

第 1 問 答 案 用 紙< 1 > (会 計 学)

問題 1

問 1

229,985,250 円

問 2

特別に費目を設けることをしないで、完成品と月末仕掛品の両者が自動的に負担することになります

問 3

減損量 13,920 kg

減損費 26,026,050 円

問 4

① 原価改善(原価低減)

② 原価維持(原価統制)

問 5

継続的な販売価格の下落が予測されることから、目標利益を確保するために、絶えざる改善を実施する必要がある

問 6

ア	1,096,000 円(有)
イ	4,825,000 円(有)
ウ	1,047,600 円(有)
エ	1,296,000 円(有)
オ	5,320,000 円(有)
カ	115,200 円(不)
キ	50,999,000 円
ク	53,878,000 円
ケ	597,600 円
コ	不要 円
サ	2,771,200 円
シ	不要 円
ス	不要 円
セ	489,800 円

()には有利差異であれば有,不利差異であれば不と書くこと。

(ケ)と(コ)

(サ)と(シ)

(ス)と(セ)は,

いずれかに不要と書くこと。

【解答への道】

<第1問>

問題 1

問 1

直接材料費

月初+当月 56,800個	完成 55,000個
初 1,450,120円	
当(A) 13,160,000円	50,787,000円
(B) 22,125,000円	
(C) 15,714,000円	
52,449,120円	
(@923.4円)	月末 1,800個

加工費

月初+当月 56,260個	完成 55,000個
初(労) 2,576,151円	
(間) 3,269,868円	179,198,250円
当(労) 75,982,500円	
(間) 101,475,000円	
183,303,519円	
(@3,258.15円)	月末 1,260個

完成品の実際製造原価：直接材料費50,787,000円＋加工費179,198,250円＝**229,985,250円**

問 2

解答を参照のこと。

問 3

1. 生産データの換算

月 初：1,800個×1.2kg/個＝2,160kg
 当 月 A：20,000kg
 当 月 B：62,500ℓ×0.4kg/ℓ＝25,000kg
 当 月 C：69,840ℓ×0.5kg/ℓ＝34,920kg
 完 成：55,000個×1.2kg/個＝66,000kg
 月 末：1,800個×1.2kg/個＝2,160kg

} 当月：79,920kg

2. 減損量および減損費

減損量：月初2,160kg＋当月79,920kg－(完成66,000kg＋月末2,160kg)＝**13,920kg**

直接材料費

月初+当月 82,080kg	完成 66,000kg
52,449,120円	減損 13,920kg
(@639円)	8,894,880円
	月末 2,160kg

加工費

月初+当月 74,472kg	完成 66,000kg
183,303,519円	減損 ^{*)} 6,960kg
(@2,461.375円)	17,131,170円
	月末 1,512kg

^{*)} 減損量13,920kg×加工費進捗度50%

減損費：直接材料費8,894,880円＋加工費17,131,170円＝**26,026,050円**

問 4

解答を参照のこと。

問 5

解答を参照のこと。

問 6

1. 差異分析

		A C	
		A : 13, 160, 000円	
		B : 22, 125, 000円	
		C : 15, 714, 000円	
		価格差異	
		A : * ₄) - 200, 000円 (不)	
		B : - 250, 000円 (不)	
		C : +1, 047, 600円 (有) ←ウ	
		<u>計 : + 597, 600円 (有) ←ケ</u>	
S P A 648円 B 875円 C 480円	歩留差異		配合差異
	A : * ₅) - 129, 600円 (不)		A : * ₆) + 1, 425, 600円 (有)
	B : - 245, 000円 (不)		B : +5, 320, 000円 (有) ←オ
	C : -115, 200円 (不) ←カ		C : - 3, 974, 400円 (不)
	<u>計 : - 489, 800円 (不) ←セ</u>		<u>計 : + 2, 771, 200円 (有) ←サ</u>
S Q		S' Q	A Q
A	* ₂) 22, 000kg	* ₃) 22, 200kg	20, 000kg
B	30, 800kg	31, 080kg	25, 000kg
C	26, 400kg	26, 640kg	34, 920kg
合計	* ₁) 79, 200kg	79, 920kg	79, 920kg

総差異

$$A : S P 648円 \times S Q 22, 000kg - A C 13, 160, 000円 = +1, 096, 000円 (有) \leftarrow ア$$

$$B : S P 875円 \times S Q 30, 800kg - A C 22, 125, 000円 = +4, 825, 000円 (有) \leftarrow イ$$

