

4

## 演習問題 4

### 予算編成方針：次期目標利益

改訂增補 「予算会計」 P20・21・22・23 参照

# 「当期実績予想の損益計算書」

当期実績予想：損益計算書 その1								
No.	科 目	変 / 固	消費税	当期 実績予想 (千円)	当期 予算額 (千円)	予算 差異 (千円)	予算 差異率%	分析・ 評価
1	売上高		p.8	③ 100,000	165,000	△65,000	△39%	P13・14
	売上原価							p.8より
	期首商品 たな卸高			0	0	0	-	在庫無
3	当期商品 仕入高	○		80,000	90,000	10,000	11%	売上キャンペ セル等
4	小計			80,000	90,000	10,000		
5	期末商品 たな卸高			20,000	15,000	5,000	△33%	過剰 在庫
6	売上原価	変		60,000	75,000	15,000	20%	売上減少
7	売上総利益		変動費	40,000	90,000	△50,000	△56%	同上
8	同利益率			40%	55%	△15%	-	販売単価↓

# 「当期実績予想の損益計算書」

当期実績予想：損益計算書 その2

No.	科 目	変 / 固	消費税	当期 実績予想 (千円)	当期 予算額 (千円)	予算 差異 (千円)	予算 差異率%	分析・ 評価	
販売費及び一般管理費									
				固定費					
9	役員報酬	固	●	12,000	12,000	—	— %	略	
10	給与・賞与	固		3,600	3,600	—	— %	略	
11	法定福利費	固		変動費	1,625	1,625	—	— %	略
12	販売手数料	変	○	1,000	3,000	2,000	66%	売上減少	
13	広告宣伝費	固	○	1,200	2,000	800	40%	資金不足	
14	旅費交通費	固	○	1,600	1,650	50	3%	略	
15	水道光熱費	固	○	960	980	20	2%	略	
16	通信費	固	○	840	860	20	2%	略	
17	消耗品費	固	○	1,200	1,250	50	4%	略	
18	貸借料	固	○	4,800	4,800	—	— %	略	

# 「当期実績予想の損益計算書」

当期実績予想：損益計算書 その3								
No.	科 目	変 / 固	消費税	当期 実績予想 (千円)	当期 予算額 (千円)	予算 差異 (千円)	予算 差異率%	分析・ 評価
	販売費及び一般管理費 <b>固定費</b>							
19	交際費	固	○	5200	3,000	△2,200	△73%	クレーム等交渉
20	租税公課	固		1,200	2,200	1,000	45%	見積り誤り
21	減価償却費	固		1,695	1,695	—	— %	
22	雑費	固	○	340	350	10	3%	略
23	販売費合計			37,260	39,010	1,750	4%	略
24	営業利益			2,740	50,990	△48,250	△95%	売上減少
25	営業利益率			3%	31%	△28%	—	同上
	営業外収益 <b>固定費のマイナス</b>							
26	受取利息	固	○	5	6	△1	△17%	略
	営業外費用							
27	支払利息	固	○	700	300	△400	△133%	借入金増

# 「当期実績予想の損益計算書」

当期実績予想：損益計算書 その4

No.	科 目	変 / 固	消費税	当期 実績予想 (千円)	当期 予算額 (千円)	予算 差異 (千円)	予算 差異率%	分析・ 評価
28	経常利益			p.11 へ 2,045	50,696	△48,651	△96%	売上減など
29	同利益率			2 %	31%	△29%	△94%	同上
特別利益								
30	固定資産 売却益			—	—	—	— %	—
特別損失								
31	固定資産 売却損			—	—	—	— %	—
32	税引前当期純 利益			2,045	50,696	△48,651	△96%	売上減など
33	法人税、住民 税及び事業税			1,415	20,278	18,863	93%	利益の 減少

# 「当期実績予想の損益計算書」

当期実績予想：損益計算書 その5								
NO	科 目	変 / 固	消費 税	当期 実績予想 (千円)	当期 予算額 (千円)	予算 差異 (千円)	予算 差異率%	分析・ 評価
34	法人税等調整額			—	—	—	— %	
35	当期純利益			630	30,418	△29,788	△98% 売上減など	
変動費・固定費分析								
36	変動費合計	変		(1)	78,000	17,000	22%	略
37	変動費率			(2) %	47%	△14%	—	略
38	限界利益率			(3) %	53%	△14%	—	略
39	固定費合計	固		(4)	36,304	△651	△2%	略

