



れるなど、色々なケースがあるので予算期間を正確に知ることは出来ないが、次の二つの特徴がある。英国企業の方が月次予算をより多く採用している。6カ月予算については、日本企業の44%がこれを採用し、英国企業の2%を遙かに上回っている。また、日本企業の66%がかなり予算編成時に余裕を見込んでいるのに対し、英国企業は37%と僅かである。販売費の管理については、日本企業の45%、英国企業の2%が販売費用の内容別に分析している。さらに、英国企業の31%、日本企業の15%が販売地域別に販売費を分析している。予算編成に際し、日本企業の35%、英国企業の12%が損益分岐点分析を採用している。研究開発費予算関連では、日本企業の51%、英国企業の31%が研究開発プロジェクト別に費用を分析し、これを積み上げて予算を編成している。さらに、日本企業の47%、英国企業の28%が研究開発プロジェクトを企業目的や企業戦略との関係から選択している。プロジェクト別に予算を編成するとき、日本企業の58%、英国企業の37%がプロジェクトの期間総原価に基づいている。

(5) 投資評価方法は次の通りである。

各企業は複数の投資評価方法を採用している。そのうちでも、英国企業の40%以上が現在価値法と内部利益法を採用している事は注目に値しよう。これに対し、日本企業は15%である。

(6) 予算の修正については次のように要約することができる。まず、日本企業の28%、英国企業の8%は

	英 国		日 本	
	企業数	%	企業数	%
会計的投資利益率法	15	11	44	21
回収期間法	55	39	91	43
現在価値法	25	18	17	8
現在価値指数法	3	2	0	0
内部利益率法	32	22	16	7
その他	2	1	9	4
無回答	10	7	37	17
合 計	142	100	214	100

予算を修正してない。反対に日本企業の42%、英国企業の15%が6カ月ごとに予算を修正している。また、日本企業の6%、英国企業の40%は年に一度予算を修正している。これらの結果は、日本企業の予算が6カ月予算に、英国企業の予算が1年予算に重点を置いていることに起因している。

### 3 日英両国における予算管理システムの実態調査票および集計結果

日英両国における予算管理システムの実態調査票および集計結果は、次の通りである。尚、本実態調査の集計結果で、集計結果票の中に(1)~(10)とある番号は問1にならった業種を、また、N/Aは無回答を表している。

問1. 貴社は、下記の業種のうち、いずれに属しておられますか。

- (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(具体的に記入して下さい)

	英 国		日 本	
(1)	10	13.2%	14	8.1%
(2)	5	6.6%	31	17.9%
(3)	0	0.0%	2	1.2%
(4)	1	1.3%	19	11.0%
(5)	3	3.9%	8	4.6%
(6)	3	3.9%	39	22.5%
(7)	6	7.9%	26	15.0%
(8)	2	2.6%	21	12.1%
(9)	3	3.9%	0	0.0%
(10)	43	56.6%	13	7.5%
合計	76		173	

問2. 貴社は、子会社ですか。

(1) はい (2)いいえ

「いいえ」の場合は問4に進んで下さい。

	英 国 (76)				日 本 (173)			
	YES		NO		YES		NO	
(1)	4	8.2%	6	22.2%	2	9.5%	12	7.9%
(2)	4	8.2%	1	3.7%	2	9.5%	29	19.1%
(3)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	1.3%
(4)	0	0.0%	1	3.7%	2	9.5%	17	11.2%
(5)	3	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	8	5.3%
(6)	3	6.1%	0	0.0%	6	28.6%	33	21.7%
(7)	5	10.2%	1	3.7%	2	9.5%	24	15.8%
(8)	2	4.1%	0	0.0%	3	14.3%	18	11.8%
(9)	3	6.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
(10)	25	51.0%	18	66.7%	4	19.0%	9	5.9%
合計	49		27		21		152	

	英 国		日 本	
は い	49	64.5%	21	12.1%
いいえ	27	35.5%	152	87.9%
合 計	76		173	

問3. 貴社の親会社の名前と国名をご回答下さい。

集計結果省略

問4. 次の該当欄にご記入下さい、なるべく近い年度の概算数値で結構です。

(1) 資本金額

(2) 総資産額

(3) 税引前純利益 \_\_\_\_\_ 億 \_\_\_\_\_ 万円

- (4) 総売上高 \_\_\_\_\_ 億 \_\_\_\_\_ 万円  
 (5) 従業員数 \_\_\_\_\_ 人  
 (6) 予算管理の担当者数 \_\_\_\_\_ 人

(1) 資本金額

	英 国		日 本	
[1] 1億円未満	21	27.6%	4	2.3%
[2] 1-5億円	20	26.3%	2	1.2%
[3] 5-10億円	9	11.8%	10	5.8%
[4] 10-30億円	7	9.2%	17	9.8%
[5] 30-50億円	1	1.3%	25	14.5%
[6] 50-100億円	2	2.6%	37	21.4%
[7] 100-200億円	4	5.3%	31	17.9%
[8] 200億円以上	4	5.3%	47	27.2%
無 回 答	8	10.5%	0	0.0%
合 計	76		173	

(2) 総資産額

	英 国		日 本	
[1] 20億円未満	23	30.3%	2	1.2%
[2] 20-50億円	24	31.6%	5	2.9%
[3] 50-100億円	6	7.9%	4	2.3%
[4] 100-150億円	4	5.3%	10	5.8%
[5] 150-200億円	1	1.3%	3	1.7%
[6] 200-500億円	9	11.8%	33	19.1%
[7] 500-1000億円	1	1.3%	24	13.9%
[8] 1000億円以上	1	1.3%	90	52.0%
無 回 答	7	9.2%	2	1.2%
合 計	76		173	

(3) 税引前純利益

	英 国		日 本	
[1] 1億円未満	11	14.5%	4	2.3%
[2] 1-2.5億円未満	11	14.5%	4	2.3%
[3] 2.5-5億円未満	13	17.1%	8	4.6%
[4] 5-10億円未満	12	15.8%	16	9.2%
[5] 10-20億円未満	5	6.6%	22	12.7%
[6] 20-40億円未満	4	5.3%	22	12.7%
[7] 40-80億円未満	1	1.3%	33	19.1%
[8] 80億円以上	11	14.5%	63	36.4%
無 回 答	8	10.5%	1	0.6%
合 計	76		173	

(4) 総売上高

	英 国		日 本	
[1] 20億円未満	9	11.8%	0	0.0%
[2] 20-50億円未満	19	25.0%	4	2.3%
[3] 50-100億円未満	16	21.1%	8	4.6%
[4] 100-150億円未満	6	7.9%	6	3.5%
[5] 150-200億円未満	1	1.3%	3	1.7%
[6] 200-500億円未満	7	9.2%	32	18.5%
[7] 500-1000億円未満	4	5.3%	31	17.9%
[8] 1000億円以上	7	9.2%	88	50.9%
無 回 答	7	9.2%	1	0.6%
合 計	76		173	

(5) 従業員数

	英 国		日 本	
[1] 500人未満	38	50.0%	19	11.0%
[2] 500人-1千人未満	7	9.2%	24	13.9%
[3] 1千人-2千人未満	8	10.5%	40	23.1%
[4] 2千人-3千人未満	6	7.9%	21	12.1%
[5] 3千人-4千人未満	1	1.3%	18	10.4%
[6] 4千人-5千人未満	1	1.3%	11	6.4%
[7] 5千人-1万人未満	1	1.3%	20	11.6%
[8] 1万人以上	9	11.8%	17	9.8%
無 回 答	5	6.6%	3	1.7%
合 計	76		173	

(6) 予算管理および予算管理担当者数

	英 国		日 本	
[1] 2人未満	21	27.6%	33	19.1%
[2] 2人-5人未満	31	40.8%	37	21.4%
[3] 5人-10人未満	9	11.8%	35	20.2%
[4] 10人-15人未満	2	2.6%	15	8.7%
[5] 15人-20人未満	1	1.3%	10	5.8%
[6] 20人-25人未満	2	2.6%	4	2.3%
[7] 25人-30人未満	1	1.3%	5	2.9%
[8] 30人以上	4	5.3%	32	18.5%
無 回 答	5	6.6%	2	1.2%
合 計	76		173	

