

●コラム

宅建業者にもやがて訪れる
マネロン規制の波

外国投資家による日本不動産への
投資熱と日本の税金事情

隔月刊

東洋投資

Toyo
Investment
Bimonthly

2024 / 4

企業の本分

特別寄稿

●中国勢が日韓で荒買い
—日本の対応はいかに

●アメリカで生活できない中流階層に
日本で活路が開くか

●家を買ったら
管理会社にご注意を

●家の情報は
どこから漏れたか



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

会員募集中

Member recruitment



日本華僑不動産協会事務局

詳しくはコチラ

TEL: 03-5797-8633

E-mail : swj@ocreaaj.jp





あすか信用組合

Asuka Shinkumi Bank

住宅ローン

永住権のない外国籍の方専用

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

※連帯保証人がいない方は年1.65%となります。

住宅ローン

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

※連帯保証人がいない方は年1.25%となります。

不動産投資ローン

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

不動産フリーローン

資金使途は原則、自由

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

※資金使途の確認により、お取扱いできない場合もございます。

その他の詳細、個別相談は下記店舗までお問い合わせください

Tokyo

本店営業部

新宿区歌舞伎町2-32-9

☎03-3208-5101

上野支店

台東区上野1-18-1

☎03-3832-5141

恵比寿支店

渋谷区恵比寿4-27-6

☎03-5798-2551

立川支店

立川市曙町1-25-12

☎042-522-5131

錦糸町支店(仮店舗)※

台東区上野1-18-1 3F

☎03-6756-8421

池袋支店

豊島区東池袋1-22-1

☎03-3983-5241

足立支店

足立区梅島1-13-3

☎03-3849-5111

蒲田支店

大田区西蒲田7-7-7

☎03-3733-5101

Saitama

大宮支店

さいたま市大宮区宮町1-114-1

☎048-638-3540

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

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

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

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

あすか信用組合 検索

巻頭言 | FOREWORD

6

野村 昌弘 (一社)日本華僑不動産協会会長

企業家のチャレンジ精神



寄稿 | CONTRIBUTION

8



宅建業者にもやがて訪れる
マネロン規制の波

村尾 龍雄 キャストグローバルグループ代表

14



外国投資家による
日本不動産への投資熱と日本の税金事情

エムズ・グループ

Contents

特別寄稿 | SPECIAL CONTRIBUTION

- 8 1 企業の本分
- 14 2 理想汽車
- 20 3 富裕層向けビジネス
- 25 4 効果的なイノベーションとは



ホットニュース | HOT NEWS

- 42 アメリカで生活できない中流階層に日本で活路が開くか
- 44 中国勢が日韓で荒買い―日本の対応はいかに
- 46 家の情報はどこから漏れたか
- 47 低所得者が高級住宅地に住み続けられる理由



企業家のチャレンジ精神



(一社) 日本華僑不動産協会会長
野村昌弘

中国の改革開放以降、特に1980年代から1990年代、多くの国民が北へ南へと駆け巡り、幾度となく起業に挑み、幾度となく投獄され、幾度となく再出発を余儀なくされた。そして、成功者は美談を残し、成功できなかった者は跡形もなく消えていった。

激しい競争の中で頭角を現し、挑戦し、リスクを冒し、犯罪を犯してまで名を馳せる者、孤独な一艘の船が大河の中に消えていくように、世の中から忘れ去られて静かにこの世を去る者もいた。

人の名声と死は、時代を映す仮面のようなものである。

改革開放時代には“大バカ者”がたくさんいた。公職を捨てて魚の養殖に手を出す者、投機活動に精を出すセールスマン、ロシアまで行き缶詰を飛行機と交換する者……普通の人には考えも及ばないどころか、蔑まれるようなおかしいことをした。

企業家のすごさは、敢えてリスクを負い、世の中の人々が不正と見なしていることさえ敢えて行うところにある。一般人には耐えられないリスクを負うからこそ、一般人には手に入れない贈り物を手にすることができるのである。彼らはビジネスの世界における夢想家であり、困難な時代に変革を起こす開拓者であり、希望の創造者である。彼らの生気と勇気が、中国経済の急速な発展をもたらしたのである。

ところで、この生気や生気に満ちた人たちは一体どこに行ってしまったのだろうか。

失望感が蔓延し、常にネガティブな情報が氾濫し、多くの人びとが徐々に判断力や方向性を失い、目先の利益だけを追求している。フランチャイズに加盟し、低コスト

で手っ取り早く稼ごうとする者、運に任せて宝くじを買い漁る者、高値で株を売却する大株主、安易に破産する創業者……。

害を避け利に走るのは人間の本能であるが、企業家とビジネスの本質及び価値は希望を探求することにこそある。

われわれは、往時の企業家のように、敢えてリスクを負い、革新的で、困難を恐れない人物がより多く現れることを望んでいる。それは、決して犯罪や不道德な行為を奨励しているのではなく、果敢なる起業スピリット、夢の実現のためには努力を惜しまない精神を求めているのである。

ビジネスとは、ひとつの山から別のより高い山へと登るようなものである。山頂から下って渓谷を超え、再び登らなければならない。しかし、こうした試練こそが企業家を育て、より強大で強靱なビジネス社会を生み出すのである。

単なる模倣やコピーでは、永遠に偉大な企業は生まれない。他人が店舗を開いたとなれば、サプライチェーンを整備し、他人がサプライチェーンを整備したとなれば、ソフトウェアサービスを提供し、他人がソフトウェアサービスを提供したとなれば、その背後の決済業務とリソースを提供するのである。現代ビジネスの歴史はまだ浅く、無数の革新的イノベーションが未来の企業家を待ち受けている。

それら革新的イノベーションがビジネスを本質に立ち返らせ、現在及び未来において、人びとは何を最も必要としているのかという根本的な問題に答えるのである。

誰かが立ち上がり、挑まねばならない。



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1回）

宅建業者にもやがて訪れる マネロン規制の波

ポイント

- 1 日本マネロン規制は、2021年8月30日の第4次相互審査と呼ばれるFATFの審査以降、銀行を中心として厳格化の一途をたどっている。
- 2 現在、宅建業者が非居住者である中国投資家（個人）に対して不動産を売却し、彼らが日本に持ち込んだ現金で決済し、それを一部の銀行が受け入れるという実務が継続しているが、2025年からFATF加盟国・地域において順次開始される第5次相互審査を見据えて、このような実務が段々と困難になることが予想される。

- 1、私たちの信託会社は、日本の不動産に投資する外国投資家に不動産管理信託サービスを提供することを主たるサービスとします。しかし、外国投資家といっても、アメリカの個人や企業を今は相手にできません。私たちの主力商品である「特定受益証券発行信託」という不動産の小口化技術にせよ通常の信託受益権（いわゆる導管信託）にせよ、均しく「金融商品取引法」第2条の有価証券ですので、事前に米国証券取引委員会（SEC）において開示等、米国法に基づく手続きをとらないと、SECから処分を受ける懸念があるからです。
- 2、また、私たちはEU（欧州連合）の個人や企業も今は相手にできません。EUにはGDPR（一般データ保護規則）という日本や中国の「個人情報保護法」の強化版のような恐ろしいルールが存在するところ、GDPR適合性を担保できる組織的体制がない私たちの信託会社が迂闊にEUに手を出すと、巨額ペナルティを受ける懸念があるからです。
- 3、そこで、私たちが最も重視する外国投資家は必然として華僑中心となります。その背景として、私自身、中国との関係が深く、中国と中国人が大好きであるという事情が深く影響しています。ですから、本来は大陸の中国

人も顧客として大歓迎です。

- 4、もっとも、皆さんご存知のとおり、大陸の中国人は海外不動産を購入するために人民元を外貨に兌換して海外送金することは中国法上、許されません。
- 5、そこで、地下銀行の多くが駆逐された今、例示すると次のような手法が用いられます。

（1）1年間5万米ドル以下の資金を外貨送金コードのある名目で日本の口座に送金する。日本不動産を購入するために5万米ドル（約750万円）では足りないため、親戚や友人の名義を借りて、必要な金額に達するまで送金する。

（2）人民元を香港、シンガポールなどに持ち出し、そこで換金する。中国では禁止される仮想通貨について、シンガポールではATM利用が可能であるなどの制度を利用して、現金化に仮想通貨が介在する場合も多い。このようにして日本円を含む現金を日本に持ち込む。

（3）大陸に居住する中国公民Aが海外に居住する中国公民Bと為替交換をする。具体的には、AがBの指定する人民元口座宛、大陸内で資金を振り込み、AはBから海外口座で同額の外貨による資金を受領する。

6、しかし、5、(1)～(3)はいずれも日本法、中国法に違反します。

7、そこで、厳格化の一途を辿る日本のマネロン規制との関係が問題となります。

(1)そもそもマネロン(資金洗浄。money laundering)とは1989年にOECD(経済協力開発機構)内部にFATF(金融業務作業部会。Financial Action Task Force)が設立されたことに端を発する規制です。

(2)マネロンの規制は、①1989年頃、アメリカ社会が現在よりも深く巣食っていた麻薬マフィア撲滅を目指す流れの中で形成され、②それが1990年代に組織犯罪対策に拡大し、③さらに2001年9月11日のニューヨークテロを境にテロ資金供与及び大量破壊兵器拡散防止に趣旨が拡大し、④最後に外国PEPs(外国政府等において重要な地位を占める者。Politically Exposed Persons)が関係する贈収賄の防止に拡大するという歴史的流れを経て強化されてきたものです。その規制の要諦は“FATF Recommendations”という公的な文書に記載されています(英文原文はOECDのHPで、邦訳は金融庁HPで各取得可能)。

(3)日本法では犯罪収益移転防止法や組織的犯罪処罰法がFATF規制に対応するものとして知られます。

(4)FATFは30か国・地域のメンバー国・地域が審査メンバーを派遣して、相互審査を行い、各国・地域のFATF規制遵守状況を定期調査する制度を採用します。日本に対して現在まで4回相互審査が実施され、直近では2021年8月30日の第4次相互審査報告書が公開されています。ここで日本は「不合格国」を意味する「重点フォローアップ国」の汚名返上に失敗しています(香港は「合格地域」を意味する「通常フォローアップ国」の名誉を維持しました)。

(5)FATF第4次相互審査報告書が指摘する問題は多岐にわたりますが、最も重要であるのは「銀行などの金融機関のマネロン規制に対応する体制が日本では杜撰なので、金融庁が一生懸命努力しても監督管理は奏功しない」というくだりでしょう。これを契機として2021年以降、銀行のマネロン規制が異常なまでに強化されることになりました。

(6)マネロン規制は7、(2)①～④のとおりに中核的規制は限定的ですが、犯罪収益移転防止法及び組織的犯罪処

罰法の規制対象はそれよりも広く、さらに「銀行取引約款」はいかなる違法行為があっても、銀行は取引停止ができる」と明記します。そこで、何らかの違法が疑われる取引がある場合、7、(5)のプレッシャーもあり、銀行は顧客に疑いを払拭するように求め、それができないと、取引停止の憂き目に遭うという実務的傾向が強まりました。

(7)2025年以降、メンバー国・地域で第5次相互審査が順次開始されます。そこで重点的に問題が指摘されるのとは予想されるのは「特定事業者」(犯罪収益移転防止法第2条第2項各号)のうち銀行など金融機関以外の事業者(FATFではDNFBP=Designated Non-Financial Businesses and Professionsと呼ばれます)となるはずで、銀行と異なり、現在、マネロン規制への対応が弱いからです。ここに宅建業者(同項第42号)が含まれます。

(8)現在、宅建業者が5、(2)の方法で日本に現金を違法に持ち込んだことが疑われる非居住者である中国人投資家(個人)に現金決済で不動産を売却した対価であっても、一部の銀行が受入れをする実務が残っています。しかし、第5次相互審査以降はもちろん、それ以前であっても、①全ての銀行が態度を硬化させる可能性がありますし、②宅建業者が当該投資家の日本に現金を持ち込んだ手段など適法性について調査を行い、結果を報告すべきことを要請される場合も増えるのではないかと予想します。そうなると、こうした現金決済はマネロン規制を理由に実施が段々と困難になるのではないかと予想されます。



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。

外国投資家による日本不動産への投資熱と日本の税金事情

文／エムズ・グループ



新型コロナウイルスの終焉を迎えはじめた昨今、日本では入国制限が緩和され、低迷していた不動産事業が回復する兆しが見えてきた。特に2022年10月11日以降、海外からの渡航者および観光客数はコロナ禍以前の水準へ回復する傾向にある。

それに伴い、停滞していたホテル市場も回復が見込まれ、かつ円安により日本の不動産にさらなる割安感が出たため、今後海外投資家による不動産投資が増加していくだろう。

なぜ、外国投資家は日本不動産への投資に対して積極的に行っているのか？

1. 「カントリーリスク」が低い



(参考：株式会社日本貿易保険「国カテゴリー表」)

日本不動産への投資リスクが非常に低く、利益が安定的に得られる。

2024年、OECDカントリーリスク専門家が国別の債務支払状況、経済・金融情勢等の情報を分析した結果、日本はアジア諸国の中でカントリーリスクが最も低い「Aランク」に位置が付けられた。

「カントリーリスク」とは、「社会情勢の変化による投資対象の価値が変動するリスク」のことを指す。自国内また他国との紛争や政権不安定などの原因で、社会情勢に大きく影響を与える場合、不動産の価値が急激に下がり、居住者の移動により賃貸収入が得られなくなる可能性がある。日本はその

ような急激な変化が起こりにくいので、投資リスクが低いといわれている。

一方、投資するのにリスクがあるが、それを最大限に抑え、自らの利益がより確実に保障できる日本を選ぶのは至極当然の結果だと思われる。

2. 円安の影響で安く購入できる

円安が進む状況の中で、投資する



(参考：SBI証券 (2023年6月30日))

費用を抑えられるので、日本の不動産は確実に投資しやすくなっている。直近10年間の為替レートを見ると、2014年から2016年ごろに、一時的に円高に回復した時期もあったが、それ以降に円安が進行している。また、日本銀行は金融緩和の政策を実施し続けることにより、今後も円安状況が続くことが考えられる。

3. 利回りが高い

日本不動産の利回りはアジア諸国

国名	都心部にある物件の利回り平均
日本	2.5%
香港	1.8%
中国	1.7%
台湾	1.5%
韓国	0.9%

(参考：Numbeo「Property Prices Index by Country 2023 (英文)」)

の中で、かなり高いといわれている。アジア諸国の都市部にある物件の利回り平均値を比較すると、2%を超えているのは日本だけである。また、円安の状況を合わせて考えると、日本不動産を投資する費用対効果がかなり大きく、いわゆる「ローリスク、ハイリターン」である。

日本の不動産を売買および賃貸した際、どんな税金が発生するのだろうか？

そもそも非居住者として、日本で納税する必要があるのだろうか？

簡単にいえば、非居住者でも日本人と同様に、日本で取引を行い、資産を持ちかつ収益が得た場合、税金を納めなければならない。

1. 売買による税金

①不動産取得税

購入対価に対して住宅用不動産が3%、それ以外が4%の「不動産取得税」が源泉徴収される。

②登録免許税&印紙税

不動産の所有権移転登記手続きを行う際に国に登記税を納める。また、不動産売買を行う際に作成した契約書や証書などの文書に対して、印紙税が課税される。

2. 賃貸による税金

①所得税

家賃収入で収益を得ると、その不動産所得(家賃収入から必要経費を引いたもの)に対しては税金がかかる。

②消費税

通常、不動産所得を得た物件が居住用であれば消費税はかからないが、オフィスや店舗など事業用賃貸物件の場合、不動産所得が1000万円を超えると消費税がかかる。

③その他税金

上記以外に、不動産所有者は、毎年所有物件の所在する市町村に、「固定資産税」を納める必要がある。それは、各自治体が該当物件の評価額(課税標準額)により計算される。

非居住者は確定申告を行う必要があるのだろうか?家賃収入が少ない場合は?

