

# 第三期中期事業計画 2022-2026

一般財団法人 日本老人福祉財団

2022.3

# 中期事業計画 第三期(2022-2026)

---

1. はじめに
2. 第二期事業計画(2018～2020)の振り返り
3. 目指す財団像(ビジョン2035)
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. 第二期振り返り
- 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

## 1、新型コロナウイルスパンデミックが問いかけるもの

2020年、新型コロナウイルスパンデミック(感染症の世界的大流行)は、経済、社会活動はもとより、多くのいのちを奪い人間世界に大打撃を与え、歴史に刻まれました。

2022年3月現在、世界の感染者累計は約5億人、死者累計は約6百万人となっています。この間、科学の力によりmRNAワクチンや治療薬が開発されたものの、強い感染力を持つ変異株の流行により、いまだ終息には至っていません。

地域社会では、買い物、娯楽、運動、外出等の自粛生活が長期化しており、人との交流や食事、会話も減り、私たちの生活様式は大きく変わりました。とりわけ活動範囲が狭くなりがちな高齢者は、フレイル化やフレイル状態の悪化が懸念されています。

こうした大きな変化の中で、私たちは、2つのことを強く認識させられたのではないかと思います。一つは、「身近な人々との日々の暮らしの大切さ」であり、もう一つは、「地球規模の危機の存在」です。

新型コロナパンデミックの中で、私たちは、これまで当たり前だと思っていた健やかな日々の暮らし、身近な楽しみや喜び、そして人とのつながりを持った生活が、いかに大切なものなのか、改めて思い知らされることになりました。

今回のコロナパンデミックだけではなく、超高齢社会、低成長社会、グローバル化、IT化等、財団設立以降、日本社会は大きな変動の波にさらされてきましたが、ひとが生きる上で、大事にしなければならないこと、求める価値は、根本的には変わっていないということなのです。

# はじめに

## 1. はじめに

## 2. 第二期振り返り

## 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

## 2、地球規模の共通課題

コロナパンデミックを契機に、21世紀における「地球規模の共通課題」が鮮明になりました。

人類は、18世紀の産業革命以降、CO<sub>2</sub>の排出と森林開発を推し進め、地球環境を不可逆的に破壊してきました。環境への負荷を考慮しない経済・社会活動は、地球温暖化の加速、パンデミックの頻発、格差の拡大に拍車をかけています。このままでは、未来の地球は「深刻な不安と気候の大混乱」に陥り、「生息不可能な場所」(\*)になってしまいます。

(※注:2021.9.10国連事務総長報告『私たちの共通の課題』)

21世紀の共通課題は、これだけではありません。日本では、1970年に高齢化社会が到来しましたが、医療、保健衛生など科学の発展による死亡率の低下、産業のグローバル化、家族制度の変化などにより、地球規模での高齢化が進行しています。

世界の高齢化率は、2019年の9%から、2050年には16%となり、欧州・北米地域では25%になると推計されています。(※)

(※注:世界人口推計2019年版 国際連合経済社会局)

これらの共通課題は、一国だけで解決できるものではありません。人類全体が「チーム地球」の一員であることを自覚する必要があります。各国間で協力し合いながら、持続可能な生産-消費システムへ転換を図り、自然環境を回復し、ともに支え合う共生社会を構築することによって、グローバルな課題解決へ挑戦していかなければなりません。

平均寿命、男性81歳・女性87歳と長寿を誇る日本は、世界中から注目を集めています。皆が安心してケアを受けられ、心豊かな生活を営み、優れた文化を伝承していく、そのような人間的に魅力のある福祉サービスのソフトモデルを、社会的共通資本としていかに築いていくのか。これこそ、長寿日本が21世紀の世界に貢献できる、果たすべき役割になるのではないのでしょうか。

# はじめに

## 1. はじめに

## 2. 第二期振り返り

## 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

### 3. 財団創立50周年に向けて

2021年9月、日本の高齢化率は29.1%になりました。この割合は今後も上昇を続け、第2次ベビーブーム期(1971年～1974年)に生まれた世代が65歳以上となる2040年には、35%になると見込まれています。(\*)  
(\*注:「日本の将来推計人口平成29年推計」 国立社会保障・人口問題研究所)

日本では高齢者施策として、ケアを社会化し地域内で助け合う、地域包括ケアシステムを掲げています。そのためには、介護を受けながら暮らせる老後の住まいの確保が重要になってきます。

現時点で、自宅以外の住まいとしては、有料老人ホーム・特養・老健・サ付住宅など、約222万人分、5万5千施設が存在し(\*)、高齢者の約6%がこれらの住まいを利用することが可能です。

