

令和6年12月1日(日) 14:00~

「財務諸表」の読み方・予算の立て方について

谷田川賢一

1 はじめに 財務諸表を読むとは

(1) すべての会社に共通する3つの活動:「お金を集める」→「投資する」→「利益をあげる」

(國貞克則『財務3表一体理解法』朝日新聞出版より)

・この3つの活動が財務諸表に記載されている

(2) 収支改善、利益向上が目的。

・どれだけよい理念、目標があっても、それを実現するためには資金が必要。赤字であれば金融機関はお金を貸してくれない。

・どれだけ理念を持ち、いいサービスであることを訴えても、利益が出ていなければその事業の評価は半減。

・収益とサービスの質は基本的には一致すると考える。正比例の関係。

(3) 予算は「地図」、財務諸表は「バイタルサイン」、「スピードメーター」といったイメージ。地図を見つつ、バイタルを図りながら歩みをすすめていく。地図を見なければ道に迷い、バイタルを測定しなければ体調を崩す。または資金切れとなる。

2 財務諸表とは

(1) 財務三表とは

・貸借対照表: B S

・損益計算書(事業活動収支計算書): P L

・キャッシュフロー計算書(資金収支計算書): C F

(2) 経理の担当者が日々の活動(「お金を集める」など)を仕訳伝票として帳簿に記載。

・複式簿記というルールがある=日々ルールにそって仕訳をしている。すべての行動を簿記により残している。

・複式簿記。現金100円/借入金100円のように、2つの要素を同時に記載する。

・単式簿記は単に100円入ったなどを記載する。

例) ボールペンを100円で購入した。事務用品費100/現金100

例) 介護報酬150,000円が入金された。預金150,000/収入150,000

これら日々の活動が積み重なり財務三票が出来上がる。(システムで自動集計される)

(3) 今回は、三票の中で、日々の確認に主に必要とされる、

- ・損益計算書
 - ・貸借対照表
- を取り上げる。

(4) 損益計算書＝事業活動計算書とは

- ・「事業活動計算書」とは 1年間の成績である。
- ・収益（入ってきたお金）と費用（出費）の差額が利益（もうけ）となる。
- ・儲かったかどうか、赤字か黒字か。毎月や、最終的には年度の成績が示される。
- ・1年で結果は終了。しかしその結果は消えるわけではない。今年の成績は赤字であり、決算で区切りはついたが、この結果は年度が終わっても消えることはない。
- ・毎月、もっとも気にする書類。利益は出ているのか、赤字であるのか。
- ・赤字＝一所懸命に働いた結果、お金を失っている。寒い朝、利用者宅へお迎えに行き、入浴をして、食事をして、レクリエーションをして、夕方お送りをした結果、お金を稼ぐどころか失っている。

(4) 損益計算書の構成

1	損益計算書（社福：事業活動計算書）			
2	勘定科目	金額	比率	
3	介護保険収益	1,000		①
4	（その他の収益）			
5	サービス活動収益計	1,000		
6	人件費	510	51%	②
7	俸給	500		
8	諸手当	10		
9	事業費	150	15%	③
10	給食費	100		
11	保健衛生費	10		
12	水道光熱費	40		
13	その他	0		
14	事務費	110	11%	④
15	福利厚生費	10		
16	事務消耗品費	0		
17	印刷製本費	0		
18	業務委託費	100		
19	その他	0		
20	減価償却費	50	5%	⑤
21	サービス活動増減差額	180	18%	⑥
22	受取利息	0		
23	サービス活動外収益	0		
24	支払利息	10		
25	サービス活動外費用	10		
26	経常増減差額	170	17%	⑦

