

平成 24 年度事業報告書

目次

- I. 平成 24 年度の事業環境
- II. 平成 24 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
- III. 一般財団法人の業務の適正を確保するために必要な体制の整備

I. 平成 24 年度の事業環境

高齢化の急速な進展に伴って、老後の住まい、医療、介護サービス、終末期ケアなどに対する国民の関心はかつてなく高まっている。他方で、国民負担の観点から、高齢者の福祉や医療をカバーする社会保険や公的な援助制度の限界が意識され始めており、国民の間に不安が生まれている。

このような関心と不安を抱える高齢者やその家族にとって、高齢者の自助と連帯により、終生に亘る安定した良質の住まいと安心できる保健・医療・介護のサービスや看取りのケアを受けることができる財団の有料老人ホーム〈ゆうゆうの里〉は、高齢期の住まいとして、今後も最高の選択肢の一つであり続けると考えている。

24 年度には、社会保障・税一体改革の一歩として、消費税増税法が成立した。12 月には政権交代があり、三本の矢（大胆な金融政策、機動的な財政政策、民間投資を喚起する成長戦略）を柱とする経済政策が打ち出され、円安、株高、高い成長率が実現しつつあり、経済の先行きに明るい見通しが出てきている。

一方で、労働人口の減少等のため、入居者に対し高品質のサービスを提供するために不可欠な質の良い専門職員等の確保については、地域によって差はあるものの、年とともに難しくなる傾向にある。このため、24 年度においても積極的な採用活動により、素質のある新卒者や中途採用者の確保を図るとともに、職員の処遇の改善、教育・研修の充実、資格取得の奨励、離職の防止等に引き続き努力した。

また、入居者や地域社会からの信頼を確保するため、防災・防火、セキュリティなどのリスク管理、コンプライアンス態勢の確立に努めた。

なお、財団は、24 年 4 月 1 日に施行された有料老人ホームに対する規制を強化する老人福祉法等の改正に適切に対応し、新たに法定された入居一時金の返還ルールに従い、同日以後の新規契約について入居契約書の変更と入居一時金の引上げを行った。

また、懸案であった公益法人制度改革については、内閣総理大臣より移行の認可を得て、25 年 4 月 1 日をもって一般財団法人に移行した。

一般財団として新たなスタートを切る財団は、これからも厳しい事業環境の変化に応じて、様々な課題に的確且つ迅速に対応していく必要がある。

II 平成 24 年度の事業展開

1. 全体的状況

平成 24 年度の事業計画では、①自立・自律経営の定着 ②クオリティ・マネジメントの徹底 ③地域と結び、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

平成 24 年度末における施設全体の入居率は 94.2% となり、平成 23 年度末の 95.3% と比べ 1.1 ポイント低下した。浜松、佐倉は前年度を維持したものの、残りの 5 施設が低下し、

特に湯河原は 90%を若干割り込んだ。

一方、決算状況では、23 年度に 3 年ぶりに黒字となった一般正味財産増減額は、24 年度においても 13.1 億円の黒字を達成した。これは過年度法人税引当金戻入額の計上及び法人税調整額の増加によるものである。

財団は、24 年 4 月 1 日に施行された老人福祉法等の改正により新たに導入された入居一時金の返還ルールに従い、同日以後の新規契約について入居契約書の変更と入居一時金の引上げを行ったが、入居金収入は概ね順調に推移し、引上げの影響はそれほど見られなかった。24 年度の入居金収入は、この改正による一人当たりの単価アップがあったこともあり前年度に対し 5.8 億円の増加となった。今回の老人福祉法の改正は消費者保護の観点から行われたものであり、事業者にはサービスと対価の関係をより明確にすることが求められているので、3 年の経過措置期間が終了するまでに入居契約書の内容を引き続き検討し、必要な見直しを行うこととする。

財団の経営サービスを担う人材の育成については、管理職研修、中堅職員研修会を開催する等、24 年度においても積極的に取組んだ。また組織規程を改正して副施設長職を設け、佐倉施設に配置し、組織の体制を強化した。