(\*注:2021.6.17「有料老人ホームに関する最近の施策動向」厚労省老健局)

しかし、これらの住まいは残念ながら、要介護状態になってから入居するか、逆に要介護状態になったら退去しなければならない施設がほとんどです。健康な段階で入居して、最期まで暮らすことができ、その間継続的にケアを受けられる「終の住まい」である、CCRC(Continuing Care Retirement Community)としての機能は確保されていません。

これに対して財団は、ひとが生きる上で大事にしなければならないこと、求める価値として、老後の自立、尊厳、自己実現、社会参加、文化伝承を大切にする、人間関係の豊かな終身利用型の高齢者コミュニティ創りを掲げてきました。相互扶助システムに基づき、健康な時から生涯にわたりケアを提供する終の住まいは、これからの社会にとってますます重要になると考えています。

そのため、第3期中期事業計画では、財団の体系的なシステムを、世界に誇れる高齢者福祉モデルの一つとして社会へ発信するとともに、災害やパンデミックに対する危機対応能力を高め、AI・デジタル化、ロボットなど先進的な福祉用具の導入を図ることを掲げています。同時に新しい時代を担う若い世代を育成し、新規事業や今後始まる建て替えを準備するなど、重要な課題について着実にステップアップを図って参ります。

財団は、2023年12月、世紀の折り返しとなる創立50周年を迎えます。

これから先、50年100年と持続可能な「高齢期の豊かな暮らし方」を見据えたコミュニティ創りのため、「夢と希望にチャレンジする自分らしい暮らし方」のビジョンを堅持しつつ、役職員一同取り組んで参ります。

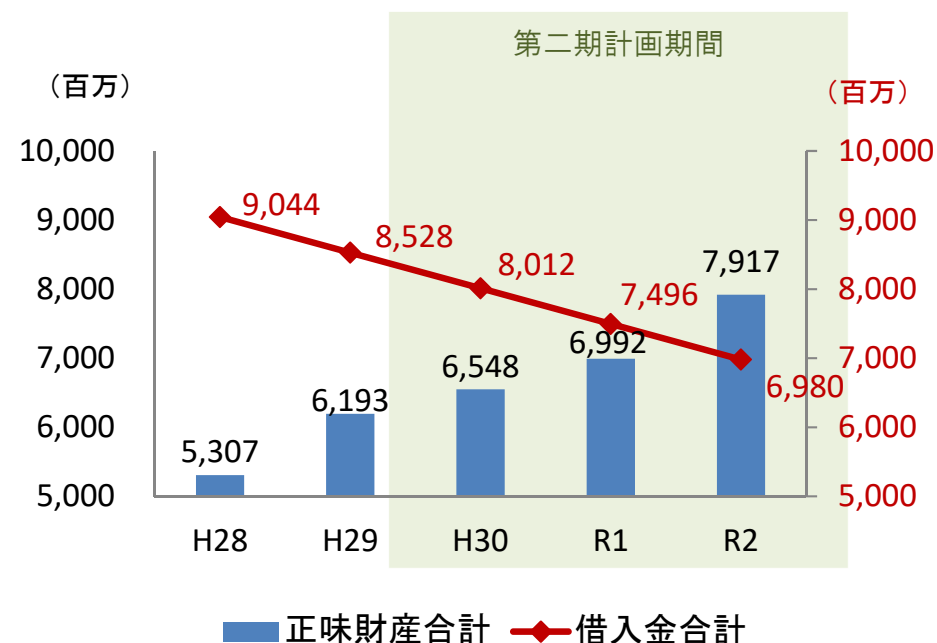
# 第二期事業計画の振り返り（1）

1. はじめに
2. 第二期振り返り
  - ① 第二期の動向
  - 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Ⅱ期)の動向

