

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol.889 2024.9.24

## ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター  
2024年9月9日号

**2024・2025年度経済見通し**  
~24年4-6月期GDP  
2次速報後改定

経済・金融フラッシュ  
2024年9月12日号

**企業物価指数(2024年8月)**  
~円高の急進による輸入物価の下落が  
国内企業物価を押し下げ

## 経営TOPICS

統計調査資料  
**法人企業景気予測調査**  
(令和6年7~9月期調査)

## 経営情報レポート

**生産性向上の視点で見る  
デジタル化のポイント**

## 経営データベース

ジャンル:会計実務 > サブジャンル:管理会計入門  
**現預金・棚卸資産・売掛金と資金繰りの関係**  
**月次決算分析の基本**

発行:税理士法人日下事務所

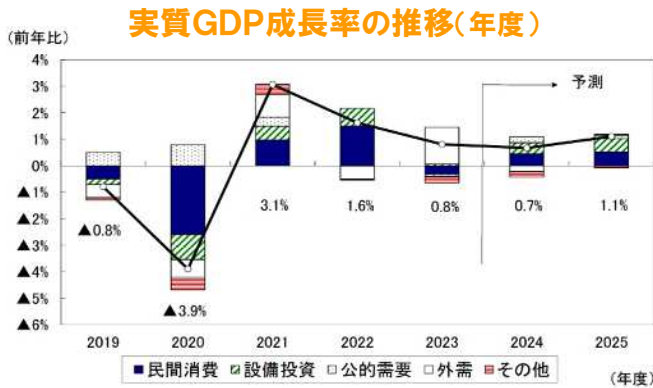
# 2024・2025年度経済見通し ～24年4-6月期GDP2次速報後改定

ニッセイ基礎研究所

本レポートの文書（画像情報等含む）に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

## <実質成長率:2024年度0.7%、2025年度1.1%を予想>

**1** 2024年4-6月期の実質GDP（2次速報値）は、民間消費、設備投資の下方修正などから1次速報の前期比0.8%（年率3.1%）から前期比0.7%（年率2.9%）に下方修正された。



(資料) 内閣府経済社会総合研究所「四半期別GDP速報」

**2** GDP2次速報の結果を受けて、8月に発表した経済見通しを改定した。

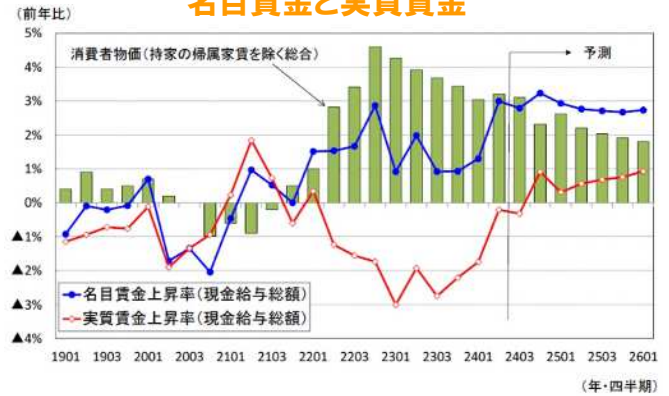
実質GDP成長率は2024年度が0.7%、2025年度が1.1%と予想する。

2024年4-6月期の実績値、7-9月期見通しの下方修正を反映し、2024年度の見通しを▲0.1%下方修正した。

