おかげさまで創立 100 周年

経営戦略３．３か年計画

～新たな 100 年への決意～

2018(平成 30)年11月22日

1919（大正 8）年創立

社会福祉法人　東京福祉会

目次

第１章　計画の位置づけ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1

第２章　当会の現状と社会経済状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2

　第１節　当会の現状・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2

　　１　葬祭部門・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2

　　２　高齢福祉部門・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4

　　３　法人全体・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・6

　第２節　社会状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・7

　　１　人口減少下での高齢者の増加・・・・・・・・・・・・・・・・・7

　　２　地域包括ケアの要請の高まり・・・・・・・・・・・・・・・・・7

　　３　葬儀ニーズの多様化・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・8

　　４　社会福祉法人の責務の増大・・・・・・・・・・・・・・・・・・9

第３章　計画の基本方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１０

　第１節　当会の基本理念・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１０

　　１　葬祭部門の基本方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１０

　　２　高齢福祉部門の基本方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１１

第２節　計画事業の重点方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１２
１　地域に貢献するための新たな事業展開・・・・・・・・・・・・１２
２　待ちの姿勢を転換した積極的な顧客獲得活動の展開・・・・・１２
３　費用対効果を意識した効率的運営の確立・・・・・・・・・・・１３
第３節　計画期間・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１３

第４章　計画事業の体系（全 18 事業）・・・・・・・・・・・・・・・１５

第５章　主要な計画事業の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・１７
１　葬祭部門・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１７
２　高齢福祉部門・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１８
３　本部・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１９

あとがき・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２１

計画事業一覧・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２３

第 1 章　計画の位置づけ

2019 年、社会福祉法人東京福祉会は、財団法人助葬会として創立されてから、100 周年を迎える。

この間、生計困難者の助葬事業を一貫して実施するとともに、社会状況の変化に対応し、一般の葬儀、納骨堂の運営、特別養護老人ホームの運営など、高齢期の生き方を支える事業を誠実に行い、地域に貢献することを基本理念として、多様な事業展開を図ってきた。

今後、少子高齢化や地域社会における人々のつながりの希薄化が進む中で本格的な人口減少社会の到来が見込まれており、当会は、これまでの蓄積を踏まえて、社会福祉法人としての社会的責任を引き続き着実に果たしていくとともに、新たな状況にも積極的に対応していかなければならない。

本計画は、新たな 100 年に向けての当会の決意と事業の方向性を示すとともに、その実現に向けた経営基盤の確立強化のための取組を示すために策定するものである。

第２章　当会の現状と社会状況

第１節　当会の現状

１．葬祭部門

当会葬祭部門は、100 年にわたり助葬事業に取り組んできた歴史と信頼、及び直営の斎場と納骨堂を持つことが大きな強みとなっているとともに、当会の特色の一つとして、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からお客様の評価も高く、当会を利用した方のリピート率の高さにもつながっている。

加えて、安定した給与制度の存在や、充実した研修制度により職員の定着度は高く、チーム制による職員同士の協力や切磋琢磨を通じた接遇やサービス改善にも取り組んでいる。

一方で葬儀の簡素化や小規模化が進行しており、そうした中で当会が推奨する祭壇を明確にした料金プランの設定等により顧客満足度の向上と売上確保の両立を図っているが、中長期的には施行件数、売上とも一進一退の状況にある。都内の年間死亡者数は増加傾向が続いているものの、他の同業者には駅前等の好立地にきめ細かく多数の斎場を設け盛んな宣伝活動を行って顧客を獲得しているものがあることも一因と考えられる。

当会は、都内及びその近郊を事業エリアとしているが、直営斎場としては３か所しかなく、より斎場所在地域への密着度を高めていかなければならない状況にあるが、まだまだお客様を待つという姿勢から抜け切れてい

ない面がある。

葬祭部門の事績を５か年の推移でみると、次のようになる。

葬祭事業：過去５年の実績推移

単位：件、千円

区　　分		2013 (25)年度	2014 (26)年度	2015 (27)年度	2016 (28)年度	2017 (29)年度	平均値
助葬事業	収　入	601,072	621,347	636,133	653,315	697,035	641,780
	件　数	2,964	3,003	3,076	3,139	3,353	3,107
	１件単価	203	207	207	208	208	207
公益事業	収　入	2,066,745	2,076,796	1,993,144	2,019,340	2,201,475	2,071,500
	件　数	1,576	1,625	1,560	1,575	1,547	1,577
	１件単価	1,311	1,278	1,278	1,282	1,423	1,314
合　計	収　入	2,667,817	2,698,143	2,629,277	2,672,655	2,898,510	2,713,280
	件　数	4,540	4,628	4,636	4,714	4,900	4,684
	１件単価	588	583	567	567	592	579

