

運輸業・観光業のイノベーションに 関する調査研究（中間報告）

～主に中堅企業の積極的な取り組みについて～

国土交通政策研究所

平成22年1月12日

発表者 研究官 柴田 久一郎

目次

1. 調査研究概要

2. アンケート調査結果

3. 今後の調査

1. 調査研究概要

調査背景

1. 運輸産業の生産性は他の産業と比べ、伸びが低い、又はマイナス。(次頁参照)
2. 人口減少・少子高齢化による運輸業・観光業への影響

労働力減少
需要の減少

労働生産性を上げるカギはイノベーション？

→ 運輸業・観光業のイノベーションとは何か？
また、成功要因や課題がどこにあるのか？

1. 調査研究概要

参考

表1. 主要産業及び主要運輸業の生産性の推移

主要産業	生産性の推移 (単位:百万円)				(指数 平成2年 1.00)			
	平成2年	平成7年	平成12年	平成17年	平成2年	平成7年	平成12年	平成17年
農林水産業	180	191	145	140	1.00	1.08	0.81	0.78
鉱業	1146	1395	1384	1268	1.00	1.22	1.21	1.11
製造業	837	876	970	936	1.00	1.05	1.16	1.12
建設	632	577	555	519	1.00	0.91	0.88	0.82
電力・ガス・水道	2260	2541	2421	2097	1.00	1.12	1.07	0.93
卸・小売	425	521	489	605	1.00	1.23	1.15	1.42
金融・保険	1007	1189	1389	1567	1.00	1.18	1.38	1.56
運輸	711	762	719	727	1.00	1.07	1.01	1.02
運賃・旅運・サービス	590	639	664	598	1.00	1.08	1.12	1.01
産業計	677	750	761	758	1.00	1.11	1.12	1.12

主要運輸業	生産性の推移 (単位:万円)				(指数 平成2年:1.00)			
	平成2年	平成7年	平成12年	平成17年	平成2年	平成7年	平成12年	平成17年
鉄道旅客輸送	1,115	1,201	1,491	1,986	1.00	1.08	1.34	1.78
鉄道貨物輸送	838	962	1,298	1,269	1.00	1.15	1.55	1.52
バス	753	770	663	579	1.00	1.02	0.88	0.77
ハイヤー・タクシー	490	460	377	341	1.00	0.94	0.77	0.69
道路貨物輸送	552	614	559	545	1.00	1.11	1.01	0.99
外洋輸送	1,761	2,257	3,056	4,681	1.00	1.28	1.74	2.66
沿海内水面輸送	815	895	1,036	1,066	1.00	1.10	1.27	1.31
港湾運送	856	934	795	988	1.00	1.09	0.93	1.15
航空輸送	1,713	1,514	1,549	1,625	1.00	0.88	0.90	0.95
倉庫	734	879	818	936	1.00	1.20	1.12	1.28
こん包	613	713	616	526	1.00	1.16	1.00	0.86
運輸部門系	717	762	719	727	1.00	1.06	1.00	1.01

出典: 国土交通政策研究所報(PRI-Review) 33号「運輸業・観光業の生産性(中間報告)

1. 調査研究概要

イノベーションの定義

○新たな商品・サービスの開発によるプロダクトイノベーション

○業務効率等を向上させる手法の開発・導入によるプロセスイノベーション

+

○新規市場・業務の開拓、新たな組織形態の導入による従来業務の改良・経営改善なども幅広く含むもの定義する。

1. 調査研究概要

調査方法

① 郵送調査

・イノベーションに成功していると思われる企業を対象に、アンケート調査を実施し、成功要因を抽出。具体的には、文献や新聞等に紹介されている企業、経営革新計画の承認等の公的承認を受けた企業、特許申請を行った企業等を対象とし、経営者に記入を依頼。

② 訪問調査(実施中)

・郵送調査の回答で、特に熱心な取り組みを行っている事業者から直接ヒアリングを行い、運輸業・観光業におけるイノベーションとはどのようなものか？また、成功要因や課題はどこにあるのか？を整理する。

目次

1. 調査研究概要

2. アンケート調査結果

3. 今後の調査

2. アンケート調査結果

(1) 調査期間 平成21年11月9日～11月30日

(2) 郵送先

表2. 調査票送付企業及び回答企業

	トラック	倉庫	バス	タクシー	内航 海運	鉄道	航空	旅行	宿泊	その他	計
送付企業	767	82	308	319	119	121	79	49	245		2,089
回答企業	199	37	115	153	25	42	16	11	62	49	709

回収率: 33.9%

2. アンケート調査結果

(3) 調査項目

I 企業属性

- 問1. 貴社の創業年をご記入下さい。〔記述式〕
- 問2. 経営者(現在の社長)は、創業から何代目ですか。〔選択式〕
- 問3. 主な事業の種類をお書き下さい。〔選択式・最大3つまで〕
- 問4. 直近決算時における会社全体の売上高について〔選択式〕
- 問5. 直近決算時における会社全体の従業員数について〔選択式〕
- 問6. 過去10年の会社全体の売上高・経常利益の推移(最近1年間を除く)について〔選択式〕
- 問7. 最近1年間の会社全体の売上高・経常利益は、それ以前(平成20年秋以前)と比べてどのような変化がありましたか。〔選択式〕
- 問8. 昨年度会計期末の自己資本比率について〔選択式〕
- 問9. (物流関連業の方のみ)貴社の顧客状況について〔選択式〕

