

# 平成 25 年度事業報告書

## 目次

- I. 平成 25 年度の事業環境
- II. 平成 25 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. 公益事業の推進
  - 6. 建築物及び設備の機能保全と向上
  - 7. 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 25 年度の事業環境

25 年度の日本経済は、「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」のいわゆる「三本の矢」による一体的な取組の効果から、消費等の内需を中心として景気回復の動きが広がり、企業収益の増加から設備投資が持ち直しつつあり、景気回復の動きが確かなものとなった。

我が国の人口は、平成 25 年 10 月 1 日の人口推計で 1 億 2,729 万人と 3 年連続で減少し、65 歳以上の人口は 3,189 万人と総人口に占める割合は 25.1%となり、初めて 4 人に一人を占め高齢社会はさらに進行している。後期高齢者といわれる 75 歳以上の人口は 1,560 万人（12.3%）で約半分を占めている。

高齢社会の急速な進展の中で、社会保険等の社会保障制度の持続性を高めるため、政府は、税による社会福祉等による「公助」、介護保険制度等の社会保険システムによる「共助」だけではなく、相互扶助として地域で支えあう「互助」と自分自身による「自助」の 4 つを組み合わせ合わせた地域包括ケアシステムの実現を目指している。その目的は、高齢者の尊厳の保持と自立生活の支援であり、可能な限り住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最期まで続けることができるようサービスを提供するものである。

このような社会状況の中で、高齢者やその家族にとって、今後の安定した良質の住まいと安心できる保健・介護・医療のサービスへの関心は高まっており、施設の中で地域包括ケアシステムの実現を目指してきた〈ゆうゆうの里〉は、今後も重要な選択肢の一つであり続けることが出来ると考えている。

一方で、景気回復と、労働人口の減少と相まって、質の良い専門職員の確保が困難になりつつある。職員は、〈ゆうゆうの里〉における高品質のサービスを提供するために不可欠であり、今後も職員確保に向けた一層の努力が必要な状況にある。

## II. 平成 25 年度の事業展開

### 1. 全体的状況

財団は 25 年 12 月 1 日に設立 40 周年を迎えることができた。この間、介護保険制度の創設等政府の福祉政策も大きく変わり、高齢者の住まいとしての有料老人ホームの位置づけも大きく変化した。

こうした大きな環境変化の中で、財団の更なる発展を目指すため、改めて財団の基本理念である

～豊かな福祉社会の実現を目指して～

- (1) 私たちは、老後の“安心”と“幸せ”を提供することにより社会へ貢献します。
- (2) 私たちは、はたらく人達の“人間性”を大切にします。

とケアスピリットである

「私にとって、あなたはとても大切な人です」  
を念頭に事業運営にあたった。

具体的には、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取り組んだ。

#### (1) 自立・自律経営の定着

財団は、公益法人制度改革に伴う対応として、25年4月1日をもって一般財団法人に移行した。今回は公益財団への移行認定は得られなかったが、引き続き公益財団への移行認可の可能性について研究することとしている。

25年度末における施設全体の入居率は94.1%となり、平成24年度末94.2%とほぼ同水準であった。施設別に見ると、浜松、湯河原の入居率は前年度を上回ったものの、残りの5施設は前年度を下回った。

25年度収支状況は、収入計は102.6億円で、収支差額1.3億円であった。また、入居金収入48億円で概ね順調に推移し、入居一時金の引上げの影響はそれほど見られなかった。また、福祉医療機構へは、約定の借入金返済に加え、0.3億円の繰上げ返済を行った。1年間の損益状況を示す一般正味財産増減額は4.9億円増となり、3年連続黒字を達成した。

老人福祉法の改正に伴い、平成27年3月末日までに入居一時金の算定根拠を明確にするように求められていることから、25年度はその対応作業を実施した。

新卒者、介護職及び設備維持担当者を中心とした職務経験者の採用は厳しい状況ではあるが、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った。新卒者は、22名を採用することができた。

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。

#### (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、課長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」の徹底と習慣化を図った。

マネジメントの成果を発表する場である第13回「〈ゆうゆうの里〉職員実践研究発表会」の発表演題(17演題)は、いずれも入居者本位の視点から、入居者満足度の向上、サービス品質の向上に資するものであった。

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、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

財団は一般財団法人に移行したが、これまでと同様に非営利かつ公益性の高い事業運営を心がけた。〈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」に積極的に取り組み、認知症サポーター養成講座や保育園と入居者の世

