

第2部 テーマ1

本業の再興

1 本業再興の必要性

2020年に世界中を襲った新型コロナウイルス感染症が日本国内では5類に移行し、社会は落ち着きを取り戻した。企業売上高等の統計データは2016年の水準程度まで回復するなど、経済活動は感染症流行前に戻ったかのように見える。

しかし中小企業1社1社を見ると感染症流行中も売上高や利益額を伸ばした企業がある一方で、既存事業の売上高が7~8割程度しか回復しきらない企業もある。その理由は社会的な変化による業界全体の需要減もあれば変化に対応した企業による業界内のシェア変化もあり、今後待っていても回復しないことが予想される。そうした売上高の変化に昨年からの要素価格の上昇が加わり、利益を圧迫している。

その一方で、近年新型コロナウイルスの流行や国際的な紛争、それらに影響された物価の高騰を受けて社会の環境は大きく変化している。

- ・各要素価格の高騰
- ・デジタル技術のさらなる発展と普及
- ・以前にも増した人手不足

環境変化は一時的な変化もあるが長期にわたる変化もある。今後中小企業の経営環境が完全に2019年程度に戻る可能性は低いと考える。

2000年代の日本の中小企業はコストを最低限に抑えリスクとなる投資をしない「現状維持」の経営の傾向があった。それは2020年に中小企業白書にて紹介された「中小企業の労働生産性」に関するデータが示すように、生産性が向上しない要因になっている。1社1社の企業を見ても、今ある業務を行うために必要最低限の人員・設備にて行われている傾向にあり、情報システムを含めた業務手順に関しては構築してから10年以上大きな変化が無い企業もざらにある。

売上が発展する道として「新事業」を行い新たな売上高・利益を獲得していくことも考えられるが、資源に余裕の無い中小企業にとって資源と時間を要する新規事業はリスクが高い。それよりも既存事業を現在の社会環境に合わせ成長性のある事業にすることが出来れば再び成長できる。また本業がしっかりしていれば、そこから新事業へ力を注ぐことが可能になる。

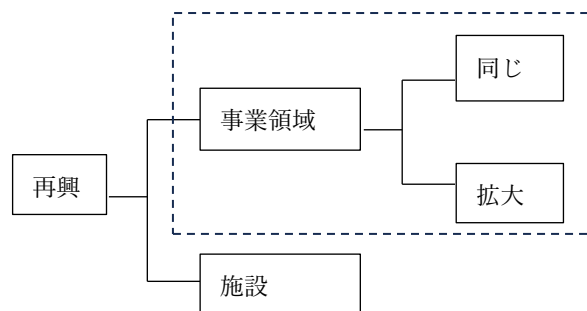
「企業は環境適応業である」と言われる。回復しない企業において求められていることは、自社の製品や業務手順を見直し、現在の技術やサービスを利用して本業を再興することである。

■範囲

ここで言う再興とは次の状態から回復することを言う。

- ・生物学的・物理的な災害による業績低下
- ・社長の思惑から下回った継続的な業績低下

あくまでも業績の低下を対象とし、建物等施設の復旧は



扱わない。

なお、前ページの図において事業領域の同じとは顧客・製品・主たる使用技術が同じことを指す。逆にどこかが異なる領域に進む場合、事業領域の拡大と捉える。

2 再興における人材の重要性

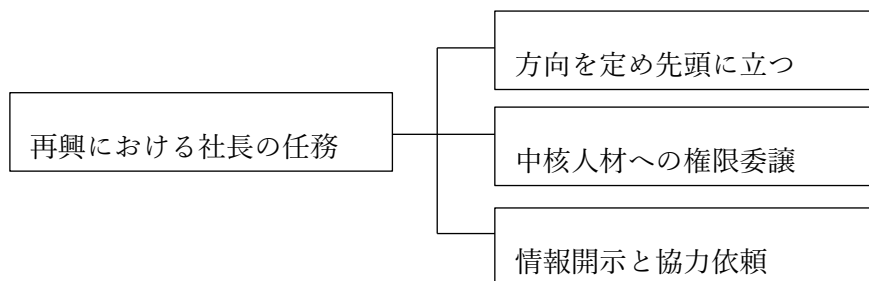
2-1 経営者

経営者は再興の先頭に立つ者である。経営者の意識・行動は再興において最も大きな影響を持つ。

もしこれまでの社長の意識・行動が、経営に対する持続的な集中を欠くものである場合、再興のために必要なことの第一は経営者の意識変化である。求められる変化は、本業に対する毎日の集中と変化させていく意識を持つことである。そのためには経営者が事業について落ち着いて考えられる時間と習慣を、日々の中に持つことが肝要である。

