

第 5 回サービス産業×生産性研究会
事務局説明資料

2020年11月24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. 教育、学習支援業のヒアリング結果まとめ

3. 飲食、宿泊業のヒアリング結果まとめ

(参考) 教育、学習支援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

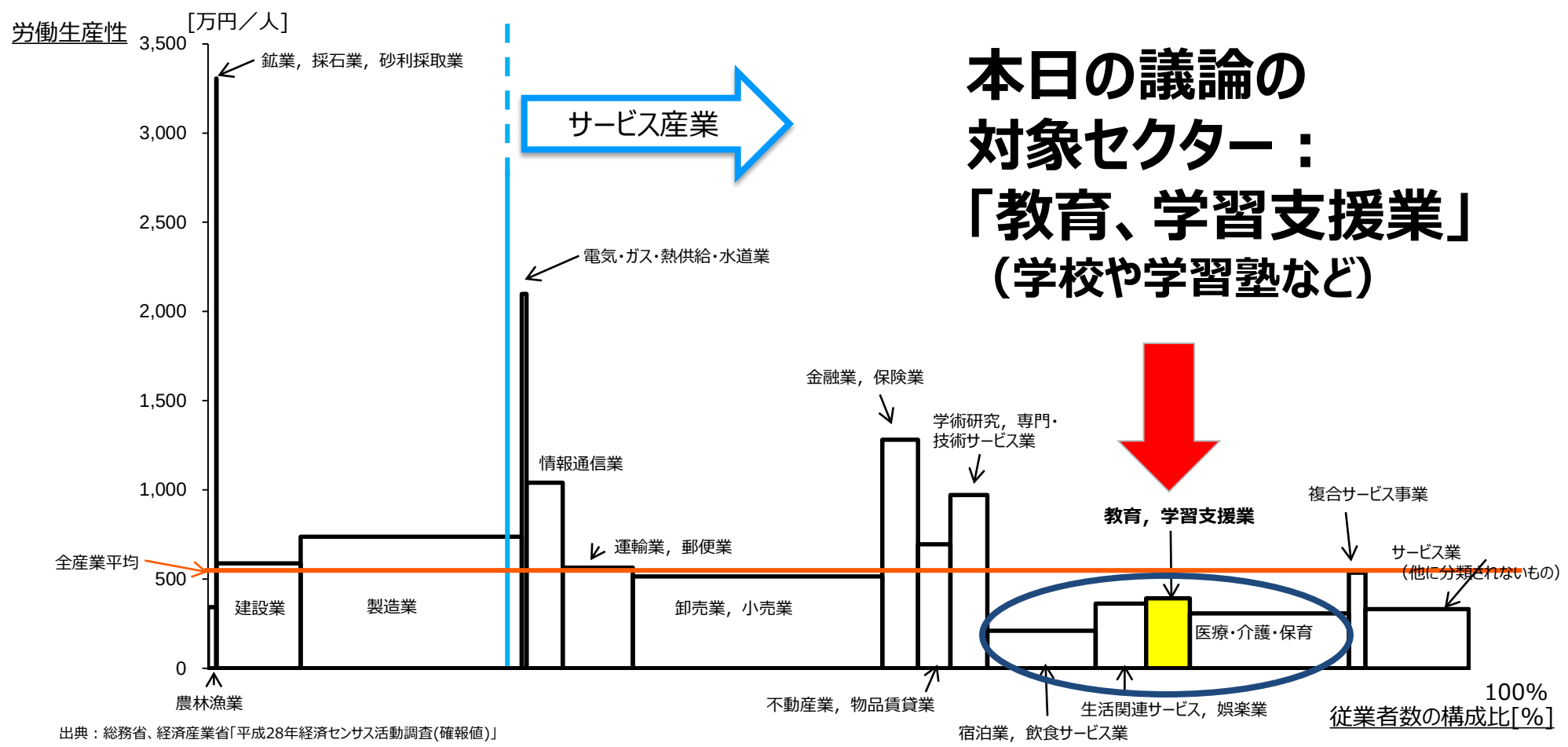
（３）KPIの意味と整理と設定

- 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

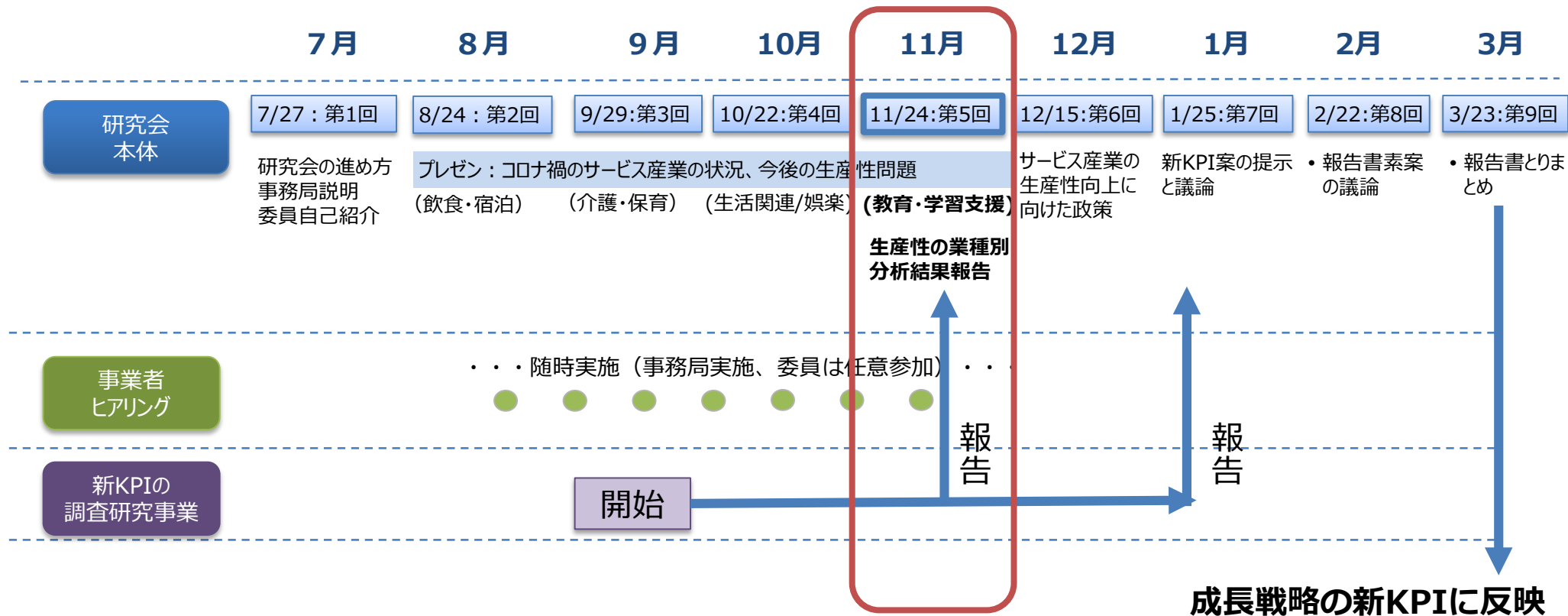
- 特に労働生産性の低さが目立つ、「宿泊・飲食サービス」「生活関連サービス・娯楽」「教育・学習支援」「（医療・）介護・保育」の各セクターを、当面の重点ヒアリング対象としている。

