

# 平成 23 年度事業報告書

## 目次

### I. 平成 23 年度の事業環境

### II. 平成 23 年度の事業展開

#### 1. 全体的状況

#### 2. 入居金収入の確保

#### 3. 収支・正味財産増減状況

#### 4. サービスの充実と向上

#### 5. 建築物及び設備の機能保全と向上

#### 6. 人材の確保と育成

## I. 平成 23 年度の事業環境

23 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災と原子力発電所の事故は、我が国に未曾有の被害をもたらした。財団は、入居者と職員の理解と協力の下に、組織的な取り組みとしては初めての「災害支援隊」を岩手県大槌町を中心とする地域に累次派遣し、半年を超える期間にわたり、被災者の入浴支援やグループホーム型高齢者等共同仮設住宅の開設準備など様々な活動を行った。また、一部の施設においては電力不足による計画停電や節電の要請に対し、入居者の安心・安全に配慮して適切に対応した。

大震災や原発事故等の影響により、我が国の経済は一時的にマイナス成長となったが、その後の復興需要や米国経済の回復等により徐々に回復した。

我が国の高齢化はさらに進行し、24 年 5 月 1 日現在の推計では 65 歳以上の人口は 3,032 万人、総人口に占める割合は 23.8%となり、そのうち後期高齢者といわれる 75 歳以上の人口は 1,503 万人（11.8%）で約半分を占めている。

政府は、長期債務の残高が GDP の 2 倍近くに達する厳しい財政状況の中で、社会保障の機能強化・機能維持のための安定財源確保と財政健全化の同時達成を目指す「社会保障・税一体改革」を進めており、消費税増税法案等が国会に提出された。

有料老人ホーム事業に関しては、消費者保護の観点から規制の強化を求める内閣府の消費者委員会の建議等を受けて昨年老人福祉法が改正され、財団ではこの改正に対応するため、24 年 4 月から入居一時金の引き上げを余儀なくされた。

また、昨年制度化された「サービス付き高齢者向け住宅」は、安否確認と生活相談の基本的なサービスに加え、介護・医療・生活支援サービスを提供するものやサービス事業者と連携するものなど様々なタイプがあり、補助金、税制、融資の優遇措置が講じられているため、今後急速に整備が進むと見込まれており、有料老人ホームの強力なライバルとなる可能性がある。

このような状況の中、財団はサービスの質を向上させ施設の魅力を高めるいわゆる差別化を着実に進めてきたが、ゆうゆうの里への新規入居は前年度を若干下回るペースで推移した。

高品質のサービスを支える人材の確保については、職種及び地域により厳しい状況が続いているが、新規学卒者等の計画的採用、働きやすく働きがいのある職場づくり、教育研修の充実等に努め、近年では財団全体で離職率が低下するなど改善も見られている。

大震災を契機に、施設の防災対策を始めリスク管理体制が一層厳しく問われている。自然災害、火災、事故等への備えを万全にして、入居者や地域社会から信頼を得られるよう最善の努力を尽くす必要がある。

コンプライアンス態勢の確立は極めて重要である。小さなルール違反が時として重大な結果を招くことを全職員が肝に銘じて取り組む必要がある。

新公益法人制度に基づく昨年 9 月の公益法人への移行認定申請については、移行期間が残り少なくなったことを踏まえ、適切な対応を行う必要がある。

## II. 平成 23 年度の事業展開

### 1. 全体的状況

23 年度の事業計画においては、①自立・自律経営の定着 ②クオリティ・マネジメントを徹底し、組織文化を醸成する ③非営利・公益性の徹底 の三つを基本方針として、事業経営にあたった。

#### (1) 自立・自律経営の定着

23 年度末における施設全体の入居率は 95.3%であり、22 年度末の 95.1%と比べほぼ横ばいであった。また、懸案であった京都施設の入居率は 22 年度末の 93.9%が 95.1%と大幅に改

善した。

22年度は国税裁判の二審判決を受けた過年度法人税等引当金の費用計上のため大幅な赤字となったが、23年度の税引後一般正味財産増減額は3年振りに3.8億円の黒字となった。

23年の老人福祉法改正及びこれを受けた老人福祉法施行規則の改正により、家賃等の前払金の返還方法について規制が設けられ、24年4月1日から施行された。この改正は、想定入居期間と返還期間を一致させることを義務付けるものであることから、財団は改正に合わせ入居一時金の額を改定するとともに、入居契約書中の返還期間及び返還金の算定方法に係る規定を改訂し同日以降の契約者から適用することとした。

