

The world economy is headed at an ever-increasing speed into the jaws of crisis. One of the most telling signs of this phenomenon: the trade friction that now exists between Japan and the United States. Under these circumstances, there is no possibility that the trade imbalance, which stands at the heart of the problems between the United States and Japan, can be eliminated—no matter how high the yen is driven up.

**T**echnology Means Power

唐津一

*karatsu hajime*

技術大国に  
孤立なし

日本の成功が、

世界の常識を変える。



**T** Technology Means Power

唐津一

*Kametsu Kagim*

技術大国に  
孤立なし

日本の成功が、  
世界の常識を変える。

唐津 一 (からつ はじめ)

大正8(1919)年、満州安東市生まれ。昭和17(1942)年、東京大学工学部電気工学科卒業。昭和23(1948)年、日本電信電話公社へ入社。昭和36(1961)年、松下通信工業株式会社に入社。企画部長、情報システム部長などを経て、常務取締役就任。その間、昭和56(1981)年デミング賞本賞受賞。昭和59(1984)年、松下電器産業株式会社技術顧問になり、現在、東海大学開発技術研究所教授、および東海大学福岡短期大学学長。

著書に『QCからの発想』『空洞化するアメリカ産業への直言』『知的生産大国への戦略』(PHP研究所)、『生産大国ニッポンの挑戦』(実業之日本社)、『TQC 日本の知恵』(日科技連出版社)などがある。

技術大国に孤立なし 日本の成功が、世界の常識を変える。	一九九〇年六月八日 第一版第一刷発行 一九九〇年七月十日 第一版第三刷発行	著者 唐津 一	発行者 江口克彦	発行所 PHP研究所	東京本部 〇三―二三九―六二二一 千代田区三番町三番地一〇郵便番号一〇二	京都本部 〇七五―六八一―四四三一 京都市南区西九条北ノ内町一郵便番号六〇一	組版 株式会社ギヤルド	印刷所 図書印刷株式会社	製本所	©Haime Karatsu 1990 Printed in Japan 落丁・乱丁本はお取り替えさせていただきます。
--------------------------------	--	---------	----------	------------	---	---	-------------	--------------	-----	--

ISBN4-569-52692-6

初出一覧

プロローグ——書き下ろし

第一章——書き下ろし

第二章——「日本学習」が世界を変える「Voice」平成元年九月号

第三章——一流技術国と三流技術国「Voice」平成元年十一月号

第四章——書き下ろし

第五章——欧米とは別世界の日本の技術「中央公論」平成元年六月号

第六章——消費税が招く価格革命「Voice」ビジネス特集の春季増刊号

第七章——消費における生産性理論「Voice」平成元年五月号

第八章——さらば「言い訳」産業「Voice」平成二年三月号

第九章——アメリカ経済復権の途「Voice」平成元年三月号

第十章——日本よ、ありがとう「Voice」平成二年六月号

本書は以上の雑誌に掲載されたものを基に、現時点での加筆を大幅に行ない単行本化されたものです。なお、タイトルは雑誌掲載時のものから変更しております。

技術大国に孤立なし

——日本の成功が、世界の常識を変える。

〈目次〉

明日はいつも今日の「非常識」の世界  
言い訳のタネを探せばキリがない  
資源は加工技術がなければ単なる石ころにすぎない  
経済の本質をはずれた「言い訳産業」と「マネーゲーム」  
資本主義でもマルクス主義でもない「第三の道」とは  
アメリカ産業が言い訳産業を脱するとき、世界は変わる

