

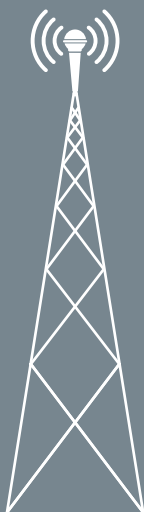
# IN HIS OWN WORDS

任正非との対話

2019.05

第三卷

---





## 標高 6,500 メートルでの約束

2007 年 8 月、エベレストの標高 5200 メートル地点と 6500 メートル地点で通信用基地局の設置を行う社員たち。天気が急変するなど、設置場所までの道は困難を極めた。設備などは分解して運び、目的地で組み立て直して設置することを余儀なくされた。10 日間にわたる過酷な作業を経て主要登山道とキャンプ地がようやく通信できるようになった。



## 「愚公、山を移す」

2008 年、エジプト・王家の谷ー 320 キロの通信装置を担ぎ、280 メートルの急坂を運び上げて基地局を開設。合計 1,000 あまりの基地局をエジプト全土に設置し、通信環境が大きく改善した。



## **困難や挫折こそ、人をたくましくする試練 試練から英雄が生まれる**

第二次世界大戦中に満身創痍になってもなお飛行を続け、  
地上に帰還したオンボロ飛行機イリュージン IL-2

# 目次

## 2019 年 5 月

---

01. 日本の有識者・メディア（ラウンドテーブル）	01
02. 中国メディア（ラウンドテーブル）	28
03. 米ブルームバーグ TV（インタビュー）	87
04. 独『ダス・エルステ』インタビュー	124



任正非

## 日本の有識者・メディアラウンドテーブル

2019年5月18日、中国深セン

**任正非：**はじめに、ご列席の皆様にお礼申し上げます。ようこそお越しくださいました。皆様と交流できることを大変嬉しく思います。ところで、このカフェに見覚えはありませんか。ここは私の妻が目黒の雅叙園内の喫茶店を気に入って、模した施設を作って日本からの友人をもてなしたいと話したのがきっかけで作りました。我が家は娘も含めて全員日本が大好きです。娘は第二外国語で日本語を学びました。時間ができると日本に行って、ドラッグストアでいろいろ買い物をしています。

01

**有識者A：**本日は貴重な時間をいただきありがとうございます。私がファーウェイを初めて訪れたのは1997年で、当時まだ大学院生でした。その時はとても若い従業員が応対してくださり、その方は「来週アフリカに赴任することになっており、中国での最後の仕事は工場で海外からの来客対応をすることです」と話してくれました。私は現在、大学の教授をしており、一昨年も私の学生と一緒にファーウェイを訪問しました。率直に言って、日本の学生はファーウェイに対して少々恐れのイメージを抱いています。しかし、ファーウェイの壮観なありさまや最先端のテクノロジーを実際に見て、ファーウェイとはどのような企業なのかを理解します。

外部環境は現在このような状態ですが、テクノロジーに焦点を当てると、ファーウェイは世界をリードする企業です。今朝、黄衛偉先生が「ファーウェイ基本法」について話してくださいました。それによると、ファーウェイは一定の利益を確保する前提のもと、成長の



最大化を重視しているとのことでした。また、既存マーケットでナンバー1を追求することが現在のファウエイの成長の原動力となっておりとも話されました。ファウエイの次のステップとして、新たな市場やサービスでの新たな価値観や観点の創出ということを考えてもよいのではないかと思います。優れた通信機器メーカーとして、未来の5Gでテクノロジーとサービスを組み合わせて人々により良いサービスを提供する必要性を考えたとき、会社の現状に対して何らかの調整を加える必要があるとお考えですか。例を挙げると、現在個人情報の保護が非常に重視されています。ヨーロッパで規定されたGDPRの最も基本的な考え方は、個人情報を個人に還元することです。しかし技術的にはまだそこまで成熟していません。ファウエイは将来どのような分野で新しい価値を生み出すことができますか。具体的なアイデアはありますか。

**任正非：**なぜ日本の経済はこれほど発展しているのでしょうか。顧客志向で、買わずにはいられないような優れた物を作るからです。中国の人々は買い物をするために日本に行きます。同じような物は中国にもありますが、なぜ中国の物を買わずに日本の物を買うのでしょうか。たとえ物はまったく同じで、価格は安いと言われてもです。人々は日本製を選択します。日本が人々に与える印象は「（高）品質」です。顧客は品質を求めています。当社が追求しているのは成長速度でも既存ビジネスの管理でもなく、顧客満足です。顧客満足を追求し、業界に対して責任を果たすことです。古い設備が買われた際も保守は必要です。今は5Gがあるから、過去の2G、3G、



4Gの設備は保守しないというわけにはいきません。それでは新興国の人々の暮らしを損ねてしまいます。

日本は工業製品で「軽薄短小」を追求しています。また、顧客体験や顧客満足を追求する日本人の姿勢から学ぶべきことが多くあります。当社の生産ライン全体の制度は日本のトヨタなどの企業を退職した多くの専門家の方々に来てもらい、設計を手助けしてもらいました。つまり日本の品質管理システムを手本にしています。今日当社をご覧になって、生産ラインの一つ一つに日本とドイツの製品が数多く使用されていることにお気づきになりましたか。専門家の方々のアドバイスによりこのようにしました。ご見学された松山湖キャンパスは日本の著名な建築家である岡本先生（日建設計）に設計してもらいました。

日本に学ぶという精神によって、5G基地局を世界中で「買わずにいられない製品」にすることができました。我々は日本に倣って、大きな設備を小型化する方法を考えました。5G基地局の機能容量は4G基地局の20倍ですが、体積を1/3から1/4にし、重さをわずか20kgに抑え、消費電力を10倍減らしました。さらに、その小ささゆえ設置に鉄塔も必要なくなりました。人口密度の高いヨーロッパの都市には古い建物が数多く残る所がありますが、あのような場所に鉄塔を建てることは困難です。そこであらゆるポールや壁面に取り付けられるようにしました。また日本に倣って耐蝕性材料を研究し、20年以上の耐蝕性を実現しました。つまり5G基地局は下水道に設置することができます。これは人々のニーズに非常に適しています。仮に

あちこちに鉄塔を建てるとなると経費がかさみます。しかも工事には大型クレーンを使って、設備を吊り上げる必要があります。ヨーロッパの場合、当社製品を使えば基地局あたりのエンジニアリング費用は1万ユーロほど節約できます。メンテナンスも非常に簡単です。もちろん、アメリカは大国で経済力もありますから、鉄塔をたくさん建てることができます。彼らがそうしようというのは理解できます。しかし、日本は人口密度が高く、市街地は非常に密集しており、鉄塔の建設に適していません。ですので、当社が日本に学びながら開発した、高機能かつ小型で、設置条件を選ばず、北は北海道から南は沖縄までどこでも使用できる製品を、皆さんはきっと気に入ってくださると思います。

家電製品で最も愛されているのは日本の製品です。品質が良いだけでなく扱いやすいからです。どのような人も簡単に操作できます。我々はこうした考えをものづくりに活かして、多くのチャンスを掴むことができました。

当社の成功の主なポイントは、お客様を最優先してきたことです。一部の人々は、顧客は資金があつてこそ顧客だと考えていますが、私はそうではありません。例えばアフリカはまだ経済力が弱いですが、当社はアフリカの駐在員に中国国内の3倍以上の給与を支給しています。アフリカで大きな売上をあげることはできませんが、中国よりも多く支出しています。当社は上場していませんので、財務諸表の見栄えを追求せず、人々への奉仕、人類の理想への奉仕を追求しています。エベレストの南壁、北壁のすべての基地局は基本的に我々が設置しました。エベレストに登る人はそういません。よって利益は出

ません。しかしネットワークがあれば登山家の命を救うことができるかもしれない。

ネパールのエベレストで昼食をとったことがあります。この昼食のためにネパール人の娘さんが8時間もかけて食糧を担ぎ、山を登ったとも知らずに。現地の方が言うには、彼女は私の足では3日かけてもたどり着けないような遠くから来てくれたとのことでした。私たちが提供するサービスで、相手が喜び、感謝してくれます。これは日本の精神に通じませんか。

我々は日本から実に多くのことを学んでいます。皆にも日本について見聞きたことを度々話して聞かせています。日本人の精神は、将来の産業文明の中で最も重要な精神です。もちろん、多方面で、特にプロセス管理において、ドイツからも多くのことを学んでいます。つまり、我々は日本式の管理とドイツ式の管理、そして日本人の精神とドイツ人の精神をファーウェイの文化に融合させているのです。

**02 有識者B：約25年間中国経済を研究しています。主な研究分野は中国の民間企業の発展です。私は、ファーウェイは中国の民間企業の中で最も優れた会社だと考えます。ファーウェイはこれまで民間企業としての苦しみを経験したことはありますか。中国は民間企業にとって良い環境とは言えない部分もありますが、中国の民間企業はなぜこのように成長できたのでしょうか。**

**任正非：** そのご質問にお答えすることはできません。なぜなら苦しみしかなかったからです。苦しみを克服する方法は法に従うことです。

法律で認められていないことはやりません。レッドラインに触れなければ安全です。その制約の中でいかに利益を得るかです。私は、従業員がもっと一生懸命働くことを望みます。苦労して、うんと働いて、顧客に良いサービスを提供すれば、顧客に受け入れてもらえます。

当社は創業期の民間企業が遭遇したすべての困難に遭遇しました。最大の困難は融資を得られず、資金が底を尽きかけたことです。どうやって凌いだかといいますと、2000年以前、我々の個人所得をほぼすべて会社に投じました。2000年当時は住む家もなく、妻が借りた30平米強の家で暮らしました。西日が当たる、エアコンのない部屋でした。我々を裕福だという人がいますが、当時はその富が何のためにあるのかさわかりませんでした。私の弟と母は、「どんなにうだつのあがない会社員でも住む家くらいあるのに、兄さんは持ち家すらない」と話していました。私はすべてのお金を未来を切り拓くためにつぎ込んでいました。やっとの思いで受けることができた最初の融資は8万円でした。

どの国も持続的な発展の過程をたどるように、中国も今こうした状況の変革を進めています。総じて、環境はすでに非常に良くなっています。外から見れば、例えば座標軸の原点が日本にある方々からすれば、日本と比較して条件はそれほど良くないと思われるでしょう。しかし我々の座標軸の原点は30年前の中国です。それと比較すれば今は劇的に良い環境です。そして、今後ますます良くなるだろうと考えています。特に今回の中米貿易戦争は中国国内の経済改革を加速させ、刺激を与えるでしょう。環境はより良い方向へ変わっていくと思います。

現在アメリカが国家権力を行使して当社を攻撃していますが、今日に至るまで証拠は出ていません。当社がなぜここまで法令遵守を重んじるのかということですが、我々が海外に進出したとき、諸外国から共産主義だとみなされました。現地の法律を守らずに生き残ることは不可能でした。一方で、我々が中国に戻ると、今度は資本主義だとみなされました。先ほどの、資金繰りが厳しかったのは2000年当時であって、今ではありません。今では資本家とみなされるようになってしまいました。このように両側で疑いを持たれている場合、努力して自身の行動を律する必要があります。どちらかのレッドラインを踏んでしまったら最後です。外国でも中国でも法に抵触することは許されません。

**03 有識者C: 20年前からファーウェイについて私なりに研究しています。その過程で知ったエピソードですが、会社にまだ車が1台しかなかった頃に社長はその車をお客様送迎用にし、自分は徒歩で通勤されていたそうですが、昨日松山湖エリアを見学させていただき、ファーウェイのヨーロッパのような広大な工場を目の当たりにして大変感動しました。**

**任正非:** おっしゃったようなことは確かにありました。あのころ自宅から会社まで4.4キロの距離があり、深センの夏は大変暑いので、会社に着いた時は全身汗まみれになっていました。会社にはもちろんシャワーなどなかったのでそのままの格好で毎日仕事をしていました。今となってはエピソードとなっています。もちろんあれは過去の話で、こ

のように今は上等なスーツを着られるようになりました。それは妻のおかげです。妻からお客様と会う時はきちんとした身なりをしなさいとか、服を買いなさいといつも注意されています。

**04 有識者C：日本のトヨタという会社にはアンドンシステムという生産ラインシステムがあります。各地域の状況に応じて工員がある程度生産ラインを調整できるようになっていますが、基本的にはどこの工場でも同じシステムを使用しています。トヨタはこのシステムを徹底していますが、世界各地で工場を持つファーウェイの場合、トヨタのような守らなければならない原則や規則はあるのでしょうか。**

**任正非：**もちろん当社にもそのような遵守しなければならない原則があります。当社の松山湖工場エリアをご案内したと思いますが、工場の生産ラインで使用されている設備はほぼ日本の製品です。当社は日本流の生産システムを導入しています。今後このような製造ラインは数百から1千ほどに増えることになるでしょう。製造ラインの長さは大体120メートルほどですが、そこで使われる設備は日本から調達しています。これまで日本の設備を導入したことで日本のベテランの技術者や顧問を招いて生産管理方法や設備の使い方を教えていただきました。今後他の地域でも工場を建設する計画がありますので、日本から学んだものを世界各地のファーウェイ工場にも伝えていきます。

ドイツ流の管理方法では生産を開始してからテストを行います。ドイツは自国の技術に自信を持っているからでしょう。しかし日本人は工程を一つ一つ丁寧に検査し、どんな小さなことも見逃せない几帳面さがあります。当社は日本流の品質管理を採用しています。

**05 有識者C：ファウエイには「奮闘者」という理念が良く知られていますが、今後もこの理念を貫いていくというふうに考えてもよろしいでしょうか。**

**任正非：**はい、そのとおりです。当社は一生懸命仕事をすればみんな「奮闘者」だというふうに考えています。例えば音楽家の場合、毎日定時で出勤して定時で退社し、週末はバカンスに行くというような働き方で本物の音楽家になれると思いますか。画家も同じです。勤務時間内だけ絵を描いて、退社したら何もしないという人は立派な画家になれるか。同じように優れた製品を作る人は必ず他の人より長く働いているのです。こうした人たちのことを「奮闘者」と名づけました。奮闘者になるのか、普通の労働者になるのかは社員の意志次第です。普通の労働者は所定の勤務時間だけ働き、週末は休み、残業すれば残業代ももらえるので、働いた分だけ報酬をもらって損することは何もありません。一方、「奮闘者」の道を選んだ人たちはこうしたことはしないのです。だからと言って損するようなことはありません。「奮闘者」になれば会社から自社株（ファントムシェア）を購入する権利を与えられます。短期的にはその年の貢献に対して



賞与や報奨金が与えられますが、会社の長期的な利益を共有することはできません。そこで、長期的なインセンティブとして、自社株を社員に譲渡しています。定年退職後も「奮闘者」はそのまま株式を所有することができ、それまでの貢献を長期にわたって享受できます。「奮闘者」への株式割り当ては役職だけではなく、貢献度と勤務年数も大きく関係しています。

06

**有識者D：国際経済法、特にWTOに関する関連法規の研究をしています。個人的な考えになりますが、米中間の摩擦は世界を分断する可能性があります。政府調達からファーウェイ製品を排除するという方針を打ち出したアメリカは、つい数日前に今度はアメリカ企業に対してもファーウェイの設備の輸入を禁止する法律措置をとり、輸出管理法に基づくエンティティリストにファーウェイを追加すると発表しました。これにはさすがに驚きましたが、二つ質問させていただきます。**

一つは、アメリカは中国と米国の経済関係を分断しようとしています。このような政策はどのような影響を与えると思いますか。

二つ目は、ファーウェイは今年の3月にアメリカの「NDAA法」について提訴しましたが、今回の新たな法的措置についてどのように考えていますか。アメリカ国内で訴訟を起こす方法、またはWTOと中国政府の協力を受けることを前提に訴訟を起こす方法があると思いますが、これらの方法はアメリカと真っ向から対立することになります。もう一つの方法はZTEのようにアメリカまたは第三者機関

## の監視を受ける方法、和解型とでもいうのでしょうか。ファーウェイはどちらを選びますか？

**任正非：**世界経済のグローバル化が進んでいます。従来の経済形態では一つの国だけでミシンも機関車も船も作ることができたのですが、経済のグローバル化が進んだ中では、世界全体で協力して共存共栄の関係を図る必要があります。ある国が自国の力だけで閉鎖的に何かを作ろうとすれば、作れる量が限られるため、その部品を使う製品の価格は非常に高くなり、社会のニーズに応えることができません。経済のグローバル化の目的は、各国が自分の得意分野をより大きくしていくことです。それが経済のグローバル化の本質です。全世界の高速鉄道の設備は日本のネジメーカーのネジを使っていると聞いています。仮に世界中の国が日本のネジメーカーのような工場を作るとすれば、コストが非常に高くなるでしょう。グローバル化に逆行して、一つの産業だけを発展させるような流れがあれば、世界経済はますます混乱してしまうでしょう。

特に日本はそうです。中国に最も近い存在の日本は、中国という13億人の巨大市場を無視することはできないでしょう。日本は高品質製品で中国市場を席巻しました。その中国市場はまだまだ成長を続けています。これまで中国では外資による投資への制約が多かったものの、新たな外商投資法が可決され、要件が緩和されたことで商品を中国でより早く流通させることができるようになります。

アメリカが中国市場を放棄することはアメリカ経済にとって得策ではありません。米商務部がエンティティリストを発表しました。発表されたばかりなので、対処方法についてこれから検討していかなければなりません

が、一つだけ言えることは、ZTEと同じ道を進むようなことは絶対にありません。ファーウェイとZTEはまったく違う企業です。同じ中国企業だからという理由で一括りにしてはなりません。

そして第二に、WTOによる国際仲裁の道を進むこともありません。国際仲裁には国家権力を動かすことが必要です。一民間企業が国にどれほどの影響を与えることができるでしょう？。政府として他にやらなければならないことはたくさんあるので、我々のような小さな一企業にまで気を配ってもらうことはできないでしょう。

アメリカ国内で提訴するかどうかはこれから検討します。

**07** 記者A：二つのことをお伺いします。まず、仮にファーウェイが半導体の輸入を禁止された場合、ファーウェイのスマートフォンの生産は継続できるのでしょうか。また世界で見ただけの場合、貿易にしても、インターネット社会にしても分断が進んでいると思います。このような流れが変わるようなことがあると思いますか。将来的に世界経済やインターネットは一体化されるのか、それとも分断されていくのでしょうか。

任正非：一つ目の質問にお答えします。（スマートフォン）生産にそれほど大きな影響はないと考えます。影響がないわけではありませんが、限定的だということです。成長率は皆さんが期待するほど高くないでしょう。第一四半期は39%増の売上成長を達成しましたが、4月の成長率は25%に下がっています。年間を通して売上成長率は20%を超えないという当初の予想は変わらないと思います。

二つ目の質問についてですが、世界の鉄道は地域が分断されていた時代だったために、狭軌、標準軌、広軌といった鉄道の規格が生まれたわけです。そのためモノの流れがスムーズではありませんでした。これは経済に必ずしも良い結果をもたらさないことは歴史的に証明されています。したがって、世界がつながっていることが必要です。世界で最も偉大な発明は「円」を発見したことです。「円」という概念がなければ車輪も発明されませんでした。同じように馬車がなければ汽車も生まれませんし、船もなかったはずで。馬車の時代では人々の活動範囲は限られていましたが、汽車や船の時代は経済がゆっくり発展し、人類は長く貧しい生活が強いられてきました。しかし高速鉄道や、飛行機が現れるようになったら世界は一変しました。ネットワーク技術の進化により人間社会はさらなる進歩を遂げることになるでしょう。

世界は3G、4Gを経て進化してきました。4Gだけでも三つの仕様が、コストも高かったのです。4Gからようやく世界共通の5Gという標準が生まれました。社会にとって5Gが何を意味するのかというと、将来1人あたりのビット単価は10分の1から100分の1まで下げることができます（科学者は100分の1、産業界は10分の1と主張）。つまり5Gを導入すれば、帯域幅の価格は現在に比べて1/10から1/100まで下がります。実現すれば貧しい家の子どももインターネットで勉強できるようになり、世界の窓が開かれることになります。これはきわめて大きな一歩です。

私は貧しい山奥で育ちました。あの時代の中国の子どもたちがよく歌う歌に「櫓を漕ごう」がありました。その歌の歌詞には「緑の木々と赤い壁」という一節がありました。私は後年、自分の子どもを連れて北京の北海公園でボードを漕いだ時、天安門広場で赤い天安門と道路沿いの街路樹を見て、子ども時代の歌が描いている情景が蘇り、これが「緑の木々と赤い壁」なのだと初めてわかりました。しかし、インターネットのおかげで、今は小さな子どもでも世界のことをわかるようになっています。人間の創造力が大きく刺激され、社会は空前の進化を遂げるようになるでしょう。いつか世界が一つになるような日が来るかもしれないと考えたことがありましたが、インターネットはそれを実現させました。先日ある政治家と話す機会があり、次の世代のナショナリズムがどう変わるのかと聞かれました。私は新しい世代はものを考えるとき、国境という概念がなくなるかもしれないと答えました。私個人の話になりますが、娘がどんな日常をしているかあまり詳しくない私に、ある米国の記者が「お嬢さんには世界で何万人ものフォロワーがいますよ」と教えてくれました。若者にとってはもはや国境の意識もなく、それを越えた交流をしているのだと思います。ですから、大きな流れとして世界は分断するのではなく、一つに向かっていくと思います。

5Gは人間社会に幸せをもたらすだけのもので、社会を壊すようなものではありません。通信ネットワークの整備が必要です。ネットワークがつながっていないと、交流できません。将来の世界の最大の資源は人口です。しかし世界の70%から80%の人口は先進国ではな

く、貧困地域に住んでいます。もし先進国だけで閉鎖的なネットワークを作れば、この巨大な市場を失ってしまいます。多くの人はこれをよく認識しており、分断の道へ進むことはしないでしょ。

**08 記者B: 任CEOは以前の取材の中でトランプ氏は偉大な大統領であると話されていました。今日のこの状況の中で、トランプ氏はどうのような方だと思われますか？**

**任正非：**トランプ氏が偉大な大統領であると話したのは、彼が法人税を引き下げたからです。これは民主国家ではきわめて難しいことです。ヨーロッパでは福祉社会が形成されたのは税金が高いからです。懸命に努力して働いても大部分を税金として納めなければならないのですから、それであれば少し仕事を減らして街でコーヒーを飲む方がいいのです。どうして働く必要があるのでしょうか？ 減税は産業の発展に有利なのです。ただ、トランプ氏は一つ誤ったことをしました。今日はある国を脅し、明日には違う国を脅す。今日は誰かをいわれなく捕まえ、明日はまた違う人を捕まえる。これでは誰がアメリカに投資できるでしょうか？

減税は40年前に鄧小平氏も行ったことです。鄧小平氏はすべての外資企業の税率を15%まで下げました。中国企業の当時の法人税は55%です。中国人は心の中で、どうして外国人にはこんなに良くするのに自分の子どもには厳しく当たるのかと考えていました。最初の内は外国の方も信用せず、とりあえずやってみるというくらいのつ

もりだったのでしょう。すると各地の地方政府は実績を残さないといけないため、中央政府の政策をよりよく使っていくのです。外資企業はまず3年間は全額免除、その後2年は約半額です。こうして外資企業に大きなメリットが生まれ、中国に殺到するようになりました。30数年前に海南島の亜龍湾に行ったことがあります。亜龍湾はハワイと同じように美しい場所です。あれほどのビーチを当時政府は1ムー（6.67アール）あたり0.5円で霍英東氏※に払い下げました。その後地価は1ムーあたり1,000万元にまで上がり、霍英東氏は後々ゴルフ場や一部のホテルを政府に寄贈しました。

※ヘンリー・フォック（1923年～2006年）。中華人民共和国全国政治協商会議副主席、香港中華総商会永久名誉会長を歴任した香港の資本家、政治家。

中国の税制優遇政策によって外資が中国に大挙して入ることになりました。鄧小平氏は外国人に対して非常に友好的で、特に日本に対してそうでした。胡耀邦時代、中日間で若者は相互に訪問交流を繰り返し、中国と日本は80年代に友好のピークを迎えたのです。両国間で経済面の相互補完性が発展しました。日本航空が上海に建設したオークラガーデンホテルは今日になっても非常に美しいままでし、そこから得られた収益はすでに建設投資をはるかに上回るものとなっているでしょう。中国は外資に対して真摯な態度で向き合っているのがあって、トランプ氏のように人を脅しては誰も投資ができなくなるでしょう。

一つに政策面で優遇された環境、そしてもう一つに信用を守るといことです。トランプ氏が偉大だと話したのは減税に関してです。ト



ランプ氏の性格には二面性があり、そのためこれほどの素晴らしい政策が世界から支持を得られず、しかも米国株式市場を暴落させました。彼は政策をうまく生かすことができなかったのです。仮にのちにその因果を悟ったとしても、他人は彼の言葉を信用できないでしょう。彼は偉大な大統領になる機会を逃してしまうのかもしれませんが、ただ、彼は世界各国の政府に警鐘を鳴らしました。企業の負担を軽減し、企業の納税額を少し減らして新製品開発や設備改善に用いることで、国家は競争力を取り戻すことができるのです。中国も4%減税しました。

かつてトランプ氏が偉大な大統領であると話したのは減税という点についてです。この観点は今日も変わりませんし、私に圧力をかけられたから、私の家族が苦境に置かれているからといって見方を変えることはありません。私がそのような心持ちでいなければ、今日のファーウェイはなかったでしょう。

09 **記者C：まず一つ目の質問として、アメリカがファーウェイに対する輸出を禁止しましたが、ファーウェイは事前に準備をしていたのか、それとも意外なことだったのでしょうか？ 仮に準備があったとすればそれはいつ頃からで、こうした製品の問題は社内の開発で解決するのか、それとも他のチャンネルを通じて解決するのでしょうか？ 二つ目の質問は、アメリカが現在ファーウェイに対して行う制裁はファーウェイという企業に向けて行われているものなのか、それともファーウェイが中国企業であるからなのでしょうか？**

## ファーウェイが中国企業であることは損なのでしょうか、得なのでしょうか？

**任正非：**一つ目の質問について、まず歴史を振り返ってみましょう。2002年から2003年は我々の会社にとっても転換点でした。ゆっくりと非常に高い山に登っていくということは認識していました。当然、その時はもしかしたら山の北壁から登ったのかもしれませんが。北壁は斜面が急で、より厳しく、我々はあまりお金がなかったからそれほど食糧を持てませんでした。もう一隊は南壁から登ったのです。彼らは牛肉の缶詰やコーヒー、寝袋も持っていました。両隊が山頂で相見えたとき、そこには矛盾が生じ、激しい衝突が起こるかもしれません。その時、ファーウェイは負けるだろうと判断し、2003年に100億ドルでファーウェイをアメリカ企業に売却しようと考えました。すべての取引を終え、すべての契約に調印し、双方のチームが美しく着飾って、ビーチで競走をしたり、卓球をしたりして、この偉大な取引の成立を祝福していました。しかしその週にこのアメリカ企業の取締役会に変化があり、代表取締役が変わったのです。新しい代表取締役はこの取引を拒否しました。かなり経ってからエリクソンのCEOから伝えられたのですが、そのアメリカ企業のNo.2の人物が彼に会ったとき、この件を話しているうちに涙まで流していたそうです。素晴らしいチャンスを逃したと彼は思ったのでしょう。高い山の上でアメリカと相見えることはわかっていたから、アメリカの「カウボーイハット」を被り、「カウボーイハット」の下では中国人が働くという形にすることでアメリカとの厳しい衝突を避けようとしたのですが、この件は成功しませんでした。

