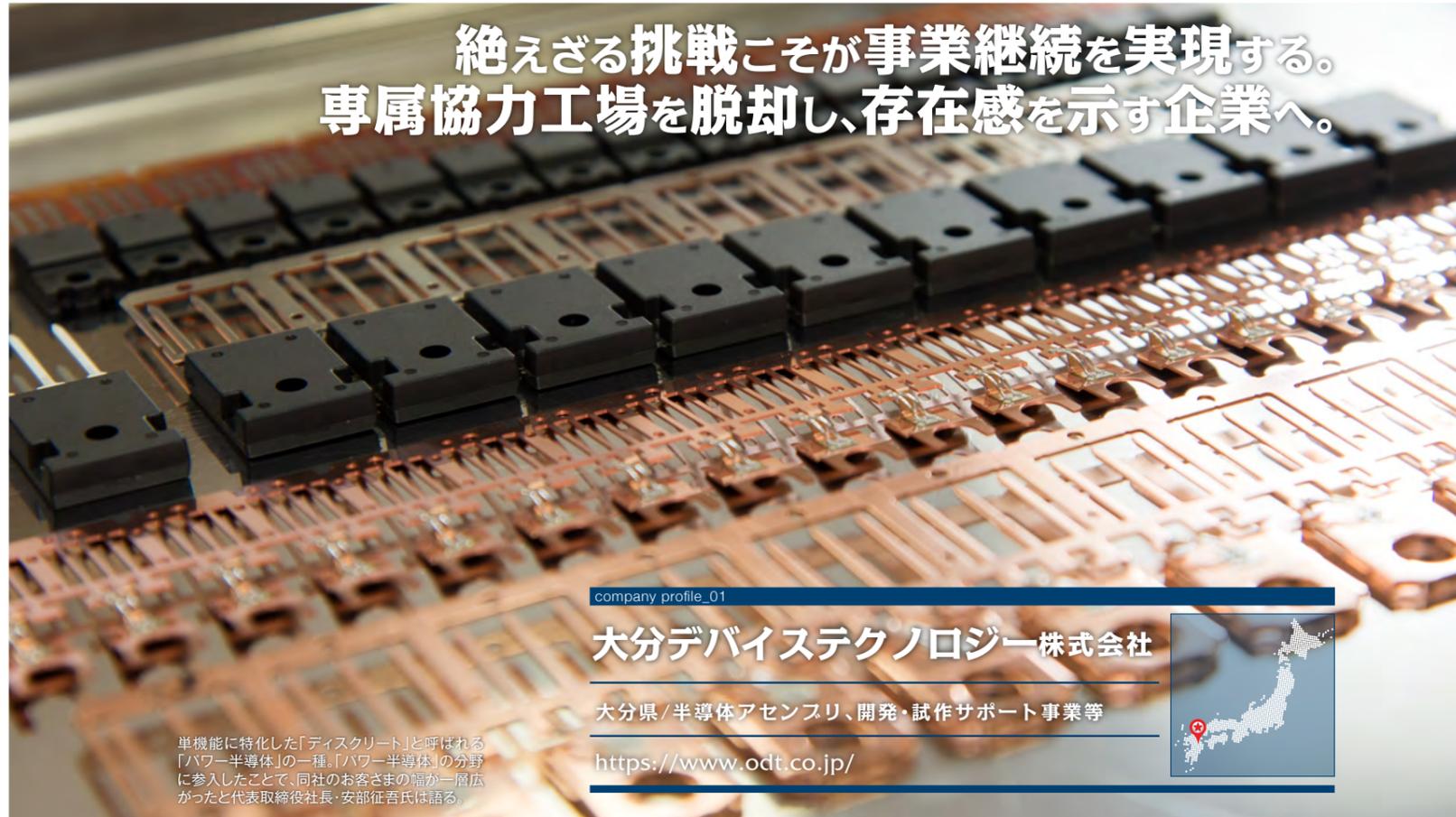


企業レポート 新事業に挑む企業の強き信念

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。

「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、いう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」

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、独り立ちした企業へ）」というビジョンを掲げ、同社を牽引してきた。

「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」

「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を超えてい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

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かと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

造の体制づくりなどが評価され、昨年、中小企業では初となる「TPEC技術賞」を受賞するなど、その取り組みは高い評価を受けている。現在、同社の事業における「パワー半導体」が占める売り上げは約10%程度だが、今後、大手が参入しない鉄道車両やポンプなどのニッチ分野を中心に、さらに拡大を狙う考えだ。

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実感していましたが、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

で、かつて私が勤務していた企業にいる、信頼関係のある人物に働きかけ、受注に結び付けることができました」

同社の新たな挑戦。それは、たった1社の受注からのスタートだった。

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。

「量を産を担担していた技術者が、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案していきました。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、万能の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、同氏は、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、地元地域で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。

「事業継続そのものが、絶えざる新境地への挑戦です。日本の半導体産業は、低コストで量産を追求する分野では、他国の後塵を拝しているのかもしれない。しかし、「パワー半導体」をはじめとする新たな分野では、大きな可能性があります。量を追い求め、海外へ進出した企業もあります。しかし当社は、この大分に留まり、さらに大きな存在感を示すことができる企業となるため、これまで蓄積してきたノウハウを活かし、今後は、食や医療などに関連する半導体に挑戦していきたいと考えています」

「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」

地元地域になくてはならない企業であるために、新たな挑戦を続け事業を継続していくと意気込める同氏。これからも、大分から日本の半導体事業を牽引していくことだろう。



代表取締役社長 安部征吾氏

「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、地元地域で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。