

第6章

短期利益計画と予算管理

第6章では、予算の編成と管理について練習できる問題が用意されています。
応用テキストで学んだ内容について、同じ傾向の問題を解くことによって理解が
深まるように編集されています。ぜひチャレンジしてください。

個別論点と年次決算

第1章

会計データの新規作成

第2章

製造業における原価情報

第3章

財務構造の分析

第4章

収益構造の分析

第5章

短期利益計画と予算管理

第6章

資金管理

第7章

基幹業務の管理システム

第8章

ANSWER

解答

16. 予算編成と予算実績差異分析

企業は、3年後、5年後の「企業のあるべき姿」に向かって、策定された経営戦略を確実に推進していくことが求められています。経営戦略から導かれた中期の経営計画を実現するためには、次の1年間にどの段階まで進めなければならないのか、といった具体的な行動計画、プロセスを策定する必要があります。

この実行計画こそが短期の経営(利益)計画といえるものです。具体的な業務活動計画を予算化することで、業務活動を推進かつコントロールし、モチベーションを高めていくことになります。詳しくは、「コンピュータ会計 応用テキスト」をご覧ください。

(1) 短期的な利益予測と費用予測

経営戦略を実現するためには、中期の経営計画にもとづいた短期の予算を策定することが重要です。利益計画から導き出される販売予算では、外部環境を分析したうえで売上高予算や売上原価予算、経費予算を策定します。

予算編成では、設定価格や仕入原価、そして販売量計画を見直し、必要に応じて商品別や部門別予算を策定します。

予算統制では、実績にもとづいて作成された月次決算書をベースにして、予定された行動計画にそった業務活動が行われたか否かを分析することが大切です。

問題 6-1

全経2級

次の各文章において、【 】に入るべき数字・字句、または【 】内の「ア」と「イ」のうち正しいものの記号を、(1)～(12)の解答欄に記入しなさい。なお、金額以外の数字による解答については、求める表示形式上の小数第2位を四捨五入し、小数第1位まで記入すること。

設問

- (1) 予算管理の基本機能のうち、予算を執行管理者に伝達し、予算と実績の差異分析を通じて目標達成に向けて是正措置を講じる機能を予算【ア. 統制 イ. 調整】機能という。(28回39回改題)
- (2) 小売業である秋田(株)の第3期会計年度の期末商品棚卸高実績は800,000円であった。第4期の予算編成にあたり、商品仕入高を4,000,000円、期末商品棚卸高を600,000円、売上高総利益率を25%と見積もった時の売上高予算は【 】円である。(27回31回33回45回改題)
- (3) 小売業である最上(株)の第4期の期末商品棚卸高実績は4,000,000円であった。最上(株)の第5期の目標売上原価率を70%、仕入高予算を18,000,000円、売上高予算を24,000,000円と見積もった時、第5期の期末商品棚卸高予算は【 】円である。(30回改題)
- (4) 卸売業である鳥海物販(株)の第3期の実績は、期首商品棚卸高が3,000,000円、仕入高が15,000,000円、期末商品棚卸高が4,000,000円、売上高が20,000,000円であった。これにより、第3期の売上原価率は【 】%であった。(27回37回改題)

