

株式会社KUROJIKI

業界 製造業

年商

732 百万円

業種 金属製品製造業

従業員数

16 人



総合評価概要



売上規模は7.3億円と中小製造業として十分で、粗利率24.8%も悪くありませんが、営業利益率2.6%、純利益率2.0%と、利益がほとんど残っておらず、評価Cが妥当な水準です。資産1.8億円に対し自己資本比率47.2%と、財務基盤は極端に弱くはありませんが、借入など短期の支払いへの依存がやや高めで、資金繰りには注意が必要です。今後は「売上を追うより利益を残す」体質への転換が重要で、

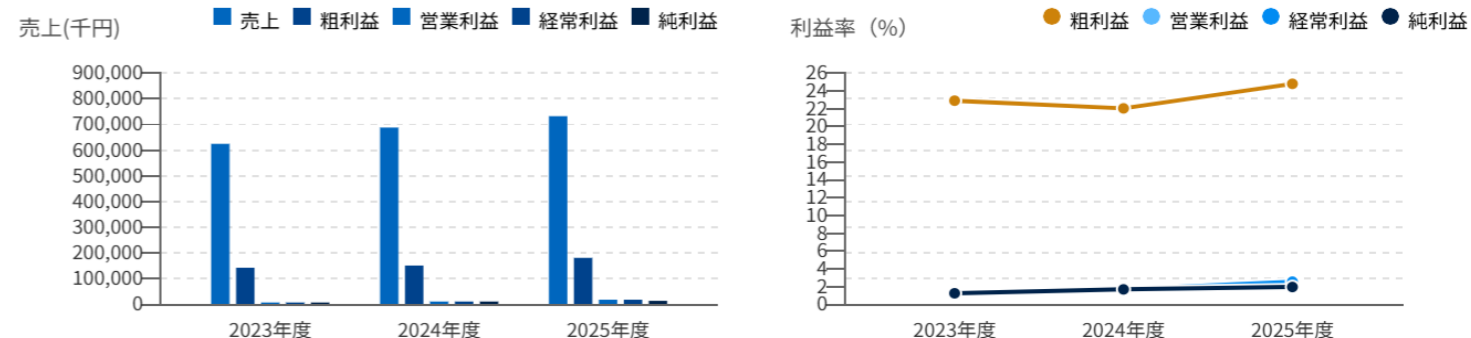
製造コストの見直し、受注単価の適正化、ムダ時間の削減といった地道な改善を重ねることで、営業利益率5%を一つの目標として取り組むとよいでしょう。また、利益を着実に内部に貯めて自己資本を増やし、急な受注減や設備トラブルにも耐えられる体力を養うことが、次のステージに進む条件になります。

財務諸表

1 損益計算書	2023年度		2024年度		2025年度		増減	
	金額	%	金額	%	金額	%	前々回比	前回比
売上	624,677	100.0 %	687,966	100.0 %	732,187	100.0 %	117.2 %	106.4 %
粗利益	143,001	22.9 %	151,557	22.0 %	181,484	24.8 %	126.9 %	119.7 %
営業利益	7,891	1.3 %	11,707	1.7 %	18,777	2.6 %	238.0 %	160.4 %
経常利益	7,891	1.3 %	11,707	1.7 %	18,777	2.6 %	238.0 %	160.4 %
純利益	7,891	1.3 %	11,707	1.7 %	14,421	2.0 %	182.8 %	123.2 %

2 貸借対照表	2023年度		2024年度		2025年度		増減		
	金額	%	金額	%	金額	%	前々回比	前回比	
総資産	0	100.0 %	161,271	100.0 %	184,743	100.0 %	-	114.6 %	
資産	流動資産	0	0.0 %	126,497	78.4 %	151,421	82.0 %	-	119.7 %
	固定資産	0	0.0 %	34,774	21.6 %	33,322	18.0 %	-	95.8 %
	繰延資産	0	0.0 %	0	0.0 %	0	0.0 %	-	-
総資本	0	100.0 %	161,271	100.0 %	184,743	100.0 %	-	114.6 %	
負債	流動負債	0	0.0 %	88,475	54.9 %	97,526	52.8 %	-	110.2 %
	固定負債	0	0.0 %	0	0.0 %	0	0.0 %	-	-
	総負債	0	0.0 %	88,475	54.9 %	97,526	52.8 %	-	110.2 %
資本	株式資本	0	0.0 %	72,796	45.1 %	87,217	47.2 %	-	119.8 %
	その他評価額等	0	0.0 %	0	0.0 %	0	0.0 %	-	-
	純資産	0	0.0 %	72,796	45.1 %	87,217	47.2 %	-	119.8 %