再興において社長が果たす役割は多岐に渡る。再興の方向性を決め、計画を立て、社内で実行が継続するように調整・サポートするのは全て社長の責任である。しかし社長一人の時間と労力だけでこれらを行っていくことは困難であるため、再興の目的と方向性の周知、中核人材への権限委譲、社員への経営状況の開示等を行うことで会社を再興活動へとまとめることが社長の大きな仕事となる。

なお中小企業において、立場上の社長と実質の経営者が異なることがある。その場合、実質の経営者が代表取締役(社長)の任につくことが望ましい。



2-2 中核人材

中核人材とは、社長と従業員との間に立ち、経営的な課題を実務的な業務にブレイクダウンする者である。

支援のために中小企業の中に入ってみると、社長の意向を理解し自ら課題解決の実務を進める人物がいることがある。職場の意見を実質的にまとめ、チームを機能させるキーマンである。このように社長の方針を理解・共有し、各々の部署において実現に向けて業務を進めていく人物が中核人材である。大抵は経営者に見いだされて管理職や改善チームなどを任されている。

再興においてこうした中核人材の存在は大きな役割を果たす。中核人材を通して再興の方向に職場がまとまり、活動が実務として実施される。

3 何を見直すか

本業再興のために見直す点は様々あろうが、前述した経営者の意識に加えてここでは下記の3点を重要と考え記載する。

- ① 製品・サービス
- ② 事業プロセス
- ③ 求める人材

3-1 製品・サービス

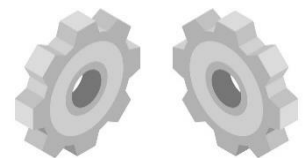
製品・サービス面の見直しは、自社製品・サービス(以下、製品)が提供している「価値」の再確認と強化である。

私達は仕事として製品を販売している。しかしほとんどの製品は、製品そのものに需要があるわけではなく製品を通して得られるベネフィット(便益)に需要がある。ベネフィットは言い換えると価値である。例えばある最終製品の部品を供給している会社は、部品を通して最終製品の性能を提供しているかもしれないし、コスト低減や生産の計画性を提供しているかもしれない。当然相手が何を望んでいるかによって提供価値は変わってきて、性能を求めている場合寸法や材質の揺らぎは問題になってくるだろうし、生産の計画性を求めている場合納期遅れや納期連絡の忘れは問題になってくる。

それでも、自社としてどんな価値を提供するかを決めることが、自社製品の方向を決め他社との差別化の源泉となっていく。伸ばした方向性は自社の強みとなり(主に新たな取引の際に)価格に反映出来るようになってくる。製品・サービスの見直しは自社が提供している価値の再確認から始まる。

現在提供している価値の確認は、自社の考え+顧客の声から確認することが出来る。

自社の考えは経営者の想いや社内での製品や顧客に対する向き合い方、同業他社の製品・サービスとの比較から認識する。顧客の声はBtoBであれば購買担当者や製品を使用する現場の作業者に聞くことで収集する。直接的に選ばれる理由を聞きにくい場合、使用感や改善してほしい点を



部品Aの提供を通して

- ・最終製品の性能
 - ・生産の計画性
 - ・コスト低減
- 等を提供している。

尋ねる中で合わせて聞く。BtoCであれば継続購入者に対する購入後のアンケートなどから意見を収集してそこから推測していく。

加えて製品・サービスの観点で重要な点がある。それは顧客とのつながりである。
以下、二つを例として紹介する。

蕎麦店 A

家族4人で経営を行う店舗である。元気で親しみのある接客を行う。

2020年4月から新型コロナウイルスの世界的な流行が始まり、緊急事態宣言が発令された。当店も緊急事態宣言下では売上が7割減ったが、そんな中でも店の経営を心配した常連客が来店し続けた。緊急事態宣言終了後は早期に客足が戻った。