**3** 2024年7-9月期は所得税・住民税減税の効果が顕在化する一方、地震臨時情報や台風接近・上陸に伴う移動の制約、旅行のキャンセル、各種イベントの中止などが消費を押し下げることが懸念される。

2024年度後半以降は、民間消費、設備投資を中心に潜在成長率を若干上回る年率1%前後の成長が続くだろう。

## 名目賃金と実質賃金

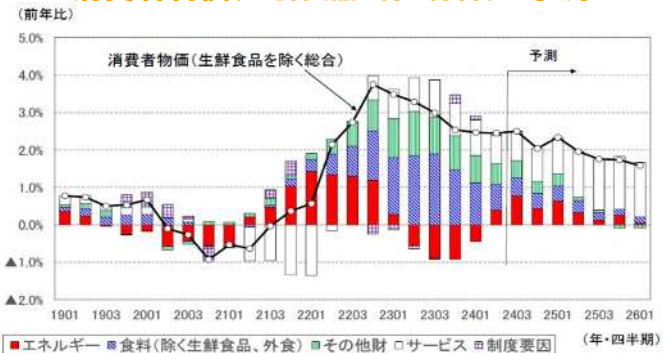


(注) 実質賃金＝名目賃金÷消費者物価（持家の帰属家賃を除く総合）  
(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計」（事業所規模5人以上）

**4** 消費者物価上昇率（生鮮食品を除く総合）は、2024年度が2.3%、2025年度が1.8%と予想する。

賃上げに伴うサービス価格の上昇を円高による財価格の上昇率鈍化が打ち消す形で、消費者物価上昇率は鈍化傾向が続き、2025年度には日銀の物価目標である2%を割り込むだろう。

## 消費者物価(生鮮食品を除く総合)の予測



(注) 制度要因は、消費税、教育無償化、Go To トラベル事業、全国旅行支援  
(資料) 総務省統計局「消費者物価指数」

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。



ネット  
ジャーナル

# 企業物価指数(2024年8月) ～円高の急進による輸入物価の下落が 国内企業物価を押し下げ

ニッセイ基礎研究所

本レポートの文書(画像情報等含む)に関する著作権は、すべてニッセイ基礎研究所に帰属し、無断転載を禁じます。

## 1 国内企業物価(前年比)は 8ヵ月ぶりの伸び鈍化

日本銀行が9月12日に発表した企業物価指数によると、2024年8月の国内企業物価は、前年比2.5%と(7月:同3.0%)8ヵ月ぶりに伸びが鈍化した。

内訳をみると23類別中、21類別が上昇、2類別が低下となった。電力・都市ガス・水道は、7月に電気・都市ガス激変緩和策が一旦終了したことで、前年比10.6%(7月:同6.5%)と二桁の高い伸びとなった。一方でエネルギー価格の下落によって石油・石炭製品が前年比▲4.0%(7月:同0.4%)と14ヵ月ぶりにマイナスとなった。

