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-

信金中央金庫 岡山支店

吉田 智哉

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

鉢嶺 実

(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 (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。

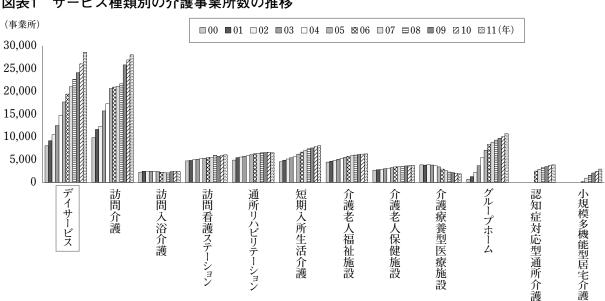
(要 旨)

- ●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。

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 いる様子がうかがえる(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。



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

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

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人を超す場合 イ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×3.0m²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

要介護5 その他 要介護2 要介護3 要介護1 要介護4 ₩ 30.5 19.0 デイサービス 32.3 11.4 6.4 0.3 32.7 通所リハビリテーション 28.9 20.2 12.1 6.0 居 宅サ 訪問介護 29.4 29.2 16.8 12.6 0.6 訪問入浴介護 2.0 6.9 11.8 52.6 1.1 1 ・ビス 訪問看護ステーション 15.8 17.4 18.7 24.9 1.0 特定施設入居者生活介護 25.0 22.0 18.9 18.9 14.7 0.5 18.3 8.4 0.6 居宅介護支援事業所 30.4 地域密着型 認知症対応型通所介護 18.9 26.4 0.2 17.7 13.6 小規模多機能型居宅介護 23.4 23.5 16.5 0.3 26.7 認知症対応型共同生活介護 18.6 28.0 施設サー 介護老人福祉施設 3.9 ₹ 9.8 ₩ 21.2 32.4 32.3 0.4 介護老人保健施設 9.7 *** 18.1 *** 24 4 26.7 20.9 0.2 介護療養型医療施設 2.9 8.3 29.4 58.1 0.2

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

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。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

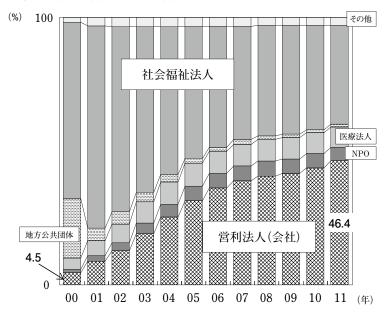
図表1でもみたように、デイサービス事業所 の数は大きく増加しているが、こうした背景に は、施設サービス等とは異なり、デイサービ ス事業所の運営が民間事業者にも開かれてい ることがあげられる。デイサービス事業所の 運営主体の割合をみると、介護保険制度施行 直後の00年度末には、それまでの福祉サービ スの中心的な運営主体だった社会福祉法人が 最も多く、地方公共団体も一定の割合を占め ていた。このとき、民間の営利法人は4.5%に 過ぎなかったが、介護保険制度施行から12年 を経て、11年には46.4%に達しており、社会 福祉法人を上回って最も大きな割合を占めて いる(図表4)。この間にデイサービス事業所 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。

民間事業者を中心に、これまで積極的な参

(%)

100

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

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てすむ。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。

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
通所介護	1,822	10,571	9,350	55.6%	11.6%
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

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。

(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~

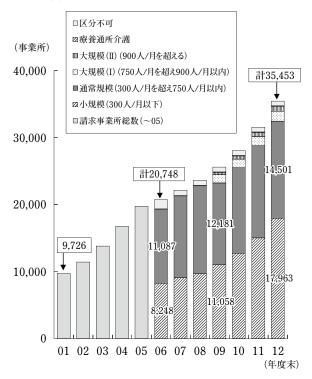
デイサービス事業所はこれまでに大きく増加しており、運営事業者も様々である。異業種からの参入も盛んであり、競合が激しくなる中で、飲食業からの参入であれば食へのこだわりを強みとしたり、フィットネスクラブであれば本業のノウハウを活かして身体機能訓練に特化していたりというかたちで、各事業者が他の事業者との差別化を図りながら特色あるサービスを展開している。介護サービス提供体制の今後のあり方を検討する地域包括ケア研究会では、多種多様なデイサービス事業者をサービスの特徴別に図表6のように分類を試みている。また、直営事業所を多める事業者がフランチャイズ方式で事業を展開

