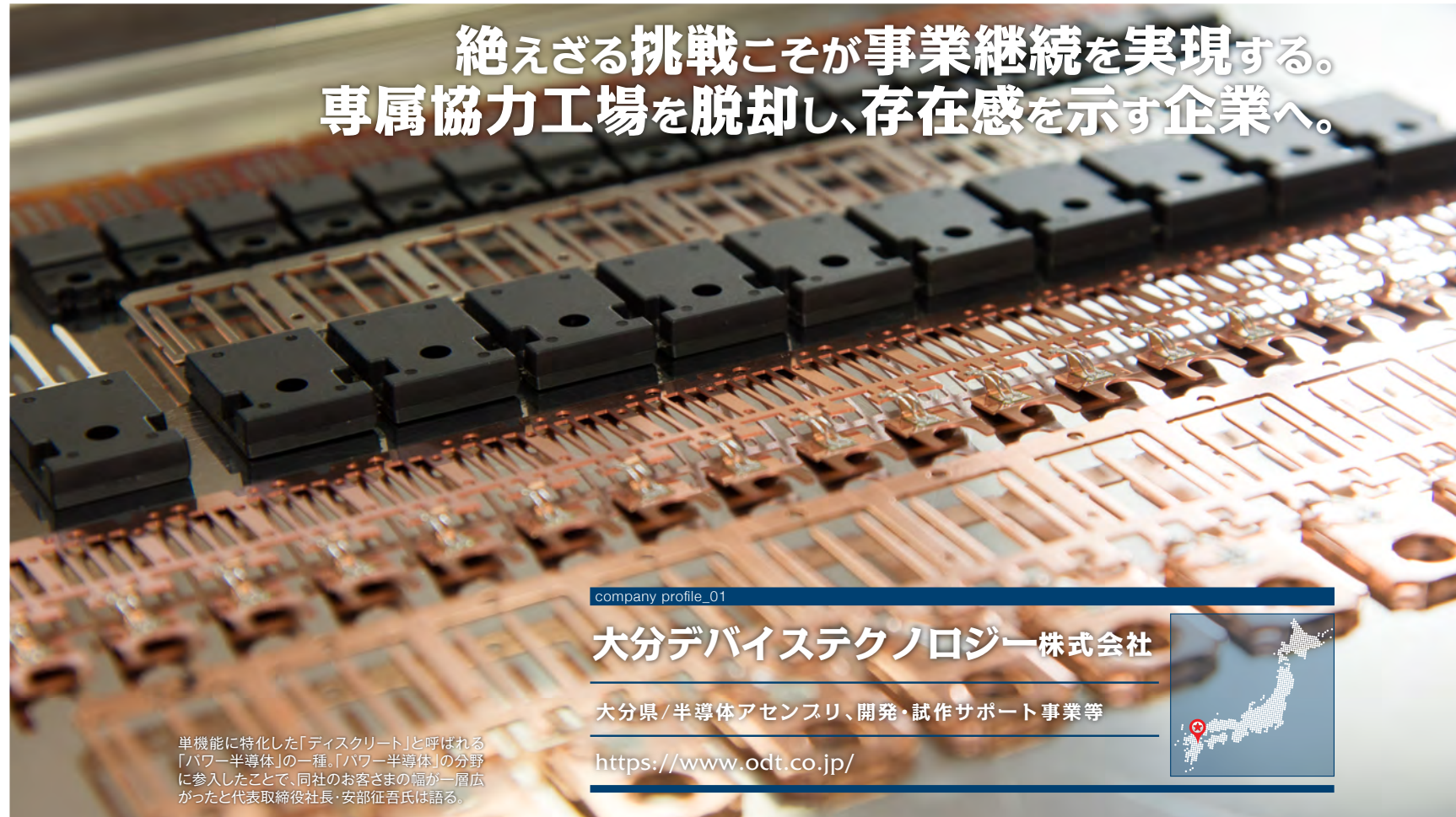


# 企業レポート 新事業に挑む企業の強き信念

9月号のテーマ

企業を成長へと導く新事業を立ち上げ、成功に結び付けるには、既存事業とは異なる開発力や組織力、そして何より、目標を貫徹する経営者の信念が必要になる。今回は、強い信念を抱いて新たな事業に挑戦する2企業の取り組みに迫る。

## 絶えざる挑戦こそが事業継続を実現する。専属協力工場を脱却し、存在感を示す企業へ。



company profile\_01

### 大分デバイステクノロジー株式会社

大分県/半導体アセンブリ、開発・試作サポート事業等

<https://www.odt.co.jp/>



単機能に特化した「ディスクリット」と呼ばれる「パワー半導体」の一種。「パワー半導体」の分野に参入したことで、同社のお客さまの幅が一層広がったと代表取締役社長・安部征吾氏は語る。

日本の産業の中枢を担う「産業の米」と評され世界でもトップクラスのシェアを誇っていた半導体事業。その興隆と歩調を合わせ発展してきた「大分デバイステクノロジー」株式会社は、2000年代の日本における同事業の衰退に伴い、経営の危機に直面した。同社の窮地を救い、さらに新たなステージを拓いたのは、半導体の試作事業と「パワー半導体」という新境地への挑戦だった。

