

## 4. 価格設定プロセスの検討

### 4-1. 価格構造モデルの考え方

#### (1) 価格の水準とコスト構成

福祉用具貸与事業においては、単に福祉用具を貸与するだけでなく、利用者の状況に応じて適切な福祉用具が適切に利用されるために、福祉用具専門相談員によるアセスメント、計画作成、福祉用具のメンテナンス、それを実現するための事業所運営の体制整備等を行っている。プロセスのガイドライン（案）に示すプロセスについてみると（表 22 参照）、一般的なレンタル業（物品賃貸業）にはない、アセスメントや計画作成、モニタリング等の多様なプロセスがあり、これらは基本的に福祉用具専門相談員が対応する人的サービスである。また、各プロセス段階の方法や時間のかけ方、実施体制等は各事業所によって工夫の余地がある。中でも人的サービスのプロセスは担当者の技術、知見によってサービスの内容が異なる可能性がある。この点に着目すると、福祉用具貸与サービスの質を高めるためには、研修も含め人的サービスの質を高めることが重要である。

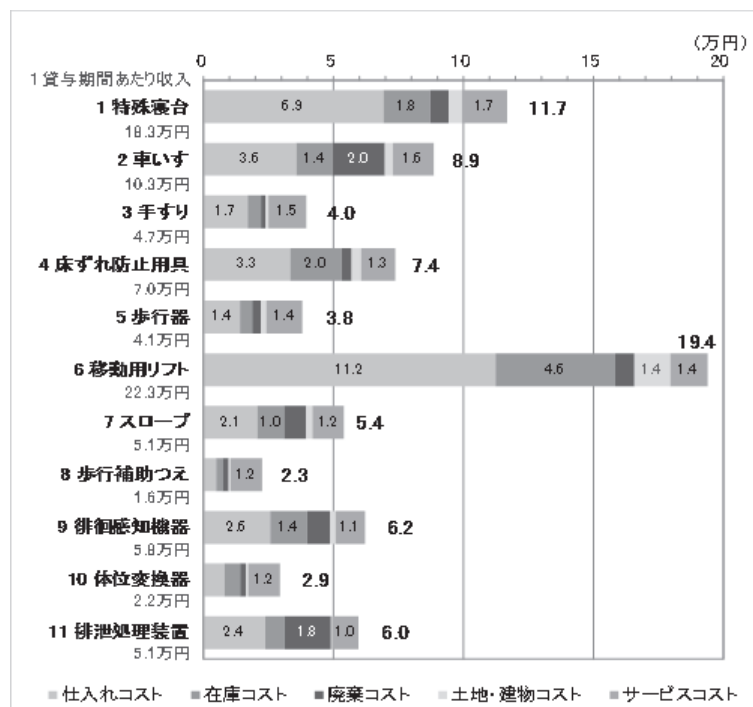
表 22 プロセスガイドライン（案）におけるサービスの項目

福祉用具貸与の業務プロセス	一般的なレンタル業との比較で 業務量に占める割合が大きいプロセス
情報提供・相談	○
アセスメント	◎
計画作成	◎
契約	△
搬入（搬出）・適合調整・環境整備	◎
使用方法の説明・指導	○
モニタリング	◎
搬出・メンテナンス	△
体制整備	◎
人的管理・育成	◎
品質管理	○
他の関連サービス、関連職種との協力	◎

※一般的なレンタル業と比較して業務量に占める割合が◎：大きい ○比較的大きい △同程度  
◎がつくプロセスは、一般的なレンタル業では実施していないことを示している。

既存の調査において、1貸与期間あたりのコスト（図3）をみると、福祉用具の種目別にコストの総額は2.3万円から19.4万円までの幅がある。コストの構成に着目すると「仕入れコスト」も1万円程度から11.2万円までの幅があり、種目別のコスト差の要素となっている。一方、サービスコストは1.0万円から1.7万円までの幅に収まっており、種目別の差はあまりない。1か月あたりのコスト（図4）でみると、「車いす」「手すり」「歩行器」「スロープ」については、「仕入れコスト」に次いで「サービスコスト」が高い項目となっている。

図3 福祉用具種目別1貸与期間あたりコスト



出典：平成27年度 介護保険における福祉用具・住宅改修の価格等の実態に関する調査報告書（一般社団法人シルバーサービス振興会）

図 4 福祉用具種目別 1事業所・1か月あたりコスト

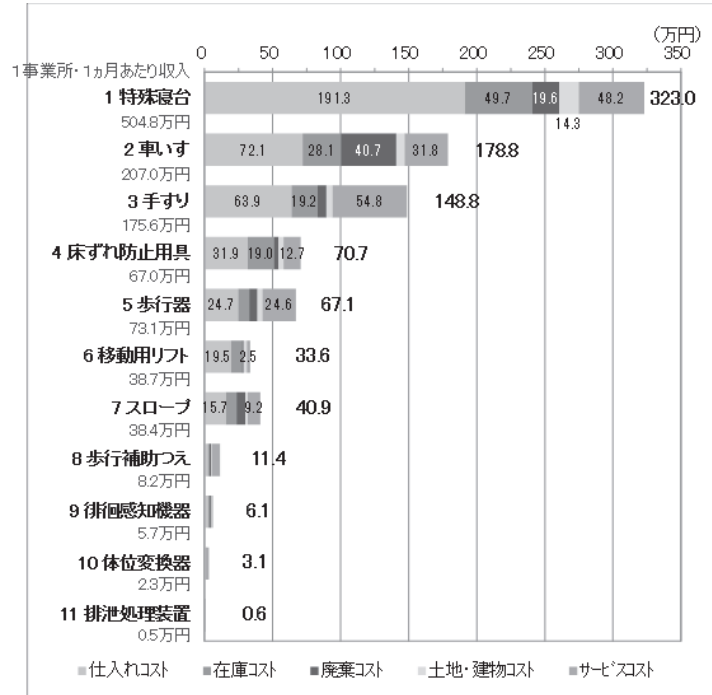
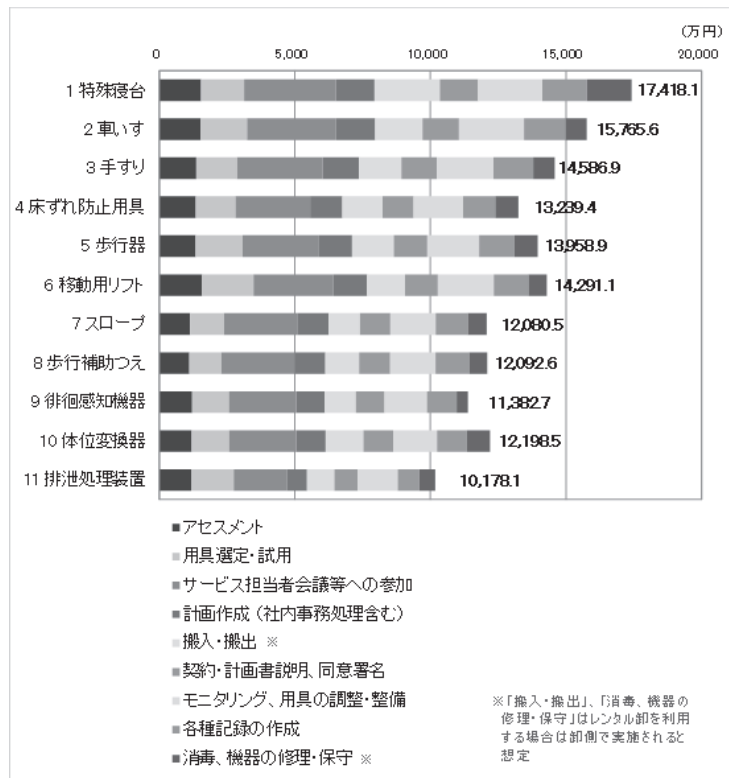


図 5 福祉用具種目別 1貸与期間にかかるサービスコスト



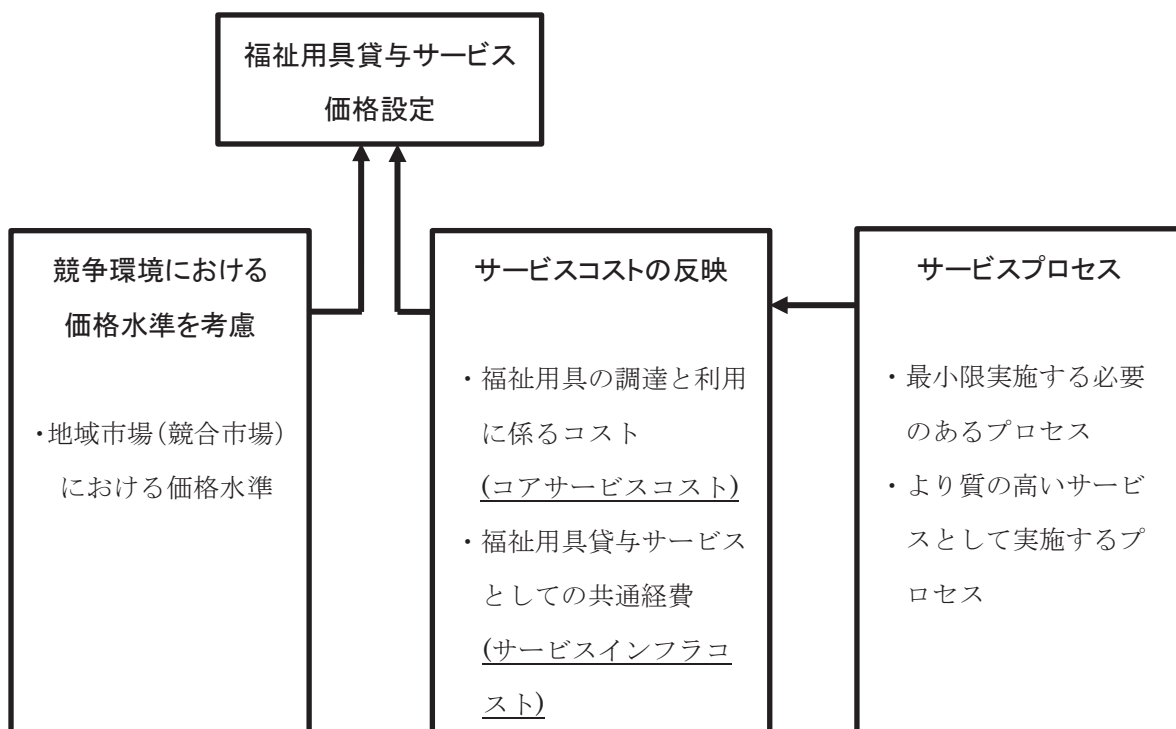
出典：平成 27 年度 介護保険における福祉用具・住宅改修の価格等の実態に関する調査報告書（一般社団法人シルバーサービス振興会）

## (2) 価格設定モデル（作業仮説）

福祉用具貸与サービスにおいて、貸与価格を設定する際には、図 6 のチャートに示す福祉用具の調達と利用にかかる費用を基に、サービスに共通に係る経費（インフラコスト）を加え、さらに競争環境における価格水準等も踏まえて、価格が設定されると考えられる。

したがって、コストの構成要素と、価格水準の両面から検討する必要がある。

図 6 価格設定モデル（作業仮説）



#### 4-2. コスト構成及び価格設定プロセスの現状把握

##### (1) 実態調査（アンケート調査）

本調査で実施したアンケート調査においては、平成 27 年度のシルバーサービス振興会の調査結果で把握されなかった項目（燃料費、研修費等）を含む事業所のコストの構成を把握した。

アンケート調査においては、事業所において 1 年間に発生した費用（会計上の売上原価及び販管費）について、支出項目毎の構成比を回答していただいた（表 23）。

表 23 アンケート調査におけるコスト構成の問  
【事業所において 1 年間に発生した費用の構成比】

支出項目	構成比	補足説明
支出合計	100%	以下の合計が 100%となるように
売上原価	%	売上原価の合計を記入
人件費	%	
給料(賞与、退職金、パート給与含む)	%	
法定福利費	%	
その他	%	
減価償却費	%	
福祉用具	%	
土地・建物	%	
車両	%	
消毒設備	%	
その他	%	
賃借料	%	
福祉用具	%	リース含む。レンタル卸は除く
土地・建物	%	
車両	%	
消毒設備	%	
その他	%	
物件費	%	
福祉用具	%	
車両費	%	新たに購入した場合
その他	%	
委託費	%	
レンタル卸	%	
消毒	%	レンタル卸に含まれないもの
運搬・配送	%	
その他	%	レンタル卸に含まれないもの
その他経費	%	福祉用具レンタル事業分
広告宣伝費	%	
教育研修費	%	
燃料費	%	
通信運搬費	%	
旅費交通費	%	
福利厚生費	%	
保険料	%	
その他	%	
販管費	%	販管費の合計を記入
本社・本部経費	%	本社・本部経費配賦額
その他	%	

