

# IN HIS OWN WORDS

任正非との対話

2019.07

—  
2019.08

第五卷






## AI テクノロジーで「地球の肺」を守れ

地球温暖化の緩和に不可欠な熱帯雨林。コスタリカではファーウェイの AI 技術を活用した森林保護活動が行われている。テクノロジーの恩恵を誰もが享受できる、すべてが“つながった”インテリジェントな世界の実現を目指す挑戦は今日も続く。



## アルバニアの通信を迅速に復旧

2010 年 1 月、記録的な豪雪と暴風雨で国土の 3 分の 1 が雪に埋まったアルバニアで通信障害が発生。雪をかきのけ、車を押して現場へ向かうエンジニア。ヘリ輸送も駆使して通信を迅速に復旧させた。



## **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ョン IL-2

# 目次

## 2019 年 7 月

---

01. 米『Yahoo Finance』インタビュー	01
02. イタリアメディアとのラウンドテーブル	31
03. 英 BBC インタビュー	50

## 2019 年 8 月

---

04. 英『SkyNews』インタビュー	82
05. 米『AP 通信』インタビュー	116





任正非

# 米『Yahoo Finance』 インタビュー

2019年7月17日、中国深セン

01

『Yahoo Finance』：本日はお時間をいただきありがとうございます。ここはとても壮大な場所ですね。昨日東莞（ドングアン）のファーウェイキャンパスを訪問し、ヨーロッパの町並みを拝見しました。ファーウェイは中国を代表する最大のテクノロジー企業です。好奇心からおたずねしますが、なぜヨーロッパスタイルにしたのですか。

任正非：当社の建築設計はすべて世界の著名な建築会社による競争入札を行っています。東莞のヨーロッパの町並みは日本の日建設計が手がけました。世界の古典建築の博物館というコンセプトで提案し、落札したのです。製造センターも日建設計ですが、内装はギリシャやロシア、中国の企業も参加し、結果的にこのようなキャンパスが出来上がりました。デザインは建築家に一任しています。

『Yahoo Finance』：象徴的な意味は込められていないのでしょうか。例えば、かつてはヨーロッパが支配的な地位を占めていたが、これからは中国がその座につくというような。

任正非：ありません。ただ美しさにこだわっただけです。建築家の提案は上海のコンサルタントが専門家による投票を経て採用しました。当社は投票権すらなく、彼らの審美眼にかなったものを受け入れただけです。結果、素晴らしい出来栄で、大成功だったと感じています。デザインはデザイナーが決めたことで、何の象徴性も含まれていません。

02

『Yahoo Finance』：米中問題についてお聞きます。先日G20サミットでトランプ大統領と習近平（シー・ジンピン）主席が

**会談し、米国企業がファーウェイに供給できるよう一部規制を緩和することで合意しました。当時と今とでファーウェイへの供給は変わりましたか。**

**任正非：**米国のエンティティリストに加えられた時は我々も準備不足で大変でした。社内で問題を整理した際、主力製品については米国に依存せずとも製造が可能だと確認した一方、一部の非主力製品は存続させることが難しく、これらを廃止して少し身軽になりました。現在8万人あまりの技術者が「瀕死の戦闘機」の残る穴を塞ぐ仕事にあたっていますが、まずまず順調です。だいぶ自信が戻ってきました。

G20でのトランプ氏の発言による影響は実質的には何もありませんが、米国の闇雲な対応に一定の区切りがついたと思います。エンティティリストを発表した当初はメキシコのマクドナルドにさえ販売を拒否される有様でしたから。つまりファーウェイに供給可能な重要なものとそうでないものの境界が分からなかったのです。トランプ氏の発言は米国の多くの中小企業にとって指針になったのでしょう。相次いで当社への供給を再開してくれました。先方も売上を回復し、もちろん当社も一部製品の生産を回復させることができました。いずれにせよ、米国が友好的である限り、当社は米国から買い続けます。共存共栄が最終的にあるべき姿だと考えるからです。

**『Yahoo Finance』：ファーウェイへの供給を再開した中小企業の具体名を教えてくださいませんか。**

**任正非：**私は逐一把握していませんが、非主要部品の大半が再開しているようで何よりです。米国の企業も売上げが立ったでしょ



う。しかし主要部品について米政府はまだ結論を出していません。あと2週間ほどかと思いますが、もうしばらく待っても決定がなされなければ、自社で判断を下さねばなりません。

**03 『Yahoo Finance』：米国商務省は、市場ルートで取得できる品目の輸出規制を緩和する一方、国家安全に関わる品目の販売を禁止するとしていますが、何を以って国家安全への懸念とするかは米国内でも混乱しています。任CEOはどのような品目が米国の国家安全に関係し、規制されとお考えですか。**

**任正非：**いずれも米国の国家安全の脅威になりえないと考えます。第一に、5Gは道具にすぎません。ネットワークの速度を高め、世界をより良くするものです。核兵器でもあるまいし、なぜ脅威になるのでしょうか。第二に、当社は米国にネットワークを提供していませんし、5Gを提供するつもりもありませんので、脅威になりません。米国の懸念は過分であるように思います。世界は協力し、共に栄えていかなければなりません。そして米国は世界最強の技術大国です。サイバーセキュリティ問題にももっと自信を持ってよいのではないのでしょうか。

**04 『Yahoo Finance』：以前インタビューの中で、米国はファーウェイに困難をもたらしたが、一方で会社の自力更生を加速する助けになっていると仰っていました。それが事実であるならば、ファーウェイとインテル（Intel）、クアルコム（Qualcomm）や**

## マイクロン（Micron）など既存パートナーとの協業は今後どうなりますか。

**任正非：**米国政府が米国企業の当社への供給を認めるなら、これまでと同じように、自社でまかなえる部品も米国から調達するつもりです。昨年はクアルコムから5千万個のチップセットを調達しました。クアルコムに依存する必要のないものも調達する方針をとっています。

インテルのX86サーバーに至っては、我々にはTaishanサーバーも、Kunpeng CPUもあり、改良を進めています。インテルが供給を再開し、当社の先進性を支えてくれるならこれからもたくさん買います。インテルのX86サーバーにはデータ通信市場で大きなシェアを占めてもらいたいです。我々は細々とやりますのでインテルを圧迫する事態にはなりません。米国の政策がオープンである限り、自製できるとしても米国から買います。

当社が一貫して掲げる原則に、一社購買をしないというものがあり、世界各国の2、3社のサプライヤから並行して調達しています。供給できる会社が1社しかない場合はバックアップとして自社でも開発します。自力のできるからといって米国と距離を置くのではなく、これからも米国企業と一緒にやっていきたいです。この考えは変わりません。

**05 『Yahoo Finance』：恐らくまだ成り行きを見守っている最中と思いますが、お伺いします。一部の米国企業が当局に輸出許可を申請していますが、ことごとく却下された場合、どのくらい持ちこたえられますか。**

**任正非：**成り行きを見守るのではなく、努力を続けています。制裁発動から今日まで1日の中断もなく顧客への出荷が続いています。米国からの供給が途絶えたとしても生産を止めないどころか拡大します。困難はあります。バージョン変更も必要ですし、人手を増やさなければなりません。今年はそのためにすでに従業員6,000名を増員して対応を進めています。バージョン変更はR&Dのみならず、マーケティングやデリバリーを含め、顧客に新しい製品やサービスを提供する取り組みですので、要員やコストを積み増しています。

当社が完全に破綻することはありません。バックアップも用意しており、先端製品ほど生きながらえるでしょう。例えば5Gですが、当社の最先端チップセットはそのほとんどが他社にないものです。光チップでは世界をリードしています。多くの製品で米国依存を脱却できますが、米国との協業を続け、情報社会で共に責任を担いたいと願っています。ファーウェイは野心家ではありませんし、覇権を握るつもりもありません。むしろ世界中のパートナーと協力しながら、情報社会の実現に貢献したいと考えています。

ファーウェイが正真正銘の野心家ならば、もっと「うま味」のある市場を取りに行くでしょう。しかしアフリカや、辺鄙極まるヒマラヤや砂漠へ行きました。単なる商売を超えて、理想のために働きたかったからです。

**のでしょうか。製品のうち外部に依存せず自社で開発できるものは今後どの程度になりますか。**

**任正非：**当社は今後も外部に依存します。情報社会にあって孤軍奮闘では勝てないので、米国を含め、世界中から力を借りたいです。米国がいっそうオープンになるよう望みます。米国の政治家は当社に対してまだ理解不足なのではないでしょうか。一度来てくだされば分かっていると思うのですが。ネットで「ファーウェイは終わりだ」などと言われていますが、毎日社員でごった返している食堂をご覧になれば、会社が正常に運営されていることが分かると思います。

ファーウェイはもとよりオープンな企業です。自力更生や閉鎖的な成長を求めています。自分たちでできるものでも「1+1」の方針をとり、他社から部品を調達しています。自社製と他社製を半分以上と、他社の切り捨てを固く禁じています。他社が供給できなくなった場合は自社の比率を高め、復旧したらまた縮小するというように柔軟性を持たせています。当社は閉鎖主義に断固反対です。そしてより開かれた世界を切望しています。ただし、会社として実力を備えていることが前提です。実力がないと、外部に門戸を閉ざされたときに死んでしまいます。このように取材を受けることもできません。インタビューを受けているということは、まだ生きている証です。明日も大丈夫でしょう。3年後はさらに良くなっているでしょう。建物もさらに増えているはずです。

**『Yahoo Finance』：ファーウェイがどのような会社か、来て見れば分かると仰いましたが、米国当局を招かないのですか。**

**任正非：**我々はいつだって歓迎です。しかし以前米国の政治家の方々を本社にお迎えした際、ご同行者の中にはどうしても外で待機するという方もおり、我々もどうしようもありませんでした。色めがねを外せばありのままを見れると思うのですが。

米国の産業・学術界の方が当社をよほどよく知っていると思います。政治家は一度こうした分野の人から話を聞けば、考え方が変わるかもしれません。

**『Yahoo Finance』：これまで米上院議員や政府高官を招待したことはありますか。例えば彼らが訪中した際に「来れば印象が変わりますよ」等と働きかけたことは。**

**任正非：**米国の上院も下院も、多くの方が当社を訪れています。ペリー元テキサス州知事と共和党十数名の上院議員が来られ、会談したこともあります。これまで多くの方が来ていただきましたが、当社のために話をしてくれる人はいないようです。理解者になってくれる方がいると良いのですが。

**『Yahoo Finance』：これまでに会った議員は。**

**任正非：**名前はすぐに思い出せません。いずれにせよ多くの議員が当社を訪れています。

**07 『Yahoo Finance』：核心的なことをお尋ねします。米国はファーウェイを標的にしていますが、これは国家安全への懸念に起因しています。また、シスコ（Cisco）やTモバイル（T-Mobile）、モトローラ（Motorola）など多くの米国企業もかつて商業機密を盗んだとしてファーウェイを起訴した事実があります。米国の企業や政府に対してファーウェイを信用すべきだなどと言えるでしょうか。**

**任正非：**新技術は極めて複雑です。米国のような超大国さえ生み出せなかった技術だったので、枝葉末節を取り上げて絡んできたのです。当社は米国裁判所を信じます。すでに判決の出たいくつかの事案では、彼らは米国政府を代表して正しい判断を下しました。

新技術において当社は多くの分野で米国を凌いでおり、現在米国で11,500件あまりの主要特許を取得しています。米国政府が交付したものです。当社が保有する9万件近くの特許は情報社会の基礎を支えています。あら探しばかりするのではなく、当社の貢献にも目を向けていただきたい。そうすればファーウェイと米国はより良い協力関係を築けると思います。

**『Yahoo Finance』：米国側からみれば、ファーウェイはこれほど多くの訴訟を抱えている、訴えられているわけです。任CEOがどう思われようと、米国は10年前からずっとファーウェイを信用していません。なぜだかお分かりですか。**

**任正非：**前に出すぎたのでしょう。米国は世界のトップでいることに慣れていました。よもや自分たちの先を行く国はあるまいと信じて疑わないのでしょう。



**『Yahoo Finance』：ファーウェイが5Gでリードしているのは我々も認めています。しかし他から盗むことで現在の地位を築いたのでしょうか。**

**任正非：**創業その日から一貫して知的財産権を尊重してきましたし、実際に被害に遭って来ましたので知財権の侵害を憎んでいます。米国での訴訟において、ファーウェイが悪意をもって知財権を侵害したと指摘されたことはただの1度もありません。

これまでも自分たちで努力してやってきました。当社の研究開発費は世界で五指に入ります。しかも上場していませんので、米国が想像するような問題は存在しません。

08 **『Yahoo Finance』：ファーウェイの研究機関であるフューチャーウェイ（Futurewei）が大規模な人員削減を行っているらしいと報道されていますが、米国での事業は今後どうなりますか。**

**任正非：**フューチャーウェイは米国の法人ですので、エンティティリストの規定によりファーウェイに対しいかなる成果物も提供できなくなりました。またフューチャーウェイの全従業員はファーウェイの社員と交流することができなくなりましたので、業務に支障が出ています。米国の説明もしくは撤回を待ちたいと思います。

米国は世界で最も科学技術が進んだ国です。先方が望めば、技術協力を拡大したいと考えています。エンティティリストに加えられる前、2018年のフューチャーウェイへの投資額は5億ドルでした。2019年は6

億ドルの予算を計上していましたが、フューチャーウェイの社員との接触が禁じられてはしようもありません。今後どうするかは米国政府が示すべきではないでしょうか。我々にも分かりません。

**『Yahoo Finance』：整理しますと、まず、フューチャーウェイは人員削減を進めている、そしてエンティティリストの影響により、米国研究所の活動が停止に追い込まれている。そうでしょうか。**

**任正非：**はい。接触できなければ仕事を頼めません。どうしようもないでしょう。

09

**『Yahoo Finance』：続いて、もうすでに何度もお話しされたことですが、任CEOと軍部との関係についておたずねします。以前人民解放軍で技術者をされていたね。その経歴がご自身に与えた影響は極めて小さいとも仰っていました。しかし米国はこの点を度々取り上げ、挙句エンティティリストに加えました。この先どれほどの努力を払えばご自身と人民解放軍が無関係であると米国を説得できると思いますか。個人または企業として、まだ何かできるはあるとお考えですか。**

**任正非：**これまで米国に対して弁明したいと考えたことはありません。今いる場所で精一杯努力する、それで十分です。今後も同じ考えでしょう。後ろ暗い点など何もないのに、何を釈明しろというのですか。風呂上がりのきれいな体を、いちいち「どうきれいか」説明しますか。必要ないでしょう。

米国でも多くの退役軍人が企業で働いています。だからといってそうした企業が米軍とつながっているなどと言わないでしょう。相手の立場になって考えてみてほしいです。中国も70年間で5千万あまりの軍人が退役し、他の職業につきました。彼らの就職先をことごとく軍と関係ありと見なすのは無理があります。私も元下級軍人だった1人にすぎません。

米国に釈明することはありませんし、そのつもりもありません。好きに解釈すれば良いではないですか。当社はビジネスで成功できさえすればよいです。何かに取りすがることがあれば戦は勝てません。自分だけが頼りです。

**10 『Yahoo Finance』：これまでインタビューの中で言い方が異なるものがあります。もしもトランプ大統領が電話をかけてきたら受けますか。以前、インタビューの中で「トランプ氏は多くの重要な仕事を抱えているうえ言葉も通じない、電話をよこす理由がない」と仰っていましたが、「電話を受ける」と回答されている場面もありました。現在はのでしょうか。例えば明日、電話が来たら受けますか。もしかしたら馬が合うかもしれませんよ。**

**任正非：**そうかもしれませんね。以前家族に、2人とも考え方が強引なところが似ていると言われました。

我々は米国政府と対話のチャンネルを持っています。ニューヨーク東部地区裁判所とテキサス州裁判所です。何かあれば弁護士を通じて話ができます。偉大な指導者が自ら受話器を取るほどのことでしょ

うか。電話でうまく話を通じるかも分かりませんし、弁護士を通じてやりとりすれば十分でしょう。



**『Yahoo Finance』：望むと望まざるとに関わらずファーウェイは中米貿易交渉の一部になっています。G20サミット以降もさまざまな動きがありました。一部で、中国政府がファーウェイへの制裁緩和に積極的に介入し、貿易交渉で米国から妥協を引き出す条件としているとする報道もあります。ファーウェイはこうした役割を受け入れますか。中国政府が貿易交渉に参加を求めたら応じますか。**

**任正非：**第一に、米国は交渉を求めることなくはじめから刑事事件として我々を起訴しました。米国は法治国家ですので、法律問題は法廷で解決するべきです。裁判のペースがあまりにも遅いので、もう少し早く進むと良いのですが。いずれにせよ、米国との問題は弁護士が証拠と法律に基づいて早期に解決することを望みます。

第二に、我々は米国で売上がありませんので、中米貿易摩擦とは無関係です。中国政府に取り計らってもらえるようかけあつてもありません。

トランプ大統領は当社を交渉カードにしたがっているのでしょう。しかし中国政府がファーウェイのために代償を払う理由がありません。米国に利益を与えてファーウェイを救済するという話も聞きますが、当社には救済される理由がありません。下院では5年間はファーウェイをエンティティリストから外さないとする法案が決議されていますし、交渉も無意味でしょう。

12

**『Yahoo Finance』：事業選別についてお聞きます。ファーウェイは世界170か国で事業を展開し、中国以外では、欧州市場で急速に拡大しています。しかし米国の圧力によっていくつかの困難に直面していることと思います。米国では基本的に売上がないと仰いました。オーストラリアはファーウェイを排除しました。日本も同様の措置を取っています。欧州は不透明です。今後数年、どこがファーウェイの成長を支えるのでしょうか。**

**任正非：**まず、ファーウェイは創業以来一貫して顧客を中心に据え、顧客に対して価値を創出することと顧客の利益を最優先してきました。そのおかげでこの30年あまり、多くの顧客と信頼関係を築くことができました。米国の威圧がある中、顧客は当社との契約を継続してくれているのがその証です。当社は今も成長を続けています。顧客が離れていないからです。

今後は5G以外の分野でも世界をリードできるようになるでしょう。顧客に選んでもらえる製品を作る自信があります。ですので成長の方向性や足取りは変わっていませんが、2年ほどかけて段階的な調整は行います。多くのバージョン変更が必要です。その間成長速度は落ちるでしょう。しかし現状を見る限り、大きく落ちることはないと思います。これまでと同じ方向を向いて進んでいきます。

**『Yahoo Finance』：バージョン変更、調整とは具体的にどのようなことでしょうか。**

**任正非：**部品の供給を受けられなければ替わりを自分で作らなければなりません。その際バージョンが変わります。切り替えは調整、

整合を伴い、その過程で生産能力への影響は避けられません。しかし3年後あたりからは成長を回復させられると思います。

13

**『Yahoo Finance』：OSはファーウェイにとっても大きなチャレンジになると思います。自社開発したOSはスマートフォン向けに限ったものではないということですが、Android OSを使用できなくなったときの備えはあるのでしょうか。**

**任正非：**Harmony OSは将来のIoT、AI、産業制御やドローン向けに開発しました。高度な遅延制御性能を持ち、遅延を5ms未満、さらには1ms以下に抑えることもできます。

まずスマートウォッチ、大型ディスプレイ、コネクテッドカーやIoTの分野で使います。現状ではグーグル（Google）との契約があるのでスマートフォンは考えていません。グーグルから提供を受けられないとなればまた考えます。IoTはAIの一部です。AIは今後巨大な産業に成長します。5Gは単なるサポートシステムに過ぎません。

**『Yahoo Finance』：グーグルが米国の許可を得て、Android OSを提供することを望んでいるのですね。グーグルの上層部とは接触していますか。**

**任正非：**私は一度もお会いしていません。しかし当社は代替策に、先方は政府との交渉に、それぞれ懸命に努力しています。実を結ぶよう願っています。



14

**『Yahoo Finance』：さまざまな逆風がありますが、5Gでの目標は変わりましたか。**

**任正非：**いいえ。今年は60万基地局を出荷します。来年は150万を見込んでおり、何の影響ありません。5Gの部品で米国に依存しているものではなく、高度なものほど自社でまかなえています。

**『Yahoo Finance』：米国製の部品がなくても基地局やルーターを継続して生産できるということでしょうか。**

**任正非：**そうです。当社はネットワークを「コネクション」と呼んでいますが、この部分は今年2%減となる見込みです。端末はもう少し落ち込みます。もっともこれは年初の計画に対してであって、昨年の売上実績比ではプラスとなります。

**『Yahoo Finance』：2%減というのは5G製品の減少でしょうか。それともスマートフォンなどでしょうか。**

**任正非：**一部の非中核製品を廃止することによる影響です。5Gは影響がないどころか、大幅に伸びていますよ。

**『Yahoo Finance』：この他に削減する必要がある事業はありますか。これまで様々な場面で「非中核事業をスリム化する」と仰っていますね。**

**任正非：**ある領域を決めるのではなく、各領域ごとに一部製品を縮小することを検討しています。当社は創業当初多くの製品を作ってきましたが、現在それらは一元化されています。1つの製品で複数

の古い製品をカバーできるため、古い製品をなくすことができます。いづれにせよ、生産の継続性やサービスには影響ありません。米国とオープンな協業ができれば進歩が加速し、社会や人々により多くの貢献ができると思います。

**『Yahoo Finance』：廃止可能な製品は具体的に何でしょうか。**

**任正非：**ローエンドの古い製品ですよ。たくさんあります。これらを整理し、新しい製品で何十もの古い製品をカバーします。古い製品は廃止して、スペアパーツのみ供給します。

15

**『Yahoo Finance』：娘さんが12月に逮捕されました。もう数か月にもなりますね。自宅では足首に取り付けられた装置で24時間監視されています。父親として、カナダで起きた事件をどう受け止めていますか。**

**任正非：**我々は法を信じます。法が拠り所とするのは証拠であって、親子の情で問題は解決できません。長丁場になるでしょうが、待つより他に良い方法も思いつきません。

**『Yahoo Finance』：頻繁にやり取りしていますか。**

**任正非：**電話で話しています。火鍋をやったり、餃子を作ったりしながら過ごしているようです。本人も「数十年働きづめで、ようやくゆっくりしている」と話していました。

**『Yahoo Finance』：事件にはまだ多くの不確実性があります。娘さんは解決に向けてどのように応じるのでしょうか。父親として何かアドバイスしましたか。**

**任正非：**合法的な解決が唯一の方法です。これほど大きな国際問題を個人で解決することは不可能です。法律が公正で開かれていると信じ、事実と証拠に拠って着実に解決します。

**『Yahoo Finance』：事件が解決し、娘さんが米国に引き渡されないことへの勝算は。**

**任正非：**娘は引き渡す、渡さないではなく、無罪放免されるべきです。そもそも罪を犯していませんので。いずれにせよ判決を待ちます。

16

**『Yahoo Finance』：話題を中国に移したいと思います。中国は近年、アリババやファーウェイなどの企業に象徴されるように、科学技術産業分野で大きな発展を遂げています。こうした成功を収めつつ、一方で「中国に参入する欧米企業に対して、現地で合弁会社を設立しないととともに市場で渡り合えないようなルールを設け、適切な競争が働いていない」との指摘もあります。中国がグーグルやフェイスブックにも開かれた環境を提供してはじめてファーウェイも「最強企業」だと胸を張れるのではないのでしょうか。**

