

< 資 料 >

## 日英両国における原価計算システム の実態調査について (5)

吉 川 武 男

(34) 予算期間

英国企業の予算期間は、一年と答えた企業が約78%と最も多く、次いで1ヵ月が約37%である。これに対し、2年間と答えた企業が約16%もあり、中には5年間と答えた企業も約18%もある。これはおそらく、長期経営計画を立案し、これに基づき中期計画を作成し、年間予算を編成し、さらに月次予算に細分化するという一連の手続きによるものと思われる。これに対し、我国の企業は、予算期間を6ヵ月とする企業が最も多く約60%で、一年と答えた企業は約46%である。

表 40

**問40.** 貴社の予算期間は、次のいずれでしょうか。

- (1) 1ヵ月
- (2) 3ヵ月
- (3) 6ヵ月
- (4) 1年
- (5) 2年
- (6) 5年
- (7) その他 (具体的に記入して下さい) .....

項 目	イングランド		スコットランド		英 国 合 計		日 本	
	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合
(1)	14	40.0%	24	35.8%	38	37.3%	6	4.4%
(2)	1	2.9	7	10.4	8	7.8	5	3.6
(3)	1	2.9	5	7.5	6	5.9	82	59.9
(4)	29	82.9	50	74.6	79	77.5	63	46.0
(5)	1	2.9	3	4.5	4	3.9	1	0.7
(6)	4	11.4	12	17.9	16	15.7	4	2.9
(7)	5	14.3	13	19.4	18	17.6	5	3.6
無回答	0	0	0	0	0	0	5	3.6
回答数	35		67		102		137	

## (35) 予算の修正期間

英国企業の約50%は年に一度予算を修正し、約26%が3ヵ月毎に予算を修正している。これに対し、日本企業の約39%は6ヵ月毎に予算を修正しているが、反対に約31%が修正していないと答えている。この事は英国企業が予算を状況に応じて比較的弾力的に運用するのに対し、我国の場合は弾力的に運用する企業と硬直的に運用する企業と両極端に分かれている。この結果は、“期中に予算を修正しては基準にならない”と企業訪問を通じよく耳にすることがあるが、恐らくこうした考え方の現れかもしれない。

これを業種別にみると、英国企業の電気機器・光学機械・自動車・各種測定器の業種は、50%が年に一度予算を修正し、25%が3ヵ月に一度修正している。同一の業種を我国の企業に見ると、45%が6ヵ月に一度予算を修正し、これに対し35%が予算を修正しないと答えている。この予算を修正しない企業を調べると表41-2の通りである。

表 41

問41. 貴社では、予算をどのくらいの間隔で修正しますか。

- (1) 予算は修正しない
- (2) 毎月修正する
- (3) 3ヵ月ごとに修正する
- (4) 6ヵ月ごとに修正する
- (5) 年に1度修正する
- (6) その他 (具体的に記入して下さい) \_\_\_\_\_

