

IN HIS OWN WORDS

任正非との対話

2019.11

—
2020.03



第八卷



武漢・病院の集中治療室 をつなぐ動画回線構築

2020 年、新型コロナウイルスが世界で猛威を振るうなか、公衆衛生は未曾有の危機に瀕した。2 月 8 日夜、ファーウェイはお客様からの指示を受ける。「武漢金銀潭病院の集中治療室に、すぐに動画通信環境を整備してほしい！」地域担当のエンジニアがすぐに取りかかり、自ら設置作業を請け負うことで、3 時間以内に設置準備と感染予防トレーニングを完了した。9 日午前 2 時、現場に到着したファーウェイのエンジニアは厳しい環境のなか、1 日で動画システムの設置を完了、翌日には北京と現場を結ぶビデオ会議が無事開催された。

突然巻き起こった感染症に対し、新たなデジタル技術が大きな価値を発揮している。通信技術エンジニアとして、我々は現場に立ち続け、全力を尽くすことで、より速く、より安定したネットワークを提供し、情報の伝達をさらにスムーズなものとしていく。



未来への種

2008 年より、ファーウェイは「Seeds for the Future」プログラムを通じて各国での ICT 人材育成に貢献し、人々の ICT 産業への理解と関心を高めている。

2019 年までに、「Seeds for the Future」プログラムは 108 の国・地域で技術の種を蒔き、これまで世界 400 校以上の大学から 30,000 人以上の学生が参加している。そして、世界各地から 4,700 名以上の大学生がファーウェイ本社での見学・学習に参加してきた。



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 11 月

- | | |
|-------------------------------------|----|
| 01. 有識者とのコーヒータイム（第三部）デジタル主権、対話から行動へ | 01 |
|-------------------------------------|----|

2019 年 12 月

- | | |
|-----------------------------------|-----|
| 02. カナダ『The Globe and Mail』インタビュー | 42 |
| 03. ワシントン・ポスト インタビュー | 76 |
| 04. 南米、スペインメディア インタビュー | 101 |

2020 年 1 月

- | | |
|-------------------------------|-----|
| 05. 世界経済フォーラム年次総会 2020 パネル討論会 | 129 |
|-------------------------------|-----|

2020 年 3 月

- | | |
|------------------------------|-----|
| 06. サウスチャイナ・モーニング・ポスト・インタビュー | 146 |
| 07. 米ウォール・ストリート・ジャーナル インタビュー | 188 |



任正非

有識者とのコーヒータイム(第三部) デジタル主権、対話から行動へ

2019年11月6日、中国深セン

『Bloomberg』記者ステファン・エングル（Stephen Engle）：

皆さん、こんにちは。今日は任CEOとのダイアログセッションへのご参加ありがとうございます。国内外のメディア、世界各地からのゲストの皆さん、ようこそ。そして、ブルームバーグ（Bloomberg）ウェブでライブ視聴している皆さんも歓迎します。今日は皆さんと一緒にゲストの方々の味わい深い対話に耳を傾けたいと思います。

まずゲストをご紹介します。私の左におられるのは、これまで国連安全保障理事会議長、シンガポールの国連常任代表、シンガポール国立大学リー・クアンユー公共政策大学院学長を歴任し、また35年間にわたりシンガポールの外交官として活躍したご経歴を持つキショール・マブバニ（Kishore Mahbubani）教授です。そしてこちらが「スマートファクトリー」「インダストリー4.0」の生みの親といわれるデトレフ・チュールケ（Detlef Zuehlke）教授です。教授はかつてドイツ人工知能研究センターの責任者を務め、産業界でも要職を担ってこられました。また、AI分野で数多くの研究実績をお持ちです。そしてこちらがファーウェイの任正非（レン・ジェンフェイ）CEOです。そしてこちらが優秀な科学者であり、ファーウェイで5Gのセキュリティ研究を率いる劉斐（リウ・フェイ）女史です。

私たちはすでにデジタル時代に足を踏み入れています。5Gもついに始まりました。中国では今月5Gの正式な商用サービスを開始しました。世界各地でも続々と始まっています。例えば、車やコーヒーメーカーが言葉を話せるようになったら、互いに交流するようになるでしょう。そして、やがて数十億台ものデバイスが相互通信するようになるでしょう。ご存じの通り、5Gは21世紀の商業プラットフォームであり、未

来のプラットフォームです。そしてすでに始まっている地政学的紛争にも関わっています。

今日は様々な分野のテーマで議論を進めたいと思いますので、自由に発言してください。私からまずいくつか質問させていただき、ディスカッションに入りたいと思います。また皆さんからの質問も歓迎します。

01 **ステファン・エングル：**現在の米中貿易戦争は単なる大豆や面子の問題ではなく、デジタル主権や存続に関わる問題を内包しています。そしてデジタル主権はまさに今日のテーマであります。最終的に残る者と脱落する者を見極めなければなりません。はじめにゲストの皆さんに質問します。まずは任CEOにお尋ねしますが、デジタルフィールドではどういった要素が最も重要になるのでしょうか。

任正非：デジタル経済は世界レベルで起こります。デジタル・グローバル化を制限する国境線を持つ国は存在しないからで



す。また、この流れは不可逆的であり、分割することもできません。それにデジタル経済はグローバル化によってのみ富を生み出すことができますし、グローバル化によって収益化の方法を見つける必要があります。デジタル社会は今後、これまでの産業社会の成長を凌駕する怒涛の勢いで急速に拡大していくことでしょう。世界には国や人ごとに異なる見方や考え方があります。新しいものが出現した後、それが将来どうなるか誰にも予想できないような時に意見が分かれるのは当然です。しかも、それがこれまで想像もしなかったようなスケールやダイナミズムをはらんでいたらどうでしょう。例えば鉄道が出現した当初も世間は懐疑的な反応を示しました。しかし今ではその未来を予測することができます。

情報社会の将来像はまだ想像できません。AIはなおさらです。実はAIの誕生は7、80年前になるのですが、なぜ今なお実現していないのかというと、スーパーコンピュータや大容量ストレージ、高速接続といったインフラが追いついていなかったからです。光ファイバーは確かに世界をつなげましたが、不便な制約もあります。5Gの出現がAIの社会活用と普及を加速させるでしょう。普及が進むとどうなるのか、私には想像できません。ただ、生産性と価値創出の効率が飛躍的に高まると考えます。

当然、問題もあります。AIによって職を失うといった指摘もあります。しかし、社会資産が増えれば多くの課題解決をより積極的に行えるでしょう。デジタル資産の国家間分配の問題もいずれ解決されるに違いありません。今も社会全体で議論されていることですし、我々も議論しています。ただ答えはまだ見つかっていませんので、今日お越

いただいたお二方の意見を仰ぎたいと思います。また、私は技術にあまり明るくありませんので、助っ人として専門家を連れてきました。高度に技術的な問題は彼女が代わりに答えてくれます。よろしくお願いします。

02 ステファン・エングル：チュールケ教授、任CEOより生産性の向上についての話がありました。教授は自動化工場やスマート工場の専門家ですが、生産性向上というものは定量化できるのでしょうか。世界の生産性はどの程度向上すると思いますか。また、誰かが置き去りにされてしまうのでしょうか。

デトレフ・チュールケ：まず、生産性向上の定量化はまだ時期尚早で困難です。しかし生産性が向上するのは間違いありません。この分野も絶えず変化しており、異なる観点が存在します。5Gは4Gと速度的にたいして変わらないと言う人もいますが、なぜ5Gがこれほど紛糾を招いているのでしょうか。もうひとつさらに重要なのは、5Gが新たなチャンスをもたらすといわれているのは、5Gが超低遅延で大量のデータを送受信する能力があるからです。5Gはまた、高度なモビリティを提供します。これは今後車の運転といった生活のあらゆる場面に影響を与えるのみならず、未来の工場も変えます。ですので私は5Gは産業界を根本的に変える技術であり、非常に重要だと思っています。

一方で、5Gは脅威をもたらすという見方もあります。今日のセッションに至ったきっかけもここにあります。5Gにまつわる問題は議論を深めていかなばなりません。最終的には相互信頼を築き、使える技術のすべてを全体で受け入れていく必要があります。

03 **ステファン・エングル：元外交官のマブバニ教授にお尋ねします。**
今、世界は大きな信用赤字を抱えていると思うのですが、いかが
でしょうか。そしてこれは貿易戦争の不確実性と5Gに潜むセキュリ
ティ問題によって今後悪化するのでしょうか。

キショール・マブバニ：はい、確かに信用赤字がありますが、問題はその理由です。そしてここにはある偶然があります。まず、5Gは優れた技術としてすでに現実のものとなっており、世界を変え、人々の生活を改善しつつあります。しかしその5Gの到来という歴史的な時に、世界第一の強国である米国と世界第一の新興勢力である中国との間で地政学的な争いが起きてしまいました。新興勢力が最大勢力よりも大きくなると緊張が高まります。これは何千年も昔から続くテーマで、今まさにそのような状況です。

そして、ファーウェイはある意味この2大国のいさかいに巻き込まれた犠牲者といえます。本来であれば、5Gという新しい技術を積極的に受け入れるべきなのですが、中米両国が相互不信に陥っているため、中国が新しいものを打ち出すと、米国は決まって否定的な評価を下します。ですので今回の米国によるファーウェイバッシングに胸を痛めています。地政学的な要素が絡み、世界が5Gという新技術の利益を受けられないかもしれないからです。今日のセッションでは中米間の信頼を増すための方法を探りたいと思います。そうすればファーウェイやその他の新技術の利用が進み、世界はより良くなるでしょう。

04 **ステファン・エングル：劉さん、科学者として、またセキュリティのスペシャリストとして、5Gを取り巻く懸念には根拠があるとお感じす**

か。特定の通信事業者や通信機器メーカーにはあらゆるユーザーデータや機密情報を自由に取得するチャンネルがあり、主権国家の潜在リスクとなっていると心配する声が多く聞かれます。

劉斐：そうですね。確かに、極少数の通信機器メーカーや通信事業者はその通りです。データ、ハードウェアやソフトウェアのセキュリティを保証するというのは非常に大変な仕事で、実際とても難しいことです。ご存じの通り、通信業界の中で私どもが担っている役割はインフラの提供というほんの一部にすぎません。この業界では、当社のみならず、業界全体が各国の定めたルールを守り、基準を満たさなければなりません。

ネットワーク全体のセキュリティは、エンドツーエンドのライフサイクル全体の範囲を指し、私たちは安全を確保するために力を尽くしています。セキュリティ研究者にとってはこれが日業業務であり、より高いレベルのセキュリティを達成するために日々努力しています。

05

ステファン・エングル：今日は深く掘り下げた議論をすると冒頭で約束しました。壇上の唯一の米国人としてまず一言申し上げますが、Bloombergは中立のメディアとして、一切の偏見を持たずに質問します。早速ですが、米国をはじめとする国のファーウェイに対する非難について、特にセキュリティ上の脅威やバックドアの問題について直接お伺いしたいと思います。任CEOは、製品にバックドアが組み込まれているとする指摘を完全に否定しますか。

任正非：何でも質問してください。情報セキュリティは永遠の重要課題です。これは「矛」と「盾」のようなもので、一方があれば必ずもう一方があります。現在、世界で最も安全な暗号化キーの解読にはスーパーコンピュータで数十万年かかると言われていますが、量子コンピュータが登場すれば数秒で解読されてしまいます。つまり情報セキュリティとは絶対的な概念ではなく相対的な概念なのです。ブロックチェーンは驚異的な技術として称賛されていますが、量子コンピュータによってあっけなく解読されてしまう可能性があります。紙幣の場合は、偽造などの問題が起きても影響額は100ユーロ、100米ドル、もしくは数百元といった程度で済みますが、デジタル通貨の金額は数十億元もあり得るなど図り知れません。

従って、情報保護や暗号化システムは長きにわたって人々を悩ませる問題なのです。まさにいたちごっこで、きりがありません。この問題を技術で完全に解決できるかどうかですが、最終的には法律や規則で対応する必要があると思います。偽札がなぜ流通できないのかというと、法律で禁じられており、犯せば捕まるからです。法律による厳しい統制によって偽札の流通が阻止され、紙幣の安全性が保たれています。情報セキュリティも技術的な問題ですが、技術一辺倒ではなく最終的に法律に頼る必要があります。セキュリティの問題をすべて技術の問題に振り分けるべきではありません。自動車が横転したからといって、一切適切自動車メーカーの責任ということは言えないのと同じことです。

ファーウェイは単なる通信機器メーカーであり、製造した機器の安全性について、懸念されるような問題はないと保証します。この点は

世界中の政府に宣誓してもよいくらいです。ただし、自動車メーカーと同様、製品を通信事業者に納めた後、その製品に関わるデータは通信事業者が所在国の法律に従って管理します。いかなる販売先でも、私たちは、現地のあらゆる法律を徹底して遵守する形によって情報セキュリティの信頼性を保証します。ファーウェイには2つの責任があります。1つ目は、不正を働かないことです。2つ目は、セキュリティ保護に関してあらゆる政府の管理・監督を受け入れることです。

06 **ステファン・エングル：信頼性への懸念はどのように解消するべきでしょうか。チュールケ教授、ドイツ政府はセキュリティ要件書を発表し、今後信頼性試験も実施するそうですね。こうした取り組みは必要、あるいは必須だとお考えですか。今後は世界規模で大量のデータ通信が発生し、データは新たな石油であるとも言われています。そのためにデータはセンシティブなものとして扱われていますし、主権問題にまで波及しています。**

デトレフ・チュールケ：そのとおりです。私たちはデータの価値を認識しているからこそ、データのセキュリティ問題について議論の必要を感じ、今日このように集まっているのだと思います。一方で、今私たちは未来のデータセキュリティに対する展望を描こうとしていますが、見えているのは1つの側面にすぎません。セキュリティの問題は古くから存在し、日々トラブルが起きています。例えばWindowsやブラウザなどでセキュリティの問題がいつ発生してもおかしくありません。今やハッカーに攻撃できないシステムはありませんし、高い知能と技術力を持つ手ご

わいハッカーは世界中にいます。今日この場で取り上げるのは、こうしたセキュリティ問題が起きる可能性を減らすか排除するかして、新しい技術の時代に持ち越さないようにするためです。

セキュリティへの懸念を持つのは必要なことです。しかもこれからはシステムが頻繁にハッキングされるというのは日常茶飯事になると思います。ハッカーが攻撃するのはなにもファーウェイの機器だけではなく、あらゆるハードウェアやソフトウェアを通じて攻撃を仕掛けてくるでしょう。ですので、システムセキュリティを向上させたいのであれば、システム全体をくまなく改善しなければなりません。

一方で、セキュリティホールは今後ますます増え、さらにデリケートな分野に入り込んでいきます。例えば自動運転や遠隔医療などはグーグル（Google）やフェイスブック（Facebook）などの個人データをやりとりするアプリケーションに比べて桁違いのセキュリティレベルが求められます。データセキュリティについて議論したり、セキュリティルールの確立が必要な理由がここにあります。ドイツで制定したルールや欧州で今後適用されるルールが待たれています。こうした取り組みは技術への信頼を築くのに役立ちます。しかし、信頼するためには、新しい規則が既定のセキュリティルールに長期的に適合するかどうかチェックしなければなりません。

ステファン・エングル：つまり、マブバニ教授は、必要であるし、グローバルスタンダードもできていくと考えているのですね。

キショール・マブバニ：はい。しかし、これは技術的な議論ではなく、政治的な議論であると認識する必要があります。確かにファーウェイ

イに対して様々な指摘があります。ほんの一例ですが、製品にはバックドアが仕込まれていて、中国の情報機関はここから情報を収集できるなどです。私もあなたのように米中問題では努めて公平でありたいと思います。しかし一方で米国の国家安全保障局は世界中のあらゆる通話を傍受することができるという周知の事実があります。

つまり世界は1つの大国が他の国々を監視しているのではなく、複数の国が他国を監視しているのです。率直に言って、この問題が仮に世界規模の重大問題にまで発展したとき、最善の解決法は世界規模で議論を交わすことであって、米中が直接対決することではありません。私は国連大使を10年間務めました。事実、多国間のルールとメカニズムの構築こそが最善の問題解決法です。全員が対話の輪に入り、規則や制度を作りあげ、世界75億人で運用しなければなりません。

セキュリティ基準の制定にあたり欧州が果たす役割は非常に大きいのです。欧州は米国から信頼されており、米国の同盟国が数多く存在するからです。しかも欧州は独立した判断を下すのに十分な実力と強さを持っています。オーストラリアとニュージーランドが米国に同調してファーウェイを排除しても、ドイツはオープンな姿勢を崩さず「今後の動きを見て決める」と言っていますが、とても良いと思います。やはり、どのような技術をどういった用途に使えるのか、使えないのかを評価するための一元的なルールを設けるべきです。そうすればルールを守ることにより良い世界を築けます。グローバルスタンダードは構築できると思います。

しかし多国間ルールにはある問題があります。米国や中国のような大国ももれなく多国間ルールの制約を受ける点です。このために米国は多国間のルールや仕組みにいささかの警戒を抱いているのです。とはいえ、私は多国間ルールを強化することは米国の長期的な利益にもかなうと考えています。

ステファン・エングル：WTOをはじめとするさまざまな国際機関の影響力の縮小が止まりません。しかしある種の保護主義や5Gの過度な競争がもたらす未来はインターネットのさらなる分裂です。インターネットは今後西側と中国とで分断が進むと思います。仮にそうだとすると、プライバシーやデータ保護のための国際組織の確立は非常に難しくなるのではないのでしょうか。劉さん、いかがでしょうか。

劉斐：インターネットは分断しないと思います。グローバルスタンダードは非常に重要です。データ通信の過程では必ず同じプロトコルを使用し、サービスによって異なるサービス要件を満たさなくてはなりません。例えば私とあなたで食べ物や色の好みが異なるのと同じように、すべてのアプリケーションに対して一律の標準を作ることはできません。セキュリティも同様です。つまり、個々のサービスシナリオに対するセキュリティソリューションはセキュアな接続が保証されるグローバルスタンダードの上で多様化、パーソナル化できると思います。

07

ステファン・エングル：2018年5月に一般データ保護規則（GDPR）が制定された欧州の一部の国では、設備調達にあた

り一社購買を避ける動きがみられます。つまりすべての卵を1つのかごに入れたくないという考え方で、特定の業者に絞ってしまうと、裏取引を疑われてしまいます。例えば任CEOがどこかの国で営業をしているとして、提案した価格が最低だったとします。ところが相手に「複数企業から買う」と言われたらどう対応しますか。

任正非：まず、我々はドイツの政府と議会がドイツ国民に最適な政策を選択すると信じています。そして事実と証拠に基づいて状況を分析し、最も国益にかなうよう、重要な決定を下すと信じています。また、ドイツ政府がマルチベンダーでネットワークを構築することを希望します。例えば、米国、日本、中国、アラブ諸国など複数の国から調達したレンガで分厚い壁をつくれれば、壁が攻撃されてもある煉瓦は砕けずに残るかもしれません。そうすればドイツのネットワークは守られます。従ってドイツのマルチベンダーの仕組みと方針を支持します。

ドイツのデジタル主権に関する主張も理解できます。何か新しいものが出現したとき、それを初めて試す人が必ずいます。私たちは開かれた社会に生きていますが、自らを保護することも大事です。ドイツは、データを自国の域内に残すと主張し、デジタル主権の考え方を表明しました。

これまでは物理社会で、物理的境界線が重視されており、境界線のこちら側は地上の農作物にせよ地下の鉱物にせよ、みな自分のものでした。しかし経済が物理資産からデジタル資産にシフトすると境界線がなくなりますので、国家間で利益をどう配分するかという新たな問題が生じます。こうした議論は必要で、進化の流れに逆うことでは

ありません。そして私は協調することが大事だと思います。ドイツは先陣を切ってマルチベンダーに基づく公平なルールを提案しました。先ほどチュールケ教授がセキュリティはすなわちルールの遵守だと仰ったことがとても印象的です。ファーウェイは海外に事業を展開しており、現地のルールを守る義務があります。国によってルールは異なり、各地でコンプライアンスを徹底する必要があります。さもなくば生き残れません。

マルチベンダーで情報ネットワークを構築し、主権国家として情報の管理権を有するというドイツの考えには賛成です。

08 ステファン・エングル：ファーウェイがエンティティリストに登録されて約半年が経過しました。この状況にどうやって適応したのでしょうか。どのようにして米国への依存から脱却したのですか。

任正非：まず、過去30年間の支援に対して米国のサプライヤに感謝の気持ちを伝えたいと思います。彼らなくして今日に至ることは不可能でした。私たちは米国のサプライヤと共に未来を切り開き、人類に貢献することを望んでいます。この考えは永遠に変わりません。私たちはこれからもグローバル化を支持します。

第二に、エンティティリストによって供給が停止されても、ファーウェイは存続できます。ただこのような自立自存は目指すものではなく、セルフフィニッシュや自力更生は本来望むところではありません。現在はやむなく自社で対応していますが、これは短期的な措置であり、長期的な方針ではありません。今のところ経営は特に問題なく行われてい

ます。来年も皆さんと再び集うことができれば、ファーウェイが健全に運営されていることを実感していただけるでしょう。

今年の前半は制裁を受けていなかったので急速に成長しました。成長はすぐには減速しないため、制裁後も続けることができました。米国製品に依存しない体制への切り替えも基本的に完了しています。来年は米国制裁下での出発となりますので、もし来年も順調に成長を続けることができれば危機は脱したといえるでしょう。その後は将来3～5年の競争力強化に努めます。これからも世界をリードする会社でありたいですが、まだ自信を持てるほど十分な理論的基盤を持っていないので、力配分を調整しているところです。これからも世界を牽引できるような、パワフルな会社でありたいと願っています。

米国の制裁を我々は叱咤激励と受け止め、いままでの怠慢を排して努力しなければならないという思いがいつそう強くなりました。いま全社一丸となって全力で船を漕いでいますが、想像以上に力が出たため、収入も利益も予想以上に伸びていることが分かりました。今後の安定的成長を見据え、必要に応じて見直していくつもりです。

キショール・マブバニ:エンティティリストのことは技術的判断と言われていますが、私は政治的な決定だったのではないかと考えています。実は最近中米関係に関する本を書きました。

ステファン・エングル:『Has the West Lost It?』ですか。

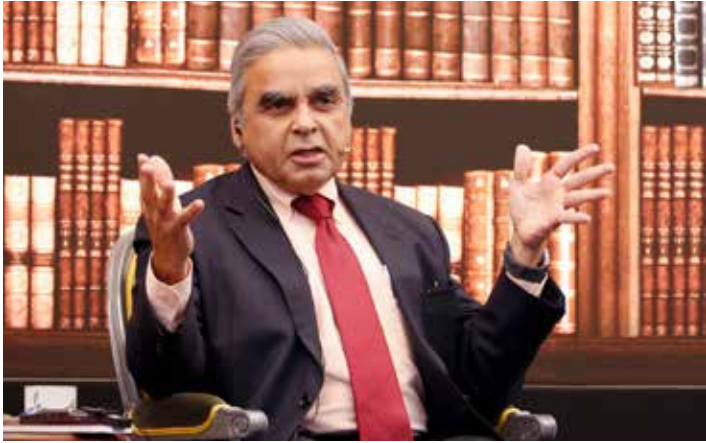
キショール・マブバニ:それは前作で、次の本は『Has China Won?』です。ファーウェイをエンティティリストに加えたのはある意味米

国の地政学的政策です。米国にしてみれば中国はあまりにも急速に強くなりすぎており、勢いを削ぐ方法や手立てを講じる必要があると。そして米国の政策決定者の中には相変わらず、中国を減速させる最適な方法は中米経済を分断することだと信じている人々がいます。分断すれば、米国はより力強く成長を続け、中国は弱体化するだろうと。エンティティリストの背後にはそうした計算があるのだと思います。しかし私には極めて賢明さを欠く決断に見えます。

中国の近年の発展を振り返ってみたいと思います。1980年、購買力平価（PPP）ベースの中国のGNPは米国の僅か10%でした。現在はPPPベースで米国を超えています。これほどの成長を遂げたのです。エンティティリスト程度で中国が減速するとは考えにくく、私には米国の政策決定者が犯した戦略ミスに思えてなりません。戦略を見直し、この新しい時代に本当に相応しいやり方は何かということを自問してもらいたいです。中国を孤立させるのが意味のあるやり方なのでしょうか。或いは中国との協力が役に立つのでしょうか。他の国々が事の成り行きをただ眺めているだけではないはずです。彼らにも自国の利益に基づく彼らなりの考えがあるでしょうから。

今朝ファーウェイのラボを見学しました。そこでは驚くべきブレークスルーがすでに実現しており、それら技術の使用を世界の国々が希望しています。米国政府が地政学的考慮から下した決定を受けて、他の国々もファーウェイや中国を孤立させる流れに追随するとは思えません。米国の政策決定者は今日のこのような対話を通じて、もっと他に賢明な方法はないか再検討しても良いのではないのでしょうか。

ステファン・エングル：セキュリティ上の懸念を忘れていませんか。



キショール・マフバニ：セキュリティ上の懸念が存在するのであれば、公で議論すればよいことです。私の理解では、ファーウェイには米国と話し合う用意があります。米国は懸念の具体的な内容や要求をファーウェイに伝えてもよいのではないのでしょうか。何が実際の懸念なのか、何が解決可能なのか、少なくとも、欧州、ファーウェイ、米国の3者で議論してはどうでしょうか。しかし先ほども申し上げたとおり、いろいろな情報を収集しているのは米国も同じであり、中国に限った話ではありません。問題は、中国と米国を含むすべての国を等しく制限する共通のルールをなぜ制定しないのかということです。

09

ステファン・エングル：「監視資本主義」について話したいと思います。これは既に米国で起こっていることです。グーグルにせよマイクロソフト（Microsoft）にせよ、誰もかれもデータマイニングをし

ています。人々が彼らの製品を使う限り、彼らはその製品を通じてユーザデータを収集します。すると、そのデータはどこへ行き、何に使われるのかという問題が生じます。個人のデータ主権が喪失してしまうのです。たとえばスマートファクトリーなどのアプリケーションのセキュリティについて、チュールケ教授と劉さんに伺います。ご存知の通り、5Gは主要産業に通信プラットフォームを提供し、エネルギー、交通、銀行など主権の利益に関わる主要産業の効率化に活用されていきます。例えば、ある産業が5Gでスマートファクトリーを建設することにした場合、その安全性はどのように保障するのでしょうか。

デトレフ・チュールケ：例えば、飛行機はシステムを冗長化することでリスクを軽減しています。私は、これこそが高リスクのシステムを安全に採用するうえで皆が納得できる唯一の方法だと思います。メインの通信には5Gを使い、ケーブルなど他の技術で冗長システムを構築するのです。しかし、セキュリティホールはあらゆるところに存在し得るため、ケーブルを使用したところで結局は同じ問題にぶつかります。そのためここ数年で、これらすべてのリスクに対処する方法を研究しました。しかし100%絶対安全というものはありませんという事実をまず認めなければなりません。この事実は今後も覆らないと断言できます。しかし、新技術の経験は蓄積しなくてはなりません。今はまだ5Gが始まったばかりですが、おそらく2、3年後はシステムの安全性についてもっと自信がついているでしょう。5Gそのものはもちろんのこと、工場の環境全体の安全性についてもっと自信がついていると思います。どうして

も時間が必要です。そしてもうひとつ、繰り返しになりますが、信用とルール、そして、パートナーとの信頼関係が必要です。

我々とファーウェイとは長年にわたりドイツの、特にミュンヘンの研究所と非常に緊密な協力関係を築いています。ファーウェイはドイツで研究を行っており、最新のソフトウェアや機器を我々に提供してくれます。我々はこれを用いて工場のテストベッドで試験できます。このような連携を通じて信頼を築いてきました。そしてこの信頼に基いて将来の意思決定をしたり、産業パートナーの意思決定を助けることができます。これはとても重要なことです。特定の会社を制裁したり、会社ごとに良し悪しを論じるのではなく、パートナーシップで信頼を築くべきです。53社におよぶパートナーとの協力関係は我々のスマートファクトリー分野での大きな強みだと思っています。

ステファン・エングル：劉さん、セキュリティの観点から、信頼はどのように築くべきだと思いますか。検証や開示を通じて、オープンソースかどうかに関わらず、機器にバックドアがないことや攻撃耐性があることをどうすれば証明できるとお考えですか。

劉斐：当社のみならず、すべてのベンダーの機器が検証を受ける必要があります。例えば、CC認証（Common Criteria）には異なるセキュリティレベルがあり、コードレベルやプロセスレベルでどう試験し、どう審査するかはレベル毎に非常に具体的な基準が設けられています。ハイレベルの場合、製造プロセスでの侵入試験などより高度なセキュリティ試験が行われます。セキュリティレベルごとにセキュリティ要件は異なります。スマートフォンにはSIMカードが入っていますが、SIM

のセキュリティレベルはEAL4+とかEAL5とかだと思います。これはセキュリティレベルとしては高く、通信事業者がこうした等級を採用した場合、SIMカードが不正にコピーされる可能性はまずなくなります。たとえ盗まれても個人データは漏洩しません。製品やサービスに必要なセキュリティレベルは、ユーザーニーズによって異なります。しかし、いずれにせよすべてのベンダーが検証を受ける必要があります。通信業界では、CC認証の他にもGSMAのNESASや3GPPのSCASなどがあります。あらゆる機器ベンダーは、ユーザーの求めに応じてこうした検証や評価を受けるべきです。

10 **ステファン・エングル：任CEO、コンシューマー事業について教えてください。コンシューマー事業の今後にどうした期待を抱いていますか。折りたたみスマホを出すそうですね。もう発売したのでしょうか。エンティティリストの影響により最新のMate30はグーグルのアプリケーションが使えなくなっていますが、世界での販売に影響は出ますか。また、自前OSであるHarmonyOSの研究開発をいっそう強化していくのでしょうか。**

任正非：確実に影響を受けます。当社とグーグルは協定を結んでおり、合意した枠組みの中でグローバルエコシステムの構築に共に取り組んできました。米国からの供給を受けられなくなることによる影響は避けられませんが、当社のスマートフォンには他にもさまざまな機能があり、ユーザーから評価されています。Mate30にはグーグルのGMSシステムがプリインストールされていませんが、依然として売れ行きは好調で、この状況を受け入れることのできるユーザーがいることを

物語っています。とはいえ海外市場では一定の影響がありますので、ある程度の縮小は余儀なくされると思います。

我々は現状を打開するため何千もの優れた科学者、専門家、技術者を集めました。彼らのももとの任務は未来の探求でしたが、今は会社の競争力を回復するために、「オンボロ飛行機」の修理にあたっています。

ステファン・エングル：ファーウェイの企業戦略担当プレジデントは昨日、2020年のスマートフォン出荷台数が20%伸び、中国国内のスマートフォン市場シェアは50%に達するだろうと語りました。これは、トランプ大統領の切り札が功を奏していないということなのでしょうか。

任正非：その報告はまだ受けていませんが、今年の生産台数は2億4,000万～2億5,000万台に達する見込みです。また、コンシューマー事業の来年のさらなる躍進を期待しています。しかし期待と現実とは別です。来年も何が起こるか分かりませんので、現時点で来年のコンシューマー事業を明言することはできません。

ステファン・エングル：最悪と最高の両方のシナリオを描いていますか。

任正非：今がまさに最悪の状況で、最も困難な時期にあると思っています。これから徐々に好転していくでしょう。



ステファン・エングル：米国のウィルバー・ロス商務長官が週末に Bloomberg TVのインタビューで、対ファーウェイ輸出のライセン

スを近く交付すると話しました。ファーウェイが今置かれている境遇を見ていて感じるのですが、Androidにせよライセンスにせよ、ケイデンス（Cadence）、シノプシス（Synopsys）といったチップセットやソフトウェアの会社にせよ、技術産業は全体的に米国企業に過度に依存しているのではないかと思います。もし世界が2つに分断してしまったら、かえって米国製ソフトや製品の代替品開発が国内で活発化するのではないのでしょうか。

キショール・マブバニ：私は技術の専門家ではありませんが、米国は長期的に見て、米国への依存から完全に脱却した中国と、多くの分野でなお米国に依存し続けている中国と、どちらを選ぶのがより賢明でしょうか。米国政府には戦略が不足しています。戦略的地位を長期にわたって維持することを目指しているならば、現在講じている一連の措置はことごとく逆の効果をもたらし、米国の長期的利益を損なうことになると言わざるを得ません。逆に中国がこれからも米国の技術に依存し続ければ、これは米国の国益にかないます。中国が完全に米国への依存をなくしてしまえば、切れるカードも無くなってしまいます。

ですので、ファーウェイに対してグーグルサービスの使用を禁じる今回の措置には戸惑いを感じます。あるいは政治的観点では私の意見は正しくないのかもしれませんが。グーグルはある意味、米国の「トロイの木馬」です。ひとたびグーグルと結び付ければ、それは米国の情報エコシステムに結びつくことと同義です。米国の情報や彼らの価値観、観点を把握できるのみならず、グーグルという「めがね」を通して世界を見せることも可能になります。ファーウェイは米国の「トロイの木馬」を中国のスマートフォンに組み込む機会を作ったにも関わらず、米国は

拒絶しました。少々理解に苦しみます。論理的ではありません。長期的な戦略的思考の欠落を感じます。ワシントンD.C.の人達はどう考えているのでしょうか。「GMSサービスを使うな」という発言は、自分で自分を撃つようなものだと思うのですが。

ステファン・エングル：任CEO、笑っていますね。彼の意見に賛成ですか。

任正非：賛成です。米国は世界の科学技術の頂点に君臨しています。世界最高峰はヒマラヤです。米国はつまりヒマラヤの山頂に到達しています。一方中国は遅れており、まだ山の麓に位置しています。山頂の雪が融けると、水は山を流れ落ち、山の麓の作物や牧草、牛馬を潤します。マブバニ教授の考えでは、雪解け水がもたらす恵みは最終的に山の麓で共有されることになります。教授は「水」には価値観が含まれると仰いましたが、私は少なくとも「利益」を含んでいると思います。つまりグローバル化によって皆で利益を分かち合うことができます。米国が水を下に流さないなら山の麓の人々は作物を灌漑（かんがい）するために井戸を掘るかもしれません。その場合、米国に水代を払う必要がなくなります。米国が供給を制限すれば必ず他の企業が代替品を生み出します。代替品で市場に参入するのは巨大なビジネスチャンスですので、多くの国が努力するでしょう。世界の国々はいつまでも傍観を続けていられないはずです。

