

第4回サービス産業×生産性研究会
事務局説明資料

2020年10月22日
経済産業省
サービス政策課

1. 研究会の議論の進め方の確認

2. 生活関連サービス/娯楽業のヒアリング結果まとめ

(参考) 生活関連サービス/娯楽業の新型コロナ対応記事

【確認事項1】研究会前半（～11月）で議論するポイント

- 本研究会では、①サービス産業の労働生産性向上を阻害する諸課題を整理し、②サービス産業がwith/afterコロナ社会に対応しながら労働生産性向上を進める上で必要な政策の方向性を考え、③その実行フェーズに相応しい新KPIの考え方を整理する。
- 前半（～11月）は、特に以下（１）（２）の理解のため、業種別ヒアリングを集中的に実施。

（１）KPI設定時（2014年）から現在までの間に、サービス産業で起きたこと／起きていることの整理

- 消費スタイル・顧客接点・価値観などの変化
- 雇用（働き方改革、女性・高齢者活躍、非正規労働）
- 投資（IT投資・設備投資、無形資産投資）
- 財務体質
- 産業全体のサービス産業化

（２）with/afterコロナ社会におけるサービス産業の生産性向上に必要なことの整理

- 供給サイドの視点（雇用、投資）
- 需要サイドの視点
- 新陳代謝、レジリエンス

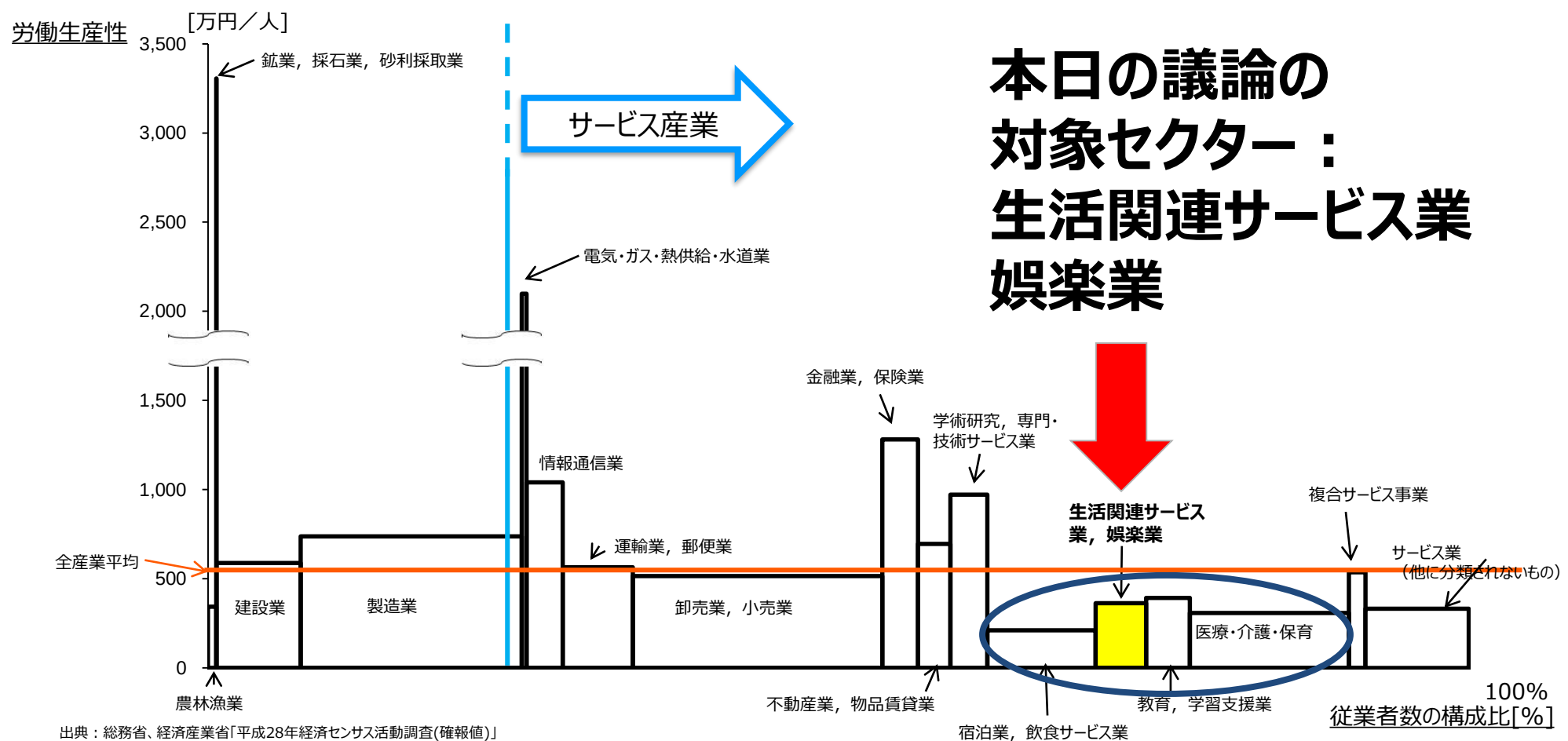
（３）KPIの意味と整理と設定

- ① 労働生産性か、TFP（全要素生産性）か
- ② 従来型のKPI（GDP目標からの割り戻しでの労働生産性）の位置づけ・扱い
- ③ （②の目標をあらためて設定するとしても）サービス産業の生産性向上に向けた政策効果を計る上での、本来の意味でのKPI（政策との因果関係を測定可能なKPI）も設定するならば、何がふさわしいか。

【確認事項2】重点ヒアリングの対象セクターの考え方

- 特に労働生産性の低さが目立つ、「宿泊・飲食サービス」「生活関連サービス・娯楽」「教育・学習支援」「（医療・）介護・保育」の各セクターを、当面の重点ヒアリング対象としている。

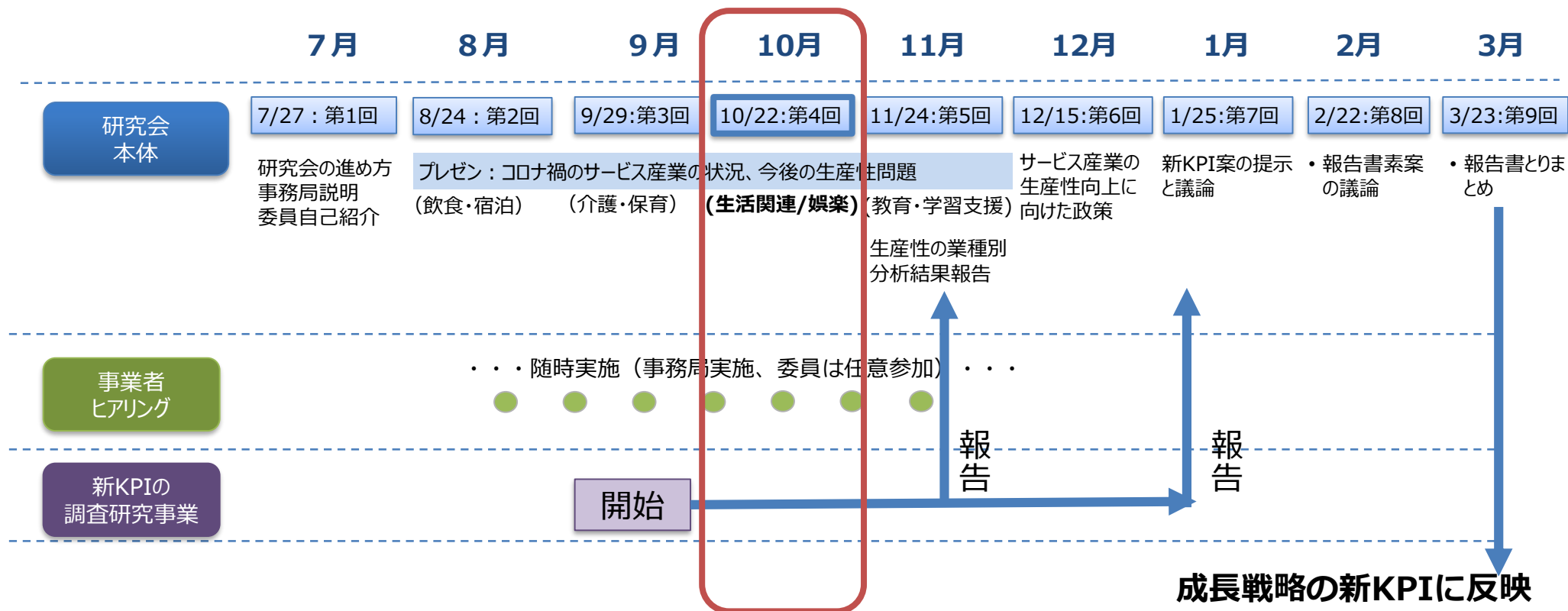
※数字上は全産業平均レベルだが、大企業・中小企業間の生産性格差が大きい可能性のある「運輸業」「卸売業・小売業」の扱いは要検討。



出典：総務省、経済産業省「平成28年経済センサス活動調査(確報値)」
注 労働生産性＝付加価値額／従業者数 付加価値額＝売上高－費用総額＋給与総額＋租税公課

【確認事項3】スケジュールについて

- 研究会の前半（～11月）では、現行KPI設定後の5年間とコロナ禍での事業環境変化・業況・生産性の阻害要因を網羅的に把握すべく、業種別にゲストスピーカーからのプレゼンをいただく。
- 並行して、
 - ①事務局（委員は任意参加）が事業者ヒアリングを多数実施し、その結果を研究会に報告する。
 - ②新KPIの調査研究事業（委託先：日本生産性本部）を進め、11月以降の議論に備える。