第一部 技術大国に孤立なし

第二章 九〇年代は実験国家・日本の時代

文化輸入大国・日本

恐る恐る日本を叩くアメリカ

「経済」をよくしたいなら「技術」を学べ

日本は世界中の文明を試す実験国家

高僧の知恵はなぜ「一代限り」なのか

役に立たない「つじつまの合う説明」

「イデオロギーを忠実に実行した国」の末路

## 第二章 日本式経営を世界が見習う日

「論理のわな」を断ち切るサイバネティクスの原理

現実との闘いとは「修正」を繰り返すこと

「事業計画」と「実績」が狂わないのは日本企業だけ

サイバネティクスを取り入れない「お役所」と「ソ連」

サイバネティクスをフル活用した戦後の日本

「本物」だけが根づく日本の風土

「無原則の国」が「原則論の国」をリードするとき

MITが明らかにしたアメリカ産業没落の原因

日米間の赤字の八〇％の原因はアメリカにある

世界の産業地図が塗り替わる「これからの十年」

日米摩擦は日本のマスコミの「デッチ上げ」

二流の部品を集めてつくれば二流品しかできない

新車で買ったときより高く売れる日本の中古車

一流品から三流品までつくれる東アジアは、どの国も人手不足

製品はその社の体臭の漂う有機物

ヨーロッパ大陸中に散らばる親戚と商売を始めた東欧の人々

### 第三章 一流技術国と二流技術国、棲み分けの時代

ココムはアメリカという「島国」の発想

「ソ連に日本式工場を」に大賛成したソ連幹部

『ビジネスウィーク』に出たアメリカの「正論」

相手に合わせた日本式経営の移転を

「現場・現実主義」こそ経営の王道

「日本の成功」が世界の「常識」を変える

「製造業の沈没」の大ウソ

経済のパイを大きくする製造業

「製造業離れ」は日本だけの現象

「アイデア」だけでは「モノ」はつくれない

「カネにならない技術」はつぶれる

話にならない「品質」と「納期」の差

「ダメなものダメ」が技術の思想

「無い袖を買え」というアメリカ

年率一五%、一〇兆円にのぼる日本企業の研究開発投資

技術の世界に孤立なし

消費者の「品選び」が技術を鍛える  
一流の「技術」と「部品」をスクラップにした話  
「現物」を見れば「優劣」がすぐわかる技術の世界  
「マナー」と「技術」は日本の新しい顔

## 第四章 技術の国、科学の国

ノーベル賞に劣等感をもつ日本人

航空機の技術力がアメリカ自動車産業をダメにする

三〇兆円産業より七兆円産業に人が集まるアメリカ

日本人だけがドイツ人のアイデアをモノにできた理由

商品化まで三十年かかったノーベル賞の大発見

「実用」が始まるときには「特許」が切れる

技術開発の基本は用途開発

日本の独走を支えたゴルフと電卓

ホームラン狙いの空振りか、スクイズによる得点か

倒産しない政府の研究開発費は五年間で〇・一％増

世界市場を占有する日本の中小企業の技術力

輸入ブランドの製造元は日本の地場産業

## 第二部 生活大国への道

### 第五章 「日本の繁栄」はまだまだ続く

なぜアメリカの半導体は日本では売れないのか  
カンバン方式はアメリカではできない  
「NUMMIの奇跡」でわかった日米のマネジメントの差  
日本型「人育て」を世界にどう教えるか  
一周先に行く日本の重厚長大産業

