

IN HIS OWN WORDS

任正非との対話

2019.10

—
2019.11

第七卷





感染症の最前線へ、武漢・火神山病院 の 5G 通信を即時開通

2020 年初め、新型コロナウイルス感染症が突如拡がり、武漢は感染症治療の最前線となった。このような特別な時期、通信ネットワークの正常な運用は極めて重要となる。

「火神山病院の 5G 通信を開通せよ！」1 月 23 日、武漢市感染症制御緊急対策司令部からの通知を受けて、ファーウェイは現地通信事業者などとともに火神山へと向かった。50 人以上のエンジニアが担当別に基地局現地調査、施工方案策定、物資輸送に携わり、1 月 25 日には 5G 基地局の開通と検証調整を終えた。5G ネットワークの構築だけではなく、現地事業者の 4G ネットワークの拡張、3G 基地局の最適化も行われ、現場での通信ネットワークへの需要を満たすべく、最大のネットワーク容量を実現する設定が行われた。

常にお客様とともにあり、ネットワークの安定的な運用を保障していく。彼らは行動を通じて、通信に携わる人間としての使命を示したのだ。



テクノロジーをより身近で親しみやすいものに

幼い子どもの先天性の視覚障害は「小児科の難題」と言われている。多くの子どもはうまく症状を表現できないため、治療に最適な時期を逃し、一生を通じて影響が残ることもあるからだ。

ファーウェイはスペインの医療研究機関と提携し、幼い子どもの視覚を検査する医療機器を開発した。子どもたちは画面に表示される眼球刺激信号を見るだけで、機器がリアルタイムに子どもの眼球運動の軌跡と反応を収集し、端末までデータを送信する。そして、AI（人工知能）と機械学習を活用してその場で分析を行い、視覚障害を見つけ出す。これが「Track AI」だ。

デジタル技術の支援により、トレーニングを受ければ子供たちの両親たちでも経験豊富な医師のように、より早く、簡単に、効果的に子どもの視覚障害を検出することができる。これは世界に 1,900 万人いるとも言われる、視覚障害を持った子どもたちにとっても福音となるだろう。



困難や挫折こそ、人をたくましくする試練 試練から英雄が生まれる

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

目次

2019 年 10 月

01. 日『共同通信社』インタビュー	01
02. 中東アフリカ・アラビア語圏メディアとのラウンドテーブル	26
03. 仏『ユーロニュース』インタビュー	49

2019 年 11 月

04. 米『ウォール・ストリート・ジャーナル』インタビュー	82
05. ドイツメディアとのラウンドテーブル	115



任正非

日『共同通信社』 インタビュー

2019年10月16日、中国深セン

任正非（レン・ジェンフェイ）：本日はお越しいただきありがとうございます。まず、日本を襲った台風19号に被災した方々に心よりお見舞い申し上げます。また、吉野彰さんのノーベル賞受賞、まことにおめでとうございます。38年間におよぶ研究精神に当社も学びたいと思います。中国の研究者も38年間ひとつのことに一意専心に励めば、中国はもっと良い国になると思います。

私は日本にとっても良い印象を持っています。家族も日本が大好きです。日本には我々が学ぶことが多くあります。本日、インタビューをお受けすることができ嬉しく思います。どのようなことも遠慮せず質問してください。

01

『共同通信社』：お忙しい中、取材をお受けいただきありがとうございます。私のファーウェイと初めてつながりは2012年の上海にさかのぼります。当時上海支局で責任者を務めており、ファーウェイ上海研究所の発表会に参加しました。当時はファーウェイのことをよく知らず、中国にこれほど巨大な民間企業があるとその時初めて知りました。

その後、幸いにもファーウェイの方と継続的な交流があり、私の記憶が正しければ、当時ファーウェイ本社ではスコット・ザイクスというアメリカの方が広報渉外部長をされていたと思います。当時はちょうど端末の試作機が完成したばかりで、嬉しそうに私どもに紹介してくださいました。そのころからずっとファーウェイに注目しており、いつか任CEOを直接取材したいと願っておりました。今日、

ファーウェイの端末製品は世界的に人気を博しています。また本日は光栄にもこうして取材する機会をいただきました。心より御礼申し上げます。本日はよろしくお願いします。

任正非：上海研究所をご訪問くださり、とても嬉しく思います。携帯電話を作るというのは偶然に決めたことでした。当時、3G用機器を世界で販売していたとき、携帯電話がないと通信機器も売れません。ですので携帯電話のつくり方を学びはじめました。最も古い携帯電話のプロトタイプの大きさはどれくらいだったかご存知ですか。たった1台の携帯電話が、日本のトヨタのコースターという車がいっぱいになる位の部品で構成されていました。上海の路上で走りながら基地局の精度を検証していました。それが少しずつ今のサイズまで小型化されました。十数年がかりでようやくここまでできました。携帯電話の開発初期は成功よりも失敗の方が多く、今日に至るまでに多くの紆余曲折がありました。今ようやく成功と言えるようになってきましたが、まだまだこれからです。今後も努力を続けます。

ファーウェイの日本研究所は日本の企業と携帯電話づくりにおいて非常に良い協力関係を築けています。日本人は職人気質で製品の小型化、精緻化に大変長けている民族です。携帯電話の小型化を追求するのも日本の最大の強みです。そのため、当社は日本に大規模に投資し、日本企業との協力を強化しています。

02

『共同通信社』：中米貿易戦争に関して、解決の糸口が見えていません。現状、中国と米国が新たな冷戦に入っているのではな

いかという見方があります。任CEOはどうお考えですか。中国と米国は新たな冷戦に入ったと認識されていますか。また、今後新たな冷戦に突入すると思いますか。

任正非：新しい冷戦には入らないと思います。米国が自国の閉鎖を進める中、中国は一步步開放を進めています。米国が一つ閉じれば、中国は一つ開けるような状況です。冷戦は双方が閉鎖的にならないと生じない、つまりこの状況では冷戦は生じないと思います。米国には中国市場が必要であり、その一部を失えば経済に影響を与えます。たとえば、中国の自動車保有数は現在4億台であり、仮に平均10年で買い換えるとした場合、自動車の年間需要は4,000～5,000万台になります。中国は昨年すでに自動車産業開放5か年計画を発表しており、しかも独立資本が認められ、技術移譲の制限も撤廃されています。5年間にわたり関税も軽減され、最終的には非常に低い水準まで下げます。

ヨーロッパ車は高級車であり、日本車は高品質車です。中国人に非常に人気があり、皆大好きです。一方、米国の自動車はどうかというと、車体が大きく、燃費も悪く、あまり受け入れられていません。米国は中国が米国産自動車を購入できるよう積極的に努めるべきです。しかしながら貿易戦争の末、自動車に25%の関税が課されることになりました。税金抜きでもアメ車は日本車と勝負できないのに、関税25%とあっては前途はさらに多難でしょう。数年後に気づいて政策を見直したとしても、その頃中国市場はすでにヨーロッパ車と日本車で席巻されているでしょう。中国市場は米国にとってはなくてはならないでしょう。米国はグローバルバージョンから撤退することはもはや不可能です。

最近、中国の金融も大きく開放されました。中国がオープンな姿勢を維持する限り、世界を2つの陣営に分断することはできなくなります。現在、両国の間にはいくつかの貿易紛争がありますが、交渉と調整によって対処されるべきです。中国と日本はうまく対処しています。ここ数年、中国と日本の間にも多少の摩擦はありますが、日本政府は一貫して政治を経済と切り離してきました。政治では中国と日本の間に対立がありますが、経済は盛り上がっています。来年の習近平国家主席の来日に向けて、中日関係が新たな高みに引き上げられ、政治的に安定が増していけば、経済における協力関係もいっそう活発になるでしょう。

中国と日本の間には非常に強い補完関係があります。中国には一定のシステム統合力があり、日本には、優れた材料技術と精密製造技術を持っています。これらを組み合わせれば、非常に優れた製品が作れるはずです。私は、中国、日本、韓国による自由貿易圏の形成をかねてより望んでいます。3か国は互いに補完することができます。ともに工業国家である中日韓は工業の自由貿易圏を作ります。それに農業が盛んなアセアンが加わりたいと申し出るかもしれません。農産物を提供して工業製品を買うという風に。こうして中日韓自由貿易圏とASEANが結びつきます。ヨーロッパからすれば、これほどの規模と人口を有する貿易圏は大変魅力があり、仲間入りしたいと思うかもしれません。中日韓の工業自由貿易圏とASEAN農業貿易圏、さらにEUの貿易圏が揃って、不足するのはエネルギーです。中東や中央アジアの国々は、こちらの人口規模と好調な経済を見て、石油と天然ガスを供給すると言うかもしれません。そうすればユーラシア

大経済圏が出来上がります。この経済圏があれば、どんな経済衰退の危機をも乗り越えることができるのではないのでしょうか。

ここで最も重要なのは中国と日本の関係です。中日間の問題が解消され、結束すれば、この地域で、中日両国が紛争解決の中心的な役割を果たす可能性があります。来年、習近平主席が訪日する際、安倍首相と良い話し合いができ、前向な素晴らしい成果が得られることを期待しています。

03

『共同通信社』：中国と米国の関係は5G等を巡る技術覇権、ハイテク覇権争いをしているという見方がかなりあります。中国側のIT分野の最も進んだ企業はファーウェイです。この覇権争いに関してはどう思いますか。

任正非：私は技術覇権争いに反対です。グローバル化はお互いに依存しており、1社単独でモノづくりをしていては確実に遅れをとることになります。熱力学には「エントロピー」と呼ばれる法則があり、「エントロピー」は最終的にバランスが取れないと消滅します。なにからなにまで自力で作るのではなく、世界で分業し、各自作った最高の部品で最高のものをつくります。何もかも自分でまかなって良質なものがつくれるとは思えません。今、私たちは米国から供給が打ち切られているという危機を乗り切るために独自の部品を使用してなんとか生き伸びることができると思いますが、3～5年後にもまだ最先端にあるとは保証できません。そのためにはグローバル化と相互依存に頼らなければなりません。

日本も米国もそれぞれの強みがあり、ヨーロッパにはヨーロッパの強みがあり、中国も努力しています。皆で力を合わせてはじめて世界で最高のものでつくることができます。したがって、世界は揺らぐことなく、グローバル化の道を歩まなければなりません。

現在、米国のエンティリストがファーウェイの存続を脅かすという懸念はありません。ただし3～5年経っても先進的な企業でいられるかどうかには懸念があります。

私たちはグローバル化に依存していますが、一方で、中国の科学者が、38年間1つのことをたゆまず探求し続けた吉野彰先生のように、企業がさらに躍進できるような先進的な研究成果を上げられるよう願っています。米国が非常に優れている理由は、世界中から才能を集めて、高度な知識、高度なシステム、および厳格な財産権保護の革新を連綿と続けてきたからです。

そのような何十年、ひいては何百年もの革新の蓄積によってもたらされる土壌は非常に肥沃です。米国は、数年後には私たちよりも良いものを作れるだろうと述べましたが、これは可能だと私は信じています。ファーウェイが今回の危機を乗り越えた後も成長を続けるという保証はどこにもありません。したがって、あくまでグローバル化の道を進み、閉鎖主義を排していきます。

という見方があります。中国政府も米国の切り離しについて懸念をしています。米国の中国の切り離しは今後も続くと思いますか。

任正非：中国と米国との分断はないと思います。やはりお互いに頼りあうべきでしょう。エンティティリストが撤回されなかった場合、封じられるのはファーウェイだけです。他の企業は米国からものを買うことができます。ファーウェイには世界のグローバル化の進路を変えるほどの力はありません。グローバル化の道を進んでいる制裁を受けてない企業はたくさんあります。ファーウェイは経済成長の過程で生まれた米粒程度の存在ですので、社会に与える影響はそれほど大きくありません。ファーウェイに同情して、米国と断絶しないでほしいと切に願っています。攻撃されているのはあくまで我々であり、ほかの企業は我々のことなど気にせず、この機に乗じて大いに成長すれば良いと思います。

『共同通信社』：米国が中国との切り離しを進めていけば、世界は2つの経済圏、米国を中心とする経済圏、中国を中心とする経済圏が出来るのではないかという見方があります。任CEOの話では、それは絶対に起こらないということですか。

任正非：そうは思いません。閉鎖主義は後退を招き、開放主義が進歩を呼ぶことは歴史が証明しています。少数の政治家は分断を望んでいますが、多くの企業はそれを望んでいません。誰もがより多くの飛行機を売り、より多くの車を売り、より多くの電子部品を売りたいと思っています。企業の目的は売上げを増やすことであり、減らすことではありません。誰かがそれを買いたい、売りたいと思っている限り、分離はないでしょう。

05 『共同通信社』：日本の高度成長期、1960年代、1970年代、米国に追いつけ追い越せが日本のスローガンになっていました。任CEOが、ファーウェイを発展させていく上で、米国に追いつけ追い越せという意識はありましたか。

任正非：ある分野で米国の特定の企業を超えることはできるかもしれませんが、米国を超えることは不可能でしょう。米国はかくも強大であり、豊富な技術資源を有しています。当社は限られた分野でのみブレイクスルーを達成するくらいなら可能です。

06 『共同通信社』：世界が今後、5G、6Gへと移行する社会の中で、世界、中国、ファーウェイはどのような変化が起こると思いますか。その中で、ファーウェイはどのような役割を果たしていきますか。

任正非：ファーウェイは5Gで早くから大規模な投資を行ってきたため、当面は先行するでしょうが、これは一時的なものです。また、6Gも5Gと同じタイミングで研究を始めています。6Gは高周波数を使用し、帯域幅が非常に広く、カバレッジがとても弱いです。基幹通信に使うのは当然無理ですので、6Gの使用は10年後になるかもしれません。当社の5Gでの先行は日本の貢献を抜きに実現できません。今後も日本から大量の部品を調達する必要があります。

『共同通信社』：6Gはあと10年くらいかかるとおっしゃいました。10年後には6Gの実用化が可能ということですか。

任正非：早まる可能性もあります。個人的な控えめな見積もりですが。ただし、日本のような国では6Gを多少前倒して使用する可能性があります。日本は光ファイバーが非常に発達した国であるため、6Gをアクセスシステムとしてのみ使用し、無線の移動通信として使用しない場合においては、6Gを前倒して使用することができます。実のところ我々は5Gの広帯域幅を使い切れないのではないかと心配しており、より大きな帯域幅を求めればなおのこと使い切れないのではないかと考えています。やはり5Gを実際に使用してみて、人々の需要を判断する必要があるでしょう。社会の発展と人々のニーズの拡大に伴い、新たな需要が生まれて初めて新しい技術が登場します。誰も使わない超前衛的な技術は簡単に姿を消してしまうかもしれません。

07

『共同通信社』：5G時代とAIは切り離せないと言われています。6Gになると、さらにAIの利用が高度化すると思います。現在、我々は便利なスマートフォンなど使用しています。今後、どのような変化が我々の生活に起こると思いますか。

任正非：人々のライフスタイルの変化は想像を絶するものであり、情報社会の発展のスピードはあまりにも速いです。数年前、ついこの間まで、記者の仕事は大変だったと思います。64kでしか通信できないため2日2晩かけてもデータを送れなかったでしょう。今は1秒で完了します。当時、インターネットにアクセスするためにはケーブルを自宅に引き込む必要がありました。ジョブズの発明によりモバイルイン

ターネットが実現し、爆発的に発展しました。発明はそのような大きな影響をもたらします。5Gと人工知能の組み合わせは、間違いなく社会の大きな進歩を促進しますが、どの程度まで進歩するのは想像できません。

『共同通信社』：スティーブ・ジョブズのモバイルインターネットに代わる新しい技術革新が起きる可能性があると思いますか。ファーウェイが、新しい技術を作っていくイメージがありますか。

任正非：将来の人工知能の影響はジョブズのモバイルインターネットよりも大きいと思いますが、これはファーウェイが創り出せるかどうかはわかりません。

『共同通信社』：世界が発展する上で、5G、6Gには大きな期待があるとおっしゃいました。今後、ファーウェイはどのように歩んで行くと考えますか。5Gをしっかり普及させること、そして6Gに繋げていくというイメージですか。

任正非：ファーウェイはやはり大容量データの伝送、分散処理、ストレージなどに注力します。膨大なデータが発生したら伝送や分散処理は必ず必要になります。

08

『共同通信社』：ファーウェイは、これからの技術を牽引していく大きな推進力を持つと世界がその実力を認めています。そのため、米国がファーウェイを標的にするという見方があります。ファーウェイの技術力、影響力、競争力を米国が削ごうとしていると言われて

います。それは、中国の台頭、国力の増強を抑えるためと言われて
います。任CEOはどのように考えますか。

任正非：抑圧というよりは、逆に私たちを助けてくれているといえます。従業員は生き残るために必死に努力をし、第1四半期から第3四半期の実績は24.4%増となりました。抑圧しても一人ひとりの努力まで抑圧されるものではありません。

09 『共同通信社』：4日前、中国の米国の農産物購入拡大などを理由に、10月15日に実施予定だった対中国関税の引き上げ延期と貿易協議について部分合意しました。しかし、ファーウェイに対する禁輸問題に関しては進展がありませんでした。今回の部分合意に関してはどのように考えますか。

任正非：この禁輸措置をファーウェイのために解除しようと働きかける人は誰もいないと思います。米国議会でこの件を持ち出す議員がいればきっと袋叩きに遭うでしょう。ファーウェイへの攻撃という面では米国に同調する人が多くいると思います。私たちもエンティティリストの長期化を前提に準備をしています。

10 『共同通信社』：田涛先生の書いた『ファーウェイの冬は必ずやってくる』を読みました。この本の中で任CEOは2003年に、「欧米企業との衝突は避けられない。だから準備をしておこう」と述べています。今起きている衝突は、任CEOが予測したことのひとつで

すか。2003年から現在まで15年間そのような準備をしてきましたか。

任正非：現在起こっている衝突は過去の想像よりはるかに深刻です。米国自身ワッセナー協約があり非軍事物資も管理していて、米国の技術は軍用に使われないようにすで規制されています。

私たちは民間企業ですが、万一将来米国がエンティティリストの範囲を拡大し部品を買えなくなることを想定して自分たちで専用部品を作りました。

米国の攻撃がここまで激しく深刻とは思っても見ませんでした。米国のこのような打撃を受ければ私たちも当然非常に苦しく感じます。



『共同通信社』：ファーウェイに対する行動とエンティティリストについては統一された意見の流れだと仰いました。なぜ、米国内で統一した意見が作られていったと考えますか。

任正非：政治家は一致していると思いますが、企業の意見も一致しているという意味ではありません。

『共同通信社』：米国は民主党と共和党の二大政党です。しかし、両党の政治家の意見が一致している一番大きな理由は何だと思えますか。

任正非：わかりません。1970～80年代の日本の発展のピーク時、世界中の企業を買収するほど勢いがついている時に米国から叩

かれました。その後ソ連の軍事力が強大になりすぎたと今度はソ連を叩き、それがソ連の16か国への解体へとつながりました。

今米国は中国を当時の日本やソ連のように見なし、中国の発展をスピードダウンさせるために叩いているのかもしれませんが。中国が発展すれば大枚をはたいて米国の飛行機や車、食料など様々なものを買うことになるということには思い至らないようです。中国経済が本当に低迷したら米国の経済だって落ち込むでしょう。

12

『共同通信社』：エンティティリストは長期化するとの見通しを述べられました。一方で5Gを着実に進め、6Gの10年以内の実用化を目指していくとのこと。エンティティリストが長期化する場合でも、5G、6Gの計画、展開にマイナスの影響は受けないと思いますか。 またその影響を受けない、または克服する方法を持っていますか。

任正非：基礎研究や理論研究にさらに力を入れ、他国から得られない、買うことのできない新しい理論や技術を手に入れることによって世界に追いついていくつもりです。

『共同通信社』：米国からファーウェイに対する輸出が禁止されていても、成長し続けることが実現可能であるということでしょうか。

任正非：まだヨーロッパや日本など多くの国から調達できます。

『共同通信社』：米国の大学や研究所が、ファーウェイとの研究

協力を控えるという状況になっています。基礎研究や理論研究に影響があると思いますか。

任正非：世界に大学はたくさんあり、米国以外にも良い大学はあります。

『共同通信社』：半導体やグーグル（Google）、オペレーションシステム、クアルコム（Qualcomm）のチップなど米国の技術や製品が無くても5Gは、展開できるということですか。

任正非：はい、そうです。

『共同通信社』：米国の製品が無くても展開できるということが、米国と中国の経済の切り離しだと見られると可能性があると思います。米国が意図した切り離しではなく、結果的に、米国のみの技術圏、中国のみの技術圏のような大きな二つの経済圏に分かれていくのではないかと考えられます。どのように考えますか。

任正非：分断は起きないと思います。クアルコムとファーウェイのチップに互換性がなければ、人は2台の携帯電話が必要となります。以前ファイルをダウンロードするのは非常に時間がかかりましたが、今は1秒で完了します。基準が2つも3つもあるのは世界の進歩を遅らせます。政治家とは違い一般の人々はそのような道を選びません。

13

『共同通信社』：今朝、ドイツ政府が、次世代通信規格「5G」通信網の構築にファーウェイ排除しない方針を示しましたことについての受けとめを教えてください。一方、日本は昨年12月の早い