清掃業 B

社長と中核人材2名、80名近いパート従業員で行う小規模清掃業社。

以前に外注業社CがB社を無視して顧客に直接取引を申し出たことがあった。毎日の清掃業務であるためC社との取引に移行した顧客もいたが、B社との取引を止めない顧客やB社の体制が整うまでC社と取引し、その後B社に戻す顧客もいた。現在では8割近くの顧客がB社に戻っている。

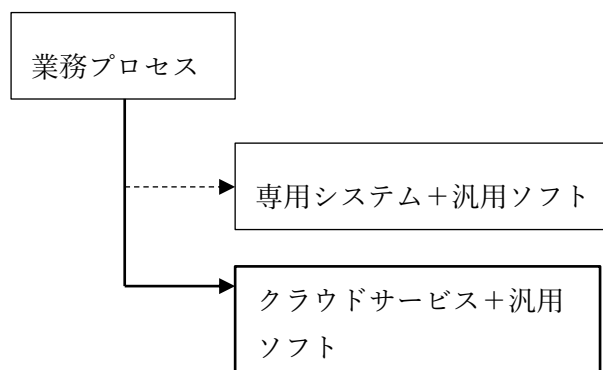
上記2社は顧客との信頼感や人間的つながりによって取引が維持されている例である。顧客からの信頼は経営において安定的な利益をもたらし、苦境を耐える力にもなる。

上記2例とも小規模事業者であり、経営者や社員の人格(を元にしたこれまでの働きぶり)によって顧客からの信頼が形成されている。しかし蕎麦店Aも清掃業B共に商品の品質が高く、その点が顧客を引き付ける土台となっているのは間違いない。既存の製品・サービスの品質において問題が無い、あればその点を改善することが顧客との信頼を形成する第一歩である。

3-2 事業プロセス

提供する価値から製品・サービスの形が見えてくる。事務的なプロセスに関しては既存のデジタルサービスを用いることで手間を減らせる可能性がある。

この10年~20年で大きく変わったことの一つに、デジタル技術・サービスの進歩と低価格化がある。以前は専門業者に依頼して多額の資金投資を必要としていた業務システムが現在はクラウドサービスとして安価に、専門知識を要さずに利用できるようになっている。オンライン会議のアプリケーションも同様である。また Excel



をはじめとした一般化されたソフトであれば Web 上に業務改善の知識が無料かつ丁寧に紹介されている。今後は AI の活用によってこうした知識・手順情報の取得はさらに簡易化するものと考えられる。

こうした情報・サービスを活用し省力化の視点で業務プロセスを再検討することで、小さな資金投資で業務を効率化できる可能性がある。

人的資本の面で余力の小さな中小企業では、こうした対応により新たな業務に必要とされる労力の増加を吸収していくことが肝要である。

3-3 求める人材

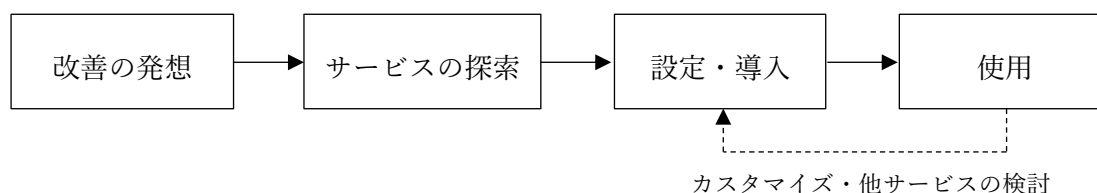
提供する価値を再確認し、製品・サービスを強化し事業として実現する際に、業務プロセスと合わせて社内の機能の整備が必要となる。