代間交流会等を開催した。本部においてもゆうゆう友の会講演会を東京と京都において開催し好評を得た。

また、平成 21 年度から発行しているブックレットシリーズの一環として、施設におけるケアの取り組みのノウハウを解説したリーフレット「高齢者と楽しむ いけばなアクティビティ」を制作した。

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、25 年度の応募はなかった。

## 2. 入居金収入の確保

25 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の維持を目指すことにより、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、48 億円の入居金収入を確保し、計画対比 106%、2.89 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) 満室の達成と空室後 3 ヶ月以内の契約達成の徹底——待機登録制度の確立
- (2) 各施設差別化の推進とその施設の魅力訴求の強化
- (3) 財団施設への認知度向上

(1) については、佐倉施設は確実な待機顧客の十分なストックを確保することで、満室水準を維持し、空室後 3 ヶ月以内の契約達成が定着してきた。一方伊豆高原施設は、確実な待機顧客の獲得が図れず満室水準を維持できなかった。

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が、満室達成には至らなかった。

特に大阪・京都施設は、年度末空室残戸数を、大阪施設 18 戸、京都施設 27 戸と増加し、「元気なうちの早めの入居」に魅力を感じる顧客の発掘に苦戦している状況もあり、入居契約者の確保や具体的な入居検討顧客をいかに積み増しするかという課題を残す結果となった。

(2) 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ると共に、来里されたお客様が感動し、早く入居したいと願っていただけるよう企画運営を実施した。

さらに、募集担当者を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に育成するため、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。

(3) については、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、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の形成に心がけた。

ホームページのコンテンツ充実、SEO（検索エンジン最適化）対策、Web 広告の掲載等 Web の対策にも力を入れた。

施設広報誌の訴求力向上に注力すると共に「ゆうゆう」を定期発行し配布した。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、ゆうゆう友の会講演会の開催、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 133 戸で、入居率は 7 施設全体で 24 年度末 94.2%（対総居室数）（対販売対象居室数では 94.7%）に対し、25 年度末 94.1%（対総居室数）（対販売対象居室数では 94.5%）と低下した。

25 年度末入居者数は 2,446 名であり、その平均年齢は 82.5 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 1 名増加した（表①参照）。25 年度の新規入居者数は 170 名であり、その平均年齢は 75.5 歳で、契約前住所は東京都在住者が最も多かった（表②及び③参照）。

① 平成 24 年度・平成 25 年度末全入居者数比較

(平成 25 年・26 年 3 月 31 日現在)・(名)

施設	平成 24 年度						平成 25 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	90	80.7	203	82.3	293	81.8	96	80.8	210	82.8	306	82.2
伊豆高原	108	80.7	254	81.8	362	81.5	111	80.7	255	81.9	366	81.5
神戸	108	81.6	302	83.5	410	83.0	105	80.6	305	83.2	410	82.5
湯河原	76	80.3	226	84.1	302	83.2	83	80.5	229	84.1	312	83.1
大阪	28	82.6	145	83.4	173	83.2	27	83.2	136	83.5	163	83.4
佐倉	123	82.9	332	84.2	455	83.9	117	83.3	329	84.5	446	84.2
京都	135	80.8	315	80.7	450	80.7	129	81.3	314	81.2	443	81.2
合計	668	81.3	1,777	82.8	2,445	82.4	668	81.4	1,778	83.0	2,446	82.5

② 平成 25 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	15	6	21	0	28	77.1	12	75.4	16	78.3
伊豆高原	20	14	6	20	0	27	72.7	11	71.5	16	73.6
神戸	28	19	9	18	10	38	74.6	11	72.7	27	75.3
湯河原	20	14	6	20	0	26	74.8	11	77.1	15	73.1
大阪	8	7	1	8	0	9	77.0	1	79.0	8	76.8
佐倉	19	17	2	19	0	22	77.5	5	75.8	17	78.1
京都	17	16	1	8	9	20	76.6	6	80.0	14	75.1
合計	133	102	31	114	19	170	75.5	57	75.0	113	75.7

- ※ 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。  
 25 年度追加契約は浜松 1 件、伊豆高原 1 件、神戸 1 件、佐倉 1 件、京都 2 件。