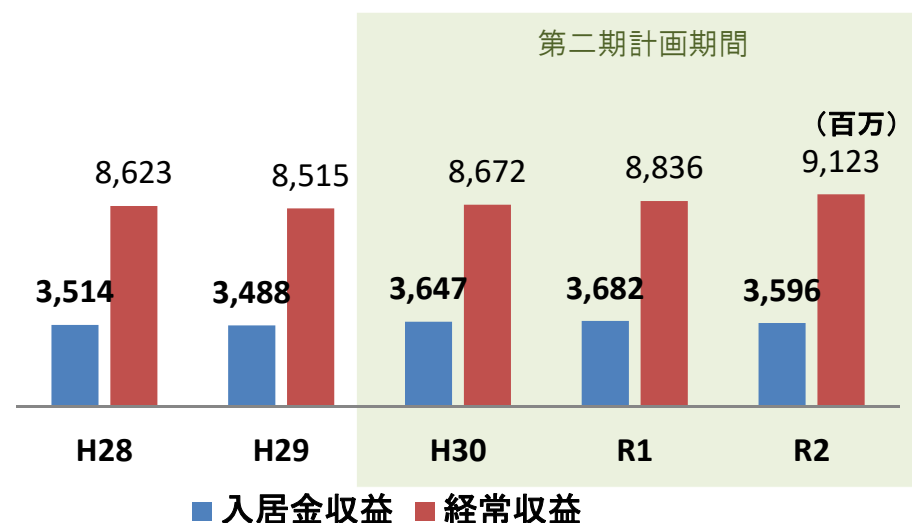
### □ 財政状況

- 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、着実に減少しており、R2年度には、正味財産合計額が借入金合計額を上回った。



### □ 入居金収益等の状況

- 入居金収益は、堅調に推移している。令和2年度は約36億円。
- 経常収益も、堅調に推移している。令和2年度は約91億円。



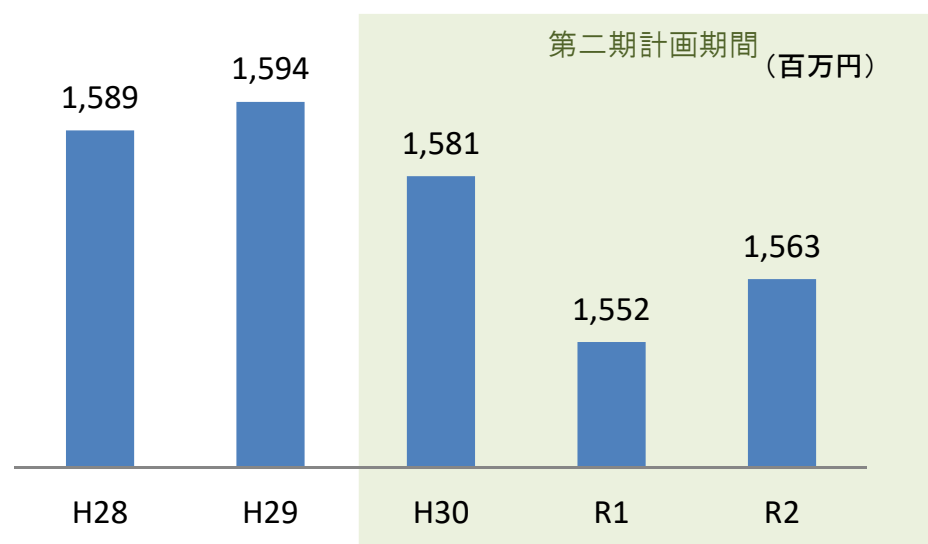
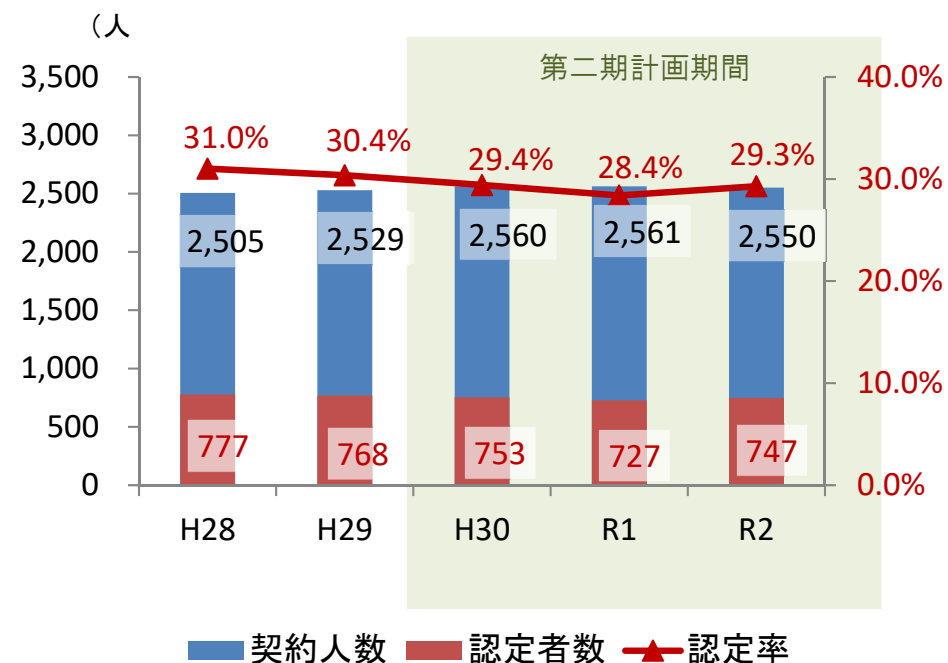
# 第二期事業計画の振り返り (2)

