

# 中国の起業家たち ——ファーウェイは、なぜ世界的企業になれたのか

高口康太  
Takaguchi Kota

中国経済を牽引する多数の民間企業と起業家たち。世界的通信機器メーカーとなったファーウェイと起業家の任正非氏は、その模範的な成功例と言ってもよいだろう。このように国を代表するまでに成長した企業やその経営者には、何が共通しているのか？ さらに、彼らの多くが活躍する深圳の地において、起業家のあり方がどう変わりつつあるかを読み解く。

たかぐち・こうた  
1976年、千葉県生まれ。フリージャーナリスト。千葉大学人文社会科学研究所(博士課程)単位取得退学。2度の中国留学を経験。雑誌やウェブメディアに中国の政治・経済・社会・文化などについて執筆するほか、中国や新興国について論じるニュースサイト「KINBRICS NOW」を運営。著書に『なぜ、習近平は激怒したのか——人気漫画家が亡命した理由』(祥伝社新書)、『現代中国経営者列伝』(星海社新書)がある。

この数年で中国経済、中国企業のイメージはがらりと変わった。以前は国家主導の経済成長ばかりが目され、資源系を中心とした大型国有企業、銀行、インフラ建設企業が看板だった。GDPこそ凄まじい勢いで伸びているものの、それは市場経済の活力ではなくて国の力に依存しているだけではないか。そうした、やや侮蔑まじりの見方が大勢を占めていたように思う。

ところがどうだろう。現在ではEC(電子商取引)のアリババグループ、世界10億ユーザのメッセージアプリ「ウィーチャット」を擁する Tencent、2018年第2四半期にアップルを抜き世界第二のスマートフォンメーカーとなったファーウェイ(華為)など、民間企業が中国経済の顔になっている。シェアサイクルやライドシェア、民泊などのシェアリングエコノミーやEV(電気自動車)では世界をリードする存在だ。続々と新たなスタートアップ企業(新たなビジネス分野を切り開き、急成長を続ける企業)が誕生し、イノベーションを生み出す国というイメージも広がっている。

つつある。

いったい中国に何が起きているのだろうか？ 中国経済のイメージががらりと変わったのは、中国民間企業の急成長が背景にある。そしてその成長を支えているのは、強烈なキャラクターを持った起業家たちだ。

## 技術を磨き続ける 「異質」な経営者、任正非

そうした中でも特筆すべき成功例が、ファーウェイの創業者、任正非氏だ。

任は1944年生まれ。大学卒業後は人民解放軍の土木エンジニアとして働く。鄧小平の兵員削減政策により部隊が解散したため、国有企業に転籍するも、仕事の失敗からクビになってしまふ。そこで1987年にファーウェイを創業した。最初の業務は電話交換機の輸入販売だ。当時の中国では固定電話が爆発的に普及しつつあった。電話交換機の需要は高く、あればあるだけ売れる状態だったという。いわばモノさえ手に入れば、

誰でも成功できる時代だ。任が非凡な才を発揮したのはここからだ。他の事業者が殿様商売にあぐらをかいている中でも、故障対応などのアフターサービスに力を入れ、顧客の信頼を勝ち取った。さらに販売代理店から、自社で製品開発を手がけるメーカーへの転換を強力で進めていった。電話交換機を扱う企業は無数にあったが、開発まで手がけようという企業はほぼなかった。時代が変われば、また別の儲かる商売に鞍替えすればいいという発想が大多数だったのだ。その中で任は明らかに異質であり、技術力に強いこだわりを持つていた。自らがエンジニアだったという背景もさることながら、彼の経歴が大きく関わっているという。

任の父親は中華人民共和国成立前に、国民党系の工場で働いた経歴を持つ。そのため父親も任もその「身分」(中国では労働者、農民の身分が高く、地主、資本家、国民党関係者などは身分が低いとされた)からたびたび迫害された。文化大革命では父は人民裁判による暴行を受けた。任は人民解放軍