助葬事業の件数は、死亡者数の増加傾向を反映して５か年平均で 3.3%伸びている。

公益事業は、件数は頭打ち傾向にあるが、2017(平成２９)年度から通年適用した新料金プランによる単価増が寄与して５か年平均では 1.6%の増となっている。

これらの実績をもとに今後５か年の実績推移を見込む。但し、公益事業の件数は５か年の伸び率の増減の平均が 0.5%であることから、顧客獲得活動の成果を織り込み 1.0%の伸び率として次のように見込む。

葬祭事業：今後の実績推計							
						単位：件、千円	
区　　分		2018 (30)年度	2019 (31)年度	2020 (32)年度	2021 (33)年度	2022 (34)年度	平均値
助葬事業	収　入	716,975	740,636	765,077	790,324	816,405	765,883
	件　数	3,464	3,578	3,696	3,818	3,944	3,700
	1件単価	207	207	207	207	207	207
公益事業	収　入	2,236,699	2,272,486	2,308,846	2,345,787	2,383,320	2,309,427
	件　数	1,562	1,578	1,594	1,610	1,626	1,594
	1件単価	1,432	1,440	1,449	1,457	1,466	1,449
合　計	収　入	2,953,674	3,013,121	3,073,922	3,136,111	3,199,724	3,075,311
	件　数	5,026	5,156	5,290	5,428	5,570	5,294
	1件単価	588	584	581	578	574	581

助葬事業の安定したシェア確保に加え、公益事業における着実な顧客獲得及び顧客満足度の向上と両立させた単価増の取組を引き続き推進していく必要がある。

2．高齢福祉部門

当会の特別養護老人ホーム練馬高松園、第２練馬高松園は、他法人の施設と比較して比較的高い利用率を維持しており、地域の評価も良好である。これは、職員の努力によるものではあるが、一方で人件費比率は他法人の施設と比較して相対的に高く、相対的に高めの給与体系や手厚い人員配置に裏打ちされたものともいえる。特に第２練馬高松園は、ユニット式であってより手厚い職員配置が必要であることに加え、ユニット定員が９人であることで人件費がさらに割高な構造になっている。

また、従来、両園の運営の違いを特色として強調することやそれぞれの独自性に対するこだわりがあったことから、管理運営面での連携や交流、効率運営等が十分に行われていなかった。2017(平成 29)年度から給食業務委託の一元化、2018(平成 30)年度から夜間の勤務体制を統一化することで、効率化や人事交流を可能にするための環境整備を図ったが、事務管理部門の一元化等さらに統一的、一体的運営を進める余地を残している。

デイサービスについては、練馬高松園のみで実施しているが、利用率が安定しない状況がある。自ら運営している介護保険事業所はもとより地域のケアマネージャーへの継続的な働きかけが不可欠であるが、地域のニーズを踏まえた魅力や特色のあるサービスを提供できる体制の実態がないなかでは、一過性のものにとどまってしまうことが主な要因と考えられる。

介護人材の確保については、経済状況が好転する中でむしろ求人難はさらに深刻化している。処遇改善加算の拡充など国の介護報酬改定にも関わらず、介護職の給与水準を抜本的に改善するには至っていない。当会の介護職員の定着率は比較的高いが、欠員が生じた場合の補充には苦労しており、人材紹介会社に多額の手数料を支払わなければ確保できない状況がある。

加えて、(仮称) 第 3 練馬高松園の整備に向けて手続きを進めており、開設時には新たに相当数の人材確保が必要になっている。当面、人材確保について状況の好転が見込めないなかでは、さまざまな確保策が必要である

とともに、利用者処遇を確保したうえでのよりきめ細かな配置管理も必要になっている。

3．法人全体

2017 年（平成 29 年）4 月 1 日から全面施行された改正社会福祉法において、社会福祉法人の公益性、非営利性を確保する観点から、社会福祉法人制度の抜本的な改革が行われた。主な改正点は、経営組織のガバナンス強化、事業運営の透明性の向上、財務規律の強化、地域の公益的な取組を実施する責務の規定等である。

