

# 第四期中期事業計画 2025-2029

一般財団法人 日本老人福祉財団

2025.3

# 中期事業計画 第四期(2025-2029)

---

1. はじめに
2. 第三期事業計画(2021～2023)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

戦後のベビーブーム世代(「団塊の世代」)が2025年には75歳以上の高齢者に到達します。団塊の世代の人口は現在約800万人、我が国は、国民の4人に1人が75歳以上という、世界史上類を見ない超高齢化社会に突入することになります。しかし高齢者の身体年齢は若くなっており知的能力も高く、65歳以上を一律に「高齢者」と見るのは、もはや現実的ではなくなっています。団塊の世代の方々の仲間意識の強さや、つながりを大切に考えることも踏まえて、このような高齢者のニーズに応え得る、医療・介護・福祉サービスの構築が社会全体で求められています。

財団は、1973年の創立以来、〈ゆうゆうの里〉の存在意義を、単なるケアビジネスとしてとらえるのではなく、人としての尊厳を大切に、その人らしく幸せな人生を全うすることができることを目的に設立されました。自立した高齢者が自らの意志で選択して、生涯にわたる安心と生きがいをもって生活ができるよう、「自己実現に向けた健康づくりと生きがいづくり」、「入居者同士、職員、地域との交流」、「介護医療等の一体的で切れ目のないサポート」を提供できる財団のコミュニティケアシステムは、団塊の世代のニーズにも応えることができると考えています。

そのため第四期中期事業計画では、「高齢者コミュニティ創りを進化させ、財団の安定と持続性を確保する」との考えに基づき、将来を見据え新しい時代を担う職員の育成と組織づくり、財務基盤の長期的安定、そして何よりもサービスの質が更に向上することに取り組み、目標を実現させたいと思います。

財団は2023年12月に設立50周年を迎え、次の50年に向けて動き出しました。取り巻く環境が大きく変化し時代も変わって行くなか、これからも時代の変化に取り残されないよう、変化を恐れず、変えるべきところは変え、守るべきことは守るとのことを徹底し、役職員一同歩みを進めて参ります。

理事長 小口明彦

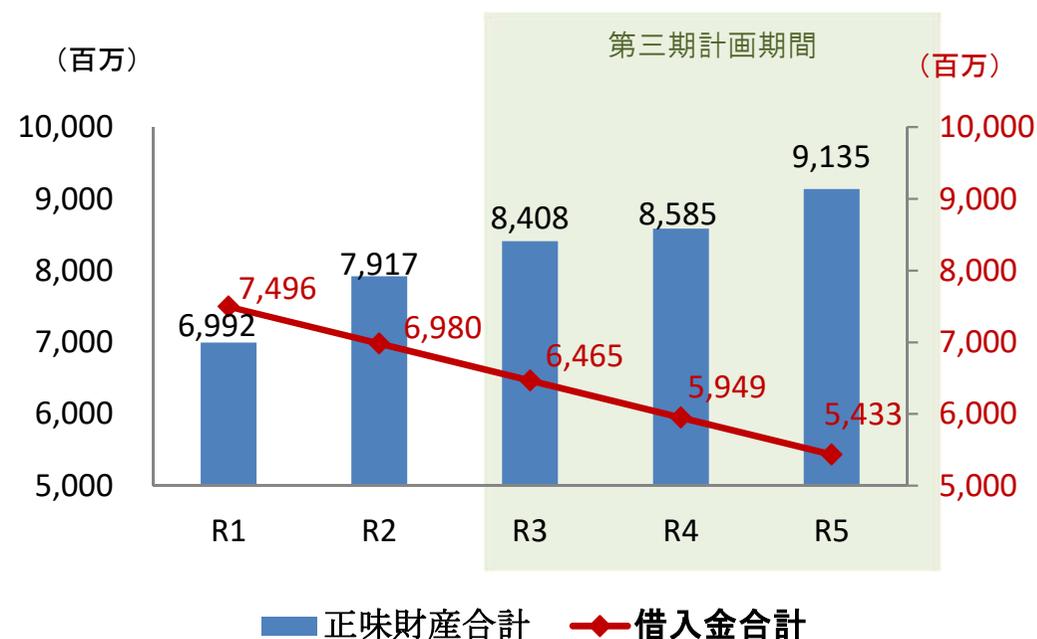
# 第三期事業計画の振り返り（1）

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(第三期)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、計画的に返済して着実に減少しており、R5年度には、正味財産合計額が借入金合計額の1.7倍となった。



