

第31回 厚生科学審議会生活衛生適正化分科会	
平成30年11月27日	参考資料4

## ○クリーニング業の実態と経営改善の方策(抄)

### 【目次】

1. クリーニング業の業界動向	2
2. クリーニング業の現状	7
3. クリーニング業の経営改善の方策	24

クリーニング業の営業実態について、平成 27 年度生活衛生関係営業実態調査の結果がまとめられた。この調査をもとにクリーニング業の実態と経営上の問題点・課題を整理し、今後の経営改善方策について述べる。

## I クリーニング業の動向

### 1 クリーニング業の施設数・従業者数

クリーニング業の営業形態は、クリーニング業法に該当するものとして普通クリーニング店(一般クリーニング所)、クリーニング取次店(取次所)、無店舗取次店、リネンサプライ業及びホールセール等がある。類似的な営業形態であるコインランドリー店はクリーニング業法に該当しない。以下では主に普通クリーニング店及び取次店を中心に述べる。

#### (1) 店舗数・従業者数の減少

総務省「サービス業基本調査」および「経済センサス基礎調査」によれば(表 1)、平成 26 年現在、「普通洗濯業」の事業所数は 56,562、従業者数は 227,154 人で、5 年前の平成 21 年比でそれぞれ▲16.5%、▲14.1%と減少している。平成 16 年と比較しても減少が続いている。

「リネンサプライ業」の事業所数は、平成 21 年では事業所数、従業者数とも平成 16 年比増加していたが、平成 26 年現在、事業所数 4,320、従業者数 98,307 人で平成 21 年比それぞれ▲12.3%、▲16.2%と減少に転じている。

表1 クリーニング業の事業所数・従業者数推移

		平成16年	平成21年	増減(%)	平成26年	増減(%)
洗濯業 合計	事業所数	82,115	72,703	▲ 11.5	60,882	▲ 16.3
	従業者数(人)	376,443	381,661	1.4	325,461	▲ 14.7
	平均従業者数(人)	4.6	5.2	14.5	5.3	1.8
普通 洗濯業	事業所数	77,827	67,775	▲ 12.9	56,562	▲ 16.5
	従業者数(人)	273,135	264,320	▲ 3.2	227,154	▲ 14.1
	平均従業者数(人)	3.5	3.9	11.1	4.0	3.0
リネンサ プライ業	事業所数	4,288	4,928	14.9	4,320	▲ 12.3
	従業者数(人)	103,308	117,341	13.6	98,307	▲ 16.2
	平均従業者数(人)	24.1	23.8	▲ 1.2	22.8	▲ 4.4

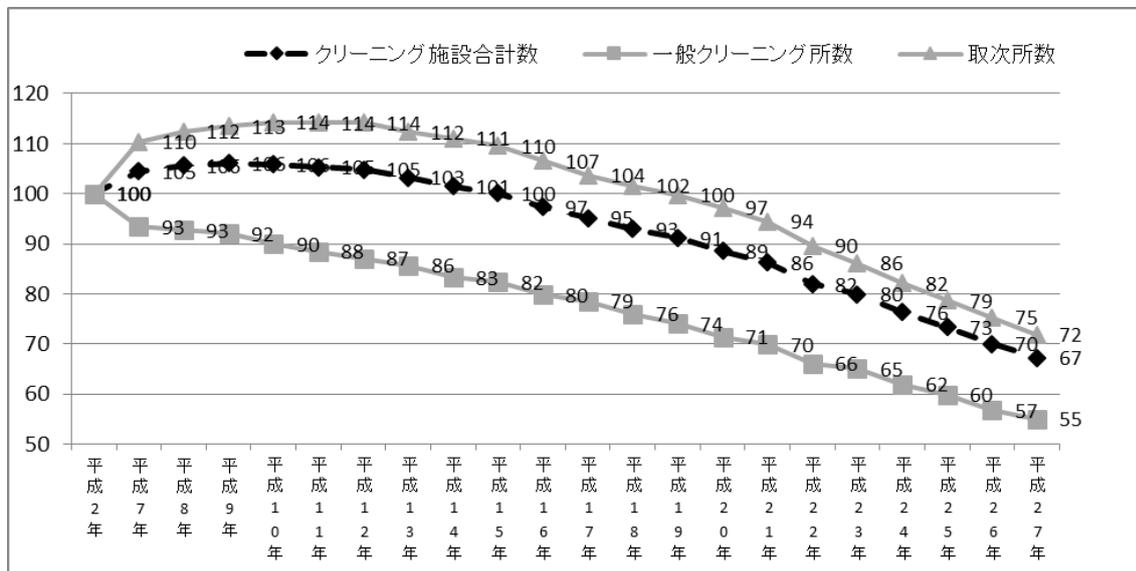
出所:総務省「平成16年サービス業基本調査」、「平成21年経済センサス基礎調査」  
「平成26年経済センサス基礎調査」

## (2) クリーニング所・取次所数の減少

厚生労働省の「衛生行政報告例」において、クリーニング施設数の推移をみると(表2)、「一般クリーニング所」の数は、一貫して減少を続け、平成27年には29,423と平成2年からの25年間で▲45.0%となっている。長期にわたる市場縮小傾向に伴って、新規参入が少なく、転廃業が多いことが要因と思われる。

「取次所」の数は平成10年のピークには115,896まで増加し、取次店の過剰による過当競争が問題となった。しかし、その後平成13年以降減少に転じ、平成27年現在では72,888となっている。店舗を持たずに電話で受注し、車両で巡回して集配する「無店舗取次所」は、平成16年のクリーニング業法改正によってクリーニング業法の対象として届出が義務付けられており、平成27年の施設数は1,869となっている。

図1 クリーニング施設数の推移



平成2年を100とした指数

表2 クリーニング施設数の推移

	平成2年	平成7年	平成8年	平成9年	平成10年	平成11年	平成12年	平成13年
クリーニング施設合計数	154,862	161,861	163,554	164,225	163,999	163,027	162,347	159,801
一般クリーニング所数	53,477	49,954	49,563	49,215	48,103	47,324	46,595	45,848
取次所数	101,385	111,907	113,991	115,010	115,896	115,703	115,752	113,953
	平成14年	平成15年	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年	
クリーニング施設合計	157,112	155,109	150,753	147,395	143,989	141,190	137,097	
一般クリーニング所	44,505	44,041	42,664	41,998	40,638	39,632	38,165	
取次所	112,607	111,068	108,089	105,134	103,061	101,191	98,586	
無店舗取次所	-	-	-	263	290	367	346	
	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	
クリーニング施設合計	133,584	126,925	123,845	118,188	113,567	108,513	104,180	
一般クリーニング所	37,393	35,330	34,767	33,106	32,005	30,371	29,423	
取次所	95,805	90,825	87,386	83,274	79,773	76,341	72,888	
無店舗取次所	386	770	1,692	1,808	1,789	1,801	1,869	

出所:厚生労働省「衛生行政報告例」(図1も同じ)

注:平成8年までは各年12月末、平成9年以降は年度末(翌年3月末)

## 2 クリーニングの市場規模

### (1) クリーニング需要の減少

総務省「家計調査年報」により一世帯当たり年間クリーニング支出金額（「洗濯代」）の推移をみると（図2）（表3）、平成4年の19,243円をピークに年々減少が続き、平成28年には6,615円とピークから約3分の1へと大幅に落込んでいる。

この数値に対して、住民基本台帳に基づく全国の世帯数を掛け合わせ、家庭におけるクリーニング需要規模を推計すると、平成22年の需要規模は3,692億円となる。世帯数は若干の増加が続いているものの、1世帯当たりの支出額減少の影響の方が大きい。クリーニング市場は、事務所、工場、店舗等のユニフォーム類など事業所向け需要もあるが、引続き家庭向け需要の減少で今後も縮小傾向が続くとみられる。

図2 クリーニング支出額及び家庭向けクリーニング需要規模推計

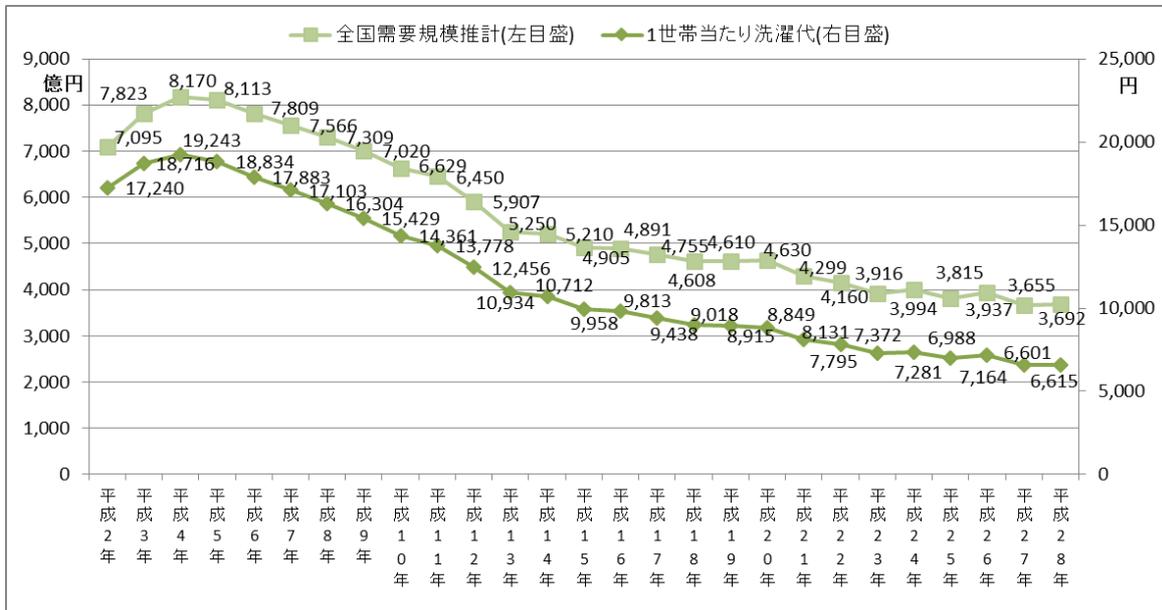


表3 クリーニング支出額及び家庭向けクリーニング需要規模推計

	平成3年	平成4年	平成5年	平成6年	平成7年	平成8年	平成9年	平成10年	平成11年
1世帯当たり洗濯代(円)	18,716	19,243	18,834	17,883	17,103	16,304	15,429	14,361	13,778
世帯数(千世帯)	41,797	42,458	43,077	43,666	44,236	44,831	45,498	46,157	46,812
需要規模推計(億円)	7,823	8,170	8,113	7,809	7,566	7,309	7,020	6,629	6,450
前年比伸び率(%)	10.3	4.4	▲0.7	▲3.8	▲3.1	▲3.4	▲4.0	▲5.6	▲2.7
	平成12年	平成13年	平成14年	平成15年	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年	平成20年
1世帯当たり洗濯代(円)	12,456	10,934	10,712	9,958	9,813	9,438	9,018	8,915	8,849
世帯数(千世帯)	47,420	48,015	48,638	49,261	49,838	50,382	51,102	51,713	52,325
需要規模推計(億円)	5,907	5,250	5,210	4,905	4,891	4,755	4,608	4,610	4,630
前年比伸び率(%)	▲8.4	▲11.1	▲0.8	▲5.8	▲0.3	▲2.8	▲3.1	0.0	0.4
	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	
1世帯当たり洗濯代(円)	8,131	7,795	7,281	7,372	6,988	7,164	6,601	6,615	
世帯数(千世帯)	52,878	53,363	53,783	54,171	54,595	54,952	55,364	55,812	
需要規模推計(億円)	4,299	4,160	3,916	3,994	3,815	3,937	3,655	3,692	
前年比伸び率(%)	▲7.1	▲3.3	▲5.9	2.0	▲4.5	3.2	▲7.2	1.0	

図2、表3 出所：総務省「家計調査年報」、「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」  
 「1世帯当たり洗濯代」は「2人以上世帯」、「世帯数」は各年3月末現在  
 「需要規模推計」＝「1世帯当たり洗濯代」×「世帯数」

## (2) クリーニング需要減少の要因

家庭向けクリーニング需要減少の要因は、家庭での洗濯の増加や衣類・生活習慣の変化など様々である。具体的には下記のような要因が考えられるが、大半は構造的要因であり、今後も本格的な少子高齢化、人口減少が見込まれる中、需要拡大の要因を探すのは困難な状況にある。

