



品質概念の展開とその利益への影響：
ROQとCSRの議論を中心に

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2009-08-25 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 山本, 浩二 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24729/00001267

品質概念の展開とその利益への影響 —ROQとCSRの議論を中心に—

山本 浩二

I はじめに

品質管理活動のもたらす利益への貢献が問題となりつつある。一般的にみて、わが国企業の製品の品質の優秀さは、第二次大戦後の経済復興から1960年代の高度成長期を経て現代に至るまでの品質管理の取り組みの結果であり、品質管理の分野でのデミング賞受賞へのモチベーションなどによって品質管理活動が活性化し、その結果、今日に至る確固たる地位を築いたといつてよい。

1980年代の米国経済を脅かした日本製品のもつ低価格・高機能・高品質の性質が、原価企画によるこれら諸目標の同時達成をはかる活動の結果のものであることは周知の事実といえるが、品質とコストの関係は、現在もなおトレードオフの関係として認識されることが多い。原価企画の思考が定着して広く認識され、品質を高めればコストが下がるという低コストと高品質が両立する命題が主張されるに至っているものの、依然として品質管理の領域では、コストを制約として考える傾向がないとはいえない。むしろ、これまでの日本企業の品質管理部門は、コストを度外視してでも徹底的な品質管理プログラムを実施して品質を追求するという姿勢があったということもできる。もっとも、近年では製品開発期間が短縮化したため、その中での品質重視のあまり、現実にはコストにまで手が回らず配慮できないというのが企業の実態かもしれないが、そのような状況が品質水準の全体のレベルアップに寄与したともいえる。

一方、米国においても、マルコム・ボルドリッジ国家品質賞 (MB賞) など、国家をあげての品質への取り組みがなされたが、しかしながら、そのような品質重視の企業の動きに対して、たとえばMB賞を受賞した企業の業績不振など、品質管理活動の財務業績への貢献が疑問視される状況が表れている。R. T. Rustらが提唱しているROQ (Return on Quality) の議論がそれである⁽¹⁾。以下、ROQの議論を中心にして、品質の考え方とコストマネジメントのあり方の問題を検討することにする。また、これに関連して、企業のサステナビリティ (持続可能性) にかかわる企業の社会的責任 (CSR、Corporate Social Responsibility) の議論

にも触れてみたい。

II 品質と財務業績との結びつき

元来、品質と財務業績との結びつきについて、必ずしも明確な関係の考慮がなされてきたとはいえないが、品質に関わる財務的な要素としては、コストとの関係で、品質コストの議論がなされてきた。

しかし、ROQでは、高品質はあらゆる産業での収益性ないし競争性にとって必要だといえるが、利益を保証するものではないという事実の認識から議論が行われる。優れた品質プログラムを実施した企業が業績不振で倒産したり、品質管理活動の見直しをするなど、品質管理活動の有効性が問われる事態が生じるに至って、個々の企業の状況は異なっても、品質プログラムを利益に結びつけることに失敗したことを問題視するのである (Rust, et. al., 1994)。

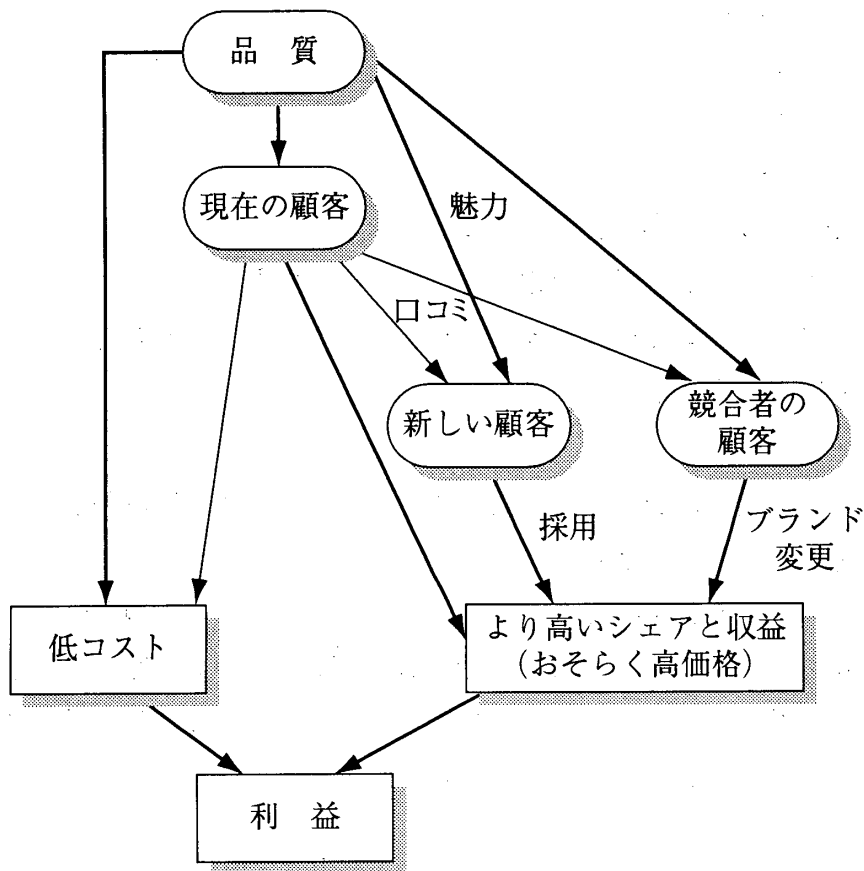
PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy) とよばれるデータベースにもとづくマーケティング戦略に関する研究によると、資本利益率と品質レベル、市場占有率の成長と品質との間には、正の強い相関関係がみられるとされる⁽²⁾ (Buzzell, R. and Brad Gale, 1987)。しかし、相関関係がみられることが、品質が利益のドライバーになっているという保証はないので、そのデータ解釈には留意が必要である。もともと利益の上がっている企業が、品質管理活動にコストをかける体力があるということかもしれないからである。