1. 研究会の議論の進め方の確認

2. 生活関連サービス/娯楽業のヒアリング結果まとめ

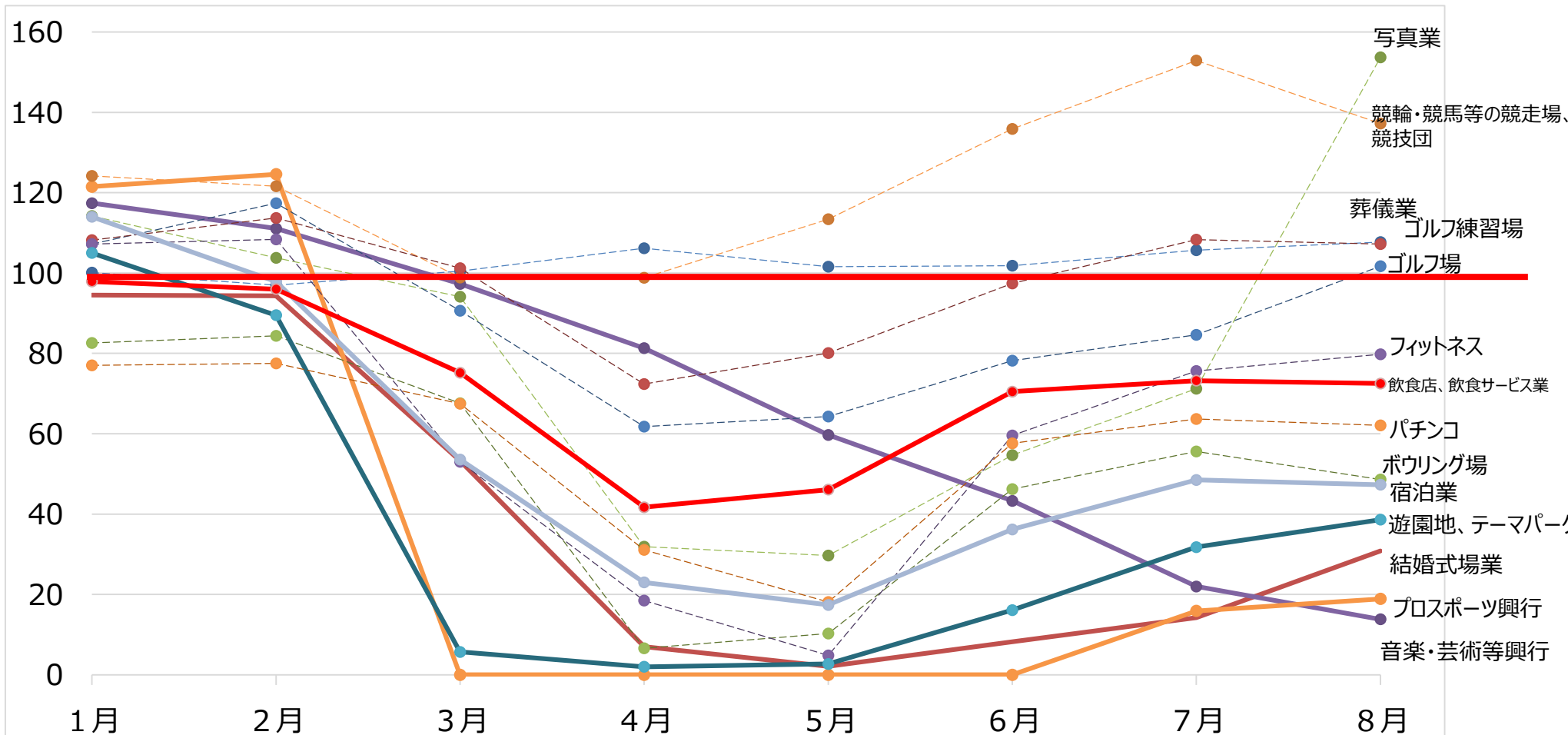
(参考) 生活関連サービス/娯楽業の新型コロナ対応記事

今回のヒアリングの対象業種

- ① 葬儀業
- ② 結婚式場業
- ③ 結婚相手紹介サービス業
- ④ ネイルサービス業
- ⑤ 写真館業
- ⑥ ゴルフ場業
- ⑦ ゴルフ練習場業
- ⑧ ボウリング場業
- ⑨ コールセンター業
- ⑩ 家事サービス業
- ⑪ 自動車運行管理業

生活・娯楽関連サービス業の指数推移（2020年1～8月）（2015年＝100とした時の指数値）

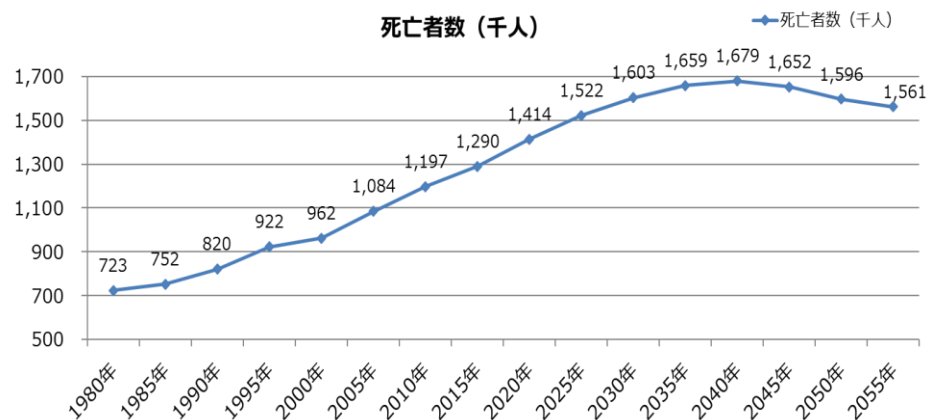
- 「競輪・競馬等の競争場、競技団」、「ゴルフ練習場」は2015年比で100を上回る状況。
- 一方、音楽・芸術等興業は、コロナ禍の中で1月からずっと右肩下がりとなっている。
- 概ね5月に底を打っているが、結婚式場、遊園地・テーマパーク、プロスポーツ興行は戻りが悪い。



①葬儀業の概要

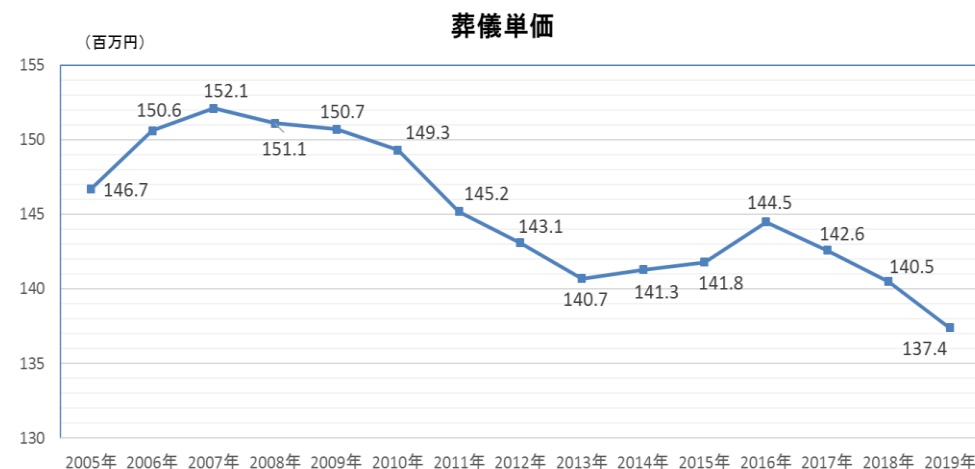
- 葬祭業の市場規模は約1.6兆円。葬祭専門事業者（約30%）、冠婚葬祭互助会（約40%）、農協（約20%）、その他（約10%：仏壇仏具店、鉄道会社、小売業等）。葬祭事業者数は、約4,000～5,000（推定）。約9割は中小零細事業者。
- 今後、2040年頃までは死亡者数が増加する見通しであるものの、葬儀のトレンドが家族葬をはじめ簡素化・小規模化する傾向にあり、「単価」が減少する傾向がある。

○死亡者数は、2040年前後まで増加する見込み。



出所：厚生労働省 人口動態調査（平成29年（2017）人口動態統計（確定数））
国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」
の出生中位・死亡中位仮定による推計結果

○葬儀単価は全体として減少傾向
（2007年152万円→2019年137万円）

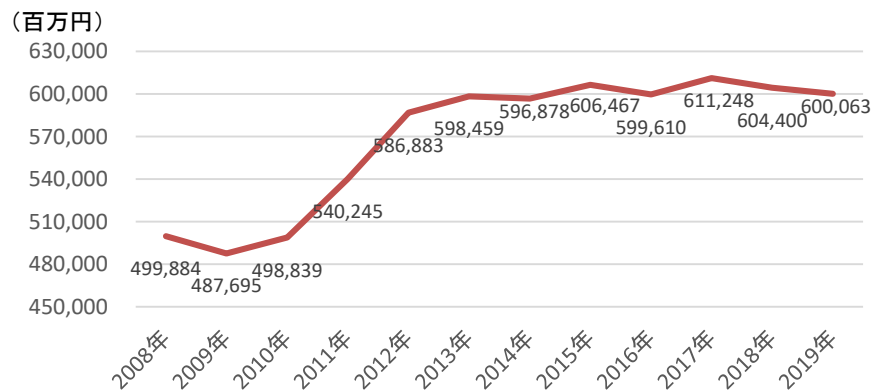


出所：特定サービス産業動態統計調査

① 葬儀業の概要（新型コロナウイルス感染症の影響）

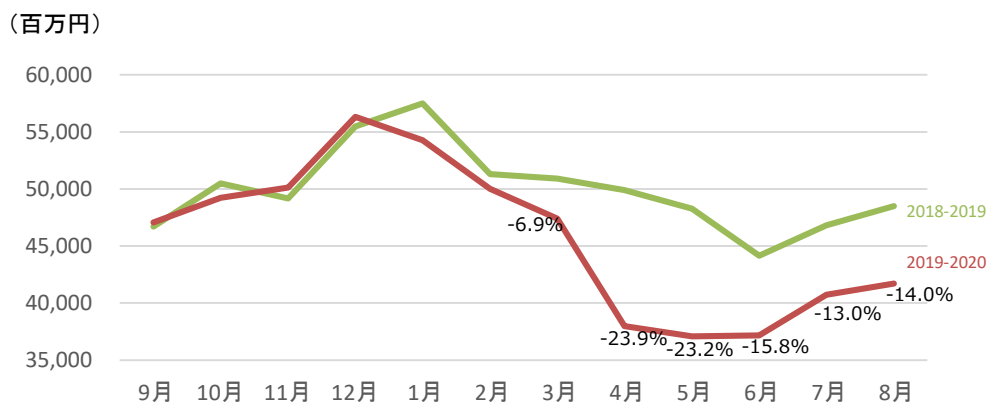
- 5月29日に葬祭業における業種別ガイドラインを策定し、葬儀における新型コロナウイルスの感染防止対策の在り方を提示。
- 他方、有名人が亡くなられた際の報道等を契機に、“新型コロナウイルス感染症で亡くなられた方とのお別れの在り方”が社会課題に。そのため、7月末に、厚生労働省と経済産業省連名で「新型コロナウイルス感染症により亡くなられた方及びその疑いがある方の処置、搬送、葬儀、火葬等に関するガイドライン」を策定。
- 新型コロナウイルスの影響については、5月の売上高は昨年度比-23.2%まで落ち込み、現在も-14%と落ち込みが継続。

