

**SCB**SHINKIN  
CENTRAL  
BANK

産業企業情報

25-13

(2014. 3. 28)



信金中央金庫

SCB 地域・中小企業研究所

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7  
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048  
URL <http://www.scbri.jp>

## 在宅介護を支えるデイサービス事業者

—重要性が高まる「自立支援」へ向けた体制整備—

### 視 点

デイサービス（通所介護）事業所は、2000年の介護保険制度施行以降、急激に増加しており、それぞれの地域における在宅介護をサポートする重要な役割を担っている。介護分野への融資を増加させている信用金庫業界においても、民間企業の参入意欲が旺盛なデイサービス事業所との接点は着実に増加しているものとみられる。一方で、急激にサービス提供事業者が増加しているために、地域の競合状況や制度の変更といった競争環境の変化が激しい業界でもある。

そこで本稿では、デイサービス事業の業界・制度動向および特色ある取組みを実践する運営事業者へのヒアリング内容を踏まえ、今後のデイサービス事業者に求められる姿勢について考察した。

### 要 旨

- 高齢者の増加および高齢者のケアの場を「医療から介護へ、施設から在宅へ」と移していく政策的な潮流の中で、居宅サービス事業所、なかでも利用者が自宅から“通う”スタイルを基本とするデイサービス事業所は急激に増加している。
- 居宅サービスの中でも特にデイサービス事業所が増加している背景には、設備・人員面での参入障壁が相対的に低いことや、介護報酬上の優遇により小規模でも比較的安定した収益を見込めることによる異業種の民間事業者の積極的な参入、などの要因が考えられる。
- 今後のデイサービス業界を展望すると、介護保険制度の本来の趣旨に立ち返った「自立支援」の体制強化が求められていくことが見込まれるほか、小規模型事業者の再編、介護保険外サービスとして広がっている「お泊りデイ」への行政の対応などの方向性を見極めていく必要がある。
- 個別のデイサービス事業者においては、地域の人口構造や競合環境の変化のほか、団塊の世代の介護ニーズの高まりにともなう利用者のサービス選好の変化など、これまで以上に「経営」の感覚をもって対応していくことが求められていくものと考えられる。

### キーワード

デイサービス、通所介護、介護保険、居宅サービス、自立支援、団塊の世代

**目次**

**はじめに**

1. 民間事業者の積極的な参入が進むデイサービス業
    - (1) 在宅介護を支えるデイサービス事業所
    - (2) 存在感を強める民間運営事業者
    - (3) デイサービス運営事業者の特徴～小規模事業者の増加が顕著～
  2. デイサービス事業の今後の姿
    - (1) ますます重視される「自立支援」の体制
    - (2) 再編が見込まれる小規模型事業者
    - (3) 国の規制導入も想定される「お泊りデイ」
  3. 高まる「差別化」の必要性和事業者の事例
    - (1) 株式会社 夢のみずうみ社（山口県山口市） 夢のみずうみ村浦安デイサービスセンター
    - (2) 有限会社 大千（東京都江戸川区） あおぞらデイサービス
- おわりに

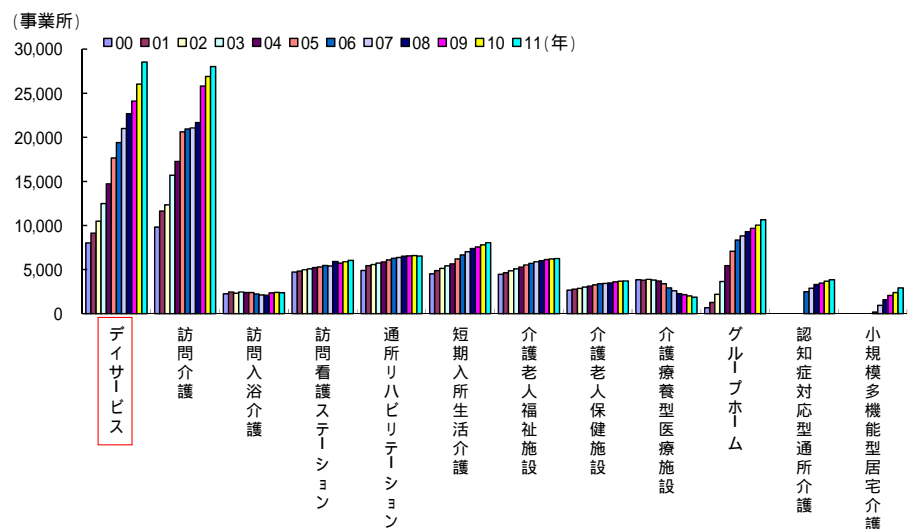
**はじめに**

わが国において高齢化は着実に進行している。東京オリンピック開催が決定した2020年のわが国の高齢化率（65歳以上人口の割合）は29.1%に達することが見込まれ、高齢者の増加に対応可能な医療・介護サービス提供体制の整備が急務となっている。一方、医療・介護サービスの提供は、公的医療保険、介護保険といった社会保険制度に依拠することから、サービス提供にかかる費用抑制も重要な課題となっている。

こうしたなかで、介護にかかる費用を抑制しつつ介護サービスの提供体制を維持していくために、今後増加していく高齢者のケアの場を「医療から介護へ」あるいは「施設から在宅へ」と移していくことが政策上の潮流となっている。そのため、介護保険サービスのなかでも、在宅介護を支えるための居宅サービスの重要性が今後ますます高まっていくことが見込まれる。介護保険制度施行以来の介護サービス事業所数の推移をみると、とりわけ訪問介護事業所とデイサービス（通所介護）事業所の増加が顕著であり、

在宅で生活を続ける高齢者の支援に向けた体制づくりは一定程度進んでいる様子が見えてくる（図表1）。このうち、特にデイサービス事業所については、事業開始時に施設整備のための設備投資が必要となることから、信用金庫が資金ニーズに直面する機会も増加しているものと思われる。しかしながら、あまりに急激に事業所数が

(図表1) サービス種類別の介護事業所数の推移



(備考) 1. 介護サービス施設・事業所調査より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
 2. 調査時点は各年10月1日