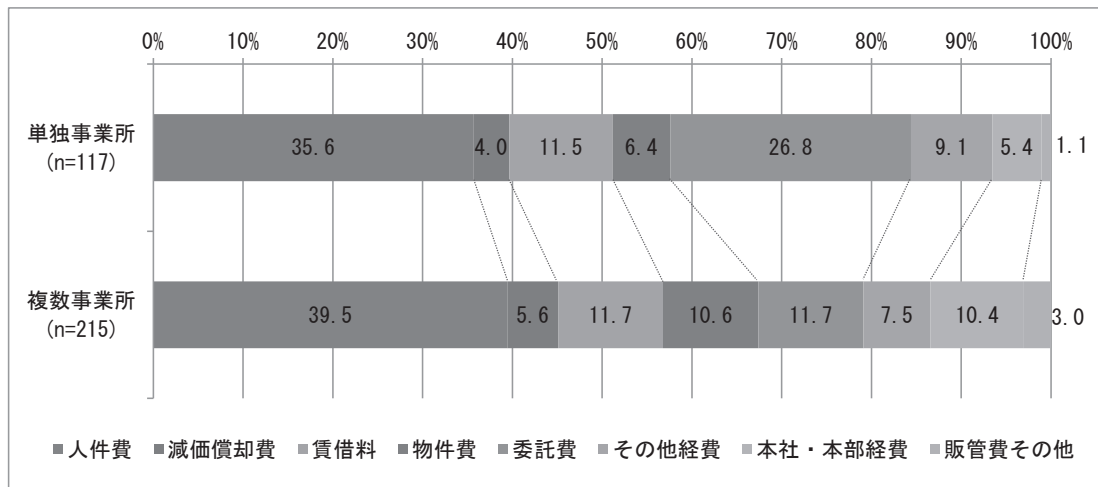
福祉用具のレンタル費用が事業所別に価格差があることを踏まえ、事業所数【単独事業所／複数事業所】による違い、調達方法別【レンタル卸の割合の多い・少ない】の事業所のコスト構成を比較した。なお、事業所数の類型については検討委員会での見解に基づき、調査票の選択肢の段階から「1 事業所（単独型）」、「2～10 事業所（複数店舗型）」、「11 事業所以上（多店舗型）」の3類型とした。調達方法別の類型については各事業所における全貸出台数に対するレンタル卸の利用比率を指標とし、類型間の差が分かり易いように「レンタル卸利用率1割以下（ほぼ購入）」、「レンタル卸利用率9割超（ほぼレンタル）」、「レンタル卸利用率1割超～9割（中間の類型）」の3類型を設定した。

### 1) 事業所数別の比較

「委託費」の構成比は、単独事業所が 26.8%、複数事業所は 11.7%であった。

「販管費（本社・本部経費、販管費その他）」の構成比は、単独事業所が 6.5%、複数事業所は 13.4%であった。（図 7）

図 7 事業所数別のコスト構成



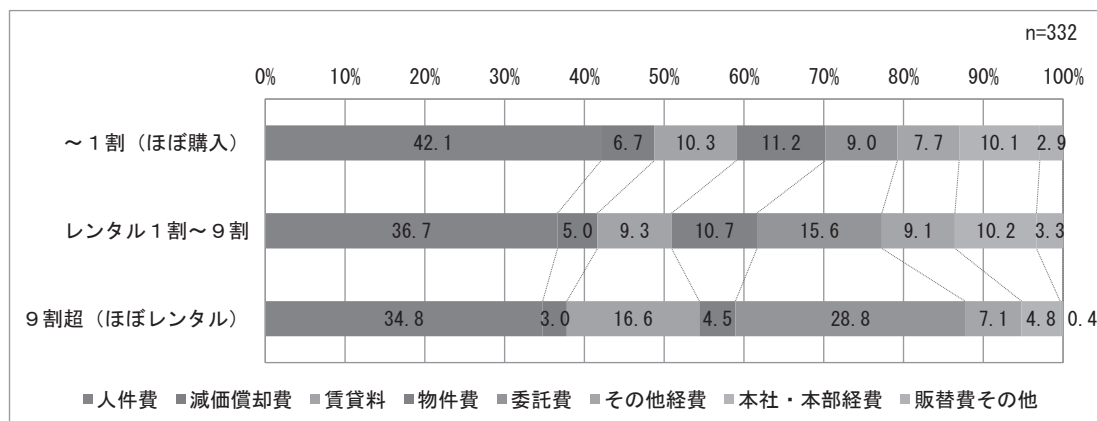
## 2) 用具の調達方法別の比較

「人件費」の構成比は、ほぼ購入（レンタル卸～1割）の事業所が42.1%で最も大きく、ほぼレンタル（レンタル卸9割超）の事業所は34.8%であった。

「委託費」の構成比は、ほぼレンタル（レンタル卸9割超）の事業所で28.8%で最も大きく、レンタル卸比率が下がるとともに小さくなる傾向がみられた。

上記のように、調達方法によって、コストの構成比は異なり、人件費についても34.8%から42.1%と差がみられた。（図8）

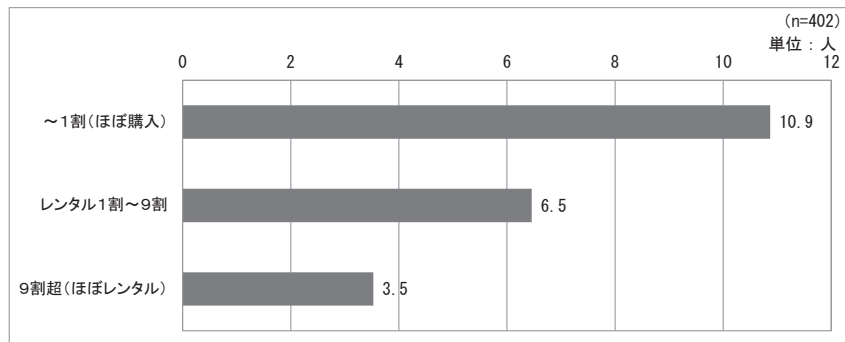
図8 レンタル卸の利用率別のコスト構成



用具の調達方法によって、人件費の構成比が異なっていたため、職員体制の違いについて比較を行った。

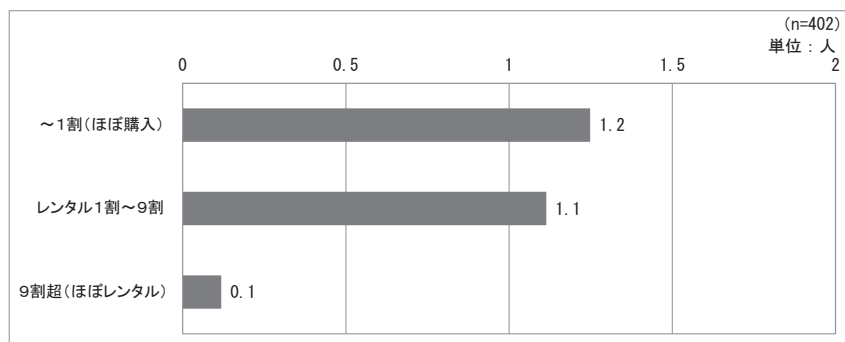
まず、主に対人サービス業務を担当する福祉用具専門相談員に注目すると、ほぼ購入（レンタル卸～1割）の事業所では、福祉用具専門相談員（常勤換算）の人数が10.9人、ほぼレンタル（レンタル卸9割超）の事業所では3.5人であった。（図9）

図9 職員体制 福祉用具専門相談員（常勤及び非常勤の[常勤換算]の合計値）



次にバックヤード業務の担当者を見ると、ほぼ購入（レンタル卸～1割）及びレンタル1～9割の事業所の事業所では、保管及び消毒に関する人数が約1人、ほぼレンタル（レンタル卸9割超）の事業所では0.1人であった。（図10）

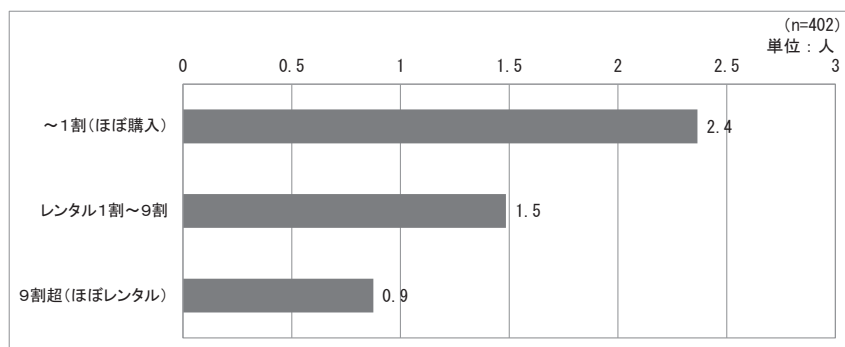
図10 職員体制 福祉用具の【保管及び消毒】に関する職員（常勤及び非常勤の[常勤換算]の合計値）





また、それ以外の業務を担当する「その他職員」については、ほぼ購入（レンタル卸～1割）の事業所では、2.4人、レンタル卸1～9割の事業所では1.5人、ほぼレンタル（レンタル卸9割超）の事業所では0.9人であった。（図11）

図11 職員体制 【その他職員】（常勤及び非常勤の[常勤換算]の合計値）



### 3) カテゴリの検討

本調査のアンケートに回答した事業所の、法人が運営する福祉用具貸与事業所及び調達方法による事業所割合をみると、表 24 のとおりである。図 8～11 で示されたように、調達方法及び事業所数によって、事業所における人員配置やサービスインフラ等の使い方など事業コストの構造が異なると考えられるため、調達方法の種類と事業所数の種類の組み合わせのなかで、組合せによる特性が把握し易いと考えられる 3 つの属性【①レンタル卸比率 9 割超×単独事業所、②レンタル卸 1～9 割×事業所数 2～10 か所、③レンタル卸比率～1 割×事業所数 11 か所以上】に着目し、これら 3 類型に該当するの事業所（網掛け）を抽出した。これ以降の分析ではこの 3 属性の事業所の比較を行った。

表 24 事業所の属性分類別の n 数 無回答込みで 100%

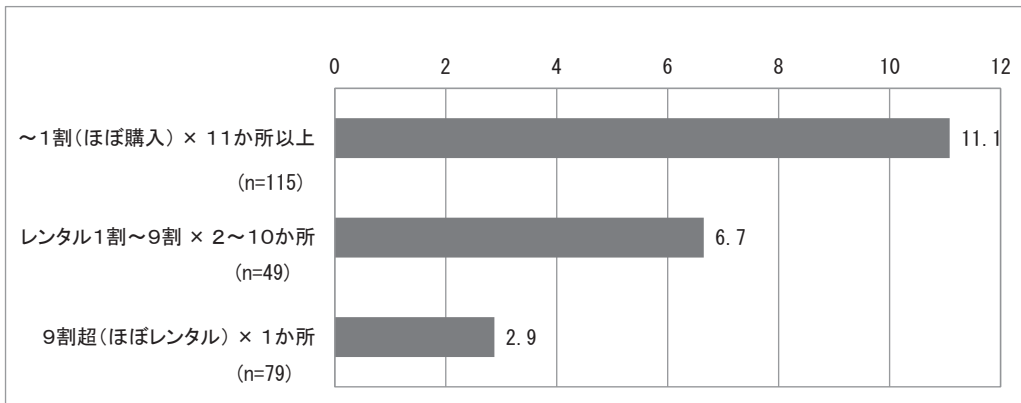
		法人が運営する福祉用具貸与事業所数（問 2）		
		1 か所 n=213	2～10 か所 n=144	11 か所以上 n=195
福祉用具の 調達方法 （調達比率） （問 6）	レンタル卸比率～1 割（ほ ぼ購入） n=183	n=15 (n=2.7%)	n=34 (n=6.1%)	<b>n=134</b> <b>(n=24.1%)</b>
	レンタル卸比率 1 割～9 割（レンタル多め） n=174	n=65 (n=11.7%)	<b>n=74</b> <b>(n=13.3%)</b>	n=34 (n=6.1%)
	レンタル卸比率 9 割超 （ほぼレンタル） n=181	<b>n=127</b> <b>(n=22.9%)</b>	n=34 (n=6.1%)	n=19 (n=3.4%)

※ここで示す n 値は、問 2 及び問 6 の両方回答があった事業所数である（後述のコスト構成の n 値は上記のうちコスト構成についての有効回答であり、必ずしも一致しない）

#### ① 職員体制

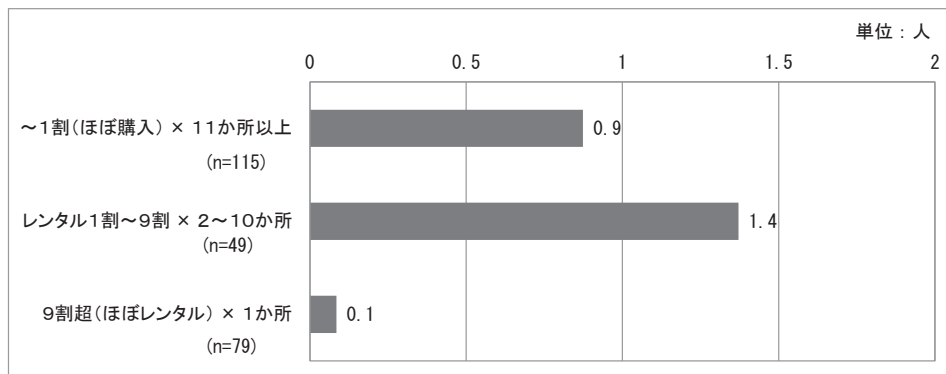
ほぼ購入（レンタル卸～1 割）×11 か所以上の事業所では、福祉用具専門相談員（常勤換算）の人数が 11.1 人、ほぼレンタル（レンタル卸 9 割超）の単独事業所では 2.9 人であった。（図 12）