### エンジニアの経験を活かし半導体の試作事業に着目

**大** 手電子機器メーカーの専属協力工場として1970（昭和45）年に産声をあげた「大分デバイステクノロジー」株式会社。創業以来、「アセンブリ」と呼ばれる半導体製造の組み立て工程を請け負ってきた同社は現在、半導体の開発や試作なども幅広く手掛けている。その開発・技術力が高く評価され、着実に発展を続けている。代表取締役社長・安部征吾氏は、2001（平成13）年に先代の父から事業を承継し、「FACTORY TO COMPANY（協力工場から、独り立ちした企業）」というビジョンを掲げ、同社を牽引してきた。

「大学卒業後は、半導体のプロセス開発を担当するエンジニアとして、大手電子機器メーカーの東京本社に勤務しており、当初は家業を継ぐという明確な意志は持っていませんでした。しかし、徐々に国際的な競争力を失い、日本の半導体事業が縮小していくなか、新たな一歩を踏み出さなければ、請負で大量生産を行っている大分デバイステクノロジーという会社は存続できなくなるのではないかと、この危機感も覚えていました。そのような折、当時の経営陣から要請を受けたこともあり、地元に戻り事業を継ぐことを決意しました」

同氏が抱いていた危機感はずぐに現実のものとなる。いわゆるITバブルの崩壊に伴い、半導体の需要が激減。時を同じくして、専属の協力工場である同社に製造を委託していたメーカーから、契約内容の変更を伝達されたのだ。

「それまでは、事業のすべてを同メーカーに依存しており、言わば『おんぶにだっこ』という形でしたが、今後は他社との競争になるとのことでした。事業継続のための改革を実現すべく経営を引き継いだものの、状況の悪化が予想以上に早く、その年は1億円以上の損失を計上することになってしまいました」

苦境に立たされたが、意欲を持って仕事に取り組む従業員の姿勢を通して、そのモチベーションの高さを実感していたことから、必ず道は開けると信じていたと振り返る同氏。専属協力工場から、淘汰されることのない存在感ある企業として独り立ちするために、量を追求するのではなく、付加価値あるものづくりを行うという経営指針を明確にし、新規事業として、半導体の受託開発・試作に挑むことを決意した。これは、メーカーが新規考案した設計図を基に試作品を作成し、動作確認を行う事業。この工程を経たのち、さらなる最適化が行われ、量産可能な半導体

の設計ができあがる。この仕事は、少量多品種で事業規模は見込めない反面、その付加価値により高い利益率が得られるうえ、技術力と機密性が求められるため、海外勢が参入する余地がほとんどないというメリットがある。

「半導体エンジニア時代に培ったネットワークと知見が活かせる事業であり、大きな可能性を感じました。設計が業務の中心であるエンジニアにとって、手作業を伴う試作と動作確認は大きな負担。私自身の経験から高いニーズがあると感じていましたが、当時は社内で行うことが慣例となっており、そこに着目して事業化する企業はありませんでした。そこ

### さらなる半導体新規事業で大きな存在感を示す企業へ

同社では半導体の試作を事業化するに当たり、同氏を中心に技術開発力を強化していった。

「量産を担当していた技術者が、工程の決まっていなかった試作を手掛けるのは、簡単なことではありません。設計図に基づき、使用する素材や手順をひとつひとつ考察していき、すべてが異なる設計の半導体を製作することができるようになる。機械設備など存在しないため、切削工具などの制御を行う「治具」などについても都度、工夫を施して試作品を完成させ、経験を積み重ねました」

潜在的なニーズの存在に加え、「困難な案件でも決して諦めない」「常に柔軟な姿勢で対応してくれ

る」と、企業の垣根を越えて評判が広がっていったことも奏功し、1社からスタートした半導体の試作は徐々に拡大。現在では50を超える企業や研究機関を支える事業に成長した。

そして2013年、さらなる新たな試みとして「パワー半導体」の開発・製造に進出することとなる。「パワー半導体」は、電気自動車や工場の機械設備などのモーター制御に使用されるもの。製造にはより高い技術力を要するたため、苦戦を強いられている半導体産業のなかで、日本企業の強みが活かせるという将来性が期待されている分野である。

「高電圧・大電流を扱う『パワー半導体』の製造は、動作試験時の感電事故の可能性もあるため、簡単に参入できないと考えていました。しかし、半導体の試作で最先端の開発技術に触れ、当社の一層の技術力が蓄積されたこと、併せてお客さまからのニーズが高まってきたことなどから、挑戦すべきタイミングだと考えました」

同社は、「産業技術総合研究所」が開発する共同研究体「つくばパワーエレクトロニクス・コンステレーション(TPEC)」にエンジニアを派遣するなど、必要な技術を獲得。自社への技術移転と受託製

「『為せば成る』が座右の銘。新規事業への挑戦には若い力が不可欠との考えから、22年連続で地元の人材を中心に新卒を採用。大分県の企業としては初めて、若者雇用促進法に基づく厚生労働省の「ユースエール事業認定」を受けた。規模を追い求めるのではなく、地元地域が必要とされる企業を目指す。事業を通して、ものづくりの楽しさを発信していきたいと笑顔を見せる。」



「パワー半導体」の他、様々な回路を基板上に集積した「インテリジェント・パワー・モジュール」。半導体の試作事業により、常に最新の技術に触れてきた点も、「パワー半導体」の製造を可能にする同社の技術力につながっている。



代表取締役社長 安部征吾 氏