

(3) 事例4：組み込みソフト企業 1次診断 技術診断(組み込みソフト) 2次診断

事例企業の概要

当社は大手情報系製造業と大手自動車メーカーの資本 50%-50%の合弁会社であり、自動車メーカーのトラック、バスなど大型車輛のクラッチ、排ガス制御用などの「組み込みソフト込み」のユニットを開発・製造している。従業員は約 100 名で両者からの出向者で構成され、売上高は約 50 億円である。

開発の主体は業務特性から情報系製造業からの出向者が担い、自動車メーカーからの出向者は「維持の営業と生産計画調整」にあたっている。

中核技術は組み込みソフトであり、制御回路を含むユニットの設計は行うが製造は親会社の関係会社ほかへ外注している(ファブレス)。ただし売上の主体は(見た目はなんの変哲もない)小さなユニットであり、親会社からの毎年のコストダウン要請もあって、財務的には苦しい。

それにも関わらずファブレスの理由もあって、原価管理・コストダウンへの意識・取り組みレベルは低い。

人員構成は、社長・役員の経営層、各部門の部長クラスは両親会社からの出向者であり、課長・チームリーダークラス以下は、正式の身分は出向であるが実質は「生え抜き」に近い。

マネジメント力の評価

図3-9は当社の総合的なマネジメント力評価結果である。

経営企画力と人材力の評価が高い。両親会社が大企業であり、また当社の経営層が両親会社で事業部門リーダーの経験を持つメンバーが多いことから、

- 経営企画面では事業領域の設定、各部門への展開、中期計画、予算設定など
- 人材面では社長指示の周知、コミュニケーション、賃金の仕組みなどが一応整っていることを示している。

反対に生産管理、品質管理、原価管理など「ものづくりの根幹」に係わる項目の評価が低い。

これは課長クラス以下の生え抜き組が、ものづくりの自体(好きなことも含め)に軸足があって管理の視点が薄いことおよび親会社から出向の部長クラスの意識・リーダーシップの不足に原因がある。IT活用の低さにも同じ背景がある。

営業力、財務力の低評価は、両親会社の子会社であることに原因している。

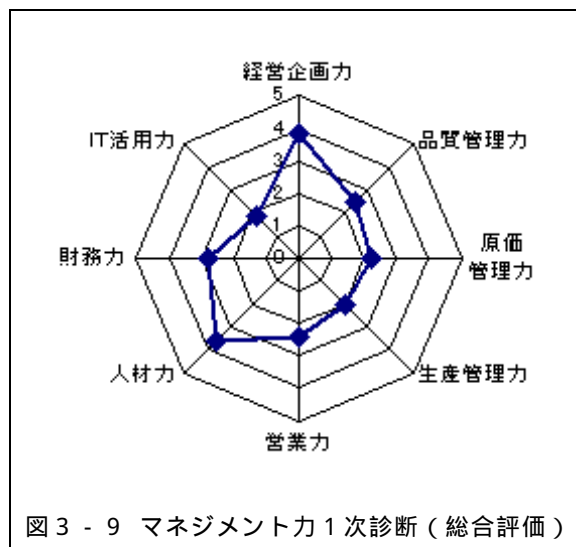


図3-9 マネジメント力1次診断(総合評価)

### 組込みソフト開発力の評価

当社の中核技術である、組込みソフト開発力の評価を図3-10で行なった。

組込みソフト開発チームのリーダーは3名で、年齢は30代半ば、同社での経験約10年、「大型車輛組込みソフト一筋」で育ってきた。

従って、技術とスキルについては、技術蓄積と「車が好き」など、顧客から高い評価を得ている。また車輛製造の組立ラインは「絶対止めてはダメ」と認識しており、品質・納期への責任感も強い。

従ってニーズの把握、差別化技術、開発メンバーのスキルなどでの評価は高い。

それに反して、開発プロセス、管理の仕組みなどの開発・設計面では、ハード技術者が自己流でソフトを作っている水準であり、技術は強いが「ソフト開発の怖さを知らぬ」という点は、起業から成長してきた「組込みソフト企業」の一つの典型例と考える。

当社の課題：次の3点である

- 事業領域面では、車に求められる「軽量化、安全性、快適性、環境性」などの面で、独自性が高い商品を開発し親会社以外への販売も含めて付加価値アップ・事業領域拡大を図る
- 内部管理面では、生産管理、原価管理・コストダウン推進体制を作り、財務改善を図る
- 開発・設計面では、ソフト開発と品質保証の管理の仕組みを構築する

#### [付記] ディーゼルエンジン制御ソフト開発への挑戦

「排ガス規制強化」対応のため、親自動車メーカーが「ディーゼルエンジン新開発」に着手し、当社がその制御ソフト開発を受注した。燃費、排ガスなど「課題と規模双方」とも大きい組込みソフトを開発のため、上記の「強み弱み」を踏まえ次の開発体制を組んで進めた。

- まずプロジェクト実行面のリーダーに上記3名のリーダーの中から一番の「ものづくり派」を選任し、社内から3人のメンバーを付けこれをプロジェクトの「核グループ」とした
- ソフト開発は「現金支払機」などの組込みソフトの経験が豊富なソフト会社に参加を依頼
- 「技術の密な摺り合せ」のため、自動車メーカーの敷地内専用建屋に開発メンバーを移動プロジェクトは、自動車メーカー研修所で関係者合宿の「意識あわせ・構想設計」からスタートした。その後幾多の難題はあったが克服し、3年で開発を終って、会社売上げ増という結果を出したとのことである。

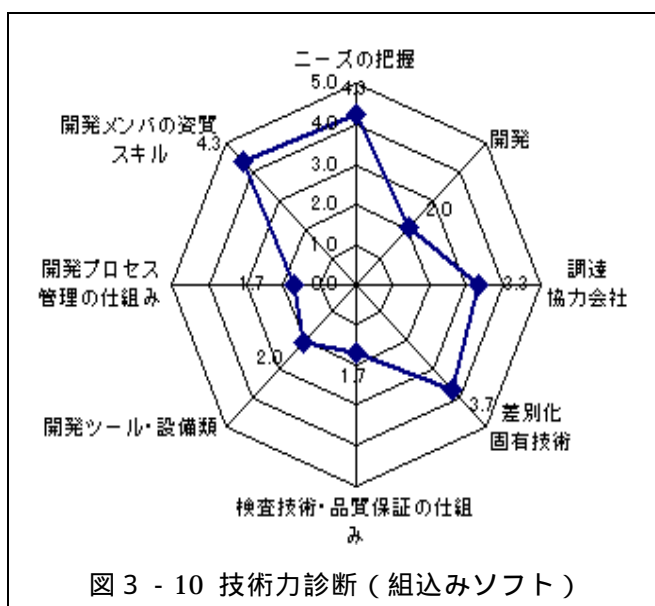


図3-10 技術力診断（組込みソフト）