

早稲田商学第 407 号
2006 年 3 月

書 評

**伊藤嘉博（著）『品質コストマネジメントシステムの
構築と戦略的運用』
（日科技連出版社，2005年）**

長 沢 伸 也

1980年代の日本企業は「どうつくるか」という意味の「ものづくり」で最強であった。具体的には、日本の製造業はQCD（quality, cost, delivery）つまり高品質，低コスト，短納期が強みであった。QCDは端的に日本企業の「ものづくり」の強みを物語っていた。そして次の新製品に移るまで，長期間大量に生産しQCDを「カイゼン」した。

しかし，「品質第一」，極論すればコストを度外視しても最高の品質を目指そうとする日本的（全社的）品質管理TQC（CWQC）は過剰品質と高コスト体質を生み，低コストを求めて生産拠点をアジアに移したり，バブル崩壊後のデフレが長引く中で低価格でないと売れないため品質を見直したりしてコスト引き下げに走った。

行き過ぎた例が昨今の耐震構造強度偽装問題であろうが，大手食品メーカーの品質保持期限偽装発覚と企業消滅，大手自動車メーカーによる欠陥隠し・死亡事故発生と経営不振などが近年相次ぎ，つい最近の大手家電メーカーの欠陥ファンヒーターによる死亡事故発生・回収騒動などを見るにつけ，今日でも日本の製造業が「ものづくり」や「品質」でも世界最強といえるか，いささか心もとない。それとともに，品質とコストの関係は，古くて新しい問題であると再認識させられる。

そんなさなかに，早稲田大学商学大学院の伊藤嘉博教授が品質コストマネジメントシステムの構築と戦略的運用を提言した本書を手にし，感銘を受けた。

「品質コスト」という概念が米国で生成されてから，すでに半世紀が過ぎようとしている。品質コストは常に米国企業の品質経営（TQM）を支える主要なツールとして君臨してきた。品質コストが注目され続けてきた理由は，品質コストが高品質を低コスト

でつくり込むことを可能にする戦略的なツールであったからに他ならない。

しかし、「品質コスト」は、長らく米国企業の品質経営実践に特有の支援ツールであり、わが国企業の文化や組織風土には馴染まない存在とされてきた。近年、わが国でも品質改善の効果測定の指標として品質コストマネジメントは経営者の関心を集めるようになり、導入も相次いでいるが、ツールとしての特性を活かした戦略的な活用事例は少ないのが現状である。

本書は、品質コストに関してこれまでの提起されてきたさまざまな議論を検討しつつ、品質コストの測定と分析に資するマネジメントシステムの構築とその効果的な運用のあり方を探求している。

本書は、全体として3部からなり、序章、11の章、終章で構成されている。

序章は「品質マネジメントシステムに戦略性を付与する品質コスト」であり、TQCからTQMへの転換をドライブする品質コスト、ISO9000/TS16949と品質コスト、最小のコストで最高の品質を追求する品質コストという品質コストの重要性ないしは注目される理由について述べられている。

第一部は「品質コスト概論」として、第1章と第2章からなる。第1章は「品質コストの戦略的特徴」として、品質コスト概念の生成とその発展の経緯、品質コストの戦略性を支えるPAFアプローチ、品質コストの限界と可能性について、また、第2章「わが国の品質コストマネジメントの特殊性」では、わが国の品質管理の変遷と品質コスト、PAFアプローチの意義と問題点、日本的品質管理とPAFアプローチの適合性について要領よく述べられている。

第二部は「品質コストマネジメントシステム(QCMS)の構築」として、第3章、第4章、第5章が充てられている。第3章は「PAFアプローチの導入」として、品質コストの分類、会計部門・会計システムが果たす役割、PAFアプローチにもとづく品質コスト分類上の論点について、第4章「QCMSの構築に関する理論と実務」では、QCMS構築のための指針、オムロンのQCMS、オムロンのQCMSの構造特性について、第5章は「品質コストデータの分析」として、品質コストの分析手法、ホンダのQCMSの概要、ホンダにおける品質コスト分析のプロセスと組織について、理論だけでなく企業事例も取り上げながらそれぞれ述べられている。

