



テクノファNEWS

QMS 審査のここが問題だ

パネル討論会に白熱した議論続く

QMSを有効活用できない組織、専門的力が問われる審査員、顧客獲得競争が激化する審査機関等々、第三者審査にまつわる諸々の問題に対して、正面から取組んだ議論の要旨を紹介したい。



クオリテック品質・環境システムリサーチ (株)テクノファ
代表 長谷川武英氏 平林代表

司会 テーマは始めに審査機関に関して、以下審査員、組織、その他の順にディスカスを進めたい。

Q: 初回審査での不適合の扱いについて Guide62 G.3.5.3 は、「登録は、総ての不適合が是正され是正処置が審査機関により検証されるまで授与してはならない(一部略)」と規定している。

- ① 是正計画によって容認する審査機関があるが、このような運用は許されるか。
- ② サーパーランス及び更新審査では是正計画を容認してもよいと判断しているが、初回並に厳格に適用する機関もある。見解を伺いたい。

平林 初回の不適合は、是正されたことを確認することが原則だ。しかし是正処置が速やかには終了しない場合、時期が来るまで確認できない場合などは審査登録機関の判断でよしとすることももある。そのカテゴリーの決定は審査機関の裁量である。確実な是正確認が前提だが、場合によって計

画書で容認されることもあるだろう。

②は特段に問題はない。初回は厳しく維持には幅をとるという質問者の意は分った。

長谷川 不適合は「一つ又は複数の QMS 要求事項が欠けている、又は実施及び維持されていないこと。又は入手できる客観的証拠に基づいた、組織が供給している製品の品質に関して重大な疑いを生ずる状況」と定義される。初回の重大な不適合はフォローアップ審査しない限り認められないだろう。

不適合が重大か軽微か、或いは観察事項、改善の機会などグレードの定義は審査機関が決めてよいことになっている。例えば「作業者の手順は確かに逸脱していたが単発のうっかりミスのような。製品品質に影響していないので、軽微な不適合と指摘した」、この手の問題は完璧な再発防止という是正処置となると、例えば継続的な教育訓練の実施などが完了しないと登録できないということになり、これだけで 1 年お預けはないと思うので、その重大性、QMS への影響の程度で判断するのが適切であろう。要は、原因の分析がされ、その結果立てられた是正処置の計画が妥当であり有効性が確認できれば修正処置でも良いのではないかと。ただし軽微な不適合でも是正処置を確認するまでに時間を要する場合もある。根本原因に手を打つとなれば仕組みの見直しになるかもしれない。

いずれにせよ審査機関には判定の手順があるはずで、それに従うことになる。ただ組織にせが

【パネル討論会】「QMS 審査のここが問題だ」

クオリテック品質・環境システムリサーチ代表 長谷川武英氏 (株)テクノファ 平林良人代表……1～6

【セミナーご案内】品質・環境・労働安全・情報・IT・PM・キャリアカウンセラー・地方版] ……7～8

まれ登録させたいがために、是正処置の検証なしは許されない。

また、更新やサーベイランスといえども、例えば法規制への抵触など重大な不適合は是正処置の検証が要求され、フォローアップ審査が必要な場合がある。重要なのは審査員の、不適合に対するグレード判定が適切であることが基本であり、ここに審査員の力量が要求される。

Q: 審査機関による顧客獲得競争の中、企業としてどのようなコミュニケーションをとるべきか。

平林 自社製品やプロセス、サービス業なら自社の特長となるスキル、特殊資格などを積極的に機関に提示すべきである。審査機関も事前調査で情報を集めリーダーにフィードバックする仕組みを有しているが、出来るだけ自社をディスクロージャーして意欲を伝えることが大切だ。企業に役立つよい審査が期待できる。

長谷川 同感だ。審査員の経歴等は組織に情報が与えられることになっているが、念のために機関に対して自組織の製品プロセスの専門知識がある審査員がいるか確認するとよい。ネットで審査機関の審査実績を見ることも勧めたい。

Q: 何回も審査を受けたが、審査員のレベルが毎回違う。審査機関は審査員教育についてどう考えているのだろうか、専門家の育成はできないか。

長谷川 審査機関は専門的・力量ある審査員の確保、審査の力量を持つよう訓練することが要求されている。最近、審査機関は教育訓練にかなりエネルギーを注いでおり、レベルも上がっていると思う。審査員を大勢擁する機関にはいろいろな分野のエキスパートがいて、身内の講習会などもやっているようだ。力量に差も明確に出てきているようである。専門性に問題があると思ったら審査機関に注文をつけてよい。しかし組織のプロと年1回来る審査員では所詮、専門知識のレベルは違うと思う。

