

ISO 9001 Auditing Practices Group **Guidance on:**

Adding Value

What do we mean by “adding value”?

We hear so much about the importance of “adding value” during quality management systems (QMS) audits, but what does this really mean? Is it possible to add value without compromising the integrity of the audit or providing consultancy? In principle, all audits should add value, but this is not always the case.

This document provides guidance on how an audit can add value for the different parties involved, and the various situations that are likely to be encountered in the context of second or third-party audits.

“Value-added” quality management systems

There are several dictionary definitions of “value”, but all focus on the concept of something being *useful*. “*Adding value*” therefore means to make something *more useful*.

Some organizations have used the ISO 9000 series of standards to develop quality management systems that are integrated into the way they do business, and are *useful* in helping them to achieve their strategic business objectives – in other words they

ISO 9001審査実務グループ **指針:**

付加価値

“付加価値”とは何を意味するのか?

品質マネジメントシステム(QMS)審査では、“価値の付加”が大切だという話題が非常に多いが、それが真に意味するところは何なのだろうか。審査の完全性を危うくすることなく価値を付加できるのだろうか、又はコンサルティングをせずして価値を付加できるのだろうか。原則として、すべての審査に価値を付加するべきではあるが、これは常に真ではない。

この文書は、関係のある色々な当事者に対して、また、第三者又は第三者審査の場合に遭遇する可能性が高い各種状況に対して、審査が、どのようにして、価値を付加できるのかについての指針を提供する。

“価値を付加した”品質マネジメントシステム

辞書によると“価値”の定義は幾つかあるが、どれも、何か役に立つものという概念に焦点がある。“*価値を付加する*”とは、したがって、何かをより役立つものにするという意味である。

組織によっては、ISO 9000 シリーズの規格を利用して、彼らの業務の方法の中に統合され、彼らの戦略的事業目的の達成を支援する際に役に立つ、逆に言えば、組織に*価値を付加*している品質マネジメントシステム

add value for the organization. Conversely, other organizations may have simply created a bureaucratic set of procedures and records that do not reflect the reality of the way the organization actually works, and simply add costs, without being useful. In other words, they do not “add value”.

It is a question of approach:

A non-value-added approach asks “What procedures do we have to write to get the ISO 9000 certification?”

A “value-added” approach asks the question “How can we use our ISO 9001-based quality management system to help us to improve our business?”

How to add value during the audit process?

How can we ensure that an audit is *useful* to an organization in maintaining and improving its QMS?(We should recognize, however, that there may be other perspectives that need to be taken into consideration.)

In order to “add value”, a third-party audit should be useful:

- to the certified organization
 - by providing information to top management regarding the organization’s ability to meet strategic objectives
 - by identifying problems which, if resolved, will enhance the organization’s performance.
 - by identifying improvement opportunities and possible areas of risk
- to the organization’s customers by enhancing the

を開発してきている。他方、官僚的な一連の手順や記録を作るだけで、組織が実際に動いている実態を反映させていない組織もあり、単に費用を付加するだけであり、役には立っていない。言い換えれば、それは、“価値を付加”していない。

それは、アプローチの違いの問題である。

付加価値のないアプローチは、“我々は ISO 9000 認証を取得するにはどの手順を書かなければならないのだろうか？”と問う。

“価値を付加する”アプローチは、“我々の ISO 9001 をもとにした QMS をどのように使えば我々の事業を改善するために役に立たせられるのか？”という **問い**を投げかける。

審査プロセスにおいてどのようにして価値を付加するのか？

QMS を維持し、改善する中で、組織に役に立つ審査を確実にするにはどうすればよいのだろうか。(しかしながら、これ以外にも考慮に入れる必要のある見方があるかもしれないことを認識したほうが良い。)

“価値を付加する”ために、第三者審査は、次のことにより役に立つものであることが望まれる。

- 認証を受けた組織に対して、
 - 戦略的目標を達成するための組織の能力に関して、トップマネジメントに情報を提供する
 - 解決されるなら組織のパフォーマンスを向上させるような問題を明確にする
 - 改善の機会及び起こり得るリスク箇所を明確にする。
- 組織の顧客に対して、適合製品を提供する組織の能力を向上さ

organization's ability to provide conforming product

- to the certification body, by improving the credibility of the third party certification process.

