

Challenge!

第二期中期事業計画 2018-2022

一般財団法人 日本老人福祉財団

2018.3

中期事業計画 第二期(2018-2022)

1. はじめに
2. **第一期事業計画(2015～2017)の振り返り**
3. **目指す財団像(ビジョン2024)**
4. **基本方針と経営数値目標**
5. **重点課題**
6. **参考資料**

はじめに

1. はじめに
2. 第一期振り返り
3. 目指す財団像
4. 基本方針と数値目標
5. 重点課題
6. 参考資料

団塊世代が全て75歳以上になる2025年、65歳以上の高齢者は、人口比で30.3%、認知症高齢者は約20%、単独世帯や夫婦のみの世帯は25.7%と予測されている。2025年まであと7年、医療保険制度、介護保険制度を含め、社会は地域包括ケアの本格的な実装を行う時期に入ってきた。(*1)

地域包括ケアシステムは、高齢者の視点から見ると「本人の選択と本人・家族の心構え」のもと、「すまいとすまい方」を本人自身で決断することが重要なポイントになる。(*2)

人生90～100年という長寿を前提に、安心を確保して自分らしく充実した第二の人生を築くためには、健康な時から、介護を受け最期を迎えるまでの期間、どこでどのような生活をし、ケア・医療等を受けるのか、高齢者一人ひとりの決断が求められているのである。

財団は、老後の「すまいとすまい方」の有力な選択肢として、高齢者コミュニティを基盤とした自分らしい暮らし方を提案してきた。平成27年度に始まった第一期中期事業計画においても、この高齢者コミュニティの充実を目指して、事業活動に取り組んできた。

財団が提供する「高齢者コミュニティ」は一定の社会的評価を得て、業界の中でも高い入居率を維持してきた。高品質のケアを提供する職員の努力もあり、経営は概ね堅調に推移している。

*1) 参考文献: 社会保障審議会介護保険部会第55回 資料1

*2) 参考文献: 出典: 地域包括ケア研究会 地域包括ケアシステムと地域マネジメント、2016年

1. はじめに
2. 第一期振り返り
3. 目指す財団像
4. 基本方針と数値目標
5. 重点課題
6. 参考資料

ただし、7施設の総戸数に変わりがないので、高い入居率を維持しても総収入は一定額の維持に留まっている。とりわけ、平成30(2018)年介護保険制度改正では、介護報酬単価のアップ率は約0.5%の微増に留まることから、財団のみならず介護業界全体において厳しい経営を強いられることが予測されている。

財団の内部環境に目を移すと、要支援・要介護者人数は、入居者の世代交代により減少傾向にある。それに伴い介護保険収入は減少している。〈ゆうゆうの里〉は、原則、入居時自立施設であり、元気なうちに早めに住替え、夢にチャレンジしてもらう住まいである以上、こうした世代交代による要支援・要介護者人数の波は避けられない。自らのスキームに内包された変動といえる。

私たちは、これら内外の経営課題を、一致団結して乗り切っていかなければならない。そのためには、高い入居率を維持し続けること。業務を整理見直しして、質の高いケアを実現すること。ICT(情報通信技術)やロボットの導入などにより効率化を図ること。さらには、介護保険外サービスや新規事業の検討により、新たな収入を確保すること。...等々の対策が必要である。

第二期中期事業計画では、これらの対策を図るとともに、CCRCとしての特性を生かし、地域包括ケアシステムの中核組織として、社会から一目置かれる存在を目指す。内外環境の困難を乗り越え、高齢者が安心して幸せを謳歌できる福祉社会の実現へ向けて、使命を果たすために役職員一丸となって取り組んでいく。

理事長 青木雅人

第一期事業計画の振り返り (1)

1. はじめに
2. 第一期振り返り
 - ① 第一期の動向
 - ② 達成状況
3. 目指す財団像
4. 基本方針と数値目標
5. 重点課題
6. 参考資料

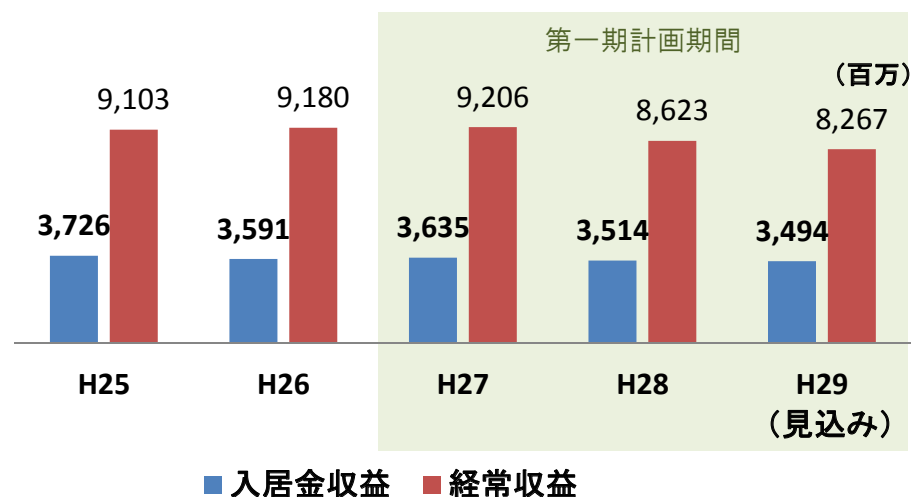
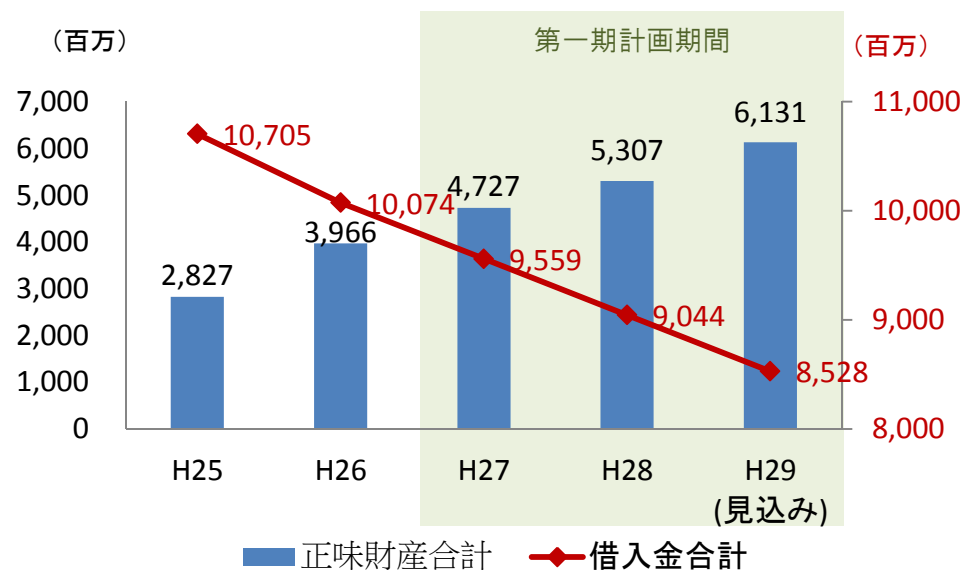
□ 前計画期間(第 I 期)の動向

□ 財政状況

- 正味財産合計は、順調に増加している。
- 借入金は、計画的に返済しており、着実に減少している。また、借入先を変更し、借入利率の低下も実現した。

□ 入居金収益等の状況

- 入居金収益は、堅調に推移している。平成29年度(見込み)は約35億円。
- 経常収益は、平成28年度から要介護者の減少等の影響もあり減少が見られるものの、堅調に推移している。平成29年度(見込み)は約83億円。



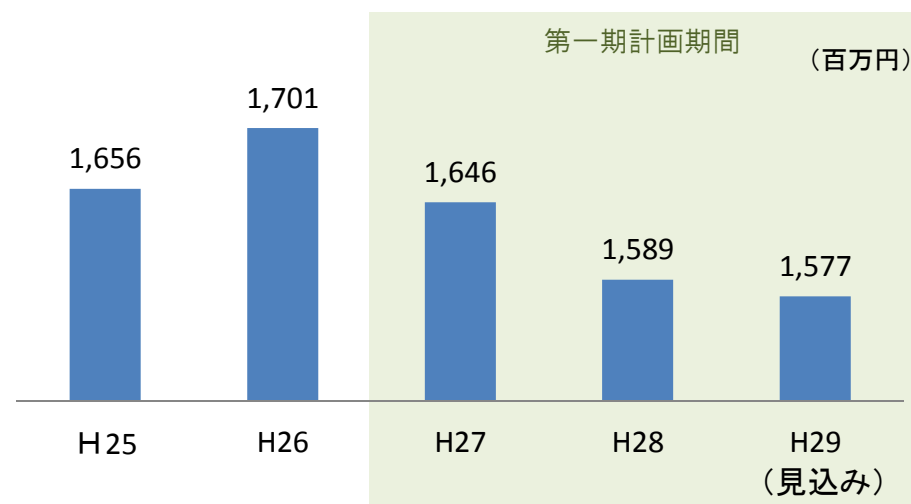
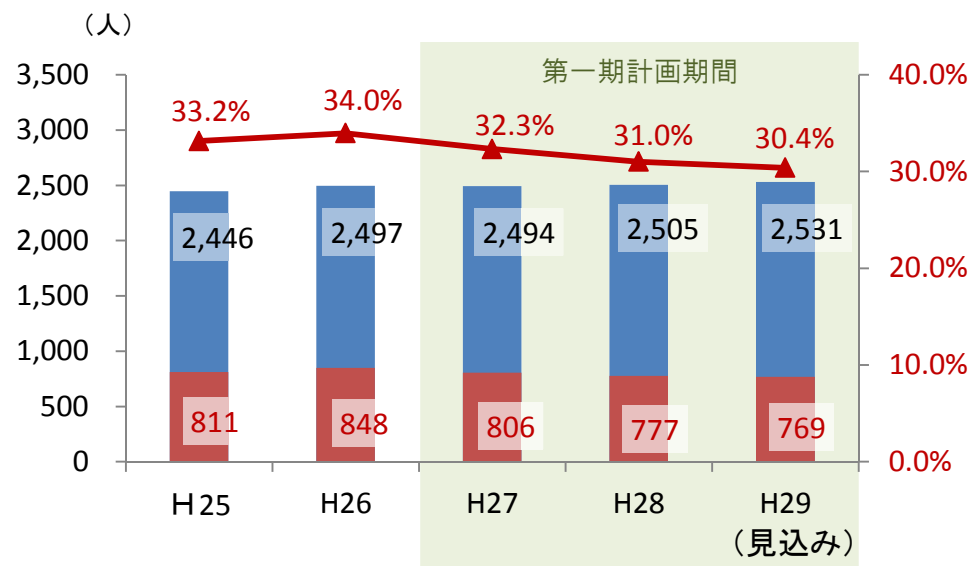
第一期事業計画の振り返り (2)

