

ROQ(Return on Quality)の向上 とコストマネジメント

- 米国における実践と研究の展開をふまえて -

梶原武久（小樽商科大学）

1. はじめに

バブル経済の崩壊以降、日本企業の競争力の源泉とされてきた TQC(Total Quality Control)について、数多くの問題点が顕在化し、その再構築が早急の課題となっている。数多くある問題点の中でも深刻なものの一つは、品質改善と財務的業績の関係が希薄になっていることである。TQC による品質改善が財務的業績をもたらさないとすれば、経済的な価値をもつ経営手法とはみなすことはできない。

品質改善と財務的業績の関係が希薄であるという問題は、コストマネジメントに対しても重大な問題を投げかけている。というのも、コストマネジメントが、「より高い価値をより低いコストで提供するための活動や手法」であるとすれば、品質改善が財務的業績をもたらさないということは、まさにコストマネジメント自体が十分に役割を果たしていないことの証に他ならないからである。したがって、TQC の再構築を行うためには、コストマネジメントを通じて、品質改善と財務的業績の失われたリンクを取り戻すことが重要な課題になると考えられる。

TQC の再構築を行うにあたっては、米国における TQM(Total Quality Management) の実践や研究の展開が参考となる。なぜなら、米国において TQM が導入される過程においては、常に、品質改善と財務的業績の関係に対して高い関心が払われ、実践や研究が展開されてきたからである。本報告では、米国における実践や研究の展開を参考にしながら、品質改善への投資に対するリターン、すなわち ROQ(Return on Quality)を向上させるという観点から、コストマネジメントの役割について考察を行う。

2. 米国における実践及び研究の展開

従来、米国企業においては、検査を中心とする品質管理が行われてきた。その結果として、典型的には伝統的な COQ モデル(Cost of Quality Model)にみられるように、品質とコストがトレードオフの関係とみなされてきた。しかし、1970 年代から 1980 年代になると、低価格で高品質を売り物にした日本製品による米国市場の侵攻を背景として、日本企業の TQC を参考にした TQM を導入する企業が増加した。1987 年には、マルコムボルド

リッジ国家品質賞(Malcolm Baldrige National Quality Award)が制定され、国家プロジェクトの一環として、TQM への取り組みがなされている。その結果、品質に関して、米国企業によるキャッチアップが進んでいるといわれる。TQM の下では、品質水準の最大化が目指され、その結果として財務的業績がもたらされると考えられている。

しかしながら、米国における TQM の導入が、無批判に行われてきたわけではない。米国企業が、TQM を導入するに当たっては、常に、導入の費用と効果に対して厳しい目が向けられてきた。なぜなら、数多くの企業が、TQM を導入したにも関わらず、成果を得ることができずにいるためである。また近年では、MB 賞を受賞した Wallace 社やデミング賞を受賞した Florida Power & Light など、TQM の導入に成功したとみなされている企業が経営危機に直面したり、TQM を放棄したりしている。これらを背景として、近年では、品質の最大化ではなく、品質改善に対する投資とリターンを最適化しようとする ROQ の考え方が台頭している。

3 . ROQ の特徴とその低下

品質改善に対する投資とリターンを最適化することを重視する ROQ の考え方では、次のような前提がおかれる。

品質は投資である。

品質に対する努力は、財務的に説明可能なものでなければならない。

品質に対して過剰に投資を行うことが起こりうる。

品質改善に対するすべての支出が、同様に正当化されるものではない。

これらの前提からも明らかなように、品質改善が、常に財務的業績をもたらすわけではなく、品質に対する投資が、リターンを上回る場合もある。1990 年代以降、日本企業において、品質改善と財務的業績の関係が希薄になっているとすれば、その背景には、ROQ を低下させる様々な環境変化があるものと考えられる。そこで、品質改善と財務的業績の因果関係に関するモデルを提示しながら、今日的な環境の下で、なぜ日本企業の ROQ が低下しているのかについて検討していく。

4 . COQ の特徴と問題点

品質改善に関連する管理会計手法として、COQ があげられる。COQ とは、典型的には、PAF 分類(予防コスト、評価コスト、失敗コスト)に基づき品質コストが分類・集計さ

れ、それぞれの相互関係を考慮しながら、品質コストの低減を行おうとする手法である。こうした COQ は、品質改善の財務的なインパクトを評価する手法の一つであり、ROQ を向上させる上でも一定の役割を果たすと考えられるが、一方で、ROQ の向上という観点からみると、以下のような問題点を抱えている。

- ・ 品質概念として主に適合品質が想定されており、設計品質やサービス品質については十分に考慮されてこなかった。
- ・ 品質改善のリターンとして直接的な失敗コストの削減のみが考慮されており、生産性向上によるコスト削減などの間接的なコスト削減効果が考慮されていない。
- ・ 品質改善のリターンとしての収益の向上について十分に考慮されていない。
- ・ COQ によって提供される情報は、適時性や正確性に欠け、また包括的な情報であることから、問題解決や意志決定には利用することができない。

5 . ROQ の向上のためのコストマネジメント

品質改善を財務的業績にリンクさせることに成功している米国企業は、ROQ を向上させるためのいくつかの仕組みを備えている。このことは、企業の取り組み次第で、ROQ を向上させることができることを示している。そこで、米国における実践や研究を参考としながら、ROQ を向上させる上でのコストマネジメントの役割について検討していく。特に、以下のような点について議論を行う予定である。

- ・ 戦略的品質計画の策定
- ・ COQ の拡張
 - 隠れた品質コストの測定
 - 品質改善による間接的なコスト削減の測定
 - 品質改善の収益に対するインパクトの測定
 - 品質コストドライバー分析
- ・ 設計意思決定と品質コスト情報

6 . むすび

当日会場において詳細なレジユメを配布する。