



経営戦略 5 年計画

～成長軌道に反転し、地域に貢献する～



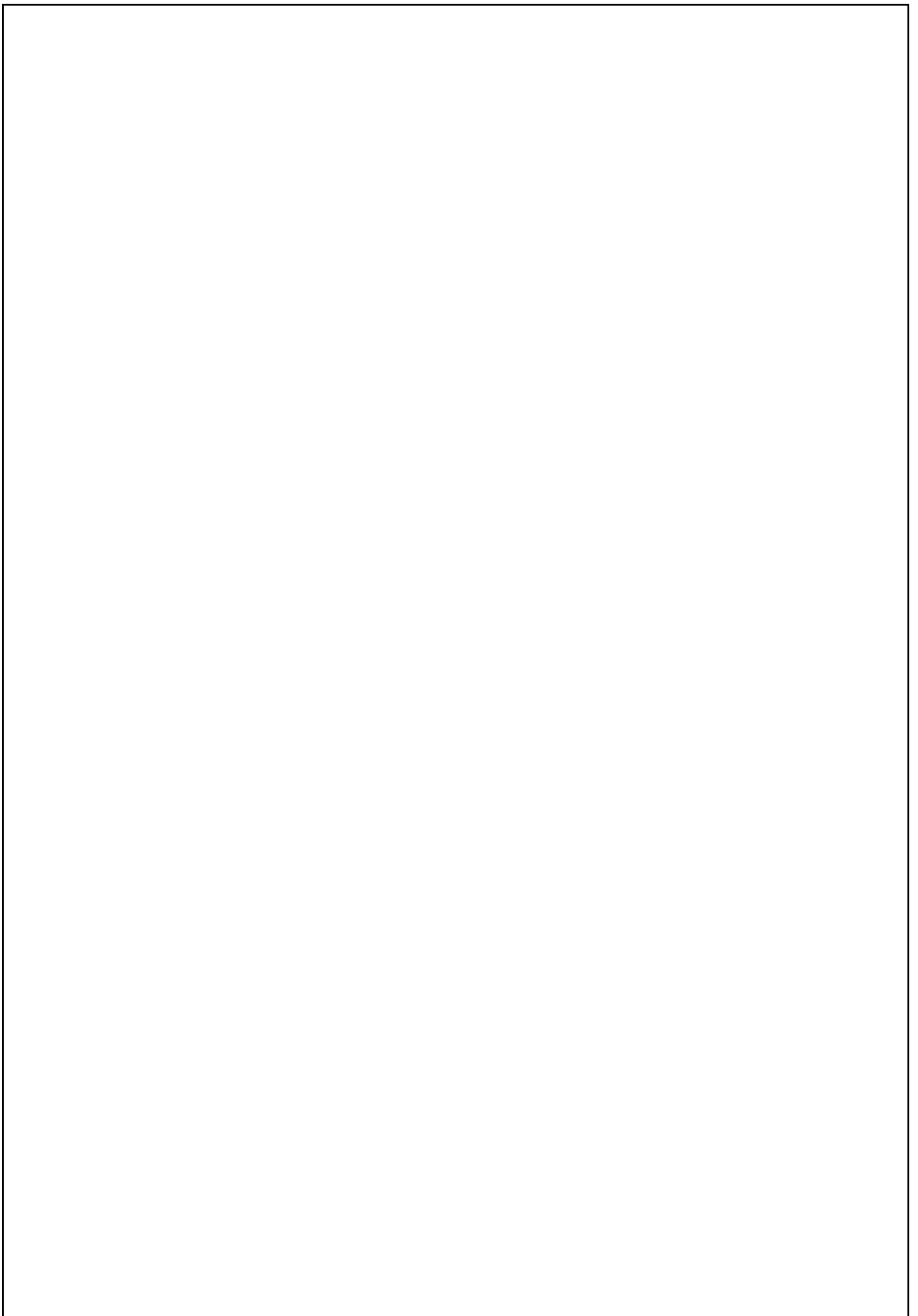
平成 26 年 5 月 26 日

大正 8 年 創 立



社会福祉法人 **東京福祉会**





目 次

第1章	5か年計画の位置づけ	1
第2章	当会の現状と今後の状況	2
第1節	当会の現状	2
①	葬祭部門	2
②	高齢福祉部門	3
第2節	今後の状況	4
①	高齢化の一層の進展	
②	地域包括ケアの体制づくり	
③	葬儀ニーズの増大と多様化	
④	社会福祉法人に対する期待と要望	5
第3章	5か年計画の基本方針	6
第4章	5か年計画の計画事業	7
	計画事業の体系（全21事業）	9
	計画事業一覧表	10
	あしがき	16
	開催経過等	17

第1章 5か年計画の位置づけ

平成26年は、東京福社会の前身、助葬会が誕生して95年目の年であり、後5年で創立100周年を迎える。

東京福社会は、助葬事業を主たる事業として行う社会福祉法人として、東京の社会福祉のなかで独自の位置を占めてきたが、来るべき100年間も、これまでの実績を踏まえて、社会福祉法人としての使命と社会的責任を着実に果たしていかなければならない。

当会は、更なる飛躍を期して、この5年間で成長軌道に反転し、地域に貢献する経営基盤を確立するため、5か年計画を策定する。



第2章 当会の現況と今後の状況

第1節 当会の現況

① 葬祭部門

当会が施行する葬儀の特徴の一つは、搬送から施行まで一人の職員が一貫して担当する方式をとっていることである。効率だけから見れば、これ以外の担当制の方が優っている面もあるが、お客様の意向に沿ってスムーズに施行するためには一貫する方式が適しており、お客様の評価は高い。このことは、当会を利用した方のリピート率が高いことにも表れている。

また、永年にわたり助葬事業に取り組んできた当会の歴史と信頼、3つの直営式場と納骨堂を有していることは大きな強みである。

反面、質の高いサービスを提供していながら、その事実を十分に情報発信していない、会友等顧客の意向やニーズを把握していないうえ、それにふさわしい商品の提案がない、新規の顧客に対するアプローチに乏しいことなどは否めない。

