

天竜厚生会における管理会計実践事例 ～財務研修編～



社会福祉法人天竜厚生会 経営企画課
事務員 山下 裕多



社会福祉法人天竜厚生会とは



設立: 1950年(昭和25年)

本部所在地: 静岡県浜松市天竜区渡ヶ島217-3

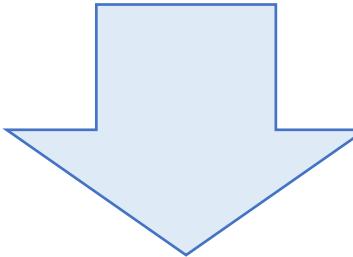
従業員数: 約2,400名

事業数 (2025年7月現在)

障がい関係	78事業
高齢関係	63事業
医療関係	6事業
児童関係	85事業
生活困窮関係	26事業
その他	5事業
計	263事業

当法人の課題

- ・経営分野に長けた職員が不在。
- ・数字に苦手意識を持つ職員が多い。
- ・制度会計の理解や経営分析スキルが乏しい。



上記課題を解決するために、毎年財務研修を開催。
(対象:事業経営の中核を担う主任以上の職員)

財務研修タイトル一覧(2024年度末時点の体系)

ランク	内容	講師
初級編	計算書類の見方・読み方	公認会計士
中級編	経営成績表の説明	経営企画課
上級編	管理会計及びキャッシュ・フローから見た経営状況分析	公認会計士
	収益比較・損益分岐点	経営企画課
統計学編	数量差異・単価差異	経営企画課
	相関分析	経営企画課

ランク(財務研修体系)