**任正非：**当社はグーグルともフェイスブックとも極めて友好的な関係を築いており、共に成長しています。私個人はいっそうの開放を望みますが、国と国の問題ですので。ファーウェイを排除するのも米国の

国家主権です。我々は考えを変えてもらえるよう説得する必要があるでしょう。当然、皆さんが中国を説得するという道もあるでしょう。

**『Yahoo Finance』：中国は、公平な競争が働いていないゆえファーウェイのような企業がここまで大きくなったのだと疑念を持っています。中国政府が戦略を変え、欧米企業に競争を開けば、中国のテクノロジー企業にも利するのではないのでしょうか。**

**任正非**：それは誤りです。ファーウェイは創業当初から世界との競争に向き合ってきました。1980年代、中国の通信市場は「七国八制」といって、日本のNECと富士通、米国のルーセント（Lucent）、モトローラ、フランスのアルカテル（Alcatel）、カナダのノーテル（Nortel）、ベルギーのBTM、ドイツのシーメンス（Siemens）、スウェーデンのエリクソン（Ericsson）、フィンランドのノキア（Nokia）で構成されていました。当社は世界の列強の間隙で根を張り枝を伸ばしてきたのです。競争が働いていないというのは当てはまりません。同様に、エンタープライズ向け市場もシスコの天下で、わずかな隙間から入り込んだのです。ファーウェイは今年シスコを上回りましたが、相手が譲ってくれたわけではありません。我々は過去に誰の庇護を受けたこともありませんし、今後もそのように扱われることを望んでいません。

17

**『Yahoo Finance』：昨日、ファーウェイのキャンパスに伺い、従業員の方と交流しました。その時にある従業員が「最先端の研究ができると思い入社したが、開発した技術が特定の国の安**

**全に対する脅威と解釈されないか心配だ」と話していたのがとても印象に残っています。彼もまた米国の圧力を感じていることが分かります。逆境でも前に進み続けるため、社員にどのような話をしていますか。**

**任正非：**その社員が誰かは知りませんが、自分の仕事に自信と誇りを持っている現われではないでしょうか。最先端の高度な研究をしているとの自負心が高じて、米国にとって「脅威」と見なされかねないと考えているのでしょう。

ファーウェイは割合オープンな会社で、さまざまな主義主張を許容しています。社内のコミュニティサイトに行けば、私に対する批判や叱責がごまんとありますよ。その中には「ブルーチーム（訳注：ファーウェイの問題点を見つけ、指摘することを任務とする社内組織）」の司令が書いた「任正非10の大罪」というものまであります。「過ち」ではなく「大罪」ですよ。社員全員で学び続け、誤りがあれば正す。こうすれば前へ進めます。ですので社内はオープンで民主的です。

せっかくお出でになったのですから、存分に取材なさってください。食堂に行かれてもよいですし、宿舎までついて行ってもいいと思います。中に入れてくれるかどうかで「なりすまし」かどうかを見分けられるかもしれませんよ。ありのままの情報をぜひたくさん持ち帰ってください。

できれば全ての社員と交流してもらいたいです。間違ったことを言うかもしれませんが、正しいかどうかというのは個人の感じ方にもよりますので、60%正しければ良しとしています。現在、海外メディアの

70%位が当社をネガティブに報じています。30%位は緩和されてきました。完全にポジティブとまでは行きませんが、友好的ですので、社員の発言が40%間違っていたとしても、黒を灰色にする助けになってくれると思うのです。社員は感じたことをありのまま話してくれればよいと思っています。

18

**『Yahoo Finance』：まるで中米二国間で摩擦が起きるのを予見していたかのように、米国からの弾圧に早くから準備を進めていました。任CEOは中米間の緊張はいつまで続くとお考えですか。またどのように解決されると思いますか。**

**任正非：**何も米国に対して準備をしてきたわけではありません。企業の継続性と安定性を確保するためには、部品の供給を1社に頼ることはできません。その1社が火災などの災害に遭った場合当社も倒産してしまうかもしれないからです。そのためバックアップを用意しています。

私たちは米国から圧力を受けていますが、反米ではありません。米国の科学技術に学ぶべきだと考えており、友好関係を続けます。米国はこの頃私たちに友好的ではありませんが、辛抱します。米国には優れた自己修正メカニズムがあります。現在の偏りもいずれ是正されるでしょう。

中米間の貿易摩擦は私たちとは何の関係もありませんので、詳しく知りません。米国に対しては、政治問題や矛盾点など、ハイテク以



外の部分で特に関心を持っていません。あくまで顧客の問題解決にフォーカスしています。時に米国から強い圧力がありますが、顧客は当社に変わらぬ信頼をよせ、製品を買い続けてくれています。よき理解者となってくれている証です。

中米貿易戦争がいつまで続くかですが、これは相互理解の程度によるでしょう。双方である程度の妥協と相互理解が進めば、簡単に解決される可能性があります。反対に、双方がどうにかして相手を不利な立場に追いやろうと考えるなら長びくでしょう。

良からぬ国際情勢にはすでに免疫があり、忍耐力を培ってきましたので、環境に大きな変化があったとしても、経営が大きく影響を受けることはありません。この30年間、紛争、伝染病、経済崩壊や金融危機などさまざまな地球規模の問題を経験してきました。世界は不均衡であり、試練に満ちています。中でも今回は最大級です。しかしファーウェイは生き残ると断言できます。

米国の一部の政治家の言動に動ずることなく、今後も米国との友好関係を維持します。米国は200年かけて未開の地から先進国へと成長を遂げた偉大な国です。中国もいずれ世界に貢献できる国になれるよう願っています。もはや「ゼロサムゲーム」の時代ではありません。たとえば、現在は人工養殖の技術があり、天然魚が全てではありません。AIの出現は人類に富の増加をもたらします。食料や富の不足によって国と国が争うことはなくなり、戦争の意味はますます曖昧になり、「食い分」争いに好んで加わる人はいなくなるでしょう。

19

**『Yahoo Finance』：エンティティリストに追加された後、ビジネスへの実際の影響額を約300億米ドルと見積もっていましたが、現在も変わりませんか。**

**任正非：**エンティティリストに加えられたことは、悪いことではありませんでした。以前は社内にある種の麻痺が蔓延しており、何をしても改善できずにいました。会社を「安全な家」のように勘違いし、増えた稼ぎでブランド狂いをしたり、真面目に働かない社員が増えていたのです。エンティティリストに加えられたことで危機感が生まれ、マネジメント層の世代交代を図るきっかけになりました。うだつのあがらなかった古参幹部の代わりに若者を登用したことで、組織の活性化が進んでいます。この意味で、エンティティリストは我々にとってマイナスではなくプラスだったと考えています。

もちろん、制裁が撤回されるに越したことはありませんが、リストに入っているだけでもたいした問題ではないということです。5年後に取り消すかもしれないと言われていますが、無意味でしょう。米国は今回90日間の猶予を決めましたが、エンティティリストに記載された部品はどの道買えませんので、当社にメリットはありません。猶予期間後は学術機関、標準化団体や大学なども対象に加え、影響範囲が拡大します。5年延長すれば打撃はさらに拡大するだろうと心づもりをしています。しかし、いかに打ちのめされても、私たちは米国を憎みません。ファーウェイは放牧されて非常に太ってしまった「羊」のようなものです。米国が「狼」のごとく当社を追いかけ、追いつめてくることで、我々はぜい肉を減らし、戦闘力を持つことができます。

**『Yahoo Finance』：具体的な数字はありますか。影響額は変わらず300億ドルでしょうか。**

**任正非：**年末に財務諸表をまとめます。7月末には半期報告書を公表しました。年頭から約4か月間は売上の急増があり、「5.16」の制裁後もその勢いのおかげでまずまずの業績となりました。本当に影響が出るのは下期ですが、私は楽観しています。2019年度の財務諸表は来年の第1四半期に公表します。

20

**『Yahoo Finance』：アマゾン（Amazon）やマイクロソフト（Microsoft）などの米国テクノロジー企業の多くは米国政府や軍と協業しています。なぜファーウェイはこれほどまでに中国政府や軍部との協業に消極的なのでしょうか。**

**任正非：**第一に、我々と軍の仕事は完全に質が異なります。当社が開発するのは民間用通信機器であり、軍事用とは全く別物です。協業していません。また、軍の研究費は青天井で、目標の達成が全てに優先されます。そのための経費はいかようにも捻出しますが、我々はそうはいきません。お金に糸目をつけずに市場ニーズのない研究をして作るスマートフォンが売れるわけがありません。このように価値観が全く異なるため、協業の必要を感じていません。米国は強大ですから、思いのままにできるでしょう。

第二に、軍事用と民間用との間には大きな隔たりがあります。軍事用で、費用対効果を度外視して作った部品を民生品に載せた

ところで、高すぎて誰も買えません。スマートフォンの技術は実際非常に複雑ですが、非常に安価です。軍は目標達成のために惜しみなく経費をつぎ込むうえ、量産しません。一国で数百とか数千程度でしょう。米国の核兵器も数千発です。要するに世界が違うわけです。軍事研究は民間製品への応用にそぐわないのです。

21

**『Yahoo Finance』：現在の状況は多方面で新しい冷戦、デジタル冷戦と表現されています。米国は中国の技術成長を阻止すべく圧力をかけているとされていますが、同様にお考えですか。**

**任正非：**他国の企業を封じようなどと考えたこともありません。企業であれ、大学であれ、またエリクソンやノキアなどのライバルとさえも良好な関係を築いています。

私たちは世界に開き、皆と力を合わせて進む道を選びます。今米国に懲らしめられていることとは関係ありません。今後も米国からの部品調達を続けます。いささか縮小するのはやむを得ませんが、これまで米国のサプライヤーとは10年間の大量調達契約を交わしていましたが、今は小口で取引せざるをえません。万一何らかの部品が調達できなくなってしまう場合、他の部品も使えなくなり、滞留在庫になる恐れがあるからです。小口を回転させれば不測の事態にも損失を抑えることができます。

22

**『Yahoo Finance』：私どもの親会社、ベライゾン（Verizon）との訴訟についてお尋ねします。ファーウェイはベライゾンに対して**

**10億米ドルの知的財産使用料の支払いを求めています。このタイミングでこうした訴訟を起こした意図は何でしょうか。**

**任正非：**特にありません。知的財産使用料を支払うことは国際的な慣行です。ベライゾンへの請求額は実はかなり少ないのですよ。あまりこだわって細かく計算しませんでしたので。先方は我々を調達先に選んでくれませんでした。非常に多くの当社の知的財産を使用しました。使用料は支払ってしかるべきですし、ベライゾンも成長を妨げるものがなくなるので、支払いを渋る理由もないと思うのですが。米国の法治国家としてのイメージも損なわれるでしょう。しかも、米国の特許は世界中で使われていますので、別の国が真似を始めたら、損をするのは中国でなく米国です。

23

**『Yahoo Finance』：**キャンパスを歩いていると、飛行機のイラストが目にとまります。任CEOも、「どれほど穴だらけになっても、飛び続けることは可能だ」と度々この‘飛行機’に触れています。何を象徴し、なぜ選んだのでしょうか。

**任正非：**このイラストはエンティティリストが発表されたすぐ後に質問サイトの「悟空問答」で偶然見つけました。一目見て、自分たちにそっくりだと思ったのです。この飛行機は満身創痍ながら飛び続け、帰着しました。我々も生きて乗り越えられると信じていますので、画像を社内コミュニティに載せたところ共感を呼び、広まったのです。

24 『Yahoo Finance』：約10年前、あなたは「中米対立がファーウェイの発展のリスクになるかもしれない」との予見があったそうですね。当時、そのような所感をもった状況やきっかけは何だったのでしょうか。

**任正非**：それは社員の想像でしょう。現在の状況で過去の物事を解釈したにすぎません。チップセットを自分たちで作ることにしたとき、中国やファーウェイと米国との間に摩擦が起きるなどと想定していませんでした。ファーウェイは一貫して米国企業に学んできましたし、私は親米家で、米国の文化、マネジメントや技術を崇拜しています。当初から米国を警戒して準備してきたわけではありません。

成長するためには社会をリードしなければなりません。そのためには研究が必要です。「基礎研究になぜこれほど投資をするのか」とか、「こんなに多くの科学者を雇ってどうするつもりだ」とか、「なぜ大学の研究を支援するのか」と聞かれますが、社会は猛スピードで変化しており、理論や製品のサイクルもどんどん短くなっています。ファーウェイは未来への持続的な投資によって社会をリードし、成長してきました。高い技術力のある製品は少し高くても売れるものです。

25 『Yahoo Finance』：尊敬する米国企業や米国のビジネスリーダーがいれば教えてください。

**任正非**：素晴らしい存在がたくさんいらっしゃいます。例えば、グーグルやアマゾンもそうですし、ビル・ゲイツやスティーブ・ジョブズ、みな仰



ぎ見る存在です。ジョブズ氏が他界した時はまだ幼かった末娘も一緒にあって、一家で追悼しました。米国の企業は皆はじめは零細企業で、成長に合わせて構造や中身を改良してきました。マイクロソフトやアップルも最初は非常に小さな会社でした。もとより当社も「ごま粒」以下の存在でしたが。大企業に成長する零細企業は、たいてい内部構造が緻密で安定しています。だからこそ大きくなっても安定を保つことができるのです。ファーウェイの今日の堅塁も、創業以来米国に倣って度々内部構造を改善してきた賜物です。制裁の長期化にも適応することができます。

また、私は元軍人なのですが、ノルマンディー上陸作戦の映画を観て連合国は7.8万人の犠牲者を出したことを知りました。以前にノルマンディーとフィリピンの米軍墓地を訪れた際、彼らの功労者への扱いに学ぶべきだと感じました。米国企業の成長の歩みは全て我々の手本です。彼らに学びつつ自らを改良し続けます。

ファーウェイキャンパスをご覧になっていかがでしたか。食堂と社員の顔立ちが東洋風だという他は欧米企業と同じような雰囲気を感じられたのではないのでしょうか。当社は西洋の進んだ文化、良いところを吸収して会社に取り込んでいます。米国はさながら当社の教師です。感謝しなくてはなりません。

しかし、米国のIT企業はいくつかの過ちを犯しています。

まず、90年代、電子回路、無線技術の新興期以後、米国は過信からCDMAとWiMAX技術一辺倒になりました。CDMAでは

クアルコムがハードルを高くしすぎたので世界で支持を得られませんでした。また、WiMAXはPC技術の通信分野への応用でしたが、PCはローカルエリアネットワーク、通信はグローバルネットワークという違いを見落としていました。当時ITUはグローバルネットワークの規格の策定に数十万のエンジニアと数十年の時間を費やしていました。ですので米国の通信会社が世界に仕掛けたのは戦略ミスだったのです。結果3GPPに台頭を許し、米国の通信企業は衰退しました。ファーウェイが彼らを追いつたのではなく、彼らがグローバルの成長軌道に背を向けた結果です。

そして、米国が開発したX86のCPUは元々支配的地位を占めていましたが、ARMアーキテクチャのCPUでブレイクスルーが起きたために、新たなCPUの競争が生じました。

また、猛烈な勢いでインターネットが伸びている中、たしかに米国は最も優れ、最大のエコシステムを築きましたが、他の国や地域で局的なエコシステムができないわけではありません。

さらに社会は今後AIの時代に入ります。AIは高速、低遅延を追求しており、IoTもAIの一部です。現在のエッジコンピューティングは非ノイマン型構造をとることができますが、将来のAIとビッグクラウドの時代は、スーパーコンピュータ、超大容量ストレージと超高速接続のノイマン型構造がベースになるでしょう。米国にはスーパーコンピュータと大容量接続技術がありますが、超高速接続の5Gがありませんので、AI時代で遅れを取るかもしれません。米国はすでに先に述べた3点で競争を抱えているうえ、ここでも断裂が生じると、落伍する恐

れがあります。5Gは帯域幅が大きいだけでなく、速度もあります。4G以下はB2Cの一般消費者向けの接続が主でしたが、5GがフォーカスするのはB2C、B2B、法人向けのサービスです。アップリンク速度が速いので、産業自動化、AIやコネクテッドカーなど、様々な応用が期待されています。



任正非

## イタリアメディアとの ラウンドテーブル

2019年7月18日、中国深セン

皆様、ようこそいらっしゃいました。イタリアはとても美しく、私の最も好きな国のひとつです。どんな鋭い質問でも構いません。誠意をもってお答えします。どうぞよろしくお願いします。

**01 『ANSA 通信』：昨年 12 月まで、任 CEO はメディアに姿を現すことがあまりありませんでした。中国国内メディアを含めて、ここ十数年でも 2 ～ 3 回の取材しか受けておられなかったと思います。しかし、ご息女の孟晚舟氏がカナダで拘留されてから、メディアとの接触が増えています。これはなぜでしょうか。それから、ご息女の問題について、最終的にどんな形で決着がつくとお考えですか。**

**任正非：**まず始めに、私は発言を好まないほうではありません。以前は、社内で非常に多くの話をしていました。それは私が会社のリーダーだからです。どうやって皆を導くのか？それは話をすることです。ただ、以前の発言がメディア向けではなかったというだけです。バンクーバーの事件が起き、さらにアメリカはニューヨーク東部地区地方裁判所で我々を起訴しました。その後ファーウェイをエンティリストに入れ、国際メディアは我々についてネガティブな報道ばかりしていました。それは、彼らの中にファーウェイに対する一種の先入観があったからです。私には、この苦難の時期に立ち上がって発言し、黒い雲を吹き飛ばし、光を呼び込む責任があると思います。今、空は少し灰色になりました。もう真っ暗ではありません。およそ 30% のメディアが我々に好意的な報道をしています。残りの 70% はややネガティブですが。

そして、アメリカという国はあまりに強大で、世界に対して発言権を持っており、何か言えば誰もが信じます。ですから、ファーウェイが受けるネガティブなプレッシャーは非常に大きく、私は表立って発言する責任があるのです。まず必要なのは、お客様の信頼を高めることです。ファーウェイが潰れてしまうことはありません。お客様に対して責任を負います。次に、サプライヤーの信頼を高めます。当社は生き延びて、当社に部品を販売してくれる相手には将来も支払う能力を備えています。さらに、従業員の信頼を高めることも重要です。懸命に仕事をすれば、会社は生存していけます。アメリカの攻撃がどんなに強くても、当社も立ち向かう力を持っています。最後に、社会に正しい声を届け、社会からの理解も得なければなりません。以前、これほど強く非難されていなかった時は、わざわざ人前に出て自分のことを話すことはできませんでしたから。今、アメリカからこれほど鋭い批判を浴びて鋭く指摘されたことで、自身について説明し、皆さんにファーウェイを理解してもらう機会ができました。現在、社会世論のファーウェイに対する理解はおおよそ 30% です。70% はまだ理解が足りません。ですから声を上げ続ける必要があります。

私は、ただ娘を助けるためではありません。会社を救うためにも、身を挺さなければならないのです。

02

『コリエーレ・デラ・セウ』：まず 1 つ目の質問ですが、こういった危機に直面している中、引き続き会社の CEO、会社のリーダーを担当されるのでしょうか。次にヨーロッパでの 5G 展開についてです。ヨーロ

**ツバがネットワークインフラを構築する中、ファウエイはそれほど多くのコアネットワーク設備を提供しているわけではありません。今後数か月ないし数年の間、この状況に変化があるとお考えですか。ファウエイが依然としてコアネットワークから排除されるのであれば、ヨーロッパでの 5G 展開は遅れるのではないのでしょうか。**

**任正非：**まず、この危機においては私が CEO を続投することがベストの選択です。私はこの会社を率いて暗闇から抜け、明るい未来へ向かう能力があります。たとえアメリカの援助が得られなくても、会社は健全な発展を遂げ、独立して生き延びます。しかも順風満帆に、世界のトップに立つことができますでしょう。

第二に、5G を選ぶプロセスは、ヨーロッパ諸国の意思にかかっています。また、ヨーロッパキャリアが自身の立場からどのように考えるかにもよります。ですから選択権は我々ではなく、ヨーロッパにあります。

まず、5G とは何か、そしてヨーロッパにどんなメリットがあるかをご説明しましょう。5G は 4G をただ強化しただけのものではありません。2G、3G 及び 4G の業務は B2C の性質をもち、B2C の業務は、我々各個人とネットワークが通信していることと理解できます。現在、インターネットのアップロード速度は低く、ダウンロード速度は向上しています。皆さんも、ネットで画像をアップする時、速度が遅すぎると感じたことがあるでしょう。もし自動車が無人運転を採用するなら、1 秒間に非常に多くの画像を伝送しなければ、安全を保証できません。今の伝送方式では、産業の自動制御を実現できないのです。また、5G 全体のチャネル幅は 4G の 10-100 倍です。上りの帯域幅

もかなり広がります。ですから、5G は 4G の情報伝送構造を変え、B2C だけでなく、B2B の実現も可能です。B2B の後ろの「B」は、高速で運行する鉄道、自動車、飛行機、インダストリー 4.0 のオートメーション化の構造を指します。

5G には現在 2 つの方式があります。1 つは 5G と 4G の互換性のある NSA モードです。例えば、今の 4G スマホが 5G ネットワークでも使用できるということですが、帯域幅を広げるだけで、将来的な産業の自動制御の役割は果たせません。4G と 5G がシステムのコアネットワークを共有し、従来の 4G のものを使用できます。もう 1 つの方式は、5G 単独でネットワークを運用する SA モードです。これは 4G の多くの要素との互換性がなくてもよいから、端末、システム装置がシンプルなものになります。ですから上り速度は極めて速くなり、遅延はミリ秒レベルです。例えば、イタリアの優秀な医師の遠隔指導により、中国の田舎の医師が患者に心臓手術を行うとします。この場合、現場で見る医師がメスを動かす速度と、画面の中で見るメスの速度は必ず同じでなければなりません。遅延があれば、手術指導は不可能です。もう 1 つ例を挙げると、皆さんはメディアのお仕事をされていますね。テレビのビットレートが速いと残像が見えることがあります。これは遅延が原因です。独立した 5G ネットワークでは、この現象は起きません。5G の単独型ネットワーク構築では、当社のこの新型のコアネットワークが必要となります。

5G 基地局も、伝送システムもパケットを開封しませんから、情報セキュリティとは無関係です。コアネットワークに伝送されたときのみ、パケットを開きます。イギリスのテリーザ・メイ（Theresa M.