The approach to “adding value” is likely to be a function of the level of maturity of the organization's quality culture and the maturity of its QMS, with respect to the requirements of ISO 9001.

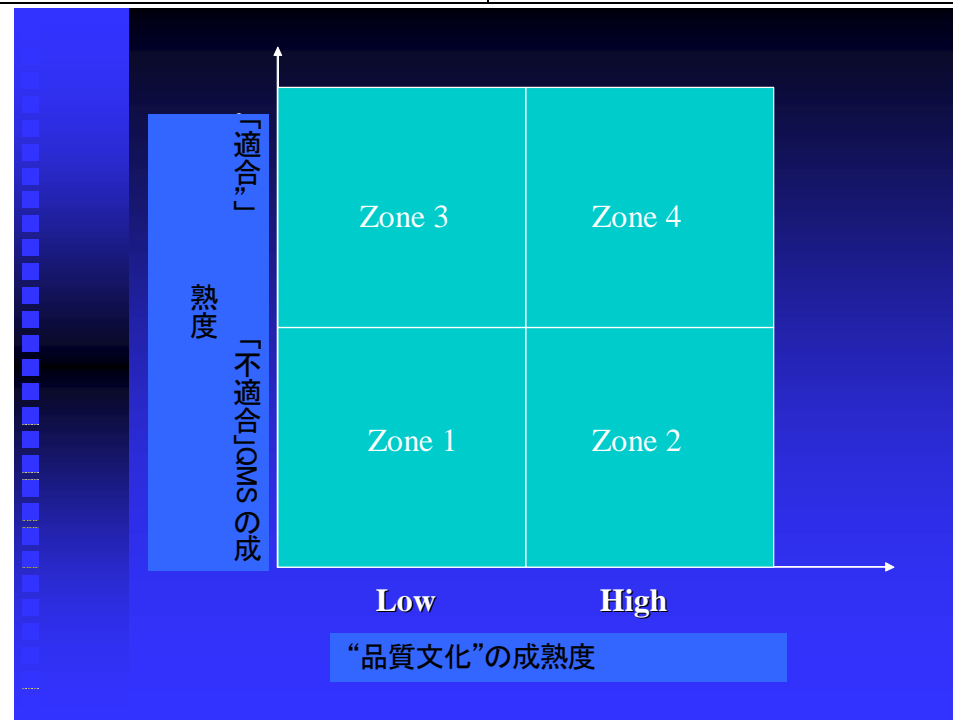
By referring to Figure 1, we can conceptually separate organizations into four different zones, as follows:

せる。

- 認証機関に対して、第三者認証プロセスの信頼性を改善する。

“価値を付加する”ためのアプローチは、ISO 9001 の要求事項に対しての組織の品質文化の成熟度と QMS の成熟度の関数で表すことができそうだ。

図1を参照すると、概念として、組織を四つのことなるゾーンに分類できる。



Zone 1: (Low maturity of “quality culture”; immature QMS, not conforming to ISO 9001)

Zone 2: (Mature “quality culture”; immature QMS, not conforming to ISO 9001)

Zone 3: (Low maturity of “quality culture”; mature QMS, conforming to ISO 9001)

Zone 4: (Mature “quality culture”; mature QMS, conforming to ISO 9001)

It is important to note that in this context:

“Quality culture” refers to the degree of awareness, commitment, collective attitude and behaviour of the organization with regard to quality.

“Conformity to ISO 9001” relates to the maturity of the organization’s QMS, and the extent to which it meets the requirements of ISO 9001. (It is recognized that specific minor nonconformities might be detected even in organizations that show an overall high degree of maturity and conformity to ISO 9001.)