新卒者及び介護職を中心とした職務経験者の採用は年々厳しい状況ではあるが、25 年 4 月には新卒者 22 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。

(2) クオリティ・マネジメントの徹底

財団の提供するサービスの品質を保持・向上するため、事故ゼロ活動推進委員会や入居者相談委員会、主任マネジメント研修等においてケーススタディ等により業務の改善を継続し、経営マネジメントの手法である「PDCAサイクル」の職員への徹底と習慣化をより確実なものとした。

その成果を発表する場でもある「ゆうゆうの里職員実践研究発表会」は、第 12 回目となり、京都で行われた代表者の発表は 19 演題であった。最優秀賞に輝いた神戸施設の『世代間交流がもたらす心色ケア ～ふれあうぬくもりから得たもの～』は、施設内の農園を活用して入居者と近隣の保育園園児との交流を行うことにより、年間を通じた野菜作りとその収穫で会話や笑顔が増え、入居者は新たな生きがいや喜びを得たことを発表したもので、開かれたゆうゆうの里を印象付けるものであった。

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ブックレット「ケア実践報告」シリーズの第 4 号として、今年度は「接遇マナーでお迎えします」を発刊した。また、東日本大震災の発災以後 24 年 11 月までの 1 年 8 ヶ月、財団が震災にどのようにかかわったかについてまとめた「東日本大震災 震災対応と支援活動の記録」をブックレットの別冊として発刊した。

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) 地域と結び、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」を積極的に実施するとともに、本部においてもゆうゆう友の会講演会を東京と神戸において開催し好評を得た。22年度より外部研究者の支援を目的に実施している「介護福祉研究支援事業」については、24年度の応募はなかった。また、外部専門家と介護の質の向上等を目的に共同研究にも取り組んだ。

懸案であった公益法人制度改革については、25年3月28日内閣総理大臣より移行認可を得て、4月1日をもって登記を行い一般財団法人に移行した。財団は、当初は公益財団への移行認定を目指したが、公益認定等委員会との見解の差が埋まらないことと移行期限が迫っていることを踏まえ、当面一般財団法人に移行することもやむを得ないと考えたものであり、今後は非営利型の一般財団法人として、これまでと同様に公益性の高い事業運営を行うこととする。

(4) 国税問題

国税裁判については、24年8月に上告不受理の決定がなされ、敗訴が確定した。財団が取消を求めた国税の処分は、財団の長期安定経営の根幹である会計システムを完全に否定し、入居者の生活にも影響を及ぼしかねないものであったため、裁判所による公平な裁定を求めて提訴に及んだものであり、他に選択の余地はなかったと考えている。また、裁判を通じて財団が行った主張にも誤りはなかったと考えており、敗訴という結果はまことに残念で、申し訳ないが、今後はこの苦い経験を糧にして、経営のさらなる安定化を図りたい。

2. 入居金収入の確保

24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、45.22億円の入居金収入を確保し、計画対比109%、3.78億円上回る結果となった。

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・大阪・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。一方確実な

待機顧客の新たな確保に苦戦している状況もあり、いかに積み増しをするかという課題を残す結果となった。

(2)については、浜松・神戸・湯河原・大阪・京都の5施設は施設長及び募集リーダーが、スタッフの士気の維持や詰めの施策に迅速な手を打ち、基本プロセスの取り組みを厚くし、特に結果に繋がる重要なプロセスの改善に集中した対策を講じた。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、神戸施設は6月一時的に満室を達成した。しかしながら満室の維持は図れず、各施設の年度末空室残戸数は、浜松施設19戸、神戸施設15戸、湯河原施設26戸、大阪施設8戸、京都施設24戸と各施設とも空室が増える結果となった。