非居住者でもかかわらず、日本の不動産所得がある場合、確定申告をする義務がある。特に1年間の不動産所得が20万円以上ある場合、確定申告をしなければならない。

1年間の不動産所得が20万円以下または赤字となった場合でも、確定申告を行った方が有利である。前述のように、所得税課税金額は、家賃収入から必要経費を控除できるので、節税効果があると考えられる。場合によって、納めすぎた税金を還付されること

もあるので、税理士や納税管理人を選定する必要がある。

納税管理人を選任する必要があるのか?

1. 納税管理人とは?

非居住者である納税義務者の代わり、納税に関する一切の手続き(納税通知書の受領、納税・還付通知、還付金の受領など)を行う者である。つまり、非居住者投資家の日本国内にいる税務代理人のことを指す。

2. 納税管理人の選定が必要なケース

①日本で所得が発生している

日本で収入を得て、確定申告を行った後、税金の納付や還付等の対応を考えると、納税管理人を選任する必要がある。なぜなら、たとえ還付金が発生した場合、日本の税務署が直接、海外銀行口座へ送金しないので、日本国内銀行口座を持ち、還付金を代理受領し、海外の銀行口座に送金をしてくれる納税管理人が必要となる。

②日本に資産を所有している

日本で固定資産や財産を受け継いだ場合、「固定資産税」、「相続税」、「贈与税」を納めなければならない。ただし、税務署が海外に納税通知書を郵送しないので、書類の代理受領や税金の代理納付をしてくれる納税管理人が必要となる。

③日本に本店や事務所を構えていない、日本で資産の譲渡を行う

外国法人が日本にある資産を譲渡した際に、消費税が発生し、納税義務が発生することもあるので、納税管理人の選定が必要となる。

納税管理人は誰でもできるのか?

非居住者である納税義務者の代わりに税金を納めてくれれば、原則とし

て日本国内に住んでいる方で構わない。ただし、税理士資格を持っていない方より、納税管理人の経験が豊富である会計事務所やコンサルティング会社に選任する方がより安心だろう。その理由は、

1. ミスが起こらない

会計事務所は、税金の知識や納税の経験があるので問題が起こりにくく、手続きをスムーズに進める。非居住者にとっては、海外から安心して依頼することが出来る。

2. 確定申告もしてくれる

確定申告書類を作成するには、必ず税理士資格を持つ方または税理士事務所でなければならない。納税管理人も任せておけば、確定申告等の税務処理すべてをサポートしてくれるので、納税者にとって手間が省ける。

まとめ

日本不動産への投資リスクが低く、収益が安定している環境の中、今後円安傾向も続く見込みのため、海外投資家による日本への不動産投資も活発に続く予想される。

ただし、それに伴う毎年の納税や確定申告などが、今後の投資事業に影響を与え、慎重に行う必要があるため、信頼できる会計事務所やコンサルティング会社に相談するのをお勧めする。



エムズ・グループ

フリーランス・個人事業主・中小企業に加えて、不動産や企業へのインバウンド投資を行う外国人、不動産投資を行う個人、フリーランスや開業した歯科医、エンターテインメント業界のフリーランス・中小企業をターゲットにした特色のある会計事務所です。時代の変化に合わせた税務サービスを、クライアントにシンプル・継続的に提供し、日本国内のみならず、全世界を舞台に羽ばたく会計事務所を目指しています。

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

会社概要

JTMホールディングス株式会社は、20年以上の歴史を持つ総合グループ企業です。事業範囲は、不動産事業、ホテル事業、観光事業、生産事業、旅客自動車運送事業、物産販売事業、通信販売事業、チェーンレストラン経営、ドラッグストアのチェーン化、フードデリバリープラットフォームなどが含まれます。さらなる飛躍を求め、新たな可能性にチャレンジし、初心を忘れず、また利用したい!そんなお客様の声を目指して日々努力し、チャレンジしていききたいと思います。



株式会社不動産

頭金 0 でもマイホームは買えます 賃貸/売買/投資移民/物件管理



香港料理・焼味・飲茶



アジア物産店

加盟募集中



会社ホームページ

JTMホールディングス株式会社

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

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

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



加盟Wechat問い合わせ
Tel:080-4462-6768

1

企業の本分

文／特約記者 劉開華



ことわざに「天下を取ることは易しいが、それを守るのは難しい」とある。その困難さは一体どこにあるのだろうか。

多くの軍兵や軍馬は、国を征服するというひとつの目的を達成すると、王や諸侯の位を授けられる。そして、国を守ろうとする時、すべての軍は数限りない誘惑に直面する。どの方角に攻めていけばよいのかも分からなくなり、本来の目的を見失ってしまうこともある。

企業も、方向性や目的を見失ってしまえば、危機に瀕する。

中国企業が総じて短命なのはなぜなのだろうか。

われわれはなぜ、実効性のある業界団体や共同体を組織できないのだろうか。

われわれはなぜ、真に「小さいながらも優れた」企業に出会えないのだろうか。

われわれはなぜ、環境が厳しくなると目的を見失って焦り、躊躇し、間違いを犯すのだろうか。

企業は人で決まる。人には幼年期、青年期、成人期、老年期があり、それぞれの時



期にそれぞれ為すべき課題や目標がある。それが人としての本分である。企業にも、創業期、成長期、成熟期、衰退期があり、その時々に取り組むべき課題があり、それが企業の本分である。

この世界において、本分とは、長期的展望に立って熟慮すべきものであり、多少の躊躇が必要な場合もある。ところが、投機や短期的行為は、往々にして思慮なく瞬時に行われる。外部環境が複雑になればなるほど、人びとは焦り、本分を忘れ、投機や短期的利益を選択するようになる。本分を忘れた企業は本分を忘れた人間と同様に、すぐに結果を出すことはできても、人生の積極的或いは

消極的選択において失敗するケースが多い。

茅台酒アイスの是非

2023年、茅台がラッキンコーヒーとのコラボ商品で市場を開拓し、人気検索ワードの上位を占め、一杯の茅台酒入りラテが話題をさらった。引き続きチョコレートブランドDoveとのコラボ商品『茅台ボンボンショコラ』を発売すると、茅台は、カネに目のくらんだ「クズ」と揶揄された。その間にもFliggyの「醬香大床房」事件が世間を騒がせた。さらに、多くの一線都市で対面の店舗を展開し、茅台アイスクリームを販売した。茅台によって矢継ぎ早に放たれるクロスボーダーマーケティングには疑問も多いが、本稿のテーマである「企業の本分」を議論する上では、格好の材料である。

ブランド力の差

年配者は若者を教訓したがるものである。ブランドの世界において、ブランド力の強い企業はブランド力の弱い企業との提携には前向きでない傾向がある。

茅台のコラボ戦略に関して言えば、まず、アクセス数、話題、露出に注力し、関連トピックの閲覧数は240億回にも上った。特に、ラッキンコーヒーとのコラボ商品である『茅台ラテ』は若者の心を掴み、微博、小紅書、抖音などの主流プラットフォームを大いに賑わせた。次々と登場する、思わず吹き出してしまうような茅台のキャッチコピーやデザインが話題をさらった。実際のところ、コラボ商品は爆発的な売れ行きとなった。『茅台ラテ』の発売初日の売り上げは500万



杯で、1日の売上高は1億元（約20億円）を突破し、『茅台ボンボンショコラ』は即日完売であった。表面的にはウィン・ウインのように見えるが、実際にはブランド力の高い方が割を食うケースが多い。

ブランド力の高い企業がブランド力の弱い企業の価値を高めることはあっても、その逆のケースはほぼないと言ってよい。老人が若者を相手に人生経験を語ろうにも、鼻であしらわれるようなものである。喜茶（HEYTEA）が高級ブランドのフェンディとコラボすると聞けば、「フェンディに認められるなんて、喜茶もずいぶん出世したものだ」と驚嘆するほかないだろう。高級ブランドが何であるかは重要ではない。フェンディをグッチやシャネルに置き換えても反応は同じであろう。

ラッキンコーヒーと茅台。得をしたのはラッキンコーヒーである。低価格ブランドのラッキンコーヒーが中国で最も有名な高級ブランドの支持を得たことは、一世一代の誇りである。コラボ商品『茅台ラテ』の爆発的な売れ行きが、ラッキンコーヒーに箔をつける形となった。茅台は若者の目を

引くことに成功したが、ラッキンコーヒーと比較すれば、瞬間に影は薄くなった。多くのブランドがラッキンコーヒーとのコラボを望み、ネット上では、弱者が主導権を握って起こしたサプライズと騒がれた。勝者はラッキンコーヒーで、茅台は引き立て役に甘んじたのである。

コーポレートボトル

酒はボトルに入られてはじめて価値を有するというのが、酒業界の不文律である。茅台も同様である。ボトルと酒がひとつになってはじめて商品的価値が生まれる。ボトルは境界線であり、コーポレートボトルがブランド力を表す。企業がブランド力を超えた行動をとれば、やることなすことすべてが裏目に出る。例えば、一番人気の『茅台ラテ』は、発売当初がピークであった。発売初日には500万杯を売り上げたが、その後はどうであったか。ラッキンコーヒーが公表したデータによると、9月4日から9月10日までの売上高は1.03億元



SPECIAL CONTRIBUTION

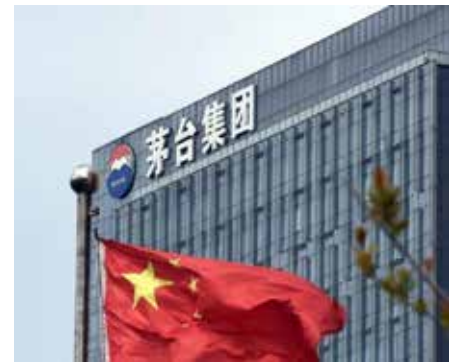
(約21.3億円)で、540万杯を売り上げた。発売日の4日こそ500万杯を売り上げたが、その後の6日間の合計は、わずか40万杯ほどだ。

9月11日から9月17日までの売上高は0.33億元(約6.8億円)で、170万杯を売り上げ、9月18日から9月24日までの売上高は0.15億元(約3.1億円)で、80万杯を売り上げた。三週間で売り上げは85%、売上高は85.2%減少した。率直に言って、茅台科技の製品は中高年には人気があるが、若者にはなかなか受け入れられていないようだ。『茅台ボンボンショコラ』を打ち出した際にも、茅台はDoveの名を上げることはできなかった。Doveへの関心度はラッキンコーヒーよりも明らかに低く、世間はこのチョコレート商品にコメントする気にさえなえず、自らを「料理酒」と名乗り、茅台を揶揄した。「二度あることは三度はあっても、最後には尽きる」と言う。茅台がコラボ商品を出すごとにサプライズ感は弱まった。しかも、これほどの短期間内にある。中国人はみな茅台の希少性は十分に理解しているのだ。

茅台は単なる商品ではなく、投資の対象にもなっており、貨幣的側面も併せもつ。高い収集価値とハイエンド

なビジネス価値を備えた、中国では数少ない世界時価総額上位ランキング企業である。半月の間に矢継ぎ早に二度もコラボ商品を打ち出したことで、茅台の唯一無二のIP価値をどれほど下げ、傷つけたかわからない。

茅台が若者市場の開拓を急いでいることはよく知られているが、焦る必要はない。それは、この業界が直面する共通の課題でもある。しかし、白酒と若者の溝はそう簡単に埋まるものではない。ジャック・マーはかつてこう語っている。「わたしも子どもの頃は茅台酒が嫌いだったが、人生経験を経て多くの苦しみを経験し、非常に深いものだと感じるようになった」と。ブランド価値を高めるのに、焦りは禁物である。頻繁なコラボは焦りと不安の表れである。創業者に、中国の多くの企業は新興企業であり、まだ成熟していないとの思い込みがある。新興企業と成熟企業の最大の違いは、危機感を緩和するために他業種への投資、非中核事業の拡大、上流・下流のサプライチェーン強化等を切れ目なく行う必要があるかどうかである。茅台の巨大なビジネスには、金融分野への強い野心がうかがえる。茅台のここ数年の投資スタイルを見てみると、



大口投資が主流となっている。完全なデータではないが、2017年から現在までに茅台基金公司(ファンド運用会社)は11のプロジェクトに投資している。うち8件は大口であるが、新規上場を目指す企業が多く、4社が上場を果たしている。

