

## 「動線分析で生産性アップ・在庫大幅削減」

vol.1 株式会社アルマック（カーテン製造）常務取締役 天谷 栄作様

福井県福井市にてカーテンの製造・インターネット通販を手掛ける(株)アルマックは、日本生産本部の無料経営診断を活用して経営課題を克服し続けています。天谷常務様に、診断についてお話を伺いました。

### Q1: 診断を受けた経緯を教えてください。

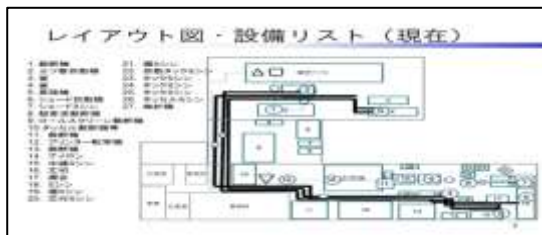
A1: 初回は、当時は政府系金融機関の当社担当で、いまは日本生産性本部のコンサルタントをされている重松さんからの紹介でした。重松さんは弊社の事業を深く理解しており、特に財務面やオペレーションの課題に精通していたため、提案を受けた際に診断を受けることが我が社にとって大きなチャンスだと感じすぐに依頼しました。

### Q2: 診断を受けてみてどうでしたか？

A2: 以前から気づいてはいたものの解決に至っていなかった課題を、具体的かつ数値に基づいて整理してもらいました。製造業においては、作業効率の改善が収益に直結するため、この診断は非常に価値がありました。また、従業員へのアンケートやインタビューを通じて、意外な課題も指摘されました。

### Q3: 診断を受けて変化がありましたか？

A4: 診断結果の中で特に大きなインパクトがあったのは、作業者の動線とレイアウトの分析です。この分析結果に基づき、工場の新棟を建設しました。動線を最適化することで、無駄な動作が減少し、生産性が20%向上しました。また、在庫を一か所で管理することで在庫の重複が減り、在庫は半減しました。診断は長期的な成長戦略にも大きな影響を与えたと感じています。



（当時の工場内の導線を調査。歩行が多くなるレイアウトであることを見える化）



（2021年竣工の新工場棟）

### Q4: 診断を他の企業にお勧めされますか？

A4: ぜひお勧めしたいです。弊社のように、事業承継を見据えて体制整備を進めている企業にとって、この診断は特に有益です。また、診断結果を取引のある金融機関と共有することもよいと考えます。



（診断結果を活用した新工場で話す、重松コンサルタント（左）と天谷常務様）

# 「モラルサーベイにより社員エンゲージメントを可視化」 vol.2 丸八株式会社（炭素繊維複合材）代表取締役 菅原 寿秀様

福井県坂井市にて炭素繊維複合材料・先端材料関連事業を手掛ける丸八株式会社様に日本生産本部の無料経営診断を受診した感想を伺いました。聞き手は実習時のインストラクターを務めた重松 理貴経営コンサルタントです。



菅原社長様

**Q1: 診断を受けた経緯を教えてください。**

A1: 重松さんが前職の政府系金融機関にお勤めのころ弊社の担当で、その縁で無料経営診断をご紹介いただきました。初回の診断を受けた年は私が社長に就任した年で、経営体制を整備したいと考えていました。

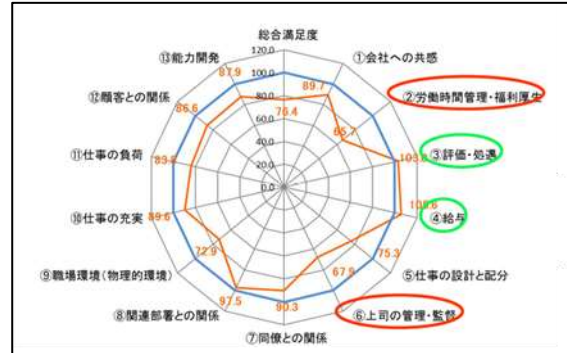
**Q2: 診断を受けてみてどうでしたか？**

A2: 診断というものが何をするのかよくわからないところからでしたが、実習生の方から「会社の強みは何か？」といった根本的な質問をいただいたことで、日常業務の中では見過ごしていた当社の強みに改めて気づくことができました。