増加していることから、地域によっては過当競争に陥っていたりすることもあり、また社会保険制度に依拠するがゆえの「制度リスク」にも常にさらされており、個別事業者および政策動向の見極めも求められている。そこで、本稿では、介護事業者のうち、デイサービス事業者に焦点をあてて概要と事業者の取組みをみていく。

## 1. 民間事業者の積極的な参入が進むデイサービス業

### (1) 在宅介護を支えるデイサービス事業所

デイサービス（通所介護）事業とは、介護保険法上「要介護者が老人デイサービス事業を行う施設または老人デイサービスセンターに通い、入浴・排泄・食事などの介護、生活などについての相談・助言、健康状態の確認、その他の必要な日常生活上の世話や機能訓練を受けるサービス」であると定められている（図表2）。

このほか、類似したサービスとして、介護予防通所介護、認知症対応型通所介護がある。介護予防通所介護は要介護度区分のうち要支援1・要支援2の高齢者を対象とした介護予防サービスである。認知症対応型通所介護事業所は、居宅で生活する認知症高齢者を通所させて介護サービスを提供するものである。認知症対応型共同生活介護事業所（グループホーム）に併設されることが多い。通所介護と介護予防通所介護は介護保険上の居宅サービスに位置づけられ、認知症対応型通所介護は地域密着型サービスに分類されている。

通所介護の利用者について要介護度をみると、要介護度1～2を中心に、様々な状態の高齢者が利用していることがわかる（図表3）。

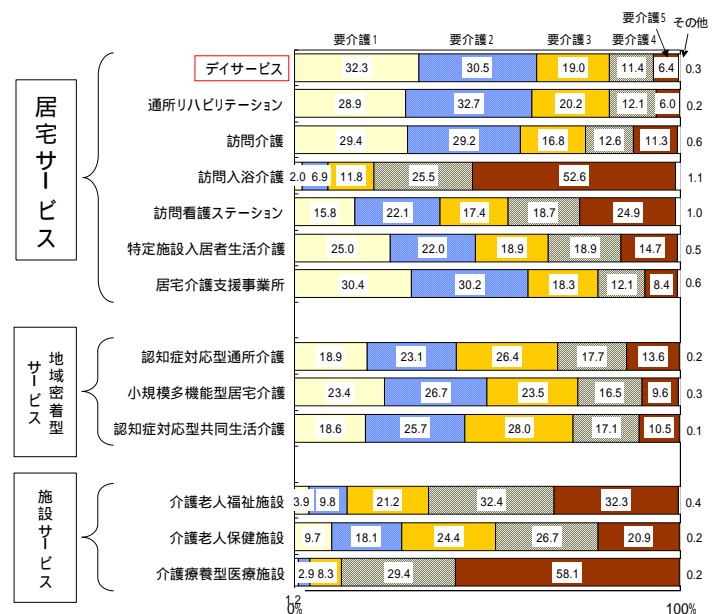
デイサービス事業所は、在宅で常に高齢者を支えている家族を一時的に介護の心的・身体的負担から開放するという側面もある。

（図表2）デイサービス事業の概要

定義	
利用者（要介護者等）を通わせ、当該施設において、入浴・排せつ・食事等の介護、生活等に関する相談および助言・健康状態の確認その他日常生活上の世話、機能訓練を行うものをいう。	
人員基準	
・生活相談員	事業所ごとにサービス提供時間に応じて専従で1人以上
・看護職員	単位ごとに専従で1人以上
・介護職員	(1)単位ごとにサービス提供時間に応じて専従で次の数以上（常勤換算方式） イ．利用者の数が15人まで1人以上 ロ．利用者の数が15人を超える場合 アの数に利用者の数が1人増すごとに0.2を加えた数以上 (2)単位ごとに常時1人配置されること (3) (1)の数及び(2)の条件を満たす場合は、当該事業所の他の単位における介護職員として従事することができる
・機能訓練指導員	1人以上
生活相談員又は介護職員のうち1人以上は常勤 定員10人以下の事業所の場合は看護職員又は介護職員のいずれか1人の配置で可	
主な設備基準	
・食堂・機能訓練室	それぞれ必要な面積を有するものとし、その合計した面積が利用定員×3.0㎡以上
・相談室	相談の内容が漏えいしないよう配慮されている。

（備考）厚生労働省「在宅サービスについて」（2013.9）より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（図表3）主要介護サービスにおける要介護度の内訳



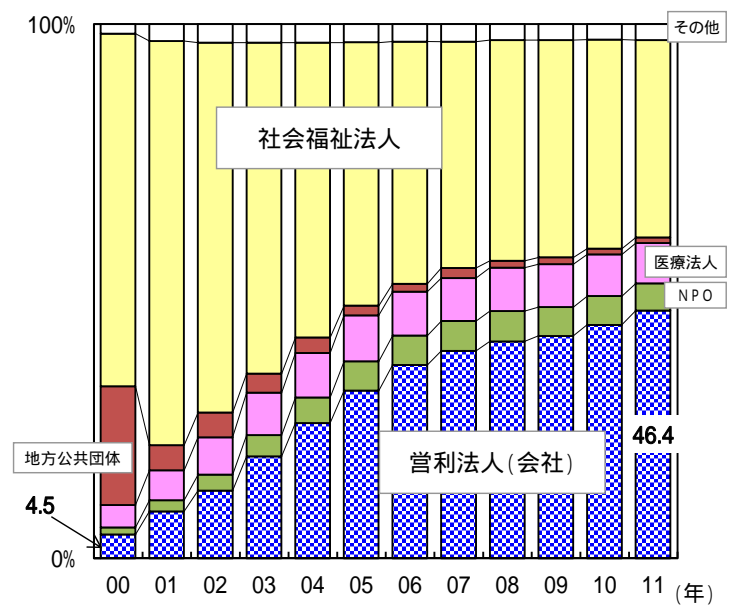
（備考）厚生労働省「介護保険事業状況報告」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