中小企業にとって大きく変わる点を 2 点と、土台として必要と考える 1 点を以下に挙げる。

(1) 情報リテラシー

業務プロセスの項で述べたように、様々なデジタル製品・サービスが安価で利用出来る環境になっているため、それらを扱うための情報リテラシーが人材の能力の中で重要性を増している。

中小企業におけるデジタルサービスの利用は一般的に以下のように進む。



2023 年度中小企業白書にて『『デジタル化による業務改善の視点を持つ人材』が社内にいることが重要』と記載された。この人材の中身は「改善の発想」から「設定・導入」まで出来る人材である。中小企業においても従業員から話を聞くと「こうなれば良いのに・・・」といった改善の発想は持っていることが多いものの、それを実現するための具体的なデジタル知識と導入までのアクションが無いケースを頻繁に見るためである。

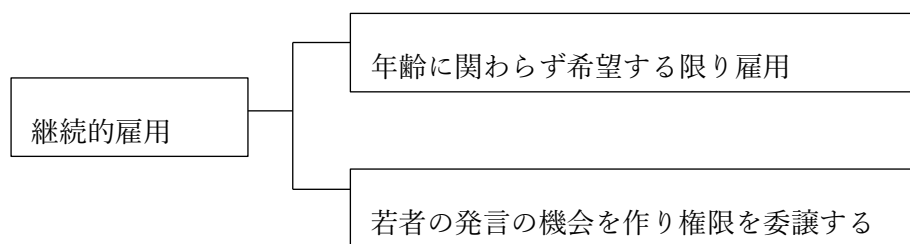
(2) 中核人材の育成

前述した中核人材であるが、従来から中小企業において中核人材が希薄化していることは知られていた(2017 年版中小企業白書など)ところ、近年さらに衰えている。中核人材の育成が中小企業にとっての急務である。

(*) 土台としての社員の継続的な雇用

製品の価値を再確認し、価値を伝える製品提供を行うためには、自社の技術及び風土を理解・会得している人材であることが望ましい。そのためには継続的な雇用が必要となる。

非正規従業員は雇用期限があるケースや、コロナ禍のような企業の緊急時には(主に企業側の都合で)職場を離れざるを得なくなるケースが多い。しかし人手不足感が強い現在の状況でさえ、正規社員になることを希望してもなれない状況が固定化している¹。安定しない雇用状況では長期的に企業の力になるための学習意欲は起きづらく、また格差の固定化は従業員のモチベーションを下げ離職率を高める。職場の活性化にとってマイナスである。



4 支援者の役割

ここでは本業再興に向けた取り組みにおける、支援者の役割について述べる。

支援者の具体的活動としてはいわゆる「伴走支援」になる。伴走支援の具体的説明は行わないが、その中で重要と思われる支援者の役割として以下3点を述べる。

(1) 目指す姿の作成

伴走支援の中では主に経営者の意見・希望を聞きながら社内の組織・制度を整えていく。時には従業員と共に現場の改善について具体的な方法を考えアドバイスを述べる。

そうした支援者の活動の中で、1点重要な点は製品・サービスの方向性を含めた「目指す姿の作成」である。本業の再興が成った姿を目標として経営者が思い描くことで、経営者の中に変化に対する現実味を持たせ具体的な行動に落とし込むことが出来るようになる。

この点に関しては、経営者一人で行うと現実味の無いものになったり、逆に現在の事業の延長線上から抜け出すことが出来ず小さな改善に留まってしまったりする可能性がある。他分野・他社の知識のある支援者が加わることで目指す姿がより幅が広くかつ具体的なものになる。

¹ 2024年1月21日日本経済新聞は、リクルートワーク研究所の調査結果を引用し、「パートタイマーが正規への転換を希望しても実際に実現したのは7%である」と報じている。

（２）継続性の確保

企業の改善・改革の活動は、場合によっては一時的なものに留まりその後は活動自体が失われるリスクがある。特に昨今の中小企業は通常業務ですでに忙しく、再興のための活動も長期にわたるため、活動が進まなくなり道半ばで支援も終了する恐れがある。そうならないよう支援者は社長の目的を推測・理解し、支援の中で活動そのものに継続性を持たせるための仕組みをつくる。

