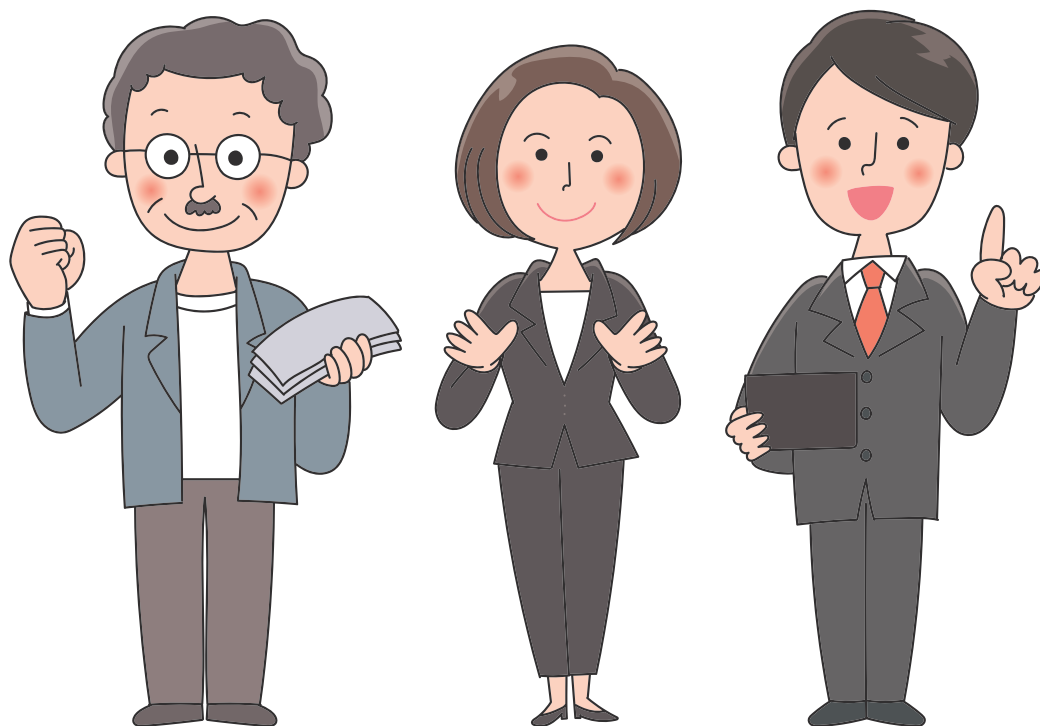


生衛業向け

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



ひと、くらし、みらいのために

厚生労働省

Ministry of Health, Labour and Welfare

興行場
営業
編

厚生労働省委託事業
令和5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

目 次

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。

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。

環境の変化と
業界の課題



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

円安の影響で物価の高止まりが続き、企業は原材料費や燃料高騰に、消費者は消費支出の増加に直面しています。また、少子高齢化の影響でますます労働力人口は減少しており、これまで以上に生産性を高めて少人数でも業務が継続できるようにする必要が生じています。

そのような中、デジタル技術の進化は追い風となります。企業は生産性向上に向けて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。

人口減少と 高齢化

- ・市場規模の減少
- ・従業員の争奪
- ・後継者の不足
- ・都市部と地方の格差

キャッシュ フローの悪化

- ・物価、原材料、燃料等の高騰
- ・賃金上昇への原資不足
- ・進まない価格転嫁
- ・コロナ禍の融資返済開始

消費者行動 の変化

- ・Webサービスの肥大化・大衆化
- ・体験・サービス化・レコメンド等の
関心・文化

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

労働生産性の向上 です

■ 投入資源（総労働時間）に対する算出成果（粗利）で表されます

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{粗利}(\textcircled{1}\text{売上} - \textcircled{2}\text{原価})}{\textcircled{3}\text{総労働時間}}$$