表 4 家庭でのクリーニング需要減少要因の例

<p><b>【 家庭での洗濯の容易化 】</b>          家庭用洗濯洗剤(柔軟剤含む)、洗濯機(乾燥機含む)の機能高度化、          衣類・素材の高機能化(洗濯機で洗えるスーツ、ノーアイロンワイシャツなど)</p> <p><b>【 ファッションのカジュアル化 】</b>          低価格カジュアルファッションの流行、ビジネスカジュアル浸透(クールビズ等)</p> <p><b>【 節約志向の浸透・その他 】</b>          節約志向、低価格志向、衣替え習慣の希薄化</p>
---

出所：筆者作成

## 3 クリーニング業の経営動向

### (1) クリーニング業の経営規模

「平成 26 年経済センサス・基礎調査」によれば、クリーニング業(普通洗濯業)の事業所総数は 56,562(リネンサプライ業除く)で、うち「個人」が 30,571(54.0%)、「法人」が 25,984(45.9%)と約半数余りが個人経営である。

経営形態別に従業者規模でみると(表 5)、「1~4 人」の事業所が個人全体の 94.85%とほとんどを占め、法人でも 73.04%と 4 分の 3 近くに達する。

表 5 従業者規模別事業所数

	普通洗濯業		個人		法人	
	事業所数	比率(%)	事業所数	比率(%)	事業所数	比率(%)
総数	56,562	100.00%	30,571	100.00%	25,984	100.00%
1~4人	47,980	84.83%	28,997	94.85%	18,979	73.04%
5~9人	5,053	8.93%	1,392	4.55%	3,659	14.08%
10~19人	1,753	3.10%	154	0.50%	1,598	6.15%
20~29人	656	1.16%	14	0.05%	642	2.47%
30~49人	529	0.94%	8	0.03%	521	2.01%
50~99人	275	0.49%	1	0.00%	274	1.05%
100~199人	81	0.14%	1	0.00%	80	0.31%
200~299人	9	0.02%	-	-	9	0.03%
300人以上	3	0.01%	-	-	3	0.01%
出向・派遣従業者のみ	223	0.39%	4	0.01%	219	0.84%

出所：総務省「平成 26 年経済センサス・基礎調査」

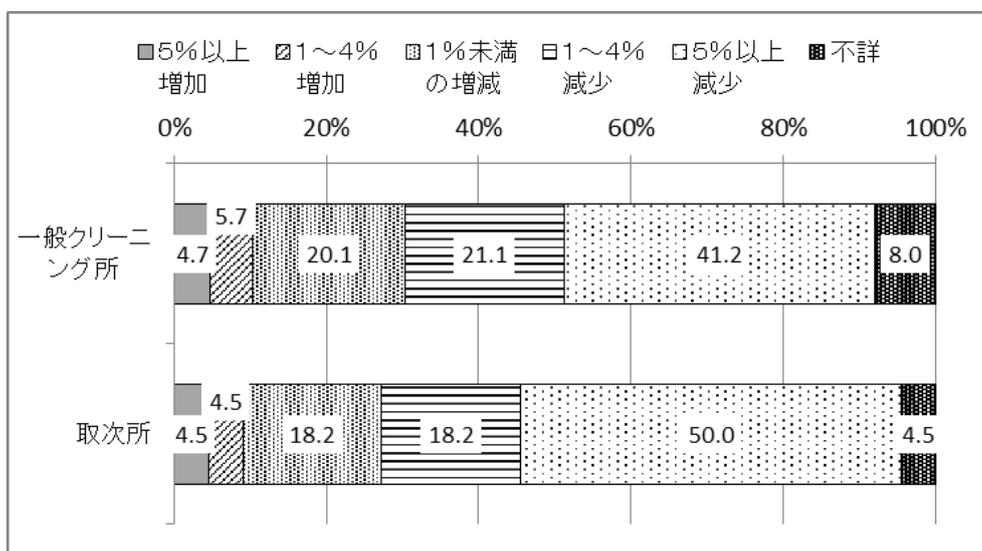
## (2) クリーニング業の収益動向

「平成 27 年度生活衛生関係営業経営実態調査」の結果から、「前年度と比べた今年度の売上高の傾向」をみると(図 3)、「5%以上減少」が一般クリーニング所で 41.2%、取次所で 50.0%に達している。さらに「1~4%の減少」を加えると、少なくとも一般で 62.3%、取次で 68.2%が「売上減少」に見舞われている。

その結果「5%以上の増加」および「1~4%の増加」の「売上増加」合計と比べ、「売上減少」が一般で 51.9 ポイント、取次で 59.2 ポイント上回っている。

市場縮小が続くクリーニング業界では収益動向も厳しい状況が続いている。

図 3 前年度と比べた今年度売上高 (平成 27 年調査)



出所:厚生労働省「生活衛生関係営業経営実態調査」

## (3) クリーニング料金の動向

クリーニング所の客単価を通じて売上高に影響するクリーニング料金について、「小売物価統計調査」からその推移をみると(表 6)、長期間に渡ってほぼ横ばい傾向にある。特に最も取扱い数量の多いワイシャツでは、長期間にわたり 220~230 円で安いままとされており、この間のコスト上昇を考えると、価格競争が厳しく、価格転嫁が困難なことがうかがえる。

表 6 クリーニング料金の推移 (東京都区部・年平均、単位:円)

	平成11年	平成12年	平成13年	平成14年	平成15年	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年
ワイシャツ	229	224	222	222	221	220	221	222	224
背広上下	1,093	1,068	1,070	1,077	1,069	1,083	1,094	1,107	1,114
	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年
ワイシャツ	221	221	227	224	224	227	234	233	232
背広上下	1,112	1,115	1,139	1,147	1,194	1,219	1,246	1,209	1,202

出所:総務省「小売物価統計調査」

## II クリーニング業の現状

### 1 調査対象となったクリーニング業の特性

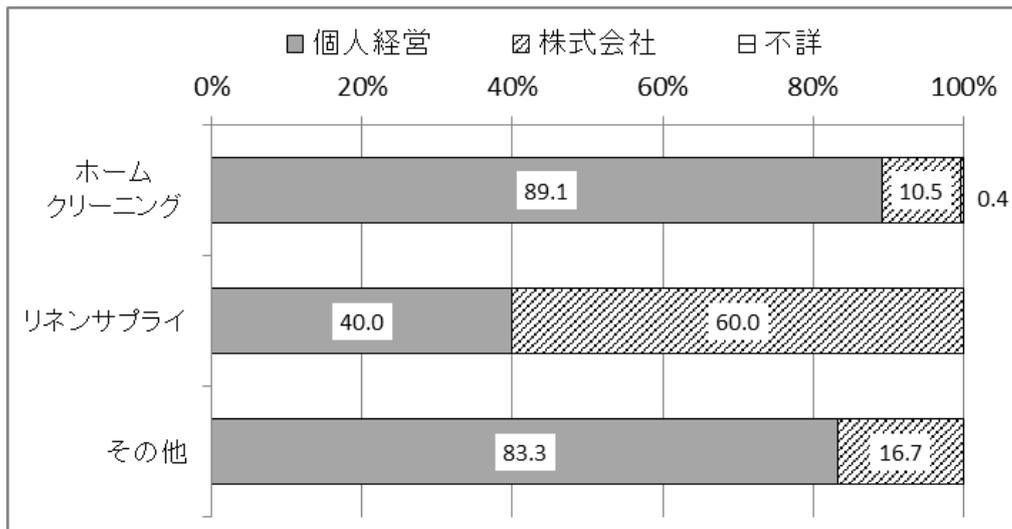
平成 27 年度の実態調査の対象となったクリーニング業(一般クリーニング所)の施設総数 273 について、特徴的な事項について以下に述べる。

#### (1) 営業形態別・経営主体別施設数

(図 4)(表 7)は、営業形態別に経営主体別施設数の構成割合をみたものである。全体のうち、「ホームクリーニング」の割合が 93.8%(256 施設)で調査対象のほとんどを占め、その 89.1%が個人経営となっている。

「リネンサプライ」5 施設のうち 3 施設(60.0%)が会社経営、2 施設(40.0%)が個人経営である。その他 12 施設は、個人経営が 83.3%、株式会社等(有限会社含む) 16.7%となっている。

図 4 営業形態別・経営主体別施設数の構成割合(単位：%)



「株式会社等」には有限会社を含む(以下同じ)

表 7 営業形態別・経営主体別施設数の構成割合(単位：%)

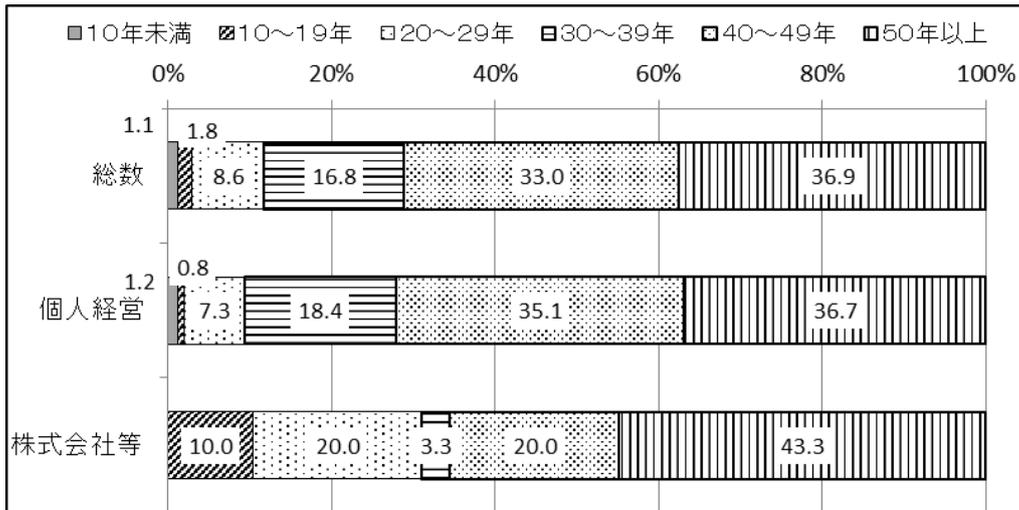
	施設数	総数	個人経営	株式会社等	不詳
ホームクリーニング	256	93.8%	89.1%	10.5%	0.4%
リネンサプライ	5	1.8%	40.0%	60.0%	-
その他	12	4.4%	83.3%	16.7%	-

## (2) 営業年数

(図5)は営業年数別に経営主体の構成割合をみたものである。  
 総数でみると、「50年以上」が36.9%と最も多く、次に「40～49年」が33.0%、「30～39年」が16.8%で、30年以上合計で86.7%と大半を占めている。

一方、「10年未満」は1.1%とごくわずかであり、年数が長いほど比率が高く、最近の新規開業が殆どないことがうかがえる。

図5 営業年数別・経営主体別施設数の構成割合(単位:%)



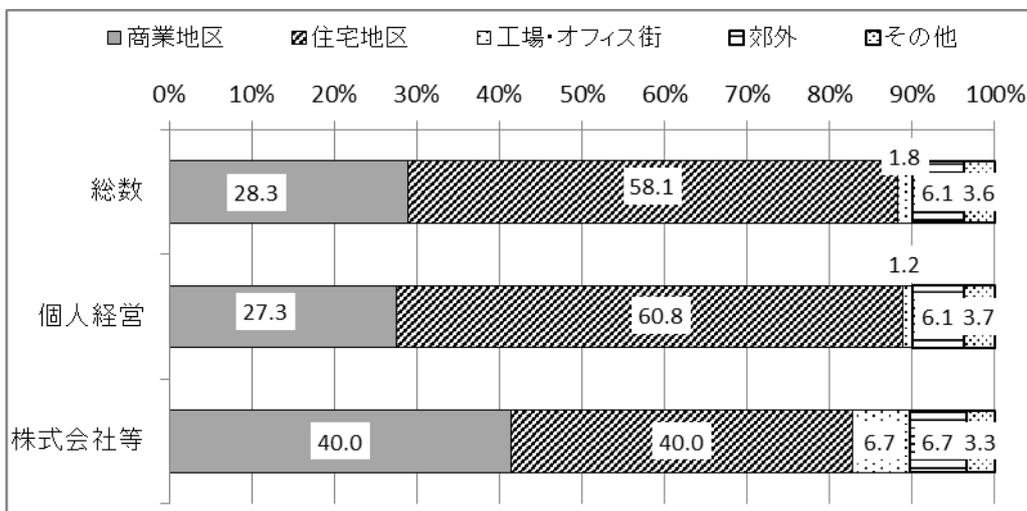
## (3) 立地条件

(図6)は、経営主体別に立地条件の構成割合をみたものである。

総数でみると、「住宅地区」が58.1%と半数余りを占め、次いで「商業地区」が28.3%、両地区で86.4%と大半を占めている。

経営主体別にみると、個人経営では「住宅地区」が60.8%と最も多いが、株式会社等では「商業地区」と「住宅地区」がそれぞれ40.0%と同率となっている。

図6 経営主体別・立地条件別施設数の構成割合(単位:%)