■ 葬祭業の売上高の推移（2008年～2019年）



(出所) 経済産業省特定サービス産業動態統計調査

■ 新型コロナウイルス感染症の影響（月次売上）



(出所) 経済産業省特定サービス産業動態統計調査

事業者へのヒアリング結果：①葬儀業

- 高齢化により葬儀件数は増えているが、葬儀の簡素化で1件当たりの規模・単価が縮小。
- 生産性をあげるためには、終活や相続相談、グリーフケア、施設の利用拡大など、新しいサービスやサービス範囲の拡大が有用と考えられるが、そのための人材教育等の在り方等の投資が課題。
- 地域性が強いことなどの影響で大きな組織になりにくいとの声がある中で、M&A等による大規模化が生産性の向上に繋がる可能性も。
- 情報の非対称性がサービスの質のバラツキや過剰な価格競争をもたらしている側面もあるところ、消費者への正しい情報提供の必要性も高い。

(事業者の声)

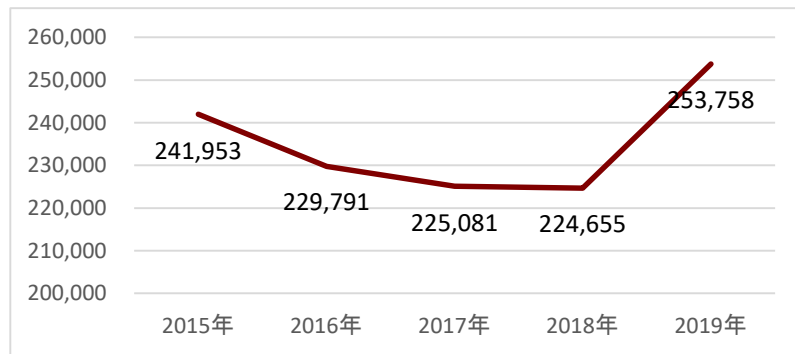
- 葬儀件数は増えているが、核家族化の影響もあり小規模化が進行。火葬のみや一日葬といった形式もふえており、今後葬儀単価が上がることは考えにくい。コロナで小規模化は加速。
- 施設を所有せず賃貸している葬儀業者の方が費用負担は大きい。しかし、小規模化のニーズが高まっていることから、施設を所有していることで負担になっている側面も。
- 地域性や宗教の影響が強いことから、大きな組織になりづらく、中小零細が多い。最近では一部M&A等の動きも。
- 葬儀件数を予測して適正人員を配置することが重要だが、業務の波の予測が難しいのが葬儀業界特有の課題。小さい業者ほどその影響が大きい。
- 宗教儀礼から家族中心のお別れの場にニーズが移っていることに伴い、葬儀の施行のみならず、終活、エンバーミング、グリーフケア、相続手続き相談など、サービスの範囲を拡大している事業者も増えている。サービス拡大にあたっては、職員教育が重要であり、課題でもある。
- 一生に何度も利用するサービスではなく、消費者に葬儀に対する知識も相場感もないことから、利益追求が強い業者は、余計にドライアイスを交換するなど、不必要に過剰なサービスを提供することで売上を上げているような事業者も。
- 一方、消費者側が質を見ずにネット情報で安いところに流れる傾向もあり、価格競争が激化。

②結婚式場業の概要

- 現在、国内の結婚式場数は1,600箇所程度（業界調べ）。
- 少子高齢化や人口減少、結婚適齢世代の減少により婚姻件数は減少
2000年：80万件 → 2019年59万件（厚生労働省人口動態統計調査）
- 経済産業省の特定サービス産業動態統計では、2019年の売上高は253,758百万円。
- 新型コロナウイルスの影響で、4月5月の売上高は昨年度比-90%以上まで落ち込み、その後も前年同月比-70%以上の落ち込みが続いている。

■結婚式場売上高の推移（2015年～2019年）

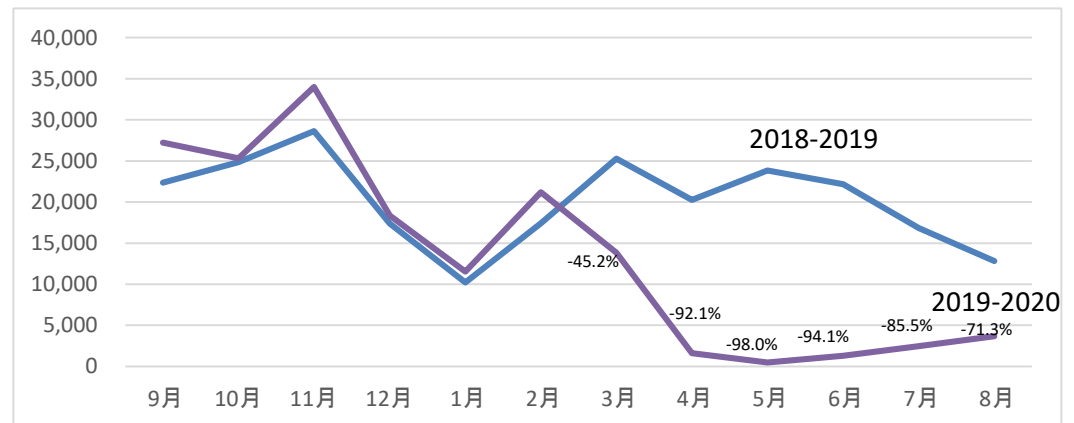
（百万円）



（出所）経済産業省特定サービス産業動態統計調査

■新型コロナウイルス感染症の影響（月次売上）

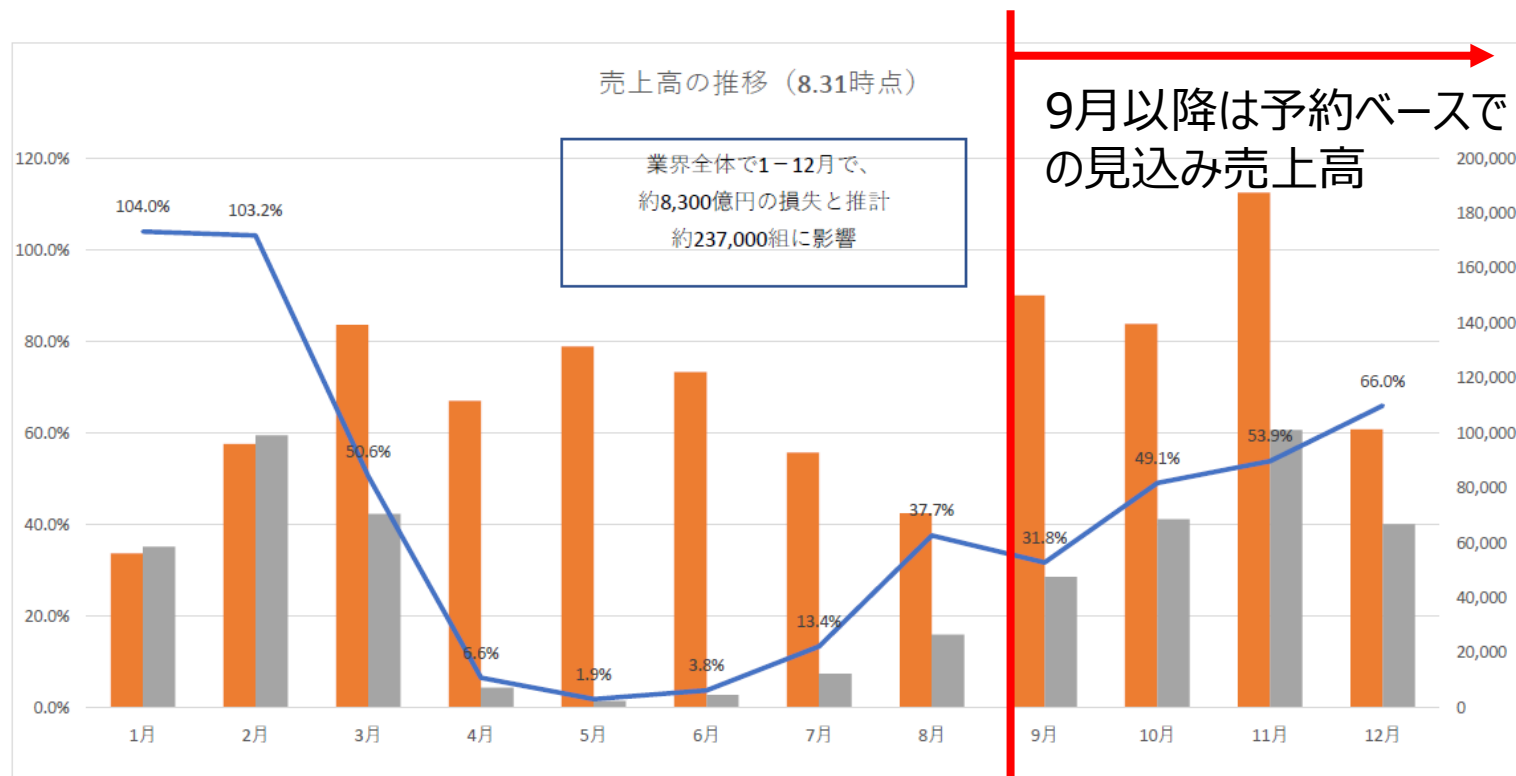
（百万円）



（出所）経済産業省特定サービス産業動態統計調査

②結婚式場業概要（新型コロナウイルス感染症の影響）実績と見通し

- 公益社団法人日本ブライダル文化振興協会の調査によると、結婚式のキャンセルや小規模化等により、本年は業界全体で前年比約8,300億円の損失の見込み。



	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
売上高（平年）	56,285	96,101	139,421	111,753	131,593	122,274	92,962	70,756	150,202	139,774	187,546	101,332
〃（2020年）	58,560	99,175	70,547	7,337	2,500	4,646	12,412	26,650	47,698	68,654	101,122	66,897
前年比	104.0%	103.2%	50.6%	6.6%	1.9%	3.8%	13.4%	37.7%	31.8%	49.1%	53.9%	66.0%