※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。



【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）を進めており、11月（今回）より議論を開始。



1. 研究会の議論の進め方の確認

2. 教育、学習支援業のヒアリング結果まとめ

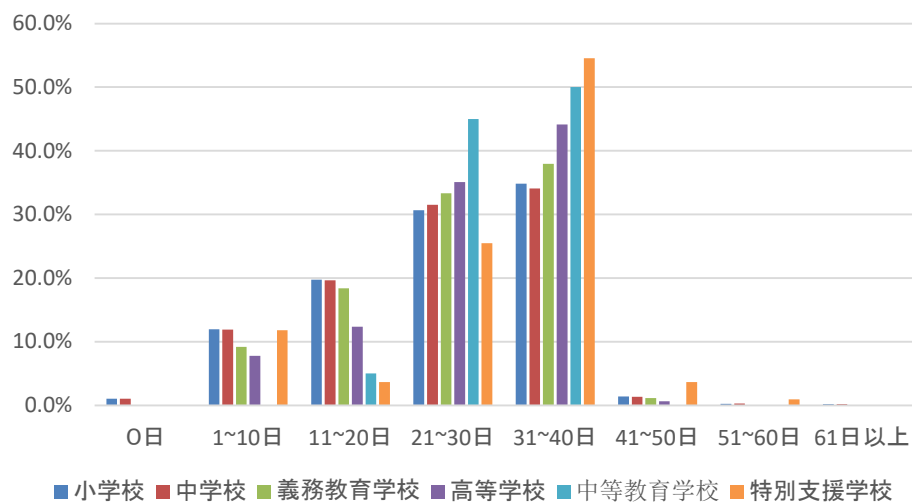
3. 飲食・宿泊業のヒアリング結果まとめ

(参考) 教育、学習支援業の新型コロナ対応記事

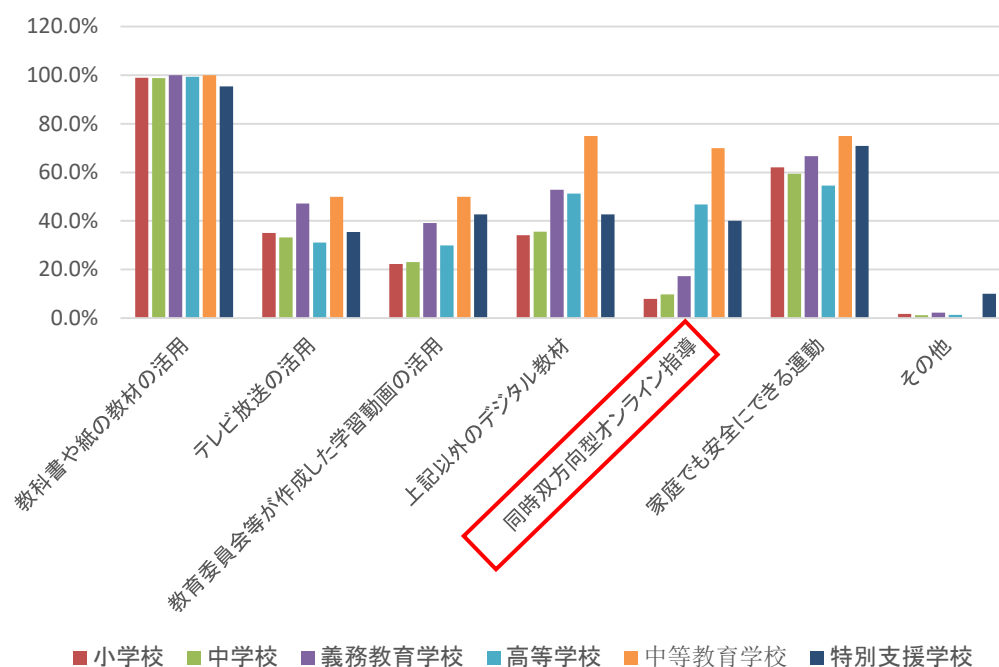
教育業における新型コロナウイルス感染症の影響

- 文部科学省の「新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた公立学校における学習指導等に関する状況について」（令和2年6月23日時点）によると、多くの学校において**30日前後の臨時休校**が実施された。