当会においても、法改正に対応して定款変更、諸規程の整備等を行うとともに、改正法の下での新たな評議員会・理事会及び会計監理人の設置等、必要な組織体制は整えた。

しかし、体制や規定を整えただけでは十分ではない。当会は、100 年の歴史を持ち、長年の経験の下で結果として大きな誤りなく事業運営ができてはきたが、仕事の進め方を客観化すること、外部の検証に耐えうる明確な記録を残すこと等に関しては、まだ実態が追い付いていない。体制や規定という骨格に肉付けし血を通わせていくことが必要である。

また、財務面についても、主要な事業である葬祭事業が比較的安定した利益率が見込まれるものであることに依存し、厳密な収支や費用対効果の分析、資産の有効活用、業務量を踏まえた効果的な人員配置、適正な原価

率・人件費比率等の管理には、まだまだ甘さが見られる。

第2節　社会状況

1　人口減少下での高齢者の増加

我が国の人口は、2010年をピークとして減少に転じており、2053年には1億人を割るまで減少すると推計されている（国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(2017(平成29)年度推計の中位推計)）。

東京都においても、総人口はしばらく増加するものの2025年をピークに減少に転ずるものと見込まれている。一方で65歳以上人口は、2015年の301万人から2040年には394万人に、そのうち75歳以上人口は、144万人から196万人へと65歳以上人口の増加率を上回って増加すると推計されている。また高齢者単独世帯は、2015年の74万世帯から2035年には104万世帯となり、総世帯にしめる割合も11.1%から15.8%に増加すると推計されている（いずれも第7期東京都高齢者保健福祉計画)。

これらのことから、今後も要介護高齢者や支援を要する一人暮らし高齢者の増加が見込まれる。

2　地域包括ケアの要請の高まり

2017(平成29)年5月にはいわゆる「地域包括ケアシステム強化法」が制

定され、高齢者の自立支援と要介護状態からの重度化の防止に向けて、地域包括ケアシステムの一層の推進を図ることとされた。地域住民や地域の多様な主体の参加により、世代や分野を超えて地域共生社会を作っていく必要があるとされており、特に社会福祉法人は、地域おける福祉サービスの主体として、分野を超えた包括的な取組が求められている。

3　葬儀ニーズの多様化

我が国の死亡者数は、2016 年の 1,312 千人から 2020 年に 1,414 千人、2040 年に 1,679 千人にまで増加してピークを迎え、その後漸減傾向となるが、2065 年においても 1,557 千人と高水準にあると推計されている（社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(2017(平成 29)年度推計の中位推計)）。

東京都の死亡人口は、近年では 2010 年に年間 10 万人を超え、以後増加が続いており 2016 年には 113 千人余りとなっており（東京都統計年鑑)、全国の死亡者数動向の推計や東京都の高齢者人口の増加傾向から、当分の間、死亡者数は増加が続くと見込まれる。

平均寿命も延びているなかで、退職後の経過期間が長くかつての勤務先とのつながりがなくなっていたり、地域社会とのかかわりが希薄になっていること等から、「家族葬」といった小規模・簡素な葬儀を望む傾向が強くなっており、この傾向はさらに進むことも予想される。

しかし一方で時間の余裕を活かして退職後の社会活動に意欲的に参加している人も増えており、また生前関わりのあった方々が人や地域社会との絆を再確認する機会として葬儀を再評価する論調も現れている。

地域や社会とのつながりまでも縮小均衡の流れに委ねるのではなく、高齢期の生き方に対する共感や人と地域社会との絆を再確認する場としての葬儀の意義について、積極的な啓発をおこなっていくことが必要である。

4　社会福祉法人の責務の増大

介護保険制度発足以来、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ティングが要請されるようになった。

国の規制改革会議では、社会福祉法人に対して厳しい意見が出され、それらも踏まえて社会福祉法人制度の抜本的な改革が行われた。

しかし引き続き規制改革会議において改革の実行について検証が続けられており、法改正の趣旨に沿って社会福祉法人がその責務を果たしていないという論調が強くなれば、再度の見直しもあり得る状況にある。

社会福祉法人としての責務を強く自覚した積極的な事業展開が求められている。

第３章　計画の基本方針

第１節　当会の基本理念

新たな 100 年に向けて、当会の基本理念を明文化する。

「高齢期を支える事業を誠実に実施し、地域に貢献する。」

この理念を達成するための基本方針を部門ごとに定める。

1　葬祭部門の基本方針

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及し続け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・・・。