1 損益計算書



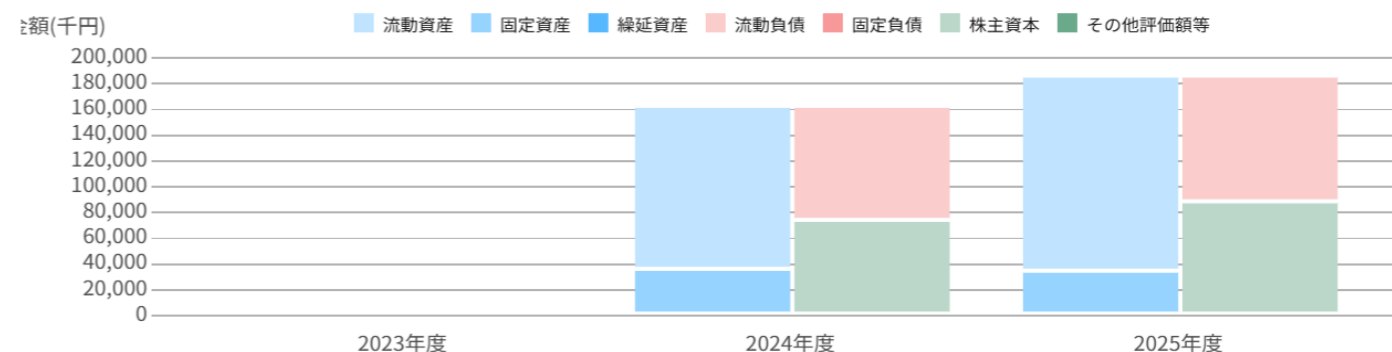
診断コメント

売上7.3億円に対して粗利1.8億円（粗利率24.8%）と、製造業として標準的な水準です。一方で営業利益は1877.7万円、営業利益率2.6%と、数字としては黒字ですが、価格競争や材料費の高騰が続くと、すぐに利益が削られてしまう薄さです。人件費、外注費、修繕費、運送費などの販管費が重く、粗利に比べて「儲けが残りにくい体質」になっていることが課題です。また、純利益率2.0%と、最終的に会社に残るお金も少ないため、将来の投資や借入返済、賞与原資を確保しづらく、余裕のない経営になりやすい状況です。現行の利益水準では、少しの売上減や不良発生で一気に赤字になるリスクがあります。

改善方針

まず利益率の改善を最優先テーマとし、営業利益率5%を中期目標に設定するとわかりやすいです。具体的には、①製品ごとの採算を出し、赤字またはほぼ利益が出ていない案件・取引先を特定し、価格交渉や数量調整を進める、②材料ロスや手戻り、不良品の原因を洗い出し、標準作業書の整備や段取り時間の短縮でムダなコストを減らす、③残業の中身を確認し、残業前提の働き方を改める、④外注と自社製造の役割分担を見直し、トータルコストが下がる組み合わせに変える、などが効果的です。毎月、粗利と販管費を部門別・製品別に見える化し、改善活動の成果を確認しながら小さな利益アップを積み重ねていくことが重要です。

2 貸借対照表



診断コメント

総資産1.8億円のうち、流動資産が1.5億円（82%）と高く、現金や売掛金が多い構成です。一方で流動負債が9752.6万円（全体の52.8%）と大きく、支払い期限の近い借入金や買掛金への依存がやや高めます。自己資本は8721.7万円と自己資本比率47.2%と、倒れやすい水準ではないものの、景気悪化や大口先の減少が続けば、資金繰りが一気に厳しくなる可能性があります。売掛金が5251.0万円と大きいので、回収条件が緩いと、売上はあるのにお金が残らない状態になりかねません。また、長期負債が見当たらないことから、運転資金も含めて短期の借入や買掛で回している印象があり、返済や支払いのタイミングが集中すると、資金ショート危険があります。小さなトラブルが続くと一気に資金が詰まる構造です。

