

第2章 ヒアリング調査結果

第2章 ヒアリング調査結果

1. ヒアリング調査の概要

(1) ヒアリング調査の目的

福祉用具の貸与事業において提供されているサービス内容を整理し、次の項目を分析することにより、貸与サービスのそれぞれのプロセスが貸与価格にどのように影響するかを、定性的なモデルとして「見える化」する。

- ① 全事業者に共通するサービスと、各事業者の特徴が見られる独自サービスの分類
- ② どの商品でも必要となるコストと、商品や利用状況で変動するコストの整理
- ③ 貸与価格におけるサービス内容の影響

(2) 貸与事業者ヒアリング調査の概要

本ヒアリング調査の対象やその他の概要は以下の通りである。

①調査対象（福祉用具貸与事業者7社）

福祉用具貸与事業のサービス内容や貸与価格に影響を与えていると考えられる事業所の属性として、事業規模や事業形態、営業地域に関する下記事項を取り上げ、その組み合わせにより事業所を選定しヒアリングを行う。

- 1) 地域展開（全国エリア、単域エリア等）
- 2) サービス提供エリア（都市部中心、地方部中心等）
- 3) 営業規模（複数営業所（10箇所以上）での展開、少数（2～3箇所）での展開）
- 4) サービス形態（福祉用具貸与事業専業、その他サービスとの兼業）
- 5) レンタル品業務体制（自社レンタル、レンタル卸）
- 6) 組織分類（非営利事業者（社協、生協）、営利事業者）

（個別選定理由）

A社：地方中心・単域エリアで展開、社会福祉法人が設立母体、地域密着型個人担当制事業展開

B社：都市中心・単域エリア展開、消毒マーク取得、地域の状況や消毒への配慮等聴取可

C社：地方中心・単域エリアで展開、山間・僻地・離島への対応を行っているため

D社：都市中心・単域エリアで展開、新品向け価格設定や軽度者向け価格設定実施のため

E社：全国展開をしており、福祉用具以外の業務を行っている兼業事業者のため

F社：全国展開をしている、主に福祉用具業務を行っている事業者のため

G社：比較的広域に展開、福祉用具単独業務の事業者、社内研修を積極的に展開のため

(参考)

属性	地域展開	サービスエリア	営業規模	サービス形態	業務体制	組織分類
	全国／単域	都市／地方	複数10ヶ所以上／ 少数2～3ヶ所	専業／兼業	自社レンタル ／レンタル卸	非営利 ／営利
A社	単域	地方	少数2～3ヶ所	兼業	レンタル卸	営利(母体社福)
B社	単域	都市	少数2～3ヶ所	専業	レンタル卸	営利
C社	単域	地方	複数10ヶ所以上	専業	自社レンタル	営利
D社	単域	都市	少数2～3ヶ所	兼業	自社レンタル	営利
E社	全国	都市&地方	複数10ヶ所以上	兼業	レンタル卸	営利
F社	全国	都市&地方	複数10ヶ所以上	兼業	自社レンタル	営利
G社	単域(広域)	都市&地方	複数10ヶ所以上	専業	自社レンタル	営利

②実施期間

・2009年2月初旬～2009年2月下旬までの1ヶ月間

③ヒアリング内容

- 1) 事業の形態
- 2) 福祉用具貸与事業の個別プロセス部分におけるサービスの特徴／差別化戦略
- 3) 福祉用具貸与事業の全体の枠組み部分（体制等）におけるサービスの特徴／差別化戦略
- 4) 提供サービスの価格への反映の仕組み
- 5) 個別プロセス部分における業務手順ごとのサービス内容
- 6) 全体の枠組み部分（体制等）におけるサービス内容

④実施方法

事業所訪問によるヒアリング

(3) 利用者サイド・ヒアリング調査の概要

本ヒアリング調査の対象やその他の概要は以下の通りである。

①調査対象（2者）

- 1) 行政機関（K市役所 介護保険課）
- 2) ケアマネジャー（S訪問看護ステーション）

②実施期間

・2009年2月初旬～2009年2月下旬までの1ヶ月間

③ヒアリング内容

- 1) 事業所選択の視点
- 2) 福祉用具貸与事業者のサービス内容に求める事項・貸与事業者に求める能力
- 3) 個別プロセスのうち、事業所選択の際に重視するサービスについて

4) 福祉用具貸与事業所に求める要件、どんな貸与事業を選ぶか

④実施方法

事業所訪問によるヒアリング

2. ヒアリング調査の結果（詳細）

以下、ヒアリング調査結果の詳細を記載する。

（1）A 法人

概要	・地方中心・単域エリアで展開。 ・地域密着型域内個人担当制事業展開。
地域展開（全国／単域エリア等）	単域エリア展開
サービス提供エリア（都市部／地方部中心）	地方部中心
営業規模（複数営業所:10 箇所以上／少数:2～3 箇所）	少数（3 箇所）
サービス形態（福祉用具貸与専業、他サービスとの兼業）	他サービスとの兼業
レンタル品業務体制（自社レンタル、レンタル卸）	レンタル卸中心
組織分類(非営利(社協、生協等)／営利事業者)	営利事業者

①福祉用具貸与事業の形態と事業所展開の特徴

- ・1991 年より福祉用具貸与事業開始。福祉用具貸与事業に関わる従業員は約 40 人。レンタル卸 100% 利用。
- ・社会福祉法人(医療法人)が設立母体であるが、現在は独立し完全に別採算。元母体の社会福祉法人(医療法人)の売り上げは 20% 位しかない。しかし、元母体との人の結びつきは強く、協力しあう関係は残っている。
- ・1 県内の都市部中心にサービス展開。県全体をカバーしているわけではない。福祉用具貸与事業は直営の 3 営業所でカバーしている。業務内容は福祉用具貸与のほか、販売、住宅改修、訪問介護、デイサービス、居宅介護支援を実施。3 営業所のほか、訪問介護事業所と福祉サービスセンターがあり、訪問介護、デイサービス、居宅介護支援はこちらでの対応が主となる。
- ・福祉用具貸与事業がメイン業務。売り上げの約半分が貸与事業。続いて販売、住宅改修、デイサービス、訪問介護、居宅介護支援の順。
- ・事業所によって貸与価格の差はなし。サービス内容の差もなし。

②「自社レンタル」と「レンタル卸」利用の考え方

- ・レンタル卸 100%。これは経営方針である。
- ・減価償却するまでの期間のことを考えれば、商品の陳腐化回避のため福祉用具貸与商品を自社資産として持てない。これは経営方針となっている。さらに、自社資産とすると、管理（保守・消毒等）不備による事故のリスクを抱えるので、このリスクを回避したい。
- ・「自社倉庫での保管・管理や搬入・取り付け・調整、引き上げ（搬出）」のコストの負担を回避するため、レンタル卸を利用しているわけではない。主たる商品はレンタル卸メーカーとの取り決めで自社倉庫への置き在庫としてもらっている。在庫がなくて注文があったものは翌日にはレンタル卸が自社まで持ってくるようにしている。そのため、自社倉庫での保管・管理や搬入・取り付け・調整、引き上げ（搬出）を自社で行う。レンタル卸利用でありながら、自社レンタル品と同様の自由度が確保できるのもレンタル卸 100% 利用

の理由である。

- ・倉庫での保管・管理から搬入・取り付け・調整、引き上げ（搬出）までを自社で行うのは、そこまでレンタル卸任せにすると福祉用具貸与業務全体に目が行き届かなくなり、福祉用具専門相談員らが責任を果たせないから。コストは減っても事業者としてなすべき任務を果たせないのでは企業責任を果たせず、従業員のモラルも低下するためである。
- ・レンタル卸100%であると、売れ筋を心配しなくてよい。設備投資資金や自社資産の不稼働を心配しなくてよいから、とことん、品揃えを増やせる。レンタル卸会社20社と取引があるのは自社位しかないので、品揃えは全国でトップクラスと自負している。品揃えの豊富さもサービスの一つであり、当社の差別化の一環である。

③「自社レンタル」と「レンタル卸」比率

	自社レンタル	レンタル卸
全体	0%	100%
車いす	0%	100%
特殊寝台	0%	100%

④福祉用具専門相談員／資格保有者数

福祉用具専門相談員指定講習課程修了者	25人
それ以外（OT、PT、介護福祉士等）	13人

⑤主な福祉用具 種類別アイテム数／貸出台数／貸与価格等

	アイテム数	貸出台数	最低	最高	最多価格
車いす	159	727	2,900	50,000	7,000
ベッド	65	782	7,000	31,500	10,000
手すり	49	455	500	11,000	3,000
歩行器	54	417	2,000	5,000	3,000
リフト	43	77	6,000	40,000	24,000

⑥個別プロセス部分におけるサービスの特徴／差別化が図れるサービス

- ・地域密着型域内個人担当制のメリット(担当者の利用者状況把握と即日短時間対応)を最大限に生かしている。書類はすべて個人別にファイル。書類の削減を図ってはいるものの、全体では膨大な量になる。その結果が次の通り、1位～3位となる。
- ・ケアマネジャーからは利用者の情報や要望等の提供を受け、協力しあっている。しかし、福祉用具貸与に関しては、自社の福祉用具専門相談員が主体的に種目や品目を選び、その後の業務も専門相談員主導で業務実施している。
- ・最大の強みは、必要性判断・品目の選定（選定相談）。最大の人数で対応。スタッフ28人、専従16人、福祉用具専門相談員21人で対応。連絡があつて30分以内での対応ができる体制を整えている。電話で一回、訪問で二回の対応をしている。選定相談用シート、利用計画書を全ケースで作成、保管。利用者へ説明している。ただし、利用者への提出、ケアマネジャーへの提出まではしていない。必要性の判断・品目の選定の一環として、7日間迄の商品の事前貸出サービスを行っている。
- ・2番目の特徴は、適合性判断（フィッティング）。同様に16人の専従スタッフ（すべて福祉

用具専門相談員)が身体状況に応じた適合・調整、使用状況に応じた動作確認・適合・調整、使用場所・環境に応じた適合・調整、導入した福祉用具を実際に使用できるかの判断等を確認し、きめ細かく対応。フィッティング実施結果記録を全ケースで作成、保管。利用者へ説明、ケアマネジャーへ提出している。ただし、利用者への提出はしていない。

- ・3番目は、搬入・取付・調整(納品業務)と搬出(回収業務)。これも地域担当制のメリットを生かせるところ。利用者の状況をよく知っている担当者が即日、急ぐ場合は30分以内で対応。一日以内でできる住宅改修を含め、ほとんどの業務を当該担当で対応可能。これも利用者が望むサービスの一環である。

⑦個別プロセス部分における貸与価格に与える影響が大きいサービス

- ・これも地域密着で担当者が変わらないというメリット、即答性、即日性、短時間対応のメリットを最大限に生かした結果、次の通り、人的交流程度が厚いプロセスが1位～3位となる。
- ・地域密着域内担当制は人員体制面で強力なマンパワーが必要なことなことから、経費(人件費)がかかるという意味で次の通り。また、差別化が図れるという意味で価格競争力を生み、高い価格をつけられるという意味で次の1～3位が貸与価格に与える影響大。
- ・1位は、必要性判断・品目の選定(選定相談)。2位は、適合性判断(フィッティング)。3位は、モニタリング(納品後点検、故障・修理時対応)。

⑧個別プロセス部分における商品や利用状況により内容が異なるサービス

- ・商品や利用状況により、サービス業務の内容が変わってくるのは、1位、必要性判断・品目の選定(選定相談)。2位、適合性判断(フィッティング)。3位、搬入・取付・調整(納品業務)と搬出(回収業務)。
- ・但し、業務の内容は商品ごとに異なるが、商品によって手順を変えるということはない。たとえば「杖」でモニタリングを省いたり軽くしたりすることはない。「杖」の交換の場合でもモニタリングを省いたり軽くしたりしない。モニタリング等、人が絡むところは、商品によって手順を変えるということはない。

⑨全体の体制部分におけるサービスの特徴/差別化が図れるサービス

- ・地域密着型域内個人担当制のメリット(担当者の利用者状況把握と即日短時間対応)を最大限に生かすため、その体制を維持することが優先となる。担当者が変わらないというメリット、即答性、即日性、短時間対応のメリットを最大限に生かすため、以下の1位～3位を特徴/差別化として強く意識している。
- ・地域担当制で生産性は相当あがる。地域内の居宅介護支援事業所もその地域の担当者が受け持ちとなるため、結果、ケアマネジャー単位にも担当となる。そのため、ケアマネジャーとも関係が密になり、近いため連絡も取りやすく、ケアマネジャーが自社担当者に頼みやすい。これが他と違うところで差別化となっている。ケアマネジャーと利用者の状況について情報交換できるのが大きく、サービス向上にもつながる。ケアマネジャーも他の福祉用具貸与事業者を使って自社と比べてみればすぐ違いがわかるらしく、次回からは必ず