2　高齢福祉部門の基本方針

私たちの願いは、「利用者の笑顔」、「家族の笑顔」、「職員の笑顔」、そして「地域の信頼」です。

私たちの仕事はご利用者の生活そのものを支えることです。 日々の生活で様々な困難を抱えている皆様に、笑顔あふれる日々をお過ごしいただけるようお手伝いすること、それこそが私たちの使命です。

そして、その使命は私たちが地域の一員として認められ、信頼されてはじめて果たすことができます。 ご利用者やご家族の笑顔は必ず私たち職員の笑顔となって返ってくると信じています。

私たちは、この自覚と信念をもって、地域の皆様に安心して生活していただけるよう、支援していきます。

第２節　計画事業の重点方針

計画事業は次の点について重点的に実施する。

１　地域に貢献するための新たな事業展開

全国唯一の葬祭業を営む社会福祉法人として歩んできた 100 年の実績を踏まえて、福祉の原点ともいうべき葬儀文化についてシンポジウムの開催等を通じて、その今日的意義や重要性を発信していくとともに、親族だけでなく地域や社会における人と人との絆を再確認する場としての“近親葬”の普及定着を推進していく。また高齢福祉部門では、（仮称）第３練馬高松園を建設・開設し既存施設との一体的運営によるサービス向上と効率運営を実現することによって、地域における包括ケア機能を担っていく。

２　待ちの姿勢を転換した積極的な顧客獲得活動の展開

お客様を待つというこれまでの姿勢を転換し、葬儀の執行にとどまらず、積極的に地域の町会、商店街、社会福祉協議会・社会福祉法人や福祉施設、訪問介護事業所等地域の介護保険事業所等に出向く活動を密度濃く実施して地域への密着度を高める。この活動を通じて顧客のニーズを掴み、積極的に満足度を高められる提案を行って、顧客基盤の拡大を図る。

