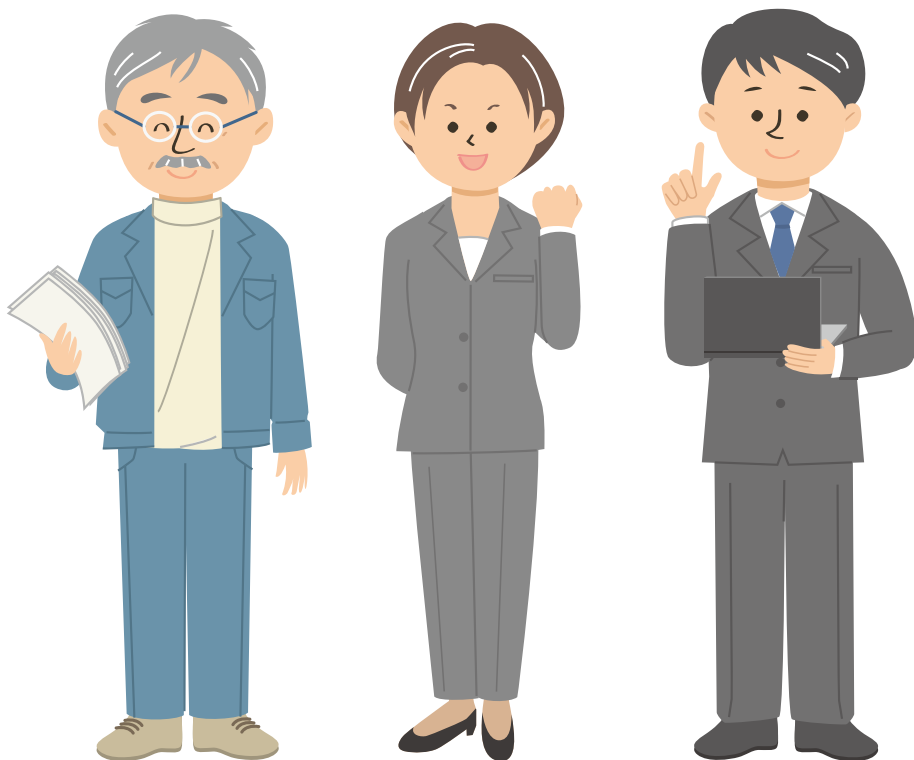


生衛業向け

デジタル化による 生産性向上のすすめ

業種別編デジタル化推進マニュアル



興行場
営業編

デジタル化による生産性向上のすすめ 業種別編デジタル化推進マニュアル

生衛業を取り巻くデジタル化の波 p.1

生衛業におけるデジタル化のメリット p.2

デジタル化の進め方 p.3

興行場営業の経営課題とは？ p.7

興行場営業の経営課題解決に向けたデジタル活用のヒント p.11

お役立ち情報 p.16

マニュアルの使い方



興行場営業の動向はご存じですか？
この冊子で業界をとりまく環境の変化をつかみましょう。

環境の変化と
業界の課題

業界動向をつかんだら、自店で取り組むテーマを探してみましょう。

デジタル化の進め方

生産性向上のための
デジタル化のヒント

お役立ち情報

自店の困りごとが見えにくいときは…

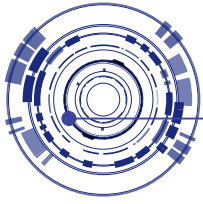


自店の困りごとを「生産性＆効率アップ必勝ガイド」で見える化しましょう。

お困りごとをデジタルで解決しようと思ったら…



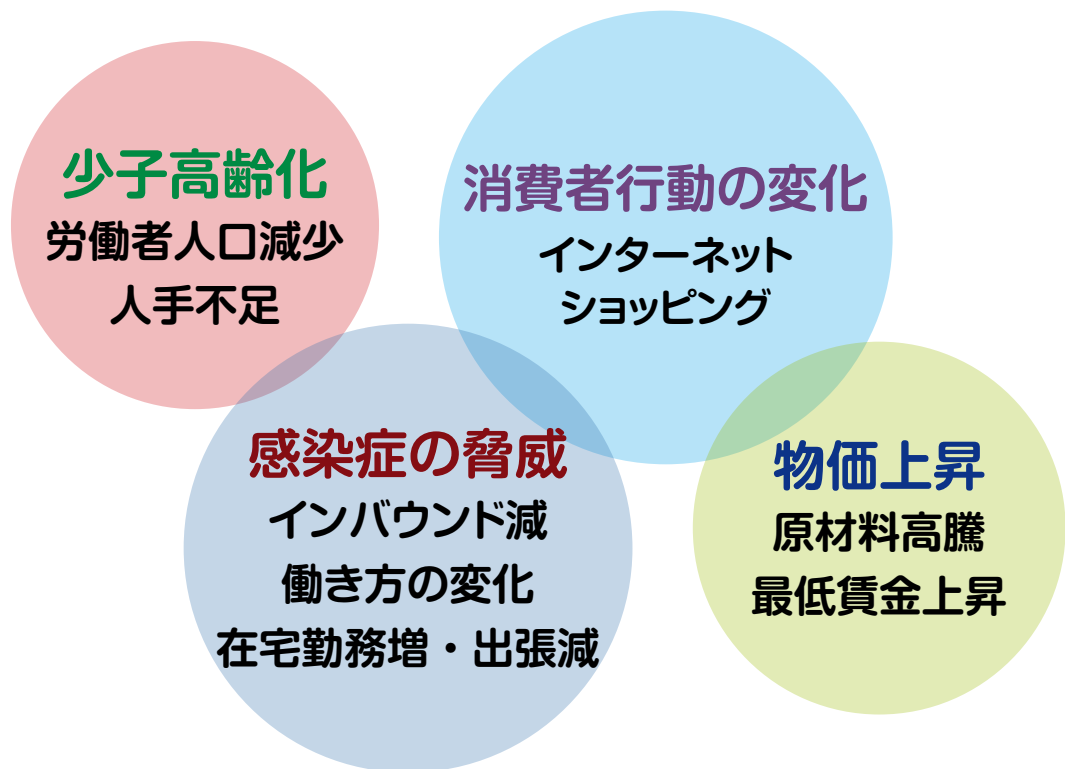
具体的な取組方法を「デジタル化推進の手引き(基礎編)」で確認してみましょう。



生衛業を取り巻くデジタル化の波

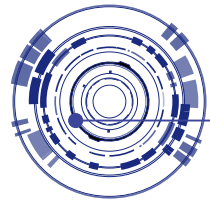
世界に広がった新型コロナウイルス感染症により、デジタルを活用した消費活動が増大し、それによりデジタル経済も進展しています。

企業は、事業の拡大や業務の効率化にデジタル技術を活用し、経営課題の解決に取り組んでいます。一方、消費者は、老若男女問わずモバイル端末を所有し、情報収集から購買までインターネットを利用した消費が活発化しています。



政府はデジタル社会の実現のため、2021年9月にはデジタル庁を設立し、社会全体のデジタル化を推進する取組を牽引しています。マイナンバー制度や公金受取口座登録制度もその1つです。

また、誰一人取り残されないデジタル化を推進するため、国や自治体ではデジタル化を進める事業者に対し、支援事業を行っています。「IT導入補助金」など積極的に活用し、生衛業においてもデジタル化に取り組みましょう。

