

大垣市介護サービス事業経営戦略

令和3年3月策定

令和8年3月改定

大垣市健康福祉部高齢福祉課

目 次

1	事業概要	1
2	将来の事業環境等	3
3	経営の基本方針	9
4	投資・財政計画（収支計画）	9
5	経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	10
○	様式第2号（法非適用企業） 投資・財政計画（収支計画）	11

大垣市介護サービス事業経営戦略

団 体 名	大垣市
事 業 名	介護サービス事業
策 定 日	令和3年3月
改 定 日	令和8年3月
計 画 期 間	令和3年度～令和12年度

1 事業概要

(1) 施設概要等

① 大垣市上石津デイサービスセンター

所在地	大垣市上石津町牧田4690番地2		
敷地面積	3,492.00 m ² (車庫用地等を含む)		
構造	鉄筋コンクリート造平屋建		
延面積	791.50 m ²		
総工費	257,670 千円 (設計監理・工事)		
完成日	平成12年2月26日		
建物内容	食堂、日常動作訓練室、浴室、静養スペース、相談室、事務室ほか		
指定管理	大垣市社会福祉協議会 (令和6年4月1日～令和11年3月31日)		
運営日	月曜日～土曜日 ※国民の祝日を除く		
運営時間	9:30～16:30		
定員	30人/日		
運営実績	(令和6年度 日数)309日 (令和6年度 延利用者数) 6,531人		
法適(全部適用・一部適用) 非適の区分	法非適用	事業開始年月日	平成12年3月17日
事業の内容	通所介護	指定管理者制度 導入状況	導入済み 平成18年4月1日～
職員数	11人		
うち管理者	1人	介護職員	5人
生活相談員	1人	機能訓練指導員	1人

② 大垣市墨俣デイサービスセンター

所在地	大垣市墨俣町墨俣1141番地1		
敷地面積	墨俣保健センターと併用		
構造	鉄筋コンクリート造2階建		
延面積	825.48 m ²		
総工費	320,229 千円 (建築工事・設計監理・備品)		
完成日	平成14年3月20日		
建物内容	食堂、日常動作訓練室、浴室、研修室・ボランティア室、事務室ほか		
指定管理	大垣市社会福祉協議会 (令和6年4月1日～令和11年3月31日)		
運営日	月曜日～土曜日 ※国民の祝日を除く		
運営時間	9:30～16:30		
定員	25人/日		
運営実績	(令和6年度 日数)309日 (令和6年度 延利用者数) 4,074人		
法適(全部適用・一部適用) 非適の区分	法非適用	事業開始年月日	平成14年4月15日
事業の内容	通所介護	指定管理者制度	導入済み 平成18年4月1日～
職員数	7人		
うち管理者	1人	介護職員	3人
生活相談員	1人	機能訓練指導員	1人

(2) 現在の経営状況及び、これまでの主な経営健全化の取組

本市は、民間事業者で受け入れが困難なケース等や民間事業者が参入しにくい地域における介護ニーズに応えることを目的として、上石津デイサービスセンター及び墨俣デイサービスセンターの2施設において、通所介護（デイサービス）を提供しています。

また、平成18年4月からは民間事業者のノウハウを活用した効率的・効果的な施設運営を実現するため、指定管理者制度を導入し、大垣市社会福祉協議会に委託しています。

指定管理の財源については、利用料金制度（指定管理者が利用者等から直接利用料金や介護報酬を収受し、その収入を管理・運営の財源とする制度）を採用しており、制度導入当初は、これらの収入による運営経費を賄うことができ、市の財政支出は不要であったため、指定管理者から施設営繕・備品更新費用として、利用料金の3%を市に納付する仕組みを設けていました。

しかし、令和2年度以降のコロナ禍の影響により利用者数が大幅に減少し、その後の回復が見込めないため、運営経費の安定的な確保が困難な状況が続きました。このため、令和6年度からは、経営基盤の維持を優先し、市への納付金（利用料金の3%）を廃止ししています。