継続を実現するためには企業側メンバーに対し「実施目的の理解」を促すこと、加えて「結果のフィードバック」をする仕組みを整えることが有効である。

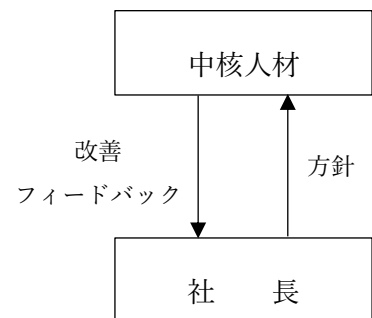
継続のために作る会議体等の仕組みは、主要メンバーが実施目的を理解することで意味のある活動として行われる。また行った活動の結果が指標及び定性的な情報としてフィードバックされることにより、現状に対し修正を行う意識が生まれる。結果のフィードバックを仕組みとして取り入れることで、活動はPDCAのサイクルを辿る。

活動に継続性をつくることは、長期的な企業への支援となる。

（３）中核人材育成の提言

事業に対する能動的な変化について、社長の方針を理解しこれを実務として推し進めるのは中核人材である。また前述したフィードバックを価値ある情報として社長に伝え、活動を修正するのも現実的には主に中核人材になる。

そのため中核人材を育てることが、中小企業にとって急務である。



昨今、作業人材に関しても「採用ができない」声があり、募集しても応募がない状況はあるが、外国人、障がい者²、その他の人材に目を向けることによって、および従業員数と受注量とを調整することによって、何とかなるものである。

しかし、業務においてリーダーシップを発揮する中核人材は、多くの場合外部から調達することは困難であり多くの場合社内で育成しなければいけない。社外の人間である中小企業診断士が一から中核人材を育て上げることは出来ないが、社長に対し提言を行い、育成計画を練ることは出来る。経営の知見や他社の事例などを中核人材候補に伝え、成長を促すことは有益である。

² 民間企業の法定雇用率は2.5%である。従業員を40人以上雇用している事業主は障がい者を1人以上雇用しなければならない

第二部

事例企業：株式会社 KOJ(ケーオージェー)

1 会社の現在

■全体像

まず当社の概要を紹介する。

会 社 名： 株式会社 KOJ(ケーオージェー。以下、当社という)

本社所在地： 埼玉県草加市

社 長： 松岡功次

事 業：平成 5 年 11 月に現社長がケーオージェーエンジニアリングワークスとして、個人事業で立ち上げ、平成 8 年 1 月に法人化した金属加工企業。建築用資材や防災避難設備、アルミサッシ廻りに付随する金属の加工を主な事業とし、製作する製品の多くは戸建住宅や小規模ビル、マンション、教育施設、老健施設などで使用されている。

加工範囲としては設計作業から始まり、切断、穴開け、折り曲げ、溶接、各種表面処理作業を行い完成品として取引先や、建築現場に納品する一貫した対応を行っている。

■従業員

日本人とベトナム人からなる。年齢構成は次のとおりである。

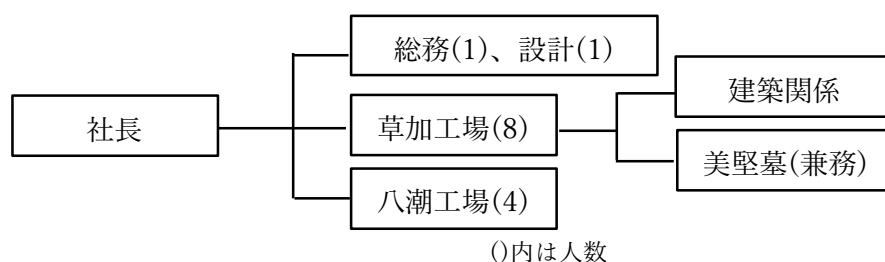
2024 年 3 月現在

年 代	日本人	ベトナム人
3 0 代以下	1	4
4 0 代	2	—
5 0 代	7	—
6 0 代以上	—	—
小 計	1 0	4
合 計	1 4	

■組織図

下図のとおりである。

下図において、美堅墓は新規事業にかかる商品の名称であり、草加、八潮は工場のある地名を表している。なお、草加工場は工場長が統括し、八潮工場は副工場長が統括している。