「円高」「円安」に惑わされるな！

為替の変動でますます強くなる日本企業  
経済を活性化できるのは製造業しかない

アメリカが買っているのは「日本でしかできないモノ」  
主力商品の寿命はわずか十年

たった一年でスクラップ化する日本のワープロ

日本で売れまくるアメリカ製品の秘密

あらゆる産業から求められる技術者

二〇〇〇万円のVTRを一〇万円にした日本の技術者

国内で高付加価値、海外は低付加価値の棲み分けが日本の強さ

## 第六章 教養、娯楽、交際費が日本人の新「三種の神器」

141

世界最低の日本のインフレ率

自動車に輸入税をかけるアメリカ、ゼロの日本

東京より高いスイスやソウルの牛肉

ホテルで飲むコーヒーと家で飲むコーヒーの落差

「その他」にお金を使う日本人

一に教養、娯楽、交際費、二に小遣い

新幹線に乗り合わせているような日本の変化の速度

## 第七章 今、必要なのは「消費における生産性理論」

155

日本なしでは生きられない世界

「金余り、人手不足」に悩むODA

製品の生産性から消費の生産性へ

教育の生産性が問われる時代とは

シンガポールで成功した教育の生産性向上運動

日本で最も生産性の高いのは受験塾の教育

寄付を許せば役所のメンツがつぶれる

税金の使い途に鈍感な日本人

生きたお金の使い方

十年間一〇〇億円のプロジェクトは高いか

無用学研究所のすすめ

消費の研究開発投資が必要な時代

ソ連経済の破産を三年前から知っていたアメリカ商務省

貧乏根性では世界の財の一五%を使えない！

### 第三部 日米繁栄への方策

#### 第八章 さらば、言い訳産業

いつも裏目に出るアメリカの言い訳政策

自分の手でつくった製品で日本製品を追い払え

人々の意欲こそ進歩の源泉なのだ

消費者優先・品質第一主義の「第三の道」

素直な気持をもつことから進歩が始まる

## 第九章　アメリカ産業復権の途

アメリカにQ.C.を学んで、日本は成功した  
トヨタには年間二三〇〇組の視察団が来る  
アメリカの再工業化はすでにスタートした

ハンデをつけても回復しないアメリカ自動車産業

アメリカの自動車メーカーに裏切られたアメリカの消費者

栄光の歴史を売り飛ばすアメリカの経営者たち