図表6 地域包括ケア研究会のデイサービス 分類

- ① 預かり機能(レスパイト)に特化したサービス
- ② 機能訓練を中心とした自立支援の要素の強いサービス
- ③ 専門性をもって認知症ケアに特化したサービス
- ④ 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

図表7 算定区分別 デイサービス事業所数の 内訳



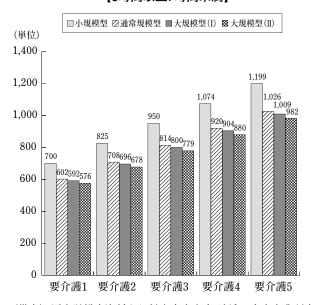
(備考) 1. 介護給付費実態調査より信金中央金庫 地域・中 小企業研究所作成

2. 通常規模と大規模 (Ⅰ)(Ⅱ) の区分は09年以降

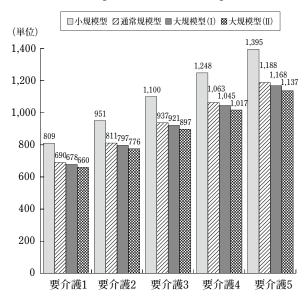
するケースもみられる。

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。

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

このほか、デイサービス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。

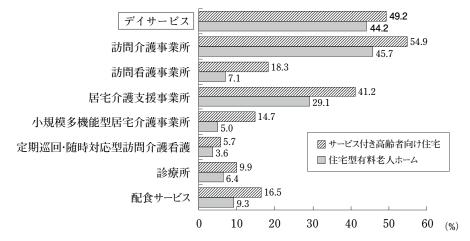
例えば、サービス付き高齢者向け住宅や住宅型老人ホームといった、基本的に外部の介護サービスを利用する事業所では、訪問介護事業所に次いでデイサービス事業所を併設する事業者の割合が大きい(図表9)。

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

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



(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

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

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(I) 42単位

- ・常勤専従の機能訓練指導員の配置 (1人以上)
- ・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。
- ・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。

個別機能訓練加算(Ⅱ) 50

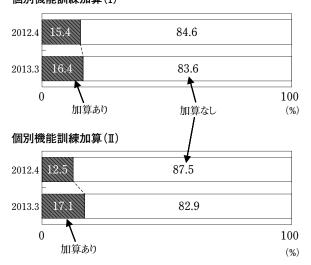
50単位

- ・専従の機能訓練指導員の配置(1人以上、**常勤でな** くてもよい)
- ・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。
- ・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応じた機能訓練を適切 に行っていること。

(5人以下の小集団に対する実施を想定)

- (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 (I)、同 (Ⅱ) 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 個別機能訓練加算(I)



(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。

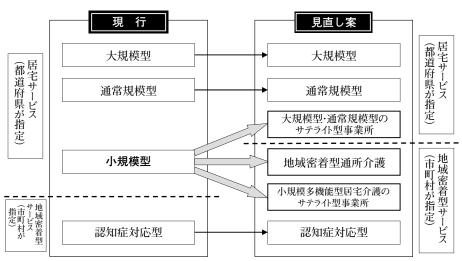
(常勤でなくてもよい)が少人数グループの利用者の機能訓練にあたる個別機能訓練加算(Ⅱ)に再編されている。現状の算定状況は、通所介護提供日数の20%弱程度であるが(図表11)、これらはそれぞれの要件を満たしていれば同時に算定することができ、収入に与えるインパクトも小さくない。

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、こう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