* 組数・前年比は、会員企業71会場からのアンケート調査回答による

単位：百万円

* 売上高（平年）は、市場規模を1.4兆円として、経済産業省「特定サービス産業動態統計調査」より推計

②結婚式場業概要（新型コロナウイルス感染症の影響）

- コロナ禍で感染を防止しつつ安全に結婚式を挙げられるよう、業界団体（公益社団法人ブライダル文化振興協会、一般社団法人全日本冠婚葬祭互助協会）が、5月14日に「結婚式場「新型コロナウイルス感染拡大防止ガイドライン」」を策定・発表。
- ガイドラインを作成した上記業界団体の傘下団体のみならず、その他のブライダル関連企業に周知するとともに、チェックリストによる自己適合をした式場に対し、感染防止ステッカーの掲出も実施。

<ガイドラインの主な内容>

- ・ 検温等の実施、発熱等の有症状者の来場制限
- ・ 施設内の消毒及び換気の徹底
- ・ 参列者及び従業員のマスク着用
- ・ 3密が予想される場面でのマスク着用、会話を控えていただくことの要請
- ・ 参列者が密にならないようレイアウト・動線の工夫、係員の誘導
- ・ **披露宴会場ではできるだけ広めの会場を手配し、飛沫感染を防げる十分な間隔を確保**
- ・ 料理は大皿盛りを避け、個人盛りとすること
- ・ 大声を発する余興を控えること
- ・ 余興を行う際には、距離を確保すること
- ・ 迎賓、送賓は人が密集しないよう、係員による誘導を行うこと



②結婚式場業概要（新型コロナウイルス感染症の影響）

- 前頁のガイドライン発出後の6月22日、結婚総合情報誌「ゼクシイ」を発行するリクルートが音頭を取り、コロナ禍での安全・安心な結婚式を実施するためのキャンペーン「NEW NORMAL for HAPPY WEDDING宣言」を開始。
- 現在までに、約1,600の式場（リクルートが把握する日本のほぼ全ての式場数）が同キャンペーンに参加し、オンラインの活用も含めた対策を実施。



■ 7つの誓い

1. 安心して、笑顔あふれる結婚式を迎えていただくために**NEW NORMALな対応を積極的に行い、情報を発信**します
2. 大切な一日の延期・キャンセル対応について、事前に、丁寧にご説明します
3. 準備のサポートにおいても、**オンライン相談など安心できる距離感を保つ取り組みを実施**します
4. 式当日を安心して迎えていただくために、**全スタッフの体調管理**を行います
5. おふたりと、大切なゲストをお守りするために、**施設・備品の衛生管理**に取り組みます
6. 「おめでとう」「ありがとう」を存分に伝えあっていただけるよう**館内移動・席次配置・その他プログラム提案**を通して、**ソーシャルディスタンスの確保**に取り組みます
7. さまざまな年代のゲストが集う特別な一日を、みなさまで心置きなく楽しんでいただくために**列席者の方々へも感染拡大防止にご協力をお願い**してまいります

事業者へのヒアリング結果：②結婚式場業

- 婚姻件数の減少により、新たな顧客獲得やサービスの拡大が重要。
- コロナ禍によって、非対面の体温測定器やアクリル板・消毒液の設置、換気設備の導入など対策に大きな投資が必要になっている一方、キャンセルや日程変更が相次ぎ、招待客数を絞るなど挙式の小規模化もあり、売上に大きな影響。
- 打合せのオンライン化のみならず、結婚式へのオンライン活用など、新しい業態も出現。
- コロナを機にIT研修を実施する企業も。

(事業者の声)

- 婚姻件数が減少する中、インバウンドの取り込みや結婚式後の顧客需要の取り込みなど、新たな顧客の獲得やサービスの拡大が重要。
　　＜新たな顧客やサービスの具体例＞
 - 施設や食事提供する環境があるので、七五三や入学式・卒業式などの節目や記念日に施設を使用してもらうアニバーサリー事業を展開したり、バウリニューアルという結婚した夫婦にもう一度ドレスを着てセレモニーをしてもらう取り組みも実施。いかに顧客に信頼されるかが、その後のアフターサービスの利用にも繋がる。
 - 結婚式プロデュースのノウハウを活かしつつ、ハコも活用したイベントプロデュースも。
 - 映像会社などをグループ化することで、通常外注する動画サービスなどをリーズナブルな価格で提供したり、自前の縫製工場でドレスを製造し安く販売するなど、事業を多角化することでサービスも向上。
- コロナによりキャンセルや延期が相次ぐほか、挙げる結婚式も小規模化になり、売り上げへの影響が過去最悪。キャンセル料は徴収しないケースがほとんどだが、キャンセルや延期間合せ件数が例年の2.5倍となっており、コストがかかっている。
- コロナによりオンライン打ち合わせに転換してきている一方で、ITリテラシーの問題があったり、打ち合わせの際にシステムの説明もプラスで必要になってくるため、IT導入自体は思うように進んでいない。

②結婚式場業概要（新型コロナウイルス感染症の影響）

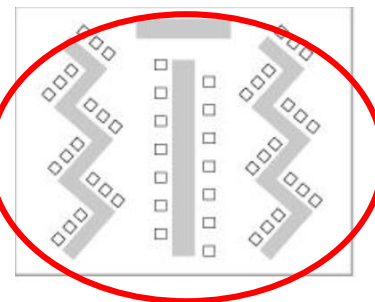
感染対策事例：距離の確保、配置の工夫

- 披露宴では、通常の収容人数より大きめの会場を用いて、座席間の間隔を空けるほか、ゲストが対面に座らないよう座席配置を工夫。



（出所）株式会社ブランアンジュHP

座席間隔の確保



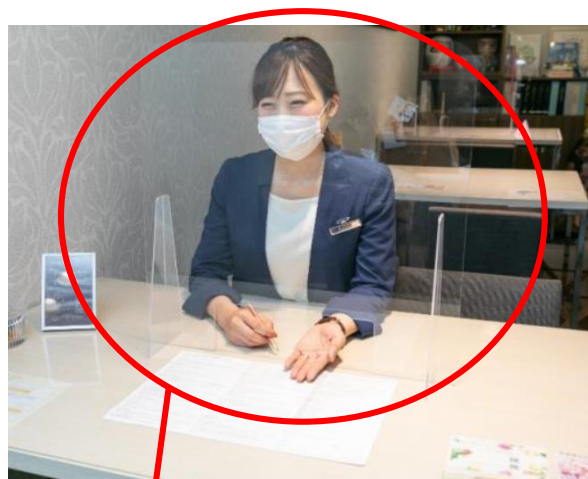
対面にならない座席配置の工夫



（出所）株式会社ベストブライダルHP

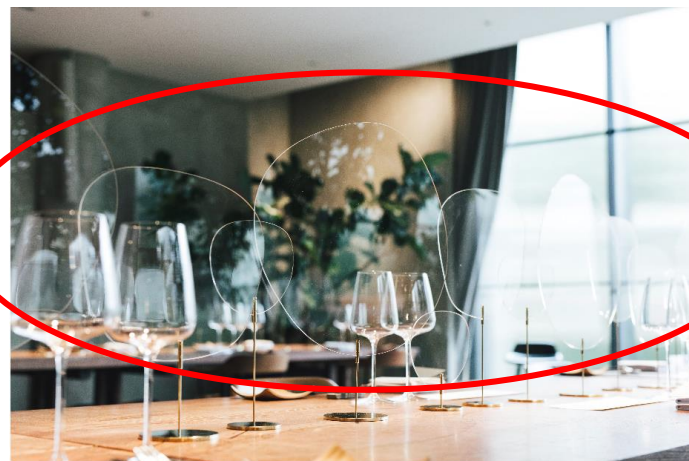
②結婚式場業概要（新型コロナウイルス感染症の影響） 感染対策事例：飛沫の防止

- 打合せや披露宴会場では、アクリル板を設置。
- 圧迫感のないおしゃれな形状でのアクリル板や、アクリル板にメッセージを記入できるような工夫も。



（出所）株式会社アンカンシエル

打合せへのアクリル板の設置



（出所）IWAI OMOTESANDO

カトラリーと一体化したデザイン性のあるアクリル板の設置



（出所）株式会社ベストブライダル

新郎新婦へのメッセージを記入できるエンタメ性のあるアクリル板

②結婚式場業概要（新型コロナウイルス感染症の影響）

感染対策事例：オンラインの活用

- 打合せへのオンラインの活用の他、オンラインでの披露宴への参加を活用することで、披露宴会場への来場人数を制限



（出所）明治記念館

打合せへの
オンラインの活用



（出所）八芳園HP



披露宴へのオンライン
出席
（来場者数の抑制）

出所）株式会社ベストブライダルHP

③結婚相手紹介サービスの概要

- 独身者のうち10%が何らかの結婚相手紹介サービスを活用。
- 中小相談所・仲人、大手情報サービス、ネット婚活・アプリの3つに分類。
- 大手サービスのシェアが低下、ハイエンドと安価なサービスへの二極化が進行。

■ 分類ごとのシェア

分類	2009年	2018年
中小相談所・仲人	22.9%	39.4%
大手情報サービス	49.9%	36.8%
ネット婚活・アプリ	23.6%	39.4%

(出所)
平成29年度結婚情報サービス業調査に関する報告書
(一橋大学経済研究所 神林龍・日本大学経済学部 児玉直美)
を加工

■ JMIC会員企業の利用者・在籍会員、成婚退会者数の推移



出典：一般社団法人日本結婚相手紹介サービス協議会 (JMIC)

事業者へのヒアリング結果：③結婚相手紹介サービス業

- いかにか会員数を増やすかが肝になるサービス。集客のための広告費用等が大きく、M&A等による大規模化も進行。
- 契約手続きなどの単純なものにオンライン化やIT導入が進んだため、従業員の付加価値はコンサルティングへと変化。スキル向上のための人材育成が重要。
- 紙ベースでの契約書交付や、独身証明書の本籍地限定での窓口発行が、オンラインでの手続きや利用促進を阻害。
- 出会い系サイトの広告規制が、ネット婚活のマーケティング戦略の障害になっているとの指摘も。