のちに会社の経営陣が再度会社の売却を検討しました。若い人たちは一致して売却に反対しました。その際に、「そうであれば10年後にアメリカと激しい衝突を迎えることになるので、心の準備をしておく必要がある」と彼らに伝えました。その時からプランBが存在しています。数千の従業員が秘密裏に取り組んできました。いつも恨み言を言われたものです。会社は彼らを重視していない、他人にばかり光が当たって彼らはまったく目立たないと。それは彼らがプランBの意図を理解していなかったからでもあります。そこで彼らに聞きました。「給与やボーナスに影響は出ているか？」「影響は出ていません」であればいいだろうと。

アメリカとの争いを避けるため、十数年前には真剣に会社を売却しようと考えていましたし、売却後の計画まで準備できていました。一つは中国にある大小すべてのトラクター工場を買収することです。中国のトラクターの問題点はオイル漏れをすることと、高温に耐えられないことでした。IPD（統合製品開発）の方法を用いることで、この問題は解決できます。当時、トラクターは一台あたり1,000ドルでしたので、品質を向上させて2,000ドルで売ろうと。もしその道を進んでいたら、我々は世界で最大のトラクター王国を築き上げていたかもしれません。二つ目に考えたのは旅行産業です。四川、チベット、雲南の境界が交わるゴールドトライアングル地帯をターゲットにしていました。スイスのようなラック式登山鉄道を開発し、そこに観光区を建設する。会社の経営陣にもこの「三角地帯」で少しずつ土地を買うように促しました。鉄道が通るそばに高級ホテルを建設し、土地が買えなかったら鉄道はそこを迂回すればよいと。それは壮大な計画で

した。当時の100億ドルは非常に大きな金額でし、それをテコに資金を運用することだってできるわけです。今日、中国の旅行業は大変混雑しているため、実現していれば少しは人の流れを分散させることもできたでしょう。結果的に二度目の売却計画が否決されたため、一意専心で情報産業に打ち込むことに決めたのです。

二つ目の質問について、これは地政学から議論すべき問題だと思います。ネットワークが二つに分かれることはあるのでしょうか？他の国や市場に進出しないなら別ですが、現在は双方が必死に斜面を登っているところです。ある日、それぞれが山頂に到達するでしょう。その時、「刀を向け合う」ことは決してありません。お互いに抱き合い、人類の通信サービスの成功をともに讃えるでしょう。私は決してアメリカを恨みませんし、若い頃から親米です。

中国の会社であることが損か得か、これは永遠に結論が出ないものでしょう。得をしようとも思いませんし、損をしてきたとも思いません。我々は前進を続け、人々にサービスを提供するという使命を果たし続けています。すべての人が我々を嫌悪し、我々のサービス提供を拒むわけではありません。我々によるサービスを望む地域に我々が赴くことも使命を果たすことにつながるのですから、それも良いことです。サービスの提供を拒む地域に無理やり押し付けて何になるのでしょうか？

10

**記者D：任CEOの経営哲学に関して非常に感銘を受けています。以前、商人として政治を語るべきではないという話がありまし**

**たが、これはなにか過去の経験や教訓があつてのことでしょうか？  
また、書籍ではラビン氏（元イスラエル首相）の影響を受けたと  
書かれていましたが、いかがでしょうか？**

**任正非：**「銅鑼を鳴らすのも、飴玉を売るのも、どちらかだけにした方がいい」ということだと思うのです。私は商人ですから政治はわかりません。仮に政治に関与して結果が間違っていた場合、それは国にとっても害をもたらします。であれば、初めから政治に関与せず、得意なことをやればいいと思うのです。

ラビン氏の生徒であると以前話したことがありますし、私はラビン氏をとっても尊敬しています。彼は「土地と引き換えに平和を手に入れる」という原則を守ったからです。イスラエルの人口はあれほど少なく、周りには数億人のアラブ人がいます。アラブ人もとても賢いわけですから、100年、200年すればより強く発展しているかもしれません。ラビン氏が国境を確定し、アラブ諸国と友好関係を結ぶことで数十年後の災難を回避したのです。これは長期的な構想を持った目標です。ラビン氏は非常に偉大であり、彼が殺害されたことは人類にとっての損失でした。

私が受けた啓発とは、すべての競争相手に対して友好的でなければならないということです。長年にわたりファーウェイは競争相手を攻撃することはしてきませんでしたし、むしろ技術交流とコミュニケーションを深めています。一部の標準化策定領域で指導的な立場となりましたが、競争相手に対して不利益となる行為はしてきませんでした。ラビン氏が「土地と引き換えに平和を手に入れた」ことから学び、我々は「協力と引き換えに平和を手に入れる」のです。これは我々にとっても大変刺激になる考え方です。

皆様も覚えていらっしゃるかもしれませんが、かつてEUでアンチダンピングの言説が高まった時、最初にその意見に異を唱えたのがスウェーデンとフィンランドでした。恐らくエリクソンとノキアが政府に対して様々な働きかけをしたのでしょう。もう一つ例を挙げれば、アメリカの現在の政策はエリクソン、ノキア、クアルコムに有利なものであると思いますが、彼らのCEOの発言は非常に中立的で、我々に対して非常に友好的です。我々を排斥しようという意図はありません。もし各国でラビン氏の思想を持ち続けることができれば、世界の団結と平和は実現可能なのです。人類社会では、最終的には労働によって富を生み出す必要があります。ラビン氏の死去は私にとって痛ましいことでありました。同じくジョブズ氏の死も多くの人々にとって痛ましいことでした。彼らがもう少し長生きすることができれば、世界の情報産業にどれほど大きな変化が起こったことでしょう。

11

**記者E：孟晩舟会長に関する件ですが、新しい進展がないようです。これについてどのようなお考えでしょうか？**

**任正非：**まず孟晩舟は法律に触れるようなことは一切しておりません。アメリカの告発は根拠のないもので、これはアメリカの裁判で明らかとなります。娘は心身ともに良好な状態です。彼女は現在独学で6つの課程を勉強しており、これを機に博士課程を修了する予定です。このことから彼女は自信を失っていないことがわかります。彼女は以前から日本と交流を持ち、東日本大震災で福島原発事故が発生した時も（現地の通信の復旧状況を把握するために）日本に赴き、行きの飛行機の中で乗客は彼女ともう1人の日本人だけ

でした。今回の事件後、ある日本人市民から励ましの手紙が届きました。

現在、彼女は落ち着いていて、辛抱強く裁判結果を待っています。これは長い時間を要しますが、真相は明らかになるでしょう。

12

**コラム作家：**私は本日の出席者の中の唯一の中国人で、ファーウェイとの関係は『ファーウェイ——冬は必ずやってくる』の邦訳版の出版に関わったことがきっかけでした。この関わりを通して、ファーウェイが常に危機感を持っていると感じました。任さんにお伺いしたいですが、アメリカからの圧力などの外部環境はさておき、ファーウェイ社内の最大のリスクは何だとお考えでしょうか。例えば株式構造や、後継者問題、今後の戦略方向などがあると思いますが。

**任正非：**会社内部にはそれほど多くの危機はありません。晩舟事件が起きるまでは確かに危機がありました。社員が裕福になったせいで怠惰になりました。今回の事件以来社員たちの結束力が高まって、よりいっそう努力するようになりました。努力できない人は出て行くでしょう、これは問題にならないのです。

第二に、株式構造の問題ですが、一定の条件を満たせば株を所持したまま離職することは可能ですし、会社に譲渡することも可能です、これもなんの問題ありません。



第三に、戦略的方向についてですが、この何十年は会社は一丸となって「情報通信インフラの整備」を目標に絞って取り組んできました。数十人、数百人の時から、数万人、さらに10数万人に増えても同じことに注力しています。これまでこの分野で200億ドルぐらい投資しています。世界を見ても一つの事業にこれほど巨額の投資を行う会社は他にありません。上場会社は財務諸表を重視するため保守的になり、ここまで大胆な投資はできません。ファーウェイは非上場会社で、財務諸表より戦略目標を実現することを重視しますので、この戦略は変わりません。

13

**記者F：**最後にファーウェイと日本の関係についてですが、日本企業はファーウェイに多くの部品を輸出しています。今後は日本企業との関係をどのように築いていくとお考えですか。

**任正非：**素晴らしい質問ありがとうございます。まず、ファーウェイと日本企業は非常に高い補完性を持っています。日本には多くのノーベル賞受賞者がいて、日本の基礎研究はとても先進的です。これは日本の科学研究システム、基礎研究システムに良い影響を与えています。日本は素材産業研究分野ではおそらく世界で最強でしょう。アメリカも強いですが。

第二に、日本の部品製造産業も世界で最も強いです。将来はインテリジェント社会に入りますが、インテリジェント社会の最大の特徴は「感知」することですね。どのように「感知」を実現するかと言

うと、つまりセンサーですね。センサーの基礎は材料です。またディスプレイも材料科学ですね。5G産業の展開によってグローバル的には4,000～5,000億ドルの産業をリードしますし、IoT産業にも数十億ドルの利益をもたらすでしょう。

そのために日本の「軽薄短小」製品は世界中で幅広く使われています。ファーウェイと日本企業は補完的かつ友好な関係にあり、競争関係ではありません。我々と日本は協業によりウィンウィン関係を築き、ともに情報産業を盛り上げ、インテリジェント社会のために貢献していくべきだと思います。

最近、麻生太郎財務大臣の話を聞いて感銘を受けました。彼の公正で積極的な話に感謝します。大きな圧力のもとでこのように声を出せたのは素晴らしいことです。実はファーウェイはずっと慎重な姿勢をとってきました。アメリカに叩かれて強くならざるを得ませんでした。アメリカのおかげで我々は強くなったのです。民間には様々な声がありますが、ナショナリズムとポピュリズムは国の発展方向を代表できません。今後、日中韓は必ず自由貿易地域を形成し、経済上の連携を通じて相互に補完し、発展していくでしょう。日中韓の工業的自由貿易地域にASEANも参加して工業製品を購入し、農産物を販売しようとすると、EUもじっとしていられなくなるでしょう。「我々にも多くの良いものがあります。人口が多く、市場も大きいそちらと連携したいです」と言うてくるでしょう。それが実現してから、例えば機関車は途中でエネルギーの補給が必要でしょう、中東や中央アジアには大量のエネルギーがあるため、彼らも入ってきます。それによって非常に大きい経済圏になります。この経済圏で日本は大きな役割を果たすでしょう。日本は早い段

階で産業化を実現し、中国はそれに比べ遅れています。多くの制度面では時間をかけて改善していかなければいけません。軍事覇権ではなく、経済貿易・富の創造を中心とともに調和社会へ向かっていきましょう。各国は軍費に多く投資しているのですが、その分節約すれば貧困は世界からなくなるでしょう。

今後、皆さんもよくファーウェイにいらして、日中友好の架け橋となってください。中国ではまだ日本について詳しくない人がたくさんいますが、日本に一度行ってみるとすぐ好きになります。日本は旅行に良い国でもあります。田舎もきれいですし、少なくとも一軒の美味しいラーメン屋さんがあって、居酒屋があります。川も澄んでいて、川べりには花が咲いていて、中には何匹かの鴨もいて、鴨のヒナもいます。実は日本は調和社会のモデルであってアメリカが学ぶべきものも多いです。アメリカはたくさんのお金を戦争に使ったため、社会インフラが遅れています。



任正非

## 中国メディア ラウンドテーブル

2019年5月21日、中国深セン

**01** **中国中央テレビ(CCTV)：**まず最初の質問です。私は中継を行うインタビューであり、任CEOは軍人出身です。どちらも時間の管理には厳しい職業です。時間が経つのは早いもので、4か月前にも今日と同じ場所で取材させていただきました。その当時、世間ではファーウェイの形勢はすでに底を打っていると見られており、多くの関心を集めていました。そして任CEOも国内、海外から多くの取材を受けることとなりました。予想外だったことは、4か月後の今日、ファーウェイが直面する情勢はより複雑に、ひいてはより厳しいものとなったことです。先程も記者の中で「ボロボロの飛行機」の写真が持ち出され、私もそれを受け取りました。任CEOもこの写真をととても気に入っていると聞いています。傷だらけの写真です。

**任正非：**私は「悟空問答」というサイトでこの写真を見つけました。会社の状況にととてもよく似ていると思い、皆に送ったのです。キャリアネットワーク事業本部では自分たちこそこの飛行機なのだと考え、自らの広報に活用しました。しかし改めて整理してみると、実はキャリアネットワーク事業本部にはそこまで大きな問題はなかったのです。それは十数年間かけて十分な準備を行っていたからです。現状は、飛行機を帰還させるために、飛ばしながら直しているという状態です。

**記者：**この飛行機が帰還できたのは、重要な部分、例えば燃料タンクやエンジンには損傷がなかったからだと思います。翼など重要でない部分が損傷しただけでした。では、飛行中に重要な部分が攻撃を受ける可能性はないのでしょうか。その時はどのように帰還するのでしょうか。

**任正非：**二つの話をご紹介します。第二次世界大戦のドイツと日本です。ドイツは降伏しなかったために、何も残らないほどに爆撃を受けました。ポツダムは会議の準備のために残りましたが、その他の場所はすべて焼け野原になりました。日本も強烈な爆撃を受け、降伏しなければ米軍によって同じ目に遭っていたでしょう。日本は最終的に妥協する道を選び、天皇制を保持する条件で降伏しました。完全に破壊されることはありませんでしたが、工業インフラの多くが破壊されました。この時代、「何もかもなくなったが、人さえいればまた威信を取り戻すことができる」という有名なスローガンがありました。数年もしないうちにドイツは復興し、すべての家がかつてと同じように修復されました。日本経済も急速に復活しましたが、それは彼らの人材、教育、基盤の賜物です。これはもっとも重要なことです。すべてを失ったとしても「人」を失ってはいけません。人々の素養、スキル、自信は非常に重要です。

**記者：**昨日、アメリカはファーウェイに対して90日間の猶予を与える禁輸延期令を発布しました。この90日の臨時許可についてどう思いますか。90日間で何ができるのでしょうか。報道通りなら90日後に禁輸されることになりましたが、これについてどう見ますか。

**任正非：**まず、我々はすでに準備を整えていますので、90日間の猶予にはあまり意味はありません。アメリカ政府の決定を我々が動かすことはできませんので、最も重要なのは我々がやるべきことをしっかりやるということです。また、この場を借りてアメリカ企業への感謝の意を表したいと思います。この30年間、アメリカ企業とともに成長してきました。多くの手助けをいただき、どう進むべきかを教えられました。

ご存知の通り、ファーウェイの顧問企業の多くはアメリカ企業であり、IBM、アクセンチュアなど数十社に上ります。

また、アメリカの多くの部品メーカーからも、長年ファーウェイをご支援いただきました。特に近頃のこの危機的な状態に際して、アメリカ企業の正義と良心が感じられます。一昨日の深夜2時頃、輪番会長の徐直軍（エリック・シュー）から電話があり、アメリカのサプライヤーが部品確保に努力をしているという報告を受けて涙が出ました。「道義にかなえば助けは多く、道義に背けば助けは得られない」ことを感じたのです。今日も、アメリカの関連企業が販売申請についてアメリカ政府と話をしているようです。

我々はエンティティリストに追加され、アメリカ企業がファーウェイに製品を販売する際には承認を得る必要があります。アメリカは法治国家ですので、アメリカ企業は法律を遵守しなければなりませんし、実体経済は法律のもとで成り立ちます。メディアには、あまりアメリカ企業のことを批判しないでいただきたいと思います。皆さんにはアメリカ企業を擁護してほしいですし、もし批判するのであればそれはアメリカの政治家に向けられるべきです。盲目的に攻撃をしても、本質を外れてしまうことがあると思うのです。アメリカ企業とファーウェイは運命共同体であり、それぞれが市場経済の主体なのです。

アメリカ政府は、ファーウェイの力を低く見積もり過ぎているかもしれませんが。ここでは多く語るのは控えましょう。何庭波（ハイシリコン社長）から従業員宛てに送られたメッセージにはっきりと書かれていますし、国内外の主要メディアにも掲載されました。先ほど、ボロボロの飛



行機の話がありましたが、主力製品以外のものには「スベアタイヤ」がないものもあります。これらの製品は遅かれ早かれ市場から消えるはずだったのですが、そこには影響があるでしょう。ただ、最先端分野においてはほぼ影響がなく、少なくとも5Gに関しては影響はありません。影響を受けないだけでなく、2、3年の内は他の企業に追いつかれることもないでしょう。

02 「人民日報」記者：チップセットに関する質問です。5月18日に日本メディアの取材を受けた際、「ファーウェイはアメリカのチップがなくても問題はない」との話がありました。また、ファーウェイの従業員に宛てたメッセージは広く拡散され、会社は十分な自信と準備を整えていると書かれています。その自信の根拠と、どのような準備をしているのかお聞かせください。

任正非：ファーウェイはアメリカのチップセットをこれからも必要としています。アメリカ企業は企業責任を果たすべく現在ワシントンに申請を提出しており、承認が下りれば、引き続きアメリカ企業からの購入、または販売をすることになります。（買うだけではなく、売ることでも、アメリカ企業をより発展させたいのです。）ファーウェイは自社の成長のみを考えて、アメリカ企業を排除するようなことはしません。ともに成長しなければなりません。ただ仮に、本当に供給を受けられなくなったとしても、ファーウェイは問題ありません。ハイエンドのチップセットは、全てファーウェイで自社製造できるからです。今までは「1+1」政策を採ってきました。半分はアメリカ企業から調達し、残り半分は

ファーウェイ自社のものを使うということです。自社製チップのコストはかなり低いのですが、高値でアメリカ企業からチップを購入し続けてきました。それは世界から孤立するのではなく、世界に溶け込むべきだと考えているからです。アメリカ企業との協業関係は何十年もかけて構築してきたものであり、たった1枚の紙で壊すことはできません。ワシントンからの許可が下りるならば、今後もアメリカから部品を大規模に調達することになります。今は非常に忙しい時期ですし、すぐには承認されないでしょうから、小休止があっても構わないと思います。承認が下りれば、アメリカ企業との取引は今まで通りに行く予定です。我々だけで情報社会を構築するのではなく、手を携えてともに人類情報社会の構築に努めたいと思います。

日本メディアの報道は少し過激だったと思います。我々がアメリカと同じ水準のチップセットを製造できるからといって、今後アメリカから購入しないということにはなりません。

**03 新華社 記者：**以前、ファーウェイは一匹狼にはなりたくない、協業が必要だとおっしゃっていました。一方で、現在は両方面の準備をしているという話も上がっています。現在、アメリカの保護主義は禁輸令という形で世界のサプライチェーンを破壊し、市場に混乱を招いていると理解すべきでしょうか。第二に、これまでアメリカはファーウェイについて、コーポレートガバナンスや財務問題等様々な問題を疑ってきています。ファーウェイを批判する声は主にファーウェイのどの部分に向けられていて、そしてなぜファーウェイがターゲットになっているとお考えでしょうか。

**任正非：**政治家の考えは私には本当に分かりません。アメリカを凌駕しそうになったからといって叩かれるのは許されないことだと思えます。なぜなら5Gは危ないものではなく、人類社会に幸せをもたらすものだからです。

5Gのキャパシティは4Gの20倍、2Gの1万倍です。ビット当たりの消費電力は4Gの1/10、体積も1/3になり、70%も小さくなっています。5Gの基地局は書類を入れるアタッシュケースほどの大きさで、20キログラムしかないので、電柱に取り付けたり、壁に掛けたりすることができます。鉄塔は必要ありません。耐食性素材を使用しているので、数十年経っても腐食せず、下水道に取り付けることもできるのです。これは古い街並みが多く、中国と違って鉄塔をあまり建てられないヨーロッパでは特に便利なものです。当然中国の既存の鉄塔も無駄にはしません。5Gの基地局を設置することができます。今後新しく鉄塔を建てる必要はありませんが、サイト建設にクレーン車などは不要となり、ヨーロッパでの工事費は1万ユーロ削減されます。今までは鉄塔建設のみならず基地局設置のためにもクレーン車が必要で、その度に道路を封鎖する必要がありました。5Gは人の手で取り付けることができるためとても簡単です。第二に、5Gの帯域幅のエネルギーが非常に大きく、多くのHDコンテンツをサポートできるので、8Kのテレビコンテンツも簡単に伝送することができます。宣伝ではコストは10分の1に下がったとしていますが、実際には100分の1まで下がります。これでより多くのユーザーがハイビジョンTVに触れることができ、文化の進歩も一層加速していきます。国家の発展にとって文化、哲学、教育が重要な基盤になります。5Gは一つの社会を変えるので

す。さらに、遅延が非常に小さいため、工業での様々な応用も可能です。

董さん（1問目の記者）がエンジンは撃ち落されていないかと気にしていました。周縁の翼には穴が開いているかもしれませんが、重要な部分は完全に自社が中心となっていますし、それは実際に世界をリードするものです。ハイエンドであればあるほど、「スペアタイヤ」が十分に用意されているのです。

**記者：国際市場の秩序がかき乱されているとお考えですか。**

**任正非：**いいえ。ヨーロッパはその流れに追随しませんし、アメリカの大多数の企業はむしろ我々と密接にコンタクトしています。

04

**「環球時報」記者：先程ファーウェイへの影響という話がありました。ハイシリコンのメッセージは世論をかき立てるものだったと言えます。一方、チップセット業界では客観的な立場から中国製チップセットや、国産の主要パーツとアメリカ、海外企業との間に存在する差を認識しています。ファーウェイの自社製品と研究開発はどのレベルまで達成しているのでしょうか。メッセージにあったように、今後も継続的な供給を保証できるものなのでしょうか。それとも限界点がどこにあるのでしょうか。**

**任正非：**「冷や水」を浴びせる必要があるかもしれません。最も重要なことは冷静沈着でいることだと思います。たとえ熱意に満ちて、様々なスローガンを飛ばしていたとしても、最後の決戦の時に結

果が出なければどうしようもありません。最終的に勝利するものこそが本物なのです。

アメリカの科学技術における研究の深さ、範囲の広さをまず認める必要があります。これは我々にとって学ぶに値するものです。我々にはまだ多くの不足があり、特にアメリカの小さな企業の中には大変先進的な製品もあります。我々はあくまでこの業界の中で、現在のリードする地位までやってきたというだけであり、アメリカの国全体のレベルとの比較はしていません。ファーウェイと他の企業を比較すればあまり差はないように思いますが、中国とアメリカを比べるのであればまだ大きな差があります。これは近年の経済バブルの膨張と大きな関係があります。P2P、インターネット、金融、不動産、偽物商品…などのバブルにより、人々の学術的な思考までもが泡のようになってしまいました。一つの基本理論を形成するためには数十年の時間がかかります。もし真剣に理論に取り組まず、誰もがスローガンばかり叫んでいるようでは、数十年経っても成長することができません。ですから、着実に学問をする必要があるのです。

05

「澎湃新聞」記者：チップセットに関する質問です。何庭波氏の公開メッセージを見た後、とても励まされる思いがしました。資料によればハイシリコンは2004年に設立され、長年の発展により多くの分野で自社のチップセットを有しています。当時はどのような考えに基づいて、任CEOあるいはファーウェイとしてチップセットの内製

を決めたのでしょうか。また、何氏が「極限での生存」という仮定に触れましたが、現時点、つまり数日前の取材で「アメリカのチップセットを必要としていない」という段階に至るまでの道程を説明いただけないでしょうか。当時の推測から現在の結果に至るまで、これは当初の想定通りですか。仮にアメリカのチップセットの供給が完全に途絶えた場合、ユーザーにはどれだけの物を提供可能でしょうか。

**任正非：**実際には、個人、家庭、両親を犠牲にしてきました…それは世界の頂点に立つという理想のためです。今日になって、いいえ皆が抑えきれなくなり、「世界を争う」「世界一」とスローガンを叫んでいます。これまではそれを禁じてきました。この理想のためにはいずれアメリカと衝突することになるのです。2000年初めの頃、我々としても「カウボーイハット」を被れないのかと悩んでいたものです。かつて、100億ドルでファーウェイをあるアメリカ企業に売却しようと準備をしていました。契約を結び、すべての手続きを終え、あとは先方の取締役会での許可を待つだけでした。すべての交渉参加者がホテルでおしゃれして、ビーチで競走や卓球を楽しみながら許可を待っていました。しかしこのタイミングでこのアメリカ企業の実業家は任期が満了し、新しい代表取締役は短期的な視点を重視していたため、この買収を拒否し、買収は失敗に終わりました。当時は会社をアメリカ企業に売ること、アメリカの「カウボーイハット」を被った中国人集団が世界で活躍することになると考えたのです。この構想が失敗した後、我々の管理層の中で会社を売るかどうか意見を尋ねたところ、若手は一致して「売らない」という意見でした。それに背くことはできま

せんので、いずれアメリカと向き合うことになる、と彼らに伝えました。アメリカと「山頂」で一戦交えるための準備をしっかりと整える必要があると。その時から、アメリカとファーウェイが「山頂」で遭遇した時のために準備をしてきました。ただ、最終的には我々は山頂でハグをして、一緒になって人類社会に貢献をしていかなければなりません。

**記者：ファーウェイの他の管理層からも「顧客のためのサービス提供は継続可能である」との情報が発信されていますが、アメリカの事件によってこれまでの大口顧客やサービスに影響は生じるのでしょうか。どのように対応すればよいのでしょうか。**

**任正非：**確実に、お客様へのサービス提供を継続することができます。我々の量産能力は大きなものであり、アメリカのエンティティリストに掲載されたことによる影響はさほどありません。世界中での競争力はさらに発展しています。成長速度は減速しますが、想像されているほど落ち込むわけではありません。第1四半期の営業収入は前年同期比39%の成長でした。4月には25%に下がり、年末にはもう少し下がると思いますが、会社としてマイナス成長になったり、業界の発展を妨げることはありません。

06

**「科技日報」記者：**仮にアメリカからの供給が途絶えた場合、この産業にどのような影響が生じますか。また、先日方舟子（中国の著名なネット評論家）氏がWeibo上で「スペアタイヤが高性能なのであれば、どうしてタイヤがパンクするまで取っておいたのか」と発言しましたが、この観点についてはどう思いますか。

**任正非：**もしすべての場所で「スペアタイヤ」を使うのであれば、それは皆さんが言うところの「自主イノベーション」になります。自主イノベーションの目的は独立独歩ということであり、一方で我々は世の中にたくさんの友人を作りたいのです。ですから、彼の言うような「スペアタイヤが優れているならばなぜ使わないのか」という議論にはなりません。彼は我々の戦略への考え方を知らないのでしょうか。我々は友人を傷つけたくはありませんし、彼らの財務諸表がより良いものとなるよう手助けしたいと思っています。その結果我々が調整をすることとなったとしても、手助けをしなければなりません。

先程も話したように、我々はアメリカ企業に対して彼らの部品を使わないと表明したわけではなく、むしろアメリカ企業から引き続き供給いただき、一緒になって人々のためにサービスを提供したいと考えています。かつてはチップセット開発の経験のみならず、研究成果さえも伝えていました。自分では生産せず、先方に生産を任せてきました。ですから、世界中のサプライヤーがとても良くてくださるのです。「スペアタイヤが優れているならばなぜ使わないのか？」スペアタイヤはスペアタイヤであり、タイヤが壊れていないのに使う必要はあるのでしょうか？

