

# IN HIS OWN WORDS

任正非との対話

2019.01

—  
2019.02

第一卷

---





## 過酷な実地調査

2008年3月、新規プロジェクトの実地調査のためにインドネシアのボルネオ島に入ったファーウェイサプライチェーンの物流担当者。道路事情が悪いため、泥にはまった車を渾身の力で押し出して脱出した。



## 熱帯雨林に通信を

2010年4月、コロンビアの熱帯雨林に住む2,759人の住民のために通信用基地局を運び、設置したファーウェイ社員。舗装された道路がなく、空輸もできない山の上に通信機器を担いだり、リヤカーで引っ張ったりして運び込み、通信環境を整えた。



## **困難や挫折こそ、人をたくましくする試練 試練から英雄が生まれる**

第二次世界大戦中に満身創痕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1月

---

01. 海外メディア（ラウンドテーブル）	01
02. 中国メディア（ラウンドテーブル）	32
03. 日本メディア（ラウンドテーブル）	66

## 2019年2月

---

04. 英BBC（インタビュー）	83
05. 米CBS（インタビュー）	129



任正非

# 海外メディア ラウンドテーブル

2019年1月15日、中国深セン

# 概要

**「過去30年来、ファーウェイは170カ国以上、30億人以上にサービスを提供し、良好なセキュリティ実績を持っています。」**

「私は絶対、他国の利益を損なうようなことはしません。」

「中国外務省も公式に発表しましたが、中国には企業にバックドアの設置を要求する法律がありません。ファーウェイもわたし個人も如何なるこのような要求を受けたことはありません。」

「すでに明言したとおり、当社はお客様志向を理念に掲げ、お客様の利益を損なうようことは絶対ありません。アップル社が良いお手本を示してくれたと思います。我々はアップル社に見習っています。お客様の利益が脅かされる状況に直面した場合、我々は会社を閉めてでも利益のためにお客様を不利にさせません。」

「今欧米ではファーウェイの設備が不正な働きをしていると考えている人がいますが、このような考え方は産業革命時代に紡績機を打ち壊した人たちのことを思い出させます。彼らは先進的な紡績機が世界を破壊するものだと考えていました。」

**「ファーウェイは5Gのために大きな努力をしてきました。現在30以上の5G契約を結び、25,000基以上の5G基地局を世界各地に出荷し、2,570件の5G特許を持っています。」**

「一部の国はファーウェイの製品を買わないことを決めましたが、それなら我々は購入してくれる国のためにしっかりと製品を作り、優れたネットワークで当社は信頼に値する会社であることを証明します。」

「技術を研究する科学者の夢と政治家の見識が人類社会の未来を決めます。」

「5G基地局と最も先進的なマイクロ波技術を融合できているのは、世界でもファーウェイしかありません。」

**「メディアを通じてアメリカに一言いうとしたら、協業でウインウイン関係を築くことです。」**

「他国や企業を脅かし、横暴に人を拘束するようなことがあれば、誰がアメリカに投資しますか？せっかく減税によって作られた優れた投資環境も役に立たなくなります。」

**「当社は96,768名の持ち株社員のもので、従業員以外誰もファーウェイの株式を所有していませんし、外部機関や政府の如何なる部門もファーウェイの株式を1ドルも持っていません。」**

「わたし個人の政治的信念は、当社のビジネス行為と必ずしも密接に関係しているわけではありません。」



「私はいまでも軍の階級を持っていない退役軍人です。」

「我々は上場企業ではありません。財務諸表をきれいに見せるためではなく、人々のの夢を実現するために努力し、戦っています。どんなに厳しい状況下でも、努力を惜しみません。」

01

『Mobile World Live』 Joseph Waring : 任さんの軍隊での経験は、ファーウェイの経営手法にどんな影響を与えていますか。今、世界各国のファーウェイを見る目が厳しくなっていますが、ファーウェイと軍隊とのこうしたつながりは、ファーウェイの将来にどんな影響を与えることになりますか。

**任正非**：私が入隊した時は、ちょうど中国が文化大革命の動乱の最中にあり、工業、農業の生産が完全に混乱に陥っていました。国は極度の窮状に陥り、人々は衣食にも不自由していました。1962年ごろ、私たちが1年間で配給された生地は30センチぐらいしかなく、破れた服のつぎはぎにしかできません。だから、若いころ私はつぎはぎのない服を着たことはほとんどありませんでした。

その当時、中央政府は国民全員に毎年新しい服を一着仕立させるため、フランスのテクニップ（Technip）とスペイシム（SPEICHIM）から世界的先進的なポリエステル生産設備を導入し、大型の化学繊維工場を建設して国民に化学繊維の服を着させようとしたのです。この工場は遼寧省遼陽市の太子河岸にあり、たいへん生活環境が厳しい地域でした。当時は、国全体が混乱状態に陥り、そのような過酷な土地には誰も行きたがらないので、働き手を集めることができない政府はやむを得ず軍隊を工場建設に派遣するしかありませんでした。

当時は、軍隊の施工能力が低いため、私のような大学を出たばかりの人を入隊させて工事現場に行かせました。工事現場に到着した時、広大な現場には建物の一つもなく、季節は7月か8月頃だったので、全員草むらで寝ていました。その後、大量の土レンガの小屋

を建てましたが、隙間風が吹き、雨漏りもするという過酷な環境でした。それにひたすら耐えながら世界の先進技術を学んでいました。当時フランスのこの工場は自動制御レベルが非常に高く、中国にはこんなに先進的な工場がありませんでした。その時初めて私は世界先進技術が何かを知り、辛抱強さも身につけました。レンガの家は保温性が悪く、隙間風が吹き荒れて、冬は最低気温が-28℃になる時もありました。当時の中国では人々の生活が困窮を極め、肉と油の配給が非常に少なく、東北地方では一人あたりの1か月の食用油が150gしか配給されませんでした。新鮮な野菜もなく、秋に白菜と大根をコンクリートで囲んだ池のようなものに入れて塩漬けにし、半年間もそればかり食べていました。主食は雑穀が混ざったコーリャンで、非常にまずかったです。不自由な暮らしをしながら世界最先端の技術を学んでいたという極端な経験をさせてもらいました。

しかし、私にとっては楽しい時間でした。他のところでは本を読むと批判されていましたが、この工場では現代的な設備を扱うためにも、本を読むことが許されていました。技術職だった私の努力が認められ、その後、20数人の小さな建築研究所で副所長まで出世し、技術職階級は副団長級でした。当時軍の人員削減が進められる中、私は中佐の階級を持って退役するという夢を密かに抱いていましたが、実現できませんでした。だから私は今でも軍の階級を持っていない退役軍人です。

02

『ファイナンシャル・タイムズ』Yuan Yang：記録によると、1982年に中国共産党の党大会に出席していますが、それ以外の党大

**会には何故出席しなかったのですか。ファーウェイと中国共産党はどんな関係ですか。**

**任正非：**中国で先進的な化学繊維工場を建設する時、先進設備を検査する機器がなく、瀋陽自動化研究所のある研究員が海外でその機器を見たことがあるから、その機器の様子を教えてくださいました。そこで私は数学的なアプローチでその機器の設計を導き出しました。自分の考え方に自信がなかったので東北大学の李詩久教授に聞いたところ、私の発想が正しいと教えてくださいました。彼に認められ、私はその機器を発明しました。ちょうど中国では「四人組」が打倒され、経済建設に力を入れ始めたところで、国では科学技術の有用性を証明できる事例を探していた時期に重なり、私のこの小さな発明は大発明のように報道され、新聞や雑誌、映画などに大きく宣伝されました。広く宣伝された影響で、私は全国科学大会に選ばれ、全国科学大会に出席しました。

ご存知の通り、その時代は共産党員でなければ炊事班の班長にもなれません。全国科学大会に出席するのに共産党員でない、という事で上司が私の身分を疑い、結局共産党組織からの助けを受け、私は共産党員になったのです。当時共産党になれなかった原因は、私の仕事ができなかったからではなく、出身が原因で、父が「資本主義派」として「再教育」のための「牛舎」に入れられていました。ご存知のように、革命に参加した知識人の背景は一般の労働者や農民幹部よりはるかに複雑で、共産党の厳しい審査により、彼は十年間名誉が回復せず、私も共産党になれなかったのです。1978年に共産党に入党してから、当時国では幹部の四化（若年化、専

門化、知識化、革命化）を提唱し、ちょうど私もその条件に適合していたので、第十二回党大会の代表に推薦され、選ばれました。残念ながらその時はまだ若かったので、共産党がその節目の時代に行う改革について何も理解できず、とても残念です。当時は単純に技術に興味がある「技術屋」でした。私は永遠に自分の国を愛し、共産党を支持しますが、私は絶対、世界中どの国に損害を与えることもしません。

03

『AP通信』Joe McDonald : ここ2週間あるいは最近の1、2か月以来、任さんが大きな試練に直面していることと思います。ですから今日のインタビューに応じて下さって大変感謝します。セキュリティのことについて伺います。最近アメリカ、オーストラリアを含む多くの国の政府がセキュリティに対する懸念を発表しましたが、彼らはファーウェイの技術の信頼性を疑っているわけではなく、ファーウェイ、強いてはすべての中国系の会社を心配しているように見えます。結局のところ、中国では、共産党が企業に何かを要求した場合、企業はそれに従わなければならないからです。そこで、ファーウェイは海外のお客様にどんな保証を与え、どのようにお客様のサイバーセキュリティと情報の機密性を保護するのでしょうか。また、中国の法律環境の制約を考え、任さんの担保にはどのような制限があるのでしょうか。

**任正非** : まず、過去30年来、ファーウェイは170か国以上、30億人以上にサービスを提供し、良好なセキュリティ実績を持っていま

す。次に、ファーウェイは独立した企業として、サイバーセキュリティとプライバシー保護においてはいつでもお客様側に立って、お客様の利益を優先します。我々はどの国にも危害を与えず、どの人をも傷つけないように努めます。それから、中国外務省も公式に発表しましたが、中国には企業にバックドアの設置を要求する法律がありません。ファーウェイもわたし個人も如何なるこのような要求を受けことはありません。

**『AP通信』Joe McDonald**：この問題について論争を繰り広げたいわけではありませんが、アメリカ政府も、オーストラリア政府もきつこう言うでしょう。お客様はメーカーを選ぶとき、そのメーカーを完全に信頼しなければなりません。それは国の通信ネットワーク運営の最も機密なデータをその会社に託しているからです。もし中国の国家安全部がファーウェイに何かをするように要求した場合、ファーウェイはどんなことができますか。ファーウェイはどうしますか。ファーウェイは何をもってお客様あるいはその所在国にとって危険ではないことを保証しますか。

**任正非**：そんなことがあったら、会社をあなたに売ります。

**『AP通信』Joe McDonald**：実はファーウェイのちょっとした製品を買ったばかりですが。

**任正非**：あなたも会社を買ってくれなかったら、私はこの会社を置くしかありません。ファーウェイはお客様志向を掲げており、お客様の利益を損なうようなことはしません。アップル社が我々にいい手本を示してくれたと思います。我々はアップル社に見習っています。

お客様の利益を侵害する可能性がある場合、我々は会社を閉めてでも絶対利益のためにお客様を不利にさせません。

**04 『ウォールストリートジャーナル』Dan Strumpf：お嬢さんが1か月前にカナダで身柄を拘束されました。この事件について任さんの感想を聞きたいと思います。二つ目の質問は、孟女士は任さんの家族だからこの事件のターゲットにされたと思っていますか。**

**任正非：**孟晚舟の事件は現在司法手続きに入り、ここではコメントしないことにします。孟晚舟の父親として、私は彼女を非常に心配しています。この事件が発生してから今日に至るまで、私は尊敬する William Ehrcke 裁判官の公正さと、John Gibb Carsley 検察官及び Kerri Swift 検察官に非常に感謝します。またカナダ・アルエット（Alouette）女性刑務所の人道的な対応、及び受刑者たちが娘に親切にしてくれたことに感謝しています。そして中国政府が孟晚舟の中国国民としての権益を保護し、彼女に領事保護を提供したことに感謝します。カナダとアメリカの法律システムが公平、公正であることを信じ、これから公正な結論を出してくれるものと信じます。事件の証拠が将来全部公開されてから、この事件についてまた判断しましょう。

**05 『ブルームバーグ』高原：父親として、娘がこのように扱われていることをどう考えますか。孟晚舟がご家族だから、アメリカとカナダ政府がこのようなことをしたのでしょうか。お考えはどうですか。**

**任正非**：アメリカ司法部とカナダ司法部の連絡メールを私は見ていません。メールをすべて公開してからでないと、彼女が私の娘だからこのようなことになったと推測することが出来ません。だから、やはり今後裁判所がそのやり取りの内容を公開してからでないと、私の娘だからこんなことになったかどうかは分かりません。

06

『CNBC』Arjun Kharpal：先ほどAP通信社の質問に答える時、アップルの例を挙げましたが、当時アメリカの関連機関がアップルにデータ提供を要求し、アップルはその機関を裁判所に告訴したが、この件を指しているのでしょうか。つまり、中国政府がファーウェイにネットワークからデータを抽出するように要求した場合、ファーウェイも告訴するのですか。二つ目の質問、アメリカの関連機関に連絡してコミュニケーションしましたか。あるとしたら、どのような話し合いをしましたか。

**任正非**：まず、我々にはアメリカ政府とコミュニケーションするパイプがありませんし、お互いに理解していません。将来的には、サイバーセキュリティ面での問題が発生した場合、先ほども申し上げたように、お客様の利益に損害を与えることは絶対しません。

07

『フォーチュン』Eamon Barrett：外国がファーウェイのセキュリティを心配しているのは、一つは任さんの従軍経験のためで、もうひとつは中国政府が多かれ少なかれ、何らかの形でファーウェイの



**株式を所有しているからだと思います。ファーウェイは対外的には従業員が全ての株式を所有していると宣伝していますが、対外的にも持ち株の構造については秘密になっています。こうした情報の開示や上場によってこのような懸念も大きく解消されると思います。が、ファーウェイの株主構造はなぜこんなにミステリアスなのですか。**

**任正非：**ご存知の通り、資本至上主義の会社が成功したケースは非常に少ないです。資本とは貪欲なもので、利益があると素早く持っていかれ、夢を追いかける力がありません。ファーウェイが私営企業だからこそ、われわれは夢を追い続けているのです。最初数百人の時から一つの目標を目指して、その後数千人、数万人、十数万人になってもずっと同じ目標を目指して突進しています。これには我々は毎年150-200億ドルの研究開発費を投入し、将来5年間の開発費総額は1000億ドルを超える予定になっています。資本至上主義の会社は財務諸表の見栄えを最優先していますが、われわれは将来の産業構造を見据えたうえでの会社運営となりますので、意思決定システムが異なります。我々は人類の情報社会のために努力するという至ってシンプルな理念を持っています。

もうひとつ申し上げますが、ファーウェイには 96,768名の持ち株従業員がいます。先日、つまり1月12日、世界170か国、416の投票所で新しい持ち株従業員代表の選挙が行われ、この選挙は一年かけて行われました。まず会社のガバナンス体制を説明し、従業員に会社の組織構造を理解してもらい、それから組織のレベルごとに候補者を推薦し、各レベルの候補者は自己アピールして持ち株従業員になる為、他の持ち株従業員に認めてもらわないといけません。

これでその人が当選するのではなく、ただノミネートされたことになりま  
す。それからさらに上の組織に推薦され、もっと広く民意を聴取し、あ  
る程度候補者を絞ります。残った候補者リストを各級の上位組織  
が審査と協議を行い、更に民意を聴取し、調査を経てさらに絞ります。  
最後に、選挙委員会に報告し、最終的に候補者は約200人  
に絞られ、情報プラットフォームに公開し、社員の意見を公開募集し  
てから投票し、候補者のリストを確定します。

1月12日、我々は全拠点の投票を終了し、ここ数日間はメッセ  
ンジャーが投票用紙を持って帰ってきています。持ち株従業員代表  
大会は会社の最高権力機関で、わが社の所有権は96,768名の  
持ち株従業員にあります。彼らはファーウェイの従業員か、ファーウ  
エイで長年仕事してから退職した従業員で、従業員以外誰もファー  
ウェイの株式を1ドルも所有できませんし、外部機関や政府の如何  
なる部門もファーウェイの株式を1ドルも持っていません。会社には持  
ち株データを保存する倉庫があります。皆様の見学と抜き取り検査  
を心から歓迎します。

創業する時、私はお金がありませんでした。軍隊を退役する時、  
私たち夫婦二人で人民元約3000元を退職金としてもらいました。  
当時深センで会社を登録するには最低2万人民元が必要で、私は  
資金募集の方式で21000元の資金を集め、この会社を登録しま  
した。今日まで、私個人のファーウェイ持ち株数は1.14%で、ジョブ  
スの持ち株比率は0.58%なので、まだまだ持ち株数を減らせませ  
う。ジョブスに見習わないといけません。

08 『ファイナンシャル・タイムズ』Yuan Yang：去年AU（アフリカ連合）センターの通信がハッキングされました。AUセンターに関連設備を提供したのはファーウェイですが、この件について何かコメントはありますか。もし中国人あるいは外国人が中国で犯罪してファーウェイの携帯になにか手掛かりを残した場合、ファーウェイは中国司法機関に協力しますか。さらに例えば、中国人または外国人にかかわらず、海外で犯罪した場合、ファーウェイはどうしますか。

任正非：ファーウェイは中国籍従業員あるいは非中国籍従業員にかかわらず、現地の法律に違反した場合、われわれは司法機関の調査に協力します。我々は従業員の法律に違反する如何なる行為にも徹底的に反対します。会社内には非常に膨大な国内外コンプライアンスマネジメントシステムがあり、これらの事件の発生を予防しています。違反があった場合は、紀律部門が処理に当たります。これからファーウェイの規模はもっと大きくなるかもしれません。クラウド時代のネットワーク社会は今よりも複雑で、自分の行動を律しないと、われわれは責任の重さに潰されてしまいます。

AUセンターのネットワークハッキング事件は、ファーウェイとは関係ありません。

09 『フォーチュン』Eamon Barrett：先ほどおっしゃった紀律処分の問題に続いて質問します。先週ファーウェイポーランド子会社の従業員がスパイ容疑で逮捕され、現在ファーウェイはその従業員を解雇処分したと聞いています。何の証拠あるいは裁判所の裁判も

待たずに解雇処分しているそうですが、孟女士の件を振り返ってみると、12月に身柄を拘束されてからファーウェイが行ったいろんな努力を見ると、孟女士が無罪であるということを前提にした動きだと思いますが、どうしてこの二つの事件の処理方法がこんなに違うのでしょうか。なぜポーランドの件では直接解雇処分し、カナダの件ではここまで争うのですか。

**任正非：**この二つの件についてはいずれも現在行われている法的手続きにかかわっています。会社が正式に発表した内容以外、私個人としては何もコメントができません。

10

『ブルームバーグ』高原：ファーウェイの事業内容に戻りますが、最近一部の国でサイバーセキュリティを考え、ファーウェイ設備の使用を停止していますが、ファーウェイの事業にどんな影響がありますか。ファーウェイはこれからどんな対応をされますか。あるいは、任さんはファーウェイがどうすれば、これから欧州や米国など先進国、ファイブアイズ諸国で正常に業務を展開できると思いますか。

**任正非：**まず、ファーウェイを受け入れるお客様と、受け入れないお客様がいます。今になって浮かび上がった問題ではなく、これは昔からある問題です。ファーウェイを受け入れないのは、少数の議員や政府役員の意見で、政府の規定を代表するわけではないので、こちらから積極的にコミュニケーションしなければなりません。もしこの問題が政府の規定にエスカレーションされた場合、ファーウェイはその国で販売しません。

現在の争議点は5Gにあり、4G以下についてはまだ議論していません。論争がないエリアの製品は続けて販売します。少数の国がこれからファーウェイの製品を買わないことを決めましたが、それなら我々は当社製品を購入する国のためにしっかりと設備を作り、優れたネットワークで当社は信頼に値する会社であることを証明します。これは技術に関する平和的な競争で、公平なものだと思います。



『AP通信』Joe McDonald：少し前に中国政府が国家安全面  
の原因からカナダ人を2人逮捕しました。昨日ニュースで中国の裁判所が麻薬密輸の疑いのあるカナダ人に死刑の判決を下したと報道しました。現在、逮捕された二人は中国政府が実質捉えた人質で、カナダ政府がお嬢さんを拘束したことへの対応であると示唆している人がいます。また死刑の判決もこの事件の影響であるとみています。そのため、その人たちは、ファーウェイにしろ、任さん個人にしろ、いずれも中国政府が人質を取ったり、あるいは政治を通じて麻薬密輸の案件に影響したりして、ファーウェイを助けていると暗示していますが、これについてどう考えますか。

任正非：この事件のいきさつについては私は知りません。



『ウォールストリートジャーナル』Dan Strumpf：ファーウェイ5Gの展開は新しい制限措置により制限され、これから制限範囲がさらに広がる可能性があります。先週ポーランドの政府関係者も

**NATOはファーウェイを対象に足並みを揃えるべきだと話しています。ということで、これらの考えられる制限措置により、ファーウェイは多くの市場への参入ができなくなる可能性があります。ビジネスからでも、会社の名誉からでも、これはファーウェイにとって何を意味しますか。ファーウェイはこれからどのように対応する考えですか。**

**任正非：**まず、ポーランドの提案が受け入れられるかどうか、私にはわかりません。ポーランドは力が弱く、こんなに大きな推進力があるかどうかは疑問です。ドイツ、フランスなら影響が少し大きいと思います。ポーランドの企業が何か役割を果たせるかどうか、今はまだわかりません。ポーランドの考えを実現できたとしても、当社にとっては重要ではありません。ファーウェイは上場企業ではないので、見栄えの良い財務諸表を作る必要がないです。これらの国が我々の製品を買わないとしたら、ファーウェイは事業の規模を縮小し、従業員を養うことさえできれば、会社は将来的にも生き延びることが出来ます。

毎年ファーウェイは研究開発に150億から200億ドルを投入し、世界で5位に入っています。現在、特許を87,805件所有し、アメリカにおけるコア技術特許は11,152件あります。ファーウェイは360以上の標準化組織に参加し、54,000件以上の提案を出しました。通信分野においてファーウェイの能力は世界最強です。そのため、ファーウェイを選択した国とファーウェイを選択しない国では、将来的に大きな差が生まれると思います。ただ、我々はその選択肢を制限することは出来ません。

ファーウェイは5Gのために大きな努力をしてきました。我々は30以上の5G商用契約を結び、25,000基以上の5G基地局を世界

各地に出荷し、2,570件の5G特許を持っています。我々は製品をしっかりと作れば、必ず買ってくれる人がいて、製品が悪ければいくら宣伝しても誰も買わないと信じています。我々にできることは、マネジメントの合理化、製品づくりに集中し、サービスを向上させるのみです。これこそが我々が変わり続ける世界に対応する不変な方法です。

世界で5G技術を持っているメーカーは数社しかなく、マイクロ波技術を持っている企業も少ない。5G基地局と最も先進的なマイクロ波技術を融合できているのは、世界でもファーウェイしかありません。基地局は光ファイバーを使わなくてもマイクロ波UWBでバックホールの伝送ができ、これは非常に経済的で、科学的な方法です。これは人口が少ない田舎に適しています。田舎だから貧しいと思わないで下さい。アメリカの多くの別荘地は都会から離れています。そこに光ファイバーがなかったら8Kテレビが見れません。ファーウェイを使わなかったら、非常に高いコストがかかります。その時が来たら、これらの国はファーウェイの5Gを禁止するのではなく、売ってくれとせがむかもしれません。当然、ファーウェイはいつでもお客様を中心に据えているので、売るかもしれません。

13

『CNBC』Arjun Kharpal : 先ほど、もし中国政府がネットワークデータの提供、あるいは設備にバックドアを設けることを要求した場合、はっきり断り、このような要求に応じないとおっしゃいました。しかし、任さんが共産党員であることも周知の事実です。任さんはどのように政府あるいは共産党の要求を拒否し、どんな方法でこの

**ような要求に立ち向かいますか。何によってお客様を安心させますか。「そんなことがあったら、要求に従いません」というだけでいいですか。**

**任正非：**ファーウェイは事業会社です。事業会社の価値観はいつでもお客様を中心にしているので、われわれはビジネスルールを守らなければなりません。私個人の政治的志向は、われわれのビジネス行為と必ずしも密接に関係しているわけではありません。先ほどものはっきり言いましたが、そのようなことは絶対やりません。本日のインタビューを新聞などに掲載してから、将来20年か30年が経ってから、私がまだ生きていれば、皆さんはぜひこの言葉で私の行動を確かめてください。

**『CNBC』Arjun Kharpal：**もう一つ質問ですが、先ほどアップルの例を出しましたが、アップルは政府の要求に従わないだけでなく、政府を裁判所に訴えました。中国にはファーウェイにこのような可能性を与える法律制度がありますか。

**任正非：**私が政府の要求を実行しなかった場合、私が政府を訴えるのではなく、政府が私を訴えることになります。ただ政府が私を訴えるかどうか、それは私にもわかりません。

14

**『Mobile World live』Joseph Waring：**今、中米間は貿易戦だけでなく、新しい冷戦の兆しが見えてきたという人がいます。そこで質問ですが、昔、無線通信技術は主に二つの陣営に分かれ、一つはGSM、一つはCDMAでした。任さんからみて、これからの技術も二つに分かれる可能性はありますか？一つは中国が主



**導する技術陣営で、もう一つはアメリカが主導する技術陣営という風に。例えば、携帯電話のプラットフォームがAndroidとIOSに分かれているように。**

**任正非：**世界は鉄道の建設において狭軌、標準軌、広軌が共存する時代を経験しました。これは世界の運輸産業に多くの問題をもたらしました。通信分野でも多基準の時代があって、ネットワークの建設に多くのコストがかかりました。3Gも4Gも同じ問題を抱えていました。通信ネットワークを統一させるために、皆で一緒に5Gでは統一規格を達成し、これは世界がスマート社会を迎えるための土台を築きました。人為的にそれを二つの世界に分割した場合、それは世界のスマート社会の進歩を妨害するものだと思います。技術を研究する科学者の夢と政治家の見識が人類社会の未来を決めます。わたし個人としては、世界中が一つの統一した標準を確立することに賛成します。

15

**『ウォールストリートジャーナル』Josh Chin：**カナダ人が中国で拘束され、また死刑判決を受けた人もいます。先ほどそれはファーウェイとは無関係だとおっしゃいましたが、外から見ると、関係ないようには見えません。この事件は孟女士の釈放に有益だと思いませんか、それともネガティブな影響を与えることになると思いませんか。そして、任さんと孟女士の個人的な関係はどうか。この関係はファーウェイの職場ではどのような形で表れていますか。

**任正非：**まず、私はこれらの事件の間の関係をよく知りません。孟晩舟の事件について、われわれは法的な手段を通じて私たちの権利を守ります。

わたしたち親子の関係は、親しいながらも親しくありません。親しくない原因は、娘がまだ小さい時に私が入隊し、毎年11か月は子供と離れていました。私ที่บ้านに帰っても、昼間彼女は学校に通い、家に帰ってきたら食事やら、宿題やらと忙しかったので、彼女の子供時代、青年時代、私たちの関係はあまり親しくありませんでした。それから私は創業の時代に入り、会社の生き残りのために戦っていました。ほぼ毎日16時間をオフィスで過ごし、家族の面倒を見る暇がありませんでした。だから三人の娘は誰も私とあまり親しくありません。父親として、私は彼女たちに申し訳ないと思います。いつか彼女たちに「小さい時、パパが毎日一緒にかくれんぼして遊んでくれたほうが良かった？それとも今のようにいろんな可能性がある環境を作ってくれたほうが良かった？」と聞いたら、彼女たちは後者だと答えてくれました。だから彼女たちは小さい時私が仕事のために一緒にかくれんぼして遊ぶ時間が無かったことを理解してくれています。

仕事では、ファーウェイは業務プロセスによって運営される会社なので、そこに家族関係を持ち込むことはできません。さらに、私は孟晩舟の担当業務を直接管轄しているわけではないので、コミュニケーションが希薄だったかもしれません。将来退任してからなるべくそれを埋め合わせたいと考えています。

16

『ブルームバーグ』高原：先ほどの問題に続いて聞きます。任さんは今退任の考えはありますか。あと二つの質問はアメリカに関する質問です。これまでアメリカ政府とコミュニケーションするいいパイプはありますか。今日こんなにたくさんの外国メディアがここに

集まっていますが、何かアメリカ政府に話したいことがあるとしたら、どんな情報を伝えたいですか。そして、この前トランプ大統領はTwitterに、孟晩舟事件に干渉することが中米貿易戦の交渉に有利ならばそうすると発表しましたが、トランプについてどう思いますか。