問5. 貴社の会社組織の分権化割合は次のいずれでしょうか。該当数字に○印をつけて下さい。

非常に中央集 権化している	やや中央集権 化している	どちらとも 言えない	やや分権化 している	非常に分権 している
-----				

表5-1 分権化状況

	英 国		日 本	
(1)	9	11.8%	16	9.2%
(2)	21	27.6%	70	40.5%
(3)	9	11.8%	27	15.6%
(4)	22	28.9%	52	30.1%
(5)	12	15.8%	6	3.5%
無回答	3	3.9%	2	1.2%
合 計	76		173	

表5-2 業種別分権化状況

		英 国 〔中央集権化<-->分権化〕							日 本 〔中央集権化<-->分権化〕								
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	N/A	平均			[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	N/A	平均
業 種	(1)	1	3	2	1	2	1	3.0	業 種	(1)	3	7	3	0	1	0	2.2
	(2)	0	3	0	1	1	0	3.0		(2)	4	15	1	9	1	1	2.6
	(3)	0	0	0	0	0	0	0.0		(3)	0	0	1	1	0	0	3.5
	(4)	0	0	1	0	0	0	3.0		(4)	0	10	2	6	0	1	2.8
	(5)	1	1	0	1	0	0	2.3		(5)	0	7	0	1	0	0	2.3
	(6)	0	1	0	1	1	0	3.7		(6)	4	11	8	13	3	0	3.0
	(7)	1	2	2	1	0	0	2.5		(7)	3	6	7	10	0	0	2.9
	(8)	0	1	0	1	0	0	3.0		(8)	2	5	4	9	1	0	3.1
	(9)	0	1	0	2	0	0	3.3		(9)	0	0	0	0	0	0	0.0
	(10)	6	9	4	14	8	2	3.2		(10)	0	9	1	3	0	0	2.5

問6. 貴社では、次のいずれのセンターを設定しておられますか。

- (1) コストセンター
- (2) 収益センター
- (3) 利益センター
- (4) 投資センター
- (5) その他(具体的に記入して下さい)

表6-1

	英 国		日 本	
(1)	72	41.6%	66	28.4%
(2)	44	25.4%	27	11.6%
(3)	50	28.9%	61	26.3%
(4)	5	2.9%	11	4.7%
(5)	2	1.2%	19	8.2%
無回答	0	0.0%	48	20.7%
合 計	173		232	

表6-2 業種別

		英 国						日 本							
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	N/A			[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	N/A
業 種	(1)	10	6	8	0	0	0	業 種	(1)	6	5	5	0	2	3
	(2)	5	5	5	1	0	0		(2)	8	6	11	1	3	11
	(3)	0	0	0	0	0	0		(3)	1	0	1	2	1	0
	(4)	1	0	0	0	0	0		(4)	11	2	6	2	3	3
	(5)	3	2	1	0	0	0		(5)	4	1	4	0	1	1
	(6)	3	1	1	0	0	0		(6)	18	3	16	2	5	7
	(7)	6	3	4	0	0	0		(7)	10	6	11	3	1	6
	(8)	2	0	0	0	0	0		(8)	2	2	6	0	2	12
	(9)	3	3	2	1	0	0		(9)	0	0	0	0	0	0
	(10)	39	24	29	3	2	0		(10)	6	2	1	1	1	5

問7. 貴社では、事業部制を採用しておられますか。採用している場合は、次のいずれですか。

- (1) 事業部制を採用していない
- (2) 製品別事業部制
- (3) 地域別事業部制
- (4) 職能別事業部制
- (5) その他(具体的に記入して下さい)

表7-1

	英 国		日 本	
(1)	14	13.7%	53	29.1%
(2)	27	26.5%	92	50.5%
(3)	23	22.5%	15	8.2%
(4)	28	27.5%	8	4.4%
(5)	3	2.9%	10	5.5%
無回答	7	6.9%	4	2.2%
合 計	102		182	

表7-2 業種別

		英 国						日 本							
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	N/A			[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	N/A
業 種	(1)	4	4	4	4	0	1	業 種	(1)	3	8	3	0	1	0
	(2)	0	3	1	3	0	0		(2)	6	20	0	1	1	3
	(3)	0	0	0	0	0	0		(3)	2	0	0	0	0	0
	(4)	0	0	0	1	0	0		(4)	6	9	1	1	2	0
	(5)	1	1	2	0	0	0		(5)	4	4	1	0	0	0
	(6)	0	1	2	1	0	0		(6)	10	23	2	2	5	0
	(7)	3	2	0	0	0	1		(7)	9	16	2	1	0	0
	(8)	0	2	0	0	0	0		(8)	7	8	5	1	0	1
	(9)	0	1	1	3	0	0		(9)	0	0	0	0	0	0
	(10)	6	13	13	16	3	5		(10)	6	4	1	2	1	0

問8. 貴社では、予算制度をどの程度実施しておられますか.

- (1) 実施していない
- (2) ごく一部の予算だけを実施している
- (3) ときどき予算を実施している
- (4) 全面的に予算を実施している
- (5) その他(具体的に記入して下さい)

表8-1

	英 国		日 本	
(1)	1	1.3%	3	1.7%
(2)	1	1.3%	10	5.8%
(3)	1	1.3%	4	2.3%
(4)	72	94.7%	154	89.0%
(5)	1	1.3%	1	0.6%
無回答	0	0.0%	1	0.6%
合計	76		173	

表8-2 業種別

		英 国						日 本						
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	N/A		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	N/A
業 種	(1)	1	0	0	9	0	0	(1)	0	0	1	13	0	0
	(2)	0	0	0	5	0	0	(2)	0	1	1	28	0	1
	(3)	0	0	0	0	0	0	(3)	0	0	0	2	0	0
	(4)	0	0	0	1	0	0	(4)	1	1	0	16	1	0
	(5)	0	1	0	2	0	0	(5)	0	0	0	8	0	0
	(6)	0	0	0	3	0	0	(6)	1	2	2	34	0	0
	(7)	0	0	0	5	1	0	(7)	1	3	0	22	0	0
	(8)	0	0	0	2	0	0	(8)	0	2	0	19	0	0
	(9)	0	0	0	3	0	0	(9)	0	0	0	0	0	0
	(10)	0	0	1	42	0	0	(10)	0	1	0	12	0	0

問9. 貴社では、次のいずれの予算を作成しておられますか.

- (1) 予算を作成していない
- (2) 予算損益計算書
- (3) 予算貸借対照表
- (4) 売上高予算
- (5) 製造高予算
- (6) 直接材料費予算
- (7) 直接労働費予算
- (8) 製造間接費予算
- (9) その他(具体的に記入して下さい)

表9-1

	英 国		日 本	
(1)	1	1.3%	1	0.6%
(2)	74	97.4%	154	89.0%
(3)	65	85.5%	74	42.8%
(4)	68	89.5%	157	90.8%
(5)	62	81.6%	138	79.8%
(6)	55	72.4%	136	78.6%
(7)	67	88.2%	138	79.8%
(8)	68	89.5%	146	84.4%
無回答	0	0.0%	2	1.2%
合 計	460		946	

表9-2 業種別

		英 国								日 本											
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	N/A			[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	N/A
業 種	(1)	1	9	9	8	8	8	9	9	0	(1)	0	14	6	13	12	12	12	12	12	0
	(2)	0	5	4	5	5	5	5	5	0	(2)	0	29	11	28	30	29	28	31	31	2
	(3)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(3)	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0
	(4)	0	1	1	1	1	0	1	1	0	(4)	0	16	10	18	16	16	16	17	17	0
	(5)	0	3	3	3	3	3	3	3	0	(5)	0	8	2	8	7	7	7	8	8	0
	(6)	0	3	3	2	3	3	3	3	0	(6)	0	33	20	33	29	32	32	35	35	0
	(7)	0	6	6	6	4	1	6	6	0	(7)	1	24	10	24	18	19	22	20	20	0
	(8)	0	2	2	1	2	2	2	2	0	(8)	0	18	8	19	13	11	12	12	12	0
	(9)	0	3	2	3	3	2	3	2	0	(9)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(10)	0	42	35	39	33	31	35	37	0	(10)	0	10	5	12	11	8	7	9	9	0

問10. 貴社の予算は非財務的(例えば, 市場占有率, 歩留など)と深く結びついておられますか.

