

年次大会報告①

ファーウェイの事例研究

－ガバナンスと事業継続性－

後藤 俊夫

(日本経済大学大学院特任教授)

1. はじめに

本論は、中国を代表する IT 企業として、その急成長や技術革新また米中貿易対立などを中心に国内でも関心が高まりつつあるファーウェイについて、先行研究では国内外とも取り上げられて来なかった事業継続性についてガバナンスとの関連を含めて焦点を当てる。リサーチクエスションは、「事業継続と高度成長は両立するか？」であり、従来の長寿を重視・成長を抑制する長寿企業モデルと対比させ、新たなビジネスモデルの可能性を模索する。

2. 事例研究

ファーウェイを研究対象として選択した理由は、筆者が長年にわたって研究対象としてきた長寿企業とビジネスモデルが対照的なためである。同社は創業者である任正非（1944 年生）が 1987 年に設立した華為技術有限公司を事業会社とし、2003 年に設立した華為投資控股有限公司をホールディング会社とする。中国の広東省深圳市に本社を置く通信機器大手メーカーであり、連結売上高 1,230 億 \$、同従業員 194,000 名（2019 末現在）である。Fortune グローバル 500 傑において 2012 年 351 位から 2020 年 49 位へと躍進したように急成長が著しい。

任正非は、文化大革命（1966-76）時に成人期を迎え、1974 年に中国人民解放軍に技術者とし

て入隊（30 歳）、1983 年の退役（39 歳）後、1987 年に同社を創立した。同社の特徴として、本論では華為基本法と従業員持株制に着目する。華為基本法はグローバル企業化を目指した第二創業を実現する目的で、同社の経営理念と戦略を体系化し、1998 年に完成した。その後、2019 年にはガバナンス憲章を完成しており、同社は経営理念、戦略、会社統治更には企業運営までを含んだ体系化を意識的に強化してきた経緯が見られる。

その主柱となるのが華為基本法であり、全 6 章 103 条から構成される。概要は、第 1 章：目的、第 2 章：基本経営戦略、第 3 章：基本組織戦略、第 4 章：基本人的資源戦略、第 5 章：基本管理戦略、第 6 章：事業承継・改定である。なお本論に関連する事業承継関連では、第 6 章において、第 100 条：継承と発展、第 101 条：後継者の要件、第 102 条：後継者の輩出、が充てられている。

同社の企業理念は「技術立社、顧客第一、高品質・サービスへ、低価格から決別」（徐方啓、2015）と要約される。また、企業文化は「奮闘性、独立性、脱政治」（田涛、吴春波、2012）である。

第 2 の特徴である従業員持株制は、全従業員の参画・動員によって第二創業であるグローバル企業の実現を目指すため、全従業員の自己啓発と意識向上を促し、個人の将来と進歩の機会実現を促進する手段であること、並びに経営理念及び戦略

と企業運営を繋ぐ仕組みとして基本法では位置づけられている。

従業員持株制の実行によって、同社は全社株式の99%を従業員が所有する株式所有構造を実現し、政府及び第三者は同社株式を一切保有していない。また、相次ぐ増資にも従業員の株式購入で対応するだけでなく、好業績に伴う高配当によって従業員報酬は業界トップを達成し、その結果として優秀人材の獲得、新製品の開発を実現するという好循環を実現してきた。

以上をガバナンス構造の視点から整理すると、従業員株主が有する株主権を行使して、まず従業員株主代表を選出し、従業員株主代表会が最高意思決定機関として取締役、監査役を選出しており、同社は従業員が所有かつ統治するガバナンス構造となっている。なお、任正非は株式1%を保有する他、創業者として否決権を持つが、その行使は社内規則で厳しく制約している。

3. 議論

同社モデルと長寿企業を議論するに先立って、長寿企業の定義を若干しておく必要がある。長寿企業は横澤（2000: 2）を再定義して「創業以来100年以上存続している民営事業体（宗教団体を除く）」とし、規模の大小や業種・縁関係にもこだわらない。また、「継続性」の概念について、継続の対象（何が100年以上継続すれば長寿企業なのか？）について、「ファミリー、名称、事業内容、所在地、理念など10指標の内、継続する指標の多寡で継続度を判定」（Olejniczak et al., 2019）とする。