- 1. はじめに
- 2. 第一期振り返り
 - ① 第一期の動向
 - ② 達成状況
- 3. 目指す財団像
- 4. 基本方針と数値目標
- 5. 重点課題
- 6. 参考資料

□ 前計画期間(第 I 期)の動向

□ 介護保険状況

- 入居者は、減少していないものの、介護保険認定者数は、平成26年度の848名から、平成29年度(見込み)には769名と減少しており、認定率は、平成26年度の34% から30%へと低下傾向にある。
- 入居者の世代交代が急速に進む中で、新たに入居した、介護を必要としない元気な高齢者の割合が増えているためである。
- 介護保険収益は、要介護認定者数の減少に伴い、平成26(2014)年度に比べて減少しており、平成29年度(見込み)は、15.8億円となった。



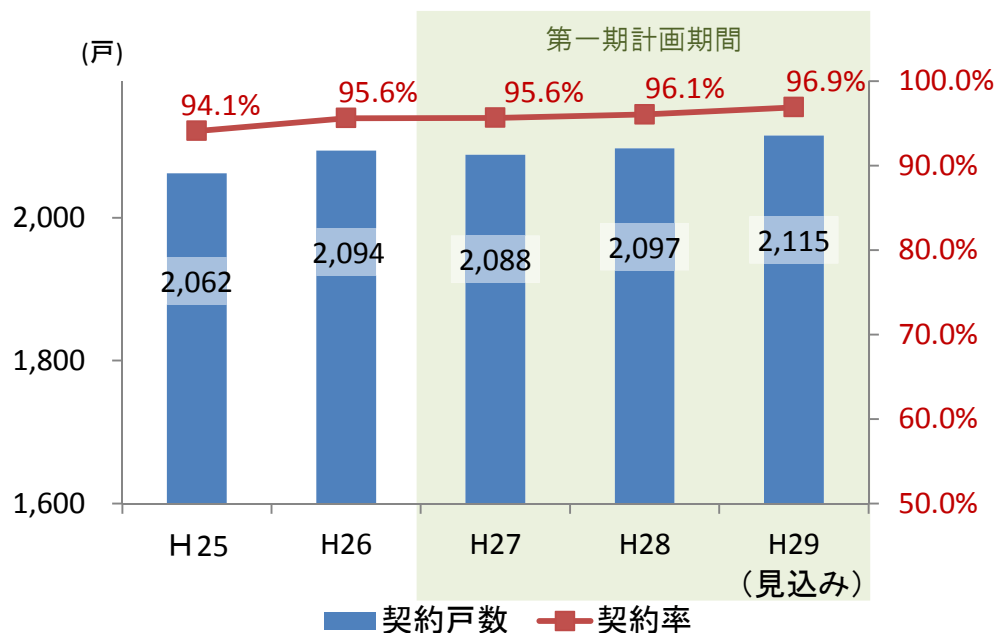
第一期事業計画の振り返り (3)

- 1. はじめに
- 2. 第一期振り返り
 - ① 第一期の動向
 - ② 達成状況
- 3. 目指す財団像
- 4. 基本方針と数値目標
- 5. 重点課題
- 6. 参考資料

□ 第一期(2015～2017)の動向

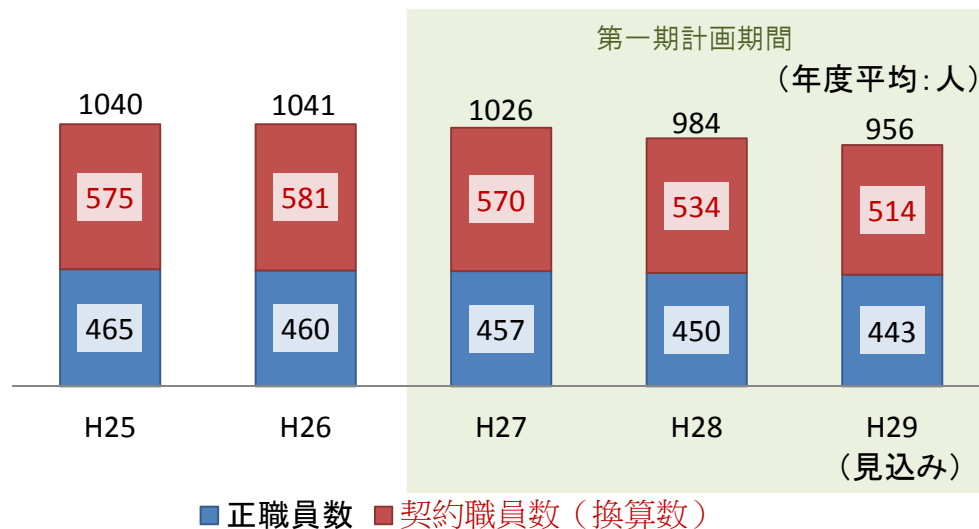
□ 契約状況

- 契約戸数は、堅調に推移している。
- 契約率についても、概ね堅調に推移している。



□ 組織状況

- 正職員数は、平成26(2014)年度から、17名減少している。
- 契約職員数(換算数)は、67名減少している。
- 総合計では、84名減少している。要介護者の減少に適応してきた結果である。



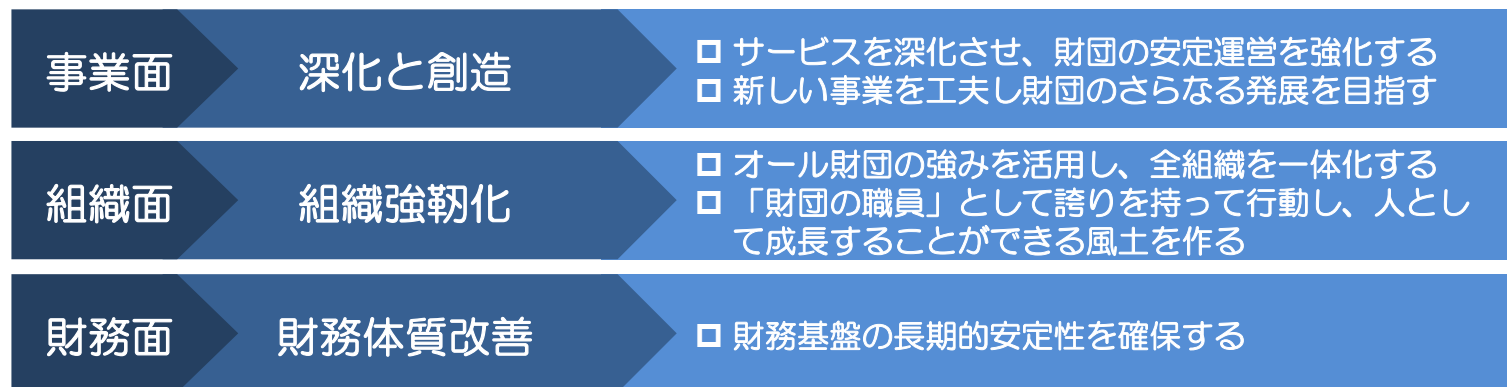
第一期事業計画の振り返り（4）

- 1. はじめに
- 2. 第一期振り返り
 - ① 第一期の動向
 - ② 達成状況
- 3. 目指す財団像
- 4. 基本方針と数値目標
- 5. 重点課題
- 6. 参考資料

□ 第一期(2015～2017)年度の達成状況

□ 第一期の基本方針と数値目標

◆ 基本方針



◆ 数値目標

	H25年度(実績)	H31年度
正味財産	28億円	57億円
借入金額	107億円	75億円
入居契約率	94%	98%

※但し、新規事業は除く

第一期事業計画の振り返り（5）

1. はじめに
2. 第一期振り返り
 - ① 第一期の動向
 - ② 達成状況
3. 目指す財団像
4. 基本方針と数値目標
5. 重点課題
6. 参考資料

□ 第一期(2015<H27>～2017<H29>)年度の達成状況

□ 達成状況(実績と課題)

① 事業面

- 入居率98%を目指して取り組んできた。満室を一時的に達成する施設はあるものの維持には至っていない。競争激化に対応し、メディアを活用した広報戦略などの工夫を図るとともに、PRビデオを作成するなど強化を図った。今後はさらに広報を強化する必要がある。
- サービスは、認知症や看取りへの取り組みを強化、ロボットやセンサーなどの導入も積極化した。今後は、サービスの向上と、IT化や介護保険外サービスの導入を積極化する必要がある。
- 既存施設については、長期的な修繕計画を基に、着実な設備更新を図った。一方、新規施設の建設についても、用地選定を積極化した。新規施設の開設に向け取り組みを継続していく。

② 組織面

- 業務の効率化のため、介護記録システムや、財務システムの導入などを行った。これらのシステムの定着と効果的な活用を図っていく必要がある。
- 育児短時間勤務や65歳定年制の導入を検討するなど、労働環境の改善に努めた。
- 要介護者数の減少に合わせて、適切な職員数へ向け、配置基準を明確化し、調整を進めた。
- 社会全体の人材不足の状況や、介護保険制度の方向性をみても、今後も職員増は難しく、職員教育の強化、職場環境整備等で、人材募集の強化とともに、職員を大切に育成していく風土を作っていくことが重要である。

