

# ニッポン熟考

## モノづくりの現場から

# 日本が得意

# とする半導体生産が サムスンに移った理由

伊藤澄夫

伊藤製作所社長  
中京大学特別荣誉客員教授

韓国は、日韓関係の悪化のためホワイト国から外されたり、米中貿易摩擦によるファーウェイとの関係にも影響が出始めている。そうして韓国経済が窮地に立たされている現在でも、サムスは韓国のトップ企業だ。

過去には日本のマスコミから「飛躍し続けるサムスンを見習え」といった報道もされたが、当時、幅広い技術を持ち、新製品開発力がある日本の家電メーカーが韓国に負けるわけが無いと、大方の日本人は考えていた。しかし、ご存じのようにサムスは世界でも有数の製造業になり、売上高や利益は世界でもトップクラスになった。なぜサムスが日本のトップ企業の上に行けたのか。企業が躍進するための条件として、技術力は必要条件であり、十分条件ではない。モノづくりの観点から具体的に同社のノウハウを著者が知る限り述べたい。

## 前例のない生産体制

日本は戦後19年目の1964年に新幹線を走らせ、高速道路も開ける工場とシステムを完成させた。例えばプラスチック部品を生産する同一の樹脂金型を100型製作するのに、日本であれば数カ月掛かるところを、サムスは10日余りで行う。荒取りや穴開け、放電加工、研磨、熱処理などの行程を分業化し、100人単位の作業者が工程別に量産部品を製造するような速いスピードで金型を製作するのである。過去にない大掛かりな生産方式をやり遂げられたのは、サムスんに李会長という先を読める経営者がいたことに尽きる。

## 技術力だけではダメ

サムソンだけではない。双葉電子工業の韓国合弁会社(起信精機)はサムスンから同じ型のダイセットを一度に数百型単位で受注しても、数日で納品できる体制にある。短い納期で、価格面でも大幅に安く造れるのだ。仮に日本でもこの生産システムを取り入れようとしても、経営上不可能だろう。大量

通した。敗戦で世界の最貧国になった日本がわずかな期間に急成長したことに、世界中の人々は目を見張った。75年ごろには世界のリーダーが飛びつくような多くの魅力的な工業製品を輸出した。そして80年ごろ、アメリカが得意としていた半導体の半数以上を日本企業が生産するようになった。これに危機感を持ったアメリカは、韓国での生産をもくろんだ。覇権国であるアメリカは、軍事や外交、経済、重要工業製品において自国を揺さぶる国を許さない。過去にはドイツや日本の軍事増強を許さなかった。現在は中国のファーウェイに圧力をかけている。日米が技術を教えてサムスが半導体の生産に入ったところ、米国は日本の半導体に多額の報復関税をかけた。たちまち日本のシェアは下がっていった。李明博元大統領が「技術でも日本に勝った」と威張ったが、実情は米国に勝たせてもらったのだ。

そのサムスが、なにゆえスマホで世界No.1になれたのか。サムスの躍進のスタートは半生産設備に巨額の投資をした新製品が、もしも失敗し、数千億円単位の損出が出れば株主からクレームが出るし、経営責任を問われることになるからだ。そこが、オーナー企業経営者の卓越した経営手腕ならでは。もし失敗すれば巨額の損出が出るかもしれないが、新製品が軌道に乗ると毎年数千億円の利益が出る見込みがあれば、生産を決断できるのだ。世界のトップ製造業になるには、技術力以上に経営者の優れた判断力が無ければならないことがわかる。

一方、株主を大切にしている日本の大手企業で経営に大きなミスがあれば、経営責任を問われることになる。日本が先端技術で世界屈指の企業を育てるには、責任と資金面で国が後ろにつきしか手はないだろう。

サムスは韓国を世界から技術先進国と言わしめるほどの実績を上げ、自国にも大きく貢献した。李会長の二男である副会長が、朴前大統領に些細な寄付をしたことで、文在寅大統領一派に実刑を科

導体と液晶、有機ELしかなかった。日本人技術者の引き抜きを熱心に行い、さらに李会長の号令とともに巨額の設備投資を行ったことが大成功につながった。

カメラやテレビ、家電製品などは月間10万台程度販売できればヒット商品と言われているが、世界中のリーダーが飛びつくようなスマホなどは月間1000万台以上の生産能力を必要とする。

日本でも携帯電話を月間30万台程度生産した企業はあったが、月間数千万台生産するサムスンと比較すれば、価格ではどうしても勝てない。さらに開発費が半端な費用ではないため、その点でもサムスンにはついていけなかった。

なにしろ月間数千万台という莫大な量を発売と同時に生産しなければならぬのである。プラスチック部品やプレス部品、ゴム、スプリング、ケースなどを短期間でそれだけ生産するにはさまざまな金型を同時に数百型製作しなくてはならない。この生産準備に数カ月掛かっているのはユーザーの要求に応じられない。しかしサ

される可能性があるが、李家は無念に思っているだろう。

現在でも日本の幅広い技術力は韓国とは天地の差があるが、ビジネスで世界のトップになるには、技術力だけではないことを忘れてはならない。

## いとう・すみお

1965年立命館大学経営学部を卒業後、伊藤製作所に入社。1986年同社代表取締役就任、現在に至る。順送り金型メーカーの老舗企業であり、国際競争力のある金型製造技術の確立に努め、無人化、高速化、精密化を追求したプレス加工で卓越した技術力を誇る。

(社)日本金型工業会・副会長、国際委員長を歴任。中京大学大学院ビジネスインバイション研究科客員教授、国立ソウル科学技術大学校金型設計科名誉教授、神戸大学非常勤講師などを務めて後進の育成に寄与。2018年2月は中京大学初の称号、特別荣誉客員教授を授与される。著書に『モノづくりこそニッポンの岩』『ニッポンのすごい親父力経営』がある。

