

## コンベンショナルリズムに埋没するリコールコスト\*

長谷川 泰隆

### 1 はじめに

これまで、原価計算の領域はそこで思考されたある種の原価の真実性論や正確性論（例えば、全部原価計算対直接原価計算、部門別計算や間接費の配賦基準の妥当性）を中心とし、これは極めて当然のことであった。そして原価投入量100%の完成品は、良品として市場投入される。個別分野が特定化される場合もある。米日を問わず、自動車メーカーによる原価関連の実践については、GMの価格設定、日本メーカーの原価企画等が紹介されている。

しかしながら、製品販売後、市場や販売店などからメーカー側に製品不具合が伝えられ、これをコールバックするケースが少なからず仄聞されるにもかかわらず、製造後の「ブツ」そのものについての論及は多くない。

そこで本稿では、原価の裏打ちを所与とした「ブツ」の側から再び原価の世界を見直す。すなわち、製造後のブツがメーカー責任によりリコール対象となる時、その問題がいかに取り上げられてきたかを検討する。こうした逆俯瞰によって、事後的な製品状況とそれへの関心の程度が示され、原価の世界の問題が新たに提起されることになる。

### 2 製品それ自体の問題性

自動車という製品についてのパブリシティ媒体として、米調査会社JDパワー・アソシエイツが知られている。同社は定期的に車種別の新型車購入者を対象に走行性能などを尋ね、そのランク付を公表している<sup>1)</sup>。顧客側の主観の集合がベースとなったこうしたランク付は業界に一定の圧力を加える。

それに対してメーカー側の製品の安全上の責任問題がある。こうした保証制度が最も整っているのが、リコール制度を持つ自動車業界である。何らかの製品不具合の原因が設計、製造工程というように組立メーカー側（以下、メーカー側）にあることが判明した場合、メーカー側から米国では道路交通安全局（NHTSA）<sup>2)</sup>、日本では国土交通省に届けられ、メーカー側は速やかに対象となる製品を回収し、無償で修理する対応が制度化されている。

品質の良否のメルクマールをリコールの届出に求めることには異論もあるが、なによりもリコールの実情それ自体があまり知られていないことは問題である。景気変動の影響を受けやすいといわれる業界において、GMは1968～78年の11年間に年平均約282万台（＝

\* 本稿は麗澤大学2007年度前期特別研究による成果である。

1) 調査は、「0×年新型車の購入者を対象（回答者約△万□□□□人）に走行性能などを尋ね、ランク付けした」という形で実施される。

2) その設立の契機となったのは、コルベアの事故を取り上げた著作の刊行を含めた R. Nader の一連の活動で、これを受けて Lyndon B. Johnson 大統領（当時）の下で National Traffic and Motor Vehicle Safety Act and the Highway Safety Act（いわゆる安全法）が成立（1966）した（Lecker, 1994）。

31, 024, 412/11) のリコールの届出を行っている。同期間におけるフォード社、クライスラー社のそれは、それぞれ約143万台 (= 15, 779, 732/11)、約72万台 (= 7, 928, 087/11) である<sup>3)</sup>。

「良品性」の前提は、古くは1950年代末期から60年代にかけての「コルベアの悲劇」(山崎、1969, 2-25頁)<sup>4)</sup>や60年代後半にかけてのシボレーのリコール例<sup>5)</sup>(いずれもGM)からも、再考を求められる下地があった。

日本では昭和44(1969)年にリコール制度が創設された。創設後の11年間の国産車の届出は、年平均約78.2万台 (= 859.8万台/11) となる。この数値は国内の全メーカーの届出総数であり、前掲の米国内のそれとの比較は、制度上の違いがあるとはいえ、当時の彼我の産業力の差を示唆する。

良品さらにはその品質を強調しながらも、各メーカーは製品の製造およびその他の欠陥に対して自衛や対外保証措置を講じている。前者は1950年代に米国企業で誕生したといわれる品質原価思考と引当金の計上であり、後者は賠償責任についての保険加入、部品納入メーカーとの契約等である。

メーカー側は「大規模なリコールを実施した場合等、多額のコストが発生する等、当社グループの業績と財務状況に悪影響が及ぶ可能性がある」(N社)、「製品保証引当金を追加計上する必要が生じ、製品保証費が大幅に増加した場合、将来の自動車事業の業績に悪影響を与える可能性がある」(T社)など、