**Q3: 診断を受けて変化がありましたか？**

A3: 診断結果の中で特に大きなインパクトがあったのは、モラルサーベイ（従業員意識調査）でした。社員とはそれなりにコミュニケーションを取っているつもりでしたが、63項目の質問項目が数字・グラフによって可視化されると、非常に明確に理解できま

す。その後、再度の診断を受けたのですが、数字が改善していました。数字であれば自分の取り組みの結果が実感しやすいという効果もあると思います。



(モラルサーベイの例。丸八様のものではありません)

**Q4: 診断を他の企業にお勧めされますか？**

A4: お勧めしたいです。弊社は事業承継やコミュニケーション向上等、ご提案いただいた内容を社内で自分たちなりに解釈して行動に移しているところです。今後も一区切りついた時点で受診したいと思っています。次回は重松さんにインストラクターを務めていただければと考えております。

【インタビュアー 重松 理貴経営コンサルタントからのコメント】

丸八様は炭素繊維複合材量・先端材料という、全国でも珍しい事業を手掛ける会社です。私が前職の政府系金融機関に勤めていた頃から、菅原様と事業承継に向けた準備を進めてきました。社長に就任された際には大変嬉しかったです。

引き続き無料経営診断を健康診断のように活用して、事業を成長させていただきたいと思います。次回は私がインストラクターを務められればと思います。

## 「原価計算ツールで意思決定精度が向上」

vol. 3 株式会社はの字食品（練り物製造）代表取締役 服部 隆史様

静岡県焼津市にてさつま揚げ等の揚げ蒲鉾を製造販売されている(株)はの字食品様に、日本生産本部の無料経営診断を受診した感想を伺いました。聞き手は重松 理貴経営コンサルタントです。

**Q1: 診断を受けた経緯を教えてください。**

A1: 日本生産性本部の診断士養成課程のOBの中小企業診断士の方からのご紹介です。新型コロナウイルス禍の最中に社長就任して、無我夢中で仕事をしてきたので、第三者視点の助言が欲しく、受診しました。

**Q2: 診断を受けてみてどうでしたか？**

A2: 「診断」という言葉から、調べていただくことは想定していましたが、現場や実際の作業に入り込んだご提案をしていただいたことに驚きました。

**Q3: 診断を受けて変化がありましたか？**

A4: 診断結果の中で特に大きなインパクトがあったのは、①原価計算ツール作成、②人事関連（スキルマップ・目標管理制度）のご提案です。①については会計に詳しい実習生の方のご提案で、精度の高い Excel ツールをご提供いただきました。②については運用が難しかったスキルマップを修正いただくとともに、修得の難しい作業を動画マニュアルにまとめていただきました。実習生の皆さんは私や担当者と膝を詰めて対話してくださり、私たちのPCスキルや、1日に当該業務に使える時間等を勘案した提案をしてくれました。

**Q4: 診断を他の企業にお勧めされますか？**

A4: ぜひお勧めしたいです。経営コンサルタントの卵の方による実習と伺っていたた

め、レベル感には期待しておりませんでしたが、弊社にとっては非常に価値のある診断でした。今は診断結果を実行に移しているところです。実行が一区切りした時点で、また受診したいと考えております。



（服部社長様。東京駅の催事にて）

【実習生 関さんからの一言】

服部社長と対話し「①簡便さ②高精度③意思決定の材料になること」を重視して原価計算ツールを作成しました。今後も経営にお役立ていただければ幸いです。

【実習インストラクターを務めた小林 晋 主席経営コンサルタントからの一言】

はの字食品様は、100年以上の業歴を持ち、強みを築いてこられました。今回の診断は、企業様のご協力を得ながら進めることができ、よい診断ができたと思います。今後も、診断結果を活用して経営改善に役立てていただければ幸いです。