- (5) 前ページ(4)の鳥海物販(株)は、第4期の期末商品棚卸高予算の算定にあたり、第3期の売上原価率を目標売上原価率として設定することにした。第4期の仕入高予算を18,000,000円、売上高予算を24,000,000円と見積もった時、第4期の期末商品棚卸高予算は【 】円である。(27回37回改題)
- (6) 卸売業である越後(株)の売上総利益は、予算・実績とも、国内部門と海外部門の地域別に管理されている。翌会計年度の売上高予算は、国内部門が8,000,000円、海外部門が9,000,000円である。また、予算上の売上原価率は国内部門が40%、海外部門が60%と見積もられている。この条件で、両部門を合わせた全社売上総利益予算は【 】円である。(28回33回45回改題)
- (7) 白山商店の売上総利益は、予算・実績とも、雑貨部門と食品部門の部門別に管理されている。第5期会計年度の売上高予算は、雑貨部門が18,000,000円、食品部門が20,000,000円であった。予算上の売上原価率は両部門とも60%と見積もられている。この条件で、両部門を合わせた全社売上総利益予算は【 】円である。(26回34回改題)
- (8) 上記(7)の白山商店の第5期決算の結果、全社売上総利益の予算達成率は120%であり、好調な業績を示した。売上高実績は、雑貨部門が19,600,000円、食品部門が20,800,000円であった。また、食品部門の売上原価の実績は12,800,000円であった。このことから、全社売上総利益の予算達成率の好調に対してより大きく貢献した部門は【 ア. 雑貨部門 イ. 食品部門 】である。(26回34回40回改題)
- (9) 上記(8)で全社売上総利益の予算達成率の好調に対してより大きく貢献した部門の実績の売上原価率は【 ア. 約42% イ. 約47% 】である。
(26回改題)
- (10) 熊本物販(株)の売上総利益は、予算・実績とも、部門別に管理されている。第8期会計年度の売上高予算は、A部門が1,200,000円、B部門が1,000,000円であった。同会計年度の売上高予算差異は、A部門が200,000円の不利差異、B部門が100,000円の有利差異であった。また、同会計年度の実績の売上高総利益率は、A部門が63%、B部門が67%であった。同会計年度の実績の売上原価が小さい部門は【 ア. A部門 イ. B部門 】である。(31回32回44回改題)
- (11) 日光物販株式会社の売上総利益は、予算・実績とも、部門別に管理されている。第8期会計年度の売上高予算は、A部門が1,200,000円、B部門が1,000,000円であった。同会計年度の売上高予算差異は、A部門が100,000円の不利差異、B部門が200,000円の有利差異であった。また、同会計年度の実績の売上原価率は、A部門が56%、B部門が60%であった。A部門の実績の売上原価は【 】円である。(35回41回43回改題)

(12) 上記 (11) の日光物販(株)の実績の売上総利益が大きい部門は【 ア. A 部門 イ. B 部門 】である。(35回 43回改題)

解答欄	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)

Advice

(2)～(5) の設問は、次の算式を利用して翌期の売上高予算や期末商品棚卸高予算、売上原価率などを求める問題です。

- ・ 期首商品棚卸高 + 当期商品仕入高 - 期末商品棚卸高 = 売上原価
- ・ 売上高 - 売上原価 = 売上総利益
- ・ 売上総利益率 = 売上総利益 ÷ 売上高 × 100
- ・ 売上原価率 = 売上原価 ÷ 売上高 × 100
- ・ 売上原価率 + 売上総利益率 = 1

(2) は、与えられている第3期の期末商品棚卸高を第4 期の期首商品棚卸高に置き換え、「¥800,000 + ¥4,000,000 - ¥600,000」の算式で売上原価¥4,200,000を求めます。売上総利益率が25%であることから売上高原価率75%(1 - 0.25)を求め、売上原価¥4,200,000が75%にあたる売上高を計算します。(¥4,200,000 ÷ 0.75 = ¥5,600,000)

(6) と (7) は、部門予算と売上原価率を利用して両部門を合わせた全社売上総利益予算を求める問題です。

(6) の予算額を整理すれば、次の通りです。

	国内部門	海外部門	全社予算額
売上高予算	¥8,000,000	¥9,000,000	¥17,000,000
売上原価率	40%	60%	
売上総利益	¥4,800,000	¥3,600,000	¥8,400,000

- ・ 国内部門の売上総利益¥4,800,000 = ¥8,000,000 × (1 - 0.4)
- ・ 海外部門の売上総利益¥3,600,000 = ¥9,000,000 × (1 - 0.6)
- ・ 全社売上総利益予算¥8,400,000 = ¥4,800,000 + ¥3,600,000

(8)～(12) は、部門別の予算と実績を比較し、両部門の業績を検討する問題です。

(8) の部門別予算と実績を整理すれば、次の通りです。

	雑貨部門	食品部門	全社実績額
売上高実績	¥19,600,000	¥20,800,000	¥40,400,000
売上原価	¥9,360,000	¥12,800,000	
売上総利益	¥10,240,000	¥8,000,000	¥18,240,000

- ・ 全社売上総利益の実績¥18,240,000 = ¥15,200,000 × 120%
- ・ 雑貨部門の売上総利益¥10,240,000 = ¥18,240,000 - ¥8,000,000

- ・ 雑貨部門の売上原価 $\text{¥}9,360,000 = \text{¥}19,600,000 - \text{¥}10,240,000$
- ・ 雑貨部門の売上総利益率は、予算 40 % → 実績約 52.2 % (原価率は約 47.7 %)
- ・ 食品部門の売上総利益率は、予算 40 % → 実績約 38.4 % (原価率は約 61.5 %)

(11) は、売上高予算額をもとに不利差異は予算額を減額し、有利差異は予算額に加算して実績を求めたのち、利益率から原価率を求めて売上原価を算定し、両部門を比較します。

