

はじめに

製品に不具合が発見され、その原因がメーカー側の設計または製作過程にあった場合、それを社会的に告知し、メーカー側の責任で製品を回収しこれを無料で修理する義務をメーカー側に課している業界がある。自動車業界がそれで、その制度をリコールと呼んでいる。

自動車産業ないし自動車メーカーを対象とした研究・考察は、会計分野も含めていくつかあるが(加藤博雄[1985]、伊丹・加護野・小林・榊原・伊藤[1988]、門田[1989]、影山[1993]、[1995]、岡野浩[1995]、日本生産管理学会[1996]、石田・藤村・久本・松村[1997]、藤本[1997]、浅生・猿田・野原・藤田・山下[1999])、伊丹他[1988]を除けば、製品の不具合やリコールへの関心を示す記述は皆無である。伊丹他はかつてホンダに欠陥車問題があった旨をかるうじて指摘しているが(p.29/p.53)、それも同社のサクセスストーリー全体に比べれば非常にわずかであり、自ずとその関心度が示される。

もっとも、上記の研究・考察に製品の不具合やリコール問題を取り上げることが期待するのはある種のパラドックスかもしれない。というのも、上記はいずれも型にはまった「原則論」--事前に予定したとおりに寸分の狂いもなく事が進むという意味で--、したがって基本的に「礼賛論」だからである。例えば、トヨタでは「機能研究の結果、会社にとって最も必要な機能として品質保証と原価管理が選ばれた」(日本生産管理学会、op.cit., p.45)とされるが、トヨタでもこの原則を100%達成できているわけではない。会社訪問によるヒアリング形式、回答内容をチェックする術のないアンケート返送形式の考察では、メーカーサイドに都合の悪い問題への言及は自主規制されざるを得ないであろう。

自動車という製品の完成までの工程では、「源流管理」が強調されその具体的活動として「原価企画」があげられる。当該製品の機能、品質、仕様ひいては製品原価までが当該製品の企画・設計段階でほぼ決定される点に原価企画の真骨頂があり、日本の自動車メーカーが世界市場で競争優位—低原価に対する高機能及び高品質--を維持する源とさえいわれている。

しかしながら、メーカーサイドの思惑とは裏腹に、どの自動車メーカーもリコール事由を完全には克服できていない。すなわち、程度の差こそあれ、どの自動車メーカーも製品の不具合の発生ひいてはリコール事由を抱えている。いすゞ自動車(確認できた)1960年から1999(2000)年まで、実に40年余連続して無償修理費を計上している旨は、別稿で指摘された。無償修理費をリコールコスト(リコールに関する諸費用・コスト)とやや粗っぽく解釈すれば、同社はリコール制度が正式に発足した昭和44年以前からリコールコストを計上しており、現在も計上している旨についても触れられた。

同社の説明によれば、この費目はリコールとまで認識されないまでも、製造側の修理責任と判断される部分について(すなわち製品に関わるクレーム対応費)も含めて計上されている。したがって、当該期中に(正式な)リコールの記録がない場合でもこの費目が計上される余地があるという。

もっとも、それに関わる負担額を同社のように独立項目で区分表示している例は極めて少ない。つまり、その負担額が相当額にならない限り、独立的に区分表示されることはない。その意味では、リコールコストはいわゆる重要性の原則からは誤差の程度かもしれない。

しかしながら、原価企画によるモノづくりという観点からは、これを無視できるとは言い切れない。というのも、原価企画では誤差程度と思われる額の削減の蓄積が目標原価の達成に関わっている場合が多いからである。

## 1 原価企画抄録

自動車産業を本家として、原価企画は、一般的に、加工組立産業に適しているといわれ、その基本的認知は次の2点に集約される。

(i)新製品の開発に際して、量産体制、すなわち生産(製造)に入る前の研究、開発、企画、設計の各段階で総合的に行われる - ライフサイクルを視野に入れた - 原価低減活動であること、

(ii)品質、機能、原価、市場の実勢価格間等の諸関係を追求するVE活動を駆使する極めて積極的な原価低減活動であること、である。

以上に関連してもう少し敷衍すれば、製品コストは設計図面が引かれた時点でかなりの部分が決定される(加登[op. cit., p.24])。対象製品の原価は企画・設計段階で70～80%、設計・試作段階で15～28%が決定され、量産段階で原価を左右できる余地はわずか2～5%という事例(櫻井[2000, pp.242-243])が報告される。コンカレントエンジニアリングの発展からコストの95%は設計段階で決まるのが実態(佐藤[2000])ともいわれ、こうした原価発生態様は認知されつつある。

後者については、「材料の品質、等級の変更、部品におけるボルト数の削減、部品の形の変更、代替部品の共通利用、塗装等の変更について実施」(門田[1995, p.239])されるのがVE活動で、その狙いは目標原価の達成である。この目標原価の達成こそが原価企画の中核であり、自動車メーカーの場合であればエンジン、駆動、シャーシーなど車両を構成するシステム別に原価が分解される(門田[op. cit., p.244]の図参照)。VEは対象製品(またはサービス)の機能分析を担う(加登[op. cit., p.19])のである。

設計段階では複数のVE案が呈示され、「試作品によって各種の技術性のテスト(ユーザーの必要とする機能レベル - 性能 - の達成度のテストや、メーカーサイドで保証すべき信頼性・耐久性・保守性・安全性等のレベルの達成度のテスト)をパスした案の中から、原価最小のVE案」が選択される(門田[1991, p.248])。この段階では、「設計者は設計図面のなかで目標原価を配分する権限をもっているが、同時にその製品の品質、機能について責任をもたねばならない」(河野[op. cit., p.197])。かくて、設計部門は原価企画に関してその業績を評価される(田中隆[op. cit., p.137-142])ことになる。

(以下、本報告へ続く)

### 参考文献(部分)

浅生・猿田・野原・藤田・山下[1999]; 浅生卯一・猿田正機・野原光・藤田栄史・山下東彦『社会環境の変化と自動車生産システム-トヨタシステムは変わったか-』、法律文化社。

石田・藤村・久本[1997]; 石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人『日本のリーン生産方式-自動車企業の事例-』中央経済社。

伊丹・加護野・小林・榊原・伊藤[1988]; 伊丹敬之・加護野忠男・小林・榊原・伊藤元重『競争と革新-自動車産業の企業成長』東洋経済新報社。

岡野浩[1995]; 岡野浩『日本の管理会計の展開-「原価企画」への歴史的視座-』中央経済社。

影山[1993]; 影山信一『トヨタシステムの研究 日本自動車産業論』産能大学出版部。

[1995]; 影山信一『経済発展論-自動車産業の技術革新と国際化-[改訂版]-』税務経理協会。

加藤博雄[1985]加藤博雄『日本自動車産業論』法律文化社。

日本生産管理学会[1996]; 『生産管理 理論と実践 11 トヨタ生産システム』日刊工業新聞社。

藤本[1997]; 藤本隆宏『生産システムの進化論』有斐閣。

門田[1989]; 門田安弘『実例 自動車産業のJIT生産方式』日本能率協会。

