

# 天竜厚生会における管理会計実践事例



社会福祉法人天竜厚生会 経営企画課  
課長 坪井 互



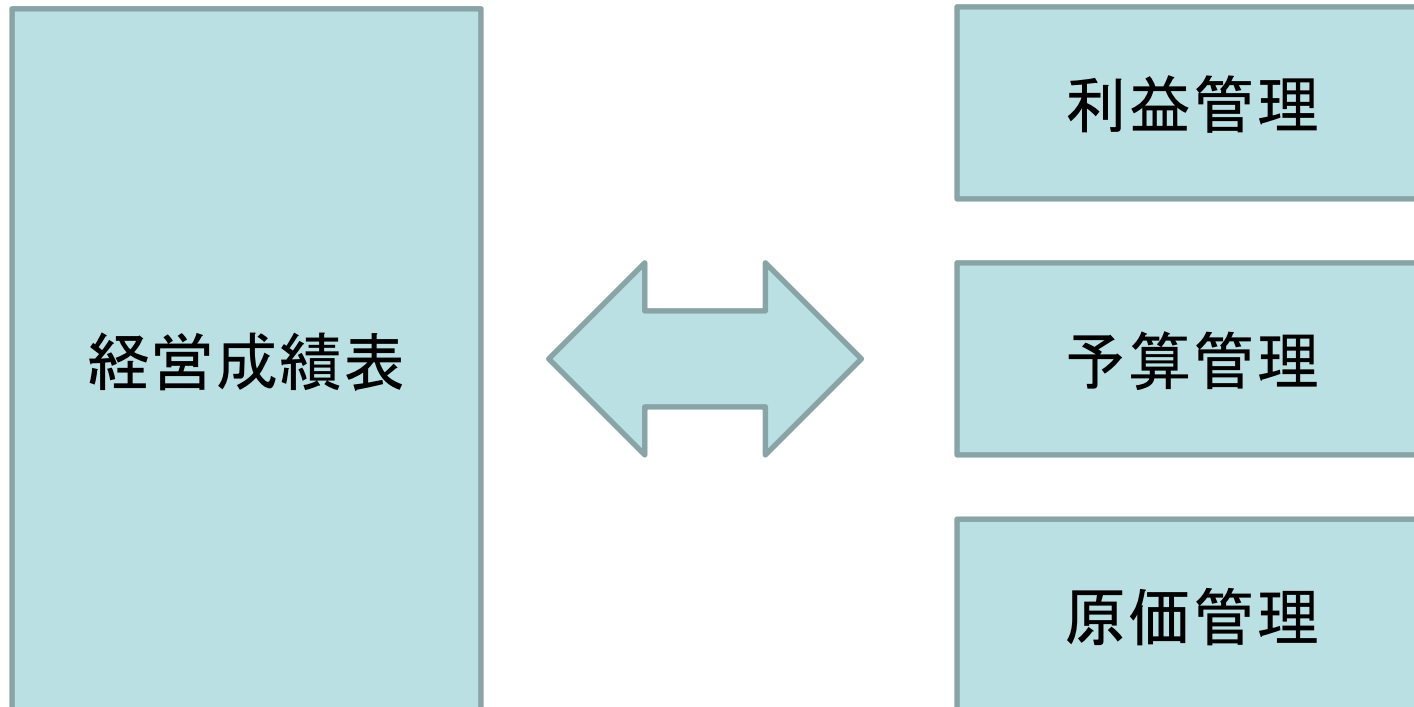
# 天竜厚生会事業数

項目	定款に定められた事業名	事業数
障がい児者関係	入所支援事業、生活介護事業、救護施設、就労継続支援A型・B型事業、共同生活援助事業他	81
高齢者関係	特別養護老人ホーム、軽費老人ホーム、老人デイサービス事業、居宅介護支援事業、介護老人保健施設他	62
医療関係	有床診療所、診療所、無料または低額診療事業、訪問看護事業、精神相談支援事業	7
児童関係	幼保連携型認定こども園、放課後児童健全育成事業、児童発達支援事業、放課後等デイサービス事業他	83
その他	水道事業、物品販売業、生活困窮者自立相談支援事業、奨学金貸与事業他	28
計		261



管理会計では、261事業を サービス種別22 拠点108 に分類し直して管理しています。

# 天竜厚生会の管理会計



当会オリジナルの経営成績表を用い、利益管理、予算管理、原価管理を行っています。

# 経営戦略会議

毎月1回開催 約2時間

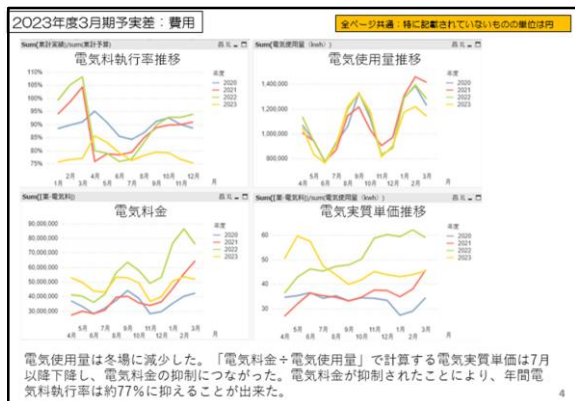
参加者: 理事長、常務理事、部長(6部)、課長(13課)、公認会計士、経営企画課計23名