**任正非：**一つ目の質問、退任はグーグルがいつ長生不老の薬を発明するかによりますね、私はその薬を待っているんです。

二つ目の質問、メディアを通じてアメリカに一言いうとしたら、「協力してウィンウィン関係を築く」ということですね。ますますハイテク化している世界は、一国、一社だけではなにかを成し遂げることが出来なくなります。工業時代には、一つの国だけで紡績機械や船舶、列車などを生産することが出来ましたが、情報社会ではお互いの依存度が非常に高いため、人類社会のより速い進歩を促すことができます。この情報社会は将来無限大に拡大され、一つの会社だけではなにかを実現することが難しくなります。数多くの会社が共同で担わなければならないのです。

三つ目の質問、トランプ大統領が「孟晩舟事件に干渉する」と言ったことについて、私は待ってみるしかないですね。いまはまだ何の判断も下すことが出来ません。トランプ大統領については、個人的には彼は偉大な大統領だと思います。税金を大幅に下げるとは、アメリカの産業発展に有利です。人工知能を産業と管理に幅広く活用することで、以前よくあった組合の問題や福祉の問題、ストライキ……などの問題が簡単に解決されます。減税は投資に有利で、池

を掘ると同じで、水が流れ込みやすくなります。ただし、他国や他国の企業に公平に接しないとみんなは積極的に投資しません。投資が利益を生み、税収の減少を補います。他国や企業を脅かし、横暴に人を拘束するようなことがあれば、誰がアメリカに投資しますか？せっかく減税によって作られた優れた投資環境も役に立たなくなります。

17

**『ファイナンシャル・タイムズ』Yuan Yang：多くの人は、現在ファーウェイ5Gに対するアメリカの疑いは技術的な問題だけでなく、政治的な問題もあるとみています。ファーウェイは今、中米冷戦の代表になっているとみんなは考えていますが、この問題についてどう思いますか。**

**任正非：**まず、ファーウェイはそんなに偉くありません。中米両国の対立に、ファーウェイのような小さい会社を巻き込んで、われわれに何ができると思いますか？今まで我々は中米貿易摩擦の影響をあまり受けていません。我々は2019年にも成長し続けると予測しています。ただ成長幅は20%以内になるとみています。

今欧米ではファーウェイの設備が不正な動きをしていると考えている人がいますが、このような考え方は産業革命時代に紡績機械を打ち壊した人たちのことを思い出させます。彼らは先進的な紡績機が世界を破壊するものだと考えていました。ファーウェイが売っているのはベアメタルの設備で、この設備には思想が入っていません。この設備は通信キャリアがオペレーションしていて、ファーウェイではありません

ん。もう産業革命で紡績機械を破壊するような時代に逆戻りしないでください。

18

『フォーチュン』Eamon Barrett：二つの質問があります。先ほど、電気通信産業の相互依存度が非常に高いとおっしゃいました。昨年ZTEはアメリカの輸出制裁により事業がかなり長い間ほぼ停滞した状態にありました。アメリカがファーウェイを対象に輸出規制を実施した場合、ファーウェイの事業も影響を受けるでしょうか。二つ目の質問は、ずっと前に、ファーウェイが交換機を生産する時、任さんは江沢民に面会したことがあり、電気通信交換機は国家の安全保障に関係するとおっしゃたことがあると聞いています。もう一度確認しますが、このような面会はあったのでしょうか、また電気通信産業はほんとうに国家の安全保障と関係があるのでしょうか。

任正非：まず、われわれは長年研究開発に力を入れ、多くの努力をしてきました。この点でファーウェイとZTEは大きく違うので、ZTEのような状況はファーウェイには発生しないと思います。ファーウェイの政策と基本的なビジネスルールは、国連、アメリカ、EUに適用する輸出規制に関する法律法規を含む、事業展開国に適用されるすべての法律法規を守ることです。また我々は徹底したコンプライアンスシステムを構築することに力を入れてきました。

もし、本当におっしゃったような状況が発生したとしても、ファーウェイに対する影響はあるものの、それほど大きくないと思います。全世

界の通信キャリアが我々を信頼し続けるからです。例を上げますと、津波の影響で福島原子力発電所に放射能漏れが発生した時、周辺住民が避難していくなか、ファーウェイの従業員が震源地に向かっていきました。彼らは命の危険にもかかわらず、2週間で680基の基地局を復帰させ、震災救助に大きく貢献しました。孟晩舟もその時香港から日本にわたり、飛行機にはお客様が二人しか乗っていませんでした。我々は災害を前に逃げるのではなく、人々の安全のために災害に立ち向かいます。インドネシアに大津波が発生した時、ファーウェイの47名の従業員は13時間以内に津波被災地の668基の基地局を復旧させ、救援に大きく貢献しました。チリにマグニチュード9.1の大地震が発生した時、従業員3人は会社との連絡が取れなくなりました。会社で救援チームを派遣して救援することになり、私に意見を聞いてきました。地震がまだ続いていたので、救援チームを派遣すると、さらに多く人を危険にさらすことになると考え、彼らの情報を待つしかないと判断しました。やっと連絡が取れた時、彼らの上司がある地区のマイクロ波基地局が故障していると伝えると、彼ら三人はすぐ設備を背負ってその基地局に向かいました。彼らの物語を、その後会社ではショートフィルムに撮りました。震災後、彼らを見舞いに行ったとき、ちょうどチリの大富豪からとてもおいしいワインをもらったので、彼らにプレゼントしました。ご存知の通り、アフリカは戦争だけでなく、疫病が頻繁に発生する地域でもあります。我々の従業員もマリリアにかかった人が大勢います。彼らはこれらの疫病と貧困な地域を毎日忙しく行き来しています。写真が必要でしたら、広報部門に提供させます。このような事件からも分かるように、われわれは上場企業

ではありません。財務諸表をきれいに見せるためではなく、人々の夢を実現するために努力し、戦っています。いくら条件が厳しくても、努力を惜しみません。

次に、わたし個人もネパールのエベレスト5200メートルのキャンプに行き、近くの村に設置された基地局を見に行きました。「私が死を恐れていたら、どうして君たちを勇敢に戦わせることができようか」と言ったことがあります。もし、ファーウェイが資本至上主義の会社だったら、こんな行動はとらなかったでしょう。過去30年間、ファーウェイは世界の辺鄙な地域と貧困地域のために多大な努力をしてきました。そのために尊い命を捧げた従業員もいます。彼らを忘れないでください。ファーウェイが社会に貢献してきたことを忘れないで下さい。特に我々が行ってきた努力の事実を疑いの目で見ないで下さい。

三番目に、江総書記は我々の会社を視察したことがあります。その当時は会社の規模もまだ小さく、コンクリートの床すらまだ完全に乾いていませんでした。江総書記は我々に具体的な指示を出しませんでした。努力するようにと励ましてくれました。ジャーナリストの皆さんが言った話は聞いたことがありません。

19

『ウォールストリートジャーナル』Josh Chin : 二つの質問があります。任さんが考えている会社の将来のCEO後継者は誰でしょうか。二つ目、ファーウェイ文化を形成する上で、任さんはどんな役割を担当していますか。ファーウェイの文化は攻撃的で、従業員に高い要求を課すること有名で、よく「オオカミ文化」と言いますが、

**文化の形成において、任さんはどんなことをやりましたか。なぜ会社の文化はそれほど大事なのでしょう。**

**任正非：**ファーウェイが存在する唯一の理由はお客様にサービスを提供するためです。権力は共同的な価値観を推し進める動力と潤滑剤で、それを引き継ぐ人は、価値観を推進する権力があり、動力と潤滑剤の役割を果たすこととなります。しかし権力に制限がないと、この価値観を妨害することとなります。我々の企業がバナンスは、「分権、共同成長、抑制と均衡」を実現することで、権力の一極集中ではなく、循環させることで合理的に交替することを目指しています。

会社の運命を個人に託してはいけません。もしその人に危険が生じたら、会社が運営できなくなります。将来の不確実性を持った事業環境に対し、われわれは集团的リーダーシップを貫いてこそ、絶えず困難を乗り越え、企業を存続させることができると考えています。そのため、今年170か国で96,768名の持ち株従業員選挙が完了し、これによって新しいガバナンス組織が生まれます。制度の交替を通じて「お客様志向、お客様に価値をもたらす」というファーウェイの共同価値観を確実に守り、長く継承していくことを確保します。

我々は複数のレベルのガバナンス組織に分けられ、各レベルの責任が明確で、分権して相互に抑制しながら均衡を保ち、過度の権力集中や権力の乱用を避けています。例えば、取締役会および監督委員会を退任したシニアリーダーで構成される「エリートグループ」



を作り、会社の長期的な利益を保護し、リーダーの選抜を担います。この体制は欧州の有名な管理科学者Malikの考えを採用し、欧州と世界各地の重要な100年企業のマネジメント経験を取り入れました。取締役会は「賢人」を選抜し、経歴は重要視しません。彼らの責任は、食料をたくさん作って土壌の肥沃度を変え、会社を引っ張って前進することです。監査委員会は「誠実な人」を採用し、取締役および上級管理職が責任を果たしているかどうかを監督することです。このように、権力はこうした環境の中でローテーションし、ローテーションの中で合理的に交替するのです。

現在は輪番会長が3名で、6か月で交代します。在任期間中は会社の最高リーダーで、最高リーダーは法の管轄下にあり、この「法」とは会社のガバナンス規定で、集団的民主主義の監督も受けます。例えば、在任中の輪番会長が提案し、輪番会長3人で相談してから常務会に提出して議論するかどうかを決めます。7人からなる常務会が投票して可決した場合も提案を形成するのみで、最後には取締役会に提出して投票を行います。取締役会の過半数投票で可決されてから正式な書類になります。取締役会長は持ち株従業員代表大会を代表し、常務会をルールに基づいて管理し、常務会と取締役会の運営は会社のガバナンス規定を守らなければなりません。監査委員会は取締役の行動を監督します。そのため、誰が後継者になるかは知りません。それは交替する中で自然に生まれるもので、私が決めるものではありません。私はサウジアラビア王国の国王ではありませんから。

**20** 『CNBC』Arjun Kharpal : 2019年の業績見通しをお聞きます。今エリクソンを含むファーウェイの一部競合他社は、経営に苦しんでいますが、ファーウェイはこの機に事業の多角化を一層進めるでしょうか。2019年の売上目標について、具体的な数字はありますか。

**任正非** : 2019年は国際的な環境の影響で様々な困難に直面するかもしれません。成長は20%を超えない、約1250億ドルと見込んでいます。我々は人の窮地につけこんで、エリクソンやノキアの市場を占領したりしません。現在の環境を見ると、彼らに非常に有利だと思います。一部の国がファーウェイをブロックしていますが、彼らは制限されていないので、そちらのチャンスが我々より多いと思います。

**21** 『ファイナンシャル・タイムズ』Yuan Yang : 一つ目は、孫垂芳女士についてですが、彼女の国家安全部とファーウェイにおける関係について説明していただけますか。二つ目は、ファーウェイと中国解放軍のビジネス関係ですが、軍または軍関連機関からどれだけの収入を得ていますか。三番目は、ファーウェイと軍又は軍関連機関は研究開発の面で提携協力していますか。

**任正非** : まず孫垂芳の経歴は会社のウェブサイトに公開されています。二番目の問題、少量の民用製品が買われているかもしれません。具体的な数字はよくわかりません。われわれの大口顧客ではありませんので。三番目は、ファーウェイと軍の研究開発機関は何の協力提携も行っていない。

22

『ウォールストリートジャーナル』Josh Chin：先ほどトランプ大統領及びアメリカの投資環境について話しましたが、お考えを聞きたいと思います。中米間の貿易戦は、一部ではアメリカの会社が中国市場に進出あるいは公平競争する機会が足りないからだと言われています。例えば、ファーウェイもクラウドの分野に入っていますが、実際この分野においてアメリカ企業に対する制限は多いです。任さんは、中国がアメリカに対し市場をさらに開放して、今のような貿易状況を緩和すべきだと思いますか。その場合、中国のハイテク企業にどんな影響があると思いますか。

**任正非：**私はいつも開放政策に賛成です。しかし私には決定権がありません。

実際にあつたことを話しましょう。2003年、シスコと我々は前代未聞の訴訟を始めました。その時ファーウェイはまだまだ小さい「毛虫」でした。我々とはとてもない訴訟が起こされ、精神的プレッシャーはかなり大きかったです。今までそんな経験がなかったのですから。でも私は国民感情やポピュリズムを煽って、シスコをボイコットするという手段で訴訟を解決しようとはしませんでした。数年後、空港でチェンバースと会談した時、彼は我々のシスコに対する態度をはっきり理解しました。中国は開放・改革してこそ希望がある、ファーウェイ社の為に中国が開放しなくなるのはいけな、ということを我々はよく知っています。

また、アメリカが突然ファーウェイの携帯を買わなくなった大事件が起きた時、中国の一部の国民はアップルをボイコットすると言い出し

ました。我々は、ファーウェイ社の為に国家の利益、国家の改革開放政策を犠牲にしてはならないという態度をはっきり示しました。最近西側でつまづいています、それでも我々は中国がさらに開放していくことを望みます。私は、中国はさらに開放的で、更に改革を進めてこそ、もっと繁栄した中国に成長できると信じています。

今日は長い時間、私の話を聞いていただき、ありがとうございます。私の話は論理的でない点や、言葉足らずな点多々あるかと思いますが、一つの切り口からお互いを少し知ることが出来ればと思います。今後も会う機会があると思いますが、その時にはまた問題を絞って深くコミュニケーションできればと思います。今日はテーマが非常に広く、私は答えやすかったです。皆さんが一つの問題についてとんとん問い詰めることを恐れていました。今日は皆さんと知り合うことが出来ました。将来、チャンスがあれば、一緒にコーヒーを飲みながら、もっと気軽な話をしましょう。ただ、私の話の中にとりとめのない話もあるかと思いますが、それをニュースとして報道しないでほしいですね。そうすれば、皆さんももっと腹を割ってお話が出来るとようになります。本日はお忙しい中、ありがとうございました。



任正非

## 中国メディア ラウンドテーブル

2019年1月17日、中国深セン

01

**『財經雑誌』：ファーウェイが最近、困難な局面に置かれています。ファーウェイとしては、これまで長年の研究開発とイノベーションへの投資は、難局の打開につながるものなのか、社内で系統的にレビューしたことはありますか。**

**任正非**：今日遭遇した困難は、十数年から予想はしていました。これに向けて十数年、準備してきました。ファーウェイは何の準備もせずに、慌てふためいて今の場面に対応しているではありません。これらの困難は我々にとって影響があります。しかし、それほど大きな影響ではなく、重大な問題にもなりません。

**記者**：いまの状況の下で、自主イノベーションの中国企業にとっての意義をどう考えていますか。

**任正非**：私は「自主イノベーション」という言葉を支持したことは一度もありません。私が思うには、科学技術は人類共通の財産で、先人の肩の上に立って前進しなければなりません。それができてこそ、世界をリードする位置へのプロセスを縮めることができます。何でも自力でやるというのは、農家の発想であり、農家以外の人はその考えるべきではありません。自主イノベーションはもしある種の精神を言っているなら、私は賛成します。言い換えれば、ほかの人がすでにイノベーションした場合、我々は他人の知的財産権を尊重し、許諾を取得し、対価を支払えばよいです。もう一度同じことをやりたければ、同様に許諾を取得し、対価を支払う必要があります。これは法律の規定です。いうまでもなく、研究者はみんな自主イノベーションをしています。前の話はファーウェイのような事業会社が行うエンジニアリングイノベーションについてです。

02

『**得到APP**』：引き続き私から質問します。ファーウェイは今回のアンチグローバル化の高まりに対し、最悪のシナリオについてどのような対策案を考えていますか。

**任正非**：外部の変化はファーウェイにとってそれほどの影響はありません。我々には、自社製品はほかのどの製品よりも優れ、お客様に買う以外の選択肢がないという自信があります。例えば、全世界で5G機器を製造できるメーカーは非常に少なく、その中でファーウェイの製品が群を抜いています。今、世界ではマイクロ波機器が作れるメーカーも多くはなく、その中では、ファーウェイがもっとも進んでいます。5G基地局と最先端のマイクロ波技術を組み合わせると一つの基地局に仕上げられるのはファーウェイしかありません。将来、我々の5G基地局はマイクロ波伝送技術を利用し、光ファイバーに頼らずに、マイクロ波のウルトラブロードバンド（超広帯域化）で通信することができます。こういう技術は広大な農村部にしか適用しないと言う人もいますが、5G、マイクロ波ともにウルトラブロードバンドであり、西側諸国への展開に向いています。というのは、多くの西側諸国では別荘が散らばって分布しているため、8Kテレビの番組を楽しんだり、高速データ通信を利用したりする場合は、ファーウェイの設備が必須となります。もちろん買わないという選択肢もありますが、その場合は、高いコストで別途ネットワークを整備しなければなりません。ファーウェイの技術的革新は、より多くの市場チャンスを創出し、会社の存続を支える多くの糧をもたらしています。そういうわけで、外部が想像したほどに我々は心配していません。

03

『環球時報』：長い間、西側がファーウェイを含めた中国企業に対して、最もよく見かける非難は、知的財産の窃盗です。これに対してどう思いますか。

**任正非**：私は中国企業を代表できる立場になく、代表できるのはファーウェイだけです。ファーウェイはアメリカでいくつかの大型訴訟を経験し、いずれも良い結果を得ています。今、ファーウェイが保有している8万7,805件に上る特許のうち1万1,152件がコア特許であり、アメリカで登録されています。我々の技術や特許はアメリカの情報化社会に役に立つものです。また、多くの西側の会社とクロスライセンスで合意しています。ファーウェイはほかの企業を代表することができません。ただし、我々自身は他人の知的財産権を絶対に尊重しています。

04

新華社通信：なぜ中国にはクアルコムのような、知的財産権のライセンス事業で成長する企業が現れないのですか。深圳の一部企業には自前の知的財産権があるものの、知的財産権の訴訟事件に巻き込まれた上、外国企業の封じ込めも相まって、仕方がなく、産業チェーンの川下のほうへとシフトせざるを得ません。そこで聞きます。中国の知的財産権制度をどう見直せば宜しいですか。

**任正非**：もし知的財産権を物権としてみなすことができれば、中国の技術イノベーションはより恵まれた環境下で進むかもしれません。知的財産権法が物権法の一部になっていれば、知的財産権に対する侵害は物権侵害になります。このような環境は、独創的な発明に



資すると思います。独創的な発明がなければ、将来の「クアルコム」がどうして誕生できますか。知的財産権の保護は国の長期的発展に利するもので、決して西側が中国を封じ込めるための口実ではありません。そのために、国としてはまず模倣品やパクリを支持せずに、オリジナリティを支持し、守っていくべきです。その結果、経済成長のスピードは若干鈍化するかもしれませんが、クオリティは高まり、競争力のある会社も次から次へと現れてくると思います。

05

**新華社通信：世界は今、マッカーシズムの時代に後戻りし、一部の企業や個人が共産主義のレッテルを付けられ、バッシングされていると世の中は感じています。中国の「国家情報法」の発布、とりわけその第7条の内容は、ファーウェイの国際市場での事業展開がいくらかの障害をきたすと気づいていますか。何らかの形で、法律の内容について合理的説明を行う必要性は感じていますか。**

**任正非：**まず、ファーウェイは法解釈の立場にありません。政府はすでに姿勢を表明しました。外交部は、中国では、企業にバックドアの仕込みを強要する法律が一切存在しないと明確に説明しています。

次に、中国は、企業はいかなる国においても、当該国の法令を遵守しなければならないことを強調しています。これには国連、アメリカやEU（欧州連合）の輸出入規制や制裁に関する法令も含まれています。

06

**深圳衛星テレビ**：こんにちは。深圳で報道の仕事に長年携わってきているものですが、私の印象では、ファーウェイがこれまでの30年を見ても、今回ほど密集して、しかも任CEOが自ら先頭に立って、メディアと連日のように会うことは、大変珍しいように思います。外国メディアも同じく、今年任CEOによるこれまでになかったメディア露出は、ファーウェイが現在直面しているかつてない、きわめて困難な状況に対する対応であると報じています。こうした評価にご賛同ですか。このような行動は、どのようなメッセージを伝えようとしているのですか。一部の西側諸国によるファーウェイのサイバーセキュリティに対する非難は、歴史的な偏見によるものか、それともファーウェイには確かに強化すべき点があるか、どう思いますか。ファーウェイが西側諸国の懸念をどう払拭するつもりですか。

**任正非**：まず、メディアと会うのは、広報部に強請られたからです。彼らがいうには、ここのところ、18万人の従業員と幅広い層のお客様に我々の自信を伝えて、彼らにファーウェイのことをもっと理解し、信頼してもらうようにしなければなりません。と同時に、社会に安心感を与えるために、それほど大きな困難に遭遇していないと発信する必要があります。ファーウェイの社内会議に参加すれば分かりますが、毎回、会場は高揚したムードに包まれ、大きな困難があるとは全く感じられません。しかし、そういったところは世間に知られておらず、我々の自信を伝える必要があり、私がお話すれば役に立つと言われています。ですから、メディア露出は社会に我々の自信を伝えるためです。とはいうものの、今年、ファーウェイの売上の伸びはいくぶん鈍化するかもしれません。20%を超えないだろうと見込んでいます。

次に、サイバーセキュリティについてです。情報セキュリティとサイバーセキュリティは分けて考えるべきものですが、今は混同されています。ファーウェイが30年来、170の国で、30億人あまりにネットワークサービスを提供してきました。セキュリティ上の問題を起こしていません。ただし、我々はまだ進歩を続けなければなりません。今、ファーウェイはソフトウェアアーキテクチャの再構築を行っている最中です。「ネットワークアーキテクチャの簡素化、オンライン取引モデルの簡素化、サイバーセキュリティの確保、一般データ保護規則（GDPR）のプライバシー保護で欧州基準への到達」という四つの目標を掲げています。向こう5年、膨大な研究開発費を投じて、世界で最も良いネットワークの構築を目指します。5年後の年間売上は現在の倍以上になるかもしれません。

07

『第一財經日報』：2014年、初めて取材した時に、「ファーウェイは何も神秘さが無いよ。ボールを外せば、シワだらけだ」という任CEOのお話が印象に残っています。あれから5年が過ぎました。今、ファーウェイのボールは真の意味でめくられたと思えますか。むしろ世界では疑問視する声の前よりも増えているようですが…

**任正非**：しわの数が増えただけです。半径が大きければ大きいほど、問題も多くなります。もし小さな点にぐっと絞って、畑を耕す農民のように、ジャガイモぐらいの大きさしかなければ、外部の目にははっきりと映ることができます。そうなれば、誰も疑問視しません。半径が大

きければ大きいほど、はっきりと見えなくなります。10年、20年先を見据えた模索はもっと見つらくなるので。みなさんからの疑問も多くなっていくでしょう。しかし、疑問視されることは大きな問題があることとはイコール関係にありません。また、疑問視されることはそれなりの価値があります。研究者は生まれながらにして疑うことが好きなのです。そうでもしなければ、新しい発見もありえません。彼らは信じないことにより、新発見を手に入れるのです。ですから、疑問視すること自身も前進するプロセスの副産物だと言えます。

未来の情報化社会の発展は我々の想像を遥かに超えます。向こう20年ないし30年の間に、人類社会に巨大な革命が起きて、ものづくりのあり方に天地をも覆すほどの変化が起こるに違いありません。例えば、工業生産はAIの活用により、生産性が大幅に高まります。皆さんにファーウェイの生産ラインを見学していただきましたが、あれはとてもAIと言えるほどのものではなく、一部分でしかAIが搭載されていません。それでも、ライン上では人間の姿がもう多くありません。5年後、この生産ラインは5～6人、場合によっては2～3で足りるようになるかもしれません。主としてメンテナンス担当です。ファーウェイの生産ライン、とりわけ光チップのラインで働いているスタッフの多くは普通の作業員ではなく、博士です。ただ現場での実践力を持つ博士はまだ非常に少ないです。

今の時代では、国は教育の発展、それも基礎教育、とりわけ農村部の基礎教育に重点を置かなければなりません。良好な基礎教育の土台がなければ、成果が実る基礎研究も期待できません。農村部の教師の所得をもっと増やして、優秀な人材が教師になりた

い、優秀な子が師範学校に入りたいと思わせるようになってほし  
いです。先代の革命家たちの毛沢東、粟裕、黄克誠、許光達、惲  
代英…など、いずれも師範学校の出身です。もしそういったことが  
できれば、「一番優秀な人材でもっと優秀な人材を育てる」ことが実現  
します。しかし、今はそうではありません。教師の報酬が低く、知識を  
多く身につけていても、そんなにお金にならないという現実を目の当  
りにした子供たちもあまり勉強する気になりません。そういう状況が続  
けば、彼らは20年先、30年先の社会に適応できなくなります。社会  
は分断されるかもしれません。完全にAIをベースにしたものづくりは、  
西側諸国に戻っていくかもしれません。なぜなら、労働組合の問題も  
なければ、社会福祉やストライキの心配もないからです…一方、AI  
が完全に使えないものづくりは東南アジア、ラテンアメリカ、南欧など  
人件費の低い国へと移っていくかもしれません。このような分断に晒さ  
れる恐れがあるため、中国は基礎教育を国の最重要課題に位置づ  
け、将来の革命に備えておかなければなりません。全国民の文化的  
素養の向上は中国共産党と国の主な責任であると同時に、一人ひ  
とりの国民の義務でなければなりません。今、街中に高層ビルがそび  
え立っていますが、20年、30年後、これらの建物は老朽化します。  
しかし、教育に投資しておけば、今や貧しい家庭の子供は博士に  
なって、エンジン全開で頑張ってくれます。それによって、国は益々栄  
えていくのです。

この重要な歴史的転換期において、ファーウェイができるのは他  
人のことに関与せず、自分自身のことをしっかりとマネジメントしておく  
ことのみです。そのために、我々はおびたしい資金を投資して前に

向かって突撃を続けています。さきほどCCTVの記者から「ファーウェイは稼ぎが少ないのに、なぜ技術開発にあれだけ投資できるのか」と聞かれました。ここで答えます。例えば、今年、ファーウェイの利益は90億米ドルあまりですが、技術開発への投資は150～200億米ドルにも達しています。実を言いますと、この150億米ドルというのは、ファーウェイの資本支出ではなく、いずれもコストであり、本当のところ、お客様が投資してくれたものです。お客様から頂いたお金は、利益に反映せず、投資に回しています。

なぜ我々が先行しなければならないのかというと、新技術実用化のリードタイムが短くなったからです。昔では、科学者が提示した方程式は、その50～60年先になってようやくその有用さが分かってきます。電磁理論が提起されたあと、50～60年も経ってから、無線に使えることが発見されました。そして更に数十年経って…なんて、今日はそういうことはありません。実用化までのプロセスが極端に短縮されました。ミリ秒級とまで言えなくとも、極めて短いものになっています。それでも昔と同じく、分業体制に頼り、基礎研究をしないのでは、時代に取り残されてしまうかもしれません。

人口大国の中国は人材大国になってこそ、より自信を持って競争に臨むことができます。そのため、小学校教師がもっとリスペクトされなければなりません。もちろん、教師の待遇は昔よりはずいぶん改善されました。それを踏まえた上で、教師を一番誇りが持てる職業にして初めて、国の未来に希望が持て、世界的競争の中で成功を収めることができます。

今日、皆さんはファーウェイの数々の成功を目にしました。実のところ、そうした成功への外国人研究者の貢献は非常に大きいです。ファーウェイの給与は西側諸国の会社よりも高いため、多くの研究者はファーウェイで働いています。ファーウェイには少なくとも700人の数学者、800人あまりの物理学者、120人あまりの化学学者、6,000～7,000人の基礎研究の専門家、6万人以上の各種シニアエンジニア、エンジニアがいます。このような組合せで前へ進んでいます。中国は西側諸国と勝負したければ、まずは地道に50～60年あるいは百年の時間をかけて、教育を振興させなければなりません。

教育振興の鍵は建物ではなく、教師にあります。黄埔軍官学校は二本のゲートル、抗日軍政大学 と言ったら背もたれのない小さな腰掛しかありませんでした。抗大関連の映画を見れば、砂埃が舞い上がる屋外、みんなが小さな腰掛に座って、マイクもない毛沢東の話に耳を傾けるシーンが目に焼きつきます。そのような状況の中、新中国が誕生しました。黄埔軍官学校と抗日大学は世界の偉大な名門大学ではないとも言うのですか。とどのつまり、重要なのはモノではなく、人材なのです。「人類の魂のエンジニア」という誉れがある教師が尊敬されて初めて、国は希望が持てます。