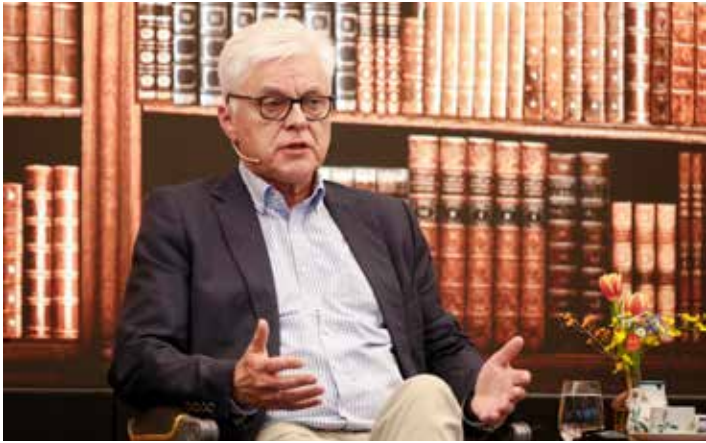
中国は産業基盤がまだ弱いため、行動を起こせるかどうかは不明です。中国は産業全体のGDPは確かに大規模ですが、低付加価値製品が多くを占めています。これが欧州やドイツ、日本との違いで

す。今、井戸を掘らない理由はありません。山頂で水の流れを止めてしまえば、水は凍りつき、ウォール街へ流れる資金も途絶えてしまうでしょう。

ステファン・エングル：データをマイニングし、販売する人々は監視ボーナスを得られると思いますか。

デトレフ・チュールケ：私は別の考え方をしています。今我々は2機の戦闘機に挟まれており、脱出する方法を何とか考えなくてはならない状況です。ここ数年に起きたことで得をした人はいません。米国の産業が最終的にはオープンになるよう希望します。私たちは皆、クロスボーダーでオープンな市場から利益を得ることができるからです。アップル（Apple）、シャオミ（Xiaomi）、またはサムスン（Sumsung）などの中から、ユーザーは最も優れた製品を買うことができます。今は境界線が封鎖されつつありますが、そうすれば皆が敗者になってしまいます。こここのところ明るい兆しが見えており、株式市場が上昇しているということですが、来週にも中米間で合意が成立するよう望みます。そしてその合意の中でファーウェイ問題に関するルールが作られるよう望みます。また、ルールを設け、独立した組織によってこれらのルールをチェックすることもできます。このような合意があれば、議論に終始するのではなく、実際の問題解決のために動くことができます。

ステファン・エングル：第一段階の合意にはファーウェイ問題は含まれないでしょう。



デトレフ・チュールケ：そうですね。これは1つの始まりです。貿易戦争は実にナンセンスで、勝とうとするのは完全に間違ってると思います。貿易戦争に勝者は存在しないのです。全員敗者を避けるのに必要なのは解決策です。米国で選挙を控える今こそ、皆にとって有益な合意に達するために努力する格好の時期であると思います。おそらく今後2週間で最終合意に至ることはないでしょうが、最初の合意には達するでしょう。そうすれば再び連携軌道に乗り、皆がそこから利益を得られることを認識し、世界経済の成長にとっても良いインパクトが生まれるでしょう。

12 ステファン・エングル：任CEO、先ほどマブバニ教授から認識と現実についての質問がありましたね。現実では、ファーウェイはブラックリストに載り、人々はファーウェイにセキュリティの潜在的リスクがあると考えました。認識と現実の間のギャップをどうやって解消するつもりですか。

任正非：人は自身の体験に基づいて認識を形成します。過去30年間にわたり、当社は「顧客にとっての価値」を中心に据えてきました。これは、顧客と信頼を築くのに役立ちました。米国が厳しい制裁を課し、米国の政治家が世界中を飛び回って私たちを排除するよう圧力をかけているにもかかわらず、各国の通信事業者は私たちの製品を採用し続けてくれています。米国の圧力がかくも強烈であるにもかかわらず、顧客が私たちに寄せてくださる信頼はさらに強力であることを示しています。

ステファン・エングル：劉さん、研究者はセキュリティをどう見ているのでしょうか。ファーウェイの研究開発で最も重視しているのは何ですか。またセキュリティに関して何を最も重視していますか。



劉斐：ファーウェイのすべてのセキュリティ研究者は、非常に細かいプロトコルやパラメーターなどについて実務的な研究を行っています。通信業界には標準化団体があり、標準の策定に専門で取り組んでいます。例えば3GPPにはSA3と呼ばれるセキュリティに重点を置いた

グループがあります。このグループは通常約60人の代表者で構成されており、昨年から今年にかけて7回会議がありました。会議ではときに200以上の項目について議論することもあります。先ほどのお話にありましたが、セキュリティ問題を解決するための最善策は、皆で協力して努力することだと思います。このグループのメンバー、通信機器メーカー、通信事業者、そして当社も、非常に熱心に取り組んでいます。私たちは政治家ではありませんので、通信ネットワークの安全性を高めることにだけ力を注いでいます。

13

ステファン・エングル：中米貿易摩擦は世界貿易にどれほどの損害を与えているとお考えですか。この貿易戦争は解決できるのでしょうか。任CEOは楽観と悲観のどちらの立場ですか。

任正非：私は中米貿易戦争にあまり関心がなく、ニュースにも注意を払っていません。当社は「オンボロ飛行機」の修理に全力をあげて取り組んでいます。米国ではほとんど売上がありませんので、貿易戦争がどう進展しても何の影響もありません。ですので貿易戦争がどう解決するかはあまり気にしていません。それよりも顧客のニーズに焦点を当て、この困難な時期にいかにして最高のサービスを提供するかを考えています。

実は最近当社を訪れる顧客が69%増えました。訪問の主な目的は、私たちがまだ生き残っているかどうかを確認することです。まず、出勤してくる従業員は減っていないか、そして、食堂は込み合っているかどうか、食事内容が貧しくなっていないかを確認します。次に、生産う

インは24時間稼働しているか、納品先への供給が滞っていないかを確認します。実際に訪問して話をすれば現状が分かります。米国製品がなくとも実に優れた製品を作れていることが分かり、かえって多く発注してくれるようになりました。そういうわけで、世間で想像されているような危機は実際には起きていないばかりか、顧客の信頼は以前より増しています。これまで私たちがいくら万事順調だと言っても半信半疑の方もいましたが、米国の部品がなくともこの通りです。私たちはヒマラヤの麓に多くの「井戸」を掘り、水を得て作物を灌漑しているので、生き残ることができると確信しています。しかし「井戸掘り」は本来望むものではありません。ヒマラヤの山頂から雪解け水が流れ落ちてくることを期待しています。黄河と長江が中国の作物に灌漑するためにはヒマラヤからの水が必要だからです。自力で困難を克服するのは短期的な対応策に過ぎません。長期的には、米国と協力して共に成功を実現したいと考えています。

14 **ステファン・エングル：米国が輸出を許可せず、米国とその同盟国の市場を失った場合、それでも世界のネットワーク機器の販売シェア28%を維持できますか。仮にドイツ、英国、その他の西側諸国がファーウェイ製品の排除を求める米国の要求に同調した場合、どのように対処しますか。また成長を維持できますか。**

任正非：同盟国はいずれもまず自国の利益を考えるでしょう、米国は「アメリカファースト」政策を採用しています。つまり、まず米国自身の利益を確保し、ドイツは二の次です。ドイツは米国が利益を確

保するのをただおとなしく待つでしょうか。私はそうは思いません。世界の国々は自国の利益になるかどうかを量るでしょう。自分たちの利益がないがしろにして盲目的に米国に従うことはあり得ないと思います。

米国が我々に供給してくれないなら我々は自前で対応することができます。しかし今はいい加減なことを言う訳にはいきません。まだ確かなことはお話できませんが、しかるべき時が来たらまた取材しに来てください。

キショール・マフバニ：最初にお話したように、貿易戦争は地政学的な駆け引きのほんの一部にすぎないということを理解することが重要です。政治、経済、軍事、文化など、地政学における駆け引きの範囲は広汎にわたり、どの次元の衝突もそれぞれに特徴があります。私もあなたの考えに賛成で、中米両国は一時停戦したり、暫定的な貿易協定が結ばれると思いますが、それが理性的な分析に基づく決定かどうかは何ともいえません。政治的な打算に基づくものになるかもしれません。トランプ氏は2020年の再選を目指すなら、経済と株式市場を安定させる必要があるのではないのでしょうか。また、米国に有利な合意を引き出す必要があります。背景にあるのは政治理論であり、理性ではありません。

もし米国がファーウェイへの攻撃を続け、しかも同盟国が同調した場合、生き残ることはできるか、というご質問ですよね。先ほど任CEOがお話したとおり、もしそうなればファーウェイは深刻な苦境に立たされます。しかし、中国が、米国の猛烈な攻撃を受けたファーウェイを崩壊させてしまうとは想像できません。多くの利害関係が絡んでいるため、中国は膨大なリソースを投入し、ファーウェイを守ろうとするでしょう。も

はやファーウェイという会社だけの問題ではなく、中米二国間の争いに関わってきます。

ファーウェイは不幸にも2頭の巨象に挟まれた鶏にも喩えられます。2頭の巨象が争っていて、鶏はどうにか逃げる方法を探しているのです。任CEOの成功を祈ります。しかし用心してください。今は大変難しい状況です。巨象は壮絶な戦いを繰り広げており、鶏は機敏で慎重な行動を取らなければなりません。

デトレフ・チュールケ：これはファーウェイだけではなく、世界経済にとっても脅威です。世界最先端の企業が製品を供給できなくなった場合、他の企業が代わりの製品を大規模に供給できるのでしょうか。完全にファーウェイの供給量をカバーするにはノキア（Nokia）もエリクソン（Ericsson）も力不足でしょう。つまり、今後数年間もしかしたら5Gネットワークの構築に必要な機器を調達できなくなるかもしれません。そうなれば世界の経済は大きな影響を受けるでしょう。もし本当にこのような状況が起きてしまえば、新たな「ブラックフライデー」が生まれてしまいかねません。

ステファン・エングル：コストの問題だけではありません。スケーラビリティの問題もあります。米国やその他の地域の一部の通信事業者は、より手頃な価格の機器を必要としています。

15 視聴者：私はドイツのミュンヘンでAI関係の仕事をしています。2頭の巨象の喩えは的を得ておりとても印象的でした。マブ・バニ教授に少々古風な質問をしたいと思います。ちょうど教授の背後には壁一面の書籍が並んでいます。そして今、未来に関する本を書

いていらっしゃる。教授は戦略的思考を養うためにどのような古典を読まれますか。

キショール・マブバニ：自分で書いた『Has the West Lost It?』の他に、マキアヴェリ（ルネサンス期の思想家）の『君主論』をお勧めします。なぜなら今私たちは2大国の長くまた非常に複雑な争いの時代に生きているからです。私の48年間におよぶ地政学の研究から、地政学には一定の論理があるといえます。そして多くの物事の発生には一定の論理がありますので、時折この論理を元に未来を予測することができるのです。地政学は古くからある学問で、地政学の知恵を深く見通していたのはマキアヴェリをおいてほかにいません。多くの欧州の指導者は『君主論』など知らぬふりをしていますが、部屋へ行き、枕元を見れば、たいていこの本が出てくるはずです。

皆さん、私が『Has the West Lost It?』で、西洋はすでに負けていると書いていると考えているようですが、厳密に言えば、まだ完全に負けたわけではありません。今私達は人類史の新しい段階に入ろうとしています。これはすごいことです。過去2000年の歴史の中で、前の1800年くらいまでは中国とインドが世界最大の経済体でありました。欧州と米国がリードし始めたのはたった200年前からです。過去2000年を振り返れば、最近の200年が歴史の本流から外れて浮き上がっているように見えます。何事も最終的には元の流れに戻るものです。その意味で、私は中国とインドがかつての地位を取り戻すのは自然なことだと考えるのです。

このような状況が生じた場合、西側は戦略を調整してこの新しい環境に適応することが重要です。『Has the West Lost It?』の中では「3M」というものを提案しています。つまり干渉を減らす

（Minimalist）、多元化（Multilateral）、そしてマキアヴェリズム（Machiavellian、策謀家）です。まず、西側諸国は他国への内政干渉を減らすべきです。そして、これは一貫して主張していることですが、国連の多国間システムを活用すべきです。

16

視聴者：任CEOにお伺いします。先日、5G技術の米国企業へのライセンス供与について発表しました。報道ではすでに多くの企業と交渉を始めているそうですが、進展はいかがでしょうか。米国の会社がライセンスを取得するにはいくらかかりますか。結果はいつ発表されますか。

任正非：米国の会社とはまだ何も交渉してません。仲介者とは話をしていますが、彼らは米国の大企業の意味を代表するものではありません。これは非常に大きな決断で、非常に難しい決断になりますので、企業は慎重に考えなければなりません。本件に関心を示す会社が現れたら、投資銀行に仲介をお願いして契約条件やライセンスの詳細について交渉するつもりですが、今はまだ何もありません。

17

視聴者：最近のインタビューで拒否権に触れ、これまで一度も行使したことがないと仰いました。ファーウェイの過去と現状において、どのような状況で拒否権を行使するのでしょうか。別の言い方をすると、任CEOは「灰度（グレイゾーン）」の哲学をお持ちで、マネジメントにおいて譲れない一線があると思います。今日も司会者が鋭い質問をしていますが、任CEOは真正面から答えず、縦

**横無尽に話をして、最後にご自身の観点や考えを述べています。
現在のファーウェイにおいて、任CEOがマネジメントでこれだけは
譲れないものは何でしょうか。**

任正非： 当社の広報宣伝部長がそこに座っていますが、彼女は私にジェスチャーであれこれ指示してきます。そうすると、答えられることでも答えるわけにはいきません。私はファーウェイに対して拒否権を持っていますが、これは要するに王座の頭上に吊るされたダモクレスの剣です。落ちてきたら多くの人をひどく傷つける可能性があるので、気安く使うことはできません。ですので私は何か言いたいときは皆と話し合いを持つようにしています。話し合う場では反対も否認も自由です。「心の声」という社内コミュニティには私を批判する投稿がごまんとあります。社内の問題や欠点の指摘を職務とする「藍軍」の司令官が「任正非10の大罪」と題する文章を書いたこともあります。実はこの文章は私が読んだ後すぐにコミュニティに投稿しました。何せ良い内容でしたので。拒否権はあっても軽々しく使うことはできません。

実はこの権利は2018年末に期限切れとなる予定でした。私はこの権力を行使できなくなり、当社の経営陣はそれぞれの権限に基づいて会社を管理できるようにする計画でした。しかし、社外のある出来事から示唆を受け、従業員の感情的な投票によって会社の運命が誤った方向に定まる危険を防ぐ仕組みが必要だと思い、拒否権を保留することにしました。

この拒否権には継承権がありますが、継承先は血縁者ではありません。リタイアした取締役委員会、監査委員会、上層部から投票で7人を選出し、このグループが連帯で引き継ぎます。そして任期も設け

ます。任期はあまり長くはいけません。高齢で判断能力が弱くなったときは権力も制限しなければなりませんので。このように拒否権は容易に行使できません。しかしその存在が社内管理のバランスをとってくれます。おかげで会社のマネジメントはいたって健全です。

『Bloomberg』：暗に引退をほのめかしているのではないですよな。

任正非：違います。



18

視聴者：ニュージーランドは小さな国ですが、非常に困難な局面を迎えています。ニュージーランド政府が、5G技術はアジェンダになく、受け入れられないという判断をしたためです。マキアヴェリではなく、よりマルクス・アウレリウスに近い観点で任CEOにお尋ねします。任CEOはなぜ直接トランプ氏と対話しないのですか。トランプ氏のような好戦的な人は、直接会って話した方が水面下で交

渉するよりも効果的ではないかと思うのですが、なぜワシントンに行って彼と話さないのでしょうか。

任正非：ニュージーランドでヨットレースがありましたね。当社はレース中継のため5G基地局を3台貸し出しました。後ほど広報の者から皆さんにCDを差し上げます。これは中国の国慶節記念イベントを撮影したもので、約60,000人のマスゲームのパフォーマンスも収められています。高速のパフォーマンス映像を中継しましたが、フリーズやひずみなく撮れています。皆さんメディア業界の方々ですので、5Gの低遅延がいかに意味のあるものかお分かりになるのではないのでしょうか。

トランプ大統領とは対話のチャンネルを持っていません。電話番号も知りません。あなたが私に代わって連絡してくれるのなら感謝します。

ステファン・エングル：彼との対話や交渉を望みますか。

任正非：もちろんです。

ステファン・エングル：トランプ大統領、このライブを観ているなら聞き逃さないでくださいよ。

任正非：彼は専用機を持っていて、いつでもどこからでも中国に飛んできてくれますが、私は持っていません。私は紙飛行機しか持っていません。雨が降ったらおしまいです。

19

視聴者：米国のある機関は最近、中国の5Gの優位性が米国とのインターネットの分断につながる可能性があるとして述べています。先ほど司会者も同様の観点を示しました。また、この機関は、

ファーウェイのような企業の台頭により、西側同盟国はますます中国のサービスに依存するようになり、セキュリティ上の脅威が増加する可能性があるとも指摘しています。5Gの商用化が進むにつれ、米国は5Gの優位性の獲得で焦りや緊迫感を強めています。このような状況の中、ファーウェイが新たに獲得する5Gの受注はこれまでと異なる圧力や新しい圧力を生みませんか。先ほどから「飛行機」の修理に集中していると仰っていますが、まだどういった箇所の修理が残っているのでしょうか。また産業界の分断について考えをお聞かせください。

任正非：まず、5Gは誇張されすぎています。5Gの機器のちっぽけな箱をまるで原子爆弾のように扱い、世界の脅威だという人がいますが、私には何がそれほどの脅威なのか分かりません。

5Gの技術は10年前にトルコのアリカン（Arikan）教授が発表した数学の論文に基づいています。当社はこの論文を知った後、数千人の専門家、科学者、エンジニアを投入して研究しました。この間、米国も同様のことをしていましたが、米国が研究したのは60年代に発表された数学の論文でした。奇しくもこの論文もアリカン教授が書いたものでした。我々は同じ分野で一緒に5Gを開発しており、そこにあるのは協力的で友好的なエネルギーです。米国は5Gの標準にミリ波を選択しています。ミリ波の帯域幅が5Gよりはるかに広いからです。しかしミリ波にはカバレッジが非常に狭いなど弱点もあります。米国は5G時代がこんなに早く来るとは予想だになかったでしょうし、6Gのカバレッジ問題は時間をかけて解決できると考えたのでしょう。実際には5Gは10年足らずで一大産業を形成するに至り、大規模な展開がすでに始まっています。我々は中間周波数帯を使用する

センチメートル波を選択しました。当時世界中でどちらにするか検討されていましたが、この選択は我々にとっても賭けでした。当社と同じ選択をする企業は他にほとんどいなかったためです。センチメートル波を選択しつつ、ミリ波も平行して研究していたのですが、どちらの研究チームも将来ビジョンの実現に有効なのはセンチメートル波だと考えました。幸か不幸か、この賭けは的中しました。ミリ波は短期的に広く応用するのは不可能で、6Gも同じです。当社は6Gの研究でも業界をリードしています。10年もすれば5Gは世界中に普及するでしょう。5Gの帯域幅は十分すぎる位広いので、新しいセルラーシステムが本当に必要かどうか今は何とも言えません。こうした博打勝負にあって、当社が常に正しいということはありません。我々も、技術的に複数の選択肢がある中で何かに賭けながらやってきました。今回はセンチメートル波に賭けて、運よく当たったということです。

中国はセンチメートル波帯をベースに5Gの周波数を割り当てており、最善のアプローチをしています。中東諸国は中国のやり方を踏襲しました。しかも5Gに積極的な投資を行っています。中東の5Gネットワークは世界一になるかもしれません。

こうして振り返ってみると、最終的に成功するかどうか当時は分かりませんでした。まぐれで当てたものがたまたま世界のニーズにマッチしたこともありました。これまでの30年間は幸運でした。運よく時代の波に乗り、いい具合にやってくることができました。

20

視聴者：中国は、サイバー大国になることを目指してガバナンスを整備するとともに、自国の理念を海外に広げようとしています。自

由で開かれたインターネットと、データの移動とインフラに制約のある中国式と、選ぶならどちらを選びますか。

任正非：まず第一に、インターネットは社会の進歩を後押ししています。グーグル、フェイスブック、アマゾン、マイクロソフトや、中国のインターネット企業は社会の進歩を促し、デジタル格差の解消に貢献してきました。今では山奥にいても世界各国の様子を知ることができます。まずはインターネットが社会にもたらす利益を認識する必要があります。

昨日ウォールストリートジャーナルのインタビューを受けたとき、記者が私の故郷と私が昔暮らした家を訪ねたと言いましたので、あれは自分の家ではないと話しました。あの家は改革開放後に政府から割り当てられたものです。そして私が子供の頃に住んでいた家は、さらに粗末な家でした。記者が目にした家も十分粗末で、貧しさが見て取れるものだったのですが、その記者が当時の私の暮らしぶりを見るのは、今私たちがアフリカの一部の地域を見るのと同じような感じだと思います。子どもの頃は何も分かりませんでしたので、夢といえば蒸しパンを食べることでした。外の世界がどんな風になっているかなんて知る由もありませんでした。今では、農村部に住む子供たちも外の世界とつながることができます。これは進歩です。ただインターネットは有害なコンテンツの拡散を助長している側面もあります。若者のためにも、社会の安定と発展のためにも、各国がそのようなコンテンツを管理する必要がありますでしょう。インターネットに管理や規制がないのは問題です。私はインターネット自体は中立だと思います。また何々式というものはないと思います。インターネットは人々が一生懸命働いてより多くの富を生み出すために使われるべきです。暮らしにゆとりが出てきたら、その

分ゆつくりコーヒーを楽しめるようになります。ご覧の通り、私たちのオフィスの敷地内にはたくさんのカフェがあります。

インターネットがもたらした変化の多くは前向きなものであるということとは認めなければなりません。

ステファン・エングル：私はこれまで中国で事業を行っている多くの外資系企業と話をしてきました。2017年6月、中国政府はサイバーセキュリティ法を制定し、中国で営業する外国企業に対して、中国国民のデータの域内保存を求めました。このことは、政府が個人や企業にデータ主権を与えないという誤ったシグナルを世界に送ることになっていませんか。

任正非：当社はインターネット企業ではないので、インターネット企業に関する規則や法律に特に注意を払っていません。これについては、国によって異なる理解がある場合があるでしょうが、私はコメントする立場にありません。

劉斐：当社は通信ネットワークの中で通信インフラ機器に注力しています。データは上位レイヤで処理されるため、データがどこから来てどこへ行くのかは分かりません。

キショール・マブバニ：サイバー世界のルール作りはまだ始まったばかりで、どう管理するのが良いのか、まだ誰にも分かりません、理想的な結果を言えば、国際条約のように世界レベルで合意を形成することですが、それは193の国と地域間で交渉することを意味します。そして全員が条約に批准して、遵守しなければなりません。いうまでもなく、米国は現在インターネット分野で世界をリードしています。しか

し米国は自国にも制約を課すことになる多国間協定には消極的です。例えば、フェイスブックは英国で政治的な広告を販売しています。TEDトークでキャロル・キャッドウォラダー（Carole Cadwalladr）のスピーチを聞くと、この手の広告が英国のブレグジットにつながっていることが分かります。米国がこうした行為を規制してグローバルルールを作ることに同意するか分かりませんが、皆で取り組まなくてはならない大事なことです。我々は、これらの組織が持つ影響力の大きさと、もたらしうる結果の重大性を考えなければなりません。必ず国際的な多国間ルールで規制する必要があります。最初の一步を踏み出すことができれば、大きな前進です。

デトレフ・チュールケ：ドイツ国内でも同様の議論が行われており、多くの企業ができるだけデータを欧州のサーバに保存しようとしています。ドイツでは現地のクラウドサービスプロバイダも設立しました。これには政府も支援をしていますが、他との大きな違いは、政府はデータを現地に保存することを強制していない点です。単に業界に申し入れるにとどまり、最終的な決定は業界に委ねています。また、民主的な国や政府間でインターネットを完全に分断することは不可能だと思います。その可能性はないでしょう。おそらく20年後は中国も大きく状況が変わっていると思います。人々が裕福になり、通信サービスも改善され、コミュニケーションももっと自由になるはずです。

21

視聴者：ドイツのミュンヘンから来ました。世界のファミリー企業を研究しており、ファミリー企業が困難に直面したときにその克服を支援したりしています。マキャベリ風に言えば、君主同士が直接や

りとりできない場合にその子らによる交流を調整します。トランプ大統領の子女も会社経営者です。任CEOのお子さんにも経営者がおられるので、共通の言語があるのではないのでしょうか。一代でこれほどの事業基盤を築いた任CEOから若い人たちにアドバイスをお願いします。次の世代でいかに自分を位置づけ、何を読み、何を学び、どのような世界観を身に着けるべきでしょうか。

任正非：まず第一に、若者はオープンでなければなりません。今の若い人は私たちよりはるかに恵まれています。私たちは若い頃、オープンな場所といえば大学の図書館くらいしかありませんでした。高校にはまだ図書館がなく、外の世界を見ることができませんでした。今の若者の視野はものすごく広がっています。ネットワークもあらゆる場所にあります。ですので、まずはオープンになってもらいたいです。

第二に、他人と協力してほしいです。個人の力は知れていますが、誰かと一緒にやれば、大きなことを成し遂げることができるかもしれません。

第三に、忍耐強く、一生懸命働いてもらいたいです。自信過剰になり、何事も中途半端にしてしまえば、結局何も達成せずに若さを浪費することになってしまいます。1つのことにしっかりと取り組めば大きく成功する可能性も広がります。自分がなんでもできるというんな分野に手を出すと力が分散してしまい、なかなか大きな仕事を成就できません。

ステファン・エングル：香港の若者にぜひ聞いてもらいたいお話ですが、それは別の機会に譲らなければなりません。皆さん、任CEOとゲストの方々に感謝の拍手をお願いします。



任正非

カナダ『The Globe and Mail』 インタビュー

2019年12月2日、中国深セン

01

The Globe and Mailアジア特派員：この度またお時間を作っていただきありがとうございます。ご存知のように、今日は孟女史の逮捕からちょうど1年経ちました。それで、1年前に何が起こったのかについていくつか質問をしたいと思います。カナダで起きたことの経緯についてはある程度知っていますが、中国でなにが起きているのか、そして彼女の逮捕で任CEOご自身になにが変わったのかを含めてもう少し教えていただきたいと思います。

まず孟女史はカナダで逮捕される2年前から米国への旅行を控えていたようですが、ファーウェイは、2017年から米国が調査を始めていること、そして彼女が何らかのリスクにさらされていることを知っていましたか。

任正非（レン・ジェンフェイ）：孟晚舟の事件は、米国が計画している政治活動の一部だと思います。ファーウェイは長い間米国市場から排除されてきました。米国での事業が縮小するにつれて、上層部の役員を行かせても、やることがないので、行く意味はありません。でするので、誰も行かなくなりました。

The Globe and Mail：それは米国での逮捕を避けることでも、米国での法的問題を避けることでもなかったということですか。

任正非：なにかを回避するためではありません。単に仕事がないから米国へ行かないだけです。数年前から米国市場を小規模の国と同じように扱っており、すべての決裁権を現地オフィスに一任しています。その理由は少額の取引しかないからです。

02

The Globe and Mail : 彼女がバンクーバーで逮捕された後、任CEOはどこでどのように知ったか、そして逮捕の知らせがどのような形で伝えられたのかについて少し教えてください。

任正非 : 彼女が拘束されたとき、私は中国にいましたが、アルゼンチンに出発する直前でした。会社の法務部から彼女が逮捕されたとの報告を受けましたが、なにかの誤解だと考え、まさかこれが米国が画策した排除活動の序章であることを知るよしありませんでした。

The Globe and Mail : アルゼンチンに出発する予定でしたね、カナダ経由で行かれる予定でしたか。

任正非 : いいえ、ドバイで乗り継ぐ予定でした。

The Globe and Mail : 彼女は任CEOに直接電話せずにファウエイの法務部に電話しました。彼女はなぜ任CEOではなく法務部に電話したのか、その理由をご存知ですか。

任正非 : これは法律に絡む問題であり、彼女はまず法務部に知らせるべきでした。

The Globe and Mail : 孟女史の逮捕を知って法務部に何を指示したか、どのような目標を与えたか覚えていますか。

任正非 : 特に何かを指示したわけではありません。法務部は私の管轄ではありませんので。とにかく弁護士を手配し、現地の法的手段でカナダと交渉するよう言っただけです。つまり法的措置を講じてこの問題の解決にあたることでした。

03 The Globe and Mail : 最初は、それは誤解だと、何らかの法律上の誤解から生じた問題だと思ったとおっしゃっていました。ではいつから孟女史だけでなく、ファーウェイを巻き込む大変深刻な事件になるという認識に至ったのでしょうか。

任正非 : 5月16日です。米国は当社をエンティティリストに追加し、制裁に踏み切りました。その時から、彼らは私たちを排除するための交渉のカードとして孟晩舟を利用していることに気がきました。

The Globe and Mail : つまり、昨年12月から5月までのこの事件は誤解によるものだずっと信じていたということですか。

任正非 : そう考えていました。

The Globe and Mail : どうすればこの問題を解決できるとその時考えていたのでしょうか。

任正非 : 弁護士を雇うことです

The Globe and Mail : 5月以降、どのように解決しようと思ったのですか、例えばこの事件がどれほど長引くのか、具体的にどのような対策を講じるかなど考え方は変わったのでしょうか。

任正非 : 5月になってから米国は最終的にはファーウェイを潰すことを念頭において行動している、そして孟晩舟の件はその序章に過ぎないと思うようになりました。制裁が課された環境に適応するために会社の組織構造を見直し、製品開発システムを強化する必要があると感じました。まず会社が存続するためにできる限りの努力をするこ

とにしました。これが解決策を見つけるための唯一の方法です。ですの
で5月以降は事業の継続性の確保のためにいくつかの方向転換があ
り、最大限の努力をしてきました。

**04 The Globe and Mail : 孟女史は、カナダで逮捕される前に、
米国と引き渡し条約を結んでいる他の6つの国に旅行しました。カ
ナダの後、彼女はメキシコとアルゼンチンにも行くことを予定してい
ました。どちらも米国と引き渡し条約を結んでいます。なぜワシントン
は彼女を逮捕する場所としてカナダを選んだのですか。ご見解を教
えて下さい。**

任正非 : それについてはワシントンに尋ねたほうがよいでしょう。ワ
シントンの計画を知っていたなら、彼女はそもそもカナダに行くことはな
かったでしょうし、カナダを巻き添えにし、板挟み状態にさせることもな
かったでしょう。

**The Globe and Mail : カナダでは、米国はカナダが求められれ
ば何でもする弱い国と見なしているからと考える人がいます。これ
がカナダが選ばれた理由の一部だと思いますか。**

任正非 : そうは思いません。カナダは素晴らしい国だと思います。
カナダとアメリカは共通の祖先を持っていますが、先住民に対する考
え方が異なっていたために2つの国に分かれました。個人的にはカナ
ダ人は大変品格がある素晴らしい民族だと思います、礼儀を重んじ、
ルールを守めることは弱さを示すものではありません。

The Globe and Mail : カナダはルールを守っていると思いますか。輸出やカナダ人が中国で受けた処遇といった観点からカナダはその結果に苦しんでいます。これらの結果はカナダにとって公平だと思いますか。

任正非 : カナダがこの事件でルールを守っているかどうかについて話しているのではなく、カナダと米国は先住民政策に違いがあり、これにおいてカナダはより優れている政策を取っているという趣旨のことを言っていたと思います。

The Globe and Mail : 孟晩舟女史の事件でカナダは単にルールを守っていたと思いますか、それともカナダも政治的に干渉していると思いますか。

任正非 : この場合、米国が明らかに政治的干渉をしていると思いますが、カナダはそのために損失を被りました。カナダはトランプに補償を求めるべきだと思います。

The Globe and Mail : 孟女史が逮捕された第一報を受けた会社の反応について教えてください。すぐに彼女の家族をカナダから避難させましたか。それとも逮捕後もご家族は滞在し続けたのですか。

任正非 : ファーウェイは孟晩舟の家族をどうするかについては関与したことはありません。会社としてカナダで弁護士を雇い、カナダの法律に従って彼女が持つ権利を守ることに取り組んでいました。

05 The Globe and Mail : ファーウェイはカナダに対して報復しようと思えばできたはずですが、敢えてそれをしませんでした。ファーウェイはカナダの電気通信会社に機器を販売しており、多くのカナダ人を雇用しています。それでも、報復するような措置を取りませんでした。何故ですか。

任正非 : まず、カナダは素晴らしい国だと信じているからです。米国が閉鎖的になっていくなか、カナダはもっと開かれるべきです。門戸を開くことは、カナダに大きな機会をもたらします。たとえば、国際会議が開催される場合、一部の科学者は米国へのビザを取得できないため、参加できない場合があります。米国の代わりにカナダで開催されれば、米国の科学者も長旅せずに参加できます。世界中から科学者がカナダに集まってくると、カナダは科学技術の新しいハブとして重要な役割を担うことができます。当社はカナダを発展の拠点に選択しました。その思いはいささかも揺るぐものではありません。