Zone 1: (Low maturity of “quality culture”; immature QMS, not conforming to ISO 9001)

For an organization that has little or no “quality culture” and a QMS that does not conform to ISO 9001, the expectation of how an audit might add value could mean that the organization would like to receive advice on “*how to*” implement the quality management system and/or resolve any non-conformities raised.

Here the auditor has to take great care, because in a third party audit such advice would certainly generate a conflict of interest, and would contravene the **requirements in ISO/IEC 17021** for the accreditation of certification bodies. What the auditor *can* do, however, is ensure that whenever non-conformities are encountered, the auditee has a clear understanding of *what* the standard requires, and *why* the non-conformity is being raised. If the

ゾーン 1 : (“品質文化” の成熟度が低い) ; 未成熟な QMS、ISO 9001 に不適合)

ゾーン 2 : (成熟した “品質文化” ; 未成熟な QMS、ISO 9001 に不適合)

ゾーン 3 : (成熟度が低い “品質文化” ; 成熟した QMS、ISO 9001 に適合)

ゾーン 4: (成熟した “品質文化” ; 成熟した QMS、ISO 9001 に適合)

この状況では、次の点に留意することが重要である。

“品質文化” は、品質に関する組織の認識度、コミットメント、集団としての態度、及び行動を指している。

“ISO 9001 への適合性” は、組織の QMS の成熟度及び ISO 9001 の要求事項を満足している程度と関連している。(全体として ISO 9001 に対する高い水準の成熟度及び適合を示している組織であっても特定の軽微な不適合が検出されることはあり得ることが認識されている。)

ゾーン 1 : (“品質文化” の成熟度が低い) ; 未成熟な QMS、ISO 9001 に不適合)

ほとんど、又はまったく “品質文化” のない、また、QMS が ISO 9001 に適合しない組織にとっては、審査がどのようにして価値を付加するかへの期待は、品質マネジメントシステムを “どのようにして” 実施するのか、及び / 又は指摘された不適合をどのようにして解決するのかについての助言がもらいたい、ということの意味するのかもしれない。

ここでは、審査員は、十分注意をしなければならない。なぜなら、第三者審査では、そのような助言は、間違いなく利害の衝突を引き起こし、認証機関の認定に関する ISO/IEC17021 の**要求事項**に違反する可能性があるからである。しかしながら、審査員ができることもある。それは、不適合に遭遇したときはいつでも、規格が何を要求しているか、なぜ不適合が指摘さ

organization can recognize that resolving these nonconformities, will lead to improved performance, then it is more likely to believe in and commit to the certification process. It is important, however, that all identified nonconformities are reported, so that the organization clearly understands *what* needs to be done in order to meet the requirements of ISO 9001.

While some organizations might not be totally satisfied with an audit outcome that does not result in certification, the organization's customers (who receive the organization's products) will certainly consider this to have been a "valuable" audit from their perspective. From the perspective of the certification body, failing to report all detected nonconformities and/or providing guidance on *how to* implement the quality management system, adds no value to the credibility of the auditing profession or the certification process.

We must recognize that the above discussion relates mainly to third party (certification) audits. There is no reason why a second party (supplier evaluation) audit should not "add value" by providing guidance to the organization on how to implement its quality management system. Indeed, under these circumstances, such guidance (if it is well-founded), would undoubtedly be useful for both the organization and its customer.

Zone 2: (Mature "quality culture"; immature QMS, not conforming to ISO 9001)

For an organization that has a mature "quality culture", but an immature QMS that does not conform to the ISO 9001 requirements, the basic expectation of how an audit might add value will probably be similar to that of Zone 1. In addition, however, the organization is likely to have a much higher expectation of the auditor.

