公益財団法人
日本生産性本部

経営診断
ケースブック

経営診断を受けた企業の声

9社・10事例

アルマック／丸八／はの字食品／トウバン
あぽろん／芳山園／金津屋／ウイング／竹下産業

2026年10月

経営診断を受けた企業の声

企業はなぜ診断を受け、提案をどう受け止めたのでしょうか。
経営診断を受けた9社の10事例を紹介します。
アルマックは、異なる時点の2記事を掲載しています。

経営者と関係者の言葉

受診のきっかけ、診断で印象に残ったこと、提案を受けて取り組んだことを、経営者や関係者の言葉で紹介します。

図と解説で理解する

各事例の後に、関連する経営知識を紹介しています。動線、意識調査、原価計算、管理会計などの考え方を、図や表とともに確かめられます。

経営診断を受ける・学ぶ

後半では、経営診断実習の進め方と中小企業診断士登録養成課程を紹介します。
受診、取引先の紹介、受講、経営支援の相談に合わせた窓口も掲載しています。

掲載事例

01 **株式会社アルマック** 05
動線分析とレイアウト改善

02 **丸八株式会社** 08
従業員意識調査と定点観測

03 **株式会社はの字食品** 11
原価計算・スキルマップ・動画マニュアル

04 **株式会社トウバン** 15
管理会計と経営シミュレーション

05 **あぽろん株式会社** 18
経営者との対話と問い

06 **有限会社芳山園** 22
インタビューと組織のコミュニケーション

07 **株式会社金津屋** 25
業務の分解と生成AIの適用判断

08 **株式会社アルマック（再診断）** 29
再診断で確かめる課題

09 **株式会社ウイング** 32
顧客価値経営と「ありたい姿」

10 **竹下産業株式会社** 36
特別掲載｜経営者の公開記事より

41 図表の索引　42–43 診断実習の紹介
44 登録養成課程　45 診断を受ける
46 紹介・経営支援　47 相談の入口　48 本書について

関心に合わせて読む

自社の課題と重ねて読む

企業が何を考え、診断チームが何を調べ、どう動いたか。受診のきっかけから、その後の取り組みまでをたどります。

図や表で考え方を確かめる

淡い緑色のページでは、事例に関連する考え方を解説しています。図や表と本文を見比べると、何を調べ、どのように判断するのかを具体的に考えられます。

実習と受診の流れを知る

P42以降では、診断実習の進め方、登録養成課程、受入れに必要な協力事項を紹介しています。目的に合わせた相談窓口はP47にまとめています。

図表の見方

図表には、取材記事に載った資料と、説明のために作成した図表があります。
説明用の図表は、実際の診断成果物とは異なります。

株式会社アルマック

「動線分析で生産性アップ・在庫大幅削減」

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、日本生産性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。



（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）と天谷栄作常務様）

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者で、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。

2024年9月6日付の記事より

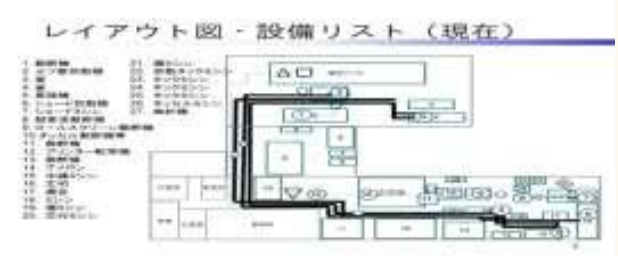
診断後の変化

生産性が20%向上しました。

在庫は半減しました。

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、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。



（当時の工場内の動線を調査。歩行が多くなるレイアウトであることを見える化）

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。



（2021年竣工の新工場棟）

2024年9月6日付の記事より

関連する経営知識

動線と在庫配置を一緒に見る

作業者が何度も材料を取りに戻るとき、原因は作業の手順だけにあるとは限りません。材料の置き場、加工する場所、次の工程を並べて見ると、どこで移動が生まれるかを考えやすくなります。動線分析は、その経路や頻度を確かめるための方法です。

まず製品を1つ選び、出荷から前工程へ遡って、モノと情報の受け渡しを確かめます。移動距離だけでなく、確認待ちや手戻り、安全な通路も記録します。下図は配置の概念図、前ページは実際の動線調査図です。

配置を検討するための概念図

配置例（アルマックの実際の工場配置とは異なります）



確認すること

移動する経路と回数／材料を探す場所／取り出しやすさ／通路の安全

在庫配置の整理例

何を置くか	どこから使うか	補充を確かめる人
材料・仕掛品など	工程と移動の関係	担当・確認方法

取材記事より

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。

丸八株式会社

「モラールサーベイにより社員エンゲージメントを可視化」

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性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。