- (1) はい (2) いいえ

表10-1

	英 国		日 本	
(1)	38	50.0%	73	42.2%
(2)	34	44.7%	91	52.6%
N/A	4	5.3%	9	5.2%
合 計	76		173	

表10-2 業種別

	英 国 (76)						日 本 (173)					
	(1)		(2)		N/A		(1)		(2)		N/A	
(1)	8	21.1%	2	5.9%	0	0.0%	9	12.3%	4	4.4%	1	11.1%
(2)	4	10.5%	1	2.9%	0	0.0%	12	16.4%	19	20.9%	0	0.0%
(3)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	2.7%	0	0.0%	0	0.0%
(4)	1	2.6%	0	0.0%	0	0.0%	10	13.7%	8	8.8%	1	11.1%
(5)	2	5.3%	0	0.0%	1	25.0%	4	5.5%	4	4.4%	0	0.0%
(6)	2	5.3%	1	2.9%	0	0.0%	20	27.4%	16	17.6%	3	33.3%

(7)	2	5.3%	4	11.8%	0	0.0%	8	11.0%	16	17.6%	2	22.2%
(8)	1	2.6%	1	2.9%	0	0.0%	7	9.6%	14	15.4%	0	0.0%
(9)	1	2.6%	2	5.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
(10)	17	44.7%	23	67.6%	3	75.0%	1	1.4%	10	11.0%	2	22.2%
合計	38		34		4		73		91		9	

問11. 貴社では、いずれの組織で予算管理をしておられますか。

- (1) 予算委員会で管理する
- (2) 社長室または常務会で管理する
- (3) 予算課で管理する
- (4) 総務部または経理部で管理する
- (5) その他(具体的に記入して下さい)

表11-1 分権化状況

	英 国		日 本	
(1)	7	7.8%	12	5.7%
(2)	12	13.3%	36	17.1%
(3)	4	4.4%	29	13.7%
(4)	57	63.3%	97	46.0%
(5)	6	6.7%	34	16.1%
無回答	4	4.4%	3	1.4%
合 計	90		211	

表11-2 業種別

		英 国						日 本							
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	N/A			[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	N/A
業 種	(1)	1	2	2	6	0	1	業 種	(1)	1	3	0	9	5	0
	(2)	0	0	0	4	0	1		(2)	2	11	10	13	4	0
	(3)	0	0	0	0	0	0		(3)	0	0	0	2	0	0
	(4)	0	0	0	1	0	0		(4)	1	2	3	9	4	0
	(5)	0	0	0	3	0	0		(5)	0	1	2	3	2	0
	(6)	1	0	0	3	0	0		(6)	4	6	3	20	11	1
	(7)	0	1	0	5	1	0		(7)	3	4	4	19	3	1
	(8)	0	0	0	2	0	0		(8)	1	4	5	13	4	1
	(9)	0	0	0	3	0	0		(9)	0	0	0	0	0	0
	(10)	5	9	2	30	5	2		(10)	0	5	2	9	1	0

問12. 貴社の予算期間は、次のいずれでしょうか。

- (1) 1ヶ月
- (2) 3カ月
- (3) 6カ月
- (4) 1年
- (5) 2年
- (6) 5年

(7) その他(具体的に記入して下さい)

表12-1

	英 国		日 本	
(1)	31	24.0%	10	4.6%
(2)	5	3.9%	7	3.2%
(3)	2	1.6%	95	44.0%
(4)	55	42.6%	86	39.8%
(5)	12	9.3%	1	0.5%
(6)	12	9.3%	2	0.9%
(7)	9	7.0%	13	6.0%
無回答	3	2.3%	2	0.9%
合 計	129		216	

表12-2 業種別

		英 国								日 本									
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	N/A			[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	N/A
業 種	(1)	6	1	1	8	1	2	0	1	業 種	(1)	1	2	4	9	0	0	0	0
	(2)	2	0	0	4	0	0	1	0		(2)	1	1	17	17	0	0	1	0
	(3)	0	0	0	0	0	0	0	0		(3)	0	0	2	0	0	0	0	0
	(4)	0	0	0	1	0	0	0	0		(4)	1	0	14	3	0	0	2	0
	(5)	2	0	0	2	0	1	0	0		(5)	2	0	4	3	0	0	0	0
	(6)	2	0	0	2	1	1	0	0		(6)	2	1	28	16	0	0	3	1
	(7)	2	1	0	6	1	1	0	0		(7)	0	2	12	16	0	2	2	1
	(8)	1	0	0	0	0	0	2	0		(8)	0	0	7	15	0	0	3	0
	(9)	2	0	0	0	3	0	0	0		(9)	0	0	0	0	0	0	0	0
	(10)	14	3	1	32	6	7	6	2		(10)	3	1	7	7	1	0	2	0

問13. 貴社では、次のいずれによって販売予測をしておられますか。

- (1) 過去の販売実績のみに基づく
- (2) 販売員、販売部門の見積に基づく
- (3) 販売実績と経済指標との相関関係に基づく
- (4) 市場調査、競合他社の行動の分析に基づく
- (5) 市場の大きさと市場占有率に基づく
- (6) その他(具体的に記入して下さい)

表13-1

	英 国		日 本	
(1)	21	15.1%	21	7.0%
(2)	52	37.4%	116	38.9%
(3)	25	18.0%	60	20.1%
(4)	20	14.4%	39	13.1%
(5)	9	6.5%	43	14.4%
(6)	9	6.5%	12	4.0%
無回答	3	2.2%	7	2.3%
合 計	139		298	

表13-2 業種別

		英 国						日 本									
業 種		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	N/A	業 種		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	N/A
	(1)	4	7	1	5	4	0	0		(1)	3	10	4	3	3	0	0
	(2)	1	5	2	3	2	0	0		(2)	2	23	7	3	6	2	3
	(3)	0	0	0	0	0	0	0		(3)	0	1	2	1	2	0	0
	(4)	0	0	0	0	1	0	0		(4)	2	10	9	3	7	2	1
	(5)	1	3	1	0	0	0	0		(5)	1	6	1	0	1	0	0
	(6)	1	3	0	1	0	0	0		(6)	3	27	12	14	9	5	0
	(7)	1	4	1	2	2	0	0		(7)	4	21	13	6	7	0	1
	(8)	0	1	0	0	1	1	0		(8)	4	11	7	4	4	3	2
	(9)	2	3	1	0	0	0	0		(9)	0	0	0	0	0	0	0
	(10)	11	26	19	9	12	8	3		(10)	2	7	5	5	4	0	0

問14. 貴社の予算には、余裕を見込んで、織り込んでおられますか。

- (1) 意欲的に織り込んでいる
- (2) 織り込んでいない

表14-1

	英 国		日 本	
(1)	29	38.2%	47	27.2%
(2)	28	36.8%	114	65.9%
N/A	19	25.0%	12	6.9%
合 計	76		173	

表14-2 業種別

	英 国						日 本					
	(1)		(2)		N/A		(1)		(2)		N/A	
(1)	4	13.8%	5	17.9%	1	5.3%	5	10.6%	9	7.9%	0	0.0%
(2)	0	0.0%	2	7.1%	3	15.8%	12	25.5%	16	14.0%	3	25.0%
(3)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	1.8%	0	0.0%
(4)	0	0.0%	1	3.6%	0	0.0%	4	8.5%	14	12.3%	1	8.3%
(5)	1	3.4%	2	7.1%	0	0.0%	1	2.1%	7	6.1%	0	0.0%
(6)	0	0.0%	2	7.1%	1	5.3%	11	23.4%	25	21.9%	3	25.0%
(7)	2	6.9%	2	7.1%	2	10.5%	3	6.4%	21	18.4%	2	16.7%
(8)	1	3.4%	1	3.6%	0	0.0%	6	12.8%	13	11.4%	2	16.7%
(9)	1	3.4%	1	3.6%	1	5.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
(10)	20	69.0%	12	42.9%	11	57.9%	5	10.6%	7	6.1%	1	8.3%
合計	29		28		19		47		114		12	