図 12 職員体制 福祉用具専門相談員（常勤及び非常勤の[常勤換算]の合計値）



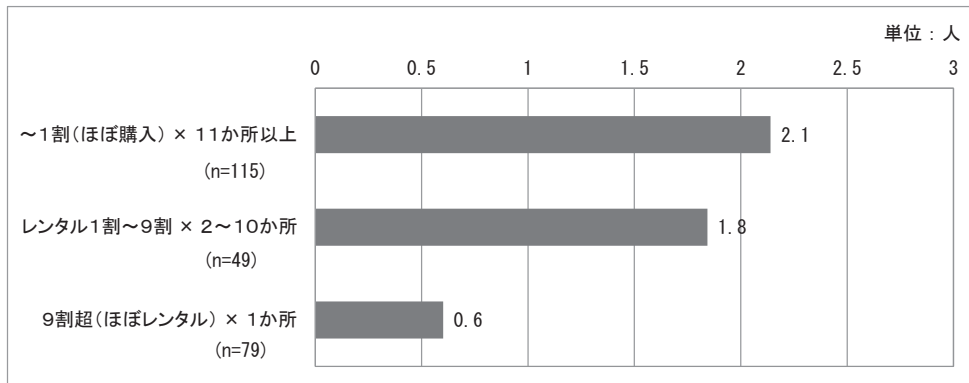
ほぼ購入（レンタル卸～1割）×11か所以上の事業所及びレンタル1～9割×2～10か所の事業所では、保管及び消毒に関する人数が約1人であったのに対し、ほぼレンタル（レンタル卸9割超）の単独事業所では0.1人であった。（図 13）

図 13 職員体制 福祉用具の【保管及び消毒】に関する職員  
（常勤及び非常勤の[常勤換算]の合計値）



ほぼ購入（レンタル卸～1割）×11か所以上の事業所及びレンタル1～9割×2～10か所の事業所では、その他職員の人数が約2人、ほぼレンタル（レンタル卸9割超）の単独事業所の事業所では0.6人であった。（図 14）

図 14 職員体制 【その他職員】(常勤及び非常勤の[常勤換算]の合計値)



## ② 費用の構成

「人件費」の構成比は、ほぼ購入（レンタル卸～1割）×11か所以上の事業所が 41.5%で最も大きく、他カテゴリと比較して有意に大きな値であった。

「委託費」の構成比は、ほぼレンタル（レンタル卸 9割超）×単独事業所が 34.4%で最も大きく、他カテゴリと比較して大きい値であった。

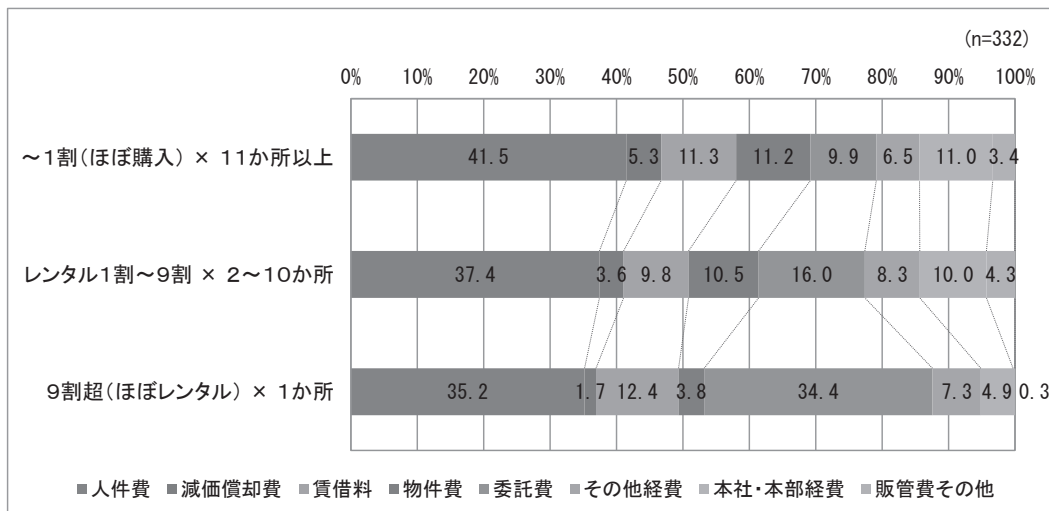
「物件費」の構成比は、ほぼレンタル（レンタル卸 9割超）×単独事業所が 3.8%で最も小さく、他カテゴリと比較して小さい値であった。

このように、事業所及び調達方法の組み合わせによって、コストの構成比は異なり、人件費についても構成比の違いがみられた。

(上記の大小の比較については、t検定により有意水準 90%で有意差を確認した。)

(図 15)

図 15 3カテゴリのコスト構成



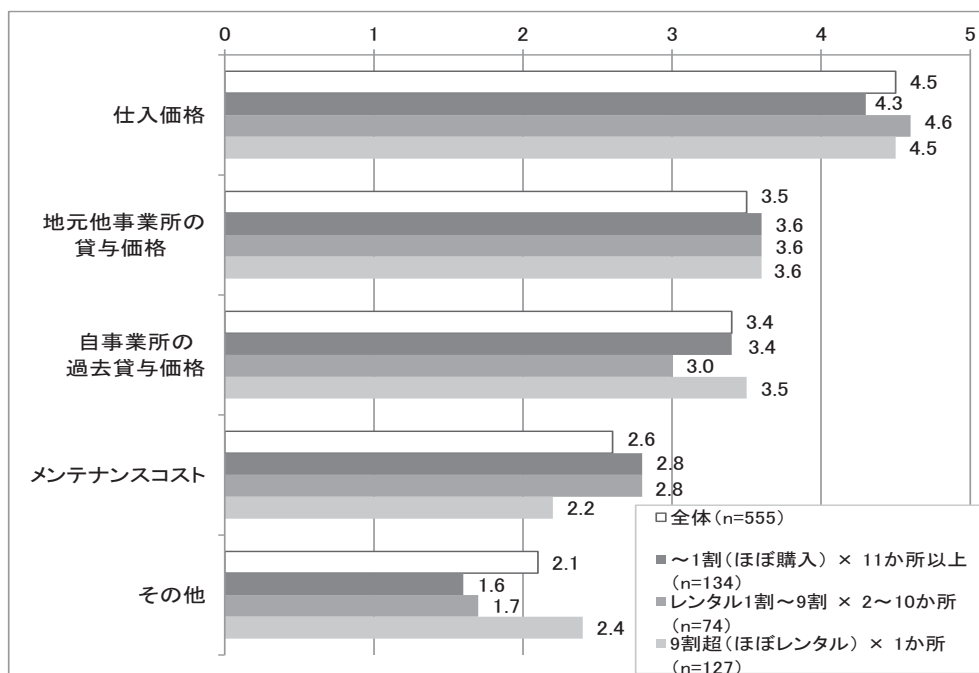
## (2) 事業所における価格設定の考え方

価格決定の際に最も優先する要素は、「仕入価格」であった。次いで「地元他事業所の貸与価格」「自事業所の過去貸与価格」がほぼ同じとなっており、4位が「メンテナンスコスト」となっていた（図 16）。「地元他事業所の貸与価格」と「自事業所の過去貸与価格」は、あわせて市場価格水準との調整が意識されていると考えられる。「仕入価格」と「市場の価格水準」から価格を設定する考え方は、一般的な小売業、対個人サービス業、レンタル事業と共通する考え方である（表 25）。

表 25 価格設定の考え方 (P. 31、表 13 の再掲)

	価格決定の考え方						
	全体	1位	2位	3位	4位	5位	無回答
自事業所の過去貸与価格	555 100.0%	76 13.7%	150 27.0%	162 29.2%	100 18.0%	4 0.7%	63 11.4%
地元他事業所の貸与価格	555 100.0%	102 18.4%	149 26.8%	154 27.7%	83 15.0%	3 0.5%	64 11.5%
仕入価格	555 100.0%	319 57.5%	121 21.8%	67 12.1%	4 0.7%	1 0.2%	43 7.7%
メンテナンスコスト	555 100.0%	14 2.5%	78 14.1%	104 18.7%	245 44.1%	16 2.9%	98 17.7%
その他	555 100.0%	12 2.2%	13 2.3%	8 1.4%	5 0.9%	59 10.6%	458 82.5%

図 16 価格設定の考え方【1位=5点、2位=4点、3位=3点、4位=2点、5位=1点で計算】



### 4-3. モデル化の検討

#### (1) 福祉用具の調達と利用にかかるコストと貸与サービス事業のインフラコスト

平成 27 年度シルバーサービス振興会調査では、福祉用具貸与のサービス価格を、種目別に貸与収入に対するコストの構成として把握した。種目別にコスト項目別の額が異なること、同時に、福祉用具種目によりコスト項目の構成比が異なることも示した。ここでのコスト構造の考え方は表 26 のとおりである。

表 26 福祉用具貸与サービスの価格構造

福祉用具貸与サービスの価格構造		
	機器仕入れコスト	機器の購入または卸からのレンタルコスト
	管理・運営コスト	
	在庫コスト	売上の立たない在庫機器の維持費用
	機器廃棄コスト	機器の廃棄にかかる費用
	土地・建物質料 または減価償却費	事業所のほか、展示スペース、倉庫等を含む (種目別へは按分計算)
	管理経費	本社・本部分、事業所負担分の、人件費、委託費、 その他直接経費 (同調査では詳細が把握できず)
	サービスコスト	アセスメントからプラン作成、消毒、保守等まで の一覧の貸与サービスにかかる人件費
※上記に含まれていない費用 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 管理部門の経費 (販管費)</li> <li>・ 教育・研修にかかる費用</li> <li>・ 広報、広告経費 (カタログ作成等)</li> <li>・ 輸送にかかる経費 (車両の購入等の費用、燃料費、駐車場費、自動車保険の費用等)</li> </ul>		

最終的に整理されたのは、機器仕入れコスト、在庫コスト、機器廃棄コスト、土地・建物質料または減価償却費、サービスコストであり、主に福祉用具自体の調達と、福祉用具の特性として利用場面で必要となる人的サービスが反映される部分のコストが把握できた。

福祉用具貸与サービスの中核的な部分であり、この部分のコストが把握された意義は大きい。

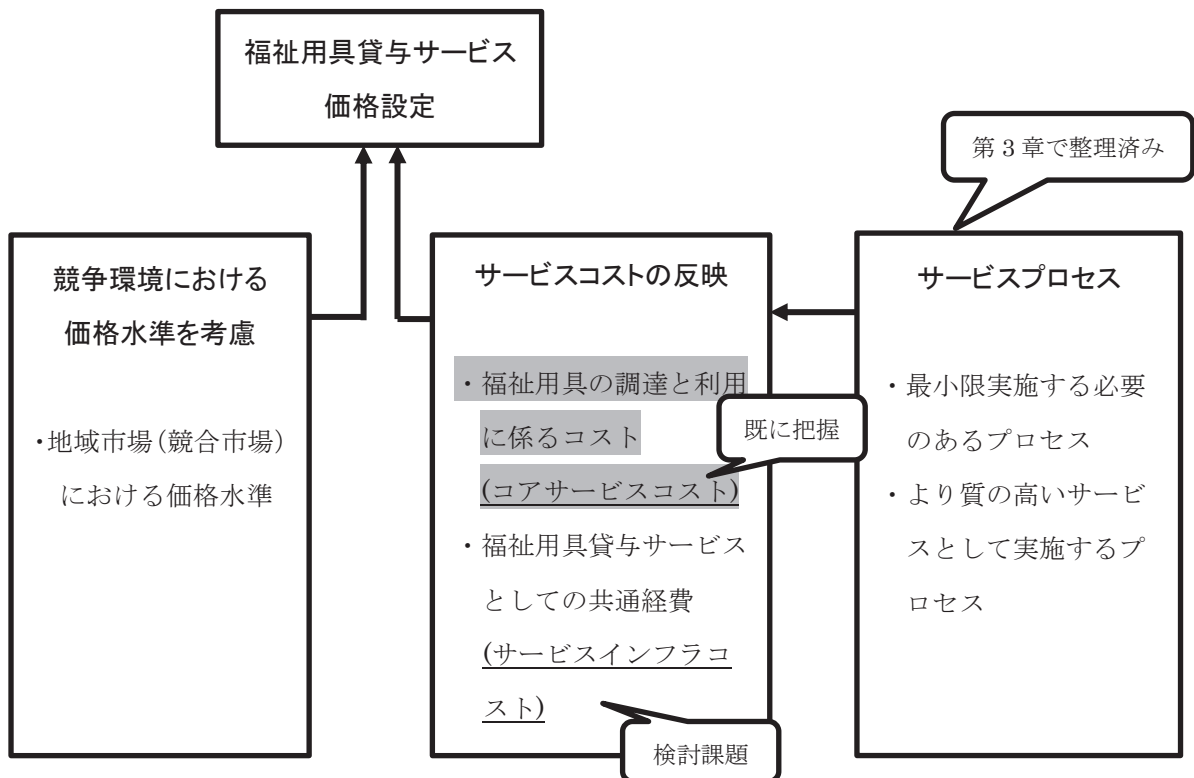
一方、福祉用具貸与サービスを事業として成り立たせるのに必要なコスト（管理経費、販管費、教育・研修費、広報・広告費、輸送にかかる経費など）は含まれておらず、これらが貸与サービスの価格にどのように反映されているかは、以後の調査課題として残されていた。