また、本事業の支出（収益的支出・資本的支出）については、地方債等を財源に充当し、不足分を一般会計にて補填しています。一方、施設の経常的収支については、指定管理者制度の導入により安定しているため、支出の偏りが無いよう改修工事を計画的に実施することで、平準化を図っています。

なお、平成12年4月の介護保険制度施行以降、民間事業者による介護サービスの整備・充実が進んできました。こうした環境変化を踏まえ、本市では通所介護施設の役割を段階的に見直し、平成21年10月末にやすらぎデイサービスセンター、平成27年12月末に中川デイサービスセンター、令和6年3月末に養老華園デイサービスセンターを順次廃止してきました。

2 将来の事業環境等

(1) 介護保険サービス事業における主な取組

居宅の要介護者・要支援者等を対象に、介護保険制度に基づく通所介護として、入浴、排せつ、食事等の介護をはじめ、日常生活上の世話・支援及び機能訓練を行います。

特に、民間事業者の参入がしにくい中山間地域（上石津地域）や、民間施設での受け入れが困難なケースへの対応を引き続き重視していきます。

(2) 高齢者人口等の予測

① 人口・高齢化率の推移

本市の総人口は減少傾向にあり、令和7年には156,190人となっています。

一方、65歳以上の高齢者人口は横ばいで推移しているものの、総人口の減少に伴い、高齢化率は28.4%と緩やかな上昇が続いています。特に、75歳以上の人口は増加傾向にあり、介護ニーズの質的变化（重度化・専門的ケアの必要性の増大）にも注視が必要です。

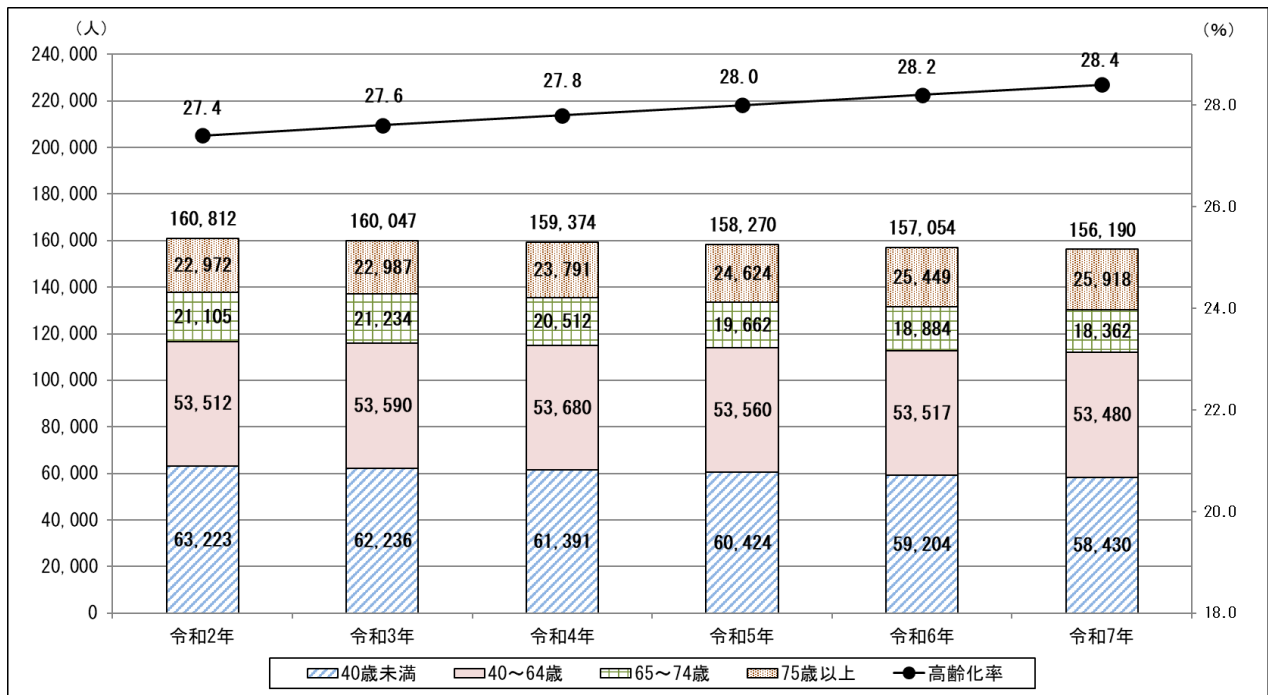
表 人口・高齢化率の推移

(単位:人)