問15. 予算は生産量に基づき、変動予算を採用しておられますか。

- (1) 固定予算を採用している
- (2) 変動予算を採用している

表15-1

	英 国		日 本	
(1)	36	47.4%	82	47.4%
(2)	36	47.4%	79	45.7%
N/A	4	5.3%	12	6.9%
合 計	76		173	

表15-2 業種別

	英 国						日 本					
	(1)		(2)		N/A		(1)		(2)		N/A	
(1)	7	19.4%	5	13.9%	0	0.0%	5	6.1%	9	11.4%	0	0.0%
(2)	2	5.6%	1	2.8%	0	0.0%	16	19.5%	12	15.2%	3	25.0%
(3)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.2%	1	1.3%	0	0.0%
(4)	0	0.0%	1	2.8%	0	0.0%	6	7.3%	13	16.5%	0	0.0%
(5)	2	5.6%	1	2.8%	0	0.0%	2	2.4%	6	7.6%	0	0.0%
(6)	2	5.6%	1	2.8%	0	0.0%	18	22.0%	19	24.1%	2	16.7%
(7)	3	8.3%	3	8.3%	0	0.0%	14	17.1%	10	12.7%	2	16.7%
(8)	1	2.8%	1	2.8%	0	0.0%	11	13.4%	6	7.6%	4	33.3%
(9)	2	5.6%	1	2.8%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
(10)	17	47.2%	22	61.1%	4	100.0%	9	11.0%	3	3.8%	1	8.3%
合計	36		36		4		82		79		12	

問16. 貴社では、販売費を管理する目的から、次のいずれによって販売費を分析しておられますか。

- (1) 顧客別に分析する
- (2) 販売地域別に分析する
- (3) 流通チャンネル別に分析する
- (4) 製品別に分析する
- (5) 販売費の費用内容別に分析する
- (6) その他(具体的に記入して下さい)

表16-1

	英 国		日 本	
(1)	12	13.2%	12	4.2%
(2)	28	30.8%	43	15.1%
(3)	11	12.1%	19	6.7%
(4)	27	29.7%	62	21.8%
(5)	2	2.2%	128	45.1%
(6)	2	2.2%	10	3.5%
無回答	9	9.9%	10	3.5%
合 計	91		284	

表16-2 業種別

		英 国						日 本								
業 種		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	N/A		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	N/A
	(1)	2	4	4	5	3	0	2	(1)	3	6	2	8	11	0	0
	(2)	1	2	2	2	2	0	0	(2)	0	8	4	13	21	1	3
	(3)	0	0	0	0	0	0	0	(3)	0	1	0	0	2	0	0
	(4)	0	0	0	0	1	0	0	(4)	1	6	1	10	15	0	1
	(5)	0	2	1	1	1	0	0	(5)	0	2	0	5	7	1	0
	(6)	1	1	0	1	3	0	0	(6)	5	8	7	16	28	3	1
	(7)	0	2	0	2	5	0	0	(7)	2	6	2	3	22	2	1
	(8)	1	1	0	0	2	0	0	(8)	0	3	1	3	11	2	4
	(9)	1	1	0	2	0	0	0	(9)	0	0	0	0	0	0	0
	(10)	6	15	4	14	14	2	7	(10)	1	3	2	4	11	1	0

問17. 貴社では、次のいずれによって販売実績分析を行なっておられますか。

- (1) 販売品種別に分析する
- (2) 販売地域別に分析する
- (3) 顧客別に分析する
- (4) 販売員別に分析する
- (5) その他(具体的に記入して下さい)

表17-1

	英 国		日 本	
(1)	56	29.9%	143	39.6%
(2)	43	23.0%	92	25.5%
(3)	44	23.5%	75	20.8%
(4)	34	18.2%	30	8.3%
(5)	6	3.2%	13	3.6%
無回答	4	2.1%	8	2.2%
合 計	187		361	

表17-2 業種別

		英 国						日 本						
業 種		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	N/A		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	N/A
	(1)	8	8	8	8	0	1	(1)	12	13	8	2	1	0
	(2)	5	4	4	4	0	0	(2)	25	15	14	6	2	3
	(3)	0	0	0	0	0	0	(3)	2	2	0	0	0	0
	(4)	0	0	0	0	1	0	(4)	18	8	8	2	0	1
	(5)	2	2	2	1	0	0	(5)	8	2	3	2	1	0
	(6)	3	2	3	2	0	0	(6)	31	17	21	6	5	1
	(7)	6	3	3	1	0	0	(7)	23	14	9	6	3	1
	(8)	1	0	0	0	1	0	(8)	11	11	6	2	1	2
	(9)	3	1	2	1	0	0	(9)	0	0	0	0	0	0
	(10)	28	23	22	17	4	3	(10)	13	10	6	4	0	0

問18. 貴社では、次のいずれの在庫量を前提に製品在庫予算を編成しておられますか。

- (1) 零在庫量
- (2) 1週間在庫量
- (3) 1カ月在庫量
- (4) 3カ月在庫量
- (5) 6カ月在庫量
- (6) 販売予算と製造予算によって調整する
- (7) その他(具体的に記入して下さい)

表18-1

	英 国		日 本	
(1)	4	5.3%	5	2.9%
(2)	1	1.3%	3	1.7%
(3)	8	10.5%	32	18.5%
(4)	8	10.5%	10	5.8%
(5)	1	1.3%	7	4.0%
(6)	36	47.4%	74	42.8%
(7)	9	11.8%	19	11.0%
無回答	9	11.8%	23	13.3%
合 計	76		173	

表18-2 業種別

		英 国								日 本									
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	N/A			[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	N/A
業 種	(1)	1	0	2	1	0	5	1	0	業 種	(1)	0	1	4	0	0	9	0	0
	(2)	0	0	0	0	1	4	0	0		(2)	0	0	7	1	0	20	2	1
	(3)	0	0	0	0	0	0	0	0		(3)	0	0	0	0	0	2	0	0
	(4)	0	0	0	0	0	0	0	1		(4)	1	1	3	0	0	7	4	3
	(5)	0	0	0	0	0	2	0	1		(5)	0	0	1	1	1	2	2	1
	(6)	0	0	1	1	0	1	0	0		(6)	2	1	5	3	0	16	6	6
	(7)	0	0	0	2	0	4	0	0		(7)	0	0	6	3	2	12	2	1
	(8)	0	0	0	0	0	1	0	1		(8)	2	0	1	1	2	3	1	10
	(9)	0	0	0	0	0	1	0	2		(9)	0	0	0	0	0	0	0	0
	(10)	3	1	5	4	0	18	7	5		(10)	0	0	5	1	2	3	2	1

問19. 貴社では、予算編成に際し、計量分析モデルを利用しておられますか。

- (1) 在庫管理モデル
- (2) 意思決定モデル(例えば、線形計画法など)
- (3) 損益分岐点分析モデル
- (4) その他(具体的に記入して下さい)

表19-1

	英 国		日 本	
(1)	7	9.2%	18	10.4%
(2)	5	6.6%	8	4.6%
(3)	9	11.8%	60	34.7%
(4)	14	18.4%	23	13.3%
無回答	41	53.9%	64	37.0%
合 計	76		173	

表19-2 業種別

		英 国					日 本						
		[1]	[2]	[3]	[4]	N/A			[1]	[2]	[3]	[4]	N/A
業 種	(1)	2	2	1	3	2	業 種	(1)	3	1	5	2	4
	(2)	0	0	0	1	4		(2)	5	3	7	4	12
	(3)	0	0	0	0	0		(3)	0	0	1	0	1
	(4)	0	0	1	0	0		(4)	3	0	5	4	6
	(5)	0	0	0	1	2		(5)	0	0	2	1	5
	(6)	1	1	1	0	0		(6)	3	0	22	5	9
	(7)	1	0	1	0	4		(7)	1	2	9	5	9
	(8)	0	0	0	0	2		(8)	2	2	7	0	10
	(9)	0	1	0	0	2		(9)	0	0	0	0	0
	(10)	3	1	5	9	25		(10)	1	0	2	2	8

問20. 貴社では、販売費予算をどのように算定しておられますか。

- (1) 前年度の販売費予算を基準とする
- (2) 税引前純利益の一定割合とする
- (3) 売上高の一定割合とする
- (4) 競合他社の販売予算を分析し、これを基準とする
- (5) 個々の販売活動の費用を分析し、これを積み上げて算定する
- (6) 製品別に販売費を分析し、これを積み上げて算定する
- (7) その他(具体的に記入して下さい)

