

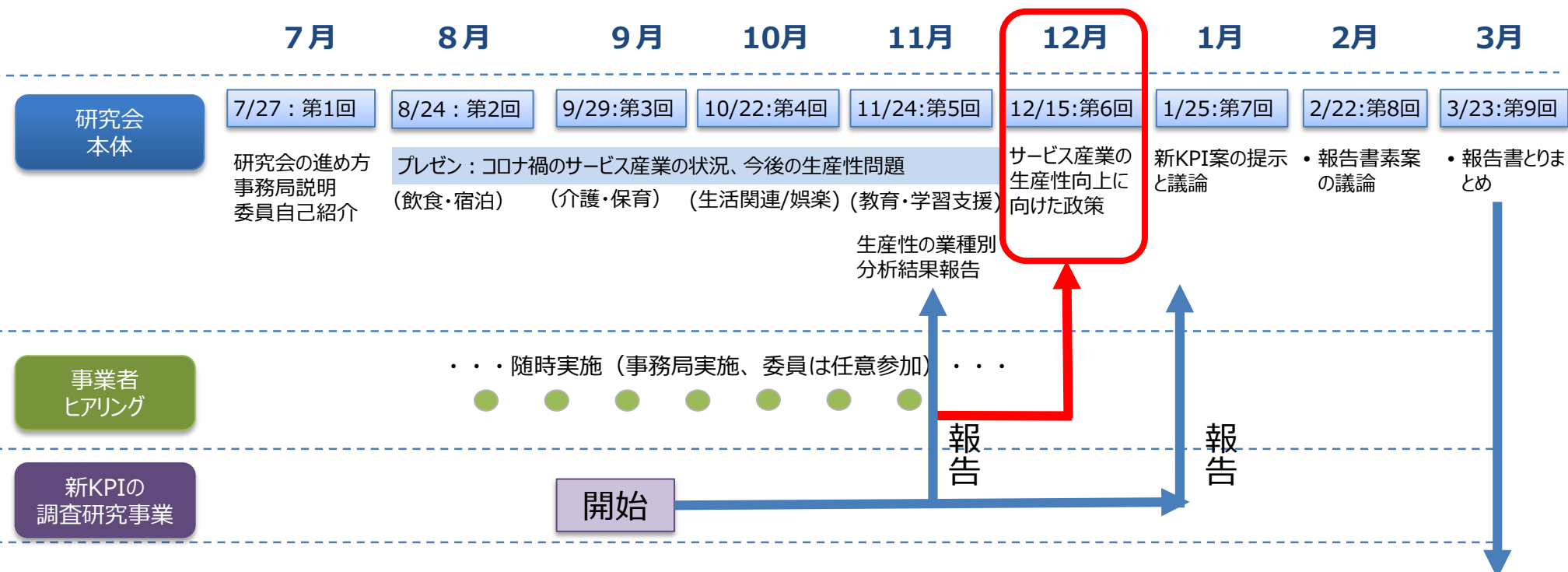
第 6 回サービス産業×生産性研究会
事務局説明資料

～これまでの議論の整理～

2020年12月15日
経済産業省
サービス政策課

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いた。
- 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。
 - ②11月（第5回）からは、事業者ヒアリングとともに、統計データを用いた業種別分析の議論を開始。
 - ③第6回（今回）は、これまでの議論の振り返りと共に、業種別分析結果と事業者ヒアリングを踏まえた、労働生産性向上に向けた施策の方向性について議論。



- 1. 労働生産性平均変化率の要因分解からの考察**
- 2. 整理の考え方（案）**
- 3. （参考）サービス産業の労働生産性の現状**
- 4. （参考）業種別ヒアリング結果**

1. 労働生産性平均変化率の要因分解からの考察

2. 整理の考え方（案）

3. （参考）サービス産業の労働生産性の現状

4. （参考）業種別ヒアリング結果

考察方法

- 業種別の労働生産性の要因分析結果について、特に2013年～2018年の労働生産性変化率のうち、マイナスに作用している要因に着目し、これまで行ったヒアリング結果を踏まえ、今後の施策の方向性を考察する。
- なお、無形固定資産（ソフトウェア、特許権など）はここでの要因分解に含まれていないことから、どう議論していくかが課題となる。

■ 労働生産の要因分解

労働生産性 = 資本装備率 × 有形固定資産回転率 × 付加価値率

$$\frac{\text{有形固定資産}}{\text{労働投入※}}$$

$$\frac{\text{売上}}{\text{有形固定資産}}$$

$$\frac{\text{付加価値}}{\text{売上}}$$

※労働投入 = 従業員数 × 常用者一人当たりの年間総労働時間

労働生産性変化率 ≈

資本装備率
変化率

+

有形固定資産回転率
変化率

+

付加価値率
変化率

マイナスの変化率をプラスにするための施策例

(例)
設備の拡大・高品質化
労働投入の適正化 等

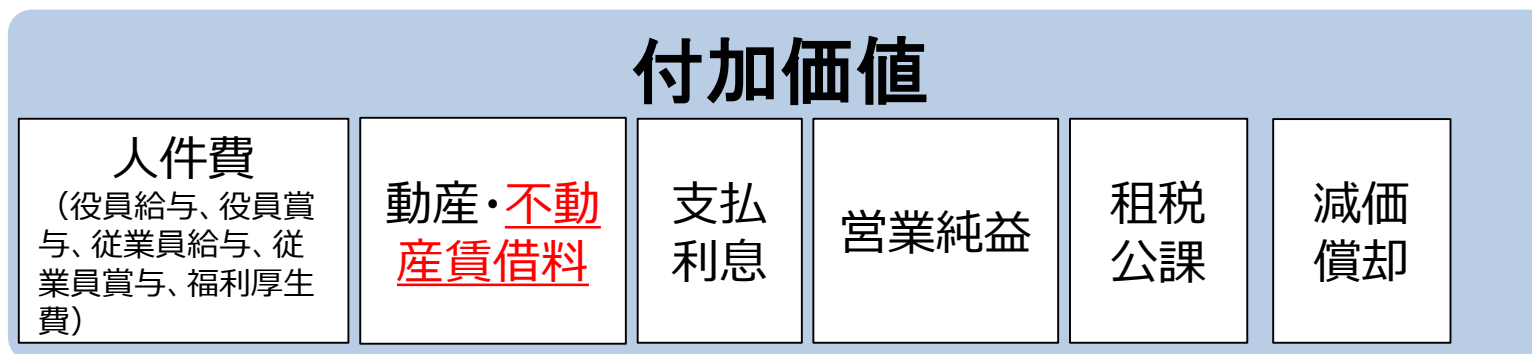
(例)
用途拡大による資産の
稼働率向上 等

(例)
ブランディング・差別化による高
付加価値化、規模の拡大 等

(補足) 指標の内訳

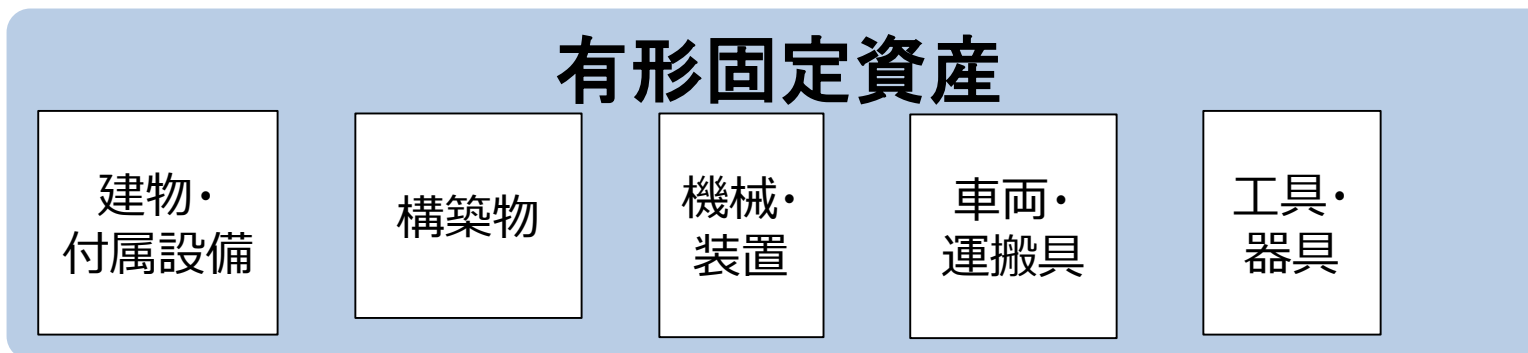
- 補足事項として、不動産賃借料は付加価値で計上。また、ソフトウェアは無形資産投資に該当するため、今回の要因分析結果の指標には含まれていない。

■ 付加価値の内訳



※不動産賃料は付加価値で計上

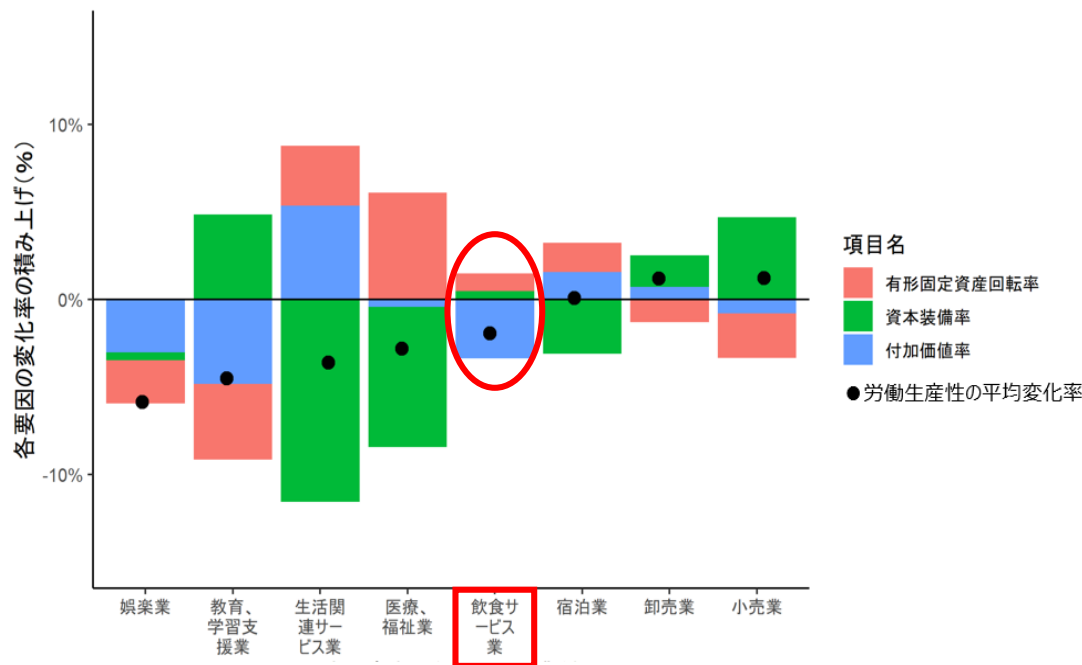
■ 有形固定資産の内訳 (主なもの)



※ソフトウェアは含まれない

労働生産性平均変化率の要因分解からの考察【飲食サービス業】

- 飲食サービス業においては、2013-2018の労働生産性平均変化率について、付加価値率の変化率がマイナスに作用。



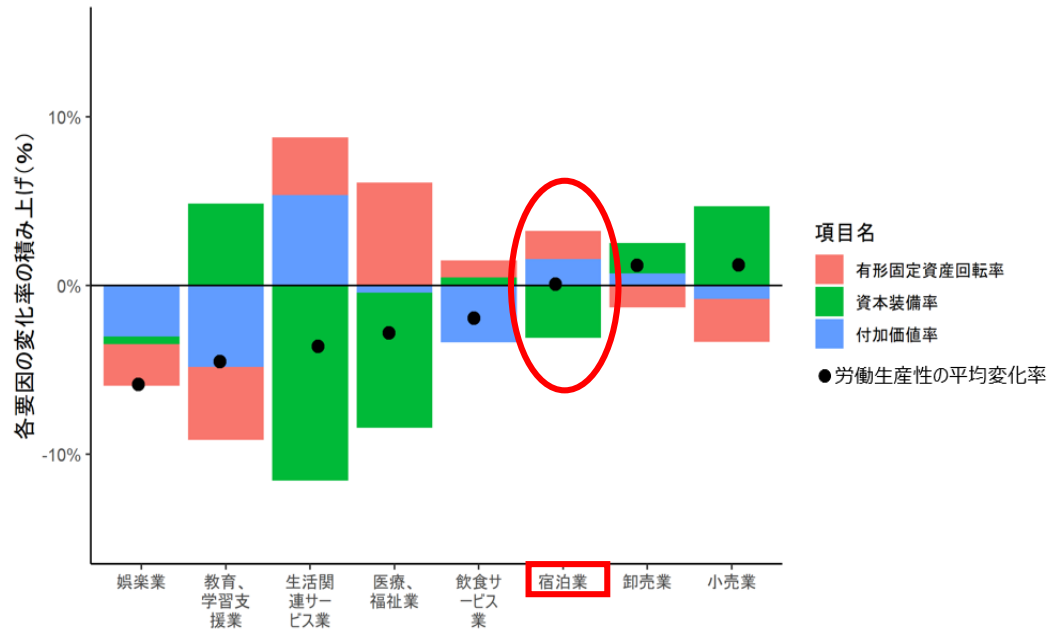
- ✓ 左記データとヒアリング結果を踏まえると、過当競争の状況の下、価格競争が激しく、付加価値の向上がしにくい構造にあるのではないか。
- ✓ サービスの質を価格に反映させるなど、付加価値を上げていくための取り組みや公正な競争を促す環境整備が有効なほか、ビジネスモデルによっては、再編等による規模の拡大が有効ではないか。

ヒアリング内容（抜粋）

- 参入障壁が低く、レシピに特許がないことからブランド化や差別化が難しい。
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。
- 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。
- 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。
- 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ならないが、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。
- 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。

労働生産性平均変化率の要因分解からの考察【宿泊業】

- 宿泊業においては、2013-2018の労働生産性平均変化率について、資本装備率の変化率がマイナスに作用。



✓ 左記データとヒアリング結果を踏まえると、元々労働集約型の業態であるところ、過剰なサービスや不規則な勤務体制などにより多くの人材投入が必要になっている可能性。

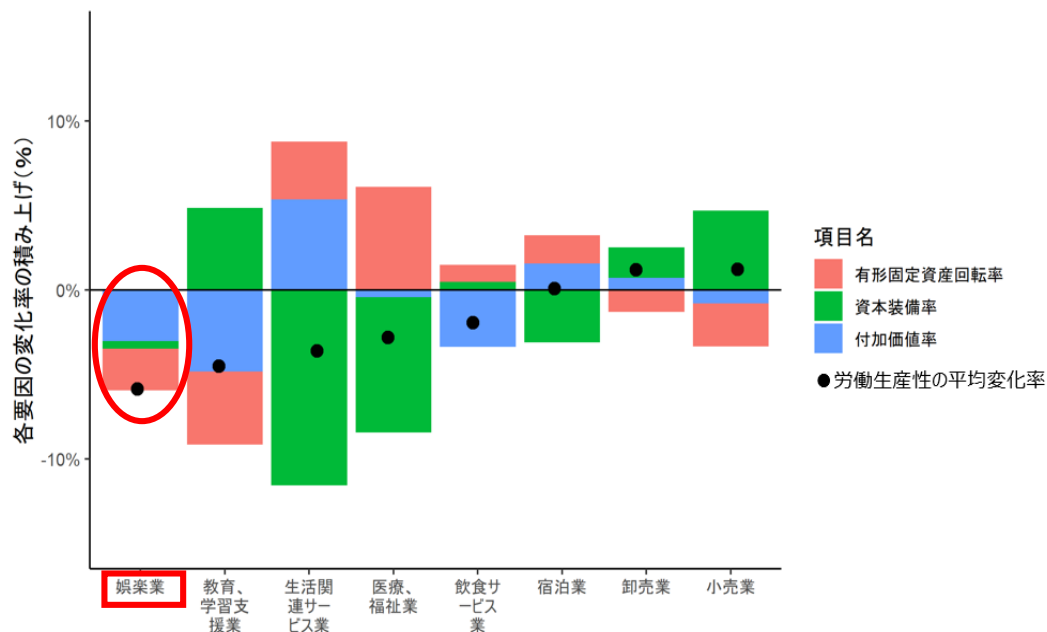
✓ サービスの見直しや繁閑の差に応じた雇用管理など、省人化を図る取り組みや仕組みづくりが必要。

ヒアリング内容（抜粋）

- コロナは、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。
- チェックアウト・チェックインの間の時間が休み時間になる中抜け勤務。これが生産性を悪化させている。
- 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。

労働生産性平均変化率の要因分解からの考察【娯楽業】

- 娯楽業においては、2013-2018の労働生産性平均変化率について、有形固定資産回転率、資本装備率、付加価値率のいずれもが、マイナスに変化。



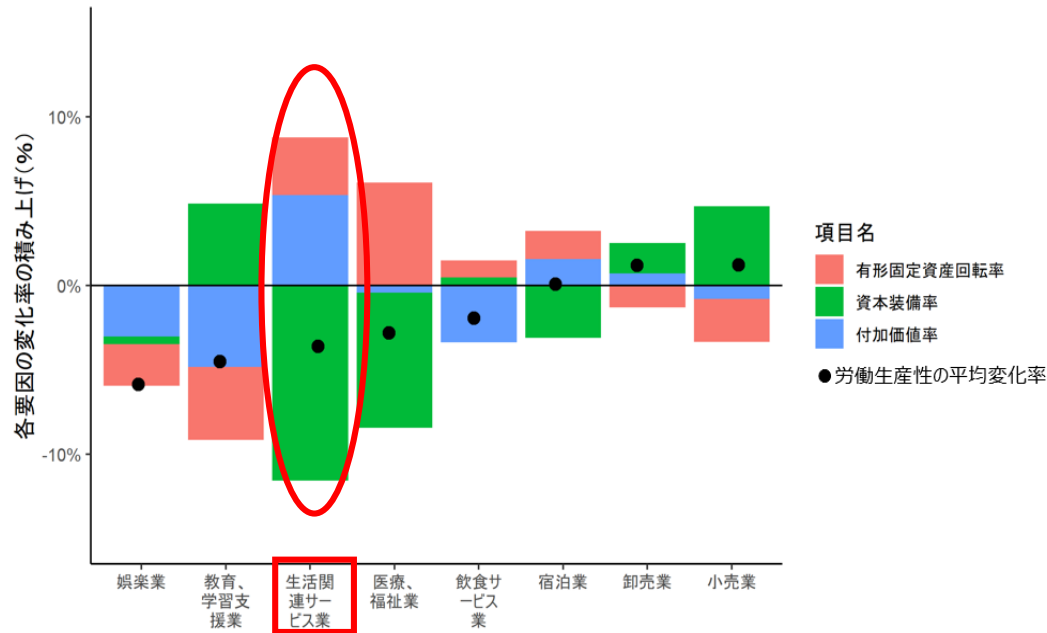
- ✓ 左記データとヒアリング結果を踏まえると、娯楽業はゴルフ場やボウリング場等の広大な土地や施設を必要とする業態が多いところ、用途拡大などにより稼働率を上げるなど、有形固定資産回転率の改善余地は大きいといえるのではないかと。
- ✓ さらに、過剰サービスの見直しやITや設備投資等による効率化などを通じた、付加価値を上げる取り組みが必要ではないかと。

