

人単合一によるハイアールジャパンの変革

1. はじめに

世界経済は、産業革命の特徴である規模とコスト効率から、デジタル技術に導かれますますます短命化しているイノベーションに移行しています。経営モデルやリーダーシップモデルは、より迅速な環境変化、デジタル技術、情報への迅速なアクセスに対応するために進化する必要があります。このホワイトペーパーでは、この大きなうねりが日本経済に与える影響を評価し、ハイアールジャパン¹の取組みを一例として採り上げ、日本の世界経済におけるプレゼンスを高めるために採用できる施策のヒントを探っていきます。

日本はかつて、電卓、ウォークマン、LED 照明などを世界に送り出しましたが、この数十年の間に、特にデジタル技術分野において進展が遅れ²、先進国の発展から取り残されています。ハイテクというイメージとは裏腹に、日本はまだアナログな社会です。2020 年末には、日本の全企業の 95% がまだファックスを使用していると報告されています³。ここ数年、日本ではデジタル化が加速していますが、協調的かつ統合的なアプローチに欠けています。IMD 国際経営開発研究所の調査によると、OECD 諸国の中で、日本はデジタル競争力では 27 位、デジタル人材では 22 位にランクされています⁴。オンラインバンキングやデジタル決済など、世界の多くの国でデジタル革命によって進化してきたサービスは、日本ではまだまだ浸透していません。さらに、政府が最初のデジタルイニシアティブである「電子政府」を立ち上げてから 20 年、その手続きの完了率はわずか 7.5% で⁵、先進国の中でもかなり遅れをとっています。

このような環境は、日本の経営者や従業員に大きな問いを提起しています。

- 日本はどのように前進するのか。
- 過去の成功を活かしつつ、日本をイノベーションの最前線に戻すためには、どのような変化を起こすべきなのか。
- こうした変化は日本の従業員にとって何を意味し、どのような利益をもたらすのか。

日本企業にとって、ひとつの興味深いケーススタディとして、家電コングロマリットであるハイアール・グループが挙げられます。ハイアール・グループは、激しく変化する不確実の高い市場環境において、画期的な経営モデルとイノベーションの方法を生み出し実践してきました。このアプローチは、日本そして世界レベルで展開され大きな成果を上げ、ハーバード大学を始めとする世界のトップビジネススクールで研究されています。

日本におけるハイアールの歩みは、2002 年の三洋電機との業務提携に始まり、その後 2007 年にジョイントベンチャーとして正式にスタートしました。このジョイントベンチャーは、三洋電機の販売網を通じてハイアール製品の販売を推進しました。これは、三洋電機が大企業として初めて中国製白物

¹ ハイアールジャパンはハイアールアジアの日本における事業会社

² “Examining Japan’s Technological Stagnation”, IR Insider, B Howell, April 18, 2022

³ “Examining Japan’s Technological Stagnation”, IR Insider, B Howell, April 18, 2022

⁴ “Examining Japan’s Technological Stagnation”, IR Insider, B Howell, April 18, 2022

⁵ “Examining Japan’s Technological Stagnation”, IR Insider, B Howell, April 18, 2022

家電の販売を開始したことを意味し、日本においては画期的なことでした。この提携を契機に、ハイアールは独自のデザインと価格設定で、日本での販売に弾みをつけました。ハイアールは、2011年10月に三洋電機の日本における白物家電事業を買収し、海外ブランドの進出が難しいとされる日本の消費者市場において、20年間シェアを拡大することになります。

2012年から2022年までの日本経済の状況を背景に、ハイアールジャパンの市場開発と事業転換を見ていきます。三洋電機の買収後に、ハイアールの経営・事業モデルの変革について考察し、消費者の要求が極めて高く競争が激しい白物家電分野において、ハイアールがいかに日本の競合他社と戦い、いかに持続可能なイノベーションと成長を育んできたかを明らかにします。

そこで、このホワイトペーパーでは、以下の5つの重要なトピックについて検討していきます。

1. イノベーションのリーダーとしての日本とその衰退を探る－日本を再浮上させるために必要なことは何か？
2. 変化をもたらす組織構造－階層型モデル vs ユーザー重視のフラット型人間中心モデル
3. 人間中心モデルとその組織変革力－ハイアールの「人単合一」モデルの検証
4. ハイアールの人単合一モデルの評価－成功要因を明らかにする
5. ハイアールの変革－日本企業が前進のために参考となる教訓と最初の一步

2. イノベーションのリーダーとしての日本とその衰退を探る－日本を再浮上させるために必要なことは何か？

1950年代半ばから1990年代初頭にかけての日本の急速な成長については、多くのことが語られてきた⁶。1952年以降、日本は黄金期を通じて2桁成長を遂げ、世界経済における地位を一変させた。同時に日本人の生活の質は格段に向上した。しかしながら、この成長はバブル崩壊とともに消え、その後30年にわたる停滞に陥り、国際社会における日本の地位も低下の一途を辿っている。日本が世界のビジネスリーダーとしての地位を再び獲得するためには、画期的イノベーションを生み出す方法論を再評価する必要があるのではないか。

過去における日本企業の勝利の方程式は、製造業を中心に先進国の技術やビジネスモデルの発展を追随するという原則のもとに築かれた。これは、製品のリバースエンジニアリング、製品の高い品質と生産性向上のためのカイゼン⁷の飽くなき追求と実践、魅力的な価値提案による世界市場への参入によって達成された。日本は、TQC⁸ や JIT⁹ といった実行重視の組織・業務モデルに代表されるように、非常に効率的なオペレーションで知られるようになった。こうしたモデルは、世界的に競争力の

⁶ Encyclopaedia Britannica, Japan – Economic Transformation, 2022

⁷ 日本で生まれた「カイゼン」は、「小さな変化を積み重ねることで、大きな改善が得られる」という考え方に基づいた、継続的な改善を生み出すためのアプローチです。一般的に、協力とコミットメントに基づいており、急進的な変革やトップダウンによる変革とは対照的なアプローチです。

⁸ Total Quality Control – 1950年以降、日本企業によって開発された、生産を最適化するための総合的な品質管理システム

⁹ Just in Time (ジャストインタイム) – 必要な時に必要な分だけサプライヤーから商品を受け取る在庫管理システム

ある価格で高品質のハイテク製品を提供し、製造業と技術革新における日本のリーダー的地位を確立した。

第二次世界大戦後の復興期を経て、多くのグローバルブランドや、カイゼン、カンバン¹⁰方式などの新しい経営コンセプトとともに、日本はその黄金期を謳歌し、世界に刺激を与えた。しかし、この驚くべき成長は持続せず、日本経済は衰退していく。急速に変化する世界において、新たなデジタルテクノロジーの出現・普及、欧米そして中国や ASEAN 地域など新たな経済圏からの競争に日本は十分に迅速に適応できなかった。世界ではデジタル系の技術、ビジネスモデル、経済ダイナミクスの革新が急速に進んだが、日本は出遅れた。同時に、企業経営者の交代もあった。松下（パナソニック創業者）、盛田（ソニー共同創業者）、本田（ホンダ共同創業者）、立石（オムロン創業者）のようなリスクをとって創業し大企業を実現した起業家リーダー世代が引退し、経営管理型リーダー世代が引き継いだ。新たなリーダーは、既存事業を維持し安定的に成長させることを使命とするようになった。そのため、新しいリーダーたちは、リスクを避け、同調を重視し、意思決定に時間がかかる傾向があった。日本企業は、効率重視の大規模な製造業や工業化から脱却し、デジタル技術革命を基盤とした新たなビジネスの創出に遅れをとった。中国や他の国々が繁栄し、成長するにつれ、世界の GDP に占める日本の割合は大きく低下した。

停滞する日本経済

GDP 成長率による国別ランキング

	国内総生産 (2015年 US100万ドルベース)		
	2015	2021	年成長率
中国	11,061,553	15,801,911	6.1%
韓国	1,465,773	1,689,194	2.4%
アメリカ合衆国	18,206,021	20,338,578	1.9%
フランス	2,439,189	2,579,165	0.9%
ドイツ	2,357,586	3,535,202	7.0%
イギリス	2,956,574	3,111,101	0.9%
日本	4,444,931	4,433,848	-0.04%

出所：世界銀行、QLC 分析

図表1 停滞する日本経済

¹⁰ 組織全体で仕事を管理し、改善するためのリーンメソッド

日本は歴史的な成功体験に妨げられてきた。歴史的なトップダウン型の階層構造、創業者から在任期間の比較的短い（リスクを取りにくい）リーダーへの移行、自由な情報の流れの欠如、イノベーションを従来の製造プロセスの延長とみなす考え方などが、日本のイノベーション創出に係る遅れに影響を与えたと考えられている。また、日本企業が標準的に行う長期計画の枠組みの中に、迅速で、時には予測不可能なアジャイルなプロジェクトの実践を組み込むことは、困難を伴うことが多い。

日本社会は、ハイテクというイメージとは裏腹に、デジタル時代には遅れをとっており、まだまだアナログ社会である。Richard Kats 氏は「Old corporate champions can't save Japan」の中で、日本企業の中心的な問題は、情報通信技術（ICT）の十分な活用を前提としたビジネスの俊敏さの欠如であると指摘する。

しかし、問題は ICT だけではない。この 20 年間、日本は製品イノベーションの面で中国や韓国などの国に遅れをとってきた。DVD、青色 LED、電池、カーナビ、DRAM、太陽電池など、日本は多くの基礎技術や知的財産を生み出してきたが、急速な市場拡大を伴う事業化フェーズにおいてあっという間に主導権を失ってしまったことはよく知られている。

革新的経済圏をランキングする WIPO 発表のグローバル・イノベーション・インデックスによると、日本は 2021 年に 13 位にまでランクを落としている¹¹。この報告によると、アジア地域のイノベーションにおいて、日本は、韓国、シンガポール、中国に抜かれたことを意味している。

最も革新的な経済国として日本は世界の13位にランクされている

GII ランク	国	スコア	所得区分別 ランキング	地域 ランキング
1	スイス	65.5	1	1
2	スウェーデン	63.1	2	2
3	アメリカ合衆国	61.3	3	1
4	イギリス	59.8	4	3
5	韓国	59.3	5	1
6	オランダ	58.6	6	4
7	フィンランド	58.4	7	5
8	シンガポール	57.8	8	2
9	デンマーク	57.3	9	6
10	ドイツ	57.3	10	7
11	フランス	55.0	11	8
12	中国	54.8	1	3
13	日本	54.5	12	4

出所: Global Innovation Index Database, WIPO, 2021.

■ 高所得
■ 低中所得

■ ヨーロッパ
■ 北アメリカ
■ アジア・オセアニア

図表 2 グローバルイノベーションインデックス (2021 年)

¹¹ “Global Innovation Index,” World Intellectual Property Organization, 2021

日本は全体として、ソフトウェアをベースとした速いペースのイノベーションと起業家精神の醸成に苦戦しているが、これには以下のような要因が考えられる。

- トップダウンの階層型組織構造
- 伝統の重視と保守主義への傾向
- 個人主義に対し、集団主義に傾く伝統¹²
- イノベーション領域の重要性の変化：ソフトウェア対ハードウェア
- 大企業の維持に偏重し、不十分な新興企業への投資

日本企業においてイノベーションの遅れをもたらしている問題点は多岐にわたり指摘されているが、トップダウンの階層型組織構造とそれに基づく関連するビジネスシステムが最大の障害になっている模様だ。マッキンゼーと在日米国商工会議所（ACCJ）が共同で発表した白書では、日本のデジタル化への最大の阻害要因は、自ら招いたものであると強調されている。リスク回避の考え方、革新性よりも企業の存続を重視する姿勢、50万人以上のソフトウェア関連エンジニアの不足などである¹³。また、日本の新任 CEO の任期が 5 年程度であること、これまでトップの座についた経験がなく、任期以上の長期プロジェクトにコミットすることが困難であることも、リスク回避のレベルに起因していると思われる。早稲田大学ビジネススクールの長内敦史教授は、「日本企業には、技術的に明らかな優位性があるにもかかわらず、それを使ってビジネスを改善したり、積極的にイノベーションを起こさない状況がしばしば見られる」と述べている¹⁴。

このような保守性と構造的な制約に加え、日本企業の事業部門における製品開発は、孤立した社内方式で行われてきたため、製品革新のペースはさらに遅くなっている¹⁵。近年になってようやくオープンイノベーションが広く採用されるようになり、より多くの日本企業が大学や新興企業、その他の企業と協力してイノベーションを促進し、新製品や新サービスの市場投入までの時間を短縮するようになった。

デジタル技術や知識へのアクセス向上に伴い、先端的企業はイノベーションと情報共有を促進するためのエコシステムを進化・発展させてきた。これらのエコシステムは、伝統的に「新しく革新的な製品やサービスを開発することを機能的目標とする主体間に形成される複雑な関係」¹⁶と定義されている。エコシステムに参加する主体を構成する物的・人的資源も含まれる。マイクロソフト、グーグル、アップルなどは、エコシステムを活用した先進的な企業の例である。日本でも近年、ソニーや富士通のように外向きな企業で、スタートアップや研究機関などの外部と社内のリソースを結びつけ、新しいビジネスを生み出す動きが顕著になっている。

一例として、富士通の場合、オープンイノベーションの流れは、2006 年のグローバルイノベーションファンド（GIF）の設立がきっかけとなった。GIF は、社外のスタートアップや社内の新規事業に投資する CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）である。電子書籍サイト「Renta!」を運営するパピレス（2010 年 JASDAQ 上場）などに出資し、2015 年に 3 号ファンドの組成に成功した。2015 年、富士通はスタートアップとの協業により、富士通だけでは実現できない価値や事業を創出するア

¹² “Japan’s Innovation Struggle”, U Schottl, November 2020

¹³ “Fortress mentality threatens to slow the pace of Japanese Innovation”, Financial Times, L Lewis, April 15, 2021

¹⁴ “Fortress mentality threatens to slow the pace of Japanese Innovation”, Financial Times, L Lewis, April 15, 2021

¹⁵ “Japan’s Tech Competitiveness: Why the Decline?”, Global Risk Insights, S Arnold Parra, March 7, 2021

¹⁶ Jackson, 2011

クセラレータープログラム「FUJITSU ACCELERATOR」を追加し、オープンイノベーション力を強化した。これまでに富士通は 200 社以上の候補の中から 110 社以上と協業し、現在、採択された企業と多くの共同提案を進めている¹⁷。

集団主義とは、個人の目標を重視するのではなく、集団全体にとっての目標を重視することである。日本の文化は古くから集団主義や平等な扱いを重視し、人々の調和を乱すような個人目標の達成は奨励しないことを特徴とする。趣味などの余暇活動では個人主義がより奨励されるが、職場環境では普遍的に賞賛されるわけではない。ただし近年では、日本でも個人主義を奨励する企業も出てきている¹⁸。日本の一部のリーダーは、個人の強みを認識し、それを協調的に活用することが非常に重要であると認識するようになった。日本の企業には、日本の労働文化の中で、集団の調和と個人の貢献の間の最適化を試みているように思われる。富士通が試みた個人目標とその達成度に連動した報酬制度は失敗した。日本企業はこの試みを続けているが、これまでのところ成功は限定的である。

最後に、世界レベルでのソフトウェア主導のイノベーションへの移行に伴い、日本はこの大きな変化を過小評価し、必要なスキル獲得に十分な投資をしていなかった可能性が指摘されている。カーニーの Global Services Location Index¹⁹によると、日本は 29 位で、中国（2 位）、シンガポール（5 位）、韓国（10 位）などの国よりデジタルスキルに関連する項目ではるかに低い順位にある。日本企業はこれまでデジタルスキルの浸透度が低いこともあり、スキルを持ったデジタル人材の確保に苦勞している。