2. アンケート調査結果

(3) 調査項目

II 取り組み内容

- 問10. 概ね1990年代以降で、貴社にとって最も重要な取り組み(イノベーション)
1つについて、その取り組みはどれに当たりますか。〔選択式・最大3つまで〕
- 問11. その取組まれた内容はどのようなものですか。〔記述式〕
- 問12. その取り組みの先進性はどのようなものですか。〔選択式〕
- 問13. その取り組み時期はいつですか。〔選択式〕
- 問14. その取り組みの動機、背景についてお答え下さい。〔選択式・最大3つまで〕
- 問15. その取り組みを行う上で、全体構想、具体化推進の各段階において、
イニシアティブをとった人はだれですか。〔選択式〕
- 問16. その取り組みの成功の要因は何ですか。〔選択式・最大3つまで〕
- 問17. その取り組みを行う上で苦労した点は何ですか。〔選択式・最大3つまで〕

2. アンケート調査結果

(4) アンケートの分析の視点

① 回答者全体の傾向

② 「過去10年の売上高・経常利益が増加傾向の企業」※¹の傾向

※¹ 過去10年間に於いて売上高・経常利益のいずれかが増加しかつどちらも減少していない企業

(5) アンケート調査結果

回答企業全体

I. 企業属性

◇直近決算時における会社全体の売上高について

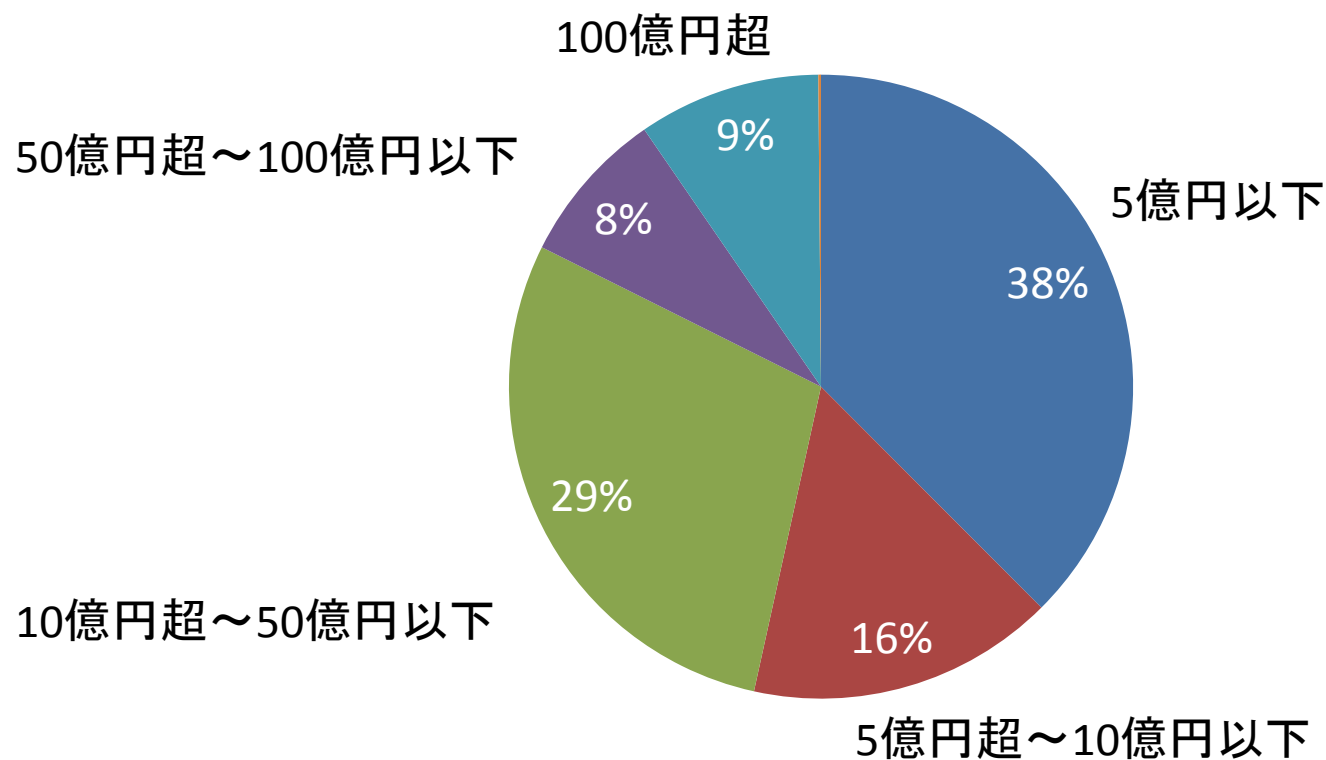


図1. 売上高

◇直近決算時における会社全体の従業員数について

回答企業全体

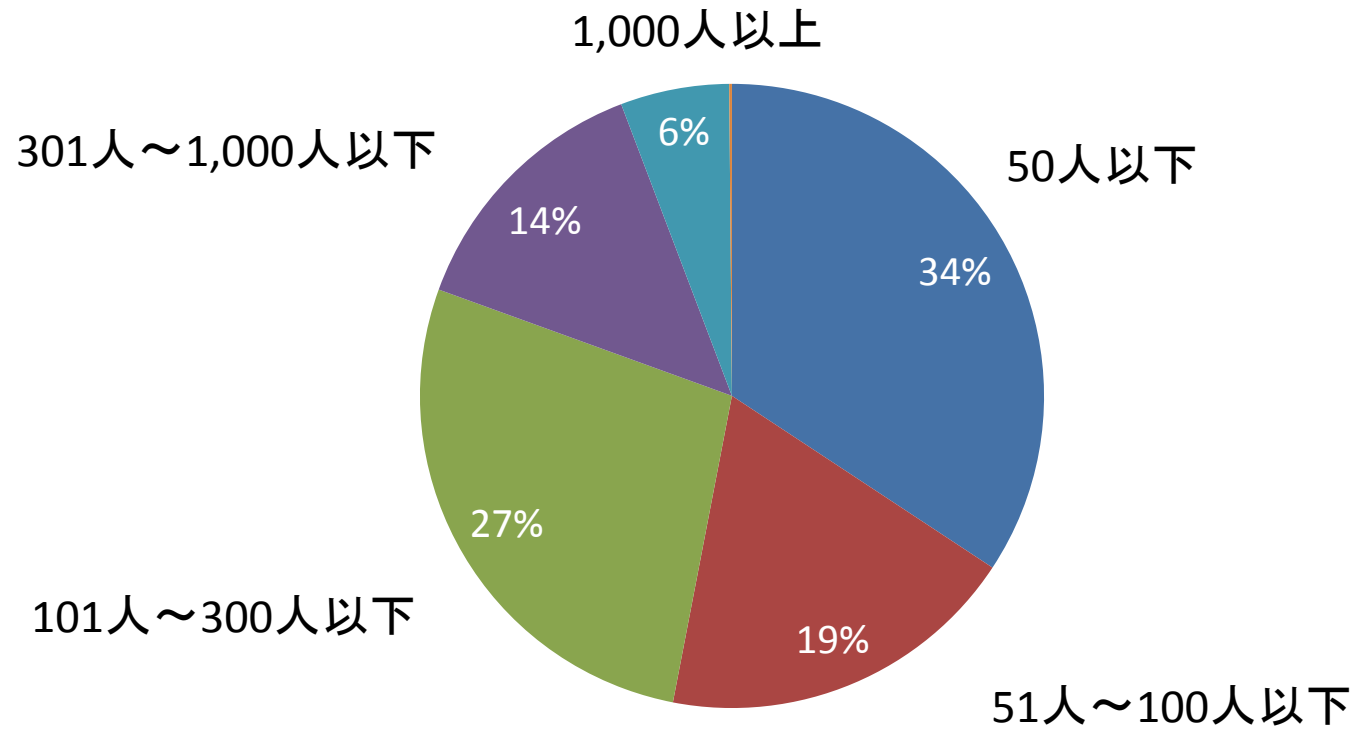


図2. 従業員数

◇前年度末の自己資本比率について

回答企業全体

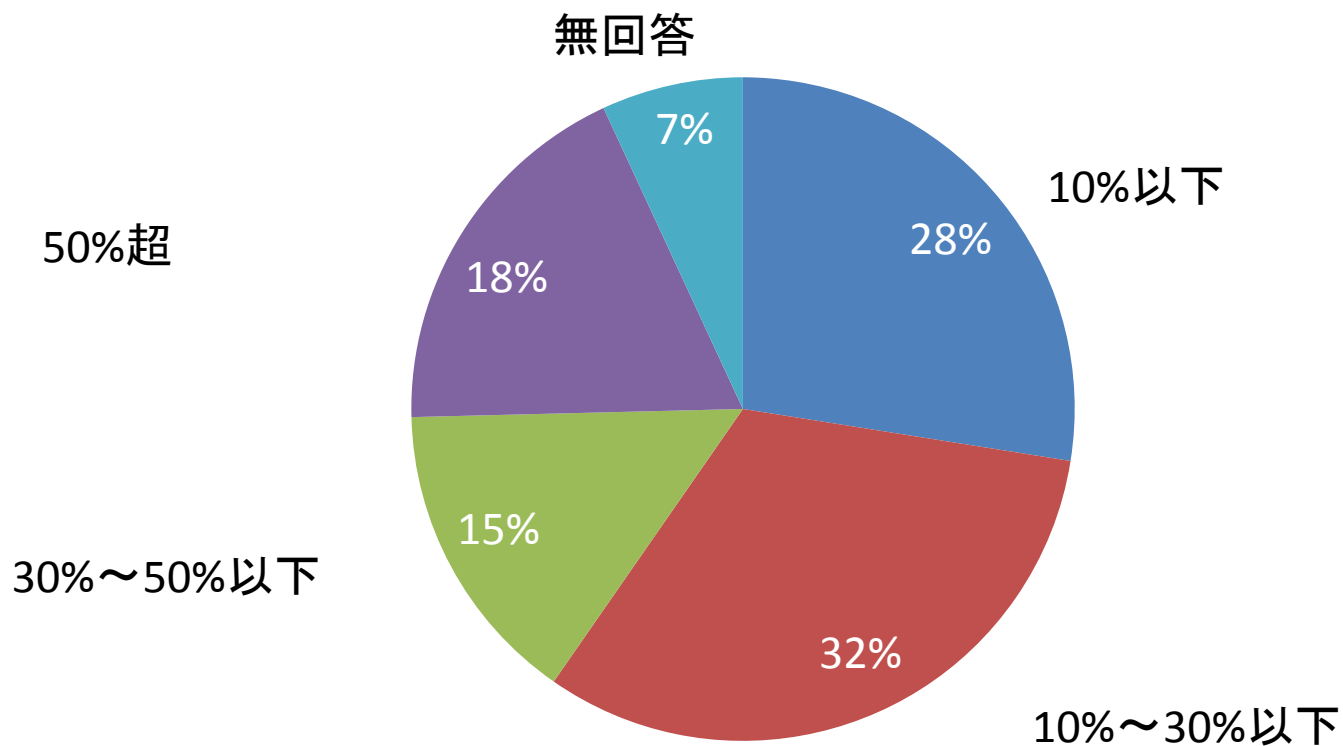


図3. 自己資本比率(※)