- ・習熟度に応じた内容を受講。
- ・ランクが上がるにつれて、より専門的知識やスキルが習得できる内容を用意。

動画視聴形式

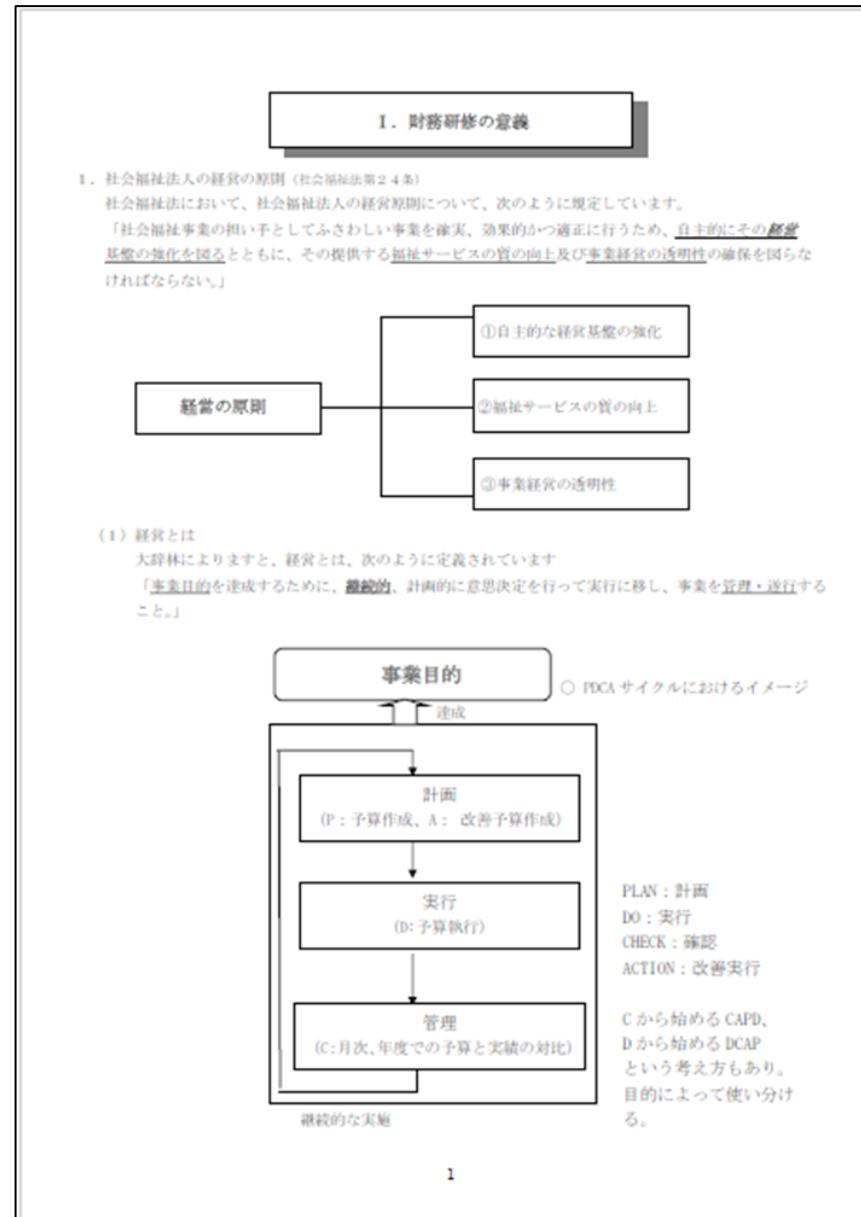
- ・繰り返し受講可能。
- ・好きなタイミングで受講可能。

講師

- ・公認会計士(静岡県社会福祉協議会経営指導員)
- ・経営企画課

研修には演習問題を多く取り入れ、実際に問題を解くことで理解を深め、実務活用を目指す。

初級編「計算書類の見方・読み方」



初級編「計算書類の見方・読み方」

- I. 財務研修の意義
- II. 計算書類の基本理解
- III. 計算書類の役割と関連性
- IV. 事業活動計算書とは
- V. 資金収支計算書とは
- VI. 貸借対照表とは

目的
計算書類を理解する。

中級編「経営成績表の説明」

2. 経営成績表の説明(2)実物

2024年度9月期 経営成績表

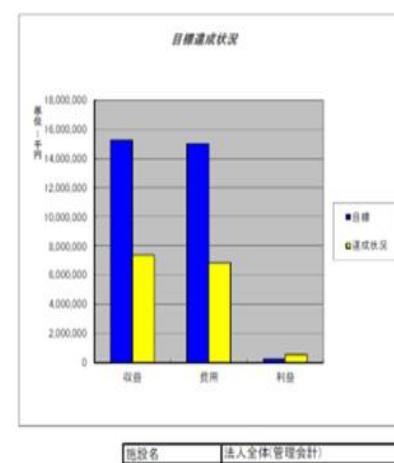
月次経営成績表 令和6年度 9月分 施設名: 法人全体(管理会計) (単位: 円)

1. 月次利益状況(利益予算との実績対比: 累積評価)							
項目	当月	当月予算額	達成率	累計	累計予算額	達成率	年間目標額
サービス活動収益①	1,217,168,355	1,237,723,453	98.3%	7,377,511,089	7,443,075,189	99.1%	15,247,450,956
施設事業費(変動費)②	203,986,599	197,340,070	103.4%	1,109,808,328	1,165,270,046	95.2%	2,311,470,402
固定費③=①-②	1,013,181,756	1,040,383,383	97.4%	6,267,732,761	6,277,805,143	99.8%	12,935,980,554
施設事務費(固定費)④	169,732,645	144,026,952	117.8%	733,773,331	792,287,437	92.6%	1,636,740,137
貢献利益⑤=③-④	843,449,111	896,354,431	94.1%	5,533,929,430	5,485,517,706	100.9%	11,299,240,417
貢献利益率	69.3%	72.4%	*	75.0%	73.7%	*	74.1%
管理不必要なA+B	831,628,547	854,600,506	97.3%	4,997,940,911	5,163,310,328	96.8%	11,069,341,955
人件費A	748,277,839	763,672,479	98.0%	4,501,467,915	4,618,107,217	97.5%	9,992,131,227
その他の管理不必要なB	83,350,708	90,928,027	91.7%	496,472,996	545,203,111	91.1%	1,077,210,728
事業利益⑥=⑤-⑥	11,820,564	41,753,925	28.3%	535,988,519	322,207,378	166.3%	229,988,462
事業利益率	1.0%	3.4%	*	7.3%	4.3%	*	1.5%
						*	2.7%
						*	5.6%