### □ 入居金収益等の状況

- 入居金収益は、堅調に推移し、令和5年度は約38億円となった。
- 経常収益も、堅調に推移しており、令和5年度は約94億円となっている。



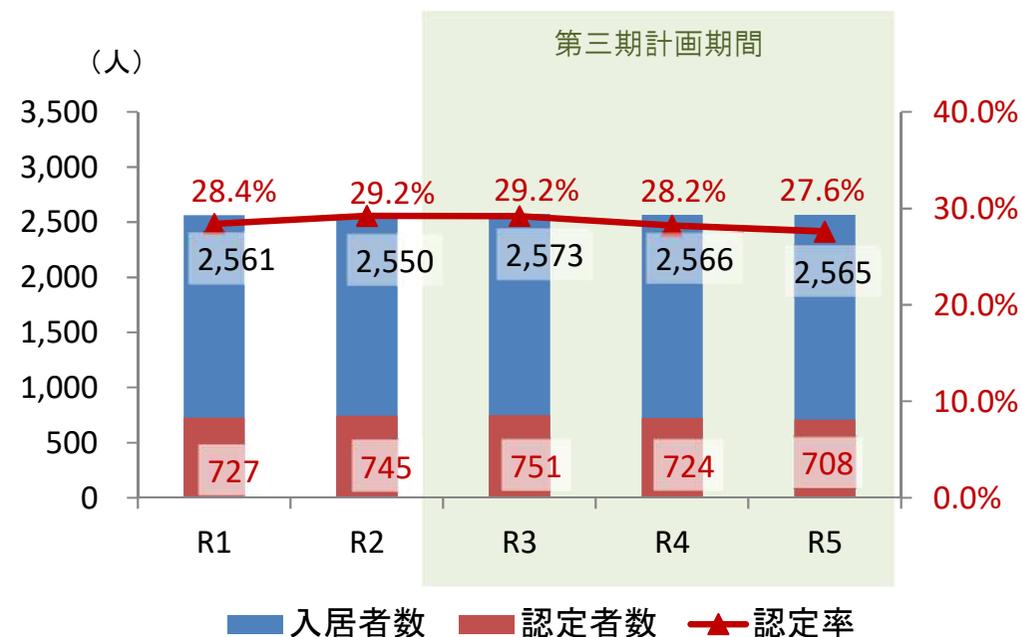
# 第三期事業計画の振り返り（2）

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(第三期)の動向

### □ 介護保険状況

- 介護保険認定者数は、令和3年度の751名から、令和4年度724名、令和5年度708名と第三期計画期間で減少している。認定率は、第三期計画期間の令和3年度の29%台であったが、令和4年度以降は、低下傾向にある。
- 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。