課長以上が一律参加するというよりも「集合知」を意識した構成です。

使用するデータ数(ローデータ:スタツ): 約13万件/月 + 各拠点からのコメント(テキスト)データ

2時間という限られた時間の中で会議を実施するため、説明は20分程度

261事業(サービス種別22 拠点108)、13万件以上のデータを20分で説明する資料(経営成績表サマリー)を作成する。



経営成績表サマリー  
20~30ページ

# 資料作成

データ数(ローデータ:スタッツ):約13万件/月(加減乗除すると無限に広がる)を処理するために、経理システム・管理会計システムを使用し、経営成績表(左下図)を作成する。

特に有用な情報を抜き出すために、各種データをデータベース化し、BI(ビジネスインテリジェンスツール)を使用し、経営成績表サマリーで使用する基礎データ(右下図)を作成する。

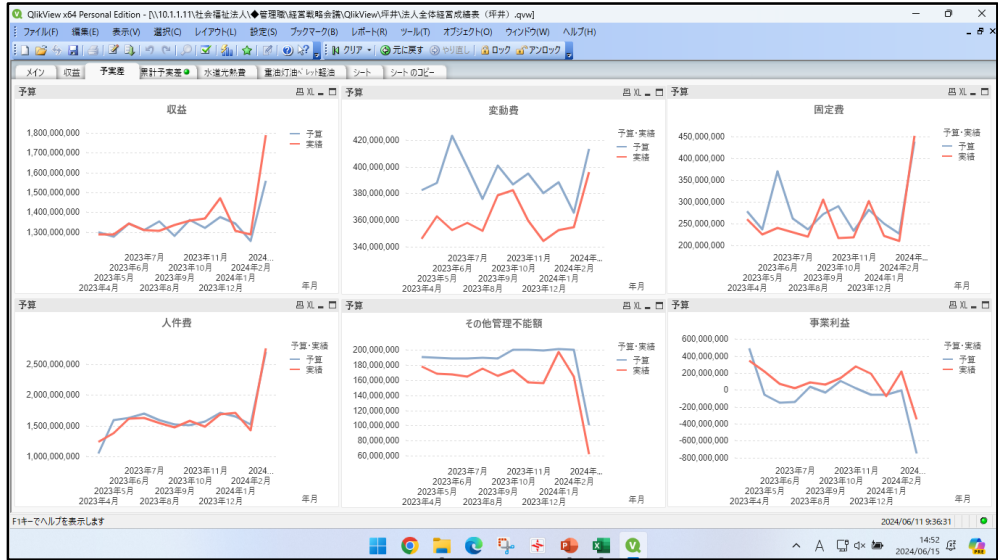
1. 月次経営成績表 (貸借対当表との関係付注: 勘定科目)									
項目	当月	前月	前年同月	前年同月	前年同月	前年同月	前年同月	前年同月	前年同月
サービス活動収益	1,194,361,352	1,171,529,038	1,162,007,808	7,175,208,411	90.7%	14,700,732,839	48.7%	1,142,422,034	104.5%
経費	188,237,673	200,619,288	184,263,411	1,074,618,217	118.2%	2,350,005,421	45.7%	196,512,430	96.3%
営業利益	1,006,123,679	970,909,750	977,744,397	6,099,590,194	99.3%	12,350,727,418	49.3%	945,909,604	106.3%
経常利益	152,950,291	136,264,741	112,215,111	741,414,654	82.5%	1,089,199,617	43.9%	107,179,555	142.7%
営業利益率	84.3%	83.7%	84.1%	52.0%	57.2%	84.3%	57.2%	83.3%	73.8%
経常利益率	12.7%	11.7%	9.6%	10.4%	11.5%	7.4%	7.2%	9.4%	12.8%

2. 月次資金繰り状況 (貸借対当表との関係付注)									
項目	当月	前月	前年同月	前年同月	前年同月	前年同月	前年同月	前年同月	前年同月
営業活動資金収支差額	88,049,000	-18,358,848	454,361	214,411,569	252.6%	24,181,395	1268.7%	71,212,232	123.6%
投資活動資金収支差額	41,864,069	15,773,362	640,031	216,144,211	103.8%	801,104,000	27.0%	48,848,778	130.4%
その他の活動資金収支差額	111,428,510	2,600,140	103,939	123,807,655	118.4%	116,844,820	94.0%	101,231,950	90.7%
自由資金収支差額(増減)	45,343,519	6,181,627	100,911	253,329,777	107.6%	998,882,000	4.3%	76,926,496	115.1%

3. 月次損益計算書 (貸借対当表との関係付注: 勘定科目)									
項目	当月	前月	前年同月	前年同月	前年同月	前年同月	前年同月	前年同月	前年同月
サービス活動収益	1,194,361,352	1,171,529,038	1,162,007,808	14,700,732,839	48.7%	1,142,422,034	104.5%	7,204,102,415	102.0%
人件費	737,547,292	757,467,141	87.4%	4,438,315,745	85.7%	9,857,136,533	45.0%	7,204,102,415	102.0%
経費	188,237,673	200,619,288	184,263,411	1,074,618,217	118.2%	2,350,005,421	45.7%	196,512,430	96.3%
営業利益	1,006,123,679	970,909,750	977,744,397	6,099,590,194	99.3%	12,350,727,418	49.3%	945,909,604	106.3%
経常利益	152,950,291	136,264,741	112,215,111	741,414,654	82.5%	1,089,199,617	43.9%	107,179,555	142.7%
営業利益率	84.3%	83.7%	84.1%	52.0%	57.2%	84.3%	57.2%	83.3%	73.8%
経常利益率	12.7%	11.7%	9.6%	10.4%	11.5%	7.4%	7.2%	9.4%	12.8%