段階で何の検証もすることなく事実上ファーウェイを排除する方針を決めたことについて、改めてお聞かせください。

任正非：まずEUとドイツが事実に基づく方法で、全ての事業者にさらに高い安全基準を要求し、5Gの建設に際し全ての事業者にチャンスを与えたことを非常に歓迎します。ヨーロッパの「データ主権」という考えには大賛成です。過去、鉱産物や農産品などが富の象徴でしたが、これらはどれだけ土地を所有しているかが重要な要素でした。いわゆる「地政学」が絡んでいました。しかし情報社会になると、データは国境がなく、世界中どこでも移動できます。「データ主権」という主張を支持した場合、情報産業を基盤に国家の主権を築くことになります。ドイツやヨーロッパのこうした取り組みを大いに支持します。具体的にはある企業にまず不正を行わないことを約束させ、事後不正を働いたかどうかを検証する仕組みです。不正がなければ良い企業だと判定できます。主観的ではなく、あくまでも事実に基づいて判断する必要があります。ドイツのこのやり方は強く支持できるものです。

日本政府については理解できます。お客様がどのような方法でどのような商品を選ぶのか自由です。エルメスだからといってみんな必ず買うわけではありません。

14

『共同通信社』：ファーウェイのスマホですけれども、日本市場で非常に人気があります。しかし、グーグル（Google）のOSが搭載できないタイプが今後売られていたら、日本の消費者はそれでもファーウェイのスマホを買うとは、なかなかなくなっていかないかとい

うふうに思います。日本の一般ユーザがそここのところが一番心配しているところですけども、どのような対応とか、対策がございいますか。

任正非：海外のユーザーがしばらくの間はファーウェイの携帯電話の購入を抑えたいという気持ちは理解できます。当社としてはなんとかこの状況を打開できるよう努力していかなければならないと考えています。

『共同通信社』：努力するというのは独自のオペレーティングシステムを開発し、独自のエコシステムを進化させていくということですか。

任正非：これについては実現できるかどうか今断言できませんが、努力はします。

『共同通信社』：5G、6Gについて、もう一つを教えてくださいですけども、通信機器の5G、6Gに合わせてスマートフォンも5G、6Gに対応したものを同時に製造していくというふうに理解してよろしいですか。

任正非：はい、そうです。

『共同通信社』：われわれは端末といえば、スマホ、タブレット、パソコンを使っているんですけども、他にも何か変化が起きているのでしょうか。

任正非：そうなるでしょう。将来バラエティ豊かな端末が現れると思います。例えばソフトウェアというのは私達が触れるものではありません

んが、デバイスを通してそのソフトウェアを使用した体験がどのようなものかわかります。端末の種類はスマートフォンに限らず、今後どんどん多様化して様々な用途のものが出てくると思います。

『共同通信社』：我々は想像がつきませんが、私の1回目の北京勤務の1997年から2000年の間に、スマホで動画をとって、それをスマホで送れるように理論的になるというふうに当時テレビ局の人間が言っていて、そんなことがあるわけじゃないじゃないかってみんなが笑っていたんですね。だけど、十年も経たないうちにそれができるようになっています。これは大きな驚きでした。

任正非：中国国慶節の祝賀パレードの様子を記録したCDがありますのでぜひ見てください。数万人のパフォーマーによるパフォーマンスがファーウェイの5Gを使ってテレビで生中継されました。メディア界の皆さんだから詳しいと思いますが、従来の放送技術ではこのようなスペクタクルでかつ高画質な映像を中継することは不可能です。数万人のパフォーマンスの大変クリアな映像が中断することなくスムーズに中継されています。テレビ放送に5Gが活用されたことはこれでよくわかんと思います。閱兵式の中継中、テレビ局のカメラマンはリュックサックを背負っていますね。その中に小型基地局のようなものが入っています。カメラで撮影した映像をリュックサックにある小さな基地局経由で中央テレビ局の編集スタジオに転送しています。このような高画質の映像を撮影できたのは5G技術のおかげだということはメディアの方によく理解していただけたのではないでしょうか。

数万人による大規模な祝賀パレード、早い動きで有名なマスゲームや行進などの模様が生中継されましたが、中継をサポートした通信機器は全てファーウェイの5G機器でした。

15

『共同通信社』：米国はファーウェイが通信機器を使って情報を盗んでいるとか犯罪関係に関わっているということで禁輸措置をとったりしていると、どういう証拠があるか私たちも実際に見たこともないですけども、任CEOご自身は米国からこういう証拠があるのだという直接提示されたことがあるんでしょうか。

任正非：当社はここ数十年間世界の多くの国から厳しい監視の目を向けられ、疑われてきました。当社を標的にしている諜報機関も数多くあります。問題があればとっくに見つかっているはずです。当社のITシステムのファイアウォールは米国の製品を使っており、米国などの国を防御対象にしておらず、当社の技術を狙う不正競争を働く一部のライバル企業だけを防御の対象にしているのです。米国は当社のことをなにからなにまで把握しているのではないですか。それでも未だに我々にはセキュリティ問題があるという証拠を一つも示されていません。

『共同通信社』：米国やEUは情報の管理というところで政府が通信に対してデータにアクセスとかできる法的な規制があります。そこを心配している声もあります。中国の社会の仕組みとファーウェイに対する信頼度に懸念に結びついているものがあると思うんですが、それについてどのようにお考えでしょうか。

任正非：当社はビジネスだけをやっている正真正銘の商業組織です。お客様へ責任をしっかりと果たしていかなければなりません。これは私たちの義務です。不正行為は絶対ありません。

16 **『共同通信社』：**10月25日に任CEOが75歳の誕生日を迎えると思いますが、後継者についてお聞きしたいのですけれども、75歳になられて、不老不死なわけではないですから、後継者について常に考えていることがあるかと思います。まず、ファーウェイが10年後、20年後、世界をリードする企業であり続ける上で後継者についてどういうものを期待するのか、後継者は決めていらっしゃるのかを2つお聞かせください。

任正非：当社の後継者問題はすでに制度化されており、なんの障害も存在しません。後継者は誰か1人を指定するものではなく、制度として継承して行く仕組みになっています。私の株式総会でのスピーチ資料を皆さんに配布してもかまいません。それには後継者問題に関する説明は明確に記してあります。それには後継者問題に関する説明は詳細に記してあります。現在私はなにかを操作したり決めたりする権限がなく、拒否権を持っているだけです。この拒否権でさえ行使されないまま昨年の年末で有効期限を迎えるはずでした。しかし、我々はなにかの突発事件が発生した場合、従業員の慎重さに欠ける投票で企業が軌道から大きく逸脱するような事態になることを憂慮しています。そのために拒否権を一旦保留にしました。拒否権を持っていると言っても私の一存で決定事項を覆すことができるわけではあり

ません。またこの拒否権は今後私の家族の者に継承されるようなこと
もありません。現場から退いた取締役メンバー、監視委員会メンバー
または上層部のリーダーから7人を選出し、この7人から構成される
チームに引き継がれることになっています。この精鋭チームがあれば突
発事件で会社が崩壊するようなことは防げるでしょう。

17 『共同通信社』：いま、家族のお話が出ましたが、カナダで
拘束されている娘の孟晚舟さんですね、何か新しい動きが出てな
いでしょうか。

任正非：司法プロセスに従って一つずつ解決されるのを待っている
だけです。

18 『共同通信社』：中国は「一帯一路」を強力に推進していますが、
ファーウェイとして、この「一帯一路」になんらかの形で協力したり、
参加したりしているでしょうか。

任正非：ファーウェイは参加していません。「一帯一路」はインフラの
整備を中心に進められていますが、ファーウェイが作っている製品の多く
は小型電子機器なので、「一帯一路」プロジェクトに関わっていません。

19 『共同通信社』：ファーウェイの世界全体の従業員数は、18万8千
人と認識しています。米中貿易戦から影響により、従業員数の減
少などの影響は受けていますか。

任正非：従業員は現在19万4千人になっています。今様々な課題を抱えている我が社を元通りに戻すにはたくさんの優秀な人材が必要になります。そのため新たに数千人を採用しました。

『共同通信社』：世界規模で採用しているということですか。

任正非：世界各国で採用を行っています。

『共同通信社』：採用に関して、重点を置いている国はありますか。インドやロシアなど理系が強い国に重点を置いていますか。

任正非：採用に関しては特に制約条件を設けていません。ただ米国人の採用に慎重です。米国政府からファーウェイと関わることを禁止されていますから。米国人と接すると米国と関係が発生するので、同国から介入される可能性があります。そのため米国の優秀な人材の採用を抑えるしかありません、これは当社にとっては大きな損失です。その他の国や地域での採用はとくに制約はありません。

『共同通信社』：米国では、優秀な中国人の研究者がシリコンバレーや大学や研究機関にたくさんいます。そのような米国内の優秀な中国人が圧力を受けているという実態があります。そのような圧力により、米国にいた中国人研究者が中国本土に戻り、ファーウェイに入社することはありますか。

任正非：中国国籍の留学生なら問題ありませんが、華僑、米国の市民権や永住権（グリーンカード）を持つ中国人の採用は難しいです。

20

『共同通信社』：現在、任CEOが最も欲しいものは何ですか。

任正非：信頼ですね。世界から多くの人から信頼していただきたいです。私がメディアの取材を頻繁に受けるのもメディアを通して私たちのことを世界によく知っていただきたいという思いがあるからです。私たちはもうバールに覆われるような存在ではありません。最初からバールなどなかったのですが、皆さんがファーウェイについていろいろ書いている間に、勝手にファーウェイのイメージが作られ、バールを被せられていただけです。

21

『共同通信社』：今回は日本メディアとして始めて単独インタビューの場を設けていただきました。非常に嬉しく思っております。今回、忌憚なくお話いただきました。これは、今後、日本に対する期待もありますか。

任正非：私は一貫して日本に期待しています。私の娘は第二外国語に日本語を選択し、フランス語はその次でした。

『共同通信社』：お忍びで日本に訪れることがよくあると聞きました。本当ですか。

任正非：はい、旅行で日本を色々見て回っています。

『共同通信社』：日本の一番お気に入りの場所はどこですか。

任正非：1つだけ選ぶのが難しいぐらい、日本の殆どのところをまわりました。九州から北海道まで、田舎から都会までいろんなところに行

かせていただきました。日本は世界指折りのすばらしい観光地です。行き先を決めずに、足の向くままにいけば、愛らしい小さな村に出会えます、食べ物も美味しく、何か月滞在しても飽きません。

『共同通信社』：任CEOの旅行以外の趣味は何ですか。

任正非：仕事です。テレビドラマも見たりします。

『共同通信社』：2020年4月に習近平国家主席が来日します。一緒に来日する予定はありますか。

任正非：日本ならいつでも行きたいですね。

『共同通信社』：個人で訪れるときは、安全面での心配はありますか。

任正非：心配していません。

22

『共同通信社』ファーウェイは世界170カ国でサービスを提供し、従業員も19万4千人にのぼります。中国の法律的制約があるとは思いますが、取締役は中国人しかいません。今後、現地従業員や外国人の幹部採用は考えていますか。それを推進していくことで、諸外国からファーウェイの企業としての透明性の評価と信頼につながると思いませんか。

任正非：海外支社の上級管理職は決して少数ではありません。ファーウェイに在籍する3万人ほどの外国籍の社員の中に子会社の取締役会のメンバーになっている人が数多くいます。ただ本社の取締

役会に入るにはそれなりの資格と経歴が必要です。外国人社員も現場で長い下積み時代を経て一段ずつ上がって来なければ、取締役会のメンバーになっても飾りだけの役員になってしまいます。取締役会のメンバーはみんな生え抜きで自力で上がってきたのです。私が任命したのではなく、彼らが実績を積んできて自分の得意分野を作ったからです。外国人社員も同じプロセスを経て一步步トップを目指すしかありません。会社は常に外国人に門戸を開いています。当社のフェローの3分の2は外国人です。

『共同通信社』：インタビューに応じていただき非常に感謝しております。我々が事前に考えていた以上に率直に答えていただきました。非常に有意義なインタビューになったと思います。本当にありがとうございました。



任正非

中東アフリカ・アラビア語圏 メディアとのラウンドテーブル

2019年10月20日、中国深セン

任正非（レン・ジェンフェイ）：世界レベルのメディアの取材を受けることは私にとって大きな名誉です。これまでアラブ地域を数多く訪れ、中東と北アフリカのほぼすべての国を旅行しました。アラブ文化の輝かしい悠久の歴史に心から敬意を表します。

私の友人でかつて中国対外貿易経済省で西アジア・アフリカ司長を務めた人がいるのですが、彼はアラビア語学習者です。20年あまりの交流の中で、彼は絶えず私にアラブ文化の深さを教えてくれました。私は羊皮紙に書かれたものは読めませんが、彼の解説を通じてアラビア文字の美しさを知り、アラブ文化に対して深い尊敬の念を抱いています。バビロンの空中庭園や雄大なピラミッドだけではありません。バールベックの神殿の下に立ったときはあまりの驚きと感動で何時間も言葉を失ってしまったほどです。ガイドの説明に相槌を打つことも忘れ、4、5000年前の古代文明の偉業に心打たれていました。あのようにより巨大な建築群は現在の著名な建築家が手がけても困難を極めるでしょう。先達は果たしてどのような方法で設計図を描き、工事をし、壮大なプロジェクトを完遂したのでしょうか。例えば、数人がかりでないと抱えられないような石柱は、どのような幾何学を用いてあれほど丸く仕上げたのでしょうか。測量には数学か何かの手法を用いたのでしょうか。1つ8、900トンもある石材をどうやって22mもある石柱の上に持ち上げたのでしょうか。そしてこれほどの量の石材をどのようにして運んだのでしょうか。遺跡全体のデザインも美しく調和がとれており、先人の智慧と偉大さに感嘆を禁じえません。ルクソール神殿、ペトラ遺跡など、多くの場所で同様の感慨を抱きます。エジプト博物館にある、4500年前の彫刻の中で描かれた人びとも実に生き生きとしています。目はまるで心を宿しているかのようで、今にも動きださそうです。

中国の古代文明よりはるかに進んだこのような文明を今から5000年も前に築いていたことは並ならぬことです。近代文明によってもあのような建造を成し遂げるのは困難でしょう。

極めて優れた数学、幾何学、工学設計なくしてこれらの神殿を建てることは不可能です。世界の文明史からすると、アラビア文明は、ユークリッド幾何学やアルキメデスの法則を有するギリシア文明よりも早くに生まれた素晴らしい文化です。幾何学、代数、工学設計やアラビア数字などの文化は、シルクロードを通じて中国に伝わりました。スパイス、ニンジン、タマネギ、ニンニクだけではありませんでした。誰もが知っているアラビア数字は数学の偉大な基礎をなしています。特に「0」の出現は革命的なことでした。その過程については何百年にわたり議論がなされていますが、アラビア数字に「0」が加えられたことは人類に飛躍的な進歩をもたらす原動力となりました。万里の長城に立ってピラミッドの方角を見やり、先祖がラクダを連れて、アラブに絹や茶を送り、アラブの品々を中国に持ち込んだ歴史に思いをはせるとき、それがいかに困難な偉業であったかを思います。我々は、中央アジアの文明をつないだ先祖のシルクロードを称えたいです。シルクロードを、ラクダから5G、高速鉄道へと発展させ、2つの経済セクターの発展を促進させたいと思います。

それでは本題に入りましょう。皆さん自由に質問してください。

01

エジプト『アル・アハラム (Al-Ahram)』：本日はありがとうございます。ファーウェイは一貫して科学研究に多額の投資を行ってお

り、5Gで世界をリードしていますが、今後5年間、5Gでどのような未来志向の技術を提供できますか。

任正非：まず、エジプトに心からの敬意を表します。2000年前、世界最大を誇ったアレクサンドリア図書館、ピラミッド、そして近代になって開削されたスエズ運河だけではありません。安定したエジプト社会と友好的なエジプト人によって素晴らしい観光文化が栄えています。以前、ナイル川で遊覧船に乗ったとき、黄浦江の観光業はエジプトから学ぶべきことがあまりにも多いと感じました。

国や民族の振興で重要なのは教育です。巨大なピラミッド、史上初かつ最大の図書館や、スエズ運河の開発を敢行する偉大な国とその国の人々がいっそう栄えていくため、我々のサービスを提供することで役に立ちたいと望んでいます。5Gや先端技術によってエジプトの情報格差を解消し、文化教育の普及の下支えとなっていきたいです。

02 アラブ首長国連邦『アル・バヤン（Al Bayan）』：最近の中米摩擦は主に経済と技術に焦点を当てており、任さんは一貫してファーウェイは無関係であると主張してきました。一方、『エコノミスト』でのインタビューでは西側との技術共有をいとわないと仰いました。これは中米摩擦の台風の目に自ら飛び込むようなことではないでしょうか。

任正非：1996年、国連がイラクの石油食料交換プログラムを推進していたときに初めてドバイに立ち寄りました。当時ドバイでは古い

家を取り壊して再開発を進めており、開放的な文化が印象的でした。ドバイは資源のない地域であり、彼らの大胆さと開放性に感心しました。シェイク・ザイード（Shaikh Zayed）の本も読みました。彼の偉大な功績に感銘を受け、中国に戻ってから「資源は枯渇するが、文化は無限である」と題する文章を書きました。当社も資源はないものの、大油田、大炭田、大森林を生み出す強力な頭脳と能力があります。したがってオープンかつ献身的な企業文化を醸成する必要がありました。同じ時期にチュニジアへも行きました。当時チュニジアの一人当たりGDPは1,400米ドルで、社会はとても豊かでした。いずれの国も天然資源が豊富ではありません。宗教的革新がアラブ文化を明るく照らし、この地域で変革の範を示しました。

アラブ首長国連邦は、移民国家を形成し、砂漠の真ん中に世界トップレベルのビジネスセンターを築きました。世界の科学技術イノベーションセンターを築くことも当然可能でしょう。これについては米国から学ぶべきことがあると思います。米国は200年にわたり多くの才能ある移民を吸収し、小国から世界最強の大国へ転換を遂げました。貴国の「UAE 100周年プラン2071」は、世界のビジネスセンターとして十分な基盤を持ち、さらに世界のイノベーションセンターとしての機能を備えていくことが完全に可能であることを示しています。多くの偉大な米国人は東欧州からやって来て、米国を舞台に活躍し、米国を世界で最も強い国にしました。アラブ首長国連邦には素晴らしいビジネスエコシステムがあります。移民によって世界最大の技術イノベーションセンターを実現することは完全に可能でしょう。アラブ地域の文明は、実際に世界で3000年リードしていたにも関わらず、後に欧州

に遅れをとってしまいました。それは欧州が発明した列車がラクダより速かったためです。欧州はまた、船を発明しました。船はラクダより重い積載に耐えます。これにより、欧州は産業革命で主導権を握りました。ここにある道理を見出すことができます。つまり速度や積載量が国の強さを決めるということです。かつては貨物輸送の速度でしたが、今日の5Gは情報とデジタル通信の速度を上げることで、先手を打つべきです。

我々は、中東の多くの国は世界の5Gの要衝になると考えています。高速、低遅延、広帯域の5Gを土壌として、アラブの絢爛たる文明を新たに築くことができるかもしれません。現在、サウジアラビアは1日あたりのYoutubeアクセス数で世界一です。クウェートは、月間データ通信料が世界一です（60GB）。国々の中の5G通信はアラブ地域を超えて、世界へ広がるでしょう。4Gでは日本と韓国が世界をリードしていました。5Gは中東ですから、ここから新しい文明が出現することと思います。「UAE 100周年プラン2071」と「5G + AI + クラウド」の国家戦略に心から賛同します。

03

アラブ首長国連邦『ル・バヤン』：先ほど、ファーウェイは西側（米国や欧州）の会社に技術を共有してもよいとおっしゃいました。

任正非：欧州はすでに自前の通信技術があるので不要ではないでしょうか。我々と特許のクロスライセンスも締結し、すでに相互に開放しています。最先端の通信技術に乏しい米国の会社との協力を

強化したいと思います。米国が通信分野で世界と肩を並べるようになるれば、世界の対立問題の解消に役立つはずです。

中東は政治的に比較的に中立的な地域です。我々が米国よりリードしているのは何もかもというわけではなく、通信分野にすぎません。また、米国が制裁しているのはファーウェイという会社にすぎません。我々は5Gは多少強いですが、AIやクラウド、インテリジェントコンピューティングといった分野ではまだ米国の方が優れています。中東は、米国や欧州、日本や韓国から最適な技術を選択できます。多文化が息づくドバイの町と同じように、ドバイのICTのインフラも将来的には多元化し、多くの技術と多様な「レンガ」を用いることで最高の「プラットフォーム」が築けるのではないのでしょうか。

04 サウジアラビア『Sabq Online』：米国のファーウェイに対する制裁は政治的、それとも安全保障面での意図が働いているのでしょうか。

任正非：ファーウェイはこれまで法令遵守を徹底してきたので、当然米国の当社への圧力は政治的な思惑があるのだと思います。

サウジアラビアの文化は知性に富んでいます。また偉大な国であることも周知のところですが、石油施設が攻撃されたとき、政府は冷静かつ迅速に石油供給を回復し、世界は危機を脱することができました。また、かつて石油相を務めたヤマニ氏を大変尊敬しています。原油価格が1バレル140ドルに達したとき、氏が「石器時代が終わったのは石がな