組織の体質をみると、旧態依然とした仕事ぶりが主流である。葬儀の施行が個人任せになっており、「組織として仕事をする」ということができていない。人材育成策も十分とは言えない。

このように、個々の葬儀の施行の質は高く、法人としての長い歴史があるにもかかわらず、組織の経営という面で課題があり、このことが端的に最近の実績に表れている。

葬祭部門の実績をこの5年間の推移でみると、都内の年間死亡者数が約10%増大しているなかで、助葬事業の件数は14%伸びているものの、公益事業の伸びは5.2%にとどまっている。また、1件当たりの単価は助葬事業は微減だが、公益事業は、平成25年度を除き、概ね1%ずつ低下してきている。

葬祭事業：過去5年の推移

(資料：経営会議「事業所別取扱件数と事業収入」)

単位：千円

項目		21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	平均値
助葬	収入	559,601	559,060	553,892	565,682	601,072	567,861
	件数	2600	2656	2688	2801	2964	2,742
	1件単価	215	210	206	202	203	207
公益	収入	2,024,976	2,180,716	2,148,246	1,954,468	2,066,745	2,075,030
	件数	1,498	1,636	1,644	1,556	1,576	1,582
	1件単価	1,352	1,333	1,307	1,256	1,311	1,312
合計	収入	2,584,577	2,739,776	2,702,138	2,520,150	2,667,817	2,642,892
	件数	4,098	4,292	4,332	4,357	4,540	4,324
	1件単価	631	638	624	578	588	611

この実績をもとに5年後の実績を見込むと、助葬事業は約7,000万円の増収だが、公益事業は1億2,600万円の減収となる。しかも5年間の実績のなかで平成24年度は前年度に比べて約2億円も減収しているので、減収額は更に大きくなる可能性がある。