図表12 小規模事業者の見直し案



(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

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)。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、ディ 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」が広がりをみせている。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」の必要性とディ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^{(注)1}」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

(注)1. 介護保険法第一章第一条を参照

図表13 夢のみずうみ村 浦安デイサービス センター外観



会 社 名 代表取締役 本社所在地

株式会社 夢のみずうみ社

藤原 茂

性所在地 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

備考

事業所 (2か所)、居宅介護支援事業所、 就労支援施設

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。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

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

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、「MILK」 の4つの成分^{注)2}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14)。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

⁽注)2. 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。

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

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。

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15)。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。

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14)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

図表16 あおぞらデイサービス外観



会 社 名代表取締役本社所在地設 立業務内容

有限会社 大千加納 志野 東京都江戸川区 2003年

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)

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

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へ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。利用者が思い思いに過ごす「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。

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。

また、「くもん学習療法^{(注)3}」を導入して

⁽注)3. 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。

図表17 あおぞらデイサービス事業所内の様子



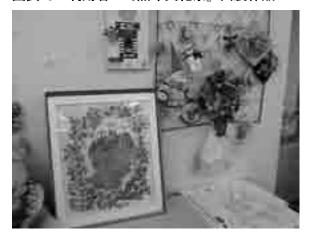
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

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。

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(注)4」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

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

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・育児を経験するなかでの業務遂行での苦労がある。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。

二、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

(注)4. 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

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。

〈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)

地域・中小企業関連経済金融日誌(2014年4月)

- 1日 財務局等、「平成25年度 地域密着型金融に関する取組みへの顕彰」に 資料1 ついて公表
 - 日本銀行、全国企業短期経済観測調査(短観、2014年3月)を公表 資料 2
- 17日 日本銀行、地域経済報告 さくらレポート- (2014年4月) を公表 資料 3
- 23日 経済産業省、「平成26年1-3月期地域経済産業調査」を公表 資料4
 - 日本銀行、金融システムレポート (2014年4月号) を公表 資料 5
- 25日 中小企業庁、「2014年版中小企業白書」を公表

資料 6

- 中小企業庁、「平成25年台風26号による災害に関する被災中小企業・ 小規模事業者支援策」の延長を公表
- 金融庁、「新規融資や経営改善・事業再生支援等における参考事例集 資料 7 (追加版Part1) | を公表
- 金融庁、「専門人材の活用に係る参考事例集」を公表

資料 8

※『地域·中小企業関連経済金融日誌』は、官公庁等の公表資料等をもとに、地域金融や中小企業金融に関連が深い項目について、当研究所が取りまとめたものである。

[●]表示の項目については、解説資料を掲載している。

(資料1)

「平成25年度 地域密着型金融に関する取組みへの顕彰」について公表(4月1日)

全国の財務(支)局・沖縄総合事務局は、2013年度の地域密着型金融に関する取組みへの顕彰結果を公表した。同顕彰では、中長期的な視点にたち組織全体として継続的に推進している地域金融機関が選定されている。

2013年度に顕彰された信用金庫の取組みは、以下の通りである。

信用金庫に対する地域密着型金融に関する取組みへの顕彰

信用金庫	取組みのテーマ	顕彰の理由
北門	廃業支援と創業支援を複合した事業再 生事例	中小企業にとって切実な問題の一つである廃業について、地域 のニーズをくみ上げ、企業に寄り添うスタンスで廃業を支援 し、そのうえで事業承継に成功している点
北見	外部専門家との連携による事業承継支 援と第二創業支援	後継者による第二創業は、不安だけでなく、夢や目標もあって モチベーションが高まるが、そのような状況下で外部専門家の 知見を活用し、新たな事業展開に繋げている点