1. はじめに
2. 第二期振り返り
  - ① 第二期の動向
  - 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Ⅱ期)の動向

### □ 介護保険状況

- 介護保険認定者数は、平成30年度の753名から、令和1年度727名、令和2年度747名と第Ⅰ期の期間よりも減少している。認定率は、第一期期間の平成28年度29年度は30%台であったが、平成30年度以降は、29%以下へと低下している。
- 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30(2018)年度以降は、15.8億円、15.2億円減少し、令和2年度は、15.6億円となった。



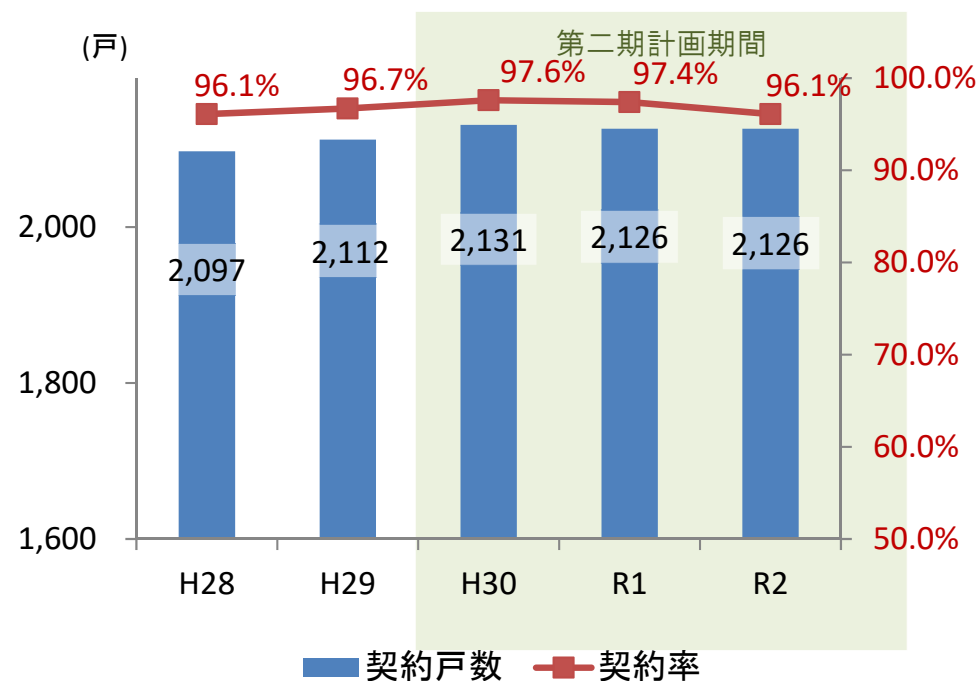
# 第二期事業計画の振り返り (3)

1. はじめに
2. 第二期振り返り
  - ① 第二期の動向
  - 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Ⅱ期)の動向