- また、休校期間中において、各校の50%前後がデジタル教材を活用した一方で、**小中学校におけるオンライン指導の実施率は、10%以下**となっている。
- 一方で、学校法人等が経営する私学では、オンライン指導への転換がスピーディに実施されたケースも多数あり、公立と私学の間の対応の差が浮き彫りになる地方もあった。

■ 4月1日以降の臨時休校の実施日数



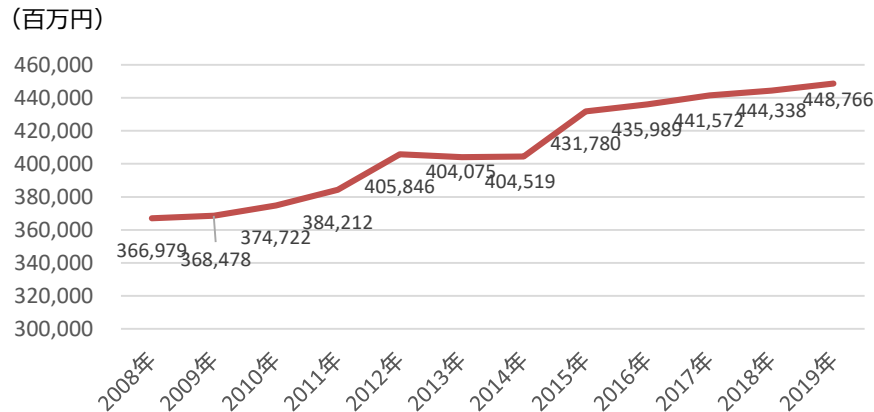
■ 学校が課した家庭における学習の内容



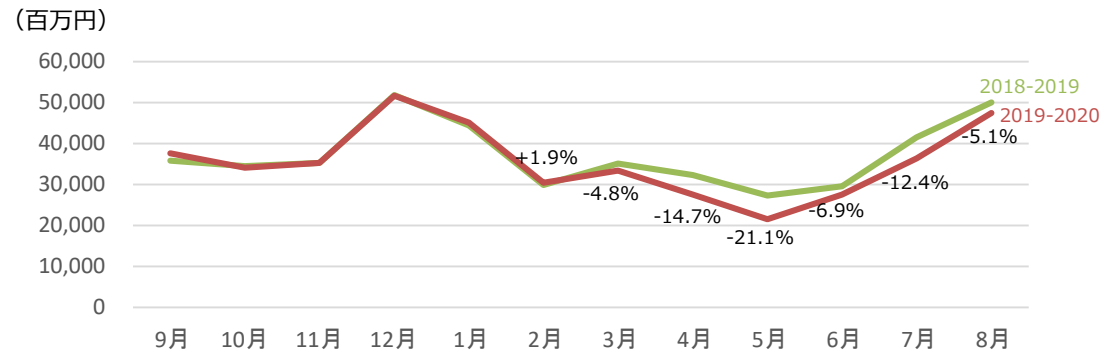
学習支援業の概要：学習塾

- 現在、学習塾の事業所数は約52,372（平成28年経済センサス活動調査）。
- 経済産業省の特定サービス産業動態統計調査では、**2019年の売上高は448,766百万円。**
- 新型コロナウイルスの影響で、**3月以降から昨年比マイナスになっているものの、他産業に比べその影響は相対的に小さい。**「オンライン講義で同じ値段をとるのはおかしい」との保護者からの批判から、夏以降は通常の講義形式に切り替えている学習塾が多い模様。