**記者：基礎教育を話題にしたのは、社会に対して鳴らした警鐘ですか。**

**任正非：**社会は「最も優秀な人でもっと優秀な人を育てる」「いくら貧しくても教師を貧しくしてはならない」というのをモットーにしなければなりませんと思います。

**記者：**何かこれに向けての取り組みを考えていますか。

**任正非：**我々はファーウェイをちゃんとした会社にする事ができれば、それは皆さんにとっての手本になります。ファーウェイには何がありますか。何もないのです。バックグラウンドもなければ、リソースもありません。人間の頭脳以外に何もないです。我々はただ、数多くの中国人と一部の外国人の頭脳を結集させただけで、今日のような成果を上げました。これはつまり、教育の偉大さが実証されたことを意味します。

08

**『澎湃新聞』：**4Gの時代において、ファーウェイは多くの競合との競争に勝ち、トップランナーとして存在感を示しました。5Gの時代になれば、のびのびと広い世界がファーウェイを抱きしめてくれるかと思っていました。しかし、これまでのところ、外部から多くのバリアが設けられています。さきほど、任CEOもお話の中で、ファーウェイは遭遇する状況に対し、予想はしていたと言っていました。これからは、ファーウェイは目下の難局をどう打破していこうと考えていますか。また、本日午前、ファーウェイのラボを二箇所見学しましたが、基礎研究にかなり注力している印象を受けました。国のマクロ的環境を見ても、企業あるいは大学による基礎研究が提唱されていますが、基礎研究に対するお考えを聞かせてください。

**任正非：**世界が広いので、旅に出てみたいと言って、仕事をやめた教師がいました。私が言いたいのは、世界が広いので、まだまだ5Gを展開できる場所がたくさんあり、むしろファーウェイが現段階そこまで手を広げられないことです。少数地域からのボイコットは大多数



の地域でもボイコットされることを意味しません。実は、5Gの機能が大きさに誇張され、それゆえ、ファーウェイのプレゼンスはそれ以上に過大評価されています。ファーウェイの成長スピードがあまりにも速いため、社内の若者たちは興奮を抑えきれずに、自慢げにしゃべり続けて、遂に大きさに受け止められてしまいました。実は、今の人類社会は5Gに対してそれほど切羽詰ったニーズはまだありません。人々が今必要なものはブロードバンドなのです。しかし、5Gの主な機能はブロードバンドではありません。5Gができることはたくさんありますが、こうした機能が現実になるには、より多くのニーズの到来を待たなければなりません。これには長い時間が必要です。5Gを海の波だと思わないでください。波に乗った形で富も訪れ、それを急いで掬い上げないとチャンスが失ってしまう、ということではないのです。5Gの発展は緩やかなものです。日本と韓国はまだ4Gです。日本と韓国では4Gがうまく活用されており、需要を十分に満たしています。中国では4Gがしっかり運用できていません。私のスマートフォンの通信速度は20～30Mしかありません。実のところ、ファーウェイが提供する4Gは300～400Mに達することができるもので、8Kテレビの鑑賞にも対応していますが、今、中国のインターネットは昼間に接続すればわずか20～30Mしかなく、4Kテレビしか見られせん。8Kはとても無理です。なぜなら、ネットワーク構造が良くないからです。ネットワーク構造が優れないとは一体どういうことか？実は通信事業者のネットワーク構造を研究する数学者はまだいません。ネットワークの構造的な問題が解決されていない状況では、5Gを導入しても、4Gとそんなに変わりません。たとえて言うならば、口が大きくても、のどが小さい

のです。そのため、大きな肉の塊を口に入れても、一口では飲み込めません。ですから、5Gの基地局になれば万事めでたしではなく、皆さんもそんなにせっかちにならなくても良いです。5Gはおそらく今後ミリ波（mmWave）通信になります。ミリ波だと、倍の費用を払えば、帯域は100倍も増えます。1秒間に数十本のハイビジョン映像をダウンロードできます。こうしたことは今、ラボでは完全に実現しています。5Gの役割はまだ十分に生かされていません。とにかく速いのです。今回CCTVは深圳で5Gによる旧正月特別番組「春節の夕べ」を実況中継しましたが、それもあくまでデモンストレーションに過ぎません。こうしたデモンストレーションはまだ、大規模な商業応用活動に繋がっていません。

技術開発において、ファーウェイには「コーヒー1杯で宇宙のエネルギーを吸収する」という言い方があります。何をするかというと、グーグルに学ぶことです。グーグルの親会社はお金を稼いだら、なかなか実現しにくいものの研究に使います。不老不死の薬まで開発しているそうです。そういったことで、人類社会に貢献し、未来への模索に富んでいます。我々も同じです。「1杯のコーヒーを飲みながら宇宙全体のエネルギーを吸収する」という発想を持つようになったのはグーグルに学んだためです。お金を投入して、人類の未来を模索します。我々は大学教授の基礎研究を後押しします。彼らは灯台のように、我々を明るく照らしてくれるし、ほかの人も明るく照らしています。ただ、我々はほかの人より理解が速いので、速く開発に成功します。それだけのことです。

ファーウェイに在籍中の1万5,000人余りの基礎研究に従事する研究者と専門家はお金を知識に変えていく人材です。このほか、6万人余りの商品開発担当の応用型人材は知識をお金に変えていきます。また、社外の研究者の模索に対しても、適度なサポートをしています。

**記者：もしそれでしたら、企業に基礎研究をやらせるのはふさわしくないようにも思いますが…**

**任正非：**でも企業はやらなければ、時代をリードしたり、時代の先を進んだりすることができません。また、超過利益を稼げないし、先を見越した投資もできなくなり、結果的にOEM工場に陥ってしまいます。ファーウェイはなぜ胸に成算があり、リードを続けることができたのか。電子分野では、我々はすでに最先端のARM CPU、AIチップの開発に成功しており、光子の交換技術においても世界をリードしています。量子分野では今キャッチアップしているところです。少なくとも他所で量子コンピューターが開発された後、ファーウェイはどう使えばよいかについて、今は研究を進めています。

電子、光子、量子の三者のうち、ファーウェイは二つの項目で先行し、量子コンピューティングに関しては追隨しています。ですので、基礎研究をやって初めて、超過利益を獲得して、戦略的投資の原資に使い、社会の進歩をリードすることができます。ファーウェイは外部の研究者たちに歓迎される理由は、我々が彼らを灯台とみなしているからです。ファーウェイは彼らのいかなる利益も侵害しません。アメリカには「バイドール法」という法律があり、大学と非営利研究機関が連邦政府の助成を受けて行った発明や創造でも、特許出願と登録

の権利が大学と非営利研究機関にあると規定しています。このような規定によって、研究成果の事業化は大きく促されました。ファーウェイも「バイドール法」を遵守しています。私心なんてありません。ただし、大学側と提携するというよりは、主として教授と提携し、リーディング的な人材と提携しているのです。

09

**『深圳商報』：ファーウェイの現在の基礎研究を評価すれば、どのような技術レベルにあるとお考えですか。これに関する、任CEO個人の目標設定は何ですか？2年前に、任CEOが「国家科技大会」に出席した際、「ファーウェイは無人区に入った」と語っていたことを覚えています。今も同じレベルだとお考えですか。**

**任正非：**総じて言えば、ファーウェイの基礎研究は、まだ満足できるものではないと考えています。なぜなら、これまでの30年、我々が真にブレイクスルーできたのは、数学でした。スマートフォン、システム用設備は数学が中心ですが、物理学、化学、神経学、脳科学…などその他の学科においては、ファーウェイはまだスタートしたばかりで、遅れを取っています。将来の電子科学は、これらの学科が融合したものになります。こういった分野では、ファーウェイで働きたい人がまだ少ないです。将来の情報化社会を科学的に構築していくプロセスを考えると、ファーウェイはまだ力不足です。

無人区についてですが、当時は主として遅延の問題を念頭に話していました。例えば、今、自動運転を含め、すべて遅延がネックになっています。この前、妻と一番下の娘と一緒に欧州に行った時、ド

イツで自動運転車に乗り、高速道路で2時間余り猛スピードでの走行を体験しました。欧州は、レベル3の自動運転が実用化しつつあります。自動運転をめぐり、ファウエイがアウディと提携していることは皆さんご存知だと思いますが、それもレベル3の段階にあります。最高のレベル5になると、5Gが生きてきますが、それでも遅延の問題があります。

ですから、真の無人区での模索は、遅延の縮小にあります。どんな電気回路でも必ずコンデンサや抵抗があるので、必ず遅延が生じます。人類社会が望んでいるような遅延がまったくない時代は存在しません。時代は飽和曲線の段階に発展してきました。ファウエイは丁度曲線の平らの頂上に位置し、新しい会社にたやすくキャッチアップされます。これこそ将来のリスクだと認識しています。今電子製品はとても簡単に作れます。チップを何個か買ってきて組み合わせれば出来上がります。我々の優位性は少しずつ衰えます。この分野では、今までのスピードを維持できないことを懸念しています。

このほど、李克強総理はベルギー訪問の際、IMECのデザインプラットフォームを視察しました。李総理はこのプラットフォームは、電子帯域幅を1nmから3nmにまで高めることができるところに注目をしていました。しかし、限界に達したとして人類のニーズに応えられず、現段階グラフェンもまだシリコンに取って代わることができない状況においてはどうすれば良いか。ファウエイの解決策は、チップを折りたたむことでした。しかし、最大のネックは、この2枚のチップの間に溜まった熱を逃さなければなりません。これも先端技術です。ですから、

熱学は電子産業にとって最先端の科学になります。この分野では、ファーウェイの研究は先行しています。ただとても抽象的です。今後の挑戦に対しては、我々も道を探し続けています。しかし、緊張感がなく、のろろと手探りして見つからない場合ですと、追撃する軍団にすぐに追いつかれてしまいます。

10

『人民日報』：この前に、ある経営者の方とお話した際、「毎日戦々恐々としていて、薄氷を踏むが如き。追いつかれたり、ユーザーに見捨てられたりしないのかと心配している」と言われました。任CEOにも似たような心配はありますか。

任正非：この「戦々恐々としていて、薄氷を踏むが如き」という諺を我々も毎日のように口にしています。それはあくまでたとえ話であり、もし本当にそうでしたら、最初から走れたりはしません。我々には成算があります。しかし、話をする時はやはり本当に大変心配しているように大げさな言葉を選びます。どうかたとえ話の表現にあまりむきにならないでください。

『得到APP』：では、「次に倒れる会社はファーウェイである可能性」はありますか。

任正非：きっとそうでしょう。

『得到APP』：けれども、必ずしも「次」であるとは限りません。

『財經雑誌』：ほかの会社は皆、百年企業を目指して、事業を伝承していくと言っていますが…

**任正非：**百年企業になるのは極めて難しいです。その中でも、何よりも慢心を取り除かなければなりません。以前に、ファーウェイの体制を総括したいと言い出した指導者がいました。私はその方に対して、「総括なんてしないでください。なぜなら、前半の20年は前向きに進取する期間でしたが、直近の10年は後戻りしたからです。」と申しました。その理由はというと、人が裕福になれば、慢心してしまい、条件の厳しいところへは行きたがらないし、きつい仕事もしたくなくなるからです。どうすれば慢心を取り除けるのか、これは我々にとってのチャレンジです。そのため、社内では自己反省を強調しています。言い換えれば、自ら反省することで自分の中にある慢心を取り除く努力をすることです。これはたやすいことではありません。自分自身との戦いのほうが、人との戦いより遥かに難しいと思います。



**『中国企業家』：**去年の「ファーウェイ人的資源セミナー」では、参加者から任CEOに対してたくさん意見が出され、「十の大罪」とまとめられました。これらの意見は納得できるものとお考えですか。指摘された内容について改善を図ってきましたか。

**任正非：**「十の大罪」の内容は社内のオンラインフォーラム「本音コミュニティ」にアップしました。それを18万人の従業員の目にさらして、どう改善すれば良いか、皆で議論してもらいたいからです。そのようにして企業文化が出来上がります。こうした文化はファーウェイ社内の体制を少しずつ変えることができます。私は「本音コミュニティ」を開

覧する時は、批判的な内容しか見ません。褒める内容はスキップします。現場や末端で何が起きたのか、経営陣が正しいことをやっているかを知りたいからです。何か見つければ、個別にヒヤリングをさせ、指摘されたことは本当にあったかを調査させます。

12

**中央テレビ：基礎研究について縷々お話がありましたが、若い頃、研究者になろうと思ったことはありましたか。今は、ご自分の人生は道を間違えたと思っていますか。そして、二つ目の質問です。さきほど、ファーウェイは今、使い道も分からないほど潤沢な資金があると語りました。ファーウェイの製品開発力は極めて強いです。この前、「ファーウェイは袁隆平氏と海水稻の研究で提携する」という噂がありました。すぐにファーウェイからフェイクニュースだと声明が出されました。しかし、こうした噂の背後には、もっと多くの、もっと良い製品をファーウェイに作ってほしいという人々の期待も込められていると思います。ファーウェイには異業種に進出することを考えていますか。**

**任正非：**まず、ファーウェイは社員数まだ数百人だった頃に、一つの「突破口」をめがけて突撃をしてきました。それが数千人、数万人、十数万人になっても、同じように一つの「突破口」を狙っているのです。これに変化はありません。しかも、毎年、我々はこの「突破口」に使う弾数は150～200億米ドルも超えています。この額は、研究開発費のみです。ほかの部署も突撃をしていますので、足せばこの金額を遥かに上回ります。一点集中してこそ、突破ができて初めて、



世の中に立脚できます。もしトラレー、馬車、人力車…などをたくさん連結しなければならない場合、ファーウェイという高速列車はスピードが出なくなります。

使い道も分からないほど潤沢な資金があるというのは、一種のレトリックに過ぎません。我々がやっているのはすべて未来への投資の拡大です。お金は使わなければなりません、きちんとした使い方ができるのは、たやすいことではありません。資金を使用したい部署に対して、厳しい予算審査を行います。例えば、ファーウェイは戦略費として、36億8,000万米ドルの予算を作りました。このお金をどのように使うかは、担当部署にプレッシャーがないことは考えられません。また、「ファーウェイ大学」があり、受講生の多くは博士、修士の学位を取得した人です。中には海外で名門大学を卒業した後、数年間働いて、実績を上げた従業員もいます。彼らはここで再教育を受けてから職場に戻る、戻ってからまた再教育を受けに入学する…こういった部分の費用は考えられないほど高額なものです。ファーウェイ大学はまだ内装工事が終わっていません。今度見学に来てください。

13

『財新週刊』：任CEO、あなたは「これからのAI世界には非常に多くのチャンスがあるかもしれない」と語りました。チップからサーバー、クラウドまで、ファーウェイは既に多くの分野に君臨し、全世界においてベンチマークとなる企業はもうありません。ファーウェイは

**事業において境界線がありますか。その境界線とはどこにありますか。多くの提携先が、ファーウェイに仕事が奪われることを懸念しているようですが…**

**任正非：**実はファーウェイのビジネスは「パイプ」に過ぎません。情報が流れるよう可能性を提供します。ファーウェイのサーバー・ストレージはあたかも「パイプ」の中の「ため池」です。端末は「蛇口」になります。これらの技術は一脈相通じています。なぜ、ファーウェイ端末の技術が素早く進歩できたのかというと、パイプ技術での戦略的備蓄が多いからです。使い切れないから、それらを端末に編入して、研究者が端末のために働き、すぐに躍進しました。ですから、異業種への進出は、ファーウェイは永遠にやりません。一昨日、西側の記者からは「ファーウェイは自動車を作るか」と聞かれました。私は「永遠に作ることはない」と答えました。ファーウェイはコネクテッドカーのモジュールに携わっており、自動車のエレクトロニクスを支えるエッジコンピューティングが守備範囲です。この分野では、ファーウェイが世界一かもしれません。ただし、これは車ではありません。車はファーウェイのモジュールで自動運転を実現しますが、ファーウェイは車を作りません。ですので、異業種への進出はしません。我々の事業には境界線があります。情報を伝送する「パイプ」関連を中心とする事業分野に特化し、これ以外のものは全部カットします。

14

**『財新週刊』：アメリカのシンクタンクのものを含め、最近目にした多くの報告書や演説では、将来、技術の世界は中米二大陣営に分裂する可能性がある」と指摘しています。今後の技術業界**

のトレンドについて、どう考えていますか。ファーウェイはこれまで特定の立場を取らないことに徹してきました。しかし、大国同士のパワーゲームの下で、ファーウェイはこれからも独自路線を続けられますか。

**任正非：**もし将来、中米が対決する場面が起こるならば、中国は今から教育を重視しなければなりません。ファーウェイは海外に4万人余りの駐在員がいます。大部分の人は帰国したくはないのです。なぜなら、子供の教育問題があるからです。帰国後の学級編入や、教育方法の違いなど一連の問題があります。それがゆえに、従業員の流動化は実現できません。帰国後子供の教育に困るからです。アフリカであっても、現地最高の学校に進学できるものの、深圳に戻ると学校にも入学できません。ですから、教育は中国にとって一番切羽詰まった問題であり、子供の教育を受ける権利は守られなければなりません。親御さんにとっては、子供が一番です。モノづくりはもう人工知能（AI）に向かいつつある中、人口ボーナスを盲目的に追求する考え方は間違いだと思います。

東風汽車の竺会長とおしゃべりをした時に、私は「中国の自動はトラクターから始めればよい」と話しました。西側と同じ土俵で競争しないことです。トラクターを蚊も大雨も高い山も恐れずに、24時間田畑を耕し続けるものにできれば、農業生産の効率がおのずと高まるのではないかと思います。

15

『界面新聞』：任CEOは取材の中で、人工知能について何度も言及しました。現在、AIを主要な目標にしている会社はとても多

**く、何かにつけてはAIを持ち出しています。こういったトレンドは、AIをバブル化してしまうことを懸念していませんか。**

**任正非：**人工知能はバブルであるかもしれませんが。しかし、このバブルが崩壊することを恐れなくてください。失敗してしまった研究者やエンジニアを、ファーウェイが採用します。なぜなら、ファーウェイは自社の生産構造を変え、全世界でのサービス構造を変える必要があるからです。こういった人材はファーウェイにとって必要です。ではどうして失敗した人が欲しいのか。失敗した人というのは、夢が大きすぎて、舞台が小さすぎて失敗します。しかし、ファーウェイの舞台は十分に大きく、自由にダンスができるほどのスペースがあります。なぜ、人工知能がバブルになるのか。それは、同じものの提供者は世の中に一社しか要らないからです。例えば、OSで言えば、マイクロソフトに取って代わるものがありますか。真のロボットが誕生したら、90%のロボット会社が大変な状況に陥ってしまいます。ですので、AIにバブルがあるかどうかは、私にはうまく説明できません。ファーウェイの設置工事の事例を紹介します。新疆の高い山に基地局を設置する場合、JD（京東）の若い配達員がバイクで山に登って、設備をマニュアル通りに据え付けてくれた後に、ファーウェイのスタッフは西安で調整・テストを行い、合格できれば検収されます。その後報告書、レシートを発行するかわりに、代金を支払ってもらいます。もしAIのやり方で生産性を高めていなければ、ファーウェイは低コスト高収益を実現できません。将来への戦略的投資を増やすことも不可能です。

16

『南方日報』：今、ファーウェイが直面している主な困難はなんですか。

任正非：我々にとって、困難が山積しており、いたるところに困難があります。

17

『財經雑誌』：海外ビジネスについてご紹介ください。これから、ファーウェイは海外ビジネスの開拓において、どのような計画がありますか。

任正非：特に変化はありません。今までのやり方でやっていきます。

記者：どういった分野を引き続き重点と捉えますか。

任正非：いまの方向を変えずに、分からない分野には入らないということです。

18

『環球時報』：西側のメディアも質問したのですが、孟さんのことについて知りたいです。父親としてお答えください。どのような場面で娘さんがカナダで身柄を拘束された第一報を受けたのですか。今、彼女とはスムーズに連絡がとれますか。孟さんの近況はどうですか。来年1月29日は、アメリカが身柄引き渡しを求める最終期限ですが、いま何か困ったことがありますか。

任正非：孟晚舟と私は、もともと、同じ会議でアルゼンチンに行く予定でした。しかも、彼女は会議の主な進行担当でした。しかし、カ

ナダで乗り継ぎの際に、不運にも拘束されました。私はその二日後に出発し、ほかのところで乗り継ぎをしました。ファーウェイは法的手続きにより問題の解決に当たっていきます。孟晩舟の父としては、私はまず中国政府が、孟晩舟の中国国民としての権利を守り、しかるべき保護をしてくれたことに感謝します。また、各界の人々の孟晩舟への支持、関心と注目にも感謝します。

娘とは今、電話で連絡をとっています。電話の時は冗談を飛ばしたりしているだけです。晩舟はしっかりしています。

19

**『財經雑誌』：任CEOは閉鎖的な自主イノベーションには反対していると理解して宜しいですか。また、量子コンピューターを最初に発明するのはIBMかマイクロソフトに決まっているとも語りました。**

**任正非：**それは私個人の見解です。

**記者：**ファーウェイが最初ではないかもしれない、ということですね。

**任正非：**それは断言できることです。

**記者：**では、聞きます。片方、ファーウェイは毎年これだけ多くの資金を研究とイノベーションに注ぎ込んでいます。他方、先人の肩に立ちたいです。技術革新の共有と自社研究に関して、両者の均衡点をどう取っていますか。

**任正非：**気持ち的において、私は自主イノベーションを支持しています。すべての研究者のイノベーションは皆自主的なもので、一種

のスピリットです。私は、先端的かつ未知の分野において、自主イノベーションをより強調するのは結構なことだと思っています。「嫦娥4号」がその一例です。他人がくれたりしないものなので、自分でやるしかありません。しかし、ローエンドの分野では自主イノベーションを唱えてはならないように思います。ネジ一つも自前で作るのですか。日本、ドイツの中小企業は偉いと思います。日本には数十年、ネジだけに特化した会社があります。彼らのネジの一番の特徴はいつまで経っても緩まないことです。高速鉄道、飛行機を含む世界各地の高速設備は全部このネジを使っています。また、私はライカの工場を訪れたことがあります。ど田舎です。その工場には、35年間、表面の塗装作業をし続けているおばあちゃんがいました。機械だと、彼女ほど丁寧に塗れないということで、今でも代えることができないそうです。なので、今でも働き続けています。じっくりと一つのことをやり遂げるのはいいことです。しかし、人がすでにやったことでも、自らもう一度やって見せて初めて自分の凄さと偉さが証明できると思わないほうがいいです。オープンな姿勢こそが、目標の早期実現を可能にするものだと思私は思います。

20

**『財新週刊』：今回の一連のことはアメリカが発端でした。この場でアメリカ政府やアメリカ社会にメッセージを発信するなら、何を話したいと思いますか。**

**任正非：**私は、アメリカで（ファーウェイに対して）異論を唱える人は少数の政治家かもしれないと思っています。別にアメリカの国民を代

表することができないし、アメリカの産業界や企業、技術界を代表することもできないと思います。アメリカの産業界と企業界は依然として、揺るぎなくファーウェイを支持し、協力を強めてくれています。ですので、少数の政治家は大声で騒いでいますが、どれだけの作用があるかは、結果をみなければいけないと思います。

21

『**得到APP**』：任CEOはなぜトランプさんは偉大な大統領だと言いましたか。この言い方は、かなり物議をかもしたようですが…

**任正非**：トランプさんによる税率の大幅引き下げは産業の発展に有利だからです。アメリカにとって、これで百年も続く競争力を身につけたことになります。しかし、トランプさんがもし朝から晩まで、ほかの国と喧嘩したり脅したり、おまけに妄りに人を捕まえたりするのは、みんなが恐れて投資しに行かなくなります。そうなると、彼が減税した分の穴埋めをする人がいなくなり、アメリカ経済も大幅に下振れします。次期大統領は低い税率を変えないままで、関係改善のためにいろんな所を飛び回ると思います。彼はきっと「どうぞ投資しに来てください。アメリカは良い条件に恵まれており、税金は低いし、土地は安いし、何でも安いので」というでしょう。これで、アメリカが本当に振興するかもしれません。税金の引き下げという点だけで、彼を高く評価します。鄧小平氏さん「窪地」を掘りました。大量の水がそこに流れて、中国経済が台頭しました。ですから、この点から彼を偉大な大統領だと評価したわけです。しかし、もう一つの点で彼を批判しているのではないですか。今はみんな怖くてアメリカへの投資を控えています。ですから、彼には二面性があります。



私はイギリスで、キャメロンさんとオズボーンさんに聞いたことですが、税率は引き下げます。が、同時に福祉も削減します。これならちょうど相殺して、経済全体のバランスが取れます。では、福祉はどう削減すれば良いのか。生活保護を受ける前に、まずは就職したい申し込みをもらい、職についていない間は、身寄りがいない老人の介護や、家事手伝い、街の清掃などコミュニティー（地域社会）での奉仕活動をしてもらいます。やらなければ、生活保護は受けられません。イギリスは税金を下げ続けています。今は17%にまで下がりました。イギリスは再び、投資のタイミングを世界に提供していると思います。

22

**新華社通信：**先ほどのお話しでは、向こう5年、ファーウェイは1,000億米ドルを投じてネットワークアーキテクチャの再構築を進めるとのことでしたが、この再構築にはどのようなシステムの見直しが含まれますか？具体的なタイムスケジュールはありますか？このような再構築は、市場を取り巻く国際環境や国際世論への対応ではなく、未来のチャンスに対する戦略的な判断も含まれたものかと思われそうですが、世界の通信市場にはどのようなビッグチャンスがあると考えていますか？

**任正非：**私達の言う計画とは、ネットワークの簡素化、オンライン取引モデルの簡素化、サイバーセキュリティの確保、一般データ保護規則（GDPR）のプライバシー保護で欧州のプライバシー保護基準への到達を指しています。この四点が実現できれば、ファーウェイは引き続き成長できます。

**『第一財經日報』：将来の好機はどこにありますか？**

**任正非**：ネットワークアーキテクチャの再構築に、画像に対する未来の人類社会のニーズ、これらいずれも我々に大きなポテンシャルをもたらしてくれます。皆さんは展示ホールで見学した際は、8Kのテレビ画面を見たかと思いますが、見ればハマってしまいますよね。中国の北京、上海、広州、深圳は経済的には既に条件が整っているから、ファーウェイがこういった技術の導入に向けて全力投球しています。

23

**『財經雜誌』：ファーウェイの事業の先行きはこんなに明るいのに、なぜこれから潰されるかもしれないと言うのですか。**

**任正非**：いずれ潰れるという意味です。哲学のテーゼで、現実的なテーゼではありません。

24

**『得到APP』：ファーウェイは世界でほぼ唯一の「BtoB」ビジネスでも、消費者向け「BtoC」ビジネスでも成功を取めた企業です。どうやってこれを実現しましたか。**

**任正非**：ファーウェイはネットワークの技術力を移動体通信にも応用したからです。例えば、ファーウェイのスマートフォンの画像システムがとても優れている理由は、ネットワーク用画像システムのために行った数学への研究をベースにしたからです。これから、ファーウェイのネットワークコネクション事業はもっと成功し、世界で最も良く、インテ

リジентレベルが最も高いコネクションになると思います。これらの分野は実は互いに繋がっているのです。

## 25 『**得到APP**』：消費者向けビジネスの成功は偶然ですか。

**任正非**：皆さんご存じのことですが、世界はインテリジェント社会へと変わっていきます。インテリジェント社会での感知はどうやって実現できるのかという、それは端末を頼りにしなければなりません。端末の感知はセンサー、ディスプレイに頼っています。ですので、IoT等を含め、今後端末は大きなポテンシャルを秘めています。スマートフォンは端末の一つの分野に過ぎません。

## 26 『**澎湃新聞**』：先日、任CEOは外国メディアの取材を受けた際に、「プライバシー保護の面ではアップルに学ぶ必要がある」と語りました。以前にファーウェイはビジネスについて、「エリクソンに学ぶ」と標榜したこともあります。ファーウェイの足元の事業内容とスケールから、今は学ぶ上での手本はまだありますか。あるいは、ファーウェイは今どう行動すれば良いか、事業の大きな方向性についてどういうところに手を打つべきかを教えてください。

**任正非**：第一に、アマゾンの開発モデルはファーウェイにとって学ぶ必要があります。本を売っている書店が突如、世界中の通信事業者の最大のライバルになりました。同時に、世界中の通信設備メーカーにとっても最大のライバルになりました。第二に、グーグルも凄い

会社です。皆さんも「グーグル軍団」の作戦ぶりを目にしているかと思っています。第三に、マイクロソフトもまた凄い会社です。なぜ学ぶ手本がもうないと言えますか。至るところに師がいて、いたる所から学ぶことができるのです。

**27 『澎湃新聞』：今はアップルもイノベーションの苦境に陥っています。業績も株式も下落していますが、これについてどう思いますか。**

**任正非：**アップルは偉大な会社です。アップルは移動体通信の発展を推し進め、この社会に天地をも覆す構造的な変化をもたらしました。

**28 新華社通信：中国のネット利用者にファーウェイをどう見てほしいと思いますか。また、海外においては、ファーウェイはどのようなイメージを確立してほしいとお考えですか。**

**任正非：**私が思うには、ネット利用者の皆さんにもっと寛容な心を持ってほしいです。みなさんも気づいていることですが、一部の研究者は異なった見解を発表すると、ネット利用者に罵倒されてしまいます。研究者はコペルニクスのようなものです。同時地動説はでたらめとされてきました。人間はどうして神と闘えるか。神よりも偉大なのか。そういうこともあったので、今日の「コペルニクス」を寛容的に見る必要があります。そうやって初めて、将来我々の国に新しいものが生まれます。研究者からは多くの新しいものが出されます。訳の分からない不可