国内企業物価指数の推移



(資料)ともに日本銀行「企業物価指数」

## 2 円高の急進で輸入物価 (円ベース・前年比)は大幅に下落

8月の輸入物価は、契約通貨ベースでは前月比▲0.4%(7月:同▲0.1%)と2ヵ月連続のマイナスとなった。内訳をみると、10類別中、4類別で上昇、1類別で横

ばい、5類別で低下となった。寄与度をみると、金属・同製品が鉄鉱石、銅鉱、白金・銅屑などの品目の低下によって前月比▲0.43%と全体を押し上げた。

契約通貨ベースの前年比では、1.7%(7月:同1.6%)と3ヵ月連続のプラスとなった。

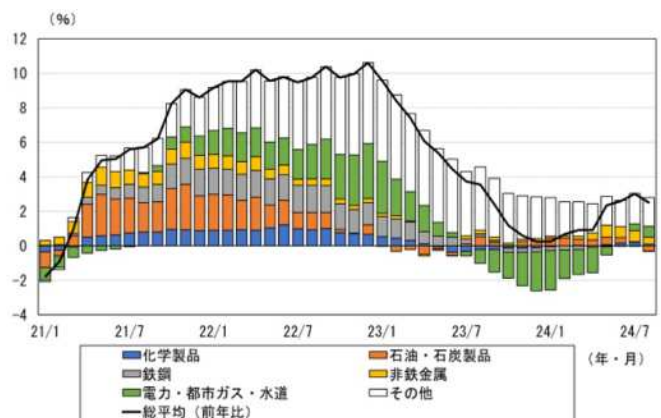
## 3 先行きは上昇率がさらに鈍化する見込み

8月の国内企業物価(前年比上昇率)はエネルギー価格の下落と円高の急進を背景とした輸入物価の下落などによって伸びが鈍化した。

足もとでは原油価格が引き続き下落傾向にあり、円高も進んでいることから輸入物価の下落が継続する可能性が高い。

加えて、8月使用分から開始されている政府の電気・都市ガス価格の割引策である「酷暑乗り切り緊急支援」が反映されるため、9月の国内企業物価の前年比上昇率は伸びがさらに鈍化するだろう。

国内企業物価指数の前年比寄与度分解



経済・金融フラッシュの全文は、  
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」  
よりご確認ください。

# 法人企業景気予測調査 (令和6年7~9月期調査)

内閣府、財務省 2024年9月12日公表

## 結果の概要

### 1 貴社の景況

#### ◆現状(令和6年7~9月期)

- 「貴社の景況判断」BSIを全産業で見ると、大企業は5.1%ポイントとなり、令和6年4~6月期以降2期連続の「上昇」超 ●中堅企業は「上昇」超、中小企業は「下降」超

#### ◆見通し

- 大企業は「上昇」超で推移する見通し
- 中堅企業は「上昇」超で推移する見通し、中小企業は「下降」超で推移する見通し

[単位: %ポイント]

		令和6年4~6月 前回調査	令和6年7~9月 現状判断	令和6年10~12月 見通し	令和7年1~3月 見通し
大企業	全産業	0.4	(6.6) 5.1	(6.8) 7.2	4.7
	製造業	▲ 1.0	(9.2) 4.5	(10.7) 8.9	5.3
	非製造業	1.1	(5.4) 5.4	(5.0) 6.4	4.4
中堅企業		▲ 1.6	(6.7) 2.4	(9.9) 7.9	5.7
中小企業		▲ 10.3	(▲ 2.7) ▲ 7.6	(0.1) ▲ 1.0	▲ 4.4

※1 ( ) 書きは前回調査時の見通し。(以下同)

※2 前四半期と比較しての「上昇」-「下降」社数構成比(以下同)

### 2 国内の景況

#### ◆現状(令和6年7~9月期)

- 「国内の景況判断」BSIを全産業で見ると、大企業は5.5%ポイントとなり、令和5年4~6月期以降6期連続の「上昇」超 ●中堅企業は「上昇」超、中小企業は「下降」超

#### ◆見通し

- 大企業は「上昇」超で推移する見通し
- 中堅企業は「上昇」超で推移する見通し、中小企業は「下降」超で推移する見通し

[単位: %ポイント]

		令和6年4~6月 前回調査	令和6年7~9月 現状判断	令和6年10~12月 見通し	令和7年1~3月 見通し
大企業	全産業	5.8	(5.7) 5.5	(5.4) 4.7	3.9
	製造業	3.2	(5.3) 3.4	(7.4) 5.5	4.3
	非製造業	7.0	(5.9) 6.5	(4.5) 4.4	3.7
中堅企業		0.3	(2.2) 2.2	(3.7) 2.4	3.4
中小企業		▲ 13.1	(▲ 12.1) ▲ 13.5	(▲ 7.8) ▲ 8.9	▲ 10.1

### 3 雇用

#### ◆現状(令和6年9月末)

- 「従業員数判断」BSIを全産業で見ると、大企業は27.0%ポイントとなり、平成23年9月末以降53期連続の「不足気味」超
- 中堅企業、中小企業はいずれも「不足気味」超

#### ◆見通し

- 大企業は「不足気味」超で推移する見通し
- 中堅企業、中小企業はいずれも「不足気味」超で推移する見通し

[単位：%ポイント]

