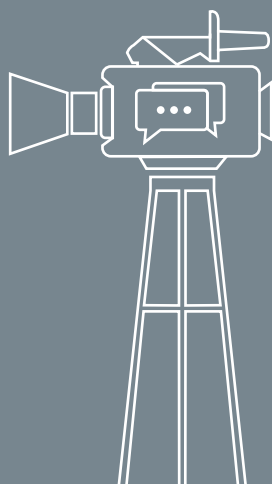


IN HIS OWN WORDS

任正非との対話

2019.06

第四卷






どのような奥地でも

2011 年、カンボジア— 森の中に散在する、外界から隔絶した村。バイクや牛車、時には徒歩で、野を歩き山を越え、多くの集落での通信を実現。最新の技術が、世界とつながる「橋」をかけた。



地球最北の基地局

2011 年、北極点至近— ノルウェー・スバルバル諸島に初の LTE 基地局を開設。5 月でもマイナス 50℃を下回る中、あらゆる輸送手段を駆使して機材を運搬。ホッキョクグマに備え背には猟銃も。



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 6 月

01. 米有識者とのコーヒータイム	01
02. 仏週刊誌『ルプワン』インタビュー	45
03. 米 CNBC インタビュー	80
04. 英『Financial Times』インタビュー	107
05. カナダ『The Globe and Mail』インタビュー	141



任正非

米有識者との コーヒータイム

2019年6月17日、中国深セン



田薇：「コーヒー 1 杯で宇宙のエネルギーを取り込む」。本日司会を務めさせていただく田薇（ティエン・ウェイ）です。素敵な会話は味わい深いブラック・コーヒーのように人をワクワクさせると聞いたことがあります。本日の対談がどのくらい難しい内容になるかは予測できませんが、必ずや示唆に富み、いろいろと考えさせられることでしょう。壇上にいるゲストを見てください。いずれも各分野の精鋭であり、しかも私たちが現在直面している課題について自分の見解を述べる勇気のある方々です。本日皆さんが国の垣根を超えて意見をぶつけあうことを期待しています。

今日の「対話」のテーマは「任 CEO とのコーヒータイム」であることから、まず任 CEO からご紹介しましょう。任正非（レン・ジェンフェイ）CEO はファーウェイの創業者兼 CEO であり、伝説的な企業家でもあります。任 CEO のおかげで、中国は 5G 分野をリードする国の 1 つになりました。私の知る限り、ファーウェイは世界最大の通信設備メーカーであり、世界第 2 位のスマートフォン・メーカーでもあります。任 CEO、ようこそ。

任 CEO の右側に座っているのはニコラス・ネグロポンテ（Nicholas Negroponte）教授です。ネグロポンテ教授を 2 番目にご紹介す

るのはついこの間、任 CEO を弟子として門下に迎え入れたからです。これはビッグ・ニュースです。ネグロポンテ教授は技術に対する先見の明があり、MIT（マサチューセッツ工科大学）メディアラボをジェローム・ウィーズナー（Jerome Bert Wiesner）氏と一緒に創設しただけでなく、「WIRED」マガジンやソウフ（搜狐）など世界中のスタートアップ企業に出資しています。そして今、ネグロポンテ教授は残りの人生をオープン・サイエンスとグローバル・コネクションに注ぐことを決意しました。もちろん残りの人生はまだまだ長いです。ニコラス・ネグロポンテ教授、ようこそ。

続いてご紹介するのはジョージ・ギルダー（George Gilder）さんです。ジョージも大変おもしろい方です。技術のカリスマであると同時に、未来学者としても知られています。ロナルド・レーガン元大統領はいつもジョージさんの話を好んで引用していました。ベンチャー投資家として、ジョージはアメリカやイスラエルの複数の案件に出資しています。また、彼はランニングとスキーの愛好家です。ジョージ・ギルダーさん、ようこそ。

最後に素晴らしい女性を紹介したいと思います。任 CEO の同僚としてファーウェイに 25 年間勤務し、今はファーウェイの上級バイスプレジデント兼取締役です。陳黎芳（キャサリン・チェン）さん、ようこそ。

01

田薇：「任 CEO とのコーヒータイム」。まず任 CEO に聞きたいと思います。アメリカに行けなくなったので、今回お友達を中国に呼んでコーヒーを飲むことにしたのですか。

ニコラス・ネグロポンテ：私はどちらかというとカルチャーの問題だと思います。私は別件でここに来ましたが、この対話に自ら手を挙げて出席させてもらいました。しかも出発する前に任 CEO に空いている日を連絡しました。ジョージとは 40 年の付き合いです。今日彼もこの会場にいるのを見て、びっくりしたと同時に、大変嬉しいです。私はジョージとは政治的主張こそ異なりますが、二人ともアメリカが今非常に大きな間違いを犯していると思っています。その最たるものは特定の会社を狙い撃ちすることです。私はモトローラの取締役を 15 年間務めました。ファーウェイが合併会社を最初に設立した時、モトローラとの合併を考えていたと思います。私はオープンな情報とオープン・サイエンスに関心を持っています。私は西側から来ています。西側の国々は貿易、商業や株価よりも知識を重視し、先人の蓄積を踏まえて発展してきました。人間は最初から開放的な姿勢を取って初めて、先人たちが築いたものの上で前へ進めます。これは最も大切なことだと思います。勿論、世の中にはほかにも問題が存在しており、それを否定するつもりはありません。しかし、私は全世界がどうすれば協力しあえるかにフォーカスしています。科学発展の初期ではグローバル競争はありませんでした。だからこれを協力しあうことにより科学が発展してきたのです。

田 薇：技術問題であるという主張に対して、カルチャーの問題だと異論がでました。では、任 CEO はどう思いますか、私たちは現在どんな問題に直面しているのでしょうか。

任正非：私は「富を創造」し、より多くの人を貧困から脱却させることが人類社会の主な目的だと思います。全世界は協力・共存共

栄の関係であるべきです。情報社会において、各国が独自に発展することはありません。工業化社会では、交通・輸送問題などにより地政学と地経学が生まれ、1つの国がミシン、トラクターなどを自力で作れていましたが、情報社会になると、自国内完結の形でなにかを作ることは現実的に不可能です。ですので、全世界は開放と協力の方向に進むしかありません。互いに開放し、協力しあって初めて人々のニーズに応え、より低いコストでより多くの人に新技術がもたらすメリットを享受させることができます。

私は人類社会が協力発展の道に向かっていくと思います。これこそ正しい道です。「経済のグローバル化」は西側社会が最初に提起しました。このスローガンは非常に正しいと思います。ところが、グローバル化のプロセスにおいて波風が起こります。このような波風を正しく受け止め、様々な法律やルールで対応し、問題を解決すべきであり、極端な制限措置を取るべきではないのです。今までの人類社会の進歩は、科学者による発見と革新、政治家のリーダーシップと推進力、企業家の商品と市場によってもたらされています。それが新しい富を生み出す方法だと思います。ご存知のように、欧州は食べ物のない中世の暗黒時代を経験しました。40、50年前の中国も非常に貧しく、食べ物に困っていました。今では、食べきれないほど食べ物は豊富です。空も大地も昔のままで、私たちが生息する地球はなんら変わっていません。にもかかわらず、なぜ人類が豊かになったかというと、科学技術の進歩のおかげです。

03

田 薇：ファークウェイと既に契約を締結したにもかかわらず、ファークウェイへの部品供給を止めた企業が一部あります。引き続きファーク

エイに部品を納入したいサプライヤーに対し、任 CEO はどのように対応するつもりですか。

任正非：アメリカの企業は良識があり、モラルを重視する素晴らしい会社が多いと、まず言いたいです。過去 30 年ファーウェイが発展できたのも、世界の先進企業のサポートと力添えのおかげだと感謝しています。現在起きている問題はこれらの企業も望んでおらず、違う見解を持つ政治家の行動に起因しています。会社の急成長により、競争や対立が起きることは想定内でしたが、ファーウェイを叩くアメリカ政府の戦略的決意がこれほど強く、固いものであるとは思っていませんでした。そして、アメリカ政府のファーウェイに対する締め付けがこんなに広範囲に及び、アメリカ産部品の供給を禁止しただけでなく、多くの国際団体へのファーウェイの参加、大学との連携まで阻止したことも予想外でした。勿論、これらによって、ファーウェイの歩みを止めることはできません。しかし彼らのピンポイントの狙い撃ちは、いずれも我々の急所をついたことはさすがに予想しておらず、会社は無数の傷をこうむることになり、その修復には時間がかかります。

当初から少し備えるようにしていましたが、ここまで事態が深刻化するとは思いませんでした。「おんぼろ飛行機」に例えるなら、今の備えだけでは、心臓部とオイルタンクなど重要な部分を守っただけで、その他の部品については手が打っていません。今後数年間、会社の生産が減り、売上は当初の目論見より 300 億米ドル下がり、今年と来年はいずれも 1,000 億米ドルぐらいになると見込んでいます。2021 年あたりに、活気を取り戻し、人々に質の高いサービスを提

供できると見込んでいます。今後 2 年間、多くのバージョンの切り替えを行わなければならない、適応時間と検証する時間が必要であるため、業績が下振れするのは想定内です。これを乗り切れば、ファーウェイは一層強くなります。

ファーウェイはそう強くないときから、アメリカ企業との協力を熱心に取り組んできました。強くなった今、アメリカ企業との協力を更に強化していきます。このような出来事の再発を恐れません。私たちはアメリカ産部品の採用、アメリカ要素の取り入れを怖がらず、アメリカのいかなる人との協力も歓迎します。一方、ファーウェイほど強くない企業なら、アメリカ要素とアメリカ成分の導入に慎重な姿勢を取らざるを得ないかも知れません。これはアメリカ経済にマイナスの影響を与えます。しかし、ファーウェイは違います、私たちは非常に強靱になっており、いくら叩かれても死なない「不死鳥」です。

田 薇：陳さん、任 CEO は従業員に 2021 年の計画を伝えていますか。

陳黎芳：様々な場で触れています。毎回言う数字も必ずしも同じであるとは限りません。

04 田 薇：任 CEO は既に相当多くの情報を打ち明けてくださいました。例えば譲れない一線はなんであるとか。ジョージさんはどう思いますか。

ジョージ・ギルダー：セキュリティの確保を前提に新しいことを行うことが非常に大事だと私は思います。セキュリティあつてのイノベーションです。これはイノベーション活動の世界範囲での信頼性向上に繋がります。なぜなら、グローバルのネットワークまたはグローバルのIoT、グローバルの3DのVRネットワーク、スマート・シティのいずれも長時間の運用に耐えられる安全システムが基盤になっています。

田 薇：セキュリティが極めて重要だということは皆よく知っています。でもセキュリティをどう確保すればよいのでしょうか。これが問題です。

ジョージ・ギルダー：ブロックチェーンという言葉聞いたことはありますか。ブロックチェーンは1つのイノベーションであり、現在世界中の次世代の専門家が開発に取り組んでいます。ブロックチェーンの技術をファウエイの将来計画に盛り込むべきだと思います。

田 薇：セキュリティの問題について相当踏み込んだ話がありましたが、標準問題についても聞きたいと思います。ネグロポンテ教授、現在のトレンドをどう捉えていますか。標準問題をどう思いますか。現在世界標準があるのかないのか、なければ後どれくらいで作れますか。そもそも各国は世界標準を整備する気がありますか。

ニコラス・ネグロポンテ：私はかなり初期の段階からインターネットを使い始めました。最初の頃、インターネット上のほぼ全ての利用者を知っていました。このことから私のインターネット利用年数はわかるでしょう。確かに誰一人インターネットがここまで発展してくるとは予想し

ていませんでした。仮にインターネットが今の様子になると思っていたという人がいるとすれば、それは後知恵に決まっています。誰も彼もインターネットが今のようにならなかつたと思っています。少年時代、私は旧ソビエトによるスプートニク・ショックを経験しました。大変興味深いことに、このスプートニク・ショックを受けて、アメリカはかつてないことを手がけるようになりました。今はまさにファウエイ版スプートニクと言えましょう。

アメリカの振る舞いにより、ファウエイの「スプートニク」が生まれました。ファウエイは目を覚まし、様々なトライをします。なぜなら逃げようがないからです。90年代、日本も同じ局面に遭遇しました。当時日本の急成長を恐れて、アメリカは日本を敵と見なし、自国企業と日本との協力を許しませんでした。標準は非常に重要ですが、重要性が下がっています。理由の1つはシステムが十分に智能化し、自ら指令を認識し、従うことができるので、非常に厳密な基準を制定して各社に守らせる必要がなくなったためです。

これは現在の変化です。しかし、それでも知見を共有した上で協力すべきです。もしそれぞれがバラバラにやることになってしまえば、本当に残念です。

05

田薇：ナレッジ・ベースの協力というと、任 CEO に聞かずにいられません。ファウエイとアメリカの大学やラボとの多くの協力事業はアメリカ政府にストップされました。これは科学技術のオープン化に

とって不利であると同時に、ファーウェイの技術開発能力にも非常に大きな影響を与えていると思います。ファーウェイはこのような局面にどう対応するつもりですか。

任正非：人類社会の創造活動は理論づくり、モノづくりとニーズづくりに大別できます。中国はモノづくりについては強いですが、理論研究能力が弱く、真剣に西洋に学ばなければなりません。西洋諸国は数百年にわたって研鑽し続け、微積分の発明など基礎理論の面において人類に大きな貢献をしました。ファーウェイは毎年巨額の研究予算を投じ、8 万人余りの技術者を抱えているものの、大きな発明成果を世に送り出せていないです。例えば、移動体通信も、光ファイバー通信も、IP の送信方法も、モバイルインターネットもファーウェイの発明ではないし、飛行機も、自動車も、馬車もファーウェイが発明したものではありません。発明という面ではファーウェイの貢献はまだまだ小さく、モノづくり能力に特化して役に立ってきました。

ファーウェイは世界中の 300 余りの大学、900 余りの研究機関をサポートしていますが、今後理論のイノベーションにおいても貢献したいと思っています。私たちは少し打撃を受けたからといって縮こまることはありません。今後引き続き努力します。アメリカ政府がファーウェイと協力しないよう一部の大学に指示していますが、協力してくれる大学もあります。世界中にたくさんの大学があります。一部の大学がファーウェイに対し意見を持っていることは理解できます。これは一時的なもので、ファーウェイに対する理解が不十分であるためだと認識しています。

より多くのアメリカの政治家がファーウェイを訪れ、実際に見てくれることを歓迎します。彼らは私たちが藁葺きの小屋に住み、長い辯

髪（べんぱつ）をしてウロウロしていると想像しているかも知れません。もしファーウェイのイノベーションの歩みを目にすれば、ファーウェイを良き友として付き合うに値し、信頼できると思うようになるでしょう。先ほどジョージは信頼できるネットワークを築き上げるべきと言いましたが、この点について、私たちは既に決心し、事業計画にきちんと盛り込みました。5年間で1,000億米ドルを投入して、よりシンプルで、より便利でセキュリティと信頼性がより高く、プライバシー保護では少なくとも欧州のGDPR（一般データ保護規則）の基準に到達できるように、ネットワークのフレームワークを再構築します。勿論、売上も倍増しなければなりません。売上が目減りすれば、研究への投資は減るでしょうが、それでも概ねこれに近い金額に落ち着くと思います。ネットワークの更改を完成し、社会に役立つように努力します。

ファーウェイの社会への貢献もぜひ見てもらいたいです。アフリカの最も貧しい地域、マラリア、エボラウイルスやエイズが流行しているエリアや荒涼地帯で、ファーウェイは頑張っています。そういった地域での事業はあまり儲かりません。人類の理想のために奮闘しています。

理論面の貢献がないことを補うために、私たちは人々に役立つサービスをより多く行い、貢献していきたいです。

06

田 薇： 今のお話は本当に素晴らしいです。貢献することでより魅力的な市場に恵まれると思います。ジョージは先ほどセキュリティの問題を取り上げました。任 CEO もこれに関する考えを述べ

ましたが、現在ファーウェイがバックドアを仕込んでいるかどうかに関する質問がたくさんあります。この点について任 CEO に後に答えてもらいます。ジョージさん、セキュリティは一体誰のためなのか、誰がセキュリティを確保すべきか、システムのセキュリティを誰が評価しますか。

ジョージ・ギルダー：これは客観的な問題です。私たちは特定の通信システムをテストできるのか、当該システムはオープンになっているのか、新しい暗号化技術が使えるのか。例えばソフトウェアの暗号化署名技術によりソフトウェアの信頼性を確保することができません。なぜなら暗号化された署名は改ざんされにくいからです。昨今の安全性を欠くネットワーク・フレームワークに起因する不信問題を解決する手段はたくさんあります。貿易戦争を招いた支離滅裂な通貨システムのように、インターネットのセキュリティ・システムも支離滅裂です。世界中の企業の中で、ファーウェイが最も有利な立場にあります。この問題を解決しつつ、チャンスをつかむことができるかも知れません。

田薇：ファーウェイに対するジョージの期待は高すぎませんか。楽観的過ぎるのかそれとも悲観的すぎるのでしょうか。

ニコラス・ネグロポンテ：彼が正しいことを願いますし、彼が正しいかも知れないことを裏付けるエビデンスは若干あります。アメリカの大統領は公の場で、中国と貿易交渉で合意すれば、ファーウェイ問題を考え直す用意があると述べています。この発言から、これは国家の安全保障上の問題ではないことがはっきりわかります。安全保障問

題なら取引できないからです。この貿易戦争を収束させなければなりません。私はすぐに終わると信じているし、そう希望しています。

07

田 薇：任 CEO、ファーウェイは設備にバックドアを仕込んでいるのか、セキュリティ上の問題があるのか、友人の皆さん、視聴者、そして全世界にはっきり教えてください。

任正非：まず、「サイバーセキュリティ」と「情報セキュリティ」は分けて話をしなければなりません。サイバーセキュリティとは人類社会を繋ぐネットワークがダウンしたり、支障を起こしたりしてはならないことで、セキュリティの問題です。ご存知のように、ネットワークは 65 億の人、数千万の銀行、数億の中小企業や大手企業を繋いでいます。65 億人をも繋いでいるネットワークを利用して銀行のトランザクションが行われ、お金は正確にそれぞれの口座に間違いなく送り込まなければなりません。これはサイバーセキュリティが果たすべき責任です。ファーウェイは 30 億人にコネクションサービスを提供し、銀行、企業、行政などにも提供しています。30 年来、170 の国で運用していますが、一度もダウンしたことがないことから、私たちのネットワークの安全性が証明できると言えます。

情報セキュリティ面では、私たちが提供しているのは「パイプ」と「蛇口」です。端末を「蛇口」、ネットワークを「パイプ」に喩えれば、パイプに「水」を流すのか、それとも「油」を流すのかはパイプではなく、通信事業者とコンテンツプロバイダーが決めます。

バックドアがあるかどうかについて答えます。100% ありません。ファーウェイは世界中の全ての国と「バックドア不使用、スパイ行為防止」協定を結ぶ用意があります。ではなぜ締結できないのでしょうか。これらの国々は全てのネット設備プロバイダーがバックドア不使用協定に署名することを求め、難易度を高めたからです。私たちと先行して締結すればいいと思います。そうすれば、ファーウェイを手本にしてほかのところと交渉することができます。

田 薇： どういう国ですか。

任正非： たくさんの国の指導者と話したことがあります。1 つの国と締結すれば、手本ができます。各国はファーウェイが満を持してこのような協定の調印に応じ、バックドアがないことを約束するのを見れば、ファーウェイが責任を果たせる会社であることがわかります。

安全であるか安全でないかは相対的な概念です。大気圏の厚さは 1,000 キロですが、将来情報からなるクラウドの厚さは数千キロを超えるかも知れません。これだけ厚くなると、あれこれのミスが出てくるのは当たり前です。例えば雷は場所を間違えてほかのところで起こったりします。このような場合責任のあり方をどう考えればいいでしょうか。個別具体的に原因を究明し、ケースごとに解決し、事案ごとに処分すべきであり、理由もなくある会社を全面的に叩き潰してはいけません。法治国家は法律に準拠しなければならず、裁判を経ずに判決を下すことは許されません。

将来、クラウド社会が更に発展し、人口が増えていくにつれ、ミスや間違いも発生しやすくなります。もしいかなる間違いも容認しない

ほど慎重になれば、社会は保守的になり、進取の気概とイノベーションの原動力を失います。

田薇：陳さん、先ほど任 CEO から具体的な国名を教えてくださいませんが、社内では任 CEO は「アメリカが好き」だといつも言っていたと聞いています。様々な変化が起きている今もそう言い続けているのですか。

任正非：アメリカは発達した先進国です。ご存知のように、200年余り前の清教徒の上陸に伴いイギリスの法制度が持ち込まれ、アメリカは秩序を保ちながら対外開放を進め、世界で一番偉大な国に成長しました。アメリカから学ぶべきことはたくさんあります。少々の挫折でアメリカを恨むことはありません。アメリカの歴史は長いです。今回間違いを犯したからと言って、アメリカを一生恨むのでは、私たちは遅れを余儀なくされます。アメリカに習って初めて、業界のリーダー企業であり続けられます。

08 田薇：ネグロポンテ教授、任 CEO の話は非常に興味深いと思います。短期的ではなく、長いスパンで歴史を見るべきだと言いました。私たちは歴史から何を学び取ることができますか。先ほどあなたも日本の歴史やスパートニク・ショックについて語りましたが、歴史からどのような示唆が得られると思いますか。ジャングルのルールは今日の世界に依然として通用すると言う人がたくさんいます。

ニコラス・ネグロポンテ：アメリカで発明され、後にほかの地域に持っていかれた技術を見てみましょう。開発にあまりにも時間がかかるため、アメリカは産業面でもビジネス面でも、これらの技術を発展させるための能力も勇気もありませんでした。2つの例を挙げます。一番目は FPD（フラット・パネル・ディスプレイ）です。FPD の歴史は 20 世紀 70 年の初め頃、私が所属していたラボの一枚のガラスに遡ります。巨額な資金が必要なため、当時アメリカは開発を進めることができませんでした。後にこの技術は日本を始めほかの地域で発展しました。その前にビデオテープを巡っても同様のことが起こりました。ビデオテープの発明は一大センセーションを巻き起こしましたが、アメリカはこの技術を更に進化させることができませんでした。通信技術もそうです。政府は 20 年前に私のラボへの資金助成を止め、お金を他の分野に振り向けました。

アメリカは通信産業の発展に取り組みませんでした。業界を引っ張ったのは欧州のエリクソンやノキアなどです。このような歴史は、短期的な戦略（通常は 4 半期ごとの）がアメリカ産業の長期発展を妨げていることを物語っています。しかし、ファーウェイは長いビジョンを持っています。ですので、5G 等の分野で急成長を遂げてきました。これはアメリカの体制下ではありえません。ファーウェイのオペレーションは小規模企業ともアメリカの大手企業とも異なります。

09

田薇：ギルダーさん、多くの人は今既に技術冷戦になっており、中米そして中国と他の国の間で技術の分断が起きると言ってい

ます。この点について、あなたは任 CEO のように楽観的に見ているのか、それともネグロポンテ教授のように歴史の視点から捉えているのでしょうか。

ジョージ・ギルダー：任 CEO の自信にはそれなりの理由があります。ファーウェイはこれほど大きな会社で、87,000 件余りの特許、80,000 人以上の開発要員を持っているのに加え、将来の技術にフォーカスしているからです。本当に中国と分断したら、一番困るのはアメリカです。

田薇：今の話はアメリカを批判していますか。

ジョージ・ギルダー：違います。私はアメリカ人です。アメリカは非常に優れたアントレプレナーシップ、イノベーション精神と技術を持っていると信じています。しかし、アメリカは他の国と協力して初めて発展できます。アメリカが先進国になる前の時代において、石油、自動車、電気産業を築き上げたカーネギー、フォード、エディソンを含む偉大な企業家たちはいずれも欧州から技術を盗んでいました。欧州企業に送り込んだスパイに要素技術を盗ませ、それを利用して、フォード自動車等ができたと言われています。歴史的に見て、今回のことは自分の技術的優位が中国という新興勢力の挑戦を受けたため、アメリカは中国を押し戻そうとしているのに過ぎません。これは大きな間違いで、自殺行為に等しいと思います。

私はアメリカがファーウェイとの関係を正しく処理し、グローバルの挑戦に適切に対応すべきだと思います。これはアメリカのためです。そも

そもアメリカは現在半導体分野をリードしていません。半導体分野で絶対的なアドバンテージがあり、それを交渉材料に、中国側に自分の要求を押し付けられるという発想は大間違いです。アメリカは半導体業界をリードしているどころか、台湾にリードされています。アップルの新型 CPU は台湾製です。回路線幅 7 ナノメートルのチップの開発はインテルにはできません。

アメリカの技術的地位が強固であり、中国をはじめ他の国と協力する必要がないという考え方は時代錯誤であり、完全に間違っています。来る挑戦に勝ち抜き、目標を達成したければこのような考え方を捨てなければなりません。

任正非：総じて言えば、アメリカの科学技術力は中国より進んでいます。いかんせん、中国は後発の国です。改革開放の 40 年間、中国はある程度進歩しましたが、アメリカは 100 年、200 年の進歩です。そしてイノベーションを取り巻く環境もアメリカが優れています。アメリカを上流に喩えれば、その水がいずれ下流に流れてきます。上流の水が流れてこなければ、下流が枯れています。また下流がなくなると、上流側も困ります。なぜなら下流の市場が極めて重要だからです。技術の分断は発展の法則にそぐわないと思います。

次に、人類社会はジャングルではありません。協力とウィンウィンはメガトレンドであり、様々な力が互いに牽制しあいます。計画経済ではなく、市場経済が選ばれたのはこのためです。確かに、市場経済下での相互牽制により無駄が生じます。しかし、相互牽制により秩序ある発展は可能になります。法律、制度、宗教、道徳による制約

が存在しているため、人類社会がジャングル化することはありません。例えば「独占禁止法」があり、ある程度大きくなったライオンのさらなる巨大化を容認せず、二匹に分割して、社会の均衡の取れた発展を確保します。

たまたま 5G 分野で僅かだけリードしているからとって、ファーウェイがうぬぼれることはありません。やはりオープン・マインドを持って皆と協力していきます。もし中米の間で技術の分断が起きたら、勝ち組がなく、共に傷つくだけだと思います。

田 薇：ジャングルが広々とし、ライオンなり、ウサギなりたくさんの生き物がいるように、ファーウェイが存続だけでなく、危機を乗り越えた後に更に成長していけることがわかりました。ファーウェイは既に存続と持続的発展の道筋を描けていると理解して宜しいですか。