■立地

(1) 自然

草加・八潮は、埼玉県の東南にあり、東京・千葉にちかい。広大な関東平野のなかにある。土地が低いと水害の可能性があり、地震(首都直下型地震)が起きた場合、大きな揺れに襲われる危険

性は否定できない。

（２）産業

草加は日本橋から日光にのべる街道の宿場町であった。せんべい、皮革、浴衣などの地場産業がある。商業および工業(中小企業)がさかんである。

（３）人柄

在来の埼玉県民は、草加・八潮をふくめて、無骨で律儀である。ただし、現在、他府県からの流入者が多いため多様化している。

２ 沿革および将来像

■沿革

大学を卒業した松岡功次は人材派遣会社に就職し、その後化学プラントメーカーへ派遣された。しかし世間ではバブルが弾け派遣会社の立ち位置が弱くなり将来像に不安を覚え、尊父が会社経営していた影響もあって２５歳のときみずから金属加工業を地元埼玉県で始めた。

年代的に書くと次になる。

1993(H5)年 ケーオージェーエンジニアリングワークスを個人開業。

1996(H8)年 有限会社ケーオージェー設立。

2000(H12)年 八潮工場開設

2012(H24)年 株式会社ケーオージェーへ組織変更。資本金 1,000 万円

2023(R5)年 展示会「エンディング産業展」に出展

現在に至る

■心がけてきたこと

（１）理念

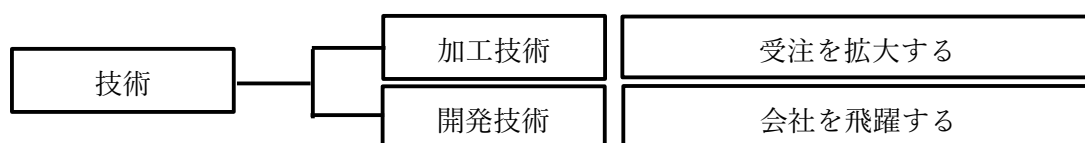
会社創業時にあるメーカーに挨拶に伺った際に、訪問先の副社長より「世間話として聞いてくれ」として言われた言葉があった。

「仕事の中で君はこれから色々な方と出会うだろう。お願いする場合も、お願いされる場合もあるだろう。しかし間違ってもお願いする場合に横柄な態度は取るな、またお願いされた場合でも、先方は自社では出来ないからお願いするのだから萎縮する事は無い、仕事とはあくまでも対等にお付き合いすべきだ」

このアドバイスを基に「私が出来ること引き受けます、私が出来ないことお願いします、共に協働しましょう」を理念としている。

（２）技術

技術力は発展のよりどころである。二つの技術があると認識している。機械による加工技術と人間による開発技術である。



a) 加工技術

加工技術は機械によって達成され则认为。実際、機械を購入し、従業員に慣れさせ、設計力を高め、あらたな受注を確保してきた。

当社の加工技術を機械と対比させると下記のとおりである。

分野	技 術	説明	主たる機械
設計	CAD/CAM	設計・生産指示	アマダ AP10、他
加工	孔明	金属板に貫通した孔(ピアス)をあける	アマダ製タレットパンチ 30 トン、他
	曲げ	金属板を曲げる	アマダ製ベンダー 220 トン・4 m
	レーザーカット	レーザー光で金属を切る	アマダ製パンチレーザー複合機 1250×4000 対応 タップ機能付き
	マシニング	穴あけを含めた、金属の切削	アルミ長尺切削加工機 5m対応
	溶接	金属と金属をつなぐ	アーク、アルゴン、スポット

注：アマダ製とは株式会社アマダが製作した機械の意味。株式会社アマダは、神奈川県に本社を置く金属加工機械を製造販売するメーカーである。製造会社にとってどの会社が作った機械を導入しているかは技術のレベルをしる手段の一つである。

b) 開発技術

社長は創業以来「どうしたら新しいこと＝開発ができるだろうか」とずっと考え続けていた。15 年ほど前、知人から『屋根のついたお墓』について小耳にはさんだが、その時は対応をしなかった。しかし頭の片隅にあったようで、最近になってここに着想を得て、2020 年に「事業再構築」にかかる補助金申請書を提出し、事業化に取り組みはじめた。この続きは本稿「4 美堅墓」に記す。

