めるか否かにかかわらず、「対峙」は今や現実の常態であり、過去への回帰を意味しない。むしろ新しいビジネス環境で生きるための「共通言語」となり、プラットフォーム間競争の構造そのものとなった。かつてゲーム理論は「核ボタン」の論理を支えていたが、現在では「アルゴリズムボタン」、すなわちプラットフォームを動かす計算アルゴリズムの論理へと進化している。

価格競争、データマイニング、環境責任——いずれも、合理的に振る舞っているはずが全体では最適解から外れる典型的な「囚人のジレンマ」である。AI軍拡競争や関税引き上げの駆け引きのように、譲歩すれば遅れ、譲らなければ共倒れになる構造は「チキンゲーム」の典型だ。契約協力、長期顧客、評判管理には、長期的イ

ンセンティブ設計が不可欠であり、ここに「繰り返しゲーム」の考え方が適用される。

CEOのPR行動、資金調達ラウンドでの振る舞い、製品のプレオーダーなどは、いずれもシグナルの設計とその解釈が勝敗を左右する領域であり、情報非対称な「シグナルゲーム」である。

ビジネスの駆け引きはもはや「完全合理的な人間が明快に話し合う」ものではなく、判断の偏り、認知の盲点、さらにAIアルゴリズムの独自ルールが絡み合う。一見混沌とした競争の背後には常にゲーム理論の構図があり、それは冷たい数式ではなく、私たちの現実そのものの構造である。

行動ゲーム理論に「人間性」を導入すると、損失回避や地位への執着、さまざまなバイアスが、企業が損と知りつつあえて決断する理由を説明しうる。



京東、美团、餓了么の配達戦争の本質は、アルゴリズム同士の攻防である。AI駆動の入札広告競争、高頻度の自動取引、拼多多的「グループ購入」、淘宝の「坑産」ロジック——いずれもゲーム構造を人為的に設計した例である。

メカニズム設計はすでにプラットフォームの中核能力となり、ゲームのルールを設計する者がゲームを支配する。ビジネスが多変数・多ラウンド・多層の相互作用に入った今、ゲーム理論はもはや「衝突理解の道具」ではなく、「未来を読み解く展望塔」である。理性だけが変数ではなく、アルゴリズムが行動を担い、人間心理がシグナルを乱す。ゲームの新たな変数を理解してこそ、新たなビジネスが見えてくる。

繰り返される信頼： サプライチェーン協力の 新たな論理

定義：繰り返しゲームとは、プレイヤーが相手の過去の行動を観察し、そのデータから「今後どの程度協力するか」を予測し、自らの長期利益を最大化するために協力の可否を戦略的に判断する仕組みである。ここで成立する信頼は感情ではなく、繰り返される相互作用の中での戦略的選択と、

信頼維持のための行動管理（評判管理）によって形成され、その結果として安定した協力が生まれる。

脱グローバル化が進みつつも完全な離脱が不可能な現代において、サプライチェーンは国家戦略の延長領域であり、企業戦略の実験場となった。その構造は、ゲーム理論で最も複雑なカテゴリー——多者間・動的・反復的・情報非対称——へと変貌している。私たちは今、極めて現実味を帯びた国際的な駆け引きの只中にあり、そこでは繰り返しゲームの理論自体が重大な試練にさらされている。

サプライチェーンの 「政治地理の書き直し」

過去20年以上にわたり、米中は技術・製造・市場分野で高度に組み合

わさったグローバル規模のゲーム構造を形成してきた。中国は高効率の製造能力を提供し、米国はコア技術と消費者向け端末市場を主導し、双方が役割分担しながらグローバルバリューチェーンを構築してきた。

しかし2018年、米国が一方的に貿易戦争を開始したことで、この構造は体系的衝撃を受ける。米国は「チップと科学法案」や「輸出管理リスト」を整備し、中国企業による高性能チップやEUV露光装置の入手を制限。ファーウェイ、SMIC、カンブリアなど多くの企業が相次いで取引制限リストに追加され、コアサプライチェーンは断絶の危機に直面している。

さらにTSMCやサムスンといった重要企業でさえ、地政学的圧力の下で「どちらの陣営に立つのか」という選



択を迫られている。こうした分断（デカップリング）の背後には、従来の協力型ゲーム構造から、ゼロサム型対立構造への転換がある。結果として信頼メカニズムは崩壊し、長期協力を前提とした繰り返しゲームが中断された。企業は政治的駆け引きの中で、単独で身を守ることが事実上不可能になっている。

2022年以降、アップルはインドやベトナムでの展開を加速。インドではタタグループ主導の新型iPhone組立ラインが稼働したが、労働効率の低さ、インフラの脆弱性、品質の不安定さなど課題が山積している。「中国+1」戦略は今や多くの中国企業・外資企業にとって避けられない選択肢となり、アップルも中国サプライチェーンを維

持しつつ、外部でのバックアップ体制を試験構築するという「二重の信頼メカニズム」を取っている。

これは典型的な繰り返しゲームにおける「信頼再構築」のプロセスである。アップルは中国を切り捨てたのではなく、構造的不確実性の中で、リスクヘッジ型の信頼を模索しているにすぎない。