(3)については、募集の期待形成が、施設のコミットメントとして施設内に受け止められるよう、サービス部門と連携した点検活動や情報の共有を進めた。また、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。さらに全国紙や地方紙、地域広報紙、フリーペーパー等の各媒体を組み合わせる相乗効果が期待できるように告知し、効果的な媒体投入を実施するとともに、コンテンツにおいても元気なうちに入居し、安心のもと元気に長生きしていただく施設というトータルなブランドイメージ形成に心がけた。ホームページのリニューアルに加え、SEO(検索エンジン最適化)対策等Webの充実にも力を入れた。施設広報誌の訴求力向上にも注力した。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、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114戸で、入居率は7施設全体で23年度末95.3%(対総居室数)(対販売対象居室数では95.8%)に対し、24年度末94.2%(対総居室数)(対販売対象居室数では94.7%)と低下した。24年度末入居者数は2,445名であり、その平均年齢は82.4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16名減少した(表①参照)。24年度の新規入居者数は155名であり、その平均年齢は75.9歳で、契約前住所は千葉県在住者が最も多かった(表②及び③参照)。

① 平成 23 年度・平成 24 年度末全入居者数比較

(平成 24 年・25 年 3 月 31 日現在)・(名)

施設	平成 23 年度						平成 24 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	88	80.8	198	82.2	286	81.8	90	80.7	203	82.3	293	81.8
伊豆高原	102	80.5	259	81.7	361	81.4	108	80.7	254	81.8	362	81.5
神戸	116	82.0	305	83.4	421	83.0	108	81.6	302	83.5	410	83.0
湯河原	79	80.6	228	83.7	307	82.9	76	80.3	226	84.1	302	83.2
大阪	30	82.7	148	83.3	178	83.2	28	82.6	145	83.4	173	83.2
佐倉	118	82.8	335	83.9	453	83.6	123	82.9	332	84.2	455	83.9
京都	139	80.6	316	80.1	455	80.2	135	80.8	315	80.7	450	80.7
合計	672	81.3	1,789	82.6	2,461	82.2	668	81.3	1,777	82.8	2,445	82.4

② 平成 24 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	21	17	4	21	0	26	76.1	9	75.7	17	76.3
伊豆高原	19	12	7	19	0	28	75.9	14	76.9	14	75.0
神戸	21	16	5	14	7	27	76.5	8	74.0	19	77.5
湯河原	11	8	3	11	0	14	74.7	5	76.8	9	73.6
大阪	10	9	1	10	0	11	72.2	1	65.0	10	72.9
佐倉	17	6	11	17	0	28	77.4	13	77.6	15	77.2
京都	15	14	1	4	11	21	75.5	7	75.9	14	75.4
合計	114	82	32	96	18	155	75.9	57	76.1	98	75.8

※ 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。

24 年度追加契約は浜松 1 件、伊豆高原 2 件、神戸 1 件、京都 5 件。

③ 平成 24 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
秋田県	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
福島県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
茨城県	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
埼玉県	0	0	1	2	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	2	4
千葉県	0	0	2	3	0	0	1	2	0	0	11	19	0	0	14	24
東京都	0	0	4	6	1	2	2	2	0	0	5	8	1	1	13	19
神奈川県	1	2	5	7	1	2	5	6	0	0	0	0	0	0	12	17
静岡県	7	8	3	5	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	11	14
愛知県	12	15	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	6	15	23
岐阜県	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
三重県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
滋賀県	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	3	3
京都府	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	2	3
大阪府	0	0	0	0	2	2	0	0	10	11	0	0	4	5	16	18
兵庫県	0	0	0	0	16	20	0	0	0	0	0	0	0	0	16	20
奈良県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3
和歌山県	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
香川県	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
合計	21	26	19	28	21	27	11	14	10	11	17	28	15	21	114	155

3. 収支・正味財産増減状況

24 年度決算では、収支・正味財産増減共に 10 億円以上の黒字となった。収支では、定期預金、有価証券の満期償還日が到来した事、及び 24 年 4 月の老人福祉法改正に伴い入居金単価は上がったが、待機者に事情説明を行い、更に入居募集に力を入れた結果により、入居金収入が増加したことが主な要因である。一方、正味財産増減では、過年度法人税引当金戻入額の計上及び法人税調整額の増加が大きく貢献した。