陳黎芳：私も「ジャングルのルール」という言葉で人類社会を形容することは好きではありません。強さで言うと、ライオンやトラに勝てる人間はいません。ではなぜ人類は今日まで発展できたのでしょうか。団結し、互いに協力しあってきたからです。これこそ永久不滅の真理であり、ジャングルのルールではありません。ファーウェイは現在非常に大きな困難と圧力に直面しているのではないかと多くの方が心配していますが、この 25 年間を振り返ると、今が一番難しい時期だとは思いません。任 CEO が創業した当初は技術も、資金も、人材もなく、一番困難だったと思います。私より早く入社した郭平（グオ・ピン）はそのへん実体験を持っています。当時はなにものもない中でスタートし、今日まで発展してきました。比べてみると、現在の挑戦と圧力はたい

したことないと思います。30 年来、ファーウェイは困難、課題、挑戦に直面し続けましたが、一つ一つ乗り越えてきました。

10 田薇：もし本当に皆さんが言うようにそれほど深刻でないなら、ジャーナリストとしてホッとします。しかし、この対話では、単にファーウェイが直面している挑戦だけにとらわれるのではなく、挑戦は新たな出発点でもあると前向きに受け止めなければなりません。ところで、5G というと、任 CEO の目がキラキラ輝きます。5G はインフラとして通信など多くの機能を支えます。ギルダーさんはかねてから人類が人工知能に代替されことなく、人類の能力と脳力にまだまだ大きなポテンシャルがあると言い続けてきました。ネグロポンテ教授はレクチャーや著作の中でバイオテクノロジーが新しいデジタル技術になると何度も述べていました。例えば 1995 年に出版された「ビーイング・デジタル」にそう書きました。

また、ネグロポンテ教授は人間が錠剤を 1 つ飲むことで、中国語を目だけでなく、体全体で勉強できるようになると言いました。これはどのような将来像でしょうか。

ジョージ・ギルダー：本当にそう言ったのですか。

ニコラス・ネグロポンテ：そうです。そう言ったことはあります。しかし真実であるとは限りません。

田薇：では順番に質問します。どんどんお互いに意見をぶつけ合ってほしいです。先ほど話してきたように、皆さんはどのようなメガト

レンドに注目をしているのでしょうか。まず未来学者と呼ばれているギルダーさんをお願いします。

ジョージ・ギルダー： 昨今世界経済が解決しなければならない大きな課題は「通貨スキャンダル」だと私は思います。現在、世界中で24時間毎に5.1兆米ドルの通貨が取引されていますが、これらの取引は何の役にも立っていません。貿易戦争の真の原因は貿易あるいは産業発展ではなく、通貨システムの崩壊だと思います。膨大な通貨取引は越境貿易に伴う大量のヘッジ取引も、通商摩擦も防げておらず、期待される役割を果たせていません。ブロックチェーンの最大の貢献は新しいグローバル通貨を誕生させたことです。過去数百年世界経済の急成長において金が演じた役割と同じです。ブロックチェーンはインターネットの新しいフレームワークだけでなく、今後世界経済の新たな枠組みを提供してくれます。

田薇： バーチャルの富に過ぎないと思いませんか。株式のブローカーが言うように。

ジョージ・ギルダー： ブロックチェーンそのものは富ではなく、富を量るものさしとして、企業のビジョンと創意工夫を導きます。秒、メートル、キログラム、アンペア、ムーア、ケルビン等のように、計量標準の統一化は必要不可欠です。共通の計量標準があつて初めて、台湾でチップを作り、深センでスマートフォンを組み立て、クパチーノで販売し、イスラエルで増幅することができます。これら全ての作業はいずれも共通の計量標準のもとで行わなければならず、深センでもトンブクトウでも1ナノメートルが同じ長さでなければなりません。

なかでも通貨は要となる計量標準です。しかし、世界各国の通貨はまちまちであり、各国の中央銀行のコントロール下に置かれているため、混乱状態が続き、世界経済の成長鈍化、貿易の伸び悩みを招いただけでなく、各国の分断を広げ、通貨価値に関する衝突を拡大させています。ファーウェイは今チャンスに恵まれ、この課題を解決する立役者を演じることができると思います。

田薇：ネグロポンテ教授は当然今のお話に賛成しないと思いますが、いかがですか。

ニコラス・ネグロポンテ：いいえ、賛成しないことはないですよ。通貨のことは私にはよくわかりません。でも興味津々に聞かせてもらいました。あなたの質問は今後のメガトレンドについてです。過去 30 年の科学技術の変化を踏まえた上で、私たちはモノを制作し、モノを設計し、モノを開発することができるようになりました。しかも出来たモノはサイズが日々小型化し、自然界と交わり始めています。私の若い頃、自然界と人工の世界は全く異なっていました。建築設計を専攻していた私にとって、自然と一体となるような建物こそ良い建築でした。しかし、驚いたことに、今の人工知能の世界は自然界と全く同じです。メディアラボを立ち上げた当初、新しいマウスのデザインを行う研究チームなんて夢にも思ったことはありませんでした。これらのマウスは本物なのか人造物なのでしょうか。確かに人造物ではありますが、走れる生き物です。こういうシーン想像してみてください。10 年後、ファーウェイから極小型の商品を納入された顧客はそれを種のように地中に埋め、水やりをすることにより、基地局に成長させる。

そしてこれらの基地局は太陽光または落ち葉からのエネルギーで稼働します。このような可能性は 10 年後十分にあると思います。バイオテクノロジーが新しいタイプのデジタル技術と言ったのは合成バイオテクノロジーの進化を目の当たりにしたからです。両者は切っても切れない関係にあります。

田 薇：デジタル世界とバイオ世界の融合ですか。

ニコラス・ネグロポンテ：そうです。そういう意味です。

11

田 薇：種の成長の話でした。任 CEO は未来をどう展望していますか。

任正非：ネグロポンテ教授は DNA と電子技術の融合が人類社会の姿を大きく変えていくと言いました。私はこの問題について研究したことがなく、どうこう言う立場にありません。ですが、今後 20、30 年の間、人類社会の最大の推進力は人工知能だと思います。人工知能は人間に代わるものではなく、人間をより強くします。現在の社会はますます複雑化しています。どんどん速まる電車のスピードや複雑さがどんどん増すネットワークを、個々人の人間の智力でマネージすることはとうてい不可能です。今後、確実性の高い作業であれば、人工知能が直接処理し、トラブルを発生現場で解決します。不確実なものにはセンターにアップロードし、処置された後に、人工知能にフアジー処理させます。人工知能は失敗すること、成功することもあります。いずれもディープ・ランニングに繋がり、人類社会に寄与します。

イノベーションに対してあさがしではなく、寛容な姿勢を取るべきです。ネットワークに支障が起きて、修理が必要な場合、遠隔操作は十分考えられます。メンテナンスは人間が電柱によじ登らないとできないことではありません。むしろ人間を使うと、コストがかさむだけです。将来に繋がるイノベーションに寛容な姿勢を持って初めて偉大な社会を迎えられます。人工知能を悪しきものと捉えるのではなく、人間の能力の伸長であると認識すべきです。

ネグロポンテ教授は数十年前から人工知能のコンセプトがあったものの、それを実現する手段がなく、今になって実現可能となったと言いました。人工知能は人類により多くの富を作り出してくれるだけで、人間に取って代わるものではありません。例えば、人工知能は音楽を楽しむことも、ジョークを堪能することも出来ません。これらはまだまだ先の話です。現段階では、生産性の向上に役立ってもらうことが大事です。

田薇：弟子入りしたばかりですが、お二人の話から阿吽の呼吸のようなものを感じました。ギルダーさん、今の話はあなたの意見と異なっているようですね。

ジョージ・ギルダー：私は前からコネクトームの研究を始め、今まで主にインターネットのコネクトームを研究していました。全世界のインターネットの接続規模はどれくらいあるのか。どのようにメモリーに繋がっているのかという内容の研究です。中でもメモリーとコネクションを含むコネクトームがいつゼタバイトに到達するかについて特に注目しています。ゼタバイトというのは10の21乗です。

ここ最近、私は人間の脳のコネクトームを研究しています。脳のコネクトームの上限は 1 ゼタバイトです。言い換えれば、1 人の人間の脳のコネクション量は全世界のインターネットの容量に匹敵します。全電力消費がゼタワット（ZW）級に上るインターネットに対して、脳は僅か 12 ～ 14 ワットのエネルギーしか消費しません。ですので、私は人類の発展と繁栄を確実なものにする決め手が脳の容量を最大限解放することだと思います。12 ワットのエネルギー消費で人間の脳はファウエイの光ファイバーとワイヤレス技術に支えられる 60 億のコネクションに対応できます。これは別に薬を飲ませてスーパー・マウスを作る話ではありません。生命は電子と同じものではありません。生命は確かに電子的なものを表していますが、通常の電子と異なる現象であり、未だに十分に解明されていません。錠剤 1 つ飲めばシェークスピアの本を全部読んだことになるかと軽々しく言うてはいけないのと同様に、安易に結論を出してはいけません。

田薇：ネグロポンテ教授、今こそお考えをきちんと説明するチャンスですよ。

ニコラス・ネグロポンテ：コンピューティングとコネクションの世界では、問題ないと確認できれば、同じモノをどんどん作り出していくことができます。中には自然発生的なモノもあります。多くの人は完全に相反する 2 種類の人工知能を並行して研究しています。1 つは人間の脳に匹敵し、または脳より優れている人工知能、いわゆる古典的な人工知能です。60 年代、70 年代の深遠な思想家たちはこのような人工知能を想定していました。でもこれは 75 億人のコネクション

から誕生した人工知能ではありません。先ほど全ての人を繋ぐと言いましたが、世の中の 75 億人の脳が繋がれば、その効果は間違いなく 75 億の何倍にもなります。これは古典的な人工知能と異なる発想であり、私たちをワクワクさせます。コンピューティングの潜在力に計り知れないものがあります。人間の脳こそ増やせませんが、コンピューターは拡張性を持っています。ジョージ、物事は変化します。

先ほど錠剤 1 つ飲めば、フランス語や中国語を学べると言いました。そのメカニズムは脳の交信とだいぶ異なり、外部ではなく、内部から突破します。血液を通して直接ニューロンにアクセスすることを考えてみてください。実に面白いでしょう。フランス語が脳のどの部分にあるのか私にはわかりません。そもそもフランス語は脳に存在しているかどうかさえわからないです。でもフランス語を話す時、処理プロセスは間違いなく脳の中で行われます。このようなプロセスを脳に入れられるか、またそれを取り出せるか。こういった発想自体が正しいかどうか重要ではありません。ものの考え方は非常に刺激的です。人々がこういうマインドセットになれば、結果として何らかの行動を取り、変化をもたらします。

12

田薇：例の錠剤を飲むかどうかは重要ではなく、重要なのは将来になが起きるかです。将来についてもう少し聞いてみたいと思います。例えば「生涯学習」。どのような将来になろうと、生涯学習は全ての人にとって極めて重要です。皆さんはこれをどのように実践しますか。なにかいい道具はありますか。任 CEO は最近特にスピードを上げて猛勉強していると思いますが、いかがですか。

任正非：人間はどんなに速く勉強しても、マシンより遅いです。また、人間はどんなに長く勉強しても、寿命に限りがあります。人類社会の継承という意味で言うと、人工知能は非常に有望だと思います。科学者の思想と発想法が受け継がれるかも知れません。例えば、アインシュタインの思想が百年、千年後にも使えるようにします。そして、スパコンと超大容量メモリーの利用により、コンピューターはマシンラーニングで複数の優れた発想法を統合し、アルゴリズムにして活用できます。しかも生命体でないがゆえに、知恵を千年百年と積み上げて、大きな力にすることができます。私はこれが人類の未来に極めて大きなチャンスをもたらすと思います。それはどのようなチャンスなのかは私にわかりませんが、必ず計り知れない富を創出し、人類社会に幸せをもたらすと信じています。

今の時点で将来の人類社会のあり方を予測できませんが、生涯学習は人間へのインセンティブであり、社会にとって終わりのないイテレーションです。このようなイテレーションは、マシンラーニングとアルゴリズムに対する理解の向上により、絶えず検証され、新しくモデリングしていきます。ゆくゆくは簡単な手法で人類社会の複雑な事象を理解できるようになります。言い換えれば、現在非常に複雑な仕事するのに多くの人手が必要ですが、将来はほんの少ししか要りません。でするので、生涯学習は個々人の問題に留めず、社会の問題として、しかも国境と分野を超えて捉える必要があります。

私たちの世代だとまだ地政学的な考えをもっています。なぜなら子供の頃外に出向いたことがなく、外国どころか、隣の県に行くチャンス

にさえ恵まれず、相当大きくなって初めて生まれ故郷を離れたため、地域の概念を持っているからです。インターネットの影響で、今の若者の多くはもはや特定の地域に縛られていません。若い世代の間でイデオロギーの考え方は徐々に消え去っています。彼らは小さい頃から新しい方法で学んでいます。

人類社会の未来は明るいと思います。「人類が人工知能に代替される」と感情的に恐怖を感じているというのは文学者の想像に過ぎません。法律、宗教、道徳などが共に働き、人類への反逆を発生させない、または最小限に抑えることができます。富が減っていくのではなく、増え続けていくと信じます。

豊かになった中国人がみんな魚を食べるようになれば、自然資源は足りなくなると言う人がいます。しかし、グーグルマップでチェックすると、中国沿岸部の沖合には網いけすがいっぱいあることがわかります。私たちが食べている魚の大半は養殖に頼り、自然資源を大量に消費していません。これは生産力の改善で富を新しく創出した良い事例です。勿論、私も無駄遣いをやめ、質素倹約な社会の実現を提唱しています。ノルウェーが非常に豊かな国であることはみんな知っていると思います。しかし、実際に行ってみたところ、ノルウェーの人々は小さな住宅に住み、小型車に乗っていることに驚きました。ファアウェイの現地事務所は車を買えないため、私も滞在期間中電車を利用しました。裕福な国でもこのように倹約なライフスタイルが受け入れられるのです。豊かな自然に恵まれながら、質素に暮らせば、自然資源の消費が少ないわりに、資

源を創造する能力が増大します。ですので、私は戦争は起こらないと思います。

田 薇：任 CEO は生涯学習だけでなく、より持続可能な世界のあり方についても話してくれました。陳さんはどう思いますか。

陳黎芳：お三方が長期的視点に立って、30 年後を展望しましたが、私は 3 年、5 年後のことしか考えていません。技術の力で暮らしが更によりくなり、ファーウェイ、ノキア、エリクソン、ボーダフォン、チャイナモバイル等が連携して 5G をきちんと展開していくことを最も期待しています。息子はこの前 NBA の試合を観戦するためにアメリカへ行きました。息子がゴールデン・ステート・ウォリアーズの大ファンであるのに対し、私はトロント・ラプターズを支持しています。5G ネットワークが整備されれば、中国にいながら、アメリカにいる息子と一緒に観戦できるようになります。

田 薇：世の中はますます楽しくなるということですね。世界の広さは人々の想像を超えています。大変面白いお話でした。

ジョージ・ギルダー：それでもコーヒータイムで現される任 CEO の深い考察には及びません。人工知能の話を聞いて、任 CEO の優れた先見性を感じました。この技術発展のコアテーマについてこれだけ全面的に掘り下げて分析できる企業リーダーはほかにいないと思います。アメリカがファーウェイと合意をしなければならない理由は正にここにあります。ファーウェイは全世界の資源であり、バックドアやらセキュリティパッチ等のようなつまらないことで揉めている場合ではないです。

田 薇：ひょっとしたらギルダーさんはファーウェイの大ファンですか。

ジョージ・ギルダー：その通りです。

田 薇：ネグロポンテ教授はどうですか。

ニコラス・ネグロポンテ：任 CEO の話に詩的な情調が漂っていますが、これもまた重要だと思います。先ほど質問が出た生涯学習についてももう少し触れたいと思います。1 つ皆さんにわかってもらいたいことがあります。それは学習とは自分のために自ら勉強し、教育とは他の人が教えてくれるということです。両者をきちんと区別しなければなりません。教育が最も進んでいる国々を 2 つの対照的なグループに分けられます。1 つはフィンランド、スウェーデン、ノルウェーに代表されるグループです。これらの国では、試験が殆どなく、ほかのところと比べて、毎日の勉強時間も、毎年の通学日数も短く、競争は全くありませんが、子どもたちは非常によく勉強しています。もう 1 つは異なる教育モデルを取っているグループです。私はファーウェイに感謝したいです。おかげで、多くの子どもたちや遠隔地はインターネットにアクセスできるようになりました。外とコネクトすることにより、これらの子どもたちは皆が驚くパフォーマンスを見せてくれます。

ここに私たちが行った 1 つの実験を紹介したいと思います。場所はエチオピアの 2 つの村です。村に電気がなく、大人たちも全員文字を見たことがなく、読み書きができません。私たちは子どもの人数分のタブレットを設置しましたが、誰も関与せず、いかなる指導もせずに、そのまま村を後にしました。唯一やったのは事前に村のある大人に太

陽光パネルをどのように屋外に設置するか示したことです。私たちは遠隔で子どもたちの動きをモニタリングしました。なんと2時間足らずで、子どもたちはオン / オフのスイッチを見つけました。これは相当難易度が高いです。なぜなら今までスイッチを目にしたことがなかったからです。1週間で、子どもたちはアルファベットの歌を歌うようになり、2週間経つと、1日50以上のアプリを使い、タブレットの利用時間が7時間に上りました。これはバッテリーの持続時間の限界です。6か月後、アンドロイドシステムにハッキングしました。現在、子どもたちは流暢に英語を読み、書き、喋ります。錠剤も先生の指導也没有せん。人間にできることはたくさんあります。この点は極めて重要です。このような方法は全ての人に通用することを強調しておきたいです。子どもたちの能力は本当に素晴らしいです。大人はいつも子どもを過小評価しがちです。

13

田薇：ネグロポンテ教授の話にギルダーさんがやっと頷きました。もう1つ皆さんに聞きたいことがあります。これまでのところ、連携して今の衝突を乗り越えれば、世界はよりよくなると言いましたが、他の人と会話をしていると、子どもの世代は皆さんが数十年間過ごしてきた生活を引き続き享受できるかについて懸念する声がたくさんありました。今まで暮らしは向上し続け、日々良くなってきましたが、子どもたちの世代になると状況は変わるかも知れません。ネグロポンテ教授、あなたは100ドルノートパソコンを提供してデジタル世界に誘うようにするなど、いつも子どもたちに寄り添っていま

す。先の懸念をどのように考えますか。悲観論と楽観論のどちらを選びますか。

ニコラス・ネグロポンテ：正直にいうと、私は非常に幸運です。両親もその両親も金持ちでした。家族全員大学に進学し、たくさんの国に行きました。私は6歳のとき、既に10か国への渡航歴がありました。当時自分がどんなに恵まれていたのか全くわかりませんでした。兄弟の中にビジネスの世界に入る人は1人もなく、皆公務員、学者または芸術家になりました。私たちの判断基準は皆さんが言っているのとは違います。通常私たちは経済成長に着目しがちです。しかし、経済成長以外に人間は生きがいを追求すべきです。生きがいのない人生を過ごしては、楽しくこの世を去ることができないと思います。一生を振り返るとき、自分が一体何をしていたのかと嘆くでしょう。生きがいのある人生を送った人ならこんな疑問に悩まされずに済みます。生涯生計のためにもがいていると、確かに辛いです。

若い世代は私のように幸運で、たくさんのチャンスに恵まれることがないかもしれないと聞きましたが、別にそう思う必要はないと思います。なぜなら私たちにはないものを彼らが持っているからです。金持ちか貧乏人かは関係ありません。人生のどこかの段階で彼たちは仕事につきます。生きがいを感じられないと言って、弁護士、銀行員またはヘッジ・ファンド・マネージャーといった自分の仕事を嫌うようになり、残りの人生をほかに使うかも知れません。そして何か面白いことが起きます。今の若者は既に金と生きがいをどのように両立すればいいのかわかつ

ていると思います。このような若者をたくさん見ました。これこそキーポイントです。

田 薇：任 CEO、次の世代もあなたが経験してきたように、自分が常に成長し、暮らしが日に日によくなることを実感できると考えますか。

任正非：「幸せとはなにか」をはっきりさせなければなりません。後の世代は必ず前の世代より進歩します。今日の子どもたちを悲観的に見る必要はありません。確かに私たちのように多くの艱難辛苦を経験していないかも知れませんが、彼らは学習スピードが速く、新しい知識を習得する能力が非常に強いです。ネグロポンテ教授が述べたように、貧困家庭の子どもに良い教育を受けさせれば、人類の富を創造する能力、貧困から脱却する能力は向上し、より暮らしやすい社会に繋がり、未来に希望が持てると思います。後の世代は間違いなく前の世代より優れているはずで、でなければ 5 千年前に後戻りしたほうがいい。5 千年前と比べて、今はだいぶ進歩しています。現在私たちを悩ませている問題は 2 千年後全て解決されているに違いありません。

ジョージ・ギルダー：将来は今より悪くなると富裕層が思うなら、本当にバカだと言うしかありません。中国の過去 50 年を見てください。いずれの世代も前と比べてより多くのチャンスに恵まれました。グローバル的に見て、貧しい人が裕福になるにつれ、世界は平等になりつつあります。アメリカにいる我々だけが、気候変動、悪天候、災害説の蔓延などで、将来が悪くなると考えています。この世界で生活し、歴史に

対するセンスを持っていれば、どこまでも広がるファーウェイのビジョンのように、チャンスが広がっていることに気がつきます。

田 薇：次は会場の皆さんに質問のチャンスを与えたいと思います。会場に私より頭のいい人がいるから、素敵な質問をしてくれることを期待します。勿論ゲストにプレッシャーをかけるつもりはありません。では質問を受け付けます。会場にはメディア、シンクタンク、ファーウェイのビジネス・パートナー、それに昨今の技術発展に興味を持っている人がいるそうです。質問したい人は挙手してください。スタッフはマイクを届けます。私は公正にチャンスを与えるようにします。

14

聴衆：2つ質問があります。先ず任 CEO に聞きます。全世界、とりわけアメリカの人々に公正にファーウェイを見てもらうように、最近、私はファーウェイに関する動画を作っています。ファーウェイは今後アメリカ国民、それともアメリカ政府との関係を重視し、力を入れていきますか。あるいは両方とも重視するか、両方とも重視しないでしょうか。どちらがより重要だと思いますか。次はネグロポンテ教授への質問です。アメリカは開放的な資本主義体制であるのに対して、中国は政府主導を中心とする体制です。現在アメリカは最先端の技術を遠ざけようとしているように見えます。もし最先端技術を断われれば、何が起こりますか。

任正非：私たちはアメリカ国民との関係も、政府との関係も重視しています。いかなる人が正しくない決断をしたとしても、長い歴史の

一瞬のことに過ぎません。たいていの場合、アメリカは正しい決断を下しています。例えば第二次世界大戦で、アメリカはとても大きな犠牲を払いました。また、過去数十年、社会の発展とグローバル化のために大きな貢献をしました。アメリカ人は仕事にも勉強にも熱心であり、数多い先進理論と提供し、貴重な富を蓄積しました。これらは私たちにも役に立っています。暫くの間、私はアメリカを訪れることができませんが、今後も行けず、または他の人も行けないことを意味せず、別に気にしていません。中米両国は 8G をシェアするかも知れません。そのうち 5G、6G を超え、8G、9G、ひいては 100G になる可能性もあります。ですので、いずれアメリカの国民にサービスを提供する時間が訪れます。

ニコラス・ネグロポンテ： 通信技術の世代は若干過大評価されています。あなたの質問に答えます。扉を閉ざす理由はどうかと、それを阻止しなければならないと思います。MIT の学生の 27% はアジアから来ています。詳細な数字こそわかりませんが、そのうちの 8 割が中国からだと思います。そして、アメリカで生まれ、父母を中国人に持つ中国系学生を加えると、全体に占める比率は 25% ないし 30% に達するかも知れません。これは非常に大きな数字です。メディアラボでは、学生の 6 割が海外留学生です。このことから、競争相手のために人材を育成していると主張する人がいますが、実はそうではなく、世界全体のレベルを高めています。自分は相手からもらわないものの、相手は自分の持ち物を持って行こうとしている、そうすると自分は損するという発想は時代遅れもいいところです。しかし

残念なことに、トランプはそうに考えています。ウィンウィン関係の構築は可能で、全世界の発展レベルを共に高めることで、そのために海外留学生の育成が極めて重要だと彼は思っています。

20 年前、私は 1 つ間違いをしました。当時、インターネットが世界中の人々の融和をもたらし、国家の概念が徐々に薄れ、ナショナリズムが捨てられると思っていました。ところが、昨今の世界を見ると、むしろ状況が悪化しています。ですので、20 年前の発想は甘かったです。ここに、私にアドバイスを求めるなら、唯一の提案は国際結婚、あなたの子どもに外国人と結婚してもらうことです。これによって、世界が前に進むかも知れません。

田薇：これは社会問題であり、後でディスカッションします。

15

聴衆：任 CEO は先ほど、今年ファーウェイの売上が 300 億米ドル減ると言っていましたが、将来の具体的な計画はなんですか。この前、ファーウェイは海底ケーブル事業を売却しました。今後より多くの事業を分割し、売却しますか。この 1 年、2 年の間、圧力を緩和するために、どんな施策を取るつもりですか。

任正非：今後事業を分割し、または売却することはしません。海底ケーブルの事業は非常にうまくいっており、最近の出来事で影響を受けて売却したわけではなく、コアビジネスとの関連性があり高くないため、だいたから売却を計画していました。これ以外の事業は分割または売却する必要はありません。でも少し収縮して、従業員をコア

ビジネスに再配置し、コアビジネスの一層のテコ入れをする可能性はあります。ファーウェイは大規模の人員削減をしません、事業の統廃合を常に行っています。

事業統廃合の最たる事例は2年前キャリア向けソフトウェア事業をリストラしたことです。この部門は2万人の従業員を有し、百億米ドル近い予算を使いましたが、殆ど実績はありませんでした。ですので、2年前に撤退を決断しました。その時、私はこっそりと人事部門に給料を上げてから再配置するように指示しました。しかし、思いがけないことに、従業員たちはわれもわれもと昇給を待たずに職場の最前線に赴きました。現在コンシューマビジネスとクラウドビジネスがこのような好調を見せているのはこれらの経験豊かな戦力が加わり、努力した結果です。あれから2年経ちました。この前、彼らのところを訪ねて初めて、彼らが昇給を待たずに再出発したことがわかりました。彼らは主戦場に出向き、手柄を立てて、キャリアアップと報酬増を目指すことを選びました。このような精神は非常に素晴らしく、表彰すべきだと私は思い、表彰式の開催を決めました。最初は1万人にレッドカーペットを歩いてもらおうと考えましたが、「1万人もレッドカーペットを歩くのはとても無理であり、せいぜい3000人しか収容できない」と言われ、私は同意しました。メダルは彼たちが制作し、私は挨拶に立ちました。正直メダルの出来はイマイチですが、徐直軍（エリック・シュー）から「CEOが挨拶したことでこのメダルは特別な意義を持ち、皆大切にしている」という報告を受けました。