改善方針

資金の安全度を高めるため、まず現金・預金の目標残高を「月商の1~2か月分」など具体的に決め、そこに近づけるよう利益の一部を毎月確実に残していくことが大切です。流動負債が重いので、取引銀行と相談し、一部を長期借入に組み替えて返済期間を伸ばし、毎月の支払い負担を平準化することも検討できます。売掛金については、回収サイトの短縮や締め・支払日の見直し、入金遅れへの早めの督促ルールを決めることで、資金繰りの読みやすさを高められます。また、設備投資は「減価償却費の範囲内」を一つの目安とし、背伸びした投資は避けることが重要です。利益を積み上げて自己資本比率55~60%を目指す、多少の不況でも耐えられる状態になります。



財務評価	
C+	
年度別評価	2025年度 C+
	2024年度 C
	2023年度 E

財務評価-全体診断コメント

● 現状について

2025年は売上成長率108.2%と業界平均107.7%をやや上回り、売上は安定して伸びています。粗利率は24.8%と業界平均18.9%より高く、付加価値は十分に取れています。一方、営業利益率は2.56%と業界平均4.28%を下回り、値引きや人件費・製造経費が利益を圧迫しています。1人当たり売上は45,762千円と平均32,004千円を大きく上回り、生産現場の売上力が高いです。総合評価はC+で、強みを活かしつつ利益管理と資金余裕の改善が次のテーマです。

● 課題について

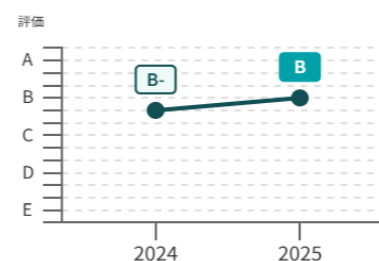
営業利益率2.56%は業界平均4.28%を大きく下回り、粗利率24.8%が高いわりに最終利益に結びついていません。1人当たり営業利益は1,174千円と平均1,370千円を下回り、人件費や間接費の重さがうかがえます。流動比率155%は平均203%より低く、短期的なお金の余裕がやや不足しています。自己資本比率47.2%も平均50.1%に届かず、借入への依存度がやや高い状態です。売上は伸びているものの、資金繰りと利益体質を同時に強化しないと、将来の投資や不況時の備えが弱いままになることが課題です。

● 改善の方向性

粗利率が24.8%と高い点を活かし、まずは営業利益率を3%台に引き上げることを目標にします。具体的には、採算の低い製品や取引先を洗い出し、原価計算に基づき価格見直しや仕様変更を交渉します。また、1人当たり営業利益を業界平均1,370千円以上にするため、残業削減と段取り改善でムダ時間を減らし、少人数で同じ売上を上げる体制を作ります。流動比率を170%程度まで高めるため、売掛金回収条件の見直しと在庫削減で手元資金を増やし、同時に毎月の資金繰り表で借入依存を徐々に下げる運営を心がけてください。

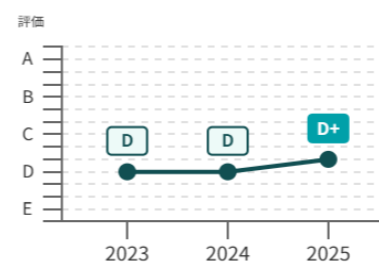
指標別 | 財務評価

分類	評価軸	指標	基準値	2023年度		2024年度		2025年度	
				実績	評価	実績	評価	実績	評価
成長性		売上高成長率 (%)	107.7	-	110.1	-	108.3	-	
		経常利益成長率 (%)	102.9	-	148.3	B-	160.4	B	
収益性		粗利益率 (%)	18.91	22.9	22	D	24.8	D+	
		営業利益率 (%)	4.28	1.3	1.7	D	2.6	D+	
安全性		自己資本比率 (%)	50.1	-	45.1	D-	47.2	D+	
		流動比率 (%)	203.3	-	143	D-	155.3	D+	
生産性		売上高/人 (千円)	32,004	44,620	45,864	D+	45,762	C+	
		営業利益/人 (千円)	1,370	564	780	D+	1,174	C+	
効率性		総資本回転率 (回)	3.1	-	4.3	A-	4	A-	
		受取債権回転率 (回)	7.4	-	12.6	A-	13.9	A-	
合計			-	-	E	C	-	C+	



