

6.3.2 品質コストの研究

6.3.2.1 “品質とコスト”に関する諸事項の再整理

- (1) 目的：品質とコストの関係を整理する。
- (2) 現状：特にコストの関係は明確になっていない。
- (3) 研究内容

(3)-1 そもそも“品質”とは？

品質マネジメントシステムの基本となる“品質 (quality)”という言葉のもつ意味を、まずISO 9000の定義と英和辞典^[4]という、身近な情報から調べてみることにした。

表6.3.2.1-1 品質(quality)という言葉のもつ意味

ISO 9000の定義 (3.1.1)	本来備わっている特性の集まりが、要求事項を満たす程度。 注記1 用語“品質”は悪い、良い、優れたなどの形容詞とともに使われることがある。 2 “本来備わっている”とは、“付与された”とは異なり、そのものが存在している限り、もっている特性を意味する。
小学館プログレッシブ英和中辞典	1. 特性, 特質, 属性, 2. (本来の)性質, 質, 3. 高級, 上質, 良質; 生得の美質[美点, 優秀性], 4. 素質, 才能, 5. 《古風》(1)高位, 高い身分, (高い地位に伴う)優越性, 荣誉, (2)社会的地位[身分]; 資格; 社会的地位の高い人; 上流社会の人々, 6. 《音響・声》音色, 音質, 7. 《論》(肯定・否定などの)命題の質, 8. 機関誌[紙]; 同人誌; 高級雑誌

上表のように、英語の“quality”という語の意味は、日本語の“品質”という言葉の、物体そのものの物的な雰囲気とは異なるニュアンスを有することが、何となく感じられてくる。

(3)-2 品質マネジメントシステムで扱う“品質”の範囲

製品やサービスの品質に、どのような要素が含まれるかを考える。このような場面では、製造業や建設業の事例を用いることが多いが、どうしても、先入観や固定観念を伴いがちである。ここではそれらと大きく異なるサービス業、具体的には、「レストランにどのような品質要素があるか」から切り込むことにした。

表6.3.2.1-2 レストランでの代表的な品質要素

<ul style="list-style-type: none"> ● メニュー内容(コース・単品とも) ● 料理の仕様(食材・調理・色彩・量) ● 各種選択肢(パン・ご飯など) ● 食器の仕様・種類 ● 料理が出るまでの所要時間 	<ul style="list-style-type: none"> ● レストランの広さ・壁紙・照明 ● 個室・テーブル・カウンターの配備 ● テーブル・椅子の仕様・配置余裕 ● BGM・花・各種小物 ● 清潔さ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 給仕の服装 ● 給仕の立ち居振る舞い ● 給仕の料理・酒類などの知識 ● 給仕の話術・笑顔 ● サービス内容に合った料金設定
---	--	--

こうした品質要素は、要求事項（ニーズと期待）とも言い換えられる。上表は、どちらかといえば顧客の視点からのものが中心である。上表以外にも、「プロとしてのこだわり」や「食中毒を出さないこと」（製品安全やサービス安全）、チェーン店では本部との約束ごととも品質要素に該当する可能性がある。こうした品質要素を、品質マネジメントシステムの運営管理を通じて実現することが求められる。つまり、これら要求事項の実現に要するコストが、「品質とコスト」を考えるうえでの基本となる。

(3)-3 原価(cost)、売価(price/charge)、利益(profit)

“コスト”という言葉(名詞形)のもつ意味を、国語辞典^[5]と英和辞典^[4]で、引いてみる。

表6.3.2.1-3 コスト(cost)という言葉のもつ意味

コスト	何かを製造するためにかかった費用。〔広義では、商品の値段を指す〕 (新明解国語辞典)
cost	1. 代価;原価;支出, 費用, 経費, コスト(running costs);《～s》(家庭・企業などの)諸経費;《～s》〔法〕訴訟費用, 2. 《しばしばthe～》(時間・労働などの)犠牲, 損失 (小学館プログレッシブ英和中辞典)

カタカナ語を国語辞典で調べただけでは、コストという語が何を指すかが分からないが、英語に戻して調べると、真の意味が分かる。英和辞典で動詞の用例をみると、「(製品の)原価を見積もる, 原価計算する《out》」という説明もあることから、コストという語は、“原価”を意味すると捉えるのが自然である。ならば、コストの対照語は“売価 (price)”であり、両者の差は“利益 (profit)”という関係にある。

高度成長期やバブル期には、原価に利益を乗せて売価を決めることもあった。現在では、①顧客指定価格や市場価格の動向から売価が決まり、②組織の維持や発展に必要な利益を確保して、③原価を決めることが多い。いわば「売価がプロダクトアウトからマーケットインにシフト」した状態にある。

国語辞典のカッコ内の注記が気になる。「納入先にとっての仕入値(原価、コスト)は、自社にとっての売価(プライス)」。顧客は、性能・仕様などの製品品質と納期と、仕入値(自社にとっては売価)は気にするが、外部業者のコストまでは気にしない。もしかすると「納入先にとってのコストを、立場が異なる自社でもコストと呼ぶ」ことから始まった勘違いが、定着したのかもしれない。(顧客にとってのQCDは、自社にとっては、プライスに変わって“QPD”?)