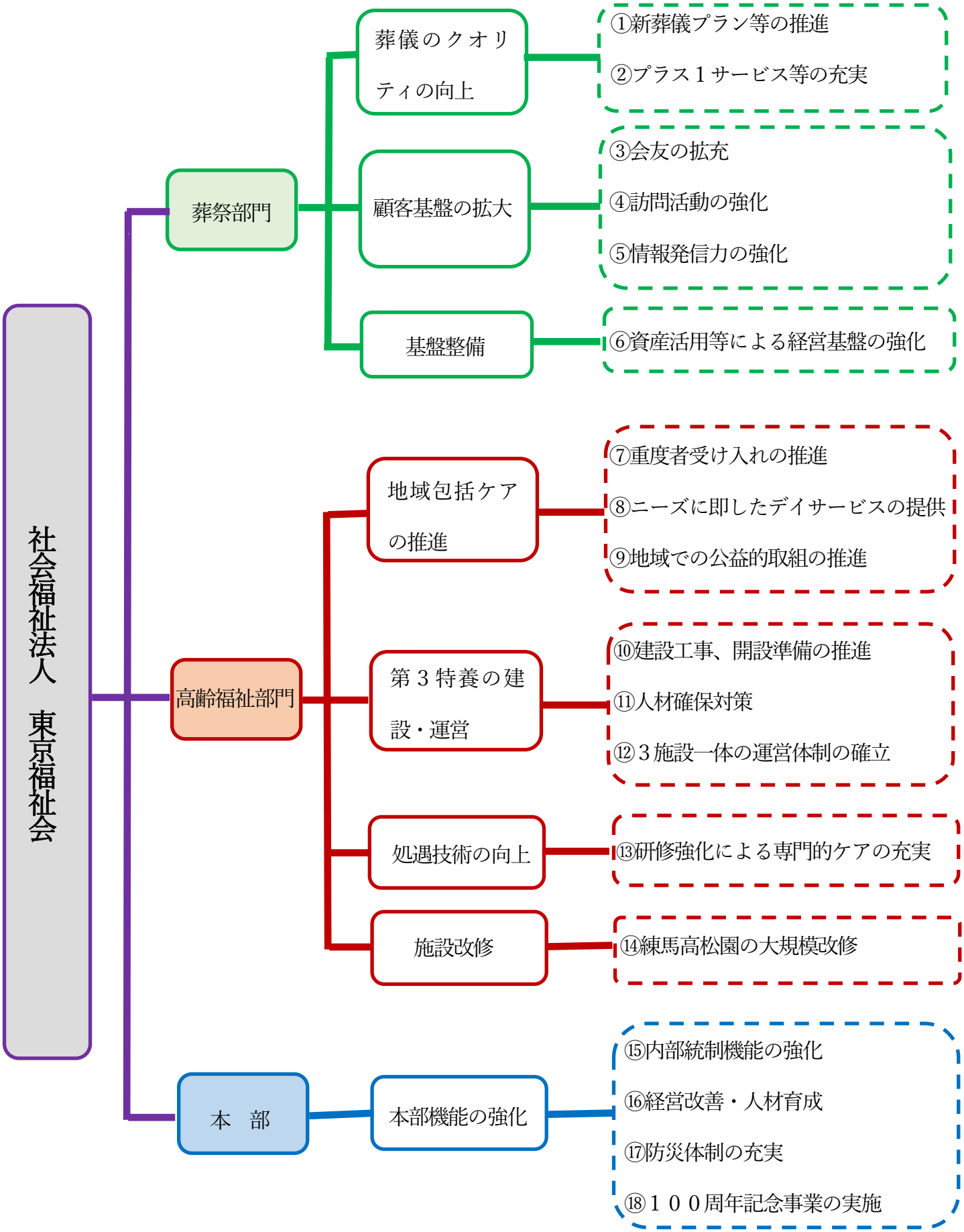
3　費用対効果を意識した効率的運営の確立

将来にわたって安定的に事業を実施するため、職員の育成、能力開発及び意識改革を行い、費用対効果の精査、人的・物的経営資源の有効活用、原価率や人件費比率の厳格な管理等を実践し、効率的運営の確立によって経営体質の強化を図る。特に、葬祭部門においては顧客満足の向上を図りつつ増収増益基調を堅持する。高齢福祉部門では、収支のバランスによる採算性を安定的に確保する。

第3節　計画期間

2019年1月1日から2022年3月31日までの3年3月間とする。

第４章　計画事業の体系（全 18 事業）



第５章　主要な計画事業の概要

計画事業 18 事業のうち主要なものの概要は以下のとおりである。

１　葬祭部門

〇葬儀クオリティの向上

当会の原点である生計困難者等の葬儀を積極的に実施するとともに、その人らしい葬儀を積極的に提案し、顧客満足の向上と増収の両立を図る。

・助葬件数 3.3%増と都内葬祭扶助件数の 40%以上の実施を確保

・個別ニーズに対応した葬儀プランの提案により売上 1.6%増を確保

・単身者葬儀への対応強化

〇顧客基盤の拡大

個人会友の加入促進及び法人会友の増加を図るとともに、より地域への密着度を高めつつ職員全員参加による訪問活動を展開して、顧客基盤の拡大を図る。また“近親葬”の普及定着、地域や人の絆として葬儀文化の発信に努める。

・個人会友増(毎年１千人以上)、法人会友増(毎年５法人以上)

・業務本部を含む職員全員参加による訪問活動

（渉外部毎年 1800 件、業務本部毎年 1200 件）

・シンポジウムの開催等による葬儀文化の発信、”近親葬”の普及定着

○基盤整備

保有資産の有効活用や宿直体制の合理化等により経営効率を高め、経営基盤の強化を図る。

・宿直体制を江古田斎場に一本化

・倉庫の集約、低利用資産の有効活用

2　高齢福祉部門

○地域包括ケアの推進

入所施設本来の機能を発揮して重度者を積極的に受け入れるとともに、デイサービスでは地域の関係機関と連携しリハビリや認知症等地域のニーズに対応したサービス提供により在宅での介護を支援する。

・特養・ショートステイ利用率は 98.2%を確保

・効果的な人員配置等により、人件費比率は 70%以下に抑制

・地域ニーズに応じたデイサービスの提供により利用率確保

（利用率 87.1%、登録者数 135 人）

○第３特養の建設・運営

（仮称）第３練馬高松園の整備を進め、開設する。これに向けて既存施設を含め人材の確保・育成計画を作成し、必要な職員を確保する。併せて３施設の一体的運営によるサービス向上と効率的経営体制を確立する。