くなったからではない」と話されたのに驚きました。アラブ数千年の文明が底流にあるからこそ、このような遠大な視座を持てるのだと思います。

石油相は石油がいずれ枯渇する現実を見据えていました。サウジアラビアは非化石エネルギーの台頭に備え、仮に将来石油が枯渇したとしても非化石エネルギー分野で世界一優れた国であり続けられるよう、石油資産の一部を非化石エネルギーの研究に投資しています。まず自国で非化石エネルギーを使い、かわりに従来使用していた天然ガスと石油を世界に供給することで、非化石エネルギー技術の発展を後押しできるのではないのでしょうか。そして、非化石エネルギーで最も重要な技術はエネルギー貯蔵です。大規模な貯蔵技術は現在、日本が最も進んでいると思います。これらを結びつけ、サウジに沿ってサハラ、チベット高原、中国を越えて日本へ至り、西はアマゾン、南米に抜ければ、1本の太い非化石エネルギーベルトができます。そうすれば石油が枯渇した後、サウジアラビアは非化石エネルギー設備の製造と非化石エネルギーのいずれも提供できます。大量の石油資産を新技術やAIなど、デジタル資産や文化資産に転じることができます。

石油はいずれなくなりますし、貨幣は価値が下がる場合もあります。石油や米ドルを教育や文化レベルの向上に差し向け、科学技術のイノベーション力を高め、デジタル資産に投資することこそが、永遠に活気を保つ方法であるように思います。

ファーウェイはただ5Gに関して、米国に頼らずともやっていけるだけです。その他のより多くの面で、米国の優れた技術を導入する選択肢があります。

『Sabq Online』記者：サウジアラビアは中国や米国の技術からどのようなメリットを受けられるのでしょうか。

任正非：エネルギーの技術をAI化することができれば、そこから莫大な富が生まれるでしょう。実は私も40年以上前に石油化学工場で働いていました。後になって、20年前にある国で中国が支援して建造した1千万トンの石油精製工場の中央制御室を見学したのですが、あまりの進化に隔世の感を抱いたものです。当時、実に20年以上ぶりの石油プラント訪問でしたが、すでにあれほどの進化を遂げていましたので、今はどうなっているのかわかりませんし、近い将来さらにどこまで進化するのか、想像に余りあります。

サウジアラビアの教育への積極的な投資についても資していると大変敬服しています。例えば世界最大の女子大学であるヌーラ・ビント・アブドルラハマン王女大学に巨額の投資を行っています。絶えずオープンに、文化を高め、社会に適応しています。さらに豊富な資産もありますので、石油産業を越える新たな産業振興を生み出すことができるでしょう。5Gはインフラの1つにすぎません。広帯域、低遅延を提供する高速道路のようなもので、それ自身は富を生みませんが、新しい技術の収益化を支えます。

05

チュニジア『リーダーズ（Leaders）』：チュニジアが強く印象に残っていると仰いました。チュニジアの経験から、改革と技術イノベーションによって文明の再興を図ることは可能であることがわかります。ご自身もチュニジアを訪れたことがあるそうですが、チュニジア

の若者はどのようにファーストの技術イノベーションや技術成長の恩恵を受けるのでしょうか。また、その中でチュニジアの若者はどういった貢献ができるのでしょうか。

任正非：初めてチュニジアを訪れたときのことです。当時、私に随行した従業員は私より1日早い帰国便に乗ったのですが、その飛行機がチュニジアで事故に遭ってしまったのです。幸いにも40人ほどの生存者がおり、彼もその中の1人でした。実は私も同じ便に乗る予定だったのですが、用事ができたために便を遅らせたのです。事故発生時、彼は土砂降りの雨の中通報の電話をかけ続けました。また機内から1人の女の子を助け出し、寒さで震えるこの少女に自分のコートを譲ったことでした。翌日このことを聞き、私から彼にスーツを一揃え送りました。2002年のことです。当時チュニジアの一人当たりGDPはだいたい2,000米ドルくらいでした。中国はわずか1,000米ドルでしたので、チュニジア社会は平和で、調和があり、地中海沿岸の景色も美しく、素晴らしい国だと思いました。その後も度々訪れていますが、行くほどに良い国だと実感します。

チュニジアの発展は多く宗教革命によって成し遂げられました。今後ますます開放していけると思います。チュニジアと欧州は海ひとつ隔てているにすぎず、人件費は欧州よりも低いです。欧州は産業製造センターの大半をこちらに移すべきではないでしょうか。その際大事なポイントとなるのが、第一に人材の育成教育、そしてインフラの改善です。インフラの中には通信ネットワークも含まれます。ネットワークを経由すれば、教育の普及度を大いに高めることができます。韓国は4Gに積極的に投資しています。通信事業者の収益は決し大きくありま

せんが、国全体のGDPの底上げに貢献します。ICTインフラへの投資は、1米ドルが数米ドルものGDP増加となって返ってきます。です。で、AIや5Gは貴国にとって非常に重要です。欧州の製造機能を移管するには彼らの体系や基準に適応する必要があるからです。

昨日は生産ラインを見学したと伺いました。生産ラインの製品は設計から製造、供給にいたるまで、管理ソフトはドイツのシーメンス、ボッシュ、フランスのダッソーを採用しています。設備の多くは日本とドイツのメーカーのものです。自社開発したAIも僅かに使用しています。生産ラインはほぼ無人で、20数秒でスマートフォンを1から組み立てることができます。このように、産業は必ず段階的に移り変わっていくと思っています。その変化にしっかり備え、グローバル化を揺るぎなく進めていかななくてはなりません。

06 **カタール『アル・ラヤ（Al Raya）』：先ほどのアラブ文明と中国文明の交流についてのお話に感謝します。中国の文明が世界の発展の中で傑出した貢献をなしてきことをアラブ人は忘れません。中国人はこれまで製紙技術をはじめ数々の先進技術を発明しました。現在はファーウェイが世界に先駆けて最先端の5G技術を世界に提供しています。これは世界文明の発展過程で強力な推進力としての役割を果たすに違いないと確信しています。ファーウェイの4項目にわたる持続的成長戦略は環境保護の面でどのように作用するのでしょうか。**

任正非：カタールは偉大な国です。特に感銘を受けたのはモーザ皇太后が教育を大変重視している点です。アラブ首長国連邦は絶えず自国の住民を英国等の各地へ送り出して教育を受けています。祖父が叶わなければ父が、息子がと、アラブ首長国連邦という巨大な世界経済の要衝を操れる人材の育成に力を注いでいます。モーザ皇太后の教育重視の取り組みは素晴らしいです。世界各地から数多くの進んだ教育を取り入れ、世界各地の優れた遺産をアラブ文化に融合させました。また、皇太后は多くの博物館を設立しました。これにより、カタールの子供たちは幼少期も世界文明から刺激を受けることができるようになりました。心から敬服します。

かつて会議のためカタールを訪れた際、モーザ王妃に謁見する機会を賜りましたが、あいにく正装を持参していなかったため辞退申し上げました。その後、王妃の秘書の方が見えて、総理との会見を打診されました。やはり平服は失礼だと思い、会長を名代として向かわせました。当時、総理とは主に2022年ワールドカップのネットワーク保障や安全対策について意見を交わしましたが、5Gが登場し、大会はますます盛り上がると思います。また、ハッジのネットワーク保障において、当時、年間目標である「ゼロ切断、ゼロ障害、ゼロクレーム」を15回達成した実績をご報告しました。10平方キロメートルの範囲内に3、400万人のムスリムが集い、祈祷後、それまで切っていた携帯電話の電源を一斉に入れます。この時ユーザー認証が一斉に起こり、ネットワークに甚大な負荷をもたらします。我々は15年間、毎年安全保障目標を達成しました。また、セーフシティプロジェクトは恐ろしい事故が起きないよう、ハッジの保障対応の経験をもとに開発した

こともお伝えしたところ、総理は翌日にはハッジの視察を手配していました。2022年ワールドカップの大成功をお祈りします。私どもの製品を採用いただいた暁には、必ず万全な保障サービスを提供します。

皆さんにDVDを差し上げます。これは中国の国慶節の祝賀行事で披露された数万人のマスゲームを撮ったものです。5Gの伝送網を使用しました。メディアの方がご覧になれば、数万人規模のパフォーマンスがこれほどスムーズで、フリーズもなく映ることの価値が分かるのではないのでしょうか。セーフティソリューションも、ハッジ保障サービスに比べて非常に進化しています。2022年のワールドカップ開催中、カタールはテロもなく安全が保たれます。もちろん実際に運用するのはカタール警察で、我々が提供するのはいは設備だけです。

記者：2022年のワールドカップに関して、ファーウェイとカタール政府の間で何らかの合意があるのでしょうか。

任正非：現在試合会場となるスタジアムの通信ネットワーク構築を請け負っているほか、商談中の案件があります。

07

クウェート『KUNA』：米国の制裁についてお聞きます。米中貿易交渉では規制を緩和する兆しが見えていますが、このことはファーウェイにどのように影響しますか。制裁はファーウェイの海外事業や将来にどのような影響をもたらすのでしょうか。

任正非：米国のファーウェイに対する制裁と中米貿易交渉はあまり関連性がありません。特に状況が好転しているとも感じていません

が、我々のイノベーションと前進には影響しません。海外では一定の影響があり、我々に懸念を持つお客様もいらっしゃいますが、分かっているまでじっくり待ちます。

08 **クウェート『KUNA』：クウェートでは現在、北部五島とシルクシティのスマートシティ開発を進めています。ファーウェイがこの中でできることは何でしょうか。今後クウェートで協業の計画はありますか。**

任正非：クウェートの月間平均ユーザートラフィックは60Gで、現時点で世界一です。我々の中東のすべての国で世界最高の5Gを構築できるよう支援します。各国の科学技術や発明分野での不断のイノベーションを5Gで支えていきます。

中東は世界の主流となっている3.5G～2.6Gの周波数帯を使用しています。グローバルの5Gサプライチェーンを共有できる点が最適の選択と言えます。中国もこの周波数帯を使用します。また当局の5Gに対する支援も大変行き届いています。通信事業者あたりの帯域幅は100Mを超え、5Gの性能を十分に発揮させることができます。ラグダがつないだシルクロードは5Gロードに変わります。中東は5Gの要衝になると考えています。アラブの新たな文明の興隆は世界で共有されるテーマであり、5Gは新たな文明を支えるインフラとして機能するでしょう。また、中国も同時期に5Gの要衝になるでしょう。

クウェート5島計画の策定には我々も参加しています。2018年に首長が訪中した際にクウェートのCITRAと北部5島のスマートシティ

協定を締結しました。我々も参加企業としてコンサルティングサービスを提供しています。また、クウェートの通信事業者に5Gソリューションを提供しており、さらに通信監督庁と共同で5Gの応用事例も開発しています。「クウェート・ビジョン 2035」の実現を全力でサポートしたいと思います。

09

モロッコ『ル・マタン (Le Matin)』：任CEOの知性に大いに啓発を受けています。先ほど、教育、特に初等教育の重要性に触れ、国の競争力向上において教育は極めて重要であると仰いました。モロッコでもそのように考えられており、国を挙げて教育の質の向上に取り組んでいます。ファーウェイは今後、知識や技能を伝えるためにどのような技術を提供するのでしょうか。モロッコの若者はその中でどのような役割を果たせるのでしょうか。

任正非：モロッコは非常に美しい国で、私も何度も訪れたことがあります。中でもカサブランカが印象深いです。この地名は第二次世界大戦中の「スパイの巣」として、少年時代から知っていました。かの有名な（映画「カサブランカ」の主演の名にちなんだ）「リックス・カフェ」はなかなか訪れる機会がなかったのですが、妻と一緒にモロッコに行ったときに予約をしてようやく訪問しました。コーヒーを味わいながら映画「カサブランカ」の世界に浸り、モロッコの海辺の広く美しい景色を楽しみました。

モロッコが教育をとて重視していることはよく存じ上げております。モロッコに創立されたカラウィーーン大学は世界最古の大学の1つに

数えられています。校内の廊下に学生が座り、経典を朗読したり、倫理道徳を学ぶ中で、やがて「アカデミー」という形ができあがり、「大学」の語源ともなっていました。私は、国の振興にはソフトとハードの両方のインフラが必要だと考えます。ハードというのは道路やネットワークなどのことで、ソフトには教育、法律や制度などが含まれます。役人の間では古くより「政府の仕事とは橋を架け、道を作り、教育を行うことだ」と言われています。モロッコは先進的なネットワークを通じて基礎教育の普及を図り、大規模にあまねく子供たちに良質な基礎教育を提供しています。北欧の教育モデルはモロッコにフィットすると思います。例えばフィンランドの子どもは数学が得意です。また英国の小学生手帳は素晴らしいと思います。

初級の基礎教育を普及し、職業技能教育を大規模に促進します。そして優秀な学生に英才教育を施します。英才教育は米国に学ぶものがあります。米国の英才教育は入試で満点をとることに主眼を置いておらず、このような教育を実施している大学は米国内でもごく少数です。試験で優秀な成績を収めるのを前提として、さらに情操教育にも力を入れています。なかでも評価指標10項目のうち2項目が特に重視されています。それは身寄りのないお年寄りと養護施設の子どもたちに対する支援です。これらの実践がない場合、評点が大きく損なわれるそうです。英才教育の目的は指導者の養成です。指導者の責任は社会を、支援が必要な人々も含めて丸ごと愛することです。名門大学の務めは優秀な利己主義を育成することではありません。エリート校出身者は社会を慈しむ心を持たなくてはなりません。こうした階層別教育が進めば多くの技術者やエンジニアが

輩出し、欧州の産業文明と結びつけば、新たな文明が澎湃と起こるのではないのでしょうか。欧州とわずか地中海で隔たっているだけで、多数の優秀なエンジニアを育成することで、技術強国へ変化を遂げることができるでしょう。

10 アラブ首長国連邦『ADTV』：先ほどアラブ首長国の多様性について触れられました。アラブ首長国連邦は正に多様化によって、石油に頼ることなく、短期間で経済を世界第29位、アラブ世界ではサウジアラビアに次ぐ第2位の規模へと急成長させることができました。石油産業への依存は30%程度で、その他は非石油産業です。また「幸福相」や「寛容相」といったポストが新設され、200近い国から多様な人材が集っています。先日、アラブ首長国連邦初の宇宙飛行士が宇宙ステーションへ行きました。中国との友好関係も急速に進んでいます。アラブ首長国連邦は（中東を含め）5Gを早期に商用化します。5Gにはセキュリティリスクがあるという声もありますが、任CEOはどのように答えますか。

任正非：アブダビは世界一豊かな地域だと思います。また、石油資産を技術資産とデジタル資産へ転じようとする「UAE100周年プラン」を支持します。石油はいずれ枯渇しますし、お金も変質するものです。しかし科学技術やデジタル技術に対する不断のイノベーションは時とともにその価値は高まり続けます。貴国はすでに石油依存から脱却しました。極めて的確な戦略的決定だと思います。

国が物理資産を資産とする際、物理的境界線が非常に重要になります。一方でデジタル技術資産は世界的なものです。我々はアラ

ブ首長国連邦のデジタル主権を尊重します。こうしたデジタル主権によってアラブ首長国連邦の情報セキュリティが保障されます。ファーウェイは現在、世界中の国と「ノーバックドア協定」の締結を協議しています。もちろん、貴国との締結も可能です。

記者：「バックドア」とは何でしょうか。

任正非：これは米国が言い始めたもので、バックドアを通じてネットワークから個人データを持ち出すことができるというものです。

記者：「ノーバックドア協定」とは、ファーウェイはネットワークから個人データを取得しないという協定でしょうか。

任正非：そうです。



エジプト『アル・アハラム』：世界は深刻な失業問題に直面していますが、新しい技術が貢献できることはありますか。

任正非：AIは社会にさらなる富をもたらします。当然就労問題の解消にも役立つはずです。従来型の産業社会では、中学程度の教育と一般的な職業訓練を修めれば就労が可能でした。しかしこれからはAIや情報技術が産業発展を推進するようになり、高い技能がないと就労が困難になります。ただ、それでも社会の総資産はなお増え続けます。資産が増えれば国は諸問題をより解決しやすくなるでしょう。富を再分配し、人材育成に活用することも可能です。

また、AIが大規模に使用される過程で多くの人は体験型産業にシフトするでしょう。ロボットとカフェタイムを楽しむのは限界がありますので。以前「スター・トレック」という米国の映画を観たのですが、宇宙船がほとんど無人で、いろいろなサービスをロボットが提供していました。その時代の孤独と恐ろしさを想像し、観終わってから少々憂鬱になりました。人々のニーズは満たされた方が良いですが、一方で雰囲気や実際の体験も必要です。ですので労働力はその分野の産業へシフトしていくでしょう。

「就労」は社会学の問題です。私はその道の専門家ではありませんし、政治家でもありません。したがってご質問には答えられません。ただ言えるのは、AIは生産性を向上させられるということです。例えば農業でAIを活用すれば、トラクターを24時間稼働させることができますし、天気や虫の心配も少なくなります。昼夜を問わずナイルの兩岸を耕し、整地すれば、肥沃な土地に生まれ変わります。河水を農作物の灌漑に用いることもできます。そうした「労働」が無人で行われていると想像すると空虚な感じもありますが、資産は増えます。

12

モロッコ『ル・マタン』：深センの素晴らしい環境を拝見しましたが、ファーウェイはグリーン経済の構築においてどのような社会的責任を果たしていますか。環境保全や環境に配慮した開発といった社会的責任をより一層担っていくための方針や取り組みがあればお聞かせください。

任正非：我々が最も重視しているのは、新しい技術に沿って前へ進み続けることです。未来への探求は税収や消費面での貢献と並ぶ社会貢献だと考えます。

環境保全やグリーン経済への貢献には直接的貢献と間接的貢献があると思います。我々は後者の方です。例えばAI技術を基地局で応用すれば、基地局あたり排出量を年間2トン削減できるようになります。

13

アラブ首長国連邦『アル・バヤン』：2点お伺いします。我が国とファーウェイが今後5Gで協業する中で、米国による制裁の影響はあるのでしょうか。我が国に5G専用のサービスやアプリケーションを提供する予定の有無も含めて教えてください。2点目ですが、今後我が国と「ノーバックドア協定」を締結しますか。

任正非：5Gの基地局、伝送ネットワーク、コアネットワークなどの製品では米国の部品を使用していません。ですので制裁の影響はありません。問題なく提供できますし、これからもっと良いものを作ります。「ノーバックドア協定」も世界中で締結したいと思っています。

14

カタール『アル・ラヤ』：2019年1～9月期の売上成長率は24.4%でした。成長を持続できる秘訣は何でしょうか。このような圧力と困難の中で、未来も同様に成長を維持できますか。

任正非：5月16日に米国の制裁が発動後、一定の影響が出ました。製品の一部のバージョンを切り替える必要があり、その過程で新しいバージョンの生産プロセスやネットワーク品質の再認証を行ったためです。しかしそれらも完了しました。制裁の影響を受けた製品の売上は当初、年末には減少するだろうと予想していましたが、今ではまだわずかに増えるの見込んでいます。

24.4%増という数字は社員の努力のたまものです。制裁対象ではない製品の担当者も緊張感をもって力を尽くしてくれたおかげで、想定以上に成長することができました。年末にかけてまだ増える予想しています。来年は制裁を受ける期間が通年になりますが、トータルでは今年と同程度の売り上げになると見込んでいます。来年の年末になれば、ファーウェイの存続について今よりも安心していただけると思います。今回切り替えた製品が2021年か2022年に成熟期を迎える頃、より大きな飛躍ができると期待しています。

15

サウジアラビア『Sabq Online』：創業当初、今日の発展を予想していましたか。

任正非：食いづちが逼迫（ひっぱく）したために創業したのは事実です。しかし富豪になることではなく、理想の実現を目指して創業しました。理想は環境に応じて絶えず変化します。今の姿は想像していませんでした。気が付けばこのようになっていました。

16

チュニジア『リーダーズ』：昨年9月、中非協力が新たな段階に入りました。中国の対非投資が加速する見込みですが、ファーウェイは其中でどのような役割を果たしますか。

任正非：国の投資の多くはインフラへの投資です。通信事業での契約規模はあまり大きくありませんので、我々は自己資金で自身の成長を支えています。

17

クウェート『KUNA』：すでに6Gに着手したそうですね。進捗はいかがですか。

任正非：実は5Gと6Gは平行して研究しています。6Gは帯域幅がより広がりますが、ミリ波を使用するため、カバレッジが弱いです。これは通信の伝搬理論と技術に依存していますので、ここでブレークスルーがないと実用化は難しいです。あと10年はかかるだろうと予想しています。

18

エジプト『アル・アハラム』：アフリカはどうすればデジタル情報技術の成長に追いつくことができるでしょうか。

任正非：減税、中立的な周波数割り当て、インフラの共有でしょうか。カイロのような大都市では通信事業者各社が独自のネットワークを構築できますが、その他の小さな都市ではその必要はないでしょう。コストが嵩みすぎてしまいます。代わりに、すべての通信事業者が

1つのネットワークを共有し、使った分だけ料金を支払うという方法がありますが、そのためには光ファイバーネットワークやブロードバンドネットワークなどの通信インフラを強化する必要があります。



任正非

仏『ユーロニュース』 インタビュー

2019年10月22日、中国深セン

01 『ユーロニュース（Euronews）』：ファーウェイの創始者、CEOの任正非（レン・ジェンフェイ）さんです。本日は「グローバル対話」にお越しいただきありがとうございます。はじめに任さんの子供の頃についてお話を伺いたと思います。1944年に中国の最も貧しい省でお生まれになりました。そこでどのような少年時代をお過ごしになったのですか。子どもの頃の事をなにか覚えていらっしゃいますか。

