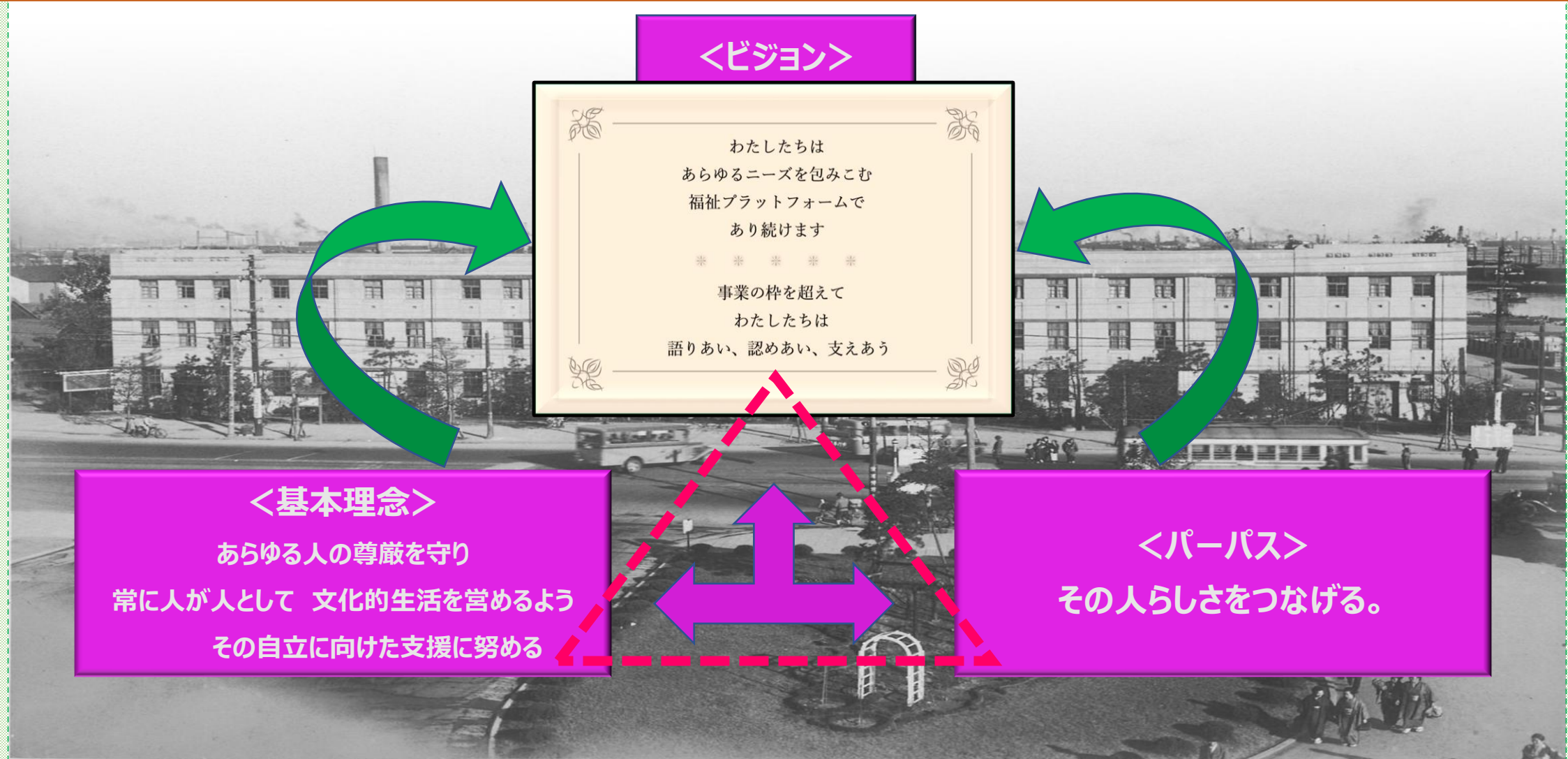


神奈川県匡済会 2026年度事業計画

2030年-2040年中長期経営計画から



目次

＜KKF2030/2040ビジョン（中長期経営計画）＞

1. KKF(カナガワケン・キョウサイカイ・フューチャー) 2030ビジョン
2. KKF2030/2040ビジョン中長期フレームワーク
3. 法人ビジョン
4. 事業所ビジョン:12事業所
5. 2030年にビジョンが実現されたあるべき状態とは？
6. 【政治・経済・社会・技術（PEST）× 顧客×自社×競合（3C）】分析
7. 神奈川県匡済会 SWOT分析
8. SWOT分析からの方向性
9. KKF2030(中期)ビジョンのあるべき状態と2040年へのアプローチ
10. 2030年中期計画に対する課題共有【持続可能な福祉経営モデルの確立を目指して】

＜2026年度事業計画＞

1. 2026年度事業計画策定に当たって
2. 2026年度事業計画(案)骨子
(1) 基本方針 (2) 経営資源別重点施策
(3) 事業部門別方向性 (4) 年間スケジュール
(5) 経営上の留意点
3. 2026年度事業計画（経営資源別重点施策）
＊ブランド×ヒト×カネ×システム
4. 2026年度事業計画 事業部門別 概要
＊措置事業、介護保険・老人福祉事業、保育事業
5. 資金収支予算

■ 資料：事業活動資金収支(CF) 推移表

■ 資料：事業活動資金収支(CF) グラフ



KKF2030/2040ビジョン (中長期経営計画)

2030年(中期)/2040年(長期)