【実習サブインストラクターを務めた重松理貴経営コンサルタントからの一言】

社長様・社員の皆様の前向きな姿勢によって、良い実習ができました。ご提案を一つずつご実行いただければと思います。



# 「管理会計ツール導入で“数字による意思決定”を実現」 vol.4 株式会社トウバン（米穀卸・精米）専務取締役 戸田 和志様

兵庫県加古川市にて米穀卸・精米加工業を営む株式会社トウバン様に日本生産性本部の無料経営診断受診の感想を伺いました。

**Q1: 診断を受けた経緯を教えてください。**

A1: 弊社がお世話になっている、竹内中小企業診断士からのご紹介でした。弊社の体制を整備・強化することが重要だと考え、診断を希望しました。

**Q2: 診断を受けてみてどうでしたか？**

A2: 予想をはるかに超える具体的かつ実践的な提案をいただきました。

**Q3: 診断を受けて変化がありましたか？**

A4: 診断結果の中で特に大きなインパクトがあったのは、管理会計ツールの作成です。弊社では、経営的な判断を数値化する際の、経営陣から担当者までが共通の土台を持つことを課題としていました。管理会計を活用することによって、意思決定をシンプルな計算に置き換えることができるようになり、経営のシミュレーションや現場への指示が迅速かつ明確に行えるようになりました。皆様が社員と対話をしてくださったことで、社員の姿勢も前向きになりました。



	300万円(実績)	150万円(目標)
売上高	100.0%	100.0%
営業利益	61.8%	60.0%
経常利益	38.4%	39.4%
純利益	41.1%	39.4%
経常利益率	37.7%	39.4%
(売上総利益)	6.2%	5.0%

(管理会計ツールのイメージ。数値は架空)

**Q4: 診断を他の企業にお勧めされますか？**

A4: ぜひお勧めしたいです。現在は、ご提案いただいた内容を社内で自分たちなりに

解釈して行動に移しているところです。2～3年後には再度受診したいと思います。

【ご紹介者 竹内 涼太中小企業診断士（診断士講座OB）のコメント】

トウバン様は長年に亘って培った強みを多く持つ企業であり、支援者としてもやりがいのある企業です。今回の診断内容を活用して、私も得意分野であるマーケティング等を中心に一層の支援に注力します。

【実習生 からのコメント】

ご提案した管理会計ツールの作成が特にインパクトがあったとのこと、ありがとうございます！皆様と膝を詰めて対話して提案を作り上げた経験を活かし、中小企業診断士として社会に貢献したいと思います。

【実習インストラクターを務めた重松 理貴経営コンサルタントからのコメント】

トウバン様は、多くのプロフェッショナルを擁する少数精鋭の会社です。今回の実習をきっかけとして、日本の食文化を支える会社として一層のご活躍を祈念します。



(報告会時の記念撮影。前列左4番目が戸田専務様、3列目左2番目が竹内診断士、同3番目が重松C)

新潟県にて複数の楽器店・音楽教室を手掛ける「ちょっと面白い楽器店」あぼろん（株）様は、全国の有名ミュージシャンが訪れる有名店でありつつ、子供からシニア世代まで、新潟の音楽文化を担う会社です。無料経営診断の感想を伺いました。

**Q1: 診断を受けた経緯を教えてください。**

A1: 当時は政府系金融機関の弊社のご担当者であった重松さんからの紹介でした。重松さんは弊社の「財務面に現れにくい強み」について深く理解して下さっており、診断をご提案いただいたときも前向きに受けることにしました。

**Q2: 診断を受けてみてどうでしたか？**

A2: 弊社はこれまで2回診断を受けています。毎回多様なバックグラウンドを持つインストラクターや実習生の方から色々な観点からのご提案をいただけています。2回目のインストラクターをご担当いただいた小倉 高宏主席経営コンサルタントとは、今でもメールのやり取りをさせていただいています。