これだけ大きな部門をカットして 2 年も経ちましたが、社会からも会社内部からも全く不満の声が上がっていません。実のところ、私たちはずっと前からいくつかの事業の統廃合を始めていました。

16 聴衆：私はハルピン工業大学の教授です。MIT に勤めたことがあります。ファーウェイの将来の研究に興味を持っています。とりわけ、ネグロポンテ教授が言及したように、ファーウェイを巡り、意見が対立する中においてです。ファーウェイは基礎研究の課題をどう解決しますか。これは将来の発展にとって極めて重要だと任 CEO 自身も言いました。イノベーションを巡り、中国は様々な挑戦に直面していますが、これはファーウェイの基礎研究にどのような影響を与えますか。

任正非：ファーウェイは常に全ての科学者、大学と連携を深めたいです。大学との協力において、アメリカのバイ・ドール法に則って、教授に資金こそ提供しますが、研究成果は大学や教授に帰属させ、自分のものにせず、通常論文にファーウェイの名前も載せません。世の中に大学がたくさんあるため、仮にしばらく連携を見送る大学が出てきても、構わないです。現在 5G は過度に取り上げられており、原子爆弾だと思う人すらいますが、実は 5G のコア技術はトルコの教授が 2007 年に発表した数学論文からヒントを得て思案されました。

世界は広く、大学の数は多いです。「天涯何処にか芳草無からん」という言葉のごとく、どこにでも協力できる優秀な人がいます。私たちは一時的な挫折で努力を諦めたりしません。

17

聴衆：中国とイノベーションに関する質問をします。過去 10 年間、中国の研究体制のグローバル・イノベーション・ネットワークへの依存度はどれくらいですか。クロスボーダーの連携が大幅に減る場合、中国は最先端のイノベーションを続けられますか。

任正非：現在中国でイノベーション・ブームは国民レベルで起きていますが、その殆どが世界規模のプラットフォームで上がった研究成果を踏まえて、応用にフォーカスしています。世界のプラットフォームを離れると、中国のイノベーションは大きく挫折すると思います。基礎理論の研究予算の増額や基礎教育問題の解決に向けて、中国はまだまだ努力しなければなりません。

ジョージ・ギルダー：中国はイノベーションと基礎研究のためにいろいろな取り組みをしていると思います。例えば、潘建偉（パン・ジエンウェイ）教授は暗号化技術の研究をリードし、オーストリアのアントン・ゼリンガー（Anton Zeilinger）と協力して、衛星ネットワークで量子もつれを利用し、惑星間の絶対安全な情報伝達を実現しました。中国人はこれらの分野で様々な形で基礎研究と応用研究を行っています。

ですので、中国のイノベーション活動が失敗したという認識は時代遅れだと思います。このような認識は 20 数年前の状況に基づくものであり、現在の中国は変わっています。

田薇：そう言えば今日、屠（トゥ）ユウユウが率いる研究チームが新しい進展を遂げたという報道がありました。彼女はノーベル賞の受賞者です。

18

聴衆：任 CEO に知的財産について聞きたいと思います。現在多くのアメリカメディアはファーウェイが創業当初西側企業からたくさんの営業秘密と知的財産を盗んだと言っていますが、これにどうレスポンスしますか。今ファーウェイは 8 万件余りの特許を保有しており、それを武器として使う考えはありますか。

任正非：第一に、ファーウェイはスタート当初からルールに則って経営をしてきました。小さい会社でありながら、企業倫理を大事にしてきました。もし倫理を守らなかったら今日まで発展することはできません。アメリカ企業との間に、知的財産を巡る紛争がありますが、アメリカ裁判所の判決は概ね公正なものだと信じています。「知的財産を盗んだ」という言い方は事実無根です。

第二に、たくさんの知的財産を保有するファーウェイがそれを武器として使うかという、回答は No です。勿論、知的財産は懸命に努力して得られたものですので、ほかの企業とクロス・ライセンスしたり、互いに対価を支払ったりしなければなりません、それを武器として使い、人類社会の発展を妨げてはいけません。

19

田薇：時間の関係で、これから質問を全部集めてから、ゲストに答えてもらうようにします。

聴衆：任 CEO に聞きたいと思います。今日ファーウェイは海外でのスマートフォン販売台数が 40 ～ 60% 減少すると見込んで

いるという報道がありましたか。アメリカのサプライヤーとの取引はどうなっていますか。大部分のアメリカサプライヤーは既に部品の納入をストップしているのか、それとも 90 日の猶予期間があるから、引き続き納入しているのか。現状を教えてください。

聴衆：私も任 CEO に質問したいです。ファーウェイは中国の企業であると同時に、グローバル企業でもあり、170 余りの国でビジネスを展開し、拠点を持っています。MIT の教授はファーウェイがアジア諸国から学生を採用していると言いましたが、いかにしてグローバル人材を引きつけようとしていますか。

聴衆：先ほど、オープンな協力が重要だという発言がありました。産業チェーンにおける協力が断たれる中において、ファーウェイが海外の技術大手、国際技術フォーラム及び技術連盟と協力することで第三の道を模索し、科学研究を推し進めて行く可能性はありますか。

任正非：最初の質問に答えます。先ほどワシントンポストの記者はファーウェイの海外でのスマートフォンの販売台数が 40% 下がったのかと聞きました。海外の販売台数は最大で 40% 減りましたが、最近急回復しており、下げ幅が 20% にまで改善し、しかもこのような勢いが続いています。

2 つ目の質問ですが、オープンな協力はファーウェイが一貫して提唱しており、いつになっても変わることはありません。でもあなたが言及した政府主導の協力は政府間交渉次第だと思います。

そして第三の道があるかどうか。私たちは第三の道を考えたことはありません。あくまで自分の選んだ道を愚直に進み、雪山を登るように上を目指してゆつくりと進みます。途中で力が切れ、少し滑り落ちることもあるでしょうが、諦めずにまた登り続ければ、いずれ頂点に到達することができると思います。

もう1つの質問はグローバル人材の採用についてです。私たちは170余りの地域で地元の人材を採用して、外国籍の従業員数は4万人を超えます。それぞれの国の人数は把握していませんが才能ある人材です。

ジョージ・ギルダー：先ほどIoTの話がでしたが、「事実のインターネット」、「信用のインターネット」と「取引のインターネット」を作り上げていくことは最も重要だと思います。「グーグルが消えた日」という本はブロックチェーン、暗号学やほかの先進技術で信頼が再構築できると書いていました。幸いなことに、次世代の技術者はこのような分野で頑張っています。新しい技術の発展で、政治問題は解決されていきます。ファーウェイは「信用のインターネット」を築き上げる上で大きな貢献ができると思います。そして、同時に、信用のインターネットが構築されたあかつきには、ファーウェイはアメリカに商品とサービスの提供を再開できます。

20

田薇：最後に今日の対話で感じたことを皆さんに一言ずつ述べてください。

陳黎芳：先ほど、ファーウェイはいかなるバックドアも絶対に仕込まず、我々の商品は開放性、透明性、安全性を具え、信頼できると言いました。これに加え、ファーウェイはいつでもフロントドアを開けており、メディアを含む全ての人が来てみて、ファーウェイに対する理解を深めてくださることを歓迎します。ありがとうございました。

ジョージ・ギルダー：私はファーウェイが世界の将来技術の中心になると 생각합니다。アメリカやほかの国のファーウェイ・バッシングはファーウェイという名の試練であると世の中が見ています。ファーウェイがこの試練を乗り切れなければ、世界は曖昧なイデオロギー上の理由で特定の企業を魔女狩りできるという壊滅的な変化を余儀なくされます。世界はファーウェイという名の試練に晒されています。

ニコラス・ネグロポンテ：私は、ファーウェイがこの試練の中で、セキュリティ、バックドアあるいは中国政府との関係等の話題にあまりとらわれすぎないようにしたほうが良いと思います。これらをわきに置いて、あなたが発表した 10 万件の論文、研究内容に焦点を当て、世界中に自分たちの研究成果を知ってもらうように発信すべきです。この前、ある晩餐会で、「ファーウェイは偉大な会社だ」と発言したところ、参加者から本当かと聞かれました。私はそうだと答えましたが、あなたがたの科学技術面の貢献がまだまだ世界中の人々に知られていません。

任正非：世界が成功を共有するにはオープンな協業しかないと思います。

田薇：今の言葉は簡単ですが、重みがありました。ありがとうございます。第1回のコーヒータイムはこれで終わりにします。これからこのようなコーヒータイムが増え、示唆に富んだ意見交換が行われることを楽しみにしています。今日は本当にありがとうございました。



任正非

仏週刊誌『ルプワン』 インタビュー

2019年6月18日、中国深セン

01

『ルプワン』：任 CEO が子供の頃のこと、特に貴州でどう暮らしていたかを教えてください。今日のファーウェイは大変立派な近代企業ですが、任 CEO は昔どのような生活をしていたか知りたいです。

任正非：私は小学校から中 2 まで、貴州省鎮寧県で育ちました。少数民族の風情に満ちた土地柄です。現在も色濃く残されている少数民族の風俗習慣で観光客を多くひきつけています。しかし、当時、私たちは大変貧しい暮らしをしていました。

『ルプワン』：任 CEO も子供の頃辛い思いをしたのですか。

任正非：そうです。貧しい暮らしをしていました。しかし、非常に楽しい毎日でしたよ。フランスのパンがおいしいなんて知らなかったから。子供の頃、私は生まれた小さな町から離れたことがなく、直径 15 キロぐらいの生活圏内で育ちました。外の世界を知らず、幸せがなんなのかわからなかったので、幸せに暮らしていると当時私たちは思っていました。

その後、父親の転勤に伴い、都匀（ドゥユン）という少数民族が集まり住む小さな都市に移り住み、そこで中 3 から高 3 まで過ごしました。当時の私には、都匀が近代化した都市に見えました。2 階建ての建物があったからです。近所のお姉さんたちに小さな百貨店へ連れて行ってもらい、2 階建ての建物を見て驚きました。「あなたは本当に物知らず、都匀は大都会なんかではないよ、小さな町よりちょっと大きただけだよ」と自分より物知りなお姉さんに笑われました。後に私は大学に受かったので貴州を離れ、それ以降、貴州で暮らすことはありませんでした。

『ルプワン』：子どもの頃は、お腹いっぱい食べられない日もありましたか。

任正非：「お腹いっぱい食べられる日もあったか」と聞くべきでしたね。当時お腹いっぱい食べられないのはごく普通のことでした。いつもお腹を空かし、たまにしかお腹いっぱい食べられませんでした。

02 『ルプワン』：当時、まさか後にご自身が地政学的な戦いに巻き込まれることとは思わなかったのではないのでしょうか。

任正非：もちろんないです。階段を上るようにひたすら一步一步上るだけで、2 階がどんな形をしているのか全く知りませんでした。今中国が教育改革を行うべきと呼びかけているのも、田舎の子供に 2 階に何があるのかを知ってもらい、目標を持って一步一步上ってもらいたいからです。ファーウェイは著名な指導者や賢人の導きに恵まれないなか、なんとか 2 階に辿り着けて初めて見晴らしの良さを知りました。現在、インターネットの普及により、農村部の子供たちに世界を覗く窓が開けられましたが、私たちが子供だった頃は世界から閉ざされていました。

03 『ルプワン』：任 CEO の軍歴に多くの人が興味を持っています。当時具体的にどんな仕事をしていたのでしょうか。

任正非：私は施設兵でした。最初に取り組んだプロジェクトは、東北の遼陽（リャオヤン）市でフランスのテクニップ（TECHNIP）社と

スベイチム（SPEICHIM）社から輸入された化学繊維プラントの建設工事でした。当時の中国では、大型かつ自動化レベルが高い近代的工場でした。これは当時フランスのエンジニアと一緒に撮った写真です。

04 『ルプワン』：娘さんは今もカナダにいますが、このことは任 CEO ご自身またファーウェイにどのような影響がありますか。

任正非：娘はなんの罪も犯していません。カナダによる身柄拘束は手続き上妥当性を欠きます。カナダが法治国家であり、証拠を提示して事実を明らかにすれば、きっと彼女は釈放されると信じています。法的手続きを踏み、辛抱強く待ち続けます。

05 『ルプワン』：この事件の背景として中国の拡張主義に対する欧米諸国の懸念が挙げられますが、中国は拡張路線を取っていると思いますか。

任正非：中国は古くから拡張主義の国ではありません。数千年にわたり、中国は鎖国政策を貫く内向きの国であり続けました。今、中国は改革開放の政策を遂行していますが、主に海外のものを中国に呼び込むためです。中国の海外進出は主に商業や貿易の形を取っています。ビジネス手段による進出であり、政治手段による進出ではなく、イデオロギーは海外に輸出していません。

『ルプワン』：啓蒙時代に鄭和（ていわ）の大航海が行われました。船団の規模はコロンブスの船団より3倍も大きかったです。しかし、中国国内に大航海の是非に関する政治論争が起こり、結局船団は途中で呼び戻されました。現在の中国の海外進出も、かつての大航海と同様に道半ばで引き返すことにならないですか。

任正非：今のお話は実に興味深い。同じ大航海ですが、鄭和とクリストファー・コロンブスの目的は全く違います。当時中国は自国が非常に強いと思っており、鄭和はビジネスの拡大を目的とせず、お土産を持って各国を訪問しました。一方、コロンブスが遠洋航海する主な目的は金と香辛料を求めることにありました。鄭和の大航海は目的がはっきりしないが故に、モチベーションと継続性に欠け、途中で諦めました。今日、中国は自国の繁栄と国際社会への融合という非常に明確な目標を掲げて、改革開放を行っており、途中で諦めることはありません。コロンブスは富を求めて遠洋航海し、結果的に確かに富を手に入れました。このことに後の人が励まされ、遠洋航海活動を続けました。欧州とアジアを結ぶ海路に350万隻の船が沈没したことから、経済のグローバル化は数百年前から始まったと言えます。欧州の人々は、富を求め、商業貿易を拡大するために、英語、フランス語、ポルトガル語、スペイン語を全世界に浸透させ、文化、哲学、工業化を全世界に広げました。彼らは地元の人々にイデオロギーまで分かち合いたいと願っていました。数多くの宣教師が国境を越え、宣教のため世界各国に渡航し、キリスト教、カトリックを全世界に広めました。

私は欧州のビジネスマンのアントレプレナーシップに感動しただけでなく、アフリカの原始林、ひいてはサハラ砂漠にある小さな教会に対しても、尊敬の念を持っています。欧州からのたくさんの宣教師は海を渡って渡航を試みましたが、当時渡航手段は一隻の小舟しかなく、一命を取り留めてアフリカ海岸に漂着する確率は数パーセントしかなく、しかも原始林を目指して前進するとき、さらに多くの人が命を落としてしまいます。そして小さな村に辿り着ければ、そこに住み込み、小さな教会を建てて宣教活動を行い、生まれ故郷に二度と戻れませんでした。なぜなら、原始林をくぐり抜けて海辺に到達し、海を渡って帰国しようと思っても、生還する可能性がほぼ無いからです。数百年にわたる宣教師たちの地道な努力がなければ、アフリカの人々が世界の他の地方と同じ言語（英語、フランス語、ポルトガル語など）を使うことはあり得ず、今日アフリカの開発はもっと大変なものになっていたでしょう。当時、取引市場の開拓や宣教活動のために未知の世界に挑んだ欧州の皆様が経験した艱難辛苦は今日の私たちより遥かに多かったです。

私は普洱（プーアル）という中国の辺境にある地域のラフ族の村に行ったことがあります。100 ～ 200 年前、宣教師はギターをこの村に持ち込み、大きなインパクトを与えました。今やこの村は音楽の里と呼ばれるようになりました。今見てもらっているのは私が今年4月に撮影した動画です。宣教師は先進的な文化の種を撒き、立ち遅れた地域の開発に役立ちました。もしご希望なら、この動画をプレゼントします。

『ルプワン』：素敵な話ですね。宣教師はギターを中国の村に持ち込み、中国人は 5G を全世界に広げる。

任正非：5G の普及はこれからです。普及した後、世界中のミュージシャンは同じ楽曲の同時演奏ができます。遅延が限りなく小さくなるからです。

06 『ルプワン』：ファーウェイは本当に凄い企業です。短期間で急成長を遂げ、集団による意思決定もとの分権体制を確立しました。ところで聞きしたいと思いますが、毎朝任 CEO を起き上がらせ、突き動かすものはなんでしょうか。

任正非：眠れなくなり、朝ご飯を食べただけです。ファーウェイは階級ごとに分権し、中央が監督する体制を取っています。ひらたく言えば、現場のニーズを一番よくわかっている人にリソースの要請権が与えられる代わりに、リソースのコストはきちんとカウントされます。

07 『ルプワン』：昨今、西側の人々は中国を恐れています。任 CEO は中国が拡張主義の国ではなく、この点は歴史に証明されていると言いましたが、中国のことをナーバスに思う西側の人々の気持ちはわかりますか。

任正非：実はアメリカが中国の地政学的な影響力を誇張しています。このようなプロパガンダに加え、中国に一度も来たことがない人はまだまだ多いから、誤解が生じやすいです。中国はアメリカのような、

世界のどんな地域にも艦隊を配置する力はありません。個人的には、中国が整備したのは防衛システムに過ぎず、中国は欧州ではなく、アメリカを恐れていると思います。

『ルブワン』：何故、中国がアメリカを恐れていると言うのでしょうか。

任正非：それは、アメリカが世界で覇を唱えようとしているからです。一方、欧州は政治的に多様化しており、侵略的ではなく、主に商売して金稼ぎをしたいです。中国も欧州のラグジュアリー品を買いたいので、お金を稼ぎに来てくださいと言わんばかりです。でなければ中国人は買い出しにパリへ飛んでいかなければなりません。中国がラグジュアリー品の税率を下げ続けているのは欧州商品に対する歓迎姿勢の現れです。また、中国と欧州は経済面では、相互補完関係にあります。「一帯一路」構想の実施により、欧州の商品は中国に入りやすくなりました。逆も言えます。もし輸送用トラックが道中、燃料切れを起こしたら、エネルギーの供給拠点である中東・中央アジアに供給してもらえばいいです。最終的には、欧州、中東、中央アジアと極東はつながり、一つの巨大経済圏になります。それにプラスして、中国、日本、韓国の間で FTA が締結されれば、このエリアの経済規模はアメリカをはるかに凌駕します。そうなれば、アメリカは世界で覇を唱えにくくなります。そのため、彼らにしてみれば、もちろん我々に結束してほしいと思います。

08

『ルブワン』：昨日の取材で、任 CEO は他の国々と「ファーウェイが提供するネットワークにバックドアを仕込まず、スパイ行為をしな

い」協定を結ぶ用意があると表明しましたが、フランスと協定を結ぶお考えですか。

任正非：いつでも喜んで締結します。

『ルプワン』：任 CEO はトランプ大統領と会ったことがありますか。

任正非：なんのために彼と会うのでしょうか。マクロン大統領なら会いたいですよ。

『ルプワン』：中国政府は「国家情報法」を整備し、企業に国の情報活動に協力するよう求めています。こうした状況下で、フランスとどうやって協定を締結しますか。

任正非：とにかくやってみればいいです。ファーウェイはフランス企業と結ぶだけでなく、中国政府にもフランス政府と結ぶよう働きかけているところです。

09 『ルプワン』：任 CEO またはファーウェイと中国政府の関係について聞きたいです。中国政府のバックアップを頼りにファーウェイが急成長を遂げたという人が一部いますが、どうですか。

任正非：ファーウェイは中国法の管轄にあり、中国政府に税金を納めています。しかし、ファーウェイの経営判断は独立しています。私たちは国から資本を一銭たりとももらっていないし、アニュアルレポートは KPMG の監査を受けています。いま皆様に配布したのは 2018 年のアニュアルレポートです。

10

『ルプワン』：今のお話は資本関係についてでしたが、もし中国政府からルーター、あるいはネットワーク設備から入手した情報を提供するように求められたら、どうやって断りますか。

任正非：まず、私たちはお客様に対する責任を果たさなければなりません。そして、中国政府からはそう求められたことは一度もありません。

私たちは水道管や蛇口のような裸の設備をお客様に販売しています。端末が蛇口で、繋がるための設備がパイプなのです。パイプの中を流れているのは水であれ、油であれ、情報システム次第です。しかもネットワークを管理するのは通信事業者であり、ファーウェイの意思で決められるものではありません。ファーウェイはデータを入手できません。私のお客様に対して、バックドアを仕込んでいないことを約束できます。是非アメリカの会社も取材し、彼らにフランス政府と同じ協定を結ぶよう求めてほしいです。

『ルプワン』：グーグルにしてもフェイスブックにしても約束できないということですか。

任正非：私にはわかりません。

『ルプワン』：シスコはどうですか。

任正非：わかりません。

11

『ルプワン』：今までビジネス上の理由でクライアントまたは利用者の情報を入手しようとしたことはありませんか。

任正非：そもそもそのような情報を入手して何に使いますか。

『ルプワン』：21世紀において、情報は石油のような存在です。

任正非：石油は私たちにとって使い物にならず、必要なのはガソリンであり、給油所で買えます。顧客のローデータは私たちにとって意味がなく、ネット上または社会的に公開されているデータこそ価値があります。

12

『ルプワン』：ファーウェイを成功に導いたキーファクターはなんですか。これまでに経験した最大の困難はなんでしたか。

任正非：成功のキーファクターはお客様のための価値創造にこだわり続けることです。これによりお客様の信頼を勝ち取りました。今このような厳しい環境下に置かれても、お客様にファーウェイの5G製品を買ってもらっていることは信頼の証です。世界最強の国であるアメリカから圧力をかけられたとしても、ファーウェイの製品を買ってくれています。常に「お客様志向」の理念を実践し、お客様のための価値創造に向けた私たちの努力が実ったという証明です。

私が一番心配していることは、ファーウェイがあまりにも成功したため、従業員たちが慢心し、厳しい職場、厳しい地域に行きたがなくなることです。しかし、トランプ大統領のおかげで、ファーウェイは活気を取り戻しました。従業員たちは緩みや慢心から抜け出しました。

13

『ルプワン』：ファーウェイの Harmony OS について教えてください。

任正非：ファーウェイは数千種類に上る PCB があり、いずれもオペレーション・システムが必要です。Harmony OS は遅延処理システム向けの基本ソフトであり、エンド・ツー・エンドの遅延を 5 ミリ秒またはそれ以下、ひいてはサブミリ秒級に制御できます。IoT 技術に基づく自動化を実現するために、これは極めて重要です。例えば自動運転はギアがかかるまで数ミリ秒の遅延がありますが、それを高精度に制御できないと、片方のギアが来て、もう一方が来ないと噛み合わなくなります。Harmony OS は IoE（あらゆるものがつながる）時代を念頭に、スマート社会に向かうために開発されたシステムです。

『ルプワン』：今のお話だと、いざ Harmony OS がリリースされると、スピードはアンドロイドまたはアップル社の OS よりも速くなるということですか。

任正非：比べたことはありませんが、速くなる可能性があります。

『ルプワン』：これはビジネス的な結論になりますか。

任正非：技術的な結論であり、ビジネス的な結論ではありません。アップルやアンドロイドと比べて、ファーウェイの弱みはエコシステムを持っていないことです。これは単に当社が提供した通信ネットワークを制御するシステムです。

『ルプワン』：アメリカとファーウェイの問題は 2 つの側面があります。1 つはビジネスに関わる話です。アメリカ政府は自国への

ファーウェイの技術と設備の輸出を阻止しようとしています。もう 1 つはサプライヤーに関わる話です。アメリカや欧州のサプライヤーはファーウェイに半導体を販売しています。もし問題が起これば、どちらのほうでファーウェイにより深刻なインパクトを与えますか。

任正非：第一、Harmony OS は皆さんが想像しているように、スマートフォンに使用されるものではなく、グーグルのシステムに取って代わるものとして開発したものではありません。グーグルのハイエンドシステムをファーウェイに使わせてもらえなくなった場合、Harmony OS を中核に独自のエコシステムを構築するかどうかについてはまだ決定していません。

『ルブワン』：これはいわゆる「スペアタイヤ・プラン（Bプラン）」ですか。

任正非：違います。このようなシステムがあって、初めてファーウェイのネットワークが働きます。当該システムは当初通信ネットワークのために開発したものです。

また、米国あるいは他の一部の国が製品を買ってくれないことはファーウェイにとってあまり影響がないと思います。過去 30 年間、ファーウェイの製品を購入してもらえていない会社は沢山ありました。しかし、大きな影響力を持つトランプ大統領がたくさんアピールしてくれたおかげで、お客様の数は増えています。手前味噌で自己 PR しても、必ずしも全てのお客様に信用してもらえとは限りませんが、トランプが「ファーウェイは強い」と言ったら、今まで信じてもらえなかったお客様が信じるようになりました。

ファーウェイに部品供給を拒否する国が出てくれば、双方はダメージを受けます。ファーウェイの売上は減少するだろうし、取引先の売上も減ります。ファーウェイは上場していないので、売上が減っても構いませんが、取引先の7月に発表する決算内容が悪ければ、株価が下がります。いずれにしても、双方とも悪影響を受けます。

14 『ルプワン』：ファーウェイは欧州の半導体メーカーとアライアンスを組むことを望んでいますか。先ほど「一帯一路」構想に触れましたが、これは実行可能な対策だと思いますか。

任正非：勿論です。例えば、ST マイクロエレクトロニクスからの半導体購入量を増やしています。

『ルプワン』：アメリカとの摩擦が続けば、欧州メーカーと提携するということですか。

任正非：そうです。欧州メーカーの製品をより多く購入します。

15 『ルプワン』：ファーウェイのスマートフォンを買いたがっている叔父がいますが、彼にどうアドバイスすれば宜しいでしょうか。今は買い時、それともアメリカによる制裁の進捗を見守るべきですか。

任正非：今はチャンスですよ。撮影機能なら、ファーウェイのスマートフォンは最高です。他にも多くの機能があります。

16

『ルプワン』：先ほど独自のエコシステムを作りたいと言う話がありましたが、どれくらいの時間がかかりますか。

任正非：相当長い年月が必要です。

『ルプワン』：中国に非常に強いソフトウェア会社がたくさんあり、それらの企業と提携することもありうると思いますが、このような提携によりファーウェイ地位が地盤沈下することを心配しているのでしょうか。率直な質問で恐縮です。

任正非：近未来的に見ると、ファーウェイの地位はほんの少し地盤沈下するでしょう。しかし、重心が下がった分だけ安定性が増し、その後の山登りに力を温存し、より高いところを目指せると思います。