信用金庫	取組みのテーマ	顕彰の理由
石巻	外部機関と連携した経営改善支援コン サルティングおよびDDS、業界ファン ドを活用した企業再生(震災復興)へ の取組み	外部専門家と連携体制を構築して実施した経営改善支援の取組 事例であることや、企業の事業部門の再構築にも関与し、被災 地における事業展開を踏まえた支援取組みを行うなど、地域金 融機関として求められるコンサルティング機能を適切に発揮し ている点
多摩	地元産官学と連携した創業支援への取 組み(創業支援施設の運営)	地元産官学と連携した取組みを各地域で行っているほか、各種 支援やアドバイスを行っており、その結果、東京都中小企業振 興公社の事業可能性評価事業に選ばれる事業者も出るなど、具 体的な創業支援に繋がっている点
朝日	有力中堅企業等の開拓・深耕等を目的 とした「業務推進室」の創設	専担部署の活用により、従来の取引規模や金利水準とかけ離れた先に対して顧客目線での効果的な訪問活動を行うことにより、顧客の経営実態を踏まえた大口資金ニーズの掘り起こしや、重点活動地域外での新規顧客開拓といった新規融資拡大の取組みを行っている点
ШП	環境分野への資金支援及び環境保全な どの地域貢献活動	成長が期待される分野への資金支援や環境分野を中心とした社 会貢献活動に積極的に取り組むとともに、活動状況の情報発信 に取り組んでいる点
富山	北陸新幹線開業に向けた地域活性化へ の取組み	県内の金融機関が連携した観光誘致活動と、様々な外部機関と の連携により、取引先企業に対して、商品開発から販路開拓に 至るまでのトップライン支援や、経営改善計画策定支援に取り 組んでいる点
焼津	地域ブランド"屋号"を活用した地域活性 化の取組み	金庫及び地域の特色である"屋号"を活かした地域活性化プロジェクトを当金庫が主体的に立上げ、地元自治体や企業等と連携し地域活性化に取組んでいる点
岡崎	「主要顧客サポート記録表」の制定によ る経営改善支援	中小企業経営者の経営改善に対する意識を高め、円滑に支援を 進めるために必要な項目を設定した顧客記録表を独自に制定 し、コンサルティング機能の発揮に取組んでいる点
広島	外部専門家等との連携によるモノづく り産業の競争力強化に関する経営支援 活動	広島県の基幹産業である製造業の企業価値向上、競争力強化に 資するため、公益社団法人日本プラントメンテナンス協会と業 務連携し、製造業の事業面(生産性向上等)の支援スキームを 構築し、当スキームの実施には、県内の他金庫にも呼びかけ、 共同でのサポート活動に繋げるなど、地域の面的再生に向けた 取組を積極的に実施している点
呉	広島県と連携した知的資産経営支援	中小企業が持つ隠れた技術力やノウハウなどを発掘・評価する 「広島県中小企業技術・経営力評価制度」の創設(全国的にも 数少ない)に金庫が立上げから関わり、同制度を活用した融資 制度の創設やセミナーの開催など、公益財団法人ひろしま産業 振興機構と連携した知的財産経営支援に積極的に取り組んでい る点
高松	再生可能エネルギー推進への取組み	今後のエネルギー動向を視野に入れた地元中小事業者の運営に よる太陽光発電事業に対する推進情報を共有して融資を実行 し、電力の地産・地消に寄与している点
愛媛	地域密着型金融推進活動事例集の創刊 について	地域の中小企業に対する金融機関のコンサルティング機能について、取組事例を冊子により情報発信することで、具体的な内容を手軽に経営者が受け取れるようにした点
大牟田柳川	零細企業者に対する経営分析および販 路拡大支援の取組み	業況の厳しい企業に対して、中小企業診断士の資格を持つ金庫 担当者が常駐し、経営アドバイスを行っているほか、当金庫の 取引先を紹介(マッチング)し、販路拡大支援を実施するな ど、「零細企業者」に対する積極的な支援に取り組んでいる点
遠賀	外部専門家の派遣等による集中的な経 営支援の取組み	売上規模に比して財務管理が不十分であった企業に対し、当庫から経営コンサルタントを派遣するなどして、経営者だけでなく社員の収益管理に対する意識を向上させ、業績についても黒字回復させた点
宮が城岡鍋郷	グループ化事業に基づく新規融資開拓等	県内信用金庫の信用力向上や各金庫の経営基盤の強化を図ること等を目的に「グループ化事業」を設立し、税理士会と連携した統一融資商品の開発や、個別金庫では対応できない案件について協調融資を実行。税理士会との連携によりコンサルティング機能の充実を図るほか、これまで個別金庫では対応できなかった大口融資にも対応可能となるなど、多様化する顧客ニーズに応じた更なる中小企業支援等に向けた体制を構築した点