とってよいほど当社に頼んでくる。

- ・教育研修にはコストを惜しまない。さらに域内居宅介護支援事業所のケアマネジャーとの関係強化も必要である。そのため研修・教育を活用している。社内研修・教育は月1回以上行い、社外研修にも行ける限り行かせている。
- ・ケアマネジャー等社外関係者への情報提供については、月2回以上、セミナー、勉強会等を実施している。病院等が行う勉強会、OT/P Tが行う研修会に自社従業員が出講することも多い。ヘルパー2級の講習会にコマ出講することも多い。社内情報をケアマネジャー等社外関係者と共有する取り組みも盛んで、社内研修・勉強会にケアマネジャーが参加することは週1回程度ある。社内営業担当者の会議や勉強会に社外関係者が参加するようなことは2日に1回程度ある。
- ・1位は、営業体制。2位は、スタッフ教育・研修、3位は、展示会、セミナー等の情報提供活動と、居宅介護支援事業所等との連携。

⑩全体の体制部分における福祉用具貸与価格に与える影響が大きいサービス

- ・地域密着型域内担当制のメリット(担当者の利用者状況把握と即日短時間対応)を最大限に生かすため、その体制を維持することが優先となる。担当者が変わらないというメリット、即答性、即日性、短時間対応のメリットを最大限に生かすため以下が1位～3位となる。
- ・地域密着域内担当制は人員体制面で強力なマンパワーが必要なことなことから、経費(人件費)がかかる。まずは人ありきのため、教育研修にはコストを惜しまない。さらに、域内居宅介護支援事業所のケアマネジャーとの関係強化が必要である。そのため、次の1～3位が福祉用具貸与価格に与える影響大。
- ・1位は、営業体制。2位は、スタッフ教育・研修、3位は、展示会、セミナー等の情報提供活動と、居宅介護支援事業所等との連携。

⑪福祉用具貸与価格決定の考え方

- ・貸与価格はレンタル卸元が決めた標準価格にほぼ合わせている。卸価格は原則、レンタル卸の言い値に従っている。
- ・上記の通り、ベッドや車いすの貸与価格はマーケットの相場観(値ごろ感)では決めていない。レンタル卸元が決めた標準価格とすると高くなるが、サービス内容に自信があるのでサービスによる付加価値を裏づけとして高い金額(県内で高いほうから2番目)に決めている。
- ・用具コスト以外の部分について、福祉用具メーカーとの関係で生じるものは少ない。コスト的にたいしたことはない。「商品説明会」等、メーカーは原則無料で情報提供してくれる。「レンタル卸」利用なのでメーカーの「商品カタログ」を購入してメーカーの価格を知る必要はない。
- ・地元密着型で、ある程度狭い地域単位に営業マンの担当を決めている。従って、その地域にある居宅介護支援事業所の担当も決まっている。そのため、ケアマネジャーや利用者の担当も固定され、常に同じ担当となる(密接な人間関係を築け、仲良くなる)。ホームドクター制(かかりつけ医制、指名制)のようになっているので、常に利用者の状態の把握

やケアマネジャーとの情報共有ができる。ケアマネジャーから用具の話があれば、ケアマネジャーや利用者のところへ30分以内で行けるので、ケアマネジャーの安心感につながっている。また、利用者にとっても、すぐに顔見知りの人間が駆けつけてくれるので、この密着型業務方式は囲い込みにもつながっている。最大の差別化となっている。

- ・この地域担当制のもとで即日納品／即日引き上げ（搬出）が可能。特に引き上げ（搬出）は急を要する。「葬式があるからすぐ片付けてくれ」という話が多いからである。さらに地域担当営業マンは1日で終わるような簡単な住宅改修は、自分で行えるようにしている。営業者に工事道具も積んでいる。相談→納品や改修→引き上げ（搬出）まですべての業務を、始めに担当した営業マンが最後まで担当する。基本的に一顧客一担当で、担当が変わらない。利用者の状況や個人情報を持っている人間がすべてやれば、最大のサービスとなる。個人情報管理にもよい。

⑫事業採算性の考え方

- ・事業全体の中での採算性の考え方については、「他の事業と総合しての採算性を考えるが、他事業が赤字であることが多いので、福祉用具貸与事業部門の採算性の確保は必須であり、かつ福祉用具貸与事業部門の収益への期待が大きい。」
- ・福祉用具貸与事業における採算性の考え方について「福祉用具貸与事業全体の採算性を重視している。」「福祉用具貸与事業所別に予算管理しそれぞれの採算性は見ているが全体で採算が取ればよい。各部門（プロセス毎）には採算を管理できないが、全体で採算が取ればよい。」
- ・福祉用具貸与機器毎の採算性について「貸与機器全体での採算性を考慮」し、貸与機器毎の採算性までは考えていない。

⑬新品／中古品レンタルの実施

- ・中古品を例外的に安く販売することはある。原則しない。
- ・新品の高価格設定での貸与はしない。
- ・型番落ちした古い商品を安い価格で自費レンタルすることはしない。

⑭軽度利用者向けレンタル（自費レンタル）の実施

- ・以前はやっていたが減っており、今はほとんどやっていない。通常の貸与価格の100%（介護保険適用は10%）でやっている。市の許可をとってやっている。介護保険適用の場合と同じ値段、同じサービスでおこなっている。同じ型番の用具を軽度利用者向けの自費レンタルで安くはしていない。

⑮福祉用具貸与価格の変更について

- ・3ヶ月に1度、新商品をまとめて価格を申請する。レンタル卸20社分なので申請する新商品は相当多い。それらを反映したカタログの修正は年に1回行う。カタログは毎年6月ごろ発行している。既存商品の貸与価格は変えない。理由は事務コスト／事務負担が相当かかるから。

(2) B法人

概要	<ul style="list-style-type: none"> ・都市（地方中核）中心 ・単域エリア展開消毒マーク取得 ・医療法人が設立母体 ・補装具販売・住宅改修から貸与に展開
地域展開（全国／単域エリア等）	単域エリア展開
サービス提供エリア（都市部／地方部中心）	地方中核都市中心
営業規模（複数営業所:10箇所以上／少数:2～3箇所）	少数（2箇所）
サービス形態（福祉用具貸与と専業、他サービスとの兼業）	専業
レンタル品業務体制（自社以外、以外卸）	レンタル卸中心
組織分類(非営利(社協、生協等)／営利事業者)	営利事業者

①福祉用具貸与事業の形態と事業所展開の特徴

- ・3県（1県は全域、2県は一部地域）に営業エリアを展開。
- ・1974年医療器具、1980年福祉用具の販売開始。1983年住宅改装事業、1994年福祉用具貸与事業を開始。貸与事業に関わる従業員は約30人。レンタル卸を約75%利用。
- ・1995年にシルバーサービスマークを取得。2005年に消毒管理基準に合格し消毒工程管理マークを取得。安全衛生管理に強みがあり、サービスの売りにしている。
- ・隣接する社会福祉法人(医療法人、人工透析が専門)が設立母体。当初、病院理事長が医療と福祉の連携を目的に会社を設立。しかし、現在は独立し完全に別採算。設立母体の社会福祉法人(医療法人)からの売り上げは少ない。
- ・医療器具、福祉用具の販売からスタートしたが、その後住宅改修がメインとなり、補装具や福祉用具等の販売は減った。県内の大半の改修を手がけるようになった。近年は福祉用具貸与事業が伸び、現在では売上げの半分が改修、半分が福祉用具貸与・販売である。福祉用具貸与・販売は、現状では福祉用具貸与が販売を上回っている。
- ・住宅改修については、図面等、自社内で行うことがほとんど。工務店は高いので頼まない。専門的な対応が必要なケースでは大工等の職人に個人で頼んでやってもらっている。
- ・得意な住宅改修業務でケアマネジャーとの関係を作り、信頼を得て、福祉用具貸与業務に発展させるというのが典型的なビジネス・パターン。例えば「手すり付けて。」という紹介がケアマネジャーから来て、これが発展して福祉用具貸与に結びつくことが多い。住宅改修の相談が取っ掛かりとなってケアマネジャーとの関係、利用者との関係ができる。福祉用具貸与事業だけでは大手や昔からやっている事業者には太刀打ちできない。住宅改修という得意技を持っているのは本当に大きい。
- ・福祉用具貸与事業は直営の2営業所でカバーしている。業務内容は福祉用具貸与のほか、販売、住宅改修、居宅介護支援を実施。本社営業所で福祉用具貸与、販売、住宅改修事業の大半を実施。もう1つの営業所内に居宅介護支援事業所を設置。ここは居宅介護支援が中心で、福祉用具貸与、販売、住宅改修は少ない。別に福祉用具貸与事業所（センター）があり、倉庫機能を果たす。
- ・事業所によって貸与価格の差はなし。サービス内容の差もなし。

②「自社レンタル」と「レンタル卸」利用の考え方

- ・全体では自社レンタルが約4分の1（25%）だが、自社レンタルの割合を増やしている。車いすと手すりは自社レンタルで、特殊寝台はレンタル卸利用が原則である。
- ・特殊寝台は納品、搬出に時間や手間がかかり、保管場所が多く要るからレンタル卸としていいる。自社レンタル重視だが、キャパシティの問題がある。その他用具では、車いす、手すり等よく出るものは、自社レンタルとしている。
- ・自社レンタルを増やしている理由は、利益の増加を重視するからである。一定の稼働率を超えれば、利益率が高くなる。レンタル卸では稼働率が上がっても利益は増えない。
- ・自社レンタルでは、自社資産が増えるので設備投資リスク、保守・保管・消毒等不備による事故のリスクが増すが、一定稼働すれば利益も増す。見極めが難しいが、営利企業なので業績の発展性を考えて利益重視としている。兼業ならば事情が違うが、福祉用具貸与事業がメインなので発展性優先。

③「自社レンタル」と「レンタル卸」比率

	自社レンタル	レンタル卸
全体	25%	75%
車いす	45%	55%
特殊寝台	30%	70%

④福祉用具専門相談員／資格保有者数

福祉用具専門相談員指定講習課程修了者	18人
それ以外（OT、PT、介護福祉士等）	0人

⑤主な福祉用具 種類別アイテム数／貸出台数／貸与価格等

	アイテム数	貸出台数	最低	最高	最多価格
車いす	97	777	1,250	28,000	5,000
ベッド	17	839	2,750	13,000	9,000
手すり	21	451	500	10,000	2,000
歩行器	39	319	600	5,000	3,000
リフト	32	110	500	55,000	23,000

⑥個別プロセス部分におけるサービスの特徴／差別化が図れるサービス

- ・1位が点検・修理・消毒、2位がモニタリング（納品後点検、故障・修理時対応）、3位が保管保守（保守点検、保管、在庫管理）。
- ・消毒管理基準に合格し消毒工程管理マークを取得。安全衛生管理について第3者のお墨付きがあり、サービスの売りにできると自負している。
- ・1番目の点検・修理について6人の専従者、消毒業務については3人の専従者がおり、几帳面といえる位の完成度で業務を行っている。管理面の充実もさることながら、担当者の性格も大きく寄与している。要請しなくても、ピカピカに磨き上げるところまで行っている。商品の廃棄基準に従い、点検・廃棄処分している。点検・修理結果記録／消毒結果記録を作成・保管している。
- ・2番目のモニタリング（納品後点検、故障・修理時対応）について、モニタリング専従者

が3人おり、頻度、深さとも相当充実したレベルで行っている。他社と比べてもレベルが上であると自負できる。福祉用具の調整・点検、利用者や介護者の使用状況、利用者の状態、使用場所・環境、利用者からの要望、介護者からの要望等を確認し、きめ細かく対応。電話と訪問で対応。定期点検は3ヵ月毎実施。モニタリング結果記録を全ケースで作成、保管。利用者、ケアマネジャーへ説明・提出。

- ・3番目の保管保守（保守点検、保管、在庫管理）について、専従者5人を含む6人で対応。商品履歴／保守点検結果記録／在庫記録を全ケースで作成、保管。

⑦個別プロセス部分における貸与価格に与える影響が大きいサービス

- ・人的な触れ合いに要するサービスにかかる人件費よりも、管理コストの方が直接的に価格に利いてくる（把握しやすい）という意味で、次の1～3位が貸与価格に与える影響大。
- ・1位は、搬入・取付・調整（納品業務）。2位は、搬出（回収業務）。3位は、点検・修理・消毒。
- ・1位の搬入・取付・調整（納品業務）については、レンタル卸の商品も利用者のところではなく自社倉庫に配送させ自社が利用者宅へ搬入し、取付・調整を行うことが多く、手間がかかる。
- ・2位の搬出（回収業務）は、11人のスタッフ（全員が専従で福祉用具専門相談員）が実施し、至急の対応が要る。
- ・3位の点検・修理・消毒は前述の通り。

⑧個別プロセス部分における商品や利用状況により内容が異なるサービス

- ・人的な触れ合いが厚いプロセス(対人サービス)が、利用者（利用状況）により内容が異なるという意味で、1位～3位となる。
- ・1位は、必要性判断・品目の選定（選定相談）。2位は、適合性判断（フィッティング）。3位は、モニタリング（納品後点検、故障・修理時対応）。