May) 首相は、「イギリスは、コアネットワーク以外の設備であれば、ファウエイ製品を購入してもよい」と述べました。これは正しい判断です。先日、イギリスの議員が議会討論でもまた、「ファウエイのコア技術を用いてこそ、最先端を実現できる」と話しています。この点から、我々はヨーロッパ諸国とキャリアに選ばれたと言えるでしょう。

中国が現在発行している 5G ライセンス、現在キャリアが構築中の 5G ネットワークは、まだ 4G と 5G の混合ネットワーク (NSA) モードです。5G の独立したネットワーク構築は、世界でファウエイだけが実現しています。中国入札法の規定によれば、3 社以上いなければ入札募集ができません。ですから、中国は来年ようやく独立したネットワーク構築の 5G SA を開始できます。我々は、クアルコム (Qualcomm) の進歩を待っているところです。

**03 『ラ・レプブリカ』：アメリカはファウエイへのキーパーツ提供を  
随時禁止する可能性があります。これにはチップ、サーバー、ソフトウェアが含まれます。技術メーカーにとって、これは死刑判決に相当するものですが、ファウエイはこれらのアメリカのサプライヤーから独立できるのでしょうか。できるとすれば、その方法と時間はどのようなのでしょうか。**

**任正非：**我々は今すぐ完全に独立し、アメリカに依存せず、顧客にサービスを提供し続けられます。しかも、システムが先進的であるほど、アメリカから完全に独立した生産能力を備えます。もちろん、旧型製品や、以前生産していた旧モデルについては、部品の開発

を続けていけませんので、影響を受けるかもしれません。ですが、我々は新しい技術と製品によってこういった旧式の製品をカバーし、顧客にサービスを提供し続けていきます。

**04 『ラ・スタンパ』：今日、私たちはファーウェイの株主構成に関わる展示室を見せていただき、任 CEO が拒否権を持っていることを知りました。仮に中国共産党や中国政府にネットワーク設備または端末機器へのバックドアの設置を求められた際も、この拒否権は有効ですか。**

**任正非：**それはもちろんです。私は必ず拒否権を行使します。ご存じのとおり、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（ヤン・ジェチー）主任は、ミュンヘン安保会議で「中国企業は決してバックドアを設置しない」と述べました。国务院の李克強（リー・クォーチャン）総理もまた、第 13 期全国人民代表大会第 2 回会議で記者の質問に対し同様の回答をしました。そして李総理は、クロアチアで開かれた中東欧地域計 16 か国との首脳会議「16+1」に出席した時、特にファーウェイ社員に向けて「絶対にバックドアを設置してはならない」と述べました。国の指導者から指示されたのですから、我々は確固たる信念と自信をもって、各国と「ファーウェイのネットワークにはバックドアがない」という協定を締結することを宣言できます。

それに、我々がバックドアを設置すれば、全世界の顧客が当社の製品を買わなくなります。ファーウェイが倒産して責任を負うのは誰です

か？社員は辞めて新しい仕事を始められますが、私は残って債務を弁済しなければなりません。私がそんな結果を求めるとお思いですか？私は御免ですよ。

**05 『イル・ソーレ・24 オーレ』：第一に、ご息女である孟晩舟氏の事件について伺います。任 CEO は心配されていますか。そして、この事件はどんな形で決着するとお考えですか。第二に、現在世界では、ファーウェイはよく情報セキュリティ、セキュリティ問題またはバックドア設置と結び付けられ、非難を浴びています。こういった非難について、どんな見解をお持ちですか。**

**任正非：**第一に、娘のことはやはり裁判で解決しなければなりません。法廷は事実を尊重し、証拠を重んじます。最終的に、裁判所が公正で公平、透明な判決をしてくれると信じています。

第二に、イタリアとドイツでは、ヨーロッパ統一のサイバーセキュリティ基準の構築が打ち出され、どの企業もこの検査を受けなければなりません。これは正しい判断だと思います。ファーウェイは世界で最も厳しい検査を受け、これまでに何の問題も見つかっていません。他社もこのような検査を受けることが、ヨーロッパのセキュリティを確かなものにすると思っています。

**06 『AGI 通信』：最近のインタビューで、アメリカの輸出入規制の影響で、ファーウェイの売上高が 300 億米ドル減少する見通しだと**

**述べられました。売上減少という現実直面したファーウェイは、どのように経営を立て直すのでしょうか。何か打開策をお持ちですか。**

**任正非：**アメリカに攻撃されても、会社の存続には影響がありません。しかしバージョンの切り替えは必須です。それには少しすり合わせが必要で、このすり合わせにはある程度の時間が必要となります。もちろん、私は今年初めに出した 1,350 億米ドルという売上高予想を約 300 億米ドル下方修正し、1,000 億米ドル前後になると考えています。ただしこれは極端な見積もりです。我々の努力によって、この下げ幅は狭まるでしょう。皆さんもファーウェイにいらして、当社の「身体」が健康そのもので、各「機械」（部門）が十分機能していることをご覧になったかと思います。

07

**『Euractiv』：まず、私たちに取材の機会を与えてくださった任 CEO に感謝申し上げます。最近選出された欧州委員会のウルズラ・フォン・デア・ライエン（Ursula von der Leyen）委員長をご存じでしょうか。EU と中国の将来的な関係について、どんな見解をお持ちですか。**

**任正非：**新しく選出された欧州委員会の委員長については、よく存じ上げていません。ですがテレビで拝見したところ、彼女は非常に美しい方です。ヨーロッパもきっと美しく歩み出すと信じています。

ヨーロッパは自身の貿易をシンプルにしていかなければなりません。中国は非常に巨大な市場です。昨年から、中国は高級品や衣料

品など各種商品の関税を引き下げ、イタリアや他のヨーロッパ諸国は迅速に市場シェアを広げようとしています。例えば、自動車を例にすると、中国は自動車の消費大国であり、自動車の関税が下がり続けています。ヨーロッパの自動車はアメリカの「戦車」に固執するより、中国市場のシェア拡大を狙うべきです。皆さんご存じのとおり、世界で最も優れた自動車はヨーロッパ製、最も経済的な自動車は日本製です。アメリカ製の自動車は品質とコストのいずれにおいても優位性がありません。数年後、ヨーロッパが中国市場を独占したあと、アメリカの自動車が入り込もうとしても難しいでしょう。

中国は、高速鉄道の建設にドイツ、フランス、日本の技術を導入しました。一部は中国の技術も含まれています。これらはいずれも巨大な発展チャンスとなるはずです。中国は航空機のニーズも極めて大きく、ヨーロッパは航空機分野でも中国市場への投資規模を拡大すべきです。いずれにせよ、中国とヨーロッパの経済には大きな相互補完性があります。私たちは、この空白期間に中欧貿易の迅速な発展を推し進める必要があります。アメリカは中国の争いが一段落すれば、中国各地が盟友ばかりで市場が独占されていることに気付くはずです。ヨーロッパは他国に対し、アメリカと歩調を合わせて経済制裁を行うより、経済貿易の空間を広げるよう努めるべきです。なぜなら、社会の安定は、国民生活の改善にかかっているからです。ヨーロッパが必要としているのは、イデオロギーではなく国民生活、特に貧困層の人々の生活を大幅に向上させることです。そうすれば、社会の騒乱やどんな革命の発生も防げます。安定した発展の基礎があれば、ヨーロッパは必ず繁栄し続けるでしょう。

08

『ラ・レプブリカ』：現在、アメリカ政府はヨーロッパのテレコムキャリアにも圧力をかけ、ファーウェイ製設備の使用を禁じようとしています。しかし最近得られた情報によると、イタリア政府はファーウェイとの協力を続ける意向とのこと。ヨーロッパやイタリアの市場は、ファーウェイの事業にとって重要な存在でしょうか。また、ヨーロッパ市場で最終的な勝算はありますか。

任正非：第一に、ヨーロッパは我々にとって非常に重要です。当社のヨーロッパでの投資額も非常に大きく、ヨーロッパを第二の本土と考えています。第二に、ヨーロッパのキャリアとファーウェイは 20 年以上もパートナー関係にあります。アメリカの圧力が強まる中、多くのキャリアが当社の設備を購入してくれています。これは、キャリアの我々に対する信頼の証です。我々は、ヨーロッパのネットワーク構築を実現できると信じています。

09

『ANSA 通信』：よく耳にするのですが、多くの人は、ファーウェイが会社の所有権や管理上で透明性に欠けると考えています。任 CEO がご自身の保有株式を公開した時、はじめて任 CEO の持分が 1.14% しかないと知りました。この状況を改善するために、将来的に香港上場を検討することはありますか。また、経営管理の視点から、将来の後継者をすでに考えておられるのでしょうか。

任正非：我々の財務は、KPMG から独立した外部の会計監査を受けているため、完全に透明化されています。当社は上場企業と

同じぐらい透明性が高く、これ以上どう透明にするのか分かりません。透明性のために、わざわざ香港で上場するというなら、必要がないと思います。

当社はずっと前進を続けています。私の株主総会でのスピーチを後ほど提供します。その中で、会社の経営体制と後継者の問題を明確に述べています。我々は今後も着実に歩んでゆきます。記者の皆さんや編集者の皆さん、ぜひ定期的にファーウェイを訪問してください。私たちの成長を見ていただければ幸いです。私たちは決して倒れることなく、成長を続けます。

10

**『AGI 通信社』：**先日、「一帯一路」北京フォーラムでイタリアのコンテ（Conte）首相と会談されましたが、有意義な内容であったのか知りたいと思います。個人として、イタリア政府の内部にファーウェイ製 5G を疑問視する勢力があることをどう思われますか。コンテ首相は、イタリアのデータはイタリア自身が管理すべきだと考えているのではないのでしょうか。

**任正非：**コンテ首相との会談はとても和やかなものでした。首相は我々を信頼してくれています。イタリアの一部の人々が当社に懐疑的であることは理解しています。中国にも我々に不信感を抱く人がいますし、どこにでも考えを異にする人がいるのは当たり前のことです。大切なのは、私たちがきちんと仕事をこなすことです。

11

『コリエレ・デラ・セラ』：第一に、ご息女の拘留事件にせよ、ファーウェイのエンティティリストへの追加にせよ、こういった制裁を加えるアメリカと話し合おうと、あるいは、経営の実態をより透明化しようとは思わないのですか。第二に、イタリア政府が法案拒否権である「黄金権限」を行使するか、または政治の影響によりファーウェイのイタリアでの業務に多くの制限がかけられるとすれば、イタリアへの投資を引き揚げますか。

任正非：第一に、我々はアメリカと話し合っています。アメリカは既にニューヨーク東部地区地方裁判所で我々を起訴し、我々もまた、ダラスの裁判所でアメリカ政府を起訴しました。これも実際には話し合いです。法律というやり方を介した意思疎通です。アメリカは法治国家ですから、私は、法律を使うことが最上の話し合いの方法だと思います。

第二に、イタリアが「黄金権限」を行使すれば、イタリアにとって商売が難しくなります。我々に問題がないのに、「黄金権限」はどこから問題点を見つけ出すのでしょうか？ イタリアの「黄金権限」が我々を拒否することはないと、自信を持っています。

12

『イル・ソーレ・24 オーレ』：イタリアの「黄金権限」によると、EU以外の通信設備サプライヤーに対する検査を厳しくするのみで、ノキア（Nokia）やエリクソン（Ericsson）は該当しません。ファーウェイは差別の犠牲者になるとお考えですか。

任正非：これが差別だとは思いません。我々に問題がなければ、審査を強化したところで問題がないことが証明されるだけではないで



しょうか。ファーウェイは世界で最も厳しい試験を受けています。審査が1つ増えたからといって、恐れたりしません。

**13 『ラ・スタンパ』：**まず、ファーウェイはテレコム市場で長年の経営歴があります。4G が現れた時、セキュリティの問題を口にする人はいなかったと思います。なぜ 5G は、これほど大きなサイバーセキュリティへの懸念をもたらすのでしょうか。次に、私個人的には、5G に関する討論は技術自体だけでなく、ファーウェイに自信を与えることや、ファーウェイを信頼することに集中しているように感じます。トランプ大統領がファーウェイや任 CEO を「邪悪な王子」というイメージで表現している中、なぜ我々がファーウェイを信頼する必要があるのでしょうか。

**任正非：**まず、なぜ 5G でこれほど多くの矛盾が目立っているのかですが、アメリカは 3G、4G である程度の地位を確立していました。しかし 5G はファーウェイが主導する立場にあります。ですから、すぐには納得できない人もいるでしょう。中国政府はバックドアを設置しないよう企業にはっきり求めています。当社製品にバックドアがあるかどうかは、厳しい審査をしていただいてかまいません。我々はアメリカでネットワークを構築していませんし、5G を売る予定もありません。これでどうやってアメリカの国家安全を脅かすのでしょうか。アメリカは何をそんなに焦っているのでしょうか。

次に、「邪悪な王子」の質問ですが、今皆さんの前にいる私は、「魔王」のようでしょうか。百聞は一見にしかず、です。

**記者：魔王だとは思いますが、やはり少し怖く感じます。**

**任正非：**世界のすべての国がファーウェイを拒絶するということはありませんし、我々を受け入れた国は大成功を収めるでしょう。ファーウェイは信頼を寄せてくれる国に大きな貢献をしたと、歴史が証明することでしょう。ですから、ファーウェイが「悪魔」扱いをされても心配しません。私はずっと、トランプ大統領を偉大な指導者だと考えています。私も彼も、悪魔ではありません。

14

**『Euractiv』：ファーウェイの元社員である王偉晶（ワン・ウェイジン）氏がポーランドでスパイ活動に関与したとして拘留され、今もまだ裁判が始まっていません。彼が公正な裁判を受けられると思いますか。**

**任正非：**彼が何をしたのはよく分かりません。社員は商業的な活動にしか従事できないはずで。それ以外の活動をし、相手に証拠があれば、相手国は主権を行使できます。判決が下されてはじめて何があったのか証明できます。その時、我々は最終的な処理をする予定です。この件についてはまだ明確でないので、コメントは差し控えます。真実が知りたいなら、ポーランドの裁判所に取材したほうがよいでしょう。

15

**『ANSA 通信』：昨日、松山湖を見学しました。その建築は本格的なヨーロッパ風で、イタリアからは 2 つ、ペローナとボローニャ地方をモチーフにしている場所があると聞きました。任 CEO はイタリアとどんな関係がありますか。イタリアを訪れたことはありますか。**

**任正非：**イタリアには何度も訪れたことがあります。妻と娘もよく行っていますよ。当社の芸術品やインテリアの多くがイタリアから運ばせたものです。

松山湖の建築は、日本の建築家が手がけました。彼はヨーロッパ建築を提案し、選出されました。なので完全に日本の建築家の意向によるものです。今日私たちがいる建物は、フランスの建築家が設計しています。

**16 『ラ・スタンパ』：任 CEO は、今のファーウェイを戦闘機「イリュージン II-2」によくなぞらえています。多くの穴を埋める必要があるというお話ですが、その修復状況はいかがでしょう。まずどの穴を先に埋めますか。そして、いくつかの投資分野を変更する予定はあるのでしょうか。第二に、OS についてですが、新しい Harmony OS はどういった分野に使われますか。スマホで使うという予想に反し、IoT 向けに設計したということですが、Android OS の代替案はありますか。**

**任正非：**まず、この飛行機の写真は、私が偶然ネットで見つけたものです。「心臓」はまだ動いているが、体は傷だらけというところが、当社によく似ていると思いました。その時は、身体にいくつかの穴が空いているのか、どの穴が一番大事なのか、よく分かりませんでした。後に、優先的に考慮すべきであった 5G、光伝送、コアネットワークなどのシステムは、既にすべての穴を埋め終わりました。今、統計すると、我々にはおよそ 4,300 ～ 4,400 個の穴がありました。既に

70 ～ 80% は修復し、年末までに 93% が埋められる予定です。穴埋めとバージョン切り替えの影響で、今年の業績には少し影響が出ると思います。来年、我々はまだ少し残っている穴を埋めることになります。これらはおそらく修復が難しく、来年の業績にも影響を与えるでしょう。2021 年には成長が回復する見通しです。

第二に、Harmony OS の最大の特徴は低遅延です。これは Android、iOS と全く異なるオペレーティングシステムです。当初、開発設計の目的は IoT 向けでした。例えば工業系制御システム、無人運転などのサポートに使用するためです。今はまず腕時計や 8K のスマート大型ディスプレイ、コネクテッドカーに使用していきます。Android OS について、当社はやはりグーグルのエコシステムと技術の権利を尊重し、保護するため、グーグルがアメリカの承認を得るのを待ちたいと思います。

17

『ラ・レプブリカ』：第一に、先ほどのお話では、イギリス政府は 5G ネットワークを構築するために、コアネットワークについてもファウエイの設備が必要だと考えている、ということでした。これは、ヨーロッパが 5G だけのネットワークを必要とするなら、コアネットワーク及び周辺ネットワークの構築にファウエイを選択しなければならないということでしょうか。私個人としては、すべての卵をファウエイというかごに入れてしまうのは適切ではないと思います。第二に、これも先ほどお話しされましたが、5G において、現在、ファウ

**エイ、そして中国はアメリカの技術を超越しました。今後の動向として、より多くの技術において中国はアメリカを超えてしまうのでしょうか。そしてアメリカの一連の行動は、中国の成長を抑えるためなのでしょうか。**

**任正非：**第一に、私は中国を代表するわけではないので、中国がアメリカを超えるかどうか分かりません。私には、社会全体に目を配る気力まではありませんから。私が代表し、理解できるのはファーウェイだけです。

第二に、コアネットワークとは事実上ソフトウェアです。ノキアやエリクソン、シスコシステムズ（Cisco Systems）にも作れます。もし不安なら、少し待っていれば彼らも提供できるようになります。しかし、卵を2つのかごに入れたとしても、かご同士は繋がっていますので、1つのかごが壊れれば、どちらのシステムも使い物にならなくなってしまいます。これは2つの並列したシステムではないのです。

**記者：**現在、アメリカのファーウェイに対する攻撃は、中国の技術がアメリカを超えることを抑制するためでしょうか。

**任正非：**それはアメリカに聞いてみなければ分かりません。アメリカのファーウェイに対する制裁と抑止は、何らかの誤解が原因かもしれません。アメリカ政府の官僚がたくさんファーウェイに来てくれることを歓迎します。そうすれば誤解が解けるかもしれませんから。今後数十年、アメリカは依然として世界一の技術大国であると私は考えます。

18

『コリエーレ・デラ・セラ』：第一に、Facebook はブロックチェーンを基礎とする仮想通貨、リブラ（Libra）の発行を公表したそうです。これはアメリカのテクノロジー企業がアメリカ政府と共に世界の覇者であり続けるシグナルだと思いますか。第二に、仮想通貨の発行時に、彼らは中国の企業について検討したり、人民元を通貨バスケットに入れたりしようとするのでしょうか。

任正非：中国もこのような通貨を発行することができます。なぜ他人の発行を待たなければいけないのでしょうか？ 一国の力は 1 社のインターネット企業よりは強いでしょう。

19

『ラ・スタンパ』：現在の世界情勢から見れば、各国は依然として不平等性に満ちています。富の分配が両極化し、言論の自由がない国もあります。こういった大きな背景の下、テクノロジーの将来という視点から、我々が直面する最大の試練は何だと思いますか。また、テクノロジーは今後どのような役割を果たしていくのでしょうか。

任正非：私の考えでは、テクノロジーは人類により多くの富をもたらし、人々に社会発展の権利と利益を与えます。社会全体は、発展によって貧困を解消し、社会の不安定を避けられるのです。社会が安定すれば、発展はより迅速になり、一層の安定化に繋がります。今の「貧しい人はより貧しく、豊かな人はより豊かに」という状況は、適切に変えていかなければなりません。新技術の導入により、社会全体の富は増大するでしょう。



任正非

# 英 BBC インタビュー

2019 年 7 月 23 日、中国深セン

**01** **BBC：本日の取材ではファーウェイの現状を理解するというだけではなく、ファーウェイはいったいどのような会社で、どのようにして着実に成長してきたのか、そして成功の理由はどこにあるのかを知りたいと考えています。ですので、少しずつ歴史をさかのぼっていきたいと思います。まずはじめに、任 CEO はかつて人民解放軍のエンジニアとして遼陽化学繊維工場の立ち上げに参加されていましたが、当時の勤務環境はどのようなもので、任 CEO にとってどのような経験になったのでしょうか。**

**任正非：**遼陽化学繊維工場は中国文化大革命の時期に国が定めた重点建設プロジェクトであり、フランスのテクニップ（Technip）社、スペイシム（Speichim）社より、原油の処理から化学繊維ができるまでの一通りの生産設備を導入しました。当時中国経済は厳しく、政府はすべての中国人が化繊の服を着れるようにと考えてこの設備を導入したため、中央の指導者からも非常に重視されていたのです。当時中国国内は混乱の時期にあり、地方の建設チームはこのような厳しい地域での建設プロジェクトに難色を示したため、中央はやむなく軍隊を派遣してこの建設プロジェクトを行うこととなりました。軍隊が現地に入る際、技術畑の人材が極端に不足していたため、我々のような学校を卒業したばかりの人間が人材とみなされたのです。全くの素人よりは多少知識があったということです。

当時、生活の条件は非常に厳しいものでした。まず、中国の東北地方では食料が不足しており、主食は一年中雑穀のコーリャンでした。冬場になると半年の間は漬けておいた白菜と大根ばかりでしたし、なにより肉類はなく、油もほんの少しだけだったのです。市



民には毎月 150g の油しか支給されませんでしたし、我々軍人も 500g だけと非常に厳しいものでした。また、数万人の部隊が突如未開の地に赴いたため住む家がなく、簡易な建物を建てる必要がありました。当時は今ほど簡単に家を作ることはできません。とても難しかったのです。基礎がしっかりとしていなかったため、冬場になって住居が沈下して隙間ができてしまい、風が吹き抜けるようになりました。生活は非常に厳しいものでしたが、一方で担当していた設備の設置工事はとても先進的であり、自動化水準も非常に高いものがありました。つまり、両極端な環境が形成されていたのです。非常に厳しい生活環境に耐えながら最先端の建設工事に携わったのです。

当時の中国では教育があまり重視されておらず、文化大革命のさなかで教育が混乱していました。しかし遼陽化学繊維工場だけは中央の指導者から省、市の指導者まで我々に読書、勉強をするように呼びかけていました。学ばなければ先進機材の設置や機器の調整などができず、生産ができなかったのです。

文化大革命の最中にあり、まるで砂漠のオアシスのように思えました。学ぶ機会があるので、どれほど苦しくとも苦しさを感じず、むしろ幸せとさえ感じていました。技術書を見ていても、この場所にいる限り咎められることはありませんでした。これはあの時代には手に入れがたい環境でした。

02

**BBC：任 CEO は圧力天秤を開発されましたが、この発明のための知識は遼陽での学習を通じて身につけたのでしょうか。それとも他のどこかで学ばれたのでしょうか。**

**任正非：**このような機器は当時フランスには存在していました。それをフランスで見た中国の専門家がいて、彼がこの機器の大まかな仕組みについて説明してくれたのです。そこで、私はまず数学、偏微分方程式などを使って機器の構造を算出しました。そして東北大学の李詩久（リー・シージウ）教授にも教えを乞い、私の算出が正しいかどうか、成功の可能性はあるのかどうかを見てもらいました。教授から肯定していただいたため、成功の見込みがあるということでまた戻ってシステム全体の設計を行ったのです。この機器は主にフランスから輸入した機器、メーターの検査に使われました。当時中国にはこのような検査機器がなかったため、この機器を作ったのです。

この機器の開発に成功したころ、中国ではちょうど文革四人組が打倒された時期であり、科学、技術、生産の実践が重視され始めたころでした。個人的にはこの発明は小さな発明の一つにすぎないと思いますが、当時ほかに何かを発明した人がいなかったため、国によって私の小さな発明は大発明とされ、大きな英雄というような荣誉ある称号もいただきました。

03

**BBC：**遼陽での経験が、44 歳でファーウェイを創業するきっかけとなったのでしょうか。

**任正非：**44 歳でファーウェイを創業したとき、私には何の経験もなく、何も知らずに始めたのです。軍隊を離れて以降、市場経済に足を踏み入れましたが、適応することは非常に難しいものでした。欧米諸国の退役軍人がビジネスの世界に入っていくこととは大きな違

いがあるのです。欧米諸国では、軍隊はビジネスの世界とは異なると言っても、社会は市場経済化されていますから、彼らは自然と「市場経済」がどういうものであるのかを理解しています。ですから、彼らは退役後に企業に加入しても比較的適応しやすいのです。しかし我々は全く適応できませんでした。それは、我々が計画経済という体制で育っているからです。軍隊とは一銭たりとも儲かってはいけないものであり、皆がそれが当たり前だと思っていたのです。どうして市場経済になると 10 元で買ってきた物を 12 元で売るのでしょか？ 相手を騙しているようにしか思えなかったのです。それは運営費や財務コスト、税金などがあるということを当時まだ理解していなかったためですが、全く適応できなかったのです。スーパーマーケットという言葉すら知らなかったのですから。

