

株式会社ヒカリの理念浸透がもたらす

問題解決における組織能力の発揮

1170422 熊田 航平

高知工科大学マネジメント学部

1. はじめに

本研究は、株式会社ヒカリ（以下ヒカリと略す）が経営理念を浸透させることによって組織能力を発揮して、受注型システム開発（System Integration、以下 SI と略す）の問題を解決しているメカニズムを明らかにする研究である。本研究を行うにあたり、「なぜヒカリは SI の問題を解決することができるのか」と「そればかりではなく顧客に評価されるのか」をリサーチクエストとし、ヒカリの「組織能力」と「経営理念の浸透」のメカニズムを定性分析により解明し、ヒカンは、SI の問題をどのように解決しているのかを明らかにする。

ヒカリという会社は、愛媛県にある中小企業で、事業内容は、合理化省力化自動機械の設計・製造・販売・メンテナンスと開発からメンテナンスまで全ての作業を自社で行っている。主な取引先としては、京セラ・トヨタ自動車・パナソニックグループなどがあり、2015 年には従業員 314 名、売上高 70 億 600 万円と愛媛県の中では業績の高い中小企業である。顧客からは、「ニーズがある限りどんな困難な要望にも応え、ヒカリならなんとかしてくれる」という定評があり、FA 業界の駆け込み寺的存在といえる。

日本の SI の問題点は、システム開発の依頼主である顧客企業の側が作ってほしいものをはっきり分かっておらず、企業側の説明が曖昧になってしまうことが発端となる。そして次の問題点が芽づる的に発生することになる。

- ・ Sler (System Integrator) が顧客の要件定義を上手く引き出せない³⁾
- ・ Sler は何を作っていいか明確に分からず、模索しながら開発してしまう³⁾
- ・ 顧客の要件定義を上手く引き出せずに開発を進めると泥沼にはまるので、取り組みが消極的になる³⁾
- ・ その結果、顧客が作ってほしいものが作れず、満足しないシステムになってしまい作り直しが発生して、コストや人

件費が予算を上回り赤字になり失敗してしまう³⁾

このように、日本の SI の問題は、顧客にニーズを明確に引き出せず、作り直しなどが発生し、顧客の注文を受けてから完成するまでに長い時間がかかってしまい場合によっては失敗するという問題がある。(図 1)

以下では、ヒカリが SI の問題点を克服すると共に顧客から高い評価を得て、成功している理由とメカニズムについて考察する。

日本の受注型システム開発(SI)の問題点

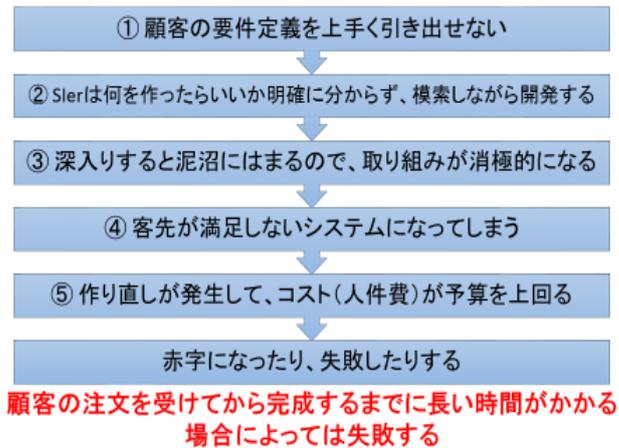


図 1 日本の SI の問題点

2. ヒカリの問題解決能力

以下では、卓越した組織能力によって SI の問題を解決しているヒカリの組織能力の構造について述べる。

2.1 卓越した問題解決能力

なぜヒカリは、SI の問題を解決できるのかというと、FA システム開発における卓越した組織能力があるからである。顧客の要件定義を上手く引き出せないという問題点に対しては、完全受注にすることで顧客のニーズを的確に引き出し、最適な FA システムを提案し、顧客の要件定義を最大限に引き出し

ている。

Slerは何を作っているか明確に分からないという問題に対しては、ベストなFAを提案するために、あらゆる課題を設定し、さまざまな方面から解決策を探っている。

深入りすると泥沼にはまるので、取り組みが消極的になるという問題に対しては、設計担当だけでなく、営業や制御のスタッフも加わり、ヒカリ全体でシステムを構築し、ヒカリならではのシステムを構想している。

客先が満足しないシステムになってしまうという問題に対しては、全工程を自社で受け持つことにより、完成度が高まるだけでなく、導入後の品質保証・トラブル対応・改造、全てにスピード対応を可能にし、顧客の要望に応じている。