※自己資本比率＝純資産(資本)÷[負債＋純資産(資本)]×100

◇過去10年間の会社全体の売上高・経常利益の推移について

回答企業全体

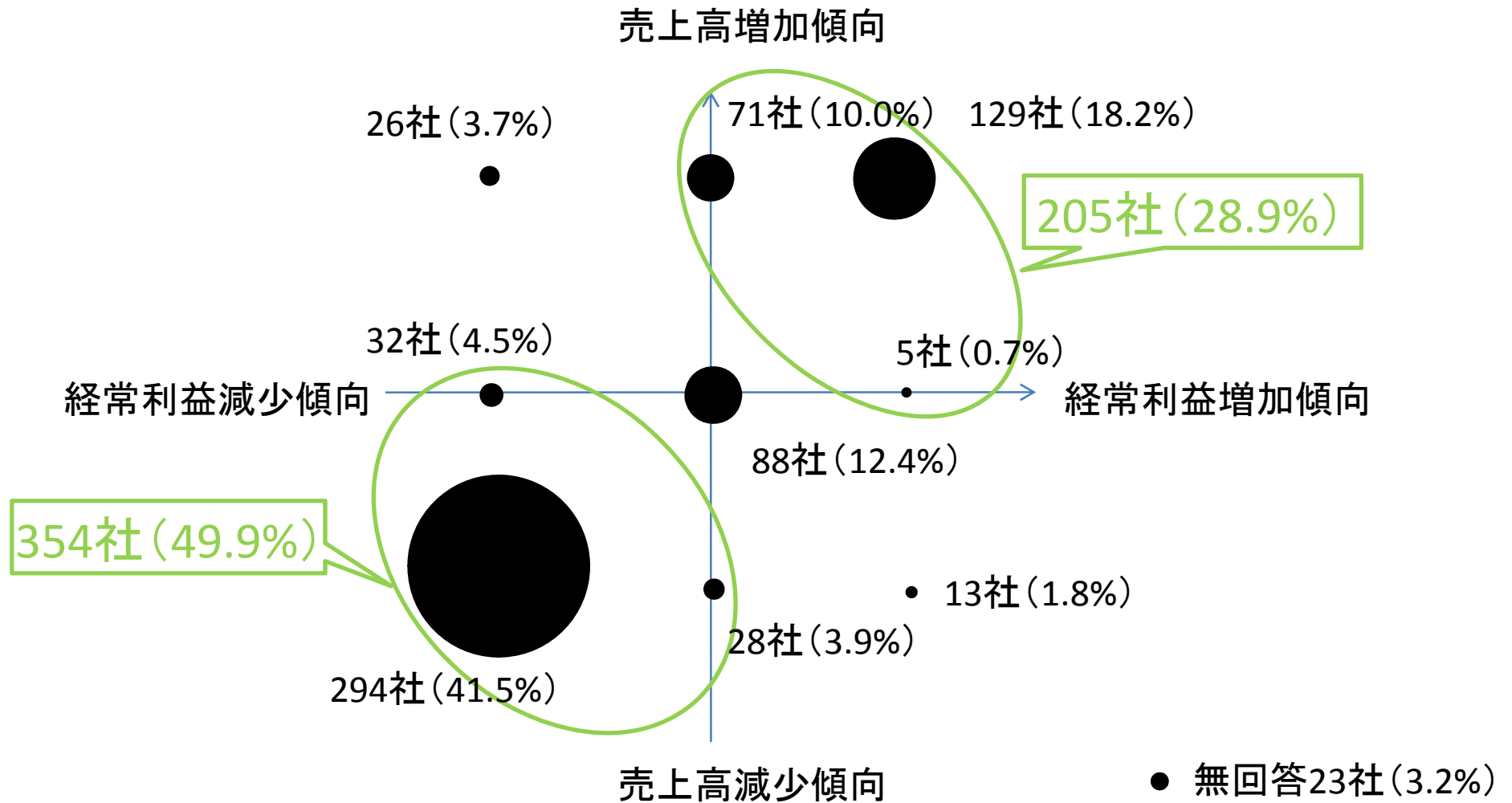


図4. 過去10年の売上高・経常利益の推移

◇最近1年間の会社全体の売上高・経常利益の推移について

回答企業全体

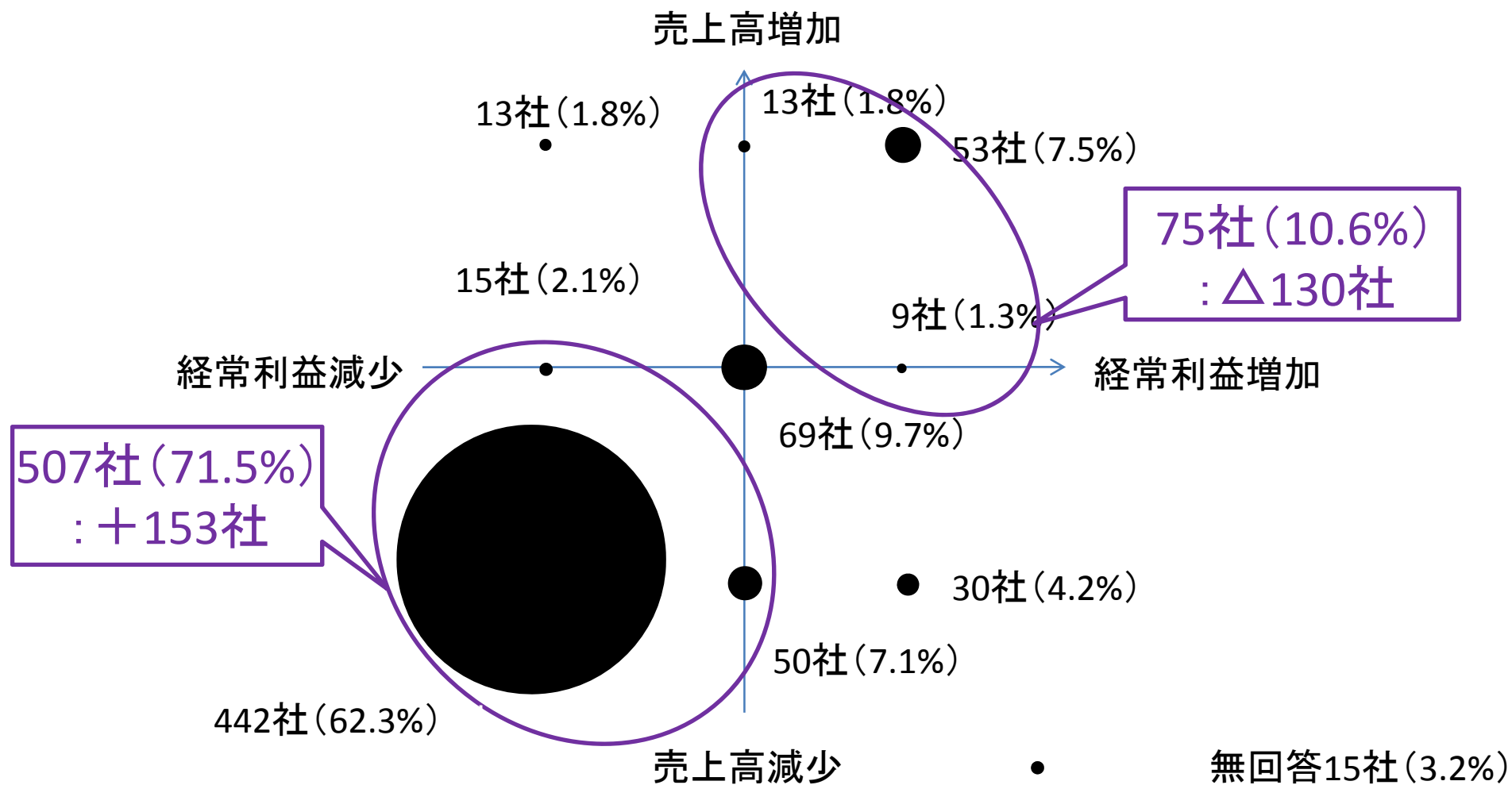