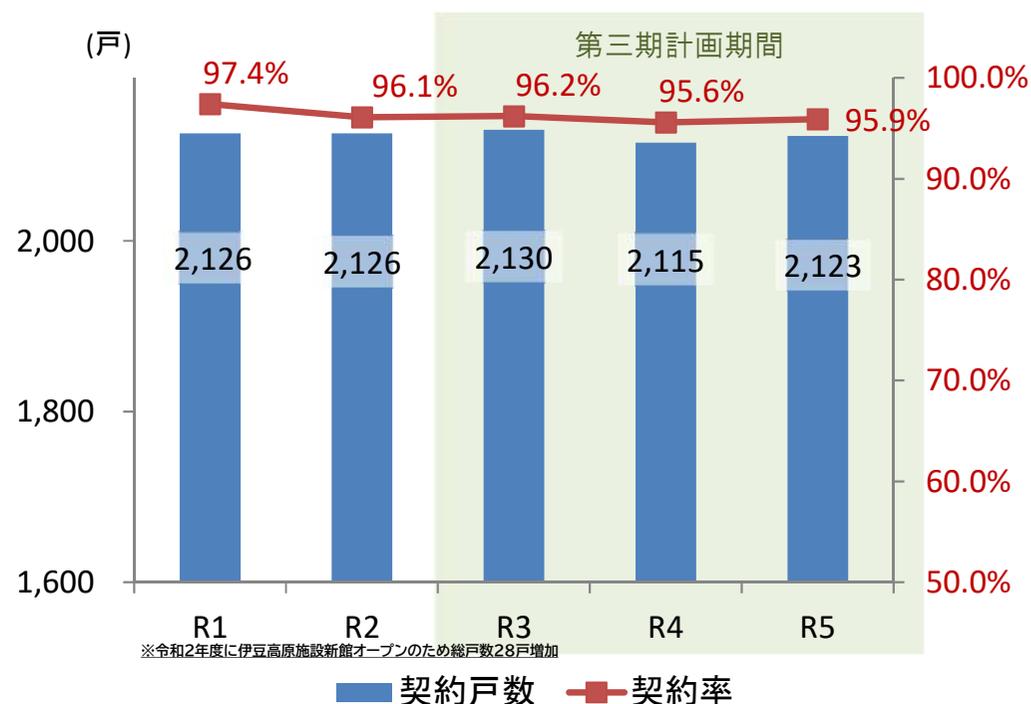
# 第三期事業計画の振り返り (3)

- 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(第三期)の動向

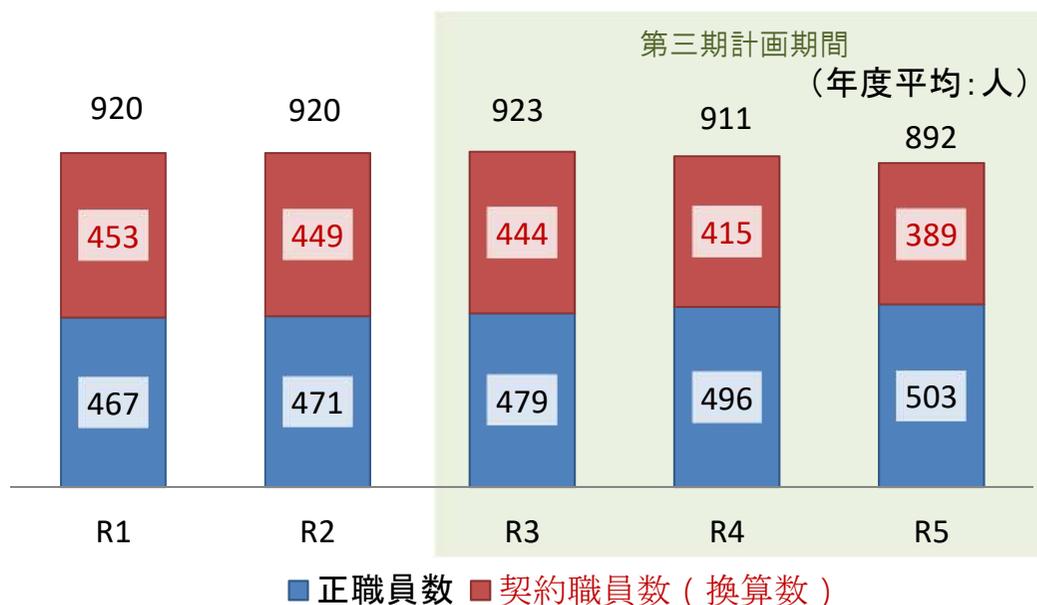
### □ 契約状況

- 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、令和3年度から、令和5年度で24名増加している。
- 一方、契約職員数(換算数)は、55名減少している。
- 総合計では、第二期計画期間には職員数の減少は止まり横ばいであったが、第三期計画期間は、認定者数の減少により職員も減少傾向となっている。