思議なアイデアだったりする場合もあるかもしれません。それでも寛容的な目が必要なのです。

29

**『環球時報』：任CEOは軍隊の出身で、また共産党員でもあり同っています。大型多国籍企業のトップである任CEOにとって、こうしたバックグラウンドはプラスになっていますか、それともマイナスになっていますか。**

**任正非：**この両者には必然的な相関性がありません。ビジネスモデルとイデオロギーを混同しないでほしいです。例えば、西側の宗教は神を信じ、ゴッドを信じます。しかし、列車は彼らに開発されました。石炭によって動かされている列車です。私達は今、商業社会を迎えました。共産党員だからといって、雷鋒のように滅私奉公をし、ビジネスのモデル構築をしなくてよいということではありません。ではなぜ市場経済を進めなければならないのかというと、経済の法則をもって経済の法則に対処しなければならないからです。

30

**『人民日報』：ファーウェイはサイバーセキュリティとプライバシー保護を今年の最高綱領としていますが、なぜですか。**

**任正非：**これは久しく変わらない要求で、今年だけのものではありません。その理由というと、昔はアナログ手段による伝送と交換の時代でしたので、どんなウイルスにも侵入されません。ですから、1980年代の通信システムにはサイバーセキュリティの問題はありま

せんでした。後にIPが現れました。IPは回りに回って、いくつかの裂け目ができるかもしれません。未来はクラウドの時代で、至る所に裂け目があります。ネットワークのセキュリティをしっかり確保するベンダーに、お客様がついてきます。ファイアウェイはサイバーセキュリティをこのような高さにまで引き上げて認識しているのは、未来では、クラウド時代を支えなければならないからです。これは今年の課題ではなく、永遠の課題です。



任正非

# 日本メディア ラウンドテーブル

2019年1月18日、中国深セン

01

**司会:**ラウンドテーブル開始前に、皆様から共通のご質問を頂いておりますので、司会から代表して質問をさせていただきます。任さんは日本の歌謡曲「北国の春」がとても好きだと聞いています。そこで、まず任さんが初めて日本を訪れたのはいつか、その時の印象、また、なぜ「北国の春」が好きなのかについて伺います。

**任正非:** 日本を初めて訪れたのは30数年前のことになります。私もとても若かった頃です。日本を訪れた時、とても深い感銘を受けました。日本も第二次世界大戦の後に、非常に大きな苦しみがあったことと思いますが、中国がこれまでに経験してきた自然災害より遥かに困難な状況を乗り越えて今日の繁栄を成し遂げました。これは日本の皆様の多大な努力の賜物だと考えています。

一方で、私の「北国の春」への理解は浅いかもしれませんが、この歌は奮闘する人に向けた歌だと感じています。歌詞自体は、ふるさとに残してきた恋人がいたが、結局、出稼ぎに行っただけで連絡が途切れ、数年後にふるさとに戻ったもののすでにその恋人は結婚してしまっていたという内容だったと思います。中国ではラブソングと解釈されていますが、私はこれは奮闘する人に向けた歌だと思います。若者が故郷を離れ、家族と離れて奮闘している時、一番心配するのは母親です。母親というのは子供がお腹を空かせていないかと、いつも心配するものです。かつて日本と中国は非常に貧しかった時代があったかと思います。例えば、兄弟全員を大学に送ることができないために、年長者の兄や姉を働かせ、弟を大学に行かせるというようなことがよくあったと思います。苦労した兄は父親と見間違えるほど顔がし



わだらけであったり、あるいはタバコやお酒を手にとめ息ばかりをつくような姿がよくあったと思います。「北国の春」はそういった勤勉な日本人の奮闘精神を歌っていると思います。私たちも同じように貧しい暮らしをしていたので、そうした気持ちがよく理解できるのです。

他方、日本は桜が非常に美しいですが、この桜が日本の心を象徴しているというのは、どういうことなのでしょう。桜は淡いピンク色の花びら1枚だけではさして美しくありません。桜の花ひとつでも、桜の木1本でも、数本集まっても、綺麗には見えないでしょう。しかし、それが山全体がピンク色に染まる規模になると、桜はとても美しい。山一面に咲き誇る桜の姿こそが日本人の心を表すものだと感じます。日本の皆様は非常に団結力が強いと思いますが、これは世界でも稀に見るものです。それこそが日本の美なのです。

ご存知のとおり、中国ではこの30年、さまざまな変化がありました。ただ、進歩といっても、まだ十分ではありません。今後の30年はもっと長い時間をかけて、しっかりと進歩を続けていく必要があります。異なる国々の人々は、異なる優れた点を持っています。そういった点をお互いに学び合うべきです。特に中国は日本人の仕事への真摯な態度、また品質にこだわったものづくりの心を学ぶべきだと思います。

02

**毎日新聞：松山湖キャンパスでブラックスワンを見てきました。ファーウェイはまさにいま、ブラックスワンに直面している状況だと思っています。任さんは今までほとんどメディアに登場しませんでした**

**が、欧米、中国、そして今日、日本の報道機関の取材に応じるのも、おそらく強い危機感があるからではないでしょうか。**

**任正非：**松山湖キャンパスをご見学いただき、ありがとうございます。松山湖キャンパスの近くにある三丫坡（サンヤーポ）という場所にファーウェイ大学という研修拠点を建設していますが、これは日本の日建設計によるものです。松山湖キャンパスも非常に著名な建築家である岡本先生が中心となり、設計していただきました。こうしたことも、日本のすばらしい業績の一つだと思います。こうした芸術的なデザインは、まさに日本が創り出したものなのです。

また、最近私が報道機関のインタビューに対応している理由についてですが、これは渉外広報本部に強く促されているからでもあります。このような時こそ、18万人の当社従業員にもっと自信を深めてもらい、今後も努力を続けてほしいという思いがあります。お客様や一般の皆様にもよりよく知っていただくと同時に、世界への情報発信を通じて、協業を進めるうえでの自信を深めていきたいと考えております。

03

**朝日新聞：** 昨日、独立サイバーセキュリティラボを見学し、サイバーセキュリティにおいて強い取り組みをなさっていることがよくわかりました。ただそれは技術レベルの取り組みが多いと思われます。アメリカが抱いている疑問の中心は、中国の企業が政府にコントロールされないようできるのかどうか、という点だと思います。任さんは中国の報道機関との記者会見でビジネスモデルとイデオロギー

とを混同しないようにとしたうえで、これまでに中国当局から不適切な情報を提出するよう言われたことは一度もないと繰り返しておられました。グローバル企業であるファーウェイは、170か国以上に進出して事業を展開しています。ファーウェイが各国で得た機密情報の提出を中国政府から求められた場合、中国国内法や中国政府の解釈に従って適切なのであれば、そうした機密情報を提出するのでしょうか。

**任正非：**まず過去の実績が示すように、当社はこれまで30年間にわたって170か国以上で30億人の人々にサービスを提供してきましたが、セキュリティにおいては良好な記録を残しています。一方で我々は「お客様志向」の理念を掲げており、お客様の利益を守るという立場から、今後もお客様の利益に反することはいりません。「要求に従うことがあるか」と聞かれれば、答えはノーです。誰に言われても従いませんし、我々は拒絶するでしょう。私個人としても、会社としても、そのような行為は決して行いません。

またもう1つは、我々はあくまで設備のベンダーであるということです。通信ネットワークは通信事業者が運用・管理するものであり、我々のものではありません。当社は通信データを所有していません。

04

**東洋経済：**ファーウェイは民主的な企業で世界的に見てもユニークな企業運営をし、研究する価値があると思います。一方で企業がバナンスにおいては、ファーウェイの情報公開は一部欠落しています。つまり共産党委員会のことです。我々の欧米や日本の価値観からしますと、そうした組織が会社にあるのであれば、情報を公

**開すべきだと思います。ファーウェイの党委員会の状況についてお話しいただけますか。党员としてご自身はどのような職務で、どんな役割を発揮しているのでしょうか。**

**任正非：**まず、ファーウェイの株はすべて96,768名の従業員株主が保有しています。ファーウェイ社員でない人間や外部の組織団体、あるいは政府が保有している株は一元たりともありません。私個人が保有している株式の割合が一番多く、1.14%です。スティーブ・ジョブズ氏は0.58%だったそうですので、私の持株比率はさらに下げても良いと思います。

また、各部署から従業員株主の代表候補を推薦し、広く意見を集めています。今回の代表選挙は昨年1年をかけ、170か国、地域の416の地点で投票を実施し、今年の1月12日ようやく新しい代表者が発足しました。構成人数は115名です。

次に、党委員会ですが、中国共産党の規約ではすべての企業が党組織を設立するよう定めています。党委員会委員は党员選挙によって選ばれることになっており、会社の運営部門ではありません。会社が委員を任命することはありません。また私はいかなる職務も担っていません。党委員会は会社の意思決定や経営に関わることはありません。彼らの仕事は、規律や法律、社内外のコンプライアンスを守るようにしっかりと教育・指導を行うことです。

また社内には主に党委員会が運営する『心声社区』というものがあります。これは対外的にも公開されている社内イントラネットで、世界中からご覧いただくことが可能です。

**05** **共同通信社**：現状、日本をはじめ複数の国でファーウェイ製品が排除される動きが広がっています。それにどのように対応するのか、また、一連のファーウェイへの疑念は基本的にはファーウェイに向けたものというよりは、中国政府への信頼感が原因ではないかと考えているのですが、任さんはどう考えているのでしょうか。

**任正非**：こうした問題に対処する唯一の方法は、最も優れた製品、最も優れたサービスを提供し、お客様により大きな価値を提供することです。そうして初めて、お客様に受け入れていただくことができるのです。ですので、これについてはさほど心配していません。

**06** **週刊ダイヤモンド**：ファーウェイ基本法の第一条では、世界中の設備サプライヤーになる、とあり、永久に情報サービス産業には参入しない、という風に言っていますけれども、これが未来永劫続くのかについてお聞きしたいです。現在でも、ファーウェイは携帯が世界シェア2位で、通信機器は1位で、AIおよびクラウドサービスにおいても新しい目標を掲げていますが、なぜこのような素晴らしい事業環境にあって、情報サービス産業に参入しないのでしょうか。

**任正非**：仮に我々が情報サービス産業に入っていくということになると、我々の製品を購入してくれるお客様のライバルとなってしまう、我々の製品を買ってもらえなくなり、我々はご飯が食べられなくなってしまいます。当社はクラウドサービスには参入しましたが、手がけるのは「土地」の部分です。その上でトウモロコシ、大豆、高粱、さつまいも、ピーナッツといった種をまくのは我々ではありません。これは情

報サービスプロバイダーがやることです。ファーウェイはあくまでプラットフォームとして「土地」を提供するだけです。

07

**週刊ダイヤモンド**：おっしゃることはわかりました。しかし、例えば経営が次の世代に世代交代しても、この方針は変わらないと言い切れますか。

**任正非**：ファーウェイのコアバリューについては、すでに会社のガバナンスで最も優先されるものとして規定されています。このルールは会社で憲法の役割を果たします。マネジメント職の従業員は、こうしたコアバリューを徹底的に身につけなければ一定レベル以上の管理職に就くことはできません。陰謀を持っているような人間が上がってくる可能性はあるかという、それはありえません。仮に誰かが違反しようものなら、その人は恐らく周りから引きずり下ろされるでしょう。ファーウェイは特定の人を神のように祭り上げることはしません。今後も共通の価値感に向かって邁進していきますし、その目標に背くことはありません。

08

**読売新聞**：アメリカのみならず、日本政府までがファーウェイの排除を検討しているという現状について、どう考えているのでしょうか。ファーウェイは日本の企業と大変関係が良いと思いますが、そういうサプライチェーンへの影響を心配していますか。

**任正非**：私は日本政府が当社を排除しているとはまったく感じていません。私は中日両国は今後も長期にわたって友好関係を結ん

でいくと信じています。中国と日本は相互依存、相互補完の関係だからです。中国と日本が協力を深めていけば、お互いの成長を促進できるでしょう。いま日本での状況がそこまで冷え込んでいるとは思っていません。今後も、日本の社会に受け入れていただけるだろうと考えています。

09

**時事通信社：**先月、御社の孟晩舟さんがカナダで逮捕されました。これを受けて、任さんの率直な感想を伺いたいのと、ファーウェイとして、今後どのように問題解決に向けて対処していくのかお聞かせください。

**任正非：**孟晩舟がカナダで逮捕されたと聞いたときは、大変驚きました。実は、孟晩舟も私も、アルゼンチンで開催する同じ会議に出席する予定だったのです。彼女はその会議の主要な主催者の一人でした。私は彼女より2日後の出発で、飛行機の乗り継ぎはカナダではなく別のところでした。会議自体はしっかりと成功に終わったので、彼女も安心したでしょう。彼女はこの会議の準備に一年以上もかけていたのですから。

孟晩舟の件については、すでに司法手続きに入っていますので、この場ではコメントは差し控えますが、日本の皆様からいただいた孟晩舟への気遣いには大変感謝しています。ファーウェイは責任をしっかりと担う企業として、日本においてもネットワークセキュリティで優れた記録を持っており、またお客様のネットワークがあらゆる状況においても安定して稼働することを保証するよう努めています。東日本大震災で津波により福島原子力発電所で事故が発生したときにも、

ファーウェイの社員たちは被災者が避難する流れに逆らって被災地に向かい、2週間の間に668の基地局の復旧作業を完了させ、日本の災害復旧に向けてサービスを提供しました。その際、孟晩舟はロンドンからいったん香港に戻り、すぐに災害復旧のために日本に行きましたが、香港から東京に向かう飛行機の乗客は孟晩舟を含めて2人しかいませんでした。今回彼女がカナダで逮捕された後に日本の方からいただいた孟晩舟宛の手紙を読んで、私たち家族も涙を流しました。日本の皆さんがまだ我々のことを覚えてくださったからです。孟晩舟からも手紙の返事を出させていただきました。中日友好はこのように一人一人を結びつけて広げていくものであり、非常に長く続いていくものでしょう。

日本人の苦境に立ち向かう際の対応からは、我々も非常に多くを学んでいます。例えば、日本を訪れたときに見たのですが、レストランなどのテーブルも必ず福島県産の料理を1つ注文するという形で被災地を支援していました。我々は日本のこうした精神に学ばなければいけません。貧困地域で生産された野菜や肉類をたくさん購入すれば、貧しい地域が早く貧困から抜け出せるよう支援することができるでしょう。ほかにも、中国の四川大地震の時には日本の災害対応レスキュー隊が粘り強さと勇気を見せてくれました。

10

**日経ビジネス：米中の貿易摩擦が激しさを増す中、御社製品を排除する国はあるのでしょうか。いくつかの国がその呼びかけに応じてファーウェイ製品の排除に動いているということへの感想を聞かせてください。**



**任正非：** これまでも一部のお客様が我々の製品を購入しないことがありました。しかし、それは世界中のすべてのお客様が我々を認めないということではありません。今回は一部のお客様が当社の製品を買わないということになりましたが、しかし逆に、以前購入しなかったお客様が購入してくれるケースもあります。我々にとっては、全体を見ればバランスが取れています。今年も、我々は適度な成長を維持すると思いますが、成長率はおそらく20%を下回る可能性があります。



**毎日新聞：** 今回、我々は日本メディアとして初めて任さんに直接会い、尋ねたいのは、すでに任さんは高齢になっており、次の後継者が誰になるかということに我々は関心を持っています。次のファウエイを担うにはどんな人材がふさわしいのか、また、孟晩舟がその一人と考えてよいのかを聞かせてください。

**任正非：** まず、孟晩舟は決して我々の後継者になることはありません。孟晩舟は管理職として、社内の調整や運営管理に長けています。一方で、我々の後継者は戦える人間でなければなりません。市場洞察力や深い技術背景と市場における豊富な実践経験を備え、哲学や社会学等においても深く探究している人物である必要があります。リーダーたる人間は毎日みんなと一緒にコツコツ体を動かしていればよいというわけではなく、最も重要な役割とスキルは方向を見極めることです。

我が社の継承の制度は他社と少し違うところがあります。つまり誰か特定のリーダーが後継者を指名するわけではなく、会社の経営陣

の主力メンバーが共同作業で候補者を推薦し、従業員である株主代表が真剣に投票して、それを経て最高経営陣に加わることになります。その上、1名ではなく、7名で取締役会常務委員会を構成しています。7名のうち、3名は輪番で会議主催者になりますが、1人1回につき6か月までと決められています。常務取締役会が会議を開くとき、主催者は必ず最後に発言しなければなりません。なぜなら、最初に発言すると、会議の意見をリードする可能性があるからです。7人で十分な議論を重ね、場合によっては言い争いをした末、採決に持ち込みます。4票満たせば、常務委員会の意見として扱われます。しかしこの意見は決議ではなく、あくまでも提案として17名で構成する取締役会で議論し、評決した後、決議となります。

すべての規則やプロセスは会長が率いる従業員株主代表総会の監督を受けなければなりませんし、監査役会の監督も受ける必要があります。会社の最高指導者は法のもとに置かれていますが、この法というのは会社を管理する規定です。会社の最高指導者も、民主的な意思決定システムに置かれているのです。このようにシステムを回すと、経営陣の世代交代が徐々に進みます。つまり、我が社の後継者は1人ではなく、1つのチームなのです。

12

**週刊東洋経済：中国はちょうど今年で改革開放四十周年を迎えます。鄧小平氏はかつて“中国は覇権主義を求めない”と発言したことがあり、だからこそ、海外から大量の投資が次々と中国に行き、日本企業も積極的にその一員となって中国企業の発展に協力することになりました。しかし、現在新たな問題に直面してい**

ます。情報セキュリティとサイバーセキュリティ、米中貿易摩擦などですが、これらの本質はやはり覇権の争いだと思います。ファーウェイは偉大な企業ですが、ここ数年では何でもやる、何でもできるように見え、その上に発展スピードは非常に速いです。これは日本企業にとって恐ろしい存在です。「経済覇権」についてはどのようなお考えでしょうか。

**任正非：**年代の日中友好は非常に喜ばしい出来事で、当時日本の大規模な投資は中国経済の発展を促進しました。近年、日中両国は少し回り道をしましたが、先の安倍首相と習近平主席の会見により、日中政府間の友好関係も戻りつつあります。また中国も自らWTOに対するコミットを修正しています。中国は今後さらに開放が進んでいくと思います。そのため、世論に左右されず、しっかりとチャンスをつかんで、さらなる発展を目指すべきです。

ファーウェイは今後も強くなっていくでしょう。まず、ファーウェイは絶対に自動車を作りません。ファーウェイが作る製品は日本と大きな補完関係があり、我々は日本から大量の部品、部材を調達しています。去年は日本企業から66億米ドル（約7,309億円※1）の部材と部品を購入し、今年は約80億米ドル（約8,740億円※2）に達する見込みで、5年後には毎年の購買規模は200億米ドル（約2兆1,850億円※2）を超えるでしょう。ゆえにファーウェイは何でもやる横柄な企業ではなく、逆に買い手企業として、日本メーカーの部品、部材産業の発展を後押ししているのです。我々の日本企業への要望が高ければ高いほど、日本の産業の発展を促進することになります。ファーウェイは日本メーカーに長期的、持続的発展をもたらします。

13

**日経新聞：**最近アメリカでは、中国の企業に対してアメリカの企業との取引を制限するような動きが広がっています。去年、ZTEは半導体の提供を禁じられ、経営危機に陥りました。もしアメリカ企業との取引が禁じられた場合、ファーウェイはどのような措置と対応で備えるのでしょうか。

**任正非：**その企業のような状況は起きないと思います。我々にもある程度、影響はありますが、その影響は大きくないでしょう。もし本当にそうなった場合、我々はその代替製品を作らなければなりません。これは逆にアメリカにとって不利な状況になるはずです。

14

**共同通信社：**孟晩舟氏が米国の法律に違反していると疑われたこと、ポーランドでも事件が発生したこと、米国で技術を盗んだと疑われたことなど、ファーウェイ社に関する一連の疑惑があります。ポーランドでの事件について、ファーウェイは当該社員との労働契約関係を直ちに解除しましたが、それは社内調査で容疑があると判断したのか、または不適切な行為をしたことを確認したのでしょうか。

**任正非：**ファーウェイと米Tモバイルに関する民事訴訟については、すべての紛争は裁判所の手続きにより解決され、双方いずれも損害はありませんでした。アメリカによる刑事訴訟については、実際に何かこちらに情報が届いているわけではなく、報道として伝わっているだけです。

孟晩舟の件については司法手続き中なので、コメントできません。ポーランドの件について、当社はこれまで何回も社内文書で従業員に対して法律遵守や個人行動を制約することを求めています。彼が無実であると裁判所が判断した場合、我々は彼を再雇用し損失を補償することができます。

15

**週刊ダイヤモンド：**ファーウェイは研究開発に多大な投資をしてきましたが、日本の多くの企業家はファーウェイがどのようにキャッシュフローを確保しているかについて興味を持っています。政府や共産党から資金を受け取っていないことを確認できるのでしょうか。今回、報道各社のインタビューに応じ、ファーウェイのオープン性と透明性を示しました。サイバーセキュリティの面ではファーウェイのオープン性を理解できましたが、財務の面ではグローバル企業としてファーウェイはさらにオープンかつ透明性を推進すべきだと思います。

**任正非：**当社の財務諸表は米KPMGの審査を受けたもので、長年にわたって当社ウェブサイトで公表しており、社外の皆様にもご確認いただけるようになっています。KPMGが事実を隠蔽することはありえません。

当社の科学研究への投資が莫大であることは誰もがわかりますが、これらの科学研究への投資はコストに計上されており、営業利益の一部を研究開発に費やしています。当社は自らの利益を資

本に変えることによって、現在の投資を支えることができているし、キャッシュフローで大きな障害や困難は特にありません。

16

**朝日新聞：**去年、ファーウェイは創立30周年を迎えました。任さんは文化大革命を経験し、深センに来た際にもハングリー精神を持っていたと聞きました。今、ファーウェイの新入社員は、時代が変わったこともあり、恐らくそのような飢餓感は共有できないのではと思います。昨年、“アメリカにファーウェイが追いつくまで、50年、60年もかかる”と、というような発言をされました。このアメリカとの距離を短縮することができるという確信をお持ちでしょうか？

**任正非：**私は中国とアメリカには50年、60年の距離があると言ったのです。ファーウェイとアメリカとの距離ではありません。

ファーウェイには富を手に入れた従業員がかなりいます。彼らはもし努力する気を失っても、退職後も会社の規定により持ち株の一部を保有し続けることができ、持ち株の配当利益で生活ができます。仕事をしないのに席を占め続けているような状態になると、若者にはチャンスはありません。ゆえにファーウェイとしては、新陳代謝を繰り返して、我々のこうした戦力を保つ必要があります。

実際のところ、今の若者は我々よりもっと努力をしたいと思っています。それはハングリー精神ではなく、使命感に駆られているということです。

確かに一部の若者はたるんでいて、暇に任せてインターネット上でさまざまな発言をしています。インターネットは増幅器のようにそれを

何倍にも大きくするので、結局、今の若者は皆がまったく努力しなくなったと見られがちです。でも本当は頑張っている人は決して少なくありません。

5,000年後の世界のリーダーは当然、5,000年後の若者であるべきです。若い世代のこうした努力の精神は我々を上回り、ますます優秀になっていき、決して劣っていくものではないと確信しています。

本日は、日本の報道関係者の皆様にファーウェイにお越しいただき、誠にありがとうございました。これをきっかけに我々は知り合いになることができましたし、今後も交流の機会がより多くあるでしょう。このように交流を増やしていくほどに、お互いにわかり合うことができると思っています。

ファーウェイは、記者の皆さまや社会に対して非常にオープンであり続けていきます。改めて、お越しいただきましてありがとうございました。

※1 1米ドル = 110.74円換算（2018年12月28日現在）

※2 1米ドル = 109.25円換算（2019年1月18日現在）



任正非

**英 BBC  
インタビュー**

2019年2月18日、中国深セン



**BBC 記者Karishma Vaswani :** お話を伺うことができ、大変嬉しく思います。現在ファーウェイに対して様々な誤解がありますが、是非このチャンスを利用して任CEOのお考えを聞きたいと思います。世界中が関心を持っている質問をニュートラルな立場から聞きます。改めて取材に応じてくださったことに感謝します。

**任正非 :** 喜んでご質問に答えます。ファーウェイが世界中の注目を集めていますが、ひとえにアメリカ政府のおかげだと感謝したいです。ファーウェイはもともと小さな、知名度の低い会社でしたが、こんなに多くのアメリカ高官が世界中で遊説し、「重要だが問題児のファーウェイ」を取り上げるため、世の中が注目するようになりました。そして、よく調べて見ると、どうもいい会社であることがわかりました。端末の販売台数が平均毎月50%成長する等、当社の売上は急速に伸びています。あっちこっちで広告をしてくれるアメリカ政府に感謝しなければなりません。

**Karishma Vaswani :** 世界中の人々のために質問しているので、答えにくいものもあるかもしれません。これらの問題に関する任CEOのお考えを正しく理解するのは目的であり、どうか不愉快に思わないでください。

**任正非 :** 私も時には冗談や戯話を交えて答えたりします。ざっくばらんに会話をしているから、私の冗談や戯話を視聴者のみなさん、そしてあなたが理解してくださることを願います。

01

**Karishma Vaswani :** 有難うございます。ファーウェイに関する質問から始めたいと思います。創業から僅か30年間で目を見張

**る大躍進を成し遂げました。創業当初、ファーウェイはどのような試練に晒されましたか。**

**任正非**：ファーウェイができたのは中国の改革開放と関係があります。鄧小平氏は軍人の数が多すぎるとして、大規模な兵力削減に踏み切りました。数十万、百万の軍人は編成を丸ごとカットされ、各地に復員しました。当時、中国は計画経済から市場経済へ移行しようとした最中でした。市場経済が何物かを知らなかったのは我々だけではなく、中央政府の指導者もそうでした。鄧小平流に言えば、「石橋を叩いて渡る」ということです。でも簡単に渡れるはずがなく、下手すると落ちて溺れてしまいます。ファーウェイは市場に入ってきましたが、市場がなんなのか、どのように商売をすればいいのか全くわかりませんでした。生き残ることすら困難な状況にありました。

私はわりとアグレッシブな性格なので、開放の最前線で、ほかのどこよりも市場化が進んだここ深圳にやってきました。それまで軍隊にいたころ、ひたすら命令に従えばよかったのですが、突然市場ルールで納品をするようになり、不慣れから失敗したり、騙されたり、へこんだりしました。でも女房や子供を養っていくために、なんとか立ち直らなければなりません。そうこうしていたうちに、起業して小さな会社を作るのはどうかと思いつきました。資本金は凡そ21,000元ぐらい、2,000ポンド相当でした。しかも自分の退役給付金はそのうちの五分の一しかないため、全額を拠出することができず、仲間からお金を募ってファーウェイを作りました。時代の流れに押されてこの道を選んだと言えます。

我々が創業という道を選んだのは理想を求めるためではなく、ただ単に生き残るためです。当時生き残ることすら難しい状況において、理想なんかあるはずがありません。私が出した資本金は、今だと店員さんの半月分の給料にも満たず、理想を語れる余裕がなかったのです。「生き残る」ことはその時の至上命題でした。

02

**Karishma Vaswani :** ファーウェイ創業当初経験した非常に大きな挑戦と困難について話してくださいました。ではどのようにして今日の世界テレコム市場のトッププレイヤーに成長してきたのですか。

**任正非 :** ファーウェイを作ってから、「市場経済とは何か」ということを考えるようになりました。その過程で、中国にはない欧米の本を含め、法律関係の書籍をたくさん読みました。読んでいるうちに、目が覚め、市場経済の本質が分かってきました。

市場経済の極意と言えば、顧客と商品、両者は法に基づいて取引することです。お客様をコントロールできないので、商品をしっかりコントロール下に置かなければなりません。私はもともと技術者出身であるということもあって、商品開発に力を入れ、よい商品を作ってお客様に届けることにこだわりました。