※抜粋

1. KKF(カナガワケン・キョウサイカイ・フューチャー) 2030ビジョン

To-Be
あるべき姿

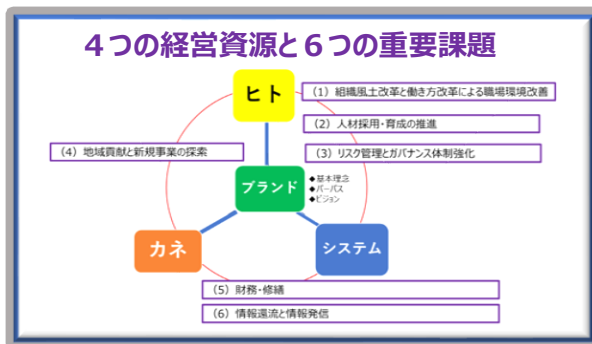


社会福祉法人
神奈川県匡済会

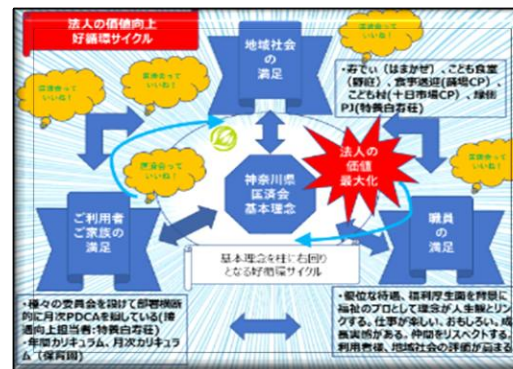


×

<2026年事業計画>



<価値向上好循環サイクル>



スタート

KKF2030
法人ビジョン

KKF2030
事業所
ビジョン

As-Is
現在

匡済会のパーパス「その人らしさをつなげる。」

地域紛争による
食料・燃料資源高

社会全体

地域社会

匡済会

少子高齢化
人口減
社会保障費増大
光熱費高騰
インフレ
人材確保難

行動基準

基本方針

基本理念



社会福祉法人 神奈川県匡済会

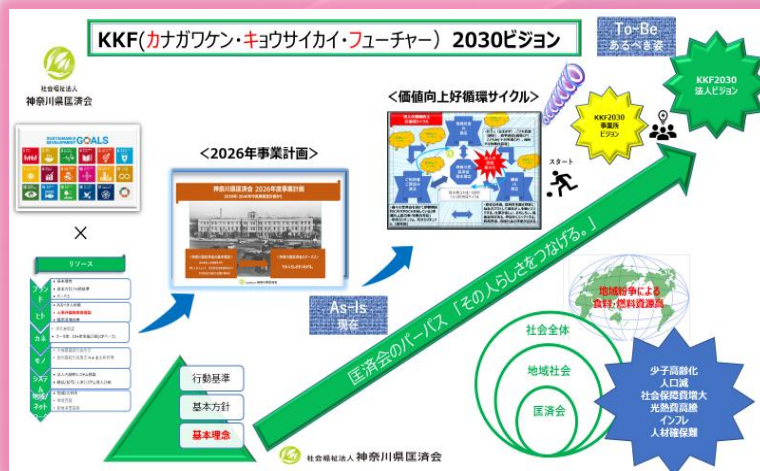
2. KKF2030/2040ビジョン 中長期経営計画フレームワーク

● 福祉事業の未来をけん引するモデル法人

2040

PERSPECTIVE (視点)

● 地域共生社会を支える総合福祉法人



● 2026年度事業計画



3. 法人ビジョン:2023.10.18



わたしたちは
あらゆるニーズを包みこむ
福祉プラットフォームで
あり続けます



事業の枠を超えて
わたしたちは
語りあい、認めあい、支えあう



4. 事業所ビジョン:12事業所

■ 措置事業（はまかせ・浦舟園・養護老人ホーム白寿荘・養護老人ホーム野庭風の丘）

はまかせ	同じ目的を持ち、胸を張って働ける職場作りと求められる支援、新しい支援を創出していく
浦舟園	その人らしさを認め合い、語りあえる環境を意識し、笑顔あふれる浦舟園を創る
養護老人ホーム白寿荘	心に余裕を持ち、お互いを認め合い、ねぎらい、感謝する。
養護老人ホーム野庭風の丘	地域と人がつながり、一人暮らし高齢者が笑顔あふれる生活の場を創る ～支援を必要とする人が安心して暮らせる受け皿として～

■ 老人福祉施設（緑ほのぼの荘）

緑ほのぼの荘	利用者の方や実習生もスタッフも ほのぼの荘に関わるすべての人が 明るく笑顔で過ごせる施設を目指す
--------	--

■ 介護保険事業（特別養護老人ホーム白寿荘・踊場地域ケアプラザ・十日市場地域ケアプラザ）

特別養護老人ホーム白寿荘	「介護」という一般的な価値観を、「かいご」という全く新しい価値に変える～やるべき「介護」から、自由な「かいご」へ～
踊場地域ケアプラザ	地域の皆さまに安心と楽しさを提供し 信頼を得る存在になる
十日市場地域ケアプラザ	さまざまな世代が繋がり、質の高い文化的な生活をともに創る拠点として、職員を大切に、施設一体となり地域とともに歩み、課題へ回答していく

■ 児童保育事業（新山下二丁目保育所・寿福祉センター保育所・大倉山保育園）

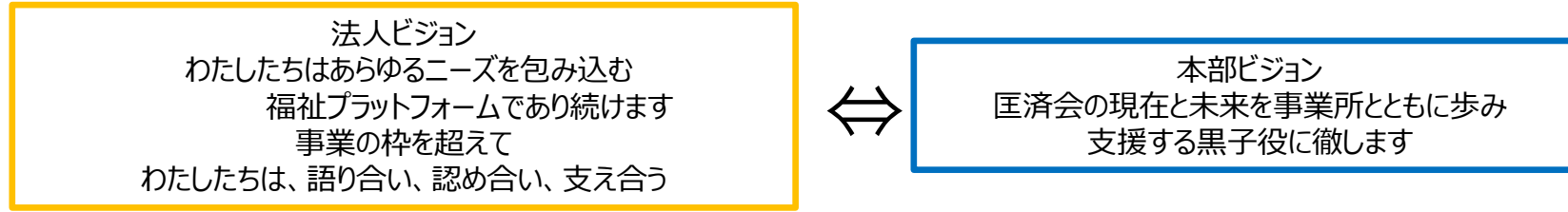
寿福祉センター保育所	ダイバシティな保育所～ありのままを受け入れる保育姿勢で 利用者も職員も楽しい保育所に～
新山下二丁目保育所	物語の生まれる園庭 ～保育所の未来をなかまと創造～
大倉山保育園	インクルーシブ保育と専門性の連携～人とつながり未来を紡ぐ～

■ 本部

本部	匡済会の現在と未来を事業所とともに歩み、支援する黒子役（サポーター）に徹します
----	---

5. 2030年にビジョンが実現されたあるべき状態とは？

部署名：本部



法人ビジョンを踏まえ、本部ビジョンが実現された状態について説明します。

■ 社会の視点（地域包括ケアシステム、地域共生社会）

- ・少子高齢化（出生者数70万人割れ、2025年、2040年問題）が進展する中、匡済会が運営する保育事業では、3園それぞれの特長に磨きをかける一方で、想定される保育所の多機能化をサポートしています。
- ・また、困窮者の自立支援事業では、寿町地域のニーズをくみ取った地域資源としての機能実現を支援しています。
- ・高齢者事業では、競合分析を業態（特養、有料老人ホーム、サ高住）ごと、さらには競合する特養の状況分析を踏まえて事業展開しています。
- ・身寄りのない高齢者支援を実行しており、法定雇用率は元より、地域に根差した障害者雇用を推進しています。
- ・各事業所の果たす機能をを超えて、所在する地域ニーズを把握する仕組みを確立させています。
- ・法人内で地域貢献に向けたPJチームの発足を主導し、側面支援しています。
- ・地域包括ケアシステムをけん引する法人として、地域共生社会の実現に向けて地域の課題に対して解決策を提案、実行しています。
- ・泉区内他法人、関係機関と連携して安全、安心なまちづくりに貢献しています。特に防災、減災のリスク管理を切口とした連携が深まっています。