信頼再構築の三つの溝

ゲームが新たな環境へ移行する際、まず向き合うべきは「信頼をいかに繰り返し構築するか」である。信用チェーンを再構築するには、繰り返しゲームそのものを立て直す必要がある。サプライチェーン協力において信頼は、一度の成功ではなく、長期的な相互

作用を通じて形成される「継続的な約束」である。

アップルが中国サプライヤーと長年協力できたのは、典型的な繰り返しゲームの成果である。発注、製品改良、アフターサービスといった接点を重ね、短期利益より長期価値を優先する枠組みを構築してきた。同時に、一方が契約を破れば、協力拒否や複数回のペナルティといった罰則が機能する。

この構造を米中関係に当てはめると、本来の繰り返しゲームは次の形であった——中国製造業が米国テック企業へ継続供給し、米国は注文・技術・ブランド保証を提供し、双方は長期信頼を基盤に関係を築いてきた。しかし現在、貿易戦争の激化により、従来のメカニズムは断絶し、プレイヤー（米



中および企業)は「構造修復か」「新たなゲーム相手の探索か」を迫られている。

ゲームは第二段階「信用ゲーム」へ移行する。フォックスコン、立訊精密、BYDなどの信用は、一朝一夕ではなく、納期遵守、技術進化、逆境対応などを積み上げた「製造者としての信用」である。インド工場が代替できない最大の理由は生産能力ではなく、まだ「信用曲線(実績の蓄積)」が形成されていない点にある。OEM企業が納期を遅らせれば、アップルによる「格下げ」のような見えない制裁もあり得る。

製造業における第二段階の本質は、歩留まり、制度実行力、危機対応速度といった能力であり、これらは最終的に「信用スコア」として可視

化され、次回の協力可否や深度を直接左右する。

次の段階で立ち上がる壁は、「不完全な情報の中で未来に賭ける」という点にある。サプライチェーン戦略の深層には、相手の「本心」「実力」を完全には把握できない構造がある。アップルはインドの政策継続性を、中国製造業は受注維持を、ベトナムは中立性を、それぞれ確信できない。この状況は、互いがシグナルを発し合いながら探り合う「不完全情報ゲーム」である。

企業は投資拡大、納期前倒し、透明性向上などによって「信頼できる」というシグナルを継続発信する必要がある。国家も補助金、参入規制、輸出規制などで企業を引き寄せようとする。しかし情報が不完全である

以上、双方とも「信頼の連鎖が必ず築かれる」と確信することはできない。

「パンドンライ式」解決策

パンドンライは河南省許昌発祥の無名のスーパーマーケットにすぎなかったが、サービス品質の高さと独自の信用システムによって、中国小売業界を代表するロールモデルへと成長した。

消費者がパンドンライを選ぶ理由は、必ずしも価格の安さではなく、苦情が迅速かつ測定可能な形で処理されるという「信頼」にある。サプライチェーン信頼回復の鍵は、この「パンドンライ式」信頼システムの構築にある。

未来の競争は製品対製品ではなく、信頼システム対信頼システムへ移行



する。現在のサプライチェーン危機は「中国離れ」ではなく、「単一依存からの脱却」が本質である。

企業は「二重回路」の信頼システムを設計すべきだ。中核生産は中国に残しつつ、柔軟な生産能力をインドやベトナムに分散させる。国家レベルでも、制度的依存打開に向けた動きが進んでおり、中国がEDAツールやチップエコシステムを自主開発しているのは、「ゲーム終結」を見据えた布石である。

この信用構造の再設計は、特定市場を完全に代替するのではなく、双方が駆け引きしながら均衡点を探る「二方向ゲーム」への移行である。新たな均衡構築には、シグナルの発し方（シグナルメカニズム）と約束履行の仕組み（コミットメント設計）



が重要になる。

信用は「観察可能・検証可能・測定可能・処罰可能」に設計すべきだ。具体的には、①品質指標の定量化、②契約履行率の継続追跡、③主要拠点の透明性（見える化）、④インセンティブと長期契約の連動、⑤信用破壊への構造的ペナルティなどである。こうして初めて、サプライチェーンの信頼が再構築され、「パンドンライ式」モデルが企業間・国家間にも適用可能となる。

企業に求められるのは、「調達 - 製造」の視点から「戦略 - ゲーム理論」への転換である。サプライヤーの戦略意図をどう見抜くか。自社の信用が相手にとってどの価値を持つか。ゲーム理論的コストをどう高めるか。つまり企業は、コスト計算や品質計算に加え、「ゲーム理論に基づく利益計算」を導入すべき時代に入ったのである。

「線形サプライチェーン」から「戦略的ゲーム理論」へ——サプライチ

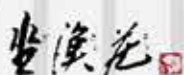




一級建築士事務所 株式会社 JPM



ABBA Resorts Management Consulting 株式会社



小葉投資開発株式会社



2000年 株式会社JPM設立、代表取締役。

2013年 小葉投資開発株式会社、代表取締役就任。

2014年 ABBA Resorts Management Consulting 株式会社、代表取締役就任。

日中友好の架け橋として

一級建築士事務所株式会社JPMはJapan Power Mediaの略称です。

建築文化と建築技術を通して中国やアジア並びに
世界と日本を結びつける「架け橋=Media」となることを理念としています。

名 称	一級建築士事務所 株式会社 JPM
代 表	許勢 永 Kose Nagai
設 立	2000年 2月1日
資 本 金	9800万円
役 員	代表取締役 許勢 永 専務取締役 御子柴 正樹 常務取締役 押野 隆徳 取締役 崔 長松 取締役 海老澤 宏 監 査 役 飯万島 宏明
社 員 数	東京54名 (2025年1月1日現在)
有資格者数	一級建築士8名 一級建築施工管理技士 2名 一級土木施工管理技士 1名 技術士 2名
所 在 地	東京都千代田区神田須田町1-5-10 相鉄万世橋ビル 8F Tel : 03-3254-0111 Fax : 03-3254-0112 Mail : jpm@jpmnet.com HP : http://www.jpmnet.com
法 令 登 録	一級建築士事務所 東京都知事登録第54263号 全省庁統一競争入札資格コード : 0000114511 等級 : 役務C