表20-1

	英 国		日 本	
(1)	30	27.8%	93	33.8%
(2)	2	1.9%	1	0.4%
(3)	9	8.3%	22	8.0%
(4)	4	3.7%	2	0.7%
(5)	44	40.7%	92	33.5%
(6)	13	12.0%	53	19.3%
(7)	1	0.9%	3	1.1%
無回答	5	4.6%	9	3.3%
合 計	108		275	

表20-2 業種別

		英 国										日 本							
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	N/A			[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	N/A
業 種	(1)	3	1	1	0	7	2	1	0	業 種	(1)	10	0	1	0	10	5	0	0
	(2)	3	0	1	0	4	2	0	0		(2)	16	0	4	0	17	11	2	2
	(3)	0	0	0	0	0	0	0	0		(3)	2	0	1	0	1	0	0	0
	(4)	0	0	0	0	0	1	0	0		(4)	10	0	0	1	11	10	0	1
	(5)	1	0	0	0	2	1	0	0		(5)	3	0	0	0	1	6	0	0
	(6)	1	0	0	0	3	0	0	0		(6)	16	0	10	0	24	9	0	1
	(7)	1	0	1	4	1	0	0	0		(7)	17	0	4	1	12	6	1	1
	(8)	2	0	0	0	0	0	0	0		(8)	13	0	1	0	8	3	0	4
	(9)	2	0	1	0	1	0	0	0		(9)	0	0	0	0	0	0	0	0
	(10)	17	1	5	0	26	7	0	5		(10)	6	1	1	0	8	3	0	0

問21. 貴社では、一般管理費予算をどのように算定しておられますか。

- (1) 前年度の一般管理費を基準とする
- (2) 税引前純利益の一定割合とする
- (3) 売上高の一定割合とする
- (4) 競合他社の一般管理費を分析し、これを基準に算定する
- (5) 一般管理要員の人数に基づき算定する
- (6) 各種一般管理活動の費用を分析し、これを積み上げる
- (7) その他(具体的に記入して下さい)

表21-1

	英 国		日 本	
(1)	30	26.3%	104	37.1%
(2)	2	1.8%	3	1.1%
(3)	3	2.6%	10	3.6%
(4)	1	0.9%	4	1.4%
(5)	19	16.7%	24	8.6%
(6)	56	49.1%	127	45.4%
(7)	1	0.9%	4	1.4%
無回答	2	1.8%	4	1.4%
合 計	114		280	

表21-2 業種別

		英 国										日 本							
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	N/A			[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	N/A
業 種	(1)	3	1	1	1	3	9	0	0	業 種	(1)	10	0	0	0	4	12	0	0
	(2)	3	0	0	0	1	5	0	0		(2)	20	0	1	1	4	20	1	1
	(3)	0	0	0	0	0	0	0	0		(3)	2	0	0	0	0	1	0	0
	(4)	0	0	0	0	0	1	0	0		(4)	9	0	0	1	6	13	0	1
	(5)	1	0	0	0	0	3	0	0		(5)	3	0	0	0	0	7	0	0
	(6)	1	0	0	0	1	3	0	0		(6)	18	0	4	0	4	27	1	1

種	(7)	1	0	1	0	1	5	0	0	種	(7)	18	1	4	2	2	18	1	1
	(8)	1	0	0	0	0	1	0	0		(8)	16	0	1	0	2	17	1	0
	(9)	2	0	0	0	0	1	0	0		(9)	0	0	0	0	0	0	0	0
	(10)	18	1	1	0	13	28	1	2		(10)	8	2	0	0	2	12	0	0

問22. 貴社では、研究開発予算をどのように算定しておられますか。

- (1) 前年度の研究開発費を基準とする
- (2) 税引前純利益の一定割合とする
- (3) 売上高の一定割合とする
- (4) 競合他社の研究開発費を分析し、これを基準に算定する
- (5) 研究開発部門の人数に基づき算定する
- (6) 研究開発プロジェクト別に費用を分析し、これを積み上げる
- (7) 企業目的や企業戦略との関係から算定する
- (8) その他(具体的に記入して下さい)

表22-1

	英 国		日 本	
(1)	14	13.3%	46	17.8%
(2)	0	0.0%	3	1.2%
(3)	3	2.9%	14	5.4%
(4)	0	0.0%	1	0.4%
(5)	11	10.5%	18	6.9%
(6)	33	31.4%	131	50.6%
(7)	20	19.0%	34	13.1%
(8)	5	4.8%	4	1.5%
無回答	19	18.1%	8	3.1%
合 計	105		259	

表22-2 業種別

業 種	英 国									日 本									
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	N/A	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	N/A	
(1)	2	0	1	0	2	5	2	2	0	(1)	6	1	0	0	2	10	3	0	0
(2)	3	0	1	0	2	4	3	0	0	(2)	8	0	2	0	6	23	5	1	2
(3)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(3)	1	0	1	0	0	2	0	0	0
(4)	0	0	0	0	1	1	0	0	0	(4)	7	0	1	0	4	15	3	0	1
(5)	0	0	0	0	0	3	0	0	0	(5)	1	0	0	0	0	3	5	0	1
(6)	1	0	0	0	1	1	2	0	1	(6)	7	1	7	0	3	29	10	2	1
(7)	1	0	0	0	0	3	2	1	1	(7)	7	0	1	0	2	22	2	0	1
(8)	0	0	0	0	0	1	0	0	1	(8)	3	0	2	0	0	18	3	0	1
(9)	1	0	0	0	0	2	0	0	1	(9)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(10)	6	0	1	0	5	13	11	2	15	(10)	6	1	0	1	1	9	3	1	1

問23. 貴社では、研究開発プロジェクトをどのような基準に基づき選択しておられますか。

- (1) プロジェクトの総費用を基準とする
- (2) 潜在的売上高を基準とする
- (3) キャッシュ・フローを基準とする
- (4) 競合他社の研究開発プロジェクトをにらんで選択する
- (5) 研究開発部門の人数や開発能力などを基準とする
- (6) 企業目的や企業戦略との関係から選択する
- (7) 市場占有率の維持目的から選択する
- (8) 新市場参入によって得られる利益を基準とする
- (9) その他(具体的に記入して下さい)

表23-1

	英 国		日 本	
(1)	6	5.1%	17	6.3%
(2)	15	12.8%	18	6.7%
(3)	4	3.4%	4	1.5%
(4)	1	0.9%	16	5.9%
(5)	8	6.8%	37	13.7%
(6)	33	28.2%	128	47.4%
(7)	7	6.0%	11	4.1%
(8)	13	11.1%	24	8.9%
(9)	4	3.4%	2	0.7%
無回答	26	22.2%	13	4.8%
合 計	117		270	

表23-2 業種別

		英 国										日 本											
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	N/A			[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	N/A
業 種	(1)	1	2	1	0	2	4	0	3	2	0	業 種	(1)	3	1	0	0	4	9	0	4	0	1
	(2)	0	2	0	0	1	4	0	2	0	1		(2)	3	3	2	2	4	23	3	7	1	3
	(3)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		(3)	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
	(4)	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0		(4)	2	1	1	2	3	15	1	5	0	1
	(5)	0	0	1	0	0	0	0	2	0	1		(5)	0	0	0	0	1	7	0	0	0	0
	(6)	1	2	1	0	1	2	0	1	0	1		(6)	3	8	0	7	7	34	3	3	0	1
	(7)	0	2	0	0	1	3	1	0	0	2		(7)	3	5	1	1	9	19	2	1	0	3
	(8)	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1		(8)	2	0	0	3	5	11	1	2	1	2
	(9)	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1		(9)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(10)	4	7	1	1	3	17	4	5	2	19		(10)	1	0	0	1	4	8	1	2	0	2

問24. 貴社ではプロジェクト別に予算を編成しますか。

- (1) はい
- (2) いいえ

「はい」の場合、どのような内容を含んだ予算を編成しておられますか。

- (1) プロジェクトの期間総原価
- (2) プロジェクトの期間総利益

- (3) プロジェクトのライフサイクル全体の原価
- (4) プロジェクトのライフサイクル全体の利益
- (5) その他(具体的に記入してください)