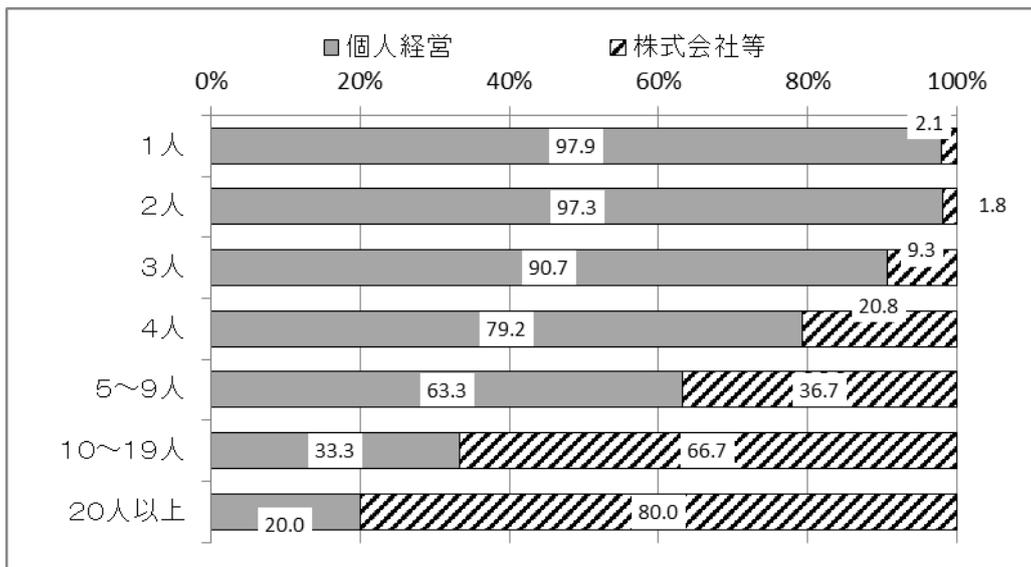
(4) 従業員の規模別施設数

従業員規模別に経営主体の割合を示したものが(図7)である。施設総数でみると「2人」規模の割合が30.7%で最も多い。

従業員規模別にみると、「1人」「2人」「3人」規模までのいわゆる生業店では個人経営の割合が圧倒的に多く、それぞれ90%以上を占めている。

「10～19人」規模では株式会社等が66.7%、「20人以上」規模では株式会社等が75.0%と規模が大きくなるほど法人経営の割合が高くなっている。

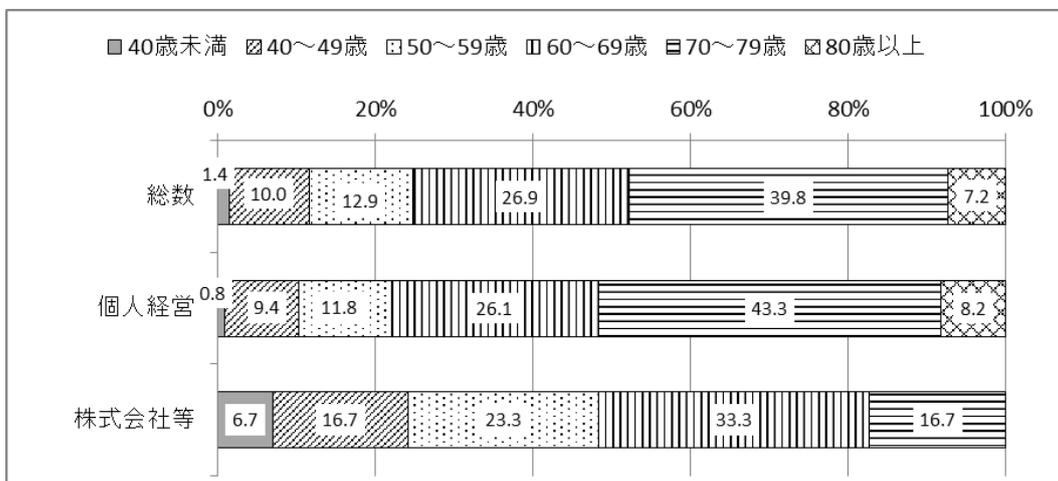
図7 従業員規模別・経営主体別施設数の構成割合(単位：%)



(5) 経営者の年齢

(図8)は経営者の年齢階級別施設数の割合をみたものである。総数でみると、「70～79歳」が39.8%で最も多い。経営主体別にみると、個人経営では「80歳以上」8.2%、「70～79歳」43.3%と70歳以上が合計51.5%で5割を超えている。

図8 経営主体別・経営者年齢階級別施設数の構成割合(単位：%)



(6) 後継者の有無

(図9)(表8)は、後継者の有無別施設数の割合をみたものである。総数でみると「後継者あり」が21.9%、「後継者なし」が72.4%となっている。

これを経営主体別にみると、「後継者あり」が株式会社等では40.0%あるが、個人経営では20.0%にとどまる。後継者不足の問題は業界にとって重大な課題となっている。

図9 経営主体別後継者の有無別施設数構成割合(単位：%)

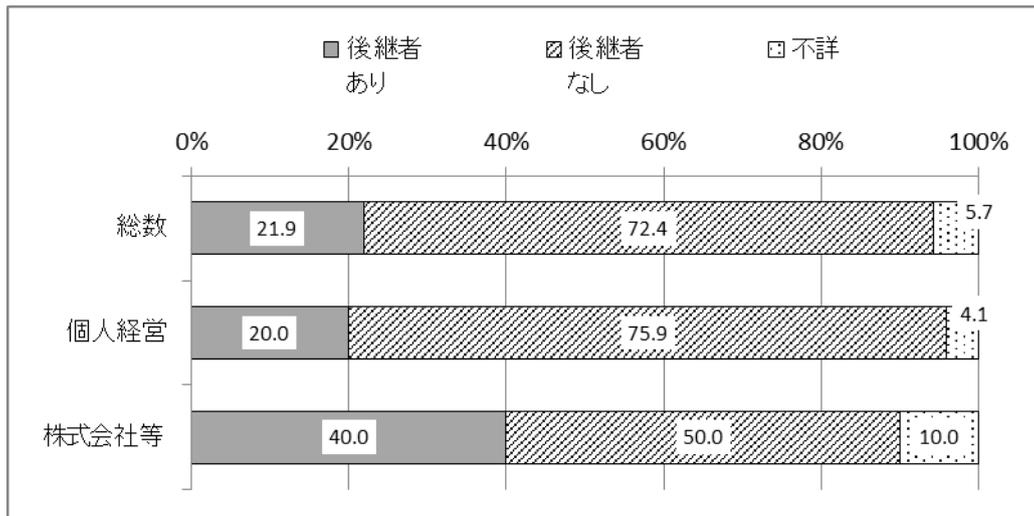


表8 経営主体別・経営者の年齢及び後継者有無別施設数構成割合(単位：%)

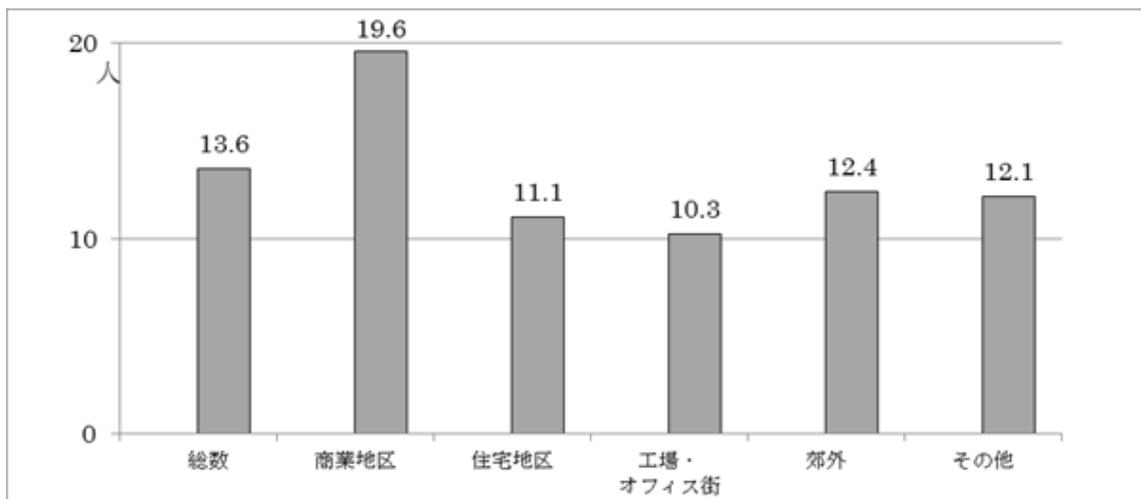
	経営者の年齢						後継者の有無	
	40歳未満	40～49歳	50～59歳	60～69歳	70～79歳	80歳以上	あり	なし
総数	1.4	10.0	12.9	26.9	39.8	7.2	21.9	72.4
個人経営	0.8	9.4	11.8	26.1	43.3	8.2	20.0	75.9
株式会社等	6.7	16.7	23.3	33.3	16.7	0.0	40.0	50.0

## 2 クリーニング業の営業

### (1) 1日の平均客数

(図10)は立地条件別に1施設当たり1日の平均客数をみたものである。総数では平均13.6人、このうち「商業地区」が最も多い19.6人、他は大差ないが、最も少ない「工場・オフィス街」で10.3人となっている。

図10 立地条件別1施設当たり1日平均客数(単位:人)



(図11)(表9)は経営主体別1施設当たり1日平均客数別の構成割合をみたものである。個人経営では最も多いのが「0~4人」が25.7%、次いで「10~19人」24.5%で、平均では12.1人となっている。株式会社等では「10~19人」26.7%が最も多く、ばらつきが多くなっている。平均客数では26.2人で、個人経営の2倍余りとなっている。

図11 経営主体別1施設当たり1日平均客数別施設数の構成割合(単位:%)

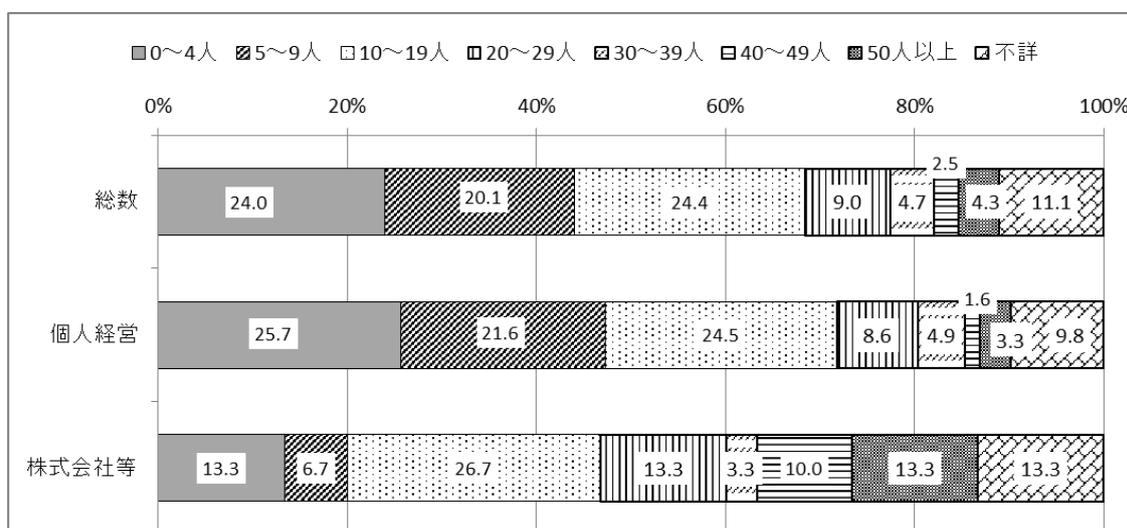


表 9 経営主体別 1 施設当り 1 日平均客数別施設数の構成割合 (単位: %)

	0~4人	5~9人	10~19人	20~29人	30~39人	40~49人	50人以上	不詳	平均客数(人)
総数	24.0	20.1	24.4	9.0	4.7	2.5	4.3	11.1	13.6
個人経営	25.7	21.6	24.5	8.6	4.9	1.6	3.3	9.8	12.1
株式会社等	13.3	6.7	26.7	13.3	3.3	10.0	13.3	13.3	26.2

(図 12) (表 10) は立地条件別に 1 施設当り 1 日平均客数別構成割合をみたものである。商業地区では「10~19 人」が 25.3% と最も多く、住宅地区では「0~4 人」が 29.0% で最も多い。住宅地区と工場・オフィス街では、比較的バラツキが多くなっている。

図 12 立地条件別・1 施設当り 1 日平均客数別施設数の構成割合 (単位: %)