(2) 製造業における予算編成と差異分析

製造業における予算と差異分析は、さまざまな要素に分けて予算が組み立てられ、要素別に差異分析が行われます。製造間接費では、予定している操業度水準を基礎に組み立てた変動予算により予算差異や操業度の差異を分析し、生産活動の改善に結びつける方法があります。

問題 6-2

全経 2 級

次の各文章において、【 】に入るべき数字・字句、または【 】内の「ア」と「イ」のうち正しいものの記号を、(1)～(7)の解答欄に記入しなさい。なお、金額以外の数字による解答については、求める表示形式上の小数第2位を四捨五入し、小数第1位まで記入すること。

設問

- (1) 製造業である美川工業(株)の当期の期末製品棚卸高実績は、1,600,000 円であった。次期の予算編成にあたり、製品製造原価を 8,000,000 円、期末製品棚卸高を 1,200,000 円、売上高売上総利益率を 25 % と見積もった時、売上高予算は【 】円である。(29回 35回 36回改題)
- (2) 製造業において、製造間接費の予測変動費率が作業時間 1 時間あたり 30,000 円、実際操業度(作業時間)が 200 時間、同期間の固定費予算が 2,500,000 円である時、製造間接費の変動予算は【 】円である。(29回 31回改題)
- (3) 製造業三島(株)の製造間接費予算額は 3,800,000 円である。この予算期間において有利な予算差異 200,000 円が生じた。三島(株)のこの予算期間の製造間接費実際額は【 】円である。(30回 33回 36回 40回 42回 45回改題)
- (4) 製造業において、基準操業度にもとづいて製造間接費予算を算定している場合、製造間接費の実際発生額と実際操業度上の予算額との差額を【 ア. 予算差異 イ. 操業度差異 】という。(29回改題)
- (5) 製造業 C 社の次期の予算額は、期首仕掛品棚卸高予算が 2,200,000 円、期末仕掛品棚卸高予算が 3,400,000 円、総製造費用予算が 5,248,000 円である。C 社の次期の製品製造原価予算は【 】円である。(39回改題)

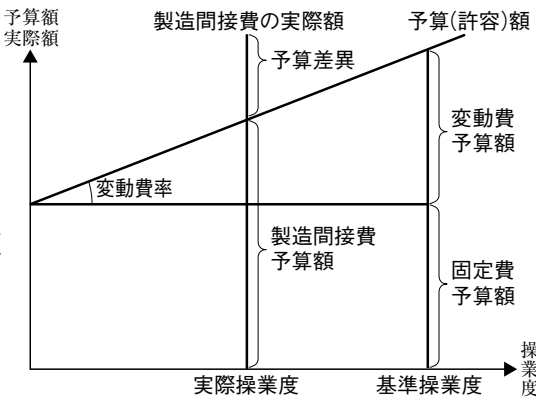
- (6) 小町工業(株)は製造間接費の月次予算を変動予算方式で策定している。
7月度の基準操業度(基準作業時間)にもとづく予測変動費率が作業時間1時間あたり3,000円, 実際操業度(実際作業時間)が800時間, 同期間の固定費予算が1,700,000円であった時, 7月度の製造間接費予算は【 】円である。(32回改題)
- (7) 上記(6)の小町工業(株)の7月度の製造間接費実際額は4,000,000円であった。この場合, 製造間接費の予算差異は【 ア.有利差異 イ.不利差異 】である。(32回改題)

解答欄	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Advice

(2)~(4), (6)(7)は, 製造間接費における変動予算法に関する問題です。下図を参考に求めることができます。

- 製造間接費の予算(許容)額 =
変動費率 × 実際操業度 + 固定費予算額
- 予算差異 =
製造間接費予算(許容)額 - 製造間接費実際額
(+) 有利差異, (-) 不利差異



(2) 予測変動費率 ¥30,000/時 × 実際操業度 200時間 = ¥6,000,000
製造間接費の変動予算(許容)額 = 変動費予算額 ¥6,000,000 + 固定費予算額 ¥2,500,000

(3) 月次予算の見直し

月次予算は, 経営計画から導かれた年次の目標数値を月次に落とし込んだ予算額であり, 実績と状況の変化に応じてタイムリーに翌月の月次予算を見直し, 販売計画等の戦略立案に活用する必要があります。

問題 6-3

全経 2級

(株)カルロの4月の月次決算資料により5月の損益予算を作成し、設問に答えましょう。

(株)カルロ

4月の実績貸借対照表

(単位：円)