数量差異

$$A : S P 648円 \times (S Q 22, 000kg - A Q 20, 000kg) = +1, 296, 000円 (有) \leftarrow エ$$

$$*1) (完成66, 000kg + 月末2, 160kg - 月初2, 160kg) \div 標準歩留率600kg/720kg$$

$$*2) S Q 合計79, 200kg \times 標準配合率200kg/720kg$$

$$*3) S' Q 合計79, 920kg \times 標準配合率200kg/720kg$$

$$*4) S P 648円 \times A Q 20, 000kg - A C 13, 160, 000円$$

$$*5) S P 648円 \times (S Q 22, 000kg - S' Q 22, 200kg)$$

$$*6) S P 648円 \times (S' Q 22, 200kg - A Q 20, 000kg)$$

2. 勘定記入(単位：円)

直接材料費－仕掛

前 月 繰 越 略	当 月 完 成 高 (ク： 53,878,000)
当月直接材料費 (キ： 50,999,000)	次 月 繰 越 略
価 格 差 異 (ケ： 597,600)	価 格 差 異 (コ： 不 要)
配 合 差 異 (サ： 2,771,200)	配 合 差 異 (シ： 不 要)
歩 留 差 異 (ス： 不 要)	歩 留 差 異 (セ： 489,800)

当 月 完 成 高：完成66,000kg×原価標準*) 816.3…円

当月直接材料費：A 13,160,000円＋B 22,125,000円＋C 15,714,000円

*) $\{A (648\text{円/kg} \times 200\text{kg}) + B (875\text{円/kg} \times 280\text{kg}) + C (480\text{円/kg} \times 240\text{kg})\} \div 600\text{kg}$

第 1 問 答 案 用 紙< 2 > (会 計 学)

問題 2

問 1

	婦 人 衣 料	紳 士 衣 料	ベビー・子供服	寝 具 そ の 他
営業損益(円)	▲1,364,500	▲475,000	2,196,300	781,500

問 2

	婦 人 衣 料	紳 士 衣 料	ベビー・子供服	寝 具 そ の 他
営業損益(円)	▲4,345,800	1,039,000	2,524,000	1,921,100

問 3

ア	ベビー・子供服	イ	寝具その他
ウ	紳士衣料	エ	婦人衣料

問 4

活動基準原価計算は、販管費を活動に集計し、活動から商品へと因果関係があるコストドライバーを基に跡づけるため、販管費を商品へ正確に集計することができる。それにより、商品種類別の収益性が明らかになり、商品戦略の意思決定に役立つ情報が得られる。

問 5

	婦 人 衣 料	紳 士 衣 料	ベビー・子供服	寝 具 そ の 他
売上高販管費率(%)	16.0	11.6	13.2	10.4

問 6

	婦 人 衣 料	紳 士 衣 料	ベビー・子供服	寝 具 そ の 他
売上高販管費率(%)	12.4	13.1	13.1	13.8

問 7

ア	婦人衣料
イ	寝具その他
ウ	活動基準原価計算

【解答への道】

< 第 1 問 >

問題 2

問 1

1. 配賦率の計算

$$\frac{\text{販管費合計}^{*1)} 34,352,700\text{円}}{\text{売上原価合計}^{*2)} 114,509,000\text{円}} = 0.3\text{円}$$

*1) 販売調査報告5,580,000円＋販売促進8,622,300円

＋商品陳列2,870,400円＋顧客対応17,280,000円

*2) 婦人衣料35,465,000円＋紳士衣料30,750,000円

＋ベビー・子供服24,849,000円＋寝具その他23,445,000円

2. これまでの販管費の配賦方法に基づく営業損益の計算（単位：円）

	婦人衣料	紳士衣料	ベビー・子供服	寝具その他
売上高	44,740,000	39,500,000	34,500,000	31,260,000
売上原価	35,465,000	30,750,000	24,849,000	23,445,000
販管費	*) 10,639,500	9,225,000	7,454,700	7,033,500
営業利益	▲1,364,500	▲475,000	2,196,300	781,500

*) 配賦率0.3円×婦人衣料売上原価35,465,000円

問 2

1. 配賦率の計算 (単位: 円)

