

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

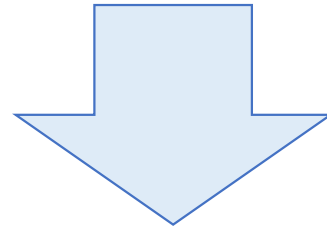
従業員数：約2,400名

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
	数量差異・単価差異	経営企画課
統計学編	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

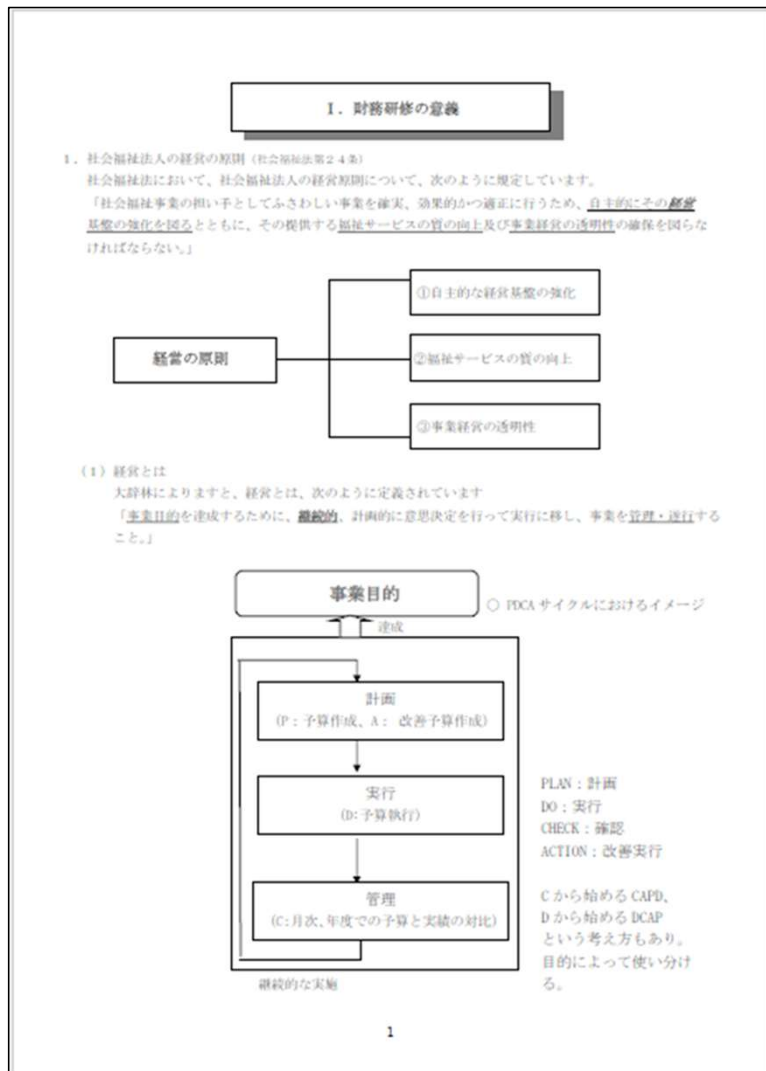
IV.事業活動計算書とは

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)

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	達成率	前年同月	前年比	前年累計	前年比
1. 月次利益状況(利益予算との実績対比: 業績評価)												
※1 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	48.4%	1,194,361,352	101.9%	7,162,007,808	103.0%
※2 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	48.0%	189,237,673	107.6%	1,074,618,317	103.3%
※3 間接利益③=①-②	1,013,181,756	1,040,383,383	97.4%	6,267,702,761	6,277,805,143	99.9%	12,935,980,554	48.5%	1,005,123,679	100.6%	6,087,389,491	103.0%
※4 施設事務費(固定費)④	169,732,645	144,028,952	117.8%	733,773,331	792,287,437	92.6%	1,636,740,137	44.8%	152,950,291	111.0%	741,414,904	99.0%
※5 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	49.0%	852,173,388	99.0%	5,345,974,587	103.5%
管理不能損失⑥=A+B	69.3%	72.4%	*	75.0%	73.7%	*	74.1%	*	71.3%	*	74.6%	*
人件費A	831,628,547	854,600,506	97.3%	4,997,940,911	5,163,310,320	96.8%	11,069,341,955	45.2%	819,993,164	101.4%	4,947,219,649	101.0%
その他管理不能損失B	748,277,839	763,672,479	98.0%	4,501,467,915	4,618,107,217	97.5%	9,992,131,227	45.1%	737,547,282	101.5%	4,438,315,745	101.4%
事業利益⑦=⑤-⑥	83,350,708	90,928,027	91.7%	496,472,996	545,203,111	91.1%	1,077,210,728	46.1%	82,445,882	101.1%	508,903,904	97.6%
事業利益率	1.0%	3.4%	*	7.3%	4.3%	*	7.5%	*	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)