任正非：私が子供の頃は今のようないんほうけい社会ではなく、今の子供たちのように毎日宿題に追われることもなかったので楽しく過ごしていました。両親もあまりかまってくれなかったので遊びに明け暮れるような毎日でした。川で泳いだり、魚を取ったり、鳥を打ったりとにかく放課後は全部自由時間でしたね。

貧しかったのですが、豊かさとはどんなものかわからなくて、ましてやヨーロッパの人々の暮らしぶりを知る由もなかったので、辛いとは思わなかったのです。今多くの人がすでに気づいていると思いますが、子どもたちが健やかに成長していくために、ものの豊かさより心の豊かさのほうがより大事です。今の子どもたちは勉強に費やす時間があまりにも長すぎてかなり負担になっています。そして親御さんの子どもへの期待もエスカレートするため、私たちの時代に比べると確かに豊かになりましたが、子どもたちは必ずしも幸せではないように思います。

そういう意味では自分の子どものころはきっと楽しかったのでしょう。

02 『ユーロニュース』：ご自分について、若い頃は何者でもなかった、なにも成し遂げなかった、軍に入って施設兵になったと語っていましたが、ご自分の軍隊生活を振り返ってどうでしたか。

任正非：私が若かった頃は中国は経済発展が非常に遅れている時代でした。当時の若者は希望や新しい機会を求めています。軍に入ることは普通の仕事より恵まれていたので私も軍に入りたかったのです。もちろん軍人になることは名誉なことでもありました。しかし軍の一員であることは厳格な規律のもとで懸命に働かなければならないことを意味していました。当時は文化大革命の真っ最中で中国は混乱状態に陥っており、「知識は役に立たない」と考えられていました。そのため中国のインフラ建設は停滞していましたが、海外から導入された一部の重要な施設の建設だけが例外でした。しかし建設現場が過酷な地域にあるために誰も行きたがらないので、やむを得ず軍隊が派遣されました。そのおかげで文革中でありながら、私はフランスのテクニップ（TECHNIP）社とスペイシム（SPEICHIM）社の当時最先端の大型化学繊維プラントの技術に接することができました。辛いことも多かったですが、大変幸運だったと思います。

03 『ユーロニュース』：軍から退役後、地方の石油会社に数年間勤務され、後にファーウェイを創業したと伺っています。80年代の末にファーウェイを立ち上げた時のビジョンはどういうものでしたか。なぜファーウェイを設立したのか、そして会社が目指すものは何でしたか。

任正非：軍隊も計画経済体制によって管理されていたので、利益もコストも考えることなく任務を完了することだけが目的でした。しかし軍を離れ地方に行ってみたら、そこはすでに商品経済が始まってお

り、中国は改革開放政策をスタートさせていました。一方、私は商品とはなにかも知らず、市場経済について全く無知でしたので大変戸惑いました。政府から「市場経済」を導入する通達が来ていましたが、政府内部でも賛否両論で激しい議論が繰り広げられたそうです。商品の意味もわからない人たちには、これがやがて大きな社会体制の転換につながっていくことなどももちろん知ることはできませんでした。社会の変化について行けなくなり、当時勤務した国有企業で大きな失敗をやらかしてしまって首になりました。それでも生きていくためにはなにかしなければならぬので、自分の会社を立ち上げることを思いついたのです。「万が一失敗したら」という心配も頭の片隅にありましたが、これしか生き延びる道はありませんでした。

『ユーロニュース』：僅かな資金でファーウェイを立ち上げたのですね。たしか3,000ドルぐらいだったと思いますが、これぐらいの資金でできたばかりの会社をどのようにして軌道に乗せることができたのですか。

任正非：当時の中国はお金を持っている人はほとんどいませんでした。他にも何社かスタートアップ企業がありましたが、みんな資金繰りに困っていました。ファーウェイも同じでした。当時民間企業の登記は5人の株主と3,000ドルほどの資本金が条件でした。私には当然そのよう大金はなかったので何人かに出資をお願いしてやっと3,000ドルを集めて登記できたのです。会社ができた途端に無一文になりました。

最初は他社から商品を仕入れて販売する業務がメインでした。販売で稼いだお金を借金返済にあてていました。この代理販売で会社

を少しずつ大きくしていきましたが、一筋縄にはいかないことが多く試練の連続でした。最初の数か月間はもちろん無給のままでした。ようやく給料を出せるようになり、それでも月給は100ドル足らずでした。

『ユーロニュース』：創業期は大きな困難に直面していたということですが、それでもめげずに前に進んでいく原動力は何でしたか。どのような未来を描いていましたか。

任正非：生き延びることででした。

『ユーロニュース』：それだけですか。

任正非：そうです。生きるだけで精一杯でした。子どもを養い教育を受けさせなければなりませんでした。私自身は子どもたちに十分な愛情を注ぐことはできなかったのですが、せめて生活費ぐらいは稼がないといけないという思いが強く、就職口を探しまわることもありましたが、ことごとく断られました。最初はただ就職したかっただけでしたが、うまくいきませんでした。その理由の1つは国有企業での失敗があって信用してもらえなかったからだと思います。もう1つの理由は当時社会全体はものの売り買いが主流で、技術がわかるかどうかはさほど重要ではありませんでした。行き詰まっているところに政府が民間企業の設立を認めるようになったことを聞いて、私も一念発起して会社を作ってしまった。

04 『ユーロニュース』：20世紀の80年代に創立されたファーウェイは今はハイテク事業、テレコム事業、モバイルテレコム事業分野のグローバル企業までに成長し、従業員は18万8千人もいます。任さ

んも裸一貫で起業した小さな会社の社長から今日の中国で最も知名度の高い経営者の1人となりました。ここまで急成長を遂げた理由はご自分は何だと思えますか。

任正非：創業初期から会社を存続させるためにお客様を大切にすることの重要性を痛感しました。お客様の価値観を尊重し、お客様の利益を尊重することは不可欠でした。品質の良い製品、サービスを提供しなければお客様にお金を払ってもらえません。まさにお客様を神様のように扱い、「お客様のニーズを満たし、お客様の価値観を実現させるためにはどんな苦労も厭わない」を社内で徹底したことで会社の評判がどんどんよくなり、製品の売れ行きも好調になりました。

ファーウェイがある程度規模が大きくなった時、当社に主導権を全部奪われてしまうのではという危機感を覚えた仕入先に製品の提供を打ち切られました。ですから今回の制裁措置は初めての経験ではありません。打ち切りをきっかけに自前の製品がないと生きていけないと悟って自社開発に踏み切りました。最初に開発した製品は40ユーザー対応のアナログ交換機でした。今から見れば極簡単なものでしたが、当時はプレッシャーが大きかったです。改革開放政策をスタートしたばかりの中国では小規模なホテルや店舗で小型製品を必要としていたため、ファーウェイにとってはチャンスでした。こうして小型機器の開発から出発して培った人材、資金、経験とお客様からの信頼を頼りに一步一步階段を登ってきました。

稼いだお金をすぐに使うのではなく、節約に努めて貯めた資金を研究開発に回しました。これは創業から一貫している方針です。お客様

に全てを捧げることでお客様からの信頼を築いてきました。今でも多くのお客様から信頼を寄せていただいています。ご存知のように米国は同盟国である欧州で当社への攻撃を煽り続けていますが、欧州のお客様は米国の圧力に耐えて当社の製品を購入し続けてくれています。これは当社が欧州で数十年間の努力によって培った厚い信頼があるからです。

05 『ユーロニュース』：アメリカ問題は後ほどまた伺います。ファーウェイが中国市場でどのようにして拡大してきたか、当時中国市場での事業開拓がどれだけ大変だったのかに興味があります。どちらかというとファーウェイは通常ではありえない成長を遂げているように見えますが。違いますか。

任正非：当時の中国の通信市場は100%欧米企業の天下でした。スウェーデンのエリクソン（Ericsson）、フィンランドのノキア（Nokia）、フランスのアルカテル（Alcatel）、ドイツのシーメンス（Siemens）、アメリカのルーセント（Lucent）、カナダのノーテルネットワークス（Nortel Networks）に、日本のNECと富士通も加えて「七国八制」と呼ばれ、正に通信業界の戦国時代でした。しかしこれらの企業がつくる大型交換機は都市部向けのものばかりで、コストが高く、農村部のニーズに対応していませんでした。

その頃中国の農村部では電話が普及し始めたばかりで、我々にとって隙間産業のようなものでした。まず40人対応の交換機からスタートし、徐々に100人対応、200人対応、最大2,000人対応ま

で作ることができるようになりました。その後中小都市のニーズに狙いを定め大型交換機を生産しました。我々はこうして一步一步階段を登ってきました。

06

『ユーロニュース』：技術問題や経営の課題に直面した時、ファーウェイはどのように乗り越えてきたのでしょうか。確か中国政府がファーウェイのことをよく思わない時期もあり、政府はいつそファーウェイを消してしまおうと考えたこともあったそうですが、どうですか。

任正非：そうですね、初めの頃は政府にファーウェイのことをあまり理解してもらえなかったことが原因ではないかと思います。ファーウェイが取り入れた従業員持株制度は従業員が資本を所有するため、「ファーウェイは資本主義の企業だ」、「中国の社会主義体制に合っていない」といった意見がありました。しかしこの誤解は十数年前に解消されました。当社の納税額がどんどん増えていったからです。現在ファーウェイは毎年世界各国に200億米ドルを納税していますが、中国政府への納税額がその大部分を占めています。社会に貢献し、信頼を重んじ、法律を遵守する姿勢が徐々に中国政府に知られ、受け入れられるようになりました。これが1つ目です。

当社にとって2つの目のチャンスが訪れたのは20年ほど前にアフリカに進出した時でした。一部のアフリカの国は戦乱で欧米企業が撤退しました。その空いた穴を当社が中国農村部で展開した設備で埋めることができました。アフリカの事業は当社の海外事業の足がかりとなり、おかげである程度資金力がつきました。ファーウェイの海外での成

功は中国政府の心象をよくした部分もあります。ファーウェイは中国市場でうまい汁を吸って大きくなったのではなく、海外でも自らの力で開拓しました。後に欧州市場に参入できたことも中国政府からファーウェイが認められた材料になったと思います。それで政府の誤解が解けたと思います。

欧州市場に入ってからタイミングよく当社に幾つかの変化がありました。ロシア研究所のある若い研究者は十数年間をかけて2Gおよび3Gシステムのアルゴリズムを画期的に進歩させました。アルゴリズムの融合には、理論上最大50%のコスト削減と設備の重さ半減のメリットがありました。もちろん実際はコスト削減効果は30%~40%程度だったかもしれませんが、なにより製品の小型化は欧州では重要な意味を持っていました。鉄塔や電信柱が少ないヨーロッパでは基地局は古い建物の上に設置するのが主流でした。設備が重いと建物が支えきれない場合があるので、ファーウェイの小型基地局は欧州で歓迎されるようになりました。この2Gと3Gシステムの融合したアルゴリズムをきっかけにファーウェイのSingleRANソリューションの欧州市場での快進撃が始まったのです。また同じアルゴリズムで2G、3G、4Gシステムの統合も可能になりました。2G、3G、4Gのいずれも対応可能な基地局が完成し、大きな効率向上効果があり、収益性も改善しました。そのおかげで研究開発に回す資金もできました。当時の3Gは欧州のWCDMA、アメリカのCDMA2000、中国のTD-SCDMAなどいくつかの規格が存在しました。新しいアルゴリズムを利用してこれらの規格に同時に対応する製品を開発したことで同じ製品を欧州でも中国でも販売できるようになりました。お客様のニーズを満たした上、当

社の競争力と収益力の向上にもつながりました。コスト削減と収益向上で資金が潤沢になり、研究開発への投資を増やしていけるという良いサイクルができあがりました。

4つ目のチャンスですが、現代の通信は70年～80年の歴史がありますが、その間、各国の政府は通信用の周波数帯を段階に分けて通信事業者に割り当ててきました。そのために十数の周波数帯が発給された老舗の通信事業者はその都度アンテナを設置し、全てのアンテナの構成が異なっています。アンテナの本数が増えるに連れ、基地局が重くなり、コストが重なっています。当社は独自のアルゴリズムでこの十数種のアンテナを一本にまとめ、マルチバンド・マルチモードの製品の開発に成功しました。この技術は当社独自のもので、これでファーウェイは世界通信機器ベンダーのトップに躍り出たのです。当社が通信業界をリードするようになったのは5Gからではなく、4Gからでした。その原点といえば、ロシアの若者の研究成果でした。彼は今でもフェローとして、素晴らしい科学者として当社で活躍中です。彼はまだ40代です。

5Gのコアとなる技術にPolar符号が使われています。これは十年ほど前にトルコのアリカン（Arikan）教授が発表したPolar符号に関する論文がきっかけでした。論文発表から2か月後にファーウェイはその解析と開発に数千人を投入しました。5Gでさらに世界をリードするようになったのはこの2つの研究成果が鍵でした。当社のターニングポイントにもなったこの2つの成果はいずれも基礎研究の範疇（はんちゅう）です。

もう1つ転機となる機会があったと思います。それは通信市場の成長に陰りが見え、ファーウェイの事業が低迷していた時にジョブズ（Steve Jobs）のiPhoneがタイミングよく発表され、モバイルインターネット時代の幕開けとなったことでした。iPhoneの出現は通信機器市場を一気に拡大させました。そのおかげで当社は今日の地位を築くことができました。

07

『ユーロニュース』：技術分野においてファーウェイは確かに成功しています。そして中国市場で強力な事業基盤を築き上げました。ファーウェイは近年米国との貿易摩擦が発生するまでになりましたが、海外市場の開拓は難しかったのでは。それともファーウェイはずっと順調に業績を伸ばしてきたとお考えですか。中国に対し様々な疑問を抱いている国があることも認識されていますか。

任正非：5月16日に米国のエンティティリストが発表されるまでは海外事業は比較的順調でした。お客様に当社の製品を選んでもらうことだけにフォーカスすればよかったのです。政治家は様々な考え方を持っているかもしれませんが、お客様はファーウェイ製品が優れているかどうかの一点だけを評価します。米国の政治家や国のリーダーたちがヨーロッパで懸命にネガティブキャンペーンを行っていることは周知の通りですが、それでも欧州のお客様はファーウェイの製品を買ってくれています。同盟国から、かつ多くの大物政治家から圧力をかけられても当社の製品を買ってくれることは当社に信頼を寄せているなよりの証拠です。

ですので、エンティティリストに追加されるまでは特に圧力を感じることはありませんでした。お客様も当社の技術とサービスを導入した場合の収益性などを高く評価していたと思います。

『ユーロニュース』：お客様の支持があったから事業がうまくいった、つまり顧客が自分で選択したと仰いました。しかしこれらのお客様は自国の政府からファーウェイの製品を排除するように言われる可能性があります。一部の国や地域ではすでに現実となっていますが、ファーウェイはどのようにこの難局を乗り切りますか。

任正非：乗り切れないような国があればその国でのビジネスを断念し、そのお客様を諦めるという選択肢もあります。すべての国、すべてのお客様にファーウェイを受け入れてもらうことなど考えていません。我々を認めてくれるお客様だけのためにサービスを提供すればよいのです。政治家の言いなりになる企業は果たして事業を継続していけるのでしょうか。企業の存亡を左右するものは政治家ではなく、お客様と、さらにその先のお客様です。お客様が商品を買ってくれるから収益を上げることができ、事業を継続していけるのではないですか。

08

『ユーロニュース』：アメリカと中国の貿易摩擦にファーウェイが巻き込まれた形になっていますが。米政府はファーウェイに対して、通信ネットワークや自社の通信機器を通じて他国へのスパイ活動を行う可能性がある」と指摘しています。ファーウェイはこれまで他国やファーウェイのお客様にスパイ活動を働いたことはありますか。

任正非：まず中米間の貿易戦争は当社とは関係ありません。米国ではほとんどビジネスがないからです。そのため米国のサイバーセキュリティや情報セキュリティは当社とは無関係のはずです。ファーウェイのものを使わないからと言って、アメリカのネットワークと情報セキュリティが確保されているわけではありません。

2つ目に、当社は創業から30年間にわたり170カ国の30億人へのサービス提供に関わってきましたが、仰ったような問題を起こした証拠はどこにもありません。証拠があれば米国はとつくに引っ提げてEUに見せるでしょう。このような問題を起こしたことも、起こす動機も当社にないことはすでに歴史によって証明されていると思います。

3つ目は、これからどうすべきかです。ファーウェイの5G技術は大変進んでいるが、技術ではないリスクにも目を配る必要があるとEUは報告書の中で指摘しています。それで我々は自社が信頼に値することを示すために、EUの全ての法律規定を遵守し、所在国の政府に予め「〇〇を保証する、または〇〇をしない」と約束し、その国の監査を受けるようにしています。ファーウェイのことを最も厳しく監視しているのは英国です。当社は英国やドイツなどの国に信頼をおいており、彼らの検査を全面的に受け入れています。彼らも当社の課題についてどこを改善すべきか指摘してくれます。こうして双方の間に信頼関係が生まれています。事前の約束と事後の監査でEUの管理規定を満たしており、やれることをすべてやっている当社にチャンスがあるはずです。

『ユーロニュース』：先程ファーウェイは今まで一度もスパイ活動を働いたことがない、スパイ活動をするように求められたこともない、

今後もスパイ活動を行うことがないと仰っていました。間違いありませんね。

任正非：はい、一切したことはありません。今後もその可能性はありません。

『ユーロニュース』：しかしスパイ活動はそれなりのメリットがあるはずです。なんと言ってもデータや情報は「新しい石油」と言われているような時代ですから。

任正非：まず各国のデータ主権を認めなければなりません。データ主権はデータがある国にあって、当社にありません。当社はデータを持っても使い道はありません。仮にこのようなことに一度でも関わって世界に露見したら、もう二度とお客様に製品を買ってもらえないでしょう。そうすれば会社が破綻し、従業員もみんな去ってしまい、借金だけが残るでしょう。

『ユーロニュース』：やってしまったけど、それを隠したという可能性はありませんか。

任正非：なんのために隠すのですか、動機も必要性もありませんし、その可能性もありません。例えば自動車メーカーが車を販売した場合、その車に何を積もうとその車の所有者の自由でしょう。同じように通信事業者に販売した設備はその通信事業者によって運用されるわけで、設備がある国の法律によって監視・管理されています。当社はデータに接することもできないので、データを抜き取ることなどできませんし、そのデータを必要としていません。

09

『ユーロニュース』：米国のやり方はさておき、オーストラリアもファーウェイを排除すると決定しています。イギリスはまだ最終決定していませんが、他にもファーウェイのやり方に疑問を抱いている国があります。米国のやり方の是非に関わらず、米国の一連の行動によってファーウェイが深手を負ったのでは。

任正非：そこまで大きなダメージはなかったと思います。逆にこれだけ多くの政治家が世界中で宣伝してくれているので、ファーウェイにとってはありがたいことです。「アメリカがここまでファーウェイを攻撃するのはファーウェイが良いものを作っている裏返しだ、買って間違いないだろう」と考えるお客様もいるかもしれません。最近当社を訪問するお客様は69%も増えています。ファーウェイがアメリカの部品抜きでやっていけるかどうかを確認するために来ています。皆さんにも今日見ていただいたと思いますが、アメリカの部品がなくても当社は製品を生産できます。かつお客様の評判も上々です。アメリカの部品がなくてもお客様に製品を提供し、信頼関係がいつそう深まっています。アメリカのバッシングが障害になっているというより、むしろアメリカが当社の広報活動をしてっているとポジティブに受け止めています。

『ユーロニュース』：米国の措置によりファーウェイに財務上のリスクをもたらしていると考えていないということですね。ファーウェイは信頼を失墜させ、消費者離れが起きていると思っていないのでしょうか。

任正非：財務リスクが起きる可能性はありません。成長速度もそこそこ維持できます。

その理由の一つは、従業員が危機感とプレッシャーを持つようになったからです。事件が起きるまでの彼らは少し慢心になったところがありました。事件をきっかけに以前よりもモチベーションが上がっているため、生産能力は高まったわけです。これは内なる要因になります。

2つ目は外的要因が働いています。一部のお客様に買ってもらえないことは理解できます。一方、多くのお客様が当社の製品を買ってくれているのも事実です。当社にしかない製品の独自性をお客様が気に入って買ってくれているのだと思います。後ほどCDを差し上げます。中国国慶節の祝賀パレードの様子を記録したもののなのでぜひ見てください。数万人のパフォーマーによるマスゲームはファーウェイの5Gを使ってテレビで生中継されました。大変クリアな映像が中断することなくスムーズに中継されています。テレビ局のカメラマンが背負っているリュックサックの中に小型5G基地局が入っています。この技術の凄さはメディアの方によく理解していただけるのではないのでしょうか。こうしたことから当社はこの分野では世界の最先端を行っているとおわかりいただけるかと思います。当社にはたくさんのチャンスがあり、買ってもらえないという心配はまったくありません。受注が多すぎて出荷が間に合わないと心配しているほどです。また出荷が間に合わない場合は中国のお客様に納期を少し猶予してもらって、海外のお客様を優先しています。海外のお客様の獲得は大変ですから。

したがって、当社には財務リスクはありません。お客様の信頼については改善できます。お客様に当社の製品を直に見ていただく、または使用していただくことで当社の製品の良さをわかってもらえます。もちろん製品には米国の部品が使われていないことも確認できます。