表24-1

	英 国		日 本	
は い	44	57.9%	91	52.6%
いいえ	32	42.1%	64	37.0%
無回答	0	0.0%	18	10.4%
合 計	76		173	

表24-2 業種別

		英 国					日 本												
		(1)	(2)	N/A	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
業 種	(1)	7	3	0	6	6	1	3	0	業 種	(1)	5	7	1	4	1	1	0	
	(2)	4	1	0	2	2	3	3	0		(2)	19	11	1	12	8	1	1	1
	(3)	0	0	0	0	0	0	0	0		(3)	0	0	0	0	0	0	0	0
	(4)	1	0	0	1	0	0	0	0		(4)	10	7	2	8	3	1	2	0
	(5)	2	1	0	2	2	2	2	0		(5)	6	2	0	3	2	1	2	0
	(6)	2	1	0	1	1	0	2	0		(6)	19	18	2	14	3	1	4	1
	(7)	3	3	0	3	2	0	0	0		(7)	14	6	6	12	3	1	3	0
	(8)	1	1	0	1	1	1	1	0		(8)	13	4	4	9	2	2	1	1
	(9)	3	0	0	2	2	1	2	0		(9)	0	0	0	0	0	0	0	0
	(10)	21	22	0	18	7	9	9	0		(10)	5	7	2	4	2	1	1	2

表24-3

	英 国		日 本	
(1)	36	36.7%	66	57.9%
(2)	23	23.5%	24	21.1%
(3)	17	17.3%	9	7.9%
(4)	22	22.4%	15	13.2%
(5)	0	0.0%	5	4.4%
合 計	98		114	

問25. 貴社では、各プロジェクトをどのようにモニターしておられますか。

- (1) 予算原価と実際原価の比較により
- (2) 予算利益と実際の利益の比較により
- (3) 予測と実際のタイミングにより
- (4) その他(具体的に記入して下さい)

表25-1

	英 国		日 本	
(1)	42	39.3%	77	38.9%
(2)	22	20.6%	50	25.3%
(3)	17	15.9%	23	11.6%
(4)	4	3.7%	4	2.0%
無回答	22	20.6%	44	22.2%
合 計	107		198	

表25-2 業種別

		英 国					日 本						
		[1]	[2]	[3]	[4]	N/A			[1]	[2]	[3]	[4]	N/A
業 種	(1)	5	5	1	2	1	業 種	(1)	5	4	3	1	3
	(2)	4	1	2	1	1		(2)	9	12	5	0	8
	(3)	0	0	0	0	0		(3)	1	1	0	0	1
	(4)	1	0	0	0	0		(4)	10	4	2	1	5
	(5)	2	1	1	0	0		(5)	2	4	1	0	2
	(6)	3	3	2	0	0		(6)	19	11	4	2	9
	(7)	3	1	1	0	3		(7)	15	6	3	0	7
	(8)	1	1	1	0	0		(8)	12	4	2	0	4
	(9)	2	2	1	0	1		(9)	0	0	0	0	0
	(10)	21	8	8	1	16		(10)	4	4	3	0	5

問26. 貴社では、資金予算をどのように編成しておられますか。

- (1) 編成していない
- (2) 他の予算を編成した後に編成する
- (3) 特定の資金の必要性に基づき編成する
- (4) その他(具体的に記入して下さい)

表26-1

	英 国		日 本	
(1)	5	5.6%	3	1.6%
(2)	58	65.2%	136	72.0%
(3)	21	23.6%	35	18.5%
(4)	3	3.4%	7	3.7%
無回答	2	2.2%	8	4.2%
合計	89		189	

表26-2 業種別

		英 国					日 本						
		(1)	(2)	(3)	(4)	N/A			(1)	(2)	(3)	(4)	N/A
業 種	(1)	1	9	2	0	0	業 種	(1)	0	12	4	1	0
	(2)	1	4	1	1	0		(2)	1	25	5	1	1
	(3)	0	0	0	0	0		(3)	0	2	0	0	0
	(4)	0	1	0	0	0		(4)	0	15	4	0	1
	(5)	0	2	1	0	0		(5)	0	6	2	0	0
	(6)	0	4	2	0	0		(6)	2	27	9	1	2
	(7)	0	3	4	0	0		(7)	0	25	5	1	2
	(8)	0	2	1	0	0		(8)	0	13	5	3	1
	(9)	0	3	0	0	0		(9)	0	0	0	0	0
	(10)	3	30	10	2	2		(10)	0	11	1	0	1

問27. 貴社では、資本支出予算の総額をどのように決定しておられますか。

- (1) 前年度の資本支出予算に基づいて決定する
- (2) 売上高予算の一定割合
- (3) 純利益予算額の一定割合
- (4) 競合他社の資本支出予算を分析して決定する
- (5) 各プロジェクトに(例えば、現在価値法などの)意思決定モデルを適用して決定する
- (6) 企業目標や企業戦略に直結して決定する
- (7) その他(具体的に記入して下さい)

表27-1 分権化状況

	英 国		日 本	
(1)	2	2.2%	22	10.9%
(2)	1	1.1%	4	2.0%
(3)	2	2.2%	3	1.5%
(4)	1	1.1%	0	0.0%
(5)	13	14.4%	15	7.5%
(6)	62	68.9%	127	63.2%
(7)	7	7.8%	10	5.0%
無回答	2	2.2%	20	10.0%
合 計	90		201	

表27-2 業種別

		英 国							日 本										
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	N/A			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	N/A
業 種	(1)	0	1	0	0	5	10	0	0	業 種	(1)	2	0	0	0	1	10	0	2
	(2)	0	0	0	0	1	5	1	0		(2)	3	2	1	0	2	22	1	4
	(3)	0	0	0	0	0	0	0	0		(3)	0	0	0	0	0	1	1	0
	(4)	0	0	0	0	0	1	0	0		(4)	4	0	0	0	2	15	1	2
	(5)	0	0	0	0	0	3	0	0		(5)	1	0	0	0	1	7	0	0
	(6)	1	0	0	0	1	2	1	0		(6)	5	0	0	0	2	31	4	2

種	(7)	0	0	0	0	0	6	0	0	種	(7)	3	2	0	0	4	17	1	6
	(8)	0	0	0	0	0	1	1	0		(8)	4	0	2	0	1	16	0	1
	(9)	1	0	1	0	0	1	0	0		(9)	0	0	0	0	0	0	0	0
	(10)	0	0	1	1	6	33	4	2		(10)	0	0	0	0	2	8	2	3

問28. 貴社では、投資の選択にどのような投資決定モデルを利用しておられますか。

- (1) 会計的投資利益率法
- (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)

表28-1

	英 国		日 本	
(1)	15	10.6%	44	20.6%
(2)	55	38.7%	91	42.5%
(3)	25	17.6%	17	7.9%
(4)	3	2.1%	0	0.0%
(5)	32	22.5%	16	7.5%
(6)	2	1.4%	9	4.2%
無回答	10	7.0%	37	17.3%
合 計	142		214	

表28-2 業種別

		英 国							日 本								
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	N/A			[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	N/A
業 種	(1)	2	7	6	0	5	1	1	(1)	3	8	2	0	1	0	2	
	(2)	1	3	2	0	4	0	0	(2)	11	18	3	0	2	3	5	
	(3)	0	0	0	0	0	0	0	(3)	1	2	1	0	0	0	0	
	(4)	0	1	0	0	0	0	0	(4)	6	13	2	0	1	0	3	
	(5)	2	3	2	0	1	0	0	(5)	2	5	2	0	1	0	0	
	(6)	2	3	1	0	1	0	0	(6)	9	25	3	0	5	2	6	
	(7)	3	6	1	0	3	0	0	(7)	4	11	2	0	2	1	8	
	(8)	0	1	2	0	1	0	1	(8)	6	3	2	0	3	1	8	
	(9)	0	2	1	0	1	0	1	(9)	0	0	0	0	0	0	0	
	(10)	5	29	10	3	16	1	7	(10)	2	6	0	0	1	2	5	