17

『ルプワン』：仮にオレンジ、ブイグテレコムがファーウェイと 5G の契約を結ぶ場合、調印後設備納入の問題は一切ないと理解してよろしいですか。

任正非：勿論です。しかもファーウェイの 5G 設備は世界最高レベルのものであり、今後 2、3 年の間他社に追隨されることはありません。生産ラインはフル稼働しており、商品供給に問題ははありません。

18

『ルプワン』：欧州の通信事業者が 5G の展開を急いでいないという見方が一部にあります。なぜなら、自動運転を除けば、収益が見込めるアプリケーションがまだないように思われるからです。この認識は正しいですか。

任正非：間違っています。なぜ欧州は中国より速く発展できたのかというと、ひとえに鉄道と航海能力のおかげです。当時中国の交通は馬車に頼り、スピードは自動車よりはるかに遅く、積載量も船舶と比べ物になりませんでした。それゆえ欧州の工業はいち早くテイクオフできました。情報通信速度の向上は経済の著しい成長を後押しします。5G は少なくとも 4G より 10 倍以上速く、経済と文化の発展を促す力になります。

『ルプワン』：今のお話はどちらかというと政府見解に近いです。通信事業者にとってみれば、投資をしたわりには、すぐに収益につながりません。

任正非：そうではありません。通信事業者は 4G の課金レベルで 5G に切り替えたとしても、収益性が大幅に向上します。

『ルプワン』：なぜですか。

任正非：ビットあたりの 5G コストとエネルギー消費量はいずれも 4G の 10 分の 1 程度になり、通信速度は 2G より 1 万倍速くなります。先端技術は高コストの代名詞ではなく、より高い価値を提供してくれます。この点、5G が商業展開されれば分かります。将来米国は取り残されるかもしれません。

わかりました。テレコムという分野において欧州は声を一つにすべきだと思いますか。

任正非：松山湖の建物は日本の建築家が設計してくれたもので、今の姿になるとは私たちも予想していませんでした。この建築家はアメリカで学士、修士、博士号を取ったものの英語があまり得意ではなく、製図に長けています。松山湖キャンパスは彼の作品です。彼は本当に天才だと思います。松山湖は私たちがこんな姿にしようと求めたものではなく、建築家がこのようにしたのです。

20 『ルプワン』：かつてヘンリー・キッシンジャーさんが「欧州と話がしたければ、誰に電話すればいいのか」と質問を投げかけたことがあります。任 CEO は誰が欧州を代表できると思いますか。欧州の対外発信者に一番相応しいのはマクロン大統領、メルケル首相、それとも他の誰かでしょうか。

任正非：欧州を代表する人はそもそも要らないと思います。各国はそれぞれ国益があり、その国益に基づいて物事を考えています。20 余りの欧州諸国の間でバランスが取ればいいです。EU 本部をベルギーに設置した理由もここにあります。もし本部をパリに設置すれば、フランスが欧州の代表となり、ベルリンに設置すれば、ドイツが欧州の代表だと思われていまいます。欧州諸国はいずれも自国の経済成長を求めており、世界の主導権を握ることを目指していません。ですので、欧州は提携に値するパートナーです。

21

『ルプワン』：先ほど任 CEO は欧州の鉄道と航海技術が非常に進んでいると言いましたが、実はこれらの分野において欧州が遅れていると指摘されています。

任正非：先ほどは 300 年余り前の欧州台頭の理由を語っただけで、今日の欧州の鉄道が進んでいるという趣旨ではありません。300 年以上前、鉄道と航海技術の力で台頭した欧州に対して、馬車に頼っていた中国は立ち遅れを余儀なくされました。

『ルプワン』：ある人工知能研究者は、「科学技術の舞台から欧州は姿を消している」と言いましたが、任 CEO はどう思いますか。

任正非：私はそう思いません。産業革命の DNA は依然欧州にあります。これらの DNA は真珠であり、糸で繋げてネックレスに仕上げるのが求められているだけです。例えこのような糸をアフリカに持ち込んでも、ネックレスは作れません。アフリカだとやるべきはスコップで鉱産物を掘り出すことです。欧州は非常に強い科学技術面の底力を持っています。人工知能の基本は数学です。数学分野で一番進んでいる国は 2 つあります。一番目はフランス、二番目はロシアです。

『ルプワン』：フランスにはたくさんの研究者がいますが、過去 40 年の間に巨大企業は生まれていません。その間、ファーウェイ、グーグル、アリババ等が躍進しました。このことをどう思いますか。

任正非：DNA は残っていますが、そのままでは結合して実を結ぶことができず、企業家と政府の程よい後押しが必要です。例えば、ファーウェイの生産システムはダッソーのソフトウェアを使っています。欧州は凄いです。だめだということはありません。皆さんファ

ーウェイの生産ラインを見てください。帰国後ぜひダッソーを取材し、なぜダッソーの製品がファーウェイでこんなに役に立っているのか聞いてください。

しかし、フランスはビジネス環境面において、労働者への保護が手厚すぎる欠点があります。使用側の採用意欲を低下させるため大規模な企業グループが生まれず、世界を相手に戦うことができない結果を招いています。

22

『ルプワン』：現在、トランプ大統領との衝突は技術を巡る争いなのですか、それともビジネスを巡る争いなのですか。

任正非：彼の胸中はわかりませんが、どちらかというと政治的対立だと思います。通信分野において、米国は 5G も光交換技術もありません。米国がこのような技術を持っていないことから、技術競争ではないと言えます。通信設備業界を見ると、ファーウェイと同じ製品を販売する米国企業は 1 社もなく、製品レベルの競争も全く無いです。特段の理由もなく、米国はファーウェイを狙い撃ちしています。何を狙っているのかわかりません。しかし、客観的な結果として、エリクソンとノキアを助けたことになり、言い換えれば欧州を助けたことになります。私たちにとって、これは大変結構なことです。私の願いは人々が必要とするサービスを受けられることであり、エリクソンとノキアの製品の利用により、それが実現すれば結構です。必ずしもファーウェイ自身が行う必要はありません。

23

『ルプワン』：ファーウェイの主な競争相手はエリクソン、ノキア、サムスン等であり、いずれもアメリカの企業ではありません。ルーセントとノーテルは過去 15 年間にどのような失敗をしたと思いますか。

任正非：この 2 社がどのような失敗をしたかはわかりませんが、ファーウェイはたくさんドジを踏んでいます。社内の青軍部（訳注：ファーウェイの社内部署の 1 つであり、競争相手の役柄を演じる）がイントラネットで「任正非の 10 の大罪」を掲載する等、私は毎日のように批判されています。ファーウェイは常に過ちを改めています。

幸いなことに 5G 時代の担い手として、世の中にエリクソン、ノキアがいてくれて本当に嬉しく思います。ファーウェイを排除する国も 5G が使えるからです。アップルを称賛すると同様に、エリクソンとノキアを讃えたいです。厳密に言うと、エリクソンとノキアはファーウェイの先生です。電話交換機は百数十年前にエリクソンによって発明されました。ノキアはもともとゴムの木材を扱う企業でしたが、20 世紀に世界一の携帯メーカーになりました。この 2 社はいずれも私たちの先生であり、尊敬の念を持っています。

24

『ルプワン』：敷地内の池にブラックスワンが数羽いますが、トランプ大統領がファーウェイになにかを仕掛けてくることを予知していましたか。

任正非：池にいるブラックスワンは好きではありません。なぜならいつも池の周りの花や草を平らげてしまうからです。私が飼っているも

ではありません。池周辺の植物によく育ってほしいので、庭の植物を破壊するブラックスワンは好きではありません。池の中の魚を食べればいいのに、いつも芝生を食べています。

『ルプワン』：ブラックスワンに関する本があり、リーマンショック発生前の 2007 年に書かれた本です。

任正非：その本のせいで、誰かがブラックスワンを池に放しました。しかも彼らは卵を生み、繁殖しています。追い払ってもここを離れようとしません。今後ブラックスワンを連れてきた社員が分かれば、捕まえてお尻を叩いてやろうと思っています。花や草がブラックスワンの餌にならないように、毎日昼食後に菜っ葉をやるようにその社員に指示します。

25 **『ルプワン』：あるエコノミストは本を書き、中国が 19 世紀の始めまでの間ずっと世界最大の経済国であり続けたと主張しています。現在中国の経済成長と発展はあるべき姿を取り戻しているだけだと思いますか。**

任正非：過去 30、40 年の間に、中国は大きな成長を遂げましたが、成長の質的向上を図り、将来人類により大きく貢献することが求められています。今はまだまだ不十分です。欧州、日本とアメリカは我々より先を進んでいます。中国は GDP 規模こそ大きいですが、製品の多くがミドル・ローエンドのものであり、一人当たりの GDP がまだ低いです。

あなたは貴州に行ったことがあり、辺鄙なところで貧しい暮らしをしている人々の様子を目にしたかと思います。国は貧困の撲滅、貧困人口の減少を呼びかけ、各レベルの政府も一所懸命貧困状況の改善と生産拡大に取り組んでいます。貧困状態から脱却して初めて、国民は穏やかに暮らすようになり、アメリカが期待するカラー革命は幻想に終わります。なぜなら、国民はだんだんと豊かになるにつれ、生産発展に専念するからです。

皆さんはチベットに行ったことがないかもしれませんが、現在のチベットは交通状況が深センよりも優れ、インフラがきちんと整備され、経済と市民生活が非常に改善されています。ですので、これらの地域で混乱が起きるとは思いません。本腰を入れて貧困人口問題に取り組む国の方針は正しいです。むしろ米国の貧困問題が解決されていないままです。かつてはそれは人種問題であり、豊かな白人対貧しい黒人の構図だと言われましたが、今はそうではありません。貧しい白人もたくさんいます。正直のところ、今回の貿易戦争による関税率の引き上げはアメリカ国民の日用品の購入負担をだいぶ増やします。

皆さんご存知のように、中国の輸出商品の価格はもう下げられません。これ以上の値下げは会社を破綻に追い込んでしまいます。アメリカ側のさらなる追加関税率の引き上げに対し、中国側の値下げがないなら、アメリカ国民は税金を負担せざるを得ません。米国は国民の貧困問題を解決できなければ、社会が混乱に陥ります。対照的なのは貧困撲滅を決意した中国で、非常に賢明な取り組みだと思います。

26

『ルプワン』：ファーウェイは非常にユニークな分権統治体制を構築したと承知しています。社会主義制度と資本主義を比較して、どちらが国民の貧困脱却に有効だと思いますか。

任正非：鄧小平（トウ・ショウヘイ）が改革開放を決断するときには制度の基礎を設計してくれたと思います。それは「社会主義＋市場経済」です。社会主義は公平性を重んじる制度ではありますが、それまでの中国では公正性が平均主義を意味すると理解されていました。社会主義が主張する公平は労働に応じて分配し、大きな貢献をした人に多く与えるということです。例えば、あなたも私も港の運搬作業者としましょう。あなたは体力があり一度に荷物を3つ運べる、私は年寄りだから1つしか運べない。そうするとあなたの稼ぎは私の3倍になります。でも、人間の身体能力に大差がなく、あなたも一度に荷物を5つを運ぶのは無理でしょう。他方、資本力の差はこのような制約を受けません。あなたは100億米ドルの資本金を有し、私は10万米ドルしかないなら、利益率が同じく10%でも、あなたの儲けが10億米ドルであるのに対して、私は1万米ドルしか儲かりません。ですので、貧富の大格差は労働に起因するものではなく、資本がテコの原理を活かした結果です。

鄧小平は社会主義、労働に応じた分配制度が中国の基本制度であり、同時に市場経済の道を歩まなければならないと思っていました。市場経済である以上、資本レバレッジは必ず存在します。中国は資本と労働の均衡を維持しなければなりません。このことは誰ができるかというと、政府です。改革を通じて均衡を実現します。中国は非常に貧しい経済基盤から改革を始めたとき、まずメスを入れ

たのは利益の分配制度です。13 億人に関わる話ですから、利益衝突はどれくらいあるか想像してください。国が混乱に陥らないように、中国政府は強力なコントロールを維持し続けなければなりません。そのために、鄧小平は 4 つの基本原則を堅持しました。中国にとって、必要なのは改革、開放と発展であり、混乱ではありません。改革の舵取りは強力な中央政府に委ねなければなりません。進展が遅く、統制が強すぎて、膠着状況に陥れば、鄧小平は「より大胆に、より速く推し進める」ことを求めるし、スピードが速すぎ、矛盾が先鋭化すれば、鄧小平はまた 4 つの基本原則をより強調し、スローダウンを指示します。このように、中国は 30 年間かけてつつがなく移行してきました。

国家資本の所有者は誰でしょうか。国民なのです。政府はそれどのように国民に還元しているのかというと、高速道路や鉄道の整備を通じてです。考えてみてください、チベットで高速鉄道を作って儲かりますか。資本家はこのような事業に投資しません。中国の高速道路と鉄道が急ピッチで整備されているのは政府のリーダーシップが働いているからです。国民に利益をもたらす、社会階層間の不公平感を和らげています。アメリカが期待している中国での“カラー革命”が成功しない理由もここにあります。

27

『ルプワン』：ファーウェイの経営において政治が相当重要な地位を占めていると思います。こちらに来る途中、香港でのデモ行進を目の当たりにしました。世界はゆっくりと分裂し始めています。トランプ大統領は中国を信用せず、中国の体制を信用しない一方、中

国も西側メディアの報道を信用していない。これによって世界は分断されないでしょうか。

任正非：私は政治家ではないので、よくわかりません。技術のことならなんでも聞いてください。

28

『ルプワン』：任 CEO は先ほど教育に触れました。今子供たちに何を教えるべきだと思いますか。リベラルアーツなのか、それとも数学、情報技術ですか。

任正非：いくつかの教育パターンがあると思います。北欧の教育モデルでは、試験はありません。でも子供達はのびのびと成長しています。自分自身が夢中になるものを見出し、自分らしく生きています。北欧諸国は国の規模が小さいですが、エリクソン、ノキア、ABB やエクイノール等大手企業を輩出しています。ですので、北欧の教育は成功していると評価していいと思います。中国は広すぎて、誰が有能であるかわかりません。そのため、試験制度が導入されました。しかし、各段階の試験は子供を平凡にし、彼らの創造力を無くしてしまいます。壁を突き破り、頭角を表すのは極少数の人であり、天才です。

『ルプワン』：親御さんたちにどんなアドバイスがありますか。プログラミングや数学を学ぶべきだと言いたいですか。

任正非：最も重要なのは子供が天性を発揮できるようにすることです。我々は子供がどの分野に向いているかわかりません。子供は自分の天性に気づき、なるべく早く正しい道を歩む必要があります。

実際のところ、親は子供のことがよくわかりません。例えば、こちらの女性の夫は電子工学を専攻していましたが、50 歳になって初めて自分が絵描きに向いていることに気づきました。上のフロアに彼女の夫が寄贈してくれた絵があります。後で見てください。それは絵画を習ってからまもない頃、ルーブルにある「ナポレオン一世の戴冠式」を模写したレプリカです。もし子供の頃からこの天分を伸ばしていれば、著名な画伯になっていたかも知れません。この事例からわかるように、子供たちは自身に最もフィットする進路を見出して突き進むべきです。こうすれば精力の無駄遣いをせずに済みます。

『ルプワン』：任 CEO も自分の天分に気づいたのは遅かったですね。当初は確かに建築を習っていました。でもやはり成功しました。

任正非： 当時は山間に住み、外の世界が全くわからず、アドバイスしてくれる人もいなかったため、自分の本性に早く気づくチャンスに恵まれませんでした。今日インターネットが相当普及し、子供たちは様々な情報に触れることができ、天性の開発も速いです。このため、コンピューターが人類社会の重要な推進力であると言えます。

『ルプワン』：任 CEO に役に立った作家や哲学者の書籍があれば、推薦してください。

任正非： ソクラテス、プラトン、孔子、孟子、そしてフランスの多数の哲学者を含む全ての作家と哲学者。

『ルプワン』：特別に褒め称えたい発明家、科学者、クリエイターはいますか。

任正非：皆褒め称えたいです。大きな発明も、小さな発明も人類への大きな貢献であり、天秤にかけて貢献の大きさを量るべきではありません。これは災害時の義援金と同じ考え方です。義援金をたくさん拠出する人もいれば、1 元だけを出すお婆さんもあります。でもだからといって、金額の大きい人が偉大だということにはなりません。でないと、マザー・テレサが一番偉大な人だと世界中の人々は思わないはずで。ですので、科学者を評価するとき、いい加減に天秤にかけてその価値を量ってはいけません。社会に少しでも役に立った全ての人は偉大です。勿論、時には社会が勲章を功労者に授与することを忘れたりします。その場合、自分で大根を彫ってメダルを作り、胸に付けばよいのです。社会に役立つことを喜ぶのは、自ら心を清め、魂の洗礼を行うことを意味します。

29

『ルプワン』：5G、人工知能、量子コンピューティング等、現在世の中にたくさんの新技術がありますが、任 CEO はどの技術に一番興味を持っていますか。

任正非：第一に、やはりこれらの技術が人類の未来に提供できる価値を見なければなりません。第二に、ファーウェイは能力に限りがあるので、あれもこれもやるわけにはいけません。

30

『ルプワン』：5G において、ファーウェイが極めて重要な役割を果たしており、ファーウェイに太刀打ちできるアメリカの企業は一つも

**ありません。アメリカにとってみれば、昔ロシアにリードを許したこと
に気付いたあの時が再び訪れたと思います。**

任正非：実は、私たちはだいぶ前からこの問題に気付いたので
す。「三点バランス理論」が世界の均衡維持にも通用します。中国
と欧州があるだけではバランスは取れません。昔、会社をモトローラ
に売却しようとしたことがありましたが、先方の会長の交代で頓挫し
ました。後にファーウェイがモトローラの買収に乗り出したところ、アメ
リカ政府に阻止されました。私たちは「三角形」を形成し、均衡を
実現したいです。今は2つの支えしかなく、安定性に欠けています。
遅かれ早かれ、問題は顕在化します。

『ルプワン』：今ある2つの支えを具体的に教えてください。

任正非：中国と欧州です。

『ルプワン』：ここで言う支えとはどういう意味ですか。

任正非：支えというのはこの産業をみんなが共有しなければならない
ことです。この産業にアメリカの存在がなければ、バランスが崩れ、
世界も安定性を失います。

『ルプワン』：アメリカがファーウェイの技術を妨げているのは、自
国の新技術開発の時間稼ぎのためですか。

任正非：歴史の歯車は前へ回転し続けており、それを阻めるも
のは誰一人いません。

31

『ルプワン』：シリコンバレーではこういう伝統があります。技術革命が起きるたびに、「キング・オブ・ザ・ワールド」と呼ばれる企業が誕生します。最初は IBM、後にマイクロソフト、その後はグーグルとフェイスブックでした。新しいキングは古い王様を倒します。ファーウェイは今世界の王者になったと思いますか。

任正非：私はライオンではありません。ウサギのように隠れる隅っこがほしいです。でもこれ以上隠れようがなく、非常に困っています。

『ルプワン』：任 CEO はウサギに似ているとは思いません。

任正非：でもそれ以上にライオンに似ていないですよ。

32

『ルプワン』：ファーウェイはいち早くアフリカに進出した企業です。今後アフリカ大陸の開発の見通しをどう見えていますか。

任正非：アフリカとラテンアメリカの開発は一番遅れています。欧州とアジアの自然資源の開発がほぼ一巡した中、アフリカの自然資源が注目され、今後はアフリカの出番だと思います。

33

『ルプワン』：任 CEO はフランスに特別な思いがありますか。お気に入りのフランスの建築家がいますか。

任正非：当社の北京展示センターの建物はフランスの建築家ジャン・マリー・シャルパンティエ（Jean-Marie Charpentier）によって設計されました。彼の最後の作品でもあります。

『ルプワン』：任 CEO はよくフランスに行きますが、フランスのワインは好きですか。

任正非：ワインは飲みませんが、フランスの数学に惚れています。フランスのパリ高等師範学校の数学レベルは世界一です。今後フランスへの投資を更に増やします。

『ルプワン』：どの分野に投資しますか。

任正非：主として研究開発分野です。

『ルプワン』：ファーウェイは現在フランスに 5 つの研究所を持っていると聞きましたが、正しいですか。

任正非：そうです。これから次第に数が増え、規模が拡大するかも知れません。

『ルプワン』：現在フランス事務所の社員は千人規模ですが、今後どれくらいに増員しますか。

任正非：具体的な数字がわかりませんが、科学者の数を大幅に増やします。生産活動に人工知能が活用されることにより、従業員数の著しい増加は見込めませんが、将来技術への探索にもっと力を入れていきます。

34

『ルプワン』：シリコンバレーでは、大手企業の経営者たちは「世界を変える夢を持っている」と語りがちですが、任 CEO が常に口にしているのは会社の存続です。彼らが大げさなのか、それともご自身が謙虚すぎるのでしょうか。

任正非：もしまだ 25 歳であり、一緒にコーヒーを飲みながらおしゃべりしていたら、私だって豪語したでしょう。コーヒーを飲んでいる時に、アイデアが生まれ、ティッシュペーパーに仲間の 1 人が模型を描き、他の人が会社の組織を議論し、一緒に会社を作ろうではないかと提案する、これはインテル誕生の物語です。シリコンバレーに漂うこのような高揚感若者を鼓舞します。パッションや理想に燃えていなければ、成功することはできません。若い時、私は彼たちと大きな違いはなかったと思います。今は年を取り、失敗もたくさん経験しているから、話も少し柔らかくなりました。

『ルプワン』：貴州にいた時もこういうことを考えていましたか。

任正非：いいえ、思いつくはずはありません。その時の夢は両親のコントロールから逃げ、ほかの省の学校に進学することでした。よそへの進学が決まったことを聞いて、本当に嬉しかった。一度も生まれ育った町から離れたことがなかったからです。この実体験から、若者の高望みは悪いことではないと思います。若い人たちが集まることにより、エネルギーが生まれ、そこに火付け役がいれば、事業がスタートし、そして火付け役はほかの人を雇っていく。このようなシリコンバレーの精神を広めていくべきです。

35 『ルプワン』：先ほど人工知能時代になると、たくさんの従業員を雇用する必要がないかも知れないと言いましたが、10 年、20 年後、人々は仕事につくことができますか。

任正非：例を挙げましょう。昔、アフリカでネットワークを展開していた時、1 人のエンジニアがいくら頑張っても 1 日あたりに設計できる基地局はせいぜい 4 箇所でした。今は、人工知能を活用することで 1 日あたり 1,200 箇所の基地局を設計しています。彼に「なぜ 1,200 箇所なの」と聞いたところ、「契約で定められた基地局の数が合計 1,200 箇所だから」という回答が返ってきました。生産性の向上は人々の生活の改善に寄与します。

人工知能の出現により、富の創出に直接携わる労働者はそんなに要らなくなります。しかし、富が増えれば、より多くの人を養うことができます。よく勉強しないと就職できないため、仕事したい人は一所懸命勉強します。これは結果的に社会の進歩に繋がります。働く人と働かない人の所得格差は相当大きくなるはずです。皆さんはファーウェイの生産ラインを見学したと思いますが、従業員は殆どいません。

『ルプワン』：人々はみんな仕事をしたいかも知れませんが、そうするとどうやってみんなの仕事を確保しますか。生涯学習それとも最低賃金制度ですか。

任正非：昨今の人工知能に対する恐怖は昔自動織機に抱かれていたものと全く同じです。織機が出現した当初、人々は機械を叩き潰しました。同じ発想ですよ。来る新技術社会にどう順応していけばいいのか私にもわかりません。一緒に知恵を出しましょう。

『ルプワン』：人工知能の利用範囲をある程度制限することは 1 つの解決策になりますか。

任正非：私にはわかりません。現在、人工知能はメンタルの改善ではなく、主に生産性の向上に利用されているからです。

『ルプワン』：ロボットが永遠に代替できない仕事もあると思いますか。

任正非：もちろんです。人工知能にできないことは沢山あります。例えば人工知能と一緒にコーヒーを楽しめません。病氣した時、ロボットが1本注射を打った後、会話をせずに去ってしまうシーンを想像してみてください。寂しい思いをするのではありませんか。やはり温もりを感じられるリアルな人間がいいです。これはいわゆる体験の大切さだと思います。

36

『ルプワン』：30年後のファーウェイはどのような会社になっていると思いますか。

任正非：3年後ファーウェイが存続していくかどうかでさえわからない私に30年後のことを予測できるはずがないです。もし3年後私たちがまだ生きていれば、また取材をしてください。

『ルプワン』：もしトランプ大統領がファーウェイを訪れば、扉を開いて彼を歓迎しますか。

任正非：もちろんです。どのように「開放、協業、ウィンウィン関係」を実現すればよいかについて意見交換する用意があります。場合によっては、彼は自分の発想を変えるかも知れません。

(以下動画取材)

37 『ルプワン』：トランプ大統領はファーウェイをアメリカの敵だと言っていますが、これについてどうコメントしますか。

任正非：ファーウェイは人類の幸せと繁栄のために尽くしており、敵であるはずはありません。30 年来、アフリカだけでなく、感染症、戦争、自然災害が発生した地域、日本の福島原発事故時を含めて、ファーウェイはいつも最前線で役に立つべく努めてきました。敵であるはずはありません。彼の定義は間違っています。

38 『ルプワン』：任 CEO が考えるファーウェイの目標はなんでしょう。従業員を喜ばせること、政府を喜ばせること、それとも全世界を喜ばせることですか。

任正非：私たちは人類社会、全ての人々に喜んでもらいたいです。究極の目標はお客様の役に立つことです。では誰がお客様かというと、地球上の 65 億の人々です。今後 IoT が普及するにつれ、接続するデバイス数は更に増えていきます。目指し続ける究極の目標はお客様に価値を提供し、人々に喜んでもらうことです。

39 『ルプワン』：ファーウェイのフランスにおける将来の計画を教えてください。

任正非：フランスの投資環境は優れています。数百年前、ナポレオンが「数学立国」の方針を確立したおかげで、数学を始め、フラン

スの科学技術は世界をリードしています。人工知能の本質は数学で
あります。人工知能に更に力を入れていくファーウェイとしては、今後
フランスでの投資を増やし、事業を強化します。

まだ序の口に過ぎませんが、私たちは人工知能がもたらすメリット
を初めて実感しました。ファーウェイのスマートフォンに搭載されている
カメラ技術は世界をリードしています。このカメラ技術を設計したのは
フランスの数学者であり、数学的方法で画像を合成しています。今
後人工知能が更に広範囲に利用されることから、より多くの数学者
をファーウェイに招致する必要があります。

40

『ルプワン』：任 CEO の一番好きな言葉はなんですか。

任正非：協業とウィンウィンです。



任正非

米 CNBC インタビュー

2019 年 6 月 19 日、中国深セン

01 **CNBC :** 昨日、トランプ大統領は、中国の習近平主席と会談したとツイートしました。アメリカはファーウェイを貿易戦争の中心に位置づけています。これについてどう考えますか。