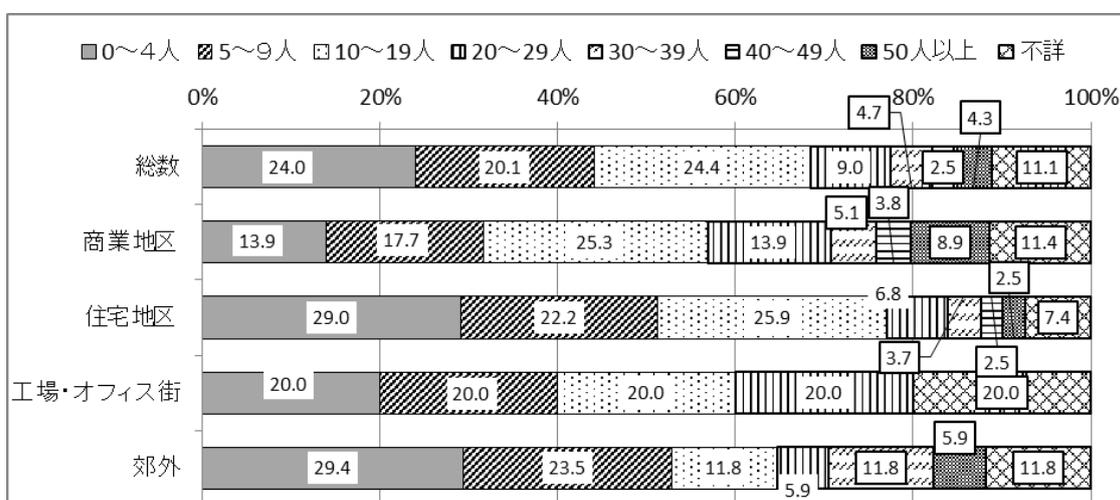


表 10 立地条件別・1 施設当り 1 日平均客数別施設数の構成割合 (単位: %)

	0~4人	5~9人	10~19人	20~29人	30~39人	40~49人	50人以上	不詳	平均客数(人)
総数	24.0	20.1	24.4	9.0	4.7	2.5	4.3	11.1	13.6
商業地区	13.9	17.7	25.3	13.9	5.1	3.8	8.9	11.4	19.6
住宅地区	29.0	22.2	25.9	6.8	3.7	2.5	2.5	7.4	11.1
工場・オフィス街	20.0	20.0	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0	20.0	10.3
郊外	29.4	23.5	11.8	5.9	11.8	0.0	5.9	11.8	12.4
その他	20.0	10.0	20.0	10.0	10.0	0.0	0.0	30.0	12.1

## (2) クリーニング料金

立地条件別に各種クリーニング料金を種類別にみたものが(表 11)である。

総数で見ると、「背広上下」1,406 円、「ズボン」525 円、「ワイシャツ」248 円などとなっている。

立地条件別にみると、大半の種類で「郊外」が最も高い。「ワイシャツ」では「工場・オフィス街」が220 円と最も安くなっている。「ズボン」では「住宅地区」が515 円で最も安い。

表 11 立地条件別クリーニング料金(単位:円)

	背広上下	ズボン	ワイシャツ	ネクタイ	婦人用 上衣	スカート	コート (毛皮・皮)	コート (その他)
総数	1,406	525	248	381	797	503	4,491	1,376
商業地区	1,385	537	246	401	806	516	4,883	1,382
住宅地区	1,406	515	247	377	789	495	4,159	1,372
工場・オフィス街	1,438	538	220	345	750	500	-	1,388
郊外	1,568	584	288	368	849	528	4,722	1,510
その他	1,295	501	250	342	795	482	3,500	1,289

## (3) 持込・外交別平均受注点数

(表 12)は立地条件別に1施設1日当たりの持込・外交別受注点数と構成比率をみたものである。総数で、平均の受注点数は110.9点、うち直接の持込が30.3%、取次経由の持込が10.1%、外交によるものが59.7%と約6割が外交による受注となっている。

立地条件別に受注点数をみると、「郊外」が最も多い248.9点となっており、次に多いのが「工場・オフィス街」で227.8点である。

外交による持込の比率は、「郊外」「工場・オフィス街」がそれぞれ85.0%、79.8%と高い。

表 12 持込・外交別1施設1日当たり受注点数構成割合(単位:%)

	受注点数 (点)	持込(%)		外交(%)
		直接店	取次経由	
総数	110.9	30.3	10.1	59.7
商業地区	119.3	38.7	5.2	56.1
住宅地区	82.3	31.5	16.3	52.3
工場・オフィス街	227.8	6.8	13.4	79.8
郊外	248.9	12.3	2.7	85.0
その他	128.9	47.8	12.9	39.3

### 3 クリーニング業の経営内容

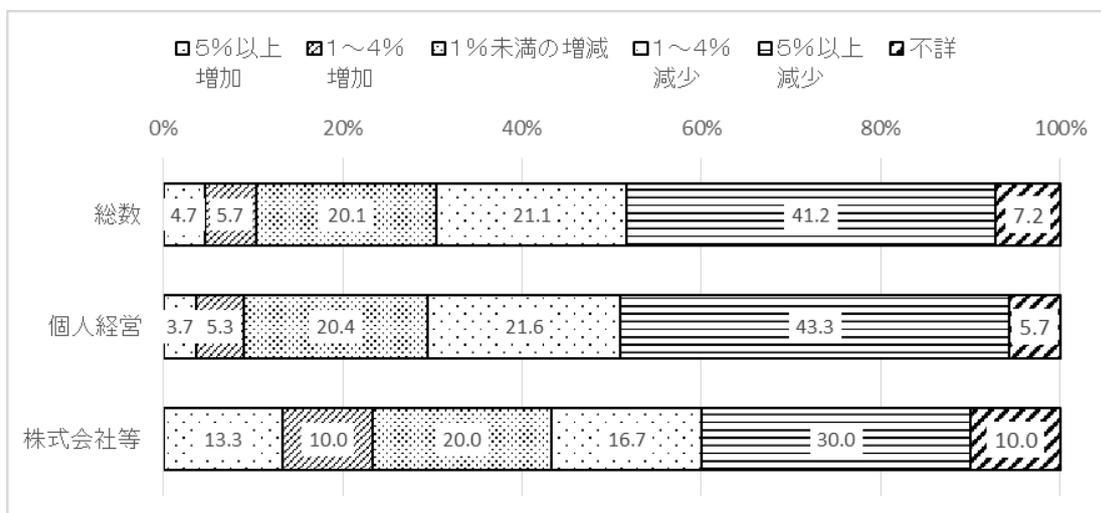
#### (1) 前年度対比今年度の売上高増減率

前年度対比今年度の売上高増減率を経営主体別にみたものが(図13)である。総数で見ると、「5%以上減少」した割合が41.2%で最も多く、次いで多い「1~4%減少」21.1%と合計すれば62.3%となる。一方、売上高が1%以上増加した施設の合計10.4%(4.7%+5.7%)であり、売上高減少を余儀なくされている施設が大幅に多い。

経営主体別にみると、1%以上の売上減少は個人経営の方が多く、64.9%(43.3%+21.6%)に達しているが、株式会社等では46.7%(30.0%+16.7%)となっている。

一方、1%以上の売上増加は株式会社等で23.3%(13.3%+10.0%)、個人経営では9.0%(3.7%+5.3%)にとどまる。

図13 経営主体別・前年度比売上別施設数の構成割合(単位：%)



次に(表13)は、前年度対比今年度の売上高増減率を立地条件別にみたものである。全体として、立地条件別の目立った増減傾向はみられない。

「商業地区」「住宅地区」で1%以上の増加がそれぞれ11.4%(7.6%+3.8%)、10.5%(4.3%+60.2%)である。同様に1%以上の減少が、それぞれ70.9%(24.1%+46.8%)、62.3%(21.6%+40.7%)となっている。

表13 立地条件別・前年度比売上別施設数の構成割合(単位：%)

	5%以上増加	1~4%増加	1%未満の増減	1~4%減少	5%以上減少	不詳
商業地区	7.6	3.8	13.9	24.1	46.8	3.8
住宅地区	4.3	6.2	22.2	21.6	40.7	4.9
工場・オフィス街	0.0	20.0	20.0	0.0	20.0	40.0
郊外	0.0	5.9	23.5	17.6	35.3	17.6
その他	0.0	10.0	30.0	20.0	40.0	0.0

#### 4 従業者と労働条件

##### (1) 1施設あたり平均従業者数

(図14)(表14)は、経営主体別に雇用形態別平均従業者数をみたものである。

総数でみると、1施設あたり平均従業者総数は3.4人で、そのうち「個人事業主又は有給役員」、「家族従業者」、「臨時雇用者」(嘱託・パート・アルバイト)がそれぞれ同数の1.0人、次いで「臨時雇用者」1.0人となっている。また、平均3.4人のうち1.80人が「クリーニング師」である。

経営主体別にみると、「株式会社等」が平均従業者総数9.8人、「個人経営」2.6人である。また「株式会社等」9.8人のうち「臨時雇用者」が5.6人と半数を超えている。

図14 経営主体別・1施設あたり平均従業者数(単位：人)

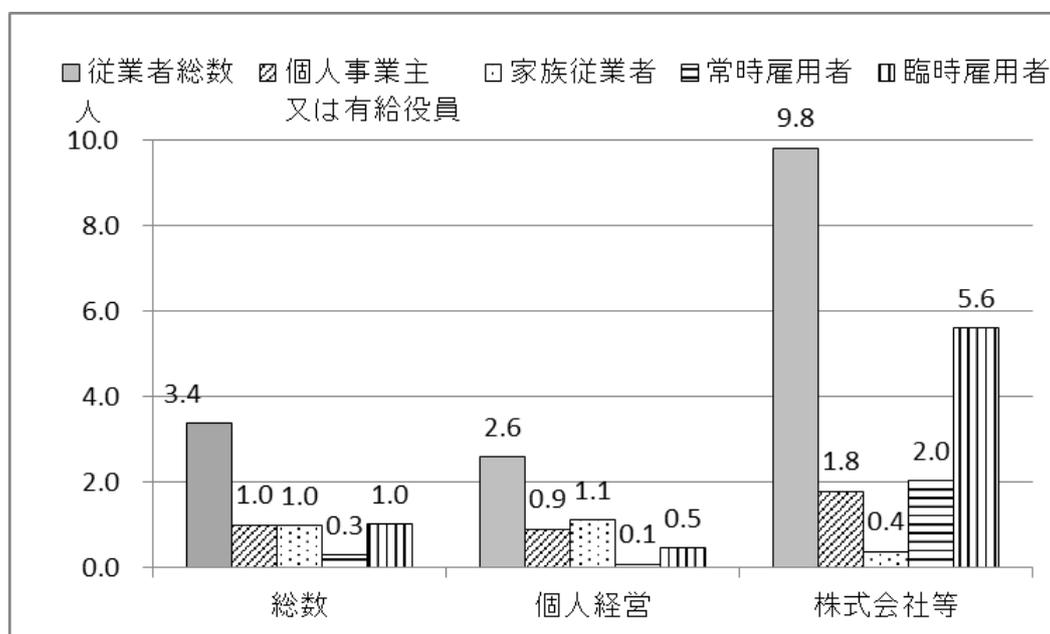


表14 経営主体別・1施設あたり平均従業者数(単位：人)

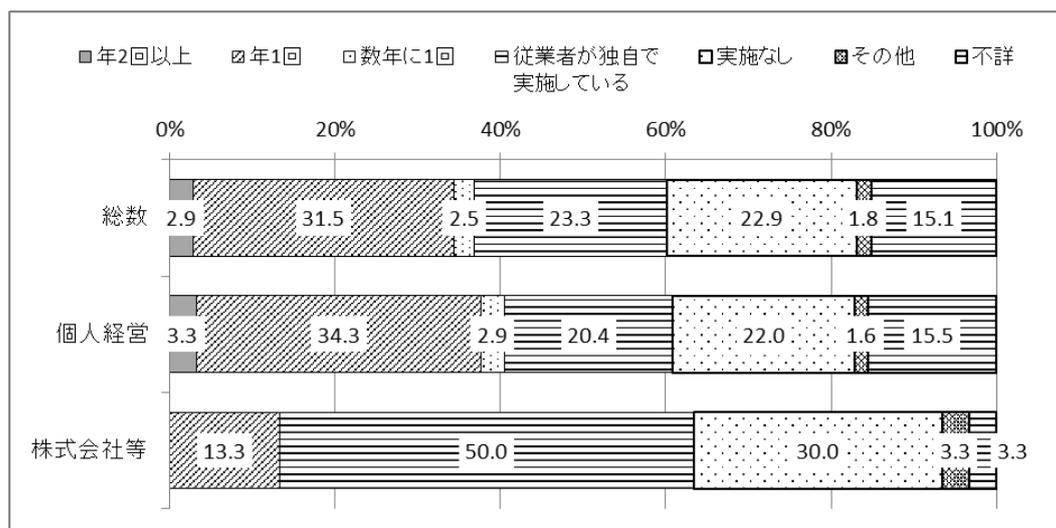
	従業者総数	雇用形態別				
		うちクリーニング師	個人事業主 又は有給役員	家族従業者	常時雇用者	臨時雇用者
総数	3.4	1.8	1.0	1.0	0.3	1.0
個人経営	2.6	1.8	0.9	1.1	0.1	0.5
株式会社等	9.8	2.3	1.8	0.4	2.0	5.6