『ユーロニュース』：現在の状況についてあまり憂慮していないと仰いましたが、米国の禁輸措置でファーウェイが海外（欧州など）で新しいスマートフォンを発売しても、グーグル（Google）のサービスが利用できないことは消費者の購入マインドに影響が出るのではないのでしょうか。これはファーウェイにとって大きな打撃になりませんか。

任正非：そのようなことはないと思います。当社はグーグルと良好な関係を築いており、様々なことで合意しています。一部の地域ではグーグルサービスは利用できないかもしれませんが、当社のスマートフォンは独自の機能がありますので、それを気に入ってくれる消費者もいます。今年の端末の販売は2.4億台を見込んでおり、大きな伸びがあると期待しています。ですので影響があるとしても100億ドル程度にとどまるのではないかと思います。当社にとって100億ドルは大したことはありません。ですのであまり問題にしていません。端末関連のエコシステム問題については2、3年あれば乗り切れると確信しています。

10 『ユーロニュース』：アメリカはファーウェイをブラックリストに入れてアメリカ市場からファーウェイを締め出そうとしています。ファーウェイは問題解決のためにどのようにアメリカ政府にアプローチするつもりですか。

任正非：まずアメリカとは交渉していません。その代わりに法廷で争っています。法廷で証拠を示してもらうことが問題解決の鍵だと思っています。

2つ目に、例え米国政府が政権交代してもエンティティリストが取り消されることはありません。したがって、アメリカの長期的な圧力がかかっている環境に耐えていくことを覚悟しています。しかしこれは最終的には米国企業にダメージを与えることになるでしょう。ファーウェイは世界で170カ国の30億人の人々へのサービス提供を支えています。米国が部品の供給を打ち切れば、多くのシェアを失うことになるでしょう。とりわけ中国市場での損失が大きくなると思います。これは米国の利益にはなりません。

『ユーロニュース』：任さんの決意は固いようですね。米国の世界における影響力は確かに大きいですが、もしトランプ大統領に会う機会があれば、なにを話しますか。

任正非：忙しい大統領のことですから、お会いする機会はないでしょう。

『ユーロニュース』：会えるとしたら、どんな話をするつもりですか。

任正非：そうですね、米国企業が中国ビジネスを失わないようにしていただきたいですね。中国市場に参入して結果を出せば、米国企業の経営状態を改善でき、世界で利益を得ることができるのです。アメリカはせっかく良いものを持っているのに、みんなに売らないともったいないです。美味しいりんごがあれば、食べたい人に売ってお金を稼ぐのが普通でしょう。倉庫にほったらかしにしたら腐ってしまい、だれも買ってくれませんよ。本気で米国企業の利益を考えるなら、中国市場を大事にすることですね。グローバル化は米国にとってメリットが

大きいです。米国がグローバル化に背を向けるような道を選べば、欧州にとってはチャンス到来です。

11

『ユーロニュース』：現在米中両国の貿易紛争はまだ続いており、双方は度々交渉しています。なぜここまで深刻化しているのか、またなぜファーウェイが巻き込まれたのか、これからの両国の貿易交渉の行方についてどのような期待を持っていますか。またはこの問題を解決する方策があると思いますか。

任正非：中米間の貿易交渉で何を争っているか、どこまで進んでいるかなどにあまり関心はありません。当社は米国で事業を展開していないので、米中交渉がどちらに転んでも当社の状況は変わらないと思います。米中間の交渉事を気にしていません。これは両国間の懸案事項で、当社は米国企業、そして世界各国のお客様との問題にだけフォーカスしています。

『ユーロニュース』：しかしながら、これはすでに多くの国や企業を巻き込んだ一大泥沼紛争と化しています。御社も渦中にあるのではないですか。

任正非：応酬の繰り返しでは実際の問題解決にはなりません。中国が米国的大豆を買えば、米国はチップを売ってくれるのですか。そうはならないでしょう。大豆をどれだけ買うかはそれほど重要ではありません。大豆が少なければ食用油の使用を少し控えればよいのです。国の存亡にかかわる問題ではありません。私はこれは大きな問題ではないと思います。

12

『ユーロニュース』：米国がファーウェイにもたらした課題と困難はすでにご家族まで巻き込んでいます。現在カナダにいる孟晩舟さんはあるイランの企業との関係を故意に隠蔽（いんぺい）した、またイラン制裁違反と関連した容疑で逮捕されました。彼女は今どう過ごしていますか、大変ご心配されているのでは。

任正非：カナダは法治国家として、その法律は公正であり、透明であることを信じています。今後証拠となるものをきちんと示してもらいたいです。カナダの司法システムを信じるしかありません。

『ユーロニュース』：彼女は無実ですか。

任正非：もちろんそう思います。

『ユーロニュース』：しかし刑務所に入れられるようなことがあれば、彼女はきっと中でも勉強を続けるでしょうと仰っていました。彼女が収監される可能性があると思いますか。

任正非：彼女が刑務所に入る可能性があるとは言っていない。軟禁状態にあっても勉強し続けるでしょうと言いました。

『ユーロニュース』：彼女の様子はどうですか、お父様としてご心配されていると思いますが。

任正非：彼女は今保釈され、カナダの自宅で軟禁生活を送っています。いろいろと予定を立てているようです。外部と接する機会もあり、普通に暮らしていると思います。

13 『ユーロニュース』：娘さんの状況や、アメリカのブラックリストのことを考えると、ファーウェイが傾くかもしれないと思ったことはないですか。

任正非：ファーウェイの成長スピードが速くなると思います。当社は30年の成長を経て多くの従業員は裕福になりました。それで一部の社員に緩みが出ていました。快適な生活に慣れると人間は本能的に楽なほうを選び、苦勞したくなくなります。今回のアメリカの一撃でみんな目が覚めて危機感を持つようになり、モチベーションが上がりました。本来制裁で売上が落ちるはずでしたが、逆に増収という結果になりました。ですのでファーウェイが破綻することはありません。すでにご覧になったと思いますが、各製造現場が通常通りに稼働していますし、従業員も普通に出勤し、食堂も人で溢れているでしょう。従業員の給料も減ったわけではありません。従業員の努力で収益が急増すると、それをどうするかという現実的な問題があります。将来戦略的投資をさらに伸ばしていくことを踏まえて対策を講じる必要があります。

『ユーロニュース』：ファーウェイにとって従業員の重要性についてどう思いますか。ファーウェイの株式はほぼ従業員が所有していますが、これは企業の経営または業績にとってどれほど重要でしょうか。

任正非：従業員による株式所有制度と従業員のモチベーションとはあまり関係ないと思います。従業員は経済的な利益ではなく使命感に突き動かされていると思います。当社は「ファントムストック」（仮想的株式）譲渡制度を実施しており、従業員の過去の努力に対して付与しているものですが、配当を与えればそれで終わりではありません

ん。従業員の貢献はその後も価値を生み出し続けています。「社員持ち株制度」は過去の努力への報酬という意味で、ある程度合理性を持っていますが、使命感を持っていなければモチベーションは続かないのです。今の状況でいうなら、彼の使命感は弱まるどころか、一層高まっていると言えるでしょう。

『ユーロニュース』：任さんはどのような経営者ですか。

任正非：私はあまりできの良い経営者とは言えないでしょう。財務のことや管理のこともわからなければ技術にも疎いです。実務についてはエキスパートやスペシャリストに任せています。

『ユーロニュース』：ファーウェイはここまで成長しているのに、そう思っていられしやることに驚きました。

任正非：今年の収益増には特別な理由がありました。上半期はアメリカの制裁の影響はまだ出ていなかったのです。5月の禁輸措置発動以降、我々も必死に挽回しようと努力しました。少し落ち込みがありますが、緊急対策を講じてなんとか成長率を大きく落とすことなく乗り越えてきました。来年はエンティティリストが敷かれた状態でやっていかなければなりません、業績は悪くならないと思います。来年の年末にぜひまたお越しください。

今ファーウェイの従業員は19.4万人に増えています。アメリカの制裁に対応するために優秀な社員を必要としているため、採用を増やしました。来年も期待できると確信しています。是非お越しになってその目で確かめていただきたいです。

14

『ユーロニュース』：将来的に5Gがファウエイの重要なビジネスの一部となることは間違いないとファウエイの本社見学を通して感じました。多くのハイテク企業にとって5Gの重要性は高いと思いますが、5G技術は世界のルールを変える技術だと思いますか。5Gは人々の暮らしをどう変えていくと思いますか。

任正非：5Gの役割に関しては、簡単にいうと一般道路と高速道路の違いと同じです。大容量低遅延の特徴を持つ5Gは情報社会や人工知能をサポートする役割を果たすでしょう。5G技術は直接的な価値を生み出すわけではありませんが、5Gが支える情報システムは未来の社会の進化にとってその価値は計り知れないでしょう。

『ユーロニュース』：視聴者の皆さんに5Gはどのように彼らの暮らしを変えるかについてお話いただけますか。5Gによって様々な新しい技術が可能になり、これらの技術はまた生活の様々な場面で、例えば公共サービスや交通、ヘルスケアなどに活用されると思います。

任正非：5Gで何ができるか、1つ例をあげましょう。簡単に実現できないかもしれませんが、例えばエアバス320には実に17トンの信号ケーブルが搭載されているそうです。将来もしケーブルを使わずに無線で飛行機にある各種デバイスをつなぐことができるようになれば、飛行機の自重が減り、燃料も少なくなり、巨大な価値を生み出せます。我々はこれを「エアバス320計画」と冗談で呼んでいます。

また家庭向けもそうです。ブロードバンドシステムにも多くのケーブルが使われていましたが、今は必要がなくなりました。コンパクトな無線デバイス1つだけで十分です。これは最も簡単な例です。他にもたとえ

ば産業機械に小さな基地局を実装し、その機械が制御するデバイスを基地局に接続することができます。これにより全てのデバイスを制御するシステムにリアルタイムに自動接続できます。

5Gの低遅延は自動運転などの問題にも役立てられます。工業自動化や未来の生活をどう変えていくのか想像もできません。現時点ではその影響は少しずつ現れています。例えば数千キロ離れている場所のデバイスを遠隔操作する場合、遅延が発生することは皆さんもわかると思います。その遅延により誤作動が起きる可能性があります。5Gの場合は、遅延はわずか1ミリ秒、またはそれ以下になりますので、遠隔によるリアルタイム操作が可能になります。こうした活用は人々の生活を大きく変えることができると期待されています。もちろん現段階ではまだ想像に過ぎませんが。

5Gによってどのようにして社会により多くの価値をもたらすかについては、多くの企業が一緒になって取り込む必要があります。当社が目指しているのはこれらの企業を支えるインフラを提供する役割です。このインフラをどう活かすかはこれらの企業の力量次第です。

『ユーロニュース』：これにはリスクが伴いますね。5Gおよび5Gによって実現される技術は更に多くの情報やデータを生み出します。これらのデータと情報の安全性は確保される必要があります。人々の暮らしはこれによって大きく変わるということですね。

任正非：新しいことは必ずメリットとデメリットが同居します。いかにしてメリットを生かして、デメリットを抑えるかを考えることは重要だと思います。最初から完璧なものはありません。

『ユーロニュース』：先般EUは5Gサイバーセキュリティに関する報告書を発表しました。報告書では5Gの出現でネットワークが攻撃されるリスクが高まっている。これらの攻撃はEU以外の国または政府の支持を受けている国によって行われる可能性がある」と指摘されています。こうしたことからEUは5Gのセキュリティ問題を懸念していることは明かです。一方、EUは5Gの可能性についても十分に認識し、そのチャンスを逃したくないと考えています。現実的に5Gはどれほどのリスクがあると思いますか。

任正非：自動車のリスクはどうですか。自動車はスピードを出しすぎると事故を起こすでしょう。しかし自動車は安全運転できると素晴らしいところへ運んでくれます。理屈は同じです。どんなことでも良いか悪いかの2択しかないような単純なものではありません。リスクマネジメントができるかどうか肝心です。

EUは5Gの良い面も悪い面も認識しているので、新しいことに対して拒絶反応を起こすのではなく、それをどのように管理し、リスクを回避するかを考える必要があるのではないのでしょうか。

15

『ユーロニュース』：EUは個人情報保護を大変重要視しており、データ保護の新しい条例を作りました。一般市民も自分の情報とデータがどのように使われているかについて懸念しています。インターネットやソーシャルメディア、御社の設備などを使って他国に干渉する国があるのではと心配する声があります。通信業界の大

手として、我々のような消費者が安心できるようになにかメッセージを送っていただけますか。

任正非：皆さんの懸念は理解できます。私も皆さんと同じです。毎日電話しているので、米国に盗聴されているのではないかと心配しています。当社はEUのサイバーセキュリティ管理規定やGDPRなどのすべてのEUの法律を厳守します。ご安心ください。もちろん安心できるかどうかは時間と事実によって検証されなければなりません。現段階で当社にできることは、全ての規定規則を遵守し、データ主権を尊重すると皆さんに約束することです。これだけは揺るぎないものです。

『ユーロニュース』：これから数か月間、または数年間EUは5Gを整備していくと思われます。EUとしては、5Gの活用およびセキュリティ管理体制において自らの地位を確立したいと考えています。5Gまたはその他のデジタル技術においてファーウェイはEUとどのような関係を築きたいと考えていますか。

任正非：まず、EUのデータ主権戦略を支持します。これを原則に欧州でAIを推進していきたいと考えています。ARMベースのインテリジェントシステムやAtlasの深層学習システムなどを欧州に開放し、欧州の中小企業にイノベーションができるプラットフォームとリソースを提供します。EUまたは欧州の国のデジタルエコシステムの構築を支援し、ウィンウィン関係を確立していきます。

欧州の中小企業に投資し、彼らの取り組みを後押しします。みんなが利益を共有できるようなシステムを作ります。欧州で豊かな「土

地」を耕して、欧州の企業にそこで様々なものを育ててもらいたいと思います。欧州のデジタルエコシステム構築に全力を尽くします。

『ユーロニュース』：EUが最近直面している様々な困難の中で、正直に言うとアイデンティティの危機が少しあります。EU内部には政治的軋轢（あつれき）が深層的に存在します。任CEOの考え方を教えて下さい。最近EUをめぐる深刻な課題や事態から、加盟国同士が共通の認識に達することが如何に難しいかがわかります。そのような複雑な地域で新規事業を展開することは大変難しいのでは。

任正非：個人的にはこの課題を乗り越えられると思います。まずお客様に心より信頼していただけるよう自社が全力をあげなければなりません。紛争や政治問題に関与することはありませんし、どちらかに立つこともありません。真摯に自分自身の仕事と向き合えばかならず克服できると思います。

16

『ユーロニュース』：もちろん、EUの大きな政治的激震の1つは、英国がEUを離れるブレグジット（英EU離脱）です。ブレグジットが決定的になった場合、英国と中国の関係はどのように変わりますか。ビジネスの観点から、中国と英国の貿易、ビジネス、経済関係などについて、どんなことを期待していますか。

任正非：英国のEU離脱が現実になろうとなると、英国の繁栄は英国の人々の努力によってのみ実現できます。結果はどうであ

れ、英国は強くなるためには自分の努力で成功を掴むしかないと思います。外部環境は人々が思うほど悪化していません。貿易は、世界のすべての国にとって重要です。中国はヨーロッパから飛行機をたくさん購入する必要があり、この需要を満たすためにヨーロッパは生産を拡大する必要があります。また機械や自動車などの欧州製品に対する中国の需要の高まりも、欧州諸国、特に英国にとって大きなチャンスになるため、これらの機会をつかむために欧州諸国も一生懸命頑張る必要があります。政府との関係は、ビジネス環境づくりのために必要ですが、マクロ環境が貿易に与える影響は限定的だと思います。

『ユーロニュース』：大手通信機器メーカーとしてファーウェイは英国のEU離脱の影響を懸念しているのでしょうか、それとも離脱によって新たなチャンスが生まれると思っているのでしょうか。

任正非：英国のEU離脱がファーウェイに影響を及ぼすことはないと思います。ファーウェイへの影響があるとすれば、人口の変化ですが、それも変化がなさそうです。そこにいる人々がコミュニケーションする必要があれば、当社は影響を受けません。EU離脱はその国の国民が決めることであり、ファーウェイはその変化に適応して自分のやるべきことを全うするだけです。

17

『ユーロニュース』：香港では混乱が現在も続いていますが、ビジネスの観点から、香港の不安定な情勢はファーウェイの事業にどのような影響を与えていますか。

任正非：香港は大陸に対しても、世界に対してもそれほど大きな影響を与えていないと思います。資本主義の香港と社会主義の中国大陸は制度が異なりますので、香港情勢は大陸の政治状況を変えるようなことはないと思います。

香港の人々は言論の自由と合法的にデモを行う権利を持っていますが、私的財産、公共財産を破壊するべきではありません。破壊行為は非生産的です。中立の立場を取っている人々は、これらのデモ参加者から距離を置くでしょう。デモ参加者が暴動を続けると、最終的には社会から孤立します。声を上げて主張し、冷静に要望を伝えることは民主国家において最も重要な姿勢です。破壊行為はどの国でも支持されません。

18

『ユーロニュース』：将来に目を向けたいと思います。任CEOは今年75歳になってもまだ会社の舵取りをしていますが、ファーウェイの今後の見通しについて、どのような目標があるのか、どう実現していくのかお話しいただけますか。

任正非：正直にいうと私は何年も会社の具体的な運営に関わっていません。私は単に拒否権を持っているだけです。会社は問題なく運営されているので、この権利を行使したことはありません。これは私の年齢とはほとんど関係ありません。

私は今時間に余裕があり、しかも健康状態も悪くありません。そこで広報部から記者の皆さんに会うように頼まれました。それまで記者と

会ったことはほとんどありませんでしたが、今はこうやって皆さんとお話する時間を増やしています。私はファーウェイの運命を左右するような立場にありません。会社はこれからも成長していくことと信じています。

『ユーロニュース』：会社の運命を握っていないと仰っていましたが、それは違うと考える人はいます。ファーウェイの運営に中国政府が関わっている、ファーウェイはスパイ行為を働いて、信頼できないと様々な批判や非難の声がありますが、これらの声に対し、なにか言いたいことはありますか。

任正非：特に言うことはありません。彼らの発言が正しいかどうかはいずれ検証される時が来るでしょう。

『ユーロニュース』：さきほども言いましたが、75歳になった今も任CEOはまだ会社の運営に関わっています。ご自分の会社での役割をかなり控えめに述べていらっしゃるようですが、長年にわたって舵取りをしており、会社の成功を支えてきたことは紛れもない事実です。ご自分の今後の去就についてどう考えていますか。具体的日程は決まっていますか。

任正非：まず、私の権限は会社内で制限されています。やりたいことをなんでもできる権限があるわけではありません。第二に、ファーウェイには民主的な集団的意思決定システムがあります。つまり、集団的意思決定と拒否権によって制限されています。私は毎日出社していますが、形だけで直接会社の経営に関わっていません。私には拒否権がありますが、いままで一度も行使したことはありません。

将来、私と同じように、誰でもこの「人形」の役割を果たすことができます。実権を返上してこのポジションに就きたいという意志があれば、だれでも会社の「操り人形」になります。私はずっとこの立場にあったので、30年の間会社はあまり変わっていないように思われているかもしれませんが、実際社内は目まぐるしく変化しているのです。ですので私の存在は会社の運営に影響しません。

『ユーロニュース』： いつご退任なさるのかという私の質問にお答えになっていません。

任正非： 私がまともに思考できなくなった時、またはアメリカ政府が私の退任を認める時に退きます。今会社は大変な時期にさしかかっているので、私には私しかできない役割があるかと思います。例えば記者の皆さんとお話することができます。

『ユーロニュース』： ご自分の人生の全てをこの会社に捧げたとありますが、ご自分のことをワークホリックだと思いませんか。お子さんたちと一緒に過ごす時間はなかった、そして離婚も経験されたと話していましたが、今の成功は家族を犠牲にして成し遂げたものだとお認めになりますか。これに対し後悔していませんか。

任正非： 後悔しています。創業してまもない頃、アフリカや南米へ数か月間も出張したことがありました。家に戻ってもすぐまた出張に出かけるような日々でした。会社を軌道に乗せるまで妻と一緒にいる時間はあまりなく、プレゼントを買ってあげたこともほとんどありませんでした。ある時下の子にプレゼントを買ってやったら、彼女から「お母さんに

もあげないと次回は受け取らない」と言われ、家族全員を十分に思いやっけてあげていないことを深く反省しました。自分が家族にしてあげられないことは今からまだ埋め合わせることができますが、私は両親を大事にしてこなかったことを大変後悔しています。両親はもうこの世にいないので、いくら侘びても足りません。悔いなく人生を送るのは難しいですね。それでも前に進むしかありません。

会社は今大きな曲がり角にきています。万が一失敗した場合の後悔はこれまでのどんな後悔よりも大きくなるでしょう。今従業員が力を合わせて会社のこの大きなボートを一生懸命漕いでいます。私のような年寄り、力が弱くても自分なりの役割を果たさなければなりません。若い頃はいろんなスポーツをやっていましたが、どれも大した結果を出せず、残念でした。今はあまり運動をしておらず、体力も落ちていきます。自分の引き際についてはちゃんと考えています。一生をファーウェイに捧げることはありませんのでご安心ください。私も旅行でもして人生をエンジョイする時間を残しておきたいです。