任正非 : 第一に、ファーウェイは米国内での販売がないため、中米間の貿易問題は当社と無関係です。第二に、中国と米国は2つの非常に大きな「球」であり、その中で我々はごま粒のようなものです。緩衝の役には立ちません。米国は法治国家です。ファーウェイと米国の問題は法律によって解決されるべきです。裁判所の判決を信じています。

02 **CNBC :** たしかに、ファーウェイのプレゼンスはアメリカではあまり高くありません。ファーウェイは意思に反して、途中で貿易戦争の中心に引きずり出されてしまいました。トランプ大統領がG20で習近平主席と会談する際、ファーウェイが取り上げられることを期待していますか。

任正非 : 当社はそこまで重要ではないでしょう。偉大なお二人の対談で当社が取上げられるなど、あまり現実的ではありません。

CNBC : しかし、これは事実です。トランプ大統領は他のアメリカの役人がそうであるようにファーウェイに関する議論に多くの時間を費やしています。

任正非 : 彼らは元気でパワフルです。数ある関心事の中からファーウェイのことを、苦勞も厭わず、我々になり代わって懸念してい

ます。このことに感激しています。当社はそのような身分ではないのに、彼らは高く持ち上げてくれました。

CNBC：任CEOはファーウェイは注目に値しないと思うかもしれませんが、事実、アメリカでは、トランプ大統領を含む多くの政治家がファーウェイをめぐる議論に多くの時間を費やしています。

任正非：それは我々が屈しないからかもしれません。どんなに叩いても倒れません。倒れる気配さえありません。終わりが見えない中、懸念を持ち続けるのは米国も疲れるのではないのでしょうか。米国政府とは各方面からコミュニケーションを進めています。米国は法治国家です。裁判所でのやり取りはすなわち米国政府とのやり取りになります。双方が裁判所に証拠を提出し、判断は司法にゆだねます。我々が間違っているのか、いないのか、或いは部分的に間違っているのか、理非を明らかにすることこそが重要です。交渉カードになるほど価値があると思いませんし、そうするつもりもありません。

03 CNBC：任CEOの望みに反するかもしれませんが、トランプ大統領はファーウェイが交渉の切り札であると発言しており、制裁による攻撃がすでにファーウェイのビジネスに影響を与えているのも事実です。任CEOも今週初めに、事業収入に300億米ドルの影響が出る可能性があるかと仰いました。

任正非：300億米ドルは我々にとって大きな問題ではありません。今年の当社の収入は1,000億米ドルを超える見込みです。

つまり我々の基本的な状況は変わっていません。いくつかの非中核製品を廃止しましたが、米国の制裁措置が我々に大きな影響を与えることはないでしょう。

CNBC：多くの人は300億米ドルを重大な影響だと捉えるのではないのでしょうか。それは昨年の収入のほぼ三分の一に相当します。株主であるファーウェイの従業員に影響が出るのでしょうか。

任正非：そうではありません。今年の計画は約1,350億米ドルで、仮に収入への影響が約300億米ドル出たとしても、まだ約1,000億米ドルあります。現時点では、ファーウェイの売上は増加しています。5月末で20%以上増加しました。将来は減少に転じる可能性が高いと予測していますが、まだその兆候はありません。昨日の報告でもまだ増えていました。したがって、年末にはどのような状況になっているか、まだよく分かりません。いずれにせよ、我々にとって300億米ドルの減少は許容範囲です。当社は上場していないので、あまり気にしていません。それよりも本物の経営品質を大切にしています。

04

CNBC：ファーウェイで最も急成長しているコンシューマー事業、スマートフォン事業の業績について伺います。ファーウェイは今週初め、スマートフォンの出荷台数が40%減少したと発表しました。最も急成長している事業が中米間で起きている問題によって打撃を受けているなら、どのようにして事業成長を維持するのでしょうか。

任正非：コンシューマー製品は中国市場では減少していません。海外市場では最大で40%減少した時期がありました。現在は回復しており、海外での減少幅は既に20%未満にまで縮小しています。そしてなお急速に回復しています。したがって、総合的に見ると、コンシューマー事業全体の年間業績はそれほど減少しないと予想します。

全社では、2019年の当初計画であった1,350億米ドルから、約1,000億米ドルに減少する可能性があります。これは2018年実績に相当します。一方で利益は増えています。利益成長率が予想よりも速く伸びています。利益の急上昇は戦略的投資の強化の必要性を示唆しています。このように、財務報告はわずか数分で終了します。予想よりもはるかに好調なため、報告を受けなければならないことがないのです。

05 CNBC：先ほど、利益は最も重要ではないと仰いました。しかし、ファーウェイの利益に応じて配当を受けている株主従業員はいかがですか。彼らはどのように感じていますか。任CEOは彼らと話していますか。

任正非：従業員は、ますます張り切って、ますます努力しています。今回の制裁には勝たなければならないし、勝てると考えています。皆自信に満ちています。機会があれば従業員と話してみてください。

CNBC：従業員は、利益が減り、給料が減っても気にしないだろうと考えですか。

任正非：第一に、賃金は下がらないでしょう。我々は十分な給与支払能力を持っています。また、インセンティブ構造の改変を進めており、重要な局面で優れたパフォーマンスを発揮した多数の従業員に破格の昇進や昇給で報いています。長期利益は年末の損益計算書を見る必要があります。年初の計画を下回る可能性があります。私の予想を大きく上回っています。収益も非常に好調ですので、安心しています。もう財務報告はとりやめて、技術的な問題に関心を向けています。

06

CNBC：Googleとの関係をどう評価していますか。GoogleのAndroid OSにアクセスできない場合はどうなるのでしょうか。

任正非：Googleは優れた会社です、我々も彼らをととても尊重しています。両社は同じ側の立場で利益を得ています。Google OSを実装しない場合、Googleは将来的に7億～8億のユーザーを失う可能性があります。毎年2～3億人の新規ユーザーがGoogleを使わないことになるからです。この損失は非常に大きいです。当社も短期的にはある程度売上が減少するでしょう。当社も損失を出します。ですのでこれは共通の問題です。ファーウェイはGoogle OSを勝手に置き換えることはしません。しかし、仮にそうってしまった場合、我々は自社OSに切り替えることができます。売上也回復するでしょう。

CNBC：ユーザーはそれを受け入れますか。すでにファーウェイ・フィリピンは、自社製品がGoogleやFacebookのアプリを実行

できない場合、全額を払い戻すと発表しています。さらに多くのユーザーがこれを要求したらどうでしょうか。

任正非：現在、国際市場でいくつか影響がありますが、それほど大きくありません。当社の端末には、カメラ機能など、Googleに依存しない多くの新機能があるためです。Googleが当社に提供する最も重要なものはエコシステムです。Googleのエコシステムは大変優れています。

CNBC：ユーザーが、Android OSをサポートしないファーウェイ端末は使いたくないとすでに言っているとしたらどうでしょうか。どうしてこれほどの確信があるのでしょうか。

任正非：米国は世界で最も強大な国であり、米国政府は世界中で我々に圧力をかけています。しかし現在、当社の製品を購入する顧客はますます増えています。これは顧客の信念の強さが米国政府のそれを上回っているという表れです。よって大きな影響はありません。当社の各システムから出力されるレポートを見ても明らかです。

CNBC：私の質問は、ユーザーがAndroid OSよりもファーウェイOSを選択するだろうと確信している理由についてです。このことがこれまでに受けた打撃以上の悪影響をビジネスに与えないと確信している理由は何ですか。

任正非：今が最悪の時期であり、今後影響は減っていくでしょう。当社は8万人以上の研究開発従事者を擁しており、研究開発への投資額は年間150～200億米ドルにのぼります。自らの生存と

成長の問題を解決できないわけがありません。これが我々の自信の基礎です。

CNBC : 申し訳ありませんが、もう一度お尋ねします。ユーザーがファーウェイ OSを使用しても構わないと自信を持っている理由は何ですか。仮に8月中旬にGoogleがAndroid OSを提供できなくなった場合、どうなるでしょうか。

任正非 : 何も起きないでしょう。一部でファーウェイが選ばれなくなるだけです。しかし我々を選んでもくれる人もいます。

07 CNBC : ファーウェイがアメリカで追求している戦略に特許ライセンスの強化があります。しかし現在、それも脅かされています。マルコ・ルビオ上院議員がこれを防ぐ法案を提出しています。これについてどうお考えですか。損失を特許ビジネスでカバーすることに関して、今何が起きていますか。

任正非 : 米国は法治主義の国であり、最も多くの特許を有する国です。彼の提案が仮に米国議会で可決されれば、米国の法治国家としてのイメージは影響を受けないでしょうか。77億人の人々がどう評価するかであって、私が意見することではありません。

08 CNBC : これまでの発言から、任CEOがアメリカを賞賛していることは知っています。また、任CEOは歴史にも造詣があり、帝国

や国家は時の経過とともに衰退する場合があることもご存知でしょう。なぜ任CEOはこれほどまでにアメリカを深く信頼し、彼らがファーウェイを公正に扱うと確信しているのでしょうか。

任正非：200年以上前の米国はまだ原野でした。この200年あまりで、米国はなぜ世界最強の国になれたのでしょうか。それは開放的だからです。世界の優れた人材が渡米を望んでいます。法制度、イノベーションの仕組み、そして財産保護システムも完璧です。それゆえ米国は台頭しました。したがって、我々も台頭できるよう、彼らに学ばなければなりません。

米国の長い歴史の中で、現在起こっているいくつかのことは、米国の歴史全体を代表しない短いエピソードに過ぎません。米国に対する我々の敬意は変わりません。挫折によって変わるものでもありません。ちょうど子どもの頃、父母にお尻を叩かれても親を恨まないのと似ています。ファーウェイが何十年間、父母とともに過ごす中で、叩かれた時間はものの十数秒程度です。わずか数十秒で家族関係を壊すことはできません。現在の米国政府はファーウェイを叩いています。次の大統領はどのような考え方をするか分かりません。

09 CNBC：任CEOは以前、ナンバーワンは慢心に陥る恐れがあると仰いました。アメリカは世界一の経済大国ですが、慢心している、または慢心する恐れがあるとお考えですか。

任正非：可能性はあります。慢心と自己満足に陥らなければ、落伍することはなかったのではないのでしょうか。

10

CNBC：任CEOが仰った比喻ですが、確かにファーウェイのアメリカとの関係は親に叩かれる子供に似ています。度を越して激しく打たれるのではないかという心配はありませんか。ファーウェイの生き残りを心配していますか。

任正非：心配していません。米国のエンティティリストにより当社が受けた打撃は、一部の非中核製品が減少した程度です。非主力事業を一部削減または閉鎖することになりますが、世界でリードしている主力製品はいかなる影響も受けません。

11

CNBC：任CEOは、2021年、米国の攻撃による苦痛が終わったときに新しいファーウェイが生まれると仰いました。どのようにして成し遂げるつもりですか。アメリカの輸出禁止が解除されると仮定していますか。

任正非：我々は自分自身を「おんぼろ飛行機」にたとえています。機体は打たれて穴だらけですが、エンジンと燃料タンクはまだ良い状態で、飛行しながら穴を修理できます。穴がふさがっても同じ飛行機です。米国が我々への制裁を解除するからではなく、自分で飛行機を修理するので飛行を続けられるのです。

CNBC：ファーウェイは現在、アメリカのサプライヤに頼らないことを最終目標としてチップを自社開発していますか。任CEOが仰ったその飛行機を修理するためにどのように準備していますか。

任正非：いつでも、どこでも準備しています。終わりにたくないからです。そのためには問題や欠陥を正さなければなりません。機体のど

の穴が一番大きいかを見て、そこから直します。大きな穴がふさがったら小さな穴を塞ぎます。全部直したら自由に飛ぶことができます。

12

CNBC：2年後、ファーウェイはまだアメリカから同量の部品を購入していますか。

任正非：もっと買うかもしれません。米国のサプライヤは長年にわたりファーウェイに尽くしてくれました。米国の会社が我々と取引できるようになったとき、当社が買わなければ、良心に背くことになります。でするので間違いなく買います。米国が当社に買わせないのは当社の責任でしょうか。ファーウェイは今後も買い続けたいと考えており、発注もしています。先方は承認を得るためにワシントンに行かなければなりません。承認されれば当社への販売が可能になり、当社も買います。ワシントンが許可しなければ別の方法を考えなくてはなりません。

CNBC：そうした他の方法を見つけることは可能でしょうか。準備はすでに整っているのですか。それは何ですか。

任正非：はい。たくさんあります。まず全ての穴をふさがなければなりません。今も穴だらけです。全ての穴をふさいでこそ飛行機は飛び続けられます。この写真をご覧ください。まさにこのおんぼろ飛行機のように、我々も満身創痍です。修理方法を体系的に説明することはできません。もし興味があれば、現場の従業員に取材して聞いてみてください。彼らはきっと説明してくれるでしょう。私は「修理工」で

はありませんので。2年後にまた取材を受けたいと思います。今日より良くなっているかどうか、ぜひ見に来てください。

CNBC：ぜひ拝見したいです。とても興味深いです。まだ真にそこまで到達する方法や戦略について回答をいただいていません。ファーウェイは他の海外サプライヤーと協業するのでしょうか。それともすでに始めているコンポーネントの自社製造の比率を引き上げるのでしょうか。

任正非：いずれの方法も可能です。しかし最も重要なことは我々自身の力で会社の能力を向上させることです。

13

CNBC：米中間の貿易協議がまとまることを願っていますか。

任正非：当社は米国での売上がほとんどないため、中米貿易とは無関係です。中米貿易という壮大な問題について両国で交わされるやりとりの中身は知るよしもあります。我々が気にしているのは、我々自身のささやかなことです。協議では当社が取上げられないことを望みます。相応しくありません。

CNBC：トランプ大統領や米国当局者と話しましたか。

任正非：ニューヨーク州東部地区連邦裁判所とテキサス州裁判所とのやりとりを米国政府とのコミュニケーションと捉えています。裁判を通じて問題解決を図るのが適切だと思います。

CNBC：たとえばの話ですが、本物のトランプ大統領が任CEOに電話をかけても構いませんか。

任正非：歓迎します。我々はコミュニケーションをとり、協力しあい、Win-Winの関係になれると考えます。情報化社会は非常に大きいので、おのおのが自身の強みを出し合って、情報化社会を構築するために共に働くのです。ファーウェイは狭い範囲で小さな成果を上げただけで、残る広い範囲では、依然として米国が最も強力です。ですから、皆で協力して情報社会を築いてはどうか、私はこうお伝えしたいです。

CNBC：ファーウェイに関する国家安全保障上の懸念について彼に何と語りますか。

任正非：こうもお伝えしたいです。大気圏の厚さはわずか1,000キロメートルあまりです。一方情報社会のクラウドの厚さは、数千キロメートルは下らないでしょう。膨大な市場が開けています。チャンスにもあふれています。この極めて大きな情報社会は、ゼロサムゲームではなく、皆で共同で築くものです。ファーウェイははコネクションの分野でほんの少しリードしているだけです。米国には大きな力がありますので、このビッグクラウドでより高いシェアを占有できるでしょう。

14 CNBC：貿易戦争におけるファーウェイの役割と、ビジネスで受けている様々な打撃について、中国の主席や他の政府高官と話しましたか。

任正非：彼らに会い、そのような特定の問題について話す機会がどうしてあるのでしょうか。ファーウェイの問題は中国政府のデスクに置かれています、小さな問題にすぎません。米国のデスクに置いた場

合はゴマ粒程度の問題にもならないでしょう。よって机上に持ち出して議論する価値也没有ません。当社は自分たちで問題解決する力があります。我々はまだ米国の法律を信じており、法を通じて米国との関係を解決します。

CNBC：ファーウェイには180,000人の従業員がいます。また中国だけでなく世界でも有数の大企業です。ファーウェイのような、中国や世界にとってとても重要な会社が中国の政府高官と話すのは不思議なことでしょうか。

任正非：問題を完全に解決する自信があるのに、助けを求める必要があるのでしょうか。米国の制裁措置が発表されてしばらく経過しましたが、会社はさほど変わっていません。会社を見学されれば、従業員がまったく動揺していない様子をご覧になれるでしょう。業務も生産も通常通り行われています。特に生産ラインをご覧になってみてください。相変わらず勢いよく稼働しています。我々には助けを求める必要がありません。

CNBC：ファーウェイが助けを求めるかどうか聞いたのではありません。お尋ねしたのは、中国の政治家と話をするかどうかです。ファーウェイに何かあれば、中国経済に影響が及びます。そうではないでしょうか。今はそうではないかもしれませんが、ファーウェイのビジネスが減少し続ければそうなるでしょう。ファーウェイの収入はAlibabaとTencentの合計を上回っています。

任正非：主な理由は、我々が圧力を感じていないからです。当社はこの打撃を試練だと捉えています。この列火を無事ぐり抜ける

ことができれば、ファーウェイは脱皮してさらに強くなります。中国には2つのことばがあります。「浴火重生、鳳凰涅槃」（訳注：鳳凰は火を浴びて再生し涅槃に至る、即ち苦難を経て生まれ変わるの意）、そして「鳳凰は不死ゆえに鳳凰と知る」です。業火の中から助かる方法を自分たちで考えれば、さらに強くなれます。また、抜擢、昇進させるべき優れた人材を見出すこともできます。逆もまた然りです。このようにして、ファーウェイの組織は3～5年後にはより強く、より整ったものになるでしょう。その頃には苦境を脱し、次の一步を踏み出す基礎が整っているかもしれません。

CNBC：ファーウェイのビジネスについて中国当局と話をしないと意味でしょうか。

任正非：はい。例えば家族の中に子供が2人いて、うち1人の子供が両親に気に入られている場合、この子は一般的に大成しません。もう1人の、父母にさして構われなかった子の方がかえって抜き出した能力を発揮するものです。なぜかというと、父母の溺愛、過保護が過ぎると、進取の気性が育たないからです。

当社は30年間、自分たちだけでやってきました。おかげで、まるで鉄筋鉄骨造りの家のように、圧迫されても打たれても潰れないほど鍛えられました。今回も、自分たちの力で、立ち上がって前に進まなければなりません。必ずや生き残れると信じています。ですので先ほどファーウェイを「おんぼろ飛行機」にたとえました。機体は穴だらけ、傷だらけでボロボロです。早く直すよう伝えています。18万の従業員が一斉に「修理」に取り組んでおり、誰が何処を直しているのか、私は細かく見ていません。

CNBC : ファーウェイが子供で、中国政府が親だとすると、子供は親と話をするものではないでしょうか。ファーウェイが（中国政府の）役人と話し合っていないというのは信じがたいです。米国では、企業は定期的に議員と話をします。

任正非 : 米国の会社は法律を遵守しなければなりません。そして、彼らが政府と交流を持つのは普通です。しかし、ファーウェイと米国との関係では、困難を乗り越えることができるため、助けを必要としません。

15 CNBC : ファーウェイに対する輸出規制はすでにファーウェイと取引のあるアメリカの会社に影響を及ぼしています。それは彼らの収入や利益の予測に現れています。彼らはファーウェイに代わってアメリカの当局者と話をしているのですか。彼らは輸出禁止解除を求めているか、少なくとも何らかの免除を受けようとしているのでしょうか。

任正非 : 米国の制裁解除は彼らの力の及ぶ問題でしょうか。彼らが制裁を解除できるかどうか分かりません。したがって、ファーウェイへの攻撃は双方にとって苦痛です。当社は売上が減少します。彼らの売上も減少するでしょう。彼らは上場企業ですので、影響はより大きいかもしれません。我々は上場していないので、株価下落の責任を負う必要はありません。非上場ゆえのメリットです。

CNBC : 任CEOや役員はアメリカのサプライヤと話していますか。

任正非：ファーウェイの上級管理職は、考え方や認識がある程度統一されています。米国政府の攻撃を受けても経営幹部が分裂することはありません。当社は米国のサプライヤと積極的に連絡を取り、出荷を要請し、継続的に発注する必要があると考えています。米国が制裁したから我々も発注しないというのは良くありません。当社が発注していなければ、仮に制裁が解かれても、彼らも出荷できません。したがって、現在も出荷を要求しています。これと出荷しないことは分けて考えています。

我々は今も米国企業を尊重していますし、大切にしています。また彼らに助けられもしました。今、彼らも苦境に立たされています。我々と組んでいるせいで困難に直面しています。しかし、私に何ができるでしょうか。これは米国大統領が意図したことであり、私にこの局面を変える力はありません。

CNBC：彼らはファーウェイに代わって訴えているのでしょうか。

任正非：私には分かりません。

16 CNBC：貿易戦争でより負けるのは中国とアメリカのどちらだと思いますか。

任正非：貿易戦争は私と何の関係もありません。米国が負けるのか中国が負けるのか与り知るところではありません。ファーウェイは米国内で販売していないため、関税引き上げも我々には関係ありません。いかなることにも関わっていませんし、中米貿易戦争に関心を持っていません。

CNBC : 任CEOはグローバル企業の最高経営責任者です。世界中でビジネスをしています。貿易戦争の結果には関心がないのですか。

任正非 : ありません。

17 CNBC : アメリカでビジネスができるかどうかについて気にしていますか。ファーウェイはアメリカ市場への参入を主張しています。一方、Google、Facebook、Twitterなどは中国で禁止されています。これは適切だと思いますか。

任正非 : いいえ。私はファーウェイが米国で長くビジネスを行うことは不可能だと見積もっています。ですので、米国市場に参入できるかどうか、私は気にしていません。たとえ米国が我々に市場を開放しても、体系作りには長い時間がかかるので、うまくいくのかも分かりません。

米国は市場へのファーウェイの参入を禁止し、中国は他の企業の参入を禁止していますが、これは主権国家各々の行いであり、ファーウェイとは無関係です。

CNBC : ファーウェイはアメリカ市場への参入を標榜していますか。

任正非 : していません。労力の浪費はしません。

CNBC : 浪費でしょうか。ファーウェイはアメリカに多くのリソースを投じています。繰り返しますが、あなたは私と一緒にここに座って

います。そしてロビイストを雇っています。さらに定期的にアメリカのメディアと交流するためにエグゼクティブを雇いました。近づきたくないのなら、なぜこれほどするのでしょうか。

任正非：米国市場に参入するためではなく、誤解を解消するためにメディアリソースを投入しています。米国政府は国内のみならず、世界中でロビー活動をしています。ポンペオ氏はあちこち行くところで話をしていますし、トランプ氏もいくつかの国を訪れては当社の話をしています。したがって、ファーウェイも米国で発言し、影響を与える必要があります。

18

CNBC：ヨーロッパやオーストラリアなど、現あなたの会社との関係を検討している他の市場に関心がありますか。

任正非：欧州の顧客とは20年の付き合いがあり、顧客は我々を非常に信頼しています。欧州各国は今のところファーウェイを排除していません。ですので、欧州の顧客へのサービスを強化する必要があると考えています。この考えは変わりません。

CNBC：その市場を維持することはどれほど重要ですか。それはファーウェイとの取引をやめるよう同盟国に圧力をかけるアメリカの行為に依存しますか。

任正非：米国の圧力の影響はほとんどありません。顧客と強い信頼で結ばれているからです。このような情勢でもこれほどの信頼を寄せてくれています。この圧力が解消されれば、顧客からの我々への

要求はせきを切ったように増加するかもしれません。その時になって、逆に供給できない事態になりはしまいかと心配しています。

CNBC：ファーウェイはすでに世界で顧客を失っています。オーストラリアはファーウェイの機器を禁止しました。

任正非：オーストラリアには独自の選択権があります。我々がそこまで注意を払うことはありません。

CNBC：ヨーロッパは大きな市場であり、ファーウェイの最も重要な市場の1つです。彼らも同じ対策を検討していますが。

任正非：いいえ、欧州では受け入れられています。

19 CNBC：任CEOは何年もの間メディアに出てきませんでした。しかしこの6か月間、多くのメディアと交流しています。もしあなたが貿易戦争を気にしないなら、そしてアメリカでのビジネスに関心がないなら、なぜこうして我々の取材を受けているのですか。

任正非：まず、昨年12月以降、世界のメディアの我々に関する報道の9割以上が無理解ゆえの否定的な報道でした。広報部は世界に本当のファーウェイを知ってもらう必要があると考えました。皆、私がメディアに出ないと思い、私に好奇心を抱いています。ですので皆さんに会うことにしました。メディアとの多くのコミュニケーションの後、ポジティブな報道は27%に達しました。やがて30%に達するでしょう。世界でファーウェイへの理解が深まっています。過去6か

月間、多くの話をしました。今後6か月はさらに話すでしょう。世界が
いっそうの真実で満たされることを願っています。

あなたにとっても良い印象を持っています。とても鋭い質問ばかりで
す。私は何もはぐらかしていません。真面目に回答しています。逃げ
口上ではありません。このやりとりによって、米国の人々にありのまま
のファーウェイを知ってもらうことができます。まだ十分に理解されてい
るとはいいがたいでしょう。多くの米国人は中国にきたことがありませ
ん。思い浮かぶのはまるで映画に出てくる100年以上前の中国、即
ち辮髪におわん帽をかぶり、杖をつき、キセルを持っているような、非
常に保守的なイメージかもしれません。そうした人は中国がインター
ネット時代に大きな進歩を遂げたことを知らないでしょうから、表に出
てもっと話し、ファーウェイの真実の姿を知ってもらいたいです。

**CNBC：任CEOは私の質問をはぐらかしていないと仰いましたが、そのように思えません。私の質問に正面から答えていません。
例えばあなたのビジネスを損ねている輸出禁止に対する戦略は
何ですか。**

任正非：お答えしました。我々はそもそも米国のチップに頼る必
要がありません。自分たちでまかなえます。OSは、時間がたつほどに
成熟していくでしょう。

**CNBC：世界中の顧客がAndroid OSではなくファーウェイOS
を受け入れるだろうと楽観している理由についても回答いただけ
ていません。**

任正非：事実、当社のグローバルでの受注は減少していません。注文は主にネットワーク通信機器に集中しています。これは当社の主力製品ですが、ほとんど縮小していません。世界中の多くの国が次々と「5Gが開通した」と発表していますが、それらの多くで当社の製品が採用されています。したがって、我々への影響は端末が僅かに影響を受けた程度です。端末はそもそも当社の副業であり、本業ではありません。ですのでそれほど影響ありません。

CNBC：コンシューマー向け事業はファーウェイの最も主要なビジネスではないのですか。ファーウェイの決算を見ましたが、コンシューマー向け事業はファーウェイで最も成長しており、最大の比率を占めています。そして今週初め、スマートフォンの出荷台数が先月40%減少したと発表されました。

任正非：なぜ米国はファーウェイの端末ではなく、5Gを攻撃したのでしょうか。それは当社の5Gが優れているからです。5Gはネットワーク通信機器であって端末ではありません。したがって、最も重要なのは、接続機器における当社の国際的な位置づけです。端末は海外で影響が出ましたが、国内はかえって伸びています。全体的な減少はそれほど大きくなく、大した問題ではありません。