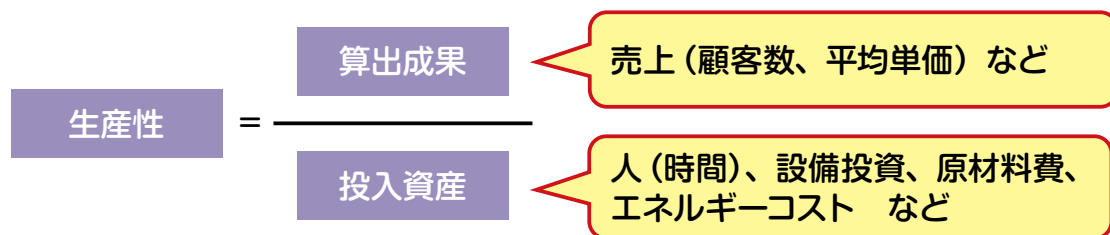


生衛業におけるデジタル化のメリット

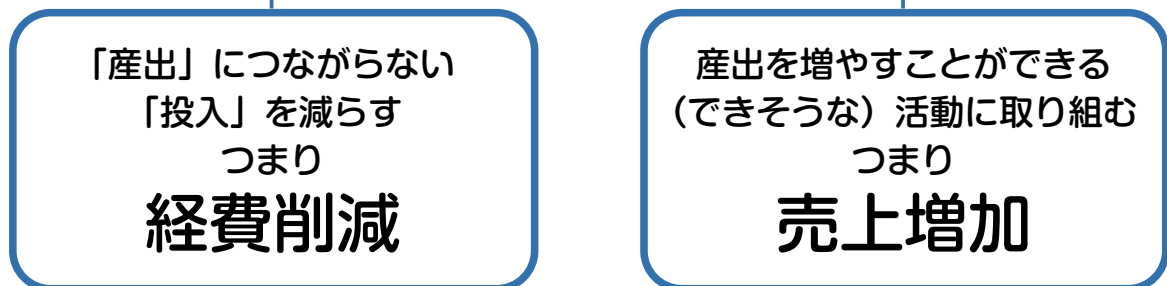
■デジタル化のメリットは

生産性の向上 です

■生産性とは、投入資源に対する算出成果で表されます



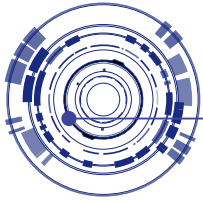
■生産性を上げるには 2 つの方法があります



付加価値向上

この生産性向上の考え方が、「IT 導入補助金」をはじめとするさまざまな補助金や助成金の申請のポイントとなりますので、しっかり理解しておきましょう。

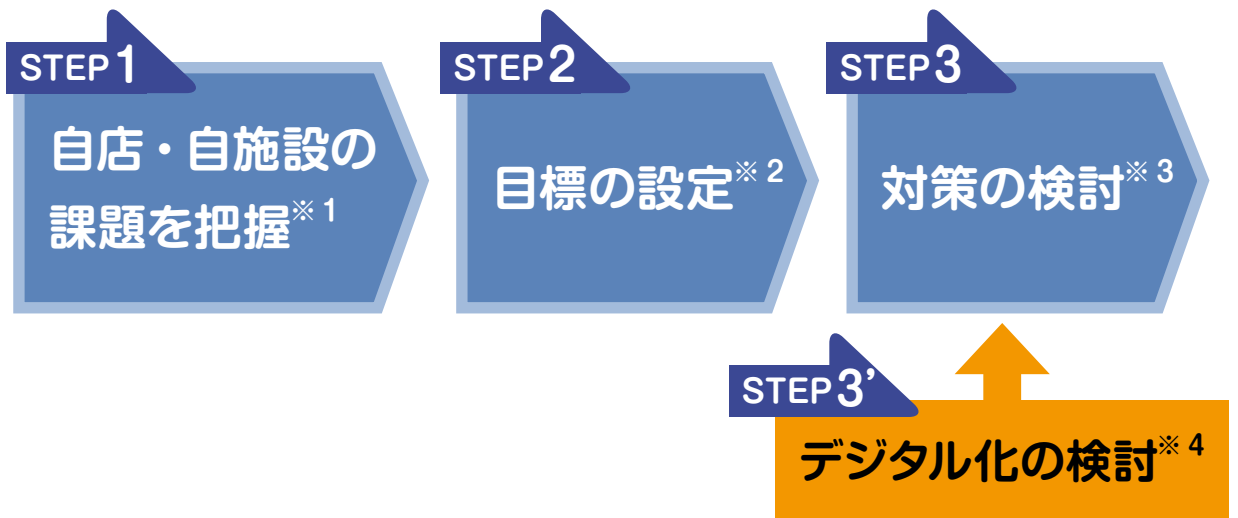
なお、「IT 導入補助金」の生産性の向上とは、労働生産性の向上（労働生産性＝粗利÷総労働時間）である点に留意しましょう。



デジタル化の進め方

デジタルツールの導入に向けた手順をご案内します。まずは自店・自施設の経営上の課題を明確にし、目標を定め、それに向けた対策を検討することが必要です。そのうえで、対策を効率的効果的に経営課題の解決に導いてくれるデジタルツールを活用できないか検討します。

以下のSTEPごとに、お役立ちツールがありますので活用しましょう。進め方に迷ったら、各都道府県生活衛生営業指導センターに相談してみるのもよいでしょう。



お役立ちツール

- ※ 1 『生産性&効率アップ必勝ガイド』
- ※ 2 『生産性 & 効率アップ必勝マニュアル～マネジメント手法～ N. デジタル化への対応』
- ※ 3 『生産性&効率アップ必勝マニュアル』基礎編・『今日から実践！収益力向上に向けた取組みのヒント』業種別編
- ※ 4 『生産性 & 効率アップ必勝マニュアル～マネジメント手法～ L. 目標の重要性』

