

(第 26 回 GPIC 研究会 平成 31 年 2 月 26 日開催 Digest Report)

— 「ディスコの成長の背景と今後の戦略」 —

～ 「KKM (切る・削る・磨く)」 を唱えて半導体製造装置の巨人に～

【講師】

元 (株) ディスコ アジア営業本部統括部長 兼 営業技術本部
 (株) 小林研究所 代表取締役社長
 小林一雄様

<講演概要>

1937 年、株式会社ディスコは広島県呉市阿賀町に砥石メーカーの「第一製砥所」として創業し、半導体製造装置業界で、「KKM (切る・削る・磨く)」を唱えて世界市場占有率 75% を占める巨人に成長した。現在では 50 ヶ国の 3,000 を超える半導体工場・電子部品工場で、約 2 万台のディスコ装置が稼働し、16 ヶ国に約 60 の拠点を設け、本社には 77 室の試験開発室を備えて各部屋に責任者を選定し、加工後の測定が即座にできる体制を整えている。ここまで成長したディスコの成功の要素は多数あるが、以下の点が特筆される。



第 1 に、Kiru・Kezuru・Migaku 加工技術は、誇りをもってこだわり続けてきた技術であり、それ以外には手を出さない、という事業領域の選択と集中が徹底されている点である。この徹底したこだわりは、決して最初から決めたものではなく、縦型拡散炉ビジネスへの展開に失敗したことから学んだものである。また、足りない技術は外部から採用する M&A の活用も積極的である。

第 2 に、上記加工技術を支えるコア技術は、消耗品としての砥石という点である、各種加工装置は、精密加工である機械部品の性能に目を奪われがちである。しかし、ディスコは、性能差は砥石にあることを見抜き、しかもそれが消耗品であることから、その性能改善に全力をあげてきた。具体的には、砥石の性能はダイヤモンドの粒径の均一度にあり、人工ダイヤモンドの利用用途にいち早く着目し、他者との競争差異手段を獲得するに至った。このコア技術の存在が今日のディスコの技術的優位性を支えている

第 3 に、徹底したユーザ対応である。ユーザのあらゆるニーズに対応できるように 80 もの実験室 (アプリケーションラボ) を活用することで最適な条件を検証することで好評を博している。ユーザの想いを形にするデザイン思考経営を自然体で取り入れている。

第 4 に、社員の心理に着目して最大のパフォーマンスを引き出す内的動機経営と銘打った社員がモチベーションを維持するための工夫が整備されている点である。社内通貨 Will(※)を採用したり、Great Place to Work の大規模企業部門 3 位(2019 年度)を獲得するなど、独自の企業文化を形成している。

そして、最後の第 5 に、いうまでもなく、創業者関家一族のリーダーシップである。

さらなる成長を従来の延長で実現することができるか、今後の展開が楽しみである。

(※)Will は、タスクをオークション形式で受発注できる。従業員は自分のやりたい仕事を”落札”することができる。Will が欲しい従業員はより難易度の高いやりがいのある仕事を受注することができ、逆に時短勤務者は、タスクが完了する時間が想定しやすいいものを選ぶことが可能となる。すなわち、自分の働き方に合わせた仕事を選ぶことが可能なシステムとなっている。

(文責： GPIC 研究会)