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>

チェーンはもはや単なる「コストの産物」ではなく、戦略によって形づくられる構造となった。

米中科学技術協定の揺らぎ、アップルの多地域型サプライチェーン再編、サプライヤー間の信用争奪戦、プラットフォーム規制がもつ抑止力の増大——私たちは今、取引の論理からゲームの論理へ移行する歴史的転換点を目撃している。

囚人の価格戦争： プラットフォーム競争の 呪縛を解くのは誰か

定義：「囚人のジレンマ」とは、ある参加者の利益が必ずしも別の参加者の損失から生まれるわけではないことを指す。個々が自分の利益を最大化しようと行動することで、かえって全体としては最適な結果が得られなくなる——そのようなジレンマ構造のことである。

中国のプラットフォーム競争は、この「囚人のジレンマ」の典型例だ。戦いはいつも補助金のばらまきから始まり、往々にして赤字で終わる。モバイルインターネットの成長期が終わり、ユーザー数の伸びが頭打ちにな

り、資本が慎重姿勢に転じた現在、価格競争はもはや成長の原動力ではなく、戦略の歪みをあぶり出す「試金石」となっている。

では、いまのプラットフォーム競争は、ユーザーを奪い合う「ユーザーゲーム」なのか、それとも構造そのものが勝敗を決める「構造ゲーム」なのか。補助金は短期戦術にすぎないのか、それとも市場に向けた「シグナルの発信」なのか。「囚人のジレンマ」から脱却し、長期的な価値を構築するにはどうすればよいのか。今こそそれらを見直す必要がある。

プラットフォーム補助金 戦争のゲーム論理

2024年、京東は複数回の試行を経てフードデリバリー事業に本格再参入し、美团の本拠地に正面攻勢をかけた。ユーザー・店舗・配達員に多額の補助金を投入し、1日当たりの注文数は100万件を突破した。

これに対し美团は「城守（守城）作戦」を発動し、配達員の賃上げや店舗保護策で迎撃。両社は全国規模で資金を投じて全面対決し、たびたび規制当局の関心を集めた。「フードデリバリー戦争」は京東、美团、アリババのみならず、Ctripや58同城など他プラットフォームにも波及し、大乱戦へと発展した。

この価格戦争の本質は、合理的に行動しているはずの企業が、結果として「非合理」な状態に追い込まれる構造にある。参戦しなければユーザーを失い、参戦すればキャッシュフローが赤字に転落する——典型的な「囚人のジレンマ」である。

国際市場でも、拼多多のTemuと





Sheinが激しい価格競争を展開。「低価格＋無料返品」を前面に出した結果、物流・倉庫・マーケティングコストは高止まりしたまま、品揃えの重複やサプライヤー同質化が進み、「競次」（条件が劣化した状態で競う）現象が顕在化した。

Temuは北米市場だけで月数億ドル規模の赤字を計上。SheinはIPO準備や差別化ブランド戦略へ軸足を移し始めた。ここでも、立場の違いによる“ずれた囚人のジレンマ”が見られる。Sheinは価格競争からの脱却を図り品質・ブランド戦略へ移行する一方、Temuは新規顧客獲得のため補助金戦略を継続している。

勝者なき囚人の賭け

プラットフォーム間の価格競争は、補助金を出すか／出さないかの二者択一ゲームに陥りがちである。単発の勝負で見れば、補助金を出すことは常に「合理的な選択」である。補助金を出せば、双方が損失を被るか、補助金を出した側が市場シェアを奪うかのいずれかになるためだ。しかし、これが繰り返されると、この非協力均衡は、双方が損失を重ねる「相互破壊の罠」へと変貌する。

補助金競争に陥りやすい背景には、資本市場が常に高成長を期待すること、ユーザーの乗り換えコストが低く

流出しやすいこと、販売業者は注文数を優先するため忠誠度が低いこと、配達員の流動性が高く獲得コストも高いことなどがある。こうした構造が、多くの関係者が入り乱れる複雑な駆け引きを生み出している。

各主体が合理的に行動するほど相乗効果が働き、システム全体が損失を招く。なぜなら競争はもはや単純なA対Bの対立ではなく、プラットフォーム対プラットフォーム、プラットフォーム対加盟店（リベート・手数料交渉）、プラットフォーム対ユーザー、プラットフォーム対配達員という、多層で動的なゲーム構造に拡大しているからである。



一社が価格競争を仕掛ければ、劣勢を避けるために他社も巻き込まざるを得ない。その結果、プラットフォーム全体のエコシステムは崩壊と再構築の危機に直面する。補助金政策の背後では、信頼の崩壊とエコシステム内部の消耗という二重の代償を伴うのである。