安定的で大規模な製造業から、デジタル技術の活用により高速に変化し続ける産業への移行が進むことで、経営環境はより動的で不確実の高いものへと変化している。このようなビジネス環境のもと、日本企業が競争で勝ち抜くためには、組織モデルを再評価することが望まれる。今後の組織モデルは、不確実性の高い環境下で、より俊敏に、より速いペースで最適な意思決定をすることが競争力を生み出す上で重要となる。このリセットには、階層型からより人間中心の組織モデルへの移行など、経営と組織のあり方を見直すことが必要である。人間中心モデルは、従業員の労働意欲を喚起し、起業家精神、速いペースのイノベーション、そしてオープンイノベーションを効果的に実現することを可能にすることが期待できる。

イノベーションに関連する日本の地位を向上させるためには、3つの基本的な課題²⁰への対処を検討すべきであると考ええる。

- グローバル化と自由貿易の進展に伴い、リバースエンジニアリング、リエンジニアリングによる価値創造が減少している。ソフト・イノベーション、起業家的思考、支援的組織構造へのシフトが必要である。ソフト・イノベーションとは、新製品や新サービスに対する「既成概念にとらわれない」アイデア、ユーザーとの新しい関わり方に対する創造的なアイデアなど、画期的なイノベーションと定義される。日本企業は、より機敏になり、スキルを持ったデジタル社員を増やし、イノベーションの迅速なターンアラウンドを促進する必要がある

¹⁷ 富士通株式会社

¹⁸ “Japan’s Innovation Struggle”, U Schottl, November 2020

¹⁹ <https://www.kearney.com/communications-media-technology/article/-/insights/creating-fertile-ground-for-software-companies-in-japan>, April 15, 2021

²⁰ Beyond the Three Decades of Economic Drought in Japan: Strategic Relevance of RenDanHeYi Model, Partha S Ghosh, Ying Li, 2021

- 大規模な製造業は、数年以上にわたって日本の急速な発展を牽引した - デジタル技術主導の経済は、その後より急速に発展してきた。日本は、工業経済からデジタル技術が主導する世界へとゆっくりとしたペースで移行しており、これが最大の障害となっている。古い企業文化や習慣、未発達なシステムや組織モデルをリセットし、加速的に前進することが必要である。日本は、人間中心モデルの採用を検討し、個人能力の活用レベルを高めることで、より革新的イノベーションを実現し、より高い報酬を与えることが可能となる。
- 世界の政治経済システムは劇的に変化し、勢力図が大幅に書き換えられている中、世界経済における日本の影響力は低下し続けている。日本が再びリーダーとしての地位を確立するためには、戦略的パートナーシップ、特に ASEAN 地域内の国々との協力や貿易について再考することが必要である。ASEAN の急成長経済圏との協力と貿易を拡大することが、日本を貿易の世界的リーダーとして再び位置づけるために必要であろう。

3. 変化をもたらす組織構造—階層型モデル vs ユーザー重視のフラット型人間中心モデル

日本の組織は、速いペースで進むイノベーションの世界への変化を受け入れ、機敏さと起業家精神を重視し、革新的な製品を短期間で生み出すことができる新しい組織モデルを模索すべきである。新しい組織モデルを実現するためには、維持すべき伝統的な要素と変化しなければならない文化的・内面的な要素を深く検討する必要がある。本ホワイトペーパーでは、組織モデルおよびそれが企業戦略に及ぼす影響について焦点を当てる。さらに、個人主義を認めること、そしてビジネス成長の原動力として協業を促進することの影響についても探る。

これらの変化を受け入れることにより成功を収めた企業のひとつがハイアールジャパンである。ハイアールジャパンは、「人単合一」モデルを導入することで、前身の三洋電機を収益と価値創造の両面で変革し、日本市場におけるリーディングカンパニーへと変身した。エコシステムの構築、従業員主導のイノベーション（マイクロエンタープライズ）、シナリオ・ブランド等の取組みにより、高品質な製品・サービスイノベーションを成功に導いた。

ハイアールジャパンは、マイクロエンタープライズを発展させることにより、優れた業績を上げてきた。これは、短期間に市場を変えるような数々の製品・サービスのイノベーションを行ったことにも表れている。その代表的なものが、世界初のデクラインタブ式洗濯機、水量を極少に抑える世界初のツインパルセータ洗濯機、6 ドアスマート冷蔵庫、世界最小のポータブル洗濯機などである²¹。

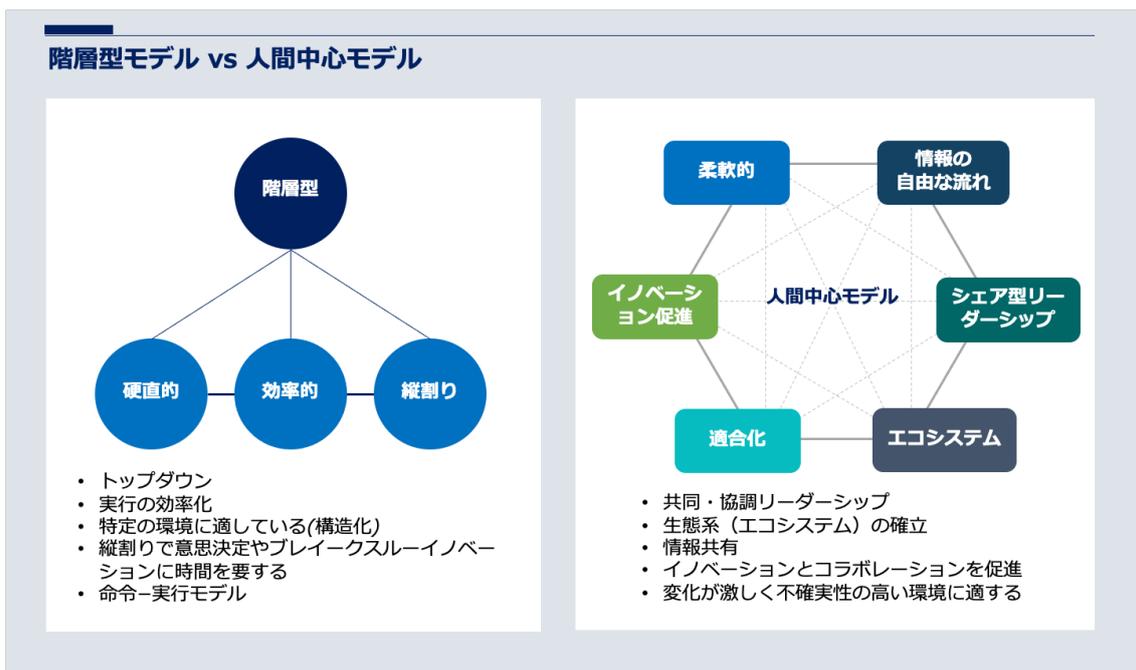
歴史的に見ると、企業の組織形態は階層的であり、戦略的な決定は上級管理職の責任であり、管理職や従業員は、上級管理職の指示を受けながら機能的な責任を果たすというものだった。しかし、工業化時代からデジタル技術主導の時代への移行に伴う環境変化の加速により、イノベーションの高速高回転が起きている分野では、よりフラットで機動的な組織モデルが求められるようになった。より画期的なイノベーションを起こすためには、ユーザーを重視し且つ常に学習する人間中心の組織モデルである。人間中心の組織モデルとは、ユーザーとの距離を縮め、現場に意思決定の権限を与え、変化の激しい外部環境に的確に対応するためのターンアラウンドタイムを改善することを全体目標とする、人を中心とした組織を指す。

²¹ “Haier in Japan: A ongoing Transformational Journey,” Harvard Business Review, February 2020

20 世紀の経営手法の多くは、より確実で秩序だった世界で形成されてきた。成功は、規模等の競争優位性の創出、物理的資産の活用、垂直統合の実現、実行と拡大の推進によって決定された。このため業務プロセスを画一化し効率的に遂行するためには、階層構造の組織モデルは極めて有効に機能した。

しかし、過去 50 年の間に、階層構造の組織モデルは限界は限界に至った。安定した環境ではヒエラルキーは効果的に機能するが、よりダイナミックな環境では深刻な問題に直面することが研究で示されている²²。さらに、ヒエラルキーはタスクが明確な組織には最適だが、タスクがより速く進化するダイナミックな環境では妨げになる²³。知識ベースの仕事のみならず、デジタル技術がもたらす業務の変化のスピードは、硬直した管理階層組織とは相容れない。また、変化の激しいユーザーニーズを的確に捉えるために、従業員やユーザーの体験を向上させることがより重視されるようになってきた。画期的イノベーションを生むためには、階層組織構造からの脱却を推進する必要がある。

こうした動向や外部環境の変化により、ユーザーや従業員の体験を通じて得た知識を活用し、より迅速な意思決定を行うことができる俊敏な組織が必要とされている。人間中心の組織モデルは、デジタル技術主導の現代に相応しいモデルとなり得る。階層型モデルとは対照的に、人間中心型組織モデルは、起業家精神とユーザーに最も近い立場の人間への意思決定の委任という原則を中心に据えているため、よりダイナミックで、全体的かつ効果的に変化に対応することができる。



図表 3 階層型組織モデルと人間中心型組織モデルの比較

4. 人間中心モデルとその組織変革カーハイアールの「人単合一」モデルの検証

²² Mintzberg, 1979

²³ Adler, 2001

人間中心型組織モデルを採用し成功を取めた企業の一つが、ハイアールジャパンである。ハイアールジャパンは、「人単合一（人単合一）モデル」に象徴されるハイアールの中心的な経営理念に導かれ、収益と価値創造の両面において、前身の三洋電機を大きく変貌させた。ハイアールジャパンは、日本で初めて「人単合一」という人間中心型組織モデルを導入し、組織の各人員が戦略的な意思決定を行えるよう権限を付与するよう社内整備に努めた。そして、エコシステムの構築、従業員主導のイノベーション、マイクロエンタプライズなどの施策すべてが、高品質な製品およびサービスイノベーションの成功をもたらした。

日本のハイアールの変革を検討する前に、将来を見据えた人間中心の組織モデルである「人単合一」を評価することが重要である。人単合一とは、従業員（人）とユーザー（単）のニーズを一致させる（合一）ことを意味する。社員一人ひとりがユーザーと直接向き合い、ユーザーを真に理解し、ユーザーに対する価値を創造することで自らの共有価値を実現することが「人単合一」の目的である。ハイアールグループの創業者であり名誉会長である張氏が20年以上かけて開発・育成したこの経営モデルは、従業員がユーザーニーズをいち早く的確に捉え、技術開発および製品・サービス開発を達成できる仕組みとなっている。



図表4 ハイアールの「人単合一モデル」の基本原理

ハイアールは既に家電分野で世界のリーディングカンパニーとなっていたが、デジタルテクノロジー主導の環境へ移行することは、ハイアールのような伝統的な企業にとって大きな脅威であると張本人は確信していた。世界が変わるとき、我々は変化を受け入れなければ、変化する世界に淘汰されてしまう²⁴というのが、彼の言葉である。彼は、多国籍企業になることで、ハイアールの柔軟性や俊敏性が損なわれることを懸念していた。張氏は、ハイアールが今後数十年にわたって競争に勝ち抜いて

²⁴ ハイアールグループ

いくためには、ユーザー志向を深く追求した革新的で起業家的な経営体制を確立する必要があると強く信じていた。

中国の伝統的な書物に始まり欧米の最新の経営学からを経営を学び、最終的には会社と市場、ひいては会社とエンドユーザーを直接結びつけたいという思いから、様々な経営手法を考案し実際に試してみた。これがやがて「人単合一」と呼ばれる経営哲学に発展していくことになる。

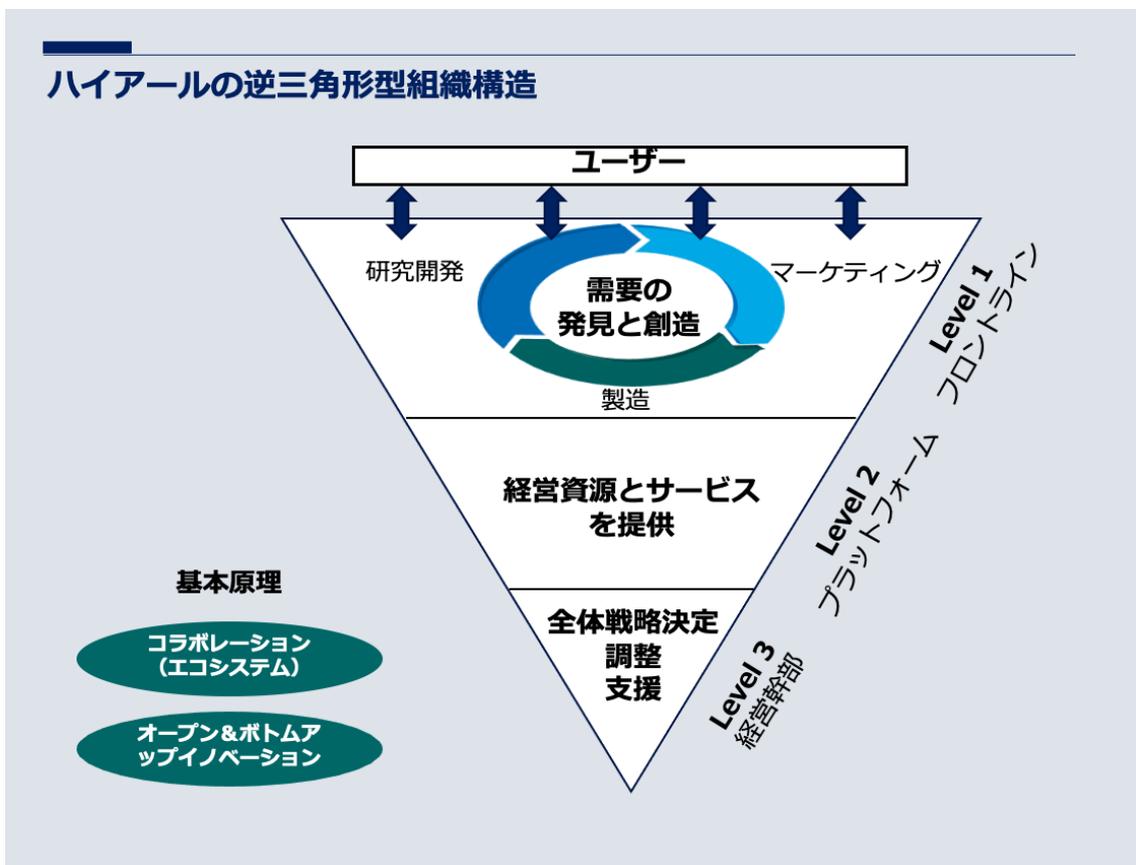
「人単合一」の確立に至るまでには、ハイアールは多くの試行錯誤を行い、その度に変貌を遂げた。ハイアール・グループは、従来の三角形の階層型組織構造から市場現場を最上位におく逆三角形の組織構造へと変化し、それまで意思決定を行っていた経営リーダーを上から下へと移し、リーダーの役割を市場現場にサービスを提供するプラットフォームとした。この最初の形態は「ZZJYT (Zi Zhu Jing Ying Ti)」と呼ばれ、社員一人ひとりが指示されるのではなく、自分の意志で行動するようになった。これは、社員が自律的にイノベーションを起こし、自らを律し、自立することを促した。ZZJYTが発展するにつれ、ハイアールグループは、事業部門間の風通しを良くし、各部門間における経営資源へのアクセス、部門間コラボレーション、そして逆三角形をサポートする仕組みの必要性を強く認識した。