③ 財務面

- H28年度に、福祉医療機構借入金を全額静岡銀行で借り換えることに成功し、経営の自由度を高めることができた。
- 新規事業の資金需要に対応していくには、さらに多くの金融機関と良好な関係を構築していく必要がある。
- 迅速な経営状況の把握に資するため、月次収支・損益決算をするためのルールを作成し、H29年度からは月次決算を実施するようになったが、より効率的に集計できるよう工夫する必要がある

④ 数値目標

- 正味財産は、H26年度末の40億からH29年度末(見込み)61億円と約21億円増加し、第一期計画の目標値であるH31年度末57億円を早期に達成することができた。
- 借入金額は、H26年度末の100億からH29年度末(見込み)85億円と約15億円減少し、100億円を切る事ができた。
- 入居率は、96%台を実現し、H26年度より1.3ポイント増加した。H31年度の98%(実質満室)に向け、さらに取り組みの強化を図る必要がある。

目指す財団像(ビジョン2024) (1)

1. はじめに
2. 第一期振り返り
3. 目指す財団像
4. 基本方針と数値目標
5. 重点課題
6. 参考資料

□ ビジョン2024 平成36(2024)年度のあるべき姿

時代を先取りした「高齢期の豊かな暮らし方」を提案する財団

□ 財団の提案する「高齢期の豊かな暮らし方」

高齢者コミュニティを基盤として

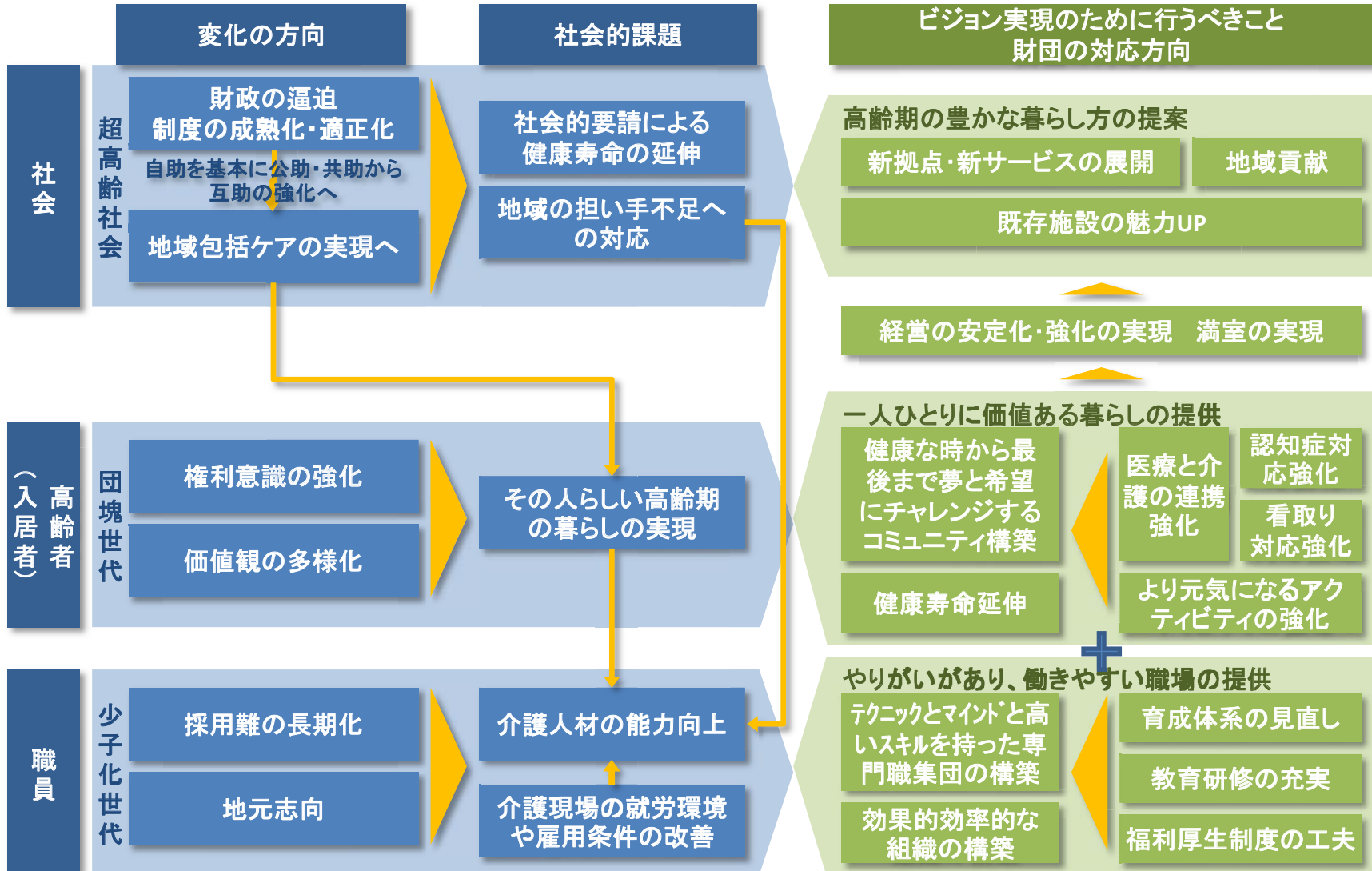
夢と希望にチャレンジする自分らしい暮らし方

- 健康づくり と 生きがいづくり
- 仲間や地域社会との交流
- 介護・医療等の一体的で切れ目のないサポート

目指す財団像(ビジョン2024) (2)

1. はじめに
2. 第一期振り返り
3. 目指す財団像
4. 基本方針と数値目標
5. 重点課題
6. 参考資料

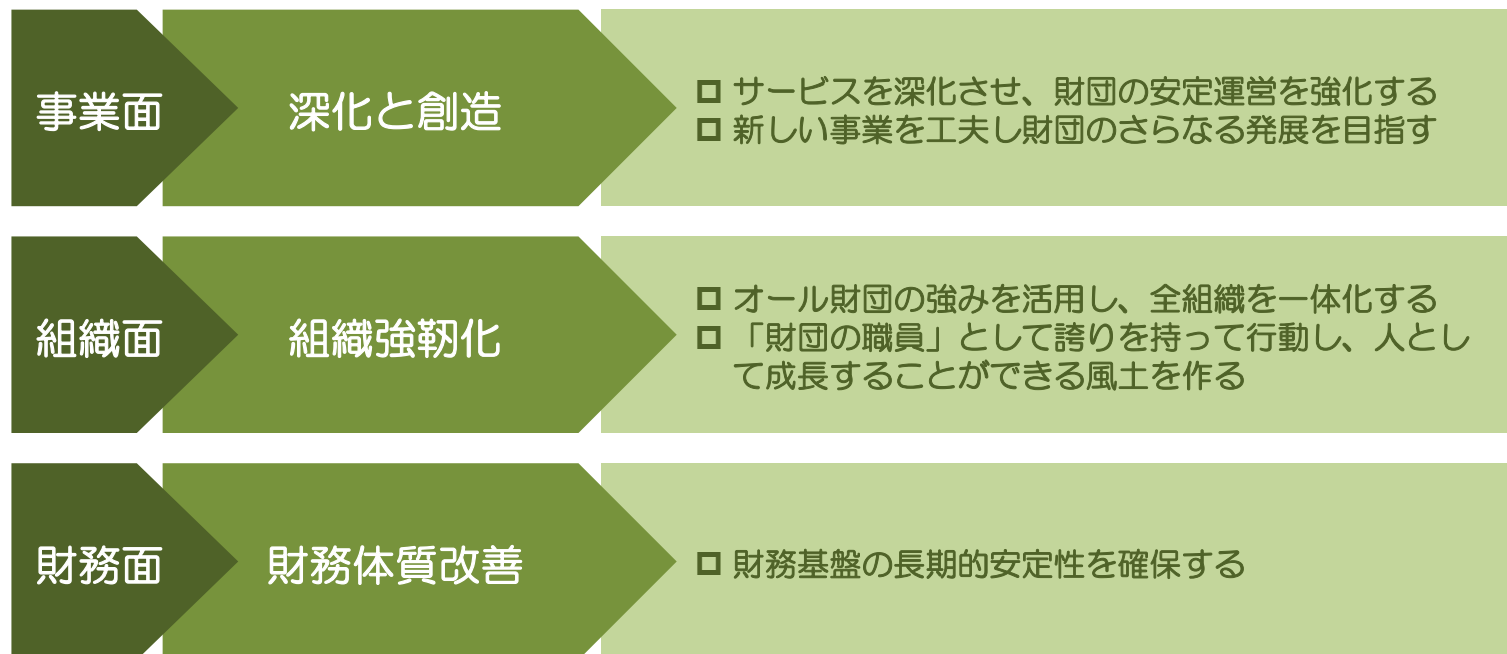
□ ビジョン実現のために行うべきこと 平成36(2024)年度までの10年間の変化と課題に対する 財団の対応



基本方針と数値目標（1）

1. はじめに
2. 第一期振り返り
3. 目指す財団像
4. 基本方針と数値目標
5. 重点課題
6. 参考資料

□ 基本方針



□ 数値目標

	H28年度(実績)	H32年度	H34年度
正味財産	53億円	67億円	70億円
借入金額	90億円	70億円	60億円
入居契約率	96%	97%	98%

※但し、新規事業は除く

重点課題一覧(2018～2022年度)

1. はじめに
2. 第一期振り返り
3. 目指す財団像
4. 基本方針と数値目標
5. 重点課題
 - ① 重点課題一覧
 - ② 財務目標値
6. 参考資料

□ 重点課題一覧

I.事業面 深化と創造	
<input type="checkbox"/>	サービスを深化させ、財団の安定運営を強化する
<input type="checkbox"/>	新しい事業を工夫し財団のさらなる発展を目指す