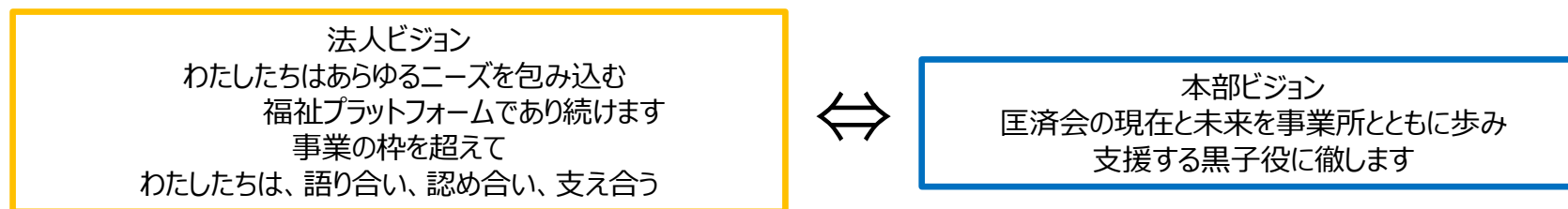
■ 業務の視点

- ・事業所（現場）と本部（バックオフィス）の立ち位置は、本部はコストセンターで収益、利益を生み出す部署ではありません。すなわち、事業所が主で本部が従の関係にあると言えます。常に事業所の声にアンテナを張り、匡済会の現状を職員目線で知り抜いている機能を果たしています。
- ・法人全体で共通する課題、本部と事業所に関わる課題、事業所の個別課題のすみわけがなされて、短期、中長期の時間軸で解決が図られています。
- ・価値向上好循環サイクルでは「職員の満足」が起点となっていますが、これは、匡済会が職員を大切にする法人であることの表れです。本部にとって「職員」は、「プロフェッショナル」との認識に立ち、ES（職員満足）を率先垂範しています。
- ・また、ICT化を活用した基幹システムの導入はじめ、DXによる業務効率化を進めて法人全体をけん引しています。



5. 2030年にビジョンが実現されたあるべき状態とは？

部署名：本部



■ブランド・ヒト・カネの視点

- ・ビジョンが浸透、理解され、自律して実践するビジョンマネジメントが定着しています。
- ・KKF2030ビジョンが匡済会の中長期計画であることを理解し、一枚図をもとに職員が夢を語り一体感を醸成しています。
- ・人事制度がキャリアパスを描き、公平公正な評価にモチベートされる職員満足の一助として機能しています。
- ・まさに、価値向上好循環サイクルが回って、職員は、やりがいを感じながら、ご利用者、地域社会の満足を最大化すべく、明るく楽しく業務に取り組み、匡済会いいね！がこだまして、勇気づけられもっともっと、良くしようと日々成長を実感しています。それにより、仕事を通じて成長する次世代を担う人材が育っています。
- ・人材の定着化、成長、スキルアップを後押しする研修制度、資格取得制度が充実しプロフェッショナル人材が活躍しています。
- ・また、チームワークが機能し、仲間をリスペクトする組織風土となっています。
- ・人材採用の多様化を推進し、介護業務での外国籍人材の雇用に着手して、採用面でも匡済会で働きたい人材が増えて、家族からもリスペクトされる法人になっています。
- ・安定した財務基盤を維持して、収入を増やし、コストを縮減する取組みのバランスが機能して、各事業所の個別運営が最大化されています。
- ・経営のかじ取りがしっかりなされて、健全経営が持続しています。
- ・理念に基づいた進むべき新規事業を見定めて動き出しています。



6.【政治・経済・社会・技術（PEST）× 顧客×自社×競合（3C）】分析

【政治】

- ・日本：少数与党から安定多数を確保した与党による積極的な経済運営。一方で財政規律の危うさ。日本人ファーストの誤謬。高市内閣への期待感。
- ・国外：移民政策の疲弊に端を発するポピュリズム政党の台頭。各国世論の分断化。
- ・トランプ2.0による関税、保護主義、自国都合主義が法に基づく自由主義、協調主義を否定。全世界が大混乱。
- ・自国優先志向の常任理事国が国連の機能不全をもたらしている。
- ・ウクライナ、中東ガザにおける理不尽な戦争継続(ガザは停戦状態、進展注視)。
- ・上海協力機構(OCS)によるグローバルサウスの取込み。

【経済】

- ・失われた30年からの脱却を目指す。内部留保から人財投資、DX戦略により成長軌道を描くが道半ば。
- ・賃上げ率5%超は2年連続だが、伸び鈍化。インフレによる実質賃金の目減り。
- ・大企業と中小企業の賃金格差拡大。
- ・最低賃金上昇による経営圧迫。
- ・福祉事業の他業界との賃金格差。
- ・首都圏新築・中古マンションの価格上昇加熱。リゾート地の地価上昇。
→外国人富裕層による資本投入。
- ・全産業における人材採用難。福祉人材不足は顕著。

【社会】

- ・少子高齢化、核家族化による老々介護、8050問題、地域社会への無関心、ひきこもり
→社会情勢の複雑化、輻輳化に伴い福祉ニーズも同様。
- ・あるべき姿は、地域包括ケアシステム。
- ・シニア人材の雇用促進と戦力化。
- ・育成就労による外国籍人材確保。

【技術】

- ・DX活用による時代変革。
- ・AI浸透とともに、AIデバイドによる格差拡大。
- ・AIによる記録、企画業務代替と人によるマネジメントスキルの重要性。
- ・シンギュラリティ議論の現実化への対応。

×

【自社】

- ・基本理念、ビジョン、パーパス経営。
- ・複合事業形態による経営の安定化。
- ・介護保険事業の見通しをつける。
- ・収益事業の継続確保。
- ・新人事制度の定着。
- ・中長期計画策定によるKKF2030ビジョンの解像度アップと色付け。
- ・価値向上好循環サイクルの回転スピードを上げる。人財資本主義、人的資本経営の推進。

【競合】

- ・単一事業形態での生き残り策。スケールメリット志向。
- ・保育、介護保険事業における経営難事業体の増加。
- ・外国籍介護人材の雇用促進。

【顧客・市場】

- ・地域課題ニーズの把握と対応検討。
- ・理念に即した新規事業の見通し。



7. 神奈川県匡済会 SWOT分析

創立107年。創業の意志を紡ぐ困窮者支援を軸に5事業11施設を運営。

本部はカネの把握に止まらず、属人的な業務分担を改め法人全体の改革と事業所支援に徹する。事業所の個別運営を主として本部が従の関係があるべき姿。

職員意識調査の結果を踏まえて人事評価制度再構築を進め、新人事制度策定、運用をスケジュール化。

KKF2030ビジョンに沿った組織運営を目指す。

内部環境

強み(Strength)

- 100年法人として創業の精神に立脚した先進性に対する行政、同業者の認知度。
- 収益事業による財務基盤の安定性。
- 満床、定員充足、新規加算獲得をベースとした経営。
- 日々、基本理念に立ち返り、パーパス、ビジョンを策定して 匡済会ブランド強化に取り組んでいる。
- ご利用者目線の真摯な対応と臨機応変な現場力。

弱み(Weakness)

- 個別運営の組織統制不足、連携の脆弱性。
- 環境変化を捉えた中長期視点の欠如
- 組織規程の改定整備と知見・ノウハウの形式知化、仕組化。
- ICT化の遅れ。
- 人事評価制度の公平公正な運用不足が職員のモチベーションに影響。
- 欠員補充方式、画一的な採用戦略の限界。
- 福祉課題の収集・検討・提案・発信力（経営企画力の脆弱さ）。

機会(Opportunity)

- 単年度事業計画及びKKF2030ビジョン(中長期計画)の精緻化と着実な実行による事業性能向上と価値向上。
- 5事業相互連携による一体感の醸成、法人ビジョン実現と職員の成長。
- 職員の満足を求める人的資本経営の推進。
- 財務収益予測を担保して、基本理念、パーパス、ビジョンに係わる新規事業の展開。

脅威(Threat)

- 保育事業、介護保険事業の環境変化への未対応(If)。
- 常態化した人材確保難(外部環境の影響あり)。
- 特に、保育士、地域ケアプラザ包括3職種の人材採用難。
- 人材採用(エージェント活用)による人件費、光熱水費、給食費コスト増による収益圧迫。
- 人材採用後の継続就労の不確実性。
- AIによる時代変革、業務プロセスの激変化。