区分		令和2年	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年
総人口		160,812	160,047	159,374	158,270	157,054	156,190
内訳	40歳未満	63,223	62,236	61,391	60,424	59,204	58,430
	40～64歳	53,512	53,590	53,680	53,560	53,517	53,480
	65歳以上	44,077	44,221	44,303	44,286	44,333	44,280
	65～74歳	21,105	21,234	20,512	19,662	18,884	18,362
	75歳以上	22,972	22,987	23,791	24,624	25,449	25,918
高齢化率		27.4%	27.6%	27.8%	28.0%	28.2%	28.4%

資料：住民基本台帳人口（各年10月1日現在）

図 人口・高齢化率の推移



② 人口・高齢化率の推計

本市の総人口は、令和8年以降も緩やかな減少が続き、令和12年には150,579人になることが見込まれます。

一方、65歳以上の高齢者人口は増加傾向にあり、令和12年には45,020人、高齢化率は29.9%に達することが予測されます。さらに、令和22年には、高齢化率が34.3%に上昇することが見込まれており、中長期的な介護需要の増大への対応が重要な課題となります。

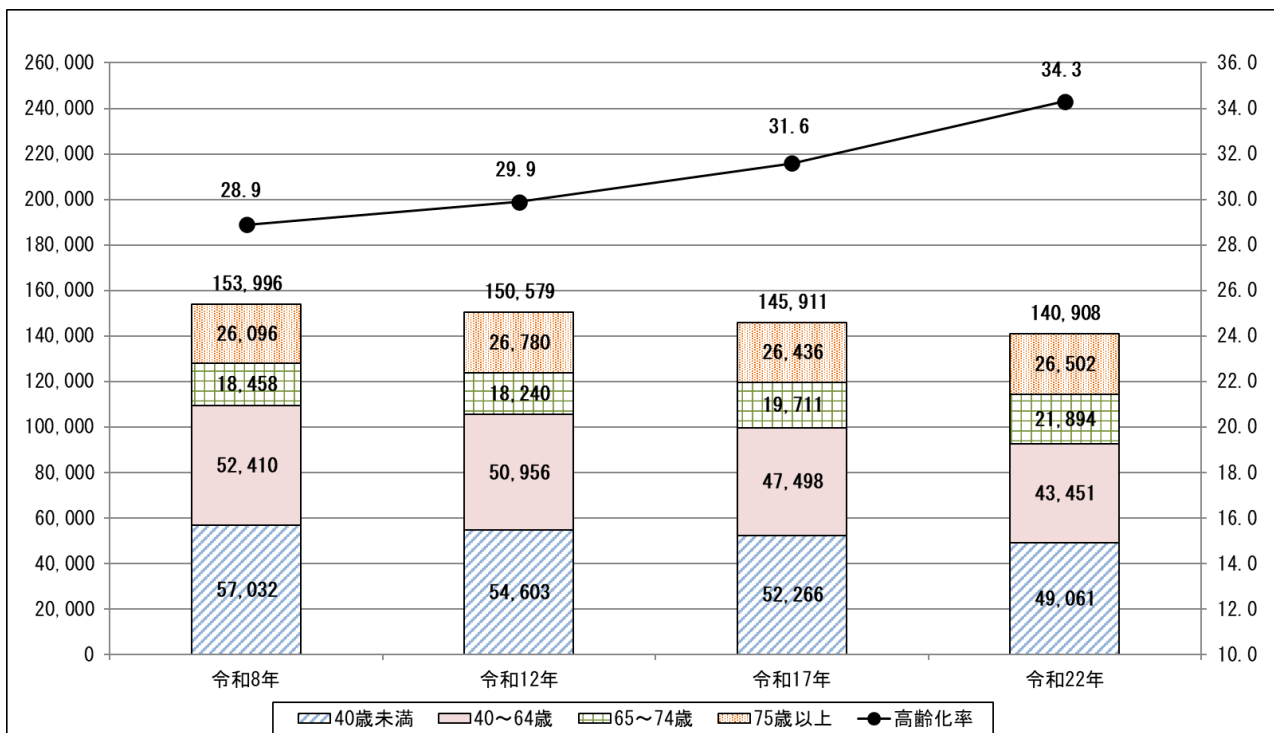
表 人口・高齢化率の予測

(単位：人)

区分		令和8年	..	令和12年	..	令和17年	..	令和22年
総人口		153,996	..	150,579	..	145,911	..	140,908
内訳	40歳未満	57,032	..	54,603	..	52,266	..	49,061
	40～64歳	52,410	..	50,956	..	47,498	..	43,451
	65歳以上	44,554	..	45,020	..	46,147	..	48,396
	65～74歳	18,458	..	18,240	..	19,711	..	21,894
	75歳以上	26,096	..	26,780	..	26,436	..	26,502
高齢化率		28.9%	..	29.9%	..	31.6%	..	34.3%

資料：「日本の地域別将来推計人口（令和5年推計）」（国立社会保障・人口問題研究所）
を基に厚生労働省が補正を加えた数値

図 人口・高齢化率の予測



(3) 介護需要の予測

① 要介護・要支援認定者数の推移

令和7年の要介護・要支援認定者数は8,214人となっており、特に要支援1・2の認定者数が増加傾向にあります。一方、要介護2～3の認定者数はやや減少傾向にあり、認定者の構成が変化しています。この傾向は、軽度者の増加と介護予防の重要性を示しており、通所介護の利用対象層にも影響を与えられそうです。