安全保障を外国に売りながら文句をいう神経

家電部門を売ってしまった世界最大の電機メーカー

日本式経営に近いIBMの優良性

モノづくりの条件に世界一恵まれているアメリカ

日本の経営者を大歓迎するアメリカの地元の人々

アメリカ貿易赤字解消への唯一の途

技術の問題は技術でしか解決しない

アメリカ製日本ブランドがアメリカを救う日

## 第十章 日米構造協議「有効活用」論

「M & Aから会社を守れ！」

トーンダウンしはじめたアメリカの日本叩き

ウォール街では話題にもならない日米構造協議

構造協議という「外圧」を互いに利用した日米両国政府

教育の遅れを真剣に取り戻そうとするアメリカ

「まばゆいばかりの繁栄」の中にあつた三十五年前のアメリカ

訴訟病社会・アメリカの憂鬱

構造協議中間報告は初めての日米共同体質改善案

次々と日本式経営を学びに来るアメリカ視察団

日本語で日本式経営を学ぼうとするアメリカ

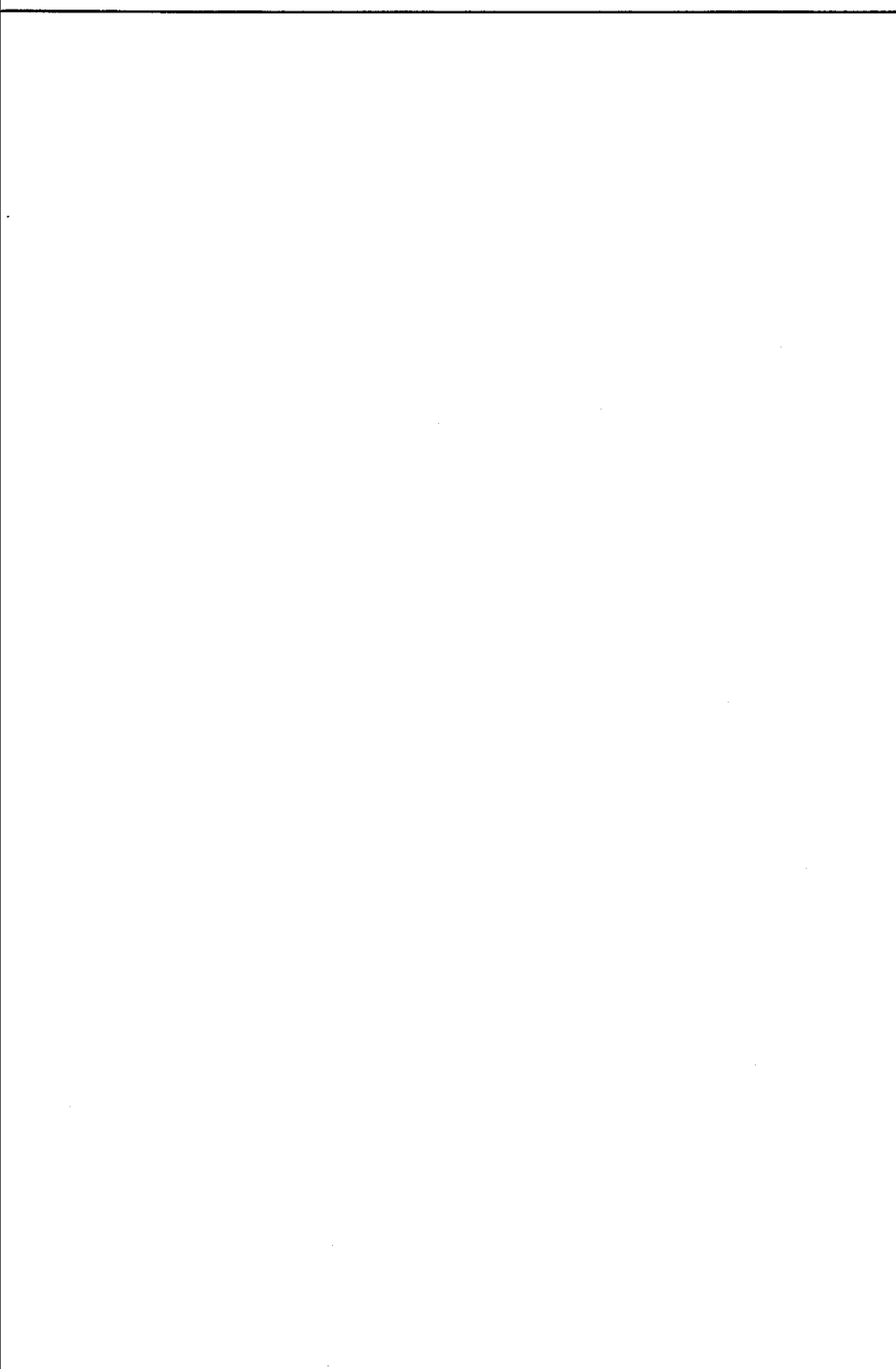
日本で成功しながらその会社を売ってしまうアメリカ企業の体たらく

正気に立ち戻るアメリカの製造業

装幀・川上 成夫

## 技術大国に孤立なし

——日本の成功が、世界の常識を変える。



## プロローグ

### ■明日はいつも今日の「非常識」の世界

常識で世の中をはかると、失敗する。常識にないことが次々と起きるのが、現代の特徴である。常識とは未来を考えるのに過去の延長としてとらえることだ。しかし一九八九年の東欧圏の変化は、ドラスティックで思わず息をのむほどの展開であった。これまでの使い馴れた言葉では、とても表現できないほどの激変である。東欧圏の諸国で起きた変化は、ドミノ現象などといったなまやさしい表現では、とても追いつかない。このような変化を正しく読むには常識からはずれることが必要である。

いま日本の経済は世界の一五%を占めるほどのすさまじさとなった。

これも従来の経済学の常識をすべてくつがえしたできごとである。一九八五年九月のプラザ合意によってわずかな期間に円高が急速に進んだ。そのときほとんどすべての経済の専門家は息をのんだ。日本の経済は沈没する！

これは従来の経済の常識からは考えられないほどの為替レートの突然の変更であった。