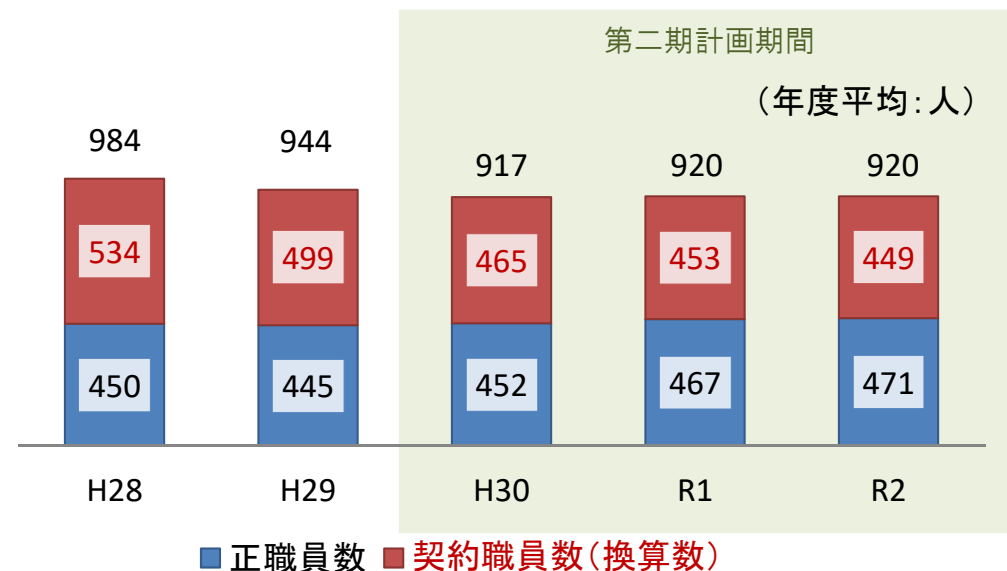
### □ 契約状況

- 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30(2018)年度から、令和2年度で19名増加している。
- 一方、契約職員数(換算数)は、16名減少している。
- 総合計では、第Ⅰ期間中には職員数が現状傾向にあったが、第Ⅱ期中は、職員の減少は止まり横ばいとなっている。





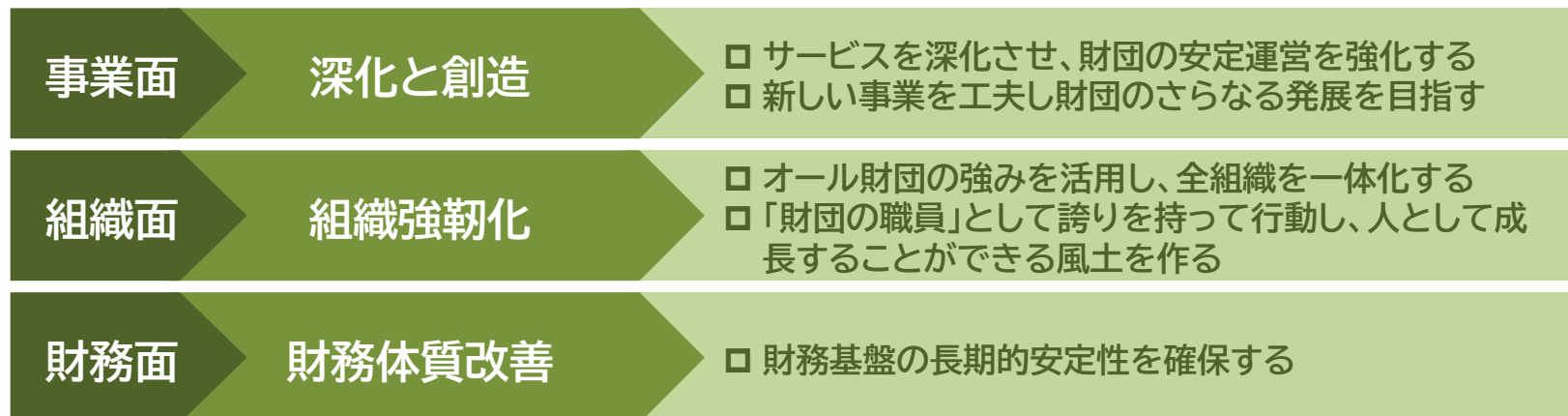
# 第二期事業計画の振り返り（4）

- 1. はじめに
- 2. 第二期振り返り
  - ① 第二期の動向
  - 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

## □ 第二期(2018～2020)年度の達成状況

### □ 第二期の基本方針と数値目標

#### ◆ 基本方針



#### ◆ 数値目標

	H28年度(実績)	R2年度	R5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

# 第二期事業計画の振り返り (5)

1. はじめに
2. 第二期振り返り
  - ① 第二期の動向
  - 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

## □ 第二期(2018~2020)年度の達成状況

### □ 達成状況(実績と課題)

#### ① 事業面

- ・R2年からは、新型コロナウイルスパンデミックに見舞われ、その対応に追われることとなった。緊急事態宣言等により、募集活動の自粛を余儀なくされるなどの影響があったものの、Webシステムを用いた見学会の開催などの新しい取り組みを開始し財団の魅力の発信に努めた。今後は、コロナ禍で再確認された、ゆうゆうの里の良さを広く一般に認知してもらえるよう、広報を強化する必要がある。
- ・サービスは、第一期に引き続き認知症や看取りへの取り組みを強化、インカム等の機器の導入を進めた。今後も、サービスの向上と、IT化を積極化する必要がある。
- ・既存施設については、コロナ禍の影響を受けつつも、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は、用地選定を進めることが出来なかった。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