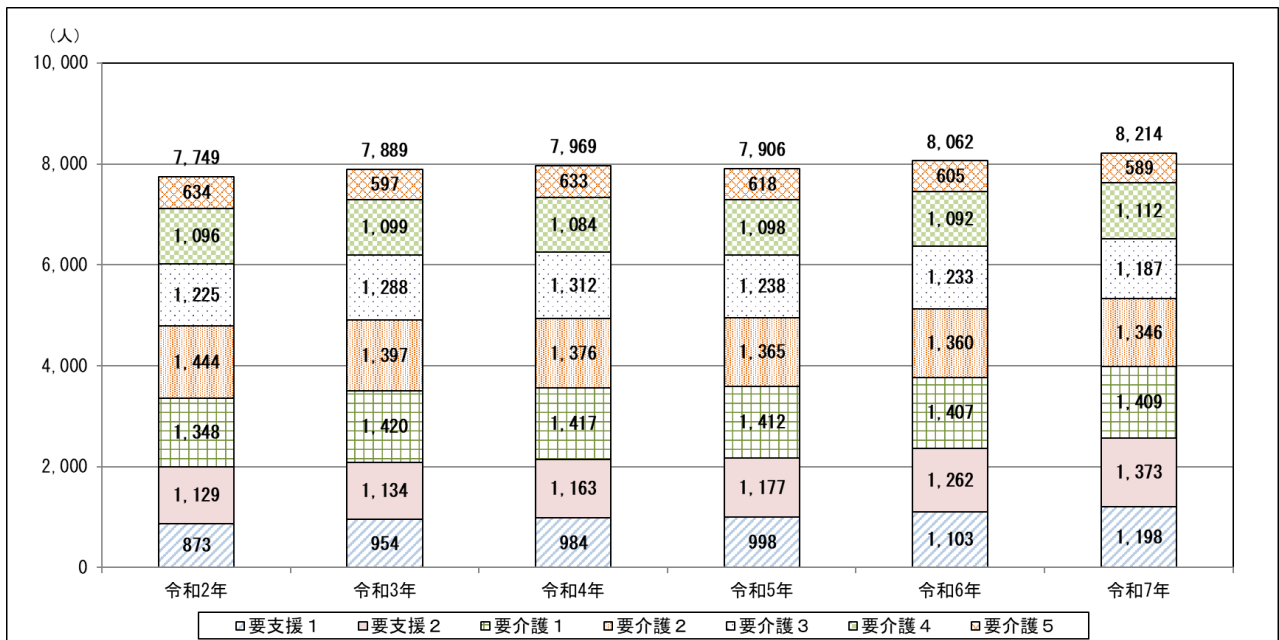
表 要介護・要支援認定者の推移

(単位：人)

区分	令和2年	令和3年	令和4年	令和5年	令和6年	令和7年	
要支援 1	873	954	984	998	1,103	1,198	
2	1,129	1,134	1,163	1,177	1,262	1,373	
要介護 1	1,348	1,420	1,417	1,412	1,407	1,409	
2	1,444	1,397	1,376	1,365	1,360	1,346	
3	1,225	1,288	1,312	1,238	1,233	1,187	
4	1,096	1,099	1,084	1,098	1,092	1,112	
5	634	597	633	618	605	589	
合計	7,749	7,889	7,969	7,906	8,062	8,214	
再掲	要支援	2,002	2,088	2,147	2,175	2,365	2,571
	要介護	5,747	5,801	5,822	5,731	5,697	5,643

資料：介護保険事業状況報告（各年10月1日現在）

図 要介護・要支援認定者の推移



② 要介護・要支援認定者数の推計

令和12年には要介護・要支援認定者は9,001人（認定率20.0%）に達し、令和22年には9,908人に増加することが見込まれます。すべての認定区分に増加が予測されており、通所介護を含む介護サービス全体の需要が中長期的に拡大することが想定されます。このため、公的施設として担うべき役割を再確認しつつ、サービス供給体制の適正化を図ることが求められます。