茅台基金の投資先を具体的に見てみると、稻源科技、嘉美包装、衣拉拉、李子園、天宜上佳、中国塩業、万凱新材料、新巨豊包装、白家食品、京東物流、鍋圈食匯などがある。それとは対照的に、海外の著名な成熟企業を見てみると、パナソニック、京セラ、ダイムラー、ウォルマート、アップル等は中核事業に重きを置き、専門性と効率性を重視していることが分かる。企業理論が異なる故か、中国の企業は往々にして勝者が独り勝ちをするケースが多い。自社の潤沢な資源や資本によって、あらゆる領域で成功を収め、他社のフィールドや環境を著しく浸食し、起業家の落とし穴にはまり、無数の敵をつくるのである。また、企業に必要な環境的サポートが為されず、不確定要素が増えれば、今日の不動産業界やK12(幼稚園から高校まで)教育と同じく、巻き返しは困難になる。海外企業の場合、上流・下流及び周辺にビジネスの余地を残している。たとえ自ら立ち入ることができたとしても、他社との協業と



いう形を選択するケースが多い。

したがって、海外には「小さいながらも優れた」企業が存在するのである。ところが中国ではどうだろう。規模は小さくとも優れた企業でありたいならば、他に倣って巨大企業となり、熾烈な競争を起こすようなことは避けるべきである。

茅台に関して言えば、すべては茅台酒によって打ち立てられたものである。過度に他業種に踏み込むことによって、ブランド価値を落とし、株主の利益をも損なうことになる。

ところが、誰もが有頂天になっていた時、茅台の丁雄軍会長は、コラボ商品の開発に待ったをかけ、茅台は本業に回帰することとなった。茅台はやっと冷静さを取り戻したのである。若者が好きなのは茅台酒そのものではなく、茅台がもつ“新奇さ”である。茅台の対若者戦略そのものは間違っていない。しかし、コラボ商品頼みでは目的を達成することは困難である。

本分とは

中国企業は、なぜ短命なのか。なぜ「小さくとも優れた」企業が生まれなのか。なぜ常に連鎖債務に陥るのか。

多くの人びとが、優れた製品と市場を創出し、良いパートナーを得ることが企業の本分であると考えがちであるが、それは間違いである。本分とは



企業が追求すべきもので、何をすべきで、何をすべきでないかを示した指針である。「中国のバフェット」の異名をもつ段永平の言葉を借りれば、本分とは正しいことを正しく行うことである。

かつて、米国で採石事業を専門に行っていた鋳業企業は、西部の開発とともに業界の主導的地位を確立したが、好景気は長くは続かず、国の鋳業税政策と国際競争の激化により、急速に衰退した。この時、清算することが経営者にとって最も容易で最も正しい選択と考えられた。ところが、彼は自社の採掘設備、技術、運営を農業に活かせることに気付き、農業に転身し全身全霊を注ぐと、瞬く間に業界大手の仲間入りを果たした。

この経営者は、企業の本分とは何かを真に理解していた。

20世紀の最も偉大な哲学者のひとりであるラッセルが、生前に残した二つの有名な言葉のひとつに、「事実および事実によって支持されることのみを信じなさい」というものがある。われわれは、立場や観念や見かけよりも、事実しに重きを置くことを企業の本分と

すべきである。中国の40年以上にわたる改革開放の過程で、加速度的に世間の注目を集めたスター企業のほとんどが、現在休眠状態にある。

最後に「ビジネスはどこへ向かうのか」との議論が巻き起こったのは、リーマンショックの年である。ここ数年、中国企業は猛スピードで高い山を越えてきたが故に、案内役はおらず、眼前には視界を遮る積雲が立ち込めている。ビジネスは多くの場合、古いモデルと新しい手法、古いロジックと新思考の衝突や摩擦によって混乱に陥る。人びとは当然、保守的な「異種」に目をやるようになる。

景気循環がどう変化しようと、需要と供給のバランスがどうであろうと、商品が確かであれば、消費者は自ずと本分を果たす者に手厚い報酬を与える。

過去30年、否、数千年の間、中国のビジネス界には次々とスターが誕生したが、ビジネス文明は生まれてこなかった。歴代王朝にも著名な商人はいたが、傑出した実業家精神を見つ



けることはできない。企業のライフサイクルは繰り返し循環し、絶え間なく輪廻する。われわれは依然としてその歩みを進める。米国にはコダック、ゼネラルモーターズ、ドイツにはシーメンス、バイエル、日本にはパナソニック、任天堂など途方もない企業がある。

彼らは企業家の本分をわきまえている。中国の企業家にはそれが無い。基礎となるスキルをひたすら磨き、自己を比類なき巨人に鍛え上げるのである。巨人が河を渡るのに戦略は必要ない。不確実性に満ちた外界においては、強大な自己こそが確実なのである。それが、あらゆるサイクルを突き抜ける上で、最大の武器となる。

本分を果たすことが企業の最大の戦略

企業は己の本分を果たし、あとは時間に任せるべきである。



ソーシャルメディアの反応、資金力、市場の評価など、さまざまな時代の褒賞が次々と目に入って来る。それらに心動かされないでいられるだろうか。アジア通貨危機、世界的なサブプライムローン危機、ロシア・ウクライナ紛争、エネルギー危機、気候変動等、難題が世界を席巻している。量子論では、如何なる二つの物質も、一方の波動はもう一方に影響を与えると結論している。われわれの世界は一つの有機体である。無数の波動の影響を受けずにいられる者がいるだろうか。太陽電池の業界大手・通威を例に挙げれば、41年の歴史を有するこの民間企業は、度重なる景気変動を経ても、継続的に業績を上げてきた数少ない企業のひとつである。なぜそれを成し得ることができたのだろうか。

1. 戦略的放棄。魚の養殖から水産飼料へ転身し、悪しき価格競争から手



を引き、品質の向上に注力した。少なくとも6、7回は計画したICチップ産業への参入を断念した。

2. イノベーションを重視。シリコン素材の純度は、99.99999999%と世界トップレベルを誇り、絶えず、自社のハイエンド技術人材の育成と研究開発密度の向上に取り組む。

3. 堅実である。マーケティングに重点を置く。飼料の精製度を高め、シリコンの純度を高めた。常に消費者の潜在的ニーズを模索する。

4. ペースを維持し、やみくもに事業を拡大しない。製品重視、市場重視、資源重視。市場開拓後に、工場を建設する。

5. 開放。内部に向けては権利を開放し、外部に向けては協力を呼び掛ける。

6. 境界線をわきまえ、専門外或いは準備が不十分な分野に手を広げない。独り勝ちをしない。

通威の本分は、単に優れた製品とサービスを提供することではない。通威自体が、大規模な組織的プロジェクトである。

平たく言えば、通威の41年の歩みは、巨大なソーラーパネルを完成させるためのものであった。すべての企業にライフサイクルがあるが、それは、商品サイクル、市場サイクル、経営サイクルが重なり合ったものである。それはあたかも、ソーラーパネル上の一



つひとつの小さなユニットに似ている。

企業評価より 価値に重きを置く

ファーウェイが上場したとしたら、市場価値はどれほどになるだろう。1兆元（約20兆円）であろうか、それとも2兆元（約40兆円）だろうか。ところが、上場の気配はない。任正非は、ファーウェイが上場しない最大の目的は、長期主義を堅持するためだと語っている。そのために、ファーウェイは多くの「損失」を出している。例えば、現在人気の新エネルギー車であるが、ファーウェイが撤退すると放言すれば、おそらく混沌とした新エネルギー競争は即座に終結を迎えるだろう。ファーウェイは、5年間は自ら車を製造することはせず、インテリジェントシステムを提供すると表明した。国内の資本市場の現況を見てみると、大株主が規制に反しカーブアウトする例が増えている。借り逃げ、破産、資金調達偽装も散見される。2007年には6000ポイント以上の最高値を付けたA株指数が、今では、2900ポイント近くまで下落している。市場の信頼だけではなく、自信も喪失するかたちになっている。人類学に「震源地思考」というものがあるが、すべてが崩壊、破壊された時、生き延びてやり直すためのコア・コンピタンスを有しているかどうかだ。

如何なる企業も、自社のコア・コンピタンスに基づいて円を描くべきである。ところが、多くの企業はこの点をないがしろにし、収益を企業の成功をはかる指標としている。収益はある意味、卓球のスコアボードに似ている。スコアボードを眺めていても試合には



勝てない。スコアボードは、その時点での勝ち負けを表しているだけで、ゲームに勝つためには、ネットを超えて相手コートに打ち込むしかない。相手コートに打ち込むスキルがコア・コンピタンスである。長きに渡って、中国企業は消費主義の名の下に、多くの業界を「破壊」してきたようだ。彼らのターゲットは人びとの財布であり、彼らのコア・コンピタンスからは逸脱している。ビジネスは本質的にふたつのタイプに分かれる。ひとつは、さまざまな目新しいもの、人びとの弱点や欲求を利用し、少しでも多くを稼ごうとするもの。ふたつ目は、さまざまなニーズを創出し、人びとによりよい暮らしのためのサービスを提供し、その報酬を得るというものである。

価値ある行動とは、自身の本分を果たし、1本の樹木となって環境を変え、盟友たちと森をつくることである。個人や企業の利益のみを追求すれば、孤立無援になり、周囲は不毛の土地となる。

次に倒れるのは

昔、ある有名な僧侶がいた。多くの人が法を求めて訪れたが、僧侶は同じ言葉を繰り返すだけであつた。「お茶を飲んでいきなさい」と。弟子が「なぜいつも同じことしかおっしゃらないのですか。」と尋ねると、僧侶は「それこそが本分であり、他に近道はない」

と答えた。

それは一番の近道であるとともに、最も困難な道である。

この観点から、ベンチャー企業が生き延びていくには、いくつかの条件がある。

1. イノベーションによる急速な成長には必ず限界があるが、方向性を間違えたり、停滞した際の手立てはあるのか。

2. イノベーション企業として、将来を見据えた戦闘力を備えているのか。首脳陣が去った後、新たなチームによって生み出されるものは市場に受け入れられるのか。

3. 事業の拡大により増大した不確実性に対応する市場競争力は備わっているのか。

4. 経営陣の肥大化による配置転換によって、企業組織が分裂瓦解することはないか。

企業の本分を果たしているかどうかで、企業の存続は決まる。

企業は生命体である。ひとつの受精卵が象になるかネズミになるかは遺伝子によって決まる。遺伝子レベルで見ると、新しい生命体が健全であれば、固有の本分は受け継がれ、新たな変化を経ながら、過去の経験に倣いつつ、新たに健全な自己を創り上げることができる。組織の観点から、如何にして自らの本分を果たしながら、企業規模を拡大していくべきか。それには、過去に成功したシステムをアップグレードし、従業員と販売店に権限を委ね、未来の不確実性に対処できる機敏なチームを構築しなければならない。その道に沿って成長を続けていけば、企業は完全に「自律」するこ

とができるだろう。誰人も制御されることなく、組織全体が目に見えない旗印の下に運営される。われわれが知る知らないに関わらず、世界の百年企業にはそうした規律がある。企業が荒波を超えて遠洋に出ようとするなら、それなりの企業として、それなりの本分を備えていなければならない。

自己点検マニュアル

あらゆる段階において企業は苦闘に直面するものであり、そうした困難を克服し、過渡期を超えなければならない。

優れた企業は、その場しのぎの方策をとることなく、時間をかけて進路を決める。チャンスを活かし、チャンスに浮足立つこともない。

步步高及び関連企業を例に挙げれば、步步高、OPPO、Vivo、拼多多、極兔は、スマートウォッチ、スマートフォン、EC、物流を手掛ける企業であるが、これらの企業には共通点がある。厳しい環境下にあって安定的成長を続け、業界のトップ或いはトップ争いをする企業である。

OPPO、Vivoは、中国でトップ5かトップ3に入るスマホメーカーである。拼多多は、京東商場、アリババとともにEC大手3社に名を連ねる。物流業界の新星である極兔は、順豊エクスプレス、徳邦物流等の初期の物流大手が合併や買収を強いられる中、急速な発展を遂げている。

左か右か

如何なる企業にも、重要な選択を迫られる時がある。その時、正しい選択をして左に進むのか、間違った選択をして右に進むのか、そこには大きな



混乱と類似点がある。多くの企業の事例から、企業が本分を堅持し正しい道を進んでいる場合には、8つの大きな兆しが見られる。

理想型か、幻想型か

投資家が新製品を評価する際には、はじめから彼らの話に耳を傾けるのではなく、誰が何と言っているかを重視する。起業を成功させるためには、優れたアイデア、市場、資金だけでは不十分である。如何なるスタートアップ企業も、理想を高く掲げるリーダー、会社のために不眠不休、全身全霊で働くリーダー、創業理念、市場、資金を完全に整理・統合できるリーダーが必要である。

創業者はどれほど力を尽くし、どれだけの信念をもっているのか。事業に対する経済的コミットメントはあるのか。事業規模が大きくなればなるほど、より情熱的な取り組みが必要となる。創業時の構想を現実化する際に直面する困難は、一過性のものではなく、長期的なものである。



創業者のコミットメントは、こうした長期的試練に耐え得るものでなければならない。事業を成功させるためのコミットメントが、理想型であるか幻想型であるかは、いくつかの要素によって決まる。業務の複雑性、肯定的成果が得られるまでに要する時間、改革の必要性である。

最後のひとつに関しては、「固有の権威的認知」をどの程度排除すべきか見直してみることである。イーロン・マスク氏と特斯拉社、スペースX等が、「固有の権威的認知」に挑み、成功した事例である。

品質主義か、営利主義か

多くの企業において、創業者はいちばんのプロダクトマネージャーでもある。しかし、プロダクトマネージャーが過度に理想を追求し、市場のニーズや利潤に無頓着であれば、それは企業にとって致命的な問題となる。

過度に営利主義に走れば、市場を独占したいという夢を手放せなくなる。過度に品質を追求すれば、製品やサービスが市場に投入されてからも妥協

できなくなる。彼らはあまりに長い時間を市場のニーズを追求することに費やしてしまった。例えば、張小龍が最初に発売したFoxmailは、その優れた品質によってマイクロソフトを一気に打ち負かしたが、製品そのものにこだわり過ぎたため、あっという間に新しい通信モデルに取って代わられてしまった。その後、その経験から学び、より実用的なウィーチャットを開発した。拙速或いは過度な営利主義は不完全な製品を生み出し、競争に持ちこたえられず、すぐに淘汰されてしまう。