■ 学習塾売上高の推移（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

■ 学習塾業界主要プレイヤー（売上高上位10社）

(百万円)

	企業名	主なブランド	決算期	売上・営業収益	経常利益	期末従業員数
1	ベネッセホールディングス	進研ゼミ	2020/03	448,577	16,759	20,673
2	学研ホールディングス	学研教室	2019/09	140,559	4,755	6,970
3	ナガセ	東進ハイスクール	2020/03	45,182	4,250	1,247
4	小学館集英社プロダクション	小学館アカデミー	2019/03	34,628	-	-
5	リソー教育	TOMAS	2020/02	26,704	2,749	924
6	早稲田アカデミー	早稲田アカデミー	2020/03	24,611	1,162	934
7	京進	個別指導 京進スクールワン	2020/05	22,027	-88	1,987
8	東京個別指導学院	東京個別指導学院	2020/02	21,261	2,892	529
9	明光ネットワークジャパン	明光義塾	2019/08	19,967	1,907	880
10	ウィザース	第一ゼミナール	2020/03	17,592	1,473	797

(出所) 日経バリューサーチを基に経済産業省にて作成

事業者へのヒアリング結果：教育・学習支援業（教育）

- 生徒数の減少や授業のオンライン化も進む中、授業料収入だけではない新たな収入源が必要（寮の経営などの事例あり）。
- グラウンド・体育施設・校舎など「お金を生まない資産」の有効活用は共通の課題。
- そもそも、生徒数減に対応した学校の統廃合が必要との声も。
- 部活動が時間外勤務の多くを占め、学校経営の負担となっている。

【経営者の声】

- 学校における労働生産性には二つの側面がある。生徒の育成・成長という付加価値と、経営上の付加価値。
- 高校を偏差値で分けると、①55以上が3割、②45－55が3割、③30－45が3割といったところ。①は家庭でも伸びる層、②は学校が伸ばすのを得意としている層。③は（小4レベルの学力を満たしておらず）家庭や学校にFITしない子が多い層。この③の層の子達のやる気を引き出す教育ができれば、将来の日本の成長にも貢献。
- 少子化により生徒の人数が減ってきており、今後は学校の統廃合が必要。
- オンライン授業やEdtech（エドテック）の導入にあわせて、これからの校舎の在り方や学校の数も考えるべき。
- 授業料収入だけで学校を成り立たせていくのは難しい。寮経営をしているが、一から建設すると莫大な費用が掛かるため、不動産会社と連携して建て貸してもらっている。寮が不要になってもアパートとして運用可能。
- 生徒数減で教室が余れば、教室をリノベーションして企業にも開放し、オープンイノベーションの場にしていきたい。
- 校舎などを夜間、別の業態の方々にレンタルして使ってもらえるかなども検討していかないといけない。
- 校舎だけでなく、グラウンドもお金を生むようにしていかないといけない。部活動終了後、小中学生向けにサッカー教室をしたり、外部のイベント等で収益を得るなどして、それを部活の運営費に充てることができれば。そのような活用法により部活動に対する学校側の支出を減らすことができ、生産性を高められるのではないか。
- 時間外勤務の時間の75%は部活動従事によるもの。部活に入っていない生徒からもお金を徴収している中で、特定の部活だけのためにそのような状態でいいのかという課題感がある。本来は受益者負担でやるべき。
- 夏休み冬休みなどに併せて変形労働時間制を導入する工夫もしているが、働き方改革が進みにくい。

事業者へのヒアリング結果：教育・学習支援業（学習支援業）

- 学習塾市場のトレンドは個別指導。ST率（先生一人に対する生徒の数）を拡大して生産性を向上することが難しくなっており、EdTech活用が必要。
- コロナの影響で授業のオンライン化や進む中、教室の家賃負担がさらに増大。元々、教室を活用する時間は短く、貸会議室等で有効活用できそうだが、課題も多い
- コロナを機にオンライン対応のためのWi-Fi整備や機器導入を進めたものの、保護者からの対面授業への意向も強く、結果的に二重投資になった事業者も。一方、地方では保護者の送迎負担が減ることから、オンライン授業のニーズはあり。
- 「学力だけでは切り拓けない未来がきた」など保護者の価値観の多様化が進行。学校では提供できない生き方・考え方を刺激し、やる気を引き出すサービスに学習塾の新しい可能性があるとの指摘も。