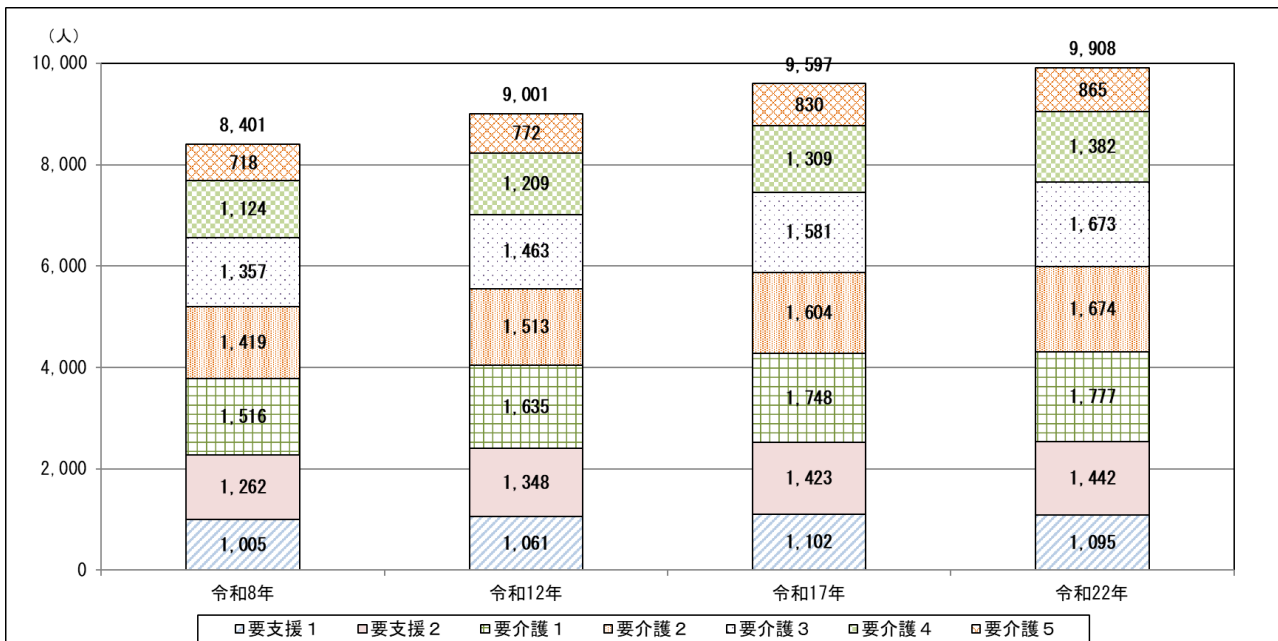
表 要介護・要支援認定者の予測

(単位：人)

区分	令和8年	..	令和12年	..	令和17年	..	令和22年	
要支援 1	1,005	..	1,061	..	1,102	..	1,095	
2	1,262	..	1,348	..	1,423	..	1,442	
要介護 1	1,516	..	1,635	..	1,748	..	1,777	
2	1,419	..	1,513	..	1,604	..	1,674	
3	1,357	..	1,463	..	1,581	..	1,673	
4	1,124	..	1,209	..	1,309	..	1,382	
5	718	..	772	..	830	..	865	
合計	8,401	..	9,001	..	9,597	..	9,908	
再掲	要支援	2,267	..	2,409	..	2,525	..	2,537
	要介護	6,134	..	6,592	..	7,072	..	7,371

資料：「見える化」システム将来推計（令和5年推計）による数値

図 要介護・要支援認定者の予測



(4) 施設の見通し

令和8年1月1日現在、本市における民間を含むすべての通所介護事業所数は40事業所（定員：1,248人）であり、うち利用定員が一日18人以下の地域密着型事業所が17事業所（定員：226人）あります。

また、本市が運営する2施設の稼働率は、次のとおりです。

上石津デイサービスセンター（定員 30人）

（単位：日、％）

年度	開所日数	利用可能日数 (A)	利用延日数 (B)	稼働率 B/A
令和4年度	307	9,210	7,654	83.1
令和5年度	308	9,240	7,037	76.2
令和6年度	309	9,270	6,531	70.5