		令和6年6月末 前回調査	令和6年9月末 現状判断	令和6年12月末 見通し	令和7年3月末 見通し
大企業	全産業	25.7	27.0	24.1	21.3
	製造業	18.2	18.5	17.4	14.9
	非製造業	29.2	31.0	27.3	24.3
中堅企業		39.3	39.4	36.0	32.7
中小企業		29.9	31.9	30.5	27.7

※ 四半期末の「不足気味」－「過剰気味」社数構成比。

### 4 企業収益

#### ◆売上高

- 令和6年度は、2.4%の増収見込み
- 業種別にみると、製造業、非製造業ともに増収見込み

#### ◆経常利益

- 令和6年度は、▲1.4%の減益見込み
- 業種別にみると、製造業は減益見込み、非製造業は増益見込み

#### 寄与の大きい業種(全規模)

[前年度比増減率、単位：%]

			業種	令和6年度通期
売上高 2.4  [金融業、保険業を 含まない]	製造業 2.8	増収	化学工業	4.9
			非鉄金属製造業	8.8
		減収	木材・木製品製造業	▲6.1
	非製造業 2.3	増収	卸売業	2.1
			小売業	4.0
		減収	建設業	▲1.1
不動産業			▲2.6	
経常利益 ▲1.4	製造業 ▲5.2	増益	業務用機械器具製造業	32.4
			情報通信機械器具製造業	7.4
		減益	化学工業	▲11.3
			鉄鋼業	▲24.2
	非製造業 0.1	増益	金融業、保険業	15.6
		サービス業	6.6	
減益	卸売業	▲8.3		
	不動産業	▲10.3		

※ 今回調査の「売上高」の増収・減収、「経常利益」の増益・減益に寄与した製造業・非製造業別上位2業種。

## 5 設備投資

### ◆生産・販売などのための設備(BSI)

- 令和6年9月末の「生産・販売などのための設備判断」BSIをみると、大企業、中堅企業、中小企業いずれも「不足」超
- 先行きをみると、大企業、中堅企業、中小企業いずれも「不足」超で推移する見通し

[単位：%ポイント]

	令和6年6月末 前回調査	令和6年9月末 現状判断	令和6年12月末 見通し	令和7年3月末 見通し
大企業	2.1	(1.8) 1.4	(1.9) 1.7	1.9
中堅企業	7.1	(6.6) 5.9	(5.6) 5.9	5.3
中小企業	9.7	(7.9) 8.8	(7.8) 8.6	7.2

※ 四半期末の「不足」－「過大」社数構成比。

### ◆設備投資額(ソフトウェア投資額を含む、土地購入額を除く)

- 令和6年度は、12.5%の増加見込み
- 業種別にみると、製造業、非製造業ともに増加見込み

## 6 今年度における設備投資の対象

- 設備投資の対象を全産業でみると、大企業は「ソフトウェア」の重要度が最も高く、次いで「生産・販売等の機械及び装置（情報機器を除く）」、「工具、器具及び備品」の順に重要度が高い
- 中堅企業、中小企業はいずれも「ソフトウェア」の重要度が最も高い

[回答社数構成比、単位：%]

		1位		2位		3位	
大企業	全産業	ソフトウェア	56.5	生産・販売等の機械及び装置（情報機器を除く）	49.0	工具、器具及び備品	36.6
	製造業	生産・販売等の機械及び装置（情報機器を除く）	90.4	ソフトウェア	44.9	工具、器具及び備品	44.7
	非製造業	ソフトウェア	61.9	情報機器	40.7	工具、器具及び備品	32.9
中堅企業		ソフトウェア	54.3	工具、器具及び備品	40.7	情報機器	40.5
中小企業		ソフトウェア	43.6	工具、器具及び備品	41.8	情報機器	39.2

※ 10項目中3項目以内の複数回答による回答社数構成比。

## 7 今年度における従業員確保の取組

- 従業員確保の取組を全産業でみると、大企業は「賃金（初任給を含む）の引上げ」の重要度が最も高く、次いで「人材育成の強化（研修制度の充実等）」、「業務プロセスの見直し（業務効率化・DX等）」の順に重要度が高い
- 中堅企業、中小企業はいずれも「賃金（初任給を含む）の引上げ」の重要度が最も高い