品質レベルを上げることがどのように利益に貢献するかについて、Rustらは図1のような関係を示し、品質がコストと売上収益に影響を与える一般的な効果を示している。品質の利益への主な効果は、達成した効率化による低コストと、顧客の高い保持率、新規顧客を引きつける大きな魅力、高価格の可能性にあるとされる。

そこでは、要するにコストの面と収益の面の双方からの利益へのアプローチの必要性が強調されているのである。しかし、Rustらの示す関係を理解するにあたって重要と思われるのは、後述するように、コストを通じての経路と顧客を媒介とした収益を通じての経路とで、実は品質の内容が異なると考えられることである。従来の品質概念でこの関係を捉えるには限界があると考えられ、品質概念のより一層の展開が考慮されるべきである。

ROQでは、品質プログラムは資源を消費する投資と位置づけられている。したがって、品質改善努力の財務的効果を測定するかどうかにかかわらず、その他の投資と同様に、投資からのリターンを生み出すことが期待される。品質活動が人気を呈しているのは、品質と利益との結びつきが暗黙のうちに想定されているからである。品質プログラムの実施を正当化するには最終的には利益に結びつく必要があり、それゆえ限られた資源を効果的などころに

図1 品質がいかにより利益をもたらすか



(出所) Rust. et. al. (1994) p.5

投入しなければならない。

しかし、一般に現実的には、実務に追われる管理者は、品質への支出から期待されるリターンを見積もる余裕はなく、品質への投資は究極的には企業の利益に結びつくと想定されてきた。品質管理の父といわれる W. Edwards Deming においても、品質に関わる財務的な測定に価値を見いだしていなかったという (Rust, et. al., 1994, p. 6)。

さて、そこで品質への投資の効果をみる ROQ の測定に関して、ROQ を決定するステップは、次の 4 つの主要ステップとその構成要素から説明されている (Rust, et. al., 1994, pp. 7-8)。

(1) 探査的顧客研究

- ① サービスからの顧客ニーズを決定する。
- ② 顧客ニーズを内部ビジネスプロセスに関連させる。

(2) 数量的顧客研究

- ③ ビジネスプロセスに結びついた顧客満足のデータを収集する。

④顧客満足をさまざまなプロセスおよび顧客維持と関連させる。

(3) 品質の満足への影響

⑤品質改善努力からもたらされる企業あるいはビジネスプロセスについての顧客満足の変化を決定する。

(4) 市場シェアと利益への影響

⑥品質改善努力の後の顧客維持率を見積もる。

⑦市場シェアがそれによる新しい維持率に与える影響を計画する。

⑧市場シェアの変化による収益プラス原価節約マイナス品質改善努力のコストによって利益への影響を決定する。

そこでは、サービス業績、顧客満足、顧客維持、市場シェア、利益という、品質から利益までの連鎖が想定されており、とりわけ顧客維持に焦点がおかれる。しかし、能率向上による原価削減、口コミによる新規顧客の引きつけ、高価格をつける能力という品質改善からの利益源泉は含めないとされる。それは、原価低減効果は、ROQの測定には含まれるが品質のコストは別途考慮して、上記の連鎖の結びつきを条件としないし、新規顧客の効果は長期にわたって生じて測定困難であり、また、品質の向上に対してすべての企業が高価格を付加できないからである。