危機感の一端を吐露する。

### 3 自動車メーカー原価への注目性

#### 3-1 GMへの関心

かつて、米国がゼネラル・モーターズ(以下、GM)の時代であった頃<sup>6)</sup>、次のような内容が紹介された。

—GMでは目標資本利益率が最優先決定事項とされる。5カ年ないし10カ年の平均操業度(景気変動による異常を除く意味で正常操業度とも)の下で、一車当たりの平均(正常ないし標準)間接費に標準直接費を加算、この額に目標資本利益率を実現できる一車当たりの利益額を加えて、「暫定的メーカー建値」を決定する。

この建値(GMが独占的に値をたてる価格)に、ディーラーに対する割引率(低価格車24%、キャデラック26%)を加算した水準が、GMの指定する公表消費者価格となる。ただし、市場条件の変化に応じて若干の修正の余地が残るため、暫定的といわれる。

原価計算と価格決定との関係をもう少し具体的に見れば、最初にできるだけ高い目標資本利益率(15~20%)と平均操業度(80%)<sup>7)</sup>が決められ、この操業度が損益分岐点図表上の売上予定数量と予定売上利益率を規定する。目標資本利益率の決定に際して、特に配慮されるのは原価ではなく、新規競争者の参入と競争者の価格追随の可能性である。—

3) データは長谷川(2007)から。なお、クライスラー、フォード、GM各社のリコール届け出総数の比は、おおよそ1:2:4となる。

4) コルベアについては当初の設計段階から安全ではなかったという(Wright, *op. cit.*, p. 53, 風間訳, 86頁)。コルベアは1971年11月に679,900台がリコールされた。

5) 1971年、エンジンを車に固定するゴムの台座がちぎれ、エンジンが所定の場所から外れるという、当時の業界最大の製品回収騒ぎとなった1965~69年型シボレーのケース(Wright, 1979, pp. 57-59, 風間訳, 1980, 91-94頁)。このケースでは製品そのものに欠陥があったのと同じほどに、粗悪な部品と資材に品質問題の原因があったという(Wright, *op. cit.*, p. 129, 風間訳, p. 203等)。71年12月に6,682,084台の大規模リコールを実施。

6) GMの元会長Charles Wilsonは1953年、国防長官に就任した際に「GMにとって良いことは米国にとっても良いことだ、逆もまた然り」と議会で証言したといわれるが、P. F. Druckerによればその逆のことを言ったという(Wright・風間, 1980, p. 377)。Kellerはその証言を次のように記している。“For years I thought what was good for the country was good for General Motors, and vice versa”(Keller, 1989, p. 20)。折口(1997, 185頁)も参照。

なお、GMは2008年9月16日に創立100周年を迎えた。

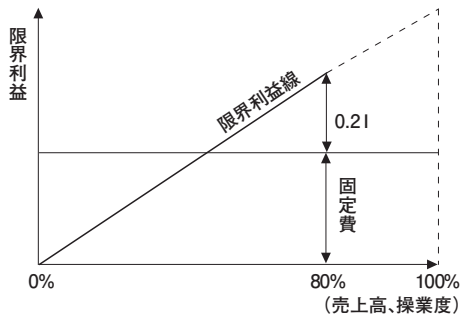
これは原価計算のテキスト（大即, 1972、306-309頁）で取り上げられた原価計算の役割の要約である。役割というものの、当時のGMでは、原価計算が価格設定に果たす役割はそれほど決定的ではなかった。こうした経営行動は、50%前後という圧倒的な市場占有率を有する企業ならではのものであった。

テキストの内容は以下のように敷衍できる。  
 メーカー建値 = 標準製造間接費 + 標準製造直接費 + マージン

公表消費者価格 = 標準製造間接費 + 標準製造直接費 + マージン + ディーラー割引分  
 操業度と利益率の条件は、 $0.8 \cdot MP = 0.2 \cdot I + F$ 、と表すことができる<sup>8)</sup>(図参照、ただし図は筆者作成)。

ここで、MP：限界利益、I：投資額、F：固定費、である。予定数量は総額としての「 $0.8 \cdot MP$ 」を構成する1要素として織り込まれる。

図表1 GMの限界利益図表



GMが相当数のリコール届出を行っていた同時期、関連文献等では図らずも同社の利益計画が紹介・解説されていた。リコールコス

トは利益計画に埋没してしまった。

### 3-2 日本メーカーへの関心

日本の自動車メーカーは自社の原価計算を次のように外部に報告している。

図表2 日本の乗用車メーカーの原価計算

	部品および製品	その他備考
トヨタ	材料費並びに加工費から構成される基準原価、加工費は工程別、組別に計算される総合原価計算。	
ホンダ	直接原価計算方式による加工費工程別総合原価計算。実際原価によるが、一部予定原価を使用、原価差異は期末に調整に配賦。	
日産	標準原価計算に基づく組別工程別総合原価計算。	宇宙航空については個別原価計算。
マツダ	標準原価に基づく工程別総合原価計算。	個別生産品については個別原価計算。
ダイハツ	材料費および加工費から構成される標準原価を設定、加工費は組別、工程別に計算される総合原価計算。	
スズキ	標準原価を設定、組別工程別総合原価計算を採用。	