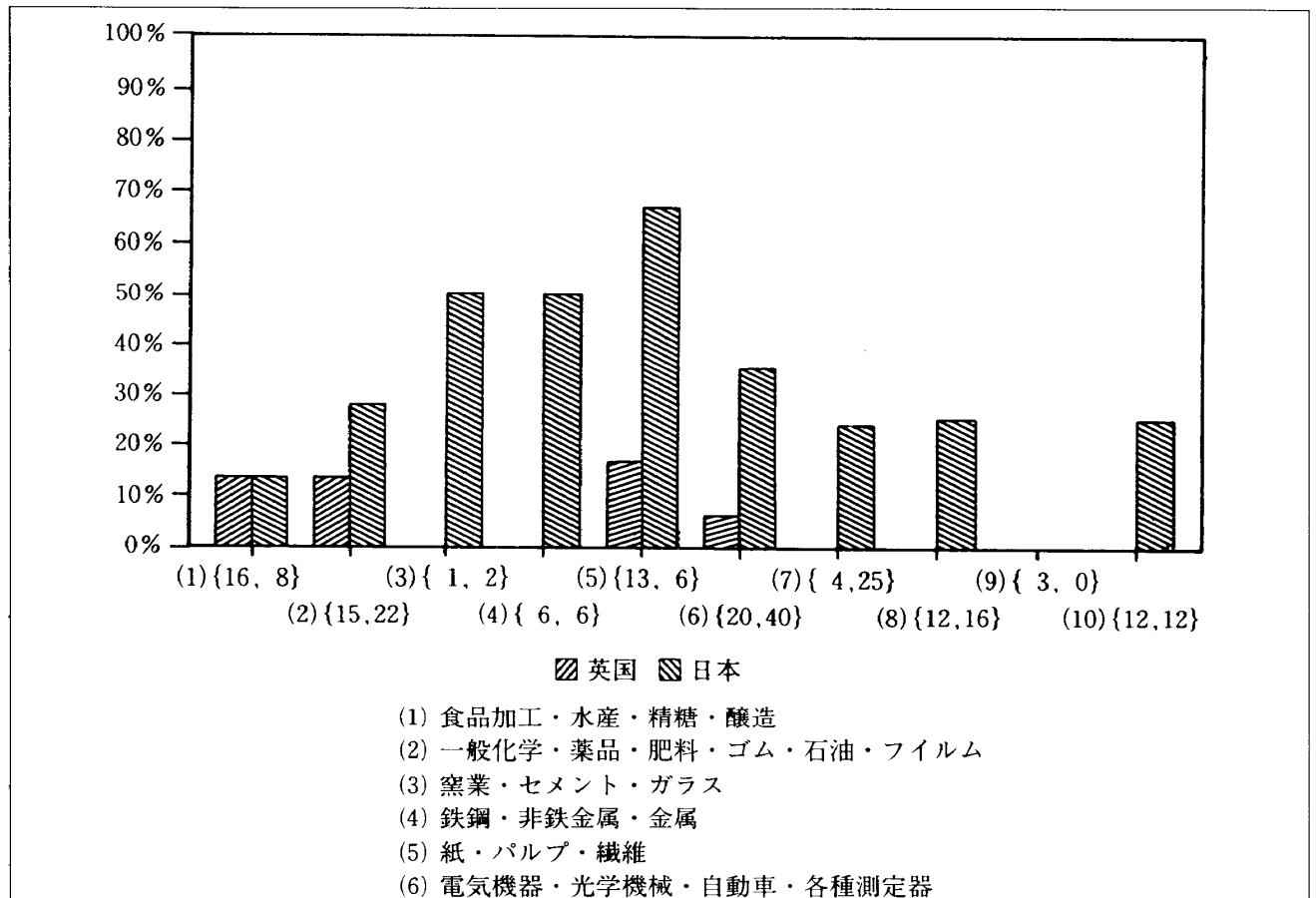
項目	イングランド		スコットランド		英国合計		日本	
(1)	2	5.7%	5	7.5%	7	6.9%	42	30.7%
(2)	3	8.6	6	9.0	9	8.8	6	4.4
(3)	9	25.7	17	27.4	26	25.5	23	16.8
(4)	5	14.3	11	16.4	16	15.7	53	38.7
(5)	20	57.1	31	46.3	51	50.0	6	4.4
(6)	6	17.1	13	19.4	19	18.6	9	6.6
無回答	0	0	0	0	0	0	4	2.9
回答数	35		67		102		137	