白旗を掲げる方が銃を構えるより賢明だ

「囚人のジレンマ」に陥れば、ゲームは混沌に入り、最終的には双方が傷つく結果になりやすい。これを回避する唯一の方法は、そもそも「囚人」にならないことである。

京東は自社運営と配送管理の強み

を前面に出し、美团とは正面衝突を避ける。美团は地域密着型の生活用品に焦点を当て、京東の利益源である3C（家電・デジタル）には踏み込まない。SHEINはデザイン性と「ライトブランド」価値を訴求し、低品質の価格競争には加わらない。拼多多も国内で「百億補助金」を展開した後、「農産物直送」「百億エコチェーン」へと転換し、アリババの中核商品体系とは真正面から競わない。差別化により直接比較されない立ち位置を取ることが、「悪循環の価格競争」を断ち切る鍵となっている。

一度「囚人のジレンマ」に陥った場合、最も重要なのは即座に「動的シグナル」を発信することだ。たとえばデリバリー戦争では、「補助を永久には続けない」と競合に認識させる必要がある。繰り返しゲームではシグナルが極めて重要であり、「補助継続」というメッセージを出し続けられれば、相手は強硬姿勢を取るしかなくなる。一方、「補助は一時的な戦術である」というシグナルを出せば、全面戦争を避けられる可能性がある。

ただし本質的に脱却するには、価格ではなく構造的なロックオン（囲い込み）メカニズムを構築しなければならない。つまり、自社ブランドの「プライベートドメイン」を確立し、ユーザー・加盟店・配達員をつなぎ留め、価格競争参入自体のコストを高めるこ





とである。現金補助を継続するのではなく、それを「構造的拘束」に転換できた時、プラットフォームは消耗戦から蓄積戦へ移行できる。

今日のプラットフォーム戦争は、ユーザーへの実質的利益ではなく、市場構造が固まる前の「先手優位」獲得競争である。「囚人のジレンマ」は打破不可能ではない。重要なのは、新たな非対称戦略を設計し、シグナル発信で相手の行動を制御し、持続可能な囲い込み構造によって関係者に好循環を生むことだ。真の勝利とは、相手を消耗させることなく、「戦う意味がない」と思わせることである。

誰が臆病者か： AI巨頭たちの冷戦と熱戦

定義：チキンゲームとは、先に一歩引けば負けだが、引かなければ双方が共倒れする危険性がある状況を指す。勝敗を決めるのは単純な実力差ではなく、どちらがより大胆に賭けに出られるかである。いま起きているAI競争は21世紀で最も典型的で、かつ危険な競り合いになりつつある。

OpenAI、Google、Anthropic——クローズドソースとオープンソース、技術発表のスピード、政策リスクへのヘッジまで、一見すると技術選択の違いに見えるこれらの動きの背後には、高度で複雑な戦略的駆け引きが潜んでいる。これは一方が勝ち、もう一方が負けるという単純な勝敗の物語ではなく、「先に譲歩したほうが負け」という構造的な罠の中で、各社が身動きできなくなっているのだ。

狂乱のAI軍拡競争

OpenAIはChatGPTの大ヒット後すぐに「クローズドソース+APIライセンス+企業向けサブスクリプション」という収益モデルを確立し、GPT-4やGPT-4oをリズムよく投入することで技術の主導権を握った。

一方GoogleはGeminiを軸に、検索・YouTube・Androidとの連携を強化し、マルチモーダル能力とエコシステム統合を前面に打ち出している。モデル単体の性能ではOpenAIに劣る部分を、プラットフォーム全体の力で補おうとしている構図だ。

両社とも強力なモデルを持ちながら、あえて透明性を制御し、力を示しつつも早期決着を避ける戦略を取っている。加えて、規制当局も動き始めている。EUのAI法案や米国防総省のシグナルは、この競争に一定の抑制が必要であり、外部コストが顕在化していることを示している。

この構図は典型的な「二強のにらみ合い」であり、第三勢力はその間に生じる不確定な「チキンゲーム」に巻き込まれつつある。オープンソース化を急げば短期的な評価は得られるが、長期的には競争優位を手放す可能性がある。一方、動きが遅すぎれば、イノベーションの速度も市場の注目も失いかねない。戦いはまだ続いている。

Anthropicは「憲法型AI」を掲げ、安全性重視の姿勢を明確にし、学習プロセスの「制御可能性」を繰り返し強調している。Metaは「段階的オープンソース化」を選択し、倫理面・エコシステムの両面で「開放陣営のリーダー」的地位を狙う。ただし完全にコントロールを放棄するわけではなく、商用利用制限付きライセンスによって一定のプラットフォーム力は維持している。

これらのプレイヤーはAI市場における「攪乱者」「調整者」として機能している。彼ら自身が最初に勝利するとは限らないが、大手に戦略調整を強いるだけの存在感を持っている。

攻めと譲歩の駆け引き計算

チキンゲームの本質は、「先に譲歩した側が負ける」点にある。双方には強硬姿勢を取る理由があるが、互いに突進すれば、性能の不確実性、

ハルシネーション、悪用リスクなどシステムリスクが一気に高まり、規制介入や社会的信頼の喪失を招きかねない。

譲歩すれば遅れを取るが、突進すれば先手を打つ可能性がある反面、壊滅的な結果を招く恐れもある。つまり勝負の分岐点は、どちらが信頼できる抑止力と理性的なイメージを演出し、相手に譲歩を促せるかにあり、このゲームではシグナルが極めて重要となる。