方針	具体方針	重点課題
○募集活動の質を高め、水準を上げる	・「健康なうちに入居」の意義を理解してもらうための活動を強化する	<ul style="list-style-type: none"> ➢魅力的な老後の住まい方の一つとして、元気付き有料老人ホームへの「健康なうちの早めの入居」を提案・訴求する活動を強化する。 ➢「健康なうちの早めの入居」を提案し、「今すぐ入居」の決断を促すことができるようこちらの主体性で、検討者の人生設計を提案する仕事に変えて行く
	・全施設満室を達成し維持する	<ul style="list-style-type: none"> ➢3ヶ月契約実施の体制や仕事の仕方の整備を図る ➢全施設目標契約率を達成する ➢目標契約率未達の施設は、現状の問題を明らかにし、各年度目標を達成してゴールに至るまでの確実なシナリオを作成する ➢目標契約率をクリアした施設は、契約率を落とすことなく取り組みを継続する
○より元気で楽しみたい人が入りたくなる施設というトータルなブランド形成を強気に推進する	・自立者がより元気に楽しく生活できる仕組みを作る	<ul style="list-style-type: none"> ➢コミュニティサービスの活動の強化を図る ➢健康寿命を延ばすサービスの充実を図る
○サービスの品質向上	・ケアスピリットの具現化に向けて、ケアの専門性を高める	<ul style="list-style-type: none"> ➢看取りケアの質を向上する ➢認知症への対応力を強化する ➢研究活動の推進を通じて、全体のケアの質を高める
	・〈ゆうゆうの里〉版包括ケアシステムを確立させる	<ul style="list-style-type: none"> ➢医療、介護、食事の各サービスの役割を整理する ➢医療と介護をはじめとして、全てのサービスの連携を強化する
	・ケア向上のため先進的なサービスの導入を図る	<ul style="list-style-type: none"> ➢先進的な福祉用具を導入し、効果検証を継続する ➢ケアの向上に資する福祉用具や介護ロボットの開発に積極的に関わる
○介護保険制度改革への対応	・制度に則した、安心安全な提供体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> ➢効率的な人員配置と加算の取得を図る
○高齢者ニーズを深く理解し、それを満たす新規事業を展開する	・具体的案件の検討を進める	<ul style="list-style-type: none"> ➢新規事業に関する情報取得活動を積極的に進め、方針に適した、物件については、積極的に取り組みを行い、実際に運営を行う ➢子会社を設立し、財団本体の安定運営に資する
○安心の生活を支え続けるため、既存施設の将来計画の骨格を固める	・施設設備更新に伴う修繕計画と施設建物をグレードアップさせる設備投資計画を立てる	<ul style="list-style-type: none"> ➢施設設備の統一化を図る ➢共用部の設備の在り方・将来像を検討する ➢よりよい介護・生活・コミュニティのための空間設計を検討する ➢毎年の5か年修繕計画の精度向上を図る
	・既存施設の増改築、建て替えをスムーズに進める	<ul style="list-style-type: none"> ➢伊豆高原ケアセンター新棟、診療所建て替えをH32年度に完成させる ➢検討プロジェクトを立ち上げ、既存施設の今後について方針を定め具体的な計画を立てる
○社会に貢献する	・有料老人ホーム協会等、外部団体に積極的に関与しプレゼンスを高める	<ul style="list-style-type: none"> ➢社会に対して、財団の認知度を上げる ➢有料老人ホーム協会の活動に積極的に関与する ➢介護付きホーム協会の活動に積極的に関与する
	・地域社会に開かれた財団を目指す	<ul style="list-style-type: none"> ➢地域貢献活動について総括を行うとともに、今後の方向性を明確化する

重点課題一覧(2018～2022年度)

1. はじめに
2. 第一期振り返り
3. 目指す財団像
4. 基本方針と数値目標
5. 重点課題
 - ① 重点課題一覧
 - ② 財務目標値
6. 参考資料

□ 重点課題一覧

II. 組織面 組織強靱化	
<input type="checkbox"/>	オール財団の強みを活用し、全組織を一体化する
<input type="checkbox"/>	「財団の職員」として誇りを持って行動し、人として成長することができる風土を作る

方針	具体方針	重点課題
○ 職場環境の整備・充実	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務の統一化を推進し、働き方を革新する 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 業務の削減を進める ➢ 業務の統一化を進める ➢ 効果的・効率的な業務運営体制を構築する ➢ 働きやすい職場環境を作る
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目的に向かって一丸となれる組織体制を構築する 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 本部組織の改編も含めて、本部と施設の役割を見直す ➢ 本部・施設の各部門の人員配置基準の設定等を行う ➢ 本部・施設・部署間の円滑なコミュニケーションを促進させる
○ 人材育成と雇用確保	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自主的に考えて行動できる職員を育成する 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 新人から管理層まで一貫した育成体系を構築する ➢ 研修体制、制度を確立する ➢ 人事制度、評価制度を見直す
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 優秀な人材を確保する 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 財団ブランドの魅力を発信する ➢ 新規「人材」採用の安定ルートを確保する

III. 財務面 財務体質改善	
<input type="checkbox"/>	財務基盤の長期的安定性を確保する

方針	具体方針	重点課題
○ 財務管理体制の確立		<ul style="list-style-type: none"> ➢ 制度改正等に合わせた入居金の検討 ➢ 各部門の7施設共通の会計区分のルール確立 ➢ 7施設満室達成迄と達成後の資金計画を更新する ➢ 資金計画の進捗管理、分析等の仕組みを整理する
	○ 事業拡大のための新規事業資金計画を策定する	

重点課題一覧(2018～2022年度)

1. はじめに
2. 第一期振り返り
3. 目指す財団像
4. 基本方針と数値目標
5. 重点課題
 - ①重点課題一覧
 - ②財務目標値
6. 参考資料

□ 中期計画期間における年度別の財務目標値

□ 中期損益目標

単位:百万円

	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度
総収益	8,600	8,600	8,600	8,600	8,600
総費用	8,500	8,400	8,300	8,400	8,500
正味財産増減額	100	200	300	200	100

- ※税効果を除く
- ※新規事業は除く

□ 中期収支目標

単位:百万円

	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度
総収入	10,300	10,300	10,600	10,300	10,300
総支出	9,800	9,500	9,900	9,900	9,800
収支差額	500	800	700	400	500

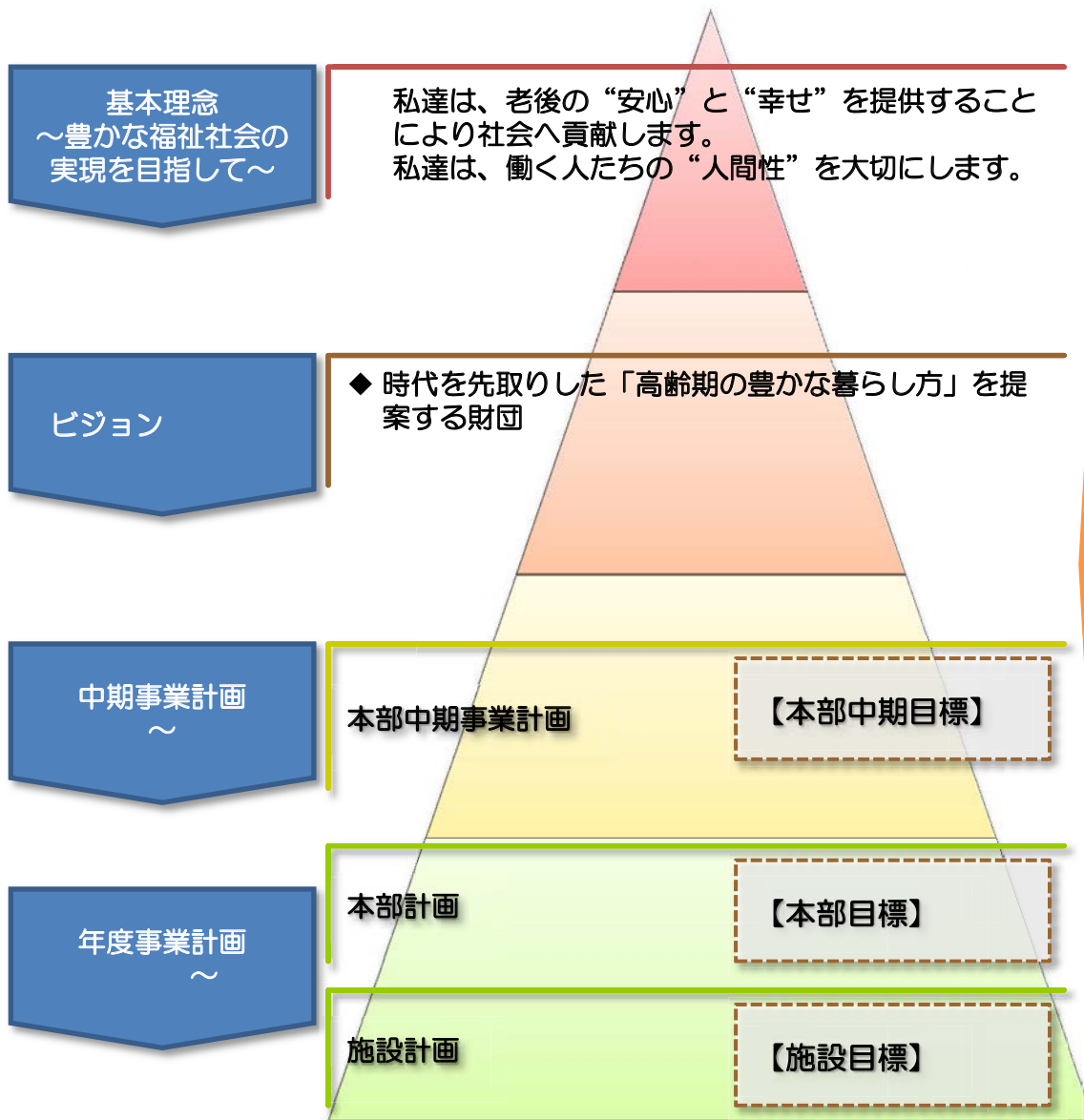
伊豆高原
診療所完成

伊豆高原ケア
センター完成

- ※H30～32年度 伊豆高原診療所ケアセンター新築工事
- ※新規事業は除く

参考資料（1）：財団の計画体系

- 1. はじめに
- 2. 第一期振り返り
- 3. 目指す財団像
- 4. 基本方針と数値目標
- 5. 重点課題
- 6. 参考資料



自主行動基準 ～抜粋～

有料老人ホーム事業が担う社会的、公共的責務を深く自覚します。このため何よりも財務上の健全経営を維持し、組織の存続を図ると共に情報公開等の責務を果たすことにより、入居者および社会の信頼を確保するよう努めます。