法人企業景気予測調査（令和6年7～9月期調査）の全文は、  
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。





経営情報  
レポート  
要約版



経 営

生産性向上の視点で見る

# デジタル化の ポイント

1. デジタル化が求められる背景
2. デジタル化による労働生産性向上
3. 労働生産性向上のためのデジタル化の手順
4. デジタル化を実現した事例と行政の支援策



## 参考資料

『未来ビジネス図解 DX実践超入門』（内山悟志 著） 【中小企業庁】：中小企業白書 2022年版、サービス等生産性向上IT導入支援事業『IT導入補助金2023』の概要、みらデジ 他

## 1

## 企業経営情報レポート

## デジタル化が求められる背景

日本では少子高齢化により今後ますます生産年齢人口の減少が進むと見られており、特に中小企業においては、人手不足が深刻化する恐れがあります。少ない人員でも事業を維持し、確実に利益を上げ、雇用を維持して地域に貢献していくためには、従業員一人当たりの生産性の向上が欠かせません。

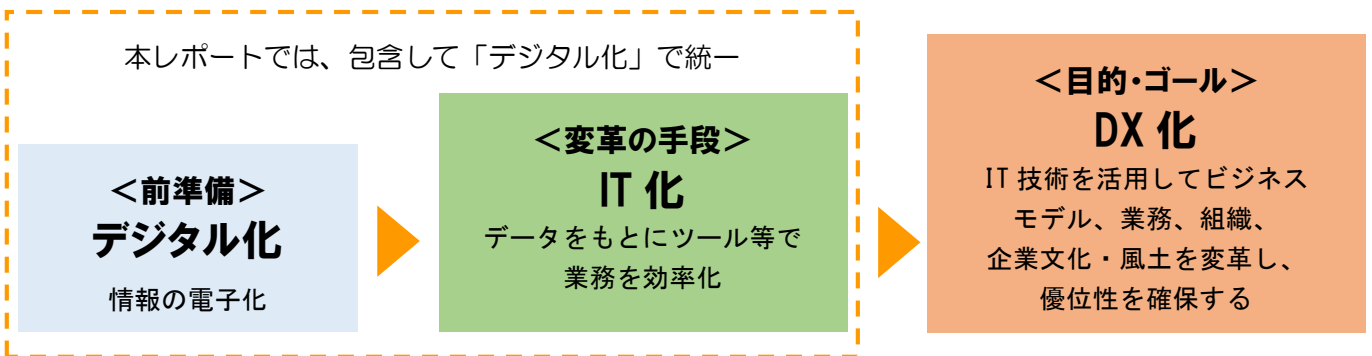
本レポートでは、最近の各種データに基づいて中小企業におけるデジタル化の実態について迫りつつ、デジタル化の推進に必要なポイントについて解説します。

## ■ デジタル化の先にあるDX化

昨今、デジタル化の他にもIT化、DX化、情報化など、情報技術の活用によるプロセス改善の用語が多様化しています。「アナログ」「手作業」による情報処理から、情報を「電子化」することを意味する「デジタル化」と、データを背景にツールやシステムを活用して業務を効率化する「IT化」を包含して、本レポートでは「デジタル化」の呼称に統一します。

さらに、デジタル化を実現した先に目指すべきは「DX化」になります。

## ■ ITによる業務改善の用語のイメージ



## ■ 業務プロセスにおける情報管理の非効率性

中小企業に限らず、ほぼすべての事業者が、自社の製品、売上、販売先、仕入先、資産、従業員などに関する多くの情報を取り扱っています。販路や雇用の拡大に比例して扱うべき情報、生産から販売までのプロセスは膨大となり、複雑化していきます。

