

第1節 予算管理の基礎

1. 予算と予算管理の意義

予算とは、予算期間における企業の各業務分野の具体的な計画を貨幣的に表示し、これを総合編成したものをいい、予算期間における企業の利益目標を指示し、各業務分野の諸活動を調整し、企業全般にわたる総合的管理の要具となるものである。（「原価計算基準」一（四））

予算管理とは、企業全体の諸活動について予算を用いて管理する手続きをいい、予算編成と予算統制に分類できる。

2. 予算管理のプロセス

予算管理は次の手続きで行なわれる。

- ① 大綱的利益計画決定後に予算編成方針が各部門に伝達される。
- ② 各部門において予算編成方針に基づいて部門予算案を作成し予算委員会に提出される。
- ③ 予算委員会において各部門予算の調整が行なわれ、総合予算にまとめられる。
- ④ トップ・マネジメントに総合予算が承認されると各部門に示達される。
- ⑤ 予算を執行する。
- ⑥ 予算期間における実績を測定し、予算と比較を行なう。
- ⑦ 予算と実績の差異分析を行ない、分析結果をトップ・マネジメントに報告する。

なお、予算編成方針は、各部門において部門予算を編成するときの指針となるものであり、予算編成方針によって利益計画の内容が部門予算に反映されることになる。

第2節 予算編成

1. 予算編成の手順

大綱的利益計画決定後、それを具体化した予算編成方針が示され、販売部門において販売予算が、製造部門において製造予算が、財務部門において資金予算が編成され、各部門予算が総合予算として見積損益計算書および見積貸借対照表などにまとめられる。

見積損益計算書と見積貸借対照表は後の予算と実績との比較を行ないやすくするために、通常の財務諸表と同様に作成される。

【例題9-1】総合予算の編成

当社は、単一製品Aを製造・販売しており、直接標準原価計算を採用している。そこで、下記の〔資料〕に基づき、2XX2年9月の見積損益計算書と見積貸借対照表を作成しなさい。

〔資料〕

1. 2XX2年8月末の予想貸借対照表（単位：円）

流動資産		流動負債	
現金	2,120,000	買掛金	2,250,000
売掛金	3,675,000	借入金	3,462,000
製品	546,000	計	5,712,000
原料	846,000	固定負債	0
計	7,187,000	純資産	
固定資産		資本金	10,000,000
建物・設備	8,500,000	資本剰余金	4,000,000
土地	6,000,000	利益剰余金	1,975,000
計	14,500,000	計	15,975,000
資産合計	21,687,000	負債・純資産合計	21,687,000

※ 建物・設備は減価償却累計額控除後の金額である。

2. 製品A原価標準

直接材料費	20円/kg	×	30kg/個	=	600円/個
直接労務費	50円/h	×	2h/個	=	100円/個
変動製造間接費	40円/h	×	2h/個	=	80円/個
合計					780円/個

※ 固定製造間接費予算は、864,000円/月である。

3. 各月の予算編成にあたっては、営業外損益項目、特別損益項目および法人税等の支払いについては無視してよい。すなわち、各月の予算において見込まれる営業利益は、全額利益剰余金の増減額と考える。

4. 予算編成に係るデータ

- (1) 製品Aの予定販売量は9月が7,000個、10月が7,500個、11月が7,500個である。また、販売価格は1,050円/個である。
- (2) 各月における売上高のうち、50%は現金による売上であり、残りの50%は売掛金として翌月末に現金で回収される。

- (3) 各月末製品所要在庫量は、翌月製品予定販売量の10%である。
 (4) 各月末原料所要在庫量は、翌月原料予定消費量の20%である。
 (5) 各月における原料仕入高のうち、50%は現金による仕入であり、残りの50%は買掛金として翌月末に現金で支払われる。
 (6) 仕掛品の月末在庫はない。
 (7) 固定製造間接費のうち500,000円は建物・設備の減価償却費であり、その他の固定製造間接費および変動製造間接費はすべて現金支出費用である。
 (8) 変動販売費は40円/個、固定販売費・一般管理費は210,000円/月である。固定販売費・一般管理費のうち150,000円は建物・設備の減価償却費であり、その他の固定販売費・一般管理費および変動販売費はすべて現金支出費用である。
 (9) 9月見積現金収支（単位：円）