そこで、ハイアールグループは、いくつかの自主管理ユニットを、価値共創とリスク共有のためのバーチャルな組織として形成し、同様の目標達成のためのコラボレーションを確保した。この進化がすなわちCOI (Community of Interest) であり、マイクロエンタープライズの発展につながっていく。ハイアールグループは、巨大な本体を事実上解体し、4,000以上ものマイクロエンタープライズで再構成した。マイクロエンタープライズには、大きな自律性を持たせ、意思決定権、人材採用権、報酬決定・分配権という3つの権利を付与した。

市場が進化し、IoTの影響力が高まる中、2019年に人単合一は次の段階の改革を実行した。マイクロエンタープライズは市場に直接向き合い、ユーザーの製品ニーズに応えるはずだった。IoTの時代には、ユーザーの個別ニーズはダイナミックな「ニーズのマッピング」へと変化し、製品の販売はもはや価値提供の終点として認識されず、生涯にわたるユーザー体験をサービスとして提供する起点として認識されるようになった。このようなパーソナライズされ、インタラクティブで、動的に変化するニーズに対応するために、マイクロエンタープライズはそれぞれの相互連携を強化し、市場の進化やユーザーニーズの複雑化に合わせてダイナミックに調整できる機動性を持つ必要を認識した。ハイアールは、IoT時代に対応するため、マイクロエンタープライズをさらに強化して、Ecosystem Micro-Community (EMC)という組織体系を作り上げた。このEMCへの進化について、この後の段落で述べる。

2009年、ハイアールグループはZZJYT (Self-Managed units) と逆三角形を導入した。従来の経営構造では、トップに経営幹部、その下に各機能分野を担当する中間管理職、そして最下層にユーザーと向き合う従業員が配置されていた。意思決定はトップマネジメントが行っていた。これに対し、ZZJYTでは逆三角形を採用し、この組織構造を覆した。会社のスタッフ部門（経営企画、財務、人事、法務など）は、独立したマイクロエンタープライズに変身していた。これらの部門は、第2層（プラットフォーム事業者）を形成し、顧客に対面している最前線のフロントラインをサポートすることになる。

逆三角形を実践するために、ハイアールは3つのレベルで活動している。第一階層は、ユーザーと接する社員（フロントライン・オペレーター）である。この第1レベルの社員は、ユーザーと直接コンタクトを取り、需要を把握し、ユーザーのニーズを効率的に満たすためのプロジェクトを立案し、実行する。ユーザーにとっての価値創造を担うのが、フロントライン・オペレーターである。ユーザーと直接関わり、ユーザーのニーズを把握することで、ユーザーの要望がプロジェクトや製品開発の原動力となる。第二階層は、研究開発、財務、人事などのコーポレートサポート機能（プラットフォームオペレーター）です。プラットフォーム事業者は、フロントラインオペレーターに対して、リソースや専門的なサービスを提供する。第三階層は、戦略的機会の発見と策定、社内調整による問題解決、新しい市場機会の発見等を担当するシニアリーダーシップである（戦略的オペレーター）。従来のピラミッドと逆三角形の違いは、逆三角形では第2レベルと第3レベルが第1レベルをサポートし、第1レベルにおいてユーザーとの相互作用に基づいて重要な意思決定が行われる点である。



図表 5 ハイアールの逆三角形型組織構造

2013年までには、エコシステム参加者によるマイクロエンタープライズへの部分出資を伴うエコシステムの開発が進んだ。マイクロエンタープライズは、完全な意思決定の自律性と完全な説明責任を持つ自主管理ユニットとして、ハイアールジャパンやハイアールグループが直接関与することなく、意思決定を行う権限を与えられていた。

マイクロエンタープライズとは何か？ 2012年、ハイアールは、マイクロエンタープライズと呼ぶ4,000以上の小規模な会社を構築した。マイクロエンタープライズは、ユーザーへの価値提供を目的とした自主管理単位で、特定のエンドユーザーのために製品・サービスを創り管理する、分散化された、機敏な、組織的実体である。マイクロエンタープライズは、ユーザーのニーズに基づいてハイアールのインキュベーションプラットフォームに登録され、独立して運営され、意思決定、人材雇用、報酬分配を含む3つの自律的権利を有している。中央の管理者（ハイアールグループとハイアールジャパン）の役割は、多数のマイクロエンタープライズからなるエコシステムと、マイクロエンタープライズを通じてユーザー重視のイノベーションを推進できるよう、エコシステムを管理するサポート体制を構築することである。中央管理者が従業員を指揮するのではなく、マイクロエンタープライズの参加者はユーザーのニーズを満たすことに焦点を当てた「人単合一」の原則に従い行動する。これは自己組織化の一形態で、マイクロエンタープライズのメンバーは、エンドユーザーにどのように価値を提供するかについて高いレベルの自律性を持っている。マイクロエンタープライズは、自分たちで意思決定を行い、自分たちのパフォーマンスを管理し、十分な説明責任を果たすことが求められている。ハイアールジャパンでは、幹部が意思決定を管理するのではなく、マイクロエンタープライズに最終的な権限を与え、全権限は各マイクロエンタープライズのリーダーが持つという方法を選んだ。マイクロエンタープライズは、ハイアールが企業全体として選ぶべき事業の基本的なルールを尊重する必要はあるが、どのように競争するかは、各マイクロエンタープライズの意思決定に完全に委ねられた。

マイクロエンタープライズには、「転換型マイクロエンタープライズ」「インキュベーション型マイクロエンタープライズ」「革新型マイクロエンタープライズ」の3種類がある。変革型マイクロエンタープライズは、機能部門からマイクロエンタープライズへと転換したビジネスユニットを指し、インキュベーション型マイクロエンタープライズは、ハイアールのコアビジネスに沿った新しいユーザーニーズに基づき、新しい製品やサービスを創造した自主管理ユニットである。革新型マイクロエンタープライズは、ハイアールの製品ラインナップを拡大し、新しい製品やサービスを開発するために設立された。

マイクロエンタープライズ制度への移行は、ハイアールにとって大きな変化であった。マイクロエンタープライズの設立にあたり、4,000人以上のマネージャーが、会社を辞めるか、マイクロエンタープライズの一つに参加するかの選択を迫られた。何人かは辞めたが、多くは残った。この変革には、中間管理職を排除し、会社全体をより小さくより俊敏な「会社群」に変えることが意図されていた。マイクロエンタープライズの設立は、ハイアールの組織構造をフラットなものに変え、4,000のマイクロエンタープライズに大きな自律性と意思決定を与えた。ハイアール本社の役割は、全体のシステムを維持し、マイクロエンタープライズをサポートすることとなった。また、マイクロエンタープライズの発展を支援するために、新しいシステムやプロセスを導入した。

実際、マイクロエンタープライズとは、特定のエンドユーザーのために製品を作り、管理する、より小規模で機敏な企業体である。マイクロエンタープライズの導入に伴い、本社の役割は、マイクロエンタープライズがユーザーに焦点を当てたイノベーションを推進できるよう、エコシステムとサポート環境を構築することへと変わった。マイクロエンタープライズでは、経営者が従業員を指揮するのではなく、参加者がユーザーの要求を満たすことを第一の目標とし、「人単合一」の原則に従う。マイクロエンタープライズの形成は自己組織化の原則に従っており、マイクロエンタープライズは意思決定において自律性を持ち、エンドユーザーに価値を提供する方法を定義する。

ハイアールジャパンの社員は、マイクロエンタープライズの中で働いた経験について、このように話している。

- 本社との連携経験

「ハイアールグループとハイアールジャパンは、製品開発とマーケティングについて継続的に議論します。マイクロエンタープライズ間の情報共有を維持しながら、定期的なミーティングなどを通じて、課題解決を促進しています。」

- マイクロエンタープライズ間の情報共有

「マイクロエンタープライズは、デジタルツールを通じて情報共有を維持し、会議を通じてプロジェクトの推進や問題の解決を図ることができます。マイクロエンタープライズのオーナー同士の定期的な交流会議に加え、毎月、そして四半期ごとに地域交流会議が開催されています。エコシステム内の様々なマイクロエンタープライズ同士のコミュニケーション頻度は極めて高いです。」

ハイアールジャパンでは、マイクロエンタープライズ制度の実現を管理するために、製品開発委員会、サプライチェーン委員会、マーケティング・セールス委員会の3つの委員会を設置した。これらの委員会の存在は、ハイアールグループ、ハイアールジャパン、マイクロエンタープライズ間のコミュニケーションを強化し、完全に委ねられたマイクロエンタープライズと、ハイアールジャパンおよび中国のハイアールからのサポートや利益を統合することのバランスを生み出した。また、ハイアール中国本社は新しいビジネスユニットを設け、将来の市場動向を調査し、ここで得た知見をマイクロエンタープライズが有効活用できるよう体制を整えた。こうした取り組みは、中国と日本のハイアール間のコミュニケーションとコラボレーションを促進し、ハイアールジャパンの発展を支えることに寄与した。

マイクロエンタープライズのリーダーやメンバーに話を聞くと、彼らはマイクロエンタープライズでの経験や成果を次のように語っている。

「マイクロエンタープライズは、パートナーやユーザーと継続的につながり、利益を創出し、共有します。従来型の製品開発に加え、さまざまなシナリオを構想し、さらに広範な製品やサービスを提案し実現することでビジネスを拡大し続けているのです。」

「一方、ハイアールのエコシステムの外で運営した場合、グループ内の連携だけでなく、リソースの共有も得られない。密な連携やリソースの共有こそがハイアールのエコシステムの最大のメリットだと思います。」

エコシステム・マイクロコミュニティ（EMC）とは？

ハイアールは、共通の目標に向かうマイクロエンタープライズ間の相互作用を促進する一連の原則を策定した。

さらに、ハイアールは、エコシステムの原則に基づく組織モデルを開発した。エコシステムに基づく組織は、複数のマイクロエンタープライズの水平的に緩やかに連携したネットワークと定義した。ハイアールは早い時期からマイクロエンタープライズにも欠点があることに気づいていた。自立型組織

であるが故に、それぞれのマイクロエンタープライズは自分たちの成功を第一優先に追求し、マイクロエンタープライズ間の協力が得られないことがあった²⁵。IoTの発展やユーザーニーズの急速な変化に伴い、ハイアールは2019年までにさらなる進化を遂げる必要があった。そこで、人単合一をさらに進化させ、「Ecosystem of Micro Communities」(EMC)を導入することにより「人単合一2.0」を確立した。EMCは、特定のユーザーグループのニーズを満たすことに焦点を当てた、契約による一時的な提携を結んだ複数のマイクロエンタープライズで構成される。

EMCには、「体験型EMC」と「ソリューション型EMC」の2種類がある。体験型EMCは、ユーザーと直接対話し、継続的にユーザーニーズを収集し、提供されたユーザーニーズを取得する。ソリューション型EMCは、体験型EMCからユーザーニーズに関わる情報を受け、ユーザーニーズを満たすシナリオベースのソリューションを継続的にソリューションを提供する。体験型EMCとソリューション型EMCは、EMC契約の締結により、ユーザーの要求に応えるべく迅速に結合される。

EMC契約は、マイクロエンタープライズやさまざまなステークホルダーの権利と責任を規定する。EMC契約は、EMCのノードを効果的に動機付け、制約し、調整するように設計されており、ユーザーニーズを効率的に満たし、ユーザー体験を反復するという共通の目標のもと、各EMCチームが互いに監督し合い、効率的に協力し合えるようになっています。

EMCの内部において、以下の2つのパートを含むOEC(Overall Every Control and Clear)というシステムも構成された。

- 毎日、計画したことを完結する
- 前日に達成したことを改善する。不足している部分を見つけ、それを埋める方法見出す。全社員は、あらかじめ設定した目標に対して、自分の仕事を見直すことになる。機能管理部門は、決められた手順で頻繁に機能業務を遂行し、従業員の自己業務完了の評価も含め現場検証を行う。

現在、ハイアールには全世界で4,000社以上のマイクロエンタープライズがあり、300以上の自己組織化されたEMCと連携している。また、100社以上のスタートアップが生まれ、そのうち4社が上場した²⁶。これらの新興企業は、すべてマイクロエンタープライズから発展した。

パナソニックに30年近く勤め、現在はハイアールジャパンのマイクロエンタープライズの営業チームのシニアリーダーである社員が、ハイアールジャパンとパナソニックとの違いをインタビューで答えた。

「パナソニックは100年以上の歴史がある会社で、官僚主義的なところがある。組織構造や組織機能は比較的保守的で、何事も決められた手続きに従って処理・推進する必要がある。そして、ハイアールジャパンの組織構造は、保守的ではなく、非常にオープンで、新しいプロジェクトワークを推進するものです。事業の発展のためには、より多くのチャレンジを実行することができる。ここがハイアールとパナソニックの最大の違いです。」

²⁵ www.corporate-rebels.com

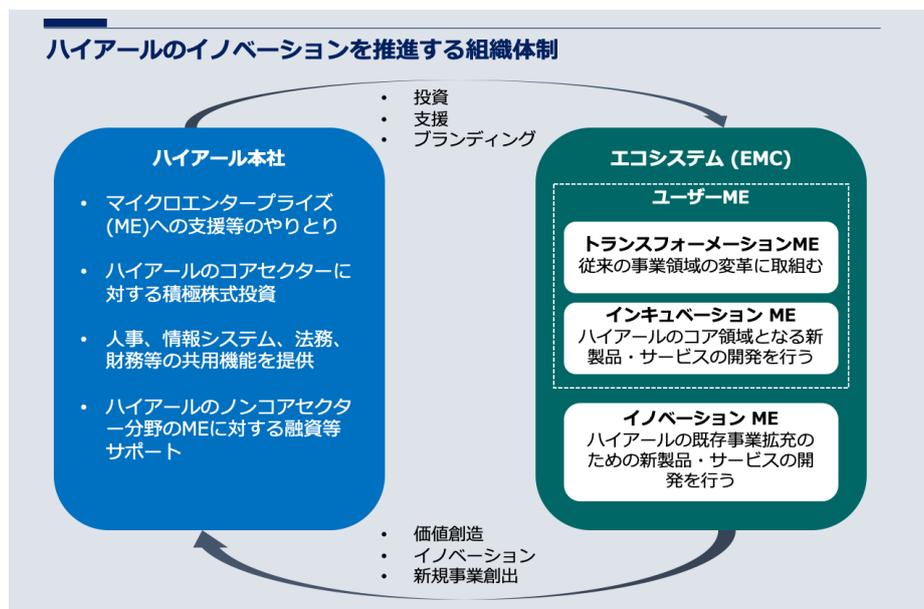
²⁶ McKinsey Quarterly, “Shattering the status quo: A conversation with Haier’s Zhang Ruimin,” July 27, 2021

ハイアールは、人単合一をベースに、デジタル技術、ユーザーニーズ、外部環境に合わせて学習・進化するエコシステムを構築している。ハイアールの逆三角形²⁷は、意思決定の責任を全従業員に課している。

張氏は、ハイアールを静的な階層型組織から、マイクロエンタープライズのエコシステムに変えることにより、絶え間ない変化と画期的なイノベーションによって駆動するテクノロジー主導型経済において、ユニークなユーザーニーズを満たすカスタマイズしたソリューションを提供できるよう変革した。これは、ハイアール全体の全従業員のオーナーシップとモチベーションを高めた。このモデルの中心は、社員とユーザーの距離を縮め、ユーザー価値の向上を達成した結果に対する報酬を与える人単合一という哲学にある。

そのため、業績評価とそれに伴う報酬は、従業員がユーザー価値創造を実現するための能力に焦点を合わせている。ウィンウィンの原則は、マイクロエンタープライズが他のマイクロエンタープライズと連携しながらも自らの財務諸表を管理することを前提としたインセンティブ制度に表れている。マイクロエンタープライズのリーダーの選定を含むすべての意思決定は、マイクロエンタープライズ内で行われる。