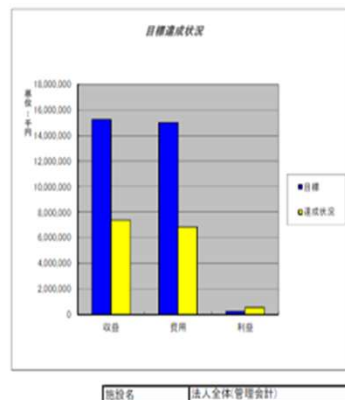
項目	当月	当月予算額	達成率	累計	累計予算額	達成率	年間目標額	達成率	前年同月	前年比	前年累計	前年比
事業活動資金収支差額①	61,571,651	94,107,820	65.4%	406,434,717	146,834,215	278.2%	794,958,014	51.4%	88,049,060	69.9%	214,411,969	129.9%
施設整備等資金収支差額②	▲88,736,738	▲81,967,867	91.7%	▲246,853,610	▲747,275,477	167.0%	▲953,341,000	25.9%	▲41,964,069	▲11.5%	▲216,144,211	85.6%
その他の活動資金収支差額③	▲103,764,430	▲3,037,938	▲3215.6%	▲89,036,559	▲76,242,440	83.2%	▲162,549,000	54.8%	▲111,428,510	106.9%	▲123,807,535	128.1%
当期資金収支差額④=①+②+③	▲130,929,517	9,102,015	▲1438.3%	72,544,548	▲676,683,702	210.7%	▲320,931,986	▲22.6%	▲65,343,519	▲9.4%	▲25,539,777	484.0%

3. 目標利益達成状況(費用の分類変更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	年間目標額	達成率
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%
経常支援事業費用	52,661,149	44,485,641	118.4%	243,023,316	509,472,130	47.7%
事務費(固定費)	176,165,111	159,243,822	110.6%	806,760,577	1,827,414,739	44.1%
事業費(変動費)	166,215,738	167,778,227	99.1%	923,061,530	1,970,760,013	46.8%
その他	62,027,854	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%	6,841,522,570	15,017,552,494	45.6%
事業利益	11,820,564	41,753,925	28.3%	535,988,519	229,898,462	233.1%

※1 サービス活動収益……法人もしくは施設の事業(福祉サービスの提供)の収益であり、事業以外の収益(寄附金、雑収益)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 間接利益……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ほど赤字額が膨らむ。
 ※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(共通経費を除く)。
 ※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、ここまでは施設長の責任において管理するものであり、1円でも多く増やすことが必要である。
 ※6 管理不能損失……管理会計において法人が管理する費用、内訳は人件費、家賃、減価償却費、家賃入金利息、共通経費。
 ※7 事業利益……貢献利益から管理不能損失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・処分損、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。

(狭義の責任の範囲) ※1～※5 施設長 ※6～※7 スタッフ部門
 (広義の責任の範囲) ※1～※7 経営層



4 中級編「経営成績表の説明」

- I. 経営企画課が毎月リリースする主な資料
- II. 経営成績表の説明

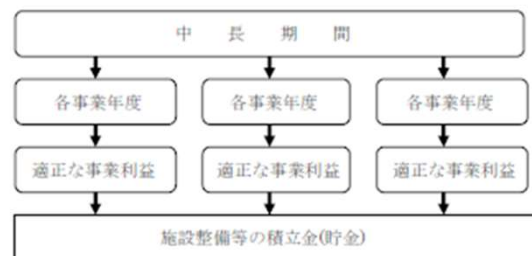
1. 概略
 2. 実物
 3. 項目の説明
 4. 経営成績表の見方
- III. 演習