議論① 事業の長期継続

同社は、上述した通り理念先行型企业として事業を急拡大し、既に第二創業であるグローバル化を実現して30年余が経過した。今後とも長期的

に事業継続が可能か否か、これが今後の重要課題となる。同社と長寿企業とのビジネスモデルを比較すると、類似点と相違点が観察できる。類似点は理念重視であるが、この点について同社は理念を基本法に見られるような「形式知」化しているのに対し、長寿企業では長期間を費やして「暗黙知」を醸成する傾向が強い。しかしながら、長寿企業も様々な変化を経てきており、若年世代における新文化、また途中入社社員との融和において、暗黙知だけに偏するのではなく、形式知の併用が求められるようになっており、同社に学ぶ点は少なくない。

また、成長とリスク管理のバランスについても、類似点と相違点が存在する。現在も創業者世代にある同社は創業者の思想・経営スタイルの影響が濃いが、その特徴の一つにリスク意識の徹底がある。同社における高度成長は常に同氏の高いリスク意識に支えられて来た。また、外部要素からの独立性維持も両者で共通している。

一方、長寿企業では長期継続を実現するため、常にリスク意識の徹底を図り、リスク回避を重視するあまり、目前の事業機会を逸する場合が稀ではない。すなわち、両者の共通点は成長とリスク管理のバランスであり、相違点は同社が高い水準におけるバランス、長寿企業では低い水準におけるバランスと要約できる。

しかしながら、長寿企業も様々な変化を経ており、伝統的「事業成長観」は下記の変遷を辿っている：

- ・家業専念／分限→新規事業・新規出店の禁止→新規事業は十分審議の上で実践→“私こそベンチャー”
- ・身の丈経営→成長を抑制→資源／能力の範囲で成長→資源／能力と成長の同期
- ・伝統と革新のバランス（横澤，2000）→伝統＝革新の連続（横澤，2012）

今後、長寿企業のビジネスモデル吟味にあたって、環境変化のスピードアップ対応は大きな課題であり、成長とリスク管理のバランスについて、短命型モデル：成長（ g ）＜リスク（ r ）と対比した、長寿型モデル：成長（ g ）＞リスク（ r ）を維持する中で、同社型すなわち高レベルにおける $g > r$ 実現に学ぶ意義は少なくないと思われる：

- ・長寿企業型モデル：低レベルにおける $g > r$
- ・ファウエイ型モデル：高レベルにおける $g > r$

議論② 事業承継

同社と長寿企業の事業承継には大きな相違が観察される。まず、同社の場合、事業承継はファミリー内に拘泥せず、全社全層における後継者育成の義務化を基本法では明示している。また、後継者の備えるべき条件も明示しており、形式知の徹底が観察される。こうした同社の価値観の継承、企業文化の徹底は事業承継とガバナンスの融合とも表現できるかも知れない。

一方、長寿企業型の事業承継モデルは、ファミリー資本を優先し、時間経過の中で後継者育成、その条件に関する合意形成などを熟成して行く暗黙知優先である。

同社は創業者が既に 70 歳半ばを迎え、事業承

継は現実的課題となっている。子息の一人は CFO でありながら、実際にファミリー以外への承継を実現するか、又創業者の引退後にも創業者と同じ水準のリスク意識が維持できるか、同社の今後には目が離せない状況が続きそうである。

議論③ ガバナンス

同社のガバナンスについて、支柱が華為基本法であり、近年はガバナンス憲章が導入されていると既に述べたが、実は基本法について、その政策過程が重要であり、完成後は社内でも重用されていないという事実が判明した。形式と実態の乖離について、ガバナンス憲章も含めて、実態観察が今後の重要課題である。

4. 結語

本論は、ファウエイにおける従業員持株制とガバナンスに関する新事実を紹介した上で、長寿企業との比較を行い、特に形式知の併用、成長とリスクのバランスに関する新たな知見を提示した。今後の研究課題として、同社の継続調査、事業継続に関する新知見の理論的並びに実証的検証が重要である。