

# JSQCニュース 1993年4月 No.158

発行 社団法人 日本品質管理学会 東京都渋谷区千駄ヶ谷5の10の11 勝日本科学技術連盟内 電話 (03)5379-1294

## キヤノンのクオリティ・マネジメント

キヤノン株式会社 品質本部長 加々見博人

### 1. 会社の概要

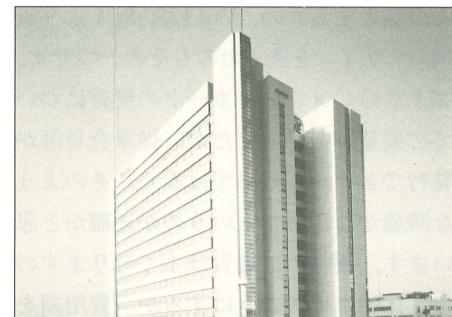
当社は、1933年に精機光学研究所として産声を上げました。高級35mmカメラの国産化という理想にチャレンジ、ようやく事業化の目処がたった4年後の1937年、社名を精機光学工業株と改め、正式の創立年としました。更に1947年にキヤノンカメラ株、1969年にキヤノン株と社名を変更し、現在に至っております。社名変更が示すように、現在の当社売上高構成は、事務機80.2%、カメラ15.7%、光学機器他4.1%となっております。

### 2. 顧客満足度の向上

私どもはモノ作り屋として“お客様あってのキヤノン”であることを最重点課題として取り組んでいます。これは特に目新しい考え方ではないかもしれません。ただ私ども凡人は、たまたま製品の売れ行きが良かったり業績がよかつたりすると、つい大事なことを忘れ、傲慢ともとれるような言動になってしまいがちです。昨今のCSブームも、品質保証の原点を見直す良いチャンスと考えております。

当社では昨年から今年にかけて、主要国で2つのCS調査を行っております。1つは、キヤノングループ全体のお客様であるエンドユーザーの満足度調査で、言わば川の下流での調査です。もう1つは、本社にとってお客様である販売会社を対象にした、本社に対する満足度調査で、川の最上流を調べるもので、2本建ての調査によって、CS向上のための改善に結び付けようと考えております。

また、品質本部内に『消費者サイド室』を設けました。この部署の任務は、文字



どおり消費者の立場に立って製品を使用してみることです。他社製品と比べて使い勝手はどうか、取扱説明書はわかりやすいか、環境保全への配慮がなされているか等を評価し、社長および該当事業部長に報告しています。

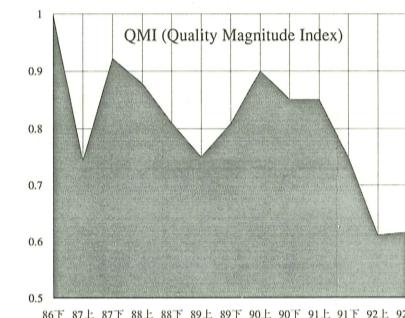
### 3. 品質目標値への挑戦

当社では1986年から、全事業部共通の3つの品質指標を定め、これにチャレンジしています。現在では本社だけでなく国内外の生産関係会社19社も加え、グループ全体での活動として展開しております。品質指標の1つは、①重大トラブル件数、これは本来絶対にあってはならない発煙事故やケガ等の件数です。残りの2つは、いわゆる欠陥コストの中で比較的集計しやすいものとして、②製造段階不具合コスト（品質不具合のために工場で発生する費用）と、③品質保証費（品質部門が管轄する費用）を取り上げました。各事業では、年初に3指標の目標値設定と、目標を達成するための施策を開発部門・品質部門・工場毎に策定し、年度末には実績の評価を実施しています。

それまでは工場の経費の中に隠れてわからなかったのですが、欠陥コスト（②と③）のうち、約半分が設計変更に起因

することがわきました。この事実が日の下にさらされ、経営トップから設計担当者までが改めてその額の大きさに驚くと共に、「なんとかしなくては」という共通認識をもつようになります。意識改革に大変役に立ったと思います。

