

IN HIS OWN WORDS

任正非との対話

2019.03

—

2019.04

第二卷





標高 6,500 メートルでの約束

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



吹雪が吹き荒むクリスマス マスの夜のネットワーク作業

2010年のクリスマス、フランスのアルプス山脈にあるお客様の無線基地局の交換作業を行うファーウェイ社員。数ヶ月に及んだ作業期間の間、アルプス山脈は大雪に覆われ、酷寒の中、現地社員とともに休暇を返上して納期に間に合わせた。



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 3 月

01. 米 CNN（インタビュー）	01
02. カナダ CTV「ナショナルニュース」（インタビュー）	27
03. 米ロサンゼルス・タイムズ（インタビュー）	65

2019 年 4 月

04. 『ドイツ経済新聞』・『経済週刊』（インタビュー）	89
05. 米 TIME（インタビュー）	111
06. 米 CNBC（インタビュー）	135

任正非

米 CNN インタビュー

2019 年 3 月 13 日、中国深セン

ファーウェイ創業者の任正非（レン・ジェンフェイ）が米CNNのインタビューに応じました。本インタビューの筆記録は以下よりご覧ください（任の発言部分は、ファーウェイ側のインタビュー記録から翻訳しました）。

任正非（レン・ジェンフェイ）：遠慮なくご質問ください。厳しい質問にも率直に回答します。ご心配にはおよびません。私は、米国の皆さんのなんでも聞いてしまうその率直さが好きです。私は若いころ、米国に憧れていましたし、今も米国は偉大な国だと思っています。米国の先進的な制度、柔軟なイノベーションのメカニズム、明確に定義された財産権、個人の権利の尊重や保護は、世界の優秀な人材を魅了し、米国に投資を呼び込み、イノベーション起こしています。無数の人々がこのプロセスに参加しています。米国にオープンな姿勢がなければ、わずか200年のうちに世界で最も強力な国家にはなれなかったでしょう。

01 **本日はCNNのインタビューに応じて頂き、ありがとうございます。取材対応という事実自体、興味深いと思います。正直なところ、半年前であれば、このような機会は実現しなかったでしょう。なぜ、メディアに登場する機会を増やすことにしたのでしょうか。**

任正非：実際の私はとてもオープンな人間ですが、外部広報よりも社内マネジメントに注力するほうが好きです。私は、米国のカルチャーに本当に触発されました。ファーウェイのマネジメントシステムの多くも、米国の同様のシステムからヒントを得ています。

最近の私たちは、メディアと関わる機会が多くあります。広報担当部門は、ファーウェイにとって特に重要な時期であると感じており、私自身の個人的な影響力を活かして、メディアとのコミュニケーションでより積極的な役割を果たし、世界中の皆さんに多少なりともインパクトを与えるよう求めています。最近、メディア対応が増えているのは、当然の成り行きです。

02

分かりました。ファーウェイの市場参入禁止と連邦政府でのファーウェイ製品使用禁止を巡り、ファーウェイが米国政府を提訴して以降、今回が初めてのインタビューになります。米国が、ファーウェイ製品は国家安全保障上の脅威であると明らかに感じている以上、米国には自国の利益を保護する正当な権利があるのではないのでしょうか。

任正非：ファーウェイは目立たないよう心掛け、常に「沈黙する子羊」でいました。他からどう言われようと、常に沈黙を守り、反論しませんでした。海外市場に参入したら、共産主義者と言われ、中国に戻ったら資本主義者と言われました。従業員に利益を分配し、従業員の多くが高所得であったためです。私たちは、共産主義者が資本主義者なのかはどうでもよいです。自分たちが何者であるか説明しようと時間を無駄にせず、お客様の理解と支持を得られるよう、内部マネジメントの改善や、より優れた製品やサービスの提供に時間をかけてきました。

米国でファーウェイを非難する動きが始まったのは10年以上前で、今に始まったわけではありません。米国は、ファーウェイに対し疑念を持っているためです。つい先程触れたように、海外市場に進出し始めた当時、私たちは共産主義者だと思われ、非難する動きが始まりましたが、私たちは沈黙を守りました。ですが、最近では、攻撃手段として法的措置が用いられています。反論しなければならないという段階に来ていると思います。そうしなければ、私たちに対する誤解が広がるだけです。数か月前から準備を進めています。私たちの声を聞いて欲しいと考えています。

米国は、ファーウェイが国家安全保障上の脅威だと言うのであれば、証拠を示すべきです。サイバーセキュリティは全世界で議論されています。なぜ、ファーウェイだけが標的にされるのでしょうか。スウェーデンのエリクソン、米シスコシステムズ、フィンランドのノキアには、サイバーセキュリティ上の問題はないのでしょうか。米国の通信ネットワークにはファーウェイ機器は使われていません。ということは、米国に安全保障上の問題はないのではありませんか。このとおりであれば、米国は、ファーウェイ機器の使用を抑えるよう、他国を説得できます。しかしながら、ファーウェイを採用しなくても、米国のネットワークは依然として安全ではありません。それが真実です。私たちはこの問題をはっきりさせる時期が来たと感じたため、米国政府を相手取り、米国の国防権限法の合憲性を問う訴訟を提起しました。米国は三権分立の原則に従っていますが、審理を経ずに今回の禁止措置を講じました。米国は自ら定めた法律に違反しています。勝訴できるかはともかく、幅広い側面

で米国政府に異議を唱える予定です。米国政府に証拠があるのか、それとも私たちに問題があるのか。確認しましょう。

03 なるほど。この件に関する意見は後でお伺いしたいと思います。今回の訴訟に限るなら、なぜ今なのでしょう。というのは、ファーウェイは現在、米国で一連の法的措置に直面しています。今回の提訴によって、孟晩舟（サブリーナ・メン）氏の解放に支障が出る恐れや複雑化の恐れはありませんか。あるいは、米国での問題を現実に解決する機会と立場を損う懸念はないのでしょうか。

任正非： 今回のタイミングを選んだのは、法律が8月に施行予定であるためです。今こそ事実を明確にするときです。一連の法的措置については、近年、ファーウェイに関連する訴訟は実に多く提起されています。時々発生しています。現在の訴訟、米国の司法制度のオープン性と透明性が、このような問題の解決につながると考えています。

04 では、米国政府との現在の関係から判断して、今回の訴訟提起でこれ以上失うものはもうないと感じているのでしょうか。

任正非： いいえ。私たちは今も、米国の人々にサービスを提供したいと考えています。米国は世界最先端の技術を擁しています。ですから、米国企業とより緊密に連携し、情報社会と全人類にさらに貢献したいと考えています。ファーウェイが米国企業と協業する機会がないというのは、事実ではありません。機会は多数存在すると、私は今も考え

ています。ですが、紆余曲折はつきものです。とはいえ、ファーウェイが今後、米国市場を検討する際に、このような紆余曲折は影響しません。

問題は、ひとつずつ解決しなければなりません。

05 **ありがとうございます。今回の訴訟のタイミングについての主張は理解しましたが、全国人民代表大会の会期中に提訴したのは、なぜでしょうか。中国政府にとっては非常に重要な時期であると知っています。全国人民代表大会中、注目が削がれることは好まれませんが、それにもかかわらず、ファーウェイが提訴を公表した後、政府高官は冷静だっただけでなく、真っ先に支持を表明しました。今回の訴訟を計画する際、中国政府と何らかの調整があったのか、教えてください。**

任正非： 今回の訴訟とカナダでの裁判については、タイミングは計画していませんでした。訴訟提起予定日を決定した後、記者会見に中国系の報道機関を呼ばないことも決めました。主に、メディアの関心が全国人民代表大会の会議からそれないようにするためです。この会議は中国の最重要行事であって、その重要性は私たちの提訴をはるかに上回ります。政府高官が立場を表明したのは、海外メディアによる私たちの記者会見の報道が、中国系メディアで大々的に再報道された後です。事前に把握しておらず、中国政府とも事前に話し合っていない。私たちは米国政府との問題を解決するため、法的措置を使用することを選択しました。

06

ですが、疑われるのも分かるような気がしませんか。つまり、共産党にとっては、1年で最も重要な時期です。政府高官は、訴訟提起の発表に冷静だっただけでなく、公的に支持を表明しました。このタイミングの良さは異例のことと感じられます。

任正非：偶然の一致ではないでしょうか。中国での大々的な反応を望んでいなかったのも、中国系の報道機関を記者会見に呼ばませんでした。中国での報道も望んでいませんでした。ですが、国外の報道が最終的に中国で報道され、若干の影響がありました。中国政府が全国人民代表大会の直近の会議中にいくつかの重要な決定を行っていることは、把握しています。

中国政府はファーウェイを理解しはじめたと感じています。私たちは欧米の各国に対して、バックドアや諜報を禁止する合意書を締結できると説明しています。中国政府も、このような合意書を締結できると表明しています。

最近開催されたミュンヘン安全保障会議で、中国共産党（CPC）の政治局員であり、中央外事工領導弁公室主任を務める楊潔篪（ヤン・チエチー）氏は、中国政府は常に中国企業に対し、国際的ルールや事業を展開する国の法規を遵守するよう求めていると述べています。また、企業にバックドアを仕組んだり諜報をしたりするよう求める法律は中国にはないと、発言しています。これが、中国政府が世界に向けて発信した公式な声明です。

これは、私たちが国の求めに応じて、バックドアや諜報を禁止する合意書を締結できるという、中国政府の暗黙のメッセージでもあります。

す。ある国が、中国政府とこのような合意書を締結することより、中国企業によるバックドアや諜報を禁止したいと考える場合、このような合意書の締結を強く要求したいと考えています。世界に対してすでに表明しているように、私たちは企業として、諜報を禁止する合意書を締結できますし、これまでと同様にバックドアを仕掛けることは決してありません。

中国政府は、ファーウェイの難しい状況を徐々に理解していると考えています。米国は私たちが共産主義者であるという理由で、常にファーウェイを疑い、データを盗まれるのではないかと恐れています。私たちは過去30年間にわたって、そのような行為を一度もしていません。

現在の特別な状況から判断して、中国政府は、企業に対してこのような行為を決してさせないと明確に表明しています。ですから、私たちは、バックドアを禁じる合意書を締結できると、世界のあらゆる国に対して自信をもって表明できます。疑念を持つ国の場合は、中国政府を締結式に招き、バックドアを仕掛けないというファーウェイの立場を支持してもらえます。

つい先程触れた、ミュンヘン安全保障会議で中国政府高官の一人が行った公式な表明は、中国政府の姿勢を明確に示しています。私たちはすでに、外国政府や海外企業に対し、ファーウェイはこのような行為を決してしないと伝えています。ですが、バックドアの問題は現在、非常に深刻化しています。私たちが自らの姿勢を伝えるだけで、中国政府がその姿勢を明確化しないのであれば、海外企

業は私たちを信用しません。中国政府がミュンヘン安全保障会議でその姿勢を非常に明確化したため、ファーウェイは安全な企業であると明確化することは、私たちにとって非常に重要です。

07 **ファーウェイが米国の司法制度を使って米国政府に反撃し、つまり自らの正当性を主張しています。一方で、米グーグルや米フェイスブックなど、いずれも中国本土で締め出されている米国企業などは、中国への参入を求めて、同じように中国の司法制度を活用して自らの正当性を主張できません。皮肉な事態です。これをどう思いますか。**

任正非：個人的には、米グーグルや米アマゾンなどの企業を中国市場に参入させるよう求めています。このような企業の参入は中国にメリットがあると考えているためです。ですが、あくまで、私の個人的な意見です。他者とこの件について話す際は、常に中国市場への参入を支持しています。今述べたように、このような企業の参入は中国にメリットがあると考えているためです。

中国のインターネットは混沌としており、インターネットで話せること、話せないことについて、明確な線引きがありません。しかしながら、インターネットを運用する有効なメカニズムが実施されている他の国々では、事情は異なります。このような企業が、中国と法的な側面で合意に至れば、私はこのような企業の中国市場への参入を断固として支持します。

現在、中国の製造セクターは海外に門戸を開放しています。今後はおそらく、中国で外国資本のみの出資による企業を設立する場合、中国政府の承認は不要になります。ですが、中外合併企業の場合は、政府の承認が今後必要でしょう。

かつては、中国で事業を展開したい海外企業は、中外合併企業を設立しなければなりませんでした。現在は、海外企業は中国で単独事業を設立できます。

製造セクターと同様、中国政府がインターネットセクターも他国に門戸を開放するよう、私は望んでいます。私は、この考え方を進んで受け入れ、全面的に支持します。しかしながら、私は中国政府を代替できる立場にはありません。あくまでも、私の個人的な意見です。

08 **そうですか、ありがとうございます。機会があったら、米国に行き、裁判を支援しますか。それとも今は、米国に行く気にはなれませんか。**

任正非：私は法律の専門家ではないので、米国に行っても状況が大きく変化するとは考えていません。私たちの存在感は、米国ではなきに等しいです。私の米国行きに価値があるとは、考えていません。法律顧問に任せることが、より適切です。

09 **米国への渡航は心配でしょうか。米国行きが決まったら、心配になりますか。**

任正非：米国への渡航は考えたことがありませんので、何も心配していません。

10 この話はここまでにして、トランプ大統領の話に移りたいと思います。トランプ大統領は頻繁にツイッター投稿していますが、最近、今回の特殊な事例で、5Gテクノロジーについてツイートしています。トランプ大統領のツイートの一部は、「現在のより高度なテクノロジーをブロックせず、米国には競争に勝って欲しい」です。このツイートは、ファーウェイを念頭に置いたものでしょうか。

任正非：トランプ大統領が誰に言及したのかは、分かりません。また、大統領がツイートで米国を先導するという考え方が優れているのかも、分かりません。これが米国流なのかもしれません。大統領は、自身の発言を慎重に考えるべきですし、発言内容は何らかの組織のレビューを受けなければなりません。ですが、米国は自由な国ですし、米国の大統領にも、他の市民と同様に言論の自由があります。トランプ大統領の発言は、法秩序を体现したものでしょうか。本当に信頼できるものでしょうか。このような疑問に対する回答は、私は分かりかねます。

トランプ大統領は、5G市場をより高度なテクノロジーに開放すると話しています。世界には5Gを展開できる企業が多数存在します。高度なテクノロジーとは、必ずしもファーウェイを意味しません。米国は、ファーウェイ製品を必ず使用しなければならないわけではありません。米国が5G市場を実際に開放する場合、私たちは、入札費用や環境上の障壁など、多数の要因も検討しなければなりません。



私ではなく、トランプ大統領がこの椅子に座っていて、5分間話ができるとしたら、どのような話をしますか。

任正非：トランプ大統領は素晴らしいと伝えるでしょう。これほどの短期間で減税を実施できた国は、世界にはありません。軽減税率は投資を誘引、促進し、経済的な繁栄をもたらし、より無駄のない政府を形成します。

トランプ大統領は中国政府に優れた前例を見せてくれました。中国政府も現在、税率を3%引き下げています。トランプ大統領は減税措置の実施により、あらゆる政府に対して減税を促していると考えています。税収が減れば、政府は規模を縮小せざるを得ず、結果として、公共財政の負担が軽減され、経済発展がもたらされます。

また、国が法治に移行する際、官僚主義では対応できません。公務員はそれほど必要ありません。多数の公務員は、国民の重い負担でしかありません。こうした理由から、私はトランプ大統領が優れた前例を作ったと述べたのです。

しかし、私は、米国も間違ったアプローチを採ることがあると考えています。米国が他国や企業の恫喝や無差別の拘留を継続するようなら、投資家は逃げ出します。その場合、失われた税収をどう補うのでしょうか。

投資意欲を持つ者が存在せず、米国が減税を穴埋めできない場合、米国政府は支出を削減せざるを得ないでしょう。

中国は、30～40年前に減税を開始しています。当時、法人所得税率は55%でしたが、外資系企業の法人所得税率はわずか

15%と、非常に低いものでした。外資系企業には、他にも優遇政策が適用されていました。中国で事業開始後2年間は免税であり、3～5年目は税金が半減されました。

当初、外資系企業は、中国政府がこのような優遇政策を実施するとは考えておらず、実施後に中国に殺到しました。これが現在の中国の繁栄に貢献しています。

ですから、私の考えでは、トランプ大統領はあらゆる企業からの投資に対して偏見のない姿勢を保ち、世界に対してより寛大である必要があります。こうしたスタンスはさらに投資を促進し、米国に100年にわたる繁栄をもたらします。

米国の次期大統領が減税を定めた法律を改正するとは、私は考えていません。むしろ、次期大統領は、世界中のあらゆる国や企業と握手し、友好的な関係を結ぶかもしれません。友好国は、米国は信頼できる国であると考えて米国に投資し、これが米国に繁栄をもたらします。

米国には、しっかりした基盤があります。減税は、100年を超える繁栄を米国にもたらす可能性が非常に高いです。重税は産業の発展を促進しません。

12

少なくとも一定の観点では、トランプ大統領は素晴らしい大統領とのことですが、米国政府はファーウェイを安全保障上の脅威と明確にみなしています。ちょうど今週、米国がドイツに対し、ファーウェイ

イ製品を使用するなら、米国は機密情報の共有を制限すると警告しました。これをどう見ますか。どう対応しますか。

任正非：私は、個人的感情や会社の利害の観点から、コメントしていませんでした。トランプ大統領の減税政策により米国に100年の繁栄がもたらされる可能性があるという話をしたときは、会社の利害、個人的感情、家族の危機を超えた見地に立っています。ですが、この繁栄は、トランプ政権の間は実現しないかもしれません。米国が他の国、企業、個人を脅かすようであれば、敢えて投資する者はいません。米国への投資は、ここで行き詰まるためです。

どのような問題に遭遇し得るかは、他国に対する米国の主張次第であるため、不透明です。それほど重要性はありません。ある国がファーウェイの製品を購入しなくても、他の国には販売できますし、事業規模を少し縮小するかもしれません。ファーウェイは上場企業ではありませんから、財務諸表を懸念していません。上場企業が財務諸表で損失を計上して、株価が暴落しようものなら、存亡の危機に追いやられる恐れがあります。ファーウェイは上場企業と違い、人員削減や経費削減で乗り切れます。非上場のファーウェイならではのメリットです。

13

なるほど。ご意見は分かりました。ファーウェイが中国政府にファーウェイ製品にアクセスさせているという米国の主張を、一貫して否定していることも分かりました。ですが、明らかに、米国は納得していません。米国の副大統領や国務長官が外遊した際、基本的には外

遊先の国に対し、「ファーウェイと協業すれば、米国との関係は悪化する」と伝えています。これが現在の状況です。米国がこの姿勢を継続すれば、ファーウェイの存続は危うくならないのでしょうか。

任正非：私の個人的利害、家族の危機、会社の利害はここでもさて置いて、私は常に、米国は偉大な国と考えています。米国には、先進的な組織、柔軟なイノベーションのメカニズム、イノベーションの原動力があり、これらが国家としての米国の長期的な繁栄をもたらします。米国は過去数十年にわたり、テクノロジーの不動のリーダーであり、今後数十年もその座を維持します。米国から学ぶというファーウェイのコミットメントは、変化しません。私個人が困難に遭遇しているという理由だけで、変わることはありません。

これは中国に起きると思われましたか。その可能性はあると思います。5,000年にわたる歴史のなかで、中国の最大の弱点は鎖国政策でした。中国が1980年代まで本当の繁栄を実現できなかった理由でもあります。鄧小平（デン・シャオピン）氏が（1980年代に）改革と開放政策を実施後、中国の繁栄が始まりました。米国政府が鎖国するなら、米国は取り残され、他に追い抜かれます。

私自身は、個人的利害を重視していません。私が、中国と米国の関係性やファーウェイと米国の関係性を検討する際、実際は売上ではなく、私自身の志について考えています。私にとって、お金が大切であるなら、ファーウェイの持株比率が、なぜこれほど低いのでしょうか。私にとって、重要なのはお金ではなく、人類に貢献するという自分の志です。どのようにでしょうか。ファーウェイが上場企業であれば、開発途上

国や紛争国、マラリア流行地域やヒマラヤで事業などしません。このような地域で事業を展開しても、採算はまったく取れません。ですが、私たちは今も事業を展開しています。人類に貢献できる、私たちのやり方だからです。これが私たちの志です。米国が私たちと利害対立するからというだけで、私たちは、反米感情を抱いたりしません。

14 誤解のないように明確化すると、ファーウェイの今後の財務健全性や採算性について、懸念していないということでしょうか。

任正非：ファーウェイの存続については、懸念していません。2019年の1月～2月の売上は、前年同期比で35.8%増加しました。事実、今年も非常に好調であり、成長抑制策を講じる必要さえるかもしれないと考えています。

競合企業全員が生き残れるよう、価格設定を高くして、米アップルに学ばなければなりません。値下げして市場を圧迫しようとは考えていません。私たちは現在、圧力を受けながらも、高価格の製品やソリューションを販売して、市場の秩序を維持しています。

企業としてのファーウェイの存続は、足下の懸念ではありません。米国市場で拡大せずに、現在の私たちに成長を遂げています。米国がある日、ファーウェイは友人であると気づき、米国市場への参入を認めたら、さらに強大になるかもしれません。

ファーウェイの存続が脅かされているとは、考えていません。米国が自国企業に対し、ファーウェイへの部品販売を禁止したとしても、米

国企業が傷を負うだけです。ファーウェイは世界第3位の半導体チップ購入企業です。ファーウェイと取引しなければ、多数の米国企業の決算報告は悪化し、これを受けて株式市場も激しく変動します。ですが、これらの米国企業がファーウェイに部品を販売していないとしても、ファーウェイには他の選択肢が残されています。ですから、ファーウェイの存続には影響しません。

ファーウェイは実際は、世界で最も貧しい技術系企業です。ですが、自らの理想を現実化し、より良い未来を創造するために、他の企業を上回る再投資をしています。ファーウェイは、R&D投資で世界第5位にランクインしています。これまでは、ファーウェイのR&D投資は、工学技術のイノベーションを重視しており、ファーウェイはこの分野で現在トップです。現在は、理論的イノベーションに比重を置き、10年後、さらには20年後により良い未来を創造できるよう、大規模な戦略的投資を実施しています。数学、物理学、化学、脳神経、脳科学などの多数の領域に投資しています。今後10～20年で、さらに競争力を高めます。

私たちは米国との協業を強化し、世界で成功を共有したいと考えています。米国企業を押しつけようとはしていません。たとえば、ファーウェイのARM系CPUは、米インテルのx86 CPUより高度なものですが、x86の市場シェアを保証するため、オープンな市場で販売しないことにしました。米国企業を破綻させる気はありません。このARM系CPUは主に、ファーウェイ機器に搭載されています。

ファーウェイはAIチップセットでも上位3位に入っており、近々2位に食い込む可能性があります。ですが、AIチップセットもオープンな市場

では販売せず、ファーウェイ機器にのみ搭載しています。この領域で米国企業と競合していません。ファーウェイの存続は問題ではありません。

米国から中国へのテクノロジーの自然の流れが乱れることは、米国企業にとって損失に他なりません。米国企業が、13億の消費者を抱える中国市場を逃すなら、大きな痛手になり、すぐさま財務諸表に反映されるでしょう。ファーウェイは自社の財務諸表をそれほど懸念していません。非上場企業ですから。社外で何を言われようと気にする必要はありません。ファーウェイの財務諸表が良好に見えない時期があれば、従業員は、その理由が数年内に大きな実りにつながる「土壌」に多大な投資中であると理解します。ですから、従業員は、ファーウェイの財務諸表を懸念しません。

15 なるほど、よく分かりました。十分ですので、次に移りたいと思います。中国政府から何らかの方法でセキュリティを侵害するよう言われたことはないそうですね。ですが、中国政府が変節したらどうしますか。共産党がどれほど強大であるか、私たちは知っています。今後、共産党がファーウェイに対し、ファーウェイの携帯電話にバックドアを仕掛けなければならないと言い出したら、実際にどう拒否できるのでしょうか。

任正非：政府高官がミュンヘン安全保障会議で、中国政府は企業に対しバックドアを仕掛けるよう求めていると、すでに述べてい

ます。私もまた、ファーウェイはバックドアや諜報を禁止する合意書を締結できると説明しています。中国政府を招き、締結式でその立場を表明してもらえます。このような措置をすべて講じた後も、同様の要請を受けるようであれば、ファーウェイを存続しないほうが良いと思いますし、個人的にもファーウェイの存続を望みません。このような行為で利益を得たいとは思っていません。最も重要なのは、世界の平和と安定の維持であって、揉め事を起こすことではありません。バックドアを仕掛ける要請は、決して受け入れません。

過去30年間にわたり、このような要請を受けたことはありません。今後もそのような要請は、断固として拒否します。今ここで宣言できます。

16 **ファーウェイを存続させないとのことですが、失礼ながら、私が信じると思いませんか。18万人の従業員の生活が台無しになります。個人的に、法律リスクにさらされる恐れもあります。それでもなお、道徳的見地のためだけに、そのような行動をとるのでしょうか。**

任正非：ファーウェイは、世界で数千億米ドル（数十兆円※1）程度の売上があります。バックドアを仕掛けるといったような、そもそも現在の売上に危険にさらす真似は決してしません。170以上の国や地域からの信頼を、失ってしまいます。このような命令を受け入れたら、事業を失い、18万人の従業員も生活できなくなります。ですから、信じるか信じないかはともかく、信頼を失うと分かっているよう

な行為は決してしないと、約束しています。お客様が、ファーウェイの製品を買わなくなれば、ファーウェイも18万人の従業員も生きていきません。会社が信頼を失う行為をしない限り、従業員も生活を維持できます。

私個人は、身の安全を心配していません。高齢で、多くの時間は残されていません。中国の法律は人道的ですし、高官や幹部には十分な生活水準を保証しています。刑務所に入ったとしても、その他の独房での生活水準ほど厳しくはないでしょうし、食事も無料ですから、何も問題ではありません。何も心配していません。

17 **ありがとうございます。休憩の前に、2つ質問があります。安全保障上の脅威以外にも、米国は、ドイツのT-モバイルなどから知的財産を窃取したと、ファーウェイを糾弾しています。ファーウェイは知的財産を窃取したことは決してないと、今ここできっぱり言い切れますか。**

任正非：もちろんです。ファーウェイは知的財産に対し、限りなく敬意を払っています。他から盗み出すなど、あり得ません。現在の訴訟に関しては、司法を信じなければなりません、公平な結論に至るものと考えています。私はこの件に関して、これ以上の話ではできません。

