

伊藤嘉博(早稲田大学商学学術院教授)

中小企業経営に生かす 品質コストマネジメント

日本政策金融公庫調査月報 No.96
pp.4~15 2016.9.

著者は、近年増えてきた日本製品の品質不良問題への対応策、とりわけ中小サプライヤー企業が実践しやすい対応策として「品質コストマネジメント QCM」活動をラフ・スケッチの形で提案している。

本稿は、10の見出しに区分されているが、以下、QCMの定義から紹介していこう。

著者によれば、QCMとは、企業一丸となって品質管理の向上・品質改善に取り組み、製品不良から発生する損失(ロス)を減少させ、そこに利益の発生を見る、という活動である(p.7)。その利益は、 $\langle$ 「製品不良から発生する損失総額」－「品質改善・管理向上に要する総コスト」 $\rangle$ により算出されると定義される。発生した利益は次の品質管理・改善に投資され、さらなる損失削減＝利益発生が追加コスト無しに循環的に進行する(p.7)。

利益を生むのだから品質改善・管理にかかるコストは「投資」であり、製品事故がもたらす回収・再納入等に係る「費用＝損失(ロス)」とは明確に区別される。それらの混同が「コストカット」から利益が拡大するとの誤解を生み、品質管理活動を縮小させて製品事故を起こし多大な損失を生む(p.8～10)、加えてブランドを貶める〈隠れたコスト＝機会ロス〉をもたらし、日本企業は製品事故による「機会ロス」を欧米企業より低く見積もりがちだが、『1:5』の法則

(既存顧客つなぎとめコスト1:新規開拓コスト5)、《『5:25』の法則(顧客離れを5%改善→リターン25%改善)》などの経験則を考慮すべきである(p.12～13)。

この米国発のQCM活動は、現場と経営者が分離している大企業より、現場と経営者が品質管理問題を共有し機動力の発揮しやすい中小企業が取り組みやすく、かつ短期に成果も出る。ただし、TQCなど独自の品質管理手法で成功してきた日本の中小企業が取り組むには、経営的に重要な特定問題に焦点を絞る等のアレンジが必要である。日本の中小のサプライヤー企業は顧客が明確で、そのニーズ・影響要因・機会ロスを把握しやすく品質改善の焦点を特定できる。具体的な損失の数値化は、①過去の経験事例から製品事故の損失を定量化する、②事例がない場合は $\langle$ 「[外部失敗コスト(市場に不良品が出た時の損失)]」÷「[平均売上高利益率]」＝「[失われた売上高]」 $\rangle$ で求められる。また初期投資は必要だが、QCM活動が軌道に乗り循環し始めると追加コストは不要になる。もちろん必達目標の実現という意識が肝要である。

最後に、米国の小規模ワイヤーメーカーの成功事例が紹介される。1990年代のGEのサプライヤー削減政策の下、このワイヤーメーカーは品質不良と対応コスト増加の原因が顧客側の頻繁な仕様変更にあることを突き止めてGEに提示、GE側も確認して発注方法を改善し、Win-Winの結果となった。GEとの取引は継続されて売上高も増加、新規顧客開拓も成し遂げた。この収益構造改善を低コストで実現するQCM活動の事例をもって本稿は結ばれる。

評者は、日本製金型取引における顧客企業による不断の価格叩きが金型企業の品質改善を阻害し、結果的に顧客企業自身にも経営ロスを生

むとみてきた。本稿はその対応策を考えるに示唆に富むと思われる。ただ、用語的に、「コスト（投資）」と「ロス（損失）」の明確な区別を強調しながら、「ロス」の意味で「不適合品質コスト」(p.8), 「失敗コスト」(p.12), 「隠れた品質コスト」(p.12) などと混用されているのは改善が望まれる。

(大阪経済大学名誉教授 齊藤栄司)