

## 企業の競争力はスピードと効率 その前提で着実に改革を進める



今年6月から7月にかけて行われたサッカーワールドカップ（W杯）ロシア大会。連日の好試合に、テレビにきぎ付けで寝不足に悩まされた人は少なくなかったのではないかと。ところで、ふとピッチ外の電光広告に目を移すと、「Hisense」の文字が頻繁に流れていくことに気づく。同社は今回W杯の公式スポンサーとなり、全世界に向けてその存在をアピールしている。こうした広告戦略を通じて、同社の猛烈な勢いを改めて感じる事となった。もちろん、李さんの勢いも。（本紙主幹・奥田喜久男）

### 日本から学んだ技術や経営手法が ハイセンス発展の源泉に

奥田 ハイセンスグループは東芝映像ソリューション（TVS）を買収しましたが、これまでもその規模のM&Aを世界で行っているのですか。

李 中国国内では、このクラスの大型M&Aは日常茶飯事ですが、世界で見ると、シャープのメキシ

コ工場のM&Aを行ったくらいではないか、と思います。

奥田 日本の家電メーカーであるシャープを台湾の鴻海精密工業（フォックスコン）が買収しましたが、フォックスコンのトップである郭台銘さんは非常に厳しく強烈な個性の人ですよ。それと比較して、李さんはどんなタイプですか。

李 優しいですよ（笑）。でも、格がまったく違うので、比較の対象にはなりません。

ハイセンスグループの会長、周厚健と比べると、周は仕事の面では非常に厳格で、なおかつ専門性が高いですね。そういうところをみると、郭さんのイメージとはかなり違うと思います。

奥田 なるほど。

李 また周は、非常に日本に友好的な人物です。それは、ハイセンス発展の源泉の多くは、日本から学び取ったさまざまな技術や経営管理の考え方にあるからです。彼は、1980年代から日本と中国を



**PROFILE** 1972年生まれ、中国・青島出身。95年、青島大学電子工学科卒業、Hisense国際有限公司入社。2001年、Hisense USA、03年、海信オーストラリアオフィス、07年、Hisenseヨーロッパ、11年、海信韓国事務所、ハイセンスジャパン代表取締役社長・CEOに就任。18年3月、東芝映像ソリューション取締役社長を兼務。

構成・文／小林茂樹  
text by Shigeki Kobayashi

撮影／長谷川博一  
photo by Hirokazu Hasegawa

2018.5.22 / 東京都千代田区のハイセンスジャパン本社にて  
(7月30日より神奈川県川崎市に移転)

100回以上行き来していたという経歴があり、日本の文化にも非常に精通しています。

奥田 周会長も日本とゆかりの深い方なのですね。ところで、ハイセンスの創業は69年ですが、当時の中国はまだ文革(文化大革命)の時代ですね。

李 はい。周が経営トップに就いたのは92年ですが、それ以前の中国は計画経済でした。ハイセンスが初めてテレビを生産したのは84年で、このときに松下電器産業(現・パナソニック)からテレビの生産設備を導入しています。

奥田 計画経済下でテレビ生産を始め、92年の鄧小平の南巡講話があった後から本格的な事業の拡大を図ったということですね。

李 そうですね。それ以降、ようやく改革開放路線を歩み始めたということがハイセンスにとっても発展につながったと思います。

## 5年後には 2倍のシェアを目指す

奥田 10年後、ハイセンスとレグザの両方に対してどのような夢を描いておられますか。

李 10年後は考えたことがないですね。いま考えられるのは、5年後、3年後の目標です。3年後には、レグザブランドを日本のトップブランドにしたいということを目指しています。5年後には、ハイセンスブランドとレグザブランドの二つを合わせて、日本市場でのシェアを40%にしたいと思っています。

ハイセンスにとってハイセンスブランドもレグザブランドも同格ですが、日本市場でのポジショニングはその認知度からレグザブランドのほうが高い位置を占めていると考えています。

奥田 いま、日本でのシェアは何%ですか。

李 現状はハイセンスが7%くらい、レグザが12～14%くらいです。合わせると20%前後ですね。

奥田 5年後にはその2倍にすると。

李 私自身は、達成可能な目標だと思っています。

奥田 ハイセンスの部品調達能力をもってすれば販売価格に柔軟性をもたせられますし、レグザには高品質という強みがありますから、双方が融合すれば、より強い商品ができそうですね。

李 そうですね。お互いの欠点を補い、よいところを掛け合わせることによって、より競争力のある商品が生まれてくると考えています。

ハイセンスは、中国国内市場では14年間連続でテレビシェアナンバーワン、世界でも常にシェア3位、4位の位置につけています。それを成し遂げた要因の一つに、ハイセンスの高い経営管理能力がありますが、これをTVSに適用すれば、いち早くその体制を立て直すことができると信じています。