【事業者の声】

（学習塾）

- 個別指導の広がりで講師一人あたりが持てる人数が減っており、講師に要するコストの工夫が求められるためIT化が必要。
- 授業をオンライン配信するだけでは、家庭で勉強しない子どももいるため、学習の進捗を管理することが課題。デジタルで学習管理をしながら直接生徒を見る時間を確保し、対面でも指導できるようなオンラインとアナログの組み合わせが必要。完全オンラインに切り替えられれば投資も回収できるが、両方対応すると、むしろ効率が悪い。
- 小規模な塾はICT活用の前にWi-Fiがなく、取り残されていくという懸念がある。
- オンライン授業はいつでも受講できる反面、後回しにになってしまうなどの課題もあり、あえて塾に通うことで強制的に勉強する環境を保護者が望んでいるとも考えられる。
- 経営者が高齢の事業者は、コロナを期に辞めたり、譲渡、合併をするところが出てきている。また、人気の塾はより拡大し、中堅クラスの塾は今後、M&Aが進んでいくのではないかと感じている。大手企業によるプラットフォーム提供により個人経営の塾にもコンテンツの共有など進んでいくのではないかと。

事業者へのヒアリング結果：教育・学習支援業

【事業者の声】

（学習塾：つづき）

- 学力を上げれば未来が開けるという考えが変わってきており、学力だけを求めるサービスに限界がきている。
- 通信教育で伸びているのは幼児と小学生。今後も増えていく可能性がと考えている。
- 通塾日の日程変更の処理や保護者との連絡などに多くの時間や手間を要するため、いかにそこあたりを省力化して効率化を図ることができるかが大事。
- 授業時間が夕方以降に限られるため、家賃が割に合わない。昼間は職員が出勤しているが、教室にいないので、生徒用の机や椅子でよければ、貸会議室などアセット活用の可能性が考えられる。
- 授業後の学校施設を使用することができるようになれば、授業料も安くできるし、是非やりたい。
- 大学の就職用SPI講座の受託や大人向けのスクールなど、サービス対象の拡大も今後更に必要。
- タブレットが全員に配られても、手に取らないようなやる気のない子どもに対し、生き方や考え方、人生観を提供し、意欲を引き出してあげることも重要。そこが学習塾の新しいサービスになるし、日本全体の生産性にも貢献する。
- 地方の場合は車での送迎が中心だが、時間に余裕のある保護者しか送迎できない。そこあたりもオンラインでの授業により解決できれば。
- オンラインで授業をする際の教科書の使用について、著作権関係の整理が必要という議論もある。

1. 研究会の議論の進め方の確認

2. 教育、学習支援業のヒアリング結果まとめ

3. 飲食・宿泊業のヒアリング結果まとめ

(参考) 教育、学習支援業の新型コロナ対応記事

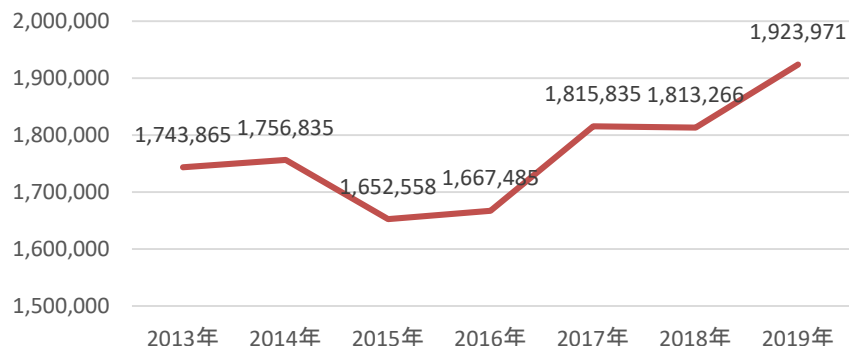
飲食業の概要

※飲食業：日本標準産業分類における、「飲食店」と「持ち帰り・配達飲食サービス業」を合計したものを「飲食業」として集計。

- 総務省のサービス産業動向調査では、**2019年の売上高は1,923,971百万円、2020年8月の従事者数は約445万人。**
- 新型コロナウイルスの影響で、**4月をピーク**として昨年比マイナスが続いており、やや回復傾向ではあるが、**8月時点で-29.0%**と依然として厳しい状況が続いている。