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者で、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。

2024年9月6日付の記事より

診断後の変化

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、モラールサーベイ（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。

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料・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。

2024年9月6日付の記事より

関連する経営知識

社員の認識を、同じ問いで確かめる

従業員意識調査（モラールサーベイ）と定点観測

社員が仕事や職場をどう受け止めているかを、同じ問いで確かめる調査です。
回答は社員の認識を示すため、面談や現場の事実と併せて読み解きます。

調査を、対話と次の改善につなげる

1　何を調べるか

理念への共感、仕事のやりがい、上司・部署の連携、
評価の納得感など。無記名で安心して答えられる条件を整える。

2　結果をどう読むか

設問別・部門別の差と回答のばらつきを見る。
尺度の向きと回答率を確認し、少人数の個人特定を避ける。

3　認識をどう確かめるか

経営者の見方と社員の回答を並べる。
面談・現場観察で理由を確かめ、改善の優先順位を決める。

4　再診断で何を比べるか

同じ設問の変化と、実行した改善策を照らし合わせる。
回答者・時期の違いも確認し、次の対話へつなげる。

事例との接点

丸八の公開記事では、63項目の調査で社員の認識を可視化し、再診断で変化を確認した経験が紹介されています。

株式会社はの字食品

「原価計算ツールで意思決定精度が向上」

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、日本生産性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。



（服部社長様。東京駅の催事にて）

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。

2024年9月6日付の記事より

診断を受けて

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。

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？

A3: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。

2024年9月6日付の記事より

企業と関係者の声

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。

【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。

2024年9月6日付の記事より

関連する経営知識

使い続けられる道具をつくる

原価計算ツールは、数字を正しく計算するだけでなく、使う人が入力・更新を続けられることも重要です。どの資料を使い、どれだけ時間をかけられるかを確かめて設計します。

画面・数値は説明用の例で、実際の納品物ではありません。

原価計算ツールの画面例

入力する項目	製品A	計算後に見る項目
生産数量	100個	1個当たりの原価
材料費	10,000円	製品別の採算
作業時間・加工費など	入力欄	価格・生産の検討

スキルマップの例

作業	担当A	担当B
作業1	自立	練習中
作業2	指導可	自立

動画マニュアルの画面例

作業の映像
（イメージ）

作業名：作業1
確認する動作
手順1・手順2
更新日：——

実習生の言葉

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。

株式会社トウバン

「管理会計ツール導入で“数字による意思決定”を実現」

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。



（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番目が重松コンサルタント）

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。

【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。

2024年9月6日付の記事より

【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。

診断後の変化

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、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。

取材記事に掲載されたツール例



（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。

【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。

2024年9月6日付の記事より

関連する経営知識

判断の前提を数字でそろえる

管理会計・利益シミュレーション

単価・数量・費用の前提をそろえ、条件を一つずつ変えて利益への影響を比べます。数量を増やせるか、値上げで販売が落ちないかも確認します。

営業利益＝（単価−1個当たり変動費）×数量−固定費

計算例（架空の数値。トウバンの実績・成果物ではありません）

項目	基準	数量を20%増	単価を10%増	変動費を20円増
単価（円／個）	1,000	1,000	1,100	1,000
数量（個）	100	120	100	100
1個当たり変動費（円）	600	600	600	620
固定費（円）	30,000	30,000	30,000	30,000
売上（円）	100,000	120,000	110,000	100,000
限界利益（円）	40,000	48,000	50,000	38,000
営業利益（円）	**10,000**	**18,000**	**20,000**	**8,000**

設備投資は、利益と資金の両方で比較する

単純回収期間：投資12万円÷年間追加キャッシュフロー3万円＝4年（架空例）。
維持費等を差し引いた資金の増加額で計算し、支出時期も確認します。

事例との接点

トウバンの公開記事では、経営陣と担当者が共通の土台で数字を使い、シミュレーションと現場への指示を行う変化が紹介されています。

あぽろん株式会社

「実習生との壁打ちで“思考の深まり”を実感」

代表取締役本間洋一様

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」あぽろん（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。



（本間社長（右）と重松コンサルタント（左））

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。

2024年9月6日付の記事より

診断を受けて

その中で思考が研ぎ澄まされていく感覚を覚えました。

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。

2024年9月6日付の記事より

企業と関係者の声

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。

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。

【インタビュア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。

2024年9月6日付の記事より

関連する経営知識

経営者との対話を整理する

経営の相談には、資料だけでは答えが決まらない問いがあります。経営者が何を大切にし、どの条件で迷っているかを聞くと、一般的な理論をどこに当てはめ、どこをさらに調べるかが見えてきます。