ヒアリング内容（抜粋）

- 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。【ゴルフ場業】
- 一部事業者では受付の無人化など、省力化・効率化は進展。【ゴルフ練習場業】
- 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。【ゴルフ練習場業】
- 経営者の高齢化や施設の老朽化が進行。【ボウリング場業】
- 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、ウェー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。【ボウリング場業】

労働生産性平均変化率の要因分解からの考察【生活関連サービス業】

- 生活関連サービス業においては、2013-2018の労働生産性平均変化率について、資本装備率がマイナスに大きく作用。



- ✓ 左記データとヒアリング結果を踏まえると、労働集約型の業種が多い生活関連サービスにおいては、デジタルへの投資を促し、IT化を推進することで効率化を図ることや、繁閑の差に応じた人員配置など、労働投入量を適切にコントロールできるような取組が必要ではないか。

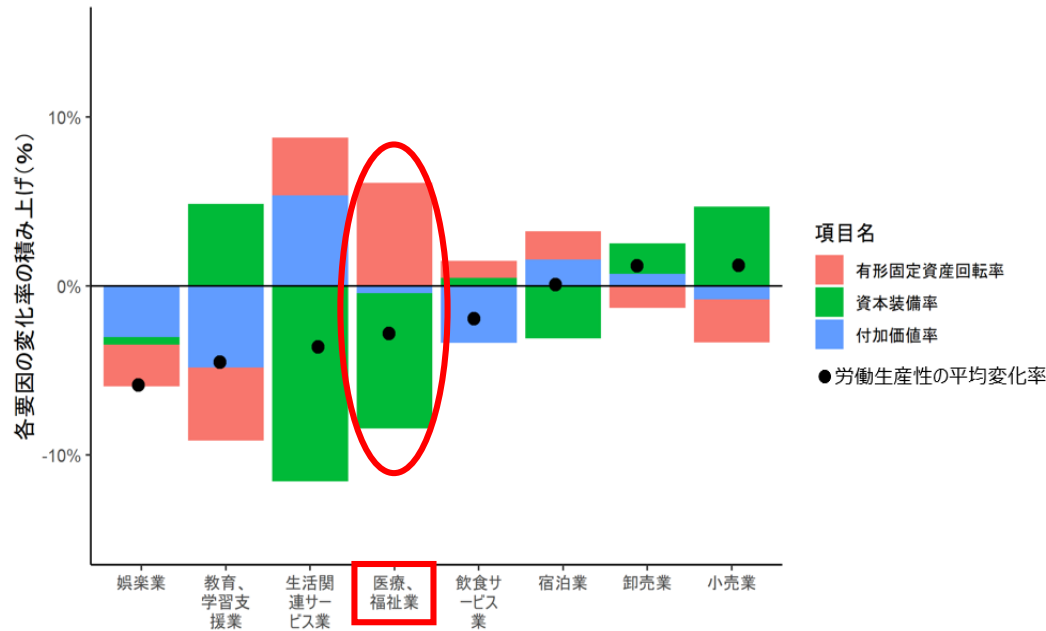
- ✓ さらに、冠婚葬祭等の大きな施設が必要な業種においては、施設の有効利用を促し、有形固定資産回転率をさらに伸ばすことも有効。

ヒアリング内容（抜粋）

- 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。【結婚式場業】
- 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。【葬儀業】
- 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。【ネイルサービス業】
- 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。【写真館業】

労働生産性平均変化率の要因分解からの考察【医療・福祉業】

- 医療・福祉業においては、2013-2018年の労働生産性平均変化率について、有形固定資産回転率はプラスに寄与している一方、資本装備率がマイナスに作用。



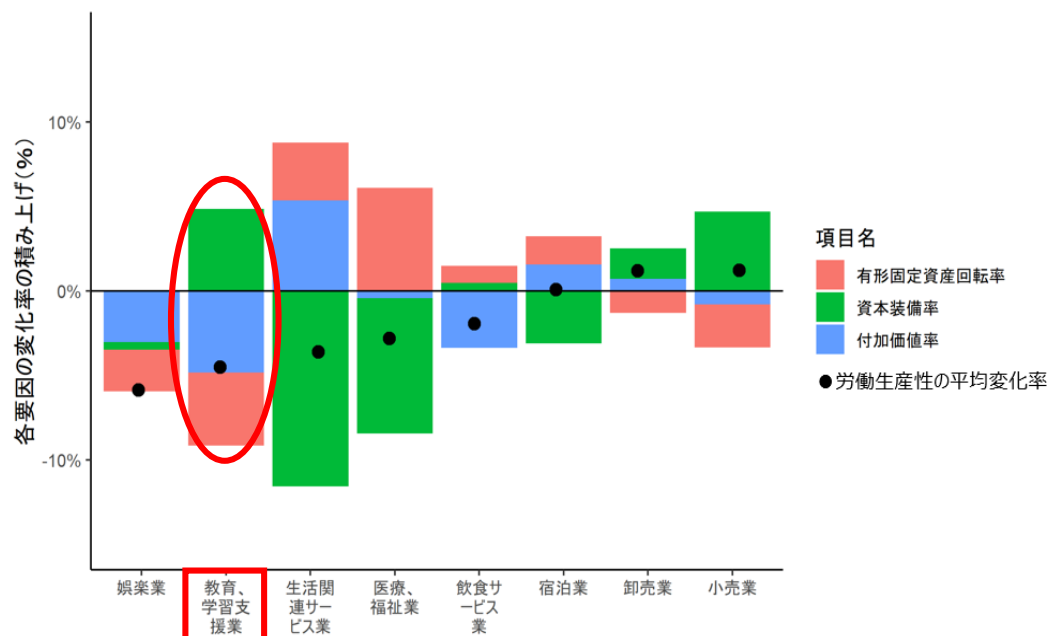
- ✓ ベッド数等、施設設備の稼働が売上に直結する業種。
- ✓ しかし、左記データとヒアリング結果を踏まえると、資産に対する労働投入量の割合が高く、生産性向上のためにはITや介護ロボット等のテクノロジーを活用した省人化とともに、人材の稼働の平準化を促す等により、人材投入の適正化が必要ではないか。

ヒアリング内容（抜粋）

- 介護保険制度に基づき入居者1人あたりのサービス価格は決まり、ベッド数によって事業収入全体は固定されている。だから、業務効率化が主な生産性向上の道。
- 介護保険制度の開始以降、介護保険に関連する事務作業は膨大に増えているため、その「増えた作業分」の負荷を削減するために使われているツールに過ぎない。
- ITの導入の介護事業者側の課題として、ITリテラシーの低さやWi-Fi環境整備の負担感等がある。
- 保育所の児童票は紙媒体の永久保存で大きな負担。児童票等の個人情報の取扱いが、IT導入へのハードルとなっている。
- ICT導入により保育士の休憩時間、園内巡回に充当可能になった。一方、ICTそのものでまだまだ使いにくいものが多い。

労働生産性平均変化率の要因分解からの考察【教育・学習支援業】

- 教育・学習支援業においては、2013-2018年の労働生産性平均変化率について、資本装備変化率はプラスに寄与している一方、付加価値率と有形固定資産回転率の変化率がそれぞれマイナスに作用。



✓ 左記データとヒアリング結果を踏まえると、対象期間中、資本装備率の変化がプラスに働いており、**タブレット導入**など、**有形固定資産投資が進んだ可能性**。

✓ しかし、有効固定資産回転率及び付加価値率の伸びはマイナスに作用しており、**オンライン活用等が進んでも価格向上につなげられておらず、校舎等のアセットを保有するコストが相対的に増えているのではないか**。

ヒアリング内容（抜粋）

- AIを使った指導や、子どもがICカードをタッチすることで登校時間が家庭に届くような仕組みを導入。
- 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さらなるIT化が必要。
- 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。
- 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。しかし、対面授業への意向も強く、二重投資に。貸会議室等で有効活用できそうだが、課題も多い。
- 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。

1. 労働生産性平均変化率の要因分解からの考察

2. 整理の考え方（案）

3. （参考）サービス産業の労働生産性の現状

4. （参考）業種別ヒアリング結果

2. 整理の考え方（案）

- 業種別ヒアリング、及び業種別分析結果を受け、今後の生産性向上に向けた施策の方向性としては以下の柱で整理できるか。

1. 地域レベルでの業種横断的（面的）なアセット（ヒト・モノ）稼働率の向上策

- ① 変動の大きい労働需要に対応した労働環境整備（兼業事業所間での通算労働時間管理や社会保険料支払いの按分）
- ② 業種をまたいだ地域内プラットフォームの構築（共同購入や雇用管理・雇用シェアなど）

2. アセット活用を阻む各種規制の見直し

- ① 労務管理、社会保険、マイナンバーに係る規制
- ② 各業種における規制の見直し
（介護）サテライト事業所の設置可否、デイサービス人員基準
（保育）認可保育所における上乗せ徴収の可否、児童票の紙保存・監査体制
（教育）施設活用制限
（その他）変形労働時間制の利便性向上、公共施設におけるWi-Fi使用の制限

3. その他

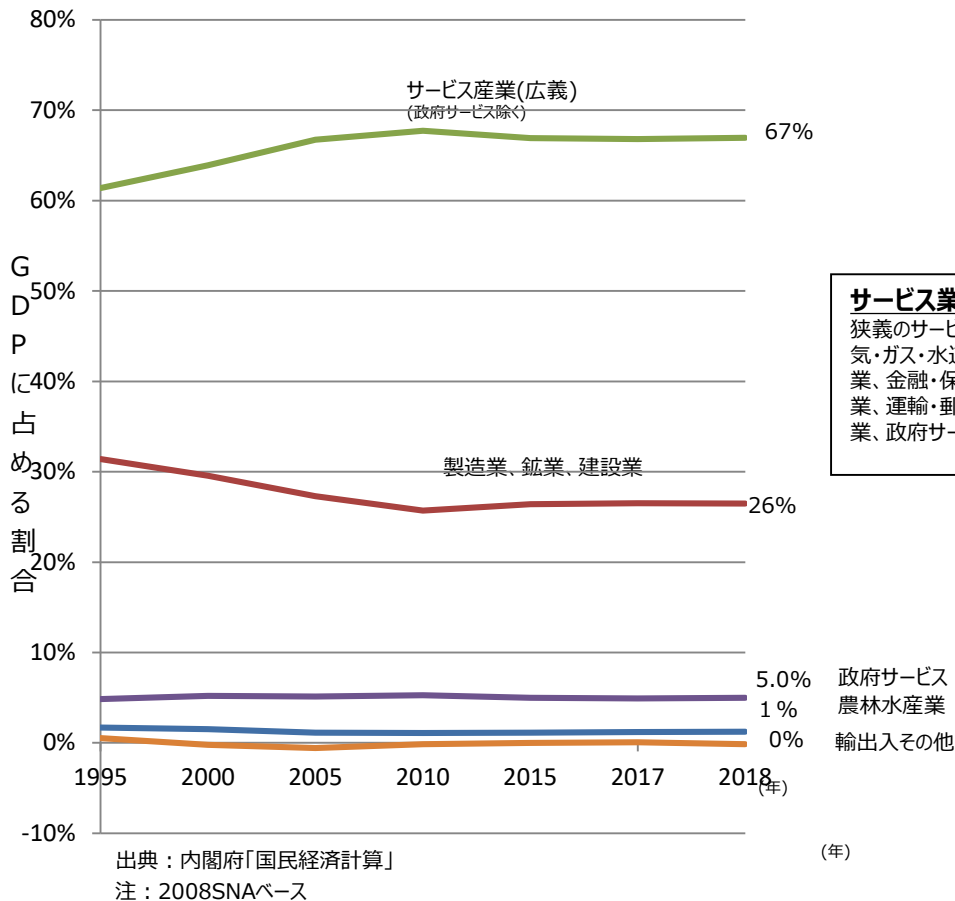
- ① 付加価値率向上に向けた取り組み（低価格競争からの脱却）
- ② 「IT導入」から「DX」へ
例）地域経済の核である公需（地方行政）や地域金融機関と一体となったDX化の促進

1. 労働生産性平均変化率の要因分解からの考察
2. 整理の考え方（案）
- 3. （参考）サービス産業の労働生産性の現状**
4. （参考）業種別ヒアリング結果

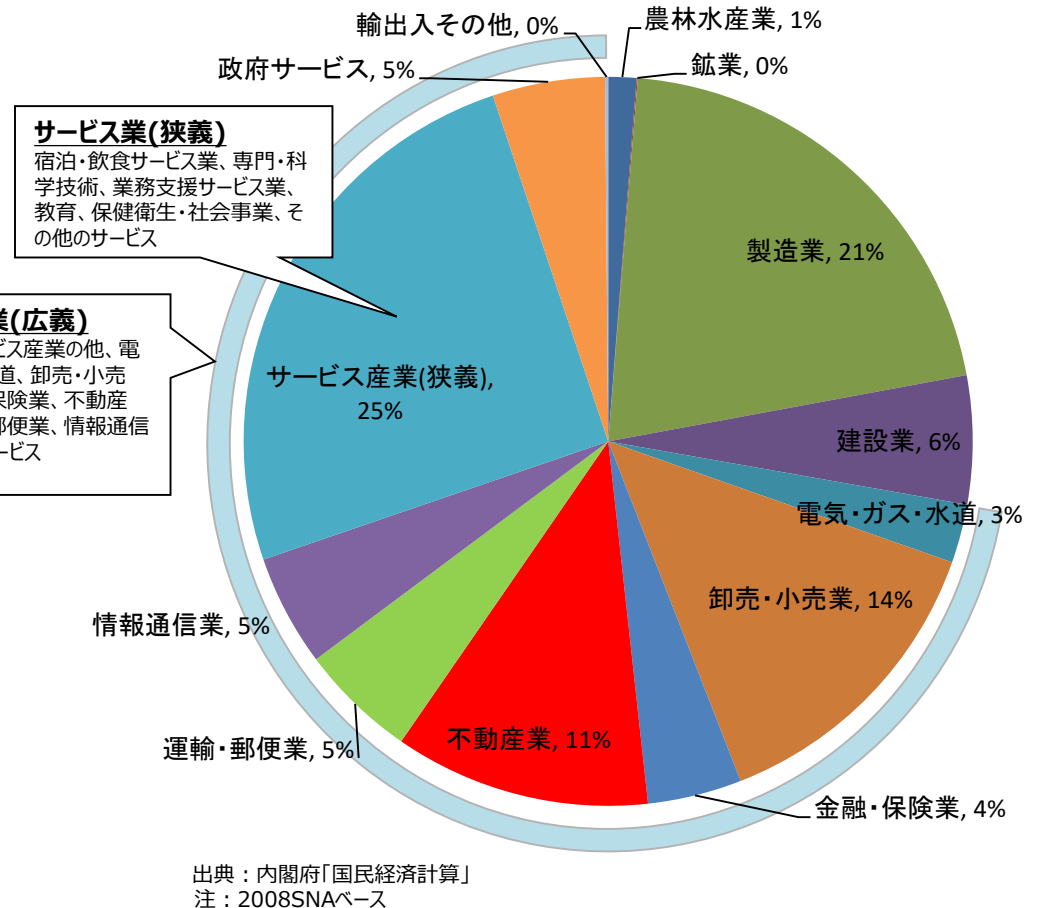
広義のサービス産業の経済規模

- 広義のサービス産業(宿泊、飲食、生活衛生、教育・学習支援、業務支援等のほか、卸・小売、運輸、金融保険、情報通信等含む)は、名目GDPの**約7割**を占め、規模は拡大傾向。

主要業種の我が国名目GDPに占める割合の経年変化

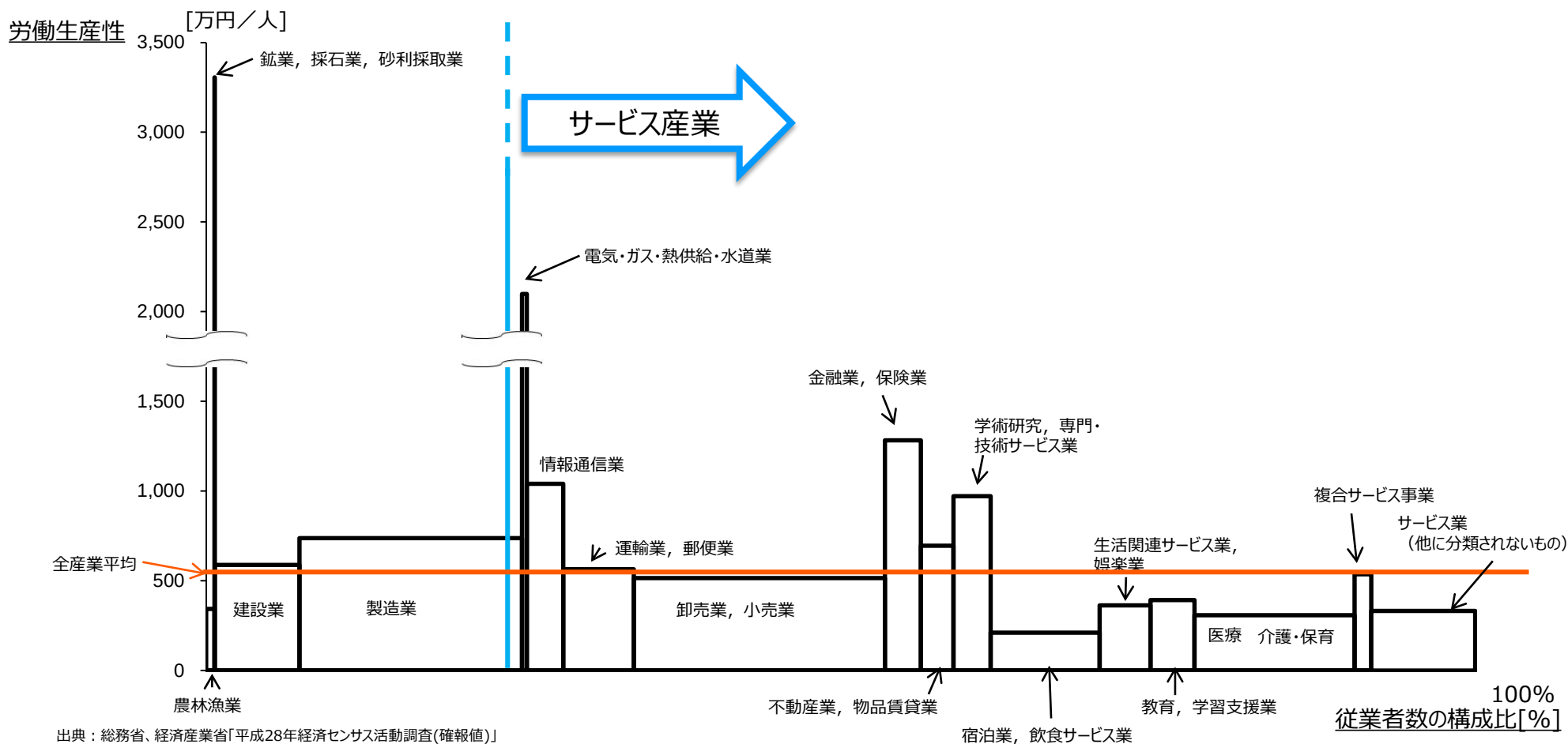


各業種の名目GDPに占める割合(2018)