## (2) 健康診断の実施状況

(図 15)は健康診断の実施状況について経営主体別にみたものである。

個人経営では、「年1回」と「年2回以上」で37.6%に対し、株式会社等では13.3%にとどまっている。株式会社等では「従業者が独自に実施している」が50.0%を占め、「実施なし」も30.0%と個人経営よりも、株式会社等の方が消極的ともとれる。

図 15 経営主体別健康診断の実施状況別施設数の構成割合（単位：％）

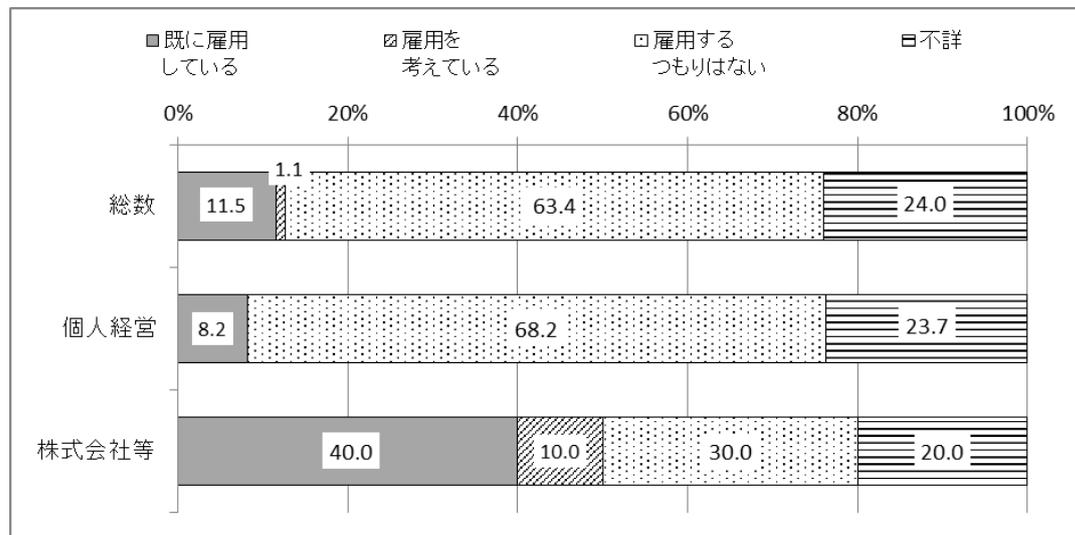


## (3) 高年齢者の雇用について

(図 16)は経営主体別に高年齢者(65歳以上)の雇用についてみたものである。

個人経営では「雇用するつもりはない」が68.2%と多いのに対して、株式会社等では、「すでに雇用している」40.0%、「雇用を考えている」10.0%であり、「雇用するつもりはない」は30.0%と多くない。

図 16 経営主体別・高年齢者の雇用状況別施設数の構成割合（単位：％）



## 5 設備投資等の状況

### (1) 過去3年間の設備投資実績

(表15)は、過去3年間に設備投資の実績がある施設について、その設備投資の主な理由を経営主体別にみたものである。

総数で見ると、「老朽設備の更新・補強」が66.3%で最も多く、次いで「設備の新設」12.0%、「省エネ対策」5.4%などとなっている。

表15 過去3年間の設備投資理由の経営主体別施設数構成割合（単位：％）

		総数	個人経営	株式会社等
設備投資の 主な理由	老朽設備の更新・補強	66.3	63.9	75.0
	設備の新設	12.0	13.9	5.0
	省エネ対策	5.4	6.9	0.0
	経営改善策	4.3	2.8	10.0
	その他	3.3	4.2	0.0

### (2) 向こう3年間の設備投資予定

(表16)は、向こう3年間に設備投資の予定がある施設について、その設備投資の内容、理由を経営主体別にみたものである。

設備投資予定内容についてみると、いずれの経営主体でも、「設備の新・増設、更新」が60～75%で最も多い。

投資予定の主な理由についてみると、いずれの経営主体についても、「老朽設備の更新・補強」の割合が約70～90%余りと最も多く、10%前後の「経営改善策」、「設備の新設」とは差がある。

表16 向こう3年間の設備投資予定の経営主体別施設数構成割合（単位：％）

		総数	個人経営	株式会社等
設備投資の 主な内容	店舗の新・改築	20.0	21.2	16.7
	設備の新・増設、更新	64.4	60.6	75.0
	その他	4.4	6.1	0.0
設備投資の 主な理由	老朽設備の更新・補強	75.6	69.7	91.7
	設備の新設	8.9	12.1	0.0
	省エネ対策	4.4	6.1	0.0
	経営改善策	11.1	12.1	8.3
	その他	0.0	0.0	0.0

## 6 日本政策金融公庫の利用等の状況

### (1) 日本政策金融公庫の利用状況

(図 17)(図 18)は、経営主体別に日本政策金融公庫の利用等の状況をみたものである。公庫利用の有無について、総数では「利用したことがある」割合は38.7%となっており、「知らない」が32.6%である。経営主体別にみると、「利用したことがある」割合が個人経営では35.9%と低く、株式会社等で63.3%と高くなっている。

日本政策金融公庫を知ったきっかけについてみると、総数では「組合等のお知らせ」が37.9%、「同業・知人等から」と「従来からの付き合い」がともに15.4%となっている。

図 17 経営主体別・日本政策金融公庫の利用状況（単位：％）

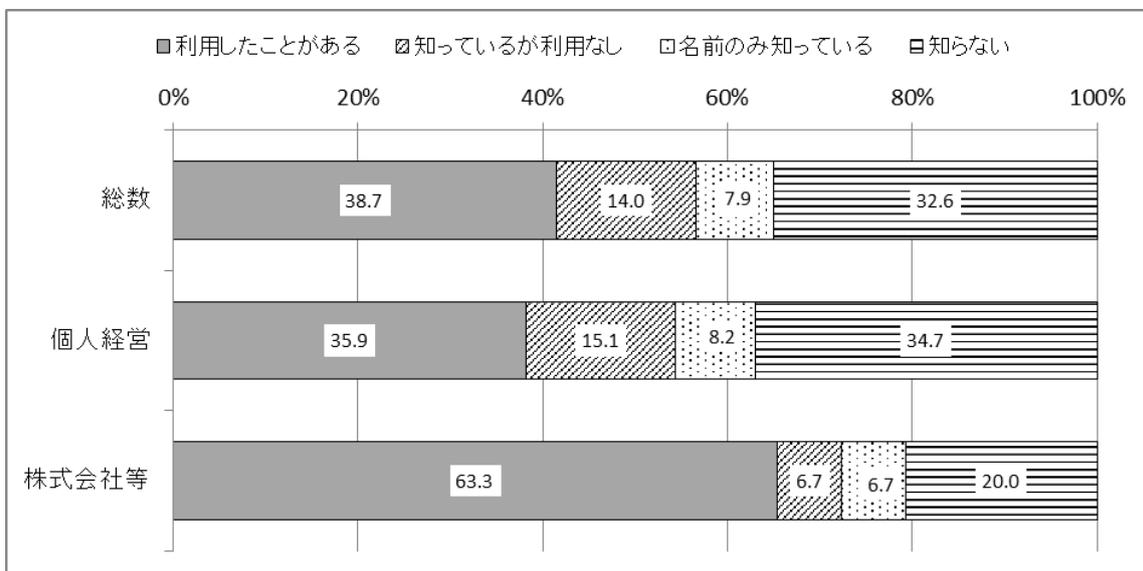
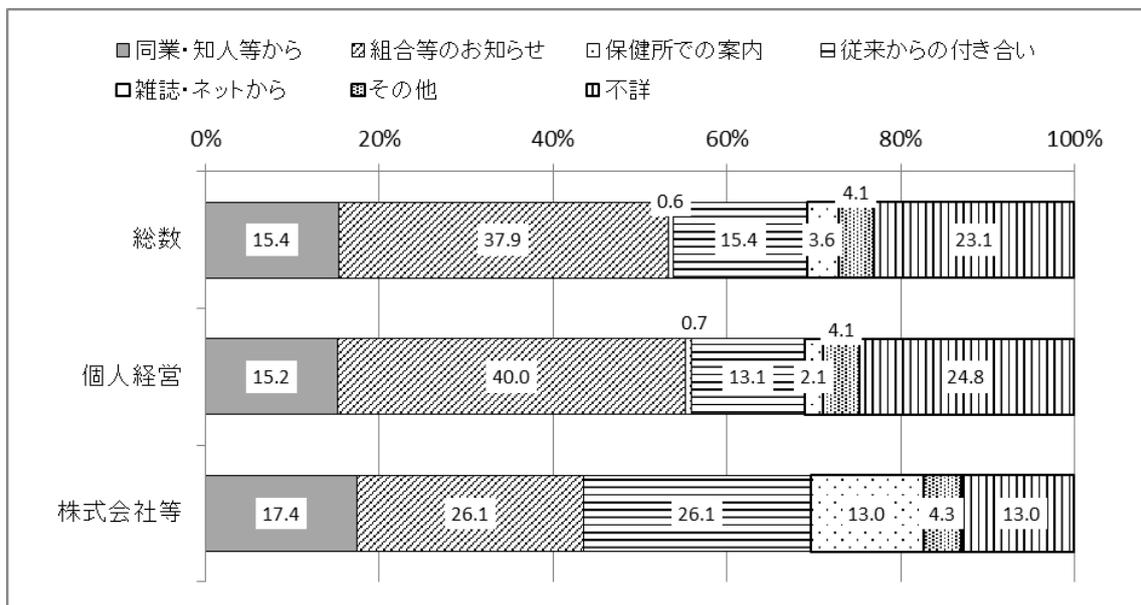


図 18 経営主体別・日本政策金融公庫を知ったきっかけ（単位：％）



## 7 サービスへの取組状況

### (1) 外交の状況

外交の実施状況を総数でみると(図19)、「外交している」が79.9%、「外交していない」が14.7%と約8割が外交を実施している。

経営主体別にみると、「外交している」が個人経営で82.4%、株式会社等66.7%と個人経営の方が外交を実施している割合が高い。

外交の売上全体に占める割合(表17)をみると、総数で57.4%、個人経営で57.5%、株式会社等で56.7%となっている。

図19 経営主体別・外交の実施状況別施設数の構成割合(単位:%)

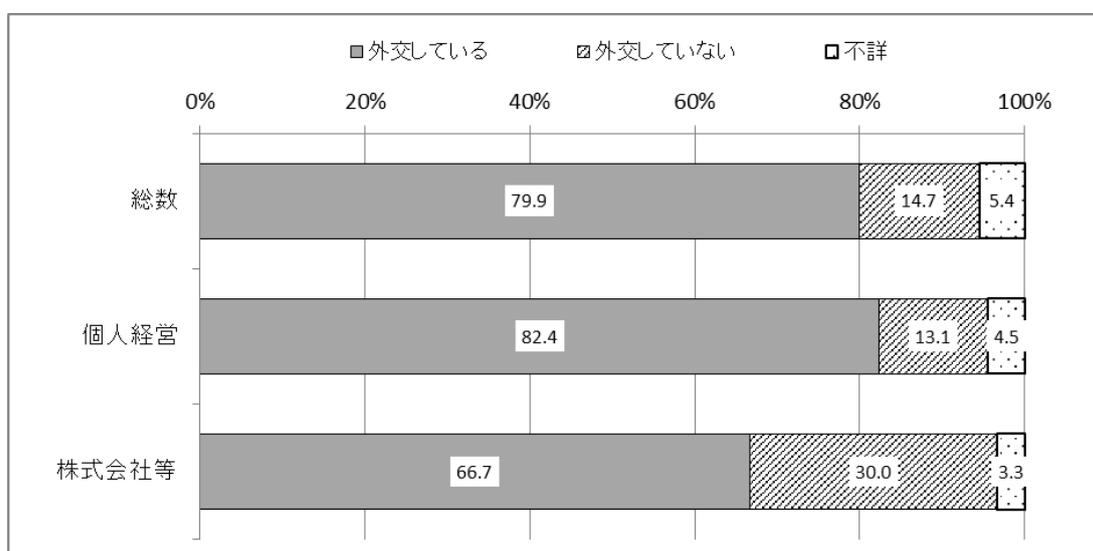


表17 経営主体別・外交有無別施設数の構成割合(単位:%)