職員の公平公正な処遇と育成を目的とする新人事制度は、5年目を迎え円滑に実施してきたが、制度上の諸問題を解決すべく見直しの作業に入った。

また、キャリアアップのための職員研修については、階層別、職種別等体系化と内容の充実に努めるとともに、23年度は、初めての試みとして他団体の職員も交えた「リーダー研修」、「サービス向上のための特別研修」を開催した。

新卒者の計画的採用も6年目となり24年4月には24名を採用し、財団の次代を担う人材の確保・育成を図ることができた。

福利厚生及び各施設との融和を図ることを目的にしている職員旅行は、「東日本大震災」により「日帰り企画」にとどめ年度の後半に18回実施し、578名の参加者があった。

## (2) クオリティ・マネジメントを徹底し、組織文化を醸成する

財団が行うサービスの品質を保持・向上させるため、事故ゼロ運動や入居者相談等様々な業務の改善を継続する中で、「P D C Aサイクル」の徹底と習慣化が着実に進んでいる。

その成果を発表する場でもある「ゆうゆうの里研究発表会」は、第11回目となり、京都で行われた代表者の発表は21演題となった。最優秀賞に輝いた湯河原施設の『心に伝わる挨拶へのチャレンジ ～「挨拶一声かけ運動」を通して得たこと～』は、挨拶に対するご入居者の受け止めと自信を持って挨拶していた職員とのギャップを埋めるにはどうすれば良いかについて考え、挨拶後の一声かけについて内容や入居者の反応をまとめて報告したもので、ゆうゆうの里における接遇の向上に繋がるものであった。

各施設がケアを実践していく中で取組んできた内容をまとめた「ケア実践報告」シリーズの第3号として、今年度は「施設の中はどこでも相談室」を発刊した。

また、コンプライアンス態勢の確立のため、各施設のコンプライアンス推進委員会の活動を充実し、リスク管理のあり方についても検討し、コンプライアンス意識の向上と徹底を図った。

## (3) 非営利・公益性の徹底

ゆうゆうの里各施設が、地域に根ざし開かれた施設となるため、「生きがい・健康づくり事業等」を積極的に実施した。また、東日本大震災の発災を受けて、被災地への支援隊を岩手県大槌町を中心に延67名の人員を派遣し、活動は202日間に及んだ。併せて各施設に募金箱を設置し、またホームページでの呼び掛けなど募金活動等を積極的に行った。

公益法人改革への対応として、公益認定等委員会事務局との協議を行い、23年9月「公益財団」への移行認定申請を行った。

#### (4) 国税問題

19年4月16日付の東京国税局の法人税更正処分の取消を求めて、同年10月4日東京地方裁判所に提起した裁判は、22年4月28日の第一審に続き、23年3月30日の第二審でも原告敗訴の判決があった。この判決の内容は承服しかねるものであったため、同年4月11日最高裁判所に上告受理申立の手続きをとった。

## 2. 入居金収入の確保

23年度は、全施設が市場競争に耐える差別化方針に基づき魅力化してきたサービスに磨きをかけるとともに、その施設の魅力を十分に訴求することで、各施設につき満室の達成とその後の満室水準を維持することにより、継続的・安定的な入居金収入を確保することを目標とした。その結果、38.73億円の入居金収入を確保したが、計画対比91%、3.84億円のマイナスと目標を大幅に下回る結果となった。

また、各施設別の目標達成に向けた方策として次の3点につき力を注いだ。

- (1) 空室後3ヶ月以内の契約達成の徹底——待機登録制度の確立
- (2) 浜松・神戸・湯河原・京都施設満室に向けての販促活動の強化
- (3) 財団施設への認知度向上

(1) については、伊豆高原・佐倉の2施設は「元気なうちの早めの入居」に魅力を感じる顧客開拓に力を入れ確実な待機顧客の十分なストックを確保することで、満室水準を維持するための待機登録制度を確立し、空室後3ヶ月以内の契約達成が定着してきた。一方大阪施設は、施設の魅力を十分に伝えきれなかったため確実な待機顧客の新たな確保ができず、満室水準を維持できない結果となった。