建設部隊で功績を挙げたが一切表彰されなかった。文化大革命が終わると一転、父は名誉を回復し、任も共産党への入党を認められ、北京の人民大会堂で開催された全国科学大会に招かれるという栄誉にあずかった。政治の荒波にもまれれば、地位や名誉など何の役にもたない。頼れるのは自らの知識、技術だけ。不遇の時代にもエンジニアとして着実に働き続けた任の人生訓だ。

## とどまるどころか技術を知らぬ技術開発

自主開発の転機となったのは1989年、華中理工大学(後に华中科技大学と改名)の修士、鄭宝用との出会いだ。鄭は名門・清華大学への進学が決まっていたが、任の熱意にほだされて無名の

小企業ファーウェイへの就職を決意する。当時の中国で大卒、院卒のエンジニアはきわめて貴重だ。いくらでも選択肢があった中で、ファーウェイを選んだのは成長の可能性を見込んだがゆえだ。鄭の斡旋もあり、ファーウェイは次々と技術者を獲得していく。

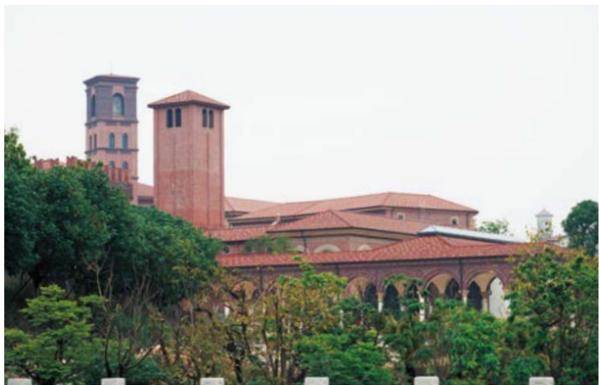
その技術力が花開いたのは1994年、電話基地局向けのデジタル交換機「C&C08」の開発だ。アナログからデジタルへの技術転換が始まったタイミングをとらえてのチャレンジだった。この後もファーウェイは携帯電話の4Gなど技術規格の転換をチャンスととらえて、飛躍を続けていく。今後普及が見込まれる5Gにおいては、ファーウェイは国際規格策定の主要企業の一角を占めるにいたった。

基地局向けのデジタル交換機の開発に成功したのは巨龍通信、大唐電信、中兴通讯(ZTE)、華為(ファーウェイ)の4社のみ。頭文字を取って「巨大中華」と呼ばれたこの4社は、海外企業を駆逐し、中国通信機器市場を牛耳る存在へと成長する。その後、国有企業系の巨龍通信、大唐電信が脱落。ファーウェイとZTEの二強時代が到来する。

海外に目を向けると、ファーウェイは1997年にはアフリカ市場に進出。その2年後にはインドに研究開発センターを設立するなど、猛烈な勢いで海外展開を続けていく。その根底にあったのはやはり顧客対応と技術だ。メキシコでは治安に配慮し防弾設備を備えた基地局設備を開発、ロシアでは寒冷地対応の機器を開発と各国のニーズに



任正非氏。写真提供/ファーウェイ・ジャパン



上/広東省東莞市のファーウェイ新本部。筆者撮影。  
下/広東省深圳市、緑豊かなファーウェイ・キャンパス(本社)。約200万㎡の広大な敷地には、社員寮、ホテル、レストラン、病院など、社員の生活をサポートする設備も充実している。筆者撮影。

合わせた製品を作り上げることで存在感を高めていった。

さらに通信機器のみならず、通信端末の分野にも進出した。ファーウェイのスマートフォンは、2018年第2四半期はサムスンに次ぐ世界2位のシェアを獲得している。中核部品のSoC（システム・オン・チップ）を内製するほか、世界のトリプルレンズ搭載機をリリースするなど、他社を上回る技術力で成長を続けている。

### 愚直なまでの技術開発への注力が生む強さ

任は今も技術開発に余念がなく、会社の方針を定めた「ファーウェイ基本法」では、毎年売り上げの10%を研究開発費に回すと規定している。

一方で任は、技術自慢のための開発はやってはならないとも戒めた。「他社よりも半歩先をゆく製品を目指せ」が信条だ。市場ニーズとかけ離れた、自己満足のための開発は不要だ。あくまで売れる製品を目指す。中国最強のイノベーション企業でありながらも、技術におぼれぬよう警告しているわけだ。