出所) 平成9-11年3月期の各社の有価証券報告書より作成。

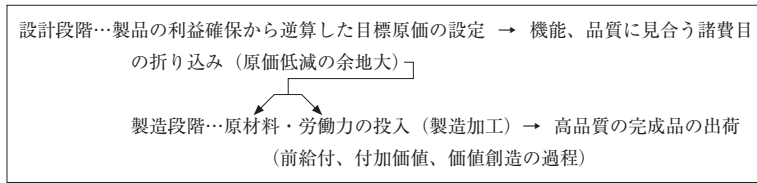
制度上報告される上記の内容に、過去にも現在でも、研究者等は大きな関心を向けなかった。制度規範の整備に関心が傾く反面、帰納法的アプローチによるより突っ込んだ考察にはまだ時間がかかった。その後、日本のメーカーでは、原価発生高は「原価企画」<sup>9)</sup>と呼ばれる専門技法によって設計段階でそのほとんどが確定している旨が紹介され、爾後

7) 米自動車生産性調査のハーバーコンサルティング（ミシガン州）によれば、2005年の大手自動車メーカー北米工場の稼働率は、フォード・モーターが最低の79%（前年比-7ポイント、以下同じ）、最高はトヨタ自動車の111%、GMは87%（+0.3）、ダイムラークライスラーのクライスラー部門は93%（+3）、ホンダと日産自動車はそれぞれ97%で、日本メーカーはトヨタを含めて前年を上回ったとある（日経新聞06.1.19）。これらから、当時のGMの操業度80%は、最も保守的に想定された、最低操業度と考えてよいだろう。

8) 生産量水準と利益率についてはChandler, Jr (1962, p. 148)、三菱（1967, 156頁）、山崎（1969, 88-91頁）も参照。

9) 昭和40年代初めにトヨタ自動車がい始めた製品原価の設定法。市場の趨勢と製品クラスから製品の売価を所与とすると、一定の利益を確保できる製品原価の水準がおのずと確定される。この水準を設計段階で必達目標として、機能性と原価を製品自体に組込む技法。

図表3 原価企画の概略



こぞって原価企画の研究に関心が吸い寄せられていった。

こうして、制度上の内容以上に逆算思考的な原価企画が研究者等の関心を席卷し、上記のように記載される原価計算の値ないし水準は、量産体制に移ってから標準等が設定され、確定されるものではないという知見が共有された。

目標原価には、開発設計費、直接材料費(含外注加工費)、直接加工費(直接労務費+直接設備費)、専用設備・金型の減価償却費、間接加工費、製造物流費、工場管理費、販売物流費、品質保証費(保証範囲内)、PL関連コスト(PL法適用部分)、使用コスト、廃棄コスト、リユース・リサイクルコストなどが含まれる。

原価企画における目標原価は紆余曲折を経て達成されることが多く、いわば開発チームの苦心の賜物である。その設定水準は、あらゆる角度から検討された原価の絞込みを意味する。その結果、新たに開発された製品には、原価低減、新規性、完成度が兼ね備わることになる。しかし、リコール要素は織り込み済みとはいえない。

#### 4 品質性への言及

##### 4-1 さきがけとしてのAkerlof

Akerlofがかつて中古車市場の“Lemons”

図表4 自動車市場

	New	used
good		
bad		← lemons

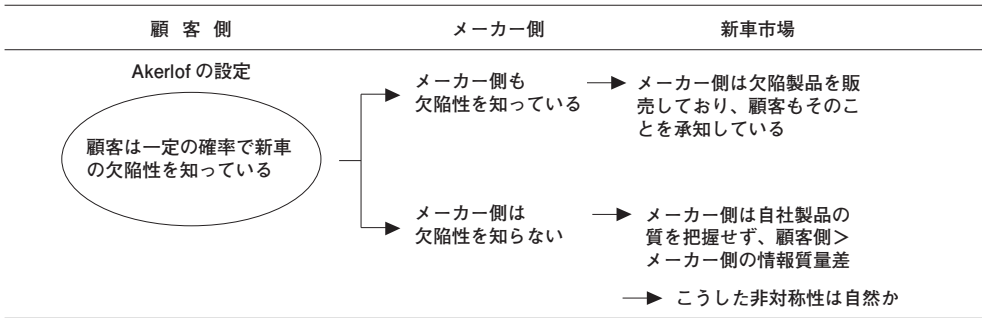
を論じた際、彼は自動車市場を次の4つのタイプに分けた(Akerlof, 1970)。

