



洞中の中国「ITの雄」

創業者インタビュ

# 我がファーウェイは無実だ



カナダで拘束された娘の孟晩舟氏

国家権力をあげての

米国の攻撃には根拠がない

任正非

華為技術 CEO

後藤康浩

聞き手 亜細亜大学教授



任氏

この部屋（インタビュ会場）に見覚えはありませんでしたか？ 東京にある目黒雅叙園（現・ホテル雅叙園東京）のティールームを模したのです。妻も私もあの場所が好きで、あの雰囲気在深圳でも味わいたいと思ったからです。

私の娘（二番目の妻の娘）は大学の第二外国語で日本語を選択し、日本語を勉強しました。私は仕事でもプライベートでもよく日本に行きま

す。ひとりであらりと東京の街を歩き、ラーメン屋に入り、ドラッグストアでたくさん買い物をするのが何よりの楽しみなのです。東京・新橋にはお気に入りの豚骨ラーメンの店もあります。

なぜ、日本がここまで好きかといえば、全国どこに行っても清潔でゴミもほとんど落ちていない。道も山も川もこんなにきれいな国は世界に珍しいと思います。周囲に気を配

り、清潔さを保とうと心がける日本人の精神には感服しています。加えて日本はどんな田舎町にいてもおいしい居酒屋やラーメン屋が一軒は必ずあるのも魅力です。

そんな日本の企業とファーウェイは高い補完性があります。日本の基礎研究のレベルの高さはノーベル賞受賞者の数でわかります。産業でも素材や部品など優れた企業が多い。今後、日本企業とファーウェイはW

innerwinの関係築き、情報化社会の発展に貢献していくべきだと考えています。

華為技術（ファーウェイ）は、米トランプ政権から「サーバー、スマートフォンなどの製品に情報を抜き取り、中国側に流すバックドアなどの仕組みが仕込まれている」と非難されている。

ファーウェイ包囲網はトランプ政権の要求で世界各国、企業に広がっており、五月半ばには、米グーグルがファーウェイに対し、スマホの基本ソフト（OS）などの供与停止を決めた。しかし、この疑惑について未だ具体的な証拠は一切、示されていない。

米国に狙い撃ちされるファーウェイとはどんな企業なのか。一九八七年に同社を創業し、二〇一八年には売上高約一兆五千億円、

営業利益約一兆二千八百億円の巨大企業にまで成長させた創業者で、CEOの任正非氏（74）が、深圳の本社でインタビュに応じた。

## 歩いて通勤していた

社会主義の中国で民間企業を起し発展させることには、苦しみしかありませんでした。ファーウェイは中国の民間企業が経験するすべての困難に遭遇しました。

最大の困難は銀行から融資を受けることができず、常に資金が足りなかったことです。創業から十四年目の二〇〇〇年まで、私は会社からの給料をそのまますべて会社の資金に回していました。その頃、私たち家族が住んでいたのは三十平方メートルの西日が射し込み、エアコンもない賃貸アパートでした。それも（民間企業経営者である）私の名義では

借りることすらできず、別の会社で働いていた妻が借りてくれたものでした。

私の母と弟は「どんなにうだつあがらない勤め人でも住む家くらいはあるが、兄さん（私）は家も持っていない」と嘆いていました。その家からファーウェイの本社までは四・四キロの道のりでした。会社には社有車がありましたが、お客さんと営業のために使っていたので、私は毎日、歩いて通勤していました。真夏の深圳で外を歩けば、たちまち汗びっしょりになります。会社に着く頃には私のシャツは汗だくでよれよれになっていました。その頃、初めて銀行から融資を受けることが出来ました。忘れもしません。八万元（現在の為替レートでは約百二十八万円）でした。

中国の民間企業が苦しみを乗り越える方法は「法に従う」ことしかあ

りません。法律で認められることし  
かせず、レッドラインを絶対に踏み  
越えない。その制約のなかで利益を  
得るよう努力するのです。一生懸命  
働き、顧客に良い商品、サービスを  
提供すれば顧客に受け入れてもらえ  
ます。それしかないのです。