勘定科目	前月繰越	当月借方	当月貸方	当月残高
現金預金	8,075,751	15,339,823	14,145,306	9,270,268
売掛金	9,726,300	6,526,982	9,726,300	6,526,982
商品	2,281,250	3,432,775	2,281,250	3,432,775
他流動資産	6,669	100,000	106,669	0
車両	2,350,000			2,350,000
備品	850,000			850,000
減価償却累計額	－1,575,669		43,179	－1,618,848
差入保証金	2,000,000			2,000,000
資産合計	23,714,301	25,399,580	26,302,704	22,811,177
買掛金	7,900,600	7,900,600	5,715,412	5,715,412
未払金	1,046,600	525,000	510,300	1,031,900
預り金	283,491	283,491	284,481	284,481
長期借入金	1,645,334	124,831		1,520,503
資本金	10,000,000			10,000,000
剰余金	2,838,276		1,420,605	4,258,881
負債・純資産合計	23,714,301	8,883,922	7,930,798	22,811,177

(株)カルロ

4月の実績損益計算書

(単位：円)

勘定科目	前月繰越	当月借方	当月貸方	当月残高
売上高	0		8,584,138	8,584,138
売上原価				
期首商品棚卸高	0	2,281,250		2,281,250
当期商品仕入高	0	5,715,412		5,715,412
合計	0	7,996,662		7,996,662
期末商品棚卸高	0	0	3,432,775	3,432,775
売上原価	0	7,996,662	3,432,775	4,563,887
売上総利益	0		4,020,251	4,020,251
販売費一般管理費				
人件費	0	1,659,695		1,659,695
減価償却費	0	43,179		43,179
その他の経費	0	892,659		892,659
販売費一般管理費計	0	2,595,533		2,595,533
営業利益	0		1,424,718	1,424,718
営業外費用				
支払利息	0	4,113		4,113
経常利益	0		1,420,605	1,420,605
当月純利益	0		1,420,605	1,420,605

4 月の実績損益計算書において、変動費と固定費は、次のように分解します。

●売上原価	変 動 費	
●人件費		●その他の経費	} 固 定 費
●減価償却費		●支払利息	

売上原価の算定：

$$\begin{aligned} \text{売上原価} &= \text{期首商品棚卸高} + \text{当期商品仕入高} - \text{期末商品棚卸高(または売上高} - \text{売上総利益)} \\ &= 2,281,250 \text{ 円} + 5,715,412 \text{ 円} - 3,432,775 \text{ 円} = 4,563,887 \text{ 円} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{売上原価率} &= \frac{\text{売上原価(変動費)}}{\text{売上高}} \times 100 \\ &= \frac{4,563,887 \text{ 円}}{8,584,138 \text{ 円}} \times 100 = 53.17\% \text{ (小数点第 3 位を四捨五入)} \end{aligned}$$

売上原価率，つまり変動費率は，53.17%ということです。

固定費の算定：

$$\begin{aligned} \text{固 定 費} &= \text{人件費} + \text{減価償却費} + \text{その他の経費} + \text{支払利息} \\ &= 1,659,695 \text{ 円} + 43,179 \text{ 円} + 892,659 \text{ 円} + 4,113 \text{ 円} = 2,599,646 \text{ 円} \end{aligned}$$

設 問

(株)カルロの4月の月次決算は，4月度の予算とほぼ同一水準であったとして目標利益 4,000,000 円を達成できる5月度の売上高を求めてみましょう。

【資料】

- 売上原価率(変動費率)，貢献利益率は，4 月と同じ条件です。
- 5 月に予定されている費用発生(4 月実績からの増加額)
 - ・プロモーションを行うため，広告宣伝費を 400,000 円増加します。
 - ・その他の諸経費は，約 15%にあたる 135,000 円が増加する予定です。

解答欄

(円未満四捨五入)

目標利益の達成できる売上高 = 円

Advice

$$\begin{aligned} \bullet \text{ 5 月の固定費} &= 2,599,646 \text{ 円} + 400,000 \text{ 円} + 135,000 \text{ 円} = 3,134,646 \text{ 円} \\ \text{目標売上高} &= (\text{固定費} + \text{目標利益}) \div \text{貢献利益率} \end{aligned}$$

問題 6-4

全経 2級

問題 6-3 を前提にして,【追加資料 1】を参考に 5 月の予算損益計算書を作成したのち,【追加資料 2】を参考に 5 月の予算貸借対照表を作成してみましょう。