ファーウェイは9万件以上の特許を保有し、世界のデジタルプラットフォームに多大に貢献しています。主要な特許のうち、11,500件以上は米国で取得したのですが、いずれも情報テクノロジーに不可欠な特許です。米国における私たちの権利は、米国法で保護され

ています。このようなテクノロジーに対し、多大な労力を割いてきましたし、人類への貢献としても同様です。もちろん、それに伴い、対立や後退も経験しています。オープンで、公平かつ正当な判決によりこのような問題が解決されると、期待しています。司法の最終判断を尊重します。

18

米国政府がその可能性にオープンだった場合、米国への参入拡大を求めて交渉しますか。米国政府と交渉する意欲がある場合、協議の対象やファーウェイ側の申し出はどのようなものですか。

任正非：米国政府が話し合う意向を示した場合、それ自体が進展の前向きなサインです。私たちは長い間、米国政府との対話の糸口を求めて苦労してきました。米国の議会や政府に多数のロビイストを送り込んでいる一部の企業とは異なり、ファーウェイは、自身を証明するためには、自らの行動に頼るよりありません。米国が対話にオープンである場合、対話の申し出を喜んで受け入れます。しかしながら、私たちは、近い将来における米国市場への参入を検討していません。

19

休憩に入る前の最後の質問です。ファーウェイは安全保障上の脅威ではないそうですが、米国政府は、ファーウェイは安全保障上の脅威であり、ファーウェイは嘘をついていると事実上主張しています。腹立たしくはありませんか。

任正非：いいえ、別に。米国政府は、熟考しなければなりません。ファーウェイは多数の特許を保有しており、このような特許は情報社会に多大な貢献を果たすだけでなく、米国企業にも多大な価値を提供しています。米国の産業は私たちの特許であるとも知らずに、そのような特許を活用しています。法律でさらに権利が付与された場合、米国での私たちの立場はさらに強くなります。私たちは、米アップル、米クアルコム、スウェーデンのエリクソン、フィンランドのノキア、韓国のサムスンとだけ、一定の範囲で特許のクロスライセンス契約を締結しています。その他の大企業は、私たちの知的財産を使用するライセンスを取得していません。

追加の質疑応答：

01 インタビューを再開しますが、父親として、孟晩舟（サブリーナ・メン）氏の件がうまく解決すると信じておられると思いますが（04：25）……

任正非：娘の件は、本当にショックでした。なぜ、このような事態になったのでしょうか。ですが、私は平静を保っています。彼女の状況を考えると、物事があるがままに受け取るしかありません。米国やカナダの司法制度がオープンで透明であると、信じなければなりません。両国の司法制度は、すべての事実や証拠を揃えなければなりません。私たちが問題の有無を証明できる方法は、これしかありません。彼女に大きな問題はないと考えていますから、あまり心配していません

ん。ですが、ひどい話です。彼女はプロフェッショナルなのに、長期間仕事に戻れません。古代より、英雄は苦難のもとに生まれつくものです。傷やあざは、彼女をたくましくします。受難の時期は、必ずしも悪いものではありません。結果的に、彼女はさらに強くなると考えています。

02

分かりました。個人的には辛い時期には違いないでしょうが、ご自身は大変な幼少期を送ったとのこと。若いころの辛い体験と比べて、今はどうでしょうか。

任正非：人生とは常に困難の連続であると思っています。物事がうまくいかないのは、当たり前です。若かったころは、貧しく、不利な政治的状況でした。仕事の機会を求めて、必死に働かなくてはなりませんでしたが、仕事に打ち込み、子どもたちの世話をする時間はありませんでした。後になって、チャンスが到来しましたが、自分が一生懸命働き続けなければ、成果は何も得られなかったでしょう。ですから、私には理想の子育てなど無理なのです。建前としては、一番下の娘はより良い環境で育っていますが、それであっても、一緒に過ごした時間はそれほどなく、仲が良いとは言えません。物事は常に困難です。若かったころは、困難な状況でした。今もそうです。ですから、現在の状況が特に困難であるとは考えていません。

03

ご自身の子ども時代の教訓は、何かありますか。家族の影響が非常に強かったそうですが、家族から学んだ教訓はありますか。

任正非：子どもに対する親の影響は確かにあります。育った環境は素晴らしいとは言えませんが、私たちはできる限り不言実行を心掛けてきました。妻と結婚後だいぶ経ってから、私と妻と、どちらのほうがおしゃべりかと訊かれたことがあります。妻は、妻のほうがよく話すと答えました。妻は、私がおしゃべりだとは思っていません。私が、これほどまでに自分の胸にしまっておくのは、なぜでしょうか。子どものころ、両親の困難をすべて見てきたからです。学校では、読書に没入し、数学や物理学の問題を解いていました。働き出したとき、さまざまな制度や管理モデルを学ぶことに専念しました。社会的な問題や政治的な問題には、ほぼ関心がありませんでした。このようなことが私の性格を形成しました。そして、こうした性格なものですから、私は子どもたちと遊び、かくれんぼなどをするような人間ではありませんでした。つい先日、妻に叱られました。妻によると、私の娘は子どものころ、こまを欲しがったそうです。2ユーロ程度のものでしたが、私は買ってやらなかったそうです。今は買ってあげられますが、娘はもう欲がりません。

04

前向きな姿勢に感銘します。大半の人々は、ご自身の現在の状況を考えると、それほど幸せではないだろう、米国を手放して称賛していないのだろうと思うでしょうから。このような前向きな態度を維持しつつ、ファーウェイが直面している困難を切り離せるのは、なぜでしょうか。

任正非：私たちは、今後も大きく成長すると予想しています。そのためには、あらゆる物事の一番良い点を学ばなければなりません。

それができなければ、自らをどのように向上させていけるでしょうか。米国には優れた点がたくさんあり、これらの長所に敬意を払わなければなりません。1992年に米国に行った際、私は、米国の富や繁栄は略奪によって実現されたのではないと述べました。米国は、高度なテクノロジーで稼いでいました。公平な取引でした。1992年時点での私の見解はこのようなものでした。現在の私の姿勢はネガティブではありません。米国がファーウェイと協業する意向であれば、人類に対してさらに多大な貢献ができます。

米国は6Gの開発を望んでいるそうです。よいことです。優れた6Gのために、私たちは米国と協業できます。大丈夫です。私は、わずかな損得に難癖をつけるような人間ではありません。私が心の狭い人間だったら、現在のファーウェイはありません。ファーウェイをここまで導いた理念は、実際、私が米国から学んだものでした。それは、いかにオープンであるかという理念です。

05 **ファーウェイの将来に関して、何が最もエキサイティングですか。現在進行形のあらゆる物事、5Gやサーバー、あらゆるさまざまな物事のうち、最もエキサイティングと考える将来は、どの側面ですか。**

任正非：現在、私にとって最もエキサイティングなのは、米国からの圧力です。30年にわたる発展を経て、チームに怠惰や意欲の減退傾向が見られます。ミドルマネージャーやシニアマネージャーの多くは、十分な所得があるため、これ以上一生懸命働きたくないと考えています。

ある有名な人物はかつて、要塞を突破する最も簡単な方法は内部から攻撃することで、要塞を強化する最も簡単な方法は外部から力をかけること、と言ったそうです。私たちの要塞は油断して、自己満足に陥りつつあります。しかし、米国からの圧力を受け、私たちは結束し団結せざるをえません。現在は一丸となり、よりよい製品を生み出そうと決意しています。個人的には、重荷が軽くなりました。従業員は以前に比べて、一生懸命働いてくれるからです。私より声が大きいですから、私は少しリラックスして、米国を称賛する余裕が持てます。

私自身は、従業員が反米感情を持たないように望んでいます。どの従業員にも、米国に対して、ネガティブな感情や偏狭な感情を持ってほしくはありません。ポピュリズムにも反対します。最終的には、取り残されるだけですから。米国の発展とオープンさに学ばなければなりません。私たちも進化できる方法です。

06 つまり、ファーウェイに今起きていることは、良いことだと言いたいの
でしょうか。

任正非： そのとおりです。

※1 1米ドル = 109.95円で換算（2019年5月17日現在）

任正非

カナダ CTV 「ナショナルニュース」 インタビュー

2019 年 3 月 13 日、中国深セン

01

CTV記者Lisa LaFlamme : 今日はいいろいろとお話を伺っていきたくと思いますが、まず我々が今いるこの場所から始めたいと思います。とても素敵なお店で、本当におめでとうございます。「顧客ウェルカムセンター」と呼ばれているようですが、これは昔からの夢ですか。

任正非 : 実はこの扉を開くと、展示ホールになります。ファーウェイのプロダクトやテクノロジーを展示しております。見学が終わったら、お客様とコーヒーを飲みながら、お話しする場所があったらいいなと思って設けました。お客様が長くいてくれた分、交流の時間が増えます。これは我々の狙いです。

02

Lisa LaFlamme : ご専門はきっと歴史学でしょう。昨日東莞の松山湖にあるヨーロッパビレッジの見学に続いて、今日こちらを一通り見せてもらったところ、任CEOが深センで作り上げた歴史の数々が頭に浮かんできました。どんなメッセージを発信したいですか。

任正非 : これはすべて建築士のお陰で、私の手柄ではありません。建築士の方は東莞で世の中の美しい建築を集めたミュージアムを作るといふ思いから、世界各地の建築のエッセンスを凝縮し、御覧頂いた東莞のお城を築き上げたわけです。このビレッジは2万人以上の技術者を収容できます。

このような展示ホールは3つあり、こちらは通信事業者向けの部屋で、今後5G関連の技術が全部ここで展示する予定です。この

ほか、企業顧客向けで、これに似た展示ホールのほかに、コンシューマー・プロダクト向けの展示ホールがあります。各事業部門は自分の展示ホールを持っています。

03 Lisa LaFlamme : つまり歴史の余韻が漂う建築物を通して、5Gの未来像を展望していますか。

任正非 : 常設の展示ホールを利用して、お客様に最高の体験をお届けしたい。バルセロナのモバイルワールド कांग्रेस(MWC)だと僅か4日間で撤収しなければなりませんが、こちらは幕の閉じない見本市であり、半年か一年ごとに更新します。ここで最新のテクノロジーを体験していただければ、お客様のファウエイへの信頼度が高まります。

04 Lisa LaFlamme : ここに来る前に、任CEOが書いた文章やエピソードを読みました。貧困家庭での貧しい暮らしを含め、成長過程で幾多の困難を堪えてきたと綴られていました。今となって、こんな立派でゴージャスな建物の中を歩きまわる時、小さい頃衣食に困る兄弟姉妹7人の辛さを思い出すと、どんなお気持ちですか。

任正非 : 私は忘れっぽい人間で、過去を全部水に流すタイプです。ファウエイがこれまでの栄光にしがみつくのではなく、前へ、将来へ目を向けなければならないと思います。ですから、過ぎ去ったことに一々こだわるようなことはしません。若い頃嘗め尽くした辛さは過去のことであり、いつまでも気にする必要がありません。

開放・改革前の中国の政治や歴史はともかくとして、鄧小平氏が開放・改革政策を掲げてから、中国は扉を開き、新しい世界が目の前に現れました。我々は大胆にこの新世界を迎えなければなりません。もし過去のしがらみに囚われ、心のわだかまりを解消できなければ、この新世界にいち早く飛び込むことができません。

中国の開放・改革はどちらかというと西洋から哲学、歴史、そして発展の経験を沢山学んだと思います。もちろん中国は独自の文化があり、その文化が五千年の歴史があります。しかし、長きにわたり閉鎖的であったゆえに、中国は豊かになれませんでした。この30年間、中国のマインドセットはだんだんとオープンになってきました。開放後、僅か30年で目を見張る大変化を遂げました。中国は国の将来と希望のために開放と改革が必要だと認識しており、今後政策がより改善していくに違いありません。西側では中国の現状を十分に理解していない方が一部いますが、この時代に生きている我々中国人は日々の変化を実感しています。中国の法制度は日々進化しており、法制化・市場化レベルが高まりつつあります。ですから、将来の発展に十分自信を持っています。

05

Lisa LaFlamme : 任CEOの過去についてもう少し伺いたいと思います。なにしろ裸一貫から身を起こした成功事例ですから。今振り返ってみて、お父様からこんな話があって、それに刺激され、よくもこんなに長い道のりを歩んできたと思うことはありますか。

任正非：両親が非常に忙しかったことを覚えています。当時家計が苦しく、両親は仕事で精一杯であり、子供の面倒を見る余裕はありませんでした。ガキである我々はいたずらし放題、親の躰でワンパターンに染まるのではなく、自分の個性をそれぞれ持つようになりました。個性の発展によって、些細なことでも自分なりに考える力を身につけ、何かを作ってみる機会に恵まれ、ゆくゆく能力に繋がりました。今の子供達は両親に厳しく躰けられているため、自由な発想がある程度束縛されます。将来、豊富な知識の持ち主になれるものの、創造力が衰えるかもしれません。その意味において、両親からの最大な恩恵は口出しすることなく、思う存分にいたずらすることを許してくれたことだと思います。

06 Lisa LaFlamme：とてもいいことですね。お子さんたちを同じ理念で教育したのですか。

任正非：私は子供の世話をしたことが殆どなく、教育は全部子供たちの母親に任せていました。若い頃に入隊し、千キロ以上離れた家から通えるはずがないし、よほどのことがない限り電話さえ掛けられませんでした。連絡手段として手紙しかなかったのですが、仕事に夢中になっていただけに、手紙も頻繁に書けませんでした。なんとか実績を上げないと出世できないとばかり考えていました。もちろん、毎年少し帰省の休暇がありますが、子供は昼間は学校に通い、夜は宿題と向かい、書き終わったら、もう寝る時間です。ですから、子供とろくにコミュニケーションができておらず、全て子供たちの母が育てていま

した。世の中の共通現象かもしれませんが、母親は子育てが上手、その分父親としての私の存在感が弱い。末っ子はバレエやスポーツが好きで、勉強もよくできました。これはすべて彼女の母親が20年間子育てに頑張った結果であります。

本来なら、厳しい父親、優しい母親というのは一般的ですが、我が家は真逆です。父は子供に優しく、いたずらしたければいたずらしていいし、小説読みたいければ読んでいいし、勉強が嫌なら勉強しなくても、宿題書かなくても構いません。「保護者のサインさえあれば、宿題しなくてもいいよって、先生が言った」と子供に言われたら、「わかった。じゃ、サインしてあげる」とすぐOKを出しました。このように、少し自由を与えることで、子供の個性が豊かになります。それにしても、私の幼少期とはやはり異なり、親の干渉が増えたと感じています。

07 Lisa LaFlamme : 去年12月にバンクーバーで起きた事件で、娘さんはいまカナダ中に知られるようになりました。事件当日、娘さんがカナダで拘束されたという第一報を受けて、どう受け止めましたか。

任正非 : 当時元々娘の孟晚舟と一緒にアルゼンチンで開催される会議に出席する予定でした。弊社の事務所改革に関する会議で、彼女は進行役を務めるはずでした。孟晚舟が拘束されてから、私も2日間遅れて出発しました。カナダ経由ではなく、ほかのところでトランジットして会場に向かいました。その会議は成功裏に終わり、「君がいなくてもうまく行ったよ」と彼女に伝えました。

孟晩舟は犯罪歴がなく、罪を犯していません。また、カナダにおいても、犯罪行為がありません。この事件に関しまして言えば、正直中国もカナダも被害国です。何故かと言うと、第一に両国国民の感情が損なわれ、第二に両国関係が傷つくからです。孟晩舟は既に提訴しています。これはあくまでも彼女個人のことで、私としては提訴を支持しています。開放性と透明性を重んじるアメリカとカナダの法律のもとで、いずれ正しい判断が示されると信じています。この件でファーウェイとカナダの関係に悪影響が及ぶようなことはあってはならないし、カナダへの信頼を失ってはいけません。カナダへの投資を減らすようなことはしません。アメリカが保護主義に走れば走るほど、カナダの発展にプラスになります。例えば、研究者にアメリカがビザを発給しなければ、国際会議を成功裏に開催するために、会場をカナダに移して行きます。ここでいう研究者は中国だけでなく、世界中の研究者たちです。

繰り返しになりますが、孟晩舟の件は個別事案で、彼女自身の出来事であり、ファーウェイとカナダの関係に影を落としたり、中国とカナダの関係に影響を及ぼしたりしてはいけません。ファーウェイのカナダへの投資は変わりません。

08

Lisa LaFlamme : 娘さんが逮捕されましたが、これは別にご自身に対する狙い撃ちだと思いませんか。

任正非 : 私の娘だから狙われたかどうかについて、西側のほかのメディアにも説明しましたように、私にもわかりません。カナダとアメリカの司法当局間のやりとりを記したメールの内容が開示されて初めて、

本件の標的は私なのか、孟晩舟なのか、それともファーウェイなのか、がわかります。カナダの司法は開放性と透明性を確保しており、最終的には法廷で事実が明らかになると信じています。

09 Lisa LaFlamme : もしあの日同じフライトに乗ってカナダでトランジットしたら、同様に捕まっていたかもしれないと思ったことはありますか。

任正非 : そうなっていたかもしれません。でもそうすれば、そばにいてあげることができて、彼女の孤独感が幾分和らぐと思います。

10 Lisa LaFlamme : どれぐらいの頻度で娘さんと電話で話していますか。

任正非 : 時々です。実は通常だと、年に電話一通あるかないかの程度で、祝祭日も殆ど互いに電話で挨拶をしません。それぞれ家庭のことで忙しいですから。今は数日おきに電話をかけ、冗談を言ったり、エピソードを言ったり、ネット上の人気話題を言ったりします。でもそう長くは喋りません。カナダで起きた事件で、親子の仲がよりよくなったと思います。

11 Lisa LaFlamme : 今のお話は非常に興味深いと思います。現在置かれている状況、すなわち孟晩舟さんが逮捕されたがゆえに、親子関係が前より改善したと仰っていたのですね。

任正非：はい、そうです。カナダでの事件が起きる1ヶ月前に、彼女はファーウェイを辞めてほかの会社に転職しようとしていました。私は報告を受け、残るように説得してほしいと頼まれました。当時彼女は会社に対して色々と不満がありました。しかし、拘束されてから、彼女と会社の関係が大きく改善しました。我々の苦労や、世間の厳しさをやっと分かってくれたようです。今までずっと順風満帆な人生を送ってきたため、ちょっと辛い思いをただけで耐えられなくなります。今回このような辛いことを経験して初めて、ファーウェイがどれだけ苦勞をし、困難を乗り越えてようやく今日までやって来られたかわかってくれました。

12 Lisa LaFlamme：つまり、娘さんはこの事件により、更に強くなったわけですね。見るからにも、孟晩舟さんはとても芯が強く、頭が賢いビジネスウーマンで、自覚を持って仕事をしている方だと思います。今回彼女はアメリカの対イラン制裁を逃れるためのファーウェイの取引に関与した疑いで起訴されたのですが、どう思いますか。

任正非：起訴内容については今後証拠が開示され、法廷が判断することになります。今日あれこれ言うつもりはありません。既に司法手続きに入っている以上、司法手続きに則って対処したいと思います。

13 Lisa LaFlamme：トルドー首相はこの前、この事件に自分がいっさい関与していないと明言しました。カナダはアメリカとの身柄

引渡し条約に基づいて孟晩舟さんを拘束したということを踏まえ、トルドー首相のこの発言をどう思いますか。

任正非：本件は既に司法手続きに入っています。法律に則って解決するしかありません。態度を表明しても役に立ちません。法律を通して問題を解決しなければなりません。

14

Lisa LaFlamme：先程この事件によって、ファーウェイとカナダのビジネス関係が影響されることはないと言いましたが、どうして影響されずに済むのかお聞きしたいです。何しろ、娘さんの事件と、ファーウェイとカナダのビジネス関係、両者は簡単に切り離せるものですか。

任正非：ファーウェイにとって、個人の好き嫌いが会社の重要決定に影響してはなりません。そして、カナダは市場参入の面においてファーウェイを制限しているものの、それ以外の分野への投資を別に制限していません。制限がなければ、投資して成長し続けるのは当然のことです。当局が明示的に制限するようになって初めて、我々は引き上げます。制限がない限り投資を続けるつもりです。でもカナダで5Gの事業を展開しないと思います。なぜならカナダはアメリカのバックヤードであり、非常にセンシブルだからです。

15

Lisa LaFlamme：しかし、中国政府の反応はどうも違うようです。中国政府は「孟晩舟氏がカナダに拘束されたことに対して、報復する」と明言しています。実際のところ、事件後何人かのカナダ人は中国で身柄を拘束されました。ここで伺いしたいですが、

ファーウェイより激しい中国政府の反発が却ってファーウェイの主張の説得力を少し弱めたものではありませんか。

任正非：中国政府はどう対応するか政府マターであり、我々は知りません。海外にいる中国国民の権利を守ることこそ政府の果たすべき責務です。ただ、本件については、ファーウェイはあくまで司法手続きを通じ、カナダとアメリカの法律で自身の利益を守っていく考えです。

16

Lisa LaFlamme：孟晩舟さんが逮捕された後、在カナダ中国大使はカナダの「白人至上主義」を批判しました。これはカナダでトップニュースとなりました。このような感情を煽るような発言について、どう思いますか。

任正非：あれは彼個人の意見だと思います。人間は言論の自由があり、彼の発言は理解できます。

17

Lisa LaFlamme：トルドー首相のこの事件への対応について、どのように評価しますか。非常に注目していると思いますが。

任正非：いままで一度も会っていないから、トルドー首相のことはわかりません。首相は若い方で、私のような年寄りとは、ものの考え方に若干違いがあるかもしれません。ですが、彼が行った一部の決断は十分に理解できます。しかし、現在ファーウェイは司法の権利を使って我々の利益を守る方針です。孟晩舟の個人の利益もそうです。彼女は起訴することで自分の権利を守ります。

18

Lisa LaFlamme : 孟晩舟さんの逮捕に関して、中国政府は人権侵害だと主張しているのに対して、カナダ政府はオープン・透明・公平・公正な法的手続きによるものだと主張しています。どちらの主張が事実だと思いますか。

任正非 : やはり法廷で裁判が行われ、やり取りのメールを含むすべての証拠が開示されて初めて、判明できると思います。

19

Lisa LaFlamme : カナダで身柄を拘束された孟晩舟さんはカナダ政府を訴えることができます。他方、娘さんの逮捕後、何人かのカナダ人も中国で身柄を拘束されています。彼たちにも同じ権利が与えられ、中国政府を訴えることができますか。もしできなければ、ダブルスタンダードになってしまうではありませんか。カナダにはこのような疑問を抱く人が沢山います。

任正非 : これは政府間の問題です。私は政府の立場にないし、政府代表でもありませんので、正直よく分かりません。ただ、孟晩舟は罪を犯していないから、訴えるのは当然です。

20

Lisa LaFlamme : つまり、任CEOは政治と距離を置いているわけですね。では、任CEOの目から見て、政治の関与は却って物事を複雑化させたと考えていますか。

任正非 : 中国では中国の法律やルールを守り、他所の国に行けば、その国の法律とルールを守らなければなりません。そして国連の決議を遵守し、海外で過ちを犯すリスクを最小限に抑えるべきだ

と思います。このような考えから、ファーウェイが国内外でのコンプライアンス管理を厳しく行っていると言えます。今回事件が起きましたが、真相の全貌が究明されてから改めて評価し、結論を出したいを思います。西側の非常に長い法的手続きを辛抱強く見守るつもりです。

21

Lisa LaFlamme : 仮に孟晩舟さんは本当にアメリカに引き渡され、有罪判決になれば、30年の禁固刑を言い渡される可能性があります。このような結果は本当に心配をせざるを得ません。一方、トランプ大統領は介入する用意があると言っています。このような発言は既に2回ありました。任CEOは彼の言葉を信用していますか。

任正非 : 孟晩舟が引き渡されるかどうかは最終的に司法手続きを踏んで公正に判断されなければなりません。仮に引き渡されるにしても、アメリカ、カナダの法律は開放性と透明性を重んじ、証拠主義の国です。証拠がないのに、懲役刑を言い渡すようなことはアメリカもカナダもしないと信じています。何故かと言うと、アメリカもカナダも文明国家、法治国家であり、法による支配を国の最重要原則と位置づけているからです。法律に則り、事実と証拠をベースに、開放性・透明性が確保される全ての手続きに基づいて裁判が行われなければなりません。これこそ今後のあるべき姿だと思います。

22

Lisa LaFlamme : トランプさんの発言についてですが、信用していますか。

任正非：第一に、私はトランプさんとの接点がありませんでした。第二に、私は彼のことがよくわかりません。トランプさんの発言が彼自身の意見にすぎず、コメントすることを控えたいと思います。

23 Lisa LaFlamme：しかし、トランプさんの発言はファーウェイについてですよ。アメリカのペンス副大統領と国務長官が世界中を飛び回り、ファーウェイとビジネスしないように西側の同盟国に働きかけていると聞いています。トランプ政権の高官たちがファーウェイを脅かしていますが、任CEOはどう反応しましたか。

任正非：彼らに広告代を払うべきだと私は思います。なぜなら、ファーウェイの知名度はかつてないほど上昇し、錚々たる地位にいるアメリカの方々が世界中で宣伝をしてくださったお蔭で、全世界の人々に知られるようになったからです。最初の頃、人々はファーウェイがよい会社なのか悪い会社なのかわかりませんが、話題になっているあのファーウェイだと先ず名前を覚え、そして会社のサイトにアクセスして事実を調べたら、やっぱりいい会社だなという認識を持つようになります。ゆえに、1～2月期の売上は前年同期比35.8%増と予想を大幅に上回りました。通信事業者と消費者はあの人たちの宣伝でファーウェイに対する理解を更に深めました。広告をしてくれたことに感謝したいと思います。

24 Lisa LaFlamme：実際のところ、カナダを含む一部の国は現在、議会または密かにオフィスでアメリカのアドバイスを受け入れ、

アメリカと同様にファーウェイを締め出すべきかどうか議論をしています。

任正非：ファーウェイは最初からアメリカにネットワークを持っていません。もしファーウェイを締め出せば、サイバーセキュリティが確保されるなら、世の中のサイバーセキュリティのために、ファーウェイが犠牲になっても惜しみません。しかし、聞きたいと思いますが、ファーウェイが展開していないアメリカではサイバーセキュリティが確保されているのでしょうか、情報セキュリティが確保されているのでしょうか。答えはNoでしょう。この事実からわかるように、ファーウェイと関わりのないアメリカが安全でない以上、ファーウェイを締め出せばカナダが安全になるはずはないじゃないですか。しかも、アメリカはファーウェイだけが安全上の問題を抱えていると証拠を示して証明していません。ほかの会社は安全上の問題がないでしょうか。技術は急速に発展しています。その過程で、問題が発生することは当たり前です。そもそも人類社会の発展そのものは課題ドリブン型です。問題が発生すれば、その解決に向けて研究し、努力を重ねてきたからこそ、今日の文明が築かれました。ペンスさんとポンペオさんの国際舞台での宣伝が彼たちの予想に反して逆効果になったのはやはりその主張に説得力がないためだと私は思います。