なぜ法律やルールの遵守を重視す  
るかといえば、海外展開とも関係し  
ています。ファーウェイが海外進出  
を始めた時、外国の政府や企業から  
は「共産主義の国の企業」と疑いの  
目で見られました。ですから現地の  
法律を厳守せずに海外でビジネスを  
続けることは不可能でした。一方、  
中国に戻ると、「資本主義に染まっ  
た企業」と見なされました。国内、  
海外どこでも自分の身を厳しく律し  
て法律を守るしか生き残る道はなか  
ったのです。民間企業はレッドライ  
ンを踏んだらおしまいです。

――マホや基地局設備の事業存続を危  
ぶむ声も一部にはある。

ファーウェイはこれまでアフリカ  
や中東、ロシア、南米など世界各地  
で移動体通信の基地局設備を販売・  
設置して来ました。「5Gの時代に  
なったから、昔の2G、3Gなど古  
い設備はもう知らない、保守しな  
い」ということは絶対にしません。  
2Gの設備を使い続けている途上国  
があれば、ファーウェイはその通信  
インフラを守ります。エベレストで  
携帯電話が使えることを知っていま  
すか？ ファーウェイ社員が北壁、  
南壁に自分たちで基地局を設置した  
からです。遭難救助のためです。

顧客を大切にする日本企業に学ん  
だことで、ファーウェイは「買わず  
にはいられない製品」をつくること  
ができるようになったと思います。  
例えば、今、世界に普及し始めた5

ファーウェイは非上場だが、假  
想株（ファントム・ストック）を  
発行、十万人近い社員が「株主」  
となり配当を受けている。ただ、  
その株式で任CEOの持ち株比率  
はわずか一・四％。他の中国の大  
手民間企業の創業者のように莫大  
な資産を形成しているわけではな  
い。「会社は社員のもの」という  
経営思想も言葉の端々から窺え  
る。社員と経営者の関係は日本企  
業に近い印象だ。

深圳の松山湖エリアには、ファ  
ウェイのスマホなどの工場がありま  
す。設計は日本企業、生産ラインの  
設備もほとんど日本製です。ファ  
ウェイのモノづくりは日本流なので  
す。日本からベテランの技術者や顧  
問を招いて、設備の使い方や生産管  
理を教えてもらっています。日本流  
の生産ラインは今後、世界各地の工

Gの基地局設備は4Gと比べると、  
通信処理能力は二十倍ですが、ファ  
ウェイの装置は体積が三分の一か  
ら四分の一、重さはわずか二十キロ  
で、消費電力も十分の一です。日本  
の製造業の「軽薄短小」を追求する  
精神に学んだから、ここまでできた  
のだと思います。

重要なのは、小さく、軽くなった  
ことで大きな鉄塔を建てなくても、  
基地局を設置できるようになったこ  
とです。コストも時間も大幅に削減  
できますから資金に乏しい途上国に  
は大きなメリットですし、欧州のよ  
うに古い建造物の多い街に設置する  
にも簡便になりました。5Gは人類  
に幸福をもたらすと考えています。  
人々は通信ネットワークがなければ  
交流できませんが、世界の七〇％の  
人々は貧困地域に住んでいます。通  
信を先進国だけで独占し、閉鎖的な  
ものにしてはいけません。

場に展開していくつもりです。ド  
イツのモノづくりにも関心がありま  
す。工程をひとつひとつ丁寧に検  
査し、ささいなことも見逃さない几  
帳面な日本流の品質管理を採り入れ  
たのです。

私もそうですが、中国人は日本に  
出かけてたくさん日本の商品を買  
入れます。安い中国製もあるのにな  
ぜ、高い日本製を買うかといえ  
ば「品質」が良いから。品質こそ顧客の  
最大のニーズです。ファーウェイが  
追求しているのは成長のスピードで  
も、利益の極大化でもなく、「顧客  
の満足」です。顧客満足度を高める  
ことは自社のためだけでなく、業界  
の信用を守ることもなります。フ  
ァーウェイは株主利益のために、無  
理なコスト削減で、財務諸表を美し  
く保つことには関心がありません。