（事業者の声）

- これまで、相談や婚活パーティーなどはすべて実店舗で実施。
- コロナによりオンライン化が求められたことから、IT化が不十分な事業者は打撃を受けている。
- ずっと長く利用されるようなサービスではなく、結婚すれば次々に退会していくため、新規顧客の開拓が重要。
- オンライン化やIT導入が進んだことで、職員の業務内容が契約手続きや会員登録から、利用者のコンサルティングへと変化。一方で、コンサルティングスキルの教育が不十分で消費者ニーズに対応できていないため、コンサルティングスキルの向上に向けた人材育成が必要。
- 特定商取引法の特定継続的役務にあたることから、紙ベースでの契約書交付が求められており、オンライン契約を妨げている。
- サービス利用の際に独身証明書を求めるが、本籍地の自治体窓口での書面による交付であり、オンラインで取れないため、利用促進を阻害。
- 悪質な出会い系アプリを排除する目的で、出会い系サイトへの広告規制が存在。ネット婚活のマーケティング戦略の障害になっている。

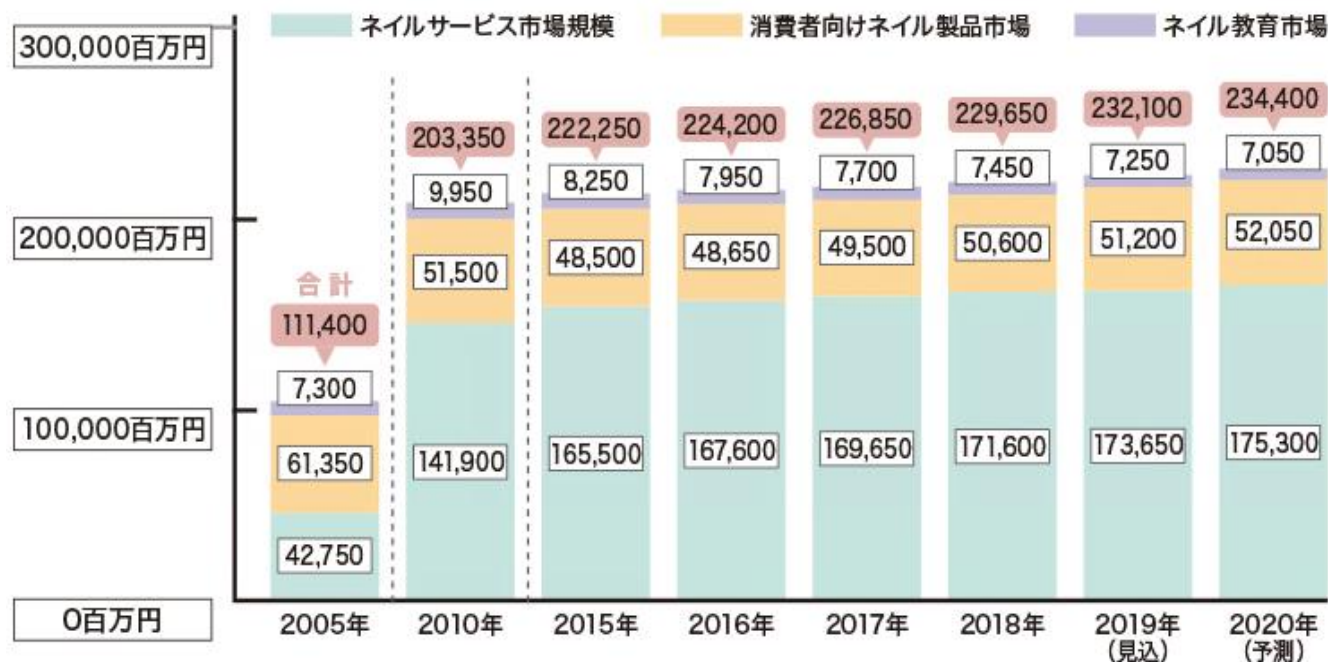
④ネイルサービス業の概要

- NPO法人日本ネイリスト協会の「ネイル白書2020」によると、国内のネイルサービス施設数は2018年で28,150箇所。ネイル産業の市場規模は、2020年の予測では234,400百万円。
- ネイルサービスの施設は増加しているものの、低価格のサービスも増えていることから、市場規模としては大きな伸びは見られない。

■ ネイルサービス施設数の推移

	施設数
2011年	19,500
2012年	20,900
2013年	22,200
2014年	23,350
2015年	24,450
2016年	25,650
2017年	26,950
2018年	28,150
2019年 (見込)	29,300
2020年 (予測)	30,450

■ ネイル産業の市場規模の推移



(備考) 市場推移は株式会社富士経済の調査による。

(出所) NPO法人日本ネイリスト協会 ネイル白書2020

事業者へのヒアリング結果：④ネイルサービス業

- 生産性向上のためにIT導入等による徹底した効率化を進めている事業者がいる一方、個人店舗や従来のビジネススタイルを維持している事業者ではIT活用が進んでいない。
- ニーズ拡大のため、高齢者のネイルケアの実施や男性客の取り込みなど、新しい需要の取り込みの動きも。
- スkill向上のための人材育成には力を入れている事業者が多い。
- 繁閑の差がはっきりしている業種のため、変形労働時間制の導入で繁閑調整が可能であるものの、有休取得との関係でやりくりが難しくなり、メリットが得られないとの声も

(事業者の声)

- 労働集約型なので**人材育成が最も大事**と考える。資格を取得した人を採用した上、独自のカリキュラムで研修を実施し、昇級試験につなげて給与と連動。
- 資格を持っていない未経験の人を採用して安く営業しているところもあるが、口コミも悪いし、業界全体としての価格が安くなってしまう。
- 人材育成で質の高さを維持し、客単価の下げないようにこだわっている。
- モチベーション維持のためにも給与の傾きが重要だが、最低賃金が上がっているので傾きの維持が困難。
- 予約システム、顧客管理、会計システムを全て連動したITシステムを導入。さらに改善中。
- IT活用は進んでおらず、予約も発注も電話やFAXが中心。今後に向けてタブレットの導入などを検討中。
- ネイリストは繁閑の差がはっきりしている業種。変形労働時間制を導入した場合、有休の取得義務を満たそうとすると、閑散期に有休を取ってもらうことになり、そうすると余計に人員を抱えないといけなくなる。変形労働時間制でも有休を取得させやすい仕組みができれば。
- ニーズ拡大のため、高年齢層や男性への開拓を検討。特に高齢者は爪が切れなったりするため、ネイルアートではなくネイルケアをしていければ。
- 結婚式など晴れの日だけに来る人を常連客として取り込み、

⑤写真館業の概要

●市場規模（経済センサスによる）

平成24年：売上高1650億円、事業所数5562

平成27年：売上高1680億円、事業所数6140

●コロナの影響（協同組合日本写真館協会調べ）

全体的に25～30%の減少。

一会員あたりの平均年商は約1300万円に低下することが想定される。

✓ 観光写真：前年比－95%

✓ 婚礼写真：前年比－80%

✓ 学校写真：前年比－25%

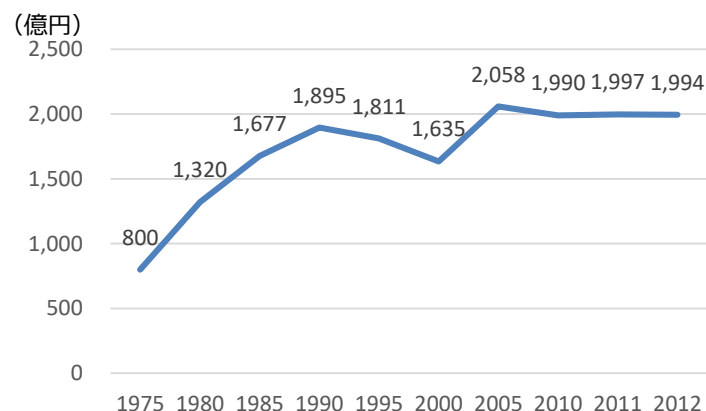
✓ スタジオ撮影、証明写真：横ばい、もしくは微減

●プレイヤー

・写真館協会の会員は写真館を持つ事業者。

・昨今は、プロ・アマの垣根が無くなりつつあり、フリーカメラマン、ママフォトグラファーが参入。

・また、貸衣装店が写真スタジオを経営したり、印刷会社が撮影を行うなどもある。



（出典）協同組合日本写真館協会提供資料より

事業者へのヒアリング結果：⑤写真館業

- 写真撮影以外のサービスや、新たな需要の拡大のため、世代をまたいだ顧客獲得の取り組みが展開。
- 作業工程を徹底分析し、従業員の多能工化で顧客の回転率を向上するなど、オペレーション効率の向上が労働生産性に直結。
- 繁閑差が激しい業界であることから、人材を柔軟に獲得できる仕組みが重要。

(事業者の声)

- これまでスムーズなオペレーションができずに顧客の待ち時間が長くなって生産性が上がっていなかったが、コロナによって必然的に早く仕上げないといけなくなり、結果的に改善につながった。
- 成人式の撮影に加えて振袖を貸し出すという単純な写真撮影以外のサービスも出てきている。
- もともとは親が顧客だったが、成人式の撮影を行うことでその子どもも顧客として取り込んでいくことができている。その後の人生の節目の撮影の提案にもつながっている。
- OB・OGを登録制にして柔軟な働き方をしてもらえる環境を用意することで、写真スタジオの繁閑の差を平準化し、生産性を向上。
- 衣装貸出しやフレーム商品など、付加価値を提案することで客単価を向上。
- 事業者によっては、スタジオではなく風景の中で撮ったりするなどすみ分けして特徴を出しているところも。データ販売によるサービスのところもある一方で、現像して「ながめるもの」として提供するというサービスの価値については、業界全体として維持していきたいとの声も。

⑥ゴルフ場業の概要

- 現在、国内のゴルフ場数は約2,250（一般社団法人日本ゴルフ場経営者協会調べ）。
- 経済産業省の特定サービス産業動態統計では、**2019年の売上高は91,758百万円**。
- 新型コロナウイルスの影響で落ち込んでいた売上高は現時点で回復傾向だが、**9月以降はツアーやコンペの減少により、再び落ち込む見込み**。