品質の利益への影響を測定するには、サービスを評価するために顧客はどのような属性を用いるかやどんな要因が顧客満足をもたらすかを理解する必要がある、管理者は、製品やサービスについての顧客満足と顧客維持との関係についての妥当な推測ができる情報を収集する方法を必要とする。重要なのは、物理的な製品の有無にかかわらず、組織を顧客ニーズに見合うように設計されたサービスであるとみなしていることにある。製品ビジネスを行う製造企業もサービス要素を持っており、製品とサービスの区別は恣意的であるとされる。したがって、あらゆる企業はサービスを提供し、サービスの構成要素が改善され管理されなければならないというのである。

このようにビジネスがサービスとみなされると、サービスのすべての要素が顧客満足を満たすように管理されなければならない。物的製品では、製品設計が顧客志向でなければならず、そのための方法として品質機能展開(QFD)があり、マーケティングと設計技術者が話し合うという意味で革新的なアプローチである。QFDにおけるマーケティングの役割は顧客の声を獲得することであり、設計技術者は、設計属性を識別し、既存製品の設計仕様と競合ライバルの設計仕様と比較する。設計プロセスは、顧客の声と設計技術者の声を結びつけ、設計仕様が顧客ニーズと関連づけられる。

このQFDのアプローチは、顧客ニーズを明確に考慮するが、より良い設計であるが顧客

ニーズに効果を持たない設計改善は、誤ったアドバイスであり、これは過剰品質といわれるもので技術主導型の企業でよく見られるものである。一方、サービス製品というのは、仕事のやり方を設計することに他ならないのであり、QFDアプローチはここでも有効であるとされる。サービスに対する顧客ニーズが認識されれば、どのように設計するかを分析することは容易である。物理的な製品があるかどうかにかかわらず、あらゆる企業は、サービス製品、サービス環境、サービス提供というサービスの構成要素を持っているので、品質の利益への影響を測定するためには、顧客がサービスを評価するために用いる属性と、どんな要素が顧客満足を引き起こすかを定めることを必要とする (Rust, et. al., 1994, pp. 13-17)。

したがって、このように、顧客ニーズの変化に伴って品質概念が展開することによって、顧客満足に結びつく要素がどのように変化するかが捉えられなければならないといえるのである。

Ⅲ 品質コストの面からの利益へのアプローチ

1 品質コストの基本的フレームワーク

ROQの議論におけるコストの面と収益の面の双方からの財務業績への影響について、まず、コストの面からのアプローチとして、原価管理の一環としての品質の位置づけについて取り上げることにする。

原価管理は、企業の最終的な経営成績が反映される利益に対して、直接的なマイナス項目となる原価の発生を管理・低減するものであるが、その本質は原価情報による経営活動の管理にある。原価情報を通じて、原価管理活動と品質管理活動の融合を図ることによって戦略的なマネジメント活動を志向するのは、コストの面からの品質管理への一つのアプローチを示している。

品質にかかわるコスト概念については、伝統的な品質コストとして、PAF法 (Prevention-Appraisal-Failure Approach) が基本的フレームワークとして知られている。この品質コストという概念は、1950年代にJuran (1951)⁽³⁾の文献に見られ、また60年代にはFeigenbaum (1961)⁽⁴⁾でその基本的な枠組みが提唱され、その後、米国の品質管理協会が大きな役割を果たして企業に浸透していくが、原価管理が品質との関連で明示的に論じられるようになったのはそれほど古くはないし、とくにわが国の企業実務で品質コストに注目が集められるようになったのはせいぜい80年代以降といってよい。

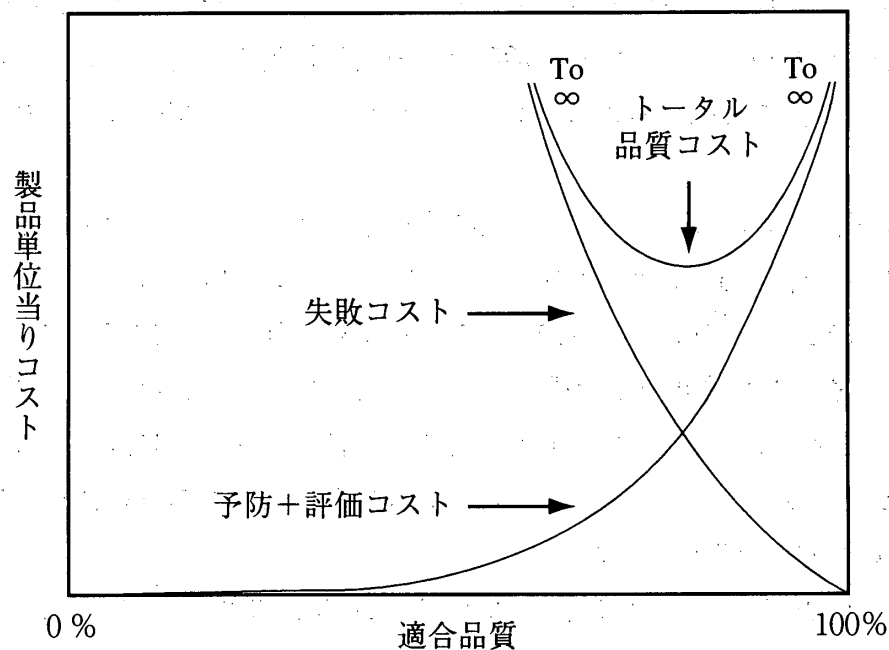
伝統的なPAF法では、図2で示すように、品質に関するコストを、予防コスト (prevention costs)・評価コスト (appraisal costs)・失敗コスト (failure costs) (内部失敗コストと外部失敗コスト (internal failure costs, external failure costs)) に区別してとらえ、