葬祭事業：今後5年の予測

単位：千円

項目		26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	平均値
助葬	収入	603,000	619,744	636,952	654,639	672,816	637,430
	件数	3,000	3,083	3,169	3,257	3,347	3,171
	1件単価	201	201	201	201	201	201
公益	収入	2,033,921	2,001,618	1,969,828	1,938,543	1,907,755	1,970,333
	件数	1,602	1,583	1,564	1,545	1,527	1,564
	1件単価	1,270	1,265	1,260	1,255	1,250	1,243
合計	収入	2,636,921	2,621,362	2,606,780	2,593,182	2,580,571	2,607,763
	件数	4,602	4,666	4,733	4,802	4,874	4,735
	1件単価	573	562	551	540	529	551

※助葬は目標数値、公益は25年度実績に過去の前年比率を乗じて算出

来るべき100年間も社会的責任を果たしていく基盤を確立するためには、公益事業について売上額を反転させることが至上命題である。

② 高齢福祉部門

練馬高松園・第2練馬高松園は高い利用率を達成しており、地域の評価も良好である。利用者のケアでは、個別ケアを基本に、ターミナルケアや認知症の利用者に対するケアにも積極的に取り組んでいる。

一方、特養の管理運営面では、両施設間の交流や施設内の特養、デイサービス、支援室等部門間の連携が十分でない。また、介護技術の研修には熱心に取り組んでいるが、ユニットリーダーなど中核となる職員の養成は不十分である。

デイサービスでは、地域では医療重度者の在宅での生活を支えるためニーズが大きいが、リスクや職員の負担も大きいため受け入れに慎重になる施設が多い。そういうなかでは、練馬高松園のように看護体制の整っているデイサービスこそ率先して受け入れに取り組むことが期待されており、職員研修など体制を強化したうえで医療重度者の受け入れに積極的に取り組む必要がある。

第2練馬高松園においても、地域との交流を深める意味で、既存の施設を活用してデイサービスの実施を検討すべきである。

練馬高松園は、練馬区の地域包括支援センターを受託しており、練馬区のいきがいデイサービス事業等も受託しているが、地域との関わりは

更に充実する必要がある。

介護施設においては慢性的な人材不足の状態が続いており、勿論、当会の施設も例外ではない。

だが、当会の施設においては人件費率の見直しが喫緊の課題であったため、平成25年度に給与手当制度を見直し、定数に関する方針を明確にして財政安定化の見通しをつけた。定着率の向上を図るため、今後は、キャリアパス明確化の試みや専門研修の充実に取り組み、更には施設規模の拡大等を検討して、能力向上の支援策を強化する必要がある。

第2節 今後の状況

① 高齢化の一層の進展

東京の65歳以上人口は、2010年の268万人から2040年には1.5倍の412万人となり、全国を上回る伸びを示すと見込まれている。

なかでも75歳以上の高齢者（後期高齢者）が急増するが、その傾向は東京等都市部で著しい。

また、東京は平均世帯人員数が全国で最も少ない。75歳以上の一人暮らし世帯は2010年には23万世帯であったが、2025年には1.7倍の39万世帯になると見込まれている。

② 地域包括ケアの体制づくり

このように東京では、これからもますます高齢化が進み、しかも後期高齢者や、一人暮らし高齢者、認知症高齢者が急激に増大するものと見込まれており、特別養護老人ホームの増設はもちろん、地域包括ケアの体制づくりが喫緊の課題となっている。

地域包括ケアシステムのなかでは、さまざまな資源がネットワークを構築し、地域包括支援センターが地域ケア会議によりセンター機能を果たすことが期待されている。

当会としても、このような高齢福祉ニーズの動向を踏まえて、特別養護老人ホームの新設や地域包括ケアシステムの一翼を担う具体的なサービスを検討し、地域福祉の充実に取り組んでいく必要がある。

