



21世紀経営クラブは「ISO9001：2008」の認証を受けています。

# 21世紀経営クラブ Ver.3 リサーチレポート

2011.1.14

目加田経営事務所

根橋弘行

## 経営に役立つ ISO シリーズ 91 号

### - ISOによって余分なコストを減少させる -

食品製造業 A 社は、ISO9001 の認証取得以来、2 回目の更新審査を迎えました。審査の冒頭で社長インタビューを受けています。

\*\*\*\*\*

審査員：今回が 2 回目の更新審査になりますが、これまでの成果を教えてください。

社 長：最初の 3 年間は、ISO に慣れることを全社で頑張った 1 年でした。文書管理や内部監査というものに慣れていませんでしたから、「まずは決めた通り実行すること」を第一に取り組んできました。その点で、意識づくりが進んだと感じています。正直言って、クレームなどは減少したもののまだまだ目標に達するレベルではありませんでした。

審査員：そうですね。次の 3 年間はどうか？

社 長：最近の 3 年間では、お客様からの品質クレームをとにかく減らそうと努力してきました。検査体制をしっかりと確立したおかげでクレームは半減しました。

審査員：ISO を活用して、苦情処理や製品回収などを減らしていくことが出来たんですね。その面では成果は出てきていますね。今後は、どのような取り組みを進めて行く予定ですか？

社 長：検査をある程度しっかりやれば、品質クレームは減らすことが出来ますが、今のやり方では、検査にかかる手間とそれに伴うやり直しのコストがかかりすぎているので、これを減らしていきたいと思っています。品質を落とすことはできませんが、不要なコストは減らしていかなければ我々は生き残っていきません。

審査員：具体的に言うと？

社 長：最後の検査で不良品をはねて合格品を出荷すれば OK という意識が当社にはまだ強いと感じています。工程内で発生している不具合はやり直しができるから問題ないという考え方を改めてコスト削減をしていきたいのです。今後は、各工程で品質を作り込むことで不良を発生させない仕組みを構築していきたいと思っています。

審査員：分かりました。現場が社長が目指す方向へ進んでいるか確認して行きましょう。出荷前の検査だけでなく、工程内のモニタリングが的確に実施されていることや、そこで発見された不具合を一つ一つ拾い上げて是正処置や予防処置を行うこと、そして

# リサーチレポート

その成果を作業手順に反映させていく地道な活動ができているかがポイントですね。  
その辺を中心に審査をしたいと思います。

社長：よろしくをお願いします。

\*\*\*\*\*

製品が顧客やその先の消費者に届いてから製品回収やクレーム処理を行うことは、その活動に余分なコストがかかるだけでなく、その後の取引が終了したり、信用低下したりするという大きなコストアップにつながります。しかし、それを防ぐために検査頼みで不良品を取り除き、手直しをする管理に終わっている企業では成長は進みません。今回はISOによって余分なコストを減少させる方法を検討します。

## 1. コスト削減のポイントを見極めましょう

コスト削減を進める上では次の4つのポイントがあります。

- ・ 予防の実施：欠陥を早い段階で防止するための**原価**  
例えば、予防処置、内部監査、教育・訓練などの手間と時間
- ・ 評価の実施：部品・材料、製品の品質を評価して品質レベルを維持するための**原価**  
例えば、材料の受入検査、製品検査、出荷前検査などの手間と時間
- ・ 内部失敗：出荷前に品質不良が発見された場合の処理に関する**損失**  
例えば、再作業、廃棄、材料の再調達、外注先との交渉などのコスト
- ・ 外部失敗：品質問題が市場で発生した場合の対応に関する**損失**  
例えば、クレーム処理、製品リコールなどのコスト

内部失敗や外部失敗は「損失」を発生させ、利益が減少します。損失は手間や時間という「原価」が不足しているために発生します。

外部失敗や内部失敗を予防するために予防の実施や評価の実施という手間や時間は必要なレベルでかけられているか見直ししましょう。

## 2. 内部失敗の減少を行きましょう。

多くの企業では、是正処置の対象はクレーム発生などの外部失敗の減少のみを対象と考えている事例が見られます。「クレームが発生していないので、是正処置は実施していません」では改善が止まってしまいます。現在は表に出ていない内部失敗の削減に焦点を当てて、是正処置、内部監査を進めていきましょう。

以上