■事業領域

当社は量産品には手を出さない。多品種小ロットの製品を手掛ける。

社長は「量産品は父親の会社での苦労を見て来たとし、海外へ容易に流れてしまうので国内で消費する製品製造を目指している。社内設備及び従業員の能力は量産体制への体制は整えておらず、多品種小ロットに対して、対応し作り上げる技術はある」と言う。

■将来像

社長は、明確な将来像を描いていないが、漠然と次のように思っている。

想い：

現在の板金加工業にこだわらない。

おもしろい事業があれば買いたい。逆に当社の事業を望むものがあれば売ってもいい。とはいえ、「美堅墓」の事業に乗り出したのだから、当面、この発展に全力をあげる。当社幹部から承継者が出てくればいいが無理にお願いする意図はない。親族に承継することはしない。

3 建築関係事業

3. 1 主たる製品

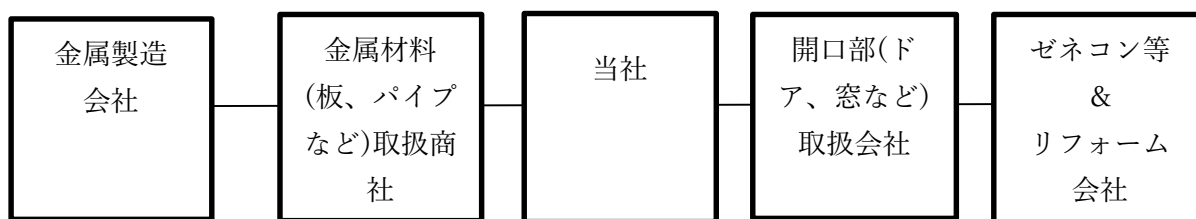
当社の主たる製品の一つはマンション外構のフェンス及び扉であり、新築工事及び改修工事がある。
共に製品納期がマンション竣工時期の9月・3月と集中する傾向にあるので社長はこの業界の類似した製品での新たなビジネスモデル構築は考えない。
もっぱら技術に裏打ちされたビジネスで勝負する。

マンション外構門扉



(1) 取引関係者

当社を取り巻く関係者は、下図のように、当社から右が顧客(建築系)であり、左が仕入れ(金属系)である。いずれも(下図は単純化して示したが)間にさまざまな会社が入ることがあり、複数の販売ルート・仕入れルートがある。



3. 2 事業形態

当社は、一部、下請負¹の受注もあるが、OEMの形態での受注もある。顧客・受注品・価格(予算)・繁閑などによって異なる。

3. 2 手順

(1) 受注担当

社長及び副工場長が顧客担当をもつ。それぞれが受注窓口になる。

受注は管理番号を取得し、事務的に製作に廻す仕事、工場設計に入る前に事務所内での基本設計が入る仕事、工場設計で対応する仕事の大きく3種類に分かれる。生産管理はクラウドで管理表を製作し全体スケジュールの把握を行う。各工場はその管理表を基に日々の作業スケジュールを把握している。全体的な負荷状況については工場長、副工場長が各工場の進捗管理を行い残業や休日出勤などの勤務体制も管理している。

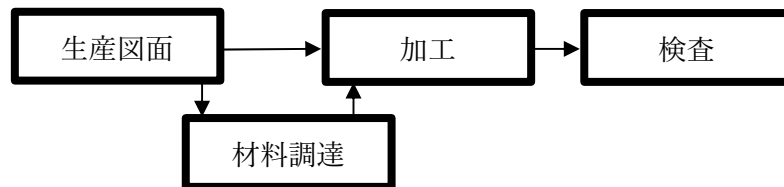
社長が行っていた工場管理は、工場長、副工場長に移管されつつある。2024年3月現在、特段の重要案件でなければ、工場長、副工場長が差配する。