第二に、カナダはAIの発祥の地であり、「AIの生みの親」と呼ばれた3人ともカナダにいます。そういう人材があるカナダにAI分野への投資を増やしていきたいと思っています。孟晩舟事件は、当社のカナダでの戦略的成長と投資に影響を与えることはありません。事件はいずれ過去のものになりますが、カナダという国はずっと存在します。したがって、どこの国でも事業戦略を簡単に諦めることはできません。

カナダでの最近の議論を聞きますと、カナダが引き続きファーウェイの5Gを選択すべきだという声が上がっています。ファーウェイの5Gが選ばれた場合は、カナダが高品質の5Gネットワークを構築できるように最

善を尽くします。米国に近いという理由で5Gに関してカナダ市場を手放すと考えたこともありましたが、しかし5Gを導入すると、カナダは酷寒地域での鉱石の無人採掘などさまざまな分野でAIソリューションを活用できます。ファーウェイは自動運転においても世界の最先端を行っています。当社が持っているこの技術を採掘設備や農業に活用することで無人農業を実現し、トラクターが24時間365日土地を耕作できるようにします。もちろんトラクターに燃料を補充する必要がありますが。AIにより、カナダは農業と鉱業の生産量が増え、人々の暮らしが大幅に向上することが期待できます。

人工知能の素晴らしい基盤を持つカナダはそれを国家戦略に据えて取り組めば、世界トップクラスになることができます。

カナダに投資すれば、AIの先人から多くのことを学ぶことができるだけでなく、この技術を使用してカナダ社会に利益をもたらすこともできます。どの国でも簡単に諦めたくありません。何かが起きる度にその国を諦めるようになれば、世界での居場所がなくなります。

06

The Globe and Mail : 明らかに、ファーウェイの米国での問題は、時間の経過に伴って好転する気配はありません。前回お会いした際も、カナダの主要都市で土地を購入するなどカナダでの事業拡大について話しました。具体的にカナダで何人を増やす、どれぐらいの規模拡大になるのでしょうか。2つ目は、北米の地域本部を移転することを考えた場合、カナダにすることがありますか。

任正非：カナダの従業員数はすでに1,200人ほどに達しており、その3分の2が研究開発に従事しています。今後も引き続き投資を増やしていきます。北米地域では、米国での実績がほとんどないため、本部はメキシコのままとします。ただし、R&Dセンターを米国からカナダに移します。

The Globe and Mail：いつからカナダへ移転しますか。

任正非：カナダの従業員数は徐々に増えています。2019年に、カナダの現地法人に300人増員しました。禁輸措置により、米国内の従業員とメールや電話で連絡したり、技術を利用したりすることはできません。これは米国での事業拡大を妨げているため、カナダに移管します。

The Globe and Mail：研究拠点をカナダに移すという考えについては、これは大変重大な決断でしょうか。数十人を動かすだけのことが、それとも大規模な移転として捉えているのでしょうか。

任正非：大規模な移転になると思いますが、段階を踏んで実施していくことでしょう。その理由は、米国市民または永住権所持者がカナダのファーウェイ法人に勤務する場合、エンティティリストの制裁に違反しているかどうかの問題があります。これは、意思決定を行う際の重要な考慮事項の1つです。カナダで働く米国市民と永住権所有者がエンティティリストの規制対象ではない場合、カナダの研究拠点は大きくなるでしょう。エンティティリストにより、部品の供給が止められ、大学や研究機関との提携を打ち切られているために当社は大きなダメージを受けています。今後エンティティリストによって課された制

限が将来緩和され、米国市民と永住権所有者がカナダの研究センターで勤務できるようになるかどうかを見極めたいと思います。これも我々の事業拡大の重要な基盤になります。

07 The Globe and Mail : 過去1年を振り返ると、カナダ政府は現在、米国の国家安全保障顧問ジョン・ボルトン（John Bolton）氏が孟晩舟の逮捕を裏で画策していたと考えています。それが真実であり、彼女の逮捕に対する圧力が米国の司法制度によるものではない場合、孟女史の引き渡しに関するカナダの行動にどのような影響を与えますか。

任正非 : 昨日『The Globe and Mail』の記事を読みました。これは参考にする価値がありますが、まだそれを裏付ける証拠がありません。カナダがファーウェイと米国の間で挟まれ立ち往生していることを大変残念に思います。ただし、事件が発生している事実を変えることはできません。適切な解決策を見つけるしかないです。

カナダは素晴らしい法治国家です。娘の逮捕中のカナダ王立警察（RCMP）による明らかな違反がありましたが、それはカナダが素晴らしい国であることを否定するものではありません。RCMPの役員は法執行に関して孟晩舟の事件処理に役立つために、何が起きていたか一つ一つ重要なポイントを思い出し、明確に説明する必要があると宣誓していました。彼らは沈黙したり、記憶にないふりをするべきではありません。ファーウェイは、この事件でカナダでの事業展開を止めていません。この事件を解決することで、中国とカナダの関係が修復される

ことを期待しています。また、2国間の緊張が緩和され、これまで通り協力し合っていくことを願っています

米国は鎖国しようとしています。カナダは両手を広げて米国から締め出された人材を受け入れるべきです。彼らは、カナダに来ればもう1つのシリコンバレーを作れると思います。いま多くの人材が米国を去り、カナダはこれらの人々への扉を開くことができます。カナダの自然環境と生活水準は、米国のそれに引けを取りません。米国は間違った道を進んでいるので、カナダはそれに応じて政策を立て、米国が放棄した道を進めるべきだと思います。そうすればカナダは米国が達成できなかったことを達成できます。カナダは、両国が良好な関係を持っているという理由だけで、盲目的に米国に従うべきではありません。カナダはさらなる成長や発展を目指すなら、アメリカの二の舞になるようなことをすべきではありません。

08 The Globe and Mail : 孟女史の事件の解決には、米国との和解という方法があります。実は米国の多くの事件は和解の形で収束しています。ファーウェイが米国で和解を受け入れた場合、罰金が科せられる可能性があります、その代わり、米国の孟女史に対する引き渡し要求を引き下げると考える法律専門家がいます。ファーウェイが和解を受け入れるという道を選択しなかったのはなぜですか。

任正非 : 米国政府からこのような解決策について提案されたことはありません。当社は米国政府と話し合う用意があるので、そのメッセージを米国政府に伝えていただけますか。

The Globe and Mail : アメリカと解決方法を検討・模索したいと思っているということでしょうか。ファーウェイは米国との和解交渉に本当に関心があるのですか。

任正非 : はい、ただし事実と証拠に基づいている必要があります。

The Globe and Mail : このような和解は、通常、罪を認め受け入れるということになります。その後罰金など待っているでしょうが、刑務所に入れられることはありません。これを受け入れる準備ができているのですか。

任正非 : さっきも申しあげたように、すべては事実に基づいていなければなりません。当社は事実に基づいている限り、これらの問題に関する交渉を受け入れるつもりです。

The Globe and Mail : しかし、任CEOは米国で弁護士を抱えています。なぜ弁護士にこのアプローチを検討するよう提案していないのでしょうか。アメリカの検察官にこの方法を提起するように弁護士たちに指示してはいかがでしょうか

任正非 : 当社の弁護士は、法廷での訴追に対する私たちの主張を述べています。これは交渉の一種で、誰が正しいか、誰が間違っているかを判断することを目的としています。まず第一に、ニューヨーク東部地区連邦地方裁判所は証拠を開示しなければなりません。その後、証拠に基づいて法廷で弁論することができます。弁護士と検察官との議論は、「大声」での交渉です。これにより、双方がまず事実を浮き彫りにすることができます。その後、「声を落として」静かに交渉することができます。これも交渉の一種です。

The Globe and Mail : しかし、今は裁判所で弁論する段階です。「小さい声」で話し合いをするタイミングはいつになると思いますか。どの時点で、ある種の和解に向けて具体的に検討に入るのでしょうか。

任正非 : 証拠や正当な理由を見つけられなかった米国政府が声のトーンを下げた場合、私たちも声を下げることができます。そうなれば、法廷で議論する代わりに、カフェで穏やかに話し合えます。カフェであまりにも大声で話すと、他の客の迷惑になりますので、自然に声を落とします。その時の議論の中心は、どちらがもう一杯コーヒーを多く飲めるかということになります。補償問題です。米国が間違っていたことが判明した場合、当社は名誉棄損に対する補償を受けることになります。

The Globe and Mail : しかし、公平的に言うと、米国は多くの証拠を出しました。その証拠のいくつかは、孟女史、または孟女史がいくつかの銀行とのやりとりに関するものでした。米国検察官の言い方を借りると彼女がSkycomとファーウェイの関係について嘘の陳述を行ったそうです、彼女は任CEOの命令に従ってそれを行っていたのですか。

任正非 : 米国政府は、もしその証拠があれば、裁判所を通して提示すべきです。これまでのところ、法廷で提示された証拠はありません。ニューヨーク東部地区連邦地方裁判所は、できるだけ早く証拠を開示する必要があります。

The Globe and Mail : しかし、米国は宣誓供述書を公開したほか、孟氏が提供したパワーポイントのコピーも公開しました。つ

まり、それは正式な法的プロセスを通じて公表された証拠であり、Skycomとのファーウェイの関係について彼女が不実の証言をしていたという米国の主張を示しているものです。その不実の陳述はあなたが指示したのですか。

任正非：私は何も命令しませんでした、ニューヨーク東部地区連邦地方裁判所は証拠を開示し、できるだけ早く聴聞会を開始すべきだと思います。

The Globe and Mail：Skycomがファーウェイの子会社であったにもかかわらず、両者の関係についてはファーウェイがSkycomを売却したというのはなぜですか。

任正非：この問題は裁判所に委ねたほうがよいでしょう。

09 The Globe and Mail：カナダで5G政策について議論が行われています。カナダの5Gに関する審議に関して、ファーウェイまたはご自身はカナダ政府と接触がありましたか。

任正非：ありません。カナダ政府とそのような話し合いはしていません。5G機器を提供しているベンダーはファーウェイではありません。エリクソン（Ericsson）も提供しています。その前にカナダが5Gを導入するかどうかという問題があります。次はエリクソンとファーウェイのどちらを選択するかです。これらの決定はすべてカナダ政府次第です。ファーウェイが選ばれた場合もちろん最善を尽くします。逆に選ばれていない場合でも、当社のカナダでの投資計画は変わりません。カナダへの投資を継続します。

The Globe and Mail : カナダ政府は、デジタル製品をテストするためのいわゆるサイバーセキュリティセンターを運営しています。これは、2010年から英国で作られたテストラボによく似ています。カナダの同機関は過去にも、ファーウェイの4Gネットワーク技術をテストしていましたが、今ファーウェイの5G機器のテストを開始していますか。

任正非 : 現在、カナダにサイバーセキュリティテストセンターを設立する計画はありません。ただし、カナダと英国は同盟国ですので、英国でテストされた機器を導入することができます。

10 The Globe and Mail : 9月にファーウェイは5G技術を他の国にライセンス供与することができると発表しました。先月の初めに、アメリカの通信会社から直接の打診はなかったと仰っていました。あれから新たな進展がありましたか。これについてファーウェイの本気度を知りたいです。ライセンスの詳細を確認できるような場所を設けましたか。もう一つはこれらの技術のライセンス価格は設定されていますか。

任正非 : まず5Gライセンスについてまだ米国企業からの問い合わせはありません。第二に、当社のライセンスは包括的なものであり、制限は設けていません。これは非常に大きな決断であるため、米国企業がそれについて考える時間を必要とすることは理解できます。

The Globe and Mail : 5Gのライセンスの費用はいくらぐらいですか。コストは概ねどれぐらになりますか。

任正非：決定するのが難しいです。それだけ金額が大きいということです。それが少額であれば、米国企業はとっくに決断したでしょう。

11

The Globe and Mail：少し話を戻しますが、和解に関する問題について伺います。カナダから孟晩舟氏を解放する方向へと導くには和解を考えていますか。

任正非：いいえ。孟晩舟は罪を犯していないので、釈放されるべきです。ファーウェイと米国の裁判では、まず法廷で誰が正しいのか、誰が間違っているのかを明らかにする必要があります。それが明確になる前に、私たちが有罪を認め、罰金を支払うなら、贈収賄と同じではありませんか。米国政府に賄賂を提供することはできません。彼らは法廷で私たちにどのような問題があるのかを示し、世界中の人々に証拠を見せる必要があります。その後は、カフェに移動して詳細を話してもいいです。証拠がない場合、我々は簡単に妥協しません。

The Globe and Mail：お話から和解についてはそれほど関心を持っているようには聞こえません。

任正非：まず白か黒かをはっきりさせる必要があります、その後和解の可能性について話し合うことができます。

12

The Globe and Mail：もう1つ法に関する質問をさせていただきます。ファーウェイは米国の地方の通信事業者に関する決定につい

て、米国のFCCに法的異議を申し立てる準備をしているそうです。それは事実でしょうか。またファーウェイは現時点で米国で他の裁判を起こす計画がありますか。米国ではほとんどビジネスがないにもかかわらず、なぜ訴訟を起こしているのでしょうか。どう見ても御社にとってあまりメリットのあることではありませんが。

任正非：はい、FCCを訴える予定です。これは米国憲法が私たちに与える権利です。私たちには米国の人々にサービスを提供する権利があります。ファーウェイから購入するかどうかを決めるのは、米国の通信事業者ですが、私たちは、アメリカ国民にサービスを提供する憲法上の権利を守っています。

The Globe and Mail：これからもアメリカを訴え続けますか。私の知る限り、これは現在進行中の6件目の訴訟だと思えますが。

任正非：これからも出てくる可能性があるでしょう。但し、これだけの訴訟を処理するために弁護士を確保できるかどうかわかりません。

13 The Globe and Mail：5Gのライセンス売却について最初に言及された時、随分思い切った提案のように聞こえました。また、海外での信頼を取り戻すために企業の組織構造を見直すことがあるのかと、何度も尋ねられていると思いますが、会社を分割したり、会社の事業の一部を他国に移転したりするなどの選択肢について考えたことはありますか。企業の構造を根本的に見直すような重大な変更はありますか。

任正非：まず、当社のガバナンス自体はオープンで透明性があります。社外から人を受け入れたり、資本参加を必要としたりしません。私たちは、世界中の人々にサービスを提供していることだけで当社が責任ある企業であることを示していると思います。社外から1人または2人を招き入れるだけでは、当社の透明性を証明できません。第二に、事業を分割することは考えていません。外部資本は受け入れません。第三に、欧州で大規模な工場を建設するかどうかについては、間違いなくそうします。

14 The Globe and Mail：先程、和解を検討すると述べられましたが、司法取引を受け入れるのでしょうか。

任正非：それは不可能だと思います。

The Globe and Mail：しかし、これは問題を早期に収束する方法です。米国の事件の90%以上は、この種の取引によって解決されています。

任正非：これは原則の問題だと思います。和解を議論する前に、事実と証拠を明らかにする必要があります。

The Globe and Mail：しかし、米国の多くの人々にとって、司法取引は服役を免れる方法の1つです。司法取引に応じれば、娘さんが刑務所に入らなくて済むかもしれません。それは魅力的な選択肢になりませんか。

任正非：罪を犯していないのに、なぜ彼女は刑務所に行かなければならないのですか。カナダの司法制度は公正です。これは単に、米国が我々に妥協を迫る手段です。

The Globe and Mail：ファーウェイの事業や娘さんが現在置かれている状況を考えても、罪を認めて取り引きする価値がないとお考えですか。

任正非：いいえ、考えていません。

15 The Globe and Mail：ヨーロッパでの工場建設の話についてですが、なぜヨーロッパを選んだのでしょうか。東南アジアやメキシコなどもっと人件費が安いのに、なぜヨーロッパなのでしょう。

任正非：コストは当社の考慮事項ではなく、戦略的なニーズです。

The Globe and Mail：Mate 30の携帯電話には米国の技術が搭載されていないという報道があったと思います。詳しいことを教えていただけますか。御社は今年、米国のすべての技術を排除しようと懸命に努力してきたことを知っています。今から、コンシューマ向け端末機器に米国の技術を完全に取り除くまでどれくらいかかると思いますか。

任正非：来年は現実になるはずです。

The Globe and Mail：最初は、2～3年かかると仰っていたと思います。それは事実でしょうか。

任正非：今年と来年で2年ではありませんか。

The Globe and Mail：予想より早く進んでいるのでしょうか

任正非：そういうことではなく、2020年を過ぎれば3年になります。

16 The Globe and Mail：欧州の工場計画について、率直にお伺いします。ヨーロッパでどのようなものを作ることを想定しているのですか。

任正非：大規模な5G関連製品の生産を計画しています。その実行可能性についてはまだ検討中です。

17 The Globe and Mail：この1年はファーウェイにとっても、そして任CEOご自身にとっても特別な1年だったと思います。ご自身は、外部とのコミュニケーションにおける役割が大きく変わりました。過去1年間でファーウェイの政府および広報活動の重点がどのように変化しましたか。こうした活動に会社がどれだけの経費を費やしているのかご存知ですか。こうした取り組みは会社にとって以前よりかなり重要になったのではないのでしょうか。

任正非：まず第一に今会社は危機に直面しています。私も率先して行動しなければなりませんでした。これまで当社の広報部門は世界中の利害関係者との関わりに多大な努力をしてきており、世界中

のお客様やその他の利害関係者の理解を深めることに努めています。私たちを理解していない国については、広報活動を断念しています。一方、私たちに理解を示している人のために、たくさん投入して彼らとの関係強化に力を入れています。一部の国で縮小した広報費を他国の広報に使っているため、総予算はそれほど増えていません。

18

The Globe and Mail : 過去1年間の出来事を考えると、ファーウェイが世界中でどのように信頼を取り戻すか、または新たに築くかについて見守っている人が多くいると思いますが、信頼問題を信頼の赤字に例えた場合、信頼の赤字は単にファーウェイだけの問題なのか、それとも中国の問題もしくは中国企業の問題なのでしょうか。

任正非 : この1年、私たちは信頼の赤字を抱えているとは思いません。代わりに多くの信頼を獲得しました。なぜなら、米国のような超大国は無料で私たちのために世界中で広告しているからです。過去には、ファーウェイの製品が本当によいのかと疑っている国もありました。しかし、ファーウェイに対する米国の排除活動は、彼らの疑念を払拭して、ファーウェイがすごい会社であることを気付かせたので、彼らは私たちをより信頼するようになりました。

今年、ファーウェイを訪れる人数が69%も増加しました。生産ラインを訪れ、新製品が米国の部品を使っていないことを知り、その製品を持ち帰ってテストするお客様がいます。その結果、パフォーマンスが非常に優れているため、彼らはいっそうファーウェイに厚い信頼を寄せています。ですので信頼赤字など存在しません。

また、彼らが当社のキャンパスを訪れたとき、社員送迎用シャトルバスがたくさん走っていること、また、あちこちにある社員食堂がいつも満員で大繁盛していること、従業員はまだ肉料理を買う余裕があることを目にして安心したと思います。もちろん生産ラインは年中無休で稼働しています。これは彼らの当社への信頼をさらに強固なものにしました。したがって、信頼の赤字などはありません。お客様は逆に私たちが信頼に値する企業であることを改めて認識したと思います。

エンティティリストに追加されたとき、今年の業績が低下する可能性があるかと予測しました。しかし、これまでのところ、会社は力強い成長を維持しています。これは、私たちが信頼の赤字を被っていないという事実の証です。

19

The Globe and Mail : 今年のファーウェイは勢いよく成長を遂げていますが、主に中国国内事業の好調によるものですか。この好業績は国が所有する通信企業からファーウェイへの補助金によって支えられているのではないのでしょうか。

任正非 : ネットワーク機器事業の成長は主に海外市場が牽引しているため、海外のお客様への出荷を優先して確保しています。一方、スマートフォン事業では、海外では減少しましたが、国内では拡大しています。

20

The Globe and Mail : 先程ファーウェイの社員が欧州での工場建設はまだ実現可能性の検討段階にあると指摘しましたが、

ヨーロッパに大規模な工場を移した場合、ファーウェイにとっての利点は何ですか。なにかの問題解決に役立つのでしょうか。

任正非： 将来の工場に完全にAIを導入する予定です。したがって、これらの工場には、ヨーロッパの福祉国家が抱えている一般的な問題や、欧州企業の労働組合が抱える問題はありません。コストは少し高くなるかもしれませんが、欧州からの信頼が深まると同時に、現地に多くの税収と雇用をもたらすことができます。これにより、欧州諸国との協力関係もさらに緊密なものになると思います。

21

The Globe and Mail： ファーウェイの「インテリジェントな監視サービス」事業が大きくなりつつあります。今ファーウェイは、こうした自社の設備を使ったスパイ活動している可能性があるとして米国から非難されています。ファーウェイはなぜ監視ビジネスにこれほど大規模な参入を図ろうとしているのですか。御社のこの分野の責任者である段愛国（ドゥアン・アイグウオ）氏は、ファーウェイがこの分野でナンバーワンになりたいと言っています。

任正非： 世界はいずれクラウド社会、インテリジェントな世界に変わっていきます。これには巨大な情報ネットワークが必要になります。米国はまた、クラウド社会への参入機会を狙っています。既存の通信ネットワークは、将来的にクラウドベースのネットワークになります。クラウド化の世界は、私たちが想像するよりもはるかにオープンになります。スマートシティはまだその第一歩に過ぎません。

22

The Globe and Mail : ファーウェイのグローバルサイバーセキュリティおよび個人情報保護最高責任者であるジョン・サフォーク (John Suffolk) 氏は英国でファーウェイと新疆公安局とのパートナーシップについて尋ねられたことがありました。ファーウェイはその技術の販売先という点で道徳的責任を感じているかという質問に対し、彼は、ファーウェイが法的責任を感じていると答えました。御社が開発したこれらの技術の多くは、政府に利用される可能性があり、人々の自由に深刻な影響を与えます。ファーウェイは自社製品の販売対象を評価する道徳的義務があるとお考えですか。

任正非 : 最近『The Globe and Mail』の新疆問題に関する記事を読みました。この問題について詳しく調査していいと思います。中東問題に対する米国の解決策と新疆に対する中国の解決策のどちらが良策だと思いますか。近年、新疆ウイグル自治区は安定して来ており、重大な社会的事件や刑事事件は発生していません。新疆ウイグル自治区の経済も成長しています。社会が豊かになり、かつ適切に分配されると、紛争が次第に沈静化するでしょう。米国は、中東の安定、経済の発展にもっと力を入れ、地域の人々を貧困から救い出すのを助けるべきです。そうすれば米国は道徳的に優位な立場にあります。

The Globe and Mail : 今のアメリカがこの面では道徳的に優位な立場にないという意味でしょうか。

任正非 : 米国は、正しく行動すれば、いつでも道徳的に優れた立場にあるのです。たとえば、数十年前に米国は安定した国際システム

を確立することで世界に貢献し、世界の平和と発展の維持に寄与してきました。その見返りとして、世界中の国々が事実上の国際通貨としての米ドルの地位を認めています。しかし、米国は自ら確立した国際秩序を自らの手で破壊しています。元通りの米国になれば、その地位を取り戻すことができます。

23 The Globe and Mail : 任CEOはアメリカへの憧れについてよく話してまいいた。任CEOのお気に入りのコーヒーはアメリカーノだということをスタッフから聞きました。また『スタートレック』の映画が好きで、もちろんアメリカに旅行もされました。また、米国がエベレストの頂上にあり、中国がその麓にあるとおっしゃっていました。テクノロジーにおいても、経済においても米国の支配的地位の終焉をご存命中に目の当たりにする可能性があると思いますか。

任正非 : アメリカは素晴らしい国だと思います。かつて米国下院議員ニュート・ギングリッチ（Newt Gingrich）氏は、ファーウェイの強みを認めてくれましたが、5Gを除いて米国はまだ殆どの分野でまだ世界トップクラスではないですか。

しかし、5G分野における米国の貢献も無視できないと思います。4G開発の初期段階で、米国のコンピューターエンジニアがWiMAX標準を提案しました。若い彼らは革新に大胆で、多くの新しいアイデアを提案しましたが、若すぎることもあって通信業界の専門知識に欠けていました。通信業界はグローバルなネットワークカバレッジを提供し、ネットワークをエンドツーエンドで処理する必要があるため、非常

に複雑です。ITUによって策定された世界的な通信規格書類のボリュームはおそらくこの部屋の何倍もあるでしょう。こうした膨大な標準を理解するには多くの時間がかかります。通信業界の研究者は年長者が多く、考え方は比較的保守的です。WiMAXで採用されている多くのコアテクノロジーは、容量を大幅に増やすことができるMIMO技術などで、LTE業界に大きな影響を与えました。電気通信分野の研究者は、WiMAXからの多くの新しいアイデアをLTE技術の理論に取り入れました。これらの技術革新は、世界中の数十万人の通信専門家やエンジニアの努力と、業界が長年にわたり蓄積してきた強力な技術基盤により実現されたものです。

より広い帯域幅、より多くのアンテナ、複数世代横断の技術の統合を可能にする技術など、多くの5G技術はWiMAXに触発されました。ファーウェイと米国企業との5G競争において、ファーウェイは独自の技術の優位性があるからではなく、多くの国の素晴らしい発想からインスピレーションを得て、3GPPの理想の実現に寄与できたのです。そのため、ファーウェイはその発明と技術を世界と共有しています。ファーウェイは、エリクソンとノキア（Nokia）と多くのクロスライセンス契約を結んでおり、アップル（Apple）とクアルコム（Qualcomm）とも特許ライセンス契約を締結しています。ファーウェイは技術を独占していません。

米国は今でも素晴らしい国であることに変わりありません。ロス米国商務長官はインドで、米国は2、3年あればファーウェイを抜くと述べました。私は彼が言ったことを信じていますが、社会のさらなる発展のためにそれほど長く待つことはできません。

24

The Globe and Mail : ファーウェイの道徳的責任、または任CEOから見るファーウェイの道徳的責任に関する私の質問に戻ります。The Globe and Mailをお読みになったことを大変嬉しく思います。しかし、新疆問題だけでなく、ファーウェイ従業員がアメリカ政府の野党政治家へのスパイ行為、ハッキング行為などの活動を支援したとして非難されました。従業員のこうした行動を受け入れているのでしょうか。それともこのような活動に関わることを規制する義務があると思いますか。

任正非 : ファーウェイがアフリカ政府のサイバーセキュリティチームに関与したという報道記事には、虚偽の内容が含まれており、ウォール・ストリート・ジャーナルに弁護士より抗議の書簡を送付しました。また、リトアニアの裁判所は、アフリカ連合に対するいわゆるスパイ活動に関するLrytas UABの報告書には、ファーウェイに関する虚偽の記述が含まれていると裁定しました。

当社はさまざまな国にトラックを販売するトラックメーカーのような企業です。トラックでなにを運ぶかは、私たちではなく、運転手が決めます。国としてどうあるべきか、そして設備の管理方法は、その国が決めることです。

The Globe and Mail : しかし人工知能のように、ファーウェイが開発している技術の一部は、社会を変える力、世界中の経済のあり方を変える力を持っています。御社は単に道路を走り、簡単な機能しか備えていないトラックのようなものを作っているわけでは

なく、人工知能やスマート監視、スマートシティなど社会の根本的な機能を変える可能性のある技術を開発しているのです。これらの技術の開発と販売がどうであるべきかを深く考える責任はありませんか。

任正非：AIは武器ではありません。当社は、すべての国のデータ主権を尊重します。当社は事業を展開する各国および地域の法律、ならびに国際法を遵守しなければなりません。これをもとに社会のために新しいテクノロジーの開発に取り組んでいます。当社の新しい技術の導入に否定的な国があれば、その国の市場に参入しません。新しいテクノロジーの開発・導入が進んでいる段階で、その新しいテクノロジーに不利な環境を作りたくはありません。

The Globe and Mail：AIの話の以外にも、任CEOの経歴やバックグラウンドも興味深いものがあります。会社を立ち上げたばかりのとき、中国はまだ計画経済の要素がたくさん残っていましたが、任CEOは計画経済の運営方法や利益を追求しない経営について批判的でした。その計画経済から脱却して市場経済の仕組みを取り入れたことにより経営を軌道に乗せました。AIは将来、再び計画経済の要素の一部を復権させるような強力な機能を持ち合わせていると思いますか。AIがそのような影響を与えると思いますか。

任正非：まず市場競争というマクロ環境は必要です。競争こそユーザーに利益をもたらし、企業を成長させる原動力です。企業内

で計画を立てることは、品質の向上、コストの削減、リソースの無駄の削減に役立ち、競争を促します。先ほどご指摘の計画経済については、それは企業の社内業務の計画性ではないかと思います。

25 The Globe and Mail : 孟晩舟女史に関連した質問をいくつかさせてください。彼女がどんな気持ちでこの1年間を過ごしてきたと思いますか。苦しんでいるように感じていますか、それともいつも通りの暮らしをしているのでしょうか。彼女がカナダにあとどのくらい留まることになるかについて彼女と話していますか。

任正非 : 親として子供がいなくて寂しいです。娘も自分の子どもたちに会えなくて寂しがっているはずです。これは彼女の人生に大きな影を落としています。彼女の母親と夫は交代でカナダに行ってそばにいてあげたり、子供たちも休暇中に彼女に会いに行ったりしています。彼女は心を強く持つために勉強したり絵を描いたりしているようです。訴訟のすべての詳細は弁護士に一任しています。

カナダには、公正透明な法制度があると信じています。彼女の事件の詳細がすべて公開されれば法律の透明性が証明されます。裁判所の判断を待つだけです。

26 The Globe and Mail : 彼女が今朝WeChatに投稿した文章をお読みになったと思いますが、彼女は、過去1年間の自分がどんな気持ちで過ごしてきたかを綴り、そして今後も不確実性に直面す

る覚悟ができていう気持ちをはっきりとしました。彼女の役割についてご自分の後継者として期待していないと過去に言及されましたが、彼女がカナダでの経験や過ごした時間、得たものを考えると、彼女の人間性や将来会社での役割について見直すことを考えていませんか。

任正非：タイトルだけ見ましたが、中身は読んでいません。生活や仕事に追われ、毎日頑張っている人たちに自分の気持ちを共感してもらおうとすることは少し思慮が足りないと思います。みんなは彼女の気持ちを汲み取ってあげる時間はないかもしれません。歴史を通して見ると、ヒーローは試練から生まれることが多いのです。彼女の辛い経験はきっと彼女を強くしています。この経験は彼女の人生において大きな価値があります。

ファーウェイのようなテクノロジー企業のリーダーになるには、戦略的な深い観察眼が必要です。次の10年、20年、またはそれ以上の遠い未来を見通す力が不可欠であり、社会や企業がどこに向かっていくのかを見極める必要があります。したがって、洞察力のない人がこの会社の舵取りをするのは困難です。ファーウェイのようなテクノロジー企業の場合、リーダーはテクノロジーを深く理解し、精通する能力が求められます。孟晩舟は戻ってからも強くなったCFOとして活躍してもらいます。

ファーウェイのこれからの道のりは決して平坦ではなく、大きな挫折や破綻リスクを伴ういばらの道が待っているかもしれません。しかし、これらの困難を経験した彼女だからこそできることがあると思います。そ

れは将来直面するかもしれない艱難辛苦を乗り越える過程で私達の大きな支えになってくれると思います。世界には成功し続ける企業はありません。『ファーウェイ、冬はかならずやってくる』という本に書かれたようにファーウェイはずっと安泰ということはありません。私は災害は大事な資産でもあると思います。ファーウェイは今年は一連の災難に見舞われたにもかかわらず大きな進歩を遂げており、そのためにリスク耐性が高まったかもしれません。

カナダの「AIの生みの親」と呼ばれる3人のことをぜひ知っていただきたいと思います。モントリオール大学のヨシュア・ベンジオ（Yoshua Bengio）教授、トロント大学、ジェフリー・ヒントン（Geoffrey Hinton）教授とアルバータ大学のリチャード・サットン（Richard Sutton）教授の3人です。カナダはAIを国家戦略として位置付けるべきです。トルドー（Trudeau）首相はこの3人とコーヒーを飲みながら、カナダのAI戦略について助言してもらうとよいでしょう。トロント大学はハーバード大学とMITに近く、バンクーバーはワシントン大学とスタンフォード大学に非常に近いです。この3人のAIの先人のもとに優秀な人材を結集させれば、カナダに大規模な産業帯を作り上げることができるのではないのでしょうか。それをどのように実現するか検討する必要があります。彼らは20年前から世界最先端の成果を収めており、このような人材を流出させてはなりません。

う国への関心からでしょうか、それとも企業として自社の利益を念頭においた関心でしょうか。

任正非：私は個人的な問題をカナダの発展から切り離しているで、ファーウェイの利益を考えて発言しているわけではありません。確かに個人的にカナダといくつかの問題を抱えていますが、それより人間社会の素晴らしさに目を向けるべきだと思います。大所高所から社会全体の進歩を考える必要があります、そこに私情を挟むべきではないと考えます。私は3人の教授とコーヒーを飲みながらお話したことがあります。トルドー首相は3か月に一度ぐらい彼らとコーヒーを楽しむことを提案します。人口が少なく、豊富な資源と膨大な土地を持っているカナダにとってAIの活用は喫緊の課題ではないかと思います。

対照的に、中国は人口が多いため、AIに対するそのような差し迫ったニーズはありません。AIの活用について多くの人から「AIが広がったために仕事を失った人たちはどうすればよいだろうか」と否定的な質問を受けることがあります。それを考えた場合、人口が少ないカナダは積極的にAIを開発すべきだと思います。

この3人の教授の連絡先を後ほどお知らせします。彼らが活躍すれば、きっとカナダの発展に素晴らしい役割を果たすことでしょう。彼らに関する私の提案は、私自身の問題やファーウェイとはまったく関係ありません。単純に彼らのような天才は埋もれてはならないと思っただけです。

The Globe and Mail：それで、ご自身が彼らに会われた時、ぜひファーウェイへとお誘いされなかったのですか。

任正非：彼らはAIの世界的な権威です。彼らの才能を最大限に活かせるようなプラットフォームはファーウェイにはありません。しかし、彼らに研究資金を提供したいと思います。その場合、米国のバイドール法を適用し、その研究結果を所有することなく、紐を付けずに資金を提供するだけです。カナダ政府が許可していれば、多額の資金を提供する準備ができています。