In order to be able to add value, the auditor has to understand the way in which the organization's existing practices meet the requirements of ISO

れたかを被審査者に明確に理解させることを確実にすることである。組織が、これらの不適合解決により、パフォーマンスが改善されると認識できれば、認証プロセスを信じ、それにコミットする可能性が高くなる。しかし、確認されたすべての不適合を報告することが大事である。それにより、組織が、ISO 9001 の要求事項を満足するためには何を必要とするのかを明確に理解するからだ。

審査の結果、認証が得られなかった場合、それに全く満足できない組織もあるだろうが、その組織の顧客(その組織の製品を受け取る顧客)は、彼らの視点からすれば“価値のある”審査だときっと考えるであろう。認証機関の視点からは、検出された不適合のすべては報告しないこと、及び/又は品質マネジメントシステムの実施方法についての指針を提供することは、審査という職業又は認証プロセスの信頼性に対して価値を全く付加しない。

上記の議論は、主に第三者(認証)審査に関わるものであることを認識しなければならない。第二者(供給者評価)審査が、組織にその品質マネジメントシステムの実施方法を提供することにより“価値を付加”すべきではない、という理由はない。実際、このような状況では、そのような指導(正しい根拠によるものであれば)は間違いなく組織及びその顧客にとって有益なはずである。

ゾーン2：(成熟した“品質文化”；未成熟なQMS、ISO 9001に不適合)

成熟した“品質文化”があるが、QMSは未成熟であり、ISO 9001 要求事項に適合しない組織にとっては、審査がどのようにして価値を付加するかの本格的な期待は、ゾーン1のそれ(本格的な期待)と多分似ているだろう。しかし、組織は、審査員にずっと大きな期待を抱く可能性が高い。

価値を付加するためには、審査員は、組織の既存の慣行が、ISO 9001 の要求事項を満たしているその方法を理解しなければならない。言い換えれば、審査員は組織のプロセスを ISO 9001 の脈絡の中で理解しなければならないし、例えば、組織が、そのプロセスや文書体系を規格の条項構造に整

9001. In other words, understand the organization's processes in the context of ISO 9001, and not, for example, insist that the organization redefine its processes and documentation to align to the clause structure of the standard.

The organization might, for example, base its management system on business excellence models, or total quality management tools such as Hoshin Kanri (Management by Policy), Quality Function Deployment, Failure Mode and Effect Analysis, "Six-sigma" methodology, 5S programmes, Systematic Problem Solving, Quality Circles and others. In order to add value during the audit process, the auditor should, at a minimum, be aware of the organization's methodologies, and be able to see to what extent they are effective in meeting the requirements of ISO 9001 for that particular organization.

It is also important that the auditor not be "intimidated" by the organization's apparent high degree of sophistication. While the organization may be using these tools as part of an overall total quality philosophy, there might still be gaps in the way the tools are being employed. Therefore, the auditor must be able to identify any systematic problems and raise the appropriate non-conformities. In these situations, the auditor might be accused of being pedantic or even bureaucratic, so it is important to be able to demonstrate the relevance of the non-conformities that are being raised.

Zone 3: (Low maturity of "quality culture"; mature QMS, conforming to ISO 9001)

An organization that has been certified to one of the ISO 9000 series of standards for a significant period of time might be able to demonstrate a high level of conformity to ISO 9001, but at the same time not have truly implemented a "quality culture" throughout the organization. Typically, the QMS might have been implemented under pressure from customers, and built around the requirements of the standard, rather than on the organization's own needs and expectations. As a result, the QMS₂ may be

合させるようにすることを押しつけてはならない。

例えば、組織は、ビジネスエクセレンスモデル、又は、Hoshin Kanri (方針管理) のような総合的品質管理ツール、品質機能展開、故障モード及び効果分析、“シックスシグマ”手法、5S プログラム、体系的問題解決法、QC サークルおよびその他に、そのマネジメントシステムの基礎をおいているかもしれない。審査プロセスにおいて価値を付加するためには、審査員は、少なくとも、組織の方法論を知っているのが望まれるし、それら(組織の方法論)が、その特定の組織にとって、ISO 9001 の要求事項を満足させるにおいてどの程度効果があるのかを理解する必要がある。

