ファーウェイ問題の本質は何か
――中国のエクセレント・カンパニーとの向き合い方――

後藤　康浩
亜細亜大学 都市創造学部
教授

いつの時代にも勃興する新しい勢力は既存勢力のバッシングを受ける。1970～1980年代は家電、自動車から半導体まで多くの日本企業の前に米欧企業が政府とともに立ちはだかった。90年代以降の韓国・電子産業の台頭には日本を含めた先進国企業が敵意をむき出しにした。今、燃えさかる米中経済戦争の重大な前線となっている華為技術（ファーウェイ）問題も本質は同じだろう。対象がどこの国の企業であれ、具体的根拠を示さず「安全保障上の懸念」という言葉だけで市場から排除するのはフェアではない。ただ、中国が進めてきた国有企業優遇や官民一体の産業育成がグローバルな基準で公平性、透明性に欠けていたのも間違いない。今、ファーウェイのようなエクセレント・カンパニーが中国から続々台頭するなか、世界の企業、消費者は中国企業との新たな向き合い方を見つける必要に迫られている。

異色の来歴、成長プロセス

ファーウェイという企業は、筆者が1997年～2000年に新聞社の北京駐在記者として、中国の経済、産業を取材し始めたころから気になる企業だった。当時、急成長していたこともあるが、純民間企業で国有企業が居並ぶ中国の通信機器業界で孤軍奮闘し、実績をあげていたことを不思議に思ったからだ。

公開されている資料などをひもとけば、ファーウェイは1987年に任正非（レン・チュンフェイ）氏が人民解放軍の退役手当3000元と親戚などからかき集めた資金を合わせた計2万1000元の資本金で設立した通信機器の販売会社だった。今のようなメーカーではなかった。任氏は人民解放軍の傘下でインフラ建設を担当する基本建設工程兵団に10年間務め、「副団長」を務めた。副団長の階級がどの程度のものか不明だが、いずれにせよ人民解放軍のなかで出世街道ではないのは明らかだろう。それは1983年に工程兵団そのものが廃止され、実質的にリストラされた任氏が深圳にあった石油関連施設のメンテナンス会社にしか職を得られなかったことでもうかがわれる。数年後、このままでは人生の道は開けないと見切った任氏は、将来性があるとにらんだ通信機器のビジネスを44歳で起業した。今の深圳やシリコンバレーなら早期引退といってもおかしくない年齢からの再出発だった。

2010年にファーウェイ幹部が米議会の公聴会で行った証言では「任氏は人民解放軍にいたが将官ではなく、共産党員だが党関係のポストにはいっさい就いたことがない」。貴州省生まれで、重慶建築工程学院（現・重慶大学）に学んだが、共産党エリートの登竜門ともいえる共産主義青年団（共青団）への入団には何度も失敗し、軍に入って数年たってようやく共産党への入党を認められた。どうみても現在の共産党中央の人物と結びつきができるような党歴ではない。

こうした経歴はあくまで資料に載っている話で、事実確認はできない。だが、少なくとも共産党内で力のある人物ではないのは確実で、共産党の特定幹部との密接な関係が語られたことも皆無である。中国の新興企業家に多い党幹部の力を利用してビジネス特権を得てのし上がってきたという噂もない。アリババ集団の創業者の馬雲（ジャック・マー）氏が共産党員であるかどうかは長年、憶測が飛びかっていたが、最近、党側の公表資料で党員と確認され、センセーショナルな話題になった。だが、任氏は共産党員であることをこれまで隠そうとしたことはない。

ファーウェイも政府、共産党の支援を受けて成長した様子は皆無である。筆者が北京駐在当時、中国の通信機器業界で中枢に位置し、著名だったのは、中国電信科学院を母体に設立された大唐電信という会社である。大唐は3Gの移動体通信で中国の独自規格として開発された「TD-SCDMA」の推進企業で、当時飛ぶ

鳥を落とす勢いの国有の携帯電話キャリア、中国移動（チャイナ・モバイル）と密接に連携して、TD-SCDMAを米クアルコム主導のW-CDMAと並ぶ3G規格の二本柱として中国国内だけでなく、世界に売りだそうとしていた。

北京にあった大唐の本社を2回、取材したことがある。インタビューに応じた幹部はTD-SCDMAの素晴らしさや当時、米モトローラが進めていた地球上どこでもカバーする衛星通信サービス「イリジウム」の中国側パートナーが大唐電信であることを繰り返し強調した。気宇壮大な半面、尊大さが目につく典型的な中国の国有企業だった。