創業前に何か経験があったとすれば、それは年の功です。二十歳そこそこの若者よりはいろいろと苦しい思いをしてきました。文化大革命では非常に大きな挫折と困難を味わったため、市場経済での困難はまだ我慢ができるものでした。この点以外にファーウェイの創業に役に立ったようなスキルは一つありません。

**04 BBC : 起業には大きなリスクがあり、任 CEO がこの分野の知識をお持ちというわけでもなかったと思いますが、どうしてファーウェイを創業しようと決めたのでしょうか。**

**任正非 :** 実際にはほかの選択肢がなかったのです。あのころは仕事がうまくいかず、お払い箱になってしまいました。そして深セン科学

技術局からは、元々科学研究をしていたのだからテクノロジー企業を興してみるといいと言われたのです。多少の技術ならなんとかあるかもしれないと思い込んでこの道に進んだのですが、今日振り返れば、当時はあまりに無知だったのだと思います。何も知らないからこの道に進み、そして退路を失ってしまったのです。仮に引き返すとしたら、単純労働の道に行くしかなかったでしょう。というのも、転職用の資金をすでに使い果たし、何一つ残っていなかったのです。

**05** **BBC：**一部報道では、任 CEO の従軍経験こそがファーウェイと中国人民解放軍のつながりを証明するものだと言っています。このような見方に対してなにかコメントはありますか。

**任正非：**この 70 年間、中国の退役軍人は 5000 万人以上になります。そして退役軍人は再就職先を探すことになります。私もその一人です。アメリカでもすべての退役軍人が再就職をすることになります。これは同じことです。軍を離れてから私と軍の間にはいかなる関係も存在しません。なぜなら、我々が従事しているのは民間ビジネスだからです。外部からのこのような憶測は筋が通りません。

**06** **BBC：**ファーウェイ創業時の資金問題をお話いただきました。もし起業が失敗してしまえば、一切資金がなく、ゼロから始めるしかなかったと。当時ファーウェイの創業にはどれほどの費用が掛かったのでしょうか。仮に資金源が人民解放軍でなかったとすれば、この資金はどこから来たのでしょうか。

**任正非：**ファーウェイ創業時の登録資本金は 21000 元です。当時我が家の退役手当は 3000 元少々しかなかったので、何人かを集めて共同出資の形をとりました。会社が多少大きくなった頃、彼らは手を引きたいと言い、会社の多くの資金の分配を求めました。そして彼らは裁判によって巨額の金銭補償を得たのです。彼らが引き上げたため、会社は私一人の会社になりました。そこで、段階的に持ち株を従業員に分配することにしました。当時の資金引き上げに関連する判決記録は会社で保存されていますので、皆さんどうぞご覧になってください。この過程に国と関連する金銭は一切なく、数人で集めたお金なのです。私個人が 21,000 元もの大金を持って創業するというのはあり得ないことでした。

**07 BBC：**当時中国で交換機の代理店業務を行っていた企業は数百社ありましたが、そのほとんどは倒産してしまいました。ではどうしてファーウェイは香港企業の交換機の代理店業務によって生き残ることができたのでしょうか。その秘訣を教えてください。

**任正非：**まず、創業当初から「お客様志向」を掲げたということです。多少社員がづらい思いをすることになっても必ずお客様の利益を守るというようにすると、ほとんどのお客様には受け入れていただくことができました。当時存在していた企業は数百社どころではなかったかもしれませんが。生き残れた理由は、巨大な中国市場において全く供給が追いつかなかったためで、性能の劣るものでさえも買う人がいたほどです。当時は香港にある鴻年（ホンニエン）社の交換機の代

理店業務を扱っていました。アナログ技術の製品としてはよくできているものでしたし、我々自身の努力もあって、いくらかの資金が溜まったのです。そしてそれを我々個人に還元することなく再投資に回し、サービス体系を確立していくことで、お客様の利益を向上させました。2000 年になっても私には自分の持ち家がなく、当時は 30 m<sup>2</sup>ほどの部屋を借りて生活していました。考えてみてください。十数年前の時点でまだ住む家も持っていないのに、どうしてフォーブス (Forbes) に大富豪だと言われるのか全く理解できません。

私の両親の面倒を見ることもできませんでした。父親は消費期限が過ぎた飲み物を買ひ、それを飲んでお腹を壊したことがきっかけで亡くなりました。母親は私を心配していました。政治による影響が大きい時代の中で、フォーブスに富豪だと言われたので、母親はそのお金がどこから来たのかとても心配していました。そしてある日買い物から家に戻る道中に交通事故で亡くなりました。かつての時代背景の中で、我々は初期の利益のすべてをその将来の発展のために投資したのです。この点がほかの会社と異なっていたのだと思います。他の会社は稼いだお金を使ってしまったり、ほかの分野に回していました。

また、我々はサプライヤーに対しても真摯に対応し、売上からすぐにサプライヤーへの支払いを行いました。サプライヤーに信頼されたことで、時には優先的に供給をしていただくこともあり、このようにして資金がない中でどのようにして商品を仕入れて販売するのかという問題が解消されたのです。ファーウェイの発展の道が開かれました。この点では、香港の鴻年社は我々の発展に欠かせない存在だったのです。

08

**BBC：**その後、ファーウェイは自ら技術の研究開発に取り組むようになりました。しかし技術の自主開発は大きなリスクをはらむものです。どうしてファーウェイはこれほど大きなリスクを背負っていくことにしたのでしょうか。

**任正非：**私の人生で挫折といえば、深センの国営企業で働いていた際に悪人にお金を騙し取られたことです。裁判のための弁護士を雇うお金がなかったので、欧米の法律や中国の法律を含めて多くの法律関連の書籍を読み漁って勉強しました。自分を弁護士として裁判に臨もうとしたのです。この中で二つのルールを理解しました。市場経済とは一方にモノ、一方に顧客がいて、その両者間で取引をしなければならないこと、そしてその間を結ぶのが法律であるということです。そしてモノは動かしてもお客様を自在に動かすことは永遠にできないとわかりました。ではどうするか？自ら研究開発を行うしかなかったのです。また、一番最初に代理店として扱っていた商品は珠海（チュハイ）の小さな会社が作った BH01 という製品でしたが、その代理店は当社での売れ行きが好調であると知り、商品を卸してくれなくなりました。今日のアメリカのエンティティリストと同じですね。その後ある方の紹介で、香港の鴻年社の HAX 交換機を扱うことにしたのですが、売れ行きが好調になるとこちらも卸してもらえなくなりました。なので、自ら通信機器を作らざるを得なくなったのです。このように主観的、客観的な複数の要因によって、自主開発の道へと進みました。

そしてファーウェイの経営が軌道に乗った後には、元々の勤めていた会社の一部の債務を負担しました。

**BBC：**もし当時の自主開発で成果が出なかったとしたら、どのようなリスクがあったのでしょうか。どのような結果になっていたと思いますか。

**任正非：**当時はほかに選択肢がなかったので、「開発に失敗したらどうなるのか」については全く考えもしませんでした。きっと成功できると信じていたのです。当時はアナログ通信の機器であり、それほど複雑なものではなかったので自信はありました。まずはホテルに使う 40 回線収容の交換機から始め、40 回線が成功した後は 100 回線の交換機を開発する自信ができました。そしてその次は 200 回線です。このように一歩ずつ進んでいったというのが適切で、決していきなり大きな製品を作り出したというわけではありません。

09

**BBC：**当初、ファーウェイは他社の交換機の代理店業務を行い、その後交換機の自主開発を始めました。それでは、ファーウェイが交換機を自主開発するための知識はどこから手に入れたのでしょうか。

**任正非：**当時の我々の知識はすべて南京郵電学院の一冊の教科書から手に入れたのです。陳錫生（チェン・シーション）教授の著作です。みんなで教科書を読み、交換機を作りました。

10

**BBC：**当時、中国のテレコム市場では欧米企業の製品が主流でしたが、ファーウェイはどのようにしてこの市場の壁を突破したのでしょうか。



**任正非：**当時の我々が欧米企業と競争関係になる可能性は全くもってありませんでした。主に招待所（宿泊所）、小規模ホテル向けの小規模交換機から始めたのです。それもアナログ交換機でした。次第に大型化し、長年の経験を経てからようやくデジタル交換機を作るようになったのです。

11

**BBC：**当時ファーウェイでは CDMA 技術への投資を行わなかったことで多くの機会を逃しました。CDMA 技術はその後中国市場の主要技術の一つとなりましたが、仮に今改めてその選択のチャンスがあるならば、ファーウェイは当時と異なる選択をするのでしょうか。CDMA に投資をするのでしょうか。

**任正非：**これも一つの歴史になりますね。2000 年以降、CDMA、GSM などの中国の無線通信標準の選択には様々な矛盾がありました。当時政府はチャイナテレコム（中国電信）に対する無線ライセンスを許可しなかったため、日本ではすでに使われなくなっていた PHS 技術を小霊通（シャオリントン）として導入しました。その際、我々は小霊通は多くの収入をもたらすかも知れないが、未来の発展性がないということで参入しませんでした。CDMA は作りはしましたが、作ったのは IS-95 という遅れたシステムではなく 1X のシステムです。しかし中国市場での応札条件は IS-95 が指定されていました。1X ではだめだということで、我々は落選し、中国市場では導入されませんでした。この 2 つの話は我々にとっての挫折です。

2000 年以降、中国政府が 3G 導入を決める 2008 年までの 8 年間、我々の無線製品の方向性を決めるということが私個人にとって大きな精神的苦痛となっていました。それは私が 3GPP、GSM、UMTS という方向に専念し、先ほどの 2 つの道には進まないと固く決めていたからです。外部からの圧力はどれほどあっても怖くはありません。怖かったのは内部からの圧力です。社内でも多くの管理層からメールやレポートで「その決断は間違っている。ファーウェイを葬ることになる」と言われました。あの 8 年間、私にとっては毎日が 1 年であるかのように長く感じられたものです。この決断にはほかに責任を負う人間はおらず、必ず私が自ら責任を負う必要があったのです。あの 8 年間は他社が大金を稼ぐところを見せ付けられ、我々は稼ぐことができませんでした。ファーウェイが他社よりもはるかに苦しいという状況を見せ付けられ、外部でも多くの記事で批判されました。本当に自分が間違っていたならばどうしようと考えていました。8 年後、ようやく中国でも 3G ライセンスが許可され、一気に我々のエネルギーが解放されました。当時は我々が勝利したという感覚にはなれず、あくまで少し圧力が軽減されて、我々の機器が使えるようになったとだけ思ったのです。

当時我々は中国市場での機会を得られず、多くのリソースを海外に向けました。海外市場に進出したばかりのころはお客さんに会うことすらできず、契約などは話にもなりません。収入が得られなかったのです。当時は中国から偽物のダウンコートがロシアに流れ込んでいた時期であり、ロシア郵政省の大臣からは、「中国にハイテクなんてあるのか？ 偽物以外なにもないではないか」と言われてし

まったのです。我々が自分の商品を持って行っても、中国の偽物売りと一緒に商品を並べてお客様に認めていただく必要があり、非常に難しい時期でした。ただ、海外市場を開拓しない限り中国では機会がなかったので、そうなるともっと厳しい状況になってしまうです。その頃私はよくアフリカやラテンアメリカに出張していたので、家族とのやり取りや連絡が非常に少なくなっていました。これはとても後悔していることで、子供の成長期はお父さんと一緒にゲームをしたり、かくれんぼをしたりするものなのに私はそれをしてあげられなかったのです。せっかく海外から戻ってきても、疲れてそのまま寝てしまっていました。なので、子供とあまりコミュニケーションが取れなかったのですが、これも生きるため、生き残るためだったのです。

2000 年頃から少しずつ海外で我々の機器を買う方が始め、少しずつ契約をもらう中でファーウェイのサービス精神を示す機会が出てきたのです。そうして次第にお客様に受け入れられるようになっていきました。当時の我々はまだ優れていると言い切ることはできず、西側企業と競争をする水準にはまだ達していませんでしたが、どうしてアフリカでは受け入れられたのでしょうか？それは戦争のために西側企業がみな撤退してしまったからです。アフリカでも機器へのニーズがありましたから、我々はアフリカに売ればよかったのです。感染症や過酷な環境といった要因もありましたが、製品を売ることで海外での成功体験を蓄積することができたのです。現在では、幹部層への登用の条件としてアフリカなどの海外の過酷な地域での勤務経験を求めています。そこで使われているのは米軍での士官に対する審査基準です。「戦場での経験、戦闘経験、負傷経験」によって幹部登用資

格があるのかどうかを確認する中で、海外での成功体験は必ず考慮に入れなければなりません。海外の過酷な条件のなか頑張った彼らが、戻ってきたら恵まれた環境にいた素養のある幹部たちにポストを全部取られてしまうようでは業績評価の体系に問題があります。この仕組みでは優秀な人材が必ずしも適所に配置されているとは限りませんが、強固なチームを作ることができるのです。ですから、現在の我々のチームは非常に強固で、アメリカからこれほど強烈な攻撃を受けても会社が倒れないばかりか、士気が高まっているのです。

中国市場でのチャンスを失っていたこの時期、我々は海外に進出しましたが、のちに帰国すると中国も新たな発展段階を迎えていました。海外から我々の優秀な社員を中国に戻すことで、再度中国でも成功を収めることができたのです。

12

**BBC：報道によれば、ファーウェイは 1998 年に年間利益のほぼ半分の費用を使って、欧米のコンサルティング企業から人材を招いたと聞いています。当時これらの企業に対してはどのような分野のアドバイスを求めたのでしょうか。また、欧米から提言を受けることがどうしてファーウェイにとって重要なのでしょうか。**

**任正非：**創業時は実際には私一人しかいませんでした。その後人が入ってくるようになりましたが、規則と呼べるものがなかったのです。例えば、「あなたの給料をこれくらい上げます」と私が言えばそれで決まりだったのです。これは一部の人にとっては良いこともありましたが、逆に損をする人も出てきます。会社の規模が大きくなるにつれ

て、会社運営の標準化に多くの社内規定を策定する必要が出てきました。しかし私には規定書類を作成する能力はありません。軍隊で技術系の業務に従事していましたが、管理職としての経験はなかったのです。とはいえ前に進むしかありませんから、自ら作成することになりましたが、これらの文書はあまり規範的ではなく、ファーウェイを大企業に成長させるには不十分だと感じました。

ファーウェイは大企業になれると判断したので、IBM、アクセンチュアなどを招いたのです。数十のコンサルティング企業が我々の顧問となりました。コンサルティング費用は 1 時間あたり 680 ドルでしたが、当時の社員の月給が 5000 元ほどしかなかったので、つまり顧問の時給と同じくらいだったのです。それでも未来に向けて、外部から学ばないといけなかったのです。その価値を認めなければいけません。多くの人を勉強のために送り込みましたが、その中には不真面目な人もいれば、少し学んだだけで自分には実力があると勘違いして、転職して出世した人を見るや途中で勉強をやめてしまうような人もいました。その結果として、中途半端になったものも多くあり、それが残念です。

ただ、あるプロジェクトはしっかり最後まで学びきることができました。IBM が我々の財務、監査に対するコンサルティングを行った際、当時の孟晩舟はまだ若手のプロジェクトマネージャーであり、そこから 20 年以上 IBM などの顧問と関わってきました。財務業務を向上させただけでなく、顧問の指導内容を超えて管理、業務水準がさらに向上したのです。現在のファーウェイの財務の実務レベルは大多数の西側企業をも大きく上回るものです。今では一部の大手コンサルティング企業から「お金はとらないのでコンサルティングをさせてほしい」と言わ

れますが、我々は断りました。むしろ彼らに指導をすることになるので、却って労力を使います。

我々は当初より欧米企業から学び、学ぶ過程で改善をし続けてきました。今アメリカから攻撃を受けていますが、ファーウェイにそれほど影響を与えていません。その理由は欧米の多様なシステムを吸収し、これらを自社の状況に合わせて取り込んできたからです。欧米から学び続けてきたことは、今日振り返ればやはり正しい選択でした。

**13 BBC : ファーウェイの海外市場における発展戦略の話がありましたが、ファーウェイは発展途上国（アフリカ、インドなど）から事業を展開していきました。成功をおさめた後の 2003 年にどうしてファーウェイをモトローラ（Motorola）に売却しようと考えたのでしょうか。**

**任正非 :** 当時の成長を考えると、いずれ世界のトップレベルにたどり着くと考えたのです。遅かれ早かれアメリカと争うことになり、必ずアメリカから攻撃されるであろうと。モトローラに売却を考えた理由は、アメリカの「カウボーイハット」を被るためです。会社では変わらず数万人の中国人が仕事をしていますから、中国人の勝利を示すことにもなります。資本としてはアメリカ企業であり、仕事をするのは中国人です。これは世界市場での拡大にも有利です。そこでモトローラに売却をすることになり、100 億ドルという価格も決まっていました。すべての契約にもサインをしていたのです。当時は 2 つ考えがあり、1 つは一部の人がトラクター業界に進出するというものでした。当時中国のトラク

ター市場は崩壊寸前であり、洛陽などすべてのトラクター工場を買収しようと考えていたのです。当時の中国製トラクターは一台 1000 ドルでしたが、問題があり、オイル漏れが頻発する上、エンジンは高温に耐えられなかったのです。IBM から学んだ IPD のやり方でこの問題は解決可能でした。その後トラクターの価格を 2000 ドルに引き上げるのです。自動車産業は崩壊させるようなことはできませんが、世界最大のトラクター王国を作ることではできました。もう一つは多くの人が引き続き通信の道を進み、モトローラの帽子を被って全世界に進出することです。どちらもやりがいのあるものですが、残念ながらこれは実現できませんでした。

「遅かれ早かれアメリカと争う」という予測は正しいものでした。現在争いが起こっています。エンティティリストで我々を規制し、なにも我々に売ってくれません。メキシコのマクドナルドでさえ買えなくなっています。ひどい話です。ファーウェイのアメリカ子会社の備品も使うことができませんし、アメリカ子会社の社員と我々社員が話をすることもできません。アメリカのエンティティリストに違反するからです。このような極端な状況は当時からいずれやってくると判断していましたが、今日本当にやってきました。予防措置をしていたので、恐れは感じていません。乗り越えられるものです。

14

**BBC : ファーウェイがヨーロッパ市場に進出した初期のころ、市場開拓には困難がありましたが、最終的に極めて低いコストを武器にヨーロッパ市場に食い込みました。ファーウェイのコスト、価格がこれほどまでに低いのは中国政府の支援が背後にあるから**

**だとする意見がありますが、この点についてご説明いただけますでしょうか。**

**任正非：**その考え方は完全に間違っています。我々の価格は低どころか、むしろ高いくらいです。ここ 10 年、20 年の財務諸表をお送りしてもよろしいのですが、見ていただくと我々の収益の多さがわかります。そうでなければこれほど大きな会社になんて積み上げることはできないでしょう。

ヨーロッパ市場での飛躍は SingleRAN によるものです。この製品のアイデアはある数学者から生まれていて、彼は当時 20 代でしたが 2G と 3G のアルゴリズムを共通化させ、2G と 3G を同じ機器に集約できるようにしたのです。体積、重量、コストすべてが半分にになりました。ヨーロッパ最大の問題点は重量物を設置するための鉄塔がないということです。ヨーロッパでは古い建物が多すぎて、屋上に設置するしかないのです。機器は軽くなければいけません。SingleRAN を発明して以降、分散式基地局はヨーロッパで一気に好評を博し、ヨーロッパで我々の製品が購入されるようになったのです。コストは数学のように半分とはいきませんが、それでも 30 ～ 40% は下がりました。大きな利益が上がり、ファーウェイ社員の給与も欧米企業をはるかに上回るものになりました。そうでなければ、これほど多くの数学者、科学者などの優秀な人材がファーウェイに集まるということはありません。つまり、ファーウェイが無線分野で世界をリードするようになったきっかけはある数学のアルゴリズムであり、そのアルゴリズムはロシアの一人の青年の研究成果でした。現在彼はファーウェイのフェローを務めています。その後、上海での



試験を行い、実効性があるということでこのアルゴリズムを通じて多くのものを分析していきました。

どうしてこのアルゴリズムがこれほどファウウェイを発展させることになったのでしょうか。当時の 3G と 4G 設備には 3 つの方式がありました。CDMA、UMTS そして中国の TD-SCDMA です。このアルゴリズムを使うと、1 つの機器を生産するだけで 3 種類の通信方式に対応することができるようになりました。これは生産コストを大幅に引き下げました。そして垂直システムとしてのマルチバンド対応です。なぜマルチバンドなのか？ 通信事業者には 70、80 年の歴史がありますが、定期的に無線周波数帯が割り当てられるので、多くの通信事業者は十数個の周波数帯を持っています。つまりその数だけアンテナがなければすべての無線信号を受け取れないのです。しかしファウウェイはこのアルゴリズムを手に入れたことで複数の周波数帯を扱えるようになりました。1 つのアンテナですべての周波数帯の受信に対応するということです。皆さんもアンテナを見学してみてください。我々のアンテナは非常に先進的です。十数本のアンテナが 1 つになったとき、コストはどれほど下がると思いますか？ つまり利益が出すぎるのです。このアルゴリズムによって我々の基地局はマルチモード、マルチバンドに対応し、高品質と低コストを実現したのです。

財務諸表の数字が良すぎてもいけません。それは妨げになります。研究開発への戦略的な投資を拡大することでしか利益を使っていくことはできません。毎年少なくとも 150 ～ 200 億ドルを投入していきます。これには大学への支援の強化も含まれています。お金を未来に向けて投資していくということです。お金を社員に分配すると、裕

福になり仕事をしなくなるのです。株主に分け与えても皆が怠けるだけです。私はいつも「アップルは我々の先生である」と言っています。アップルは常に製品を高値で売っていますが、だからこそ低価格で提供する会社は生き残れるのです。仮に我々が低価格で売ようになると、世界の同業者は生き残ることができません。我々は決して価格の低さのおかげでヨーロッパで成功したということではなく、技術と科学のイノベーションによって成功を手に入れたのです。

15

**BBC：**現在ではファーウェイの研究開発への大きな投資が広く知られるようになりました。ファーウェイの R&D センターはインドなど海外にも展開されています。中国以外の地域での研究開発体制に関する展開戦略をお教えてください。

**任正非：**人材がいる場所に行って、そこに R&D センターを作るのです。彼らに中国に来てもらう必要はなく、彼らの自宅の近くでファーウェイの仕事に関われるようにします。

16

**BBC：**2011 年から 2012 年にかけて、ファーウェイでは事業全体に対する大規模な見直しを行いました。ファーウェイのコア事業は人々をつなぐことですが、その接続に使われる機器は一般ユーザーの目が届かない場所にあります。2011 年、2012 年ごろからコンシューマー向けのブランド構築が始まりましたが、どうしてこのような見直しが行われたのでしょうか。

**任正非：**最大の目的は管理の簡素化です。あまり関連性のない業務は切り離していきました。そうでなければ横方向の連絡が非常に複雑になってしまうのです。そのため、業務を一本一本の「木」に分解しました。「木」が土に生やしている「根」はつながっています。それは例えば財務システム、人事システム、社内評価システムなどです。しかし「木」と「木」の間の業務には関連性がありません。管理がシンプルになりました。

17

**BBC：**近頃ファーウェイはアメリカから多くの圧力を受けています。アメリカはファーウェイがセキュリティの脅威だと主張していますが、ファーウェイのセキュリティに対する見方をお話いただけますか。

**任正非：**サイバーセキュリティは世界にとってもますます重要な問題になると思います。従来の通信は物理的に接続されており、外部から侵入されなければセキュリティ問題もなかったのです。ネットワーク通信が IP システムになった結果、IP ではアタック可能な場所が増えました。現在クラウド化に向かっていますが、クラウドになると入口だらけになり、さらにアタックの激しさは増すでしょう。