司会 審査員研修機関による専門家育成は。

平林 JABによる第1~3分類といった分野でのプロの育成は全くできない相談である。

司会 審査員の立場での質問に。

Q: 顧客満足、力量向上に意欲を示す経営者が増えている。しかし企業の実態は要求事項に沿った通り一遍の運用でマンネリ化、品質文書の縛りからも脱却できないでいる。審査員は「経営者のリーダーシップの欠如」、「資源確保ができていない」などに言及できるか。解決策はあるだろうか。

平林 経営者のリーダーシップや資源確保について指摘するには、確たる客観的証拠がない限りできない。文書の縛りについても実情とのずれをみて個別に基準の改訂から入るべきだろう。

長谷川 加えて申し上げる。客観的証拠がなければ指摘できないのは平林氏の指摘通り。一点留意して欲しいのは、証拠主義にこだわると逐条的になりプロセスアプローチにならないことである。例えば教育訓練で、計画があり教育が実施され記録があればほとんど第三者審査ではOKだろう。これだけでは実態を見ていない記録主義で、会議室審査ではそうなり勝ちである。プロセスアプローチのやり方は当事者に、何を習ったか、技量は上がったか、などと有効性を確認しよう。ISO/TS16949の審査ではこの方法でアウトプットを検証している。

質問にあった「リーダーシップの欠如」では云われた経営者は何のことか分からない。おかしいと感じたら現場インタビューなどを行い具体的な事実を監査証拠にして物を言おう。例えば教育訓練についていえば、教育があまり役に立っていない、カリキュラムが効果的でない、そういう指摘が金を出している経営者には喜ばれると思う。

Q: (補足させてほしい)中小企業の審査でのトップインタビューだが、社長は頑張っており業績もまあまあ、ISOも止める気はない。一方管理責任者は多忙で教育もできないと悩んでいる。トップと管理責任者のギャップが大きい。コンサルは'94年版以来のシステムが重く、どうすべきか考えあぐねている。こういう問題は多いのではないか。

平林 審査結果はOKだが内情を察するにコンサル任せのISOで、あまり組織の役に立っていないと思われる。審査員としてはひとこと言いたいところだろう。有効性とか監視測定とか内部監査で目に付くマンネリを何とかしてやりたい場合、現場に入って繰返しやっていく他にないと思う。

長谷川 この類の話は多い。この場合ISOの規格を超えて顧客とか社会の視点から客観的に見ると、問題の見え方が違ってくると思う。どこでも経営者は売上げを第1優先で考えている。管理責任者はISOの効果が経営上に見えなければ辛い立場である。そこにギャップが生まれる。ISO9004を引き合いに出してヒントをあげたい。内部コミュニケーションはどうなっているか? 経営者のレビューはどうか? 会社の幹部会議は活発なようだが、会議のアウトプットは何かと。客観

的に見て、ここに無駄が多いとか、こうしたらよくなった例があったなどというヒントをあげたい。私なら拘り定規に規格に当てはめなくて、観察事項や改善の機会として書くだろう。付加価値ある監査、審査はそういうものだと思う。

Q: 最近起きている、1)法違反 2)データ改ざんなどは審査ではどの程度見つかるものか、或いは見つけなければならぬか、見解を伺いたい。

長谷川 不祥事は大きな問題である。法規制を前面に出す EMS に対し、QMS は 5.1 で触れているもののあまり強調されてこなかった。順法性は世界的風潮になりつつある。JAB Notice No.05 で「QMS の法規制違反への対応」が発行されている。登録審査は適法審査とは違うが、法を踏み外せば企業は即刻社会から抹殺される。合格させた審査員も機関も社会から糾弾される。審査員は法規制の重大性を認識し質問しよう。EMS と同じように適用される法規制の一覧表を見る。許認可があれば証拠を見る。そして「法規制を守るためのプロセス」をしっかりと確認する。法規適合プロセスアプローチである。法規制が変わったら、誰がどう察知し分析するか、どう教育するか、維持、監視する方法と部署はどこかと聞いて行く。監督官庁ではないので中身の検証までは必要ないかも知れないが、法規制の遵守プロセスが適切に維持されているかを検証することである。