人単合一の下でのエコシステムでは、マイクロエンタープライズに焦点を当て、人々が起業家となり、オーナーシップと責任を持つことを奨励している。エコシステムの中心は人であるため、ハイアールは最高のユーザー体験を革新することを重視し、その過程でダイナミックな企業家精神を育成している。付加価値創造の大前提は、ソリューション価値と体験価値の統合であり、これによりエコシステムの全てのステークホルダーの利益を最大化することだ。ハイアール中国とハイアール日本は、それぞれのマイクロエンタープライズが目標を達成し、より高いレベルのイノベーションを促進するために、支援と奨励を行っている。図表6は、ハイアール社内でイノベーションがどのように育成されているかを示している。



図表6 ハイアールのイノベーションを推進する組織体制

²⁷ “Hailing a New Era: Haier in Japan,” Harvard Business Review, November 2012

世界の変化に伴い、人単合一の指針は、ユーザーのニーズと外部環境にハイアールを合わせるように進化してきた。人単合一の有効性は、ハイアールがアメリカの GE アプライアンスと日本の三洋電機と合併した後の統合で証明された。人単合一の基本原則は、全く異なる文化を持つ両組織の再建を確実に成功させ、人単合一の普遍性を浮き彫りにした。ハイアールジャパンと GE アプライアンスでは、それぞれの地域の文化や規制環境に応じた様々な取り組みにより、人単合一という普遍的な原則を適用し、適応させることに重点を置いた。

ハイアールの日本や世界の競合他社で 30 年近く働いた経験がある社員が、「人単合一」のパワーをインタビューの中で強調した。

「人単合一は、ユーザーと企業をひとつにつなぐ、ユーザーファーストのコンセプトに一步近づいたと感じます。以前の勤務先のユーザーファーストは、ユーザーを第一に考えているだけで、ユーザーとの融合が進んでいなかったと思いますが、人単合一はユーザーを中心に置くだけでなく、ユーザーとの融合も実現しています。例として、過去（前職）では、ユーザーに対してどのようにアフターサービスを提供するかというアフターサービスが話題になりました。ハイアールでは、購入する前、製品を使っている最中でのサービスまで話を広げています。これらは直接売り上げに影響しないかもしれませんが、ユーザーのロイヤリティを向上させることができます。」

ハイアールグループは、内部的に、継続的な発展と起業家精神に焦点を当てた企業構造とリーダーシップを開発し、効果的かつ効率的な資源配分の方法を確立した。そして絶え間なく変化する、デジタル技術の影響、競争状況、ユーザーニーズ等の経営環境に対する迅速かつ確かな対応力を備える組織の在り方について確実に学んだ。

人単合一の進化

	人単合一 1.0 (2005 - 2014)	人単合一 2.0 (2014 - 現在)
組織デザイン	階層型組織から戦略ビジネスユニット、マイクロディビジョンへの移行 (ZZJYT)	自立型事業ユニット、マイクロエンタープライズの導入
資本構造	事業ユニットは全てハイアールグループが100%所有	外部パートナーからの出資を含む柔軟的な資本構造を持つマイクロエンタープライズがエコシステムの開発、展開を推進する
業績評価	本社が設定する売上及び利益の目標値を基準とする	マイクロエンタープライズが自らの目標を設定し、ユーザーの付加価値と財務KPIに基づいて評価される
報酬制度	給与 + 業績連動型賞与	マイクロエンタープライズの業績に応じた報酬

図表 7 人単合一の進化

ハイアールの組織革新の中心にあるのは、好奇心と実験精神である²⁸。ハイアールは、その進化の過程で、10年に及ぶ組織的な実験を行ってきた。2005年から2009年にかけて、ハイアールは戦略的ビジネスユニットを設立し、経済のデジタル化に合わせて継続的に進化を遂げ、企業とユーザーの関係を改善した。ハイアールは、戦略的ビジネスユニットを独立させたマトリックス組織を導入した。この分権的な経営手法を用いた事業部制は、従来の組織構造が将来の成長にとって制約となることを認識し、柔軟性を向上させるために考案された。ハイアールでは、有望なビジネスユニットには独立した運営を行うための自主性を持たせた。2009年、ハイアールは、製造業からサービス業への戦略的転換を発表した。この変革は、ハイアールが製造業をユーザーのニーズを満たすためのエコシステムの一部に過ぎないと考え、ユーザーを理解し、そのニーズに応えることができるようになることの重要性を強調した。2010年、ハイアールは自主管理ユニット（ZZJYT）の実験を開始し、劇的な変化を遂げた。このユニットは、バーチャルチームのように運営され、各ユニットはかなりの意思決定権を持っていた。ZZJYTは2012年までにマイクロエンタープライズへと移行した。この移行をサポートするために、ハイアールは2014年に新しいパフォーマンスベースの施策を導入した。これにより、人単合一 1.0 から人単合一 2.0 への移行が完了した。人単合一 2.0 では、独立したマイクロエンタープライズは、すべての契約、予算、採用を担当する独立したユニットとして運営するようになった。ハイアールは、単なる企業ではなく、エコシステムを構築し、イノベーション、品質、ユーザーサービスによって進化するユーザーニーズを満たすという唯一の目標を掲げた。このエコシステムは、現在ハイアールグループで EMC として知られているものへと発展した。

ハイアールジャパンから見ると、自律経営部隊の設立は、ハイアールの発展とグローバル化における戦略的なステップであった。中国本社での導入は容易であったが、子会社ではハイブリッド型が導入された²⁹。米国では、「プラットフォーム」と呼ばれる比較的大規模なマイクロディビジョンが作られた。この構造では、社員一人ひとりがいくつかのプラットフォームに所属し、報酬はプラットフォームの業績のみによって決まるものではなかった。ロシアでは、経営トップはマイクロエンタープライズを形成していたが、他の社員は従来の階層的な組織で仕事を続けていた。日本では、ハイアールジャパンのマイクロエンタープライズへの移行は当初困難を極めたが、忍耐強く日本の文化に合わせることで、マイクロエンタープライズへの移行を迅速に行うことができた。

日本では、階層的な組織から、小規模な自主管理ビジネスの集合体への移行は、マイクロエンタープライズの設立によってうまく行われた。2012年に自主管理ユニットを開始し、その後、マイクロエンタープライズ制度に移行した。ハイアールジャパンでは、早くから自主管理ユニットに最終的な権限を与えることを決定し、自主管理ユニットの CEO と経営陣が全権を持つマイクロエンタープライズの仕組みを構築していた。ハイアールグループは、マイクロエンタープライズが完全な決定権と権限を持って活動し、ハイアールグループが全体の構造を管理し、マイクロエンタープライズを支援し、刺激を与える源となる生態系となった。

人単合一のような人間中心の組織モデルやマイクロエンタープライズの活用は、多くの企業で見られる硬直した階層構造を打破し、日本企業に変革を起こすことができそうだ。外部環境の変化に伴い、日本を前進させるためには、より柔軟な組織構造が必要とされる。マイクロエンタープライズの設立と、本社機構からの支援と指導のもとでの意思決定における自律性の付与は、機敏で起業家的な組織の発展を促す。同時に、事業部門が画期的なイノベーションを実現するために社内外で協力し、競争

²⁸ “Management Innovation made in China: Haier’s RenDanHeYi”, Frynas, Mol, Mellahi, July 2018

²⁹ “Management Innovation made in China: Haier’s RenDanHeYi”, Frynas, Mol, Mellahi, July 2018

することで個人の能力の最大限の活用に繋がる。ハイアールジャパンや多くの日本企業で見られるように、日本の社員は勤勉で努力家である。エコシステムにおいて、こうした日本人従業員の貢献が、日本を世界のリーダーとして再び蘇らせることに道を開くであろう。

さらに、日本企業で確立されている管理メカニズムを活用して、マイクロエンタープライズを支援することができる。これにより、安全で確立された大企業環境の中で、スタートアップ企業（マイクロエンタープライズ）の設立を促進することが可能となる。

この後の章では、人単合一がもたらしたハイアールジャパンの変革について詳しく見ていくことにする。

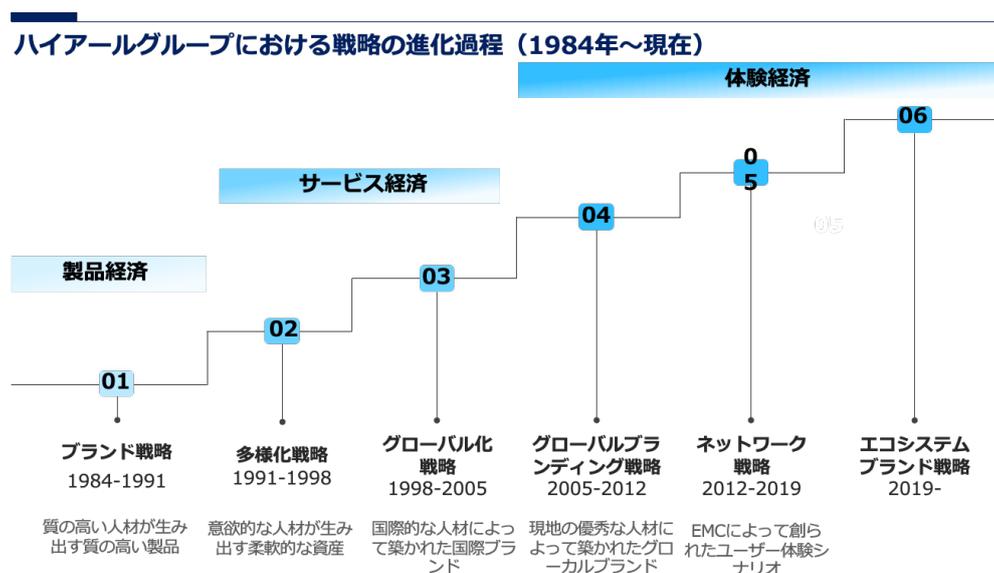
5. ハイアールジャパンの歴史とハイアールの影響力

私たち調査グループは、買収企業の歴史、組織構造、選ばれたリーダーのリーダーシップアプローチ、そして買収企業の変革への意欲が、あらゆる変革の取り組みに不可欠な要素であることを発見した。ハイアール・グループの場合、その歴史、文化、そして「人単合一モデル」が、同社の成長に大きく貢献した。また、ハイアールジャパンの現 CEO が日本文化を理解した上で、人単合一実践のための独自のアプローチを編み出し、リーダーシップを発揮したことも重要な要素であったと考える。

ハイアールジャパンの変革を評価する場合、以下の要因を理解することが重要である。

- グローバル企業としてのハイアールの発展－ハイアールがどのように発展し、それが三洋電機の買収にどのように影響したのか？
- ハイアールジャパンの変革の必要性
- ハイアールアジアの CEO である杜氏の影響とハイアールジャパンの変革への影響力

5.1 ハイアールの歴史



図表 8 ハイアールグループにおける戦略の進化過程

ブランド戦略（1984年～1991年）

1984年、張氏がハイアールの経営権を得た時、会社は財政難に陥り、正式な基準や手順（「Ways of working」）なしに苦闘していた。張氏は、教育を受けていない従業員を引き継いだ。規律と適切な仕事のプロセスを確立するために、張氏はまず簡単な行動規範を定義することから始めた。また、張氏本人は、「低価格を追求する競合他社に対し、高品質な製品には高いお金を払ってくれるはずだ」という強い信念を持っていた。そして、品質に対する意識を高めるために、張氏は従業員を伴って、高価だった76台の欠陥冷蔵庫をハンマーで叩き壊し、「良い製品をつくれ、金メダルを取りに行け」という強烈なメッセージを発した。その後、「ブランド構築戦略」を実施した³⁰。

これと並行して、「ハイアールを品質で知られる国際企業にする」という張氏の野望は、1984年にドイツの冷蔵庫メーカー、リーベル社との技術ライセンス契約の締結によって開始された。その後、ハイアールはデンマーク（デビー社）、日本（三洋電機）から冷凍機やエアコンの生産ラインを輸入した。三菱、三洋、メルローニ（イタリア）との合弁事業により、さらに技術力を高め、ハイアールの経営に革新をもたらした。1990年には、ハイアールは中国における冷蔵庫のトップメーカーへと成長した。

多角化戦略（1991年～1998年）

1991年11月14日、青島市政府の認可を受け、ハイアール・グループは、青島総合冷蔵庫工場を母体に、青島冷凍機工場、青島空調工場などを合併して設立された。これが多角化戦略のスタートとなった³¹。この段階で、ハイアールは従業員の自主管理モデルのパイロットプログラムを開始した。

プロセスや手順が確立され、ハイアールは製品ラインの多角化を図った。ハイアールグループは、先進的な技術や設備を持つ不採算企業を特定し、買収した。そして、ハイアールグループの経営方針と手法を用いて、これらの企業を再建していった。大きな課題は、異なるビジネス文化を持つ従業員を統合することにあった。ハイアールの開発管理システムはその指針となるものだったが、従業員をハイアールの企業文化や業務システムに統合するためには、以下のような積極的なアプローチが必要だった。

- まず、正式なトレーニングを実施。この全社横断的なトレーニングが、後にハイアールモデルインスティテュートの設立につながった。
- ハイアールの企業文化センターからスタッフを派遣し、ハイアール全社での学習を促進した。

グローバル化戦略（1998年～2005年）

ドイツの地元雑誌が行ったブラインド品質テストで、ハイアールの冷蔵庫がリーバー社の冷蔵庫を上回ったことで、自社ブランドの世界展開に火がついた。この勢いに乗って、ハイアールは欧米市場に注力し、グループ売上高の3%強を占めるまでになった。1999年には海外推進本部を設置し、アジア（インドネシア、フィリピン、パキスタン、インド、日本）、アメリカ（サウスカロライナ）、欧州

³⁰ <https://www.haier.com/global/about-haier/>

³¹ <https://www.haier.com/global/about-haier/>

(イタリア、ドイツ)、中東(ドバイ、サウジアラビア、イラン、アルジェリア、シリア、ヨルダン)における輸出・海外生産に積極的に取り組んだ。

グローバルブランディング戦略(2005年~2012年)

ハイアールの発展におけるこの段階は、複数の地域にまたがる従業員を管理する能力が試されるものだった。ハイアールでは、当初から経験豊富な現地スタッフを優先的に採用し、現地に根ざした事業運営を行った。開発したシステムとプロセスを国ごとに導入することに成功したが、その一方で、特定の慣行を現地の市場に適応させることにも成功した。ハイアールは、マーケットリーダーになることを目標に、各市場において市場の主要なセグメントに焦点を合わせてきた。このような背景から、ハイアールは三洋電機の日本および東南アジアにおける白物家電事業を買収し、ハイアールのグローバルブランドを構築する上での布石とした。

ネットワーク化戦略(2012年~2019年)

市場や技術の進化に伴い、市場参入はますます大きな課題となっていっただ。ハイアールグループは、ユーザー重視の姿勢を貫き、市場の進化に合わせてユーザーのニーズに応えた。このユーザー重視の姿勢が、人単合一の開発と進化のきっかけとなった。2012年はハイヤーにとって重要な年となり、国際的なプレゼンスを高め、「人単合一」の原則に基づき組織構造を変革した。

この進化を進めるために、ハイアールは「個人と目標の結合による Win-Win-Win モード」という新しいビジネス戦略を導入した。このアプローチでは、次のことを目指した。