私はペンスさんもポンペオさんも偉大な政治家だと認めます。ペンスさんの個人預金は僅か1万5,000米ドルで、二人の子供のための教育貯金も1万5,000米ドルしかありません。アメリカ合衆国の副大統領として、これぐらいの財産しか持っていないことから、アメリカのためとは言え、紛れもなく政治に全てを捧げた偉大な政治家でありま

す。これは別に皮肉ではありません。本当に尊敬しています。彼らは自身の威信で世界にファーウェイの重要性を伝えてくれました。正直ファーウェイはそんなに重要ではないし、5Gも大したことではありません。たかが一つの設備ですから。彼らが重要性を大げさに誇張したがゆえに、極普通の5Gは人々に重要視されるようになりました。今こそ一般市民も5Gを知っていますが、以前はなんとかGなんてだれも知らなかったのですよ。ですから、私は彼らが世界中で宣伝・遊説することを心配していません。各国は独自の判断を行います。通信事業者はファーウェイと20年以上付き合っており、30億に上る利用者は20～30年間にわたり、ファーウェイを信頼し続けてきました。通信事業者も利用者も独自の判断をしてください。通信事業者と利用者は判断する権利、選択する権利を持っています。我々は別に心配していません。

25 Lisa LaFlamme : カナダ政府は今決断に向けた検討をしているところですか。カナダ政府に伝えたいメッセージは何でしょうか。ファーウェイのどのようなビジネスプラクティスをわかってもらいたいのですか。指摘された容疑について何か言いたいことがありますか。

任正非 : カナダは資源、自然環境等に恵まれ、北米各国の中で、アメリカと文化的に近いです。アメリカが閉鎖的になり、外国資本を排除している時、カナダはより門戸を開いて、外資をより多く呼び込み、経済の台頭に繋げるべきです。カナダがよりオープンになるという道を歩むべきで、アメリカに追隨して閉鎖的になってはいけないと思います。閉鎖的になれば取り残されるだけです。

200年前、アメリカは小さな国でした。この200年来、門戸を開いたがゆえに、アメリカは非常に強くなり、世界中の人材を引きつけることができました。みんながアメリカに来て創造活動を行い、アメリカがその発明成果の財産権を守ってあげたからこそ、今日の強い国に発展してきたと思います。この時点で、カナダはこのような開放精神を継承し、世界の強国を目指すべきです。中国も開放と改革を進めなければなりません。

26

Lisa LaFlamme : さきほど5Gはそんなに重要ではなく、ただ人々が重要だと言っているだけだというお話がありましたが、ファーウェイの将来はこれにかかっていると思います。5Gを作ったのはファーウェイです。現在起きていることでファーウェイ帝国がリスクに晒されることを心配しませんか。

任正非 : 心配していません。ファーウェイが更によくなることはあっても、悪くなることはありません。なぜなら、あの人達は相当大掛かりのPRをしてくれたからです。ファーウェイはもともと大したことのない会社でしたが、強いライバルが現れたため、この小さな会社も強く見えるようになりました。ですから、お客様の購買意欲は今までより高まりました。

27

Lisa LaFlamme : どうして5Gはクリプトナイトのような存在になりましたか。スーパーマンしかクリプトナイトを持っていないはずで、このことをどう思われますか。5Gを巡って新冷戦に入っているように見えますが、何故こういうことになったのですか。

任正非：私にはわかりません。5Gはただ一つの技術に過ぎず、情報の「蛇口」のような存在です。ほかの「蛇口」と比べて若干太く、通せる「水」が多いだけです。この「蛇口」が原子爆弾と見なされることはとても不本意です。一体誰が最初に言い出したでしょう？

28

Lisa LaFlamme：現在全世界、とりわけアメリカがファーウェイを非常に恐れているように見えます。ファーウェイはきっとその理由についてよく分析していると思いますが、いかがですか。

任正非：あははは。第一に、なぜ大国アメリカはファーウェイという小さな会社を恐れるのか私も理解に苦しんでいます。第二に、世界のイノベーション国家で、技術力も人材も備わっているアメリカはファーウェイを恐れるなんて到底考えられません。彼らはファーウェイをあまりにも過大評価しているのではないのでしょうか。ファーウェイは想像されるほど強くはありませんよ。

29

Lisa LaFlamme：ファーウェイが多かれ少なかれ中国政府と繋がっているという仮設に基づいて、安全保障上のリスクだと公言する人が一部いますが、どう思いますか。

任正非：まず、ファーウェイと中国政府の関係ですが、中国の法律を守り、中国政府に納税する以外に関係がありません。軍とはなおさらです。私がかつて入隊していたことについてアメリカ側が特に意に介す必要はありません。私は階級の低い下級士官、地位のまった

くない下級士官でした。アメリカ政府がその間の経歴による私の人生への影響をあまりにも過大評価することは本当に心外で、そこまで想像を膨らませる必要は全くないと思います。

次に、皆さんは中国政府がバックドアの仕込みをファーウェイに求めることを心配していますが、中央政府のハイレベルの指導者は既にミュンヘン安全保障会議（MSC）で「企業にバックドアを仕込ませることは絶対しない」と宣言しました。当社も世界中の通信事業者と「バックドア防止協定」を締結することを約束しています。また、全ての通信事業者と「スパイ防止協定書」を締結することについても中国政府の同意を取り付けました。政府の支持姿勢を明確に示すために、中国政府の立ち会いのもとで調印式を行うことも考えられます。指導者が既にミュンヘン安全保障会議で宣言していることから、外国政府が中国政府に「バックドア防止協定」の締結を求めた場合、中国政府もそれに応じる用意があるかもしれません。現在持たれている懸念の多くは余計だと思います。中国政府は他国の利益を侵害する必要がありません。ここに明確に申し上げます。第一に、ファーウェイはそういうことを絶対しません。第二に、私は中国政府のものの考え方がわかっており、中国政府も企業にそのようなことをさせません。

30

Lisa LaFlamme : ファーウェイが中国政府と繋がっていると思うがゆえに、ファーウェイを信用しない国がいます。どのような妥協策でこれらの国の疑念を払拭するつもりですか。

任正非：当社がそういうことをやったことは全くありません。なぜなら、全世界での売上が数千億米ドルに達します。本当にバックドアを仕込んでいれば、一つの国で発覚されたら、170以上の国が買わなくなる局面に陥り、会社は潰れ、従業員もどんどん辞めてしまい、自分で起業することになるからです。そうすれば、私一人で銀行からの借入金を返さなければなりませんが、完全に無理ですよ。持っている株式はそんなに多くないから、銀行の借金は返せません。ですから、まずファーウェイ自身がリスクを犯してそんなことをする動機はありません。そして、国もやらないと明確に宣言しました。政府は約束を守ると信じています。

31

Lisa LaFlamme：結局のところ、これは信頼関係の問題だと思います。信頼という言葉をわざと使いました。なぜなら、ファーウェイが中国政府にNoと言えないと思う人が沢山いるからです。もし本当にNoと言ったら、後はどうなりますか。

任正非：本当にそういう状況になったら、ファーウェイは必ず「No」と言います。怖い結果なんかないと思います。中国政府の指導者が国際会議の場で宣言しており、我々はその指示通りに行動し、「No」と言ったのだから、不利益なんてあり得ません。

32

Lisa LaFlamme：現在、ファーウェイも攻勢をかけ、アメリカ政府を提訴しました。この提訴は孟晩舟さんの事件にマイナスな影響を及ぼすことを心配していませんか。

任正非：そのような可能性はあります。しかし孟晩舟の事件とファーウェイの事件がもともと異なる性質のものであると思います。孟晩舟の事件が一個人の問題であり、彼女は訴えるべきです。両者の間にそもそも何の繋がりもありません。ですから、それぞれ自分の権利を行使しています。

33 Lisa LaFlamme：しかし、最終的にはいずれもアメリカに関わる事件です。アメリカからは孟晩舟さんの身柄を自国に引き渡してもらおうとしています。ファーウェイがアメリカ政府を提訴したによって、アメリカ側が報復措置を取ることを心配していませんか。

任正非：この二つの事件になにか繋がりがありますか。私はないと思います。

34 Lisa LaFlamme：心配していないことわかりました。今孟晩舟さんはアメリカへの身柄引き渡しのための手続きを控えており、ファーウェイもアメリカ政府を提訴しました。しかし両者の間に関係性はないと思っているわけですね。

任正非：そうです。

35 Lisa LaFlamme：長年にわたり、任CEOは将来に対する先見性を持ち続けてきました。若い頃から努力を重ね、ファーウェイを

サイズがこれだけ大きく、しかも大成功した企業に導きました。自分の好奇心からお聞きしたいと思いますが、過去において、ファーウェイがいつか今のような攻撃を受けることを予測していたことがありましたか。

任正非：この業界ではいずれアメリカ企業とバッティングします。しかし今携わっている5G事業だと、アメリカにない業界ですから、正面衝突はないはずです。アメリカにとって、ファーウェイが世界3番目に大きいチップ購入企業になります。アメリカ政府がファーウェイへのチップ販売禁止措置を取れば、多くの企業の業績が落ち込み、株式市場に影響を与えます。他方、チップを販売してくれなくても、ファーウェイの生産ラインは止まりません。アメリカのチップは我々より進んでいますが、それがなくても製品は作れます。しかも作った製品は世界先進レベルのものです。ですから、協力こそウィンウィンに繋がり、対立は双方にとってプラスになりません。

36 Lisa LaFlamme：これまでに起きた出来事はファーウェイのビジネスにダメージを与えていると思っていらっしゃるということですか。

任正非：孟晚舟本人は仕事から離れました。向上心が強く、努力派の彼女にとって、突然仕事との縁が切られたことは影響があり、寂しい思いををすると思います。しかしファーウェイにとってむしろプラスになります。この事件は本当にいいことです。なぜなら、ファーウェイがで

きてから30年経ちました。今、社内では気の緩みや慢心が起きています。裕福になれば、一所懸命仕事をしようとする気を無くし、厳しい職場に行きたがらなくなった人が沢山います。これ以上気を緩めると、西側の一部の会社のように潰れてしまいます。しかし、アメリカが圧力をかけてきたお蔭で、ファーウェイは強まり、筋肉質になり、結束力が高まっています。落伍者は進歩するか、淘汰されるかという選択を迫られています。ですから、ファーウェイの戦闘力は弱まったのではなく、強まっています。30年で迎えた転換期に外部から力が与られ、現状を変えていくための助けとなりました。自助努力で解決できなかった問題、公式文書をさんざん出しても解決できなかった問題の解決に繋がった。突然かかってきた外圧により、影響を受けています。アメリカとの出来事は会社にとって、プラスになります。ただ、孟晩舟個人は少しつらい思いをします。

37

Lisa LaFlamme : さきほどカナダでの出来事は孟晩舟さんを更に強くさせると仰っていましたね。私は前に任CEOが孟晩舟さんを後継者にしないと明言したという報道を読んだことがあります。でも今の事件を経験して、彼女はより成熟するのではないのでしょうか。そしてこのことにより、任CEOは考えを変え、後継者の候補に再び彼女を入れることはありますか。

任正非 : 古くから英雄は様々な苦難に晒されます。繰り返し傷をして初めて頑丈な体になります。今回の試練は彼女にとって大きな鍛えになり、心身ともに強くなり、より大きな成長に繋がります。経営

学出身の彼女は横方向の管理能力に長けています。しかしながら、リーダーに求められるのは縦方向の突破力であり、10年、20年後を見通せる力です。技術出身の人間にしか将来を見通せる洞察力がありません。技術のバックグラウンドがなければ、10年、20年先のことを見通せません。ですから、ファーウェイが管理主導型の会社であれば、彼女は有望ですが、残念ながらそうではありません。技術の背景がないゆえに、後継者になりません。

38

Lisa LaFlamme : 今の事件が起きたにもかかわらず、今までのお考えは変わらず、彼女は後継者になれないということですか。

任正非 : そのはずです。

39

Lisa LaFlamme : 非常に先見性のある方として、現在技術が急速に変化する中で、一番驚いていることはなんですか。ファーウェイのキャンパスも、工場も見ました。効率が非常に高いことはわかりました。任CEOにとって、技術が日進月歩する中で、一番驚いているのはなんですか。

任正非 : 人類社会は向こう20～30年の間に目を見張る大変化が起きると思います。想像もつかない大変化です。20～30年前に今日の情報社会を想像できなかったのと同じように、今20～30年後の情報社会はどんな様子なのか想像できません。

技術は急速に発展し、人類の歴史上かつてないスピードで進んでいます。ファウエイがこの流れに乗れるかどうか疑問です。AIの歴史を振り返りますと、20数年前、カナダのある教授はAIのコンセプトを最初に提起しました。勿論、70、80年前英国のチューリング氏もAIのコンセプトに言及しましたが、人類の共通認識にはなりません。しかし、コンピューターの進化、伝送技術の発展により、今AIが脚光を浴びるようになりました。カナダはこの分野で非常に強いです。AIの生みの親と言われるお三方はいずれもカナダにいます。将来は、少ない人で莫大な富を作り出し、仕事にありつけない人が大多数を占める社会になるかもしれません。職につけない人は人生を楽しめばいいです。必要なお金は給付されます。

当社の生産ラインをご覧になったかどうか分かりませんが、僅か20秒で高級スマートフォン1台作れます、ゼロからですよ。でもワーカーはあまりいません。今後更に減り、5・6人で操業するようになり、生産効率の向上におけるAIの働きは益々大きくなります。そうすると、カナダ、スイスのような国は工業大国に生まれ変わります。なぜなら、AIを活用するからです。1人の人間が10人分の仕事をすれば、カナダは人口3億人の工業大国、スイスは人口8,000万人の工業大国、ドイツは人口8億人の工業大国になります。でも世の中にこんな沢山の工業製品に対する需要はそもそもありません。ですから、新時代に移行していく中で、AI、新型コンピューターや新しい研究分野の急速な進展を前に、ファウエイが取り残されるかどうかは我々自身もわかりません。

3年後ファウエイのあり方を聞かれたことがあります。「破綻したかもしれない」と答えました。ファウエイは時間とのレースに挑み、人類

社会の変化に付いていかなければなりません。一番恐れているのはアメリカからのバッシングではなく、人類社会の発展に遅れ、お客様のニーズに応えられないことです。現状では、ファーウェイがほんの僅かりードしていますが、これは逆にマイナスに働く恐れがあります。従業員はこの微々たる優位で自惚れになり、継続努力を怠ってしまうと、人類社会に見放されるかもしれません。皆さんがよく知っているように、140年前の世界の中心は鉄鋼の街ピッツバーグ、70年前の世界の中心は自動車の街デトロイトでした。しかし、昨今世界の中心はどこですか。誰にもわかりません。漂流中です。よりよい制度、よりオープンな政策を持っている国が台頭し、大きく成長します。人口の規模とは関係ありません。なぜなら、今後の生産活動は人の関与が要らないか、もしくはほんの少しの人でできるからです。ファーウェイは既にこのようなAI中心の生産モデルを少しずつ実現しています。

一つの例を挙げましょう。アフリカの実験室に簡単なAIを導入しました。完全な意味でのAIではありません。当初、1人のエンジニアはアフリカで1日あたり4箇所の基地局しか設計できませんでしたが、AIの活用により、今は1,200箇所の設計が可能になりました。一昨年、ファーウェイはエンジニアを1万人以上減らしました。そんなに必要でなくなったからです。人類社会の将来像を考えると、教育レベルが高く、ハイエンド人材の多い国はより恵まれます。人口の優位性は次第に失われます。AIが更に進化すれば、西側諸国を悩ませている社会福祉、組合、ストライキ等の問題は解決されます。例えば、今後作業しているのはロボットですから、ストライキを起こしません。電源さえ入れればいいです。本物のAIが実装されれば、量産業種は西側に移転します。他方、AIと親和性のない業種はアセアンの

ような賃金の低い国に移っていくかもしれません。中国はちょうど板挟みという不都合な状況に置かれて、どこに向かうのかという大きな問いを突きつけられています。中国の将来の発展は人口ボーナスがあるからと言って、約束されているわけではありません。板挟みの中でどう活路を見出すか、我々自身もわかりません。

40

Lisa LaFlamme : 責任に関する質問をしたいと思います。より少ない労働者、より高度化した自動化、同時に多くの人が職を失うような未来社会の到来について責任を感じていますか。

任正非 : それは阻まれない時代の流れです。一つの例を挙げましょう。このスマートフォンに搭載されているマイクロソフトのAIソフトウェアを見てください。2人が会話する時、話の内容はリアルタイムで50の言語に翻訳できるだけでなく、音声もテキストに変換できます。過去ではこれを実現するために多くの労力が必要でしたが、今は要りません。今後多くの生産活動は次第にAIを導入します。例えば、我々のスマートフォンは益々高度化しています。ハイスペック機種だと、10マイクロミクロンの製造精度が求められます。人間の手でとてもできず、マシンに頼るしかありません。しかもマシンは通常のデジタル手段に加え、画像認識の技術が必要です。このように、生産モデルは大きく変わりつつあります。この点について、文化的基礎がしっかりしているため、西側諸国に強みがあります。今まで、社会福祉、組合、ストライキ等の問題が西側諸国の発展を妨げる足かせとなっていました。これらの問題がなくなり、足かせから解放された暁には、

西側諸国は再び高度成長期に入ります。向こう20～30年の間に目を見張る大変化が起きると信じています。勝ち組と負け組は全く見通せませんが、ファーウェイが生き残れることを望むだけです。

41

Lisa LaFlamme : 仰る通りです。我々は生き残れることを望んでいます。ところで、技術はどの方向性にも向かう可能性があると考えている人が多いですが、この点は心配していますか。将来の社会の発展を支えるためにソフトウェアを開発している人がいると信じていますが、技術が人類社会を正しい方向に導いてくれると信じていますか。

任正非 : 私が心配しようが、するまいが、人類社会の進歩と発展は誰にも阻まれません。勿論、ファーウェイにやらないという選択肢もありますが、でも他の会社がやれば、ファーウェイが潰れます。潰れたくないがゆえに、ファーウェイも懸命に取り組むしかありません。今後このような「抜きつ抜かれつ」のレースが続くと思います。

最終的に人類社会はどうすべきかいうと、軍備競争をやめて、平和発展に方針転換すべきだと思います。各国はいずれも利益を追求します。鉄砲、大砲をもって、軍艦に乗って他所の国に入るのは利益のためです。それより資源を生産活動にシフトしてより多くの利益を作り出し、社会全体に幸せをもたらしたほうがいいではありませんか。例えば、AIトラクターは24時間田んぼで働き、蚊も、寒さも、嵐も問題になりません。24時間操業に加え、作業のクオリティも向上します。人間が行きたがらない辺鄙な山間部でもAIトラクター

は嫌がらずに作業を行います。これで人類の富が増えるのではありませんか。私は経営学と技術の視点から、より高度な文明社会に発展していくことをポジティブに捉えております。AIに対して、社会学の視点からネガティブな指摘が出ていることも知っています。しかし、AIが人間に取って代わるという心配は今後20～30年の間は杞憂だと思います。余計な心配をする必要はありません。仮に将来本当に人間に取って代わるようになったら、法律で禁止すればいいです。

42

Lisa LaFlamme : 大変興味深く思っていることがあります。任CEOはファーウェイという世界最大のネットワーク技術会社の創業者です。そしてこのファーウェイは中国で誕生しました。しかし、中国では情報規制がかかっており、ツイッターも、フェイスブックも、グーグルもありません。将来を展望する時、情報の流動に関してより開放的な政策を取るよう中国政府に働きかけていく用意がありますか。

任正非 : 私はグーグル、フェイスブック、アマゾン等が中国に進出することを強く支持します。この態度は変わったことはありません。ご存知のように、私はいつもアップルのために声を挙げています。アップルとは競争関係にあるにもかかわらず、チャンスあるたびに、ファーウェイがアップルを含む西側の会社のために声を挙げます。ファーウェイはオープンな姿勢を貫いてきました。開かれた競争こそ企業を強くし、保護主義は企業を強くしません。国際市場で西側の会社と競争しているから、ファーウェイは今日まで成長してきました。それゆえアメリカ政府

に過大評価されていますが、実際のところ彼たちが思うほど強くなっていません。

43

Lisa LaFlamme : アップルについてのお話を伺って思いついた質問ですが、ジョブスの名前は世界中に知られています。しかし、今まで任CEOは非常に神秘的な存在でした。このほど表舞台に出てファーウェイのことを全世界に語るようになったのは何故ですか。

任正非 : 我が家は全員ジョブスさんのファンです。私を除いて、家族はみんなジョブスさんが手がけた商品を使っていました。ジョブスさんがなくなった時、一番下の娘は家族全員を集めて追悼会を催し、1分間の黙とうを捧げました。我が家はジョブスさんのことを高く評価しています。モバイルインターネットを推進し、インターネットを一段と高い次元へと発達させたジョブスさんは人類社会を変えた偉大な方だと思います。

私が表舞台に出るようになったのは広報部に利用されているかもしれません。外部のメディアに勝てないため、今まで私は殆どメディア露出がなかったことから、「あなたが出ればみんな興味を覚えますよ」と騙して、私を舞台にあげました。初デビューはダボスでした。小規模でクローズド会議であると騙されたが、そのクローズド会議はなんと全世界に生中継され、表舞台にとっさに立たされました。今日あなたとの会話も全世界に放送されることは知っています。でも本音を言いたいと思います。世界中の人々は人類の将来の幸せを望んでおり、そ

のためにみんなが協力しあい、ウィンウィンを実現しなければなりません。情報社会の責任は一社で担えません。ゆえに、ファーウェイは競争相手を全面的に支持します。私は一度も競争相手を攻撃したことはありません。

44

Lisa LaFlamme : 現在世間に注目されている状況は好きですか。

任正非 : もちろん好きではありません。自由の身でなくなるからです。かつて200円を持ち歩いたことがあります。使うところがないから、半月経ってもポケットに入ったままでした。その後、どこかでコーヒーを飲む機会があり、「お金を全部あげる。やっとお金を使った」と金を全て渡しました。あまりにも注目されているため、自由は全くありません。空港に行っても、カフェーに行っても写真を撮られ、インターネットに投稿されます。しかもどのように書かれるかはわかりません。ですから、私は「亀」のように、人目に触れない暗い場所に隠れています。その場所は我が家です。そんなに自由かつ幸せに暮らしているわけではありません。公人であるから大衆への責任を果たす義務があるという人がいます。しかし、上場会社でもないファーウェイは何故大衆への責任を果たさなければならないのでしょうか。でもしょうがない。私はインフルエンサーです。大きな迷惑です。

Lisa LaFlamme : 仰るように、任CEOはインフルエンサーになりました。番組を通じて、視聴者はこの「宮殿」の様子をご覧いた

だけです。ファーウェイが既に扉を開いたので、多くの人はファーウェイを見るために深圳を訪れると信じています。

45

Lisa LaFlamme : ファーウェイ流の仕事のスタイルの歴史から今日の話題にまで話を進めてきましたが、構内を回る時、ブラックスワンを何羽も見かけました。その背後のストーリーを知りたいです。

任正非 : ブラックスワンは私と全く関係ありません。ブラックスワンは好きではありません。花や草を喰いまくり、植生を傷めているため、可能なら誰かにあげたいです。

46

Lisa LaFlamme : なるほど、外で聞いた話は全然違います。すると、災いがいつでも訪れることを自分を含むファーウェイの全従業員に警鐘を鳴らすために、任CEOご自身がブラックスワンを飼うようにしたという噂は完全に作り話だったんですね。

任正非 : その通りです。作り話をする人は沢山います。ネット上にある私に関する噂のうち、98%ぐらいは偽りか誇張されています。ですから、本当のことを知りたければ、やはりファーウェイの広報担当の人間に直接会ったほうがいいです。彼らの説明は真実に近いと思います。

ファーウェイは完璧な会社ではありません。社内には「本音コミュニティ」というフォーラムがありますが、ファーウェイの悪口を言う書き込みは沢山投稿されています。しかもその多くは優秀社員からの投稿であり、彼らは会社のマネジメント面の問題点について文句を言いま

す。常に自ら反省をし、改善しているからこそ、ファーウェイが今日まで生き延びて来られました。現状に甘んじて改善を怠れば、会社はすぐだめになってしまいます。ファーウェイが上場会社ではないから、毎日のように自分の良さをアピールして株価を上げる必要はないし、悪口を言っても責任を問われることはありません。上場していないがゆえ、いつでも悪口が言えます。そのような社風が定着すれば、会社は毎日のように欠点と間違いを直して行きます。

47

Lisa LaFlamme : つまり、ファーウェイは民間企業だから、やりたいことが自由にやれる、中国政府を含め、誰にも借りを作っていないという意味ですか。

任正非 : そうです。去年200億米ドルの税金を納めました。政府はファーウェイの税金面の貢献を非常に重視しているはずです。

48

Lisa LaFlamme : ブラックスワンの話はご存知ですか。『エコノミスト』『ニューヨークタイムズ』『タイム』のいずれにも取り上げられていました。

任正非 : ブラックスワンもグレイリノも知っています。ただ会社にいるブラックスワンは私と関係ありません。

49

Lisa LaFlamme : 現在、任CEOのことは相当世の中に知られています。それでもみんなの好奇心は衰えません。なぜなら、数十

年前にゼロからスタートし、僅か3,400米ドルを元手にファーウェイを今日の規模にまで育てたからです。さて、毎日どのように過ごしていますか。

任正非：創業当初、営業免許が下りたその日に、お金は底をつきました。「ファーウェイ」の漢字は閉口音であり、名前として好ましくなく、社名変更しようと思う時がありました。しかし、お金は一銭もないから、いざ営業免許が交付されると、もう変えようはないです。当時公共バスを利用して貨物を運んでいましたが、従業員が少なく、ほかに手伝ってもらえる人がいないので、私は自分で背負うしかありません。まず20メートルぐらい先まで貨物を運び、そこに一旦下ろして、元の場所に戻り、貨物を運ぶ……このように往復しながら少しずつ前へ移動させます。大事なものは視線の届く範囲に仮置きすることです。でなければなくなる恐れがあります。当時貨物の持ち込みを許してくれたバスの車掌さんたちは本当に親切でした。今のようにバスへの貨物の持ち込みが禁止されていたら、我々の創業活動は失敗していたかもしれません。創業当初技術、後ろ盾、資金一切なかったファーウェイは、信義を守る一点にこだわりながら、他人の機器を販売してコミッションを少しいただくことで、発展しました。そして、会社のビジネスがうまくいったと思う矢先に、市場喪失を恐れた取引先は商品の提供を打ち切りました。そうすると、自社で研究開発するしかありません。その時から、資金をすこしずつ開発に投入するようになりました。2000年になっても、私は自分の家を持っておらず、西向きで、夕日が当たる30平方くらいの賃貸住宅に住んでいました。2000年