Q: 法関係はよく分かった。データ改ざん、リコール隠し、保険金不払い…少し違うと思うが。

長谷川 隠蔽や故意にやられるとどうにもならない。審査機関にお願いしたいのは事前に組織の知識を持って臨むこと。細部の改ざんまでは見抜けなくとも専門家なら直感的に何かを感じるかもしれない。現場、現物を見て「データは大丈夫だね…〇〇さん」、と念押ししよう。だが相手に悪意があればお手上げだ。

Q: 転記ミスもあり得る。照合も必要だろうか。

長谷川 必要な場合もある。重大な品質問題で私は元データまで徹底してやったことがある。しかし第三者審査は限界がある。内部監査や製品監査でちゃんとやっているかなどと念押しはしたい。厄介なのが微妙な製品。正確には図面の指示にある公差内に入っていない、でも昔からお客は暗黙の了解で製品として問題はないというような代物だ。強引に不適合とは言わず、先ず相手に考えさせた方が良い。

Q: 関連質問だが、検査データは直接 PC にインプッ

トされ元データはない。審査としては OK してよいか。またそれを記録として認めても良いか。

平林 事後の訂正は PC 履歴で追える。しかしインプットミスや入力時の故意の修正も考えられるが発見は無理であろう。元データがなくても組織のシステムだと言われれば記録と認めよう。

Q: プロセスアプローチの審査では、規格が要求する条項網羅性を満たせなくなるリスクを感じている。両者の整合について見解を伺いたい。

平林 初回は全条項網羅が原則、リストで手際よくやらないと工数が足りない。プロセスアプローチは望ましいがかなり時間を要するので組合せて対応しよう。例えば初回は全条項カバーを優先、重要項目にプロセスアプローチで。回を追って全体の流れを見ながら組合せるということである。長谷川 一つのやり方として聞いて欲しい。トレースバックによるプロセスアプローチだ。例えば組織にとって重要な顧客クレーム処理プロセス。台帳から目星をつけた幾つかのクレームを、受付から始めてプロセスをさかのぼって関わった人に次々聞いていく。いつ、どんな処置をしたか、報告書の内容、再発防止のためにどんな教育をしたか、プロセスモデルのインプットとアウトプットを検証しながら進めてゆく。プロセス中に審査の種は沢山ある。所詮審査はサンプリングであるが、キーとなるプロセスについては深くやろう。後は怪しいところを掘り下げることだ。

Q: プロセスの監視・測定で、組織の品質マニュアルの多くは内部監査で行うとしている。しかし組織の活動が明確でない場合が多くプロセスの何を監視・測定しているのか分からない。

平林 8.2.3 項は追補の協議でも話題になっている。JIS は「組織は、QMS のプロセスを適切な方法で監視し、適用可能な場合には測定をする」だが、原文～shall apply suitable method を直訳すると「組織は、適切な方法を適用せよ」である。JIS 訳は意識されたと思う。協議の場では suitable method とは何かという質問が多い。監視・測定は QMS が有効か確認することが目的だから、いつ、誰が、どういう方法でやるか考えなければならない。質問のように監視・測定は内部監査で行うとする組織が多いことは承知している。質問者は他にもっとやり方があると言いたいのだと思う。

私は組織が内部監査を適切な方法だとするならばそれもいいが、それは one of them だと思う。QMS には様々な index がある。クレーム、歩留

まり、品質目標、製品の適合性、それらを監視・測定するのに内部監査で十分と言えるか。早さということからはもの作りやサービスにおいて、出荷前チェック或いは顧客との接点における監視・測定はさしずめ適切な方法と言えよう。内部監査を否定はしないが **suitable** とは思えない。

長谷川 QMS のプロセスの有効性の定義は「計画されたものが達成された程度」である。従って計画や目標が分母で、結果が分子、そして達成度合いが答え。ならば個々のプロセスには計画されたプロセス目標がないといけない。「何を監視・測定しているか分からない」のは、元々プロセスの定義や目標が分かっているのではないのか。目標や管理項目がはっきりしてはじめて評価できる。有効性を見よと言うことは、こうした見方をすれば明確になるだろう。