筆者は今春、ファーウェイのスマートフォン工場を訪問した。壁に貼られていたのは、QCサークル「\*」の成績表だ。今も日本から講師を招き、日本流の「カイゼン」に取り組んでいるという。「我々の工場はこれからも成長できます。日本からも学ぶことはまだまだ多いのです」

生産ラインの担当者はそう語っていた。実態以上に自らを大きく見せようとする企業が多い中国において、ファーウェイは異色だ。ひたすら黙々と技術開発と顧客対応に励む姿勢に、乱世の中国現代史を生き抜いてきた強さがある。

存在感を高めている。

その呉曰く、華強北で得た人脈が力になったという。華強北には「3人集まれば起業の話になる」という言葉があるそうだ。独立し一旗あげてやろうという若者がごろごろしている場所。彼らが一つところに集まりコミュニケーションすることで、起業への意思はさらに強固になり、コネクションや情報が得られるという循環がある。

深圳では、コネクションの重要性は日本よりもはるかに高い。それというのも、中国の製造業は徹底的なアウトソーシングから成り立っているからだ。電機製品だと、製品・基盤の設計、部品の

中国には無数の草の根起業家がいるが、その多くは成功して手にした金で他の事業分野に手を出す。商社から始め、不動産に手を広げ、ホテルを経営……とローカル財閥のような存在になっていく。だが、ファーウェイや、2017年現在世界第5位のスマートフォンメーカーOPPOを傘下に持つBBK（步步高）、バッテリー・電気自動車メーカーBYD（比亚迪）のような、中国を代表する企業の起業家たちは違う。得た金を技術投資に回し、本業でのさらなる成功を目指す。大きな成功を手にするためには、愚直な技術開発が欠かせないようだ。

### 「3人集まれば起業」の地、深圳

中国で次々と起業家が生まれる舞台のひとつが、広東省深圳市の名物とも言える電気街「華強北」だ。深圳の工場が容易に部品を入手できるよう、日本の秋葉原の電気街をモデルに、1988年に開設された。「1メートルの売り場」と呼ばれる小さなブースが大半を占める。現在では20を超える大型ビルに無数のテナントが入居。ありとあらゆる電子部品が販売される、世界最大のマーケットとなっている。

2015年公開のドキュメンタリー映画『解説・深圳華強北』は1980年代から現在までの華強北の歴史を描く内容だが、全4話のうち1話を、「1メートルのカウンター」に焦点を当てたものにしていく。ここは卸売市場としてだけでなく、起業家を生み出すゆりかごとしての役割もある。それが同作の主張だ。映画で取り上げられた起業家は蒙恩声学社（ホーン・オーディオ）の王麗総経理。出稼ぎ労働者として工場で働いた後、

調達、金型、組み立てなどの各工程が分離している。大手企業になれば、複数の工程を内製することもあるが、中小企業の場合はアウトソーシングが前提。極端な話、資金とコネクションさえあれば、メーカーとして製品を作ることが可能だ。

### 融資システムが高度人材による起業を促す時代へ

この深圳の起業サイクルに今、変化が生じている。従来の起業家が現場発の叩き上げ中心だったのに対し、現在では高学歴の高度人材が中心の、技術主導の起業が増えている。転換点となったの



ファーウェイの携帯電話用基地局のモデル展示。左は携帯電話インフラが未成熟な途上国向けの製品で、安価に電波カバー範囲を増やすことができる。右は都市型基地局で省スペース化を実現。状況に合わせた製品を開発している。筆者撮影。

