

第18回JAB/ISO 9001公開討論会  
2012年3月13日



## WG3: 産業の視点から

---

### ～ 産業競争力強化への貢献 ～

メンバー:(五十音順、敬称略)

飯塚 悦功	(学識経験者)
久保 真	(JAB)
小森 秀司	(産業界)
武田 昌彦	(組織)
田辺 邦浩	(JAB)
森下 裕一	(組織)
米岡 優子	(認証機関)

## はじめに

WG3では、産業界について、

- ①売り手である認証企業、
- ②買い手である企業、
- ③認証企業が属する業界・サプライチェーン

としての立場で、制度の価値、価値を生み出す構造の分析、制度の課題の特定、セクター規格認証制度との比較を通じて、ISO9001認証制度が産業にどのように寄与できるか、そのためには何が必要であるかを考察しました。

# 内容

1. ISO9001認証制度の価値
2. ISO9001認証制度の価値を生む構造と課題
3. セクター規格認証制度に学ぶ
4. まとめ

# 1. ISO9001認証制度の価値

---

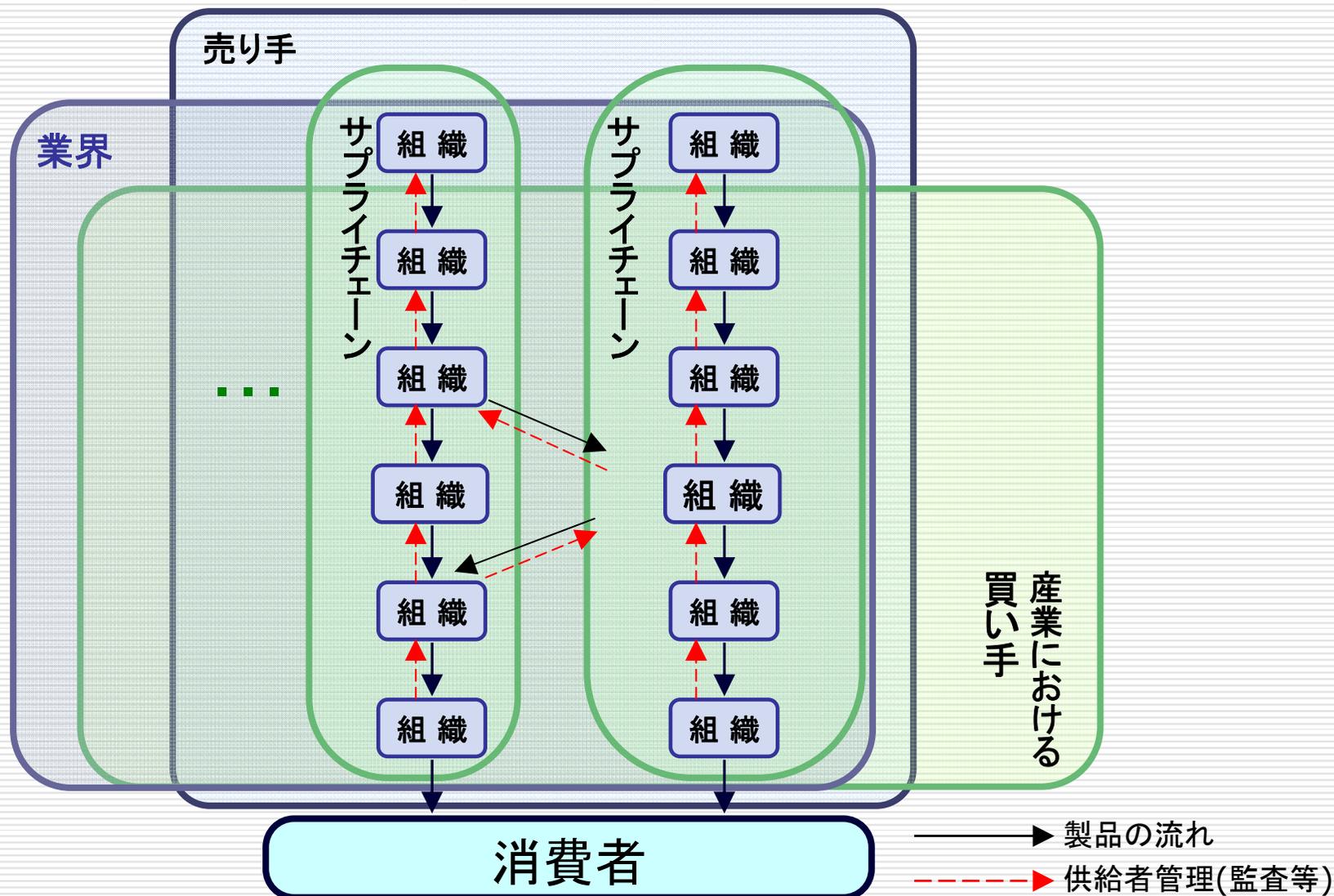
本項では、“産業”として、

- ①売り手としての一組織、
- ②買い手としての一組織、
- ③業界、サプライチェーンという複数組織の  
集まり・団体

それぞれの視点で、認証制度の価値を考察します。

# 1. ISO9001認証制度の価値

## 【 産業としての視点(イメージ) 】



# 1. ISO9001認証制度の価値

## (1) 売り手(認証企業)にとっての価値(その1)

- 第三者審査による客観性のある証明により、信用される。
- 品質保証、顧客重視の実践、改善の能力があることを示すことができる。更には、経営管理の基盤があることを示すことができる。
- 第三者に確認されたQMSとして、規格という共通言語で、会社の体制を説明できる。
- 問題発生時に、状況や対策の確実な実施を説明できる。
- 工場新設、設備導入等、変化時におけるダブルチェック機能となる。
- 営業の武器となり、新規顧客が獲得できる/現在の顧客との取引が継続できる。