また、審査員は、組織の一見高度な洗練されたやり方に“おどおどさせられる”ことがないことが大事である。組織が、そのツールを全体の総合品質哲学の一部として使用している可能性があるが、そのツールが使用されている方法にはまだギャップがあるかもしれない。したがって、審査員は、システムの問題を明確にし、適切な不適合を指摘できなければならない。このような状況では、審査員は杓子定規だ、さらには官僚的だとさえ非難されるかもしれないが、だからこそ、指摘する不適合の関連性を実証できる(示して見せる)ことが重要なのである。

ゾーン3：(成熟度が低い“品質文化”；成熟したQMS、ISO 9001に適合)

ISO 9000 シリーズの規格に対してある有意な期間認証を受けてきた組織は、ISO 9001 への高度な水準の適合を実証できるかもしれない。しかし、同時に、組織全体を通して“品質文化”を真に実施してはこなかったこともあり得る。通常、QMS は、組織の自らのニーズや期待にもとづく場合より、顧客の圧力の下で実施してきたかもしれないし、規格の要求事項を中心に構築されたかもしれない。その結果、QMS は、組織が冗長性と非効率を生み出しながら、その定常業務を実施する方法に対応して運用しているかもしれない。

operating in parallel with the way the organization carries out its routine operations, generating redundancy and inefficiency.

In order to add value in these circumstances, the primary objective of the auditor should be to act as a catalyst for the organization to build on its ISO 9000-based quality management system, and to integrate the system into its day-to-day operations. While the third party certification auditor cannot provide recommendations on how to meet the requirements of ISO 9001, it is acceptable and indeed good practice to *encourage* and *stimulate* (but not *require*!) the organization to go *beyond* the requirements of the standard. The questions the auditor asks (and the way he or she asks those questions) can provide valuable insights for the organization into how the QMS could become more efficient and *useful*. Identification of “Opportunities for Improvement” by the auditor should include ways in which the effectiveness of the QMS might be enhanced, but could also address opportunities for improved *efficiency*.

Zone 4: (Mature “quality culture”; mature QMS, conforming to ISO 9001)

For an organization that has a mature “quality culture”, and has been certified to one of the ISO 9000 series of standards for a significant period of time, the expectation of how an audit might add value will be the most challenging for an auditor. A common complaint among this kind of organization is that the “routine surveillance visits” by the auditor may be superfluous, and do little to add value in the organization’s eyes.

In these cases, top management becomes an important customer of the certification process. It is therefore important for the auditor to have a clear understanding of the organization’s strategic objectives, and to be able to put the QMS audit within that context. The auditor needs to dedicate time for detailed discussions with top management, to define their expectations for the QMS, and to incorporate these expectations into the audit criteria.

このような状況の中で価値を付加するために、審査員の最も重要な目標は、組織が、その ISO 9000 準拠の品質マネジメントシステムを構築するための、そのシステムを日々の運営と統合するための、触媒の役割を果たすことが望まれる。第三者認証審査員は、ISO 9001 の要求事項を満たす方法の助言はできないが、組織に、規格を越えてその先に行くことを奨励し、刺激を与える(ただし要求はしない)ことは、容認されるし、それが本当に良い審査のやり方である。審査員の質問(及びその質問の仕方)は、QMS がどのようにしてより効率を高め、役に立つものになり得るかについて、組織に貴重な見識を提供できる。審査員による“改善の機会”の特定には、QMS の有効性を向上させる方法が含まれることが望まれる。しかし、また、効率改善に関する機会について述べてもよい。

ゾーン4：(成熟した“品質文化”；成熟したQMS、ISO 9001に適合)

成熟した“品質文化”のある組織で、有意な期間 ISO 9000 シリーズの規格のどれかの規格に認証を受けていた組織の場合は、審査がどのようにして価値を付加するかの期待は、審査員にとってもっとも挑戦的なものであるだろう。この種の組織でのよくある不満は、審査員による“定期サーベイランス訪問”は無用であり、組織の目からはほとんど付加価値がない、というものである。