活 動	販管費(①)	活動ドライバー(②)	配賦率(①/②)
販売調査報告	5,580,000	報告書620枚	@9,000
販売促進	8,622,300	回数410回	@21,030
商品陳列	2,870,400	作業時間780時間	@3,680
顧客対応	17,280,000	レジ処理件数18,000件	@960

2. 活動基準原価計算に基づく営業損益の計算 (単位: 円)

	婦人衣料	紳士衣料	ベビー・子供服	寝具その他
売上高	44,740,000	39,500,000	34,500,000	31,260,000
売上原価	35,465,000	30,750,000	24,849,000	23,445,000
販管費合計	13,620,800	7,711,000	7,127,000	5,893,900
販売調査報告	*1) 2,250,000	1,080,000	1,350,000	900,000
販売促進	*2) 4,206,000	2,103,000	1,261,800	1,051,500
商品陳列	*3) 1,472,000	736,000	368,000	294,400
顧客対応	*4) 5,692,800	3,792,000	4,147,200	3,648,000
営業利益	▲4,345,800	1,039,000	2,524,000	1,921,100
売上高営業利益率	*5) ▲9.7%	2.6%	7.3%	6.1%

*1) 配賦率@9,000円×販売調査報告250枚

*2) 配賦率@21,030円×販売促進活動200回

*3) 配賦率@3,680円×商品陳列作業400時間

*4) 配賦率@960円×レジ処理5,930件

*5)
$$\frac{\text{婦人衣料営業利益} \text{▲} 4,345,800 \text{円}}{\text{婦人衣料売上高} 44,740,000 \text{円}} \times 100 = \text{▲} 9.71\% \rightarrow \text{▲} 9.7\%$$

問 3

解答を参照のこと。

問 4

解答を参照のこと。

問 5

1. 商品種類別責任者の提案に基づく活動量

	婦人衣料	紳士衣料	ベビー・子供服	寝具その他
販売調査報告	*1) 25枚	12枚	30枚	15枚
販売促進活動	*2) 20回	15回	9回	5回
商品陳列作業	*3) 60時間	30時間	10時間	12時間
レジ処理	*4) 593件	395件	432件	380件

*1) 前年度活動量250枚×10%

*2) 前年度活動量200回×10%

*3) 前年度活動量400時間×15%

*4) 前年度活動量5,930件×10%

2. 活動基準原価計算に基づく販管費率（単位：円）

	婦人衣料	紳士衣料	ベビー・子供服	寝具その他
目標売上高	*1) 8,948,000	7,900,000	6,900,000	6,252,000
売上原価	*2) 6,312,320	5,886,950	5,149,210	4,902,890
販管費合計	1,435,680	913,050	910,790	649,110
販売調査報告	*3) 225,000	108,000	270,000	135,000
販売促進	*4) 420,600	315,450	189,270	105,150
商品陳列	*5) 220,800	110,400	36,800	44,160
顧客対応	*6) 569,280	379,200	414,720	364,800
目標営業利益	1,200,000	1,100,000	840,000	700,000
売上高販管費率	*7) 16.0%	11.6%	13.2%	10.4%

*1) 前年度売上高44,740,000円×20%

*2) 目標売上高*1) 8,948,000円－販管費合計1,435,680円－目標営業利益1,200,000円

*3) 配賦率@9,000円×販売調査報告25枚

*4) 配賦率@21,030円×販売促進活動20回

*5) 配賦率@3,680円×商品陳列作業60時間

*6) 配賦率@960円×レジ処理593件

*7)
$$\frac{\text{販管費合計1,435,680円}}{\text{目標売上高8,948,000円}} \times 100 = 16.04\cdots \rightarrow 16.0\%$$

問 6

これまでの販管費の配賦方法に基づく売上高販管費率（単位：円）

	婦人衣料	紳士衣料	ベビー・子供服	寝具その他
目標売上高	8,948,000	7,900,000	6,900,000	6,252,000
売上原価	6,312,320	5,886,950	5,149,210	4,902,890
販管費合計	*1) 1,108,809.1…	1,034,089.5…	904,499.6…	861,231.5…
売上高販管費率	*4) 12.4%	13.1%	13.1%	13.8%

$$*1) \frac{\text{販管費合計} *2) 3,908,630\text{円}}{\text{売上原価合計} *3) 22,251,370\text{円}} \times \text{売上原価} 6,312,320\text{円}$$