俗に「臆病者は大胆な者を恐れ、大胆な者は命知らずを恐れる」と言われるように、本気かどうかは必ず見抜かれる。OpenAI のシグナルは典型的で、サム・アルトマンは「規制が必要」「オープンソース化には慎重に」と語る一方、モデル改良と統合は止めず加速させている。すなわち「言葉は慎重、行動は迅速」という混合シグナルであり、読み取りが難しい。

一方 Google は、安全・融合・統合を重ねて強調しつつ、Gemini シリーズを検索や画像生成などの主戦場に段階的に展開する「安定の中の推進」を採っている。ただし、投入タイミングが見えにくく、行動の不透明さ

が相手に常に警戒を促す。

最終的にこのゲームを制するのは、相手のシグナルを正しく読み、自らのシグナルをどう設計できるかを理解した者である。

チキンゲームの心理戦術

チキンゲームでは「攻めるか、引くか」の判断がすべてを決める。AI 競争においては、その判断基準となる四つの条件を見極める必要がある。——モデルの先行幅、規制介入の強さ、オープンソース化のリスク、そしてシグナルをどこまで制御できるか、である。

場合によっては条件そのものより、相手にどうシグナルを見せるかの方が重要になる。チキンゲームで真に勝つのは、最も速く突進する者ではなく、相手に「この人は本当に止まらないかもしれない」と思わせた者だ。これが「最適な抑止力」である。

その抑止力には、いくつかの条件が必要となる。第一にシグナルの一貫性。言行一致が不可欠であり、「安全」を強調しながら裏でアップデートを急げば、信頼は一瞬で崩れる。第二に



コストの沈没化。ロードマップ公開、強固なパートナー連携、大規模インフラ投資を通じ、「後戻りできないコスト」を積み上げることで「彼らは背水の陣だ」と悟らせる。第三に戦略経路の不可逆性。たとえば OpenAI とマイクロソフトの結びつきは撤退コストを極端に高め、「もう進むしかない」と思わせる強力なシグナルとなっている。

AI の駆け引きは、もはや計算能力ではなく、戦略リズムをどう作り、相手の出方を制御するかの勝負である。業界全体が並走する今、勝つのは「最強の技術を持つ者」ではなく、「これ以上戦っても意味がない」と相手に思わせた者である。これが、複雑なシグナルが飛び交い、わずかなリズムの差が勝敗を左右する——現代AIをめぐる戦略的チキンレースだ。

実際、チキンゲーム化しているのはAI産業に限らない。霸王茶姬や蜜雪冰城をはじめとする飲料業界、太陽光発電、新エネルギー自動車、菓子店など——市場とユーザーの支持を奪い合うあらゆる業界が、生死を懸けた競争に直面している。その背後には同じ構造がある。

では、どこまで攻め、どこで引くべきか。いかに「信頼されるシグナル」を設計するのか。道義的立場を保ちながら、先行企業の巻き添えにならずに生き残るにはどうすべきか。これらに答える知恵こそ、現在の技術起業



家が身につけるべきゲーム理論の核心である。

ファーウェイからTikTokへ 企業はどう生き残るか

現代の世界では、企業はもはや「市場の参加者」であるだけではない。国際政治の中で、企業はしばしば「地政学の代理人」となり、国家の意志を体现し、制度競争の実験場となり、政策シグナルを発信する存在へと変わりつつある。特にハイテクやインフラのような重要分野では、一企業の浮沈が国家安全保障やイデオロギー、さらには外交戦略にまで直結することも珍しくない。

企業の命運は国家戦略の座標の中に組み込まれる

TikTokは2018年から北米で急速に人気を獲得し、その成長スピードとユーザー定着率は、米国プラットフォームの想定を大きく上回った。しかし2020年以降、親会社バイトダンスは米政府から繰り返し圧力を受けることになる。TikTokが直面しているのは、もはや単なる商業コンプライアンスではなく、米側が同社を「敵対国による世論操作の代理装置」と見なし始めたことで、攻防は地政学の領域に移行している。

TikTokは運営の透明性向上、米国ユーザーデータ管理をOracleに委託する仕組み、CEOの議会公聴会出席などを通して、「当社は中国政府の代理ではない」とシグナルを発信してきた。これは典型的な、動的で不完全情報を伴うゲーム構造である。

類似の例として、李嘉誠氏率いる長江実業グループがパナマ運河を含



む43港湾の米企業への売却を進めた際、中国政府の警戒と国民の疑念を招いたことが挙げられる。

貿易摩擦が激化する現在、企業の意味決定はもはや企業単体の問題ではなく、国家戦略という座標の中で判断せざるを得ない。企業自身も「どこまで国家の意向に組み込まれているのか」「どの程度の地政学リスクを負っているのか」を完全には認識できないため、協力姿勢、透明性、コンプライアンス徹底といった“観察可能な行動”を通じて信頼に足るシグナルを発信するしかない。

一方で国家側は、企業のシグナルを独自の解釈枠組みに基づき動的に評価・調整する。TikTokの戦略は透明性の継続的発信に軸足を置くが、シグナルの「解釈権」は企業ではなく相手国にある。