更に品質状況を総合して見るため、QMI (Quality Magnitude Index) という指標も用いています。これは、上記の①と③について発生項目毎にその影響度合いを係数化し半期毎に集計して、基準年（1986年下期）に対する比率を示したもので（図-1）。



この指標もまた品質状況に対する認識の共通化の一助となっています。

### 4. Global Quality Management

当社は市場の8割が海外であり、生産拠点の海外展開も強力に進めております。従って品質保証についても、従来までの日本中心型から、海外にも重点を置く分散型の体制へと転換を図らねばならないと思っております。私は常々 Balanced QA ということを話しており、QCDのバランス、本社・販売会社・ディーラー・お客様のバランス、何に対してもバランスの取れたマネジメントが必要と考えています。今後、品質保証の海外展開に当たって、地域文化とのバランスを取りながらグローバルな品質保証を実施していくことが、重要な課題と考えております。

住所変更の方は事務局まで  
自宅住所・電話番号および勤務先・住所・所属・電話番号に変更があった方は、必ず書面でご連絡ください。

FAX番号 03-3225-1813

### 私の提言

#### TQCとISO9000との整合

大日本インキ化学工業株式会社  
理事・品質管理本部長 富山次男



この度、第22期の理事を拝命し、これを機会に常日頃考えていることをひと言申し述べたい。

国際規格であるISO9000の審査登録制度はE C統合を機に単にE C圏に止まらず米国や東南アジアでも積極的にその整備が進められ、国際的な取り引き上、最早無視出来ない存在となっている。日本の有力な審査登録機関の資料によると昨年12月末でのISO9001, 9002の登録件数は優に100件を越すに至ったということである。

当社においても国際的製品に対して2年前からE C各国から審査登録の要請が相次ぎ、該当工場で昨年7月にISO9001, 9002の審査登録を完了した。

この審査登録によりE C圏からの受注が一段と活発化した事実がある。この審査登録に際して感じた点は日本のTQCとISOを比較するとその視点、取り組み方にかなり異なった面がみられることがある。品質保証に例をとれば日本においては顧客の要求を先取りし顧客の満足する製品を開発し提供する。品質は設計と工程で作りこむ言わばマーケットインを前提としながら供給者側の品質保証を重視しているのに対し、ISOでは契約の重要性、製品検査に頼る品質保証、第三者による審査登録とユーザーの立場に立った品質保証が要求される。

E C統合を契機に世界のボーダレス化は一層促進される。このボーダレスにあって世界の孤児にならないために日本は早急にこの国際規格に対応すべきである。更にTQCの特徴である方針管理、改善活動、各種の小集団活動、優れた統計的手法の数々を国際規格の中に整合させれば国際的な品質レベルは一段と向上しよう。人体に例えればISOの品質システムは強固な骨格であり、TQCは強靭な筋肉であるとも言われている。この二つを整合するために検討されねばならない課題は数多くあろうが、学界、産業界ともども、是非前向きに取り組んで貰いたいと考えている。

### 事務局職員の異動

学会事務局職員が4月1日付で次のとおり異動いたしました。  
(新)荒木紀江(日科技連・新入職員)  
前任の片山美代子は3月31日付で退職いたしました。

### 理事 会 動 静

#### ●第259回理事会

日 時：3月17日(木)17時～19時15分  
会 場：日科技連1号館2階C室

#### 1. 庸務委員会

第258回理事会の議事録の報告が行われ、承認された。

#### 2. 行事委員会

行事実行小委員会からの第23回年次大会と併設して開かれるアジア品質管理シンポジウム(AQCS)報告に関連して、AQCS実行小委員会の設置および委員の選出を行った。

#### 3. 國際委員会

米国カンサス市で7月開催予定第4回総合的品質管理シンポジウム年次大会にJSQCが協賛し、ニュースに関連報告を掲せることを決めた。

#### 4. 長期計画委員会

審議報告の後、WGの設置および委員の指名が行われた。

### アジア品質管理シンポジウム(AQCS)研究発表募集と参加ご案内

AQCS'93東京が当学会主催で10月14日(金)工場見学会、15日(土)武蔵工業大学で第23回年次大会と併設して開催します。昨年は韓国ソウル市で、韓國品質管理学会(KSQC)が主催し104名、中華民国品質管制学会(CSQC)20名および当学会から6名が参加して講演、研究発表ならびに事例発表を中心に話題な討論と経験交流が行われました。