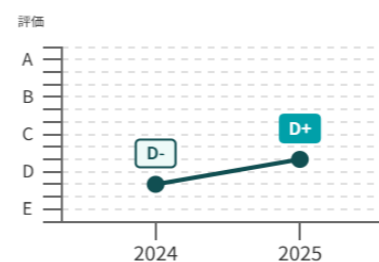
成長性-診断コメント

売上成長率108.2%は業界平均107.7%をやや上回り、ここ3年は安定成長しています。営業利益成長率も160%と高く、赤字体質ではなく利益も伸び始めています。ただし成長ランクはBで、急成長ではなく「中位の一步上」といった段階です。今後は主力製品と高粗利の仕事に力を集中し、値引き前提の案件を減らすことで、売上だけでなく利益も伴う成長に変えることが重要です。既存の有力取引先向けに単価アップ提案や追加工事の提案を増やし、無理に新規顧客を追いかけすぎない成長戦略が合っています。



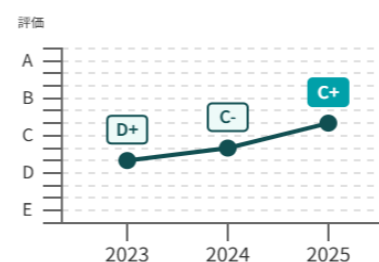
収益性-診断コメント

粗利率24.8%は業界平均18.9%を大きく上回り、技術力や加工力には強みがありますが、営業利益率は2.56%と平均4.28%を下回り、収益性ランクはD+です。人件費や間接費、外注費が利益を食っている可能性が高いです。まずは、製品別・取引先別の粗利を出し、粗利率の低い案件を見える化します。その上で、採算の悪い品目は値上げ交渉か仕様変更を提案し、それでも合わないものは数量を絞ります。また、残業の多い工程や手戻りの多い工程を洗い出し、標準作業の整備と教育でムダ工数を削減し、営業利益率3~4%台を目指します。



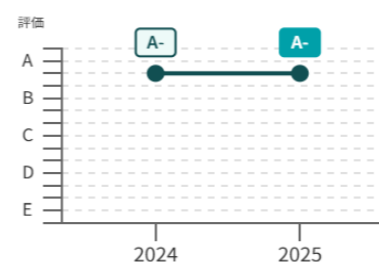
安全性-診断コメント

自己資本比率47.2%は業界平均50.1%をやや下回るものの、大きな危険水準ではなく、中程度の安全性です。一方、流動比率155%は平均203%よりかなり低く、短期的なお金の余裕はややタイトです。売掛金回転率は13.9回と平均7.4回を大きく上回り、回収は非常に早く優秀です。今後は、利益を少しずつ内部留保し、毎年自己資本比率を1~2ポイントずつ高めることを意識してください。また、在庫を必要最小限に抑え、手元現金を1~2か月分の固定費以上キープすることが望ましいです。借入金は返済条件を金融機関と相談し、短期借入を長期に振り替えて資金繰りの安定を図りましょう。



生産性-診断コメント

1人当たり売上は45,762千円と業界平均32,004千円よりかなり高く、生産現場の売上を生み出す力は強いです。一方、1人当たり営業利益は1,174千円と平均1,370千円をやや下回り、生産性ランクはC+と「売上の割に儲けが薄い」状態です。現場はよく動いているのに、残業や段取り替え、待ち時間などのムダが多く、社員の働きが利益に十分つながっていない可能性があります。改善策として、作業手順の標準化と段取り時間の短縮、少量多品種のまとめ方の工夫により、1人当たり残業時間を削減しながら同じ売上を維持し、1人当たり営業利益を平均水準以上に高めることが重要です。