収入：

現金売上	(各自推定)
売掛金回収	(各自推定)

支出：

現金仕入	(各自推定)
買掛金支払	(各自推定)
給与	770,000
諸経費	1,203,000
機械購入代金	800,000

(注) 購入機械の減価償却費は、上記製造間接費予算に加算済みである。

【解答】

見積損益計算書（単位：円）

売上高	7,350,000
変動売上原価	5,460,000
変動販売費	280,000
貢献利益	<u>1,610,000</u>
固定費	
製造原価	864,000
販売費・一般管理費	210,000
営業利益	<u><u>536,000</u></u>

見積貸借対照表（単位：円）

流動資産		流動負債	
現金	2,305,000	買掛金	2,142,000
売掛金	3,675,000	借入金	3,462,000
製品	585,000	計	5,604,000
原料	900,000	固定負債	0
計	7,465,000	純資産	
固定資産		資本金	10,000,000
建物・設備	8,650,000	資本剰余金	4,000,000
土地	6,000,000	利益剰余金	2,511,000
計	14,650,000	計	16,511,000
資産合計	22,115,000	負債・純資産合計	22,115,000

1. 製品Aの生産・販売予測の整理（単位：個）

9月		10月		11月	
初 *1700	販 7,000	初 *1750	販 7,500	初 *1750	販 7,500
完 *27,050	末 750	完 *27,500	末 750	完 ?	末 ?

*1：予定販売量の10%，*2：貸借差額

2. 原料の仕入・消費予測の整理（単位：kg）

9月		10月	
初 *42,300	消*211,500	初 *245,000	消*1225,000
仕*5214,200	末 45,000	仕 ?	末 ?

*1：30kg/個×7,500個=225,000kg

*2：225,000kg×20%=45,000kg

*3：30kg/個×7,050個=211,500kg

*4：211,500kg×20%=42,300kg

*5：貸借差額

3. 見積損益計算書（単位：円）

売上高	* ¹ 7,350,000
変動売上原価	* ² 5,460,000
変動販売費	* ³ 280,000
貢献利益	<u>1,610,000</u>
固定費	
製造原価	864,000
販売費・一般管理費	210,000
計	<u>1,074,000</u>
営業利益	<u><u>536,000</u></u>

*1：1,050円／個×7,000個＝7,350,000円

*2：780円／個×7,000個＝5,460,000円

*3：40円／個×7,000個＝280,000円

4. 見積現金収支（単位：円）

8月末現金残高	2,120,000
収入：	
現金売上	* ¹ 3,675,000
売掛金回収	3,675,000
支出：	
現金仕入	* ² 2,142,000
買掛金支払	2,250,000
給与	770,000
諸経費	1,203,000
機械購入代金	800,000
9月末予想現金残高	<u><u>2,305,000</u></u>

*1：1,050円／個×7,000個×50%＝3,675,000円

*2：20円／kg×214,200kg×50%＝2,142,000円

5. 見積貸借対照表（単位：円）

流動資産		流動負債	
現金	2,305,000	買掛金	* ⁵ 2,142,000
売掛金	* ¹ 3,675,000	借入金	3,462,000
製品	* ² 585,000	計	<u>5,604,000</u>
原料	* ³ 900,000	固定負債	<u>0</u>
計	<u>7,465,000</u>	純資産	
固定資産		資本金	10,000,000
建物・設備	* ⁴ 8,650,000	資本剰余金	4,000,000
土地	6,000,000	利益剰余金	* ⁶ 2,511,000
計	<u>14,650,000</u>	計	<u>16,511,000</u>
資産合計	<u>22,115,000</u>	負債・純資産合計	<u>22,115,000</u>

*1：1,050円／個×7,000個×50%=3,675,000円

*2：780円／個×750個=585,000円

*3：20円／kg×45,000kg=900,000円

*4：8,500,000円－(500,000円＋150,000円)＋800,000円=8,650,000円

*5：20円／kg×214,200kg×50%=2,142,000円

*6：1,975,000円＋536,000円=2,511,000円