デイサービスは、要介護状態にある高齢者に対するケアだけにとどまらない、「在宅介護」という状況そのものを支えている存在といえよう。

## (2) 存在感を強める民間運営事業者

図表1でもみたように、デイサービス事業所の数は大きく増加しているが、こうした背景には、施設サービス等とは異なり、デイサービス事業所の運営が民間事業者にも開かれていることがあげられる。デイサービス事業所の運営主体の割合をみると、介護保険制度施行直後の00年度末には、それまでの福祉サービスの中心的な運営主体だった社会福祉法人が最も多く、地方公共団体も一定の割合を占めていた。このとき、民間の営利法人は4.5%に過ぎなかったが、介護保険制度施行から12年を経て、11年には46.4%に達しており、社会福祉法人を上回って最も大きな割合を占めている(図表4)。この間にデイサービス事業所数は9,726事業所から3万5,453事業所へと3倍以上に増加していることから、民間事業者の活発な参入もあって、大きな市場規模へと拡大してきたことがわかる。

(図表4) デイサービス事業所の運営主体の割合



(備考)介護サービス施設・事業所調査より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

民間事業者を中心に、これまで積極的な参入が続いた背景としては、介護事業としては比較的参入障壁が低いこと、介護サービスの中でも収支差率が高めであり、事業としての安定的な収益を見込めることなどがあげられる。

参入障壁の低さについては、都道府県により設置の制限を受ける施設サービスや市区町村の計画により参入が制限される地域密着型サービスと異なり、総量規制の影響を受けずに開設できる点がある。さらに設備面では、デイサービスでは利用者を入居させてサービスを提供するものではないため、利用者分のベッドや居室面積・居住面積を確保しなければならない施設サービス等よりも、一人あたりの所要面積が少なくすむ。さらに、

デイサービスは基本的には日中に提供されるため、夜間のサービス提供にあたる人材を確保する必要がない点なども、デイサービス事業所への参入要因と考えられる。

次に、収支差率についてみると、直近の介護事業経営実態調査(2011年調査)によれば11.6%と、他のサービスよりも高い水準になっている(調査時期は12年の介護報酬改定前)(図表5)。こうしたことから、特にデイサービス事業への参入が盛んになっているものと思われる。

(図表5) 主要介護サービスの利用者1人あたり収支等

	集計施設数	利用者1人あたり収入 (1日あたり)	利用者1人あたり支出 (1日あたり)	収入に対する 給与費の割合	収支差率
<b>通所介護</b>	<b>1,822</b>	<b>10,571</b>	<b>9,350</b>	<b>55.6%</b>	<b>11.6%</b>
訪問介護	1,502	3,863	3,670	76.9%	5.1%
訪問看護	364	10,786	10,536	80.0%	2.3%
特定施設入居者生活介護	243	11,255	10,865	49.0%	3.5%
認知症対応型共同生活介護	340	11,707	10,723	56.4%	8.4%
小規模多機能型居宅介護	482	182,518	171,707	63.7%	5.9%
介護老人福祉施設	655	12,628	11,457	57.5%	9.3%
介護老人保健施設	344	13,175	11,865	52.2%	9.9%
介護療養型医療施設	180	15,507	14,010	55.2%	9.7%

(備考) 1. 介護事業経営実態調査より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
2. 収支差率(%)は、(収入-費用)÷収入×100で算出

### (3) デイサービス運営事業者の特徴～小規模事業者の増加が顕著～

デイサービス事業所はこれまでに大きく増加しており、運営事業者も様々である。異業種からの参入も盛んであり、競争が激しくなる中で、飲食業からの参入であれば食へのこだわりを強みとしたり、フィットネスクラブであれば本業のノウハウを活かして身体機能訓練に特化していたりというかたちで、各事業者が他の事業者との差別化を図りながら特色あるサービスを展開している。介護サービス提供体制の今後のあり方を検討する地域包括ケア研究会では、多種多様なデイサービス事業者をサービスの特徴別に図表6のように分類を試みている。また、直営事業所を多くもつ大手事業者や、独自ノウハウに特色のある事業者がフランチャイズ方式で事業を展開するケースもみられる。

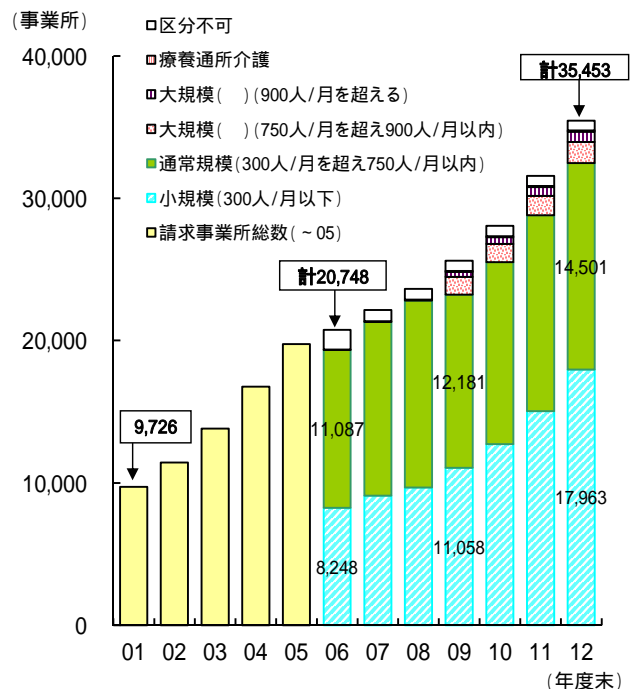
(図表6) 地域包括ケア研究会のデイサービス分類

預かり機能(レスパイト)に特化したサービス 機能訓練を中心とした自立支援の要素の強いサービス 専門性をもって認知症ケアに特化したサービス ナーシング機能をもつサービス	等
--	---