なお、24 年度は入居者からの遺贈等合計 4 億円の寄付金を受領したことで、経営成績が更に改善した。

(1) 収支状況

収入では、定期預金等収入、入居金収入、寄付金収入等が増加し、前年度より 15.3 億円上回った。

支出では、人件費支出、固定資産取得支出、定期預金等支出などでは増加となったが、法人税等支出は、過年度の修正申告に伴う税金支出を 23 年度に一括処理したため前年度より 18.5 億円減少し、収支差額は 14.9 億円の大黒字となった。(表④参照)

(2) 正味財産増減状況

経常収益は、4 月以降契約の入居金収益を日割計上に変更したことが主な原因で入居金収益は 1.9 億円減少したが、寄付金収益等で 0.3 億円増加した。一方、経常費用は、減価償却費の減少等で前年度比 0.5 億円減となり、当期経常増減額は前年度を 0.8 億円上回る 8.5 億円となった。

また、過年度法人税等引当金は、保守的に計上していた過少申告加算税 2.5 億円が不要と確定したため、過年度法人税引当金戻入額に計上した。

更に、一般財団法人への移行に伴う繰延税金資産の計上による法人税等調整額が△4.4 億円となり、税引後当期一般正味財産増減額は、前年度を 9.3 億円上回る 13.1 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)

	H23 年度	H24 年度
入居金収入	3,888	4,473
介護保険収入	1,704	1,711
定期預金等収入		811
その他収入	3,652	3,775
収入計	9,244	10,770
人件費支出	4,081	4,119
諸経費支出	2,984	2,961
固定資産取得支出	463	665
入居返済金支出	298	337
介護費調整金支出	115	115
定期預金等支出	30	161
支払利息支出	89	89
借入返済金支出	640	640
法人税等支出	2,040	193
支出計	10,740	9,280
差額	△1,496	1,490

⑤ 正味財産増減状況

(単位：百万円)

	H23 年度	H24 年度
入居金収益	3,848	3,660
介護保険収益	1,704	1,711
その他収益	3,550	3,746
経常収益計	9,102	9,117
人件費	4,091	4,104
諸経費	3,023	3,038
償却費	1,222	1,130
経常費用計	8,336	8,272
当期経常増減額	766	845
固定資産売却益	2	0
過年度法人税等引当金戻入額	55	0
経常外収益計	57	0
固定資産除却損	34	50
貸倒損失	0	1
経常外費用計	34	51
当期経常外増減額	23	△51
税引前当期一般正味財産増減額	789	794
法人税等	307	172
過年度法人税等引当金戻入額	△51	△249
法人税等調整額	154	△437
当期一般正味財産増減額	379	1,308

4. サービスの充実と向上

入居者満足度の向上を図り、待っても入居したい施設をつくとともに、サービスの業務基盤と人材育成をすることを目的として、以下の取り組みを実施した。

(1) ご入居者相談

入居者相談の大事なコンセプト(一人格で最後まで対応、迅速な初期対応など)の周知に努めた。各施設では、相談受付の意味を職員へ説明し、強化月間を設けるなど、きめ細かい方

策を立て、相談受付のできる職員を増やすことができた。

(2) 事故ゼロ運動

事故の再発防止に焦点を当て、事故の状況、あるべき姿、ギャップ、原因、対策等を検討する「問題解決シート」作成の精度を上げることができた。事務管理課と食事サービス課は、ケーススタディを実施し、他施設の取組を参考にすることができた。一方、再発原因の究明が適切にできていないケースなどが見られ、今後の課題となった。

(3) 研究活動

現場での課題を「研究活動」につなげることができるようになった。さらに良い研究活動を行うため「先行研究（財団内外含む）を調べ参考にする」「研究期間を明確にし、研究活動前後を比較できるようにする」などについては、今後の課題として取り組むこととした。