Q: 8.2.3 項の「製品の適合性の保証のため…」は何のためにあるのか、追補後も残るか。

平林 追補で外すことになっている。

Q: 成長期と安定期ではプロセス、大きさ、範囲など見直す必要があるだろう。取得以来何年も変更されない企業もある。審査員は指摘できないが。

長谷川 マニュアルや手順は何ら改訂もないまま組織の商売は続いている、それでいいのかという意だろうか。私は形骸化が最も気になる。商品も手順も至ってシンプルで、商売もそこそこ儲かっているから最低限維持で何もしたくないというなら第三者の出る幕はない。多分、そういう組織は内部監査もマネジメントレビューも形骸化しているはずだ。経営者がまともなら、ISO を活用すれば、業務プロセスは改善され、会社として効率が上がり結果的にもっと儲かるようになると認識すれば変わるのではないか。ISO9004 的なところでの提言はどうだろう。内部監査でここを見たらもっと良くなる、無駄が省ける、歯止めができる、不良品出して損していないか、など規格要求事項だけを振り回さず品質マネジメントの本質でやったら、分かってもらえるのではないか。

Q: 審査で同様の経験をした。公共事業主体のゼネコンで利益率が下がり発注量も減った。社長は利益率向上を言っている。しかし現場では余剰材料の返品とか、いろいろムダがある話が聞こえてくるが、会社としては伝わってないようだ。ムダを見つけ出すような活動を提言してみたが…

長谷川 それだ、大変いい。気づかせるのがうまいやり方だ。

Q: よい審査機関とはどのような機関かアドバイスを。この時期、費用面は非常に気にしているが。

平林 審査機関も顧客獲得に大変だが審査費用は安いほどいいというわけにはいかない。あまり下がるといい人を集め難いだろう。結果として審査の信頼性に影響することが心配である。効果に一層注目して組織への還元を高めよう。長谷川氏の講演もそういう趣旨だったと思う。

Q: ISO 業務と日常業務が二本立てになっている企業が多いと思うがどうしたらよいか。また中小企業における内部監査のあり方について聞きたい。

平林 よく相談を受けるが一度白紙に戻すことを勧めたい。出発点のずれは修復できないところまで来て、審査準備の工数も相当掛かるはずだ。総てを構築し直すのに何年かは覚悟して望ましい形で再出発する方がいいと思う。

中小企業の内部監査だが規模に関係なく重要である。指摘件数よりも直されないことの方が問題で、同じ指摘が繰返されるならば英断も必要だ。
司会 その他のジャンルの質問である。

Q: 最近内部告発などにより不祥事が発覚した。9001 は本当に世の中に役立つのだろうか。この状態が続けば 9001 は世の中に認知されなくなりやがて淘汰されるであろう。9001 に限らず、ISO マネジメントシステムのステータスが薄れていくことに危機感を持つべきである。

Q: 一連の不祥事に対し、JAB として QMS 運用のメリットを PR できる活動は考えていないか。経営者に対しての啓蒙も期待したい。

平林 淘汰に対する危機感は同感だ。現在 70 万件にも及ぶ登録数は、ブームということを割引いても膨大な数である。認知されなくなる危機感も然りながら、本当にきちっとやっている組織ではむしろ外圧として受け止めていくであろう。

内輪だけの運営ではマンネリに陥りやすいが、その意味で年一回第三者が入ることの効果は大きい。そうした外圧は仕組みが活かされていくなれば金を掛けても有用であり、将来的になくなることはないと思う。私も経営者としていいシステムだと思っているが、残念ながら正直言って常に積極的なレビューが出来ているわけではない。しかし常に忙殺されていても、時機到来ともなれば「さて実態は?」というきっかけができ、内部監査が見直しのトリガーとして効いてくる。組織や仕組みをよくしようと前向きにやってきた組織では、価値観を認めて継続していくに違いない。当初の顧客

のためという動機だけでは、立ち消えという可能性はあるかもしれない。

長谷川 違った観点から考えてみたい。不祥事の場合は大いに危機感を持たなくてはならない。ご存知の通り今セクター規格が増えている。9001の要求は何にでも合うようになっているので、要求の厳しい製品・サービスでは限界がある。それでは困るからセクターになるのである。自動車の QS 9000 はもともとビッグ-3 が作ったが IAF のスキームでは国により落差が大きく行き詰まった。現在 ISO/TS16949 に置き換わっているが、審査機関の認定は UKAS や JAB とかの IAF 認定機関ではなく IATF という自動車のタスクフォースが仕切っている。自動車として必要なものは総て要求事項で入っている。また航空宇宙、食品安全や医療機器などセクターで、より業界特性に合わせた方向へ進んでいる。