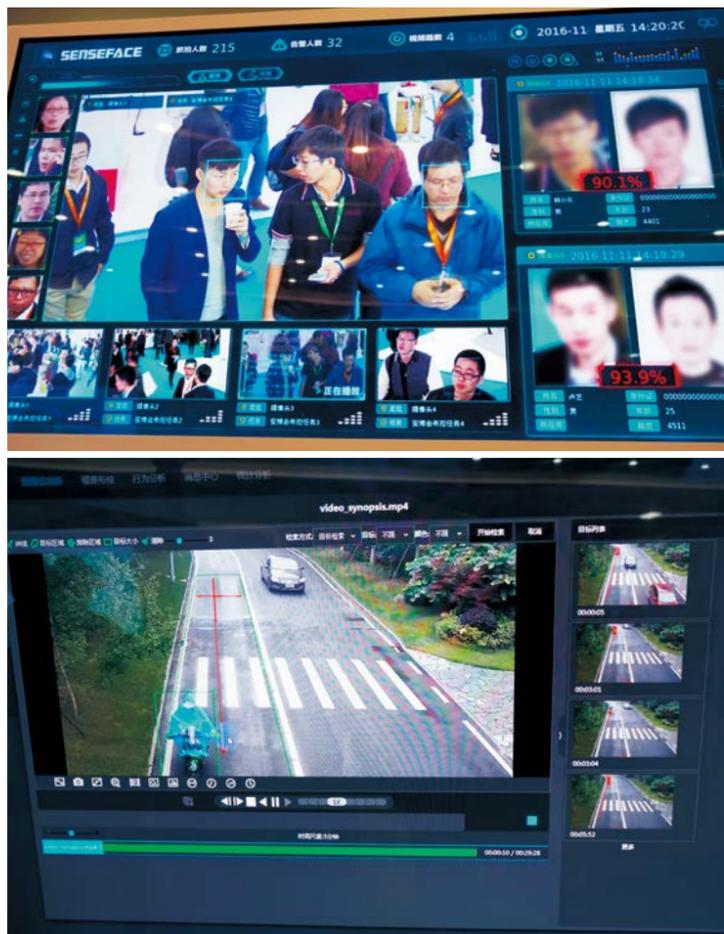
華強北でマイク販売店の売り子として勤務。仕事で得たコネクションや知識を生かして独立し、マイクを製造・販売する企業で成功を収めた。筆者も華強北出身の起業家を直接取材したことがある。ガジェットブランド「MeeGoPad」の創業者、呉輝彬だ。呉は深圳大学を中退後、インテルなど外資系企業で働いた後独立。電機製品を企画販売する企業を立ち上げるが失敗する。その後、一時期は華強北で店員として働いた経歴を持つ。2010年、世界最速でiPadのコピー品を開発し成功する。最初の成功はグレーゾーンの事業だったが、その後はスティックPC、コンピュータカードなど、「正道」の発明家として

は、中国政府による「双创」（大衆の創業、万民のイノベーション）政策だ。2015年に正式導入されたこの政策は、民間の起業を後押しし、中国経済の活力を高めることが狙いだった。前述の国有企業経済と民間企業経済の区分で言うならば、後者の勢力拡大に初めて本腰を入れたと評価できる。

「双创」政策によって、起業をサポートするインキュベーション（起業孵化）プログラム、低価格でオフィスを借りられるコワーキングスペース、法人設立の手続き簡素化などがもたらされたが、最大の影響はシリコンバレー式のベンチャー融資システムが定着したことだ。事業段階に応じて、エンジェル、シード、ラウンドA、ラウンドB……と段階的に投資家から資金を集めていく方式だ。以前の起業家は自己資金や親戚・友人の保証が必要だったが、優れた素質や事業計画を持つ起業家ならばスムーズに資金を集めることができる。そのため、海外留学経験者や先端的技術研究に従事した経験を持つ高度人材が起業家になるケースが多い。人に雇われるよりも、自分の会社を作りたいという起業スピリッツも旺盛だ。

改革開放から40年、ついに百花繚乱となった中国民間経済。学歴や技術力は当時とまったく異なるとはいえず、ベンチャー業界には今も改革開放直後の起業ラッシュを思わせるような熱気が立ち込めている。中国の変化は大きく、政策や金融環境の変化で一定のブレーキがかかることはあるだろうが、長い目で見ればこの勢いが止まることはないだろう。

\* 注 企業等が職場内で品質、サービス、職場環境、安全等の向上を目的として自主的に行うグループ活動の総称。



監視カメラ網を駆使して治安対策を行う、ファーウェイのセーフシティ・プロジェクトの展示。顔認識などAI技術も活用する。中国のみならず、南アジアやアフリカなどの国々に輸出されている。筆者撮影。