STEP 1

自店・自施設の課題を把握します

まずは経営上の問題点を整理し、課題を明確にします。課題の把握方法としては、『生産性&効率アップ必勝ガイド』を活用したり、以下の項目ごとに現状や問題点を書き出して、課題を把握することも有効です。

現状分析（現状の整理と課題の明確化）

- (1) 売上面（顧客数・平均単価）での現状・問題点と課題
- (2) 財務体質・コスト面での現状・問題点と課題
- (3) 業務プロセス面での現状・問題点と課題
- (4) 人員・人材面での現状・問題点と課題

厚生労働省『生活衛生関係営業の生産性向上を図るためのガイドライン・マニュアル』

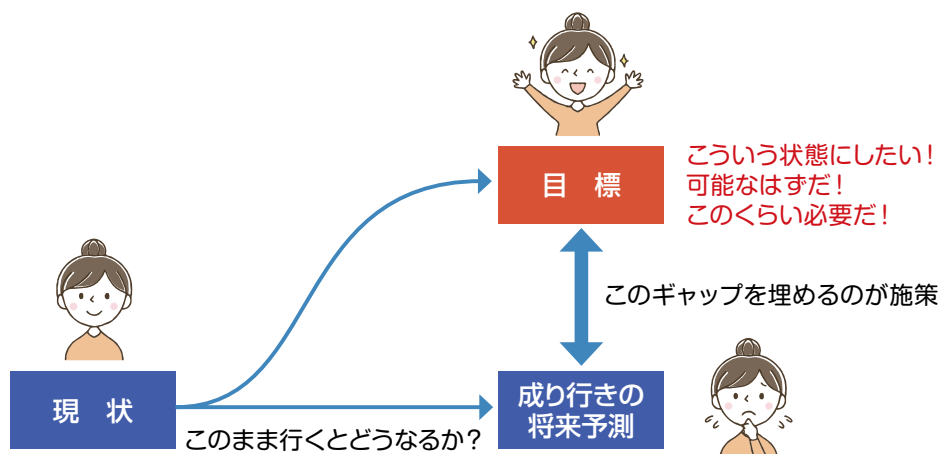
2020年度版 (https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou/seikatsu-eisei33/index_00002.html) 2021年度版 (https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kenkou/seikatsu-eisei33/index_00009.html)

STEP 2

目標を設定します

生産性を向上させる方法は「コストを削減する」か「売上を増加させる」かに大別されます。自店・自施設の課題から、どちらに取り組むべきかを考えましょう。

そのうえで目標を設定します。例えば、売上であれば売上増加や経費削減の数値目標です。まずはどのくらいの売上増加や経費削減を目指すか、あるいは両方に取り組みどのくらいの利益向上を目指すか、具体的に設定します。設定した数値目標については、常に意識できるよう、作業机の前に「〇〇円経費削減!」「〇〇円売上アップ!」「〇%利益アップ!」など掲げておくとよいでしょう。