**記者：**では本当に供給が途絶えた場合、産業に対してどのような影響がありますか。

**任正非：**ファーウェイに関して言えば極端に供給が途絶えることはありません。すでに準備を整えています。年初時点で、こうした現象が発生するならば2年後だろうと考えていました。というのも、アメリ



力からの攻撃は、アメリカとの間の訴訟の判決が下されてからになると考えていたからです。それがどのような結果だったとしても、アメリカからの攻撃を受けるでしょう。つまり、まだ2年間あるので準備には十分だということです。孟晩舟が逮捕されたことでこの「導火線」の時間は少し早まりましたが。

ご存じの通り、我々は旧正月も仕事をしており、私もその時期には従業員を励ますために回っています。旧正月の出勤期間には警備員や清掃員、食堂従業員など、中国国内だけでも5000人のサービススタッフが我々の「戦士」をサポートしています。彼らは給料が倍になりますし、会社の食品の調達金額も倍になります。また、サービススタッフにはチップも出ます。多くのファーウェイ社員は旧正月でも実家に帰らず、会社の床で寝ています。奮闘するためには時間が惜しいのです。ゴールデンウィークも同じで、家に戻らない人がたくさんいます。

**07 「網易」記者：スペアタイヤ計画に関して、これまでの長期間、スペアタイヤ計画にどれほどの投資がされてきたのでしょうか。仮にスペアタイヤ計画が実際には使われないとして、今後もスペアタイヤ計画への投資を続けるのでしょうか。**

**任正非：**あまりに多いのではっきりとは分かりません。「メインタイヤ」と「スペアタイヤ」の予算、人事配置はセットで扱われています。これまでは「メインタイヤ」を中心に予算を割り当てましたが、現在は「スペアタイヤ」を中心としています。具体的な数字は私には分かりませ

ん。毎回数ページにもわたる内容の詳細な報告があり、私からすべての詳細について確認するのではなく、マクロな考え方について確認しています。具体的な計画について、それぞれのパーツの中にどのようなキーポイントがあるのか、これは様々なものの積み重ねなのです。ですから、研究開発のエンジニアが8万人、9万人にもなるのです。

08

**「財新週刊」記者：**アメリカでの規制以降、日本、ヨーロッパ、台湾の企業がファーウェイをサポートする形になっているかと思えます。仮にアメリカ政府の規制効果が不十分だった場合、次の動きとして台湾積体回路製造（TSMC）のような企業に圧力をかけるといことになるのでしょうか。ファーウェイはチップセットメーカーではありますが、産業チェーンすべての能力を有しているわけではないと思います。

**任正非：**その動きに納得できない人が増えてくれば、そうした人を支える人はさらに多くなるというものです。ですからあまりそうしたことを心配する必要はないと思います。現に何も起こっていないのですから。

**記者：**Googleに関して、ヨーロッパのユーザーは今後ファーウェイのスマートフォンでは最新のAndroidシステムを利用できないのではないかと大きな懸念を抱いています。この点についてはどう対応されますか。

**任正非：**Googleは素晴らしい企業ですし、とても責任感のある企業でもあります。彼らも問題の解消のためにアメリカ政府を説得し

ている最中です。我々としても柔軟に対応策を検討しており、エキスパートたちがこの件にあたっていますが、今はまだお知らせすることはできません。

09

「騰訊網（Tencent）」記者：現在のこの厳しい情勢は何年続くとお考えですか。これはファーウェイにとって転換点になるのでしょうか。

**任正非：**それはトランプ氏に聞くべきで、私に聞くのは間違っています。この件には二つの側面があると思っています、我々が一部影響を受けるということと、もう一つは中国が体系的かつ着実に電子工業を発展させることを促進させるものであるということです。これまで、中国が工業を発展させるためのやり方というのは、ただ多くの資金を投入するというものでした。橋や道路、住宅の建築の経験から、資金さえ投入すればどうにでもなると考えていたのです。しかし、チップセットでは資金を投入してもうまくいきません。数学者、物理学者、科学者を多く投入する必要があるのです。果たして、真剣に勉強をしている人がどれだけいるのでしょうか？博士論文の中で本当に目を引くものがどれほどあるのでしょうか？このような現状で中国が自主イノベーションを実現することは非常に困難です。であれば、どうして国際的なイノベーションを行わないのでしょうか？多くの国でイノベーション拠点を建設することができますし、優れた実力を持つ地域があれば、現地に研究所を設立することができます。

もちろん、今は多くの人材が中国に戻ってきています。これは重要なことです。しかし、中国の個人所得税は海外よりもかなり高く、中

国に来るとこれほど多くの税金を納める必要がある、ということになると「雷鋒」のような精神を保つことはできません。雷鋒氏はすべてを国、党に捧げました。一方で、トップクラスのエキスパートたちは海外から中国に戻ってきたのに、優遇措置もなければ、税金も高くなるという状況です。グレーターベイエリアでは15%まで下がるそうですが、実際にはどのように運用されるのでしょうか？グレーターベイエリアで戸籍を持っていたり、職場がなければいけないのでしょうか？場所が変わればだめになるというのでは、あまり意味のない政策になってしまいます。というのも、科学者は元々流動性が高いものです。この場所で8時間だけ勤務します、というような人は科学者と言えるのでしょうか？海外にいる科学者が帰国を検討できるような道筋を創り出す必要があります。

世界初の人材大移動はソ連にいた300万人のユダヤ人がイスラエルに移された時のことです。イスラエルは科学技術の先進地区になりました。そして第二次人材大移動を迎えています。アメリカが排他的になり、多くの人材が重要な研究に参加できなくなっています。アメリカの有名なメディアがアメリカに問いかけています。「中国ががんの治療薬を開発したら、それも国家安全の脅威になるのだろうか？」と。アメリカ国立がん研究所から3人の中国系科学者が離職しましたが、中国人が発明したがんの治療薬も国家安全を脅かすものなのでしょうか？という問いかけです。多くの科学者がアメリカで仕事を続ける自信を失った今、彼らを招き入れない理由があるのでしょうか？彼らはこう言います。「子供は学校に通えないし、戸籍がなければ車も買えない。そして税金も高い。」であれば、政策を調整し、世

界各地から受け入れるべきです。アメリカは200年前はまだ先住民による不毛の地でしたが、正しい政策によって今日では世界のリーダーとなっています。中国には5000年の文明があり、これほどよい基盤があるのですから、政策を用意して世界各地の人材が中国で起業できるように迎え入れるべきです。

皆さんにも考えてみてほしいのですが、東欧の諸国には貧しい国が多いにもかかわらず、アメリカのリーダー、科学者、金融業界…多くの人が東欧系の人です。であれば、どうして東欧の人々を大規模に中国に集めたり、あるいは東欧に各種研究拠点を建設したりしないのでしょうか？中国を中心に理論研究の拠点を建設し、アメリカの包囲網を突破するべきなのですが、現時点での実現はまだ難しいと言えます。それは中国の基礎理論がまだ足りないからです。それでも近年は良くなってきました。かつて全国科学大会で数学の重要性を話したことがあります。現在では数学専攻の卒業生であっても仕事が探しやすくなったと聞いています。数学を勉強したいという人はどれだけいるのでしょうか？以前、引退したらいい大学に入って数学を学びたいと話したことがあります。校長先生から数学を勉強して何をするのかと聞かれたので、熱力学第二法則を研究したいと答えました。それを使って宇宙の起源を研究したいのだと。とても歓迎されましたが、現在でもまだ引退できないので、まだ研究することができていません。当時は工学の学生で、高等数学、つまり最も浅い数学を学びました。中国は数学、物理、化学、神経学、脳科学…こうした分野を多方面から努力して着実に状況を変えていく必要があります。そうすることで、この世界の中で頭角を現すことができるようになるのです。

中国の過去の哲学体系は玄学であり、たとえ仏教の要素があってもそれは梵語によるものでした。三蔵法師が中国語に訳すべきだったのですが、それをしませんでした。西洋で広まったのは形而上学と機械論的唯物論であり、物理学、化学、数学、幾何学…など様々な学問を生み出しました。そのために工業が発達し、工業社会が構築されて全世界を支配したのです。玄学が現在では役に立たないというつもりはありません。仮想世界を構築するところから、中国のゲーム業界の成長ペースは非常に早いものがありますし、人類社会の生産方式の多くも仮想化できるかもしれません。AI分野の科学者の内、50%ほどは中国系の人間です。彼らが排除されるのであれば、中国に引き込むべきです。基盤となるプラットフォームからイノベーションを起こし、我々に良い基本条件を提供してくれます。

優れた人材を本当に引き込むことができれば、それは我々の改革にとって良いことだと思います。もしこれから自主イノベーションにこだわるのであれば、それは多くの貴重な時間を無駄にすることになります。

## 10 「毎日経済新聞」記者：鸿蒙システム（Harmony OS）はファーウェイ内部で小規模に使用されていますか。

**任正非：**申し訳ないのですが今日はお答えできません。オペレーティングシステムを我々が作ることはできますが、それが他のものを置き換えるとは限りません。AIやユビキタスネットワークにとって必要なものですが、具体的にどこに使っているのか、今ははっきりとは把握していません。

**記者：多くの文章ではファーウェイが世界を震撼させているとも伝えられています。**

**任正非：**社員は皆素直ですから、特に驚く様子もなくいつも通りの状態だと思います。ネットに掲載される文章はかなり誇張されることが多いのです。例えばインフィニオンからの供給を受けられなくなったというような伝聞がありましたが、そのような事実は存在しませんでした。誰かが捏造したということです。ですから、ファーウェイの実情を理解するためには、ぜひとも我々の「心声社区」（社内コミュニティ）を見ていただきたいのです。心声社区では会社を批判するような内容であってもそれを削除することはありません。むしろ人事部がその批判を確認し、妥当な内容であれば調査を開始します。加えて投稿者の直近三年間の業績を確認し、業績も優れているということであれば、会社の秘書課に異動させます。具体的な問題の処理に携わってもらうことでトレーニングをしてもらいます。つまり、総参謀部に来てリフレッシュをもらうのです。半年後にまた元の部門に戻しますが、こうした種はいずれリーダーとなる人材です。逆に、常に会社を称賛する人は我々を鈍感にしています。中身がないからです。心声社区での会社批判はとても具体的なものですから、その内容について分析を行います。自己批判の精神がなければ今日まで生き残れなかったでしょう。



**「財經雑誌」記者：現在ファーウェイのスペアタイヤ計画に注目が集まっています。任CEOは10年も前から国際情勢がファーウェイに影響するという危機意識について話されていました。**

**任正非：**スペアタイヤ計画に関する発言は、エグゼクティブオフィスから全社通達で公開しています。いつから言い始めたのかは覚えていませんが、繰り返し言ってきました。今までは社会に注目されていなかっただけです。現在、我々がアメリカに叩かれるようになり、この「スペアタイヤ」という言葉が注目されるようになりました。

**記者：**任社長は長年にわたり危機意識を持ち、戦略の方向や具体的な事業継続性、マクロレベルとミクロレベルの結び付けを思索し、考え続けてきました。予測が現実になり、想定を上回る厳しい状況の中で新たな考え方はあるのでしょうか。米中の貿易摩擦によるファーウェイへの影響はすでに多く表出しています。正念場だと思いますが、新しい考えはあるのでしょうか。

**任正非：**まず、事業継続性はスペアタイヤ計画と合致するものです。スペアタイヤとは、つまり車が故障してもタイヤを交換すればまた走れるようになります。継続性も一歩ずつ実現されていくもので、実は多くの製品がすでに生産を開始しています。生産を開始しても、他社製品を排除するものではありません。半分は他社製品を注文しています。毎年少なくともクアルコムから5,000万セットのチップを購入すると以前文章に書きました。我々は他社製品を排除したり拒否したりしたことはありません。

世界最大のスペアタイヤは原子爆弾です。原子爆弾にはどのような役割があるのでしょうか？第二次世界大戦後一度も使われたことはありません。しかし、中国で昇進する政府官員のほとんどは原子爆弾とミサイルに関わったことがあります。この二つを扱えるということは



実力があるということであり、国家事業に対して忠実であるということです。すると大臣や省長（県知事）クラスになります。40歳そこそこで省長になれるとは羨ましい限りです。我々は40歳になってもまだ仕事を探す身分です。「スぺアタイヤ」は新しい名詞となりましたが、会社にとっては通常の行為です。何庭波も一躍有名になりましたね。アメリカからの輸出禁止令が出たその日の夜、抑えきれなくなったのでしょう。ここ数年はとても辛かったと思います。長年にわたってやっているのに、それを表立って言うことができなかったのですから。

**記者：スぺアタイヤはずっと存在し続けるが、使うかどうかはわからない、ということでしょうか。**

**任正非：**スぺアタイヤは必ず役に立ちます。それは我々のソリューションに合わせて設計したものだからです。使うタイミングになった時に、初めて導入されることになります。

12

**記者：**現在、ファーウェイに対して二種類の感情が鮮明になってきています。一つは明らかな愛国主義で、ファーウェイへの支援を愛国というレベルまで持ち上げています。もう一つは、ファーウェイと社会全体の愛国主義が結びついたことであり、ファーウェイを支援しなければ愛国者ではないという状態になっています。今この感情はますます極端になってきました。

**任正非：**例えば私の子供がアップル製品を使うからと言って、ファーウェイを愛していないと言えるのでしょうか？ そうだとは言えませ

ん。この話をよくするので余承東（リチャード・ユー、コンシューマー事業本部総裁）は気を悪くします。私がいつも他の会社の宣伝をして自分の宣伝をしてくれないと。ただ私が話していることは事実であって、ファーウェイ製品を使うから愛国者だとか、使わないから愛国者ではないと決めつけることはできません。ファーウェイの製品はあくまで商品に過ぎません。好きなら使う、気に入らないなら使わないというだけのことであって、政治と関連付けてはいけません。ファーウェイはあくまでビジネスを行う企業であり、広告でも「国の誇りのために」というような言葉を使ったこともありません。近頃の宣誓式ではそのような言葉を話す人もいますが、理性的でないスローガンを話さないようにすぐに通達を出しています。祝賀会や表彰式をやることは構いませんし、食事の席で多少行き過ぎた発言があっても咎めませんが、ナショナリズムを扇動するようなことがあってはいけません。

私はよく例え話をしますが、それはファーウェイに冷や水を浴びせるためのものなのです。ナショナリズムは国を傷つけるものですから、それはいいません。国家の未来の行先は「開放」にあります。今回の中米会談の後、中央テレビは「改革、開放をしなければならない」と話していて、とてもうれしく思いました。実際、我々の開放と改革は遅れてしまっています。WTOではコミットした内容があるので、恩恵を得たならば約束を果たす必要があります。もし、より早く約束を果たし、貢献をすることができれば、より多くの友人に恵まれるでしょう。中国の資金が多すぎるのであれば、アメリカだけに預けるのではなく、その一部をヨーロッパ、ロシア、アフリカ…こうした国々に預けてはいけないのでしょうか？ 返済しない恐れがあるとしても、彼らは国の信

用を担保にしているのです。今年返済できなかったとしても、100年後に返済するのは許されないことでしょうか？中国も切羽詰まって資金が必要というわけではないのですから、このような形でリスクを分散させればよいのです。農産品であれば一国だけから買うのではなく、ウクライナの農産品を買うこともできるのです。そうすればウクライナも苦境を抜け出すことができます。

**13 「科技日報」記者：チップセットには資金を投入するだけではうまくいかず、物理学者、数学者が必要だという話がありました。そして、ビジネスを行う企業として、ファーウェイあるいは任CEO個人からこれまで度々「基礎研究と基礎教育」についての発言や広告がありました。基礎研究と基礎教育について、ファーウェイでは具体的にどのような活動を行っていて、これらがファーウェイの将来の発展をどのようにサポートしていくのでしょうか。**

**任正非：**世界各国に26の研究開発能力センターがあり、700人以上の数学者、800人以上の物理学者、120人以上の科学者が在籍しています。さらに戦略研究院もあり、多くの資金を管理して各国で名の知られた大学の著名な教授への支援を行っています。この資金に対しては投資の収益を考慮することではなく、アメリカの「バイドル法」の原則に基づいています。つまり受益者は大学です。こうして、我々と関わる科学者がさらに多くなっていきます。

今日では5Gの標準で規定された内容が人類社会にどれだけ大きな影響を与えるのかという話が盛んに出ていますが、驚くことに5G

標準の起点は十数年前にトルコのアリカン(Erdal Arıkan)教授が発表した数学の論文にあるのです。アリカン教授がこの論文を発表して2か月後に我々の目に留まり、この論文を中心に各種特許を研究することとなりました。少しずつ研究を進め、これまで数千人を投入してきました。10年間かけて、我々がこのトルコの教授の数学論文を技術と標準規定に変換したのです。ファーウェイは世界の5G関連基本特許の内27%を保有しており、これは世界一の数字です。トルコの教授はファーウェイ社員ではありませんが、彼の研究室への資金援助を行っており、より多くの博士課程学生を募集できるように支援しています。博士課程学生を支援しているのです。日本でも、ある大学教授を支援しており、彼の4人の学生には皆さんファーウェイで仕事をしてもらっています。研究室でそのまま仕事をもらっています。それに加えて、教授はさらに4人の学生を集めることができるようになり、つまりは8人の博士課程学生が研究を手伝っているということになります。そしてすべての論文の権利は教授に帰属し、ファーウェイに帰属するものではありません。もし我々がその成果を必要とするのであれば、ビジネスとして取引が必要です。これはアメリカの「バイドール法」のルールです。このような切り口からより多くの科学者を生み出しています。

先週、世界科学者大会を開催しました。私は現場には行きませんが、中継を通じて私の部屋で動画を見ました。その際、たくさんの若手科学者が来て技術の通訳してくれました。皆さん博士で大変優秀な方です。これらの論文が未来の人類社会にどのような意味を持つのか説明してくれました。我々にはこうしたグローバルな交

流が常にあり、我々はエネルギーを吸収し、彼らも我々からのニーズを吸収することで、情報が広がり続けることとなります。

欧米企業は人材争奪において我々よりも長期的な視点を有しています。才能があると認められれば会社でのインターンに参加し、育成のために人を割り当てます。これは大学を出てから就職活動をするとは全く異なる概念です。アメリカ企業と人材を奪い合う機会が増えましたが、我々の実力はまだ足りません。世界各国の優秀な大学生に対し、大学2年生からオファーを出すようにしています。こうした子供たちはとても優秀で、例を挙げればノヴォシビルスク大学では6年連続で世界コンピューター大会の金賞、銀賞を獲得していますが、これまでは受賞者全員を5、6倍の報酬でGoogleに採用されてしまっていました。今年からはGoogleよりも高い報酬を提示して彼らを採用しようと考えています。ロシアの地でイノベーションを起こし、Googleと人材を争うことになります。我々は科学者のイノベーションを支援したいのです。科学者に成功は求めています。失敗もまた成功です。それは人材育成につながるからです。このようにすることで、絶え間なく前進を続けていく可能性が出てきます。

14

**「界面」記者：ファーウェイのラボを見学しましたが、防食設備、熱伝導など多くの新しい発明がありました。実はすべて高校化学の理論なのですが、実際に使うとなるととても不思議なものに見えます。これこそが任CEOの言う基礎科学と基礎教育の一種なので**

しょうか。こうした基礎科学の蓄積は、今の重要な時期に会社をどれだけ支えられるものなのでしょうか。

**任正非：**原子爆弾の核分裂連鎖反応式は実は中学生でも学ぶものですが、原子爆弾を作り出すのは難しいことです。基礎科学も理屈は簡単ですが、いざやるとなると非常に難しいのです。ですから、海外のとても小さな発明に見えるものであっても、様々な発明を組み合わせることで、数千、数万の特許が小さな部品になっていくのです。

**15 「新浪」記者：**現在、数学と基礎研究への投資を強化することが議論されていますが、世界と比較したとき、ファーウェイの投資はどれほどのレベルにあるのでしょうか。また、なにをきっかけとして基礎研究の重要性を認識したのでしょうか。今後のこの分野への投資目標と期待値はどれほどでしょうか。

**任正非：**一つの例を挙げれば、P30スマホのカメラも数学なのです。カメラの写真は撮るものではなく、アルゴリズムで計算されたものになっています。人間の目は一億個のレンズに相当しますが、カメラにはただ一つのレンズしかありません。スマホは一つのレンズに入ってくる光を、アルゴリズムによって数千万個のビジュアルレンズに分解し、それを復元しています。社内の数学者は「人間の目より優れたスマホを生み出そう」というスローガンを掲げています。私は社内のスピーチでそれを批判したこともあります。その必要がないと思ったのです。しかし、彼らも譲らないので仕方ありません。彼らは「スマホを使って月を

撮ると、1000キロの距離でも撮れる」と言っています。これは本当かもしれません。数学なので、微弱な信号であっても復元できる可能性はあります。

フランスのニース研究所で彼らに会った時にこのように話したことがあります。「ニースの海は青い。空も青い。では数学者の公式はなぜ青いのか？」以前の画像はブルーの色味が強かったのです。現在は修正されたようですね。スマホはここまで急速に進化しましたが、これは「スピア・タイヤ」戦略によるものです。本来キャリアネットワークのために用意された「スピア・タイヤ」は端末部門に回されました。端末部門は水を得た魚のごとく、3か月ごとに製品世代が入れ替えるようになりました。数学者の貢献が大きかったと思います。もちろん、物理学者が作った光の三色センサーも重要です。

ですから、電子工業が外部から購入した部品を組み合わせる段階に留まっていたは不可能です。もちろん、彼らにもアルゴリズムはありますが、それは他社のアルゴリズムを使用しているだけです。パーツにその分のコストを上乗せしてから彼らに販売しています。この分野では、我々は世界をリードしていて、世界の最先端に立っています。

16

**「環球網」記者：アメリカは自らファーウェイを叩くだけではなく、ヨーロッパの同盟国も引き込んでファーウェイに対して圧力を加え、封じ込めようとしています。もしアメリカが今後もヨーロッパの同盟国に対し、ファーウェイへの扉を閉ざすよう強硬に求めるのであれば、任CEO自らイギリスのダウニング街10番地やフランスの**

**エリゼ宮などを訪問し、より直接的、効果的なやり方で閉ざされた扉をこじ開けるということはあるのでしょうか。**

**任正非：**かつてはよくダウニング街10番地にアフタヌーンティーをしに行ったものです。世界との結びつきを学ぶためにはどうすればよいのかと聞かれたので、アフタヌーンティーと答えたのです。そこで、私を迎えるためにダウニング街でアフタヌーンティーを用意していただきました。我々は各国の指導者とも繋がりを持っています。各国にはそれぞれの利益がありますし、すべての人を従わせるほどの強い力はアメリカにはありません。

17

**「鳳凰網」記者：**去年はスマートフォンメーカーによるバリアフリーへの支援に注目していました。テクノロジーの進歩は障害者に非常に役に立つものですし、ファーウェイは有望な企業だと思います。先週5月16日は世界アクセシビリティデー（Global Accessibility Awareness Day）でした。先進的なハイテク企業として、バリアフリーにおいてどのような貢献をしてきましたか。また、今後はどのような計画があるのでしょうか。

**任正非：**以前に日本で我々のスマートグラスを試したことがあります。数千キロ以上離れた従業員の操作を見ることができ、リモートで彼らの操作を指導することもできました。スマートレンズをかけると、すべての図面情報がレンズにあるため正しいところや間違ったところをすべて指導することができます。これは既に実現しているものですが、商用されたかどうかは分かりません。



障害者への支援は、今後実現することができますが、今どこまで進んでいるかはまだ分かりません。彼らに電話で確認させましょう。理論上、脳神経を刺激することで実現できます。私がかけたのはワイヤレスのレンズなので、数千キロ以上離れた社員の作業工程を見ることが出来ます。科学者が見せてくれたのはまだデモなので、商品化が決まったわけではありませんし、現時点でまだお約束はできませんが。

18

**「鳳凰網」記者：アップルは基礎教育を長年重視してきており、とても良い結果を残しています。iPad、iPhoneは子供の学習にも活用されています。ファーウェイでは基礎教育を高く重視していますが、基礎学科を含めてファーウェイではどのような努力をされてきたのでしょうか。口先だけではいけないと思います。ぜひ教育についての見方を教えてください。**

**任正非：**民族全体の文化的素養を向上させることは国の基本的な責任です。素養を向上させることへの責任を担うことができる企業は存在しません。教育の話をしたからと言って、自分で教育に従事するのは間違っています。

中国が今後アメリカと競争をしていくためには、教育を向上させる以外の道はありません。教育ツールの商品はまた別の話であり、最も重要なことはやはり教師を重視することだと思います。教師が尊重されるようになると、多くの人が教師になりたいと思うようになります。深センの教師が尊重されるようになると、給料が上がり、253人が1つのポストを争うことになりました。ファーウェイでは清華大学付属高校

を支援して清瀾山学校を建設しました。校長先生は、学費が高いので将来は中国一の学校になるだろうと言っています。この学校では2000人ほどしか募集をしていませんが、社会全体に開放されており、ファーウェイ社員もこぞって子供を通わせようとしています。入れなかったからと言って私を頼る人もいますが、それはどうしようもないことです。

教師の政治的な立場が向上し、経済的待遇が良くなつてはじめて教育を大きく発展させることができるのだと思います。どうしてこれほど思い入れが強いと思いますか？ 私の両親は田舎の教師で、貴州省の最も辺鄙な場所にある少数民族地区で農村教育に従事していました。生涯をかけて教師を務めたその両親が子供に伝えた言葉は一言、「絶対に教師になってはいけない」というものでした。教師でさえも自分の子供を教師にさせないというのであれば、国全体で後継者がいなくなってしまう。彼らの政治的な立場の低さ、他人から浴びる軽蔑、経済的な待遇の厳しさなど、その苦しみを私も自ら感じたのです。実際、彼らと暮らす中でこの苦しみを体感したので、教師という道を選びませんでした。

19

「中国経営報」記者：二つ質問があります。まず会社の今後の展開について、現在は業務領域別の規模はコンシューマー向け、通信事業者向け、法人向けの順に並んでいます。任CEOの予想として、5年、10年後にこの3つの業務領域の売り上げにおける比率はどのようになると思いますか。また、ハイシリコンについて、現在

**の状況の中でハイシリコンは今後ファーウェイの中でどのように位置付けられるのでしょうか。**

**任正非：**ハイシリコンはファーウェイのサポートチームとして、ファーウェイという主力部隊とともに前進します。戦車部隊の給油車、架橋機、担架隊のような役割を果たすという位置付けです。3つの業務領域の中でも、利益の大きな部門の発言権が最も高いということではなく、ネットワークをつなげる部門がなければ世界に覇を唱えることはできません。アメリカが攻撃するのはこの部門ですし、「ボロボロの飛行機」が象徴するのもこの部門です。改めて整理したところ、この部門にはあまり問題がないということがわかりました。長い間準備をしてきたため、むしろほかの部門が問題を抱えています。5G、光伝送、コアネットワークなどの分野はダメージを受けることなく、長期間にわたって世界から何年もリードすることができます。

**20 「第一財經日報」記者：近日ハイシリコンによる採用情報が注目されています。世界各国から従業員を募集・採用していますが、将来ハイシリコンはどのタイミングで独立するのでしょうか。**

**任正非：**独立することは決してありません。ハイシリコンは主力部隊の中にある「給油車」、「担架隊」、「架橋隊」であり、主戦部隊ではないのです。独立することがあり得るでしょうか？ ネットワークをつなげる部門こそが主戦部隊です。将来の売上高は必ずしも他の部門より高いとは限りません。「エベレスト」はそこまでの量を提供できない