ヨーロッパでは GDPR やサイバーセキュリティ基準が策定されましたが、それは非常に正しいやり方です。どの会社もサイバーセキュリティの確保とユーザープライバシーの保護に努力をしています。とはいえ新しい分野なので、これを推進するのは非常に難しいものです。ダムを作ろうとしたら、まだ建設が終わっていないのに洪水が通り過ぎてしまったようなものです。情報が急速に成長する中でサイバーセキュリティとプライ

バシー保護のシステムをどのようにして確立するのか、これは機器ベンダー、通信キャリア、社会全体にとって大きな課題となります。

18

**BBC：アメリカの圧力が現在のファーウェイの業務にどのような影響を与えているかご説明いただけますでしょうか。**

**任正非：**アメリカのエンティティリストによるファーウェイの業務への影響は基本的にはありません。最先端の設備（5G など）はアメリカに一切依存せずとも作り出すことができます。アメリカは 5G 分野ではやはり遅れを取っています。チップセットからシステムまで、我々自身でまかなうことができます。伝送、アクセスネットワーク、コアネットワークを含むネットワーク接続機器に関しては、長期間世界でもトップクラスの立ち位置にあり、これも基本的にはアメリカに依存することはありません。端末に関してはエコシステムの問題があり、まだ完全には追いついていないので影響があると思いますが、さほど大きなものではなく、会社の危機につながるような重大リスクではありません。

19

**BBC：グーグル（Google）について、現時点でグーグルはファーウェイが Android システムを今後使用することを認めていません。ファーウェイの新オペレーティングシステムに関する進展はいかがでしょうか。**

**任正非：**以前紹介したように、Harmony OS の特長は低遅延です。低遅延は工業制御、自動制御、自動運転、コネクテッドカ

ーなどに使われます。まずはこのシステムをスマートウォッチ、8K スマートテレビ、工業制御に使うことになるかもしれません。

ご存じのように、5G はまだ「子供」のような製品です。その低遅延という特長から、5G は AI をサポートするシステムになります。また 5G のアップリンク帯域幅は非常に広いため、企業がデータをクラウドにアップロードする用途に適しています。4G までは人と人の通信ですが、5G ではモノとモノ、企業間の通信も大規模な制御も行うことができます。現在はまだこの Harmony OS をどのようにスマートフォンに移すか検討をしていますが、仮に移行するとしても有効なエコシステムを作るためには数年の時間がかかります。短時間でできるものではなく、過程があるのです。

今日のアメリカの通信産業における失敗をファーウェイの躍進のせいにはいきません。アメリカが誤った選択をしたのです。1990 年代、世界の無線通信の黎明期にはアメリカは世界で最も偉大な科学技術強国でした。強制的に CDMA と WiMAX を推し進め、今日アメリカが世界中でファーウェイの 5G を使わないように呼びかけているのと同じように、ほかの国でも CDMA と WiMAX を使わせたのです。世界の流れであった 3GPP こそが正しい道であり、アメリカは自ら道を誤った結果、アメリカの通信産業が凋落したのです。また、CPU に関してもアメリカの x86 が世界をリードするものであり、それをさらに開放して協業へと進むべきだったのです。そうすればそこに我々の AI を組み合わせることで、x86 はより多くのデータセンターを占拠するはずでした。しかし予想外にも世界にはほかにもいくつかの CPU が出てきてしまいました。ファーウェイは今日正式に

Kunpeng CPU エコシステムをリリースします。これはアメリカも競争に巻き込まれるということです。

5G 時代では超高速接続が確立され、未来の AI は変わらずフォン・ノイマン (von Neumann) のコンピューターアーキテクチャを利用します。つまりスーパーコンピューター、超大規模ストレージ、超高速接続などですね。アメリカにはスーパーコンピューターがあり、超大規模ストレージもあるので、本来なら世界最先端の AI を作れるはずですが、超高速接続がないとなると、AI では遅れを取ってしまいます。5G はすべてではありません。光ファイバーも同じです。

中国にもスーパーコンピューティングセンター、超大規模ストレージがあり、もし中国で大規模に 5G と光のシステムが接続に使われるとしたら中国は AI に関して世界でもリードする可能性があります。5G 自体はシンプルなものなので、アメリカはそこをあまりに軽視していますが、それは政策決定の誤りになるかもしれません。私としては、世界全体で見て将来最も大きなチャンスは AI にあると思います。

## 20 **BBC : アメリカのエンティティリストに掲載されたのち、困難を乗り越えるための戦略をどのように社員と話したのでしょうか。**

**任正非 :** アメリカに攻撃を受けて「ぼろぼろになった飛行機」がある。一人一人が頑張るその「傷」を直さないといけない、と伝えています。ですので社員は全員、しっかりと「傷」を直す責任があり、それができれば生き残れると理解しています。

21

**BBC :** ファーウェイはエベレストに基地局を建設し、任 CEO 自身も海拔 5200 メートルのエベレストベースキャンプに上がられたことがあったと聞きました。どうしてファーウェイはこれほど危険な地域、誰も行きたがらないような場所でネットワークを構築しようとするのでしょうか。

**任正非 :** お客様からそのような要望があれば、その要望への約束を実行しなければならないということです。中国が 6500 メートルの高さに基地局を建設した理由は、北京オリンピック時に登山の様子を実況中継するためでした。ブロードバンドの基地局が必要だったので、6500 メートル地点に基地局を建設したのです。ネパールも同じで、この場所に基地局を作る必要がありました。中国にはメトク県（墨脱）という場所があり、中華人民共和国が成立してから数十年間も通信環境が整備されていませんでした。国も衛星通信を投入したのですが、それでも通信ができなかったのです。この地域では地震や土砂崩れが頻発するため、せっかく整備してもすぐに地震で切れてしまうという非常に難しいものでした。当時は CDMA450 というとても遅れた設備を使っており、それを設置するためには一つの基地局あたり 200 人以上の作業者が必要でした。ファーウェイ社員も含めて、装備を整えて雪山を 4 つも乗り越え、雪の中 4 日間も過ごしてようやくメトク県で初めての基地局を設置することができたのです。メトク県の人々は電話をかけられるようになりました。儲かるかといえば、儲かりません。

会社の価値体系の理想は人々にサービスを提供することであり、金銭のためにだけサービスをするということではありません。これがウォ

ール街との違いになります。また、我々は社員のためにサービスをするわけではありません。これがヨーロッパとの違いです。ヨーロッパでは社員にたくさん還元されるのでみんなハッピーですね。のんびりとコーヒーを飲んだり、人生をエンジョイしています。その結果、国が発展するほどの大きな力は生まれません。我々は収益を株主や社員ではなく、お客様に還元するのです。1 つは未来に向けた科学研究、もう 1 つはお客様志向の精神を徹底的に実行することです。

我々のアフリカでの売上は広東省の半分にも及びませんが、アフリカの社員の収入は広東の社員の三倍です。売上は少なく、むしろ支出はかさむのにどうやって収益をあげられるのでしょうか？それでも我々は最前線に向かうように奨励する必要があります。厳しい地域で仕事をしない限りその人間を将来抜擢をすることはありませんし、給料ももう少し増えます。これこそが世界中の人々にサービスをするという価値観を体現するものです。

皆さんもご覧になっているように、通信キャリアに対するアメリカの強制的な圧力はファーウェイに対するものよりも厳しいのです。それでも通信キャリアが我々の機器を購入してくださるということこそが、お客様から頂いた信頼です。イギリス議会でもメイ首相の下で「コアネットワークはファーウェイ製品を購入しないが、その他の設備はオープンに調達を行う」という内容を採択しました。これは我々にとっては非常に大きなサポートです。現在イギリス議会と国家安全保障会議が「ファーウェイの核心となる技術を購入しなければイギリスは遅れを取ってしまう」という内容で議論を進めており、これもまた一歩前進です。アメリカのこれほどまでの圧力の中で、イギリスとアメリカという強固な同



盟関係に関わらずファーウェイ製品を購入しようとしてくださること、これこそがこれまで我々が真摯にお客様と向き合ってきたことが報われているということを証明しています。

**22 BBC：ファーウェイとイギリスの間にはかなり前から協力関係があります。最初は BT、ボーダフォン（Vodafone）などがファーウェイに対するベンダー認定を行いました。ファーウェイとイギリスの関係についてもう少し話をいただけますか。**

**任正非：**我々はイギリス政府に大きな信頼を置いています。それはイギリスが法治国家であり、多くの意思決定を行う上で冷静に対応しているからです。イギリスでも我々は多くの批判を受けたことがあります。イギリスでの批判は我々を気にかけて行われるものなのだと考えています。どの会社のどの機器にしても、すべてが完璧であるということはありません。間違いがあれば皆で見つけて、それを正していく。我々もこうした問題を正せるように努力しています。

こうした理由から、イギリスの戦略的投資への支援を決めたのです。まず、我々は ARM を支援しました。10 年、20 年前に EU と会談をした際、EU ではヨーロッパの情報産業は遅れていると考えていました。チャンスはすべてアメリカに持って行かれてしまったと。私は、一緒に努力することはできると伝えました。十数年前に我々が ARM を支援し、そして ARM はここまで発展してきました。320 億ドルで売却した結果資金を得てさらに大きく発展し、ヨーロッパは CPU を手に入れたのです。これは我々がヨーロッパで果たした貢献です。また、ファーウェイはイギリスに 500 エーカーほどの土地を購入し、光チップセッ

ト工場を建設予定です。将来的には全世界へと輸出されます。これは我々がイギリスを信頼し、またイギリスに非常に多くの科学技術者がいるからこそ実現したのです。我々は光の分野でもブレイクスルーがあり、現在ファーウェイでは 800G の光チップセットを作ることができますが、世界を見渡してもほかにこれを実現した会社はありません。アメリカにとってはかなり先の話です。これも我々がヨーロッパで果たした貢献です。さらに、我々はマイクロ波でも世界をリードする立場にあり、マイクロ波設備の工場もイタリアに建設予定です。

このように、ファーウェイはヨーロッパで貢献をし続けており、今後はそれがさらに拡大します。それは、ファーウェイがヨーロッパを第二の本拠地として戦略的な投資を行っているからです。ここでいうヨーロッパにはイギリスも含まれています。これら各国での投資は非常に大きなものがあります。

**23 BBC : 「5G の時代にはあらゆるものがつながる」とのことですが、5G 時代が本当にやってくると何が起こるのか、その時の世界はどのようなものになるのかお聞かせください。**

**任正非 :** 5G そのものは 1 つのツールです。ねじ回しと同じで、それ自身が価値を生み出すことはありませんが、ねじ回しでしっかり自動車のねじを締めることで、自動車が完成されるのです。ですので、5G そのものの価値は AI の発展を支えることにあります。

AI は 1940 年代にイギリスの科学者チューリング (A.Turing) が提起したものです。1940 年代中頃、チューリングはこのやり方に

よってドイツの電報暗号の解読に成功し、イギリスはドイツの行動を完全に把握できるようになりました。しかし、暗号を解読したという事実をすぐに公表することはできませんでした。ドイツ軍の戦闘機がイギリスの工場や工業基地を爆撃する間もチャーチルは耐え忍んでいたのです。たとえ破壊されてしまってもこの戦闘機を阻止するわけにはいきませんでした。ノルマンディー上陸作戦を秘匿する必要があったのです。チューリングが 1940 年代から AI を提起し、その後も世界中で何度も AI についての議論があったにもかかわらず、今日になってようやく AI が脚光を浴びるようになりました。なぜでしょう？それは、AI のためにはスーパーコンピューティング、超大容量ストレージ、超高速接続によるサポートがなければ実現できないものだから、ということです。現在ではこうした条件が整ったのです。5G そのものが劇的な変化を生み出すことはありません。AI が人類社会に登場する手助けをするだけです。AI はプラスの面から見る必要があると思います。AI は社会により多くの富を創造します。例えば、一台のトラクターが 24 時間土地を耕し続けることができ、人が見守る必要もないとなれば、食糧生産量がもう少し増えることでしょう。また、厳しい環境の地域で、人が行きたがらないような場所であっても、AI トラクターを使って土地を耕すことができます。

24

**BBC：ファーウェイのビジョンはどのようなものでしょうか。ファーウェイにとって 5 年から 10 年後の世界はどのように変わっているのでしょうか。**

**任正非**：5 年から 10 年先どころか 3 年先もはっきりとは見通せません。この世界の発展のスピードはあまりにも早いのです。少し前までは電話をかけることも難しかったのに、突然アップルのジョブスがスマートフォンを繰り出して、モバイルネットワークが誕生しました。それまでにモバイルネットワークが誕生するとわかっていた人間が果たしているのでしょうか？つまり、我々には 3 年、5 年先のことを見通すことはできないのです。「コブラ」のようにあたりを見回して、世界の変化を発見したら速やかにそれについていくことで、時代において行かれずに済むのです。

**BBC**：ではもう少し短いスパンで、ファーウェイが現在行う業務を通じて近い将来ファーウェイではどのような目標を目指しているのでしょうか。

**任正非**：ファーウェイはネットワークをより高速かつ低遅延にしていくことで、人々が情報サービスの価値を享受することができるようにしていきます。5G の帯域幅は 4G の 10 ～ 100 倍近くにもなりますが、体積は 4G より 70% 小さくなりました。ビット当たりで見れば消費電力は 1/10 です。5G 時代に人々が受ける情報サービスはより大規模に、より速く、より良く、そして価格はより安くなります。もちろん、今日時点ではまだできません。すべてが 5G 化された後、情報の価格は一気に引き下げられ、農村や貧しい地域の子供もネットを通じてこの世界を見渡すことができるようになります。これは彼らの素養を向上させ、将来このような子供たちが人々に富を創造するための力を身に着けるのです。

25

**BBC :** 子供の話でいえば、昨日ファーウェイの方から任 CEO とご家族の写真を数枚見せていただき、とても驚きました。私は幼い頃からイギリスで育ったため、当時の中国で育つというのはどのような経験であったかは全くわからないのです。任 CEO があの時代の中国で成長したという経験についてご紹介いただけますか。

**任正非 :** 私はとても小さな田舎で育ちました。その場所はとても貧しかったのです。両親はどちらも教師だったので、うちの条件はまだいいほうでした。生活がいいというのは、うちでは料理の際に塩を入れることができたからです。これがその町での貧富の基準でした。当時は岩塩で、粉塩はありません。もっと貧しい場合にはひもで岩塩をしぼり、料理ができたら塩を鍋の中でさっと料理に通していました。少し味がつけばよいだろうと。これは幼い頃に自ら目の当たりにしたものです。塩さえ手に入らない人もいて、「乾人」と呼ばれていました。とても貧しいという意味です。幼い頃はこのような環境だったので、世界がどのようなになっているかは全くわかりませんでした。イギリスではパンが食べきれないというような問題があるということも理解できませんでした。あのころはむしろ食べるものがなかったのです。世界を知らないどころか、中国の都市部も理解していなかったのです。我々は田舎にいたのですから。もし田舎の子供たちがインターネットを通じて視野を広げることができれば、これは中国の将来の発展にとって大きな支えとなります。

26

**BBC :** 幼い頃に培われた生き残っていくという考え方は、生き残って奮闘をすることで成功を収めていくというファーウェイの理念にどのように影響を与えたのでしょうか。

**任正非：**それらの間には一切関係はありません。私は山の中で生まれ育ちましたが、好奇心旺盛だったので、連環画（漫画）や百科事典などを通じてこの世界を知りました。大学に入ってから図書館で本を借りて視野を広げました。ですので、視野は絶えず広がっているのです。自分の好奇心によって会社を前へと推し進めています。ファーウェイでは重心を低く抑えて発展して行くという考え方をしていますが、それは発展のペースは安定性が重要で、早く進みすぎでは分断が生まれやすくなるからです。分断は企業にとって非常に大きな災難となります。安定を求めているので、軽率なことをしないように「生き残る」という言葉を使って表現しています。これは私の幼少期とはほとんど関係がありません。



任正非

# 英『SkyNews』 インタビュー

2019年8月15日、中国深セン

**01** 『SkyNews』: 本日はお忙しい中ありがとうございます。ファーウェイはいま世界で最も物議を醸している企業ではないかと思いますが、任さんはこの事態について予想されましたか。

**任正非** : 想定内とも言えますし、想定外とも言えますが、ここまで深刻になるとは正直予想できませんでした。2つのチームが同じ山頂を目指して登る時は必ず頂上で会うことになるでしょう。その際両チームはぶつかることもあります。しかしそれが一国家と一民間企業との激突にまでエスカレートするとはさすがに想像していませんでした。我々は今まで攻撃を受けて満身創痍になった戦闘機のように穴だらけになっています。これを修復するには2年から3年は必要でしょう。完全復活には3年から5年はかかると思います。もちろん修復作業を進めている間も少しずつ成長していくことでしょう。

**02** 『SkyNews』: どこかで読んだと思いますが、10年ぐらい前からすでに今日の状況を予想して備えていたそうですね。なぜそんなに早い段階で衝突を予測できたのでしょうか。

**任正非** : 当社は良い製品を作り、やるべきことをやるという以外に特に望むことはありませんでした。我々が目指しているところは非常に単純明快で、その目標に狙いを定めて全力で取り組んできました。何十年も同じことを継続していれば必ずトップになれると信じているからです。それは社員が何百人の時も、何万、何十万に増えた時もまったく変わりません。目標を実現するために研究開発に巨額の投資をしており、いまは年間の投資額は150億から200億米ドルに達



しています。狭い分野ではありますが、ここで世界をリードする可能性がありました。またこれで世界の有力企業や国と衝突するだろうという覚悟もありました。そのために準備してきたと言えます。

私は性格的に人と争うのが苦手で、できれば妥協し、早く諦めたいです。十数年前に実は一度 100 億米ドルぐらいでモトローラ (Motorola) に会社を売却しようとしたことがありました。契約締結までいきましたが、モトローラの取締役会の反対に遭って契約が成立しませんでした。その後会社経営を継続するのか、新たな売却先を物色するかの議論を社内でした。一部の若手や中堅は事業を続けたいと譲らなかったです。私は別の分野への進出も提案しましたが、彼らは電気通信業界でやっていきたいという強い意志を貫き、最終的に会社を存続させることで意見が一致しましたが、その際、私は 10 年後にアメリカとは一戦を交えるかもしれないので、しっかり備えるようにと念を押しました。そういうことです。覚悟があったために、今日のような難局を迎えても、足並みが乱れることなく、むしろ結束力がいっそう高まりました。

**03 『SkyNews』：先程の話の中で、アメリカのファーウェイに対する厳しい制裁に言及されましたが、ファーウェイをエンティティリストに登録することはそれを象徴しているできごとだと思います。エンティティリストのファーウェイの事業への影響はどの程度のものでしょうか。**

**任正非：**まず、エンティティリストはあまり公正な決定ではないと申し上げたいと思います。なぜなら、なにも落ち度のないファーウェイをエ

ンティティリストに登録したからです。エンティティリストに登録されても当社にはさほど影響がありません。昨日展示ホールでもご覧になったと思いますが、当社の最先端の設備には米国の部品が使用されていません。米国の部品を使った時期もありましたが、独自の部品に切り替えてから、設備の効率は30%も向上しました。8月と9月は完全切り替えのための慣らし運転期間になり、月あたり5,000局の基地局の製造を目処に頑張っています。本格的な生産稼働後、年内は60万局まで、そして来年は150万局まで5G基地局の生産を見込んでいます。この分野では米国の部品を使わずに凌げるかと思っています。

それでも、アメリカの部品メーカーにはいつでも門戸を開いています。アメリカサイドさえ問題なければ、大規模な調達を行う予定です。現在すでに一部のメーカーは法律が許容する範囲内で我々に部品を販売しています。当社からの発注規模もこれまで通りで変更ありません。グローバルゼーションは世界にとってメリットがあると考えているため、当社は一部の部品の生産が可能であっても決して閉鎖的な道を歩むことはありません。

**04 『SkyNews』：ファーウェイのコンシューマ事業についてお伺いします。例えばベイズングストーク (Basingstoke) のような英国の小さな町にファーウェイの携帯電話を使っている消費者がいるとします。将来的にアンドロイド (Android) のソフトウェアの更新ができなければ、その利用者は優れたエクスペリエンスが得られないのではと心配するでしょう。アンドロイドのサポートが得られな**

**い場合、ユーザーエクスペリエンスが損なわれることがあるのでしょうか。**

**任正非：**グーグル（Google）はたいへん素晴らしい会社であり、当社とも多くの分野で提携しているなど良好な協力関係を築いております。当社は端末製品に引き続きグーグルの OS とエコシステムを使用することを望んでおり、アメリカ政府に一日も早く許可してもらいたいと思っています。グーグルの Android システムも、Windows も数十億の利用者がいます。1、2 社の企業にこれらのシステムの使用を禁止しても、国としての米国の安全確保に役立ちません。オープンにすべきです。仮にアメリカが頑なに Android を使用させない場合、当社は自らエコシステムを構築するしか選択肢がありません。しかしエコシステムは一朝一夕でできるものではなく、最低でも 2 年か 3 年にかかるため、当社の端末製品の世界一という目標は短期的に実現することは困難でしょう。

**『SkyNews』：つまりファーウェイが発表したばかりの基本ソフト Harmony はまだ Android や Windows と競争できる準備ができていないということですか。**

**任正非：**「Harmony」基本ソフトは 7 年前から IoT や人工知能を活用するために開発設計してきたシステムであり、低遅延を最大の特徴としています。電気や自動車、農機など多様な業界では使用されるコンピューティングモデルが異なるため、それぞれの用途のための OS がなければなりません。Harmony はそのために開発されたものです。

携帯電話の基本ソフトとして適応させるには時間がかかります。グーグルがより多くの人々にサービスを提供し続けられるようアメリカ政府が許可することを待っています。アップル（Apple）とグーグルは長らくソフトウェアシステムで世界を支配し続けているため、我々も第三の OS が市場に参入することを望んでいるわけではありません。アメリカがグーグルに Android の提供を禁じれば、第三のシステムが台頭し、競争が増えればアメリカの世界での支配的地位を揺るがすことになるでしょう。新しい勢力はうまく行けばアメリカを追い越してしまう可能性もあるため、アメリカは安閑としてはいけないのではないのでしょうか。

**『SkyNews』：これがファーウェイが「Harmony」を開放した理由でしょうか。Harmony は他の OS を追い越して世界規格になることを目標にしているのでしょうか。**

**任正非：**そうです。なぜオープンにしたのか疑問に思うかもしれませんが、欧州を始め、世界に多くの中小企業があります。産業革命以来、英国などの欧州の国々で優秀な人材がたくさん輩出されてきました。これらの人材は真珠のように輝いていますが、その真珠はネックレスのようにつながることによって付加価値が付きます。オープンソースは真珠をつなぐ糸のような役割を果たします。このように優れた科学者が放つ価値を世界中の人々に共有できれば、大きな経済効果が生まれ、英国など欧州国や世界の発展に寄与することができます。

中国や英国、欧州各国の問題は独自のプラットフォームがないことです。プラットフォームがなければ、散発的なイノベーションしかできま

せん。Harmony がオープンになれば英国などの欧州各国や中国のイノベーションを支援することになり、世界の中小企業にも役立つ可能性があります。低遅延に秀でている Harmony は世界により優れたエクスペリエンスをもたらす可能性を秘めているかもしれません。