〔予防コスト+評価コスト〕と〔失敗コスト〕とのトレードオフ関係を認識する。予防コストは、品質上の欠陥による問題の発生を防止するためのコストで、いわゆる品質管理活動や従業員に対する品質の教育訓練などのコストが該当する。評価コストは、品質を評価することによって品質水準を維持するためのコストで、受入材料や製品の各種検査や、作業員や外部機関などによる点検・試験のコストである。失敗コストは、品質水準に合致しない欠陥品によって引き起こされるコストで、製品出荷前後で内部失敗コストと外部失敗コストに分類される。内部失敗コストは仕損や再作業のコストなどであり、外部失敗コストはクレーム処理や製品保証サービスやリコールのコストなどである。

これは、品質管理活動の業務にかかるコストとそれが不完全だった場合にかかるコストの全体を把握するものであり、品質コスト情報をとらえることによって、企業の経営管理者に品質管理活動の影響とその重要性を認識させ、品質に関する経営活動を管理しようとする原価管理の本質に合致するものである。また、これは品質概念のうち、最も基本的な適合品質といわれる製品設計仕様との整合性を中心にした品質管理の観点に、より合致するフレームワークである。

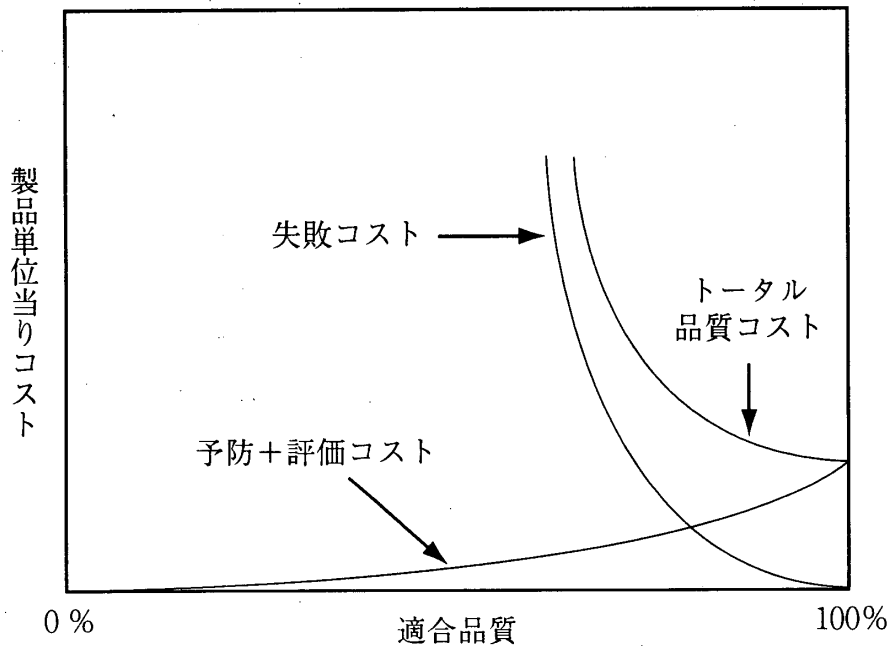
ただ、このPAF法の基本的フレームワークのもとで、品質コストのトータルコストを最小とする経済的適合品質水準をとらえようとする伝統的な考え方は、わが国で浸透した品質管理の実務における徹底的に高品質を追求する考え方と必ずしも整合性をもたなかったこと

図2 最適品質コストの伝統的モデル



(出所) Rust. et. al. (1994) p. 94

図3 最適品質コストの新モデル



(出所) Rust. et. al. (1994) p. 95

も事実である。この問題については、図3のようにTQMの視点から描かれる図表において、徹底的な適合品質の追求が顧客志向に合致するものとして最適な品質水準であるとの考えが表されている。伝統的なPAF法の図に比較して、コストの発生についての恣意的な表現の妥当性には疑問も生じるが、あくまでも概念図として理解すれば、その基本フレームワークは伝統的なものと同様のものと解釈できる。