また近年では個人情報保護法、マイナンバー法、改正電子帳簿保存法、インボイス制度などの法整備も進み、より高い精度の情報管理が企業に求められるようになりました。

特に、2023年10月から施行されたインボイス制度に関しては、各メディアでインボイス対応のITツールのCMが頻繁に流れており、最も身近な例といえます。



# 2

## 企業経営情報レポート

# デジタル化による労働生産性向上

### ■ 一人あたりの付加価値額がわかる「労働生産性」

企業の経営状況を表す分析指標のひとつに「労働生産性」があります。労働生産性は、従業員一人当たりの付加価値額<sup>※1</sup>を測定する指標で、従業員一人ひとりがどれだけ効率的に本業の利益を生み出しているかを見るためのものです。

労働生産性は財務諸表の数値を用いて以下の計算式で求めることができます。

$$\text{労働生産性 (円)} = \frac{\text{付加価値額 (円)}}{\text{従業員数 (人)}}$$

労働生産性は、クリアすべき絶対的な数値があるものではなく、業種や従業員規模によってもその水準が異なります。そのため、業界の平均値などから自社がどのステージにあるのかを把握したり、自社の数値の変化を観測してその時々を実施してきた取組の成果を把握するために活用します。

労働生産性は「効率」を見るための指標です。少ない人数で高い付加価値額を実現できれば「効率が良い」となります。そのため、労働生産性を高める場合は、式の分子である付加価値額を高めるか、分母である従業員数を減少させる必要があります。我が国の時間あたりの労働生産性はOECD加盟38か国の中で27位<sup>※2</sup>と低く、生産性向上の取組が課題となっています。

### ■ 生産性の向上のためのデジタル化

多くの中小企業では人手不足の状況にあります。中小企業家同友会全国協議会が2023年3月に実施した調査によると、人手の過不足DIは△40と強い不足感を示しており、また経営上の問題点として「仕入れ価格の上昇」に次いで「従業員の不足」が挙げられるなど、やや改善傾向にあるとはいえ、人手不足が経営に与える影響はいまだ深刻です。このような状況下で、効率化のため従業員を減少させるのは現実的ではないことがわかります。

そのため、現状において生産性を高めるためには、現状人員でいかに付加価値額を高めていくかを考える必要があります。さらには、今後の少子高齢化の進行による従業員数の自然減を見越して、今より少ない人員で現状と同程度の付加価値額を確保する方策が求められます。

付加価値額を高める直接的な方策は、業種や地域を取り巻く状況によるため、ひとつの正解があるわけがありません。

※1 付加価値額＝売上高－外部購入価値（材料費、購入部品費、運送費、外注加工費など）※中小企業庁方式

※2 公益財団法人日本生産性本部『労働生産性の国際比較2022』より。

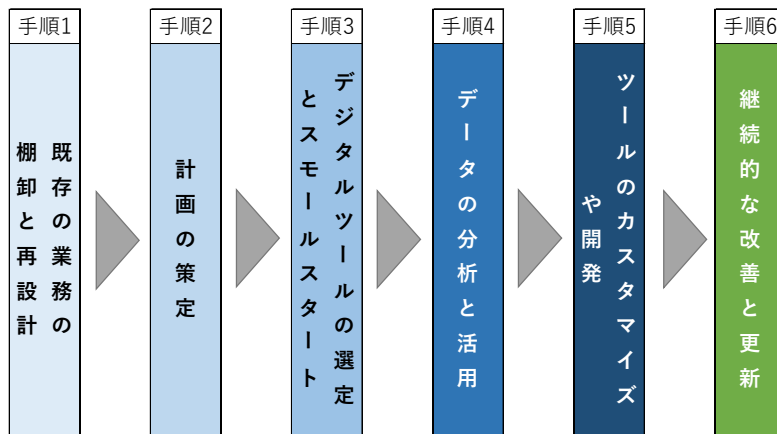
## 3

企業経営情報レポート

## 労働生産性向上のためのデジタル化の手順

## ■ デジタル化に向けた手順

社内でデジタル化を推進していくにあたり重視すべきポイントをご紹介します。



## (1) 既存の業務の棚卸と再設計

デジタル化を検討する上で最初に行わなければならないのは、社内には存在している業務がどのように行われているのかを把握することです。どの業務が非効率的で手間がかかっているか、または手作業や重複作業が発生しているか、部門間の情報共有に齟齬が出ていないかなどの課題を見つけることが重要です。