STEP 3

目標を達成するための対策を検討します

目標をブレイクダウン（分解）することで、対策をより具体的に検討することができるようになります。例えば、売上は「リピート顧客数」「口コミ紹介新規顧客数」「口コミ以外新規顧客数」「オーダー数」「平均単価」に分解できます。売上向上の目標を達成するために、何に取り組むべきか、自店・自施設の経営分析を踏まえ設定します。

なお、対策は1つだけとは限りません。いくつかの対策に取り組む場合、何から、どのように取り組むべきかについてを、取り組みやすさだけでなく投資額などを勘案し、優先順位をつけて実践しましょう。

No	目標	ブレイクダウン目標	対策
1	売上向上	1.1. 顧客数増	・新規顧客数増 □口コミ紹介新規顧客数（紹介など） □口コミ以外新規顧客数（店頭誘導など） ・リピート顧客数増
		1.2. 平均単価増	・オーダー数増（クロスセリングなど） ・単価アップ（アップセリングなど）
2	経費削減	2.1. 変動費削減	・原価削減（材料費等ロスの削減など） ・販管費削減（業務の効率化など）
		2.2. 固定費削減	・家賃、減価償却、リースなどの削減

STEP 3'

デジタル化で対策をより効率的効果的にできないかを検討します

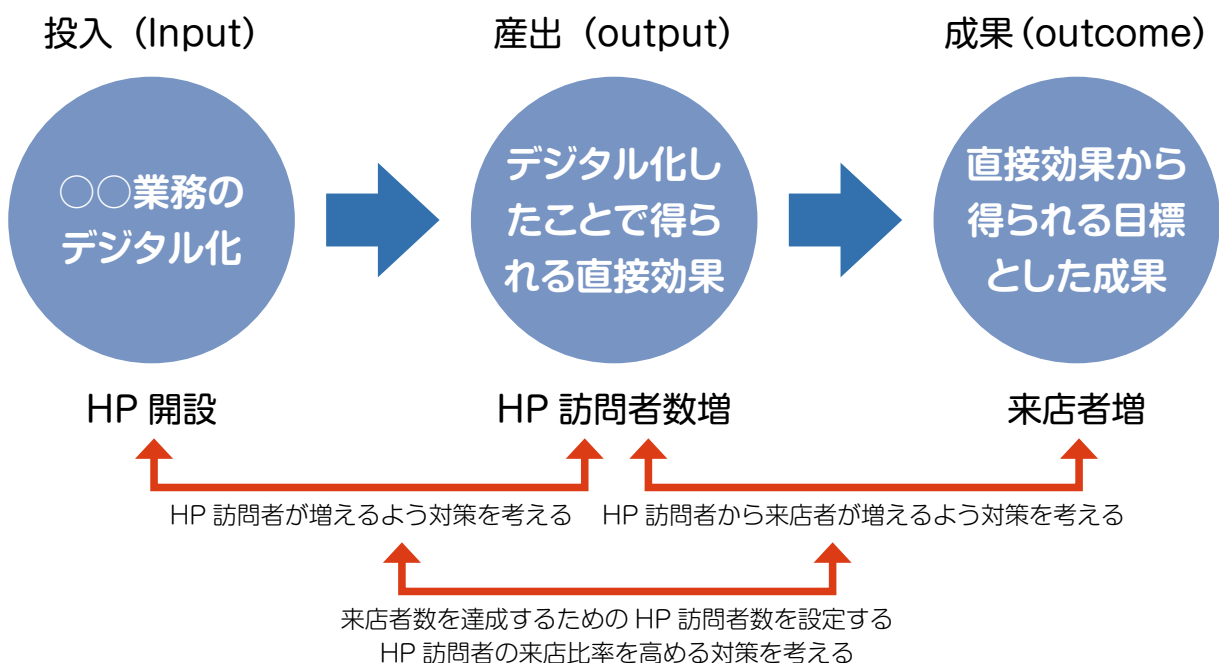
次ページの表は対策を効率的効果的に進めることができるデジタルツールです。このほかにもデジタルツールは多種多様にありますので、気になるツールがあれば情報を収集し、検討しましょう。

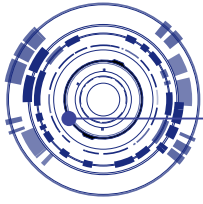
デジタルツールの選定にあたっては、経営課題解決の実現に向け、実際に活用し、定着が可能かどうかポイントになります。お試しできるツールであれば、実際に使ってみて、自店・自施設にあっていないかを確認しましょう。なお、初めてデジタルツールを導入する場合は、できるだけコストのかからないものを選ぶようにしましょう。イニシャルコスト（導入費用）は安くても、ランニングコスト（維持費用）が高いツールやソフトウェアもありますので、投資対効果を踏まえ検討してください。

ブレイクダウン 目標	対 策	効率的で効果が期待できるデジタルツール								
		a ホームページ・SNS	b POSレジ	c キャッシュレス決済	d モバイルオーダーシステム	e 業務の自動化 <small>(AI、チャットボット、 ロボット等)</small>	f データベース化	g 顧客管理ツール	h 財務会計ツール	i 人事・勤怠ツール
1.1. 顧客数増	・新規顧客数増 ・リピート顧客数増	●	●				●	●		
1.2. 平均単価増	・オーダー数増 ・単価アップ	●	●				●	●		
2.1. 変動費削減	・原価削減 ・販管費削減	●	●	●	●	●	●	●	●	●

対策を検討する際に気をつけたいのが産出（output）について考えることです。ホームページを開設したからと言って、お客さまが増えるわけではありません。ましてやすぐに収益がアップするわけではありません。段階を踏んで対策を考え、検証しながら進めることが必要です。