03

**Karishma Vaswani :** 昨今のファーウェイが非常に成功していると思いますが、ファーウェイの次の目標を、任CEOはどのように考えていますか。

**任正非**：ファーウェイはまだ事業のスタートラインにあります。過去30年間、通信業は数千年続いた人類の歴史上のいかなる時代よりも大きな発展を遂げました。創業したころ電話は貴重な存在でした。電話を掛ける時、先の戦争映画でよく見られるように、手回しハンドルを使って交換手を呼び出していました。本当に遅れていました。ファーウェイは農村の需要に合う簡単な設備から事業をはじめ、稼いだ金を消費ではなく、再投資して、先進的かつ大型な設備が作れるようになりました。設備の商売でも小さく生んで大きく育てることができました。当時はちょうど通信産業の黎明期に当たり、大きな需要があったため、ファーウェイが作っていたような時代遅れの商品が売れましたが、今の時代に創業したなら、果たして成功できるかわかりません。一步一步前へ進みながら、どうもうまくいきそうだという手応えがあるから、この分野に腰を据えて取り組むことにしました。

人間は一つのことには専念すれば必ず成功すると思います。私は当時たまたま通信業にフォーカスしましたが、豚の飼育に専念していたら養豚の達人、ひたすら豆腐作りに励んでいたら、豆腐の名手になったかもしれません。でも不幸なことに通信業を選びました。通信業は本当に難しい業界です。ハードルが高すぎます。エリクソンのCEOにかつて、「中国の悪環境の中、こんな敷居の高い産業に目をつけたのはなぜか」と聞かれたことがあります。私は「敷居が高いことを知らずに入った。もはや後戻りできない。撤退すれば一銭も戻らっこない。2万元余りの資金は全部これにかけた、やめたら元も子もない。乞食になるだけだ」と答えた。勇ましく一步一步前へ進むしかなかったのです。

力が限られていることがよく分かっていましたので、ターゲットを絞って集中攻撃する戦略を試みました。ピンポイントを狙って攻撃し、突

突破口から奥へ切り込むようにしました。試したてみたところ、うまくいき、成果が出ました。このような針先圧入戦略は有効だということがわかり、ここに特化することにしました。30年の間に、ファーウェイの従業員数は数百人から数千人、さらに数万人から18万人にまで増えましたが、情報伝送という「突破口」に向かって突撃を続けて、しかも年間150から200億米ドルをこの「突破口」攻略に投下しています。研究開発規模では、ファーウェイが世界の5本の指に入ります。一つの突破口に集中投資したがゆえに、成功したと思います。

なぜ、ファーウェイが成功したのに、ほかの会社はなかなか成功しないのでしょうか。上場会社の場合、財務諸表が重要視されます。投資を増やした結果、利益が減少すれば、株価は下落します。ファーウェイは理想に燃えて頑張っています。肥料を与えられれば、土地が肥沃になります。その土地は結局自分たちのものですから、今焦って肥料を分けあう必要がないことは分かっています。ですから、ファーウェイが投資を続け、しかも他社を上回る規模で投資をしているから、人より先に成功するわけです。この点上場企業とは異なります。上場していないから、財務諸表の変動で一喜一憂する必要はありません。心配することはありません。上場していれば、今の国際世論の大騒ぎで株価は暴落し続けているに違いありません。上場していないからこそ、特段影響を受けずに、引き続き前へ向かって進むことができます。

ファーウェイは数十年間一つのことに専念してきました。そのおかげで、成功できたと思います。

**04 Karishma Vaswani : そのように成功したファーウェイは今脅かされています。アメリカはファーウェイに対して一連の攻撃を仕掛けています。例えば、アメリカの司法省はほかの企業の技術を盗んだ疑いでファーウェイを起訴しました。このような起訴は公平だと考えていますか。**

**任正非 :** まず今後30年、あるいはもっと長いスパンで考える際に、ファーウェイの理想は何なのかというと、やはり人類のために情報サービスを提供することです。今後20年から30年の間に、人間社会に必ず大きな革命が起きると思います。その革命とは技術革命であり、情報化社会のインテリジェント化です。AIの登場により、世界のインテリジェント化は進んでいきます。クラウド化、インテリジェント化に伴い、情報は爆発的に増え、津波のように押し寄せてきます。その爆発を支えるために、最先端の接続用設備と計算用設備は必要不可欠です。5Gにしても、現在使われている様々な伝送手段にしても、人類のニーズを満たす究極の解決策ではないと同時に、人類にはまだ満たされていないより深層的な需要が存在していると思います。今日の人間社会は変革期の入り口に立っているに過ぎず、ファーウェイもただ大変革のスタートラインに辿りついただけであり、まだまだ長い道のりが待っています。人々がもっと早く、タイムリに的確かつ安価な情報サービスを享受できることを目指して努力しなければなりません。

過去30年間、ファーウェイは170余りの国の30億人に情報サービスを提供し、デジタルデバイドをなくしてきました。情報を安価に入

手できるようになったため、辺鄙な山あいでも暮らす多くの貧しい人は世界のことを知り、その子供たちが視野を広げ、進歩し、将来の人間社会を担う重要な力になります。人類によりよい未来をもたらす情報化社会のためにファーウェイが役に立っています。

アメリカからのバッシングや起訴は法律で解決されるべきだと思います。アメリカが公開性と透明性を重んずる法治国家であり、最終的には法律で解決されると信じています。実はこのことを有り難く思う時もあります。世界一の強国アメリカの首脳らは世界のどこに行っても、ファーウェイのことを話題に取り上げています。地域によっては、我々は広告をしておらず、地元の人々はファーウェイがどこの馬の骨か知らないです。しかし、彼らのおかげで、今ファーウェイは世界中に知られるようになり、「ファーウェイ」という文字が世論のキーワードになりました。こんなタダ同然のコマーシャルはファーウェイにとって本当に願ってもないことです。最終的にファーウェイがいい会社だと分かってくれば、それらの地域での市場開拓は楽になります。ファーウェイは現在難航していないし、将来国際社会により理解してもらえるかもしれません。ですから、私はアメリカの起訴にそれほど憤っていません。司法手続きに入った以上、裁判所に解決を委ね、その判断を待つべきだと思います。

05

**Karishma Vaswani : 有難うございます。私はアメリカの司法省の起訴内容をつぶさに読みました。ファーウェイ中国の従業員**

が複数回にわたって他社技術のプロットタイプの提供をファーウェイアメリカの従業員に求めたメールのやり取り等有力な証拠も出しています。これについて、なにかコメントありますか。

**任正非**：アメリカの司法省が起訴した以上、裁判所の判決で白黒をつけましょう。

06

**Karishma Vaswani**：現在司法手続き中にあることを承知していますが、世の中はやはり非常に知りたがっています。シスコ、ノテル、モトローラ社がファーウェイにアイデアもしくは技術を盗まれたと訴えたことから、アメリカ技術の窃盗を繰り返すファーウェイが信頼できない会社だとアメリカが主張しています。これに対して、どうレスポンスしますか。

**任正非**：5G光スイッチング、光チップに限らず、西側諸国の会社をはるかにリードする技術がファーウェイにたくさんあります。数が多いだけでなく、大変複雑で難易度の高い技術ばかりであることは同業者ならよく知っているはずで、アメリカに指摘されたのは、ごく一部の周辺的なものです。ファーウェイはアメリカの技術を窃盗することにより、今のように強くなったなんてありえません。ファーウェイが保有している多くの技術はアメリカにはありません。どうやって盗みますか。先ず言っておきたいのは、ファーウェイの問題点や欠点ばかりに目を向けるのではなく、人類社会への貢献をも見てほしいことです。ファーウェイは8万件以上の特許を保有します。情報化社会の基盤作りに寄与してきました。情報化社会の土台の一部をファーウェイが築き上げました。



そして、アメリカでも11,000件を超える特許を登録し、その権利はアメリカの法律によって守られています。我々は世の中に大変多くのサービスを提供し、しかもオープンになりつつあります。標準化団体への54,000件以上の提案を含め、ファーウェイは社会へ貢献し続けてきました。このような貢献にも是非目を向けてほしいと思います。そのほかの問題は裁判によって解決するしかありません。

## 07 Karishma Vaswani : ではなぜアメリカはファーウェイが信頼できない会社だと主張しているのですか。

**任正非** : まず、ファーウェイの設備はアメリカで使われていません。しかし、そのアメリカはサイバーセキュリティの問題を解決できましたか。もしファーウェイが入っていないがゆえに、アメリカのサイバーセキュリティが確保されているなら、他の国もそうすればいいと思います。世の中のサイバーセキュリティのために、ファーウェイ社が犠牲になっても惜しみません。しかし、アメリカはサイバーセキュリティの問題を解決していません。果たして他国と共有できる経験がありますか。「ファーウェイの設備を使っていない。が、依然として情報セキュリティの課題を抱えている」のでは、欧州の皆さんは納得しますか。過去30年余りの間、ファーウェイが170以上の国の30億人にサービスを提供してきましたが、セキュリティ上の問題を起こした記録はありません。アメリカの主張を裏付ける根拠はどこにありますか。20年、30年の使用体験から、何を選択するかはお客様自身が判断します。この問題はやはり法的手段で解決し、裁判所が審理して結論を出すしかないと思います。

08

**Karishma Vaswani : アメリカは現在、「ファーウェイの設備を我々は使わないし、全世界も使うべきではない。使えば、その設備を利用して中国政府がスパイ活動を行う恐れがある」と同盟国に圧力をかけていますが、アメリカの主張は事実ですか。**

**任正非 :** これまでの30年間、ファーウェイの設備を採用していないお客様がたくさんいました。これは別に今になって起きた現象ではありません。一部の国がファーウェイの設備を採用しないのは別に問題ではありません。ファーウェイの設備にはバックドアがあるのかという問題に関しては、この前、『ウォール・ストリート・ジャーナル』の取材を受けた時に既に答えました。当社はバックドアを仕込んだり、スパイ活動をしたりするようなことも絶対ありません。誰かの指示でバックドアを仕込むようなことも絶対しません。そのようなことがあったら、私は即座に会社を畳みます。

2月16日、中国共産党中央政治局委員、中央外事工作委員会弁公室主任の楊潔篪さんはミュンヘンで開催された安全保障会議（MSC）で、「中国政府はいかなる企業にもバックドアを仕込ませることはしていない。国際法、国連の関連決議および各国の法律を遵守し、進出先でコンプライアンスを守るよう全ての企業に求めている」と述べました。このように、企業にバックドアを仕込ませることがないと中国政府として表明しました。私個人もファーウェイもバックドアを仕込んでいないことを約束しましたし、これまでの30年の歴史もバックドアがないことを証明しています。

アメリカはどんな狙いがあるのかよく分かりませんが、欧州がファーウェイの設備を採用すれば、アメリカは情報が得られなくなります。な

ぜなら、入るすべがなく、欧州も「情報データを域外へ移さない」ことを目指しているからです。ファーウェイの設備にバックドアがないため、彼らは侵入しようと思っても、欧州の情報ネットワークに入れません。

09

**Karishma Vaswani : ファーウェイも任CEO自身も設備にバックドアを仕込むような指示を出したことは一度もなく、そのように要請された場合、会社を閉鎖しても従わないというお話でしたが、18万人もの従業員を擁するファーウェイにとって、情報が取得できるよう設備にアクセスする権限を中国政府に与えるか、会社が潰されるかと二者択一を迫られた時は、どう決断しますか。**

**任正非 :** 中国政府のハイレベルの指導者は明確に「企業にバックドアを仕込ませない」と宣言していますし、我々もバックドアを仕込んだりして、世界中のお客様と各国政府に嫌われ、数千億米ドルのビジネスが立ち行かなくなるようなことはしません。ビジネスが立ち行かなくなると、銀行からの借入金は返せなくなります。そのような危険を犯すわけではないです。会社を畳むという表現は絶対バックドアを仕込まない、いかなる情報も他人に渡さないという覚悟を表すために使いました。

10

**Karishma Vaswani : ファーウェイに対する誤解あるいは疑念は、任CEOご本人と中国の軍隊または共産党との関係に起因している一面があると思います。任CEOが政府の公務員にしかない**

**特別な待遇を受けていることや、ファーウェイが社内に共産党委員会を設立したことが取り沙汰され、ファーウェイに対する多くの疑問を招きました。ファーウェイと中国政府はどれだけ近いのか、なぜ共産党委員会を設立したのか。共産党委員会の必要性和役割はなんなのかといった疑問です。**

**任正非**：ファーウェイは中国で登記した会社です。中国政府との関係といえば、中国のすべての法律を遵守し、政府に納税し、従業員の雇用を守り、環境への配慮を含める社会的責任を果たすことです。ファーウェイが共産党組織を設立したのは、モトローラ、IBM、コカコーラ中国支社等の後です。ファーウェイより先に、それらの会社は設立しました。そしてこれは中国の法令に求められていることであり、遵法経営の一環です。ファーウェイにおいて、共産党委員会の役割は従業員を束ね、国、国民そして自分自身のために仕事に当たり、利益を出すように従業員を教育することです。従業員が働くのは勿論自分のためです。しかし、それは結果的に国や国民の利益になります。というのも、働いて自らがお金を稼いだと同時に、国にも税金を納めるからです。ファーウェイにある共産党委員会の役割は社員の教育に限定され、いかなる経営上の意思決定にも関与していません。

中国の法律は、自国企業も外資系企業も共産党組織を作らなければならないと規定しています。法律である以上、ファーウェイは守るしかありません。イギリス人がイギリスを愛しているのと同じように、中国人も中国を愛しています。イギリス人も政権党を支持するでしょう。支持されていないければ政権につくことができません。一票を入れたのは支持していることです。中国の政権党は共産党です。我々は共

産党を支持しなければなりません。支持しないわけにはいきません。国民が国を愛し、政権党を支持して初めて国は進歩します。海外の皆さんは自分の意見を述べる権利があります。中国のネット上に様々な声があり、政府は改革を絶えず推し進めていることから、そのうち理解されると思います。



**Karishma Vaswani :** 別に汚すつもりはまったくありませんが、イギリスと比べて、中国は異質の国です。歴史上、たくさんの中国人はわけもなく逮捕され、消えてしまいました。中国共産党は裁判所を含むありとあらゆるものを統制下に置いています。この番組の視聴者に対して、設備へのバックドアの仕込みや、設備から情報を取得する権限の提供を共産党から要請された場合、ファーウェイがどう断るか教えてください。

**任正非 :** ご指摘のような状況があったかどうかは私にはわかりません。ファーウェイの従業員はわけもなく消えてしまうようなこともありません。ファーウェイは一民間企業であり、政治に全く関与していないし、すれすれのところで政治を利用しようともしません。ひたすらコツコツと一つ一つの仕事を成し遂げることを通して、お客様の信頼を獲得しています。ファーウェイは贈収賄等違法行為をしたこともないし、今後もしません。「バックドアを仕込むことは絶対しない」と私が西側のメディアに明言したことを中国の政府系メディアも取り上げました。それで不利益を被ることはありません。このことから、国も企業が「社会の公器」として、世界のために役立つべきであり、グローバルスタンダード

に背きながら海外進出することはありえないという理念を認めていると思います。

結論を言うと、ファーウェイではご指摘のようなことが起きたことはなく、実体験がないので、答えられません。

12

**Karishma Vaswani :** でも西側の視点からだとやはり矛盾点が存在していると思われます。任CEO御本人と軍隊の繋がり、社内における共産党委員会の存在、更には一党支配という中国全体のバックグラウンドを考えると、ファーウェイが共産党の影響も全く受けていないというお話はどうしても納得し難いです。

**任正非 :** まず、共産党のリーダーシップのもとで、中国は開放・改革を推し進めています。30年前では、あなたとこのように会うことは非常に危険だったかもしれません。今自由に取材に応じ、非常に鋭い質問にも正面から答えられるのは、中国の政治環境の開放性が高まっていることの現れです。中国は今後ますます開放していくと思いますが、すでに大きな社会変化が起きています。

30年、40年前、友人の多くはアメリカ、カナダへ留学したが、私は留学のチャンスに恵まれませんでした。軍人出身で、IDカードを交付されておらず、留学する資格がなかったからです。帰国した友人からスーパーマーケットのことを教わりましたが、どういうものなのかまったくわかりませんでした。当時市場経済は本当に遠く離れた存在でした。現在の中国は大きく変貌し、少なくとも経済制度に関して西側に非常に近づいていると言えます。

二点目は軍歴ですが、当時私は下級士官に過ぎず、退役後軍といかなる関わりも付き合いもありませんでした。アメリカ側に描かれているような上級将校ではなく、普通の民間建設工事に携わる下っ端の士官でした。入隊当初はある中隊の技術労働者でしたが、エンジニアに昇進した後に、実績が評価され、副連隊長級に相当する20人余りの小規模研究所の次長に抜擢されました。それは自分が務めた最高のポストでした。軍隊にいたころ、中佐になれたらいいなあと夢を見ていましたが、大規模な兵力削減の際、階級を授けてもらえずに、退役しました。ですから、今は階級のない普通の退役軍人であり、軍との関わりが全くありません。

ファーウェイは後ろ盾があるからこんなに強くなったと誤解しないでください。国が株式を100%保有している国有企業の中にはうまくいっていないところもあります。だれかが後ろについているからと言って成功するとは限りません。成功の決め手はやはり自助努力です。西洋哲学の勉強も努力の一環です。会社のあり方を考える中で、西洋の哲学、文化、経営管理等をたくさん学びました。ファーウェイに来てみると、中国の企業というよりも、西側の企業に似ているという感じがすると思います。

**13** **Karishma Vaswani** : さきほど中国軍と関係がないと語りましたが、我々が調べたところ、カナダで乗り継ぎの際に身柄が拘束された娘さんが当時所持していた旅券は通常国有企業の従業員または政府公務員にしか発給されないものだと言われています。また、ファーウェイの孫亜芳前取締役会長は国家安全部傘下の情

**報機関に勤務していたことも調査で分かりました。それでも軍とはなんの関わりもないと言い切るのはなぜですか。**

**任正非：**まず孟晩舟の旅券について説明します。中国の改革の道のが大変長く、当初プライベート用の旅券がなく、国民が所持したのは「普通公務旅券」でした。普通という二文字がつくのは一般人用、つかない「公務旅券」は公務員用というふうに使っていました。その後開放が更に進み、いよいよプライベート用の旅券は誕生しました。私達は頻繁に出入国するので、すぐにページ切れで旅券の更新を行う必要があります。旅券に出入国のスタンプがいっぱいになるたびに更新するから、私の手元にある旅券の数は彼女より多いかもしれません。孟晩舟が所持している旅券の数に関する取り調べの手続きはわかりませんが、とにかく私も何冊ものパスポートを持っています。ページ切れした旅券自体が無効になりますが、発給されている他国のビザがまだ有効であれば表紙の一角をカットして本人に返されます。出入国時当該旅券と一角が切られた有効ビザが付いている失効旅券両方を利用しますが、旅券として有効なのは一冊だけです。

孫亜芳さんの件ですが、彼女の履歴を前から会社のサイトに開示しています。開示内容のとおりです。18万人に上るファーウェイの従業員は様々なところから来ており、人生経歴のまったくない「小学生」だけを採用しているわけではありません。前の勤務先ではなく、実際何をしていたのかを採用の時に見ます。18万人を選ぶために、これ以外のよい方法は分かりません。過去どこで何をしていたのかを憶測するのではなく、公開情報を確認してもらいたいです。例えば、アメリカ帰



りの人はきっとアメリカ側のスパイだと言えますか。そうではないでしょう。因みにファーウェイはアメリカからの帰国留学生をたくさん採用しています。

14

**Karishma Vaswani** : 続いて中国の法律について聞きたいと思います。さきほど法律上、中国の企業にバックドアを仕込ませる権限は中国政府が持っていないし、企業にもそうする義務がないと語りましたが、すべての個人や組織に情報収集への協力を義務付けている法律が中国にあり、協力を要請されたら、ファーウェイはどのように拒否しますか、そもそも拒否する選択肢がありますか。人々はこの点について知りたいです。

**任正非** : 中国の法律に関する質問は私には答えられず、中国の司法部に聞いてください。お約束できるのは「ファーウェイはそのようなことをやらない」ことです。過去やったことはないし、今もやっていません。そして今後も絶対やりません。世界をリードするポジションに近づくにつれ、世の中を情報化社会に導く責任も大きくなり、音頭を取って共通のルールや基準作りに取り組むことが求められているファーウェイはそんなことをやるはずはないです。私を含め、部下、後継者のいずれも絶対やりません。

ファーウェイを信用せず、採用しない国はあってもかまいません。世界は広く、ファーウェイを受け入れてくれる国はほかにもたくさんあります。ファーウェイは既に5G契約を30件締結し、3万を超える基地局を納入しています。ファーウェイ製品の先進性は認識されつつあり、評価されつつありま

す。憶測ではなく、事実にものを言わせるべきです。憶測は法律とイコール関係にあらず、起訴内容も判決結果とイコール関係にありません。

15

**Karishma Vaswani : 今の話だと、一部の国はファーウェイのセキュリティ上の懸念を絶えず指摘すれば、そういう国とのビジネスを諦め、当該市場に進出しないということですか。**

**任正非 :** 違います。彼らの懸念は分かります。そして彼らが懸念を抱くしばらくの間は待ちます。懸念が払拭された後にアプローチすればいいです。それらの国の政府に迷惑をかけてはいけません。

ファーウェイに対する懸念はイギリスにもありますが、我々のイギリスへの投資は影響されません。最近光チップの製造工場を建てるためにケンブリッジで500エーカーの土地を購入しました。ファーウェイの光チップ技術は世界をリードしています。工場を建てるのは、将来製品を多くの国に輸出するためです。我々のイギリス工場はイギリス政府のモニタリングを受ける用意があります。中国からではなく、イギリス政府の監視下で製造されたチップを西側諸国に販売するのはさすがに問題ないはずで。他方、光チップは中国においても製造しますが、国内販売および中国産チップを受け入れてくれる国向けに提供します。イギリスで大規模な投資をしています。「疑われれば、投資をやめる」ということではありません。完全に違う事案として対応します。マーケティング活動を見送りますが、戦略に基づく適切な資源配置は粛々と行います。ファーウェイは誠実な会社だといずれみな気がついてくれます。

16

**Karishma Vaswani** : このほどイギリス政府もファーウェイの技術から発見したリスクが軽減もしくは回避できると発言しています。しかし、だからといって現時点でファーウェイの5G設備を禁止する可能性が消えたわけではありません。仮にイギリスはファーウェイの設備を全面禁止したら、ファーウェイはどう対応しますか。イギリスでの投資の引き上げや雇用人数の削減に踏み切りますか。

**任正非** : イギリスはファーウェイにとって大変フレンドリーな国です。ここ数年イギリス政府と非常にいい協力関係を築き、ファーウェイのセキュリティ認証センターをイギリスに設置する等、自ら全ての情報をイギリス政府に開示しています。もちろん、ファーウェイの過去30年間の欠点もイギリス側が分かっていると思います。それは最初にソフトウェアのアーキテクチャを組み立てた際、科学性を欠き、コードの標準化が徹底されていなかったことです。一部の古い型番の設備からこのようなソフトウェアの特定・更新作業はまだできていませんが、作業完成后ネットワークはより安全になります。イギリスのOBLレポートは存在している脆弱性を指摘しましたが、ファーウェイを全面否定していません。我々は思い切った措置を取ることを決めました。イギリスの標準によりミートするよう、多くのエンジニアはソフトウェアの手直し作業に取り組んでいます。

これからの5年間、ファーウェイは合計1000億米ドル超の研究開発費を注ぎ込んで、ネットワーク全体の再構築を行います。ネットワークアーキテクチャの簡素化、基地局の簡素化、取引モデルの簡素化、ネットワーク内部と外部を含むサイバーセキュリティの確保、一般データ保護規則（GDPR）のプライバシー保護で欧州のプライバ

シー保護基準への到達等ネットワークを抜本的に作り直しながら、前へ進みます。5年後、ファーウェイの売上は2500億米ドルを超える見込みです。アメリカの猜疑でファーウェイのマーケットは縮小するどころか、むしろ拡大し、成長します。「あんな巨大国家にケンカ相手にされているぐらいだから、ファーウェイの製品はきっといいはずだ」とお客様が思ってくれます。そして少し高く売れるかもしれません。ファーウェイ製品の購入をやめた国々に対して、ほかの国の製品は高く売れます。そしてそれらの国が戻ってきた時、当社は少し値上げすることもあります。デパートで洋服を買うのと同じです。値引き交渉の末、一旦買わずに離れた後、再び戻って買おうとすれば、店側に本気で買いたいと見抜かれて、値段は下がるどころか、却って少し張られることと同様です。ファーウェイは値上げした分を配当に回すのではなく、サイバーセキュリティの向上に使います。強調したいのは値上げ云々ではなく、よりよいネットワークにしたい我々の決意です。今後ネットワークがインテリジェントネットワークに進化するにつれ、世界はクラウドドリブンワールドになります。スマートなクラウド社会において、ファーウェイは最も安全で最も信頼できる製品を提供します。それなれば、皆さんは当社製品を買うしかありません。このような発想から今日の投資と技術改造は今後のチャンスに繋がると認識しています。

イギリスから指摘された懸念は我々の進歩を促すもので、なにも悪いことではなく、いいことだと思います。課題が見つければ、なんとかアイデアを出して、改善を図るべきです。ファーウェイがやっていることは全て正しいとは言えず、改善が必要です。イギリスのネットワークの高度化事業を担っているのは非常に優秀なチームです。この仕

事を完成すれば、彼らはネットワーク再構築の中堅に成長し、より大きな責任を担います。

**17 Karishma Vaswani :** 今のお話を聞いて、アメリカはパートナーを説得してファーウェイとのビジネスをやめさせることができないという自信が伝わってきました。ではなぜファーウェイ設備の禁止を同盟国に求めるアメリカのアプローチが失敗すると自信をもって言えますか。

**任正非 :** 同盟国はアメリカの言い分を信用する可能性もあれば、信用しない可能性もあります。アメリカの話信用する国なら、我々はしばらく待ちます。ファーウェイが信用できると思う国とはスピードを上げます。世界は回りきれないほど広いです。もし同時に世界中から製品を買い求められたら、十分な在庫もなく、生産も追いつかないから、会社はパニック状態に陥ります。段階的に受け入れてくれたほうが、ファーウェイの持続可能な成長に有利であると思っています。

**18 Karishma Vaswani :** 仮にアメリカは西側のパートナーの説得に成功し、ファーウェイ設備を排除させたとすれば、ファーウェイのビジネスにどれだけの影響がありますか。

**任正非 :** 日が西に沈んでは、東から昇る。北は夜でも、南は昼間。アメリカは世界の全てではなく、一部の人を代表しているのに過ぎません。

19

**Karishma Vaswani :** それにしてもアメリカはパワーフルな国であり、東側諸国にも大きな影響力を誇っています。ファーウェイを選ばないようアメリカがアジア太平洋地域のファーウェイ顧客を説得できれば、西側に限らず、全世界におけるファーウェイの5Gの野心は潰されるのではありませんか。

**任正非 :** ファーウェイは潰されたりしません。世界は我々の先進技術を必要とします。仮にアメリカの働きかけで一時的にファーウェイ製品を採用しない国が増えたとしても、我々は規模を少し圧縮すればいいと思います。上場会社ではないので、見た目のよい財務諸表のために働いていません。規模を少し圧縮ことで、会社はより筋肉質になります。そして、いざ解禁されれば、製品やサービスを持ってお客様に喜んでもらえます。

同時に、アメリカの度重なる攻撃とあらさがしという外圧によって、ファーウェイは製品やサービスの改善を余儀なくされます。お客様の満足度を絶えず高めて初めて、様々な困難を乗り越えて買ってもらえます。アメリカの攻撃または多くの国の懸念を恐れるのではなく、指摘された問題点を精査し、改善すべきところ改善します。

20

**Karishma Vaswani :** ファーウェイまたは中国があまりにもよくやっていることに対する妬みに起因する部分はどれくらいありますか。

**任正非 :** 心の広いアメリカがまさか草に過ぎないファーウェイを妬むとは思いません。過去数十年はアメリカ一強の時代でした。今後

の数十年間もアメリカは相対的な優位を維持できると思います。ファーウェイは特定の分野の小さな存在に過ぎず、まさかアメリカに妬まれるなんて考えられません。高い技術力を誇り、明るい未来が約束されているアメリカがファーウェイを嫉妬するはずはないです。恐らくファーウェイのことを十分に分かっていないだけだと思います。分かっているならば、今のような懸念が生じません。アメリカの政府指導者もあなたのように、溪流背坡村を訪れ、我々の研究内容や環境を自分の目で見てほしいです。ファーウェイの研究者たちがこんなに素晴らしい先端研究を行っていることを見れば、理解してもらえるかもしれません。アメリカはもともとイノベティブな国で、私なんかよりずっとオープンマインドです。私ですら人を妬んだことはありません。アメリカが我々を嫉妬することはありえません。

## 21 Karishma Vaswani : アメリカが中国を嫉妬していると思いませんか。

**任正非** : 二つの政府または二つの国の関係はよくわかりません。民間企業として、政治にはほとんど興味がなく、自身の発展に専念しています。私個人の立場からだと、中国の更なる開放を主張します。私は中国国内でアメリカを含む西側の企業に反対すると一度も言ったことはありません。西側の企業に不当に圧迫された時でも、中国政府が中国における彼らの市場シェアを圧迫しないこと希望し、シェアを奪わないよう従業員に指示さえしました。改革開放は中国のためになるからです。5,000年にわたって閉鎖し続け結果、中国