広義のサービス産業を業種別に見た、労働生産性のバラツキ

- 広義のサービス産業には様々な業種があり、その生産性は業種によって違いが大きい。
- 情報通信、金融保険、不動産、学術研究・専門技術サービス等は製造業や全産業平均よりも高い。運輸、卸売・小売は、全産業平均とほぼ同じ。
- 宿泊・飲食、生活関連・娯楽、教育・学習支援、医療・介護・保育の生産性が非常に低い。



日本の労働生産性の「低さ」についての指摘

- 日本生産性本部の調査（OECD統計をもとに計算）によれば、日本の労働生産性は、OECD加盟国35カ国中21位。
- サービス産業の労働生産性の「伸び率」（OECD統計をもとに計算）は英国・ドイツには比肩するが、そもそもの「水準」の違いが課題。

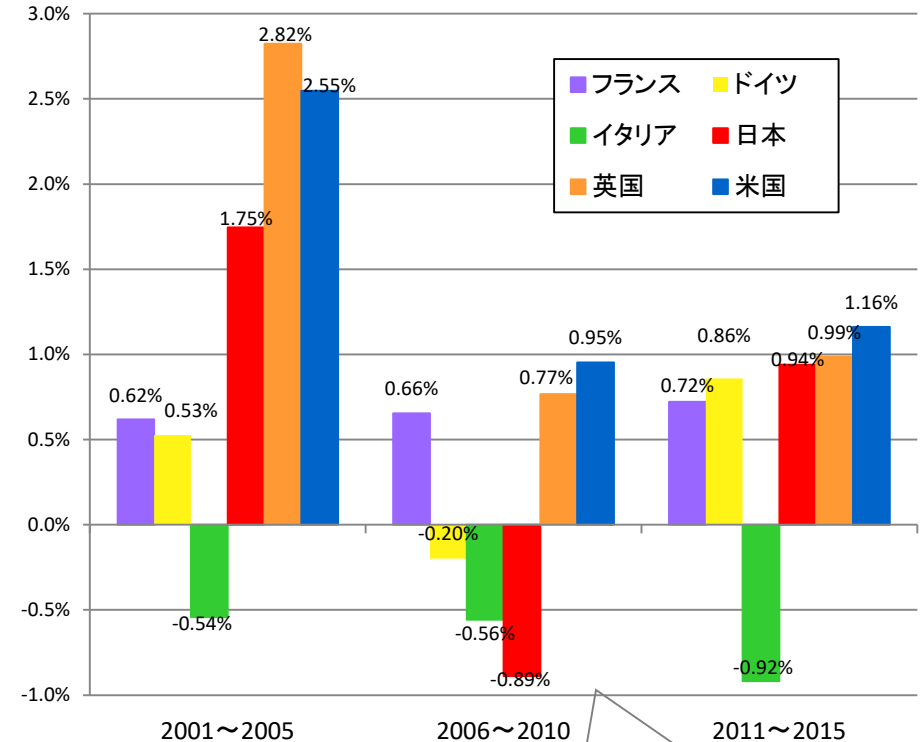
1人当たり労働生産性(2018年)

順位	国名	実質労働生産性※
1	アイルランド	178,879
3	米国	132,127
8	フランス	111,988
11	イタリア	108,890
13	ドイツ	106,315
18	カナダ	95,553
19	英国	93,482
21	日本	81,258
OECD平均		98,921

※単位は、購買力平価換算USドル

出典：日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2019年版」

サービス産業※の労働生産性の伸び(年平均)



日本のサービス生産性の伸びは、貿易黒字の伸びに引っ張られる傾向が大きかった。

出典：OECD Statより作成

※：“Business sector services excluding real estate”より引用。

また、G7のうちカナダは当該期間のデータが存在しないため除外。

サービス産業の生産性向上に向けた、政府の現行KPI（成果指標）

- 日本再興戦略改訂2014において、サービス産業の生産性向上に向けたKPI（key Performance Index）を以下のように設定した。

■ 日本再興戦略（成長戦略）におけるサービス産業の生産性向上に係るKPI

- サービス産業の労働生産性の伸び率が、2020年までに2.0%となることを目指す

【経緯】

- 本KPIについては、日本再興戦略2013において「今回の成長戦略を始めとする三本の矢を実施することなどを通じて、中長期的に、2%以上の労働生産性※の向上を実現する活力ある経済を実現し、今後10年間の平均で～（中略）～実質GDP成長率2%程度の成長を実現することを目指す」とされたことが発端。

※労働生産性伸び率を2%とすることとした理由としては、「GDP成長率2%程度の成長を実現する」という目標が定められており、それを達成するためには、労働生産性＝GDP／労働投入量とした際、分母（労働人口）が減少し続けるなか、分子（GDP）が2%上昇するためには、労働生産性2%以上上昇しなければいけない。」というロジック。

- 上記のマクロ経済の労働生産性2%以上という目標値を単純に倣う形で、平成27年発表の「サービス産業チャレンジプログラム」（日本経済再生本部決定）において、「サービス産業の労働生産性の伸び率が、2020年までに2.0%（2013年：0.8%）となることを目指す。」とされた。以降、2015年の成長戦略から、KPIとしてこの目標が設定されている。

「サービス産業の労働生産性の伸び率：2.0%」の達成状況

	平成25年 2014年	平成26年 2015年	平成27年 2016年	平成28年 2017年	平成29年 2018年
サービス産業の 労働生産性の 伸び率	0.46%	0.42%	-0.21%	0.22%	-0.03%

【「サービス産業の労働生産性」の伸び率算出方法】

- サービス産業（※1）の労働生産性＝実質GDP（サービス産業）／就業者数（サービス産業）×一人当たり年間労働時間（サービス産業）
（※1）「サービス産業」とは第3次産業全体とする。（＝全産業から1次産業（農林水産）及び2次産業（製造・建設）を除いたもの）
- 直近3カ年の労働生産性の伸び率を求めた上で、その幾何平均を求め、年間の労働生産性の伸び率の平均値を算出。

（例）2020年時点の労働生産性伸び率の式は、以下のとおり。

2020年の労働生産性の伸び率（%）

$$= \left[\left(\frac{\text{2020年の労働生産性}}{\text{2017年の労働生産性}} \right)^{\frac{1}{3}} - 1 \right] \times 100 (\%)$$

サービス産業労働生産性伸び率が低下している要因

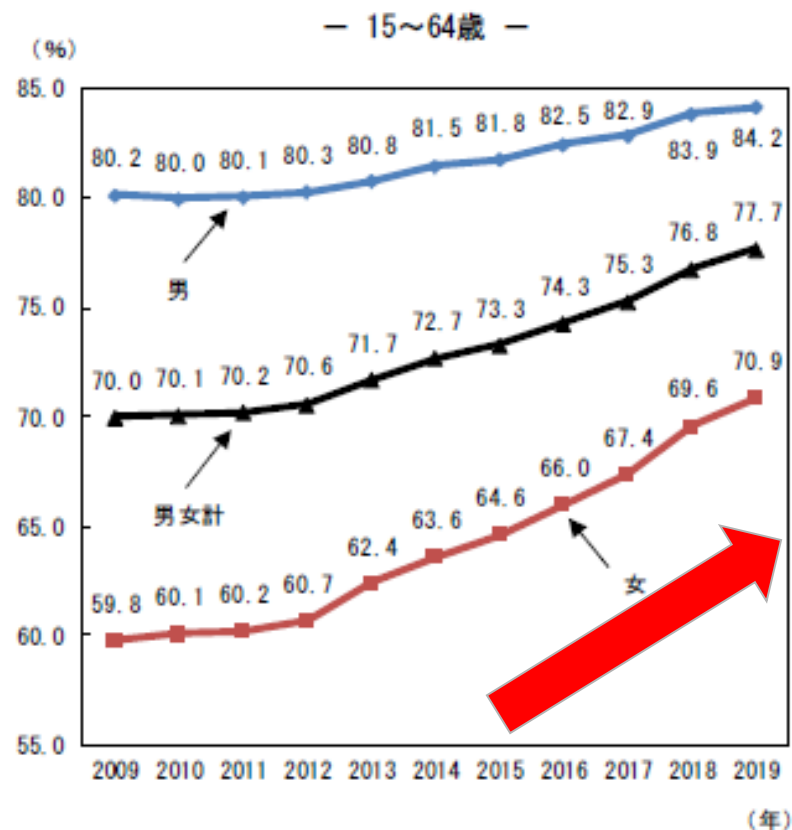
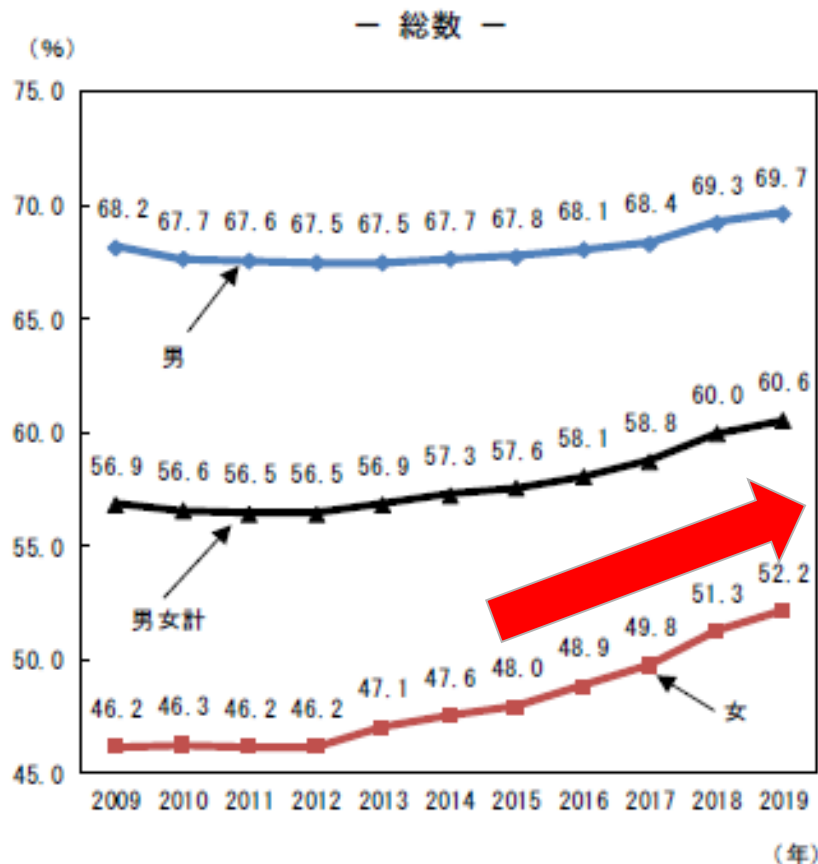
- KPIの設定当時（平成27年）、「就業者数は減少し続ける」と予想していた。
- しかし、労働生産性を構成する分子（総付加価値額）・分母（労働投入量）の各要素を分解してみると、以下の構造が見えてくる。
 - ・分子の「総付加価値額」は増加。
 - ・分母のうち、「労働時間数」は減少しているが、「労働時間数」の変化率を上回る形で「就業者数」が増加した結果、労働投入量（労働時間数×就業者数）は増加。その増加率が分子の「総付加価値額」の増加率を上回り、労働生産性の伸び率は低迷。

項目	平成26暦年 2014	平成27暦年 2015	平成28暦年 2016	平成29暦年 2017	平成30暦年 2018
①総付加価値額（単位：10億円） （前年比）	372,084.9 ▲0.40%	375,034.4 0.79%	377,903.5 0.77%	383,513.5 1.48%	385,034.9 0.40%
②就業者数（単位：10,000人） （前年比）	4,793.1 0.73%	4,835.9 0.89%	4,910.8 1.55%	4,967.4 1.15%	5,051.0 1.68%
③労働時間数（単位：時間） （前年比）	20,761.4 ▲0.37%	20,695.6 ▲0.32%	20,616.0 ▲0.38%	20,614.9 ▲0.01%	20,420.7 ▲0.94%
④労働投入量 （前年比）	80,788,668,200 0.28%	81,221,097,500 0.54%	82,001,527,800 0.96%	82,725,549,300 0.88%	83,461,604,500 0.89%
⑤労働生産性 （前年比）	4,605.7 ▲0.68%	4,617.5 0.26%	4,608.5 ▲0.19%	4,636.0 0.60%	4,613.3 ▲0.49%

(参考 1) 女性活躍の進展 (就業者数の増加要因①)

- 総務省の「労働力調査」によると、15歳以上人口に占める就業者の割合である就業率は2013年以降年々上昇。
- 特に15歳から64歳の女性の就業率の上昇が著しく、女性活躍が進展。

【就業率の推移】

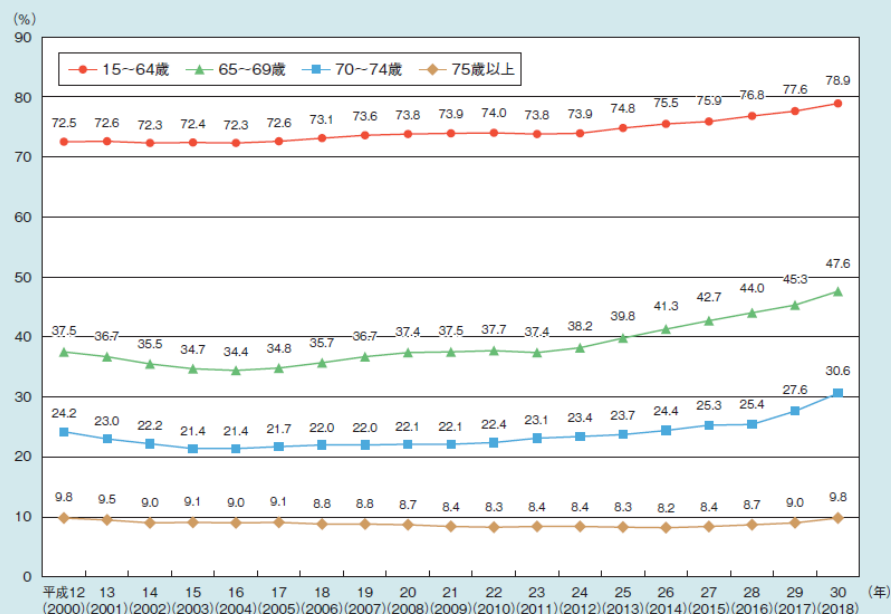


(出所) 2019年労働力調査

(参考2) 高齢者雇用の進展 (就業者数の増加要因②)

- 労働力人口に占める65歳以上の者の比率はここ数年大きく増加。
- 65歳～74歳の就業者率もここ数年で5%以上拡大。

【労働力人口の推移】



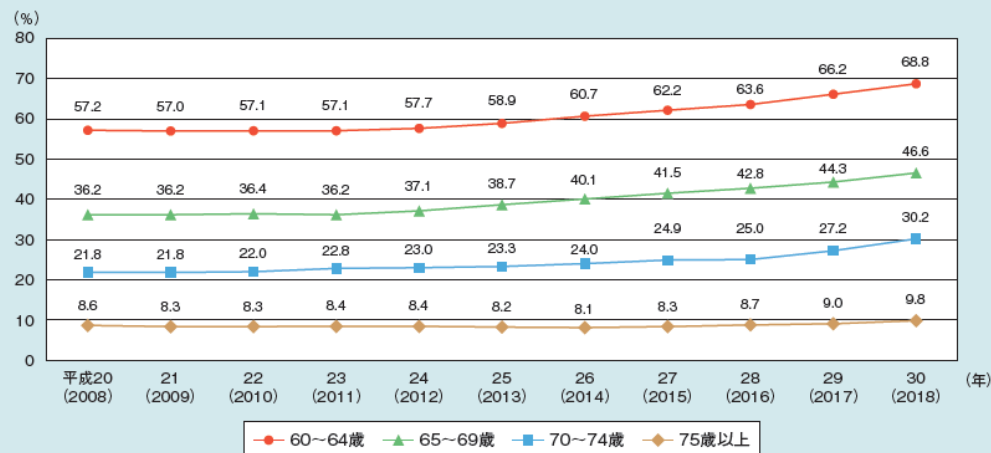
資料：総務省「労働力調査」

(注1)「労働力人口」とは、15歳以上人口のうち、就業者と完全失業者を合わせたものをいう。

「労働力人口比率」とは、15歳以上人口に占める「労働力人口」の割合。

(注2)平成23年は、岩手県、宮城県及び福島県において調査実施が一時困難となったため、15～64歳及び65～69歳については補完的に推計した値を、70～74歳及び75歳以上については、3県を除いた値を用いている。

