

株式上場を目指した経営体質の強化に ISO を活用

アドソル日進 株式会社

所在地：東京都港区港南 4-1-8 リバーージュ品川

設立年月：1976 年 3 月

トップマネジメント：代表取締役社長 上田 富三

資本金：5 億 1,000 万円

売上高：105 億円

対象人員：500 名

主要業務：業務系情報システム、組込系情報システム、通信・ネットワークシステムの設計・開発及び保守業務。

RF-ID 等ユビキタス関連商品の製造、保守業務。

セキュリティソリューション業務

適用規格：ISO 9001（2003 年認証取得）

ISO 14001（2004 年認証取得）

ISO/IEC 27001（2008 年認証取得）

U R L：http://www.adniss.jp/

<企業の概要>

アドソル日進 株式会社は、業務用アプリケーションソフトウェア、組込系ソフトウェアを開発する情報システムベンダーであり、製造メーカー、通信事業者、金融関連顧客を中心に一括請負もしくは期間請負にて開発・保守を行っている。加えて、スマートメーター周辺製品であるスマートグリッドアダプタや、RF-ID タッチタグといった電子機器の設計・開発、製造にも携わっており、同社が保有するコア技術を核として IoT に関わる分野全般にて事業を展開して売上を着実に伸ばし、2016 年に東証一部上場を果たした。また、QMS をベースとした情報システム開発統合プラットフォーム「ADP、ADR」の外部組織へのサービス提供、ISMS をベースとしたセキュリティソリューション提供にも取り組んでおり、ISO で培ったノウハウを活かした新たなビジネス展開を進めている。

同社の特色として、過去から人材開発に注力しており、情報処理技術者資格、各ベンダー認定資格の取得を社員に奨励し、業界トップの資格保有率を維持している。直近では、プロジェクト管理（PMP）、モデリング技術（UMTP）の資格取得に力を入れており、開発プロジェクト管理レベルの向上につなげている。

<ISO と企業成長（導入時）>

上場企業を目指した経営体質の強化

1976 年の創業以来、通信、組込系ソフトウェアの開発を中心に堅実に事業を継続してい

たが、ITベンダーとしての業容拡大・競争力強化には株式上場が必須との経営判断により、2001年から「クレームの出ない事業運営。パートナー企業との連携を重視した設計・開発プロセスの運用」をテーマとした経営体質強化に取り組んだ。経営体質強化に当たり、ベストプラクティスとして選定したのが当時2000年版に改訂されたISO 9001である。2年かけてマネジメントシステムを構築し、2003年に認証を取得した。その後2004年にEMS、2005年にプライバシーマーク、2008年にISMSの認証を取得し、組織のマネジメント力の強化につなげている。

ISO導入時の担当者は、最初に手掛けたQMS導入当時は、情報システムベンダーでISOを認証取得しているケースは稀であり、どのように構築・運用すれば良いか暗中模索の中で進める状況だったと語る。そのような中、製造メーカー出身であった当時の経営トップの「クレームを出さない業務運営のためにはQMS導入が必須」という熱い思いに牽引され、フロンティア精神をもって取り組んだ。まさにその当時の苦勞が、現在確実にパフォーマンスを発揮しているNQMS（アドソル日進QMS）の礎となっている。

QMS、ISMS導入に当たってはコンサルタントを起用しているが、コンサルタントの言うとおりにシステムを構築することはしないとの基本方針で臨んだ。むしろ規格要求事項の解釈といった組織として理解できないことについてのアドバイスを得るといった目的に限定しており、MSは自ら構築するという構築プロジェクトチームの自覚が、運用後のパフォーマンスにつながったと自覚している。

< ISO と企業成長（組織の変化）>

MSを運用した成果か否かはともかくとして、この10年、マーケットの変化に合わせて事業は大幅に変化した。マーケット変化への対応は経営スタンスそのものであるが、大きなトラブルを起こしても収束できる実力が備わっているのは、ISOのMSを積極的に運営しているからだと認識している。マーケット競争力を高めるために品質・技術力が必要なのは当然だが、組織としての引き出しが多いことも重要である。ISOを利用して基本プロセスを順守しつつ、状況の変化に柔軟に対応できる体質となっているのは、長年のISO運用によって得られた成果であり、同社の重要な資産となっている。