――米国から厳しい制裁を受け、ス

厳しい対応を取るトランプ大統領  
領について、任CEOはどんな考  
えを持っているのだろうか。ま  
た、カナダで拘束されている娘の  
孟晚舟さんへはどんな想いを抱い  
ているのだろうか。

### 米国企業への売却話

私は以前、トランプ大統領を「偉  
大な大統領」と評価し、公言したこ  
とがあります。それは法人税を引き  
下げたからです。民主国家で法人税  
を下げるのは容易ではありません。  
欧州のような高福祉社会を維持する  
には税収が必要だからです。大企業  
優遇との反対意見も出ます。

それでも法人税を減税すれば、企  
業は商品開発や設備投資に資金を投  
じることができ、産業は活性化し、  
企業や国家は競争力を取り戻せま

す。トランプ大統領は世界各国の政府に警鐘を鳴らしたのです。その結果、中国も法人税を4%減税しました。しかし今、トランプ大統領は間違ったことをしています。今日はあつる国を脅し明日は別の国を脅す。今日は誰かを理由なく逮捕し明日は違う人を捕まえるという行動です。

娘の孟晩舟は法律に触れるようなことは一切していません。米国の告発はまったく根拠のないものです。これはいずれ米国の裁判で明らかになるはずですが、娘はカナダのバンクーバーで辛抱強く司法判断を待っています。今、彼女には時間がありますから独学で六つの課目を学んでおり、博士課程を修了する計画です。娘は自信を失っていません。

米国は国家権力をあげてファーウェイを攻撃していますが、何ひとつ証拠を示すことはできていません。米商務省が新しい排除政策を打ち出

しましたが、今言えるのはファーウェイは、ZTE（昨年、米国の制裁を受けたが米側の要求を受け入れ、制裁を解除された中国の通信機器大手）と同じ道を歩むことは絶対にならないということ。中国企業だからという理由で一括りにして欲しくはありません。また、我々は世界貿易機関（WTO）などに訴え出て、国際仲裁を求めることもしません。国際仲裁になれば国家が前面に出てくるからです。中国政府にはたぐさんの仕事がありますから、我々のような一企業にまで気を配ってもらわなくていいのです。

今、ファーウェイは独自開発してきた技術による「プランB」（代替策）を稼働しつつある。だが、通信半導体やOSといった高度で独占性の高いものまで独自化できるのだろうか。実はファーウェイ

が「プランB」の準備を進めてきた背景には、「いずれアメリカ企業との衝突が起きるだろう」という任CEOの「予測」があった。

〇二〇〇三年頃がファーウェイにとって大きな転換点でした。「これから非常に高い山に登っていくことになる」との実感がありました。

比喩的に言えば、その高い山の北壁を私たちは乏しい食糧と、簡単な装備で登って行くことになります。一方、南壁を登攀するお金持ちの登山隊がいます。牛肉の缶詰やコーヒールを持ち、寝袋も持っていました。両隊が山頂で相まみえた時、激しい衝突が起き、ファーウェイは負けるだろうと私は判断しました。

そこで、私はファーウェイをアメリカ企業（後藤注：通信機器大手モトローラとみられる）に売却する決断を下しました。相手から提示され

た金額は百億ドル。合意ができ、契約書に調印し、中米双方は着飾って取引成立を祝いました。しかし、その週にアメリカ側のCEOが突然、退陣。白紙撤回されました。

ファーウェイ売却で目指したのは、私たちがカウボーイハットをかぶり、カウボーイハットの上司の下で働くということでした。そうすれば高い山の頂上で起きるアメリカとの衝突を避けられると考えたのです。数年後、再び、ファーウェイを売却するチャンスが訪れました。今度は、社内の若手が猛反対しました。私は断念すると同時に若い人たちに「もし今、会社を売らないのなら、十年後にはアメリカとの激しい衝突に直面することになる。心の準備をする必要がある」と言いました。