制度会計の事業活動計算書を活用した経営成績表

BI(ビジネスインテリジェンスツール)を使用した可視化された基礎データ

# 実践事例

次ページから、経営成績表サマリーにおける資料作成や各種分析の実践事例を紹介します。

実践事例(1) BIを使った可視化・原因分析

実践事例(2) BIを活用した今後の見通し

実践事例(3) 各種情報を使った予測

実践事例(4) BIを活用した予測(費用)①

実践事例(5) BIを活用した予測(費用)②

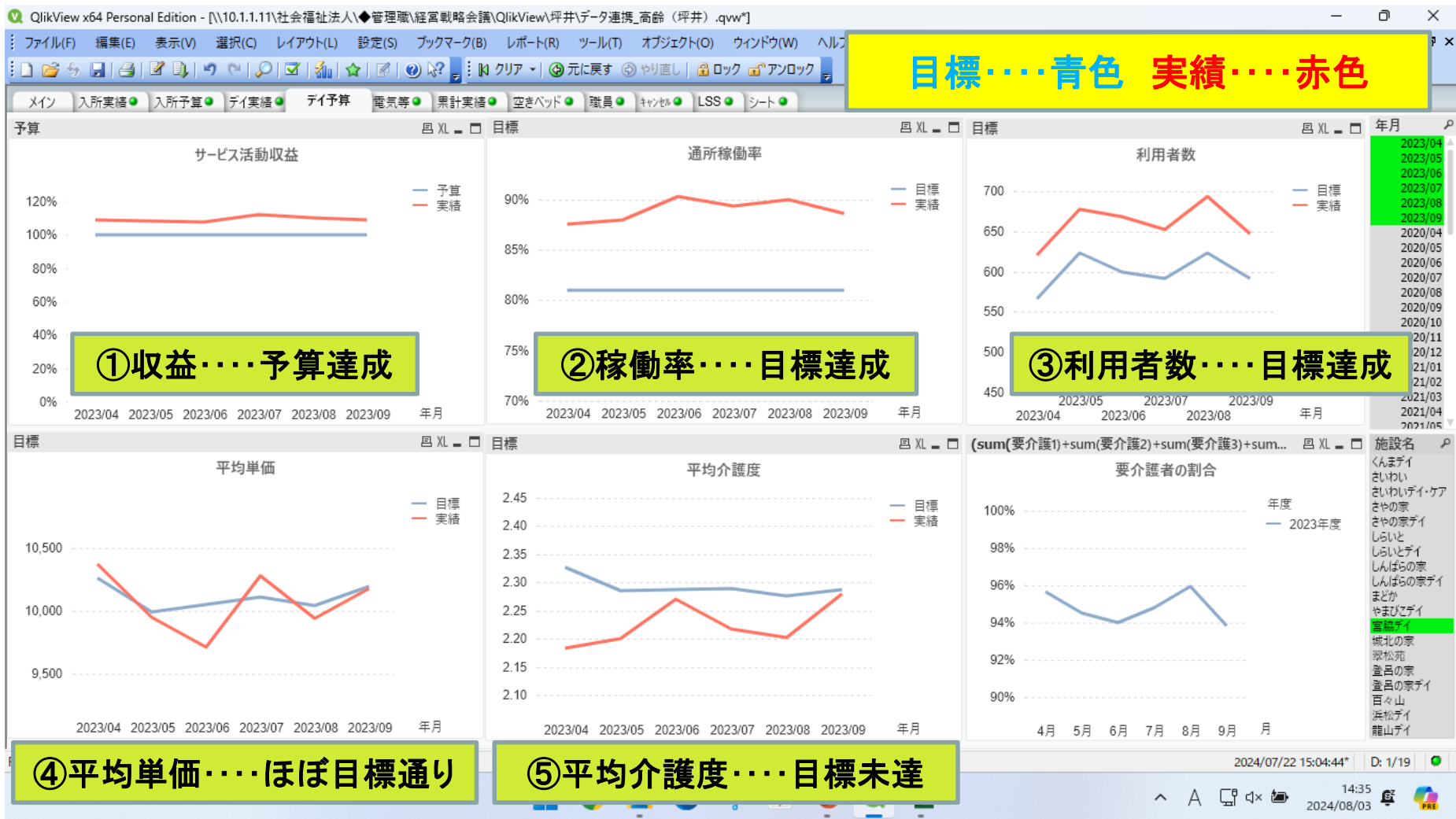
実践事例(6) 事業利益予測

実践事例(7) 分析(現象を推し測る)

実践事例(8) 分析(将来を見込む)

実践事例(9) 他法人比較(当法人の位置を推し測る)