例：ホームページ（HP）を開設して、来店者数を増やす





興行場営業の経営課題とは？

映画館ごとに経営課題は異なりますが、ここでは参考として興行場営業全体の経営課題を、データを踏まえ考察します。

現状の整理

近年、スクリーン数は増加傾向にあります。これはシネコンのスクリーン数の増加によるものです。シネコン以外のスクリーン数については、ほぼ横ばいで推移していましたが、2022年度は406スクリーンと2016年以降、最も少なくなりました。

全国のスクリーン数の推移



出典：一般財団法人日本映画製作者連盟 日本映画産業統計 全国スクリーン数より作成

2020年の年間興行収入は、2019年の55%水準とコロナ禍の影響を最も大きく受け落ち込みました。2021年、2022年と増加しているものの、コロナ禍以前の水準を下回っています。

年間興行収入・年間入場者数の推移

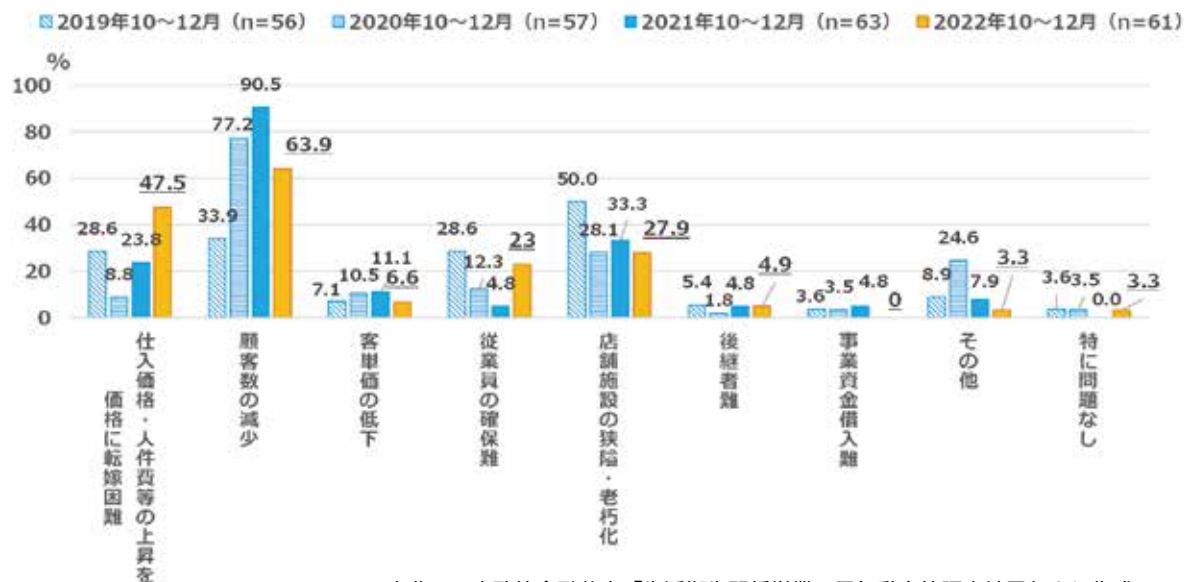


出典：一般社団法人日本映画製作者連盟 日本映画産業統計 過去データ一覧より作成

映画館の主な経営上の問題点は「顧客数の減少」と「仕入価格・人件費等の上昇を価格に転嫁困難」です。わが国では2008年をピークに総人口が減少するだけでなく、労働力人口が減少しているため、長期的な視点で考えると、興行収入を維持するには、単価を上げるか、お客さまの来館回数を増やすことを検討しましょう。

また、2022年10～12月期は前年同期に比べ「仕入価格・人件費等の上昇を価格に転嫁困難」が大きく上昇しています。原油をはじめとするエネルギーの高騰、飲食の材料費の上昇、最低賃金引き上げによる人件費の上昇等コストが高んでいることが影響しています。

映画館（興行場営業） 主な経営上の問題点



出典：日本政策金融公庫「生活衛生関係営業の景気動向等調査結果」より作成

課題の明確化

興行場営業の課題は以下のように整理できます。

経営課題 1：オペレーションの見直しによる変動費管理の工夫

映画館だけでなく、どの生衛業においても「仕入れ価格・人件費等の上昇を価格に転嫁困難」が問題点として浮上しており、改めて経費削減の余地を見直す必要が生じています。

特に変動費である「販売費および一般管理費」は、確定要素である固定費と比較して、業務やサービス（共用備品の見直しなど）で検討の余地を探ります。現状の把握ができれば、原材料費、人件費、販売促進費、水道光熱費など多くの項目から少しずつ集めてまとめてみましょう。

経営課題 2：新規顧客数と平均単価アップの両方を目指す

映画館の売上の問題は「顧客数の減少」ですが、顧客数が減るということは、映画館の収入源の1つである飲食や物販などの収入源も合わせて減少し加速度的に経営を圧迫します。映画館の売上は、映画館入場料収入とその他の収入に大別されますが、その他の収入が売上の約4分の1を占めています。

したがって、入場者数を増やしつつ、物販販売によってその他の収入を獲得することが経営の安定につながります。飲食以外の物販では、若者を中心にスーベニア*カップ、スマホカバー、フィギュア、クリアファイル、キャラクターTシャツやキーホルダー、バッジ、コースター、トートバッグなどがあり、ノートなどをはじめとする文具も人気があります。