以降、初めて住宅を買いました。すべての資金を研究開発につぎ込んだからです。投資しなければ、将来がないと思っていました。実はいまでも私の個人財産はそう多くありません。しかもそれは会社の株式であり、紙一枚に等しいものです。会社がなくなれば、株式はただの紙屑にすぎません。我々がお金を会社に投資しているのは、会社に対する信頼、信仰の現れです。会社の存続に自信があるからこそ、みんなは苦楽を共にし、今日まで歩んできました。勿論いろいろな紆余曲折があります。でもこれらの紆余曲折はそんなに問題にならず、いずれ解決されます。

50 Lisa LaFlamme : 今のお話を興味深く聞き入っていました。ではまた話を今日という日に戻します。普段はどのように過ごしていますか。

任正非 : 正直にいきますと、多くの時間はのんびりしています。私は朝早く起きるタイプです。8時から9時までの間は一番元気がよく、会社に来て書類を直します。9時以降もまだ調子がいいから、会議に参加したりします。午後は少し疲れが出るので、関係者を集めて懇談し、みんなの意見を聞きます。晩御飯の後は散歩、お風呂、メールのチェックと返信、それからネットサーフィン、ニュースチェック、たまにはティックトック（TikTok、中国のショートムービー共有サイト）。寝るのはだいたい1時ごろ。夜眠れない時もあり、眠れなければまたネットサーフィンします。

51

Lisa LaFlamme : 今もよくバンクーバーにいる娘さんに電話な
さいますか。

任正非 : 電話はしますが、そう頻繁ではなく、毎日のように掛けて
いるわけではありません。

52

Lisa LaFlamme : 娘さんとの電話を楽しみにしていますか。彼
女の現状を知りたいですか。

任正非 : いいえ、普通の挨拶程度です。奇跡なんかあるはずが
ないことはわかっていますから。

53

Lisa LaFlamme : 孟晩舟さんのお子さんたちは母親の元にい
ません。孟晩舟さんが拘束されている間、任CEOはお孫さんたち
と時々会っていますか。

任正非 : 子供たちは今学校に通い、父方の祖父母が世話をし
ています。学校が休みに入ると、彼らはバンクーバーへお母さんと会い
に行きます。孫たちとたまに会いますが、回数はそう多くありません。

54

Lisa LaFlamme : バンクーバーを始めカナダに行ったことはあり
ますか。

任正非：あります。カナダは非常に美しい国、バンクーバーも素敵な街だと思います。特に、バンフからカムループスまでの電車の車窓から見る積雪に覆われた山の景色がとても素晴らしいです。私は一日電車に乗っただけで、翌日飛行機でバンクーバーに移動しました。

55 Lisa LaFlamme：あそこは確かに美しいところです。ただ、今後カナダへ行く時、逮捕されることを心配しませんか。

任正非：今回の教訓から、カナダ側は既に学んでいるはずです。私を逮捕して、また大事件を起こすような馬鹿なことはしないと思います。

56 Lisa LaFlamme：お嬢様もバンクーバーで今回のインタビューを見ることができると思います。番組を通じて伝えたいお話はありますか？

任正非：彼女は現在勉強に励んでいます。毎日eラーニングで何科目を学べば、時間を無駄なく過ごせます。安心して受講し、裁判所の手続きを待てばいいです。来たせば安んずという言葉のように、腰を据えて対処しましょう。

57 Lisa LaFlamme：将来を予測する能力があれば、孟晩舟さんはいつ深センに戻れると思いますか。

任正非：私は予測できません。それより彼女にもちゃんと体を鍛えてほしいです。いつも家に引きこもるのではなく、外でジョギングとかして、体を鍛えることは一番重要だと思います。

Lisa LaFlamme：今日はお時間をいただいて本当にありがとうございました。任CEOとの会話がとても楽しかったです。



任正非

米ロサンゼルス・タイムズ インタビュー

2019年3月14日、中国深セン

『ロサンゼルス・タイムズ』編集長ノーマン・パールスティーン（Norman Pearlstine）：今日は、お忙しい中、インタビューに応じていただき、本当にありがとうございます。ここ2か月で、お会いになった記者の数は、おそらく数十年の間に取材を受けた記者の総数よりも多いのではないのでしょうか。今日は、BBCなど他の外国人記者にお話しされた内容と重複しないように、別の質問をしようと考えています。具体的には、将来に関わる問題、ファーウェイが1987年の設立から今日までどのように成長を遂げて来たのか、業界全体の将来の可能性などについてお聞きしたいと思います。

任正非：わかりました。一つ一つ質問にお答えしましょう。時間がたっぷりありますので、あなたが知りたいと思っていることについて、ゆっくりとお話しましょう。午前中だけでは時間が足りないのであれば、午後にも時間を作って、お付き合いします。

（Norman Pearlstine）：ありがとうございます。そのお気持ちを無駄にしないよう、私も最大限努力いたします。

任正非：厳しい質問でも構いません、すべて正直にお答えします。誰もが知りたがっている鋭い質問をしてください、そうしなければ相互理解も深まりません。

01

編集長：最初の質問は最近の出来事からです。ファーウェイはテキサス州連邦裁判所にアメリカ政府に対する訴訟を起こすことを決定しました。CEOは、以前、事件については、メディアで議論

るのではなく、裁判に任せたいとおっしゃっていましたが、ファーウェイの訴訟の背後にある動機を知りたいと思っています。裁判で勝てる見込みは薄いという人もいます。この訴訟を提起したのは、世論の支持を取り付けるためなののでしょうか、それともこの訴訟によってファーウェイとアメリカ政府との理解をさらに深めることを期待しているのでしょうか。アメリカ政府は一貫してファーウェイに対する批判的な態度をとっていますが。

任正非：アメリカは十数年にわたってファーウェイを排除してきましたが、些細なことでも躍起になって問題にしようと、政府部門がこぞって裏で動いているのです。できるだけ目をつぶるようにしていますが、我慢や沈黙は弱さの表れではありません。以前にもアメリカでさまざまな訴訟を経験しましたが、アメリカ政府との訴訟ではなく、アメリカ企業との訴訟でした。

アメリカ政府は司法手続きを経ずに、ファーウェイを排除する法案を通しました。8月に法案が正式に発効すれば、ファーウェイが制約を受けることになります。ここで訴訟に踏み切る以外、方法がなかったのです。私たちの訴訟には十分な法的根拠があり、熟考した上での決定でした。この訴訟に勝てば、アメリカの司法体系の偉大さが証明されるでしょうし、また全世界の人々もアメリカの公明正大さと偉大さに心から感服することでしょう。仮に私たちが負けたとしても、アメリカ政府が弁論手続きに提出した証拠が、当社に何ら問題がないことを証明してくれるでしょう。アメリカは法案を修正できないかも知れませんが、今後、ファーウェイに問題があるとは言えなくなり、この事案は決着するはずです。

02

編集長：今後の予測についてですが、例えば一年後、または五年後に、ファーウェイはアメリカでビジネスを展開していると思いますか。ファーウェイにとってアメリカでのビジネスは重要でしょうか。ファーウェイがアメリカでビジネス展開をしていなくとも、今年の直近2か月の売り上げは昨年同期と同等で、非常に良好だと思います。ファーウェイが本当にブラックリストに登録されてしまったとしたら、アメリカ以外の他国の市場にも影響があると思いますか。

任正非：必ずしもアメリカ市場に参入する必要は感じていませんが、真実を明らかにする必要はあると考えています。アメリカは強大な国ですし、多くの国がアメリカの言うことを聞きます。私たちが真実を明らかにしなければ、将来的にも「真実を捻じ曲げる」事態が出現するかも知れません。

03

編集長：ファーウェイはもっと以前にこれら事実の真相を公の場で説明すべきだったと思いませんか。今回のアメリカ新政府が発足した後、アメリカの一部の政策や行動が以前とは異なってしまう可能性があります。7～8年前よりも、声を上げる差し迫った必要性があると判断されたのでしょうか。

任正非：当社は忍耐強い会社です。アメリカのみならず、中国でもそれは同じで、自社のアイデンティティを証明することは簡単なことではありません。中国は現在も社会主義国ですが、ファーウェイの組織形態は資本主義です。中国では現在も人口の2/3を貧困層が占めており、大多数の当社従業員の収入が高い水準にあるため、

当社が中国で誇らしげに自社のことを言ったら、決して良い結果は得られません。そのため、私たちが顧客に満足してもらえるよう誠心誠意仕事に励むことで、顧客は当社の物を買ってくれるのです。楽をして高い給料が欲しいという従業員は当社に必要ありません。

当社が海外への進出を決めた時、海外の皆さんは当社が中国という国の代表、つまり共産主義の企業だと色眼鏡で見ているため、叩いてしまいます。中国に帰れば、資本主義だと言われ、バッシングを受けてしまいます。このような状況を生き抜くためには、過度のPRは禁物で、耐えるべきことには耐え、我慢の限界に達したときに、ようやく声を上げるのです。そして、アメリカの『2019国防権限法』が私たちに声を上げさせたのです。

「どうしてもっと早くに声をあげなかったのか？」「どうして今なのか？」という質問に対しては、「我慢の限界に達した、声を上げるしかなかった」というのが答えです。

04 編集長：アメリカには、「人は時に優しさを弱さと勘違いする」という言葉があります。私は1970年代にカリフォルニアで仕事をしていた時からずっとファーウェイに興味を持っていました。当時はIntelのようなハイテク企業が成長し始めた頃でした。ランド研究所の2005年レポートや、2012年アメリカ議会委員会のファーウェイに関するレポートを読みましたが、議会委員会のレポートにはランド研究所のレポートの一部内容が引用されているようで、2018年にアメリカ政府が発表したファーウェイに対するいくつか

の見解については、基本的に現在のレポートの一部内容が14年以前に読んだ内容とほぼ同じものとなっています。アメリカはファーウェイが中国政府とつながっていると認識しています。

しかし、ファーウェイと長年一緒にビジネスをして来た人たちとの会話や、ファーウェイ創業の経緯からは、当時、中国政府はファーウェイとそれほど仲がよくなかった、ファーウェイが中国政府が多くの株式を保有するZTEも含め、中国国有企業との競争にさらされていたことがうかがえます。しかし今では状況が一変し、中国政府はもろ手を挙げて、ファーウェイをリーディングカンパニーと公言し、カナダ、アメリカを批判しています。中国政府のそのような態度は、ファーウェイが現在の苦境を乗り切る上でプラスよりもマイナスの影響のほうが多いようにも思うのですが、どう思われますか？

ファーウェイは資本主義的な企業ということですが、鄧小平が国家主席になった当初、当時の企業に今日のファーウェイと同じような企業運営を行うことを推奨していました。

任正非：「沈黙することは弱さではなく、忍耐は愚鈍ではない」。私たちは今回法的手段でみなさんの疑問をすべて明らかにしたいと思っています。もし中国政府とアメリカ政府の協議でファーウェイの問題も合意されるような結果になれば、多くの懸案問題が残されてしまうでしょう。2年後に新たな議員が選出されれば、これまでの経緯を覆し、ほじくり返そうとするでしょう。そうなれば、訴訟は無限に続きます。ですから、私たちはここまでの経緯を完全に明らかにし、アメリカの法廷が誰も覆せない結論を出すことを強く願っています。

今後20か30年で当社が順調に成長するためには、アメリカとともに法律によってすべての経緯と問題を明らかにしておく必要があるのです。中国政府が自国の国民の権利の保護に基づき、相応の行動をとることは適切だと思います。アメリカ政府のこのような「見せしめ行動」に対し、中国政府が声を上げましたが、私たちも中国政府のこの行為が国際世論に悪影響を及ぼす可能性があることを充分に理解しています。しかしながら、カナダであれアメリカであれ、私たちは一貫して法的手段により対応しています。カナダとアメリカの法律が公正であることを信じています。すべての証拠を法廷に提出し、メディアに公開すれば、事実を明らかにできると考えています。中国政府は政府としての行動をとり、私たちは法律的手段で対応するという道を選んでおり、両者が干渉しあうことはありません。去年、当社は中国政府に905億人民元を納税しています。もし法に基づき納税する優良企業が不当な扱いを受けているにも関わらず、中国政府が何ら見解を表明せず、措置も講じなければ、アメリカはさらに多くの企業を不当に扱うことができ、中国企業が根絶やしにされてしまう可能性すらあります。アメリカは過去にアルストムや東芝を排除の対象としたこともあったのではないのでしょうか。こういうところではアメリカ政府の評判は芳しいものではなく、中国政府が声を上げるのは当然のことだと思います。

05

編集長：今、例に挙げた2つの事案については、恥ずかしながら、あまり知識を持ち合わせていません。しかし、私の記憶では、ここ数十年、アメリカ政府が一つの外資企業を、ここまで執拗に攻

撃したことは無かったと思います。特に通信産業は国の利益と企業利益が衝突する場合があるということは私にもわかります。現在、アメリカのとっている行動の本当の意図は、ファーウェイにダメージを与えることだと思いますか？それとも中国にダメージを与えることでしょうか。

任正非：最大の影響は当社の販売拡大、知名度向上を図らずも支援したことだと思います。当社は、社会的な影響が非常に小さな、一介の民間企業にすぎません。アメリカが全世界に向けて「ファーウェイ」「ファーウェイ」「ファーウェイ」とがなり立てたため、多くの企業がウェブサイトでファーウェイを検索しています。結果的に当社の売上が増えました。

編集長：逆境が良い結果を生んだということですか。

任正非：今私がお話したのは外部的なメリットです。超大国アメリカが全世界にPRしてくれた形となりました。続けて内部的なメリットをお話しましょう。

編集長：それは興味深いですね。メリットがあるのなら、なぜ訴訟を提起する必要があったのですか。

任正非：「要塞は内部から簡単に破壊でき、外部から簡単に強化できる」と言う名言があります。説明しましょうか。30年にわたる努力の結果、ファーウェイの大多数の従業員は裕福になり、困難を乗り越え奮闘するという精神は失われていきました。経済的に余裕のある従業員は、アフリカへは行きたがらないし、エベレストへの基地局

の設置にも行きたがりません。またエイズやエボラが蔓延する地域に行って頑張るとも思わないでしょう。ファーウェイという組織は求心力を失いつつあったのです。

編集長：規模が徐々に大きくなっていったからでしょうか。

任正非：違います、お金です。本社の高級幹部や高給取りの従業員がどんどん増えていきました。当社の業務は既にプロセス化されており、組織の中にそんなに多くの高級幹部は必要ありませんでした。当社は長年にわたり合理化を叫んでいましたが、まったく機能していませんでした。ファーウェイは西側諸国の企業と同様、30年の繁栄を経て衰退へと向かっていたのです。

ところが、アメリカのこの大きな圧力を受け、当社の全従業員が、組織を改革せず、合理化を進めなければ、将来はないという危機感を強く覚えました。アメリカの圧力が、社内の団結を後押しし、奮闘精神を取戻してくれたことで、当社は溢れかえった幹部の削減を実現することができるのです。一部の「将軍」には「連隊長」ではなく前線に出て「一兵卒」からやってもらいます。長年一生懸命頑張つてようやく「連隊長」になった現地の者の「椅子」を本社の人間は簡単に奪ってはなりません。

例えば、私たち2人が今からもう一度小学校、中学校、高校に通うことになったらどうなりますか。あなたなら、10分で小学一年生のカリキュラムを完了し、20分で二年生を終え、30分で三年生を修了するでしょう。小学校を卒業するまでに1日もかかりません。さらに2日で中学校を、3日で大学を卒業し、1か月で博士号を取

得するでしょう。つまり、高給幹部を末端へと再配属させるのです。実力がある彼らは、任命によって「連隊長」の「椅子」を奪うのではなく、実力でチャンスを掴めます。こうすることでみんなが幸せになれるのです。

当社がこの改革を推進するには、3～5年の時間が必要でしょうが、組織の管理コストを数十億米ドル削減することができ、5年後の売上は2600-3000億米ドルに達していることでしょう。アメリカ政府がこの改革の触媒となってくれました。ポンペオ氏とペンス氏に会うことがあれば、私の代わりに心からの感謝をお伝えください。両氏が中国を訪問され、北京で私との面会を希望されるならば、喜んでお会いし、花束をお贈りしようと思います。

編集長：わかりました、お約束しましょう。

任正非：卵は内的な作用によって孵化し、ひよこになることができます。しかし、今の私たちは卵ではありません、殻は卵ほど弱々しくありません。外的な作用も受けたことで、鋼鉄の強度は増し、合金となったと言えるでしょう。当社の1-2月の売上は前年同期比35.8%の成長となりました。

では、なぜ私たちがアメリカ政府に対して訴訟を提起する必要があるのか。それは、アメリカ政府が証拠を提示し、全世界の国々に当社の本当の姿を明らかにしてほしいからです。

当社が弱体化していくところに、このような「外圧」受けると、それを逆手に当社の改革を進めることができると、非常に興奮しています。

06

編集長：苦境は人をさらに強くすると言いますが、あなたの進むとする道には高いリスクがあり、潰されないようにしなければなりません。ファーウェイは大きな成功を手に入れましたが、組織が弛緩し、一部の従業員が怠情になったために、引き締める必要があるということとはよくわかりました。しかし、あなたの言葉を聞いていると、文化大革命へ逆戻りしたように感じてしまいます。4人組を排除して、再教育を受けさせるなどありましたね。もちろん私の理解が間違っている可能性もありますので、もう一度、整理していただけますか？

任正非：傷だらけにならなければ強くなれない、古来より英雄には試練がつきまとう、と言います。これは文化大革命などではありません。どんな企業でも向上心のない従業員は切り捨てられます。当社と他の企業との違いは、一定の条件を満たした従業員は当社の株を保有でき、一定の生活が保障されるという点です。

組織を合理化し、従業員を削減すること、従業員を主戦場へ異動させることについては、従業員からも歓迎されていますし、米兵を82師団と101師団に異動させることと同じようなものです。たとえば、去年、当社はソフトウェア部門を閉鎖しました。この部門には1万人が在籍しており、100億米ドル近くの研究開発費が費やされていましたが、ヒット商品が開発できなかったために、この部門の整理を決定しました。当時、私たちは従業員が不満を抱くのではないかと憂慮し、従業員の給与を増額することを考えていましたが、結果的に私たちがまだ何もしていないうちに、従業員たちは自発的に、端末、クラウドといった主戦場のチームへ行きました。その年の年末が

急激な成長を遂げたのも彼らの努力があったからです。彼らは時代遅れとなった部門を離れ、先端の部門に異動し、成長のチャンスものにしました。もちろん、彼らには様々な試練が待っていました。今年3月に彼らを表彰することになっています。1～2万人のチームが不平不満をこぼさずに自分たちの力で再出発できたからです。彼らは3000人を選出しレッドカーペットを歩きたいと提案しました。とくに反対はしませんが、レッドカーペットの長さは心配ですね。

編集長：私たちの業界にも同じような問題があります。かつては多くの人々が新聞を読んで育って来ました。新聞を読むことが当時の学習手段だったからです。しかし、今ではMate Xなど小さなスマホを通じて学習し、また情報を発信しなければなりません。同じシステムの下で成長してきた人に対して、再教育を施すことは極めて難しいと思いますが、あなたはそれに成功しました。賞賛に値する偉業です。

07 編集長：ファークウェイやあなた自身の今日の状況と、1987年に小さなアパートで数人の仲間たちとファークウェイを起業した時の状況は、いったい何が違うと思いますか。ここ数日、私たちはキャンパスを見て回りましたが、多くの素晴らしい建築や、多くの従業員が最新の技術を駆使している光景を目の当たりにしてきました。あなたの経歴と人生を振り返ってみてください。ファークウェイ創業時のあなたは失業中の元軍人でした。ファークウェイは香港メーカーの小型交換機を扱う代理店として創業されましたが、あ

なた自身は建築を学んでいて、その分野の技術に通じていたわけではありません。起業時すでに40歳を過ぎていたのに、なぜこんなにも大きな転身を図ったのですか。困難を極めたのではないのでしょうか。アメリカの実業界ではケーブルテレビ会社コムキャスト（Comcast）の創業者であるラルフ・J・ロバーツ（Ralph J. Roberts）くらいしか思い浮かびません。当初はペット用のリードを製造していましたが、徐々に現在の企業へと変身を遂げました。現在の地位を獲得するまでの経緯を教えてください。

任正非：私は中国が大規模な軍縮を敢行した時に社会に放り出されました。当時の中国は転換期にあり、計画経済から市場経済への過渡期だったのです。

中国が今日までやってこれたのは、容易なことではありません。北朝鮮のような国が、将来的にアメリカと同じ制度に向かうと考えてみてください。その困難の度合いが想像できるでしょう。そのような社会に放り出された私たちは、現実的には時代に置き去りにされていたと言っても過言ではありません。かつての低賃金固定給時代は終焉を迎え、市場経済の何たるかも私たちは知らなかったのですから。実際、当時の私はスーパーマーケットが何なのかも知りませんでした。私にはアメリカやカナダに留学した友達が数多くいて、帰国後、スーパーマーケットの素晴らしさをほめていましたが、私にはスーパーマーケットがどんなものなのか想像すらできませんでした。その後、深センにスーパーマーケットができたことで、私もスーパーマーケットを知りましたが、妻の甥が深センに遊びに来た時、スーパーに

並んでいる商品を、お金を払わずに好きなだけ持ち出せると思ったというようなこともあります。

30数年前の中国は市場経済に対する理解が非常に浅く、今の話に何の誇張もありません。ですが、すでに市場経済の大海原に放り出されていた私たちは、生き残る術はあるのか？と考えざるを得ませんでした。妻や子供も養わなければなりません。そのような状況だったため、創業当時には筆舌に尽くしがたい苦労を経験しました。子供は蛋白質を食べないと大きくなれないので、蛋白質を食べさせる必要があり、市場では鮮度の落ちた魚やエビがとても安く売られていたため、家族は夜に食材を買いに行ったものです。その頃、鶏肉を食べる時には鶏肉を食べた後、骨を使ってもう一度スープを作ったものです。30年前の中国人はそんな生活が当たり前だったのです。晩舟もこのように育ったのです。

私たちが今日まで至ったのは、中国の開放改革の力が非常に大きかったからと言えるでしょう。西側諸国から見れば、中国の改革はまだ不十分だと思います。3、40年前ならば、こんなふうにあなたと一緒に座って話をするなどとは論外で、握手しただけでも逮捕されていたかも知れません。今ではここであなたとアメリカの問題のみならず、私たちの問題についても長時間にわたって話をしています。中国は政治制度の改革についても極めて大きな努力を払っています。国民の文化教育水準が世界の先進国より立ち遅れているため、その進展は緩やかですが、それは私たちも理解しています。当社は忍耐強いので、法律にないことは行わず、法律ができてから改めて行うことにしています。

08

編集長：さきほどは鶏肉、骨とスープの話がありました。ファークウェイの創業当時、あなたが自らスープを作って従業員に食べさせたという話も聞いたことがあるのですが、それも本当の話なのですか。

任正非：それは少し脚色されていますね。従業員が旅行に出るときに何か料理を作ってほしいと頼まれたのです。私は煮込み料理の腕には自信があるので、従業員の旅行に持たせるために料理をしました。これは事実ですが、スープを作ったというのは事実ではありません。

それから、トルクメニスタンに出張に行った時、トルクメニスタンの現地事務所があまりに小規模なために、この国に滞在した1日半の間中、手持ち無沙汰になると市場をぶらぶらしては豚の頭を買って来て、豚の頭を使った料理をみんなにふるまったことがあります。買って来たのは老いたメス豚の頭で、6時間煮込みました。出来上がりを待ちながら、従業員とあれこれおしゃべりを楽しんでいました。週末には私が家で料理をするので、妻はよく私がお手伝いさんに食べさせるために料理をしていると言っています。

09

編集長：今、トルクメニスタンに行ったという話が出ましたが、これまでにアメリカにも何度も来られていると思います。アメリカで見聞きしたことから何か影響を受けましたか。マネジメントの理念や他に刺激を受けた部分を含めてお答えください。

任正非：若い頃から私は親米ですし、今も親米です。文化大革命の最中であるにも関わらず、中国人民解放軍総参謀部はウェス

トポイント陸軍士官学校の視察を計画していました。解放軍新聞には視察団の多くの報道が残っていますが、報道は驚くほど正確で、後に私が見学したウェストポイント陸軍士官学校そのものでした。当社はアメリカの軍隊に学ぶ姿勢を貫いてきました。当社は「以考促訓」（評価を行うことによって訓練を促す方式）を実践していますが、これはアメリカの軍隊から取り入れました。

私たちはアメリカに真摯に学び、過去2、30年の間にアメリカの2、30のコンサルティング会社を招請し、アメリカ企業の管理について教えるを請い、100億を超えるコンサルティング費用を支払いました。当社の監査法人はKPMGで、これはKPMG監査法人の財務報告書です。

編集長：最新版ですか？

任正非：前年度のものです。最新版は3月29日に発行の予定で、発行されたらお送りしましょう。

10 編集長：アメリカの問題について多くの時間を割いていただきましたが、次はカナダの問題について簡単にお話しできればと思います。私の妻はカナダ人なので、数年前にバンクーバーでマンションを購入しました。ご息女（孟晚舟氏）の件も含め、カナダとアメリカでの状況を把握するため、3月22日に私はカナダのバンクーバーに行き、可能であればファーウェイの弁護士と話をしたいと思っています。私にとってご息女の件は極めて理解しがたい疑惑な

のです。貿易摩擦、制裁、罰金などはいずれも理解できるのですが、現在のこのような状況、このようなタイプの事件に遭遇するのは初めてです。おそらくカナダの人たちも困惑しているはずで、状況を理解するためのチャンスをいただきたいと思います。