米国は、5Gを原子爆弾のようなものと考えています。5G技術はどこから来たのか知っていますか。実はトルコのエルダル・アリカン（Erdal Arikan）教授によって10年前に発表された数学論文がきっかけでした。カナダの戦略的展望に良い影響を与えることになるので、トルドー首相はぜひその3人をコーヒーに招待するよう心からお勧めします。

The Globe and Mail：興味深い話です。この問題は資金提供と関係があると思いますか。首相は彼らと一緒にコーヒーを飲んでいる時、国から資金またはその他のサポートを提供すると申し入れるべきだということですか。つまり、カナダが3人のAI先人に支援を提供することは、国から資金を援助するという意味でしょうか、それとも何か他の支援方法でもあるのでしょうか。

任正非：政府が彼らに資金を提供するという意味ではありません。カナダが国家戦略産業としてAIを位置付けた場合、AI事業に参入する企業が増え、酷寒地域の無人採鉱や農業向けのソリューションなど、さまざまなアプリケーションの開発につながります。これにより、カ

ナダはAIを活用して経済を発展させることができます。彼らのような研究者が研究資金を必要とする場合、当社が喜んで提供します。カナダ政府が資金を使う必要はありません。



任正非

ワシントン・ポスト インタビュー

2019年12月10日、中国深セン

任正非（レン・ジェンフェイ）：はるばるお越し頂き、お会いできて
光栄です。アンナ・ファイフィールド(Anna Fifield) さんは北京を拠点
にされているので、もっとお越し頂いて関心のある話題について深くお
話しできればと思っています。

**01 『ワシントン・ポスト』記者：米国のエンティティリストの登録につい
て、ファーウェイへの総合的な影響と、それに関連していくつかの質
問があります。米国のエンティティリストの総合的な影響はいかが
ですか。**

任正非：全体として、エンティティリストへの登録は当社に相当な
影響がありました。その影響から抜け出すには、ここ2、3年は一層の
努力を要するかもしれません。現状、生き残り自体には問題はなさそ
うです。

米国のチップは当社よりも高度ですが、当社の独自チップも十分
使用することができます。一方、5Gシステムの構造設計に関して、当
社は世界を牽引しています。米国製チップの代わりに自社の代替品
を使用していますが、システム機器のパフォーマンスに大きな影響はあ
りません。

ご存じかもしれませんが、既に当社のプリント回路基板の多くから
米国製チップを除いています。世界中の事業者がこういった基盤をテ
ストし、非常に好評を頂いています。それでもやはり当社は米国サブ
ライヤーからのコンポーネントの供給継続を希望します。

記者：システム機器とは5Gネットワーク機器のことですか？それは通信ネットワーク機器ということでしょうか？

任正非：そうです。

02 **記者：**米国のあるアナリストが5G機器に非常に重要だと教えてくれたチップは、ザイリンクス（Xilinx）のFPGAチップで、御社がどのように置き換えを実現されたのか興味があります。すぐに置き換えられましたか？また、仮にそうだとすれば、どのようにしてそれを実現し、ザイリンクスのチップと同レベルにまで至ることができたのでしょうか。

任正非：ザイリンクスは世界一のFPGAチップを提供してくれます。当社も独自のFPGAチップを設計していますが、彼らのパフォーマンスには届いていません。それでも当社独自のFPGAチップのアルゴリズムを導き出すことで、実際使用するシナリオではザイリンクスと同レベルにまで達しています。

記者：では、ザイリンクス製チップの代わりに御社のチップを用いた5Gネットワーク機器を購入した顧客から、フィードバックはもらっていますか？性能はどうかと言っていますか？

任正非：非常に良いフィードバックをもらっています。

記者：どちらの事業者ですか？御社から機器を購入した通信事業者はどちらですか？

任正非：既に40以上の事業者が当社のFPGAチップを使用した5G機器を購入しています。

記者：欧州にもありますか？

任正非：あります。

記者：企業名を教えてください。

任正非：たくさんあるはずです。

記者：1社も教えて頂けないのですか？実際の性能について聞いてみたいです。本当にうまく行っているなら、企業名を教えてください。電話で聞いてみたいです。

任正非：どこか欧州の事業者に当たってみてください。どこもファーウェイ機器の性能は熟知しています。

記者：FPGAチップの話に戻りますが、ファーウェイはザイリンクス製チップに代わる独自チップをどのように設計されましたか？どういったチームで取り組まれたのか、少しお話し頂けませんか？ここ深圳（シンセン）で行われたのか、それとも中国内の他の地域でのことでしょうか？どれくらい時間を費やし、費用についてはいかがでしたか？

任正非：すべての従業員を一箇所に集める必要はありません。当社の研究者は各地で業務に従事しており、リモートで共同作業を行っています。ファーウェイの年間研究開発予算は約150億米ドルです。この額は徐々に増加して今後は200億米ドルに達するで

しょう。この予算の約30%がFPGAチップの設計などを含めた研究に費やされています。特定のプロジェクトに費やした金額の詳細はわかりません。

記者：しかし、それは御社にとって莫大なプロジェクトだったのでしょうか？ ザイリンクスのチップの差し替えまでにどれくらいの時間を要しましたか？

任正非：CPUの開発の方がより大きなプロジェクトだと思います。当社独自のKunpeng CPUは複数の点でインテル製のCPUよりも強力です。また、当社はグラフィックスとニューラルの処理にそれぞれGPUとNPUがあります。多くの似たようなプロジェクトがあるのです。

記者：詳細はご説明頂けないのでしょうか？ ファーウェイにとって最も重要となる部品の差し替えにどんな労力を要したのか興味深いです。エンジニアが徹夜で作業すれば数週間かかる程度のものでしょうか？あるいは数ヶ月は要しましたか？できれば、米国の部品をどのようにリエンジニアリングしたかについても聞かせてください。

任正非：そんなに速くはありません。独自のコンポーネントの開発には8年から10年かかっています。詳細はわかりませんが。

記者：しかし、何年もかかるのなら、この5月からどのように実現されたのですか？ 数年前から独自バージョンのCPUとFPGAに取り組んでこられたというのですか？

任正非：もちろんです。10年以上はやっています。

03

記者：1週間ほど前にウォール・ストリート・ジャーナルで御社の携帯端末について面白い記事がありました。Mate 30の携帯端末を分解するよう依頼したところ、米国のコンポーネントが全くない事が判明したそうです。どのようにリエンジニアリングしたか、少し聞かせて頂けませんか。具体的にどのように御社の携帯端末から米国部品を排除されたのですか？どれくらいの労力を要して、実際に何を取り除くことができましたか？

任正非：実際、ファーウェイがプランBを導入する必要はなかったと思っています。つい最近までCPUを開発できる世界で唯一の国は米国でした。これだけでCPUの開発がいかに難しいか想像できます。しかし、我々は米国製のCPUの利用を継続できないのではないかと心配したので、独自CPUを開発することにしました。

10年以上も前、ファーウェイは非常に貧しい会社でした。自社製品の開発には米国製のコンポーネントが必要でした。また、同時に独自のCPUやその他のコンポーネントを開発するプランBの導入も必要でした。申し上げたように、当時のファーウェイはかなり資金難でした。1本の道だけを進むのであれば、コストは比較的かからなかったでしょう。しかし2本の道を進むことを余儀なくされ、コストが跳ね上がりました。

当社がこうした選択をしたのは安心感がなかったからです。米国が当社に安心感を与えてくれたのなら当社がプランBを考え出す必要はなかったでしょう。仮に現在のような状況が継続し、米国政府がファーウェイへの制裁を直ちに停止しないなら、他の多くの企業も米国からの制裁の可能性を懸念し、独自のプランBを展開する企業も出てくるでしょう。これは米国にとっても悪影響です。

米国政府がファーウェイをエンティティリストに追加したとき、彼らの目標はあまり明確でなかったように思います。ファーウェイの5Gを標的にしていると言う人もいますが、そうではありません。彼らはファーウェイが外部サプライヤーに求めるすべてを標的としているようです。

ファーウェイは米国で製造される多くのローエンドチップを使用しています。こういったチップはCPUほど複雑ではありません。米国企業がこういった製品のファーウェイへの供給を許可しなくとも、当社が米国国外で代替品を見つけるのは極めて簡単です。また、仮に他国で代替のサプライヤーを見つけられなくても、ほんの数か月もあればこれらのチップを独自に開発することが出来ます。

このように他国からの代替品を見つけたり、チップを独自に開発したりすることができますが、いずれの選択をしたとしても、それがもたらす結果とはなんでしょう。これら米国の小企業は、自社のローエンドチップを一体、誰に売のでしょうか？お分かりのように、米国がエンティティリストにファーウェイを追加することでファーウェイと多くの米国小企業のいずれも不利益を被ります。

04 記者：任さん、トランプ政権の当局者は中国経済からのデカップリングを希望すると言及していますが、多くのアナリストはこれは不可能だと言っています。しかし、あなたのお話によると御社自らが米国からデカップリングをしているようです。これには同意されますか？

任正非：いいえ。経済のグローバル化は、元々、主に米国を中心とする西側諸国に提案されました。グローバル化は何十年にもわたる努力の末、ようやく実現しました。それなのに時代に逆らい世界を2つに分断することは現実的ではないと思います。

我々は今、インターネット時代に生きています。情報は驚くような速さで普及し、研究者が書いた論文が公開直後にオンラインで広まることもあります。

また、米国企業は多くの優れた製品を開発してきました。米国がこれらの製品を他国に販売することを望まないのなら、どのように生き残るのでしょうか。

現在ファーウェイがとっている措置は当社自らの選択によるものではなく、まして企業の長期的な目標でもありません。当社は、自立と自主革新を追求するほど偏狭ではありません。ただエンティティリストを生き延びるために当座の対処をしているにすぎないのです。

記者：それでは、中国における自立の必要性について常々話される習近平国家主席のお考えには反対されているのですか？

任正非：自立と開放性是对立しないと考えます。私は制度としてではなく、精神性としての自立を擁護します。自立を何らかの制度に当てはめると欠陥が出てきます。中国が米国製の優れた製品を使用できれば莫大な費用を節約できますし、逆も然りです。

05

記者：御社が米国からの攻撃で窮地にあるなか、中国政府は明らかに、御社に多くの支援を行ってきました。ファーウェイがこの難

局を乗り切るために、政府は内密にはどのような支援をしてきましたか？

任正非：特にありません。当社は他の中国企業と同様に税金を払い、政府から特別な助成金は受け取っていません。銀行からの貸付もほとんどありません。運転資本の90%は自社のもので、残りの10%は海外の銀行から借りていました。ごく最近まで中国の銀行からの融資はありませんでした。

記者：中国開発銀行は御社への直接与信枠を広げましたか？

任正非：そんなことはありません。というのは中国開発銀行は主にインフラプロジェクトに融資するのに対し、ファーウェイは運転資金として商業ローンを利用しているからです。以前は比較的低金利の国際銀行から借り入れをしており、中国の銀行への債券発行はつい最近のことです。当社の財務諸表はKPMGが監査しており、過去10年間のアニュアルレポートをご確認頂けます。

記者：最近はどちらの国際銀行が御社に与信枠を与えたり、御社を支援していますか？

任正非：現時点ではほとんどありません。皆エンティティリストを恐れているでしょう。

記者：ということは今年、複数の国際銀行が米国からの圧力でファーウェイへの資金提供や信用枠を断ち切ったというのでしょうか？

任正非：必ずしもそうではありません。実際に「断ち切る」という言葉は使ってはいませんが、彼らのファーウェイに対する立場は非常に曖昧です。貸してくれませんし、当社も借りません。中国の銀行の融資の平均金利は、国際銀行の金利よりも2%割高です。

06 **記者**：ファーウェイは長年、中国政府から助成金を受けているという認識がずっと米国にはあります。政府の助成金を受け、国際市場でのコスト削減や料金値下げに役立ったことはあるのでしょうか？

任正非：政府から受けた助成金は基礎研究向けです。また、長年の間に当社が受けた研究資金の合計は、当社の歳入の0.2%にも届きません。

陳黎芳（キャサリン・チェン）：政府によるR&Dプロジェクトへの支援は外国企業など、すべての企業が利用できる公共プロジェクトです。

記者：どういった補助金なのか詳しくお話し頂けますか？よく理解できません。

任正非：国が基礎研究を目的として複数のワークグループを設けることがあります。時折、弊社はそのワークグループのリーダーとなり、政府から助成金を得ました。当社は他のワークグループのメンバーと協業して研究を行い、論文を発表しましたが、こういった研究論文の多くは商用目的ではありません。また、当社は規格案の策定や会議の開催も共に取り組んでいます。

陳黎芳：ちなみに中国政府が支援するこれらのR&Dプロジェクトは、EUやカナダの政府など、他の政府のプロジェクトと本質的に同じです。たとえばEUには知名度が高く、資金も豊富なHorizon 2020プロジェクトがあります。ファーウェイのような中国企業もエリクソン（Ericsson）やノキア（Nokia）のような外国企業のいずれも、こういったプロジェクトに参加し、助成金を受けています。

任正非：よくある誤解についてお話しします。ファーウェイ製品は高価格です。当社の価格はエリクソンより高く、アップル（Apple）より少し安価なくらいです。当社は多くの利益を得てきましたが、それで肥大化したわけではありません。利益は戦略的研究に投資してきました。

記者：では今日の御社の製品はエリクソンの製品よりも高価格ということですか。過去はいかがでしたか？ファーウェイの製品は、ネットワークに関してエリクソンやノキアの製品よりもかなり安価と聞いています。

任正非：当社の製品は昔も高価格でした。そうでなければ今のファーウェイにはなれなかったでしょう。ただ、当社は他のベンダーと比較して、同じシステムでより多くの機能を提供します。そのため、当社製品を使用した顧客は、製品から得られる諸々を考慮して安価だと結論付けます。

記者：私は最近、約5～6年前にファーウェイの機器を購入した米国のオクラホマの農村部にある事業者についての記事を書きました。彼らがファーウェイ製品を購入した理由は非常に安価で、製

品品質も高かったからということです。しかし、彼らにとって主な留意点は価格であり、ファーウェイ製品がはるかに低価格だったということです。こういう話を昔から何度も聞いています。だから御社の製品が昔から高価格であったというのは不思議に思います。

任正非：当社の製品は、ヨーロッパ、中東、中国、日本、韓国など、多くの国や地域で高価格です。しかし米国にとって最大の問題は、大手事業者との提携に親しんでいる多くのベンダーは、遠隔地の小規模な事業者へのサービス提供に消極的で、そのため通常、高価格になるということです。したがって、米国の小さな事業者は、大手事業者が使用する機器が高価格であると考えます。しかし、当社の消費者向けデバイスはアップルの価格より5%ほど安価です。

07

記者：習近平国家主席、李克強首相、劉鶴副首相のような中国指導者の方々とはどれくらいお話しされますか？直接お会いしたり、電話やWeChatでお話しされる頻度はいかがですか。

任正非：電話番号を知らないなので、教えて頂きたいくらいです。中国の指導者と何処で会えるのか知らないので、いつか紹介して頂けたらと思います。ファーウェイにはエンティティリストの影響に対処する力があると考えており、中国政府からの援助は必要としていません。エンティティリストはコンポーネントに関するものであるため、技術的な問題であり、研究者だけが対応できます。こういった政治指導者が当社を信用するかどうかによって戦の流れが変わることはありません。これは

結局のところ技術的な問題であり、技術的手段で対処する必要があります。政治はファーウェイと米国との問題の解決策にはなりません。

08 **記者：**ご存知のように米国では大統領選挙が近づいており、キャンペーンはすでに始まっています。民主党であれ共和党であれ、党の垣根を越えて中国はほぼ皆に共通の問題です。皆が中国と、中国の競争力への対処として厳しい立場を取っています。トランプ大統領も明らかに強硬策を取り、それをとりわけファーウェイに対して実行しています。しかし、私が話した数名の中国人政治学者は、トランプ大統領はよく知られており、非常に取引に強いうえ、課題に対して取引で切り抜けようとする人物なので、再選されることを望んでいるということです。こういったことはあなたの娘さんや香港に関しても見受けられます。トランプ大統領はこういった課題を貿易協定の切り札として提示しました。任さんはトランプ大統領をどのように思われますか？ 良くも悪くもこの数年は彼を良く知るようになり、彼の行動は予測しやすいので再選してほしいと思いますか？

任正非：以前、トランプ大統領は偉大な大統領だと思っていました。なぜなら、米国のような民主主義国家で極めて迅速に減税を実現したからです。これは大変な偉業です。しかし同時に、一つの過ちを犯しました。ビジネスに圧力をかけ、世界中の国々を威嚇しました。「米国ファースト」という彼のスローガンの考えも間違っています。

これは例えるなら、大家族と同じです。長男が無欲で、物事を弟たちと分かち合うことを厭わないのなら、弟たちは忠実に長男に従いま

す。しかし、長男が利己的で「自分ファースト」だと考えるなら、弟たちはわが道を行くでしょう。同様にトランプがしていることは、米国の同盟国にも害を及ぼします。

これはファーウェイだけの問題だけではありません。米国政府はいろんな意味で多くの投資家を威嚇して追い払っています。これで失われた税収をどのように補うのでしょうか。減税の目的は投資を誘致することでしたが、投資の誘致は方程式の片方にすぎません。一方で米国政府は大きな棒で世界中を脅かしています。こんな状態で敢えて米国に投資しようとする人はいません。米国への旅行にさえ消極的になってきています。

先ほどトランプのスタイルを取引に強いと表現されました。それは彼が物事をやり遂げたいタイプであるということです。ニュースによると中国、米国の両国とも現在の状況を緩和し、それぞれの課題を克服することを希望しているようです。両国がまさに合意に調印しようというところになると、いつも米国が突然追加の要求を出し、その結果、何の合意もされていません。実際多くの問題は段階的に対処することが可能です。これは2階に上がるようなもので、1歩ずつ進めばよいのです。トランプが現在の課題の根本的解決を望んでいるというニュースを見ました。一息に2階まで登りきるのは大変です。実際、中国は複数の経済的課題に直面していますが、私が思うに中国は段階的に妥協する心づもりができています。中国と米国の両国が少しずつ譲歩して、今後の合意を目指すなら、うまくいくでしょう。

トランプは投資を誘引するために減税をするという、素晴らしい策を講じました。しかし同時に大きな過ちも犯しました。彼は米国を世界

中の多くの国や企業を敵に回し、結果、誰も米国に投資しようとはしなくなりました。ファーウェイの例を挙げます。現在、当社はブラックリストに載っていますが、米国の子会社はホワイトリストで、両社は互に関わることができません。当社が米国の子会社さえ管理ができないなら、米国への投資を増やして何になるでしょうか。米国が自国の経済を発展させ、困難に対処することを希望するのであれば、大規模な外国投資を誘致しようとするべきです。

幸い、現在のところ米国のキャンペーンの標的はファーウェイだけです。米国企業は、コンポーネントをできるだけ早急に他の中国企業へ販売しないとはいけません。こうすることで、現在当社が利用できない市場は、他の企業に埋め合わせされます。中国には依然、米国のコンポーネントの大きな市場があります。米国は世界中の企業を誘致して自国に投資するように努めるべきです。米国では天然ガス、電気、土地、アパートから大邸宅に至るまでの各種住宅、スーパーマーケットの商品なども、すべてが非常に安く、税金も安いです。米国の課題といえば人件費が高いことくらいかもしれません。しかし多くの工場でAIが導入されつつあり、企業は従来ほど労働力を必要としません。景気対策に米国のリソースを最大限に活用されてはいかがでしょうか？

なぜ起業家は、魅力的な条件にもかかわらず、米国への投資をためらうのでしょうか？いつの日か米国政府に逮捕されるのではないかと懸念があるからです。おそらくファーウェイは、当社が事業展開を行うあらゆる場所における法令を最も遵守する企業の1つです。それでも当社には極めて多くの困難があります。ファーウェイに起こっていることを考えると、コンプライアンスの実施が不十分な企業は米国への投資について再考するでしょう。

記者：任さん、仮にエレベーターに乗ったらトランプ大統領がいて、30秒の時間があるとしたします。彼に何と言いますか？

任正非：30秒を越えないよう、時間を計ってください。相互利益のためには協業が世界的なトレンドです。米国は世界で最も強力な国であり、グローバル化に向けた主導的な役割を果たすべきです。現在、米国は優れた自国製品を他国に販売しない政策を取っていますが、これでどうやって財政赤字を削減するのでしょうか。米国にはローエンド製品はありません。ハイエンド製品しかありません。お互いの利益のために協力が必要です。

記者：32秒です。素晴らしい。

09 記者：トランプ大統領は中国とファーウェイに対して明らかな強硬策を採っています。しかし、米国内は非常に超党派的な雰囲気です。中国が米国を不当に扱ったからといって、今の米国ほど超党派的な空気になるのは極めて稀です。これは何故だと思いませんか？中国が不当なやり方をしたと考えるのは、米国の人々の完全な誤解だのでしょうか？それとも中国は長年、西側諸国や米国との取引で過ちを犯してきたのでしょうか？

任正非：まず、私は政治家ではないので、政治を分析する立場にはありません。しかし、この状況について素人なりの見解をお話することはできます。40年から50年前に米国が中国を恐れるのなら理解ができます。当時の中国のイデオロギーは米国とは根本的に違って

いたからです。当時の中国は極めて弱小な国家でした。以来、中国は大きな変化を遂げてきました。仮に私が3、40年前に通りであなたを見かけたら、身をひるがえして出来るだけ速く歩き去ることでしょう。敢えてあなたを追い抜くこともありません。外国人の近くにいたと当局に報告されると困るので。もしそんなことになれば、当局は私があなたに何を言ったか尋問するでしょう。これは当時であれば極めて危険な状況です。しかし現在では、好きなだけ一緒に座り、気の済むまで会話を楽しむことが可能です。あなた方は当社のキャンパスを見学し、好きなように写真も撮っていただけます。AP通信が来社されたとき、当社の展示ホールを撮影し、そして回路基板の写真を撮りました。こういったことのすべてが中国は今いかに開放的で、この数十年の間にどれだけ進歩したかを示しています。

あなた方の視点からすると、中国はもっと開かれているべきでしょう。しかし、我々は、一歩ずつ進むべきだと考えます。中国は徐々に開放され、進歩しています。米国は中国の変化を認めるべきです。

米国はいつも中国との貿易取引で負けてばかりと言いますが、真偽はわかりません。最近、上海で開催された中国国際輸入博覧会は、中国が他国からの輸入を望んでいることを明確に示していますが、米国は出展しませんでした。米国は本当に中国とのビジネスを希望するのでしょうか？米国は中国が世界のリーダーに取って代わることを絶えず心配しているようですが、そんなことが今後50年から60年の間に起こるとは思えません。米国は素晴らしい国ですが、その米国でさえ中東問題を解決できていません。旧ソビエト連邦も解決できな

かった。それ以外の国が解決できるでしょうか？ 実際、世界のリーダーとしての米国の地位は変わっていません。杞憂に過ぎないのです。

従って米国は自国の優れた製品を世界市場で販売し、経済を成長させるためにお金を稼ぐべきです。それが得策です。

10 記者：米国における中国に対する深い不信と怒りはどこから来ているとお考えですか？ お話した通り、現在、米国は非常に超党派的です。これは何故だと思えますか？

任正非：米国は70から80年前の第二次世界大戦中に大きな犠牲を払いました。世界中の人々が米国に大きな信頼を寄せ始め、世界金融の中心は英国から米国に移りました。米国は世界秩序の維持に大きく貢献し、世界の平和的発展を促してきました。一方、米ドルは世界中で決済通貨として使用されていたため、この過程で損失を被ることはありませんでした。

しかし、ここ数十年、米国は世界中の多くの国で戦争をしています。まさに米国が自ら確立した国際秩序を破壊し、同時にドルを基軸とする経済秩序も破壊されつつあります。

安定したマクロ経済環境や取引のための安定した金融商品がなければ、世界経済は確実に景気後退に向かうでしょう。世界秩序を維持する上で世界中のどの国も米国の代わりはできません。誰も米国の座を奪おうとはしていません。米国はここ数年の過ちを反省し、国際的な信頼を築きなおすべきです。

記者：あいにく、それでは質問の答えになっていません。なぜ今、米国は中国に不信感を抱いているのでしょうか？

任正非：それは米国自らの問題です。私は今でも米国に大きな信頼を寄せています。多くの米国人はファーウェイをあまり理解していないので、互いを理解するにはもっと関わりを持つ必要があると考えます。



記者：任さん、米国には何度行かれた事がありますか？

任正非：何度もあります。

記者：最後に行かれたのはいつですか？

任正非：正確には覚えていません。ただいつも仕事で大都市に行くことがほとんどでした。残念ながら、米国の美しい景勝地には行ったことがありません。

記者：今は米国には行けないとお考えですか？

任正非：行く必要を感じていません。

記者：ご説明頂けますか？米国に行くと、トランプに逮捕されると心配されていますか？

任正非：そうではありません。私が米国に行って何になるでしょう？ファーウェイは米国からブラックリストに登録されており、当社が米国の個人や企業と関わりを持つことはできません。それなのに行ってしまうというのでしょうか？

エンティティリストから削除されたら、米国に行く価値があるかどうか考え直します。

記者：娘さんの逮捕は米国と引き渡し条約のある国には行かないようにするなど、ご自身の旅程に影響しましたか？

任正非：いいえ。私が米国に逮捕される理由はありません。

記者：娘さんに会いにバンクーバーに行かれたことはありますか？

任正非：それにはトランプの承認が必要です。

記者：では、あなたの旅程に影響しているというわけですか？

任正非：いいえ。娘に直接会うためだけであれば、行く必要性は感じません。電話で話すだけで、会うのと変わりありませんから。

12

記者：娘の孟晚舟さんはバンクーバーで自宅軟禁されています。一年もこちらにはいません。しかし、この間、彼女は豪華なお屋敷に住み、あなたと電話で話し、夫や娘さんに会い、弁護士に相談し、絵を描いたり、レストランに行ったり、とにかく好きなことをしてこられました。娘さんには透明な法的手続きが用意されています。一方、今からちょうど1年前にカナダ人男性であるマイケル・スパーバー氏とマイケル・コブリグ氏の2人が逮捕され、ここ中国で拘禁されています。彼らは最初の6か月間は1日24時間点灯された独房で監禁され、次の6か月は刑務所に監禁されています。弁護士と連絡を取ることも、家族と連絡することもできません。また透明な

法的手続きも用意されていません。このことについてはどうお考えですか？彼らがこのような扱いを受けるのは不当ではないでしょうか？娘さんがカナダで享受されているのと同等の司法権が与えられるべきではないでしょうか？

任正非：あいにく、この件について具体的なことは何も知らないの
で、質問にはお答えできません。

記者：私が言いたいのはそこなんです。誰も詳細を知りません。プロセスが不透明です。法廷にも出なければ、弁護士との面会もありません。彼らの告発に対する公的な詳細説明は何もありません。

任正非：本当にその件については何も知りません。あなたは彼らの名前をご存じのようですが、名前すら知りません。

記者：名前もご存じないのですか？

任正非：知りません。関心もないですし、私とは関係ありません。私の関心事は、米国の攻撃に耐えて、ファーウェイという「弾丸だらけの航空機」が安全に着陸できるよう、穴を修復することだけです。

記者：彼らの名前はマイケル・スパーバー氏とマイケル・コブリグ氏です。私は仕事を通して個人的にどちらも知っています。仕事上の関係があるのです。あなたの娘さんと同様、彼らが無実を主張していることは代理人を通して知っています。任さんは中国が先進国だとお考えのようなので、興味があります。中国は多くの改革を経て開放されているとおっしゃいましたが、娘さんはこんな扱いを受

けていないのに、中国ではこのような不当な扱いをすることは不公平だとは思いませんか？

任正非：私はただのビジネスマンで、社会問題には精通していません。だからこの件については何もわかりません。

記者：では、カナダがあなたの娘さんを拘留してから10日後に彼らが逮捕されたのは偶然だとお考えですか？

任正非：わかりません。

13

記者：他のほとんどの外国メディア同様、中国ではワシントン・ポストは遮断されており、中国の人はインターネットで今回の任さんとのインタビューを読むことはできません。先ほど中国の改革と開放についてお話し頂きました。今年の10月には、中華人民共和国の創立70周年と中国が成し遂げた偉業に対する盛大な祭典がありました。中国のような国がグレートファイアウォールを備え、インターネットを遮断するのは適切だとお考えですか？ 中国人がオープンなインターネットにアクセスするのは信頼できないのでしょうか？

任正非：ファーウェイはメディア企業でもインターネット企業でもありませんので、おっしゃることがどう扱われるべきかはわかりません。インターネット企業に尋ねられた方がいいでしょう。

記者：でも御社はテクノロジー企業ですよ。ワシントン・ポストのアプリを御社の携帯端末に入れることはできません。御社の携帯

でFacebookを使うこともできません。これは巨大通信企業の創設者として、あなたに関わる問題です。中国人がFacebookを使用したり、携帯でワシントン・ポストのアプリを利用したりすることを希望されますか？

任正非：米国がファーウェイを市場から排除し続けるように、中国は御社を中国市場から締め出しました。これはお互い様ではないでしょうか。ファーウェイにはイデオロギー上の問題はありますが、米国は依然、ファーウェイに圧力をかけブロックしています。まるで米国が棒で当社を殴っているようなものです。これと比べると中国がワシントン・ポストにしていることは、さほど酷いことでもありません。

記者：では、ドイツを例に挙げます。ファーウェイはドイツで開放されており、アンゲラ・メルケル首相は今後もファーウェイをブロックしないとっています。しかし、中国はドイツメディアもブロックしています。お聞きしたいのは中国の人々がオープンなインターネットにアクセスし、自ら物事を判断できるべきではないのか、ということです。

任正非：ファーウェイを米国で許可するかどうかはトランプに尋ね、中国で御社を許可するかどうかは中国のメディア当局に尋ねる必要があります。私に質問するのは聞く人を間違っています。私は米国市場から不当に扱われ、禁止され、米国の要請による根拠のない主張で家族を逮捕された人間です。米国が公正に扱われているかと聞かれても、どう答えたらよいでしょう？

記者：米国についての質問ではありません。中国国内についての質問です。中国政府は中国のウェブサイトを含め、どの国のもの

であれ、中国国民が希望するウェブサイトにアクセスすることを意図的に禁止しています。テクノロジー企業の創設者として、あるいは中国のリーダーとして、このことをどう考えられますか？中国人は自身の端末で何を読むか自ら選択できるべきではないのでしょうか？

任正非：米国にも同様の質問を返したいと思います。何故ファーウェイを排除したのでしょうか？是非説明してほしいです。米国は当社を市場から締め出すだけでなく、当社に厳しい制限まで課しています。

記者：では、中国のグレートファイアウォールを支持されるということですか？

任正非：グレートファイアウォールを築いたのは当社ではありません。当社は世界に接続性を提供します。米国に質問があれば、トランプ氏に聞いたらよいでしょう。中国についての質問は、関連する中国当局に聞いてください。寛容性は相互にあるべきです。先にドアを閉め、ファーウェイを潰そうとキャンペーンを始めたのは米国です。さらにファーウェイが主要ではないコンポーネントを利用することまで禁止しました。これで米国が素晴らしい国家であると、どのように証明できるのでしょうか。

記者：トランプが選出される何年も前から、グレートファイアウォールはあります。

任正非：ファーウェイは長年、米国市場へのアクセスを拒まれていきます。エンティティリストに追加された今年の5月16日以降の問題で

はありません。米国は非常に偉大で開放的な国であるのに、なぜ先端技術に抵抗しなければならないのでしょうか？

記者：わかりました。質問は以上です。他におっしゃりたいことはございますか？

任正非：特にありません。またいつでもお越してください。御社だけでなく、気軽にお友達もお連れください。こういうことは相互理解のために重要です。



任正非

南米、スペインメディア インタビュー

2019年12月11日、中国深セン

01 **アベセ紙（ABC、スペイン）：**最初の質問をする機会をいただきありがとうございます。まず、中国政府についてお伺いします。どうすればファーウェイが中国政府から干渉されていないことを世間に示すことができますか。株式公開という方法がありますが、それについては考えていますか。また、中国のような環境で会社を完全に独立して運営されることは可能でしょうか。

任正非（レン・ジェンフェイ）：株式公開で問題を解決できるなら、なぜウォール街で経営破綻企業の数が減らないのでしょうか。中国で設立されたファーウェイは当然中国の法律を守りますが、同時に当社は事業を展開する他の国や地域の法律も順守しています。つまり、国際法を含むすべての国や地域で適用されている法律に準拠した企業運営を行っています。ファーウェイがよい会社かどうかを判断する基準は上場するかどうかではなく、私たちの行動と提供することにあるのではないのでしょうか。

アベセ紙：私の質問の2番目の部分についてお答えいただけますか。中国政府と中国共産党から独立して会社を運営することは可能ですか。

任正非：可能です。ファーウェイは完全に独立して運営しており、中国の関連法律によって保護されています。法律で定められた範囲で民間企業は明確な所有権を有し、独立して運営されています。

02 **クラリン紙（Clarín、アルゼンチン）：**アルゼンチンのジャーナリストです。アルゼンチンについてお伺いします。私の知る限り、ファー

ウェイはアルゼンチンを新しいマネジメント・プログラムの最初の海外実験拠点に選択しました。なぜアルゼンチンでしょうか。アルゼンチンが通貨切り下げや高インフレなどの金融混乱を経験したからでしょうか。

任正非： 当社の「海外現地法人での契約審査と決裁」の実験拠点としてアルゼンチンを最初にしたのは、南米地域本部の前責任者がすでにアルゼンチンで試験的に実施していたことが最大の理由です。後任者もそれを継続することを了承しました。アルゼンチンがさまざまな課題に直面している時期と重なったのも理由の一つです。会社の変革プログラムがこのような複雑な事業環境に耐えることができれば、その成功は説得力のあるものになると考えました。それでアルゼンチンで変革を続けていくことになったのです。現状から見れば実験は成功していると言えます。すでに世界中の20か国以上でアルゼンチン変革モデルを採用しています。