墨俣デイサービスセンター（定員 25人）

（単位：日、％）

年度	開所日数	利用可能日数 (A)	利用延日数 (B)	稼働率 B/A
令和4年度	310	7,750	4,245	54.8
令和5年度	310	7,750	4,275	55.2
令和6年度	309	7,725	4,074	52.7

上石津デイサービスセンターでは、稼働率が3年間で12.6%減少しており、墨俣デイサービスセンターでは、定員の約半数程度の稼働率に留まっています。その背景には、利用者の施設選好の変化、地域の人口減少等が挙げられます。

こうした状況を踏まえ、今後は民間介護サービス事業者の動向、地域の介護ニーズの変化、施設の老朽化状況等を総合的に勘案しながら、公的なデイサービスセンターとしての、継続・再編等の在り方について検討していく必要があると考えます。

(5) 組織の見通し

施設は、引き続き、指定管理者制度を活用し、施設の設置目的を最も効果的・効率的に達成できると認められる団体に委託をします。

また、指定管理者との定期的な情報共有等を行い、サービスの水準の維持・向上を図るとともに、関係機関（地域包括支援センター・居宅介護支援事業所等）との連携を一層推進します。また、担い手不足が深刻化する中、指定管理者における人材確保・育成支援についても、市として必要な協力を行います。

3 経営の基本方針

本事業の実施にあたっては次の基本方針のもと、公的なデイサービスセンターとしての役割を果たしながら、経営の健全化・効率化を推進します。

(1) 公的役割の堅持と利用促進

民間事業者が参入しにくい地域への介護サービスの安定提供及び、民間施設での受け入れが困難な利用者への対応を引き続き担い、公的なデイサービスセンターとしての存在意義を堅持します。また、ケアマネージャー・地域包括支援センター等との連携を強化し、利用促進による収益確保にも努めます。