③ 葬儀ニーズの増大と多様化

他方、死亡者数については、社会保障・人口問題研究所の人口推計（平成24年、中位推計）によれば、我が国の死亡者数は2013年に125万8千人であったものが、2020年に143万5千人、2040年に166万9千人まで急増してピークを迎え、2060年には153万6千人まで漸減していく。

また葬儀の小規模化が一段と進むと見込まれるが、これと関連して注目すべきは、2025年に団塊の世代（1947～1949年生まれ）が75歳以上になることである。と言うのは、団塊の世代の高齢者像は従来の高齢者像とは大きく異なるからである。

団塊の世代の特徴は、主な収入源は年金であり、世帯年収に幅があること、自己のライフスタイルにこだわりや見識をもっていること、退職後の就労意欲や社会活動への参加の意向が強いことなどである。

これらの特徴は、葬儀に対する見方や要望にも影響するため、これを踏まえて新たな葬儀のあり方を提案していく必要がある。

④ 社会福祉法人に対する期待と要望

介護保険制度の発足以来、社会福祉事業の経営主体が多様化し、経営主体間のイコールフットリングが要請されるようになった。

内閣府の規制改革会議では、社会福祉法人に対し、様々な厳しい意見が出されているが、ガバナンスの確立と経営基盤の強化という観点から、財務諸表の情報開示、内部留保の明確化、社会貢献活動の義務づけ等について詳細に議論されている。

当会では、財務諸表の開示については既の実施しており、社会貢献活動についても、生きがいデイサービスや低所得者の負担減免に取り組んでいるが、更に拡充を検討する必要がある。

なお、社会貢献活動について、厚生労働省は、生活困難者への対応だけでなく、介護保険における低所得者の負担減免、地域の単身高齢者を対象とした見守り・配食サービスの実施、災害時における各種支援活動の実施なども該当するとしている。

第3章 5か年計画の基本方針

当会の現状と今後の状況を踏まえたうえで、強固な経営基盤を確立するため、今後5年間は、以下の基本方針のもと、計画事業に重点的に取り組んでいく。

『成長軌道に反転し、地域に貢献する』

- 1: 社会福祉法人としてのミッションを果たすため、高齢福祉ニーズの増大に積極的に対応し、サービスを拡充する。
特に、葬祭部門は成長軌道に反転するため、1%成長を達成する
- 2: 地域へのコミットメントを強化する。
- 3: 人材育成を強化する。

なお葬祭部門では、1%成長を達成するため、下記の2つの目標を掲げて職務を全うする。

① 「わ」の精神…真心・安心・向上心

真心

良い聞き役に徹しながら、故人、遺族の想いに叶った葬儀を提案します。

安心

迅速な対応と的確な回答で遺族の不安を和らげます。

向上心

常に挑戦し続け、遺族の期待を上回る葬儀を実現します。

② ホスピタリティを追求し続け1世紀。地域の葬儀アドバイザーとして、これからも、いつまでも…。

公益事業5か年の目標数値

単位:千円

項目	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	合計
収入	2,248,420	2,270,904	2,293,613	2,316,549	2,339,715	11,469,201
件数	1,710	1,727	1,744	1,762	1,779	8,722
1件単価	1,315	1,315	1,315	1,315	1,315	1,315