・2019 年 11 月着工、2020 年 12 月竣工、2021 年 4 月開設

・人材確保計画を作成して必要な人材を確保・育成

・事務、業務全体を通じて 3 施設の一体的運営を推進

○施設改修

開設から 20 年を経過する練馬高松園の大規模改修について検討し、計画的に実施する。

3　本部

社会福祉法人としての適正な運営を確保するため内部統制機能を強化するとともに、効率的経営のための人員配置の適正化、業務コストの軽減、職員の資質向上等を進める。

創立 100 周年に当たり、記念事業を実施する。

・葬祭業務運営規程等の制定等による内部統制機能の強化

・業務の見直しによる適正な人員配置及び人材育成

・経営指標の整備とコスト削減のための業務改善

あとがき

当会は、2014 年(平成 26 年)5 月に、当会として初めて中期経営計画に相当する経営戦略 5 か年計画を策定し、2014 年度（平成 26 年度）から 2018 年度（平成 30 年度）までを計画期間として取り組んできた。

その計画の副題が「～成長軌道に反転し、地域に貢献する～」とされていたように、計画策定の動機は、葬儀の小規模化や簡素化、他業種からの参入による競争激化等を反映した、当会の根幹事業である葬祭事業の売上低落傾向に対する危機感であった。危機感を共有し、仕事の仕方を変えていくことで売上を反転増加させていくことが計画の最大の柱となった。

５か年の取組を通じてチーム制による組織力の向上、推奨する祭壇を明確にした料金プランの設定等により売上の低落傾向は一旦回避されたが、葬祭事業を取り巻く環境は引き続き厳しく、安定した成長軌道を確実なものにするには更なる努力が必要であることに変わりはない。

一方で、社会福祉法人制度の抜本改正により社会福祉法人の責務がより強化され、社会福祉事業はもとよりさらに積極的に地域おける公益的取組を推進することを求められている。

創設100周年を迎えるにあたり、当会の原点と当会の現状を謙虚に再確認し、社会福祉法人としての使命を自覚した強い意識と決意をもって、新たな 100 年へと力強く確かなスタートを切っていかなければならない。

事業計画一覧

部門	事項	事業名	事業内容	2017 (29)年度 実績	年次計画 2018 (30)年度	2019 (31)年度	2020 (32)年度	2021 (33)年度	所管
葬祭部門	葬儀のクオリティの向上	①新葬儀プラン等の推進	助葬事業（件数、売上2.8%増→3.3%増） 生計困難者等の葬儀を積極的に実施していく。 ・葬祭扶助による葬儀依頼の受入促進 都内葬祭扶助件数の40%以上 ・行旅死亡人葬儀依頼の積極受入 ・孤立死等による警察からの依頼案件の積極受入	件数 3,353件 売上 6.9億円 葬祭扶助シェア 38.5%	(3,347) 3,464件 (6.9) 7.1億円 40.0%	3,578件 7.4億円 41.0%	3,696件 7.6億円 42.0%	3,818件 7.9億円 43.0%	業務本部
			公益事業（件数・売上1%増→件数1%、売上1.6%増） その人らしい葬儀を提案・実施し、顧客満足と増収の両立を図る。また、”近親葬”の普及定着を図るとともに、今後増加が予想される単身者葬儀への対応を強化する。 ・新葬儀プランによる販売促進 ・葬儀形態のランクアップの促進 直葬⇒飾り(1日葬⇒一般葬、家族葬⇒近親葬) ・単身者葬儀の受入促進 パッケージプランの提案 （生前予約、永代供養、家財処分等） 成年後見人、社協等への営業活動	件数 1,547件 売上 22.0億円	(1,779) 1,562件 (23.2) 22.3億円	1,578件 22.7億円	1,594件 23.1億円	1,610件 23.5億円	業務本部
		プラン1サービス等の充実	ニーズの多様化、個別化に対応できるよう、オプショナルサービスを充実する。 ・プランワンサービスの開拓・実践 ・オプショナルサービスの充実 長寿化、参列者の高齢化、親族や地域との疎遠化等の一方で、生活や価値観の多様化が進んでいる状況に対し、葬儀を機に故人を回顧するとともに親族や地域の絆を再確認できるようなサービスの充実を検討・実施						業務本部
	顧客基盤の拡大	会友の拡充	個人会友の加入促進とともに法人会友の増加を図る。 個人会友（目標：毎年度１，０００人以上の増加を図る。） 特別加入制度、紹介制度の積極展開 ニーズを踏まえた、魅力ある会友専用企画の検討・実施 法人会友：（目標：新規加入20法人） 介護保険事業者等を中心に、加入促進を図る。 販促素材の作成 会友葬儀施行件数（目標：年間1,000件以上）	会友数 30,000人 新規加入 913人 新規加入 法人会友 会友葬儀 903件	31,000人	32,000人	33,000人	34,000人	涉外部
		訪問活動の強化	職員全員参加による訪問活動により、顧客基盤の拡大を図る。 （目標：訪問実績年間3,000件(涉外部1,800件、業務本部1,200件以上） 地域別、路線別、業態・職能別訪問計画に基づく訪問活動を展開。 町会、老人クラブ、商店街、社協、介護保険事業所、後見人等 対象別販促素材の作成 地域特性を盛り込んだ地域密着型のポスティング活動 施設の地域開放の推進	訪問件数 1,965件 道灌山 江古田	(1,767) 2,000件	3,000件	3,000件	3,000件	涉外部 業務本部