今回のテーマは、“The Role of Asia for Quality Development in the World”に決まり、KSQCおよびCSQCに研究発表の募集文を送りました。当学会としては、本シンポジウムの研究発表を下記の要領で募集するとともに多数のご参加を期待してご案内いたします。

(1)日 時：10月15日(土)10時～17時15分

ただし研究発表会は14時～

(2)研究発表：発表件数 6件(英語)

- 積極的な発表申込を期待します。
- 発表者の氏名と発表論文タイトルの締切り日………5月31日
- 発表要旨原稿締切り日…7月15日  
(A—4シングルスペース 6～8頁・英文、発表時間20～30分英語)

詳細は事務局にお問合せ下さい。

### 第45回評議員会の開催

当学会は、来る5月29日(土)9時30分から10時30分に、日科技連において第45回評議員会を開催いたします。

議案第1号 学会活動経過報告

(平成4年10月～平成5年4月)

議案第2号 会務報告

(1)会員動静

(2)収支中間報告

(3)その他

**第183回(関西支部)事業場見学会  
関西セキスイ工業株[奈良市]を訪問**

2月10日(木), 第183回事業場見学会が、"住宅における品質保証"をテーマに、関西セキスイ工業株において19名の参加者を得て開催された。

当所は、歴史の地奈良にあって、史跡平城京の南端に位置し、近鉄奈良駅からのバスの道中では長屋王の屋敷跡や、早春の光の中に再建中の薬師寺の鮮やかな朱色の塔が望まれ、一同ひとときの観光を楽しんだ。

最初に社長の田村氏および取締役の松原氏、藤井氏から会社の沿革と品質保証活動についてのご説明をいただいた。

当社は、プレハブ住宅のパイオニヤ積水化学工業株住宅事業本部の生産工場として'71年に誕生、発展し、'92年4月グループの1%の生産を担当する会社として独立し、現在に至っている。

主力製品のセキスイハイムは、高品質・安価・短納期の狙いで80%まで工場生産し、お客様の高い評価を得て現在も成長中という。

品質保証活動については、'79年にデミング賞を受賞、加えて'90年から本格的に取り組まれた、生産・物流・事務の改善活動の結果、初期流動期間の大幅短縮、在庫量の削減、最終組立ライン直行率の飛躍的改善等の成果を挙げられ、'91年に日本能率協会の総合生産性優秀賞(TP賞)を受賞された。

品質保証活動の中で、新製品TP展開表による、品質・物流・生産等の開発から生産に至る展開および技術の伝承とレベルアップを狙ったオールセキスイ組立技術交流会等は参加者の関心を集めた。

見学は、住宅の精度、強度、耐久性の決め手となる柱・梁の鉄骨加工、特に板厚の異なる部材加工を同一ラインで流し、溶接条件の管理に工夫をされておられたことや、多品種のユニット同志の組合せに対応でき、かつ精度確保のため、

極めて重要な組付孔の自動加工ライン等には注目させられた。

また、1.5分サイクルで多品種のユニットを、部材加工工場を含め、みごとに同期生産し、極めて高い直行率を維持しておられることに感銘を受けた。

職人の技を、住まいとしての家の魅力を失うことなく、コンピューター管理による最新の生産技術に置き換ってしまったユニークな会社の物づくりの現場に立ち、伝統技術と近代工業技術の調和、そして"物の品質とは"という視点で感慨を新たにし、感動を受けた見学会であった。

青山 浩(ダイハツ工業)