作り直しが発生して、コストや人件費が予算を上回るという問題に対しては、一貫開発体制にすることで問題の把握をしやすく、制作過程で問題があがった場合は原点に戻って考えているので、作り直しが発生しにくい。

このようにヒカリならではの卓越した組織能力によって、完全受注により顧客の要件定義を全て引き出し、設計担当だけでなく、営業や制御のスタッフも加わることで、全員のモチベーションを高くすることができる。また、あらゆる課題を設定し、さまざまな方面から解決策を探り、最適なFAシステムを提案し、開発することができる。したがって、ヒカリは、日本のSIの問題を解決することができるのである。

2.2 組織能力の構造

ヒカリでは、「全工程の一貫開発体制」をはじめとする「基礎技術への習熟」「制御技術」「独自の画像処理技術」「アフターケアのスピード対応」の5つが自分達の組織能力を支えている（図2）。その中でも、卓越した組織能力による問題解決能力を発揮する際に、5つの組織能力の構造の中で「全工程の一貫開発体制」が重要である。

一貫開発体制（図3）は、営業・提案から始まり、機械設計、加工、組立、画像処理、制御設計、納入の7つで構成されている。以下で、それぞれ簡単に説明する。

①営業・提案では、既製品や汎用品を売るのではなく、全ての仕事が受注生産の完全オーダーメイドとしている。受注段階から最後までトータルに管理し、アフターフォローや設備の改善、リピートの要望など、顧客の要望に応じている²⁾。

ヒカリの組織能力の構造

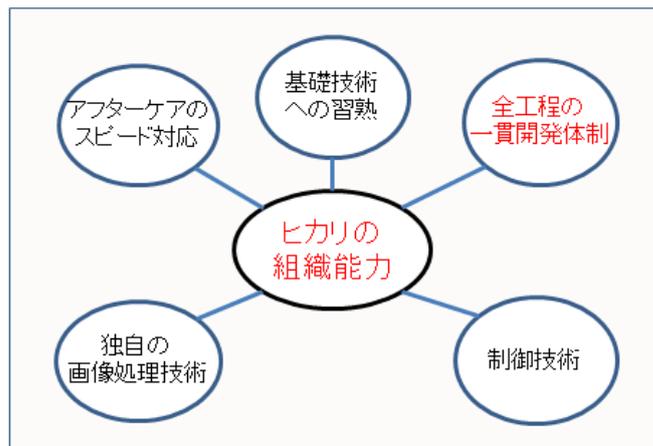


図2 ヒカリの組織能力の構造

一貫開発体制

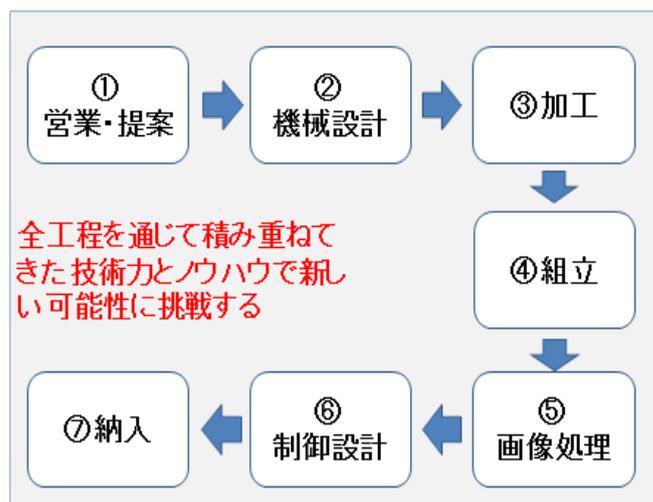


図3 一貫開発体制

②機械設計では、実際にFAシステムをつくる最初のスタート地点ということで、顧客の要望に対し、何をどうしていくか情報を整理して設計していく²⁾。

③加工では、完全オーダーメイドなので、使いたい部品やパーツがあっても世の中に存在しないことがあり、その時には自社で加工している。自社内に加工部門を持つことで機械の完成度がアップし、短納期にも対応することができる²⁾。

④組立では、機械設計や制御設計や組立が初期段階から連携していないと納期やコストが掛かってしまう。ミクロン単位の精度が要求される世界なので、高い技術力とチームのメンバーと顧客とのコミュニケーションが必要である²⁾。