福祉用具貸与事業所としての販管費（管理経費含む）、教育・研修費、広報・広告費、輸送にかかる経費などは、福祉用具貸与サービスを事業として維持、継続するために不可欠な費用であるが、費目としては通常の事業組織と同様の構成である。

また、人的活動（人件費）の内容についても、福祉用具利用者に対応する以外の、医療機関あるいは他の介護サービスとの情報共有、活動の調整といった業務を把握する必要がある。したがって、これらの費目に含まれている福祉用具貸与サービスの特性を反映しているコスト要素を把握することが求められる。

本調査では、**図 17** のチャートに示す「福祉用具の調達と利用に係るコスト」をコアサービスコスト、「福祉用具貸与サービスとしての共通経費」をサービスインフラコストと位置付けて検討を進めた。

図 17 価格設定モデル (P. 43、**図 6** 価格設定モデル（作業仮説）の再掲加筆）





## (2) 福祉用具貸与サービスの事業コストの特性把握

### 1) 物品賃貸業の事業コスト構成との比較

福祉用具貸与サービス事業の特性を把握するため、貸与サービスという点で業態として類似性が高いと考えられる物品賃貸業（日本標準産業分類）のコスト構成と比較することで、コスト構成からみた事業モデルの特徴を把握した（表 27）。なお、物品賃貸業のコスト構成は平成 27 年度中小企業実態基本調査の結果を用いた。以下では、主なコストの項目別に福祉用具貸与サービスの特徴を見ておく。

なお（1）では、福祉用具貸与サービスの事業モデルを、実態調査で把握したレンタル卸の利用割合に着目して 3 タイプ【①レンタル卸比率 9 割超×単独事業所（以下ではレンタル卸型という）、②レンタル卸 1～9 割×事業所数 2～10 か所（以下では折衷型という）、③レンタル卸比率 1 割以下×事業所数 11 か所以上（以下では自社調達型という）】に分類した（表 24 参照）。ここではこの 3 タイプの事業コスト構成の違いも見ていく（表 28）。

#### 【人件費比率】

- ・ 物品賃貸業の 13.9%に対して福祉用具貸与サービスは全体では 38.1%であり、人的サービスのウエイトが大きい業態であることがわかる。（表 27）
- ・ タイプ別では 35.2%（レンタル卸型）～41.5%（自社調達型）の幅がある。
  - 利用者に直接対応する場面では、アセスメント、用具選定、サービス計画書策定、モニタリング、他のサービス・多職種との連携など、多くの人的サービス活動があり、人件費比率の大きさに反映されている。（表 28）
  - また、利用者に対応するサービスの時間だけでなく、継続的に新たな利用者を確保するための様々な情報収集、介護支援専門員はじめ他の介護サービスとの連携など、サービス実施に関連する種々のサービス、社会資源間の調整活動に係る人件費も人件費比率の大きさに反映されている。
  - 福祉用具を自社調達する割合が高まると「その他人件費」の比率も拡大する。

#### 【減価償却費比率】

- ・ 物品賃貸業の 7.5%に対して福祉用具貸与サービスは全体では 5.0%であり、減価償却の対象となる資産保有は物品賃貸業より少ない値にとどまっている。（表 27）
- ・ タイプ別では 1.7%（レンタル卸型）～5.3%（自社調達型）の幅がある。（表 28）
  - 福祉用具レンタルサービスは物品賃貸業よりも、保有する商品や設備にかかるコストの割合が低い業態であることを示している。

#### 【賃借料・リース料比率】

- ・ 物品賃貸業の 1.4%に対して、福祉用具貸与サービス全体では 11.6%であり、貸与物件である福祉用具を含む賃借料・リース料比率は物品賃貸業より大きな値となっている。  
(表 27)

- ・ タイプ別では 9.8% (折衷型) ~12.4% (レンタル卸型) の幅がある。このうち商品である福祉用具の賃借料・リース料が 4.1% (折衷型) ~7.8% (レンタル卸型) を占めている。(表 28)

→福祉用具貸与の指定基準(運営基準)では、「指定福祉用具貸与の提供に当たっては、利用者の心身の状況、希望及びその置かれている環境を踏まえ、福祉用具が適切に選定され、かつ、使用されるよう、・・・」とされており、利用者の個別の状態、状況に応じた多様な機器へのニーズに対応する必要があることから、福祉用具の調達手法も多様化しており、その一部は賃借あるいはリースで調達されている。

#### 【物件費比率】

- ・ 物品賃貸業の 35.0%に対して、福祉用具貸与サービス全体では 9.1%であり、貸与物件である福祉用具を含む物件費比率は物品賃貸業より少ない値となっている。(表 27)
- ・ タイプ別では 3.8% (レンタル卸型) ~11.2% (自社調達型) の幅がある。このうち商品である福祉用具の物件費が 3.1% (レンタル卸型) ~10.4% (自社調達型) を占めている。(表 28)

→全体では賃借料・リース料比率と同程度であり、福祉用具の多様化する調達ルートの一つとなっているが、タイプ別では賃借料・リース料比率よりも差異が大きく、事業タイプ別に調達ルートとしての位置づけが異なると考えられる。

#### 【委託費比率】

- ・ 物品賃貸業の 31.6%に対して、福祉用具貸与サービス全体では 17.0%であり、貸与物件である福祉用具卸を含む委託比率は物品賃貸業より少ない値となっている。(表 27)
- ・ タイプ別では 9.9% (自社調達型) ~34.4% (レンタル卸型) の幅がある。このうち福祉用具のレンタル卸の比率は 3.6% (自社調達型) ~32.9% (レンタル卸型) を占めている。(表 28)

→事業のタイプ分けのベースとなっているレンタル卸の費用が占める割合が高く、それを反映してタイプ間での差異が大きく表れている。

→自社調達型でもレンタル卸比率が 0%とはならずレンタル卸の利用を維持している。福祉用具貸与の利用者である要介護高齢者は、急な状態変化によるサービス中断、あるいは用具の変更などがあり、変化への対応を求められる業態であり、経営的には在庫リスクが大きくなりがちである。こうした在庫リスクを回避するために自社調達の福祉用具は、稼働率を維持できる程度にとどめ、不足が生じたときはレンタル卸の利用で対応するため一定のレンタル卸比率が残ることになる。

#### 【その他経費比率】

- ・ 物品賃貸業の 9.2%に対して福祉用具貸与サービス全体では 8.0%であり、ほぼ同水準の値となっている。(表 27)
- ・ タイプ別でも 6.5% (自社調達型) ~8.3% (折衷型) であり、大きな差異は見られない。(表 28)

#### 【販管費比率】

- ・ 中小企業実態基本調査の集計では販管費は明確に示されていないため、物品賃貸業の 1.3%は「その他」のみである。福祉用具貸与サービス全体では 11.0%である。(表 27)
- ・ タイプ別では 5.2% (レンタル卸型) ~14.4% (折衷型、自社調達型) である。(表 28)  
→自社調達の比率が高まると、自社で管理する(福祉用具)の点数、種類、調達方法、いずれもが拡大し、管理が複雑化する。メンテナンス管理、在庫管理も自社で行う比率が高まり、そのためのバックアップ体制、システム整備など管理に要するコストが拡大することを示していると考えられる。

表 27 福祉用具貸与全体と物品賃貸業のコスト構成比較

支出項目	福祉用具貸与 全体 n=332	物品賃貸業 (法人)	物品賃貸業と比較してみた 福祉用具貸与サービスの特徴
	構成比平均値	構成比	サービス視点で差異要因検討
支出・経費合計	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	
売上原価・販売経費	<b>89.0%</b>	<b>98.6%</b>	
人件費	<b>38.1%</b>	<b>13.9%</b>	人件費比率は物品賃貸業よりも大幅に大きい
給料(賞与、退職金、 パート給与含む)	30.6%	13.9%	アセスメント、用具選定、サービス計画書策定、モニタリング、他のサービス・多職種との連携など、人的活動の割合が大きい
法定福利費	3.8%		
その他	3.7%		
減価償却費	<b>5.0%</b>	<b>7.5%</b>	減価償却の対象となる資産保有は物品賃貸業より低い。
福祉用具	3.7%		
土地・建物	0.6%		
車両	0.4%		
消毒設備	0.1%		
その他	0.2%		
賃借料・リース料	<b>11.6%</b>	<b>1.4%</b>	リース、賃借している物件は物品賃貸業より多い。
福祉用具	6.1%		
土地・建物	4.0%	1.4%	
車両	1.2%		
消毒設備	0.0%		
その他	0.2%		
物件費	<b>9.1%</b>	<b>35.0%</b>	物件費として購入するものは物品賃貸業より少ない。
福祉用具	8.2%		
車両費	0.4%		
その他	0.5%		
委託費	<b>17.0%</b>	<b>31.6%</b>	委託費比率は物品賃貸業より低い。 委託費の大部分がレンタル卸
レンタル卸	14.5%		
消毒	1.5%		
運搬・配送	0.6%		
その他	0.4%		
その他経費	<b>8.0%</b>	<b>9.2%</b>	
広告宣伝費	0.6%	0.3%	
教育研修費	0.2%	0.0%	
燃料費	1.5%		ある程度運送コストがかかる
通信運搬費	0.9%		
旅費交通費	0.6%	0.3%	ある程度移動コストがかかる
福利厚生費	0.5%		
保険料	0.6%		
その他	3.1%	8.6%	
販管費	<b>11.0%</b>	<b>1.3%</b>	販管費比率は物品賃貸業より大きい。
本社・本部経費	8.7%		
その他	2.3%	1.3%	

注) 四捨五入誤差により小項目の合計が大項目と異なる場合がある。

表 28 福祉用具貸与3タイプと物品賃貸業のコスト構成比較

支出項目	レンタル卸 活用型 n=68	折衷型 n=45	自社調達型 n=91	物品賃貸業 (法人)	物品賃貸業と比較してみた 福祉用具貸与サービスの特徴
	構成比平均値	構成比平均値	構成比平均値	構成比	サービス視点で差異要因検討
支出・経費合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
売上原価・販売経費	94.8%	85.6%	85.6%	98.6%	
人件費	35.2%	37.4%	41.5%	13.9%	人件費比率は物品賃貸業よりも大幅に大きい
給料(賞与、退職金、 パート給与含む)	29.9%	30.8%	26.8%	13.9%	アセスメント、用具選定、サービス計画書策 定、モニタリング、他のサービス・多職種との 連携など、人的活動の割合が大きい
法定福利費	3.3%	4.8%	4.6%		
その他	1.9%	1.8%	10.0%		
減価償却費	1.7%	3.6%	5.3%	7.5%	減価償却の対象となる資産保有は物品賃貸 業より低い。
福祉用具	0.4%	2.5%	4.7%		
土地・建物	0.5%	0.3%	0.4%		
車両	0.9%	0.2%	0.0%		
消毒設備	0.0%	0.3%	0.0%		
その他	0.2%	0.4%	0.2%		
賃借料・リース料	12.4%	9.8%	11.3%	1.4%	リース、賃借している物件は物品賃貸業より 多い。
福祉用具	7.9%	4.1%	5.1%		
土地・建物	3.3%	4.4%	4.1%	1.4%	
車両	1.0%	1.0%	1.9%		
消毒設備	0.0%	0.0%	0.0%		
その他	0.2%	0.2%	0.2%		
物件費	3.8%	10.5%	11.2%	35.0%	物件費として購入するものは物品賃貸業より 少ない。
福祉用具	3.1%	8.9%	10.4%		
車両費	0.2%	1.0%	0.0%		
その他	0.5%	0.6%	0.8%		
委託費	34.4%	16.0%	9.9%	31.6%	レンタル卸型は委託費比率が30%を超えている。 レンタル卸型は委託費の大部分がレンタル卸
レンタル卸	32.9%	14.6%	3.6%		
消毒	0.6%	0.4%	4.6%		
運搬・配送	0.1%	0.3%	1.4%		
その他	0.8%	0.7%	0.4%		
その他経費	7.3%	8.3%	6.5%	9.2%	
広告宣伝費	0.4%	0.7%	0.7%	0.3%	
教育研修費	0.3%	0.2%	0.1%	0.0%	
燃料費	1.7%	1.2%	1.5%		ある程度運送コストがかかる
通信運搬費	0.8%	0.8%	1.0%		
旅費交通費	0.5%	0.7%	0.6%	0.3%	ある程度移動コストがかかる
福利厚生費	0.5%	0.3%	0.8%		
保険料	1.0%	0.4%	0.4%		
その他	2.3%	3.9%	1.4%	8.6%	
販管費	5.2%	14.4%	14.4%	1.3%	自社調達比率、さらに人件費比率の大きさに 応じて管理費用も増大していると考えられる。
本社・本部経費	4.9%	10.0%	11.0%		
その他	0.3%	4.3%	3.4%	1.3%	