外部環境

少子化による保育事業の存続性。

コロナ禍を経て世界情勢激変の波が押し寄せる(給食費、燃料費高騰)。社会保障制度と税の一体改革の主旨は財源確保にあり、処遇改善の抜本的な改革は進まない。

賃上げ気運への乗り遅れ。福祉事業は蚊帳の外。介護保険事業におけるデイサービスのご利用者減(介護施設への早期入所、ニーズの変化)。

介護保険事業者の経営難、破綻増が想定される。制度でカバーできない福祉ニーズの複雑化、複合化。

福祉人材不足の常態化と採用難。特にケアマネ、保育士。

8. SWOT分析からの方向性

S : 強み

特長を打ち出した事業運営が支持されている(保育事業)
100年法人の信頼性と安定した財務基盤
基本理念、パーパス、ビジョンによるブランド強化に取り組む経営
(ビジョンマネジメント)



O: 機会

【社会福祉法人の使命】：地域共生社会への貢献
全事業所は事業（存立基盤）を超えて
地域の福祉ニーズ、生活課題を把握する
※地域福祉ニーズ把握の一丁目一番地は「地域ケアプラザ」だが
全事業所が担う
↓
ビジョンマネジメントと5事業の相互連携により
地域課題解決のソリューションを生み出す
↓
安定した財務基盤 × 課題解決のソリューション
↓
新規事業(M&A含む)

W : 弱み

人材不足⇔人材採用難
ICT化の遅延
職場環境改善が継続課題として存在
人材育成の仕組み化

T : 脅威

超少子高齢化の進行
社会保障制度改革の方向性が未確定
全産業における人材採用難、特に福祉業界
利用者ニーズの変化による事業、業務変革の必要性
(通所事業、地域包括等)

9. KKF2030(中期)ビジョンのあるべき状態と2040年へのアプローチ

2030年に持続可能な総合福祉法人として地位が確立できている。

2030年に神奈川県匡済会の中期経営計画が実現された状態は、
「100年法人としての高い認知度」を背景に「デジタル化された効率的な組織」と
「高いエンゲージメントを持つプロフェッショナルな人材」が融合し、
持続可能な総合福祉法人としての地位を確立している状態である。

この実現像は本部機能が構造改革を完了し、各事業所の「個別運営の最大化」を
強力に後押しする機能集団となっている。

そして、はまかぜ、救護施設、保育所、養護老人ホーム、地域ケアプラザ、
特別養護老人ホーム、老人福祉センターほのぼの荘といった多様な事業が

相互の連携、協働を通じて(福祉プラットフォームづくり)、

複雑化・複合化する地域の福祉ニーズを把握し

地域のネットワークづくりに主体的に関与し

シームレスに対応できるソリューションを提供する

真に地域社会から信頼され、愛される地域共生社会の推進拠点となっている。

この戦略的な変革を通じて、**2040年に匡済会は福祉事業の未来をけん引するモデル法人**として認知されている。



2030年中期計画「地域共生社会を支える総合福祉法人」としての地位確立

2040年「福祉事業の未来をけん引するモデル法人」

全事業SWOT分析共通課題

- 人材確保・育成の難しさ
- ICT化・DX推進の遅れ
- 少子高齢化・財政制約による経営圧迫

求められる取り組み

2025

現在

中期
目標

持続可能な福祉経営モデル4本柱の確立を目指す。

- ・ 【人材育成】
- ・ 【DX推進】
- ・ 【地域連携】
- ・ 【財務基盤】

107年前の原点に立ち返り

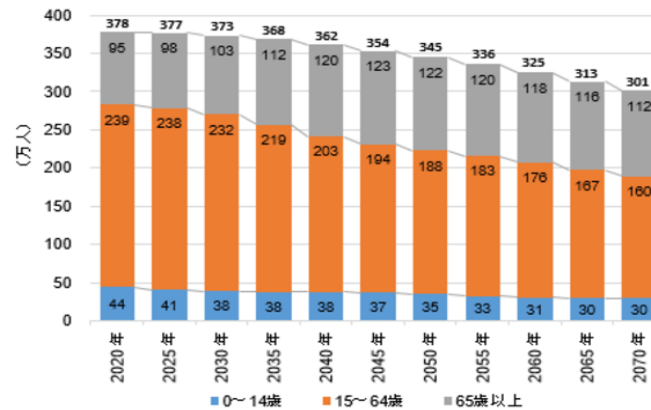
基本理念を軸として

DX・データ連携を活用した

「法人内福祉プラットフォーム」構築

単年度事業計画に対して
PDCAサイクルを回して
次の100年法人を目指していく

横浜市の将来人口推計値（年齢3区分の人口）



2040

今後の展望

未来

- 住民主体の支援活動（ボランティア・居場所運営）の支援。
- 行政・法人・地域団体の三位一体による「地域共生社会」への対応。
- 福祉人材の育成と多職種連携の深化。

重層的支援へ向けた取り組み

- 各事業（保育・介護・障がい・生活支援）を横断した包括的支援の実践
- 地域住民・行政・他法人とのネットワーク形成・推進
- 地域課題の発見・共有・解決への参画
- 地域共生社会の推進拠点としての機能発揮

地域の相談ごとを

「断らない」

次の100年法人へ

2026年度事業計画

1. 2026年度事業計画策定に当たって(25年度事業計画の振り返りと中長期経営計画より)

2025年度事業計画を振り返ると、混沌とした政治、経済、社会情勢の中、100年法人の匡済会としては惑わされず、粛々と軸をもった事業運営と3つの方針を示しました。

軸をもった事業運営とは「基本理念」、「パーパス」の軸をもってビジョン実現に向かうもの。「KKF2030ビジョン」の実現を目指して

- 1) この「KKF2030ビジョン」の解像度を上げること。すなわち、年度単位に留まらず、中長期視点の具体化に着手すること。
- 2) ビジョンの共有・浸透が進化し、自律的に組織運営がなされるビジョンマネジメントの実行により、職員の成長を促すこと。
- 3) 日々、価値向上好循環サイクルを回して、法人の価値を高めていくこと。この3つを事業計画の方針としました。

また、【ブランド・ヒト・カネ・システム】4つの経営資源別には中長期視点で以下を設定。以下、**振り返り(→)**。

【ブランド】ビジョンの組織浸透からビジョンマネジメント(ビジョンの共有・浸透が進化し、自律的に組織運営がなされる)へ

→**ビジョンという共通言語のさらなる浸透により次へのステップアップが課題。**

【ヒト】26年度新人事制度導入に向けた設計完了(25年6月)と周知浸透(浜銀総研コンサルWS,WT)、中期要員計画着手と本部組織改革の継続

→**新人事制度を完了させ職員説明、評価者研修を実施。4月運用開始に向けた理解浸透。さらには運用後のフォローが肝要。**

中期要員計画の必要性、本部組織改革は中計を後押しする機能集団として中計に明記。

【カネ】事業計画は、修繕設備投資計画、要員計画を取込み、中長期へつなぐ

→**中計において中長期財務シナリオを提示。**

【システム】ICTスケジュールに沿った運用(新会計システム、ワークフローの定着、ICT環境整備、PCリプレイス継続、リテラシー向上)