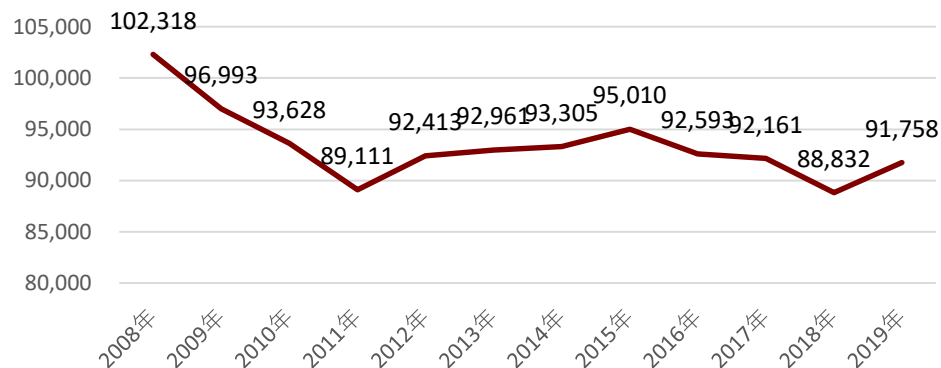
■ ゴルフ場数・利用者数の推移

	ゴルフ場数	利用者数 (千人)
2008	2,442	90,786
2009	2,445	91,642
2010	2,432	88,092
2011	2,413	84,327
2012	2,405	86,745
2013	2,386	86,746
2014	2,336	86,505
2015	2,317	87,753
2016	2,282	85,744
2017	2,272	85,538
2018	2,248	84,875

（一社）日本ゴルフ場経営者協会調べ

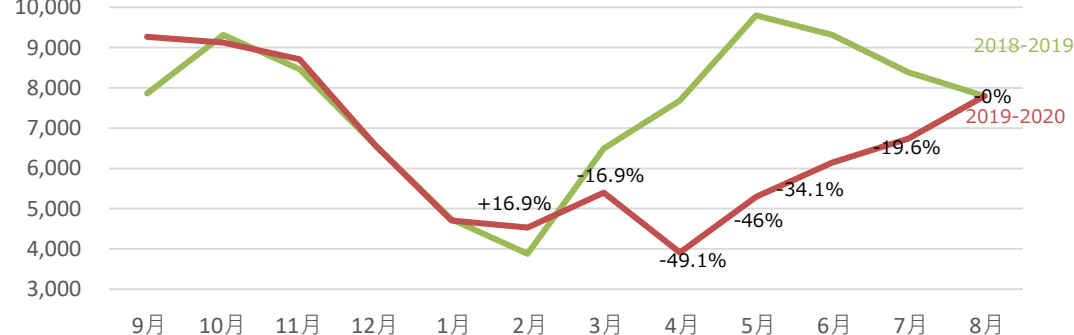
■ ゴルフ場売上高の推移（2008年～2019年）

（百万円）



■ 新型コロナウイルス感染症の影響（月次売上）

（百万円）



（出所）経済産業省特定サービス産業動態統計調査

事業者へのヒアリング結果：⑥ゴルフ場業

- 日本のゴルフ場は「格」を重んずるからか、対価の取れない接客業務などにも過剰に従業員を配置するなど、**「価格に比してサービスが過剰」との指摘あり。**
- 今後の需要拡大のためには若いゴルファー等新しい層の取り込みが課題。気軽にゴルフを楽しめるよう、提供するサービスを多様化したり、コースを利用した**新しいサービスを提供する事業者も。**
- コロナの影響で、8月には遠出できない個人客等を取り込むことができたが、**9月以降のハイシーズン**には、コンペなど団体利用の予約が入らなくなっており、**需要回復が課題。**
- ゴルフ場のコースは土地であるという認識による税制面や補助金関係で苦慮しているという声も。

（事業者の声）

- コロナ発生後、8月は回復したが、元々一年でも一番利用者が少ない時期。前年と比べて増えたといっても総数が多かったわけではない。ベストシーズンの**10月以降の売上をいかに上げることができるかが重要だが、現時点では大きなコンペの開催予定がないため不安。**
- コースに併設している練習場の来場者は、若い人を中心に増えている状況。遊び場の一つとして気軽に練習場に来てくれるため、**その人たちにいかにゴルフコースに来てもらえるかが業界の課題。**
- これから**業界全体として立替の時期がくるが、若い層を増やしてゴルフ人口を増やしていかなくてはならない中で、それぞれ利用者のニーズやに応じてクラブハウスの特色も変えていくべきと思う。**
- サッカーボールでゴルフができるようにしたり、クロスバイクをコースの中で走らせるようなコースもある。夏祭り用に場所を無料で貸し出して太鼓や催し物を実施するなど、幅広い取り組みをすることで社員も**ゴルフ場の価値を再認識した事例あり。**
- ゴルフ場のコースは整備にも改築にもお金がかかるが、**ゴルフ場のコースは土地であると認識**されているため、**減価償却できずに固定資産として税金がかかり続ける。**その税法を変えることができれば。同じく、コースは土地であるという考えから、**災害によりコース上に被害が出た際、各補助金等の対象外となることがある。**

⑦ゴルフ練習場業の概要

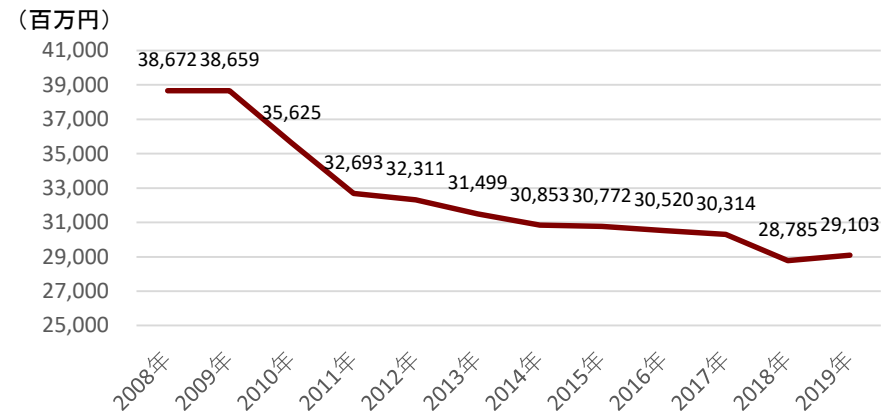
- 現在、国内のゴルフ練習場数は3,100（(株)ゴルフ経営研究所調べ）。
- 経済産業省の特定サービス産業動態統計では、2019年の売上高は29,103百万円。
- 新型コロナウイルスの影響で、4月5月の売上高は昨年度比-40%程度まで落ち込んだものの、**8月は前年同月比+11.3%まで回復**。

■ ゴルフ練習場数・利用者数の推移

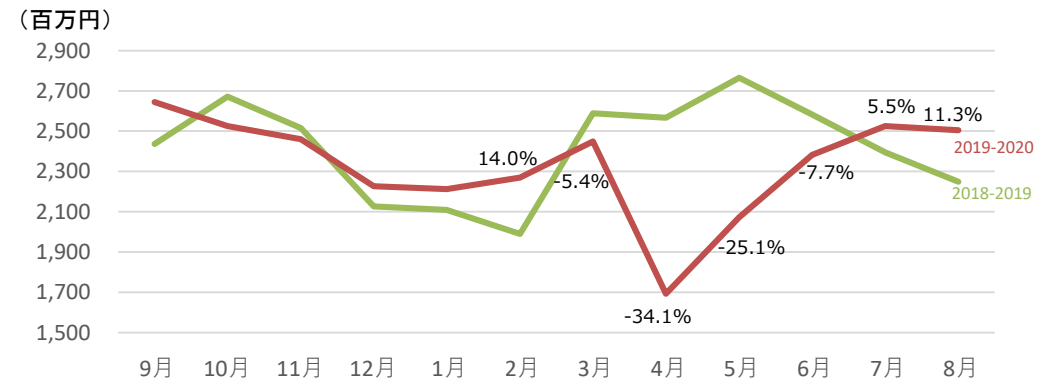
	ゴルフ練習場数	利用者数 (千人)
2008	3,641	102,204
2009	3,602	104,036
2010	3,546	98,936
2011	3,526	95,986
2012	3,425	93,180
2013	3,361	90,823
2014	3,278	88,746
2015	3,211	88,699
2016	3,155	87,478
2017	3,126	87,552
2018	3,082	86,448

(株)ゴルフ経営研究所調べ

■ ゴルフ練習場売上高の推移（2008年～2019年）



■ 新型コロナウイルス感染症の影響（月次売上）



(出所) 経済産業省特定サービス産業動態統計調査

事業者へのヒアリング結果：⑦ゴルフ練習場業

- 一部事業者では受付の無人化など、省力化・効率化は進展。
- 需要の拡大のためには、スクール事業など、ボール売上以外で施設を活用した付加価値拡大がポイント。
- 一人あたりのブース滞在時間を短くし、利用者の回転率を上げる工夫も必要。

（事業者の声）

- これまで9割程度がボール売上だったが、それ以外（スクール事業など）の収益増加と利用者の取り込みが必要。
- 利用者の9割以上はICカードを持った会員。顧客データが得られるのでダイレクトメールの送信可能。そこでの作業自体は増えるが、周知により売り上げが増えることで生産性が向上。
- 時間制限ではなく、ボール数で制限しているため、喫茶店のように長居されるケースも多く、長居される場合は、打席係のスタッフが、ウェイティング中にスクールの無料体験を案内するなど工夫。時間制の打ち放題を導入する事業者も出現。
- 業界全体で価格競争に陥らないよう、設備投資（スイング診断や自動ティアップ等）をしてより良いサービスを提供した場合には、意識的に価格に転嫁。
- ゴルフを継続してプレーする人が多くなればゴルフ練習場の利用者も増えるため、ゴルフ場と連携してツアー・コンペを組んでいる事業者も存在。
- 経営している他の施設と一緒に運営できるシステムがなく、導入しようとする値段も高いので困っている。スクールを配信してスマホで見てもらったり、レッスンカルテを他の施設と共用で使えるような取り組みができれば。
- ゴルフ練習場は面の部分も施設として見ることができるので、改修したら減価償却の対象になる。ゴルフ場のコースの改修はコース勘定というものに該当し、減価償却の対象にならないため、そこに違いがある。