2. 月次資金管理状況(資金収支予算との実績対比)							
項目	当月	当月予算額	達成率	累計	累計予算額	達成率	年間目標額
事業活動資金収支差額①	61,571,651	94,107,820	65.4%	408,434,717	146,834,215	278.2%	794,958,014
施設整備資金収支差額②	▲ 88,736,738	▲ 81,967,867	91.7%	▲ 246,853,610	▲ 747,275,477	167.0%	▲ 953,341,000
その他の活動資金収支差額③	▲ 103,764,430	▲ 3,037,938	321.0%	▲ 89,036,559	▲ 79,242,440	83.2%	▲ 162,549,000
当期資金収支差額④=①+②+③	▲ 130,929,517	9,102,015	▲ 1430.0%	▲ 72,544,548	▲ 676,683,702	210.7%	▲ 320,931,986
							▲ 22,651
						*	▲ 65,343,519
						*	▲ 484.0%

3. 目標達成状況(費用の分類別による利益予算との実績対比: 全体)							
項目	当月状況	当月目標額	達成率	累計	累計予算額	達成率	年間目標額
サービス活動収益	1,217,168,355	1,237,723,453	98.3%	7,377,511,089	15,247,450,956	48.4%	
人件費	748,277,839	763,672,479	98.0%	4,501,467,915	9,992,131,227	45.1%	
貢献事業費	52,661,149	44,489,641	118.4%	243,023,316	509,472,338	47.7%	
事務費(固定費)	176,165,111	159,243,822	110.6%	806,760,577	1,827,414,379	44.1%	
事業費(変動費)	166,215,738	167,778,227	99.1%	923,061,530	1,970,780,013	46.8%	
その他	62,027,954	60,789,359	102.0%	367,209,232	717,774,737	51.2%	
費用合計	1,205,347,791	1,195,969,528	100.8%	6,841,523,370	15,017,552,494	45.6%	
事業利益	11,820,564	41,753,925	28.3%	535,988,519	229,988,462	233.1%	

- 注
- ① サービス活動収益……法人もしくは施設の本業(福祉サービスの提供)の収益であり、本業以外の収益(寄附金、譲収益)は除く。
 - ② 施設事業費(変動費)……ご利用者のために直接使用する費用(共通経費を除く)。
 - ③ 績業利益……………管理会計における利益の考え方の一つであり、サービス活動収益から施設事業費(変動費)を引いたもの。0円未満の場合、サービスを継続するまでは赤字額が表示される。
 - ④ 施設事務費(固定費)……施設運営や職員のために使用する費用(共通経費は除く)。
 - ⑤ 貢献利益……………サービス活動収益から施設事業費(変動費)と施設事務費(固定費)を引いたもの。ここまでが施設長の責任において算出するものであり、円で多く増やすことが必要である。
 - ⑥ 管理不能額……………管理会計において法人が管理する費用。内訳は人件費、実済債務償却費、借入金利息、共通経費。
 - ⑦ 事業利益……………貢献利益から管理不能額を引いたものであり、本業の利益。本業以外の損益(固定資産売却益・売却損、勘定分類、繰入金収益・費用等)は除く。事業利益がマイナスの場合、事業の継続を検討する必要がある。