# 実践事例(1) BIを使った可視化・原因分析



単価差異よりも数量差異により収益予算を達成できたことが瞬時にわかる。詳細な数値は後で計算すればよい。

# 実践事例(2)BIを活用した今後の見通し

①収益予算未達（9月末時点）

②稼働率……ほぼ目標通り

③0歳児……ほぼ目標通り

④1歳児……目標を上回る

⑤2歳児……目標通り

⑥3歳児……目標通り

⑦4歳児……目標通り

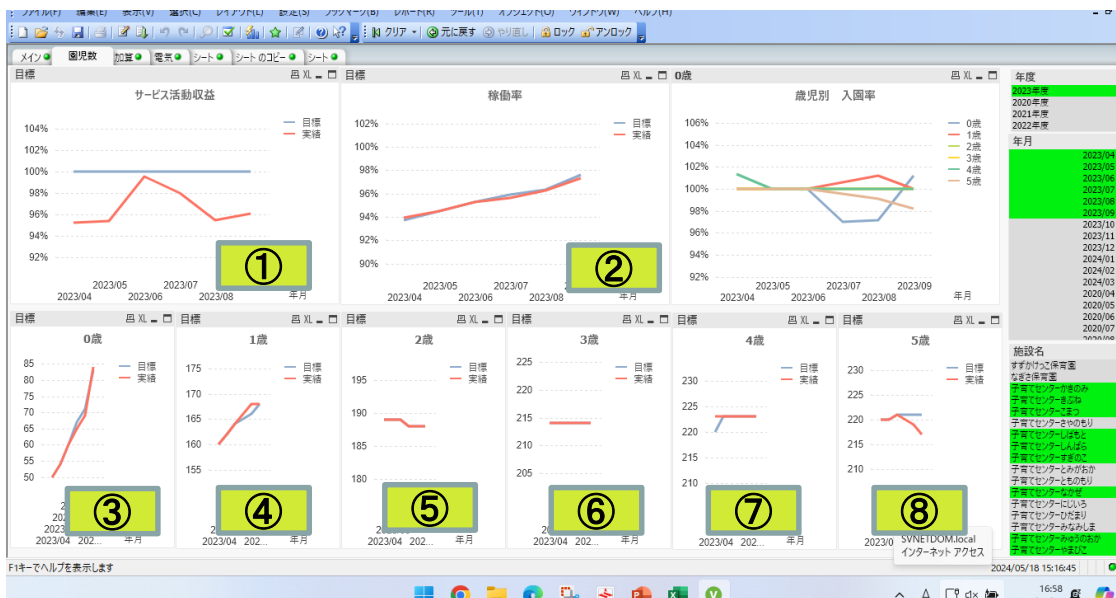
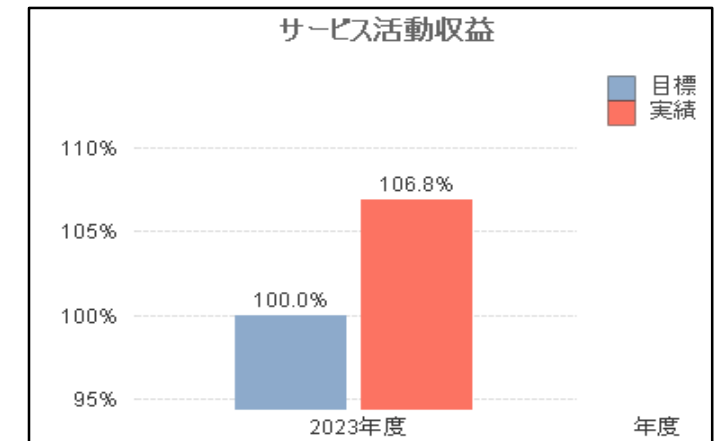
⑧5歳児……目標を下回る

5歳児は目標を達成していないが、単価が高い  
1歳児は目標を上回っている。

⑨3つの加算……目標を上回る

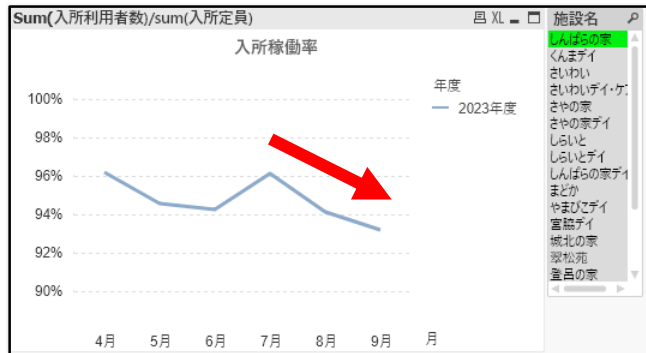
浜松市は前年度末に提出した数値を基に保育事業収益が支給され、年度中に変化があった場合は、年度末に精算される（おおよその流れ）。