1994年に中型の局用電話交換機を初めて自社開発し、メーカーに転じていたファーウェイは1998年ごろには通信機器メーカーとして国内大手の一角に早くものし上がっていた。農村部の電話局に地道に売り込んだ成果だった。当時、中国の通信機器業界には巨龍通信、大唐電信、中兴通讯（ZTE）の国有メーカー3社が君臨していたが、規模的に肩を並べる企業と認識され始めており、4社の先頭の漢字を並べ、「巨大中華」と称されていた。ただ、政府が後押ししていたのはあくまで国有企業である前3社のみで、民間企業のファーウェイは国策プロジェクトから外された部外者にすぎなかった。

国内の重要プロジェクトに参画できないからこそ、エジプトやアルジェリア、ロシア、カザフスタン、ナイジェリアなど海外マーケットで受注するしか成長の道はなかった。ファーウェイについて、任氏本人や社員へのインタビューに基づいて、最も具体的かつ詳細に書かれた本といえる『下一个倒下的会不会是華為（次に倒れるのはファーウェイか）』（邦題「冬は必ずやって来る」東洋経済新報社刊）には、草創期から成長期の苦難の話がたくさん出てくる。2000年代初頭、ロシアからシベリア地域に携帯電話のGSMネットワークを建設するプロジェクトを受注したファーウェイのエンジニアは真冬、零下30度のなかで基地局設備の設置を続けた。宿舎の小屋で電気鍋で炊いたご飯に中国から持参した辛み調味料「老干嗎」をかけた夕食という粗食に耐え、工事をやり遂げた話が出てくる。

1980年代半ば、韓国のサムスン電子が初の半導体工場を韓国中部の水原に建設する際、零下20度の厳冬期も若かりし日のイ・ゴンヒ会長が社員とともに現場の小屋に泊まって、陣頭指揮をとって突貫工事を続けた話を思い出させる。企業がグローバル企業になろうと奮闘する時代には、苦難に耐える力が社員にある。

巨大な中国国内市場で、うまみのある仕事だけを割り当てられ、政府の資金的な後押しも受けて成長した、図体だけは大きいが、競争力のない多くの国有企業とはまったく違う成長プロセスをたどってきたのがファーウェイなのである。

過去にも立ちふさがった壁

筆者が北京の駐在から帰った後、次にファーウェイの名前を耳にしたのは、2003年に米通信機器メーカー、シスコシステムズとのルーター技術をめぐる特許侵害訴訟のニュースだった。シスコはファーウェイを司法判断で最も保守的といわれる米テキサス州の裁判所で訴えた。当時の日本の産業界の見方は、中国の模倣メーカーがインターネットの要となる機器で世界トップのシスコの技術を侵害して安物ルーターを世界で売っているというものだった。ほぼ事実だったわけだが、裁判は意外な展開になった。原告、被告が折り合い、2年後に双方は訴訟を取り下げたのだ。ファーウェイがどのような譲歩策を示したのかは定かではないが、グローバル市場で成長していくための戦略、技術に対する姿勢、先進国企業との向き合い方をファーウェイは米国での特許訴訟で泥にまみれながら学んだのは確かだろう。

戦後日本の自動車産業、電機・電子はまさに同じ知財権をめぐる手痛い経験を積んで、グローバル企業に成長した。80年代に日立製作所と三菱電機が関与して社員から逮捕者を出したIBMスパイ事件はその象徴だった。また、その数年後には今回のファーウェイの対イラン不正輸出と相似形ともいえる東芝機械による高性能工作機械のソ連向け不正輸出事件も発覚した。

韓国・サムスン電子が半導体メモリーに進出した当初も日米メーカーからの特許侵害訴訟の嵐に直面し、先行メーカーの壁を突破するために、自らの研究開発体制を強化し、やがてクロスライセンスで先行メーカーと折り合えるまで進化した。

研究開発がすべて

ファーウェイはシスコとの訴訟の後、研究開発を一気に強化し、その象徴として国際特許出願を年々増やしていった。2008年に初めて世界知的財産権機構（WIPO）のまとめた企業別特許出願件数で首位に立っ