■ 労働生産性を上げるには 3 つの方法があります

粗利 **①売上の増加**
②原価の削減

③総労働時間短縮

労働生産性の向上

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。

デジタル化の進め方

デジタル化の検討手順をご案内します。まずは店舗の課題を明確にし、課題の解決策と取組計画を策定することが重要です。そのうえで、デジタルツールが有用そうであれば、その活用を検討します。

必要な際は、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。

■デジタル化の検討手順



フェーズ 1

事前調査

まずは、店舗の情報を事前に収集します。ここでは、店舗の経営状況（売上・利益、コスト構造、人員・人材の情報等）に加え、店舗・店主のありたい姿、かなえたい目標をとらえることが重要です。インターネット上の情報や、財務指標などの情報のみならず、経営者はもちろん、業務に精通する各部署の方々へ直接ヒアリングを実施し、店舗のオペレーションも合わせて調査し、店舗の実態（ヒト、モノ、カネ）を包括的に明らかにします。

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)

フェーズ 2

現状分析・課題抽出

フェーズ 1 で収集した情報をもとに、店舗の現状を分析し、課題を特定します。課題が複数ある場合は、重要度や優先順位を設定し、取り組むべき課題を整理しましょう。

例) 3C 分析で自店舗・自店舗の顧客・競合店舗の情報を整理・分析する

フェーズ 3

取組計画策定

フェーズ 2 で抽出した課題に対して、解決策を考え、どのように取り組むかを検討して、計画を策定します。

例) ・バックオフィス業務が煩雑⇒財務管理システム、勤怠管理ソフトなどを導入
・自店舗の認知度が不足⇒ホームページや SNS 等の開設及び発信

フェーズ 4

デジタル化導入

フェーズ 3 で策定した取組計画に沿って導入を進めます。フェーズ 3 で各種デジタルツールの調達要件に基づいて、外部の協力先ベンダーを評価しながらパッケージ、クラウドサービスの導入など各種デジタルツールを選定します。売上・利益計画や労働時間の削減を見越し、投資対効果を見積もり、お客様や従業員の目線を踏まえて導入実行します。IT 導入補助金の活用も視野に入れましょう。

フェーズ5

デジタル化定着

デジタルツールを導入しただけで終わらせないよう、定着に向けて取り組みます。デジタルツールが定着すると店舗には多様な定量データが蓄積され、リアルタイムに確認できます。データに基づく意思決定のスパイラルはデジタル化のゴールとも言えます。デジタル化定着にむけて重要な3つの視点（①失敗の寛容、②アップデート、③データ活用）を意識して取り組みましょう。

3つの視点

1. ようこそ失敗

失敗は成功の素、
1つ1つの失敗から丁寧に
学んでいくことが
チームの成長につながる。

先んじて挑戦し、
失敗からも学ぶ



2. 常にアップデート

自分の進化は組織の進化、
少しずつ自分自身も
更新しつづけよう。

技術の進化は
すごい



3. データに 価値を語らせる

価値につながる原石が
そこにある。

デジタル化の
ゴール（次は DX）



トランスフォーメーションに対応するためのパターン・ランゲージ（略称トラパタ）ver0.9 参照

3つの取り組み

1. 店舗業務に精通する従業員との関係を再定義（報酬・関係性・役割・目標・フィードバック）
2. 価値を生まない業務からの解放（やりがい、お客様の喜びの声、成長実感、人材育成と採用）
3. 専門性を磨きつつ、趣味や余暇を楽しむ（余力・ゆとりを還元、シェア、未来志向）