(2) については、浜松・神戸・湯河原・京都の4施設は見学会及び施設の魅力を伝えるためのイベント企画の実施回数を増加することで、来里顧客件数を増やすとともに体験入居顧客件数増を図った。また、来里されたお客様が感動し、早く入居したいと思っていただけるよう企画運営を実施した。さらに、募集担当が顧客視点に立った関係作りができる、あるいは募集プロセスにおいて生ずる問題を主体的に解決できる人材を育成するために、定期的な研修の開催や、各施設においてケーススタディを実施することにより募集チームとしての体制強化を図った。その結果、浜松・神戸・京都の3施設は年度末空室残戸数が浜松施設は15戸、神戸施設5戸、京都施設16戸となった。湯河原施設については、顧客の集客に苦慮し、年度末空室残戸数19戸と空室が増える結果となった。

(3) については、ブランドイメージの形成のために、これまで作り込んできたサービスやコンセプトをトータルなブランド戦略として理解し、募集担当者が実感を込めた説明をすることにより施設の魅力を伝えてきた。また全国紙や地方紙、地域広報紙、フリーペーパー等の各媒体を組み合わせて相乗効果が期待できるように告知し、効果的に媒体投入を実施するとともに、施設の魅力が伝わるようコンテンツを工夫しながら広告作成に努めた。さらにホームページの施設ページのリニューアルに加え、浜松・大阪施設のコミュニティブログの立ち上げ等Webの充実にも力を入れた。その他有料老人ホーム協会加盟の他法人との合同セミ

ナー開催、日経新聞や朝日新聞が主催するセミナーに協賛し出展する等、財団施設への認知度向上を図った。

年間契約戸数は120戸で、入居率は7施設全体で22年度末95.1%（対総居室数）（対販売対象居室数では95.6%）に対し、23年度末95.3%（対総居室数）（対販売対象居室数では95.8%）、京都を除く6施設は22年度末95.3%に対し23年度末95.4%、京都施設は22年度末93.9%から23年度末95.1%と上昇した。23年度末入居者数は2,461名であり、その平均年齢は82.2歳、男女比率は、およそ男性1に対し、女性3の割合である。入居者数は全施設合計で前年比10名増加した（表①参照）。23年度の新規入居者数は154名であり、その平均年齢は75.5歳で、契約前住所は兵庫県在住者が最も多かった（表②及び③参照）。

① 平成22年度・平成23年度末全入居者数比較

（平成23年・24年3月31日現在）・（名）

施設	平成22年度						平成23年度					
	男性		女性		合計		男性		女性		合計	
	人数	平均年齢	人数	平均年齢	人数	平均年齢	人数	平均年齢	人数	平均年齢	人数	平均年齢
浜松	86	80.5	199	82.0	285	81.5	88	80.8	198	82.2	286	81.8
伊豆高原	107	80.9	253	81.5	360	81.3	102	80.5	259	81.7	361	81.4
神戸	110	81.2	297	83.1	407	82.6	116	82.0	305	83.4	421	83.0
湯河原	81	80.2	238	83.8	319	82.9	79	80.6	228	83.7	307	82.9
大阪	30	83.2	153	82.8	183	82.9	30	82.7	148	83.3	178	83.2
佐倉	112	82.3	340	83.4	452	83.1	118	82.8	335	83.9	453	83.6
京都	133	80.3	312	79.8	445	79.9	139	80.6	316	80.1	455	80.2
合計	659	81.0	1,792	82.3	2,451	82.0	672	81.3	1,789	82.6	2,461	82.2

② 平成23年度新規入居内訳

	新規入居戸数	①入居形態内訳		②契約形態内訳		新規入居者数	平均年齢	男性		女性	
		一人入居	二人入居	終身契約	短期契約			人数	平均年齢	人数	平均年齢
浜松	12	7	5	12	0	18	76.5	6	77.7	12	75.9
伊豆高原	17	13	4	17	0	21	72.2	6	71.7	15	72.5
神戸	27	23	4	15	12	33	78.6	9	78.4	24	78.7
湯河原	14	10	4	14	0	18	75.0	4	75.5	14	74.9
大阪	5	4	1	5	0	6	70.8	2	68.0	4	72.3
佐倉	17	12	5	17	0	22	78.0	10	78.4	12	77.6
京都	28	24	4	5	23	36	73.6	12	72.8	24	73.9
合計	120	93	27	85	35	154	75.5	49	75.5	105	75.5