同社は、ISOの最も良い点を「品質、プロジェクト、事業運営の見える化」にあると認識しており、個人の経験と勘に頼って仕事をすることを徹底して排除している。また、品質管理ではプロジェクトトラブル率、情報セキュリティではインシデント発生率、環境管理では環境測定評価といったMS活動の成果指標を目的管理することで、事業運営の見える化を進めている。

また、上記のような内部目的だけでなく、ISOの経験を新たなビジネスに結び付ける活動につなげている。ISMSの経験をセキュリティビジネス、QMSのノウハウを集積した開発プラットフォームである「ADP・ADR」を外部組織へのサービス提供へと展開している。このような事業展開は一見簡単なように見えるが、培ったノウハウを事業展開に活かすという、MS構築時からの経営の意図が明確でなければできないものではなかった。

ISO運用の効果は導入後直ぐに現れるわけではなく、実質的な成果を実感できたのは認

証取得後 5~6 年経った頃からだったとのことである。しかし、ただ闇雲に運用していても成果は出ず、ISO ベースで仕事をするという意識を定着化させ、組織の DNA となるよう社員全員が意識して運用することにより、はじめて成果が実現できると考えている。

MS の成果としては、QMS ではプロジェクト実行計画書による計画管理、体系的なレビューによるリスクコントロールが導入され、現在では当たり前になっているプロジェクト固有のリスク評価や PMO 運営の枠組みになっている。

ISMS については、導入後もカード紛失事故等のセキュリティインシデントがなかなか減らずに苦労した。情報システムインフラ面でのせい弱性も多々あったが、リスクアセスメントによる継続的改善により、時間はかかったが現在では効果を発揮している。ISMS を導入することでリスクマネジメントは体系化できており、事業リスクに対するアセスメントにつながっている。しかも現在、事業の柱となりつつあるセキュアビジネスの事業展開に結び付いている。

EMS は CSR の一環として構築して、効果が出たのは早かったが、環境マイナス要因の管理についてはネタ切れとなり、早い段階から大幅な改善を封印した維持運用に切り替えた時期があった。しかし、組織として環境への思いは強く、現在は環境影響の低い事業者として、プラスの環境要因に力を入れた運用へと転換している。このことは一部上場企業となった今、CSR の観点から非常に役に立っている。単に事業との関係を近視眼的に捉えるのではなく、社会ニーズを踏まえながら MS を運営することで効果が現れることを EMS の運用で学んだ。

MS 運用を通じて当初想定していなかった成果は、社員の育成効果の大きさである。単なる力量育成だけでは駄目であり、良い MS とそれを動かす人材の力量は両輪である。それをイメージして推進して行くと自ずと人は育つ。10 年後に顧客が望む人材像は変化するし、MS も当然変化する。普遍的な制度に捉われず、組織・制度を硬直化させずに世の中での価値観の変化に柔軟に対応した MS 運営が良い結果を残すと考え、事業運営に当たっている。

<認証機関の関わり>

長い付き合いが重要

ISO 認証の継続は、外部に対するアピールとして意味がある。また、内部的には、第三者の目で見てもらった結果や方法が、自分たちの気付きにつながっているし、内部監査のパフォーマンス向上にも役立っていると認識している。「ISO 認証の継続には相当費用がかかるが、費用対効果が妥当だから継続している。いろいろな認証機関から登録移転のお誘いが来るが、長年お付き合いして価値観を共有し、当社の成長を見守ってくれている認証機関を変えるつもりはない」とのことであった。

ISO 成功の秘訣

ISO 運用の成功にはトップマネジメントの強いコミットメントが最も重要である。導入の動機に始まり構築・運用に至るまで、一貫したトップマネジメントのコミットがなければ効果は出ない。換言すれば、事業目的との共通性が不可欠であり、「上場する企業はこうあ

るべきだ」というイメージをもって ISO の構築・運用に取り組んでいる。方針にブレがないトップダウンの体制で運用し、成果をあげることが社員のモチベーションにつながり、事業の発展にもつながると確信している。