→**新会計システムへの移行に合わせICT環境整備を進めた。ワークフロー、リテラシー向上は継続課題。**

これら単年度の進捗をふまえ継続課題として整理し、「KKF2030/2040ビジョン（中長期経営計画）」を昨年12月に策定。その中計から2026年度事業計画を立案していきます。

2. 2026年度事業計画(案)骨子

(1) 基本方針 (2) 経営資源別重点施策

(1) 基本方針

- 「基本理念」と「パーパス」が主軸となり

- 1) ビジョンの解像度を上げ共有・浸透がなされ、自律的に組織運営がなされるビジョンマネジメントを実行する。
- 2) 職員満足を起点にご利用者・ご家族、地域社会の満足を最大化する価値向上好循環サイクルを回して法人の価値を高めていく。

これらを連動させて、職員の成長を促しKKF2030ビジョンの実現を目指していきます。

(2) 経営資源別重点施策 ※後述 P16～22

- 中長期経営計画「KKF2030/2040ビジョン」に基づき、2026年度事業計画は4つの経営資源（ブランド、ヒト、カネ、システム）の観点から経営資源別重点施策のテーマを掲げ具体化しました。

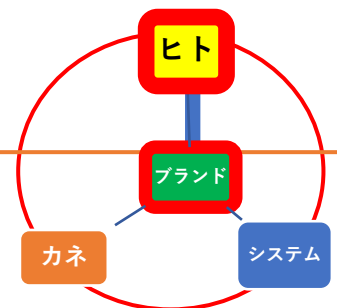
- 経営資源別テーマ

ブランド：「ビジョンの所有感と一体感の醸成。さらに地域共生社会を支える総合福祉法人としての地位確立への着手」

ヒト：「新人事制度の本格運用と人的資本経営の推進」

カネ：「赤字転換を見据えた持続可能な財務基盤の確立と新規事業の展開準備」

システム：「個別事業の業務改善と法人全体をつなげる最適システム構築による生産性向上とリスク管理」



2. 2026年度事業計画(案)骨子

(3) 事業部門別方向性 (4) 年間スケジュール (5) 経営上の留意点

(3) 事業部門別方向性

- 1) 介護保険・老人福祉事業：ICT・AIや介護ロボットの導入を視野に入れ、業務改善と利用者満足度の向上を両立させます。
また、地域ケアプラザは機能連携、業務効率化、事業リモデルに着手していきます。
- 2) 保育事業：インクルーシブ保育の推進や専門性の連携を強化し、各園の特長を活かした多機能化を進めます。
- 3) 措置事業（救護・養護等）：措置定員の確保による安定運営を維持しつつ、地域密着型施設としての信頼を背景に地域貢献事業の展開に道筋をつけていきます。

(4) 年間スケジュール（主要項目）

4月：新人事制度の運用開始
11月：中間決算および予実管理の徹底
12月：次年度（2027年度赤字予測年）に向けた詳細な予算編成と対策の策定
通年：ビジョンマネジメント、価値向上好循環サイクルの実行による職員の成長支援

(5) 経営上の留意点

●2027年度にサービス活動収益(経常増減差額)が赤字に転じる予想。コスト構造の最適化、システム面での業務効率化、人事制度の刷新を通じて職員のエンゲージメント向上、プロフェッショナル人材として育成を図っていく極めて重要な「変革の初年度」となります。

ブランド	KKF2030ビジョン(中計)
あるべき姿	KKF2030ビジョンが匡済会の中期経営計画であることを理解し、一枚図をもとに職員が将来の夢を語り一体感を醸成している。 地域共生社会を支える総合福祉法人としての地位確立。
戦略	ビジョンマネジメント（ビジョン実現の仕組み）の運用による一体感の醸成と職員の成長。また、地域共生社会を支える総合福祉法人としての地位確立に着手する。
計画	・KKF2030(中期)ビジョン、KKF40ビジョン(長期)経営計画の策定、発信。 ・一枚図の理解・浸透を図る仕組み化。 ・価値向上好循環サイクルは、ビジョンマネジメントのツールである。 ・ビジョンマネジメントの運用により一体感を醸成する仕組み化。 ・ビジョン実現に確かな手応えを感じる状態へのステップアップ。→計画の進捗を追う仕組みづくり。 ・地域共生社会の推進拠点として地域福祉ニーズ、地域課題を把握し事業展開の多様性の強みを活かし地域とのネットワークづくりの推進拠点となる。

ブランド	2026年度事業計画（経営資源別重点施策）		
	テーマ	ビジョンの所有感と一体感の醸成。さらに地域共生社会を支える総合福祉法人としての地位確立への着手	
	項目	具体的取組	期限
	1)中長期経営計画発信後の事業計画PDCA	中長期経営計画 KKE2030/KKF2040ビジョンの発信後(25.12月)、年度事業計画のPDCAを変更する。27年度本部事業計画(～9月)、26年度中間チェック(11月)、27年度事業所事業計画(～12月)。中長期経営計画のレビューも同時期に実施する。	2026年度～
	2)中長期経営計画の業種ごと検討PJの運用	2030年あるべき姿の実現に向けて、業種別（保育、介護保険・老福、措置）に具体化を目的としたプロジェクトを開始する。PJでは外部環境を踏まえ、事業の在り方、法人内プラットフォームづくり、地域ネットワークづくりに向けた議論を深めていく。	2026年1月～ 2027年3月
	3)ビジョンマネジメントの浸透	基本理念、パーパスの軸をもって計画を価値向上好循環サイクルに乗せてビジョン実現に向かう取組みがビジョンマネジメントであり、その仕組みを腹落ちさせることで職員の自律的成長を促す一枚図をあらゆる場面で発信し続ける。本部発信法人内外文書、事業所掲示板での掲出、集合研修時講師のコメント等。	毎日



ブランド		KKF2030ビジョン(中計)	
	項目	具体的取組	期限
ブランド	4)ケーススタディ発表会の開催	創立を記念したケーススタディ発表会を10/16(金)に開催し、永年勤続表彰とともにビジョン実現に向けた取組みを共有して相互連携、一体感を強める。レジェンド講話のアーカイブ化(案)。	10/16(金)
	5)地域共生社会プラットフォームの構築着手	①地域ニーズの把握とネットワークづくり * 地域のリアルな福祉ニーズを吸い上げ、課題を整理する仕組みを作る。 ・ニーズの多角的な収集: 行政、自治会、町内会、取引業者、地元で生活する職員など多様なルートから地域の課題を常時収集していく。 ・課題の整理と発信: 収集した情報は年2回程度の会議で整理・抽出を行い地域の連携会議などで共有、解決策の提言を行う。 ・例) 泉サポートプロジェクト、地域合同防災訓練、送迎支援、駄菓子屋カフェ等 ②地域課題解決のための事業展開 * 把握した課題に対し、社会福祉法人の使命として具体的なアクションを起こす。 ・新規・連携事業の実行: 「地域における公益的な取組」や「重層的支援」の観点から、独自の新規事業や他団体との連携事業を計画し実行に移す。	2026年 4月～2028 年