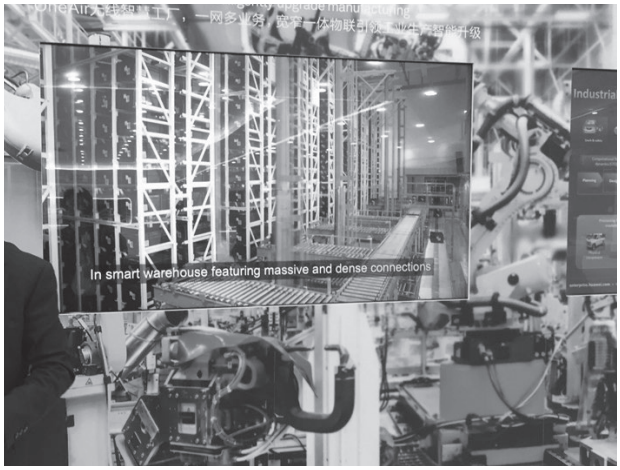
た。その後はトップ3の常連となり、15、17年にもトップとなっている。世界で約18万人いる社員のうち、45%の8万人が研究開発に従事し、うち博士号取得者は1万人を超えている、という。17年の売上高は10兆円に達しているが、売上高の14%以上を研究開発投資に向けている。独自技術へのこだわりは強いが、それを国からの支援に頼るのではなく、自らの資金で進めているのである。

筆者は、2017年に深圳にあるファーウェイの本社や「キャンパス」と呼ばれる研修やビジター向けの施設を訪問した。開放的で、明るい自由な空気で、多国籍の社員が入り交じって働く空間だった。同じ「キャンパス」の名で呼ばれるマイクロソフトの米ワシントン州レドモンドの施設や、インドのソフトウエアやシステム開発の巨人、インフォシス・テクノロジーズがバンガロール郊外に建設した同じ呼称の「キャンパス」に共通する空気を感じた。ファーウェイ社員の説明を聞いていても自社の売上高やグローバルシェアを誇る言葉はいっさい聞くことがなかった。社員が強調したのは、「多彩なグローバル企業との提携によって商品開発や市場開拓を進めている」「研究開発がすべてである」ということだった。ファーウェイと取引関係のあるビジネスマンが語る「中国で最も謙虚な会社」という言葉の意味を実感した。

「バックドア」を仕込むメリットとリスク

もちろん企業には表面からうかがい知れない面がある。ファーウェイ・バッシングのなかで、移動体通信の基地局設備やサーバー、スマホ、ルーターに「スパイチップ」や「バックドア」が仕掛けられ、情報が中国側に流出したり、ある状況でシステムを意図的にダウンさせることのできる「キル・スイッチ」が仕掛けられているという情報は繰り返し指摘されてきた。筆者はその真偽を判断する材料を持っていない。しかし、ファーウェイの世界シェア（2017年）は基地局設備で27.9%、スマホで13.0%である。つまり莫大な台数の装置が世界中に出回っており、どこの国の誰でもいつでも分解し、徹底的に検証することが可能だ。もし指摘されているような悪意のチップや構造があれば、多くの専門家の目にさらされ、発見される可能性は高い。

ファーウェイが開発したスマートシティにおける交通管制のシステム（2017年、キャンパスにて：著者撮影）



ファーウェイが開発を進めるIoTを活用した工場のモデル（2017年、キャンパスにて：著者撮影）

産業界では業界他社の商品を分解して機能や部品を分析するリバースエンジニアリングは日常的に行われている。米国が疑念を指摘し始めてから10年近くがたって、確実な証拠が見つかったり、ファーウェイを具体的に追究し、制裁する動きがなかったのにもかかわらず、今回、一気に同盟国まで巻き込んでファーウェイ商品の市場からの排除に動いているのには唐突感は否めない。社内で考えても、そうした「“余分な”仕組み」が組み込まれていれば、技術者が気づき、内部告発する可能性もあったはずだ。ファーウェイの社員の20%以上は外国人であり、不正を長期に社内に封じ込めることは困難だろう。別の角度から言えば、こうした悪意は発覚した場合、企業を一撃で葬り去る。ユーザーはメーカーを信用しなくなり、二度とそのメーカーの商品を購入しないからだ。

ファーウェイにとって、そんなリスクを負ってスパイチップを仕掛ける意味がどこにあるだろうか？ファーウェイは未公開企業であり、株式は創業者の任氏が約1.4%、残り98.6%は10万人の社員が保有する。スパイチップなどの不正は社員自身の資産を毀損（きそん）することにつながる。