*2) 活動基準原価計算に基づく全商品の販管費合計（**問 5** 参照）

*3) 活動基準原価計算に基づく全商品の売上原価合計（**問 5** 参照）

$$*4) \frac{\text{販管費合計} 1,108,809.1\cdots\text{円}}{\text{目標売上高} 8,948,000\text{円}} \times 100 = 12.39\cdots \rightarrow 12.4\%$$

問 7

解答を参照のこと。

第 2 問 答 案 用 紙< 1 > (会 計 学)

問題 1

問 1

ア	イ	ウ	エ	オ
34,000	45,000	52,000	0	21,600,000

問 2

設問 1	直接作業時間当たり貢献利益は、製品 X 8,500円、製品 Y 7,500円、製品 Z 6,500円となり、営業利益最大化のためには製品 X の生産販売が優先される。したがって、財務担当部長は営業利益最大化のために製品 X のみを生産能力いっぱいの1,200kgまで生産販売する案を提案したと考えられる。
設問 2	直接作業時間当たり売上は、製品 X 25,000円、製品 Y 28,333円、製品 Z 23,750円となり、従来より売上を増加させるには製品 Y を優先的に生産販売すべきである。また、今後の売上確保には他の製品もある程度生産販売する必要がある。したがって、販売部長は売上の増加と確保のため、このセールズ・ミックスを提案したと考えられる。
設問 3	直接作業時間を製品 X ではなく他の製品に割り当てた場合、製品 Y で直接作業時間当たり1,000円、製品 Z で直接作業時間当たり2,000円の貢献利益が減少し、機会原価が生じる。したがって、財務担当部長と販売部長がそれぞれ提案しているセールズ・ミックスから得られる貢献利益の差額3,800,000円は、機会原価の発生を原因としている。

問 3

計算式	$p \text{ 円} \geq \text{従来の販売価格} 170,000 \text{ 円} + \text{機会原価} (1,000 \text{ 円} \times 6 \text{ 時間})$
説明	直接作業時間を製品 X ではなく製品 Y に割り当てた場合、直接作業時間当たり1,000円の機会原価が生じるため、製品 Y 1 個の生産販売に割り当てられる 6 時間の機会原価を補填できる価格を設定する。

問 4

	X	Y	Z
最適セールズ・ミックス	1,300 kg	160 kg	0 kg

説明

超過勤務による生産能力拡大を行った場合、直接作業時間当たり貢献利益は、製品 X 7,625円、製品 Y 6,625円、製品 Z 5,625円となり、営業利益最大化のためには製品 X の生産販売が優先され、次に製品 Y、製品 Z となる。したがって、製品 X を年間需要量の1,300kg生産販売し、残りの生産能力で製品 Y を160kg生産販売することが最適セールズ・ミックスとなる。また、この場合の営業利益が34,010,000円、従来の最適セールズ・ミックスにおける営業利益が28,800,000円であるため、5,210,000円有利な超過勤務による生産能力拡大を行うべきである。

【解答への道】

<第2問>

問題 1

問 1

1. 製品単位当たり貢献利益の計算

(1) 変動製造原価 (単位: 円)

	製品 X	製品 Y	製品 Z
直接材料費			
原料費等	50,000	—	—
追加原料費等	—	50,000	55,000
製品 X	—	64,000	64,000
直接労務費	6,000	3,000	6,000
変動製造間接費	*1) 8,000	*2) 4,000	8,000
製造原価	64,000	121,000	133,000

*1) 予定配賦率2,000円×直接作業時間4時間

*2) 予定配賦率2,000円×直接作業時間2時間

(2) 製品単位当たり貢献利益 (空欄ア～ウ)

製品 X: 販売価格100,000円－製造原価 64,000円－販売費2,000円＝**34,000円** (ア)

製品 Y: 販売価格170,000円－製造原価121,000円－販売費4,000円＝**45,000円** (イ)

製品 Z: 販売価格190,000円－製造原価133,000円－販売費5,000円＝**52,000円** (ウ)

2. 製品単位当たり貢献利益の大小に基づくセールズ・ミックスにおける営業利益の計算

(1) セールズ・ミックス (空欄エ)

製品単位当たり貢献利益の大小に基づきセールズ・ミックスを決定する場合、製品 Z→製品 Y→製品 X の順で優先的に生産・販売する。

製品 Z: 直接作業時間*1) 8時間×需要量**300kg** (*) = 2,400時間 < 4,800時間
→ 余裕時間2,400時間

製品 Y: 余裕時間2,400時間÷直接作業時間*2) 6時間＝**400kg** (*) < 需要量600kg

製品 X: **0kg** (エ)