Akerlofはいう。「個々人は自身が購入する車が良質車か欠陥車(lemon)かを知ることなく、新車を買う。しかし、彼らはそれが確率 $q$ で良質車であり、確率 $(1-q)$ で欠陥車であることを知っている。しばらくの間、特定の車を所有した後、車の所有者はこうした機械の質に十分な考えをめぐらすことができる。すなわち、所有者は自身の車が欠陥車であるという事態に新しい確率を付与する。この推定は当初のそれよりもかなり正確である」。こうして、中古車市場に情報の質量差(非対称性)が生じるという(*op. cit.*, pp. 489-490)。

しかし、むしろ論じられるべきは新車市場ではなかったのか。Akerlofに問う—新車市場において、顧客が $(1-q)$ の確率で新車に欠陥がありそうということを知っている場合、(i)メーカー側は自社製品の欠陥性を知っているのか知らないのか。顧客が知るほどの状況であれば、メーカー側も当然に欠陥性を把握していると推測できる。メーカー側も新車についてその欠陥は確率的にしか分からない、という経験知を有する。しかし、“lemons”を新車市場で論じるには波紋が大きくなりがちである、そこで中古市場に議論の場を移した……。こうなると、「レモン市場」や「逆選択」の含意を再考する余地が出て来そうである。

(ii)顧客は一定の確率で新車の欠陥性を知っており、メーカー側も同じように欠陥性を知っている場合、顧客はメーカー側が欠陥性を知っているという相手の状態を知っている

図表5 (i)の問いかけ



図表6 (ii)の問いかけ

		顧客側はメーカー側が欠陥性を承知していることを	
		知っている	知らない
メーカー側は顧客側が欠陥性を承知していることを	知っている	2	1
	知らない	3	4

- 情報の質量関係
- 1のケース…メーカー > 顧客、メーカー優位。
  - 2のケース…メーカー = 顧客、積極的等位。
  - 3のケース…メーカー < 顧客、顧客の優位。
  - 4のケース…メーカー = 顧客、消極的等位。

のか、その逆として、メーカー側は顧客側が欠陥性を知っているという相手の状態を知っているのか。

Akerlofはあえて新車市場よりも中古車市場を取り上げ、そこで市場構成者が自身の効用に基づいてどのように振舞うかに関心を示したが、メーカー側の“lemons”といった問題を解決しないと市場の縮小化に繋がりがねないという警鐘を鳴らしたかったのではないか。新車市場の問題は中古車市場に埋没した。

#### 4-2 日本のリコール制度への注目

“lemons”という表現こそ用いていないが、Akerlofの他に日本の自動車メーカー研究の一環としてリコール問題に関心を寄せたのはCusumanoであった。彼は日本のリコール制度が創設された当時の状況をその著作で紹介した(Cusumano, 1985, pp. 334-340)。

昭和44(1969)年に創設された日本のリコール届け出制度において、現在ではメー

カーから国土交通省(創設時は運輸省)に届出された内容は、改めて国交省からマスメディアを通じて社会的に告知される。

日本のリコール制度創設の契機は同年5月末のNew York Timesの日本車の欠陥報道で、「欠陥車」問題が内外の耳目を大きく集めた。これを受けて経済誌が「欠陥車問題で揺れる自動車業界」という記事を掲載<sup>10)</sup>、Cusumanoはこの部分を紹介した。

その中で、彼は米日のリコールは必ずしも品質の低下を反映しない、コスト削減もその要因ではないと述べる(*op. cit.*, p. 335)。彼は安全品質基準が高められ、行政がメーカー側に顧客にその旨を告知し修理することを求めたことを指摘する。この論法に従えば、両国の安全基準が悪しき水準にあり、それがメーカー側にいわれのない負担を押し付けたことになる。

リコール初年度における国産車の対象台数は、2,561,623台にも上った。彼の見解の当

10) 「東洋経済」昭和44年6月28日号。



否にかかわらず、業界全体やメーカーに一定のコスト負担が生じたことは間違いなかった<sup>11)</sup>。初年度ゆえに含まれる過大計上分がこの台数から割り引かれる必要があるというものの、この規模は爾後の「昭和」の20年間を通じてトップで、「平成」に入ってから12年までその座を譲らなかつた。その意味で、創設時のインパクトは絶大であった。

日本メーカーが世界市場でその存在感を示すことができるほどになってきた近年、新たな問題が惹起し始めた。リコール隠しやヤミ改修、リコール規模の拡大など犯罪的行為、制度上の問題、事業の継続を危うくする技術水準等である。このため、国土交通省によるリコールの勧告が平成7年に、リコールの命令、罰則の強化が同14年に道路運送車両法に盛り込まれた。