広告費用対効果か 投資収益率か

投資収益率は企業評価の指標である。投資収益率のみに捉われると、利潤が出る前に落胆したり諦めてしまう。事業は常にうまくいくとは限らない。計画から運用に至るまでのプロセスで間違いを犯すのは当然であり、利益が出るまでには時間を要する。経営者によっては、投資収益率を上げるためにライバルや同業者を攻撃し、ビジネス環境や業界に悪影響を及ぼす場合がある。

ビジネスの境界線を 越えるか否か

優良企業や大企業であっても、ビジネスの境界線を定めることは難しい。企業が中核事業のほかに第二、第三



の事業を模索するのは当然であり、成熟した企業の証でもある。では、自社のコア・バリューとは何であり、如何なる業務を担うことができ、どのような社会的価値を創造できるのか。この種の問いには、成功を収めた多くの企業家が困惑を覚えるだろう。アント・フィナンシャルの分社化、滴滴出行の海外での違法上場、恒大ショック等、もともと好調だった企業や業界が、ビジネスの境界線を持たなかったことで大なり小なり損失を被っている。

リーダーに信頼できる 仲間はあるのか

天才もいればクレイジーな人もいる。妥協できる場合もあるが、天才は天才である。うまく付き合うのは難しい。——これは、従業員の創業者や企業家に対する一般的なコメントである。企業の立ち上げ段階では、多くの人が許容範囲であれば共にやってみる価値はあり、傍で支えたいと考えている。ところが、企業が成熟するにつれ、創業者はこのマラソンを走り続けることに疲れ果て、自分たちは必死に高い山を登ってきたが、期待していた利益は出ていないと感じることはままある。一生懸命働いてきたが、「子どもは大きくなったが、自我が芽生え、言うことを聞かないで反抗ばかりする」と恨みごとを言う親に似ている。創業者は裏切りに遭い、達成感もない。

周囲は信頼できない人ばかりになってしまったと感じる。この兆候が現われると、人びとはこの会社は大丈夫なのかと疑い始める。前進すべきか、それとも商売をやめるべきかと。

上昇志向のリーダーと 頑ななリーダー

成功した企業はすべて、運に恵まれている。幸運に恵まれて育った子どもは、欲望が肥大化しがちである。考えようによっては、この感情は事業の拡大に寄与するが、その感情が優越感に捉われると頑なになり、事実を客観視できず、状況判断ができなくなり、企業を瀬戸際に追いやってしまう。

奇跡を願うのか 奇跡に頼るのか

起業は決してギャンブルではない。理性的な創業者や企業家は、奇跡が起ることを期待して全力を尽くす。最終的に奇跡が起らなかったとしても、ある程度の成功を収めることができる。ところが、理性的でない企業家や創業者は、盲目的に全賭けし、すべてを奇跡に委ねる。最終的に奇跡が起きなかった時、孤独に気付き、これで良しとするのである。このタイプの企業家は常に満身創痍で苦しみの中にいる。

優先事項をわきまえているか

すべてのチャンスをものにしようとする欲張ると、好機は危機に変わるものである。

改革開放から今日に至るまで、数多くのチャンスが訪れたが、それらは決してわれわれの好機とはならなかった。盲目的にトレンドを追うと失敗す

るケースが多い。本分をわきまえた企業は、自己のコア・バリューや得意分野を理解し、根気強く、業界や産業に通暁しているものである。

五つの石

世界に同じ葉っぱは2枚となく、同じ企業も2つとない。すべての企業家は石を探しながら河を急ぎ渡る人である。(聖書『ダビデの五つの石』:戦いに臨んで重い鎧を脱ぎ捨て、得意の投石で戦おうとした。一人ひとりに異なる能力、個性があることを説く)

第一投

リズムカルに踊る

企業は目標、管理、価値観、システム化が統合されたものである。歌がさまざまなリズムを奏でるように、企業においても異なるステージ、異なる場面で、得をしたり損をしたりしながら、釣り合いを取って、リズムカルに踊らなければならない。例えば、目標設定、管理、価値観の明確化の3つをたった一人のマネージャーが担う場合、彼は顧客のニーズを基に意思決定を行うため、通常、こうした企業の収益性は高くなる。このタイプの人には効率性を重視し、管理に厳格で、如何なる資源も無駄にしない。また、イノベーションにも長け、市場の新たなニーズを予見し、将来のニーズに備えて事前に行動を起こすことができる。そのマネージャーが亡くなったり企業を去ったりした時、その企業どうなるだろう。一般的には苦境に陥り、場合によっては瓦解することも考えられる。実際、開放初期の第一世代の企業や企業家のほとんどがそうした結末を迎えている。

企業を長く存続させたいければ、一人

ひとりが独立していなければならない。企業の価値観や文化によって、如何なる個人にも成し得ない超越的な手法でメンバーを団結させる必要がある。プロのマネージャーが創業者の価値観に基づいてすべての価値体系を整理・統合するなど、体系化された人材が必要である。目標、管理、価値観、体系化がうまく機能しなければ、企業はその本分を果たしていくことはできない。

第二投

正しく事に当たる

企業家にとって平常心は最も大事なメンタリティである。外圧や誘惑に左右されず、平常心を保ち続け、原点に立ち返り、正しい選択ができるかどうかは、企業家をはかる重要な指標である。外圧、誘惑とは何か。平常心とは何か。原点に帰るとは。正しい事とは。いわゆる外圧、誘惑とは、短期的利益による誘惑、虚偽の名声による誘惑、世論の圧力等である。人は利益、名声、世論等の外的要因によって、功利主義に走り、感情的になり、平静な精神状態即ち平常心を失い、理性を保てなくなる。平常心を失えば、理性が働かなくなり、物事の本質が見えなくなり、正しく事に当たるところか判断を誤ることになる。

平常心の人とは、純粋な理想主義者でもなく、純粋な功利主義者でもなく、現実的な理想主義者である。完全な理想主義では事を成すことはできず、完全な功利主義では大事を成すことはできない。現実的な理想主義によってのみ、物事を正しく行い、大事を成すことができるのである。

利潤の最大化をビジネスの正否を

判断する究極の尺度とする企業がある。一方で、顧客を満足させ、顧客のための価値創造、従業員やパートナー及び社会のための価値創造を究極の尺度とする企業もある。企業として、利潤は重視すべきであるが、利潤をビジネスの正否を判断する究極の尺度とすることがあってはならない。顧客のための価値創造、社会のための価値創造ができているかどうか、ビジネスの正否を判断する究極の尺度なのである。

第三投

内省

われわれは、業績が上がらないと、市場の変化のせいにしがちである。実際には、劣悪な環境の中でも成長を続けている企業もあるはずである。責任ある企業であれば、他を批判するのではなく、自己を内省するという原則を確立すべきである。われわれは、首脳陣が分裂し、お互いを非難し、社員が職場の人間関係に恨み言を言いながら離職していく有名企業を多く目にする。

昨今の企業の大きな特徴として、専門人材と若者が多いという点が挙げられる。多くが「80后」「90后」で、「00后」もいる。専門人材は自尊心が強く繊細で、権力におもねらないのが最大の特徴である。平たく言えば、管理するのも付き合うのも難しいグループである。加えて、1980年代から2000年代生まれの多くが一人っ子で、自己中心的である。個性が強く知的レベルの高い若者の集団が、調和のとれた戦闘力のあるチームをつくるのは極めて困難であり、管理者にとっては大きな挑戦である。内省の力によって、自

己の欠点を見つめるだけでなく、自身の強み、技術やマネージメント面などにおける改革の余地や実力を模索する必要がある。

第四投 貢献に見合った報酬を得る

企業には、株主、従業員、顧客、サプライヤー、販売業者、銀行、政府等、数多くのステークホルダーが存在する。静的、量的観点から見ると、それぞれのステークホルダーの関係は対立している。

他人の利益を侵害しないということは、関係者との利害関係において損失を被るということであり、顧客、従業員、サプライヤー、販売業者を厚遇し、法に基づいて納税するなど、企業には多くの目に見えない制約があり、多くの企業はそれをやりたがらない。

彼らは、企業とステークホルダーとの関係は取引関係であり、他人の利益を侵害することなく利益を得ることはできないと考えている。企業の利益は、他のステークホルダーの利益率を下げることで得られ、それは他の利益を侵害することであり、企業は他人の利益を侵害することでしか利益を得ることはできない。アップルを例に挙げると、アップルのサプライチェーンは長く、サプライチェーンに関わる企業は、他の携帯電話メーカーよりも高い収益を得ている。



が大きくなり、より大きな価値が生み出され、企業はこの増分価値の配分において欲望をコントロールする必要があると考えている。

多くを取るのではなく、自分の貢献に見合った報酬を受け取るべきであり、他人の利益を侵害したり、損失を与えることは避けるべきである。他者の利益を侵害しないという価値観に則り、アップルは上流及び下流企業との間に長期的・安定的協力関係を構築し、コストを削減し、提携効率を向上させたのである。



再度、「步步高」を例に挙げてみよう。步步高はほぼすべての販売代理店と20年から30年近くパートナー関係にあり、中国では珍しく安定した関係を保っている。二つの企業間の協力でありながら、行動には一貫性が保たれ、共に働き、お互いを信頼し、責任と恩恵を分かち合っている。步步高の各省の販売代理店は、步步高という森によって、それぞれが売上高100億元（約2000億円）以上の企業に成長し、步步高は、これらの忠実で有能な販売代理店のお陰で、売れば何でも売れる、向かうところ敵なしの勢いである。

第五投 事業の境界線

多くの人が酒造メーカーとの取引を望むのは、デフォルトリスクが低いためである。

優良企業はそれに加えて、契約外の何らかの責任を率先して負うべきである。現実のビジネスにおいて、約束を守ることは容易ではない。顧客を欺いたり、借入金を返済できなかったり、約束を守れないことは日常茶飯事である。優良企業に要求されるのは、誠実であること、法律に定められた企業責任を果たすことであり、それはボトムラインでもある。

企業は規模を縮小し、企業の責任をできるだけ軽くしたいと思うのが通例であろう。責任と利益は相関関係にあり、責任が小さければ負担も少なくなり、責任が大きければ負担は大きくなる。一般的に、責任範囲の拡大に伴って企業の負担は大きくなり、企業は道徳という十字架を背負うことになる。

例えば、販売代理店が企業との合意価格で製品を一括購入したものの、端末の売り上げは大幅に予想を下回り、大量の在庫と損失が出たとする。契約に従えば、これは市場を読み違えた販売代理店側の失敗であり、メーカー側に咎はない。

しかし、契約書には書かれていなくとも、在庫に対する責任の一部をメーカー側も負うことが望ましい。企業の本分は、最終的には社会が決めるのである。社会という大きな体系に如何なる貢献をしてきたかであり、企業自体の大きさや収益では決まらない。臓器の良し悪しを判断する基準が、臓器そのものではなく、身体への貢献であるのと同じである。企業が自社の成長と利潤のみを考え、社会のニーズを無視することは、人体において、臓器が自らの成長のみを考えるようなものである。それこそガンである。

和泉社

W a i z u m i s h a

別墅地產開發 買賣租賃

大阪 輕井澤

千金易得，良“居”难求
漫山遍野的星光 午夜的虫鸣 院里的蒲扇





株式会社 華森社

投資 ◆ 置業 ◆ 移民

收益:回報率高於市場平均水平, 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



2

理想汽車

文／特約記者 馬騰 千軍



理想汽車（Li Auto リ・オート）の李想CEOは、一般人と効果的なコミュニケーションをとるのが得意で、企業の戦略的ビジョンと文化的な枠組みを積極的に共有することを望んでいる。

2023年春のメディアカンファレンスで、李想は103分間の単独スピーチの後、他の幹部と共に35分間の質疑応答を行った。この2時間を超える情報の共有は、中国のビジネス界では珍しい「公開授業」として独自に企画されたものだった。会社の業績や製品の宣伝に焦点を当てるのではなく、人類の文明の進歩から出発し、AIやバッテリー技術の進化の変遷や企業経営の基本的な方法論に至るまで、10年以上にわたる企業家としての思考の集大成を余すところなく披歴した。

現実生活での李想は、経済的に自由で、幸せな家庭があり、彼が発する「組織」、「プロセス」、「価値観」、「システム」、これらの

言葉は理解するのが難しい概念だ。彼はこれらの抽象的な思考によって、企業の成長の基本的な問題に対応し、個人の成長の縦糸と横糸を紡いでいる。かつて、あるネットユーザーが李に「想さん、あなたが哲学を勉強しないのは残念だ」というメッセージを送ったことがある。もし今、このネットユーザーが李想を見たなら、彼が自らのビジネス哲学を構築したことがわかるだろう。

鋭いビジネスセンスで勝利を収めてきた天才起業家が、いかに自らの成長の限界を探り当て、エゴを断ち切り、常に自身と周囲を見つめ直し、自ら個人的英雄主義のストーリーを捨て、個人の能力に見られる神話を放棄し、自身の思考システムを改善し、より高い目標を達成するため、真に組織の協力に頼る起業家になる。言い換えれば、私たちはこの変身をどう解釈すべきなのか。何が「李想モデル」のパターンなのか。

彼は起業家としての経験を、一般人、優

秀な人、管理職、リーダー、トップリーダーの5つの認知段階に分けた。創業の道のりで最も大きな収穫は、認知段階のレベルアップであり、「各段階の認知には雲泥の差があり、段階を上げるとようやく低い段階の問題がよく見えるようになる」。初めの低い段階で、彼は鋭いビジネスセンスと優れた実行力で、若くして成功した起業家の星となった。

高校卒業後すぐに起業した彼は、IT製品情報を掲載する「泡泡網（パオパオワン）」、世界で最もアクセス数の多い自動車サイト「汽车之家（オートホーム）」、自動車製造の新勢力である「理想汽車」（旧社名は「車和家长」）の3社を設立した。「オートホーム」と「理想汽車」の現在の時価総額はそれぞれ272億元（約5703億円）と1704億元（約3兆5728億円）である。新興EV企業3社の中で理想汽車は、かつては最も資金が乏しく、最も不遇な存在だったが、果敢に前進し、あえて他社とは違う傲慢さと優れた製品アイデアで、「理想ONE」を生み出した。そしてこの1車種と1つのスペックで戦い、理想汽車をEVの混戦の中で最も競争力のあるブランドへと成長させた。