第三部は「QCMS の戦略的運用」として、第 6 章～第11章と終章が充てられている。第 6 章「品質コストドライバー分析」では、品質コストと ABC, ABC にもとづくコストドライバー分析、サンデンの品質コストドライバー分析について、第 7 章の「品質コストマトリックス」では、品質コストマトリックスの特徴、日東電工の QCMS と品質コストマトリックス、日東電工における品質コストマトリックスの活用について、やはり企業事例も取り上げながらそれぞれ述べられている。さらに第 8 章「品質コストのサプライチェーンマネジメント」では、サプライヤーの品質コストの重要性、サプライヤーの品質コスト分析、サプライチェーン QCMS 構築の必要性について、第 9 章の「隠れた品質コストの可視化」では、隠れた品質コストと機会損失、損失関数にもとづく隠れた品質コストの推定、過剰品質の見直しによる品質コストの低減について、第10章「シックスシグマと品質コスト」では、シックスシグマの成果指標としての COPQ, COPQ 最小化戦略、わが国のシックスシグマ実践の特徴と課題について、第11章「品質コストマネジメントのフロンティア」では、ソフトウェアの品質コストマネジメント、競合製品の品質コスト分析、バランスト・スコアカードと品質コストについて意欲的にそれぞれ述べられている。そして、終章「品質コスト最小化戦略プログラム」として、戦略的 QCMS へのプレリユード、品質コスト最小化戦略プログラムの概要について述べられ、さらなる戦略性を求めてとして本書を結んでいる。

以上が本書の内容であるが、評者は次の 3 点が本書の特長であると考えている。

- (1) 本書は、わが国の品質コスト研究の第一人者である伊藤教授の到達点を示している。本書は伊藤教授による「品質コストマネジメント」をタイトルとする 3 冊目に当たる。「管理会計」や「バランスト・スコアカード」関係で数多くのご著書に加えて、「品質コスト」で 3 冊目も単書を著している研究者は他におらず驚嘆に値する。「品質コストマネジメント」シリーズの第 1 作に当たる『品質コストマネジメント——品質管理と原価管理の融合——』（中央経済社，1999年）では、成書がほとんどなかった品質コストの体系的な整理と特に PAF アプローチといわれる技法の紹介に多くの頁が割かれていた。もちろん、コストマネジメントとしての位置づけや新たな提言も述べられている研究書であった。なお、同書が日経品質管理文献賞と日本原価計算研究会学会賞という両方の分野でダブル受賞したことは快挙であり特筆される。第 2 作の『環境を重視

する品質コストマネジメント』(中央経済社, 2001年)では、「環境原価計算」を視座に入れるとともに実務家にもわかりやすいものとなっていた。そして、第3作に当たる本書では、もちろん PAF アプローチにも頁は割かれているものの、基本や歴史という意味合いであり、「品質コスト」研究の初期段階でみられた「品質コスト=PAF アプローチ」のような捉え方とは決別し、伊藤教授が志向している新たなアプローチの輪郭が明確になったと考える。

(2) 本書は、品質コストマネジメントシステム(QCMS)の戦略的運用のために、広い範囲の各種経営ツールと品質コストとの関係が論じられている。具体的には、ABC(活動基準原価計算)、品質機能展開、サプライチェーンマネジメント、田口メソッド、シックスシグマ、バランス・スコアカードというように、品質管理と原価管理をやすくすやと天衣無縫に乗り越えている様も驚異的である。特に、品質管理の世界でも難解なタグチメソッドといわれる損失関数やパラメータ設計について消化し、品質コストの適用を提案する伊藤教授のスキルについては、品質管理分野の研究者である評者も脱帽するばかりである。

(3) 本書は、日本企業の品質コストマネジメントシステムの実例を掲載している。具体的には、オムロン、ホンダ、サンデン、日東電工など、その分野ではわが国を代表する企業であり、貴重な資料が掲載されている。

なお、蛇足ながら本書が日科技連出版社から刊行されたことにも触れたい。日科技連出版社は、わが国の品質管理の総本山でありデミング賞の授与母体でもある財団法人日本科学技術連盟の関連出版社である。したがって、大袈裟に言えば、これまで品質コストを無視ないしは黙殺してきたわが国の品質管理界が品質コストを遂に認めたという意義がある。伊藤教授と共著の論文(長沢伸也・伊藤嘉博:「品質管理と品質原価計算——日本とアメリカにおける品質原価計算の動向——」、『品質管理』, 第49巻第11号, 1998年)などで、わが国の品質管理界に品質コストの再認識を要請し、伊藤教授の研究の紹介に微力を尽くしたと自負している評者にとっても感慨深いものがある。

本書は、企業経営者や実務家には実例が掲載されているので特に重宝されるであろう。また、本書は伊藤教授の着実な研究成果として読むこともできるので、原価管理や品質管理にとどまらず広く経営学の研究者にとっても得るところは大きい。大学院生や

学部学生にとっては、コストマネジメントのひとつの概念を理解し、実際の事例をどのように分析するかの参考書ともなるだろう。冒頭に述べたように最近では品質とコストの関係を考えさせられる事件が社会問題化していることもあり、品質コストマネジメントをきちんと研究・勉強したいという方にお薦めしたい。