- 社員一人ひとりとお客様をより密接に結びつける
- 研究開発、製造、販売のリソースをインターネットに集約し、顧客のニーズに応える

この戦略を実現するために、張氏は、従業員を逆三角形構造の自主管理単位に組織化する構造改革を提案した。

2013年、ハイアールはインターネット活用戦略の一環として、アリババと戦略的パートナーシップを締結した。このパートナーシップは、ハイアールのサプライチェーン・マネジメント、物流、倉庫、配送、設置サービスにおける強みと、アリババのeコマース・エコシステムにおける優位性を有効活用することを目的とした³²。2015年、ハイアールは、家電製品をデジタルテクノロジーと統合してユーザー体験を向上させる7つのスマートエコシステムをリリースし、インダストリー4.0戦略の実践を発表し、オンラインユーザー対話型カスタマイズプラットフォームとモジュールメーカー向けのリソースプラットフォームを立ち上げた。そして、ハイアールは2016年にGEの家電事業を買収した。

³² <https://www.haier.com/global/about-haier/>

エコシステムブランド戦略（2019年～現在）

ハイアールでは、モノのインターネット（IoT）エコシステムへの進化を重視しており、インターネット、デジタル技術、オープンイノベーションのプラットフォームの活用を引き続き重視し、エコシステム全体でユーザーからのフィードバックやインプットを活用し、画期的なイノベーションを推進するとしている。

5.2 ハイアールジャパンの歴史³³

ハイアールは、2002年に三洋電機とのアライアンスにより日本市場に参入した。両社は、互いの母国での販売、サービス、流通を活用した。この関係は、2007年に研究開発の合弁会社としてさらに拡大された。この提携により、三洋電機は1年以内に黒字転換することに成功した。

杜氏と一緒に合弁事業および買収を進めた社員は、日本市場へのアプローチについて次のように語っている。

「日本に来たのは、相手を負かすためではなく、昨日よりもっといい自分になるため、そして速い成長を遂げるためだ」。

三洋電機の最大の課題は、技術革新と新製品のタイムリーな投入ができず、収益性と市場でのポジションに影響を与えたことであった。この課題は、硬直した階層的な経営構造、画期的なイノベーションを起こすインセンティブの欠如、保守的な文化によって引き起こされた。工業化時代には日本企業によく機能していた構造が、成長と速いペースでのイノベーションの妨げになっていた。今日でも、多くの日本企業にはこうした特徴が残っている。

2012年、ハイアールジャパンは三洋電機の白物家電事業の買収を完了させた。ハイアールジャパンは、ハイアールとアクアの2つのブランドで、異なる市場セグメントに対応するアプローチをとっていた。アクアは、三洋電機の家庭用・業務用家電を中心とした事業だった。杜氏は、ハイアールジャパンの創業社長であり、その後ハイアールアジアインターナショナルを設立した。

杜氏は、ハイアールが三洋電機の経営に参画した後、人単合一モデルによって、業績向上が期待できると考え、改革に着手した。しかし、杜氏の提案は、社内はもとより、日本の労働組合など外部からの抵抗やためらいにより阻まれた。

杜氏は、三洋電機との統合を成功させる上で、多くの困難と障害に直面した³⁴。

- 日本人とハイアールの仕事の仕方の違いを克服すること。例えば、個人間の結束を重視する日本人が、個人ベースの報酬体系についてどのように受け止めるのかが不明確だった。
- 三洋電機の社員がハイアールジャパンに残ってくれるように説得すること。日本企業では長期雇用が一般的だが、日本国内で外資系企業で働くことは、三洋電機社員にとって不安である。
- 日本の伝統的なトップダウン経営から、自主管理、起業家的アプローチへの移行。

³³ “Haier in Japan: An Ongoing Transformational Journey,” Harvard Business Review, February 2020

³⁴ “Hailing a New Era: Haier in Japan,” Harvard Business Review, November 2012

買収時にリーダー的役割を果たし、杜氏と密接に仕事をした社員は、その時の経験を次のように語っている。

「三洋の社員がハイアールの社員となったとき、多くの社員は不安に駆られていました。杜氏は、日本の文化をよく理解しており、従業員とのコミュニケーションを丁寧に行うことで、従業員がハイアールに対し、また他の従業員に対し風通しの良いコミュニケーションをとることができるようになりました。また、ハイアールに入ることは他の日本企業に入ることとは違うということに気づかされました。私自身、従来型の日本企業にいたときには厳しいヒエラルキー組織に縛られていたため、社員はただのネジだと理解していました。しかし、ハイアールに入ったあとは、社員はより大きな自主性を持つことができ、以前とは大きく違うと感じています。以前は若い社員は昇進するのに何年も我慢しなければならなかったが、今は賃金も意思決定権もどんどん上がり、ビジネスの自主性も出てきた。」

ハイアールのシステムを統合するのに欠かせないのが、自主管理ユニットと逆三角形であった。ハイアールジャパンが中国以外では初めての試みであったため、慎重に行う必要があった。三洋電機は、他の日本企業と同様、報酬体系が確立しており、年功序列の昇進制度があった。これは、成果主義のハイアールの組織にはそぐわないものであった。

しかし、逆三角形は、当初それなりの難しさがあった。意思決定が、経営トップダウンの指示型から、起業家的な意思決定を促す人間中心型のアプローチに変わった。杜氏は、日本人社員が自由に自主管理の考え方を取り入れるよう促し、説得することから始めた。

杜氏は、統合の核となる以下の原則を堅持した。

- 買収された企業の従業員を尊重する原則を確立する。
- ハイアールの文化システムを、ハイアールジャパン独自の文化の枠組みの中で統合する。

当初は、文化的マインドセットの変革が必要だった。三洋電機の従業員を統合し、前進させるためには、説明責任と仕事のオーナーシップを理解してもらうことが重要であった。三洋電機の社員は、歴史的に12カ月分の給料と4カ月分のボーナスを受け取っていた。これを変えるのである。ハイアールの制度では、毎年12ヶ月分の給与と個人インセンティブが支給される。このインセンティブは、「人単合一」の精神に基づき、社員一人ひとりがユーザーとハイアールのために生み出す価値によって決まる。この制度により、「給料は会社からもらうものではなく、ユーザーからもらうもの」という意識が強まった。

杜氏は、ハイアールの日本での事業が拡大するにつれ、ハイアールのシステムや文化を日本の事業所に浸透させるのと同時に、現地の文化的価値観や伝統に適応させなければならないことに気づいた。ハイアールは、三洋電機の社員が慣れ親しんでいる組織構造とは、大きく異なっていた。

人単合一の導入を含む移行について、移行に携わった現役社員は次のように語っている。

「杜氏の日本での合弁会社では、日本人社員が「人単合一」の意味を完全に理解するために、多くの課題をクリアしていきました。マウスパッドに「人単合一」のマンガを印刷したり、服に「人単合一」のロゴを入れたり、杜さんは当時、細かい作業をたくさんしてくれたことをよく覚えています。張会長は、「我々にはサラダ文化があるのだから、日本の文化精神そのものを尊重しながら、ハイアールの人単合一の本質を社員に理解させるべきだ」と提案したことを覚えています。」

さらに、実施を通じてのアプローチも強調された。

日本人の社員の特徴は何か？ 第一に、命令に従うこと、長期的視点を尊重することであり、これは日本の企業文化に深く根付いている。そこで、日本での「人単合一」の活用では、長期尊重をユーザー尊重に転換し、リーダーの言うことを聞くのではなく、ユーザーの言うことを自主的に聞くようにすることに重点を置いた。第二に、社員が自分らしくいられるようにすることに重点を置いた。上司やリーダーが決めた仕事を、社員はただ聞いているだけということが分かった。杜氏は、当時の研究開発担当の責任者にこう尋ねた。

「三洋電機が10年以上も赤字が続いていたとき、あなたにはどんな責任があるのですか」と。

彼はこう答えた。

「私は、リーダーの要求に従って製品を開発してきました。売れなければ、それは市場の損失ですが、私には関係ない」と。

日本における「人単合一モデル」の2つ目のポイントは、目標設定の変更である。日本はステップ・バイ・ステップで、既存の能力に基づいて目標を設定していたが、人単合一が採用されてからは、競争力のある目標を設定し、そのために経営資源を統合するよう変わったことだ。

当初、日本人従業員は杜氏に自分の気持ちを率直に伝えないことが多かった。そこで、杜氏は当時160人いた従業員を10人ずつの16チームに分け、数日おきに各チームと一緒に飲みに出かけた。2年間も飲み歩いて、ようやく日本人従業員も杜氏と気さくに話したり、飲んだりできるようになった。このように、杜氏は人間的に溶け込むことで、日本人従業員に受け入れられていった。

もう一つの例³⁵として、杜氏は、買収後最初に営業チームが作成した年間売上目標を見て、低すぎると感じたことがあった。杜氏は、70億円という最初の売上目標を修正し、もっと高くしようと決意した。そして、営業チームとのミーティングを設定し、売上目標をどのように導き出したかを説明するように求めた。すると、チームは自分たちが直面している制約を並べ、それが自分たちの決断にどのような影響を与えたかを強調した。杜氏は、その制約条件を評価し、それを克服するための選択肢を考えるよう求めた。杜氏は、間接的に、ハイアールジャパンに導入しようとしていた組織構造である逆三角形の中でチームを機能させることに成功した。

研究開発チームは当初、M&A実行後にハイアールジャパンの新製品開発を開始し、2012年3月～4月頃に発売する予定だった。しかし、杜氏は、M&Aの直後にすべての新製品を投入するという大胆な作戦に出た。そのためには、三洋からハイアールジャパンにR&Dのオフィスや施設が整い、社員が正式に異動する前から、R&Dチームが全く新しいデザインの製品に着手している必要があった。杜氏は、1月6日に新製品を発売することを目標に、研究開発チームに新製品の設計を開始するよう要請した。そして、1月6日に日本のユーザーのためにデザインされた33の新製品を発売し、2週間後には日本全国に流通させるという難題を達成したのである。この「即日発売」は前代未聞であり、販売目標を5倍に引き上げ、競合他社を驚かせた。

自主管理ユニットが確立されると、次の進化段階としてマイクロエンタープライズが導入された。ハイアールジャパンでは、自主管理ユニットをマイクロエンタープライズの形態に進化させ、全権を各マ

³⁵ “Hailing a New Era: Haier in Japan,” Harvard Business Review, November 2012

マイクロエンタープライズのリーダーに委ねることで、自主管理ユニットに究極の力を持たせることを選択した。各マイクロエンタープライズは、競争する市場の基本的なルールは尊重しなければならないが、どのように競争するかは、それぞれの意思決定に完全に委ねられた。

ハイアール本社の役割は、システム全体の維持とマイクロエンタープライズのサポートに徹した。マイクロエンタープライズの発展を支援するために、システムやプロセスが導入された。製品開発、サプライチェーン、マーケティング、販売に関連するコミュニケーションを促進するために、委員会が設立された。また、将来の市場動向を調査するための独立した部門を設置し、マイクロエンタープライズがこうした共有知識にアクセスし、活用できるようにした。

このようなアプローチにより、経営陣はハイアールジャパンを統合し、三洋電機の社員を受け入れる環境と危機感・目的意識を醸成し、社員のハイアール戦略への同意を得ることに成功したのである。特にエンジニアの多くは、先進的な研究を行い、画期的なイノベーションを推進するためのリソースを手に入れたことに満足しているようだ。

また、マイクロエンタープライズ概念に対する社員の認識も変わった。ハイアールジャパンの社員は、より広い視野で仕事を見ることができるようになり、俊敏性と積極性を身につけ、ハイアールグループの中での主要プレイヤーとなっていた。

統合が進むにつれ、ハイアールから三洋電機にはなかったリソースやオペレーション能力が提供され、社員は、ハイアールが自分たちとハイアールジャパンの成長にコミットしてくれていることを実感した。また、マイクロエンタープライズに焦点を当てたことで、自分たちの仕事の成功が、ハイアールジャパンの成功ではなく、自分たち個人の成功であることを受け入れやすくなっていった。

変革のプロセスが成熟するにつれ、全体として素晴らしい結果が得られている。2020年までに、ハイアールジャパンは革新的な新製品を成功裏に発売し、日本のハイエンド白物家電市場での地位を向上させた。

杜氏は、買収後の年間売上目標を見たとき、その低さに疑問を持った。そして、買収後、より高い目標を設定し、サポートしたいと考えた。そして、こう言った。

「目標は、いつの日かナンバーワンになること。一朝一夕にはできないが、5番から始めて、3番、そして最終的には1番というところに到達する必要がある」³⁶と述べた。

この言葉は、変革の道を歩むハイアールジャパンの基調となった。

アクアウォッシュ・コミュニティのマイクロエンタープライズのケースは特に印象的だ³⁷。数年前、このマイクロエンタープライズは、家庭用洗濯機では重すぎるカーテンや掛け布団などの大型の洗濯物を洗うニーズが高まっていることを認識した。ハイアールは5億ドルを投資し、業務用の洗濯機と乾燥機でこのニーズに応えた。アクアのマイクロエンタープライズは、長年にわたり一貫して洗濯機の改良を続け、ユーザーがオンラインで近くの店舗を検索したり、洗濯機の状態を確認したり、予約を入れたりできる機能を追加して、ユーザーニーズを満足させてきた。

³⁶ “Hailing a New Era: Haier in Japan,” Harvard Business Review, November 2012

³⁷ Beyond the Three Decades of Economic Drought in Japan: Strategic Relevance of RenDanHeYi Model, Partha S Ghosh, Ying Li, 2021

実際、アクアはもはや洗濯機だけでなく、IoT時代のクラウドシステムを通じて、多くの異業種パートナーとのランドリーシナリオのエコシステムを確立している。中でも注目されるのは、ファミリーマート、ハークスレイ、エネオス、無印良品、ほっかほっか亭などの小売パートナーとの協業で、洗濯と用事や買い物をワンストップでできるようにしたことにある。これらの新しいシナリオは、パートナー企業に高いトラフィックをもたらすだけでなく、ユーザーにも大きな利便性と価値を提供する。現在、日本全国で2,000店舗、26,000台のアクア機器が接続されているが、このシステムにより、アクアはスマート洗濯機をハードウェアとして提供するだけでなく、ユーザーに対してプラットフォームを提供することができるようになった。

この取り組みに携わったハイアールの日本人社員に対する金銭的な報酬は、非常に大きなものであった。これにより、ボーナスは勤続年数で自動的に計算されるものではなく、毎月の成果によって支払われるものだという認識がさらに浸透した。

アクアとハイアールジャパン全体の報酬モデルについて、幹部社員から次のようなフィードバックがあった。

「予算を目指すことも大切ですが、リスクを取ることへのチャレンジ精神を喚起することも大切です。挑戦的な目標を見事に達成し、会社に大きな貢献をした社員には、『超利益配分（スーパープロフィットシェアリング）』という報酬制度を設けています。しかも、売上高だけでなく、重要項目も含めた評価制度です。

これはハイアールに入社してから初めての制度で、以前の会社では日本式の給与体系（年功序列、終身雇用）のため、成果と報酬が直結していませんでした。」

アクアに事業に関わる社員やマイクロエンタープライズのリーダー達に話を聞くと、以下のようにその成功例を強調した。

「アクアは、単に機器を販売するだけでなく、販売した機器やサービス、技術をプラットフォームの一部として捉え、ユーザーそしてパートナーと継続的につながり、利益を創出・共有しています。初期製品の開発だけでなく、様々なシナリオに基づいた製品・サービスの拡充など、ハイアールグループのエコブランド戦略に沿った事業拡大を続けています。」

「業務用洗濯機をハイアールグループのエコシステムの中で成立させることで、当社の事業戦略は、グループのグローバル戦略に貢献し、グループのリソースをさらに活用することができるようになっていきます。」

一方、ハイアールグループのエコシステムの外でマイクロエンタープライズを運営すると、異なるビジョンを持った事業者が参入することになり、私たちが実現したいエコブランドを実現できない恐れがあると同時に、グループ内の連携だけでなく、ハイアールグループの膨大なリソースを外部で共有することができなくなる恐れがあります。」