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」

②適正な事業利益の確保

中長期的観点から将来必要とされる施設整備、新規事業投資、人材確保等に備えて、積立（貯金）をしていかなければなりません。そのためには、毎年度、適正な事業利益を確保することが必要となります。ここで、適正な事業利益とは、社会福祉法人が維持・継続していくために必要とされる利益をいいます。

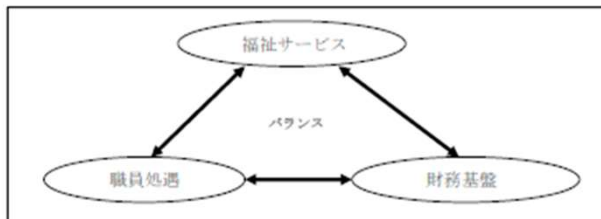


③福祉サービス提供と職員処遇と財務基盤のバランス

社会福祉法人と民間法人の違いは、民間法人は利益を1円でも多く確保することを目的としています。社会福祉法人は将来必要とされる適正な事業利益が確保されていなければならない。ただし、適正な事業利益を確保するためには、社会福祉事業においても採算性を考慮しなければなりません。

そのためには、福祉サービスと職員処遇と財務基盤のトライアングルのバランスを福祉経営において常に考慮していかなければなりません。福祉サービスの採算性を度外視すれば支出が増加し、適正な事業利益が確保されない可能性があり、又職員処遇を手厚くすることにより、やはり適正な事業利益が確保されない可能性もあります。適正な事業利益が確保されない場合には、財務基盤が弱体化することとなります。

福祉経営は、一見矛盾した3つのバランスを常に保つこともいえます。



(3) 管理会計の導入

福祉経営を安定的・継続的に維持していく観点から、財務基盤（自主財源）を確保するための適切な採算管理を実施することが必要となります。外部公表を前提とした制度会計では限界があるため、民間法人が採用している「管理会計」を導入し、財務基盤の源泉である事業利益を明確に管理することとしました。

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	

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＋10億円)÷{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。

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

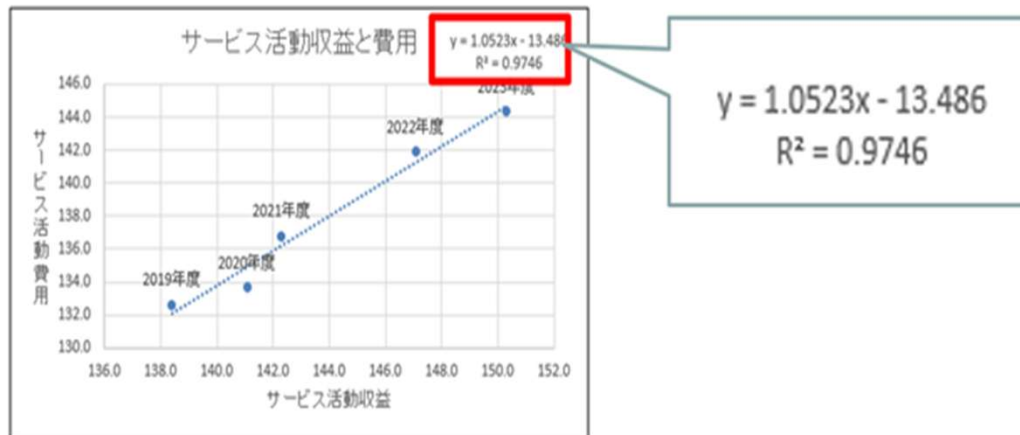
数量差異・単価差異を理解し、課題を解決する。

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に実数（虚数ではないという意味）になります。なんでかという相関係数が-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