⑧ボウリング場業の概要

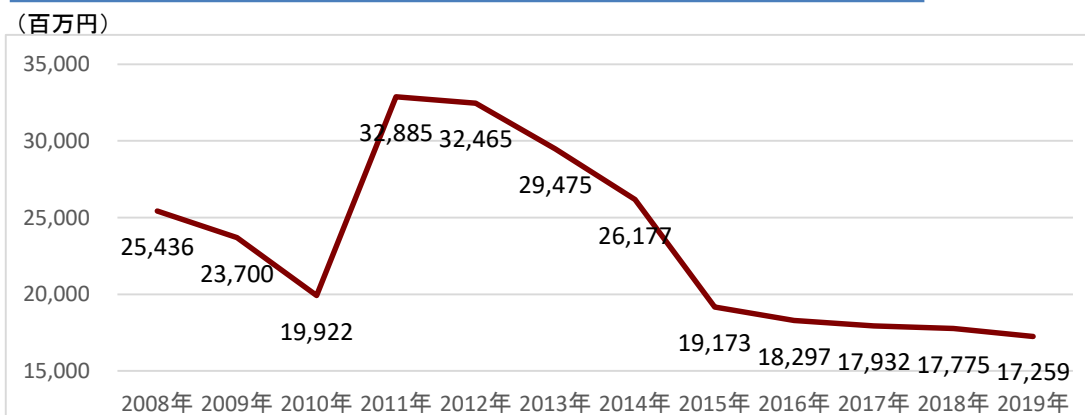
- 現在、国内のボウリング場数は約738（公益社団法人日本ボウリング場協会調べ）。
- 経済産業省の特定サービス産業動態統計では、2019年の売上高は17,259百万円。
- 新型コロナウイルスの影響で落ち込んでいた売り上げは、4月の昨年度比-90%以上から、8月は昨年度比-42%程度と回復傾向だが、**依然厳しい状況**。

■ ボウリング場数・利用者数の推移

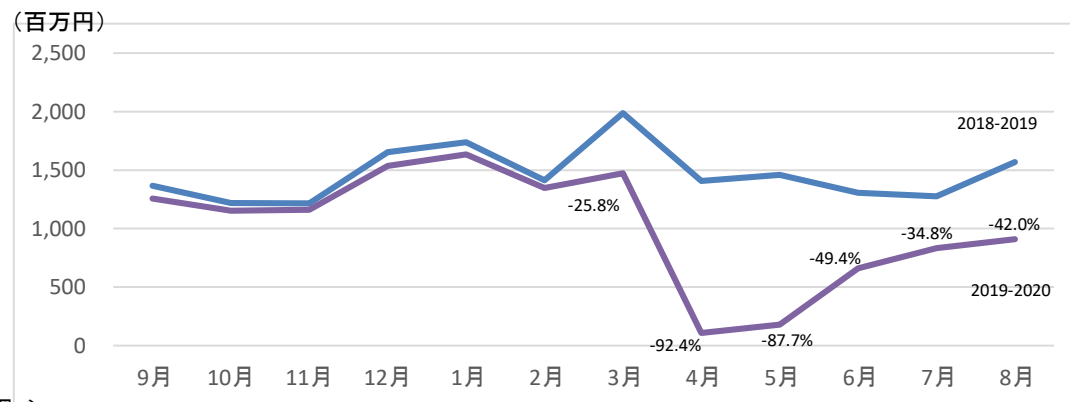
	ボウリング場数	利用者数 (千人)
2008	988	14,309
2009	970	13,247
2010	958	11,339
2011	926	17,527
2012	917	17,389
2013	901	16,321
2014	849	14,149
2015	835	9,683
2016	784	9,266
2017	777	9,096
2018	758	8,959
2019	738	8,540

ボウリング場数：(公社)日本ボウリング場協会調べ
利用者数：経済産業省特定サービス産業動態統計調査

■ ボウリング場売上高の推移（2008年～2019年）



■ 新型コロナウイルス感染症の影響（月次売上）



(出所) 経済産業省特定サービス産業動態統計調査

事業者へのヒアリング結果：⑧ボウリング場業

- 経営者の高齢化や施設の老朽化が進行。
- 利用者も高齢者が多く、次の世代の取り込み等により需要の拡大が課題。
- ITを活用した予約業務効率化には、予約システムなど既存システムをそのまま導入することだけでは難しく、予約システムとボウリング設備との連携するための開発が必要で、IT事業者とボウリング設備事業者間の連携が必要になる。
- 家賃割合が70%程度と大きい業種。コロナによる営業自粛等による経営ダメージ大。
- 新しいサービスにより客単価の引き上げも重要。

（事業者の声）

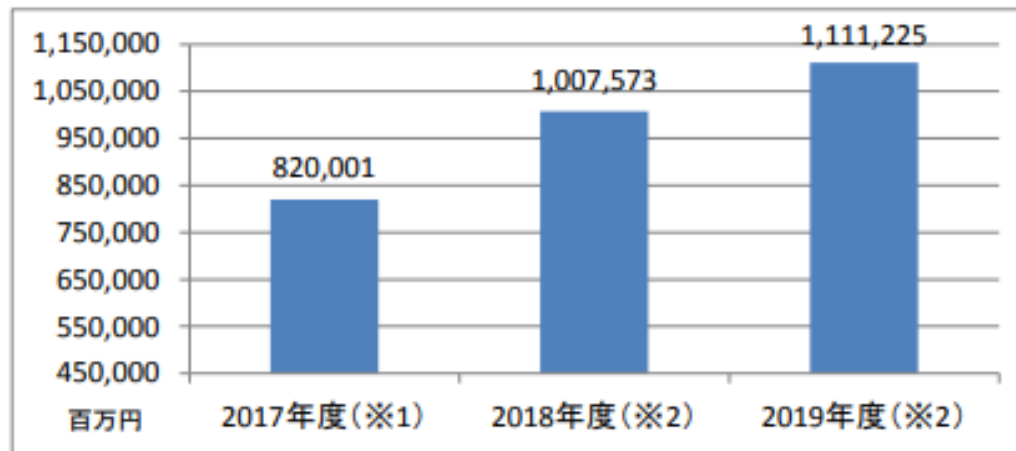
- 業界全体の施設数も参加人口も減り、市場規模は縮小傾向。経営者の高齢化や、施設の老朽化も進んでいる状況。
- コロナにより、懇親会とあわせてボウリングをするというような企業単位での利用がなくなった。
- 会員には高齢者が多く、今後ジュニアや中間層の取り込みが必須となる。
- IT化については業界全体として進化していない。システムがなくてもすんでいたが、これからはデータを集約したり、やり取りが増えていく中でシステム化を進めていかなければならないと考える。
- 客単価を上げる取組がキーポイントになると考えている。投げ放題やパック料金を提供して客単価を上げる努力をしている。少しでも単価を上げる工夫をしていければ。
- 賃料が人件費以外の経費のうち70%程度を占める。人件費と賃料が固定費として負担になっている。
- ボウリング場は予約者名のレーン設備への登録作業や、機械トラブルの初期対応、ボールの穴開け等、人手を必要とする作業が多く、効率化が困難。
- 予約業務のIT化は、既存の予約システムだけ導入するのみならず、ボウリング設備のコンピューターと連携しないとオペレーションコストは低下しないが、1社だけではベンダー同士をつないだシステム開発は困難。

⑨コールセンター業の概要

- コールセンター業の売上高は増加傾向。
- コロナ禍においても、需要は継続。

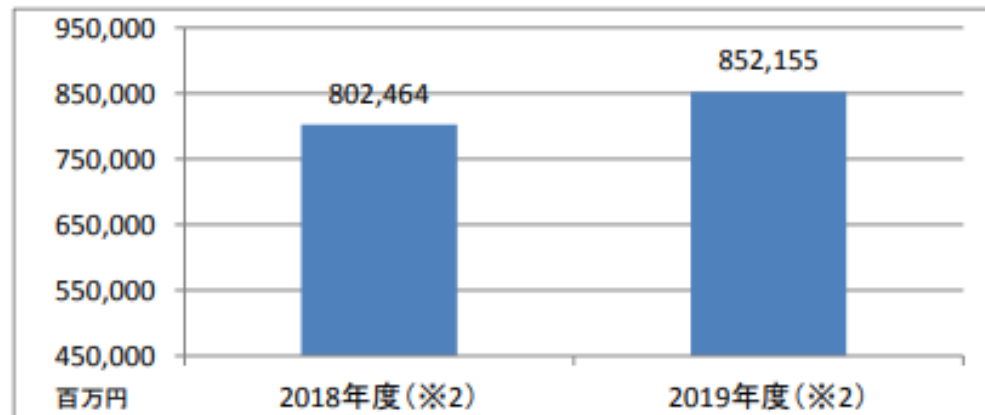
■ 売上高の推移

※1:コール/コンタクトセンター関連の売上高、※2:総売上高



	公開	非公開
2017年	39社	17社
2018年	43社	10社
2019年	42社	12社

■ 2018年度と比較可能な35社の売上高合計



(出所)
2019年度コールセンター企業実態調査
(一般社団法人日本コールセンター協会)

事業者へのヒアリング結果：⑨コールセンター業

- コロナ禍でも需要は減らず、採用の応募は増加。正社員の割合が増えている事業者も。
- コロナも後押しとなり、情報セキュリティ等に配慮したシステム投資が加速し、拠点集約型の労働モデルから、在宅勤務やサテライト拠点に移行する動きも。
- コールセンター業自体が、他社の生産性向上に貢献。一方で、AI等による代替も進む業種であるところ、ビッグデータやテクノロジー活用による付加価値向上サービスへ、長期的な業態変換に向けた積極的な投資をしている事業者も。