**05 『SkyNews』：つまりファーウェイはこれらの人材を束ねる糸のような存在ですね。ファーウェイとアメリカとの対立問題に戻ります。アメリカ側に引き渡されるためにカナダで娘さんが拘束されました。そのことを知らされた時の反応を教えてくださいませんか。**

**任正非：**孟晚舟の件は「世間話」で語るほど単純なものではありません。法律を信じて、カナダの法律に従って解決したいと思っています。弁護士が懸命に働いており、吉報を待ちたいです。

うちの家族はつまらないことで大騒ぎすることがありますが、大きな災難に見舞われると返って冷静沈着になります。事件がここまで大きくなれば、慌てふためいて決着をつけようとしても現実的ではありません。

**『SkyNews』：彼女と話しましたか、今どういう状況でしょうか。**

**任正非：**状態は悪くないと思います。コーヒーショップに立ち寄ったり、レストランで火鍋を食べたり普通に暮らしています。じっと家に閉じこもるのではなくレストランなどで会った人と普通に話をしたりしているようです。彼女は本当にどこにでもいるような普通の人ですよ。

**『SkyNews』：娘さんがカナダで逮捕された直後に 2 人のカナダ人が中国で逮捕されました。拘束されている 2 人はいまコーヒーも飲めなければ、誰かに会うこともできません。彼らの逮捕に何らかの形で関与したり、責任を負っていますか。**

**任正非：**これについては私はよくわかりません。これは国と国の問題で、我々には関係ありません。しかしアメリカが事実を捏造して私の娘を拘束したことは公正ではありません。カナダに責任はありません。アメリカは中米貿易交渉でファーウェイをコマにするため、私の娘を捉えて、私の意志を挫くことで有利に交渉を進めようとしています。そのとばっちりを食ったのがカナダでした。カナダに同情します。カナダ政府やカナダの司法制度を憎むことは決してありません。あくまでもカナダの司法制度に沿って物事を進めていきたいと思います。逮捕された人たちはどのような人なのか全くわからないので、事件との関連性を判断しようがありません。我々は政府の役人ではありませんから。

**『SkyNews』：娘さんの逮捕と引き渡し請求は政治的な動機によるもので、単純な司法プロセスではないと仰っしゃりたいのですか。**

**任正非：**はいそうです。考えてみてください。当社はすでにアメリカから起訴されています。つまりアメリカとの間で法的問題があるということです。にも関わらず中米貿易交渉に当社を持ち出しています。法律問題と政治的交渉事は相容れない問題で、交渉で解決できる司法問題はありません。つまり起訴してはならないのです。法治国家であるアメリカの考え方に混乱が起きています。

**『SkyNews』：なぜアメリカはファーウェイ、または任 CEO の家族に対してこのような過激的な措置を取っていると思いますか。**

**任正非：**社内では私は簡単に妥協する人と見なされている傾向があります。これは私が社内ではそれほど積極的ではなく、簡単に妥協するからです。現に私は強権的なリーダーではなく、名前だけの存在です。取締役会のほうが強い権限を持っています。このガバナンス体制も「権力は議会に属し、君主は儀式的役割を果たし、政治に介入しない」という英国の立憲君主制に倣ったものです。私は特定の事項を拒否する権利がありますが、実際はあまり力がありません。そのためアメリカは私を簡単に崩せると思ったのでしょうか。しかし私は意外にタフで、彼らの思惑が外れてしまいました。ここまでくれば、妥協しても、逃げ道はありません。ファーウェイは世界の人々にサービスを提供できる素晴らしい会社として真の価値を発揮するのみです。そのためには私自身または私の家族がいくらか犠牲を払う必要があるかもしれません。

06

**『SkyNews』：ファーウェイや中国政府に対するアメリカの懸念について、中国政府は 2017 年に施行した国家情報法で『いかなる組織や公民も国家の情報活動を支持し、協力し、知り得た秘密を厳守しなければならない。上場企業と民間企業を含む中国企業は中国の関連機構に協力し、または関連機関の指示を受ける必要がある』と明確に規定しています。これはれっきとした法律です。そのような法律が存在するため、ファーウェイに疑念や懸念を抱くのは当然でしょう。**

**任正非：**皆さんの「中国企業ならこの法律を遵守しなければならないのでは」という憂慮はあって当然で、理解できます。

ミュンヘンの安全保障会議で、中国共産党政治局中央委員会メンバーであり、中央委員会の外務委員会の局長である楊潔篪（ヤン・ジェチー）は、政府が企業にバックドアを仕掛けるよう求めることはないと述べました。また、李克強（リー・クォーチャン）首相は、最近の全国人民代表大会の後の記者会見でその立場を繰り返しました。李克強首相がクロアチアでの今年の 16 + 1 サミットで私たちのブースを訪れたとき、私たちのスタッフにバックドアを設置しないように言いました。中国政府は、いかなる企業にもそのようなことを求めないことを明確にしています。これは関連法律への解釈でもあります。我々は政府のこうした呼びかけに従い、情報集収やバックドアの組み込みなどにかかわりません。

さらに米国が示唆したようなことに関与していた場合、世界中のお客様で不買運動が起きるでしょう。これは当社にとって財務上大きな打撃となります。従ってそのようなことに関わる気など毛頭ありません。

**『SkyNews』：**楊潔篪や李克強などの政治家が言ったかもしれませんが、法律は法律です。もし中国企業に情報提供を求めることが目的ではなければなぜこのような法律を作ったのでしょうか。

**任正非：**さあ、わかりません。法律の策定プロセスに参加していませんから。



**『SkyNews』**：そのような要求を受け入れるなら、会社を閉めて自分が刑務所に入ったほうがましだと仰っていました。しかし、たとえ任さんが刑務所に入ったとしても、仰ったようにご自身が「名目上の君主」のような立場であれば、中国政府はファーウェイをコントロールし、やりたいことをやり通すことができるのではないのでしょうか。

**任正非**：それは起きないと思います。当社はそのようなことはしません。そのようなことに手を染めたら会社は存亡の危機に晒されます。お客様からそっぽを向けられればファーウェイは存続すらできません。

EU はサイバーセキュリティ法を整備し、ドイツも英国も、すべての機器ベンダーや通信事業者に、その機器やネットワークにバックドアがないよう保証することを要求する統一規格の策定を呼びかけています。これには大賛成です。通信事業者も通信機器ベンダーも約束すれば、サイバーセキュリティの管理は簡単になります。現段階では提案に過ぎず国際的な法律にはなっていませんが、当社は NCSC（英国国家サイバーセキュリティセンター）との協力関係を密にし、英国政府のサイバーセキュリティ要件を厳守し、継続的に改善していきます。また EU のサイバーセキュリティ要件や GDPR の管理規定に従い当社のネットワーク機器を将来の社会構造に適応できるよう最善の努力をしていきます。

情報は我々のような機器メーカーが管理するものではなく、主権国家によって管理されています。5G ネットワークでデータは基地局か

ら伝送システム、アクセスネットワーク経由で送信されますが、その過程で中身を開かれることはありません。コアネットワークでのみ開かれます。ネットワーク全体は英国の通信事業者によって運用されており、ファーウェイはノータッチです。ファーウェイはその情報を送る「水道管」と「ドライバ」を提供するだけです。ファーウェイのような企業は他にも多くありますが、ファーウェイだけが標的にされています。英国はファーウェイ製品に対し最も厳しいテストを課しているため、当社の製品とサービスに自信を持っている必要があります。とりわけ今のファーウェイは世界から厳しい視線を注がれているため、ファーウェイはよりいっそう精進しなければなりません。仰っているような問題は存在しません。

**『SkyNews』：私はちょっと違う見方をしています。最近英国政府が、Facebook などの暗号化された情報を表示する方法がほしいと言いました。こうした政治的な動きはセキュリティを脆弱化させます。スノーデン事件では多くの欧米企業が政府の要請に応えるため、世界のユーザーを監視下においていたことが暴露されました。しかも多くの場合政府は法律の行使によって、ユーザーに知られないまま監視するよう企業に強要することが可能です。このような背景を踏まえ、中国政府が西側の政府のように利用者を監視させないと人々に信じさせるのはあまりにも単純ではありませんか。**

**任正非：**少なくとも私たちのところではバックドアをしかけるようなことは起きないと思います。

**07 『SkyNews』：外部からみれば中国政府と民間企業の関係は非常に不透明な部分があります。ファーウェイの中国共産党との関係についてお話しいただけますか。**

**任正非**：まず我々は中国の法律法令を遵守しなければなりません。それから政府に納税しなければなりません。中国政府との関係はそれだけです。

**『SkyNews』：習近平（シー・ジンピン）主席は2017年の全人代で「党が国のあらゆる部分ですべての分野にわたり総合的な指導を行う」と言いました。その中にファーウェイは含まれていますか。**

**任正非**：それをどう理解するかについては我々の間に食い違いがあるかもしれません。企業は経済活動を行う組織です。経済組織としての責任を負わなければなりません。党がすべての経済組織を管理できるなら、民営企業という形態は必要ないでしょう。国営企業も党委員会があれば十分で、管理者という役職も不要になります。過去数十年にわたる中国の経験は、このモデルがうまく機能しないことを示していました。それが鄧小平（ドン・シャオピン）が改革開放政策を打ち出した理由です。企業の党組織は教育目的のためだけにあります。従業員が勤勉で誠実な人間でなければならないといった倫理観を教える役割に変わっています。企業によって役割が異なりますが、党は企業の運営管理に責任を負いません。

**『SkyNews』：その解釈は理解できます。私が言った「党が国のあらゆる部分ですべての分野にわたり総合的な指導を行う」という**

のは党が日々の経営活動に参加するという意味ではなく、国家の安全問題に関わる場合、党は最終的に介入すると言いたかったです。これについてどう思いますか。

**任正非**：ありません。

**08 『SkyNews』：これまでのファーウェイとアメリカの対立について  
任 CEO から中国政府の指導者たちと話してきたのでしょうか。**

**任正非**：話したことはありません。話し合う必要がないと思います。なにかを話し合うようなことがあれば、それこそトランプ大統領の思うつぼです。トランプ大統領は中国政府が一部の利益と引き換えにファーウェイを存続させる取引をするよう仕向けています。中国政府にそのようなことをする理由はないでしょう。我々は自力で生き延びることができます。アメリカは我々を潰そうとしています、我々は少し苦しくなることがあっても決して潰されるようなことはありません。中国政府は米中貿易問題とファーウェイ問題をセットにしてアメリカに譲歩する必要はありません。ファーウェイを救うために中国の国民の利益を犠牲にするのはもってのほかです。当社を米中貿易のコマにすることに断固反対します。我々は必ず自分の力でこの戦いを勝ち抜けると信じています。

あなたは当社の機械製造センター展示ホールを見学した初めての外国人記者です。これまで技術部門は技術の流出を懸念して、展示ホールを記者の皆さんに公開していませんでした。会社が強けれ

ば秘密にするようなことはなく、オープンにしたほうが良いと私は思っています。だからあなたは当社の 5G 展示ホールが初めて迎えた記者になります。写真も撮影も自由です。アメリカの力を借りなくても当社はやっていけるということを世界に発信していただきたいです。

向こう 3 年から 5 年ぐらいは世界をリードし続けることができると信じています。その後衰退していくかどうかは現段階では見通すことはできません。完全にアメリカの科学技術からシャットアウトされ、当社の科学技術や基礎研究分野でのイノベーションが立ち遅れていたら、中国の清王朝のように最盛期を経て徐々に衰退していくかもわかりません。そういう可能性は否定できません。そうした状況を見越して、世のバブルに浮かれている中国の研究者や研究機関が原点に立ち返って真摯に学問と向き合うよう願っています。

この難局を乗り切るために政府に泣きつくことはありません。政府が我々を支援するのと引き換えにアメリカに譲歩することには反対です。自力でできることは中国政府に自国の利益を犠牲にしないで助けてもらうつもりはありません。

**『SkyNews』：そのためにファーウェイは中国政府に助けを求めないということですか。しかし、中国政府がさまざまな場面でファーウェイのことに言及しており、かつ多くの国にファーウェイを受け入れるよう圧力をかけているのも事実です。こうした政府からの圧力はファーウェイに有利に働いているのでしょうか、それともファーウェイからすれば「ありがた迷惑」なのでしょう。**

**任正非：**そのような（政府に助けを求める）必要はありません。アメリカが恐れるほどファーウェイが強くなったということでしょう。「アメリカも恐れるほどの製品はきっと世界一素晴らしい製品に違いない」と一部の国は製品のテストもせずに購入してくれています。そのおかげで当社の販売は予想に反して拡大しているのです。「300 億ドルぐらい減産して成長が望めない」という私の発言は見事に外れました。なので政府に販売の支援をしてもらう必要はありません。買いたくないというお客様がいれば、当面そのお客様への販売を見送ります。第一に、販路がなくなるという心配はしていません。第二に、部品調達問題はすでにアメリカの影響を受けることはなくなりました。次は如何にしてやる気のない社員を追い出して意欲のある人を取り入れるかです。

**『SkyNews』：**簡単に言えば、アメリカの一連の動きはファーウェイを助けていますが、中国政府の動きはファーウェイにとって「**ありがた迷惑**」だということですか。

**任正非：**トランプ大統領という凄腕の PR マンがいなければファーウェイの良さが世界中に知れ渡ることはありませんでした。トランプ大統領は当社の市場拡大に貢献してくれました。「ファーウェイは良い製品を作っているが、アメリカの安全にとっては脅威だ」と話すトランプ大統領を横目に、「うちはアメリカと同盟関係がないから、売り切れないうちに早くファーウェイ製品を押さえなければ」と考える国もあります。最近、製品を出荷できるのかと確認に来るキャリアは 49% も増えました。当社の製品にアメリカ製の部品は一切使われていないことを確

認して安心して大量に調達しています。もちろん部品の切り替えには時間がかかり、今年は 5G 基地局を 60 万局しか生産できません。しかし来年は 150 万まで増産できるようになり、再来年はグローバルニーズに対応できるまでに回復できると思います。

09

**『SkyNews』：このトピックに関連する最後の質問になりますが、任 CEO は共産党員ですか。**

**任正非：**はい、そうです。

**『SkyNews』：党員になるには宣誓しなければなりません。宣誓書には「党に忠誠し、共産主義のために一生を捧げ、党の人民のために自分を犠牲にすることもいとわず、党を決して裏切らない」と書いていると思いますが、いまでもそれを守っているのでしょうか。**

**任正非：**当然のことです。中国人民だけではなく、全人類のために奉仕するのが共産党宣言の原点です。どのような政党であろうと、国民のために尽くすと公約するでしょう。国民のために奉仕すると言わない政党がいれば、だれからも支持されないでしょう。それは英国の労働党も保守党も同じです。英国の国民のために、世界のために働くことを誓うでしょう。そうでなければなにを頼りに政党を運営するのですか。これはあらゆる政党の基盤です。

ファーウェイも世界中の人々にサービスを提供することをビジョンとミッションに掲げています。例えば厳しい自然と生活環境にいるアフリカの人々のために頑張っているのは利益を上げることが目的ではなく、世界の人々を助けるためです。そういう意味では金のために

働くウォール街の人々とは違うかもしれません。我々は夢のために働き、かつ成果を上げています。これも党の期待に応えているということになります。

**『SkyNews』：英国では保守党も労働党も入党する際は宣誓する必要がありません。共産党の宣誓書に「永遠に党を裏切らない」とありますが、党の利益とファーウェイの利益が衝突する際、党の利益を優先するのでしょうか。**

**任正非**：はい。党の利益は人民に奉仕することであり、世界の人々のために奉仕することでもあります。共産党は全人類に奉仕することを掲げています。そのような目標に背くことができますか。

後ほど当社の社員が書いたものを差し上げます。インド洋にあるコモロという小さな島での彼の物語です。島民は1日に電気を使用できる時間は1時間しかないという貧しい暮らしを強いられていました。当社からこの島に赴任した社員は、犬1匹と料理を作ってくれるコックさんと暮らしていました。彼は自分の仕事と生活を記録した「私と犬とコックさん」を書きました。興味があれば、彼に遠隔取材もできます。ぜひ彼らが現地の人々のために頑張っている姿を見てあげてください。そしたら我々が世界の人々のためにサービスを提供していることを理解していただけたと思います。

**10 『SkyNews』：ファーウェイは30年前に深センからスタートしました。深センはファーウェイのホームタウンといっても良いでしょう。その深センと海を隔てている香港の現在の状況は私の知っている**



**香港とだいぶ違いますが、香港がなぜ変わったのか、その原因はなんだと思いますか。**

**任正非：**香港のことについてはまったくわかりません。私はいま自社の製品の品質向上やサプライチェーン問題、アメリカの制裁への対応で頭がいっぱいです。

英国はたいへん友好的な国です。元首相のキャメロン氏、メイ氏、ジョンソン現首相まで英国政府は一貫して賢明な姿勢をとっているため、当社は英国に大規模な投資しています。当社は英国では少なくとも 2 つの実績があります。ARM に対し、十数年前まだ規模がそれほど大きくなかった時からソフトバンクに 330 億ドルで買収されるまでの間サポートを提供していました。そのため英国と欧州独自の CPU ができました。2 つ目はケンブリッジ郊外に約 200 万平米の土地を買って世界最先端のチップ工場を建設したことです。英国は最近減税するなど投資環境がたいへん優れています。もし英国もどこかの国に追随して脅迫するような振る舞いがあれば、投資家は英国への投資をためらって逃げ出してしまうでしょう。世界の投資家に向けて門戸を開けば英国はいっそう繁栄すると思います。私は一貫して英国を信じています。

**『SkyNews』：**英国問題にも関心があります。後ほどまた質問させていただきます。ご多忙であることは存じ上げていますが、香港問題に関する報道は溢れています。ビジネスはさておき、中国の一市民として、または香港の対岸の一住民として香港問題についてどう思っているかを教えていただけますか。

**任正非：**私は特に考えがありません。ただ空港が使えるようにしないと、乗客が困ります。娘は学校に戻る途中で空港で足止めされました。それ以外は特にありません。中国が今安定しているのは貧しい人々の暮らしが改善されたからです。習近平が主席になってから貧困層の解消に注力してきました。地方の役人にも貧困問題の解決に責任を持って取り組むよう求めています。

私もそうした貧困地域に足を運んだことがあります。貴州省は中国で 2 番目に貧しい省だった時期がありました。私が行った赫章県は貴州省の中でも指折りの貧困地域でした。しかし今は人々の暮らしはだいぶ楽になりました。自治体はネギの栽培に力を入れて、ネギの産地の大規模化を図りました。大規模栽培されたネギ是北京や上海、広州、深センなどの大都会へ出荷され、高値で取引されるようになりました。農家は自分の土地を「合作社」（地域の協同組合）に貸して、かつその「合作社」の働き手として雇用されます。テレビの取材によると、現地の農家は土地の賃料で年間約 600 平米あたり 500 元の収入に加えて葱畑での仕事は月に数千元の収入が得られます。これでみんなが貧困から抜け出しました。私が子供の頃過ごした鎮寧県は少数民族の居住地域で貧しかったのですが、いまは 2000 エーカーの農地で生姜とスモモを栽培して暮らしが良くなりました。私も自分の目で確かめたくて車を運転して見に行き、貧困地域の変化を実感しました。

チベットはかつて中国で最も貧しい地域でした。しかし私が観光でチベットに行ってみたら、今のチベットのインフラは深センよりも整備されているように感じます。私は上海のインフラはチベットに及ばないと

冗談半分に言ったことがありました。チベットの道路は本当に素晴らしいです。つい最近新疆にも行ってきました。静かで美しい独庫道路（訳注：デュクハイウェイ、新疆ウイグル自治区を南北に貫く道路、眺めの美しい道路として有名）に沿って走りました。新疆は安全な場所でした。

中国は貧困問題が解決されれば騒ぎが起きることもなくなるでしょう。中国ではなぜ「色の革命」が起きないのか、それは中国の貧しい人々の生活が向上したからです。もちろん欧米の基準からすればまだまだかもしれませんが、過去と比べればその違いは歴然としています。中国の貧困対策はまだ続いています。中国では実は現状に満足しているのは9億人もいる農民たちです。その反面都市部は物価の上昇に賃金上昇が追いつかないといった問題を抱えています。課題はまだありますが、総じて中国全体は安定していると思います。

**『SkyNews』：国民の暮らしが向上したと仰っていましたが、著しく改善されたとは言えないという見方もあるようです。それが今香港で起きていることの原因だと考えていますか。もっとたくさんものを手に入れたいけど、思うように手に入れることができない、または期待している改善は見られない、こうした不満が香港の動乱につながっているとお考えですか。**

**任正非：**香港でなぜ動乱が起きているかわかりません。中国に対する海外の見方は必ずしも正しいとは限りません。最近深セン市は中小企業に対し減税措置を決め、低収入のタクシー運転手への

課税を大幅に軽減するなど良策を打ち出しています。これにより深セン市は経済格差による社会の不安定を抑えることが可能になります。ただこれはテレビのニュースから知っただけなので、政策の詳細はわかりませんが、評価されるべき施策ではないかと思います。

いずれにしても格差は社会に歪みをもたらします。独占資本はある段階までくると社会の安定を脅かします。中国は社会の二極化問題の深刻化に注意を払う必要があるでしょう。



**『SkyNews』：英国の新しい首相ボリス・ジョンソンについてどう思いますか。**

**任正非：**決断力がある有能な首相だと思います。

**『SkyNews』：ファーウェイが英国の基幹通信インフラに参入できるかどうかについてまもなく英国政府は態度を表明すると思いますが、これについてジョンソン首相となにか話しましたか。**

**任正非：**彼はたいへん忙しいと思います。お誘いがあれば喜んで伺いますが。

**『SkyNews』：英国政府の決定はファーウェイにとってどのような重みを持っていますか。**

**任正非：**重要です。ジョンソン首相は就任して3日目に「英国はできるだけ早期に全域の5G化を実現したい」と表明しました。これは正しい判断だと思います。国の経済成長はスピードによって左

右されます。もちろん全部ファーウェイの設備を使ってほしいとは思っていません。他社の 5G 機器も悪くありません。ファーウェイは若干先を行っているだけです。

中国はかつて農業国でした。農業国では軍隊は主に歩兵でしたので、騎馬民族に勝てませんでした。漢武帝の西域征伐から、権力者は 2000 年にわたり騎兵部隊の強化に腐心していました。中国は少数民族の騎兵に負けて、2 度も少数民族による支配の歴史がありました。18 世紀の英国は産業革命によって汽車や汽船が発明され、工業時代に進みましたが、一方中国の移動手段はまだ馬車のままで、農業文明にとどまっていた。国家の実力と経済成長を左右するものはスピードだという良い例です。英国が 5G で通信速度を向上するとの施策を打ち出したのは人工知能で優位に立ちたいという理由からではないでしょうか。

英国は 5G を重要な成長戦略に位置づけるべきだと思います。首相は「光ファイバー通信を強化する」とも言いました。都会での大規模な光ファイバー化は確かに必要ですが、中小都市は光ファイバーネットワークの代わりに直接 5G を導入したほうが得策だと思います。

**『SkyNews』：だから 5G が良いものだということですね。英国政府がファーウェイの重要通信インフラへの参入を認めるかどうかについてですが、新しい首相のもとで英国政府が認める可能性があるとお考えですか。**

**任正非：**私が今話したことはファーウェイという立場からではありません。英国は 5G でどこを選ぶかは大きな問題ではなく、英首相が表

明した光ファイバーネットワークや 5G ネットワークの整備を強化する政策は情報革命でのアドバンテージを築くうえで重要な決定だと考えます。英国の場合、無線用周波数リソースが不足している都市部には光ファイバー通信の強化が必要ですが、中小規模の市町村は 5G を整備することができます。5G は光ファイバーの代わりにもなりますし、移動通信の無線機器にも使えます。これはどこのベンダーを選択しても同じだと思います。英国政府は様々な通信ベンダーを比較検討したうえで最善のものを選べば良いのです。私は客観的な立場で一般論として、これは英国にとって重要だと申し上げているだけです。