1	損益計算書（社福以外）			
2	勘定科目	金額	比率	
3	売上高	1,000		①
4	売上原価	0		
5	売上総利益（粗利）	1,000		②
6	販売費及び一般管理費	820	82%	③
7	給与手当	450		④
8	賞与	10		
9	法定福利費	10		
10	福利厚生費	10		
11	減価償却費	50		
12	水道光熱費	40		
13	消耗品費	0		
14	事務用品費	0		
15	福利厚生費	10		
16	事務消耗品費	0		
17	給食材料費	90		
18	業務委託費	100		
19	レクリエーション代	0		
20	雑費	50		
21	営業利益	180	18%	⑤
22	受取利息	0		
23	営業外収益	0		
24	支払利息	10		
25	営業外費用	10		
26	経常利益	170	17%	⑥

○注意すべき数字

- (1) ⑥サービス活動増減差額(株⑤営業利益)(率) = 介護(本業)での結果を表すため、この数字が施設長には重要である。本業の努力とその成果が示される。本業は我々で動かすことができる。

目指すは10~15%、事業によっては20%。

- (2) ⑦((株)⑥) 経常増減差額(率) = たとえば建物を建てて借金をして、その借金の支払利息などが入るため、事業所だけでは動かすことができない収益。
- (3) ③((株)④) 人件費(率) = 細かい経費も大事であるが、余剰配置があるかなど、人件費を気にすることが一番大事。
50%台が望ましい。しかし賃金は上がっているため、これとともに収益をあげていかなければならない。

(5) 減価償却費とは = 建物など高価なものは単年度で費用を落とさず、減価償却費として数年にわたって分割で経費として落とす。徐々に価値を償却していく。

・建物の分割払いのイメージ

→建築費などはもうすでに支出している費用。これを分割払いの形にする。;

→お金が減らない費用。銀行が貸し出しをする際にこの金額も見る。

(6) 借金の返済について

・基本的に借金は、利益と減価償却費からしか返すことができない。

・例) 建築費15億円(20年借入)

→特養1室あたり約1,500万円→100床であれば15億円の建築費。

→20年で割ると、1年で7,500万円の返済、1月で毎月約625万円の返済。

→これを、毎月の利益と減価償却費を合わせた金額でまかなうことができるか。

(7) 利益を上げるには、単価を上げるよりも稼働率が大事。

・客単価とは、介護度や加算、居室料などが合わさったもの。

・いくら客単価が高くても、稼働率が低ければ意味は低い。まずは満員にする。

(8) 利益率から物品購入の大事さを知る

・利益率18%とは、1,000円の売り上げがあつて、180円が残るということ。

・逆にいえば、180円のモノを買うには、1,000円の売り上げが必要ということ。180円のボールペンを買うことも大変なことである。

・利益率が5%であれば1,000円の売り上げで50円が残る。したがって180円のものを購入するには、3,600円の収入が必要。皆さんの事業所の利益率から、ものの価値を調べる。

・したがって、コスト削減は多大なる効果を表す。

・ 利益率 5% の場合、180 円の物品をカットすることは、3,600 円の収入に匹敵する。

(9) 貸借対照表とは

・ どこからお金を持ってきて、何に使ったのか。ずっと続く中の、1 年のある一点の内容

・ 貸借対照表の例

<p>資産（お金をどういう方向に向けたか）</p> <p>流動資産 すぐにお金になるもの</p> <p>現金 100</p> <p>預金 100</p> <p>固定資産 すぐにお金にならない</p> <p>土地や建物 300</p> <p>車両 100</p> <p>合計 600</p>	<p>負債（他人のお金=返す必要あり）</p> <p>流動負債 1年以内に返済するもの</p> <p>短期借入金 150</p> <p>固定負債 長期で返済</p> <p>長期借入金 300</p> <hr/> <p>純資産（返す必要なし）</p> <p>資本金（自分のお金） 100</p> <p>過去の利益蓄積 50</p> <p>合計 600</p>
---	--

