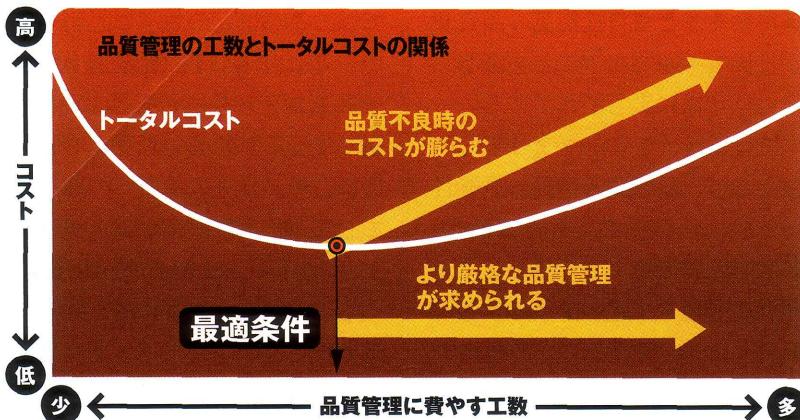


## 同じやり方では不具合の対策費は増え続ける

品質管理と不具合対策を足したトータルコストが最低になるモノ作りの最適条件は、従来以上に品質に工数をかけるべき方向へと動いている



注：曲線は品質管理のコストと品質不良の対策コストの合計。品質に力を入れれば不良は減るが管理コストは膨らみ、手を抜けば不具合対策費用が増える

ービスで連日の通話障害を起こしたNTT西日本の森下俊三社長も「世界最先端の技術で何が発生するかは人知を超えていた」と発言している。

責任回避のための言い訳にも聞こえるが、「想定外だった」と言っても責任や損失から逃れることはできない。ただ、これまで聞かれなかったような経営トップのこうした発言は、製品やシステムがあまりにも急速に複雑化し、従来の常識が通用しない領域に達しつつあることを物語っている。

ある日突然企業に襲いかかる複合品質汚染のダメージを食い止めるために、何から手をつけるべきか。いすゞ自動車の元専務で、現在は東京大学大学院経済学研究科の佐々木久臣特任研究员は「数はごまかせないが品質はごまかせる。多くの経営者が持っているこの間違った認識を改める必要がある」と指摘する。

上のグラフは、縦軸がコスト、横軸が品質に費やす工数を示している。品質管理のコストと品質不良の対策コストの合計であるカーブのうち、トータルコストが最も低い点が品質管理の最適な条件となる。ただ、この最適条件は時代とともに動く。不具合の確率は

変わらなくても、生産数量が増えたり悪い評判がネット上で一気に広がることで、ダメージの度合いは膨らむ傾向にある。ソニーのリチウムイオン電池の回収騒動はその格好の事例だ。

## 不具合か否かは顧客が決める

急激な拡大が進む「数の経済」の時代には、品質管理に従来以上の経営資源を投じなければ、経営へのダメージを最小にすることは難しい。佐々木研究员は「目先のコスト削減を優先して品質をおろそかにする傾向が長く続いてきたが、品質重視の経営の方が結局は全体のコストが下がることに気づかなくてはならない」と言う。

何よりもまず、過去の成功体験を捨てて、品質に対する考え方を変えることが必要になってくる。例えば、LSI(大規模集積回路)大手のロームは、顧客のミスや勘違いといった自社の責任を問われないことでも、広い意味での不具合として位置づけている。

ロームに顧客から返品される半導体や電子部品のうち、製品そのものに不具合があるのは全体の3分の1程度。残り3分の2は製品には何も問題はない。取引先の取り扱い上のミスや工程

内、物流過程での破損など、ロームには責任のないものが大半を占める。

一般的には、こうした外部要因を除いた製品の不具合だけを自社の品質レベルを示す指標とするのが普通だ。しかしロームではあえて「返品数」を指標として活用し、佐藤研一郎社長以下の経営陣が全体像を把握するための重要な数字として活用している。岡田徹品質・環境担当取締役は「品質が良いか悪いかは顧客が決めること。原因が取引先の中にあるのなら、そこに入り込んで問題を解決するのが、品質を最優先する企業の責任だ」と説明する。

ロームでは、取引先のミスや勘違いを取り除くことも、品質改善活動とされている。通常、自社の製造部門に厳しく目を光らせる品質保証部門の社員が顧客の元に通い詰め、「何も起こらなくてもやってくる」という評判が取引先の間で定着した。