【年齢階級別就業者率の推移】



資料：総務省「労働力調査」

(注1)「就業者」とは、15歳以上人口に占める就業者の割合をいう。

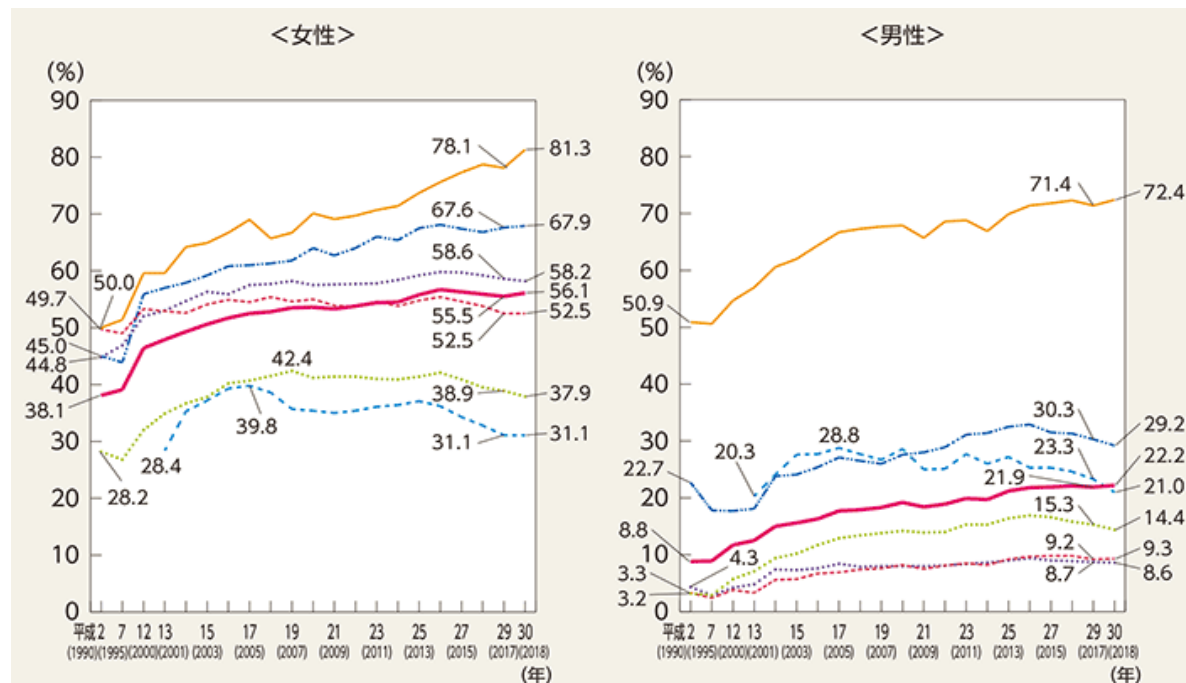
(注2)平成23年は岩手県、宮城県及び福島県において調査実施が一時困難となったため、補完的に推計した値を用いている。

(出所) 令和元年高齢社会白書

(参考3) 非正規雇用労働者の状況

- 非正規雇用労働者の割合は男女ともに横ばいの傾向で、近年やや上昇している状況

【年齢階級別非正規雇用労働者の割合の推移（男女別）】



- (備考) 1. 昭和60年から平成13年までは総務庁「労働力調査特別調査」(各年2月)より、平成14年以降は総務省「労働力調査(詳細集計)」(年平均)より作成。「労働力調査特別調査」と「労働力調査(詳細集計)」とは、調査方法、調査月等が相違することから、時系列比較には注意を要する。
2. 「非正規の職員・従業員」は、平成20年までは「パート・アルバイト」、「労働者派遣事業所の派遣社員」、「契約社員・嘱託」及び「その他」の合計、平成21年以降は、新たにこの項目を設けて集計した値。
3. 非正規雇用労働者の割合は、「非正規の職員・従業員」/〔「正規の職員・従業員」+「非正規の職員・従業員」〕×100。
4. 平成23年値は、岩手県、宮城県及び福島県について総務省が補完的に推計した値。

1. 労働生産性平均変化率の要因分解からの考察
2. 整理の考え方（案）
3. とりまとめ報告書の目次（案）
4. （参考）サービス産業の労働生産性の現状
5. **（参考）業種別ヒアリング結果**

業種別ヒアリング目的

- 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。
- 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

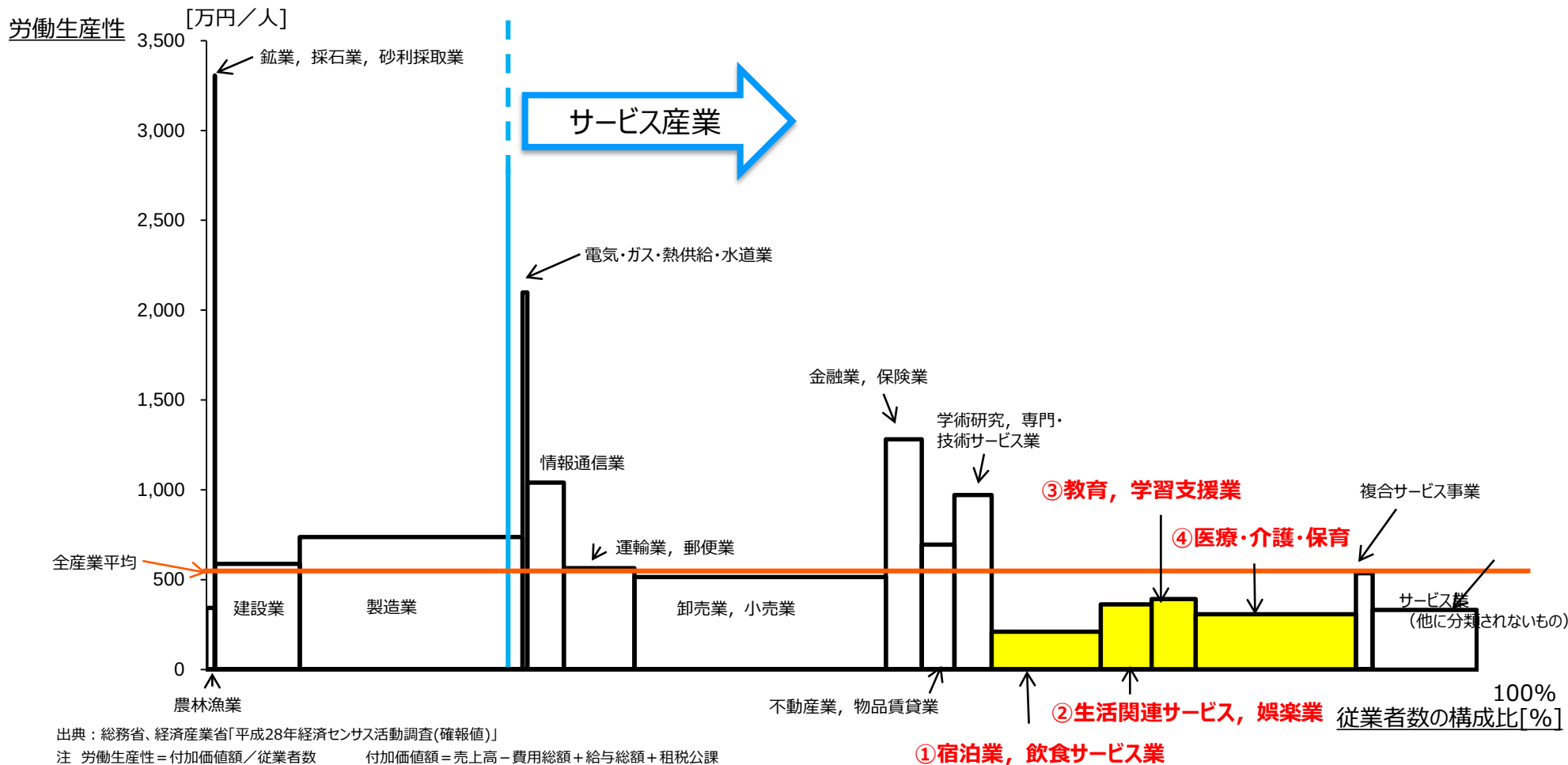
- 供給サイドの視点（雇用、投資）
- 需要サイドの視点
- 新陳代謝、レジリエンス

（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。

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」の各セクターを重点ヒアリング対象として実施。

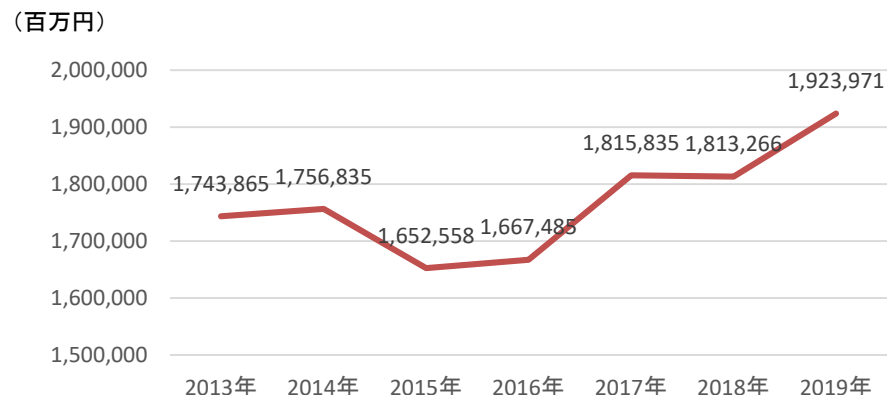


①－1 飲食業の概要

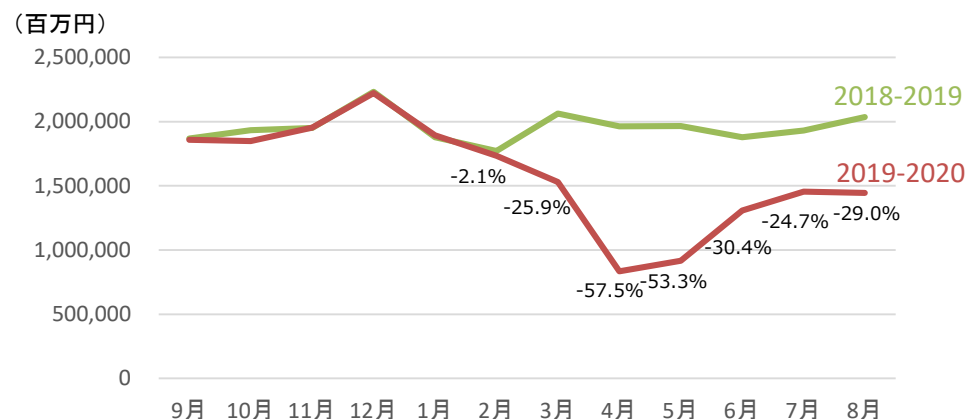
- 総務省のサービス産業動向調査では、**2019年の売上高は1,923,971百万円、2020年8月の従事者数は約445万人。**
- 新型コロナウイルスの影響で、**4月をピーク**として昨年比マイナスが続いており、やや回復傾向ではあるが、**8月時点で-29.0%**と依然として厳しい状況が続いている。

※飲食業：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。

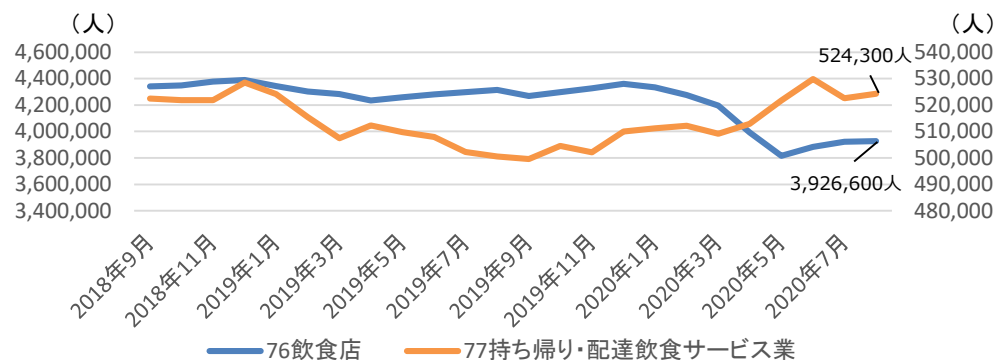
■ 飲食業売上高の推移（2013年～2019年）



■ 新型コロナウイルス感染症の影響（月次売上）



■ 飲食業従事者数の推移（月次）



①－1 飲食業：事業者へのヒアリング結果

【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。

①－ 1 飲食業：事業者へのヒアリング結果

【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。

①－ 1 飲食業：事業者へのヒアリング結果

【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大。
- ある程度の規模が必要になることから、既に業界再編は進行。 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。

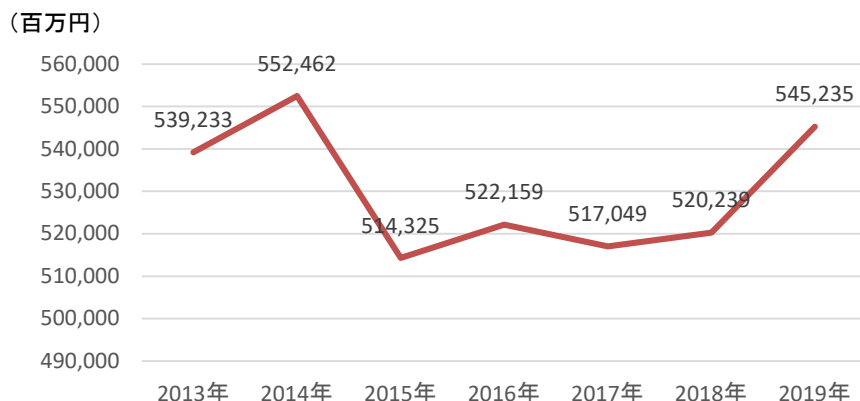
（コロナの影響）

- 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かった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。

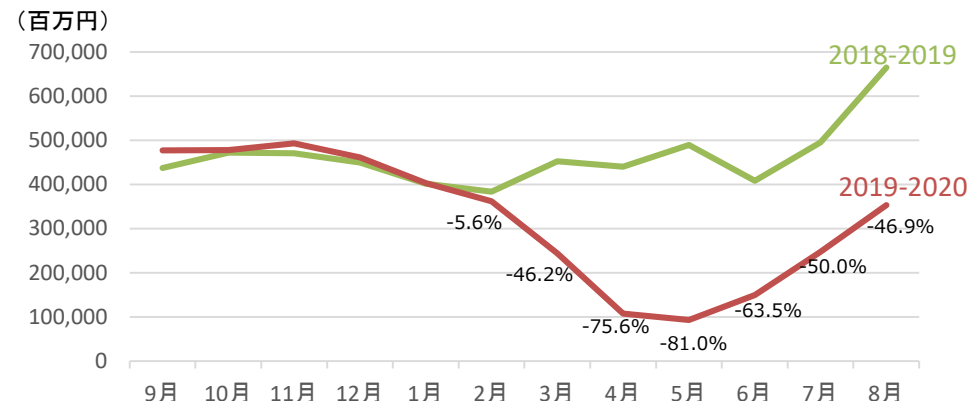
①－2 宿泊業の概要

- 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。

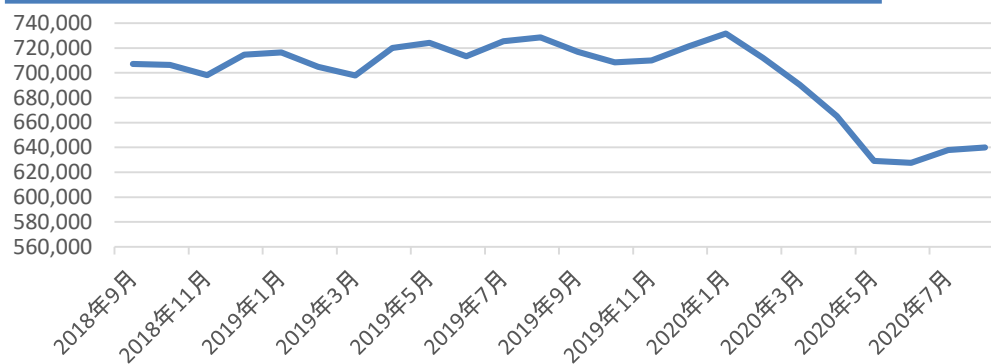
■ 宿泊業売上高の推移（2013年～2019年）



■ 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）



①－２ 宿泊業：事業者へのヒアリング結果

- 新型コロナウイルスにより、消費者は価格が高くて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。

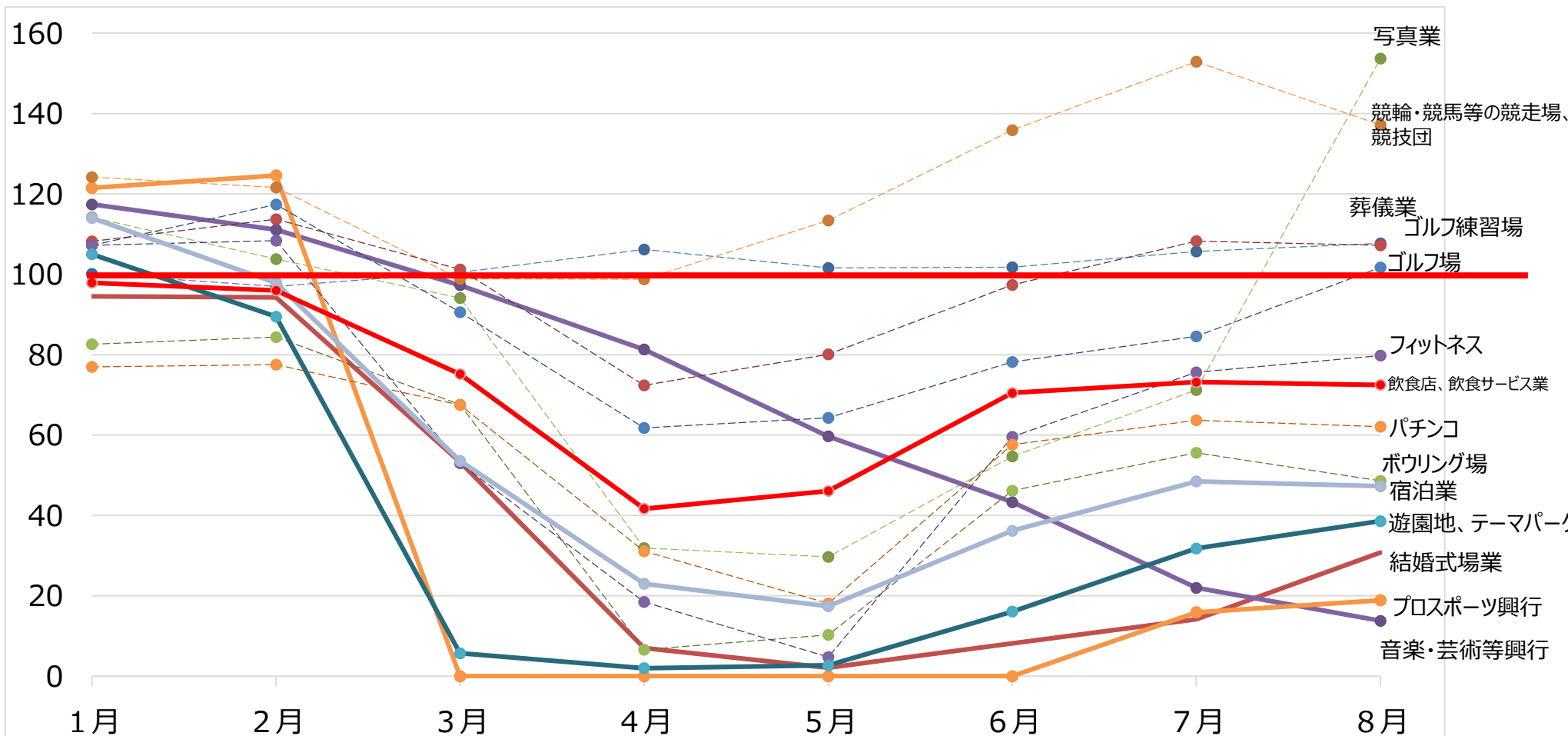
【事業者の声】

- 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。

②生活・娯楽関連サービス業の概要：指数推移（2020年1～8月）

（2015年＝100とした時の指数値）

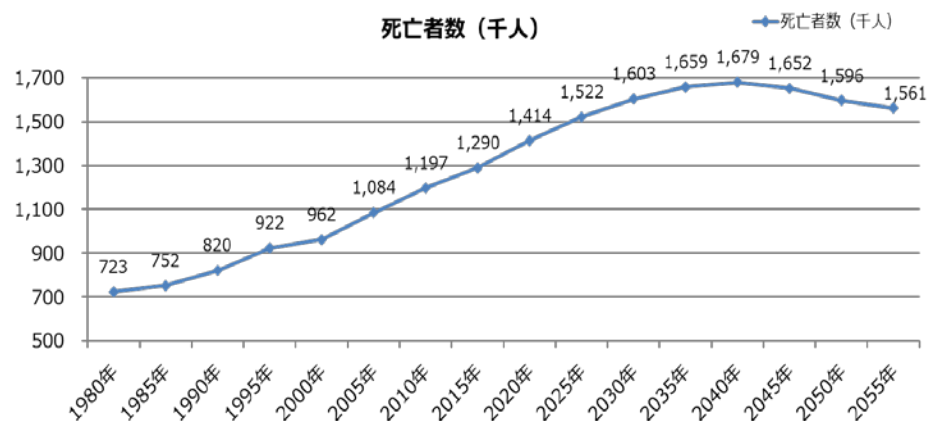
- 「競輪・競馬等の競争場、競技団」、「ゴルフ練習場」は2015年比で100を上回る状況。
- 一方、音楽・芸術等興業は、コロナ禍の中で1月からずっと右肩下がりとなっている。
- 概ね5月に底を打っているが、結婚式場、遊園地・テーマパーク、プロスポーツ興行は戻りが悪い。