注) 四捨五入誤差により小項目の合計が大項目と異なる場合がある。

## 2) コスト構成の変動幅の検討

1) では福祉用具貸与事業の3タイプのコスト構成比を見たが、その構成比はあくまでも各タイプに分類された企業の平均である。同じ事業タイプの企業であっても、保有する経営資源の違い、経営方針、営業方針の違いによって、コスト構造は異なる。

以下では実態調査で回答した福祉用具貸与全体と3つの事業タイプ別に、コスト構成の項目毎にどの程度の差異があるかを見ておく。具体的には、1) でみたタイプ別のコスト構成比の平均値が各タイプ別にどの程度分散しているか(振れ幅を持っているか)について、特異値を排除する観点から第1四分位数(25%)と第3四分位数(75%)を見ることで確認した。以下では全体と各タイプの結果を概観しておく。

### 【福祉用具貸与全体】(n=322)(表 29)

- ・ 人件費比率は平均値 38.1%に対して、第1四分位数は 28.2%、第3四分位数は 48.8%、第1四分位数と第3四分位数との差は 20.6%ポイントである。
- ・ 物件費比率は平均値 9.1%に対して、第1四分位数は 0.0%、第3四分位数は 14.0%、第1四分位数と第3四分位数との差は 14.0%ポイントである。
- ・ 委託費比率は平均値 17.0%に対して、第1四分位数は 0.6%、第3四分位数は 27.0%、第1四分位数と第3四分位数との差は 26.4%ポイントである。
- ・ 販管費比率は平均値 11.0%に対して、第1四分位数は 0.0%、第3四分位数は 16.0%、第1四分位数と第3四分位数との差は 16.0%ポイントである。
- ・ その他の費目については、第1四分位数と第3四分位数との差異は 10%ポイント以下である。

表 29 福祉用具貸与全体のコスト構成の変動幅

支出項目	平均	第1四分位数 (25%) (a)	第3四分位数 (75%) (b)	(b) - (a)	標準偏差
支出・経費合計	100.0%	100.0%	100.0%	0.0%	
売上原価・販売経費	89.0%	84.0%	100.0%	16.0%	12.5%
人件費	38.1%	28.2%	48.8%	20.6%	14.9%
給料(賞与、退職金、 パート給与含む)	30.6%	22.8%	38.0%	15.2%	14.0%
法定福利費	3.8%	1.0%	5.0%	4.0%	4.5%
その他	3.7%	0.0%	1.4%	1.4%	7.8%
減価償却費	5.0%	0.5%	7.0%	6.5%	7.5%
福祉用具	3.7%	0.0%	4.9%	4.9%	7.0%
土地・建物	0.6%	0.0%	0.3%	0.3%	1.8%
車両	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%
消毒設備	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%
その他	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%
賃借料・リース料	11.6%	2.8%	12.1%	9.3%	14.7%
福祉用具	6.1%	0.0%	0.6%	0.6%	14.3%
土地・建物	4.0%	0.3%	5.5%	5.2%	5.9%
車両	1.2%	0.0%	2.0%	2.0%	1.8%
消毒設備	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%
その他	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%
物件費	9.1%	0.0%	14.0%	14.0%	12.1%
福祉用具	8.2%	0.0%	12.6%	12.6%	11.8%
車両費	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	2.3%
その他	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	2.4%
委託費	17.0%	0.6%	27.0%	26.4%	19.6%
レンタル卸	14.5%	0.0%	22.5%	22.5%	19.7%
消毒	1.5%	0.0%	0.0%	0.0%	5.7%
運搬・配送	0.6%	0.0%	0.1%	0.1%	1.6%
その他	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%
その他経費	8.0%	4.0%	10.0%	6.0%	6.5%
広告宣伝費	0.6%	0.0%	1.0%	1.0%	1.0%
教育研修費	0.2%	0.0%	0.1%	0.1%	0.6%
燃料費	1.5%	0.0%	1.9%	1.9%	2.2%
通信運搬費	0.9%	0.0%	1.1%	1.1%	0.9%
旅費交通費	0.6%	0.0%	1.0%	1.0%	1.0%
福利厚生費	0.5%	0.0%	0.8%	0.8%	1.0%
保険料	0.6%	0.0%	0.8%	0.8%	1.5%
その他	3.1%	0.0%	4.0%	4.0%	5.5%
販管費	11.0%	0.0%	16.0%	16.0%	12.5%
本社・本部経費	8.7%	0.0%	13.2%	13.2%	10.6%
その他	2.3%	0.0%	2.1%	2.1%	6.6%

注1) 四捨五入誤差により小項目の合計が大項目と異なる場合がある。

注2) 四分位数は項目毎に独立した順位による数値なので小項目の数値は大項目の内訳ではない。

【レンタル卸型】(n=68) (表 30)

- ・ 人件費比率は平均値 35.2%に対して、第1四分位数は 22.3%、第3四分位数は 41.7%、第1四分位数と第3四分位数との差は 19.4%ポイントである。
- ・ 委託費比率は平均値 34.4%に対して、第1四分位数は 0.7%、第3四分位数は 54.0%、第1四分位数と第3四分位数との差は 53.3%ポイントである。
- ・ その他の費目は、第1四分位数と第3四分位数との差は 10%ポイント以下である。

表 30 レンタル卸型のコスト構成の変動幅

支出項目	平均	第1四分位数(25%) (a)	第3四分位数(75%) (b)	(b) - (a)	標準偏差
支出・経費合計	100.0%	100.0%	100.0%	0.0%	
売上原価・販売経費	94.8%	94.5%	100.0%	5.5%	12.7%
人件費	35.2%	22.3%	41.7%	19.4%	18.1%
給料(賞与、退職金、 パート給与含む)	29.9%	19.6%	37.7%	18.2%	17.8%
法定福利費	3.3%	0.0%	5.0%	5.0%	3.3%
その他	1.9%	0.0%	0.0%	0.0%	8.9%
減価償却費	1.7%	0.0%	1.9%	1.9%	3.2%
福祉用具	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%
土地・建物	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%
車両	0.6%	0.0%	0.2%	0.2%	1.5%
消毒設備	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%
その他	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%
賃借料・リース料	12.4%	1.5%	10.3%	8.8%	18.5%
福祉用具	7.9%	0.0%	0.0%	0.0%	17.9%
土地・建物	3.3%	0.0%	4.0%	4.0%	7.5%
車両	1.0%	0.0%	1.3%	1.3%	2.0%
消毒設備	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
その他	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
物件費	3.8%	0.0%	1.4%	1.4%	11.1%
福祉用具	3.1%	0.0%	0.0%	0.0%	10.8%
車両費	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
その他	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	3.1%
委託費	34.4%	0.7%	54.0%	53.3%	25.8%
レンタル卸	32.9%	0.4%	53.1%	52.7%	25.6%
消毒	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	4.5%
運搬・配送	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
その他	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%
その他経費	7.3%	3.0%	10.0%	7.0%	6.3%
広告宣伝費	0.4%	0.0%	0.3%	0.3%	0.8%
教育研修費	0.3%	0.0%	0.3%	0.3%	0.6%
燃料費	1.7%	0.0%	2.1%	2.1%	2.8%
通信運搬費	0.8%	0.0%	1.1%	1.1%	1.2%
旅費交通費	0.5%	0.0%	1.0%	1.0%	0.8%
福利厚生費	0.5%	0.0%	0.9%	0.9%	0.8%
保険料	1.0%	0.0%	1.0%	1.0%	2.5%
その他	2.3%	0.0%	3.4%	3.4%	4.0%
販管費	5.2%	0.0%	5.5%	5.5%	12.7%
本社・本部経費	4.9%	0.0%	5.0%	5.0%	12.6%
その他	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	1.2%

注1) 四捨五入誤差により小項目の合計が大項目と異なる場合がある。

注2) 四分位数は項目毎に独立した順位による数値なので小項目の数値は大項目の内訳ではない。



【折衷型】(n=45) (表 31)

- ・ 人件費比率は平均値 37.4%に対して、第 1 四分位数は 29.0%、第 3 四分位数は 45.8%、第 1 四分位数と第 3 四分位数との差は 16.8%ポイントである。
- ・ 物件費比率は平均値 10.5%に対して、第 1 四分位数は 0.0%、第 3 四分位数は 14.9%、第 1 四分位数と第 3 四分位数との差は 14.9%ポイントである。
- ・ 委託費比率は平均値 16.0%に対して、第 1 四分位数は 3.0%、第 3 四分位数は 24.6%、第 1 四分位数と第 3 四分位数との差は 21.6%ポイントである。
- ・ 販管費比率は平均値 14.4%に対して、第 1 四分位数は 0.8%、第 3 四分位数は 19.2%、第 1 四分位数と第 3 四分位数との差は 18.4%ポイントである。
- ・ その他の費目は、第 1 四分位数と第 3 四分位数との差異は 10%ポイント以下である。

表 31 折衷型のコスト構成の変動幅

支出項目	平均	第1四分位数 (25%) (a)	第3四分位数 (75%) (b)	(b) - (a)	標準偏差
支出・経費合計	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>0.0%</b>	
売上原価・販売経費	<b>85.6%</b>	<b>80.8%</b>	<b>99.2%</b>	<b>18.4%</b>	<b>16.2%</b>
人件費	<b>37.4%</b>	<b>29.0%</b>	<b>45.8%</b>	<b>16.8%</b>	<b>11.8%</b>
給料(賞与、退職金、パート給与含む)	30.8%	23.8%	38.0%	14.2%	13.0%
法定福利費	4.8%	2.9%	5.0%	2.1%	6.8%
その他	1.8%	0.0%	1.0%	1.0%	7.2%
減価償却費	<b>3.6%</b>	<b>0.4%</b>	<b>3.2%</b>	<b>2.8%</b>	<b>6.0%</b>
福祉用具	2.5%	0.0%	3.0%	3.0%	4.5%
土地・建物	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
車両	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
消毒設備	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%
その他	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	1.9%
賃借料・リース料	<b>9.8%</b>	<b>3.9%</b>	<b>11.2%</b>	<b>7.3%</b>	<b>9.8%</b>
福祉用具	4.1%	0.0%	5.0%	5.0%	9.3%
土地・建物	4.4%	0.5%	6.8%	6.3%	4.6%
車両	1.0%	0.0%	2.0%	2.0%	1.3%
消毒設備	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%
その他	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%
物件費	<b>10.5%</b>	<b>0.0%</b>	<b>14.9%</b>	<b>14.9%</b>	<b>12.4%</b>
福祉用具	8.9%	0.0%	13.0%	13.0%	11.4%
車両費	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.5%
その他	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	2.7%
委託費	<b>16.0%</b>	<b>3.0%</b>	<b>24.6%</b>	<b>21.6%</b>	<b>13.8%</b>
レンタル卸	14.6%	0.0%	22.6%	22.6%	13.6%
消毒	0.4%	0.0%	0.3%	0.3%	0.9%
運搬・配送	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%
その他	0.7%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%
その他経費	<b>8.3%</b>	<b>4.7%</b>	<b>10.0%</b>	<b>5.3%</b>	<b>5.1%</b>
広告宣伝費	0.7%	0.0%	1.0%	1.0%	1.2%
教育研修費	0.2%	0.0%	0.1%	0.1%	0.4%
燃料費	1.2%	0.0%	1.6%	1.6%	1.7%
通信運搬費	0.8%	0.0%	1.1%	1.1%	0.9%
旅費交通費	0.7%	0.0%	1.0%	1.0%	1.4%
福利厚生費	0.3%	0.0%	0.5%	0.5%	0.5%
保険料	0.4%	0.0%	0.7%	0.7%	0.6%
その他	3.9%	0.0%	6.6%	6.6%	4.9%
販管費	<b>14.4%</b>	<b>0.8%</b>	<b>19.2%</b>	<b>18.4%</b>	<b>16.2%</b>
本社・本部経費	10.0%	0.0%	13.4%	13.4%	13.3%
その他	4.3%	0.0%	3.0%	3.0%	9.8%

注 1) 四捨五入誤差により小項目の合計が大項目と異なる場合がある。

注 2) 四分位数は項目毎に独立した順位による数値なので小項目の数値は大項目の内訳ではない。

【自社調達型】（n=91）（表 32）

- ・ 人件費比率は平均値 41.5%に対して、第 1 四分位数は 33.2%、第 3 四分位数は 50.5%、第 1 四分位数と第 3 四分位数との差異は 17.3%ポイントである。
- ・ 物件費比率は平均値 11.2%に対して、第 1 四分位数は 1.7%、第 3 四分位数は 15.6%、第 1 四分位数と第 3 四分位数との差異は 13.9%ポイントである。
- ・ その他の費目のについては、第 1 四分位数と第 3 四分位数との差異は 10%ポイント以下である。