* スーベニアとは、映画やイベントなどの記念や思い出となるもの

また、実際の店内の商品の陳列面とそのPOP情報の発信なども効果が期待できます。一方でデジタルからは離れますが、陳列におけるビジュアルは重要です。グッズをわかりやすく配置し、インテリア照明の照度や演色性、什器デザイン・レイアウト、フェイスング管理といったディスプレイも合わせて留意しましょう。

来場者1人当たりの年間来館回数を増やす対策が必要ですが、コンテンツに影響されるため対策を立てることは難しいのも事実です。お客さまを呼び込むためのデジタル施策や飲食をはじめとする物販の強化が必要なのです。

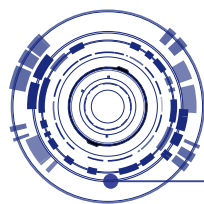


興行場営業の対策を検討すべき課題

**変動費
管理の工夫**
(オペレーションの見直し)

**新規顧客の開拓
+
顧客単価増**

自店の経営課題と照らし合わせ、必要な課題に取り組みましょう！



興行場営業の経営課題解決に向けたデジタル活用のヒント

課題解決には、デジタルを有効に活用することがポイントとなります。ここでは、興行場営業の課題に対し、どのような対策が考えられるかデジタル活用のヒントをご紹介します。

デジタル活用のヒント 1

お客さまニーズを捉え、顧客獲得サイクルを構築しましょう

インターネット検索をするお客さまが大半である現在、デジタルチャンネルでの情報発信には力を入れるべきです。SNS や Web サイト発信、映画情報サイトなどの活用、オンライン広告などを組み合わせて活用します。

また、Web サイトへのアクセス数や各種レビュー情報などの収集・分析は、顧客層を把握したマーケティングに役立ちます。お客さまの口コミが増えるような取組も、有効な施策です。

手順 1：デジタルチャンネルを開設し、運用する

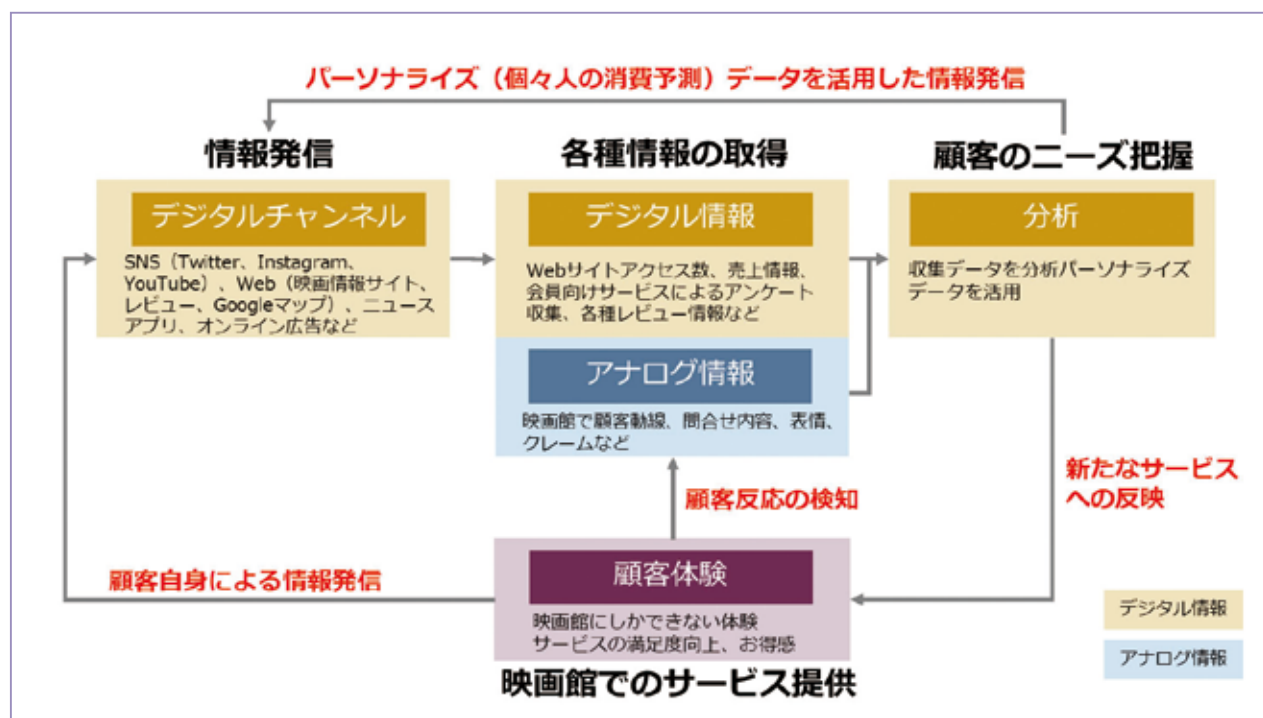
上映情報やイベント情報などは、こまめに発信していきます。そのために、各種 SNS を積極的に活用していきましょう。来館者のために Google マップを登録したり、チケット購入のための自社 Web サイトを充実させることも大事です。

手順 2：デジタル発信に関する情報を分析し、活用する

Web サイトアクセス数と来館人数の関係を見たり、上映作品ごとに反応している層の違いがあるかを分析して、ターゲットに合わせた発信内容を意識します。キャンペーンを行うときにも、ターゲットを明確にして企画することが効果的です。会員制度を持っている場合には、パーソナライズデータを活用した情報発信も有効です。