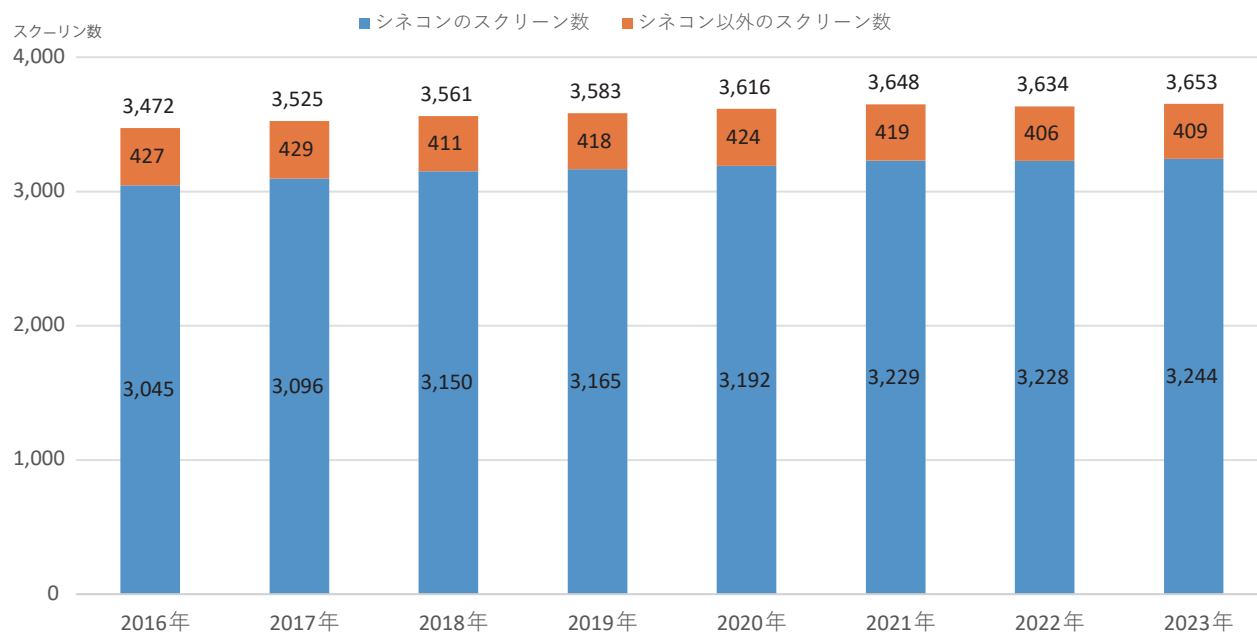
興行場営業の経営課題とは？

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、2023年度は409スクリーンと2016年以降、最も少なくなりました。