は貧しくて立ち遅れた国になり、豊かになれませんでした。鄧小平さんが開放・改革政策を掲げたこの30年、中国はようやく豊かになってきました。中国は開放・改革路線を堅持すべきであり、ファーウェイの件で扉を閉ざしはいけません。同時にアメリカも閉鎖と孤立の道を決して選ばないと信じています。アメリカ250年の歴史はまさに開放の歴史であり、世界中から人材を取り込み、文化を吸収し、人類史上最も素晴らしい偉業を成し遂げた歴史であると言えます。そのアメリカは扉を閉ざすことはありません。そして発展途上の中国は扉を更に大きく開いて、西側のすべての企業から学び、彼らの中国進出を歓迎すべきです。13億人からなる市場は極めて大きく、西側の企業がこの市場を放棄するとは思わないし、放棄してもらいたくもないです。

孟晩舟がカナダで逮捕された後も、中国人はカナダダグースのダウンジャケットを爆買いしていました。これは中国の人々がそんなに感情的になっておらず、ポピュリズムがさほど蔓延していないことの現れであり、30年間の社会変化により人々のマインドが大きく変わった結果でもあります。既に開かれ、しかも更に大きく開かれつつある中国は世界のためになると前向きに捉えてもらえば、対立が減ります。経済のグローバル化はメガトレンドです。産業革命時代では、ミシンにしても、自転車にしても、自動車または電車、汽船は一つの国だけで作ろうと思えば可能でした。しかし、情報化社会は一つの国で整備できるものではなく、たくさんの国がともに標準を制定し、一緒に努力して初めて出来上がります。ですから、このときに開放と協力はどの国にとっても非常にいいことです。中国は開放・改革して行かなければなりません。ファーウェイの件で開放政策をやめることは全く望んでおらず、むしろもっと大きく扉を開いてほしいです。そのうちに、中国がイギ



リスに似てきたと人々が気づく日は訪れると思います。中国の社会は着実に進歩しています。30年前、痰唾を吐き散らす人は町中に大勢いましたが、今はほとんど見られません。公共交通機関に乗る時、昔は押し合いへし合いでしたが、今は静かに並びます。これらはいずれも民度が高まった現れです。こうした進歩は評価されるべきです。西側諸国は数百年の時間をかけてやっとここまで進歩してきました。アクション映画でわかるように、西部開拓の時代に、アメリカも多くの問題を抱えていました。しかし、今日のアメリカは非常に発達しています。今後中国の開放と進歩の歩みは加速し、世界は共通の文明に向かって発展していくことを信じています。

22

**Karishma Vaswani** : 今まで中国はどんな変化があり、どのように変化してきたかを中心にお話をしてくださいました。他方、多くの中国企業は中国市場で不公正な競争を行う優位性を持っていること、海外市場では政府の支持または政府との関係があって成功を収めたこと等、不公正な手段でこのような変化を遂げたとアメリカは主張しています。この点についてどう思いますか。

**任正非** : 私はあくまでファーウェイの代表であり、中国企業の代表ではありません。ほかの会社を経営したことはなく、調べたこともありません。他人に代わって発言できませんが、一般論として、企業は海外進出する際、国際法や進出先の国の法律を守らなければ、ひどい目に遭います。そしてひどい目に遭った時は反省して、教訓から学ぶべきです。

ファーウェイは海外進出に際して、西側の企業から経営管理についてたくさん学びました。当社は財務報告書の監査をKPMGに依頼します。監査は厳格に行われ、問題あるたびに指摘され、それを受けて改善します。30年かけてようやくきちんとした会社になりました。ほかの会社も挫折や失敗から教訓を学んでいると思います。ファーウェイは政府の補助金をもらっていません。KPMGの監査報告書は公開されていません。KPMGがどのようにファーウェイを監査し、ファーウェイがどんな会社なのか分かってもらうために、監査報告書を一部提供します。中国社会は徐々に進歩していますが、悪いことをする人がまだたくさんいて、法に基づく社会統治は進行中です。悪い人が逮捕されたというニュースは日々新聞に掲載されていることから、中国は法治国家を目指しており、法整備を進めていることがわかります。

23

**Karishma Vaswani : 一部の国でアメリカからの圧力を受けているため、圧力をかけられていない国への方向転換を迫られますか。どういう市場が対象になりますか。**

**任正非 :**「顧客中心主義」はファーウェイの価値観です。お客様に選んでもらえば、全身全霊サービスを提供します。逆に選んでもらえなければ、サービスの提供を見送ります。多くの国はまだファーウェイを選択するかどうか決めていません。新聞等メディアに取り上げられている話は政府の政策や法律を代表するものではありません。もし政府がファーウェイを禁止する法令で定めれば、我々は当該法律を守り、その市場でのビジネスをやめます。官僚個人の発言は国の法律

でも政策でもありません。アメリカではファーウェイを禁止する法律はまだできていません。法律が作られ、成立すれば、それに従いますが、現時点ではまだ成立していません。

**24 Karishma Vaswani : ファーウェイを正式に禁止した国はまだいませんが、アメリカは同盟国を説得しようと働きかけています。アメリカが仕掛けた包囲網以外の国として、ファーウェイはどういう市場を重点的に注目していますか。**

**任正非 :** 我々が注目しているのは国ではなく、お客様のことで。ファーウェイを選択してくれたお客様のためにベストを尽くすと同時に、選択してくれなかったお客様については、将来チャンスが来るのを待ちます。

**25 Karishma Vaswani : 実はイギリスは現在依然としてファーウェイ設備の採用を検討し、ファーウェイと協力して発見された技術的リスクを回避しようと考えています。セキュリティ上の懸念についてイギリスの消費者にどう説明し、ファーウェイが国のスパイ行為に協力しないことをどう信用してもらいますか。**

**任正非 :** イギリスでのセキュリティ上の課題はソフトウェアの弱みにあります。会社が小さかったころに開発したソフトウェアは非常に脆弱という弱みです。バックドア等セキュリティまたはプライバシー上の問題はありますが、攻撃に弱く、攻撃されたらネットワークはダウンしやすいです。そうとは言っても、20年あまりの間、ダウンしたことはありません。

んでした。これだけ大規模なネットワークを前へ、「自分の設備は鉄のように強く、絶対に信頼できる」と断言できる国や企業はありません。イギリス政府は、「ファーウェイのネットワークはやや脆弱であり、攻撃される際にダウンする恐れがある」と早期警告をただけです。そして現在ファーウェイは改善を急いでおり、消費者の皆さんへの影響はありません。

**26 Karishma Vaswani : ファーウェイに対するイギリスの方針はまだ決定されていませんが、ファーウェイの将来にとって、イギリスでの投資や雇用チャンスの創出はどれだけ重要ですか。イギリスでの投資を引き上げず、雇用人数を減らさないことを約束できますか。**

**任正非 :** ファーウェイはイギリスに1500人の従業員を擁し、直接または間接的に7500人の雇用を作っています。エディンバラ、ブリストウ、イプスウィッチで研究センターを設立し、近いうちにケンブリッジで光チップの製造拠点を建設します。そしてバーミンガムで教育センターを作りました。これらを撤退しないことをコミットメントします。なぜなら、早かれ遅かれイギリスはファーウェイの設備を買ってくれるからです。今商売できないから引き上げてはいけません。例えば話ですが、あるデパートに気に入った洋服がありましたが、すでにほかの人に予約されたため、売ってくれなかったことで、その店に二度と足を踏み入れることにはならないでしょう。少し間をおいてから、在庫が補充されたかどうかを確認するためにまたその店を訪れ、「今なら在庫あるよ、買うならお早めに」と言われるかもしれません。イギリスはいずれこ

のような「洋服」をたくさん提供してくれます。イギリスという「デパート」を訪れ続け、投資を引き上げるどころか、更に投資をします。ファーウェイはイギリスを信用しており、そしてイギリスが信用してくれれば、より大規模な投資をする用意があります。アメリカが信用してくれなければ、その分投資をイギリスにシフトします。イギリスでの意気込みは購入した土地の大きさで想像してもらえそうです。気に入った「洋服」をすぐに売ってくれないから二度とイギリスという店を訪れないようなことはしません。

ここ数年のイギリスの発展は私にとって非常に印象的です。イギリスで直面しているあらゆる困難は解決できると思います。

27

### **Karishma Vaswani : イギリスの事例は欧州のほかの国を説得するに役立つことを望んでいますか。**

**任正非 :** ある事例を使ってほかの国を説得しようと考えていません。今イギリス政府に尋ねていますが、正しい結論を出し、ファーウェイを信用してくれれば、ファーウェイはイギリスにより大規模な投資を行う可能性があります。ファーウェイはドイツを始め多くの国に大規模な投資をしています。欧州だとハンガリー、フランス、イタリア等への投資規模も非常に大きいです。それでもイギリスはほかの国をリードしています。

皆さんご存知のように、CPUの大手ARM社はイギリスにあります。アメリカがCPUを売ってくれなくなることに備えて、ファーウェイは当時中小規模のARMとの連携に力を入れてきました。その結果、

ARMの一昨年の売上げは320億米ドルに達しました。こうしたお金を原資にARMは更に発展し、CPU分野で欧州の存在を高めました。現在CPUと言えば、イギリスはアメリカと並んでいます。光チップの分野では、欧州の電子・フォトニクス・量子の交換技術は世界をリードしています。ファーウェイがイギリスで建てようとしている工場は光チップを製造します。アメリカにないものです。ファーウェイは、イギリスを始めとする欧州にアメリカと競うチャンスをたくさんもたらしています。欧州は、「なぜ域内にIT大手がなく、アメリカのソフトウェア企業だけが成功するのか」と悩んでいましたが、今後ファーウェイと連携すれば成功すると思います。ファーウェイが関わったため、先ほどの二つの成功事例が生まれ、欧州は対等に戦えるようになりました。ファーウェイの欧州での取り組みを理解してほしいと思います。欧州に根ざして母国と同様に価値創造を続けて、ローカルの企業と同様に発展していくつもりです。イギリスから撤退し、投資を引き上げることは心配無用です。なぜなら、撤退するとこれまでの努力がすべてパーになってしまうからです。

28

**Karishma Vaswani** : 娘さんについて話を聞きたいです。父親として今は大変な難しい時期にあると思います。娘さんがカナダで身柄が拘束され、アメリカへの引き渡しを求められています。今はどんな心境でしょうか。娘さんが本当に投獄されたら、どう対応しますか。

**任正非** : アメリカのやり方に反対します。政治目的に基づくやり方は許されるものではありません。なにか問題があるとして、ややもす

れば別の国に制裁を課し、人を逮捕するアメリカのやり方に反対です。ただ、こうなってしまった以上、裁判所に解決を委ねるしかありません。

**29** **Karishma Vaswani :** 任CEOは反対という言葉を使い、政治目的だと言いました。折しも中国側も娘さんの釈放は中米貿易戦争の交渉内容の一つになりうると言っています。ご家族は、国家間の貿易交渉に巻き込まれたようです。これについてどう思いますか。

**任正非 :** 中国政府はそう言ったかどうかわかりませんが、トランプさんは確かに言いました。孟晚舟事件は中米貿易交渉の内容になっていないと思います。両国政府の公式発表や公式文書はいずれもこれに触れておらず、ただトランプさんは彼女の件を交渉の材料に使うようがあると言っただけです。あくまでアメリカは交渉材料に使いたいで、中国は交渉材料にしていません。我々のことで中国の開放・改革のプロセスが影響されることを目にしたくありません。中国はアメリカ、イギリスを含む全世界に向けて開放し、ともに発展し、ともに世界をよくしていくことを望んでいます。

**30** **Karishma Vaswani :** なぜ中米貿易戦争にファーウェイが巻き込まれたと思いますか。

**任正非**：わかりません。中米貿易戦争と関係があるのですか。中米両国が激しく喧嘩する中、ファーウェイの売上は急速に増えていきます。中米貿易戦争の影響を全く受けていないと思います。

**31 Karishma Vaswani**：娘さんが大変な状況に置かれているのを見て、父親としてどんな心境なのか教えてください。

**任正非**：試練を乗り越えなければ一人前へなれません。歴史に名を残した偉人はみんな様々な苦難を耐え抜きました。苦難も人生の宝物です。「来たせば安んず」ということわざのように、こうなった以上、落ち着いてに法による解決を図ります。

**32 Karishma Vaswani**：娘さんを後継者にすることを考えたことはありますか。いつか娘さんがファーウェイのCEOになることを望んでいますか。娘さんが出社できないことにより、ファーウェイの事業はどれだけのインパクトを受けていますか。

**任正非**：彼女はいつまでたっても後継者になれません。技術のバックグラウンドがないからです。ファーウェイの後継者になるには技術に対する洞察力、将来技術や顧客ニーズを見据える能力が必要不可欠です。財務出身の彼女は、管理職として優秀ですが、司令塔として舵を切るには物足りなさがある。後継者ではないことは断言できます。



孟晩舟が自由を失ったことで、ファーウェイのいかなる事業も影響を受けていません。それどころか、むしろよりスピードアップし、よりスムーズに発展しています。逮捕は誤算だったかもしれません。逮捕されれば会社は潰れると踏んでいただろうが、結局潰されることなく、前へ邁進しています。各種制度・プロセスが整備されたファーウェイは特定な個人に頼っていません。いつか私がいなくなっても、前へ進むファーウェイの歩みは止まりません。

33

**Karishma Vaswani : 現在の世界は分裂に向かいつつあるように見えます。片方は中国の技術と中国の会社（例えばファーウェイ）を歓迎する陣営で、もう一方は中国の技術と中国の会社を歓迎しない陣営です。仮に世界は本当にそうなったら、ファーウェイの今後にどのような影響がありますか。**

**任正非 :** ファーウェイは世界でより多くの責任を担う覚悟がまだできていないと思います。我々はアメリカが主導権を握る技術の世界にあり、世界を主導する力がなく、ただこの世界の一員として、人類のために役立ちたいです。市場シェアの更なる拡大を狙うのではなく、他社の発展を妨害せず、ひたすら前へ進むだけです。前へ進むようにしているだけです。世界を主導するつもりはないし、そのような力もありません。

34

**Karishma Vaswani : 今のお話に込められたメッセージはよくわかります。有難うございます。中国の会社経営はやはり欧州、アメリカと異なると思いますが、中国の企業と中国政府とはいったい**

どのような関係にあるのか教えてください。

**任正非**：私はファーウェイのことならわかりますが、ほかの企業のことはわかりません。政府との関係というと、遵法経営と納税です。すこしでも税金逃れをしたら、当局に目をつけられると思います。法令遵守、遵法経営に務める、それがファーウェイです。ほかの企業のことはわからないので、コメントできません。

**35 Karishma Vaswani**：現在の状況はファーウェイのレピュテーションを既に失墜させていると思いませんか。

**任正非**：いいえ、むしろアメリカ政府が大きな広告をしてくれたことに感謝します。ファーウェイという小さな会社が超大国アメリカと対決できるのは、光栄極まりないことです。

**36 Karishma Vaswani**：中国の体制、そして中国の体制に基づく運営手法に対する世界の認識により、中国企業は海外で成功しにくくなっていると思いませんか。

**任正非**：体制を含め、ほかの企業のことはわかりません。ファーウェイの場合、中国では中国の法律を守り、海外では進出国の法令、国連決議を含めて守っています。ほかの企業のやり方には興味がありません。別にお金をもらえるわけでもないから、なんでそこまでお節介をやくのですか。気になるのはファーウェイのことだけです。ファーウェイはほかの考えがなく、永遠にお客様の利益を最優先させます。

37

**Karishma Vaswani** : 一民間企業はなぜ政治をこんなに注目しているかよくわかります。中国政府の国政運営を見ている海外の人は中国では統制が強まる一方だという結論から、本社を中国に置く企業として、海外進出した際に、まったく中国政府の影響を受けないのはありうるかと疑問に思わざるを得ません。この点に対してどうレスポンスしますか。

**任正非** : 海外進出したのは金儲けのためです。ファーウェイの海外進出と中国政府となんの関係がありますか。殆ど関係はありません。中国では中国の法律を守り、海外に出たら進出国の法律を守ります。もし関係があるとすれば、稼いだ外貨を中国に送金する時、外貨管理局の規制を受けなければならず、少しプレッシャーがあります。また、海外で稼いだ利益は中国政府に納税するとき、優遇税率を享受できるかどうかわかりません。今言ったこと以外はなかなか思い当たりません。もちろん海外進出したほかの中国企業を代表できません。友人もいなければ付き合いもありません。ファーウェイの経営一筋で、暇があれば本を読むぐらいです。ほかの企業がどのようにしているのかわからないから、答えられません。

中国においては、我々は経営に関係する法律だけを勉強し、関係のない法律には触れません。政治家のように法律についてコメントすること私には無理です。私は企業経営者であり、「企業家」にはまだなれていません。

38

**Karishma Vaswani** : 政治の角度からコメントすることはふさわしくないことは分かりました。一方、中国政府がストレートに

**ファーウェイを擁護し、至るところで孟晩舟の逮捕が間違っていると主張していることも見て取れます。これは海外市場におけるファーウェイの立場をより難しくしているのではありませんか。**

**任正非：**中国政府は自国民保護という政府の役割を果たしています。もしアメリカが中国のトップレベルのハイテク人材を潰して競争優位を手に入れようと企てているなら、中国政府がハイテク企業が成長するよう育てるのは自国経済の発展に寄与することであり、理解されるはずです。

孟晩舟の事件は既に法的手続きに入っているから、具体的なコメントを控えたいと思います。アメリカとカナダの法律のもとでは、開放性と透明性は最も重要であり、次に重要なのは公平性と公正性です。まずアメリカがこれまでのすべてのやり取りを開示して、初めて我々は一連の経緯と理由がわかり、それを踏まえて法律上の判断と弁護を行うことが可能になります。法的手続きを始めた以上、個人的なコメントを差し控えます。

39

**Karishma Vaswani：**世界にこれだけは伝えておきたいことは何ですか。

**任正非：**将来の情報化社会に向けて発展していくためには、全世界が協力し合い、ウィンウィン関係を築き上げることが求められます。今はインターネットの時代です。交通が不便な時代であれば、知識と文化を地元のごく少数の人のものとして秘匿化し、そのところ

か製品化させないことは可能でした。それゆえ、電車、船舶、自動車  
がなかった時代では、農作物がよく取れるところは豊かになり、それ以  
外のところは貧乏でした。今は交通手段の発達に加え、インターネット  
等の通信手段も非常に発達しています。それぞれの地域で文明が進  
化し、これらをつなぎ合わせることによって、将来のスマート社会とクラウ  
ド時代が訪れます。新時代を切り開くには、ある一つの国や企業の力  
だけではとうてい足りず、全世界が一丸となって努力する必要があります。  
ファーウェイはよりよい人類社会のための取り組みに参画し、自分  
なりの貢献をしていきたいと思います。

40

**Karishma Vaswani** : 西側がファーウェイのような中国企業、  
中国のことを理解していないと思いますか。

**任正非** : ファーウェイのことについて、西側といっても、政治家たち  
の理解が不十分であるだけで、企業関係者や研究者たちはよく理  
解してくれていると思います。今日の午前中も超大手の西側企業  
のCEOととてもいい会談をしました。彼や私のような人間ほどの企業  
をも敵だと思ったりしません。同じ業界にあり、それぞれのレベルがよく  
分かっているからです。「あんなに貧乏で遅れた地域でなぜこんな進  
んだ会社が現れたのか」と不思議に思うのは我々のことをよく知らな  
い政治家だけです。ぜひファーウェイのことを実際に見てもらいたいで  
す。政治家たちの来訪を歓迎します。私は皆さんとお会いし、何を  
聞かれても答えます。

今日あなたからの質問に対して、一切包み隠さずに、本音ベースで答えています。政治家たちに対しても同様です。そのうちに分かってもらえると思います。

**41 Karishma Vaswani :** 任CEOのリーダーシップについて、来る前へ関係書籍を読んだところ、キーワードが謙遜、パッション、常に勉強だと思いますが、それで宜しいですか。

**任正非 :** その通りです。

**42 Karishma Vaswani :** パッションに共通する部分があることから、任CEOは「火」という元素がお気に入りだと言われています。他方、火の制御も必要です。ファイアプレースが好きなのはそのためですか。

**任正非 :** ファイアプレースも火も私と関係ありません。建物の内装アイテムとして取り付けられただけです。ファイアプレースの周りに腰掛けてみんなと世間話をする、雰囲気盛り上がります。しかし、別にファイアプレースが好きなわけではありません。好きなものはたくさんありますが、一番は農村です。農家にならなかったことを一番残念に思います。農業関係、農作物栽培関係の本と新聞を沢山読んでいます。読んでいるものすら本業と無関係です。火は私に関係しているは限りません。

今ご覧になっているのは公表されているアニュアルレポートです。アメリカの監査法人が監査を行いました。読めばありのままのファーウェイの姿がわかります。

43

**Karishma Vaswani** : 今までの取材で、CEOはビジネス一筋の経営者であり、お客様に最高のサービス、世界に最高の技術を提供し、研究開発への投資を絶えず強化していくことしか頭にないことがわかりました。しかし、現在ファーウェイの置かれた環境を考えると、ファーウェイを巡る議論や非難が高まる中、ただひたすらファーウェイ自身の事業にフォーカスすることは困難になっていませんか。

**任正非** : 私には子供三人いて、彼らのことを常に気にかけています。しかし、子供はそれぞれ個性があり、私と常に和気あいあいに関係にあるとは限りません。孟晚舟が子供の時、私が入隊し、家から遠く離れていたため、彼女は母親のもとで育ちました。1年のうちの11ヶ月間は彼女と会えず、やっと一緒に過ごせるその1ヶ月でも、昼間が学校、夜は宿題を書き終われば寝る時間となります。一緒にいた時間は本当に少なかったが、彼女は大変な頑張り屋で、物事がわかり、人付き合いも上手でした。

確か華中理工大学で勉強した時、少し仕送りしてほしいと彼女の母親から連絡が来て、1万元を振り込みました。卒業した時、9500元を返してくれました。彼女は儉約家で、お金には非常に渋いです。初めてモスクワの見本市に行った時、私は5000ドルぐらい渡したが、

帰国後今度は4000ドル以上返してくれました。ほんのわずかしが使わなかったのです。他方、勉強に関してはかなりの努力家です。ファーウェイがIBMと協力して統合型財務サービス（IFS）を導入した時、彼女はプロジェクトマネージャーを務め、懸命に働きました。この事業に10年も20年も携わっていたため、プロジェクト管理に対する彼女の理解が非常に深く、財務が得意です。財務に長ける人は、バランス、マネジメント、効率を重視します。でも、ファーウェイのリーダーに求められるのは横のバランス感覚ではなく、縦方向の突破です。彼女が将来もCEOにも、取締役会長にもなれない理由はここにあります。さきほどのご質問への補足です。

拘束されたことを聞いて、父親として胸が引き裂かれた思いです。なぜ子供がこんな辛い思いをさせられるのですか。でも、事件が起きた以上、法律手段で解決するしかないと思います。ファーウェイが犯罪行為をするはずはないです。我々は自分に非常に厳しく、管理を徹底しているから、犯罪なんかありません。

逮捕要請に踏み切ったアメリカは、今後少しずつ証拠を開示し、裁判所は最終的に判決を下します。彼女は今軟禁状態ですが、意気消沈することなく、毎日八講座もeラーニングで受講しています。会社の重要事項はネットを介して彼女と相談しています。

子供との関係について、単に父親としての愛情にとらわれるのではなく、子供を自由に羽ばたかせることは大事だと思います。子供はそれぞれ個性がなくてはなりません。うちの子はみんな強い個性の持ち主で、自分をよりよくしたい努力家です。常に親のそばにいて、親と



仲良く暮らすなんて期待してはいけません。自分らしく成長していくことは子供にとって非常に重要です。

今回の苦難は彼女にとってむしろ得難いチャンスだと思います。このような大きな試練は今後の成長の糧になります。心身両面を強くしてくれたアメリカ政府に感謝しなければなりません。彼女の将来の活躍を楽しみにしています。

44

**Karishma Vaswani** : 任CEOはメディアの取材を受けるようになるのに相当時間がかかったそうです。大変静かな方で、今まで可能な限り報道陣の前へ姿を見せないようにしていました。ご本人もファーウェイもバールに包まれた存在であると言われていました。今ようやく世界に向けてご自身、ファーウェイをオープンにしたのはなぜですか。なぜこのような危機に晒されて初めてオープンにしたのですか。

**任正非** : 実はファーウェイはかねてからよくメディアに露出する会社です。余承東、徐直軍を始め、経営陣全員は毎日のように外で喋っています。彼らはインフルエンサーになれず、私だけが世の中に注目されるのは不思議でしょうがないです。私は大の照れ屋で、見知らぬ大勢の人を前に話をするのは苦手です。文書をこまめに吟味するほうが私に向いています。

「あなた一体何が好きなの？」と家内に聞かれたことがあります。「文章だ」と答えました。なぜなら、文章には哲学やロジック等が詰

まっており、書き上げた文章をみんなに送ってから、3年ないし5年経っても、何の効果もないように見えるが、30年後になると、みんなが足並みを揃えてここまでやってこられたのはやはり哲学、ロジックやマネジメントのおかげです。ですから、外向けではなく、内向けに注力するようにしてきました。私はわざと取締役会長につきませんでした。取締役会長だと、工商登記上の役割を果たさなければならず、あれこれ書類のサインに忙殺されてしまい、雑用係で、清掃要員同然です。私のやりたがる仕事ではありません。私の願いは、外の事に一切煩わされずじただひたすらこの会社の管理に専念することです。これは私の性格です。

外部の人と話をする時、「どうしてこんな偉大な人になったのですか？」と聞かれたりします。すると「リスでもないのに、尻尾大きいはずがない」と返します。そして「自分が偉くないというのはご謙遜でしょう」と突っ込まれます。このようなことがあるから、メディアと会話するのはおっくうです。自分が偉いと言えば自画自賛、逆に偉くないと言えば謙遜のふりをしていると思われてしまいます。

今ファーウェイが重大な局面にあるから、外向けに発信してほしいと広報の人間に迫られました。「あなたの話は注目される。ほかの役員の話はあなたほど注目されない」と言われました。社会で大活躍している他社のCEOは喫茶店でゆっくりコーヒーを楽しめますが、物静かで、外部と接触しない私は町中でコーヒーすらのんびり飲めません。本当に不自由です。コーヒーショップに入ると、必ず多くの人に写真を撮られ、「任CEOはコーヒー 1 杯の儉約三昧」と題してインターネットに投

稿されます。コーヒー 1 杯頼んだことで、儉約家と言われる理屈があるのですか。食事をしても儉約と言われ、肉を食べ過ぎたので肉より野菜を食べたくなっただけです。それでも偉いと過大評価されます。

マスコミの報道は時には本当の私とかけ離れています。わざわざ皆さんに説明するために時間を取る必要もないため、メディアとそんなに会っていません。でも全然ないわけではなく、例えばダボス会議の時もBBCの取材に応じ、生中継で放送されました。回数はそう多くありませんが、メディアとは会っています。

今、メディアは毎日のように詰めかけ、取材に応じるよう広報に圧力をかけています。対応に困った広報スタッフのねだりに負けた私は今度顔を出すしかありません。ただ、メディア対応の訓練を受けていないだけでなく、率直に物事を言うタイプですから、時には間違ったりします。どうかお許しください。

45

**Karishma Vaswani :** 最後の質問をします。前へ西洋からのヒント或いはインスピレーションは任CEOのリーダーシップの形成に大いに寄与したと言いましたが、欧州の歴史のどの部分が一番参考になったのですか。なぜそれにハマったのですか。現在西側ではファーウェイに対する強い反発を受けて、お考えは変わりましたか。

**任正非 :** やはりイギリスの影響が大きいと思います。立憲君主制はイギリスで生まれました。「王権も法の下にある」、王様も法律の下に位置づけられ、法律は議会によって作られるという制度で

す。王様は最高の権力者ではなく、法律の制約を受け、議会の採決結果の制約を受けます。このような制度設計でバランスの取れた社会になりました。名誉革命からの350年の間に、内乱がなく、高度に発達した国に発展できた理由はここにあると非常に感銘を覚えています。

もう一つは清教徒がアメリカに渡った後の歴史です。イギリスの法律を踏襲したのですが、急速に広い国土にまで拡張し、特に西部開拓の時に大きな混乱が起きたため、きめ細かく法律を整備する余裕はありませんでした。イギリスの場合、細部に至るまで大変きめ細かく規定したがゆえに、イノベーションのモチベーションは若干抑えられます。アメリカの場合、骨太の枠組みは体系的に整備されつつも、末端レベルでは柔軟な対応ができるように工夫され、社会の活性化に繋がっています。