**Q3: 診断を受けて変化がありましたか？**

A3: 診断の中で特に役に立ったのは実習生の皆さんとのディスカッションです。本社がある新潟店のほか、車で一時間以上ある長岡店を診ていただくために私の車で一緒に移動をしました。その際に皆さんから壁打ちのように様々なご質問を矢継ぎ早にぶつけていただく経験をしました。その中で思考が研ぎ澄まされていく感覚を覚えました。考えが深まったことにより、人事面等正解のない事柄に関しても納得できる意思決

定ができました。個別の経営改善施策も大切ですが、いわゆる VUCA の今「会社の存在価値」のような抽象度の高い、経営哲学や美学的なことを議論することも重要だと考えています。

**Q4: 診断を他の企業にお勧めされますか？**

A4: ぜひお勧めしたいです。ただし、ただ受けても意味がないと思います。私はMOT（技術経営修士）ホルダーで一般的な経営に関する理論は学んでいますが、しかし、その上で日々経営を実践している身として、机の上で考えた理論や、中途半端な知識での提案は役に立たないと申し上げたいです。経営者として提案の内容をきちんと自社の状況に照らし合わせる形で理解して、実行するか否かを決めることができなければ、単に「いい話を聞いた」という程度になってしまうと思います。経営者が実習生とも真剣に議論することが、お互いの学びに繋がると考えます。

**【インタビュー 重松経営コンサルタントのコメント】**

前職でお伺いしていた頃は、本間社長様とは経営戦略の話ばかりで盛り上がり、金融の仕事の話は最後の5分でまとめていました。厳しくも暖かい議論により、実習生を鍛えていただいたことに感謝します。



（本間社長（右）と重松コンサルタント（左））

山口県湯野温泉にある有限会社芳山園様は、1700 年以上の歴史を持つ湯野温泉において、新しい挑戦を続ける温泉旅館です。無料経営診断の感想を伺いました。

**Q1: 診断を受けた経緯を教えてください。**

A1: 初回の診断(2017 年)は旅館協会が主催のセミナーで診断の案内を見て、困りごとに対して専門家の意見が聞けることに興味をもったことが契機となったものです。2 回目は、設備投資検討に際してのアドバイスを頂くために受診しました。そして今回は、コロナ禍が明け、今後の当社の成長についてアドバイスを頂きたく、改めて相談させていただいたものです。

**Q2: 診断を受けてみてどうでしたか？**

A2: 診断では、実習生の方々との対話の深さが非常に印象的でした。「私たちの考えに耳を傾け、理解しようとする姿勢」が強く伝わってきました。実習生とのやりとりを通して、自分たちの日々の業務に、多くの“気づき”がありました。「こうすべき」と押しつけるのではなく、現場の目線を踏まえた寄り添う提案でした。また、10 日間という実習期間中に、会社の過去や将来について考える時間が取れたことも大きな収穫です。忙しい日常の中で立ち止まり、“経営の棚卸し”をする貴重な機会となりました。

**Q3: 診断を受けて変化がありましたか？**

A3: 実習生からインタビューされたことで、現場の社員だけでなく経営層も仕事に対する姿勢に変化が見られました。現場の社員も実習生からインタビューを受けたことで、現状を変えたいという会社の意思が伝わり、

仕事面で協力的になりました。ご提案にあった、ペップトーク（短く、分かりやすく、肯定的な声掛け）による円滑なコミュニケーションについては早速実践し、社内の雰囲気も明るくなったと感じております。

**Q4: 診断を他の企業にお勧めされますか？**

A4: お勧めします。実際に山口県の宿泊施設 1 社へ無料経営診断を紹介しました。無料ながらも診断の中身は非常に本格的で、今の経営に“真剣に向き合うきっかけ”として最適だと思います。第三者の視点を得られること、実習生の柔軟で現場感覚に寄り添った提案を受けられること、こうした価値は、特に中小企業や老舗企業にとって非常に意義があると感じています。