こうした取り組みを始めたのは1997年。当時、半導体の高集積化が急速に進み、原因不明の小さなトラブルが水面下で起こっていた。それが大きな危機感となり、品質保証体制を見直すべきとなった。

奇策があるわけではない。品質保証部隊が常駐する「QAセンター」を国内外6カ所に設置したり、過去に生産した全製品の全ロットのサンプルを保管するなど、手間と費用さえあればできることばかりだ。

中でも特に重視したのは顧客とのコ



全製品のサンプルを保管するロームの倉庫

**M**

「Made in Japan」の品質は、もはや世界に誇れるものではなくなってしまっている。日本は過去15年間、眠り続けているかのようだ。早く目を覚ましてほしい。

最近、品質トラブルが多発しているのは、経営者が株主の顔色ばかりうかがい、金儲けに目を奪われているから

だろう。それは、ソニーやトヨタ自動車ですら例外ではない。多くの日本企業が、四半期単位の短期的な利益を増やすことを最優先し、品質の大切さを忘れてしまっている。

かつてエドワーズ・デミング博士は、品質管理をビジネスのプロセスで考えることの大切さを説いた。しかし、そ

「製品の品質」へと落とし込んでいくべきである。

特定の工場だけが改善活動で成果を上げても、もはや意味がない。例えば最近、製品の寿命が極めて短くなっている。パソコンは4カ月でモデルチェンジするが、その開発には1年半もかかっている。このサイクルで事業を回すには、同時に3つ4つの開発チームを管理する必要があり、それを成功させるには会社全体でのオペレーションの改善が不可欠となる。

確かに企業活動のゴールは利益だし、会社は金儲けの機械である。ただし、忘れてならないのは、その機械が間違った動作をすると、不具合を抱えた製品が生まれ、企業にとっても大きな損失につながるということだ。逆に言えば、この機械を動かすプロセスの品質を向上すれば、生産される製品の品質はおのずと改善されて、利益は後からついてくる。

(談)

『ザ・ゴール』の著者  
エリヤフ・ゴールドラット氏が語る

## 金儲け主義が日本企業を蝕んだ



ミュニケーションだ。ロームのエンジニアは、出勤すると机の上に取引先からの返品の小包が届いていることがある。前日に顧客が送り出した返品が、翌日の朝にはロームの担当者に届く仕組みを物流業者に特別に依頼して築いている。クレームには24時間以内に回答する活動の一環だ。

こうした取り組みの結果は顕著に表れている。取り組みを始める前の96年と比べ、98年には返品数は一気に半減した。98年以降、製品の種類や数量は大幅に増えたが、返品そのものは増えていない。返品や製品不具合の比率は減っていることになる。

品質保証のコストは上昇したが、岡田取締役は「不具合は市場で顕在化してからでは取り返しがつかない。日頃から顧客との密な情報交換を重ねて、返品や不具合につながりかねない小さな兆候を潰していくしかない。コストよりも品質が優先すると誰もが堂々と

言えるからこそ、こうした品質保証体制が構築できた」と言う。

ロームには社是や経営理念を表すような標語はない。創業者の佐藤社長がちょうど40年前に制定した「われわれは、つねに品質を第一とする」という企業目的が唯一絶対的なルールとして存在し続けるだけだ。

日本の大手半導体メーカーが海外メーカーとの競争に苦戦する中で、ロームは売上高利益率20%以上の高収益を上げている。日先のコスト削減に走ることなく「品質第一」を貫く愚直さと、考え方や手法を時代に合わせて変える柔軟さが、それを支えている。

### 責任追及の前に仕組み作りを

小集団活動などでコツコツと品質を高めることは日本企業のお家芸だ。しかし、ロームのように品質の概念をガラリと変え、品質不良を予防し、同じ過ちを繰り返さないような仕組みを新

たに構築することは得意ではない。

企業の製品トラブルや事故などの失敗事例を蓄積、分析しているNPO法人(特定非営利活動法人)、失敗学会の飯野謙次副会長は「日本では現場の知恵が個人に帰属することが多く、何かあれば現場や個人の責任で終わらせてしまう傾向がある。同じ過ちを繰り返さない仕組み作りを最優先に考えなければ、大きな代償を支払った失敗が教訓として生きてこない」と話す。

「品質だけは負けるはずがない」といった過信を捨て、発想や取り組み方を根本から変える。その意味でもう1つ、日本のあらゆる組織が捨てなければならないのは、犯人探しや責任追及ばかりに走る風潮だろう。原因追究と再発防止の仕組み作りをおろそかにしたままで、小手先の解決策を上塗りするだけでは、「また起こるかもしれない」という不信の連鎖から抜け出すことはできない。