※1件単価欄の合計欄のみ平均値

第4章 5か年計画の計画事業

計画事業は、全部で21事業であるが、そのうち主なものは以下のとおり。

葬祭部門

■新しい葬儀プランの提案

納骨堂を運営している強みを生かしたセットプランや、ワンデイ葬儀のプラン、火葬プランの充実を提案していく。

■顧客基盤の拡大

会友Bプランの加入者増強を図るため、重点地区を定めて加入促進を図るとともに、会友のアンケート調査を行ったうえで会友サービスの充実を図る。

■安置所の開設

葬儀件数増により安置スペースが不足気味となっているため、公営斎場付近に安置所を開設する。

高齢福祉部門

■医療依存度の高い利用者に特化したデイサービスの実施

練馬高松園で実施しているデイサービスを、胃瘻や在宅酸素など医療依存度の高い利用者に特化していく。

■地域支援事業（生きがいデイ）の拡充

練馬区から受託している（現在2か所）生きがいデイの実施拠点を増やす。

江古田斎場近辺での実施を優先する。

■介護職員初任者研修の拡大

現在、年1回開催している研修を年2回の開催とする。

■特別養護老人ホーム等の新設

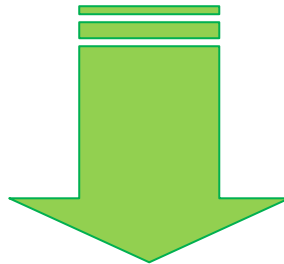
公有地を活用した福祉インフラ整備事業等に積極的に応募するなどして、当会として3つ目の特別養護老人ホームを新設する。
都市型軽費老人ホームの併設を検討する。