図5. 最近1年の売上高・経常利益の推移

Ⅱ. 取り組みの内容

◇動機・背景

◇取り組みの内容

◇イニシアティブをとった人

◇苦勞した点

◇成功要因

◇概ね1990年代以降での重要な取り組みの最も重要な動機・背景について
お答えください

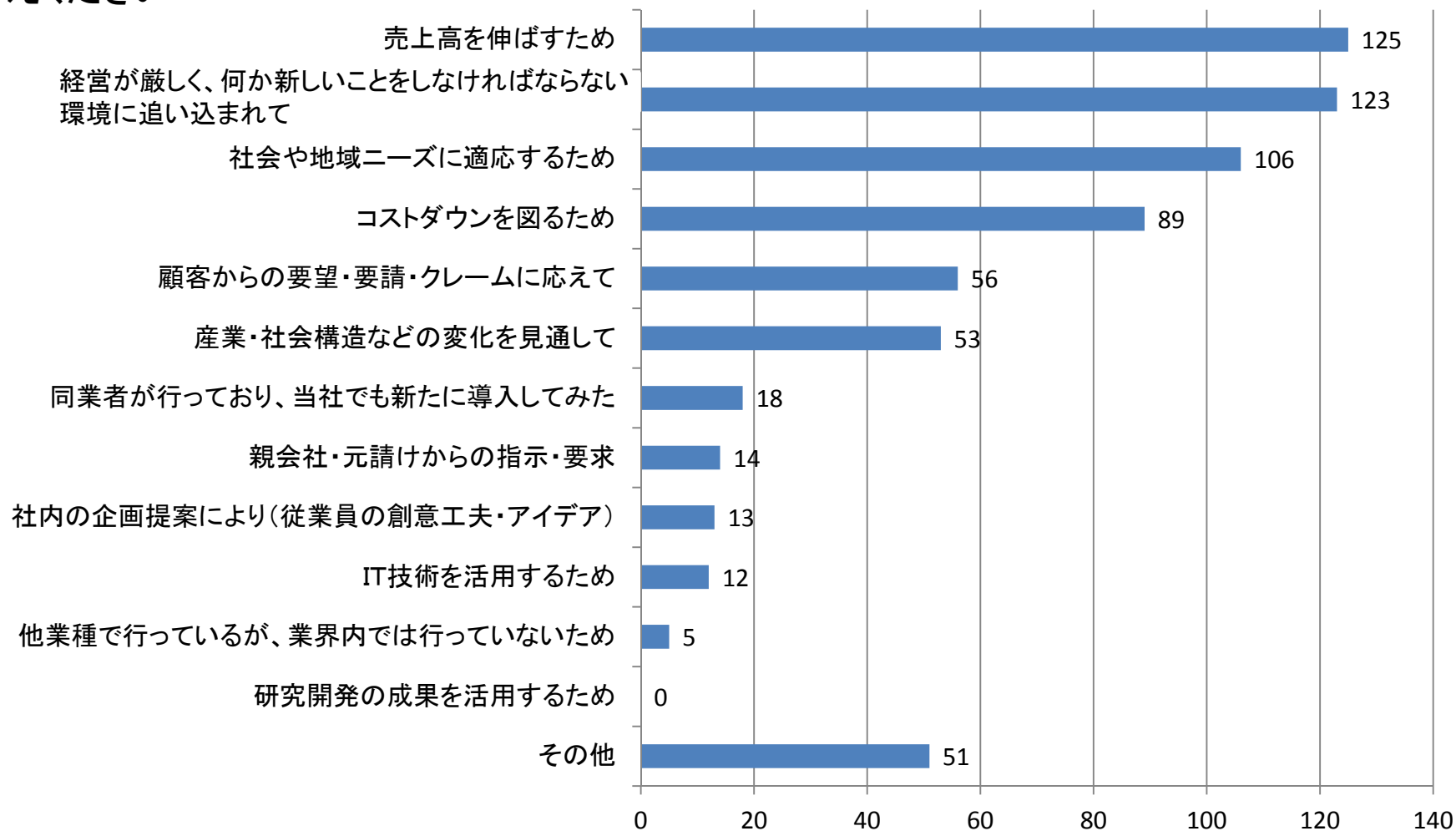


図6. 取り組みの動機・背景

◇概ね1990年代以降での重要な取り組みは次のどれにあたりますか？(最大3つまで複数回答)