かもしれませんが、「エベレスト」が世界に対して持つ意味は重要です。戦略高地です。アメリカはこの戦略高地を手に入れるために、そして攻略ができないために行政的な手段を使うのです。金銭だけを見てこの戦略高地を放棄することはあり得ません。主従の関係が変わることはありません。

21

**「第一財經日報」記者：**ファーウェイは事業継続性マネジメントの準備をしていると言いますが、サーバーや基地局などを構成する部品数は膨大なものになります。任CEOの楽観的な見方はどこから来るのでしょうか。

**任正非：**問題を整理し、すべての問題をそれぞれ解決していくということです。

22

**「人民日報」記者：**研究開発に関して、ファーウェイの研究開発への投資は非常に大きなものですが、今後ファーウェイでは特にどの分野の研究開発を重視していくのでしょうか。技術の蓄積にはどのようなものがありますか。

**任正非：**この30年、常に同じ「城壁の突破口」を目がけて突撃してきました。数十人、数百人がこの「突破口」を狙い、数万人、十数万人になってもこの「突破口」を攻撃しています。いずれこの「突破口」は攻略できるでしょう。加えて、この「突破口」を砲撃する「弾薬量」は毎年200億ドルの研究開発費用です。世界中を見渡して

も、我々と同じように一つの「突破口」目がけてこれだけ多くの砲撃を加えることができる上場企業は存在しません。

我々は「情報トラフィックの通信をスムーズにする」ことだけを目標に努力をしてきました。端末は「水道の蛇口」であり、キャリアネットワーク事業本部は「水道管」です。こうすればするほど世界をリードできる可能性が高まり、世界で一定程度のふさわしい地位を獲得しやすくなるのです。しかも砲撃量は今後もますます多くなります。多少財務上での挫折があったとしても、技術への投資に影響することはありません。生活費はすでに十分あるので、社員はそこまでお金に執着はしません。多くの研究者の奥様たちは節約をしてしまうので、それに私は文句をつけています。ファーウェイの誰こそが雷鋒なのかと聞かれたことがあります。そこで、高価なお店に行き、いくつかバッグを買って帰る人を見つけたらご主人の勤め先を聞いてみてくださいと言いました。もしファーウェイの人であればその人の社員番号を検索すると雷鋒だというわけです。せっかく主人がたくさん稼いでも、奥様が使わないのであればモチベーションがなくなってしまいます。我々は今後も同じ分野を進み続けます。転換することはありません。

ネット上では我々が自動車を生産するという話が伝えられていますが、それはしません。というのも、我々の扱うコネクテッドカーの領域はあくまで世界の最大手自動車メーカーのサプライヤーとしての立場です。車載コンピューティング、車載電子機器がメインであり、その産業は大きなものになるかもしれません。他社と協力してともに自動無人運転を実現します。その際に車にファーウェイのロゴが付いたとしても、それはファーウェイが自動車を生産することにはなりません。

23

**「搜狐」記者：任CEOは基礎教育を大変重視されていますが、今後何らかの形で基礎教育に参入する可能性はありますか。**

**任正非：**基礎教育は国の責任であり、企業としては企業のやるべきことを果たしていかなければなりません。我々は主戦部隊であり、「戦車部隊」が前進する際に子供が何人か紛れ込んでいたり、漢字ドリルを持っていたら「上甘嶺（朝鮮戦争の激戦地）」を奪取することができません。人類のためにこれほどまでに膨大なネットワークを建設すること、これこそが我々の最大の社会責任です。世界中の30億人の人々を我々が接続しているのです。特にアフリカ地域では収益にならないという理由で欧米諸国の企業が関与しませんので、ファーウェイが接続を確立したのです。もしファーウェイが消えてしまうと、それこそ世界に脅威を与えるのではないのでしょうか。

我々が直接教育業へ参入することはありません。なぜなら我々の主要部隊はさらに縮小され、重要性の低い組織は削減されるからです。削減されて、民兵組織として私有化されて我々とともに前進することになります。淮海戦役のように、農民工が一輪車を押して食料を届けるのです。ただ、報酬を与える必要があります。今年の旧正月期間中に社員が残業する間、5000人ほどのスタッフがサービスを提供しました。それは民兵組織とも言えます。旧正月中は物価が倍くらいになりますし、スタッフにもボーナスを支給し、すぐに現金化します。

24

**「21世紀経済報道」袁一泓：我々から見るとファーウェイの管理哲学、管理理念は任CEOの管理哲学と管理理念ですが、ファー**

**ウェイの管理哲学と管理理念の真髄は何だと思われますか。これまで世界の管理哲学は長い間欧米諸国が主導してきましたが、中国の管理哲学や管理理念を今から世界へ発信すべきだとは思われますか。ファーウェイの秘訣が書かれた書籍が市場に出回っていますが、ファーウェイには本当に秘訣が存在するのでしょうか。そして、それを他社にコピーされる可能性はありますか。**

**任正非：**ファーウェイに哲学はありません。私も哲学を学んだことはありませんし、哲学書を真剣に読んだこともありません。市販されている書籍を読んだこともありません。恐らく誰かが作り上げたのでしょう。外部で流布しているファーウェイ哲学とは、様々な人が適当に話しているだけなので特別なものではありません。ファーウェイに哲学があるとすればそれはただ一つ、「お客様志向、お客様のために価値を生み出す」ということです。お客様のポケットからお金を取り出すには、3つの方法があります。まずは奪うこと。これは犯罪です。続いて盗むこと。これもしてはいけません。拘置所で数日拘束されます。3番目はお客様が喜んで購入すること。優れた商品とお客様が必要とするサービスを提供することが必要です。これが唯一の秘訣だと思います。

我々のキャンパスにあるカフェでさえも商売が繁盛しています。なぜでしょう？それは偽物を作らず、こつこつと真剣に経営したからです。以前のカフェは5、6名の社員が高い給料や株を受け取って経営しているにも関わらず、ずっと赤字でした。それで彼らに起業するように私から持ちかけました。それぞれが1店舗立ち上げると、大体7、80万元儲かります。「以前は赤字だったのに、今は儲けている。何をして儲けているのか？」と本社の人間が監査に行きたがるので、私は

監査をするならばその度に一人ずつリストアップすると伝えました。それはなぜでしょう？その部門の人数が多すぎて、無駄なことをしているということです。家賃や光熱費をしっかりと納め、衛生面で問題がないのであれば、社員が気に入ったものにそれ以上干渉する必要はないのです。ですので、我々はバックオフィス部門をできる限り縮小します。世界170の国・地域に合計18万人の従業員がいるにも関わらず、バックオフィスに所属する従業員は703名しかいません。

**25 新華社記者：**近日、任CEOの持株従業員総会でのスピーチを見ました。ファーウェイではガバナンス規定文書が採択され、マイルストーンとなる進歩だと話されていました。その際ファーウェイのガバナンス体系についての内容もありましたが、ファーウェイのガバナンスの方向性をお聞かせください。

**任正非：**実際には、会社のガバナンス体制もガバナンス関連規定もすべてネット上で公開しています。取締役会の改選には1年以上の時間をかけ、9万人以上が参加しました。学習と対外普及を進めていますが、これまでメディアがあまり関心を持ってこなかっただけのことです。ご質問に対してこの場で完璧な説明を申し上げることはできません。これは一つの体系なのです。

**記者：**ファーウェイは将来どのような企業に、あるいはどのような方向性に発展していきたいと考えていますか。

**任正非：**資本を導入すること以外であれば、すべてのことについて検討の余地があります。



**26** 中央テレビ 記者：とても印象的な点があり、それは任CEOがかなりの危機感を有しているということです。チップセットは十数年前からスベアタイヤ計画があったといえます。このような危機意識はどこから形成されたのでしょうか。

任正非：いつも叩かれているので危機感を覚えるのです。

**27** 「36Kr」記者：多くの質問が出ましたが、ファーウェイにはスベアタイヤ計画があり、現状についても楽観的ということでした。では、現在最も心配されているのはどういうことでしょうか。今回の事件はご家族にも影響が出ていますが、家族との日常のやり取りが任CEOの考えに影響するということはあるのでしょうか。

任正非：私の家族を捕まえるということは、私の意思を揺るがすということですし、私の家族から受ける励ましも私の意思を鼓舞するものです。娘からの手紙には、長期戦になることを想定しているのでその気持ちを整えること、また楽観的であることが書かれており、私もほっとしました。プレッシャーがかなり軽くなりました。個人や家族、ファーウェイという観念を超えて、この世界の問題を考えなければなりません。さもないと私は客観性を失ってしまいます。

海外の記者と交流をすると、彼らもとても率直な意見を持っています。渉外・広報本部が全文を本に仕立てたので、本日皆様にお配りします。どうしてこれほど多くの交流を重ねるのでしょうか？もし狭い視野に立てば、我々は欧米メディアと争うことになります。もしかしたら皆

さんとも争うことになるかもしれません。ですから、自分自身の立場を超えて交流を行うことで、平等に問題を検討したいと思うのです。

ファーウェイの管理層のほとんどは自分自身の利益や企業の利益から問題を扱うではありません。グローバルな観点に立っていますし、世界でも我々を受け入れ、応援してくれる友人は非常に多く存在します。

**28 中央テレビ 記者：**私は自主知的財産権、自主イノベーションの問題に注目しています。自主知的財産権、自主イノベーションこそが未来への活路だと考える人も多くいます。任CEOは先程ハイシリコンをスペアタイヤとして生存し続けると話されましたが、それは自主イノベーションがベースにあるということです。一方で、「飛行機」の重要でない部分に関しては場合によっては放棄するべきで、時間や労力を無駄にすべきではないともおっしゃっています。どうしてこれほど大きな違いがあるのでしょうか。

**任正非：**自主イノベーションは考え方としては奨励に値しますが、人類の文明をベースとするイノベーションこそが正しいものです。すべての科学者は自主イノベーションを行っています、それはなぜでしょうか？彼らは不思議なテーマを扱っているので、誰にも理解できないのです。しかしながら、テクノロジーのイノベーションのためには先人の肩の上に立って前進する必要があることを理解しなければなりません。例えばハイシリコンも初めから自主イノベーションを行っていたわけではなく、他の人にも多くの知的財産権に関わる費用を納めていま

す。クロスパテント協定を結んだものもありますし、永久ライセンスという形もあります。私の中にあなたがいて、あなたの中に私がいるという形です。他の人が作った内容をベースに、我々のイノベーションを載せていくのです。

自主イノベーションを奨励することには同意しますが、その定義を明確にする必要があります。同じものを作り出したとしてもそれをそのまま使うことはできず、発明に費用を支払う必要があります。これが法律であり、先に申請した人間に権利が帰属します。無線通信を一番最初に発明したのはアレクサンドル・ポポフですが、ロシアでは秘密保持のためにこの発明を公表させませんでした。その後イタリアのマルコーニが先に申請を行ったため、無線通信の発明権は「マルコーニ」のものとなりました。飛行機の発明者もライト兄弟ではありません。彼らは飛行を行っただけであり、真の発明者はジューコフスキーなのです。ジューコフスキーの流体力学公式から翼をどのように押し上げるのかということが分かり、揚力流体力学の基礎が出来上がりました。また、今日でも中国の航空機用ジェットエンジンはなかなか基準に達しませんが、ジェットエンジンを発明したのは実は中国人なのです。鄧小平がスเปイエンジンを導入するためにイギリスを訪問した際、スペイからエンジンを売ってもらえることになりました。鄧小平が軍用のエンジンは売らないのかと聞いたところ、イギリス側から同意を得ることができました。中国は民用エンジンを中国民航機用の部品として導入する予定でしたが、イギリス人が軍用エンジンも売るということになったのです。H-6型爆撃機に使われているエンジンです。鄧小平が立ち上がってイギリスの科学者に敬礼をすると、イギリスの科

学者は驚き、すぐに返礼をしながら「中国の科学者による素晴らしい発明に感謝します」と言いました。帰国した鄧小平が発明者を調べると、呉仲華という人物で、湖北省で養豚をしていたのです。急いで北京に戻し、熱物理研究所の所長としました。呉仲華の研究からさらに深めて、ジェットエンジン理論でのブレイクスルーを果たすことはできないのでしょうか？現在、航空機用エンジンの設計は実験科学であり、理論科学ではありません。一方航空機そのものは必ず理論科学なのです。ショイグの航空機に関するスピーチを見てみてください。アメリカの飛行機はとても精密なものであり、飛行時間は4000から5000時間になります。ロシアの飛行機はそこまで先進的ではなかったため、1000時間しか飛ぶことができませんでした。ショイグの問いかけは、戦時中に1000時間も飛べる飛行機があるのだろうか？というものです。ほとんどは1000時間もしないうちに撃墜されてしまうのだから、4000から5000時間も飛ばす必要がなく、しかもコストも高くなってしまうと。実戦でのニーズが彼らの航空機デザインの原則を確定させたのです。また、飛行機の飛行速度が遅く、金属の表面が滑らかに成形できないという指摘をしたため、ロシアでは翼に何層にもコーティングをかけて、高速飛行時の空気の潤滑作用の問題を解決しました。こうすることでロシアの航空機の飛行速度も飛躍的に高まったのです。F22ステルス飛行機のステルス原理も1950年代に旧ソ連の数学者が発明したのです。数学者に言わせると、ダイヤモンドカットにはステルス性があるというのですが、旧ソ連ではこれを長年研究した結果意味がないものと判断しました。それは実現不可能であり、意味がないと判断されたのです。そのため論文の公開が許可され

たのですが、アメリカ人にとってはまさに宝物となりました。20年の時間をかけてF22ステルス機を作り出したのです。もちろん、現在となつてはメートル波レーダーによってF22は再び見えるようになっていきます。

中国も1950年代には多くの創造的な科学者がいたのです。しかし今はとても粗雑でバブルのような学問の雰囲気となっています。この雰囲気の中で、中国の基礎科学研究の競争力の基盤を固めることが果たしてできるのでしょうか？ですから、やはり学問の雰囲気を改める必要があります。

**記者：**お話の中でとても重要な内容がありました。自主イノベーションの定義とはいったいなんでしょうか。任CEOが反対されているのは、封鎖的、反復的な自主イノベーションでしょうか。

**任正非：**自主イノベーションが心がけであればそれは支持しますし、実際の行動として行うのであれば反対します。

**記者：**仮にそう定義するのであれば、ハイシリコンを反証として皆さん持ち出すのではないのでしょうか。

**任正非：**ハイシリコンもまた他の人の肩の上に立ったイノベーションです。

**朱広平：**自主イノベーションとはすべてを自分でイノベーションするということではありません。イノベーションで最も重要なこととは体系の中で最も重要な部分を掴むということであり、すでに他の人が作り上げた「タイヤ」を大量に複製することではありません。そこには意味がないのです。任CEOは数学を強調していましたが、数学の核心

とは「必然の結果とその理屈」についての問題を解決するということです。例えば、鋤を作ることは簡単ですが、その鋤の背景にある原理をご存知でしょうか？どのような形が最適なのでしょう？このようなものはすべて実験を行うことができますが、その背景にある原理とは一体何なのでしょう？実験と理論の間にどれほどの差があって、その極限はどこにあるのか。これらはすべて理論によって証明する必要がありますのです。

**記者：反論させてください。自動車製造業では李書福を自動車業界の雄だと称賛する声があります。資金を投じてボルボをも動かしたからです。一方で、エンジンを持っていないために不安定な巨人だとも言われています。世界の大多数の自動車企業はエンジンを作っていますが、我々は持っていないと。このような状況下で、自主イノベーションはますます重要なのではないのでしょうか。**

**任正非：**李書福に反対するわけではありません。ただ、ショックアブソーバーやタイヤは自主イノベーションなのでしょう？ドイツの自動車製造を見てみましょう。ドイツのシュトゥットガルトに行った際、工學院の院長が、入学してまだ数週間しか経たない一年生の授業を見学させてくれました。一人に一つ鉄板と歯車の図面を配布し、全員にやすりを使ってこの歯車を作らせるのです。作るだけではだめで、減速機に入れて実際に動かし、それをクリアして初めて評価されます。これがドイツ車の基礎になるのです。ヨーロッパ車と中国車にどのような違いがあり、どうしてそれほど高く売っているのか？それは信頼性が高いということです。誰でも車を作ることができますが、それが最も良い車であるかは別の話です。自動車を生産するためには、人類によ

多くのテクノロジー文明を活用する必要があり、これは自主イノベーションとも異なるものです。

**朱広平：**自主イノベーションとはすべてを自分で複製するというのではなく、自分の長所を見つけるとのことなのです。よく短所を補うことが話題に上がりますが、本当の問題とは長所がどこにあるのか、ということなのです。

**任正非：**短所の部分は他の人から買ってくれば良いのです。自ら生産する必要があるのでしょうか？

**記者：**仮に自分が持っていないもので、他の人のものを買いたくても買えないという場合にはもうどうしようもないのでしょうか。

**任正非：**我々のような極端な状態に陥ることはそうそうあることはありません。多くの人はこのような道を通ることはないのですし、人類の文明の力を借りて前進するべきです。自主イノベーションというのであれば、鋼板の原材料はどこから来るのでしょうか？それも他人のイノベーションであり、自分のものではないのです。

29

**中央テレビ 記者：**ファーウェイの現在の状況はあくまで個別の一例なのでしょうか。それとも、将来中国企業が頻繁に直面する事態なのでしょうか。

**任正非：**中国の具体的な社会問題を研究したことはありません。今も渉外・広報本部に迫られて対外的に話をしているのです。つまり、私を「盾」として「銃弾」を防いでいるのです。私も言われる通

り戦場に上がりますし、年を取りましたから、死んでしまってもそれは仕方がないでしょう。ですから、私は会社内部に存在する問題と世界中の関連する分野の技術に主な関心を向けています。我々の戦略の誤りを見つけるためです。自分の家族との関係もうまく扱えていないのです。子供たちとの交流は少なすぎましたし、妻との交流も少ないのです。彼女からは「会社のことばかり気にかけていて、家族は気にも留めない」と言われています。この上に社会へ注目するのであれば私の家がなくなってしまうかもしれません。ですから、私が社会への評価をすることはできませんし、中国国内の他の企業を研究する余力もありません。

**30 「財經週刊」記者：アメリカ国防省から話が上がった周波数への懸念について、これを解決する方法はありますか。**

**任正非：**今解決している最中ですよ。

**31 「虎嗅」記者：**これまでの取材についてまとめた冊子を読ませていただきました。その中で、外部からの質問には全くもって理解しがたい質問も存在します。実際には国と国の間の相互理解やイデオロギーに関わるものすらありますが、これをどのように改善していくべきだと考えていますか。今後、ファーウェイの海外での姿勢や広報する内容を変更することは検討していますか。

**任正非：**ファーウェイは広報ではなく、顧客に質の高いサービスを提供することを通してイメージの問題を解決していきます。製品はと



でも先進的ですから、顧客はファーウェイの製品を使用すればその良さが分かります。一つ例を挙げれば、韓国LGの会長から300MのLTEを開通したいと頼まれ、私は当時それに反対しました。しかし彼は通訳2人を連れて私を説得しにきたのです。私は100Mあれば十分で300Mは必要ないと言いましたが、彼はあくまで300Mを主張したので、結局要求に応じて300Mの機器を販売しました。その後、ローマ法王が韓国を訪問し、1.3平方マイルの会場に30万人が集中して皆が携帯で300Mの動画通信をすることになったのですが、ネットワークはパンクしませんでした。2番目の例はハッジのサポートです。これまではどの通信事業者もハッジの度に通信の中断が発生していましたが、我々がサポートを行うようになって以降、一度も通信は中断していません。祈りの前には400～500万人のイスラム教徒が電話の電源を切り、その後、ほぼ同時に電源を入れるためユーザー認証が一斉に発生しますが、ネットワークに異常は起きませんでした。これらはファーウェイが世界に見せつけるイメージであり、メディアによる広報を通してイメージチェンジをすることはありません。

例えば、イギリスでは光学チップ工場に投資しています。将来的にはイギリスをこれらのチップの輸出センターにするためであり、ドイツと日本にもこのような工場を持っています。あくまでもニーズが土台であり、イメージ作りのためではありません。我々がほしいのはイメージではなく受注なのです。

32

「観察者網」記者：昨日はファーウェイの株主構成に関する展示室を見学し、二つの感想と疑問が浮かびました。まず、ファーウェイの株主構成は東アジアの主要ハイテク企業とは全く異なる道を進んでいるということです。例えばサムスンやTSMCであれば、海外団体や外国人が持株の50%以上を占めており、欧米資本が東アジアの先端ハイテク企業から資本による収益を手にするようになります。この違い、および資本による収益というテーマについてどのようにお考えですか。また、ファーウェイの株主構成はファーウェイに最も適した形を探索した上でたどり着いた形であり、これまで数年の間にもファーウェイと欧米メディアの間に交流があったかと思います。しかし、昨日の説明を聞くと多くの欧米メディアには誤解があるように感じました。それは社員全員が株式を保有するわけではなく、あくまで社員全体に対するインセンティブ計画であると理解しているようです。これは欧米の二面性を体現するものであり、欧米のハイテク企業は人材、技術を重視するという尊敬すべき面がある一方で、自らと異なるモデルに対しては大きな誤解が生じたり、理解しなかったりするということです。では、欧米による誤解の原因はどこにあるのでしょうか。

任正非：我々は資本に対する関心がありません。ですから研究をしていないのです。欧米メディアが研究をするのは構いませんが、いずれにしても外部資本を会社を導入することはありません。会社の現在の問題は利益が多すぎることです。それは我々が価格を引き下げられないからです。引き下げてしまうと、我々の下にいる会社がすべ

て押しつぶされてしまい、我々は「項羽」と同じく最終的には滅びてしまいます。ですから、産業の中でそのようなことはできないのです。アップルは模範であり、常に大きな「傘」となることで下にいる企業が生存し続けられるようにしています。仮にアップルが定価をより安く引き下げてしまえば、この世界に他のスマートフォンは存在なくなります。我々も資金があるのでその一部を戦略に投資しますが、水平方向に拡張するのではなく、大学と科学者を支援していきます。科学者大会を開催して、世界中からトップクラスの科学者をこれほど多く集めることができたのも一つの奇跡なのです。

ですから、我々は外部資本を必要とはしていません。資本の強欲な本性は我々の理想の実現を崩してしまいます。

**記者：欧米によるファーウェイの株主構成への誤解はどこから来るのでしょうか。**

**任正非：**欧米の誤解は今日に始まったことではありません。数十年も中国を誤解しています。我々としては中国の法規を順守する限り問題ありません。

33

**「財新週刊」記者：**孟晚舟氏がカナダで逮捕された件も、今回のアメリカによる輸出規制も、アメリカによる表向きの理由は司法省によるイラン案件との関連とされています。ファーウェイの苦境を解消するためにも、ファーウェイとしてアメリカ政府や商務省、司法省と交渉をするという考えはありますか。

**任正非：**すでにアメリカ政府を提訴しています。弁護士を通じて法廷での交渉を行いますし、先方も証拠を提示する必要があります。

**記者：**つまり、任CEOが個人的に交渉をする予定はないということでしょうか。

**任正非：**そのようなパイプも持っていません。トランプ氏の電話番号でもくれるのですか？

34

**「網易」記者：**少し気楽な質問をしたいと思います。昨年にお嬢さんの姚安娜氏、妻の姚凌氏と家族写真を撮影されたことは大きな驚きを呼びました。父親として、あるいは夫としてでも構いませんが、自己採点するならば何点をつけますか。普段、家族に寄り添う時間はどれほどあるのでしょうか。お嬢さんはハーバード大学にて勉強をされていますが、彼女には将来どのような仕事をしてほしいと思いますか。

**任正非：**子供には申し訳ないなと思っています。すでに大きくなった二人の子供たちも、彼らの幼いころから私が軍人をしていた関係で、11か月に一度しか家に帰れませんでした。家に帰ったとしても、昼間は学校、夜は宿題、そして就寝して翌朝早くからまた学校に行くので、我々の間にやり取りはほとんどなく、感情も芽生えなかったのです。小さい方の娘も厳しい環境でした。その当時は会社が極めて厳しい時期にあり、会社に十数時間いたり、あるいは出張をし

て数か月間家に帰らない生活でした。当時は海外市場を開拓するため、そして我々の中国での成功が不当な手段によるものではないことを証明するため、一度海外に行けば数か月も滞在することになり、子供たちとのやり取りもほとんどありませんでした。とても申し訳ないと思いますし、子供たちは自らの努力で頑張ってきたのです。自分への要求が高いですね。

小さい方の娘が高校生の頃は毎週15時間ダンスのレッスンがあり、それを終えてから宿題をやるので、夜は1時過ぎまで起きていました。大学に進学してからは夜2時ほどまで宿題をやるようになり、数学の勉強などは4時、5時までということもありました。彼女は音楽やダンスに熱中しており、あるときパーティーに招待を受けたので、出席したいと私たちに相談してきました。私はそれに賛成しました。仮にここで否定してしまうと、今後の人生でつまずいた時に親が自分の道を閉ざしたと言う可能性があります。であれば、全力で彼女がやりたいように支援してあげるべきだと思いました。家族写真を撮りたいと言い出したので、私は一番最初にそれを全力で支持すると伝え、家族写真が公表されることになりました。妻は私が反対と思っていたようですが、私としては子供を支持する必要があると思うのです。申し訳ないことをこれまでしてきたのですから、今回こそ支援しなければなりません。しっかりと勉強をして、自らの手でその人生を掴んでほしいと思います。

**記者：奥様についてもお話しいただけますでしょうか。**

**任正非：**私はこれまで2度の結婚をし、3人の子供がいます。前妻は非常に気概のある性格で、文化大革命の際には重慶の30万人の紅衛兵の政治委員を務めた、堂々とした人です。私は紅衛兵にも参加できないような地味な人間でしたので、大学卒業時にも彼女がおらず、他の人が紹介をしてくれたのです。どうして彼女に見初められたのか本当に分かりません。彼女は空を飛ぶ「白鳥」であり、私は地上の「カエル」でした。勉強ができたこと以外は、家庭の経済事情も悪く、私の父親もまだ「牛舎」（文革中労働改造と称して知識人を収容する場所）に拘留されていました。どうして気に入られたのでしょうか？その後二十数年間ともに歩み、別れることとなりました。現在の妻はとても温和で、とてもよくできる妻です。二十数年間かけて熱心に子供を育て、素晴らしい成果がありました。私と姚凌の婚姻届のために前妻も協力してくれましたし、子供を戸籍に登録する際にも助けてくれました。私の前妻と現在の妻の関係も非常に良好です。

35 「人民日報」記者：Googleとの協力が停止されたことに対してファーウェイからはすでに声明が発表されていますが、改めてコメントをいただきたいと思います。オペレーティングシステムに関してファーウェイにはどのような影響が生じるのでしょうか。

**任正非：**影響はあると思います。Googleはとても良い企業であり、Googleも我々も対策を考えています。救済措置についての検討を行っています。

**36 「環球時報」記者：**ハイシリコンからは各種公式アカウントやWechatなどを通じて様々な人材募集の情報が発信され続けています。現在の中国企業には同じような問題があり、アリババ、テンセントなどもより多くのハイクラス人材を必要としています。海外人材をイノベティブな業界に引き込むことも含めて、ファーウェイとしてはどのようなものを提示することで、より多くのハイクラス人材を招聘することができるとお考えですか。報酬体系などに具体的な基準はあるのでしょうか。