○貸借対照表の見るべきところ

・ $\text{流動資産} \div \text{流動負債} = 100\%$ を切ると資金ショート。

→いまもっているお金が 200 円（現金、預金）

→1 年以内に返済するものが 50 円（短期借入金）→資金を回すことができる。

・ 表の左右は同じ金額となる。

・ 負債（借入金）が多いことは問題ではない。新規事業投資をすれば借入金は増える。内容が問題。

・ 自己資本比率は、右側の資金調達の中で、どれだけ自己資本があるのか。

・ 負債が資産を上回ると債務超過となる。

・ 貸借対照表は経営者の癖がでる。経営者の考えが反映される。投資力が旺盛なのか。

3 予算づくり

(1) 予算とは地図のようなもの。どのように運営していくかの道のり。

(2) 予算をたてる過程の意義

- ・事業所がどのようにお金を使っているかがわかる。
- ・作成の過程で、無駄な出費を発見することもできる。無意識に毎月払っている経費はないか。すでに使用していない電話回線や、その他不要な契約をしていないか。
- ・自分で立てた後であれば、結果として出た数字も理解しやすい。

(3) 予算の立て方

① 前年度をそのまま踏襲する方法：前年度の数字をそのまま引っ張り、次年度の予算として入力。

② 今年度の実績をもとに、目標を考えながら算出する方法

収入は、

- ・(目標) 稼働率
- ・(目標) 介護度
- ・(目標) 取得する加算
- ・(目標) ベッド稼働率＝滞在費、居住費は収入となる
- ・冬季は体調を崩しやすいため稼働率が下がる時期もあり、これらも加味して作成。
- ・すでに 98～99%の稼働率を達成しており、100%の稼働率を目指しているのであればよいが、現状 80%程度であれば、現実を見ながらの稼働率設定を行うこと。無理して 100%稼働の設定をしない。非現実的な予算は予算の意味を失わせる。

(4) 経費は、「総勘定元帳」をみながら、積み上げ、または削減していく。

①人件費：どれだけの人員を配置するのか。人員配置計画とそれぞれの職員の給与を見込んでおく。毎年 10 月の定期昇給も可能な限り見込む。

・また処遇改善加算は収入とともに、支出でも加味すること。処遇改善加算は、入れたものはすべて職員に配分する。

・人件費がもっとも大きな経費。人件費コントロールが利益を決める。

②事業費：

- ・給食費：人件費以外の経費の中で大きな割合を占める。給食会社対策が必要。
- ・教養娯楽費：レクの費用は適切か。過剰にレク費をかけていないか。
- ・日用品費：より安価なものはあるか。節約できるか。
- ・水道光熱費：昨年度どれだけかかっているのか。今年度はどれだけ見込むか。値上げや

補助金はあるのか。

- ・燃料費：ガソリン価格の高騰。

③事務費：

- ・事務用品費は、事務用品の使用量の削減できないかを検討する。
- ・印刷製本費：プリンターチャージ料（特にカラーコピー）に注意する。
- ・業務委託費：委託がおおければ費用も膨大。定期的に業者を見直すなど。

(5) 自分で立てる意義＝予算をたてた当時者として、この予算の達成を守る責任が生じる。(または上司が立てたものを現場におろす、トップダウンスタイル)

(6) 予算の役割＝地図であること、財務諸表（数字）がより具体的に把握できること、無駄に気づけること。

4 毎月の予算差異の確認、修正

(1) 数字をかみ砕き、現場に説明をすることができるか。

(2) 法人、事業所としてどれだけ予算達成を突き詰めることができるか。予算未達を放置すれば、予算作成の意味はない。

- ・予算と決算の差異を毎月チェック
- ・予算に近づけるために、次の1歩を説明できればよい。
- ・なぜ、予算が達成できなかったのか。敗因分析。
- ・達成できない理由はいくつも挙がる。肝心なのはどうすれば達成できるのか。