4

中級編「経営成績表の説明」

- 経営企画課が毎月リリースする主な資料
- 経営成績表の説明

1.概略

2.実物

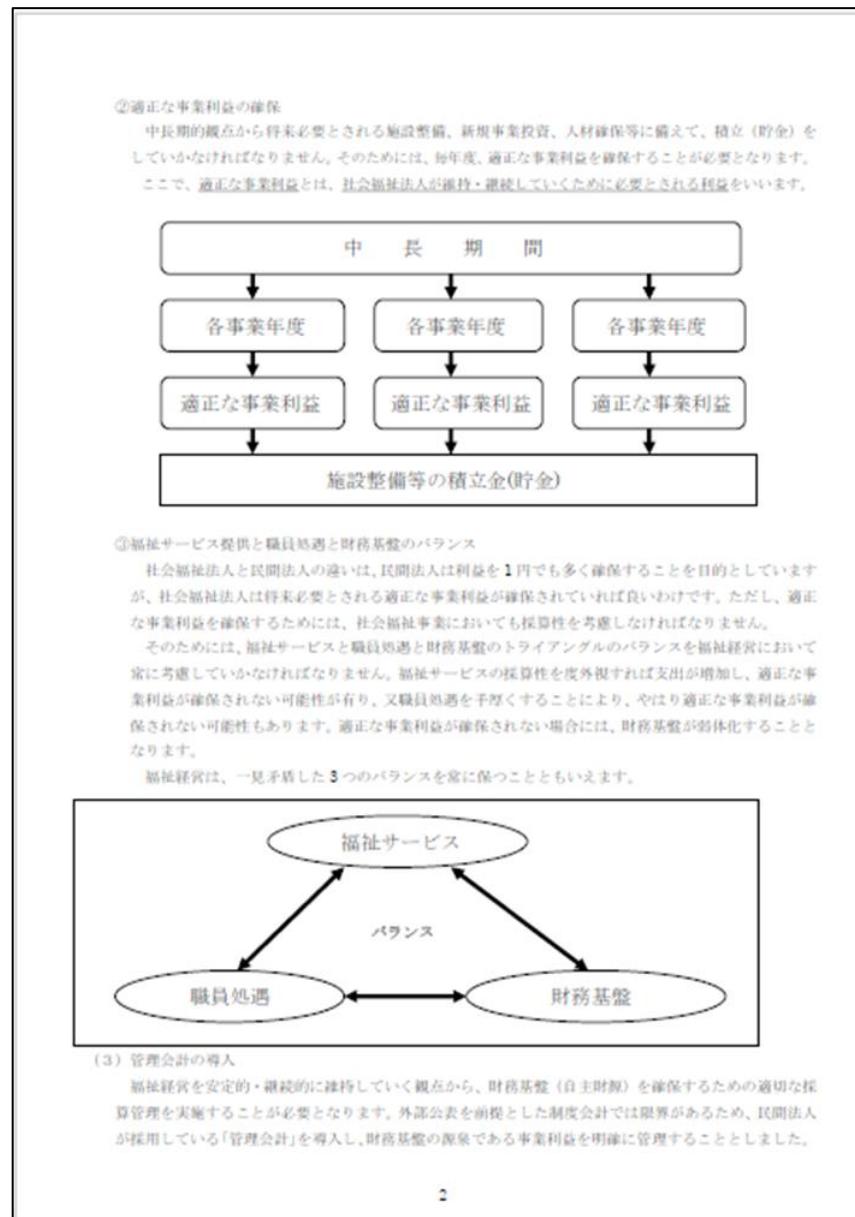
3.項目の説明

4.経営成績表の見方

III.演習

目的
経営成績表を理解する。
演習を通じて経営成績表の活用方法をマスターする。

上級編「管理会計及びキャッシュ・フローから見た経営状況分析」



上級編「管理会計及びキャッシュ・フローから見た経営状況分析」

- I. 管理会計から見た経営状況分析
- II. キャッシュ・フローから見た経営状況分析
- III. 管理会計とキャッシュ・フローの関係

目的
管理会計(経営成績表)とキャッシュ・フロー(資金収支計算書)の関係を理解する。

上級編「収益比較・損益分岐点」

2. 損益分岐点をザックリ計算しよう

27

次は応用編です。

下記表の事業利益は518,664,387円ですが、事業利益を1,000,000,000円（10億円）にするためには、サービス活動収益がいくらになればよいでしょうか？

項目	実績	公式の言葉
サービス活動収益	14,707,762,229	→収益
施設事業費（変動費）	2,210,808,162	→変動費
施設事務費（固定費）	1,454,793,081	→固定費
管理不能額	10,523,496,599	→固定費
事業利益	518,664,387	

$$\text{損益分岐点収益} = \text{固定費} \div \{1 - (\text{変動費} \div \text{収益})\}$$

固定費に10億円を足せば、答えが出ます。

事業利益10億円時の収益 = $(1,454,793,081 + 10,523,496,599 + 10\text{億円}) \div \{1 - (2,210,808,162 \div 14,707,762,229)\} \div 15,274,249,848\text{円}$ になりました。

実績よりも566,487,619円（15,274,249,848円 - 14,707,762,229円）多く稼げば、事業利益10億円に達します。

上級編「収益比較・損益分岐点」

I. 収益を比較しよう

1. 収益比較手法の説明
2. 問題

問題1.他施設比較

問題2.予実差異

II. 損益分岐点をザックリ計算しよう

1. 損益分岐点手法の説明
2. 問題

問題3.損益分岐点

問題4.目標利益→目標ご利用者数

問題5.目標ご利用者数→目標利益

目的

収益比較手法や損益分岐点手法から課題を解決する。

上級編「数量差異・単価差異」

3. 数量差異・単価差異の実践

17

項目	変動費	利用者数	単価
前年度	100,000,000	20,000	5,000.0
今年度	120,000,000	21,000	5,714.3
差	20,000,000	1,000	714.3