若手職員が研究活動に慣れ、他施設の職員と交流することを目的とした「施設間共同研究」を実施した。本年度は、3 チーム計 13 名の職員が参加した。チームで一つの研究に取り組み、仲間づくりをするという目的を達成することができた。

(4) 人材の育成

施設の業務課題を推進できる力あるリーダーの人材育成を目標に、サービス課長・主任マネジメント研修を実施した。課長研修では、組織間で対立する問題について、これをポジティブにとらえ、解決する力をつけた。主任研修では現場を踏まえたテーマを選び、課題化することにより一定の成果があがった。

(5) ケア実践報告ブックレットの発行

公益性を目指した地域貢献プログラムを継続実施し、次の 2 冊のブックレットを発行した。

① 〈ゆうゆうの里〉ケア実践報告 No. 4

ケア・スピリット「私にとってあなたはとても大切な人です」に基づく実践から『〈ゆうゆうの里〉 接遇マナー でお迎えします』

～ 〈ゆうゆうの里〉接遇マナーの継続・定着化に向けて 10 年間の取り組み～

(平成 25 年 2 月 5 日発行)

② 〈ゆうゆうの里〉ブックレット別冊

『東日本大震災 震災対応と支援活動の記録 経過報告：2011. 3. 11～2012. 11. 18』

(平成 24 年 12 月 1 日発行)。

5. 建築物及び設備の機能保全と向上

入居者と新規顧客に満足度の高い建物・設備を提供すること並びに各種改修工事と建物の保全について、特に以下の課題を重点的に実施した。

(1) 入居者へ生涯にわたり安心できる住環境を提供するため、建物・設備の 5 カ年修繕計画を策定した。25 年度に実施予定の修繕計画は、精度を実施可能なレベルに仕上げた。

(2) 各種改修工事は、「建築改修工事監理指針」並びに「機械設備工事監理指針」に基づいて工事監理を実施した。その結果、仕上がり具合が向上し、引き渡し後に発生していた不具合事例が大幅に減少した。

(3) 固定資産取得や各種改修工事は、市場価格と比較検証してから稟議書を起案し発注することを徹底することにより、適正価格で業務依頼をすることができた。

- (4) 各種の事故を防止するため、「ヒヤリハット事故報告書」作成や「安全チェックリスト」並びに「危険予知活動」を通じて、安全対策を強化した。また、強い組織風土を作るため、建築・設備職員のスキルを高める研修会を1年間に3回実施した。

6. 人材の確保と育成

財団の人事考課制度は、19年度の実施から6年を経過し一定の成果を得ているが、24年度は各施設の課長を対象として管理職研修で人事考課の留意点について再度認識し、その目的の徹底を図った。

また、介護職員処遇改善交付金制度は、24年度の介護保険報酬改定により介護職員処遇改善加算に変更されたが、本年度も引続き対象介護職員及び対象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と管理職研修を開催した。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7年目となり、22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、23年度と比較すると正職員は2.9名、契約職員（常勤換算）は20.6名、合計23.5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23年度			平成24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	18.5	0.6	19.1	19.2	0.7	19.9
浜松	50.8	69.1	119.9	50.2	74.9	125.1
伊豆高原	57.4	62.2	119.6	57.5	63.7	121.2
神戸	81.4	85.7	167.1	80.3	95.6	175.9
湯河原	62.1	55.0	117.1	63.3	53.8	117.1
大阪	44.4	52.9	97.3	46.5	52.1	98.6
佐倉	73.7	118.3	192.0	71.1	126.7	197.8
京都	73.6	91.2	164.8	76.7	88.1	164.8
合計	461.9	535.0	996.9	464.8	555.6	1,020.4

Ⅲ 一般財団法人の業務の適正を確保するために必要な体制の整備

理事の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制を整備するため、25年3月21日の理事会において、「理事の職務権限等に関する規程」及び「常勤理事会運営細則」を決議し、25年4月1日から施行している。

以上