(備考) 地域包括ケア研究会資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

また最近では、ひと月あたり利用者数が300人以下の小規模通所介護事業所の増加が顕著である(図表7)。通常の事業であれば、施設あたりの利用者数が増加するほど、運営効率が向上し、収益を追求することができるというのが一般的である。しかし、介護報酬というかたちでサービスの公定価格が定められているデイサービス事業においては、こうした管理的経費などのスケールデメリットを考慮したうえで、運営規模が小さいほど介護報酬単価が高くなるよう

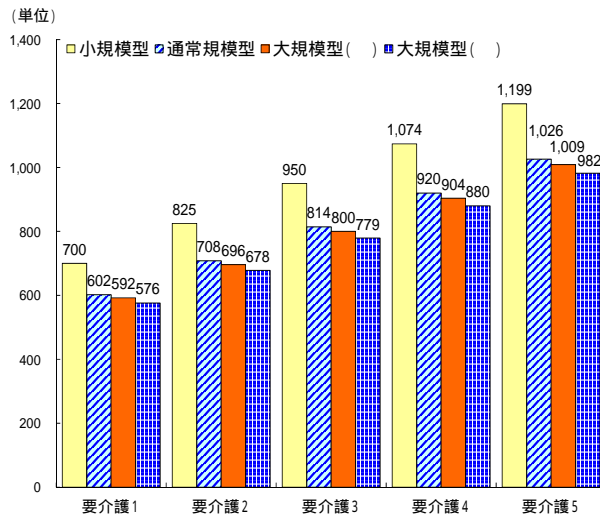
(図表7) 算定区分別 デイサービス事業所数の内訳



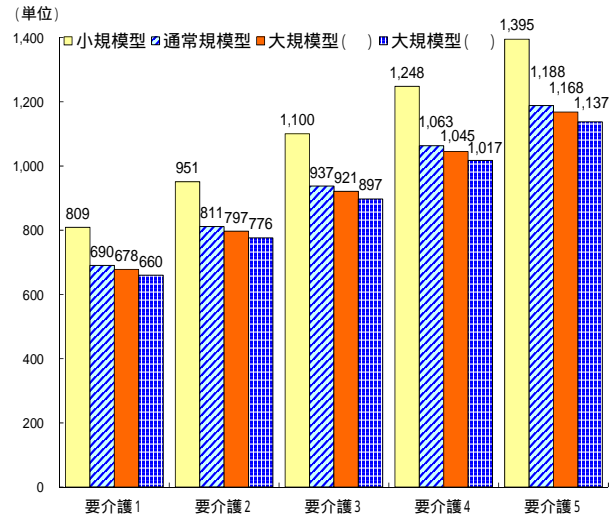
(備考) 1. 介護給付費実態調査より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 通常規模と大規模( ) ( )の区分は09年以降

(図表8) 事業所規模別通所介護(デイサービス)報酬  
【5時間以上7時間未満】



【7時間以上9時間未満】



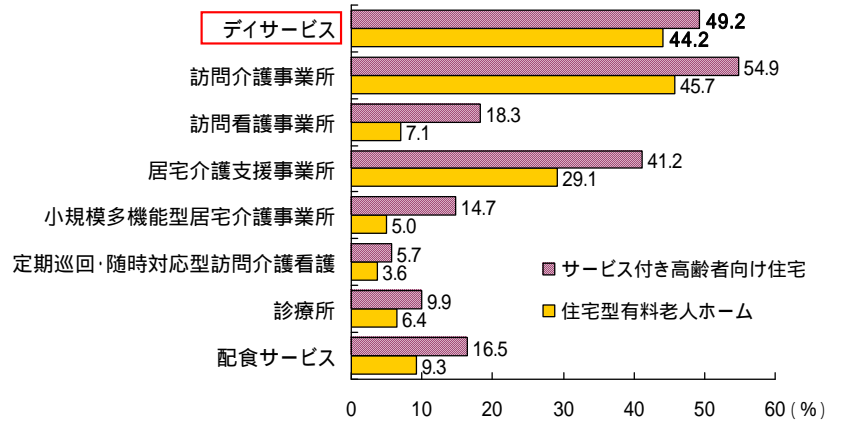
(備考)厚生労働省資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

に設定されている(図表8)。その一方で、少ないリスクで機動的な事業展開が可能というメリットもあることから、小規模事業所の増加につながっているものと考えられる。

このほか、デイサービス事業(図表9)サービス付き高齢者向け住宅および住宅型有料老人ホームが併設する事業所

の特徴として、他の介護サービス事業所に併設されることが多いことがあげられる。

例えば、サービス付き高齢者向け住宅や住宅型老人ホームといった、基本的に外部の介護サービスを利用する事業所では、訪問介護事業所に次いでデイサービス事業所を併設する事業者の割合が大きい(図表9)。



(備考)財団法人 高齢者住宅財団「サービス付き高齢者向け住宅等の実態に関する調査研究」(2013.3)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

## 2. デイサービス事業の今後の姿

### (1) 制度改正の動向に注意を要するデイサービス事業

このように、様々な運営主体による積極的な参入によって大きく事業所数が増加しており、地域での存在感を高めているデイサービス事業ではあるが、社会保険制度に依拠した事業である以上、制度改正の動向については常に注意を払う必要がある。帝国データバンクの倒産動向によれば、2013年に倒産した46の老人福祉事業者(デイサービス事業に限らない)のうち7割超は業歴10年未満となっている。こうした背景としては、想定外の競合の激化等も考えられるが、介護保険制度施行後に異業種からの参入事業者が、事業の特性を十分に理解しないまま、介護報酬改定、制度改正等に対応しきれなかった

ケースも多々あるものと考えられる。こうした事態は、民間企業を中心に積極的な新規参入が続いたデイサービス事業者にとっても無縁ではないものと考えられる。また、先述のようにデイサービスの収支差率は他の介護サービスに比べて高いこともあり、今後、新サービス創設時や他サービスの加算新設時には、“草刈り場”として厳しい報酬改定がなされることも十分に想定される。直近の2012年介護保険制度改正時にも、通所介護サービス提供にかかる時間区分が変更され、改定以前と同様の体制でサービスを提供し続けた場合に、一部では介護報酬が減少してしまうような報酬改定となり、事業者によっては対応を迫られることになった。個別のデイサービス事業者においては、今後はますます政策動向を注視していく必要がある。