手順 3：お客さまの口コミ拡大を意識する

体験イベントの開催、あるいはお客さまが感じたおもてなしサービスなど、何かしらのお得感や感動を得た場合には、お客さまが積極的に発信してくれる可能性が高まります。口コミは来場者拡大につながる重要な動きですので、イベントや館内運営においてはお客さまからの情報発信があることを想定して力を入れていくとよいでしょう。



デジタル活用のヒント 2

AR/VR や自動化を導入して、売上増を目指しましょう

フロント業務のデジタル化は、よりよいサービスを目指すアプローチと、業務効率化のためのアプローチの両面を考えます。サービス向上において館内イベントの開催で来場者の増加をねらったり、ショップ運営のスマート化で売上増を目指すことができます。一方、業務効率化においてはチケット販売や館内案内のデジタル化、清掃のスマート化などを進めていくとよいでしょう。

手順 1：AR/VR を活用した館内イベントで来場増を目指す

AR*を活用して好きなキャラクターとバーチャル撮影できるイベントや、館内の広さを利用した謎解きイベント、あるいはVR*を活用してメタバース上の映画館での映画公開前イベントやグッズ販売など、さまざまな催しのアイデアが考えられます。話題になるような企画を行い、積極的に発信することで、来場者増加をねらっていくとよいでしょう。

* AR (Augmented Reality) : 拡張現実 VR (Virtual Reality) : 仮想現実



手順 2：モバイルオーダーや無人店舗を取り入れてショップの利益率を向上させる

ショップ販売に関して、座席に QR コードを貼りつけ、スマートフォンで読み込むとショップのオーダーができるようにすると気軽に注文がしやすくなり、顧客単価が増す可能性があります。またセルフレジ、センサー設置など無人店舗を行うための仕組みを導入すると、人手をかけずにショップ運営ができるようになります。実施するためにはオペレーションも整える必要がありますが、ぜひデジタルを活用した効果的な仕組みを検討してみてください。

参考：モバイルオーダーイメージ



手順 3：チケット販売をデジタル化する

紙チケットの代わりに QR コード付きのチケットにして読み取りゲートを設置すれば、設置コストはかかりますがチケット対応の人手をほかに回すことができるようになります。人手に頼らない効率的な運営ができますし、来場時刻や人数などがデータとして貯まりますので、消費者行動データの収集にも役立ちます。

デジタル活用のヒント 3

館内スタッフの効率的なオペレーションを実現させましょう

バック業務は、データベース活用、コミュニケーション効率化、居場所管理の3点でデジタル化が有効です。データベース活用は、お客さまの来場状況を分析して集客力を高めたり、業務を分析して生産性向上につながれたりします。コミュニケーションや居場所管理のデジタル化は、スタッフ間での情報連携や管理面での報告・連絡・相談をスムーズにし、ムダのない運営を可能にします。

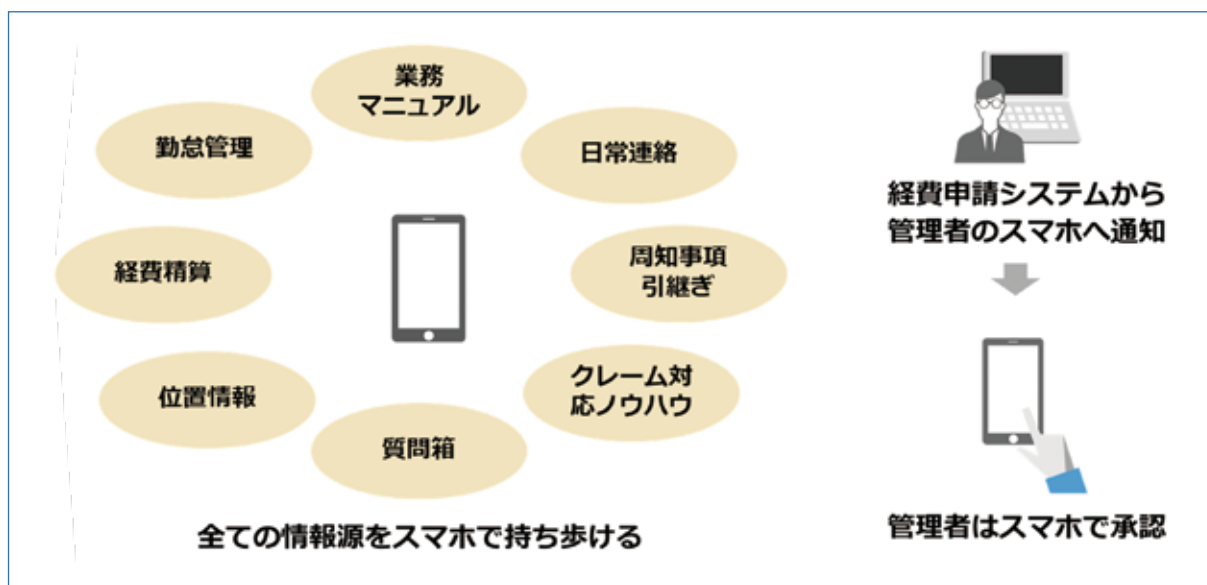
手順 1：業務システムの導入で、よりよい業務へと進化させる

経理データや勤怠情報などに業務システムを用いると、基本的には各システムを連携させて1つのデータベースに集約することができます。集約することで、売上や残業時間など多面的な経営数字をリアルタイムで確認し、改善箇所の特定などがスピーディにできるようになります。