20

透明性を示すことが重要だと思います。任CEOもそうした思いから本日ははじめ、一連の取材をお受けになっていることと思います。なぜファーウェイは私企業あることに拘っているのでしょうか。上場を考えたことはありますか。

任正非：もし今日のファーウェイが上場企業だとしたら、生き残れるでしょうか。会社の株価は変動し、ひとたび奔流にのめられれば、あっという間に流されるでしょう。当社は非上場企業ですので、数百億米ドル暴落しても大して影響されることなく、理想の実現を追求できます。非上場であることは上場するよりもはるかに利点があります。上場企業は短期的利益、当期の損益計算書に注意を払わなければなりません。長期投資をする勇氣はなかなか出ません。我々はためらうことなく10年、20年先に投資することができます。ゆえにさらにリードできます。ただ単に今5Gが進んでいるということではなく、ここに当社の強みがあります。

記者：ファーウェイよりも大きく、困難な時代をうまく乗り越えた上場企業はたくさんあります。ファーウェイは現在、米国で透明性の問題に直面していますが、それでも上場しない理由をうまく呑み込めません。研究開発投資に関しては、現在、ファーウェイよりも大きな上場企業が多数ありますし、少なくない企業がファーウェイに勝るとも劣らない規模の投資をしています。

任正非：ならば彼らは当社よりも優れているはずです。米国が当社の5Gを攻撃することもないはずです。

記者：Facebookが米国で強いバッシングを受けていますが、彼らは事業調整を行い、株価は上昇し続けています。上場がファーウェイの存続上、問題となるのはなぜですか。

任正非：私は、ファーウェイは理想のために奮闘していると考えています。仮に当社が上場していれば、今頃持株を放り出して離れて

いく社員が続出しているでしょう。しかし我々は今一丸となって努力しています。社内は非常に団結しています。このように、困難を克服するための磐石な土台があります。これも上場しない利点です。

第二に、財務上は彼らの方が豊かであり、我々は最も貧しいテクノロジー企業です。しかし当社の科学研究への投資はすでに世界で五指に入り、今後さらに増えます。一時的に財務上の困難にぶつかって、多少縮小したとしても、そのせいで科学研究への投資を削るようなことはしません。毎年50～200億米ドルの投資を継続します。

21 記者：ファーウェイが今日直面している問題の多くは、結局、信頼の問題、透明性の問題、中国政府から完全に独立しているのかという問題に帰結します。これまでに中国法の対象とならない完全子会社を海外に設立しようと検討したことはありますか。

任正非：考えていません。

記者：その場合、ファーウェイを中国という国家の一部と捉える一部の人の認識をどのように変えていこうとお考えですか。

任正非：77億人の思想を統一できる人がいるでしょうか。あれこれ異なる考えがあって当然です。顧客に認めてもらえれば十分です。万人に認めてもらうために特別なことをするつもりはありません。認めない人がいようと、当社がどのような会社かは歴史が証明します。過去30年あまりの歴史はファーウェイの何たるかを証明しています。

30年先も存続できていれば、さらに証明されるでしょう。上場することが唯一の手段であるとは思いません。

記者：私が伺ったのは上場の問題ではなく、完全に独立した海外子会社の設立についてです。これにより今直面しているの世界的な問題が解決し、300億ドル規模の影響を免れ、生存できるとなれば、検討するのでしょうか。

任正非：300億米ドルが何になるでしょうか。我々は運営方式を変える必要があるとは考えていません。ファーウェイは良い会社だと、世界に証明するには、技術に疎い政治家に理解してもらうのではなく、顧客に体験、実感してもらうことが必要です。

記者：いずれにせよ、中国国外に完全独立子会社を設立することはないということでしょうか。

任正非：中国以外では、100以上の国ですでに独立した子会社があります。しかし、何も政治家に申し開きするためにこうしたのではなく、コンプライアンス問題を解決するためにしたことです。ファーウェイは現地法人所在国の法律、国連決議や、国際法の遵守を重視しています。

22

記者：娘さんがカナダの自宅に拘留され、米国への引渡しの際判を待っています。この状況は確かにあまり良くありませんが、彼女はまだ自分の家にとどまり、弁護士とコミュニケーションを取ることができます。一方、中国で逮捕されたカナダ人はそのような扱いを受けていません。カナダからすればこれは不公平ですが、どうお感じですか。

任正非：まず第一に、私の娘は有罪ではなく、犯罪の事実はありません。SKYCOMのイランとの以前の取引については最初から最後まで完全に明確であり、やりとりは全てメールが残っています。メールには彼らのロゴもあります。彼らは会社を熟知していますし、取引や決算についてもはっきりしています。娘はその中で、カフェで彼らとコーヒーを飲みながら一言発言しただけです。これだけで重罪を犯したと見なされました。法廷がこれらの証拠を公開さえすれば、ニューヨーク州東部地区連邦裁判所は告発人に尋問できます。当社の弁護士も尋問して経緯を証明できます。双方が証拠を出し合えば娘の問題は明らかになり、解決します。銀行は事情を最初から最後まで知っています。娘がコーヒーを飲みながら放った一言がなぜ罪に問われるのでしょうか。我々は、米国とカナダの司法の開放性、透明性を信じています。よってこの問題もやがて解決すると信じています。法によって解決されるのを辛抱強く待っています。悲嘆していません。

記者：任CEOは、カナダの司法制度のオープン性、透明性を信じていると仰いました。私の問題は、娘さんがカナダの自宅にいて、訪問客や弁護士と接触できる一方で、中国に拘留されているカナダ人は同じ処遇を受けていないことについてです。

任正非：それは国の問題です。私には答えがありません。私は今「おんぼろ飛行機」の修理に力を注いでいます。どこをふさぎ、何を直すかといったことです。娘のことさえも気が回らない有様です。で、他のことにはなおさら気が回りません。政府間で交渉して解決にあたるでしょう。

23

記者：本日はお時間をいただきありがとうございました。

任正非：またお目にかかる機会があるでしょう。我々の「飛行機」の修理が済み、なお飛び続けていたら、その時またお会いしましょう。



任正非

英『Financial Times』 インタビュー

2019年6月24日、中国深セン

01 『Financial Times』：最近たいへん話題になった写真があります。それは、第二次世界大戦中のイリュージョン II-2飛行機の写真です。任CEOはこの写真がお好きのようですが、その理由を教えてくださいませんか。この写真はファーウェイのたとえにも使えると思っていますか。ファーウェイは今、たくさんのチャレンジにさらされていて、この飛行機とよく似ているようすが。

任正非：ある晩、私は偶然に「悟空問答」サイトでこの写真を見つけ出しました。「この姿で帰りの航路についた」という説明もありました。これはファーウェイとあまりにも似ていると思いました。今、私たちはアメリカにボロボロにされています。いくつか備えをしていたものの、アメリカ政府によるファーウェイ・バッシングの戦略と決心はここまで大きなもので、ここまで確固と揺るぎないものだったとは予想さえしませんでした。私たちをターゲットにした戦闘の面がこんなにも広く、作戦の戦闘配置がこんなにも綿密で、着弾地点がこんなにもピンポイントで当たっているとは予想しなかったことでした。彼らのファーウェイ・バッシングは非常にシステムチックに行われ、私たちの予想外のことでした。また、アメリカはこんなにもパワフルで、各業界はこんなにも一致団結していることも。それは、いくつかのソフトウェアやチップにとどまらず、雑誌、標準化団体、学術団体にまで圧力をかけて、様々なルートからファーウェイを封じ込め、足で踏みつけようとしてきました。そのため、もう幾千もの傷を負ったわけです。

この飛行機は私たちと良く似ているなと思います。また、そうなんでも帰航の途につく決意も、私たちと同じです。そのため、私はその写真をネットからダウンロードしました。もっと解像度の高い写真が欲しかったですが、探しても見つかりませんでした。

02

『Financial Times』：先週、ファーウェイが「エンジンとガソリントankは保護しておいたが、コア部品以外については保護していない」と述べたそうですが、ここで手放す事業、切り捨てる予定の事業とはなんですか。

任正非：まず、ファーウェイはあらゆる角度から全面的に防御措置を講じる余裕がなく、それは不可能なことです。世界をリードするには、一番先端の部品を作りだす必要があります。しかも、これらコア能力を土台にシステムを整備する必要もあります。ファーウェイはこれらコア部品のことを、このおんぼろ飛行機の「エンジン」と「ガソリントank」にたとえています。十年以上の努力が実り、ついになし遂げたものです。私たちはつぶれることはありません。ガソリントankが撃ち破られたら、オイルがなくなり、エンジンが作動できず、帰れなくなります。また、エンジンのほうが撃ち壊されたら、ガソリンがあっても飛べなくなります。一方、翼のほうに穴がいくつか開けられても、スピードは遅くなりますが、還って来ることはできます。

私達が分析したところでは、アメリカが照準しているのはファーウェイのネットワーククネクションソリューション事業で、5Gはそのほんの一部にすぎません。この部分について、私たちは比較的周到な準備をしてきたので、影響は受けていません。予想外なことに、端末が受けた傷口のほうがもっと大きかったです。コネクション事業よりも深手を負いましたが、現在はお客様の信頼は回復しつつあります。他のサブ的な事業はここ数年、ずっと統廃合を続けており、スタッフは主戦場に移されています。

03

『Financial Times』：最近になって、アメリカはファーウェイをいわゆる「エンティティ・リスト（Entity list／未検証エンドユーザーリスト）」に掲載しました。ファーウェイは今回の難題と挑戦にどう対応していこうとお考えですか。

任正非：「エンティティ・リスト」について、ファーウェイはこれで潰されることはない。この点、私たちは断言できます。私たちは飛行しながら、機体の修理をしています。大きな穴を修理する場合もあれば、小さな穴を修理する場合もあります。総じて言えば、時間が経てば、これらの穴はすべて修繕されます。修繕された後も生き生きと発展できるのです。

『Financial Times』：補修すべき大きな穴とはなんですか。

任正非：もう穴だらけです。

『Financial Times』：チップのことですか。

任正非：チップは却って、比較的影響が少ないです。大多数のチップはファーウェイ自前で供給できます。しかし、一部の予想できなかった部品、大した技術が詰まっていないと思って備えをしなかったものがあります。しかし、部品は一つでも足りないとはめなのでは。

ハードウェアはそれほど大きな問題になっていませんが、ソフトウェアシステムにはいくらか影響がありました。世界のソフトウェア人材は極めて膨大なもので、どこの国もソフトウェアの発展が速いです。中国もソフトウェアの発展がとても速く、ファーウェイ自身も相当力がありま

す。以前、ファーウェイのソフトウェアは主に、ハードウェアに組み込むオペレーティングシステムに使われていました。この分野では、ファーウェイが世界最強です。しかし、ファーウェイはマイクロアーキテクチャ式の「SDN（ソフトウェアによる仮想的なネットワーク）」システムに比較的弱いです。例えばこういった部品が供給されない状況が今後続いても、なんとかキャッチアップして、しっかりと修繕できると思います。

04 『Financial Times』：アメリカ製チップを輸入できる会社から転売してもらい、中国国内から買い付けることは考えていませんか。

任正非：そんなことをしたら、「エンティティ・リスト」のルールに反します。「エンティティ・リスト」とは、規則に反してアメリカ製品を掲載企業に売ってはならないことを言います。

『Financial Times』：それがどうして分かるのですか。

任正非：これまでの10数年、20年では、アメリカはよく抜き打ちでファーウェイを検査していました。いくつかのコードさえ入力すれば、数行の文字がすぐに表示されます。それにより、その設備には米国産部品が搭載されていないこと、また、承諾した地点に設備がしっかりと設置されていることが分かります。もし設備が承諾地点に取り付けられていなかったら、とくに私たちは袋叩きにされていたことでしょう。ですので、他所からアメリカの部品を調達するのは不可能です。アメリカは先方をも調べます。

『Financial Times』：アメリカの「エンティティ・リスト」の影響で、調整を余儀なくされる時期はいつ頃ですか。発動されて6ヶ月、それとも3ヶ月後、あるいはほかの時期ですか。

任正非：私達はここ数年ずっと調整を続けています。全体では大きな影響は受けていません。なぜなら、最先端で、最重要なチップは全部内製化する能力をもっているからです。小型部品も急ぎ足で開発、試作すれば、作ることができます。また、中国製部品を代用として使うことも可能です。

もしアメリカが取引禁止令を撤廃すれば、ファーウェイはアメリカのハードウェアとソフトウェアを使って非常に高度で先進的なシステムを作り出せます。ただし、アメリカ部品の使用が認められなくても、中国やアメリカ以外の国で作られた部品を使って、システムを開発し、世界をリードする完成品に仕上げるすることができます。この点私たちは自信があります。なぜなら、実力的に世界を著しくリードしているからです。

『Financial Times』：それは言い換えれば、アメリカから「エンティティ・リスト」に追加されても、ファーウェイはこれからも、いかなる製品の製造も取りやめないことを意味しますか。

任正非：ファーウェイは一部の非主力商品の製造から撤退しますが、コアビジネスに当たる製品は一切撤退することはありません。世界をリードしている主要製品は、アメリカの供給に頼らなくても良いからです。

『Financial Times』：撤退する製品とはなんですか。

任正非：5G、光通信、コアネットワーク、アクセスネットワークでは、アメリカの影響は受けていません。光システムでは、ファーウェイは世界を遥かにリードし、アメリカの助けは一切必要ないです。5Gにおいても、ファーウェイは少なくとも2、3年ぐらい世界の先を歩んでおり、アメリカの部品に世話になる必要はありません。コアネットワークでは、サーバーはいくらか影響を受けますが、それ以外は何も影響はありません。一方、ファーウェイ自前のサーバーTaiShan（泰山）は、性能がずっと優れています。TaiShanは間もなく量産開始し、コアネットワークの展開を支えます。

「エンティティ・リスト」の指定追加により、アメリカのX86サーバーが使えない場合、パブリッククラウドの整備事業は一時的に難しくなります。

05

『Financial Times』：ファーウェイは独自の新しいOS「鸿蒙OS（Harmony OS）」を開発したそうですが、このOSをGoogleのAndroidシステムに取って代わるものにしていく能力はファーウェイにあると思いますか。

任正非：まず、Harmony OS自体はスマートフォンのためではなく、自動運転、工場の自動化などIoTのために開発したものです。Harmony OSは遅延を5ミリ秒以下、ひいてはサブミリ秒にまで正確に制御することができます。

第二に、ファーウェイは、全世界で公開され、オープンなスマートフォンOSとエコシステムを引き続き使うことを望んでいます。しかし、アメリカがファーウェイの使用に制限を加える場合、ファーウェイは自前のOSに切り替えます。OSの要はエコシステムです。良好なエコシステムを再構築するには2～3年がかかります。私達は中国を支点に、全世界向けに良いエコシステムを作り出せる自信があります。まず、中国市場自身に膨大なアプリケーションがあります。そして、他のすべてのインターネット・ソフトウェアと比べても、ファーウェイのシステム遅延は非常に短いです。自分のアプリケーションが、この遅延の短いシステムでうまく運用できると思う開発者がいれば、サービスの一部をファーウェイに移してくるでしょう。次に、中国の多くのコンテンツ・プロバイダーは海外進出に憧れていますが、なかなか外に出られません。そのコンテンツを私達のシステムに搭載すれば、海外へのアクセスが可能になります。

『Financial Times』：これには、生産向けのアプリケーションも含まれますか。

任正非：先ほど話していたのは、スマートフォン用のアプリケーション・システムでした。生産向けのものは別のシステムになります。ファーウェイの生産システムは、世界筆頭の地位にあることは事実です。

たとえ、エコシステムの面において弱点があっても、ファーウェイのスマートフォンは長所が多い。例えば、撮影、オール・シナリオ・サービス（all-scenario services）、人工知能においては、私たちのスマートフォンはダントツ先を歩んでいます。決め手は数学の能

力です。ファーウェイには数学者と物理学者がそれぞれ数百人います。数学者と聞いたら、レオンハルト・オイラー（Leonhard Euler, 1707-1783）を思い出すかも知れませんね。ファーウェイにオイラーラボはありますが、私たちの数学者はオイラーでもなければ、チューリングでもありません。しかし、彼らも数学者なのです。数学者は1人しかいないということではなく、この世界に1千万人というかも知れません。私たちはおびたしい数の数学者、物理学者、化学者、脳神経学者を抱えています。これらの研究者は世界をリードし、お客様に求められるものを開発しています。

「エンティティ・リスト」に追加された後、スマートフォンの販売は海外市場で最初は暴落しました。その後は少しずつ回復し、今はもう元の販売レベルに近づいています。一方、国内では大幅な伸びがありました。大勢の市民は「ファーウェイがかわいそうなので、携帯でも買ってやろう」と思ったようです。それを見て、私は「ファーウェイのスマートフォンを買っても、それがイコール国を愛することではない」と発言しました。好きなら買ってください。好きでなければ買わなくて結構です。中国の若い女の子は写真好きな人が多いですが、撮影機能なら、ファーウェイが一番優れています。私たちはおびたしい数の数学者をこの分野に投入したからです。撮影機能の決め手はレンズです。人間の目には、何億ものカメラがありますので、目で画像を見たらとてもよく見えます。どんなカメラも目にとって代わることができません。数学者は入射してきた光を数学的な方法を使って、数万、数十万のレンズに変えて、そこに写っている画像を再現します。そのため、撮ったのは数学の画像ですが、真に迫ります。

こういった特性において、ファーウェイは世界をリードできます。今年は5月30日時点で、ファーウェイのスマートフォンの販売台数が1億を超えました。これは去年の同じ時期に比べ、50日間も早くなっています。もちろん、上半期の業績が良くても、下半期も良いことを意味しません。「エンティティ・リスト」に掲載される前までの間、ファーウェイは高度成長を維持していました。5月にバッシング開始後、これまでの2ヶ月は前の勢いがある程度続いていますが、下半期では一部の事業の縮小に伴い、少しの売上減を見込んでいます。

『Financial Times』：総じて言えば、次のように理解して宜しいでしょうか。アメリカの「エンティティ・リスト」掲載を受けて、中国、特にファーウェイは事業の現地化を進めると。では、2、3年後、輸入量は大幅に減少すると見えていますか。

任正非：仕入先の多様化は既定路線です。アメリカ企業が引き続き売ってくれるなら、ファーウェイも今まで通り発注します。アメリカのコンポーネント・サプライヤーはワシントンに対し、部品の販売許可を申請しているところです。もし許可されれば、ファーウェイは引き続き大量購入します。言うまでもないことですが、私たちは同時に代替コンポーネントを探すなど解決策を検討しています。また、社内の研究開発も進めています。強い開発力を持っているので生き残れます。

06

『Financial Times』：5Gマーケット、特に海外市場では、ファーウェイはノキア、エリクソンと比べて、優位性はどこにありますか。価格ですか、それとも技術ですか。仮に価格が競合より安いなら、どのくらい安いかを教えてください。

任正非：エリクソンやノキアに比べると、ファーウェイはむしろ高いです。なぜなら、同じものでも、ファーウェイの製品はお客様により大きな価値を提供できるからです。価格が高い理由はここにあります。もし私たちが安く販売したら、他のメーカーを押しつぶしてしまうかも知れません。ですので、アップルのように高価格路線に拘り続けています。高く売れば、利益も多くなります。それを従業員や株主に配ると、みんなだらけてしまう恐れがあります。それゆえ、研究開発に大規模な投資を行います。それでも、余裕があるので、大学に寄付し、教授たちの研究開発を後押ししています。大学教授への助成に際して、私達はアメリカのバイ・ドール法を遵守しています。バイ・ドール法は、大学に資金を提供するアメリカ政府はその成果を自分のものにせず、大学に帰属させることを決めた法律です。私たちは大学に研究費を提供しますが、成果を占有しません。このような施策で、ファーウェイは先端理論を展望する力が強まりました。どのような困難な局面においても、私たちの研究開発予算が150～200億米ドルを下回ることはありません。前へ進むという理想に燃え、前へ進むための力を持つファーウェイは結果的に、必ず前へ進んでいきます。

07 『Financial Times』：聞ところでは、ファーウェイは海外で既に46件の5G契約を取り交わし、基地局15万基を出荷したそうですが、それは事実ですか。

任正非：正しくは、5Gの契約件数は50で、出荷した基地局は15万基です。

『Financial Times』：通期で、海外からの5G契約はどれくらい取れると見込んでいますか。

任正非：海外の大多数のお客様はファーウェイの5Gを採用してください。なぜなら、私達の5Gは最先端で、かつ最も実用的な価値を提供するからです。ファーウェイと20年余り提携してきたお客様は、第三者がどうこう言ったことで、ファーウェイを見放すことはないと思います。

『Financial Times』：140余りある国の中で、ファーウェイの5Gシステムを導入する国はどれくらいになると見ていますか。

任正非：135か136の国だと思います。アメリカはきっと導入しない、オーストラリアも導入しないでしょうが、欧州の大多数の国は問題ないと思います。

『Financial Times』：イギリスはどうですか。

任正非：大丈夫です。

08 『Financial Times』：イギリスがファーウェイのソースコードを検証中だと聞きましたが、どうですか。

任正非：イギリスによるソースコードの検証は、ファーウェイへの思いやりと鞭撻だと思います。完全無欠なシステムはこの世にはないです。イギリスは検証を通じて、セキュリティ上の問題点と不備を指摘してくれただけです。私たちはセキュリティ確保のために、一緒になって

取り組んでいます。イギリスはファーウェイを排除するためではなく、システムに存在している問題点を教えてくれるために検証しています。イギリスは相手を褒め称える方法で問題を解決する国ではありません。イギリス政府から最も厳しい調べを受けることは、それだけ、彼らに信頼されているのだと思います。

『Financial Times』：これにはたくさんコストをかけていますか。どれくらいになりますか。

任正非：きっと多くのコストはかかっていると思います。どれくらいの金額かは分かりません。なによりもサイバーセキュリティには基準がなければなりません。それぞれが「自分は安全なのだ」と言い張れば、それで通るものではありません。今、欧州は、統一したサイバーセキュリティ標準の確立を明確に打ち出しています。これにはプライバシーを守るGDPR（「General Data Protection Regulation：一般データ保護規則」）も含まれています。私たちは守ります。

基準到達のためにネットワークの再構築、再開発が必要です。アーキテクチャ、コードなど色々変えなければなりません。これには大変な努力が必要です。私たちは5年ぐらいかけて、全製品に新しいアーキテクチャを導入する予定です。この新しいアーキテクチャは、極めてシンプルで、極めて安全なものです。また、プライバシー保護は最低でも欧州のGDPRに到達します。さらに、将来、このアーキテクチャでネットワークを構築すれば、価格も最も安く抑えられます。

「エンティティ・リスト」追加のインパクトを受ける前の計画では、2023年までに2,500～3,000億米ドルの売上高を達成する予定

でした。今は少し逆風を受けたため、ここ2年の計画は下方修正されるでしょう。ただ、その後の3年間は、売上高は飛躍的に伸びて、当初の計画を達成できるかも知れません。

09

『Financial Times』：中国国内では、ファーウェイは最大シェアの5G契約を獲得できると思いますか。

任正非：ファーウェイは、国内で比較的大きなシェアを占めるでしょう。すべての通信事業者は私たちのことがよく分かっているからです。ついこの前、チャイナ・モバイルは5Gコアネットワークの最初の入札を行いました。その結果、エリクソンとノキアは約44%、私たちは50%強の市場シェアを取りました。コアネットワークは、西側諸国では最もサイバーセキュリティの懸念されている部分です。中国はこの分野まで開放し、西側企業がコアネットワークでここまで大きなシェアを占めるのを容認しているのです。これこそ信頼関係と開放姿勢の現れです。

イギリスは、コアネットワークを除き、他の分野はすべてファーウェイ製品に開放するという正しい決定を下しました。5G基地局の仕組みは極めて透明性が高く、情報パケットの中身は勝手に開けられません。通信回線もアクセスネットワークもパケットを開くことが出来ず、情報はコアネットワークに送信されて初めてパケットが開けられ処理されます。イギリスは、コアネットワークにおいてファーウェイを購入しないと主張していますが、これは理解のできることです。そうしたほうが安全だと思われたのでしょう。ただし、ファーウェイのコアネットワークを買わ

ないことは、立ち遅れることを意味するかも知れません。私たちのコアネットワークは世界最先端です。将来海外の多くのお客様はこの先進性を目当てに、当社のコアネットワークを購入すると思います。

中国はコアネットワーク分野の独占を許していません。最先端のコアネットワークの44%のシェアをノキア、エリクソンに取らせました。実は私たちも5Gについてはそうたくさん取るつもりはありません。あまり取ってしまうと、他の企業を圧迫し過ぎるからです。

『Financial Times』：中国国内の5G市場はとても巨大な市場になると見通されていますが、その規模の大きさを予測してもらえません。たとえば、2年後、5年後はどうなりそうですか。

任正非：中国を単体で評価することは、私にはできません。自分が中国市場を単体で評価したことがないからです。でも、全世界では少なくとも1,200万基の5G基地局が必要です。ポテンシャルは極めて大きく、将来は極めて有望だと思います。

『Financial Times』：ファーウェイは国内の5G市場でなんらかの優遇を受けていますか。

任正非：優遇はありません。

『Financial Times』：ファーウェイは中国をリードし、世界をリードする会社ですので、国内で優遇されるべきではないですか。

任正非：中国は市場経済です。特別な優遇なんかあり得ません。資金が潤沢な中東なら、高い値段で買ってくれています。また、

欧州でも価格は安くありません。私たちにとって良いことです。実はファーウェイのスマートフォンは海外で高く売っていますが、国内ではむしろ販売価格が安いです。

『Financial Times』：先ほどの50%の市場シェアとはコアネットワークの数字です。基地局の各種設備も加えれば、いくらになりますか。

任正非：中国では5Gの入札がまだ始まったばかりです。基地局の具体的な状況は私には分かりません。でもファーウェイのシェアは他社よりは高いと思います。

10

『Financial Times』：トランプ大統領の話を少ししましょう。もし彼から電話がかかってきたら、その電話に出ますか。

任正非：彼はちょっと忙し過ぎるので、電話をかけてきて、世間話する時間があると思いますか。それは現実的なことではないと思います。

『Financial Times』：彼が望むならば、任CEOは電話に出ますか。

任正非：でも私は英語が分かりません。

『Financial Times』：通訳がいます。

任正非：通訳さんは政治のことが分からないし、私もエレクトロニクスが専攻です。表現方法が違うので、コミュニケーションは難しいかも知れません。

『Financial Times』：仮にトランプから電話が入り、任CEOが電話に出たとします。では、トランプに何を話したいですか。アメリカと中国との紛争、とりわけファーウェイが絡む部分について、どう解決すれば良いと思いますか。