## (2) ますます重視される「自立支援」の体制

直近(2012年)の介護保険制度改正では、「個別機能訓練加算」が再編された(図表10)。個別機能訓練加算とは、機能訓練指導員を配置して利用者の心身の状況に応じた機能訓練を行った際に算定される加算項目である。制度改正では、それまでの個別機能訓練加算(I)が廃止、基本報酬内に包括され、常勤専従の機能訓練指導員の配置が必要な個別機能訓練加算(I)と、専従の機能訓練指導員(常勤でなくてもよい)が少人数グループの利用者の機能訓練にあたる個別機能訓練加算(II)に再編されている。現状の算定状況は、通所介護提供日数の20%弱程度であるが(図表12)、これらはそれぞれの要件を満たしていれば同時に算定することができ、収入に与えるインパクトも小さくない。

最近では、「リハビリ特化型」を標ぼうし、機能訓練の体制等に特色をもったデイサービス事業所も広がってきている。「リハビリ特化型」について介護保険制度に定めはないが、こ

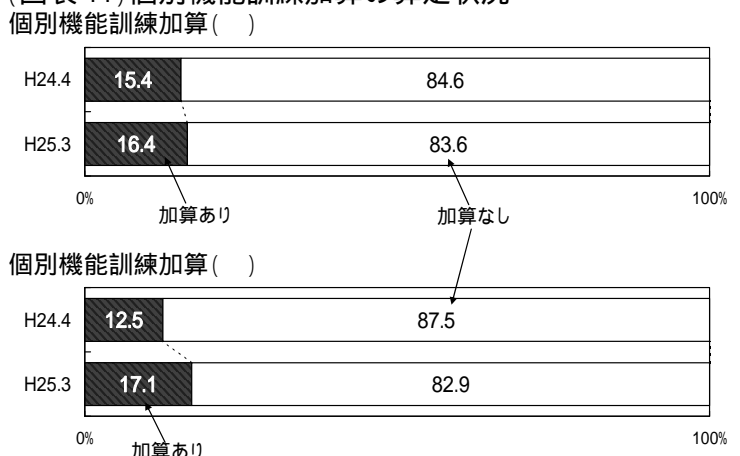
(図表 10) 現行の個別機能訓練加算の概要

個別機能訓練加算( )	42単位
<ul style="list-style-type: none"> <li>・常勤専従の機能訓練指導員の配置(1人以上)</li> <li>・個別機能訓練計画の作成、複数種類の機能訓練の項目を準備し、利用者の心身の状況に応じた機能訓練を適切に実施していること。</li> <li>・機能訓練指導員、看護職員、介護職員、生活相談員その他の職種の者が共同して個別機能訓練計画を作成とそれに基づいた機能訓練を実施していること。</li> </ul>	

個別機能訓練加算( )	50単位
<ul style="list-style-type: none"> <li>・専従の機能訓練指導員の配置(1人以上、<b>常勤でなくてもよい</b>)</li> <li>・機能訓練指導員、看護職員、介護職員、生活相談員その他の職種の者が共同して個別機能訓練計画を作成していること。</li> <li>・個別機能訓練計画に基づき、利用者の生活機能向上を目的とする機能訓練の項目を準備し、機能訓練指導員が利用者の心身に合った機能訓練を適切に行っていること。</li> </ul> <p><b>(5人以下の小集団に対する実施を想定)</b></p>	

- (備考) 1. 厚生労働省資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
 2. 機能訓練指導員とは、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、看護職員、柔道整復士、あん摩マッサージ指圧師を指す。  
 3. 個別機能訓練加算( )、同( )双方の要件を満たしていれば、併算定も可能

(図表 11) 個別機能訓練加算の算定状況



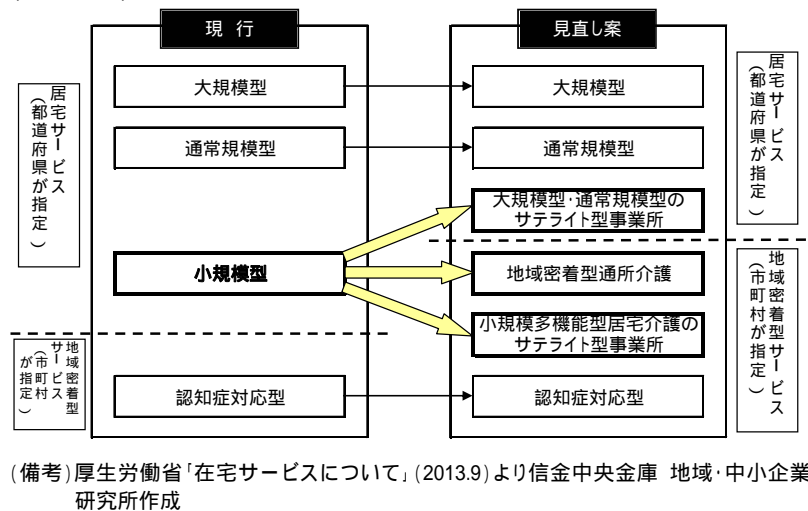
- (備考) 1. 厚生労働省「在宅サービスについて」(2013.9)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
 2. 介護給付費実態調査月報を用い「個別機能訓練加算の提供日数÷通所介護の提供日数」により算出されている。

した特色に訴求する事業者が増えてきているのは、介護保険制度が求めているだけでなく、利用者にとっても事業者を選定するうえでの重要なファクターとなっていることの証左といえよう。

### (3) 再編が見込まれる小規模型デイサービス事業者

介護報酬が相対的に優遇されていることなどから特に急増している小規模事業者については、2015年の介護保険制度改正に向けた社会保障審議会介護保険部会の中で改革案が議論されている。この中では、現在の小規模型通所介護事業所を大規模型あるいは通常規模型通所介護事業所のサテライト型事業所にする、あるいは小規模多機能型居宅介護のサテライト事業所とする、もしくは地域密着型サービスとして位置付ける、といった見直し案が検討されている (図表12)小規模事業者の見直し案