話し合った内容は、確認できた事実、経営者の考え、次に確かめることに分けて記録します。判断の前提や選択肢を整理しておくと、次の面談で何を聞き、何を調べるかを絞れます。

取材記事より

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。

経営者の発言と、検討段階の仮説を分けて記録します。
次の面談で、事実と考え方の両方を確かめます。

有限会社芳山園

“寄り添う提案”が導いた現場と経営の意識改革

経営企画室長末次雅文様

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。



（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）

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関心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。

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。

2025年7月11日付の記事より

診断後の変化

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。

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。

【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。

2025年7月11日付の記事より

関連する経営知識

経営を振り返り、日々の行動に移す

経営を棚卸しするときは、経営者と現場で見えていることをそれぞれ聞き、認識の違いを整理します。同じ出来事について、どんな状況を見て、どう受け止めたかまで確かめると、話し合うべきことを絞れます。

話し合った内容を行動に移すには、誰が何をするかを具体的にします。取り組むこと、担当する人、振り返る時期を決めると、次に話し合う際に進み具合を確かめられます。

経営の棚卸しメモ

整理例（芳山園の実際の診断資料ではありません）

棚卸しすること	確認すること
これまでの取り組み	行ったこと／続けたいこと
経営者と現場の認識	共通する点／違う点／確かめること
次に行うこと	行動／担当／振り返る時期

記事に登場するペップトーク

短く、分かりやすく、肯定的な声掛け

芳山園の取材記事より

取材記事より

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。

株式会社金津屋

～独自の「深海戦略」により生成AI時代を味方につける「進化する老舗」～

代表取締役鈴木隆志様・専務取締役鈴木知樹様

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。



（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）

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関わらず、駆け付けてくださいました。

2025年7月24日付の記事より

診断を受けて

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。

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。

2025年7月24日付の記事より

企業と関係者の声

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。

2025年7月24日付の記事より

関連する経営知識

AIを使う前に、仕事の中身を分ける

業務標準化と生成AIの適用判断

属人化した仕事は、作業順だけでなく、経験者が何を見て判断しているかを確かめます。実際の資料と判断の基準を整理してから、AIの支援範囲を決めます。

新人が使う商品説明文を整える例

説明用の業務例（金津屋の実際の手順・成果ではありません）

経験者に聞く

どの質問に、何を
確かめて答えるか。

→

判断を記録する

参照資料、判断基準、
例外と相談先を残す。

→

標準を試す

新人が使い、
迷う箇所を直す。

場面	AIで支援すること	人が責任を持つこと
下書きの作成	入力可能な資料から 説明文・Q&A案を作る	商品仕様・価格・納期と 顧客の条件を照合する
採用・対外説明	確認結果に基づいて 表現の修正案を出す	責任者が承認し、 顧客へ説明する

適用前に、入力できる情報・必要な精度・確認負担を確認します。少量で試し、作業時間と修正件数を比べて、使う範囲を調整します。

事例との接点

金津屋の公開記事にある、営業トークや研修への生成AI活用の提案は、経験者のノウハウを共有する考え方とつながります。

株式会社アルマック

～「考えを教わる」から「組織の力を引き出す」へ～

代表取締役天谷賢作様

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。



（天谷社長と重松コンサルタント）

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。

【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。

2025年8月30日付の記事より

診断後の変化

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の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】