「マイクロエンタープライズとのコラボレーションによるアクア事業では、外部パートナーが当社の既存事業をベースにシナジーを発揮し、新しい事業を展開することができます。また、外部パートナーはアクアのランドリー事業と連携することで、新規顧客や新規事業を創出できます。消費者もセルフサービスランドリーという付加価値を享受し、様々な体験をすることができます。外部パートナーとの協業経験を通じて、課題を解決するソリューションを生み出し、新たな外部パートナーに新しいアイデアやソリューションを提供して行きます。」

6. 2012年の三洋電機買収前後のハイアールジャパンを分析するためのフレームワーク

ハイアールジャパンは、2012年の三洋電機買収後、大きく躍進し、10年弱で日本国内でのリーダー的地位を確立した。買収前後のハイアールジャパンを評価するために、研究チームは7つの領域において評価した。

1. 外部環境とハイアールの変革への影響
2. デジタル技術の影響とビジネスモデルへの影響
3. 組織モデル
4. イノベーション
5. 文化と“働き方”
6. リーダーシップ（リーダーシップの注力点と戦略的方向性を含む）
7. 財務パフォーマンス

私たちは、ハイアールを通じて入手した調査結果や第三者からの情報、ハイアールジャパンの過去と現在の従業員へのインタビュー、そして日本のシニアリーダーへのインタビューを通じて、ハイアールジャパンの変革について評価した。

その結果、人単合一のその導入が、ハイアールジャパンを変革し、日本市場における収益性と収益成長を促進する触媒となったことが明らかにした。社員は、ハイアールジャパンで与えられる権限委譲を称賛し、より自律的に、より自由に意思決定を行うことができ、仲間からのサポートや全社的なサポート体制も充実していると述べている。さらに、情報の共有、デジタル技術の活用、マイクロエンタープライズを中心としたハイアールグループとハイアールジャパンからのサポートを受けながら自律性を確保できるエコシステムの構築は、日本のような厳しい市場において最先端のイノベーションと製品開発を推進するための競争優位性となっていることがわかった。

6.1 外部環境とハイアールの変革への影響

白物家電の市場は、1990年代後半から予測が困難となり、競争が激化していた。外資系企業が中国に進出し、価格競争が始まる中で、ハイアールは、グローバルブランドを構築することの重要性と新しい市場に参入する必要性を理解していた。ハイアールが成長するにつれ、他の市場への事業展開をうまく実現させるためのシステム開発の必要性が明らかになった。ハイアールは、グローバル企業として成長する中で、各市場が独自の市場特性や消費者嗜好を持つ複雑な環境に直面した。特に日本は参入が極めて困難な市場であった。

白物家電事業の統合は、この市場リスクを顕在化させた。中国が世界貿易機関（WTO）に加盟し、市場統合が進む中、ハイアールは中国市場以外でも成長を続けられるよう、断固とした行動をとる必要があった。ハイアールは、変化する市場に適応するためには、工業会社からユーザー志向の組織へと移行する必要があることに気づいていた。このような競争圧力は、ハイアールが人単合一を導入するきっかけにもなった。

21世紀には、デジタル技術とそれが組織に及ぼす影響も顕著になった。ハイアールは、インターネットが企業とユーザーの関係を変えるという観点において、早くからデジタル技術を導入していた。張

氏は、次のように強調している。インターネットは「情報へのゼロ距離アクセス」³⁸を実現するものだ。

このように、環境の変化と白物家電ビジネスへの影響を認識した上で、ハイアールは外部環境の変化と挑戦に迅速に対応する体制を整えた。そして、「人単合一」を開発するに至ったのです。

6.2 デジタル技術の影響とビジネスモデルへの影響

20 世紀の白物家電部門はすでに成熟しており、流通は主に物理的な店舗を経由していた。消費者需要の進化、電子商取引の増加、特殊な製品への需要の高まり、ユーザー体験の個別化の動きにより、この業界は 21 世紀以降大きく変貌を遂げた。

ハイアールは、白物家電市場における将来の成功のためには、インターネットが重要であることを認識し、早くからインターネットを導入していた。人単合一モデルは、市場の変化に合わせて進化し、モノのインターネットに大きな重点を置くようになっていた。そしてこの考え方は、人単合一 1.0 から人単合一 2.0 への移行のきっかけとなった。ハイアールは、大量生産からマスカスタマイゼーションへの移行が必要であることを認識した。さらに、オンラインプラットフォームが、新製品を開発し、個別化されたユーザー体験を提供するために、ユーザーとの密接な協力的手段として利用できることを認識していた。ハイアールは、組織とユーザーを結びつけ、共同で価値を創造するオープンオンラインプラットフォーム（オープンイノベーション）の先駆者だ。このようにテクノロジーとユーザーとのコラボレーションに重点を置くことで、ハイアールはユーザー体験や意見に基づいた研究開発を構築することができた。これらのオープンエンドプラットフォームは、オープンで迅速、かつユーザーのニーズや欲求に沿ったユーザーとのエコシステムを作り出した。

これらのプラットフォームでは、ユーザーは製品の特徴、製品の用途、付属品、潜在的なイノベーションについて議論することで、製品の設計に参加している。これらのオンラインプラットフォームは、規模や範囲は様々だが、組織の境界がないため、様々なステークホルダーが意見を出し合うため、ハイアールは無限のリソースを活用して起業家精神を高め、ユーザーとより密接に関わることができるようになっている。

例えば³⁹、ハイアールでは、オンライン浄水器プラットフォームを構築し、ユーザーが自宅の水質検査を依頼すると、ハイアールが適切な浄水ソリューションを提供できるようになった。このプラットフォームを構築する前は、ハイアールは新しく開発した水処理技術の販売に苦戦していました。このプラットフォームによって、ハイアールのマイクロエンタープライズは売上を大幅に伸ばし、事業資金を得ることができた。ハイアールのプラットフォームにおけるユーザーやパートナーとの交流は、数多くの新しい製品やサービスのイノベーションに繋がっている。

³⁸ ハイアールグループ

³⁹ ハイアールグループ

6.3 組織モデル

ハイアールでは、好奇心と実験が人生そのものである。そのため、その組織構造は、絶え間ない変化と進化の連続であった。このような組織構造の変化の多くはトップダウンで行われ、張氏の新しい経営手法をハイアールに導入し浸透させることで実現してきた。張氏は、ハイアールの組織において常に実験と改革を続け、ハイアールの変革の主役であり続けた。

人単合一が提供するエコシステムは、ユーザーを中心とした起業家精神を奨励するものだ。最高のユーザー体験を創造し、ダイナミックな起業家精神を育むことに重点を置いている。価値創造は、ソリューション価値と体験価値の統合による付加価値によって作られる。

三洋電機の社員として入社し、現在はハイアールジャパンでリーダーシップを発揮している社員は次のように語った。

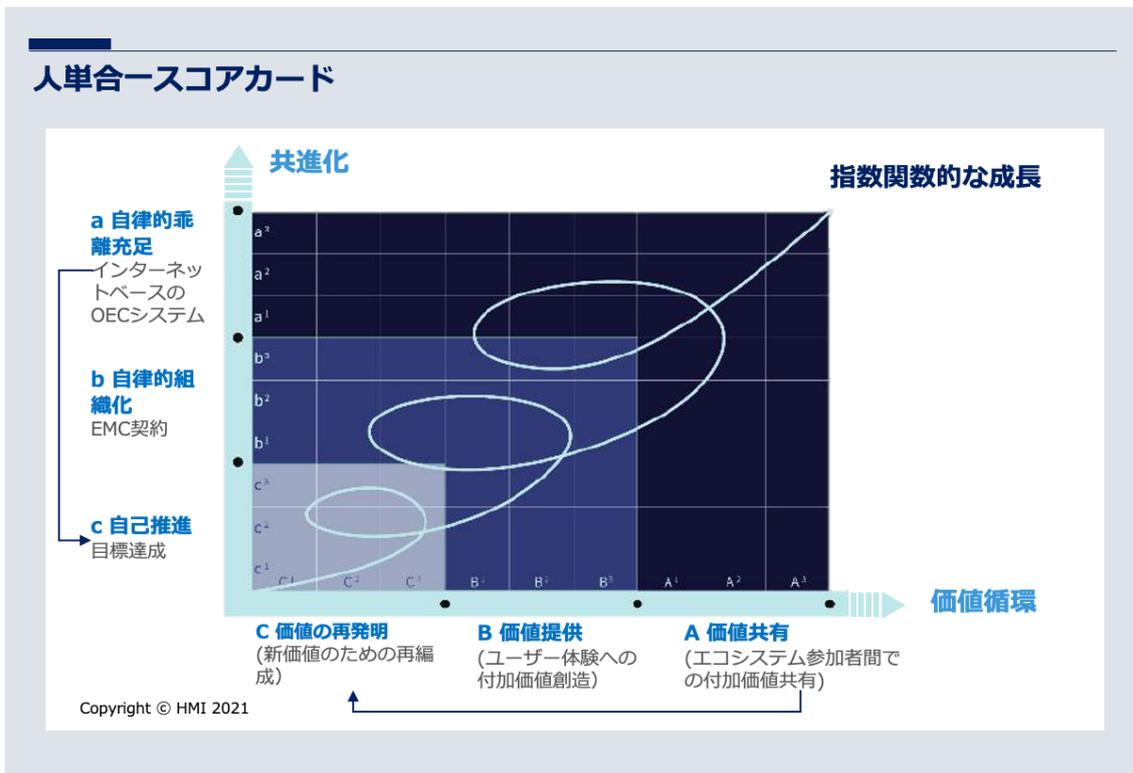
- 従来の日本企業とハイアールの違いを尋ねると、「日本企業はピラミッド型で、上から下への発注。しかし、ハイアールでは部門間の垣根がない、これが最大の違いだ」
- ハイアールの「システム」から学び、日本の文化と融合させる価値があるかという質問に対しては、「日本人は非常に几帳面で、常に細部にこだわり、長期的に物事を考えることが多い。これは長所であり短所でもある。ずっと考えていると実行に移すのが遅くなる。それに対して、中国はスピードがある。この2つは融合させることができます。日本独自の文化、今のハイアールジャパンと日本企業は違うし、他のグローバル企業も違う、その中間の文化を持っているのが、私たちハイアールジャパンの特徴です。」と答えた。

また、前職でモーター業界のデザイン責任者を務めていた別のハイアールジャパン社員へのインタビューでは、ハイアールジャパンでの経験について次のように語っている。「ハイアールでは、デザインは競争力の源泉であると考え、自主性を重んじています。入社して8ヶ月、ハイアールジャパンのユニークな企業文化は、私に大きな恩恵を与えてくれました。創造的な自由と起業家精神に重きを置く姿勢は、まさに私が望んでいたものです。」この社員は、デザインに対して非常に情熱的で、デザイン部門はどんな会社でも価値を生み出すことができると信じている。ハイアールジャパンでは、EMCで強調されている共創のプロセスを通じて、自分のビジョンを実現する機会を与えてくれたというのが彼の意見であった。

すべてのマイクロエンタープライズが付加価値と財務パフォーマンスを最大化できるよう指導するため、ハイアールは2つの強固なシステムを構築し、全社的に連動して実践しています。

- 総合的な予算管理システム
- 人単合一スコアカード

人単合一スコアカード



図表 9 人単合一 スコアカード (Copyright ©Haier Model Institute. All Rights Reserved.)

人単合一スコアカードは、縦軸が「共進化」、横軸が「循環する価値」の2つの部分から構成されている。

EMC 契約に焦点を当てた人単合一スコアカードの縦軸は、エコシステム組織がユーザーのニーズに基づき目標達成に向けてどのように自走するか、EMC 契約による自己組織化能力、そして OEC プロセスが主導目標、EMC、インセンティブによってどのように自律的に動作するかを示している。

人単合一スコアカードの横軸は、「価値の再発明、価値の提供、価値の共有」からなる価値循環を表す⁴⁰。ユーザー体験を高めることで新しい価値が生まれ、結果として付加価値の高いユーザー体験が実現される。横軸と縦軸が連動し、最終的には指数関数的な成長を実現する。

人単合一は、日本の伝統的な組織のいくつかの特徴に挑戦し、再構成した。この組織は、社内の伝統的な官僚制度を次のように改革した。

- 年功序列、終身雇用、および非差別的報酬の撤廃
- 成果主義的な昇進プロセスの導入
- 日本文化でよく見られる個が集団に奉仕するのではなく、個人と会社の両方の目標を達成するために従業員に力を与える。

⁴⁰ RenDanHeYi Scorecard (Copyright ©Haier Model Institute. All Rights Reserved.)

6.4 イノベーション

多くの場合、イノベーションは製品やサービスの革新として認識されている。組織構造もまた、イノベーションの1つである。イノベーションがパフォーマンスを向上させた組織構造には、ゼネラルモーターズの M-form があり、大規模な組織の機能を改善する効率性を生み出した。

ハイアールは、人単合一を開発し、進化させることで、意欲的に前進している。これにより、ハイアールは、階層的な小規模家電メーカーから、起業家精神溢れる応答性の高いオンラインベースの多国籍企業へと変貌を遂げた。

日本では、トヨタ自動車のようなグローバル企業を発展させるために、先進的なプロセス改善活動が行われていた。日本では、JIT（ジャスト・イン・タイム）、カンバン、目標原価計算を活用し、最小限の労力で最大の効率で大規模な生産を行うことに焦点が当てられていた。

一方、人単合一は（過去の伝統的な中国企業とは対照的に）「ユーザーとの距離ゼロ」で高品質の製品を提供することに焦点を当て、マイクロエンタープライズレベルの起業を支援した。ユーザーと接するレベルの従業員が、経営陣の支援と奨励を受けて、製品開発とイノベーションを推進することに重点を置いたのである。この哲学は、自主管理されたマイクロエンタープライズの設立、業績に応じた報酬、オープンなオンラインユーザープラットフォームなどを通じて展開された。

日本企業とハイアールは、世界クラスの製品を最も費用対効果の高い効率的な方法で消費者に届けるという目標を掲げており、アプローチに大きな違いはあるものの、全体としては類似している。

中国企業は創業当初、効率を最大化し、低コストで迅速に提供することに重点を置いていた。革新はコスト削減、迅速な生産、大量生産に焦点を当てた。一方、ハイアールは、外部環境の変化に対応した製品開発、ユーザーサービス、ユーザー主導の製品開発、低価格ではなく品質へのこだわり、従業員の知識の活用を重視し、変革の文化を重視した。これらの原則が、ハイアールの継続的な製品の進化と革新の能力、組織構造を支えている。

ハイアールは、張氏をチェンジ・エージェントとし、変化を楽しむ企業であり、真の学習する組織である。ユーザーニーズや外部環境に合わせて、組織を進化させてきた。

6.5 文化と働き方

買収前の三洋は、当時の日本企業を彷彿とさせる文化を持っており、階層構造組織のもと、技術革新のペースが遅く、利益が減少していることが特徴であった。杜氏は、ハイアールが示した原則に従って、日本の文化を尊重しつつもハイアールの文化を統合し、日本におけるハイアールの独自の文化を確立するためのいくつかの原則を確立した。これは、張氏が強調したアプローチと一致している。

「お金さえあれば、どんな企業でも買収や合併は簡単にできるが、成功するかどうかは、独自の文化や戦略を実現できるかにかかっており、ハイアール内の文化統合が最も決定的な要因である」⁴¹と。

移行の中心にあったのは、マイクロエンタープライズへの注目と説明責任の必要性であった。ハイアールジャパンの従業員の中には、この移行についてこう語る者もいた。

⁴¹ “Haier in Japan: An Ongoing Transformational Journey,” Harvard Business Review, February 2020

