

# 知的生産 大國への戦略

グラム・エコノミクスのすすめ

日本のこれからの経済は、成長が期待され、こそすれ、縮む理由はひとつも見当たらない。世界中から、一番安く資源を買い付け、これに新しい技術を次々と実用化して、高い付加価値の商品をつくり出すことをやりさえすればよく、この加工技術においては日本が世界である。

*A Strategy for  
Production in the New Age*

唐津

*Hajime Karasus*



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へ入社。企画部長、情報システム部長などを経て、常務取締役役に就任。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、東海大学教授。主著に『1990年 日本のシナリオ』『空洞化するアメリカ産業への直言』(PHP研究所)、『販売の科学』(実業之日本社)、『システム工学』(講談社)、『TQC・日本の知恵』(日科技連出版社)などがある。

知的生産大国への戦略 グラム・エコノミクスのすすめ 一九八八年十二月十二日 第一版第一刷発行	著者 唐津 一	発行者 江口克彦	発行所 PHP研究所	東京事務所 〇三―二三九―六二二― 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― 京都市南区西九条北ノ内町一一郵便番号六〇一―	印刷所 製本所 大日本印刷株式会社	©Hajime Karatsu 1988 Printed in Japan 落丁・乱丁本はお取り替えさせていただきます。
--	---------	----------	------------	---	---	----------------------	---

ISBN4-569-22374-5

まえがき

情報化社会という言葉がよく使われる。この基礎理論として、情報理論というのが、その中の重要な概念に冗長度という言葉がある。これは相手に正確に意志を伝えるにはそのために必要な最小限の言葉だけではダメで、それ以上に余分な言葉を使って丁寧に説くべきだということである。つまり百のことを伝えるには百五十から二百もの言葉を使ってはじめて、相手に正確に意志が伝わるということである。考えてみると古来の意をつくした名文といわれるものは冗長度を巧みにとり入れたものであった。

本書は、主として『Voice』誌に掲載した論文をもとに、それに多少の手を加え、私の意図を更に理解していただくために、書き加えた上で、まとめたものである。この本の出版には動機がある。本書に再録した「コムの錯覚」という論文は、

東芝機械事件でゆれるさなかに雑誌が発売されたために、アツという間に売り切れた。ところがその後ある高名な評論家のかたが、アノ男はコムを守らなくてもよいといっていると言いた。しかし私は本文の中でそのようなことはひと言も言っていない。コムが余りにも現実とかけはなれているから、主旨は大切だがもつと現場をよく知った上でやってほしい。そうでなくてはいわれのない罪人が出る恐れがあると主張しただけだった。だからこの人にはそこでの私の主張が一部だけしか伝わっていないかわけだ。

ところで日本の経済の行方については、いま余りにも多くの流行語が氾濫している。そのため大学の卒業生までがそれを真に受けて、あらぬ分野に就職したがる。その中でもとくに誤解されやすいのは、経済のソフト化、サービス化といった言葉である。アメリカはそれをやりすぎて、経済力が弱体化した。これが幸い一九八七年のブラックマンデーによってやっと正気に立ち戻った。そのためこれまでウォール街を肩で風切って歩いていたヤッピーの人氣がガタ落ちとなり、製造業の復権が始まっている。ところが、日本ではこの波を余り受けなかったために、未だに泰平ムードである。今日の日本の経済の絶好調は製造業の努力によってもたらされたことを、どうしても

知って貰いたいと考えた。そこで冗長かも知れないが、ダメ押しとしてあえて本書を上梓することにしたのである。

ここで読みとっていただきたいのは、危機に対応するためのモノの考えかたである。日経連の夏の勉強会に招かれたときのことである。日本の農業についてどう思うという質問がでた。そこですぐ答えた。日本の農業ですか？ やりかた次第では世界一になれると思う。日本の農家が農業をやめるのなら別だが、これが続けようとするなら世界一にしないでとてもやっていけるわけではない。そこでその理由を考えた。

農業にはまず気象条件が大切である。考えてみると、日本の気象は世界でも農業のために最も恵まれている。暑からず寒からず、しかも四季がうまく変わってくれる。農業には雨が必要だが、日本は先進国の中では最もよく降る。欧州の平均の三倍である。天然の蒸溜水だから水質も抜群である。どこの町でも水道の水が飲める国は、珍しい。アメリカのカリフォルニアなどはかわいそうなもので、夏はほとんど雨がなしい。だから、遠くロッキー山脈から水を引っばってこなくては、農業ができない。水をたくさん使う米の生産はいまの量が限界だ。

いまひとつ大切なのは土だが、日本の土は農業には最適である。韓国などは花崗岩

質で山に木が生えにくく土が古過ぎて苦勞している。その証拠に日本列島を飛行機で飛ぶと緑したたる見事な国土だ。氣象条件がよくて、土がよくてそれで農業がうまくいかないとしたらこれは明らかに人災である。天災ではない。

こう言ったら、拍手がわいた。

我々が大事件にぶち当たったときは、これまでのやりかたを少しくらい手直しするとは考えないほうがよい。やればやるほどおかしくなって、かえって、悪い方へとズルズル行ってしまう。このようなときは、一度御破算にして原点に立ち戻り、もう一度将来を見ずえるのである。すると方向が見えてくる。

日本は第二次大戦後、何度か物凄いショックに出会った。しかしそのつど実にうまく切り抜けてきて、今日の強力な経済力を実現することに成功した。もちろんそこで流された血は大きかったが、結果として成功だったことは確かである。