常にご入居者の視点に立って、次の基準に従い事業 サービス を実施します。

- ①ご入居者の基本的人権を守り、人としての尊厳を第一に考えます。
- ②ご入居者に、安心感に裏付けられた”充実した自分らしい人生”を送っていただくことを目標として、心身の状態にあわせて、お一人おひとりに最適と思われるサービスを提供いたします。

このため、常にご入居者に対し「私にとって、あなたはとても大切な人です」との精神をもって接すると共に自らが提供するサービスの質の向上に努めます。

老人福祉法、個人情報保護法等の諸法令及び財団の定款その他の諸規程を遵守します。また、有料老人ホーム協会と連携して広く有料老人ホーム事業の発展に努めます。

常に職員の資質向上に努めると共に、職員の仕事や努力を公平に評価し、創意工夫を尊重することによって働き甲斐のある職場の創造に努めます。

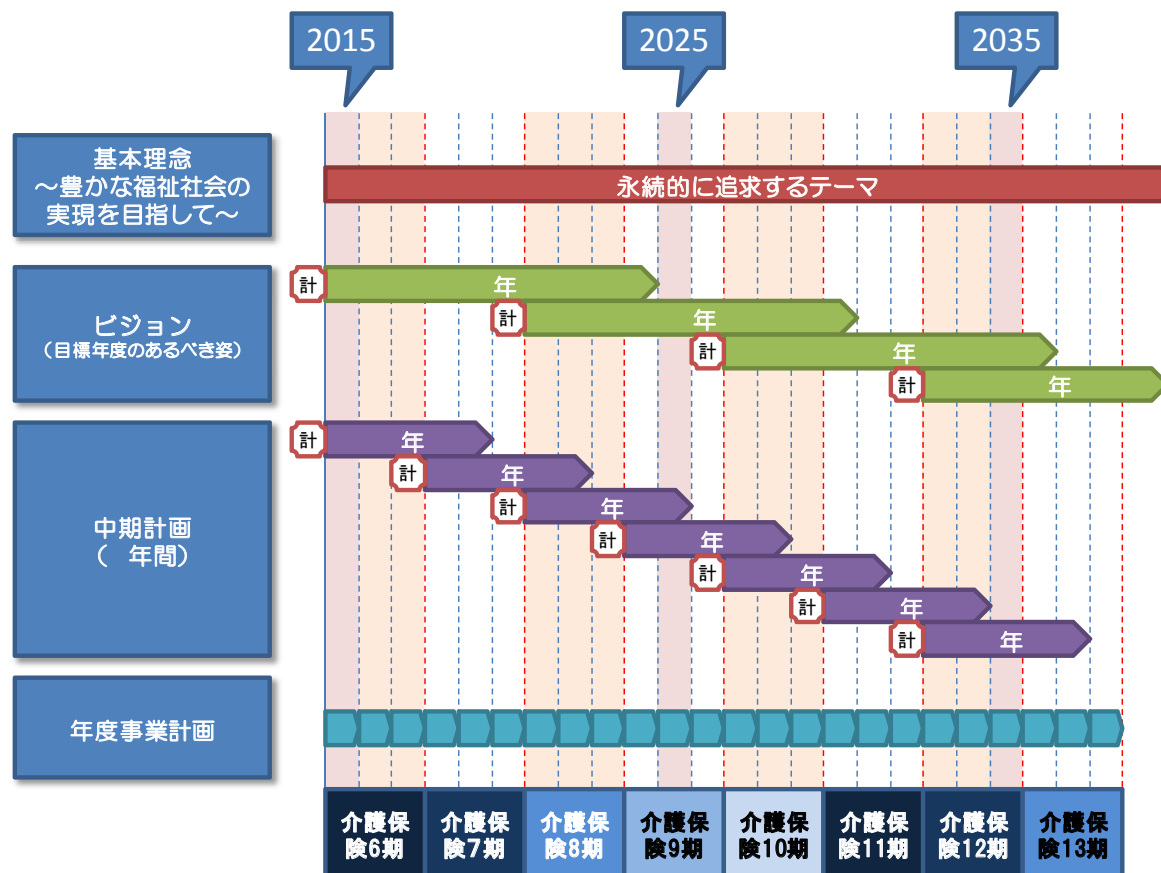
参考資料（2）：計画策定スケジュール

1. はじめに
2. 第一期振り返り
3. 目指す財団像
4. 基本方針と数値目標
5. 重点課題
6. 参考資料

□ 計画スケジュール

□ 計画の見直しスケジュールは、以下の通りとする。

	概要
ビジョンの見直し	□ 中期事業計画の2期ごとの見直し時期に実施
中期事業計画の見直し	□ 中期事業計画は、3年毎に見直しを実施。 □ 介護保険制度等の変更、その他事業環境の変化を反映させる。



参考資料（3）：第一期中期事業計画策定にあたって ～豊かな福祉社会の実現を目指して～

平成27年3月

1 超高齢社会の到来と課題

我が国日本は、人類が未だかつて経験したことのない超高齢社会を迎えています。2014年9月、総務省統計局の推計では、1947～49年生まれの団塊世代が高齢者の仲間入りをすることにより、65歳以上の高齢者は3,296万人、総人口に占める割合は25.9%と過去最高となりました。

国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、この割合は今後も上昇を続け、2035年には65歳以上人口の割合が33%、75歳以上人口の割合が20%となり、3人に1人が65歳以上、5人に1人が75歳以上になると見込まれています。高齢者の世帯も2025年には単独世帯が35%と1/3強を占めると推計されています。

高齢化の一方、少子化や財政難から、これまでの「公助」（税による公の負担）、「共助」（介護保険）の大幅な拡充を期待することは難しく、「自助」（セルフケア）、「互助」（自発的な相互扶助）の果たす役割が大きくなってきます。このような超高齢社会を前提にして、国は団塊の世代が75歳超を迎える2025年へ向けて、社会保障の見直しや街づくりなどを急いでいます。

持続可能なケアシステムの観点からは、「地域包括ケアシステム」の構築が提唱されています。「地域包括ケアシステム」とは、地域社会全体で高齢者の生活を支え、高齢者の尊厳の保持と自立生活を支援していこうという考え方です。本人・家族の選択と心構えのもと、生活の基盤として必要な「住まい」と高齢者本人の希望にかなった「住まい方」を確保し、生活を構築するための「生活支援・福祉サービス」を土台にして、「介護・リハビリ」「医療・看護」「保健・予防」といった専門的なサービスを提供するというものです。

一方、自律的で持続的な社会を創生する観点からは、高齢者が健康なうちに住まいを移し、健康状態に応じた継続的なケア環境の下で、自立した社会生活を送ることができる地域共同体創りが提唱されています。

2 日本老人福祉財団の設立とその役割

日本老人福祉財団は、1973年(昭和48年)に財団法人の認可を得ました。当時、我が国は高度の経済発展を遂げた一方、豊かな人間性を求めて生産第一主義、物質主義への反省がなされ、世の中は産業中心から生活優先へ、すなわち人間のための経済発展への変革が行われようとしていました。

当時、既に将来の高齢化社会への進展は明白になっており、また高度成長に伴う労働人口の都市への集中によって、核家族化が進みつつありました。このような社会構造の変化は、社会保障制度を支える若年層の負担の増大、別居老人・一人暮らしの老人の増加を促進して、これに伴う高齢期における経済上、生活上、肉体的・精神的健康の問題が深刻化することを意味していました。

その頃の国の施策といえば、厚生省が「社会福祉施設緊急整備5ヶ年計画」を策定し、1971年度から特別養護老人ホームや障害者施設、保育所の整備を推進し始めたところです。老人福祉施設の状況は、8人部屋や6人部屋という複数居室が普通でした。老人福祉施設を「収容の場」から「生活の場」とし、個人のプライバシーを重んじるべきとする政府の審議会報告が出され、1部屋当たりの基準人数が4人へと改定されたのは、70年代後半になってからのことです。

私達は、このような70年代のはじめに、いち早く高齢化問題に正面から向き合いました。1973年に財団法人日本老人福祉財団を設立して、問題解決の一つの手法として、高齢者が自立し、経済上、生活上、健康上の安心と安定を得ることができる相互扶助型高齢者コミュニティの創設を提案しました。

それは、健康なうちに〈ゆうゆうの里〉へ生活の場としての住まいを移し、生きがいや地域社会への参加を通してアクティブで自立した高齢期を目指すものです。そしてそこでは、健康な時から最期まで、各自の必要に応じて、「住まい・設備」「生活支援」「介護」「医療」「保健」「食事」「運動」「アクティビティ」等のサービスを、ケアマネジメントに基づき継続的・一体的に提供する終身利用型の相互扶助システム(〈ゆうゆうの里〉包括ケアシステム)の確立と、アクティブ・シニアの自立生活を支援するコミュニティの創造を目指してきました。地域サービスの基盤が存在しなかった当時において、今日の「地域包括ケアシステム」を先取りする包括的なケアシステムであったとすることができます。