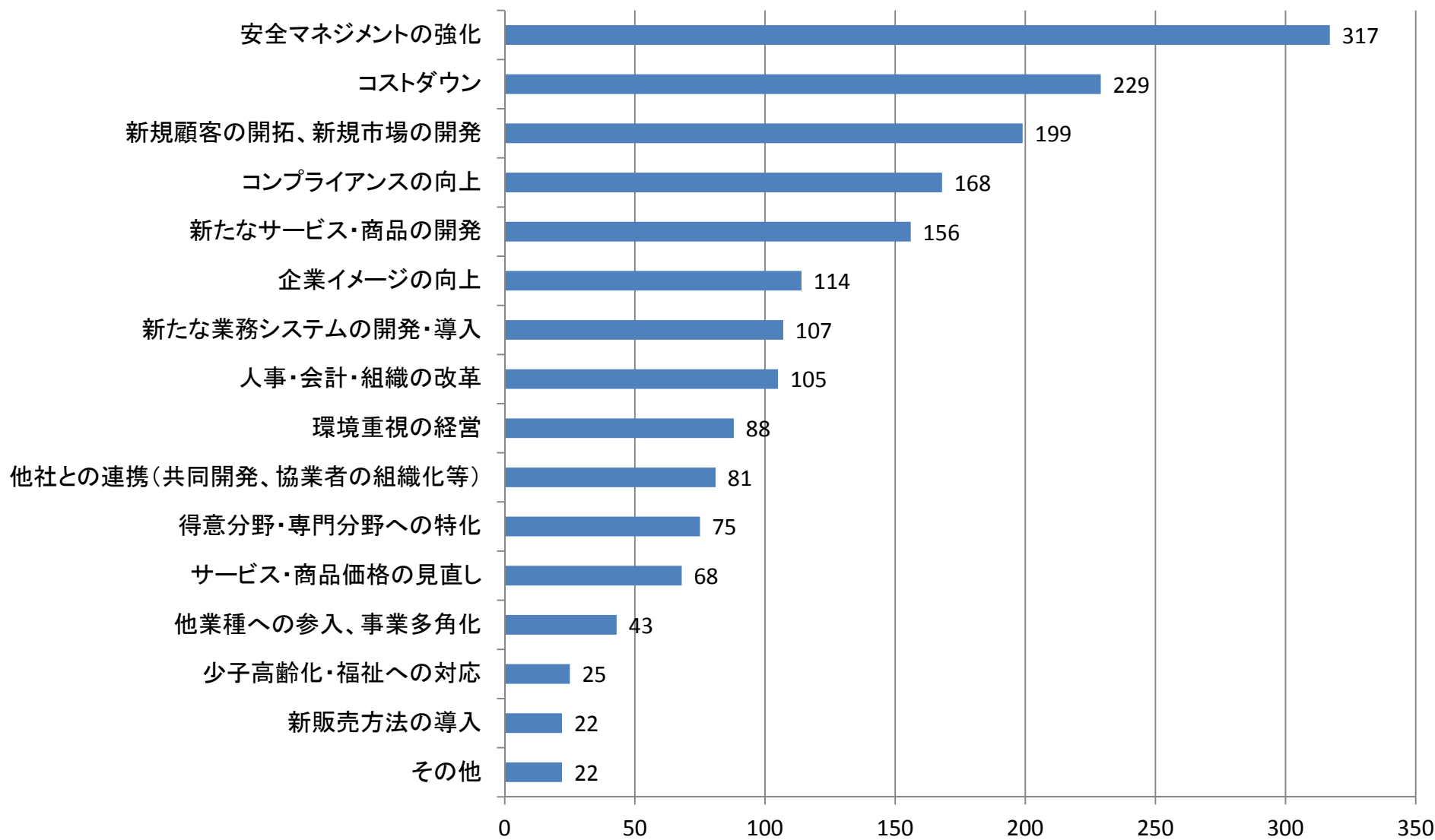


図7. 重要な取り組み

◇概ね1990年代以降での重要な取り組み(業種別)は次のどれにあたりますか？(最大3つまで複数回答)

表3. 重要な取り組み(業種別)

	物流(257社)	旅客(330社)	観光(73社)
1	安全マネジメントの強化	安全マネジメントの強化	新たなサービス・商品の開発
2	コストダウン	コストダウン	コストダウン
3	新規顧客の開拓、新規市場の開発	コンプライアンスの向上	新規顧客の開拓、新規市場の開発
4	コンプライアンスの向上	新規顧客の開拓、新規市場の開発	サービス・商品価格の見直し
5	新たなサービス・商品の開発	企業イメージの向上	人事・会計・組織の改革

◇概ね1990年代以降での重要な取り組み(業種別)は次のどれにあたりますか？(最大3つまで複数回答)