**会員の声**

**「ニュース」に期待する**

No.154に掲載された会員の声(佐藤氏)に関し、産業界の一員として、また昨年まで2年間理事を務め、長期計画策定にも携わったひとりとして述べたい。

「ニュース」への期待として、もっと双方のコミュニケーションの道具になって欲しいことです。理事会や委員会で何が議論されているのか、どうしようとしているのか、もっと会員に伝えるとともに一般会員の意見を求めてもらいたいことです。その意味で今回の佐藤氏の声に、理事会からの反応がでていないのが残念でした。また、会員一人ひとりが自分の会であることを認識して、積極的に意見を述べ参画して欲しいと思います。JSQCが変わろうとしていることは、昨年の総会に出席した方はお分かりいただいているだろうと思います。改革された「品質」誌にその一端を知ることができます。会員の力でJSQCの発展を図ろうではありませんか。そのために「ニュース」がもっと生きたコミュニケーションツールになることを期待しています。

上田信男(YHP)

**「会員の声」にお答えします**

JSQCニュースNo.149号より会員の声欄を新設しましたところ多くの方々か

ら、いろいろのご意見・提案など寄せられ有難うございます。これらの声に対する学会の対応について本号よりお答えして行きたいと考えます。

(1)学会誌に対する声はNo.154、No.156に3名の方から寄せられています。学会誌に對しては以前より理事会において種々論議されている所であり、それぞれのご意見の趣旨は十分理解されます。今後も編集委員会で十分検討するよう理事会で決定しました、ちなみにもっと親しみのある会誌とするため、Vol.123、No.1より表紙のデザインを変えたのもその一つです。(2)JSQCメンバーカードの発行についてご要望がありましたが、従来会員証が発行できなかったのではなく、そのような議論がなかったというのが正確かと思います。要望のご趣旨はよく分りますので具体的にどのようにするか(費用面を含め)を庶務委員会が中心になって早速検討すべく理事会で決定しました。

(ニュース委員会)

**第4回総合的品質シンポジウム  
年次大会(アメリカ)のお知らせ**

上記シンポジウムが1993年7月27日から30日にかけて、アメリカのミズーリー州カンザス市で開催されます。本シンポジウムのテーマは「継続的な品質改善による教育の変革」(Continuous Quality Improvement (CQI) : Making The Transition To Education) であります。クロスピーやアメリカの教育関係の責任者の他に、本学会会長の近藤良夫京都大学名誉教授が、スピーカーとして招待されています。

発表申込については既に3月1日に締め切られていますが、主なトピックスとしては

◆教育における第一次継続的品質改善の実践からの学習  
◆州と連邦の政策による教育の質の向上  
◆CQIへの文化的及び組織的障害の打破など多くの興味ある項目をみることができます。

わが国の製造業における品質管理は世界のトップレベルにあります。教育関

テーマ:「厳しい企業環境下の経営と品質管理」

- (1)講演 原田明氏
- (2)座談会 原田・松村・岩崎・黒岩各氏

参加費:会員・会員外共2,000円当日受付

申込方法:会員番号、氏名、勤務先、連絡先、電話・FAXを記し、関西支部宛 定員300名

**●第185回事業所見学会(関西)**

見学者:ノーリツ鋼機株一フィルム現像からプリント仕上げ機器の世界トップメーカー

日 時:5月12日(木)13時10分~16時10分

議論テーマ:ラボ機器製造における品質管理について(顧客本位の品質管理)

参加費:会員2,000円、会員外3,000円

申込方法:葉書(FAX)で会員番号、氏名、勤務先、所属、連絡先、

係への品質管理の導入については十分とはいません。教育への品質管理導入のアメリカの積極的な取り組みを目的とするいい機会のように思いますので、シンポジウム参加に関心をお持ちの方は、学会事務局まで詳細をお問い合わせ下さい。

**1993年3月の入会者紹介**

1993年3月の理事会において、下記のとおり、正会員52名、準会員1名、賛助会員4社4口の入会が承認された。

(正会員) 52名 (敬称略)