*1) 製品 X 4時間＋追加加工時間4時間

*2) 製品 X 4時間＋追加加工時間2時間

(2) 営業利益 (空欄オ)

(製品 Y 45,000円×販売量400kg＋製品 Z 52,000円×販売量300kg)

－固定製造間接費9,600,000円－固定販管費2,400,000円＝**21,600,000円**

問 2

1. 財務担当部長の提案するセールズ・ミックス（設問1）

製品Xのみ1,200kgを生産・販売する案を提案した理由は、下記の通り、それが最適セールズ・ミックスとなるからである。

(1) 直接作業時間（制約条件）当たり貢献利益

製品X：貢献利益34,000円÷直接作業時間4時間＝8,500円（1位）

製品Y：貢献利益45,000円÷直接作業時間6時間＝7,500円（2位）

製品Z：貢献利益52,000円÷直接作業時間8時間＝6,500円（3位）

∴ 貢献利益を最大にするセールズ・ミックス（最適セールズ・ミックス）を決定する場合、製品X→製品Y→製品Zの順で優先的に生産・販売する。

(2) 最適セールズ・ミックス

製品X：直接作業時間4,800時間÷製品X4時間＝1,200kg < 需要量1,300kg

(3) 貢献利益

製品X 34,000円×販売量1,200kg＝40,800,000円（→設問3）

2. 販売部長の提案するセールズ・ミックス（設問2）

問題文「当社の販売部門は収益センターであり、販売部長は売上についてのみ責任を持っている」より、販売部長は、従来よりも売上を増加させるようなセールズ・ミックスを提案するものと考えられる。そのため、直接作業時間当たり売上に着目して解答すればよい。

(1) 直接作業時間当たり売上

製品X：販売価格100,000円÷直接作業時間4時間＝25,000円（2位）

製品Y：販売価格170,000円÷直接作業時間6時間＝28,333円（1位）

製品Z：販売価格190,000円÷直接作業時間8時間＝23,750円（3位）

(2) 貢献利益

製品X 34,000円×販売量500kg＋製品Y 45,000円×販売量300kg

＋製品Z 52,000円×販売量125kg＝37,000,000円（→設問3）

(参考) 各セールズ・ミックスにおける売上の検討

1. 売上の比較

最適セールズ・ミックス：製品X 100,000円×販売量1,200kg=120,000,000円

販売部長の提案：製品X 100,000円×販売量500kg+製品Y 170,000円×販売量300kg

+製品Z 190,000円×販売量125kg=124,750,000円

∴ 販売部長の提案するセールズ・ミックスにおける売上のほうが、最適セールズ・ミックス（従来のセールズ・ミックス）における売上よりも大きくなっている。

2. 製品Y 300kgの生産・販売を確保した場合の売上について

直接作業時間当たり売上が最大の製品Y 300kgの生産・販売を確保すれば、余裕時間をどのように利用しても、最適セールズ・ミックスよりも売上を増加させることができる。

例えば、製品Y 300kgを生産・販売し、余裕時間を直接作業時間当たり売上が最小の製品Zに振り分けた場合でも、最適セールズ・ミックスにおける売上120,000,000円を上回る。

製品Y 170,000円×販売量300kg+製品Z 190,000円×販売量*) 375kg=122,250,000円

*) (生産能力4,800時間－製品Y 6時間×販売量300kg)÷製品Z 8時間

したがって、販売部長は製品Y 300kgの生産・販売を確保するセールズ・ミックスを提案したと考えられる。

3. 貢献利益の差額（設問3）

(1) 貢献利益の差額

設問1 貢献利益40,800,000円－設問2 貢献利益37,000,000円=3,800,000円

(2) 機会原価の計算

制約条件である直接作業時間当たり貢献利益は製品Xが最大であることから、仮に製品Xに直接作業時間を割り当てずに他の製品に割り当てた場合、貢献利益が減少するため、機会原価が生じる。

製品Yに割り当てる場合：製品Y 7,500円－製品X 8,500円＝－1,000円

製品Zに割り当てる場合：製品Z 6,500円－製品X 8,500円＝－2,000円

したがって、財務部長と販売部長がそれぞれ提案しているセールズ・ミックスから得られる貢献利益の差額については、

製品Y (機会原価1,000円×直接作業時間 6時間×販売量300kg)