平成19(2007)年の「燃料タンクの取り付けが不適切」な例(市場からの情報による)では、101万台もの台数がその対象となった<sup>12)</sup>。リコールの台数には、車体の検査の結果、部品の交換等のリコール措置の不要な、まったく異常のない車両も含まれている。したがって、部品交換等を実施した実数は公表台数とはある程度ズレることが予想され、そのことでコスト負担額も一定時間経過後に内部的にしか把握されない。

Cusumanoは初年度以降の内容には目を向けていないが、それよりもなによりもなぜか自国のその制度・現状に目を向けなかつた。いち早く新設された日本のリコール制度を取り上げたにもかかわらず、先行する本家メーカーの問題性は異国の新制度に埋没してしまった。

#### 4-3 外部失敗対策

「変速機がうまく作動しないとかいった過去のイメージが消費者の間から消えず、GMは品質が良くないから買わないという意見を聞く」(ジェームズ・フリッツパトリック副社長)<sup>13)</sup>。

メーカーがこの種の問題に直面する時、解決しようとする試みにノウ・ハウの蓄積がないわけではない。品質改善をそれに要する原価面から対処しようとする試みに品質原価アプローチが知られており、これはすでに1950年代に米国企業で誕生したといわれている。

品質原価(the cost of quality; COQ)は、一般的に、予防活動、評価(検査)活動、内部失敗修復活動、外部失敗活動に伴う原価発生額に分類される。2001年製Ford社のExplorerに回路基板(circuit board)上のはんだ付けの不備<sup>14)</sup>が発見され、10億ドル超(over \$1 billion; 円換算で1,000~1,200億円相当)の費用を要した例(Blocker *et al.*, 2005, p. 694)は内部失敗原価であった。外部失敗の典型例はリコールである。

品質に係る重要性は管理会計領域でも十分に認知されており、次のように述べる論者もある。「管理会計担当者は多くの点でメーカー側が品質を改善する支援を行う一品質原価を計算し、品質問題に原価面で効果のある解決策を講じるのを手助けし、品質改善についてのフィードバックを行う」(Horngren *et al.*, 1997, p. 692)。しかし、同書を含めて、Hilton *et al.*(2003)、Hilton(2005)、Hilton *et al.*(2006)等の品質関連の章に、リコールを具体的に挙げた記述は見当たらない<sup>15)</sup>。

11) Cusumanoは修理費、製造の遅れ、顧客への通知等で業界に14,000,000~17,000,000ドルの負担が生じた旨を記したが、これは「……自動車業界全体で50億~60億円になるのではないか」という記載に基づく。

12) 平成19(07)年3月30日の日産自動車の届出、原因は設計自体(評価基準の甘さ)。同社が1回のリコールの届出で100万台を超えるケースは、1996年の約105万台、2003年の約102万台があり、今回はこれに次ぐ規模となる。03年のケースでは、その費用額は150~160億円と報道された。

13) 朝日90.2.5参照。当時の各種の報道によれば、GMの市場占有率は1980年の44%から92年には30%台にダウン、経営陣の交代や大規模レイオフが続いている。

14) 脚注12のケースは同様のはんだ付けの不備であった。

15) Deming, Juran, Crosbyなど品質問題のguruも論じない。

「品質改善についてフィードバックを行う」と述べても、リコール関連事項が取り上げられない以上、そこからのフィードバックはほとんど期待薄であり、虚しさを禁じえない。

リコールの届け出<sup>16)</sup>には、さまざまな負担が伴う。リコールに係わる情報が本社の品質保証部のような担当部署に寄せられた場合、当該部署でリコール案件とするか否かの検討が行われる。このとき、費用負担その他でメーカー側がリコールに必ずしも積極的かつ速やかに応じないこともあり、場合によってはそのことが社会問題化する<sup>17)</sup>。

それぞれのリコールでどれほどの経費負担が発生したかは、原則、外部からは不明である。コスト面のみならず、製品開発にかかわる各種の責任問題は、完全に社内マターである。リコールの届出内容は社内データベースに蓄積され、当然に、技術的、会計的にフィードバックが求められるが、ことはそれほど簡単ではない。

メーカーを問わず、真の問題点の所在一どこの工程でミスがあったのか一に徹底した調査を行いそれに対策を講じることに全力をあげているが、その奏功はまだ先になりそうである。

## 5 Made in America の見識性

### 5-1 製造と設計

かつて有力学識者を総動員<sup>18)</sup>して自国の産業力を見直すことで話題を呼んだ書に、*Made in America* (Dertouzos *et al.*, 1989) が