(図表13)。実際にどのような改革に落ち着くのかは未定であるが、地域密着型サービスに位置付けられれば市町村の公募により事業者が指定されることになり、比較的自由に参入できる現状からは事業環境が大きく変化することが想定される。議論の行く末をみながら、対応を検討しておく必要があるだろう。



### (4) 国の規制導入も想定される「お泊りデイ」

介護老人保健施設の不足等を背景に、デイサービス施設が介護保険外の“横出し”で宿泊サービスを提供するという、いわゆる「お泊りデイ」が広がりを見せている。介護保険制度の外で事業者と利用者の契約に基づいて提供されるサービスであり、介護保険制度上の通所介護事業の範囲で行われるものではないものの、マスメディア等では高齢者を“雑魚寝”させるなどの劣悪な事業者がクローズアップされることもあり、社会問題としての認識も広まりつつある。こうした状況に対して、現状では、各都道府県が独自に運営上の基準を設けることで対処している。一部の都道府県からは国に対して「お泊りデイ」にかかる法整備等の要求・要望がなされており、これを受けて、社会保障審議会介護保険部会においても、「お泊りデイ」については解消すべき課題も少なくないものと認識されている。小規模多機能型居宅介護など既存サービスとの兼合いもあるなかで、国としての対応が注目される。

### 3. 高まる「差別化」の必要性とデイサービス事業者の事例

今後、個別の事業者においては、要介護者が「有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるよう<sup>1</sup>」必要なサービスを提供するという、介護保険制度の本来の目的である自立支援の実現を求める政策的な潮流を押さえたうえで、商圏内の他の事業者とは一線を画す独自性を打ち出し、差別化を図って利用者を獲得していくことが欠かせない。ここでは、自立支援を念頭に置きつつ、独自性を発揮して事業を展開する事業者を紹介する。

#### (1) 株式会社 夢のみずうみ社（本社 山口県山口市）

##### イ. 開業の経緯と事業展開

株式会社 夢のみずうみ社は、山口県および首都圏でデイサービス事業所、小規模多機能型居宅介護事業所、居宅介護支援事業所などを運営している。作業療法士として福祉の現場に携わってきた藤原茂氏は、2000年に山口県山口市でNPO法人 夢の湖舎を設立したのち、01年には地元信用金庫の融資を受け、山口市に夢のみずうみ村 山口デイサービスセンターを開設した（現在は社会福祉法人 夢のみずうみ村が運営）。その後、04年に株式会社夢のみずうみ社を設立し、現在では山口県内および首都圏でデイサービスセンター、小規模多機能型居宅介護事業所等を展開している。当社では、山口デイサービスセンターを設立以来一貫して、利用者の「自己選択・自己決定方式」を大きな特徴としている。長年作業療法士として高齢者と接してきた藤原代表取締役は「集団同時一斉方式ではなく、利用者が自らの意志の実現を積み重ねていくことで、自分に対する“有能感”が生まれ、生きがいの醸成へとつながっていく。」と語る。

(図表 13) 夢のみずうみ村 浦安デイサービスセンター外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

当社の概要	
会社名	株式会社 夢のみずうみ社
代表取締役	藤原 茂
本社所在地	山口県山口市
設立	2004年
運営事業	デイサービスセンター（3か所）、小規模多機能型居宅介護事業所（2か所）、居宅介護支援事業所、就労支援施設
備考	藤原代表取締役は他に、特定非営利活動法人 夢の湖舎（2000年設立）理事長、社会福祉法人 夢のみずうみ村（2004年設立、通所介護事業所3か所、小規模多機能型居宅介護事業所1か所、居宅介護支援事業所1か所を運営）理事長を務める。

<sup>1</sup> 介護保険法第一章第一条を参照

ロ. 夢のみずうみ村 浦安デイサービスセンター（千葉県浦安市）での取り組み

同社が大手メーカーの工場だった建物を改修して 2011 年にスタートした大規模(Ⅱ)型事業所「夢のみずうみ村 浦安デイサービスセンター」においても、「自己選択・自己決定方式」を実践している。同センターには、「M I L K」の 4 つの成分<sup>2</sup>を念頭に構築された 200 種類のプログラムが用意されており、1 日あたり約 90 人の利用者は、利用日の朝に自分自身でメニューを決定しそれに従ってセンター内で思い思いに過ごす(図表 15)。また、同センターでは、“村内通貨”である「YUME (ユーメ)」が流通している。この「YUME」は、機能訓練や食器の片づけなどにより獲得でき、カジノやパソコン教室などのプログラムの他、喫茶等、センター内のあらゆる場面で必要となる。利用者の自己選択・自己決定も、所有する「YUME」の範囲内でのものとなるため、利用者自身が、いつまでにどれだけの「YUME」が必要なのかを把握したうえで、計画的に獲得していくという、思考・判断・実践を促す仕組みになっている。

(図表 14)プログラム管理システム



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

このほかの大きな特徴として、あえて利用者の通路を坂道にしたり、階段の手すりを体重のかけづらいロープにするなどした「バリアアリー」の構造がある(図表 16)。利用者は、プログラムの会場など自分の目的地にたどり着くためには、こうしたバリアを克服しなくてはならず、これにより居宅での生活の充実を図っている。こうした取り組みの背景には、利用者が自分でできることは手伝わない、できない部分だけ補完的に手を差し伸べるという「引き算の介護」の考え方がある。同センターでは個別機能訓練加算(Ⅰ)(Ⅱ)を算定しており、リハビリ室等での指導員による身体機能訓練も充実しているが、「バリアアリー」のセンター内の移動、バイキング形式での食事など、あらゆる活動が機能訓練となっている。

(図表 15)「バリアアリー」の階段の手すり



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

<sup>2</sup> ICF(国際生活機能分類)の心身機能分野を独自に分類したもので、Movement(身体の動き)、Intention(心の動き)、Life(やる気/生命・活力)、Keeping(根気/持続・継続)から成る。