また、PAF法では、元来、失敗コストという損失の性質をもつものを予防コストや評価コストと同様に扱っていることの問題点も指摘されている。伊藤(1999, 2001a, 2001b)によれば、コストは利益を生むための犠牲であるが、損失は全く利益に貢献することなく終わった無駄な支出であり、原価性をもたないそうしたものを同一視すべきでないという⁽⁵⁾。

しかし、この品質へのコストからのアプローチは、経営管理者に品質管理活動の影響とその重要性を認識させるうえで、非常に有効なフレームワークであるといえる。それは、前述の予防および評価コストと失敗コストとのトレードオフ関係の認識である。

伊藤(2001a)によると、予防コストと評価コストへの投資によって、失敗コストが大幅に減少したとすれば、それは品質改善の成果を表すものであると同時に、当該減少額は利益業績の改善効果をも表示することになり、損失は利益の負の代理変数であるとして、品質原価計算は、本来の意味での品質コストと損失である失敗コストのトレードオフ関係に着目し、品質改善活動に投下された経営資源の効率的な運用を利益業績の改善効果として判定するス

ケールを提供すると指摘される。この場合の品質改善活動の効果は、失敗コストの減少分として把握されるが、そのことにより品質原価計算は品質改善の財務的なベネフィットを視覚的にも理解しやすい形で経営管理者に効果的に伝達し、品質の向上のみならず利益獲得機会の探索を支援するきわめて戦略性の高いツールであると指摘している（伊藤, 2001a, p. 216）。

このように、品質コストから利益へのアプローチは、直接的には、品質向上による製造直接コストの節約ならびに内部失敗コストとして位置づけられる仕損、廃棄などのコストの節約、外部失敗コストとしての製品保証やリコール費の減少等によって、その利益への効果が測定されることが示唆されている。しかし、そのような改善効果をもって、品質活動の財務業績へのリターンを測定するということだけでは、本来の品質活動の財務的效果を測定するのに必ずしも十分とはいえないであろう。

2 伝統的品質コストからのアプローチの限界

確かに、品質向上を適合品質について考える場合、品質改善活動が、直接材料の消費量や直接作業時間の節約に結びついて製品の直接的な製造コストを節約させたり、仕損や廃棄の発生率を減少させて失敗コストの減少をもたらすことは容易に想起できる事実であろう。したがって、その効果が長期にわたって及ぶと予測される場合には、ROQの測定として、効果の及ぶ期間にわたってのコストの減少の効果をキャッシュフローでとらえて現在価値に割り引いて測定をするということが考えられている。ただ、そのような長期の効果の測定は、実際には困難であろうし、それよりも、本来的にそれが長期にわたって競争優位をもたらして企業利益に貢献するものとなるかどうかの問題である。

近年の中国、韓国などアジア企業の躍進に比較して、日本企業の競争優位性が失われてきつつある理由について、小林啓孝(2003)⁽⁶⁾が指摘するように、第一に、日本と似た行動パターンの外国企業（アジア企業）が世界レベルでの競争に参入してきたことであり、米国のような日本と異なった行動パターンの企業が競争相手であったら、日本の得意分野で勝負できたが、アジア企業は学習意欲、向上心に燃え、勤勉で器用な人々を構成員としていること、第二に、技術移転、学習意欲の高さ等の理由により、キャッチアップの時間が急激に縮小したことであり、その結果先端的な製品での価格競争に日本企業が巻き込まれ、敗退していくという現象が生じていること、第三に、技術面、品質面でのキャッチアップが進んだ結果として、日本製品との品質差が縮小し、品質・価格比率でみたアジア企業の製品の魅力が増加したことが挙げられ、かつて日本が標榜した「ハイテク、高付加価値製品は日本で」という分業の図式が崩れてきていると指摘されている（小林啓孝(2003)、p. 8）。

貿易摩擦解消や安価な労働力によるコスト低減のために、生産拠点を海外に移すことが盛んに行われた当時から、日本企業には、付加価値の低い製品を作ってもコスト競争では太刀

打ちできないとの認識と、高付加価値製品の技術や品質はまだ日本が優位で簡単にキャッチアップできないだろうという認識があった。その背景に、市場では、顧客が低付加価値製品については生産地よりも価格を意識し、高付加価値製品は、ブランド志向で、しかもメイド・イン・ジャパンでないと売れないという事実があったことも確かである。しかし、一方で、生産拠点を海外に移すことで日本の競争優位の源泉であったモノづくりの力が失われるのではないかという懸念があったのも事実で、それが予想外に早く現実性を帯びてきたということであろう。皮肉にもそれを引き起こしたのは、日本企業そのものの行動であるといえる。