もう一つの理由は、私自身がアルゼンチンの大ファンであることが挙げられます。美しいタンゴはもちろん、ステーキも最高に美味しいです。BBQがとても美味しいので、肉を食べるためだけにアルゼンチンに行きたいくらいです。今後、アルゼンチンと中国の協力関係がいつそう強化されることを期待しています。中国はアルゼンチンの牛肉、大豆、その他の素晴らしい物資を必要としています。こうしたものが中国にたくさん輸入されるなら、両国の経済発展がさらに拡大されるでしょう。

アルゼンチンの農場をいくつか見学したことがあります。中国政府にアルゼンチンの農場管理の手法を採用するよう、提案しようとしてい

ます。中国にも勿論酪農家はいますが、彼らは遊牧民と言ったほうが適切かもしれません。一方、アルゼンチンの酪農家は科学的研究を行っています。彼らは牧場に実験室を持ち、牛の繁殖技術や遺伝子工学の研究にも取り組んでおり、まさに現代農法です。中国が農村地域をさらに発展させなければ、これらの地域が農業研究機関と協力できるようにしなければなりません。そういう意味でアルゼンチンから学ぶことは実にたくさんあります。

貴国は最果ての地という恵まれた地理的位置にあり、比較的安全な場所です。たとえ他の地域で大きな戦争が起きたとしても、アルゼンチンが脅かされることはないでしょう。国はそのような地理的な恩恵を活かして、教育、医療などの分野の研究にもっと投資すべきです。第二次世界大戦中、アルゼンチンは世界に多大な貢献をしました。数千万人の反ファシスト兵士はアルゼンチンから供給された羊毛と牛肉で、勝利することができました。1940年代後半から1950年代初頭にかけて、アルゼンチンは世界で最も豊かな国の1つでした。貴国が繁栄を取り戻して再興することを期待しています。

03 EFE通信（スペイン）：本日はお時間をいただき、ありがとうございます。スペインから来ました。アルゼンチンと同じようにスペインにも好印象をお持ちいただけているかどうかはわかりませんが、多くのスペインの通信事業者はファーウェイの機器を使用しており、ファーウェイと5G契約を締結しています。ボードフォンはその代表例です。しかし最近、スペイン国防省が職員にファーウェイの機器をオ

**フィスエリアで使用しないよう推奨しており、多くの官公庁において
ファーウェイの機器の使用を事実上禁止していることが判明しまし
た。これは、スペインが以前ほどファーウェイを信頼しなくなったこと
を意味しますか。この背後にあるものは何でしょうか。**

任正非：まず当社はスペインの国防省に禁止はされておらず、国防省など公的機関からもそのような通知を受け取っていません。今後
も引き続きスペインのお客様に優れたサービスを提供していきます。

また、スペインは素晴らしい国です。スペインは大航海時代の幕開けおよび新大陸発見に重要な役割を果たしました。スペインとポルトガルが世界で覇権を争った際にローマ教皇に引かれた国境子午線により、世界は西半球と東半球に分かれました。スペインの世界での勢力拡大は世界史の重要な部分であり、皆が学ぶ所です。危険にもかかわらず、スペインは木製の帆船を使って世界中の新しい航行ルートを探索しました。記録によれば、その期間中にヨーロッパとアジアの間で合計350万隻のボートが沈没し、その大半はスペインからのものでした。その献身的な開拓精神から多くのものを学ぶことができます。

スペインにはファーウェイの5G機器を採用していただいています。当社の5G製品は世界で最も先進的な5Gテクノロジーであると自負しています。当社の5Gはそう簡単に「沈没」することはないので、きっとスペインの素晴らしい文化を世界に広めるのに役立ちます。5Gは果たして人間社会にどのような未来をもたらすでしょうか。実は5GはAIを支える通信技術として、無人農場や鉱山と港湾の遠隔操作を実現する可能性を秘めています。またスペインの豚肉をたくさん中国市場

に輸出すれば、二国間貿易収支を改善することができます。また教育に注力する教育大国のスペインは、中国の教育分野の発展を支援する事業も1つの選択肢になります。これは巨額の資金や資源を投入せずに事業展開が可能で、かつ一定の利益が見込めるため、中国とスペイン間の貿易赤字の改善につながる可能性があります。

ファーウェイは毎年バルセロナで開催されるMWC（モバイルワールド कांग्रेस）に出展しており、スペイン滞在中はいつも素晴らしいおもてなしやサービスを受けています。開催中のイベントでは、当社の取引先やお客様と会合する場所としてよくカサ・ミラ（La Pedrera）を利用しています。車から降りた後、カサ・ミラまで約20メートルある道で受けた洗練されたサービスに感銘を受け、古き良きスペインの魅力を再認識させられました。

中国は豊かになりつつありますが、スペインの魅力に追いつくには何十年もかかると帰国後よく周りに言っています。中国とスペインはお互いの強みを活かすことで新たな協力関係と新たな形の文化を生み出せると思います。

EFE通信：先ほど質問させていただいた通り、スペインがファーウェイに対する信頼を失ったのではないかと大変懸念しています。

任正非：ご心配いただく必要はないと思います。なぜなら、スペインがファーウェイを信頼するかどうかは、私たちの言葉ではなく、行動とその結果によって証明できるからです。ファーウェイの製品を選んでいただいたスペインはヨーロッパで最高の5Gネットワークを構築できると信じています。

04 **エクспанション（スペイン経済紙）：現在中国と米国の間には、ファーウェイと技術的優位性を巡って、多くの摩擦と対立があることを認識しています。このような状況を考えると、世界が米国支配と中国支配の2つの技術陣営に分断されるのではないかと憂慮しています。冷戦時代のベルリンの壁のように、これら2つのデジタル陣営または技術陣営は相いれない、理解し合えない関係になってしまうリスクをはらんでいます。これについてどう思いますか。**

任正非：世界が2つに分断されるとは思いません。ベルリンの壁は、物理的な世界を壁で隔てることができる時代だからこそ存在したものです。しかし我々は今、物理的な壁が何の意味も持たない情報やデジタル時代に生きているのです。

世界が真二つに分断された場合、不利益になるのはどちらでしょうか。答えは米国です。多くの最先端企業を擁する米国は、一部の国や地域にその製品を販売できなくなると、市場規模が縮小し、業績が悪化するでしょう。米国企業がこれらの国または地域の市場から撤退すると、それに取って代わる新しいプレーヤーが現れます。世界が分断すれば米国企業は最大の不利益を被ることになるので、さすがに彼らはこれを容認しないでしょう。

一方では、科学研究者の論文や研究成果はオンラインで公開されています。つまり、将来の技術革新は基本的に同じ理論と基礎研究がベースになっていることになります。商用化や実用化においては競争力のある企業が増え、結果的に製品がさらに品質が向上し、価格は抑えられます。その観点から、世界が2つの技術陣営に分断されることはないと思います。

05 エクスパンション（メキシコ経済紙）：メキシコは、米国およびカナダと新しい北米自由貿易協定の合意に向けて協議しています。しかし、ファーウェイは現在、米国とカナダの両国で非常に複雑な状況に直面しています。この状況は、特にアメリカ・モバイル（America Móvil）のようなアメリカの大手通信キャリアもメキシコで事業を展開していることを踏まえると、メキシコでのファーウェイの事業に影響を及ぼす可能性があるのではないのでしょうか。

任正非：ファーウェイに対する米国の制裁がメキシコに影響を及ぼすとは思いません。今後数十年間、社会が直面する最大の課題はAIの活用だと思います。AIを早期段階から採用する企業ほど大きな利益を生み出し、AI導入国にとってさらなる発展を遂げる最大のチャンスになるでしょう。従って発展途上国は基礎教育を強化し、将来の情報社会に備えるために国全体の基礎学力を向上させる努力が必要です。たとえば、職業訓練校を設立して、AIを活用する企業に必要なスキルや人材を育成する取組みが有効的だと思います。

新しい北米自由貿易協定が現実のものになれば素晴らしいと思います。製造業に適していない米国とカナダと違って、メキシコは製造業に大きな可能性があると思います。将来、AIベースの製造業が普及するようになれば、メキシコは数千年前のマヤ文明のような輝きを取り戻せると信じています。

皆さんは当社の生産ラインを見学されましたか。現段階のAIの導入はまだ限定的ですが、来年のこの時期にまた来ていただけると、さらに従業員数が少ない、数百の新しい生産ラインを目にすることになる

でしょう。しかも新しい生産ラインは100%5G通信システムによって管理されます。来年もぜひお越しください。メキシコの実業家をたくさんお連れになるのも大歓迎です。

エクспанション：メキシコにはアメリカ・モバイルというキャリアがあります。その創設者はカルロス・スリム（Carlos Slim）でした。ファーウェイの取引先でしょうか。両社の関係はどうか。

任正非：当社のおお客様です。社長とも個人的に良い関係を築いています。

06 エル・ムンド誌（スペイン）：最近、中国のソーシャルメディアや国営メディアのウェブサイトでファーウェイに関する否定的なコメントを目にしています。これはファーウェイに影響すると思いますか。

任正非：ファーウェイはこの数か月間、かつてないほどの注目を集めており、ファーウェイを支持する声は確かにたくさんありましたが、異論が現れることにより、ファーウェイへの見方は一辺倒ではなくなり、「賛否両論」のファーウェイの本来の姿に戻っているかもしれません。ファーウェイは素晴らしい企業だという声で溢れていた時でも、実は我々は様々な問題を抱えていました。

07 ELPAÍS紙（スペイン）：新疆問題についてお伺いします。最近、ファーウェイが新疆の住民に対する中国政府の抑圧に関わっ

ているというニュースを目にしました。ファーウェイが新疆市場で販売する製品と技術の用途に関して何らかの管理を行っていますか。たとえばファーウェイの技術が実際に特定の目的に使用された場合、米国政府が追求する格好の口実を与えてしまうのではないのでしょうか。

任正非：これについて1つ例を挙げましょう。スペインの自動車メーカーの場合、自動車の販売先を選別することができますか。自動車メーカーが販売しているのは自動車そのものですが、車に何を積むかは自動車メーカーが決めることではなく、そのドライバーが決めることが多いでしょう。同社も同じように製品を売るだけで、製品の使い道までは把握できません。「ドライバーつき」の車の販売はできません。

ELPAÍS紙：しかし、状況は異なると思います。前述したように、ファーウェイの技術は一般の顧客ではなく政府に販売されています。

任正非：米国は中東の問題解決を支援するために武器を販売しています。中国と米国の2つの国のアプローチを比較してみてください。中東の人々にとってのアメリカの対応、新疆ウイグル自治区の人々にとっての中国の対応、その優劣を比べれば何かが見えてくるのではないのでしょうか。

ELPAÍS紙：米国政府のファーウェイに対する最も厳しい批判の1つは、ファーウェイを信頼できないということです。中国政府による新疆住民の管理の手助けに関与する、機器の販売をファーウェイ

イが行っている場合、米国政府の批判を正当化させることになりませんか。

任正非：自動車産業も武器産業なども同様の課題やジレンマに直面しています。ですので、米国だけが道徳的優位に立ってものをいうべきではないと思います。

08

El Peruano：ペルーのジャーナリストです。ファーウェイの南米地域での事業展開計画を教えてください。ペルーと中国はともに古代文明を持つ歴史ある国であり、我々はインカ文明を誇りに思っています。中国とペルーは自由貿易協定を締結しています。ファーウェイはアンデス地域、または南米全体でどのような計画がありますか。

任正非：千年ぐらい前までは、中国は高度に発展した国でした。しかし、ここ数世紀は、世界に後れをとり、貧しくなりました。それが1980年代の改革と開放政策が実施されるまで長く続きました。その理由は過去数世紀の間に何が起こったかを振り返ってみれば明確です。英国は、中国がまだ馬車でモノやヒトを運んでいた時代に、列車と汽船を発明しました。馬車の輸送能力は電車や汽船に遥かに及びません。つまり中国が農業社会に止まっている間に、ヨーロッパは工業化を通じて短期間で莫大な財力を蓄えました。私が若かった頃、中国で土地を耕すのはトラクターではなく、農民一人ひとりの手作業や家畜、簡単な農具を使った肉体労働が主流でした。また、ヨーロッパにあるような良質な作物の種もありませんでした。これらの2つの決定的な違いがヨーロッパの台頭と中国の衰退をもたらしました。

今日の世界はそうした地理的な束縛から解放されました。5Gを含む通信ネットワークは、世界中のどこでも構築することができるようになってきました。5Gは、情報の移動速度を一変させます。5Gの導入は、人々を電車や汽船に乗せるようなものです。このため、5Gの展開は南米地域での飛躍的な進歩を促進するでしょう。私はマチュピチュに行ったことがあります。3500年前に存在した高度なインカ文明に圧倒され大変感動しました。豊富な鉱物、農地、森林、河川などを有する南米地域において資源開発にAIの導入が進むならば、南米に大きな繁栄をもたらす可能性を秘めています。新しい技術の導入により、多くの国が飛躍的に発展するのではないかと思います。しかし、これを実現するためには、義務教育に注力し、国全体の基礎学力を底上げする取組みが不可欠です。また、技術スキルの向上、将来のための人材育成を目的とする職業訓練校を設立することも重要です。そうした取り組みを続けられれば、豊かな資源を最大限に活用した国と社会の復興はやがて訪れます。

09 **ポルタフォリオ誌（コロンビア）：中国と米国の対立および米国の制裁を考えると、ファーウェイとグーグル（Google）などの米企業とのパートナーシップに影響を受けていると思います。しかし、ファーウェイは「プランB」、または「バックアッププラン」があると何度も述べています。今日はせっかくお目にかかることができたので、この場で直接その計画についてお聞きしたいです。「プランB」の詳細を教えてくださいませんか。**

任正非：かつてファーウェイはアメリカ企業のように潤沢な資金を持つ企業ではありませんでした。CPU開発の難しさは皆さんもご存じだと思います。インテルのような世界で成功している企業は極めてまれで、多くの企業にとってCPUの開発は難関中の難関でした。当社のような資金力のない会社が独自のCPUをつくろうとすることが、それがどれほど難しかったかご想像できるでしょう。当社はCPUのほかに、NPU、GPU、Ascend、Kunpengなどのチップも開発しました。数十年間の準備と蓄積がなければ、実現不可能でした。今、米国の部品に依存することなく、なんとかお客様に独自にサービスを提供できるようになっていますが、米国企業と取引しないとまったく思っていない。米国企業が当社に供給を再開すれば、これまで通り当社は米国企業から大規模な部品を調達する予定です。「自給自足」は私たちの長期戦略ではありません。グローバリゼーションこそ我々の揺るぎない信念です。

10 ラ・テルセラ紙（チリ）：米国のポンペオ国務長官がチリ訪問中に首都サンティアゴでスピーチを行いました。氏は、南米への中国企業からの投資は、この地域に腐敗性の資金をもたらし、汚職の温床となり、現地政府のガバナンスに影響を及ぼすだけだと述べました。それにも関わらず、我が国の大統領はその後中国を訪問し、深圳（シンセン）のファーウェイの幹部と会いました。これについてどう思いますか。

任正非：南米の人々は、中間所得国の罨や富裕層と貧困層の格差拡大、金融危機など、多くの罨を経験してきました。これらはす

べて、米国のモンロー主義によって引き起こされました。アメリカは南米を支配したいと考え、南米を自国の裏庭のように扱いました。中国は現在南米に投資していますが、南米の主権を脅かすものではなく、投資により、南米がこれらの罫から抜け出せるよう、手助けしたいと考えています。

南米は広く門戸を開くことで成長する可能性が高いと思います。たとえば、工業化が進んでいる中国では、大量の食料、肉、食用油などの農産物が必要になります。肥沃な土地をたくさん保有する南米はこれらの農産物の中国への輸出を拡大することができます。20、30年前に私が初めてチリを訪れたとき、土地を購入してチリに永住するつもりはないかと尋ねられたことがありました。私はチリの美しさ、特に大輪のバラの花に魅せられました。南米の国々が自国の主権を損なうことなく開発と生産を拡大できる限り、経済発展につながると 생각합니다。

ラ・テルセラ紙：チリ大統領の行動についてどう思っているのでしょうか。大統領は、米国のポンペオ国防長官がチリを訪問した1週間後に中国を訪問し、ファーウェイの幹部に会いました。

任正非：ピネラ大統領の「デジタルマトリックスプログラム」の提案は非常に賢明だと思います。当社は、各国のデータ主権の保護を支持します。チリは資源が豊富で広大な国土を保有していますが、人口が少ないため、AI導入の緊急性が高いと思います。大統領が提案した「デジタルマトリックス」は、AIの導入をサポートできるプラットフォームを構築することだと思います。各国が成長目標を決める時、パートナーを選択する時、自国にとって利益になるかどうか意志決

定の最大のポイントになると思います。イデオロギーのために自国の成長計画を諦め、他国に追随するのは賢明ではないと思います。

ファーウェイは、事業を展開するすべての国で1つの原則を厳守しています。それは政治に一切関与しないことです。単純にビジネスとして製品やソリューションを提供することにより、取引先の企業の一層の成長を実現できるよう、支援することを最優先にしています。

南米のすべての国に適用できる事例を挙げましょう。当社は「Connected Cows」と呼ばれるソリューションを開発しました。牧場の乳牛1頭ごとにセンサーをつけて、インターネットに接続するという試みです。そのシステムにより、乳が出る最適な時間を1頭ごとに把握し、乳牛が搾乳場所に戻るよう通知することができます。このソリューションにより、乳牛1頭あたりの毎月の搾乳量は156分分増えます。通信事業者は機器を貸すことにより、牛1頭あたり月額20元の収入が得られます。当社はイデオロギーで人を変えるようなことはしません。イデオロギーに関係なく生産性を上げることを追求するだけです。

当社の無人採掘用の装置をご覧になったと思いますが、5Gソリューションの遅延時間は5ミリ秒を下回っています。つまり、遠隔操作は現場作業とほぼ同じ感覚です。したがって、将来的には無人鉱山と無人農場が可能になるでしょう。

11

テレビジョン・エスパニョーラ（TVE、スペイン）：こんにちは、本日はお時間を頂き、ありがとうございます。素朴な質問ですが、中国企業としてのファーウェイが5Gの開発をリードしている一方で、

中国政府はインターネットを厳しく規制しているのは矛盾していると思いませんか。我々も一部のウェブサイトにアクセスするには、VPNを使用せざるを得ませんでした。

任正非：当社はハードウェアを製造する会社であり、情報サービスは行っていません。従ってインターネットとはあまり関係がありません。これは高速道路と車の関係のようです。当社は高速道路を建設してはいますが、その高速道路にどのような車が走行しているのか、あまり関与していません。従って矛盾しているとは思いません。

TVE：高速道路に車が走っていなければ、それはパラドックスではありませんか。

任正非：高速道路を建設する際には、建設する国の状況を考慮する必要があると考えます。例えばスイスのような一部の先進国は、AIの導入を推進に前向きですが、これは5Gなしでは不可能です。当社は最高の5Gを提供することでその計画をサポートできます。当社の5Gを使用して成長を遂げる国を見ることで、他の国も同じことができないかと考えるでしょう。したがって5Gを採用した国は他の国のロールモデルになることが可能です。

12

バロールエコノミコ（ブラジル金融紙）：ブラジルから来ています。2つの質問をしたいと思います。最初は5Gに関するものです。アメリカとヨーロッパ、特にアメリカは、南米に多大な影響を及ぼしています。しかし近年、中国のブラジルと南米への投資も増え

つつあります。現在、中国はブラジルで最大の投資家となっています。来年、ブラジルは最初の5G入札を予定していますが、地元の通信事業者からの圧力により、この入札は遅れる可能性が出てきています。ブラジルのこうした状況についてファーウェイはどう思いますか。ブラジルの新政権が中国に送った敵対的なシグナルを考えると、ファーウェイのブラジルの5G入札への参加に影響はありますか。2番目の質問は、ブラジルでの5Gの導入に関するものです。ご存じのようにブラジルは広大な国土ゆえに地域間で発展不均衡問題が非常に深刻です。一部の遅れている地域の5Gへの需要が高まっていますが、資金不足が大きな足かせとなっています。ファーウェイは資金の面で支援することは可能でしょうか。

任正非：ブラジルは素晴らしい国です。自然がブラジルに信じられないほどの豊かな土地を与えました。ブラジルを訪れその豊かな自然を目にした時、本当に感銘を受けました。乾季に苗を植えるだけで450kgの作物を収穫できます。釣り糸を川に垂らすだけですぐに魚が食いつきます。自然はブラジルに惜しみなく恵まれた環境を与えているので、ブラジル人は衣食住を心配する必要はありません。このため、ブラジルには米国を追い抜くモチベーションがやや弱いのではないかと思います。

5G時代に入った今、5Gを活用できればブラジルはもっと成長する可能性があります。ブラジルの複雑な法制度は、ブラジルにおける産業発展の足かせとなり、産業の障壁となっています。その障壁を取り払うためにデジタル化の役割が無視できないと思います。デジタル化により、ブラジルの法律における多くの障害を事前に取り除くことで、

法的障壁を乗り越えられます。AIを導入すれば、生産性が大幅に向上し、必要な労働力が大幅に削減されます。ヴァーレ（ブラジルの総合資源開発会社）のような企業は、将来数百人の従業員しか必要としないかもしれません。労働者の人数が減ることで労働争議も少なくなり、産業の発展を加速できます。

「労働力が不要となると、余剰人員はどうするのか？」という質問があると思います。AIのおかげで社会全体の富は大幅に増大するため、政府はこの資産を適切に配分することで、サービス産業やエンターテインメント産業の成長を促すことが出来ます。例えばAIはサンバのようなエンターテインメントやサッカーのようなスポーツに関しては、人間に取って代わることはできません。したがって、ブラジルにとって新しい技術は非常に重要です。

新しいテクノロジーを持つ企業はファーウェイではありません。ブラジルは当然他の企業と協力することも可能です。いずれにせよ新しい技術は社会の進歩と産業の発展を後押しし、多くの人々を貧困から救うのに役立ちます。

バロール・エコノミコ：先ほど述べたように、現在のボルソナロ政権は、就任した当時から中国に対する敵意を露わにしていました。これはブラジルでのファーウェイの事業に影響を与えていますか。また先ほど申し上げたように、ブラジルの一部の恵まれない地域では、5Gを開発する必要がありますが、資金が大幅に不足しています。ファーウェイはブラジルの発展を支援する資金を提供できますか。

任正非：まず、ご指摘のことは大統領の就任当初の中国に対する見解でした。時間が経つにつれ、中国についてよく知るようになれば、大統領の考え方が変わる可能性があります。また、これが当社のブラジル事業に影響することはありません。ブラジルの恵まれない地域については、地元の金融機関に相談して解決策を見いだす必要があります。遠隔地での通信環境を改善することは、世界共通の課題です。

13

ABC紙：娘さんの孟晚舟がバンクーバーで逮捕されてから1年以上経ちました。父親として娘さんに会いにバンクーバーに行ったことはありますか。彼女の逮捕で、任CEOの海外への渡航に影響がありましたか。

任正非：私は行っていませんが、彼女の母親が今彼女と一緒に住んでいます。私の渡航スケジュールも特に影響を受けていません。

ABC紙：中国以外への旅行についても、拘禁される心配はありませんか。

任正非：はい、ありません。

14

EFE通信：先ほどの記者の方の質問の補足になりますが、中国はインターネットで管理と検閲を行っていますが、中国のこうした措置に賛同しますか。

任正非：当社はインターネット企業ではありません。これについては詳しいことはわかりません。米国がファーウェイを市場から締め出した

ように、すべての国が独自の意思決定を行う主権を持っていると思います。

15 **EFE通信：**中国と米国の貿易戦争についてもお聞きしたいと思います。もちろん、中国と米国が合意に達し、貿易戦争を終わらせることを願っています。しかし、合意に達することができない場合、中国は最終的に貿易戦争、または技術戦争に勝利できると思いますか。ファーウェイが中国企業であることは誰もが知っています。ファーウェイが資本主義環境で創立されていた場合、現在の社会主義環境と比較してもっと成長していた可能性はあったのでしょうか。それとも今のほうがよかったのでしょうか。

任正非：これらは架空の質問なので、私は答えることはできません。米国と中国がなぜ戦っているのか、最終的に誰が貿易戦争に勝つのか、私にはわかりません。この貿易戦争を仕掛けた人は今頃後悔しているかもしれません。彼らが勝つと確信しているかどうかについては知る由もありません。当社は米国ではほとんどビジネスがないので、この戦争の行方は当社とは何の関係もありません。

16 **ラ・テルセラ紙：**チリから来ています。現在、チリは相互接続を積極的に推進しており、海底ケーブルを通じてアジアとの緊密な関係を確立することが期待されています。また、チリは南米における5G展開の先駆けになりたいと考えています。これについてどう思いますか。

任正非：チリがその理想と目標を達成できると確信しています。アジアは人口密度の高い地域であり、膨大な需要があります。チリが海底ケーブルでアジアと接続すれば、大幅に時間短縮が可能な貨物の直接輸送と同じような効果があります。これはチリの経済の急成長を後押しします。デジタルマトリックス計画を提案されたチリの大統領は非常に賢明だと思います。

ラ・テルセラ紙：ファーウェイはどのような役割を果たしますか。

任正非：サプライヤーとして、積極的に競争に参加します。ファーウェイが選択された場合、世界最高のサービスを提供できるよう最善を尽くします。

17 El Peruano（ペルー）：ペルーから来ています。ファーウェイは現在非常に成功した会社であり、会社創設時に掲げた理想は大抵達成したに違いありません。ファーウェイが現在のような複雑な環境でもさらなる成長を目指す原動力は何でしょうか。

任正非：米国からの締め出し措置はかえって当社の社員の意欲を高めたのかもしれませんが。私はもともと引退するつもりでしたが、米国が当社を標的にさまざまな排除活動を始めたために、こうして私は広報部に引っ張り出され、仕事を続けるはめになりました。

18 ELPAÍS：スペインから来ました。さきほどチリとアジアをつなぐ機器とサービスを喜んで提供するとおっしゃっていました。テレフォニカ

（Telefónica）などの一部のスペインの通信事業者は、スペインだけでなく、中南米諸国でも事業を展開しています。ファーウェイは、中南米で5Gネットワークの構築を進めるテレフォニカの取り組みを支援することに関心があるでしょうか。

任正非：まず、当社はスペインがヨーロッパ諸国のロールモデルになるような、最高の5Gネットワークを構築する支援ができると確信しています。第二に、当社はすでに南米のテレフォニカの事業展開をサポートしています。

19 エクスパンション（メキシコ）：2つのことについてお伺いしたいと思います。1つ目は、ファーウェイの独自のOSのHarmonyは、グーグルのAndroidとどのような関係になりますか。Androidの代替品ですか。ファーウェイがHarmonyを導入した場合、将来、Harmony OSを搭載するデバイスの製造を他のメーカーにも求めることはありますか。もう1つの質問は、米国が最近ファーウェイへの禁輸措置の猶予期間を再延長した件についてです。今後、米国が猶予期間の延長を中止した場合、ファーウェイのスマートフォンはグーグルのサービスを使用できなくなるなど、ファーウェイのデバイス事業、特に海外市場に大きなダメージを与えるのでしょうか。

任正非：まず、米国が禁輸措置の猶予期間を延長するかどうかは、当社にまったく影響しません。また、Harmonyは世界のあらゆる国に対しオープンにし、各国の中小企業がこのオープンソースのプラッ

トフォームでイノベーションを起こせるよう、支援します。当社の松山湖工場キャンパスには、当社が開発した深層学習トレーニングAIクラスターがあります。このクラスターを購入した国は、自己学習と深層学習トレーニングを実施して、自国のデータ主権を確立できます。当社は各国のデータ主権の確立を支持します。

過去数世紀にわたる産業革命と資本主義革命によって人類は物理的な主権を確立してきました。しかし、今日のデジタル社会ではデジタル資産が存在するため、データ主権の定義やデータの所有権の在りかたなどについて考える時期に来ています。当社はすべての国のデータ主権を支持し、同時にデータ主権を実現するアプローチを模索しています。

20 **エクспанション（メキシコ）：今、ファーウェイは2つの課題に取り組む必要があると思います。1つはテクノロジーであり、ファーウェイはすでにリーダーです。米国の制裁にもかかわらず、ファーウェイは競合他社に先行しています。もう1つはいわゆる政治に関するものです。この分野では、トランプ大統領が仕掛けた貿易戦争、禁輸制裁を受け、ファーウェイは矢面に立たされ、追い詰められています。ファーウェイは戦略を変更し、ロビー活動などに精力的に取り組むつもりはありませんか。**

任正非：戦略は変更しません。まず、ファーウェイはメキシコを南米地域の技術、サービス、および生産の主要拠点にしています。同地域では新しいビジネスとしてクラウドセンターの整備を計画中です。

将来を担う人材を育てるために、メキシコの十数の大学と協力して、ファーウェイICTアカデミーを設立しました。過去10年間で10,000人を超える地元のICT人材を育ててきました。また、メキシコ全土にネットワーク接続を提供するというメキシコ政府の計画も支持しています。この目標を実現するために、メキシコでの4Gおよび5Gカバレッジの拡大を支援し、デジタル経済の基盤を強化しています。

また、ファーウェイと米国との間の紛争の解決は、お客様の信頼が鍵を握っています。米国と良好な関係を築いたとしても、お客様からの信頼がなければ、何の意味もありません。米国がどんな手を使っても、お客様が当社を信頼し続ければ、当社は米国の攻撃に耐えていけると 생각합니다。米国もいつまでも虐めを続けることはできないでしょう。くたびれたら、攻撃を止めるかもしれません。

エキスパンション（メキシコ）：それは戦略を変えないということですか。

任正非： はい、戦略を変えることはありません。

21 ポルタフォリオ誌（コロンビア）： 現在の状況を考えると、ファーウェイのデバイス事業はますます閉ざされたシステムになると思います。言い換えれば、御社の製品とエコシステムは、米国の部品やソフトウェア、およびアプリケーションから完全に分断され、そして閉ざされた中国のシステムになるということですか。

任正非：そのような事態にならないと思います。米国企業から突如に供給を打ち切られたために、自社の部品を使うのは一時的な措置に過ぎません。これは一種の応急措置です。当社は一貫して世界の最先端の技術を採用入れる方針です。当社の新しいオペレーティングシステムは、スマートフォンだけで使用されるわけではありません。IoT（モノのインターネット）デバイスからディスプレイシステムに至るまであらゆる分野で活用されます。そのために閉ざされたシステムになることはありません。

22

エル・ムント誌：任さんはファーウェイの創始者であるだけでなく、中国において影響力のある人物でもあります。NATOが最近、中国をNATOに対する主要な脅威および課題とみなす政策を導入したと報じられています。これについてどう思いますか。

任正非：仰ったような政策は初耳です。私は、NATOは中国と建設的な関係を持っているか、それとも競争的関係であるのかを議論していると聞いています。NATOは中国を敵対視するような表現は使いませんでした。これはNATO加盟国と中国の間には地理的なつながりや利害の対立がないからだと思います。5Gは脅威ではなく恩恵であることを認識すべきです。当社の欧州市場での事業に影響はないと思います。

23

パロールエコノミコ：AIについてお伺いします。さきほどAIの将来の発展について大変前向きに話されました。南米の実情を見た場

合、デモの多発や、デモに関する偽ニュースの氾濫など、多くの国では不均一な経済発展に起因する問題が深刻になっています。私の質問は、AIは少なくとも偽のニュースを排除するのに役立つのでしょうか。また南米諸国で失業を増やすことなく技術の進歩を促すことができる、責任あるAIシステムになるのでしょうか。

任正非：社会問題は私の得意分野ではありません。私が申し上げているのは産業および農業環境で生産性を向上させるためにAIを導入する重要性です。

偽のニュースは南米だけにあるものではありません。中国でも氾濫しています。昔のメディアは社会の問題を暴露することに焦点を当てていました。しかし、今日では、多くの記事は人目を引く見出しだけに腐心し、肝心の内容は伝わらなくなっています。タイトル詐欺で内容のない記事で溢れています。AIだけでは偽ニュースの問題を解決することはできません。法律が最も有効的な手段ではないでしょうか。

AIは多くの富を生み出すのに役立ちますが、多くの人々が仕事を失う可能性があるという懸念もあります。ですから私は、各国に対し、義務教育を最優先にし、国全体の学力を向上させることの重要性を唱えています。また、将来の仕事に必要なスキルを人々に習得させるための職業訓練校を多数設立する必要があります。

時として歴史は人間の想定に反して展開します。紡織機械が英国で最初に発明されたとき、多くの人々が職を失うと信じられていました。機械を破壊する人まで現れました。しかし蓋をあけてみたら、繊維労働者が職を失うのではなく、紡織機の導入で繊維産業はさらに繁

栄えました。今日、私たちは将来の情報社会のイメージを描くことは極めて難しいです。ですので、新しい技術をポジティブに捉えて人々に伝える必要があると思います。そうすることによって、新しい技術が社会の仕組みを破壊するのではなく、社会に富を生み出す手段になります。

24

クラリン：アルゼンチンからです。我が国は現在、大変複雑な状況にあります。国際通貨基金から多額の借金があり、深刻な債務問題を抱えています。人々は米国が私たちを助けてくれると期待しており、米国依存が深刻化しています。米国の支持を取り付けるために、アルゼンチンは中国に反旗を翻し、ファーウェイを5Gネットワークの構築から除外するなどの行動を取る可能性が高いと思いますか。米国は私たちの弱みにつけこんで中国に抵抗するよう強制するかもしれません。

任正非：これはアルゼンチン国民が自ら選択すべき課題です。当社としてはアルゼンチンでの事業を断念するつもりはありません。一時的な停滞があったとしても長期戦略が変わることはありません。