こうした取組みにより、要介護3の利用者の改善率が約7割に達しているなど、効果が如実に表れている。「現行の介護保険制度では、要介護度が低くなる（改善する）ほど報酬が減少する仕組みになっているが、今後は要介護度の改善が正しく評価され、自立支援に向けた介護の「質」を問う報酬体系になっていく」と考えており、「その場合には改善効果を検証できる体制が不可欠」との考えから、利用者の個別メニュー表(図表15)を毎日スキャンした内容や、選択プログラム、身体の状態等のデータを日々蓄積するシステムを構築している。

## ハ. 今後の展開について

今後の事業展開について、現在は自社内の事業所で試験的に運用しているシステムを社外の介護事業者にも提供できるようにしていくことを検討している。また、地域で高齢者を見守っていくうえでの中心的な拠点となるような「住民開放型のデイサービス事業所」の展開を構想している。

さらに同社では、東日本大震災で被災した児童のために、総額1億円の募金運動を実施している。集まった資金でこれまでに、岩手県上閉伊郡大槌町に「こども夢ハウスおおつち」を開設しており、地域や年代にとらわれない支援活動を展開している。

## (2) 有限会社 大千 (東京都江戸川区)

### イ. 事業展開

有限会社 大千は、東京都江戸川区で居宅介護支援事業、デイサービス事業、訪問介護事業を行う企業である。代表取締役の加納志野氏の母は、介護保険制度の創設前から現在でいうホームヘルパーとして介護の現場で勤務しており、その縁で代表も介護事業の世界に入ることになった。2000年の介護保険制度施行後、近隣にも介護事業所が多く生まれる中で、「せっかくだから、生まれ育った江戸川区で、自分たちの理想とする介護を追求しよう」と、2003年に加納代表取締役と母・妹で「あおぞら介護サービス」として、訪問介護事業と居宅介護支援事業を開始した。その後、居宅介護支援

(図表16) あおぞらデイサービス外観



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

当社の概要	
会社名	有限会社 大千
代表取締役	加納 志野
本社所在地	東京都江戸川区
設立	2003年
業務内容	居宅介護支援・訪問介護事業所 あおぞら介護サービス (ケアマネジャー4人、訪問介護職員40人) 通所介護事業所 あおぞらデイサービス (職員数16人、利用定員30人/日)

事業を行う中で、利用者から「地域に自分が通いたいと思うようなデイサービス事業所がない」との声を受け、05年にデイサービス事業所「あおぞらデイサービス」を開業するにいたった。なお、「地域に密着する介護事業では、地元とのつながりの深い金融機関との付き合いが重要」との考えから、区の利子補給等支援の窓口でもあった地元信用金庫の融資を必要に応じて受けながら事業を展開している。

## ロ. あおぞらデイサービス（東京都江戸川区）での取組み

通常規模型通所介護事業所である「あおぞらデイサービス」では、利用者の自主性を重んじ、個別性に配慮した運営がなされている。利用者が思い通りに過ごす「アットホームなカルチャークラブ」のような空間となっており、毎年、利用者の中から希望者を募って、江戸川区の「熟年文化祭」にも編み物や建造物の模型などの作品を出展している。ここでは、利用者自身がそれぞれ出展したいものを考え、期日を考慮しながら計画的に作業を進める必要が生じる。このように自分が決めた目標に向かって、見通しを立てながら主体的に進んでいく中で、利用者の生活に潤いや充実感が生まれている。

(図表 17) あおぞらデイサービス 事業所内の様子



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

このほか、可能な限り利用者の希望に対応して、梨狩り、ショッピング、水族館や公園散策に出かけることもあるなど、多くのデイサービス事業所とは一線を画した外出のサービスも行っている。

(図表 18) 利用者の「熟年文化祭」出展作品



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

また、「くもん学習療法<sup>3</sup>」を導入しており、学習療法士認定研修を修了し認知症への理解を深めた職員が、症状の程度に応じた機能の維持・改善を図っている。このほかにも、非常勤の看護師による歩行訓練やマッサージ療法等を実施し、個別機能訓練加算(Ⅱ)を算定しているなど、多面的な自立支援メニューを備え、あらゆる要介護度に対応できる環境を整えている。

<sup>3</sup> 学習療法研究会が実施する学習療法士認定研修を修了した職員が、利用者と一緒に、簡単な読書き計算を中心とした学習を行うもの。

## ハ. 職員のワーク・ライフ・バランス実現に向けた取組み

同社では、職員のワーク・ライフ・バランス実現にも注力している。雇用環境の整備計画策定や男性職員の育児休暇取得などの基準を達成し、江戸川区内の事業者としてはじめて厚生労働省が認定する「くるみんマーク<sup>4</sup>」を取得している。さらに、こうした取組みが高く評価されたことで、2011年度には「江戸川区産業賞 ワーク・ライフ・バランス推進企業表彰」を受けた。こうした取組みに注力する背景には、加納代表取締役自身の、妊娠・出産・育児をするなかでの業務遂行で苦労した経験がある。現場の声を吸い上げながら、独自に考案した変形労働時間制の導入、育児休暇制度の活用奨励、育児時短勤務制度の期間延長などを進めるだけでなく、育児休暇中の職員にも「子どもを連れて遊びに来て」と声を掛けるなど、働きやすい、復帰しやすい職場環境の整備を図っている。こうした取組みによって、理念を共有した職員が安定的に長期間勤続しやすくなり、利用者の安心感へとつながっている。

## ハ. 今後の展開

これまで当社では、居宅サービスを中心として介護事業を行ってきたが、14年中に地元江戸川区で地域密着型サービスに属する小規模多機能型居宅介護を開設する予定である。小規模多機能型居宅介護を選択した背景には「地域とつながりながら、通い・訪問・宿泊サービスを適切に組み合わせていくことで、地域の利用者の多様なニーズに対し、さらに機動的に対応できる」としたうえで、「今後、団塊の世代の高齢化も進み、生活の基盤である居宅での介護の需要が高まる中で、単一の事業所内で完結する介護だけでは地域とのつながりが希薄化してしまう。そのような中で、地域密着型サービスの小規模多機能型居宅介護は、地域に潜在する、高齢者を支えていくための力を引き出していくための拠点として期待されている」と語る。

