

ものづくりのための「品質管理」入門編 ③

旭川工業高等専門学校 物質化学工学科 富 樫 巖



■はじめに

平成の最終年となる2019年が明けました。ウッドエイジの読者、そしてその関係者の皆さま、本年もお付き合いをよろしく申し上げます。

早速ですが、2017年4月に三菱自動車の燃費不正が発覚してから次々とものづくり企業の製品の品質不正が明らかになっています(残念ながら現在進行形です)。製造工程における品質管理上のミスではなく、経営トップの関与か否かは不明ですが、少なくとも企業組織としての意図的な不正(偽装)が原因であるものが目につきます。

さて、「木材」は素材・丸太となる前の「樹木」が育った環境や樹齢による個性を発揮します。木材産業界ではその個性を見抜き、それを把握しながら一定の品質を保證できる「木製品」に仕上げているはずですが。木製品のものづくり工程は、「木取り技術」、「乾燥技術」、「加工・組立技術」など生産現場のノウハウに該当します(イラスト1)。使用する機械設備、そして蓄積された生産技術や技術者/技能者の実務能力が木製品の品質管理を支えます。



イラスト1. 樹木, 木材, 木製品の流れ

昨年の10月に発覚した製品の品質不正として、基準性能を満たしていないKYBや川金ホールディングスによる免震耐震装置の流通・施工がありました。報道によると、D(Delivery:納期と納入量)とC(Cost:生産コスト)を守るために、Q(Quality:品質(性能))を無視したことが主原因です。品質管理はQCDを揃

えて成り立つものであり、DとCのみの帳尻合わせは「仏を作って魂入れず」に等しいと思います(イラスト2)。免震耐震装置は社会のインフラを支えるものであり、その影響は一企業の信用崩壊に加えて、社会全般に与えるマイナス影響も生みます。

ものづくり企業の品質不正は、社会をだますことにもなります。最近のトラブルは「品質管理」として捉えるよりも「企業倫理」の欠如です。一流企業の看板を支える哲学が軽すぎるとしか思えません。



イラスト2. 魂が入れば本物!

■企業倫理と品質管理の融合: 近江商人の『三方よし』

読者の皆さんもご存じと察しますが、近江商人を支えた商売の極意として「三方よし」があります。三は「売り手(企業)」、「買い手(一般消費者や企業など)」、「世間(社会)」を意味します。すなわち、商人(売り手企業)としての信頼を得るには、売り手と買い手が共に満足し、さらに社会貢献もできる「よい商売」をしなければならないと説いています(イラスト3)。当時の社会貢献の意味は、売り手企業の利益の一部を地域社会のために使うことをイメージしており、橋や塾など住民に喜ばれる社会的インフラを作ることです(ほぼ現在の企業におけるCSR)。

目先の利益にばかり気を取られていては、「世間よし」には至らないことになります。シンプルな表現ですが、「三方よし」には奥深い意味がありそうです。小生にとっての平成を締めくくるウッドエイジ原稿として、近江商人の商売哲学から企業倫理と品質管理を考えてみることにしました。



イラスト3. 利益の一部は社会還元を用いる
【三方よし】

■近江商人の『商売の十訓』とは

皆さまには釈迦に説法かと察しますが、近江商人には「商売の十訓」(一部には「商売の心得十訓」:例えば、<https://to-manabi.com/oumi-kokoroe>)があります。それをみてみましょう。

① 商売は世の為、人の為の奉仕にして、利益はその当然の報酬なり

買い手をだます、またはだますようなことをしてお金を儲けることは教訓に反しますが、正当な「利益を得る」ことは当然です。そして、「三方よし」から推察すると短期的に利益を得ることをノルマにしない教えと思われま

す。商売を続けるには運転資金が不可欠です。継続的な利益があればこそ、必要な労働者を雇い、必要な設備投資をし、末永いものづくりが可能になります。継続的な利益獲得は「三方よし」の原点なのです。

② 店の大小よりも場所の良否、場所の良否よりも品の如何

店の見栄え(本社ビルの見栄えなど)よりもその立地場所が商売には重要かつ大切であり、さらに立地よりも商品の品質がより重要かつ大切です。商品には見えない品質もありますので、見栄えは良いが不良品を販売している企業は長続きできないことになります。