「以前は、あまり機敏ではなく、大きな船のような官僚組織でした。今は、小型船の集団のようで、協力関係のもと他者が何をやるかに大きく依存しています。以前よりも個人のパフォーマンスを重視するようになり、ずっと目に見えるようになりました。」⁴²

まず必要だったのは、説明責任とオーナーシップに対する理解を深めることだった。人単合一のシステムでは、現地市場の文化の一部を維持したまま、ハイアールシステムと融合させた文化を発展させることでこれを実現している。杜氏は、ハイアールで培った哲学を踏襲し、日本の従業員に自主管理の考え方を自由に取り入れるよう説得した。

ハイアールジャパンの経営陣は、不安な気持ちを打ち消すように緊急性を煽った。逆三角形と自主管理の導入で、最初は不安だった従業員も、やがて自分たちの力を発揮できるようになり、この方法を受け入れた。また、従業員が、この買収がハイアールジャパンと従業員の双方に利益をもたらすと考えるようになり、より積極的な新しい企業文化が生まれ始めた。特に、研究を行い、画期的なイノベーションを推進するためのリソースを与えられたことに、社員は感銘を受けた。以前は、社員は与えられた仕事の境界範囲を強く意識し、組織全体のコラボレーションは限定的だった。しかし、マイクロエンタープライズを導入することで、社員全員がやるべきことをより広い視野で考えられるようになり、ハイアールジャパンに俊敏性と積極性をもたらし、競争力を高める結果となった。

ハイアールジャパンは、「人単合一」を通じて、従業員のコミットメントと説明責任を得るためには、従業員自身が意思決定権を持つことが必要であることを強く理解した。そのため、ハイアールジャパンでは、意思決定を監視する仕組みを構築するのではなく、後にマイクロエンタープライズに発展する自主管理ユニットに自律性を持たせ、意思決定の権限を与えた。ハイアールグループは、マイクロエンタープライズを支援し、鼓舞するために、システム全体を健全に維持する責任を負うことに徹した。

ハイアールグループは、マイクロエンタープライズを支援するために、システム全体の整備に力を注いだ。それは、総合的な予算管理システムと人単合一スコアカードの2つのシステム⁴³で実現した。これらのプロセスはハイアールグループ全体で実施されており、以下のようにトップダウンとボトムアップのアプローチを統合している。

- トップダウン・アプローチ - 産業部門は、グループの全体戦略、産業の発展段階及び関連するベンチマークに基づき、目標を設定する。
- ボトムアップアプローチ - マイクロエンタープライズが主導し、それぞれが業界の発展、経済・経営状況、市場能力、利用可能な資源、および社内で評価された能力に基づいて、予算目標を設定する。

6.6 リーダーシップ (リーダーシップの焦点と戦略的方向性を含む)

人単合一におけるリーダーシップは、あらゆるレベルのリーダーシップに焦点を当てる。これは、安定した環境でうまく機能するトップダウン、コマンド&コントロールの階層構造とは大きく異なるものである。

⁴² “Haier in Japan: An Ongoing Transformational Journey,” Harvard Business Review, February 2020

⁴³ ハイアールグループ

ハイアールジャパンのリーダーシップを確立するために、杜氏は当初、人単合一の考え方に則り、いくつかの指針を定めた。そして、この指針が時間をかけて今日のハイアールジャパンのリーダーシップ文化に発展していくことになった。

このリーダーシップは、共感と協力というアプローチを採った。この文化は、ハイアールシステムと同時に、日本の文化的価値観や伝統に適応することによって築いた。杜氏は、日本に関する知識と協力的なスタイルで、「人単合一」の導入を成功させることに成功した。杜氏は、大胆かつ協力的なリーダーシップによって、ハイアールジャパンを変革し、従業員の支持を得ることができた。このリーダーシップの取り方は、人単合一におけるリーダーの好例と言えよう。

買収前の三洋電機の経営体制は、トップダウンで指導し、定義された仕事を割り振っていく指示主導型であった。オーナーシップと権限は、階層の頂点に立つ極一部の者が握っていた。

マイクロエンタープライズへと移行する自主管理ユニットを作るにあたり、経営幹部の権限と責任は、ハイアールジャパン内の各マイクロエンタープライズのCEOに委ねられた。人単合一のエコシステムでは、人々が起業家となり、意思決定を行うことが奨励されている。ユーザーが常にエコシステムの中心にいるため、マイクロエンタープライズは最高のユーザー体験を革新しつつ、ダイナミックな企業家精神を育む。

ハイアールジャパンに入社して1年目のマーケティング部門の社員は、起業家精神と日本企業に比べての意思決定の速さを強調した。

「ハイアールには、従来の日本企業とは異なる2つの側面がある。1つ目は、従来の日本企業に比べて意思決定のスピードが速いこと。2つ目は、ハイアール・グループはグローバル企業なので制約が多いのではと心配していたが、世界各国のローカルユーザーが従業員と比較的近いところにいることが分かった。このことが、1つ目のポイントと相まって、意思決定を加速させているのです。」

さらに、若手社員として周年プロジェクトの立ち上げに主導的な役割を果たしたハイアールジャパンについて、次のようにコメントした。

「これまでの会社では、こういうことをやろうという意思決定がなされると、たいてい時間がかかっていたんです。意思決定層が何をすべきか指示し、その指示された通りに中間層が進めていく。そうすると、捺印や承認、監査などが山ほど出てきて、長い間引きずることもあります。しかし、ハイアールでは、承認や手続きはほとんどありません。」

6.7 財務パフォーマンス

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR
売上合計	89 996	119 246	158 726	184 108	200 762	209 703	227 531	14%
売上に占める中国本土の割合	79%	60%	58%	58%	53%	51%	49%	
中国本土	71 297	71 729	91 687	106 909	106 643	107 655	112 292	7%
年間成長率		1%	28%	17%	0%	1%	4%	
その他の地域（主に北米及び欧州）	18 699	47 517	67 040	77 200	94 119	102 048	115 239	30%
年間成長率		154%	41%	15%	22%	8%	13%	
ハイアールジャパン（百万円）	43 679	46 061	45 089	49 739	50 952	56 185	59 929	5%
年間成長率		5%	-2%	10%	2%	10%	7%	

CAGRは通過変動調整後

（単位：百万人民元、但しハイアールジャパンは百万円）

図表 10 財務パフォーマンス（ハイアール・グループ）⁴⁴

ハイアールの人単合一活用の成功は、財務パフォーマンスにも如実に表れている。人単合一が初めて導入された2005年当時、ハイアール・グループの利益率は4%以下と推定され、白物家電分野の市場平均（6～8%）を下回っていた。その後の財務パフォーマンスの劇的な改善の重要な原動力となったのが、ハイアールの「人単合一」モデルと技術の早期導入であり、10年以上にわたって市場平均を上回る収益性の伸びを実現した。2021年までにグループの売上高は2275億3100万人民元、利益は13兆2170億人民元に成長し、2020年から1年で47.1%の伸びを示した。2021年での売上総利益率は30%を超えた。

また、ハイアール・グループのグローバル展開により、2021年には売上の50%以上が中国本土以外からもたらされるようになった。国際的な成長は著しく、米国と欧州の成長により、7年間の売上CAGRは30%を超えている。

ハイアールジャパンは2015年以降5%の持続的なCAGRを達成し、直近4年において急速な成長を遂げた。

7. ハイアールジャパンの変革-学んだ教訓と次のステップ

7.1 ハイアールジャパンの成功事例

人単合一は時間をかけて進化し続け、米国のGEや日本の三洋電機の事業転換の触媒となった。国境を越えて実践されることで、2つの異なる環境下での普遍的な魅力が浮き彫りになっている。人単合一の人間中心主義と進化能力は、現地の状況に適応しながら、起業家精神を促進し、成長に向けた組織の移行を成功させることができる。

ハイアールが日本で導入した人単合一は、典型的な日本の組織に対する大きな挑戦だった。昇進や報酬の仕組みを変え、起業家精神、説明責任、オーナーシップの文化を鼓舞することで、会社を大きく変貌させた。この過程において、三洋電機の従業員から支持と信頼を得るために、日本文化の主要な特徴を十分に尊重し維持した。

⁴⁴ Haier Smart Home Co., Ltd – Annual Reports 2016 - 2021

ハイアールが三洋を買収した後、杜氏は人単合一の原則に基づき、変革のプロセスを開始した。この変革は、当初は社内だけでなく、社外からも抵抗があった。自主管理チームがハイアールに利益をもたらした時、杜氏はこの機会を利用して業績を上げたチームにボーナスを支給しようと考えた。日本の企業文化は、チームスピリットと平等な待遇を重視するため、三洋電機の旧経営陣は懸念を表明していた。しかし、1年がかりの議論の末、「報酬は業績に基づいて決定されるべき」というコンセンサスに達した。

この改革は、まず市場目標を設定することから始まり、それが事業目標を定義し、さらにそれが個人目標に具体化される。このプロセスを通じて、個人目標はユーザー主導のチーム目標に合致するように設定される。管理職の評価と目標の達成度は、「人単合一スコアカード」を通じてモニタリングされ、そのスコアが業績に応じた報酬に換算されることになる。

ハイアールジャパンの地位は着実に向上し、現在では日本市場におけるイノベーションのリーダー的存在となっている。日本の消費者が歴史的に日本企業を好み、製品の品質やカスタマーサービスに最も厳しいことを考えると、これは大変な偉業である。ハイアールジャパンのイノベーション能力は、進化するユーザーニーズにダイナミックに対応した製品を市場に投入することで、より印象的なものとなった。

7.2 日本のジレンマ

ここまで述べたように、日本は、政府の政策と既存の事業体の硬直化によって、イノベーションにおける世界的なリーダーシップを失っている。これらの要因は、将来の成長を阻害するものであり、日本の潜在能力を引き出し、再び世界的リーダーとして返り咲くために取り組む必要がある。

日本企業は高度なプロセス・イノベーション知られているが、ユーザーニーズや欲求などの外部要因に結果が左右されるビジネスモデル・イノベーションでは、あまり効果的ではなかった。日本企業は、イノベーションを伝統的な製造業の考え方の延長線上にあるものと考えがちである。また、日本企業は、意思決定において合意形成を行うことでリスクを管理することにより、高品質の製品を確実に提供することができる一方で、画期的なイノベーションを推進するためのハイリスク・リワード・ソリューションを排除してしまっている。

さらに、日本企業では社内においてもアイデアを自由に共有できないことも、イノベーション推進の阻害要因となっている。日本の産業界は、忠実な従業員を持つ大企業に支配されており、硬直した組織の境界線が機能部門間の情報共有を制限している。従業員に権限を与え、部門を超えた情報共有を促進することで、柔軟性を高め、戦略的な意思決定に要する時間を短縮することができる。これは日本の階層型組織構造とコンセンサスベースの意思決定アプローチとは相反するが、はイノベーションを推進する上では重要であろう。

また、日本企業が慣れ親しんできた中長期計画の枠組みに、迅速で、時には予測不可能なアジャイルプラクティスを適合させることは、困難を伴う場合がある。アジャイルプラクティスは、近年、ソフトウェア開発におけるスピード、品質、生産性を一変させた。これは、日本の伝統的なウォーターフォール型の開発手法とは対照的である。ウォーターフォール型の製品開発では、複数のステージゲートと機能間のハンドオフを経て順次進行し、ユーザーは製品がほぼ完成するまで新製品を目にするこ

とはない⁴⁵。急速なイノベーションには、日本企業が慣れ親しんだ開発手法より早いターンアラウンドが必要であり、日本企業の技術やソフトウェア関連のイノベーション能力を向上させるためには、これを十分に考慮する必要がある。

7.3 教訓と今後の方向性

人単合一の教訓を踏まえ、日本の組織改革を成功させるには、日本の文化の長所を生かしつつ、起業家精神、イノベーション、変化の激しいユーザーニーズや外部環境に対応した学習型組織を推進する人間中心型モデルの原則を取り入れることが肝要である。

日本の組織では、好奇心と熱意のレベルを高めることが、勝利の方程式を推進する上で重要になる。人単合一のような人間中心のモデルは、3つの基本原則に基づいて構築されている。

- 従業員と企業の間を強化する起業家精神と、企業、従業員、そして全ての利害関係者を含むエコシステムを進展させ、画期的なイノベーションに向けた協力体制と迅速なターンアラウンドタイムを促進すること。
- 過去は未来の最良の例ではない—未知なるものを求め、進化するユーザーニーズや外部環境の変化に対応したイノベーションを起こす。
- 学び、学び、学ぶ—知識は力であり、エコシステム内の全員の知識を活用することが将来の成長と持続可能性を促進する—学習する組織を作ることは、将来の成功、革新、そして市場のリーダーであり続けるための適応力の基本である。

本章では、この3つのポイントについて、さらに詳しく見ていくことにする。

日本の企業では、すでに次のような新しい取り組みが行われている。

- インtrapreneurship（「コーポレート・イノベーション」とも呼ばれる）：企業内でスタートアップ・プロジェクトを立ち上げ、実行に移す仕組みのことである。社内の新規事業を管理する仕組みやプロセスは、各社が独自に構築している。これにより、日本の企業にすでに存在する高いレベルのイノベーションの商業的可能性を引き出すことが期待されている。特に、イノベーションの市場投入までの時間を短縮し、国際競争力を高めることが目標である。⁴⁶
- オープンイノベーション：多国籍大企業が外部のイノベーターやスタートアップ企業と連携し、互いに補完し合いながら、革新的なプロジェクトを立ち上げ、加速させる。大企業は資金、製造、流通、市場アクセスなどの資産や能力を提供し、新興企業はより機敏に、新しいアイデア、技術、新しいビジネスモデルをもたらす。
- イノベーション・エコシステム：スタートアップ醸成のためのエコシステムを構築することは、極めて重要であり、既に大学、民間、自治体において進行している。これに加え、岸田政権は、日本経済の復活を重要課題として掲げ、スタートアップ・シティ・プロジェクト・ジャパンを発足させた。東京や大阪など8都市を対象に、国が自治体や大学、民間企業と連携してエコシステム構築を総合的に支援するプロジェクトである⁴⁷。

⁴⁵ “Japan’s Design imperative”, McKinsey, April 6, 2022

⁴⁶ https://www.oxentia.com/blog/2020/12/09/open-innovation-in-japan/?hide_cookie_popup=1

⁴⁷ <https://www.forbes.com/sites/japan/2022/03/04/this-acceleration-program-is-helping-japans-startups-go-global/?sh=7b2426fa7859>

2012年から2021年にかけてのハイアールジャパンの変革から学べることは何であろうか？

ハイアールジャパンが、三洋電機をより前向きで機動的な組織へ変革した成功要因を整理すると、以下が考えられる。

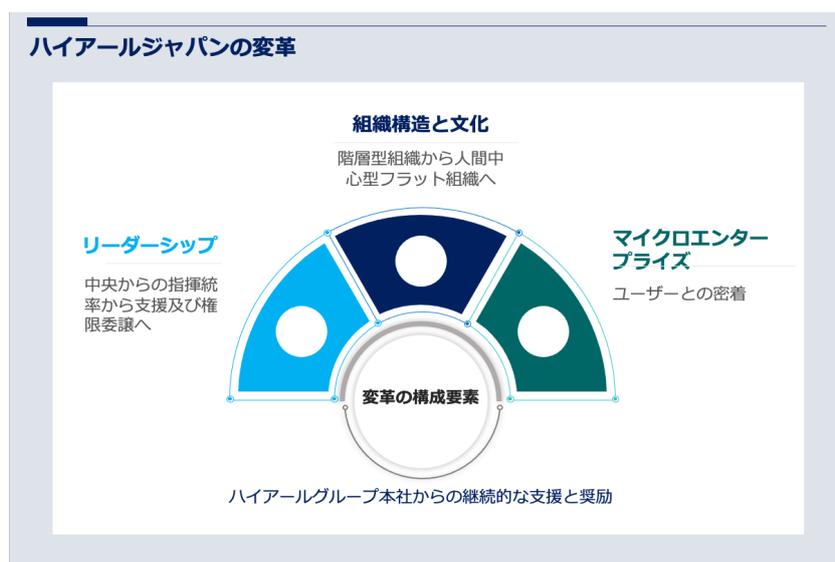
- 組織構造
- リーダーシップ
- 文化
- 情報共有
- エコシステムの構築