**任正非：**使命感です。物質的な待遇にはもちろん具体的な基準がありますが、重要なのは使命感を彼らに与えることです。何かを成し遂げる機会を提供し、科学者が自由に発揮できるようにします。

**記者：**数か月前にヨーロッパ各地のファーウェイ支社を訪問させていただきました。多くの外国籍従業員もファーウェイの文化をよく理解していることが分かり、私自身もファーウェイに関する書籍を読む中で不思議に感じたのです。どのようにすれば、これほど特徴的な中国の民間企業を国際的に共通する企業文化を持つグローバル企業に発展させることができるのでしょうか。

**任正非：**外でご覧になった書籍の多くは不正確なものです。なぜなら、それはネット上の資料を編集したものにすぎないからです。ただ、そのような行為に反対しようとは思いません。彼らも生きていく必要があります。皆さんはファーウェイの心声社区を見てみるといいでしょう。こちらの方がより真実を表しています。また、外国籍の社員であっても我々と本質的な違いはありません。外国籍の社員

であっても、我々であってもお客様のためにサービスを提供するので  
すから、価値観が異なるはずがあるのでしょうか？

**記者：**近日よく話に挙がる「996（長時間勤務）」など、中国の  
企業文化には欧米の仕事の価値観と矛盾することが多くあるとい  
うことで、現在海外からも注目が集まっています。ファーウェイ社内  
ではどのように統一、協調を図っているのでしょうか。

**任正非：**仕事の価値観に関しては、我々としてはもちろん各国  
の労働法を守り、彼らに必要な時間を守ります。しかし彼らには使  
命感があるのです。使命感がなければよい結果を残せません。実は  
ファーウェイの海外の科学者は中国の科学者よりも懸命で、3、40  
歳になっても結婚をしていない科学者が多くいます。

37 **「科技日報」記者：**ファーウェイの主力部隊がますます力をつけて  
いるとありましたが、企業としてリストラをどのように考えているので  
しょうか。リストラの問題は中国市場では敏感な話題ですが、実  
際ICT業界の多くの企業では、現在従業員をリストラする準備を  
しているか、すでにリストラに入っています。しかし、1987年の創  
業以来、ファーウェイでは大規模なリストラが起きていません。

**任正非：**実際には、退職したファーウェイの従業員は現在在籍す  
る従業員よりも多いのです。自らの意志で出ていくことも退職です。業  
務がうまくいかないのは最高責任者の責任であって、従業員の責任で  
はありません。従業員は仕事を通して様々なスキルを身につけます。



部門を削減するとき、従業員に別の道を作らなければなりません。例えば、最近ではソフト部門を表彰しました。1万人を「レッドカーペット」で表彰したいと申し入れてきたので私はそれを承認し、最終的に数千人が表彰されました。その前の2017年には、上海戦略会議でテレコムソフトの業績が芳しくないため、削減することを決定しましたが、心配になったので、事前に少し賃金を上げるよう人事部に伝えました。彼らは業績がなく、職務レベルも低いため、他の部門に行っても待遇が悪くなると考えたのです。2年後に視察したとき、実際には多くの人昇給を待たずに新しい部門に赴任したことが分かりました。端末とクラウドの成功は、この時削減された1万人以上の従業員と大きく関わっていたのです。彼らは、新しい分野でチャンスを掴み、昇進し、新たなチャンスを見つけました。2年間に渡ってリストラを実施しましたが、外部からも、社内からも不満の声はありませんでした。1万人を超える人間の配置転換が滞ることなく完了したのです。現在でも多くの部門で減員を進めていますが、余剰人員の大部分を戦略的な主力部隊に移しています。一部のパフォーマンスの悪い社員だけ退職してもらうことになります。このように従業員を削減するのではなく、部門を削減するようにして、構造上の調整を行っています。

**38 「澎湃」記者：余承東氏は任CEOがかつてはiPhone、現在はファーウェイのハイエンドスマートフォンを使用していると話されていました。今はP30をお使いですか。**

**任正非：**あれは先進的すぎるので、私は毎回型落ちのものを使っています。最先端のスマートフォンを使うためには勉強をする必

要がありますが、その時間があったくないですし、新しい機能は私には必要ありません。

**記者：**任CEOは長年にわたり、キャリアネットワーク事業にこだわってきたのでしょうか。

**任正非：**いいえ。こだわる人に対してこそより厳しく叱ります。愛していなければ叱ることもないでしょう。余承東も相当に厳しく叱られてきています。

**記者：**コンシューマー向け業務の成長はどのように見ればいいのか。

**任正非：**あくまでサポートとしての分野であり、目的は収益そのものです。ここから資金を送り込むことで、キャリアネットワーク事業が世界を支配できるように支えていきます。キャリアネットワーク事業は資金さえ供給されれば突撃を行い、「エベレスト」を支配しに行くのです。たとえ実りがあまりなくとも、高山を抑えるのは正しい選択です。これはこだわりではなく、ルールなのです。

**記者：**個人的には、余承東氏には大変優れた能力があると思います。

**任正非：**彼に実力がないとは言っていませんよ。メディアの皆さんが余承東を応援してくださっていますね。ここから彼に電話をかけてみてください。

**記者：**ここ数年のコンシューマー事業の発展に対するコメントをいただけますでしょうか。

**任正非：**ある部門を肯定的に評価するとき、褒めるという形ではいいません。誤った部分を正すことで、正しい道に向かわせる必要があります。ファーウェイ社内の自己批判は非常に強烈で、常設の取締役会内部ではけんかになることもあります。最終的に意見が一致するまで議論を尽くします。

**余承東：**任CEOからも支援をいただきたいです。時折話されている内容が皆さんに誤解されて、それをもとに我々に厳しくプレッシャーをかけてくるような人がいます。

**任正非：**余承東、今日は背筋がピンとしていないようですね。

**記者：**コンシューマー分野での1500億ドルという目標は任CEOが決めたのでしょうか？

**任正非：**彼らが自ら決めました。恐らく達成できないでしょう。

**記者：**やはり任CEOは彼らに強く期待しているのだと思います。

**任正非：**人々の需要が飽和曲線を描くようになり、彼らの成長もそれに従います。多くの努力をしてもなかなか後から来る相手との差が開かなくなり、むしろ縮まっていきます。例えば、1秒間に映画を2部ダウンロードするのは非常に難しいことですが、1秒間に1部と2部の違いはユーザーにとってそこまで影響を与えるものではありません。技術的に多くの投資をしているのに、差があまり開かないとなると、企業は損失を出しやすくなります。業界が直線的に成長する限り、大きな差をつけることができますが、飽和してくると一気に難しくなります。ですから、今後を楽観視することはできません。

39

**「財經雑誌」記者：**株主構成に関して、かつてインタビューを行ったことがあります。その際にファーウェイ社員が気にしていることがありました。これまで長年ファーウェイの株価は上昇し続けているため、大量の内部株式を購入することで大きな収益を手に入れたものの、将来への不確実性が増す中で、仮に会社の問題が起こったとき、配当や収益に影響が出るのではないかという点です。

**任正非：**それは当たり前のことです。自らの意思で内部株式を購入しているのですから。自分の意思で売ることもできます。オープンな仕組みですので、必須の要求ではありません。ファーウェイ内部株の収益が下がることも当然あり得ます。社内の検討委員会からは、真っ先に会社に対して「30年連続で配当が30%を超えているがいつまで配当し続けるつもりなのか」と批判がありました。ですから、毎年常務取締役会では利益の成長が大きすぎることを批判しています。戦略への投資が足りないのです。昨年度についての検討は私のデスクに置かれており、まだ見ていません。ただ、今年はトランプ氏が制裁を発動したため利益は少し減るかもしれません。

**記者：**メリットを共有する以上、デメリットも共有しなければならないということでしょうか。

**任正非：**そうした一部の従業員の考え方は理解できます。従業員にも自らに帰属するものを自ら所持する権利があります。

**記者：**資本を導入すること以外、すべてのことについて検討の余地があるという話がありました。資本に関するこの問題もかなりセンシティブで、これまでも様々な伝聞が流れています。

**任正非：** 伝聞を信じることはやめていただきたいです。資本が導入されることは永遠にありません。これは会社の管理層全員に一致した意見です。我々は理想のために奮闘するのであって、金銭のためではありません。

40

**「36Kr」記者：** オペレーティングシステムに関して、具体的にはどの部門が担当しているのでしょうか。今後オープンソース化して開発者を集めるという可能性はあるのでしょうか。

**任正非：** どの部門が担当しているとははっきり申し上げられませんが、やってみようと思います。オペレーティングシステムを作る技術そのものは難しくありません。難しいのはエコシステムを作ることです。どのようにしてエコシステムを確立するのか、これは非常に大きなことであり、少しずつ進めたいと思います。

41

**「界面」記者：** 昨日、株主構成に関する展示室を見学して大変驚きました。ファーウェイでは会社と従業員の利益がかなり高い相関性を持っています。任CEOは1.4%しか保有しておらず、一票の拒否権を持つだけです。多くの創業者は株式の割り当てに応じた権利、さらにはそれ以上の権力を求めますが、任CEOがファーウェイでこれほどまでの影響力を持つその核心はどこにあるのでしょうか。

**任正非：**今年初めに新しい代の持株従業員代表会が選挙投票を通じて選出されました。これは1年以上の時間をかけ、一株一票の原則で投票された結果なのです。1年以上かかったにもかかわらずどうして社会には知られていないのでしょうか？私としてもなぜ従業員がこれほどまでに秘密として守っているのかは分かりません。選出された持株従業員代表は株主ではなく人を代表することになります。一人一票で会社の意思決定を採択します。取締役会では人数によって意思決定の投票を行われ、常務取締役会では取締役会の権限付与の下で日常的な運営を実行していきます。

42

**「梨視頻」記者：**任CEOはこれまで拒否権を行使したことはありませんが、これまでに実際に拒否権を行使しようとしたこと、あるいは今後行使する可能性がある状況というのは存在するのでしょうか。

**任正非：**「ブレクジット」です。元々私の拒否権には期限があり、その時期を迎えたら廃止するつもりでした。しかし新たな会社規定を採決する過程で、ちょうどイギリスのブレクジット問題が発生しました。仮にブレクジットのように民主投票によって一つの企業を滅ぼすことになってしまえばあまりに惜しいと考え、拒否権を維持することになりました。しばらくの間は自分で管理したいと思います。今後一部のチームが離脱し、中核となる精鋭チームがより小さなグループになったとき、私は個人の権力を放棄したいと思います。そして7人からなる中核精

鋭チームに権力を譲渡しようと思います。重大な問題が起こった際に拒否権が発動されるのであり、業務上の内容に関しては通常発動することはありません。



任正非

# 米ブルームバーグ TV インタビュー

2019年5月24日、中国深セン



**01** **ブルームバーグTV記者 トム・マッケンジー**：本日はインタビューをお受けいただきありがとうございます。先日、トランプ大統領が、安全面、軍事面から見て、ファーウェイは危険な企業であるとコメントしました。これについて、あなたはどのように考えられますか。

**任正非**：なぜ危険だとみなしたのかよく分かりません。我々は世界中で30億人のお客さまに情報通信サービスを提供していますし、アフリカ等の貧困地区を援助し、その他の地域とも情報を共有しています。苦難の末、人里離れた山奥にまで文化を伝えた「宣教師」のように、我々は敬虔な精神で人々にサービスを提供しています。なぜ、我々を危険な企業とみなすのでしょうか？5Gは原子爆弾ではありません。5Gは単なる情報伝達のためのツールであり、伝達する内容はツールと無関係です。いわばマイクのようなもので、声を伝えるマイク自体は危険視されません。何らかの話と、その話をした本人が危険なのです。ツールがなぜ危険なのでしょう？

つまり、この点において彼の話は根拠に欠けています。彼はこの言葉をきちんと吟味したうえで、信念をもって発言したのでしょうか。

**02** **トム・マッケンジー**：アメリカは最近ファーウェイを「ブラックリスト」に加えました。これはファーウェイにとって死刑を意味するとアメリカ連邦議会は考えています。これはファーウェイの生死を左右する決定だと思いますか。

**任正非：**まず、アメリカが我々の設備を買わないのは、市場経済における自由な行動です。買い手が買わない、売り手が売らない、それについては何の問題もありません。アメリカは情報セキュリティが脅かされると主張していますが、我々の設備がないのに、どんな影響を受けるのでしょうか？それに、今後も設備を買わないなら、アメリカのセキュリティ問題と我々に何の関係がありますか？全く無関係ですよ。

アメリカは法治国家で、証拠という言葉をよく使いますが、セキュリティ問題を脅かすという証拠を何一つ提供しないまま、我々をリストに加えました。最近、記者がポンペオ氏に「証拠はありますか？」と質問すると、彼は「君の質問は間違っている」と答えました。我々をエンティティリストに加えたのも間違いではないかと思います。

アメリカが慌てふためくようなことは何もありません。アメリカは長い間、世界で絶対的優位にあった国です。たとえ今後、アメリカに追いつく国があったとしても、アメリカが相対的優位であることに変わりはないのですから。個々の問題を、個々の企業が克服して進展する。これは本来喜ぶべきことです。我々はより良いサービスを人々に提供しているのに、そのサービスがなぜ脅威とみなされるのでしょうか？

エンティティリストに加えられると、ファーウェイは命を絶たれるでしょうか？死にはしませんが、我々の飛行機は攻撃されてボロボロです。ファーウェイは今、この写真、つまり第二次世界大戦で活躍したソ連の攻撃機イリューシンII-2のような状態です。ただ、満身創痍でもまだ死にたくありませんし、また飛びたいのです。我々は苦境にあります

が、死ぬことはありません。エンティティリストに加えられたことで、当社は苦しい立場に置かれるでしょう。でも、我々は飛行しながら穴を修復し、航路を調整して、必ず復活します。少なくとも5G等の分野では、我々は世界でトップレベルにあり、競合相手に1、2年で追いつかれることもないはずです。

03

**トム・マッケンジー：飛行機の理論は非常に興味深いお話でした。クアルコム、インテル、グーグル等の数社は、ファーウェイにモジュールやソフトウェアを提供しないよう要求されています。彼らのモジュールやソフトウェアなしに、ファーウェイはどれくらい存続できますか。**

**任正非：**アメリカは世界の警察ではありませんし、全世界を管理することはできません。世界の国々は自身のビジネス上の利益や立場に基づいて、我々と取引するか否かを決めます。我々と取引をしない企業が確定したら、すぐにその「穴」を埋めます。空を飛びつつブリキや紙で穴を補修すれば、飛行機はまだ航行を続けられます。いつまで飛べるか？これについてはまず飛んでみなければ。ボロボロの飛行機がどれくらい持つかなんて、私にも分かりません。我々はヒマラヤ山脈の上まで飛びたい。理想はチョモランマの頂上ですが、アメリカも同じ山に登頂したがっています。アメリカは牛肉の缶詰やコーヒーを背負って南側から登り、我々は干飯を背負い、ミネラルウォーターもなく雪解け水のみで、北側から登ります。

アメリカはファーウェイに対して極端な手段を使っています。何をそんなに恐れているのでしょうか？強大なアメリカが、小さな会社に過ぎ

ないファーウェイを、なぜそれほど重視するのでしょうか？こんなに重視され、世界中で大々的に宣伝されて、私はむしろとても感激しています。他人が我々のためにあんな素晴らしい広告を打ってくれたのです。ありがたいことですよ。

**04 トム・マッケンジー：**さきほどのチョモランマの話はどういう意味ですか？あなたにとってのチョモランマとは？チョモランマ登頂後の最終目標は何ですか。

**任正非：**ファーウェイは技術面において、先進性を高め、人々に最先端のサービスを提供するという目標のために努力しています。もちろん、アメリカの企業も同様の目標を持っています。互いに協力してこの目標を達成し、共に人々にサービスを提供することはできないでしょうか？

**05 トム・マッケンジー：**近頃、アメリカはファーウェイの行動を狙い撃ちしていますが、これによって更に苦しむのはファーウェイでしょうか、それともアメリカのベンダーでしょうか。

**任正非：**どちらにも辛いことです。

**06 トム・マッケンジー：**最近、5G技術に人々の関心が集まっていますが、アメリカのベンダーなしで、5G製品の品質を保証できますか。

**任正非：**5Gについては問題ありません。我々は最先端の製品についても自社で管理できます。

**トム・マッケンジー：**主力のネットワークサービスでは、他社製品に代わるチップを開発できましたか。

**任正非：**はい。

**トム・マッケンジー：**大体どれくらいかかりそうですか？ 自社開発のチップはいつ頃完成しますか？ 使用可能となる時期は。

**任正非：**実はずっと使っています。我々はこれまで「1+1」政策を採用し、半分は自社製チップを使用し、もう半分はアメリカ製チップを購入していました。そうすることでアメリカ企業の利益を保証し、我々も実践的な検証を得ることができます。アメリカが我々に多くの制限をかければ、アメリカ製チップの購入を減らし、自社製チップの使用を増やします。アメリカ企業がワシントンの承認を得て、我々に販売できるようになれば、今後もアメリカ製チップを大量に購入したいと思っています。こうした会社とは運命共同体の関係にあり、自社でチップを製造できるようになったからといって、パートナーを切り捨てることはできません。そんなことをすれば、我々と長期的に提携する会社はなくなってしまいます。

我々がチップを製造する目的は、他社を排除して閉鎖的な自社システムを構築するのではなく、自社の今後の技術に対する理解力を高めることです。つまり、我々はアメリカ企業のチップを全て自社製品で代

用するつもりはなく、アメリカ企業と長期的に友好関係を維持したいと考えています。ですから、自社製チップがいつ完成し、使用可能となるかではなく、ずっと自社開発のチップを使用しているのです。

**07 トム・マッケンジー：ファーウェイの部品供給を確保するため、現在のサプライチェーンを変える計画はありますか。**

**任正非：**今後もこれまでのサプライチェーンを維持し、アメリカ企業にオーダーを出すつもりです。もし供給がストップすれば、自社製品の供給率を上げ、自社で賄うしかありません。

**08 トム・マッケンジー：現在、ファーウェイは5G分野の覇者です。アメリカのファーウェイに対する行動は、ノキアやエリクソン等の競合相手にとって有利になるのでは。**

**任正非：**それも良いと思いますよ。彼らの収益が多少増えても、人々にサービスを提供することは同じです。ノキアもエリクソンも素晴らしい会社です。EUがファーウェイにアンチダンピング措置を採ったとき、最初に反対したのがスウェーデンとフィンランドでした。おそらくエリクソンとノキアのおかげでしょう。我々はずっと友好関係にあり、敵とみなしたことはありません。ですから、彼らのマーケットシェアが多少増え、我々の代わりにサービスを提供する責任を担っても問題ないと思いませんか？

09

**トム・マッケンジー：5Gで競合相手を抜いてトップに立ってから約2年が過ぎましたが、この2年間で差は縮まりましたか。**

**任正非：**もちろんですよ。我々は翼を撃たれて穴だらけなのですから。我々が少しゆっくり飛び、他社が少し早く飛べば、追いつかれて当然です。でも、我々もブリキで穴を補修しているところなので、それが終わればもっと早く飛べるでしょう。

10

**トム・マッケンジー：現在のこうした状況はCBG事業にどれくらいの損害をもたらしますか？例えば、スマートフォンやタブレットPCには、国外ベンダーがチップだけでなく、ソフトウェアも提供しています。CBGへの損害はどれくらいになりますか。**

**任正非：**ファーウェイは間違いなく影響を受けます。しかし、影響の程度は各製品、各部門の自己評価によります。代替案を見つけること、それが救済措置になります。我々は着実に前進し、目標に届かなくても成長を続けます。どんな苦境にあっても成長を止めなければ、我々がどれほど偉大であるか見えてくるはずですよ。私は今まで自画自賛をしたことがないのですが、一番辛い時ぐらい、自分で自分を称えようと思います。

11

**トム・マッケンジー：ファーウェイはアップルを抜き、世界第2位の携帯電話ベンダーになりました。そして第一四半期には携帯電話の販売額50%増を達成しましたが、これまで世界第1位の携帯電**

**話メーカーになるという目標はありましたか。その後、目標は変わりましたか。**

**任正非：**アップルは何といっても大企業です。2年前、我々はリングよりほんの少し大きい「モモ」になりました。2年が過ぎて我々はリングより少し小さい「スモモ」になりましたが、人々に食べてはもらえません。ただ、少し酸っぱくて、苦みがありますが。

**トム・マッケンジー：**やはり携帯電話の分野でトップになりたいですか。

**任正非：**いいえ。規模の大小は気にしません。ファーウェイは非市場企業なので、数値的な成長も利益も追求していません。生き残ることができればよいのです。

12

**トム・マッケンジー：**OSの問題についてお聞きます。ファーウェイは、自社製OSを研究開発しているとうかがいましたが、それはどのようなものですか？いつ頃販売できますか。

**任正非：**OSは技術的にはそれほど難しくありません。難しいのはエコシステムです。アップルやグーグルはエコシステムの構築が非常に巧みです。我々はアップルやグーグル、マイクロソフトのエコシステムを支持し、追随してきました。もし、自社で製作するとすれば、モノのインターネット等の新しいシステムも必要になってきます。もう少しシンプルなOSを作ることができないか？今のところ、必ずできるとはまだ言えません。努力します。他の部品やチップ、製品を製造するのと同様、努力していきます。



**トム・マッケンジー**：主な挑戦とはエコシステムを構築することですね。アップルやグーグルは何年もかけてエコシステムを構築しました。これがファーウェイにとっての挑戦ですね。私の理解は合っていますか？

**任正非**：はい。

**13 トム・マッケンジー**：中国がアップルに対して報復行為に出る可能性があるという見方があります。中国政府はこうした措置に踏み切るべきだと思いますか。

**任正非**：絶対に踏み切るべきではありません。もしこうした行動をとれば、私は真っ先に断固反対を唱えます。なぜ、アップルを規制する必要があるのでしょうか？アップルは偉大な世界のリーダーです。アップルがなければ、モバイルインターネットは存在していませんし、今の世界もこれほど豊かで多彩ではなかったでしょう。アップルは我々を導いてくれた師です。我々教え子が師に反抗するようなことは絶対にありません。もし、そんなことが起こったら、取材に来てください。私が真っ先に立ち上がり、アップル締め出しの決定に異を唱えます。

世の中には「ファーウェイが攻撃されたからアップルを攻撃する」という人もいますが、私はずっと反対しています。そういう考え方は間違っています。人類に偉大な貢献をしたアップルを、なぜ使ってはいけないのでしょうか？私の家族にもアップルユーザーがいます。もちろん、2種類の携帯を使っていますがね。

**トム・マッケンジー：こうしたポピュリズムや民族主義を心配していますか。**

**任正非：**ポピュリズムや偏狭な民族主義には断固反対です。経済はグローバル化へと向かっており、協力し合ってウィンウィン関係を築くべきです。世界はこんなに広いのに、たった一つの企業で何ができるのでしょうか。私は賛成しません。たとえ我々がトップになっても、我々だけではなく、皆と団結して、人々のためにサービスを提供したいと思います。

**14 トム・マッケンジー：トランプ大統領は米中貿易交渉の中で、幾度となくファーウェイが一つの条件になると言及していますが、その可能性はあると思いますか？あるとしたら、どれくらいだと思いますか。**

**任正非：**アメリカは既に我々を起訴し、我々もアメリカ政府を起訴しています。法的手続きに入った以上、何も話すことはありません。やはり、裁判によって解決すべきです。また、我々と米中貿易交渉は無関係です。アメリカは基本的に我々の製品を買ったことがなく、たとえ今後購入しようとしても、我々が売るとは限りません。やはり、裁判所の判決に注目すべきでしょう。アメリカの司法システムは公平で透明性が高いと信じています。

**トム・マッケンジー：しかし、彼は大統領であり、ファーウェイは貿易交渉の一部になると言っています。だからこそ、お聞きしたいのですが。**

**任正非：**もし、彼から電話がかかってきても私は多分出ません。  
もちろん、彼だって私の電話番号を知らないでしょう。

**15 トム・マッケンジー：**トランプ大統領と話し合う可能性はありますか？トランプ大統領は交渉の名人と言われていますが、あなたも交渉に長けておられます。お二人の間でなら交渉がまとまるのでは。

**任正非：**アメリカは我々を起訴しているので、交渉はありえません。法治国家なら裁判所の判決に従うべきです。

**16 トム・マッケンジー：**あなたはトランプ大統領を偉大な大統領だと考えていたようですが、現在もそう思っていますか。

**任正非：**トランプ氏は偉大な大統領です。彼は世界中に「ファーウェイは偉大な会社であり、決して部品を売ってはならない」と言明しました。つまり、ファーウェイの素晴らしさをアピールしてくれたのです。我々の契約は増加し、さばききれないほど注文が入りました。彼は偉大な大統領だと思いますよ。ファーウェイが偉大だと宣伝してくれたのですから。

**17 トム・マッケンジー：**多くの人がZTE（中興通訊）とファーウェイを比べています。去年、ZTEは制裁事件が起き、最終的に取締役会の入れ替えと罰金支払いに合意し、アメリカの査察を受け入れ

ました。ファーウェイ禁止令を解除するのに一定の条件が課せられる場合、そういった条件を受け入れますか。

**任正非：**付き合いがありませんのでZTEのことは分かりません。アメリカはニューヨーク州東部地区連邦地方裁判所でファーウェイを起訴しました。我々は裁判所で抗弁しますので、そこで会うことになるでしょう。

**18 トム・マッケンジー：**お嬢さんは現在カナダで軟禁され、アメリカへの身柄引き渡しを要請されたうえ、銀行詐欺、対イラン制裁違反の容疑で起訴されようとしています。トランプ大統領はお嬢さんを助けるため、この問題に介入してもよいと提案していますが、この話を受け入れますか。

**任正非：**カナダは法治国家です。カナダ政府は裁判所で法に基づき違法問題を明らかにしてくれるでしょう。孟晩舟は詐欺などしていません。この点について我々は既に裁判所で陳述しており、今後双方が証拠を提示することになっています。我々に証拠はあります。孟晩舟は恐らく政治的な理由から罪を着せられたのです。政治を司るはずのトランプ氏が、この問題をどうやって解決するつもりでしょうか？つまり、中国に見返りを求めるということです。我々は罪を犯していないのに、何を根拠に中国に見返りを求めるのでしょうか？

**トム・マッケンジー：**最近、孟晩舟氏と話をしましたか。

**任正非：**はい。

## 12、トム・マッケンジー：様子はいかがですか。

**任正非：**勉強しています。軟禁状態の中でも学問に励んでいます。

**19 トム・マッケンジー：**カナダとアメリカに対する法的行為は御社にとってプラスとリスク、どちらになると思いますか？状況はますます激化し、緊張が高まりそうな気がします。

**任正非：**カナダとアメリカに起訴されたから、我々は反訴したのです。彼らの行動を受けて対策を講じた我々が、社会秩序を乱したといえるのでしょうか？仮に我々が社会秩序を乱したとしても、なぜ起訴するのでしょうか？相手に起訴されて、反訴してはいませんか？アメリカは公平で、オープンで、透明性の高い国です。我々を起訴する権利があれば、我々が控訴する権利もあります。