ヒト	KKF2030ビジョン(中計)
あるべき姿	人事理念（あるべき人材像）を起点とした要員計画（採用含む）に留まらず、職員の満足、職員を大切にする人的資本経営を求めて、事業所、本部一体となった人材戦略を進めている。
戦略	人的資本経営による高いエンゲージメントをもつプロフェッショナル人材の育成
計画	・人事理念（あるべき人材像）：福祉業界で働くという矜持（プライド）を背景に匡済会の理念に共感し、主体的にキャリアアップし自身の成長（自己実現）とともに匡済会のブランド価値を高める人材を起点とした人材戦略の展開。 ・新人事制度（職員区分制度、評価制度、賃金制度改定）の理解促進、運用開始と定着に向けて毎年 ローリングしていく。 ・事業所は、現状の人員構成から最適な配置基準、年齢構成、等級基準を加味した要員計画を立案し、本部が集約して全体感をもって取り進める。 ・人事理念、キャリアパスが見える化した等級別研修制度を通じたプロフェッショナル人材（含む：地域共生社会対応型人材）の育成。 ・職場環境に関わる人権、ハラスメント、メンタルヘルス研修を毎年実施。 ・最適人員配置と成長を促す人材管理データの一元化。 ・福祉人材採用難の環境下における人材採用実務のブレークスルー。欠員補充方式の打破。 情報収集×情報共有×法人の価値発信等 採用ツールのベストミックス。 ・介護保険事業における外国籍人材の雇用準備と採用、定着化。 ・職員意識調査の実施による人材戦略の方向性再検討。経営戦略との一体化検証。

ヒト	2026年度事業計画（経営資源別重点施策）		
	テーマ	新人事制度の本格運用と人的資本経営の推進	
	項目	具体的取組	期限
	1)新人事制度の定着	職員の成長支援を促す新人事制度は、2026年4月導入前の課題をクリアにして、導入後の運用をフォロー。評価者研修を実施し、継続課題はプロジェクトを適宜立ち上げ解決していく。	4月導入 10月評価者研修



2026年度事業計画（経営資源別重点施策）

ヒト

項目	具体的取組	期限
2)多様な人材雇用を含む要員計画の策定	事業所は、配置基準、年齢・等級構成を基に要員計画を立案する。 外国籍人材採用に向けた本部による情報収集と共有。 障害者雇用率2.7%の確保(7月施行) ← 2.59%(2025年6月現在)。	要員計画 2026年度中 情報収集・ 共有：年間
3)キャリアパスを見える化した研修計画の実行	人事理念(あるべき人材像)に合致した職員の成長を促す研修計画を立案しPDCAを廻していく。 職場環境保全のための人権、ハラスメント(特にカスハラ) 研修。 メンタルヘルスチェックと外部相談窓口の継続設置。 メンター制度導入検討。 トップマネジメント研修（年2回、施設長・次長）。	3月立案 実施 フォロー
4)人材採用実務のブレークスルー	採用における役割分担は継続(新卒採用:本部、通常採用:事業所)。 新卒採用は良好な関係にある学校訪問、実習受入れ、継続採用等つながりを重視した活動を実施する。 採用計画、進捗管理、採用ツール(エージェント、HP、動画、SNS等)を整理しベストミックスして共有する。 特にHPの充実を図る（後述）。	上期
5)ビジョン実現に向けた本部機能の改革	システムに関わる現行業務の質の向上、効率化をICT化、DX推進の観点から本部が、けん引していく。	上期～ 計画と実行



カネ	KKF2030ビジョン(中計)
あるべき姿	安定した財務基盤で法人の存続性を担保しながら、100年法人として理念に立脚した事業展開の方向性を打ち出せている。
戦略	法人の存続性を担保する財務基盤の確立と新規事業の展開
計画	・単年度事業予算の堅実なフォロー継続。財務三表による現在地把握。 ・要員計画に沿った人件費予算、修繕計画によるコスト計上（資産計上含む）を中長期視点に織り込み、新規事業への投資判断を容易にしている。 ・コスト削減項目の見える化と行動チェックの仕組み化。好事例の横展開。 ・法人全体購買によるコスト削減計画（品目、業者選定等）立案と実行。 ・福祉充実財産予測の経年化と運用面での事前計画立案。 ・地域社会の要請を踏まえた新規事業（含むM&A）に対する財務戦略の立案と実行。

カネ	2026年度事業計画（経営資源別重点施策）		
	テーマ	赤字転換を見据えた持続可能な財務基盤の確立と新規事業の展開準備	
	項目	具体的取組	期限
	1)単年度事業計画の堅実なフォロー。	年初事業計画の進捗チェックのため、月次決算を積み上げる。帳票類の自動化、効率化を検討する。中間決算時には決算見通しを加味した予実管理を実行する。	毎月、11月
	2)中長期コストの計上による財務戦略の明確化。	要員計画を踏まえた人件費及び修繕計画の中長期の見直しを図り、実行年度を明確化して財務戦略に織り込んでいく。福祉充実財産の計上可否に留意し、PLが赤字化予想となる2027年度を目途に新規事業の展開準備を進めていく。	9月
	3)コスト削減項目の見える化と全体購買	外部コンサルの知見も活用して、業種別に共通する購買品目の洗い出しを行い、全体購買によるコスト削減可否を判断していく。	上期



システム	KKF2030ビジョン(中計)
あるべき姿	法人全体と個別事業が最適システムによってつながり、DXの時流に乗って業務が効率化され、対人サービスの質的向上が実現できている。
戦略	個別事業の業務改善と法人全体をつなげる最適システム構築による生産性向上とリスク管理。
計画	・システム1.0（Googleによる業務効率化）→システム2.0（勤怠、給与、ネットワークセキュリティ、新会計システム）→システム3.0（人事、基幹システム統合）への最適システム導入計画をパートナーと立案し実行していく。 ・リクルートにつながる広報戦略（法人の価値発信）を描き人材採用難の一助とする。HPの刷新継続によるコンテンツ充実を図り、SNS、リクルート会社をミックスさせていく。 ・システム3.0における統合メリットの具体化は、現行業務システムの評価、刷新を行い業務効率の最適化を目指すもの。 ・AI利活用が可能な業務仕分けと実行。DXの推進により非定型・定型事務作業を大幅に自動化し、現場の非効率を解消する。介護記録や議事録、書類作成時間の削減。 ・介護現場の負担軽減に向けてICTによるマンパワー代替の一層の推進。テック系展示イベント、業界紙等情報収集力を高めて導入検討をしていく。 ・防災担当顧問の配置によるリスク管理と諸規定刷新によるガバナンス体制の引き締め。 ・毎年実施するBCP全体研修の知見を蓄積し、現場レベルで個別具体化したマニュアル整備をもとに、受援計画や地域との協働も含めてブラッシュアップさせ、誰もが「生きた動けるBCP」を実践していく。

システム	2026年度事業計画（経営資源別重点施策）		
	テーマ	個別事業の業務改善と法人全体をつなげる最適システム構築による生産性向上とリスク管理。	
	項目	具体的取組	期限
	1)システム2.0への完全移行と3.0の具体化	システム2.0の積み残しをチェックする。現行システムの評価を踏まえ、3.0への具体化をパートナー企業と開始する。	2026年度中