いま日本は円高不況を見事に乗り切ったが、これからも、多くの困難が来るだろう。その中には目に見えているものもある。高齢化社会の実現は若者の減少ということである。そこで日本の競争力をいかに維持するかは大きな課題だ。確実にそして周期的にやってくる大地震の恐怖、各種の環境破壊の問題、日本を目標とした各国の協

調政策の可能性など、いくらでもあげることができらう。しかし我々はその中で生きていかねばならない。この日本列島から逃げだすわけにはいかないのだ。そして日本人の英知とこの社会の世界一の柔軟性はこれらを見事に克服していくだろう。その中で資源も何もない日本が生きていく道は、ただひとつ、とぎすまされた技術力だけである。

本書ではこのような視点から、激変が予想されるこれからの世界の中で、日本が生きていくための方向を、どのように占えばよいかについて述べたものである。円高ショックは悪夢のようだった。しかし、いま日本の景気は絶好調である。だが、これとホツとするわけにはいかない。次の時代に備えるために、いかに身構えればよいかを、本書から汲みとっていただければ幸いである。

本書の刊行に当り、多くの労をとっていただいたPHP研究所の今井章博氏に謝辞を表したい。

一九八八年十一月一日

唐津一

目次

まえがき

1

プロローグ

13

「歴史の必然性」という話のウソ／結果の差はリーダーの  
力の差／半導体摩擦は企業経営の問題／「成功への発想」  
こそ大事

第一章 知的生産大国への転換

23

自動車二円、牛肉四円／資源小国ゆえの有利さ／付加価値  
の差はどこからくるのか／日本で生き残る製品とは何

か／公共料金を変動相場制に／誰が日本の足を引っ張るのか

## 第二章 円高が日本経済を鍛える

技術大国アメリカの泣きどころ／円高こそ大躍進への神風だ／日本の重厚長大産業を見損なうな／日本が生き残るための基本的条件／思いのままにモノをつくり得る技術／技術の本質と知的所有権／モノづくりの本質は品質管理にあり／ニュー・ハードの時代

49

## 第三章 ココムの錯覚

技術に軍用も民需用もなくなった／テレコのモーターが

85

## 第四章

### 一周遅れの技術摩擦

ミサイルを飛ばす／単品ならココム違反、製品なら野放し／ソ連潜水艦の「性能」／適当にココムとつき合っている欧州の人たち／ミサイルに使うか、ブラジャーに使うか／技術格差を生む日本の民生市場の需要／政府の勉強不足と企業の悲劇／ココム委員会ご一行様、どうぞ秋葉原へ

常識を超えた技術進歩／ハリウッドの大恩人は日本のメーカー／メモリー市場から逃げ出したアメリカ企業／ゴリラはしよせんゴリラだった／技術格差は政治で解決しない／市況は誰が回復させたか／新たな技術摩擦が始まる

## 第五章 製造業の復権

「株価暴落」という素晴らしい出来事／「日本製品の進出は止めようがない」／アメリカ製造業の復活が始まった  
／「%の時代」から「ppmの時代」へ／日本発「第三の波」  
が世界を襲う

141

## 第六章 世界を活性化する日本の製造業

経済学ではわからなかった日本の大好況／消費者は欲しいから買う／なぜ日本は構造改革に成功したか／経済のサービス化は暮らしを悪化させる／奇跡を可能にした企業家精神と技術力／世界は製造業を軸に立ち直り始めた  
／世界が注目する日本経済の明日のシナリオ／マネーゲームの愚かさを繰り返すな

167

## 第七章 日米相互繁栄への提言

---

日本の現場に驚嘆したアメリカ高官／日米ともに「ハタ  
カの王様」／日米半導体戦争の勝負の分かれ目／日本の  
強さはハイテクだけではない／日米連合はE C統合を上  
回るか

知的生産大国への戦略

グラム・エコノミクスのすすめ



## プロローグ

「歴史の必然性」という話のウソ

私は歴史の必然性という言葉を信用しない。

経済というのは本質的に天気予報とは違う。

経営者がある目標をたてて、そして努力してその結果が実現すると、経済は変わっていく。つまり経済とは経営者の意志の実現である。

もともと経済社会の未来のシナリオは既に書かれていることをなぞっていくことではない。我々の努力によって新しく書き加えていくことができるのである。その昔歴史の必然性といったことを説いた人がいたが、それは過ぎ去ったことについて、我々の都合の良い説明をしただけである。その理由づけが、未来に対しても同じように適

用できると考えたら、大間違いである。もともと歴史に必然性など存在しないのだ。

私は日本が第二次大戦で焼け野原となり、そして今は世界第二の経済大国として、強力な経済力を実現したその歴史と共に歩いてきた。そのおかげで、歴史の必然性などという言葉がいかに空虚なものかを、目のあたりに見ることができた。

日本の国土の面積は世界の僅か〇・三%でしかない。私は統計学を学んだが、〇・三%という数字は、誤差項のレベルである。つまり無視できるほどの小さな数字である。その狭い国土に世界の人口の二・五%が住み、そしてGNPにおいて世界の一三%という物凄いシェアを占めるところまでに成長した。そして天然資源はといえば、ほとんど見るべきものはない。しかも地理的条件を見ると、世界の先進工業国から、最も遠く離れたいわば僻地である。この国になぜこれだけの経済力が実現したかを我々はいま一度考える必要がある。

昭和二十年、日本が戦い破れたとき、四十年後には世界第二の経済大国に成長すると予言した人はもちろん居なかつただろうし、またそのように言ったら、氣違ひ扱いされたに違いない。

しかし、それは現実のものとなっている。だからこそ歴史の必然性といった論理構