- ・残業時間の減少、離職率の低下などは見られるものの、業務改善等に向けた取り組みは不十分であり、今後も業務の削減や統一化を進め、職場環境の充実に努める必要がある。
- ・階層別研修の再構築を行い1年目研修、3年目研修、中堅職員研修、新任主任研修を実施することができた。
- ・職員採用は、採用担当者を置く等の取り組みもあり、徐々に新卒採用が増加しているものの、社会全体の人材不足の状況等、環境は厳しいため、職員教育の強化、職場環境整備等による人材募集強化とともに、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

- ・H31年4月1日より、新入居金に改定した。消費税率(10%)改定に伴う対応や、入居金全般の原価の見直し等を行った。
- ・資金予算計画に対する進捗管理を毎月確実にできるよう、比較様式や施設と本部の役割分担等を行った。

#### ④ 数値目標

- ・正味財産は、H29年度末61億円から約17億円増加して、79億円となり、第二期計画の目標値であるR5年度末70億円を早期に達成することができた。
- ・借入金額は、H29年度末の85億からR2年度末69億円と約15億円減少し、正味財産合計額を下回った。
- ・入居率は、96%台を維持した。98%(実質満室)に向け、さらなる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2035)

1. はじめに
2. 第二期振り返り
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2035 ～2035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