効率性-診断コメント

総資本回転率3.96回は業界平均3.1回を上回り、設備や資産をうまく回して売上を上げています。売掛金回転率13.9回も平均7.4回よりかなり高く、請求~回収の流れが非常に効率的です。効率性ランクはA-と高評価で、在庫や固定資産が過剰ではないことがうかがえます。一方で、効率良く売上を上げている割に粗利率が低いため、たくさん働いているのに儲けが少ない状態です。今後は、効率性の強みを活かしつつ、単価見直しや原価管理で粗利率を高めることが必要です。また、古い設備で故障が増えている場合は、思い切って更新し、不良品や手直しを減らすことで、さらなる効率アップと利益改善を同時に狙えます。



2025年度 事業評価

※評価はA+ から E- までの15段階評価で算出しています

作成日 2026.05.28 Reported by 経営改革コンサルティング株式会社



事業評価-全体診断コメント

● 現状について

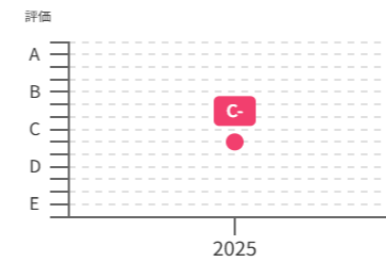
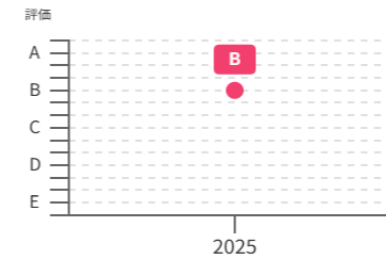
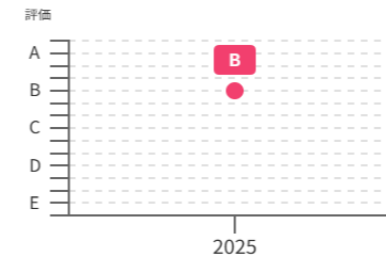
2025年時点で、従業員16名規模ながら、理念や方針の整理、部署ごとの数字の役割分担、部門間の連携や情報共有など、社内の土台づくりは比較的よくできている段階。特に、会議や朝礼での理念共有、部門ごとの目標数字の明確化、公平感のある評価などはB評価レベルで安定している。一方で、計画を行動レベルまで具体化する力、やり切る力、外部環境への素早い対応力、顧客起点での新たな価値づくりは十分とは言えず、総合ではC評価にとどまる現状。内向きの安定感はあるが、外への打ち手とスピード、数字にもとづく改善の仕組みが今後の成長の鍵になる状態。

● 課題について

理念や方針はある程度共有されているが、月1回程度の発信にとどまり、日々の判断や行動に落とし込む仕組みが弱い。利益計画や投資対効果の検討、月次の数字管理が十分でなく、「売上は追うが利益と資金は後追い」になりやすい状況。競合や市場、顧客の声の情報収集が不足し、自社の強みも推測ベースで語られている。商品別・顧客別の採算が曖昧なまま、不採算取引や成果の薄い施策を惰性で続ける傾向も強い。新しいことへの着手や見直しの決断が遅く、検討と会議に時間をかけているうちに機会を逃しやすい点も大きな課題。

● 改善の方向性

まず今期の「一点突破テーマ」を一つに絞り、売上だけでなく「粗利」「固定費」「必要利益額」を簡単な表で見える化する。商品別・顧客別の売上と粗利を一覧にし、赤字案件や割に合わない取引を特定し、撤退や条件見直しの基準を決める。設備や広告などの支出は、「いくら投じ、いつまでに回収するか」を事前に紙一枚で試算するルールを導入する。月次で売上・粗利・資金残高を確認し、ズレの原因と対策を10分でも話す場を作る。さらに、既存顧客に「当社を選んだ理由」を5~10件ヒアリングし、実際の強みを見極め、それを軸に他社と違う提案やサービスの磨き込みを進める。



経営指針確立力-診断コメント

理念やビジョンは言葉として整理され、会議や朝礼で共有されており、経営の軸自体はB評価レベルで機能している。ただし発信頻度は月1回程度にとどまり、日々の判断や行動に結びつくほどの浸透には至っていない。また売上目標はある一方で、利益計画や具体的な重点施策の工程表が弱く、数字と行動がつながり切っていない。今後は「今期の必達利益」とそのための粗利目標を決め、三つ以内の重点施策に落とし込み、誰がいつまでに何をするかをA4一枚に整理し、毎週短時間で進捗を確認する仕組みを作るとよい。