「車和家长」から「理想汽車」へと社名変更し、社名を自身の名前と同音にしたときから、李想はこの会社を自身の生命の投影とみなしてきた。今、彼は数万人の従業員を率いて、この最大の舞台で、最も成長の見込める事業として、人生の高みを探求したいと考えている。

そのために従業員のエネルギーを結集し、彼らの思考と言語を統一し、大規模な実験を展開する中で、自身の成長レベルを検証し、組織の能力を最大限に引き出している。

製品マニア

李想の怒りに火をつけるのは、たいてい会社の製品問題である。そのため、彼を「製品の暴君」と呼ぶメディアもある。

聞くとところによると、「理想ONE」のシートの審査の際に2つのサンプルが提示され、エンジニアはプロダクトマネージャーに2つのシートは同じで違いはないと言ったが、李想は座ってみて、片方のシートのほうが高いと指摘したという。エンジニアは、片方のシートは手作りのためスポンジのサイズが5mm高いことを認めざるを得なかった。また、李想はかつて車に乗車して、一本のタイヤの空気圧が0.2Kpa低いことを感じ取り、どのタイヤに問題があるのか突き止めたこともある。

李想は車を愛するだけでなく、長年「オートホーム」サイトを通じて自動車を研究しており、これらの「ピクセルレベル」の細かな誤差も、長年研ぎ澄まされてきた彼の製品感覚から見逃されることはない。この自信が、製





品哲学を貫き、多くの論争やプレッシャーに耐える彼のバックボーンとなっている。新エネルギー車企業の設立の初期段階では、資金繰りが厳しく、多くの場合資源を集中させ、将来の成長の焦点を定める必要があり、純粋な電気自動車か、またはハイブリッド車かといった技術路線のなかでパラダイムの選択をおこなう必要がある。

新エネルギー車の目標は、単にユーザーの選択肢を増やすことではなく、大規模にガソリン車を置き換えることである。現在、電気自動車はバッテリーの技術レベルの制約を受けており、長距離走行などのシナリオでは燃料自動車に完全に置き換わることはできない。純粋なEV車は高速道路でスピードを出しきれず、スピードが速すぎると非効率ゾーンに入ってしまう。さらに、EV車は長距離運転では走行距離に不安があり、現在の急速充電器の効率はまだ十分に高くはなく、休日に高速道路の急速充電器を使用する際には、しばしば行列になる。2016年のある日、何度も話し合った後、李想は五元橋オフィスのホワイトボードにレンジエクステンダー（航続距離延長）技術を作る決定を書き留めた。レンジ

エクステンダーとは、ハイブリッド技術の一種で、電気モーターが車両の動力源となり、追加で搭載された燃料エクステンダーは発電のみを担当する。レンジエクステンダーは、純EV車のようにスムーズで静かで、勢いが弱らないし、コネクテッドカーの強みを強調することができ、EV車の航続距離不足を補うこともできる。

しかし、当時、市場はレンジエクステンダー技術に好意的ではなく、李想に対する疑問の声が湧き上がった。批評家たちは、バッテリー技術の進展に伴い、バッテリーのエネルギー密度はますます大きくなり、コストはますます低くなり、充電速度はますます速くなるため、レンジエクステンダー技術は過渡期のソリューションに属し、新



エネルギー車の最終形態にはならないと考えた。ハイブリッド車の売れ行きが芳しくない市場で、理想汽車は全社で移行路線に賭けていたが、それは「余計なこと」であり、将来大きな損失につながるだろうと見られていた。

ある投資家は彼に、「レンジエクステンダー技術は伝えるのも理解するのも難しいのに、どうして自分を苦しめるようなことをするのか」と忠告した。株主も純電力の方が資金調達に有利だとし、トレンドに従って純電力車を製造するよう提案した。しかし李想は、この「移行路線」という口実、つまり技術のアップグレードに頼る解決策は、現在の顧客に対して無責任だと考えた。さらに、彼の車は投資家のためではなく、ユーザーのニーズに応えるためのものだ。そこで、彼はファミリーユーザーのドライブシーンを分析し、レンジエクステンダー技術のために「都市部の電気、長距離の燃料、キャンプでの電力」という路線を見つけ、技術によりシナリオ上の閉ループ（目的とする出力条件を自動的に達成し、維持するように設計されたシステム）を見つけた。彼はチームを率いて、何度も何度もレンジエクステンダーの効率を調整し、技術的な難関を攻め、「孤高の勇者」とも言える忍耐力で自身の製品コンセプトを守った。レンジエクステンダー以外にも、高電圧充電技術もバッテリーの充電速度を大幅に向上させることができ、その技術はますます成熟してきている。理想汽車は早くから高電圧純電力の研究開発をおこなっており、充電速度が遅いという技術的ボトルネックをできるだけ早く解決しようと試みている。

「私は自分が作ったものを守り、外

界のせいで変えることはしない」と李想は語る。レンジエクステンダーがユーザーのニーズに対する解決策だとすれば、李想のSUV車に対する抜本的な改造は、「ユーザーのニーズを超えて、最も優れた製品とサービスを創造する」という理想汽車の価値観を最もよく表している。

理想汽車では、李想が最大のプロダクトマネージャーである。彼はかつて、「われわれは消費者をけっこうわっている、少しでも半分でもない。今に至るまで、われわれ以上に消費者を真に理解している新エネ車の企業はない」と自負している。この考え方の上に「理想ONE」は大型SUVの7人乗りという伝統を大胆に破り、3列目の乗員の乗り降りのために6人乗りのレイアウトのみを維持している。その理由として李想は、ドライバーやお偉方の運転ニーズを満たすだけでなく、家族一人ひとりの気持ちも大切にしたいからだと述べている。さらに「理想ONE」は4画面インタラクションと車載音声システムを導入し、新しい機能パターションによる「移動する家」の創造に注力しており、まったく新しい体験をもたらすものになっている。ウッドスクリーンを設計する際、チー



ムは前例のない困難に直面した。助手席スクリーンの下の狭い隙間でエアバッグをスムーズに作動させる方法がなかったのだ。この技術上の難題は、多くの老舗サプライヤーから「攻略不可能」と判断された。しかし理想汽車の自社研究チームは、数え切れないほどの調整とテストを経て、この業界にまったく新しい解決策を提供したのである。

誰もやったことがないから理想汽車がやらないとは限らない。ユーザーが自分でも気づかない真のニーズを、理想汽車が掘り下げて創造できないとは限らない。「われわれには1回しかチャンスはない」。製品チームとコミュニケーションをとるとき、彼はしばしば

この言葉を口にする。ファミリー・ニーズに対する深い洞察と理解が、「理想ONE」を「ファミリーカー」と呼ばれるものにし、創業以来確立してきたファミリーユーザーへのサービスという路線を確固たるものになっている。「理想ONE」は、その卓越した商品力で、中国の国産車の新勢力の単一車種としては、最速で販売台数10万台の大会を突破した記録を打ち立て、3年間この1車種だけを販売し、社会現象となった。理想汽車が製品の設計理念をしっかりと実行できるのは、李想CEOのタフネスさと切り離せない。「製品会議をするとき、私が一番多くすることは、やらないことを決め、使わないものを必死で切り捨てることだ」。

哲学の競争

理想汽車北京研究開発団地にあるスターバックスの従業員たちは、理想汽車という企業が何をしようとしているのかを知っている。

その背景には李想が繰り返し強調し、目覚めさせた企業文化がある。彼は「0から1へ」の企業として、最も重要なのはブランドであると考えている。なぜなら、ブランドは2つの役目



を担っているからだ。まず、私たちが何者であるか、どこへ行こうとしているのか、どのようなやり方で進もうとしているのかを内側に向けて答えること。もう一つは消費者に対して、われわれが何者であり、どのような価値を提供するかをはっきり答えること。ブランドは生きており、エネルギーを持っており、企業の効率を左右する。全員が自分たちのやっていることを信じているかどうか、全員が一丸となって働いているかどうか、すべてブランドに反映される。思考におけるリーダーシップをうまくとることこそ、軍隊を組織し導く鍵なのだ。意外なことに、李想はこの複雑で緻密な仕事を特に明確かつ適切にこなしている。理想汽車のミッションである「移動可能な家を創造し、幸せな家庭を創造する」は、チームが常にファミリーユーザーを重視しサービスを提供するように導いている。理想汽車の「2030年までに世界をリードするAI企業になる」というビジョンも、テスラやアップルなどの一流企業に匹敵する強さを持つことを目的として、チームへの科学技術の研究開発に多額の投資を敢行し、自動運転などの分野でオリジナルの先端技術を探求させている。

ミッション、ビジョン、バリューというキーワードは、企業の壁に貼るだけの飾りではなく、実践すべき精神的支柱である。実践する方法は単純で大雑把だ。何度も何度も強調し、何度も何度も繰り返す。今年初め、李想は特別な社内書簡を送り、理想汽車が獲得したいいくつかの「初」は企業文化によるものとした。その後、彼は3月にメディアカンファレンスに多くの時間を費やし、企業文化を詳細に説



明した。「毎日話すことで、ようやくすべての資源を投入し、エネルギーを一致団結させることができ、またみんなにどのように重要な選択をするかを知ってもらえる」。企業文化とは取捨選択に関わるもので、選択が効率を決定するのである。

李想の考えでは、自動車企業のリソースに限界のある状況下では、何が必要で、何が不要なのかをはっきりさせる必要がある。例えば、理想汽車はファミリーユーザーに一流の運転体験を提供することに注力しており、当然、スペースの活用を究極まで追求している。だから、李想はチームに時速100キロメートルまでの加速に何秒かかるか、という追求はさせたくないのだ。なぜなら理想汽車の価値体系では、ファミリーユーザーのために一



定の運転感覚やハンドリングを犠牲にすることは許されるからであり、それは製品の位置づけの論理にも合致しているからだ。理想汽車の取捨選択は、常にブランドやユーザーについてなされるもので、ユーザーの価値観のためであり、研究開発チームを中心とした技術の誇示のためではない。

企業間競争は最終的には哲学の競争であり、いわゆる「あいまいな正確さは正確な誤りにはるかに勝る」という意味で、勝利の要素は必然的に哲学的なレベルに昇華するのである。精神力の追求は簡単にできることではない。李想は何度も公の場でモーターホームの元CEO 秦致に感謝を表し、自らがモーターホームの代表に転任すると、CEOの地位を秦致に譲った。秦致はその明晰な思考によって、会社の企業文化を明確にし、戦略体系を再構築し、李想の短所を補い、また李想による大企業マネジメントのやり方を啓発したからだ。

李想はよく、理想汽車の創業は戦略的失敗から始まったと語る。彼の最初の製品は、価格が5万元（約104万円）以下の非常にコンパクトな純電気

式低速車（SEV）で、1～2人乗りの市街地での短距離移動のニーズを満たすものだった。業界の多くの人々はこのビジネスを楽観視していなかったが、中国では低速車規格が2016年に導入され、李想はSEVの潜在的な市場ニーズはすぐに掘り起こされるだろうという自身の判断を信じていた。政府がはっきり許可していない状況で、こだわりの強い李想はSEVに多くのリソースを投入し、SEVが量産された際に政策が導入されることに賭けた。しかし残念なことに、彼は政策の朗報を待たず、2年間集中し、SEVプロジェクトの研究開発に2億元（約21億円）を投資したのだが、最終的には生まれる前に終わってしまった。

出鼻をくじかれた李想は大きな挫折感の中で、国内で最も戦略に詳しい人物を探し、学ぶことを提案した。李想は湖畔大学の曾鳴教育長を探し出し、曾教育長も李想の「0から1へ」「1から10へ」というやり方を整理し、企業構造の問題を診断した。学びを通じて、李想はずっと自分自身を刷新させたいと考えている。李想の投資家である黄明明は、李想を「スーパー企業家」と呼んでいる。彼は、「過去10年間、李想と会うたびに、彼はまるでモンスターを倒してレベルアップしているかのように、極限のスピーディーな反復と学習能力を体現していた。



私の定義では、スーパー起業家は超人的な学習スピードと、自分自身で限界を設けない能力を備えていなければならない」と語っている。

締め屋、それは李想のもう一つの重要なレッテルだ。彼は企業に20%の粗利益率のボトムラインを設定しており、運用コストと運用効率に対する要求が非常に厳しく、価格競争からは距離をとり、やみくもに製品のマトリクスを拡大する流れには従わず、新エネルギー車企業の中で独自の一陣を守っている。この根源はやはり企業文化の底力にある。理想汽車のビジョンは、一流のAI技術企業になることであり、研究開発には巨額の投資が必要である。李想は、「20%というポイントは企業が長期的に健全に成長できる最低の粗利益率であり、研究開発投資は基本的に10%以上、販売と管理コストも7～8%必要だが、同時に一定のリスクを背負わなければならないし、工場建設などの設備投資も必要」と言う。2022年第4四半期、理想汽車の粗利益率は20.2%、年間粗利益率は約19.4%で、合格ライン前後にあった。彼は、テスラやBYDは大規模な値下げをしても粗利益率20%を維持できると率直に認めた。しかし、理想汽車は研究開発などの分野への必要な投資を確保するために、高い粗利益率を維持しなければならない。

そうしてこそ、企業は長期的な投資をする際、弱音を吐かず、あえて大きな賭けに出ることができるのだ。

二次元から三次元の生物へ

世界で最も成功している企業を研究し、売上高1兆ドル（約150兆円）規模の企業がどのようにして生まれたのか、そしてその背景にある戦略、組織、システム構築の基本的能力を学ぶ。多くの大企業は、IPD（Integrated Project Delivery=部門を横断したチーム間での協働）、IPMS（向上業務全体を網羅した管理システム）、ISC（グローバルサプライチェーンソリューション）といった一流のプロセスを持っており、これらのプロセスが業績にどのような影響を与えるのか、資金や人材といったリソースを効率的に配分する方法を深く体得すれば、企業戦略を比較し見直すことができる。これらのシステムの名称は難しいが、李想の目的を理解するのは難しいことではない。

各組織に存在する情報格差を解消し、「大企業病」を回避するために、彼はこれらのシステムを活用することに全力を注いでいる。彼には、優秀な従業員は分散型プロセッサに見えており、彼らは十分な情報を得た後、もはや単なる実行者ではなく、より判断力のある意思決定者となり、効率的な分業と協働を促進するのである。