技術的にまだ遅れている海外の生産拠点での協力企業に対する技術指導に追われているのが日本のメーカーの実態であり、不具合対応に日本から技術者を派遣して現地での教育を行うが、現地企業でのノウハウの蓄積が行われず、新製品のたびに同様の教育対応が繰り返されてきた。それは現地技術者の社外流出が原因であり、日本の技術を吸収した現地技術者が、それをキャリアにしてより優遇される他社に転職するケースが少なくないからである。そのため、日本からの現地協力企業への技術指導が繰り返されねばならない状況を生み出している。それが結果的に、現地国の技術水準を全体的に向上させることになっていることは、想像に難くない。

日本企業の絶対的なモノづくりの力が失われたといえないまでも、少なくともアジア企業との相対的な品質水準のギャップが埋まってきているのは事実であろう。したがって、適合品質という内容では、キャッチアップは時間の問題であり、そのように容易にキャッチアップ可能な品質が、利益に結びついて競争優位の源泉になるということは、今後望めそうにないと考えべきである。このことは、伝統的な品質コストが対象にした品質概念には限界があり、より積極的な品質概念を対象にした展開が必要になることを意味している。

IV 品質概念の展開による収益面から利益へのアプローチ

1 戦略的志向の推進

伝統的なPAF法のフレームワークにもとづいたままでも、予防コスト・評価コスト・失敗コストの各コストの把握に、現実のどのような費用を分類・帰属させるかを考慮することによって戦略的な意味を付与して、利益に結びつけることは可能である。

前述のように、たとえば、これまで典型的には、予防コストとしては、品質管理業務の運営、工程管理や品質計画、品質訓練、品質改善プログラム実施のコストなどが考えられ、また、評価コストとしては、検査・試験のコストがとらえられてきた。さらに内部失敗コストは、スクラップや補修、工場ダウン、再作業などのコストが考えられ、外部失敗コストとし

では、苦情処理、製品保証やリコール、製造物責任などのコストが認識されてきた。しかし、外部失敗コストとされる苦情処理は、対応によっては逆に、将来の顧客の不満に伴う失敗を未然に予防して顧客満足に結びつける積極的な予防コストと考えられることも指摘されている。

したがって、従来の単純な「予防コスト」に代わり、予防という概念を越えた積極的な戦略的意味のあるものとして、評価コストも含めて顧客満足に積極的に働きかける「戦略的品質作り込みコスト」というような概念が必要と考えられる。その場合には、適合品質だけではなく、顧客の購買に結びつく品質概念がターゲットにならなければならない。

失敗コストについても、内部失敗コストは、正常な範囲では、いわゆるコストアップ要因としてとらえられて、結果的には製品原価を通じて顧客に負担させるコストとなるのに対して、異常な内部失敗と外部失敗は、損失として企業にとって致命的になりかねない。その影響は、信用失墜、将来にわたっての売上の減少という機会損失も含めると計りきれない。目先のコスト低減のために、企業倫理を問われるような品質管理上の問題を引き起こして問題が表面化すれば、損害賠償に加えて当該企業の全製品の不買が行なわれ、財務状況の悪化はいうまでもなく、業績低下や体力のない企業は倒産になることも考えられる。それゆえ、これも従来の「失敗コスト」という枠組みを越えて、「致命的打撃損失」ともいうべきもっとも深刻な意味をもつことになる。今後は、戦略的な志向を一層推進する必要があると考えられる。「戦略的品質作り込みコスト」と「致命的打撃損失」とは、PAF法におけるような単なるトレードオフではない。致命的打撃損失は、ゼロ以上に減少させることはできない。発生したときに、利益のマイナスになるだけであって、収益を積極的に発生させるものではない。それに対して、戦略的品質作り込みコストの部分には、収益を積極的に発生させる要素を組み込むことが可能である。それが品質概念を展開させる一番重要な部分である。

2 品質概念の展開に伴う ROQ や CSR の視点からの収益への影響

品質コストマネジメントにおける品質概念は、適合品質から、顧客ニーズとの整合性を考える市場品質、顧客の期待安全水準との整合性を考える安全品質、自然環境・地域社会との整合性を考える環境保全品質へと展開されている⁽⁷⁾。これには、顧客要求が変化していることが反映されているといえる。

近年、企業が製造物責任（PL）法の制定などの影響によって安全品質を意識するようになったり、環境報告書を積極的に作成して公表する行動が見られる。特に、企業の環境に対する取組みは、環境報告書からサステナビリティ・レポートへの展開にみられるように、企業を取り巻くステークホルダーに対する企業の社会的責任（CSR）へと展開し、それが企業の経済的な側面である利益を含むサステナビリティ（持続可能性）へと認識される動きが生