【インストラクター 長島コンサルタントのコメント】

芳山園様には、1 回目は実習生として、3 回目はインストラクターとして診断実習にご協力をいただいたことに感謝しています。歴史ある山口県湯野温泉にある旅館芳山園様は、接客や料理など質の高いサービスを提供されていらっしゃいます。診断結果を活用して持続的な事業の発展に役立てていただければ幸いです。



（実習の記念撮影。前列左 4 番目が末次室長様、後列左 3 番目が長島 C）



新潟県五泉市にて金物小売、住宅リフォーム、ギフトショップ等を営む株式会社金津屋様に感想を伺いました。

**Q1: 診断を受けた経緯を教えてください。**

A1: 弊社がお世話になっている銀行の瀧澤副支店長さま から「優良企業である貴社に役立つ視点を提供したい」とご紹介を受けました。新規事業の成長が著しい中で、将来の事業承継に向けた体制整備が必要であることから受診を即決しました。副支店長様は報告会時点ではご異動されているにもかかわらず、駆け付けてくださいました。

**Q2: 診断を受けてみてどうでしたか？**

A2: 弊社から多くのテーマ（中期経営計画策定、人事制度、情報発信、マニュアル作成等）をご要望したにもかかわらず、積極的に取り組んでいただきました。意外な発見が多くあり、第三者の視点を入れることの効果を実感しました。

**Q3: 診断を受けて変化がありましたか？**

A3: 提案の中で特に印象的だったことは、生成 AI を社内でも活用していくというものです。これまでは社長や私を含めたごく一部の社員でしか活用していませんでした。実際に、この一年間でも生成 AI の進化を身をもって実感しており、「活用しなければ時代に取り残される」といった危機感を覚えていました。生成 AI を活用し、研修期間の削減や、営業トークなど、属人化する中でブラックボックスと化していた部分にメスを入れていただき、今後の施策も見えてきました。弊社スタッフとも時間をかけて面談していただいたことで、それぞれが自分ごととして取り組んでいることが、一番うれしい変化だと感じています。

また、現場の担当者の意識が高まったこ

とが感じられました。実習生の皆様との対話によって、考えが整理されたことによるものだと思います。

**Q4: 診断を他の企業にお勧めされますか？**

A4: ぜひお勧めします。当社も 2～3 年後に再診断をお願いし、今回のご提案の進捗を確認したいと考えています。

【ご紹介者 瀧澤様からのコメント】

自身も中小企業診断士の養成課程出身者であるため、現場に入り込んだ具体的な提案をされていることに感銘を受けました。今後も診断実習を広めたいと思います。

【実習生の感想】

社長様・専務様の視座の高さに刺激を受けました。我々に対しても資料提出等多くのご支援をいただきました。今回学んだことを活かしてさらに成長したいと思います。

【実習インストラクター 重松 理貴コンサルタントからのコメント】

金津屋様は自社の強みとデータ分析、生成 AI 活用等を組み合わせた「深海戦略」と称する経営を行っています。これは全国の中小企業のヒントになり得るコンセプトです。実習では「一見すると地味でも効果の大きい地に足の着いた提案」を行いました。



（前列右から 2 番目が鈴木専務様、同 3 番目が鈴木社長様、同 4 番目が鈴木総務部長様）

Vol.1 にてご登場いただいた株式会社アルマック様に、再度の診断を受けていただきました。その感想をご紹介します。



(当社 EC サイト。オーダーカーテンを最速当日発送・翌日到着で対応可能)

**Q1: 診断を受けた経緯を教えてください。**

A1: 重松理貴主任経営コンサルタントとは、重松さんが前職の金融機関職員時代からのお付き合いがあります。重松さんご自身がインストラクターの実習があるということでお声がけいただいたのが契機です。

**Q2: 診断を受けてみてどうでしたか？**

A2: 今回で診断実習を受けるのは3回目となります。過去の実習の成果を活かし、製造面の課題は大幅に解消されていたため、今回はマーケティングや人材確保等の課題に取り組んでいただきました。