柳川詩帆さん
（取材資料より）

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。

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。

2025年8月30日付の記事より

関連する経営知識

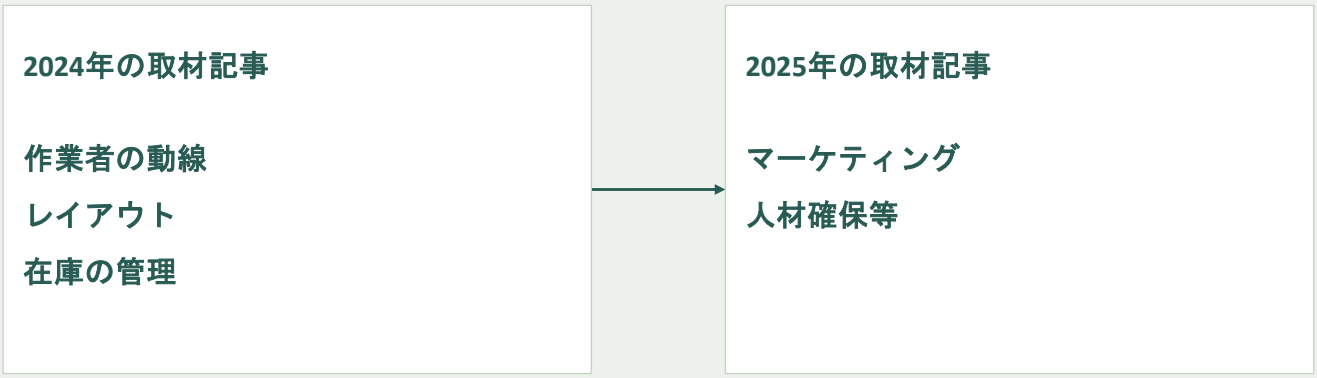
再診断で、次の課題を確かめる

再診断では、以前の課題がどうなったかを確認するとともに、いま何を考える必要があるかを見直します。同じ会社でも、事業や人員、経営環境が変われば、調べる対象は変わります。

下の図は、アルマックの2つの記事に出てくる診断テーマを並べたものです。製造面の改善を進めた後に、マーケティングや人材確保も検討したことが、記事の言葉から読み取れます。

2つの取材記事に記載されたテーマ

取材記事に基づく整理図



記事掲載日

2024年9月6日／2025年8月30日

以前の課題はどうなったか	現在、何を調べるか
実行したことと結果を確認	事業や環境の変化も確認

取材記事より

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。

株式会社ウイング

～顧客価値経営を実践し、お客様にとっての「ビタミン剤」のような存在となる～

代表取締役会長 樋山証一様／代表取締役社長 樋山泰三様

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。



（経営計画発表会の様子）

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。

2025年9月1日付の記事より

診断を受けて

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。

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。



（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）

2025年9月1日付の記事より

企業と関係者の声

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。再度受診することもできるとのことですので、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。