【追加資料 1】

● 5 月の損益予算に関する資料

勘 定 科 目	5 月の予算額
売 上 高 :	15,236,000 円
一般売上高 (75%)	(11,427,000 円)
ショップ売上高 (25%)	(3,809,000 円)
変 動 費 (売上原価) :	8,101,000 円
(15,236,000 円 \times 53.17% = 8,100,981 円 千円未満を切り上げる)	
固定費の 5 月予算額 (内訳)	
人 件 費 : 1,659,695 円	その他の経費 : 1,427,659 円
減価償却費 : 43,179 円	支 払 利 息 : 4,113 円

- 売掛金回収は, 20 日締め翌月 10 日と 20 日で, 5 月の回収予定額は 3 月 21 日から 3 月末と 4 月 20 日までの掛売上代金です。
- 買掛金支払は, 20 日締め翌月 20 日と 25 日で, 5 月の支払予定額は 3 月 21 日から 3 月末と 4 月 20 日までの掛仕入代金です。
- 3 月 21 日から月末まで, 掛売上, 掛仕入の取引は, 発生していません。
- 5 月末の在庫は, 3,000,000 円程度を予定しています。
- 長期借入金の 5 月分返済額は, 125,143 円の予定です。

売掛金関係の予算

5 月の掛売上・予算	売上高予算の 75 %	¥ 11,427,000
3 月 21 日から 3 月末日	会計データからの資料	¥ 0
4 月分売掛金回収予定高	¥ 0 + ¥ 4,396,270	¥ 4,396,270

買掛金関係の予算

5 月の掛仕入・予算	原価率, 4 月・5 月の棚卸高から推定	¥ 7,668,225
3 月 21 日から 3 月末日	会計データからの資料	¥ 0
4 月分買掛金支払予定額	¥ 0 + ¥ 4,048,537	¥ 4,048,537

- ・ 5 月売上原価予定高 : ¥ 8,101,000 / ・ 4 月末商品在庫 : ¥ 3,432,775
- ・ 5 月末商品在庫予定高 : ¥ 3,000,000
- ・ 5 月仕入予定高 : ¥ 7,668,225 (¥ 8,101,000 + ¥ 3,000,000 - ¥ 3,432,775)

【追加資料 2】

- 現金・預金入金予定 (売掛金の回収高 + ショップ売上高 + 預り金) : 8,489,751 円
 - 現金・預金出金予定 : 7,574,628 円
- <内訳> 買掛金の支払高 : 4,048,537 円 / 人件費 : 1,659,695 円 / 支払利息 : 4,113 円
 その他の経費 : 現金支払分 927,659 円 (未払分 500,000 円)
 借入金の返済額 : 125,143 円 / 預り金・未払金の支払高 : 809,481 円

解答欄

5 月の予算損益計算書 (単位：円)

勘定科目	前月繰越	当月借方	当月貸方	当月残高
売 上 高	8,584,138		()	()
売 上 原 価				
期首商品棚卸高	2,281,250			()
当期商品仕入高	5,715,412	()		()
合 計	7,996,662	()		()
期末商品棚卸高	3,432,775	()	()	()
売 上 原 価	4,563,887	()	()	()
売 上 総 利 益	4,020,251		()	()
販売費一般管理費				
人 件 費	1,659,695	()		()
減 価 償 却 費	43,179	()		()
そ の 他 の 経 費	892,659	()		()
販売費一般管理費計	2,595,533	()		()
営 業 利 益	1,424,718		()	()
営 業 外 費 用				
支 払 利 息	4,113	()		()
経 常 利 益	1,420,605		()	()
当 月 純 利 益	1,420,605		()	()

5 月の予算貸借対照表 (単位：円)

勘定科目	前月繰越	当月借方	当月貸方	当月残高
現 金 預 金	9,270,268	()	()	()
売 掛 金	6,526,982	()	()	()
商 品	3,432,775	()	()	()
他 流 動 資 産	0	0	0	0
車 両	2,350,000	0	0	()
備 品	850,000	0	0	()
減価償却累計額	－ 1,618,848		()	()
差 入 保 証 金	2,000,000	0	0	()
資 産 合 計	22,811,177	()	()	()
買 掛 金	5,715,412	()	()	()
未 払 金	1,031,900	525,000	500,000	()
預 り 金	284,481	284,481	284,481	284,481
長 期 借 入 金	1,520,503	()		()
資 本 金	10,000,000			()
剰 余 金	4,258,881		()	()
負債・純資産合計	22,811,177	()	()	()

(注)・期末商品棚卸高の当月借方の金額は4月末の商品棚卸高を記入し、当月貸方の金額は5月末の商品棚卸高(在庫予定)の金額を記入します。
・仕入高の予定額は、資料より¥7,668,225を記入します。