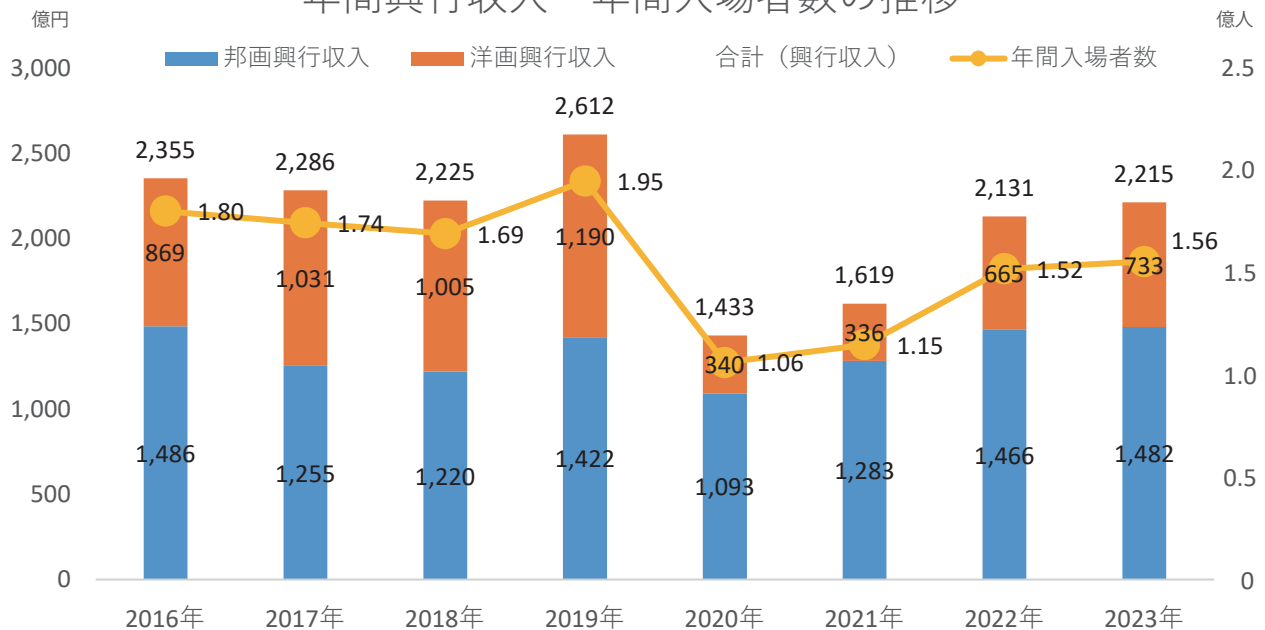
全国のスクリーン数の推移



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年以降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