認定機関に対する基準 17011 も審査機関に対する基準 17021 も、そのコンセプトは 9000 であり、9000 自体が淘汰されるわけではない。顧客重視の、経営者の責任、資源管理、製品実現、監視・測定というコンセプトは失われたいと思うが、不真面目な会社が認証取得しているとすれば早急に手を打たないとまずい。参考までに申し上げておくが 17021 は公平性についても厳しくなるので、組織もそれなりの情報を出さないといけなくなる。恐らくいい加減にやろうというところは審査に受からないだろう。冒頭質問に出た是正処置だが、審査判定の場面でも相当シビアに評価されることになるだろう。

司会 JAB の PR 活動、業界関係者としてひと言。長谷川 JAB を代表して発言する立場ではないが、感じるところで。今日はすっかり司会者のペースにはまってしまったが、このような話はどんどんやるべきだと思う。海外では特にイギリス系が頑張っているが、日本の JAB も審査機関も ISO 関連機関はもっと PR、啓蒙活動をした方がいい。自動車セクターの QS9000 も TS16949 も日本のお株を奪われてしまっていて残念だ。業界が一つになって戦略を持たなくてはだめだ。日本の得意技の分野の規格は日本発にしたい。JAB も IAF の国際活動で有効なアウトプットをしており JAB の貢献は大きい、海外における JAB 認定の存在感が弱いのが残念だ。JAB からの参加者の方には、帰ったら伝えて頂けると有難い(笑)。

Q: QMS も EMS も企業のためになっていると思う

が、本音のところはどうだろうか。CO₂削減も真剣に温暖化防止を考えているのか、官公庁に取り入れるためか、入札参加のためか。利用するだけの姿勢であるなら許されない。襟を正さないといつか見限られると言いたい。

私自身はいい仕組みだと思っているが…(笑)。

司会 今後の具体的行動についての質問である。

Q: 「顧客に有益な審査」とは何か。2006/6 に JACB の「社会的期待に応える審査についての検討結果報告書」、2006/11 には JAB の「EMS 運用状況調査報告書」等が発行されたが、組織を含む関係者がどのように考え、行動していけばよいかの回答は見出されていない。今こそ具体的アクションの時期だと思うが、国内 TC176 が主体的に行動することは考えられないか、平林講師に伺いたい。

平林 JAB(ホームページ)の「EMS 運用状況報告書」には、期待される審査員像のアンケート結果が示されている。「改善に直結する分かりやすい審査」、「業種特性に配慮した審査」、「システムの課題解決に役立つ審査」等である。

一方 JACB 品質技術委員会の「社会的期待に応える審査」は、審査機関加盟メンバーによる 1 年間の研究成果だ。機関による微妙な温度差が囁かれる中で貴重な資料だと思う。一部を紹介しよう。

1. 審査は規格適合性審査に専念すべきか 基本は規格適合性の審査に専念すること。但し現場での条文審査だけではなく、対象組織の顧客の観点を念頭にした事前の文書審査と現場インタビュー及び観察結果を、更に Guide 62 は規格条文の趣旨から MS の問題点を効果的に特定、指摘せよと求めているから、組織や事業環境の十分な理解が必要だとしている。規格だけに頼った審査は適切な審査とは言えない、つまり相手を見て審査しようと言っている。

2. 付加価値審査をどう考えるか 一番は常に審査技術を向上し審査の質を上げること。また付加価値を高め有効性を上げるために、審査は誠実に、組織が納得できる不適合を指摘、改善分野を理解させること。指摘条項に関して ISO の狙いを理解させることもまた付加価値である。IAF ガイドには「解決策を示すことなく改善できる余地を指摘すること」も付加価値としている。最後に付加価値、改善のネタ探しに時間を割き審査を犠牲にすることは慎むべきとしている。