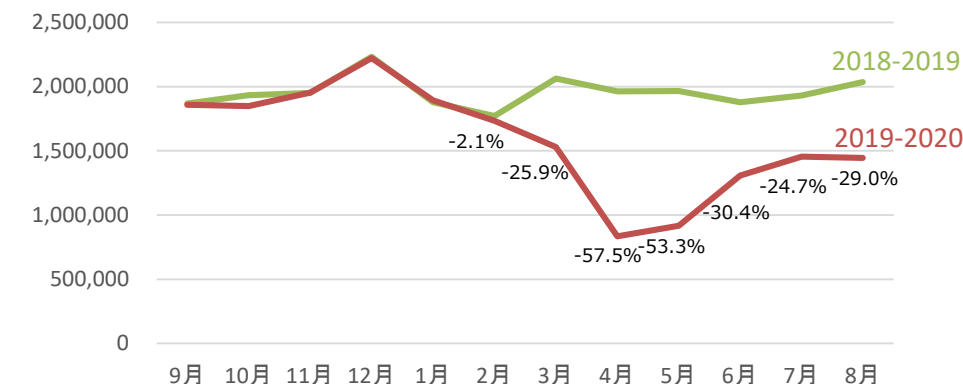
■ 飲食業売上高の推移（2013年～2019年）

（百万円）

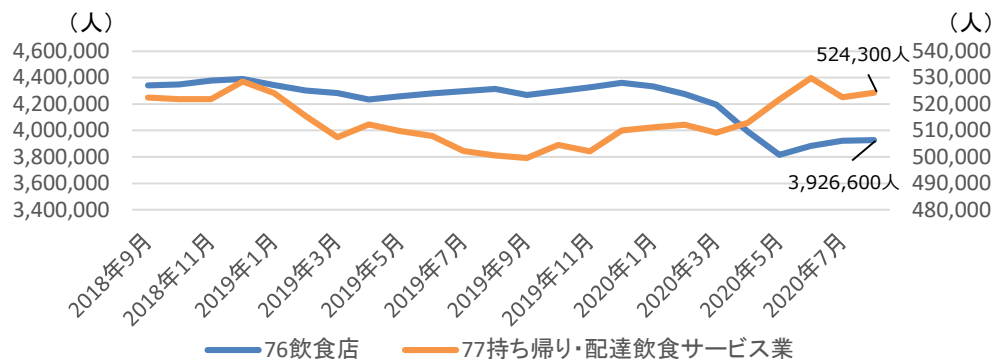


■ 新型コロナウイルス感染症の影響（月次売上）

（百万円）



■ 飲食業従事者数の推移（月次）



（出所）総務省サービス産業動向調査

事業者へのヒアリング結果：飲食業

【市場の概要】

- 飲食業は、参入障壁が低く、差別化も難しく、コストパフォーマンスを追求する方向に行きやすい。
- 人口が減少して常に人材不足の中、飲食業は労働集約型でやるべきことも多く、小規模の事業者では学ぶ時間を取ることも難しいし、効率化を進めるための投資も難しい。

【事業者の声】

（市場の概況）

- 飲食業は基本的には単価と席数で売上の上限が決まってしまう。利益を増やすには店舗数を増やすしかない。
- 人口が増加していくときにはチェーン理論による多店舗化で生産性もあげることができた。しかし、人口が減少しているときには需要も二極化し、供給側も人材不足による制約が発生。店のコンセプトに応じて、規模は拡大せず働く人を大事にしながら質を上げるか、FC等を活用して働く人を確保しつつターゲットを絞って規模を拡大していくか。
- 参入障壁がほとんど無く、レシピには特許などないことなど、ブランド化や差別化が難しいことから、先行者利益が取りにくく、2番手以降が得する市場。結局、コストパフォーマンスを追求する方向に。そうすると、安く雇用しなくてはいけないことから所得も伸びない。
- 一方で、この道何十年の親方しか提供できないような一部の高級店は生き残っている。一店舗型高級店と徹底的に効率化した多店舗低価格の店舗と両極端になる。
- 飲食業は労働集約型で、やるべき事が多く、個人店舗は現状維持に必死で学ぶ時間が取れない。銀行の付き合い方も含め、成長するため、利益を上げていくために何をすべきか学ぶ機会があることが必要。
- 外食産業の生産性が低いのは価格が低いから。客単価を上げるような風潮がない。生み出した商品をいかに高く評価できるかが重要。
- 国内地価が上がり、相対的に地価の低い地方でも過疎化が進んでいることから出店できる場所が少なくなっている。海外に出る動きもあったが、コロナで止まってしまった。人手不足で賃金は上がっていく傾向。同一労働同一賃金に伴い、福利厚生費も含めた実質賃金はさらに上昇。

事業者へのヒアリング結果：飲食業

【生産性向上の工夫】

- 事業特性に応じて、ITによる自動会計やセントラルキッチンなど作業効率を高めるための投資を行い、余裕ができた時間で人材育成を行うことで顧客満足を高めている事業者も。
- 慢性的な人材不足のなか、賃上げや労働環境の改善で人材を確保しつつ、商品の付加価値を上げることで、きちんと値上げをするといった複合的な取組が必要。