先進国企業に比肩する中国民間企業の実力

いささか紙数を取り過ぎたが、本稿の目的はファーウェイの弁護ではない。中国ではファーウェイやアリババ、テンセント、京東（JD）などハードウエアやサービスでデジタライゼーションを推進するエクセレント・カンパニーが続々生まれ、先進国企業を追い詰めるほどの力をもつようになっている。米経済誌フォーチュンのグローバル500社ランキングの最新版でランクインした中国企業は115社と米国にあと20社足らずのところまで迫っている。日本企業のランクインは今や中国の半分以下の数だ。

その多くは中国国内市場にほぼ全面的に依拠する国家電網、中国工商銀行や中国石油天然ガス集団など独占型国有企業だが、ファーウェイやアリババ、テンセントのような民間企業も20社以上ランクインし、年々、民間企業の数が増えている。中国経済の成長の牽引車は民間企業に移りつつあるわけである。世界は中国企業を「国家をバックにした国有企業、国策企業」という目で捉えているため、ファーウェイなど民間企業の動きのなかにも国家や共産党の影をみてしまうが、共産党の意を汲み、国の支援を得てビジネスを展開すれば、グローバル市場で成功できるのであれば、中国は永久に国有企業主体の経済であり、国有企業の破綻などは起きなかっただろう。フォーチュンにランクインする中国の民間企業は先進国企業に互していけるだけの戦略、組織能力、研究開発力、マーケティング力を持っている会社とみるべきなのだ。

日本の自動車業界で最高の勲章とも言える「日本カー・オブ・ザ・イヤー」は「2017～18年」「2018～19年」の2年連続で、国産車ではなく、輸入車の「ボルボ」が受賞した。長い歴史を持つスウェーデンの乗用車・商用車・大型エンジンなどの総合メーカーであるボルボグループの中で、乗用車を生産する「ボルボ・カーズ」は2010年に中国の民営自動車メーカー、浙江吉利汽車グループに買収された。第一汽車、東風汽車、上海汽車など国有企業が外資と合弁して設立されたメーカーが独占していた中国の乗用車市場に果敢に挑戦したのが、民間企業の浙江吉利汽車であり、低価格小型車で成長し、中国を代表する自動車メーカーにのし上がった。中国メーカーによる買収で、ボルボの乗用車の先行きを不安視する業界関係者が多かったが、吉利汽車はみごとにグローバル・ブランドである同社を乗りこなし、優秀な乗用車を市場に送り出し続けている。吉利汽車のボルボ買収の資金では政府のバックアップがあったかもしれないが、吉利汽車のグローバル経営に中国共産党の影響を感じる人はいないだろう。ボルボの車体に「紅旗」のエンブレムはついていないのである。それが今の中国の民間企業の実態であり、実力なのだ。

日本企業はどう向き合っていくべきか

では、日本企業はファーウェイ、アリババ、テンセント、京東など中国のエクセレント・カンパニーとどう向き合い、連携していくのか。ひとつの方策は比喩的にいえば、「北京に背を向け、上海を通過して、深圳と取引する」ことだろう。改革開放以降、日本の大手企業は北京に中国総代表を常駐させ、上海にマーケティング統括本部を設け、広東省に工場を置いてきた。中国で仕事をするには北京の政府や共産党の要所と関係を構築し、許認可を得て、当局の意向を聞きながら、動くしかなかったからだが、すでにその時期は過ぎた。

中国でモノを売るには政府の意向よりも消費者の支持の方が重要だ。広東省も生産だけでなく、基礎的な研究開発、先端的な商品開発の舞台である。マーケティングはEコマース企業のサイトすなわちサイバー空間を中心に展開される。グローバル経済は、「国家と国家が結びつく時代」から「都市と都市、産業集積と産業集積が結びつく時代」に移行している。日本企業はワシントン・コンセンサスからも、北京コンセンサスからも脱却し、中国企業と直接的に連携していくことだろう。経験的に言えば、中国のエクセレント・カンパニーのビジネス・スタイルは理性的であり、内外無差別に近い。

トランプ政権は中国の官民一体の産業政策、知的財産の不正使用を正そうとするのであれば、「北京」を相手にし、国有企業を攻撃すべきだろうが、実際には照準を「深圳」に向け、ファーウェイを狙い撃ちしている。それは誤爆でしかない。だが、別の仮説も成り立つ。トランプ政権は誤爆を承知のうえで、深圳と深圳に勃興する中国のデジタル分野におけるエクセレント・カンパニーを攻撃している可能性である。目的は言うまでもなく、インテルやアップル、グーグル、テンセント、IBMなど米国のデジタル企業を守るためだ。もしこの仮説が正しければ、米中経済戦争は中国のエクセレント・カンパニーを根絶やしにするまで続くだろう。