②－1 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）

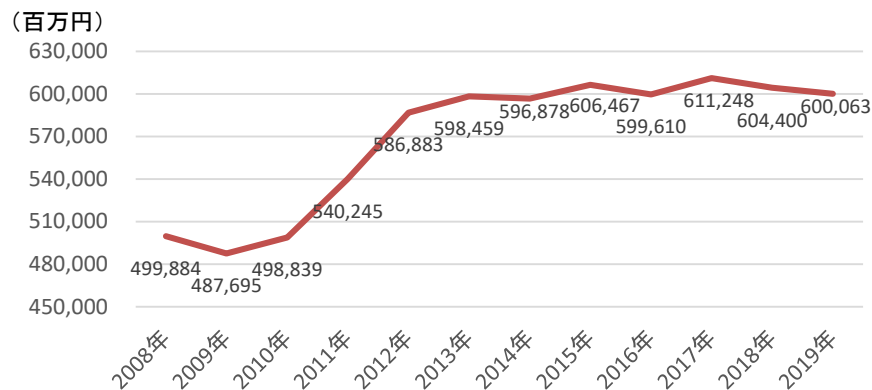


出所：特定サービス産業動態統計調査

②－1 葬儀業の概要（新型コロナウイルス感染症の影響）

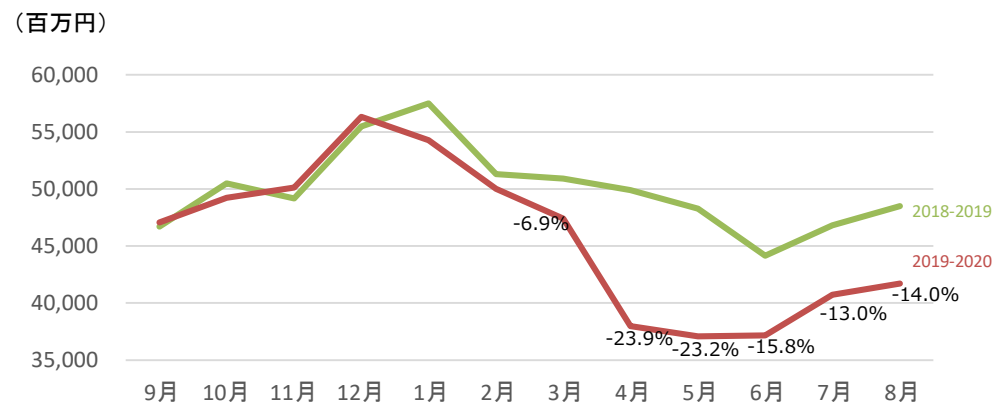
- 5月29日に葬祭業における業種別ガイドラインを策定し、葬儀における新型コロナウイルスの感染防止対策の在り方を提示。
- 他方、3月末にタレントの志村けんさんが亡くなられた際の報道等を契機に、“新型コロナウイルス感染症で亡くなられた方とのお別れの在り方”が社会課題に。そのため、7月末に、厚生労働省と経済産業省連名で「新型コロナウイルス感染症により亡くなられた方及びその疑いがある方の処置、搬送、葬儀、火葬等に関するガイドライン」を策定。
- 新型コロナウイルスの影響については、5月の売上高は昨年度比-23.2%まで落ち込み、現在も-14%と落ち込みが継続。

■ 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

②－１ 葬儀業：事業者へのヒアリング結果

- 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)

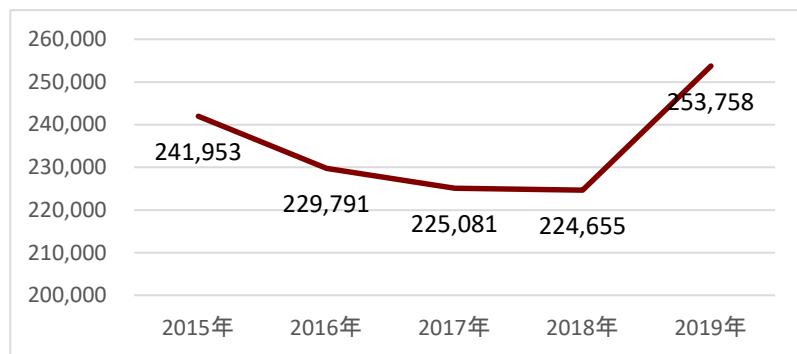
- 葬儀件数は増えているが、核家族化の影響もあり小規模化が進行。火葬のみや一日葬といった形式もふえており、今後葬儀単価が上がることは考えにくい。コロナで小規模化は加速。
- 施設を所有せず賃貸している葬儀業者の方が費用負担は大きい。しかし、小規模化のニーズが高まっていることから、施設を所有していることで負担になっている側面も。
- 地域性や宗教の影響が強いことから、大きな組織になりづらく、中小零細が多い。最近では一部M&A等の動きも。
- 葬儀件数を予測して適正人員を配置することが重要だが、業務の波の予測が難しいのが葬儀業界特有の課題。小さい業者ほどその影響が大きい。
- 宗教儀礼から家族中心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。

②－２ 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（リクルート調べ）。
- 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。

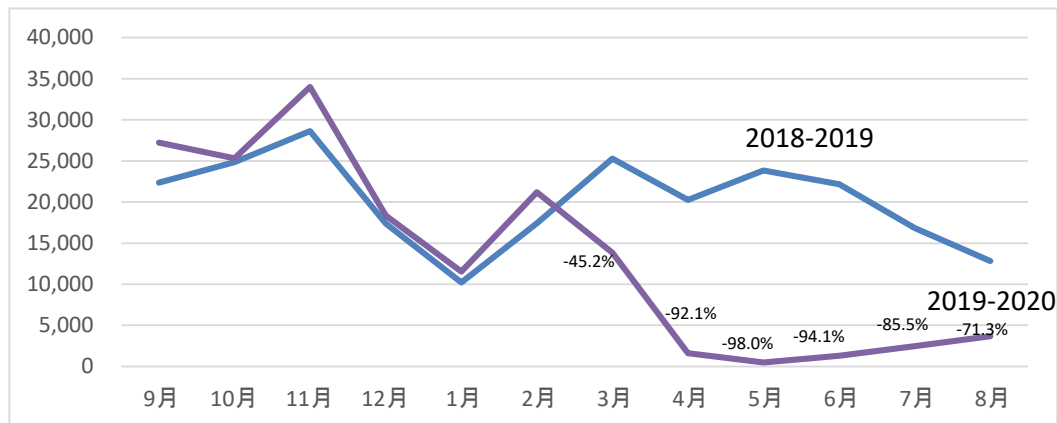
■ 結婚式場売上高の推移（2015年～2019年）

（百万円）



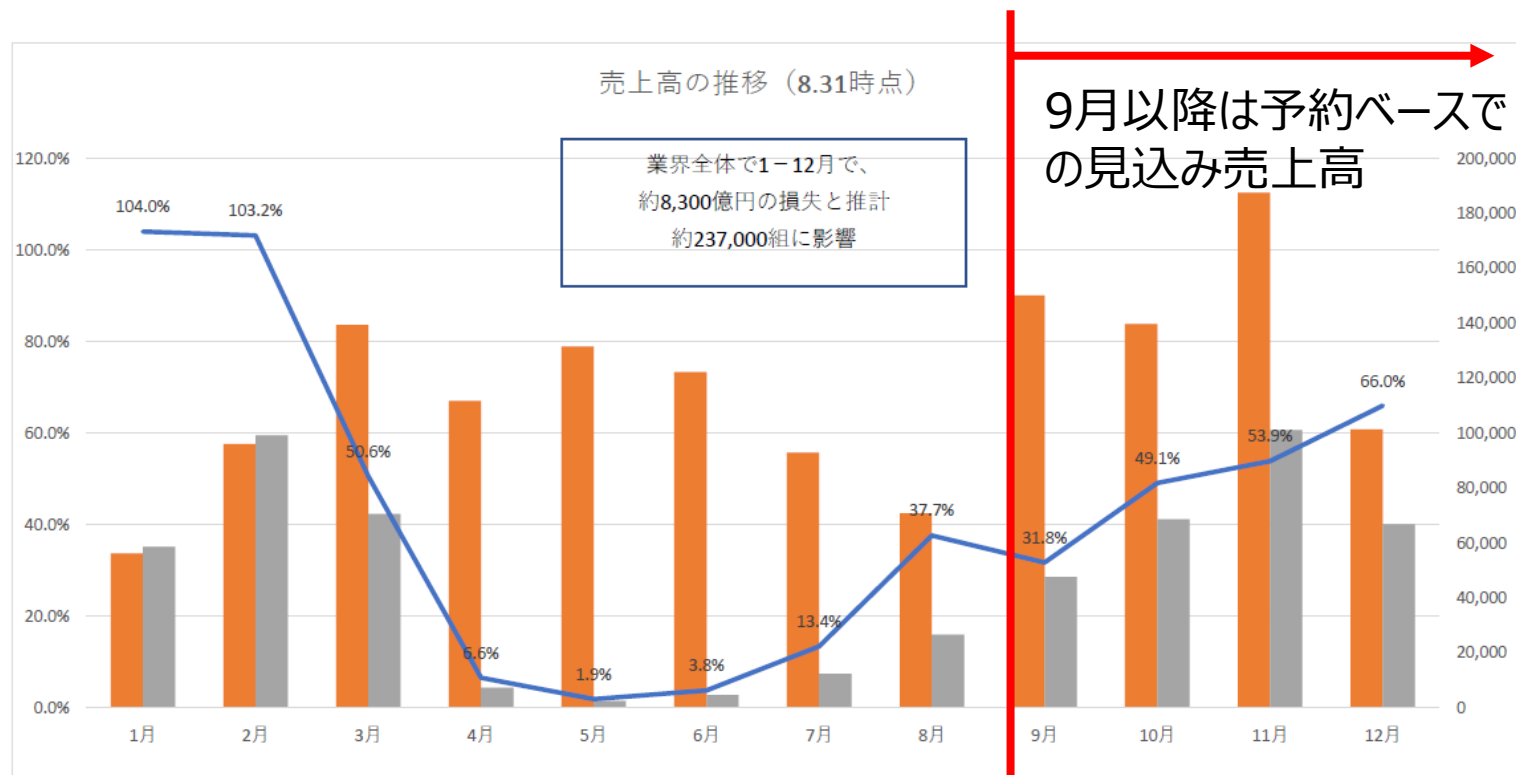
■ 新型コロナウイルス感染症の影響（月次売上）

（百万円）



②－２ 結婚式場業概要（新型コロナウイルス感染症の影響）

- 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

②－２ 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。
- 現時点までに結婚式におけるクラスター発生の報告はない。

<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



②－２ 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

②－２ 結婚式場業事業者へのヒアリング結果：

- 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。
- 元々ITリテラシーが低い業界だが、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。

②－3 結婚相手紹介サービス業の概要

- 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)

②－3 結婚相手紹介サービス業：事業者へのヒアリング結果

- 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。

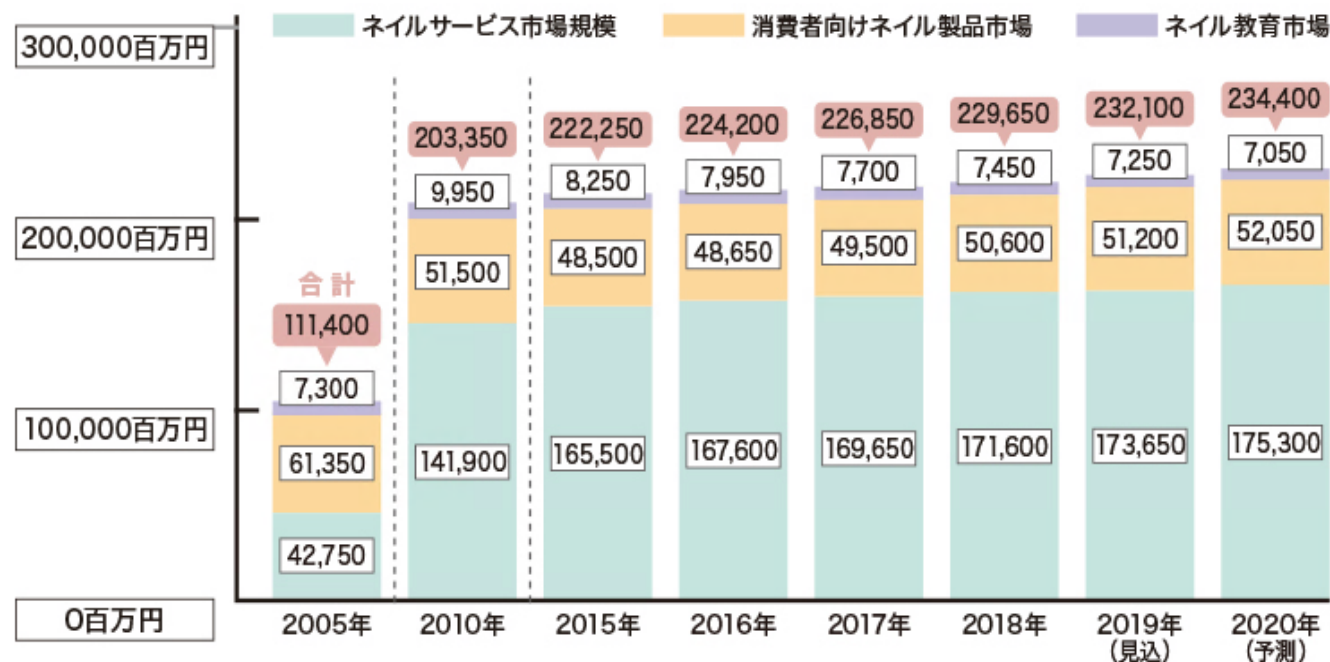
②－４ ネイルサービス業の概要

- 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。

②－４ ネイルサービス業：事業者へのヒアリング結果

- 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**。変動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。**変動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**、

②－5 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

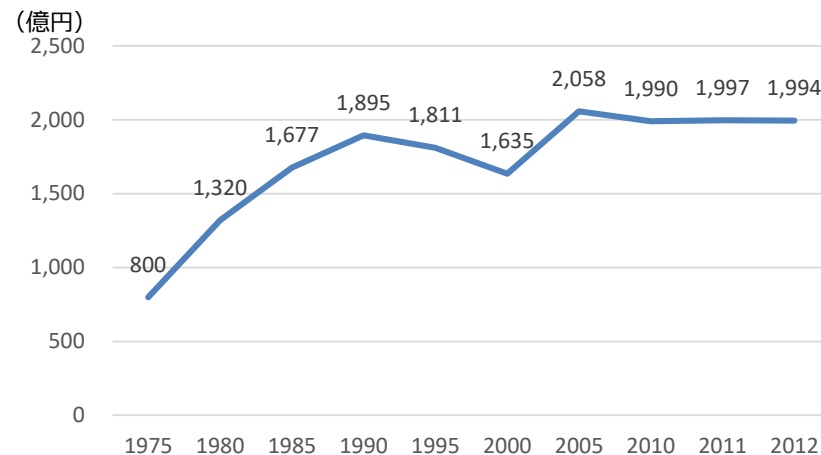
●コロナの影響（協同組合日本写真館協会調べ）

全体的に25～30%の減少。

－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

■写真館業の売上の推移



（出典）協同組合日本写真館協会提供資料より

②－5 写真館業：事業者へのヒアリング結果

- 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。

②－6 ゴルフ場業の概要

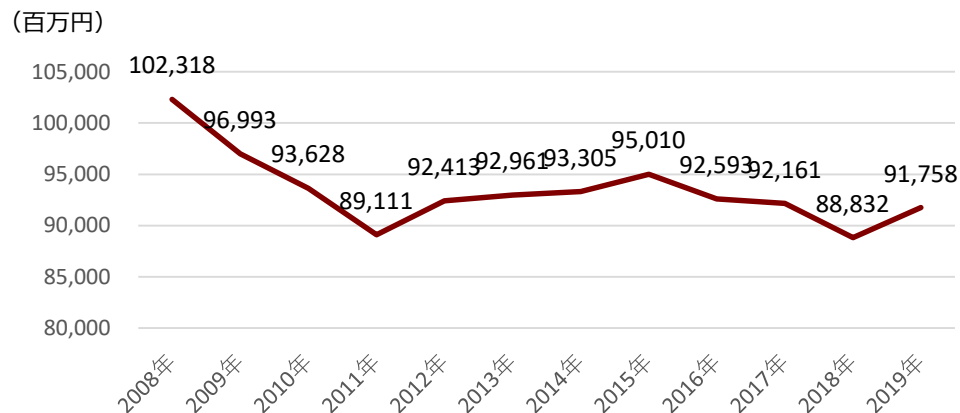
- 現在、国内のゴルフ場数は約2,250（一般社団法人日本ゴルフ場経営者協会調べ）。
- 経済産業省の特定サービス産業動態統計では、**2019年の売上高は91,758百万円**。
- 新型コロナウイルスの影響で落ち込んでいた売上高は現時点で回復傾向だが、**9月以降はツアーやコンペの減少により、再び落ち込む見込み**。