## おわりに

“通い”の形式で介護サービスを提供するデイサービス事業は、高齢者の増加による介護ニーズの高まりや、介護費用抑制の流れのなかでの居宅サービスの重視といった政策的な潮流の中で、居宅での生活を続ける高齢者とその家族を支える存在として、今後ますます重要性が高まっていくものと考えられる。現在すでに社会保障審議会で議論されている制度改正案をみても、介護老人福祉施設（特別養護老人ホーム：特養）の要介護度3以上への特化が検討されており、施設サービスへの入所要件を満たさなくなった相対的に要介護度が低い高齢者が、居宅サービスであるデイサービスへと流れることも想定される。こうした中で、デイサービスには、介護保険制度の本来の目的である、利用者が居宅での生活を続けていくうえでの「自立支援」の体制強化を求められる傾向が

<sup>4</sup> 企業が行動計画を策定し、その行動計画に定めた目標を達成するなどの一定の要件を満たした場合、申請を行うことにより、「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣が認定する制度

ますます強まっていくものとみられる。

また、個別のデイサービス事業者においては、地域の人口構造や競合環境の変化以外にも、画一的なサービスが通用しにくく、自己選択意欲が高いといわれる団塊の世代の介護ニーズの高まりにともなう利用者のサービス選好の変化など、これまで以上に「経営」の感覚をもって対応していくことが求められていくものと思われる。信用金庫においても、こうした視点をもちつつ、地域の在宅介護を支えるデイサービス事業者と向き合っていくことが望まれよう。

以 上

(吉田 智哉、鉢嶺 実)

【参考文献】

- ・厚生労働省「在宅サービスについて」(2013.9)
- ・財団法人 高齢者住宅財団「サービス付き高齢者向け住宅等の実態に関する調査研究」(2013.3)
- ・辻川泰史編著「デイサービスのはじめかた・つづけかた」(秀和システム、2014.2)

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。また当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこのレポートは作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。

## 信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況 (2014年2月末現在)

### ○レポート等の発行状況 (2014年2月実績)

発行日	分類	通巻	タイトル
14.2.3	内外金利・為替見通し	25-11	年度末にかけては、消費税増税前の駆け込み需要が景気を押し上げ
14.2.19	経済見通し	25-5	実質成長率は、13年度2.3%、14年度0.7%、15年度1.2%と予測—14年度は消費税増税の影響で個人消費を中心に減速—
14.2.19	内外経済・金融動向	25-3	市区町村が懸念している課題とその対策の地域社会・経済的背景—『地方公共団体アンケート調査』(市区町村)の回答結果に基づく分析—
14.2.24	金融調査情報	25-2	中小企業の潜在的な資金需要を掘り起こす省エネ改修支援
14.2.26	産業企業情報	25-10	一段と重要性を増す「地域医療」の視点—医療機関を取り巻く環境と病診連携の先進事例—

### ○講演の実施状況 (2014年2月実績)

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
14.2.4	アベノミクス効果と今後の日本経済	埼玉縣信用金庫 上尾支店	角田匠
14.2.6	平成26年の日本経済の展望について	館林信用金庫	斎藤大紀
14.2.7	環境変化に挑む中小企業の経営事例	アルプス中央信用金庫 箕輪、いほく支店	鉢嶺実
14.2.7	業況好転でイノベーションのチャンスが到来する中小企業	コラボ産学官熊本支部	藤津勝一
14.2.10	環境変化に挑む中小企業の経営事例	福岡信用金庫 中央ブロック(唐人町、薬院、六本松、中尾支店)	鉢嶺実
14.2.10	省エネ・節電分野での取引先支援	埼玉県環境部	井上有弘
14.2.12	日本経済の現状と金利・為替見通し	北陸地区信用金庫協会	斎藤大紀
14.2.13	日本経済の現状と金利・為替見通し	栃木県信用金庫協会	斎藤大紀
14.2.14	アベノミクス効果と今後の日本経済	長野信用金庫 権堂支店	角田匠
14.2.14	活力ある中小企業であるために～事例にみるイノベーションへの挑戦の重要性～	長野信用金庫 川柳支店	藤津勝一
14.2.14	平成26年の経済見通し～アベノミクスの今後と地方経済への影響～	さんしん同友会	斎藤大紀
14.2.17	新年度の経済見通しについて	東京東信用金庫	斎藤大紀
14.2.21	26年度以降の信用金庫経営について	岩手県信用金庫協会	刀禰和之
14.2.24	日本経済について	多摩信用金庫	斎藤大紀
14.2.26	省エネ・節電分野での取引先支援	埼玉県環境部	井上有弘
14.2.26	新聞を活用した取引先への情報発信力の強化	鹿沼相互信用金庫 駅前支店	山田健嗣

### ○統計データの公表、レポート等の発刊予定 (公表日等は変更となることがあります。)

14.3.3	内外金利・為替見通し(月刊) <25-12>
14.3.5	産業企業情報<25-11>「燃料電池と水素エネルギーが担う新たな産業と社会インフラ」
14.3.12	内外経済・金融動向<25-4>「地域別にみた日本経済の景況判断」
14.3.17	全国信用金庫預金・貸出金(2014年2月末)
14.3.19	内外経済・金融動向<25-5>「日本経済の中期展望」
14.3.28	全国信用金庫主要勘定(2014年2月末)
14.3.下旬	産業企業情報<25-12>「中小ものづくり企業の挑戦④」
14.3.下旬	全国中小企業景気動向調査結果(2014年1～3月期:速報版)
14.3.下旬	産業企業情報<25-13>「デイサービス」
14.3.下旬	産業企業情報<25-14>「中小企業支援機関」
14.4.1	内外金利・為替見通し(月刊) <26-1>

### <信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先>

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号  
 TEL 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX 03-3278-7048  
 e-mail : s1000790@FaceToFace.ne.jp  
 URL <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)  
<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)