「〈ゆうゆうの里〉包括ケアシステム」は、個人の尊厳を尊重しプライバシーを守り、医療、介護等高齢期の様々な不安や憂いへ備える「安心」を確保するだけではありません。

高齢者コミュニティを構成する入居者一人ひとりが、健康な時から最期まで夢と希望へチャレンジすることにより、第二の人生の「幸せ」を追求し、仲間とともに喜び等を分かち合い、心豊かで充実した生活を満喫していただくためのシステムです。財団は、このシステムを通じて、自立した高齢期の住まい方を、社会へ提案して来ました。その結果、有料老人ホームの先駆けである〈ゆうゆうの里〉は、社会から高い評価を受けており、今日に至るまで高い契約率を維持しています。

欧米先進国におけるケア付き住宅の整備率は、高齢者人口の6～10%であるのに対して、わが国の整備率は5%しかありません。財団設立から40年経過し、老人福祉法の改正、介護保険制度の創設など、社会状況は大きく変化しました。有料老人ホーム数は急増しましたが、その多くは介護専用型の施設です。高齢者の住まいの確保難から、国もケア付き住宅を増やす施策を立て「サービス付き高齢者向け住宅」、いわゆる「サ付住宅」がここ数年の間に急増していますが、必ずしも必要なサービスが整っている水準とは言えず、また元気でアクティブな生活を支援するという期待にも応えているとは言い難いところがあります。

今日の超高齢社会において財団に課せられた使命は、豊かな福祉社会の実現を目指すところにあります。「寿命」が単に延びただけでは豊かな福祉社会とは言えません。「健康寿命」の延伸を伴った「長寿」の喜びに満ちた社会へと転換していかなければなりません。

財団が提案している「継続的で一体的・包括的なケア」「夢と希望にチャレンジして、より元気になる暮らし方」と、高齢期の資金不足への不安を解消する有効な方法である追加支払いがいらぬ「相互扶助に基づく介護付終身利用型システム」は、豊かな福祉社会の実現へ向けた社会的ニーズに応えうる「老後の住まい方の優れた選択肢のひとつ」です。従って、財団の果たすべき役割はこれまで以上に重要性を増してくると確信しています。

3 財団事業の方向性

財団の事業目的は、定款第3条で「高齢者に対し、その心身の健康の保持及び生活の安定のために必要な施設の設置等の措置を講じ、その有効適切な運営を行うとともに、高齢者の社会的活動への参加を促進するため、生きがい・健康づくり、調査研究等の事業を行うことにより、生涯にわたり安心のできる健全な高齢者のコミュニティを構築し、もって高齢者の福祉の向上を図り、地域社会の健全な発展に寄与すること」と定められています。この目的を実現し豊かな福祉社会を築くため、財団は「基本理念」を定め事業に取り組んできました。

一般財団法人 日本老人福祉財団「基本理念」
～豊かな福祉社会の実現を目指して～

- (1) 私達は、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) 私達は、働く人達の“人間性”を大切にします。

私たちは、今一度、この原点に立ち返り、「老後の“安心”と“幸せ”を提供すること」ができているか、「社会へ貢献」できているか、さらに、「はたらく人達の“人間性”を大切に」しているか、また、より良くこれらを実現していくにはどうしていけばよいのか、「基本理念」に沿って日々の業務をマネジメントすることを基本にしながら、全役職員が一丸となって財団の使命を果たし、更なる発展を目指して行かなければなりません。

財団のサービスコンセプトは「ケアや医療に裏付けられた安心のもとに、憂いなく存分に人生を楽しみ、充実した自分らしい人生を送って頂く」というものです。このコンセプトに基づいて、私たちは「心身の状態」に対応したその人にとって最適と思われるサービスを継続的・一体的に提供しています。そして、ご入居者にはそれぞれの「夢や希望」にチャレンジして、自分らしく生きがいのある人生最後のステージを過ごして頂きたいと願っています。

福祉サービスとは、一人ひとりの尊厳を大切に、一人ひとりがかげがえのない人格として捉え、より良い関係性を創ることであるといえます。そのため、財団は「私にとって、あなたはとても大切な人です」というケア・スピリットを定めました。これに基づき、寄り添い、支え、共に歩むことができるサービスを心掛けています。

とりわけ社会的関心が高く安心の裏付けとなる認知症介護、予防、看取り、そしてより元気になるアクティビティについては、入居者を中心にした関係性を構築して、満足と感動を呼べるどこよりも優れた高品質のサービスを目指しています。

これらのサービスが、入居者・職員・社会いずれからも評価されるためには、〈ゆうゆうの里〉の魅力に更なる磨きをかけていかなければなりません。科学的に仕事に取り組むクオリティマネジメントを徹底し、共感的姿勢や現場主義、研究的態度を大切にした創意工夫・改善を推し進める組織風土の定着を図って参ります。

外へ向かつては、地域の方々と関係性を築き、公益事業等の活動を通して地域社会の健全な発展に貢献する開かれたコミュニティを目指します。

同時に、労働人口の減少と介護を提供する人材確保難が続くなか、サービスを担う働く人たちの確保と育成は、高品質のサービスを提供する裏付けとなる重要な課題になってきます。教育研修体系や働きがいのある職場環境を整備して、一人ひとりが自ら学習して成長する、人を育む魅力のある組織文化の創造を目指していかなければなりません。

財団は現在7施設を運営しており、単独経営にはない強みを持っています。これを最大限に発揮するため、サービス内容、情報伝達、教育研修制度等のシステムを一定の基準に基づいて統合することにより、効率的で働きやすい環境基盤を整備して参ります。

有料老人ホームは超長期にわたる事業です。長期の居住となっても安心できる相互扶助の考え方を基本としながら、将来の増築や建て替えも視野に入れ、計画的に改修・修繕を実施し住み心地のよい居住環境を提供していかなければなりません。更に、事業の持続可能性を確保するためには、財団を取り巻く環境の変化に適切かつ速やかに対応して、常に高い入居率を維持し健全な財務体質を確立することにより、自立・自律的な経営基盤を築くことが必須条件です。

現在国は、医療費・介護費の増加を抑制するため、介護保険報酬の引き下げや要支援の方々への介護保険給付の一部を地域支援事業へ移管する等の施策を押し進めています。事業者間の競争激化も加わり、今後経営環境はますます厳しくなることが予想されます。継続的なケアの裏づけのもと、健康な時から最期まで夢と希望にチャレンジする高齢者コミュニティという財団の方針を特色として打ち出すとともに、コストと対応した高水準のサービス提供に心掛けなければなりません。

今後の財団事業にとって大きな課題は、団塊世代のより高度で多様なニーズに応え、評価・選択されるサービスを創出することです。団塊の世代が後期高齢者となり、介護サービスを本格的に利用し始めるまでの今後10年の間に準備をしなければなりません。そのため、財団のノウハウである「ケアシステム」と「高齢者コミュニティ」を提供する事業や地域社会から必要とされる新規事業へも果敢に取り組んでいく必要があります。

このように、組織的、安定的、継続的、発展的に経営を遂行していくためには、事業面、組織面、財務面の全般に渡って、長期的、計画的な強化を図っていかなければなりません。そのため、社会情勢や財団を取り巻く環境の変化を勘案して、将来を見据えたビジョン及び中期事業計画を策定し、役職員一同、皆で目標を共有して取り組んで参ります。

一般財団法人 日本老人福祉財団
理事長 青木 雅人

参考資料（４）：社会環境①

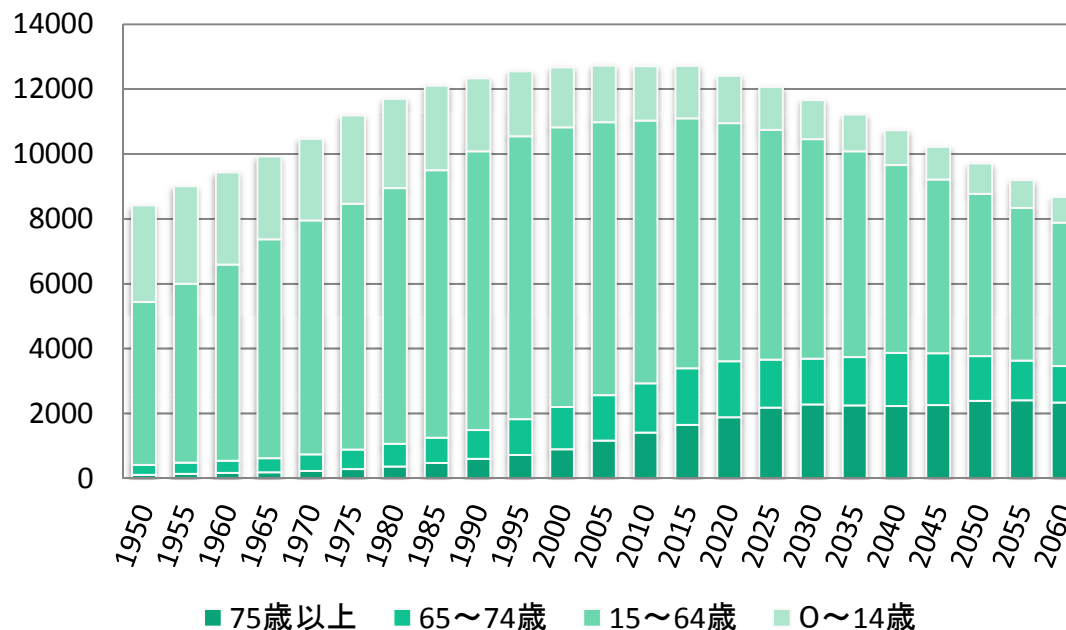
- 1. はじめに
- 2. 第一期振り返り
- 3. 目指す財団像
- 4. 基本方針と数値目標
- 5. 重点課題
- 6. 参考資料