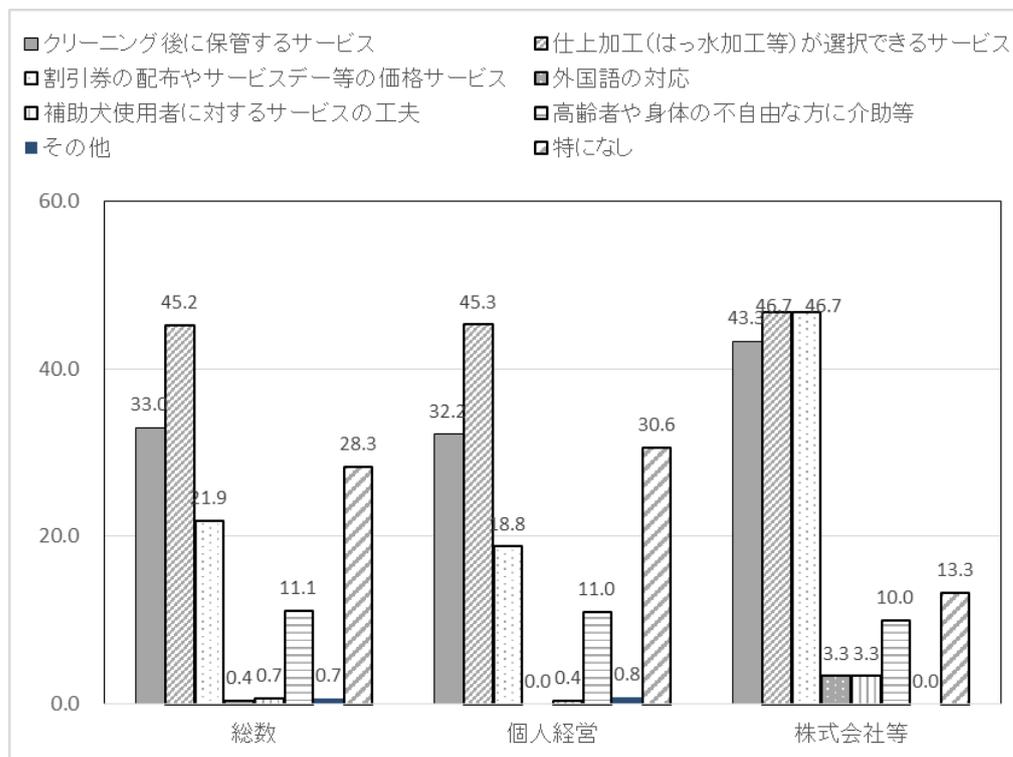
	外交している	1施設当たり 売上げに占 める割合(%)	外交して いない	不詳
総数	79.9	57.4	14.7	5.4
個人経営	82.4	57.5	13.1	4.5
株式会社等	66.7	56.7	30.0	3.3

### (2) サービス内容

顧客に対する各種サービス内容の割合を総数でみると(図20)、「特になし」の割合が28.3%となっている。実施している各種サービス内容について総数では、「仕上加工(はっ水加工等)が選択できるサービス」が45.2%で最も多く、次いで「クリーニング後に保管するサービス」33.0%、「割引券の配布やサービスデー等の価格サービス」21.9%となっている。

経営主体別にみると、いずれのサービスも株式会社等では実施割合が高く、個人経営では低くなっている。このうち「割引券の配布やサービスデー等の価格サービス」の割合については、株式会社等で46.7%と特に高くなっている。

図 20 経営主体別・各種サービスの実施状況（単位：％）



### (3) 地域との共生の状況

地域との共生の状況を総数でみると（表 18）、「商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している」が50.2%で最も多い。

次いで「祭りやイベント等商店街の共同事業に参加している」が31.9%「ごみの減量化に協力している」30.8%、「節電に積極的に取り組んでいる」30.5%などとなっている。

経営主体別にみると、株式会社等よりも、個人経営において「商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している」と「祭りやイベント等商店街の共同事業に参加している」の比率が高い。

一方、「ごみの減量化に協力している」、「節電に積極的に取り組んでいる」などでは、個人経営よりも、株式会社等において比率が高くなっている。

表 18 地域との共生の状況についての施設数構成割合（複数回答、％）

	総数	個人経営	株式会社等
商工会議所・商工会又は商店街組合に参加している	50.2	51.8	43.3
祭りやイベント等商店街の共同事業に参加している	31.9	33.1	26.7
地域の産業・食文化・伝統工芸・観光等の振興に協力している	7.2	6.9	10.0
子育て支援、福祉サービスに協力している	7.5	7.8	6.7
健康づくり事業等の保健衛生サービスに協力している	3.9	4.5	0.0
地域の防犯活動に協力している	25.4	26.5	20.0
ごみの減量化に協力している	30.8	29.8	43.3
節電に積極的に取り組んでいる	30.5	29.0	46.7
その他	1.8	2.0	0.0
特になし	18.3	18.8	16.7

## 8 経営上の問題点と今後の方針

### (1) 経営上の問題点

(図 21) (表 19)は、経営上の問題点(複数回答)についてみたものである。総数で見ると、「客数の減少」が73.5%と圧倒的に多く、次に「原材料費の上昇」61.3%、「燃料費の上昇」48.0%、「水道・光熱費の上昇」43.4%と売上減少、利益減少に直接つながる要因の割合が高い。

経営主体別にみても、これらの収益悪化につながる問題点の割合が、経営主体の違いに限らず目立っている。株式会社等については、他にも「人手不足・求人難」30.0%、「人件費の上昇」50.0%などが高くなっている。

図 21 経営上の問題点の施設数構成割合（複数回答、％）

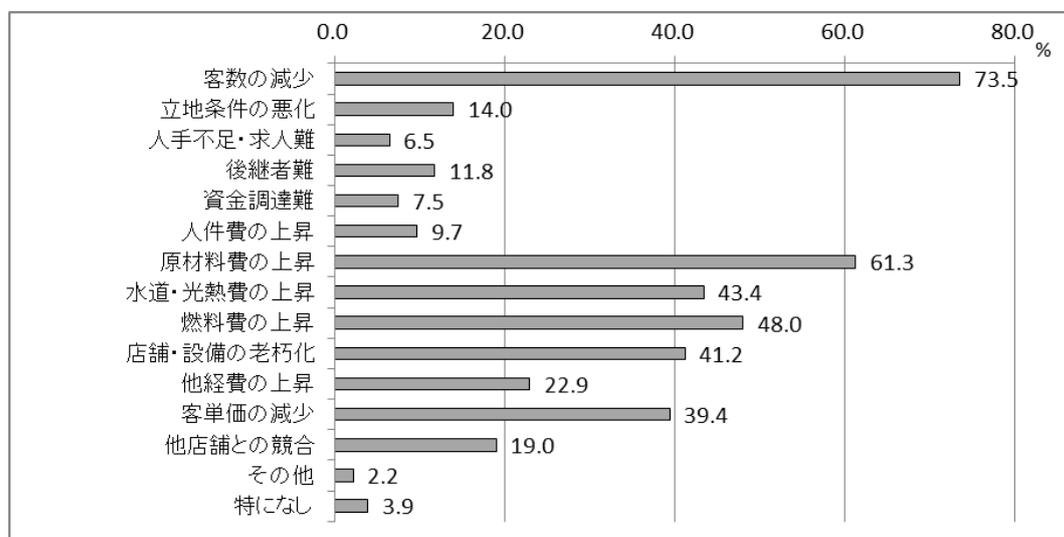


表 19 経営主体別・経営上の問題点の施設数構成割合（複数回答、％）

	総数	個人経営	株式会社等
客数の減少	73.5	75.9	60.0
立地条件の悪化	14.0	15.1	6.7
人手不足・求人難	6.5	3.7	30.0
後継者難	11.8	12.2	10.0
資金調達難	7.5	6.9	13.3
人件費の上昇	9.7	4.9	50.0
原材料費の上昇	61.3	62.0	60.0
水道・光熱費の上昇	43.4	43.7	46.7
燃料費の上昇	48.0	47.8	56.7
店舗・設備の老朽化	41.2	41.6	40.0
他経費の上昇	22.9	22.4	30.0
客単価の減少	39.4	39.2	43.3
他店舗との競合	19.0	18.4	26.7
その他	2.2	2.4	0.0
特になし	3.9	4.5	0.0

## (2) 今後の経営方針

(図 22)(表 20)は、今後の経営方針に関する項目を示したものである。総数でみると、最も多いのが「廃業」30.5%と全体の3割が廃業を方針としている。次いで、「特になし」を除いて上位から「接客サービスの充実」28.3%、「価格の見直し」21.1%、「広告・宣伝等の強化」12.5%などとなっており、前向きな方針もみられる。

経営主体別にみると、「接客サービスの充実」、「価格の見直し」が株式会社等で同率の33.3%で、他にも「広告・宣伝等の強化」20.0%など、個人経営よりも前向きな方針がやや目立っている。個人経営では、「廃業」が33.5%と3分の1に達している。「廃業」については、株式会社等はそれより低いものの10.0%である。

図 22 今後の経営方針の施設数構成割合（複数回答、％）

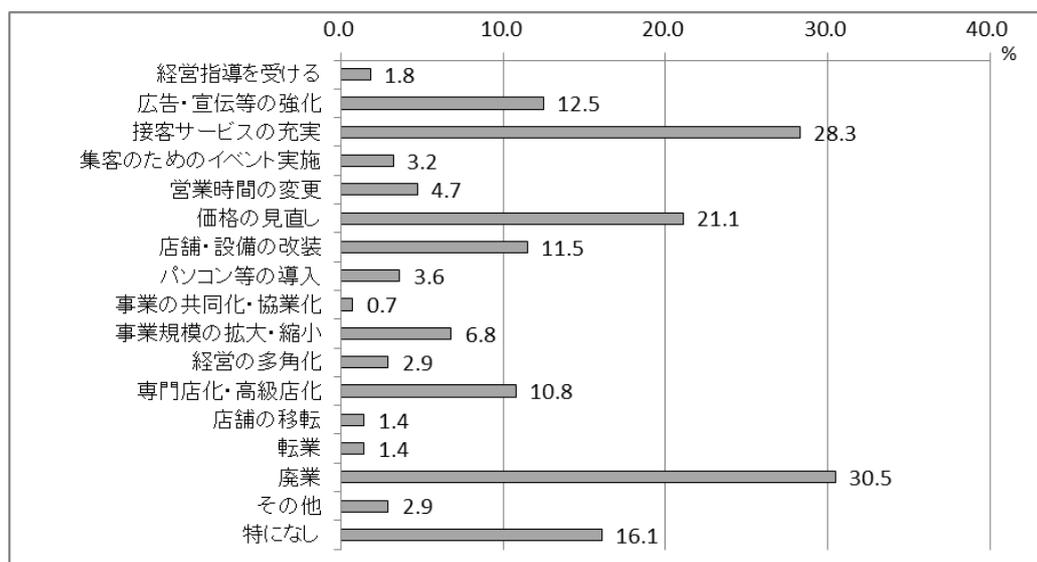


表 20 経営主体別・今後の経営方針の施設数構成割合（複数回答、％）

	総数	個人経営	株式会社等
経営指導を受ける	1.8	1.6	3.3
広告・宣伝等の強化	12.5	11.8	20.0
接客サービスの充実	28.3	28.2	33.3
集客のためのイベント実施	3.2	2.9	6.7
営業時間の変更	4.7	5.3	0.0
価格の見直し	21.1	20.0	33.3
店舗・設備の改装	11.5	10.6	20.0
パソコン等の導入	3.6	3.7	3.3
事業の共同化・協業化	0.7	0.8	0.0
事業規模の拡大・縮小	6.8	5.7	16.7
経営の多角化	2.9	2.0	10.0
専門店化・高級店化	10.8	10.2	16.7
店舗の移転	1.4	1.6	0.0
転業	1.4	1.2	3.3
廃業	30.5	33.5	10.0
その他	2.9	2.9	3.3
特になし	16.1	17.1	6.7

### III クリーニング業の経営改善の方策

#### 1 クリーニング業の振興指針（略）

#### 2 クリーニング業の経営改善の方策

##### (1) 経営実態調査にみる問題点・課題の整理

平成27年の経営実態調査の結果から、一般クリーニング所の「経営上の問題点」と「今後の経営方針」の回答結果について、経営管理の視点に立って、「外部環境要因」（経営者の努力でコントロール困難な要因）及び「内部環境要因」（経営者の経営努力次第でコントロール可能な要因）別に、分類・整理したものが(図23)である。