■練馬高松園等の大規模修繕と一体的運営の促進

本部会計の繰り入れにより大規模修繕を計画的に行うほか、両施設の連絡通路を整備し避難経路を拡充する。
事務の一元化を図り、将来的には組織の統合を図る。

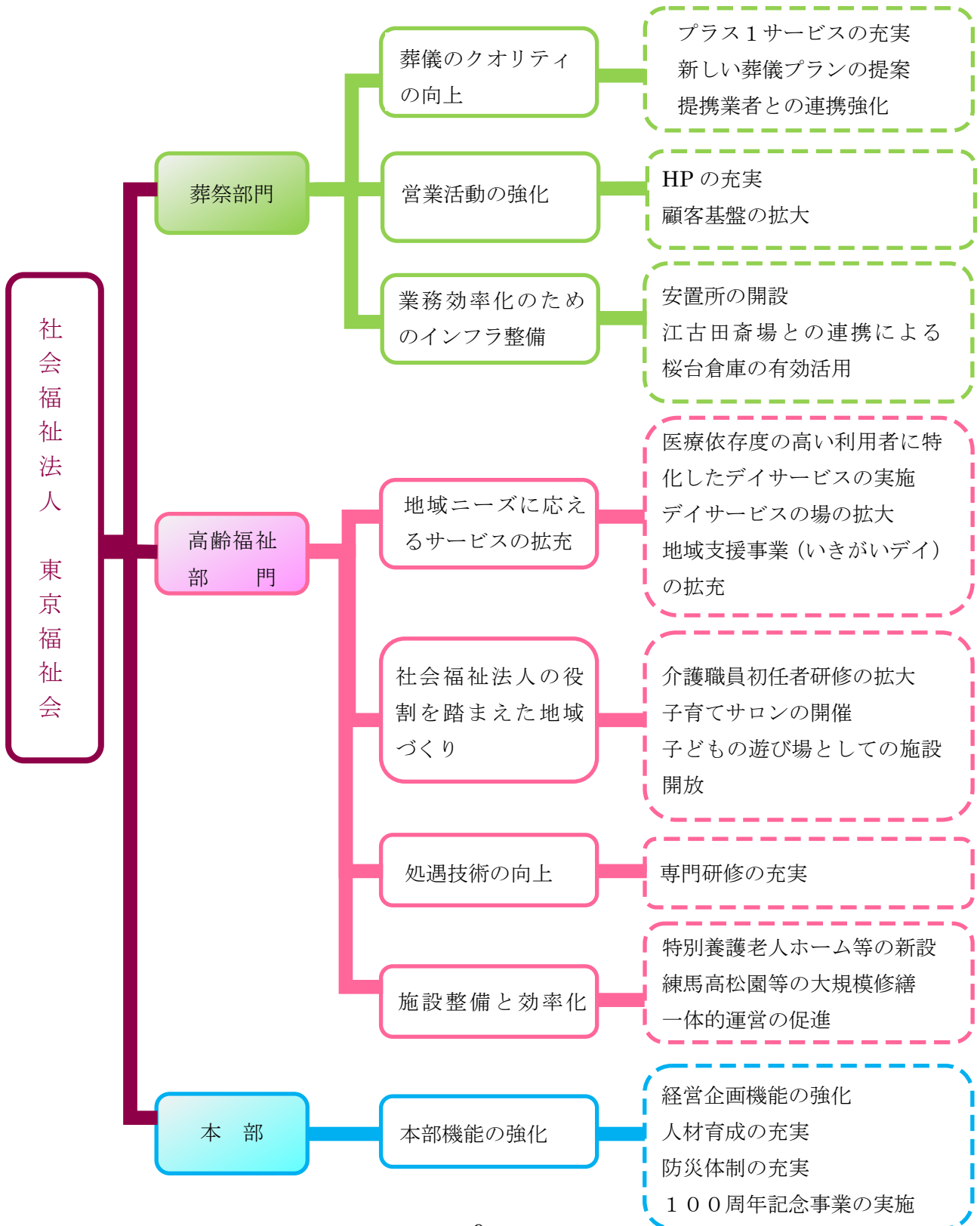
本 部**■本部機能の強化**

本部の経営企画機能を強化するとともに、人材育成策を本部で一元的に企画、実施する。
100周年記念事業を実施する。



総事業費 16億4,000万円

計画事業の体系(全 21 事業)



5か年計画事業一覧表									
部門	事業名	事業内容	年次計画					所管	
			26年度	27年度	28年度	29年度	30年度		
葬 祭	プラスワンサービスの充実	プラスワンサービス実績一覧表を作成し、事例研究で共有する。	一覧表作成					全業務課	
			事例研究の開催	→					
		また、プラスワンサービスから商品化できるもの、経常業務に繋げるものの検討をする。		商品化の検討	新商品の実施		商品改良		
						販売実績の分析			
	新しい葬儀プランの提案	ワンデイ葬儀のプランや火葬プランの充実等、新しい葬儀プランを提案する。	新商品開発					全業務課	
				新商品試行					
					新商品販売				
						販売実績の分析			
							商品改良		
	提携業者との連携強化	業者とのパートナーシップの強化、サービス向上の為に業者連絡会を開催する。 業者全体を年に一回、業種毎の会議を月に一回開催し、お客様の声等、情報を共有する。	事業計画					総務経理部 全業務課	
				業者連絡会の運営開始					
					評価制度の検討				
					評価制度の実施				

部門	事業名	事業内容	年次計画					所管
			26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	
葬 祭	営業活動の強化	HPの充実 当会の特徴や商品の内容、お客様の声などを誰にとっても見やすく分かり易いデザインで提供する。	11月に発信					渉外部
				内容の更新	→			
				アピールポイントの精査				
				ブラッシュアップ				
	顧客基盤の拡大	個人会友については重点地区へのアプローチの強化。5か年でのBプラン加入目標：5,000件顧客管理の充実	響アンケート	→				渉外部 全業務課
			重点地区への営業	→				
			協賛企業の選定	→				
			Bプラン10周年記念キャンペーン					
			地域企業との協賛	新特典の実施	検証と改善	→		
業務効率化のためのインフラ整備	安置所の開設	葬儀件数増により、ご遺体安置場所が不足傾向にある為、火葬料が安価な公営斎場付近に安置所を開設する	事業計画	着工			総務経理部 全業務課	
		機能：安置、面会専門施設			開設			
		場所：公営斎場近隣						
		規模：保冷库15～20庫						
業務効率化のためのインフラ整備	江古田斎場との連携による 桜台倉庫の有効活用	江古田斎場との差別化を前提とした、家族葬・お別れ会専門の施設開設を検討する。	フィーズイビリティ・スタディ				総務経理部 江古田斎場業務課	
			事業計画	近隣説明				
		機能：家族葬・お別れ会専門施設			着工			
		規模：式場2つ				開設		