任正非：個人的にはカナダと中国の両国が被害者だと思っています。「鷸蚌（いつぼう）の争い、漁夫の利」です。アメリカは米中会談で多くの利益を得ましたが、カナダは少なからず損失を被ったと思います。孟晩舟自身に犯罪記録はなく、カナダでも罪を犯していないと思っていますし、カナダのやり方はあまり利口なやり方ではないと思います。孟晩舟は多くの国を通過して来ましたが、それらの国はなぜ彼女を逮捕しなかったのでしょうか？この事件はすでに司法の手に移りましたし、法律に則って解決するべきです。

編集長：あなたの見解に敬意を表します。私に他意はなく、弁護士に話を聞いて事実をはっきりさせたいだけです。

任正非：カナダで弁護士に会うことはできるでしょう。

編集長：かつて私は弁護士になろうと思ったこともあるのですが、カナダの法律には詳しくはありませんので。



編集長：深センについてお聞かせください。深センはあなたが転職後に移り住んだ都市で、深センの発展スピードはファーウェイの成長スピードにほとんど肩を並べていますが、深センのような新興都市は、ファーウェイやあなたにとって、どのくらい重要なのでしょうか。

任正非：深センは移民都市で、当時は志のある若者が改革開放の拠点である深センを目指していました。あたかもメイフラワー号がアメリカを目指したようにです。清教徒は船上で契約を作成しましたが、当時の深センに立法権はありませんでした。深センの最初の改革は国のいくつかの制度の枠組みを越えたものでした。深センの最も初期の改革はダンプカーで、ダンプカー1杯分の土砂に米ドル1/5セントに相当する人民元2分のボーナスが支払われ、効率が大幅にアップしました。このことは中国全土で大きな騒動を巻き起こし、人々は資本主義の産物を排除しろと声高に叫んだのです。深センは旧体制から脱却する過程で成長を遂げましたが、それには大きな苦痛が伴いました。当時、功績のある多くの幹部たちは間違いを犯しましたが、彼らは歴史に刻まれました。歴史が動く時、代償はつきものなのです。

12

『ロサンゼルスタイムズ』東南アジア担当記者デイヴィッド・ピアソン（David Pierson）：多くのアメリカ人は、ファーウェイと中国政府、中国共産党の関係、ひいてはファーウェイの業務運営における中国政府、共産党の役割を誤解し、理解していません。ファーウェイと中国政府、共産党の関係を明らかにしてください。企業内に共産党委員会を設立することは一般的な行為なのでしょうか。ファーウェイはどの政府組織の要求や規定を遵守しなければならないのでしょうか。また海外事業が要件を満たしていることを確認するために定期的な意思疎通が必要なのでしょうか。

任正非：中国の法律では企業内に共産党の組織を設立することが求められています。当社は、モトローラ、IBM、コカコーラなどの中国法人よりも後に共産党委員会を設置しましたが、共産党の組織は従業員が一生懸命働くことを奨励しているため、多くの外資系企業に歓迎されているのが実情です。当社の共産党委員会は経営戦略の決定に関与していません。共産党委員会の最も重要な任務は従業員の倫理と資質を管理することです。また共産党委員は外部から派遣されて来る幹部ではなく、民主的な選挙で選ばれます。

当社と中国政府の関係は、まず、中国の法律を遵守すること。第二に、税金を納めること。第三に、長年にわたって中国政府は一部の基礎研究のために投資をしており、当社にも補助金が支給されていることです。EUからも同じように当社に補助金が支給されており、その総額は売上収入の0.2%以下です。これら研究開発費用は、すべての企業が受給（外資企業を含め）し、技術研究ではなく基礎研究を行っています。これら基礎研究は全世界に公開されています。これ以外に、中国政府とファーウェイの間に全く関係はありません。

13 記者：記者として、アメリカを優先させるか、記者としての職業を優先させるか、という命題があります。あなたは、中国を優先させるのでしょうか。それとも会社を優先させますか。

任正非：第一に、ファーウェイはEUに対して、スパイ行為に関与しない契約をEUと交わすことが可能であるとの意思表示をしていま

す。一企業がスパイ行為に関与しない契約を交わすだけでは信用できないとみなさんが感じているのであれば、中国政府に対し、私たちのスパイ行為に関与しない契約の締結に立ち会うよう要請することも可能です。外国政府が対等の高級官僚を派遣し、中国政府と中国企業がスパイ活動に関与せず、バックドアを設置しない契約を締結する意向があるのならば、中国政府もこの契約を締結することができるかもしれません。

中国政府は、ファーウェイと世界の国々がバックドアを設置したかどうかの問題に巻き込まれていることを知っており、中国指導部の楊潔篪は、ミュンヘンでのセキュリティ会議で中国企業がバックドアを設置することを絶対に許可しないこと、国連法規を絶対的に遵守すること、世界各国の法律を遵守することをすでに表明しています。

私たちはEUとスパイ活動に関与しない契約を締結する準備を進めています。アメリカ企業はこの契約の締結を拒否しているため、膠着状態です。ですから、中国とEUの調印さえ行われれば、いずれかの国と中国政府が調印さえすれば、全世界に対して説得力を持ち、当社とアメリカの協力における相互理解を深めることになるでしょう。

14

記者：現在、ファーウェイはアメリカ政府に対して訴訟を提起する戦略を選択しました。それならば、Facebookが中国に進出するために中国政府を訴えたり、アメリカの自動車企業が一部の合併企業から中国政府を撤退させるために訴えたり、他の技術系企業がその権益を守ることに賛同するのでしょうか。

任正非：第一に、私はアメリカの製造企業がまず中国で100%外国資本で運営する権利を勝ち取ることに賛同します。アメリカ企業もやってみれば承認されるかもしれません。中国地方政府が自らの利益のために合併企業の設立を希望するのであれば、中央政府に対して「合併ではなく100%外国資本にしたい」と申し立てればよいのです。当社も国外では合併企業にしたいはありません。合併企業の管理は非常に煩雑で、時間がかかります。アメリカ企業はまず100%外国資本化の申請から始めてはどうでしょうか？ 中国政府に合併ではなく、100%外国資本でなければならないと申し立てるのです。こうすれば技術移転の問題もなくなるでしょう。

第二に、アメリカのインターネット企業が中国に進出したければ、まず政治的色のない（アマゾンのような）企業を選んで中国政府と交渉させ、先にそれらの企業を進出させるのはどうでしょう。何事にも順序がありますから、そういった企業を先に進出させれば良いのです。私は誰もが平等な権利を享受すべきであると考えています。

編集長：合併企業とは何か？と問われれば、「同床異夢」ではないかと答えます。

任正非：同意します。やりたいことができないのが合併です。やりたいことを台無しにしたいなら合併が良いでしょう。あなたの持ち分が99%、私の持ち分が1%で、あなたとの合併企業を心から立ち上げたいと思いますよ。私にクレジットカードを渡すだけで良いのです。私はどこに行ってもそのクレジットカードを目いっぱい使い、あなたの持ち

分の99%を使い果たした後で、用済みのクレジットカードをお返しすれば良いのですから。

15 編集長：インテルCEOのアンドルー・グローブ（Andrew Grove）は『パラノイアだけが生き残る』という本を書いています
が、あなたの言葉を聞いて、アンドルー・グローブを思い出しました。

任正非：彼の言葉に賛同します。私も彼のファンですし、パラノイアでもあります。

16 編集長：あなたは私の知る限り最高のポストについていると思います。
それは拒否権があるからです。この拒否権を後継者にも引き継ぐつもりですか？それともこの拒否権は創業者のみに与えられた権限なのでしょうか。

任正非：拒否権については、以前から一定期間が経過すれば、終了する準備を整えていました。あと1、2年すれば拒否権を廃止するつもりでした。しかし、ブレグジット（イギリスの欧州連合離脱）の影響で、民主的なプロセスで当社の命運を完全に決定させてはいけなさと認識するに至り、拒否権を存続させることにしたのです。当社は規約に「拒否権は継承が可能である」ことを採択し、拒否権は創業者一族に継承するのではなく、民主的な選挙で選ばれた7人で構成されるエリート委員会に継承することになっています。この委

員会のメンバー全員で拒否権の行使を決定します。7人の精鋭の中に、創業者一族が入っていない可能性もあります。

17 **編集長：**これからお話することは個人的な感想ですので、記録しないでください。

任正非：記録してもしなくてもかまいません。

編集長：先ほど初心に帰るという話をされていたのと同じく、企業内でのあなたのポジションについても考え続ける必要があると思います。創業当初は小さな会社がどうやって一步一步成長を遂げてきたのか。私が毎年各地を飛び回り、報道し、常に自分を鼓舞するのも、初心を忘れないためです。若い記者、ジャーナリストがどれほど過酷であるかを常に忘れないようにしています。

任正非：私たちは二人とも若いではありませんか。一緒にグーグルの「若返りの薬」の完成を待っているのです。若返って18歳になったら、祝賀会を開きましょう。

編集長：楽しみです。

18 **編集長：**お互いにサポートし合えるよう、お嬢さんと話し合える時間が多くとれると良いですね。

任正非：私と晚舟はしょっちゅう話をしています。カナダでは母親が晚舟に付き添っています。

19

編集長：今日見学した建築を含め、ファーウェイキャンパスの建築スタイルについてお尋ねします。昨日はミニ列車に乗って「チェコスロバキア」から「フランス」、「ドイツ」まで行きましたが、様々な珍しい建築物を考案する時には、どのように発想するのでしょうか。

任正非：これは入札の結果によるものです。松山湖キャンパスは日本の建築会社の岡本設計士が設計しました。審査者たちは一目で気に入りました。岡本設計士には面白い逸話がありましてね、彼はアメリカで学士号、修士号、博士号を取得していますが、英語が話せないのです。まさしく天才です！

編集長：私も日本で3年仕事をしましたが、日本語を話せません。香港にも3年いましたが、広東語も話せません。ですが私は天才でもありません。

任正非：いやいや、天才ですよ！岡本設計士は建築界の天才ですし、あなたはマスメディア界の天才です。

20

編集長：以前に晚舟氏はバックグラウンドが財務管理だから後継者にはなり得ないとおっしゃっていましたが、ファーウェイの規模がこれだけ大きくなった今では、技術畑の人材が会社を牽引していく必要があるという意味でしょうか。

任正非：そのとおりです。



任正非

『ドイツ経済新聞』・『経済週刊』インタビュー

2019年4月11日、中国深セン

任正非：本日は皆さんにお会いできて嬉しいです。ご自由に質問してください。正直にお答えします。私には思ったことをそのままストレートに口にする癖があります。そのため言い間違いもありますのでご了承ください。

01

『経済週刊』編集長Beat Balzil：任さんは企業が成功する管理には三つのリーダーシップ原則があるとおっしゃいました。それは謙虚、情熱、向上心ですが、この三つの原則で最も重要なのは何でしょうか。

任正非：それは私が言ったものではありません。ネット上で間違えて私の言葉として伝わったのです。企業の成功で最も重要なのは目標だと思います、つまりお客様に価値を創造する目標です。世界中には謙虚な人が多いし、努力して勉強する人も多数いますが、必ずしも「富」を生み出すとは限りません。「富」はお客様のポケットに入っているからです。もし強制的に持ってきたらそれは強盗罪になります。こっそり盗んできても犯罪で泥棒です。お客様が喜んで「富」をくれるのは、お客様に価値を提供する場合のみで、等価交換ですね。

02

編集長：トランプはファーウェイの“敵”ですが、最近任さんは彼の経済政策を指してトランプを偉大な大統領と称えています。これはリーダーシップのどの原則にあたりますか。

任正非：現在企業の負担が重いです、その負担を減らしてあげ

ないと企業の活力が損なわれます。ドイツではインダストリー4.0を推進していますが、それは単純な技術の問題ではなく、高い給料や福祉厚生負担を緩和して、ストライキを減少させることにも役立ちます。ドイツで全面的に人工知能が展開され、一人が十人分の仕事をできるとすれば、8000万ほどの人口を持つドイツは8億もの人口を持つ産業大国になります。これを見ると世界への貢献は非常に大きいです。トランプが米国という民主主義国でこんなに短期間で税率を下げることは非常に素晴らしいことです。彼の目的は外資を引きつけることでしょう。しかしこの国を脅かしたり、あの企業を脅かしたりすると、みんな怖くて米国で投資しなくなります。その場合今回の減税政策の効果も半減するでしょう。

しかしメルケルは素晴らしい働きをしていると思います。インダストリー4.0を推進することで減税と同じ効果が得られています。ドイツが中国をビジネスパートナーとして見なせばより多くのビジネスチャンスが得られます。中国の新しい外商投資法によれば、外資系企業は単独投資ができるようになりました。つまりドイツ企業は中国で機械や自動車製造工場を単独資本で建設できます。これによって巨大な市場を獲得できるだけでなく、ある程度コスト削減することも可能になるでしょう。習近平主席と李克強総理がヨーロッパを訪問する時もこのメッセージ、つまり今後中国はさらに開放を拡大していくということを伝えました。

03

『経済新聞』編集長Sven Afhueppe：任さんはトランプを称賛していますが、現在彼はファーウェイにとって最大の「敵」ではな

いですか。ドイツを含む同盟国にファーウェイの技術を使わないように、少なくともファーウェイの技術にもっと厳しいセキュリティ検査をするように働きかけています。トランプが見せるリーダーシップは何だと思いますか。

任正非：私は会社の立場のみで世界を見たりしません。中国政府もトランプの税制改革が正しい政策だということに気づいてほしいです。中国も高い税率を下げるべきだと思います、それによって中国の企業もさらなる発展を目指せます。中国の高い税収は低い人件費を基礎に形成されています。しかし現在人件費も非常に高く、高い税収が今後も続くのであれば中国の発展を大きく妨げるでしょう。

04 **編集長：米国のファーウェイへの締め付けはファーウェイの売上に影響を与えていますか？**

任正非：いいえ、今年第1四半期の売上は前年同期比30.6%伸び、利益は35.4%伸びました。米国の一部の政治家のおかげです。彼らが世界中で我々を締め出すと言ったからです。「米国は世界中で誰も恐れないでしょう。誰も恐れないのになぜファーウェイという「ウサギ」のような存在を恐れているのでしょうか。この「ウサギ」が作った製品がよいからでしょう」とみんなが考えているようですね。一部の国は我々の製品にテストもせずそのまま購入しています。そのため米国の思惑が裏切られる結果となりました。

米国が5Gを問題にする以前から、私は5Gの未来について非常

に懸念していました。当時5Gの研究スピードが速すぎて、世界ではまだ5Gに関する商業的ニーズが出ていませんでしたが、我々の研究者は5Gに成功したという誇りからすぐ宣伝しはじめ、お客様のニーズを時期尚早なうちから引き出しました。一方米国は5Gを戦略武器としていたために一気に5G産業を活性化させました。我々の5Gは基地局から光伝送、マイクロ波伝送、アクセスネットワークに至るまで全部透明です。コアネットワークでエッジコンピューティングするまでデータパケットを開きません。つまり、5Gは「蛇口」のようなもので、光伝送は「水道管」ですね。4Gの「蛇口」は比較的サイズが小さくて、5Gの「蛇口」は大きくなっています、それだけです。米国はこの「蛇口」を「核兵器」のように見ていたために全世界が注目するようになり、みんなが5Gを口にするようになりました。5Gが広まったのは米国の「宣伝」のおかげです。

記者：米国がファーウェイに圧力をかける動機は政治的なものだと思いますか。

任正非：おそらくそうですね。米国はあらゆる産業で自身を超える国の存在を許せないからです。この産業がそれほど重要ではなくてもだめですね。そのため我々を排除しようとしています。しかし米国の締め出しは逆に5G産業発展の活性剤となりました。

05

編集長：ファーウェイは米中貿易戦争の最大の被害者になっていますか。

任正非：いいえ、我々は米国でほとんどビジネスをしていません。我々に唯一影響があるのは米国と友好的な西側諸国の市場です。ヨーロッパでは自分たちの情報が中国に渡るのも嫌ですし米国に渡るのも嫌ですね。メルケルがトランプと握手しなかった理由は彼女がヨーロッパの情報はヨーロッパに残すべきだと終始主張したからです。ドイツは米国の設備も使えば中国のも使い、ほかの国も設備も使って、それを基にセキュリティの「壁」を築き上げたい、この壁があれば自国の情報が守れると考えています。我々はドイツを支持します。

中央政治局委員、中央外務委員会主任の楊潔篪はミュンヘン安全保障会議で「中国政府は一貫して中国企業が国際ルールと所在国の法律を守るように求めています。中国のいずれの法律も企業にバックドアを仕掛けるとか、外国の情報を収集するように要請していません」と、李克強総理は全国人民代表大会後の記者会見で中国政府は企業に他国情報の傍受を要求しないと述べました。先月我々はドイツ内務省と会談を行い、ドイツ政府と「ネットワークノーバックドア・ノースパイ」合意書で署名することが可能だと申し上げました。中独政府間の「ノーバックドア協定」、「GDPRプライバシー保護協定」なども推進していきたいです。米国はファーウェイの設備を使っているヨーロッパ地域から情報を引き出すことが出来なくなります。

06

編集長：先の貿易戦争の話に戻りますが、もっと大きい背景から見ると現在新たな冷戦時期に入ったという人もいます。中国は急速な発展を通して現在超大国となって米国の世界一の地位を揺

るがしています。ファーウェイは自然に米国が中国を叩き、抑え込むための格好の標的となります。

任正非：まったく同感です。私も同じ懸念があります。欧米の一部の国ではどちらの陣営につくか、自分の立ち位置を表明したがるのですね。もし中国とロシアもそのようにすると、新しい冷戦時代を迎えることになるでしょう。

もし欧米諸国も冷戦時代に戻りたくないのであれば、まず開放して他国の発展を許容する必要があります。

米国の挑発で起きた今回の貿易戦争は世界を二極化させ、アンバランスへ向かわせる戦争です。この世界はすでに成熟しています。情報社会は世界のバランスに大きな役割を果たしています。我々も冷戦時代に戻るのを求めています、そのため中国がもっと開放することを望んでいますし、実際中国もそのようにしています。もしヨーロッパがもっと経済・貿易に力を入れて、1兆ユーロ以上まで貿易許容額を増加するように努力すれば、対立を減らせるだけでなく、その分もっと平和になるでしょう。その上にヨーロッパ諸国はもっと豊かになり内部の問題も解決できるようになるでしょう。世界全体が経済発展の軌道に戻ることこそ正しいことです。協業して平和的発展を目指すべきだと思います。

07

編集長：もし世界が新たな冷戦時代に入ると、世界経済にとって悪いことです。ファーウェイ、ダイムラー、シーメンスのような企業

も影響を受けます。新たな保護主義が台頭することを懸念していますか。

任正非：新たな保護主義は長く続かないと思います。（保護主義を）懸念するのは我々ではなく、多くの欧米大企業です。彼らは米国政府から「製品を中国に販売することを禁止する」という行政命令を下されるのが心配ですね。製品が13億もの消費者がいる市場に販売できなくなると、経営が悪化し、株価も下落して大きなショックを受けるでしょう。一部の小規模なベンチャー企業はハイテクの製品を製造していますが、もし米国がハイテク製品を中国に売ってはいけないと判断したら、これらの小規模のベンチャー企業はどうなるでしょう？中国かドイツに拠点を移すでしょう。もし製品が売れなかったら会社はつぶれます。米国が他国を制裁し、他国が衰えはじめる時、実は米国自身も衰えています。

08

編集長：現在見えるものは典型的な冷戦の兆しです。米国政府はファーウェイのネットワーク設備を使うと、ファーウェイは中国政府のために情報を盗み出すと訴えています。今まで米国のその主張に関する証拠や書類などを確認したことはありますか。

任正非：以前、我々がいくら自分たちの潔白を証明しても米国政府は信用してくれませんでした。現在、米国政府は事実と証拠を通してファーウェイに対する訴えを証明する必要があります。

編集長：アメリカの訴えは作り話ということですか。

任正非：それはもちろんです。

09

編集長：米国政府がファーウェイの排除に動いてから、世界中はファーウェイ製設備の信頼性をめぐって議論をはじめました。ファーウェイは今後どんな方法を通してその信頼を取り戻すのでしょうか。

任正非：信頼を取り戻す必要はありません。なぜならお客様（欧米のお客様を含む）の我々に対する信頼は二、三十年かかって積み重ねてきたものだからです。これは過去の実績で証明されています。権威のある何人かの言葉でこの事実が抹殺されるものではありません。考え方を変えると社会がこの問題に注目する時は、ファーウェイが社会になにをしてきたかが多くの人に広く知られる時でもあります。

ファーウェイは世界に九万件ほどの特許を貢献し、この九万件は比較的新しいものです。一部歴史のある会社は数十万件の特許があるかもしれませんが、新しいネットワークインフラへの貢献は我々ほど大きくないです。米国が認めようが認めまいが、米国の通信ネットワークは我々の特許を使わないと成り立ちません。

第二、我々は30億もの人口の通信問題の解決に関わっただけでなく、企業や金融など多くのネットワークの構築を支えてきました。我々の企業がなくなると世界の大問題となるでしょう。

第三、もし我々がどこかの国で悪意による事件を起こしたとすると、例えばバックドアを埋め込むなど、その場合170カ国のお客様はたちまち離れてしまいます。銀行から借りた債務は返済できなくなります。社員がいなくなっても私は会社に残らなければいけません。このような状況は死んだほうがマシだと思いますね。だからそのようなことをするわけがないです。

10 編集長：データの安全性についてですが、米国テクノロジー企業を信用していますか。たとえばGoogle、Amazon、Facebookなど。

任正非：誰をも警戒する情報ネットワークを構築するのでしたら、コストは非常に高くなって、我々の製品は売れなくなります。我々が阻止する対象は不正競争と悪意による攻撃者です。欧米諸国に悪意のある競争相手はいません、そのため欧米諸国の会社を警戒していません。米国政府や、ドイツ政府、中国政府などの各国政府も警戒していません。彼らが情報を見たとしても競争相手に見せるわけではないので、見られてもかまいません。

11 編集長：ファーウェイ技術への不信感ですが、一部文化的な理由もあると思います。例えばヨーロッパ人にとってデータ保護は社会全体がデジタル化する過程で最も核心的な問題です。しかし中国ではデータ保護についてヨーロッパほど重要視されていません。この面からヨーロッパの一般市民及び政治家が懸念することを理解できますでしょうか。

任正非：理解できます。我々ファーウェイは一貫してGDPR原則を守ります。しかし我々は設備のみ提供して、ネットワークは提供しません。ネットワークは通信事業者とインターネットサービスプロバイダーが管理するもので、彼らが責任を持って取り扱っています。我々のような「蛇口」を販売する会社をばかり責めるのは筋違いではないでしょうか。

12

先ほどファーウェイとドイツ間には非常に深い関係があるとおっしゃいましたね。メルケル首相がドイツのネットワーク建設にファーウェイを排除しないと公表しましたが、ファーウェイあるいは中国政府はこの件についてドイツ政府と交渉したことはありますか。

任正非：中国政府がどう考えるかは知りません。私に教えてくれたこともありません。

編集長：この件に関するドイツの対応にはご満足されたでしょうか？

任正非：本来はこうあるべきです。ネットワークセキュリティは市場の検証、技術的検証などを受けなければいけません。根拠もなく結論のみ下すのはいけません。ドイツは自国の統一されたセキュリティ基準を決めるようですね。我々もその基準に従います。もちろん、世界中の企業もバックドアを入れない、プライバシーを侵害しないGDPRルールを守らなければいけません。

編集長：ファーウェイ対策かもしれないと心配されましたか。

任正非：しませんでした。我々自身には問題がないから監視されてもかまいません。監視されればされるほど我々が正しいことが証明できるでしょう。監視されることを恐れている人は他にいますね、誰かは言いませんが、わかりますよね。

13

編集長：ドイツで新しい投資計画がありますか。

任正非：あります。ドイツにはファーウェイの多くの研究機関があるだけでなくヴァイルハイムで工場を建設して、そこで高性能製品の生

産を行っています。今後も最先端の製品の生産をヨーロッパに移転する予定です。例えば最近イギリスのケンブリッジで513エーカーの土地を購入しそこで光チップセットを生産しています。将来一部の5G基地局の生産もヨーロッパでする予定です、ドイツは最も優先的に考える地域です。

ドイツで投資するだけでなく、中国で投資するにしてもたくさんのドイツ技術と設備を使用しています。皆さんはファーウェイのスマート生産ラインをご覧になりましたね。その中の多くの設備はドイツ製です。例えばソフトウェアは主にシーメンスとボッシュのもので、フランスのダッソーのものも使っています。ファーウェイの順調な発展に伴い、ヨーロッパを二つ目の戦略基地として投資していきます。

ライカとの協業はドイツで成功した典型的事例です。ライカの物理研究分野での強みと、我々の数学での強みを活用して協業を進めることで相乗効果を得ようと考えています。両社が協業する研究所はライカ本社がある村にあります。ファーウェイとのコラボレーションを通してライカの業績も近年上昇しています。

14

編集長：ドイツとイギリスは特定の国の技術を排除するという考え方に反対しています。しかしドイツとイギリスが懸念していることもあります。それは中国がドイツのような民主主義の国ではないことです。また中国の多くの企業は政府と緊密な関係を持っていることは確かなようです。ファーウェイと中国政府の関係はどれぐらい密

接でしょうか。いったいどんな関係でしょうか。

任正非：我々は中国の法律を遵守して中国政府に納税するだけです。

15 編集長：任さんご本人も中国で最も経済界のリーダーの一人です。一般的に中国の経済人は政府との間に複雑な関係があります。前回習主席に会ったのはいつですか。

任正非：2015年イギリスで会いました。習主席が我々のイギリスオフィスへ視察に来た時同行しました。

16 編集長：ファーウェイが小さな会社からここまで大きな会社にまで成長できて世間に注目されています。中国政府からの直接的または間接なサポートがなかったとしたら、このような成功は起きえたでしょうか。

任正非：ファーウェイは創設当初から一つのことに専念しています、つまり「お客様に価値を創造する」ことで、その分野は通信業界のみです。起業した時はマルチメーター二つとオシロスコープ一つしかありませんでした。当時からお客様のためにサービスを提供することしか考えていませんでした。数十人、数百人になった時も同じ目標に向かって頑張ってきたし、数千人、数万人の規模になってもその目標は変わっていません。現在18万人の従業員がいても同じ目標に向かって頑張っています。その上、毎年200億ドルの研究開発経費を投入していま

す。この成功は我々が一つの分野に絞って絶えず努力してきた結果であり、様々な困難を乗り越えて成し遂げられたものです。

17 編集長：先ほどファーウェイは中国政府と特別な関係がないと語られました。実際の例を挙げさせていただきますと、ニュージーランド政府がファーウェイの設備を禁止すると発表した時、中国政府はニュージーランドに非常に大きな圧力をかけましたね。これは一種の政治的関係ではないでしょうか。