前年度と比較して、数量差異で5,000,000円増え、単価差異で14,285,714円増え、両方の影響で714,286円増えています。利用者数が1,000人増えたことよりも単価が714.3円増えたことの方が、変動費の増加に影響したと言えます。ご利用者報酬単価は一定である一方、ご利用者数が増えるほど変動費が増える為、経営を圧迫します。単価増加の要因を確認し、単価を下げる必要があります。

上級編「数量差異・単価差異」

- I. 数量差異・単価差異の説明
- II. 数量差異・単価差異の計算事例
- III. 数量差異・単価差異の実践
- IV. 数量差異・単価差異の分析事例

目的

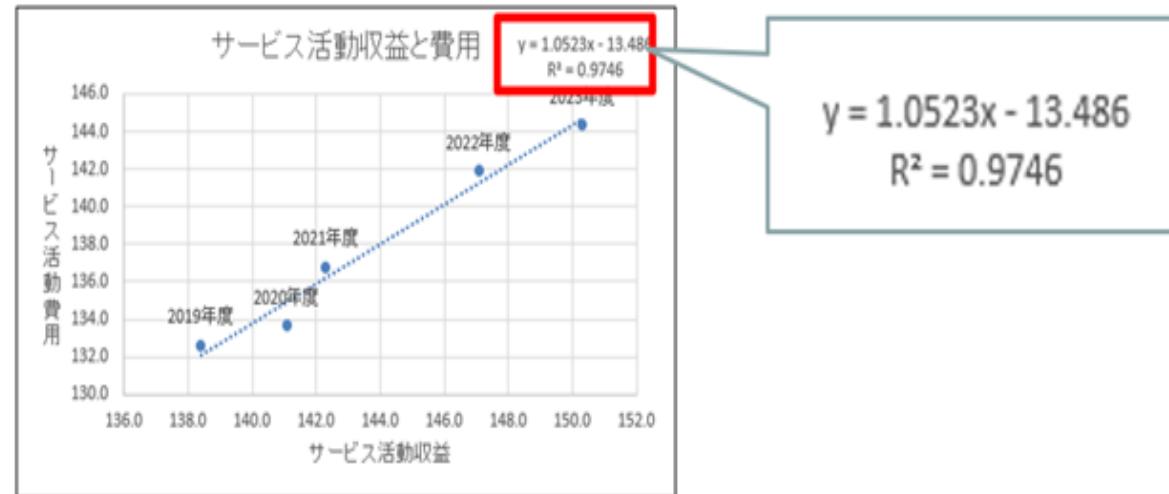
数量差異・単価差異を理解し、課題を解決する。

統計学編「相関分析」

1. 相関分析の説明

21

次はグラフ右上の説明です。



はじめに R^2 です。これは決定係数といわれる値で、前述した通り、相関係数を2乗した値です。

決定係数は、グラフ（散布図）の点々と近似曲線との当てはまり具合を表しています。値は0～1の間（相関係数を二乗するから必ずしも実数（虚数ではないという意味）になります。なんかかというと相関係数が-1～1の実数だから。）に位置し、1に近づくほど当てはまり具合が良いということになります。今回の値は0.9746ですので、当てはまり具合が良いということです。この後で説明する、数式で計算する値の正確性が高いということにつながります。

統計学編「相関分析」

I. 相関分析の説明 II. 事例

1. 平均空きベッド日数
2. LSS（ロングショートステイ）

III. 問題

目的

相関分析を理解し、結果と原因の関係を探る。原因を抽出し、原因を改善し課題を解決する。

工夫していること

- 1.可視化(数字→図・グラフ)
- 2.手順の明確化
- 3.充実した演習問題
- 4.解説動画により理解促進
- 5.映画風の動画を作成

工夫1.可視化(数字→図・グラフ)