信用金庫	取組みのテーマ	顕彰の理由
コザ	地域活性化への取組み	沖縄市、沖縄商工会議所、胡屋地区商店街振興組合、信金中央金庫などと連携した「胡屋地区商店街活性化に向けたコンサルティング」の実施、信用金庫ネットワークを活用した「北海道物産の常設販売店」の設置や「おきなわモニターツアー」を企画するなど、沖縄市の活性化、持続的な発展に寄与するための様々な活動を、組織全体として継続的に行っている点

(備考) 各財務(支)局・沖縄総合事務局資料をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(http://www.fsa.go.jp/news/25/ginkou/20140401-2.html 参照)

(資料2)

日本銀行、全国企業短期経済観測調査(短観、2014年3月)を公表(4月1日)

日本銀行は、全国企業短期経済観測調査(短観、2014年3月)を公表した。 中小企業の景況判断DIは以下のとおり。

1. 中小企業製造業

中小企業製造業は、前期比3ポイント改善のプラス4となり、2期連続でプラス水準が続いた。改善が大きかった業種は、「木材・木製品」が20ポイント改善のプラス32、「窯業・土石製品」が12ポイント改善のプラス22、「その他製造業」が10ポイント改善の△13など。

2. 中小企業非製造業

中小企業非製造業は、前期比4ポイント改善のプラス8となり、2期連続でプラス水準が続いた。改善が大きかった業種は、「卸・小売」が8ポイント改善のプラス8、「鉱業・採石業・砂利採取業」が7ポイント改善のプラス24など。

(http://www.boj.or.jp/statistics/tk/tankan03b.htm/ 参照)

(資料3)

日本銀行、地域経済報告 ―さくらレポート―(2014年4月)を公表(4月17日)

日本銀行は、「地域経済報告 ―さくらレポート― (2014年4月) | を公表した。

各地の景気情勢では、消費税率引上げに伴う駆込み需要とその反動の影響を受けつつも、基調的には、「回復を続けている」「緩やかに回復している」等としている。この背景としては、国内需要が堅調に推移し、生産が緩やかな増加基調をたどる中で、雇用・所得環境も改善していることをあげている。

前回(2014年1月)と比較すると、8地域(北海道、東北、関東甲信越、東海、近畿、中国、四国、九州・沖縄)は、景気の改善度合いに関する基調的な判断に変化はないとしている。北陸は、設備投資の持直しの明確化等を背景に判断を引き上げている。

(http://www.boj.or.jp/research/brp/rer/rer140417.htm/ 参照)

(資料4)

経済産業省、「平成26年1-3月期地域経済産業調査」を公表(4月23日)

経済産業省は、「平成26年1-3月期地域経済産業調査」について公表した。今回の調査結果のポイントは以下のとおりとなっている。

1. 総論

全体の景況判断は前期から据え置き、「持ち直している」とした。地域別では、北陸、四国、九州の3地域で景況判断を上方修正し、その他の7地域で景況判断を据え置いた。

2. 生産

自動車産業を中心に、消費税率引上げに伴う駆込み需要による販売が好調なことから堅調 に推移した。

3. 設備投資

製造業で、一部に生産能力増強のための積極的な投資の動きがみられた。非製造業では、 全国的に小売業を中心に新規出店や既存店舗のリニューアルの動きがみられた。

4. 雇用

非正規社員の雇用が中心で継続しているが、一部に管理部門を中心に新規採用や正社員の 雇用を増加する動きがみられた。

5. 個人消費

全国的に百貨店では、高額商品等の販売が堅調に推移し、消費税率引上げに伴う駆込み需要から、生活必需品、白物家電、乗用車の販売が好調に推移した。観光では、円安等の効果もあり、外国人観光客も増加しているとの声が聞かれた。