任正非：ニュージーランド、オーストラリアに関して、我々は5Gを展開することはもうありません。中国政府は我々の真意をわかっていません、無駄なことをしてしまいましたね。

18 編集長：中国政府はこれまでファーウェイに特別なことをするように要求したことはありますか。

任正非：ありません。

19 編集長：中国企業には中国政府の情報工作に協力する必要があると規定された法律はありますが。

任正非：中央政治局委員、中央外務委員会主任の楊潔篪はミュンヘン安全保障会議で「中国政府は一貫して中国企業が国際

ルールと所在国の法律を守るように要求しています。中国のいずれの法律も企業にバックドアを仕込むなど、外国の情報を収集するように求めています」と、李克強総理は全国人民代表大会後の記者会見で（そのようなことはしませんと）発表しました。これは中国政府の態度ではないでしょうか。

20

編集長：米国がファーウェイを排除しようと動いている最中に、娘さんはカナダで拘束されましたね。この件に関してどう思っているかを教えてください。

任正非：米国は最終的に証拠を出さなければいけません。もし将来米国が十分な証拠を見せられなければ、明らかに孟晩舟は政治的な人質として拘束されたことになります。裁判所は事実や証拠がすべてです。

編集長：どのくらいの頻度で娘さんと連絡していますか。

任正非：いつでもどこでも電話できます。アメリカはいま気を揉んでいる毎日でしょう。随時我々が電話して何か言おうとするのを待っています。しかしそんなに頻繁に電話をかけていないので、待っている彼らは大変ですね。

21

編集長：ファーウェイと米国の法的関係は非常に複雑です。まず米国はファーウェイの設備を禁止していますし、一方娘さんは拘束

されています。現在ファーウェイは米国政府を訴えていますね。今回の件がどのように終結するかお考えになったことはありますか。

任正非：我々と米国の間の訴訟については彼らが我々を訴えてもよいし、我々が彼らを訴えてもよいんです。

22 編集長：ファーウェイが米国政府を訴える訴訟ですが、裁判で勝つ可能性はありますか。

任正非：米国は三権分立であることを信じたいですね。米国の司法は独立していて米国の法律制度も整っています。我々は勝つと信じます。もし我々が本当に勝つのであれば、米国の司法システムがきちんと機能していることを証明できますし、もし負けても米国が有力な証拠を出せなかった場合、我々の潔白も証明できます。

23 編集長：現在ファーウェイは米国でイメージ改善のために何か措置を採っていますか。

任正非：米国は現在我々にさまざまな圧力をかけています。そのため米国で大きな市場を持つことは計画していません。選択する余地がないので訴訟を起こすしかありません。

24 編集長：数週間前に、ファーウェイは深センでイベントを開き、記者に招待状を送りましたね。中国大使館も同じ招待状を各国の

**記者に送りました。これは信用を取り戻す良い方法ではないように
思いますが。**

陳黎芳：我々はメディアに招待状を公開しただけです。大使館
を通して招待状を送ったという情報はデマです。

任正非：我々はより多くの記者がファーウェイに来て真実を理解
していただきたいです。皆さんが深センで見たファーウェイは一部に過
ぎません。北京、上海、杭州、南京、蘇州、ミュンヘン、ボンなど世
界中に我々の研究機関があります。我々を理解するためにはこれら
の拠点を一通り見ていただく必要があります。

25 編集長：ファーウェイは、その製品でさまざまな領域をリードする
ハイテク企業です。ファーウェイのスタイルは頑張って仕事をして
毎日持続的に改善することですね。ファーウェイの次の大きなイノ
ベーションは何ですか。

任正非：我々のイノベーションは引き続き社会にネットワーク接
続を提供できるように努力することです。

26 編集長：未来の人工知能はファーウェイにとってどれくらい重要で
すか。

任正非：非常に重要です。AIはドイツにとってもっと重要です。そ
のドイツは生産工程ですでに自動化と情報化を展開しています。その
ためインダストリー4.0が実現しやすくなりました。

編集長：ドイツ企業はもっと積極的にAIを進めたほうがよいでしょうか。

任正非：そうです。AIは必ずしもドイツ製に限られるべきではないです。ドイツに富を創造するものであれば他国製品も受け入れるべきです。現在はおそらく米国がもっとも強いでしょう。ドイツが工業を発展させるには労働力不足の問題があります。そのためバスでトルコから数百万人をドイツまで運びました。インダストリー4.0でAIを使うと、ドイツは8億もの人口に相当する産業大国になります。世界中の人々が使っても余ほどの大量生産が実現できます。

27 編集長：個人的質問をしてもよろしいでしょうか。任さんは今年ですでに75歳になりますが、ファーウェイという会社を後何年経営する予定ですか。

任正非：それはグーグルがいつ不老不死の薬の発明に成功するかによります。

28 編集長：任さんの好みですが、なぜ欧州風の建築が好きですか。昨日ファーウェイのキャンパスでも見ました。

任正非：この建物のスタイルは私と関係がありません。我々は公開入札を行い、専門家の審査で建築案を選びました。最後に選出さ

れたデザイナーは日本人です。彼はアメリカで学部、修士、博士を卒業しましたが英語は話せません。彼は天才です、建築の天才です。

29 編集長：先ほどグローバル政治、貿易戦争、中国とヨーロッパの政治状況（冷戦を含む）の話が出ていましたが、政治の話題になっても雄弁ですね。今後政界に進出することはありますか。

任正非：私は永遠に商人です。政治にかかわることは永遠にありません。

30 『経済新聞』記者：先ほどファーウェイはお客様のところからお金やものを盗んではいけないとおっしゃいましたね。ファーウェイの従業員は以前取引先の米国企業から技術を盗んだことがありますが、これはどうして起きたのですか。

任正非：会社は一貫して自身の知的財産権を守っていますし、他人の知的財産権も尊重しています。我々の管理制度には従業員は他社の知的財産や商業機密を侵害してはならないという明確な規定があります。個別の事件は従業員の個人の行為ですので、彼らが会社の規定を守っていなかったということですね。ファーウェイの技術レベルの高さからすればありえないことです。小さな技術を盗んだぐらいでファーウェイのような成功を成し遂げられるわけがありません。ファーウェイの成功については早い時期では数学の強みが大きく

寄与しましたが、現在は物理、化学、生物などの幅広い分野に及んでいます。無線通信とは何かといいますと波のことです。波は方程式です。そのためこれらの事件はファーウェイのやり方を代表するものではありません。

陳黎芳：会社には規定があります。従業員が規定を違反すると会社からの処分も受けます。

31

記者：孔子の言葉には「君子の徳は風なり、小人の徳は草なり」とあります。下の人は風によってなびくという意味です。つまり従業員は上司に影響されます。ファーウェイは自己批判を非常に重視していますが、企業文化の中にまだ以前の悪い癖が残っているからこのような現象が起きたのでしょうか。

任正非：18万人の従業員がいる会社で発展のスピードが速い上に多くの外国人従業員もいて、教育が間に合っていない可能性があります。過ちのある従業員にはしかるべき処分を行います。もしファーウェイがそのような雰囲気だとしたら、ここまで発展できなかったでしょう。ファーウェイは業界を僅かにリードしたのではなく、遥かに世界の先を行っています。そのため米国からバッシングを受けています。今までの成果は我々が努力して得たものです。我々の基礎研究がどれほど進んだかと言いますと、例えばスマートフォンP30はすでに50倍ズームを実現して星空や月が撮影できます。暗所撮影機能もついています。これらを通して科学者の考え方を少しでも理解することができるでしょう。

32

記者：CCTVのインタビューを受ける際に、改革開放四十周年記念大会にご参加にならなかったとおっしゃいました。ほかにもっと重要なことがあったからでしょうか。

任正非：いいえ、ただ落ち着いて会社のことをやりたいです。

記者：これもある種の特権ですか。

陳黎芳：皆さんの立場から見るとこれは特権かもしれませんが、我々の立場から見ればこれは中国政府の進歩です。政府は任がこの大会に参加できないことを理解し受け入れてくれました。なのでこれは特権などではないです、言い換えれば皆さんが光栄に思うことを任はそうに思っています。

33

編集長：現在ファーウェイでは社員持ち株制となっていますが、今後上場する予定はありますか。

任正非：ありません、三千年後にあるかもしれません。もし気長に待っていただけるなら三千年後にぜひファーウェイの株を買ってください。

終わりに：

任正非：昨日史上初のブラックホールの写真が公開されました。これは人類が共同で努力した結果です。5Gも全人類が共同で努力しなければいけません。ファーウェイという会社の特権や特許だと考

えないでほしいです。我々は全世界と共に協業していきます。数十年頑張ってきた天文科学者のために乾杯！

任正非

米 TIME インタビュー

2019 年 4 月 12 日、中国深セン

任正非：お会いできて大変嬉しいです。

『TIME』誌記者キャロライン・キャンベル：最近、多くの取材で同様の質問を受けておられることと思いますが、やはり人々の注目を集めている問題でもありますので、今回はより有意義なお話を伺いできればと考えています。

任正非：ストレートに、鋭く切り込んでください。私も正直にお答えしますから。そうやってお互いに理解を深めましょう。実は、もうボールで覆い隠すものなど何もありませんが、誰もこの健全な「身体」を信じてくれません。でも、対話を続けていけば、必ず人々の理解を得られると考えています。

キャロライン・キャンベル：実は先週、ファーウェイのキャンパスを訪ね、社員の皆さんと話をしてきました。良い機会を与えてくださってありがとうございます。

01 **キャロライン・キャンベル**：先日、ファーウェイの2018年年度報告が発表されました。2018年の総収入は1070億米ドルと、創立以来毎年増収を記録しています。ファーウェイは将来的にどこまで大きくなると思われますか？ファーウェイの将来について、どのような構想をお持ちですか。

任正非：ファーウェイの将来については、成長ではなく、どうやって人々に優れたサービスを提供するかということに注目しています。ただ、技術の進歩がゆっくりであるために、人々のニーズの拡大について

いけないのではと心配しています。通信の世界は少しずつクラウド化が進んでいます。一つ一つのクラウドが世界各地に広がり、将来的には一つの巨大なクラウドとして繋がるでしょう。我々にとっては、世界中にサービスを提供できるかどうかは極めて重要な課題です。そのため、我々は多くの投資を未来の科学研究に移し、新たな科学的発見や技術的発明を模索し、将来のニーズにマッチする製品を作れるよう準備しているところです。

ご存じのとおり、中国はこの500年間、科学技術の大きな発明や発見を世界に送り出すという貢献を果たしてきませんでした。世界がクラウド化へと進んでいる今こそ、私たちはできる限りの役割を果たしたいと思っています。そのため、我々は社内に多くの科学者を抱えているだけでなく、未来を探究するために多くの大学教授や各国の科学者たちをサポートしています。こうした貢献は人々のニーズに基づくものであり、立派な財務諸表を作れるかどうかに基づくものではありません。我々は世界中の大学をサポートしていますが、それは研究成果を独占するためでなく、アメリカのバイ・ドール法のような法律を利用して資金を援助し、成果を広く普及させることを目的としています。

02

キャロライン・キャンベル：おっしゃるように、近代中国は確かに技術面では欧米諸国に遅れをとっていたものの、追いつこうと努力し続けてきました。現在、5G分野では中国が欧米諸国を追い越し、新しい技術分野の先駆者となったようですが、技術面で中国が欧米諸国を抜くという状況が当然になったと思われませんか。

任正非：それはありません。中国はまず基礎教育、特に初等中等、農村教育の面で欧米諸国に学び、追いつく必要があります。大学では世界の科学者のように学術研究に専念し、知見に富む優れた博士論文を書けるよう、基礎をしっかり固めるべきです。そうして50～60年後、または100年後に、ようやくこの問題について議論できるようになるでしょう。欧米諸国は初等教育であれ高等教育であれ、創造的なメソッドを有しています。一方、中国には画一的な試験方法しかなく、天才が生まれにくいのです。

このため、中国が短期間で総合的に欧米諸国の科学技術レベルに追いつくことはありえません。我々も、国が教育を重視し、過去の時代遅れで追従ばかりする状況から抜け出し、子供たちが独立心を持ち、技術輸出の面で世界に貢献してほしいと呼びかけています。5Gは一つのツールであり、今はその価値や効果を世間が過大評価しているにすぎません。人類や社会に対する5Gの貢献度は想像ほど大きくはないと思います。

03 **キャロライン・キャンベル：**2018年にファーウェイは特許出願件数が第1位になりました。しかし現在、アメリカはファーウェイが知的財産権を侵害したと非難し、更には知的財産権を盗んだ従業員に報奨金を支払う奨励システムがあると主張しています。ファーウェイはこれまでに知的財産権を盗んだことはありますか。

任正非：まず、当社は知的財産権を非常に重視しています。知的財産権を尊重していなければ、我々の知的財産は全て盗まれ、

会社はとうに潰れているでしょう。次に、中国の知的財産権の進歩を助ける上で、当社は非常に大きな貢献を果たしています。

我々は科学研究に年間150～200億米ドル近く投資しており、世界中に科学研究能力センターを置き、研究開発スタッフは8万人に達しています。盗みなどしては、今日のトップの座は手に入りません。個人の違法行為については処罰を受けるべきですが、それは会社としての行為ではありません。

04

キャロライン・キャンベル：現在、アメリカはファーウェイを非難していますが、これは政治的意図によるものだとお考えですか？ファーウェイを中国政府との交渉の道具にしていると思いますか。

任正非：そうかもしれませんね。

キャロライン・キャンベル：ファーウェイが人質として利用されるとしたら、どう思われますか？不公平だと思いますか。

任正非：ファーウェイにそんな大きな価値がありますか？ありませんよ。ファーウェイは衝突する米中の間に挟まれた小さなトマトのようなものです。そんな重要な役割など果たせません。

05

キャロライン・キャンベル：現在、お嬢さんがカナダで拘留され、アメリカが身柄の引渡しを要求しています。アメリカの告発理由は非常に厳しいものですが、彼女の身の安全を心配していますか。

任正非：まずは事実、次に証拠が必要です。この2点に基づき、裁判所は透明、公平、公正に裁判を行わなければなりません。そうすれば問題の有無を証明できます。皆が全てを公開する勇気をもてば、何の問題もないと思います。ですから、この件については、やはり裁判所を信じています。

06 **キャロライン・キャンベル**：孟晩舟氏に対する告訴には政治的意図があると思いますか。

任正非：この事件を操る人物の意図は推し量りかねますが、そうかもしれませんね。

キャロライン・キャンベル：孟晩舟氏とはよく連絡を取られているかと思いますが、彼女は現在どうされていますか？

任正非：とても忙しくしています。カナダで博士号を取得するために、オンラインで6科目の授業を受けています。今は彼女の母親が付き添っています。多忙だが精神的には安定していると聞いていますよ。

キャロライン・キャンベル：孟晩舟氏のお子さん、つまりあなたのお孫さんも現在辛い立場に置かれているわけですが、現在の状況はいかがですか？

任正非：子供は社会の状況をそれほど深く理解しているわけはありませんが、彼らも母親の境遇は感じとっています。ですから、休みになるとすぐ母親のもとへ駆けつけます。

07 **キャロライン・キャンベル**：現在、アメリカ政府はネットワーク設備でファーウェイ製品を使用することを禁止しています。なぜ、アメリカ政府はこのような措置をとったのでしょうか？その背景にはどんな動機があると思いますか。

任正非：アメリカの動機はよく分かりません。しばらくアメリカ市場とは縁がなくなるでしょうが、我々はアメリカ市場に参入できていませんので、大した影響はありません。

キャロライン・キャンベル：最近、多くの米国メディアの取材を受け、ファーウェイが安全で合法的な企業であると説明しておられますが、やはりアメリカで事業を展開したいとお考えですか？

任正非：アメリカ市場への参入、もしくはサービスの提供を考えているわけではありません。アメリカが我々の存在を非常に重視しているので、ボールをめぐって、人々と相互理解を深めたいと思っているのです。アメリカ市場への参入の可否は、あまり重要ではありません。参入しなくても我々は世界トップですから。アメリカ市場が切実に必要だという概念はありません。米国メディアと接触しているのは、誤解を解くためです。あなた方も、ファーウェイに来られる前と、今日こうして実際にお会いした後では、我々に対する理解が異なるでしょう。機会があれば、ぜひ当社の最先端ラボを見学してください。うちの科学者がどれほど世界をリードしているか、お分かりになると思います。

アメリカの企業家や科学者はファーウェイをよく理解しています。彼らとは現在も頻繁に連絡を取り合い、パートナーシップを深めています。

す。アメリカの政治家はファーウェイのことをあまり知らず、メディアの報道だけでイメージを作り上げています。想像するだけで近づこうとしないのでは、我々の真の姿を知ることはできません。実際、アメリカの政治家も同国の科学者や関連企業と話をすることは可能です。彼らは我々のことをよく知っていますので、理解を深めることもできるはずです。

08 キャロライン・キャンベル：ファーウェイは既に世界トップであり、アメリカがファーウェイの通信機器を使用しなくても構わないとおっしゃいました。でも、世界で最先端の技術であるファーウェイの5Gを使用しないことはアメリカの経済や国民の利益にとって最善の策とは思えません。アメリカ政府の措置は米国民の利益を損なうものだと思いますか。

任正非：この世界はウィンウィンで協力し合わなければなりません。双方が助け合ってこそ互いに利益を得られるのです。アメリカが小国から世界一の強国へと変貌したのは、200年余りの間、開放政策をとってきたからです。開放政策は経済発展に寄与し、グローバル化はアメリカにとって有益です。アメリカが何らかの政策をとり、この製品はあの国に売らない、あの製品はこの国に売らないとやっていれば、利益は減り、経済発展にも影響が出ます。つまり、開放政策はアメリカにとって最適な政策なのです。中国はアメリカを見習い、開放政策を進めるべきです。開放政策を進めなければ中国の発展もあり得ません。

鄧小平氏があれほど偉大なのは、5000年間門戸を閉じていた中国を開放し、30～40年で、中国の初歩的繁栄を実現したからです。我々の世代は中国の開放前の時代を経験しています。当時はきれいな服を着るよりも、お腹いっぱいご飯を食べることだけが理想でした。今はご飯だけでなく、肉を食べることもできます。ですから、中国の進歩を見るべきなのです。中国は政治面でも非常に進歩しています。30～40年前には、現在のように向かい合ってインタビューをすることなど、全く不可能でした。もし街であなたを見かけたら、私は逃げ出していたでしょう。接触すれば政治的なリスクとなる可能性があったからです。今、私はあなたと向かい合ってインタビューを受け、その前にも多くのメディアから取材されました。メディアは私が話すぎると、北京から私にお咎めの電話が入るのではと心配していました。実際には、この件について私をコントロールできる人間はいません。つまり、中国は政治面でも進歩しているということです。皆、この進歩を認めるべきです。

米中両国は協力を深めてこそ、ウィンウィンの関係になれる。中国には人口13億の市場があり、アメリカには最先端の科学技術があります。この両者が連携すれば、世界経済の原動力となり、世界が苦境から抜け出す助けとなるはずです。もし、国家元首に聞かれたら、私は「中国が更に開放政策を強化するよう希望します」と答えるでしょう。

キャロライン・キャンベル：あなたが中国政府に電話をかけて意見を述べるなら、政府は必ずその電話を受けるでしょう。

任正非：電話番号を知りませんけどね。

09 **キャロライン・キャンベル：アメリカ政府がもう一つ指摘しているのは、ファーウェイ製品にバックドアが仕掛けられ、中国政府に利用される可能性があるということです。あなたはユーザーを裏切るなら会社を解散したほうがよいと言明していますが、中国政府からこのような要求をされたら、刑務所に入ることになっても要求には従いませんか。**

任正非：前にもこの話はしましたが、考えは変わっていません。自分の考えを貫き通します。どこかの国でファーウェイのバックドアが発見されたら、170以上の国で売上が深刻な影響を受け、当社は大幅な減益となるでしょう。従業員は技術や能力があるので、会社を辞めても別の場所で働くことができますが、私だけは逃げられません。数百億の債務を銀行に返済しなければならないとしたら、それは死ぬより苦しいことです。債務に追われる苦痛より、刑務所に入る方がむしろ良い選択だと思います。

当時、私がこうした態度を表明したとき、中国政府の声はまだ届いていませんでした。ミュンヘン安保会議で、中国共産党中央政治局委員、中央外事工作委員会弁公室の楊潔篪主任はこう表明しました。「中国政府は中国企業に対し、国際法を遵守し、所在国の法律法規に基づいて運営するよう一貫して求めている。中国には企業にバックドアを埋め込み、諸外国の情報を収集するよう要求するいかなる法律もない」。その後、李克強総理は第四期全国人民代表大会後、あなたの質問を受け、この問題について重ねて説明しています。中国の指導者が話したということは、国の姿勢を代弁したということです。近頃、李克強総理がドゥブロヴニクで当社の

「16+1」の展示ブースを視察した際にも、バックドアを設置してはならないと念を押しています。

我々は現在も各国政府と「ファーウェイのネットワークにはバックドアも設置しないし、スパイ行為もしない」という合意の締結を進め、全世界が規則や条約を統一すべきだと提案しています。ネットワーク事業者であれ、ネットワーク設備会社であれ、バックドアを埋め込むことは許されません。もちろん、全世界の企業と条約を締結できない場合、中国政府と数カ国の政府によって「ファーウェイのネットワークにはバックドアも設置しないし、スパイ行為もしない」という合意の締結を進めるつもりです。私の投獄については心配無用です。私は投獄されません。

10 **キャロライン・キャンベル**：先月、ファーウェイの最高法務責任者である宋柳平氏が、中国の法律は中国企業に犯罪撲滅や反テロの活動に協力することを求めていると公の場で認めました。もし、中国政府からこうした要求を受けた場合、ファーウェイは関連情報を提供しなければなりませんか。

任正非：それは我々が提供するものではありません。公安系のネットワークから提供されるものであって、我々とは無関係です。

キャロライン・キャンベル：つまり、公安はファーウェイのシステムに入り、データを取得する権限があるということですか？

任正非：ファーウェイではなく、公安または電気通信事業者のシ

システムです。どのような主権国家の政府も、自国の管轄内では権力をもっていると私は思います。

11

キャロライン・キャンベル：これまで、中国政府がファーウェイに顧客の個人情報などを提供するよう要求してきたことはありますか。

任正非：一度もありません。ネットワークの主権は、所在国と所在国の事業者にあります。ファーウェイは設備を販売するだけで、何かをする権力も能力も持っていません。ネットワーク設備が故障し、現地事業者のエンジニアがメンテナンスできない場合は、当社にメンテナンスを依頼してきます。我々は現地事業者の承認を得なければ、ネットワークに入ることはできません。ファーウェイはこの任務を終了した後、全てのデータを事業者に返却しなければなりません。

12

キャロライン・キャンベル：イギリス政府がファーウェイと提携し、システムの安全性評価を行うため、ファーウェイは全てのソースコードをイギリスに提供しました。結果、イギリスはいかなるバックドアも設備には存在しないが、システム内に様々な問題やBUGが存在していると発表しました。この件について心配はありますか。

任正非：どんな技術も、ゆっくりとしたプロセスを踏んで進歩します。我々は神様のように完璧な存在ではありません。だから我々は絶えず進歩し、問題に気付いていくのは正常なことです。私は当社の設備に問題がないとは言っていない。当社の設備に悪意による問題は何かもないと言っているのです。

13 キャロライン・キャンベル：あなたは従軍経験がありますが、この経験がファーウェイの管理精神にどのような影響を与えていると思いますか。

任正非：軍では階級の低いエンジニアでしたし、軍隊を管理したこともありません。技術者からエンジニアに昇格しただけです。軍隊について多少知識があるとすれば、ネットから入手したものです。その多くはウェストポイントの陸軍士官学校やアメリカ将校の伝記で知りました。私はアメリカとソ連の将校を比較し、作戦過程における管理方法の違いを見て、どのように管理法を学ぶべきかを決めます。

私は軍での階級が低かったので、これといった経験はありませんが、多少の専門用語を理解しているとすれば、それはネットで知ったからです。私には特に趣味也没有ありません。入社して書類を手直する以外は、本を読むか、ネットで何となく情報を見るか、ときどきTikTokを見えています。

14 キャロライン・キャンベル：ファーウェイは早くから中国軍や中国政府と協力関係にありました。こうした関係はファーウェイ初期の成功にとって重要でしたか。

任正非：まず、我々は中国政府や中国軍とは協力関係にありません。我々が協力しているのは電気通信事業者であり、これは政府を代表するものではありません。当初、我々の設備は非常に遅れていて、農村に販売する以外は、県政府のある都市にさえ参入する

ことができませんでした。十数年の苦難を経て、ようやくベンダーの中でわずかな地位を築くことができ、そこで県級の都市に参入することができたのです。

15 **キャロライン・キャンベル：今では、ファーウェイは世界トップの地位を築いています。ファーウェイは中国政府や、中国製造2025戦略の中でどのような役割を果たし、どのような影響を与えていると思いますか。**

任正非：2025計画では、それほど大きな役割は担いません。我々はやはり自身の道を歩み続けます。2025計画は、ドイツのインダストリー4.0と同様、中国の工業化プロセスを促進するものですが、そのプロセスはドイツと大きく異なります。中国の大多数の工業は依然として手工業レベルにあります。今後は労働力が集中する手工業から機械化に歩みを進め、機械化の後には自動化、自動化の後には更に情報化へと進まなければなりません。これを基礎として、ようやくインダストリー4.0の道に進むことができるのです。現在、大多数の工業はまだ自動化に到達していません。2025はひとつのガイドラインであり、中国企業を変革する一つの方向性に過ぎません。当社の生産ラインで使用しているのは大多数がドイツや日本の設備、シーメンスやボッシュ、ダッソーのソフトウェアです。多くのドクターやマスタークラスの人員が生産ラインで運行、改善、研究を担い、基本的には半人工知能のスタイルが実現されています。

16

キャロライン・キャンベル：中国政府はファーウェイを非常に重視しているようで、カナダで孟晩舟氏が逮捕された後、カナダ人数人を中国国内で逮捕しました。更にはカナダ産キャノーラの輸入も停止しています。一般的には、これらの事件は密接に関係していると思われていますが、こうした見方を理解できますか。