5G の整備はいま比較的進んでいるのが韓国です。韓国のキャリアはわずか 4 か月で 5G のユーザーを 200 万まで増やしました。

12

**『SkyNews』：ファーウェイがネットワーク全体の整備への参入が認められるべきだと考えていますか。**

**任正非：**当然です。英国はファーウェイに対して最も厳しい検査を課しています。ファーウェイの製品は世界の通信事業者に「解剖」されています。英国はその中でも特に徹底的に精査しているため、ファーウェイに自信を持って頂いても良いかと思います。もちろん比較検討は必要ですが。

**『SkyNews』：英国がファーウェイに対して厳しい検査を行っていると言っていましたが、ラボからの各種検査報告書ではファーウェイに様々な問題があることも指摘されています。例えば然るべき**

**対策を迅速に取っていないなど、英国政府の利益関係者がこの点でファーウェイに不信感を持ったりしませんか。**

**任正非：**世の中完璧なものは存在しません。新しいものほど欠陥が多いのです。英国の要望に沿って既存の課題や問題を改善していけば、当社は適格なサプライヤになると思います。そのためにあらゆる努力と投資を惜しみません。

英国は産業革命の発祥の地として産業革命の強い DNA を持っています。将来の AI 社会に備えて 5G という通信基盤が不可欠です。人工知能が普及すれば少ない人手で高品質の製品を大規模生産できるようになります。英国は人口が少ないのですが、税率が低くなるなどメリットは決して小さくないと思います。イデオロギーや政治的主義主張の違いを別にして、情報化を進めて行くべきだと思います。信頼できないところがあれば監視を強めればよいだけのことです。そうすれば経済の高成長が期待できます。

**『SkyNews』：**全てのテスト結果が出てから、それでも英国がファーウェイに「NO」を言った場合は、ファーウェイにとっては受け入れがたいのでしょうか。

**任正非：**真剣にテストを行えば、英国は「NO」を言わないはずで。「NO」をいうことがあれば、それはファーウェイに対してのものではないと自信を持って言えます。

**『SkyNews』：**厳しいテストの話がありましたが、米国の政治的圧力について再度伺います。アメリカのポンペオ国務長官は英国の新しい外相とワシントンで会談しました、また最近ボルトン米

**国家安全保障担当大統領補佐官はジョンソン新首相とも会いました。これは新しい首相就任後初めて会った米国の最高レベルの高官であったはずで。その後英国政府はファーウェイの件を見直す必要があると表明しました。アメリカが英国に圧力をかけている、英国への内政干渉だと思いませんか。**

**任正非：**アメリカは世界中の国々に圧力をかけていますが、成功する例はあまりありません。当社はいまだこの国が製品を買ってくれるかを気にしていません。当社の問題は供給が間に合わないことです。そこで中国のキャリアのお客様と話をしており、海外のお客様に優先的に出荷する必要があることで理解を頂いています。これは新製品の量産には少し時間が必要だからです。来年はその埋め合わせができると中国のお客様に伝えています。買ってくれるお客様がいいるのではなく、供給が間に合わないことが問題になっています。こうした状況を受けて世界の大手が「広告」してくれることは全然かまいませんよ。

13

**『SkyNews』：英国の新しい首相は「合意なき離脱」を主張していますが、EU 離脱が良い考えだと思いますか、もう少し踏み込んだ言い方だと「合意なき離脱」をどう思いますか。**

**任正非：**私は政治家ではないので、EU 離脱のことについてはよくわかりません。

**『SkyNews』：5 月に中国メディアの取材を受けたとき、取締役会での拒否権を持っていることやファーウェイ社内の民主主義について言及されました。その際、「国民投票で EU 離脱を決めるよう**



**なことが企業で起きれば企業は終わりですね」と仰っていました。英国についてご自分の考え方を示されたのではないのでしょうか。**

**任正非：**はい、当初私の拒否権は 2018 年までで、その後新しいリーダーに引き継がれるはずでした。私はもう拒否権を行使することはないと思っていました。しかし 2018 年に英国の国民投票で EU 離脱が決まったことを見て、投票だけでこうも簡単に国の運命が決まるのかと思いました。

当社のガバナンス組織（株式所有従業員代表会、取締役会、監査会など）は従業員株主から民主的な方法で階層的に選出されます。そのため、従業員の熟考の欠いた投票により会社の運命を大きく変えてしまうことを恐れていました。従って私の拒否権を据え置きにしたのです。この拒否権は将来、私の親族ではなく、会社の経営陣から選出される 7 人のグループに引き継がれます。その時点では彼らはすでに会社を離れて定年退職になっているため、より公正な立場にあります。任期は、4 年か 8 年で繰り返されます。私の重要事項への拒否権はこのグループに継承されます。彼らは取締役会や監査会を退任した上層部幹部で、大株主の代表として拒否権を行使します。これにより、会社が重要事項で「民意」に巻き込まれ誤った判断を下すことがなくなります。従業員の要望だけに基づいて会社を大きく変えてしまうことは許されるべきではありません。

**『SkyNews』：**英国の国民投票を見て、重要事項で判断を誤ることを恐れて、ファーウェイでは 100% の民主主義が無理だと

**判断したということですね。ならば英国の EU 離脱は重大な判断ミスだとお考えですか。**

**任正非：**そうではありません。制度を整備するうえで英国の意思決定プロセスから教訓を引き出したと言いたかっただけです。英国の EU 離脱問題への意見を述べたわけではありません。

**14 『SkyNews』：英国以外の国で、ファーウェイと中国政府の関係の他、知財権窃取などの問題も注目されています。ファーウェイは知財権窃取に関与したことがありますか。**

**任正非：**ありません。これについて厳しい社内規定があります。いかなる人の知財権を盗んだこともありません。当社も多くの知財権を保有しており、かつ世界をリードするような先進的な技術の知財権を有しています。当社は創立以来、一貫して知的財産権を尊重しています。例えばこの取材が終わったら皆さんが英国でこの映像を公開するでしょう。当社は映像を使用する必要がある場合きちんと使用料を払ったうえで使わせていただきます。技術に限らず、広報活動などの面でも常に違反しないよう注意を払っています。

**『SkyNews』：うちの映像をぜひお使いください。知的財産権については、御社は 2007 年にモトローラと、2003 年にはシスコ（Cisco）と訴訟沙汰になりました。最近では T-Mobile のロボットのアームの訴訟がありました。シスコの件は和解しましたが、ファーウェイはルータの一部のコードでシスコのものを使っていたと認**

めました。これらの一連の訴訟に関してはファーウェイはそれほど深刻に捉えていないように見えますが。

**任正非：**裁判所の判決を信じるべきです。シスコも最近ファーウェイのコードを使っています。多くのコードはすでに公開されており、オンラインで検索できます。プログラマはその一部をダウンロードしただけで問題があるというわけではありません。

15

**『SkyNews』：**新疆を訪れ新疆の情勢が安定していると仰いましたが、外部には現在の新疆の状況を心配する声がたくさんあります。ファーウェイから新疆当局に設備やソフトウェア、またはノウハウや技術などの支援をしていますか。

**任正非：**通信設備は通信事業者と関連企業に販売するものです。我々は設備ベンダーであり、販売後の設備の使用権は通信事業者にあります。自動車メーカーも同じで、自動車を買う目的は人それぞれですが、だれにでも販売します。みなさんはぜひご自分の目で貴州や雲南、チベットなどの少数民族地域へ行ってみてください。私から全ての状況、全ての問題について答えることは不可能です。

**『SkyNews』：**新疆に行ったことがあります。自分で見たり感じたりしてきました。現在政府の新疆での政策に賛同しますか。

**任正非：**政府の新疆での政策についてはよく知りませんが、新疆の人々の暮らしが良くなっていることは確かです。貧困をなくして初め

て社会が安定します。その他の政策はよくわかりません。私は政治家でもなければ政策の研究も行っていない。観光で農家の家でご飯を食べさせてもらったり、農民たちと世間話をただけです。

**16 『SkyNews』：先程自動車の販売の例を持ち出されましたが、これは一般大衆向けの問題です。ファーウェイの設備が政府、特に独裁政権に乱用される心配はありませんか。特にビッグデータや人工知能の関連技術が悪用される可能性はないですか。ファーウェイの技術が政府に利用されるような心配はありませんか。**

**任正非：**当社は国や政府に色を付けてその通信事業者に設備を販売しているわけではありません。どのような政府であろうと、自分の領地での主権を有しています。それが君主制であろうと、民主主義であろうと、共和制であろうと、その国の内政に立ち入ることはしません。国によって売る、売らないようなことをすれば、それこそ政治的です。主権国家がこうした設備をどう使うかはその国の問題です。

**17 『SkyNews』：中国生まれ中国育ちの実業家として大躍進や文革と改革開放を経験してきたと思いますが、これらの経験はご自身またはファーウェイにとってどのようなものでしょうか。**

**任正非：**私を成熟させ、私にある幼稚な部分を取り除いてくれました。

**『SkyNews』：それはファーウェイの企業文化にどのように反映されていますか。**

**任正非：**ファーウェイは今活気に溢れています。社内の SNS コミュニティでは社員は私や会社を自由に批判できます。批判する人を悪い人と考えていません。批判している内容が妥当かどうかを人事はチェックしています。理にかなった批判であれば、その従業員の過去 3 年間の実績を調べ、業績評価が問題なければ、本社に移動させ 6 か月間経験を積ませ、また現場に戻します。こうして社内では柔軟性のある企業文化基盤が形成されています。混乱が起きていると外部が考えているかもしれませんが、キャンパスでご覧いただいたように社員はみんな自分の仕事に真剣に取り組んでいます。こうした自由な環境では多少の不満不平があっても声をあげることで解消できるのです。

**『SkyNews』：ファーウェイのことを一言で表すなら、それは「たくましい」だと思います。対立を「オンボロの飛行機」や「登山」に例えるなど、「たくましさ」はファーウェイの最も称賛に値する素質ではないでしょうか。**

**任正非：**その通りです。トランプ大統領に叩かれるまでは社内はバラバラでした。裕福になった社員が今の職場に留まりたがり、困難な地域に行きたがらない事態が起きていました。会社が管理しきれなくなり不安定な状態でした。しかしアメリカの一撃で会社は復活しました。真面目に働く人だけが残り、怠慢な人は去って良しという雰囲気生まれました。それもトランプ大統領のおかげです。

18

『SkyNews』：他に視聴者の皆さんに話したいことがあればどうぞ。ジョンソン首相などの英国の視聴者や世界の視聴者にメッセージをいただけますか。

**任正非：**まず、私は英国に尊敬の念を抱いております。英国は数百年にわたり、とりわけ産業革命の間に世界に大きく貢献してきました。英国は自身が持っている先進的な文化や技術を世界に広め、そのために世界人口の3分の2は何らかの形で英語を使用しています。これも英国が世界に多大な貢献をしてきたことを示しています。共通の言葉がなければ世界の近代化も実現できなかったはずです。英語が世界共通語になったおかげで英国の進んだ文化や産業が世界中に広まりました。

また、英国は制度づくりに力を入れている国です。これは世界の歴史の進歩において大きな貢献をしています。英国の名誉革命は平和的な改良で「無血革命」として知られています。安定した政治制度はその後英国に350年間の平和をもたらしました。「立憲君主制、象徴的王室」など議会の叡智を生かした制度を通じて英国の成長モデルを世界に示しました。革命は社会へのダメージが深刻で犠牲があるばかりではなく、革命が招いた対立は数百年にわたり続く場合もあります。そういう意味では英国が歩んできた道は成功していると思います。英国は規範紀律を重んじる国ですが、少々イノベーション精神を欠いているようです。英国の大量移民でアメリカにその国民性が引き継がれましたが、アメリカが急速に拡大しているため、末端ではコントロールが効かなくなっていました。それがイノ

バージョンという形で現れ、アメリカの成長スピードは英国を追い越してしまいました。

3つ目は英国は情報時代の世界の発展のお手本になるべきです。英国は教育、文化などにおいてたいへん素晴らしいものを持っていますが、人口が少ないという課題を抱えています。未来を見据えて人工知能に注力することは一つの突破口になるかもしれません。人工知能を発展させるにはスーパーコンピューティングとスーパーストレージを除き、海外から調達することもできます。超高速接続できる光ファイバーと 5G 高速通信技術はその中でも鍵を握っている技術です。アメリカは基本的にケーブルを使用しているため、高速接続の分野では少し遅れています。アメリカは追いつくために光ファイバーネットワークを整備するには 5,000 億ドルを投入しなければなりません。5G を整備するなら、さらに投資が膨らむでしょう。いま 5G 技術の門戸を閉ざしているアメリカは人工知能の発展に大きな障害をもたらしています。英国は人工知能の発展のチャンスをタイミングよく掴む必要があると思います。

当社の「チューリングラボ」は 80 年前の英国の人工知能の父と呼ばれたチューリング (A.Turing) の名前を冠しています。英国はヤギのクローンを作りました。そうした遺伝子技術に電子技術を組み合わせれば、人類にとって新たな産業になる可能性があります。遺伝子技術、電子技術、光、量子、人工知能などの技術が融合した未来の世界は想像できません。この千載一遇の機会を捉えて人工知能技術で人口減少の課題を克服できれば、英国は再び産業大国

に生まれ変わると期待しています。高い民度を備え、礼儀を重んじる英国はあらゆる条件が揃っていると思います。伝統産業では大規模な製造業の自動化や情報化が難しかったために、人口が多い東の国々への製造業のシフトが進みました。当社の人工知能を搭載した生産ラインをご覧になったと思いますが、現在の人工知能技術はまだ初期段階の技術であるにもかかわらず、すでに人員の大幅の削減を実現しています。

英国が再び大国として復活して世界のお手本になることを期待しています。産業の振興によって国民の暮らしがさらによくなり、みんなで豊かになり、ともに繁栄することこそ最高の目標だということを示していただきたいのです。英国の発展と繁栄を心より願っていると同時に当社は自信を持って英国に投資してまいります。





任正非

# 米『AP 通信』 インタビュー

2019 年 8 月 20 日、中国深セン

**『AP 通信』**：今日はお目にかかることができたいへん嬉しく存じます。お忙しいところお時間をいただきありがとうございます。

**任正非（レン・ジェンフェイ）**：皆さんにお越しいただき、皆さんを通して私どものことを知っていただく機会ですので、私も嬉しく思います。

**01 『AP 通信』**：昨夜アメリカ政府は禁輸免除措置をさらに 90 日間延長すると発表しました。これを聞いてどう思いましたか。この 90 日間はファーウェイにとってどんな意味を持っていますか。エンティティリストによって禁輸される米国の製品と部品はファーウェイにとってどの程度必要ですか。

**任正非**：一時延長は良いことだと思います。お互いに冷静になって考える必要があります。まずアメリカはファーウェイのエンティティリスト追加がファーウェイとアメリカのどちらの損失が大きいかを見極める必要があります、エンティティリストを継続する必要があるのかをよく検討したほうが賢明でしょう。私は一貫してグローバル化を支持しています。グローバル化によって効率的なリソース配分が可能になり、お客様に最高のサービスを提供できます。グローバリゼーションは数十年にわたる努力の結果です。簡単に手に入れたものではありません。市場が分断されることはアメリカにとって不利益でしょう。なんといってもアメリカは世界で最高の科学技術力を持つグローバル国家であり、グローバル市場で最大の利益者でもあるのです。

一時免除措置を延長する、または延長しないことはさしずめファーウェイにとって大きな影響がありません。5G からコアネットワーク製品

に至るまで、米国抜きでもファーウェイはやっていけます。昨日皆さんにも米国部品を実装していない当社のラインナップを見て頂いたと思いますが、設計変更された基板は短時間の慣らし期間が終われば、生産能力が大幅に向上します。

もっともエンティティリストの影響を受けているのは端末製品です。アンドロイドは世界で何十億のユーザーが使用している事実を考えると、ファーウェイだけにグーグル（Google）のソフト搭載を禁止することは国家の安全問題とは関係ないでしょう。それでもアメリカがファーウェイの使用禁止に固執するなら、我々にも内製化で対応する用意があります。しかしグーグルは素晴らしい会社で、当社とも提携しているので、グーグル製品を使い続けたいと考えています。当社がグーグルを使用することは米国の技術の世界でのいっそうの普及につながります。グーグルのアンドロイド（Android）、マイクロソフト（Microsoft）の Windows の使用が禁止されたら、その代わりに第 3 の OS が生まれるかもしれません。第 3 の OS が勝てないんだれが言い切れますか。そうなれば、アメリカにとって最大の脅威ではありませんか。

過去数か月間を振り返ると、エンティティリストを使ってファーウェイを潰すことができないことは明らかです。ファーウェイは生き残るのはもちろんですが、これからも成長し続けます。そうなればエンティティリストの目的は達成できない可能性があります。達成しないどころか、中国または他の国から代替製品が現れ、それが市場に浸透していけば、アメリカ製品の入る余地がなくなってしまいます。アメリカ企業の市場規模が縮小すれば、企業の財務体質の弱体化を招くでしょう。我々

は対立を煽るようなことはしたくありません。アメリカの部品の購入を継続したいと思っています。当社は部品を量産する体制と力がありますが、減産してアメリカの部品をたくさん購入する用意があります。アメリカとともに世界の人々にサービスを提供したいと思っています。

**02 『AP 通信』：今年に入ってから多くの記者の取材を受けましたね。それまで沈黙していたのに、なぜこのようにメディア露出が急増したのですか。アメリカの圧力を受けたファーウェイの名誉を回復し、ファーウェイの経営環境を改善するためですか。任さんのこうした努力は報われましたか。ファーウェイの事業環境がよくなり、ファーウェイのイメージ回復につながったのでしょうか。**

**任正非：**よく聞いてくれました。会社が難局に直面している時、ファーウェイのことを正しく理解していただくために私も働かなくてはなりません。5月のアメリカのエンティティリスト発表で、恐らくほとんどのメディアと一部の企業はファーウェイは「とどめの一撃を食らった」と考えたでしょう。ファーウェイは長くても3か月しか持たない、在庫を使い果たせば終わりだ考える人までいました。私がメディアとの交流が増えるにつれて、任は「空城の計」を演じているのでは、と分析するメディアもありました。この半年間で約2,000名の記者が当社を訪れました。ファーウェイの現状を見て初めてファーウェイはなにも変わっておらず、しかもその効率が今まで以上に良くなっていることを実感して頂いたと思います。最初のメディアの報道が「黒」だとすれば、それが次第に「ダークグレー」に変わり、最近は「ライトグレー」になってきています。私

の露出は少しは役に立っているのではないですか。また、メディアの取材を受けるだけでなく、会社の現状を見てもらわなければ、なかなか信用されないでしょう。

**03 『AP 通信』：昨年 12 月、娘さんがカナダで逮捕されました。今年に入ってからファーウェイとアメリカの関係がさらに悪化し、ファーウェイはエンティティリストに追加されました。ファーウェイにとって最大の危機が訪れている時期ではありませんか。ファーウェイは過去にもこれと同じような危機を経験したことがありましたか。**

**任正非**：創立して 30 年の間に危機が絶えることはありませんでした。企業の存亡を脅かすような深刻な危機に陥ったこともありました。そのため今回のアメリカの措置は当社にとって大きな打撃であることは間違いありませんが、「極めて大きい」とまでいかないでしょう。ファーウェイは人材も技術も、資金も市場もなく、明日はどうなるかわからないような時代も経験しました。今より圧倒的に深刻でした。今は危機に対応できるだけの規模、体力があるから乗り切れると思います。それほど恐怖に感じることはありません。

**04 『AP 通信』：トランプ大統領は、中国政府が貿易交渉でアメリカと合意ができれば、ファーウェイをこれ以上追い詰めることはない、ファーウェイのエンティティリスト追加を解除する、または娘さんの状況を変えることができると示唆したことがありました。ファー**

**ウェイを貿易交渉の「駒」にしているようです。これについてどう思いましたか。**

**任正非：**ファーウェイという「駒」を使って問題を収束することは名案のように聞こえますが、中国政府が当社のために譲歩することには賛成できません。これは国と国の問題です。当社はまだアメリカの攻撃に耐えるだけの資金力を持っていますが、中国にはまだ貧しい人がたくさんいます。その人達の利益をアメリカに譲って金持ちのファーウェイを救うことには私は良心の呵責を感じます。ですので今は耐えるだけ耐えていきたいと思います。娘にもつらい思いをさせますが、中国の利益を犠牲にしてまでアメリカに妥協する必要はありません。中国には貧困に喘いでいる人が多くいることをアメリカは認識する必要があると思います。

従ってこれについては全く考えておりません。ファーウェイを助けるためにアメリカに利益を与えるよう中国政府に働きかけることはありません。それによって当社は少し成長が遅れても、孟晩舟の拘束時間が長くなることがあっても、中国、そしてその国民の利益が守られれば、私は気持ちが楽です。ファーウェイの利益と引き換えに中国の利益を犠牲にするようなことがあれば、国には申し訳なく感じます。

もしアメリカが「この局面を変えるのに任正非にすこし援助してほしい」というなら協力できます。アメリカが「5G 技術は米国の安全の脅威だ」というならば、アメリカの企業に当社の 5G 技術とその製造技術を全部譲渡しても構わないと考えています。アメリカは 5G 技術をもとに 6G を開発できれば、技術の進化を早めることができます。我々企業が少々犠牲になってもかまいませんが、中国国民の利益を損な

うことはしたくありません。そうでなければ私は街中から罵声を浴びせられます。

**05 『AP 通信』：先程、ファーウェイ、または 5G 技術は安全の脅威になると考える人がいると仰っていました。ファーウェイが世界の 5G 市場に参入できるようにするために、米国やオーストラリアなどの国のこうした懸念を払拭し、技術が安全で、脅威にはならないと証明するに、いまどのような取り組みをしているのか、そして今後どういう対応をしていくかを教えてください。**

**任正非：**米国やオーストラリアが 5G が 1 つの先進的なツールでしかないことを理解できず、その安全性に疑問を持つのであれば、ファーウェイの 5G と関連製品を購入しないほうが良いでしょう。これらの製品の安全性が確認されるまで待てばよく、焦る必要はないと思います。5G は人工知能を支えるツールに過ぎず、それ自体はセキュリティ問題がありません。5G は送信されるデータを基幹ネットワークに伝送する役割です。基幹網は所有国の通信事業者によって運営されます。通信事業者はその国の法の支配下にあり、そのデータも法の規制を受けるため、根本的な安全問題は存在しません。

我々は自社製品にセキュリティ問題がないと思っていますが、セキュリティ保護での努力は怠っておりません。ファーウェイは小さな会社から急成長した企業です。ソフトウェアもそこまで洗練されていません。今後ソフトウェアを更に向上し、サイバーセキュリティ要件や GDPR の個人情報保護規定をネットワーク全体に徹底するようにしていきます。



**06** 『AP 通信』：3 か月前から香港で抗議デモが起きています。ファーウェイにどのような影響がありますか。ファーウェイにとって重要なビジネス拠点であり、深センとは「一つの川を隔てる」香港で起きたデモであるだけに、米中関係とファーウェイになんらかの影響があるのではないのでしょうか。