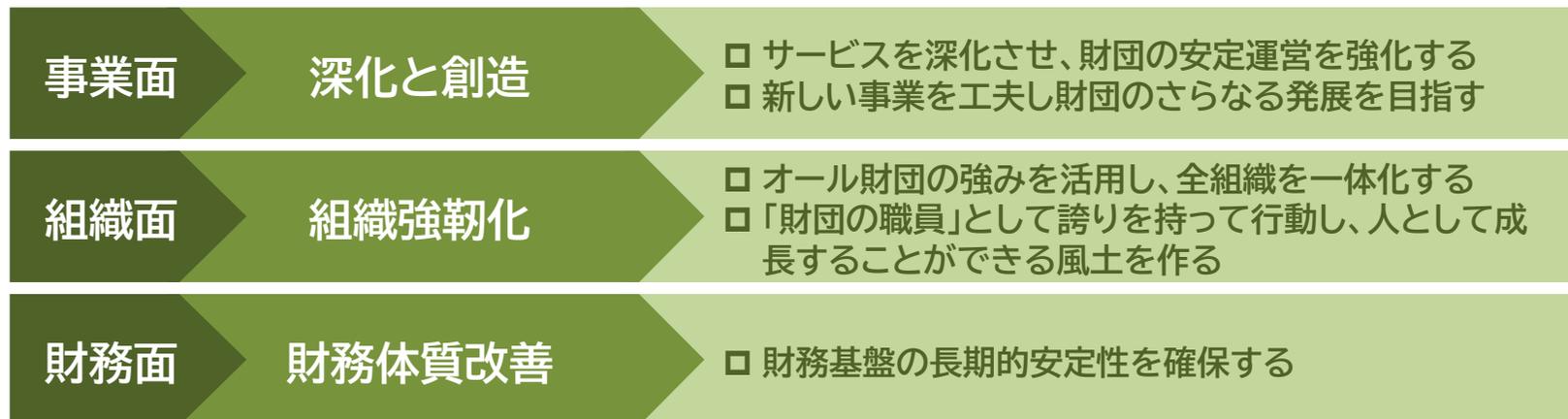
# 第三期事業計画の振り返り（4）

- 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

## □ 第三期(2021~2023)年度の達成状況

### □ 第三期の基本方針と数値目標

#### ◆ 基本方針



#### ◆ 数値目標

	R2年度(実績)	R6年度	R8年度
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

# 第三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

## □ 第三期(2021～2023)年度の達成状況

### □ 達成状況(実績と課題)

#### ① 事業面

- ・計画期間開始後の3年間の大部分は、新型コロナウイルスパンデミックに見舞われ、募集活動や入居者イベント活動の自粛が余儀なくされた。しかし、従来の営業スタイルからオンライン会議を活用したプレゼンへの転換と動画を利用した訴求力向上に努めた結果、2023年5月の新型コロナウイルスの2類感染症から5類感染症への移行後は、介護付き有料老人ホームの感染症に対する対応力が一定の評価を得られたことや、ストップしていた入居検討者の活動再開によって、業績は好調に推移し、年間の入居金も初めて60億円を超える実績を挙げる事ができた。
- ・サービスは、見守り機器等の先進的な福祉用具や喫食管理システムの導入といったDXに取り組み、サービスの向上と職員の負担軽減に努めた。今後も引続き、先進的な福祉用具やDXの導入を検討していく必要がある。
- ・新規事業については、物価高騰と人手不足の影響が大きく、新設施設用地の選定を進めることはできなかったが、M&Aの検討や他の介護事業者へのコンサルティング業務を実施した。既存施設については、時代にマッチした省エネ機器の導入を念頭においた更新と修繕に取り組み、建替え計画の検討を進める事ができた。
- ・財団の認知度を高めるための広報活動の強化は、新型コロナウイルスの5類感染症への移行後から開始した。今後は、SNS等を活用しデジタルマーケティングに取り組む。