部門	事項	事業名	事業内容	2017 (29)年度 実績	年次計画 2018 (30)年度	2019 (31)年度	2020 (32)年度	2021 (33)年度	所管
		情報発信力の強化	幅広い年齢層に訴えるため、各種広報媒体を充実するとともに、社会福祉法人の役割として、福祉の原点ともいうべき葬儀文化の意義や、”近親葬”の普及定着について発信していく。 広報媒体の強化：高年齢層⇒紙媒体としての広報誌の充実 中間年齢層⇒ホームページ等ＩＴ環境の充実 全体的プレゼンス強化⇒広告等の活用 葬儀文化の発信：講演会、シンポジウム、広報媒体での特集等 ”近親葬”の普及定着促進		響：100周年記念特集号 ホームページ：改修、100周年特設ページの設定 広告：100周年ロゴの表示、内容の更新・充実 計画 → 講演会・シンポジウム等 各種広報媒体で継続的に普及促進				渉外部
	基盤整備	資産活用等による経営基盤の強化	保有資産の活用度を高めるとともに、高齢化社会に対応した斎場の利便性の向上、人材を効果的に活用した宿直体制の整備等により、経営基盤の強化を図る。 低利用資産の活用策の検討・実施 倉庫の集約等、ホール多摩国立駐車場の活用 斎場利便性の向上 駐車場の拡充 宿直体制の合理化 宿直体制を江古田斎場に一元化する。 聖恩山霊園改築に向けた課題の検討		検討 → 実施 実施 検討				業務本部 総務経理部
	地域包括ケアの推進	重度者受け入れの推進	入所施設本来の機能を発揮して、重度者を積極的に受け入れ、利用率の安定的確保により収支の均衡を図る。 利用率の安定確保 （目標：特養・ショート利用率　98.2%→98.2%） 健康管理、医療機関との連携による要入院者の発生回避 待機者との定期的コンタクトによる空床期間の短縮 ショートステイの機動的運用 専門的ケアの充実による各種加算の獲得 配置職員のきめ細かな管理等による人件費の抑制 時間帯別配置職員数の適正管理 非常勤職員の活用等	利用率 96.9% 人件費 比率 70.1%	(98.2) 98.2% 体制整備 → 新規加算取得 人件費比率 → 70%以下に抑制	98.2%	98.2%	98.2%	練馬高松園 第２練馬高松園
		ニーズに即したデイサービスの提供	ニーズに対応したデイサービスを提供することで、在宅での介護を支援するとともに、収益の安定確保を図る。（目標：登録者数135人、利用率87.1%） リハビリ、認知症等、地域に不足するサービスへの対応 他施設と差別化できる魅力あるサービスの提供 食事、入浴、認知症予防、孤立化防止等 地域の居宅介護支援事業所（ケアマネ）等と連携した利用者確保	利用率 75.0% 登録者数 120人	(87.1) 87.1% 120人	87.1% 125人	87.1% 130人	87.1% 135人	練馬高松園