『ユーロニュース』：お子さんについて後継者にふさわしい資質を持っているとは思わないと仰っていました。任CEOの後継者になる人はいますか。

任正非：後ほど広報部のスタッフから会社の第4回従業員株主大会での私のスピーチのコピーを差し上げます。後継者問題について話しています。後継者問題は実はもう数年前から制度化されており、会社も順調に運営されています。私は単なる人形的な存在です。この問題についてはご心配には及びません。

『ユーロニュース』：ファーウェイをファミリー企業にするおつもりはありますか。

任正非：私の家族は会社からそれほど利益を得ていません。ですのでそれ相当の責任を負うことはできません。将来的には、知力、能力、品格を備えた適格者が現れたら、ボタンタッチします。しかし私の家族とは関係ありません。



任正非

米『ウォール・ストリート・ジャーナル』 インタビュー

2019年11月5日、中国深セン

01 『ウォール・ストリート・ジャーナル (Wall Street Journal) 』：インタビューの機会を頂きありがとうございます。とても感謝しています。先ほど御社のヨーロッパ調のキャンパスを見学し、ロシア風の回廊など壮大な建築群を拝見しました。これには現段階でのファウェイの実力についてのメッセージが込められているのですか。それとも現時点での中国の企業プレゼンスの実力でしょうか。米国人としてここに来て、この壮大な空間と私たちに見せたかったものを目の当たりにして、何かメッセージがあるのではないかと考えずにはいられません。

任正非：まずこのインタビューに感謝します。どうか一番気になる質問を気兼ねなく聞いてください。率直にお答えしたいと思います。

松山湖新キャンパスと製造センターの展示ホールは、いずれも日本人建築家が設計しました。通常、当社の各製品ラインの地下にはこのような展示ホールがあります。お客様がホールを見学後は、上の階でコーヒーを飲みながらの歓談に招待します。この2つのホールは大規模な会議を目的に設計されています。要するにこういった芸術的デザインは建築家由来ということです。そこに私たちが広めたい文化との関係は何もありません。

また、上海の青浦に約170万平方メートルの新しいR&Dキャンパスを建設しています。世界的に有名な欧米の5つの建築会社が設計に携わっています。彼らはシカゴのウォーターフロント沿いの景観を模した、モダンでありながらもクラシックなデザインを考案しました。もち

ろんデザインは古き良き上海の魅力の影響も受けるでしょう。完成後は海外から科学者を派遣し、ここで仕事に就いてもらいます。こういった建物の設計は、建築家の趣味とその入札が大きく関係しており、ファーウェイの文化とは何の関係ありません。

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：私たちが展示ホールに向かう廊下へ案内する際、従業員はそれを「トランプ回廊」だと言いました。回廊に何かメッセージはないのでしょうか。

任正非：ありません。ただ非常に美しいのは事実です。これらの絵画は150人以上の有名なロシア人芸術家の作品です。彼らは米国の制裁により困難な生活を送っています。彼らは自国で経済的に困難であったため、当社へ絵を描きにやって来ました。そうでなければ、彼らが私たちのためにこの仕事をするともなかったでしょう。ここでコーヒーを飲んでいた時、彼らはこの回廊を「トランプ回廊」だと冗談を言いました。「ファーウェイはトランプに感謝すべきだ。というのは、クレムリンにさえあんな美しい回廊はない」と言ったのです。

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：トランプ大統領はこの回廊を見に来ると思いますか。彼がここに来て見学すると想像できますか。

任正非：ぜひ彼をここにお迎えしたいです。彼が在職中でお忙しければ、退任後においでいただくことも歓迎します。温かく歓迎します。ずっと以前、カーター大統領も退任後にファーウェイを訪問されました。また米国議会議員、他の政府高官、ジャーナリストも心から歓迎致します。米国は偉大で革新的な国です。

02 『ウォール・ストリート・ジャーナル』：米国について聞かせてください。トランプ政権、そして前のオバマ政権時代でも米国においてファーウェイは苦難を経験されています。米国政府とファーウェイの間における長年のいさかいの根本原因は何であるとお考えですか。

任正非：基本的に米国政府とファーウェイ間に対立があるとは思っていません。当社は常に米国に大きな賞賛を寄せています。米国の文化および経営管理から多くのことを学んでいます。

ファーウェイの設立以来、眠らないシリコンバレーの精神は、当社のすべての従業員の心に刻まれています。私たちは米国から学ぶために懸命に働いてきました。シリコンバレーの多くの新規事業はガレージから始まりましたが、ファーウェイにはガレージすらありませんでした。粗末なアパートから始まり、一歩ずつ前進することで今日のファーウェイになりました。米国企業の経験は私たちが心に留めておくべき素晴らしい実例です。

ファーウェイは過去20年以上にわたり、何十もの米国コンサルティング会社を招いて経営についてのアドバイスを求めてきました。彼らは当社の組織構造とプロセスについて明確に全体像を把握していますが、それはまさに米国文化そのものです。KPMGも10年以上に渡って毎年当社を監査しています。財務状況について知りたいということであれば、KPMGに保管されている過去10年以上の報告書をご確認ください。

当社は過去30年にわたって様々な経験をしているため、困難には慣れてしています。そのためオバマ政権下でも苦労とは感じませんでした。

当社にとって、トランプ政権も私たちを自己満足から目覚めさせてくれたきっかけなのです。事業を継続するためには懸命に「舟を漕ぐ」必要があります。皆が必死に「舟を漕ぎ」、今年の収益と利益が増加しました。標的とされているにもかかわらず、当社が年末にさらに高い利益を計上するなら、世界が当社をどのような目で見ると懸念しています。従業員のさらなる努力のおかげで、非常に良い業績を上げているのです。ですから米国と真の対立があるとは思っていません。

03

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：もう一度伺います。それでは米国の敵意をどのように解釈されますか。そして米国政府の現在のファーウェイへの見方を考慮したとき、これまでのファーウェイの行動に関して、当時あのようにすべきだったというようなことはありませんか。

任正非：米国の敵意は主にファーウェイについてよく知らないことによるところが大きいと思います。多くの米国の大企業は小規模から始まりました。アマゾン（Amazon）、グーグル（Google）、フェイスブック（Facebook）のような企業はファーウェイより後に設立されましたが、より急速に成長しました。私たちは少し保守的だったので、彼らほどは成長しておらず、成長にはさらに時間が必要です。

米国企業の歴史を振り返ると、ビジネスモデル革新と技術革新とを組み合わせた優れたアプローチを採用入れています。製品の開発が完了する前段階においてもグローバルな事業計画を立てている事がわかります。しかしファーウェイにはそれほど明確なビジョンがありません

でした。当社は地方の片田舎で事業を開始し、視野は米国企業のように広くはありませんでした。技術革新から始め、研究開発のスタッフは非常に自信を持ち、製品完成後に初めてビジネスモデルの展開を開始しました。その結果、当社の成長は米国企業よりも緩やかになっていますし、今日でさえファーウェイには真のビジネスリーダーが存在しません。我々は依然として技術革新にフォーカスしており、製品の開発終了後1、2年が経過しても製品をどう販売すればいいかわからない、というようなことがよくあります。ですからまだ学ぶことがたくさんあります。当社は未だに最初に製品を開発し、それから販売する方法を考えています。

**04 『ウォール・ストリート・ジャーナル』：しかし御社は現在170を超え
る国と地域で事業を展開し、そのほとんどのエリアにおける主要サ
プライヤーです。また前述の通り、御社は5Gを牽引しています。御
社の成功が米国を脅かしているのでしょうか。どう思われますか。**

任正非：米国が当社を脅威に感じているとは思いません。米国は科学技術の革新において強みを持っています。昨日、当社は米国における過去100年の発明の概要をまとめた記事を公開し、米国を偉大な国として称賛しました。当社の社内掲示板、「心声社区」をご覧ください。

米国は技術革新に関して非常に強力なメカニズムを持っており、ほんの短期間、一部の技術に遅れをとったところでヤキモキすることはないと思います。ロス商務長官の最近のインドでの発言を拝見しまし

た。彼は米国が3年でファーウェイに追いつき追い越すことができると言いました。私も当然あり得ることだと思っています。

米国は5Gに関して誤った選択をしました。彼らは直接6Gを目指したのです。帯域幅がより広く、より価値があると考えたためです。彼らはミリ波の高周波数帯域を採用しました。5Gがこれほど早く出回るとは考えず、6Gが抱える通信可能距離が短いという問題に対処する理論と技術のブレイクスルーを行うだけの十分な時間があると考えたのですが、しかし5Gは10年経たずして商用化されました。

ファーウェイは中間周波数帯域を採用しました。これは実際、当社にとっても賭けでした。ほとんどの国は、当時、中間周波数帯を採用しておらず、また5Gをそれほど早く商用化できとは思っていなかったため、高周波数帯を採用しました。

彼らはトルコのエルダル・アリカン（Erdal Arıkan）教授が書いた数学の論文によって5Gが10年以内に産業を創出することになるとは思ってもいなかったのです。5Gの開発が遅れるなら、6Gで突破口を開けると考えていました。より多くの伝送距離理論が開発され、技術革新が起こることで6Gは間違いなく優れたものになります。

しかし実際、こういった理論的および技術的な躍進には至っておらず、6Gは単なる広帯域幅を意味します。伝送距離が非常に短いため、商用はまだ不可能です。そうしているうちに5Gの広範な展開が世界中で始まりました。

ですから米国がファーウェイに負けたとは思いません。賭ける対象を間違っただけです。ファーウェイはセンチ波技術に賭け、米国はミリ波

の技術に賭けました。米国が方向を変えれば、すぐファーウェイに追いつくことができると思います。我々が少し先を行っているからと、我々を攻撃するとは思いません。

05

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：米国とファーウェイの協力と対立の両方における長い歴史に対して、あなたは5Gテクノロジーのライセンスを欧米企業、具体的には米国企業に販売するというお考えについて、今年何度も話されました。そのお話がどのように進んでいるか教えて頂けますか。米国の買い手から関心が寄せられたり、その技術の販売のために、投資銀行や仲介業者に依頼しましたか。またこのプロセスはどのようになっていくとお考えですか。

任正非：まず5Gテクノロジーを米国にライセンスするという申し出に関して、当社は非常に誠実で、一切の悪だくみはありません。なぜ当社は米国企業が強くなることを望んでいるか。それは世界に3つの5G「超大国」が生まれることで、さらにバランスが取れるからです。米国に5Gがなければ、我々は長期の苦難に直面し、ヨーロッパも窮地に立たされることでしょう。そのため当社の5G技術のすべてを米国にライセンス供与することを強く望んでいます。当社は米国が望むものを何も差し引かず、すべて提供します。ライセンスの提供後、当社と米国は肩を並べて進むことができます。ファーウェイが5Gをライセンス供与する動機と目的はここにあります。

また、米国は5Gを回避して直接6Gに飛びつくというわけにはいきません。通信セクターにとってはどのステップも重要です。仮に一段飛

び越していくなら、その先で大きな問題に直面するかもしれません。ゼロから技術を開発するには長い時間を要します。米国には多額の資金がありますが、ファーウェイにとっての最大の課題は資金不足です。米国から当社5Gライセンス取得の資金が提供されるなら、その資金を使用して5Gおよびその他の新技術の研究開発に資金を投入し、大きく前進できます。また米国はすでに科学技術において巨大な基盤を確立しており、当社の技術を活用することで、より速く成長できます。その後、当社は米国と平和的な発展と競争を追求できます。

米国企業からのアプローチはまだありません。米国企業からのニーズがあれば、投資銀行に取引の支援を依頼します。

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：彼らはあなたに電話してもいいのですね。

任正非：はい、しかしまだ連絡はありません。彼らも恐れているのでしょうか？ 私たちに関わると疑われるのではないかと恐れているのでしょうか？

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：補足でお尋ねします。なぜこのライセンス提供に応じる企業が出てこないとお考えですか。ファーウェイは、5Gテクノロジーを提供する最先端の企業であることは広く知られています。少なくとも企業側は興味があることを表明する良い機会のように思いますが、前向きな企業が1社もない、ということでしょうか。

任正非：私にもわかりません。彼らはファーウェイに関与することによる政治的疑惑を恐れているのかもしれません。あるいは市場に参入

したくないので、必要性がないのかもしれませんが。エンティティリストで禁止されているため、当社側から米国企業に積極的に連絡を取ることではできません。

06 『ウォール・ストリート・ジャーナル』：お聞きしたいのは、実際ファーウェイの歴史を通して、大企業、個人、シスコ（Cisco）からCNEXに至るまで、複数の盗用の申し立てがあるということです。恐らくご存知と思いますが、当社は今年、その件について執筆しました。なぜこれほど長期に渡って指摘が続くのでしょうか。また過去も含めてファーウェイ内で技術窃取の課題の解決に関して取り組まれたことはありますか。

任正非：申し立ては必ずしも事実ではありません。トランプ大統領は当社以上に多くの申し立てを受けています。私たちは常にサードパーティーの知的財産（IP）を尊重しています。多くの米国の大企業は毎年多額の知的財産権の使用料を当社に支払っていますが、当社はそれ以上に米国に払っています。支払う金額から受け取るIPロイヤリティを差し引いても、長年にわたって60億米ドル以上のIPロイヤリティを米国に支払っています。またファーウェイは8万人を超える研究開発スタッフが在籍し、毎年約150～200億米ドルを研究開発に投資しています。当社は窃取によってグローバルリーダーになったわけではありません。善人でも批判を受けることはありますし、当社はやはり米国の裁判所が下す判決を信じます。

07

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：私たちは最近貴州のあなたの故郷に行きました。あなたの経歴とこれまでの歩みについてもっとお聞きできればと思います。私の両親は山東省済南出身で、趵突泉（現地の有名な噴泉）の近くに住んでいました。

任正非：私が育った場所はとても閉鎖的ですが、私の成長にはほとんど影響しませんでした。私は子供時代、少しいたずらっ子で多くの制約を受けることなく自由に育ちました。あのような閉ざされた環境で将来に向けた高い志を抱くことは不可能でした。大学に入学後、初めて図書館が利用できるようになり、渴望するかのように何でも読み漁りましたが、これも私の人生には大きな影響は与えませんでした。家族の政治的背景が良くなかったので、将来に良い見通しはありませんでした。悲観的な感情が育たなかっただけ良かった方でしょう。

1970年代後半、私の所属していた当時の軍隊は済南市郊外の窯頭にある山東師範大学近くに配置されました。我々も半分同郷のようなものです。

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：当時、多くの人が軍隊に入りました。私の家族も多くが軍に加わりました。お書きになった文章を読むと、済南という地名が記載されています。1979年から1984年まで済南で00229部隊に所属されましたね。当時の仕事についてお話し頂けますか。あなたの公式な経歴の中では、当時の経験はあまり語られていません。1944年のお生まれですが、その後の詳細については少し曖昧で、詳細が語られていない期間も多々あります。

任正非：遼陽化学繊維工場の建設が完了すると、中国政府は十大プロジェクトの開始を決定し、我々は儀徴化学繊維工場の建設に任命されました。しかし私たちの移動の完了前にプロジェクトが中止されました。この十大プロジェクトに関して中央政府内から批判があり、政治的原因で中止となったそうです。そこで私は済南に残り、建設研究所の副所長に任命され、20人強のチームを率いました。我々は建設機械などの研究を担当しました。

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：その研究機関は主に圧力天秤の開発を中心に取り組んでいたようですね。

任正非：私は数学を学んだ経歴を活かして、遼陽で自動化学制御システムの装置を発明していました。私はその研究所では当時有名人で、英雄的な存在だったので、部隊とは無関係の研究が許されました。そのため、それまでの研究を続けることができました。しかし残念ながら、私の研究はうまくは行きませんでした。

若い頃、私は政府から高評価を受けたので、非常に野心的になり、最終的に達成できないようなさらに高い目標を志しました。目標を達成しようと決心し、よく残業をしました。しかし、以後の私の研究結果は満足のいくものではありませんでした。ちょうど政府が軍隊縮小を決定した頃の話で、我々のプロジェクトは終了し、私も人員削減の対象として民間の仕事に移らざるを得なくなりました。そのプロジェクトは5年間続きましたが、有用なものはほとんど何も作り出せませんでした。当時、山東大学のコンピューターのメモリはわずか16 KBで、計算には不十分でした。そのため最終的にあきらめざるを得ませんでした。振り返ると、その年月は無駄だったと思います。

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：私の父は当時、山東大学で勉強していました。

任正非：では近くにいましたね。私たちの部隊は山東師範大学近くの窯頭近くに配置されました。子供達は近くの馬家溝小学校に行きました。

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：貴州の011軍基地で仕事を始めたのではないですか。そこでは何をされましたか。

任正非：そうです。011軍基地の業務を請け負う建設会社で、工場建設に携わりました。

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：しかし、あなたはエンジニアでしたよね。

任正非：当時私は技術者ですらありませんでした。当時の大学生は「知識分子は九番目の鼻つまみ者」ということで、再教育を受けなければなりませんでした。最初の2年は料理人でした。その後の数年間は労働者で1974年になって初めて中国東北部に異動になりました。しばらく軍隊に所属した後、技術者になりました。最終的にエンジニアになったのは、革命四人組が倒された後です。

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：貴州省は、当時米国と戦争をしていたベトナムから近いです。貴州省は当時、軍事通信インフラの開発もしていましたね。それには関与されましたか。

任正非：当時の私の仕事は通信とは一切関係ありませんでした。ちょうど今、都市にいる農民工のような、普通の建設労働者でした。中国東北部の軍隊に移った後、遼陽の化学繊維工場で働き、そこで自動制御システムの製造を担当しました。シミュレーション制御システム、または比例積分微分（PID）コントローラーに関するものでした。これは、現在の通信技術やコンピューターサイエンスとは何も関係ありません。私は料理人時代に独学で自動化と制御を学んでいました。これが中国東北部に移ったとき、誰よりも良く理解できており、有用なスキルとなりました。深センで創業して初めて通信業界に参入しました。

08

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：5年間を無駄に過ごされ、様々な職に就いたというお話をして頂きました。そこからファウエイ設立にはどのように進まれましたか。そして、あなたのそれまでの経歴を見て会社設立を支援してくれるような投資家をどのように見つけられましたか。

任正非：中国は軍隊を大幅に縮小し、多くの人は時代から完全に取り残されたかのように感じていました。国は計画経済から市場経済へと移行しつつあり、経済システムが根本的に変容していました。私たちはその推移が何なのか、見当すらつかずに深センに来ました。市場経済についても何も知りませんでした。深センでの月給は200元少々でしたが、連隊指揮官レベルの月給ならば200元を超えていればそれはまずまずの額でした。ところが間もなく、深センの一般労働者

の平均給与でさえ500元以上であると知りました。そこで政治的および経済的な保障を放棄する代わりに動員解除に対する政府からの補償を求めました。補償額は各人約1,800円で、私たち夫婦は合計で3,000元以上を受け取りました。その後、私は深センの国有企業で働きましたが、なにも知らなかったため、そこではあまり良い仕事ができませんでした。そして幾つかミスをした為、去らなければならなくなりました。

当時、海外に行くか、中国に留まるか2つの選択がありました。家族が海外行きを希望しなかったので、中国に残りました。これは1987年の事で、ちょうど深センの自治体が民間のテクノロジー会社の設立を許可する文書（文書1987 [18]番）を発行した頃でした。そこで私はリスクを承知で民間のハイテク企業を設立しました。会社の設立には、登録資本金20,000元と、少なくとも5人の株主が必要でした。そこで私は他の5人の投資家と21,000元を募り、会社を設立しました。合計で6人になりましたが、実際に会社を始めたのは私でした。のちに他の5人の投資家は会社からの撤退を決め、裁判で合意しました。最終的に彼らは皆、多額の補償金と共に去りました。その時点で、会社は完全に私1人が所有することとなり、従業員に自由に株式を分配できるようになりました。これが現在に至る、当社の従業員持株制の始まりです。

従業員に株式を分配していなければファーウェイは小さな会社のままで、これほど長く存続はしていなかったかもしれません。おそらく不動産など他の分野で運を試したでしょう。今となればわかりませんが。おそらく不動産投資が最良の選択だったでしょう。私は通信ビジネスに

足を踏み入れるべきではありませんでした。大変な苦勞があり、実際それほど儲かりません。

他の5人の投資家の資本引き上げに関する裁判所の判決記録は現在も株主記録室に保管されています。興味があれば、原本をご確認ください。

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：任さん、そのことについて補足でお伺いします。ファーウェイ創立に貢献された5人の方とはどのようにお知り合いになられましたか。株主記録室で彼らの名前を拝見しました。それぞれが非常に多様な経歴をお持ちのようですね。どのように彼らと知り合われましたか。旧友でしょうか。軍からの旧友ですか。一体どういった方たちでしょうか。

任正非：旧友ではありません。深センに来るまで彼らのことは知りませんでした。実際、ファーウェイ設立当初は会社の所有権や会社の将来については考えていませんでした。会社を始めるには、一定の資本を集め、投資家を募る必要がありました。この5人はファーウェイで1日も働いていません。もし彼らと少しでも密接であったなら、恐らくそれほど早くお金を持って会社を去ることはなかったでしょうし、彼らもファーウェイで働いていたかもしれません。

ファーウェイの最初の10年強は非常に危ういものでした。当社は今にも吹き消されそうな蠟燭の炎のようでしたが、危機を乗り越えるために日々奮闘しました。多くの人はファーウェイに自信を持っていませんでしたが、私としては後戻りできませんでした。自信を持って進み続けるしかなかったのです。