⑨全体の体制部分におけるサービスの特徴／差別化が図れるサービス

- ・1位は、営業体制。2位は、苦情相談体制、3位は、スタッフ教育・研修。
- ・1位～3位とも、従業員の質の高さと人材育成関連で、利用者へのサービスで一番重要と考える。
- ・営業体制は個別プロセスのレベルアップを実現するために必須であり、上述の通り。企業努力で給与水準も高くしている。
- ・苦情相談体制は、3人の専従者を置き、例外ではあるが、夜間(深夜)の対応も行っている。社内／関係者へトラブルや苦情対応結果のフィードバックや注意喚起を実施する仕組みになっている。苦情の程度によるが、管理者が利用者宅へ日参してでも解決を図っている。
- ・社内外のスタッフ教育・研修へは、積極的に（可能な限り）参加させている。

⑩全体の体制部分における貸与価格に与える影響が大きいサービス

- ・人的な触れ合いに要するサービスにかかる人件費よりも、保険や認証取得等のエクストラ

の経費の方が直接的に価格に利いてくる（把握しやすい）という意味で、次の1～3位が貸与価格に与える影響大。

- ・ 1位は、営業体制。2位は、第3者認証取得、3位は、保険手当て。
- ・ 2位の第3者認証取得については、消毒工程管理マーク取得以外にも、ISOの取得等を検討中。しかし、コスト、体制面でハードルが高い。

⑪貸与価格決定の考え方

- ・ 原価積上方式とはしていない。トータルで採算を見て最終の貸与価格を調整している。市場の相場は重視するが決定的なものとはとらえていない。
- ・ 福祉用具を提供するという業務の形態から、価格第1とは考えていない。提供するサービスの質と信用が第1。安くすればよいというものではないと思っている。まず、質の高いサービスを提供することを心がけている。価格は、普通か、できれば普通より安く提供している。価格競争はあまり重視しないで、普通の価格でやっている。
- ・ 消毒マーク取得、安全衛生管理の充実は、企業の責任として当然のものと考えており、差別化を目的としたものではなかった。結果的にピーアールできている。
- ・ 従業員給与は他社より高めに設定している。
- ・ 用具コスト以外の部分について、福祉用具メーカーとの関係で生じるものは少ない。コスト的にたいしたことはない。「商品説明会」等、メーカーは原則無料で情報提供してくれる。「レンタル卸」利用の用具についてはカタログは無料で入手可。メーカーの「商品カタログ」入手コストも少ない。

⑫事業採算性の考え方

- ・ 事業全体の中での採算性の考え方については、「他の事業と総合しての採算性を考えるが、他事業（居宅介護支援）が赤字であることが多いので、福祉用具貸与事業部門の採算性の確保は必須であり、かつ福祉用具貸与事業部門の収益への期待が大きい。」
- ・ 福祉用具貸与事業における採算性の考え方について「福祉用具貸与事業全体の採算性を重視している。」「福祉用具貸与事業所別（2箇所）に予算管理しそれぞれの採算性は見ているが全体で採算が取ればよい。各部門（プロセス毎）には採算を管理できないが、全体で採算が取ればよい。」
- ・ 貸与機器毎の採算性について「貸与機器全体での採算性を考慮」し、貸与機器毎の採算性までは考えていない。

⑬新品／中古品レンタルの実施

- ・ 型落ちした中古品を安く販売することはある。
- ・ 新品の高価格設定での貸与はしない。
- ・ 自費レンタルの場合を除き、型番落ちした古い商品を安い価格で貸与することはない。

⑭軽度利用者向けレンタル（自費レンタル）の実施

- ・ 実施している。介護保険適用とは別に、自費レンタル価格を設定している。同じ型でも介

介護保険適用と自費レンタルでは、半分くらいの価格の料金体系、別契約形態をとって貸与している。

- ・自費レンタルでは他社の価格（半分くらいの安い価格）に合わせている。
- ・自費レンタルでは別契約形態をとり、介護保険適用の場合とはサービスを変えている。短期利用者が多い関係で搬入費、搬出費、消毒費を貸与価格とは別建てで徴収している。モニタリング等のサービス業務は実施していない。介護保険適用の場合とはサービス業務の量を減らしている。

⑮福祉用具貸与価格の変更について

- ・変更することはある。頻度は、1年に1回あるか、ないかの程度である。
- ・契約者に連絡してその商品利用契約につき、一斉に下げる。利用者や福祉用具貸与開始時期により価格を変えることはしない。事務コストや作業負担は発生するが、一時期に集中して実施する。
- ・マーケットの状況・相場を月に1回見直す。基本的に値下げだけなので、契約者利便を考え、市場を尊重する。レンタル卸の価格が変わることは多い。

(3) C法人

概要	<ul style="list-style-type: none"> ・地方中心・単域エリアで展開。 ・山間・僻地・離島への対応を行っている。 ・社外広報を積極的に展開、展示充実。
地域展開（全国／単域エリア等）	単域エリア展開
サービス提供エリア（都市部／地方部中心）	地方中心
営業規模（複数営業所:10箇所以上／少数:2～3箇所）	複数（10箇所以上）
サービス形態（貸与事業専業、他サービスとの兼業）	専業
レンタル品業務体制（自社レンタル、レンタル卸）	自社レンタル中心
組織分類(非営利(社協、生協等)／営利事業者)	営利事業者

①福祉用具貸与事業の形態と事業所展開の特徴

- ・2県（山間部、僻地、離島もカバー）に営業エリアを展開。
- ・福祉用具貸与事業のほか、福祉用具販売、住宅改装事業を行う。
- ・直営の14事業所（営業所）で展開。従業員数は100人以上。14事業所のうち12事業所で介護用品の展示を行う。
- ・14事業所について、地域によって7通りの貸与価格形態がある。サービス内容の差はなし。
- ・7通りの貸与価格形態は、他社との競合によるもの。地域の相場を勘案して7通りとなっている。

②「自社レンタル」と「レンタル卸」利用の考え方

- ・経営方針として自社レンタル100%。
- ・病院の寝具で事業がスタートし、寝具のレンタルで発展してきたため、おのずと自社レンタル100%となっている。
- ・福祉用具貸与事業メインで事業を行っているため、兼業の場合とは異なり自社レンタルにこだわりがある。レンタル卸会社に頼る必要はないという考えが競争力の源泉ともなっている。
- ・自社の企業体力や営業力に自信があるのも、自社レンタルの理由。一定の稼働率を超えれば、利益率が高くなる。レンタル卸では稼働率が上がっても利益は増えない。
- ・自社レンタルでは、自社資産が増えるので設備投資リスク、保守・保管・消毒等不備による事故のリスクが増すが、管理面を充実させれば対応可能。
- ・レンタル卸を利用しなくても用具の種類や用具毎のアイテム数は十分多い。全国レベルでもトップの種類数を確保している。企業努力で自社レンタル100%でもアイテム数を確保。自己資産なので多くの用具種類の展示や試用も容易である。
- ・今後、従来にない価格の安さや商品種類数の豊富さを前面に打ち出すような（既存の商慣習にとらわれないような）事業者が現れたら、自社レンタル100%を見直す可能性はある。

③「自社レンタル」と「レンタル卸」比率

	自社レンタル	レンタル卸
全体	100%	0%
車いす	100%	0%
特殊寝台	100%	0%

④福祉用具専門相談員／資格保有者数

福祉用具専門相談員指定講習課程修了者	124人
それ以外（OT、PT、介護福祉士等）	20人

⑤主な福祉用具 種類別アイテム数／貸出台数／貸与価格等

	アイテム数	貸出台数	最低	最高	最多価格
車いす	250	3,029	3,000	25,000	4,000
ベッド	28	3,306	4,000	16,000	10,000
手すり	52	2,371	1,000	5,000	3,000
歩行器	94	1,393	2,000	4,000	4,000
リフト	51	655	8,000	65,000	22,000

⑥個別プロセス部分におけるサービスの特徴／差別化が図れるサービス

- ・ 1位が必要性判断・品目の選定（選定相談）、2位がモニタリング（納品後点検、故障・修理時対応）、3位が適合性判断（フィッティング）。
- ・ 必要性判断・品目の選定（選定相談）についてスタッフ107人（全員が福祉用具専門相談員）、専従者70人（営業担当者）で対応。
- ・ レンタルの注文ではなく、「選定相談（アセスメント）の注文」をとるようにしている。
- ・ ケアマネジャーからは利用者の情報や要望等の提供を受け、協力しあう。ケアマネジャーが要請する用具をその通り提供するのではなく、自社の福祉用具専門相談員が主体的に種目や品目を提案し、その後の業務も専門相談員主導で業務実施している。
- ・ 1位の選定相談では、訪問の上、利用者の身体の状態について要介護度、ADL（日常生活動作）、病歴、コミュニケーション能力、利用者からの要望、介護者からの要望等を確認。利用者の生活環境については、介護者、家族構成、居住環境、IADL（手段的日常生活動作）、在宅サービスの利用状況、他の福祉用具の利用状況、住宅改修の必要性の有無、経済的状況、使用状況の注意事項、外出の頻度・要望、日常生活の目標、利用者からの要望、介護者からの要望等を確認。
- ・ 選定相談用のシートを全ケースで作成、保管。利用者、ケアマネジャーへ説明・提出。利用計画書を、ケアプランを新たに作成し始めた人の9割方（既存契約者も含めれば3割方）で作成、保管。利用者、ケアマネジャーへ説明・提出。利用計画書の作成は県内事業者で初めて行ったもので、ケアマネジャーへのインパクトが大きかった。3～7日間の商品事前貸出も一部で実施。

⑦個別プロセス部分における貸与価格に与える影響が大きいサービス

- ・ 1位は、必要性判断・品目の選定（選定相談）。2位は、適合性判断（フィッティング）。3位は、モニタリング（納品後点検、故障・修理時対応）で、差別化できるサービスとほぼ

同じ。対人援助が経営のポリシー。最大の価値を置き、コストもかけるので貸与価格に影響大。

- ・適合性判断（フィッティング）について、100人の専従スタッフ（すべて福祉用具専門相談員）が身体状況に応じた適合・調整、使用状況に応じた動作確認・適合・調整、使用場所・環境に応じた適合・調整、導入した福祉用具を実際に使用できるかの判断等を確認し、きめ細かく対応。フィッティング実施結果記録を全ケースで作成、保管。利用者、ケアマネジャーへ説明し提出。
- ・モニタリング（納品後点検、故障・修理時対応）について、同様にスタッフ100人（全員が福祉用具専門相談員）、専従者25人で対応。福祉用具の調整・点検、利用者や介護者の使用状況、利用者の状態、使用場所・環境、利用者からの要望、介護者からの要望等を確認し、きめ細かく対応。電話と訪問で対応。モニタリング結果記録を全ケースで作成、保管。利用者、ケアマネジャーへ説明・提出。

⑧個別プロセス部分における商品や利用状況により内容が異なるサービス

- ・1位は、適合性判断（フィッティング）。2位は、搬入・取付・調整（納品業務）。3位は、点検・修理・消毒。
- ・人的なサービスのほうが商品や利用状況により内容が異なる。

⑨全体の体制部分におけるサービスの特徴／差別化が図れるサービス

- ・1位は、居宅介護支援事業所等との連携。2位は、展示会、セミナー等の情報提供活動、3位は、スタッフ教育・研修。
- ・居宅介護支援事業所等との連携について、ケアマネジャーとの関係強化に経営資源を割いている。個々の営業活動を越えたレベルで採算を考えずに実施している。例えば用具の研修とからめて介護用品ショップを自由に利用させている。社内研修についても自由に参加させている。ケアプランの実現に向けて相互協力し役割分担している。
- ・スタッフ教育・研修はきわめて充実している。PRのため、社内に限らず、なるべくオープン参加可能としている。社外の方がいた方が緊張感を生むし、福祉用具の裾野が広がるため。展示ショップを利用した福祉用具体験会など積極的に開催している。
- ・商品知識をつけるための社外・社内の教育・研修は、メーカーからの商品説明会／自社主催の商品説明会合わせて年間300回以上実施。ほとんど毎日どこかの営業所でやっている。社員に限らず社外の方も参加している。「選定相談（アセスメント）の注文」の営業活動にもつながる。
- ・展示会、セミナー、勉強会等、社外向け関係者（ケアマネジャー等）への情報提供活動は年間30回以上行っている。用具ショップを最大限に活用。オープン参加とし、地域ネットワーク構築に貢献している。企業利益の地域還元レベルといえるまでに発展した。例えば、学術セミナーを社外の専門家を呼んで開催。地元の医師会、看護協会、老人保健施設協会、作業療法士会、理学療法士会等の公的団体が後援するまでに至った。一企業開催の催しに公的団体が後援するのは異例だが、地道な活動が評価されている証拠である。開放的運営を評価してもらっている。