**20 トム・マッケンジー：**アメリカが中国を狙う長期的戦略は何だと思えますか？中国の台頭を制限するためだという人もいますが。

**任正非：**政治のことはよく分かりません。私は政治家ではないので、それは政治家であるトランプ氏に聞いてください。

**トム・マッケンジー：**あなたは非常に豊富な経験や経歴をお持ちであり、ファーウェイのような優れた会社を創設しました。様々な国を訪問していますし、国際的な問題についても詳しいと思います。私

**たちは今、ある地点に到達し、新たな冷戦が始まるだろうと主張する人がいます。こうした冷戦はリスクをもたらすと思いますか。**

**任正非：**まず、私は自分に能力があるとは思っていません。あるとすれば会社の運営管理に精力をつぎ込むことで、ファーウェイ以外の問題には関心がありません。中国の問題を含め、発言は避けたいと思っています。なぜなら、他の中国企業のやり方をよく知らないからです。

外国に行くのは旅が目的で、おいしいコーヒーや美しい観光地について質問されたら、延々と話すことができます。ですが政治について聞かれても、私にはよく分かりません。

21

**トム・マッケンジー：**目の前の道を進めば、将来的には技術的に2種類のエコシステムが出現すると言われています。つまり、一つは中国主動によるもの、もう一つはアメリカ主動によるものです。これについてどうお考えですか。

**任正非：**まず、世界は紆余曲折の道を歩んできました。工業化時代には狭軌鉄道、標準軌鉄道、広軌鉄道があり、世界貿易の流通に影響を及ぼしました。当時、工業社会の流通速度は緩慢だったため、交通の障害はそれほど大きくありませんでした。交通システムと同様、通信標準体系も多様化の道を進み、4Gまでは複数の標準体系が存在しました。結果、「コスト高」をもたらし、人々が気軽に使用することはできませんでした。5G以降、帯域幅のコストが大

幅に下がり、体積の大きな4G設備は体積の小さい設備に置き換えられ、4Gと比べて容量は20倍、2Gと比べて10,000倍になりました。体積は非常に小さくても、エネルギー消費はわずか1/10です。

貧しい人も、新しい時代では安価な帯域幅を利用でき、文化的教育を受けやすくなります。将来、情報社会が普及すれば、僻地の子供たちも様々な世界を見られるようになります。進歩も加速し、より多くの穀物を植え、より多くの富を創り出せるので、人々は貧困から抜け出すことができます。これは社会にとって非常に有益なことです。

技術が2種類の標準システムに分かれるかどうかについては、今は明確にお答えできません。今後標準が2つに分かれ、それらが交わると思います。一方は南側から、もう一方は北側から山頂を目指す。でも、頂上では決闘するのではなく、情報化サービス提供の成功を祝うためにハグし合おうと思います。成功を祝して乾杯したいところですが、山頂には雪しかありませんから、雪をシャンパン代わりに乾杯し、ようやく人々のための共同サービスが完成するのです。標準が1つであれ、2つであれ、更にはもっと多くても、そんなことは重要ではありません。重要なのはサービスコストを下げることです。

22 トム・マッケンジー：貿易戦争がいつまで続くか予測していただけますか？2035年まで続くだろうと言った中国の元政府高官がいましたが、馬雲氏はあと20年続くだろうと言っています。あなたの予想はいかがですか。

**任正非：**私には予測できません。私は会社を経営しているだけです。会社なら大きくも小さくもできます。ちょっと叩いてピンポン玉のように小さくすることも、バレーボールやバスケットボールくらいまで大きくすることもできます。会社の大きさなら、いつでも調整できます。

23 **トム・マッケンジー：**ファーウェイの今日の発展は、主に知的財産権の侵害と政府の後押しによるものだと主張する人もいます。どのようにお考えですか。

**任正非：**アメリカが完成していないものを、我々は完成させたのです。アメリカにない技術を、我々がどうやって盗むのですか？アメリカが今後も発明できないものを、どうやって盗むのですか？政府というバックグラウンドの有無については、KPMGの監査がありますから、彼らの監査報告を聞いてください。軽率な考えで正しい判断はできません。もし、我々の技術がアメリカに劣っていたら、アメリカの政治家がこれほど執拗に攻撃するでしょうか？我々がリードしているからこそ攻撃するのです。

24 **トム・マッケンジー：**これまで、シスコシステムズや、モトローラ、T-モバイル 等から数多くの法律訴訟を提起されていますが、こうした訴訟はファーウェイの文化に影響を及ぼしましたか？ファーウェイはこうした訴訟の影響について、どのような措置をとっていますか。



**任正非：**まず、こうした訴訟についてはアメリカの裁判所で判決が下されるので、裁判所の結論を尊重しています。会社は一貫して従業員が違法行為を犯さないよう厳格に管理しています。当社の技術内容は非常に幅広いので、まずは我々が人々にどんな貢献をしているか聞いていただけますか？我々は9万件以上の特許を取得しています。最近取得した情報社会特許、デジタル社会の情報ベース等の主要項目は大きな貢献を果たしています。9万件中重要な特許11,500件は、アメリカで取得したもので、アメリカ政府から特許権を授与されました。ファーウェイが人々のために貢献していることを少しずつ理解してもらえば、誤解も少しずつ溶けていくと思います。

25

**トム・マッケンジー：**ファーウェイはエリクソンやノキア等の会社に立ち遅れていましたが、徐々に発展して5Gのリーダーになりました。何が決め手だったと思いますか？どんな措置をとられたのでしょうか？また、どのようにこの飛躍的發展を遂げたのですか。

**任正非：**まず、我々は他人がコーヒーを飲んでいるときも働いていました。総じていえば、我々は人よりたくさん努力しています。次に、我々一人一人は皆あまりお金がなく、会社の収益は全て分配しています。そうすれば、優秀な科学者や優秀な人材がチームに加わってくれます。私は大富豪ではありませんが、小富豪くらいには入るかもしれません。昔、私は貧乏でいいと言っていたのですが、20数年経ち、私は金持ちと見られるようになりました。中国には「財を散じれば人は集まる」という諺があります。財を分け与えれば、世界中の科学

者が我々との協力を希望し、仲間に加わってくれます。我々の歩みが速いのは当然でしょう。アメリカマネーの多くはウォール街が奪っていきました。科学者は手にした金銭がわずかだったので、我々のところに来たのかもしれません。

**26 トム・マッケンジー：**「私の国には、あなた方の助けが必要です。ファーウェイのネットワークに入り、情報を手に入れることが、国や政府、そして国民の利益になります」。もし、国が危機に瀕し、あなたを訪ねてこう言ったとしたら。

**任正非：**我々はバックドアを埋め込んではいません。絶対にそんなことはしません。我々は人々のためにサービスを提供しているのであって、情報のためではありません。なぜバックドアを埋め込む必要があるのですか？

**トム・マッケンジー：**あなたは中国共産党に入り、誓いを立てています。中国共産党の指導者が米中間の衝突解決を図るようあなたに要請したら、それでも会社を守れますか？ 共産党から命令されても、あなたは承諾しませんか。

**任正非：**共産党の誓いの言葉は人民への忠誠であり、アメリカを敵とみなすと宣誓したわけではありません。誓いの言葉の中にそんな文言はありませんでした。

**トム・マッケンジー：**実際の業務の中で、どうやって国の要求を拒絶しますか。

**任正非：**今まで、そんなことはありませんでした。ドイツの新聞は、ファーウェイのシステムにバックドアはなかったと報じました。イギリスは、ファーウェイが世界で最も厳しい審査を受けたと言っています。だからこそ、我々を信用し、ファーウェイの設備を使用し続けています。これは過去に証明されたことです。今後も、我々はそういったことはしません。

**27 トム・マッケンジー：**イギリスについて言及されましたが、先日、イギリスの某ネットワークセキュリティセンターがレポートを発表し、ファーウェイにネットワークセキュリティの問題を提起したが、まだ解決に至っていないと懸念していました。まだリスクの可能性が残っているのでしょうか。

**任正非：**レポートは非常に好意的な批評でした。ファーウェイも完全無欠ではありませんので、問題が見つければ改善していきます。同様に、バックドアを埋め込んだかどうかについては、他のアメリカ企業を取材していただければ、この問題について彼らが世界にどのように回答しているか、お分かりになるでしょう。

**28 トム・マッケンジー：**あなたと中国政府とはどのような関係ですか。

**任正非：**税を納め、中国の法律を遵守しています。

**トム・マッケンジー：**ブラックストに加えられた後、中国政府とコンタクトを取りましたか。

**任正非：**必要ありません。アメリカ政府と裁判所で会うのに、なぜ中国政府と話をしなければならないのですか？

**トム・マッケンジー：**報道によれば、中国政府は財政・経済面で御社をサポートする考えのようですが、どうお考えですか。

**任正非：**そんなことはありません。財務諸表を見ていただければ分かります。欧米銀行からの融資が減ったので、中国銀行からの融資が増えただけです。これまで低金利の欧米銀行から多額の融資を受けていましたが、彼らが融資してくれないときは、金利が多少高くても、中国銀行から借りる必要が出てきます。これはビジネス上の行為であって、政府とは関係ありません。

**トム・マッケンジー：**中国政府、もしくはその下部組織は、ファーウェイの株式やその一部を所有していませんか。

**任正非：**0.01元もありません。

29

**トム・マッケンジー：**一部の問題であれ、全ての問題であれ、結局は信用上の問題であり、アメリカはファーウェイと中国に不信感を抱いています。既に終わったことは別として、その他の行為、例えば、会社の再編や、上場等の措置によって信頼を高められると思いませんか。

**任正非：**第一に、我々はお客さまと30年にわたって相互理解を深め、30億の人々と良好なコミュニケーションを図ってきました。こうし

た信頼関係は誰が何を言おうと変わりません。第二に、アメリカの信頼を得るために上場するということはしません。我々には元々問題などありませんから、誰に何を言われようと怖くありません。

**30 トム・マッケンジー：現在、ヨーロッパで論争が巻き起こっていますが、ファーウェイは優勢ですか。**

**任正非：**絶対的に劣勢ですね。アメリカは世論を動かす能力に長けていますし、ファーウェイの声は極めて小さい。風にそよぐ草の音のように、大海の波の音にかき消されてしまいます。それでも、我々は叫ぶしかありません。我々は「沈黙は臆病を示さず、忍耐は愚鈍を示さず」という言葉を信じ、ずっと耐えてきました。でも、誰も我々を認めてくれないので、声をあげることにしました。我々の声は、誰かの耳に届くでしょうか？ 大した効果はないでしょう。アメリカの世論操作はやはり手強いですから。

**31 トム・マッケンジー：事業が成功していますので、顧客層と信頼関係が築かれているということは分かります。でも、私がお聞きしているのは政府についてです。ファーウェイのCEO、創業者として、あなたご自身に何ができるのか。また、それによって信頼を築き、信用を高めることができますか。**

**任正非：**実は、大多数の政府が依然としてファーウェイを信じています。どんな災害が発生したときも、最初に災禍の前線に立つの

は、大抵ファーウェイでした。日本で「3.11」東日本大震災が発生し、放射性物質漏洩という危機的状況に陥ったとき、他社が皆撤退する中、ファーウェイだけは被災者と現場に戻り、通信設備の復旧に尽力しました。これは原子力発電所の修復作業にも役立ちました。当時、孟晩舟は飛行機で香港から東京に入りましたが、東京行きの機内には、彼女と日本人のたった2人しか乗っていませんでした。

我々は人類の運命に責任を担っています。インドネシアの津波では、まず多額の現金と設備を寄付し、その後、数百人が海岸地区に赴いて通信設備の復旧に努め、緊急措置をとり、被災者の救済を支援しました。

チリ地震の際には、ファーウェイのスタッフ3人が地震に巻き込まれて、行方不明になりました。駐在員事務所からは、チームを派遣して捜索に行くべきかと電話が入りました。私は、余震が発生するかもしれないので今は行くべきではない。捜索に行った人間も地震に巻き込まれる恐れがあるので、もう少し待つようにと話しました。数日後、その3人から電話が入りました。現地の責任者は「生命第一」という会社の決定を知らず、マイクロ波が壊れた場所があるので、彼らを修理に向かわせていたのです。救援や応急措置のため、彼らはリュックを背負って被災地の真ただ中に向かいました。この出来事を、本人主演で3分の短編映画にしました。彼を訪ねてチリに行ったとき、チリ一番の富豪が高級ワインを1箱贈ってくれました。ワインを全て彼にプレゼントすると、彼は傍にいた高級官僚には1本も分け与えることなく、大喜びで抱えて帰っていきました。若者は素朴で、実にすばらしい。

それから、伝染病、エボラウイルス、エイズ、マラリア等の病気が猛威を振るうアフリカ、こういった地域でもファーウェイは戦っています。マラリアにかかった従業員も多くいます。ファーウェイはアメリカ軍の「戦場では銃を撃ち、傷を負う」という言葉に基づいて幹部を抜擢しています。過酷な土地で働いたことのない者は高級幹部にはなれません。

**32 トム・マッケンジー：あなたの経歴を振り返って、視聴者の皆さんにあなたがどういう人物か、どういう経緯でファーウェイを創設することになったかを知っていただこうと思います。あなたは昔、人民解放軍のエンジニアとして従軍し、その後1987年にファーウェイを創設しました。当時の経歴を紹介していただけませんか。**

**任正非：**実は、私の経歴は2つのステージに分けられます。一つは、計画経済体制下での生活です。大規模な軍縮が行われる前、私は軍務に服していました。つまり計画経済体制の頃です。この体制の中で、私はサブチームのエンジニアでした。しかし、突然の大規模軍縮で私たちは解雇され、市場経済の大海に放り込まれました。その次が、市場経済体制です。当時は、市場経済とは何かさえまったく理解していませんでした。例えば、10円で仕入れた商品を、なぜ12円で売るのが。それは詐欺ではないのかと思っていました。当時、我々の思想は制限されていて、大海の中で一口ずつ水を飲むような状況でした。おまけに人を信用し、疑うこともなかったので、小さな会社で働いていたときにお金を騙し取られました。自分で取り立てに行こうとしたのですが、弁護士を雇うお金もないので法律を勉強し、自分が弁護士の代わりをしようと世界中の法律書を読みあさり

ました。そこで、私は一つの道理を悟りました。市場経済は商品の供給源と顧客から成り立ち、両者の取引こそが法律なのだと。私は永遠にお客さまを管理することはできません。管理できるのは商品の供給源であり、守れるのは法律です。これが、我々が研究開発をしようと思った動機でした。つまり、自分で商品を研究し、合法的な取引によってお客さまから金銭を受け取ろうと思ったのです。

こういうわけで、元の会社で働き続けることができず、新しい仕事を探すしかなくなりました。ちょうど改革開放後で、政府は知識青年が都市に戻ることを許しましたが、彼らにお茶やまんじゅうを売る程度の就業機会しか与えませんでした。ただ、深センでは、一部の人間に科学技術関連の会社を設立することを許可していました。そこで、私もやってみようと思い、ファーウェイを設立することにしました。生活のために仕方なく設立したのです。その後、この道を進み、商品の供給源を作り、合理的にお客さまに商品を販売し、お客さまから金銭を受け取れるようになりました。これが経緯です。この会社を設立してから、今日まで歩んでこられたのです。

33

**トム・マッケンジー：1987年に会社を設立した目標は何ですか。**

**任正非：**あの頃は、食事さえまともにとることができず、ただ日々を生き延びるだけでした。当時、子供は小さく、妻は度々私にこう言っていました。午後5時に市場で傷んだ魚と海老を買ってきて、子供に食べさせたい。子供の成長のためにはたんぱく質が必要だからと。私たちは底辺の生活をするしかなかったのです。あの頃、私たち



に目標をもつことは不可能でした。生きていけるかさ分かりませんでしたから。会社で一番知られていたスローガンは「生き残れ、生き残れ、生き残れ」でした。現在、我々の「オンボロ飛行機」のスローガンも、やはり「生き残れ」です。これほど遠大な理想はありません。

**34 トム・マッケンジー：今日のような地位につくことを想像したことはありますか。**

**任正非：**無欲の人は、かえって我慢強いものです。私は欲もないし、たくさん儲けようとも思いません。少し株を持っている程度です。2000年頃は持ち家もなく、約30㎡の部屋を借りて妻と住んでいました。この会議室の半分位の広さでしたが、西日が当たるのにエアコンさえありませんでした。退路はなく、後戻りすれば待つのは貧困。前に進めばまだ幾らか希望があり、後戻りすれば希望さえない。だから、前に進み続けるしかありませんでした。でも、突然太陽の光が差し込み、山頂が見えてきたのです。アメリカが我々を攻撃してこなければ、我々は世界での地位に気づきませんでした。アメリカに攻撃されて初めて、自分にそれなりの地位があったことを知り、光栄に思いました。たとえ今日ファーウェイが潰れても光栄です。トランプ氏が他でもなく我々を攻撃したのですから。

**35 トム・マッケンジー：軍隊での経歴はあなたの会社の気風にどのような影響を与えていますか。**

**任正非：**我々には退路がありません。一歩ずつ進めば、「ロバが臼を引く」ようにでも前進できます。歩み続ければ何らかの成果は出ます。成果が出れば、「小さなロバ」もやる気が出て、歩いているうちに道が開けたのです。軍隊の性格は、困難も危険も恐れず、一歩ずつ前進するということです。

**36 トム・マッケンジー：**2000年にも苦しい時期があったとお聞きしました。当時、シスコシステムズから知的財産権侵害で提訴されたとか。当時と今を比較して、どちらが困難といえますか？やはり最大の試練というのは当時の事件でしょうか。

**任正非：**苦しくない時期などありませんでした。いつでも一番苦しいと思っていました。

**37 トム・マッケンジー：**報道によれば、2000年にあなた方は会社をモトローラに売却しようとしたが、結局は白紙に戻ったと聞いています。こうした転機は、あなたにとって楽しい出来事でしたか。

**任正非：**これについてはモトローラが愚かだったと思っています。当時、ガルビンが退任した後、ゼンダーがトップの座に就き、ナンバー2のマークが我々と売買契約の交渉をし、全ての文書に署名しました。我々は綺麗な服を着て砂浜を走ったり、卓球をしたりして承認を待っていましたが、結局、ゼンダーがこの審査を拒否しました。数年後、エリクソンのCEOに会ったとき、マークが当時の経緯について、あ

んなに良い買取話をなぜ拒否したのかと涙ながらに話していた、と聞きました。

当時、我々はアメリカが怖かった。会社が発展すればアメリカとの戦いは避けられません。ですから身の程をわきまえ、会社を売却して旅行業やトラクター開発に転換しようと思っていました。でも、計画は失敗しました。我々は、引き続きこの道を進むべきか、それともやはり会社を売却するべきか、もう一度話し合いました。私は妥協派で、常に妥協できることは妥協してきました。でも、若い人たちは続けたいと主張しました。彼らは技術畑出身でしたから、専門外の旅行業に転身し、旗を持ってガイドをするよりも、やはり技術に携わりたかったのです。私は、この道を進むなら10年後、必ずアメリカと争うことになるから、自社のレベルを高めなければならないと話し、皆の意見が一致しました。今、我々は散々な目に合い、「飛行機」は穴だらけですが、分裂もせず、皆が歩調を合わせ、結束は更に強まっています。これは当時の判断と関係しています。しかし、生き残れるかどうかは、まだ分かりません。「エンジンや燃料タンクがやられたらどうするのか？」と聞く人もいます。エンジンと燃料タンクどころか、ガソリンを売ってくれる人もなくて、飛行機はまだ飛べるのか？これは新たな問題ですが、問題に直面し、解決するには、状況を見ながらゆっくりと方法を模索したいと思います。

「我々の飛行機が着陸できるか」という質問ですが、着陸してみないと分かりません。現在、「オンボロ飛行機」はまだ空の上で、強風に煽られることもあり、風に耐えられなければ墜落もあり得ます。

**トム・マッケンジー**：こういった出来事はファーウェイを更に強くしますね。

**任正非**：どうでしょうか。一度洗礼を受ければ、我々の考え方もすっかり変わるでしょう。

38

**トム・マッケンジー**：将来的には、ファーウェイの最大のチャンスはどこにあると思いますか。

**任正非**：今、生き残れるかという問題も解決していないのに、将来について語れますか？アメリカが生存許可証を出すか出さないかも分からないのに？まだ解決もしていないのに、将来のことなどあまりにも遠すぎて分かりません。

39

**トム・マッケンジー**：生き残ると言えば、ファーウェイは研究開発に大きな投資をしていることで有名です。毎年収入の10%を研究開発に投じていますが、これもファーウェイが5Gの最前線で、主な触媒としての役割を果たすためですか。現在、アメリカはファーウェイを攻撃していますが、そういった状況でも自社研究製品やモジュールに使用するために、研究開発への投資を強化しますか。

**任正非**：昔はコストに基づいて販売価格を決めていました。しかし価格を低く抑えれば、欧米企業で取り付け騒ぎが起こり、破産する会社も出て、私も後ろめたい思いをしました。現在、我々の価格は全体

として高めに設定されています。エリクソン、ノキアに比べても高めなので、収益も多くなります。社内の分配基準は欧米と比べてもかなり条件が良い方ですが、従業員にもっと多くの給与を支払ったら、すぐに怠けてしまうでしょう。従業員を怠け者にしないためにも、多くの資金は科学研究や将来のために投資しています。これは土地をもっと肥沃にするための手段です。アップルは世界の中で最も偉大な企業です。彼らは大きな「傘」をもち、販売価格は非常に高いので、下にある安い価格設定の会社も生き残ることができます。我々もアップルに倣って「傘」を高く掲げたいと思っています。もちろん、若干低めにしますよ。実際には我々も結構高いのですが、他にもコストを抑える策は多くあります。収益が上がれば、科学研究に投資し、未来に投資します。

食うに困らず、餓えることがなければ、投資を拡大し続けます。最大の苦境に陥ったときでも、明日のために投資するつもりです。そうしなければ未来に希望はありません。損失を出して給与を支払えなくなったら、それはまた別の話です。今はそんな問題はありません。可能な限りは節約しますが、研究開発への投資は削りません。そうしなければ、将来生き残れませんから。

40

**トム・マッケンジー：人材確保の問題についてお聞きます。こういう状況の中、多くの中国人学生が米国ビザの発給を拒否され、アメリカに滞在できなくなった研究者も増えています。ファウエイにとって、これは人材確保の潜在的好機といえますか。**

**任正非：**ファーウェイの各雇用部門は専門性の面からこういった人材が必要か判断しています。必要であれば、もちろん確保します。

41

**トム・マッケンジー：**今後、最も重要となる技術変革は何だと思われますか。

**任正非：**人工知能です。

**トム・マッケンジー：**会社とあなたご自身にとって、AIへの関心度は高まりましたか。

**任正非：**現在は、AIチップやAIシステムの応用に大規模な投資をしています。生産ライン、管理システムにAIを活用しなければ、管理コストは高くなり、研究開発に回す資金を捻出できません。そのほか、当社製品の中にも、人工知能を用いた製品がたくさんあります。

42

**トム・マッケンジー：**CEOには、いつまで就任するご予定ですか。

**任正非：**私にも分かりません。しばらくの間でしょうね。

**12、トム・マッケンジー：**後継者に譲る計画はありますか。

**任正非：**あります。一人ではなく、一つのチームに引き継ぎます。チームの下には更にチームがあり、その一つ一つがチームを抱えています。連鎖反応のようなものですが、これは非常に壮大な継承計画であり、個人的なものではありません。そうでなければ、万一そ

の一人が病気で倒れたときに困りますよね？いずれにしても、我々は「オンボロ飛行機」ですから、後継者は一人ではなく、一つのチームになります。

**43 トム・マッケンジー：**供給問題に話を戻しますが、インテル、クアルコム、グーグルのような主要ベンダーは、モジュールだけでなく、ソフトラウェアについてもファーウェイとの取引を制限しています。この難関をどのように切り抜けるおつもりですか？緊急時対応策について具体的に聞かせていただけますか。

**任正非：**アメリカの企業は自身の利益と環境を考慮して、意思を決定すべきです。我々はベンダーの判断を支持します。現在はメディアでよく報道されていますが、その多くは明確なものとは言えません。

**トム・マッケンジー：**1年前には緊急時対応策を開始したと聞きました。つまり、そうした備えがあったわけですが、当時、なぜこうした措置をとろうとしたのですか？どのように対処されたのか、お話しいただけますか。

**任正非：**これは緊急時への対応というより、業界を牽引するための策でした。業界の技術が追いつかなければ、我々はもっと先進的なチップや部品を製造しなければなりません。しかし、我々が担うのはその一部です。数千、数万個を製造しようとするれば、コストがかさみ

ます。現在は、我々の飛行機の核となる「エンジン」や「燃料タンク」を作る準備をしていますが、「翼」の多くの部分はまだ準備ができていません。どこに問題があるのか整理し、修理する必要があります。2～3年後、また取材に来ていただければ、我々が生き残っているかどうか分かるでしょう。

44

**トム・マッケンジー：**生き残るとおっしゃいましたが、ファーウェイを殺すものとは何ですか。

**任正非：**未来を信じる心がなく、意志がなく、努力する粘り強さもない。それが自分を死に追いやる最大の敵です。

45

**トム・マッケンジー：**こうした局面に陥ったのは、中国がアメリカのトップレベルのテクニカル企業数社を規制したからで、アメリカは中国のやり方に対抗して中国企業を規制したという見方もあります。あなたはどう思われますか。

**任正非：**アメリカは我々のアメリカ参入を規制しただけでなく、世界中で我々を包囲攻撃しています。アメリカ市場への参入を規制しただけなら、我々にとってはむしろ喜ばしいことでした。元々参入する気はありませんでしたから。

**トム・マッケンジー：**中国政府はトップレベルの米国ハイテク企業に対し、中国国内での運営を制限していると聞いています。そうで



**あれば、アメリカが中国を規制するのは公平ではないかと思うのですが。**

**任正非：**今、彼らは我々のアメリカ参入を規制するだけでなく、我々が部品を購入できないように規制すると世界中で話しています。アメリカが法律制定という手段で我々を規制するなら、我々の過ちを見つけなければなりません。アメリカは三権分立の司法国家なので、立法機関は憲法に違反して、投票による判決を下すことはできません。そんなことになれば、我々は憲法違反だと告訴します。

46

**トム・マッケンジー：**あなたは中国に改革開放の歩みを加速してほしかったと、中国メディアに話されていました。もし、中国が改革開放の歩みを加速していたら、現在の局面は違っていたでしょうか。

**任正非：**当社の問題と国家が改革開放を加速するかどうかは別の問題です。混同してはなりません。私は一貫して改革開放政策を支持してきました。なぜなら、改革開放によって中国は繁栄を成し遂げ、強国に変貌したからです。中国は門戸を閉じてはなりません。中国が門戸を閉ざしていた5000年は貧しい5000年でした。開放政策をとった30年は繁栄の30年であり、開放は中国にとって有益な政策なのです。これとファーウェイの運命は無関係であり、中国が引き続き開放政策をとることを支持します。

しかし、開放にも秩序が必要であり、一步一步秩序立てて進めなければなりません。アメリカのようにオープンな国が、ファーウェイの参

入を許可していません。アメリカが秩序をもって管理できるのであれば、中国も秩序的に管理できるということを理解できるはずです。

47

**トム・マッケンジー**：5年後、ファーウェイがどのような姿になっているか想像できますか？5年後のファーウェイのビジョンは何ですか？何を期待されますか。

**任正非**：5年後のことなど想像もできません。まず、3年後のことをお話ししましょう。3年後に、もう一度取材に来て、ファーウェイが存在していなかったら、バラの花束を墓前に捧げてください。ファーウェイが生き残っていたら、あなたに大きなケーキをプレゼントしましょう。3年後に、あなたがバラの花束を持ってくるのではなく、私が大きなケーキを披露できるのが理想です。でも、今はどうなるか、やはり未知数です。