愚かとも見えるような一部の人間が当社に留まりました。彼らは私
が言うことがいつか現実になると愚直に信じました。皆がそのビジョンに
向かって協力して、ついに現実となりました。今日、当社の従業員の
多くは非常に裕福です。これは彼らが投機的であったからではなく、愚
直であるがゆえにファーウェイを去らなかったからです。

09

**『ウォール・ストリート・ジャーナル』：任さん、少し後の時代のファー
ウェイについてお聞きます。それでもまだ初期の頃の話ですが、
1992年、米国横断旅行をニューヨークから開始して、シリコンバ
レーの米国企業で終えられましたね。その旅から学んだことを教えて
ください。なぜその旅をされたのですか。誰が企画されましたか。そし
て米国は当時と今とは違った場所であると感じられますか。**

任正非：ボストンを本拠とするCPという会社が電源モジュールを
販売しており、当社を招待してくれました。彼らの電源モジュールを買
いたかったのです。

米国がどのような国が知らなかったので、興味がありました。米国は
物価が非常に高いと思い、多額の米ドルを現金で持参しました。当
時、中国ではクレジットカードを取得できませんでした。しかし米国に
到着すると、なぜだか物価が非常に安いことを知り、現金が少し重荷
に感じ始めました。

面白い話があります。旅の一行のある人間が現金の保管を申し
出てくれたので、大半を彼に預けました。後になって彼はポケットの重

みで気が滅入ると文句を言い出し、早くお金を使うようにとせがみました。米国に対する我々の第一印象は、すべてが驚くほど安かったということでした。

グレイハウンドバスに乗った時、バスの美しさに驚嘆しました。バスが高速道路を走行中、我々は今後も中国でこんな立派なバスを見ることはないであろうし、バスがこのレベルになることは決してないだろうと思いました。

その後シリコンバレーまで電車で行きましたが、実際、どこがシリコンバレーかわかりませんでした。周りの人に聞きましたが、誰も名前を知りませんでした。というのも我々はシリコンバレーを中国語の発音である「Gui gu」とだけ知っていたからです。どこにいるかもよくわからないまま、電車を降りました。地元のタクシードライバーに尋ねると、サンタクララと答えました。それはシリコンバレーの一角でした。シリコンバレーに到着後、訪問可能な場所が手配できず、知り合いもいませんでした。最終的に鐘培峰（ジョン・ペイフォン）という方と知り合い、案内してくれました。部品を購入する必要があったのです。

我々は米国の巨大さと先進性に圧倒されました。米国企業はどれくらいの規模なのかと思い、タクシーに乗って当時メモリを製造していたIBMのキャンパスを回りました。キャンパスの大きさを知りたいと思い、運転手に曲がらないでまっすぐ進むように頼み、メーターに表示される走行距離を確認しました。キャンパスに到着後、タクシーは運転手が迷子になるまでさらに6キロ進みました。米国の工場の大きさに驚嘆しました。今でも同じように感じています。

今でもやはり米国を称賛しています。ファーウェイに対する米国のキャンペーンを経験しても、決して変わることはありません。

10 『ウォール・ストリート・ジャーナル』： ご存知と思いますが、『ウォール・ストリート・ジャーナル』は今年初め、アフリカでのファーウェイのプロジェクトが、複数国の政府の野党政治家に対する諜報活動を手助けしたことについて報道しました。スマートシティプロジェクトの一環です。そのプロジェクトについてコメントを頂けますか。ファーウェイはこういったことを今もされているのでしょうか。報道の後、当該国政府からどのような反応がありましたか。

任正非： まず報道内容は真実ではありませんでした。『ウォール・ストリート・ジャーナル』は内容に責任を持つべきです。当社は弁護士を通して『ウォール・ストリート・ジャーナル』に書状を送付済みです。御社は素晴らしいメディアですが、情報が真実かどうか、再考する必要があります。報道されたような事実は存在しないため、当該国における反応も一切ありませんでした。

11 『ウォール・ストリート・ジャーナル』： あなたはヨーロッパの文化が本当にお好きそうですね。

任正非： そうでもないです。私は米国文化が最も好きです。米国文化は非常に進取的で革新的です。私は現状に満足しない人間です。若いアメリカ人の情熱と野心を本当に賞賛します。アメリカ人は感

動させるために壮大なことをするのが好きです。妻は私も同じタイプだと言います。ヨーロッパには、より保守的な文化とゆったりしたライフスタイルがあります。私の家族はヨーロッパがとても好きです。妻は今日ミラノにいます。

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：HBOに通信業界についてのテレビドラマがあるのをご存知ですか？

任正非：いいえ、知りませんでした。

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：ぜひご覧ください。このテレビシリーズは、通信業界についての物語で、スペイン国王と米国のカルビン・クーリッジ大統領の間の最初の大西洋横断電話に関するものです。当時、スペイン政府は敵をスパイするためにこの会社を支援しました。歴史が示すように、敵をスパイするために国家が通信業界を支援することがよくあるようですね。これは中国も同じでしょうか。ファーウェイは今日の歴史的、政治的状況においてどのように運営されていますか。

任正非：自動車メーカーは顧客にトラックを販売するだけです。トラックの積み荷を決めるのはドライバーです。メーカーはそれについては一切知りません。自動車メーカー同様、我々は機器を販売するだけです。ネットワークは通信事業者が管理し、当社が販売後に機器を管理することはありません。通信事業者が機器をどう操作するかはわかりません。通信事業者はパイプを構築し、パイプを介して情報がスムーズに流れるようにします。一方、我々はパイプ上に鉄板のカバーをかけているのです。ただの鉄板に何ができるでしょうか？

12 『ウォール・ストリート・ジャーナル』：センシティブな話題であることは理解していますが、ファーウェイは今や十数万人の従業員を抱える大規模なグローバル企業です。我々が報告したような活動に従事する従業員がファーウェイには一人もいないと言い切れますか。

任正非：社内外のコンプライアンスシステム、および倫理コンプライアンス委員会により従業員がビジネス行動ガイドライン（BCG）を確実に遵守するよう、保証されています。違反は許されません。違反をする従業員がいれば、厳しく罰せられます。

13 『ウォール・ストリート・ジャーナル』：鉄板を販売されるという点において、厳密には事実ではないと思います。というのも御社はサイバーセキュリティに多額のお金を費やしており、その金額はとりわけ数年前にエドワード・スノーデンが、NSA（国家安全保障局）はファーウェイ製機器を使用して人々の声を盗聴できる、ということを暴露して以来、年々増加しています。それではファーウェイの観点から、脅威はどこにあり、どのように阻止できるとお考えですか。

任正非：サイバーセキュリティの設計に投資をしなければ、通信事業者が進んで当社の機器を購入してくれることはありません。また多くの国の市場がファーウェイの使用を禁止するでしょう。GDPRに準拠しなければ、ヨーロッパでの存在を確立することは出来なかったでしょう。サイバーセキュリティおよび個人情報保護はすべての商品にとって必須です。

これは車に似ています。どんな自動車にも4つの車輪がありますが、なぜ有名ブランドの車は通常より高額なのでしょう。より安全だからです。

サイバーセキュリティは現在、すべての企業が従うべき要件です。従わなければ適正価格で販売することはもちろん、販売自体が難しいです。だから当社はお客様のセキュリティ要件を満たす必要があります。

ネットワークは通信事業者が所有し、通信事業者は事業を行う国の法律や規制の適用対象となります。ファーウェイはトラックを販売する会社と同じです。

14

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：今後についてお聞きます。先ほどの質問のようにファーウェイは今や十数万人の従業員を抱える企業に成長し、世界中で展開されています。今後ファーウェイが直面することになる管理上の最大の課題は何ですか。そして、あなたが退任後に会社が直面するであろう、最大の問題は何でしょうか。また退任後、会社にはどのようにあってほしいとお考えですか。

任正非：過去30年に渡って、当社は小さな会社から今日のファーウェイにまで成長しました。これまではずっと集権管理体制をとってきたため、当社本社は人員過剰気味で、とても官僚的になりました。このような状態が続けば当社は遅かれ早かれ押しつぶされ、崩壊さえしかねません。

そこで、各地の現地オフィスで契約を承認するためのパイロットプロジェクトについて話し合う会議をアルゼンチンで開催しました。このプロジェクトの主な目的の1つは顧客に最も近い従業員に意思決定権を

委任することにより、現場の従業員の個人的パフォーマンスと能力を向上させることです。

責任を負うことを厭わない多くの上級管理職が各地の最前線で働くのなら、当社のバックエンドオフィスの処理は大幅に簡素化されます。本社には今ほど多くの管理者は必要なくなります。これにより本社は無駄をなくして合理化され、官僚色は薄れ、膨大な本社スタッフを抱える負担が軽減されます。約5年以内にこの変革を終え、現地オフィスでの契約承認が実現する予定です。

そうすれば本社は小さくなります。今後、オフィスに座っている上級幹部はそれほど多くはないでしょう。本社のほとんどの従業員は普通のスタッフになるでしょう。この変革は身に着けていた重い帽子を脱ぐようなものです。会社を再び活性化するために、当社の経営システムを反転させ、逆さまにするのです。

これは米国から学んだアイデアで、米軍が採用するやり方です。国防総省に配属される人が必ずしも将来有望なわけではなく、むしろ現場で働く人の方がずっと早く出世するかもしれません。これはファーウェイも同じになるでしょう。そうでなければ誰が過酷な地域で意欲を持って働くでしょうか。

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：ここ深センには誰も割り当てたくないのですか。

任正非：アフリカで働く従業員を例に挙げます。彼らが生み出す価値は、ここ広東省ほど高くはありません。しかし広東省で働く従業員の数倍の給与を得ています。

15 『ウォール・ストリート・ジャーナル』：ファーウェイのような会社で、創設者の代わりとなれる人物はいますか。あなたが米国企業についてお話されたので、お聞きました。多くの米国の企業がなかなかうまく実施できない、難しい課題です。

任正非：米国企業がうまくいかなかった理由は、会社の命運をただ1人の人物に結びつけていたからです。そして、そのような役員の安全は、会社の株価と密接に結びついています。そのため民間飛行機を危険と考えて乗ることはできず、どこへ行くにもボディーガードが必要です。このような人物はウォール街の人々の利益と密接に結びついています。幹部一人が死亡すると、ウォール街に大きな影響が出かねません。

しかし、私はどちらかというとファーウェイではお飾的存在です。私が会社で働くかどうかは運営に大きな影響はありません。数年前、経営改革をしたいと考えた際、当社はIBMにアドバイスを求めました。IBMのコンサルタントは改革の究極の目標は、私を排除し、私が持つすべての権限を取り上げることだと言いました。彼らは私がそれを進んでやる気があるのかと聞き、私はあると答えました。

過去10年以上にわたりIBMの数百人の専門家がファーウェイの経営変革を支援してくれました。彼らはファーウェイの組織構造と管理における強固な基盤を築いて、今日のファーウェイを作り上げるサポートをしてくれました。

それなら権威はどこに行ったのか。実際のプロセスに組み込まれています。その結果、下位レベルの管理者は比較的強力な権限を有しています。例えば、ウェイターは好きなときにコーラのボトルを入手でき

ます。もし私がコーラを必要としても、相当のe-flowがないなら料金を支払う必要があります。

したがって欧米企業から学んだ教訓を採り入れたこの経営変革において、当社が最も成功したことの1つは、私に象徴的な権限のみを残したことです。一方、組織の様々な箇所には組織全体に閉ループで流れる様々な権限が与えられています。これにより、これらの役職に就いた人は誰でもファーウェイの業務を支援する責任を負うことができます。

ファーウェイ社内の権限構造を逆転させ、階層の下位にいる従業員により多くの権限を付与しようとしています。この新構造が安定すると、将来の後継者がそれを集権管理型に戻すことは非常に困難になります。これによりファーウェイの安定性が長期にわたって保証されると考えます。

16 『ウォール・ストリート・ジャーナル』：構造改革についてお話しされましたが、アルゼンチン会議がその中核でした。あなたは娘さんの逮捕について聞いているのにも関わらず、それでもアルゼンチンに行くという決断をされました。この会議があなたにとってどれほど重要だったかについてお話頂けますでしょうか。というのも、娘さんが逮捕されたばかりなのに仕事に取り掛かり、この会議に行くという決断を見た多くの人は、随分冷淡であると感じるからです。

任正非：アルゼンチンは深刻なインフレ等、経済的困難に直面しています。ファーウェイのラテンアメリカ地区の前任のトップは、アルゼンチンオフィスで試験的に変革プロジェクトを開始していました。そして彼が本社に戻されたとき、新しい地区のトップにプロジェクトを継続するように依頼しました。

目的は現地オフィスで契約を承認することでした。従来、これらの決定は本社が行っていました。しかし、改革によりそういった決定権を現地オフィスに与え、インセンティブを付与する権限を担当者に与えました。それがチームの大きなモチベーションとなりました。その結果、アルゼンチンオフィスの業績は前例のない厳しい状況であるにもかかわらず、非常に良好でした。これで改革が成功したことが証明されたため、現在20を超える営業拠点がアルゼンチンから学んで同じ改革を実施しています。また、来年にはより多数の営業所が同様の改革を行う予定です

この変革のおかげで効率が上がり、少ない労働力で済むようになりました。そのため大規模解雇を回避するために、私は10億米ドルの予算と、現在のポジションで必要なくなった一万人の社員をバッファーとして戦略的予備隊に割り当てる文書に承認しました。彼らは解雇されるのではなく、戦略的予備隊の範囲内で訓練と試験を受けます。新しいポジションの資格を取得後、彼らは新しいポジションに就き、新プロジェクトに取り組む機会を得るでしょう。このように会社の安定した変革と移行を保証することで、過度な解雇を回避したいと考えています。

17 『ウォール・ストリート・ジャーナル』：なぜG20サミットにとっても近い地域の1つで会議を開催することにされたのですか。

任正非：会議はG20サミットとは関係ありません。G20会場の隣で会議を実施をしたくても十分な宿泊先を見つけることはできなかったでしょう。それでサミット終了から暫く経って、会議を開催しました。その方が気候も良かったからです。アルゼンチンの中心から離れた綺麗な景色のリオリオホテルという高級ホテルで開催しました。

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：娘さんがバンクーバーで逮捕されて以来、旅をして逮捕される個人的リスクについてはどう思われましたか。

任正非：危険ですが、私が怖がっていたら、他の従業員もそうでしょう。先に進まなければなりません。ドバイでフライトを乗り換えました。ドバイはとてもオープンだと思います。

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：当時、娘さんと連絡は取られましたか。この会議はあなたにとってそれほど重要だったので、CFOでもある娘さんが逮捕された数日後であるにもかかわらず、ご出席されました。そのとき何を考えられましたか。苦悩を感じられましたか。孟晚舟さんと連絡は取られましたか。

任正非：当時何を考えていたかは忘れてしまいました。会議がうまくいくことだけに集中していました。

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：孟晚舟さんが「子豚ちゃん（猪児）」と呼ばれることについて少し聞かせてください。先日、彼

女があなたに書いたバースデーレターにそう書かれていましたね。なぜ子豚ちゃんという名前なのでしょう。

任正非：幼い頃、孟はぽっちゃりした女の子で、小ブタのように本当によく食べたので、豚ちゃんという名前になりました。

私の小さい方の娘も豚のぬいぐるみが好きで、自分を豚ちゃんと呼びます。彼女は私をパパ豚、母親をママ豚と呼んでいます。

娘が2人とも自らを豚ちゃんと呼ぶのは偶然です。私は娘二人ともが自分をそう呼ぶ理由について考えたことはありませんでした。ただの偶然です。

18

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：今年のファーウェイ問題は、米国と中国間の貿易戦争と密接に関わっています。この1年間、米国でのファーウェイ問題を解決するという観点から習近平国家主席、または劉鶴交渉官とどのような話し合いをされましたか。

任正非：中国と米国の間の貿易交渉はファーウェイとは何の関係もありません。なぜならファーウェイは実質的に米国と商取引をしておらず、関税が1,000%に上がったところで問題はないからです。中国と米国の貿易協議に関しては関心がありません。

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：ファーウェイは単なる交渉の切り札ですね。

任正非：米国がファーウェイを交渉の切り札に使用できると考えているなら、間違っていると思います。ファーウェイは決して交渉の切り札などではなく、米国に頼らずとも生き延びることができます。

19

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：中国政府が米国貿易交渉について話している際、ファーウェイ問題を取り上げ、米国がなぜファーウェイに圧力をかけるのか、問題は何なのか、などと私や他のジャーナリストに質問したのを直接聞いています。中国政府は不公平だと言って、実際にファーウェイ問題を取り上げていたのです。

任正非：私は知りませんでした。それについての報道も確認していません。米国はエンティティリストからファーウェイを削除する必要もありません。米国がなくても大丈夫なので、私たちを永遠にリストに残してください結構です。ただそうは言っても当社はグローバル化を擁護し、当社に供給してくれる米国企業を歓迎します。そして、たとえ彼らが供給できなくても、当社は生き残ることができます。

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：実際あなたは素晴らしい一年を過ごされました。一年を通じて順調で、米国のサプライチェーンから切り離されてきたものの、今では近い将来、ファーウェイは米国を必要としないと仰っています。ファーウェイは米国と中国の関係で何が起きようとも、たとえ米国が再びファーウェイに開かれたとしても、米国なしで進もうとされていますか。

任正非：ファーウェイが世界から分断されることは決してありません。これからも確固としてグローバル化を受け入れ続けます。しかし、

これは理想論です。米国が自国のサプライチェーンから当社を排除し続ければ、当社は自力で生き延びることができます。5G基地局、伝送、アクセス、コアネットワークにおいて米国のコンポーネントは使用していません。もちろん、米国のコンポーネントを使用できるバージョンもまだあります。

20 『ウォール・ストリート・ジャーナル』：ファーウェイの歴史に関する質問です。欧米の一部の顧客は、ファーウェイの中国政府の背景および政府からの投資を疑っています。1990年代にファーウェイにはMobeckという子会社があり、中国各地方の通信局から多くの投資を受けました。数年後、ファーウェイの事業が拡大するにつれて、これらの企業は追い出されました。以来、ファーウェイに投資家はいません。では、そもそも何故Mobeckが設立されたのでしょうか。そして何故後になって閉鎖されたのですか。

任正非：まず、Mobeckは電源製品の会社で、電源製品は私たちにとって主要な製品ではありませんでした。また1992年に中国がさらに厳しい財務管理を課し始めたという事実が関係しています。というのは1980年代後半の金融バブルの崩壊後、非常に深刻なインフレに見舞われ、中央政府が1993年に厳格な金融政策を実施したからです。銀行は新規の融資を禁止し、既に貸し出した融資についても、期限前であっても回収せざるを得ませんでした。当時、電源製品の会社を独力で経営し、後で売ってお金を稼ごうとしても、そのための十分な資金がなかったでしょう。こういう理由で通信局が管理する第三次産業企業、いわゆる労働サービス企業からの投資を求め

ました。こういった企業はすべて共同所有されており、中国の過去の特定の期間に固有のものでした。そういった企業が設立されたのは、当時国営企業で余剰人員とみなされた従業員を雇う場所が他になかったからです。そのため、雇用を維持するために従業員はこれらの会社に異動させられました。数年後、資金調達によりその電力会社が大きくなった際、エマソン（Emerson）という米国企業に7億5000万ドルで売却されました。そのお金は従業員に分配され、会社は解散しました。実際、会社運営を続けることを希望する従業員もいましたが、私がこれ以上負担を負えないと言ったので、解散となりました。

21 『ウォール・ストリート・ジャーナル』：任さん、あなたは非常に多様なキャリアを経験してこられましたね。御社の5G展開が劇的に勢いを増しています。今後10年間でテクノロジーの世界には何があるのでしょうか。5Gの後には何が起り、今後10年でさらにいくつかの革新的変化が待ち受けているのでしょうか。

任正非：10年は言うまでもなく、3年後がどのような社会になるかさえ、想像もつきません。一昔前に携帯を使ってインターネットができる世の中を想像できた人はほとんどいませんでした。スティーブ・ジョブズ（Steve Jobs）が世界中を根本的に変えました。スマートフォンがワイヤレスネットワークを実現したため、インターネットが普及したのだと思います。5G以降、最大のチャンスは人工知能（AI）に集中すると思います。今後社会がどのようになるかは、現時点ではまだ想像もできません。

皆さんは当社の生産ラインを視察されましたね。そこでのAIはほんのわずかです。AIは生産ラインの数ステップのみに使用されます。それでもラインに立つ人数はそれほど多くいません。AIがより広範に展開されると、将来的に人間はもっと少なくなります。

当社では生産システムのために数多くの数学者と数学博士を雇っています。彼らの努力により、計画、管理、スケジューリングへのアプローチが大きく進歩しました。現在はITシステムでスケジューリングが行われることで、生産活動が24時間、年中無休で行われるようになっていきます。また、生産ラインに供給し続けられるように、特定の時間の特定の場所に材料を配送するロボットもあります。これは生産の一定化です。それが当社自らの環境で確認できる変化です。しかし、10年後の社会がどのようになるかはまだわかりません。

現在、AIはチップ生産に最大限使用されています。チップ製造の規模および高度化に関して、現在、米国が依然として最先端です。

他の業界がそれに続き、製造にAIを導入すると、生産性は大幅に向上するでしょう。将来の社会に適応するために、すべての国にとって最も重要なことは教育のレベルを向上させることです。