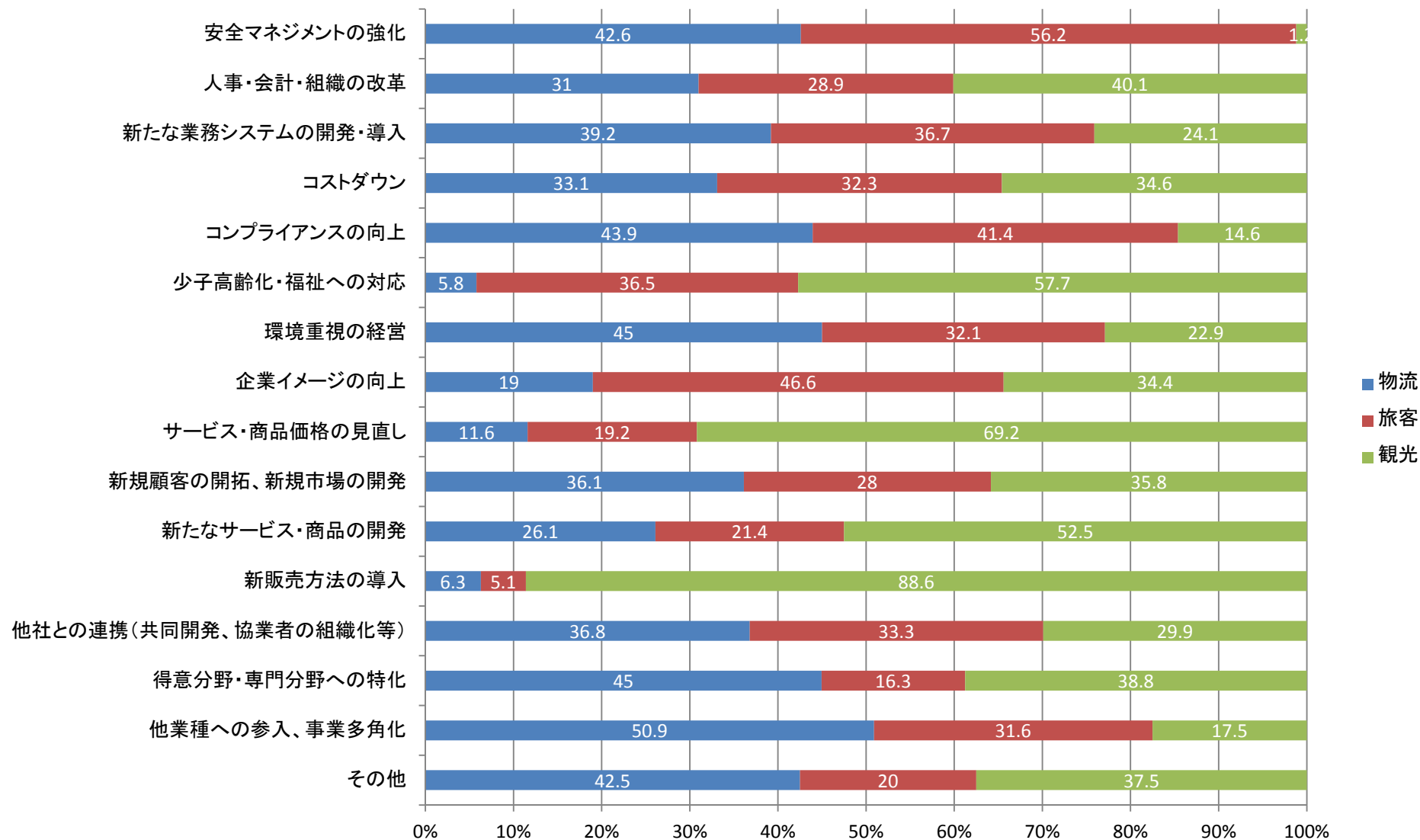


図8. 重要な取り組み(業種別)