①収益は9月時点で予算未達であるが、②～⑨の情報により、年度末には予算を達成できると見込んだ。右下グラフの通り実績は目標を上回った。





# 実践事例(3) 各種情報を使った予測



① 4～9月稼働率グラフ  
7月以降、下降している。

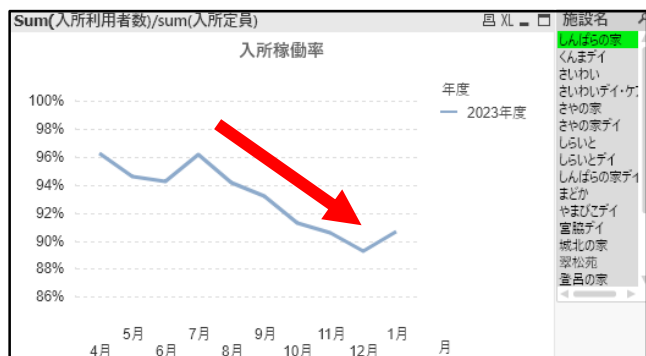
しゃんばらの家(80) 1.4% ←空ベッドの稼働率への影響

No	退所日	介護度	次入所日	介護度	日常生活自立度	日数
1	23/04/01	4	23/04/19	5		17
2	23/04/06		23/04/24	3		17
3	23/04/16		23/04/28			11
4	23/04/20		23/06/24			33
5	23/04/30		23/06/31			30
6	23/06/18		23/06/21			33
7	23/06/18		23/06/29			41
8	23/06/29		23/08/21			52
9	23/07/22		23/08/13			52
10	23/08/03		23/08/28			55
11	23/08/01					29
12	23/08/19					11
13	23/08/21					9
14	23/08/24					6
15	23/08/29					1
16						
17						
42						

本日までの空ベッド合計 397  
@1名空ベッド平均 26

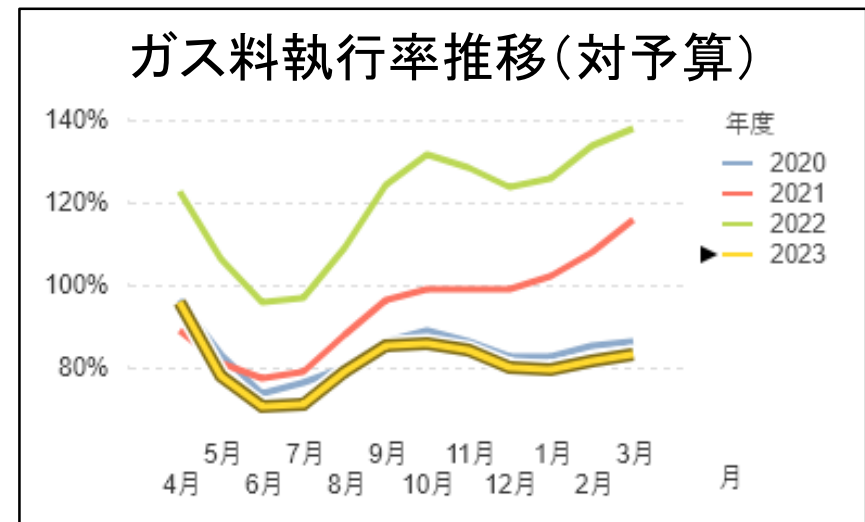
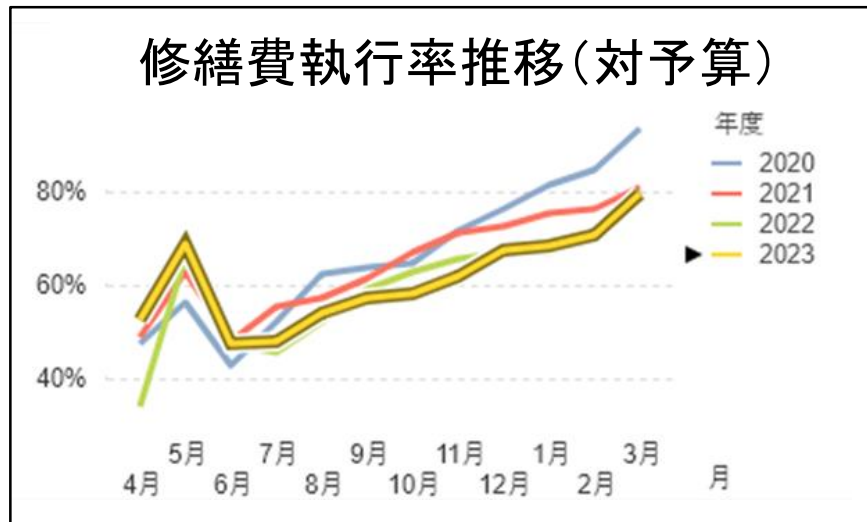
② 空きベッド情報  
9月末時点で5床空いている。  
1床あたり平均空きベッド日数は26日。

①、②から今後もしばらく稼働率は下がると予測。



③ 12月まで稼働率が下降した。

# 実践事例(4) BIを活用した予測(費用)①

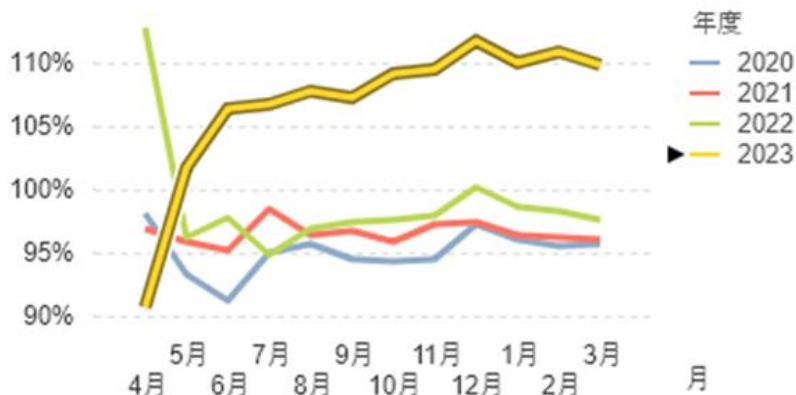


- 修繕費執行率推移(対予算)【左グラフ】……多少の差はあるが、執行率推移(対予算)は例年同様の軌跡をたどっており、今後の予測がしやすい。
- ガス料執行率推移(対予算)【右グラフ】……執行率に大きな差はあるが軌跡はほぼ同様に推移している。執行率に差があるのは分母となる予算の大小による。修繕費同様、今後の予測がしやすい。