そこから示唆を得ました。ファーウェイも骨太の制度こそ強化しますが、現場レベルではそれぞれの創意工夫で成長していくことを推奨します。その結果、秩序がありながらも自由民主なファーウェイは誕生し、そして、世間で奇跡と呼ばれるようになりました。

ファーウェイは二つの文化から学びました。一つはイギリスの文化。根幹の部分を明確化、標準化させることです。もう一つはアメリカの文化。現場に任せ、自由な競争をさせ、些細なことまで詳細に規定しないことです。西洋には哲学をはじめ、奥深いものがたくさんあり、非常に勉強になりました。私も毎日文章を書きますが、真面目な内容を冗句を交えた言葉で面白く書き綴っています。

私の文章をじっくりと吟味し、醍醐味が分かった人は中堅に抜擢されるかもしれません。分からない人は引き続き現場で活躍してもらいます。こうしてできあがったのは秩序あるファーウェイ流の組織です。

**Karishma Vaswani : 質問は以上です。貴重なお時間有難うございました。自分の気持ちとして、あと一日かけてゆっくりとお話をしたいぐらいです。正直に言って、現在置かれている状況は相当難しいと個人的に思っています。**

任正非

米 CBS  
インタビュー

---

2019年2月19日、中国深セン

01

**CBS記者BiannaGolodryga :** 本日はお時間を取っていただき、どうもありがとうございます。任CEOは普段、メディアの取材をめったに受けないようですが、なぜ今、インタビューや交流を深めるようになったのですか。

**任正非 :** 私は主として社内でスピーチをします。毎日のように色々なチームを相手に話します。私はコーポレートガバナンスに関心があるので、広報は私の仕事ではないと思っていました。私よりも、輪番会長や具体的な業務に当たる人の仕事だったと思っていました。自分はコーポレートガバナンスにより多く貢献できればと思って、社外との接触は少なかったです。

今は特殊な状況にありますので、広報部が、私は他の人よりは影響力が大きいと見て、ファーウェイと社会、外部とのコミュニケーションに協力してほしいと求めてきたのです。

02

**BiannaGolodryga :** 今、ファーウェイの社名はトップ記事によく取り上げられています。ファーウェイを槍玉にあげた訴えも多数あります。特に娘さんの孟晩舟はイランへの制裁協定に反したとして、今もカナダのバンクーバーで軟禁されていますが、孟さんの近況はどうですか。

**任正非 :** 第一に、ファーウェイは昔無名の会社でした。電気通信ネットワークの建設を業務としていたため、世界での取引相手は大手企業300社しかありませんでした。携帯端末事業を始めてから、

スマートフォンを販売していると少しは名前が知られるようになりました。しかし、スマートフォンの購入者の中には、ファーウェイが好きな人もいれば、そうではない人もいます。好きでない人は、ファーウェイに関心がありませんでした。今、アメリカはファーウェイを相手取って訴訟を起こしています。アメリカは国際社会におけるプレゼンスが高いので、そのお陰で、ファーウェイは世界中の人々に知られるようになっていきます。もちろん、このことにより、ファーウェイがいい会社か悪い会社かはまだ世の中が判断できませんが、知名度は高まりました。ファーウェイの名前を世界中に知らしめてくれたアメリカ政府の宣伝には感謝します。

今、ファーウェイへの起訴に対して一一起訴は判決ではなく、訴訟の前段階のプロセスに過ぎませんが一我々は法的手続きを通してこれら問題の解決を図っていくと思います。孟晩舟はカナダで身柄を拘束されたのは、政治目的の事件だと私は見えています。孟晩舟はとても良い子で、勉強も仕事も真面目です。彼女は音頭を取ってファーウェイの財務システムを作りました。このシステムは今でも世界で一番進んでいます。孟晩舟はまた正義感と勇気に溢れた人間です。東日本大震災の際、大津波で原子力発電所の放射能漏れが起こり、災害救援が行われていたときに、彼女は香港から東京へと向かいました。飛行機の中には二人しかいませんでしたが、そのうちの一人が孟晩舟でした。カナダで身柄を拘束された後、日本の若い女性から感謝状が届きました。その手紙は日本のメディアにより公開されました。彼女は今、軟禁状態ですが、インターネットでいくつかの勉強を続けています。自分自身の知見を高め、時間を無駄にたく



はなく、時間の無駄遣いがもたないといと勉強を続けています。

私と晚舟はたまに電話で話しています。電話はプライバシーが確保されておらず、安全でないことは知っていますので、冗談を言って聞かせたり、「元気か」と声をかけたりしています。彼女は、今元気です。

03

**BiannaGolodryga : 先週、の2月13日は孟晚舟さんの誕生日でしたが、娘さんの誕生祝いができないことが心苦しかったのではないのでしょうか。**

**任正非 :** 今年の誕生日は、彼女の人生にとって大きな意味があると私は思っています。古代中国には、「苦難を経験しなければ立派な人間になれない」という言い回しがあります。繰り返しの傷をして初めて頑丈な体になります。今回の試練は、彼女の人生においては、飛躍していく上でのターニングポイントになると思います。彼女はもっと成熟すると思います。

孟晚舟は子供の時からずっと努力家でしたが、わりと順風満帆で、大きな挫折を味わいませんでした。今回の挫折は、彼女の人生に消すことのできない印を残し、成熟さを増します。きっと彼女はもっと強くなると思います。今年の誕生日はとても有意義だったと思います。

04

**BiannaGolodryga : 任CEOは以前、孟晚舟さんへの嫌疑は政治目的の行動だと表明しました。我々の知っている限りでは、こ**

これらの嫌疑は非常に重いものです。もし罪名が成立すれば、孟晚舟さんはアメリカで30年間の服役をする可能性さえあります。なぜ彼女への嫌疑は政治目的によるものだと思ったのですか。

**任正非**：今言えることは、アメリカとカナダの司法システムは、なによりも開放性、次に公正性と公平性を重視しています。最終はすべての証拠と一連の経緯が開示されなければなりません。裁判所が判決を下して初めて、今の質問に答えることができます。

**05 BiannaGolodryga**：アメリカの起訴状は、ファーウェイが（HSBCを含む）4つの大手銀行を欺き、Skycom社（ファーウェイの子会社）を通じてイランと取引をし、国際制裁に違反したとしています。ファーウェイとSkycomとはどのような関係ですか？

**任正非**：これらのことは司法手続きに入ったため、裁判所の判決を待ってから、答えます。

**06 BiannaGolodryga**：ファーウェイは対イラン国際制裁に違反しましたか。

**任正非**：これも裁判所が判決で判断します。

**07 BiannaGolodryga**：以前、娘さんの今の苦境に対して申し訳なく思っていると語ったことがありますが、なぜですか？

**任正非**：私は子供たちが小さかった頃から、十分にケアできず、精力を仕事に費やしていましたので。

08

**BiannaGolodryga**：以前、父親としてはあなたは申し訳なく、やましく思っていると語っていましたが、なぜそう言ったのですか？

**任正非**：子供がまだとても小さかった頃、私は軍隊に入りました。毎年、11ヶ月ぐらい家には帰れませんでした。家にいる一ヶ月は、子供たちが宿題をしたり、学校に行ったりしていました。子供と一緒に過ごす時間はとても少なかったです。子供の教育など、すべて彼らの母親任せでした。私と子供との間には、そんなに打ち解けてはいませんでした。創業した後、会社の存続が非常に厳しかったので、私は毎日16時間オフィスにいるか、現場にいました。子供の教育や成長にあまり時間をかけられませんでした。こういった点では、彼らに申し訳なく思っています。

09

**BiannaGolodryga**：会社のCEOとして、自社のCFOを失う可能性があるということは、どれだけ大変なことなのかは想像できます。また、父親として、娘さんは身柄の引渡が求められており、懲役に服する可能性にさえ晒されています。CEOであると同時に父親でもあることから、二重に辛さを感じていませんか。

**任正非**：そんなに辛く思っていない。なぜなら、法律は事実を尊重し、証拠を尊重すると信じているからです。裁判所は公開性、公

正性、公平性の原則に基づくと思いますので、私は判決を待ちます。会社の事業は何の影響も受けていません。ファーウェイは既にプロセス化され、制度化されているので、誰か一人のことで会社の運営にまで支障を来すようなことはありません。そういう心配はないのです。

**10 BiannaGolodryga : 先ほど娘さんへの身柄拘束は政治目的によるものだと語りましたが、今というタイミングについて考えたことはありませんか。今はちょうど中米貿易交渉の真っ最中で、貿易戦争が発生する可能性もあります。任CEOの会社、娘さんは中米貿易交渉ひいては貿易戦争の道具にされていると思いませんか。**

**任正非 :** 中、米両国はいずれもスケールの大きい国です。二つの大きな「球（ボール）」がぶつかり合う中で、我々のような小さな「トマト」が「球」の衝突を阻止することができますか。不可能ですし、そのような価値もありません。孟晩舟にはそこまで大きな価値があるとも思いません。だから、中米貿易戦争と孟晩舟の事件とは、それほど関係がないはずだと思います。中、米両国が互いの関係を見直さなければならぬ時は、政治、法律、制度に頼るしかありません。我々のような個人は、この中で大した役割を果たすことができないと思っています。

また、中米貿易戦争は熾烈化していますが、ファーウェイの業績は今年1月のほうが去年1月より遥かに良いです。中米貿易戦争がファーウェイにそれほど大きな影響を与えていないことの証明です。

ファーウェイが米中貿易戦争に影響を与えることはなおさらありえませんが、

11

**BiannaGolodryga** : トランプ大統領は以前、孟晩舟事件に介入し、これを米中貿易交渉のディールの一部とするかもしれないと発言しました。この話を耳にした時、どのような気持ちでしたか。

**任正非** : 特になんとも思いませんでした。トランプさんという人は、ツイッターで意見を述べるのが好きで、わりとストレートな大統領です。しかし、孟晩舟事件はやはり、法律によって解決を図るべきだと思っています。

トランプ大統領は偉大な大統領です。彼はアメリカの税率を短期間に引き下げました。世界では、とりわけ民主主義国家ではなかなか難しいことです。民主主義国家の最大の特徴というのは、みんなです。まず議論をすることで、議論に長い時間をかけてようやく共通認識に達します。アメリカの税率はあれだけ高いレベルから引き下げられ、しかも短期間で合意が得られ、法律まで成立しました。このことは、アメリカの向こう百年にわたる経済振興に寄与します。税率が下がれば、税負担の軽減で、企業はスピーディーに発展し、人類社会もより速く発展できると思います。トランプさんの減税はとても偉大なことだと思います。

私は中国政府にも減税を実施し、事業会社に息継ぎのチャンスを与え、競争力を一層身につけてもらうようにしなくてはと訴え続けて

きました。しかし、中国では、減税のスピードはまだ比較的遅いです。なぜなら、まだ比較的貧しい地域が多いなど政府がやるべきことはたくさんあり、国のほうは様々な取り組みに資金が必要だからです。そのため、中国では減税のスピードが緩やかで、少しずつしか下がりません。トランプさんはこの点ではとても偉大です。しかし、私はトランプさんに対しては言いたいこともあります。彼が今日この国を脅し、明日あの会社を脅かし、別の日にみだりに人を捕まえたりしては、人々は怖くてアメリカ投資に行く勇気をなくしてしまいます。アメリカへの投資ができなければ、アメリカで削減された税収はどこから穴埋めされますか。アメリカが減税に踏み切った目的は、みんなに投資に来てもらうことです。新規設立の会社から生み出された税収でもって、軽減された税収分と相殺することができてこそ、アメリカは引き続き栄え、発展を続けることができます。この点において、アメリカはその政策をしっかりと見直さなければなりません。多くの会社にフレンドリーに接する必要があります。フレンドリーでなければ、敢えてそこまでリスクを取って投資に行く人はいません。この問題をうまく処理できるかどうかは、アメリカの世界でのイメージにも関わります。

12

**Bianna Golodryga : トランプ大統領に娘さんの事件に介入してほしいと思いますか。**

**任正非 :** これについて述べることはありません。トランプさんは知り合いでもなければ、接したこともありません。ですので、このことについてはコメントを控えます。友達になって初めて、彼のことが本当に分

かると思います。今の私は、彼のことをツイッターでの書き込みや、発表したスピーチからしか知ることができません。彼が最近行った一般教書演説は素晴らしい内容だったと思います。全部読み終わりました。とても良い内容だと思います。

13

**BiannaGolodryga : しかし、トランプ大統領は大統領令の形で、アメリカ国内において、ファーウェイのあらゆるビジネス活動を禁止する可能性を示唆しています。彼を高く評価する任CEOのお話との整合性についてどう整理すれば宜しいですか。**

**任正非 :** 実は、ファーウェイは以前から、アメリカ国内でそれほどの売上はありませんでした。しかし、だからといって、アメリカという国を諦めたわけではありません。この国で努力を諦めないというのは、ファーウェイのアメリカへの尊重でもあります。今になって、「販売してはならない」と言われたら、販売をあきらめればよいように思います。しかし、アメリカはそれでもファーウェイが「アメリカの安全保障を害した」と主張しています。今、ファーウェイはアメリカで設備すら納入していません。それなのに、どのようにしてアメリカの安全保障に危害を加えられるのですか。もし「ファーウェイの設備がアメリカで使われていないからこそ、アメリカは安全なのです」と主張できるならば、全世界を説得できると思います。しかし、今日のアメリカのサイバーセキュリティは確保されていますか。情報の安全は確保されていますか。ファーウェイが使われていなくても、相変わらずセキュリティが確保されていないので、「ファーウェイが使われていないからこそ、アメリカは安全なのだ」ということは

証明できません。これは特定の国や顧客の選択であり、市場経済の視点に立って、ファーウェイはそのような選択を受け入れることができます。ファーウェイは今、世界の多くの国で販売していますが、買っていただいていない通信事業者も多いのです。だからといって、それらの通信事業者に怒ることは全くありません。買わない理由もまちまちです。ファーウェイは全世界のシェアを独り占めするわけにはいかないし、仮に至るところに市場を持つようになれば、それだけの製品を供給することもできません。アメリカから禁止令が出されている以上、法律上、ファーウェイ製品の販売は認められないことを意味します。それでしたら、販売に行かなければいいのです。別に困りません。ほかの会社は行くかもしれませんが、それは同様にアメリカ経済に資すると思います。私は、減税は偉大な政策で、非常に難しいことをやり遂げたと評価します。もっとも、これはどこの国にとっても困難なことです。ただし、減税した後に、歳出の確保、貧しい人たちへの救済の確保など、これらもバランス良く考えなければなりません。アメリカは思い切って大幅な減税に踏み切りました。偉大な国だと思います。

14

**BiannaGolodryga : アメリカ政府や情報機関はファーウェイの設備にバックドアが仕込まれてあり、中国の情報機関に利用されているとしています。このような指摘を真っ向から否定できますか。**

**任正非 :** この点について、私は複数のメディアに対し、「絶対にありえないことだ」と明言してきました。第一に、ファーウェイはいかなるスパイ活動にも絶対に手を染めません。従業員にこのような行



為があることを容認しません。第二に、我々は絶対にバックドアを組み込んだりはしません。

「中国の法律はバックドアの仕込みを求めているなら、どう対応するか」と聞かれたことがあります。私は断固拒否し、バックドアの仕込みに応じることはありません。中国共産党中央政治局の委員で、中央外事活動委員会弁公室の楊潔篪主任は2月16日、ミュンヘンでの安全保障会議で「第一に、中国政府は中国の全ての企業に対して、バックドアの仕込みを容認しない。第二に、中国企業は世界各国において、所在国の法律を遵守し、国連決議を遵守しなければならない」と明言しました。国のほうは既に姿勢を表明しました。国の姿勢表明と私個人の態度は一致しています。ですから、バックドアなんてありません。

これまでの30年、ファーウェイは170ヶ国の30億人にサービスを提供して来ました。この30年は、バックドアが仕込まれていないことが証明され、非常に優れたサイバーセキュリティ記録となっています。これからの30年にもバックドアなんてありえません。この点は、絶対にぶれない姿勢を私は明確に表明できます。誰から指示されることもなければ、指示されたこともないことは既にはっきりと世の中に説明しています。中国政府もミュンヘンでの安全保障会議でこの考えを重ねて表明しました。

15

**BiannaGolodryga : もし中国政府がファーウェイにそのように指示したら、任CEOは断固として「No」と答えるとのことでした。**

**が、それにより、ファーウェイの事業全体に影響が出ませんか。どうして中国政府に「No」と言えますか。**

**任正非：** 中国共産党と国の指導者の一人である中央政治局の楊潔篪委員はミュンヘン安全保障会議に出席したとき、きっぱり「No」と言いました。私が「No」と言うのは、国の指示を忠実に実行しているだけで、なぜ事業に影響が出るのでしょうか。

16

**BiannaGolodryga：** ファーウェイの現会長は、「ファーウェイが嘘をついたと訴えられ、外部から不公正に辱められている」と話しました。任CEOは、アメリカは今ファーウェイいじめをしていると思いますか。

**任正非：** 私としては、一つの国がある会社を訴えるのはあり得ることだと思います。しかし、こうした訴えに対して、ファーウェイはやはり法的手続きを通じ、アメリカの制度によって、公正に証拠を開示することで、白か黒かをはっきりさせるしかないと思います。これまでの30年も、ファーウェイはアメリカで多くの訴訟を経験してきました。これらの訴訟にファーウェイは敗訴したことがありませんでした。これは、少なくともこの問題について、ファーウェイはよく対応できていることを物語っています。今回の件は引き続き裁判所の判決に任せるとすれば、うちの会長の話が正しいことが証明されるかもしれないと思います。やはり、裁判所の判決をもって是非を語らなければなりません。アメリカは法治国家ですから。

17

**BiannaGolodryga : アメリカが今ファーウェイ潰しを行っていると思いますか。**

**任正非 :** それでファーウェイが潰れると思いますか。私はないと思います。今ファーウェイはたいへん活気ある会社です。アメリカからの圧力によって、これ以上に大きな力が湧き、ファーウェイの底力が高まるかもしれません。ある有名人の言葉ですが、堡壘は中から崩れやすいですが、外部から圧力が加わると、もっと結束し、もっと密度が向上し、もっと戦闘力が高まります。潰れることなんかありません。数多くのお客様とは既に20年余りの付き合いです。彼らはファーウェイのことを一番良く理解してくれています。消費者は自ら選択します。誰かが何かを言ったことで、ある商品を使ったり、使わなかったりすることはないと思います。ですから、我々は今後も元気で、生き延びていくことに自信があります。大きな影響を受けるどころか、むしろ全く影響ないと思います。

18

**BiannaGolodryga : なぜこの質問をしたかと言いますと、アメリカのペンス副大統領とポンペオ国務長官は二人とも、先週欧州に滞在していました。ペンス副大統領はミュンヘンでの安全保障会議に出席する間に、アメリカの西側の同盟国に5Gネットワークでファーウェイの設備を採用しないよう働きかけました。そして会議では、西側の安全保障を東側に任せてはならないと発言しました。この点について、何か話したいことはありますか。**

**任正非 :** まず、お二人には感謝したいと思います。お二人ともアメ

リカの偉大な人物です。公開されたペンスさんの資産を見ましたが、個人預金は1.5万米ドルしかなく、二人の子供のための教育預金も1.5万ドルしかありません。政治家として、彼は政治と理想のために奮闘しています。ただし、彼はアメリカの政治とアメリカの理想のために奮闘しているのです。彼は偉大な人物でもあります。ポンペオさんも偉大な人物で、ハーバード大学の政治学博士です。この二人は世界中でファーウェイの5GをPRしてくれています。普通の人はもともと5Gとは何ものかは知らなかったですが、この二人がPRしてくれたおかげで、「こんな偉い方が5Gを宣伝している。その存在を知った以上、開いてみてみよう」と思って、開いてみたところ、世の中でファーウェイの5Gが一番優れていることがわかりました。ファーウェイの5Gのみが、世界最高の5Gです。それで最終的に、ファーウェイの影響力は拡大します。ファーウェイの契約案件数は増え続けており、減ってはいません。しかも増えるスピードは速まっています。欧州での契約も増えています。ですので、お二人がファーウェイをPRしてくれたことに感謝したいです。しかも広告費を支払う必要はありません。ぜひ伝えてください。お二人によるファーウェイの宣伝に対して、私が大変感謝しているということ。

19

**BiannaGolodryga : お話はどうも皮肉っぽく聞こえますが…**

**任正非 :** いいえ、そんなつもりは毛頭ありません。ファーウェイは民間会社にして、アメリカのような強大な国と指導者との間に、こうして対立が起きたために、我々の知名度が上がりました。皮肉の意味は全くないのです。

20

**BiannaGolodryga** : お二人もきつとこの番組を見てくれると思うので、彼ら自身に解釈してもらいましょう。今回、欧州で示された懸念の一つは、ファーウェイの5G設備が軍事技術に直結している点です。ファーウェイの5G設備が欧州で使用されたら、アメリカは欧州の一部の国への軍隊の派遣と駐屯を考えなおすともっています。これについて何か話したいことはありますか。

**任正非** : まず、彼らは5G を軍備管理対象のレベルに当たるとして問題を捉えています。5G は原子爆弾ではありません。原子爆弾は人類を壊滅させ、安全保障に関わります。5Gは人類に幸せをもたらし、人々に情報の通路とパイプを提供してくれます。情報の通路とパイプは通信事業者の手に握られ、所在国政府のコントロール下にあります。ファーウェイが提供するのは裸の設備に過ぎず、水道管と蛇口のように、セキュリティにそれほどの危険を与えることはありません。彼らはこのことを大げさに取り上げ、騒いでいますが、最終的には、ファーウェイの設備が一体どんなものなのか、みんな冷静に見てくれると思います。ですから、我々の見る限りでは、欧州は独自に5Gを評価すると思います。私は彼らを皮肉するつもりは毛頭ありませんし、報道などで彼らを批判することを発表することもしていません。彼らがいたるところで宣伝してくれていることはとても嬉しいです。実は、これまで多くの国はファーウェイの存在を無視し、「ファーウェイって何者だ?」という目線で見えていました。しかし、今はファーウェイを重視するようになりました。これは我々の市場影響力の拡大に有利に働き、成約件数は速く伸びています。このほどの一連の事件のため

に、1月の端末の販売伸び率は対前年比68%でした。ですから、ファーウェイにとって、危機ではないし、さほど大きな影響もないと思います。

一方、西側は、ファーウェイが「西側にとっていくらか脅威である」という主張を評価する前に、ファーウェイが社会にどのような貢献をしたかを評価すべきだと思います。これには、第一に、ファーウェイは170の国で、30億人にサービスを提供していること。一部の貧しい国に情報や教育のチャンス等を提供することで、デジタルデバイドの解消に、ファーウェイは大きく役立っています。中国のネットワークの発展速度は世界の多くの国を上回っています。中国では貧困人口が減少していますが、これは彼らが新しい情報、新しい技術、新しい仕事や販売手法を入手したことと関係があります。ファーウェイは人類に貢献しており、脅威や危害を一切与えていません。

第二に、ファーウェイは社会に対して計8万件余りの特許を提供しています。これらの特許は情報社会の土台の構築に役立つもので、しかも、その寄与度はとても大きいです。中には、ファーウェイが保有する11,500件あまりのコア特許は、アメリカ政府が登録し、権利付与してくれたものです。そういうわけで、ファーウェイはアメリカの情報産業の発展に危害を与えているのではなく、貢献を果たしてきたのです。

バックドアの問題については、既に何度も説明してきた通り、「ファーウェイは絶対にバックドアを仕込まない」に尽きます。ファーウェイはそんな大きなリスクを犯してまで、やってはいけないことをするわけがありません。

**21** **BiannaGolodryga** : 任CEOはこれまで、いかなる形にせよ、国内の顧客を含めた全ての顧客から情報を入手して中国政府に提供したことはありますか。

**任正非** : これまでの30年では、一度もありませんでした。これからの30年も一度も起こらないと私は信じています。

**22** **BiannaGolodryga** : ファーウェイ設備の中には、任CEOも知らないようなバックドアが仕込まれている可能性はありませんか。

**任正非** : そんな可能性は絶対にはないと思います。なぜなら、トップから末端までの各レベルの教育の中では、このようなものがあってはならないことがずっと強調されているからです。ファーウェイにはそんなものを仕込んだことはありません。もしやってしまった場合、アメリカは強い技術力をもってとくに証拠を見つけ出しているはずで、バックドアはないです。

**23** **BiannaGolodryga** : アメリカ側はファーウェイに対して様々な警告を出しましたが、イギリスの情報当局は、ファーウェイに関するリスクは回避、低減できるもので、イギリスで5G を展開する際には、引き続きファーウェイの設備を選択する可能性があるという見解を示しただけでなく、ニュージーランドも以前に発表された、ファーウェイの5G設備に関する禁止措置を見直すことを示しています。こうした動きは、アメリカによるファーウェイを標的にした非難

## に対する外部からの反対だと捉えていますか。

**任正非**：私はそう思いません。それよりも、アメリカはこのような問題があるかもしれないと注意喚起をしましたが、きちんと評価する必要があります。ファーウェイはイギリスにサイバーセキュリティ認証センターを設けており、そこで多くのソースコードを開示して、イギリス政府に検査してもらっています。イギリスとこれまで10年ぐらい協力してきた中では、セキュリティ問題が報告されていません。ファーウェイのこれまでのシステムの「壁」は非常に安全に作られており、攻撃防止能力は世界最強です。これは、Cigitalというアメリカの会社の評価です。ファーウェイのネットワークが攻撃に最も強いと評価されました。しかし、イギリス政府はファーウェイのカーネルをチェックしたところ、コードが標準化されていないと指摘しました。なぜそのような問題が出たかというと、30年前のファーウェイはまだ小さな会社で、その後の標準に合わないコードを作成してしまったからです。イギリスからは、同国のネットワーク上のコードを変えて、30年先にも適応できる新しいソフトウェアの標準でネットワークを再構築するよう求められています。ですので、ファーウェイは今、新たに20億米ドルを投資して、ネットワークにあるソースコードの更新をしています。イギリスは、ファーウェイの問題は制御可能だと考えています。イギリスでは10年が経過し、今では制御可能になりました。そういうわけで、「ファーウェイに問題があるかもしれない」と言われた時、イギリスは「その問題は制御可能なものだ」という見解を示しました。しかも、将来では、技術の発展はますます速くなり、情報量がますます増え、設備容量がますます増えていくにつれ、我々懸念も増大します。以前は、10万人の利用者に対応



する設備を収容するのに、建物のワンフロアが必要であったかもしれませんが、今は、数百万人の使用に供される設備でも、非常に小さなスペースで収容することができます。ネットワーク技術に起因するセキュリティ問題や不具合も、我々は心配しています。なぜなら、小さな不具合や問題は広域に影響を及ぼすからです。でもこのような技術的な問題は起きていません。

最近、いくつかの会社のネットワークが多くの国でダウンしました。ファーウェイはこれらの会社に大きな罪や責任があるとは思いません。でもこれらの会社は現実を直視して、絶えず改善しなければなりません。ネットワークにおいては、不敗の名将なんていません。ファーウェイもそうではありません。しかし、ファーウェイには故障対処システムがあり、これらの故障をうまく取り除くことを確保しています。サイバーセキュリティと情報セキュリティは別々の問題です。ファーウェイの製品はパイプで、他社に売るのは設備だけです。その設備の中に何を入れるかは、通信事業者が決めることで、我々ではないのです。

24

**BiannaGolodryga : CIAのジーナ・ハスペル長官が安全性と情報の視点からファーウェイの製品を決して使わないと言い、NSAの長官も、ファーウェイの製品を永久に使わないと言っています。また、CIAのマイケル・ハイデン元長官も、「ファーウェイが中国政府のためにスパイ活動をしていることを裏付ける十分な証拠がある」と言っています。このような発言に対して、任CEOは何か**

**言いたいことはありますか。セキュリティに関して、もう少し論理よく説明していただけませんか。**

**任正非：**確かに、彼らはファーウェイの設備を使わないかもしれませんが。しかし、アメリカ政府が毎年、IT設備の調達に850億米ドルを使っていますが、これら850億米ドルの調達品にはファーウェイの特許が数多く使われています。ファーウェイはIT開発に大きく貢献しており、IT分野では、ファーウェイは世界で最先端の会社の一つであるかもしれません。5Gは将来、色々なところに展開されていきますが、どの会社が提供する5Gにもファーウェイの貢献が含まれています。

ですので、一部のお客様はファーウェイの製品を使わないと表明していますが、ファーウェイはそれが理解できるものと思っています。広大な世界では、全ての人にファーウェイを使ってもらうわけにはいきません。仮にそうなっても、生産が追いつきません。人々が示したそれぞれの姿勢を、ファーウェイはそれほど気にしません。まずは、できることからベストを尽くしていき、できないところはしばらく放っておいても構わないと思っています。