- 信頼できる企業として、新製品の投入・販売拡大につながる。

# 1. ISO9001認証制度の価値

## (1) 売り手(認証企業)にとっての価値(その2)

- 外部のみならず、トップ、他部門に対し、機能、状況が見える化できる状態となり、ノウハウの蓄積、改善につなげることができる。
- 専門的な力量をもつ外部の視点によるチェックにより、良品提供における強み・弱みを把握できる。
- 定期的な外部チェックの存在により、改善に対するモチベーションを維持・向上でき、改善の推進力となる。
- 品質を維持しつつ、コスト削減など効率化を図ることができる。
- 新製品開発時に、ノウハウを活用し、競争力のある製品の品質を確保できる。

# 1. ISO9001認証制度の価値

## (2) 買い手企業にとっての価値

- 良品提供能力のある供給者、社会環境変化に対応できる体制を持つ供給者の選択に役立ち、関連するリスク低減、効率化が図れる。
- 供給者に対する管理(指導・教育、第三者監査など)の負荷軽減、効率化が図れ、関連するコスト削減につながる。
- 供給者の提供する製品品質レベルの維持を確実にすることができ、関連する内部損失の低減が図れる。
- 供給者の提供する製品品質レベルについて、要求する品質向上/能力強化を確実にすることができ、自社の製品競争力向上につながる。

# 1. ISO9001認証制度の価値

## (3) 組織が属する業界/サプライチェーンにとっての価値

- 業界全体としての製品品質レベルを維持できる。結果、業界全体としての管理コストの削減につながる。
- 業界として、製品品質レベル向上を確実にできる。
- 業界体質の改善、強化を図れる。
- 業界としての信頼向上により、規制緩和につながる。
- サプライチェーン全体の品質を確保することで、消費者に対して、提供する製品の品質を保証できる。
- 一定レベルの品質を確保しつつ、サプライチェーン全体でのコストを削減し、適正価格での製品提供ができる。
- 業界全体で最終的な顧客の満足を高めることで、製品競争力が向上する。
  - 国際的な市場の中で業界のブランド化による競争力向上
  - 代替製品を提供する他業界に対する競争力向上