複雑な計算などしなくても、過去の推移を可視化することで予測は立てられる。

# 実践事例(5) BIを活用した予測(費用)②

## 介護用品費執行率推移(対予算)



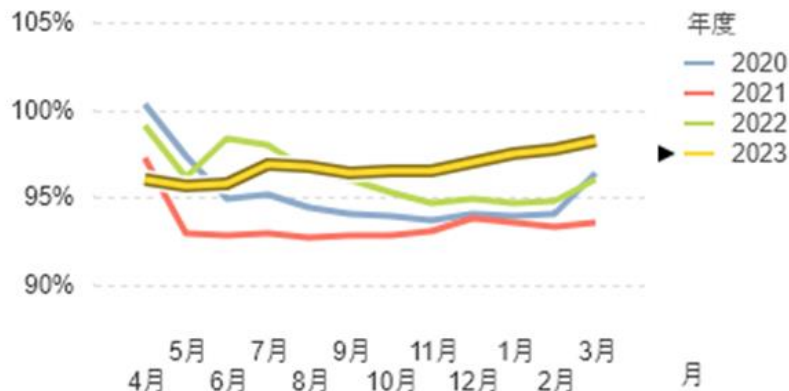
### ●介護用品費執行率推移(対予算)【左上】

2023年度は、物価高騰により年度当初から例年の軌跡から逸脱。予測しにくい。例年の動きとは異なる勘定科目は毎月監視する。

### ●給食費執行率推移(対予算)【左下】

2023年度は、物価高騰により年度途中から例年の軌跡から逸脱。予測しにくい。執行率は100%を超えず、予算内に収まっているため、一見良さそうに見える。しかし【右下図から】、単価差異により費用増となったが、数量差異による費用減の方が大きいことがわかる。予算内には収まっているが、良くない状況であることがわかる。毎月監視。

## 給食費執行率推移(対予算)

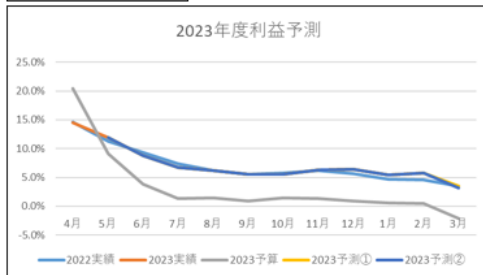


単価:円



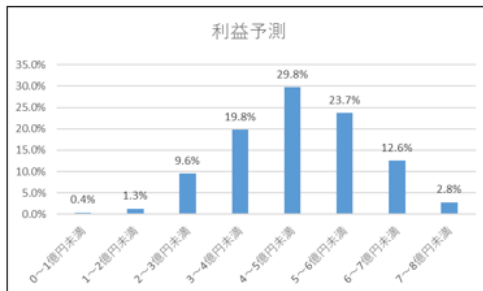
# 実践事例(6) 事業利益予測

2023年度事業利益予測



予測① (+512,670,379円)は2018年度～2022年度の月別平均事業利益率を算出し、対前月比での増減率を算出。2月時点での前月比でのパーセンテージを求め、それ以降は過去の増減率より算出。

予測② (+464,915,543円)は当月の事業利益率の予実差を算出し、予算よりもそのパーセンテージ分事業利益率が良くなるかと仮定して算出した数値。



予測③ (+465,188,683円)は2月実績と乱数により今年度事業利益予測を1,000回シミュレーション。左図はその結果の発生確率。予測③は1,000回シミュレーションの平均値。

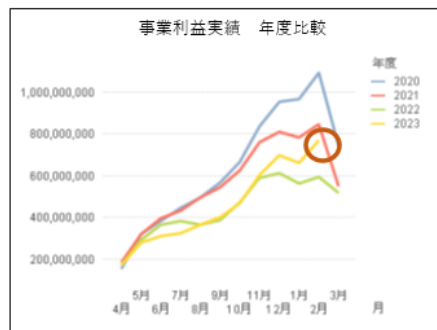
2023年度事業利益予測

前ページの3通りの予測値を比較すると以下の通り。

項目	1月実績による予測	2月実績による予測	差額
収益見込み	14,810,333,561	14,837,788,805	27,455,244
予測利益①	488,842,492	512,670,379	23,827,887
予測利益②	403,375,990	464,915,543	61,539,553
予測利益③	429,685,093	465,188,683	35,503,590
予算利益	-312,121,122	-312,121,122	0
平均	440,634,525	480,924,868	40,290,343