2025年9月1日付の記事より

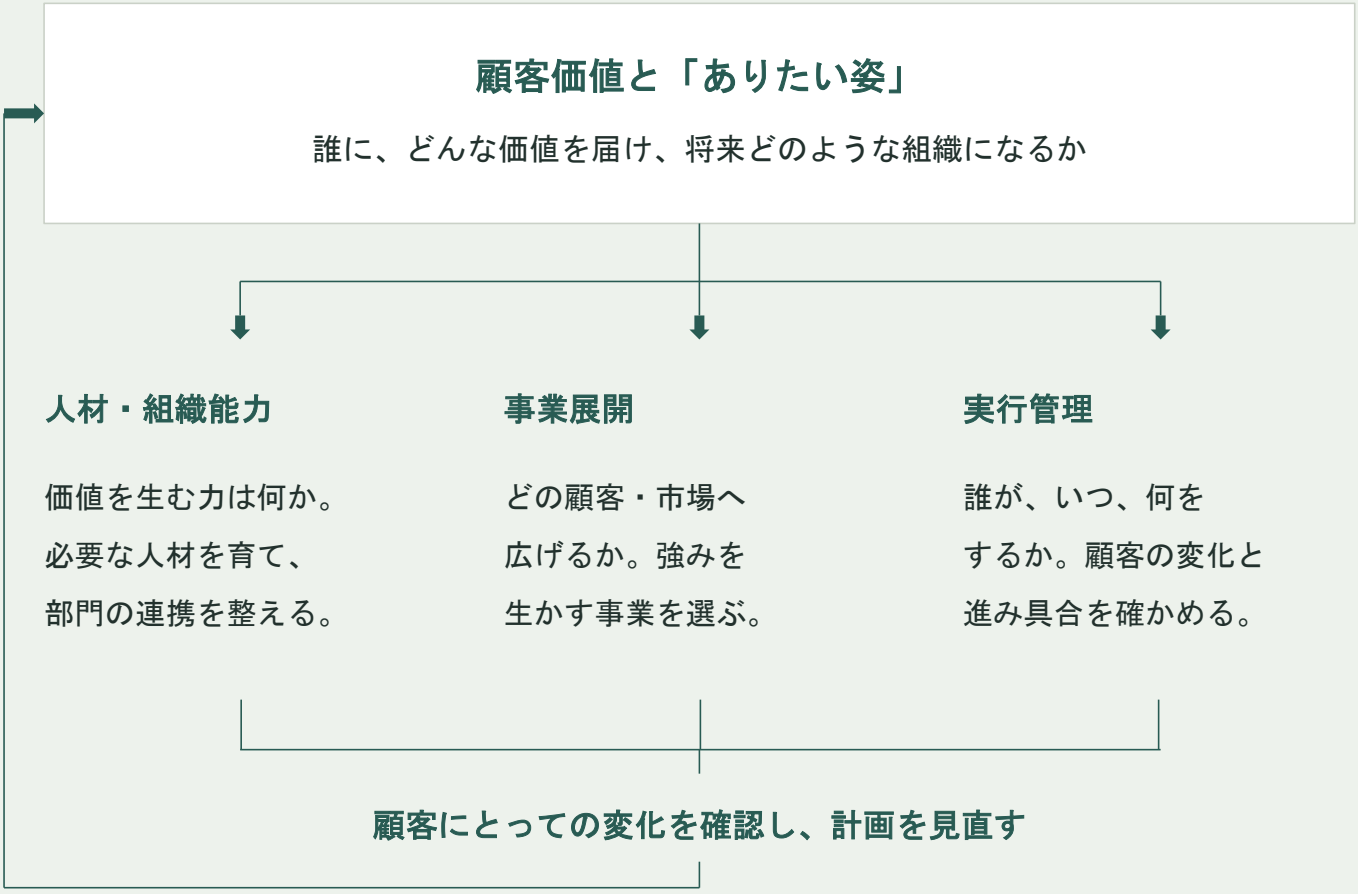
関連する経営知識

「ありたい姿」を顧客から考える

顧客価値経営と「ありたい姿」

顧客にどのような価値を届け続けるかを軸に、「ありたい姿」と実現の道筋を考えます。
成長のための人材・組織能力・事業展開も、この価値につながるかを確かめます。

概念図（ウイングの経営計画・提案図ではありません）



事例との接点

ウイングの公開記事では、全社員での経営アセスメントや計画の振り返りに加え、「将来のありたい姿」の対話で思考が深まった経験が紹介されています。

竹下産業株式会社

経営診断で自社を“丸裸”にしてみた。

竹下敏史氏（代表取締役）　東京都／廃棄物処理業



経営診断の報告会。参加者に提案を共有する様子

MBAで学んだ経営者と、外部の視点

「わかっているつもりで、実はわかっていないこともある」

MBAで経営を学び、会社の今と未来を考えてきた竹下氏。それでも、外部の視点だからこそ気づけることがあると振り返っています。

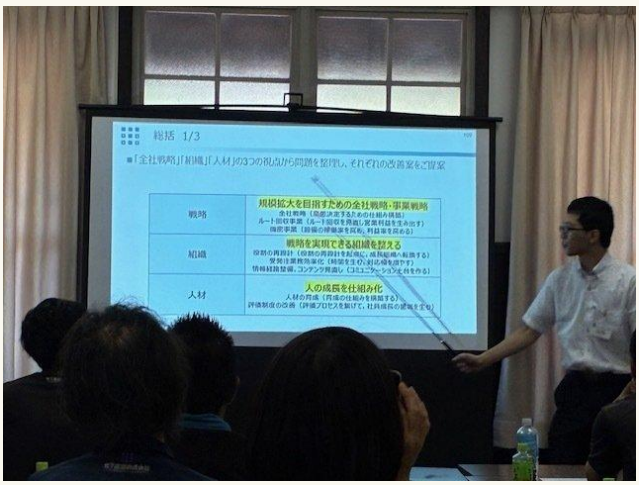
同社は、さらなる成長とより良い会社づくりを目指してJPCの経営診断を受けました。公開記事には、9日間の診断から得た学びが記されています。

竹下敏史氏の公開記事より（note、2026年8月18日）
https://note.com/fumifumi1222/n/n99a5a352c1c1

成長を支える3つの提案

成長に伴い、経営の仕組みを見直す

会社・仲間の増加　→ 家族経営の限界　→ 組織経営への移行



「戦略・組織・人材」の提案を説明する様子

成長する一方で、投資判断に必要な数字や、会社の規模に合うマネジメントの仕組みが追いついていない。公開記事では、こうした課題を戦略・組織・人材の視点で整理した提案が紹介されています。

公開記事に記された課題と提案

視点	見えてきた課題	提案された方向
戦略	投資先を判断するための数値管理が十分でない。	事業別・顧客別の採算を見える形にし、共通の数字で判断する。予測損益計算書で将来を見通す。
組織	経営層が人への対応や現場業務に時間を使い、仕組みづくりが追いつかない。	業務の標準化、進捗管理、情報伝達の流れを整え、経営層の役割と時間配分を見直す。
人材	評価内容の理解や、成長につながるフィードバックが不足している。	階層・職種に合わせた育成と評価を設計し、社員が成長を実感できる仕組みを目指す。