表 32 自社調達型のコスト構成の変動幅

支出項目	平均	第1四分位数 (25%) (a)	第3四分位数 (75%) (b)	(b) - (a)	標準偏差
支出・経費合計	100.0%	100.0%	100.0%	0.0%	
売上原価・販売経費	85.6%	83.1%	89.7%	6.6%	8.4%
人件費	41.5%	33.2%	50.5%	17.3%	12.5%
給料（賞与、退職金、 パート給与含む）	26.8%	23.1%	32.5%	9.4%	8.7%
法定福利費	4.6%	3.5%	4.9%	1.4%	4.0%
その他	10.0%	0.1%	15.8%	15.7%	8.0%
減価償却費	5.3%	1.0%	8.0%	7.0%	5.7%
福祉用具	4.7%	0.4%	7.1%	6.6%	5.5%
土地・建物	0.4%	0.0%	0.4%	0.4%	1.0%
車両	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
消毒設備	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
その他	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	1.4%
賃借料・リース料	11.3%	4.5%	11.8%	7.2%	10.3%
福祉用具	5.1%	0.0%	0.2%	0.2%	11.0%
土地・建物	4.1%	1.6%	6.1%	4.5%	3.2%
車両	1.9%	0.7%	2.4%	1.7%	1.6%
消毒設備	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
その他	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	1.3%
物件費	11.2%	1.7%	15.6%	13.9%	9.2%
福祉用具	10.4%	1.3%	14.1%	12.9%	9.1%
車両費	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
その他	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	2.8%
委託費	9.9%	4.5%	12.1%	7.6%	8.3%
レンタル卸	3.6%	0.4%	6.1%	5.7%	3.2%
消毒	4.6%	0.0%	1.0%	1.0%	9.4%
運搬・配送	1.4%	0.0%	1.4%	1.3%	2.3%
その他	0.4%	0.0%	0.5%	0.5%	0.7%
その他経費	6.5%	4.1%	6.9%	2.8%	4.7%
広告宣伝費	0.7%	0.5%	0.9%	0.4%	0.4%
教育研修費	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%
燃料費	1.5%	0.8%	1.5%	0.7%	1.8%
通信運搬費	1.0%	0.7%	1.2%	0.4%	0.6%
旅費交通費	0.6%	0.1%	0.7%	0.6%	0.8%
福利厚生費	0.8%	0.0%	1.1%	1.0%	1.2%
保険料	0.4%	0.1%	0.4%	0.3%	1.1%
その他	1.4%	0.1%	1.3%	1.3%	3.1%
販管費	14.4%	10.3%	16.9%	6.6%	8.4%
本社・本部経費	11.0%	8.1%	14.4%	6.4%	5.5%
その他	3.4%	0.2%	3.0%	2.8%	7.2%

注 1) 四捨五入誤差により小項目の合計が大項目と異なる場合がある。

注 2) 四分位数は項目毎に独立した順位による数値なので小項目の数値は大項目の内訳ではない。

#### 【コスト構成比の振れ幅のまとめ】

- ・ レンタル卸型では、委託費比率の振れ幅が 50%ポイント以上、人件費比率も 20%ポイント近くの振れ幅があり、事業者毎のコスト構成比パターンがかなり異なることが分かる。
- ・ 折衷型では、委託費比率と販管費比率の振れ幅が 20%ポイント前後、人件費比率と物件費比率の振れ幅も 10%ポイント以上であり、事業者毎のコスト構成比パターンがかなり多様であることが考えられる。
- ・ 自社調達型では、人件費比率の振れ幅が 17.3%ポイント、物件費比率の振れ幅が 13.9%ポイントであるが、その他の費目の振れ幅は 10%ポイント以内である。自社調達型は人件費比率が 3 タイプ中で最も大きい事業モデルであり、その振れ幅が 20%ポイント近くあるということは、同じ事業タイプであってもコスト構成比を一様には捉えにくい状況であることが分かる。

### (3) コスト構成検討の整理と価格設定検討に向けた考察

#### 1) コスト構成把握の整理

事業のコスト構成を物品賃貸業と対比することで把握された福祉用具貸与サービスの特性は以下のように整理できる。

- ・ 人件費比率が大きな割合を占めており、人的サービス業の性格が強い。
- ・ 減価償却費、物件費ともに物品賃貸業よりも低い水準となっている。
- ・ 福祉用具調達におけるレンタル卸利用の割合（事業タイプ）により、コスト構成のパターンが異なる。
- ・ 事業タイプが異なっても、福祉用具を含む賃借料・リース料はいずれも 10%前後の比率を有している。多様なニーズに対応しつつ在庫リスクを抑制するために福祉用具調達形態の多様性は維持されている。
- ・ 同じ事業タイプの中でもコスト項目別の比率には振れ幅があり、同じ事業タイプであってもコスト構造は一様ではない。
- ・ 福祉用具貸与サービスの共通経費に相当する「その他の経費」の構成比は 10%不足のレベルであり価格設定への影響力は小さい。

レンタル卸活用の仕方による 3 事業タイプは、それぞれ異なるコスト構成の特徴がある。

- ・ レンタル卸型は人件費と委託費（内訳はレンタル卸が主）が 2 大要素となっている。
- ・ 自社調達型は人件費比率が 40%を超える一方で、その他の費目は、賃貸料・リース料、物件費、委託費ともに 10%前後にとどまっている。
- ・ 折衷型は他の 2 タイプの中間的なコスト構造となっている。

3 つの事業タイプとも主要なコスト項目の構成比の振れ幅（事業者間の差異）が大きい。

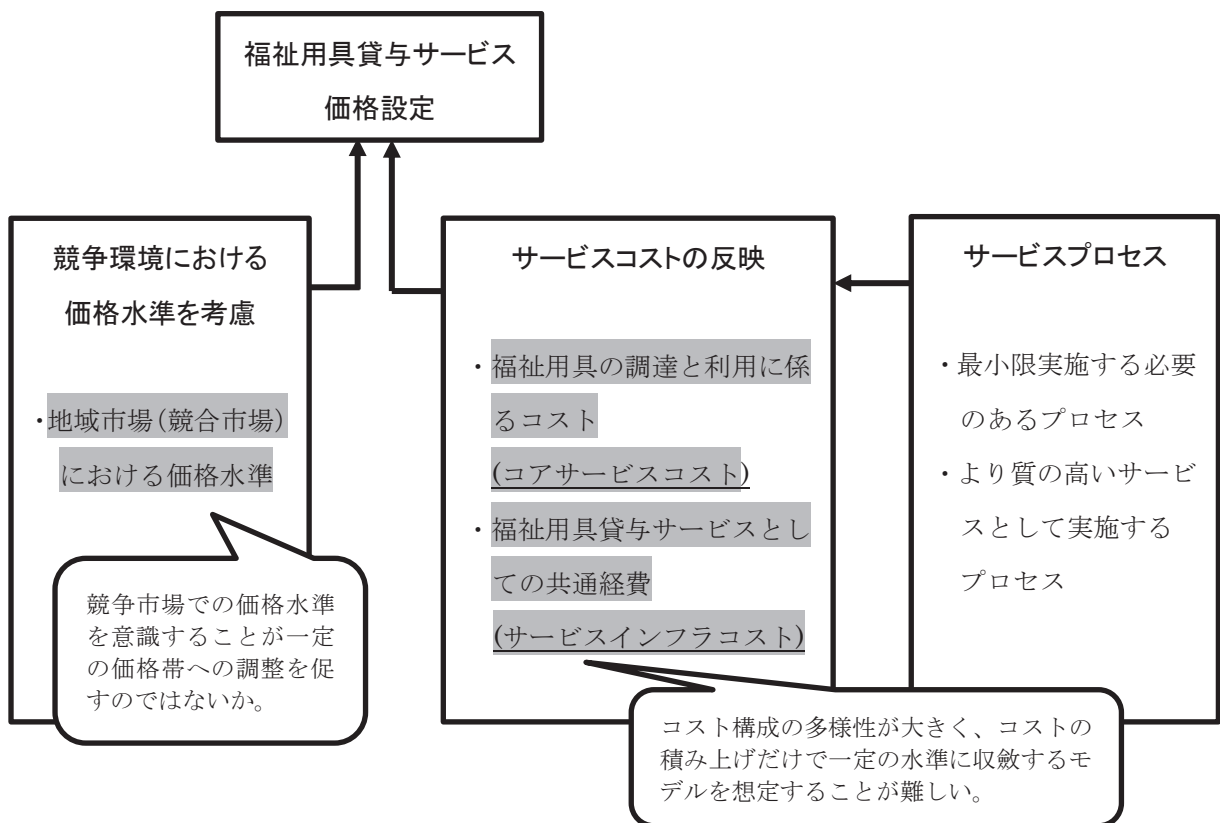
- ・ レンタル卸型はコストの 2 大要素である人件費比率、委託費比率ともに振れ幅が大きい。
- ・ 折衷型では、委託費比率と販管費比率の振れ幅が 20%ポイント前後、人件費比率と物件費比率の振れ幅も 10%ポイント以上であり、事業者毎のコスト構成比パターンがかなり多様であることが考えられる。
- ・ 自社調達型は他の 2 タイプに較べると全体的な振れ幅は比較的小さいが、主要なコスト項目である人件費の振れ幅は 20%ポイント近くあり、同じタイプの事業者間でもコスト構造は一様ではない。

## 2) 価格の設定に向けた考察

- ・ 福祉用具貸与サービスの人件費比率が大きいことは人的サービス要素が大きい事業特性を反映しているが、事業タイプによる振れ幅、さらに同じ事業タイプ内での振れ幅も大きい。サービスプロセスでの対応の違いと併せて、共通経費部分での活動領域の違いが大きいと考えられる。
- ・ 福祉用具貸与サービスの事業の組み立ての中核である福祉用具の調達についても、調達形態の多様性が大きく、コストの積み上げのパターンは一律には考えにくい。
- ・ また、こうした多様性のあるコスト構造を想定すると、コストの積み上げのみで設定される価格の内訳構成のパターンはかなり多様なものとなる。
- ・ 一方、今回の実態調査によれば、貸与事業者が価格設定の要素として意識している第1位は仕入れコストであるが、次いで意識されているのは地域内の価格水準である。価格設定においては、各事業者が福祉用具サービスを提供している市場における競争環境を意識することにより、一定の水準に価格が設定されていることが考えられる。

ここまでの検討と考察は図 18 のチャートのように整理できる。

図 18 価格設定モデル (P. 44、図 6 の再掲加筆)



#### 4-4. 標準的な価格設定プロセスの検討

ここでは、標準的な価格設定の考え方に即して、福祉用具貸与サービスにおける価格設定のあり方について検討する。まず（１）では、一般的な価格設定のモデルとして、中小企業総合機構が整理している価格設定の考え方を引用して紹介する。（２）以降では、本調査で把握した福祉用具貸与事業のコスト構成の特性を価格設定のモデルに当てはめ、あるべき価格設定プロセスを検討する。

##### （１）一般的な価格設定のモデル

以下では、一般的な価格設定のモデルとして中小企業総合機構が「J-Net21 中小企業ビジネス支援サイト」<http://j-net21.smri.go.jp/common/help.html> で掲載している価格設定の考え方を紹介する。

価格は一般には、その商品・サービスの価値を表わすもので、消費者（サービス利用者含む。以下同じ）にとっては価格が商品の価値や品質を「判断するモノサシ」となり、購入の際の意思決定の決め手となるものである。すなわち、消費者は価格が妥当かどうかを、商品の必要度や値頃感によってそのつど決められていると考えられる。

したがって、消費者がその商品に感じる価値が価格より低い場合は、その商品は売れず、逆に感じる価値が価格より高ければその商品はヒットすることになる。しかし、売るために、商品にかかるコストや自社の利益を無視した価格設定を行うと、会社経営が維持できなくなる可能性もある。

これらを考慮すると、価格設定の基本は実務的には、総原価から判断して、販売すると損をする下限の価格と、消費者が購入してくれる上限の価格の範囲内で決まることになる。価格は、前述の設定可能範囲のなかで需給の動向、競合状況などさまざまな要素が加味、集約されて決定されるため、絶対的な設定方法はないが、通常は原価・需要・競合状況の 3 つの要素を踏まえたうえで価格が決められている。以下では、価格設定に関する一般的な考え方を整理しておく。

##### 1) 原価を考慮して決める方法

商品・サービスを提供する側に立った考え方で、価格がいくらであれば原価を回収して適切な利益を得ることができるか、ということ considering 価格を決める方法で、一般に次の方法がある。

### ①コストプラス価格設定方式

製造原価（または仕入原価）に利益を加えて価格を決定する方法で、売り手となる企業側にコストダウンが意識されにくいという問題がある。したがって、この方法は需要に対して供給が不足する「売り手市場」の場合か、市場における競争が激しくない場合に限って有効な方法である。

### ②マークアップ価格設定方式

マークアップ価格設定方式は、理論的にはコストプラス価格設定方式と同じものである。投入した原価に一定の利益（値入れ額）を加えて販売価格を決める方法で、流通業界で多く用いられている。

$$\text{販売価格} = \text{仕入れ原価} + \text{値入れ額}$$

この利益は「値入れ（マークアップ）額」とよばれ、一般には次の要素をカバーする。

- 店舗もしくは部門経費（商品の管理費用や直接販売費など）
- 商品の販売に先立って予想される破損・盗難・値下げなどの損失
- 営業利益

たとえば、ある事業者が仕入れ原価 60 万円（総額）の商品を販売するときに、営業経費が 3 万円、破損などが 1 万円見込まれ、利益目標を 5 万円と見積もった場合、商品は総額で 69 万円程度で販売しなければならないことになる。