(3) 毎月の予算達成状況確認 抜粋

4								
5		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
6	1 日数	30	31	30	31	31	30	31
7	2 定員数	29	29	29	29	29	29	
35	30 経常増減差額	996,960	1,699,109	1,822,612	1,578,765	1,902,872	1,677,390	1,677,000
36	31 経常差額率	13.7%	21.5%	22.3%	20.2%	23.0%	21.1%	21.0%
37	32 予算 経常増減差額	1,051,682	1,256,351	1,204,682	1,255,408	1,290,408	1,493,355	1,265,281
38	33 当月 予算達成率	95%	135%	151%	126%	147%	112%	133%
39	34 当月 予算との差異	-54,722	442,758	617,930	323,357	612,464	184,035	411,719
40	35 累月 経常増減差額	996,960	2,696,069	4,518,681	6,097,446	8,000,318	9,677,708	11,354,708
41	36 累月 予算経常増減差額	1,051,682	2,308,033	3,512,715	4,768,123	6,058,531	7,551,886	8,817,167
42	37 累月 予算との差異	-54,722	388,036	1,005,966	1,329,323	1,941,787	2,125,822	2,537,541
43	38 累月 達成率	95%	117%	129%	128%	132%	128%	129%
44	39 累月 経常差額率	13.7%	17.8%	19.4%	19.6%	20.3%	20.4%	20.5%

- ・予算が未達の場合、残り11～3月の5か月で、どれだけ挽回できるか。

○ (例) 4~10 月累計の予算が 100 万円未達成の場合

・ 100 万円 ÷ 5 か月 = 1 月あたり 20 万円。

・ 毎月の予算と比較し、さらに 20 万円の上積みが必要である。どうすれば 20 万円の上積みをする事ができるかを考え、具体的に現場に理解してもらうことが大事。

○ 小規模多機能 介護別収入額

1	2	3	4	5	6	7
2	小規模多機能 介護度での収入の違い					
3	項目	介護度1	介護度2	介護度3	介護度4	介護度5
4	基本報酬	10,458	15,370	22,359	24,677	27,209
5	認知症加算 (II)	890	890	890	890	890
6	訪問体制強化加算	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
7	総合マネジメント体制強化加算 (I)	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
8	科学的介護推進体制加算	40	40	40	40	40
9	生産性向上推進体制加算 (II)	10	10	10	10	10
10	サービス提供体制加算 (II)	640	640	640	640	640
11	介護職員等処遇改善加算 (I)	14.9%	14.9%	14.9%	14.9%	14.9%
12	報酬	142,380	191,500	261,390	284,570	309,890
13	処遇改善加算	21,215	28,534	38,947	42,401	46,174
14	介護報酬計	163,595	220,034	300,337	326,971	356,064
15	差異		56,439	80,304	26,634	29,093
16	朝食	340	340	340	340	340
17	昼食	700	700	700	700	700
18	夕食	655	655	655	655	655
19	おやつ	170	170	170	170	170
20	滞在費	3,150	3,150	3,150	3,150	3,150
21	入浴	105	105	105	105	105
22	自費合計	5,120	5,120	5,120	5,120	5,120
23	30日	153,600	153,600	153,600	153,600	153,600

○ (例)

・ 介護度 1 の方が入所されれば、約 16 万円の収入、これに毎日宿泊費が入れば、さらに 15 万円の収入、合計して 30 万円が上積みされる。

・ したがって、「介護度 1 の方を 1 名確保」という、具体的な目標を立てること。

・ また、介護度 1 と 2 の収入差は約 6 万円、介護度 2 と 3 の収入差は約 8 万円。区分変更を掛けることにより収入増を図る。

・ 介護度を常にチェックすることが大事。介護度に見合った報酬を得ること。

・ 特に小規模多機能は介護度による収入差が大きい事業である。介護度が低いと、満員にすることはできるが、収益を出すことができない。

・ または経費の縮小。月の残業時間は何時間か、残業理由は何か。残業を減らす方法はないか。

以上