手順 2：場所や時間にしばられないコミュニケーションを進める

複数の業務を同時進行しながら事務作業も行う場合、時間を見つけては自身のパソコンの前に行く必要が生じます。しかし、業務システムをクラウドで連携し、スマートフォンからでもアクセスできるような仕組みにすれば、出先から連絡をしたり、相談事項に迅速に返信したりしやすくなります。

参考：業務システムイメージ

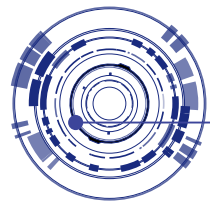


手順 3：スタッフ間のスピーディな連携を進める

館内スタッフはさまざまな場所で業務をしているため、居場所が相互に把握しづらくなります。事務所のホワイトボードで行き先管理をしようとする、刻々と移動するような状況を反映しきれません。それに対して、無線による電波発信のビーコンやスマホアプリなどでスタッフの位置情報を共有すれば、互いが居場所を把握できますし、位置情報データを蓄積することで無駄な動線の発見やフロアの有効活用、BCP（事業継続計画）対策にも役立ちます。

参考：居場所管理イメージ





お役立ち情報

困ったときは・・・

●経営に関しては

都道府県生活衛生営業指導センター

営業活動を行うなかでの悩みなど、経営全般に関する相談ができます。

web https://www.seiei.or.jp/db_meibo/3.html



●生活衛生営業者向けの各種情報に関しては

生活衛生営業者向けのスマートフォンアプリ「せいえいNAVI」(無料)

生活衛生関係営業に関する情報提供・検索(融資・補助金やセミナー・講習のご案内)、先進事例の紹介、自社・自店の経営診断などの機能があります。



iPhone/iPad(App Store)



Android(Google Play)

●雇用関係の助成金に関しては

各都道府県労働局またはハローワーク

最低賃金の引上げに向けた取り組みの支援(業務改善助成金)や非正規雇用労働者の企業内キャリアアップの促進(キャリアアップ助成金)、人材確保などを支援する助成金(人事評価改善等助成コース・設備改善等支援コース)など、さまざまな助成制度があります。



web https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/index.html

●その他の相談

よろず支援拠点

中小企業・小規模事業者が抱えるさまざまな経営課題の相談ができ、一歩踏み込んだ専門的な助言が何度でも無料で受けられます。各都道府県のよろず支援拠点のページにアクセスできます。

web <https://yorozu.smrj.go.jp/>



全国興行生活衛生同業組合連合会の紹介

全国興行生活衛生同業組合連合会（全興連）は、組合員の振興・衛生施設・安全施設の維持、改善及び経営の近代化を図るための情報研究及び指導や、興行場法に基づく「振興指針」による「振興計画」に関する調査・研究・指導や、「映画の盗撮の防止に関する法律」に基づき、盗撮防止措置への取組を関連団体と共に推進等を行っています。

<http://www.zenkoren.or.jp/>



全国興行生活衛生同業組合連合会

〒105-0004 港区新橋6丁目8-2 全国生衛会館6階 03-5408-5446

都道府県組合の連絡先は以下の通り

北海道	011 (231) 6361	三重県	059 (228) 3523
青森県	017 (721) 3641	滋賀県	0749 (49) 2400
岩手県	019 (653) 5957	京都府	075 (533) 3010
宮城県	022 (263) 0716	大阪府	06 (6632) 3811
秋田県	090 (2954) 3646	兵庫県	079 (287) 8810
山形県	023 (682) 7224	奈良県	0745 (52) 3035
福島県	024 (533) 1717	和歌山県	073 (480) 4777
茨城県	029 (821) 1554	鳥取県	0857 (24) 0916
栃木県	028 (634) 3769	島根県	0852 (28) 2100
群馬県	050 (6865) 3212	岡山県	086 (223) 3001
埼玉県	048 (865) 1078	広島県	082 (293) 9919
千葉県	043 (222) 4265	山口県	0834 (21) 2525
東京都	03 (5408) 5446	香川県	087 (834) 7127
神奈川県	045 (664) 3252	愛媛県	089 (933) 6677
新潟県	025 (522) 5391	高知県	088 (826) 7267
富山県	076 (461) 5386	福岡県	092 (736) 1248
石川県	076 (231) 1838	佐賀県	0952 (27) 5116
福井県	0776 (21) 1511	長崎県	0956 (25) 7774
山梨県	055 (233) 3023	熊本県	096 (319) 3567
長野県	0266 (22) 2773	大分県	097 (532) 3218
岐阜県	058 (264) 0161	宮崎県	0985 (78) 6270
静岡県	054 (253) 2525	鹿児島県	099 (223) 3644
愛知県	052 (253) 9475		

(2023年3月現在)

厚生労働省委託事業
令和4年度 生活衛生関係営業のデジタル化推進に向けた
モデル事例の開発実施及び効果検証等事業

デジタル化による生産性向上のすすめ

業種別編デジタル化推進マニュアル

興行場営業編

発行

厚生労働省医薬・生活衛生局生活衛生課

監修

厚生労働省医薬・生活衛生局生活衛生課
経営環境専門官 山口己智一

協力

公益財団法人全国生活衛生営業指導センター
公益財団法人都道府県生活衛生営業指導センター

企画・制作

株式会社日本能率協会総合研究所

令和5年3月発行