□ 社会環境

□ 超高齢社会の到来

- 我が国の総人口は、人口減少過程に入ったが、高齢者人口は増加を続け、いわゆる「団塊の世代」<昭和22(1947)年～昭和24(1949)年に生まれた人>が75歳以上の後期高齢者となる平成37(2025)年には3,657万人に達し、平成54(2042)年に3,878万人でピークを迎えると推計されている。特に首都圏、京阪神、等大都市圏での増加が大きい。

<高齢化の推移と将来推計>



資料：平成28年版高齢社会白書(内閣府 平成28年)より作成

参考資料（４）：社会環境②

1. はじめに
2. 第一期振り返り
3. 目指す財団像
4. 基本方針と数値目標
5. 重点課題
6. 参考資料

□ 社会環境

□ 超高齢社会の到来

- 高齢者世帯の世帯形態は、世帯主が65歳以上の単身世帯が、平成37(2025)年には高齢者世帯の35%と、1/3強を占めると推計されている。

(万世帯)

	2010年	2015年	2020年	2025年
一般世帯	5184.2万世帯	5290.4	5305.3	5243.9
世帯主が65歳以上	1620万世帯	1888.7	2006	2015.4
単身世帯	498万世帯 31%	600.8 32%	667.9 33%	700.7 35%
夫婦のみ	540.3万世帯 33%	620.9 33%	651.2 32%	645.3 32%

※比率は世帯主が65歳以上の世帯に占める割合
出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計 平成25年1月推計」

□ 医療費・介護費の増加

- 高齢者の増加にともない、医療費や介護費も増加すると推計されている。
- 平成37(2025)年には、医療費は約68兆円、介護費は24兆円になると推計されている。平成22(2010)年と比べると、医療費は約1.8倍、介護費は約3倍になる。



*厚生労働省「医療費の推移」2010
慶應義塾大学 伊香賀教授資料より

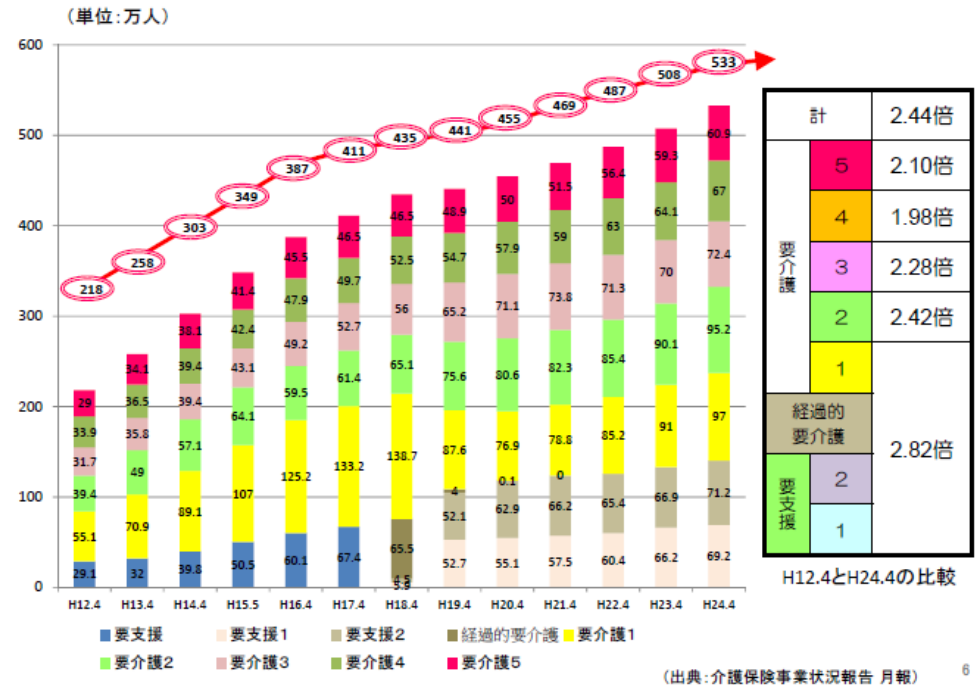
参考資料 (4) : 社会環境③

1. はじめに
2. 第一期振り返り
3. 目指す財団像
4. 基本方針と数値目標
5. 重点課題
6. 参考資料

□ 社会環境

□ 要介護者、認知症有病者の増大

- 高齢化とともに、要介護・要支援者数も増大を続けており、平成24(2012)年度には、介護保険開始時の2.44倍に増大している。
- 団塊の世代の高齢化とともに、今後も増加すると推計されている。



- 認知症の方の人数も増加を続けており、平成37(2025)年には、約700万人になると推計されている。65歳以上高齢者に対する割合は、現状の約7人に1人から約5人に1人へ上昇する見込みとなった。

年	平成24年 (2012)	平成27年 (2015)	平成32年 (2020)	平成37年 (2025)	平成42年 (2030)	平成52年 (2040)	平成62年 (2050)	平成72年 (2060)
各年齢の認知症有病率が一定の場合の将来推計 人数/(率)	462万人 15.0%	517万人 15.7%	602万人 17.2%	675万人 19.0%	744万人 20.8%	802万人 21.4%	797万人 21.8%	850万人 25.3%
各年齢の認知症有病率が上昇する場合の将来推計 人数/(率)		525万人 16.0%	631万人 18.0%	730万人 20.6%	830万人 23.2%	953万人 25.4%	1016万人 27.8%	1154万人 34.3%

出典:「日本における認知症の高齢者人口の将来推計に関する研究」平成27年1月 厚労省 新オレンジプラン

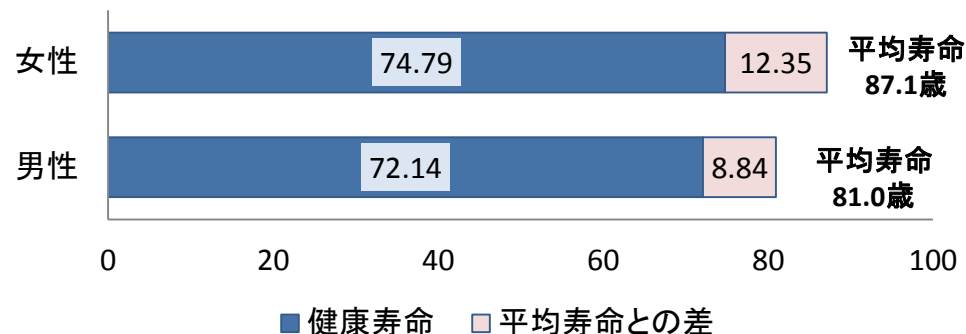
参考資料（４）：社会環境④

- 1. はじめに
- 2. 第一期振り返り
- 3. 目指す財団像
- 4. 基本方針と数値目標
- 5. 重点課題
- 6. 参考資料

□ 社会環境

□ 健康寿命の延伸が課題

- 平均寿命と健康寿命との差が拡大すれば、医療費や介護給付費の多くを消費する期間が増大することとなる。
- 疾病予防と健康増進、介護予防などによって、平均寿命と健康寿命の差を短縮し、個人の生活の質の低下を防ぐとともに、社会保障負担の軽減が期待されている。
- 平成28年の健康寿命は、女性が74.79歳、男性が72.14歳で、前回（平成25年）の調査より女性が0.58歳、男性が0.95歳延伸した。平均寿命と健康寿命の差は、女性が12.35年、男性が8.84年と、いずれも前回より短くなっている。
- 厚生労働省は、今後も取り組みを続け、健康寿命をさらに延伸していくとしている。



* 厚生労働省資料 H30年3月

- 健康寿命とは、日常的に介護を必要としないで、自立した生活ができる生存期間（日常生活に制限のない期間）のこと。
- 平均寿命から介護（自立した生活ができない）を引いた数が健康寿命になる。2000年にWHOが公表。

参考資料（４）：社会環境⑤

- 1. はじめに
- 2. 第一期振り返り
- 3. 目指す財団像
- 4. 基本方針と数値目標
- 5. 重点課題
- 6. 参考資料

□ 社会環境

□ 高齢者の住まいの不足

□ 高齢者の増加とともに、高齢者の生活に適した住まいの不足が顕在化しつつある。

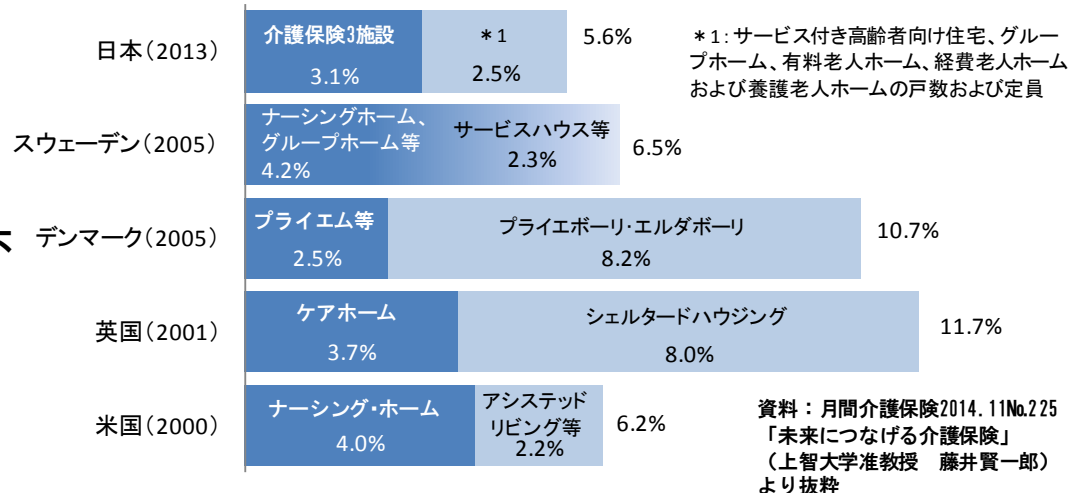
□ 高齢者多死時代の到来

□ 高齢者の増加とともに、毎年の死亡者数も増加し、平成32（2020）年には、毎年140万人以上が亡くなる多死時代が到来する。

□ 今後、介護施設が倍増し、自宅での看取りが増えたとしても、医療機関の病床数の増加が困難な中、看取りの場所が確保できない人が平成42（2030）年には47万人になると推計されている。

