

## 特別寄稿

# 品質について思うこと



宮尾博保 Hiroyasu Miyao

●常務取締役 MC事業本部 GEMセンター長

今、我々はグローバル競争の真っ只中におり、熾烈な戦いに勝ち残るべく、知恵と行動が試されています。そして、そのための多くの達成すべき課題の中で、品質とコストが重要であることは議論の余地がありません。信頼される品質で、競争力のあるコストで、お客様が求める商品・サービスをタイムリーに提供することが、そのための条件といえます。

製造業の基本は物づくりにあり、その品質にあるといえます。提供する製品・サービスの品質は、お客様が安心してご使用いただけるレベルでなければなりません。中でも製品安全への配慮は、パーフェクトが要求されます。情報化時代となり、あらゆる情報が瞬時に不特定多数に伝わる時代となりました。製品安全に関わる品質問題に対しての関心の高まりは、企業に対して取り組み姿勢の変革を迫っています。

当社は今年、“ヤマハバリュー21”を制定しました。大競争時代の21世紀を勝ち抜き、ヤマハブランドを更に輝かせるために、我々はグローバルに、共通の価値観のもと、共通の行動基準をもち、自らの行動を律して行く必要があるからです。その中では、品質と安全の観点からも、幾つかの基本となる行動基準が述べられています。

- ・「課題認識」の項では、  
高い目標、CCS、品質と安全について宣言しています。
- ・「決断・克服・貫徹」の項では、  
問題先送りの禁止を、
- ・「あるべき姿へのこだわり」の項では、  
高い使命感、利益の追求、危機への全力対応に関して明確に宣言しています。

これらは全て、品質と安全に対する我々の行動基準を宣言したものです。内容を常に反復し、自らの行動を自問自答する必要があります。“ヤマハバリュー21”の徹底と実践が、お客様からの確かな信頼の獲得と同時に、新たな価値を生み、利益を生み、それが株主に、社会に、そして我々に還元されることとなります。

MC事業本部では新体制発足と同時に、品質と安全に対する取り組みの決意を、組織としても、ミッションとしても明確にしました。事業本部長直轄で品質保証統括部を設け、事業全体の品質責任を担う体制としました。また、GEMセンターには、開発品質・製造品質・調達品質のグローバルな遂行責任を担うために、それぞれに品質推進室を設け、各統括部長が室長兼務で、自らの責任において、品質と安全に対する取り組み強化を図ることにしました。今、お客様は、商品・サービス等の品質を通して、企業全体の品質を監視する時代となりました。当社も、時代の要請に応え得る組織と取り組みを図らねばなりません。

日本は戦後様々な国力強化策を採ってきましたが、その中でも製造業の国際競争力に向けての取り組みは突出したものであり、その結果、日本の製造業は圧倒的国際競争力を誇るまでになったと言えます。そして、その強さの根源は世界トップの高品質にあったといえます。物づくりはもちろん、



仕事のプロセスに到るまで、全行程に渡り日本の製造業は、世界に冠たる高品質の信頼を築き上げてきました。これが、国際競争力の源泉であったと言えます。

しかし、最近それが危うく感じる事件が多発しています。

- ・ 新幹線トンネル事故、核燃料加工施設臨界事故
- ・ 食品会社中毒事件、自動車メーカー不祥事

等々、品質と安全に対する国内外からの信頼の低下は著しいものがあります。そして、これらの事実は、一夜にして有名ブランドが崩壊する悪夢が、現実になり得ることを教えてくれました。お客様の目は、近年益々厳しくなり、品質と安全に対する要求は一段と高まっています。

ここで当社の状況を見てみますと、最近の品質状況は、お客様から十分な信頼を得ているとは言えません。モーターサイクルの例をみても、市場での品質レベルは不十分であり、クレームは一部では低下傾向にあるものの、全体としては相変わらず高水準で推移しており、目標には程遠い状況と言えます。立ち上がりトラブルも特に改善されたとは言えません。また、今期は特にリコールが多発しました。業界がらみの特殊事情があったとはいえ、お客様に多大なご迷惑をおかけしたことに変わりはありません。

クレーム発生の原因も、品質作り込みのためになすべきことも、我々はわかっている筈です。それぞれの商品が、それぞれの地域でどの様に使われるか、要求品質レベルをしっかりと押さえた開発が重要です。また、安定した品質の物づくりのためには、作り易い設計が重要であり、それが高い工程能力で、管理された状態で製造されることにより、安定した品質が保証されることとなります。それが結果として、製造原価低減にも大きく寄与します。そのためには、使われる現場・物づくりの現場を設計者自らの目で確認し、設計にフィードバックしなければなりません。こうした取り組みが品質の安定はもとより、製造原価低減にも繋がることになります。

品質は全てのプロセスで作られ込めるものですが、特に上流工程である開発段階の質がポイントと言えます。この重要性を“シックスシグマ”（ダイヤモンド社）では、エラーやミスの経営へのインパクトを数量化して、「1：10：100のルール」として紹介しています。

「エラーがデザインレビューや設計評価段階で発生した場合であれば、修正コストは1で

済むとすると、エラーが見過ごされ出荷検査の段階まで進むと、10倍に跳ね上がる。さら

に、顧客の段階で初めて発見された場合には、当初の100倍ものコストがかかる」

すなわちこれは、フロントローディング開発の重要性を述べたものです。当社のグローバルな事業展開に当てはめたとき、改めて開発品質の徹底した作り込みの重要性がわかります。今、品質とコストは、生き残りをかけた最重要課題です。グローバル競争を勝ち抜くための必須条件です。

ここまでは、主に品質について述べましたが、コストに関しては、別の切り口からも改革が必要です。その1つとして、世界最適調達もスピードを加速して進めております。しかし、いかなる調達も品質確保が大前提であることをしっかり認識した上で「確かな品質が大きな利益を生む」と言う考え方のもとに仕事を進めなければなりません。それが、ヤマハブランドへの信頼度向上と利益向上に繋がるものと確信します。

当社は創業以来、二輪車を主体に多角化を図りながら、グローバルに事業展開を図ってきました。その過程では幾多の困難にも遭遇しましたが、英知を結集して事に当たり、その課題を克服してきました。そこには、全てに渡り妥協を許さない、目標を極限まで追求し続ける、当社エンジニアの真骨頂がありました。それが、“世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する”と言う感動創造企業の理念に脈々と受け継がれてきました。今、我々は真の力が試されています。

志を高く持ち、高い目標に向かって挑戦し、成果を勝ち取りましょう。