任正非：これらの事件にどのような関連性があるのか私には分かりません。私が知っているのは、孟晩舟がカナダでもアメリカでも罪を犯していないということだけです。孟晩舟の逮捕は間違いです。ただし、中国政府が自国民に領事保護を提供するのは正しいことだと思います。彼女は大企業の幹部なのに、十分な検討もなしに逮捕されたのです。

キャロライン・キャンベル：カナダ人が司法手続きを経ないまま中国で逮捕されるという事件は、ファーウェイのイメージにとってマイナスになりませんか。

任正非：私には国のやり方は全く分かりません。私はファーウェイのことしか分からないので、この問題については説明できません。しかし、アメリカは世界で最も科学技術が発達した国であり、過去数十年間は絶対的優位にあり、今後数十年も相対的優位を維持できるはずです。アメリカは自信をもつべきです。ファーウェイのような「子ウサギ」に一産業の転覆を図ることは不可能ですし、ファーウェイとの友好関係を強化し、公平に向き合うべきです。

若い頃、私は親米派でしたし、それは今も変わりません。この数十年にわたる会社の指針書をしっかり読んでいただければ、アメリカの

精神にあふれていることが分かるはずですよ。ですから、アメリカの政治家のやり方は間違っています。ファーウェイは社会主義国の企業ですが、成長の仕方は実は従業員資本主義です。資本を全て従業員に分配してきたのは、各方面の融合を促進する「潤滑剤」の役割を果たし、対立を取り除くよう改善していくためでした。なぜ今、「潤滑剤」を力いっぱい棒で叩きのめすようなことをするのでしょうか？

17

キャロライン・キャンベル：ご自身は社会主義者だとお考えですか。

任正非：社会主義や資本主義を政治制度として見るべきではありません。私は社会主義制度や資本主義制度はいずれも一種の分配制度だとみなしています。社会主義制度では自己の労働に基づく貢献度で分配され、たくさん働けば得るものも多くなります。一方、資本主義は自己資本の投資額に基づいて分配されます。例えば、埠頭で麻袋を担ぐとします。私は1袋しか担げませんが、あなたは背が高いので3袋担げる。収入は私より2袋分多い、つまり3倍になります。資本主義なら、あなたの資本は100億米ドル、私の資本は50万米ドルで、2人の収益性はともに10%だとすると、あなたの収益は10億ドルで、私は5万ドルです。この差は資本に命がなく、資本蓄積が幾何学的な指標であるために生まれるもので、ここで貧富の差が開きます。

当社は貢献度が高ければ多くの報酬を得るべきだと考え、段階的な分配曲線が存在します。ただ、差はあまり開きすぎるべきではな

いと思っています。つまり、鄧小平氏の中国発展の目標である社会主義に市場経済を加えるという考え方です。社会主義は公平を説き、市場経済は差を説きます。「牽引車（先頭に立つ人）」はやはり多少多く得るべきでしょう。両者のバランスの差は大きすぎتهはいけません。なぜ、過去の社会主義が成功しなかったのか？それは公平を平均主義と理解していたからです。だから、鄧小平氏は「我々は社会主義の初歩的段階」とであると提起しました。では、何をもって初歩的段階と称するのでしょうか？つまり、それは収入分配の差を認めることです。そこで、鄧小平氏は「先に一部の人間がまず豊かになり、他の人間が豊かになるのを助けよ」と唱えました。彼の話とキリスト教の文化には共通点があると思いませんか？カトリックの文化は公平であることを求めますが、マルチン・ルターの宗教改革は他者との差を許すことでした。つまりこういった考え方が、500年もの間、欧米の繁栄を促してきたのです。

18

キャロライン・キャンベル：中国政府はあなたを改革開放40年で表彰しようとしたが、あなたは辞退されましたね。どうしてですか。

任正非：有名になることは、私にとって意義があると思いますか？私が名声を求める人間だと思いませんか？私はむしろ仕事に没頭する人間です。表彰を受ければ、社会活動への参加に多くの時間が割かれます。国や各級政府が与える栄誉が増えれば、私には書類を手直しの時間がなくなってしまいます。私はやはりファーウェイをより良くすることが好きですし、それが私にとって最も大切で、現実的なことです。栄誉という大輪の赤い花を別の人に譲ってはいませんか？

ご存じだと思いますが、私はあまり過去を重視していません。過去に幾つか賞をいただきましたが、どれもなくなってしまって、記念品は何一つ残っていません。ですから、私はひたすら前に進み、「レッテルを貼る」ような賞を受け取ることで歩みを止めたくないのです。もし私が栄誉を手にしたければ、とくに多くの賞を頂いています。棚いっぱい埋め尽くされたメダルや勲章で、私の能力が証明できますか？ 私が5Gを成功させたと証明してくれますか？

キャロライン・キャンベル：あなたは共産党党员ですか。

任正非：そうです。

キャロライン・キャンベル：それは少し不思議な感じがしますね。あなたは政府と距離を置き、政府の表彰を辞退しているのに、なぜ現在も党员なのですか？

任正非：信ずる気持ちがあり、党の活動に参加すれば党员です。必ずしも表彰を受けなければならないとは限りません。8000万の党员全員に賞を授与していたら、いくら金属があっても足りませんよ。

19

キャロライン・キャンベル：党と会社に対する忠誠心がどれくらいの割合で配分されているのか、このことをファーウェイの海外顧客や諸外国が心配していると思うのですが。

任正非：忠誠を尽くすなら、お客さまに忠誠を尽くします。共産党の忠誠は、人民への忠誠です。私はお客さまに忠誠を尽くしますが、両者の間に矛盾はありません。

20

キャロライン・キャンベル：ファーウェイキャンパスは非常に印象深い場所でした。趣のある建物がたくさんありましたが、あなたご自身が計画されたのですか？あのような設計に至った意図、考えをお聞かせください。

任正非：当社の建物は、全て国際入札を行い、著名な建築家が入札に参加して、インフラ部が選定しました。例えば、松山湖キャンパスは日本人が設計したものです。彼はアメリカで本科、修士、博士課程を修了しましたが、英語が話せません。しかし、彼は素晴らしい絵を描く天才でしたので、入札を勝ち取り、あのようなキャンパスが生まれました。

キャロライン・キャンベル：一人の日本人がアメリカで教育を受け、ファーウェイ東莞キャンパスにヨーロッパの小さな街を建築した。とても興味深いことですね。

任正非：そうですね。彼に会いたければご紹介しますよ。今日は松山湖にいるはずですから、夕食をご一緒にいかがですか。

キャロライン・キャンベル：ご親切に感謝します。

21

キャロライン・キャンベル：現在のアメリカ大統領は、中国に侵略的傾向があるといった話を頻繁にしています。例えば、中国がアメリカの就業機会を奪ったというようなことです。トランプ氏についてはどう思われますか。

任正非：トランプ氏のこういった話は、実は中国政府にヒントを与えてくれています。自身の事柄は上手く処理すべきであり、上手く処

理できなければ、叩きのめされるということです。我々は自身を内側から成長できるよう注意を払わなければなりません。

キャロライン・キャンベル：あなたの話はむしろトランプ氏側の立場で、中国政府側の立場ではないように思えるのですが？

任正非：トランプ氏は中国政府の進歩を促しています。何かいけないところがありますか？

22 **キャロライン・キャンベル：**アメリカやオーストラリア、日本等の国々はファーウェイの5G設備の不買を決定しました。しかし、一方では、その他の多くの国がファーウェイの設備を継続して使いたいとの意向を示しています。5Gの出現に伴い、今後は技術面で2大陣営に分かれ、両者間では通信ができなくなると思いませんか。

任正非：この世界は多くの紆余曲折を経てきました。最初は汽車で、鉄道には広軌、標準軌、狭軌があったため、世界貿易に大きな困難をもたらしました。ただ、まだスピードが遅かったので、世界への影響はそれほど大きくありませんでした。通信設備にも多種多様な標準が現れ、4Gまでは3つの標準が存在し、キャリアのコスト増の要因となり、消費者の支出も増えました。そのため、消費者により良いサービスを提供できるよう、世界的に統一標準によるコストダウンとスピードアップが追求されるようになりました。5Gは既に世界統一標準規格として承認されています。政治家がラインを引いて2つのバージョンが現れたわけではありません。そうなればコストは大幅に高くなるでしょ

う。しかも、5Gは世界中の数十万の科学者、エンジニアが十数年の努力を重ね、ようやく作りあげた標準であり、勝手に覆すことは容易ではないはずです。

23 **キャロライン・キャンベル：**以前も、5Gの影響が誇張されていると話されていましたが、ファーウェイが5Gに投じた資金や精力を考えると、不思議な気がします。

任正非：ファーウェイには使いきれないほど資金が潤沢にあります。投資しなければ、従業員に分配するしかありません。従業員が皆豊かになれば、機敏に動けなくなります。だから、投資するしかなかったのです。価格を低く設定し過ぎれば、世界市場を破壊し、欧米企業を潰すことになります。当社は価格設定をやや高くすることで、他社の生存空間を残しました。そして我々は生み出した大きな利益により、大学や科学者をサポートし、更には将来の探究、研究を進めました。更に、大学と協力し、アメリカのバイ・ドール法のような原則を採用して資金を援助し、その研究によって得た成果を我々ではなく大学に返しています。

24 **キャロライン・キャンベル：**先程、TikTokについて触れましたが、人工知能は、社会全体を含め電気通信業界に大きな影響を与えていると思いますか。

任正非：人工知能は電気通信業界だけでなく、人類社会にも大きな影響を与えます。また、生産プロセスも高度な知能化を図ることで、効果や利益を大々的に高めることができます。もし、トラクターに人工知能制御を組み込めば、休むことなく24時間土地を耕すことが可能です。劣悪な環境の中でも人工知能は作業が可能です。つまり、人工知能は人類社会の物質的、精神的な富を増やすことができます。このことを、世界各国が大変注目しています。現在、アメリカは人工知能の技術分野においてトップレベルです。

キャロライン・キャンベル：多くの人々は、AIが人間の代わりに仕事をするようになり、社会や政治に不安定な要素をもたらすのではないかと心配しています。こうした懸念はありますか？

任正非：それは人工知能を理解していない社会学者や政治家、文学者が想像していることです。科学者たちは生産効率を高め、人々の働き方を改善し、社会の精神的、物質的文化がより豊かになるように力を注いでいます。当社の生産ラインを見学したことはありますか？人工知能によつては、将来的にわずか5、6人にまで従業員の数を減らすことが可能です。そうすれば効率を大幅に高めることができるでしょう。

欧米諸国の高賃金、高福利、労働組合、ストライキなどの社会問題は、欧米の過去20～30年にわたる工業の発展プロセスに若干の挫折をもたらし、産業の拠点は労働者保護があまり厳しくない国へと移行しました。今後の生産方法は多くの労働力を必要としないので、欧米の優勢が再び発揮できるようになるでしょう。将来的に

1体の人工知能搭載ロボットが10人の人間に代わって仕事をするようになれば、アメリカは人口30億の工業大国になります。

キャロライン・キャンベル：今後50年後、300年後の社会について展望はありますか？工場ではまだ人が働いているのでしょうか、それとも全てAIに代わっているのでしょうか？

任正非：もちろん、最終的にはやはり一部の人間が仕事をする必要があります。こうした人材が担当する一部の仕事は報酬が非常に高くなります。その他、一部の仕事をしない人間の生活も比較的幸福で、働かなくても良い生活を送ることができます。ですから、まだ働きたければ努力して勉強するべきです。社会の風潮としてはむしろ進歩であり、後退ではありません。

25 **キャロライン・キャンベル：つまり、税収システムも改革が進み、仕事に行かない、もしくは行きたくない人間を保護するということですか。**

任正非：税法をどのように改革するかは国の仕事であり、私にはよく分かりません。中国政府がファーウェイを重視しているのは毎年200億米ドルも納税しているからで、この納税に関しては基本的に孟晩舟が管理していました。アメリカは孟晩舟を逮捕すれば、我々が税金を払えなくなると考えていたようですが、我々は制度化、プロセス化された会社であり、たとえ孟晩舟がいなくても正常に運営されます。

キャロライン・キャンベル：多額の税金を払っているので、好きなように話しても、北京から電話がかかってこないのですか？

任正非：私の話は間違っていないのに、なぜ電話をかけてくるのですか？これまで話した内容に、何か間違いがありましたか？

キャロライン・キャンベル：いいえ、ありません。

26 **キャロライン・キャンベル：**ファーウェイの従業員がポーランドで逮捕され、業務中にスパイ行為を働いたと告訴されましたが、これについてはどのように対応されましたか。

任正非：従業員はいずれも所在国の法律に触れるようなことをしてはなりません。もしそんなことがあれば、我々も容認できません。

キャロライン・キャンベル：では、従業員が何らかの権力に代わってスパイ行為をしたと認めますか？

任正非：私には分かりません。でも、所在国が法的権利を行使することを我々は支持します。まず、我々は国内、国外ともに法令を遵守し、社内では自己監督を実践しています。更には外部の監督を受けることも望んでいます。もし、我々が自己流を通していけば、会社はとくに消滅しています。



任正非

米 CNBC インタビュー

2019年4月13日、中国深セン

01

CNBC記者Arjun Kharpal: 任CEOは30年以上前に5000ドルでファーウェイを創立されましたが、当時どのようにお考えでしたか。会社の将来の発展についてどのような希望をお持ちでしたか。

任正非: ファーウェイを設立した当時、私は中国がまさに改革開放の道歩んでいることをあまり理解していませんでした。国は改革開放に向かっていましたが、実際私たちのようなごく普通の一般市民は党の重要な決定をあまりわかっていませんでした。当時の中国人民解放軍は膨大な数にふくれあがっていたので、党はずっと軍隊のリストラを進めていました。一般市民だけでなく、軍隊の高級幹部ですら理解しておらず、雑軍を削減し正規軍を保持するものと思っていました。結局雑軍部隊として私たちが真っ先に削減対象となりました。鉄道兵や基建工程兵（インフラ建設兵）は非作戦部隊としてまづリストラされ、各地転属先を割り当てられました。当時中国は少なくとも沿海地域では市場経済が始まり、すでに過去の計画経済の時代ではありませんでした。軍隊から市場経済へ開放された深センの最前線へ流れ着きましたが、私は全く馴染むことができず、どうしていいかわかりませんでした。市場経済が全くわからなかったので、私は国营企業での仕事で失敗をし、職場を離れました。新たな活路を求めましたが、活路が一体どこにあるのかわかりませんでした。

でも、通信業界は大発展する、市場も大きいし、通信業界でチャンスを見つけられないだろうか？ そんなぼんやりした感覚がありました。当時はこんな小商いは簡単だと思っていました。通信とは送信機器から受信機器まで網羅した一つのネットワークで、世界とつなが

らなければならないという基本的知識もなく、しかも参入基準を満たさなければそこに入って商売することすらできないことも知りませんでした。実際、非常に過酷な道でした。基準は高いし会社は小さい、資金もなければ技術もない。当時は困難を極めました。

私の専門は建築で、電子技術は独学です。しかも学んだのはアナログ技術、アナログの自動制御でした。当時のアナログ制御はPID（比例—積分—微分）制御でしたが、軍を離れ社会に出た頃はすでに186、286、386のコンピューター時代に突入しており、時代に全く適応できませんでした。ですから退職した当時は仕事のチャンスを見つけながら家庭を養わなければなりませんでした。通信業界は巨大で金が稼げると甘く考え、参入してみても初めてこの業界の厳しさに気づきましたが、全部で2万人民元余りしかなかった資金は設立時に各種費用を納めて営業許可が取れた頃にはもう残っておらず、私たちには退路はありませんでした。資金が全くないのに一から他の事業をするわけにもいかず、ひたすら歯を食いしばって進んできました。

02

Arjun Kharpal : 人民解放軍に従軍されたことがあって、大躍進後の大飢饉を含む中国が最も苦しかった時代も経験されています。ファーウェイの初期の成長や会社経営の理念の形成に、この時期のどのような経験が役立ちましたか。

任正非 : まだ会社がヨチヨチ歩きをしていた頃、エリクソンはすでに大企業でした。それから20数年後、そのエリクソンのCEOに「こんな

に高い敷居の事業に入ってくる度胸は一体どこから来たんだい」と聞かれました。当時通信業界は非常に敷居が高かったのです。私は、「敷居があるのを知らなかったので入ってこれたのです。入った後に敷居が高いことに気づきましたが、もう抜けられませんでした。」と答えました。

大飢饉の時代を経験しましたが、その後の経済復興の時期も経験しましたし、中国がフランスから導入した大型プロジェクトにも参加しました。そこから学んだことは「苦勞すること」です。たいへんな苦勞したからこそ何事も苦勞と感じなくなりました。設立時の苦勞もたいしたことはありませんでした。私たちが若い頃は何の夢もありませんでした。おしゃれをしたいとか良い学校に進みたいとかではなく、ただお腹を満たすことだけが夢でした。その後軍隊時代に東北地方に遼陽化繊総廠を建設しましたが、フランスから世界でも先進的な設備を導入し、非常に高いレベルの自動制御を実現しました。その時東北は零下20度以下で、レンガ作りの粗末な宿舍は至る所にすきま風が入り込むので、夜は凍え死にしないようにみんなが順番に火の見張りをしました。このような辛い日常生活を送りながら現代的な高度な工場を建設するという両極端を経験する毎日でしたが、私は興奮していました。技術も文化も知識も軽視されていた文化大革命の時代に、知識と文化と技術がなければ絶対に完成できないプロジェクトに出会えたのです。極端に苦しい生活と極端に先進的な仕事が人生における大きな鍛錬になりました。

当時、中国では外国の設備を検収できず、検収用計器も購入できなかったのですが、私はある計器を発明しました。今見ればたいした

技術ではありませんが、当時はちょっとした発明でした。ちょうど技術や人材、文化が重視され始めた改革開放の時代になって、大きな成果として国に注目されて昇進したのですが、その地位にあぐらをかく間もなく、軍の大リストラ、集団配置転換に遭い、新たに市場経済の道を進むことになったのです。

03

Arjun Kharpal : 先程、エリクソンのCEOに「通信業界に飛び込む度胸は一体どこから来たのか」聞かれたそうですが、今日ファーウェイはすでに世界最大の通信設備メーカーになりました。ファーウェイのこれまでの発展の原動力は何ですか。

任正非 : 貧しい家庭に育ったので、小さい頃から特に趣味と呼べるものはありませんでしたが、読書や宿題をすること、新聞紙の隅で方程式を解くことが好きでした。そのおかげで文革時代に数学を応用して計測器を設計し、後日国に高く評価されました。小さなプロジェクトに関わったので、個人的にテクノロジーに思い入れがあります。

通信事業に参入した当初は他社製品の代理店をやって小銭を稼いでいました。その後、代理権がもらえなくなったので、それまでの経験を生かしてホテルや小企業に需要がある40ユーザーまでの交換機を作りました。こうして、2台のマルチメーターと1台のオシロスコープから私たちの歩みは始まりました。

その前は集団配置転換でリストラされ、市場経済を知らず金を騙し盗られました。ファーウェイ設立後は、以前の会社のために少なくとも額の借金を返しました。訴えようにも弁護士も雇えず、私は大量

の法律書を読んで、市場は商品と顧客のふたつで構成されること、そして商品と顧客の間の取引こそが法律であることを理解しました。顧客の意志は左右できませんが、商品なら思うように作れます。法律は理解する必要があります。独学で法律を理解し、それから必死に商品について勉強して、研究開発を始めました。自分で研究してこそ商品は生み出せるからです。

04 Arjun Kharpal : 管理のスタイルについてお聞かせください。社員に対しスピーチする時、戦術的用語を含め、よく軍사용語が使われていますが、会社経営は戦争だということなのでしょうか。

任正非 : 私はプレッシャーをかけているのです。戦車は柔らかい沼地も通り抜けられますが、硬い場所では針を刺せます。会社の資金、技術、全てに限りがあり、手広く事業をしていたら成功できるはずありません。針のように一箇所に狙いをつければ、深いところまで突き刺すことができます。この圧力の重要さをよく城壁の攻撃にたとえます。数百人数千人、数万人、十数万人で城壁のひとつの「突破口」に狙いをつけてここだけを攻撃するのです。毎年ここにかかる研究開発費はすでに150～200億ドルに達しています。当社では、アメリカの将軍が発明した「ヴァン・フリート弾薬量」という言葉がよく使われています。私たちはこれというところに狙いを定めて爆撃し、限られた分野でありながら、徐々に西側をリードし始め、市場の基盤を築き、資金を貯めてきました。資金が貯まった後も、狙いを分散せず、この

入口だけを集中して攻撃してきました。そこを足がかりに徐々に市場をリードしたのです。

しかし実は全ての西側企業が同じやり方をしています。MicrosoftはWindowsとOfficeだけ、Intelはチップだけ、Amazon、Googleも小さい領域で事業をしています。中国企業はよく多くの子会社を作りますが、結局どれも大成しないことが多いです。一方、アメリカ企業は一つの主力事業にフォーカスする企業が多いのです。実は私たちはアメリカ企業に学んでいるのです。

軍事用語を使う理由は最も簡単でわかりやすいからです。ビジネス上のアクションを説明するのに良い言葉が浮かばないので、こうした用語を使っています。

05 Arjun Kharpal : そのような軍隊式の話し方は社員をやる気にさせますか。時には怯えさせてしまうのでは。

任正非 : 怯える人も多いでしょうね。これまでに累計16万人が離職しています。今、約18万人の社員がいますので、ファーウェイの門を30万人から40万人がくぐったことになります。今みんなが受け入れる理由は、成果を生み出さなければ自分を養えない。養えない人は生存できないという簡単な理屈がわかっているからです。ですからみんなこうした用語に慣れてしまい、怯えてしまうという問題も存在しません。

06 **Arjun Kharpal : 話題を変えましょう。外部からのファウエイに対して、「長年ファウエイは他人の知財を盗むことによって会社を発展させてきた」という批判があり、今日でもまだこのような意見を持っている人がいますが、どのようにお考えですか。**

任正非 : 当社は一貫して知財を尊重しており、ほとんどの会社との間で特許のクロスライセンス契約を交わしています。

まず、当社は毎年研究開発に多額の投資をしています。当社には数学者700人以上、物理学者800人以上、化学者120人以上がいて、15,000人が基礎研究に従事しています。彼らは資金を知識へ変えてくれます。ここでの経費が大体30～50億ドルです。

第二に、当社は毎年約150億ドルを研究開発に投資しています。研究開発には6万人以上いて、彼らが知識を商品に変えてくれることで資金が戻ってきます。このサイクルのなかで私たちは大量の投資をしています。何かをちょっと盗んだくらいでは世界をリードする企業にはなれません。「世界をリードする」ことはどこからも盗めないのです。

第三に私たちは毎年200億ドルの投資のなかで34億ドルを戦略費としており、その一部を大学教授の研究支援にまわしていますが、私たちはアメリカのバイ・ドール法の原則に則っています。アメリカでは政府が大学に資金を提供しても、その成果物は大学のもので政府のものにはなりません。私たちも同じです。資金を出しても成果物は大学のもので私たちのものではありません。もしその成果物を得たいのであれば、ビジネス取引で獲得します。投資によっては獲得しませ

ん。そうすれば、私たちのリードがますます大きくなるでしょう。もちろんアメリカ企業も世界各国の大学に投資し支援しています。Google等多くの企業が、人材を採用する際は6倍の報酬を出して優秀な人材を引き抜いています。私たちはなんと保守的だったことか。将来は5、6倍の報酬を出してGoogleと優秀な人材の獲得合戦をしなくてはなりません。

知財においては私たちは自ら創造しています。また中国政府が知財をさらに重視し、国の法体系を整えるのを後押しするという意味において私個人としては貢献していると自負します。

当社に関連する事件もいくつかありましたが、それは法規を守らない人間の個人的な行為に過ぎません。そうした人たちに対し然るべき処分を行っています。

07 Arjun Kharpal : 他の批判もあります。ファーウェイと中国政府の関係を指摘する国々ですが、ファーウェイに対するある種の優遇は任CEOの共産党員の経歴に関係しており、それがファーウェイの経営に対し何らかの意味を持っていると指摘しています。またファーウェイが中国政府のためにスパイ活動に従事する可能性があるリスクについて懸念する国もあります。非常に強烈な批判ですが、どのようにお考えですか。

任正非 : 当社は中国の一企業であり、まず中国の法律を遵守し、さらに中国政府に納税しなければなりません。当社と中国政府

は主にこの二点において関係を持っています。海外にも多くの子会社がありますが、同様にその国の法律を守りその国に納税する、原則はこの2点です。子会社のある170カ国で納税せず法律を遵守しなければ、私たちはその国々で事業を続けることは不可能です。原則は主にこの2点です。

私たちの財務諸表はKPMGが監査します。中国政府が当社をサポートしてくれているかどうかは、KPMGが意図的に隠すこともないので、財務諸表に反映されるでしょう。私たちは自力で成長してきたのです。

08 Arjun Kharpal : 先程、ファーウェイは他国では現地の法律を遵守すると仰いましたが、中国では政府が要求するのであれば、中国企業は強制的に国の情報工作に協力せざるを得ない国家情報法があると批判する人がいます。もし中国政府または他国の政府からインターネットのデータの提供を要求された場合、どうされますか。

任正非 : 第一に、中央政治局委員で中央外事工作委員会弁公室主任の楊潔篪氏がミュンヘン安全保障会議で「中国政府は一貫して中国企業に国際規則と所在国の法律法規を遵守するよう要求しており、企業に対しバックドアを仕掛け外国の情報を収集するよう要求する法律はない」と表明しています。第二に、李克強首相は最近全人代の記者会見で再度この問題について明確にしています。4月12日、李首相はクロアチアで「16 + 1」の展示を見学された際も私たちに「ネットワークにバックドアを設けてはならない」と仰いま

した。これが国家のリーダーとしての姿勢といていいでしょう。だから私たちはそんなことはできません。

ファーウェイはバックドアを仕掛けろという指示を誰からも受けません。170以上の国のどこか1か国でもバックドアのスキャンダルが出てしまったら、170か国の事業が縮小するでしょう。縮小したら大量の社員が辞職し、残された私は返却不可能な数百億の債務を背負う羽目になります。日々借金取りに追われる生活が楽しいと思えますか。ですから、私は絶対に誰からもバックドアを仕込む指示は聞きません。絶対にです。

09 Arjun Kharpal : もし政府から国家の安全保障の危機でどうしてもファーウェイの協力が必要であるといわれても抵抗しますか。

任正非 : はい、絶対に協力しません。

10 Arjun Kharpal : お客様に対してはデータの安全性についてどのように保証できますか。

任正非 : お客様との30年に及ぶ協力関係が我々の製品が安全であることを証明しています。将来的にもお客様の利益を犯すことは絶対しないと約束しています。またネットワークはお客様のもので、私たちのものではありません。そもそも私たちはただネットワークを構築