図表7 自動車産業における米日比較

着眼点	米 国	日 本	
現 場 レ ベ ル	工場特性(1)	米国の最優良工場<日本の最優良工場	
	工場特性(2)	米国の最低工場>日本の最低工場	
	生産性	日本の40%超過	
	不良・欠陥	米国工場車は日本工場車のほぼ2倍	
	生産プロセス	米国工場では十分な関心を払わず	
設 計 段 階	問題解決法	予防ではなく事後対策 ラインを止めず 解決は後回し	組立ラインのストップ その場対応
	新車開発期間	約5年	3年半
品 質	大量生産品の設計	苦手	単純化指向
	品 質	十分注意を払わず	設計そのものへ組み込む品質指向

出所) *Made in America* より作成。

ある。

同書ではアメリカ産業の問題児が取り上げられており、そのひとつに自動車産業がある(以下、p. は原著、頁が邦訳のページを示す、「」内は邦訳による)。

景気の波が大きく、不況期ごとに大量解雇の問題にも直面する米国自動車産業について、序論では「品質水準は、品質検査と手直しによって最小限維持すれば足りる」(p. 19, 48頁)とされる。品質検査と手直しは品質原価の構成要素となる。リコールに関する記述はない。

日本のメーカーは原価企画を所与として製品開発に当たっている。さらに、競争市場を条件とすれば、メーカーは漫然と商品を市場や顧客に提供すればよいというものではない。品質の良し悪しも製品開発に盛り込まなければならない。日本の業界に触れている部分

16) あるメーカーのリコールの届け出について、他メーカーもある程度関心を払わざるを得ないという。その原因が部品やモジュールにある場合、サプライヤーの非系列化、部品やモジュールの共通化などで、いつ自社がその当事者にならないとも限らないからだ。

17) 94年のレガシィのリコールに際して、98年4月に同社に過料140万円の支払いが命じられ、リコール回避の判断を下した元品質保証本部・副部長、元同本部品質保証部長が00年3月に略式起訴された富士重工の例、ハブの破断の三菱自工の例、ハイラックスの「欠陥を知らずながらリコールを届け出なかった」旨で96年当時の担当副社長と常務が06年7月に書類送検されたトヨタ自動車の例など(トヨタの例はその後不起訴)。

18) 調査委員長 M. L. Dertouzos はコンピュータ技術の権威、副委員長 R. M. Solow はノーベル経済学賞受賞者、委員 L. C. Thurow はスローン・マネジメント・スクール学長。

エコノミスト、経営問題専門家など、多彩な MIT 教授陣がフルに参画、他にあまり例を見ない豪華な大型調査プロジェクト(原著 p. 3, p. 11)。

(p. 72, 115頁まで)でも、リコールへの言及は一切ない。

第9章では、フォード社の1980年の15億ドルの欠損から1987年46億ドルの利益計上への立ち直り (p. 117, 171頁)に触れているが、リコールへの言及は見当たらない。いくつかの視点から米日の対比は次表のように要約できる。

## 5-2 欠陥性への言及

239頁 (p. 171) から「産業研究篇」になり、最初に自動車産業が取り上げられている。そこでの品質への言及からやや興味深くなる。

「品質水準は、製品のチェック回数と手直し回数で決まると考えられ、当然高級車は大衆車よりもその回数が多かった」旨の指摘 (p. 178, 249頁)があるが、品質向上実践は現場に十分には浸透しているとは言いがたい。出荷直前の段階で不具合箇所が発見された場合、リコールをはじめとする信用問題の回避から表彰ものとさえいわれる日本のメーカーもある。

260頁 (p. 186) 以降の「アメリカ自動車産業の将来展望」編で、製品の「欠陥」についての認識がようやく現れる。図 A-4「自動車の欠陥数」<sup>19)</sup>(p. 186, 261頁)について、「日本では100台あたりの欠陥は平均52箇所であり、アメリカにあるトランスプラントでは56箇所、伝統的なアメリカの工場では90箇所となっている。最悪の成績はヨーロッパの大衆車工場の173箇所という高い数字である」(p. 186, 260頁)。

この日米欧の国際比較については、Goetsch and Davis (2006, p. 55)にも同様の内容がグラフ化されている。また、同書 p. 46の図2-1「粗悪品質の原価を定量化すると

きに検討する要因」として伝統的な原価と表に出ない原価を列挙している中で、前者の費目のひとつとしてリコールが挙げられている。

かつて米国自動車メーカーの生産規模は、日本メーカーの比ではなかった。そして、前述した1960年代後半～70年代後半でさえ、リコールの対象台数も桁違いであった。しかし、80年代後半の *Made in America* は米国の自動車メーカーがかつてのリコールの教訓を埋没させてしまった姿を再論しただけだった。