(2) 経営の効率化・健全化

指定管理者制度を活用するとともに、指定管理者の運営状況を定期的に評価・検証し、コスト管理の徹底と収益性の向上を図ります。また、稼働率の改善に向けた具体的な取組を指定管理者と協働して推進します。

(3) 施設の適切な維持管理と将来的な再編検討

定期的な施設点検・計画修繕を実施し、利用者が安全・安心に使用できる環境を維持します。一方で、稼働率の動向や施設の老朽化状況を踏まえ、施設再編について、地域の介護ニーズを損なわない形で検討を進めます。

4 投資・財政計画（収支計画）

(1) 投資・財政計画（収支計画）

別紙のとおり

(2) 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

① 収支計画のうち投資についての説明

給湯設備や給水配管改修をはじめとする設備の老朽化に対応するため、大規模修繕を計画的に実施します。修繕の優先度は施設の劣化状況・利用者への影響・費用対効果を総合的に評価して決定し、緊急性の高いものから順次対応します。

② 収支計画のうち財源についての説明

大規模改修については地方債を充当することにより、単年度の財政負担の集中を回避し、複数年にわたる財政負担の平準化を図ります。また、国・県の補助制度が活用できる場合は、積極的に活用します。

③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

歳出の大半を占める維持補修費については、年度間で大きな変動は生じないものと見込んでいます。指定管理料については、利用者数の動向や物価動向等を踏まえ、指定管理者と協議の上、適切な水準を維持します。

(3) 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組みの概要

① 投資についての検討状況等

今後の維持修繕に係る市の財政負担を中長期的に軽減する観点から、民間事業者への施設売却・譲渡または貸与等による民間移管の可能性についても検討していきます。その際、地域の介護ニーズの影響を十分に見極め、地域住民や関係機関との合意形成を踏まえ、最善の方策を選択します。

5 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

本経営戦略の実効性を確保するため、デイサービスセンターを取り巻く社会環境・市場環境の変化の確認や経営の基本方針に沿った指定管理者の取組状況を評価し、検証します。なお、経営戦略の改定は、5年毎を基本とし、制度改正・設備廃止等重大な事項が発生した場合には、必要に応じて随時改正を行います。

投資・財政計画

(単位:千円, %)