⑩全体の体制部分における貸与価格に与える影響が大きいサービス

- ・ 1位は営業体制。2位は居宅介護支援事業所等との連携。3位は、スタッフ教育・研修。
- ・ 研修、セミナー・勉強会等情報提供活動は前述のように地域ネットワークまで展開し、教育という範疇を超えて、戦略的な意味を持つ。大学医学部看護科学生への講義、ヘルパー養成、教育委員会への協力等多方面に広がっている。

⑪貸与価格決定の考え方

- ・ 当該地域のマーケットの相場観（値ごろ感）で決めている。現在の社内価格体系は結果的に7種類になっている。地域の競合他社の価格との関係で決める。
- ・ ただし、価格に合わせてサービス内容を落とすことはしない。企業努力でカバーする。
- ・ 選定相談、適合性判断（フィッティング）、モニタリングといったサービスによる対人援助が経営のポリシー。最大の価値を置き、コストもかけるので貸与価格に影響は大きい（決定はあくまで値ごろ感であるが、過去数回値下げも実施）。
- ・ 介護という業務内容から、価格と手間（サービス内容）は比例しない。利用者によってコストが異なるのでコストの計算ができない。利用者によって価格を変えられないのでコスト計算の意味もない。個々のケースに要する時間の管理も難しい。
- ・ 原価積上方式は、介護保険制度にも業務の内容にも合わない。
- ・ 離島については（特別な二島を除き）別途料金を取らない。地域特別加算の対応もしない。理由は他社対抗上である。他社が別途料金を取らないからである。競争原理で価格が決まる。原価積上方式はとらない。
- ・ 企業への信頼が増し、イメージがアップすればよいので、離島価格は採用せずサービスの質も落とさない。売上げが増えればスケールメリットが生じ、福祉用具の稼働率も増すからである。
- ・ 用具コスト以外の部分について、福祉用具メーカーとの関係で生じるものは少ない。コスト的にたいしたことはない。メーカーにとって大口顧客である自社への商品説明は重要なので、すぐに、原則無料で実施してくれる。メーカーの「商品カタログ」入手コストもほとんど発生しない。
- ・ 自社は大口顧客なので、故障や不具合に際してもメーカーはすぐに対応。しかも人件費程度のコスト負担で実施してくれる。当社の顧客サービスの精神を理解し協力してもらっていると考える。
- ・ 自社のアイテムが増えれば、メーカーは売上げが増えるし、自社にとってサービスレベルがアップする。共存・共栄であるから。

⑫事業採算性の考え方

- ・ 事業全体の中での採算性の考え方については、「他の事業は住宅改修と販売のみ。ほぼ、専業なので、福祉用具貸与事業部門の採算性の確保は必須である。」
- ・ 福祉用具貸与事業における採算性の考え方について「福祉用具貸与事業全体の採算性を重視している。」「福祉用具貸与事業所別に予算管理しそれぞれの採算性は見ているが全体で採算が取ればよい。各部門（プロセス毎）には採算を管理できないが、全体で採算が取

れればよい。」

- ・貸与機器毎の採算性について「貸与機器全体での採算性を考慮」し、用具種類毎、貸与機器毎の採算性まではシビアには考えていない。

⑬新品／中古品レンタルの実施

- ・新品の高価格設定での貸与はしない。
- ・型番落ちした古い商品を安い価格で自費レンタルすることはしない。
- ・新品や古い商品で価格に差をつけたいときは、機種（型番）を変えて（機種の差で）対応する。

⑭軽度利用者向けレンタル（自費レンタル）の実施

- ・介護保険が適用できる用具では、適用か否かで料金を変えない。同一機種の用具は全料金体系で同一価格である。
- ・保険適用外の用具で、自費レンタル用に非常に安く提供している商品はある。例えば特殊寝台にあたらぬ自社オリジナルベッドを低価格の貸与ベッドとして月額貸与価格 1,500 円程度で提供している。通常のベッドに、サイドレールと高さ調節だけ加わっていただければよいという人向けのベッドである。介護保険適用のベッドとは価格体系が異なる。
- ・自費レンタル用具では別契約形態をとり、介護保険適用の場合とはサービスを変えている。搬入、搬出、消毒といったサービスは同じだが、モニタリング等のサービス業務は全数の実施までには至っていない。介護保険適用の場合とはサービス業務の量を減らしている。
- ・介護保険適用用具とのコストの差は、1) サービス内容の絞込み、2) 介護保険請求業務の事務負担無し、3) ケアマネジャーへの連絡等業務の負担無し、4) 集金の1ヶ月前倒し、等による。その分、コストが減るので、月額価格 1,500 円で元が取れている。これら商品の貸与期間が一般に長いせいもある。
- ・利用者の状態が変わり、背上げが必要などニーズが変わればアセスメントを行い、介護保険対象の用具に移行することもできる。
- ・介護保険の枠をうまく使うため、ベッドは上記のような自費レンタルベッドを利用し保険枠内では他のサービスを受けるケースもある。ケアマネジャーがうまく自費レンタル用具を組み入れているケースである。
- ・ただし、他のサービスを組み込むケースでも、自費レンタル用具を積極的に自社からアピールすることはしない。必要と思われる利用者だけに提案する。

⑮貸与価格の変更について

- ・価格を下げることはしないが、事業開始以来8年間で全社延べで20回程度変更した。
- ・理由は、地域の市場価格との乖離に対応するためである。他社対抗上である。
- ・価格を下げてでもシェアが上がれば利益が出る。売上げが上がればよいと考えて対応する。
- ・当該商品につき、一斉に下げる。利用者や貸与開始時期により価格を変えることはしない。
- ・事務コストや作業負担は重い。集中して実施する。
- ・稼働率アップのためというケースもある。型が古い商品の不稼働在庫を減らすためである。

(4) D法人

概要	・都市中心・単域エリアで展開 ・新品向け価格設定や軽度者向け価格設定等、利用者ニーズに応じた柔軟な対応実施
地域展開（全国／単域エリア等）	単域エリア展開
サービス提供エリア（都市部／地方部中心）	都市中心
営業規模（複数営業所:10箇所以上／少数:2～3箇所）	少数（2～3箇所）
サービス形態（貸与専業、他サービスとの兼業）	他サービスとの兼業
レンタル品業務体制（自社レンタル、レンタル卸）	自社レンタル中心
組織分類(非営利(社協、生協等)／営利事業者)	営利事業者

① 福祉用具貸与事業の形態と事業所展開の特徴

- ・4県に営業エリアを展開。
- ・福祉用具貸与事業のほか、福祉用具販売、住宅改修、デイサービス、訪問介護、居宅介護支援の各事業を行う。
- ・直営の3事業所（営業所）で展開。従業員数は100人以上。
- ・本社事業所が単独で福祉用具貸与事業を展開、自社レンタル中心。商品展示も行っている。他の2事業所はデイサービス施設と居宅介護支援センター。他に拠点（センター）が3箇所ある。
- ・事業間に連携があって、無理なくできる事業を行っている。介護施設系の事業には展開しない。24時間の労働体制が要るので管理が難しい。経営の方法も違って来るから。

② 「自社レンタル」と「レンタル卸」利用の考え方

- ・全体では自社レンタルが80%。
- ・電動車いす等、メンテナンスが複雑なもの、メンテナンス不備による事故のリスクが高い用具はレンタル卸を利用している。リスク回避のためである。
- ・回転率の低い用具もレンタル卸利用が原則である。設備投資リスク（不稼動リスク）の回避および保管コスト圧縮のためである。
- ・車いす、手すり等よく出るものは、原則、自社レンタルとしている。自社レンタルは一定の稼働率を超えれば利益率が高くなるから。
- ・福祉用具貸与事業がメインなので、主要商品では自社レンタルとしている。

③ 「自社レンタル」と「レンタル卸」比率

	自社レンタル	レンタル卸
全体	80%	20%
車いす	100%	0%
電動車いす	0%	100%
特殊寝台	80%	20%

④福祉用具専門相談員／資格保有者数

福祉用具専門相談員指定講習課程修了者	74人
それ以外（OT、PT、介護福祉士等）	31人

⑤主な福祉用具 種類別アイテム数／貸出台数／貸与価格等

	アイテム数	貸出台数	最低	最高	最多価格
車いす	54	2,222	2,500	28,000	5,000
ベッド	22	1,637	2,500	22,000	13,000
手すり	12	783	1,500	7,000	2,500
歩行器	31	729	1,500	6,000	1,500
リフト	6	142	3,000	17,000	13,000

⑥個別プロセス部分におけるサービスの特徴／差別化が図れるサービス

- ・1位が適合性判断（フィッティング）、2位が必要性判断・品目の選定（選定相談）、3位が使い方指導（商品説明、使用方法説明、価格説明、契約業務）。
- ・介護の仕事なのだから、利用者の気持ちに立って業務を行うのが最大のサービス。マニュアル化しても意味がない。相手が気持ちよく用具を使えるようにするのが使命。
- ・他社のサービスを意識していない。新品価格採用のように、利用者のためになること、利用者の要望を前例にとらわれずやってきた。無料「お試し使用」サービス、事業者独自の商品カタログの作成も、利用者宅で介護用具を組み立ててタンスを動かして据付まで行うのも、自社が草分けである。

⑦個別プロセス部分における貸与価格に与える影響が大きいサービス

- ・1位は、搬入・取付・調整（納品業務）。2位は、搬出（回収業務）。3位は、保管保守（保守点検、保管、在庫管理）。
- ・直接的に価格に利いてくるのは、人的な触れ合いに要するサービスにかかる人件費よりも、用具（ハード）の管理コスト。実際は人件費の方がかかるが、人件費は固定なので価格への影響ということになれば用具（ハード）の管理コスト。

⑧個別プロセス部分における商品や利用状況により内容が異なるサービス

- ・1位は、搬入・取付・調整（納品業務）。2位は、使い方指導（商品説明、使用方法説明、価格説明、契約業務）。3位は、搬出（回収業務）。
- ・物的なサービス（用具（ハード）の管理）のほうが商品や利用状況により内容が異なる。
- ・つり具などはなかなか使いこなせないから「使い方指導」に手間がかかる。
- ・一度にたくさん運べばコストダウンするという意味で「搬入」や「搬出」サービス。一人で運べるベッドならコストがダウン。
- ・サービス内容は、商品によるより、利用者によって異なってくる。初めて使う人は手間がかかる。

⑨全体の体制部分におけるサービスの特徴／差別化が図れるサービス

- ・1位は居宅介護支援事業所等との連携。2位はスタッフ教育・研修。3位は、営業体制。
- ・まずは人ありきのため、教育研修、営業体制にはコストをかける。

- ・福祉用具専門相談員が主体となって業務を進めることも多い。相談員の知識を生かせるケースが増えている。また、お試し使用の時など、福祉用具専門相談員とケアマネジャーが利用者宅へ同行することが増えている。
- ・用具の効果を高めるために、域内居宅介護支援事業所のケアマネジャーとの関係強化・協力が重要。これには人員体制面での充実が必要。ケアマネジャーに逆らうことにはまったくメリットがない。

⑩全体の体制部分における貸与価格に与える影響が大きいサービス

- ・1位は営業体制。2位は居宅介護支援事業所等との連携。3位は、スタッフ教育・研修。
- ・人員体制面で強力なマンパワーが必要なことなことから、経費（人件費）がかかる。まずは人ありきのため、教育研修にはコストがかかる。さらに、ケアマネジャーとのシナジーを発揮するために、域内居宅介護支援事業所のケアマネジャーとの関係強化が重要。

⑪貸与価格決定の考え方

- ・市場の相場（いわゆる世間の相場）と、ケアマネジャーと利用者の値ごろ感で貸与価格は決まってくる。原価積上方式では決して決まらない。採算を見て貸与価格を調整することもない。
- ・提供するサービス内容の価格競争力（魅力）やコストが一律に価格に反映することはない。介護保険を適用する場合、利用者負担は価格の1割となるので10分の1の競争でしかない。利用者が価格（の納得感）を感じづらい。よって価格は相場に吸収されてしまうのではないか。
- ・用具コスト以外の部分について、福祉用具メーカーとの関係で生じるものは少ない。コスト的にたいしたことはない。「商品説明会」「商品カタログ」等、メーカーは原則無料で情報提供してくれる。

⑫事業採算性の考え方

- ・事業全体の中での採算性の考え方については、「他の事業はあるが、福祉用具貸与がメインなので、福祉用具貸与事業部門の採算性の確保は必須であり、かつ福祉用具貸与事業部門の収益への期待が大きい。」
- ・福祉用具貸与事業における採算性の考え方について「福祉用具貸与事業全体の採算性を重視している。」「各部門（プロセス毎）には採算を管理できないが、全体で採算が取ればよい。」
- ・貸与機器毎の採算性について「貸与機器全体での採算性を考慮」し、用具種類毎、貸与機器毎の採算性までは考えていない。

⑬新品／中古品レンタルの実施

- ・同じ型番の商品について、新品を高い価格で貸与している。
- ・新品か否かでサービス内容の差はない。
- ・利用者の要望によるもの。新品は多くはないので、希望者の要望に応えるために新品を別