組織統合力-診断コメント

行動指針や評価の考え方はあり、公平感のある評価、部門間の連携、情報共有もおおむね機能しており、組織の結束はB評価レベル。ただし、行動指針や業務ルールは「何となく共有」レベルにとどまり、人によって解釈が違う場面が残る。隙間仕事も最終的には誰かが対応するが、時間がかかり、善意頼みの状態と言える。今後は、現場で迷いやすい判断について「OK/NG例」を簡単な基準書にし、全員で確認することが有効。責任の空白が出やすい業務はリスト化し、「誰が最終責任者か」を決める。当番制やプロジェクトごとの担当明確化で、仕事の抜けやムラを減らすとよい。

選択・集中力-診断コメント

競合や市場への関心はあるが、定期的な情報収集や分析まではできておらず、売れ筋把握も感覚頼みで、真の問題箇所を数字で特定できていない。赤字取引や成果の薄い施策からの撤退は情に流されがちで、投資判断も「なんとなく」で決める場面が多く、選択と集中はC評価レベルにとどまる。まず商品別・顧客別の売上と粗利を簡単な一覧にし、下位から順に「やめる・値上げ・条件見直し」を検討する習慣を持つとよい。新しい支出は事前に「投資額・回収時期・回収見込み額」を紙一枚で試算し、基準に満たないものは見送るルールを決めると、限られた人員と資金を伸びる分野に集中しやすくなる。

成果実現力-診断コメント

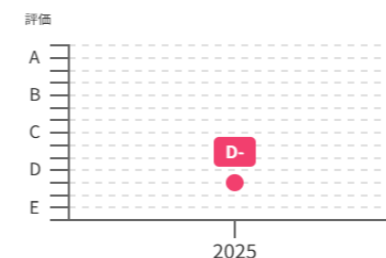
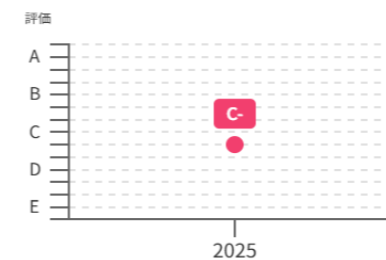
方針や取り組み事項は考えられているものの、「誰が・いつまでに・何をやるか」が大まかで、行動が遅れがち。新しい取り組みでは他社の成功事例を意識しつつも、途中から我流になり、やり切る前に社長の声かけが減ると自然消滅しやすい。月次の売上や資金も決算頼みで、数字を使った振り返りと改善が弱く、成果実現力はC評価レベルにとどまる。改善には、今期の重点施策を三つ以内に絞り、それぞれについて具体的なタスクと期限、担当者を表にし、週1回15分の進捗確認を徹底することが有効。あわせて、簡単な月次予実表と資金繰り表を作成し、「ズレの原因」と「翌月の一手」を必ず言語化する習慣をつけたい。

成長創出力-診断コメント

外部環境の変化や自社の成功体験の見直しの必要性は感じているものの、主力分野には手を付けられず、会議や検討が長引く一方で着手が遅れる傾向が強い。一度決めたことも、成果が乏しくても惰性で続けがちで、やめる決断や方向転換が苦手な状態。顧客が自社を選ぶ理由も推測ベースで、困りごとの仮説検証や独自の解決策づくりも十分とは言えず、成長創出力はD評価にとどまる。今後は、既存顧客10社程度に「選んだ理由」と「不満・困りごと」を短時間で聞き取り、事実ベースの強みと課題を把握することが第一歩となる。その上で、採算の悪い商品や取引は基準を決めて見直し、少額かつ短期で試せる新サービスを小さく試行し、結果を見て素早く続行・修正・中止を判断する仕組みづくりが重要。