□ 看取りの場所と、看取りの質の確保が重要な課題となってくる。

高齢者向け施設・住まいの整備状況



死亡場所別、死亡者数の年次推移と将来推計



【資料】
2006年（平成18年）までの実績は厚生労働省「人口動態統計」
2007年（平成19年）以降の推計は国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集（2006年度版）」から推定

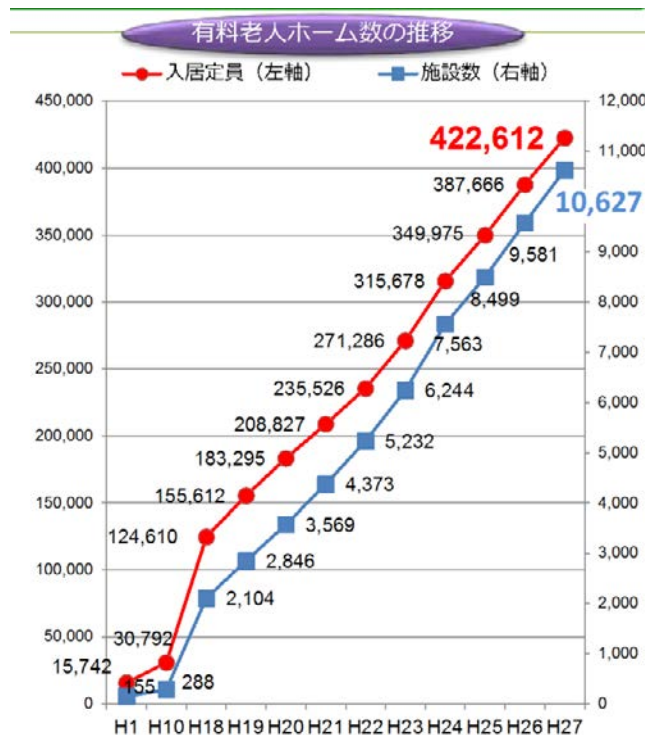
※介護施設は老健、老人ホーム

参考資料 (5) : 制度環境①

1. はじめに
2. 第一期振り返り
3. 目指す財団像
4. 基本方針と数値目標
5. 重点課題
6. 参考資料

□ 制度環境

□ 老人福祉法の改正により、有料老人ホームの定義変更、入居一時金の規制強化が行われるとともに、高齢者住まい法により、高専賃からサ高住、高齢者向け住まいの急ピッチの供給が進んでいる。



有料老人ホーム数の推移



サービス付き高齢者向け住宅 登録数の推移 (H29.11末時点)

* 規制改革会議 第10回 医療・介護・保育WG 説明資料 (平成29年2月28日)より抜粋

参考資料 (5) : 制度環境②

1. はじめに
2. 第一期振り返り
3. 目指す財団像
4. 基本方針と数値目標
5. 重点課題
6. 参考資料

□ 制度環境

- 平成29(2017)年度介護保険法の改正(平成30年4月施行)により、地域包括ケアシステムの進化・推進と、制度の持続可能性の確保が図られている。

地域包括ケアシステムの強化のための介護保険法等の一部を改正する法律のポイント

高齢者の自立支援と要介護状態の重度化防止、地域共生社会の実現を図るとともに、制度の持続可能性を確保することに配慮し、サービスを必要とする方に必要なサービスが提供されるようにする。

I 地域包括ケアシステムの深化・推進

1 自立支援・重度化防止に向けた保険者機能の強化等の取組の推進(介護保険法)

全市町村が保険者機能を発揮し、自立支援・重度化防止に向けて取り組む仕組みの制度化

- ・ 国から提供されたデータを分析の上、介護保険事業(支援)計画を策定。計画に介護予防・重度化防止等の取組内容と目標を記載
- ・ 都道府県による市町村に対する支援事業の創設
- ・ 財政的インセンティブの付与の規定の整備

(その他)

- ・ 地域包括支援センターの機能強化(市町村による評価の義務づけ等)
- ・ 居宅サービス事業者の指定等に対する保険者の関与強化(小規模多機能等を普及させる観点からの指定拒否の仕組み等の導入)
- ・ 認知症施策の推進(新オレンジプランの基本的な考え方(普及・啓発等の関連施策の総合的な推進)を制度上明確化)

2 医療・介護の連携の推進等(介護保険法、医療法)

- ① 「日常的な医学管理」や「看取り・ターミナル」等の機能と、「生活施設」としての機能とを兼ね備えた、新たな介護保険施設を創設

※ 現行の介護療養病床の経過措置期間については、6年間延長することとする。病院又は診療所から新施設に転換した場合には、転換前の病院又は診療所の名称を引き続き使用できることとする。

- ② 医療・介護の連携等に関し、都道府県による市町村に対する必要な情報の提供その他の支援の規定を整備

3 地域共生社会の実現に向けた取組の推進等(社会福祉法、介護保険法、障害者総合支援法、児童福祉法)

- ・ 市町村による地域住民と行政等との協働による包括的支援体制作り、福祉分野の共通事項を記載した地域福祉計画の策定の努力義務化

- ・ 高齢者と障害児者が同一事業所でサービスを受けやすくするため、介護保険と障害福祉制度に新たに共生型サービスを位置付ける

(その他)

- ・ 有料老人ホームの入居者保護のための施策の強化(事業停止命令の創設、前払金の保全措置の義務の対象拡大等)
- ・ 障害者支援施設等を退所して介護保険施設等に入所した場合の保険者の見直し(障害者支援施設等に入所する前の市町村を保険者とする。)

II 介護保険制度の持続可能性の確保

4 2割負担者のうち特に所得の高い層の負担割合を3割とする。(介護保険法)

5 介護納付金への総報酬割の導入(介護保険法)

- ・ 各医療保険者が納付する介護納付金(40~64歳の保険料)について、被用者保険間では『総報酬割』(報酬額に比例した負担)とする。

※ 平成30年4月1日施行。(II 5は平成29年8月分の介護納付金から適用、II 4は平成30年8月1日施行)

参考資料（5）：制度環境③

1. はじめに
2. 第一期振り返り
3. 目指す財団像
4. 基本方針と数値目標
5. 重点課題
6. 参考資料

□ 制度環境

- 重度な要介護状態となっても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、医療・介護・介護予防・住まい・生活支援が包括的に確保される地域包括ケアシステムの実現を目指している。



地域包括ケアシステムの「植木鉢」

* 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「＜地域包括ケア研究会＞地域包括ケアシステムと地域マネジメント」(地域包括ケアシステム構築に向けた制度及びサービスのあり方に関する研究事業)、平成27年度厚生労働省老人保健健康増進等事業、2016年より引用

参考資料 (5) : 制度環境④

- 1. はじめに
- 2. 第一期振り返り
- 3. 目指す財団像
- 4. 基本方針と数値目標
- 5. 重点課題
- 6. 参考資料

□ 制度環境

□ 認知症施策推進総合戦略(新オレンジプラン)の策定

- 平成37(2025)年には認知症の人は約700万人前後になり、65歳以上高齢者に対する割合は、現状の約7人に1人から約5人に1人に上昇すると推計されている。
- 認知症の人を単に支えられる側と考えるのではなく、認知症の人に寄り添いながら、認知症の人が認知症とともによりよく生きていくことができるよう、環境整備を行っていくことが求められている。
- このため、いわゆる団塊の世代が75歳以上となる平成37(2025)年を目指し、厚生労働省の計画である「認知症施策推進5か年計画」(オレンジプラン)＜平成24(2012)年9月厚生労働省公表＞を改め、新たに国家戦略として「認知症施策推進総合戦略～認知症高齢者等にやさしい地域づくりに向けて～」(新オレンジプラン)＜平成27(2015)年1月公表＞が策定された。

新オレンジプラン 7つの柱

- ① 認知症への理解を深めるための普及・啓発の推進
- ② 認知症の容態に応じた適時・適切な医療・介護等の提供
- ③ 若年性認知症施策の強化
- ④ 認知症の人の介護者への支援
- ⑤ 認知症の人を含む高齢者にやさしい地域づくりの推進
- ⑥ 認知症の予防法、診断法、治療法、リハビリテーションモデル、介護モデル等の研究開発及びその成果の普及の推進
- ⑦ 認知症の人やその家族の視点の重視

参考資料（6）：用語の説明

- 1. はじめに
- 2. 第一期振り返り
- 3. 目指す財団像
- 4. 基本方針と数値目標
- 5. 重点課題
- 6. 参考資料

□ CCRC

- CCRC(Continuing Care Retirement Communities)は、高齢者が移り住み、健康時から介護・医療が必要となる時期まで継続的なケアや生活支援サービス等を受けながら生涯学習や社会活動等に参加するような共同体
- CCRCについては、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」(平成26年12月27日閣議決定)において、日本版CCRCの検討が開始されている。

まち・ひと・しごと創生総合戦略～関係部分抜粋～

Ⅲ. 今後の施策の方向2. 政策パッケージ(2)地方への新しいひとの流れをつくる

(ア)地方移住の推進

【施策の概要】

- 都会の高齢者が地方に移り住み、健康状態に応じた継続的なケア環境の下で、自立した社会生活を送ることができるような地域共同体(「日本版CCRC」※)について検討を進める。

【主な施策】

◎(2)－(ア)－③「日本版CCRC」の検討

- 健康時から地方に移住し、安心して老後を過ごすための「日本版CCRC」の導入に向け、2014年度中に有識者や関係府省庁が参画する検討会を設置し、2015年度中に事業実施主体、サービス内容、居住者によるコミュニティの形成等について課題及び論点を整理する。同年度中に結論を得た上で、成果目標を設定し、2016年度以降、モデル事業を実施し、その実施状況を踏まえ所要の措置を講じつつ、全国展開する。