(3)-4 “品質確保に関するコスト”の扱う範囲

“品質コスト”という言葉を目にするが、ISO 9000にも日本品質管理学会監修の『品質管理用語85』にも定義はない。WG6の観点は、品質管理でなく品質マネジメントシステムである。ISO 9000の用語は、定義中に相応する用語の定義を挿入して読めるようになっている。この手法を用いて“品質マネジメントシステム”という用語の意味を探ってみる。こうしてみると、品質確保に関するコストの範囲が意外に広いことがわかる。

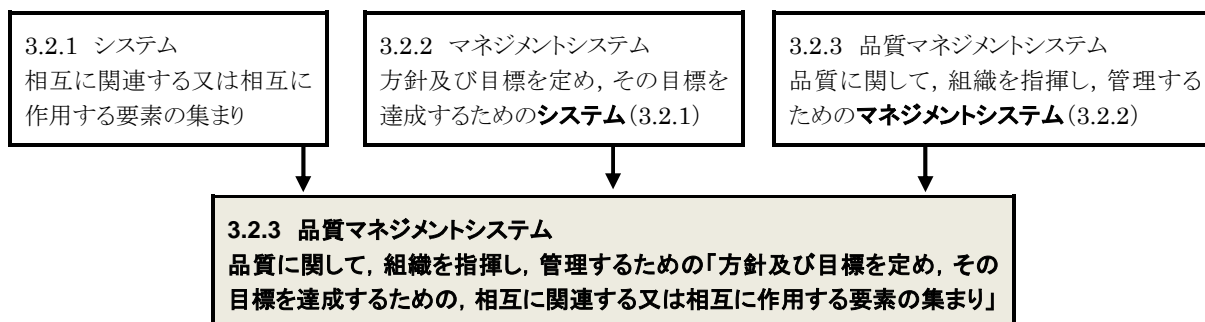


図6.3.2.1-1 品質マネジメントシステムという用語を定義からひもとく

“品質コスト”は、ここまでの流れから、「所定の品質をもつ製品やサービスを提供するために組織全体を指揮・管理するのに必要なコスト」と捉えるのが、現実的なようである。この観点から、どのような種類のコストがあり得るかを挙げてみる。

表6.3.2.1-4 品質コストの扱う範囲

品質コストの種類	該当する費用の代表例
a) どんな品質が求められているかを確定させるコスト	マーケティング費、市場開拓費(戦略的なプロモーション費)
b) 所定の品質を製品に仕込むコスト	設計費、検証費、設計試作品製作費、許認可機関の評価費
c) 所定の品質の提供に必要な方法の設定のコスト	製造・購買・検査方法の設定費、量産試作費、初期流動費
d) 所定の品質の提供に必要な資源の確保のコスト	専用機・専用金型・専用プログラム等の製作費、要員育成費
e) 所定の品質を実際に作り出すコスト	原材料費、外注製作費、社内製作費、検査費
f) 所定の品質が得られなかったことに伴うコスト	不良品の処理関連費(修正・再製作・再検査・現品処分など)
g) 確保した所定の品質を保ち続けるコスト	保管・輸送・物流費、設置費
h) 契約に基づく提供後の所定の品質確保関連コスト	かし担保に伴うサービス費

コストには、物品代や人件費などの直接費用のほか、損料として扱うものもある。上表のうちa)～d)は、一品一葉の製作ならば直接費用がそのままコストとなる。しかし、くり返し量産する場合や他の製品の製作にも用いる場合には、初期の所要額を総量産数で除したのか、資産を耐用年数で除して減価償却として捉える必要があることに留意したい。

(3)-5 品質向上に関連するコスト（どこにどんなお金をかけるか）

品質は、最初に設定した水準の確保・維持だけでなく、向上が必要となることも多い。「どこにどんなお金をかけて、どのような品質向上を図るか」という積極的な姿勢も必要であり、広義の“品質コスト”には、これらを含めることも考えたい。

たとえば「確実度を高めるための手作業工程の自動化や治具の製作」「高精度で加工できる設備の導入」「品質向上に結びつく設計変更」「耐久性の高い材料への切り替え」など、品質向上に関連するコストは、品質戦略に沿ったもので、投資的な側面を伴うことも多い。前項の区分でいえば、a)の観点から、b)～d)を練り直すことになる。