同じく「今後の経営方針」の回答について、経営戦略的視点に立って、今後どのような優先順位で取組んでいくべきか、短期・中長期別に対応策を分類・整理したものが(図24)である。

市場の縮小、競争激化、燃料・材料高騰など、クリーニング業をとりまく経営環境の厳しさを反映したものになっている。

特に問題点の第1位「客数の減少」、第6位「客単価の減少」はそのまま売上減少につながる重大な問題であり、これに各種「コストの上昇」が追い打ちをかけている。「今後の経営方針」でめざす課題への取組みが急務である。

図 23 「経営上の問題点」分類

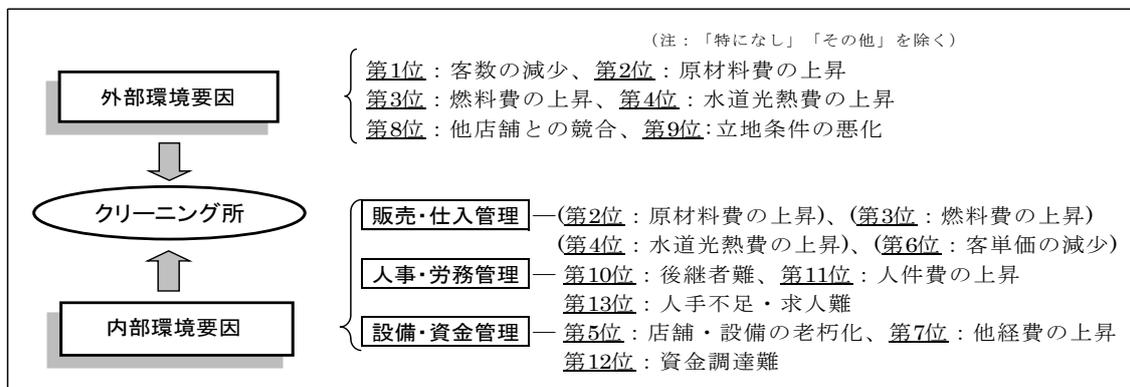
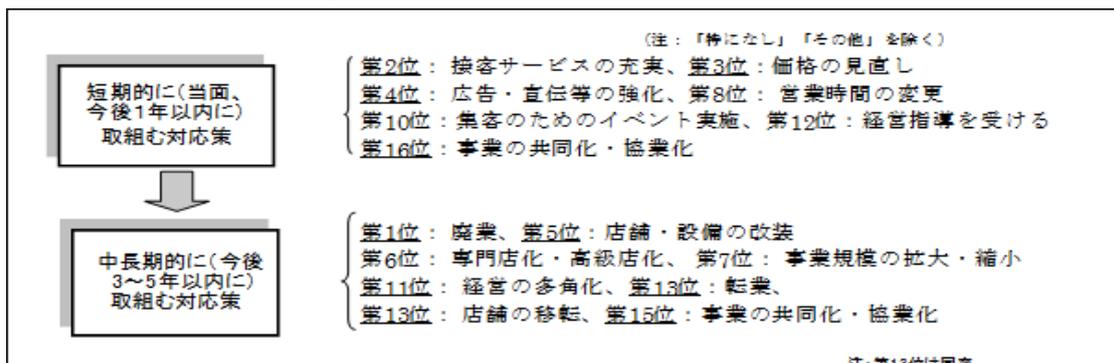


図24 「今後の経営方針」分類



## (2) クリーニング業振興指針における経営環境と経営課題の認識

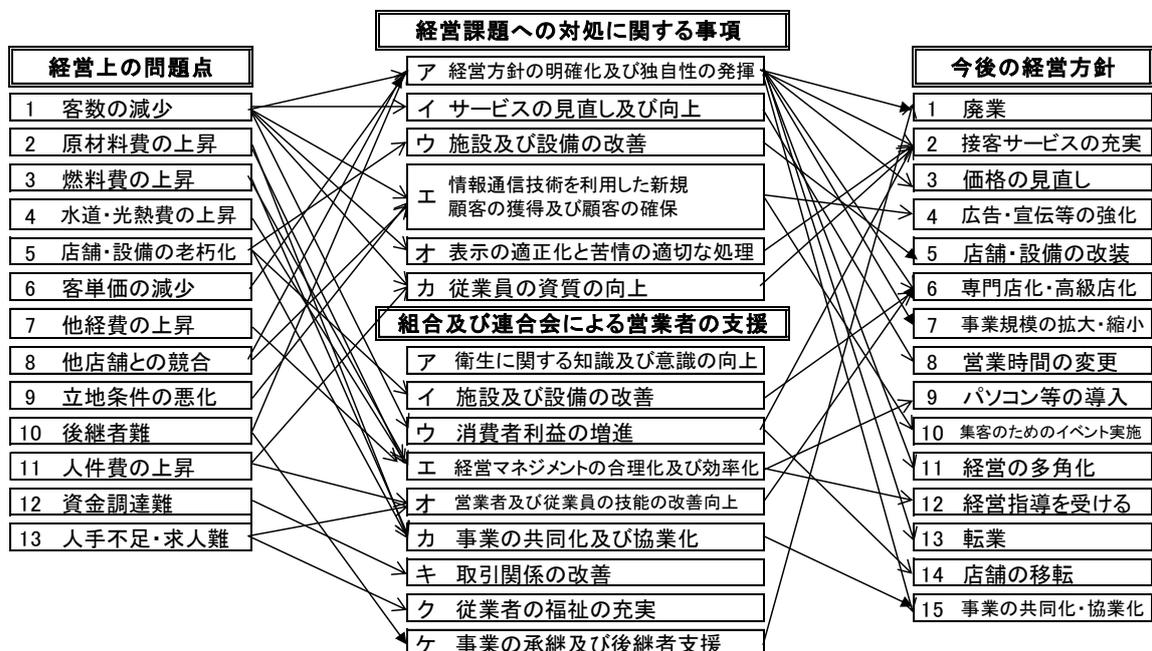
「クリーニング業の振興指針(以下、振興指針)」では、家庭での「クリーニング支出の減少(需要の減少)」、大手取次チェーンの展開などによる「競争の激化」、新たな繊維製品の普及等による「クリーニング事故や苦情の増加」、環境規制強化や意識の高まりに伴う「環境保全対策の重要化」、さらに、「営業者の高齢化と後継者問題」などクリーニング業の経営環境が極めて厳しいとの認識が示されている。

そして、このような環境下、従来にも増して「利用者の立場に立ったサービスの提供」、「環境保全対策の推進」、「共同事業の強化等経営効率化」、「利用者への説明や苦情処理の適正化」等の「利用者の信頼を得る営業努力」が重要としている。

さらに、振興指針では営業者が取り組むべき「経営課題への対処に関する事項」6項目、「組合及び連合会による支援」9項目などが挙げられている。図 25 はこれらの課題と、経営実態調査の結果における「経営上の問題点」および「今後の経営方針」との関連を改めて示したものである。

このように「振興指針」には、クリーニング業の取り組むべき課題がほぼすべて網羅されている。従って、個々の企業や店舗の経営改善の方法としては、この「振興指針」に沿った具体策をいかに実行していくかにつきていえる。

図 25 「振興指針」における「取り組むべき経営課題」と「経営実態調査」における「経営上の問題点/今後の経営方針」の関連性



出所:厚生労働省「平成 27 年度生活衛生関係営業経営実態調査(一般クリーニング所)」  
および「クリーニング業の振興指針」より作成

### (3) 経営改善の具体的方策

以上のような多岐に渡る経営課題は、多くのクリーニング業に取組みが望まれるものであるが、個々の店舗や企業によって事情は異なる。また、多くの課題へ同時に取り組むことも困難である。

従って、自店、自社にとって優先順位の高い課題から着実に取り組んでいくことが必要である。以下では、「振興指針」に示された取り組むべき課題をもとに、特に共通性、重要度が高いと考えられる「経営方針の明確化」および「技術とサービスによる差別化」に絞って、より具体的な方策を考えてみたい。

#### ①経営方針の明確化

##### a. 経営方針明確化の必要性 と意義

###### － 生残りを図るための決意を固めよう －

「経営実態調査」における「経営上の問題点」では1位が「客数の減少」(73.5%)、6位が「客単価の減少」(39.4%)と、いずれも売上減少の直接要因となる経営上の大きな問題であり、クリーニング業の厳しい経営環境が結果に反映されている。

しかも、このような厳しい環境は一過性のものではなく、人口減少が続くとみられる中、今後もクリーニング需要の大きな回復は望みがたい。従って、現状のまま成り行きの経営を続けていては、収益のさらなる悪化は避けられそうにない。

「振興指針」でも取り組むべき経営課題として第一に「経営方針の明確化及び独自性の発揮に関する事項」を挙げている。クリーニング業としてやっていくのであれば、生残りを図るための決意を固め、経営方針を明確にしておくことが、第一に不可欠である。また、これまでの方針で良いか、店舗の立地環境や競合状況の変化に応じて、随時見直していくことも望まれる。

##### b. 差別化をめざすための方針明確化

###### － 価格以外で顧客に選ばれるクリーニング店をめざそう －

「経営実態調査」の結果では、今後の経営方針を「廃業(30.5%)」とする回答がトップとなっている。これを除くと、「接客サービス充実(28.3%)」、「価格の見直し(21.1%)」、「広告・宣伝の強化(12.5%)」、「施設・設備の改装(11.5%)」、「専門化・高級店化(10.8%)」など前向きな方針も一部にみられる。

一般に中小クリーニング店としては、コスト競争力に勝る大手の取次チェーン店などに価格で対抗することは収益を圧迫にもつながり、中々難しい。価格を意識するところは必要だが、価格以外の技術力やサービスで差別化することを目指したい。

振興指針にある課題の第一は、先述のように「経営方針の明確化及び独自性の発揮」であるが、「独自性の発揮」は「いかに差別化を図るか」という意味である。そのためには、まず、自店、自社の強みやこだわり、立地環境、既存の顧客層に基づいた差別化要因を定め、それを一層追求していくことが求められる。

価格よりも技術力やサービスを重視する顧客をターゲットにして、その顧客に選ばれるクリーニング店を目指すということである。

c. 何で差別化を目指すのか

－ 技術力やサービスでの差別化をめざそう －

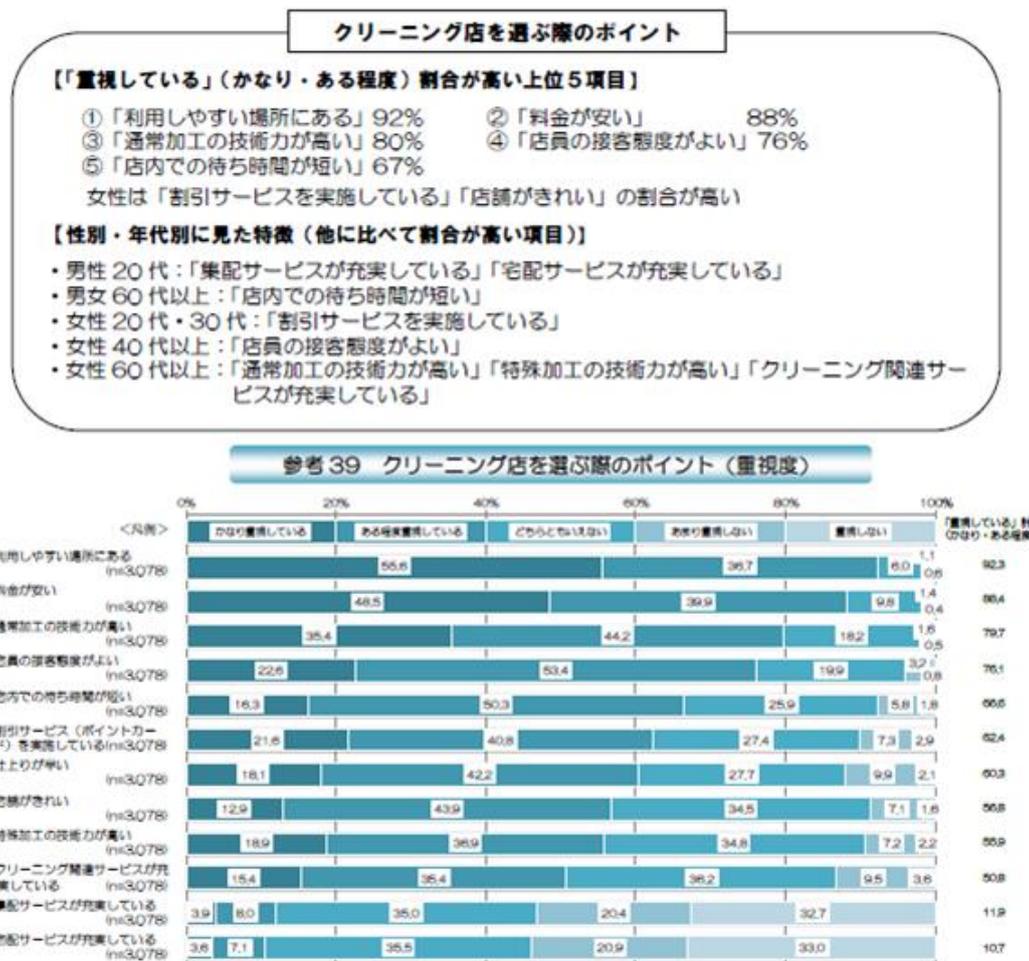
クリーニング業が差別化を図る場合にまず考えられるのが技術力である。また、サービスの種類や内容でも差別化が可能と考えられる。