数字による投資判断を、仕事の進め方と人材の育成に結びつける提案です。

竹下敏史氏の公開記事より（note、2026年8月18日）
https://note.com/fumifumi1222/n/n99a5a352c1c1

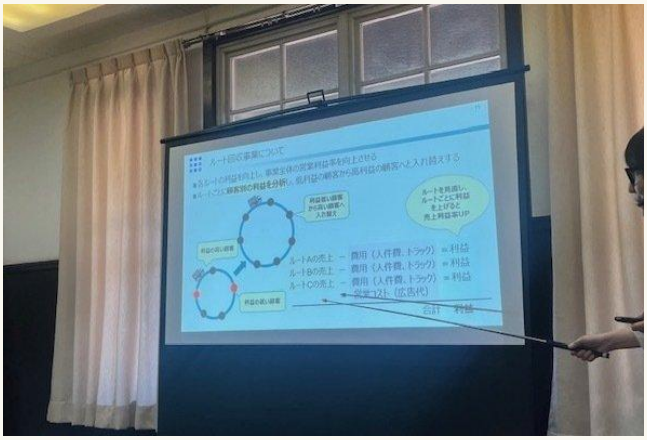
経営者が外部診断から得たもの

「事前のデータ分析から
現場への丁寧なインタビューまでとても本格的」

9日間

診断期間（公開記事より）
経営コンサルタント養成講座の経営診断

竹下氏は、診断が無償で行われたことに触れながら、
分析と現場へのインタビューの本格性、真摯に向き合う姿勢を評価しています。



ルート効率化の説明画面

課題の指摘に加え、
自社の強みを確かめる

記事では、売上の伸び、社会課題を起点とする新規事業、実行の速さも評価されたと振り返っています。当たり前と思っていた強みを認められたことが、経営者の自信につながりました。

経験や知識があっても、現在地を問い直す

MBAで学んだ経験を持つ経営者にも、外部の視点は新たな発見をもたらしました。竹下氏は、成長の次の段階や家族経営の限界に悩む経営者に、診断を選択肢として紹介しています。

竹下敏史氏の公開記事より（note、2026年8月18日）
https://note.com/fumifumi1222/n/n99a5a352c1c1

関連する経営知識

事業別の採算を、全社の計画へ

同じ売上でも、事業ごとの費用構造で利益は変わります。
事業別の採算をそろえて把握し、数量・単価・費用の見込みを置くと、施策を実行した後の全社損益を予測できます。

事業別採算と予測損益計算書の整理例

計算例（単位：百万円。竹下産業の実績・予測ではありません）

項目	事業A 基準	事業B 基準	全社 基準	全社 計画
売上高	100	60	160	180
変動費	60	45	105	115
限界利益	40	15	55	65
部門固定費	20	12	32	35
部門利益	20	3	23	30
本社共通費	—	—	18	20
全社営業利益	—	—	5	10

計画を使うときの確認

部門利益から本社共通費を差し引き、全社の利益を見ます。比較期間と費用の区分をそろえ、売上や費用が想定と違う場合も確かめます。利益の見通しに加え、投資と資金繰りも確認します。