地政学的対立が深まるなかでは、どれほど中立性を示しても「戦略的偽装」と解釈されるリスクが常につきまとう。企業がどれほど誠実なシグナル

を出しても、国家が抱く認知枠を変えることは容易ではない。

つまり、このゲーム構造においては、事実そのものよりも、発したシグナルが信頼されるかどうか勝敗を左右する。こうした構造を理解する上で、ゲーム理論におけるリーダー・フォロワー型の『シュタッケルベルグモデル』は重要な視点を提供する。

国家はリーダー 企業はフォロワー

シュタッケルベルグモデルでは、リーダー（国家）がルールや制約、進むべき方向を決め、フォロワー（企業）はその枠組みの中で最適な行動を選ぶしかない とされる。つまり、企業はこのゲームの中で完全な主導権を持つことはできない。

しかし、企業にもできることはある。複数回のフィードバックを積み重ね、国際的なパートナーシップを広げ、制度的信頼（レピュテーション）を築くことで、国家の将来の判断に影響を与える余地は残されている。

ファーウェイが米国の技術封鎖に直面したとき、「自社開発への転換」「代替技術の確保」「新たなエコシステム構築」といった多面的な戦略を一齐に動かしたのは、まさにシュタッケルベルグ型の状況下で最善ではなく次善の戦略を追求した結果である。

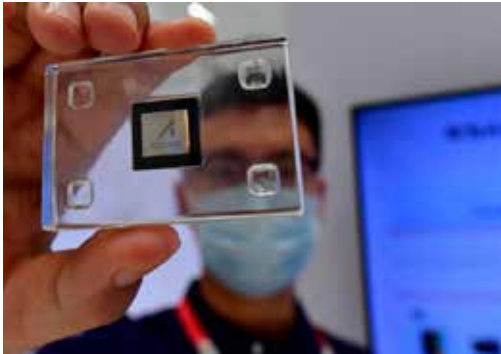


境界なき企業の境界

企業が国籍ゆえの制約を受ける局面に入ると、その企業は通常の市場プレイヤーではなく、国家の代理人として扱われる。TikTokが米国で娯楽アプリではなく「情報影響力ツール」と見なされ、ファーウェイが5G分野で制度競争の象徴となったのは、その典型である。この状況では商業合理性だけでは理解を得られず、国家間ゲームの構造を理解することが不可欠となる。

企業が地政学的圧力下で取り得る戦略は三つに大別される。第一に、余地のある領域では「透明・中立」戦略を採用し、データのローカル化や第三者監督、分権型ガバナンスで疑念を和らげる（TikTok型）。第二に、業界自体が警戒対象となる場合は「構造分割」戦略をとり、現地法人の独立化やライセンス再授権によって規制・リスクを切り離す。第三に、全面封鎖が進む領域では「対抗・代替」戦略とし、自前のエコシステム構築やサプライチェーン再編で独立性を高める（ファーウェイ型）。

このような環境では、企業は自社の行動が政治的に解釈されることを前提に、共同ガバナンス、データ公開、国際監査など、歪曲されにくい透明性メカニズムを事前に整備する必要がある。国家にとって企業はもはや中立ではなく、政治と企業の境界は急速に溶けつつある。企業が備えるべき能力



は三つ。第一に、国家間駆け引きにおける自社位置の把握。第二に、複数のシグナル経路を設計し、それぞれに対応する戦略の準備。第三に、

不確実な制度下でも信頼を獲得できる行動メカニズムの構築である。

企業が直面する市場構造も戦略選択を左右する。市場には大きく二つの類型がある。第一は、多くのプレイヤーが共存できる利益分配型で、協力・補完が成立しやすい。第二は、最終的に一強のみが残る権力奪取型で、協力余地が小さく競争は淘汰に向かう。新エネルギー自動車産業はかつて前者だったが、現在は後者に移行しつつある。市場構造が変われば戦略も変える必要がある。企業がまず問うべきは「競争するか」ではなく、「構造が協力を可能にするのか、それとも衝突を避けられないのか」である。

協力成立の条件も明快だ。役割分担が明確で資源が補完的であり、失敗した際の共同罰則が機能し、長期的反復が見込める場合に協力は安定する。逆に、価値提案が重なり製品が同質化し、ユーザーが競合し、失敗の痛みが共有されない場合には対立は避けられない。協力と対抗の構造は固定ではなく、時間や状況によって転換する。かつて協力していたファーウェイとクアルコムが、米中対立の激化とともに対抗関係へ移行したのは象徴的である。

協立成立の条件も明快だ。役割分担が明確で資源が補完的であり、失敗した際の共同罰則が機能し、長期的反復が見込める場合に協力は安定する。逆に、価値提案が重なり製品が同質化し、ユーザーが競合し、失敗の痛みが共有されない場合には対立は避けられない。協力と対抗の構造は固定ではなく、時間や状況によって転換する。かつて協力していたファーウェイとクアルコムが、米中対立の激化とともに対抗関係へ移行したのは象徴的である。

競合と協力の三原則

ゲーム型の世界では、競合と協力は明確に切り分けられず、多くの戦略は明文化されたルールよりも、構造に潜む暗黙のルールによって決まる。企業はそれを見抜き、適応し、ときには形成する必要がある。