参考2

## 「次期の税金負担額」及び「次期目標利益」

14

次期概算加算流出額（例：交際費等）の対応税額

$$= \text{当期交際費否認額} \boxed{997\text{千円}}_{(A17)} \times \boxed{40.248\%}$$

合計法定税率

$$= \boxed{401} \text{ 千円} \quad f \text{ (単位未満四捨五入)}$$

15

次期の税金負担（法人税等） = （当期純利益：B16,080千円+f:401千円）÷ 法定実効税率

$$(100\% - \boxed{35.56\%}_{\%}) \times \boxed{35.56\%}_{\%}$$

$$= \boxed{9,498} \text{ 千円} \quad c \text{ (単位未満四捨五入)}$$

p.10より

16

B（次期の当期純利益）：

16,080千円

+

C（次期の税金負担）

9,498千円

= 次期目標利益

25,578千円

⑧

当社は、株主への配当との関係では、「予算達成の確実性」が求められる一方で、社内的にはできるだけ高い目標にチャレンジする組織風土を醸成したい点、また予算に影響を与える管理不能な事象が生じるリスクを考慮し、内部予算の目標利益を下記の様に修正する。

$$\text{予算歩留率} = \frac{\text{確実に達成できる予算額}}{\text{社内予算額}} \times 100\%$$

$$= \boxed{(D) 86\%}$$

と定義・仮定する。

p.50より

17

調整後：次期目標利益

= (対外的) 次期目標利益

$$\boxed{⑧ 25,578} \div \boxed{(D) 86\%}$$

$$\times 100\% = \boxed{⑨ 29,742}$$

➤ 「予算編成方針」へ転記する

p.10より

なお、次章「目標売上高」の計算においては、次期目標利益を基礎とする。理由は、確実性の観点より、費用面で調整することを前提としているからである。

$$\boxed{⑧ 25,578}$$

(単位未満四捨五入)

# 1. 「当期損益構造分析及び次期目標損益構造」の算定

当期損益構造分析及び次期目標損益構造				
	科目	当期実績予想 (千円)	次期目標 (千円)	増減目標
A	販売単価	(5) @	(12) @	(E1) 10%減
B	販売数量	(6) kg	・・・略・・・	・・・略・・・
C	売上高	(7)	・・・略・・・	・・・略・・・
D	変動費	(8)		
E	変動費率	(9) %	(13) %	目標 10%低下 (E2)
F	限界利益率	(10) %	(14) %	目標 10%上昇 (E3)
G	固定費	(11)	(15)	削減目標 (E4) △7,200千円

## 2. 「売上高、固定費及び限界利益率」の関係

$$\text{売上高} - \text{費用} = \text{利益}$$

$$\text{売上高} - \{ \boxed{(16)} + \boxed{(17)} \} = \text{利益}$$

$$\{ \text{売上高} - \boxed{(16)} = \boxed{(18)} \} - \boxed{(17)} = \text{利益}$$

$$\boxed{(18)} = \text{利益} + \boxed{(17)}$$

$$\boxed{(19)} \times \boxed{(20)} = \text{利益} + \boxed{(17)}$$

$$\boxed{(19)} = \{ \text{利益} + \boxed{(17)} \} \div \boxed{(20)}$$

### 3. 「目標売上高」の算定

#### 目標売上高

$$= \{ \text{目標利益} \boxed{(21)} \text{ 千円} + \text{固定費} \boxed{(22)} \} \div$$

$$\text{目標限界利益率} \boxed{(23)} \% = \boxed{(24)} \text{ 千円} \quad (\text{端数四捨五入})$$

#### 目標販売数量

$$= \boxed{(24)} \text{ 千円} \div \text{目標販売単価} \boxed{(25)} \text{ 千円}$$

$$= \boxed{(26)} \text{ kg} \rightarrow \boxed{(27)} \text{ } \boxed{14} \text{ kg} \quad (\text{1桁目端数切上})$$

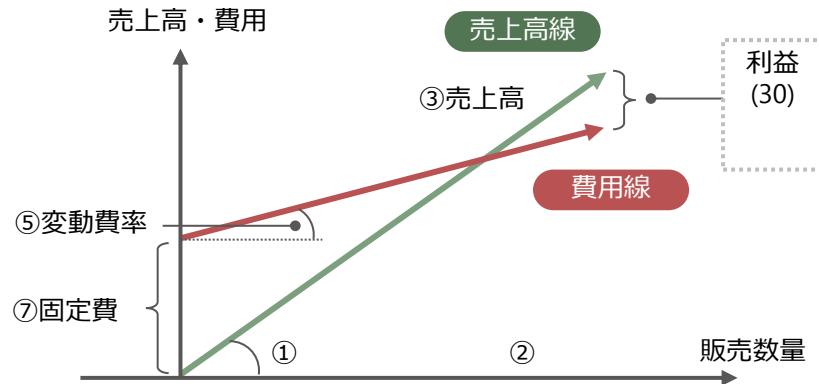
#### 次期目標売上高

$$= \text{目標販売単価} \boxed{(28)} \text{ 千円} \times \text{目標販売数量} \boxed{(29)} \text{ kg}$$