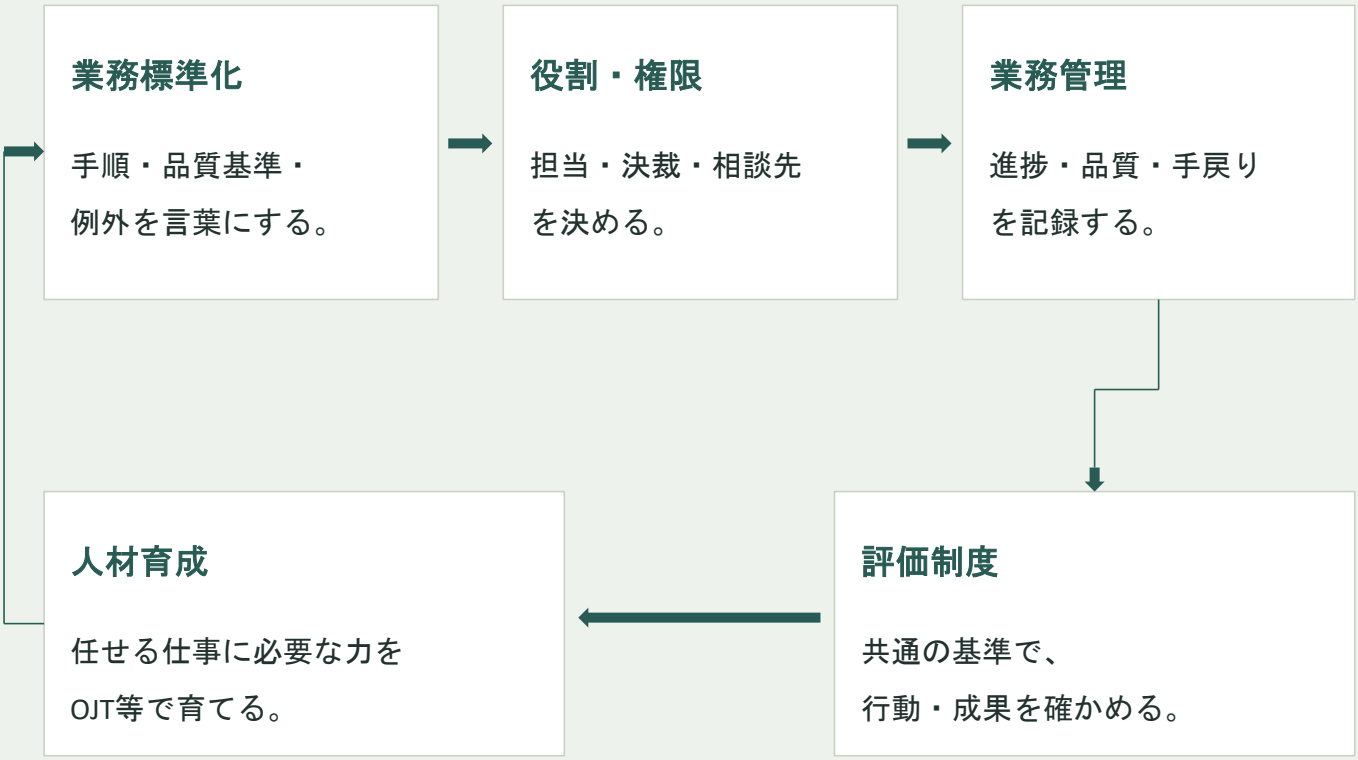
関連する経営知識

仕事の標準と、育成・評価をつなげる

組織経営への移行

会社が成長すると、経営者への確認が集中しやすくなります。日常業務の標準と任せる範囲を定め、管理の記録を育成・評価に結びつけます。

関係図（竹下産業の実際の制度・手順ではありません）



評価で見えた課題を育成に戻し、仕事の標準と役割を更新します。経営者は方針と重要な例外に判断を集中させます。

事例との接点

竹下産業の公開記事にある、経営層の役割・業務の仕組み化・人材育成・評価制度の提案を、組織で仕事を進める考え方として理解できます。

図や表から事例を探す

動線、原価計算、管理会計、業務の分解など、関心のあるテーマから事例を探せます。

図・表のテーマ	事例	ページ
動線・在庫配置	アルマック	06・07
意識調査と再診断比較	丸八	10
原価計算・技能・動画	はの字食品	14
管理会計の計算例	トウバン	17
経営者との対話	あぽろん	21
棚卸しメモ・ペップトーク	芳山園	24
業務分解とAIの適用判断	金津屋	28
2つの記事の診断テーマ	アルマック（再診断）	31
顧客価値とありたい姿	ウイング	35
事業別採算と予測損益	竹下産業	39
業務標準化と組織経営	竹下産業	40
業務管理・人材育成・評価	竹下産業	40

事前準備から診断報告まで

JPCの無料経営診断は、経営コンサルタント養成講座の実習として行います。
専門のコンサルタントが指導し、概ね8〜10名の実習生が企業の調査と改善案の報告を担当します。