③ 平成 25 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	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
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	0	1	0	0	0	1
茨城県	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	2	2	0	0	4	4
埼玉県	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
千葉県	0	0	1	1	1	2	1	2	0	0	8	9	0	0	11	14
東京都	2	2	10	14	0	0	2	3	0	0	8	9	1	1	23	29
神奈川県	0	0	5	7	0	0	14	18	0	0	0	0	1	1	20	26
石川県	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
長野県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
岐阜県	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	4	4
静岡県	9	11	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	13
愛知県	6	10	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	5	6	12	18
滋賀県	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	1	1	2	3
京都府	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	8	9	9	10
大阪府	0	0	0	0	5	5	0	0	7	8	0	0	0	0	12	13
兵庫県	0	0	0	0	18	26	0	0	0	0	0	0	0	0	18	26
岡山県	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
香川県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
合計	21	28	20	27	28	38	20	26	8	9	19	22	17	20	133	170

### 3. 収支・正味財産増減状況

25年度決算は、収支・正味財産増減とも前年に引き続き黒字を確保した。

収支では、定期預金等収入及び支出の多額な増減があり、前年比で収支差額は減少となった。借入返済金は、福祉医療機構と協議の上、一部繰上げ返済を実行した。また、法人税等支出については、前年比減少となった。これは、前年度に国税方式で行った修正申告が、将来の法人税等の前倒し納付に繋がったことが大きく影響している。

一方、正味財産増減では、繰延税金資産の減少による法人税等調整額の増加が主な原因となり、当期一般正味財産は前年度より大きく減少した。その他、前年度修正申告に伴う過払法人税等の還付があった。

#### (1) 収支状況

収入では、入居金収入が前年度より3.2億円上回ったが、定期預金等収入（定期預金の払出）がなかったこと及び介護保険収入が0.6億円減少したことにより、収入合計は前年度より5.1億円の減少となった。

支出では、定期預金等支出（定期預金の預入）が10億円あったことで前年度より8.4億円増加し、諸経費支出は、主に居室空調機器の更新、重油、電力料等の単価値上げで1.4億円増加した。

また、25年度は、福祉医療機構借入金の約定返済に加え、0.3億円の繰上げ返済を行った。

法人税等支出は、国税裁判による税務取崩収益が財団方式の取崩収益より下回ったことが影響し、前年度より1.1億円減少した。支出合計は前年度より8.5億円増加し、収支差額は1.3億円の黒字となった。（表④参照）

#### (2) 正味財産増減状況

経常収益は、入居金収益が0.7億円増加したが、介護保険収益、その他収益等は減少したため、前年度よりやや下回った。

一方、経常費用では、減価償却費が償却期間満了により前年度より0.9億円減少したものの諸経費が1.5億円増加し、当期経常増減額は前年度を1.2億円下回る7.3億円となった。

また、前年度に行った過年度分の修正申告について税務署と詳細を詰めたところ、一部が過払であることが判明したため、税務署の指導により更正の申出を行い、法人税等0.7億円の還付を受けた。

更に、繰延税金資産の減少による法人税等調整額が前年度より6.3億円の大幅な増加となり、税引後当期一般正味財産増減額は、前年度を8.2億円下回り4.9億円の黒字決算となった。（表⑤参照）

## ④ 収支状況

(単位：百万円)

	H24 年度	H25 年度
入居金収入	4,473	4,788
介護保険収入	1,711	1,656
定期預金等収入	811	0
その他収入	3,775	3,821
<b>収入計</b>	<b>10,770</b>	<b>10,265</b>
人件費支出	4,119	4,176
諸経費支出	2,961	3,096
固定資産取得支出	665	555
入居返済金支出	337	382
介護費調整金支出	115	103
定期預金等支出	161	1,000
支払利息支出	89	64
借入返済金支出	640	673
法人税等支出	193	84
<b>支出計</b>	<b>9,280</b>	<b>10,133</b>
<b>差額</b>	<b>1,490</b>	<b>132</b>

## ⑤ 正味財産増減状況

(単位：百万円)

	H24 年度	H25 年度
入居金収益	3,660	3,726
介護保険収益	1,711	1,656
その他収益	3,746	3,721
<b>経常収益計</b>	<b>9,117</b>	<b>9,103</b>
人件費	4,104	4,145
諸経費	3,038	3,192
償却費	1,130	1,040
<b>経常費用計</b>	<b>8,272</b>	<b>8,377</b>
<b>当期経常増減額</b>	<b>845</b>	<b>726</b>
固定資産売却益	0	2
<b>経常外収益計</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
固定資産除却損	50	34
貸倒損失	1	0
<b>経常外費用計</b>	<b>51</b>	<b>34</b>
<b>当期経常外増減額</b>	<b>△51</b>	<b>△32</b>
<b>税引前当期一般正味財産増減額</b>	<b>794</b>	<b>694</b>
法人税等	172	84
法人税等還付金税額	0	△71
過年度法人税等引当金戻入額	△249	0
法人税等調整額	△437	189
<b>当期一般正味財産増減額</b>	<b>1,308</b>	<b>492</b>