価格とした。同じ価格なら皆が新品を希望して成り立たない。サービスの売り（特徴）にしているわけではなく、新品貸与が多くもない。勧めるわけではなく、ケアマネジャーもこだわらない。利用者本人の意識の問題。

⑭軽度利用者向けレンタル（自費レンタル）の実施

- ・介護保険対象外のケース（利用者が要支援の場合など）用を実施している。介護保険適用とは別体系で、極めて安い自費レンタル価格を設定。型番落ちした古い商品が対象となる。貸与用具は選べない。商品の選択の余地を残している。
- ・自費レンタルでは別契約形態をとり、介護保険適用の場合とはサービスを変えている。搬入、搬出、消毒といったサービスは同じだが、モニタリング等のサービス業務は実施していない。介護保険適用の場合とはサービス業務の量を減らしている。

⑮貸与価格の変更について

- ・これまで1～2回、変更した。頻度は少ない。
- ・ケアマネジャーや役所への説明が要るので、変更しづらい。変更に対してケアマネジャーから苦情が来たことがある。
- ・これからの利用者にだけ値下げとなるわけにはいかないので、既契約者に連絡してその商品につき、一斉に下げる。利用者や貸与開始時期により価格を変えることはしない。事務手続きは複雑で、事務コストや作業負担は重い。個人的には、契約行為なので開始時期に応じて貸与価格が変わってもよいと思う。

(5) E 法人

概要	全国展開をしており、福祉用具以外の業務を行っている兼業事業者
地域展開（全国／単域エリア等）	全国展開
サービス提供エリア（都市部／地方部中心）	都市&地方
営業規模（複数営業所:10箇所以上／少数:2~3箇所）	複数（10箇所以上）
サービス形態（貸与専業、他サービスとの兼業）	他サービスとの兼業
レンタル品業務体制（自社レンタル、レンタル卸）	レンタル卸中心
組織分類(非営利(社協、生協等)／営利事業者)	営利事業者

① 福祉用具貸与事業の形態と事業所展開の特徴

- ・全国展開する介護関連の事業者。
- ・福祉用具貸与事業のほか、福祉用具販売、住宅改装、訪問介護、居宅介護支援、訪問入浴、訪問看護、デイサービス、グループホーム、有料老人ホーム等の事業を行う。
- ・用具貸与事業に関してレンタル卸利用100%。
- ・全国20拠点で営業展開を行っている。

② 「自社レンタル」と「レンタル卸」利用の考え方

- ・レンタル卸100%が経営方針となっている。
- ・レンタル卸ではリスクが少ない。自社レンタルでは、資産の設備投資リスク（不稼動リスク）と管理（保守・消毒等）不備による事故のリスクを抱える。このリスクを回避したい。
- ・「自社倉庫での保管・管理や搬入・取り付け・調整、引き上げ（搬出）」のコストの負担を回避するため、レンタル卸を利用しているわけではない。午前9時まで発注すれば夕方までにレンタル卸が自社センターまで持ってくる。14時までであれば翌日には配達される。
- ・利用者宅ではなくセンターへの一括配送なのでレンタル卸元からの貸与価格を抑えられる。
- ・レンタル卸では、設備投資や自社資産の不稼動リスクがない。

③ 「自社レンタル」と「レンタル卸」比率

	自社レンタル	レンタル卸
全体	0%	100%
車いす	0%	100%
特殊寝台	0%	100%

④ 福祉用具専門相談員／資格保有者数

福祉用具専門相談員指定講習課程修了者	35人
それ以外（OT、PT、介護福祉士等）	

⑤ 主な福祉用具 種類別アイテム数／貸出台数／貸与価格等 情報無し

⑥個別プロセス部分におけるサービスの特徴／差別化が図れるサービス

- ・1位が使い方指導（商品説明、使用方法説明、価格説明、契約業務）、2位が適合性判断（フィッティング）、3位が必要性判断・品目の選定（選定相談）。
- ・人的な触れ合いを要するサービス部分が特徴。社員にヘルパー経験者が多い。介護福祉士などの資格保有者が用具を担当しているのが可能。
- ・住宅改修業務に強みがある。住宅改修業務が取っ掛かりとなってケアマネジャーとの関係、利用者との関係を作り、福祉用具貸与業務に発展させるというのが典型的なビジネス・パターンであり、サービスの特徴。

⑦個別プロセス部分における貸与価格に与える影響が大きいサービス

- ・1位が使い方指導（商品説明、使用方法説明、価格説明、契約業務）、2位が適合性判断（フィッティング）、3位が必要性判断・品目の選定（選定相談）。
- ・レンタル卸利用で商品への投資がない分、人への投資を行っている。

⑧個別プロセス部分における商品や利用状況により内容が異なるサービス

- ・1位が使い方指導（商品説明、使用方法説明、価格説明、契約業務）、2位が適合性判断（フィッティング）、3位が必要性判断・品目の選定（選定相談）。

⑨全体の体制部分におけるサービスの特徴／差別化が図れるサービス

- ・1位は営業体制。2位はスタッフ教育・研修。3位は、展示会、セミナー等の情報提供活動。
- ・会社として、住宅改修に注力。実績は、8,000件／年、11億円／年。福祉用具貸与事業とは別のスタッフが対応。建築士、住宅コーディネーター、ヘルパー2級の資格を有する人が行っている。プランニングなどはすべて自社のスタッフが行う。3年前にレンタル部門とリフォーム部の事業部の統合があった。リフォームが主で、福祉用具貸与は従である。介護保険適用の方が多い。
- ・住宅改修事業とのシナジー効果で福祉用具貸与事業がうまく回っている。住宅改修・レンタル両方のプランニングができるとケアマネジャーの利便性が高まる。住宅改修の相談が契機となってケアマネジャーとの関係、利用者との関係ができる。リフォームから福祉用具貸与に結びつくことが多い。差別化につながっている。
- ・スタッフ教育・研修、ケアマネジャー等社外関係者向けセミナー・研修は、本社・教育研修課がスケジュール・内容等を計画。営業所内の実施対応は営業所長が行う。体系だっており、充実している。内容は住宅改修、介護内容、用具新商品、リスク管理、ヒヤリハットなど。
- ・これらはスキルアップ用であるが、社外にPRしてはいない。直接的な価格競争力としては使っていない。

⑩全体の体制部分における貸与価格に与える影響が大きいサービス

- ・1位はスタッフ教育・研修。2位は営業体制。

⑪貸与価格決定の考え方

- ・最終的には、市場性、マーケットの相場観（値ごろ感）で決まる。
- ・レンタル卸元の卸価格がベースとなる。
- ・用具コスト以外の部分について、福祉用具メーカーとの関係で生じるものは少ない。コスト的な影響は軽妙である。

⑫事業採算性の考え方

- ・事業全体の中での採算性の考え方については、「他の事業と総合しての採算性も考えるが、福祉用具貸与事業部門の採算性の確保は必須である。」
- ・福祉用具貸与事業における採算性の考え方について「福祉用具貸与事業全体の採算性を重視している。」「福祉用具貸与拠点別に予算管理しそれぞれの採算性は見ている。各部門（プロセス毎）には採算を管理している。」
- ・貸与機器毎の採算性について「貸与機器全体での採算性を考慮」し、用具種類毎、貸与機器毎の採算性までは考えていない。

⑬新品／中古品レンタルの実施

- ・新品の高価格設定での貸与はしない。
- ・型番落ちした古い商品を安い価格でレンタルすることはしない。

⑭軽度利用者向けレンタル（自費レンタル）の実施

- ・介護保険の認定がもれた場合、例外として実施。例えば貸与している人が入院して退院後、要支援となるようなケースである。介護保険適用とは別に、自費レンタル価格を救済措置として設定している。同じ型でも介護保険適用と自費レンタルでは、3分の1以下の価格の料金体系、別契約形態をとって貸与。
- ・自費レンタルでは別契約形態をとり、介護保険適用の場合とはサービスを変えている。搬入、搬出、消毒等のサービスは行うが、モニタリング等のサービス業務は実施していない。介護保険適用の場合とはサービス業務の量を減らしている。

⑮貸与価格の変更について

- ・原則、既存商品の貸与価格は変えない。理由は事務コスト／事務負担回避するため。
- ・新品や古い商品で価格に差をつけたいときは、機種（型番）を変えて（機種の差で）対応する。

(6) F 法人

概要	<ul style="list-style-type: none"> ・全国展開をしている ・福祉用具単独業務の事業者
地域展開（全国／単域エリア等）	全国展開
サービス提供エリア（都市部／地方部中心）	都市&地方
営業規模（複数営業所:10箇所以上／少数:2~3箇所）	複数（10箇所以上）
サービス形態（貸与専業、他サービスとの兼業）	他サービスとの兼業
レンタル品業務体制（自社レンタル、レンタル卸）	自社レンタル
組織分類(非営利(社協、生協等)／営利事業者)	営利事業者

①貸与事業の形態と事業所展開の特徴

- ・2000年の介護保険制度の導入以前から、福祉用具の貸与事業を実施。従業員数は約640人。自社レンタル100%。
- ・福祉用具貸与事業は、直営の60事業所、30サービスセンターにて展開。
- ・業務内容は福祉用具貸与のほか、販売、住宅改修、居宅介護支援、デイサービスを実施。
- ・福祉用具貸与事業がメイン業務。売り上げの大半が福祉用具貸与事業。続いて販売と住宅改修。居宅介護支援、デイサービスは比較的少ない。
- ・福祉用具相談専門員600人以上（本部除く）。
- ・事業所によって貸与価格の差はなし。サービス内容の差もなし。

②「自社レンタル」と「レンタル卸」利用の考え方

- ・自社レンタル100%。
- ・福祉用具製造のグループ会社からやOEMにより品揃え等でのメリットを活かしている。
- ・商品の品揃えは他社に比べ多く、広範なニーズに対応可能。グループ会社製品についてはおのずと自社レンタル100%となった。
- ・グループのメーカー機能の活用の観点から、レンタル卸として他社事業者に用具を出している。他事業者に用具を貸す（出す。取り次ぐ）ことは自然だが、他事業者から用具を借りることは、考えにくい。
- ・グループ会社の商品を使いたいという人は自社を利用してくれることが多い。親会社のブランドのネームバリューを利用して営業活動している。それも自社レンタル100%の理由。
- ・福祉用具貸与事業メインで事業を行っているため、兼業の場合とは異なり自社レンタルが自然。
- ・稼働率の低い商品、電動車いす等の高額商品や事故リスクの高い商品についてレンタル卸を検討したことはあるが、導入に踏み切るだけのメリットはなかった。

③「自社レンタル」と「レンタル卸」比率

	自社レンタル	レンタル卸
全体	100%	0%
車いす	100%	0%
特殊寝台	100%	0%

④福祉用具専門相談員／資格保有者数

福祉用具専門相談員指定講習課程修了者	602人(本部除く)
それ以外（OT、PT、介護福祉士等）	

⑤主な福祉用具 種類別アイテム数／貸出台数／貸与価格等

	アイテム数	貸出台数	最低	最高	最多価格
車いす	134	—	3,000	40,000	7,000
ベッド	655	—	3,000	22,000	10,000
手すり	59	—	1,000	5,000	2,000
歩行器	50	—	2,000	7,800	3,000
リフト	38	—	6,000	50,000	20,000

⑥個別プロセス部分におけるサービスの特徴／差別化が図れるサービス

- ・1位が適合性判断（フィッティング）、2位が必要性判断・品目の選定（選定相談）、3位がモニタリング（納品後点検、故障・修理時対応）。
- ・「対人援助」がサービスの根幹と考えている。順位は決められないが、適合性判断（フィッティング）、必要性判断・品目の選定（選定相談）、モニタリング（納品後点検、故障・修理時対応）の各プロセスの対人援助サービスに力を入れている。
- ・必要性判断・品目の選定（選定相談）のところで、プロセスとは関係ないが、「商品種類の豊富さ」を特徴としてアピールできる。差別化につながっている。
- ・利用計画書の作成はコストとの兼ね合いで現時点考えていない。
- ・「住宅改造」「医療機器貸与」事業と連携し、利用者の利便性を高めている。ビジネスがうまくつながり、差別化と売上げのアップにつながっている。例えば、病院を退院する時など、「医療機器」も「福祉用具」も時には「住宅改造」も必要となるので、一事業者でこれらの入手が済めば利用者は助かる。医療系のケアマネジャーが「福祉用具」も依頼してくるパターンが多い。
- ・現在「医療機器貸与」事業は伸びが大きい。在宅医療の方へ貸与するが、福祉用具も同時に使う人も多いので相乗効果がある。

⑦個別プロセス部分における貸与価格に与える影響が大きいサービス

- ・1位が保管保守（保守点検、保管、在庫管理）、2位が搬入・取付・調整（納品業務）、3位が搬出（回収業務）。
- ・上記の順番は決められないが、直接的に価格に利いてくるのは、対人援助に要するサービスにかかる人件費よりも、用具（ハード）の管理コスト。実際は人件費の方がかかるが、人件費は固定なので価格への影響ということになれば用具（ハード）の管理コスト。
- ・地域によっては移動距離が大きくなる。搬入・取付・調整（納品業務）と搬出（回収業務）のプロセスで燃料、手間、時間がかかり、価格への影響が多くなる。
- ・搬出（回収業務）については、急ぐので、コスト高となる傾向がある。自宅で葬儀を行う場合、即日引き上げる必要があることが多い。通常でも翌日には対応する。葬儀を自宅外（会館等）で行うことが増えてきたことに伴い、葬儀関係が落ち着いてから引き上げの連