任正非：まず、彼は大物で、私は取るに足りない人です。なぜ会えるのか、ということがあります。次に、私も、穴の補修に追われているので、彼と会う暇はないです。さらに、中米の貿易問題の解決は国家間の課題で、何億もの国民の生活がかかわる話です。ファーウェイという私企業がなぜそれに絡んで、国民の利益を犠牲にしてまで救ってもらえるのでしょうか。国は貿易戦争の交渉でファーウェイのことを口にすれば、他の分野で譲歩せざるを得ません。国がそうする必要はないと私たちは思っています。ファーウェイは圧迫され、利益は減りますが、それによって、これまで以上に刻苦奮闘はするし、意志ももっと強くなると思います。



『Financial Times』：アメリカ政府がファーウェイに多くの難題を突き付けたことは周知の通りですが、中国政府も国内市場でアメリカ企業に難題を突き付けるといいますか。

任正非：まず、アメリカがファーウェイに難題を突き付けるのは、私達にとってプラスにもなります。外圧の下では、私達は内部でもっと結束するようになっていきます。百錬の中で、チームの結束力が高まりました。鉄は繰り返し打たれることで、より強靱になります。ファーウェイは今、肥満症にかかっています。三十年間、急速な拡

大を続けてきたので、従業員は困難や試練を味わったことがあります。叩かれて、組織が頑丈になり、スタッフの意志が強くなり、奮闘者が一層気骨のある人になれば、それは私達の未来の発展に繋がります。ですので、バッシングは恐れていません。

しかし、私は、中国はアメリカ企業に報復はしないと信じています。中国は開放してこそ未来があるからです。今はアメリカが、先進的なものを中国に売ってくれないのであって、中国がアメリカのものを買わないということではありません。もしアメリカのハイテク企業を中国が自ら排除すれば、それは中国が落後に甘んじることを意味します。戦略的には、中国はますますオープンになり、扉を閉ざすことはありません。これは国の指導者のテレビ談話を見た私の個人的な見解です。製造業がその最たる例です。以前は合併でなければならなかったですが、今はいたるところに外資独資が見られます。自分の技術を使って、自分で生産し、自分で販路を広げます。中国は舞台に過ぎないのです。

アメリカの2百年の歴史は、開放の正しさを証明しました。2百年余り前のアメリカは、見渡す限り荒野でした。2百年の開放を通じて、人材がたくさん集まり、数多くの制度が最適化されたことで、アメリカが世界最強の国になりました。中国はアメリカから開放を学ぶべきです。

12 『Financial Times』：では、アメリカと中国の貿易戦争について聞きたいと思います。ファーウェイが貿易協定に組み入れられることを望んでいますか。その可能性はありますか。

任正非：中米貿易交渉の議題が上がっても、ファーウェイに何らメリットがありません。アメリカで販売していないからです。中米という2つの大きなボールが衝突しています。ファーウェイは小さなゴマ粒に過ぎず、ぶつかりあっているうちに、ゴマから油が絞りだされますが、その油がどこへ流れていくかは分かりません。アメリカではファーウェイの利益がないのに、なぜ両国間の交渉材料に取り上げてもらう必要があるのでしょうか。私たちはやはり自分の穴の補修に専念します。世界貿易の研究に力を入れる余裕はないです。

『Financial Times』：アメリカに「エンティティ・リスト」からファーウェイを外してもらい、アメリカ企業のファーウェイ向け輸出が再度許可される可能性はないですか。

任正非：私たちはもちろん、アメリカにそうしてほしいと願っています。ファーウェイの「エンティティ・リスト」への掲載に、根拠はないのです。仮に私たちが罪を犯したとしても、まずは裁判所の判決が必要です。裁判所で証拠開示もなく、抗弁もなく、裁判手続が行われないまま決定が下されました。アメリカ政府の対応は不公正なもので、これでは法治国家だとはみんな信じないです。撤廃は当然なことです。しかし、撤廃しなくても、恐れることはありません。ただ「鋼」（体質）をもっと頑丈にする必要があります。

13

『Financial Times』：最近、HSBCがアメリカ政府に協力したことで、ファーウェイを相当困らせたと聞きましたが、今後、ファーウェイとHSBCの協力はどうなりますか。

任正非：まず、HSBCはかなり前にファーウェイとの提携をやめました。次に、孟晩舟にはいかなる犯罪の事実也没有ません。この銀行は最初からSKYCOM社の存在を知り、同社のイラン業務も、同社とファーウェイの関係も把握していました。これらは、ファーウェイとHSBCが交わしたメールで裏を取ることができます。メールにはHSBCのロゴが入っています。ですので、HSBCは法律上、「騙された。本件については知らなかった」と言える立場にありません。証拠は残っており、否定しようと思っても抹消できないのです。孟晩舟は喫茶店でコーヒーを飲んだ時に、一言発言しただけです。その一言は孟晩舟が犯罪した根拠にはなりません。長年のイランとの取引において、彼女はただ喫茶店に入って、コーヒーを飲み、そして一言言っただけです。犯罪なんかしていません。アメリカの裁判所は告発者に対して、孟晩舟の犯罪を裏付ける根拠を示すように取り調べをすればいいです。

現在の状況では、まずは孟晩舟の身柄拘束事件の全容を明らかにして、すべての証拠を開示する必要があります。また、孟晩舟はカナダで犯罪しておらず、カナダ側は執行手続き上、法律違反しています。カナダは法治国家として、憲法で守られている権利を侵害するような行為を止めなければなりません。アメリカ側一辺倒になってはいけません。カナダが法治国家だと信じられなくなったら、国のイメージは大きく失墜します。

私たちは、西側の法の支配をずっと信頼してきました。事実と証拠に物を言わせるべきです。事実と証拠をきちんと示した上で、当事者に過誤があるか否かの判断は初めて可能になります。このこと

は将来の他の銀行との協力に影響を与えません。事件決着後、やっぱり皆と協力をしなければなりません。国際金融システムは既に一体化しています。

『Financial Times』：ファーウェイと提携を停止したことについて、HSBCから何か説明がありましたか。

任正非：HSBCは、ファーウェイとの取引上の協力を全て停止しています。私たちが止めたものではありません。先方が説明もなく、サービスを提供してくれなくなりました。そのため、私たちは他の銀行と提携しています。

『Financial Times』：こうした扱いは不公平だと思いますか。問題が解決されれば、今後もHSBCと協力を続けますか。

任正非：この世界には最初から公平の二文字がないのです。実力勝負です。私たちには問題解決の力があります。相手の扱い方を気にしません。今は協力再開を検討する場合ではなく、大事なものは、先に訴訟に決着をつけることです。

『Financial Times』：孟CFOの事件は長引いていますが、これからどうすべきだと考えていますか。アメリカはこの問題の解決を急ぐべきだと思いますか。

任正非：法律のどの角度から言っても、孟晩舟には罪がありません。また、引き渡されるべきではありません。理由として、第一に、孟晩舟への刑事訴訟は完全に事実無根の告発に基づいています。第二に、カナダ当局はFBIの関与の下で身柄拘束に踏み出し、孟晩舟の

基本的権利を度々深刻に侵害しています。第三に、孟晩舟の逮捕は引き渡しにおける「双方可罰の原則」に反しています。カナダは現在、イランをターゲットにした金融制裁はありませんので。第四に、引き渡しの手続きに見られる政治的要因は、公正の原則を著しく踏みこじり、また孟晩舟の法的権利を侵害していることが挙げられます。

私たちはアメリカ政府とやりとりしなかったわけではありません。これまで、ファーウェイは多くのアメリカの地方裁判所でアメリカ政府を提訴しました。法廷は意思疎通のパイプ役を果たせます。法廷で証拠を提示することで、意思疎通を図ることが可能です。意思疎通というのはどこかでコーヒーを飲みながら、根拠もないまま結論を出すことはありません。そんなことをしてしまったら、法治国家でなくなります。

『Financial Times』：孟晩舟の父として、彼女と電話で話すチャンスはありますか。どうやって慰めますか。

任正非：彼女は毎日暇つぶしに勉強をしています。私たちはよく様々な話題について電話で話します。彼女はもともと芯の強い人なので、慰める必要はありません。アメリカは彼女を捕まえたら証拠が入手できると目論んでいましたが、見事に外れました。

『Financial Times』：孟晩舟は今、何を勉強していますか。

任正非：いろいろです。具体的な科目は分かりません。

14

『Financial Times』：報道によると、2013年にアメリカはファーウェイをハッキングしました。郭平副総裁は、アメリカがファー

ウェイのシステムに侵入して、電子メールとソースコードを盗んだと述べました。その後、問題を分析しましたか。被害規模はどのくらいでしたか。

任正非： ITシステムの構築に際して、当初から「アメリカのレンガ」で「万里の長城」を築き上げることを決めました。最初から、私たちはアメリカ政府、中国政府を防御の対象にしていません。いかなる国の政府も防御の対象に設定していません。彼らは覗いてみるだけで、被害をもたらさないからです。私たちは、営業秘密の窃取に入る不正競争のライバルから身を守るのみです。ですので、私たちは自身のITネットワークにおいて、世界のどの政府をも防御しない方針をとっています。もしすべてに防御網を張り巡らすならば、ネットワークの「城壁」はどれだけの厚さになるか分かりません。コストも嵩みます。政府に覗かれても、どうということはありません。私たち自身は悪事を働くような会社ではありませんし、お腹の中の「腸」や「心臓」はどうなっているのか、見られても平気です。もしどこかに問題があると発見されたら、教えてもらい、改善を加えれば、もっと健康になります。ですので、そういった点から、サーバーから情報を持っていかれることを恐れていません。

15 『Financial Times』：ホワイトハウスの一部の人はファーウェイの裏に解放軍と情報当局があると見ています。孫亜芳会長は以前、国家安全省に勤務していたとの指摘もあります。こういったうわさにどうコメントしますか。

任正非： アメリカにも軍隊経験者が企業に入って、高級管理職になる人が多いですが、こういったケースは中国でも多いです。私が

軍隊にいたからといって、ファーウェイは軍と関係があると決めつけてはなりません。孫会長は国家安全省で技術の仕事をしていただけです。彼女は、200回線の小型電話交換機を据え付けるエンジニアに過ぎず、他のバックグラウンドは一切ありません。でないと、あそこを離れることができません。中国が改革開放を遂行する中、色々な職場にいた政府関係者は辞職して、起業しました。

ファーウェイは軍隊と関係がない上、情報機関とも関係はありません。私たちは中国政府とは法律を遵守し、法に基づいて税金を納める関係にあります。それ以外の関係は何もありません。私たちは完全に独立経営しています。もし政府の関与があるから、ここまで成功したというならば、政府と関係を持つ会社がたくさんある中国はとっくに繁盛し、豊かで強い国になっていました。自ら経営判断を行い、世界中の他の会社ができない決断をしてきたがゆえに、今のファーウェイがあるのです。

16 『Financial Times』：ファーウェイの売上と利益について質問します。先週、任CEOは今年の売上は300億米ドル減ると述べましたが、利益面はどうなりますか。

任正非：今年年初に作った予算では、1,350億米ドルの売上目標を掲げていました。今では1,000億米ドルぐらいに下方修正するかも知れません。当期純益は80億米ドル前後になると見込んでいます。実は財務の報告を受けた時、私は詳細を聞きませんでした。なぜなら、財務からの数字が私の予想を遥かに上回ったので、

「報告に時間を費やすより、仕事に戻ったほうがいい」といって、返したからです。私はどちらかというと少し悲観的に見ていました。

『Financial Times』：「エンティティ・リスト」の影響は大きくなかったですか。

任正非：当初の計画では、来年に1,500億米ドルを越す見通しでしたが、今の状況だと、来年は今年と横ばいの1,000億米ドルぐらいになるでしょう。今年、定員数を18.8万人から19.4万人に増やしました。バージョンの切り替えを遂行するために、開発、供給、販売、サービスなど多くのスタッフが必要だからです。また、この7、8月にも、新卒1万人の入社が予定されています。私たちは依然として困難の中で発展を続け、歩みを止めていません。

『Financial Times』：ファーウェイはたいへん人気の就職先で、数字が間違っているかも知れませんが、1つのポストに、2万人の応募が押し寄せると聞きました。

任正非：そんなに大げさなことはありません。ファーウェイで働きたい人は歓迎します。ただ、入社にはハードルがあります。ファーウェイ大学に試験システムがあり、大量の試験問題があります。まずはその試験に合格することです。合格した後に、初めて面接の機会があります。仮に、世界的なコンピューター競技で金メダルを獲得した人がいるとします。すると、その人の給料は普通に入社した人に比べれば、その5、6倍になります。毎年、世界で40の金メダリストが誕生します。今年は、ファーウェイはGoogle社よりも高い報酬で、多くのメダリストを採用しました。今年若い天才を採用したため、来年はより多くの若き天才が来

てくれます。アメリカという国の実力は土地から来たのではなく、人材からです。アメリカに学ぶべきは人材を惹き付けることです。将来は、もっと多くの優秀な頭脳がファーウェイに入ります。

『Financial Times』：これらの若き天才は中国からですか。それとも海外からですか。中でも、外国からはどのくらい来ていますか。

任正非：国内外から来ています。勿論、この数十人は全員金メダリストばかりではなく、銀や銅も含まれています。全世界では5万人の参加者から4,000人が選ばれ後、更に400人に絞られ、その400人が40個のメダルを競います。中国では国際大会に参加する人の数がまだ少なすぎます。国は、積極的に国際競技に参加するよう大学生を促すべきです。これらの国際競技には一定のルールがある上、たいへん厳しいコーチもつき、実力試しにはもってこいなので、教育水準の向上にも役に立ちます。採用されたこれらの人材は「ナマズ」のように、組織とチームを活性化させます。

『Financial Times』：先ほど世界のソフトウェア市場は大変フレキシブルであると言いましたが、アメリカの通信事業者や協力会社から以前よりも多くの人を採用しますか。

任正非：原則として、アメリカ人は採用しません。アメリカのパスポート、グリーンカード、永住権がある人も、アメリカのエレメントがあると判断される可能性があります。すると、域外管轄を受けなければなりません。

『Financial Times』：アメリカ人を採用しないのですね。

任正非：しません。アメリカには域外管轄権限があるからです。アメリカで何らかの身分を持つ人なら、その人の生み出した成果物は、アメリカの輸出管理法の規制対象になる可能性があります。

17

『Financial Times』：今、世界各国の政府はハイテク企業に一部のデータの提出を求めています。例えば、アメリカ政府はアップル社にユーザーデータを渡して、彼らのスマートフォンのロックを解除するよう求めています。もし中国政府から利用者の利益に反するかも知れないが、理にも法にもかなう要求が出されたらどう対応しますか。

任正非：アップル社が手本です。

『Financial Times』：アップル社のように政府を相手取って訴訟を起こしますか。

任正非：それはしません。アップル社は実のところ、スマートフォンの会社ではなく、インターネット会社で、通信事業者なのです。データを握っているのは通信事業者だけです。アップル社は自分のプラットフォームを構築しました。その上におびたしい数のエコシステムが集まり、アップルはそのデータを保有しています。私たちの場合、商品を取引先に売却された後、パイプの中に水を流すか、オイルを流すかは、通信事業者が決めるのです。私たちにはデータはありません。通信事業者は主権国家の管轄下にあります。主権国家は自国のデータを管理する権利がありますが、国を跨いでの管理はできないのです。

『Financial Times』：もしファーウェイが政府から特定のスマートフォンロックを解除するよう求められたら、どうしますか。

任正非：データは個人の手にあり、私達の手にはないのです。ロック解除の必要がありますか。データはお客様のもので、私たちは持っていません。通信事業者はすべてのユーザーを追跡する必要があります。そうでないと電話が繋がりません。通信事業者にとって、データ追跡がその役目です。設備サプライヤーとして、私たちはいかなるデータも追跡しないので、こういった問題は存在しません。

『Financial Times』：ファーウェイはオペレーティングシステムに詳しいので、ロック解除に協力するようにと求められる可能性があります。中国政府から合法的に求められたら、どう抵抗しますか。刑務所に入れられますか。

任正非：私たちはそんなことをするはずがないです。どんな状況にあってもいいです。1件でもしてしまえば、アメリカに証拠を与え、全世界で騒ぎ立てられます。170の国がどこもファーウェイの製品を買わなくなれば、会社はつぶれてしまいます。つぶれた後に、債務は誰が返済しますか。従業員たちはみんな自分の才能を生かして、会社をやめて起業を始めます。取り残された私に返済義務がのしかかってきます。そうなれば、死んだほうがマシです。

中国共産党中央政治局委員で、中央外事活動委員会オフィスの楊潔チ主任はミュンヘン安全保障会議で「中国政府は企業にバックドアを付けるよう強要することはない」と述べました。李克強総理も全人代の記者会見で「中国政府は企業にバックドアを付ける

ような要求はしない」と答えました。また、李総理がクロアチアで開かれた「16+1」会談でファーウェイのブースを見学した際にも、私たちの従業員に対して、「あなたたちはバックドアを仕込んではいけません」とわざわざ念を押しました。政府は、「当局はそんなことをしない」と明確に示しているのです。

今、欧州は統一した標準を確立しようとしています。すべての設備メーカー、ネットワークメーカーはバックドアを仕込んではいけません。これには断固として支持します。ファーウェイとしては、一番乗りで協定に調印したいです。しかし、それはまだできません。なぜなら、世界中の設備メーカー、通信事業者が欧州で確立されるシステムについて合意する必要があるからです。欧州のこうした標準はとても良いものです。

『Financial Times』：ユーザーデータについての回答には、ちょっと驚きました。テンセントとアリババ社は、中国政府の求めに従い、ユーザーデータの一部を政府に渡していると公の場で認めました。これらは合法的な要求なので、彼らとしては法に従うしかない、ということです。この点では、ファーウェイは彼らと違っているのですか。

任正非：私達は「蛇口」と「水道管」を売っている会社です。なぜ「水」にまで手を出しますか。テンセント、アリババは情報の源で、彼らには“水”があり、私達には“水”がないのです。「金物屋」に「水」を求めてもしょうがないです。水の渡しようがないからです。私たちは裸の設備を売っているのです。

データはスマートフォンに保存されており、私たちのシステムにありません。

18 『Financial Times』：「エンティティ・リスト」については、一部のコアサーバーの部品は現地化が難しいという話がありました。では、一番難しい「穴」はどこにありますか。補修できるまでに4年、5年、あるいは10年もかかると見ていますか。

任正非：そんなに長くかかりません。X86サーバーが使えなければ、TaiShanを使えば良い。ファウエイのTaiShanサーバーはわりと進んでいるはずですよ。

『Financial Times』：では、一番難しい穴はどこにありますか。

任正非：全ての穴は今、補修をしているところです。これという特に難しいところはありません。もしいへんな難題があれば、今日、ここでニコニコしながら皆さんとこの問題を話したりはしないと思います。もっと緊張しているはずですよ。

『Financial Times』：サプライチェーンの転換にどれくらい時間がかかりますか。

任正非：そんなに長くかからないと思います。今、ほとんどの問題は解決されました。

『Financial Times』：どのように穴を修理しますか。もっと多くのスタッフを募集するのですか。

任正非：そうとは限りません。ファーウェイのスタッフは十分に多いです。周辺事業から撤退すれば、これらのスタッフも主戦場に投入されます。

『Financial Times』：アメリカは世界のチップ^①設計関連ソフトウェア市場を独占しています。こうしたハイエンド・ソフトも全部自力で開発できますか。

任正非：これらのツールソフトについて、私達はすでに恒久的なライセンスを取得しています。なんら問題はありません。将来更新時に影響があるかどうかは、なんとも言えません。

19

『Financial Times』：アメリカ側の要求を受け入れる用意はないということですか。

任正非：無条件に孟晩舟を釈放し、無条件に「エンティティ・リスト」からファーウェイを外すこと以外、議論することはないと思います。そのほかの問題は、裁判所の判断に任せます。

20

『Financial Times』：アメリカは5Gが一番重要な戦場だと捉えています。先ほどは、IoTの話題が出ましたが、将来、ファーウェイがIoTの世界標準を作ることを望んでいますか。

任正非：もちろんです。IoTは5Gよりもすごいことができます。

『Financial Times』：ファーウェイはIoTの王者になるということですが、アメリカ側はどう出ると見えていますか。

任正非：IoT分野でもファーウェイ・バッシングに出てくるでしょう。

『Financial Times』：どのようにですか。

任正非：彼らは牛肉を食べているので、体格がよく、疲れを知りません。ラグビーでは私たちは彼らを打ち負かすことはできません。丈夫なゆえに、エネルギーを発散させる必要があり、普段このように誰かと格闘していれば、わざわざジムに通う必要もないですね。

『Financial Times』：でも卓球が不得意です。

任正非：卓球は体力をあまり消耗しません。ラグビーはたくさん消耗します。

21

『Financial Times』：アメリカではファーウェイの友人たちの声が少し小さいです。例えば、アメリカの半導体業界、通信事業者はみんなファーウェイを支持していますが、今、彼らは結束してアメリカ政府との対話を行っていますか。彼らはファーウェイのために、声を上げていませんか。

任正非：彼らが今何をしているかは分かりません。私たちはそれより穴の補修に専念していて、ほかのことをかまう余裕はないのです。今、私たちは成長重視から存続優先へと舵を切り替えています。将来の最先端技術の開発に当たっていた科学者を束ね、現行事業のテコ入れにシフトさせました。優れた能力の持ち主であるこれらの科学者は、肝心な問題や困難をやすやすと解決し、短期間で問題をクリアできると思います。

『Financial Times』：アメリカのサプライヤーと一緒に、計画や戦略を練りますか。

任正非：契約の締結や発注の関係で、調達部門は彼らと意思疎通すると思います。私たちは発注し、契約に調印しなければ、いざワシントンが申請を承認した場合、どこ向けに出荷すればよいかわからないですから。やはり、サプライチェーン・レベルでのコミュニケーションを保つ必要があります。

『Financial Times』：「エンティティ・リスト」への掲載により、ファーウェイは今大きな不確実性に直面しています。海外の通信事業者は、以前はファーウェイの5G基地局をたくさん買いつけたがっていましたが、今では少し慎重になっているかも知れません。どうやってこのような通信事業者を説得しますか。

任正非：説得する必要はありません。正直のところ、私たちの設備を買いたい通信事業者が殺到しています。

『Financial Times』：不確実性からの影響はないのですか。

任正非：20、30年も提携してきた間柄なので、彼らはファーウェイのことを信頼してくれています。

22

『Financial Times』：アメリカ政府とアメリカのハイテク企業との関係、そして、中国政府と中国のハイテク企業との関係を比較すれば、両者の一番の違いはどこだと思いますか。

任正非：中国政府は法律と租税措置で民間企業を管理し、企業の具体的な経営には介入しません。何故アメリカ政府がそんなに細かく管理しているのか、私には理由が分かりません。「姑」がこれだけ生真面目過ぎると、そのうちに、「お嫁さん」は逃げ出すかも知れません。



任正非

カナダ『The Globe and Mail』 インタビュー

2019年6月27日、中国深セン

01 『The Globe and Mail』：お時間をいただきありがとうございます。まず最近のニュースについていくつか質問します。最初に、ファーウェイがフェデックス（FedEx）に依頼した小包には何か特別なものが入っていたのでしょうか。フェデックスはオペレーションのミスと言っていますが信じていますか。

任正非：私たちは毎年約 1 千億ドルの貨物をDHLやフェデックスなどのクーリエで全世界に発送していますが、全て一般的な貨物であり特に秘密はありません。フェデックスがなぜアメリカ向けでない貨物をアメリカに送ったのか、フェデックスのみが知ることであり、私たちにはわかりません。

02 『The Globe and Mail』：アメリカのフューチャーウェイ（Futurewei）についてお聞きます。ファーウェイはたとえ一部分たりとも会社を清算しないと以前から何度も公言されていますが、フューチャーウェイはどうやら違うようです。将来、ファーウェイは類似のアクションをさらにする予定はありますか。

任正非：アメリカの規制により、アメリカの部品や技術が含まれると管理規制を受ける可能性があります。アメリカ人の従業員がいることもアメリカの要素と見なされる可能性があります。そのためフューチャーウェイはアメリカの法律条件のもと例外的な処理が必要でした。

『The Globe and Mail』：将来もこのような方式で問題を解決しますか。会社の一部清算を世界各地で行う予定ですか。

任正非：いいえ。エンティティ・リストのようなやり方は、アメリカ以外の国はやらないでしょうから、他ではありえません。

03 『The Globe and Mail』：ファーウェイは軍と共同研究することはないと以前仰いましたが、今日、ファーウェイの社員数名が中国軍と共同で研究論文を発表し、ファーウェイで仕事をしていると自称したという報道を見ました。ファーウェイが研究上、中国軍と協力している証拠ではありませんか。

任正非：まずファーウェイは軍と組織的な共同研究はしていません。その数人は個人的な行動のはずです。なぜそんなことをしたのか知りません。どのような動機なのか直接彼らに聞いてみて下さい。

『The Globe and Mail』：彼らはまだファーウェイの社員ですか。解雇されますか。

任正非：1人はまだ在籍していますが、他はすでに退職したと聞いています。

『The Globe and Mail』：在籍中のその1人は解雇されますか。

任正非：わかりません。一般社員なので私は彼を知りません。

『The Globe and Mail』：この件について他の社員にどのような話をされましたか。会社はこのようなことを許さない、してはならないといった警告を出しますか。

任正非：私たちの本業は民生品です。他のことをやっていたら良い評価はつきません。本業で貢献しない人を部門長は決して評価しないでしょう。

『The Globe and Mail』：軍との協力は認めていますか？

任正非：認めていません。

04 『The Globe and Mail』：グーグルやアーム（Arm）などファーウェイの重要なパートナー企業は、アメリカ政府の関連部門にエンティティ・リストからファーウェイを例外とするよう積極的に働きかけていますが、それに期待していますか。アメリカ企業との協業を完全に禁止された場合の準備はしていますか。それとも一部の重要サプライヤーはファーウェイへの供給を特別に許可されると思いますか。

任正非：アメリカのサプライヤーは自分たちの利益のために規制を緩めるよう政府に積極的に働きかけています。私たちは大量に彼らの製品や技術を購入しているので理解できます。しかし、アメリカがエンティティ・リストを取り消すことはないでしょう。何らかの罪による懲罰としてではなく、私たちを叩き潰したいという理由でエンティティ・リストに加えたのです。罪を着せようと思えば理由はいくらでも作れます。アメリカはこの問題を短期間で終わらせるつもりはないでしょう。

『The Globe and Mail』：アメリカのサプライヤー達の説得は成功しませんか。供給が止まった場合の準備はしていますか。

任正非：成功しないとは言っていません。彼らの努力は完全に理解できます。3つの理由によって、私はアメリカのエンティティ・リストが与える打撃を恐れていません。

第一に社内の団結が強いことです。トランプ大統領に叩かれる前、社内はあまりまとまりがありませんでしたが、攻撃を受けてからは生存や成長を求める空気が生まれ、結束が強まり意志が強固になりました。皆の仕事に対するやる気や情熱が高まりました。