## 2. ISO9001認証制度の価値を生む 構造と課題

---

本項では、“産業”として、

- ①売り手としての一組織、
- ②買い手としての一組織、
- ③業界、サプライチェーンという複数組織の  
集まり・団体

それぞれの視点で、認証制度の価値を生む構造と課題を  
考察します。

## 2. ISO9001認証制度の価値を生む構造と課題



### (1) 売り手(認証企業)

#### ■ 価値

組織の能力を示す、体制説明できる、営業の武器となる、ノウハウ蓄積・活用により改善につなげる、競争力のある製品の品質確保等々

#### ■ 価値を生む要因／構造

- 自立的・自律的に**QMS**の維持、改善することにより、良品品質を提供し続ける
- 顧客満足向上を目指した継続的改善による能力向上/環境変化への対応→製品競争力向上
- 第三者が客観的・公正に証明することにより、品質意識の維持、向上が図れる。
- 審査による気づきがある
- **ISO9001**認証情報の活用
  - 新規顧客/取引継続
  - 新規顧客獲得時、問題発生の際に**QMS**を説明できる

## 2. ISO9001認証制度の価値を生む構造と課題



### (1) 売り手(認証企業) [続き]

#### ■ 課題

- 形式的なQMSの構築・運営
  - －規格の理解不足
    - 表面的な理解と活用
    - 過度の期待に伴う不信感
  - －顧客要求のため仕方なくやる(意図的に形だけとする)
- 審査によって問題が発見されない／発見しても適切に指摘・フォローされず、能力証明審査となっていない
- 認証情報を活用し、アピールすることができない。
  - －形式的なQMS運営のため
  - －制度そのものに疑念があるため

## 2. ISO9001認証制度の価値を生む構造と課題



### (2) 買い手企業

#### ■ 価値

供給者選択・管理におけるリスク軽減、効率化

供給される製品品質の維持による内部損失の軽減

供給される製品の品質レベル改善による自社製品競争力向上

#### ■ 価値を生む要因／構造

□ 要求品質が保証された製品提供

□ 信頼できる第三者が客観的・公正に証明する

□ **ISO9001**認証情報の活用

■ 認証取得情報が信頼でき、供給者の選択・管理に役立つ

■ 認証組織の管理体制が把握できる

## 2. ISO9001認証制度の価値を生む構造と課題



### (2) 買い手企業[続き]

#### ■ 課 題

- 認証企業の能力・認証制度への疑念  
認証が必ずしも真のQMS能力を評価できていない／製品品質を保証できていない。
  - 期待した製品品質が提供されない。
  - 期待した対応が提供されていない。
  - 認証企業の不祥事。
- 規格・制度を知らない又は理解していないため、利用しない。
- 制度に対する不満があったとしても、その評価を受け入れる場がない。
- 組織の情報が見えない。

## 2. ISO9001認証制度の価値を生む構造と課題



### (3) 業界・サプライチェーン

#### ■ 価値

業界全体としての製品品質レベルの維持・向上、管理コスト削減  
国際的な市場の中での業界のブランド化、製品競争力向上  
消費者への製品品質保証、コスト削減による適正価格での製品  
提供等々

#### ■ 価値を生む要因／構造

- 業界・サプライチェーンとして制度利用を推進することで、  
業界・サプライチェーンにわたる製品品質の維持、向上の  
取り組みの強制力となる
- サプライチェーンに属する組織のQMS情報が活用できる