25

**BiannaGolodryga：**任CEOは重ねて否定したことですが、中国政府がファーウェイにバックドアを仕込むよう要請したり、情報アクセスの権限を与えるよう求めてきたりする場合、ファーウェイはそれに「No」と言える、あるいは中国政府に「No」というチャンスがあると非常に信じ難いと先ほど名前を挙げた人たちは思っています。

**任正非**：ミュンヘンでの安全保障会議で、中国の指導者は明確に発言しました。国としての姿勢表明を信じてほしいです。それと同時に、将来の仮説を証拠にし、犯罪を裏付けてはなりません。それはあり得ないです。実際にあったもの、現実にあるものこそ罪証になりえます。懸念を抱いているから、使わないというのは当たり前です。お店で服を買うとき、どれも好きになるとは限らないのと同じです。気に入らなければ、買わなくて良いのです。

26

**Bianna Golodryga**：同時にこういう事実も知られています。トランプ大統領は米情報機関から提供された情報をいつも信じているわけではありません。もしトランプ大統領に、情報機関発の情報への反論として、ファーウェイについて情報提供ないし説明するチャンスがあれば、何を言いますか。

**任正非**：第一に、ファーウェイの会計監査はKPMGが担当していることです。これまでの数十年、ずっとKPMGは監査をしてくれました。これらの監査報告書はすべてウェブサイト上で公開されています。これらにより、ファーウェイの財務とマネジメントの状況が明らかになっています。

第二に、ファーウェイは世界300あまりの標準化団体に参加し、数万件の提案をしてきました。これらはファーウェイがこれらの団体で何をし、どのような貢献を果たしたかを説明できます。トランプさんは別にわざわざ私に聞かなくても結構です。アメリカの大手会社や科学者に聞けばよいと思います。これらの科学者と大手企業は、ファーウェイと何十年もの付き合いがあるので、アメリカの政治家以上にファーウェイのことに詳しいです。そうすることで、トランプ大統領は

ファーウェイを正しく判断する実例を見つけ出すことができます。ファーウェイの競合を含め、関係者をカフェにでも誘って、ファーウェイをどう見ているのかについて聞いてみれば良いと思います。彼らのほうはファーウェイのことに詳しいです。そんなわけで、ファーウェイはこの世界において、一点の曇りもない会社です。ここまでできるのも、たやすいことではありません。

**27** **BiannaGolodryga** : しかし、ファーウェイの競争相手は、ファーウェイに知的財産や技術を窃盗されたと主張しています。最近、米司法省がT-Mobile事件において、ファーウェイを追訴し、ファーウェイのスタッフが「Tappy（タッピー）」という彼らのロボットアームを盗んだとしています。このほか、FBIはファーウェイ社内のメールのやり取りの中から、外部から知的財産を盗んできた社員に対しては、会社が奨励する内容を確認したという報道もあります。これらについて、どうレスポンスしますか。

**任正非** : 第一に、我々の態度ははっきりしています。このような悪しき行いをした従業員は奨励しないばかりか、処罰します。T-Mobileとサンディエゴの訴訟は、裁判所が既に審理を始めていますので、最後の判決結果を待ちたいと思います。

**28** **BiannaGolodryga** : 確認させてください。任CEOは競争相手から知的財産を窃盗した社員を奨励する内部文書を承認したことは一度もなかったのですか？

**任正非**：私はそうした従業員を必ず処罰します。このような悪しき行いをする従業員は誰であろうと、処罰しなければなりません。処罰しなければ、この大きな会社は世界で生き残ることができなくなります。ファーウェイは18万人の従業員を擁し、1000億米ドル余りの売上があります。こうした状況を見過ぎてしまえば、今日我々がぶつかったのは、1件や2件ぐらいの訴訟ではなく、経営も持続できなくなるほど非常に多い問題を抱えてしまいます。ですから、我々がこうした行為を奨励することは絶対にありえません。

しかも、当社は知的財産権を極めて尊重しており、中国政府による知的財産保護事業を絶えず後押ししてきました。知的財産の保護をどんどん強化し、真の意味で、知的財産権を物権のように守って初めて、中国はイノベーションの国になれると思います。我々は知的財産を強力に保護するアメリカを非常に尊重しています。それがあってこそ、アメリカは僅か200年余りで、世界最強の国となったのです。この点を、我々はしっかりと学ばなければなりません。

29

**BiannaGolodryga**：先ほどの話にもありましたが、中国は今世界第二位の経済大国として、急速に追いついてきています。ファーウェイのスケールとサイズに、我々は深い印象を持ちました。世界170余りの国でビジネスを行っているファーウェイは完全に個人に所有される民間企業です。これまでのところ、ファーウェイは中国政府から補助金を受けたことはありませんか。

**任正非**：早期の科学研究に使われた極僅かの補助金以外に、政府から補助金を受けていないのは確かです。それはKPMGが

監査した報告書に完全に反映されています。ファーウェイは国からの補助金を原則的に断っていますが、基礎研究や標準研究において、国も取り組みたいことがあります。こうした内容は財務諸表にも反映されています。ただ、金額は極僅かです。我々は欧州からの補助金も受けています。こちらも基礎研究に当てています。

**30** **BiannaGolodryga** : 現時点、不公正な競争を強いられたという訴えもあります。つまり、ファーウェイは国内の5G市場において、少なくとも1/3以上のシェアが確保されているのに、ライバルはこのような待遇を受けられません。こうしたことは、ファーウェイの競争相手にとって公平だと思いませんか。

**任正非** : 誰も誰かのシェアを保証してくれたりはいしません。どの会社にとっても、シェアは市場から勝ち取ってくるものなのです。

**31** **BiannaGolodryga** : なぜファーウェイと中興通信 (ZTE) を一緒にすることができないのですか。

**任正非** : 最初から両者は全く違う会社です。ZTEのことは、私もよく分かりません。なぜややもすれば、ファーウェイと中興を一緒にしようとするのですか。私はZTEがどんな会社なのかよくわかりません。それよりも、エリクソンやノキアとの付き合いのほうが多いです。シェアとは実力で勝負することです。ファーウェイは海外シェアのほうが国内を上回っており、外向け型の企業です。

32

**BiannaGolodryga : 今の中国市場では、ファウエイの競争相手にとって、公正かつ平等に競争するチャンスはまだあると思いますか。**

**任正非 :** 今は、主として製品そのもので勝負する時代です。歴史はこの点を証明してくれると思います。開放改革初期の1980年代では、ほぼ100%が外国企業の製品でした。しかし、政府が調達を決める時代はもう終わりました。今、すべての調達は市場経済の下、入札方式で公開、公正に決まります。国内企業への特別な補助金問題は存在しないと思います。そんなことはありません。

33

**BiannaGolodryga : これは習近平国家主席の提唱した政策だとお考えですか。**

**任正非 :** 中国が提唱している政策、もっと開放することだと思います。輸入博覧会で、習近平主席は「金融分野での外資マジョリティ出資の承認、自動車産業が5年間をかけて、関税を少しずつ引き下げていくこと、自動車分野での外資単独投資の承認」を打ち出しました。国はすべての製造業を開放し、内外資無差別の政策を実施していきます。輸入博覧会は典型的な開放措置の現れと言えます。

12月の改革開放40周年記念大会では、国は民間企業への配慮をアピールしました。そのおかげで、民間企業もいくらか公平な待遇を受けられるようになっていきます。実を言いますと、これまでの30年は、外資は貴賓、国有企業は息子で、我々民間企業は外孫 のような

存在でした。我々は外資より身分がワンランク低く、外資企業ほどの身分と地位を享受することができませんでした。もちろん、外資重視政策のおかげで、中国は遅れた国から発展することができました。一方、外資の中国進出は中国の産業の進歩と発展を促しました。外資の強さを目の当たりにした中国は外資から多くのことを学びました。

開放して初めて国の未来があり、改革して初めて中国企業の成長が可能となります。この点を固く信じているため、私は一度も外資排除を主張したことはありません。たとえ、ファーウェイが外資企業からひどく圧迫されていた時でも、私は会社の中では、「外資企業を敵と見なしてはならない」とぶれずに強調していました。我々は外資のことを「友商」と呼んでいます。悪事を働いてはなりません。こうした姿勢を貫いてきたので、お客様は「ファーウェイは素敵な会社だ」というイメージで見てくれるようになりました。その結果、ファーウェイはより多くのシェアを手に入れました。あまりにたくさん取った時、こんなに多く取らずに、ほかの会社に少し残しておけば良いのに、と申し訳なく思うこともありました。

34

**BiannaGolodryga** : これは習主席とシェアしたい見解ですか。

**任正非**: 習主席に見解をシェアするチャンスにはまだ恵まれていません。これは、中国で法に基づいた経営を続けてきた中で実感したことです。このような体験を国の指導者とシェアするなんてありません。あったとしても、このような意見に聞く耳を持ってもらえるとは限りません。



35

**BiannaGolodryga** : 西側の一部の見方では、習主席は民族主義的なやり方に偏っており、国有企業の独立した経営よりも、そのコントロールをより強調しています。こうした方向性の下では、ファーウェイのようなブランドにダメージが与えられることはありませんか。

**任正非** : この点については、習主席のスピーチそのものを見る必要があります。彼はボアオアジアフォーラムで多くの開放政策を発表しました。その後、11月の上海輸入博覧会でも、西側諸国に対する開放する政策を多く発表しました。さらに、12月の改革開放40周年記念大会において、国有企業の改革強化を宣言しました。発言は中国がより閉鎖的ではなく、より開かれた国になるという内容につき、それ以外のものはないと思います。皆さんは外国人として中国を見ていますので、実体験はないかと思いますが、我々自身は中国で生まれ育ったため、この30年、自身を取り巻く環境が少しずつ変わってきていることをよく知っています。

開放したばかりの頃、ファーウェイは1万米ドル（当時の為替では8万RMB）を銀行から借り入れようとしたことがあります。しかし、あらん限りの力を尽くしても8万元を貸してもらえませんでした。でもその後、少しずつ状況が改善し、銀行の融資を受けられるようになりました。私は、中国は国営企業を中心に、国作りをしていくとは思っていません。国営企業の一番の短所は効率が低く、経営コストが高い点です。中国にはまだ資源税が導入されていないので、彼らはいくつかの資源依存型産業の中で優位を占めることができます。しかし、開かれた自由貿易の産業においては、国有企業は大きなプレッシャーに晒されています。

36

**BiannaGolodryga** : 多くのアメリカ人は最近になって、ファーウェイのこと、任CEOの名前を知りました。アメリカの一般市民に対して、ファーウェイのどういったことを知ってもらいたいですか。そして、ファーウェイの5Gが彼らに何をもたらすことができるかということについて知ってほしいと思いますか。

**任正非** : まず、アメリカ政府に感謝したいです。アメリカ政府が鳴り物入りで宣伝してくれなければ、一般市民までは「ファーウェイ」のことを知るきっかけもありません。ファーウェイはアメリカ国内ではほとんど販売していません。身の回りに商品があつて初めて、人々にも感じてもらえるのですが、ファーウェイがそもそも販売していないから、市民に我々の存在を知らないのは当たり前のことです。

私は、アメリカの一般市民に対しては、「協力ウィンウィン」という考えがあることを伝えたいです。情報化社会は工業社会とは異なります。工業社会では、一つの国が扉を閉じても1台のミシンを自力で製造できます。ほかの国にまったく頼らずに、ミシンを作り、トラクター、車、列車、船舶を作ることができます。ところが、情報化社会の今では、みんなが力を合わせて一枚一枚のレンガを積み上げ、グローバル・ネットワークを作り上げていく必要があります。これには一国の努力だけでは足りません。全世界の国々が共に努力して初めて、未来の社会を作り上げることができます。ファーウェイはアメリカの人々にどう役立てるかという、今、ファーウェイは優れたネットワークを提供できます。将来、そのネットワーク技術の一部がアメリカにフィットすれば、アメリカはそれを選択することができます。もし暫く選んでもらえなけれ

ば、先にほかのところの仕事を終えてから、アメリカへの進出を考えます。遅かれ早かれ、ファーウェイはアメリカの人々に役立つことができると思っています。

37

**BiannaGolodryga : 時間を割いてくださり、有難うございます。最後にもう二つ、御本人に関する質問があります。任CEOの自伝を拝読しました。中国で一番貧しい省に生まれ、教師のご両親をお持ちでした。決して恵まれた家庭環境ではなかったですが、どのようにして今日のように、中国で最も金持ちの男になれたのですか。**

**任正非 :** 私が生まれ育ったところは中国で最も貧しく、立ち遅れた地域でした。漢民族と少数民族が入り混じって住み、貴州の中でも辺鄙な地方です。私の父と母は二人とも農村部で教職についていました。彼らは立ち遅れた地方の子供に教育を提供して初めて、国が将来発展することができると思って、生涯を農村部に捧げました。

兄弟姉妹が多く、両親は経済的にゆとりがなかったので、何もかまってくることができませんでした。そのおかげで、いたずらする機会に恵まれ、伸び伸びと育ち、子供時代を自由に過ごすことができました。今は一人っ子ばかりです。親御さんたちはみんなお金を持っている上、子供を立派に育てたいから、あれこれ子供に注文をつけます。我々は子供の時、誰にも縛られることなく、天宮を荒らした孫悟空のように、抑圧されることなく、個性を伸ばすことができました。知識や文化的素養は低かったのですが、束縛されたことはありませんでした。

そんな我々ですが、成人した時に、この社会を生きるには努力が大切さだということを知りました。努力して勉強しないと良い環境には入れないので、勉強に集中していました。

私は毎晩夜中1時近くまで勉強する習慣を50年ほど続けました。私は、みんなが思うほど勉強しない人間ではありません。勉強せざるを得ないです。勉強しなければ、ファーウェイの舵取りはできません。我々は時代に見捨てられた人間です。軍隊から社会に出た時には、この社会はもうコンピューターの時代に入りました。当時、我々はコンピューターとは何ぞやを知るチャンスもなかったのです。30～40年前に、多くの友人はアメリカやカナダへ留学に行きました。皆さん帰国した時に、色々な話を聞かせてくれました。「スーパーマーケットとは何か」と教わりましたが、何のことを言っているか、さっぱり分かりませんでした。「棚から商品を手にとることができる」と彼らが言いました。そんなこと、どうしてできるのか、聞いてもさっぱり分かりませんでした。何が「スーパー」なのかは、理解できませんでした。

さらに遡っていきますと、なぜトイレを寝室の中に作るのかも分かりませんでした。「匂うのにな」と不思議に思っていました。あの時、「トイレ」とは何か分かりませんでした。それが我々の青春時代でした。社会とは何か知りませんでした。当時の中国社会はかなり閉鎖的で、人々はアメリカがそんなに先進的な国だとは知りませんでした。

では、私はいつからアメリカについて少し知ようになったのかについてですが、文化大革命の時に、解放軍代表団がウエストポイントにあるアメリカ陸軍士官学校を訪問し、中国はウエストポイントの管理

について系統的に報道しました。それで私は初めて視野が開けました。アメリカの軍人は、このようにして管理されていたのかと初めて知りました。アメリカの軍人はお坊ちゃんではなかったのです。以前は、アメリカ兵は朝鮮戦争の戦場でもコーヒーを飲む、甘やかされた兵隊とばかり思っていました。中国軍は水さえ飲めなかったのに、彼らはなぜコーヒーが飲めたのかと不思議に思っていました。我々の理解には結構ずれがありました。

この点から見れば、閉鎖的時代から開かれた時代に向かうには、長い時間がかかりました。私は初めてアメリカに行く前に、アメリカの物価はきっと我々が負担できないほど高いものだと思っていました。クレジットカードもなかったため、何万ドルもの現金を持参してアメリカに入りました。実際に行ってみたら、お札があまり減らないことに気づいたのです。どんなものでも安かったのです。とにかく理解に苦しみました。市場経済が物価の低下を促したことを理解できませんでした。アメリカでは新しいものを目にし、新しい発明を目にしました。アメリカの今日の繁盛は略奪によって入手したものではなく、創造によって作り出されたものだ和我々は思っています。アメリカが引きつけた多くの優秀な人材によって作り出されたものです。世界中の数多くの優秀な人材はアメリカに行って創造活動を行い、富を作りました。

ファーウェイはアメリカに何を学ばば良いのかというと、私の家族がファーウェイで荒稼ぎできるようにするのではなく、胸襟を開いて、優秀な人材が働きたくなるような環境を整えることだと思います。会社に利益が出る前に、個人が稼げるなんてあってはいけません。ですから、「アメリカに学ぼう」という精神を確立し、団結できるすべての人

を団結して、ともに奮闘していく必要があります。団結は力なり。ゆっ  
くり歩くことを選んだので、今日まで歩んでくることができました。

こうしたことは、私個人のライフスタイルが単調であることにも関係  
しています。実は私には趣味がありません。家内からいつも「友達も  
いなければ、趣味もない」と叱られるばかりです。私はその問いに対し  
ては、「読書が好きで、文書を書くのが好きだ。一番嬉しいことは文  
書を直すことだよ」と交わしています。何故文書直しが好きかといいま  
すと、毎朝、私は7時30分に朝食を済ませて会社に出勤します。8  
時から9時までの間は、一番元気がよく、書類の書き直しや承認を  
行います。9時からは正式な出勤となり、午前中一杯は調子がいい  
から、会議に参加したり、報告を聞いたりします。午後になると、疲れ  
が少し出るため、コーヒーを一杯飲んで、みんなと話し合ったり、何か  
批判的な意見がないのかと耳を傾けます。

社内ネットで私個人に対する批判も含めて、ファーウェイを批判す  
る書き込みもたくさん閲覧します。指摘が正しければ、投稿者と会っ  
て、直接話を聞き、批判してもらおうチャンスがないのかと思うようにな  
ります。大変よい批判をした人がいれば、人事部門に「彼は批判が  
上手ですが、仕事も上手かどうか。もしこれまでの3年間、良い実績  
が積まれていれば、批判の内容も大変よいことから、優秀な人材で  
あることが分かる。破格の昇進をさせたらどうか」と言って、調べてもら  
います。私が言っても、皆は聞いてくれるとは限りません。しかし、私が  
提案すれば、その人は多くの経営陣に注目されるように、優秀な人  
材なら少しずつ破格の成長ができると思います。

その中の一人は、アフリカの小さな国に駐在していました。私と家内が訪れた時、彼は「ボス、僕は今年3階級特進した」と報告してくれました。後で地域本部の総裁からは「その数字は正しくはない。実は4階級昇給だ」と言われました。なぜなら、「4回目は12月に承認されたばかりで、彼自身はまだ知らない」ということでした。この若者は26歳の若さで、一つの国を担当していました。ですので、ファーウェイは人材登用においては、アメリカと同様、特定のやり方にこだわりません。アメリカはこの点では偉大なる国です。ブレジンスキー、キッシンジャー、オルブライト、ソロス…皆東ヨーロッパの出身ですが、アメリカであれだけの高いポストについて、アメリカという国にあれほど大きな貢献を果たしました。これは開放がアメリカにもたらした成果です。我々はアメリカに学んで扉を大きく開き、会社を強くしていきたいです。我々はこういった考え方に基づいてゆっくり取り組んでいます。

また、私は狭い分野にフォーカスする性格の持ち主であるがゆえに、会社の事業をも限定しています。何があっても、不動産には手を出すのは禁物です。すぐに儲かるようなことには手を出すのは禁物です。世界で一番難しく、一番儲からない事業に取り組んでいきます。みんながやりたくないからです。一番難しく、一番儲からない事業とは、通信であり、5Gなのです。ファーウェイはもはや5Gに止まらず、まもなく6Gに入ります。

今後アメリカに非常に向いている新設備をローンチさせます。例えば、ファーウェイの5Gは世界で一番ですし、マイクロ波分野でも、世界一です。ファーウェイのマイクロ波はミリ波で、アンテナはお皿ぐらいの大きさです。この二つのデバイスを合体させれば、アメリカの別荘地

に超広帯域のサービスを提供できます。通信速度では、マイクロ波は100G、5G基地局は10Gですので、両者が合わされば、アメリカの別荘地に超広帯域のサービスを提供できます。

では、アメリカの別荘地は何故ブロードバンドサービスが得られないのでしょうか。理由はアメリカの土地私有制にあります。各家庭に引きこまれる光ファイバーは地中を通る時に、一軒ずつ交渉しなければなりません。この交渉の過程がとても複雑なため、光ファイバーをなかなか通すことが難しく、全世帯にまで引き込むことはとてもできません。そのため、多くのお金持ちは8Kテレビをエンジョイできません。中国は今4Kに移行しています。アメリカにはまだ4Kがありません。日本は既に8Kが出ています。将来、ファーウェイの設備が導入されれば、鉄の棒1本を立てれば、電波は数キロ方位の豪邸を全部カバーできます。ファーウェイのこの設備は世界のほかの国ではまだ作れていませんし、ほかの会社でも作れていないと思います。しかし、ファーウェイなら作れます。将来、アメリカはファーウェイのことが好きになってくれば、アメリカに販売する用意があります。

アメリカはいずれファーウェイのことが好きになり、理解してくれるようになると思います。「ケンカは仲良しの始まり」という言い回しがあります。アメリカとケンカしたので、ケンカすればするほど、アメリカは「ファーウェイって、こんなにも優れている」ことが分かり、友達にはなれると思った時に、手を握り合います。アメリカと仲が良くなります。ファーウェイは世界への脅威だと心配しないでほしい。なぜファーウェイは世界を脅かす必要がありますか。世界が平和であって初めて人類の幸せがあり得ます。なぜファーウェイは悪いことに手を染める必要がありますか。



中、米両国の間に根本的な利害の衝突がありません。庚子賠款から清華大学が発足し、アメリカは中国の人材育成に力を尽くしてくれました。第二次世界大戦中、アメリカはファシズムの蔓延を阻止するために多くの犠牲を払いました。これらはいずれも人類への大きな貢献です。中、米両国は鄧小平による開放・改革で交流を始め、その後、中国は遅れた国から発展してきました。両国には根本的な利害の衝突はありません。ファーウェイもアメリカと利害の衝突がありません。たとえアメリカから「今日から市場を開放する。ファーウェイさん、アメリカ市場に入ってきてください」と言われても、我々是对応できません。アメリカは先進的すぎて、広すぎるからです。たくさん注文されても、その分供給できません。実は、今も品不足の状況にあります。ファーウェイの計画システムが遅れています。端末を購入したいお客様から常に「商品がないじゃないか」と怒られています。それで私のところにやってくる人も多いですが、私は「私も入手できない」と答えます。なぜなら、私も社内から商品を購入するすべがなく、ウェブサイトから購入せざるを得ません。ウェブサイトは私が何者かは知らないの、優先的に売ってくれたりはしません。

ですから、我々は一步一步発展していくことを選び、いつかはアメリカにも貢献できると思います。

38

**BiannaGolodryga : 最後の問題になりますが、中国とアメリカがサイバー空間をめぐる避けることのできない衝突と対立があるという意見がありますが、任CEOの見解を教えてください。**

**任正非**：私は、この世界が対立に向かう必要はないと思います。国同士が平和的に付き合うことこそ、究極の目的です。軍備競争に賛成できません。軍備に使うお金を減らせば、人々は幸せに暮らせます。

私は、皆がサイバー空間を争うことはないと思います。ファーウェイは、知的財産権のライセンスをアップルに供与し、クアルコムにも供与しています。機密保持契約を結んでいるため、詳細の内容を紹介することはできません。ファーウェイは多くのアメリカの会社と知的財産権のライセンス契約を結び、平和的に付き合っています。互いの間にいざござはありません。おしなべて、これからの世界もいざござがあってはなりません。「あなたが敵だ」と想定したり、逆に相手から敵だと想定されたりするのでは、そのうちに、本当の敵同士になってしまいます。「君は友達だ」と想定して、今まで以上にもっとやさしく付き合い、コーヒーをご馳走したり、ステーキをご馳走したりすると、お互いに仲良しになれるのではないですか。今の世界において、中、米両国は世界平和を擁護する責任を果たさなければなりません。両国には重要な責任があります。しかし、アメリカに比べて、中国のほうはまだだいぶ遅れています。中国が今作っているおびただしい数の商品の多くは低付加価値のもので、これらの商品は（アメリカが残した）一部の空白地域を埋めています。これに対して、アメリカ商品の多くは高付加価値で、高技術です。実のところ、これらの商品はお互いに交換し合えるものです。アメリカは「チップを中国に売らない」と言っていますが、私はそれがおかしいと思いました。お金が稼げるのに、何故稼がないのですか。売ってやらなければ、相手を自力で作らざるをえない

道に追いやってしまうだけです。そうなれば、売りたいくても売れなくなります。

私は、世界は融和すべきと思います。インターネットは戦場であってはいけません。なぜサイバー戦争が起こるのですか。私はあり得ないと思っています。そのようなことが起こるとも思わないし、起きたとしても、ファーウェイは決して関与しません。ファーウェイが世界に売ったものは、ただの「水道管」で、その中に流れているのは「水」です。私が提供した商品に流れているのは情報です。5G基地局は「蛇口」のようで、「水」を流したり、情報を流したりすることができます。ファーウェイ自身はこのネットワーク設備をコントロール下に置きません。ネットワーク設備は通信事業者によりコントロールされており、ファーウェイではないのです。ファーウェイの製品を購入した通信事業者自らがコントロールしているのです。究極の権限は所在国にあります。ファーウェイは今後このような争いが起こることを支持しません。他人にたくさんの金銭を支払うのを嫌がるため、どこの国も多くの知的財産権を取得し、多くの成果を収めようとしています。アップルとクアルコムとの訴訟沙汰の本質は、アップルが支払いを減らしたいのに対して、クアルコムは取り分を上げたいというところにあります。これは実は商業的利益の争いであり、政治の争いではありません。このような争いは社会にとって有利であり、ゆっくり戦ってもらえばいいと思います。

ファーウェイの理想は人類の幸せのために役立つことです。そうでなければ、エベレストの6500メートルの高峰に行き、基地局を設置したりはしません。考えてみてください。6500メートルの高さですよ。設備をどうやって運んでいきますか。大変なことなのです。私は海拔

5200メートルのエベレストのベースキャンプまで行き、基地局を見たことがあります。みんなから「あなたが行っては大めだ」と言われました。私は「なぜ私が行ってはいけないか。もし私が死を恐れて行かなければ、誰が死を恐れずにいこう」と答えました。戦争が起きている国でも、ファーウェイの従業員は仕事を続けています。正常に稼働するネットワークがなければ、死者は更に増えます。

アフリカでマラリアが流行ったときにも、ファーウェイの従業員はそこにいました。東日本大震災が発生し、原子力発電所の放射能が漏れた時、みんなは放射線が怖く、私に電話をかけてきました。私は「放射能漏れはどのくらい恐ろしいのか。原爆試験を行った時、中国人は何が放射能なのか知らずして、近くに駆け寄って大声を上げて祝った。それでも何人も死んでいないじゃないか」と答えました。そういうわけで、日本の被災者は外へと避難した時に、ファーウェイの災害復旧チームは人の流れに逆らって被災地に向かい、復旧作業にとりかかり、600あまりの基地局を回復させました。我々の行動を目にした日本政府から「ファーウェイは日本の会社だ」と評価されました。その後、ファーウェイが日本市場でわりと良い成績を上げたのも、これが一つの理由でもあります。

インドネシアを襲った大津波は、一瞬にして数十万人を飲み込みました。ファーウェイは同様に数十人のチームで数日間かけて、被災地の復旧作業に取り組みました。ボリビアの4000メートル余りの高原では、私と家内は従業員を尋ねに行ったことがあります。彼らはそこで数千箇所の基地局を設置しました。

本当のところ、貧しい国でのビジネスには、そんなに儲けがありません。しかも、払ってもらった現地通貨はドルに両替できなかったりして、コストの回収すらできないこともます。例えば、スーダンから未払金は回収できていません。ファーウェイに未払金があるのに、回収できない国はたくさんあります。しかし、我々は理想のために、人類の理想のために役立ちたいです。もしファーウェイが上場会社で、カネ目当て経営をしている会社ならば、お金が稼げる国で事業をやるが、稼げない国では事業をやりたくないと思います。そうすると、その国のネットワークのカバレッジは好ましいレベルになりません。しかし、我々はそういうふうに思っていません。人類が必要とするものは、我々の奮闘の目標です。稼ぎが少なくても構いません。しかも結果的にファーウェイの稼ぎも少なくありません。さっき、あなたは私がお金持ちだと言いましたが、確かに自分が金持ちだとは認めます。

**任正非**：あなたのインタビューに感謝します。このようにして、アメリカの人々に挨拶するチャンスを与えてくれました。アメリカの皆さんは自分たちの頑張りにより、これまでの数百年に、世界の人々に良い手本を示しました。我々は皆さんのアントレプレナーシップを非常に賞賛し、もっとしっかりと学んでいきたいと思っています。どうもありがとうございました。

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.