■ ゴルフ場数・利用者数の推移

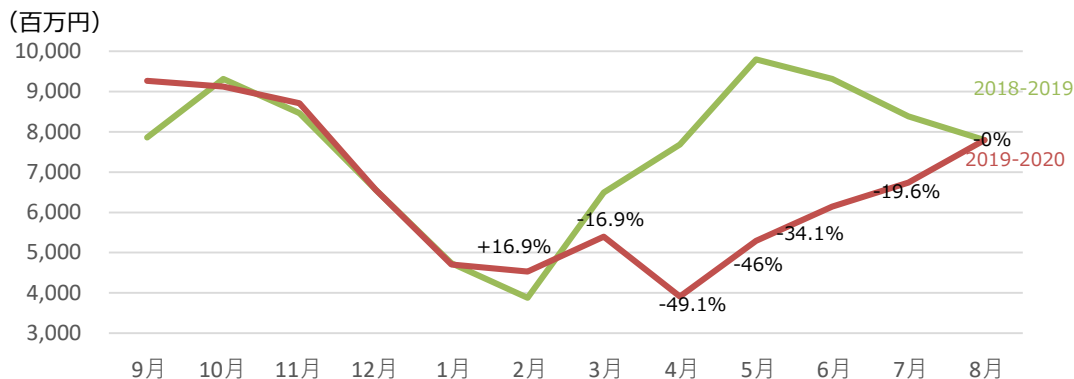
	ゴルフ場数	利用者数 (千人)
2008	2,442	90,786
2009	2,445	91,642
2010	2,432	88,092
2011	2,413	84,327
2012	2,405	86,745
2013	2,386	86,746
2014	2,336	86,505
2015	2,317	87,753
2016	2,282	85,744
2017	2,272	85,538
2018	2,248	84,875

（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）



■ 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

②－6 ゴルフ場業：事業者へのヒアリング結果

- 日本のゴルフ場は「格」を重んずるからか、対価の取れない接遇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。**

②－ 7 ゴルフ練習場業の概要

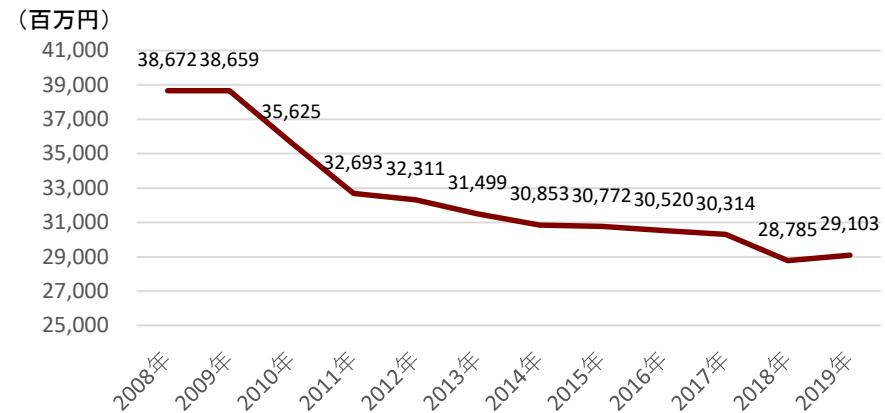
- 現在、国内のゴルフ練習場数は3,100（(株)ゴルフ経営研究所調べ）。
- 経済産業省の特定サービス産業動態統計では、2019年の売上高は29,103百万円。
- 新型コロナウイルスの影響で、4月5月の売上高は昨年度比-40%程度まで落ち込んだものの、**8月は前年同月比+11.3%まで回復**。

■ ゴルフ練習場数・利用者数の推移

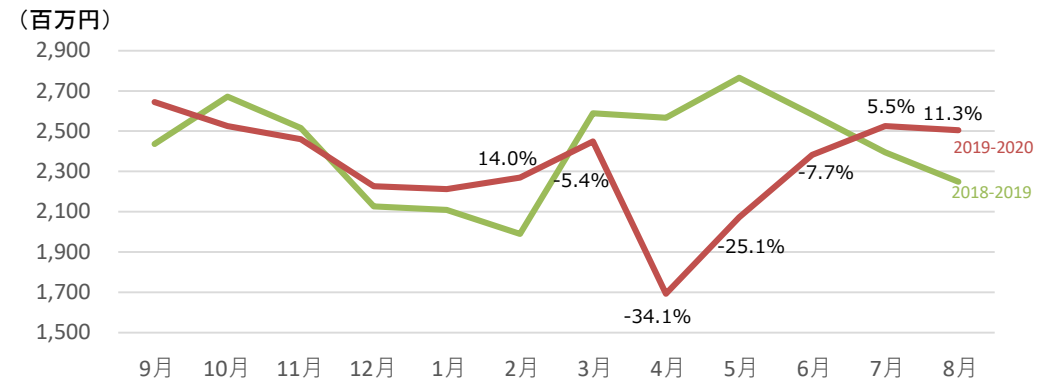
	ゴルフ 練習場数	利用者数 (千人)
2008	3,641	102,204
2009	3,602	104,036
2010	3,546	98,936
2011	3,526	95,986
2012	3,425	93,180
2013	3,361	90,823
2014	3,278	88,746
2015	3,211	88,699
2016	3,155	87,478
2017	3,126	87,552
2018	3,082	86,448

(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

②－ 7 ゴルフ練習場業：事業者へのヒアリング結果

- 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。

②－ 8 ボウリング場業の概要

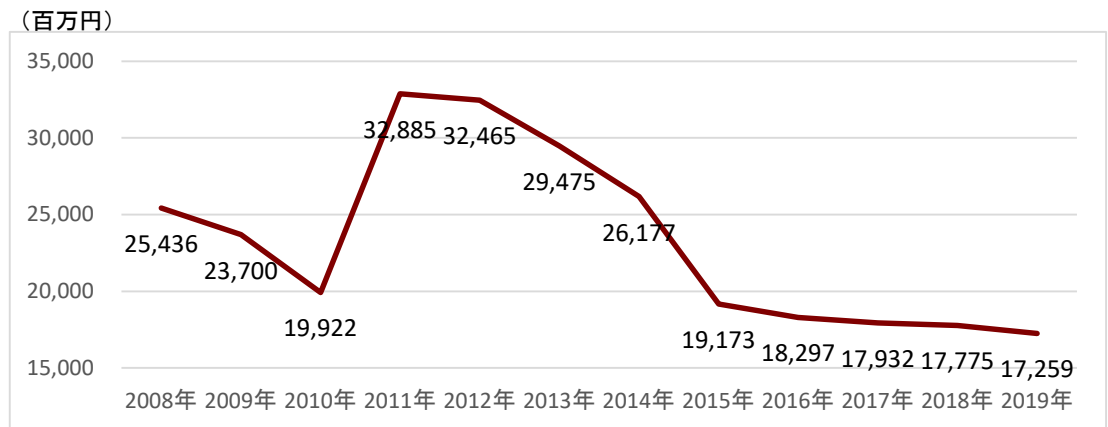
- 現在、国内のボウリング場数は約738（公益社団法人日本ボウリング場協会調べ）。
- 経済産業省の特定サービス産業動態統計では、2019年の売上高は17,259百万円。
- 新型コロナウイルスの影響で落ち込んでいた売り上げは、4月の昨年度比-90%以上から、8月は昨年度比-42%程度と回復傾向だが、依然厳しい状況。

■ ボウリング場数・利用者数の推移

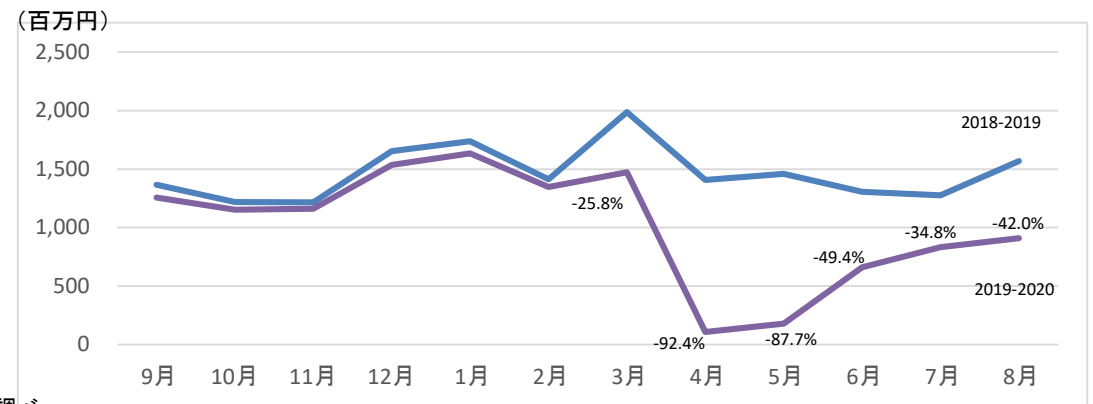
	ボウリング場数	利用者数 (千人)
2008	988	14,309
2009	970	13,247
2010	958	11,339
2011	926	17,527
2012	917	17,389
2013	901	16,321
2014	849	14,149
2015	835	9,683
2016	784	9,266
2017	777	9,096
2018	758	8,959
2019	738	8,540

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

②－8 ボウリング場業：事業者へのヒアリング結果

- 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。

②ー9 家事サービス業の概要

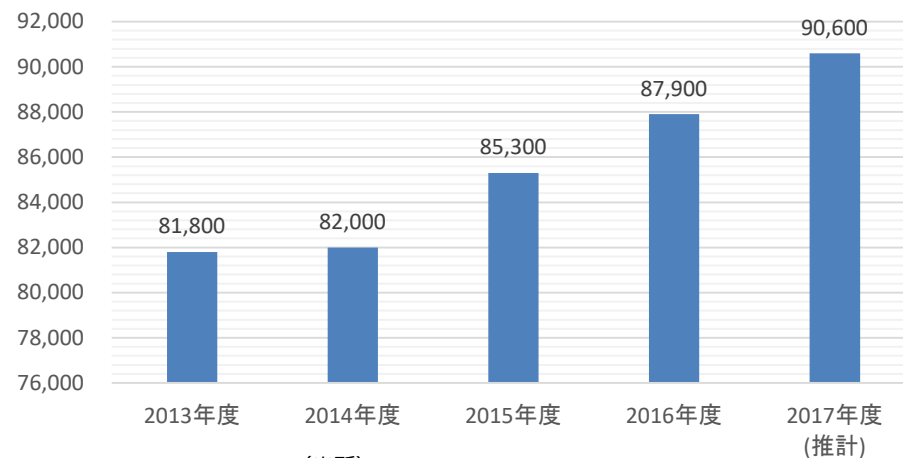
- 家事サービス業の市場規模は約700億～900億円との推計。
- コロナ禍で家計の家事サービスへの支出が落ち込んだものの、徐々に回復傾向。

■ 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

②ー9 家事サービス業：事業者へのヒアリング結果

- 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)

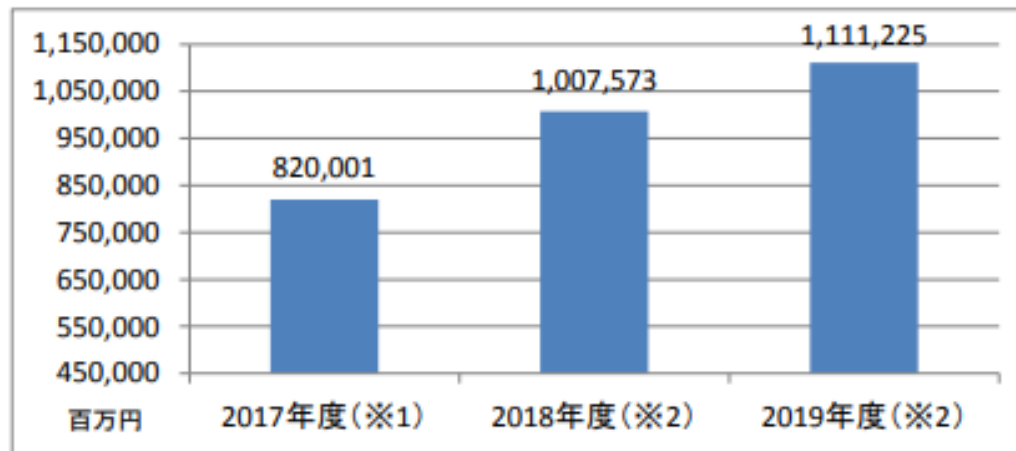
- 家事代行サービスのニーズは伸びている。
- 単純に家事代行市場としての経済効果だけでなく、サービスの利用者の社会での働き度数（生産性）などに貢献していると考える。
- 以前は掃除が中心だったがここ20年で料理や洗濯など家事全般が対象に。今後は、「家事支援」に留まらず、暮らし全般のライフサポートサービスとしてニーズが広がっていくと思われる。
- 家事代行を利用する世帯は離婚率が減ることや、正規の就業者をサポートすることで出生率の向上や地方創生にも直結していると感じる。
- 全ての家事業務の標準時間を細かく設定し、研修で全ての従業員がその水準をクリアするようにするとともに、スキルレベルに応じてランク付けされ、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。

②－10 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。

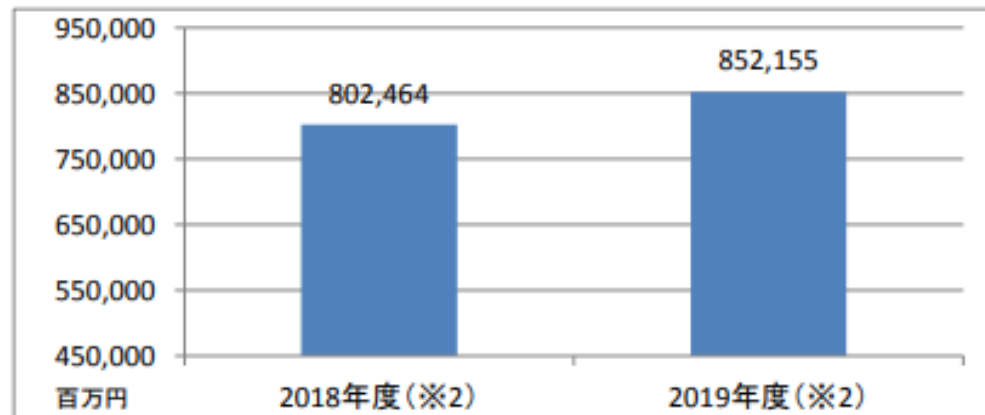
■ 売上高の推移

※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)

②－10 コールセンター業：事業者へのヒアリング結果

- 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こまで増えていない。
- 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**。

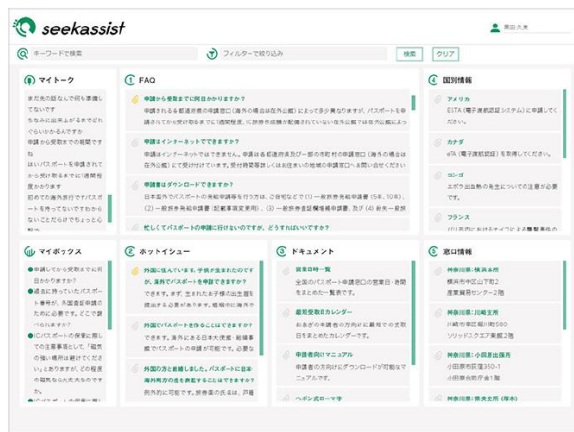
(参考) ②-10 コールセンター業：IT導入事例

- 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。

AIとのハイブリットな教育で品質向上を実現

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



デジタルとノウハウで実現した在宅コールセンター

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38PJTで運営中。(約200名程度)
- コールセンター以外においても

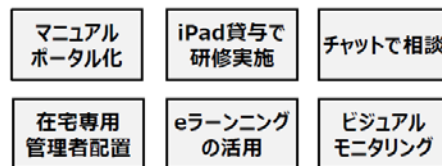
在宅コールセンターでのパフォーマンス

- 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、在宅の方がよかった項目も増えた
- 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