絡をするというケースも増加。

- ・ベッドは、一般的に導入部分（必要性判断・品目の選定、搬入・取付・調整、適合性判断等）に手間と時間がかかる。

⑧個別プロセス部分における商品や利用状況により内容が異なるサービス

- ・1位が保管保守（保守点検、保管、在庫管理）、2位が適合性判断（フィッティング）、3位がモニタリング（納品後点検、故障・修理時対応）。
- ・順位はつけられないが、用具種類によって機器が複雑化したり、部品が増えたりするので、商品によりサービス内容が異なってくる。例えばモジュールタイプの車いすなど、用具の種類に応じて調節箇所が多くなる。ベッドでも付属品が多い種類では調節の手間が増える。

⑨全体の体制部分におけるサービスの特徴／差別化が図れるサービス

- ・1位が営業体制、2位が居宅介護支援事業所等との連携、3位がスタッフ教育・研修。
- ・「人」が全てと考えている。人材の育成と配置の厚みが強みである。人材の質の高さがサービスの質の高さにつながる。
- ・他社と異なり、医療機器分野の扱いに強みがある。医療機器分野と連携した営業体制が差別化につながっている。
- ・スタッフ教育では、すべての営業・納配担当者に「福祉用具プランナー」の資格取得を進めている。
- ・スキルアップ用のスタッフ教育について、社内研修（社内講師／社外講師）は営業所単位に、月1～2回実施。社外研修についても積極的に参加させている。
- ・ケアマネジャー等社外向け関係者への展示会・セミナー・説明会等情報提供は、本部と各事業所が対応している。
- ・本部が実施する社外向け情報提供は、1）HCR（国際福祉用具展）、2）バリアフリー展の2つである。それ以外は地域単位に各事業所がセミナー・説明会等を実施している。テーマは新商品、新制度、用具活用等。外部専門家を招いて行うことも多い。全事業所の延べでは年間100回以上、実施している。
- ・居宅介護支援事業所等との連携は、個別営業活動のすべてのようなところがあるので、力を入れている。

⑩全体の体制部分における貸与価格に与える影響が大きいサービス

- ・1位が営業体制、2位が居宅介護支援事業所等との連携、3位がスタッフ教育・研修。
- ・「営業体制」「スタッフ教育・研修」については、人材の育成と配置の厚みのため、人件費と研修費がかかる。
- ・居宅介護支援事業所等との連携については、ケアマネジャーとの関係強化に時間と手間がかかり、貸与価格への影響が大きい。サービス担当者会議への出席、ケアマネジャーとの利用者宅同行訪問、連絡や情報交換の実施等、注力している。

⑪貸与価格決定の考え方

- ・介護関連業務のサービスの質は利用者に理解されにくい。価格が重要なファクターであることから、市場相場は気にしている。
- ・事業所（地域）によって、貸与価格とサービス内容に差はない。価格競争力が劣る地域もあるが、知名度と企業体力、商品の豊富さをはじめとするサービス内容の質に自信（競争力）があるので価格を下げることはしていない。全事業所トータルの採算でコストを調整する。利用者にわかりやすい、販売事務の簡素さとコスト節約を図る、といった理由もある。

⑫事業採算性の考え方

- ・事業全体の中での採算性の考え方については、「福祉用具専門に近いので、福祉用具貸与事業部門の採算性の確保は必須である。住宅改修と販売については採算が取れているが、居宅介護支援とデイサービスは採算が取りにくい。総合しての採算性を高めるために、福祉用具貸与事業の収益への期待は大きい。」
- ・福祉用具貸与事業における採算性の考え方について「福祉用具貸与事業全体の採算性を重視している。」「福祉用具貸与事業所別に採算性は見ているが全体で採算が取ればよい。各部門（プロセス毎）には採算を管理できないので、全体で採算が取ればよい。」
- ・貸与機器毎の採算性について「貸与機器全体での採算性を考慮」し、用具種類毎、貸与機器毎の採算性までは考えていない。

⑬新品／中古品レンタルの実施

- ・行っていない。介護保険対象の商品についてすべて同一価格である。新品、中古品で価格の差はない。

⑭軽度利用者向けレンタル（自費レンタル）の実施

- ・ベッドについてのみ、自費レンタル専用の独自商品で対応している。
- ・介護保険が適用できる用具では、適用か否かで料金を変えない。同一機種の用具は全料金体系で同一価格である。
- ・保険適用外の用具で、自費レンタル専用の独自商品を安く提供している。特殊寝台にあたらないベッドで、低価格の貸与ベッドとして月額貸与価格 3,000 円程度で提供している。通常のベッドに、サイドレールと高さ調節だけ加わっていればよいという人向けのベッドである。介護保険適用のベッドとは価格体系が異なる。
- ・自費レンタル用具では別契約形態をとり、介護保険適用の場合とはサービスを変えている。搬入、搬出、消毒といったサービスは同じだが、モニタリング等のサービス業務は実施していない。（「てすり」を新たに入れる場合のフィッティングは行う。）介護保険適用の場合とはサービス業務の量を減らしている。
- ・介護保険適用用具とのコストの差は、1）サービス内容の絞込み、2）介護保険請求業務の事務負担無し、3）ケアマネジャーへの連絡等業務の負担無し、等による。
- ・利用者の状態が変わり、背上げが必要などニーズが変わればアセスメントを行い、介護保険対象の用具に移行することもできる。

⑮貸与価格の変更について

- ・既存商品の貸与価格は変えない。理由は事務コスト／事務負担を回避するため。既存契約者についても価格を変更しなければならないが、大手なので人数が大変多く、対応が難しい。

(7) G法人

概要	<ul style="list-style-type: none"> ・比較的広域に展開 ・福祉用具単独業務の事業者 ・社内研修を積極的に展開
地域展開（全国／単域エリア等）	広域（全国でも単域でもない）エリア展開
サービス提供エリア（都市部／地方部中心）	都市&地方
営業規模（複数営業所:10箇所以上／少数:2～3箇所）	複数（10箇所以上）
サービス形態（貸与専業、他サービスとの兼業）	専業
レンタル品業務体制（自社以外、レンタル卸）	自社レンタル
組織分類（非営利（社協、生協等）／営利事業者）	営利事業者

①貸与事業の形態と事業所展開の特徴

- ・1963年にリネンサプライ業より事業開始。1988年、全国ネットの福祉用具貸与事業開始。従業員数は約1,400人。自社レンタル100%。
- ・福祉用具貸与事業は、22県の44事業所にて展開。9箇所の衛生管理センターで貸与用具の洗浄・消毒を実施。うち、6箇所のセンターで福祉用具消毒工程管理認定基準を達成、消毒工程管理認定マークを取得。
- ・業務内容は福祉用具貸与のほか、販売、住宅改修、居宅介護支援（都内の1区内のみ）を実施。
- ・福祉用具貸与事業がメイン業務。売り上げの多くが福祉用具貸与事業。続いて住宅改修と販売。居宅介護支援事業はパイロット的位置づけ。
- ・福祉用具相談専門員800人以上。電話相談から、納品・修理・交換まで通常業務すべてについて、365日体制、年中無休での営業体制を敷く。
- ・事業所によって貸与価格の差はなし。サービス内容の差もなし。
- ・同業の12社により、福祉用具貸与事業の全国ネットワーク（沖縄から北海道まで）を構築。
- ・住宅改修は、手すり取り付けから改修工事全般まで対応する。200名以上の福祉住環境コーディネーターを中心に業務を行う。

②「自社レンタル」と「レンタル卸」利用の考え方

- ・自社レンタル100%。効率性の観点から。
- ・リネンサプライで事業がスタートし、寝具リースで展開した。そのため、おのずと自社レンタル100%となった。
- ・レンタル卸として他社事業者へ用具を貸し出す率は30%程であった。もともとこれは、「レンタル卸」という事業形態を目指したものではなく、単に福祉用具貸与事業の拡大のための取次店契約から始まったものである。1990年くらいから生協などと取次店契約を結んでいた。そのため、他事業者へ用具を貸す（出す。取り次ぐ）ことは考えても、他事業者から用具を借りることは、考えたことはない。
- ・以前はレンタル卸として他社事業者へ用具を貸し出す率が30%程あった。介護保険が施行された後、利用者への貸出が中心となった。傾向として、他事業者へのレンタル卸は減

っている。自社独自のビジネスモデルへ移行している。

- ・福祉用具貸与事業メインで事業を行っているため、兼業の場合とは異なり自社レンタルが自然。
- ・自社の消毒設備（センター）に十分な設備投資を行っている。自社レンタル品で稼働率を上げ、設備投資を早く回収し効率性をアップしたい。自社設備・資産に充分、資本投下しているので、レンタル卸の利用は現時点、考えていない。
- ・自社レンタルでは、自社資産が増えるので設備投資リスク（不稼動リスク）、保守・保管・消毒等不備による事故のリスクが増すが、管理面を充実させれば対応可能。企業の体力もある。
- ・自社レンタルでも用具の種類や用具毎のアイテム数は十分多い。360以上の品目数で、全国でもトップの種類数を確保。福祉用具貸与事業の長年の実績があり、自社レンタル100%でもアイテム数は充分。

③「自社レンタル」と「レンタル卸」比率

	自社レンタル	レンタル卸
全体	100%	0%
車いす	100%	0%
特殊寝台	100%	0%

④福祉用具専門相談員／資格保有者数

福祉用具専門相談員指定講習課程修了者	693人
それ以外（OT、PT、介護福祉士等）	17人

⑤主な福祉用具 種類別アイテム数／貸出台数／貸与価格等

	アイテム数	貸出台数	最低	最高	最多価格
車いす		—	8,000	25,000	8,000
ベッド		—	8,000	30,000	11,000
手すり		—	4,000	8,000	5,000
歩行器		—	4,000	6,000	4,000
リフト		—	10,000	30,000	10,000

⑥個別プロセス部分におけるサービスの特徴／差別化が図れるサービス

- ・1位がモニタリング（納品後点検、故障・修理時対応）、2位が必要性判断・品目の選定（選定相談）、3位が点検・修理・消毒。
- ・モニタリング（納品後点検、故障・修理時対応）、必要性判断・品目の選定（選定相談）、適合性判断（フィッティング）の対人支援系の各プロセスでは、「利用者の状態像の確認」が一番大事と考え、最大注力している。サービスの一番の特徴である。
- ・モニタリングの主な業務は用具の点検・修理ではなく「利用者の状態の確認」と「利用者の使用状況の確認」と考えている。
- ・そのため、モニタリングでは、訪問して対応することを重視。納入10日以内に再度訪問し利用者の状態と使用状況を確認する。その後も3ヶ月毎の頻度で訪問し、確認・点検を実施する。

- ・モニタリング以外のプロセスでも、訪問の有無と程度がサービス内容の目安と考えている。
- ・モニタリングではご自宅に訪問し、使用・適合状況を常時細やかに確認。その他、居宅介護支援計画の長期・短期目標の達成状況も確認。日常生活動作の変化による機種の変更、故障・不具合による修理・交換にも迅速に対応している。
- ・10日以内のモニタリング及び3ヵ月毎の定期モニタリング、故障・修理時の対応、それぞれについて結果記録を全ケースで作成、保管。利用者、ケアマネジャーへ説明・提出。
- ・消毒では、9箇所の衛生管理センターのうち6箇所で消毒工程管理認定マークを取得。福祉用具貸与における消毒工程はサービスの質を示す指標ととらえており、最新の消毒システムを備え、差別化を図っている。
- ・衛生管理に注力しており、回収した用具とともに、戻ってきた車両内部を殺菌・消毒している。

⑦個別プロセス部分における貸与価格に与える影響が大きいサービス

- ・1位がモニタリング（納品後点検、故障・修理時対応）、2位が保管保守（保守点検、保管、在庫管理）、3位が必要性判断・品目の選定（選定相談）。
- ・モニタリング（納品後点検、故障・修理時対応）は最大注力し時間もかけているので、人件費がかさむ。さらに質の高いモニタリングを実施できる人材育成のための研修費用、人材獲得費用等、貸与価格への影響が一番大きくなる。
- ・保管保守（保守点検、保管、在庫管理）では、部品単位でバーコード管理している。修理等の保守点検結果、貸出等の商品履歴をデータ化して保管。劣化や故障などによる事故を未然に防止している。
- ・保管保守（保守点検、保管、在庫管理）、必要性判断・品目の選定（選定相談）をはじめ、搬入・修理・交換、搬出まで通常業務全てで業界初の年中無休365日体制を実現した。ローテーションを組むため、余剰人員が必要となる。余剰人員を含めた通常営業より多い人員について人件費、育成費用がかかる。
- ・必要性判断・品目の選定（選定相談）では、平均2回電話で確認、平均3回訪問して実施している。
- ・選定相談では、利用者の身体の状態について要介護度、ADL（日常生活動作）等、利用者の生活環境について介護者、家族構成、居住環境、IADL（手段的日常生活動作）、在宅サービスの利用状況等を確認。
- ・選定相談用のシートおよび利用計画書を全ケースで作成、保管。利用者、ケアマネジャーへ説明・提出している。
- ・利用計画書の作成は自社独自のサービスと考え、力を入れている。業界全体へも普及を図っている。利用計画書には用具利用目的、短期・長期達成目標、居宅介護支援計画の目標、福祉用具専門相談員の助言等を記載。モニタリング段階で短期・長期達成目標、居宅介護支援計画の目標の達成状況を確認している。