**12、トム・マッケンジー**：やはり、生き残ることですか。

**任正非**：生きることが、永遠に一番の目標です。命がなければ発展できません。私は今まで空想や夢想をしたことがありません。やはり現実的に問題を解決すべきです。

48

**トム・マッケンジー**：2003年のシスコシステムズの事件について触れましたが、当時から現在まで、CEOとして信頼への懸念を緩和するために何かできることはありますか？または、ファーウェイの従業員が本当に他人の知的財産を盗んだら、何ができますか。

**任正非：**シスコシステムズ事件の前も、我々は知的財産権の管理を非常に重視していました。だから、あのように大きな裁判で和解したのです。一方で、知的財産権の管理をさらに強化すべきだと決意する契機にもなりました。我々の知的財産権は人々のために大きな貢献を果たすものであり、内部管理に関する制約も多岐にわたっています。

49

**トム・マッケンジー：**ファーウェイには、従業員の進歩を強く促し、勝ちを取りに行くなどの、「狼」の企業文化があると聞きました。こういった文化はある種の状況を導きませんか？例えば、T-モバイルの技術情報盗難事件などは、こうした過激な企業文化が招いたものではありませんか。

**任正非：**個々の案件は司法手続きに入っていますので、裁判所の判決に任せています。会社の全体的な管理はやはり効果的だと思います。

**トム・マッケンジー：**知的財産権を盗むといった行為に対して報酬を与えるシステムを作ったことがありますか。

**任正非：**絶対にありません。

**トム・マッケンジー：**アメリカ司法省はファーウェイ内部にこうした奨励システムがあると指摘しているようですが、第三者の知的財産を盗んだ従業員に報酬を与えますか。

**任正非：**アメリカ司法省は既に訴訟を提起していますので、裁判所の判断に任せたいと思います。

**トム・マッケンジー：**あなたもこうした制度は容認しませんか。

**任正非：**絶対にしません。



任正非

# 独『ダス・エルステ』 インタビュー

2019年5月20日、中国深セン

**01** 『ダス・エルステ』：任 CEO は中国のジョブズと見なされ、ファーウェイは中国で偉大な企業と見なされていますが、どのようにしてやり遂げることができたのですか。

**任正非（レン・ジェンフェイ）**：まず、私はジョブズではありません。ジョブズは人類に対して非常に大きな貢献を果たしました。彼はモバイルインターネットを生み出し、しかも、彼の哲学は完璧主義です。私といたら、自身は特段、優れた技術があるわけでもなく、バケツ一杯の「糊」を手に、18 万人の従業員をくっつけて奮闘してもらっただけです。皆さんが踏ん張って手に入れた成果は、私の手柄にされてしまいました。私の哲学は、灰度（グレイゾーン）、妥協です。「白」と「黒」の間には妥協というグレイゾーンがあるので。ジョブズはとことんまで極めようとする人です。私たち 2 人は性格面では多くの違いがあります。私は彼ほど偉大ではないので、ジョブズと呼ばれるにはふさわしくありません。これは謙遜ではなく、本心から自分がそんなに偉大な人物ではないと思っているからです。

『ダス・エルステ』：そうは言っても、ファーウェイはグローバルな大企業で、ファーウェイの製品はインターネットを支える基幹になっていると結論付けることができると思います。

**任正非**：それはそうですが……

**02** 『ダス・エルステ』：任 CEO は 1944 年生まれで、7 人兄弟の長男です。中国南方の貧しい省に生まれたそうですが、ご両親のお仕事は何でしたか。

**任正非**：2 人とも農村部の教師でした。貴州省の貧しい少数民族の山間地帯で教職についていました。母は小学校の校長で、父は中学校の校長でした。

**03** 『ダス・エルステ』：任 CEO が育った時代は、中国は困難に満ちていました。50 年代末の大飢饉に続けて、文化大革命が起きました。当時のことで覚えていることは。そして、あなたへの影響は。

**任正非**：私が子供の時から大人になるまで、一番の記憶は腹いっぱい食べられなかったことです。一番たいへんだった飢饉の 3 年間、一番の夢は饅頭（蒸しパン）を食べることでした。夜寝る時の一番の願いは、饅頭を食べる夢を見ることでした。しっかりと勉強して、将来出世するなど考えたこともありませんでした。また、私は子供の時からお小遣いのことを知りませんでした。高 3 になってはじめて母に呼ばれて、毎日 5 銭ずつ小遣いをくれる約束をしてくれました。やっと自分が自由に使えるお金があると思いました。

**04** 『ダス・エルステ』：20 年ぐらい前に、任 CEO はご両親についてエッセーを書きました。私たちも読ませてもらいましたが、「飢え」がその中の重要なキーワードでしたね。

**任正非**：1959 ～ 1962 年頃は「飢え」の時代でした。中国経済は 1963 ～ 1964 年から回復し始め、「飢え」がキーワードではなくなりました。経済が回復した後、中国の政治は左へと転じはじめ、

「四清運動」や「文化大革命」が始まりました。文化大革命のやろうとするテーマは、私個人の考え方とは合いませんでした。私は技術のことばかり考えるタイプで、政治のことがちっとも分かりません。突然、社会が政治に熱狂するようになったので、私はそれについていけず、どうすれば良いか分かりませんでした。

文化大革命の中で、私もみんなと一緒に街に行き騒いだり、デモに参加したりしたかったです。しかし、父は「走資派」として打倒され、「牛小屋」に閉じ込められたのです。あの当時の中国では、刑務所でない場所で身柄が拘束されることを、「牛鬼蛇神を閉じ込める」と呼ばれていました。そうした小屋は略して牛小屋と呼ばれていました。そういうわけで、私はあのようなイベントに参加する機会がありませんでした。2001年に『私の父と母』というエッセーを書いた時に、思い出してふと気づいたことですが、あれだけ「偉大なプロレタリア文化大革命」で、億万もの紅衛兵が運動を起こしたのに、私自身は何と、紅衛兵ではなかったのです。なぜ紅衛兵に参加しなかったのかというと、1つは家柄が良くなかったので、大きな組織からは「参加しないでくれ」と言われました。かと言って、小さな組織には私自身行きたくありませんでした。そういうわけで、どっちつかずのまま蚊帳の外にいました。

**『ダス・エルステ』： どうして紅衛兵が任 CEO の一家を標的にしたのですか。**

**任正非：** 私の父は師範専門学校の校長だったからです。文革ではまず初めに学校の校長、先生から標的にされました。父は共産党内の高級知識人でしたが、政治的身分では労働者、農民と幹部と



は違っていました。彼らはとても単純で、田舎育ちで、社会に接したこともなく、代々農業を営む普通のお百姓です。一方、高級知識人というのは、新中国建国前の社会で教育を受けてきたので、以前の社会と切っても切れない関係にあり、そのため、彼らは真っ先に打倒される対象にされてしまいました。

**05 『ダス・エルステ』：任 CEO は大学では建築工学を専攻していましたが、なぜ軍隊に入隊したのですか。**

**任正非：**周恩来総理がフランスのテクニップ（Technip）とそのグループ会社のスペイシム（Speichim）から化学繊維を製造する設備を導入したので、工場建設に行政の力を多く借りる必要がありました。しかし、各地の行政組織は文化大革命ですっかりかき乱されてしまいました。また、工場の建設予定地は生活環境が厳しかったので、皆が行きたがらない所でした。それで、周総理は仕方なく軍隊を動員して工事に当らせました。しかし、軍隊は技術力がありませんでした。各地の関連当局は進んでエンジニアを軍に出そうとしなかったので、軍は私たちのような技術について生半可な知識しかなかった「半人前」の学生を送ることにしました。そのようにして、私は幸運にも現代化プロジェクトにかかわるようになり、軍隊にも入隊できました。

**06 『ダス・エルステ』：1976年に、文化大革命が終わった時には、任 CEO は何をしていましたか。**

**任正非**：1976 年、毛沢東主席が死去した時、私はまだ遼陽化学繊維総工場の建設に当たっていました。工事はまだ始まったばかりでした。

07

**『ダス・エルステ』**：当時、党員になるには厳しい条件があり、任 CEO の入党が認められなかったようですね。任 CEO の父親が解放され、1978 年になってようやく入党できたそうですが……

**任正非**：1976 年、毛主席が亡くなった後、華国鋒主席が「四人組」を倒し、中国の政治に天地をも覆されたほどの変化が起こりました。このプロセスにおいて、国は科学技術の発展を強調し始め、人間の労働貢献が強調されるようになりました。私は遼陽化学繊維工場の建設で小さな発明をしました。数学的推論で計器を 1 つ作ったことです。その計器は当時の中国にないもので、海外で使われるものともまた違っていました。そういうわけで、その小さな発明は当時は「大発明」として大げさに評価され、国のほうから全国科学大会に参加するようにと声がかかりました。大会開催中、他の人はみな党員会議を開いて、青年団や共産党委員会の選挙に参加していましたが、私だけが庭で散歩をしていました。組織の担当者はその様子を見て、「なぜ党員会議に参加しないのか」と私を叱りました。「党員じゃないので」と私が答えると、今度は相手がびっくりしました。当時は党員でなければ炊事班の班長にすらなれなかったからです。それなのに、国のこんなに重要な会議に、党員ではない人がなぜ参加できたのか、ということでした。政府は、私が不適格だとは思っていませんでした。もしそうならば、幾重もの障壁を乗り越えて、国家クラスの会議

に参加することもできなかったはずと彼らは思っていました。そこで、私の所属部隊の司令官に電話をかけ、「あなたたちの組織路線に問題があるようなので、（任正非の入党問題を）考え直してほしい」と伝えました。

そういうわけで、私が全国科学大会から戻ると、部隊は私の入党問題を検討するようになりました。その時、父が暮らしていた地方の行政機関に父を告発する資料がたくさん寄せられていましたが、その審査結果を待ってから私の入党を批准するとなれば、遅すぎると部隊は判断しました。それで、軍のほうで、独自に父の身上を調べることにしました。その後、私が呼び出されて、色々話を聞かされました。父の経歴に、問題のある点とない点はそれぞれどこだったのか、そして、「個人記録上問題があった点を覚えるように」などと言われました。その時、やっと私の家族の「歴史問題」が明らかにされました。たいした問題がなかったということです。けれども、私の入党問題を改めて検討する時に、支部レベルではまだ反対の声がありました。当時は、とても保守的でした。しかし、上級機関から「入党させよ」と求められたので、入党することになりました。

入党の前に、軍のほうから私の素性を取り調べるため、許国泰さんという記者が派遣されてきました。彼は調べ終わってから、師団の政治委員にこんなエピソードを報告したそうです。ある時、彼は私を散歩に誘ったのですが、「着替えてから行く」と言う私の寮までついてきてくれました。そこで、私がベッドの下から靴下などを引っ張り出しては匂いを嗅いで、臭くない靴下や服を見つけて身につける様子を見ました。男の子はみな怠けて、着替えた靴下や服をそのまま地面に

散らかしていました。彼は、私がそこまで技術の研究に没頭していたのを目の当たりにして、師団の政治委員に私の入党紹介人になる用意があると伝えたそうです。そうしたら、政治委員も「僕も紹介人になる」と切り出したようです。そういうことで、支部レベルの抵抗を強行突破しました。30 数年後に、許国泰さんと再会し時に彼から自分が軍を代表して、私の素性を調べていたということを初めて聞かされました。そうでなければ、私は今もその秘密を知らなかったでしょう。

このように、私は様々な障害を乗り越えて、共産党に入党して、時代の潮流に乗ることができたのです。

**08 『ダス・エルステ』：1978 年 12 月、鄧小平氏は中国の改革開放を始めました。その後の 40 年、中国は一連の改革を行い、経済成長を遂げました。こうした動きからまたどのような影響を受けたのでしょうか。**

**任正非：**まず、1978 年 3 月に開かれた全国科学大会では、多くの先輩たちの報告を聞くことができました。数学者の陳景潤の報告も含めてです。もう涙を流しながら聞きました。感極まって泣き出した人も大勢いました。国からようやく私たちがこの国の“子ども”であることが認められたからです。鄧小平が演説の中で、私たちのことを“労働者階級の一部”だと話し、会場から万雷の拍手と歓呼が沸き起りました。おかげで、私たちは労働者階級になり、資本家階級や知識分子ではなくなったのです。とても興奮しました。鄧小平はまた、「仕事は 4 日間、学習会は 1 日に」とも言いました。以前は政治学

習にあまりに多くの時間を使ったので、その時間を減らすようにと言ってきたので、これも嬉しかったです。

1978年12月に開かれた中国共産党第11回中央委員会第3回全体会議（3中総）では、国は改革開放政策を決めました。実は、当時私たちのこのことへの理解はそれほど深いものではなく、これは画期的な改革であると知りませんでした。ただ、トーンが違ってきたと感じたので、一種の高揚感に包まれていました。国は建設に精を出そうとしているので、私たちは、これで一生懸命に働くことができると思いました。以前では「又紅又專（思想面でも専門面でも優れている）」が求められていました。私は思想面ではそれほど優れていませんでした。3中総については、当時の私たちは若くて、政治に対して敏感ではありませんでした。国が日に日に変化するにつれて、1つの理論と社会構造の変化が国に天地をも覆すほどの変化をもたらすと分かってきました。当時の私たちには、なぜ「アマゾンで蝶が羽ばたけば、テキサスで嵐が起きる」のか、本当に理解できませんでした。ただ、中国は変わるのだと直感しただけでした。

09

**『ダス・エルステ』：その後、中国の改革と大幅な兵力削減の決定につれて、任 CEO も退役して、転業したそうですが、間違いないですか。**

**任正非：**1978～1982年の中国では、たいへん重要なことは「撥乱反正」（はつらんはんせい）でした。昔の混乱した局面を次第に安定させることです。安定してから、鄧小平は大幅な兵力削減

に着手しました。実は党中央から地方まで、なぜ鄧小平が兵力削減に踏み出すのかは、理解できませんでした。1978年に、私は羅瑞卿の報告を聞きました。彼は亡くなる3か月前に全国科学大会で報告を行ったのです。その中で、「我々は得がたい、十数年にわたる平和的な期間を迎えた」と指摘しました。彼は、向こう十数年は戦争が起こらないので、経済発展を急ぐ必要があると指摘したので、彼はまた、1965年に中国の国防科学研究体系を第1から第7機械工業省へと分割しましたが、実際はこれにより国力が弱まったと反省していました。「しかし、その直後に自身が解任されたので、是正することはできなかった」と話しました。十数年後、彼は復職して文革前に犯した過ちを反省しました。同時に、今は平和的な発展を受け入れ、軍隊の発展に歯止めをかけなければならないと訴えました。しかし、そういった話に含まれた意味までは、私たちは理解することができませんでした。

第12回党大会では、兵力の大幅削減が決定されました。主として鉄道やインフラ整備にあたる部隊でした。当時の私たちは「雑牌軍（寄せ集めでできた非正規軍）」と見なされていたので、真っ先に俎上に載せられました。正規の軍隊は残すので、私たちが真っ先に削減されてしまいました。削減された後に、国家予算が示されたところ、軍事費は却って膨らんでいました。削減されたこの2つの部隊はいずれも金儲けのできる部隊でした。その後、野戦軍百万人の削減が続き、軍人の数は500万人、400万人、300万人と少しずつ減ってきました。今も国家の経済発展を支援するため、軍隊の編成を減らし続けています。今日になってからそれが分かる

ようになりましたが、当時は納得できませんでした。せっかく軍隊に慣れ、仕事にも慣れたのに、仕事を変えることにはやはり少し抵抗感を覚えました。

10

**『ダス・エルステ』：任 CEO が 1987 年にファーウェイを創設した時の時代背景を教えてください。国が政治改革でやろうとすることと現実とは別のものでした。中国は市場経済の道を歩み続けていますが、ファーウェイが創設されたばかりの頃はどんな状況でしたか。**

**任正非：**まず、1984 年に私は深センにやってきましたが、自分が市場経済体制にまったく適応できないことに気づきました。なぜなら、私たちは軍隊からいきなり市場経済に飛び込んできたので、考え方はまだ古いままだったのです。社会はすでに市場経済の考えになっていたのにもかかわらずです。軍隊は人民に尽くすことを重んじていました。しかし、ここに来てみると、なぜ何をするにしても人から金を取ろうとしているのか。会社というのはお金を騙しとる存在だと思っていました。10 円で仕入れた商品を、なぜ 12 円で転売するのか。まずそれについていけなかったのです。

次に、私は遼陽の化学繊維工場にいた頃、自動制御システムの担当でした。当時手掛けていたのは、比例、積分、微分というアナログ制御システムでした。しかし、深センの最前線に来てみると、世界はすでにコンピューター時代に入ったことに気づきました。まったく異なる 2 つのアプローチでしたので、どうしても自分は若い世代についていけないと気付かされました。これが、適応できないと思った 2 つ目のことでした。

さらに、人を過信していました。軍隊においては、命令を始め、何を言われても信じる、信頼がすべてです。それが社会にも通用するものだとは勘違いしました。

当時、私は、従業員が 20 人ほどの小さな国有企業で副社長をしていました。物事を決める権限はありません。なにも知らされないままある部門の部長が突然変わるなど、人事を始め、殆ど報告も相談もなく全てが決まってしまう。しかし、失敗した時に限って、責任をぜんぶ私に押し付けられます。もちろん私も多くの過ちを犯しました。他人をあまりに信用していたので、商品を受け取る前にお金を渡してしまい、最後に先方に踏み倒され、200 万元だまし取られました。1 年かけて、なんとか大部分の資金は取り戻しましたが、創業してから、稼いだお金で元の会社の一部の債務を肩代わりもしました。

それにしてもこの出来事は自分のためになりました。先払い金を取り立てるに当たり、弁護士を雇うお金も、贈答品を送るお金もなかった。自分でおびただしい数の法律書を読み、法律を一通り学びました。結果、市場経済の本質が分かりました。市場経済は、商品、クライアントとの取引からなっており、商品がクライアントに引き渡される取引は法律によって成立しているということです。

**『ダス・エルステ』：任 CEO はその時に破産し、そして、創業を迫られたのですか。**

**任正非：**いいえ、破産ではなく、もうこなくていいと言われただけです。別の仕事を探さなければならなくなりました。ちょうど深センは、テ



クノロジー企業の創業を奨励していたので、私もチャレンジしてみたいと思いました。旧体制の下では、自分の考え通りに仕事ができなかったのもので、誰かが自分で会社を作ることを提案しました。そこで、やりたいことを自分でやって、結果も自分で責任を持ちたいと思うようになりました。私はその提案に従い、民営のハイテク企業を作り上げると決意しました。

当時、登録資本金は2万元が必要でした。しかし、私が退職した時にもらった転業給付金は全部で3,000元しかなかったもので、資金集めに走りまわりました。何人かは出資せず起業に加わっただけだったので、集まった資金は2万元には満たなかったです。確か16,000元ぐらい集まった時点で起業に踏み切ったと覚えています。実は、背水の陣でした。もし当時、役所が小さな官職でも与えてくれれば、起業なんかしなかったかもしれません。官僚の道を歩めば、最後は部長クラスになって定年退職し、釣りにでも行っていたと思います。追い詰められた末、ファーウェイの創業をするしかなかったのです。手元には、そのぐらいわずかな資金しかありませんでした。

会社は最初1人、2人しかいませんでした。製品を会社まで運びたい場合は、車はチャーターできないので、自分たちで1箱ずつバスの中に運び込むしかありません。20メートル運んでから箱を一旦地面に置き、次の箱を運びます。20メートルずつ移動しては道の脇に置き、その後バスの中に運んでいくのです。当時、私は中国でかなりの「ステータス」を持っている者でした。軍人出身の若手で、教育も受け、専門スキルもあるので、誰が見ても幹部候補生にならないとおかしい人でした。それなのに、突然自営業者になったので、ずいぶん

白い目で見られました。車掌さんがとても優しい人だったので、南山の蛇口まで貨物を運ばせてもらったのです。（今度着いてからは）また 20 メートルずつ運んでいきます。目の届かないところに置くと盗まれてしまうので、一箱ずつビルの中へと運んでいくのです。こうして一歩ずつ会社を大きくしてきたのです。



『ダス・エルステ』：創業初期に、どのようなブレイクスルーがあって、「これでファーウェイはやっていける」と思えたのですか。

**任正非**：ファーウェイは設立当初は主として代理販売の業務をしていました。他社の機械を売って、マージンを少しもらうビジネスモデルでした。そうやって従業員は十数人、二十数人へと増えていきました。貨物運送業者が到着してから、スタッフ全員が自ら木箱を担いで倉庫に積み荷を下ろします。お客様から注文が入ると、今度は納入するための積み込みを行います。30 年前までのファーウェイは、代理販売が中心でした。

後になって、私たちとビジネスを始めた香港鴻年電子有限公司という会社は、様々な人を尋ね、私の身上調査に乗り出しました。それを知った私はかなり不愉快に思いました。けれども、尋ねられた人たちが彼らに昔の話をすると、調査結果として、「信頼できる人」と結論付けられました。そして、「広州の倉庫には 1 億元相当の商品が入っているが、それを引き取りに行ってください。商品が売れたら、代金はしばらく運転資金として使ってもいい」と先方から言われました。彼らが提示した仕入れ価格も比較的手ごろでした。私たちは商品を

販売してから代金を払っていました。急ピッチに成長する当時の中国では、そういった商品のニーズは大変旺盛でした。香港鴻年社は私たちのことをとても信頼してくれました。同社の経営者、梁琨吾はもと優秀な学者でした。彼らの信頼と支持のおかげで、ファーウェイは少しずつ成長し、若干の資金を貯めることができたのです。

12

**『ダス・エルステ』：当時任 CEO が参入しようとしたアメリカの通信業界は活気に溢れていました。任 CEO の初訪米はいつでしたか。**

**任正非**：1992 年のことでした。

**『ダス・エルステ』：前にも任 CEO が書いた「米国視察見聞録」を拝読しましたが、2019 年になって読み直しても面白かったです。アメリカに対して、任 CEO は大変な敬服の念を抱いていました。しかも、自分たちがアメリカに比べてまだ弱いと考えていました。その姿勢は、ファーウェイの経営にも貫かれています。当時の任 CEO から見れば、アメリカは希望と将来性に満ちた国だったのですか。**

**任正非**：はい、その通りでした。アメリカについて、文化大革命の中でも私はいくらか資料を読むことができました。当時、解放軍の代表団はウエスト・ポイントを視察し、「解放軍新聞」にその記事が連載され、大変印象的でした。そういうわけで、私たちは会社の発足当初、ウエスト・ポイント・スタイルに習って管理を行いました。いうまでもないことですが、企業なのでさすがに軍隊ほどの厳しさは求めていませんでした。

アメリカ訪問で、私はアメリカ社会を実際に見ることができました。それまで中国を出たことがありませんでした。それで改革開放が始まるまでに、私たちは、全世界 3 分の 2 の人が苦難に満ちた生活を送っていて、幸せに暮している自分たちが援助の手を差し伸べなければならないとばかり思っていました。それが当時の中国人の世界に対する理解でした。しかし、いざ国を出てみれば、困窮しているのはむしろ自分たちだけであると気付かされました。それでやっと世界の様子が分かり、視野が開けました。

次に、私はアメリカのイノベーション精神、イノベーション制度の推進に深い感銘を覚えました。「眠れぬシリコンバレー」という記事があり、シリコンバレーの人々は創業のためガレージで夜通し働き続けると書かれていました。このような精神はいまも脈々と受け継がれています。ファーウェイもこの精神に習い、刻苦奮闘（こつくふんとう）し、同じように努力を積み重ねて、シンプルなものから次第にハイエンドなものを目指さなければならないと思いました。

若い頃から今日にいたるまで、私はアメリカに憧れがあります。今、私たちはアメリカのバッシングを受けていますが、いつか、ヒマラヤの山頂で、私は科学技術の頂上をヒマラヤの山頂に喩えています。そこで再会したあかつきには、アメリカはコーヒー、缶詰などを背負って南麓から登り、私たちは饅頭（マントウ）などを持って北麓から登ります。こうして山頂で出会った時には、私たちは決してアメリカに刃を向けることはありません。それどころか、抱きしめて称え合いたいと思います。これでようやく世界のデジタル化、情報化サービスのために、勝利を収めた友軍同士が合流します。その上で、人類のためにもっと大き

な貢献をすべきだと思います。狹隘（きょうあい）な考え方になってはいけないのです。そのような狹隘な考え方がないからこそ、ファーウェイは多くのお客様から信頼を勝ち得ました。私たちは今、叩かれてもつぶれることはありません。数年後に是非また取材に来てください。祝杯をあげて、酒を酌み交わしましょう。

**13 『ダス・エルステ』：通信業界に危機が最初に襲ったのは、2001年前後のことでした。多くの西側企業が重大な危機にさらされましたが、ファーウェイはどうやって持ちこたえたのですか。**

**任正非：**IT バブルが弾けた際、ファーウェイも同じく大きな危機に直面しました。会社は崩壊寸前に追い込まれました。内外ともに行き詰っていました。対外的には、お客様のニーズに応える力が欠けていました。IT バブルの時、良質部品は殆ど大手に買われていたため、私たちはそれより劣る部品を買い付け、商品にして販売せざるを得ませんでした。社内にも大きな危機がありました。2002 年、元従業員が会社の知的財産を盗み出し、技術者を引き抜いて自分で創業するケースが何件もありました。

もう限界に達していました。そこで 400 人が参加する幹部大会を開き、ドイツ人軍事学者であるクラウゼヴィッツの『戦争論』の勉強会を開きました。『戦争論』には次のような表現がありました。「リーダーとは何か。リーダーは、果てしない暗闇の中で、自分の心を取り出して燃やして、命のほのかな光を放って、チームを勝利へと導かなければならない。戦争が膠着（こうちやく）状態になった時、大将の役割

は何か。それは、自分が放った微かな光で、チームを率いて前進することなのだ」と。これには大いに勇気づけられ、「今こそ私たちが全身全霊を注ぎ、前進する道を明るく照らし、チームに自信をつける番なのだ」と思ったのです。

そこから、最初に出した結論は、お客様のところにある質の悪い設備を全部取り換えることでした。これには十数億円が必要でした。あの頃のファウエイは深刻な資金不足でしたが、それでも取り換えは断行しました。結果お客様の信頼を取り戻しました。次に、私たちは「鶏肋（けいろく）戦略」と称した適切な戦略を実施しました。バブル経済の時、ノーテルネットワークスが光通信に過剰投資し、価格の急落により設備の価値が目減りして、肉のない鶏の肋（あばら）骨のようになりました。私たちは、「光通信」という金にならない鶏肋に着目し、人のしないことをやることにしました。その後、十数年の努力を経て、ようやく世界トップの座に上り詰めました。今ではファウエイは光伝送装置と光スイッチングにおいては、絶対的なリードを保っています。短期的には、私たちに追従する企業はどこにもありません。ファウエイは「将来、光コンピューターを開発する」と打ち出しています。

私たちは適切なタイミングで経営陣を招集し会議を開いて、共通の認識を図りました。残留する従業員のモチベーションを高め、そして、最も収益性の低い事業を戦略的に選び、大きな危機を乗り越えたのです。