このような場合は、トップマネジメントが、認証プロセスの大切な顧客になる。したがって、審査員が、組織の戦略目標を明確に理解すること、及び、QMS 審査をその状況の中に置くことができること、が重要となる。審査員は、トップマネジメントとの詳細にわたる議論に時間を割く必要があり、QMS に対するかれらの期待を明確にし、その期待を審査基準に組み込む必要がある。

Some tips for the auditor on how to add value

a. Audit planning:

Understand the auditee's expectations/corporate culture

- b. Any specific concerns to be addressed (output from previous audits)?
- c. Risk analysis of industry sector / specific to organization.
- d. Pre-evaluation of statutory/regulatory requirements
- e. Appropriate audit team selection to achieve audit objectives
- f. Adequate time allocation

2) Audit technique:

- a. Focus more on the process, and less on procedures. *Some* documented procedures, work instructions, check-lists etc. may be necessary in order for the organization to plan and control its processes, but the driving force should be process performance.
- b. Focus more on results and less on records. In a similar fashion, *some* records may be necessary in order for the organization to provide objective evidence that its processes are effective (generating the planned results) but in order to add value, the auditor should be aware of and give credit for other forms of evidence.
- c. Remember the **7 Quality Management Principles**
- d. Use the “Plan-Do-Check-Act” approach to evaluate the organization’s process effectiveness.
 - i. Has the process been planned?

審査員が価値を付加するための幾つかの秘訣

1) 審査計画の立案：

- a. 被審査者の期待／企業文化を理解する
- b. 対処すべき具体的問題はあるか(以前の審査のアウトプット)
- c. 産業分野/ 組織に特有のリスク分析
- d. 法規制要求事項の事前評価
- e. 審査目的を達成するための適切な審査チームの選定
- f. 十分な時間配分

2) 審査テクニック：

- a. 手順よりも、プロセスに重点を置く。組織がそのプロセスを計画し、管理するためにはある程度の文書化された手順、作業指示書、チェックリストなどは必要かもしれないが、推進力はプロセスパフォーマンスであるのが望まれる。
- b. 記録より、結果に、重点を置く。同様に、組織がそのプロセスが効果的である(計画した結果を生み出している)ことの客観的証拠を提供するためにある種の記録は、必要かもしれないが、価値を付加するためには、審査員は、それ以外の形の証拠を認識し、また、信用する必要がある。
- c. **品質マネジメント7原則**を思い出す。
- d. 組織のプロセスの有効性を評価するために “Plan-Do-Check-Act” アプローチを使う。
 - i. プロセスは計画されているか。

| | |
|---|---|
| <p>ii. Is it being carried out according to plan?</p> <p>iii. Are the planned results being achieved?</p> <p>iv. Are opportunities for improvement being identified and implemented?</p> <ul style="list-style-type: none"> — By correcting non-conformities — By identifying root causes of problems and implementing corrective action — By identifying trends, and the need for preventive action — By innovation <p>e. Adopt a “holistic” approach to evidence gathering throughout the audit, instead of focusing on individual clauses of ISO 9001.</p> <p>3) Analysis and decision</p> <p>a. Put the findings into perspective (Risk based thinking / “common sense”).</p> <p>b. Relate findings to the effect on the organization’s ability to provide conforming product (see ISO 9001 clause 1).</p> <p>4) Report and follow-up</p> <p>a. Sensible reporting of audit findings</p> <p>i. Different approaches may be required depending on:</p> <ul style="list-style-type: none"> • the organization’s maturity (Zones 1, 2, 3 and 4) • the level of confidence in the organization’s QMS • the risks involved | <p>ii. 計画に従って実行されているか。</p> <p>iii. 計画した結果は達成されているか。</p> <p>iv. 改善の機会が明確にされ、実施されているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> — 不適合を修正することにより — 問題の根本原因を明確にし、是正処置を取ることにより — トレンド及び予防処置のニーズを明確にすることにより — 技術革新により <p>e. ISO 9001 の個別条項に焦点を当てるのではなく、審査を通じた証拠の収集のための“全体論的”アプローチを採用する。</p> <p>3) 分析及び決定</p> <p>a. 指摘事項を全体視野に入れ考えること。(リスクに基づく考え方 / “常識”)</p> <p>b. 指摘事項を組織が適合製品を提供する能力に関する効果に結びつけること。(ISO 9001 の 1 項を参照)</p> <p>4) 報告及びフォローアップ</p> <p>a. 審査指摘事項の理に適った報告</p> <p>i. 以下の内容によっては異なるアプローチが要求される</p> <ul style="list-style-type: none"> • 組織の成熟度(ゾーン 1, 2, 3 及び 4) • 組織の QMS に対する信頼の水準 • 関連するリスク |
|---|---|