#### ② 組織面

- ・事業戦略を速やかに遂行できるように、「育成の強化」「建替計画の推進」「施設サポートの充実」に人的資源を振り分けて本部の組織体制を再構築した。今後は、財団全体の組織力向上のため、施設における組織体制を検討する必要がある。
- ・人事制度については、職員満足調査や自己申告書から職員の希望要望を集め、2023年度に「等級制度」「報酬制度」「評価制度」を導入した。導入後の3年間については調整期間として、制度について職員への定着を図るとともに、必要な修正を行う。
- ・採用活動については、「大学における出張講義の実施」や「求める人物像の設定」といった人事戦略に基づいた採用活動を展開し、採用キャッチコピーの設定や同期の繋がりを重視した「あたたかい研修」を取り入れ学生に告知するなど採用ブランディングを強化した。

# 第三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

## □ 第三期(2021~2023)年度の達成状況

### □ 達成状況(実績と課題)

#### ③ 財務面

- 物価高騰への対応として、全施設において管理費・食費の改定を実施した。また、入居金についても伊豆高原施設を除く施設において値上げを実施した。今後も、物価変動等を踏まえて、価格設定を見直す必要がある。
- 資金運用については、資金の活用方法を検討のうえ運用規定を作成し、元本割れリスクが低い商品における運用を開始した。
- 新規事業における長期シミュレーションについては、M&A案件について検討を行った。

#### ④ 数値目標

- 正味財産は、R2年度末79億円から約12億円増加して、91億円となり、第三期計画の目標値であるR6年度末88億円を1年間前倒して達成することができた。
- 借入金額は、R2年度末の65億からR5年度末49億円と約16億円減少し、正味財産合計額を下回った。
- 入居率は、95%台を維持した。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