**は持久戦の様相を見せています。2005 年からアメリカの一部の政治家たちはファーウェイを危険視しています。こうした現状をどう理解していますか。**

**任正非：**アメリカの政治家はアメリカを代表しているわけではありません。ですから、これからもアメリカに対する思いは変わりません。アメリカの政治家に対して、私は個人的に彼らを恨んではいません。なぜなら、彼らが「ムチ」を手にファーウェイをひっぱたくことにより、努力しなければ潰されるよ、という警鐘を鳴らしてくれているからです。この点は私たちにとってプラスになります。外圧がなければ、内的原動力は弱まってしまうす。

**15 『ダス・エルステ』：2007 年にアメリカの NSA（国家安全保障局）は任 CEO の個人メールアドレスを含め、ファーウェイのネットシステムをハッキングしました。任 CEO は、NSA には「ShotGiant」（巨人を仕留める）と言う、ファーウェイを標的にした作戦プランがあることを耳にしているかと思います。なぜアメリカはそんなに早い時期から、ファーウェイをここまで恐れているのでしょうか。**

**任正非：**まず、ファーウェイはイントラネットを整備する際、こういう方針を決めました。それは、イントラネットは不正競争を仕掛ける相手だけを防ぎ、西側の競争相手を防御対象としないこと、また、中米両国を含め、すべての政府をも防御対象にしないことです。なぜなら、そこまで防御しようと思えば、「ファイアウォール」への投資は莫大

なものになり、そこまで潤沢な資金がないためです。ですので、自分たちの技術を盗みに来ようとする不正競争のライバル社だけを防ごうと考えました。

第二に、ファーウェイのように内外の法令を厳守する企業は世界的に見ても多くありません。海外メディアも、「ファーウェイは世界で最も厳しい審査と監督を受けている会社です」と報じてくれています。例えば、イギリスはファーウェイに対する批判がありますが、信頼も厚いのです。

アメリカが当時、ファーウェイを覗こうしたのは、ファーウェイが強いからというわけではなく、「お金を持ってそうだ」という好奇心に掻き立てられたのかもしれません。結果的に、がっかりしたと思います。当時、お金持ちでないことは私の一番の強みでした。今でこそ資本家とまで言われていますが、昔は本当にお金がなかったのです。中国では腐敗撲滅キャンペーンが長年にわたり続けられてきましたが、ファーウェイはまだ一度も引っかかったことはありません。海外においても、ファーウェイは常に慎重に慎重を重ねてビジネスを行っています。将来においても、ファーウェイは内外の法令遵守に一層気を引き締め、強化していきたいと思います。

これまでの30年は、私たちはワラジを履いた「農民」として、この（通信業の）世界に入り、内外コンプライアンス体制に適應するには時間がかかることをわきまえていました。ですから、通信ネットワークの構築に際して、いかなる政府をも防御対象とせず、我々のコア技術を狙う悪意のある競合だけを防ぐという特別なルールを設けました。



16 『ダス・エルステ』：今はファーウェイと米国の応酬は非常な盛り上がりを見せているようです。アメリカはファーウェイを非難し続けます。しかも、過去数年同様、同じ理由で非難を繰り返しています。例えば、ファーウェイは中国政府のスパイ活動に従事していること、ファーウェイは中国共産党のコントロール下にあること、などです。近頃、米トランプ大統領は、米技術系企業のファーウェイとの取引を禁止する行政命令を出しました。彼らの話を借りれば、ファーウェイはアメリカの国家安全保障と外交政策上の利益を脅かしたからです。任 CEO は、これをどのような性質のものと捉えていますか。憶測なのか、貿易戦なのか、それとも政治上の対立なのでしょう。

任正非：トランプ大統領のこの決定は、私にはよく理解できません。なぜならば、ファーウェイはアメリカではネットワークがなく、シェアがないので、どうして米国の安全保障を脅かすことができるのでしょうか。また、アメリカ政府によるこの決定は、必ずしも法治国家のあるべき姿ではないと思います。なぜなら、ニューヨーク州東部地区連邦地方裁判所で既にファーウェイを起訴し、それに対して、ファーウェイは無罪を主張しているからです。訴訟というのは、弁論し、判決がくだされて初めて懲罰に移るものです。法的手続きを経て、このような結果になった場合、私たちは納得しますが、常軌を逸する行動を取られたことにどうしても納得がいけないです。

ファーウェイはこれにつぶれることはありません。「ファーウェイはもうすぐ潰れる」と発言する議員がいるほか、ネット上にも「ファーウェイはこれでおしまいだ」と言う声があります。しかし、ファーウェイはつぶれません。「卵」で喩えるなら、今までは「アヒルの卵」の大きさでしたが、これ

からは「ニワトリの卵」のサイズに縮まるかもしれません。ただし、「ハトの卵」にはならないでしょう。規模はいくらか縮小しますが、それほど大きな問題にならないと見ています。私たちは最先端の分野でアメリカに負けてはいません。しかし、ローエンドの事業分野を手放すかもしれません。なぜなら、ローエンドの分野では、ファーウェイはオリジナル部品を開発していないのに加え、ローエンドのものは遅かれ早かれ淘汰されると判断したからです。私たちは、売上高の伸びは少々鈍化すると見込んでいます。しかし、マイナス成長にはならず、プラス成長は続くと確信しています。

ああいう判断をしたアメリカの政治家たちはおそらく自国企業の利益を考えていなかったでしょう。アメリカ企業も市場を必要としています。彼らは中国にチップを供給し、部品を供給することで、13 億人いる中国の市場を獲得する必要があります。供給を全部ストップすることで、中国を何もかも自力で製造せざるをえない道に追いやってしまえば、アメリカは世界で覇を唱えられなくなります。世界の覇者は、75 億人を縄張りに入れなければなりません。その中から 13 億人が対象外になると、1/4 が抜けるということです。本当に規制対象とすべきハイエンド部品については、すでに「ワッセナー・アレンジメント」があります。アメリカは「ワッセナー・アレンジメント」に則って規制すれば済む話です。はたして、小さなねじ一本にまで規制をかける必要があるのですか。政治家たちは技術のことを知らな過ぎるかもしれません。

17

『ダス・エルステ』：中国は今、安い労働力の工場に止まることなく、これまでの 40 年間に長足の経済発展を遂げました。今はア

**メロカに次ぐ第二の経済国です。将来は、アメリカにとって代わって、世界最大の経済国になるかもしれません。アメリカはこういった懸念から今の措置をとったということなのか、それとも以前から続いてきた反共産党の伝統が受け継がれてきたからでしょうか。**

**任正非：**それについては私にはよく分かりません。政治家ではないので、政治に対してそれほど敏感ではないのです。例えばアメリカから今のようなバッシングを受けていても、ファーウェイは業界 1 位のままで、誇れる地位にあるのです。この状況が変わることはないという自信が私にはあります。あと 2、3 年、あるいは 5 年後に、改めて一緒に祝いたいと思います。

中国の台頭は歓迎されるべきだと思います。中国が台頭してこそ、外国の商品を買う人は増えるのです。ファーウェイの生産ラインを見学してもらいましたが、大部分はドイツの生産設備です。私たちの生産システムはシーメンス（Siemens）、ボッシュ（Bosch）やダッソー（Dassault）のソフトウェアを使っています。中国が発展すれば、欧州との貿易も増えるでしょう。かつての中国は貧しい国でした。大学時代、私の服は継ぎ接ぎに継ぎ接ぎが重なっていました。お尻の部分が破れやすいので、布を当ててミシンでぐるぐる縫ってから着ていました。ちゃんとした服を着たことがなかったのです。ところが、今の中国は欧州のラグジュアリーブランド商品を大量に購入しています。欧州の高級品に対する中国の需要は極めて大きいです。中国人の消費需要の高度化は欧州に巨大な市場をもたらします。アメリカにとっても同じです。もちろん、オーストラリアでのオバマ元大統領の演説も知っています。「中国人がアメリカやオーストラリア並の暮らしをしようと思えば、世界にとって災難です」と彼は話しました。しか

し、グーグルマップが示しているように、中国の沿岸部には非常に小さな建物がたくさん見えます。網いけす養殖の施設です。中国では多くの海産物は人工で養殖しており、大自然から水揚げされたものばかりではありません。世界の持続可能な均衡を破壊していません。勿論、中国人は節約が必要です。今はちょっと浪費し過ぎているところがあります。ですので、中国の台頭が世界に受け入れられ、それが平和的に進み、戦争にならないことを心から願っています。戦争する能力はアメリカ側のほうにあるのです。アメリカが戦争したくない限り、戦争したいと思う人はいないのです。もし中国の台頭が世界に大きな懸念をもたらしたと言うならば、それは杞憂に過ぎないと私は思っています。

これから、いつでも来てください。社内で自由に取材してもかまいません。そうすれば、ファーウェイの従業員のものの考え方は、西側の人々とそれほど変わらないことがわかると思います。若い世代であればあるほど、西側的な考え方や意識をより強くもち、こういった意識がゆくゆく世界の人々に共有され、人類共通の価値観になります。この世界は戦争よりも、ますます平和に向かって歩むべきです。誰もが戦争を望んでいません。私たちは戦争の火種をなくし、平和的に発展する道を選ばなければなりません。平和的ルールに則った取引が認められることこそ私たちの願いです。必要以上の恐怖心というのは、人為的に作り出されています。相手が怖いと互いに思うようになれば、本当に恐ろしいことになります。

18

『ダス・エルステ』：現在、中米間の緊張した情勢は、貿易戦やファーウェイにとどまらず、任 CEO 自身にも及んでいます。去年 12

**月 1 日にバンクーバーで身柄が拘束された娘さんのもう一つの身分は、ファーウェイの最高財務責任者（CFO）です。この一報に接した時、どのような気持ちだったのですか。**

**任正非：**大変驚きました。娘はルールをしっかり守る人で、いかなる犯罪行為もあり得ないのに、なぜ逮捕されたのか、ということでした。娘は身柄が拘束された翌日にも、夫を通じてメモ書きを寄せてきました。「父上、矛先はあなたに向けたものなので、気をつけてください」と。その 3 日後に、私もアルゼンチンに飛んで同じ会議に参加する予定でした。娘はアルゼンチン会議の主催者でした。それでも、私は危険を冒して会議へ参加すると決意しました。会社の改革、安定化と発展に重要な意義があると思ったからです。当時は、アメリカがここまで厳しくファーウェイの制裁に乗り出そうとすることを知らなかったのです。家内は一晩中眠れずに、「出国手続きを済ませたか、飛行機には乗れたか」と何度も尋ねてきました。「飛行機が離陸した」と聞いて、妻は初めて安心して寝床につきました。会議が終わると、私はその足で帰りの飛行機に乗り込み、無事家に帰ってきたのを見て、家族たちはやっと胸をなでおろしました。

実は私個人はすでに生死を度外視しています。私の命はそこまで重要ではなく、改革こそ一丁目一番地の最優先課題だと思っています。アルゼンチン支社の改革の成功を追い風に、全社改革を推進したいです。ちょうど貿易戦に巻き込まれたこともあり、今になって皆がやっと気づいたのですが、アルゼンチン会議で採択された 7 つの書類は、会社が自己防衛の砦を作るのに大きな役割を果たしました。ファーウェイ傘下の 3 つのビジネスグループのトップはいずれも、「たいへん

に重要な取り組みでした。この半年間の準備がなければ、今頃混乱に陥っていたかもしれない」と言ってくれています。私は命がけでアルゼンチン会議に出ました。

私は、自ら世界を歩き回らなければならないと思っています。檻に閉じ込められたままの人生は、価値も意義もありません。「あなたはアイディアマンなので、アイディアさえ出せば良い」と言ってくれる人がいますが、そもそも現場に行かなければ、アイディアのひねり出しようはありません。

メディアからはこう質問されたことがあります。「もしあの日、娘さんと一緒に出発し、カナダで共に身柄が拘束された場合、どうすれば良いか、考えたことはありますか」と。私はそれに対して、娘とおしゃべりすれば良いと答えました。「捕まえて、アメリカに送り込まれたらどうしますか」と更に聞かれると、「それならばそれで、アメリカの刑務所で、米国の200年の歴史書を読んで、その発展の歩みを勉強したい。その後、本でも書きたい。中国はこれからの200年、どう勃興すれば良いか、アメリカになにを学べば良いのか、という内容について本を書けばよい」と答えました。

そして、こんな質問をする記者もいました。「もし国からバックドアを仕込めと言われたのに、ファーウェイがそれに従わず、中国政府に捕まえられたらどうしますか」という質問でした。私は次のように答えました。「中国の刑務所は管理がしっかりしており、重要人物に風呂とトイレ完備の独房が与えられる。そこで本を読んだり、テレビを見たりすることができるので、快適に過ごせる。しかも食事もただなので、なかなかいい。それに、何も考えなくて済むので、睡眠導入剤も要らなくなり、糖

尿病も高血圧も治るかも知れない。もしかしたらより長生きできる。となれば、心配ご無用だ」。今の私は人生を達観しています。会社はもう軌道に乗っているので、私がいてもいなくても同じように発展し続けます。こんなに緊迫した状況の中でも、私には特にやることはないのです。全ては制度に任せたからです。これは、イギリスやドイツに学んだことです。特定の人間が独裁的な方法で会社を管理するのではなく、制度をもって経営管理しているのです。この30年間を振り返り、しかるべきことをやったと胸を張って言えます。

**19** 『ダス・エルステ』：今、娘さんは、アメリカの対イラン禁止令に反したという疑いを持たれ、アメリカに身柄の引渡しを求められています。報道では、中米関係の緊張は事件の背後にあると指摘されています。他方、一部の欧州の国々（ドイツ、デンマーク、フランスを含む）は相次いで、アメリカの歩みに追随しないと表明しました。ファーウェイはアメリカからの圧力にうまく対処できると思いますか。アメリカの部品供給がなくても、順調に成長し続けられますか。

**任正非**：まず、孟晩舟の問題はいずれ判決が下されるので、これ以上のコメントを差し控えます。私たちは孟晩舟が無罪だと信じています。それを裏付ける抗弁の証拠もあります。アメリカの検察官は証拠を示さなければなりません。

次に、もしアメリカに科学技術面の連携を断たれたら、ファーウェイは会社として継続できるのかという質問ですが、私は、世界は本来協

力、ウィンウィンでなければならないと思っています。確かに、グローバル化した経済は各国の相互依存を土台としており、いずれの国も孤立して存在することができません。しかし、ファーウェイはアメリカからの供給がなくても、依然として順調に発展し、しかも世界一の地位を維持し続けられるかも知れません。それでも、私たちはいつまでも、アメリカの企業に対して尊敬の念を抱いています。私たちとの提携に協力的姿勢を示すアメリカ企業はたくさんいます。彼らはアメリカの政治家とは違っています。私たちはこれからもずっと、これらのアメリカ企業を長期的な戦略パートナーとして大切にします。現在彼らはアメリカ政府に部品供給の認可を求めており、私たちも彼らの製品を買い続けます。例を挙げれば、クアルコムの商品を代替できるものをファーウェイは既に持っていますが、それでも半分をクアルコムから調達し続け、すべてを自社製品に切り替えていません。利益を独り占めせず、アメリカの部品を使わなければならないと私の一存でそう決めました。ファーウェイはいつまでも両手を開いてアメリカの企業を受け入れます。波風が収まった後、アメリカ企業との友情の真価は分かります。協力してこそ、人類の文明を新しい次元に推し進めていくことができます。

20

**『ダス・エルステ』：国連のデータによると、過去 40 年間は中国にとって、発展し、繁栄する時代でありました。この 40 年間、中国では 7 億の人口が貧困から脱却しました。平均寿命も鄧小平氏が改革を始めた 1978 年の 60 歳から、今の 76 歳までに伸びました。このような大きな変化は中国社会にどのような影響を与えたのですか。**



**任正非：**まず、1960、70年代では、中国の人口はおよそ6億人余りでした。空はあの空、大地もあの大地ですが、人々はお腹いっぱい食べられませんでした。鄧小平が改革開放に踏み切った後、13億の国民が食べきれないほど食べ物が増えたのです。生産技術が大きく発展したためです。農地は共同生産請負制を経て条件付きで流通譲渡できるようになりました。将来少しずつ西側の農場式経営に変わっていきます。先進的な農機具の導入などにより、土地の利用効率が大幅に向上したため、中国の穀物生産量は大幅に増えました。

改革前、中国は物価を人為的に抑えていました。対して、高い物価に高い消費レベル、高い賃金といったサイクルを目指す西側諸国は1960年代、70年代、80年代にわたって繁栄を続けました。改革後、物価の上昇は中国経済の好循環をもたらし、農民は真っ先にそのメリットを享受しました。

次に、中国は外資企業に対して低い税収を適用しました。外資を呼び込み、工場を作らせたことで、2億人の農民を出稼ぎ労働者に変えました。10年前、出稼ぎ労働者の月収は100米ドルに達していました。農家のままでは、1年働いても100ドル稼げません。1970年代末に、私は農村に行ったことがあります。農民の生産管理の改善を手助けするためでした。当時、働き盛りの労働力が1日当たり、稼げるお金は0.08人民元、米ドルの1セントに過ぎません。あの時の生産性はとても低かったです。実は今になっても農村部の平均月収は2、3千元に過ぎないのです。

今では、かなりの地域が貧困から脱却し、以前の小農経済と決別して、大規模経営による農業生産を始めるなど、農村の貧困状況はだいぶ改善しています。例えば、貴州に赫章という県があります。そこは細くて、香ばしいネギの栽培に適しています。数千ヘクタールもの農地で一斉にこのネギを栽培することで、1つの産業は生まれました。包装もあれば、物流輸送もあります。北京、上海、広州など高い消費能力を有する地域の販売網を活用してネギは販売され、農民の所得が増えました。また、私のところを訪れた鎮寧という県の共産党委員会の書記は、その県では1,100ヘクタール余りの黄シヨウガを栽培し、スモモもたくさん取れるという好条件を利用して、すでに貧困から脱却したと教えてくれました。

中国の貧困脱却の経験はアフリカなどの地域に役に立つと思います。西側諸国の基準に照らせば、今日の中国農民の所得は依然として低く、国連が定めた貧困ラインからみても、中国の貧困人口はまだ相当多いです。中国が独自に設定した貧困ラインはかつての（一日あたりの購買力平価（PPP）が）1.2米ドルから今の1.9米ドルに引き上げられましたが、国連の貧困ラインは2.5ドルです。中国では基本的な生活を維持するため家計負担がそう高くないため、貧困ラインも比較的lowめに設定されました。開放改革は中国の貧困脱却を推進する上で非常に大きな役割を果たしました。各レベルの幹部たちの努力も大きかったです。共産党のスローガンは「人民に尽くす」だからです。本心はともかく、幹部たちは国民のために働かなければなりません。このことは、結果的に社会の進歩に繋がりました。

21

『ダス・エルステ』：中国はこれまでの70年に一連の困難を経験しました。大飢饉から文化大革命まで、また、体制全体に対する部分的な見直しなど色々なことがありました。この大きな背景の下で、ご自身の生活を振り返る時、どういうキーワードを使って表現しますか。それは、「ストレス」ですか。

任正非：イバラの道のりでしたね。中国は自分の道を探すのに紆余曲折を経験しました。中国は最終的には秩序正しい民主主義を実現、発展し、そして新たな発展に繋がる原動力が見つかると思います。国民に幸せな生活をもたらし、ややゆとりのある社会を実現するという強い思いは今日の原動力だと思います。そして、貧しい人々を貧困から脱却させ、子どもにより教育を受けさせて初めて、明るい未来を迎えられます。

こういった目標があるからこそ、国全体として一丸になって努力し、秩序を保てます。中国政府は、無政府主義にならないように、動乱が起こらないように舵取りをし、秩序の保持を前提に絶えず改革し、絶えず発展していこうとしています。

22

『ダス・エルステ』：任 CEO より40歳ほど若い人は、任 CEO のような生活経験がなく、そのような苦難を経験していません。この世代の人たちをどう評価していますか。

任正非：そもそも苦難は必修科目ではありません。全員に苦難の経験を強いる社会はとんでもないです。今の若者は高い教育、高い創造力を身につけ、国のため、国民のために力を尽くしていくべきだ

と思います。アメリカの名門大学は最も優秀な学生を募集する際には、2つの基準があると聞いています。それは、身寄りがない高齢者の世話をしたことがあるか、孤児院の子供たちのために何かしてあげたことはあるか、だそうです。もし何もしていなかったら、標準点数から20%減点されます。それでたとえ試験で満点を取れたとしても、名門校への入学が難しくなります。アメリカの名門校はリーダーの育成を教育方針に据え、国や企業を引っ張っていく人材を育てることです。リーダーたる者は独善的になってはいけません。自分のポケットにしもお金を入れないようになれば、社会は崩壊してしまいます。社会全体のことに関心を持つべきです。そういうわけで、給料が少ないアフリカに行って働くハーバードなどの名門校の卒業生の行動はよく理解できます。理想を実践するためです。このような理想は、昔では「ピューリタニズム」（清教徒の精神）と呼ばれていました。

ファウエイの精神は、ピューリタニズムとあまり区別がありません。私たちは理想のために、人間社会のために働いています。もし私たちが利益重視の資本化した会社ならば、お金の稼げる所なら行くのですが、お金にならない所には行かないです。しかし、私たちはアフリカの立ち遅れていて、たいへん困難な地域に行って、頑張り続けているのです。もしお金が目的ならば、そこは私たちが行くべき所ではありません。ヒマラヤ山脈のような高い海拔のところでも、北麓の基地局は私たちが整備したものでした。南麓の基地局も私たちが取り付けたものです。なぜそうしたかと言いますと、そこに基地局がなければ、登山で遭難した人は通信連絡ができなくなり、救援を受けることができないがために、命を失うかもしれないからです。では、こういった所ではお

金を稼ぐことができるでしょうか。お金にはならないのです。私たちは理想のために奮闘しているのです。同じく、ピューリタニズムに燃えているからです。私たちはこのような理想をもって、会社の風土を形作ろうとしています。従業員も損得勘定ばかりせず、個人の所得を巡り、会社と揉めたりしません。他方、会社は従業員の待遇や福利厚生の上昇を重視しなくて良いということではないです。このように、企業の風土では、ファーウェイはアメリカの多くの優良企業に近いように思います。

23

**『ダス・エルステ』：中国にはファーウェイのような企業がどれぐらいあると思いますか。**

**任正非：**それは私には分かりません。実は、ドイツの文化は中国で結構受け入れられています。例えば宗教改革もドイツから始まったものですし、ドイツでは哲学者、音楽家、芸術家が輩出しています。工業が非常に盛んなドイツで、なぜこんなに輝かしい文化が生まれるのかと疑問に思うぐらいです。先日、中国工業情報化省の大臣がファーウェイの視察に訪れました。私は生産ラインを案内しましたが、紹介の時、私はシーメンスのソフトウェアがどれだけ優れているか、ボッシュのソフトウェアやダッソーのソフトウェアがどれだけ優れているかを強調しました。なぜなら、産業用インターネットは、数十年もこの業種に取り組んできた人が、自身の経験をデジタル化して初めて誕生し、IT会社が安易に産業用インターネットを作り出せるわけではありません。中国産業の効率と生産性を高めるために、ファーウェイは、国に協力してドイツの制御ソフトを普及させる上で貢献しました。中国とドイツ

との間で、経済面において極めて大きな補完性があると思います。さらなる発展を目指す中国にとって、ドイツの多くのものは必要とされています。また、ドイツも 13 億人の中国市場を必要としています。

ドイツのシュトゥットガルトに行った時、地元の工科大学の学長が、一年生の入学式に誘ってくれました。入学式では、歯車の図面と共に、鉄の塊が新入生に 1 人ずつ配られ、ヤスリで歯車や軸を作るよう求められました。完全に手作業です。出来上がったものはすぐに採点されるのではなく、車のギアボックスに取り付け、実際に走行させてから、初めて点数がつけられます。ドイツの機械産業が天下無敵である理由はここにあり、ドイツ車は鉄をほかよりたくさん使っていないけれど、価格は何倍も高い理由もここにあります。

ドイツの多くの優れた商品にとって、さらなる伸びしろを求めるために、大きな市場が必要であり、貿易の円滑化、自由化の一層の推進が必要です。中国の改革は少し遅くなりましたが、去年から機械製造や、工業製品に対してハードルを下げ、関税を引き下げました。この動きは今後の発展に有利です。中国とドイツは、対抗するのではなく、経済協力をもっと強化させるべきです。私たちは欧州の考えに非常に賛同しています。欧州は経済の共同体であり、それほど多くの政治的目的はありません。中国も覇権を求めておらず、主に、ミドルエンド、ローエンド製品を製造しており、ミドルからハイエンドの製品を作るドイツと大いに交流すべきです。

また、中国のサービス業は立ち遅れています。病気になった友人がいますが、彼に対して、私は手術するなら、ドイツまたはアメリカがいいと薦めました。ドイツの医療水準は非常に進んでおり、中国で病院を

建設すれば、僅かの人員で中国がドイツから稼いだお金をドイツに持ち帰ることができるのです。

もう一つの例は教育です。ドイツで博士の学位を取得するのは本当に難しく、ドイツの博士は本物の博士です。ファーウェイはイギリスとドイツの工場でドイツの博士を数多く採用していますが、教育に厳しいドイツで学んでいるから、皆たいへん優秀です。それでは、なぜドイツの小中学校の教育を中国に導入しないでしょうか。中国は今、サービス業を開放しています。教育は煙を出さない産業なのです。排ガスを出不さないで、お金を稼ぎ、貿易不均衡をヘッジできます。

**24 『ダス・エルステ』：ですから、任 CEO の結論は、40 年の発展を経て、強くて大きくなった中国は欧州との間に、共通の未来があるということでしょうか。**

**任正非：** そうだと私は思っています。欧州と中国の間には、強い相互補完性があります。EU（欧州連合）は 28 カ国からなる共同体です。政治的覇権ではなく、経済的利益を求めているのです。中国も同じです。中国と欧州は強みを出し合って協力すべきです。「一帯一路」は両者を繋ぐ絆になると思います。中国と欧州はいずれもエネルギー資源が少ないです。中東・中央アジアのエネルギーは中国と欧州を往来する列車に供給され、経済共同体の発展に弾みをつけてくれます。

先日、日本のメディアと交流した時に、中日韓 3 ヶ国の自由貿易区の誕生を希望すると私は話しました。同じように、中国と EU と

の間も自由貿易区の設立に向け動き出すべきだと思います。もしEUの製品がゼロ関税になれば、中国で大量に売れます。その上で、サービス業の中国進出も考えられます。中国の製品の欧州輸出で大規模な貿易黒字になる今の状況が是正され、新しい均衡になると思います。中国も欧州もぜひこのよう方向に向かって努力してほしいと願っています。

ファーウェイは欧州にも貢献してきました。標準問題を巡り、欧州と同じ立場を取り、中国と欧州の共通標準システムを構築するよう繰り返し中国政府の説得に取り組んだ結果、ついに成功しました。私たちの標準化団体は既に合意しているため、これからアメリカの標準化団体の賛同を取り付けられれば、世界標準になるのです。

25

**『ダス・エルステ』：中国と欧州の協力を阻害する最大の障害はどこにあると思いますか。**

**任正非：**最大の障害はまずは、知的財産権の保護です。中国は以前では、知的財産権の保護をあまり重視していませんでした。今では、テレビや新聞報道で分かるように、非常に重視するようになりました。

次に、外資企業による独資経営を認め、独資企業の知的財産権をさらに強く保護していくことです。こうすれば、欧州企業の中国での事業展開の懸念は全部なくなると思います。



本書の情報は、企業幹部とのインタビューに基づいてまとめられています。  
会社の内部情報。営利目的で使用しないでください。



Scan the QR code  
for the digital version.