すべての予測において予算よりも大幅に良い予測値となっている。

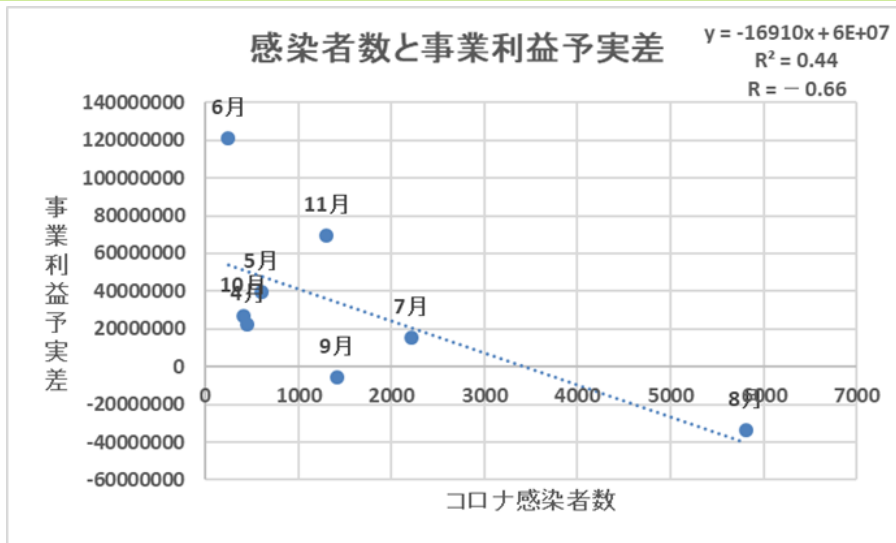
利益予測の収益見込みには下記情報を加味していないため、予測利益は更に増える可能性大。  
 ●子育て収益  
 公定価格の上昇分：2次補正+1億7,800万円  
 ●子育てコメント  
 加算分：浜松市の差額請求分が未確定（遅くても4/26までには確定）であるのと、掛川市の広域差額分が未確定となっている。



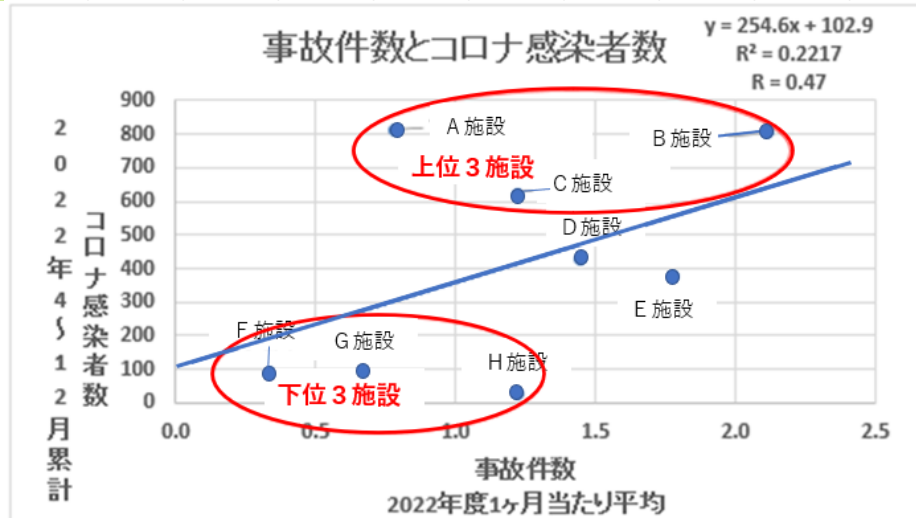
事業利益実績は昨年度を上回っている。

3つの方法で毎月利益予測をしている。過去5年のデータを活用し、①実績と対前月比での増減率から算出、②予実差を基に算出、③実績から年度末への変化の「平均・標準偏差」を計算し、乱数を使い1,000回シミュレーション。異なる視点から計算する。3つの結果が近ければ予測精度は高い。

# 実践事例(7)分析(現象を推し測る)



コロナ感染者数が増えると事業利益が減る(収益減・費用増)という相関関係。



コロナ感染者数が多い施設は、事故件数が多いという相関関係。

【リスクマネジメントはマネジメントであって、業務マネジメントにも通じる。リスクマネジメントを通じて、各施設の業務マネジメント力を推し量ることができるのではないかと思う。感染者数が多い施設は、業務マネジメント力が低下しているのではないかと推測できる。】と経営戦略会議にて報告。

**経営に影響を与える現象は全て管理会計の対象**

# 実践事例(8)分析(将来を見込む)

経営状況 経年比較(法人全体)