その後、それぞれの業務工程における改善策を検討します。中には社内のちょっとした工夫で解決するものもあれば、大規模に体制を見直さなければならないもの、もしくは廃止しても影響がない業務があるかもしれません。理想的な業務環境をイメージし、デジタルツールやシステムによって担う部分を決定します。デジタル化は業務改善の「手段」のひとつであり、「目的」ではありません。デジタル化が目的になってしまわないよう、「業務効率化」の目的をしっかりと認識してからプロジェクトをスタートさせましょう。

**【ポイント】** 理想的な環境をイメージして、最初に導入目的を定める

## (2) 計画の策定

デジタル化には計画が必要です。導入計画では、デジタル化の目標やスケジュール、予算、担当人員の割り当てなどを詳細に定めます。デジタル化の導入には時間と手間が必要な場合があるため、段階的な取組や優先順位付けが必要な場合もあります。導入計画を策定することで、デジタル化プロジェクトを効果的かつ効率的に進めることができます。手順1の現状把握から計画策定まで、業務分析やITツールの専門的な知識が要求される場合があります。

## 4

## 企業経営情報レポート

## デジタル化を実現した事例と行政の支援策

業務のデジタル化に取り組み、生産性向上に成果をあげている企業を2社取り上げて紹介します。また、デジタル化への取組を後押しする施策についてもご紹介します。

## ■ 事例 1: 動画戦略を軸としたデジタル化

株式会社M社	所在地：福井県	創業：1935年	事業内容：製造業
	従業員数：約400名	資本金：9,000万円	

## (1) コロナ禍でDX推進室を立ち上げ、新たな営業手法を模索

同社は、自社工場をショールームとして国内外から顧客を招き、製品の製造工程や従業員の実直な姿勢を見てもらうことで信頼関係を構築してきました。しかし、コロナ禍で工場見学は全てキャンセルとなり、対面型の営業手法からの見直しが迫られました。

海外の販売子会社からデジタルコンテンツを充実すべきと提案があり、後継者候補と若手社員の2人でDX推進室を立ち上げ、取組を開始しました。

## (2) 工場の見学動画など300種類以上のコンテンツを独自に作成

多くのコンテンツを充実させることとコスト面を考慮した結果、ハンディカメラと動画編集ソフトを用いて、自前で動画制作を開始。YouTubeで再生回数が多い動画を参考に、同社のモノづくりの現場を様々な角度から分かりやすく発信できるよう数十本の動画にまとめて公開しました。動画の反響は大きく、工場見学の代替手段となっただけでなく、動画を見た海外の顧客から製品に関する質問や好意的なコメントが寄せられました。顧客との接点が限定的であった製造部門の社員にとっては、顧客からの声がモチベーションの向上につながりました。

取組開始後の15か月で、動画コンテンツは300種類を超えています。

## (3) 今後はIT人材を社内で育てていくことを目標に

今後の戦略として、機密保持の観点からIDとパスワードを使った顧客専用サイトの構築、業務効率化に向けたペーパーレス化の推進などを視野に入れています。また、若手社員への技能承継に向けて、製造部門のベテラン社員の作業動画を教材として活用していくことを検討しています。長期的にはOJTを通じて、IT人材を社内で育てていくことを目標としています。