## 6 まとめ—埋没するリコールコスト

前節までのリコール問題の認識にもうひとつ加えよう。*Made in America*の続編に、その後の10年間の米国経済を追跡調査し、新たな時代における個人、企業、社会のベストプラクティスを提示することを狙いとした *The Productive Edge* (Lester, 1998)<sup>20)</sup>がある。その第3章「自動車産業の新時代」の中で目にするのできるリコールの表記は1回 ([*op.cit.*, p. 77, 98頁]) だけである。

データの整理も含めて、問題の重要性は認識されているにもかかわらず、手詰まり状態は調査・研究はデータが簡単に入手できるところでしか行われなれないという、「ランプの下症候群」(“under-the-lamp” syndrome, Huse, 1998, pp. 218-226)に該当するかもしれない。他方で、断片的なデータは収集可能である。

トヨタ自動車は04～05年度の平均で2,340億円のリコールコストを発生させ、GMにおいては04年の第1四半期だけで約2,000億円(\$200 million、対象台数750万台—この台数は03年の通年のそれとほぼ同数)というデータ (Maynard, 2003, p. 319)が知られている<sup>21)</sup>。前者のリコールコスト水準は、近年

19) ここでの欠陥数とは車100台について最初の3ヶ月に所有者が報告した欠陥数、1986年と1987年に行われた調査。なお、部品レベルの欠陥率にも言及されている (p. 185, 259頁)。

20) 著者のRichard K. LesterはMIT産業生産性調査委員会 (*Made in America*) では事務局長を務めている。

21) 米国では04年1-3月にリコールが急増して1,100万台(推定)に達している旨の報道がある。この中で、GMは706万台のリコールを発表し(日経04.3.23)、D・クライスラーのクライスラー部門も270万台のリコールを発表した(日経04.1.15)。



トヨタ自動車の実績

原 価 企 画 (原価低減、機能付加)	外部失敗原価 (実績) 04～05年度の平均として
品 質 原 価 (予防活動、評価活動、 内部失敗修復)	2,340億円のリコールコスト負担、 04～05年度の平均リコール対象台数 は188.5万台 (国内)。

の年間の原価改善による増益分のおおよそ2年分弱に相当する。GMの04年度の年間負担額は想像を絶する。これでは、「ブツ壊れて原価あり」<sup>22)</sup>状態である。

Akerlof、Cusumano、斯界の研究者、MIT、Lester いずれも業界の問題に正面から取り組むことを避けた。しかし、米国自動車メーカーの大規模リコールがMITの研究メンバーを含めて市場関係者に知られていないはずがない。問題の重要性を承知していながらも、各種の利害の錯綜からかあえて直言しなかった可能性もある。この種の問題にメーカー側が一番神経質になるとはいうものの、その可能性がリコール問題をほとんど埋没状態にしているとすれば、それこそ conventional な姿勢である。リコールコストが埋没するのむべなるかな、である。

ケンタッキー州ジョージタウンにあるトヨタの工場がJ. D. PowerのGold Plant Quality Awardを3回受賞 (Evans, 2005, p. 107) し、メキシコのトルカにあるダイムラークライスラーのPT Cruiserの組立工場の品質管理の実践が賞賛 (*op.cit.*, p. 231) されるにも拘らず、それ以上に凝視されなければならないのは、リコールコストを埋没させている問題状況であろう。

(麗澤大学教授)

参考文献

大即 (1972) : 大即英夫他『原価計算』有斐閣双書 (第Ⅷ章 原価計算の役割 2. 独占価格と原価計算)、1972年。  
折口 (1997) : 折口透『自動車の世紀』岩波書店、