OKR

Objective, Key Results

目標+关键结果

チームがどのように協働するのかわからなかったのも、彼はすぐにOKR（達成目標と主要な結果）ツールを導入し、全員が「足並みをそろえ」、お互いを理解するようにした。そしてまたすぐに別のトヨタの研究開発システムを導入し、複数のモデルをプラットフォーム化する能力に対応させ、製品開発とプラットフォーム開発を統合することで、社内の無駄な散逸を回避した。会社が小さかった頃、李想は大企業のこのような複雑な枠組みを非常に軽蔑していたし、イノベーションを制限するものだと思っていた。この点を彼は比喻で表現した。「昔、二次元の生物は三次元の生命を見て、見えるものはすべて複雑で硬直化していた」、「自分も三次元の生命になった後、また見るとようやく突然視界が開けた」、「以前の複雑なものがすべて豊かなものになった」。李想の言う「豊かなもの」とは、人事システム、組織開発システム、ITシステムといった強力な管理ツールのことである。これらのツールの基本的なロジックは同じで、業務を透明化し、目標と方法について一致させることだ。大企業が成功しているのは、

強力な生産性ツールを構築しているからであり、銃を持ち、大砲を持ち、自動車を持っているようなものだ。それらがある程度、組織の戦闘能力を決定している。

その結果、理想汽車は製造企業として、インターネット企業よりも積極的にデータを取り入れており、李想の言葉を借りれば「工場全体のAI化とデータ化は信じられないほど高くなっている」。こうしたツールやコンセプトが、チームの規範化・標準化された業務プロセスを形成してきた。製品のディテールを変えたいなら、その製品がどんなものか、何が問題なのかを皆に伝え、あらゆるシナリオをリストアップして考え抜かなければならない。次にデータ、モデルを把握と検証する。3番目は実戦経験をもとに検証され、



ここまで終えて初めて、この改善に着手するためのコストと期間が決定される。このプロセスを実行すると、チームは非常にプロフェッショナルに変わる。「製品を作る上で最大の問題は怠惰である。思考の怠惰、システムの怠惰、行動の怠惰だ」。

中国では、95年以降に生まれた人々を、70年代、80年代のやり方で管理すれば、70年代、80年代生まれよりはるかに悪い集団になる。しかし、95年以降生まれに取り入れられているインセンティブ方式で彼らを管理する場合、トップに対しては「王座」によって奨励し、普通の人に対してはチームの勝利により奨励すると、95年以降生まれの人々も誰も他の人の足を引っ張るようなことはなくなる。テレビ番組を見ていても、李想が見るのは組織のあり方だ。音楽の基礎がない人が、数日の協働でとてもいい曲を作ることができるようになり、まったく踊れない人が、1、2週間の協働でビヨンセのようにダンスができるようになる。「このようなケースは実に恐ろしく、70年代以降、80年代以降生まれには太刀打ちできないと痛感する」。彼らには勝てない。彼らを受け入れ、彼らの個性に合った方法で若者たちを管理し、やる気を起こさせた方がいいだろう。このような人材観とは、適切な優れた人材を採用するということである。従って、CEOとして彼はすべてのゼネラル・マネージャー以上の部下と個別に面談し、常に成長し、イニシアチブを取れる、結果志向の若者を発見して重用し、彼ら自身のエネルギーを周囲に感染させ、彼ら自身の運命をコントロールし、成長の限界に挑戦するよう皆を導くのである。



「トップリーダー」になる

理想汽車の行動規範のひとつに、「すべての問題を協力して解決する」がある。人と人とはそれほど違うものではなく、皆が全体像を把握できていれば、容易に同じ選択をするものだ。管理職が適格かどうかの尺度は、チーム、チーム内の一人一人、そして協働する全員を理解しているかどうかである。これは管理職の義務であり、より高いレベルのメンタリティである。他者を理解することにのみ、皆の長所を伸ばし、短所を避けるようサポートできことができ、チームを共通の目標達成へと導くことができるのだ。

信頼とコミュニケーションによっての

み、チームメンバーを「インターロック（ある一定の条件が整わないと他の動作ができなくなる仕組み）」し、効率的に協力して戦いに勝利することができる。このような信頼関係があれば、失敗にもうまく立ち向かえるようになる。オートホームがSEV生産を中止したときには莫大な損失が出た。当時、同社には1100人の従業員がいたが、李想は何日もかけて従業員一人ひとりとコミュニケーションをとりたいと考えた。彼は一度に100人弱の規模で十数回のミーティングを開き、常州工場から来た同僚も含めて全員に、なぜプロジェクトを中止しなければならなかったのか、方針にはどんな問題があったのか、規模にはどんな問題があったのか、

今後の方向性について理解するよう伝え、基本的には一度に2時間話し続けた。李想は「皆が同じ問題を見ることによってのみ同じ選択が出てくると思う」と述べ、このような誠実なコミュニケーションに頼ったことで、チームはバラバラにならなかった。「その時、多くの従業員は涙を拭いて、理想ONEを作り続けた」。

個人の価値は、知識×知恵×信頼という3つの次元の掛け算で成り立っている。知識とは、一人の人間がどのように学び、成長できるかを知ることであり、知恵とは、夢、取捨選択と責任について知ること、信頼とはどのように他者と協力し、共に達成し利益を得るかを定めるものである。これで、ようやく大人として合格できるのだ。

李想の好きなスティーブ・ジョブズは、あのスマートで比類なき英雄であった時代のジョブズではなく、復帰後のジョブズである。そのころ、彼は賢明なリーダーに成長しており、周囲のアップル社の人々や消費者を巻き込むほどの力を持つようになっていた。李想の追求する「トップリーダー」という目標は、まさにこのようなものである。



3

富裕層向けビジネス

文／特約記者 馬勝



研究分析によれば、アドベンチャーツーリズムの市場規模は2022年には3660億ドル(約55兆円)に達し、2030年までに1兆ドル(約150兆円)を超えることが予想されている。快適な生活が富裕層の感覚を麻痺させ、彼らは「生きている」ことを証明するために、極端な刺激を求める。今や、エクストリームツーリズムは、最高級の贅沢品となり、富裕層のシンボルとなっている。

大西洋の深海3700mに、あの有名な豪華客船タイタニック号が眠っている。昨年6月、タイタニック号を探索する観光潜水艇「タイタン」は乗客5人を乗せ、カナダを出発した。ところが、この探検は悲劇に終わった。海底に潜って間もなく、「タイタン」は爆縮し消息不明となった。4日後、潜水艇の破片が発見され、5人は死亡したと発表された。



この5人は皆、世界トップクラスの
大富豪である。このタイタニック探索
ツアーを、アメリカの深海探検ツア
ー会社・オーシャンゲートは「冒険」と
謳って運営していた。



「命知らず」の富裕層

エクストリームアドベンチャーは、
今日、富裕層の間で最も人気のある
スポーツとなっている。エクストリー
ムスポーツの要素として、ユニークな
自然環境、精神的・肉体的鍛錬、高
額費用の3つが挙げられる。

2020年までに、4000人がチョモ
ランマ峰に登頂しているが、富裕層に
とって、サポート体制の整ったチョモ
ランマ峰登頂プロジェクトに特別感
はなく、欲望を駆り立てられること
もない。

深海や宇宙だけでなく、南極、北
極、火山、草原、砂漠なども、エク
ストリームスポーツの目的地として大
人気で、成熟したエクストリームア
ドベンチャーサービスビジネスも多
く生まれている。

富裕層にエクストリームアドベン
チャーサービスを提供する企業は、主
に3つのカテゴリーに分類される。一
つは技術やツールのプロバイダー、
もう一つは経験豊富なオペレーター、
最後に、下流のチケット販売代理店
である。

一流の技術で命を守る

2001年、アメリカ企業 Wilshire

Associatesの創業者であるデニス・
チトー氏は、2200万ドルを支払っ
て有人宇宙船に乗り込み、国際宇宙
ステーションに滞在した。その後、
富豪たちが続々と宇宙旅行ビジネ
スに乗り出した。

2021年7月、英国ヴァージン・
グループの創業者であるブランソン
氏とアマゾンの創業者であるベゾ
ス氏は、相次ぎ自社で開発した宇
宙船を打ち上げ、サブオービタル
飛行（周回軌道に乗るのではなく、
打上げ後弾道軌道を描いて高度約
100km付近を飛行する）を実現さ
せた。

さらに、マスク氏が創業したス
ペースXは乗客を宇宙へ送ることに
成功し、乗客の一人は、1.75億
（262億5000万円）ドルを支
払ったのだという。宇宙船は最高
の技術力を集約したツールであり、
宇宙旅行のための「通貨」とな
った。宇宙旅行会社は宇宙船だけ
でなく、観光体験の提供にも関与
し、富裕層向けに興味深い宇宙活
動の企画も行う。



アドベンチャーの 新たなスタイル

アドベンチャー旅行会社のペロ
ルスは、富豪一家が究極の南極探
険旅行を楽しめるよう、遊覧船2
艘、ヘリコプター2機、12歳の
娘にレクチャーを行う専門家グル
ープを用意した。

ペロルスでは15～25万ドル（
約2250～3750万円）の費用で、
ソモン諸島、アラスカ、東アフリ
カのサバンナで、最も原始的な生
活を体験できる。釣り、ハイキン
グ、狩猟などは、高級ツアー会
社の標準的アクティビティとなっ
ている。そればかりか、前人未到
の峰々にも案内し、激しい戦火に
あるシリア等も訪れる。



遭難者を救う レスキュー会社

エクストリームスポーツはハイリ
スクを伴うため、トラブルに巻き
込まれる可能性が高く、そこには
商機も生まれる。ダン・シャーリ
ーズ氏がCEOを務めるグローバ
ル・レスキュー社は、遭難した観
光客の救助を専門に行い、毎年、
2000～3000人の観光客を救
出している。彼らは、力の及ばな
い宇宙空間を除き、地球上のほと
どこにでも足を運ぶ。

おわりに

エクストリームアドベンチャー
ビジネスは、資源と専門性に大き
く依存するため、資格申請や届け
出手続きが非常に複雑である。顧
客単価は高いように思われるが、
高額な初期投資費用を必要とし、
さまざまな先端的技術及び各分
野のトップレベルの人材を備え
ている。



～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

castglobal-trust.com

4

効果的なイノベーションとは

文／特約記者 劉開華



企業がいかに行き詰まりを打破し、持続的な成長の道を見出すかは、経営者にとって悩みのタネである。

企業の業績を急成長させるには、改革とイノベーションという2つのキーワードを押さえる必要がある。イノベーションが重要であることは知られているが、実際の経営では、「イノベーションを探しているうちに沈没する。イノベーションがなければ死を待つだけ」という悪循環に陥りがちである。

企業はいかに効果的にイノベーションを起こすべきか。イノベーションによる企業の成長の「第二カーブ」と「第三カーブ」をどのように見つけるか。イノベーションとは何なのか。これらが課題である。

イノベーションの目的とは

イノベーションとは、頭のなかでよりよいやり方、またはよりよくできることを考え、作り出すことだ。20年前にはイノベーションは新語だったが、今では一般的なテーマ

となっている。しかし、やはりすべての企業と経営者が研究しなければならない重要なテーマである。

「一つを見て、一つを食べ、一つを残す」

イノベーションは、今まで壊れないと思われていた多くのものを簡単にひっくり返すことができる。

ハーバード・ビジネス・スクールのクレイトン・クリステンセン教授は、著書『イノベーションのジレンマ』の中で、マネジメントに重きを置きすぎると、経営陣の論理的で強力な決断によって、彼らの主導的な地位が失われることになりかねないと説いている。

その理由として、リーディング企業は既存の顧客や市場に集中し、旧来の技術路線

に頼りすぎており、画期的な技術が登場してもチャンスを逃すかもしれない、イノベーションを軽んじたために逆転されかねないからだ。

企業、特に大企業にとって最大の恐怖は、自社の製品や技術が立ち遅れることだ。

フィルム時代には、コニカ、コダック、フジなどの有名ブランドがあり、中国国内には楽凱（ラッキー）があった。コダックがデジタル技術を開発した後、ラッキーはフィルムの生産ラインを増設するかどうか、多くの専門家を招き、デジタル技術とは何か研究した。

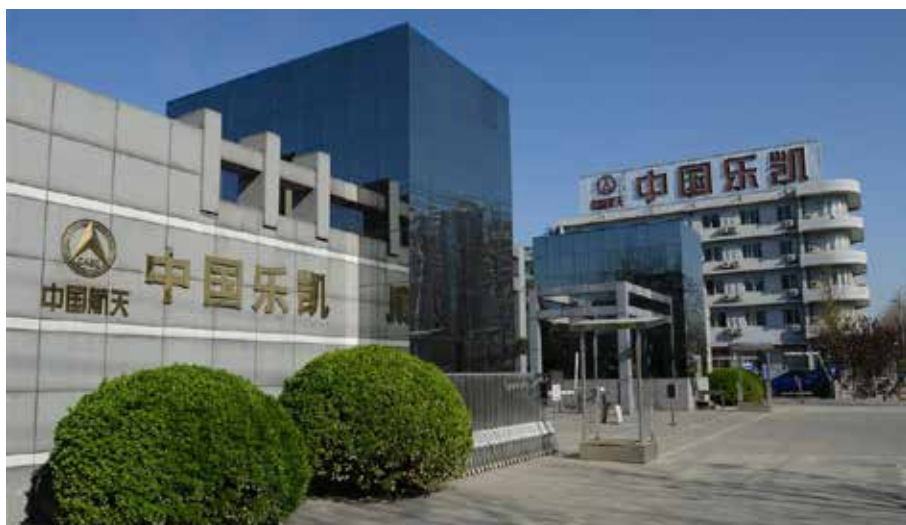
コダックでも、ラッキーでも、デジタル技術の未来を信じなかった。当時、デジタルカメラの画素数は100万～200万画素にすぎず、デジタル技術を搭載したソニーのポケットサイズのカメラは、単なるおもちゃにしか見えなかったからだ。

結局、デジタルカメラは子どものおもちゃであり、フィルムカメラには取って代われない、というのが一致した意見だった。フィルム技術は銀塩プリント技術としての長い歴史があり、技術が非常に成熟していたからだ。