コストプラス価格設定方式やマークアップ価格設定方式のような価格設定方法は、比較的簡単な方法であり、事業者にとっては一定の利益を確保しやすく使いやすい方法といわれている。しかし、需要サイドを考慮していないため、設定した価格では市場に受け入れられない、逆に消費者が支払ってもよいと考えている価格よりも低い価格を設定してしまい、利益を逃してしまう、というリスクがある。

## 2) 需要を考慮して決める方法

消費者・サービス利用者のサイドに立った考え方で、「いくらなら商品を購入してもらえるか」ということを考慮して価格を決める方法で、一般に次の方法がある。

### ①知覚価値価格設定方式

商品・サービスの価値を利用者がいくらでとらえるか、という知覚価値をなんらかの方法で測定し、それを基準に価格を決める方法であり、最初に「売れる価格」を認識し、それに原価を合わせていく。

たとえば、新製品として有機栽培野菜ジュースを開発し、消費者アンケートで「110円なら購入するが150円なら購入しない」という結果がでた場合、原価を下げ、110円でも利益がでるようにするといった考え方である。

### ②需要差別価格設定方式

需要に差がある市場セグメント（区分）毎に価格を設定する方法である。時間帯（早朝・深夜など）、顧客（女性）、期間（盆・正月などの繁忙期）などのセグメント毎に価格を設定する。

## 3) 競合状況を考慮して決める方法

商品・サービスが差別化されておらず、市場内にある程度の競争相手が存在する場合に用いられ、競合する商品・サービスの市場価格を考慮して価格を決定する方法である。決定した価格に適合するように原価を調整する必要がある。一般的には次の考え方がある。

### ①市場価格より低く設定する方式

低価格により薄利多売を行い需要の拡大を図るか、あるいは競合する事業者のシェアを奪回しようとする場合に用いられる。一般に、中小企業は仕入れチャネルや販売力にも限界があるため、こうした価格競争に巻き込まれた場合、不利であり、この価格設定方法はあまり中小企業向きとはいえない。

### ②市場価格より高くまたは同一価格に設定する方式

販売価格を市場価格と同一または高く設定する戦略は、自社の商品が品質、機能、サービスなどの点において、競合する商品・サービスよりも優れている場合にのみ用いられる。



## (2) 経営方針と外部環境条件の考慮

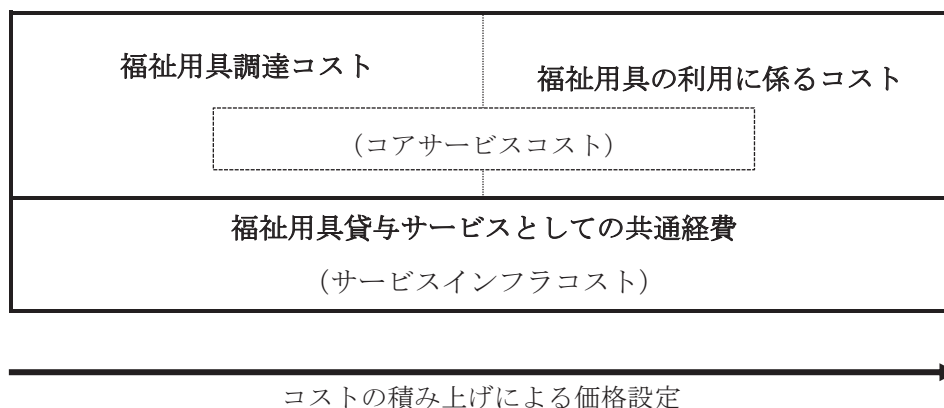
本年度の調査では、福祉用具貸与サービスの価格設定時に重視されるのは「仕入価格(＝調達コスト)」及び「地元他事業所の貸与価格と自事業所の過去の貸与価格(＝競争条件)」であり、実際には(1)で紹介した一般的な価格設定のモデルのうち1)原価を考慮して決める方法と、3)競合状況を考慮して決める方法が組み合わされていると考えられる。

1)については4-3.でコスト構成を検討したところであり、ここでは競合条件を考慮した価格設定の考え方、特に、市場価格に即して決定した価格に適合するように原価を調整するモデルを検討しておく。

### 1) 2つのコスト調整モデル

これまでに検討してきた福祉用具貸与サービスの価格設定モデルは図19のように模式化できる。

図19 価格設定モデル模式図



・福祉用具調達コスト：

福祉用具減価償却費、物件費(福祉用具購入費)、委託費(レンタル卸利用料)

・福祉用具利用に係るコスト：

アセスメントからプラン作成、モニタリング、消毒・保守までの人件費

・貸与サービスとしての共通経費：

販管費、在庫コスト、機器廃棄コスト、土地・建物コスト(賃料、減価償却費)、  
教育・研修費、広報・広告費、輸送に係る経費

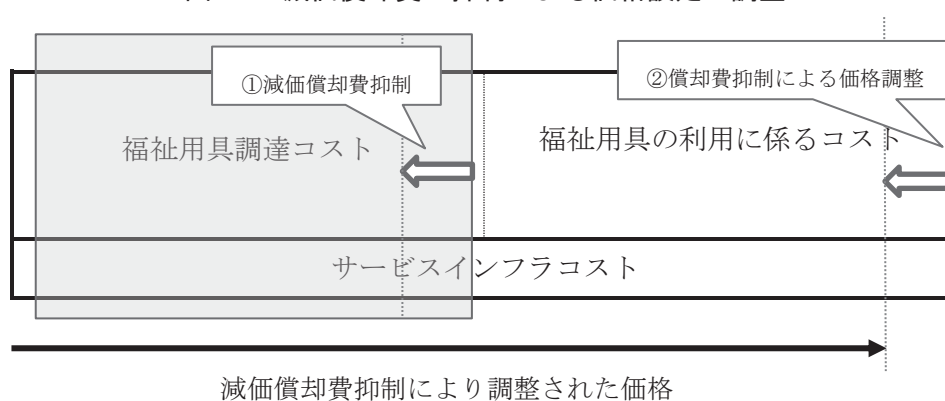
福祉用具貸与サービスの価格を、競争環境(市場の価格水準)を考慮して設定した場合、サービス提供に要したコストの積み上げが設定価格を超えてしまう場合には、コストを調整する必要がある。この場合、コスト調整の方法として以下の2つのモデルが考えられる。

### ①減価償却調整モデル（図 20）

福祉用具の調達費に関しては、自社で購入して調達すると減価償却費として現れる。また、一時的な品不足が生じた場合は短期のレンタルなどで賃料が発生することもあるが、費用の大きさとして減価償却費が大きな割合を占める。

減価償却費は償却期間を長期に取ることで単年度の減価償却費を抑制することができることから、競争環境に即して設定した価格がコスト積み上げよりも低い場合は、償却期間を長めに設定することで競争環境に即した価格を実現できる。

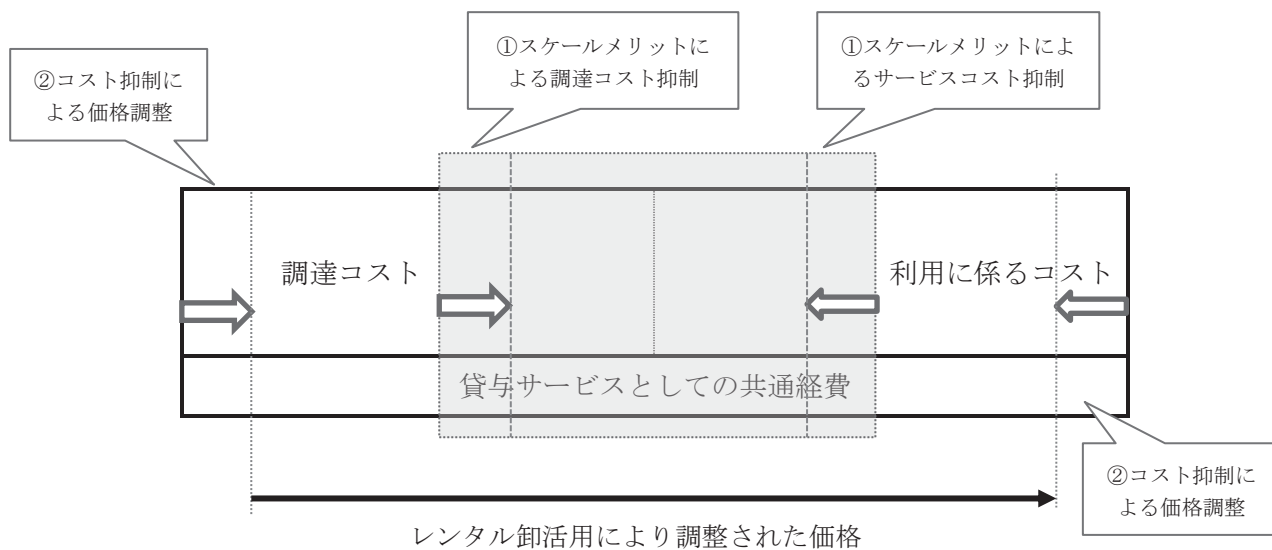
図 20 減価償却費の抑制による価格設定の調整



### ②レンタル卸活用モデル（図 21）

福祉用具の調達費は、自社で購入して調達すると減価償却費として現れるが、レンタル卸はこうした福祉用具の調達に要するコストと併せて、福祉用具の利用に係るコストの一部（消毒・保守に係る設備の原価償却費、人件費など）と、貸与サービスとしての共通経費の一部（在庫管理コスト、機器廃棄コスト、土地・建物コスト（在庫を持たないことによる）、輸送に係る経費の一部など）、をカバーするサービスを提供している。内訳としては自社で調達する場合と変わらないが、多数の福祉用具貸与事業所を対象にして大規模にサービス提供することでスケールメリットが生じるため、各社が個別に賄うよりも全体のコストを圧縮できる。したがって、レンタル卸を活用すると、調達コストとサービスコストを一体的に調整できる。

図 21 レンタル卸の活用による価格設定の調整



### (3) 福祉用具貸与の価格設定に関する考え方整理

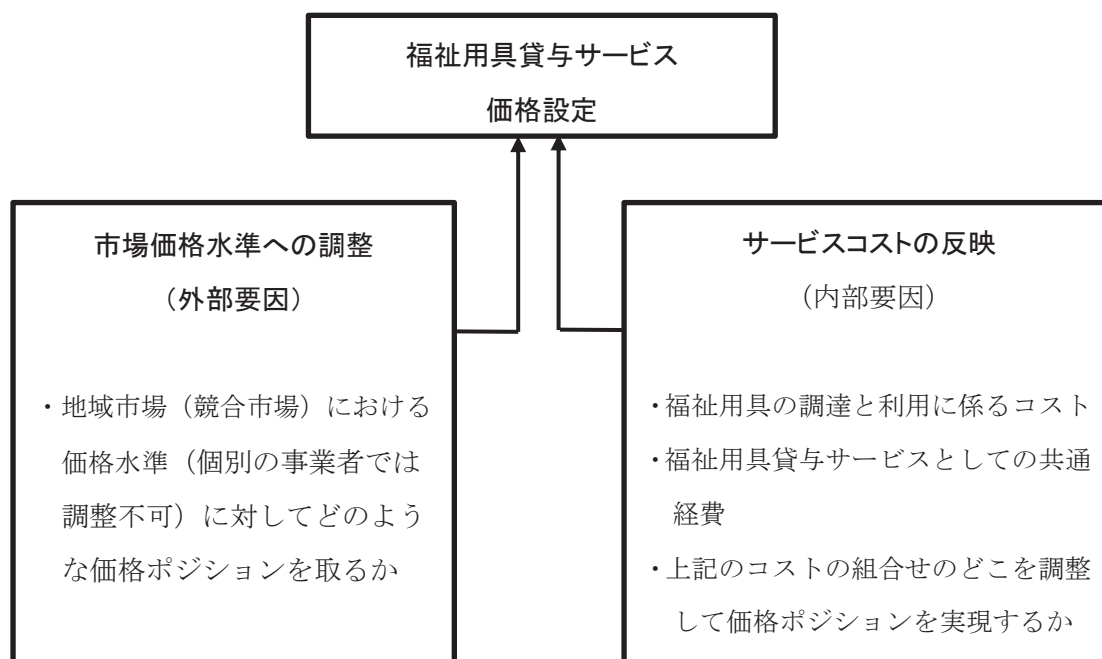
これまでに検討してきた福祉用具貸与サービスの価格設定の考え方を改めて整理すると図 22 のチャートに示すように「サービスコストの反映」と「市場価格水準への調整」の要素から設定されていると考えられる。

このうち「市場価格水準」については外部の環境条件であり、個別の事業者ではそれを変更することはできない。そのため個別の事業者の対応は、市場の価格水準に対してどのようなポジション(商品・サービスに優位性があれば市場価格と同水準かさらに上の水準に設定、優位性がなければ市場価格を下回る水準に設定のいずれか)を取るか、という対応になる。

これに対して「サービスコスト」は、個別事業者におけるコスト要素の見直し(調達方法の変更、サービス提供体制の変更、メンテナンス体制の見直し、福祉用具の輸送・配達体制の見直しなど)によって調整が可能であり、市場価格に対してどの水準に価格を設定するかの方針に応じて様々な対応を考えることができる。