⑧個別プロセス部分における商品や利用状況により内容が異なるサービス

- ・1位が搬入・取付・調整（納品業務）、2位が必要性判断・品目の選定（選定相談）、3位

が点検・修理・消毒。

- ・ 1位の搬入・取付・調整（納品業務）について、フルモジュールの車いすなど、用具の種類に応じて調節場所が多くなったり少なくなったりする。容具や利用状況によりサービス内容が異なってくる。
- ・ 2位の必要性判断・品目の選定（選定相談）、3位の点検・修理・消毒についても、用具や利用状況により手間が大きく異なってくる。

⑨全体の体制部分におけるサービスの特徴／差別化が図れるサービス

- ・ 1位が営業体制、2位がスタッフ教育・研修、3位が居宅介護支援事業所等との連携。
- ・ 営業体制については、通常業務全てで業界初の365日体制を実現。事業所とショールームで電話相談から納品・修理・交換まで年中無休で対応。原則、即日、遅くとも翌日までの納品、引取り等の迅速対応を実施。差別化につなげている。人員は、ローテーションを組んで対応している。
- ・ スタッフ教育・研修について、モニタリング、選定相談、フィッティング等、質の高い対人支援を実施できる人材育成のため、研修に力を入れている。社外研修、社内研修とも充実させている。スキルアップ用、資格取得用とも積極的に参加させている。開催頻度も多い。基本的には営業所単位で対応している。
- ・ 資格要件取得用の研修には特に力をいれ、結果、社内に福祉用具専門相談員、福祉住環境コーディネーター等の資格者が数多くいる。
- ・ 利用者が使える指標として、全国福祉用具専門相談員協会の事業として、福祉用具専門相談員単位の研修ポイント制を検討。研修やテストを受けたらポイントを獲得できるようにし、この獲得ポイントを発表すればサービスの目安になる。
- ・ ケアマネジャー、看護師等社外関係者向けの情報提供活動も営業所単位で実施している。テーマは新商品、新制度、リスク対応等。
- ・ 事業所が行う研修とは別に本社企画部が2007年から福祉用具に関するペーパーによるレベルテストを3回実施した。社員が交代で受験し、研修と両輪になっている。会社も、社員個人としても、専門相談員のスキルを確認したいという要望があった。東京ビッグサイトで行うほど大掛かりなもので、参加者は400人→450人→500人と増えている。レベル判定し、ランキングも出し、成績上位者は発表もしている。福祉用具貸与事業の全国ネットワークで連携する同業12社の社員も参加している。社外へのオープン化も検討。
- ・ 居宅介護支援事業所等との連携については、ケアマネジャーとの関係強化が最大の営業活動でもある。サービス担当者会議へは毎回出席、随時ケアマネジャーと利用者宅へ同行訪問。選定相談シート、利用計画書、提供実績表の書類により、定期的に連絡を取り、情報交換している。
- ・ ケアマネジャーからは利用者の情報や要望等の提供を受け、協力しあう。ケアマネジャーが要請する用具をその通り提供するのではなく、福祉用具専門相談員がケアマネジャーと相談しながら種目や品目を提案している。

⑩全体の体制部分における貸与価格に与える影響が大きいサービス

- ・上記のサービスの特徴と同様に、1位が営業体制、2位がスタッフ教育・研修、3位が居宅介護支援事業所等との連携。
- ・営業体制については、1) 365日体制実現、年中無休対応、2) 原則、即日、遅くとも翌日までの納品、引取り等の迅速対応、コストが大きい。人員は、ローテーションを組んで対応するため人件費、育成費用がかかる。
- ・スタッフ教育・研修について、モニタリング、選定相談、フィッティング等、質の高い対人支援を実施できる人材育成や資格取得者増加のため、研修に力を入れており、コストが大きい。
- ・居宅介護支援事業所等との連携、ケアマネジャーとの関係強化は極めて重要な営業活動であり、コストがかかる。サービス担当者会議への出席、ケアマネジャーとの利用者宅同行訪問、連絡や情報交換の実施等。

⑪貸与価格決定の考え方

- ・原価計算に基づき貸与価格を決めている。用具、サービス部分、その他のコストを積み上げた。実績のほか、コストの予想も加え価格を決定。実際には用具減価償却費、人件費、倉庫・事務所等賃借料、消毒設備償却費、車両費用、広告費、通信費等から価格を計算した。
- ・比較・参考にする他者の価格や市場相場がなかったため、自社で原価を計算した。
- ・手数のかかる原価計算方式をとった理由は、上記のほか、利用者に明確に根拠を知らせなかった、貸与価格を公明正大にしたかったためである。
- ・用具コスト以外の部分について、福祉用具メーカーとの関係で生じるものは少ない。コスト的にたいしたことはない。メーカーにとって大口顧客である自社への商品説明は重要なため、すぐに、原則無料で実施してくれる。メーカーの「商品カタログ」入手コストもほとんど発生しない。時間を割くだけであるが、人件費は発生する。
- ・原価計算方式なので、サービス内容が厚く、コストがかかれば、貸与価格は高くなる。価格だけで事業者が選択されると価格競争が起き、価格低下の結果、サービスの質が落ちる。「安かろう、悪かろう」の世界となる。サービスの質が落ちれば福祉用具本来の機能が発揮できず、却って無駄が多くなる。これでは元も子もない。サービスの質を上げてそれに見合う適正な価格を設定し、適正な利潤をとるのが本来の姿であり、自社の価格に対する考えである。
- ・訪問介護等と比べ、福祉用具貸与事業は営業エリアが広い。そのため、利用者宅への訪問にコストがかかる。だからこそ、モニタリング等の各プロセスでも、訪問の有無と程度がサービス内容の目安となり、サービスの質を左右するものと考えている。
- ・事業所によって、貸与価格とサービス内容に差はない。理由は利用者にわかりづらいため。利用の条件は同じにしたかった。利用者が住むところを替えたとき、価格やサービス内容が変わると不安を与える恐れがあるため。地域によってコストは異なるので、地域で価格を変えることは今後、検討してもよい。
- ・原価計算し価格を決めるためのデータ収集のため、大きなシステム投資をしている。システムが完成してきた。現在、データ収集しながら分析を実施。経理上の減価償却期間ではなく、実際、用具がどれだけ使えるのか、消毒したら耐久性にどれだけ影響を与えるのか

など、調べている。

⑫事業採算性の考え方

- ・事業全体の中での採算性の考え方については、「他の事業は住宅改修と販売のみ。ほぼ、専業なので、福祉用具貸与事業部門の採算性の確保は必須である。住宅改修と販売については採算が取れているが、総合しての採算性を高めるために、福祉用具貸与事業の収益への期待は大きい。」「居宅介護支援事業は都内1ヶ所でのパイロットの位置づけなので採算は見えていない。」
- ・福祉用具貸与事業における採算性の考え方について「福祉用具貸与事業全体の採算性を重視している。」「福祉用具貸与事業所別に採算性は見えているが全体で採算が取れればよい。各部門（プロセス毎）には採算を管理できない（原価計算は出来ても売上げがたたないので、全体で採算が取れればよい。」
- ・貸与機器毎の採算性について「貸与機器全体での採算性を考慮」し、用具種類毎、貸与機器毎の採算性までは考えていない。

⑬新品／中古品レンタルの実施

- ・行っていない。介護保険対象の商品についても対象外の商品についても、すべて同一価格である。新品、中古品で機能の差がないので、価格の差はない。

⑭軽度利用者向けレンタル（自費レンタル）の実施

- ・行っていない。介護保険適用外の軽度利用者向けに、中古品を安い価格でレンタル（自費レンタル）することはない。介護保険を使わない場合は、通常商品の10割価格となる。

⑮貸与価格の変更について

- ・10年来、価格を変更したことは無い。
- ・介護保険施行後、ある程度マーケットが見えてきたので、価格の見直しをする時期に来ていると思う。

(8) 行政機関（市役所・介護保険課）

①事業所選択の視点

- ・利用者が福祉用具貸与事業所を選択すると言うより、むしろ、ケアマネジャーの選択による
ところが大きい。ケアマネジャーが事業所を選択する選択肢としては、福祉用具貸与事業所
を利用して、対応がよかった事業所や、訪問介護など他の介護サービスを利用する際に
併設されている福祉用具貸与事業所を選択するケースも多い。
- ・要はケアマネジャーとの信頼関係が築けているかどうか。
- ・ケアマネジャーが有している迅速な対応ができる体制がある等の事業所情報は現状では、ロ
コミによるところが大きい。
- ・事業所を選択する際には、貸与価格については特段考慮に入れていない。
- ・利用者からすれば、介護保険対象商品の場合、1割負担ということもあり、貸与価格の上下に
対してあまり敏感ではないと思われる。
- ・同一法人にて、福祉用具貸与事業所と居宅介護支援事業所が併設されている場合、自分の属
する事業所の貸与商品を斡旋しがちで、ケアマネジャーの中立性の確保がなされていないの
ではないか。

②個別プロセスのうち、事業所選択の際に重視するサービスについて

- ・事業所選択の際に重視するプロセスとは、3つあげるとすれば

- 1) メンテナンス
- 2) 納品、引き上げ
- 3) 使い方指導 である。

理由としては、

- a) メンテナンスについて、一度の納品に限らず、利用者にとって日常生活を支援する観点
から継続的に利用者の状態像に合わせて対応してくれるかどうか。
- b) 入退院時の納品、引き上げを迅速に対応できる体制が組めるかどうか、死亡引き上げの
際に迅速引き上げができる体制が整えられているかどうか。
- c) 使い方指導を納品時に限らず、モニタリング時等、継続的に確認・指導してくれるかど
うか。

③福祉用具貸与事業所に求める要件、どんな福祉用具貸与事業者を選ぶか

- ・行政の立場から言えば、福祉用具専門相談員が制度等についての勉強が不足しているのでは
と感ずることがある。
- ・現状の福祉用具専門相談員は、各々の事業者の営業マンになってしまっている。制度、身体
状況、自事業所に限らない幅広い商品知識等総合的な知識を有する福祉用具専門相談員は現
状非常に少ない。
- ・サービス担当者会議における福祉用具専門相談員の位置づけが医師や作業療法士、理学療法
士等に比べて低いと感じられる。チームケアの観点から、それぞれのサービス担当者が責任
ある発言をできるよう、ケアマネジャーは心がけをする必要があるのではないか。

④その他

- ・現在、福祉用具貸与事業所が一度納品した後に、貸しっぱなしのまま、長期間モニタリングを行わないケースというのは、だいぶ減ってきていると感じる。
- ・また、利用者も長期間貸しっぱなしでモニタリングをされなくとも、特に気にしていない場合もある。レンタルの利点について周知されていないのではないかな。
- ・メンテナンスや入退院時の再メンテナンス、必要なときに必要な商品が利用できる、廃棄の手間が生じない等のレンタルの利点について、ケアマネジャーや福祉用具専門相談員が利用者に理解されるよう説明できていないのではないかな。
- ・現在の利用者の気質によるところもあるのではないかな。

(9) ケアマネジャー（訪問看護ステーション）

①福祉用具貸与事業者のサービス内容に求める事項、貸与事業者に求める能力

- ・福祉用具全般の相談（接遇・知識力・プレゼンテーション能力）
- ・ニーズの把握、ケアプランの共有
- ・品揃えの確保（幅広い適応のための調整能力）
- ・目標に応じた福祉用具の適応（技術力）
- ・福祉用具の使用説明・効能説明（説明力）
- ・定期的点検（工学的視点・説明力）
- ・利用状況のモニタリング（観察力）