成功の  
ポイント

- ① 対面営業から、動画を介したオンライン営業に転換
- ② 継続した取組みとIT人材育成の視点

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。



ジャンル:会計実務 > サブジャンル:管理会計入門

# 現預金・棚卸資産・売掛金 と資金繰りの関係

管理会計において、預金・棚卸資産・売掛金と  
資金繰りは、どのような関係でしょうか？

ビジネスは、投資資金を募って現預金を確保し、その現預金を元手に棚卸資産に投資し、その棚卸資産を売り上げた売掛債権を回収して現預金を増大させることで成立します。

投資を回収するということは、現預金を増大させて回収するということです。ビジネスにおいて最も重要なものは、「棚卸資産」と「売掛金」です。

ただし、棚卸資産も売掛金も現金化しないと意味がありません。棚卸資産と売掛金をいかに早期に現金化するかがビジネスにおいての重要課題となります。

- 月次で在庫管理を行う
- 棚卸資産の月次推移を確認し、増減が顕著であれば原因を探る
- 営業担当が過剰に発注していないか管理する
- 建設業は、未成工事支出金を適正に計算する
- 売上は商品を引き渡したとき・サービスを提供したときに認識する。(実現主義)
- 取引先ごとの売掛金の残高管理を毎月行う
- 回収が滞っている売掛金は原因を探り早期回収に努める

## (1) 棚卸資産の増加 = 資金繰りの圧迫につながる

棚卸資産は売れるまでは現金にならないので、当然増えれば資金繰りを圧迫することになります。棚卸資産は資金繰りを分析する上で重要な項目であるため、月次で棚卸しすることをおすすめします。

棚卸資産回転率が顕著に増加した場合には、すみやかに増えた原因を分析すべきです。

$$\text{棚卸資産回転率} = \frac{\text{期末棚卸資産残高}}{\text{10月間平均売上原価}}$$

## (2) 売掛金の増加 = 資金繰りの圧迫につながる

資金繰りが厳しい場合は特に、大口の受注ができそうであっても、掛け取引である場合には受注の可否そのものを慎重に判断する必要があります。この売掛金が無事入金されて初めて本当の売上となるからです。

したがって回収不能、いわゆる不良債権にならないように管理の徹底が重要です。また、売掛金回転率が顕著に増加した場合には、速やかに増えた原因を分析する必要があります。

$$\text{売掛金回転率} = \frac{\text{期末売掛金残高}}{\text{10月間平均売上高}}$$

Q  
uestion

# 月次決算分析の基本

月次決算分析の基本について、教えてください。

A  
nswer

既存の勘定科目にこだわらず、経営者が重要視しているものを損益計算書の勘定科目に反映させます。

つまり『損益計算書の勘定科目に魂を込める』ことが大事なのです。

## (1) 損益計算書の勘定科目の設定

売上・売上原価はもちろんのこと、会社によっては販売手数料、リベートといった勘定科目を重要視しているのであれば、他の経費と混同させずに一つの勘定科目で独立して損益計算書に反映させるべきでしょう。

## (2) 増減分析を行う

「分析とは比較である」という言葉があるように、比較は会社の数値管理全般の鉄板技です。当期実績と比較する主な対象は、前期実績です。当期実績を前年実績と比較し、増減分析を行います。比較をするためには、対象となる2つの数値が細分化できること、細分化された切り口が同じ条件である必要があります。

### <増減分析の例>

	当期残高	前期残高	差異	増減理由
科目名① 売上	xx	xx	x	
科目名② 売上原価	xxx	xxx	xx	
科目名③ 支払手数料	xx	xx	x	

- ① 売上の増減分析をする
- ② 粗利の増減分析をする
- ③ 顧客別、商品・製品別、販路別に細分化して増減分析をする
- ④ その他の重要な損益計算書科目の増減分析をする

## (3) 増減が顕著な原因を探る

比較した差異の数字それ自体というより、その背景で何が起きているか、つまり、その差異が意味する事業そのものの変化を把握することが何よりも重要となります。数字に裏付けされた情報は、経営判断を行ううえで価値の高いものとなります。また、差異の結果について徹底的に調べる姿勢も重要です。パッと見て原因が分かるものよりも、調べてみて「実は〇〇だった」と初めてわかったというところに有益な情報は隠れています。