じている。

環境省の報告書では、事業者が、環境コミュニケーションを促進し、環境保全に関する説明責任を果たしていくために、自らの環境保全に関する取組方針、取組内容、取組実績、将来の目標、環境への負荷状況等を体系的に取りまとめ、これを広く社会に対して定期的に公表・報告するとともに誓約する取組みを「環境報告 (Environmental Reporting)」、その媒体の一つを「環境報告書 (Environmental Report)」と定義されている⁽⁸⁾。そこでは、環境報告書の基本的機能については、外部機能として、①事業者と社会との環境コミュニケーションツール、②事業者の社会に対する説明責任に基づく情報開示ツール、③事業者の社会とのプレッジ・アンド・レビュー (誓約と評価) による環境保全活動推進ツールと位置づけ、また、内部機能として、④事業者自身の環境保全に関する方針・目標・行動計画等の策定・見直しのためのツール、⑤経営者や従業員の意識付け、行動促進のツールと位置づけられている。

そこでは、株主投資家はもちろん、従業員、消費者、地域社会、購入先、行政機関、NPO・NGOなど、企業を取り巻く多様なステークホルダーの意思決定に有用な情報を提供するとともに、環境保全に関する取組みを誓約するものという意義が認識されている。

環境報告書を作成・公表している企業数も、急速に増加しており、環境省の「平成14年度環境にやさしい企業行動調査」によると、1996年では、96社であったのが、年を重ねるにつれて、97年169社、98年187社、99年270社、2000年になってさらに増加して436社、以降01年579社、02年650社、03年度には、901社と推移しており⁽⁹⁾、情報公開の目的を社会的な説明責任を果たすためとする企業が増えてきている。

さらに最近では、環境報告書を作成している企業のなかには、環境保全という面だけでなく、企業の社会的側面を加えて、利益という経済的側面と合わせてサステナビリティ・レポートへと報告を展開することが検討されている。企業とマルチ・ステークホルダーとの関係が重視され、利益による株主重視という経済的利害関係だけでなく、従業員の雇用、信用、社会的地位に影響を及ぼす社会的利害関係、公害や地球温暖化オゾン層破壊などに代表される健康や生態系への影響などの環境的利害関係を考慮するものである。この情報開示項目についての国際的なガイドラインを作成する国際独立機関として、GRI (Global Reporting Initiative) が設立され、わが国でもGRI日本フォーラム事務局が設立され、そのガイドラインを参照して報告書を作成する企業も多く存在している。

これらの動向は、企業の社会的責任 (CSR) を重視するものである。経営活動のプロセスに、社会的な公正さや環境への配慮を組み込んで、経営品質に対する説明責任を果たしていくことが企業の持続可能性にとって重要であり、利益だけでは企業の長期的発展ができないことを意識したものである。CSRへの企業の組織的な取組みとしてリコーが2003年1月に

CSR室を設置し、続いて、ソニー、ユニチャーム、住友信託銀行、ペンタックス、東芝などの企業では、CSRに対応する部署が2003年には設置されている。

CSRは、企業トップ主導で企業の経営戦略と統合されるものであって、多様なステークホルダーの視点から長期的に考える必要のあるものである。その結果、企業の財務的な価値につながると認識されており、企業価値そのものであるといえる。CSRについての基準作りも進んでおり、今後ますますの展開が予想されている。

一方、ROQの議論は、品質という視点からの経済性の側面の議論ではあるが、品質概念を展開させることによって、CSRと同様の内容展開を図ることができると思われる。

ROQにおいては、まず第一に顧客満足が念頭に置かれ、全社的な高業績の企業であるための推進ドライバー要因として認識される。そして顧客に焦点をあてた経営プロセスが顧客維持に結びつき、収益に貢献するとして、TQMの重要性が指摘される。それは、さまざまなステークホルダーの満足を達成しなければならないが、そのためにも高業績企業である必要があり、特に顧客、従業員、株主の三者が、企業の仕事のプロセスを構成する核として重視されるからである。顧客の満足によって顧客が失われることなく、高収益と成長をもたらす、株主の満足を得て、それによって人的資源への投資（従業員の高所得ということでは必ずしもなく、教育訓練への投資や生産性の上がる楽しい職場のための設備への投資なども含む）が行われ、従業員満足をもたらす、ひたむきな労働力を形成し、それがさらに顧客満足をもたらす優れた製品サービスを生み出すという永遠の好循環を創造すると説明されるのである⁽¹⁰⁾。そこには、従業員についてだけではあるが、CSRにおける社会性の側面も一部含まれているといえるであろう。