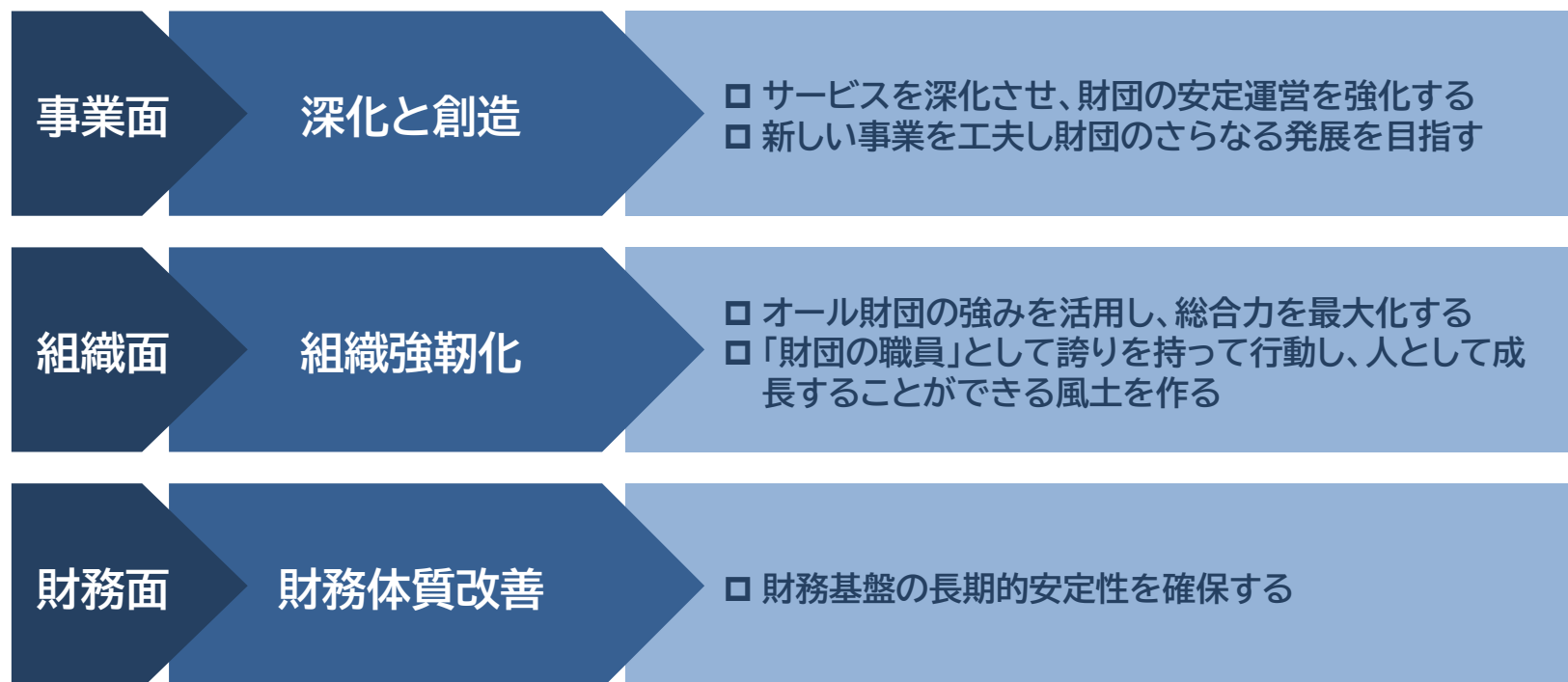
夢と希望にチャレンジする自分らしい暮らし方

- 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

# 基本方針と数値目標

1. はじめに
2. 第二期振り返り
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

	R2年度末(実績)	R6年度末	R8年度末
正味財産	67億円	88億円	95億円
借入金額	70億円	50億円	40億円
入居契約率	96%	98%	98%

※但し、新規事業は除く

# 重点課題一覧(2022～2026年度)

1. はじめに
2. 第二期振り返り
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 重点課題/指標等
  - ③ 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
□サービスを深化させ、財団の安定運営を強化する
□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
○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	
	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	
	医療、介護、食事の各サービスの役割を整理し、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	
	先進的な福祉用具(ロボット・AI・ICT等を含む)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	
○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力に推進する		
	自立者がより元気に楽しく生活できる仕組みを作る	
	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	
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	
	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	
	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、「今すぐ待機者」を潤沢に確保し、契約率を落とさない取り組みを継続する	

# 重点課題一覧(2022～2026年度)

1. はじめに
2. 第二期振り返り
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 重点課題/指標等
  - ③ 財務目標値
6. 参考資料

## □ 重点課題一覧

方針	具体方針	重点課題
○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	
	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	
	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、具体的な検討を行う	
○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	
	施設設備の統一化を図る	
	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	
	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	
方針	具体方針	重点課題
○社会に貢献する	地域社会に開かれた財団を目指す	
	・防火防災、自然災害、防犯などに関する地域との連携を深化させ、地域活動の存続と活性化を図り、地域の安心安全の向上に貢献する	
	外部機関と連携し、高齢者のQOL向上や健康寿命の延伸に貢献するとともに、SDGsへの貢献を図る	
○財団のプレゼンスを高める	財団の認知度を上げる	
	広報活動の強化を図る	
	外部団体に積極的に関与しプレゼンスを高める	
	有料老人ホーム協会、介護付きホーム協会の活動に積極的に関与する	
	財団創設50周年事業を実施する	
	これまでを振りかえるとともに、将来に希望をもてるような内容の事業を検討し実施する	

# 重点課題一覧(2022～2026年度)

1. はじめに
2. 第二期振り返り
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 重点課題/指標等
  - ③ 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	
□オール財団の強みを活用し、総合力を最大化する	
□「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
○施設間連携の強化・業務改革の推進		
	本質的業務への重点化を図り生産性を向上させる	全ての業務プロセスを再点検し、削減及び標準化する
		AI、IOT、RPA※を活用して業務効率化を図るとともに、健康経営を推進し職員個々のパフォーマンスを向上させる ※RPA(RoboticProcessAutomation):ルールエンジンやAI(人工知能)などの技術を備えたソフトウェアのロボットが代行・自動化する概念
	災害・感染症に負けない組織体制を構築する	本部、施設組織のレジリエンス(※)を高める ※レジリエンス:一般的には復元力、回復力、弾力困難な状況にもかかわらず、しなやかに適応して生き延びる力
		スケールを活かした大規模災害への対応を強化する
		目的に向かって一丸となれる組織体制を構築する
	事業戦略を遂行できる本部及び施設の組織機構を再構築する	様々な変化に対応し得る組織を目指した戦略的要員計画を策定する
		本部、施設、及び本部と施設間のコミュニケーションを良質化する
方針	具体方針	重点課題
○人財育成と働き甲斐のある組織づくり		
	自主的に考えて行動できる職員を育成する	キャリア自律※を目指した育成体系を構築する ※キャリア自律:働く個人が自らのキャリアについて主体的に考え、自らのキャリアに責任を持ち、自らキャリア形成に取り組んでいる状態
		個々の職員が納得できる人事制度(等級・報酬・評価)を再構築する
		ダイバーシティ&インクルージョンを推進する
	価値観を共有・実践できる人材を確保する	採用ブランディングを強化する
		人事戦略に基づいた採用活動を強化する

# 重点課題一覧(2022～2026年度)

1. はじめに
2. 第二期振り返り
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 重点課題/指標等
  - ③ 財務目標値
6. 参考資料

## □ 重点課題一覧

### Ⅲ.財務面財務体質改善

□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		原価の見直しを含めた入居金を検討する
		各部門について7施設共通の会計区分ルールを確立する
		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、分析等の仕組みを効率化する
		○事業拡大のための新規事業資金計画を策定する
		新規事業における長期シミュレーションを作成する