システム	2026年度事業計画（経営資源別重点施策）		
	項目	具体的取組	期限
	2)介護現場のロボティクス情報収集	業界紙、テック系イベント、コンサル、パートナー情報等を駆使して先端情報が見える化していく。	4月～
	3)AI利活用による業務効率化推進	現行業務をAIに代替させることを出発点として、各事業所ごとの課題を整理する。 会議記録作成等全事業所に共通する課題は、本部負担で導入を検討していく。 また、若手を中心としたPJを業種ごとに立ち上げ(6月)、法人全体で共有しながら、事務作業の効率化を図っていく。 迅速性を加味して外部企業の参画も検討していく。	4月～
	4) 広報発信機能の強化	広報発信、リクルート対策強化を目的に法人HPポータルサイトの大幅リニューアルに合わせて、事業所サイトの刷新、充実を図る（初期費用：本部負担、運営費用：事業所負担）。	4月～ 3月
	5)法人内交流チャット導入	法人内交流の活性化を目的にイベント手伝い（人手、余興応援）、地域イベント・研修参加要請、ボランティア等職員が共有、発信できるチャットを立ち上げ運用していく。	4月
	6)生きた動けるBCPの実行	防災担当顧問の配置(急募中)とともに、BCPをブラッシュアップする。外部講師によるDIG訓練(年1回)で知見を積み重ね、ビジュアル化した実働現場マニュアル×事業所訓練を実施する。	10月



4. 2026年度事業計画 事業部門別 概要

事業所名	概要
はまかせ	・市内に生活する生活に困窮している方達の幅広い受け皿となり、意向を尊重する支援を継続させる。安全で安心な生活が送れるよう健全な管理運営を実施する。 ・借り上げ住居事業のスタートと軌道化。 ・一部半個室化の改修完成と実際の運用。 ・ハローワーク（H・W）とのリモート面談の実現化と相談実績の増加。 ・退所後支援を次の段階に進むと捉え、プログラムの改善（アウトリーチ部門）。 ・施設利用者の退所後の生活安定のため、利用者自身の持てる力を向上させるプログラムの構築。 ・施設機能を生かした地域貢献。
養護白寿荘	【量から質への転換期：2026年度 重点目標（6つ）】 ①稼働率維持のための構築（行政・関係機関連携の定例化） ②職員の専門性と定着力向上（リーダー制/心理的安全性/休憩室の新規設置） ③養護老人ホームの再定義と発信（地域の拠点として認知獲得）④「生活のしおり」の見直し・刷新 ⑤新人事評価制度の理解促進 ⑥BCP計画の整備と地域情報収集
野庭風の丘	①法人理念に基づいた入所者の人権とプライバシーの尊重 ②野庭風の丘職場ルールの再確認 ③ホームページの整備と地域情報収集 ④人事評価制度の理解促進 ⑤単年度計画における要員計画作成 ⑥ホームページ作成における情報発信と共有
横浜市浦舟園	●「循環型セーフティネット施設」としてのブランドを確立し、関係機関とのつながりを深めます。 ●地域共生：就労訓練事業の再開を通じ、ひきこもり等の生活困窮者支援と地域連携を強化します。また、地域の生活困窮者を対象とした「大人食堂」の企画を進めます。 ●事業計画を意識した各職員が主体的に目標管理を行い、皆で考えていく事業計画作成の推進を図っていきます。情報共有を行い、みんなで達成していく気持ちを向上させていきます。 ●感染症対策やGoogleチャットを活用した情報伝達訓練など、感染症・防災体制を強化します。 ●人材の採用、職員の育成を行い、各職員が成長出来るように促していきます。 ●業務のDX推進と利用者のインターネット環境整備を検討し進めていきます。"

4. 2026年度事業計画 事業部門別 概要

介護保険 老人福祉 事業

事業所名	概要
特養白寿荘	2025年度に全員で決めたスローガン「今日も来て良かったな。次も楽しみ」を引き続き通所介護の核とする。 心理的安全性の高いチームという最大の強みを、2026年度は「内側の文化」から「外側への発信・営業力」へ転換する年と位置づける。 確保したドライバーで送迎圏を広げ、「困難事例対応」と「男性の居場所」を強みに新規営業を行う。 特養との「通う・泊まる・住む」循環で稼働を維持し、医務部連携で医療ニーズへの対応を加速させる。 さらに2027年改正と地域の資源不足を見据え、通所事業のあり方の新形態を模索していく。
踊場地域 ケアプラザ	・指定管理料と通所事業、居宅事業の収益バランス改善。 ・設備投資含む働き方の検討。 ・長期修繕計画の策定と行政理解を紐づける。 ・人材採用、人員確保の取り組みを強化する。
十日市場地域 ケアプラザ	・安定的な事業運営に資する環境整備と職員相互支援体制の整備。 ・ICT化の更なる進捗（地域活動交流、施設貸出等用にタブレットの導入、通所介護のタブレットの台数増、介護保険データ連携システムの導入） ・職員相互理解促進のための研修機会を持つ。
緑ほのぼの荘	1. 「教わる場所」から「体験する場所」へ これまでの「教室で習う」スタイルに、ここでしかできない「ワクワクする体験」をプラスします。 独自のメニューを通じて「ここに来てよかった！」と実感していただき、ずっと通い続けたい、居場所となる施設を目指します。 2. 「対話」を通じて、全員が主役の職場へ 職員同士でじっくり語り合い、ベテランの「知恵」と若手の「アイデア」が混ざり合う 「誰もが意見を言えるチーム」を作ります。 一人ひとりがやりがいを感じ、全員で変化を楽しめるような、風通しの良い組織文化を大切にします。 3. 「賢く、ムダなく」未来への準備を 古くなった設備の修繕を計画的に進めるとともに、ITや助成金を活用して「効率的な運営」を推進します。 限られた予算の中でも、工夫と連携で新しい挑戦への「余力」を生み出し、3年後のブランド刷新に向けた強い土台を築きます。



4. 2026年度事業計画 事業部門別 概要

保育事業

事業所名	概要
寿福祉センター 保育所	①ビジョンを意識して各職員一人一人が自分の役割を理解し、目標を立てる。 ↓ ②各自の目標を意識して業務を遂行する。 ↓ ③その結果寿福祉センター保育所の保育の質が向上し、利用者の満足及び職員の満足へつながっていくことを目指す。
新山下二丁目 保育所	1.職員新組織の構築と保育内容のグレードアップ 2.障がい児、配慮の必要な子への一貫した保育計画と保護者支援 3.2をからめての新規事業模索（児童発達支援センター） 4.「物語の生まれる園庭」子どもの主体性をはぐむコンセプトでリニューアル 5.まりんまりんエリア外への発信、進出 6.経営強化と育児支援目的の一時保育受け入れ継続と「こども誰でも通園制度」への移行模索
大倉山保育園	○インクルーシブ保育の実践を積み重ね、引き続き、医療的ケア児サポート保育園としての役割を果たしていく。 * 前例に捉われず、多様性を柔軟に受け入れていく。できない、やれないではなく、どうしたらできるか、どこまでならできるかを考える。 ○『子育てひろば』事業については、地域の子育て世帯にとって頼れる存在、安心できる居場所としての機能を充実させていく。 * 2027年度に向けた常設園5～6日型の募集について情報を確認し、あった際には切り替えていく。 ○職員全員がチーム（組織）の一員として、施設にとって必要な存在であると感じ、施設に関わることを自分事として捉え主体的かつ前向きに業務にあたる環境を整える。 * 安心して発信し合える環境を全員で作し、自分の言葉で伝え合う『対話』を大切にする。