任正非：今日は遠いところからファーウェイにお越し頂き、誠にありがとうございました。来年もこの場でお迎えできればと思います。次回訪問のハイライトは、一般的な見学ではなく、AIを中心に当社のさまざまな取り組みを見て頂ければと思います。中国でAIがどのように活

用されているかを示すショーケースをぜひご覧ください。当社が南米各国の経済発展に少しでもお力になれるよう願っています。南米の美しい国々は本当に魅力的です。来年もまたお目にかかりたいと思います。

ジャーナリスト：ぜひ来年もお会いできればと思います。



任正非

世界経済フォーラム年次総会 2020 パネル討論会

2020年1月21日、スイス・ダ沃斯

01

ザニー・ミントン・ベドーズ（Zanny Minton Beddoes／エコノミスト誌編集長）：お二方の共通点を探してみたら、おふたりとも歴史が好きということがわかりました。歴史学者であるハラリー教授、任CEOも大変な歴史好きで、歴史の教訓について多く語られてきました。今日は未来がどうなるのか、語り手として相応しいお二人にいろいろと教えていただきたいと思います。30分しか時間ありませんが、主に3つの質問にお答えいただきたいと思います。

1つ目は、この度のテクノロジー軍拡競争にはどのようなリスクを伴いますか。人類にとって、世界にとって、このテクノロジー軍拡競争はどれほど重要でしょうか。単に市場主導権の問題なのか、それとも市場システムや民主主義の将来の在り方、世界の覇者になるのがどこの国かなど、より深層の問題なののでしょうか。危機にさらされているものがあるとしたら、それはなんのでしょうか。

2つ目は、テクノロジー軍拡競争がもたらす結果はどのようなものか。今後何が起きるのでしょうか。世界は真っ二つのエコシステムに分断されるのでしょうか。これはなにを意味しますか。

3つ目は、最悪の結果を避けるにはどうすればよいのでしょうか。ダボス会議は一貫して前向きな取り組みを試みています。従ってどうすれば一番良い結果を得られるかを教えてください。

まず1つ目の質問についてハラリー教授に聞いてみましょう。今なにが一番の問題でしょうか。始めに教授の著書から一文をご紹介しますと思います。「次の100年で世界は未曾有の変化を迎えることになるだろう。AIやバイオテクノロジーは、個人の自由という概

**念を弱体化させ、自由市場や自由民主主義を廃れさせる可能性
がある。民主主義は、現在の形態のままで継続していけば、バイ
オテクノロジーと情報技術の融合による侵襲は避けられない」。こ
れは我々は様々な面において危機に陥る可能性があるということ
でしょうか。なぜそう思いますか。**

ユヴァル・ノア・ハラリ (Yuval Noah Harari) : 間違いありませ
ん。表層的な見方をすれば、産業界のリーダーが経済と政治の両面
で世界を征服・支配する力を持ち、19世紀に発生した産業革命が
再演される可能性があります。21世紀のAI革命とバイオ技術革命
によって、歴史が繰り返される可能性があります。そして、それはすで
に始まっています。現在の軍拡競争は帝国軍拡競争であると捉え
ています。これはやがて「データ植民地化」という事態につながってしま
うでしょう。兵士を戦場に送る必要は全くなく、必要なのはある国の
データをすべて掌握するだけです。

もっと広く深く掘り下げていくと人類の未来と生命の未来そのものを
形作っていくことになります。いままでコンピュータやスマートフォン、メー
ル、銀行口座などをハッキングする話がたくさんありましたが、新しい技
術によって企業や政府が人間に侵襲する能力を持ってしまうことは最
も重大な問題でしょう。

人間に侵襲するには生物学的知識、強力な計算パワー、特に膨
大なデータが必要です。例えば誰かが私に関する十分なデータを持っ
ていて、生物学的知識と計算能力が十分であれば、私の体や脳、
人生を操作することができるようになります。私のことを私自身よりも

知ることさえありうるでしょう。今はそれに近いところまで来ています。そして、一旦ある地点まで到達すれば、民主主義、自由市場や独裁政権を含む全ての政治システムに綻びが生じるでしょう。現時点では一旦その地点を通過したら何が起きるかまったく見当が付きません。

ザニー・ミントン・ベドーズ：様々な面において、監視社会であることに関しては中国はすでに世界の先を行っていると思いますが、中国は今後世界がどこへ向くのかの予兆を示していると考えていますか。

ユヴァル・ノア・ハラリ：現在、中国の監視社会化と米国の監視資本主義（訳注：あらゆるデータが人々を追いかけて収益に変える）との競争が進んでいます。米国が監視から自由だということではありません。米国には非常に高度な監視の仕組みもあります。現段階では、この軍拡競争に真の意味での第三のプレイヤーは存在しないと思います。そして、この軍拡競争の結果は、この地球上の人間や動物、新しい実体などが今後20年から50年でどのように生きるかに影響を与えようとしています。

ザニー・ミントン・ベドーズ：それでは任さんにお聞きます。ハラリ教授は人類と政治システムの将来が危ういと仰っていましたが、これについてどう思いますか。

任正非（レン・ジェンフェイ）：ハラリ教授の『ホモ・デウス』（A Brief History of Tomorrow）と『21 Lessons：21世紀の人類のための21の思考』（21 Lessons for the 21st Century）を拝読しました。人間社会を支配するルールや、未来の社会構造と

人々のイデオロギーの変容の中でテクノロジーがもたらすあつれきに関する教授の多くのご見解に私はたいへん共感しています。

まず、テクノロジーは悪を働くためではなく、良いもの、良い社会を作るために開発されていることを理解しなければなりません。人類は長い進化の歴史を持っています。過去何千年もの間、技術の進歩は非常に緩やかで、生物の進化とほぼ同じスピードでした。そのため、穏やかな時間が流れていました。紡織機や蒸気船、汽車などが登場した時、人々はある程度恐怖を感じましたが、工業化が進むにつれて、こうした不安はいつか消えていきました。

情報化社会に入ってから、技術革新の間隔は次第に短くなってきました。そして今、世界は電子技術において大きなブレークスルーを成し遂げています。エレクトロニクス技術の開発はムーアの法則によって制約されている部分もありますが、2～3ナノメートルの半導体製品はもはや時間の問題です。

第二に、計算能力の飛躍的な向上により、情報技術はあらゆるところに浸透しています。さらに、バイオ技術や物理学、化学、神経学、数学などにおけるブレークスルー、学際的および分野横断のイノベーションは、人類の進歩のための重要なエネルギーを蓄えてきました。そのエネルギーが転換点に達すると、知の爆発につながります。この「技術的大爆発」は人々を怖がらせるかもしれませんが、このような爆発は、良いことか、悪いことかと問われると、私は良いことだと思います。人間は、新しいテクノロジーを社会に脅威を与えるのではなく、社会を良くするために使うことができる存在だと思います。それ

は、人間はだれでも不幸な人生ではなく、幸せな人生を望んでいるからです。

私が生まれた直後の広島では原爆が投下され、7、8歳の頃は、原子爆弾が最大の恐怖だと直感的に思っていました。世界中の人々がそれを恐れていたからです。しかし、人類の長い歴史というスパンで見れば、原子力は発電など社会の役に立つ技術として活用されており、放射線治療などの分野でも、人類に恩恵をもたらしています。ですので、AIについて必要以上に恐怖を感じる必要はありません。原爆は人類に被害をもたらしますが、AIの開発は人間を傷付けることはないと思います。

もちろん、当社は、閉鎖されたシステム、明確なルール、完全な情報を前提に比較的弱いAIを研究しているだけです。つまり一定の条件とデータによってサポートされる、工業や農業、科学、医療の進歩を後押しできるAIであり、その用途は限定されています。自動運転や鉱業、製薬技術などにおけるAIの活用は、AI技術の進化につれて、これらの分野で莫大な富を生み出していくことでしょう。

「富を生み出す過程で、多くの人は仕事を失うだろう」という考え方はよく耳にします。これはもはや社会問題です。富の創出は多いほうが、少ないよりはよいでしょう。今日の社会では、貧しい人でさえ、数十年前に比べると絶対的資産が大幅に増えているはずです。貧富の差が広がることは、貧困層が絶対的貧困状態に陥ることを意味するものではありません。格差の拡大による紛争の解決は、技術的な問題ではなく、社会的な問題です。いかに公平に富

を分配するかは、政策と法律の問題であり、それぞれの政府のガバナンスの課題です。

ザニー・ミントン・ベードス：ありがとうございます。非常に多くの興味深い問題を提起されました。そのうちの2つについて、ハハリ教授に回答をお願いします。1つは、原子爆弾と原子力の広い意味での比較ですが、適切な例えでしょうか。このテクノロジー軍拡競争に関する議論の流れで、この比較は興味深いものではないでしょうか。ここにいるみなさん、任さんを含めて、技術は莫大な利益を生み出すことに異議を問う者はいないでしょう。ハハリ教授もそう思うでしょう。もう一度ハハリ先生にお伺いします。これまでのテクノロジーと比べて、AIやバイオ技術は本質的に違うでしょうか。これまでの技術革新よりはるかに危険だと考えてもいいですか。

ユヴァル・ノア・ハハリ：AIと原爆の比較は重要だと思います。人類が共通の脅威に直面すると、冷戦の最中でも、最悪の状況を避けるために世界がルールづくりで協力できることを原子爆弾が教えてくれました。

原子爆弾に比べると、AIの問題点は、その危険性がそれほど顕在的ではないことです。少なくとも、一部の関係者は、これを使えば大きなメリットが得られると感じています。一方、原爆の場合は、使われると世界が終焉を迎えるということはだれもが知っています。核戦争には勝者はありません。

しかし、私を含めて多くの人はAIの軍拡競争は勝敗を分けることができると考えます。それは非常に危険です。競争に勝って世界を制覇する誘惑があまりにも大きいからです。

ザニー・ミントン・ベードス： 答えにくいかもしれませんが、ワシントンと北京とでは、どちらがその考え方が強いと思いますか。

ユヴァル・ノア・ハラリ： 北京とサンフランシスコですね。ワシントンはAI競争がなにをもちたすかをよく理解していないですね。現時点では、北京とサンフランシスコの間に競争が起きていると思いますが、サンフランシスコは政府の支援を必要とするため、どんどんワシントンに近づいています。従って両者を切り離して語る問題ではありません。もう1つの質問はなんですか。

02 **ザニー・ミントン・ベードス：** 2つ目の質問はAIについてです。ハラリ教授には先程お答えいただいたので、次は任さんにお伺いしたいと思います。何故アメリカがここまで中国のことを懸念しているのでしょうか。その理由はおわかりですか。ハラリ教授も述べられましたが、最先端の技術は、将来の社会と個人の自由を形作る可能性があります。中央集権国家である中国はこうした最先端の技術を持つべきだとお考えですか。米国のこれに対する懸念は妥当でしょうか。

任正非： ハラリ教授は、米国政府はAIをあまり理解していないと仰っていました。中国政府も理解していないかもしれないとは思いますが。両国が本気でAIの開発を望むなら、基礎教育と基礎研究にもっと投資すべきです。工業時代の教育システムをそのまま踏襲している中国の教育現場は行き詰まっており、教育制度の焦点は依然として技術者の育成に当てられています。そのため、中国でAIが急速

に成長することは不可能です。AIの開発には、数学者、物理学者、生物学者、化学者など多くの人材が必要であり、膨大な量のスーパーコンピュータやスーパー接続機器、スーパーストレージも欠かせません。中国はこれらの分野ではまだ駆け出しの段階です。ですので、アメリカは少々心配しすぎていると思います。世界一であることに慣れている米国は、あらゆる分野で一番であるべきだと考えています。他の国が何かをうまくやれば、米国は不快感を募らせるかもしれません。しかし、こうした考え方は世界の流れに沿っていません。

最終的には、人類はAIを有効に活用し、如何にAIを駆使して社会に恩恵をもたらすかについて研鑽を重ねるべきだと思います。ハハリ教授がご指摘のとおり、研究してもよいことと、研究すべきではないことに関するルール作りが必要であり、その方向性をコントロールできるようにすべきです。テクノロジーにも倫理的な問題があるからです。私の考えでは、エレクトロニクスが私たちのマインドまで侵襲していくというハハリ教授の考えは、20年や30年では現実にならないでしょう。しかし、AIはまず生産プロセスを変えることで生産性を向上させ、より多くの富を生み出すことに役立てられるでしょう。富さえあれば、政府はそれを分配して社会の矛盾を緩和させることができます。

最近、『The Economist』誌への寄稿文の中に、「半導体と遺伝学が融合したらどうなるか」という一文を引用しました。すると、議論を巻き起こすかもしれないので削除したかどうかと同誌から打診されました。私はすぐに同意しました。なぜなら、複雑な問題だからです。

03 **ザニー・ミントン・ベードス**：米国はAIをあまり理解していないかもしれない、そして、米国は中国の脅威を過大評価しているのではないかというのが任さんのお考えですね。しかし、現在のテクノロジー軍拡競争はどのような結果をもたらすのでしょうか。そして、米国がファーウェイをブラックリストに掲載したことではなにが起きるのでしょうか。世界は2つの技術陣営への分断の道へ向かっているのでしょうか。

任正非：当社は、かつて米国をお手本にしていました。当社がここまで成功している理由は、その多くの経営手法を米国企業から学んだからです。創業以来、我々は数十社の米国のコンサルティング会社と契約し、マネジメントを教えてもらいました。その結果、当社の管理システム全体は米国企業のシステムと非常によく似ています。当社の発展に寄与してきたことを米国は誇りに思うべきです。当社は米国の企業運営の手法を実践して成長を遂げた成功事例だと思えます。ファーウェイの発展は米国のおかげだと言えます。

こうしたことから、米国はファーウェイの世界でのプレゼンスや成長について過度に心配する必要はないと思います。昨年、米国のエンティティリストに掲載されたことは、当社にとって大きな影響はありませんでした。10年以上前からある程度事態を想定して備えてきたため、米国の排除に耐えることができました。今年、米国は当社を追い詰める措置を強める可能性があり、一定の影響は避けられませんが、重大なものではありません。10年ぐらい前までは、ファーウェイは非常に基盤脆弱な会社でした。20年前は、私は自分の家すら持てず、30平方メートルの小さなアパートの一室を借りていました。そして、会社の

収益を全て研究開発に投じました。もし当時米国と安心して取引できるという自信を持っていたら、プランBという選択肢はなかったでしょう。米国に不安を感じていたために、数千億円を投じて備えてきたのです。その結果、昨年の第1ラウンドの米国からの制裁に持ち堪えることができました。今年の第2ラウンドの戦いに関しては、昨年の経験と教訓から、これらの攻撃を乗り越えることができると確信しています。

世界は2つの技術陣営に分断されるかどうかですが、それは起きないと思います。科学は真実であり、真実は1つしかありません。科学者が真実を発見すれば、それは全世界に広まります。世界は共通の科学技術の基礎理論の基盤を持っていますが、発明には多様性があり、科学の応用も幅広い分野に及びます。例えば、自動車メーカーは様々な車種において競争しています。この競争は社会の発展を促すものです。技術規格を1つだけ推進していかなければならないというわけではありません。ですので世界は分断されることはありません。科学と技術の基盤が同じだからです。

04

ザニー・ミントン・ベードス：ハラリ教授はどう考えますか。教授はエコノミスト誌への寄稿の中で「AI軍拡競争やバイオテクノロジー軍拡競争になったら、間違いなく最悪な事態を招くだろう。人類全体が敗者になる」と述べていますね。

ユヴァル・ノア・ハラリ：そうですね。ひとたび軍拡競争に巻き込まれたら、多くの技術開発や実験は危険であり、その危うさを認識する人も多いでしょう。皆さんは少なくとも今は、その方向に行きたくない

願っているはずで。自分たちが善の側にいるから、それをやりたくない
と皆さんは思うでしょう。しかし、ライバルがそれをしないという確信は持
てないでしょう。「アメリカ人はやっているに違いない」、「中国もやるだろ
う」から、自分たちは遅れをとってはならないという強迫観念に駆られま
す。軍拡競争はこうして始まるのです。

そして非常にわかりやすい例は、実際の武器開発競争の1つであ
る自律型兵器システムです。これは本格的な軍拡競争になります。
常識があれば、これが非常に危険な開発であることを認識できるで
しょう。しかし皆遅れをとってはいけないと口を揃えます。そして、この
考え方は幅広い分野に広がる可能性があります。今、私もコンピュー
ターと人間が、今後20年か30年の間にサイボーグとして融合する可
能性は低いという考え方に同意します。

しかし、我々は今後20年でAIが様々な形で進化するのを目にす
ることになるでしょう。最も注意すべきは、私が言及したAIが人間に侵
襲することです。人間に関する十分なデータを持てるようになり、かつ
十分なコンピューティングパワーを備えれば、AIは人間より人間のこと
をわかる存在になってしまいます。

会場の皆さんの考えも聞いてみたいです。私は技術に詳しくないので
専門家の皆さんに教えていただきたいのです。私たちはすでにこの
ようなステージに入っている、又は近づいているのでしょうか。ファーウェ
イやFacebook、政府、またはどこかの誰かがすでに系統的に何
百万人もの人々に侵襲することが可能で、その何百万人のことを本
人たちよりもよく知っているのでしょうか。例えば彼らは、私の健康状態

や精神的な弱点、私の過去について私自身よりも知っている。そこまで到達すれば、私より私の決定を予測し、操作できることになります。完璧ではないかもしれませんが、完全に予測することは難しいのですが、私よりうまくやれます。

ザニー・ミントン・ベードス：任さんに聞いてみましょうか。ファーウェイはその段階に到達していると思いますか。任さんはだれかのことを本人よりもよく知っているということはありますか。

任正非：ハリ教授が想像されている未来のテクノロジーが実現するかどうかはまだわかりませんが、教授の考えを否定することもできません。企業として顧客とそのデータや情報を幅広く熟知する必要があります。例えば、鉱業は人手に頼ることなく、AIだけに頼ることができるでしょうか。答えは可能です。当社はすでに数千キロ離れたところからの遠隔採掘を現実のものにしました。鉱山が酷寒地域や高所にある場合、AIはその価値を証明するでしょう。将来的には、ブラジルの鉱山のようなメジャー鉱山がこの遠隔採掘モデルを採用する可能性があります。しかし、これを成功させるには、その鉱山のことを詳細に把握することが不可欠です。鉱山をよりよく理解するために、電子技術専門家は鉱山専門家と協力する必要があります。同様に、遠隔医療は、腕の良い医師と電子機器がスムーズに協調されなければ成り立ちません。

したがって、人類を知る過程は緩やかなプロセスです。ハリ教授は、人間に電子機器を埋め込めば、人間を神にすることができると言いましたが、人間は大体80歳ぐらいで死んでしまい、魂も消えるの

で、人間は神にならないと思います。ですのでそれを心配する必要はないと思います。

05 **ザニー・ミントン・ベードス**：ハラリー教授は自律型兵器について問題提起されました。このような兵器はすでに現実となって軍事システムに組み込まれているようですが、この自律型兵器についてどのようにお考えですか。ハラリー教授が言うほど危険だと思いませんか。自律型兵器によって引き起こされる「相互確証破壊」の理論に歯止めをかけるにはどうすればよいのでしょうか。

任正非：軍事についてはあまり詳しくありません。軍事の専門家でもありません。しかし、誰でも簡単に武器を作ることができれば、武器はもはや武器ではなく、棒のような代物になってしまうでしょう。

06 **会場**：ハラリー教授にお伺いします。なぜ中国と米国の間にはAI軍拡競争が行われていると思いませんか。少なくとも、AIは中国ではほとんど民生に利用されているようで、競争しているように感じません。人工知能の分野では本当に軍拡競争が起きているのでしょうか。

ユヴァル・ノア・ハラリー：私が言っている軍拡競争とは、必ずしも武器を開発するという意味ではありません。今日、国を征服・支配するには必ずしも武器を必要としません。

会場：企業間の競争と国家間の競争はどう違いますか。

ユヴァル・ノア・ハラリ：両者の間に明確に線引きはできません。

19世紀以前、ヨーロッパ帝国主義時代の商業帝国主義と軍事的、または政治的帝国主義の間に境界線がなかったのと同じです。今データによって、たとえばアフリカ、南米、中東などの国を支配するデータ植民地化という新しい現象が見られます。20年後、誰かが、おそらく北京やワシントンか、サンフランシスコにしながら、ブラジルやエジプトの政治家、裁判官、ジャーナリストの個人的な治療歴、性的経歴をすべて知ってしまう可能性があります。想像してみてください。武器も兵士も戦車も不要でアメリカの最高裁判所の次期候補者やブラジル大統領の候補者の個人情報入手し、彼らの精神的な弱点を知るようになるのです。大学在学中や20歳ぐらいの時になにをしたかなどをすべて知ってしまうのです。そうなれば、これらの国を独立国家と言えますか。それともデータ植民地と化してしまうのでしょうか。これが軍拡競争というものです。

07 会場：私は世界経済フォーラムのグローバル・シェパード・コミュニティのメンバーですがお二方にお伺いします。世界の政府や大企業は、消費者の生活を実際に形作ることができるほど強力な存在です。普通の生活者に残された権利とは、いったい何があるのでしょうか。私は技術者ですので、情報セキュリティについて自分の意見を持っています。しかし、普通の消費者になにができるのでしょうか。

任正非：技術交流が簡単になれば、人間は物事をより深く理解し、より賢くなっていくでしょう。実は、これはすでに起きていることなの

です。例えば、私たちは今の小学生のテキストの内容がわからないかもしれません。なぜこのようなことを学んでいるのかが理解できないこともあるでしょう。また、私が昔大学で履修していた科目は今中学校で履修するようになっています。これは、情報化時代の進歩を意味します。しかし、進歩したからと言っても人間が自主的に習得しないと身につけません。人によって知識の習熟度が異なれば、就く仕事も異なってきます。人間は支配されているというより、むしろ主導権を握っていると思います。

ザニー・ミントン・ベードス：テクノロジーは、個々の人々に行動力や選択の自由をたくさん与えているとおっしゃっているのでしょうか。

任正非：そのとおりです。

ユヴァル・ノア・ハラリ：テクノロジーは、個人の能力や主体性を制限すること、高めることの両方の作用を兼ね備えていると思います。そして、個人、特に技術者やエンジニアによって様々な技術を生み出すことができます。例えば、現在、企業や政府の個人監視のためのツールの開発に多くの労力が投入されています。しかし、その中には、真逆の技術を構築することを決めることができる人もいます。技術はこれに関して中立です。個人サービス向けに政府や大企業を監視するツールを開発することも可能です。監視が好きな政府や企業のことだから、市民から監視されても文句は言わないでしょう。例えば、エンジニアのあなたは政府の腐敗を監視するAIツールを開発できるとします。または、コンピューターのウイルス対策を構築する能力を持ってい

るあなたは、誰かが君をハッキングしたり、操作しようとしているときに警告を出せる脳のアンチウイルスソフトウェアを開発することもできます。それを決めるのはあなた自身ですよ。

ザニー・ミントン・バードス：そろそろ時間です。ソフトを開発することで人間は多くの能力を手にすることができるというたいへん興味深い議論の最中に時間が来てしまっただけ残念です。お二人の素晴らしい知見をありがとうございました。

任正非

サウスチャイナ・モーニング・ポスト・ インタビュー

2020 年 03 月 24 日

01

記者：本日は弊社の独占インタビューに応じていただきありがとうございます。すべての物事には2つの側面があるとよく言われますが、新型コロナウイルス感染拡大の最中に行われる今回のインタビューは正にそれを表しています。任CEOと話す機会をいただきたいへん光栄だと思っている半面、感染蔓延のために直接顔を合せてお話を伺うことができないのは残念です。しかし最先端の通信技術のおかげで、こうしてインタビューできることは新しい試みです。改めて感謝します。

新型コロナウイルス感染が世界中に広がっていますが、中国本土はある程度抑えることができたようです。そこで新型コロナウイルスの蔓延がファーウェイの生産現場に大きな影響を与えるかどうか、またファーウェイはこの危機にどのように対応しているかなど最新の状況をお話いただけますか。

任正非（レン・ジェンフェイ）：影響は確かにありますが、世界は本質的に絶えず変化しています。私たちはこの変化に適応しなければなりません。当社も、成長スピードが鈍化するなど、この変化により若干影響を受けていることは事実です。ただ生産活動と研究開発の90%以上はすでに回復を遂げています。春節期間中、研究者や専門家、技術者など2万人ぐらいは出勤して対応に追われました。なぜならこれは時間との戦いだからです。米国が制裁強化を発動する前に生産の継続性を維持できるあらゆる努力をしています。

当社は2月1日から業務を再開し、70%から80%、90%へ…と徐々に生産能力を回復しました。しかし、部品や資材の供給の面で

は、海外や中国のパートナー企業から提供されるため、困難な状況でした。中国では、多くの中小企業や工場でマスクや防護具などが不足し、操業再開の障害となっていました。こうした所へマスクを提供するなど、各自治体の現地の生産活動の復旧を支援した結果、部品供給が追いつくことができました。また、製品を運搬するトラックの運転手にもコーヒーや紅茶、ヨーグルト、サンドイッチ、マスクが入ったランチボックスを配るようになりました。トラックの運転手が貨物を下ろす場所に休憩のためのテントが設置されており、そこで昼食をとれるようにしています。これはたいへん評判で、彼らのモチベーションを高めているようです。今国際航空輸送コストは非常に高くなっています。多くのフライトがキャンセルになり、航空輸送コストが3～5倍に高騰しているため、お客様への供給を確保するために負担増を余儀なくされています。従って、サプライチェーン全体から影響を受けていますが、様々な努力により供給はひとまず確保できており、影響をある程度抑えることができました。

ネットワーク通信を確保するために、多くのメンテナンス担当者が世界中を飛び回っており、自宅にとどまるようなことはもちろんできません。感染拡大が進むほど、ネットワークサービスへの需要が多くなり、彼らは休む暇もありません。会社は彼らの健康を守るための保護対策をしっかり講じており、手厚い手当も支払っています。中国国内では1日2,000元、中国国外では1日150ドルの特別手当を支給し、彼らが顧客へサービスを提供する時に感染対策できるようにしています。

湖北省にいる従業員を除き、世界の各拠点での従業員の感染はほとんど確認されていません。本社の坂田や松山湖エリアの従業員

の感染ありません。湖北省で感染した従業員もすでに治癒しています。

記者：たいへんな努力をされていますね。さきほどこれは時間との闘いで、アメリカの制裁強化の前に研究者たちが開発に取り組んでいるとおっしゃっていました。研究者が開発を急いでいる新しいものについて少し教えていただけますか。また、感染拡大の影響と米国の制裁による影響はどちらのほうがより深刻でしょうか。

任正非：米国の制裁の影響は確かにありますが、それほど深刻なものではありません。感染拡大も同じです。その影響は最小限に止められており、乗り切れると思います。

記者：先程仰っていた新しいものとはなんでしょうか。

任正非：当社は企業として生き残ることができますが、世界をリードし続けることができるかどうかはわかりません。米国は世界で科学技術が最も進歩した国であり、人材や教育などの面でも世界トップレベルです。米国のこれらの先進要素の支えが得られなければ、当社は世界をリードし続けることができなくなってしまいます。今後3～5年で、自力でこれらの技術を開発することができなければ、世界での優位性を失ってしまう可能性があります。そのため、これらの分野には投資をさらに増やしています。

02

編集者：先ほど、一刻も早く生産活動を再開するとおっしゃいましたが、感染拡大はファーウェイの売上と顧客の需要に影響を与

えましたか。最近、中国の感染状況はだいぶ落ち着きを取り戻しているようですが、世界各国では依然として厳しい状況が続いており、いわゆる感染の第2波が来ています。グローバル企業であるファーウェイは、第2波にどのように対策していますか。

任正非：まず、中国が感染拡大を抑え込むことができれば、当社はもう少し早いスピードで成長できるかと思います。またこれを背景に、遠隔医療、遠隔教育、遠隔会議、遠隔オフィスなど、感染拡大を防ぐための新しい技術の役割やネットワークの重要性が再び認識・評価されています。ネットワークの改善ニーズが高まっている今、当社は通信機器ベンダーとしてそのニーズに応えなければなりません。次に、欧米諸国では、このパンデミックの影響が出始めているますが、当社が手掛けているプロジェクトの多くは、機能の拡大や向上に関するものです。かならずしもすべてを屋外で実施する必要はなく、屋内で実施できる場合もあります。これは、パンデミックが当社の顧客サービスや事業に与える影響は限定的だということを意味します。もちろん、多少の影響はありますが、対応可能です。

03 編集者：先ほどアメリカの制裁についても触れましたが、任CEOが創業して、会社を大きくした過程で、多くの米国企業から学び、米国の政治から極意や英知を得ることもあったと仰っていました。しかし、ここ2年、米中摩擦は激化し、米国は本気でファーウェイ潰しにかかっているように見えます。米国は敵なのでしょうか、友なのでしょうか。

任正非：生き残るために、優秀な人から学び取る必要があります。その相手が敵であっても、彼らから学ばなければなりません。これは私たちが成長していく原動力になります。テクノロジー企業に進化しなければ、待っているのは死しかありません。ですから、死にたくないなら一生懸命勉強することですね。

米国の制裁は一部の人たちによって決められたもので、アメリカ国民や米国企業の総意を代表するものではありません。私たちはこれまでも米国企業と真摯に向き合ってきました。米国企業のみならず、米国の科学技術コミュニティともより緊密に連携していきたいと思っています。オンラインで多くの科学技術研究論文を入手できます。世界で公開されているこれらの論文を参考にしていますし、狭量にならずに、強国の米国から学ぶに値するものがたくさんあることを認めなければなりません。

編集者：長期的に見て米中の対立は避けられません。ファーウェイはその両国の駆け引きの「コマ」にされているようなことはありませんか。

任正非：まず、中国とアメリカの対立についてはあまり知りません。彼らが何を争っているのかもよくわかりません。私たちは今生き延びる方法の模索に全力を挙げています。ファーウェイが生き残る唯一の方法は、最高の技術を持っているところから学ぶことです。「三人行えば、必ず我が師あり」という孔子のことばがあります。たとえ3人以下でも、そのうち少なくとも1人は私たちの先生になれるはずです。そこから学ばなければなりません。これが上を目指すための唯一の方法です。

偏狭なポピュリズムとナショナリズムは、私たちを世界から落伍させるだけです。

ファーウェイの従業員は20万人を超えています。今のような状況でも、上から下までアンチアメリカの声は一切ありません。誰もが真摯に米国の新しいものを吸収しようと一生懸命です。米国国防総省が発表した「5Gエコシステム：DoDのリスクと機会」(The 5G Ecosystem: Risks & Opportunities for DoD) やマティス国防長官の部隊展開命令に関する記事も当社のイントラサイトに掲載されています。非常によく書けていると思います。効果的なキャンペーンを仕掛ける方法を編み出している彼らの深い洞察力をもとに、私たちはさらに自分自身を磨き、高める方法を学ぶことができます。

編集者：創業当時から米国に行き、米国のビジネスのノウハウや政治の仕組み、憲法などについて学ぶところがたくさんあると仰っていました。過去30年間のご自分の実体験から、ファーウェイと米国間のあつれきを作った出来事は何だとお考えですか、時期的にはいつ頃でしょうか。

任正非：特定の時期はありません。何故なら、私たちは常に米国を最強の国と見ているからです。シリコンバレーの企業がどう成功してきたかについても研究してきました。私たちはそのように一歩ずつ努力を重ねてきたわけです。アメリカの健全な法制度から、当社の業務標準化のヒントを得ることができました。米国の三権分立制度も素晴らしいので、当社でも権限を一人の人間に集中することを避ける体制をとっています。これらすべてが、今日の当社の発展の礎を築いてくれ

ました。こうして会社は成長を遂げてきましたが、その間にマイルストーンとなるような出来事はありませんでした。気がついたら今日のような規模になりましたが、その理由を問われても明確な答えは持っていません。おそらく今後も同じように前に向かって進んでいくだけでしょう。

しかし、私たちは常に自己努力や自己反省を心がけています。自己反省は当社の最大の強みです。ファーウェイの従業員に自分がよくやっていると思うことを尋ねると、答えられない人があります。しかしその逆を聞けば、彼らは饒舌になるほど話すことがあるでしょう。うちの会社では、自慢話ばかりするようなマネージャーは評価されません。自分の短所や失敗を話すと、みんなから理解され支持されます。自分を深く内省できる人ほど優秀なのです。己の欠点を知っている人は、それを改めることができます。これがファーウェイの企業文化である「自己反省」というものです。

米国は「自己反省」の手本です。アメリカ映画では、アメリカ政府がしばしば敗者になります。トランプに対する弾劾が続く間も、彼は通常通りに大統領の仕事をごなしています。これは自己修正メカニズムです。私たちはこのメカニズムから学び、企業運営をひとりの人物に一任してはならないと考えました。さもないと、会社は大きな危険にさらされる可能性があるからです。対立相手のアメリカからでも、学べるころがあれば、素直に学ぶべきです。対立とは矛盾しません。

04

記者：アメリカから学ぶことに関するお考えは、とても興味深いことです。中国の土地に米国からの良いものを植え替える方法があ

ればお話いただけますか。欧米のものはまるごと持ってきても中国ではうまくいかないとよく言われます。しかし、ファーウェイは違っていました。アメリカの文化、三権分立制度、法制度などから学ばれていますね。中国という場所でファーウェイのような会社をどのように育ててきたのかたいへん興味があります。迷いや葛藤などはなかったのでしょうか。

任正非：あまりなかったです。会社の改革に着手した時、IBMのコンサルタントから、「改革の目的はトップの権限を縮小することだ」という条件をつけられました。この改革で会社のビジネスプロセスにすべての権力を集約させることが最初から明確に示されました。権力は経営トップではなく、ビジネスプロセスに与えられるべきだということです。経営トップにできることはルールづくりだけです。そうして改革が進むうちに私自身はだんだんと「人形」のような存在になりました。これこそが変革が成功している証です。