第一に、協力可能な領域には無用の資源を投入せず、協力の窓の開閉を見極めながら柔軟に関係を構築すること。

第二に、長期共生には非対称性の維持が不可欠であり、同質化は協力を対立へと変えること。

第三に、協力には常に退出メカニズムと防護策を備え、理性的距離を保つことである。

さらに、ゲーム理論の時代には、ルールに従うだけでは生き残れない。ルールを形成し、読み解く力こそが戦略の核心となる。規制・アルゴリズム・エコシステムの変化を敏感に察知し、「予測→パイロット→拡大」の循環を組織内に構築し、「先駆者にも犠牲者にもならない」リズムを保つことが求められる。

今日の企業戦略は、市場四象限やSWOT分析だけでは捉えきれない。あらゆる判断はシグナルとなり、あらゆる行動は相手の応答を誘発し、構造変化はルールの書き換えとなる。企業は、この動的な相互作用そのものを戦略の中心に据えるべきである。





お金がさらにお金を生み、利益が利益を呼ぶ——そんな「夢のような資産増殖」は、日本の不動産市場ではけっして実現しにくいものではない。

マンション取引規制 転売抑制で投機防止へ



『日経中文網』が紹介した、不動産調査会社・東京カンテイによる10月の調査結果によれば、東京23区の中古マンションの9月の平均希望売却価格は、前月比2.9%増となり、70㎡あたり1億1034万円（約515.05万元）に達した。これは初めて1億1000万円の壁を突破した数値である。

新築物件の供給が少なくなったことが中古市場を活発にし、さらに株価の上昇を背景に、国内外の富裕層が中古物件への投資意欲を高めている。これにより、中古マンション価格は23区で1997年以来、17カ月連続で最高値を更新している。また、東京圏で築約10年の住宅の価格は、新築購入時と比べ平均で5割上昇している。



疑いようもなく、不動産投資は「目に見える利益」が得られる方法である。しかし、今後はこの利益が簡単には得られなくなる可能性が高い。

共同通信が11月18日に伝えたところによると、日本不動産協会はマンションの転売を禁止する対応方針をまとめたことが分かった。対象となるのは実際の引き渡し時点であり、新築物件に限られない。

つまり、中古物件であっても、たとえ手付金を支払い購入手続きが完了していても、引き渡し前に他人へ直接転売することは禁じられた。分かりやすく言えば、仮購入してすぐ他人に名義を渡すような投機的取引（いわゆる「橋渡し購入」）が明確に禁止されたということになる。

この方針は、日本の不動産会社が一体となって取った行動とみられる。日本不動産協会には三井不動産、三菱地所、住友不動産、野村不動産といった大手企業を含む約160社が加盟しており、これら企業は東京における新築マンション供給の90%以上を握っている。



現時点でこの方針は、加盟企業すべてにすぐ実行を義務づけているわけではない。だが、日本が「投機的な不動産購入を抑える方向に舵を切った」ことを明確に示すものだ。

近年の不動産価格上昇には、建築材料費や人件費の高騰といった複数の要因が影響しているのは事実である。だが、最も大きな要因の一つは、海外資本による短期転売を目的とした投機的売買が頻発していることだと指摘されている。そのため、取引期間を長く設定することが、価格上昇を抑える手段のひとつと考えられている。

今回、不動産協会の方針が示されたのは突然ではない。今年7月にはすでにその兆しがあった。東京都千代田区が不動産協会に対し、要請を出していたのだ。

それは、①総合設計などの都市開発関連制度を活用する事業や、市街地再開発事業（今後、許認可等を受ける事業）において販売されるマンションについては、購入者が引き渡しを受けた日から原則5年間、転売できない旨の特約を付すこと。②再開発等により販売されるマンションについては、同一人物（同一名義）による同一建物内での複数物件の購入を禁止すること。

これは、投機的購入を排除し、価格の急激な上昇を抑えるための措置であり、その根拠として「住民の声にこたえるもの」とであると説明されている。新築供給に限られるなか、購入には資金力だけでなく運も必要である。とくに千代田区のように地価が非常に高い地区では、新築マンションは抽選制となることが多く、抽選倍率は高い。その結果、本当に購入を希



望している人よりも、投機目的で多く申し込みを行う者のほうが当選しやすく、市場の公平性が損なわれている。

千代田区は、投機的購入者が通常1～3年で利益確保を狙っているため、転売禁止期間を5年に延長することで短期的な価格上昇を抑制し、長期的には価格の正常化を促す狙いがあると説明している。さらに、いまものを持っている者が次の利益を狙っている状況に歯止めをかけ、本当に必要としている人に購入のチャンスを与えることも目的としている。

千代田区は日本の政治の中心であるだけでなく、住宅価格も23区内で最も高い地域である。その千代田区が率先して「新築物件は引き渡し後5年間転売禁止」という措置を取ったことは、日本の不動産取引の流れを示す象徴的な動きとなった。その後を追う形で、不動産協会が「引き渡し前の転売禁止」の方針を示したことは、千代田区の方針への応答であると同時に、その効果を全国へ広げるものでもある。

「契約締結日から正式な引き渡し日まで、いかなる形でも転売を禁止する」。こうした条項が今後の契約書に明記される見通しであり、違反時の対応についても業界で統一される方向にある。まさに、「広く大量に住宅を転売目的で購入することは、もはや難しくなる」という流れが明確になったといえる。