## 2. ISO9001認証制度の価値を生む構造と課題



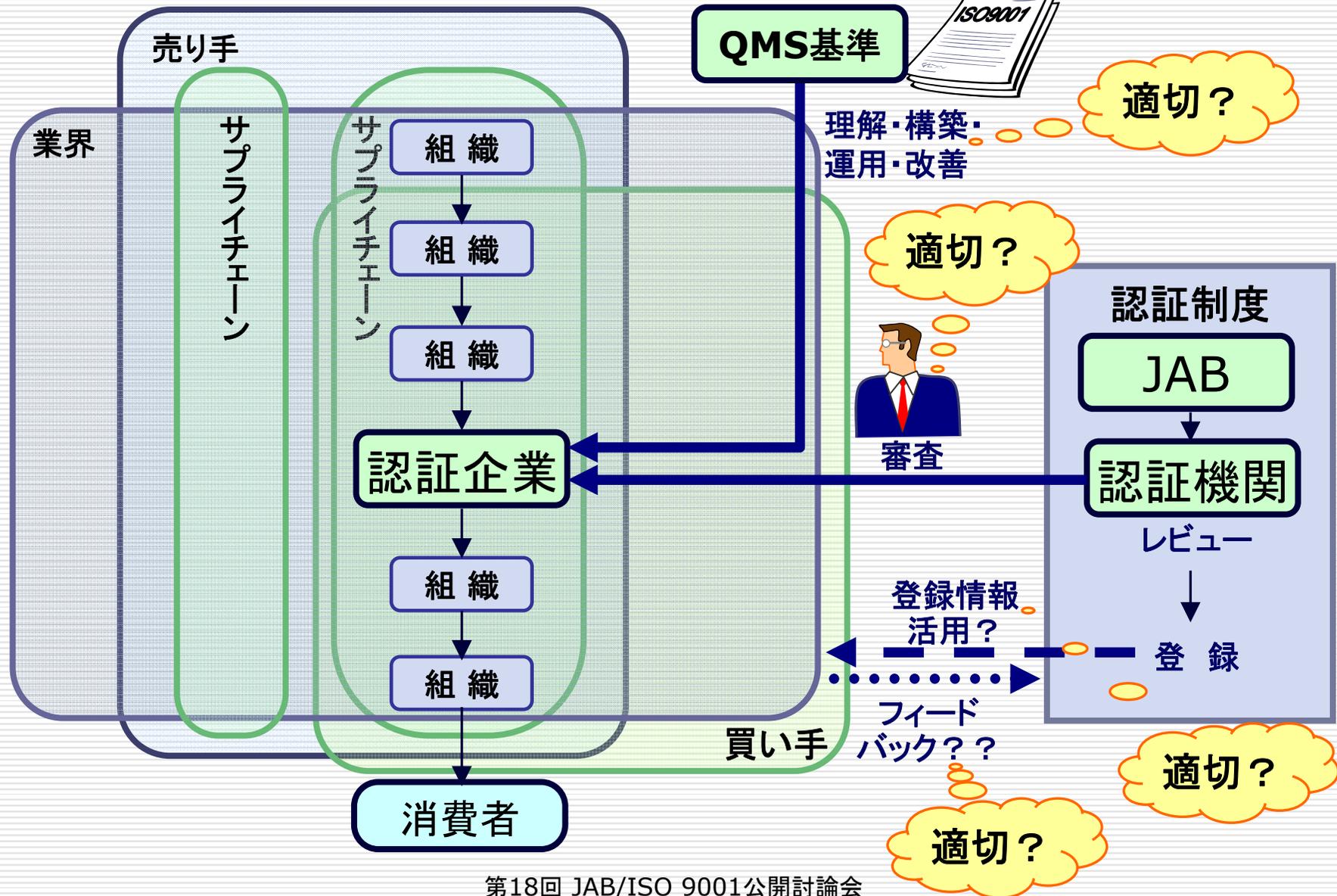
### (3) 業界・サプライチェーン[続き]

#### ■ 課題

- 認証制度に対する理解不足、不信感、過度の期待から活用しようとしていない。
- 業界・サプライチェーン内でQMS運用レベルにバラツキがあり認証を利用しない。
- 業界として制度利用を推進していない/推進する場がない。
- 組織の情報が見えない/活用できない。