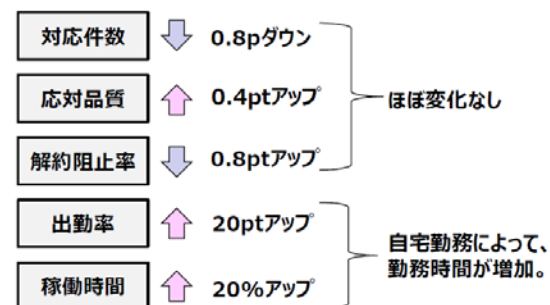
<運営イメージ>



<運営の工夫>



<在宅コールセンターにおけるパフォーマンス変化>



(出所) ビーウィズ株式会社提供資料から抜粋

②ー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（推定）。

②－11 自動車運行管理業：事業者へのヒアリング結果

- 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。

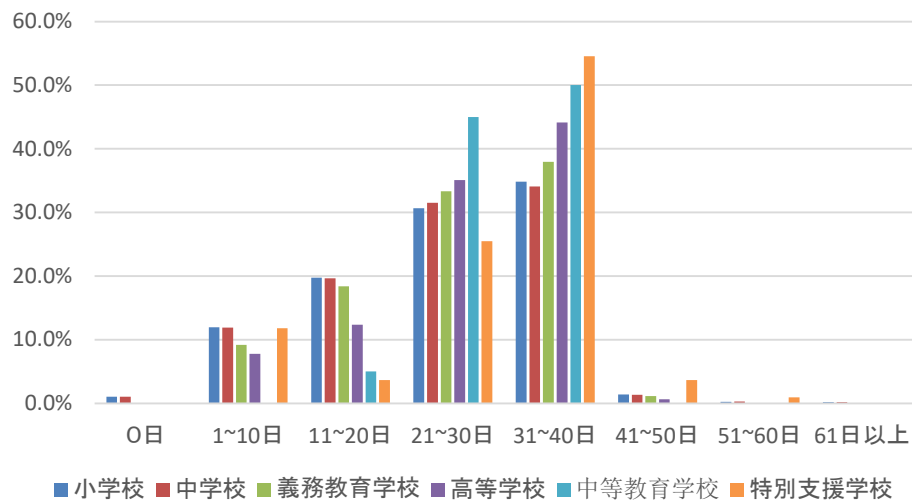
（事業者の声）

- 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。

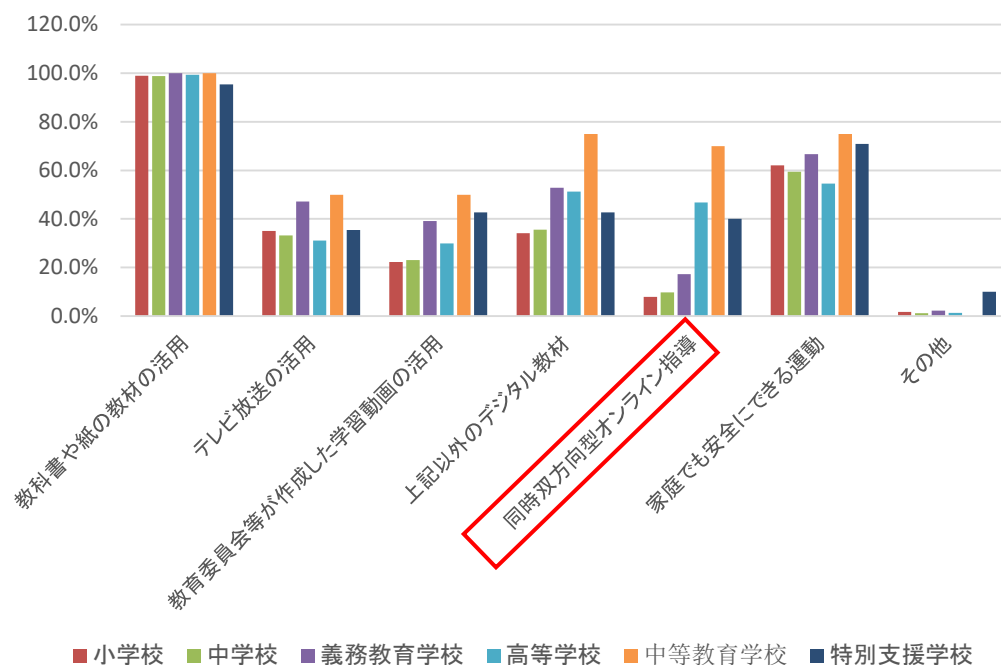
③－1 教育業における新型コロナウイルス感染症の影響

- 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



③－1 教育業：事業者へのヒアリング結果

- 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。

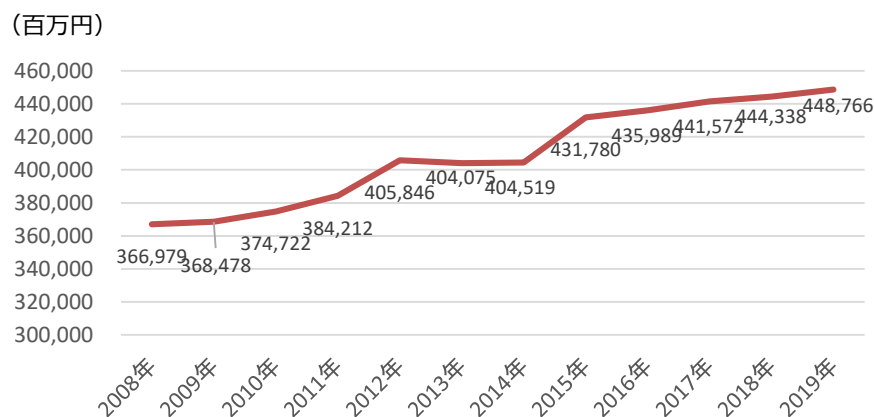
【経営者の声】

- 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。

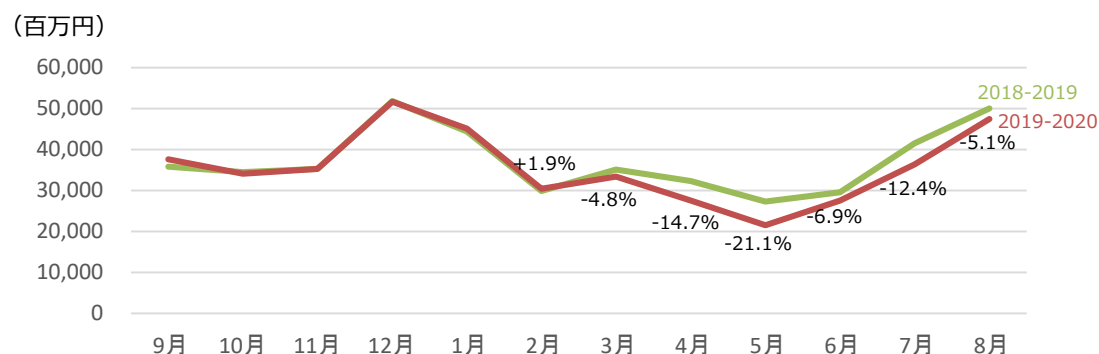
③－2 学習支援業の概要：学習塾

- 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）



■ 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) 経済産業省特定サービス産業動態統計調査

(出所) 日経バリューサーチを基に経済産業省にて作成

③－2 学習支援業：事業者へのヒアリング結果

- 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。

③－２ 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。

④－1 介護セクターの労働生産性に向けた論点（現時点）

- 8月から9月にかけて、事務局と委員により、介護セクターの10事業者から労働生産性の課題をヒアリング。現時点での気づきは以下のとおり。

1. 労働生産性の向上に向けた意識

2. DX推進（①ITの力を減じる制度課題の克服、②ITツールの進歩、③人材育成）

3. ヒト・モノの稼働率、法人の壁を越えた「規模の経済」

4. 介護保険外サービスの拡大による付加価値増大

5. 人材採用手段の多様化（「派遣」以外の採用手段）

④-1 介護：「労働生産性」の向上に向けた意識

- 「介護保険制度に基づき1人あたりサービス価格も収入全体が固定され、配置すべき人員についての人員基準もあるため、生産性向上には限界がある」というのがセオリーの模様。
- しかし、人員基準を上回る人員配置など、課題解消の余地は大きい模様。

(事業者の声)

- そもそも業界全体の労働生産性に対する意識の薄さに課題がある。
- 1時間当たり産出の付加価値を示せる簡単な生産性指標を作ることが重要。
- 労働生産性が上がらないと、ボーナスも上がらない、ということを現場に分かってもらう必要
- 介護保険制度に基づき入居者1人あたりのサービス価格は決まり、ベッド数によって事業収入全体は固定されている。だから、業務効率化が主な生産性向上の道。
- 少ない介護士数で、どれだけ質を維持できるかということが課題。
- 残業を無くすことでしか、労働生産性は上げられない。
- 職員が1名増えれば、その分利用者へのサービスが増え、結果全体の仕事が増えがち。
- 介護業界における労働生産性向上の限界は、人員基準。人員配置基準と建物の基準が昔のままなので、生産性の向上に限界がある。緩和を求めたい。
- 人員配置の基準（介護老人福祉施設では「3:1」）があるが、労働基準法による有給休暇の付与率等を考慮すると、現実には「3:1」以上に人を雇用しないとシフトは組めない。
- たとえば、人員配置の全国平均が「2.7:1」程度になれば、全体で毎年2,000億円のコスト削減効果が見込まれる。（その結果、国の社会保障負担も軽くなるはず。）
- 自立を支援して介護度の悪化を防止するなどの成果を測るアウトカム・スケールを開発して、介護点数の加算につなげ、介護職員の報酬を引き上げられるようになれば望ましい。
- 要介護度が上がるにつれて介護報酬も高くなり、儲かる仕組みであることから、入居者の自立を促すような介護現場のインセンティブが少ない。

④－1 介護：DX推進（①ITの力を減じる制度課題の克服、②ITツールの進歩、③人材育成）

- IT導入に消極的な施設長も多い中、行政手続改革と一体でDXが進むことが必要か（強制力）。
- ITを導入しても、①事業所所在自治体ごとに異なる独自のローカル・ルールが存在や、②自治体の側が電話やFAXで対応する現状、③増える行政手続、がIT導入効果を減じている模様。
- ITツールそのものも課題が多い模様。ITベンダー・SIer任せではなく、介護サービス当事者が自社でエンジニアを雇用してシステム自社開発をして外販するモデルも始まっている。
- IT導入には、扱う側のリテラシー向上に向けた人材育成も必要。

（事業者の声）

- 小規模の介護施設では、ITの導入も施設長や事務員の負担のため、避けられてしまう。
- 介護保険法の手続の書式が自治体ごとに異なるなど、ローカル・ルールの存在が複数自治体に事業所を置く事業者の効率性を落としている。
- 自治体側の連絡手段がFAXと電話であると足を引っ張る。自治体側が生産性を上げるべき。
- 介護記録等の事務処理系ITツールは出てきているが、2000年の介護保険制度の開始以降、介護保険に関連する事務作業は膨大に増えているため、その「増えた作業分」の負荷を削減するために使われているツールに過ぎない。
- ITベンダーや機器メーカー側が介護現場の実態を十分に理解せずに開発しているのではないか。現場を考えるにしても、大手介護事業者だけと組んで開発しているため、小さな事業者の現場のことは考えてデザインされていないのではないか。

【介護現場の自主開発事例】

- ・IT投資のためにエンジニアを10名雇用してシステムの自社開発と外販を展開中。これによって外販先から収集されるビックデータを活用している。
- ・独自に送迎システムを開発して、配車のシフト表作成を迅速化させている。
- ・施設内でロボット実証を実施し、介護現場の業務分析を行い、要介護度による変化、人手のテクノロジーへの変換可能性等を研究中。
- ITの導入の介護事業者側の課題として、ITリテラシーの低さやWi-Fi環境整備の負担感等がある。

(参考) ④-1 介護：IT導入事例

- 一部の介護事業者は、積極的にITやロボットなどを導入し、職員の負担軽減や効率化を図り、人員配置の改善や介護の質を高めることに成功している模様。



D Free/ トリプル・ダブリュー・ジャパン



眠りスキャン/ パラマウントベッド



シルエット見守りセンサ/ キング通信工業



SCOP記録アプリ/ 善光会



Ninebot mini Pro/ SEGWAY



Trek titanium / aftershokz



HAL/CYBERDYNE



HUG / 富士機械製造



ロボコネクト+SOTALek/NTT東日本



ケアサポートソリューション/ ニカミノルタ

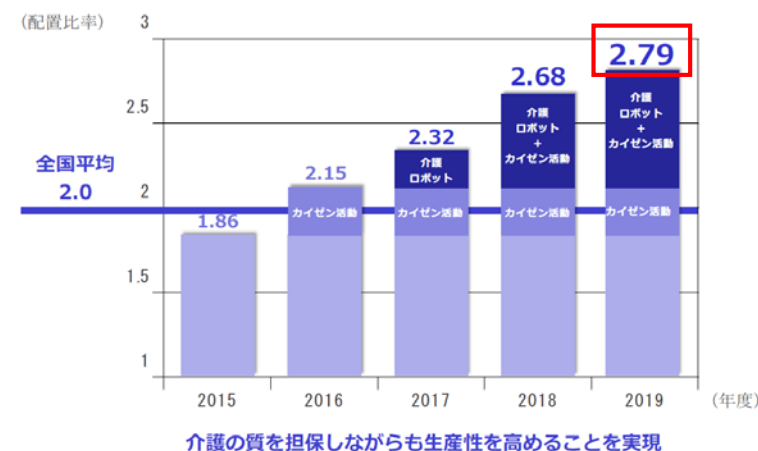


バスリフト/ TOTO



RT1 /RT WORKS

		人員配置 比率	常勤換算 (人)	生産性向上率 (%)	人件費相当 (千円/年)	
検証特養	2015年度	1.86	86.0	-	254,000	-
	2016年度	2.15	74.4	13.5%	219,740	△ 34,260
	2017年度	2.32	69.0	19.8%	203,638	△ 50,362
	2018年度	2.68	59.7	30.6%	176,284	△ 77,716
	SCOP想定値	3.00	53.3	38.0%	157,480	△ 96,520
他の特養	現状	2.00	34.4	-	782,632,433	-
	Lv1	2.15	32.0	7.0%	728,030,170	△ 54,602,263
	Lv2	2.32	29.7	13.8%	674,683,132	△ 107,949,301
	Lv3	2.68	25.7	25.4%	584,054,054	△ 198,578,379
	SCOP想定値	3.00	22.9	33.3%	521,754,955	△ 260,877,478



(参考) ④-1 介護：IT導入事例（一例）

IT導入事例 眠りスキャン（パラマウントベッド）

<眠りスキャンの概要>

間接業務：見守り・巡視

- 日中に必要な見守り
- 夜間帯の定期巡視
- ベッドマットレスの下に敷くのみ
- 精度高く可視化可能



リアルタイムモニター



導入

<データに基づいた介護を実施>

【これまでの考え方】
今のオペレーション上での課題を解決したい。
Ex: 居室内で、起きているが寝ているか知りたい。



既存オペレーションに基づく介護

- ① 今のオペレーション上の問題抽出
- ② 手間が減ればよい
- ③ 手間が減った（増えた）

⇒プロセス重視（職員起点）

【善光会における考え方】
よりよい介護を提供するためにどうすればよいか。
Ex: データに基づくオペレーションを発展させたい。



データに基づく介護

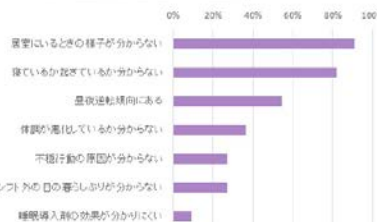
- ① 眠りSCANデータから仮説の設定
- ② 現場が考え、現場で行動する
- ③ 行動結果の検証（仮説の検証）
- ④ 情報の蓄積とマニュアル化

⇒成果重視（顧客起点）

<職員が負担軽減を実感>

眠りSCAN導入により得られた不安軽減効果

眠りSCAN導入前に感じていた不安



眠りSCAN導入前後での不安の変化



※回答者全員が不安感減少と回答（不安について-3～+3で回答）

眠りSCAN導入により得られた負担軽減効果

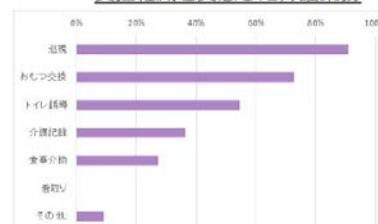
日中の業務負担



夜間の業務負担



負担軽減を実感した介護業務



※「看取り」は眠りSCANの使用期間中に該当するお客様がいらっしゃらなかったため。

④－１ 介護：ヒト・モノの稼働率向上、法人の壁を越えた「規模の経済」

- ヒト・モノの稼働率を上げ、規模の経営メリットを発揮する上で阻害となる規制を洗い出す必要
 - －デイサービス用介護車両の施設間共有が難しい
 - －自治体ごとに異なる規制（ローカル・ルール）でサテライト事業所が認められない場合がある
 - －事業所が集中した場合の減算制度が**複数事業所の経営統合の阻害要因**
 - －要介護・要支援レベルによらない一律の配置基準など、**人員の効率的配置を阻害する規制**

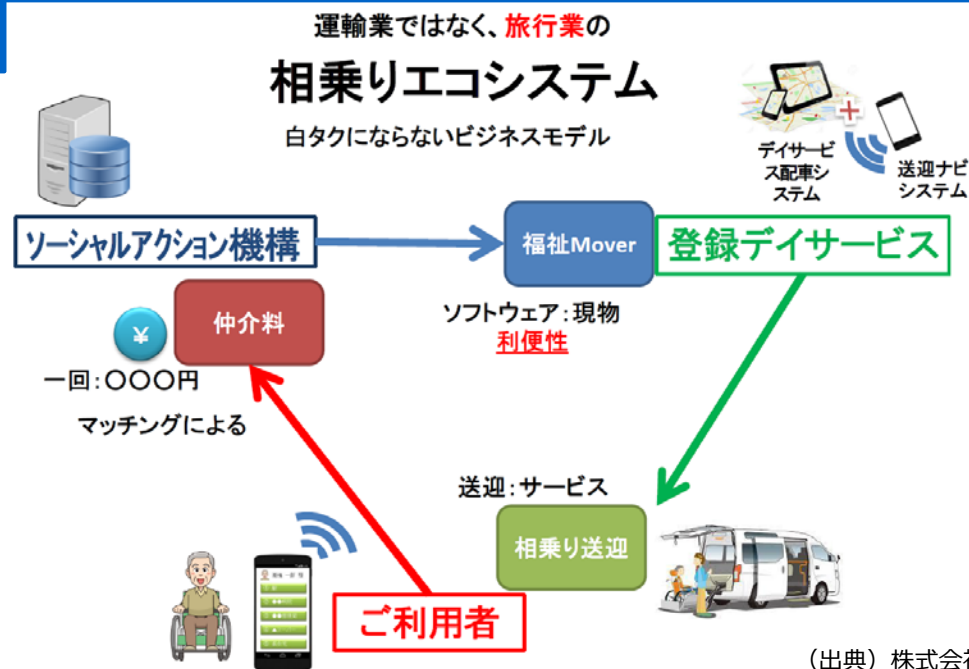
（事業者の声）

- デイサービスの送迎が非効率。自治体の行政裁量により、利用者の送迎は、利用者が通所する事業所の車両しか使用できず、同一法人内の他事業所の利用者の送迎には活用できない。
- デイサービスでは、介護保険法により、利用者５名増す毎に１名介護士を追加しなければならない。この要件は要介護度に関係なく同一であるが、介護士の負担は介護度によって全く異なる。要介護度が低い介護では報酬は低くなる。本来は介護度に応じた人員基準にすべき。
- 「１法人１事業所」の小規模事業者が全体の約４割で、「規模の経営」への転換が必要。
- 規模が大きくなればヘルパー数も増え、事業所間の融通も進められ、効率よく利用者宅を回れる。
- 病院を中心として医療・介護事業を面で押さえた地域ドミナント経営が生産性向上に資する。近隣事業所の看護師がヘルプに入れる体制が必要。
- 訪問介護の報酬は「サービス提供時間」に比例して増える仕組であるが、移動時間はサービス提供時間に含まれないため、訪問介護の労働生産性のボトルネックは「移動時間」。移動時間の短縮化やIT活用による事務作業の削減がカギになる。
- 規模を大きくして生産性を高めて事業展開したいが、訪問介護の場合には、ケアプランが８０％以上一つの事業所に集中すると減算なくとはいけない「特定事業所集中減算」や、サテライト展開を禁止している自治体があることが、大規模化を阻んでいる。

(参考) 介護車両の活用事例と課題

- 送迎の最適コースを簡単に導く送迎システム（自社開発）と、旅行業資格の取得により、通常は朝夕しか稼働しない介護車両を用いて、新しい移動困難者の相乗りサービス（保険外）を実施。
- ただし、「デイサービス等の通所日を除く」「通所日の相乗り送迎はできない」等の制限あり。

<福祉Moverイメージ図>



■ ただし、通所日における相乗り送迎にも課題あり



(参考) 自治体ごとに違う、通所介護サテライト事業所の扱い

- 通所介護事業所について、生産性向上の観点からは、管理者、生活相談員などを兼務可能とし、人員の相互支援が行えるサテライト事業所が効果的との指摘あり。
- しかし、一部の自治体ではサテライト事業所が認めておらず、小規模事業所の生産性が改善されないとの声も。