⑤ヒカリの画像処理システムには、カメラやライトやロボットやコンピューターなどさまざまなメーカーの部品が使用されている。カメラ2台を接続使用する2点計測処理やあらかじめ取り込んだ画像で探索する濃淡サーチ、物体の境界を検出するエッジ検出など、高度な画像処理システムでFAシステム全体をバックアップしている²⁾。

⑥制御設計では、出来上がったFAシステムを動かすのが制御の役割、単に動かすだけでなく生産管理全般を担う高度なコントロール性能が必要である。設計段階から関わりながら効率性、作業性、操作性、メンテナンスを構築していく、FAシステムの「要」となっている²⁾。

⑦納入では、自社の工場内で組み上げて試運転したあと一旦分解し、顧客の工場で再度組み上げ、最終調節して納品完了となる²⁾。

ヒカリは、どれか1つを引き受けるのではなく、全工程を自社で引き受け、基本は自分達で行おうとするのだが、特殊な部品が必要であれば、外注することもある。そして、いつでも、どんなものにも素早く対応することができる「こまわりが利く」環境によって、顧客の目的に合ったベストで最適なFAシステムを提案し、開発することができるのである。

ヒカリは、このように常に顧客が求めている以上のもの、付加価値の高いもの、を作りたいと考え、一貫開発体制という高い技術力や今まで積み上げた経験によって、ヒカリは卓越した組織能力を発揮することができるのである。

3. 経営理念の組織文化への浸透

本稿では、ヒカリがSIの問題を克服する際に、組織能力を発揮できるのは、ヒカリのユニークな経営理念が組織文化に浸透しているからだと考え。組織文化とは、構成員の間で共有された価値や意識、あるいは習慣化した行動の集合体のことである⁴⁾。ヒカリの組織文化とは、完全受注により顧客の要件定義を全て引き出し、設計担当だけではなく、営業や制御のスタッフも加わり、全員のモチベーションを高くすることができ、あらゆる課題を設定し、さまざまな方面から解決策を探り、ベストで最適なFAシステムを提案し、開発することである。

3.1 経営理念の役割

ヒカリのユニークな経営理念は、以下の3つで構成されて

いる。

① ゆとりを創造する（存在意義）¹⁾

・人々の時間の価値を高め、心のゆとりを生み出し、快適で、優雅な明日を作り出す¹⁾

② 人を活かし、時を生かす（経営姿勢）¹⁾

・人を大切にすることで人に役に立つと考え、「確かなものづくり」を通して、お客様の「時」を豊かに広げる¹⁾

③ 自らの可能性に挑戦する（行動指針）¹⁾

・ひとりひとりが目標を持ち、自らの可能性を信じて、いつも笑顔で行動する¹⁾

これらの3つの経営理念が、一貫開発体制をはじめとする、基礎技術への習熟、制御技術、独自の画像処理技術、アフターケアのスピード対応というヒカリの組織能力へと社員を向かわせており、組織能力を発揮させているのである。すなわち、人を活かし、時を生かし、お客様の「時」を豊かに広げようと考え、顧客の要件定義を全て聞き出し、開発担当だけでなく、営業や制御のスタッフも加わって、あらゆる課題を設定し、さまざまな方面から解決策を探ろうとする。そして、ひとりひとりが目標を持ち、自らの可能性を信じて、挑戦することで、ベストなFAシステムを提案し、開発しようとするとともに、顧客のニーズ以上のものを作ろうとするのである。その結果、基礎技術への習熟と独自の技術力で一貫開発体制を可能とし、開発時間を大幅に短縮できるのである。

3.2 経営理念の浸透

ヒカリが社員ひとりひとりに経営理念を浸透させることができている要因としては、ヒカリのエンジニア達に熱い開発スピリットがあり、それが、理念を浸透しやすくさせているからである。

リクルート向けパンフレットにあった、エンジニアの声を以下に列挙する。

エンジニアの声

研究開発室：「いろいろな人が1つの機械を作っているのですが、ぶつかり合いもあるが、しっかりコミュニケーションを取り協調性を持って開発している²⁾。」

機械設計：「設計画面の作成中はCADの画面だけしか見ていないので実物のスケール感がつかみにくいので、常に自

分のみで確認することを大事にしている²⁾。」

機械設計：「営業がお客様と仕様を決めてくる場合と、「こんなことがしたい」という漠然な要望だけを聞いてきて設計する場合の2パターンがありますが、任された仕事を斬新な切り口で設計し、こだわりのあるエンジニアとして成長していきたい²⁾。」

組立：「一番大事にしていることは、製品を売ろうとしているお客様の気持ちになって考えること。そうすることで自分の中に探究心や新しいアイデアが生み出されていく²⁾。」