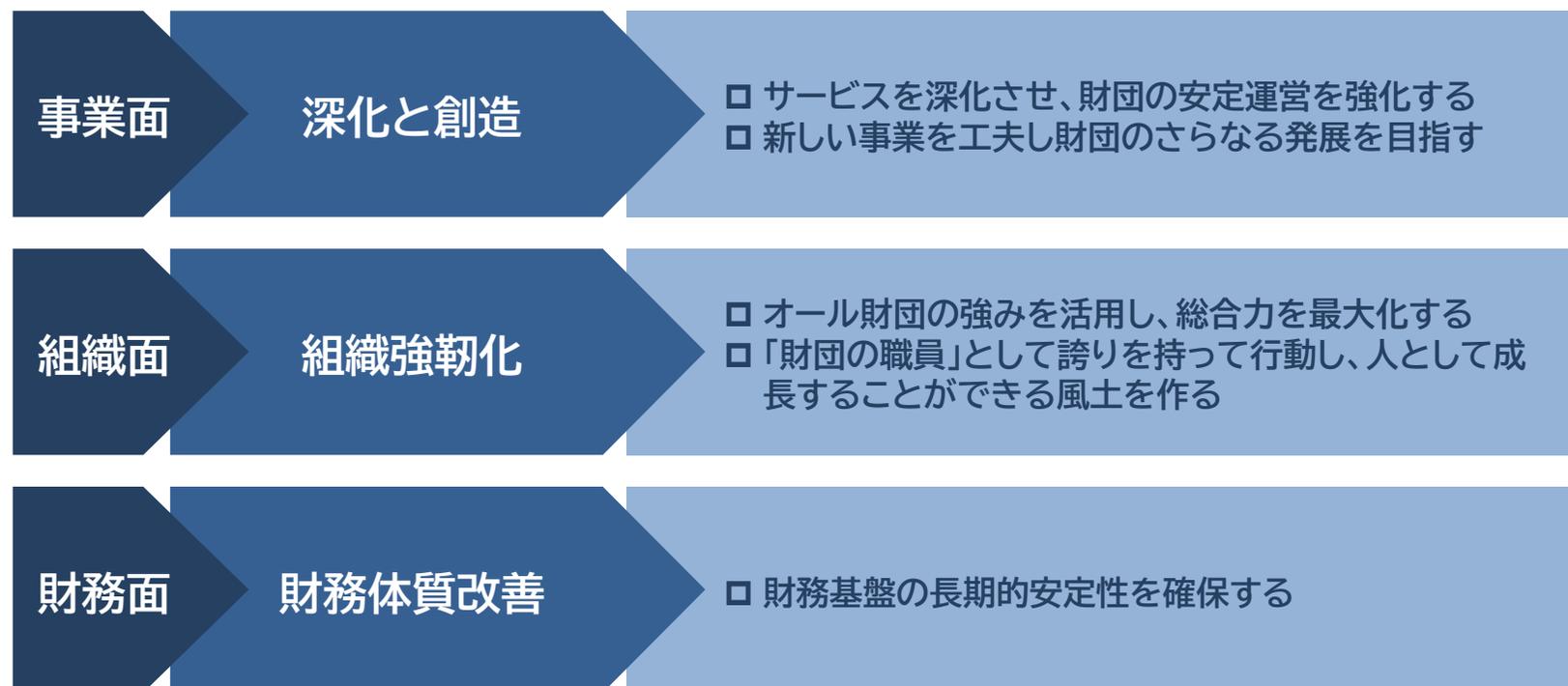
夢と希望にチャレンジする自分らしい暮らし方

- 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

	R5年度末(実績)	R9年度末	R11年度末
正味財産	91億円	108億円	114億円
借入金額	54億円	35億円	25億円
入居契約率	96%	98%	98%

※但し、新規事業は除く

# 重点課題一覧(2025～2029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
○サービスの品質を向上させる		
	住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される財団のコミュニケアシステムを確立させる	
		認知症や終末期においても、その人らしい生活を尊重し支えるケアを提供する
	ケアサービスの質向上と働きやすい職場環境の実現に資する新しい考え方や技術を積極的に取り入れる	
		DXや福祉用具の活用と持ち上げない介護の普及・実践により、介護する側・受ける側双方にとって安心安全な環境を構築する
○元気なうちにもっと人生を楽しんで頂くための取り組みを推進し、入居検討者への訴求力を高める		
	自立者がより元気に楽しく生活できる仕組みを作る	
		コロナ禍により影響を受けた、人とのつながりに対する支援を強化し、笑顔あふれるコミュニティの再構築を図る
		健康寿命を延ばすサービスの充実を図る
○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
	全施設満室を達成し維持する	
		「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(2025～2029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
○高齢者ニーズを深く理解し、それを満たす事業を展開する	新規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	
	長期で達成すべき目標を策定する	
	長期的な視点で、財団の目標を検討をする	
○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	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	
	BCPを定着させ、有事の際に施設運営が停止しないようにする	
	本部、施設、及び本部と施設間の連携を強化し、BCPの質を高める	
○社会に貢献する	介護の未来を託す人材を育む	
	地域の子供たちや学生に対して、介護の魅力を発信する	
	介護に関して啓発活動を行う	
	地域と連携しながら介護に関する情報を発信する	
○財団のプレゼンスを高める	戦略的に広報を推進する	
	「入居者募集」「新卒・中途採用」「職員エンゲージメント」へ確実に寄与できる財団広報を展開する	

# 重点課題一覧(2025～2029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
	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「組織機構の再構築」	
	コンプライアンス遵守の徹底	
		○人財育成と働きがいのある組織づくり
	「輝き続ける」職員を育成する	
	育成体系を最適化する	
	2023新人事制度導入後の理解・定着を図り評価・改良する	
	採用ブランディングを強化するとともに人事戦略に基づいた採用活動を強化する	
	エンゲージメントが高まるワークスタイルを構築する	
	柔軟な勤務制度の導入と転勤や異動の円滑化	
	福利厚生の拡充	
	セカンドキャリア検討(60歳以上の職員に対する活躍の場の提供)	

# 重点課題一覧(2025～2029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
		定期的に物価変動等を踏まえた入居金を算定する
		建て替え・新規事業に向けた資金計画を作成する
		予算執行状況の進捗管理方法を見直す

# 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

	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
総収益	9,200	9,400	9,600	9,600	9,700
総費用	9,000	9,100	9,300	9,300	9,400
正味財産増減額	200	300	300	300	300