奥田 具体的には、どのような経営管理能力に長

### こぼれ話

女性の経営者と会う機会が増えてきた。共通するのはご家族の話がされることだ。それもお子さんについての話題が多い。李さんが『千人回峰』の“お気に入りの品”に選んだのはお嬢さんとのツーショットだった。その写真は、社内旅行のひとこまと楽しそうな表情を見せてくれる。写真に写る李さんは素顔だ。子育てと経営、それぞれが激務だと思って質問を投げかけると、「もちろん、とても忙しいですよ」との返事が返ってくる。

あたりまえでしょ、と言わんばかりの話ぶりに嬉しさが見え隠れするのだ。それを羨ましいと思った。私は32歳で新聞社を起業した。1981年8月18日のことである。以降、ものの見事に家庭をなげうって新聞の発行に没頭した。李さんの話を聞いていると、何か人生で大きな忘れ物をしたのではないかと心が疼いてしまった。それはさておき――

ならば、李さんの仕事は私のそれに比べて楽なのか

を考えてみた。私の場合、ただひたすらに新聞発行にいそめばよい。もちろん人手不足、資金難、複雑な人間関係は組織にはつきものだ。対して李さんの場合は、買収企業が東芝の一部門だけに、完成されている異なった経営システム、風土、文化を“あるべき姿”に形づくらなければならない、その過程で莫大なエネルギーを要する。そのことを想像するとゾッとする。もちろん東芝の側の身になってでもである。そのトップに立つのが李さんだ。もしかすると、一番確かなものをわが子に感じるのかもしれないと思った。



けているのですか。

李 まず、上層部の人々が常に現場の近くにおり、仕事の内容をきちんと理解し、自ら参画していること。そして、査定は能力本位で行われ、年功序列ではないというのが基本的な体制となっています。会長の周は、リーダーとなる人材は必ず財務・経営の知識をもたなければならないと強調しており、この点も他企業に差をつける経営管理能力であると私は感じています。

奥田 だから李さん自らが、経費支出のチェックをしているわけですね。

李 そうです。浪費を極力抑えることが重要だと考えています。そして、誰が何をいつまでにやるということを決めて、常に高い効率で業務を動かしている点もハイセンスの強みです。インセンティブとしての自社株譲渡や査定時のKPI活用などにより、各人の努力の方向性がみえやすいことも組織の活性化につながっていると思います。

奥田 なるほど、私はハイセンスも東芝も応援していますから、それは心強いですね。

李 ところで奥田さんにうかがいたいのですが、ハイセンスがTVSを買収したことで、日本の消費者はレグザブランドにマイナスイメージをもつのでしょうか。

奥田 シャープがフォックスコンに買収されたとき、日本人は非常に驚きました。このとき日本人は、中国系企業に日本の大企業を買収されるという洗礼を受けたわけです。そういう意味からは、買収されたからといってレグザブランドの価値が下がるということはありません。

ただし、シャープも東芝も日本人にとって誇りとなる企業でした。そうした企業を買収された恥かしさとか情けなさというものを、おそらく日本人の9割以上は感じているのではないのでしょうか。

李 なるほど。

奥田 そしてフォックスコンがシャープを一年で黒字化したことにも、日本人は非常に驚きました。それは、中国系企業であるフォックスコンもハイセンスも日本の企業をすでに抜いて、フォーブズの上位にランクされる世界的企業になっていることを、日本人の多くが知らなかったからです。こうしたところはとても不勉強ですね。

李 それは、日本の環境がよすぎて居心地がいいので、外に目が向かなかったからかもしれませんね。

奥田 ところで、TVSの社長としても多忙ななか、息抜きには何かなさっているのですか。

李 オフの時間が少ないので、自宅で娘と話をしたり、彼女の様子を見るのが気分転換になっていますね。

奥田 当分、多忙な日が続くとは思いますが、ますますのご活躍を期待しています。

BCNは「ものづくりの環」を支え  
育むメディア企業です



——「ものづくりの環」の詩——

ものを使う人がいます  
ものを売る人がいます  
ものをつくる人がいます

いつの時代も私たちは生活の心地よさを求めます  
その意(おもい)が新しいものを生みます

使う人、売る人、つくる人——  
私たちは「ものづくりの環」のなかで  
すべての人の心が豊かになることを願っています

株式会社 BCN

<http://www.bcn.co.jp/>

※この記事は、近く週刊BCN+の「千人回峰 人ありて我あり」で公開する予定です。  
<https://www.weeklybcn.com/journal/hitoarite/>