部門	事項	事業名	事業内容	2017 (29)年度 実績	年次計画 2018 (30)年度	2019 (31)年度	2020 (32)年度	2021 (33)年度	所管
高齢福祉部門		地域での公益的取組の推進	社会福祉法人として求められる地域における公益的取組を積極的に推進する。 施設の地域開放 異世代交流（まつぼっくりサロン） 地域交流	実施中	継続実施 → 第三特養でも実施				練馬高松園 第２練馬高松園
	第３特養の建設・運営	建設工事・開設準備	都・区の補助を確保し、建設工事を推進するとともに、開設準備を進める。 開発許可等事前手続きの遂行 都との補助協議を経て補助内示の獲得、福祉医療機構からの借入手続き 地権者との一般定期借地契約の締結及び登記 住民説明、実施設計、建築確認 入札、契約、着工・工事監理、竣工 施設開設届、用品調達、業務委託契約等開設準備		補助協議 基本設計 住民説明 開発許可	補助内示 実施設計 借地契約 住民説明 建築確認 入札 工事説明 着工	建物竣工 検査引渡 開設手続 開設準備 開設式典	開設	第３特養 建設準備 担当
		人材確保対策	人材確保計画等を策定し、必要な人材の確保・育成を図る。 新規採用所要人員：約６０名 人材確保計画（配置計画、養成研修計画を含む。）の策定・実施 管理職養成計画の策定・実施 介護初任者研修の拡充 養成学校訪問 借上住宅等福利厚生制度の検討・実施 外国人採用の検討・実施		計画策定 → 実施 検討 → 実施				第３特養 建設準備 担当 練馬高松園 第２練馬高松園
		３施設運営一体化の推進	既存施設を含む近接３施設の一体的運営によりサービス向上と効率的経営の両立を図る。 ３施設一体運営方針の策定 人事管理・配置管理、研修等の一本化 業務委託契約、保険、調達購買業務等の一本化 施設機能に応じた一体的入所管理 練高：低所得者向け 第２：高所得・個室希望者向け 第３：中高所得・個室希望者向け 管理、事務部門の一体化		３施設一体運営方針策定	既存２施設で先行実施		３施設一体運営の実施	練馬高松園 第２練馬高松園 第３特養 建設準備 担当
	処遇技術の向上	研修強化による専門的ケアの充実	重度者や医療的ケアを必要とする利用者に的確に対応できるよう、必要な資格取得者を養成するとともに、実践的な研修により専門的ケアの充実を図る。 喀痰吸引 認知症等	実施中	継続実施→資格取得者増員				練馬高松園 第２練馬高松園

部門	事項	事業名	事業内容	2017 (29)年度 実績	年次計画 2018 (30)年度	2019 (31)年度	2020 (32)年度	2021 (33)年度	所管
	施設改修	練馬高松園の大規模改修	開設から２０年を経過する練馬高松園の大規模改修について検討し、実施する。その場合には、運営しながらの改修を前提とする。 ３１年度　基本計画の策定 ３２年度　都との補助協議 ３３年度　都補助内示、着工		調査	基本計画	補助協議	内示着工	練馬高松園
本部	本部機能の強化	内部統制機能の強化	内部統制を強化することにより、新たな社会福祉法人制度の下で求められる経営組織のガバナンス強化、事業運営の透明性の向上、財務規律の強化等に的確に対応していく。 規程、要綱、業務手順書等の整備 積立金規程 葬祭部門の運営規程、業務手順書 会計事務事務手順書 研修による周知・徹底 階層別研修での習得基準の設定 内部監査計画の策定・実施		積立金規程の制定 葬祭事業運営規程の制定 主任研修 内部監査	業務手順書作成 会計事務手順書作成 課補研修	→	→	総務経理部 業務本部
		経営改善・人材育成	人口減少社会に対応した効率的経営に向けて、人員配置の適正化、業務コストの適正な削減、職員の資質向上を図る。 業務の見直しによる適正な人員配置 期待される業務量に基づく配置基準の提示 管理職等の必要数の算定と計画的育成 国家公務員定年延長に伴う給与制度の改正 特養部門定年延長の検討・実施 経営指標の整備 重要経営指標の選定と達成状況の管理 人件費、原価率、後年度推計、建物改修費等 社会福祉事業比率 自立した会計処理能力の確立 資格取得の推進 業務改善 基幹業務システムのコスト低減 委託業務のコスト削減等 人材育成計画の策定・実施 企画・立案力、組織的思考力・行動力の向上		葬祭部門配置基準 給与制度改正検討 特養定年延長実施 指標選定 業務解析 計画策定	実施 実施 仕様整理 育成研修	企画提案	実施	総務経理部
		防災体制の充実	大規模災害等に備えて、事業継続計画（ＢＣＰ）の改定を行うとともに、大規模災害発生時の訓練を含む防災訓練の充実を図る。		改定 大規模災害訓練	→	→	→	総務経理部
		一〇〇周年記念事業の実施	創立１００周年に当たり、関係者への感謝と新たな１００年への決意を示すことを目的として、記念事業を実施する。 記念式典、記念誌作成、職員向けイベント、施設リニューアル等		記念誌作成 施設ﾘﾆｭｰｱﾙ 会友Ｂプラン加入促進キャンペーン	11/6式典 7/28ｸﾙｰｼﾞﾝｸﾞ			総務経理部 渉外部 業務本部