その時からファーウェイは「プランB」を持って進んできました。「プランB」の部門では数千人の社員が

部品の内製化、独自技術の開発を進めています。「プランB」はいつ使われるかわからないものばかりですから、社員は「私たちは日の当たらない部門だ」「会社は私たちを重視していない」と不満を持っています。私はいつも「給与やボーナスに影響はあるか？ 影響がないならいいだろう」と彼らを励ましています。

### 競争相手を攻撃しない理由

ファーウェイは長年、競争相手を攻撃せずに来ました。ライバルとはむしろ技術交流とコミュニケーションを深めることに意を尽くして来ました。通信規格の標準化で主導権を握っても、競争相手に不利になることは決してしませんでした。

なぜ私がそうして来たのか。それは世界で最も尊敬する政治家、イスラエルのイツハク・ラビン元首相の

思想に啓発されたからです。ラビン氏は、数億人のアラブ人の国家に囲まれた小国イスラエルの生存のために宿敵パレスチナを自治政府として認め、イスラエルが占領地の一部から撤退し、友好関係を結ぶことを決断しました。そこから私は「生き抜くためには競争相手とも友好的でなければならぬ」という哲学を得ました。ラビン氏の暗殺は私にとって大きなショックでした。

イスラエルが「土地と引き換えに平和を得た」ように、ファーウェイも「協力を引き換えに平和を手に入れよう」と考えています。トランプ大統領のファーウェイへの攻撃は私たちの競争相手に有利なはずですが、エリクソン、ノキア、クアルコムなどのCEOの発言は中立的で友好的だと私は感じています。それは今までのファーウェイの行動への信頼が背景にあるからだと思えます。

ファーウェイ問題を考える時、「ワシントン対北京」という構図で捉えるのが一般的だが、筆者は「ワシントン対北京対深圳」の三つ巴の争いと分析している。つまり単純な米中対立の象徴としてファーウェイがトランプ大統領のやり玉に挙げられているのではないということだ。

まず認識すべきは世界の先頭集団を走るファーウェイやテンセントなど民間のハイテク企業が集結する深圳と共産党一党支配の権力中枢の北京は決して一枚岩ではないことだ。習近平政権は共産党体制の基盤である国有企業を重視する。一方で国民、特に若い世代が支持し憧れを持つ民間企業の台頭を好ましいとは考えない。北京はそんな深圳企業を支配下に置きたいと考えている。

一方、ワシントンは深圳に対し、アンビバレントな対応を迫られている。開放的で、独自技術を追求し、共産党と距離を置く、新しい価値観、文化を持つ中国企業の台頭は中国を米国の望むような方向に変えるという期待がある半面、深圳企業はアップルやクアルコム、グーグルのような米国企業を脅かす強力なライバルでもあるからだ。トランプ大統領の執拗なファーウェイ攻撃は、まずは米国企業の先端技術の優位性を脅かすライバルの中国企業を挫こうとする防衛反応といっている。

任CEOが語った「いずれ来るアメリカ企業との衝突」とはまさにこれを指す。5Gや自動運転、半導体における中国産業の劇的な技術進化は米国の防衛反応をかき立て、極端な行動に走らせている。よく似た状況は一九五七年十月にソ連が人工衛星打ち上げで米国に先行した「スプ

ートニク・ショック」である。米中対立の底流には「ファーウェイ・ショック」があるのかもしれない。

北京は今回のワシントンによるファーウェイ叩きを危機ではなく、千載一遇の好機とみているだろう。非上場の民間企業で、法令違反もないファーウェイは共産党からすればつけ込む余地のない企業だったからだ。任CEOが現状に対し、ファーウェイ単独の企業としての対応しか語らなかつたのは、ファーウェイ問題が「ワシントン対北京」という構図に押し込まれ、変質することを警戒しているからだろう。

日本にとってみれば、深圳企業は停滞を打破するパートナーになるはずだ。任氏の対日観は単なるお世辞ではなく、ファーウェイにすらいまなお欠けている持続的成長のための要素を日本から得たいという切実な気持ちの表れのように聞こえた。