②個別プロセスのうち、事業所選択の際に重視するサービスについて

手順2 必要性判断・品目の選定（選定相談）

- ・ニーズの把握、ケアプランの共有
- ・福祉用具全般の相談（接遇・知識力・プレゼンテーション能力）
- ・品揃えの確保（幅広い適応のための調整能力）

手順4 適合性判断（フィッティング）

- ・目標に応じた福祉用具の適応（技術力）

手順5 使い方指導（商品説明、使用方法説明、価格説明、契約業務）

- ・福祉用具の使用説明・効能説明（説明力）

手順6 モニタリング（納品後点検、故障・修理時対応）

- ・利用状況のモニタリング（観察力）
- ・定期的点検（工学的視点・説明力）

③福祉用具貸与事業所に求める要件、どんな貸与事業者を選ぶか

【利用者の福祉用具貸与事業所選択の状況】

- ・利用者が地方自治体の「福祉用具貸与事業者のガイドブック」（その地域の福祉用具貸与事業者一覧表）を見て事業所を選ぶことはほとんどない。ケアマネジャーに選択を依頼しているのが大半である。
- ・利用者がケアマネジャーに選択を依頼する際の要望は、用具の不具合が発生した時の対応がよいこと、すぐに来てくれること。

【ケアマネジャーの福祉用具貸与事業所選択の基準】

<全般>

- ・ケアマネジャーが選ぶ基準は、利用実績がある、対応がよい、知識や技術においてサービスが整い、休日対応ができるところ。
- ・特にリフトなど、使い方や説明が難しい商品の場合は技術力とモニタリング力で選ぶ。
- ・商品の良さではなく、知識と技術をもった人的サービスを重視する。

<ケアマネジャーへのフィードバック>

- ・ケアマネジャーへのフィードバック（どんな用具を選んだか、用具選択の根拠、搬入の予定や家族への配慮、搬入後のフォローや定期的なモニタリング）があることが一番重要。連絡がよく、ケアマネジャーと連携プレーできる事業所。
- ・対応等を記載した書類が整備され、蓄積されているところ。書類が整っていればケアマネジャーへのフィードバックもしやすく、フィードバック回数も多い。
- ・ケアプランをよく読みこんでいる事業所。ケアプランを理解し、それを根拠に福祉用具の提案をする。ケアプラン上の「サービス内容」に用具に関するサービスについて具体的に記入できる事業所が良い。

<説明能力、表現力、プレゼンテーション>

- ・福祉用具貸与事業者の営業は、サービス内容（モニタリングの内容、選定相談の内容等）を提供し、売り込んで欲しい。商品情報・価格情報も重要であるが、事業所のサービス力を説明して欲しい。
- ・ケアマネジャーに対してだけではなく、利用者に対しても、福祉用具専門相談員や福祉用具貸与事業営業担当者は持っている知識や技術の表現、説明に力不足を感じる。「つえの先のゴムが減ったら取り替えますよ、ここに連絡してくださいね」という小さなことさえも、利用者がどうしたらいいかわからないことがあり、ケアマネジャーに訊いてくる。自分たちに何ができるかの説明能力が足りない。
- ・利用者は福祉用具貸与サービスの内容や範囲がわからずにいる。サービスが使えるように、事業者のサービス内容、要求する方法、要求できる範囲を利用者に説明しなくてはならない。レンタル価格が安いことより、自らのサービスを説明して利用者が安心して相談できる関係を築ける事業者がよい。商品カタログではなく、自社ができるサービス内容が書いてある自社パンフレットを利用者宅へ持って行くことが必要である。
- ・モニタリングとは何か、メンテナンスとどのように違うのか、今後どのような時期に、どのような目的で訪問させていただき、生活の様子をお聞きするか、ケアプランやケアマネジャーとの連携を含めて自らの立場と役割を説明しておく。

<サービス内容と貸与価格>

- ・事業所の福祉用具専門相談員のサービスの質は、用具の貸与価格より優先される。しかし、価格の縛りがないわけではない。介護保険利用限度額があるので、オーバープランは利用者にとって負担である。今回の介護保険報酬改訂でオーバープランの可能性は増してきている。それでもサービスの質を優先したい。
- ・利用者は福祉用具貸与のサービスの事業所間のレンタル価格の差をほとんど知らないことが多い。利用者負担が1割だから価格を気にしないということではない。事業所間で同一商品の価格差があることを知らないのは、情報が行き届いていないからである。情報や資料がすべてそろえられるわけでもなく、ケアマネジャーも事業所間の同一商品の価格差について根拠を持って説明できていない。利用者はいろいろな事業所のカタログを見て価格を比べるほ

ど情報を持たない。

- ・事業者の選択に際し、レンタル価格が重要な要素であることは事実だが、サービス内容の質や説明力の充実がまず優先される。
- ・レンタル価格に見合うサービス内容を提供できればよい。価格が高くてもなぜ高いか説明できればよい。その説明ができないことが問題である。サービス内容のプレゼンテーションがないということ。
- ・事業者がサービス内容を明らかにする→利用者・ケアマネジャー・世間が知る→競争原理が働くようになる→事業者選択にサービス内容の視点が強くなる→利用者・ケアマネジャーが貸与価格に敏感になり、貸与価格差を納得→サービス内容と貸与価格を見比べて事業者を選択→サービスの向上と福祉用具活用度合い向上、という好循環が期待できる。

<商品内容>

- ・利用者のニーズにより、特殊な用具が必要な場合、その特殊な用具の取り扱いがある事業者、その用具の取り扱いの技術をもつ事業者を選ぶ。当然、実績・フィードバック等対応力が優先される。

<ケアプランの共有、ニーズの把握>

- ・ケアプランをよく読みこんでいる事業所がよい。ケアプランを理解し、それを根拠に福祉用具の提案をするところ。
- ・ケアプラン実現に向けて、サービス担当者会議で用具の果たす役割について説明でき、福祉用具専門相談員としての役割の認識を持っている事業者が望ましい。
- ・もっとケアプランを気にして欲しい。ケアプラン実現という目的を共有して欲しい。
- ・サービス担当者会議には用具事業者にも必ず出席してもらっている。ケアプランの実現のため、適切な用具と使用説明やその効果を提案、説明して欲しい。
- ・サービス担当者会議で、ケアチームへの福祉用具の説明・効果の伝達が下手である。あるケースでは、車いすのマットに前後があることを知らずにずっと前後逆に使っていたケースもある。前後の有り無しの説明やその理由、逆にした場合の不具合などを前もって説明していくことの重要性を感じる。

3. ヒアリング調査の結果（総括）

福祉用具貸与事業者7社、利用者サイド2者（行政機関、ケアマネジャー）へのヒアリング実施結果より、全体的な特徴は次の通りである。

（1）事業者ヒアリング

①「自社レンタル」と「レンタル卸」利用の考え方

専門の事業者は「自社レンタル」のところが多い。その理由は、利益の増加を重視するという経営上の観点からである。一定の稼働率を超えれば利益率が高くなる。レンタル卸では稼働率が上がっても利益率がそれに比例して増えていかないからである。自社消毒設備等に十分な設備投資を行っているため、自社資産商品の稼働率アップにより投下資本を早く回収し効率性をあげたいとする事業者もあった。

「レンタル卸」利用の理由は、ほとんどの事業者が資産の設備投資リスク（不稼働リスク）と管理（保守・消毒等）不備による事故のリスクの回避をあげていた。また、稼働率を気にせず、品揃えを増やせるからである。

両者を使い分けている事業者は、車いす、手すり等よく出るものは自社レンタル、回転率の低い用具、保管や搬出入に手間のかかるベッド等の用具、電動車いす等メンテナンスが複雑なものやメンテナンス不備による事故リスクが高い用具はレンタル卸としていた。

②個別プロセスにおける、サービスの特徴と差別化できる部分

7事業者を通して共通して多かったのが、必要性判断・品目の選定（選定相談）、適合性判断（フィッティング）、モニタリング（納品後点検、故障・修理時対応）の各プロセスである。人的な触れ合いがある「対人支援」系のサービスが経営の根幹であり、自社の売りの部分と考えている。レンタルの注文ではなく、「選定相談（アセスメント）の注文」をとることが営業の使命とする事業者もあった。

「住宅改修」「医療機器貸与」等他の事業と連携して利用者の利便性を高め、差別化と売り上げのアップにつなげている事業者も数社あった。

③個別プロセスにおける、貸与価格に与える影響が大きいサービス

保管保守（保守点検、保管、在庫管理）、搬入・取付・調整（納品業務）、搬出（回収業務）の「用具（ハード）」系の管理サービスをあげる事業者と、必要性判断・品目の選定（選定相談）、適合性判断（フィッティング）、モニタリング（納品後点検、故障・修理時対応）の「対人支援」系のサービスをあげる事業者に2分された。前者は、人件費は固定なので価格への影響ということでは「用具（ハード）」系の管理サービスで上下するとする視点である。後者は、事業の価値は「対人支援」系のサービスにあり、相当な人へのコストを投下するので価格への影響が大きくなるとする視点である。

④事業全体における、サービスの特徴と差別化できる部分

ほとんどの事業者が、営業体制、スタッフ教育・研修、居宅介護支援事業所等との連携、展示会・セミナー等の情報提供活動をあげた。

営業体制については、各社、迅速なサービス（即日搬出等）と手厚いサービス（訪問頻度高、利用者の状態・使用状況の確認等）を実現するために欠くべからざるものとしている。通常業務365日体制を敷く事業者もあった。

教育・研修については、モニタリング、選定相談、フィッティング等、質の高い対人支援系サービスを実施できる人材育成のために各社、力を入れている。「人」がすべての商売で、人材育成と配置が強みと考えている。

居宅介護支援事業所等との連携については、ケアマネジャーとの関係強化が最大の営業活動であり、利用者の状態・使用状況の確認と用具の活用のために必要と考えている。

展示会・セミナー等の情報提供活動については、利用者と直接つながるものではないが、他のサービス事業者との連携強化のため重要であり、連携強化によりケアプランの実現や用具の活用効率アップにつながるとしている。さらに用具ショップを社外向けオープン勉強会等に活用して地域ネットワーク構築に貢献するまでに展開している事業者も見られた。

⑤事業全体における、貸与価格に与える影響が大きいサービス

営業体制、スタッフ教育・研修、居宅介護支援事業所等との連携、に集中している。上記4とほぼ同様である。4で述べたような差別化のために各社相当なコストをかけている。

⑥貸与価格決定の考え方

市場性、マーケット相場から大きく逸脱できないが、利用者（ケアマネジャー）から選ばれる要素は価格だけではなく、むしろサービスの質であると認識している。サービスの質に自信があるので高めの価格設定をしている事業者も半数ある。自社のサービスの質の高さに基づく価格競争力を重視（優先）する事業者、市場性・マーケット相場を重視（優先）する事業者が半々で、原価計算を重視（優先）もいるが、優先度合いの問題で、それぞれの要素をみな勘案して価格を決めている。事業、制度や市場の性質上、価格の変動が短期にはできないこともあり、その価格の中で工夫してサービスの質を上げ、他者との差別化を図っている。

⑦貸与価格の変更

ほとんど変更していない。変更実績のある事業者もあるが、数年に一度のように頻度は少ない。理由は、貸与という事業の性質上、事務にかかる負担とコストが大きいからである。新品や古い商品で価格に差をつけたいときは、機種（型番）を変えて対応している。

⑧自費レンタルの実施

半数の事業者で別契約形態により実施。モニタリング等のサービスを省き、コストを圧縮して、保険が使えない利用者の負担を軽減している。

(2) 行政、ケアマネジャー ヒアリング

①事業所選択の視点／福祉用具貸与事業者のサービス内容に求める事項・福祉用具貸与事業者 に求める能力

- ・利用実績があり、対応がよい、メンテナンスや納品・引上げ、使い方指導等のサービスがしっかりしている事業者を選ぶとしている。商品の部分ではなく、人的サービスの部分を重視している。
- ・ケアマネジャーへのフィードバック（どんな用具を選んだか、どんな対応をしたか等）がよいことが重要としている。連絡がよく、ケアマネジャーと連携プレーができ、良好な関係を築ける事業者が望ましい。
- ・対応等を記載した書類がしっかりしている事業者を選ぶとしている。書類が整っていればフィードバックもされやすく、フィードバック回数も多いからである。
- ・ケアプランをよく読みこんでいるところを選ぶとしている。ケアプランを理解し、それを根拠に福祉用具の提案をする事業者、ケアプラン上のサービス内容の部分を用具について具体的にしっかり記入できる事業所を選ぶとしている。
- ・説明能力、表現力、プレゼンテーションに長けた事業所が望ましい。サービス内容（モニタリングの内容、選定相談の内容等）を説明し、売り込んで欲しいとしている。商品情報・価格情報より、事業所の付加価値であるサービス力を売り込んで欲しいとのことである。ケアマネジャーにサービス内容を説得できるかが重要となる。
- ・利用者に対しても、事業者のサービス内容、要求する方法、要求できる範囲を説明して欲しい。これらを説明して利用者が相談できる関係を築ける事業者がよいとしていた。商品カタログではなく、自社のサービスや連絡先が書いてある自社パンフレットを利用者宅へ持って行って欲しいとしていた。
- ・事業者の選択に際し、価格が重要な要素であることは事実だが、サービス内容の質や説明力等の方が優先としていた。どこまでサービスをしてくれるかで選ぶとしている。
- ・価格に見合うサービスをすればよい。価格が高くてもなぜ高いか説明できればよいのである。その説明がないのが問題としていた。商品よりもむしろサービス内容のプレゼンが重要であるとしている。