部門	事業名	事業内容	年次計画					所管
			26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	
高齢福祉社	医療依存度の高い利用者に特化した デイサービスの実施	練馬高松園で実施している デイサービスを、胃瘻や在宅酸素など医療依存度の高い利用者に特化していく。	専門研修					デイサービス課
				受入れ開始				
		事業計画・準備						
	地域ニーズに 応えるサービスの 拡充	第2練馬高松園で要支援者向けのデイサービスを実施する。	(工事)					
				開設				
	地域支援事業（いきがいデイ）の拡充	練馬区から受託している（現在2か所）いきがいデイの実施拠点を増やす。	利用率増加					
江古田斎場近辺での実施を優先する（小竹地区等）。			準備	(委託開始)				

部門	事業名	事業内容	年次計画					所管
			26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	
高齢福祉	社会福祉法人の役割を踏まえた地域づくり	介護職員初任者研修の拡大 現在、年1回開講している初任者研修を年2回開講とする。	準備		実施			在宅介護支援室
		子育てサロンの開催 近隣の幼稚園との交流を活発にするとともに、家庭菜園の貸し出しにより近隣住民との交流を図る。	企画					第2練馬高松園相談員
			幼稚園との関係強化	→			実施	
					イベント開催			
子どもの遊び場としての施設開放	学童クラブの対象とならない4年生以上の小学生の居場所となるよう、デイサービス終了後、外から直接出入りできる部屋を開放する。	学童クラブ・学校等と折衝					デイサービス課	
			施設開放					
処遇技術の向上	専門研修の充実 認知症高齢者への対応や医療重度者の介護の質を上げるため、専門研修を拡充する。また、2つの特養の合同研修を行う。	研修委員会立ち上げ					養護課	
		研修開始						

部門	事業名	事業内容	年次計画					所管
			26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	
高齢福祉	特別養護老人ホーム等の新設	公有地活用策を積極的に援用して、当会として3つ目の特別養護老人ホームを新設する。都市型軽費老人ホームの併設を検討する。		事業計画				
					都区協議			
					事業計画提出			
					基本設計	実施設計		
						着工		
							竣工	
高齢福祉	施設整備と効率化	練馬高松園等の大規模修繕 計画的に大規模修繕を行うほか、両施設の連絡通路を整備し避難経路を拡充する。	GHP 2期工事 汚物処理室等改修 非常時避難用渡廊下工事 デイ送迎車	GHP 3期工事 新館浴室改修・本館便器 排水ポンプ更新	新館機械浴槽更新 ハンディ ナースコール更新			
						本館浴室、水栓類 化粧鏡更新	本館機械浴槽更新 新館浴室改修 屋上防水工事	
				本館ベッド・給食配膳車 (必要に応じて)				
高齢福祉	一体的運営の促進	両施設の連絡通路を整備し、委託業務の一本化や合同研修の実施、法人全体の事務を一元化を行い、事務の効率化を図る。	施設整備の検討	着工				
			事務の一元化の調査・検討	部分実施	本格実施			

総務課

部門	事業名	事業内容	年次計画					所管
			26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	
本部	本部機能の強化	経営企画機能の強化	組織の検討					総務経理部
				新組織の発足	→			
		顧客サービス向上の為に人材育成を強化する。 ①職階別研修 ②専門研修 ③葬祭、特養の相互体験研修	各研修カリキュラムの作成、実施	→				総務課
		防災体制の充実	防災訓練の実施	→				総務課
			BCPの策定					
			非常食の提供				非常食の提供	
		100周年記念事業の実施	資料の収集、整理	→				総務経理部
		平成31年度に創立100周年を迎える為、その記念事業について検討する。また、100周年史の発行についても検討する。				記念事業の検討、準備、検討部会設置		
※記念事業の実施、記念史の発行は平成31年度								

あ と が き

今回の策定委員会は若手の職員が主体である。若手の職員は、葬祭部門でも高齢福祉部門でも、主に葬祭業務や特別養護老人ホームの現場に従事しているため、当会のあり方や社会福祉法人の役割などを改めて議論する機会は少ない。