# 財務目標値

1. はじめに
2. 第二期振り返り
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重点課題/指標等
  - ③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

	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
総収益	8,600	8,800	8,800	9,000	9,100
総費用	8,400	8,600	8,500	8,700	8,800
正味財産増減額	200	200	300	300	300

- ※税効果を除く
- ※新規事業は除く

### □ 中期収支目標

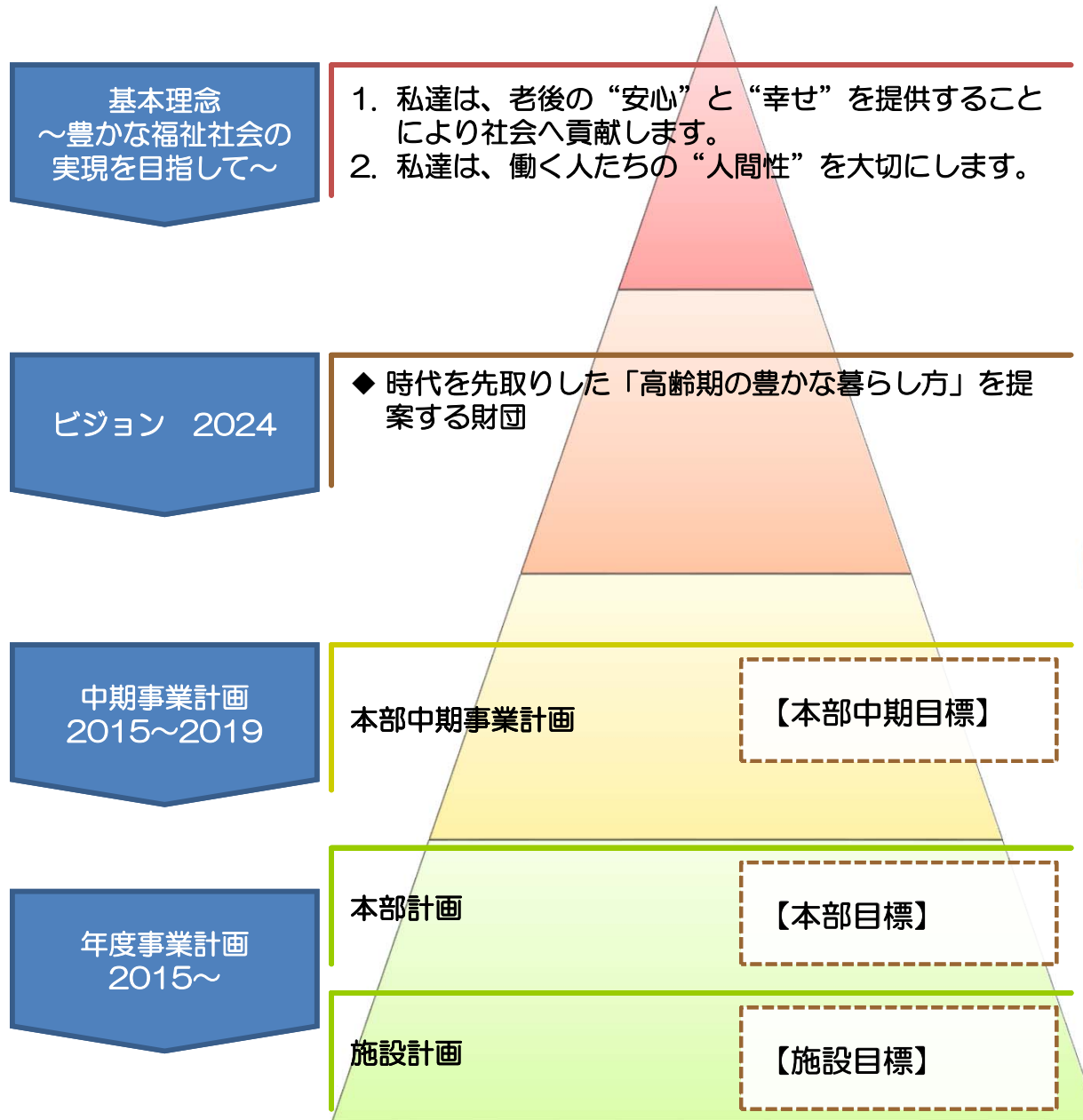
単位:百万円

	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
総収入	10,300	10,400	10,500	10,400	10,400
総支出	9,500	9,600	9,500	9,400	9,600
収支差額	800	800	1,000	1,000	800

- ※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. 第二期振り返り
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. 第二期振り返り
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。