指標別 | 事業評価

分類	評価軸	2023年度		2024年度		2025年度	
		評価	評価	評価	評価	評価	評価
経営指針確立力	理念浸透力	-	-	-	-	B	B
	目標具現力	-	-	-	-	B-	B
組織統合力	規律統制力	-	-	-	-	B-	B
	連携行動力	-	-	-	-	B	B
選択・集中力	課題抽出力	-	-	-	-	C-	C-
	戦略投資力	-	-	-	-	D+	C-
成果実現力	実行推進力	-	-	-	-	C-	C-
	改善継続力	-	-	-	-	C-	C-
成長創出力	変化対応力	-	-	-	-	E+	D-
	価値創出力	-	-	-	-	D	D-
合計		-	-	-	-	-	C



財務評価

評価軸	意味
成長性	企業が中長期的に「事業を発展・拡大させる力」。単なる売上の膨張ではなく、「顧客からの支持(ニーズ)が積み上がっているか」という商売の勢いと、将来に向けた事業の伸びしろ(ポテンシャル)を評価する。
収益性	経営活動の結果、どれだけ効率よく「手元に利益を残せたか」を示す指標。粗利や営業利益の水準から、競合に対する「付加価値の高さ(ブランド力)」や、無駄なコストを抑える「筋肉質な経営体質」であるかを評価する。
安全性	企業の「基礎体力」と、不況やトラブルに対する「倒産耐性」を示す指標。自己資本の厚みや手元流動性(現預金)のバランスから、銀行借入への過度な依存がなく、長期的に安心して経営できる財務基盤があるかを評価する。
生産性	従業員1人ひとりが「どれだけ価値(稼ぎ)を生み出しているか」を示す指標。「忙しいのに儲からない(労働集約の限界)」に陥らず、高い付加価値業務への集中や省力化投資によって、人材のROI(投資対効果)を最大化できているかを評価する。
効率性	投下した資本(資産)を、どれだけ速く「売上・現金」に変えているかを示す指標。在庫や売掛金などの「眠っている資産」を極小化し、人間でいう血液(キャッシュ)の循環スピードを上げることで、資金効率の良い経営ができているかを評価する。

評価軸	意味
成長性	売上高成長率 前期と比べて、事業規模がどれだけ拡大しているかを示す指標。単に数字が増えたことよりも、「自社の商品・サービスを求める顧客の数(支持の総量)」が増えているか、商売としての勢いが衰えていないかを測る。
	経常利益成長率 本業の儲けに財務活動を加えた、会社全体の稼ぐ力の伸びを示す指標。単なる本業の勢いだけでなく、資金繰りを含めた経営全体の総合力と、事業を永続させるための真の基礎体力を評価します。
収益性	粗利益率 売上から原価を引いた「粗利益」の割合。商品・サービスの付加価値の高さや、下請け価格に甘んじない「価格決定力(値決め力)」を示す。この数値が高いほど、競争優位性が高く、経営が楽になる。
	営業利益率 売上に対する営業利益の割合。人件費や販管費を賄った上で、本業でどれだけ利益を残せるかという「稼ぐ効率」を示す。無駄な経費を削ぎ落とした「筋肉質な経営体質」になっているかを測る。
安全性	自己資本比率 総資産のうち、返済不要の自分のお金(自己資本)が占める割合。銀行借入への依存度が低いほど数値が高くなり、不況や予期せぬトラブルに対する「倒産耐性(会社の基礎体力)」を評価する。
	流動比率 1年以内に現金化できる資産(現預金・売掛金)が、1年以内に返すべき負債(買掛金・借入)をどれだけ上回っているか。短期的な「資金繰りの余裕度」を示し、直近の支払いに困らない状態かを測る。
生産性	売上高/人 従業員1人あたりが、年間でどれだけ売上を作ったかを示す指標。人数ばかり増えて売上が伸びない「組織の肥満化」を防ぎ、人員数に見合った仕事量が確保できているかを評価する。
	営業利益/人 従業員1人あたりが、年間でどれだけ利益(稼ぎ)を生み出したかを示す指標。「忙しいのに儲からない」状態から脱し、高付加価値な仕事や効率化によって、社員がしっかりと稼いでいるかを測る。
効率性	総資産回転率 会社が持っている全ての資産(ヒト・モノ・カネ)を使って、どれだけ効率よく売上を生み出したかを示す指標。資産を遊ばせず、無駄なく回転させて商売ができているか(経営のスピード感)を評価する。
	受取債権回転率 年間売上に対して、売掛金・受取手形・電子記録債権を合わせた受取債権全体の回収速度を示す指標。回収サイトの短縮や滞留債権の管理状況、現金の回転の良さを総合的に測る。