建物の免震耐震装置や車のエアバッグなどは非常時にのみ稼働し、普段はその性能が分かりません(視覚での認識不能)。見えないことをいいことにして粗悪品や不良品を販売する企業は社会から排除される時がきます。ぱっと見では捉え難い品質も大事にしている企業でなければ、「三方よし」が達成できません。

③ 売る前のお世辞より売った後の奉仕、これこそ永遠の客をつくる

「販売後の奉仕」はアフターサービスの大切さを意味します。口八丁や手八丁で販売したとしても、売ったら終わり/買って貰ったら終わりの商売スタンスでは顧客との付き合いが長続きしません。新規のお客さんを次々と獲得することも重要ですが、既存の顧客を大切にしてお付き合いをする方が継続的、かつ効率的に利益が生まれます。

通常、電化製品にはメーカーによる1年間の保証が付きま

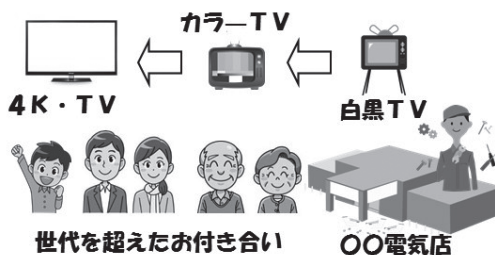


イラスト4. 末永いお付き合い

④ 資金の少なきを憂うなかれ、信用の足らざるを憂うべし

運転資金がなければ商売はお手上げです。しかし、そんな非常時にも「信用」があればお金を借りることができるそうです。見方を変えれば、大金があっても信用がなければ商売は続かないことにもなります。「三方よし」を達成するには「信用」が不可欠です。「信用」は一朝一夕で得られるものではなく、真摯な態度でコツコツと日々の商売に励むことでしか構築できません。

⑤ 無理に売るな、客の好むものも売るな、客の為になるもの売れ

直感的には戸惑う文章ですが、「客の好むものも売るな、客の為になるもの売れ」とはすでに顧客ニーズが顕在化しているものを作って(または仕入れて)販売するのでなく、お客さんの新たな利益になり、かつ消費者の心の中にある潜在ニーズを刺激するものを開

発／販売することが大切であると解釈できます。

ヒット中の商品の類似品を二番煎じで作り出すようでは、すぐに流行遅れになることが見え見えです。プロとしては、現時点では消費者自身が言葉で表現できないような潜在ニーズを刺激するものを商品化すべきで、その方がより大きな商売チャンスを生む可能性を秘めているのです。

現実には簡単ではないのですが、消費者をアツといわせる製品開発はプロの喜びです。今は現実のものとなっていますが、iPhoneやiPadの開発が該当します（イラスト5）。消費者の利益になる製品を造ることが品質管理の第一歩と思われま



イラスト5. イノベーションは続く

一方、「お客さんの為になるもの」については、意外と難しい面もあります。iPhoneが切り開いたスマートフォン市場ですが、使い方によって新たな社会トラブルも発生しています（イラスト6）。



イラスト6. 新たな社会トラブル

⑥ 良きものを売るは善なり、良き品を広告して多く売ることはさらに善なり

「三方よし」のためには、多数のお客さんに商品が行き渡る必要があります。裕福な消費者は価格が高くと購入可能ですが、一般消費者の多くに購入して貰い、喜んで貰うにはそれなりに販売価格を下げる必要があります。そのために日々製品のコストダウンを考え、生産ラインの改善・改良や原材料調達先を洗い直す必要が生まれます。

2018年のノーベル医学・生理学賞で注目されてい

る「オプジーボ」の価格が引き下げられつつありますが、この教えに該当します。赤字覚悟で安価販売するものではありません。企業の存続には利益が必要であり、その利益を確保しながらコストダウンを図る取り組みが必要です。小生のような一般消費者としては「良いものを安く買える」ことが最大級の幸せですが、売り手の幸せにもなるコストダウンの工夫がないところに継続的な商売が生まれず、「三方よし」に至らないということです（イラスト7）。

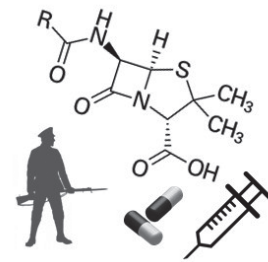


イラスト7. ペニシリンは大量生産されて、第二次世界大戦で多くの兵士を救った

⑦ 紙一枚でも景品はお客を喜ばせる、つけてあげるものがないとき笑顔を景品にせよ

商売の接客方法の大切さをうたっていると解釈できます。どこかで「スマイル0円」というコピーを見たような気がしますが、同じ物を同じ値段で売るにしても店員さんの接客次第で顧客満足度がアップします。その結果、顧客がひいき客になる状況が生まれて継続的な利益獲得につながります（イラスト8）。