各プロセスには、一定の権限が与えられています。私たちはこれを欧米から学びました。権限の及ばない範囲に介入するのであれば、ルール変更が必要です。しかしルールは簡単に変えることはできません。時間をかけて検討する必要があります。米国の立法プロセスのように、何年も議論を重ねなければなりませんが、議論を通してより明確で実効性のあるものになるでしょう。理想的なものを実現することは難しいですが、議論を通じて合意に至ったことは、徐々に現実のものとなっていくものです。

従って、ファーウェイの上層部は役職が高いほど権限が弱くなります。なぜなら、権限は下部組織へ移譲されているからです。それが、私たちの変革によって達成されたことです。

プロセス・ベースの権限モデルが欧米に由来しているにもかかわらず、欧米企業ではCEOに権限が集中しすぎているように思います。CEOは、ほとんどのことについて最終決定権を持っています。万が一CEOが眠ってしまい、重要な電話に出れなかったらどうなりますか。

ファーウェイでは、CEOが気付かないうちに必要なプロセスが完了していることはよくあります。ビジネスの規模によってプロセスのサイクルが異なりますが、それぞれのサイクルに応じた権限や監視メカニズムが与えられています。こうしたことも世界をリードする経営手法から、体系的に学んできました。

編集者：すなわち「洋為中用」（外国のモノを中国でうまく活用する）ということですね。ファーウェイの資本構造も実にユニークです。英国で長年営業しているデパートのジョン・ルイス・パートナーシップを除き、世界でほとんど見られない経営スタイルです。ファーウェイを設立した時、この組織構造を決めた理由は何でしょうか。

任正非：まず、ファーウェイは不動産会社などとは異なります。ファーウェイでは、社員の頭脳が富を生み出しています。会社は富を生み出すために従業員の頭脳に頼っているのです。一言に社員と言っても、人によっては生み出す富の量が違いますが、社員が生み出した富から、社員に還元する必要があります。

次に、テクノロジー企業の繁栄は過去に構築された基盤の上に築かれています。社員のこれまでの実績は、継続的に会社の収益に寄与しています。過去に達成した成果に対してすでに報酬を支払ったからと言って、「これからはただでこれらの成果を使わせてもらうよ」というのは公平さを欠いています。

そこで、過去の実績に対しても報酬を払う「貢献・共有」制度を導入しています。従業員に対しては、過去の貢献に応じて株式を付与しています。このように、彼らは彼らの過去の貢献から利益を得続けることができるのです。

最初からこのようなシステムにしようと考えたわけではありません。ただ従業員が過去に行った貢献を反映して、報奨金を支払う必要があると考えました。もちろん報奨金の割合は従業員の実際の貢献に応じて評価する必要があります。この制度は従業員を一つにまとめる役割を果たしています。

編集者：従業員持ち株制度は今後株式を公開する意志がないと考えてもいいですか。

任正非：可能性はまったくないわけではありませんが、それについて考えたことはまだありません。

編集者：ファーウェイは3人の輪番取締役会長が6か月ごとに交代で日常業務を執り行うという経営体制をとっていますね。6か月ごとに経営者が代わる制度はなかなか理解できないという声があります。先程仰っていたように欧米ではCEOが居眠りしている間に

会社が破綻するかもしれません。今の経営体制においてどのように個人の個性を抑え、マネジメントチームの一貫性を保っているのでしょうか。

任正非：当番を務める間は会社の最高経営者として機能します。非番の2人はそれを補佐・牽制する役割を果たします。取締役会（BOD）の執行委員会およびBODは、当番中の経営者を牽制する責任を持っています。取締役会長は株主従業員総会の議長を務め、適任ではない役員を解任する権限を有します。輪番取締役会長の権限には制約があるので、当番を務める間はやりたいことを何でもできるというわけではありません。ファーウェイでは、権限はルールと集団的意思決定によって制約されています。

輪番制度は会社の制度や規定の下で運営されています。非番になった2人も、相応の義務を果たす必要があります。ただ最終的な意思決定権を持っていないだけです。非番でも自分の任期に合わせて、会社の変革をさらに進めるための準備をしておく必要があります。着任してからではなく、非番の間に十分な調査を実施したうえで、次の変革に必要な計画書などを作成し、着任したら速やかに議論できるようにしなければなりません。そうした事前の準備がなければ、6か月間の任期は計画策定だけで終わってしまい、何もできません。

輪番体制に入っている者は、短期的または長期的に、その義務を果たします。それぞれが就任に合わせて変革計画の準備に取り組む必要があります。ただ非番になった者は、変革に関する最終決定権を持たず、変革案も集団によって決定されます。したがって輪番制は会社全体の一貫性を損なうことはありません。

この輪番制度は主に管理責任者を守るために設計されています。この制度のもとでは、「権力者は自分のお気に入りだけを集めて組織を作る」ような状況を回避できます。自分が在任中に気に入らない者を勝手に更迭するようなことはできません。各輪番会長の就任期間中でも、経営幹部の任命は非番の2人に加えて4人の常務取締役、取締役、会長などを含むトップ経営陣の集団的意思決定に基づいて行われるため、不当人事を防ぐこともできます。こうしたシステムのおかげで、当社の上級管理職や専門家の離職率は高くありません。

人材の後継計画もしっかりしており、経営体制も安定しています。部下は上司に対し遠慮することはありません。数か月しか任期がない上司に気に入られなくても怖くありません。気に入られるかどうかは彼らにとつて重要ではありません。必要なことは、仕事で結果を出して自分の能力を証明することだけです。

輪番制度により、会社は活性化され、安定した経営チームが確保されます。非番になった者は、次の任期に向けて時間をかけて充電します。海外拠点を回ったり、現地に経営のアドバイスしたり、様々な部門の人の話を聞いて視野を広げます。次のローテーションが回って来たときに十分な経験を積んであるので、着任すればすぐに変革を推進できます。こうして合理的にローテーションが回っていくので、輪番制度はこれまでのところ、うまく機能していると言えます。

また、BOD執行委員会メンバーにも任期があります。役員は5年ごとに選挙で選出されます。任期は3年に限定しているため、優秀なメンバーでも再選されない可能性があります。上級管理職には退任

制度があります。若い世代を育てるためにも上級管理職に退いてもらう必要があります。

当番は在任中、多くのBOD役員や上層幹部と仕事をしています。こうした仕事を通じて次世代のリーダーを育てていくのです。試行錯誤している制度でもありますので、100%うまく行っているとは言い切れません。

05 編集者：ファーウェイは上場企業ではありませんが、上場企業と同様にアニュアルレポートを発行しています。これはあまり例のないことですが、当初は、自社の経営データや機密情報を世界に開示するという考え方に社内で反対があったのではないかと思います。が、なぜ、そうしようと思われたのですか。

任正非：当社は毎年数千、数万件もの国際入札に参加し、その都度監査報告書を提出する必要があります。監査報告書がなければ入札する資格が得られません。そこで、最も権威のある企業KPMGに監査の実施を依頼しました。現在、KPMGは外部監査人として170か国以上で当社の事業をすべて監査し、毎年3月に監査報告書を発行しています。

お客様に信頼していただけるよう、監査報告書を公開しています。入札する際、お客様の取締役会は当社の監査報告書をチェックします。財務諸表に加えて様々な書類の詳細も監査対象となっています。厳格な管理体制がなければ、世界各国の通信事業者とお客様に信頼してもらうことはできません。

決算書を公表しているだけではありません。世界に当社の透明性を示すために、決算書以外にも、多くの情報を公表しています。これは私たちがやらなければいけないことです。上場企業ではないからといって、ルールを守らないとか、マネジメントができていないというようなことはありません。世界中のお客様への説明責任を果たすには、まずは情報開示する必要があります。入札には監査報告書を提出する必要があり、お客様の取締役会の承認が必要となる可能性があります。財務諸表の開示は強制的なものではなく、もともとそういう必要性があったからです。

開示に関しては社内に反対の意見はありませんでした。これらの情報を公にする必要があることをみんな理解しているからです。

06

編集者：ファーウェイには独自の企業文化があります。「オオカミ文化」はその一つですが、社員から批判の声が上がっていると聞いています。ハイテク企業は「996」（朝9時から夜9時まで週6日）勤務と揶揄されていますが、ファーウェイはそれを上回る「007」勤務と言われ、つまり従業員は休むことなく、週7で24時間働いています。中国企業におけるワークライフバランスについて、どのようにお考えですか。

任正非：まずファーウェイには、「996」勤務は存在しません。この表現を最初に使用した会社はどこでしょうね。「007」勤務もナンセンスです。当社の雇用契約は、EUの監査の対象にもなっているため、中国で法的に定められている基準よりも厳しいです。制約があるEU

の労働者はあまり残業できないため、我々の従業員の時間外労働が多すぎると公平性を欠きます。それで当社の従業員は残業したくてもできない場合があります。規則上、所定の時間を超えた時間外労働は認められず、給料も支払われません。研究者やごく少数のハイエンド人材は、使命感に駆られ勤務時間が少し長くなっていることもあるかもしれませんが、彼らでも残業の常態化はありません。研究者たちは日本やフランスの田舎などで会議やブレインストーミングに数日参加することもあります。ワークショップを実施したり、現地の景色を楽しんだり、というような緩いスケジュールのほうが多く、リフレッシュしながら仕事をするという感じです。ですので、「996」もありませんし、「007」などもってのほかです。

「オオカミ文化」についてですが、オオカミには「鋭い嗅覚」、「チームワーク」、「忍耐力」の3つの特徴があると考えています。オオカミの最も顕著な特徴の一つは、鋭い嗅覚です。今後10～20年の顧客ニーズや技術動向を見極めるためにも、オオカミのような鋭さが必要です。ビジネスマンにとってこの感覚はたいへん重要で、どんなところでも餌を見つけることができるオオカミのように、市場ニーズ、顧客ニーズ、新しい技術にも敏感であることが求められます。

またオオカミは単独行動はせず、群れで動きます。つまりチームワークです。企業にもこういうチームワークが必要です。グーグル（Google）はチームワークに非常に長けています。当社も今これに取り組んでいます。グーグルのやりかたに否定的な意見に耳を傾けつつ、グーグルモデルの強みを主張すると同時に弱点も分析したうえで、独自のモデルを構築します。だれでも自分一人だけの力では成功で

きません。現在、弊社では「涂丹丹モデル」（従業員の名前）を試験的に導入しています。涂丹丹はファーウェイでチームリーダーを務める若い女性です。彼女は、博士号を持った従業員3名と修士号を持った従業員2名でチームを組むモデルを提案しました。後にチームに新たにエンジニア2名とアシスタント1名が追加されています。アシスタントは事務を担当し、エンジニアが実験の手伝いをします。エンジニアは若くて学歴が高くないかもしれませんが、優秀な人材に囲まれて仕事すると成長が速く、そのうちに「先輩」を超えてしまうかもしれません。ですので、当社も「チームワーク」を大切にしています。

「オオカミ」は辛抱強く、どんな困難があっても目標を絶対達成するという根性があります。当社にも困難に遭遇しても逃げ出さない強いリーダーが必要です。困難にぶつかるとすぐに異動したいという管理職を転属させたりしてはなりません。たとえ降格を伴ってもです。なぜなら彼らは転属先で若者から昇進の機会を奪ってしまうからです。「死ぬなら戦場で」というぐらいの根性がないとだめです。主戦場で戦えないなら、チームを支える脇役に回ればよいのです。例えばマネージャーは社員食堂のコックになる、物流の仕事をする、総務の仕事をするなど補助的な働き方もあります。私自身は今そのような役わりです。従業員の話を聞いたり、彼らに困ったことがあれば、それを解決できるよう調整役をやっています。ですから、自分がこの仕事に向いていない、仕事を変えたいという管理職を異動させません。なぜなら、他のチームの若者にとって邪魔になるからです。戦場で困難を乗り越えるために全力を尽くすか、後方でサポートをするかの選択しかありません。サ

ポートに回れば、自分磨きの時間が増え、いつか最前線に戻ることができます。とにかくチームから離脱してはなりません。

「オオカミ文化」という言葉は、外部に誤解されている可能性があります。私たちにとって、「オオカミ文化」とは「鋭い嗅覚」、「チームワーク」、「忍耐力」を持つことです。「996」も「007」もありません。

07

編集者：「一帯一路」構想が提起される前から、ファーウェイはアフリカ、東南アジア、南米の新興市場を10年以上にわたって開拓してきました。ファーウェイがグローバル展開を始めたとき、なぜハイエンド市場やより収益性の高い市場からスタートしなかったのでしょうか。

任正非：当時、中国市場では、当社はあまり良い機会に恵まれず、生き残るためには、世界市場へと目を向けなければなりませんでした。グローバル化を決めた時点で、私たちは戦争で荒廃したアフリカから始めることを決めました。当時戦乱で欧米企業の多くは撤退しましたが、アフリカには通信ネットワークが必要でした。私が訪れた時は、アフリカの多くの地域がまだ戦争状態でした。そのアフリカからスタートして、長年の努力が実り、現在市場シェアでトップです。それを足がかりに地道な努力で少しずつ強くなり、技術力も向上して初めてハイエンド市場に参入することができました。世界に飛び出したばかりの頃は、まだそこまで力がありませんでした。中国国内でも決してハイエンド企業とは言えませんでした。初期の頃は中国市場は100%欧米企業によって支配されていたため、ニッチ市場で活路を見出し、シンプルな

製品を作って経験を積みながら一步一步と前に進みました

改革開放を始めたばかりの頃の中国は世界から立ち遅れていました。欧米の機器は需要が高く、何でも売れていました。欧米企業は、多くの中国企業が自社製品を順番待ちしているため、まったく宣伝する必要はありませんでした。技術が成熟しており、優れた欧米製品は中国では非常に人気がありました。欧米企業の社員の多くは中国文化に親しみ、流暢な中国語と英語を話していました。見た目も格好良く、礼儀正しく振る舞っている欧米のビジネスマンはワインを片手に、哲学を語り、顧客とゴルフをするだけで受注できました。彼らは「オオカミ文化」も、一生懸命働く必要もなくなりました。油断している彼らに対して我々は猛烈に努力して、徐々に追いつくことができました。私たちが彼らの市場を奪い取ったというより、彼らは自らの怠慢で市場を放棄しました。そこから私たちはさらに粘り強く、何十年も努力を重ね、ようやくトップに躍り出てきました。

次に、ファーウェイは上場企業ではないため、惜しみなく将来に向けて多額の投資をしています。管理職を評価する際、重視する重要な指標は担当地域の成長性です。目の前の売上や収益だけでなく、これからどれだけの伸びしろがあるかも見極める必要があります。来年、その翌年、さらに10年、20年先も、成長を支える「豊かな土地」にしたいと考えています。上級管理職にも考查を実施しています。彼らに「土地を豊かにするために何をしているか」という質問をします。輪番取締役会長の徐直軍は、「未来の研究に科学者や専門家、エンジニアを惜しみなく投入することです」と答えました。未来への投資は研究者やトップビジネスリーダーにかかっています。研究者にとって最大の

メリットは、お金を惜しみなく使えることです。研究で成果を上げるためには潤沢な資金を自由に使えるようにしなければなりません。だからこそ、私たちは科学研究に多くの資金をつぎ込んできました。今年は昨年の150億ドルにさらに58億ドルを増額して、200億ドル以上投入する予定です。研究開発への投資は当社の優先事項です

上場企業ではないので、投資家からできるだけ多くの資金を集めるために高い収益性を維持する必要はありません。農家と同じように今年はたつぷり上質な肥料を施せば、来年の豊作につながり、投資を回収できることを私たちは知っています。投資しない選択肢はありません。社内では投資を増強するすることで一致しています。何年も肥料もやらずに作物を植え続けていたら、土地が細るだけで、その先は作物が育たなくなります。

編集者：ファーウェイは今や世界中で事業を展開しています。任CEOも世界中を飛び回り、各新興市場での事業の進行状況を視察されているようですが、これまで訪れたところの中で、ファーウェイが最も成功している市場はどこでしょうか。また、期待はらずれで挫折感を味わっている国はどこですか。

任正非：もちろん、中国市場は最大の市場ですが、中国以外ではヨーロッパ市場が最も成功していると思います。ヨーロッパの殆どの国は当社を評価していると思います。

ヨーロッパにおける当社の台頭は、当社自身が変革に取り組んでいた結果でもあります。ヨーロッパ諸国では鉄塔を設置することはとても難しいです。それに通信設備の荷重に耐えられない古い建造物が

多いことが大きな課題でした。そこで軽量でコンパクト、出力の大きい無線システムSingleRANを開発しました。これでヨーロッパ市場に参入し、シェアを一気に拡大することができました。当社の5G基地局も今世界で最も軽い基地局となっています。片手で持ち上げて、壁や下水道、電信柱などに簡単に取り付けることができます。当社がヨーロッパで評価されているのは彼らが抱えている課題に真剣に向き合い、解決したからです。

今まで様々な困難がありましたが、挫折感とは違います。例えば、南スーダンのような発展途上国でもビジネスを展開しています。これらの地域では、従業員が裕福なスイス人並みの生活水準を維持し、ヨーロッパ基準に準拠した快適な職場環境が提供されています。献身的に働くことは、不便、窮屈な生活を送らなければならないことを意味するものではありません。世界の人々にサービスを提供することが私たちの目標です。儲かるかどうかという尺度だけで事業を行っているわけではありません。

記者：中国は「一帯一路」構想を進めていますが、ファーウェイとして関係国に対してできることはなんでしょうか。ファーウェイの技術をこれらの国々に持ち込むことに困難はありますか。

任正非：インフラ建設が中心で、投資も巨額な「一帯一路」事業に比べて、当社の契約規模はそれほど大きくなく、短期的なものばかりです。当社のお客様は資金力があり、利益も多いため、銀行から融資を受けることなく当社の製品を購入することができます。当社の顧客との契約は、「一帯一路」のインフラ建設に比べると、圧倒的に

少額のため、「一帯一路」との関係性は薄いです。「一帯一路」の国であるかどうかは関係なく、すべての国のお客様に喜んでいただけるよう全力を尽くしています。

08

記者：差し支えなければ任CEOのプライベートについてお伺いたいのですが、以前は、CEOは「秘密のベール」に包まれた人物だと思われていました。しかし1年半ほど前から頻繁に表に出るようになりました。先日、感染拡大が最も深刻な武漢市にある火神山病院と雷神山病院の5G回線の整備は実はファーウェイが引き受けたということを知ったのですが、ファーウェイがこの件に触れることはありませんでした。私が知ったのも偶然からでした。ファーウェイのこうした控えめな姿勢は、CEOが買ってきたスタイルと関係があるのでしょうか。目立つことを好まない理由は为什么呢。

任正非：「目立つ」とか「目立たない」とかがなにを指しているかわかりません。人の注意を引こうとするとする理由も理解できません。当社は意図的に低姿勢でいようと決めたわけではありません。火神山病院の件は私は最初から最後まで知りませんでした。誰も報告してくれなかったのです。皆さんと同じようにニュースで知りました。当社は緊急災害時の行動について規定を定めています。日本で地震や原発事故が起きた時も、従業員は復旧用機器を持って被災地に駆けつけました。災害時の救援活動にはまず通信基地局を復旧させることが必要です。

2008年の四川大地震の時も同じでした。基地局を設置し、衛星と接続して通信をいち早く復旧させたため、地元の救助隊の無線通信を可能にしました。そうしなければ、山中にいる軍隊は救助活動計画を策定することはできなかったでしょう。当時、2つの天然ダムを決壊させる時、雨が降っていた為、現地にいる当社のスタッフは傘をさしながら設備を守りました。また、1日6時間かけてディーゼルオイルを山の上まで運ぶこともありました。とにかく過酷な経験でした。

通信機器を扱う企業として、私たちは世界中で緊急救援活動を支援する責任があります。緊急事態が発生したら、私たちは企業ではなく、真っ先に緊急出動する消防隊です。そうした活動に報酬が支払われることもあれば、なにももらえなかったというケースもあります。

09

記者：先ほど緊急事態が発生した時会社は「消防隊」になるとおっしゃいましたが、ファーウェイは米国から制裁を加えられ、娘さんがカナダ当局から拘束されるこの1年半の間、任CEOご自分が消防隊長になったというふうに感じたことはありませんか。これまで約1年半でCEOが受けた取材件数は過去30年間の取材回数合計を上回っています。ファーウェイの創業者であり、父親でもある任CEOは、この危機にどのように対処し、どのような役割を果たしましたか。

任正非：私の「消防隊長」としての役割は主に研究開発と生産の継続性確保に関するものです。メディアの取材を受けることは、仕事の一部に過ぎません。情報を発信するだけでは会社は生き残るこ

とができません。社内は課題が山積しており、その解決に最も時間を費やしています。困難な時期こそ企業の体力維持が必要です。これが私の仕事の最も重要な部分です。

10

記者：任CEOはご自分が良い父親だと思いますか。娘さんはカナダに留まる時間が長くなっています。今新型コロナウイルスはカナダでも拡大しつつありますが、彼女のをご心配されていますか。最後に娘さんと連絡をとったのはいつですか。

任正非：旧正月の前だと思います。

記者：ご心配されていますね。

任正非：今彼女の夫と母親が彼女と一緒にいるので、私はそれほど心配していません。私は良い父親でもなければ、家族の一員としても十分に責任を果たしているとは言えません。仕事にあまりに多くの時間を費やしたことは後悔のうちの一つです。今みんな立派な大人になりましたが、子どもたちがかくれんぼしたい時や、絵本を読んでほしい時にそばにいてあげられませんでした。娘との関係があまり親密でないのも当然です。妻の問題も考えれば同じ理由でした。あまり彼女と過ごす時間はありませんでした。たいへん後悔しています。こういうことは研究者によく起こります。彼らは生活に無頓着な人が多いようです。その理由は仕事に没頭し過ぎて家族を顧みないからではないでしょうか。私が家族を疎かにしてきたことは紛れもない事実です。

記者：娘さんとの関係はいかがですか。それについてどう考えていますか。

任正非：子どもとあまり親密ではないと話したのは、子どもが成長していく過程で、父親としてあまり力になれたことがなく、それについて後ろめたさがあるという意味です。彼らは自分自身の力で生活基盤を築きました。親子関係が悪いというわけではありません。父親として、家族の一員として責任を果たしてこなかったことを申し訳なく思っています。

記者：彼女の事件はまだ懸案になっています。最悪のシナリオについて考えたことがありますか。彼女の父親として、またファーウェイの創設者として、娘さんの無実をどう晴らしますか。次のステップを考えていますか。

任正非：カナダの司法制度の透明性と公正性を信じています。本件は、弁護士及び裁判所の努力により解決されるでしょう。

記者：旧正月に娘さんに電話したと仰っていましたが、どんな話をされましたか。

任正非：簡単な挨拶を交わしただけです

記者：最悪のシナリオについて心の準備はできていますか。そうなった場合、どのように対応しますか。

任正非：最悪の結果は起きないと思います。西側にも、当社のようなコンプライアンスを徹底している企業は少ないでしょう。米国が国の権力をかざし、その諜報機関は10年以上も当社に対し証拠となるものを執念深く探していましたが、なにも見つかっていません。

記者：率直に言って、ファーウェイについてお話されるとき、たいへん雄弁でしたが、お嬢さんの話に及ぶと、口数が少ないですね。子供に対する気持ちも含めて、気持ちを表現するのが少々苦しい感じがします。ご自分はどう思いますか。娘さんのことを気にかけていますか。それとも心の中でそう思っている、言葉にすると難しいのでしょうか。

任正非：もちろん、娘のことをいつも気にかけています。家族ですから当然です。しかしそれだけでは彼女を助けることはできません。法的プロセスに従って、一步一步と前進するしかありません。



記者：恐れ入りますが、かつて軍人だった任CEOの経歴はご自分のパーソナリティに大きな影響を与えたのでしょうか。また、娘さんを含め、家族に対する申し訳ないという気持は軍人という背景と関係あるのでしょうか。

任正非：若い頃は軍隊に入るのが憧れでした。私は軍隊に入ることができて、さらに遼陽化工繊維工場で働く機会に恵まれ、とても幸運でした。今風にいうと、私たちは出稼ぎ労働者のような存在でした。国が工場を建設することを決めたとき、建設地のあまりの過酷さに労働者の確保が困難を極め、人手が集まりませんでした。時期的にも文化大革命の真っ最中で、社会は混乱していました。働きたがる者はおらず、政府は仕方なく兵隊を派遣しました。陸軍には技術者があまりいなかったのも、私のような半分素人の兵士がこの工場に動員されました。それがきっかけで、そこで働く機会を得たのです。フラン

スの化学繊維設備は当時では最先端のもので、それに触れることができて本当にラッキーだったと思います。新しいものが学べるチャンスを逃すまいと一生懸命で、家族のことを十分に思いやることはできませんでした。また家族と何千キロも離れているうえ、携帯電話やSNSなどなかった時代ですから、したくても何もできませんでした。電話をかけることも難しく、通信手段は手紙しかありませんでした。家族には本当に申し訳ないと思いました。人生にはそういうどうにもならないことはありますね。

12

記者：ファーウェイの文化について言及されたとき、ファーウェイは「権力者が自分のお気に入りだけを集めて組織を作る」悪習を避けたいと述べられました。ファーウェイの創業者として、ご自身のことをどのようにお考えですか。ご自身をファーウェイのカリスマ・リーダーと考えていらっしゃいますか。ファーウェイにおける任CEOの役割は何ですか。任CEOのことはファーウェイのカリスマ的な存在だと言われています。ご自身の引き際について考えていますか、それとも働き続けるつもりですか。

任正非：私が引退する日はいつか来るでしょう。結局、人間はだれもが不老不死ではありませんから。いつ退くかについては、時が来れば決めなければなりません。私はファーウェイのカリスマ・リーダーではなく、ただの「人形」です。輪番取締役会や常務理事会の執行委員会などのガバナンス組織がしっかりと機能しています。その中にいる私は、象徴的な存在でしかありません。言ってみればお寺の泥菩薩のような

存在、いても大して役に立ちませんが、いないとガランとしているから、ちょっと寂しいぐらいの感じではないですか。具体的な企業運営には関わらず、人事などにも口をはさみません。ですので私がいてもいなくてもそれほど大きな影響はありません。ずっと以前から飾りの人形でし、たし、これからも人形であり続けるでしょう。私の存在感はだんだん小さくなっていき、気づいたら姿を消しているかもしれません。

記者：泥の菩薩像など、とんでもありません、間違いなくカリスマリーダーです。

任正非： 本当のことですよ。

13 記者： 少しプライベートについてお伺いしたいと思います。それと、ファーウェイをグローバル・リーディングカンパニーにまで育てましたが、今後一番の懸念はなんでしょうか。そのリーダーシップを失うのではと憂慮されていませんか。それ故のプレッシャーに押しつぶされそうになったことはありますか。娘さんのこと、ファーウェイのリーダーとしての地位、より関心を持っているのはどちらですか。「泥人形」にせよ、カリスマリーダーにせよ、夜も眠れないということはありませんか。

任正非： 一番重要なのは、新しい分野に参入するには、適切な外部環境が必要であるということです。当社の力だけで道を切り拓くことは不可能です。中国は、特に農村部において、基礎教育をより重視する必要があります。中国の歴史上多くの偉大な指導者は農

民出身でした。農民から人材を輩出させるためには、農村部の基礎教育の充実はなにより重要です。基礎教育は基礎研究への道を開き、基礎理論へとつながり、ブレークスルーへとつながっていきます。我々がリーダーになるには、ブレークスルーを起こさなければなりません。

中国は過去70年間、教育と文化において大きな進歩を遂げてきました。しかし、国際環境や中国の役割を考えると、基礎教育の整備にはまだ長い道のりがあります。基礎教育を強化することで、科学技術を新たなレベルまで引き上げることができます。長年にわたり、ファーウェイは世界中の多くの科学者や何百もの大学と提携し、それは当社の事業の発展にもつながりました。今後数年間で、中国は製造業や建設業だけでなく、新しい理論や必要なすべての要素を持つ国になることを期待しています。基礎教育の面で中国がさらに力をつけ、多くの企業が世界をリードできる環境が整えられることを期待しています。情報産業をリードしなければ、商品やサービスが売れない時代が来ています。

記者：ご退任になる日が来たら、ご自分はどういうふう to 評価されたいのですか。実業家？教育者？それとも思想家？もしくは「良い父親」、「ちょっとだめな父親」？

任正非：「忘れられた人」であることを願っています。人々は私のことを忘れて科学技術を学び、社会に貢献するために時間を費やすべきです。私はただの老人です。人々は未来と世界についてもっと考えるべきです。若者は歴史を背負って仕事をする必要はありません。そういう意味ではファーウェイは過去にこだわりません。社史みたいなものも作っていません。

会社書類管理については「サンセット法」という規定を導入しました。これもトランプさんから学んだものです。トランプ氏は、1つの新しい法律を作るには、少なくとも2つの古い法律を廃止すべきだと言っています。ファーウェイは開示書類は5年で消去するという規定を作りました。書類が多すぎると企業運営が混乱するだけです。

若者は身軽になって前に進むべきだと私は思います。私のことは誰にも覚えてほしくありません。カフェで誰にも気づかれずにコーヒーを楽しむというのが私の夢です。COVID-19の感染拡大中、私は深圳の公園をいくつか回りました。カフェや誰もいないショッピングモールにも行きました。深センはこんなに素晴らしいところだと今まで知る機会はありませんでした。私はネットの有名人のようなので、どこに行っても囲まれて写真を取られるので自由に街を歩くことはできません。年を取ったら、帽子をかぶり、杖を持ったしわくちやの老人としてカフェで心ゆくまでコーヒーを楽しむことほど幸せなことはないでしょう。自分の目で世界の素晴らしさをじっくり見てみたいです。だから「忘れられた人」になりたいです。

14

記者：その夢が叶うのは難しいかもしれませんが。どこに行かれてもすぐにバレてしまうと思いますよ。さきほどトランプの話が出ましたが、彼についてどう思いますか。なぜファーウェイを制裁するのかと彼に聞いてみたくありませんか。

任正非：任:「アメリカの制裁」と「トランプのサンセット法の導入」とは関係ないことです。新しい法律を作る時、少なくとも古い法律を2つ

廃止することを求めるトランプ氏の考え方に私たちは共感し、ヒントをもらいました。実は当社はこれまで30年間の社内文書をそのままにしておりました。書類の有効期限が切れていなければ、ずっと実行されます。この問題は会社の運営の障害となりました。トランプの『サンセット』法を知って、当社にも同じような取り決めがあればと閃きました。当初は「トランプサンセット法」と呼んでいましたが、社内報告の際に短縮されました。これははっきりとしたトランプの発明です。それまでは、古い書類の取り扱いに困っていましたが、サンセット法を取り入れてから、会社がスリムになり、本社的人员削減にもつながりました。

15

編集者：サイバーセキュリティについてお伺いします。グローバルなサイバーセキュリティ標準について、世界各国が合意に達することができると思いますか。

任正非：生きることは人類の究極の目標であり、安全性はその次の目標だと思います。これは世界共通の認識だと思います。欧州は、GDPR（General Data Protection Regulation: 一般データ保護規則）を含むサイバーセキュリティ基準を最初に整備した地域です。これは非常に良い取り組みです。各国がGDPRを遵守することができれば、いつかサイバーセキュリティ問題は解決されるでしょう。

ファーウェイは欧州標準を支持し、ネットワーク再構築のための研究開発に多額の投資を行っています。今の当社の欧州でのネットワークアーキテクチャは、ファーウェイがまだ規模が小さかった頃から構築したもので、このアーキテクチャが将来のフレームワークに適応で

きるかどうかは不明です。そのため、ネットワークを再構築する人材を数多く集めています。今後数年間、ヨーロッパの高い規格を完全に満たしつつ、ネットワークの簡素化も進んでいけば、当社は世界にいつでも大きく貢献できるでしょう。世界各国でサイバーセキュリティとプライバシー保護についてコンセンサスが得られると確信しています。

編集者：任CEOは一貫してファーウェイのネットワーク機器は安全であり、中国国家安全全部のためのバックドアは存在しないと主張してきました。ファーウェイにとって最も重要な市場であるとおっしゃった欧州の顧客をどのように説得していますか。

任正非：まず、当社のネットワーク機器は安全です。悪意のあるようなものはまったく含まれていません。しかし、技術の面で欧州の基準を完全に満たすための取り組みを続けていきます。ヨーロッパのお客様は10年以上、企業によっては20年以上も当社と仕事をしてきました。長年の協力を通じて、ファーウェイを深く理解しており、セキュリティ上の問題がないことをよく知っています。過去30年間、弊社のネットワーク機器は170以上の国と地域で30億人の人々に使って頂いており、サイバーセキュリティやプライバシー保護の問題は発生していません。これは、既存のネットワークはサイバーセキュリティ問題がないことの裏付けでもあります。

第二に、今後のネットワークアーキテクチャは、クラウド化、トラフィックの増大化、AI化など新たな社会の進化に適応する必要があります。当社はサイバーセキュリティとプライバシー保護を会社の最優先事

項としています。そうでなければ、誰も安心して当社のネットワーク機器を使用することはできません。

16 編集者：米国がネットワーク機器の開発をアップル（Apple）に迫っているように、将来的に世界には2つの異なる5G規格ができるような事態になるのでしょうか。

任正非：米国はこれを成功させるだけの高い技術力を持っていると思います。数千億ドルの準備金を持っている米国の一部の企業にとって、ネットワーク機器の開発は難しいことではないでしょう。しかし、世界には1つの5G標準しか必要ないと私は考えます。2つの規格に分断されたら、異なる規格を用いる市場への参入ができなくなります。線引きして、自らが制約を設けたところから出ていけないのは自由ですが、違う標準を使用する会社が参入してくることを拒むべきではありません。いままで米国は世界市場を支配していました。もし、そのアメリカが共通の世界標準を適用しないと決めたら、アメリカは自縛することになります。それはたいへん残念なことだと思います。アメリカは世界をリードし、新しいものを生み出す技術を持っていると信じています。しかし、世界で1つの規格しか存在すべきではありません。なぜなら、世界は相互接続、相互運用できる製品を必要としているからです。それが実現できない製品は価値はないでしょう。