事業評価

評価軸	意味
経営指針確立力	経営の羅針盤となる「理念・ビジョン」と、具体的な「数値目標・行動計画」が一貫性を持ち、組織共通の指針として確立されているか。社長の頭の中だけでなく、明文化・発信されることで、社員の判断や行動の拠り所となっているかを評価する。
組織統合力	「タテの規律(価値基準・評価)」と「ヨコの連携(情報共有・協力)」が噛み合い、組織として一体化しているか。個人の勝手な判断や部門の壁を排除し、全員が組織全体の成果に向かって、納得感を持って連動できているかを評価する。
選択・集中力	外部環境や内部課題を「解像度高く」特定し、限られた経営資源(ヒト・カネ・時間)を最重要テーマ(センターピン)に投下できているか。総花的な経営から脱却し、「やめる決断」や「投資対効果」に基づいた戦略的な資源配分ができているかを評価する。
成果実現力	決定した計画を「やり切る規律」と、結果を振り返り「仕組み化する力」があるか。我流や精神論に頼らず、成功の型や標準化(マニュアル・DX)を取り入れ、組織として成果を出し続けるための実行・改善サイクルが回っているかを評価する。
成長創出力	過去の成功体験に固執せず、環境変化に合わせて自己変革する「柔軟性」と、顧客に選ばれ続けるための「独自価値」を生み出す力があるか。スピード感を持って変化に対応し、他社にはない独自の解決策で高収益体質を築けているかを評価する。

評価軸	意味
経営指針確立力	理念浸透力 経営理念・ビジョンが、単なるスローガンや額縁の飾りではなく、経営トップ自身の言葉と行動によって繰り返し発信されているか。組織の隅々まで意味が浸透し、社員の心の拠り所となっている度合いを問う。
	目標具現力 会社全体の数値目標が、現場レベルの「役割」や具体的な「タスク(重点施策)」にまで因数分解されているか。精神論ではなく、誰が何をすれば目標達成できるかが明確な「実行可能な計画」になっているかを問う。
組織統合力	規律統制力 組織としての「価値基準(バリュー)」や「業務判断の合格ライン」が明確で、社長がいなくても現場が自律的に判断できるか。また、規律を守り成果を出した者が正当に評価される「信賞必罰の納得感」があるかを問う。
	連携行動力 部門や職種の壁を越えて、情報や業務がスムーズに流れているか。「自分の仕事以外はやらない」というセクシヨナリズムや、責任の押し付け合いを排除し、組織全体で連動して動けるチームワークを評価する。
選択・集中力	課題抽出力 競合・顧客などの「外部環境」と、自社の数字・組織などの「内部状況」を、事実に基づいて解像度高く把握できているか。ドンブリ勘定や思い込みを排し、問題の「真因」を特定する分析力があるかを問う。
	戦略投資力 総花的経営から脱し、最も成果(リターン)が見込める領域に経営資源を大胆に集中投下できているか。「やめる決断」や「投資対効果」の規律を持ち、感覚ではなく勝算に基づいた投資判断ができているかを評価する。
成果実現力	実行推進力 計画を具体的な行動(5W1H)に落とし込み、最後までやり抜く胆力があるか。我流で手探りする無駄を省き、成功の型(定石)を取り入れながら、決めたことを形にする「推進力」を問う。
	改善継続力 結果(予実)を直視し、そこからの学びを組織の知恵として蓄積できているか。業務の属人化を防ぐ「標準化」や、失敗を繰り返さないための「再発防止」など、組織自体が賢くなり続ける仕組みがあるかを評価する。
成長創出力	変化対応力 過去の成功体験や聖域に固執せず、外部環境の変化に合わせて自己変革できる柔軟性があるか。完璧主義を捨てて「まずは試す(60点主義)」スピード感と、状況に応じて朝令暮改も厭わない修正能力を問う。
	価値創出力 自己満足な強みではなく、顧客の真の課題に基づいた価値提供ができているか。仮説・検証サイクルを回し、他社に真似できない独自解決策(商品・サービス)を生み出すことで、価格競争を回避できているかを評価する。