- ※税効果を除く
- ※新規事業は除く

### □ 中期収支目標

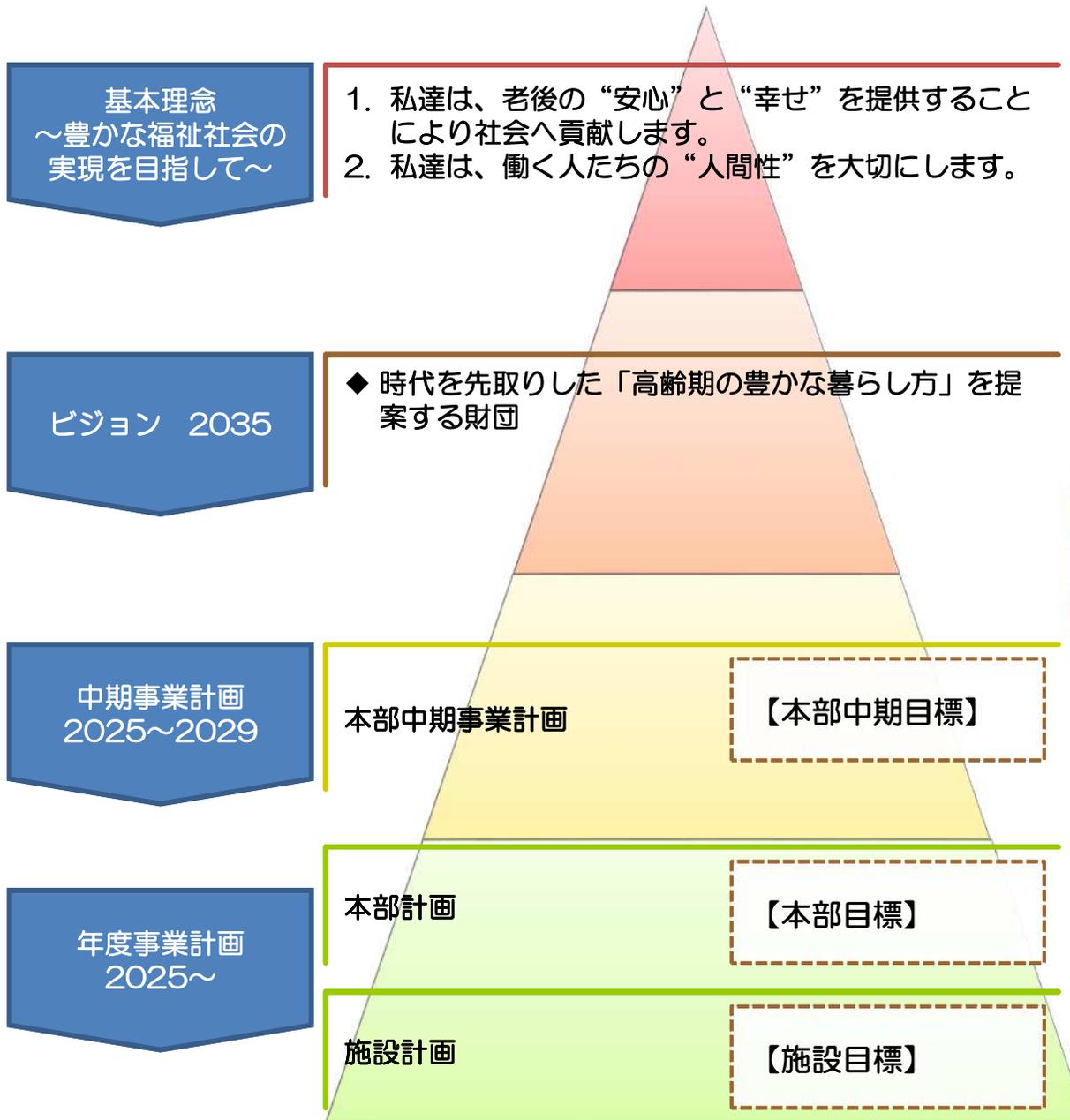
単位:百万円

	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
総収入	11,200	11,400	11,200	11,200	11,300
総支出	10,400	11,000	10,900	10,900	10,900
収支差額	800	400	300	300	400

- ※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。