+製品Z (機会原価2,000円×直接作業時間 8時間×販売量125kg)=3,800,000円

と計算できる。

問 3

解答を参照のこと。なお、次でもよいと考えられる。

計算式	$(p \text{ 円} - 121,000 \text{ 円} - 4,000 \text{ 円}) \times 800 \text{ kg} \geq 40,800,000 \text{ 円}$
説明	財務担当部長が提案したセールズ・ミックスにおける営業利益を確保するためには、それに基づく貢献利益を確保できればよいため、貢献利益40,800,000円以上を確保できる販売価格を設定する。

問 4

1. 生産能力を拡大した場合の貢献利益の計算

(1) 変動製造原価（単位：円）

	製品 X	製品 Y	製品 Z
直接材料費			
原料費等	50,000	—	—
追加原料費等	—	50,000	55,000
製品 X	—	67,500	67,500
直接労務費	* ₁) 7,500	3,750	7,500
変動製造間接費	* ₂) 10,000	5,000	10,000
製造原価	67,500	126,250	140,000

*₁) 従来 of 直接労務費 6,000 円 $\times$ (1 + 増加率 25%)

*₂) 従来 of 変動製造間接費 8,000 円 $\times$ (1 + 増加率 25%)

(2) 製品単位当たり貢献利益

製品 X：販売価格 100,000 円 - 製造原価 67,500 円 - 販売費 2,000 円 = 30,500 円

製品 Y：販売価格 170,000 円 - 製造原価 126,250 円 - 販売費 4,000 円 = 39,750 円

製品 Z：販売価格 190,000 円 - 製造原価 140,000 円 - 販売費 5,000 円 = 45,000 円

2. 生産能力拡大後の最適セールズ・ミックスにおける貢献利益の計算

(1) 直接作業時間（制約条件）当たり貢献利益

製品 X：貢献利益 30,500 円 $\div$ 直接作業時間 4 時間 = 7,625 円（1 位）

製品 Y：貢献利益 39,750 円 $\div$ 直接作業時間 6 時間 = 6,625 円（2 位）

製品 Z：貢献利益 45,000 円 $\div$ 直接作業時間 8 時間 = 5,625 円（3 位）

∴ 製品 X → 製品 Y → 製品 Z の順で優先的に生産・販売する。

(2) 最適セールズ・ミックス

製品 X : 直接作業時間 4 時間 $\times$ 需要量 1,300kg = 5,200時間 < 6,160時間

→ 余裕時間960時間

製品 Y : 余裕時間960時間 $\div$ 直接作業時間 6 時間 = 160kg < 需要量600kg

製品 Z : 0 kg

(3) 貢献利益

製品 X 30,500円 $\times$ 販売量1,300kg + 製品 Y 39,750円 $\times$ 販売量160kg = 46,010,000円

3. 結論

生産能力拡大前と拡大後における最適セールズ・ミックスにおける貢献利益を比較すると、拡大後が5,210,000円(= 拡大後46,010,000円 - 拡大前40,800,000円)だけ大きいため、超過勤務による生産能力拡大を行うべきである。

第 2 問 答 案 用 紙< 2 >
(会 計 学)

問題 2

問 1 5 月の経常利益 6,800 千円

6 月の経常利益 2,520 千円

問 2 5 月末の現金有高または不足額 74,820 千円

6 月末の現金有高または不足額 ▲810 千円

問 3

利益目標を明示し、実現するという利益管理の手段として損益予算が必要である。しかし、一定期間の損益と収支は異なるから、利益は黒字でも資金が不足することが起こり得る。そこで、一定期間における資金収支を金額的・時期的に調整・適合させるという資金管理の手段として資金予算を作成する必要がある。

問 4

設問 1

実際販売数量が予算販売数量を上回ることが時々起こるという事実は、予算販売数量の過小申告という予算スラックが存在する可能性を示す。これは、予算上の売上高を超えると店長の賞与が大幅にアップする報酬制度が、予算スラックを利用して予算売上高の達成を容易にしようとするインセンティブを店長に与えることが原因であると考えられる。

設問 2

- ① 売上高予算の達成度だけでなく、売上高予算の水準自体も業績評価に取り入れることで、予算売上高を低く設定しようとする店長にペナルティを与える。
- ② 販売部長が予算設定プロセスに参加し、シェアや販売単価といった売上高予算の基本的な構成要素を協議することで、情報不足を解消し、適切な予算を設定する。