【事業者の声】

（生産性向上の工夫）

- 事業の特性に応じた生産性の上げ方を考えるべき。サービスの基礎的な部分をテクノロジーで支えて、人は本源的な価値を生み出すところに注力する。
- 自動レジを導入しても、無機質にならないよう店員が横でサポートしたり、タブレット注文も、最初は紙メニューを併用するなど、おもてなしと両立するように工夫。
- 時間帯の繁閑差を調整するため、過去のデータや、転記や地域の運動会などの行事を元に、店舗毎に売上予測をしてシフトを効率よく組む工夫を実施。
- 顧客満足度を上げるため国産食材に。原材料費も上がったが、メニューの値上げも実施。
- セントラルキッチンを建設し、各店舗毎に作っていたものを集約して各店舗の負担を軽減。
- 投資を行う一方で、人材確保のために、賃金のベースアップを段階的に実施。
- 人材育成のために調理技術向上やマネジメント研修を行う社内教育の場を開設。人材育成の進捗に応じて顧客満足も向上し、業績も向上。
- ランク毎に処遇を決め、昇進するためには研修が必須。一分単位での労働時間管理を徹底することで効率化を図り、余裕のできた時間を研修にあてられるように。
- 来店時の案内や、オーダーを電子化したり、店によっては自動会計も導入。
- 新人でも、基本的な部分はタブレットで調理方法を確認して対応できるような工夫を導入。
- これまで生産性を高めるために行った投資は、投資回収できている。
- 経営にファンドが入ることで筋肉質な経営体質になり、生産性を意識するように。

事業者へのヒアリング結果：飲食業

【コロナの影響】

- コロナにより、非接触サービスへの移行や、テイクアウトの拡大が加速。大手事業者を中心に、**コロナ前から生産性向上に役立つ投資を行っていた事業者はスムーズに対応できた**。一方で、個人型の店舗ではそれらの投資は困難で、コロナによるダメージが大きい。
- ある程度の規模が必要になることから、既に業界再編は進んできており、また、今後は地域社会全体でバリューチェーンを構築し、地域の複数事業者での共同購入や人材教育等の取組が必要との指摘も。

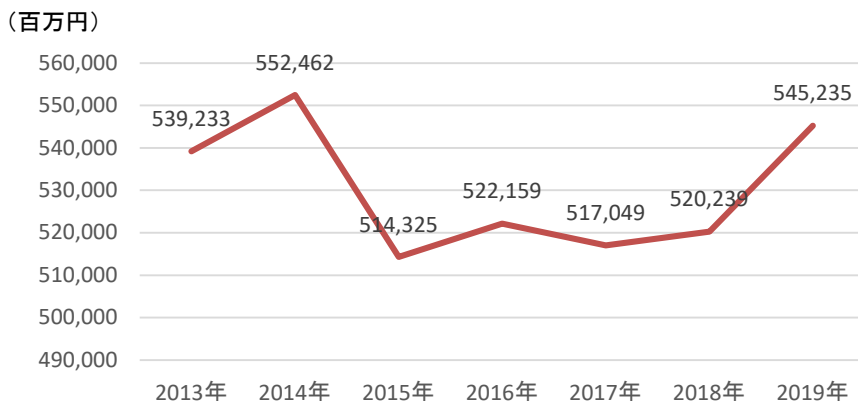
（コロナの影響）

- **コロナによりテイクアウト注文が増えた**が、コロナ前から予約アプリを導入していたので、店舗に到着してからの待ち時間削減などに効果を発揮。
- テイクアウトが増えたことで、店舗のオペレーションに変化が生じたことから、**受け渡し専用窓口等を設けて効率化することで売上を回復**。
- **客単価は下げないことにこだわっている**。テイクアウト需要が増えていて、配達専門業者に手数料を払わなくてはいけませんが、そこは商品価格を高く設定し、**店舗で食べてもらうのと同程度の売上を確保**。
- **ある程度の規模がないと投資も出来ない**。業界の再編はコロナで進んでいる。
- テレワークが定着し、働き方が変わったことにより、**出店立地は都市部から地方も含むロードサイドや生活圏へ変化**。
- 消費者のニーズの場が家や近場になったことで、今までハコをかまえていた業態はオンラインの活用に変化し、地域的な分散も広がっていくと思われる。
- コロナでは、オンラインの対応、デリバリー対応、衛生管理の対応など、**やらなくてはいけないことが通常よりさらに増えていて、個人型の店舗では対応しきれない**ことも多い。**地域社会全体でバリューチェーンを構築し、オンラインによる教育や共同購入などを行い、個人店舗が生産活動にフォーカスできるような仕組みを構築**することも必要では。