サービス活動収益と費用

費用の管理が課題

・グラフ右上の数式

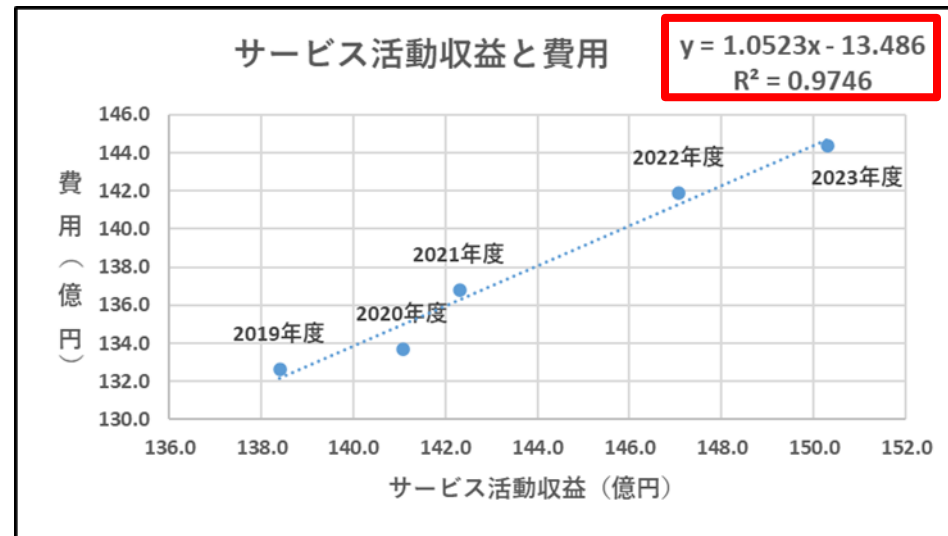
$$Y = 1.0523x - 13.486$$

・過去5年の統計では、サービス活動収益が**1億円**増えると**費用が1億523万円**増える。

・収益より費用の伸びが大きい。  
・放置すると、将来の利益が減る。

対策: 予算の立て方変更

効果: 予算における事業活動資金収支差額の改善



# 実践事例(9)他法人比較(当法人の位置を推し測る)

対サービス活動人件費率(福祉医療機構様データ:2022年度経営状況)

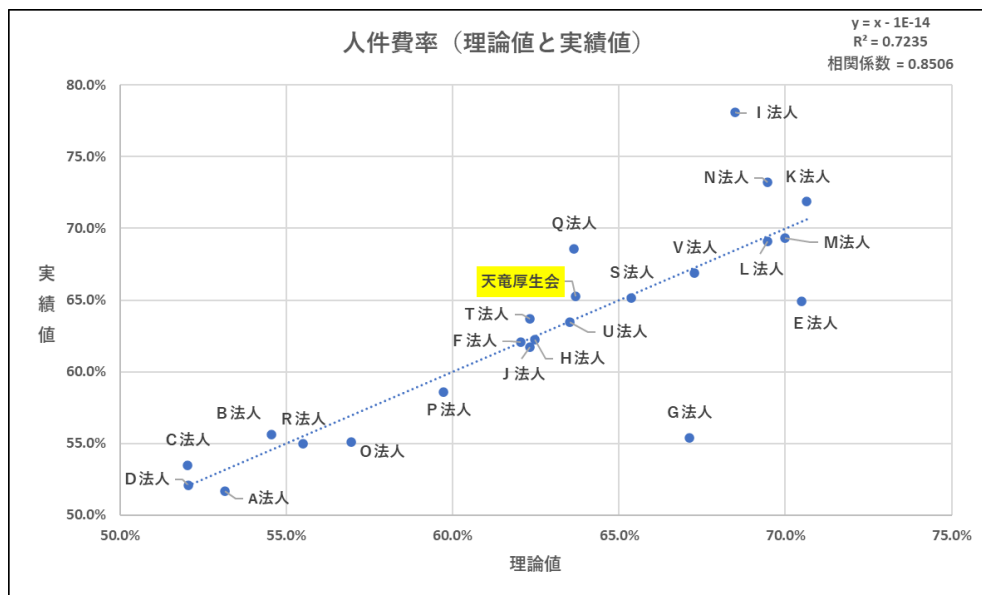
介護主体法人66.3% 保育主体法人72.6% 障がい主体法人65.9% **天竜厚生会65.2%(やや低い)**

項目	天竜厚生会	K法人	L法人	M法人
サービス活動収益	14,105,276,081	13,684,245,958	13,656,911,912	13,550,718,935
介護保険事業収益比率	39.8%	9.0%	68.2%	51.3%
保育事業収益比率	22.6%	1.2%	16.5%	0.1%
障害福祉サービス等事業収益比率	27.9%	44.9%	1.1%	25.6%
医療事業収益比率	2.9%	40.1%	6.6%	19.9%
人件費率	65.2%	71.9%	69.1%	69.3%

左表はサービス活動収益が天竜厚生会に近い法人を並べました。各サービス活動収益の割合によって人件費率に差がありそうだと考えられる。

主たる収益の割合は人件費率に影響があるとの予測→介護保険収益などの収益の割合を加味した平均人件費率を算出し比較する。

サービス活動収益100億円以上の法人だけで重回帰分析実施。



天竜厚生会

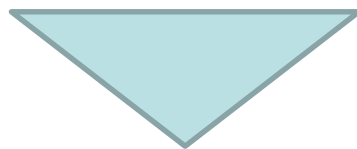
実績値 65.2%

理論値 63.7% 差1.5%

やや高い 差額約1億4千万円

天竜厚生会は給与を高くするという戦略をとっているため、戦略通りになっている。我々が考えている位置にいたことが確認できた。

管理会計 = 予測・分析



意思決定支援



# 課題

課題(1) BIを普及させたということではない。一部の職員のみ使用している。

→BIを普及させる。

課題(2) 経営数値等を皆が理解し、データから課題を抽出し、課題解決ができていないわけではない。

→データ分析方法を共有していく。

課題(3) 経営成績が著しくよくなったわけではない。

→管理会計を活用して経営を改善していく。

# 管理会計の普及活動

管理会計は難しいです。

理解するためには知識が必要ですが、知識がない職員にも理解していただくために下記を実践しています。

## ①動画による解説

- ・「いつでも視聴できる」というメリット
- ・公認会計士のアドバイス付き

## ②職員向け広報誌で解説「教えて！渡邊センセイ！」

- ・わかりやすく
- ・おもしろく

# 資料の公開

今回の発表でお見せできなかった資料を公開します。

QRコードからご覧ください。

- ① 「教えて！ 渡邊センセイ！」
- ② 経営成績表サマリー

公開期限：2025年3月31日



# 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HP