(http://www.meti.go.jp/press/2014/04/20140423002/20140423002.html 参照)

(資料5)

日本銀行、金融システムレポート(2014年4月号)を公表(4月23日)

日本銀行は、金融システムレポート(2014年4月号)を公表した。

同レポートでは、金融機関(銀行、信用金庫)の経営状況について、以下の指摘がなされている。

- ・金融機関(銀行・信用金庫)は、全体としてみると、資本基盤が充実しており、十分な資金 流動性も確保されている。このため、大幅な景気後退や金利上昇といったストレスのもとで も自己資本比率が規制水準を維持するなど、金融機関は経済・金融面のショックに対して、 相応に強いリスク耐性を備えている。
- ・個別にみると、資本基盤が相対的に弱く、リーマン・ショック後の資産内容の回復が遅れている金融機関もみられる。こうした金融機関では、着実に自己資本の強化に取り組んでいく必要がある。
- ・金融機関は、国内外での貸出を積極化しているほか、有価証券投資においても、小幅ながら

リスク・テイクを強める動きがみられる。金融機関の貸出は、中小企業向けを中心に伸びを 高めており、業種・地域にも広がりがみられる。

- ・足もとの景気回復は、金融機関の収益にもプラスの影響を及ぼしている。株式投資に関連する収益や投資信託の販売増加、信用コストの減少などである。
- ・もっとも、国内預貸業務を通じる基礎的な収益力は、趨勢的な貸出利鞘の縮小などから、低下傾向に歯止めがかかっていない。特に、地域金融機関の収益環境には厳しいものがある。 これらは、現下の金融システム全体の安定性や機能度に影響するものではないが、中長期的には損失吸収力やリスク・テイク余力を制約していく可能性があることから、克服していくべき課題である。

(http://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsr140423.htm/参照)

(資料6)

中小企業庁、「2014年版中小企業白書」を公表(4月25日)

中小企業庁は、「平成25年度中小企業の動向」および「平成26年度中小企業施策」(中小企業 白書)をとりまとめ、公表した。

同白書は、「小規模企業振興基本法案」の国会への提出を受け、小規模事業者に特に焦点を あて、起業・創業、事業承継・廃業、海外展開、新しい潮流というテーマに沿って小規模事業 者の実態や課題を明らかにしている。

また、中小企業・小規模事業者に支援施策を周知するため、国・都道府県・市区町村の施策を検索・比較・一覧できる「施策マップ」や地域の中核企業(「コネクターハブ企業」)を企業 間取引のビッグデータから探し出すシステムの開発等の具体的施策を盛り込んでいる。

章構成は以下の通りである。

第1部 平成25年度(2013年度)の中小企業・小規模事業者の動向

・2013年度の中小企業・小規模事業者の動向

第2部 中小企業・小規模事業者が直面する経済・社会構造の変化

- ・我が国の中長期的な構造変化
- ・地域の抱える課題と地域活性化

第3部 中小企業・小規模事業者が担う我が国の未来

- ・「小規模事業者」の構造分析-需要開拓こそ最重要課題-
- ・起業・創業-新たな担い手の創出-
- ・事業承継・廃業-次世代へのバトンタッチー
- ・海外展開ー成功と失敗の要因を探るー
- ・新しい潮流ー課題克服の新しい可能性ー

第4部 中小企業・小規模事業者の支援の在り方

- ・中小企業・小規模事業者支援の現状と今後の在り方
- ・中小企業・小規模事業者施策の認知度、活用状況、評価
- ・コネクターハブ企業と地域産業構造分析システム

(http://www.meti.go.jp/press/2014/04/20140425001/20140425001.html 参照)