イラスト8. 笑顔付きでも価格は同じ

⑧ 正札を守れ、値引きは却って気持ちを悪くするくらいが落ちだ

企業としては販売価格の適切さをより真剣に考えることの必要性を教えています。

ふと自分の行動を考えると、値引きを待って買い物をしていることに気づきます。正札で購入すると損した気分になります。一方、値下げをしなければ売れな

いような商品ばかりを並べる店を信用できるでしょうか。売値の数値が商品レベルに見合っていないのは不安です。

乗用車の製造販売を行う『Lサス』ブランドでは定価で高級車を販売すると聞きました(イラスト9)。また、アウトドア用品の製造販売を行う『Mベル』では、限定した店において一部の旧モデルのみを値引くが、基本的には定価販売と聞きました。製品と価格が一对一对応していることで顧客の信用を獲得していると解釈できます。



イラスト9. 「販売定価」の設定方法とその意味とは

⑨ 今日の損益を常に考えよ、今日の損益を明らかにしないでは、寝につかぬ習慣にせよ

「三方よし」は長期的な視野で継続的な利益獲得を目指しています。しかし、今日一日の経営状況も把握することが必要です。損失が出ている場合には、改善の手を打つ必要があるはずです。一人ひとりの顧客の満足度を検証し、これからの付き合いに更なる工夫をせよとの意味もありそうです。

⑩ 商売には好況、不況はない、いずれにしても儲けねばならぬ

「世間の好況不況を自分の商売状況の言い訳にしない」ことを論じていると解釈できます。「客の好むものを売るな、客の為になるものを売れ」との教えを考えれば、不景気でも消費者は自分のためになるものは買うはずです。松下幸之助のものづくり哲学はこの教訓を生かしているといわれます。

■近江商人の基本戦略

十教訓には入っていませんが、近江商人の基本戦略があるとされます。以下に示します。

1. 強い相手と戦わない

【勝てる力を獲得するまでは、戦を仕掛けない・挑発にも乗らないということでしょうか】

2. 地域戦略(人口の少ない地域)を重点地域とする

【直感的には効率が悪い気がしますが、かつてどんな田舎にもあった『ナショナルショップ』や『東芝ストア』を思い出します。】

3. 出店は郡部の一騎打ち戦的場所

【出店場所の妙を述べている気がします。昨今の街中のコンビニ店同士の戦いとほどか違う気がします。読み切れない奥の深さを感じます】

4. 軽装備

【負けるが勝ちの戦があることも考えると、投資額を含めた軽装備ゆえの引き際の判断(撤退の判断を下す)に迷わない気がします】

5. 卸はしないで直売

【直売では流通コストの削減や顧客の反応の把握がし易くなります。それが最終的には「三方よし」につながるのでしょうか。エンドユーザーに対する商売を意識することが近江商人の哲学と察します】

■近江商人から学ぶものづくりのための品質管理

「近江商人の哲学」を「ものづくりのための品質管理」にピッタリ対峙させることは難しいです。しかし、顧客の利益や社会の繁栄を意識したものづくりは品質管理の良し悪しが支えますので、「三方よし」の考え方と根底は同じと解釈できます(イラスト10)。

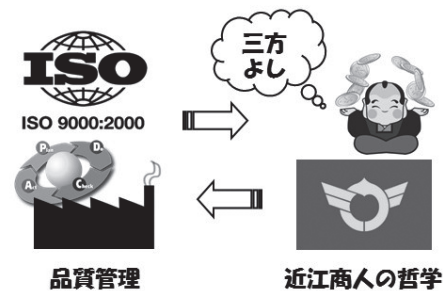


イラスト10. 「一対一对応」は難しいが・・・参考にした!

昨今は、目先の利益が最優先される時代のように感じます。新製品や新規技術開発には多大な時間・予算と技術者の時間がつぎ込まれます。元手費用を早急に回収したい企業の立場や気持ちも分かりますが、顧客あつての商売です。顧客の不利益を生まない品質管理の在り方は、時代を超えて近江商人から学べる気がします。

(つづく)