## 2. ISO9001認証制度の価値を生む構造と課題

【ISO9001認証制度の価値を生む構造と課題イメージ】



## 2. ISO9001認証制度の価値を生む構造と課題



### 【課題整理】

- 売り手企業(認証企業)
  - 規格・制度の正しい理解と活用
  - 顧客重視とその確実な展開
- 買い手企業
  - 認証制度の理解、活用
- 業界・サプライチェーン
  - 業界・サプライチェーン全体としての製品品質向上を確実にするための認証制度の理解、活用、関与
- 審査・認証制度
  - 顧客満足を確実にするQMS能力を、適正に評価する審査の実施
  - 規格・制度の正しい理解の促進
  - 組織のQMSの見える化促進
  - 消費者、業界の声をとり入れる場の設置、活用の促進

### 3. セクター規格認証制度に学ぶ

**ISO9001** 認証制度の課題に関して、**ISO/TS16949**(自動車)や**JIS Q 9100**(航空・宇宙)を中心に、セクター規格による認証制度での取り組み事例との比較を通じて、**ISO9001** 認証制度への応用の可能性を検討します。

### 3. セクター規格認証制度に学ぶ

#### 3.1 売り手企業(認証企業)

##### ① ISO9001認証制度の課題とセクター規格認証制度での参考事例

ISO9001認証制度の課題	セクター規格認証制度
<ul style="list-style-type: none"> <li>□規格・制度の正しい理解と活用</li> <li>□顧客重視とその確実な展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□業界で定めた、業界固有の要求を規定した<b>QMS</b>基準により、分かりやすく、顧客重視とその展開が図られている。</li> </ul>

##### 【業界固有の要求事項例】(自動車)

欠陥の予防、並びにバラツキ及びムダの低減を自動車サプライチェーン全体に徹底するという自動車産業界の考え方を固有の要求事項に展開している。

**ISO/TS16949:2009** ガイドスマニュアル、  
**APQP**(先行製品品質計画:新製品開発の品質計画)、**PPAP**(生産部品承認手続プロセス:生産部品)、  
**SPC**(統計的工程管理)、**FMEA**(故障モード影響解析)、**MSA**(測定システム解析)、  
**IATF 承認取得ルール第3版** スタディガイド

※ これら以外にも顧客(メーカー)固有要求有り

##### ② ISO9001認証制度への応用例

業界・サプライチェーンの鍵となる組織の声に基づき、業界・製品特性に応じた重要な**QMS**要素を特定した**ISO9001**適用指針を策定し各認証企業で展開する。