01 事前打合せ → 02 資料の準備 → 03 現状分析・改善案の作成 → 04 診断報告

01　事前打合せ

担当職員と指導するコンサルタントが、進め方と調査内容を相談します。必要な資料や受入れ体制も確認します。

02　資料の準備

事業内容、組織などの資料と従業員意識調査を事前に準備します。実習生は提供資料を分析してから実習に入ります。

03　現状分析・改善案の作成

経営者や社員へのインタビュー、工場・店舗などの調査を行います。課題を整理し、テーマごとの分析と改善案の作成を進めます。

04　診断報告

最終日の報告会で、経営課題と改善案を報告します。診断報告書は、その後の経営改善を検討する資料になります。

3つの診断実習

1 回

製造業診断実習

製造現場の生産管理を中心に、作業、工程、品質、在庫、原価などを調査します。工場のレイアウトや作業の標準化
も検討するテーマです。

1 回

流通業診断実習

小売業や店舗型サービス業の店舗管理を中心に扱います。売場、商品、価格・販促、顧客、販売員の教育などを検討します。

3 回

総合診断実習

全業種を対象とし、企業の実態と経営環境を踏まえて、経営戦略、人事・労務、マーケティング、財務などを総合的に調査・分析します。

登録養成課程では、異なる5社で実習

製造業1回、流通業1回、総合診断3回を行います。
各実習は9泊10日の合宿形式です。

中小企業診断士登録養成課程

6か月	5社	9泊10日
全日制・春と秋の年2回	全国各地での診断実習	各実習の合宿期間

講義・演習では、ケーススタディやグループワークを取り入れて学びます。診断実習では、全国各地の異なる5社で、調査から改善案の作成・報告までを経験します。

第一線のコンサルタントから学ぶ

現役の経営コンサルタントから講義・演習で学び、企業での実習を通じて知識を確かめます。カリキュラムや講師、受講条件は、募集要項と事前説明会で確認できます。

第38期の募集内容

期間	2027年3月25日〜9月15日
定員	48名
受講費用	2,750,000円（税込・実習中の宿泊費と交通費を含む）
主な応募資格	2025・2026年度の第1次試験合格者。実務経験2年以上（パート・アルバイトを除く）。
事前説明会	オンライン・会場開催があります。 日程と申込方法は、P47の募集要項で確認できます。

選考方法、申込締切、過年度合格者の特例は、最新の募集要項でご確認ください。

受入れにあたって

資料・面談・現場調査への協力

受入れ企業には、財務諸表や組織図などの資料の準備、経営幹部・社員への面談、現場調査への協力をお願いします。診断チームの作業室と報告会場の確保、報告会への出席も必要です。

企業の機密情報の取扱い

日本生産性本部は秘密保持契約を締結し、診断で知り得た機密情報を厳重に管理します。資料の提供範囲は、事前の打合せで相談できます。

費用と日程

診断チームの宿泊・交通・食事などは原則JPCが負担します。報告書の追加印刷や、主要拠点から離れた調査の交通費などは例外があります。日程と費用の範囲を事前に確認します。

対象企業と実施可否

製造業、流通・サービス業などが対象です。企業規模、受入れ体制、相談テーマ、希望時期を窓口へ伝え、実施できる条件を調整します。

取引先の紹介と経営支援の相談

診断先の企業を紹介する

候補企業の了承を得て、所在地、業種、相談したい課題、希望時期を日本生産性本部へお知らせください。受入れの条件や、実施できる時期を相談します。

取引先に伝える内容

経営診断では、専門のコンサルタントが指導する実習生チームが、企業の状況を調べ、課題と改善案を報告します。経営者・社員への面談や資料提供など、受入れ企業の協力を得て進めます。

診断後の実行支援・人材育成を相談する

日本生産性本部では、経営戦略、マーケティング、組織・人事、業務プロセスなどのコンサルティングと企業内研修を行っています。相談したいテーマや目標、期間をお知らせください。進め方と費用を個別に相談します。

継続支援の内容・費用は、経営診断とは別にご相談ください。担当コンサルタントの希望も窓口で伺います。

目的に合わせて相談する

診断を受ける・企業を紹介する

相談テーマと受入れ条件、紹介方法を確認する。

コンサルティング部　03-3511-4060

www.jpc-net.jp/consulting/mc/diagnosis_management/

登録養成課程について知る

募集要項・説明会・受講条件を確認する。

診断士コース事務局　03-3511-4061

www.jpc-net.jp/consulting/course/sme/schedule.html

経営支援・研修を相談する

実行支援、業務改善、人材育成などのテーマを伝える。

コンサルティング部　03-3511-4060

www.jpc-net.jp/consulting/

〒102-8643 東京都千代田区平河町2-13-12
掲載情報：2026年10月7日現在

掲載事例と制度のご案内

掲載事例

本書は、経営診断を受けた9社の10事例を紹介しています。竹下産業については、経営者の公開記事をもとに掲載しています。
企業が診断を受けた理由や提案の受け止め方を、経営者や関係者の言葉で紹介します。

発言、肩書、企業の状況は、記事掲載当時のものです。

図表の見方

淡い緑色のページでは、記事に関連する経営の考え方を紹介しています。
図や表には、掲載記事の資料と、理解を助けるための例示があります。

説明用の図表は、実際の診断成果物や企業データとは異なります。

制度・相談のご案内

制度や募集条件は変更される場合があります。
最新情報は日本生産性本部の公式サイトをご確認ください。

受診、取引先の紹介、受講、経営支援・研修の相談窓口はP47に掲載しています。

2026年10月　公益財団法人日本生産性本部