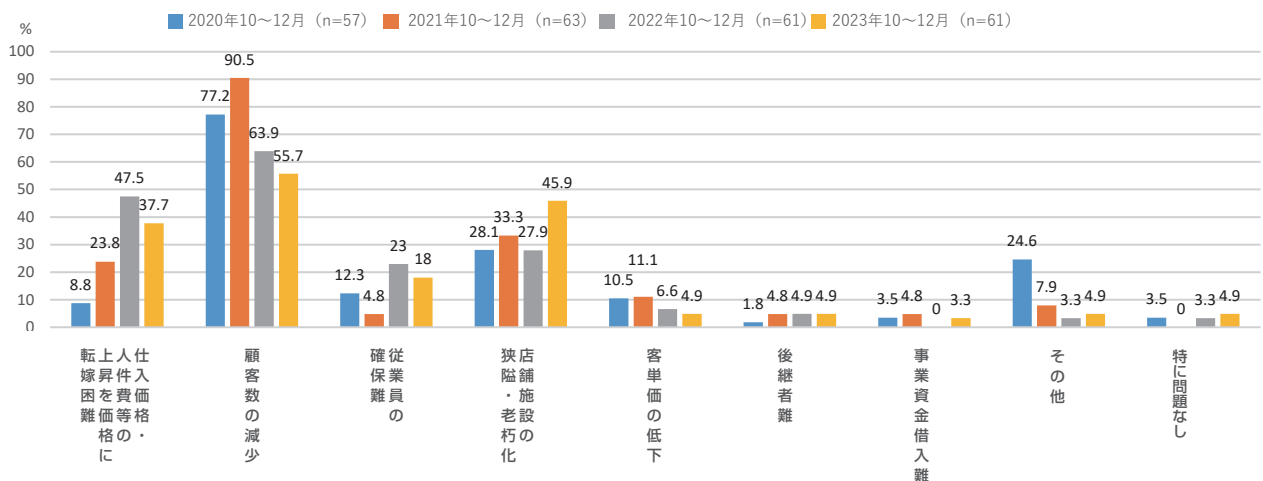


出典：一般社団法人日本映画製作者連盟 日本映画産業統計 過去データ一覧より作成

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。

導入事例

店舗名 新潟市民映画館シネ・ウィンド

創業 1985 年

都道府県 新潟県

従業員 8 名

業種 興行場業（映画館等）

売上高 4,000 万円（2022 年度）

店舗の特徴

上映作品の選定や会報の編集など、劇場運営の主たる部分を社員とボランティアスタッフ（会員有志 約 50 人）が協力して行っている

店舗の課題

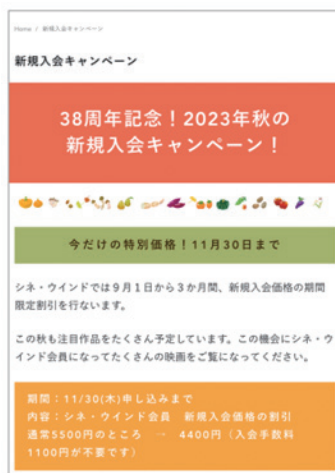
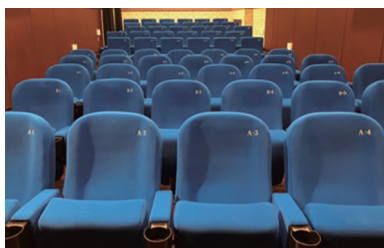
- 会員からの年会費が収益源で、継続会員の確保・新規会員の獲得が不可欠だが、閑散期（9～11 月）の新規入会が例年少ないこと

店舗の目標・将来像

- 開館 38 周年に際して、新規会員を例年より多く獲得する

導入したソリューション、および効果

- ホームページへのランディングページの追加と、SNS からの誘導
 - ・ 開館 38 周年にあたり、新規入会キャンペーンを実施するとともに、HP 上にランディングページを開設し、SNS 投稿から誘導した
 - ・ 結果、新規入会者は 9～11 月で 144 名（前年比 276%）を達成し、副産物として客単価が前年比 114% に向上する結果となった



新規入会キャンペーンと38周年祭のLP（ランディングページ）
SNS投稿からWebサイトに誘導

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。サービス向上にむけ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、業務効率化にむけ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。

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。

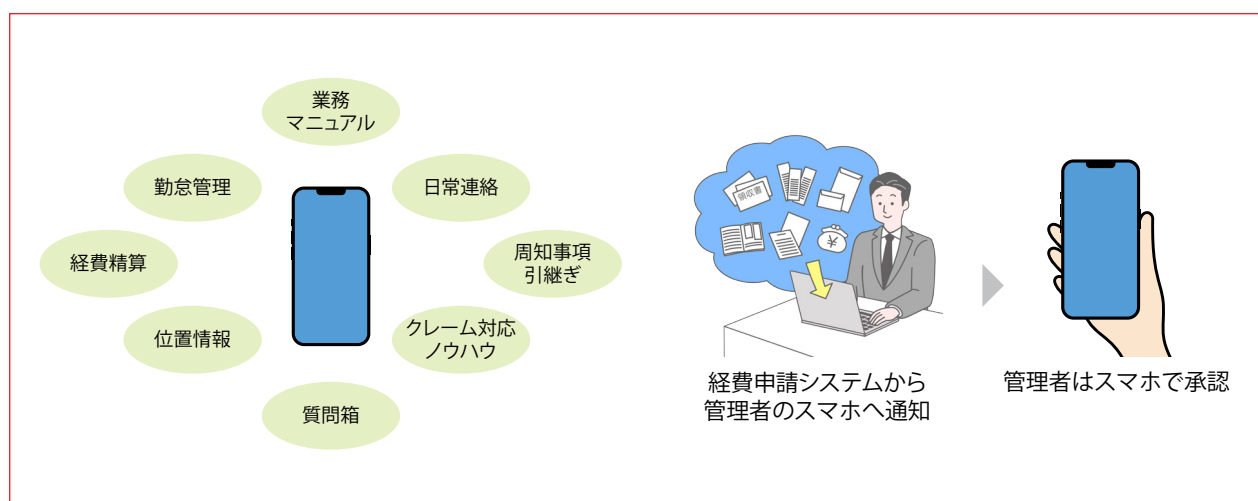
手順 1：業務システムの導入で、よりよい業務へと進化させる

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、改善箇所の特典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

生活衛生関係営業のデジタル化推進・支援体制開発・効果検証事業

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

厚生労働省健康・生活衛生局生活衛生課

監修

厚生労働省健康・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

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所

令和 6 年 3 月 発行