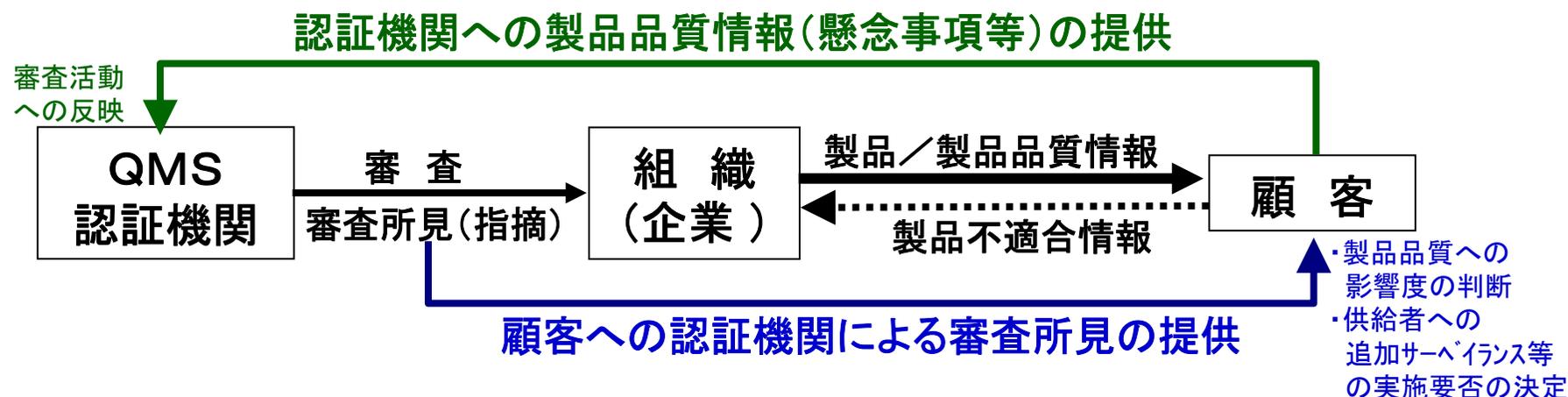
### 3. セクター規格認証制度に学ぶ

#### 3.2 買い手企業

##### ① ISO9001認証制度の課題とセクター規格認証制度での参考事例

ISO9001認証制度の課題	セクター規格認証制度
<p>□ 認証制度の理解と活用</p>	<p>□ 情報公開されたデータを供給者選択・管理に活用できる。</p> <p>□ 買い手の声が審査に反映される。結果、制度への信頼が向上する。</p>

【認証情報の活用事例】(航空宇宙)OASIS: One AerospaS SupplIer Information System



##### ② ISO9001認証制度への応用例

買い手企業として、審査・登録制度を活用し、制度改善のためフィードバックを行う。

## 3. セクター規格認証制度に学ぶ

### 3.3 業界・サプライチェーン

#### ① ISO9001認証制度の課題とセクター規格認証制度での参考事例

ISO9001認証制度の課題	セクター規格認証制度
<p><input type="checkbox"/> 業界・サプライチェーン全体としての製品品質向上を確実にするための認証制度の理解、活用、関与</p>	<p><input type="checkbox"/> 制度オーナーとして、業界の意向を反映し、<b>QMS</b>基準を設定し、制度設計・改善している。</p> <p><input type="checkbox"/> 認証取得、認証情報の積極的活用をしている。</p>

#### 【業界による制度改善事例】(航空宇宙:有効性評価報告書)

<sup>13</sup> 有効性レベルの記述:

プロセスは:

- 1. 実施されておらず、計画した結果が達成されていない。
- 2. 実施されていたが、計画した結果が達成されておらず、適切な処置がとられていない。
- 3. 実施されており、計画した結果が達成されていないが、適切な処置がとられている。
- 4. 実施されており、計画した結果が達成されている。

主要プロセスの有効性を評価し、有効性レベルが“1”又は“2”と評価された場合、9100 4.1c)及びf)項(ISO9001の同項)に対する“不適合”として不適合報告書が発行される