※ 新規入居戸数・新規入居者数には施設間住替、終身切替を含めない。  
 ※ 追加契約者は新規入居戸数には含めないが、新規入居者数には含む。  
 23年度追加契約は浜松1件、神戸2件、京都4件。

③ 平成 23 年度新規入居者 契約前住所

	浜松		伊豆高原		神戸		湯河原		大阪		佐倉		京都		合計	
	戸	名	戸	名	戸	名	戸	名	戸	名	戸	名	戸	名	戸	名
北海道	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2
茨城県	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
埼玉県	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	3	5
千葉県	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	10	12	0	0	12	15
東京都	0	0	8	10	0	0	6	8	0	0	4	5	1	2	19	25
神奈川県	0	0	2	3	0	0	8	10	0	0	0	0	0	0	10	13
新潟県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2
静岡県	6	7	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	10
愛知県	3	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	7	10
三重県	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
滋賀県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	2
京都府	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	16	13	16
大阪府	0	0	1	1	3	3	0	0	5	6	0	0	5	6	14	16
兵庫県	0	0	0	0	23	29	0	0	0	0	0	0	1	1	24	30
奈良県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4	2	4
香川県	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2
合計	12	18	17	21	27	33	14	18	5	6	17	22	28	36	120	154

3. 収支・正味財産増減状況

23 年度決算においては、24 年 4 月に修正申告した未払過年度法人税等を 23 年度の支出に含めたことにより収支は大幅な赤字となった。一方、正味財産増減は、過年度税金費用の引当金繰入が無くなったことにより、3 期振りの黒字となった。

(1) 収支状況

収入では、入居金収入が前年より下回ったが、介護保険収入、寄付金収入等が増加し、22 年度を僅かに上回った。

支出では、人件費支出、固定資産取得支出が増加したが、定期預金等支出、入居返済金支出等が減少した。

また、24 年 4 月に修正申告したことに伴い、過年度法人税等引当金の一部を未払過年度消費税及び未払過年度法人税として流動負債に振り替えて 23 年度の支出に含めたことにより、法人税等支出は、前年度より 18.4 億円増加し、収支差額は 15 億円の赤字となった。(表④参照)

(2) 正味財産増減状況

経常収益は、介護保険収益等で 22 年度を上回ったが、経常費用で契約職員の給与計算期間の変更により人件費が増加し、当期経常増減額は 7.7 億円と 22 年度と同額となった。

また、経常外収益に、過年度法人税等引当金戻入額を計上したことにより、税引前当期一般正味財産増減額は 22 年度を上回る 7.9 億円の黒字となった。

税引後当期一般正味財産増減額は、22年度より17.2億円増加で3.8億円の黒字決算となった。(表⑤参照)

④ 収支状況

(単位：百万円)

	H22年度	H23年度
入居金収入	4,119	3,888
介護保険収入	1,645	1,704
その他収入	3,473	3,652
収入計	9,237	9,244
人件費支出	3,944	4,081
諸経費支出	2,962	2,984
固定資産取得支出	239	463
入居返済金支出	402	298
介護費調整金支出	110	115
定期預金等支出	1,100	30
支払利息支出	102	89
借入返済金支出	640	640
法人税等支出	203	2,040
支出計	9,702	10,740
差額	△465	△1,496

⑤ 正味財産増減状況

(単位：百万円)

	H22年度	H23年度
入居金収益	3,922	3,848
介護保険収益	1,645	1,704
その他収益	3,457	3,550
経常収益計	9,024	9,102
人件費	3,948	4,091
諸経費	3,035	3,023
償却費	1,276	1,222
経常費用計	8,259	8,336
当期経常増減額	765	766
固定資産売却益	0	2
過年度法人税等引当金戻入額	0	55
経常外収益計	0	57
固定資産除却損	36	34
過年度法人税等引当金繰入額	79	0
経常外費用計	115	34
当期経常外増減額	△115	23
税引前当期一般正味財産増減額	650	789
法人税等	203	307
過年度法人税等引当金繰入額	2,031	0
過年度法人税等引当金戻入額	0	△51
法人税等調整額	△237	154
当期一般正味財産増減額	△1,347	379