このプロセスの説明のなかで欠落しているサステナビリティを形成する環境の側面を満たすことが重要であるのはいうまでもないとしても、環境重視が企業活動の経済性と相反して経済性の追求を軽視するというわけではないであろう。当初のROQの議論の提唱で、高品質の企業が業績不振に陥ったという問題意識がそうであったように、環境重視の企業の業績が不振では、意味がない。

理想的には、顧客がニーズを満たすために購入した良い製品やサービスが、実は環境や社会性を重視した企業の、環境にやさしい製品・サービスであったということであれば申し分ないのであるが、現状はまだそのようになっていない。たとえば、卑近な例であるが、健康や環境に良いという排気の清潔な掃除機が、実はゴミ捨てで使い勝手が悪いといった製品などは、まだまだ存在する。そのような製品が顧客満足に至っていないのは明らかである。また、最近ではイオンの空気清浄器や有害物質を出さない建材など、使用者の健康を意識した製品は高価格でも購入される傾向があるが、地球の環境保全ということだけで値段が高い製品を一般消費者は満足して購入するであろうか。

そうであれば、依然として、積極的に収益にアプローチするにあたっては、購入に結びつく市場品質が第一義的に考慮されなければならない。これからの製品開発の成功、また企業自体の持続可能性にとって、安全品質や環境品質、特に環境への配慮を考慮することが重要であることは一般的な認識に違いない。しかし、それだけで収益に結びつくものではない。製品が道具である以上、道具としての顧客ニーズの取り込みの重要性は、収益にとって決定的な要素であると考えられる。そのなかで環境への配慮をするのが企業側の使命というべきであろう。そのための仕組みについて、概念を拡張した品質のマネジメントを構築していく必要がある⁽¹¹⁾。それが前述の好循環をもたらす鍵になると思われる。

V 結び

本稿では、品質の利益への影響について、品質コストを中心としたコストの面からのアプローチと顧客満足による収益の面からのアプローチについて論じた。特に後者について、ROQの議論で重視する顧客満足という視点について、従来の品質概念からの展開が必要で、特に近年企業が意識してきた環境保全品質の重視の志向、および企業のサステナビリティに関係する社会的責任CSRの議論に触れて論じた。

環境への配慮がもたらす利益への影響というのは、コストからのアプローチのように測定することは困難である。前述のように、ROQでは、品質の市場シェアへの影響が考えられている。もし品質の考慮だけによって収益の獲得が直裁に確実性をもってとらえられるとするならば、企業のマーケティングの販売努力は無用になる快挙になるであろうが、現実には困難である。しかし、何らかの形で品質から収益に結びつく関係を考慮できるならば、それは有効な手段になると考えられる。品質概念の展開を行い、市場品質のみならず環境保全品質までも考慮する戦略をとるにあたって、品質と顧客満足と購入による収益との関係は、たとえばファジィ関係として認識できる。その視点からファジィ関係にもとづく収益に対する何らかの測定を行って、利益への影響予測の問題を考慮することは、CSRを考えてサステナビリティ・レポートを作成しようとする企業にとっても意味があり、これは今後の重要な研究課題といえる。

注

- (1) Rust, Roland T. and A.J. Zahorik and T.L. Keiningham, *Return On Quality*, Probus Publishing Co. Ltd., 1994.
- (2) Buzzell, Robert and Brad Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, New

York: Free Press, 1987.

- (3) Juran, J.M., *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, 1951.
- (4) Feigenbaum, A.V., *Total Quality Control: Engineering and Management*, McGraw-Hill, 1961.
- (5) 伊藤嘉博による次の一連の文献を参照。『品質コストマネジメント』中央経済社(1999)、『管理会計のパースペクティブ』信山社(2001a)、『環境を重視する品質コストマネジメント』中央経済社(2001b)。
- (6) 小林啓孝「戦略的コストマネジメントの課題」『原価計算研究』第27巻第1号、2003年3月。
- (7) 伊藤嘉博(1999)、前掲書、p.13。
- (8) 環境省『平成14年度環境報告の促進方策に関する検討会報告書』平成15年3月。
- (9) 環境省『平成14年度環境にやさしい企業行動調査結果』平成15年7月。
- (10) Rust, et. al., *op. cit.* pp.132-135.
- (11) 筆者がかねてから提唱している感性コストマネジメントは、その一つの試みとしても展開できるものであり、顧客の感性を製品開発のコストマネジメントに結びつけるものである。感性に環境へのやさしさが反映できれば、それが可能と考えられる。感性コストマネジメントについては、拙稿「品質・機能のコスト展開の限界と原価管理部門の役割認識—戦略的品質作り込みへの感性コストマネジメントの可能性—」『会計』第160巻第6号、2001年12月を参照。