## 3. セクター規格認証制度に学ぶ

### 3.3 業界・サプライチェーン

#### ① ISO9001認証制度の課題とセクター規格認証制度での参考事例(続き)

##### 【制度活用によるコスト削減事例】

航空宇宙業界では、第三者監査に代えて認証制度を活用することにより、コスト削減を実現している。

過去の試算結果として、以下の効果が報告されている。

主要企業一社あたりのコスト削減 : **約4,000万円/年**

供給者一社あたりのコスト削減 : **約115万円/年**

##### 業界全体としてのコスト削減効果

**64社(IAQGメンバー)** : **約25億円/年**

供給者(約**10,600**組織) : **約122億円/年**

IAQG: 国際航空宇宙品質グループ

##### 【ステークホルダー／顧客の理解や信頼向上につながった事例】

航空宇宙業界でのセクター規格認証導入による法規制当局の規制緩和

#### ② ISO9001認証制度への応用例

買い手・供給者として、業界の声を反映させ、審査・登録制度を改善し、業界全体のレベルアップ、効率化、ブランド化に活用する。

### 3. セクター規格認証制度に学ぶ

#### 3.4 審査・認証制度

##### ① ISO9001認証制度の課題とセクター規格認証制度での参考事例

ISO9001認証制度の課題	セクター規格認証制度
<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ QMS能力を適正に評価する審査の実施</li> <li>❑ 規格・制度の正しい理解の促進</li> <li>❑ 組織のQMSの見える化促進</li> <li>❑ 消費者、業界の声を取り入れる場の設置、活用の促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ 業界固有の要求を規定したQMS基準の制定・採用し、製品品質に直結したQMS要素に焦点を当てた審査を実施。</li> <li>❑ 製品品質に直結したQMS要素を理解し、適正な審査ができるように審査員の力量を設定</li> <li>❑ 審査結果に関する情報の開示</li> <li>❑ 審査・認証制度の改善につながる情報の収集、活用体制がある</li> </ul>

##### ② ISO9001認証制度への応用例

業界・サプライチェーンの鍵となる組織の声に基づき、業界・製品特性に応じた審査指針を策定し、展開することで、制度の質、信頼を向上させる。鍵となる組織との対話の場を設置する。

産業にとっての認証制度の価値を向上させることで産業界の理解、制度活用を促進させる。

## 4. まとめ

---

## 4. まとめ

WG3は、次の事項を提案、提言します。

### □ 売り手企業(認証企業)

■ 課題:顧客重視とその確実な展開のための規格・制度活用

■ 提案・提言:

□ 重要な品質特性を明確にし、関連するQMS要素を維持、改善すること、更に、自社のQMS能力を実証することで、積極的に自社のQMS能力を見える化し、アピールしましょう。

□ ISO9001認証で、顧客志向の企業の文化を醸成しましょう。

### □ 買い手企業

■ 課題:ISO9001認証制度の理解と活用

■ 提案・提言:

□ 買い手企業として、供給者選択・管理のリスク低減、効率化、自社の製品品質レベルアップを進めるために、審査・登録制度を活用し、制度改善のためフィードバックを行いましょ。

## 4. まとめ

### □ 産業界

- 課題:産業界として製品品質向上への取り組みを確実にする
- 提案・提言:
  - 買い手・ユーザーとして、競争力強化につながるように、認証制度を活用しましょう。
  - 情報公開を促進すると共に、その活用を促進しましょう。
  - 業界のレベルアップのため、固有の品質特性、関連する重要なQMS要素を特定した業界固有のISO9001適用指針を作成しましょう。
  - 業界固有の指針が、确实且つ適切に審査で適用されるように、また、有用な登録情報が活用できるように、制度改善につながるフィードバックをしましょう。