<サテライト事業所イメージ>

※訪問介護事業所の場合



■ 従たる事業所（サテライト）について

利用者宅に近い場所からより効率的に訪問看護を提供するため、待機や道具の保管、着替え等を行う出張所等(以下「従たる事業所」という。)であって、一定の要件を満たすものについては、一体的な指定訪問看護の提供の単位として、従たる事業所（サテライト）を主たる事業所と含めて指定することが可能。

<規制例>

A市

- 人員基準等を緩和してサテライト事業所を認めるに至る明確な理由が無いことから、通常規模型通所介護事業所のサテライトになることを認めない。

B県

- 県内のうち、県が指定する特定の市内のサテライトの設置は認めない。

C市

- 定員19人以上の指定通所介護事業所を本体としてサテライトの設置は原則認めない。

(参考) 特定事業所集中減算について

- 訪問介護事業所の場合、ケアマネ事業所のケアプランが特定の事業所に偏ることがないように、集中割合が80%を超える場合に報酬が減算される制度が存在。
- この制度が訪問介護事業所の経営統合を阻害しているとの指摘も。

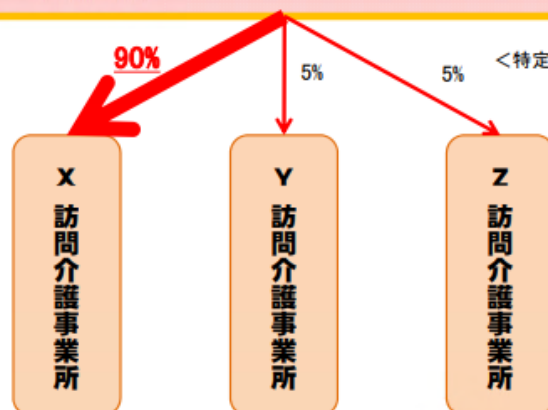
特定事業所集中減算

- ケアマネ事業所が作成するケアプランは、サービスが特定の事業者 zu 不当に偏ることのないようにすることが求められている。特定事業所集中減算は、ケアマネ事業所がその事業所の利用者に対して作成するケアプランにおいて、特定のサービス事業所に集中する正当な理由なく、集中割合が80%を超える場合に報酬を減算する仕組み。
- 平成28年5月審査分で特定事業所集中減算の適用を受けている請求事業所数は2,987事業所（全体の約7.6%）。

減算適用あり

A ケアマネ事業所

(訪問介護を位置付けたケアプランの合計：100件)
X法人／90件 Y法人／5件 Z法人／5件

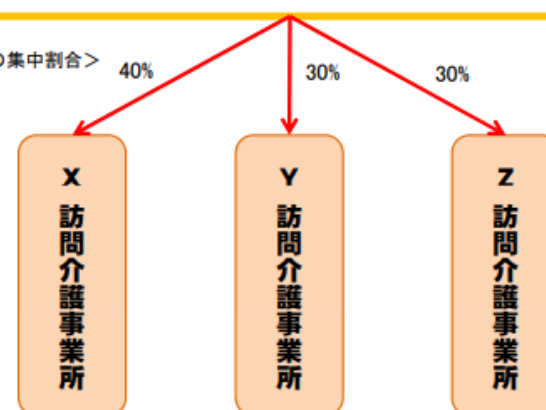


- 上記の場合、X法人への集中割合が90%となり、集中割合が80%を超えているため、特定事業所集中減算が適用される(1月につき200単位を所定単位数から減算)

減算適用なし

B ケアマネ事業所

(訪問介護を位置付けたケアプランの合計：100件)
X法人／40件 Y法人／30件 Z法人／30件



- 上記の場合、いずれの法人も集中割合が80%を超えていないため、特定事業所集中減算は適用されない。

※サービスが特定の事業所に集中することにつき正当な理由(地域にサービス事業所が少ないこと等)がある場合は、減算の適用は行われない。
※居宅介護支援費(ケアマネ事業所への基本報酬)は、要介護度別に、1月につき1,042～1,353単位。

(参考) デイサービスの人員基準

- デイサービスにおける介護職員の配置基準は、利用者数のみで規定。
- 利用者の要支援・要介護のレベルによって、対応する介護士の労働負担は異なる以上、軽度の利用者が多い場合には、この基準を緩和しても良いのではないかとの指摘。

○ 人員基準

生活相談員	事業所ごとにサービス提供時間に応じて専従で1以上（常勤換算方式） （生活相談員の勤務時間数としてサービス担当者会議、地域ケア会議等も含めることが可能。）
看護職員（※）	単位ごとに専従で1以上 （通所介護の提供時間帯を通じて専従する必要はなく、訪問看護ステーション等との連携も可能。）
介護職員（※）	① 単位ごとにサービス提供時間に応じて専従で次の数以上（常勤換算方式） ア <u>利用者の数が15人まで 1以上</u> イ <u>利用者の数が15人を超える場合 アの数に利用者の数が1増すごとに0.2を加えた数以上</u> ② 単位ごとに常時1名配置されること ③ ①の数及び②の条件を満たす場合は、当該事業所の他の単位における介護職員として従事することができる
機能訓練指導員	1以上
生活相談員又は介護職員のうち1人以上は常勤	

※定員10名以下の地域密着型通所介護事業所の場合は看護職員又は介護職員のいずれか1名の配置で可（常勤換算方式）

④－１ 介護：介護保険外サービスの拡大による付加価値増大

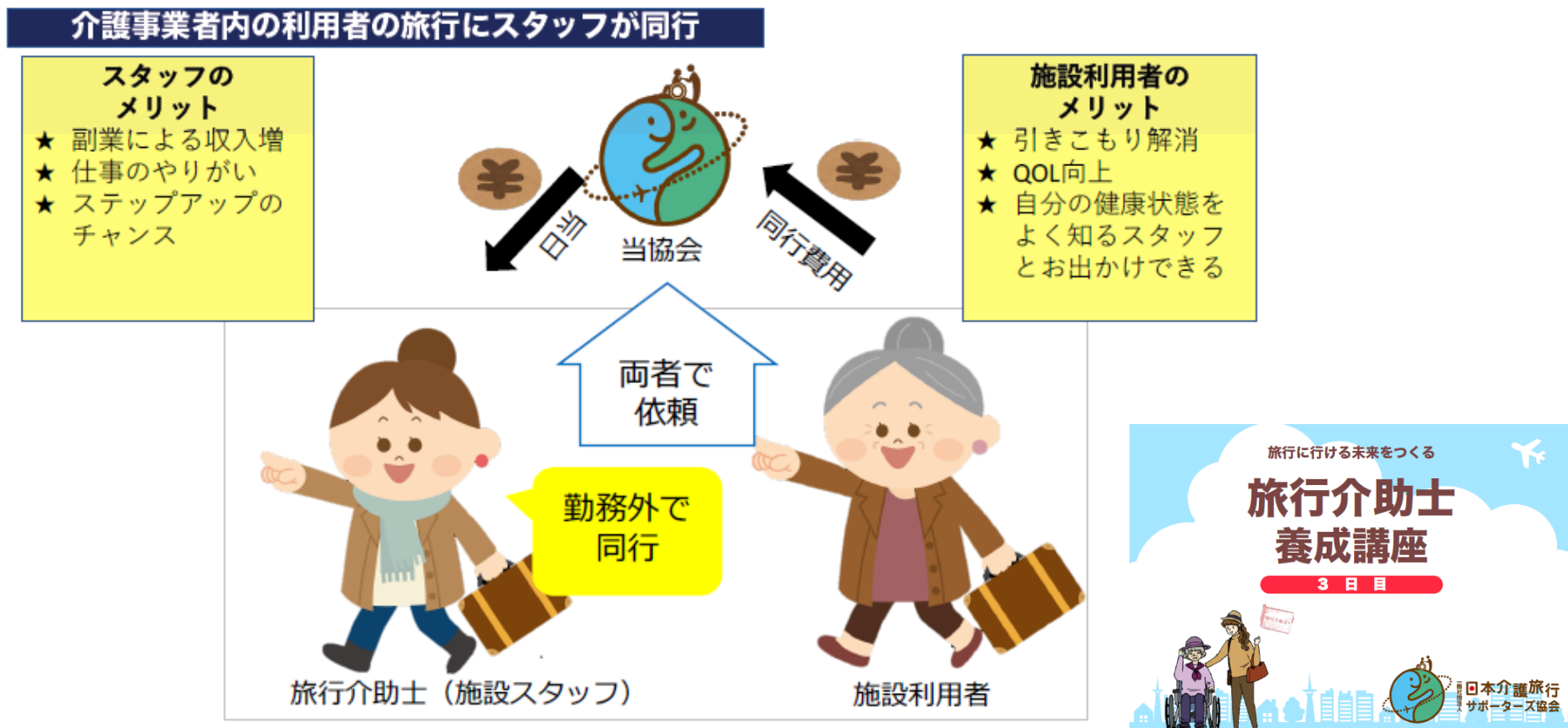
- 介護保険外のサービスの提供をし、現有のヒト・モノを活かして稼働率を上げてゆく必要があるが、その阻害要因になる規制があれば洗い出す必要。

（事業者の声）

- 通常の介護事業のみでは正社員の給与には上限があるため、他のサービスに従事させることによって、介護士の収入を増やすことが必要。
（事例）介護保険適用時間を超えた分の介護サービスを全額自費負担で提供している。
（事例）旅行業許可を取得し、運賃ではなく、仲介サービス料の形でフィーを受け取ることで送迎車を通所送迎以外の用途で活用している。しかし、介護利用者が移動のために他事業所の車両を使う場合のはその利用者の「非通所日」に限られる。
（事例）家賃を取るタイプの施設では、新しい設備を設置して提供する付加価値を上げたいと思っても、既利用者の承認や行政への確認などの煩雑な手続が存在する。
- 介護保険外サービスをやろうにも、通常の時間内に行うと減算する必要があり、制約される。
- 高齢者にとって毎月の必要負担規模はある程度決まっているので、新たに保険外サービスを利用してもらうことは難しい。
- もともと介護保険の利用者負担は低く、きめ細かくサービスも決められている中で、介護保険外サービスは利用者が（相対的に）高い負担と感じ、余り利用されていない。

(参考) 付加価値事例：旅行介助士

- 介護事業所内で提供する保険サービスは介護報酬が決まっていることから、通常事業で介護士の収入を上げることには限界があるとの指摘。
- 介護士のスキルを活かした高付加価値サービスとして、旅行介助の資格を取得した介護士が旅行に同行するサービスも登場。



④－1 介護：人材採用手段の多様化（「派遣」の手数料高止まりに対応した、別の採用手段ニーズ）

- コロナ禍で、飲食セクターの余剰人員が介護セクターに「出向」する事例も誕生。
- こうしたコロナ禍の人材シェアをきっかけに、平時からのサービス業の課題である「季節・時間帯の繁閑の差による人材の稼働率平準化」を実現するHRサービスのニーズが顕在化した模様。
- 特に、介護セクターは、同じ地域内の医療、飲食、宿泊等のサービス従事者をシェアするニーズがあり、トレーニングや採用後のケアについても共通の受け皿を望む声もあり。
- コロナ禍の緊急時はさておき、こうした「出向」が常態化することの合法性について、法的なガイドラインを求める声も多い。

（事業者の声）

- 都市・地方とも**介護人材は不足**だとはいえ、職員が24時間足りていないわけではなく、**朝と夜などが局地的に足りていない状況**。
- **大半の事業所では兼業が認められていない**。認知症対応などで人材の固定化が好まれる傾向があるが、そこは**ITの活用や新しい技術で補いつつ、労働力のシェアが必要**。
- 中途採用では**人材紹介会社に高い手数料を取られている**。
- **特に、仲介料の高い「派遣」に代わるオルタナティブな採用手段が必要**。
- **コロナによる需要減産業から正社員の出向を期間限定で受入れ（転籍も歓迎の姿勢）**。一定の研修やケアは必要だが、サービスの質を保ちつつ、送り出し企業は人件費を抑え、受入れ介護事業者はよい人材を獲得し、労働者は給料を保って経験を積むことが出来るwin-winの関係を構築している。
- **旅館業や飲食業の方は基本的トレーニングを積んでいるので受け入れやすい**。旅館は夏がピークで冬場は客がないので、旅館側も人を雇い続けての弾力的運用が可能。
- **他業種からの受入**は、人材育成が問題なので初期トレーニングやケアを行う受け皿があると受け入れやすい。
- **同じ地域内の介護サービスに、医療関係者も活用できる仕組み（アウトソースの促進）が必要**。

④－２ 保育セクターの労働生産性向上に向けた論点（現時点）

- 8月から9月にかけて、事務局と委員により、保育セクター 7 事業者から生産性の課題についてヒアリングを実施。現時点での気づきは以下のとおり。

1. 労働生産性向上への動機付け（保育士の待遇改善ニーズは大きい）

2. DX推進（①ITの力を減じる規制の克服、②ITツールの進歩）

3. 保育士のキャリア形成・追加的サービスの拡大による付加価値増大

4. 事業承継・経営統合に向けたマッチング

④ー2 保育：労働生産性向上に対する動機付け（保育士の待遇改善ニーズは大きい）

- 保育現場は「生産性」という言葉にアレルギーがある。しかし、同時に「保育士の給与・働きやすさ」の待遇改善ニーズは大きい。
⇒それこそ「生産性問題そのもの」であるという共通認識の普及が必要。
- 勤務年数に応じた給与の伸びは12年程度で頭打ちになる構造の中、保育士の定着率の低さが労働生産性の低さにつながり、労働生産性の低さが定着率の低さにも繋がる。

（事業者の声）

- **そもそも、保育現場は「生産性」という用語を嫌がる。**
- 子どもたちに向き合う時間を生み出すために、保育以外の時間（事務作業）を削減して効率化できるかという問題意識はある。
⇒まず「生産性」の意味やそれを向上させることによる効果の共通認識が必要。
- **労働分配率**は7割堅持に努めている。**6割だと保育の質が低下**と思う。
- 保育士の処遇は少しずつ改善されてきているが、**働きやすさと給与面の2つの支援が必要。**
（事例）保育士の**ノー・コンタクトタイム**（子どもと触れ合わない時間）を作ることが大事。
- 離職率よりも**定着率**（勤続14年以上）の**低さが労働生産性の低さの要因**。離職率はマイナス要因を減らせれば減るが、定着率を伸ばすにはもっと魅力的な職業にすることが必要。
- **自治体から支出される運営費には上限あり。建物の賃借料により、人件費や事業費はひっ迫。**
- **保育士の在籍が長期化すると人件費を圧迫**。勤務年数に応じた加算は、12年程度で頭打ち。
- **保育士の給料では都心での一人暮らしは厳しく、本業に支障がなければ副業を認めている。**
（事例）保育士が担うべき具体的職務と要する職務能力などを階層分けして手当に反映させている。
（事例）補助金・助成金を活用しながら、経営努力によって正規保育士の月額給与引上げを実施。

④ー2 保育：DX推進（①ITの力を減じる規制の克服、②ITツールの進歩）

- 保護者との連絡や午睡チェックやシフト管理のIT化で、保育士の休憩時間や園内巡回の時間創出ができた事例もあるが、ファクトに基づく「質の高い保育」へのデータ活用はこれから。
- 国や自治体側の手続が増加したり、紙媒体であったり、ローカル・ルールが多かったりすると、IT化のメリットが減じられるため、行政手続見直しと一体的なDXが必要。
- 園長が「IT活用」を「ぬくもり」と二項対立させてIT化を忌避するケースや、経営者自身のITリテラシーが低いケースだと進まないため、行政手続見直しと一体的なDXが有効。
- ITツールそのものがまだまだ使いにくいものも多く、サービス現場の実態に即した開発を進める余地がある。

（事業者の声）

- ITの活用は、**園長・経営者自身のITリテラシーに依存**。
- 国や自治体からの要請や指針に応えるために、紙媒体による事務量が増加。
- 「子ども子育て支援新制度」に移行後の現場の事務作業は増加。ICT化による解決が不可欠。
- **監査手続の資料が、市町村によっては紙媒体**であり、自治体間の標準化が必要。
- **児童票（1人1冊）は紙媒体の永久保存**で、園長にとっての大きな負担。
- 児童票等の**個人情報の取扱いが、ITシステム導入へのハードル**となっている。
- 自治体も巻き込んで、**行政側と一体的な業務効率化を図ることが必要**。
- **監査書類は、保育の質向上のためだが保育現場にとっては意義が薄く、作成の負担感が大きい**。
- 保護者との連絡、午睡チェック、シフト管理はシステム導入により削減でき、**保育士の休憩時間、園内巡回に充当可能になった**。一方、**ICTそのものでまだまだ使いにくいものが多い**。
- **保育園児の活動は定量化できておらず**、保育士の主観、感覚的な保育に陥っているという認識。データによるファクトに基づいた保育が必要。
- 書類の電子化等で負担軽減を行ったが、これが保育の質向上にまでつながっていない。

④ー２ 保育：保育士のキャリア形成・追加的サービスの拡大による付加価値増大

- 認定こども園では認められる一方で、認可保育園では自治体ごとに可否の判断が異なる「上乘せプログラム料金」の徴収など、付加価値向上の制約要因を洗い出す必要。

（事業者の声）

- 認定こども園では、保育料の上乗せ徴収が可能となり、教育プログラムの導入等で徴収。一方、認可保育園では、上乘せ徴収の可否が自治体により異なる。
- 認可外保育園であれば、保育の質に対して高い価格設定を行うことで保育士の賃金を上げることが可能。
- 富裕層はデータ、分析根拠をもった保育園には多少高額でも預けたいというニーズがあるので、乳幼児教育の価値向上は図っていきたい。
- 保育園に於いて園児の発達、主体性を育むということで新しいマーケットができると考えている。保育市場は、量から質への転換が進む。
- 生産性向上の一番の課題は園長のマネジメント能力の格差。研修などの仕組みもない。
- 保育士になるうえで経営のことを学ぶカリキュラムがなく、職場でも学べる環境にないため、保育園の職員が将来経営に回るルートがない。

④ー２ 保育：事業承継・経営統合に向けたマッチング

- 今後、経営能力を有する法人による円滑な事業承継が課題に。マッチングの機能も求められる。

（事業者の声）

- 今後５～１０年で園の経営統合が進むはず。経営力と保育の質を維持できた園が残るだろう。
- 後継者問題が課題の一つ。地域内の後継者候補の紹介システムが必要。

(参考) 付加価値事例：保育施設併設のシェアオフィス

- 認可保育園の売上げである保育料は子どもの受け入れ人数に応じて固定的であることから、保育士の収入拡大には限界があるとの指摘も。
- シェアオフィスに保育園を併設することで、時間の有効活用や、保育園からの呼び出しへの対応といった働く女性のニーズに応えると共に、**保育料とは別にシェアオフィスの利用料を徴収 (※) すること**で、付加価値向上を実現する事例も登場。

※運営主体の法人形態・収益方法などによる

Share Office ✕ Nursery = HAPPY