3. 「企業に役立つ審査」をどう考えるか 企業に役立つ審査を考えるあまり規格適合性審査の基本

を忘れないというのが結論。ただ ISO は取ったが品質はよくなるという声に対して「役立つ」と言うことは難しいことだとしている。

4. 規格適合性審査とパフォーマンス向上との関係をどう考えるか 管理技術も大切だが固有の技術が向上しなければ組織のパフォーマンスは向上しない。この固有技術の向上に貢献することが ISO 審査に求められているのではないかという議論もした。確かに 9001 規格の規定範囲を越えて事業収益改善のために活用することが規格の有効性だという誤解が一部にはあるようだ。そこまでやることは難しいが、しかし努力はしようとしている。その他、昨今の不祥事に対して審査で防ぐことは可能かなどが議論されている。

さて質問に戻ろう。議論する時期は過ぎたというのはその通りかもしれない。これからどうするか、提案された TC176 での議論は委員会の制約条件からできない。それは CASCO や IAF がやることである。私は、今紹介したこれら JACB や JAB による報告書はもっと国際的に PR して行くべきだと思う。折角のいい内容も IAF など国際舞台に上げないと、日本の中では功を奏しない。

また私は二つのレポートを見て気掛かりになることがある。こう審査をしようという考え方こうして欲しいという組織の言い分が表向き一致しているということは、審査員の指摘していることが組織に正しく伝わっているのだろうかということである。審査員には主張をもっと正確に伝えるスキルを持って貰わなければいけない。指摘したことは裏を返せば組織の付加価値であり、改善の機会になる筈である。これが相手に伝わらないことは非常に残念なことだ。

話題は変わるが、去年 6 月金融商品取引法(日本版 J-SOX 法)が成立した。これは「内部統制」と言われ、その手法は ISO の MS に酷似している。会計業務のフロー図、リスク対応表、業務記述書など、まさに QMS のノウハウである。対象が財務諸表、売上げ、仕掛け、在庫になるだけで、ルールを決め実行の仕組みを構築し、内部監査をすることは QMS の仕組みと同じである。来年 4 月スタートのため現在は構築に一生懸命の段階である。

MS もまさにリスクの分析と予防、諸氏は既にノウハウを持っている。今後 8,000 社とか 10,000 社といわれる組織に内部監査が義務付けられるこの機会に是非監査スキルを活かしたいし、コミュニケーションスキルも活かしたい。議論の時期は

過ぎ、如何にアクションをとるかといった中に、われわれのスキルを生かす、フィールドを広げるといった活動も必要ではないかと思う。

司会 残念だが時間が無い。最後の 1 件にしたい。

Q:長谷川先生は「受けた指摘は組織の利益になるか検証せよ」と言われたが、審査員に反論できる組織は存在しないと思う。

長谷川 受けた指摘がどれ位役立つかを組織側でみることである。例えば文書管理でどうでもいいことが指摘されたりすることはないか。是正をしてどれだけ効果が上がったか見た方がいい。それらはアンケートなどを利用して審査機関にフィードバックすることにより審査機関に対する厳しい評価になり、審査機関も自らのパフォーマンスが分かる。痛いところを突かれたが、それをやったら良くなった、品質リスクが救われたというようなのが価値のある審査である。

Q:最近私が指導した会社の初回審査で不適合が大分指摘された中に、不適合とは思えないものが幾つかあった。会社に不要だと説明しても、指摘には全て対応しようとする。やむなく不適合とは思えない点にクレームをつけたところ、審査機関は了解し引込めてくれた。受ける側は全て受容するのが現実、考えるのは無理ではないか。

長谷川 審査機関には苦情の受付、処理の手順が要求されている。クレームの門戸は開かれているので腑に落ちないことは、どしどし指摘をすべきである。そういうことで切磋琢磨してお互いのレベルを向上させることが大事なことだ。審査機関も顧客である組織にとって本当に役立つ審査がどうあるべきかが分かるし、審査機関もそういう努力をしないと競争で負けると認識しているから、顧客のフィードバックを期待してアンケートをしている。悪意のある審査員への悪口、腹いせは困るが、建設的な意見は遠慮なく言うべきである。

Q:組織が盲目的に受け止めてしまった場合、誤ったシステムを構築しかねない。

長谷川 言いなりにならぬよう勉強して貰いたい。少なくとも品質管理責任者はしっかり勉強しなければいけない。

感想をひとこと言わせて欲しい。今日の話は大変有意義であった。是非この Q&A をまとめてフィードバックされるようお願いしたいと思う(拍手)。

司会 長時間にわたる熱心なご参加に謝意を表したい。一部の方の質問が取り上げられずお詫びしたい。最後に両氏にお礼の拍手を(拍手)。【完】