¹ 本稿において、発注者が仕様のすべてを決定し受注者が生産を請け負う形態を下請けといい、発注者が仕様のうちデザイン・能力・外形を決定し受注者が生産にかかる分野を設計し生産する形態をOEMという。

(2) プロセス

次の手順で製品は作られる。

設計者は CAD をつかって生産図面をつくる。事務担当(高額の場合、事務担当は社長に相談)は材料を調達する。材料入荷とともに各種機械を使って加工し、検査をして出荷する。材料に在庫がある場合、在庫を優先して使う。



3. 3 教育訓練

社長は、切断、溶接、組み立てなどの加工技術を、新入従業員に教え、さらに定期的に教える。社長は「人には到達できるレベルがある。低くても、時間がかかっても、問題ない、仕事として評価されるまで努力する姿勢を大きく評価する」という。

4 新規事業「美堅墓」

美堅墓とは当社が開発したステンレス製のお墓の商品名である。

2021 (R3) 年、社長は「新事業再構築」に応募し承認を受けた。申請書の要点は次のとおりである。

- a) 必要性
需要が伸びる終活事業に当社技術を展開することが当社の持続的成長に有効である。
- b) コンセプト
お墓に屋根をつけることで次を実現することができる。
 - ・高級感の演出と先祖への想いの具現化
 - ・風雪から墓石のひび割れ・目地の破損を防止し、雨雪の雑多な汚れによる墓石黒ずみの防止



その後 2023 (R5) 年 8 月、社長は終活産業の大規模展示会に出展し、事業として本格的に開始しようとしている。

5 財務²

当社の会計年度は9月1日～翌8月31日であり決算書概要は次のとおりである。

貸借対照表

[千円]

		2020	2021	2022	2023			2020	2021	2022	2023
資産の部	流動資産	134,393	109,945	76,138	72,444	負債の部	流動負債	30,517	20,819	13,958	24,930
	固定資産	86,601	81,686	109,325	100,418		固定負債	109,020	87,672	104,654	79,322
	計	220,931	191,632	185,464	172,862	純資産の部		81,393	83,141	66,851	68,610
						計		220,931	191,632	185,464	172,862

損益計算書

[千円]

	2020	2021	2022	2023
売上高	216,362	184,569	143,195	176,763
売上原価	173,581	151,283	128,739	146,722
売上総利益	42,781	33,286	14,455	30,041
販管費	36,291	32,824	29,879	29,836
営業利益	6,490	462	-15,424	204
経常利益	8,473	2,451	-16,338	1,963
当期純利益	6,478	1,747	-16,289	1,758

社長は決算について次のように述べる。

- ・過去18期のうち欠損は2期だけである。
- ・2020年度はオリンピック特需があり、例年より高い売上となった。またコロナ禍の影響は当社の仕事には2021年度から出始め2022年度に大きく出ている。
- ・2023年度は「美堅墓」の新規事業で資金がかかっている。

² この研修のために実態を参考にしつつ弊社が作成した。

演習

事例企業は新型コロナウイルス感染症収束後、本業である建築関係金属加工業での売上高が低下しています。販売管理費の低減によって経常利益は回復しているものの、今後の発展を考えれば売上高の拡大による利益拡大が望ましいです。

あなたが事例企業を支援していると仮定し、事例企業の本業を再興するために

① どのような取組が考えられるか

② まず何から始めるべきか

を考えてください。

補足：映像における『製品に対する根本理解』

映像の中で社長が述べている『製品に対する根本理解』とは、自分が行っている仕事(製品)の目的と仕組みの理解と言い換えることが出来ます。映像で例としているキャップは、ふたをして密閉することが主な目的です。そのためキャップの内径は、ボトルの口のサイズ・形状に合うものであり、閉めた時に密閉できかつスムーズに閉められる大きさが求められ、最も気を遣う部分と想定できます。複雑な形状を求められたときにも、ここを守ればキャップの役割を果たすことが出来ます。

こうした目的や仕組み(=根本)の理解をすることは、不良原因を早期に特定したり業務上の改善点を見つけて効率を高めたりといったことにつながっていきます。