## 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づくりのため、以下の取り組みを実施した。

## (1) 介護説明会

「終身にわたる安心のコンセプト」についての理解を深めてもらうため、入居検討者、入居者、職員に対して各施設で介護説明会を実施した。

## (2) 相談業務

相談責任者会議を開催、ケーススタディ等を通じて入居者視点に立ったコミュニケーションができ、解決の努力を惜しまない相談責任者を各施設で増やす事ができた。

## (3) 事故ゼロ運動

事故ゼロ委員会にて各施設の事例を取り上げ学ぶことにより、職員の再発事故の原因究明や問題解決能力が向上した。

#### (4) マニュアルの見直し

施設別にある介護マニュアルにプラスして、財団全体のサービスの質を高める目的で、統一介護マニュアルの作成に着手したが、完成は来期に持ち越しになった。

#### (5) 新規事業

〈ゆうゆうの里〉を基盤としてサテライト型の事業展開の可能性について、佐倉市他の千葉県内市町村の事業者募集に向け検討を行ったが、いずれも事業に適した用地の選定が間に合わず、応募は見送った。

### 5. 公益事業の推進

伊豆高原施設の認知症サポーター養成講座や神戸施設の保育園と入居者の世代間交流会の実施等、施設の特性を活かした公益活動に各施設が取り組んだ。より元気になるアクティビティ、認知症予防および認知症ケアの取り組みの一環として、リーフレット「いけばなアクティビティ」を刊行した。

### 6. 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・設備を提供するため、各種改修工事を含めた建物保全については、以下の課題を重点的に実施した。

- (1) 各種改修工事の際には、「建築改修工事監理指針」並びに「機械設備工事監理指針」といった関係指針や法令に基づいて工事監理を行い、また、保証期間が対象となる修繕（例：外壁修繕等の防水工事）については、必ず10年以上の保証と引き換えに工事を実施した。その結果、品質管理（仕上がり具合）、コスト管理（追加工事の抑制）、進捗管理（所定期日内に納める）、安全管理（無事故）の面において、工事監理のレベルが相対的に向上し、特に、今まで引き渡し後に発生していた各種の不具合事例が、昨年度に引き続き、大幅に減少した。
- (2) 入居者へ終身にわたり安全で快適な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、劣化度の優先順位に基づいて修繕計画の精度を高めた。なお、26年度に実施予定の改修工事については、入居者の意見も尊重しつつ、イニシャルコスト、ランニングコストを含め、改修工法の比較検証を十分に行い、即実行できるレベルまで仕上げた。
- (3) 固定資産取得や各種改修工事の発注については、単価は市場価格と比較検証し、また、見積もり数量はCADを利用して適正数量を確認してから、稟議書を起案し業務発注をおこなった。その結果、プロセス管理を通じてコストの抑制につながった。
- (4) 設備部門の業務基盤を強化する取り組みとして、「省エネ対策」、「危機管理対策」、「コンプライアンス順守」の徹底を図った。その結果、特に「省エネ対策」については、財団全体で前年度比（H24年度との比較）、約2%の削減に結びつくことができた。また、部門職員のスキルアップを図る目的として、年に3回の研修会議を実施した。

### 7. 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7年を経過し、その目的である公平公正な処遇と育成について一定の成果を得ている。

また、介護保険制度で導入された「介護職員処遇改善加算」制度は、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年目研修に加え主任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8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、24年度と比較すると正職員は0.2名減少、契約職員（常勤換算）は18.9名増加、合計18.7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 24 年度			平成 25 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	19.2	0.7	19.9	20.7	0.5	21.2
浜松	50.2	74.9	125.1	54.3	74.1	128.4
伊豆高原	57.5	63.7	121.2	59.5	62.8	122.3
神戸	80.3	95.6	175.9	76.9	105.7	182.6
湯河原	63.3	53.8	117.1	62.4	54.7	117.1
大阪	46.5	52.1	98.6	46.6	51.5	98.1
佐倉	71.1	126.7	197.8	66.9	131.5	198.4
京都	76.7	88.1	164.8	77.3	93.7	171.0
合計	464.8	555.6	1,020.4	464.6	574.5	1,039.1

### 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

財団は、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第90条第4項第5号並びに同法施行規則第14条に基づき、理事の職務の執行が法律及び定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するために各種規程を整備した。

25年11月19日の理事会において、「リスク管理規程」を決議し、26年4月1日から施行している。

以上