外国人の日本不動産 取得の法的根拠



近年、日本の不動産市場は世界の投資家から注目されている。資産としての安定性や低金利などに加え、市場が比較的オープンであることから、多くの外国資本が流れ込んでいる。特に住宅価格の上昇により、中古住宅が「投資商品」として扱われるようになったことが大きな要因である。

『日経中文網』が2024年10月31日に紹介した日本の不動産調査会社・東京カンテイの統計によると、東京圏で築10年ほどの住宅の価格は、新築時の購入価格と比べて平均で約5割上昇している。東京都千代田区や港区など都心の人気地域で

は、物件によっては3倍以上の価格になっている場合もある。多くの投資家にとっては、「通り過ぎるだけでは惜しい」と言える魅力的な収益機会となっている。

しかし、このように一見「確実に利益が出る」ように思える投資には、国家安全保障や土地利用の規制など、さまざまな法的制限や申告義務が関係している。つまり、外国人が日本で不動産を購入することは完全に自由ではなく、制度をしっかりと理解した上で慎重に進めなければならない。

日本は、不動産の所有について外国人に比較的寛容な国とされている

が、もともとそうであったわけではない。明治時代には外国人による土地取得が全面的に禁止されていたが、1925年に制定された「外国人土地法」によって、例外的に取得が認められるようになった。現在の規制は「全面禁止」というよりも、「安全保障上の観点からの事前チェック」といった「予防的な管理」が主体となっており、その主な法律は2021年施行の「重要土地等調査法」と「外為法（外国為替及び外国貿易法）」である。

「重要土地等調査法」では、外国人による土地購入自体は禁止されていない。ただし、防衛施設や海上保安庁施設、原子力発電所、空港の周辺約1000メートル、また国境に近い離島などを「制限区域」として設定し、これらの区域で土地を売買・賃貸する場合には、事前または事後に申告しなければならない仕組みとなっている。

さらに「外為法」によれば、日本に住んでいない外国人が日本で不動産を取得する場合は、「資本取引」とみなされ、取得後20日以内に日本



銀行を通じて財務大臣に申告する必要がある。申告は本人だけでなく、仲介会社などが代理で行うこともできるが、その際、必要な書類の提出が求められる。日本に住んでいる外国人であれば住民票や在留カード、海外居住者や短期滞在者であれば宣誓書や署名証明書などの提出が必要になる。また、不動産購入時には所有権移転登記が必要であり、厳格な本人確認も行われる。これはマネーロンダリングなどの違法行為を防止するためである。

とはいえ、すべての不動産取引で申告が必要になるわけではない。初めて自分が住むために住宅を購入する場合は申告が不要とされるが、別荘や2件目以降の住宅購入の場合には申告が必要である。また、非営利目的の事業用としての取得や、非居住者の事務所として取得する場合など、一部のケースでは申告が免除される場合もある。

法律や政策の面では、外国人による住宅購入は認められているものの、近年は国際情勢や日本国内の住宅価格高騰などを背景に、その行為は単

なる市場取引ではなく、国家の安全保障や社会問題にも関係するものとして捉えられるようになっている。そのため、「購入者」が「投機的な買い手」と見なされることもある。

住宅よりも、特に土地の取得に対して日本政府は一層注意を払っている。2024年12月には、立憲民主党と日本維新の会が「外国人土地取得制限法案」を再度衆議院に提出した。同時に、税制面や土地利用の段階から規制を強化する方向性についても、各政党で議論が続いている。

高市早苗内閣も、外国人による土地購入には規制が不十分な部分があ

るとし、登記制度や用途審査の強化を進める姿勢を示している。違法取得と判断された場合には、外国人や法人に対して在留資格や経営管理許可の更新を認めない可能性がある。

今後、外国人が日本で不動産を購入するには、「重要土地等調査法」や「外為法」に基づく現行ルールを守ることはもちろん、国会での法改正の動きも注視し、規制強化が予想される場合には前もって対応を検討しておくことが求められる。制度を理解し、法律を尊重する姿勢があればこそ、安全で安定した資産形成と投資成果を実現することができる。



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

不動産の売買、賃貸、管理、仲介は

株式会社GLOBAL TRUSTへ

01

不動産総合サービス

国内及び海外の不動産の
売買、賃貸、管理、仲
介、斡旋及び鑑定並びに
コンサルタント業

02

不動産人材育成

不動産業に関する各種教
育、訓練並びに研修の企
画、運営及び実施

03

内装・外装工事 及び紹介

住宅、店舗等の内外装工
事及びそれらの紹介、
斡旋



〒541-0058 大阪市中央区南久宝寺町3-2-7
第一住建南久宝寺町ビル 402

TEL:06-6755-8968

FAX:06-6755-8962

Mail: globaltrust327@gmail.com



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



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



株式会社
華森社

投資・置業・移民

收益：回报率高于市场平均水平，且具有巨大升值空间

精准：准确定位客户需求，定制专属收益套餐

資源：大阪最大规模房产中介，持有专任物件及私密物件 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



Toyo
Investment
Bimonthly

2025
12

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

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 劉哈

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!





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



フードデリバリー
プラットフォーム



再生医療
事業



観光事業



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



ホテル事業



リゾート開発

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



～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