問29. 貴社の予算管理にコンピューターを利用しておられますか。

- (1) 利用していない
- (2) 一部の予算に利用している
- (3) かなりの予算に利用している
- (4) 全部の予算に利用している

(5) その他(具体的に記入して下さい)

表29-1

	英 国		日 本	
(1)	3	3.9%	4	2.3%
(2)	20	26.3%	44	25.4%
(3)	41	53.9%	86	49.7%
(4)	10	13.2%	36	20.8%
(5)	0	0.0%	0	0.0%
無回答	2	2.6%	3	1.7%
合 計	76		173	

表29-2 業種別

		英 国						日 本							
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	N/A								
業 種	(1)	0	1	8	1	0	0	業 種	(1)	0	5	6	3	0	0
	(2)	0	2	2	1	0	0		(2)	0	4	20	7	0	0
	(3)	0	0	0	0	0	0		(3)	0	1	1	0	0	0
	(4)	0	0	1	0	0	0		(4)	1	8	7	2	0	1
	(5)	0	1	2	0	0	0		(5)	0	2	4	2	0	0
	(6)	1	0	1	1	0	0		(6)	0	9	23	6	0	1
	(7)	0	3	3	0	0	0		(7)	1	9	9	6	0	1
	(8)	0	0	2	0	0	0		(8)	1	3	9	8	0	0
	(9)	0	1	1	1	0	0		(9)	0	0	0	0	0	0
	(10)	2	12	21	6	0	2		(10)	1	3	7	2	0	0

問30. 貴社では、予算をどれくらいの間隔で修正しておられますか。

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

表30-1

	英 国		日 本	
(1)	7	8.5%	51	28.0%
(2)	6	7.3%	7	3.8%
(3)	18	22.0%	23	12.6%
(4)	12	14.6%	76	41.8%
(5)	33	40.2%	10	5.5%
(6)	4	4.9%	12	6.6%
無回答	2	2.4%	3	1.6%
合 計	82		182	

表30-2 業種別

		英 国							日 本								
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	N/A			[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	N/A
業 種	(1)	2	3	2	2	3	0	0	業 種	(1)	3	0	3	6	1	2	0
	(2)	1	0	1	0	3	0	0		(2)	11	1	6	12	1	0	0
	(3)	0	0	0	0	0	0	0		(3)	1	0	0	1	0	0	0
	(4)	0	0	0	0	1	0	0		(4)	6	0	3	7	1	1	0
	(5)	0	0	1	0	2	0	0		(5)	3	0	1	3	1	1	0
	(6)	0	1	0	1	1	1	0		(6)	6	2	4	21	1	5	1
	(7)	0	0	2	1	2	1	0		(7)	8	1	4	10	2	0	2
	(8)	0	0	2	0	0	0	0		(8)	10	1	1	7	2	1	0
	(9)	0	1	0	1	1	0	0		(9)	0	0	0	0	0	0	0
	(10)	4	1	10	7	20	2	2		(10)	3	2	1	9	1	2	0

問31. 貴社では、予算期間中に予算の達成状況の把握・報告(予算報告書の作成)を行っておられますか。

- (1) 行っていない
- (2) 毎月行っている
- (3) 3カ月ごとに行っている
- (4) 6カ月ごとに行っている
- (5) 1年ごとに行っている
- (6) その他(具体的に記入して下さい)

表31-1

	英 国		日 本	
(1)	1	1.2%	1	0.5%
(2)	70	83.3%	150	82.0%
(3)	6	7.1%	16	8.7%
(4)	2	2.4%	11	6.0%
(5)	1	1.2%	2	1.1%
(6)	3	3.6%	1	0.5%
無回答	1	1.2%	2	1.1%
合 計	84		183	

表31-2 業種別

		英 国							日 本								
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	N/A			[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	N/A
業 種	(1)	1	8	0	0	0	0	1	業 種	(1)	0	11	2	2	0	0	0
	(2)	0	5	0	0	0	1	0		(2)	0	27	2	2	0	1	0
	(3)	0	0	0	0	0	0	0		(3)	0	2	0	0	0	0	0
	(4)	0	1	0	0	0	0	0		(4)	0	16	3	1	0	0	0
	(5)	0	3	1	1	1	0	0		(5)	0	8	0	0	0	0	0
	(6)	0	3	0	0	0	0	0		(6)	1	35	1	2	0	0	1
	(7)	0	5	2	0	0	0	0		(7)	0	23	3	2	2	0	1
	(8)	0	2	0	0	0	0	0		(8)	0	16	4	1	0	0	0
	(9)	0	3	0	0	0	0	0		(9)	0	0	0	0	0	0	0
	(10)	0	40	3	1	0	2	0		(10)	0	12	1	1	0	0	0

問32. 貴社では、予算の報告内容はどのようなものですか.

- (1) 報告しない
- (2) 実績のみ報告する
- (3) 予算差異分析の結果を報告する
- (4) 予算差異分析を通じて得た原因を報告する
- (5) 修正活動のための対策を立案し報告する
- (6) その他(具体的に記入して下さい)

表32-1

	英 国		日 本	
	数	割合	数	割合
(1)	1	0.8%	0	0.0%
(2)	8	6.7%	21	8.9%
(3)	54	45.4%	96	40.9%
(4)	47	39.5%	83	35.3%
(5)	2	1.7%	31	13.2%
(6)	6	5.0%	2	0.9%
無回答	1	0.8%	2	0.9%
合 計	119		235	

表32-2 業種別

	英 国							日 本								
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	N/A	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	N/A		
業 種	(1)	1	2	8	7	1	0	0	(1)	0	3	5	9	1	0	0
	(2)	0	0	5	5	0	0	0	(2)	0	4	18	17	7	1	0
	(3)	0	0	0	0	0	0	0	(3)	0	0	1	0	1	0	0
	(4)	0	1	0	0	0	0	0	(4)	0	3	6	14	3	0	0
	(5)	0	0	3	1	0	0	0	(5)	0	0	4	6	0	0	0
	(6)	0	0	2	2	0	0	0	(6)	0	4	21	13	12	1	1
	(7)	0	0	5	4	0	0	0	(7)	0	3	18	11	3	0	1
	(8)	0	0	2	2	0	0	0	(8)	0	3	13	10	1	0	0
	(9)	0	0	1	1	0	1	0	(9)	0	0	0	0	0	0	0
	(10)	0	5	28	25	1	5	1	(10)	0	1	10	3	3	0	0

問33. 貴社では、予算担当部門が調整機能を十分に果たせない場合、主としてどこで調整しておられますか.

- (1) 常務会(取締役会)
- (2) 社長
- (3) 担当取締役
- (4) 予算委員会
- (5) 事業部の話し合い
- (6) その他(具体的に記入して下さい)

表33-1

	英 国		日 本	
(1)	54	64.3%	67	35.4%
(2)	4	4.8%	7	3.7%
(3)	6	7.1%	36	19.0%
(4)	1	1.2%	20	10.6%
(5)	7	8.3%	29	15.3%
(6)	11	13.1%	11	5.8%
無回答	1	1.2%	19	10.1%
合 計	84		189	

表33-2 業種別

		英 国							日 本								
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	N/A			[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	N/A
業 種	(1)	5	1	0	0	1	2	1	業 種	(1)	7	2	4	0	4	0	1
	(2)	2	1	0	0	1	1	0		(2)	8	1	8	1	7	2	5
	(3)	0	0	0	0	0	0	0		(3)	2	0	0	0	0	0	0
	(4)	1	0	0	0	0	0	0		(4)	4	1	4	3	1	2	4
	(5)	2	0	0	0	1	0	0		(5)	2	0	5	1	1	0	0
	(6)	2	0	0	0	0	1	0		(6)	15	2	6	5	5	6	3
	(7)	4	2	1	0	1	0	0		(7)	11	0	4	6	7	0	3
	(8)	2	0	0	0	0	0	0		(8)	9	0	2	4	3	1	2
	(9)	2	0	1	0	0	0	0		(9)	0	0	0	0	0	0	0
	(10)	34	0	4	1	3	7	0		(10)	9	1	3	0	1	0	1