そこでラッキーはさらに大規模なフィルム生産ラインを導入した。しかしその後、デジタルカメラの画素数はどんどん上がり、携帯電話でも数千万画素になり、操作も簡単になった。

こうしてラッキーはデジタル技術のせいで急速に落伍し、別の中国国有企業に買収された。これこそ変化である。企業は周囲の変化に注意を払うべきであり、変化についていけず、イノベーションを起こさなければ、転落する可能性がある。

企業は新たな技術のブレイクスル



一の出現を待つことはできず、不変の技術戦略を採用することは賢明ではない。むしろ率先して行動する必要がある。では、企業は破壊的イノベーションの波にどう対応すべきなのだろうか。

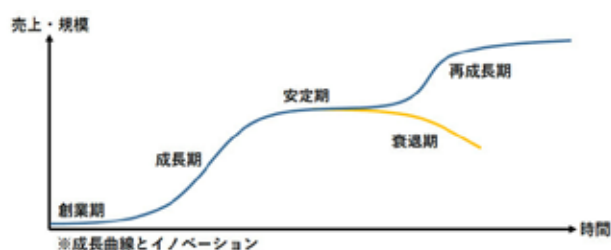
視点：一つを見て、一つを食べ、一つを残す。

経営学に「成長(S)カーブ」という理論がある。産業の発展にはライフサイクルがあり、どのような成長曲線も最初に上昇し、後に下降する放物線である。ある事業が最高点に達すると衰退するが、変曲点が現れる前に別の事業を立ち上げてフォローアップし、新たな成長カーブをスタートさせることで、持続的な成長を実現できる。

企業が安定しているときには、すでに最高点を過ぎ、下降し始めていることが多い。例えば、中国のセメント生産量は減少しており、中国の建材企業にとって「第一カーブ」は、既存産業の構造調整とアップグレードをうまく行い、効率性、持続可能なイノベーションの質を向上させ続け、利益を生み出すことである。

「第一カーブ」のピークが過ぎると下降し始めるが、どうすべきだろうか。ここで「第二カーブ」を考える。大規模なセメント産業にとっての「第二カーブ」とは、新マテリアル、新エネルギーなどの新興産業の発展に力を入れることだ。「第二カーブ」も将来衰退するだろうが、次には「第三カーブ」があり、これは新業態の発展、つまりサービス産業の積極的な開拓であり、新しい成長分野を開拓し続けることである。そのビジネスをやるかやらないか。企業にとって三つの原則で新事業を選択することは難しいことだが、重要なことでもある。

成功する企業は、ビジネスを正しく選んでいる。多くの企業が失敗するのは往々にしてビジネスの選び方を間違っているからだ。正しいことをする、正しい選択をすることは簡単なことではない。





ある新しいビジネスをやるかやらないかに対しては、それぞれ「四つの問い」、「四つのやらない」、「四つの必要なこと」の三つの原則がある。

1. 「四つの問い」

第一問 業界内で優位性があるかどうか

企業が参入しようとする分野は、自社の戦略的ニーズと状況に合致していなければならない。技術、人材、管理などの強みを組み合わせて十分な事業制御能力を形成しなければならない。新規事業を選択する際、新規事業の成功率を高めるためには、既存のコア事業に関連する業種と製品を選択すべきである。例えば、中国建材がセレン化銅インジウムガリウム薄膜太陽電池の分野に参入したのは、ガラスの分野で強い技術的優位性を持っており、太陽電池はガラスの派生製品だからである。

第二問 市場に参入の余地はあるか

企業が参入しようとしている市場に十分な容量があれば、ビジネスの成

長をサポートできるが、市場が小さすぎる、あるいはほぼ飽和状態であれば、参入しない方がいい。中国建材は、最初に光ファイバー用石英ガラス棒を作り出した企業であり、一つの石英棒から数千キロメートルのファイバーガラスを引き伸ばすことができるので、見たところ大きなビジネスだが、実際の使用量は非常に少なく、1年間の石英棒の使用量では40億元（約838億円）の売上高だ。市場全体がこの程度の大きさなので、中国建材のような大企業は石英棒のプロジェクトには適さないだろう。セメントのような大きな建材産業を受け入れるだけの、海のように広大な市場が必要なのだ。

第三問 ビジネスモデルはコピーできるか

スターバックス、ケンタッキーフライドチキン、マクドナルドなどのビジネスモデルはコピーできるが、北京ダック店はコックによって味が違うためビジネスモデルはコピーしにくい。例えば、国有大企業である中国建材にとって、セメント工場100カ所を作れるかどうかを検討する場合、コピーできたら可能である。もし、1カ所しか作れないのであれば、中国建材は規模

が必要な企業であるため、この事業に手を出してはならない。しかし、すぐにコピーできる事業を選べば、より早く規模も大きくできる。例えば、中国建材は山東省徳州市のAI農業用ビニールハウスで近代農業と太陽光発電産業を組み合わせしており、ビニールハウスは光の透過性がよく、従業員も栽培を全面的にAI制御でき、生産される農産物は人気が高い。このモデルは急速に全国展開されている。

第四問 企業と長期金融市場がリンクできるかどうか

企業が生み出す収益には、生產品の利益だけでなく、長期金融市場の価値も含まれており、企業は長期金融市場で生產品の収益を拡大しなければならない。

上の「四つの問い」に明確に解答できれば、その企業にふさわしくない事業が淘汰され、より良い事業選択ができるようになる。



2. 「四つのやらない」

第一に、生産能力過剰となる事業はやらない。生産能力過剰の再編は可能だが、新規事業や新たな生産ラインの設置は推奨しない。生産能力が過剰な産業は削減を進めており、どの企業もはややみくもに増産はできず、むしろ品種、品質、バリューチェ

ーンを入念に調整しなければならない。

第二に、儲からない事業はやらない。事業が儲かるかどうか、どこで儲けるか、儲かるモデルは何か、これらの問題は事前に明確にしておく必要がある。事業がどうしても収益モデルを見つけないことができないならば、選択は慎重にすべきだ。

第三に、熟知していない事業はやらない。例えば中国建材は、バイオ医薬品や観光業など、直接関係のない産業には馴染みがないため、関連の事業は行わなかったが、長年にわたり、中国建材は様々な事業に参入してきた。不動産と建築材料とはまだ多少関連があるが、何度かチャレンジしたものの成功していない。しかし、中国建材は工場に投資し建材の製造業を進めて好感度が得られ、投資した工場の多くが収益を上げられた。ある事業について、企業内部に事情に精通している人間がいなければ、誰も明確な判断ができないので、その事業は十中八九損失を出すだろう。

第四に、法律上のリスクを抱えたビジネスはやらない。法的リスクを軽く見るとビジネスは泥沼に引きずり込まれやすい。企業は訴訟中のビジネスに関わってはならない。

3.「四つの必要なこと」

企業は「四つの問い」と「四つのやらない」に照らして、新規事業ができるかどうか基本的な判断をする。では、その新規事業は長く続けられるのか。そのポイントは何か。新規事業を育成・発展させる過程でも、「四つの必要なこと」を念頭に置く必要がある。

第一はリスク評価。企業が新規事業を行うには、明確なリスクポイント

はどこか、リスクが制御可能であるかどうか、受け入れられるか、いったん問題が発生したら、損失を最小限に抑えるため、切断、回避できるかどうかなどリスクに対する全面的な評価と検討が必要である。

第二に、専門的な協力関係。企業が事業を選択する際には慎重さが必要であるが、事業が選択された後は、専門のプラットフォーム企業に任せ、プラットフォームの専門的な考え方に従い、一つのプラットフォームで一つの事業のみを行い、核心的な得意分野を突出させることだ。同時に、新事業の成長は孤立的、単一的なものではなく、既存事業との相乗効果を生み出し、企業内の協働の進展を促進し、産業チェーンの総合的競争力を高めるものでなければならない。

第三に、チームの買収。企業が新規事業を発展させるには、技術再編の形をとってもよいが、企業の買収だけでなく、研究開発チームの買収も必要だ。それにより、新規事業の核心的技術の安定性を維持できるだけでなく、従業員の士気を安定させることもできる。

技術の再編にはチームの再編が必要で、チームの再編には研究開発センターの買収が必要だ。強固で安定した基盤があり、幹部や創業者のチームがあれば、イノベーションは比較的容易であろう。

第四は粘り強さである。新事業の発展は一朝一夕にできるものではなく、持続的なエネルギー、忍耐力が必要である。一つの企業、その業務内容、製品、技術などを深く理解しようとすれば10年でも足りない。徹底的に掌握し自由自在に運用しようとするれば、



20年にかかる。極限までやり遂げるには30年かそれ以上必要だ。

経営者は常に新たな一步を踏み出さなければならない

企業の失敗は往々にして古いやり方に固執し、イノベーションの精神が不足しているせいである。イノベーションが欠如すれば企業を葬るかもしれない。努力してイノベーションすればビジネスを救うかもしれない。経営者について言えば、経営者は杓子定規に物事を進める人ではなく、イノベーションのエンジンであり、皆が同じことをやっているときに、どうやって別のことをやるかを考えなければならないのだ。

経営者はしばしば自身の固定観念と闘い、アクティブな思考でさまざまなビジネスチャンスや可能性を探ると同時にイノベーションに伴うさまざまなプレッシャーやリスクを引き受けなければならない。もちろん、イノベーションは簡単なことではない。イノベーションは下から強制されがちであり、たとえ非常に困難な局面でも、新たな選択をすることは容易ではなく、一步踏み出すたびに不確実性が伴うのである。

経営者は自社に対して常に積極的に調整を行い、自社の成長のニーズに合った新たな道やモデルを模索し、常に新しい成長分野やモチベーションを追求し続けなければならない。



国際間交流の利便性が高まるにつれ、海外不動産投資は富裕層だけの話でなく、中流階層の投資家たちをも引きつけるトレンドとなっている。

アメリカで生活できない中流階層に 日本で活路が開くか

投機目的の不動産投資の 時代は過ぎ去った

相対的に、現在中国国内では住宅を購入する対象として居住用が増加傾向であり、投機目的の不動産投資の時代は過ぎ去っている。一方、海外への不動産投資は投資の分散化やリスク軽減だけでなく、移民や移住者にとっても物的な保証を提供している。

しかし、海外の不動産投資はすべての人のトレンドではない。資産の保全や価値の増加を求める富裕層、

海外での就職や留学を求める人々、移民や休暇を求める人々にとっては比較的適しているといえる。ただし、成功するかどうかは、自身の条件や資金だけでなく、対象物件のある国の不動産市場の影響も大きく受ける。例えば、アメリカでの不動産購入は比較的難しいだろう。

投資用に住宅を購入する ことができない状況に

アメリカでの住宅購入はますます困難になっている。これは外国人に限ったことではなく、多くの現地住民に

とっても困難な障壁となっている。

現地人にとって、障壁は購入できないことだ。アメリカ不動産ブローカーの協会である全米リアルター協会（NAR）の推計によると、2023年11月時点で、アメリカで中間価格帯の住宅を購入するために必要な最低年収は約10.5万ドルであり、これはアメリカ人の平均年収である9.9万ドルを上回っている。

この差が生じる主な原因は、米連邦準備制度理事会（FRB）の利上げ制作に伴い、住宅ローン金利も上昇しており、住宅在庫の減少が住宅価

格の上昇を生み出していることにある。多くのアメリカ人にとって、住宅価格は「昨日には目を向けなかったもの、今日は買えないもの、明日には考えることさえできないもの」となっている。

物件を購入できない人々は、賃貸住宅を借りるしかない。これにより、家賃上昇につながる。データによると、家賃支払いは収入の30%を超えており、ニューヨークではさらに64%に達している。ロサンゼルスは34%ではあるが、水道光熱費や日常消費を加算すると、一般的なサラリーマンならば月末に貯蓄が無くなってしまふ。

購入もできず賃貸も支払いきれない状況にある人々の中には、もっと悲惨な、ホームレスとなってしまっている人々もいる。アメリカ住宅都市開発センターの統計によると、2023年には約65万人のアメリカ人が固定住所を持っていなかった。2021年時点では40万人に満たない数字だった。しかし、2007年から2020年までの間、ホームレスの人数は基本的に60万人前後で推移していた。

アメリカ人ですら住宅を買えず、外国人も購入を制限される状況にある。2022年12月、テキサス州上院議員のロイス・コルクホースト（Lois Kolkhorst）がSB147法案を提出し、中国を対象とし、その地域での中国

人の住宅購入を禁止した。

その後、4月6日にテキサス州は8対2の投票で法案を承認した。これにより、中国籍のグリーンカードを持つ人でも、投資用に住宅を購入することはできず、購入できるのは居住用の住宅のみとなった。さらに、フロリダ州でも同様の法案が制定され、2023年7月1日以降、一部の外国政府の機関や個人が同州での土地や住宅の購入が禁止されることになった。

東京23区の住宅平均価格は前年比約40%上昇

現地人は購入できず、外国人も購入を制限されるという状況は、日本でも見られるかもしれないが、まだ先に挙げたような段階ではない。確かに、日本の住宅価格は多くのサラリーマンの経済的負担能力を超えている。

2023年の平均価格を公表した日本不動産経済研究所のデータによれば、東京23区の住宅平均価格は前年比39.4%上昇し、1億1483万円（約557.7万円）となった。これは1974年以来初めて1億円を超えた記録である。実際、東京23区の住宅価格は過去5年間で60.8%上昇し、購入するには難しくなっていることが目に見える速さで進んでいる。

新築物件は高価であり、中古物件すら同様に高額だ。日本の不動産調査会社である東京KANTEIが、今年1月24日に公表したデータによると、2023年12月の日本の中古住宅の平均期待売価は、東京都心の六区内において、70平方メートルの中古住宅の平均販売価格が約1億9950万円（約532.81万円）であり、前月比0.9%上昇し、2002年からの統計以



来、最高価格を11か月連続で更新した。また、2024年においても価格上昇の傾向は続いている。

日本では外国人の不動産取得に制限はない

しかし、アメリカとは異なり、日本では外国人の不動産取得に制限はない。日本に居住していないためにローンを申請できない場合でも、現金での不動産取得を禁止する規定はない。