(資料7)

金融庁、「新規融資や経営改善・事業再生支援等における参考事例集(追加版Part1)」を公表 (4月25日)

金融庁は、「新規融資や経営改善・事業再生支援等における参考事例集(追加版Part1)」を 公表した。本事例集は、2013年10月25日に公表した「新規融資や経営改善・事業再生支援等 における参考事例集 の追加版に該当する。

本事例集は、「新規融資 | 「本業の収益改善 | 「経営改善・事業再生支援等 | 「創業支援 | の4 項目で構成されている。それぞれに掲載されている信用金庫業界からの事例は以下のとおり。

1. 新規融資 (7件)

信用金庫業界からの事例はなし。

- 2. 本業の収益改善 (トップライン支援) (8件)
 - 信用金庫業界からは、以下の3件が紹介されている。
 - ・地域資源の価値創造に向けた地域ネットワークの構築(大地みらい信用金庫)
 - ・「新現役交流会」で販路拡大などの課題解決を図った事例(足立成和信用金庫)
 - ・中小企業技術・経営力評価融資等の取組み(呉信用金庫)
- 3. 経営改善・事業再生支援等(6件)

信用金庫業界からは、以下の2件が紹介されている。

- ・外部専門家との連携による事業承継支援と第二創業支援(北見信用金庫)
- ・債務の株式化(DES)を活用した事業再生支援(岐阜信用金庫)
- 4. 創業支援(4件)

信用金庫業界からは、以下の1件が紹介されている。

・外部専門家との連携による農業分野への開業資金の取組み(伊万里信用金庫)

(http://www.fsa.go.jp/news/25/ginkou/20140425-2.html 参照)

(資料8)

金融庁、「専門人材の活用に係る参考事例集」を公表(4月25日)

金融庁は、金融機関による中小企業等に対する経営支援の促進の観点から、専門人材の活用 事例等を取りまとめた事例集を公表した。

本事例集は、「ものづくり支援|「販路拡大支援|「海外展開支援|「創業支援|「全般的な経

営支援」の5項目で構成されている。それぞれに掲載されている信用金庫業界からの事例は以下のとおり。

1. ものづくり支援(6件)

信用金庫業界からは、以下の1件が紹介されている。

- ・日本プラントメンテナンス協会と提携し、多くの製造業(取引先)が抱える生産管理等の課題を支援した事例(広島県内4信金)
- 2. 販路拡大支援(6件)

信用金庫業界に関する事例はなし。

3. 海外展開支援(3件)

信用金庫業界に関する事例はなし。

4. 創業支援 (3件)

信用金庫業界からは、以下の1件が紹介されている。

- ・七尾商工会議所、日本政策金融公庫、七尾市と協定を締結した「ななお創業支援」の事 例(のと共栄信用金庫)
- 5. 全般的な経営支援(11件)

信用金庫業界からは、以下の6件が紹介されている。

- ・関東経産局と共同し、企業OBである「新現役」と、地域中小企業とのマッチングを行っている事例(多数の信用金庫)
- ・「中小企業支援ネットひょうご」の提携団体として企業支援を行っている事例(兵庫県内 信用金庫)
- ・中小企業等の全てのライフステージ・経営課題に応じた専門家派遣等を金庫独自の事業 として展開している「課題解決プラットフォームTAMA」の事例(多摩信用金庫)
- ・新現役交流会において、新現役と支援を希望する中小・零細企業をコーディネートした 事例(三島信用金庫)
- ・中小企業等がかかえる様々な課題に対して、民間の専門家を派遣している「専門家派遣制度」の事例(浜松信用金庫)
- ・関東経済産業局が独自に創設したマネジメントメンター制度(新現役が有する豊富な実務経験、専門知識や人的ネットワークを中小企業の課題解決に活用する制度)を活用しながら、地域の特性に合わせて金庫独自の運用を目指している事例(浜松信用金庫)

(http://www.fsa.go.jp/news/25/ginkou/20140425-3.html 参照)