表 41-1 業種別にみた予算の修正期間

英 国								日 本									
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	n/a	件数		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	n/a	件数
(1)	2	0	1	4	7	4	0	/ 16	(1)	1	2	1	4	0	0	1	/ 8
(2)	2	1	3	1	9	2	0	/ 15	(2)	6	0	6	7	2	3	0	/ 22
(3)	0	0	0	0	1	1	0	/ 1	(3)	1	0	0	0	0	1	0	/ 2
(4)	0	0	3	0	2	2	0	/ 6	(4)	3	0	0	2	0	0	1	/ 6
(5)	2	1	3	4	6	1	0	/ 13	(5)	4	0	0	1	0	1	0	/ 6
(6)	1	2	5	3	10	2	0	/ 20	(6)	14	2	3	18	2	1	1	/ 40
(7)	0	1	1	1	2	0	0	/ 4	(7)	6	1	6	10	0	1	1	/ 25
(8)	0	1	5	2	7	3	0	/ 12	(8)	4	1	3	6	2	1	0	/ 16
(9)	0	1	0	1	2	2	0	/ 3	(9)	0	0	0	0	0	0	0	/ 0
(10)	0	2	5	0	5	2	0	/ 12	(10)	3	0	4	5	0	1	0	/ 12
	7	9	26	16	51	19	0	/ 102		42	6	23	53	6	9	4	/ 137

(1) 食品加工・水産・精糖・醸造, (2) 一般化学・薬品・肥料・ゴム・石油・フィルム, (3) 窯業・セメント・ガラス, (4) 鉄鋼・非鉄金属・金属, (5) 紙・パルプ・繊維, (6) 電気機器・光学機械・自動車・各種測定器, (7) 精密機械・産業機械, (8) 造船・建設・ディーゼル機関・鉄道車輛, (9) 出版, (10) その他

表 41-2 業種別にみた予算を修正しない業種



- (7) 精密機械・産業機械
- (8) 造船・建設・ディーゼル機関・鉄道車輛
- (9) 出版
- (10) その他

(36) 予算編成目的

予算編成目的には、各種短期利益計画の調整、各種経営計画の伝達、責任者の動機付け、現業活動の統制、業績評価基準および責任者の教育目的など、様々な目的が考えられる。

英国企業の予算編成目的は、現業活動の統制目的が一番多く、次に各種短期経営計画の調整目的となっている。

我国の企業は、各種短期経営計画の調整が予算編成目的の主眼となっている。次に責任センターの目標を達成するように責任者を動機付けることを予算編成の目的としている。

表 42

問42. 貴社では、次の予算編成目的に対して、どのようなウエイトを置いておりますか。

1 から 5 までの数字を用いてウエイト付をして下さい。ウエイト 1 は非常に重要視している場合、ウエイト 5 は完全に無視している場合を表わします。

なお、それぞれの目的にウエイト 1 のみを付しても差しつかえありません。

- (1) 各種短期経営計画の調整をつかさどる
- (2) 責任センターの責任者に各種経営計画を伝達する
- (3) 責任センターの目標を達成するよう責任者を動機付ける
- (4) 現業活動の統制目的
- (5) 責任センターや責任者の業績基準としての役割を果たす
- (6) 責任者の教育目的
- (7) その他 (具体的に記入して下さい) .....

総 合 評 価

項 目	イングランド		スコットランド		英 国 合 計		日 本	
	得点	評価平均/35	得点	評価平均/67	得点	評価平均/102	得点	評価平均/132
(1)	74	2.1	146	2.2	220	2.2	242	1.8
(2)	99	2.8	178	2.7	277	2.7	330	2.5
(3)	79	2.3	161	2.4	240	2.4	261	2.0
(4)	64	1.8	141	2.1	205	2.0	332	2.5
(5)	71	2.0	168	2.5	239	2.3	405	3.1
(6)	137	3.9	250	3.7	387	3.8	536	4.1
(7)	175	5.0	325	4.9	500	4.9	656	5.0

## (37) 業績評価基準

業績評価基準にはいろいろな基準が考えられるが、ここでは財務的業績評価基準と非財務的業績評価基準に分けて調査した。

英国企業は、財務的業績評価基準として、税引前純利益額、キャッシュ・フローの順になっている。

我国の企業は、税引前純利益額、純利益率の順である。

非財務的業績評価基準については、英国企業が納期日管理と品質に重点をおき、我国の企業は品質に最も重点をおいている。

表 51

問51. 貴社では、どのような業績評価基準を利用しておりますか。

## (a) 財務的業績評価基準

- (1) 限界利益率 ((売上高－変動費)÷売上高)
- (2) 純利益率 (純利益÷売上高)
- (3) 売上総利益率 (売上総利益÷売上高)
- (4) 税引前純利益額
- (5) キャッシュ・フロー
- (6) 運転資本回転率
- (7) その他 (具体的に記入して下さい) .....