**Q3: 診断を受けて変化がありましたか？**

A3: 今回の実習の感想としては「とにかく楽しかった」ということを申し上げたいと思います。実習生の皆様が一生懸命考えてくださっているのが分かりました。過去の実習では「教わった」という印象がありましたが、今回は自分たちの色々な考えを引き出していただいたという印象です。各種業務での生成 AI を活用方法等も興味深い提案でした。

**Q4: 診断を他の企業にお勧めされますか？**

A4: もちろん、前回と変わらず、ぜひお勧めしたいと思います。

【実習生 柳川 詩帆さん（日本生産性本部 認定経営コンサルタント）の感想】

実習では、9泊10日の短い間に数年分に匹敵する成長ができたと感じました。重松インストラクターの指導・助言に基づいて、会社を多面的に分析し課題を発見しつつ、必ず担当者の方に改善策を確認することで「相手に寄り添った提案」をすることの大切さを教わりました。また最先端の生成 AI やデジタルツールの活用も教わりました。私たちの改善策を少しでもお役立ていただければ嬉しく思います。



【実習インストラクターを務めた重松 理貴経営コンサルタントからのコメント】

アルマック様の特筆すべき点として「環境変化への対応力」が挙げられます。私はアルマック様と10年以上のお関わりをさせていただいています。様々な経営環境の変化にも、外部の力を取り込みつつ独自の強みを築いていく姿を間近で見えてきました。

「教わったというよりは引き出してもらった」というお言葉から組織の成長を感じます。益々のご活躍を祈念いたします。



(天谷社長と重松コンサルタント)



新潟県の株式会社ウイングは、ローコード開発、AI 活用等の DX（デジタルトランスフォーメーション）に関する事業の先駆者といえる企業です。無料経営診断の感想をいただきました。

**Q1: 診断を受けた経緯を教えてください。**

A1: サブインストラクターをお務めいただいた重松理貴主任経営コンサルタントとは、前職の金融機関職員時代からのお付き合いで、お声がけいただいたのが契機です。弊社と日本生産性本部との関わりは長く「新潟県経営品質賞」の奨励賞(2000 年、2001 年)新潟県知事賞(2003 年)を受賞しています。会長である私自身も 2025 年に「顧客価値経営 実践推進者」コースを修了しました。

**Q2: 診断を受けてみてどうでしたか？**

A2: 弊社は毎年、全社員参加の経営アセスメント・経営計画発表会を実施しており、予定と実績から未達成課題と改善策に対する意見交換をしています。この取組みについて高くご評価いただきつつ、一人当たりの生産性を高める取り組みについてご提言いただきました。診断では、弊社が思いつかないような革新的な目線を入れていただくこともよいかと思います。



(経営計画発表会の様子)

**Q3: 診断を受けて変化がありましたか？**

A3: 実習生の皆様から「将来のありたい姿」

について、ヒアリングいただいたのが印象的でした。対話の中で経営層から社員まで経営への思考が深まったと感じます。

**Q4: 診断を他の企業にお勧めされますか？**

A4: ほかの企業にもお勧めしたいです。経営コンサルタントを志す皆様との対話は非常に刺激的でした。再度受診することのできるということです、次回にはまた違った姿を見ていただければと思います。

【実習インストラクター 鈴木康雄主席経営コンサルタントからのコメント】

ウイング様は、顧客価値経営を実践されている企業であり、コンサルタント等が通常に実施する経営分析等はすべて体得されています。さらに飛躍するためのご助言を行うことは容易ではありませんでしたが、実習生が一生懸命考えたご提案をお役立ていただければと思います。

【実習サブインストラクター 重松理貴主任経営コンサルタントのコメント】

金融機関の担当者としてウイング様とお話させていただいていた頃には分からなかった強みを多く発見しました。生成 AI 時代に益々発展されることを祈念いたします。



(実習報告会後の写真。前列左から河野専務取締役、樋山会長、樋山社長)