問34. 貴社では、長期利益計画を設定しておられますか。

- (1) 設定していない
- (2) 設定している

「設定している」の場合、その設定動機づけは次のいずれですか。

- (1) 実績または予定利益の減少
- (2) 成長率の減退または自社や業界売上高の減少
- (3) 競争の激化と国際化
- (4) 工場生産能力の過剰
- (5) 企業規模の拡大と企業活動の多様化・複雑化
- (6) その他(具体的に記入して下さい)

表34-1

	英 国		日 本	
(1)	22	28.9%	48	27.7%
(2)	54	71.1%	121	69.9%
無回答	0	0.0%	4	2.3%
合 計	76		173	

表34-2 業種別

		英 国						日 本													
		(1)	(2)	N/A	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)			
業 種	(1)	3	7	0	0	0	5	1	5	1	業 種	(1)	6	8	0	1	1	2	1	7	0
	(2)	0	5	0	0	0	1	0	3	1		(2)	6	25	0	2	5	7	1	17	0
	(3)	0	0	0	0	0	0	0	0	0		(3)	0	2	0	0	1	1	0	1	0
	(4)	0	1	0	0	0	1	0	0	0		(4)	7	12	0	1	1	5	0	10	0
	(5)	1	2	0	0	0	0	0	1	1		(5)	3	5	0	0	0	0	0	5	0
	(6)	0	3	0	0	0	0	0	2	1		(6)	12	26	1	3	2	13	2	17	0
	(7)	1	5	0	0	1	2	0	1	2		(7)	8	16	2	2	2	5	0	12	2
	(8)	1	1	0	0	0	0	0	0	1		(8)	3	17	1	2	4	7	0	10	0
	(9)	1	2	0	0	0	2	0	0	1		(9)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(10)	15	28	0	1	2	10	1	14	6		(10)	3	10	0	1	1	3	1	9	0

表34-3

	英 国		日 本	
(1)	1	1.5%	12	7.2%
(2)	3	4.5%	17	10.2%
(3)	21	31.3%	43	25.7%
(4)	2	3.0%	5	3.0%
(5)	26	38.8%	88	52.7%
(6)	14	20.9%	2	1.2%
合 計	67		167	

問35. 貴社の長期経営計画の期間は次のいずれですか.

- (1) 3年
- (2) 5年
- (3) 7年
- (4) 10年
- (5) 10年以上
- (6) その他(具体的に記入して下さい)

表35-1

	英 国		日 本	
(1)	29	35.8%	61	34.1%
(2)	25	30.9%	60	33.5%
(3)	3	3.7%	5	2.8%
(4)	3	3.7%	8	4.5%
(5)	0	0.0%	2	1.1%
(6)	3	3.7%	1	0.6%
無回答	18	22.2%	42	23.5%
合 計	81		179	

表35-2 業種別

		英 国							日 本								
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	N/A			[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	N/A
業 種	(1)	3	4	2	0	0	1	2	業 種	(1)	7	3	0	0	1	0	3
	(2)	1	4	0	0	0	0	0		(2)	12	13	0	3	1	1	2
	(3)	0	0	0	0	0	0	0		(3)	1	1	0	0	0	0	0
	(4)	1	0	0	0	0	0	0		(4)	6	6	1	0	0	0	6
	(5)	1	1	0	0	0	0	1		(5)	3	2	0	1	0	0	4
	(6)	2	0	1	0	0	0	0		(6)	12	16	3	1	0	0	9
	(7)	3	2	0	0	0	1	0		(7)	4	12	1	1	0	0	9
	(8)	1	0	0	0	0	0	1		(8)	12	4	0	1	0	0	4
	(9)	2	0	0	0	0	0	1		(9)	0	0	0	0	0	0	0
	(10)	15	14	0	3	0	1	13		(10)	4	3	0	1	0	0	5

問36. 貴社では、中期経営計画を編成しておられますか。

- (1) 編成していない
- (2) 編成している

「編成している」の場合、その計画は次のいずれに基づいていますか。

- (1) 製品構成の変換および競争戦略を立てる
- (2) 販売力・生産力などの能力アップ
- (3) 設備・要員などの資源投入計画を樹立する
- (4) その他(具体的に記入して下さい)

表36-1

	英 国		日 本	
(1)	37	48.7%	35	20.2%
(2)	37	48.7%	128	74.0%
無回答	2	2.6%	10	5.8%
合 計	76		173	

表36-2 業種別

		英 国				日 本											
		[1]	[2]	N/A	[1]	[2]	[3]	[4]			[1]	[2]	N/A	[1]	[2]	[3]	[4]
業 種	(1)	5	4	1	3	2	1	0	業 種	(1)	2	10	2	7	7	5	0
	(2)	2	3	0	1	1	2	0		(2)	11	16	4	15	10	12	0
	(3)	0	0	0	0	0	0	0		(3)	0	2	0	2	0	2	0
	(4)	0	1	0	0	0	1	0		(4)	4	15	0	11	8	9	2
	(5)	0	3	0	1	2	2	0		(5)	1	7	0	3	5	3	0
	(6)	1	2	0	1	0	0	1		(6)	9	29	1	16	13	16	2
	(7)	2	4	0	0	1	2	1		(7)	5	20	1	15	8	12	0
	(8)	2	0	0	0	0	0	0		(8)	2	18	1	12	10	11	0
	(9)	1	1	1	1	0	1	0		(9)	0	0	0	0	0	0	0
	(10)	24	19	0	8	8	11	0		(10)	1	11	1	7	8	7	0

表36-3

	英 国		日 本	
(1)	15	29.4%	88	37.0%
(2)	14	27.5%	69	29.0%
(3)	20	39.2%	77	32.4%
(4)	2	3.9%	4	1.7%
合 計	51		238	

問37. 貴社では、基本経営戦略を設定しておられますか。

- (1) 設定していない
- (2) 設定している

「設定している」の場合、その戦略は下記のいずれを目的としていますか。

- (1) 売上高の増大
- (2) マーケット・シェアの拡大
- (3) 新製品の販売
- (4) 新市場への参入
- (5) その他(具体的に記入して下さい)

表37-1

	英 国		日 本	
(1)	22	28.9%	21	12.1%
(2)	52	68.4%	146	84.4%
無回答	2	2.6%	6	3.5%
合 計	76		173	

表37-2 業種別

	英 国					日 本												
	(1)	(2)	N/A	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)					
業 種	(1)	2	7	1	2	6	3	2	1	(1)	2	12	0	8	8	7	5	0
	(2)	0	4	1	1	3	2	1	1	(2)	4	27	0	18	11	15	11	3
	(3)	0	0	0	0	0	0	0	0	(3)	0	2	0	1	2	1	0	0
	(4)	1	0	0	0	0	0	0	0	(4)	1	17	1	9	7	8	5	4
	(5)	1	2	0	1	1	2	1	0	(5)	1	7	0	2	4	4	1	1
	(6)	0	3	0	2	1	2	1	0	(6)	4	35	0	24	19	16	14	6
	(7)	2	4	0	0	1	2	2	1	(7)	5	18	3	12	10	11	10	2
	(8)	0	2	0	2	1	1	1	0	(8)	2	18	1	13	8	2	4	2
	(9)	2	1	0	1	0	0	0	0	(9)	0	0	0	0	0	0	0	0
	(10)	14	29	0	19	18	8	14	2	(10)	2	10	1	8	8	4	4	0

表37-3

	英 国		日 本	
(1)	28	26.4%	95	32.3%
(2)	31	29.2%	77	26.2%
(3)	20	18.9%	68	23.1%
(4)	22	20.8%	54	18.4%
(5)	5	4.7%	18	6.1%
合計	106		294	

#### 4 むすび

両国における予算管理システムの実態調査を集計するに際し、重回帰分析をはじめ幾つかの統計的分析を試みたが、その結果は余りみるべきものが得られなかった。したがって、単純集計を行うこととした。日英両国における予算管理システムには、類似点も相違点もかなり見られる。尚、英国の企業が我国の企業より

も、予算管理に依存している理由は何なのか余り定かでない。もしかして、我国の企業の従業員は、英国の従業員に比べて、日常業務の中でセルフコントロールをしているのかもしれない。そのために、英国の企業の方がより一層予算管理に依存しているのかもしれない。詳細についてはこれからの研究課題としたい。

[よしかわ たけお 横浜国立大学経営学部教授]