## (b) 非財務的業績評価基準

- (1) 納期日管理
- (2) 従業員数
- (3) 欠勤率
- (4) 品質
- (5) 新製品開発の件数
- (6) その他 (具体的に記入して下さい) .....

表 51-1 (a)財務的業績評価基準

項目	イングランド		スコットランド		英国合計		日本	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
(1)	21	60.0%	39	58.2%	60	58.8%	50	36.5%
(2)	23	65.7	39	58.2	62	60.8	59	43.1
(3)	18	51.4	32	47.8	50	49.0	58	42.3
(4)	28	80.0	56	83.6	84	82.4	62	45.3
(5)	24	68.6	40	59.7	64	62.7	17	12.4
(6)	17	48.6	19	28.4	36	35.3	20	14.6
(7)	11	31.4	7	10.4	18	17.6	19	13.9
無回答	0	0	0	0	0	0	4	2.9
回答数	35		67		102		137	

表 51-2 (b) 非財務的業績評価基準

項目	イングランド		スコットランド		英国合計		日本	
	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合
(1)	23	65.7%	43	64.2%	66	64.7%	42	30.7%
(2)	21	60.0	44	65.7	65	63.7	34	24.8
(3)	10	28.6	25	37.3	35	34.3	12	8.8
(4)	21	60.0	45	67.2	66	64.7	69	50.4
(5)	7	20.0	8	11.9	15	14.7	28	20.4
(6)	3	8.6	6	9.0	9	8.8	10	7.3
無回答	0	0	3	4.5	3	2.9	34	24.8
回答数	35		67		102		137	

## (38) 投資決定モデル

投資決定モデルには、会計的投資利益率法、回収期間法、現在価値法、現在価値指数法および内部利益率法など様々な方法がある。

英国企業は、回収期間法を最も多く利用しており（約76%）、次いで内部利益率法を利用している（約39%）。また現在価値法を利用している企業も少なくない。

我国の企業は、回収期間法を最も多く利用し（約52%）、次いで会計的投資利益率法を利用している（約36%）。一方、現在価値法や内部利益率法を利用する企業が極めて少ない。

表 52

問52. 貴社では、投資決定にどのような投資決定モデルを利用しておりますか。

- (1) 会計的投資利益率
- (2) 回収期間法
- (3) 現在価値法
- (4) 現在価値指数法
- (5) 内部利益率法
- (6) その他（具体的に記入して下さい） \_\_\_\_\_

項目	イングランド		スコットランド		英国合計		日本	
	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合
(1)	10	28.6%	19	28.4%	29	28.4%	49	35.8%
(2)	29	82.9	48	71.6	77	75.5	71	51.8
(3)	13	37.1	22	32.8	35	34.3	8	5.8
(4)	3	8.6	1	1.5	4	3.9	0	0
(5)	14	40.0	26	38.8	40	39.2	6	4.4
(6)	4	11.4	3	4.5	7	6.9	7	5.1
無回答	1	2.9	2	3.0	3	2.9	18	13.1
回答数	35		67		102		137	

(39) その他

実態調査では、販売予算、販売予算の各種活動への割り付け、販売予算の管理、一般管理予算の編成、研究開発費予算の編成と管理および総原価比率などについて問43～問50でたずねた。しかし、英国企業についてこのことを質問しなかった為、今回は発表を控えたいと思う。

なお、1989年に英国企業と日本企業の予算管理について実態調査を実施し、この質問（問43～問50）について再調査をしたので、日英両国の予算管理システムの比較研究として、後日発表したいと思う。

(完)

[よしかわ たけお 横浜国立大学経営学部教授]