このため、このような議論を行うこと自体が新鮮な経験であり、策定委員会の2つの部会では活発な議論が行われた。そして、このような議論を積み重ね、葬祭部門でも高齢福祉部門でも、質の高いサービスを提供している側面と、改革を要する側面という現状の整理を行った。

特筆すべきは、葬祭部門においては現在の停滞を脱し、成長軌道に反転する基盤を確立するため、1%成長という手堅い目標を設定するとともに、基本方針において斬新な議論を展開したこと、また、高齢福祉部門においては、内部の改革に留まらず、地域への展開を強く意識した議論を重ねたことである。

だが、目標を達成するための具体策や改革のための方策の検討という段階で、議論は難航した。日常的な業務の改善というレベルでは多様な意見が出たが、それでは5か年の計画事業にはならない。また、事業の内容の明確さ、費用対効果、選択肢との比較等の吟味に耐え得なければ、そもそも事業にはなり得ない。

そういう意味で、今回の検討作業は若手の職員にとって貴重な体験となった。データに基づき現状を整理し、把握すること。改革のための具体策を検討すること。メンバーの議論によって、組織としての合意を形成すること。

議論の中では、部門中での風通しが不十分なことや、部門間の交流・外部との交流に乏しいこと、お客様という視点が意外に薄いこと、制度が制度としてありながら、運用が十分でないため所期の効果を発揮していないこと、社会的役割を自覚し、社会に発信し貢献していくという発想が弱かったことなども指摘された。

本計画は、このような議論の過程を経て若手の職員によって立案されたものであり、議論のコアは基本方針の3点に凝縮されている。

この計画が確実に実行されることはもとより、今回の検討作業を契機にして、社会福祉法人の使命と役割に常に立ち返って業務の改革を推進する気風と技術を当会に定着させることが肝要である。

東京福祉会 経営計画5か年計画策定委員会 開催経過

本委員会

回数	開催日(年月日)
第一回	平成26年2月19日
第二回	平成26年5月19日

葬祭部門(部会)

回数	開催日(年月日)
第一回	平成26年2月19日
第二回	平成26年2月27日
第三回	平成26年3月7日
第四回	平成26年3月13日
第五回	平成26年3月19日
第六回	平成26年3月28日
第七回	平成26年4月4日
第八回	平成26年4月10日
第九回	平成26年4月23日

高齢福祉部門(部会)

回数	開催日(年月日)
第一回	平成26年2月19日
第二回	平成26年3月5日
第三回	平成26年3月18日
第四回	平成26年4月3日
第五回	平成26年5月1日

調整部会

回数	開催日(年月日)
第一回	平成26年3月14日
第二回	平成26年4月14日

東京福祉会 経営戦略5か年計画策定委員会委員

区 分		氏 名	現 職
統括リーダー		吉岡 則重	専務理事
葬 祭 部 門	リ ー ダ ー	中山 英治	渉外部公益事業渉外担当課長
	委 員	牛込 直	道灌山会館業務課課長補佐
	委 員	阿部 崇	総務経理部総務課主任
	委 員	齋藤 弘輔	江古田斎場業務課主任
	委 員	松井 拓也	江古田斎場業務課
	委 員	臼井美友奈	江古田斎場業務課
高 齢 福 祉 部 門	リ ー ダ ー	越地 紀子	練馬高松園在宅介護支援室室長
	委 員	磯岡 雅人	練馬高松園養護課主任
	委 員	杉原 靖	第2練馬高松園養護課課長補佐
	委 員	佐久間 賢	第2練馬高松園養護課副主任
事 務 局	葬 祭 部 門	二宮 治夫	総務経理部経理課課長補佐
	高 齢 福 祉 部 門	島崎 伶子	総務経理部経理課主任

装丁： 奥野久美子(渉外部助葬渉外課)