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • the auditee's attitude and commitment to the audit process <ul style="list-style-type: none"> ○ Proactive ○ Reactive ii. Ensure that any cultural aspects are taken into consideration iii. Emphasize positive findings as appropriate iv. Will the solution proposed by the organization in response to negative findings be <i>useful</i>? <p>b. Reports should be objective and focused on the right "audience". (Top management will probably have expectations that are different from those of the management representative).</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 被審査者の態度及び審査プロセスへのコミットメント <ul style="list-style-type: none"> ○ 能動的 ○ 受動的 ii. すべての文化的側面が考慮されることを確実にする。 iii. 適切なら、プラスの指摘事項を強調する。 iv. マイナスの指摘事項に対応して組織が提案した解決策は役に立つかを考える。 <p>b. 報告書は客観的で、正しい“読者”に焦点を当てていることが必要である。(トップマネジメントはおそらく管理責任者とは違う期待を持っている。)</p> |
| <p>For further information on the ISO 9001 Auditing Practices Group, please refer to the paper: <i>Introduction to the ISO 9001 Auditing Practices Group.</i></p> <p>Feedback from users will be used by the <i>ISO 9001 Auditing Practices Group</i> to determine whether additional guidance documents should be developed, or if these current ones should be revised.</p> <p>Comments on the papers or presentations can be sent to the following email address: charles.corrie@bsigroup.com.</p> <p>The other ISO 9001 Auditing Practices Group papers and presentations may be</p> | <p>ISO 9001 Auditing Practices Group についての詳細は、次の文書を参照されたい。 :</p> <p>Introduction to the ISO 9001 Auditing Practices Group</p> <p>ユーザーからのフィードバック情報は、ISO 9001 Auditing Practices Group が、追加の指針文書を作成するべきか、又は、現行の指針を改訂するべきかの判断に使用する。</p> <p>文書又は発表内容についてのコメントは、次の電子メールアドレスに送信されたい。 charles.corrie@bsigroup.com</p> <p>その他のISO 9001 Auditing Practices Group の文書及び発表内容は、次の</p> |

| | |
|--|--|
| <p>downloaded from the web sites:</p> <p>www.iaf.nu</p> <p>www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup</p> <p>Disclaimer</p> <p>This paper has not been subject to an endorsement process by the International Organization for Standardization (ISO), ISO Technical Committee 176, or the International Accreditation Forum (IAF).</p> <p>The information contained within it is available for educational and communication purposes. The <i>ISO 9001 Auditing Practices Group</i> does not take responsibility for any errors, omissions or other liabilities that may arise from the provision or subsequent use of such information.</p> | <p>ウェブサイトからダウンロードできる。</p> <p>www.iaf.nu</p> <p>www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup</p> <p><u>免責条項</u></p> <p>この文書は、国際標準化機構（ISO）、ISO 専門委員会176、又は国際認定フォーラム（IAF）による承認手続きの対象となっていない。</p> <p>この文書に入っている情報は、教育及び情報伝達を目的として提供されたものである。ISO 9001 Auditing Practices Group は、間違い、遺漏、又はその他、その情報提供又はその後に情報を利用したことによって生じるかもしれない賠償責任についてはその責任を負わない。</p> |
|--|--|