**任正非**：まず、中国と香港は「一国二制度」の政治制度を採っています。中国大陸との関係は「一つの川を隔てる」というほど単純なものではありません。例えば中国の同じ川を挟む他の街へはすぐに渡れますが、大陸と香港を行き来するには税関を通る必要があります。「一国二制度」では資本主義の香港と社会主義の中国は根本的に政治体制が異なるため、様々な違いがあります。香港では「デモの自由」が法律で保障されていることは理解できますが、暴力行為はよくないでしょう。

香港で起きていることは当社にはまったく影響がありません。ファーウェイはモノづくりに専念し、攻撃を受けて満身創痍になった会社を元通りに戻すよう必死に修復作業に取り組んでいます。我々の関心はアメリカの厳しい制裁からどう生き残るかであって、彼らの関心事には関心がありませんし、詳しく知ろうとも思いません。エンティティリストの影響や当社の製品をどう改善していくかが我々の最大の関心事です。

**07** 『AP 通信』：ファーウェイの技術がこれから目指す方向について興味があります。未来を担う鍵となる新しい技術にはどのようなも



**のがありますか。ファーウェイはどういった技術分野に重点的に投資していきますか。**

**任正非：**これから成長が期待できる技術はインテリジェントコンピューティングだと思います。インテリジェントコンピューティングから人工知能へ進む過程で、5G はこれらの技術を支える一つのプラットフォームに過ぎません。低遅延、広帯域を特徴とする 5G は人工知能を支えるプラットフォームとして力を果たしていきますが、あくまでも一つのツールであり、結果ではありません。

**08 『AP 通信』：アメリカの圧力を受けて、研究開発戦略を見直しているのでしょうか。エンティティリストと規制が長期化する場合、ファーウェイは部品の自給自足を実現するしか選択肢がないと思いますが、ファーウェイが自給自足が必要な分野とはなんのでしょうか。または米国メーカー依存から脱却し、自給自足を実現するには何をしなければならないのですか。**

**任正非：**アメリカのエンティティリストは撤回されることはないでしょう。アメリカではファーウェイをエンティティリストから除外すると主張する人は出て来ないからです。ファーウェイ制裁はアメリカでは政治的に正しいことであり、アメリカのファーウェイ潰しは間違っていないとされています。ファーウェイに助け舟を出すアメリカ人がいれば集団攻撃を受けるでしょう。従って我々は長期戦を覚悟しています。

短期的にはまず既存の課題を解決しなければなりません。長期的

には将来を見据えて人工知能やクラウドなどの新しい技術で成果を上げて行く必要があります。新しい技術で遅れを取った場合、ファーウェイは主流の座から脱落し、姿を消す可能性があります。テクノロジーにおいて米中で完全に交流が途絶えていたら、我々はアメリカの先進技術にアクセスできなくなり、衰退の道を歩むかもわかりません。これは中国の科学者や研究機関の努力にかかっています。

09

**『AP通信』：エンティティリストとアメリカのファーウェイへの圧力を受けて、ファーウェイはどういった戦略の調整をどの程度行ったのでしょうか。昨年はファーウェイの話題は5Gに集中していましたが、いまはエンティティリストやファーウェイのアメリカ企業への依存問題がクローズアップされることが多いですね。現在の情勢を踏まえて、ファーウェイはどこまで戦略を見直すのでしょうか。この見直しはファーウェイとその将来にどのような影響を与えますか。**

**任正非：**まずエンティティリストは我々の戦略に影響を与えていません。ある意味では我々を助けている部分もあります。これをきっかけに一部戦略的な重要性が低い製品を中止し、本業に経営資源を集約させました。これまで末端まで予算配分を管理できなかったため、一部のニッチ製品が作られましたが、これらの製品を切ることにしました。R&D の変革では 46% の部門を整理し、これらの部門の優秀な社員を主力製品部門に転属させました。そのため当社の主力製品はもっとパワーアップします。昨日当社の展示ホールで製品をご覧になったと思いますが、他社に行く機会があればぜひ比べてみて

ください。比較すれば当社がなぜ自信を持っているのか、なぜ世界をリードしているかご理解いただけるかと思います。

こうなれば、エンティティリストの「ファーウェイ潰し」という目的は遠のいてしまいます。ファーウェイを潰すためのエンティティリストでしたが、そのファーウェイは安泰しているばかりではなく、ますます勢いがついています。アメリカの目論見が外れてしまいました。また、当社のサプライヤも被害者です。何億も、何十億も受注していた取引先への供給を突然打ち切るように強要され、短期的に財務上の損失と影響が生じるでしょう。ウォール街では株価が全てですからね。

エンティティリストによる損失は間違いなくアメリカのほうが大きいと個人的に思います。エンティティリストは撤回すべきだと思いますが、アメリカはそう思わないでしょう。そのため、ファーウェイは長期化に備えて覚悟ができています。

**10 『AP 通信』：現在ファーウェイの 5G 関連製品に占めるアメリカの技術と部品の割合はどれくらいですか。エンティティリストのファーウェイの 5G 製品、技術の外販にどの程度の影響を与えていますか。**

**任正非：**5G から基幹網までの製品は完全にアメリカフリーです。

**『AP 通信』：5G 製品のすべての部品はファーウェイの内製ですか、それとも米国以外の部品を使っているのですか。**

**任正非：**ほとんどはファーウェイの内製です。



**『AP 通信』：ファーウェイには多くの外国籍の社員が在籍していますが、その中で熟練の技術者と専門家の数は中国企業では考えられないほど多いです。外国籍社員の採用にはどのようなメリットや課題がありますか。**

**任正非：**国や民族、文化の違いからくる衝突があると思いますが、視点を変えれば衝突は互いに補完し合う関係にもなり得ます。衝突から生きる力が湧いてきます。様々なアイデンティティを持つ人々が集まれば、文化の多様性が刺激され、我々の世界最先端の製品づくりにも寄与します。アメリカは良い例です。アメリカが世界最先端の技術を有し、世界最強の科学技術を誇る国になり得たのは移民社会が果たす役割が大きいでしょう。世界中の優秀な人材を惹きつけたアメリカだからこそ成し遂げられた繁栄です。もちろん当社はまだアメリカのレベルまで到達していませんが、「違い」を取り入れることによってファーウェイの社員の発想や考え方に刺激を与えています。ですので外国籍社員の採用はアドバンテージを生み出しています。

海外でのローカリゼーションにも取り組んでいます。中国人社員は海外に派遣されると慣れないことが多いので、現地の社員に任せられる仕事は任せます。人件費削減、現地の雇用増、人材の育成にもつながります。

**『AP 通信』：海外ではファーウェイに厳しい視線を向け、ファーウェイという会社はいったい誰が支配しているのか、誰が決定権を持っているのかについて疑問を呈している人たちがいます。ファーウェイの最高組織である取締役会、CEO は中国人しかいません。取**

**締役会の外国人の登用、または外国人 CEO の任命を考えていませんか。外国の信頼を得るために取り入れることを考えたことはないですか。考えない理由は为什么呢。**

**任正非：**まず外国籍の社員は所定の資格能力を持っている必要があるほか、ファーウェイでの 25 年間の勤務年数が条件となっています。また、会社の業務全般を理解するには現場から経験を積まなければなりません。西側の一部の企業は頻繁に CEO を交代した結果、会社が潰れたケースもありました。会社の現場もわからず、ワインを飲みながら哲学を語れば会社を運営できると勘違いしている人もいます。

海外支社の社長と製品部門の責任者を務める外国人社員がいるほか、外国籍のエキスパートやフェローも数多く在籍しています。もちろん適格な人材があれば CEO や取締役になぜ推薦してほしいです。まずアフリカのコモロ島のようなところへ行行って現場経験を積んでもらいます。そして技術や事業内容を一通り学んでから上を目指すことができます。

西側の多くの企業がうまく行かない理由は取締役会の人選に問題があるからです。選りすぐりの人材かもしれませんが、就任するやいなやテコ入れのつもりでしょうが、製品の多角化を図ったり、売れなくなったら値下げに走ったりして会社を潰してしまいます。

そういう理由で、当社の方針は社内登用です。もちろん 3 万人の外国籍の社員も対象です。

『AP 通信』：ファーウェイの取締役または CEO に外国人を登用したら、中国共産党とファーウェイの関係に悪影響を及ぼすのですか。政治的な視点から見れば、ファーウェイの性質を変えることになるのでしょうか。経営陣に外国人を入れることはファーウェイの障害になるとお考えですか。

任正非：けっしてそうではありません。海外拠点の取締役会の多くのメンバーは現地の名士です。

12

『AP 通信』：任さんは社員と世間話をしたりお茶を飲んだりするのが好きだと聞いています。また社員が外に出て色んな人と「お茶飲み」することを薦めているそうですね。社員と交流しているとき、アメリカの圧力で社員がファーウェイの将来を心配していると感じることはありますか。心配していないと感じるならそれはなぜかわかりますか。現在の状況に直面してもなお自信に満ちているのであれば、どのように自信をつけているのでしょうか。

任正非：まず自信は与えるものではなく、彼らは自分の仕事を通してファーウェイに明るい未来があると信じているのです。牧師さんのように社員を導き、信じさせているのではなく、社員が自分の仕事から希望を見出して、会社に貢献したいと自ら思っているのです。エンティティリストの制裁措置を受けたことで彼らのモチベーションが一段と高まり、仕事に打ち込むようになり、問題の解決力も高くなっています。だから自信が増していると思います。

**13 『AP 通信』：次は任さんの生い立ちや経歴などがファーウェイの成長にどのような影響をあたえたかについてお伺いしたいと思います。貴州のご出身ですね。中国で最も貧しい省の一つで、任さんが育った街もたいへん貧しいところだったと聞いています。どのようにして貧しい地域の子どもから中国で最も成功している実業家の1人に這い上がったのでしょうか。**

**任正非：**ここまで来れるとは自分自身も想像できませんでした。ただもし大学にいかなかったら、例えば養豚場で働いても養豚を極めることができるという自信を持っています。自分がわりと真面目だからどんなことをやっても成功させる自信があります。

この間、黒竜江省へ旅行してきました。その時思ったことですが、もし文革中に私が「知識青年」として黒竜江省に行かされていたら、きっとどこかの村で麵工場を作っていたと思います。現地の小麦粉を使っていろんな麵類や小麦食品を作って販売し、村人を雇い、みんなで成功を分かち合うようなことをしていたと思います。素材を麵類に加工するだけですから、高い技術力も要りませんし、失敗はないでしょう。実は中国の河南省に麵類加工で有名な村「南街村」があります。村人が共同で経営し成功を納めています。「華西村」という鉄鋼業を営む村もありましたが、日々進化する技術に取り残され、結局衰退しました。私はもし大学に行かなかったらきっと養豚場や麵工場を経営して成功を納めていたと思います。真面目で一途な性格ですから。ファーウェイを創業したのはただの偶然でした。

小さいころから大きな夢を持っていたとかではありません。小さいときは私の夢は白いマントウ（饅頭）をお腹いっぱい食べることでし

た。食べたことがなかったものですから。2 つ目の夢は大学に行き、親元から離れて外の世界をしてみることでした。外はまったく未知の世界でした。とにかく田舎から出たかったです。大きくなったら成功したいなどと言うような子供ではなかったのですが、一つのことをとことん追求することが好きでした。一本気の人には成功の可能性が高いと思います。貧しさは必ずしも私の原動力ではありませんでした。貧しさが必然的に成功につながるという関係ではないと思います。

**『AP 通信』：小さい頃から真面目な性格だったんですね。一つのこと集中してやり遂げるというその真面目さはどのように育まれたと思いますか。**

**任正非：**育った町は本当に貧しくて、玩具とか遊具などもありませんでした。ドロや石ころをいじったり、鳥を打ったりといった単純な遊びだけでした。こうした幼少期の経験は性格の形成と関係があるかもしれないと思いますが、私は心理学の知識がないからうまく言えません。好奇心があったからかもしれません。

**『AP 通信』：ファーウェイの本を書いた田濤（ティエン・タオ）さんにお目にかかったことがあります。田さんは、任さんに最も影響を与えた人はだれかと 50 人に聞いたら、全員がお母様だと答えたそうです。それは事実ですか。事実だとしたら、お母様からどのような影響を受けましたか。**

**任正非：**両親への接し方は今の若い人と変わらなかったと思います。今の若者は親のことを疎んで親と話したがりません。久しぶりに里帰りしても親にあいさつもしないです。お友達のことが大事で、親の



ことが鬱陶しいようです。私も同じでした。両親が亡くなって初めて彼らの懐の深さ、人間としての素晴らしさが理解できました。生きている時はただ煩わしい存在でした。ですので両親の私の性格への影響はなんとも言えませんね。

父は中学校の校長で、母は高3の担任で数学の先生でした。授業の他、7人の子どもの世話をしなければなりませんでした。もちろんお手伝いさんもいないので、なにもかも自分でやっていました。授業の休憩時間に家に帰ってご飯を炊いてからまた授業に戻り、次の授業が始まるまでにおかずを2品ぐらいこしらえるような毎日でした。2品といってもすごく簡単なもので、おかずと言えないかもしれません。そんな暮らしぶりでした。

父は文革中に「走資派」（資本主の道を歩む者）とレッテルを貼られ、「牛舎」（労働改造所）に行かされ、大幅に減給されました。母は大卒ではなかったために月給は40元ぐらいしかもらえなくて、やりくりして家族を養わなければなりませんでした。子どもが大きくなり、身なりを気にする妹たちは他の子のお下がりをもったりしていましたが、男の子たちはつぎはぎの服で我慢するしかありませんでした。母は継ぎ接ぎに継ぎ接ぎを重ねたような服を着ていました。弟の話によると学校で会議の時、他の先生は母の隣に座るのを嫌がっていました。貧乏のうえに「走資派」の妻だからだそうです。そういう母でしたので、私への影響はよくわかりません。ただ母がとても可哀想だと思いました。子どもたちが親の気持ちをやっと理解できる年齢になり親孝行しようと思った時、親はもういないのです。親孝行ができなかったことを深く後悔しています。

中学しか出ていない母は独学で勉強しました。母が担任の高3の生徒の多くは大学に進学したので、母は並ならぬ努力をしていたに違いありません。母は15、6歳の時に抗日合唱隊に参加しているところなどで公演しましたが、行き先は共産党ではなく、国民党の支配地域だったので、後に辛い追及に遭いました。数十年もその「十字架」を背負ったまま7人の子どもの面倒を見ながら仕事に励んでいました。父は離れた学校の校長をやっていたので、家のことは母任せでした。そのような状況で母はゆっくり私たちの話を聞く暇はなかったのではないかと察します。今思えば、ほんの1、2回はそのような時間があったかもしれません。

両親が他界してから、私たちは猛省しました。だから自分の子どもが私たちを相手にしてくれなくても、自分も同じことをしてきたから、特に子どもたちを責めたりしません。両親の影響はあったような、なかったような、難しい問題ですね。両親の血を引いたからではなく、大人になってからの努力も大きいでしょう。カエルの子はカエルのような血統論はあてはまらないと思います。

**14** 『AP 通信』：ファーウェイが困難に直面した時の戦略を端的に示す事例があったら、教えて下さい。例えば「小靈通」（シャオリントン中国版 PHS）の件がファーウェイの戦略をよく表しているという話を聞きますが、ファーウェイは「小靈通」の時、決断しましたね。「小靈通」の決断についてどう思っていますか。

**任正非**：「小靈通」は中国では異質な存在でした。必然性があった生まれたものではなく、当時の体制が生み出した副産物でした。

当時中国では 1800M の周波数帯があり、55M が余っていました。これを中国電信に割り当てれば GSM を使えるので、「小靈通」は必要なかったのです。しかし中国電信への割り当てはありませんでした。そこで中国電信は周波数帯に左右されない製品を模索していました。そこで周波数信号が弱い「小靈通」に白羽の矢が立ったのです。携帯電話の代わりに固定電話だった PHS を改良したのが「小靈通」でした。無線網がなかった中国電信の苦肉の策でした。私は戦略は長期的視点に立って策定する必要があり、社会のニーズをしっかり捉えることがたいへん重要だと思います。そういう意味では「小靈通」は未来のない製品で、それに全力投球していたら、有望な分野に経営資源を集約させることはきっとできませんでした。

**『AP 通信』：聞くとところによると、「小靈通」の件でファーウェイ社内では意見の食い違いから分裂が起きたそうですね。当時の状況を振り返っていただけますか。**

**任正非**：外部からの圧力にはまったく動じませんでした。何を言われようとやらないと決めたからです。しかし社内の反対については、やらないと譲らなかったとき、万が一会社が私の判断ミスで潰れたらという心配がありました。

当時のファーウェイの経営状況はあまり芳しくありませんでした。厳しい状況の中でも 3G 製品に力を入れていました。7、8 年かかりましたね。その間「小靈通」は簡単にできるから、やりたい、儲けたいという理由で提案した人はたくさんいました。その提案書を見るたびに気持ちが揺れ苦しかったです。うつ病が悪化したのもその時期

でした。8 年後に中国はようやく 3G のライセンスが発給され、一安心しました。

15

**『AP 通信』**：先の話の中でうつ病に触れましたが、2000 年あたりの時、あまりのプレッシャーで社員への給料の支払いを心配して夜中に急に目が覚めることがよくあったとか。思いつめて自殺を思ったことさえあったそうですね。これは本当ですか。どういった状況だったのですか。

**任正非**：苦しかったことはもういいですよ。でも事実です。

**『AP 通信』**：その辛さからなにを学びましたか。ご自分はそれになにか変わりましたか。どう乗り越えたのですか。

**任正非**：なにか学んだわけではありません。苦しさからポジティブなことは生まれませんから。ただ、目標を定めずに行きあたりばったりに事業をやっていたら、失敗するのみです。正しい方向に向かって努力し続けていけば、かならず成功します。あれ以降目標は「大体の方向が合っている」ことにしたのです。絶対に正しいという方向は存在しませんから、概ね合っていれば良いというスタンスです。また活力にあふれる組織であること、一つの目標に専念することが重要です。これはほぼ賭けごとですね、テクノロジーに賭けています。外れたら万事休すです。幸い当たりましたから、その後プレッシャーから解放され、自殺も考えなくなりました。

**『AP 通信』**：今の危機は 2000 年頃の「小霊通」のとき経験したことと比べてどうでしょうか。

**任正非：**今の危機はあのときの百分の一、または十分の一でしょうか。今の我々は危機を乗り越える自信を持っていますが、当時はただ恐ろしかったです。あまりの恐ろしさに精神的にかなり参ったため、うつ病になりましたが、いまはなにも恐れることはありません。開いた「穴」を一つ一つ直していただけます。5G からコアネットワークまでの製品はもう問題がクリアしましたから、修復作業は一段落しています。端末の「穴」は 1 つか 2 つですが、完全復活するには 2、3 年かかるでしょう。あの時に比べて今のほうが遥かに自信を持っています。また当時は社内の結束力がなく資金もなかったのですが、いまは十分な体力を持っています。

当時は別の苦しみもありました。当社は民間企業であるため、政治的に不利な立場でした。利益を上げているため疑いの目を向けられることが多かったのです。いまはアメリカがファーウェイの事業や市場に攻勢をかけていますが、それは当社に致命的な打撃を与えることはできません。アメリカは私の信念を曲げることはできません。アメリカへ行くこともありません。いまは穏やかな気持ちでいます。

本来私は退任するはずでした。なぜまだ留まっているのかというと、会社が危険な状態に陥ると私が役に立てることがわかったからもう少し続けようと思ったのです。これからしばらくは皆さんとの付き合いが多くなると思います。どんな質問でも真摯に答えたいと思います。

ファーウェイの 30 年間は苦難の連続で、あまり喜びを感じることはありませんでした。今日皆さんから 2000 年と比べてどうかという質問を受けるまで思い出すこともありませんでした。皆さんに感謝します。

**16 『AP 通信』：任さんはもう 70 代ですが、この年齢の中国の実業家のほとんどはすでに第一線から退いています。彼らの多くは企業を成功させ、人々から称賛される存在です。70 歳という年齢で、かつ中米貿易摩擦に巻き込まれていることについてどう感じていますか。大成功を収めているところに突然の逆風、どういうふう乗り越えていますか。**

**任正非：**私がまだ続ける理由は体が元気だからです。退任しても退屈するだろうから、広報部でちょっと「アルバイト」させてもらったほうが楽しいです。体力がある限り続けます。

ちょっと世間話になりますが、AIG の前 CEO グリーンバーグ（A.Greenberg）さんの招待で彼の専属医師に健康状態を調べてもらいました。また中国の 301 病院と協和病院でも検査を受けましたが、心臓も血管も胃腸も全く問題ありませんでした。私はタバコも酒もやらないし、遊び人でもなく、食生活も質素で、お医者さんの言うこともよく守っているからだと思います。暇になっても子守りなども苦手だから、暇つぶしにファーウェイでアルバイトしたほうが性に合っています。

2 年前に妻とボリビアへ旅行しました。標高 4,000 メートルのところまで行ってもあまり辛くありませんでした。ボリビアの社員からその酸素は深センよりわずか 0.5 低いだけだと教えられましたが、本当かなと思いました。またこの間ネパールの基地局の工事現場を見に行った時、ヘリコプターで基地局付近まで行ってそこから 5,200 メートルの地点まで歩きましたが、心臓はそれほど違和感はありませんでした。もちろんいつものように早く歩けませんが、特に辛いという感覚はあり

ませんでした。2 年ぐらい前までは若い人と一緒に歩いても、彼らは足に豆ができて歩けなくなっても、私はいたって平気で足が止まることはありませんでした。今は流石に少し衰えましたが。

私が辞めないもう一つの理由は会社に来てコーヒーを飲みたいからです。外で喫茶店に入ると最近ネットで人気が出て顔が知られているから、少々不便です。

冗談はここまでにして、本題に戻りましょう。

**17** 『AP 通信』：最近のニュースについてお伺いします。『ウォール・ストリート・ジャーナル』でファーウェイの社員が 2 つのアフリカの国で現地政府の政治ライバルへの妨害活動を手伝ったと報道されています。ファーウェイはこの件でどのような立場ですか。政府の政治活動支援について個人的に賛成していますか。アフリカのこれらの国のこうした活動に手を貸してもよいと思いますか。

**任正非**：その件は全くの事実無根です。事実とは大きな異なります。本件に関してはすでに弁護士から書簡を送りました。

『AP 通信』：どういう内容ですか。報道の撤回、それとも他のなにか。

**任正非**：真相を調査し事実を明らかにすることです。根拠のないデマを流してはなりません。きちんと調べたうえで訂正しなければなりません。

18

**『AP 通信』：技術に関連する問題についてお伺いします。技術は良い使い方もあれば悪事に利用されることもあります。最近グーグルとフェイスブック（Facebook）はこのテーマを巡って活発な議論を展開しています。技術のプロバイダーとして、彼らが自分の技術がどのように利用されるか責任を持つ必要があると任さんは思っていますか。必要な人に必要な技術を提供するだけで良い、それとも技術の用途まで責任を持つ必要があると思いますか。**

**任正非：**ファーウェイは技術を提供した上、サイバーセキュリティを担保し、GDPR の個人情報保護規定を遵守しています。しかしネットワークは販売先の主権国家の手によって管理され、その国の通信事業者によって運用されます。これはもはやファーウェイができるできないの問題ではありません。設備の設置が終われば、ファーウェイの手から離れます。ネットワークの利用者の皆さんは常に通信事業者に見張られ、追跡」されています。そういうシステムでなければ皆さんは電話もかけられませんよ。もちろんシステムの運用やデータ管理は国際法、現地法などの法律の遵守が求められます。これはファーウェイの社員がコントロールできるレベルの問題ではありません。世界共通のルールが必要です。



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.