○朝木善次郎(京都大学)、○東洋一(早稲田大学大学院)、○守屋憲一(東京理科大学)、○浅井朋朋・沢田高和・花村和男・神谷優次・篠明・湯浅俊彦・犬塚俊秋・笠原孝彦・板倉伸二・佐藤研一・柴田進・後藤幸雄・大野義男・坂本勝之・柴田昇宣・岩田守・江見章臣・中根武司(アイシン精機)、○酒井博明・小山幸司(神戸製鋼所)、○佐藤健郎(雪印乳業)、○田川正則(大阪ターミナルホテル)、○中井宗一(松下電工)、○岡本快啓・矢野公申(タキロン)、○繩手博隆(松下電子部品)、○原仁史(日本ディジタルライクリップメント)、○小川英利(日本アイ・ビー・エム)、○野津原久壽(アイシン精機)、○堀内誠三(日本飛行機)、○宮田武(宮田経営研究所)、○五島昭寿(中日本ダイカスト工業)、○濱田時之助(経営コンサルタント)、○新見進(富士重工業)、○藤井秀昭(太陽工業)、○磯貝光之・笹岡章次・竹村稔・西田信男(アイシン軽金属)、○藤井隆・奥矩雄・竹内英司(アイシン精機)、○岡田学(マツダ)、○片山清志(日本科学技術研究所)、○中山伝一(ヤマハ発動機)、○大草良胤(こすと研究所)、○新谷泰弘・斎藤雄吉郎(日野自動車工業)、○重松三正(日野車体工業)

(準会員) 1名

○河端茂一(大阪電気通信大学)

(賛助会員) 4社4口

○高周波熱鍊(取締役社長 水馬克久利)、○林テレンプ(常務取締役 立山怜)、○山陽特殊製鋼(取締役技術企画部長 矢部優)、○海外技術者研修協会

(理事長 斎藤光雄)

電話FAXを記し関西支部宛  
定員30名

**●日本学術会議経営工学研究連絡委員会**

**第9回シンポジウム**

日 時:6月18日(金)13時10分~19時30分

会 場:日本学術会議講堂(地下鉄千代田線乃木坂下車代々木寄り出口1分)

テーマ:教育革新と経営工学—21世紀の人材育成へ向けて—

参加費:資料代・懇談会費として7,000円 学生5,000円

申込方法:会員、会員外不問申込書(別添)に記入下記事務局宛

申込先:経営工学研連シンポジウム事務局(〒113文京区本駒込5-

16-9(財)日本学会事務センター  
内(社)日本経営工学会 電話

03-5814-5801 FAX 03-5814-5820)

**行 事 案 内**

**●第43回研究発表会(本部)**

恒例の春の研究発表会を下記の要領で開催いたしますので、多数のご参加をお願いします。

日 時:1993年5月29日(土)  
10時30分~19時30分  
会 場:(財)日本科学技術連盟  
参加費:会員4,000円(締切後4,500円)  
会員外6,000円(締切後6,500円)  
申込方法:参加申込書(別添)に所定事項を記入の上本部事務局宛お申込みください。申込締切5月21日(金)

**●第43回講演会(本部)**

日 時:6月14日(月)13時30~16時30分  
会 場:日本科学技術連盟 本部  
3号館2階講堂  
テーマ:TQCとTPM  
講演者:(1)千住鎮雄氏 国際大学教授  
(2)飯島彰氏  
トヨタ車体(株) 常務取締役  
参加費:会員2,500円、会員外3,500円

申込方法:参加申込書(別添)にご記入の上、本部宛にご送付下さい。

参加費は振込または当日受付

**●第49回シンポジウム(中部)**

日 時:6月10日(木)10時~16時30分  
会 場:名古屋工業大学101講義室  
(名古屋市昭和区御器所町)  
テーマ:これから統計的工程管理  
—オレインリアルタイムデータの活用—  
内 容:講演3件、パネル討論会および特別講演1件  
会 費:会員4,000円(締切後4,500円)  
会員外6,000円(締切後6,500円)  
申込方法:葉書(FAX)で会員No.、氏名、勤務先、所属、連絡先を記し6月3日(木)までに中部支部宛

**●第31回公開大学講座(関西)**

日 時:5月28日(金)13時30分~16時30分  
会 場:コミュニティープザ大阪(大阪市福島区福島3-1-73)  
60-454-1153