（事業者の声）

- コールセンター（を初めとするBPOサービス全般）は、他社の生産性を大きく向上させる業種。大企業傘下の中小企業が複数グループでまとまった人事BPOなども増加傾向。中小の生産性の観点でもさらなる拡大が期待。
- 期間が決められた業務に対して短期採用する場合でも、教育コストの面を考慮して長く勤めてもらうケースもある。
- コロナ禍において、採用の応募が増加。ただし、すべての応募者を吸収できるほどコールセンター業務が増えたわけではないので、トータルでの従業員の数はそのままで増えていない。
- また、安定志向になり、派遣から直接雇用の希望が多くなり、コロナ前から逆転して、正社員の割合の方が増加。さらに、時給レベルが同程度で、需要が減少した他業種からの応募が急増したことが影響。
- 元々在宅勤務を進めようとしていたが、コロナ禍で一気に進んだ。自社開発した業務を自動的にレコードするシステムにより可能に。
- 応対品質の低下もあるが、在宅勤務により出勤率・稼働時間は向上。PCは会社から貸与しており、勤務状態を監視できる仕組みになっている。
- 業務へのAI活用は進行。しかしすべてがAIに代替されるとは考えていない。足りない人員をAIで補うということや、自分の分身やアバターを複数管理する、というのは今後ありうるかもしれないが、いまのAIでは感情の交感が出来ない。対応がこじれてきたり、難しい質問がきたときにAIには対応できないのでは。汎用人工知能の商用化が進めば、ようやく代替されるかもしれないが、今はまだ補完するイメージ。

- AIを活用した新しい人材研修により、品質の向上を実現。
- さらに、これまで培ったノウハウとIT投資により、コロナ禍での在宅コールセンターを実現し、オフィス勤務と変わらない生産性を実現している事例も。

Seekassist(シークアシスト)

- ・ 自社開発のFAQリコメンデーションの活用
- ・ 初期研修時間を24h削減（70h⇒46h）
- ・ 新人の退職率 30%低減



在宅コールセンターへの取り組み

- ・ センターと自宅のハイブリット運営
- ・ コロナ禍において、在宅化を推進
- ・ 全国約38PJで運営中。(約300名)

マニュアル ポータル化	iPad貸与で 研修実施	チャットで相談
在宅専用 管理者配置	eラーニング の活用	ビジュアル モニタリング

在宅コールセンターでのパフォーマンス

- ・ オフィス勤務と変わらない品質、生産性で対応ができた
- ・ むしろ、在宅の方がよくなった項目も増えた
- ・ オペレータは100%在宅を継続したい意向
- ・ 自宅による生活音などのクレームは0件

項目	変化	グループ
対応件数	0.8pダウン	ほぼ変化なし
対応品質	0.4ptアップ	
解約阻止率	0.8ptアップ	
出勤率	20ptアップ	自宅勤務によって、勤務時間が増加。
稼働時間	20%アップ	

(出所) ビーウィズ株式会社提供資料から抜粋

⑩家事サービス業の概要

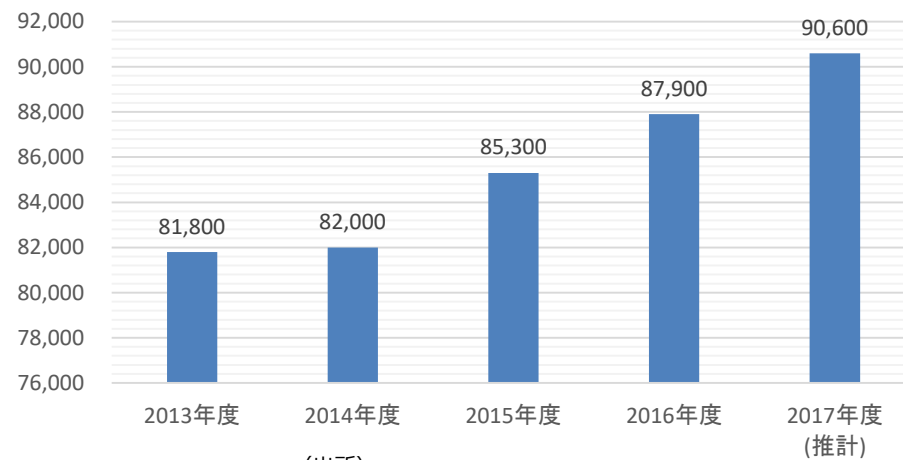
- 家事サービス業の市場規模は約700億～900億円との推計。
- コロナ禍で家計の家事サービスへの支出が落ち込んだものの、徐々に回復傾向。

■ 市場規模の推計

	現在市場規模 (2017年)	将来市場規模 (2025年)	
		推計パターン① アンケートにて、将来「利用したい」と 回答した人の割合を使用	推計パターン② アンケートにて、将来「利用したい」「まあ利 用したい」と回答した人の割合を使用
合計	698億円	2,176億円	8,130億円
配偶者のいる 25～44歳の 女性の世帯	274億円	675億円	1,783億円
25～64歳の 単身世帯	371億円	894億円	2,810億円
配偶者のいる 45歳以上の 女性の世帯	53億円	606億円	3,537億円

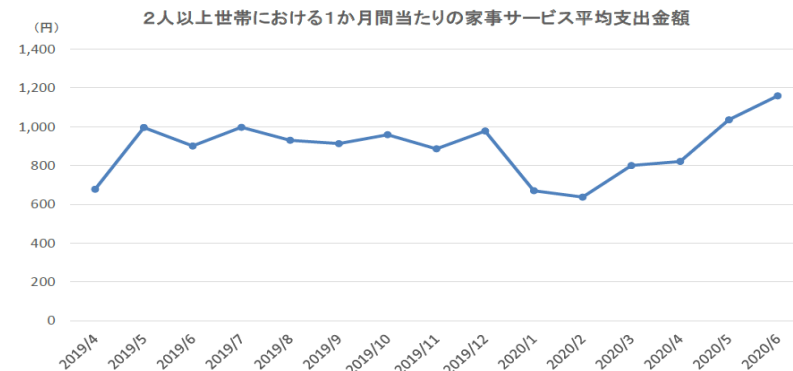
(出所) 平成29年度商取引適正化・製品安全に係る事業(家事支援サービス業を取り
巻く諸課題に係る調査研究) 調査報告書(株式会社野村総合研究所)

家事サービス市場規模の推移と予測



(出所)
サービス産業白書2019(株式会社矢野経済研究所)

■ 2人以上世帯における 家事サービス平均支出額の推移



※家事サービス：家事代行料、清掃代、家具・家事用品関連サービスへの支出額

事業者へのヒアリング結果：⑩家事サービス業

- ニーズは伸びており、家事代行だけでなく、利用者の社会での働き度数にも貢献。暮らし全般のライフサポートサービスとして、サービス利用者の幅も拡大。
- 国家戦略特区の外国人受入事業により、外国人労働者を雇用している事業者もあり。ニーズ拡大に伴い就業者の確保や人材育成が必要。国家戦略特区制度では、東京で人材を確保している埼玉県など特区外の自治体の顧客を取りこぼしており、早期に特区の全国展開が望まれる。

（事業者の声）

- 家事代行サービスのニーズは伸びている。
- 単純に家事代行市場としての経済効果だけでなく、サービスの利用者の社会での働き度数（生産性）などに貢献していると考える。
- 以前は掃除が中心だったがここ20年で料理や洗濯など家事全般が対象に。今後は、「家事支援」に留まらず、暮らし全般のライフサポートサービスとしてニーズが広がっていくと思われる。
- 家事代行を利用する世帯は離婚率が減ることや、正規の就業者をサポートすることで出生率の向上や地方創生にも直結していると感じる。
- 全ての家事業務の標準時間を細かく設定し、研修で全ての従業員がその水準をクリアするとともに、スキルレベルに応じてランク付けされ、給与にも3倍以上の差を設定。
- さらに、ライフスタイルに合わせて柔軟な働き方ができるよう働き方の環境も整備。
- 外国人で賄わなければならないほどニーズが伸びているし、短時間勤務など非正規も多く、人手不足の状況。しかし、明日は担い手にもなれる産業なので、柔軟に雇用を吸収していけると思っている。
- 技術や効率化を標準化たり、国家資格にしていければと考えている。それが外国人の担い手の受け入れのためにも必要になるのではないかと。

⑪自動車運行管理業の概要

- 業務内容

企業や官公庁にある役員車、送迎バスなど様々な車両（ハード）に対しての管理、運転、整備、修理、燃料、消耗品などの総合管理（ソフト）を長期的な契約に基づき請負う事業のこと。

- 市場推移：契約は、横ばいで推移。官公庁・法人において幹部・役員車を減らす傾向にはない。

- プレイヤー：事業者数は、約340社（業界推定）。

事業者へのヒアリング結果：⑪自動車運行管理業

- 自治体との契約は入札により価格が決定し、サービスの質ではなく金額だけで評価されることから、売上を伸ばしていくことが難しい模様。
- また、時間が不規則であったり、急な業務の発生も多かったりすることから、有休を取得しにくい環境もある。役員のガードマン的な位置づけもあり、女性活躍の推進も難しい模様。

(事業者の声)

- 官公庁（特に地方自治体）との契約は入札で金額が決まる。受注するためには低額で入れる必要があることから、売上を上げていくことが難しい。
- 入札は金額だけで決まり、どんなにいいサービスをしていても評価されない。地方自治体は前年度の実績をもとに予算計上するため、前年以上の価格で落札されにくくなっている。
- 運転の待機中も勤務扱い。急な出発に備えておかなければならない。その時間は清掃などの勤務をしている。
- 役員のスケジュールに合わせて出勤するため、有休を取得しにくい環境でもある。
- 時間が不規則であったり、急な残業が発生したりするなどスケジュールを計算しにくい。また、パンク修理の際などの対応や、役員のガードマン的な位置づけでもあることから、女性活躍の推進は難しい。
- 1年契約という形態であることからコロナウイルスの影響は今のところ出ていないが、この状況が年度末まで長引くようであると、契約先が翌年度の役員車を減らしたりする可能性があり、影響が出てくると考えられる。
- 新しいビジネスを展開するのは難しい。新しいことを始めるとなると、契約先の同意が必要になる。
- 請負金額をいかに引き上げていくことができるか。質の高いサービスを価格に反映できるような働きかけを業界としていかにやっていけるかが重要。

まとめ（共通性のある課題について）

- サービス業において、兼業・副業の普及による人材確保・人材稼働率向上が課題になる業界はやはり多い模様。

特にコロナ禍において飲食・宿泊はじめ対人サービス業に従事する非正規労働者にとっての兼業機会の確保は、特に大きな課題か。

→本日の、武井委員・菊池委員のプレゼンへ

- 変形労働時間制にも運用上の課題ありか（ネイル業界の指摘）

→事務局にて、深掘り