この解答速報の著作権はTAC(株)のものであり、無断転載・転用を禁じます。

【解答への道】

<第2問>

問題 2

問 1

問 2

問題で与えられている箇所については網掛けで示している。

〔資料Ⅳ〕 売上高予算

		4 月	5 月	6 月	7 月
販売数量(予測値)個					
	商品 A	8,100	8,250	8,200	8,200
	商品 B	3,400	3,200	3,300	3,300
売上高 (千円)					
	商品 A	* 1) 81,000	82,500	82,000	
	商品 B	* 2) 170,000	160,000	165,000	
合計		251,000	242,500	247,000	

* 1) 販売予想価格10千円×販売数量8,100個

* 2) 販売予想価格50千円×販売数量3,400個

〔資料 V〕 仕入予算

仕入予算	4 月	5 月	6 月
商品 A			
当月販売量	8, 100 (個)	8, 250 (個)	8, 200 (個)
※適正月末在庫量	* 1) 16, 250 (個)	16, 200 (個)	16, 200 (個)
当月所要量	* 2) 24, 350 (個)	24, 450 (個)	24, 400 (個)
月初在庫	16, 100 (個)	16, 250 (個)	16, 200 (個)
当月購入量	* 3) 8, 250 (個)	8, 200 (個)	8, 200 (個)
商品 A 当月仕入高	* 4) 66, 000 (千円)	65, 600 (千円)	65, 600 (千円)
商品 B			
当月販売量	3, 400 (個)	3, 200 (個)	3, 300 (個)
※適正月末在庫量	* 5) 7, 200 (個)	7, 300 (個)	7, 300 (個)
当月所要量	* 6) 10, 600 (個)	10, 500 (個)	10, 600 (個)
月初在庫	7, 400 (個)	7, 200 (個)	7, 300 (個)
当月購入量	* 7) 3, 200 (個)	3, 300 (個)	3, 300 (個)
商品 B 当月仕入高	* 8) 144, 000 (千円)	148, 500 (千円)	148, 500 (千円)
仕入合計	* 9) 210, 000 (千円)	214, 100 (千円)	214, 100 (千円)
仕入単価			
商品 A	8 (千円)	8 (千円)	8 (千円)
商品 B	45 (千円)	45 (千円)	45 (千円)

* 1) 次月 (5 月) 販売量 8, 250 個 + 8, 000 個

* 2) 当月 (4 月) 販売量 8, 100 個 + 適正月末在庫量 16, 250 個

* 3) 当月 (4 月) 所要量 24, 350 個 - 月初在庫 16, 100 個

* 4) 商品 A 仕入単価 8 千円 × 当月 (4 月) 購入量 8, 250 個

* 5) 次月 (5 月) 販売量 3, 200 個 + 4, 000 個

* 6) 当月 (4 月) 販売量 3, 400 個 + 適正月末在庫量 7, 200 個

* 7) 当月 (4 月) 所要量 10, 600 個 - 月初在庫 7, 400 個

* 8) 商品 B 仕入単価 45 千円 × 当月 (4 月) 購入量 3, 200 個

* 9) 商品 A 当月 (4 月) 仕入高 66, 000 千円 + 商品 B 当月 (4 月) 仕入高 144, 000 千円

〔資料Ⅵ〕 販売費予算

(単位：千円)

販売費および物流費	4 月	5 月	6 月
※変動費			
展示費用(1%)	*1) 2,510	2,425	2,470
支払手数料(2%)	*2) 5,020	4,850	4,940
その他(人件費を含む)(1%)	*3) 2,510	2,425	2,470
固定費			
人件費	3,500	3,500	3,500
管理費	1,500	1,500	1,500
その他	500	500	500
販売費合計	15,540	15,200	15,380

*1) 4月売上高251,000千円×1%

*2) 4月売上高251,000千円×2%

*3) 4月売上高251,000千円×1%

〔資料Ⅶ〕 一般管理費予算

(単位：千円)

	4 月	5 月	6 月
給与	10,000	10,000	10,000
研究開発費	2,500	2,500	2,500
保険料	2,000	2,000	1,500
合計	14,500	14,500	14,000

〔資料Ⅳ〕 資金予算

(単位：千円)