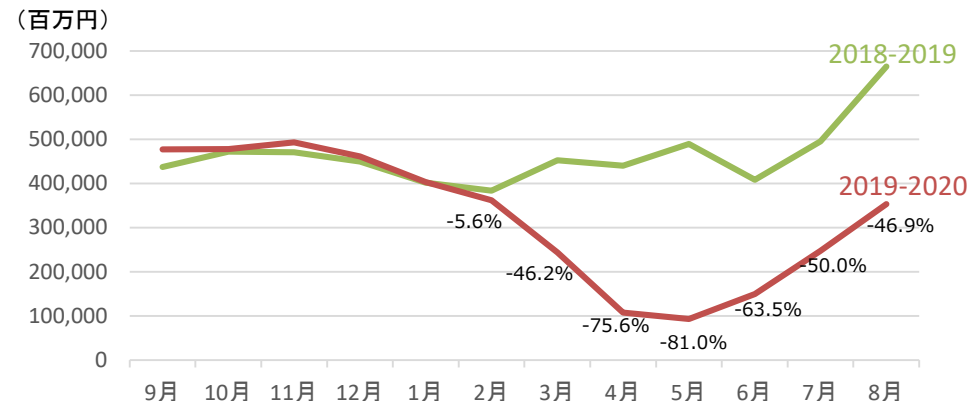
宿泊業の概要

- 総務省のサービス産業動向調査では、**2019年の売上高は545,235百万円、2020年8月の従事者数が64万人**。
- 新型コロナウイルスの影響で、2月以降、**5月をピーク**として昨年比マイナスが続いており、**8月時点で-46.9%**と非常に厳しい状況が続いている。

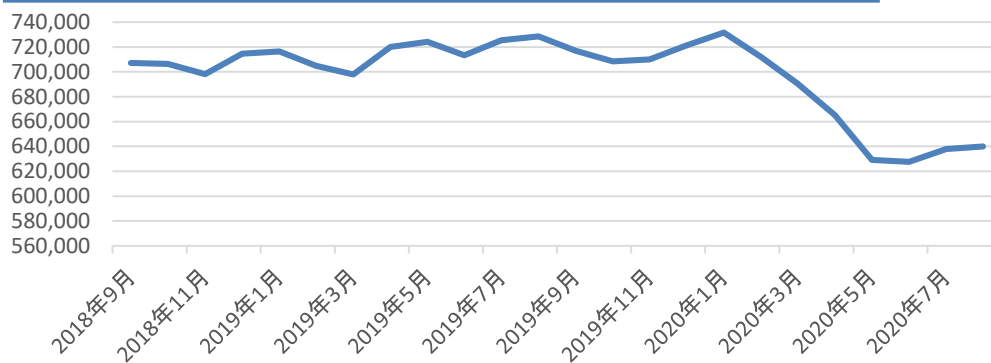
■ 宿泊業売上高の推移（2013年～2019年）



■ 新型コロナウイルス感染症の影響（月次売上）



■ 宿泊業従事者数の推移（月次）



事業者へのヒアリング結果：宿泊業

- 新型コロナウイルスにより、消費者は価格が高くても安全面を重視する傾向。過剰なサービスを見直すチャンスになっている側面も。
- 旅行代理店に支払う手数料や行政への届出事務の負担が大きい。一括管理できるデータベースが必要との声も。
- 地域の旅館が集まってプラットフォームを作り、システムの共同利用や人材の雇用を進めていくことができれば生産性向上につながる可能性。

【事業者の声】

- コロナは、今まで旅館が過剰にやってきた、対価に見合わないサービスを見直すチャンス。部屋への荷物運搬や飲み物の提供など、省略しても顧客満足には影響がないことも分かった。
- 顧客ニーズは手厚いサービスより、質の高いプライベート空間を求める傾向。価格が高くても安全面を重視。
- 生産性の分子に当たる付加価値を増大させるという取組みがまだ業界の中では進んでいない。
- いいサービスをするためには人手がかかるが、現状はどこも人手不足。売上が増えると人手が足りなくなって評価が下がり、売上が落ち込むという繰り返し。ここにメスを入れることが生産性の向上につながる。
- チェックアウト・チェックインの間の時間（10時から15時ごろまで）は休み時間となり中抜け勤務となる。これが生産性を悪化させ、また若い労働者に不人気なところ。
- 旅行代理店への手数料が経営を圧迫。また、旅行代理店への情報提供や行政への届け出などに多くの時間を要する。こういったものを一括管理できるデータベースが確立されると生産性が大きく上がるのではないかと。
- 地域の旅館が集まって株式会社を作り、備品の共同購入やセールスを実施。同じシステムの使用や雇用に関するプラットフォームも作り、生産性向上を図っている。今後は、繁閑の差を利用した他地域との人材交流プラットフォームを構築できるのではないかと。
- ホテルの顧客データはホテルでしか活用できていないが、他の事業でも活用できないか検討している。