## 4. まとめ

### □ 認証機関・認定機関

#### ■ 課題:

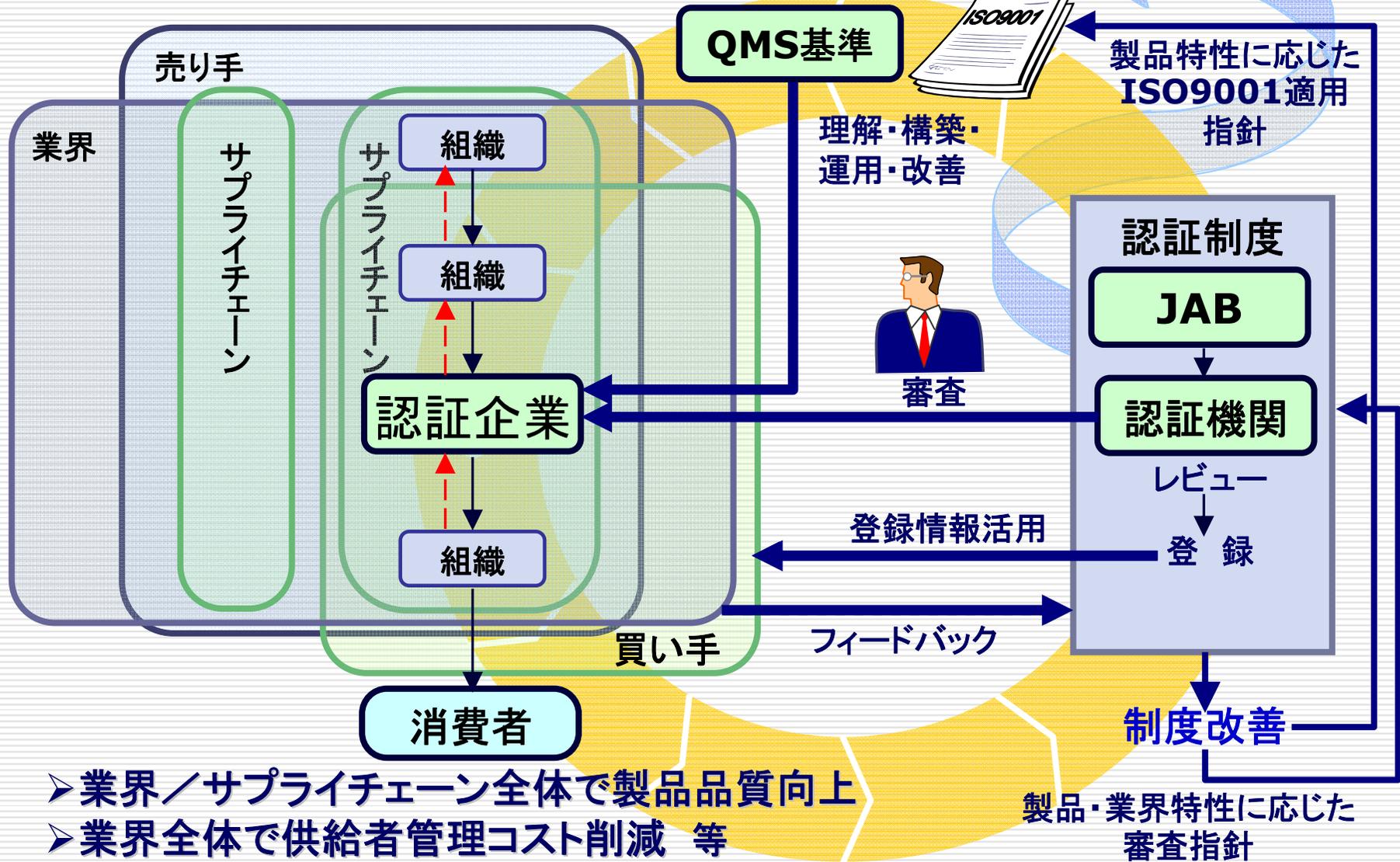
QMS能力を適正に評価する審査の実施  
規格・制度の正しい理解の促進  
組織のQMSの見える化促進  
消費者、業界の声を取り入れる場の設置、活用の促進

#### ■ 提案・提言:

- 業界の声を反映させ、業界/製品の特性に応じた重要QMS要素に関する審査指針を作成し、運用する。
- 適正な審査、広報により、規格・制度の正しい理解を促進させる。
- 情報公開により、組織のQMSの見える化を促進させる。
- 産業界の声を取り入れる対話の場を設置し、産業界への働きかけを行うことで、この審査・登録の制度が、顧客の声を反映したものとなることを確実にするよう要望する。

# 4. まとめ

## 【 制度改善のスパイラルアップイメージ 】



- 業界／サプライチェーン全体で製品品質向上
- 業界全体で供給者管理コスト削減 等



第18回JAB/ISO 9001公開討論会  
2012年3月13日



WG3:  
産業の視点から

～ 産業競争力強化への貢献 ～

メンバー:(五十音順、敬称略)

飯塚 悦功	(学識経験者)
久保 真	(JAB)
小森 秀司	(JAQG)
武田 昌彦	(組織)
田辺 邦浩	(JAB)
森下 裕一	(組織)
米岡 優子	(認証機関)

ご静聴ありがとうございました。