何で差別化を目指すのかを明確にすることは、どのような顧客をターゲットとするか明確にすることと同時に重要である。どのような顧客をターゲットにするかによって、何によって差別化を図るのかという方針が決められるとも言える。

日本政策金融公庫の調査によれば（図 26）、消費者がクリーニング店を選ぶ際のポイントとして、第1位の「利用しやすい場所」92%に次いで、「料金が安い」88%、「通常加工の技術力が高い」80%、「店員の接客態度が良い」76%などとなっている。

クリーニング料金だけでなく、技術力や接客を重視する顧客も多いと言える。従って、ワイシャツのアイロン仕上げやしみ抜きなどのクリーニング職人としての技術力を差別化要因とすることも有効と考えられる。

図 26 クリーニング店を選ぶ際のポイント



出所：日本政策金融公庫「クリーニングに関する消費者意識と経営実態調査」2015年

[https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/seikatsu27\\_0130a.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/seikatsu27_0130a.pdf)

## ②技術力による差別化

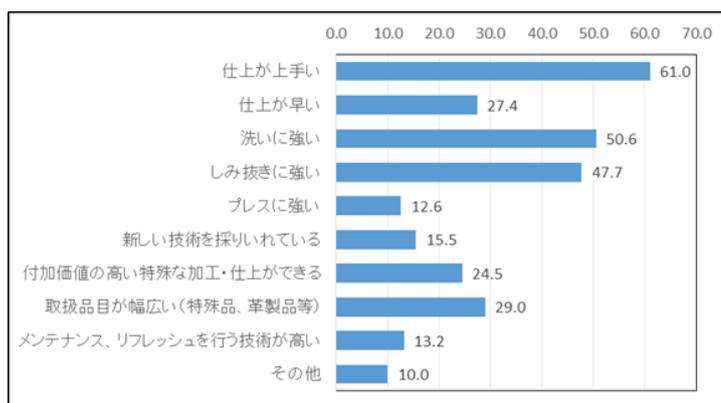
### a. 技術力による差別化のポイント

#### － 技術力での差別化をめざそう －

まず、職人の技術力による差別化の方法を具体的に考えてみたい。クリーニングはもともとクリーニング職人の手仕事に基づく、技術サービスであり、職人の技術力で出来上がりに差が出るサービスと言える。

特に仕上げ工程のアイロンがけは、端的に職人の技術力を表すと言える。大手チェーンなどのクリーニング工場では、仕上げ工程も機械化が進んでいるが、手仕上げの丁寧さや風合いの良さなどは職人技が勝るため、特別料金によるサービスもメニュー化されており、高付加価値サービスとして通用するものである。過去の事業者アンケートの結果でも、例えば、「仕上げが上手い」と自信を持っている事業者が61%に上る（図27）。

図27 自店の商品力・技術力（強み・ウリ）



出所：全国クリーニング生活衛生同業組合連合会

2009年実施「事業者アンケート調査」より

### b. 技術力・専門性のアピールと情報発信

#### － 技術力・専門性をお客様にわかりやすくアピールしよう －

価格競争を避けるには、品質・技術や安心感を重視する利用者をターゲットにして、高品質サービスを行うクリーニング店を目指すのが得策である。自店の技術力に自信があり、こだわりをもっているならば、価格ではなく、技術や品質で勝負すれば良い。

ただし、技術力の差がそれを求める利用者には十分評価され、「評判」となって伝わらないと意味がない。その点が、目に見える商品を売るのではないクリーニング業にとっては難しいところであり、工夫のしどころと言えよう。基本的には地道な努力で利用者との信頼関係を築き、固定客を増やしていくしかない。

職人としての事業者は消費者へのアピールが上手いとは言えないケースも多いが、クリーニングの技術力・専門性は、顧客である消費者一人一人に正しく評価されるようにアピールすることが大変重要である。

例えば、ワイシャツの仕上げの差はどの部分を見れば一番良くわかるのか、あるいは、着心地のどんなところにクリーニング仕上げ技術の差がでるのか、といったことがあるだろう。また、仕上げののりの効き具合をどの程度好みに合わせて仕上げをしてくれるのか、などということである。

技術力は、顧客に評価されて初めて差別化要因になる。従って、一人よがりではなく、あくまで顧客が望む品質、サービスの一環としての技術力・専門性であるということ意識したい。

その上で、その技術力・専門性が顧客に伝わるようなPRが望まれる。店頭でのいい説明、ホームページでのわかりやすい訴求など、技術力・専門性が正しく伝わるような地道なアピールを行いたい。技術力を磨く努力だけではなく、それを上手く伝える努力も同じように力を入れることが必要だ。SNS、ブログ、メルマガなどを活用して情報発信を行いたい。

また、ホームページなどにはお客様の声をぜひ掲載したい。自ら「こだわりの手仕上げ」や「技術力に自信」などは自己PRに過ぎないが、実際の顧客の声であれば、信ぴょう性は高くなり、口コミ効果が期待できる。

表 21 ホームページ(SNS・ブログ・メルマガ)の内容例

技術力・専門性によって差別化し、料金の安さよりもクリーニングの品質を重視する顧客をターゲットにするには、店舗の近隣だけでなく、やや広い範囲からの集客に対応する必要がある、ホームページの充実や集配サービス、宅配便対応も検討すべきである。

営業案内	店舗の地図、連絡先、営業時間 各種サービス内容、料金表、キャンペーン案内 写真(店舗・店頭、作業風景)、集配について 補償について、FAQ(よくある質問)
その他 コンテンツ	【自店PR】 店主のプロフィール、こだわり、お客様の声 職人の技術(動画)、クリーニング技術の説明 日常の出来事、トピックス
	【役立つ知識】 クリーニングや衣替えの知識 家庭での洗濯やアイロンがけのこつ 良いクリーニング店の選び方 洗濯に関する一般知識、家庭できる洗濯ノウハウ

出所:筆者作成

### c. 技術力・品質に見合った料金設定

#### ー 技術力やサービスに見合った料金設定をめざそう ー

高度な技術力、専門性で差別化するといっても、それらの付加価値が料金に反映されないと意味がない。そこで、どの水準に料金設定をするかは重要だ。

通常の間考え方は、周辺の競合店と比較した料金、自店のコストを元にした料金などによって決めるのが一般的である。

しかしながら、それらの料金設定では品質や技術が正しく反映されているとは限らない。確かに価格競争が激しい中で独自に料金を決めることには勇気がいるが、差別化・高付加価値化戦略では、相場よりも高めの独自の料金設定を行うことで、逆に技術力・品質の高さを示す効果が発揮されるとも言える。

料金設定の方法としては、顧客が納得して支払う範囲で最も高い水準に決めるという方法がある。強気の方法であるが、クリーニングの品質にこだわりをもち、職人の技術

力の価値を評価する消費者が払ってくれる範囲でできるだけ高くすれば良いという考え方も成り立つ。

具体的に例えば、高級スーツなど単価の高い衣料類は、衣類の上代×3～5%として設定するなど個別の見立てによる料金設定を行うことも考えられる。

料金は顧客が納得する範囲であれば良く、あるいは納得する顧客だけを相手にするというのもいえよう。このようにコスト基準や相場ではなく、技術力で差別化ができれば、独自に料金を決めることも有効である。

### ③ サービスの充実による差別化

次に、価格競争を避け、サービスで差別化をはかる方策を考えてみたい。「振興指針」でも「独自性の発揮」との表現で、取組みの方向を示している。

#### a. 「衣類の総合サービス業化」の追及

##### － お客様のニーズに合わせてサービスの幅を広げよう －

まず、サービス内容で差別化をはかるためには、クリーニングの周辺分野も含めてサービスの幅を広げる方法

がある。具体的には、既に多くで行われている衣類の各種加工サービスの他、インテリアファブリック、ファッション類、寝具、その他住生活関連のクリーニングサービスなどは、また市場開拓の余地がありそうである。

表 22 クリーニング周辺サービスの例

<b>【関連サービス】</b> 衣類保管サービス 宅配クリーニング	<b>【特殊クリーニング】</b> 各種しみ抜き きもの和洗 ファー・レザークリーニング 靴クリーニング 鞆クリーニング	<b>【衣類特殊加工】</b> はっ水加工 折目加工 防虫加工 防炎加工 抗菌防臭加工
<b>【衣類リフォーム】</b> 背広サイズ直し 丈伸ばし、丈詰め ファスナー取替え かけはぎ その他直し	<b>【インテリア・寝具・すまい】</b> じゅうたん(出張)クリーニング カーテンクリーニング ふとんクリーニング ハウスクリーニング エアコンクリーニング	

出所：筆者作成

さらに、クリーニングとは離れるものの、衣類関連のリフォームサービスなどに、範囲を広げることも考えられる。具体的には（表 22）のようなサービスである。これら中には大手チェーンで既に当たり前のサービスとして定着しているものも多い。この中から自店、自社の立地や顧客層に従って実施するサービスを選択すれば良い。

#### b. 顧客の利便性を向上するサービスの追求

##### － お客様の利便性を向上するサービスを徹底して追求しよう －

近年、ネットでの受付による宅配便での集配に特化したクリーニング取次サービスが会員を拡大しているが、利便性を重視する消費者にターゲットを絞ったことが成功につながっていると思われる。

消費者のライフスタイルの変化に合わせて、利便性向上を追求することで差別化を図ることも可能である。具体的には以下のような方法が考えられる。

#### **i . 集配力の積極的活用**

クリーニング業では顧客の利便性と営業上の必要性から外交営業が行われている。この集配力を強みとしてサービスの差別化につなげたい。

例えば、重量のあるインテリアファブリック（カーテン、カーペット類）などの取り外し、再設置なども含めた集配サービスで、新規需要開拓をすることも可能である。

利用者側のニーズに徹底的に応えることは営業者としては非効率ではあるが、利用者の視点から、そこに差別化できる可能性が認められる。例えば、単身者向けに特定曜日に夜遅い時間帯まで集配を行うなど、顧客のニーズに合わせる経営努力は、それなりの対価受領も可能であり、差別化効果も期待できる。

また、大規模マンション住民向けのサービスとして、マンション管理会社と連携し、マンション内の窓口で受け渡しを行えば、利便性でメリットがあり、営業者としても安定して効率的に集客が可能である。

#### **ii . 保管サービスの積極的実施**

マンションなど住宅の収納スペースの限界があり、衣類の保管サービスに対するニーズは大きい。一般にクリーニング利用者に対無料サービスのケースが多いと思われるが、需要も多いことから、保管料を一部有料化することも検討の余地がある。また、長期に放置されたり、顧客が忘れていたりするケースも発生するため、翌シーズンの一定期日に自動的に配送返却するしくみなどの工夫も必要と思われる。

#### **iii . 営業時間の延長拡大**

単身者や働く女性の増加などで日中不在の家庭も多い。だが、店舗への持ち込みや受取りも通勤前、帰宅時となると時間が限られる。早朝や深夜に近い時間帯での営業や集配の実施は、事業者にとって長時間営業の大変さはあるが、特定の曜日を決めるなど負担の緩和を図りつつ、顧客の利便性向上に直接つながるサービスとして検討したい。他の事業者がやりたがらないサービスでも顧客視点からみれば、確実に需要があるものなら、差別化要因として有効である。

#### **iv . 受付・返却の自動化**

営業時間の延長、特に早朝・深夜に営業時間が及ぶ場合、事業主と家族で対応するとしても、中々大変である。また、従業員で対応する場合はさらに人件費負担が大きい。従って、受付と返却の自動化ができれば非常に有効であり、顧客側としても在宅を気にせしなくてすむ点で、メリットあり有効と思われる。

一つの方法としては、宅配ロッカーを利用する方法が考えられる。また、受付と返却の代行を他業者へ委託する方法も考えられる。