区 分		年 度													
		H30年度	R01年度	R02年度	R03年度	R04年度	R05年度	R06年度	R07年度	R08年度	R09年度	R10年度	R11年度	R12年度	
収 益 的 収 入	1	総 収 益 (A)	5,066	4,758	4,352	4,157	3,991	3,938							
	(1)	営 業 収 益 (B)	5,066	4,758	4,352	4,157	3,991	3,938							
		ア 料 金 収 入													
		イ 受 託 工 事 収 益 (C)													
		ウ そ の 他	5,066	4,758	4,352	4,157	3,991	3,938							
	(2)	営 業 外 収 益													
		ア 他 会 計 繰 入 金													
		イ そ の 他													
	2	総 費 用 (D)	1,622	2,491	578	2,747	2,118	5,140	640	1,000	1,346	1,000	1,280	1,620	2,003
	(1)	営 業 費 用	946	2,063	368	2,656	2,118	5,140	640	1,000	1,346	1,000	1,122	1,000	1,046
		ア 職 員 給 与 費													
		うち 退 職 手 当													
		イ そ の 他	946	2,063	368	2,656	2,118	5,140	640	1,000	1,346	1,000	1,122	1,000	1,046
	(2)	営 業 外 費 用	676	428	210	91							158	620	957
	ア 支 払 利 息	676	428	210	91							158	620	957	
	うち 一 時 借 入 金 利 息														
	イ そ の 他														
3	収 支 差 引 (A)-(D) (E)	3,444	2,267	3,774	1,410	1,873	△ 1,202	△ 640	△ 1,000	△ 1,346	△ 1,000	△ 1,280	△ 1,620	△ 2,003	
資 本 的 収 入	1	資 本 的 収 入 (F)	17,059	17,752	2,829	6,181	34,012	1,202	26,050	9,200	1,346	21,800	27,280	1,620	2,392
	(1)	地 方 債										14,800	22,000		
		うち 資 本 費 平 準 化 債													
	(2)	他 会 計 補 助 金	17,059	17,752	2,829	6,181	34,012	1,202	26,050	9,200	1,346	7,000	5,280	1,620	2,392
	(3)	他 会 計 借 入 金													
	(4)	固 定 資 産 売 却 代 金													
	(5)	国 (都 道 府 県) 補 助 金													
	(6)	工 事 負 担 金													
	(7)	そ の 他													
	2	資 本 的 支 出 (G)	20,503	20,019	6,603	7,591	35,885		25,410	8,200		20,800	26,000		389
	(1)	建 設 改 良 費	7,106	6,375		869	35,885		25,410	8,200		20,800	26,000		
		うち 職 員 給 与 費													
	(2)	地 方 債 償 還 金 (H)	13,397	13,644	6,603	6,722									389
	(3)	他 会 計 長 期 借 入 金 返 還 金													
(4)	他 会 計 へ の 繰 出 金														
(5)	そ の 他														
3	収 支 差 引 (F)-(G) (I)	△ 3,444	△ 2,267	△ 3,774	△ 1,410	△ 1,873	1,202	640	1,000	1,346	1,000	1,280	1,620	2,003	

投資・財政計画

(単位:千円, %)

区 分	年 度													
	H30年度	R01年度	R02年度	R03年度	R04年度	R05年度	R06年度	R07年度	R08年度	R09年度	R10年度	R11年度	R12年度	
収 支 再 差 引 (E)+(I) (J)														
積 立 金 (K)														
前年度からの繰越金 (L)														
前年度繰上充用金 (M)														
形 式 収 支 (J)-(K)+(L)-(M) (N)														
翌年度へ繰り越すべき財源 (O)														
実 質 収 支 黒 字 (P)														
(N)-(O) 赤 字 (Q)														
赤 字 比 率 ($\frac{(Q)}{(B)-(C)} \times 100$)														
収益的収支比率 ($\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$)	33.7	29.5	60.6	43.9	188.4	76.6								
地方財政法施行令第16条第1項により算定した 資 金 の 不 足 額 (R)														
営 業 収 益 - 受 託 工 事 収 益 (B)-(C) (S)	5,066	4,758	4,352	4,157	3,991	3,938								
地 方 財 政 法 に よ る 資 金 不 足 の 比 率 ((R)/(S)×100)														
健全化法施行令第16条により算定した 資 金 の 不 足 額 (T)														
健全化法施行規則第6条に規定する 解 消 可 能 資 金 不 足 額 (U)														
健全化法施行令第17条により算定した 事 業 の 規 模 (V)														
健全化法第22条により算定した 資 金 不 足 比 率 ((T)/(V)×100)														
他 会 計 借 入 金 残 高 (BC)														
地 方 債 残 高 (X)														

○他会計繰入金

(単位:千円)

区 分	年 度													
	H30年度	R01年度	R02年度	R03年度	R04年度	R05年度	R06年度	R07年度	R08年度	R09年度	R10年度	R11年度	R12年度	
収 益 的 収 支 分														
うち基準内繰入金														
うち基準外繰入金														
資 本 的 収 支 分	17,059	17,752	2,829	6,181	34,012	1,202	26,050	9,200	1,346	7,000	5,280	1,620	2,392	
うち基準内繰入金														
うち基準外繰入金	17,059	17,752	2,829	6,181	34,012	1,202	26,050	9,200	1,346	7,000	5,280	1,620	2,392	
合 計	17,059	17,752	2,829	6,181	34,012	1,202	26,050	9,200	1,346	7,000	5,280	1,620	2,392	