IJP プロジェクト：「仕事がなかなか思い通りに進まない時もあるが、日頃から広い視野を持ってその中でベストな見方をするように心がけている²⁾。」

同パンフレットによれば、エンジニアだけでなく、営業担当にも熱いスピリットが溢れていることが分かる。

営業：「機械を納品するという事は1つの節目であって、アフターケアや設備の改良の相談など、営業の仕事は続いている²⁾。」

ヒカリの経営理念の中で、「人に役に立つと考えて、確かなものづくりを行う」ということと、「目標を持って、自らの可能性を信じて行動する」ということがモノづくりを行う組織能力に特に関係する部分であろう。

エンジニアの、「ぶつかり合いもあるがしっかりコミュニケーションを取り協調性を持って開発している」という声では、目標を持ち、確かなモノづくりを行っているといえる。

「任された仕事を斬新な切り口で設計し、こだわりのあるエンジニアとして成長したい」という声では、目標を持ち、自らの可能性を信じて行動しているといえる。

「自分の中に探究心や新しいアイデアが生み出されていく」という声では、自らの可能性を信じて行動しているといえる。

「アフターケアや設備の改良の相談など、営業の仕事は続いている」という声では、目標を持って行動しているといえる。

以上から、ヒカリではユニークな経営理念が従業員に浸透していると考えることができる。

その上で、どうして経営理念が浸透しやすくなっているのかというと、ヒカリのエンジニアには、熱い開発スピリットがあるからである。ヒカリでは、入社段階でパッションやエンジニア魂が旺盛な人を採用している。そして、全工程の

一貫開発体制を通して、熱いエンジニア魂のある人同士が話し合い、意見をぶつけ合うことでエンジニア魂が伝染して、熱い開発スピリットが組織文化に定着するようになっている。その結果、組織文化と経営理念の距離が近くなると考えることができる。(図4)

経営理念の組織文化への浸透

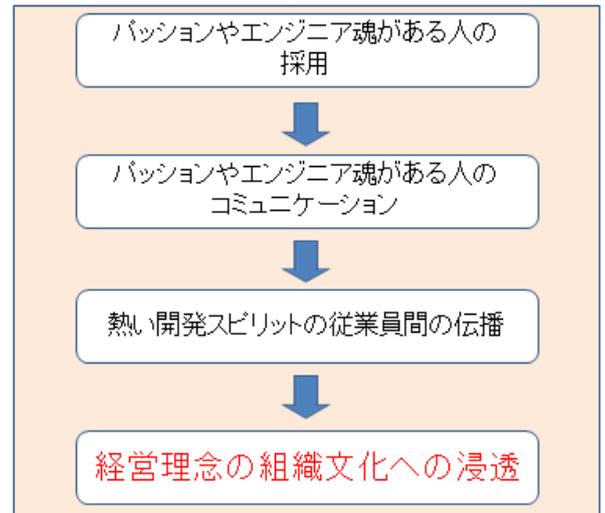


図4 経営理念の浸透

4. おわりに

以上から、ヒカリは、顧客の要件定義を上手く引き出せず、何を作っているか明確に分からず、消極的になるというSIの問題を、顧客の要件定義を完全受注にすることで全て聞き出し、設計担当だけでなく、営業や制御のスタッフも加わることで、全員のモチベーションを高めることができる。そして、あらゆる課題を設定し、さまざまな方面から解決策を探り、最適でベストなFAシステムを提案し、開発するという組織能力を発揮することで解決している。ヒカリがそうした組織能力を発揮できるのは、経営理念が組織文化に浸透しているからである。ヒカリの理念浸透のメカニズムは、エンジニア同士のコミュニケーションによって、エンジニア魂が伝染し、熱い開発スピリットが組織文化へ定着することによって、経営理念が組織文化へ浸透する。

このようなメカニズムがヒカリにはあるので、ニーズがある限りどんな困難な要望にも応えることができ、豊富な実績があり、完成度の高い装置を開発することができたのである。他社では作れないモノも作ってきたからこそ、「ヒカリならな

んとかしてくれる」という定評があり、FA 業界の駆け込み寺的存在になっているのである。

参考文献

1. 株式会社ヒカリ HP

<http://www.hikari-net.co.jp/company/group/hikari.html>

2. 株式会社ヒカリリクルート向けパンフレット

3. 斉藤昌義・後藤晃 (2016) 「システムインテグレーション再生の戦略」技術評論社 19 頁

4. 嶋田毅 (2016) 「競争優位としての経営理念」PHP 研究所 21 頁