17 編集者：ファーウェイが米国商務省によって禁輸リストに追加された後、OSと部品に関してサプライチェーンの見直しを迫られている

と思いますが、ファーウェイはサプライチェーンから米国内のすべての要素を排除できるのでしょうか。

任正非：これは米国企業も生き残る必要があるため、起こりません。一定の基準を満たしていれば、米企業は当社に部品を販売・供給することができますはずです。今でも当社は米国からこれらの部品を大量に購入し続けています。しかし、米国政府が輸出基準をさらに厳しくすると、米国企業は一部のコンポーネントを当社に販売できなくなります。したがって、これらの部品の代替品を見つける必要があります。現在、ほとんどの米国の半導体メーカーはまだ私たちに販売しています。

編集者：完全にアメリカ抜きにする必要がないという意味ですか。

任正非：グローバル化が進んでいる世界では、どこで問題が起きても幅広く影響します。例えば、新型コロナウイルス拡大で、フィリピンで2日間生産が中断された際、部品供給に非常に不安を感じたため、当社は感染対策の経験を生かし、彼らを全力で支援しました。フィリピンの2日間の生産停止だけでも大きな問題になっていたのも、アメリカであれば影響の深刻さは計り知れないでしょう。

記者：アメリカ企業からチップや部品はまだ供給されているということですか。

任正非：米国企業は、米国商務省の管轄下にあるライセンスを米国商務省に申請することができます。これらの申請が承認されると、ライセンスされた製品を当社に提供できます。米国商務省に制限

値が設定されており、それを超える輸出は禁止されますが、制限値を下回っている製品であれば販売は許可されます。全面禁止ではありません。

編集者：通信機の鍵を握る部品はチップだと思いますが、ファーウェイはチップセットの完全な代替案を持っていますか。

任正非：はい、自給自足は可能ですが、まだクアルコム（Qualcomm）からチップを購入しています。今年の調達規模はまだわかりませんが、これまでは毎年数千万のチップセットを購入していました。米国政府が禁止しない限り、インテル（Intel）、クアルコム、そして他の多くの会社から大量のチップを買い続けます。なぜならこれらの企業は何十年も当社と取引している古い取引先です。チップの内製も可能ですが、他社から仕入れています。自社のほうが安価だからと他社から購入するのを止めたら、今度自分たちが困難な状況に陥った場合、他社から供給してもらえないと、当社はたちまち経営破綻します。したがって、私たちは常にプランBを持っているように、独自のチップを持っている場合でも、買い続けるでしょう。

編集者：チップを設計するソフトウェアも入っていますか。

任正非：はい、当然入っています。

編集者：国産のチップはファーウェイが求めているものの品質要件を満たしていますか。

任正非：中国の半導体メーカーは、ローエンドおよびミッドレンジのチップを生産することができますが、ハイエンドのチップを生産する能力

は十分には備えていません。しかし中国の半導体メーカーはこれから力をつけていくことでしょう。

18

編集者：ファーウェイは米国からの圧力に直面しています。また、新型コロナウイルスは、世界中のスマートフォンの生産だけでなく、販売と需要にも影響を与えています。通信事業者向けネットワーク事業とコンシューマ向け端末事業の今年度の業績予想をお聞かせください。

任正非：ウイルス感染拡大は当社の年間計画にさほど大きな影響を与えないはずです。端末の小売店の売上に多少影響が出る可能性があります。しかし、オンライン学習や在宅勤務に必要な機器の需要の急増は他の製品の売上減少を補っています。売上高も大きく伸びており、落ち込みの兆しはありません。

19

編集者：ファーウェイを訪問した際、多くの先進的な設備を見学し、5Gに対する貴社のビジョンを知ることができました。任CEOご自身として5Gやビッグデータ、IoT、AIの未来をどのように見えますか。これらの技術は中国をどのように変えていくと思いますか。

任正非：これらの新しい技術は、中国だけではなく、世界を変えることになるでしょう。例えば、当社の東莞にある松山湖キャンパスはすでに5Gネットワークが導入されています。またサウジアラビアの油田

施設にもファウエイの5Gが活用されています。5Gは単に大量のトラフィックを処理できるだけではありません。それだけの5Gであれば、技術としては失敗です。5Gには他にも多くの優れた特性があり、例えば、産業における制御や製造に必要な高速大容量通信や低遅延通信を可能にします。現在、航空機工場など製造現場の約半数が5Gを活用して管理の自動化・AI化を実現しています。もちろん一部の精密機器の製造にはまだ課題があるため、その実現に向けて努力しているところです。

5G事業は、企業向けのB2Bサービスと消費者向けのB2Cサービスがありますが、B2B市場では5Gがより大きな価値を生み出せると考えています。5Gを使用すれば、企業は最先端のものを作り出すことができると期待されています。

例えば、ブラジルの場合、5Gによる野外鉱石採掘場の完全自動化が可能で、手動操作は一切不要になります。また、大規模な農場での自動運転を可能にし、トラクターが24時間365日働いてくれるので、人間は燃料を補給するだけです。アフリカの環境の厳しい地域で農業機械が24時間365日稼働すれば、効率が断然上がるでしょう。

新しい技術は、さまざまな目的で利用されます。技術としては5Gはまだ発展途上であり、これから機能を向上させていく必要があります。例えばジッタ対策機能の向上が課題の一つです。ミリ秒レベルのジッタで5Gネットワークの安定性を確保し、5Gが精密機器製造に不可欠な役割を果たすためには、数学的、理論的研究をさらに強化する必要があります。

5Gの開発はまだ始まったばかりの高い成長性のある技術です。米国は自国が持っている素晴らしいアイデアやアプローチできっと我々を超えていくと信じています。ファーウェイは何から何まで提供できる企業ではありません。より多くのパートナーと協力する必要があります。

20

編集者：ファーウェイにとって新型コロナウイルス感染拡大は転機となるか、危機となるか、どうお考えですか。

任正非：新型コロナウイルスの一日も早い終息を心から願っています。人類の歴史はウイルス感染症と戦ってきた歴史でもありましたが、生き伸びることができました。今回のパンデミックもやがて終息を迎えるでしょう。飛躍的に進化している現代の医療技術はきっと感染を封じ込めることができると信じています。

古代中国では、人々はどのように疫病を祓ったかという、端午の節句に厄災や病気を祓う薬草として軒先によもぎを飾っていました。広東省は90%以上の症例を漢方薬で治療したという話もニュースで読んだことがあります。私は門外漢なので実際のところはよくわかりませんが、人類はかならずこの災難を乗り越える方法を見つけると信じています。

21

記者：ファーウェイが米中貿易と技術戦争の犠牲者と見ている人はたくさんいます。ファーウェイの将来について、どう見えていますか。ファーウェイは、米国に追い越されないよう時間を稼がなければ

ならないと言いましたね。ファーウェイは米国に抜かれると思いますか。米国のどの位先を行っていますか。やはり危機感をもっているのでしょうか。

任正非：追い越したり、追い越されたりするのはビジネス世界の常識です。永遠にトップランナーであり続ける企業はありません。常に後ろに自分を追い越そうとする人がいれば、自分ももっと速く走らないといけないと頑張るでしょう。遅れている者も、目の前の者に追いつくために懸命に速く走ろうとします。企業は競争によって強くなります。

22 **記者：**トランプ大統領に何か言いたいことはありますか。

任正非：世界の人々のために協力すべきだと思います。それがどの企業も目指す最終目標です。

23 **記者：**最後にお尋ねします。ファーウェイは米国から追い込まれているため、中国本土ではファーウェイが中国企業の代表とされているようになりました。これはある意味ではポピュリズムの一種だと思います。しかし、CEOご自身はアップルの製品を使用したりしていますね。ファーウェイを中国のシンボルだという考え方についてどう思いますか。

任正非：ファーウェイはグローバル企業であり、外国人研究者がたくさんいます。現在、中堅からハイエンド人材が中心となっている外国

人社員は約4万人ほど在籍しています。したがって、当社の成功は当社のグローバル事業によって達成されています。

中国が教育にもっと力を入れ、欧米と肩を並べるまでになり、中国の子どもたちの創造性を高めてほしいと願っています。中国は今後数十年後に基礎理論分野で世界に貢献できるかどうかは、こうした基礎教育の質にかかっています。

アメリカやヨーロッパを追い越すために基礎研究を強化するという考え方は間違っています。いかなる基礎理論も人類全体の利益になるものであり、中国も人類に貢献する必要があるでしょう。ただ基礎研究の成果を利用するだけではなく、基礎研究で成果を出して、人類に貢献することで恩返ししなければなりません。ときに何十年もかかってようやく実を結ぶような基礎理論で大いに貢献すべきです。

クアルコム5Gロングメッセージ伝送のチャネルコーディングスキームは、1960年代に米国の数学者の論文をもとに開発されました。弊社の5Gショートメッセージ伝送のチャネルコーディングスキームは、10年以上前にトルコの教授によって書かれた数学論文がベースになっています。理論ができてから実際に応用されるまで長い年月がかかることが多いのです。中国が理論的なブレイクスルーなどで世界にもっと貢献できればと期待しています。

24

記者：米国がファーウェイの成長を阻止しようと、トランプ大統領はいきなり6Gの開発を始めると言ったそうです。ファーウェイは現在6Gの開発を検討していますか。

任正非：6Gと5Gを同時進行で進めています。しかし、6Gに関する新たな理論のブレークスルーはまだありません。したがって、6Gを本格的に利用できるのは10年後ぐらいになるのではないかと考えています。

25

記者：しばらく前までは香港は混乱状態に陥っていました。デモ参加者によってファーウェイの店舗が破壊されたこともありました。香港の若者に何か言いたいことはありますか。彼らに何を期待していますか。

任正非：歴史上同様のことが起こりました。イギリスは今でこそ世界最強の繊維産業国ですが、200年ほど前は、イギリスの労働者は繊維機械を破壊していました。しかし、社会の発展が阻止されることはありませんでした。モノを壊したところで新しい機会は生まれません。当時の繊維労働者は、繊維機械が彼らの仕事を奪ってしまうのではと恐れていました。しかし、そのイギリスは今でも世界一の高級生地を生産しています。英国のような繊細な生地は他の国ではまだ生産できません。高収入、高福祉のイギリスは先進国ですが、今でも伝統の織物を生産しています。人類は、高度な文明を受け入れなければならないと思います。

携帯電話が1台壊されることは、もう1台を作らなければならないことを意味します。それは新たな売上につながります。

記者： 本日は長時間のインタビューにお付き合いいただきありがとうございました。ウイルス感染拡大がまだ続きますので、くれぐれもご留意ください。

任正非： 私にはまだまだやるがたくさんありますよ。

任正非

米ウォール・ストリート・ジャーナル インタビュー

2020 年 03 月 25 日

01

WSJ：改めて取材させていただき、ありがとうございます。残念ながら、直接対面してお話を伺うことができません。新型コロナウイルス感染拡大で多くの人々は在宅勤務または在宅隔離を余儀なくされていますが、任CEOはお元気でいらっしゃいますか。それでは、インタビューを始めさせていただきます。まず新型コロナウイルス感染拡大がファーウェイの事業に与える影響について教えてください。

任正非（レン・ジェンフェイ）：新型コロナウイルス感染の発生は、生産や販売、納品に一定の影響を与えています。当社は2月1日に業務を再開しましたので、事業活動への影響はありません。入社した社員は最初7割程度でしたが、8割、9割と徐々に増えてきました。しかし、中国では未だに封鎖されている都市もあり、まだ全社員が会社に戻ったわけではありません。今出社できる人は9割ぐらいです。

新型ウイルス感染拡大により、サプライヤーの生産能力もダメージを受けています。中には衛生基準を満たしていないため、自治体から操業禁止を命じられている企業、工場もありました。そこで当社はこれらの企業の感染対策を支援し、衛生基準を満たすこと、また、サプライヤーが従業員の健康が確保されていることを前提に操業を再開できるよう自治体を説得しました。

また、国際物流にも一定の影響が出ています。国際線の便数が大幅に減り、航空運賃は3～5倍上がりました。これは、我々にも影響が出てきており、第1四半期の事業目標の数字を下回る可能性があります。年間計画にはさほど影響はないと思います。

WSJ：上記のような背景により、目標を下回ると述べましたが、それは売上の減少なのか、財務指標の低下なのか、もう少し具体的にお願いします。

任正非：第1四半期の売上目標です。

WSJ：どの程度の方下修正になるのでしょうか。具体的に教えてください。

任正非：具体的な数字は4月中旬に発表される予定ですが、微減という程度にとどまっています。一部の国では、部品の供給や通関手続きが新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けています。また、自宅で隔離されているスタッフもいるため、納品も若干滞っている可能性があります。しかし、当社全体への影響はそれほど大きくありません。

WSJ：ご指摘の検疫や隔離、通関などの問題についてですが、グローバル企業であるファーウェイでも、多くの国が渡航禁止を決めた現状では国境を越える移動が難しくなっているでしょう。こうした厳しい状況の中で、ファーウェイがグローバル市場で勝ち抜くための秘策はなんなのでしょうか。また、こうした変化は任CEOご自身のライフスタイルや会社の運営にどのような影響を与えているのでしょうか。

任正非：今、私たちが行っているリモートインタビューのように、会社の日常業務も同じようにテレワークでできます。従業員は在宅勤務に切り替え、テレビ会議で打ち合わせしたりすることができます。感染を防ぐために従業員の海外出張を減らすなどの対策も講じており、なるべく従業員の移動を制限しています。

弊社の国際契約の多くはネットワークの拡張に関するものであり、そのために現場に人員を派遣する必要はありません。代わりにリモートでソフトウェアのアップグレードを実施するなどで契約の履行も可能です。そのため、契約と販売高の増加も期待できます。

WSJ：世界のこうした変化により、任CEOのファーウェイでの仕事のスタイルや習慣はなにか変わりましたか。

任正非：特に変わっていないと思います。上層部はいつも通り会議を開き、規定などを見直し、社内に周知させます。従業員はそれに基づいて行動します。今も昔も同じで、それほど変化はありません。

今はビデオ会議がほとんどなので、ウイルス感染拡大による影響は基本的にありません。これまで飛行機に乗って直接会って話す必要があったかもしれませんが、今はその必要はありません。どの国に行っても検査、隔離が待っているから、仕事になりません。ビデオ会議で済ませられることをわざわざ飛行機に乗って会いに行く必要はないでしょう。

WSJ：事態が収まり、社会が通常に戻った場合、テレビ会議や海外出張の自粛などの対応策はそのまま継続されると思いますか。

任正非：世界は情報化社会へ進んでいると思います。IBMではこれを「グローバル・ヴィレッジ」と呼んでいます。飛行機なら、もちろん、どこへでも素早く移動できます。これもグローバル・ヴィレッジの一つの特徴です。遠い昔は海外への移動手段は船しかなく、何か月も要しました。さらに歴史をさかのぼれば、先祖は木製の帆船で海を横断しなければならませんでした。

しかし今では、高度な通信ネットワークのおかげで、隣同士で座っているかのようにテレビを通じてお話できます。ただオンラインでは一緒にコーヒーを飲んだりすることはできません。こういった物理的な体験以外は、今後はオンラインでの情報交換は増えていくことでしょう。例えば、今回の新型コロナウイルス感染が発生してから、何億もの中国の子供たちが家でオンライン授業を受けました。欧米でもオンラインで他国の教育プログラムを受講する学生が多くなります。ひとたびこのスタイルに慣れると、この新しい日常はだんだんと定着し、習慣化されます。収束後、利用者数やアクセス頻度こそ多少減るかもしれませんが、こうした新しいライフスタイルは直ちになくなるということはありません。通信機器ベンダーとして、当社はこうしたお客様のニーズに応えられるよう努力していきたいと思います。

WSJ：任CEOは世界中を飛び回って社員たちと直接コミュニケーションを取るようになっていて聞いています。どのような形で社員たちの声を拾い上げるのでしょうか。

任正非：これまでは、私は多くの貧しい発展途上国を訪れ、従業員たちがどのように働いて、生活環境がどのようなものだったのかをこの目で見てきました。今は社内の掲示板やビデオを通じて、彼らの現在の仕事や生活環境について大体想像でき、彼らが抱えている問題を改善し、仕事をサポートすることができるでしょう。過去の現場体験が役に立ったのです。世界を旅しなければ、その感覚は正確には身に付きません。世界各地にファーウェイ社員がいますが、皆さんとこれまで通りコミュニケーションを取るようになっています。

02

WSJ : 過去 1 年半の間に米国政府の措置によって経験した数々の困難についてお伺いします。まず前回お目にかかった時、娘さんの話をしました。最近彼女と連絡を取っていますか。どのような形で、どういう会話をされたのですか。

任正非 : 電話で近況を聞いたりするぐらいです。彼女の母親と夫は、そばにいてくれるので、寂しいことはないと思います。

WSJ : 彼女が関わる刑事事件はいまどのような状況でしょうか。任CEOご自身はなにか行動を起こしていますか。

任正非 : 彼女は罪を犯していません。我々はすでにニューヨーク東部地区の米国地方裁判所で提訴し、これらの問題を追及しています。

WSJ : これについて、カナダ政府が何らかの役割を果たすべきだと思いますか。

任正非 : カナダは法治国家です。その法制度は、オープン・公正で、透明性のあるものでなければならないのです。カナダの法制度は、最終的には正当な判決を下すと私たちは信じています。

WSJ : ということは、ファーウェイはカナダ政府に直接働きかけることをしていないのですか。

任正非 : そのような必要性はありません。

03

WSJ : ファーウェイがアメリカで抱える刑事事件ですが、ご存知のように、米国の最近の起訴内容にはファーウェイに対する新たな

告発を盛り込みました。それには組織的な恐喝行為の内容も含まれ、極めて重大な容疑です。つまりファーウェイは犯罪組織のように記されています。これらの起訴内容について直接反論するつもりはありますか。

任正非：もちろん法廷で徹底的に戦います。最終決定を下すのは、米国司法省ではありません。

WSJ：昨年のファーウェイが取った戦略についてお聞きしたいと思います。昨年は取材させていただきたいへん感謝しています。そして、任CEOは新聞やテレビ局など多くのメディアにも会いました。昨年は御社が米国に対して多くの訴訟を提起するなど、過去に比べて対決姿勢を鮮明に打ち出していました。しかしアメリカは御社に対する非難を止めようとしませんでした。ファーウェイの訴訟について裁判所はすでにファーウェイに不利な判決を下している他、米国は新たに追起訴もしています。去年の御社の一連の戦略は功を奏していると思いますか。

任正非：先程申し上げたように、最終的な決定権を持っているのは米国政府ではありません。裁判所の判決に従わなければなりません。公平、公正、そしてオープンな米国の司法制度によって最終的な結論が下されるべきです。

WSJ：米国の司法システムが公正な判決を下すと信じていると仰っていました。米国が提起した嫌疑について、ファーウェイはどのように対応するつもりですか。

任正非：アメリカの弁護士を通じて通常の司法プロセスを踏んで対応するという方法しかありません。

04

WSJ：過去15か月間、任さんはメディアの取材を受けたり、外国政府にファーウェイ機器の排除を説得しようとする米国の行動に強く反発したり、法的措置をとったりするなど、米国をはじめ世界中で高い注目を集めています。これらの戦略がうまく機能していると感じますか。この15か月間の皆さんの努力が結果を出していたら、ぜひ聞かせてください。

任正非：成果を上げていると思います。最初は、空が真っ暗になるような感じで、米国の言うことがすべてでした。米国は強力な国であり、強力な政府を持っているので、人々は一般的に彼らの言うことを信頼します。しかし、時間が経つにつれて、多くの事実が明らかになり、空は真っ暗から若干灰色に、そして次第に明るくなってきました。うまく行けば更に明るく変わっていくのではないかと期待しています。皆さんにファーウェイのことをもっと知っていただき、信頼していただける会社にしていきたいです。米国の同盟国を含む欧米諸国の企業との取引も継続しています。何十年もの間、これらの企業と仕事をしてきたからこそ築き上げてきた信頼は何にも代え難いものです。彼らは少し圧力をかけられたぐらいで、ファーウェイを見捨てることはないと思います。

2019年度のアニュアルレポートは数日後に公開されます。昨年は、売上高が20%近く増加し、利益も大幅に増加しました。これは、お客様の信頼が米国による排除の影響を受けなかったことを示しています。

今年は、昨年の実績より一定の規模の成長が期待されています。また、研究開発費にさらに58億ドルを追加する計画もあります。約150億ドルだった2019年の研究開発費は、今年は200億ドルを超えると予想されています。我々も力をつけてきて強くなってきています。今後状況は少しずつ改善されていくことでしょう。今年は、売上と利益の目標を達成できると確信しています。

今回の新型コロナウイルス感染拡大が収束すれば、人々は感染拡大対策において高度な情報技術が大きな役割を果たしていることをよりよく理解するようになると思います。世界中の通信ネットワーク構築が加速する可能性が十分にあるでしょう。当社の生産体制では、これらのニーズに追いつかないのではないかとさえ心配しています。これは、過去10か月以上の我々の努力が結果を出していることを証明しています。

WSJ：研究開発については後ほどまたお伺いします。その前に、任CEOから見れば、多くの国はトランプ政権のファーウェイに関する主張を信用しなくなり、ファーウェイの約束を信頼しているということでしょうか。

任正非：なぜトランプを信頼しなくなったのかわかりません。トランプ大統領はアメリカの有権者から支持されているでしょう。アメリカ人は頭脳明晰だと思いますが。

05

WSJ：先ほど仰っていたことについてもう少し聞かせてください。今年は状況がよくなると仰いました。なぜそう思いますか。ファーウェイ

イにとってどういう分野の事業環境がよくなるのでしょうか。また今年は財政目標を達成する自信があると仰っていましたね。もう少し詳しく教えていただけますか。

任正非：まず、当社は研究開発への投資規模を拡大しました。第二に、一部の採算の悪い製品の生産を中止し、優秀な技術者を主力製品部門に集約させたため、今年はより優れた製品とサービスを提供できると思います。

業績は、最終的には製品やサービスの品質、および顧客の信頼によって決まります。ファーウェイの社員は目標を達成するために全力を挙げて努力しています。その必死な努力により目標を達成できると信じています。来年1月にもぜひまた取材してください。私たちはどのようにして生き抜くことができたかをお話しします。

WSJ：もちろん来年も喜んでお目にかかりたいと思います。研究開発費に58億ドル増額することについて、具体的にどういう製品に投入されるのでしょうか。そして、最も見込みのあるビジネス分野は何ですか。

任正非：投資の分野はこれまでと変わりはありません。より集中的投資することで強化していきます。

06 WSJ：2019年を振り返って、ファーウェイにとって最も成功したことは何だと思いますか。やはり英国が5Gネットワークでファーウェイの参入を許可すると決定したことでしょうか。英国政府のその決断にファーウェイがどのような働きかけをしたのですか。

任正非：2019年は大成功を収めました。まずトランプ氏に感謝しなければなりません。世界で最も影響力のあるトランプ氏がこれだけファーウェイに注目しているおかげで、無名だったファーウェイの名前は知れ渡りました。とりわけ中国でも当社をあまり信用しておらず、「あの会社は大風呂敷を広げるのが得意だ」とファーウェイについて懐疑的だった人々は、トランプの「一撃」で「ファーウェイは本当はすごい会社なのか、手遅れになる前にファーウェイの機器を仕入れておかないと」と考えるようになりました。ですので、ファーウェイにとっては「トランプ様様です」。そういう意味では本当に彼に感謝していますよ。

米国の一連の排除活動が始まるまで、うちの会社はいくらか自己満足しているようなところがありました。当社は世界中に約200,000人の従業員を抱えており、1つにまとめることは極めて困難でした。戦略部門は、「あらゆる人、家庭、組織にデジタル化の価値を提供し、すべてがつながったインテリジェントな世界を実現する」を新たなビジョンとミッションを掲げました。その目的は、組織の求心力を高めることでした。しかし、実際には、従業員は必ずしもそれに賛同するわけではなく、そのために努力しようとは考えていない社員も多々いました。ところが、トランプの攻撃が始まった途端に、従業員たちは、これは生き残りをかけた戦いになる、自分たちが路頭に迷うかもしれないという危機感を持ったのでしょうか、一生懸命働かなければ会社が潰れることを彼らは知りました。そこからみんなは懸命に働くようになりました。あまりのモーレツさとスピードに少しブレーキをかける必要があるといつも感じています。こうして社員たちの必死さと上層部の冷静さのおかげで会社の安定した事業運営が保たれています。

WSJ：ヨーロッパやオーストラリア、ニュージーランドでも、トランプ大統領の排除キャンペーンを機に、以前よりもましてファーウェイを技術のリーディングカンパニーとして捉えるようになったのでしょうか。

任正非：他の国にも影響が出ていると思います。オーストラリア、ニュージーランド、米国のような国は、私達を信用しないため、これらの国の通信事業者はその影響を受けるかもしれません。これも一種の駆け引きでしょう。そのような状況でも当社を信頼し理解していただいているお客様もいらっしゃるので、当社はまだ成長していけると確信しています。

07 **WSJ**：昨年の米国での訴訟について、もう少し詳しく質問させていただきます。米国政府を提訴するためにファーウェイ本社で開かれた記者会見にも出席させていただきました。一連の訴訟についてたくさん記事を書かせていただき、事態の進展を見守っていました。これらの訴訟は任EOが決断されたのでしょうか。米国内でこれらの訴訟を起こすという決定について社内では意見の相違があったことを聞いています。どのように説得したのですか。

任正非：米国での戦いを選んだというよりも、そうするしか方法がなかったのです。米国がいきなり殴り込んできたのです。左の頬を殴られたら、右の頬も差し出すわけにはいきません。ですから、私たちは法廷で自分自身を弁護しているにすぎません。これについては、できれば弁護士に聞いてください。社内では仰っているような意見の違いは特にありませんでした。

しかしこの訴訟は、当社の一般社員と何の関係もありません。社員たちは如何に売上や利益を伸ばすかだけを考え、行動しなければなりません。こうした問題は渉外や法務関連の専門部署が対処します。これについて社員たちがどんなふう考えているのか、私にはわかりませんし、知る必要もありません。彼らは自分の仕事に集中すべきです。調整が必要な社内の意見の相違はありません。

米国政府が訴訟を取り下げれば、我々も訴訟を取り下げることができます。しかし、米国にはそのような動きはまだ見られないので、我々はいつでも米国からの不意打ちに備えるよう、積極的に準備を進めています。準備を怠ると、ある日アメリカは突然我々の急所を突いてきたときに、たちまちやられてしまう可能性があります。ですので、私たちは自ら身を守らなければなりません。

08 WSJ : グーグル (Google) のAndroidが搭載できなくなり、ファーウェイは独自のオペレーティングシステムとアプリのエコシステムに力を入れています、どこまでうまく行っているのか、また今後のビジネスの展望を教えてください。

任正非 : 当社のHarmony OSはオープンソースとなり、HMSを搭載したP40シリーズも発売されました。AppleやGoogleのような老舗ブランドに比べ、当社のOSはまだ未熟かもしれませんが、いくつかユニークな機能を備えています。そのため、OSの市場投入を決定しました。

しかし、我々はこの避けられない現実からもう目をそらすことはできないと悟りました。ずっと他社のOSを使うと安心できないと感じたからです。また供給を断たれるかもしれないことを念頭においた決断です。サプライチェーンを切断されたことで、我々は本気で問題と向き合うことになりました。とにかくこの「穴」を埋めるよう努力を惜しみません。これを怠っていたら、もうこの業界では居場所がなくなってしまいます。

WSJ：最近グーグルと話し合っていますか。

任正非：わかりません。

WSJ：今年のスマートフォンの中国と海外での売上の実績はどうですか。

任正非：売上は伸びているはずですが、具体的な数字はわかりません。中国では1日約45万台のスマートフォンが売れていますが、グローバル市場での売上は減少傾向にあると思います。4月以降の売上は毎月約2,000万台の増加を見込んでいます。また、パンデミックの影響で、タブレットやノートパソコンなどの売上は5~6倍に伸びています。これらの製品の中には、すでにHMSが組み込まれているものがあります。

WSJ：海外市場でのスマートフォン販売が減少した背景には、どのような問題があるのでしょうか。売上の下落に歯止めをかける方法がありますか。

任正非：海外市場での売上を伸ばす方法はまだ見つかっていませんが、一生懸命打開策を模索しているところです。

09

WSJ：少し話が変わりますが、任さんがこれまで書いたものをたくさん読ませていただきました。任さんの昔の思い出話や米国各地を訪ねたときの感想などに関するものが多かったのですが、アメリカのハイテク企業の起業家の中で、一番影響を受けた人物はどなたですか。IBM、例えばルイス・ガースナーについてたくさん書いていらっしゃるし、同社を頻繁に訪問されていたと思います。任CEOにとって最も影響を受けている方、または任CEOが師と仰ぐ方はどなたでしょうか。

任正非：米国のハイテク産業全体から、特に眠らないシリコンバレーから大いに刺激を受けました。彼らのモーレツな仕事ぶりに感心させられました。スティーブ・ジョブズ、ビル・ゲイツ、ルイス・ガースナーといったビジネスリーダーから影響を受け、グーグルやFacebook（フェイスブック）、アマゾン（Amazon）などから様々なことを学んできましたが、それだけではありません。アメリカの中小企業に見られるイノベーションの精神にも注目しています。これら全てが私たちに多大なインスピレーションを与えてくれました。米国におけるイノベーション力は今も健在です。米国は、急速に発展する情報社会においても引き続き強国としての役割を果たすことでしょう。質の高い教育を提供する多くの有名な大学を擁するアメリカは、経済再生のための強固な基盤を持っています。

米国は教育を非常に重視しています。ある若者が遺贈した僅かな資金をもとに設立されたハーバード大学、米国の鉄道王によって作られたスタンフォード大学などの名門校はたくさんあります。シリコンバレーができたのも、スタンフォード大学のオープンマインドによるところが大き

いでしょう。技術革新に対する米国の献身と勤勉な精神に、これからも学ぶべきところがあると思います。

10 WSJ：ファーウェイを創業した時、中国がイノベーションにおいて世界から遅れていることを不安に思っていたと聞いています。いまの中国のイノベーション力は、アメリカや世界から見た場合どの辺りまで来ていますか。

任正非：70年前、中国の多くの人は読み書きができませんでした。しかし、今日、この国では読み書きのできない人はほとんどいません。教育の普及の恩恵です。とは言え、中国の教育制度は依然として古い産業の時代のままです。子どもたちの感性や創造性を大切にする教育ではありません。幼稚園では、わんぱくな子はいつも叱られ、母親は子供を良い子に育てようと必死です。受験教育は子供たちから想像力を奪いました。創造的で、想像力豊かだった子どもたちの成長空間が狭められ、これから向かう先の道筋がはっきり見えると、イノベーションへの意欲は抑制されます。中国では、良い成績を収める学生が優秀な生徒と評価されます。偉大な中国の数学者、華羅庚（ファ・ルオゴン）は、もし彼が今日生きているとしたら、おそらく大学にも入学できないでしょう。中国の教育制度は、多様性、学問の自由、自由な思考を主張する米国の教育制度のように改革しなければなりません。多様な可能性を探求し、ブレイクスルーを起こす若者をたくさん生み出すには、米国のような教育システムは不可欠です。

アメリカでは、大学によって様々な教育方針と理念が存在します。名門大学の学生たちは、勉強に多くの時間を費やさなければなりません。レポートが少ない時でも、深夜の2時まで起きていることが多いそうです。アルゴリズムのコースがあれば、朝4時や5時に就寝することも珍しくありません。一方、一般的な大学の学生にとって、社会常識や、法律遵守など一般教養が教育の重要な部分であり、その上で、将来の生活に必要な科目を学べばよいのです。彼らは、ボート、乗馬、ゴルフ、スキーを習い、社会生活に必要な趣味を磨きます。もちろん、基本的な講義を受けなければなりませんが、アイビーリーグのような一流大学の学生の勉強の量ほどではありません。

アイビーリーグ校を受験する学生は、孤児院や高齢者向けにボランティアをしたことがあるかどうか尋ねられます。将来リーダーになる人は社会に奉仕し、社会に還元する心を大切にしなければなりません。米国の大学は、政治、ビジネス、科学など、さまざまな分野のリーダーの育成に力を入れています。彼らは大きな責任を担っているため、社会に貢献しなければなりません。名門大学ほど、利己的な個人を作らないことがより重要になります。これが社会の繁栄を左右します。一般的に言って、米国の教育制度は中国のそれより進んでいます。何百万人の中国の若者がアメリカの大学を目指す理由はそこにあります。

11

WSJ：米中関係はファーウェイに直接影響を与えるものなので、両国の緊張関係の度合いを見極めながら事業を進めていくのがよいのではないかと思います。

任正非：人類の歴史が辿ってきた道は険しいものです。世界から対立をなくすというのは理想に過ぎず、現実となることはありません。障壁があっても越えていけるような世界は私たちの理想です。しかし、今私たちの前に立ちはだかっている山は、高すぎて巨大な壁となっています。しかし、ヒマラヤほど高くはありません。私たちはまだ世界とつながっています。世界経済の発展を促し、人類により多くの富をもたらすために、これらの障壁が徐々に取り払われ、状況が改善されることを願っています。これが対立を氷解する唯一の方法だと思います。

12

WSJ：ファーウェイとご自身の今後の数年の展望についてどう考えていますか。そして今後ファーウェイでの役割についてお聞きたいと思います。後継者を巡るさまざまな推測がありますが、ご自身はどのように考えていますか。

任正非：2019年、2020年と比較して、ファーウェイは今後数年間でよりいっそう成長を遂げるでしょう。これは、課題や改善すべき点はどこにあるのかが分かってきたからです。今後数年間で会社はより健全な姿になると思います。様々な経験からたくさん学んだファーウェイは、坂道を登っていくようにゆっくりと上へと進むでしょう。私は体調により下り坂に入り、皆さんと一緒に山を登ることはできませんが、上手くバランスを取りながら進んでいけば、世界から対立が少なくなっていくと思います。

ファーウェイが生き残ることができたら、またぜひ当社にお越しください。

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.