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：労働者がAIに追放されるからですか、任さん。

任正非：そうです。そうでなければAIシステムを管理するのに十分なスキルや知識が不足するからです。

『ウォール・ストリート・ジャーナル』：今日は多くの時間を割いて私たちの質問にお答え頂き、ありがとうございます。ファーウェイの皆さんのホスピタリティに感謝致します。また、通訳者の皆さんも大変お疲れさまでした。メモを取り過ぎて手が痛くなったのではないですか。ありがとうございました。

任正非：来年も同じ時期に来て、ファーウェイが健在であることを見届けてください。いつでも大歓迎です。



任正非

ドイツメディアとの ラウンドテーブル

2019年11月6日、中国深セン

任正非：本日はお越しいただき、ありがとうございます。遠慮なく何でもお聞きます。

01 『デア・シュピーゲル (Der Spiegel) 』 (週刊誌)：まず、お招き頂きありがとうございます。1時間ものお時間を頂き、感謝致します。はじめに、こちらに来て興味をそそられた御社の環境について質問させていただきます。この部屋に続く階段のある廊下には、フランス皇帝ナポレオン戴冠式の大きな油絵があります。そしてその裏には、ナポレオンの終焉となる「ワーテルローの戦い」を再現する大きな絵があります。これに因んだ質問をさせていただきます。ファーウェイという「帝国」は繁栄し続けているのでしょうか、それとも凋落に向かっているのでしょうか。また、御社はいま戦時状態にあるのでしょうか。

任正非：この2つの絵画はファーウェイが現在直面する状況とは関係ありません。装飾用のただの芸術品です。ベルギーにある博物館で、「ワーテルローの戦い」200周年記念の絵を見ました。それがとても印象的だったので、ここでの装飾用に購入しました。戴冠式の絵画は、ある従業員の家族が完成に4年もの歳月を費やした作品です。その従業員が私に贈ってくれ、家に飾ることを希望しました。しかし我が家はこれほどの絵を飾ることが出来るほど大きくはありません。それで彼は絵を会社に寄贈することになり、当社がここに飾りました。これらの絵画は現在のビジネスの状況とは何の関係もありません。

『デア・シュピーゲル』：ではお聞きます。現在のファーウェイの状況は任さんの目にどのように映っていますか。戦争と表現してもい

いですか。というのは、貿易戦争という言葉が頻繁に使われているからです。戦争ではないとするなら、現在の御社の状況をどのように言い表されますか。

任正非：ファーウェイの成長は、指数曲線、すなわち上昇スパイラルのようだと思っています。総じて健全に成長しています。

02 **第2ドイツテレビ（ZDF）：**安易な結びつけをするつもりはありませんが、御社のキャンパスで見つけた1枚の写真を見て頂ければと思います。これは、第二次世界大戦中に爆撃された戦闘機ですね。御社の状況を表すのに何故この写真を選ばれたのですか。

任正非：ファーウェイがエンティティリストに追加された後、偶然この写真をネットで見つけました。ご覧のとおり、写真の飛行機には弾痕がたくさんありますが、まだ飛んでいます。ファーウェイは現在、同じ状況にあるように感じています。当社も多数の「銃弾の穴」に悩まされていますが、まだ諦めずに飛んでいます。飛行機が無事帰還できるよう、当社はこの「穴」の補修に向けて全力で取り組んでいます。

5～10年にわたって長期成長計画に取り組む多くの研究者と専門家を、この「穴」の補修に専念させています。彼らは当分、世界を牽引するための研究を行うのではなく、生き残るための修復作業に取り組めます。

ビジネスの「穴」に関してはほとんど修復が終わり、飛行機は飛行を続けています。ただ完全な修復には2、3年かかるような、深刻な傷

がまだあります。その修復に向けて何千人もの研究者、専門家、エンジニアが集まり、懸命に取り組んでいます。今後2、3年でその業務は完了し、壊れた飛行機は真新しい飛行機になると思います。

第2ドイツテレビ：もう1つ質問があります。御社を標的にしているのは誰ですか。米国が御社を狙い撃ちしているのでしょうか。

任正非：そうです。米国政府が当社を狙い撃ちしています。

第2ドイツテレビ：米国は具体的に何をしているのでしょうか。

任正非：彼らはファーウェイをエンティティリストに追加し、米国の部品やソフトウェアの購入と使用を禁止するなど、様々な手段で当社を攻撃しています。

03

ドイツ通信社（DPA）：ファーウェイをドイツの5Gネットワーク構築に参加させるべきかどうかについて、ドイツ政府はまさに論争中です。ファーウェイは中国政府に情報を渡す、あるいは渡すことを強いられる恐れがあるため、信頼できないと考える政治家がいます。こういった懸念にはどのように対応されますか。

任正非：ドイツ政府が最近公開したセキュリティ要件の説明書は5Gベンダーのセキュリティ基準を上げており、すべてのベンダーに等しく適用されます。当社はこのアプローチを強く支持します。ベンダーのセキュリティと信頼性を証明するには、事実を採り入れる必要があります。ドイツ政府が実施することになる評価にファーウェイは積極的に参加します。

ドイツ通信社：ヘイコス・マース（Heiko Maas）外相が、この説明書は不十分ではないかと疑念を持っており、議論は終了していないようです。そして現時点においてファーウェイには多くの懸念があります。こういった懸念をどのように解消できますか。

任正非：議論は政治家に任せるべきです。技術プロバイダーとしての当社の責任は、良い製品を作ることです。当社は政治的な議論に参加する立場でなければ、その力も有していません。ドイツ政府がドイツ国民にとって最も有益な政策を立てるものと信じています。

ドイツ通信社：御社が中国政府に情報を提供しないことを保証できますか。

任正非：もちろんです。ドイツ政府に対して「ノンバックドア協定」を署名し、宣誓します。

04 **『DvH Medien GmbH』：**欧州と連携を希望される旨を申し出られましたね。何故、この申し出をされましたか。というのも、御社は既にとても強力だからです。あるいは、より広い視野でお聞きするとすれば、御社の事業にとって西欧諸国はどれ程重要でしょうか。

任正非：当社はもちろん製品をグローバル市場で販売したいと考えています。より多くの製品を販売すれば、それだけ多くの利益を出すことができます。研究開発費や他の費用を賄うには、一定規模の市場が必要です。欧州、アフリカ、中東、その他のエリア全てがターゲット

市場であり、積極的にサービスを提供する必要があります。アフリカの市場ではあまりお金を稼ぐことができないので、苦労します。それでも当社はアフリカにサービスを提供するよう努めています。

ドイツ政府はドイツ国民の利益となる政策を立てる事と信じています。また、ドイツは事実と証拠、完全な議論に基づいた、最良の決定を下すことが出来るものだと思っています。

たとえ欧州諸国のうちの数か国がファーウェイを採用しない決定を下したとしても、当社はそれに関して問題とはせず、その市場から撤退するだけです。

『DvH Medien GmbH』：研究開発の分野でドイツや他の欧州諸国との協業を希望されるのは何故ですか。御社は既に十分強力であるのに。

任正非：今はグローバルでオープンな時代です。閉鎖していてもうまくはいきません。当社は現在、欧州の科学者と共に、将来性のある製品を研究しています。また、欧州のソフトウェア、アプリケーション、および各産業の開発を支援しています。インテリジェントな世界に貢献するには協業が必要です。当社の生産ラインを訪問されましたか。生産ラインではシーメンス（Siemens）、ボッシュ（Bosch）、ダッソー（Dassault）製のソフトウェアを使用し、生産設備の大半はドイツ製と日本製です。

『DvH Medien GmbH』：ソフトウェアは良いですか。

任正非：大変優れています。当社のAI技術をシーメンス、ボッシュ、ダッソーのソフトウェアと統合することで、生産効率が向上しまし

た。当社は欧州における新製品の研究のみならず、欧州へのサービス提供に関してもオープンです。一例としてファーウェイはAIを活用した最先端の自動運転、および自動車向けインテリジェント技術を有しており、この分野において欧州企業とさらに密接に連携したいと考えています。自動車向けインテリジェントコンピューティング技術に関して当社はすべての面で、あるいはチップなどの限定的な部分での協業が可能です。当社は欧州企業と共に発展したいと考えており、さらに欧州に貢献してゆきます。

『DvH Medien GmbH』：御社が自動運転に強いのはなぜですか。

任正非：ごく初期段階からレベル4の自動運転規格に対応するチップを設計してきたからです。欧州、日本、中国は皆、同じ規格を採用しましたが、米国は異なる規格を採用しました。ファーウェイはインテリジェントコンピューティングにおいてはリーダーであるため、自動運転には強いです。

05 ARDドイツ公共ラジオ（ARD German Radio）：ドイツでここ数週間のファーウェイに関する議論の多くは、技術的な詳細だけでなく、信頼の問題や法の支配に関するものも含まれます。中国の法治レベルはドイツに劣ると考える政治家がドイツでは増えており、そのことが中国企業に対する信頼が欠如している原因であることは理解されていますか。

任正非：企業の出身国、または出身地域で政治的判断を下すなら、果たして「友人」と呼べる相手をつくり、さらにはどの国が最も信頼できるかを見極めることは可能でしょうか。米国が最も信頼できますか？米国は当社レベルの製品は提供できません。ドイツは最も信頼できる国の1つであるはずですが、ドイツが信頼できる唯一の国であるならば、ドイツ企業はどのようにグローバル化を実現できるでしょうか？すべての企業はグローバル化を望んでいますが、グローバル顧客の選択と各国政府の評価を受けなければなりません。時には批判的な声に耳を傾ける必要もあります。最終的には国や通信事業者が自身の利益に基づいた選択を行うでしょう。

ARDドイツ公共ラジオ：繰り返しになりますが、法の支配のレベルに関して中国と欧州は同レベルだとお考えですか。というのは、これが現在、ドイツで実際に行われている主な議論であり、御社に対していずれの決定になったとしても、このことが理由である可能性が高いからです。

任正非：法の支配において中国は日々進歩しており、法治国家および市場経済は進みつつあります。中国はまだ法制度が不十分であるので、ファーウェイ製品の販売を自国で許可すべきではないと言う人がいるかもしれません。しかし、法制度が不十分と思う国に車を販売するのなら、その国の現状を支持していることにはならないでしょうか。

我々は皆に利益をもたらすアプローチで合意出来るよう、努めるべきです。企業にとって最も重要なことは、事業展開を行う国の法律や規制を遵守することです。

ARDドイツ公共ラジオ：決定がファーウェイの利益とならなければ、御社がドイツへの投資を撤退する可能性はありますか。

任正非：投資は販売とは関係ないので、投資を撤退するようなことはないでしょう。当社の製品が要件を満たしておらず、購入しないドイツが言うのなら、当社は販売しません。そのことに被害者意識を持つようなことはありません。

カナダ政府は米国政府の要請により私の家族を拘束しましたが、カナダに対して恨みはありません。カナダへの投資を削減するようなこともありません。今年、カナダに多額の投資を行い、カナダの拠点で働く200人以上の研究者と専門家を採用しました。カナダがシリコンバレーのようなイノベーションハブに発展する手助けをしたいと考えています。

カナダ国民とアメリカ国民は、よく似た伝統とライフスタイルを有しており、地理的にも近いです。そのためカナダはイノベーションに参加する仲間を容易に引き付けられます。また多くの科学者は米国ビザを取得できません。その際も、代わりにカナダで多くの国際会議を開催できます。多くの会議が開催されることで、カナダでイノベーションが発展します。

当社は個人的な感情を会社の事業展開から切り離しています。ドイツの5Gネットワークの構築にファーウェイが採用されずとも、ドイツにおける当社の事業には影響しません。現在、松山湖キャンパスに約100万平方メートルの大規模工場キャンパスを建設中です。翌年の生産能力を拡大するために、日本とドイツの双方から多くの工業機器を購入する予定です。当社が事業上の利益を顧みず、政治的な利害のみを考慮するなら、それはあまりにも浅はかです。

私の見方では、ドイツは技術的に真にファウエイを必要としていると思います。というのは、人工知能がドイツのインダストリー4.0イニシアチブにとって非常に重要だからです。ドイツの精密製造業は高速大容量で低遅延のデータ伝送システムが不可欠ですが、これはまさに当社が他の追随を許さない得意分野です。お客様はそれを知っているのです、当社を採用するものと信じています。

『DvH Medien GmbH』：でも御社は日本から買うべきではありません。他で買う方が低価格でしょう。

任正非：必ずしもそうではありません。日本は当社の戦略的パートナーであり、買わない理由はありません。経営手法に関して日本とドイツは異なります。ドイツ人は非常に自信家で、製造工程の最終段階でのみ製品テストを行います。しかし日本人は極めて用心深く、ほぼすべての工程でテストを実施します。そのため当社はドイツのヴァイルハイムと日本の船橋にそれぞれ工場を建設しました。この2つの工場では日本とドイツ双方の強みを合わせることで、高品質な製品が実現しています。こうすることで顧客は当社から購入しないではいられません。

ただ、ファウエイの課題は顧客の需要を満たす十分な生産能力がないかもしれないことです。そのため、現時点では中国のお客様に弊社からの購入量を減らすようお願いし、海外のお客様への供給を優先しています。ご存知のように、新製品の生産能力の拡大には時間を要します。

『DvH Medien GmbH』：どのように購入を減らすように説得されるのでしょうか。大変ですね。

任正非：説得は難しいですが、他に選択はありません。顧客の需要を満たすのに十分な生産能力がありません。数日後に中国の「ダブル11ショッピングフェスティバル」が始まるので、当社のコンシューマービジネスグループに、デバイスの価格をさらに下げ、利益を少なくするよう助言しました。当社は今年、すでに十分な利益を上げているからです。端末のCEOは同意しましたが、サプライチェーン部門の反対に遭いました。彼らはこのフェスティバルの期間中に1,000万台の販売分しか準備していないと言いました。価格がさらに下がるなら、需要が急上昇するでしょう。消費者にデバイスを提供できなければ、空約束になってしまいます。

『DvH Medien GmbH』：大きな課題ですね。

06 **TAZ**：最近、トランプ政権が貿易戦争を緩和し、中国との貿易協定に向けた最初のステップに達しようとする明るい兆しがみられました。その取引が実現するなら、任氏は何を期待されますか。それはファーウェイの「穴」の修復には有益でしょうか。

任正非：当社は米国での販売がほとんどないため、米中の貿易交渉には関わっていません。米中貿易戦争のニュースには注目しておらず、質問に答えることはできません。

また、当社は米国に依存せずとも供給問題を解決できます。米国が当社をエンティティリストに残しても、当社は生き残ります。御社が展示ホールを訪問された際に写真を撮影されたかどうかはわかりませ

んが、AP通信が来られた際、展示しているすべての基板の撮影を許可しました。現在、当社の基板に米国製の部品やチップは一つもありません。米国の禁輸措置の被害者は当社ではなく、米国の企業であるはずです。ファーウェイをエンティティリストに残すか、除くかは米国の自由ですが、米国企業の利益を踏まえた決定を下すべきです。当社について考慮して頂く必要はありません。

07 **ARDドイツ公共ラジオ放送：娘さんはバンクーバーでお元気ですか。どのくらいの頻度でお話されますか。**

任正非：電話で話すことはあまりありません。彼女の母親が彼女と一緒にいるので、元気にやっていると思います。意志の強い彼女のことですから、この試練を乗り越えることができるものと信じています。

08 **ARDドイツ公共ラジオ放送：こちらの環境はまるでヨーロッパのようで、欧州との縁の深さを推し量ることができます。ティーカップまでドイツ製ですね。中国にも素晴らしい磁器があります。なぜこういったものがお好きなのでしょう。**

任正非：ドイツ製のワイングラスや、ハードナイフとフォークもあります。ドイツに労働法がなければ、世界のナイフとフォークは全てドイツ製だったかもしれないと言ったことがあります。ドイツはAIにより労働法の制約を取り払い、今後は劇的な成長を遂げることが出来るでしょう。

09

『デア・シュピーゲル』：任さんはとてもユーモアのセンスをお持ちですが、1つ深刻な話題に移りたいと思います。さきほどお話された供給問題についてですが、御社にとって米国は、販売においては重要な市場ではない反面、調達の間では重要であると認識しています。調達の不足、特にグーグル（Google）とAndroidの問題をどのように克服されるおつもりでしょうか。

任正非：ファーウェイは米国の供給がなくとも成長を続けることができますと確信しています。しかし、いつでも喜んで米国企業と協業します。当社は常にグローバル化を擁護します。決して世界から隔離することなく、自主イノベーション、あるいは自立を模索します。

10

『デア・シュピーゲル』：2週間後にグーグル製品やGoogle Playストアにアクセスできなくなる可能性があるという事実については、どのように対処されますか。独自のOSを開発中であるということは認識していますが、構築される環境とインフラの規模の大きさから時間を要するのではないかと思います。そのギャップはどのように埋められるご予定ですか。

任正非：この件に関しては11月20日までお待ちいただくこととなりますが、良ければまたインタビューにお越しく下さい。

11

第2ドイツテレビ：個人的な質問をさせてください。記事を少し読みましたが、任さんはまさに中国台頭の化身ですね。普通のご家

庭で育たれたようですが、家計が苦しくお腹を空かせることも多かったそうですね。そして今ではこちらに座られ、紛れもない成功者です。任さんが辿って来られた道は、まさに中国が超大国になってきた歩みそのもののようです。それでは欧州についてはいかがでしょうか。さきほど他では創り出せない御社の素晴らしい製品と、その重要性についてお話されました。また、このような欧州の皿、ドイツ製ナイフ、そして欧州の芸術品が收藏される博物館まで所有される一方で、欧州製のハイテク製品はありません。超大国に向かって進む中国と比較して、欧州やドイツは衰退の道を辿っていると感じていらっしゃいますか。

任正非： 実際、多くの欧州のハイテク製品を使っていますが、大半は目につく場所にはありません。例えば人事管理にはSAPソフトウェアを使用しています。また、製品設計、製造、供給システムには、シーメンス、ボッシュ、ダッソーのソフトウェアを使用しています。このように当社は多くの欧州の先進的ハイテク製品を使用しています。また当社のデバイスはフランス、ドイツ、イタリア、その他の欧州諸国からの数学的、物理的、化学的成果、およびデザインを多く採り入れています。このように欧州の多くのハイテク製品を使用しています。

欧州はビジネス規範を少し変更する必要があるかもしれません。中国に製品を販売することに対して、もっと大胆であるべきです。欧州と中国は戦争をしますか？もちろんしません。ではなぜ欧州は経済封鎖の古いルールにしがみついているのでしょうか。米国が当社に製品の販売を禁止するなら、欧州が売ればよい。米国に代わって成長する絶好の機会ではないでしょうか。

当社はチップに対して莫大な需要があるのに、なぜ欧州は高度なチップの製造に大規模投資ができないのでしょうか。チャンスを掴んでもっとお金を稼いではいかがでしょう。欧州には複数の大手チップメーカーがあります。チップ製造に向けて投資を増やすなら、必ず当社がより多くを購入します。しかし、もちろんこの分野への米国からの投資を25%未満にしないといけません。そうでなければ米国の規則が適用されてしまいます。中国からの投資を望まなければ、中東に頼ることもできます。

情報化社会が加速する中、当社は高まる需要に供給が追いついていません。インフィニオン（Infineon）、NXPセミコンダクターズ（NXP Semiconductors）、STマイクロエレクトロニクス（STMicroelectronics）などの欧州企業が生産能力の向上に向けて、さらに投資をすることを期待します。チップ製造装置も欧州で製造されており、これらの欧州企業が新工場の設立にもっと投資するよう説得することもできます。資金不足ならば、当社が開発を支援するために製品購買代金の前払いをすることができます。

またとない機会なので、欧州企業はチャンスを掴んで開発を加速するべきです。この機会を逃すと、出遅れてしまうかもしれません。

12

『DvH Medien GmbH』：欧米企業と中国企業は異なると思えますか。また、どのような違いがありますか。

任正非：欧米企業の方が優れています。ドイツ製とスイス製は品質の代名詞です。中国企業はまだそのようなブランド力は有してはいません。

『DvH Medien GmbH』：ファーウェイ以外は、ですね。

任正非：ファーウェイもまだその域には達していません。

13 『デア・シュピーゲル』：御社が10月中旬に発表された3四半期の決算データは素晴らしいものでした。売上が約25%増加しました。このような世界経済の状況にもかかわらず、どのようにやり遂げられたのでしょうか。

任正非：10月の成長率は既に17%に低下しました。危機感を持った従業員たちの懸命の努力により、売上も利益も増加したのだと思います。

14 第2ドイツテレビ：御社に来て知ったことは、ファーウェイは常に国家の誇りの一部と考えられているようである、ということです。このように激しい貿易戦争が繰り広げられるなか、ファーウェイ製スマートフォンを購入することで御社を支持しようとする中国人が急増しているようです。お聞きしたいのは、政治的決定がファーウェイを拒否するなら、中国政府が以前実施したような、ドイツ車や他の産業への反動はあるのでしょうか。それに対する人々の感情はいかがでしょうか。

任正非：まず、既に社内では、中国の消費者のファーウェイへの熱意を利用しないようにと警告しています。当社は引き続きお客様志向を貫き、ユーザー体験の改善を最優先にするべきです。また、ドイツ車であれ日本車であれ、自動車産業への反動があるかどうかについての説明は不要のように感じています。中国は相変わらず多くのドイツ車と日本車で溢れているのですから。

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



Scan the QR code
for the digital version.