4. サービスの充実と向上

入居者の満足度向上と入居検討者が待っても入居したい施設づくりを推進するため、以下の点に配慮した業務を実施した。

(1) 全職員が、より多くの相談を拾い上げる為に以下の取組みを実施し入居者の満足度向上につなげた。

① 入居者相談を受けとめる感度の高い職員を育成することにより、満足度の向上が図ら

れた。

② 相談責任者は、相談に真摯に向きあう姿勢が確立された。

(2) 浜松、大阪のブログが立ち上り、全施設に期待された一連の差別化要素が揃った。

(3) ヒヤリハット・事故報告及び対策管理票の導入は7施設完了し、仕組みや制度が整った。

それに沿った運用が定着し、再発事故かどうかの確認ができるようになった。

(4) ケアサービス課の月次から日次に至る計画機能に課題があることがわかった。月次計画段階の問題が明確にわかるツールを導入し原因究明を進めた。

(5) 現場立脚、顧客視点に基づく人材育成のため、研究活動の活性化を図った。各施設主催の研究発表会で計66演題、外部機関主催の研究発表会で計11演題の発表を行った。

(6) 公益性を目指した地域への貢献プログラムを下記の通り実施した。

- ・ (町内在住) ソプラノ歌手コンサート (湯河原)
- ・ ゆうゆういきいき講座「生活習慣と健康」 (浜松)
- ・ 講演会「厚生園と私」 (佐倉)
- ・ 講演会「神戸の歴史」 (神戸)
- ・ 宇治福祉祭りの展示コーナー出店「ソフト食の紹介」 (京都)
- ・ 「防災講座」 (伊豆高原)
- ・ 成年後見制度と財産管理の講演会「安心の老い支度」 (大阪)

(7) 公益性を目指したケア実践報告ブックレット、調査研究報告書を発行した。

- ・ 施設の中は「どこでも相談室」～〈ゆうゆうの里〉の苦情・相談の取組み～
- ・ 自立から要介護期への移行把握のためのアセスメント項目の抽出と効果的な支援方法に関する基礎調査研究報告書～有料老人ホームをフィールドとして～

## 5. 建築物及び設備の機能保全と向上

入居者に居心地の良い住環境を提供するため、建物、設備の保全業務並びに各種改修工事については、特に以下の課題を重点的に実施した。

(1) 入居者に充実した生活環境を継続して提供するため、建築物及び設備の経年劣化状況を把握し、中長期修繕計画の策定に取り組んだ。

(2) 満足度の高いサービス提供をハード面から支援するために、建築物及び設備のグレードアップや既存設備のリニューアルを順次行った。

(3) 収支予算を踏まえ、各種改修工事を発注する際には、市場価格を基準とした。

(4) 同業他社に負けない強い組織風土を作るため、コンプライアンスを遵守し、事故発生を防止した。また、建築・設備職員のスキルを高める研修会を実施した。

## 6. 人材の確保と育成

現在の人事考課制度は、19年度の実施から5年を経過し、その目的である公平公正な処遇と育成は一定の成果を得ている。

また、国の施策である「介護職員処遇改善交付金制度」は、21年10月の実施から3年を経過し、交付金対象の介護職員及び介護職員以外のケアサービス課及び生活サービス課の職員にも同様の改善を行うとともに、その他の職員についても一時金の支給等を行った。

財団の階層別研修として、本部主催では新入職員研修・採用2年目研修に加え職務経験5年程度の中堅職員研修会を開催した。一方、各施設では、施設内研修として、新人研修、接遇研修、専門技術研修、メンタルヘルスケア研修等を実施し職員の資質及び能力の向上に努めた。

新卒者の計画的採用も6年目となり、24名の大学及び専門学校卒業者を採用した。

年度平均の財団職員数は次の通りで、22年度と比較すると正職員7.1名、契約職員10.0名（換算数）、合計17.1名増加している。（表⑥参照）

⑥ 財団職員数 (年度平均：人)

施設	平成22年度			平成23年度		
	正職員	契約職員 (換算数)	合計	正職員	契約職員 (換算数)	合計
本部	18.6	0.6	19.2	18.5	0.6	19.1
浜松	54.3	66.2	120.5	50.8	69.1	119.9
伊豆高原	53.2	62.4	115.6	57.4	62.2	119.6
神戸	83.8	84.2	168.0	81.4	85.7	167.1
湯河原	56.0	58.0	114.0	62.1	55.0	117.1
大阪	43.0	49.8	92.8	44.4	52.9	97.3
佐倉	72.9	117.8	190.7	73.7	118.3	192.0
京都	73.0	86.0	159.0	73.6	91.2	164.8
合計	454.8	525.0	979.8	461.9	535.0	996.9

以上