$$= \boxed{(30)} \text{ 千円}$$

# 4. 当期損益構造分析 及び次期目標損益構造の比較

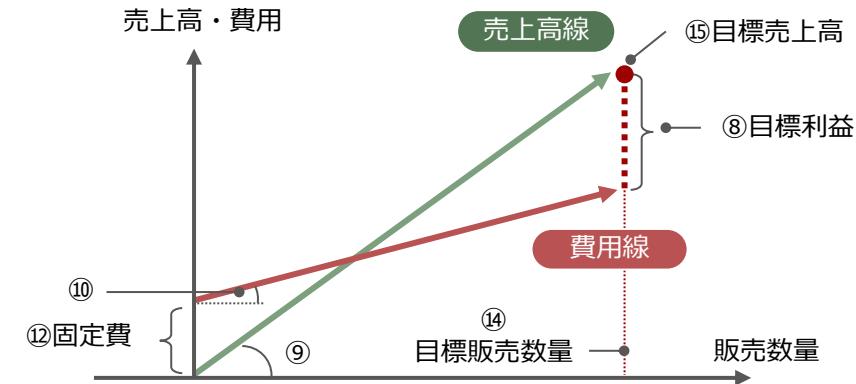
## 当期



販売単価	販売数量
------	------

①平均販売単価 =	(31) @	千円
②販売数量 =	(32)	kg
③売上高 =	(33)	千円
⑤変動費率 =	(34)	%
→⑥限界利益率 =	(35)	%
⑦固定費 =	(36)	千円
経常利益 =	(37)	千円

## 次期



販売単価	販売数量
------	------

⑨目標平均販売単価 =	p.8(12) (38) @	千円
⑭目標販売数量 =	p.10(27) (39)	kg
⑯目標売上高 =	p.10(30) (40)	千円
⑩目標変動費率 =	p.8(13) (41)	%
→⑪目標限界利益率 =	p.8(14) (42)	%
⑫目標固定費 =	p.8(15) (43)	千円
⑮目標利益 =	p.6⑧ (44)	千円

# 5. 次期予算編成方針の 次期予算の課題への記載 ①

次期予算編成方針	
区分	内容
当期実績の概況と課題	<p>当期の売上高は、(45) (A1) 千円、予算比 39 (A2) %、減 (A3) となつた。主たる要因は、販売見込の甘さと具体的な販売戦略が欠如していることに起因している。平均販売単価は、(46) (A4) 千円、販売数量は (47) (A5) kg となつてゐる。</p> <p>売上総利益率は 40 (A6) %、予算比 15 (A7) % 低下 (A8) となつた。主たる要因は、緊急仕入により、割高の商品仕入を行つたことに起因している。</p> <p>販売費及び一般管理費は、3,7620 (A9) 千円、予算比 4 (A10) % 減 (A11) となつてゐるが、実質的には、売上高減少に伴う変動費の減少が主たる要因である。</p> <p>この結果、営業利益は、2,740 (A12) 千円、予算比 95 (A13) % 減 (A14) となつてゐる。</p> <p>受取利息は、5 (A15) 千円、予算比 17 (A16) % 減 (A17) となつてゐる。</p> <p>支払利息は、700 (A18) 千円、予算比 133 (A19) % 増 (A20) となつており、金利負担が増加してゐる。</p>

# 5. 次期予算編成方針の 次期予算の課題への記載 ②

次期予算編成方針	
区分	内容
当期実績の概況と課題	<p>この結果、経常利益及び税引前当期純利益は  <span style="border: 1px solid red; padding: 2px;">(48)</span> (A21) 千円、予算比 <span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">96</span> (A22) %、<span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">減</span> (A23) となっている。</p> <p>法人税、住民税及び事業税は <span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">1,415</span> (A24) 千円、      実効税率 = <span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">1,415</span> (A25) 千円 ÷ <span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">2,045</span> (A26) 千円 × 100% = <span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">69</span> (A27) %      となっており、相対的に税負担が大きくなっている。</p> <p>主たる要因は、交際費 <span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">5,200</span> (A28) 千円（税務上加算費用にならない）と      相対的に大きくなっていることに起因している。</p> <p>当期純利益は、<span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">630</span> (A29) 千円、予算比 <span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">98</span> (A30) %、<span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">減</span> (A31) となっている。</p> <p>当期の変動費率は、<span style="border: 1px solid red; padding: 2px;">(49)</span> (A32) %、予算比 <span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">14</span> (A33) %、<span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">上昇</span> (A34) となっている。</p> <p>従って当期の限界利益率は、<span style="border: 1px solid red; padding: 2px;">(50)</span> (A35) %、予算比 <span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">14</span> (A36) %、<span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">低下</span> (A37) となり、</p> <p>当期の固定費は、<span style="border: 1px solid red; padding: 2px;">(51)</span> (A38) 千円、予算比 <span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">2</span> (A39) %、<span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">増</span> (A40) となっている。</p>