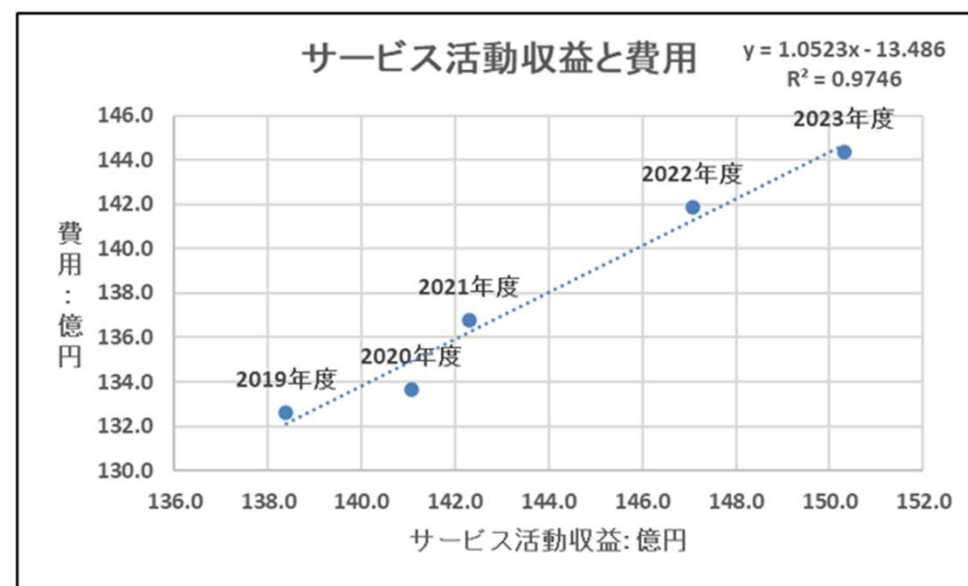


年度別サービス活動収益・費用

単位：億円

項目	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
サービス活動収益	138.4	141.1	142.3	147.1	150.3
サービス活動費用	132.6	133.7	136.8	141.9	144.4
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、
側に置きます。

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

1,876,383

=D3

明確化

次に①挿入タブから②散布図を選択します。



工夫3.充実した演習問題

4

2. 数量差異・単価差異の計算事例

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

予算	19	281.7
実績	83	282.3
差(実績-予算)	-9,913,104	0.6

差を追加！！



給食費差▲9,913,104円＝数量差異▲10,996,296円＋単価差異1,083,192円 となります。

給食費は予算に対して約▲1,000万円ですが、提供する食数が約3万9千食減ったことによる数量差異で約1,100万円の減額、単価が0.6円増えたことによる単価差異で約100万円増額したということです。

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ますが、“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

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	

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＝ $(1,454,793,081 + 10,523,496,599 + 10,000,000,000) \div \{1 - (2,210,808,162 \div 14,707,762,229)\} \div 15,274,249,848$ 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(Instagram)



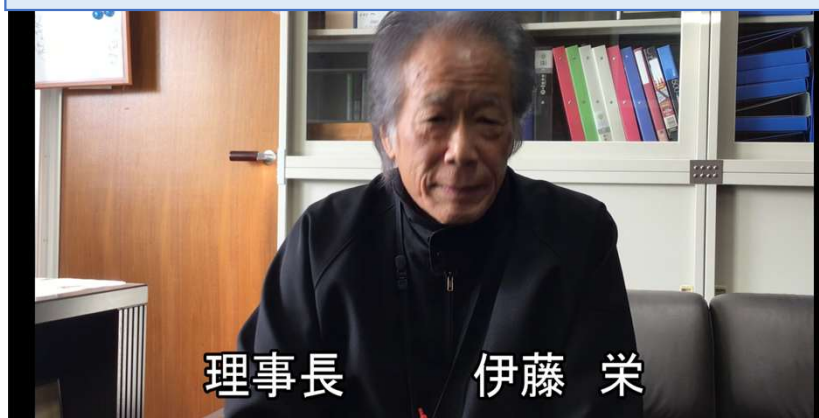
映画風の動画
で財務への苦
手意識を和ら
げる。

コマーシャル(法人内喫茶店)



皆さまのお越しをお待ちしております!!

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



オープニングで
転んだのは・・・
どっちかな??

シャオシャオ

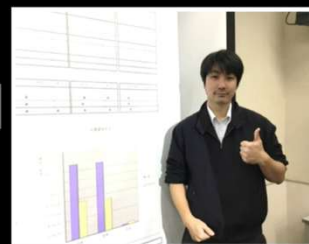
レイレイ

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

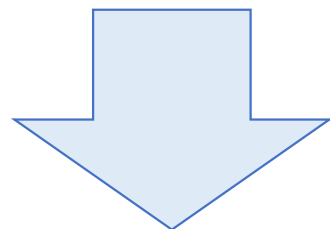


最後の最後は「基本理念」

九十九匹はみな帰りたいれ
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いけど、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