第二に統一戦線が広範に敷かれていること。アメリカ企業が電子部品を供給しなくても彼らに腹いせすることはありません。彼らを理解しますし、変わらず積極的に協業していきたいと思っています。海外企業でも中国企業でも私たちはさらに大きな規模で協業するためにオープンな状態でいたいと思います。私たちがサポートしてくれさえすれば関係を上げていきたいのです。中国には「道義にかなえば多くの支持を得るが、道義に反すれば多くの支持を失う」という諺があります。私たちは広範な統一戦線を築いています。

第三に大きな方向性を見失わないことです。アメリカは私たちの5Gを攻撃していますが、これは私たちのネットワーク通信事業の一部にすぎません。私たちが世界をリードしているのは5Gだけではなく、光伝送、光スイッチング、アクセスネットワークやコアネットワークでも大きくリードしています。これら事業は私たち自身でチップとソフトを持つ、完全に独立できる領域であり、アメリカの影響を受けません。

現在影響が大きいのは端末事業ですが、1～2年調整に努めれば端末事業も持続的成長ができるようになるでしょう。たとえばアメリカのエンティティ・リストの影響を受けたとしても私たちの携帯「P30」は

発売から85日で1千万台販売しており、これこそ私たちがユーザーの信頼を失っていないことの証明です。5月30日までに1億台の端末を販売しました。端末事業は逆境にありますが下期または来年には乗り越えられるでしょう。

05 『The Globe and Mail』：先程新しい環境への調整に努めれば、1～2年後には調整が完了するだろうと仰いました。「調整できる」とはどういう意味ですか。その時にはファーウェイは完全にアメリカの技術と特許に依存せず、製品を生産できるということでしょうか。

任正非： 私たちもアメリカも多くの特許を持っておりクロスライセンス契約をしています。そこに何の障害も問題ありません。

しかし私たちはアメリカの技術や部品、製品をずっと使いたいと思っています。アメリカの技術や部品を使って作るファーウェイ製品はさらに先進的かつ人々の役に立つものになるからです。言いたかったのは、2年後以降には存亡の危機は去っているはずだ、ということです。

『The Globe and Mail』：なぜ存亡の危機が去っているのでしょうか。今から2年間、どのような調整をするのですか。

任正非： 自ら、そして協力パートナーの研究とその課題克服に当たれば、供給には何の問題もありません。

06 『The Globe and Mail』：年初にはアメリカのチップがなくてもファーウェイは生存可能だと、そして5月中旬にはアメリカの件

がファーウェイの成長に与える影響は小さいと仰っていましたが、最近ではこの件がファーウェイに与える影響は300億ドルになると仰っています。この影響は非常に大きいと思いますが、今、一体どのような変化が起こったのでしょうか。どのような変化が予想よりも状況を悪くしているのでしょうか。

任正非：まずコアとなる先進チップは全て、完全に私たち自身で供給可能であり、高性能の製品を維持できます。第二に一部部品の置き換えにはバージョンを更新する必要があります、その切替期間は生産数が上がりません。これは成長に少し影響があります。第三に300億ドルは大きな数字に見えるかもしれませんが、私たちにとっては小さな数字です。もともと今年は1350億ドルの売上見込みでしたので、300億ドル減ってもまだ約1000億ドルあります。もっとも単に見込みであり実際財務諸表に反映される本当の数字は予測よりも良いはずです。

『The Globe and Mail』：つまり今年の売上減の見込みはもとの見込みに比べ300億ドル減まではいかないということですね。

任正非：恐らくそこまではいかないでしょう。

『The Globe and Mail』：皆が数字に関心を持っていますが、最新の見込みはどうですか。例えば200億ドルなど、具体的にどの程度の影響になりそうですか。

任正非：それは何とも言えません。少々極端な言い方をしたかもしれませんが、少しマージンを残しているということです。上半期の財

務資料だけでは通期の状況はわかりませんのでやはり下半期を見てみないといけません。上半期の4か月は急速に成長しましたがエンティティ・リストが出た後、5月、6月は少し影響が出始めました。生産量には慣性があるのでそこまで影響は大きくなりませんでしたが、下半期は影響が出始めると思います。今はまだどの程度の影響なのか特定できません。

07 『The Globe and Mail』：アメリカ政府は90日間の輸出一時許可期間を設けましたが、90日後に備えてファーウェイもきっと準備しているでしょう。90日後はどうしますか。90日後は一体何が起ころうでしょう。以前、ファーウェイには「穴」があって、常にそれを埋めて補強してきたと仰っていましたが、どのような補強が必要ですか。90日後、一部のファーウェイ製品が買えなくなるのでしょうか。エンティティ・リストが完全に有効になるその日はファーウェイにとってどのような意味を持つのでしょうか。

任正非：エンティティ・リストが出たその日に私たちの準備は完了したので、この90日は全く必要ありません。「90日間の輸出一時許可」は実は私たちへの打撃を増大します。エンティティ・リストの打撃は電子部品や技術の供給が受けられなくなるだけだったのが、90日の延期でもともと許可が不要だった標準化団体の活動までそこに含まれてしまったのです。多くの標準化団体にも影響が及び、90日間は私たちに対する猶予ではなく、逆に打撃を増大しました。

今の根本的な問題はエンティティ・リストの取消であり、延期ではありません。延期して最も苦しむのは私たちではなくアメリカ企業で

す。私たちの生産は相変わらず勢いがあり、バージョンの切替作業のためエンジニアが必要で、社員数も18.8万人から19.4万人に増えました。実際に見て頂ければわかりますが、生産ラインの技術者らも非常に忙しくしています。しかしアメリカ企業は供給不可となった後、財務諸表にも影響が出て、痛みは私たちよりも大きくなるでしょう。20～30年苦楽を共にしてきた彼らに心から同情します。90日の延期は何の意味もありません。すでに私たちの準備は出来ています。

08 『The Globe and Mail』：社員が6千人増えて18.8万人から19.4万人へ規模が拡大したそうですが、このような大人数の社員がいる会社は多くないでしょう。増えた方々は例えばソフト開発、コード開発など、何に従事するのですか。

任正非：いろいろです。

09 『The Globe and Mail』：前回のインタビューで一体どのような「穴」があるのか聞いてみたかったのです。とはいえ、本当はこれよりも、この過程において懸念されていることや注目されているポイント、ファーウェイのチップが完全にアメリカの影響を受けないか、といった点をお伺いしたいのですが。

任正非：皆さんはチップに最も注目していますが、私たちのチップは実はアメリカより進んでいると思っているので私の関心はそこではありません。往々にして全く重要ではない、そう高い技術が必要

とされないような、私たちが全く注意を払ってこなかった部品こそ、基板からなくなった時に全部改版しなくてはならないはめになり、相当の作業量が必要になったりします。エンティティ・リストは存亡に関わる脅威にはなりません。「一体幾つの穴があるか」との質問ですが、無数の穴です。ひとつひとつを多くの人々で処理しなくてはならず、丁寧に埋めていく必要があります。

『The Globe and Mail』：技術性の非常に高いものも心配なということですね。先程仰った小さな「穴」で、意外だったもの、技術的に解決が難しいものはどのような「穴」でしょうか。

任正非：時間が必要となるだけで技術面の解決は簡単です。簡単なパーツなのに影響が大きいものがあります。例えば影響がある3つのパーツは技術的には簡単なもので疎かにしていましたが、実は全ての基板に必要で、これがないと全基板を改版しなければならず膨大な作業量になるところでした。今は解決しました。その中の1つのチップはこの2か月で作ることができたので、購入するのは2つだけです。私たちには存在する全ての「穴」を埋める能力があります。私たちには8万人の研究開発者がいて、毎年研究開発に150～200億ドルを投入しています。向き合って解決しようと思えば、最先端を走る人が、将来の発展のための研究から簡単だが解決を急ぐ問題へと方向性を切り替えて対応に当たるので、解決できない問題などありません。

『The Globe and Mail』：ファーウェイのハード、ソフト、部品の全ての領域でアメリカの技術依存から脱出するための目標時間などを社員に指示していますか。

任正非：難易度も仕事量も異なりますので私から時間を指示することはありません。彼らが自身で解決することです。私たちは自ら問題を解決するために努力します。

『The Globe and Mail』：必ず解決するとは、会社の全ての領域でアメリカに依存することなく独立運営を実現させるということですね。

任正非：そうです。

10

『The Globe and Mail』：ファーウェイがアメリカのベライゾン（Verizon）社に10億ドルの特許ライセンス料の支払いを求めたとの報道がありました。まず、10億ドルという数字は正しいですか。また、アメリカ企業がファーウェイの特許を使用しながら支払いをしていない金額の規模はどれくらいですか。

任正非：私たちが所有する9万件近い特許のうち、11,500件の重要特許がアメリカで登録されており、アメリカ政府が我々に授權しています。アメリカは私たちに法的権利を与える法治国家であり、そこで私たちの特許を使う企業は私たちに支払いをするべきです。ベライゾン社とは現在特許ライセンスについて協議していますが、私たちの請求は合理的であり相手もそれをわかっているはずです。クアルコム（Qualcomm）と比べ大変控えめな請求ですから支払いをしてくれると思います。アメリカは法治国家であり、アメリカ企業は特許料を支払うと信じています。10億ドルは5年間分の全額ですが5Gは含まれておらず、5G分については後日また協議します。

『The Globe and Mail』：10億ドルは小さくない数字ですね。ファーウェイが他者から受領した特許ライセンス料は過去何年間の累計で約15億ドルですから、この数字から考えるとやはり大きく増加しています。将来ファーウェイがアメリカから得る全ての特許料から考えると、10億は小さな数字でしょうか。

任正非：小さな数字です。他の企業からも特許料を得ていますが、互いに特許を持ち相殺し合うので、得られるのは付加価値部分になり少なく見えます。もし特許の相殺がなければ多めに支払われます。要するに私たちはわりと控えめに合理的な金額を要求しているということです。

『The Globe and Mail』：ファーウェイの特許料の要求はアメリカ企業に対してのみですか。それともヨーロッパ、カナダ、オーストラリア等も含めた全世界に対してでしょうか。

任正非：全世界に対してです。

『The Globe and Mail』：特許料は全部でどのくらいになる見込みですか。

任正非：絶対にクアルコムには遠く及びません。

『The Globe and Mail』：それでも大きな数字ですね。



『The Globe and Mail』：ご息女についてお聞きます。カナダ人として本日このようにお話する機会を得られたのは、中国とカ

ナダの関係が以前とは大きく異なる段階へと進んでおり、そしてそれはある部分ご息女が関係しているからだと思います。お嬢さんは現在まだバンクーバーにいらっしゃいますが、任CEOは過去に何回カナダを訪問したことがありますか。少なくとも2回はあるはずですが、具体的には存じ上げません。

任正非：カナダへは何度も行っているのですが、回数ははっきりと覚えていません。2017年には十数日かけてカナダを東から西へ横断し、カナダの投資環境を視察したり各地の大学を訪問したりしました。カナダの大学は非常に優秀です。世界でAIの父と呼ばれる3人は全員カナダにいます。視察後、カナダの投資環境が良かったので、北米の、さらには世界の理論科学研究センターをカナダに設置しようと思いました。

アメリカが閉鎖していき、多くの人がアメリカのビザを取れなくなれば、カナダで会議し、仕事し、投資するしかなくなるでしょう。カナダの生活環境と条件はアメリカと大差ありませんので、アメリカの大規模研究方式でカナダの研究を拡大して大きなR&Dセンターを建設したいと思っています。すでにカナダの研究機関の責任者にも、トロント、オタワ、モントリオール、バンクーバーの土地を購入して新しいR&Dセンターを建設したいと話してあります。私たちとカナダの協力は両国にとってプラスになります。科学者は多くの理論を知っていますがそれを産業にどのように役立てるかを知りません。私たちはそれは知っていますが理論では科学者には及びません。両国が組めば、産業を発展させられます。教授は学生に対し実用的な知識を講義するでしょう。全ての学生がファーウェイに入社するわけではあ

りませんが、社会人になり社会のイノベーションを推進するでしょう。私たちの社員が辞職したとしても、他で仕事をして社会にイノベーションをもたらすでしょう。カナダにだって「シリコンバレー」は作れます。

世界は5Gによって大きな変化を迎えます。アメリカはそれを原子爆弾より恐ろしいものと見なしています。5G標準技術はトルコの教授が2007年に発表した数学の論文から始まりました。私たちは数千名の科学者と専門家にこの論文を研究させ、世界中の他の企業も何万人もの科学者と専門家を投入して5G標準技術を作り上げました。教授は論文を書き上げましたが、その論文が何の役に立つのか知りませんでした。世界中の科学者と専門家と一緒に、5Gを作り上げたことに、その教授本人も驚愕したのです。

5Gは将来AIのツールになります。カナダにいるAIの父と呼ばれる3名はすでにAI理論の大家であり、カナダはAI技術大国になれるのです。もしカナダがAIの実用化において能力を発揮できれば、例えばAIによって人間の生産能力を10倍引き上げられれば、カナダは3億人の人口を有する工業大国に変わります。カナダは人材は非常に賢く優秀ですが人口が少ない。そのため伝統的な製造業モデルでは優位性がありません。しかしAIが実用化したらカナダは最大の優位性を発揮して工業大国に生まれ変わります。機会があればお見せしたいのですが、私たちの生産ラインは1千億ドル以上の価値を持つ生産システムをたった6000名ほどの技師だけで回しています。

2017年、カナダで3名のAIの父のうち2名にお会いしました。もう1名は当時カナダを留守にしていました。今、アメリカも中国もAI分野で

猛迫していますがカナダは先行者利益がありますのでこの戦略的機会を狙うべきです。今のところ、カナダへの大規模投資の戦略に変更はありません。

『The Globe and Mail』：カナダの4都市の土地はもう購入されましたか。規模はどのくらいでしょうか。R&Dセンターはどのくらいの人数を予定していますか。

任正非：例えば私たちは光半導体チップ工場建設のためにイギリスに500エーカーの土地を購入しました。光半導体チップがイギリスで作れば絶対に世界を大きくリードできるからです。溪流背坡村（中国・東莞にあるファーウェイのR&Dキャンパス）のような美しい環境を作って世界から人材を集めるつもりです。

カナダは自然環境もよいので、アメリカが科学者に対する門戸を狭くするのであればカナダは広くすべきです。中東や東欧の多くの科学者がカナダで生活したいと思うでしょう。私たちはカナダで大規模な研究開発を行います。これが2017年カナダに長時間滞在した目的です。

『The Globe and Mail』：カナダへの投資規模は1,000億ドル、100億ドルなど具体的にどの程度をお考えですか。規模感としてはどのようなものでしょうか。

任正非：もちろん大きな数字になります。もし今回アメリカ、そしてカナダとの衝突がなければ、カナダは私たちの世界理論科学研究センターになるでしょう。カナダはアメリカに近く、制度や法律、生活環

境もアメリカに似ており、アメリカへ行けない、またはアメリカには滞在したくない多くの人材がカナダへ行くでしょう。これからの数十年間、最大の技術革命はAIと生物科学からもたらされると思います。

『The Globe and Mail』：カナダがファーウェイの世界理論研究センターになるとの計画ですがまだ進めているのでしょうか。それとも過去7か月に発生した事件で変更が生じましたか。

任正非：方向性は変わりませんが進め方は変わりました。カナダへの投資を拡大するという点は変わりません。

『The Globe and Mail』：読者に投資規模について明かしていただけますか。数十億規模でしょうか。

任正非：必ず数十億ドルの規模にはなりますね。

12

『The Globe and Mail』：任CEOとご息女に関する質問ですが、孟晚舟はカナダに多くの不動産を持ち、個人でもカナダに関わりがあります。任CEOご自身はカナダに不動産や投資など個人的な関わりはありますか。

任正非：ありません。私は英語が下手なのでカナダでは買い物も外出もできず生活になりません。私は将来も中国に定住するでしょう。

『The Globe and Mail』：孟晚舟はよくカナダを訪問されますね。去年の10月にカナダに行ったのではないですか。

任正非：彼女はあちこち飛び回っているので私は知りません。

『The Globe and Mail』：ファーウェイは孟晩舟に対するアメリカの逮捕令をいつ知りましたか。

任正非：12月1日に拘束されたことを12月3日に知りました。彼女はもともとアルゼンチンで事業会議を主催する予定でしたが拘束されたと聞いて、私が12月4日に会議のためにアルゼンチンへ向かいました。

『The Globe and Mail』：つまりファーウェイでは孟晩舟の逮捕令が出たことをそれまで誰も知らなかったのですね。

任正非：誰も知りませんでした。知っていればわざわざそこに突っ込んでいくことはしないでしょう。

『The Globe and Mail』：これも私が質問した理由ですが、孟晩舟は当時アルゼンチン、メキシコ、コスタリカ、フランスに行く予定でしたが、これらの国はアメリカとの間に引渡し条約があります。オーストラリアもですね。

任正非：賢明な国はアメリカの提案を拒絶しました。

『The Globe and Mail』：賢明な措置があるなら、どうすれば良かったでしょう。

任正非：この件はアメリカのことですから本当は関わらずにアメリカに任せるべきでした。カナダが関わった結果、カナダにも痛手となりましたし、私たちにも痛手となりました。私はこの件には心を痛めています。

13 『The Globe and Mail』：この件はカナダもファーウェイも被害者であり、カナダ人も被害を受けました。中国で投獄されたマイケル・コブリグ（Michael Kovrig）とマイケル・スパバ（Michael Spavor）は本件の被害者というべきでしょう。ファーウェイはなぜ中国政府に被害者となった2名のカナダ人の釈放を働きかけないのですか。

任正非：中国政府は法的行動をとっており、一企業であるファーウェイに出来ることは限られています。私はカナダやアメリカの法律を信じています。孟晩舟は無罪ですから法的手段で問題を解決できます。私たちは国に助けを求める道ではなく、法的解決の道を選びます。

孟晩舟は徹頭徹尾無罪であり、ましてや彼女の嫌疑はカナダでは犯罪にならず双罰性も満たさない状況で、もしカナダが引渡しに応じれば完全にカナダの法律に反します。カナダが孟晩舟を釈放すれば、カナダが法治国家であることを世に示すことになりますが、必ずアメリカの許可を得てから釈放するというのであれば、カナダの偉大なイメージは損なわれることでしょう。カナダが独自で自らの法を執行することを希望します。孟晩舟はカナダで法を犯しておらず、双罰性が満たされていないければ引渡しは取り消されるはずです。カナダの『犯罪人引渡し条約』で規定されています。

『The Globe and Mail』：今、カナダにもそのような議論があります。カナダの司法長官は任意のタイミングで引渡し取消の手続きへと介入する権利があり、カナダの前大統領も司法長官がそうすべきだと表明しています。

任正非：社会と世論は正しいと思います。司法の調査状況を見ると法律執行の過程は違法でした。カナダの司法長官は引渡しプロセスを停止するのに積極的であり、理性的、合法的です。孟晩府の問題にこだわり両国関係、両国の国民間の交流、発展の機会を損なってはいけません。

私個人は心が広いほうであり、家族が被害を被ったからといって、カナダ政府に対して色眼鏡で見るというわけではありません。今年私たちはカナダで研究者を大幅に増やし投資を継続しており、この方針を変えるような指示はしていません。

孟晩府の問題はカナダの法律にのっとり解決するべきと考えるだけです。今はこの問題を両方で解決する絶好の機会であり、解決の方法はたくさんあります。今、司法長官にはできることがあると思います。

『The Globe and Mail』：ずっと司法体系、法廷を信じると何度も発言されてきましたがなぜ今政治手段で解決されようとするのでしょうか。

任正非：司法長官が行使する権力は法治原則に属するものであり、これは「引渡し条約」に規定があります。

14

『The Globe and Mail』：現段階でカナダがファーウェイの5G設備を採用する可能性についてどのようにお考えですか。

任正非：それはカナダ政府とカナダの通信事業者が自分たちで決定することです。私たちは洋服を販売している商店のようなも

ので、服の購入を決めるのはお客さんの財布の中身であって販売している側ではありません。私たちにその能力はありません。

ところで、過去ヨーロッパが中国より発展が速かった理由がわかりますか？数百年前、ヨーロッパには汽車や船がありましたが中国は馬車が物流を担っていました。馬車はスピードも遅いし積載量も少ない。ヨーロッパの汽車は高速で、船は積載量が大きく、工業社会を実現しました。スピードは社会の発展に非常に重要です。今の社会は物理的な物流から情報伝送に変わり、情報速度の発展が速い国は経済発展が速いのです。

中国は2、30年前には非常に遅れた国でしたが、情報システムの建設を加速したために経済も追いついてきました。5Gは非常に高速な製品です。5Gネットワークが展開された後、一人ひとりの使用コストは大幅に下がり文化や教育、経済など各方面の発展に重要な役割を果たします。私たちはアメリカで5Gの営業をしませんからアメリカは先進的な情報ネットワークを構築できないでしょう。もしカナダが高速情報社会を建設できれば投資を呼び込むことが可能になります。ご興味があればここ30年の世界情報データ量の変化を使って各国経済の成長の相関性を比較してみてください。情報処理の発展のスピードが最も速い国が経済発展も最も速いことがお分かりになるでしょう。お時間があれば韓国の例をレクチャーさせます。韓国は情報関連の発展が非常に速く経済発展の速度も非常に速いのです。アメリカは無理でしょう。カナダが速くなれば、カナダには投資における優位性が生まれます。

15

『The Globe and Mail』：ファーウェイのオタワ研究所に経験豊かな方が3名在籍されていますが、彼らは過去にノーテルネットワークス（Nortel Networks）で仕事をしていました。彼らの部下の一部もそうです。ファーウェイはノーテルの技術を盗んだうえ、彼らの余剰人員を招聘してカナダに自分の研究機関を設立し、徐々に発展させようとしているのではないですか。

任正非：ノーテルの破産後、一部の職員を招聘しました。その時ノーテルには現在の技術はなく、人材のみありました。人が失業後に再就職をするのは当然のことです。ノーテルが破産した時、世界はやっと3Gが始まったばかりでした。3G、4Gを経て5Gへ、彼らは時代の進歩とともに進歩し、人材として、彼らの頭脳にある思考方式で貢献してくれました。しかし知的財産権の問題はありません。ノーテルの当時の最大の貢献は光ファイバーの伝送容量を10Gまで引き上げたことです。結局ITバブルがはじけ、ノーテルは追い込まれました。私たちの今の光伝送能力はすでに800Gまで来ました。もちろん、私たちは前人の歩んだ足跡を辿って前進してきましたが、知的財産権の問題はありません。新たに創り出したものなのです。

一時期ノーテルを買収したいと思っていましたが、ビジネス上の理由から実行しませんでした。

『The Globe and Mail』：当時買収時の提示価格はいくらでしたか。

任正非：価格提示までは至りませんでした。両方で買収方法について協議を持ちました。2003年、私たちは100億ドルでモト

ローラに買収されるはずでしたが、その週モトローラの取締役会に変化があり、決議されず実現しませんでした。その数年後モトローラが潰れ、逆にファーウェイがモトローラを買収しようとした時も結局実現しませんでした。歴史は誤解の連続でできているのです。

16 『The Globe and Mail』：技術の冷戦によって世界のテクノロジーはアメリカ主導と中国主導の二つの陣営へ分裂を余儀なくされるとの見方があります。この見方について賛同されますか。今の状況では技術冷戦の道へと進まざるを得ないのでしょうか。

任正非：その仮説は成立せず、世界は必ずコネクティビティを求める方向へ進むはずです。アメリカ人が中国に来たり、または中国人がアメリカに行って携帯を換えないと電話ができないならば、それは人類社会の後退です。特にソフトウェア定義のクラウド社会が実現した後、それがひとつに統一化されていない社会だとしたら非常に複雑になります。テクノロジーの分裂とは政治家のあまり賢明でない幻想です。たとえばアメリカが部品の他国への供給をストップしたら、その部品メーカーの規模は小さくなるし生産コストは上がるでしょう。購入する消費者も上がったコストを支払う必要が出てきます。グローバル化の目的はリソースの最適配分です。私たちは今日比較的低いコストで社会的サービスや製品を享受していますが、もし将来2つのセクターに分裂したら経済発展には不利になります。ウォール街も賛成しないでしょう。アメリカはウォール街の意見は強いと言っているではありませんか。

17 『The Globe and Mail』：孟晩舟が無罪だと何度も強調されていますが、アメリカには彼女に対する証拠としてスライド資料を持っています。アメリカはどうやってこの資料を入手したと思いますか。合法的な手段によるものと思いますか。またこの資料は証拠として法廷で使われると思いますか。

任正非：スカイコム（Skycom）社がイランと取引する過程で、この銀行はずっとファーウェイと付き合いがあり、スカイコムのイラン事業やスカイコムとファーウェイの関係を理解していました。何年か一緒に仕事したあと、彼らは孟晩舟を喫茶店へ呼び出し、孟晩舟はコーヒーを飲みながら何枚かのスライドで説明しましたが、このスライドは誤解を招くようなものではありませんでした。なぜ銀行がこの資料を持ち去ったのかわかりませんが、ニューヨーク州東部地区連邦裁判所の審理後に明らかになっていることを希望します。

18 『The Globe and Mail』：ある意味、ファーウェイは中国経済界において先駆者です。本社と生産地が中国にありながら、収入の半分以上を海外市場から得ていて国際的な成功を収めています。中国には情報共有に関する規則があり、最近また新たに公布されたものもあります。この規則についてファーウェイの法的見解を拝見したことがありますので、規則そのものについて具体的に聞こうとは思いません。伺いたいのは、この規則のせいで中国の他の企業は海外で成功を収めるのが難しいのではないかとことです。情報提供の要求は中国企業が国際化する障壁ではありませんか。もしそうであればファーウェイはこの規則の改善

について働きかけましたか。調整すべきだとは思いませんか。

任正非：私には法律改正を推し進める力はありません。しかし共産党中央政治局委員で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、ミュンヘン安全保障会議（MSC）で「中国企業がバックドアを仕掛けることは許さない」と発言しました。また今年3月の第13期全国人民代表大会第2回会議で、李克強（リー・クォーチャン）首相は記者の質問に答え「中国企業がバックドアを仕掛けることは許さない」と再度明言しています。さらに、李首相はクロアチアで「16 + 1」の展示を見学された際にファーウェイ社員らに自ら「バックドアを設けてはならない」と仰いました。これは私たちにとってサポートとパワーになります。私たちが全ての国と企業の情報にタッチしないことを支持してくれたのです。ですから私たちは関係国と「ファーウェイはバックドアを設けない、スパイ活動はしない」協定を締結できるのです。

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。営利目的で使用しないでください。



Scan the QR code
for the digital version.