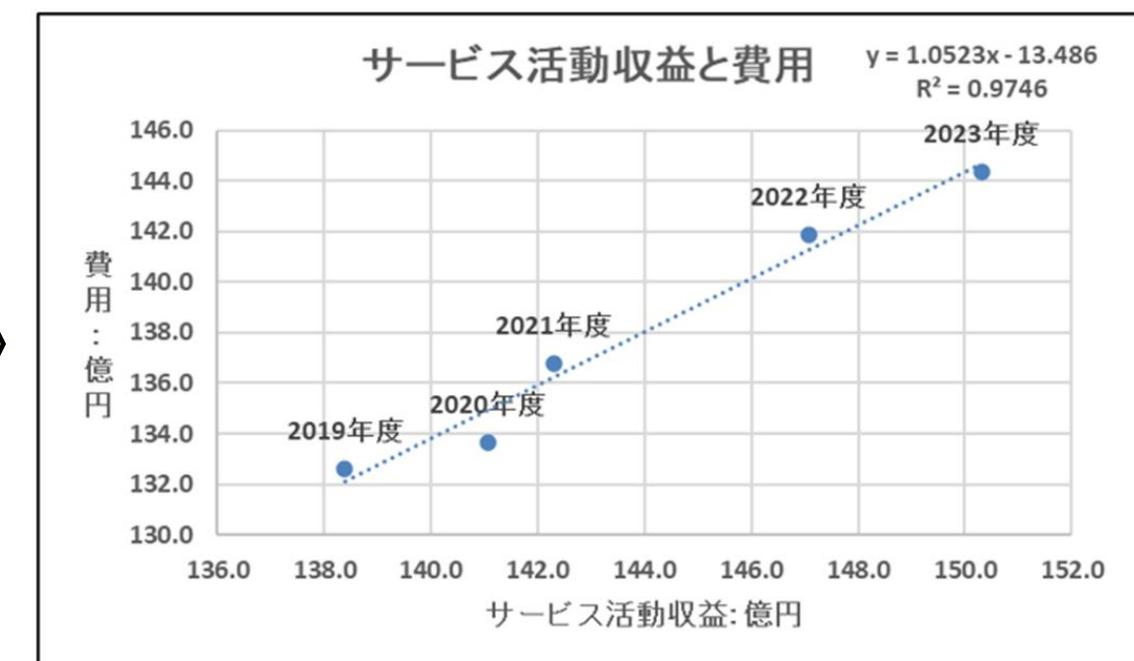
項目	給食費	食数	単価
予算	539,566,412	1,915,419	281.7
実績	529,653,308	1,876,383	282.3

可視化



項目	年度別サービス活動収益・費用				
	単位：億円				
サービス活動収益	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
サービス活動費用	138.4	141.1	142.3	147.1	150.3
事業利益	5.8	7.4	5.5	5.2	6.0

可視化



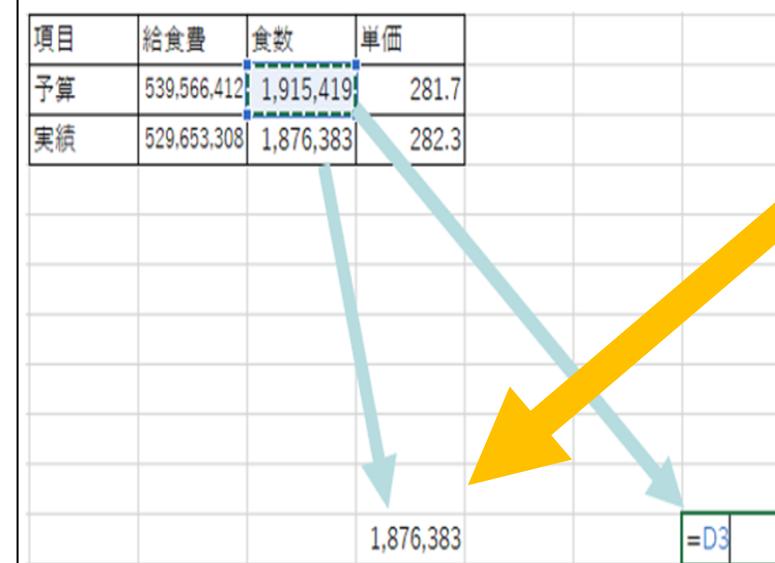
工夫2.手順の明確化

この表をつかって分析していきます。

項目	給食費	食数	単価
予算	539,566,412	1,915,419	281.7
実績	529,653,308	1,876,383	282.3

はじめに食数からです。

食数を横軸にします。値が小さい方を左側に、大きい方を右側に置きます。



次に①挿入タブから②散布図を選択します。



明確化

工夫3.充実した演習問題

2. 数量差異・単価差異の計算事例

4

先ほどの図をエクセルで作成します。

項目	給食費	食数
予算	539,566,412	1,915,419
実績	529,653,308	1,876,383

次に単価を計算します。

項目	給食費	食数	単価
予算	539,566,412	1,915,419	=C3/D3
実績	529,653,308	1,876,383	

項目	給食費	食数	単価
予算	539,566,412	1,915,419	281.7
実績	529,653,308	1,876,383	282.3

表が完成しました。

給食費の実績は予算内に収まっている。
一見すると“よい状況”に見えるが、要因分析を行わないと妥当性は判断できない。

分析方法:

- ・数量差異: ご利用者数増減による影響(食数)
- ・単価差異: 1食あたりの単価変化による影響(単価)

手順1.

1食あたりの単価を算出する。

手順2.

この表から図を作成し、視覚的に要因分析する。

工夫3.充実した演習問題

2 数量差異・単価差異の計算事例

12

単価差異 +100万円

物価高騰による影響:単価0.6円上昇

数量差異 ▲1,000万円

ご利用者数を確保できていない=収入減



分析結果

- ・実績(費用)は予算内
 - ・単価差異 +100万円
 - ・数量差異 ▲1,000万円
- 実績(費用)が予算内に収まっていても、“よくない状況”。

※費用を数量と単価に分解することで状況を把握する。このケースでは「単価を抑制する」、「ご利用者を増やす」という2つの行動につなげる。

工夫4.解説動画により理解促進

2. 損益分岐点をザックリ計算しよう

27

次は応用編です。
下記表の事業利益は518,664,387円ですが、事業利益を1,000,000,000円（10億円）にするためには、サービス活動収益がいくらになればよいでしょうか？

項目	実績	公式の言葉
サービス活動収益	14,707,762,229	一収益
施設事業費（変動費）	2,210,808,162	一変動費
施設事務費（固定費）	1,454,793,081	一固定費
管理不能額	10,523,496,599	一固定費
事業利益	518,664,387	

損益分岐点収益 = 固定費 ÷ {1 - (変動費 ÷ 収益)}

固定費に10億円を足せば、答えが出ます。

事業利益10億円時の収益 = $(1,454,793,081 + 10,523,496,599 + 10,000,000,000) ÷ \{1 - (2,210,808,162 ÷ 14,707,762,229)\} = 15,274,249,848$ 円になりました。

実績よりも566,487,619円（15,274,249,848円 - 14,707,762,229円）多く稼げば、事業利益10億円に達します。

講師による丁寧な解説
↓
理解促進

工夫5.映画風の動画を作成(オープニング)

シャオシャオとレイレイが開始をアピール



コマーシャル(インスタグラム)



映画風の動画で財務への苦手意識を和らげる。

コマーシャル(法人内喫茶店)



理事長からの激励



工夫5.映画風の動画を作成(エンディング)

オープニング伏線の回収

オープニング出演



シャオシャオ

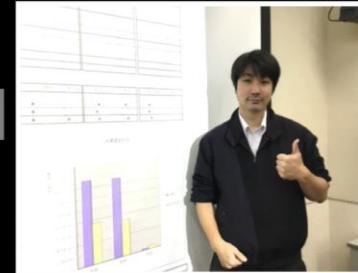
レイレイ

講師の紹介

説明

山下裕多

経営企画課



映画風の動画
で財務への苦
手意識を和ら
げる。

コマーシャル出演者の紹介

出演 ヤマザキYショップ天竜厚生会はまな店

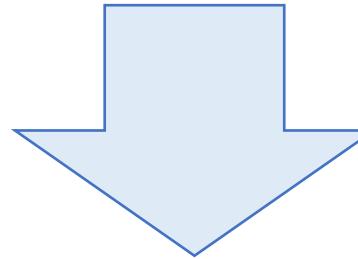


最後の最後は「基本理念」

九十九匹はみな帰りたれ
ど、まだ帰らぬ一匹の行方
訪ねん

当法人の課題

- ・経営分野に長けた職員が不在。
- ・数字に苦手意識を持つ職員が多い。
- ・制度会計の理解や経営分析スキルが乏しい。



まだまだ道半ばのため、これからも地道に取り組んでいく。

ご清聴ありがとうございました。

基本理念

九十九匹はみな帰りたれど、まだ帰らぬ一匹の行方訪ねん



天竜厚生会ホームページ 天竜厚生会Instagram