する設備を提供しているだけで、お客様の情報も持ちえません。よって私たちが単独でそのように保証することはできないのです。

11

Arjun Kharpal : 先程、ファーウェイと中国政府との間には距離があることについてたくさん語られましたが、今はご存知のとおり、政府の高官がファーウェイを代表して対外的に発言されることもあります。それはファーウェイにとって有益ですか。それとも実際にはファーウェイの注意力を分散させていると思いますか。

任正非 : 1国のリーダーが自国の優良企業について誇りを持つことは理解できます。またファーウェイが今、アメリカに締め付けられ困難な局面にある中、アメリカ政府から厳しい叱責を受けている一方で中国政府がファーウェイを庇い持ち上げてくれるのは構わないでしょう。これでバランスがとれるわけですから。昔は私たちをかばってくれる人なんていませんでした。

今、中国政府がファーウェイをほめてくれても必ずしも製品が売れるとは限りません。しかしアメリカ政府が私たちの悪口を言うと、逆に全世界に私たちの素晴らしさが伝わります。ここ100年間でアメリカには国家にせよ企業にせよ、怖いものなど何もありませんでした。強大なアメリカが、小さい一企業を恐れていることで、「アメリカがあんなに恐れるなんて、本当に良い製品なのでしょうね。テストも不要です。すぐに購入しましょう」あるお金持ちの石油国家はそう言って大量の製品を購入してくれました。アメリカが宣伝してくれたおかげです。ファーウェイの悪口をあちこちで言って大々的に宣伝してくれ

ているのです。非常に偉大な人物がウサギやネズミを恐れている、ならばそのウサギやネズミは絶対に普通のウサギやネズミじゃありませんからね。

Arjun Kharpal : アメリカがファーウェイを恐れているということですか。

任正非 : 恐れていなければ、あちこちで「宣伝」してくれないでしょう。

12 Arjun Kharpal : 今のファーウェイは米中貿易戦争の争いの種または米中関係の間の人質のように感じませんか。

任正非 : アメリカの争いの発端が何か、一体どのように貿易戦争を解決しようとしているのか私にはわかりませんが、ファーウェイは中米両国の争いを解決できません。2つの大きなボールがぶつかった時に、私たちはせいぜいスイカみたいなもので当たれば砕け散り、対中米貿易の問題に何の役にも立ちません。また、そもそも私たちはアメリカでたいした売上もなく、アメリカが「売るな」と言っても実際は何の影響ありませんし、関税を上げて影響ありません。

もしアメリカがファーウェイをひとつの切り札と考えているのであれば、選択を誤ったと言えるでしょう。中米貿易戦争の争いを私たちは解決できませんが、それは私達が何の売上もないため、中米関係に何の影響もないのです。中米両国の協議において、全ての協議、全てのニュースに「ファーウェイ」の名前は出ていません。双方ともに話に

出していないのです。つまりファーウェイは重要ではない、中米関係修復に重要ではないということです。私たちは自力でアメリカとの関係を解決しなくてはなりません。

13 Arjun Kharpal : アメリカは今、欧州を含む同盟国に圧力をかけています。ドイツやイギリスなどにもファーウェイ製品使用禁止を要求していますが、当然考えの異なる国もあります。今欧州はファーウェイに対しまだオープンな態度だと思いますか。それとも一旦どこかが本当に禁止したら、EUは横並びになってしまうでしょうか。

任正非 : お客様との取引はすでに30年に及び、お客様は十分ファーウェイをご理解されていると思っています。また、一般消費者にはご自身の選択基準があり、それは政治家の呼びかけで変わるものではありません。ですから大きな影響はないと思います。

欧州は短い間に挫折がありましたが、影響はありません。今年の第1四半期の端末事業の売上は70%以上の増加、通信事業は15%の増加です。つまりまだ成長しており、何の影響も受けていないということです。

欧州諸国が良く考えたいと思うのは正しいことです。ドイツは、バックドアを設けないという全世界共通の規約を作って、全ての設備メーカーがスパイ活動禁止の協定に署名をするという方法を提案しましたが、私はこれを絶対的に支持します。バックドアは犯罪という全世界共通基準があるべきです。

ドイツ政府との協議の際、中国政府の考えや姿勢を知らなかった

ので、自分たちの良心に基づいて協議に臨みました。楊潔篪（中国政府高官）主任のミュンヘン安全保障会議上での発言、李克強首相の全人代での記者会見、さらにクロアチアの展示会で自ら当社の社員にバックドアはダメだとお話されたこと。これらのことからドイツ政府との協議について政府が支持しているとわかりました。私たちはドイツ政府と中国政府間のサイバーセキュリティ協定締結も後押ししたいと思いますし、欧州のサイバーセキュリティ規定、GDPRの条件を遵守したいと思っています。

将来5年間、私たちの研究開発費は1000億ドルを超える見込みで、ネットワークの再構築を完成させます。ネットワーク簡素化やサイバーセキュリティ、プライバシー保護などの実現と同時に売上を今の1000億ドル強から2500億ドルへと引き上げるという目標を達成するつもりです。

このような努力が欧州にわかってもらえれば、きっと購入してもらえるでしょう。わからなければ買わないでしょうね。その場合は他の国に売って、市場は少し縮小するというだけです。

14 Arjun Kharpal : スパイ活動禁止の協定をアメリカ企業含む全ての企業が締結すべきだと思いますか。将来に向けた正しい方法だと思いますか。

任正非 : 私にはよその国やよその企業に協定を守るよう要求する権力はありませんが、ドイツ政府の提案したこの協定に賛成しますし、率先して遵守します。

15 Arjun Kharpal : アメリカは孟晩舟さんの引き渡しを要求していますが、去年の12月に孟晩舟さんが拘束されてから、どのように感じてらっしゃいますか。

任正非 : 1人の人間が有罪かどうか考える時、まず事実があるか、次に証拠があるか、が最も重要です。それらの事実と証拠が法廷のオープンな状況下で全てさらけ出された時に、公平公正な判決が下されます。これが問題解決の根本的な方法だと思います。

個人的にはそんなに多くの証拠も事実もないだろうと思っています。会社設立以来、私たちは「臆病者」でした。他国の法律や技術を凌駕できるような立派なものを持っているとは思えなかったし、法律法規を遵守しなければ一日たりとも生き残ってこれなかったでしょう。

今はすでに司法プロセスに入っていますが、司法がこの問題を解決してくれると信じています。ましてやアメリカとカナダの法律はオープンで公正公平です。法廷の結論を待とうと思います。

16 Arjun Kharpal : 孟晩舟はご息女ですが、ご息女が拘束された時、父親としてどのようにお感じになりましたか。

任正非 : 子供たちはもう大人です。順風満帆に育ちすぎましたので、少しくらい試練があったほうが良いでしょう。苦難や挫折を経験して初めて強い人間になります。このような試練は彼女自身の大きな財産になります。試練は意志をさらに強固にし、成長を促してくれます。

17 Arjun Kharpal : 最近孟晩舟と連絡をとりましたか。どのようなことを話しますか。

任正非 : よく電話して日常的なことを話します。私たちの会話が傍聴されていることは知っていますから、特別なことは話しません。

18 Arjun Kharpal : 任CEOから以前、孟晩舟は拘束される前に会社を辞めたいと仰っていたと伺いました。私生活とキャリアにおいて、孟晩舟は今後どのようなプランをお持ちなのでしょう。

任正非 : 知りません。ネット上ですでに彼女が離職したいことが広まっているものと思い、何も考えずに言ってしまったことですが、後で他の人からそれは彼女が私宛ての手紙に書いたことだと聞きました。でも苦難に遭った今、彼女は逆に会社に残りたくなったのです。会社の苦境を理解し、ともにこの苦難を乗り越えたいと感じています。

今の彼女を第二次大戦中の1機の戦闘機に例えることができるのではないかと思います。大戦中、1機のイリュージンII-2は地面と空の両方から攻撃を浴び、機体は穴だらけのぼろぼろの状態になりましたが、それでも飛び続けました。まさに今の彼女が置かれている状況です。無事に引き返せば英雄になる。彼女は将来英雄になると思います。

19 Arjun Kharpal : 今、孟晩舟は会社を辞めたくなくなったのであれば、今後釈放されて戻られた後、会社でどのような立場になりますか。

任正非 : 以前やっていた仕事を引き続き担当します。

20

Arjun Kharpal : 米中貿易戦争の問題について再度お伺いします。カナダはアメリカ政府を代表し孟晩舟を拘束しましたが、孟晩舟はこの貿易戦争における人質にされたとお思いになりますか。

任正非 : そうかもしれません。

21

Arjun Kharpal : 以前、任CEOはファーウェイは米中関係のカードになるべきではないと仰っていました。トランプ大統領は米中貿易交渉の一部として孟晩舟の件に介入する可能性を示唆していましたが、このようなやり方を歓迎しますか。

任正非 : どうでしょう。トランプ大統領は私にご自身の考えを教えてくださいませんので。

Arjun Kharpal : トランプ大統領と交流を持とうとしたことは？

任正非 : 電話番号を知りません。

22

Arjun Kharpal : 孟晩舟さんが中米貿易戦争の人質かもしれないのであれば、法律上、今の孟晩舟さんに対する叱責は不当ということになりますね。

任正非 : 孟晩舟とファーウェイに対する非難の正当性については、アメリカ司法省がすでにファーウェイを起訴しており、私たちも法廷で応訴していますが、私たちは自らを無罪だと考えています。私た

ちもダラスでアメリカ政府を訴えており、アメリカ政府はファーウェイを有罪とする証拠を時間内に回答しなければなりません。

こうした問題はやはり法律で解決すべきで、(政府間の) 協議は我々と関係がありません。協議の概要を見るに、アメリカも中国もファーウェイについて触れていません。つまり法律に頼るしかないのです。アメリカの法律はオープンで公平公正だと信じます。

23

Arjun Kharpal : 先程トランプ大統領と交流したことはないと思いますが、トランプ大統領のリーダーシップや戦略についてどう思いますか。

任正非 : トランプ大統領については、ファーウェイの代表としてではなく、ファーウェイとは離れた立場で一人の理論学者としてコメントさせて下さい。

トランプ大統領は偉大な大統領です。民主国家においてこんなに短期間に税収を大幅に下げたことは史上初めてです。減税後、企業は活気を取り戻し、国外に留保していた大量の資金をアメリカに戻し、たった12%という税率で国に大幅な資金的ゆとりをもたらしました。去年アメリカ企業は大規模な追徴課税で財務諸表はあまり見栄えが良くなかったかもしれません。今年は納税を終え、7月度の財務諸表は軒並み大幅に改善されて、株式市場は急上昇し投資や消費に積極的になる人が増加してアメリカ経済を好転させるかもしれません。まずこの一点において、トランプ大統領は偉大です。

不足している点もあります。あちこちで威嚇しては人を捕まえていますが、そんなことで一体誰がアメリカに投資しようと思うのでしょうか。投資がなければ、アメリカの減税分を誰が払うというんです？ これでは財政は立ち行かなくなります。減税したのは皆に投資してほしいからなのに、これでは誰もが躊躇するでしょう。入った途端ドアが閉まって袋叩きになったらどうします？ 例えばアメリカは通信事業者が自由に取引してもいい、何百億ドルでもファーウェイ製品を買ってもよいと言っても私は信じませんし、何十億ドルもアメリカに投資する気になれません。一旦彼が態度を変えたら私たちはアメリカで商売できなくなりますし、投資した数十億は水泡に帰します。耐えられないことです。

彼は減税後、皆と握手すべきでした。アメリカを良い投資先と思わせて、皆をアメリカに投資させればアメリカ経済は急上昇するでしょう。アメリカには素晴らしいテクノロジーや高い能力、経済的実力があり、十分世界征服できるのです。武力で征服する必要はない、軍艦は必要ないのです。軍艦で一体誰を攻めるのですか？ 誰かを殴ってその相手に噛まれたら自分だって痛いでしょうに。攻められる側は「もともと何も持っていないから攻められても失うものはなにもない」と平気ですが、アメリカは裕福な国ですから、おいそれと失うわけにはいかないのです。

よってトランプは偉大な大統領だと思いますが、外国のアメリカへの投資を引き出すことにおいて考えが足りません。これはファーウェイと無関係の、外野の立場からの評価です。

24

Arjun Kharpal : トランプと中国の協議について、トランプは貿易協議において中国政府の譲歩を引き出すことに成功したという人もいますが、今回の協議において中国政府は大きな圧力を受けていると思いますか。

任正非 : 私は役人ではないので政府が何を協議しているのか知りません。私の関心は自社の成長のみにあり、政府が何を話し何を譲歩しどんな利益を得たのか知りませんし、関心もありません。ただ、中国政府の政策がますます成長に有利につながればとだけ願っています。実力があれば交渉は怖くありません。

25

Arjun Kharpal : トランプ大統領と交流はないと仰いましたが、仮にお二人が一室で過ごすとしたら、どのような情報を伝えますか。

任正非 : Win-Winの協力を呼びかけます。そのためには、2つの国、2つの企業が協力しあっても勝利を勝ち取ります。アメリカには強大な経済力と良質な商品がたくさんあり、中国には13億人の市場がある。アメリカは中国の市場が必要だし、中国はアメリカのテクノロジーを必要としています。このふたつの車輪が同時に動き出せば、全世界の経済は苦境から脱出できるでしょう。

中米間にはWin-Winの協力しか道はない、これ以外に話すことはありません。

26 Arjun Kharpal : アメリカはファーウェイの技術もソースコードも見たことがないと任CEOは以前に仰いましたが、トランプ^o（およびトランプ政権）に深センでファーウェイの技術を見てもらい彼らの懸念を払拭したいと思いますか。

任正非 : 深圳にいらっしゃるのであれば歓迎します。

27 Arjun Kharpal : ファーウェイはアメリカ市場の事業は長年非常に小さい規模で、無視できるレベルかと思いますが、現在ファーウェイはアメリカ政府を相手取り訴訟を起こしています。長期的に見て、ファーウェイはまだアメリカ市場でビジネスしたいのでしょうか。それとも主に企業イメージ回復のためですか。

任正非 : 私たちは主にアメリカが公平な政策を採ってくれること、アメリカがファーウェイを差別しないことを希望しています。アメリカでビジネスできるかどうかは、お客様が我々の商品を買うかどうかによることで、トランプの話で決まることはありません。

28 Arjun Kharpal : ファーウェイのコンシューマ向け端末事業はすでに数百億規模に成長しました。スマートフォンで世界一になりたいと常にアップルを意識されてきました。ジョブズとクックはアップルをハイエンド、ハイクオリティのブランドへ育て上げましたが、ファーウェイのコンシューマ向け端末事業は現在このレベルまで到達したと思いますか。

任正非：ジョブズは世界の偉人です。ジョブズが亡くなった日、私はある山奥で休暇を過ごしていましたが、私の末娘がジョブズの崇拜者だったので、彼女の提案と指示のもと、そこにいた全員が起立してジョブズに1分間の黙祷を捧げました。ジョブズの偉大さはアップルを設立したことではなく、「モバイルインターネット時代」というひとつの時代を切り開いたことです。彼の偉大さは簡単に評価できるものではありません。

アップルも偉大な企業です。アップルの偉大さは市場を縮小することなく常に拡大していることです。アップルという「傘」のもと、製品の価格と性能を高く保ち、巨大な市場を持ち、多くのメーカーを生存させています。一方でファーウェイは通信分野にあり、過去に間違いを犯しました。コストから販売価格を決めていたことです。私たちのコストは低いほうでした。技術の進歩が速かったので製品のコストも低くなったこと、また西側の管理手法を取り入れていたため経営コストも低かったためです。そのため私たちの価格は低くなってしまい、それにより西側諸国で生存できない企業を生んでしまいました。この点を反省しています。

今私たちは商品の価格を上げており、ファーウェイは高いと思われるようになってきました。他の企業へとマージンを残しています。そこで多くの利益をとって社員や株主に分け与えたいとは思っていません。多くの大学や科学者に分配し、研究や未来の探索に使います。その未来とは私たちに密接に関係があるかもしれないし、ないかもしれませんが。

私たちの基準とは、20億光年離れた場所で1粒のゴマを、2万キロ離れた場所でリングを、数千キロ離れた場所でスイカを、5キロ離れた場所でヴァン・フリート弾薬量を投げることです。そこを突破口にして垂直に発展し、水平に拡張していけば、製品は世界をリードするでしょう。

簡単な例を挙げましょう。5Gに使われるPolar符号技術はファーウェイではなくトルコの数学教授が発明したものです。エルダル・アリカン教授が2008年に発表した数学の論文を、その2ヶ月後に当社の研究者が目にし、10年の時間をかけて今日の5G標準技術の一つに作り上げたのです。アメリカを感心させたこの標準はトルコの教授が書いた数学論文から生まれたものです。

この分野への投資は将来も増加するでしょうから、余剰利益分配の問題は解決するでしょう。社員を太らせると走れなくなりますから社員には分配しません。株主も利益ばかり気にするから、金持ちばかりを潤したくありません。適切に分配することが重要です。私たちは未来へ最先端へ投資します。

29

Arjun Kharpal : 研究開発への投資について触れましたが、例えば現在ファーウェイは自身の5Gのチップがありますが、一般的に主に自社製品に使っています。特にチップなどの知財を、例えばアップルなどの第三者へ販売することを検討されたことはありますか。

任正非 : アップルに対して私たちはオープンです。

30

Arjun Kharpal : ファーウェイはスマートフォン関連で多数発明していますが、折りたためるスマートフォンを作る数少ないメーカーの1社です。折りたたみスマホは将来のスマートフォンの形態でしょうか、それとも一過性のものでしょうか。

任正非 : ファーウェイは紆余曲折、手探りしながら前進しています。消費者がどのような製品を好むか実験しており、この製品も実験の一環です。折りたたみスマホが消費者に受け入れられるかどうか、市場で検証しないとわかりません。

31

Arjun Kharpal : 先程アップルやジョブズについてお話されましたが、任CEOは中国、とりわけ技術業界において先見の明に優れたビジネス界のリーダーとされています。ジョブズは世界的にもっと大きな影響力を持ちますが、任CEOの影響力が国際的にジョブズのレベルに達していないのはなぜだと思いますか。

任正非 : 技術がわからないし、何の発明もしていないからです。

Arjun Kharpal : でも世界最大の通信設備企業を作り上げました。

任正非 : 私は技術も管理も財務もわかりません。ただ私にはみんなをまとめることができる求心力があるかもしれません。18万人の社員を結集させるだけで、功績は18万人の社員のものであり、私1人のものではありません。ですからジョブズのように特別な栄誉を受けられるは

ずがありません。国が私に栄誉を与えてくれる時は自分が恥ずかしく思っています。私は何もやっていないのに、なぜ私を表彰するのか、と。

32 Arjun Kharpal : 技術の話をしましょうか。ここ数年技術の進歩のスピードは非常に速く、社会全体の発展にも大きな影響を与えています。私たちは今、つながった世界の中にいます。長年のご経験上、技術は良い結果をもたらすものだと思いますか。それとも悪い結果をもたらすものだと思いますか。

任正非 : 未来の技術の進歩の速度は私たちの想像よりもっと速いと思います。20～30年後について聞かれることがあります。2～3年後のことすら想像できません。ファーウェイ創立当初、世界の通信は非常に遅れており、たった30年で世界各国の村々にまでブロードバンドが行き渡るとは想像もできませんでした。将来20～30年の発展はさらに速いでしょう。特に人工知能（AI）の出現は社会を大きく進歩させました。

AIの出現には幾つかの基礎があります。まずスーパーコンピューティングの出現、第二にUBB接続の実現、さらにマイクロデータセンターやエッジコンピューティングを含む超大型ストレージシステムの実現です。社会は今日まで発展し、AIを実現できる基礎は整いました。AIの進歩の速度は人の想像をはるかに超えて、生産性を大幅に向上させるでしょう。例えばトラクターをAI制御すると休憩なしに24時間田植えができるようになります。給油するだけです。このように生産効率が大幅に向上し、物質的な富も大幅に増え、精神面においてもいっそう豊かになっていくでしょう。ですから良いものといえます。

遺伝子工学と電子技術が徐々に融合し、新しい人類が作り出されると多くの科学者が提起していますが、単に科学的な想像であり、必ず実現するとは限りません。たとえこの問題が起こったとしても30年後のことであり、30年後私たちはきっと科学的に解決できる方法を考えているはずです。今のAIは大幅に生産効率を向上させると思いますが、これは社会的に有益であり、社会の富を巨額に増加させるものです。アメリカはテクノロジーの発達した国ですが労働力が不足しています。AIを使って一人で十人分の労働を代替できるようになれば、アメリカは30億人のテクノロジー大国となり、多くの素晴らしい製品が全世界でも使いきれのかわかりません。

このようにAIは世界を良くするものです。もちろん発展の過程でゆがみが出るかもしれませんが、私たちは法律や規則で管理することができます。よってネット上で喧伝されていることを憂慮しすぎる必要はありません。

33 Arjun Kharpal : しかし、技術の進歩がもたらす危険について警告する技術分野の権威もいます。例えばテスラのイーロン・マスク氏はAIの発展が人類の仕事を奪うと常に警告しています。確かに現在少なくない分野でAIが人よりも賢くなっており、将来はAIが全人類に置き換わるだろうと言う人さえいます。

任正非 : AIが人類と社会に及ぼす問題について最も早い時期に警告したのはビル・ゲイツとホーキングでした。しかしビル・ゲイツはその後、AIは社会に巨大な促進作用をもたらすと考えを変えています。心

配は理解できますが人類はAIを使いこなし、有益なことに使う能力があります。例えば電子翻訳ソフトはリアルタイムで70種類の言語を翻訳することができますが、誰をも傷つけません。AIは人々の仕事量を減らしてくれます。翻訳者や株式アナリストは失業するかもしれませんが、他の仕事で能力を発揮できるでしょう。マイナス面を心配しすぎてはいけません。過度な心配は科学の発展を抑制します。

34 Arjun Kharpal : AIのような強力な技術は最後は一部の大手ハイテク企業に握られ、それらの企業が大きな権勢を振るようになるだろうと懸念する人もいます。将来的にファーウェイのような企業が大きな権力を持つあまり、監督管理が必要になると思いますか。

任正非 : 将来、新しい技術の発展はひとり勝ちになるでしょう。世界でOffice、Windowsでマイクロソフトに勝てる会社が出てくると思いますか？マイクロソフトのひとり勝ちです。新しい技術をいち早く掌握する会社が増えています。技術には命と違って終わりがなく、広範囲に応用できるからです。あなたが仰ったように自然な独占状態が形成される場合、新技術を持つ会社に対し監督管理をするべきだと思います。私は透明性を持った管理監督に賛成ですし、私自身もすすんで監督を受けます。だからこそドイツ政府の管理監督を受けることにすすんで同意したのです。しかし、こうした技術的独占は社会を破壊するものではなく、幸せにするものです。独占しているのは核弾頭でも武器でもなく、例えば翻訳ソフトの動作が速すぎても、

一体どんな悪いことがあるのでしょうか？どうしても遅くないといけないのでしょうか。

AIはこの社会を幸せにするものであり、AIを怖がるあまりその発展を阻害してはなりません。遺伝の法則はメンデルがエンドウマメの交配実験で発見しましたが、当時は何の役にも立ちませんでした。100年余りたった後の科学者が遺伝子、DNAの価値を発見したのです。中国ではメンデルーモーガン学派の理論を否定しミチューリン学派を受け入れたため何年も遅れをとることになりました。今遺伝子組み換え、遺伝子操作というと、植物の遺伝子操作には誰も反対しないのに、なぜ人間の遺伝子操作はいけないのでしょうか。たとえば治療不可能な病気になって、遺伝子操作で治るとします。もちろん治癒した後、何十年後かに後遺症が出るかもしれませんし、想像しなかった病状が現れるかもしれませんが、その時に死ぬよりはましでしょう。実践を続けていく中で、治療方法を見つけた症例もあります。たとえば先天性の視覚障害や聴覚障害は遺伝子の欠損が引き起こすもので、遺伝子を操作すればきつと治せます。今Googleが感応神経方式を用いて視覚障害者の視力代わりとする試みを行っていますが、もちろん人間の目のようにはいきません。人類社会の技術は進歩を続けており、特別優れた天才が遺伝子技術と電子技術を融合させれば20～30年後には人造人間を作れると言い、これが皆さんが恐れる原因ですが、まだ作れていないのですから。

35

Arjun Kharpal : 今日のインタビューも終わりに近づいてきました。個人的な将来のプランについてお聞かせください。30数年の

月日をかけてファーウェイを今日の規模に育て上げましたが、近々にリタイアするおつもりは。

任正非：私の精神力が持つかどうか、独立した思考を保てるかどうか次第です。Googleは不老長寿の薬を発明してくれるでしょうが、たぶん私はそこまで待てないでしょう。

36 Arjun Kharpal：遅かれ早かれいつかはリタイアするでしょう。後継者への引継ぎについては決まっていらっしゃいますか。

任正非：お見せすることもできますが、会社のコーポレートガバナンス規約に引継交代についてはっきりと規定があります。引継には決まりがあり、私が後継者を指定することはありません。ファーウェイには後継者がいないとのご心配には及びません。後継者が多すぎるくらいですが、ただ孟晚舟だけは違います。

37 Arjun Kharpal：以前、30年後のファーウェイのビジョンを伺った人に対し、2～3年後もわからないのに、20～30年後なんてわからないと当時お答えになっていますが、やはりお伺いしたい。将来数年間で業界にはどのような大きな技術の発展があると思いますか。

任正非：最も大きな技術の進歩はAIの実験と実用だと思います。会社の方向性は、ひとつは通信事業で世界一となること、5Gもここに含まれます。第二にエッジコンピューティングでも世界一となるこ

と。スーパーコンピューティングとミドルコンピューティングなどの大型コンピューティングはやりません。ただエッジコンピューティングのみです。また、ストレージ領域においても多くのメーカーと協業しており、力を入れていきたい分野です。将来エッジコンピューティングでは、CPUをストレージ内に入れるのではなく、ストレージをCPUに入れたい。フォン・ノイマン型構成を変えてストレージとコンピューティングを一体にすればスピードアップになります。当然、大型設備にはコンピューティングやストレージなど分散構成とは切り離せないものもあります。また、クラウド社会にも貢献したいと思います。

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



Scan the QR code
for the digital version.