1997年。  
長谷川 (2007) : 長谷川泰隆「リコールコスト論への一里塚——70年代の米国と近年のわが国に見るリコール届け出状況からのフィードバック」麗澤経済研究第15巻第1号、93-113頁。  
山崎 (1969) : 山崎 清『G (ゼネラル・モーターズ) M 巨大企業の経営戦略』中央公論社、1969年。  
Akerlof (1970) : George A. Akerlof, The Market for "Lemons". *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. LXXXIV, No. 3, August, 1970, pp. 488~500.  
Blocker *et al.* (2005) : Blocker, Chen, Cokins and Lin, *Cost Management; A Strategic Emphasis* (international edition), McGraw-Hill, 2005.  
Chandler, Jr. (1962) : Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure—Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The MIT Press, 1962 (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織 米国企業の事業部成立史』実業之日本社、1967)。  
Cusumano (1985) : Michael A. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota*, Harvard University Press, 1985 [1986 (2<sup>nd</sup> printing), 1989 (3<sup>rd</sup> printing)].  
Dertouzos *et al.* (1989) : Michael L. Dertouzos *et al.*, *Made in America: Regaining the Productive Edge*, The MIT Press, 1989 (依田直也訳『Made in America アメリカ再生のための米日欧産業比較』草思社、1990)。  
Evans (2005) : James R. Evans, *Total Quality—Management, Organization, and Strategy*—4th ed., Thomson South-Western, 2005.  
Goetsch and Davis (2006) : David L. Goetsch and Stanley B. Davis, *Quality Management* 5<sup>th</sup> ed., Pearson / Prentice-Hall (Pearson International ed), 2006.  
Keller [1989] : Maryann Keller, *RUDE AWAKENING* The Rise, Fall, and Struggle for Recovery of General Motors, Harper Perennial, 1989 (マリアン・ケラー、鈴木主税訳『GM帝国の崩壊』草思社、1990年)。  
Maynard (2003) : Maynard, M, *THE END of Detroit, DOUBLE DAY*, 2003.  
Hilton *et al.* (2003) : Ronald W. Hilton, Michael W. Mahaer and Frank H. Selto, *Cost Management—Str-*

22) 原価計算自体はできても、製品それ自体に不具合等が発生してしまうと、その原価計算にどのような意味があったか、という意味。

- ategies for Business Decisions 2<sup>nd</sup> ed., McGraw-Hill (International ed.), 2003.
- Hilton (2005) : Ronald W. Hilton, *MANAGEMENT ACCOUNTING—Creating value in dynamic business environment* 6th ed., McGraw-Hill (International ed.), 2005.
- Hilton *et al.* (2006) : Ronald W. Hilton, Michael W. Mahaer and Frank H. Selto, *Cost Management—Strategies for Business Decisions* 3<sup>rd</sup> ed., McGraw-Hill (International ed.), 2006.
- Horngren *et al.* (1997) : Charles T. Horngren, George Foster and Srikan T. Datar, *Cost Accounting—A Managerial Emphasis* 9th ed., Prentice-Hall, 1997.
- Huse (1998) : Morten Huse, Researching the Dynamics of Board-Stakeholder Relationships, *Long Range Planning*, vol. 31, no. 2, 1998, pp. 218-226.
- Lecker (1994) : Martin J. Lecker, *NADER'S UNSAFE AT ANY SPEED LAUNCHES A CONSUMER MOVEMENT*, published in *Landmarks in Modern American Business* volume 2 (1944-1974), edited by The Editors of Salem Press, 1994, pp. 471-477.
- Lester (1998) : Richard K. Lester, *The Productive Edge: How U. S. Industries Are Pointing the Way to a New Era of Economic Growth*, W.W. Norton & Company Inc., 1998 (田辺・西村・藤末訳『競争力』生産性出版、2000).
- Wright・風間 (1980) : J. Patrick Wright, *ON A CLEAR DAY YOU CAN SEE GENERAL MOTORS John Z. DE Lorean's Look inside The Automotive Giant*, Wright Enterprise, 1979 (J. P. ライト、風間禎三郎訳『晴れた日にはGMが見える—世界最大企業の内幕』ダイヤモンド社、1980年)

## Summary

The Reluctance to address recall cost in conventional accounting.

Yasutaka HASEGAWA

Automobile manufacturers in both the U. S. and Japan are now under recall system monitoring by the National Highway Transport Safety Agency (NHTSA) and the Ministry of Land, Infrastructure and Transport, respectively. These organizations collect the recall-related information and release it to the public.

In many cost and management accounting books and treatises, cost and quality related practices are often introduced and explained but none of these publication has made reference to the matter of recall.

Akerlof, the U. S. famous economist, argued that there are “Lemon cars” in the used car market in the 1970s. Although the number of defective cars has been very large in the new car market, it was the second hand market that he focused on.

Cusumano, a famous researcher in the automobile industry, studied the Japanese automobile industry and the newly established recall system in 1969. He wrote about the situation of Japanese manufacturers, but did not study the U. S. counterpart system.

*Made in America—Regaining the Productive Edge—*, published in 1989, pointed out the weak points of U. S. industries and made a proposal for corrective action. Even this very popular book avoided the problem of recall. *The Productive Edge* written by R. K. Lester in 1998 was in the same vein.

There seems to be a good deal of reticence with this subject never mind the issue of recall-related costs.

(受付 平成20年 7月14日)  
(校了 平成20年 9月17日)