むしろ、日本は海外からの不動産投資家に対して非常に寛容な政策を取っており、資金源が合法であれば、日本での不動産や土地の取得が許される。このような取引の便利さは、海外投資家にとって日本の不動産市場に投資するための高い利便性を提供している。

したがって、高額な不動産価格に対する購入の困難さだけでなく、日本の不動産市場における政策の寛容さも注目すべきだ。これは日本がアメリカとは異なる不動産取引市場で特に顕著な特徴の一つである。





日中韓の三国は、同じ儒教文化圏に属する隣国であり、交流も深かった。歴史的には、三国の間には礼楽（礼節と音楽）などの交流だけでなく、戦争の歴史もあったが、全体的には平和であった。

中国勢が日韓で荒買い —日本の対応はいかに

不動産投資の分野は 中国が先行

世界経済の発展に伴い、三国間の貿易協力と資本の争奪はますます激しくなっている。不動産投資の分野ならば、中国が先行している。

中国を代表する外国資本が韓国において強力な購買力を示している。近年、韓国で不動産を購入する外国人が増加し、2014年には韓国の居住人口の0.33%を占め、2016年には0.44%、2018年には0.64%、2022年には0.75%に達した。

昨年、外国人が韓国で1万5000戸以上の住宅を購入した。国籍別に見ると、中国人が圧倒的多数を占め、1万1384人（72.9%）であり、次にアメリカ、カナダ、台湾、オーストラリアが続く。



外国人が韓国で不動産を購入する主な目的は、賃貸による収入を得ることであり、明確に投資目的を持っている。外国人が購入するのはマンション、複合住宅、複合商店などである。

韓国の裁判所の統計によると、昨年、外国人は不動産オーナーとして1万7786件の賃貸契約を締結した。これは2010年以来の最高記録となる。当時、契約数が1万件を初めて超えたことは大きな関心を引くことになった。その後、賃貸契約数は2021年に1万2256件、2022年に1万7488件と増加した。2023年はやや増加率が小さくなったが、依然として増加傾向を維持している。

外国人オーナーと韓国人オーナーとの最大の違いは、前者には資金力があり、投資収益のために中心地区、例えば首都圏などに高額で投資することをためらわない。

統計によると、ソウルと京畿道は外国人オーナーが最も期待する投資地域であり、それぞれ4612軒と

3814軒の不動産を購入している。一方、仁川、忠南、釜山、済州など、韓国人にとって居住しやすいと考えられている地域は、外国資本からすれば魅力には思われない。不動産投資において、外国人と韓国人の視点に大きな違いがあることは明白だ。

中国の富裕層の投資理念は独特かつ精確

同様に、日本でも中国の富裕層の投資理念は独特かつ精確だ。近年、特にコロナ後、中国の富裕層はますます積極的に資産を海外に移転している。一般的な住宅は財産の移転先にするにはもう十分ではなく、より高額な「ホテル」の投資が「富豪」の足跡を示している。

日本メディアによると、中国の富裕層が巨額の資金を投じて日本のホテルを購入し、改装を行い、高級宿泊施設として運営するパターンが最近増加していると報じられている。

中国の富裕層が日本の旅館やホテルに投資する主な原因は、もちろん旅館を買い内装を整備する余裕があることだが、もう一つの原因はコスパの良さがあり、投資対象として逃せないからだと言える。

日本は長期間にわたり労働力が不足しており、旅館やホテルの経営者は高齢化が進んでおり、施設の老朽化とメンテナンス資金の不足が問題となっている。さらに、三年間のコロナ禍で観光客の数が急激に減少し、多くの旅館が閉鎖を余儀なくされた。そのため、所有者たちにとって転売が緊急の解決策となっている。加えて、円安であることから、海外からしても投資対象としても魅力がさらに高まっている。



典型的な変化例として90年以上の歴史を持つ、鶴屋旅館の売却が挙げられる。この旅館は静岡県熱海市に位置し、首都圏に近く、かつては名声を誇り、吉田茂元首相を含む政界の著名人やビジネス界の要人をもてなし、また新婚旅行先にも挙げられていた。

数年前に香港企業のGlory Champion Enterprises Limitedが鶴屋を買収し、250億円を投じて改装を行い、「熱海パール」ホテルと改名し、昨年9月に再開業し、海外の富裕層客を対象としている。

温泉旅館の外資所有率は将来、約40%に達する

日本旅館管理学会の分析によると、中国系の資金が余りにも充実しているため、将来10年間で日本の温泉旅館の外資所有率は約40%に達すると予想されている。

また、日本政府が外資を引きつける政策を支持しているようにも見受けられる。先月、日本政府は「投資日本」という政策を発表し、海外からの人材と資本を引き付けることを目指しており、2030年までに外国からの直接投資を100兆円に拡大することを目標としている。

数年後、中日韓地域における不動産市場の情勢は変化する可能性が高く、「天下三分の計」は終わりを告げるかもしれない。



家の情報は どこから漏れたか



理想の家を買い、喜びに包まれる中で新しい人生を始められた。しかし、ポストに届いた最初の手紙は、「この家を売いませんか？」というものだった。不思議に思わざるを得ない。誰が入れたのか、なぜ私が引っ越したことを知っているのか、私のプライバシーはどこから漏れてしまったのだろうか。

日本の不動産取引は「二重仲介制度」を採用

中国では、不動産の売買は通常、売り手と買い手共に同じ仲介業者を利用する。売主は業者に物件を委託し、業者はウェブサイトなどで情報を公開して購入者を募る。両者が取引をしたいとなった場合、業者は取引の仲介を行い、その対価として仲介手数料を受け取る。こうしたシステムの中で、日本の不動産仲介のシステムは異なっている所がある。

日本の不動産取引では、通常「二重仲介制度」が採用されている。売り手は売り手側の業者を通じて売り出

し情報をウェブサイトに掲載し、買い手は買い手側の業者に物件探しを依頼する。両方の不動産業者はお互いのニーズを把握するためあらゆる手段を通じて情報を得た後、取引を進めるために共同で作業を行う。

そして、仲介の重要な業務の1つは、販売される物件情報を収集することだ。したがって、郵便受けに届いた手紙もその一環なのである。この観点から見ると、物件が仲介に注目されるかどうかというのは、ある程度その物件の市場価値を反映しているといっている。

確かに、不動産業界には情報が不透明な問題が存在する。日本の不動産取引は一般的に情報の取得が容易であるが、情報の差異はある。仲介業者はその情報の差異を利用して取引を進めている。

例えば、業者はチラシや手紙を通じて潜在的な顧客に、今が物件の売り時と認識させようとする。このような暗示を広く伝えるために、仲介業者はさまざまな手段や方法を利用す

る。その根本にあるのは、魅力的な仲介手数料の存在だ。通常なら物件価格の3%に加え6万円と10%の消費税分の金額が転がり込む。

売主からの依頼を受けた後、業者は定期的に売主に進捗状況を報告し、現段階で物件に興味を持つ人間がどれくらいかを伝える。もし業者が物件を独占し、契約で定められた期限内に物件を売却出来なかった場合、売主は契約を解除し、別の不動産業者に依頼する権利があるからだ。そのため、日本の不動産業者は非常に大きな圧力を感じている。彼らは積極的に物件の販売を推進し、透明性と公正さを維持する必要があるのだ。

物件を低価格で購入し 高価格で販売

一方で、業者は物件を低価格で購入し、高価格で販売することで利益を得ることも可能だ。例えば、大手の業者はアパートの修繕基金が上昇する前の数年間、比較的低価格で物件を所有者から購入し、リフォームを行い、自社物件として外部に販売することができる。

このような不動産取引は、購入者からすれば不動産仲介手数料を免除できるため、市場競争力が高まることになる。日本で不動産を購入する外国人は、この取引方法を好む傾向がある。

さらに日本の不動産仲介業界は全体として、規制が整備されており、物件価格の操作や契約書の偽造などの現象は非常にまれである。日本の法律は業者に対して非常に厳格かつ、業界団体も実行力が強く、違法行為や規則違反のペナルティはこの上なく重い。そのため、信頼できる業界が形成されているのだ。

低所得者が高級住宅地に 住み続けられる理由



住宅の購入は、一回だけの決断では終わらない。開発業者や不動産仲介業者は、物件の販売を促す際には常に買い時であることを提示するが、入居後に直面する「居住コスト」については簡単に触れるだけだ。

責任範囲や管理スタイルが 将来の居住コストに影響

「居住コスト」には、住宅を購入した後の税金や保険料の他に、住宅の毎月の管理費、修繕費、駐車場の利用料などが含まれる。さらに、物件管理にかかる隠れコストも含まれる。

日本ではマンション管理は専門の管理会社に委託する。住居の快適さに直接関係する会社である。ほとんどの住宅購入者は、住居の状態に注目し、詳しい人ならば開発業者の評判に関心を持つが、管理会社にはあまり関心を寄せない。

管理会社は住宅の付属設備の一部と見なされがちだが、実際には管理

会社の責任範囲や管理スタイルなど、一連の問題が将来の居住コストに直接影響してくる。これは日本で住宅を購入しようとする外国人だけでなく、多くの日本人が直面する問題でもある。

定年した高橋誠（仮名）と妻の明美は、東京にある一軒のマンションに住んでいた。そのマンションは建築されてから年月が経っていて、広さもそこまでないが、駅からとても近く、利便性は非常に高い。また、商業地域に位置しているため、買い物や通院も楽だ。リフォームを経たことで、新築のようにきれいになり、夫婦二人はとても満足していた。

高橋夫妻は田舎に所有していた4LDKのマンションを売却し、さらに夫婦二人の半生の貯蓄を投入し、購入することが出来た。高橋夫妻はすべてを注ぎ込んだこの家で、安心して余生を楽しめると考えていたが、管理会社が大きな問題となった。

購入時には既に管理会社がマンシ

ョンの修繕積立金の調整を検討しており、オーナーが毎月支払う修繕積立金も上昇することを知っていたが、入居してわずか1年後、管理会社は定例会議で毎月の修繕積立金を3倍に引き上げることを発表したのである。

調べてみると、高橋夫妻がマンションを購入した時点で、そのビルの修繕積立金にはすでに不足が生じていた。不動産仲介業者はこの問題について警告を出さず、結果として高橋夫妻は住宅購入後の居住コストを過小評価してしまった。また、マンションの築年数が40年を超え、戸数が少ないことから、修繕費の負担割合が高くなっており、将来の居住コスト増加に繋がっていた。

管理会社に委託して 管理を行うことが必然

年代が古いマンションでは、所有者の大部分が高齢者であり、彼らが自主管理の役員業務を果たすことは難しく、結果的に管理会社に委託して管理を行うことが必然となる。したがって、たとえば管理会社が隠蔽、もしくは修繕費を横領している場合、どのように対処すべきだろうか。

日本のマンション適正管理法によると、管理業務が管理会社に委託される場合、定めた期間内に委託契約を締結する必要があり、また契約の締結や更新には管理組合の承認が必要で、自動更新は禁止されている。

物件管理について悩むよりも、購入前にマンション管理のモデルを理解することが最善だろう。特に外国人所有者として、物件管理を購入時に考慮することで、将来の居住コストの節約だけでなく、諸々煩雑な問題からも解放されることだろう。

スモールビジネスをエムズが支える

日本人向けサービス

記帳代行・給与計算・決算・確定申告サポート
海外資産サポート
インボイスサポート
クラウド導入サポート
業種特化型サポート

外国人向けサービス

記帳代行・給与計算・決算・確定申告サポート
ビザ・日本法人設立・移住支援の総合サポート
納税管理人サポート
日本の不動産投資のサポート

などご相談ください



株式会社エムズ・コンサルティング
税理士法人エムズ・インターナショナル

〒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
03-6455-1430



X



Facebook



Wechat



Line



WhatsApp

中国・台湾・東南アジアなど各国の日本不動産を活用される方々へ。 日本の中心東京から対日不動産物件情報を提供します。

【業務内容】

日本の不動産購入・売却・賃貸の仲介
住宅・テナントの管理サポート
不動産投資に関する各種サポート

不動産
仲介業務

タンブラー・ボトル
スーツケースの
製造、販売

紫外線空気清浄機
などメディカル機器の
製造、販売

NIYUU
NETWORK

日本の
医療・健康
相談

日本の
美容・先進医療
サポート

輸出入
貿易業務

NiYuu

株式会社二友

- 高度管理医療機器等販売業・貸出業許可 第1845号
- 宅地建物取引業者免許 東京都知事(1)第109460号
- 東京都知事登録旅行サービス手配業第20571号

[本社] 〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂1-15-3 プリメーラ道玄坂3F [中国事務所] 〒220061 上海市普陀区中山北路2299号443室
[渋谷駅前営業所] 〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂1-10-8 渋谷道玄坂東急ビル

TEL 03-6433-5285 FAX 03-6433-5385 E-MAIL info@niyuu.com



株式会社

フューチャーリーディング

业务内容

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

东京本社

ADD: 東京都荒川区西日暮里2-22-1
ステーションプラザタワー502
TEL: 03-6806-7972

东京支社 / 大阪支社

北京支社 / 上海支社 / 深圳支社 / 成都支社



Toyo
Investment
Bimonthly

2024
4

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

黄 敬豪 和泉社不動産(株) 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

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!



WALKING WITH DREAMERS



CREATE THE FUTURE

GO!

株式会社仁通
京都の老舗華人不動産

過去から現在、そして未来へと
京都と世界をつなぐ架け橋

売買・賃貸・管理
買取・査定



株式会社仁通

京都府京都市南区西九条池ノ内町18-1

TEL : 075-682-7577

FAX : 075-682-7588

MAIL : INFO@RENTONG.CO.JP

2022

京都へ

おいでやす



～美しい生活は住まいから～

Wonderful life starts from living

保証は大成へ

家賃保証・医療保証・不動産ローン



家賃債務保証業登録

国土交通大臣 (1) 第90号

貸金業登録

関東財務局長 (1) 第01526号

大成保証株式会社

〒107-0052 東京都港区赤坂3-2-8 VORT赤坂見附 II 4F

TEL: 03-6230-9297

FAX: 03-6230-9519

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

TEL: 06-6449-3131

FAX: 06-6449-3132

〒901-2223 沖縄県宜野湾市大山6-3-3 三和ビル3F

TEL: 098-870-9310

FAX: 098-870-9311