したがって、適切な価格設定のプロセスとしては、まずは市場価格を把握した上で自社はどのポジションを取るか方針を明確にすることが重要である。そして、その価格水準をどのように実現するかについて、自社としてどの方法が選択可能かを検討することになる。

図 22 福祉用具貸与の価格設定に関する考え方



#### (4) 価格設定に影響する要素のチェックシート

(3) で整理した価格設定の考え方にもとづいて価格設定の見直しを行うことを想定し、調整項目となりうるコスト要素について、自社がどのように対応しているかを自己確認できるシートを作成した(表 33、表 34)。

チェック項目は、本調査で検討してきた「福祉用具の調達コスト」→「福祉用具の利用に関するコスト」→「福祉用具貸与サービスとしての共通経費」の順に構成されている。チェックする項目は、福祉用具事業のコスト構造の特性として把握し、コスト構成の背景として考察した内容を反映している。

利用方法は、チェック項目を順に確認し、それぞれの項目について、自社での対応状況を、概ね適合していれば○、部分的な適合と評価すれば△、適合していないと評価すれば×の欄をチェックしていく。最後までチェックして、○、△、×がどの分野に分布しているかをみることで、自社のコスト項目への対応の傾向が見えてくる。○の項目はコストの調整手段を残している可能性があり、価格設定の当面の調整項目とできる可能性がある。△、×の項目は、コスト管理の視点での今後の改善項目であり、改善を進めることで長期的な調整項目に転換できる可能性がある。福祉用具貸与事業の経営としては、これらを組み合わせて経営方針と価格設定のバランスを検討することができる。

その意味でこのチェックシートは、コスト項目の現状のチェックシートであるとともに、競争環境を前提とした価格設定を検討する際のコスト構成要素見直しの指針としても活用できる。

表 33 価格設定影響要素のチェックシート

項目	【チェックする視点】 ・チェック項目	適合評価	○:適合 △:一部適合 ×:非適合		
			○	△	×
コアサービスコスト	<p><b>福祉用具調達コスト</b></p> <p><b>【福祉用具本体の調達】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・用具種類別に自社調達とレンタル卸の使い分けが検討されているか</li> <li>・自社調達における購入とリースの使い分けの方針は明確か</li> <li>・購入、リースとも仕入れルートは仕入れ価格を比較評価したルートが確保されているか</li> <li>・自社調達の仕入れの時期は調達時期による価格変動を平均化できる仕組みがあるか</li> <li>・レンタル卸の仕入れルートは仕入れ価格を比較評価したルートが確保されているか</li> <li>・レンタル卸への委託業務の範囲は価格以外の消毒・メンテナンスのサービスの比較評価がされているか</li> <li>・在庫の商品の過不足は常時、チェックされているか</li> <li>・自社保有福祉用具の減価償却費は、福祉用具以外の資産の償却費と分けて管理されているか</li> </ul> <p><b>【減価償却費】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・福祉用具種目別に償却期間の方針、設定及び見直しが行なわれているか</li> <li>・福祉用具以外の物件費の償却期間の方針、設定及び見直しが行なわれているか</li> </ul> <p><b>【物件費】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・福祉用具以外の物件費で主なものは把握されているか</li> <li>・その物件費は自社の福祉用具貸与サービスに不可欠なものか</li> </ul> <p><b>【付帯的な調達コスト】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・福祉用具本体に対する保管設備、消毒設備など、用具メンテナンスに係るコストは把握されているか</li> <li>・レンタル卸以外の委託費は定期的にチェックされているか</li> </ul> <p><b>【調達コスト全体の把握】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業経費全体に占める調達コストの比率は定期的にチェックされているか</li> <li>・調達コストの比率をコントロールする仕組み、ルールは明確になっているか</li> </ul>				

項目	【チェックする視点】 ・チェック項目	適合評価	○:適合 △:一部適合 ×:非適合		
			○	△	×
	<b>福祉用具の利用に係るコスト</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人件費（給与）水準の設定について地域の平均水準を意識しているか</li> <li>・現場担当従業員の人件費とバックグラウンド担当従業員の人件費比率について基準を設定しているか</li> <li>・その基準をチェックする仕組みを有しているか</li> <li>・常勤従業者数と非常勤従業者数の比率について基準を設定しているか</li> <li>・その基準をチェックする仕組みを有しているか</li> <li>・他社に比べて、特に技術、専門性を要するサービスを行っているとの認識があるか</li> <li>・技術、専門性によるサービスの特色が、人件費の違いとして認識されているか</li> </ul>				
福祉用具貸与サービスとしての共通経費	<b>販管費</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資材（福祉用具など）管理のシステムを有しているか</li> <li>・資材（福祉用具など）管理のシステムの機能は自社の事業規模、運営手法に適したものといえるか</li> <li>・そのシステムの運営コストは明確に把握されているか</li> <li>・サービス実施管理、報酬請求のシステムを有しているか</li> <li>・サービス実施管理、報酬請求のシステムの機能は自社の事業規模、運営手法に適したものと評価できるか</li> <li>・そのシステムの運営コストは明確に把握されているか</li> <li>・人材管理のシステムを有しているか</li> <li>・人材管理のシステムの機能は自社の事業規模、サービス運営に適したものといえるか</li> <li>・そのシステムの運営コストは明確に把握されているか</li> </ul>				
	<b>人件費</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資材（福祉用具など）管理の担当者、担当部署が明確になっているか</li> <li>・その担当者、担当部署のコストが明確に把握されているか</li> <li>・特に必要とされる技術、専門性があるか</li> <li>・その技術、専門性のコストは明確に把握されているか</li> <li>・サービス管理、報酬請求の担当者、担当部署が明確になっているか</li> <li>・その担当者、担当部署のコストが明確に把握されているか</li> <li>・特に必要とされる技術、専門性があるか</li> <li>・その技術、専門性のコストは明確に把握されているか</li> <li>・人材管理の担当者、担当部署が明確になっているか</li> <li>・その担当者、担当部署のコストが明確に把握されているか</li> </ul>				

項目	【チェックする視点】 ・チェック項目	適合評価	○:適合 △:一部適合 ×:非適合		
			○	△	×
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特に必要とされる技術、専門性があるか</li> <li>・その技術、専門性のコストは明確に把握されているか</li> <li>・役員報酬（対象人数、報酬額の水準、支給方法など）について明確な方針があるか</li> <li>・コストに対する役員報酬比率について明確な基準を設定しているか</li> <li>・その方針、基準をチェックする仕組みがあるか</li> <li>・人件費に対する福利厚生費について明確な基準を設定しているか</li> <li>・その基準をチェックする仕組みがあるか</li> </ul>				
その他経費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広報・広告費の構成比は把握されているか。</li> <li>・その費用は、自社の福祉用具貸与サービスに不可欠なものか</li> <li>・コストに対する広報・広告比率についての基準が設定されているか</li> <li>・教育研修費の構成比は把握されているか。</li> <li>・その費用は、自社の福祉用具貸与サービスに不可欠なものか</li> <li>・コストに対する教育研修費比率についての基準が設定されているか</li> <li>・輸送関連費の構成比は把握されているか。</li> <li>・その費用は、自社の福祉用具貸与サービスに不可欠なものか</li> <li>・コストに対する輸送関連費比率についての基準が設定されているか</li> </ul>				

表 34 価格水準に関するチェックシート

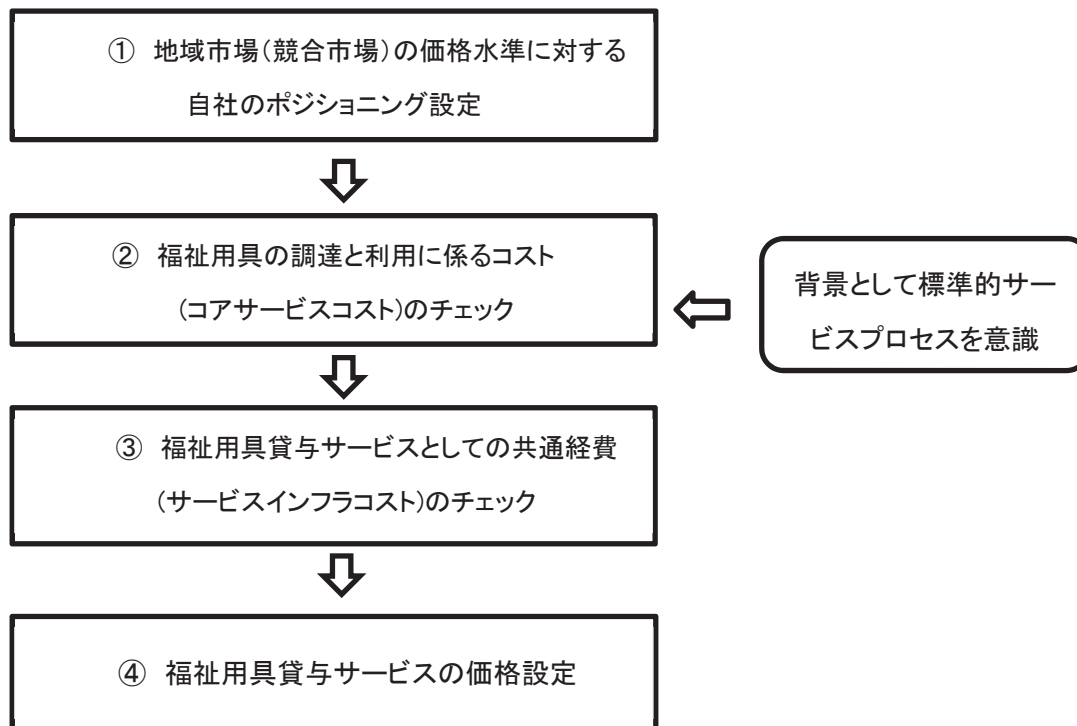
項目	チェックする視点	適合評価	○:適合 △:一部適合 ×:非適合		
			○	△	×
コストを踏まえた価格設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コストと価格設定の関係に明確な方針があるか</li> <li>・方針に即した価格設定がされているかをチェックする仕組みがあるか</li> <li>・自社の過去の価格の推移をチェックしているか</li> </ul>				
地域内の価格水準と自社のポジショニング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・用具種類別に地域の価格水準を常に意識しているか</li> <li>・地域の価格水準に対する自社の価格設定の位置づけについて明確な方針があるか</li> <li>・方針に即した価格設定になっているかをチェックする仕組みがあるか</li> <li>・全国の貸与価格の平均・最頻値をチェックしているか</li> </ul>				



## (5) 価格設定プロセス

価格設定の考え方の整理に基づき、福祉用具貸与の価格設定プロセスは図 23 の手順で検討することが考えられる。

図 23 福祉用具貸与の価格設定プロセス



各プロセスにおける留意点は以下のように考えられる。

### 1) 地域市場（競合市場）の価格水準に対する自社のポジショニング設定

- ・ 対象とする市場における価格水準を福祉用具種目別に把握する。
- ・ 自社としては価格設定のポジショニングをどこに（水準より上、同じ、下）設定するかを検討する。
- ・ 水準より上に設定しようとする場合、自社の差別化要素は水準以上の価格設定に耐えられるかを検討する。
- ・ 同水準に設定しようとする場合、市場でシェアを確保する要素は何かを検討する。
- ・ 水準より下に設定しようとする場合、収支均衡は確保できるかを検討する。
- ・ シェア確保をねらいとして価格水準を下げる場合、目標とするシェアはどのように設定するかを検討する。

## 2) 福祉用具の調達と利用に係るコストのチェック

- ・ 「価格設定影響要素のチェックシート」のコアサービスコストの項目について適合評価する。
- ・ △と×の構成比を概観し、調達コスト、人件費コストが、十分に管理できているかを評価する。
- ・ 管理できていると評価できた場合、コストの調整幅はどの程度あるかを確認する。
- ・ 管理できていないと評価したコストについては、過大なコストになっていないか確認する。
- ・ 標準とするサービスプロセスの実施に支障がないかを確認する。

## 3) 福祉用具貸与サービスとしての共通経費のチェック

- ・ 「価格設定影響要素のチェックシート」の福祉用具貸与サービスとしての共通経費の項目について適合評価する。
- ・ △と×の構成比を概観し、調達コスト、人件費コストが、十分に管理できているかを評価する。
- ・ 管理できていると評価できた場合、コストの調整幅はどの程度あるかを確認する。
- ・ 管理できていないと評価したコストについては、過大なコストになっていないか確認する。

## 4) 福祉用具貸与サービスの価格設定

- ・ 福祉用具種目別に、コスト構成から想定コストを積み上げた価格を仮設定する。
- ・ 仮設定した価格が当初設定したポジショニングに適合しているかを確認する。
- ・ ポジショニングを上回っている場合は、超過分を調整できるコスト項目を検討し、コスト抑制の方策を検討する。
- ・ ポジショニングを下回った場合は、その価格水準で当初想定したサービスを提供できるのか再度確認する。
- ・ 問題が発見された場合は、調整すべきコスト項目を検討し、サービス提供の改善を図る。
- ・ 事業の方針を見直す場合は、①にもどって価格設定プロセスを再検討する。
- ・ 市場環境が変化した場合も、①にもどって価格設定プロセスを再検討する。