	4 月	5 月	6 月
期首現金有高	50,000	65,760	74,820
売上による現金増加額			
現金による売上			
前月分	* 1) 182,000	175,700	169,750
当月分	* 2) 75,300	72,750	74,100
仕入による現金支出額			
現金による仕入			
前月分	* 3) 20,000	21,000	21,410
当月分	* 4) 189,000	192,690	192,690
販売費	15,540	15,200	15,380
一般管理費	14,500	14,500	14,000
営業外収益および費用			
受取配当金	5,000	9,000	4,000
支払利息	7,500	5,000	5,000
借入金返済額	0	0	75,000
期末現金有高	65,760	74,820	▲810

←

問 2

* 1) 3 月売上高260,000千円×翌月現金回収70%

* 2) 4 月売上高251,000千円×当月現金回収30%

* 3) 3 月仕入高200,000千円×翌月現金支払10%

* 4) 4 月仕入高210,000千円×当月現金支払90%

〔資料Ⅸ〕 見積損益計算書

(単位：千円)

	4 月	5 月	6 月
売上高		242,500	247,000
売上原価		210,000	214,100
売上総利益		32,500	32,900
販売費		15,200	15,380
一般管理費		14,500	14,000
営業利益		2,800	3,520
営業外収益および費用			
受取配当金	5,000	9,000	4,000
支払利息	7,500	5,000	5,000
経常利益		6,800	2,520

← 問 1

問 3

「黒字倒産」や「勘定合って銭足らず」を念頭に置いて、説明すれば良い。

問 4

設問 1 売上高予算と予算スラック

店長は予算売上高を低めに設定する（予算スラックを忍び込ませる）ことで、多額の賞与を得ようとするインセンティブを保持してしまうという筋書きは容易に見出せるだろう。

設問 2 予算スラックの低減

①店長の業績評価方法

予算売上高達成度と賞与の連動性を無くす、あるいは少なくするというのも、予算スラック低減のための手段であるとは考えられるが、それでは店長を予算売上高の達成へと動機付けられない。そこで、参加型予算を前提としつつ、真実を開示するようなインセンティブ契約を結ぶことで、予算スラックの低減を図ることができる（このような方法を真実誘導予算法と呼ぶ）。

②売上高予算設定時の販売部長の関与

予算スラックは情報の非対称性に起因するから、上位管理者が予算設定プロセスに積極的に参加することで非対称性を解消し、予算スラックの低減を図ることができる。

I 合格ライン

<第1問>

問題 1 は、実際総合原価計算と標準原価計算に関する問題である。**問 1** ～ **問 5** は正答が望まれるが、**問 6** は半分程度正答できれば十分であろう。

問題 2 は、活動基準原価計算に関する問題である。全体的に平易であるが、時間的制約があるため、**問 1** ～ **問 5** は正答したい。

したがって、第1問は、7割程度の得点が求められる。

<第2問>

問題 1 は、業務的意思決定（最適セールス・ミックスの意思決定）に関する問題である。全体的に難解であるため、**問 1** および **問 4** のセールズ・ミックス部分が正答できていれば十分であろう。

問題 2 は、予算管理（予算編成、予算管理と人間行動）に関する問題である。問題用紙の枚数は多いが、**問 1**，**問 3**，**問 4** の設問1を正答しておきたい。ただし、理論部分は多少のミスが許されるであろう。

したがって、第2問は、3割強の得点が求められる。

以上より、全体で5割程度の得点が求められることとなるが、本試験の緊張感などを考慮すると、合格ラインは4割程度になると予想される。

Ⅱ 答練との対応関係

<第1問>

問題 1

公開模試	第1回	第1問	問題 2
直前答練	第1回	第1問	問題 2
基礎答練	第1回	第2問	問題 1
基礎答練	第1回	第2問	問題 2
基礎答練	第2回	第1問	問題 1

アクセス	第13回	問題 2
アクセス	第15回	問題 1

問題 2

公開模試	第2回	第2問	問題 1
直前答練	第2回	第2問	問題 1
直前答練	第3回	第2問	問題 1
基礎答練	第2回	第2問	問題 2

アクセス	第13回	問題 1
------	------	------

<第2問>

問題 1

公開模試	第1回	第2問	問題 2
公開模試	第2回	第2問	問題 1
応用答練	第1回	第1問	問題 2

問題 2

直前答練	第2回	第2問	問題 2
基礎答練	第2回	第2問	問題 1

アクセス	第17回	問題 1
------	------	------