# 5. 次期予算編成方針の 次期予算の課題への記載 ③

次期予算編成方針	
区分	内容
	<p>キャッシュ・フロー計算書の営業活動によるキャッシュ・フローについては、下記の状況になっている。</p> <p>売上債権の増減額 △8,000 (A41) 千円となっており、 原因は 回収サイトが長い (A42) 点である。</p>
当期実績の概況と課題	<p>たな卸資産の増減額 △ 20,000 (A43) 千円となっており、 原因は 過剰在庫 (A44) である。</p> <p>仕入債務の増減額 20,000 (A45) 千円となっており、 原因は 支払サイトが短い (A46) 点である。</p>

# 5. 次期予算編成方針の 次期予算の課題への記載 ④

次期予算編成方針	
区分	内容
当期実績の概況と課題	<p>次期は、中期経営計画より、売上高320,000千円、経常利益率48%、借入金を一掃し、自己資本比率70%」を3年後に実現するための足固めの年とする。</p> <p>営業のプロ意識を一から積上げる。顧客、関係者のかかえる問題・ニーズを地道にヒアリングする。今期のクレーム内容を分析・評価する。これを仕入先との継続的会議を行い、商品品質の向上を図る。また、関東地域に有効な代理店網（30店）を確立する。</p> <p>次期の許容販売単価 (52) (B1) 千円で、目標販売数量 (53) (B2) kg を実現し、目標売上高 (54) (B3) 千円を達成する。</p> <p>さらに目標売上原価単価を 45 (B4) 千円以下に抑え、目標限界利益率 (55) (B5) %を実現する。</p> <p>また、目標固定費を (56) (B6) 千円 ( (19% (B7) 減) ) に抑える。</p> <p>もって、目標経利益 (29,742) (B8) 千円を達成する。</p> <p>目標営業キャッシュ・フローは、 (15,000) (B9) 千円を実現する。</p>

# 5. 次期予算編成方針の 次期予算の課題への記載 ⑤

次期予算編成方針	
区分	内容
利益計画	<p>目標売上高 (57) (B10) 千円</p> <p>目標経常利益 29,742 (B11) 742 千円</p>
販売方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>許容販売単価 (58) @ (B12) 千円</li> <li>目標販売数量 (59) (B13) kg</li> <li>得意先へメリットを与え、次期売掛金の回収条件の 1ヵ月の短縮化 (B14) を図り</li> </ul> <p>目標営業収入 112,000 (B15) 千円とする。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業マンの増員・教育教化・クレーム分析・評価</li> <li>関東地域への代理店網の拡大およびホームページの開設</li> </ul>
商品仕入れ方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>許容仕入単価：売上原価単価 45 (B16) 千円とする為 39 (B17) 千円</li> <li>仕入先の選別：仕入先との信頼関係を基礎として、買掛金の支払条件を 1ヵ月延長 (B18) し、仕入支出を 40,000 (B19) 千円以内に抑える。</li> <li>月次仕入の平準化を図る (B20)</li> <li>許容商品回転期間 2.2 (B21) 力月</li> <li>倉庫のスペースより、40,000 (B22) kg 以下にする。</li> <li>たな卸資産の評価方法：先入先出法 (B23)</li> </ul>

# 5. 次期予算編成方針の 次期予算の課題への記載 ⑥

次期予算編成方針	
区分	内容
設備方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パソコン・ソフトの購入</li> <li>・設備投資支出 <span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">2,100 (B24)</span> 千円以内（税込）</li> </ul>
資金方針	<span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">借入金を増加させない (B25)</span>
人事方針	<span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">営業人員 1名増 (B26)</span> <span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">営業マン賞与は目標営業キャッシュ・フロー達成度による (B27)</span>
研究開発方針	自由診療をメインにしている個人病院のニーズリサーチ
その他販管費方針	営業費 <span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">43 (B28)</span> %削減（小数点未満四捨五入） 管理費 <span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">21 (B29)</span> %削減（小数点未満四捨五入）
剰余金処分方針	【当期剰余金の処分】配当額 <span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">400 (B30)</span> 千円 【次期剰余金の処分】配当額 <span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">1,216 (B31)</span> 千円 ( <span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">中間配当は行わない (B32) </span> )