組織構造

ハイアールジャパンは、三洋電機が採用していたトップダウン型の階層構造から、機能横断的なコラボレーションによるフラットな人間中心型の組織であるマイクロエンタープライズへと移行し、俊敏に最先端のイノベーションを生み出してきた。ハイアールジャパンの組織構造は、絶え間ない変化のプロセスであったが、その進化は、会社がユーザーのニーズと外部環境との調和を図るために行なった絶え間ない実験と再発明から生まれたものである。

また、ハイアールジャパンは、構造的な変化に加え、即応性、そしてユーザー志向へのシフトを支える新しい企業文化を発展させた。人単合一によるエコシステムは、ユーザーを中心とした起業精神を促進する。人単合一は、日本の伝統的な組織の特徴に挑戦し、再構築した。新たな組織は、意思決定、リスクテイク、個人能力主義、好奇心や起業家精神の文化を奨励することによって、伝統的な官僚主義的階層構造を打破し改革するに至った。

大企業の中で起業家精神と俊敏性を育成することは、組織構造を根本的に変えるための第一歩である。また、日本企業が革新的なイノベーションにより再び世界のリーダーとして君臨するために必要なマインドセットの革新が必要である。ハイアールジャパンの変革は、図表 11 のとおりである。



図表 11 ハイアールジャパンの変革

リーダーシップ

コラボレーションと迅速な意思決定を可能にする構造改革が、このプロセスの初期に必要であった。マイクロエンタープライズへと進化する自主管理ユニットの設立は、その第一歩であった。杜氏は、三洋電機のトップダウンの独裁的な組織から、全従業員が協力し合い、支え合うというリーダーシップの文化を創造する必要があった。経営陣の役割を、それまでのトップダウンによる全体統括から、マイクロエンタープライズへの支援、サポート、バリアフリー化、ビジョン設定、アドバイスといった役割に転換したのである。杜氏は、その人柄と経歴から、自然とコラボレーションができるリーダーへと進化した。杜氏の最大の課題は、ハイアールジャパン全社員に、この新しいマネジメントと権限委譲の方法を「売り込む」ことであった。杜氏は、自主管理のユニットを立ち上げると、新しいユニットのリーダーたちは、当初命令にしたがって行動するばかりでほとんど説明責任を負わないことから、説明責任を受け入れ、顧客や市場のニーズに対応しながらリスクを取る権限を与えられたことへの移行を要求した。これは大きな調整であった。

日本企業は、杜氏のようなリーダーシップのあり方を模索するだけでなく、組織体制や業務システムを変えることで、組織全体で意思決定を共有し、コラボレーションを促進するなど、従業員に意思決定の権限を与えることが必要であろう。

企業文化

文化は、杜氏にとって最大の課題であった。三洋電機の組織は、階層型組織構造が特徴で、画期的なイノベーションがほとんどなかったからである。中国と日本では文化が大きく異なり、文化の変革は困難であった。集団全体を優先し、差別化を図らない集団主義から、社員一人ひとりの行動に報いることを奨励する個人主義への移行は、ハイアールジャパンを変革する上で画期的なことであった。

その転換の中心にあったのは、マイクロエンタープライズへの着目と説明責任の必要性であった。文化的な変化の目的は、権限委譲とオーナーシップの促進を通じて、起業家精神を醸成することであった。これは、ハイアールジャパンの目標と個人の貢献の間に整合性を持たせるためである。

目標を設定し、緊急性を持たせ、サポート体制で従業員に力を与えることで、ハイアールジャパンは組織とその価値観や信念を変革することができた。ハイアールジャパンは、この文化的変革を次のような形で実現した。

- 積極的なコミュニケーション、オープンなコラボレーション、透明性の高い経営。杜氏は、自らの期待を明確に示し、全従業員と議論し、影響を与えた。
- 自主管理ユニット（後のマイクロエンタープライズ）の設立と、マイクロエンタープライズへの意思決定の委譲によるエンパワーメント。
- 目標設定、成果物、マイクロエンタープライズレベルで管理・設定された期待値のガイドラインによる説明責任の確立。
- 好奇心旺盛な文化を創造し、ユーザーへの価値を高めるためのより良い方法を見つけるためにリスクを取ることを奨励。
- 目標、指標、結果の測定方法（人単合一スコアカードの活用）を広く伝えることで、ハイアールジャパンの目標やユーザー価値に対する従業員の意識を統一し、エコシステム内の全員が目標達成のために自分がどう貢献できるかを理解できるようにした。さらに、個人の報酬はマイクロエ

ンタープライズやハイアールの成果に合わせて設定され、目標と目的を一致させることで、より効果的な活動を推進することができました。

人単合一のような人間中心のモデルを成功させるために必要な文化は、リーダーシップと、透明性とコラボレーションを重視した支援組織の完全なコミットメントを必要とする。また、組織として合意されたレベルのリスクテイクを奨励し、起業家精神に報いる仕組みを構築することが必要だ。

情報の共有

ハイアールジャパンを含むハイアールグループは、組織とユーザーを結びつけ、共同で価値を創造するオープンなオンラインプラットフォーム（オープンイノベーション）の先駆者である。デジタル技術を駆使し、ユーザーとのコラボレーションを重視することで、ハイアールはユーザー体験や意見に基づいた研究開発を進めてきた。こうしてユーザーのニーズや要望に沿ったユーザーとのオープンで迅速なエコシステム（オンラインプラットフォーム）を作り上げた。

さらに、ハイアールでは、マイクロエンタープライズ間や EMC 内でのコラボレーションや問題解決を奨励しており、エコシステムを通じて、別々の事業間で情報を共有し、ユーザーニーズに合わせてカスタマイズされた製品を作り出している。

構造化されたエコシステムの確立

人単合一のような人間中心型モデルを成功させるためには、エコシステムを確立することが追加的な要素となる。エコシステムの構築は、日本企業がダイナミックな市場の中で成長を果たす上で苦勞してきた部分でもある。スタートアップ企業とユーザーが視点を共有し、より俊敏な方法で革新的なソリューションを推進できるようにするなど、高い壁や情報共有への障壁を除去する意欲があれば、日本企業の真の可能性を引き出すことができるであろう。日本企業は革新的なソリューションを開発できることを示してきたが、歴史的に成功の一部であった長いターンアラウンドタイムと日本国内の一部の先進企業を除いては限定されたコラボレーションの実態が、今では潜在的に障害となっている。ソニーや富士通等一部の日本企業では、近年新興企業とのパートナーシップを奨励し、オープンイノベーションを進めてきた。ここ数年の間、オープンイノベーションを標榜する日本企業の数には大幅に上昇している。この傾向は、歴史的に成功した企業がオープンイノベーションを活用し、スタートアップとの提携に積極的であることから、日本では回復しつつあるように思われる。

7.4 人単合一と人間中心モデルの活用による日本の組織の変革

人単合一は、好奇心と実験を基盤として、以下に挙げる基本原則に導かれながら発展してきた哲学である。人単合一を採用し成功するためには、組織が変化を受け入れ、その基本原則を実践する準備が整っていることが必要である。さらに、組織は、人単合一を市場に合わせてカスタマイズし、顧客と市場のダイナミクスに合わせて進化させる必要がある。

つまり、市場や環境の変化に合わせて継続的に学習し、適応していく姿勢が重要と言える。実践こそが指針となる。各マイクロエンタープライズには、ユーザーニーズと環境に沿った形で経営モデルを

構築する権限を付与する。この権限委譲のアプローチにより、人単合一の原則が活かされ、マイクロエンタープライズが機敏に継続的に学習し、不確実で変化する世界に適応することを可能にするのである。

人単合一の基本原則は、以下のようにまとめられる。

- 市場重視 - 外部環境とユーザーのニーズを理解する。
- 組織とエンドユーザーを一致させ、組織全体で説明責任を果たす
- 意思決定の共有、権限と責任の委譲、組織全体への経営幹部の支援
- 起業家精神を刺激する成果主義的な報酬
- マイクロエンタープライズレベルでの、期待を超える目標設定と目標管理

ハイアールにとって、人単合一を原則とした経営の考え方は、従来に比べ大きな変化だった。ハイアールのマインドセットは、以下のように変化した。

- 社内中心からユーザー中心へ
- リスク回避から、確立されたサポート体制に基づいたリスク受容の推奨へ
- 市場フォロワーから市場リーダーへ - 市場支配力を得るために画期的なイノベーションを推進
- 停滞から継続的な製品・サービス開発へ - ハイアールのコアではない市場セグメントも含む

第二に、人単合一は、組織と市場の発展とともに進化する旅という認識を持つべきだ。人単合一 1.0 から 人単合一 2.0 への移行に見られるように、組織が将来に適合し続けるために、「人単合一」は進化しなければならない。そのためには、常に学習するマインドセットが必要だ。ユーザーと市場の進化に伴い、組織も進化しなければならない。また、デジタル技術が主導する環境では、特に不確実性が高く、過去は未来を予測する参考とは必ずしもならない。これからの日本の組織には、俊敏性、継続的な学習、そしてイノベーターとなるための迅速な意思決定能力を特徴とする組織構造、文化、リーダーシップが必要となる。

経営トップによるコミットメントとサポートは、絶対必要な要素である。杜氏が行なったように、自ら模範を示し、適切なリーダーを採用・育成することは、将来の成功のために重要である。また、組織全体が協調し、適切なリスクをとることを奨励することは、日本の組織が将来的に適合するために重要である。

現状に挑戦する一方で、新しい哲学に沿った現状の部分を受け入れること。組織が失敗している部分、そして停滞している部分について、現状変更が必要であることを受け入れる。これには、文化、伝統、信念が含まれる。現状変更は、あらゆる変革にとって最大の課題である。文化、伝統、信念を変えることは、多大な困難を伴う。杜氏は、ハイアールジャパンの改革において、人単合一に合致する日本の伝統は維持しつつ、障壁となるものを取り除くという区別を行い、必要な変更を実施した。何がうまくいき、何がうまくいっていないのかを徹底的に評価する必要がある。これは時間と忍耐を要するが、変革の進捗に応じて成功事例を紹介し、相互信頼のもと密なコミュニケーションを取ることによって実現できるものである。

変化には、コミュニケーション、サポート、変革リーダーシップが必要。変化を成功に導くためには、変化をよく理解し、効果的にコミュニケーションする必要がある。従業員には、変化の必要性を理解すること、「それは自分にとって何を意味するのか」「それが会社や個人としての自分にどのような利益をもたらすのか」を理解してもらうことが重要だ。これを確立するためには、強力なリーダー

ーシップ、コラボレーション、そして忍耐が必要となる。ハイアールジャパンでは、報酬モデルの導入の際に、そのメリットを説明し、従業員に十分に理解してもらえた結果新たな報酬モデルの実施が実現した。

変革を成功させるためには、変革の影響を受けるすべての人の賛同と関与が必要。組織の構造と「働き方」を長期的に変革するためには、多くの従業員が新しい働き方を信頼し、共有し、支持するようになることが必要である。そのためには、透明性を確保し、コミュニケーションを図り、変革の過程を通して従業員を巻き込んでいくことが重要だ。ハイアールジャパンでは、早期からの杜氏による目標設定と報酬モデルの確立により実現した。

変革には、好奇心、実験、学習が必要。ハイアールジャパンは、「人単合一」の原則を指針としたが、張氏も杜氏も、それがどのように発展していくかは、旅の途中では分からなかった。杜氏は、変革の間中、学び続け、ハイアールジャパンを外部環境とユーザーのニーズに合わせて適応させていった。彼らは、変化の必要性を理解し、ハイアールジャパンを外部環境やユーザーニーズに適応した、機敏で起業家的、かつ学習する組織へと変化させたのである。

要約すると、変革は容易ではないが、日本の組織にとって必要なものである。画期的イノベーション、敏捷な対応力、学習意欲、そして市場やユーザーの変容に合わせた対応能力を身につけることによって再び成長路線に乗り世界におけるプレゼンスを担保できるようになるのだ。

7.5 今後数年間の課題

ハイアールジャパンが継続的に取り組むべき課題は、マイクロエンタープライズと EMC の進化である⁴⁸。マイクロエンタープライズの規模は様々であり、マイクロエンタープライズの数が増えれば増えるほど、その維持が課題となってくる。ハイアールジャパンは、早くからマイクロエンタープライズを支援するための調整部門を設置するなど、迅速に対応してきた。しかし、各マイクロエンタープライズにはそれぞれ自主性があり、どのような支援を行うかが課題となっている。

さらに、新たなマイクロエンタープライズの立ち上げにも課題がある。新しいマイクロエンタープライズの設立には多くの課題があり、それはチームメンバーの能力と起業家精神に関わるものが大半に及んだ。ハイアールジャパンでは、優秀な人材を確保することが、継続的な課題となっている。ほとんどの社員が人単合一とマイクロエンタープライズを支持しているが、これらのアイデアを日常業務でどのように実行するかについては、まだ不明な点がある。

第三に、長期的な収益性を促進し、目標を達成した人に報いるための報酬制度が複雑であることである。個人主義、起業家精神、成果主義を強調することで、大きな前進があった。しかし、個人のパフォーマンスとユーザーが評価した結果を結びつけるこれらの報酬モデルを設計することは、依然として課題を含み更なる検討の余地がある。

ハイアールジャパンが変革を続けるための最大の課題は、人材確保である。起業家精神にあふれ、高度な意思決定能力を持ち、市場や製品に精通している若い人材を確保する必要がある。そして、その

⁴⁸ “Haier in Japan: A ongoing Transformational Journey,” Harvard Business Review, February 2020

ような人材に、大手企業ではなく、マイクロエンタープライズであるハイアールジャパンに入社するよう説得することである。

参考文献

Adler, 2001

Beyond the Three Decades of Economic Drought in Japan: Strategic Relevance of RenDanHeYi Model, Partha S Ghosh, Ying Li, 2021

Encyclopaedia Britannica, Japan – Economic Transformation, 2022

“Examining Japan’s Technological Stagnation”, IR Insider, B Howell, April 18, 2022

“Fortress mentality threatens to slow the pace of Japanese Innovation”, Financial Times, L Lewis, April 15, 2021

“Global Innovation Index,” World Intellectual Property Organization, 2021

Haier Group

“Haier in Japan: A ongoing Transformational Journey,” Harvard Business Review, February 2020

Haier Japan refers to Haier Asia’s operations in Japan

Haier Smart Home Co., Ltd – Annual Reports 2016 - 2021

“Hailing a New Era: Haier in Japan,” Harvard Business Review, November 2012

<https://www.forbes.com/sites/japan/2022/03/04/this-acceleration-program-is-helping-japans-startups-go-global/?sh=7b2426fa7859>

https://www.oxentia.com/blog/2020/12/09/open-innovation-in-japan/?hide_cookie_popup=1

Jackson, 2011

“Japan’s Design imperative”, McKinsey, April 6, 2022

“Japan’s Innovation Struggle, U Schottl, November 2020

“Japan’s Tech Competitiveness: Why the Decline?”, Global Risk Insights, S Arnold Parra, March 7, 2021

Management Innovation made in China: Haier’s RenDanHeYi, Frynas, Mol, Mellahi, July 2018

Mintzberg, 1979