5. 資金収支予算

<直近の状況と2026年度予算について>

- ・2025年度は、収益事業を含む法人全体で232百万円、社会福祉事業計では140百万円の黒字を見込む。保育事業、措置事業(養護老人ホーム、救護施設)で基本単価がアップした。一方、介護保険事業におけるデイサービスでは、踊場地域ケアプラザでは黒字を確保。ご利用者ニーズの変化、介護施設への早期入所傾向が継続している。また、全般的に人材採用難による人件費予算の支出留保もあり、当初予算を106百万円上回る決算となった。
- ・2026年度は、適正値以上の人員配置を目指し、これまでけん引してきた措置事業、保育事業でも収支の鈍化を見込む。収益が30億円超となり、会計監査人設置義務対象法人となる。
- ・各事業所は、中長期経営計画を下敷きとした事業計画を4つの経営資源の観点から立案し、新人事制度の定着とICT化、DX化を進めていく。

資金収支予算 (CF)

社会福祉・収益事業

(百万円)

法人全体	2026年度 年初予算	前年 見込み比	2025年度 決算見込み	2025年度 当初予算
事業活動収入	3,218	102%	3,144	3,007
事業活動支出	3,041	104%	2,913	2,881
事業活動収支	177	76%	232	126
社会福祉事業計 事業活動収支	88	63%	140	30

+106



■資料：事業活動資金収支(CF) 推移表

単位:百万円

		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 決算見込み	2026年度 予算	前年度増減 26-25
はまかぜ	事業活動収入	331	312	332	320	315	302	298	284	336	340	366	394	29
	事業活動支出	326	308	333	321	313	298	291	284	323	325	350	370	20
	事業活動資金収支差額	5	4	▲1	▲0	2	5	7	1	12	15	15	24	8
寿	事業活動収入	116	132	133	136	149	159	165	147	150	156	176	176	-1
	事業活動支出	101	105	114	121	135	131	139	134	141	135	146	157	12
	事業活動資金収支差額	15	27	19	15	14	28	26	12	9	21	31	19	▲12
新山下	事業活動収入	180	191	187	172	185	190	188	217	222	245	268	261	-7
	事業活動支出	147	165	162	161	170	166	179	194	200	209	228	233	5
	事業活動資金収支差額	33	27	25	10	15	24	10	23	22	36	40	27	▲13
大倉山	事業活動収入	186	191	191	183	187	189	204	218	241	264	307	312	6
	事業活動支出	160	162	156	167	177	179	191	206	227	230	257	265	8
	事業活動資金収支差額	26	29	35	15	10	10	13	12	14	34	49	47	▲2
養護白寿	事業活動収入	221	227	218	216	224	221	218	223	227	229	241	238	-3
	事業活動支出	171	170	164	171	186	186	194	213	199	201	213	229	16
	事業活動資金収支差額	51	56	53	46	38	35	24	9	29	29	28	9	▲19
野庭風の丘	事業活動収入	24	223	313	309	318	322	316	322	319	323	323	321	-3
	事業活動支出	28	213	262	270	280	277	280	297	278	280	290	299	8
	事業活動資金収支差額	▲5	10	51	39	38	45	37	25	41	43	33	22	▲11
特養白寿	事業活動収入	356	345	375	380	399	399	398	385	399	404	402	440	38
	事業活動支出	391	388	398	398	399	406	406	400	387	402	412	438	27
	事業活動資金収支差額	▲35	▲43	▲22	▲18	0	▲7	▲8	▲15	12	1	▲10	1	11
十日市場	事業活動収入	157	162	164	163	161	157	144	152	141	154	145	161	16
	事業活動支出	154	155	158	168	166	155	152	162	158	160	151	162	12
	事業活動資金収支差額	2	7	6	▲4	▲5	2	▲7	▲10	▲17	▲5	▲6	▲1	5
ほのほの	事業活動収入	46	47	47	47	48	48	50	51	50	51	52	54	2
	事業活動支出	44	45	45	46	48	48	50	50	49	50	51	54	3
	事業活動資金収支差額	3	2	1	1	1	0	▲0	0	1	1	1	0	▲1
踊馬	事業活動収入	222	240	241	241	242	229	215	222	234	231	247	249	2
	事業活動支出	213	225	226	233	235	238	229	230	231	238	232	248	16
	事業活動資金収支差額	9	15	15	7	7	▲9	▲14	▲8	3	▲6	15	1	▲13
浦舟園	事業活動収入	318	294	305	318	329	321	326	348	339	370	383	373	-11
	事業活動支出	281	270	277	291	297	290	302	333	308	321	328	346	18
	事業活動資金収支差額	38	25	28	27	32	31	24	15	31	49	55	27	▲29
LSA事業	事業活動収入									4	15	21	26	5
	事業活動支出									3	7	12	18	6
	事業活動資金収支差額									1	8	9	8	▲1
11事業所 合計	事業活動収入	2,158	2,364	2,507	2,484	2,558	2,538	2,524	2,568	2,657	2,782	2,930	3,004	74
	事業活動支出	2,016	2,206	2,297	2,346	2,405	2,373	2,412	2,502	2,501	2,557	2,669	2,820	151
	事業活動資金収支差額	142	158	210	137	152	165	111	66	156	225	261	184	▲77
本部 （職員貸付金・ 建設会計除く）	事業活動収入	18	6	5	5	32	6	3	2	10	9	2	1	0
	事業活動支出	66	56	62	73	84	61	62	98	127	123	98	-25	
	事業活動資金収支差額	▲48	▲50	▲57	▲68	▲52	▲54	▲60	▲96	▲71	▲118	▲121	▲97	25
社会福祉事業計	事業活動収入	2,176	2,370	2,511	2,489	2,590	2,544	2,526	2,570	2,666	2,790	2,932	3,006	73,540
	事業活動支出	2,082	2,262	2,358	2,420	2,489	2,433	2,474	2,601	2,581	2,684	2,792	2,918	126
	事業活動資金収支差額	94	108	153	69	101	111	52	▲30	85	106	140	88	▲52
収益事業	事業活動収入	175	175	175	181	186	185	185	189	198	204	215	213	0
	事業活動支出	95	83	83	93	96	92	94	103	108	113	120	123	2
	事業活動資金収支差額	81	92	92	88	90	93	92	86	90	91	92	90	▲2
合 計	事業活動収入	2,352	2,545	2,686	2,670	2,776	2,729	2,711	2,759	2,864	2,994	3,144	3,218	74
	事業活動支出	2,177	2,344	2,441	2,512	2,585	2,525	2,568	2,704	2,689	2,797	2,913	3,041	128
	事業活動資金収支差額	175	200	245	157	190	204	143	55	175	198	232	177	▲54
保育事業計 措置事業計（はまかぜ・ 養護・浦舟園） 介護保険事業（特養・ 踊馬・十日市場） 社会福祉事業 （ほのほの） LSA事業 事業所合計	事業活動 資金 収支差額	74	83	79	41	40	63	49	48	45	91	120	93	▲27
		84	91	133	112	109	115	91	50	112	136	132	82	▲50
		▲23	▲21	▲1	▲15	3	▲13	▲29	▲32	▲2	▲10	▲1	1	3
		3	2	1	1	1	0	▲0	0	1	1	1	0	▲1
							0	0	0	1	8	9	8	▲1
事業所合計				210	137	152	165	111	66	156	225	261	184	▲77

■資料：事業活動資金収支(CF) グラフ