◇概ね1990年代以降での重要な取り組みを行う上で、イニシアティブをとった人は誰ですか？（複数回答）

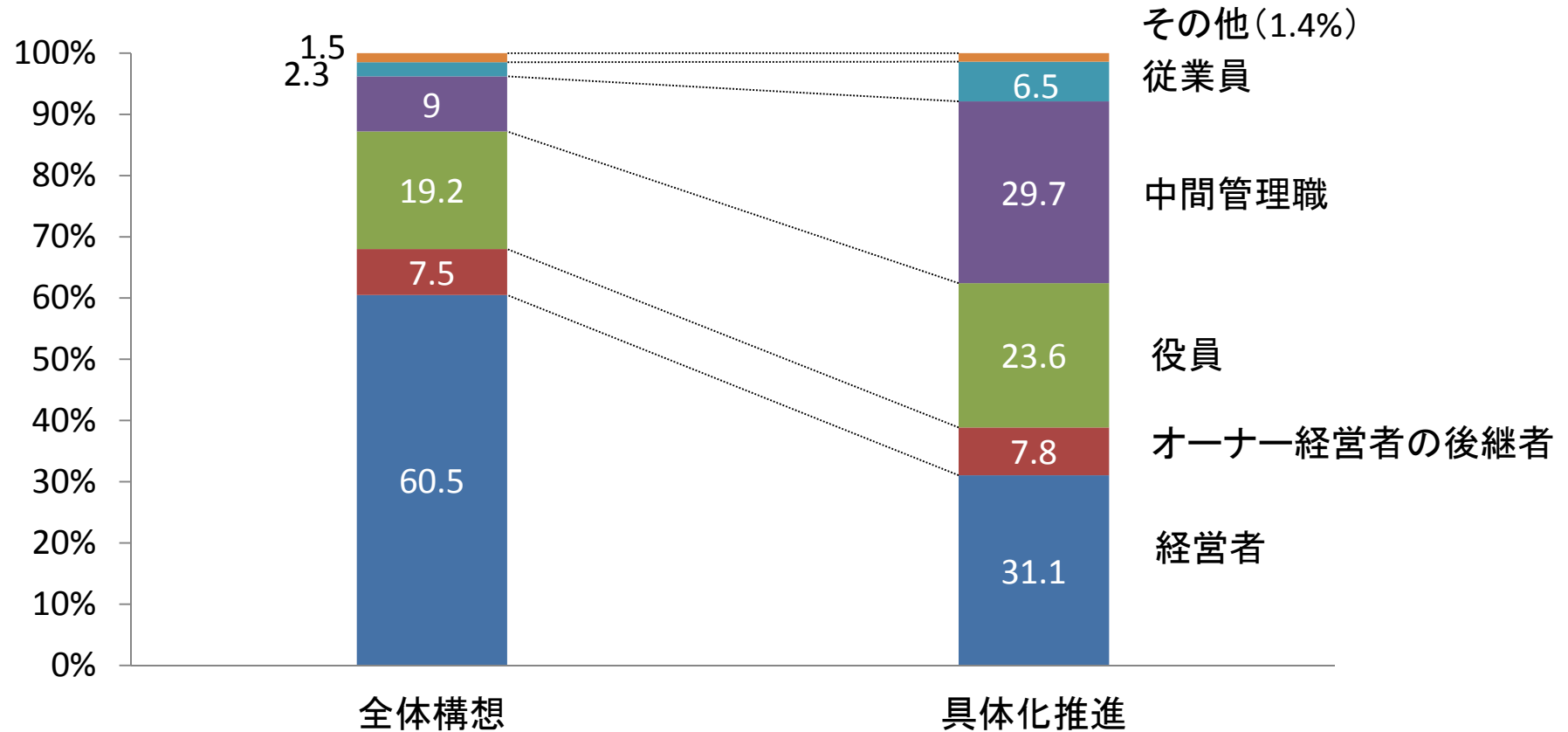


図9. イニシアティブをとった人

従業員数別

◇概ね1990年代以降での重要な取り組みを行う上で、
イニシアティブをとった人は誰ですか？（複数回答）

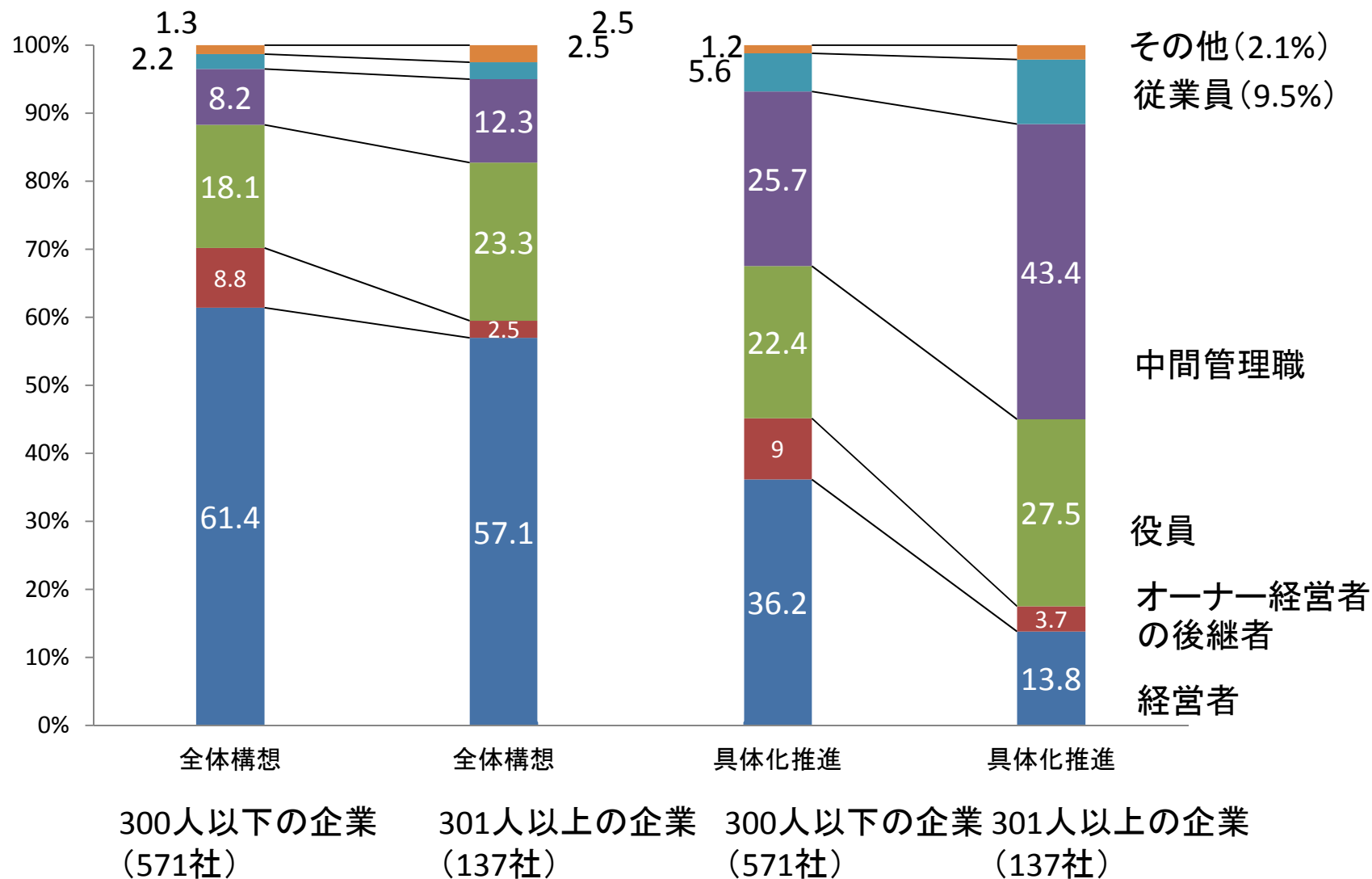


図10. イニシアティブをとった人(従業員数別)

◇概ね1990年代以降での重要な取り組みを行う上で
最も苦労した点は何ですか？

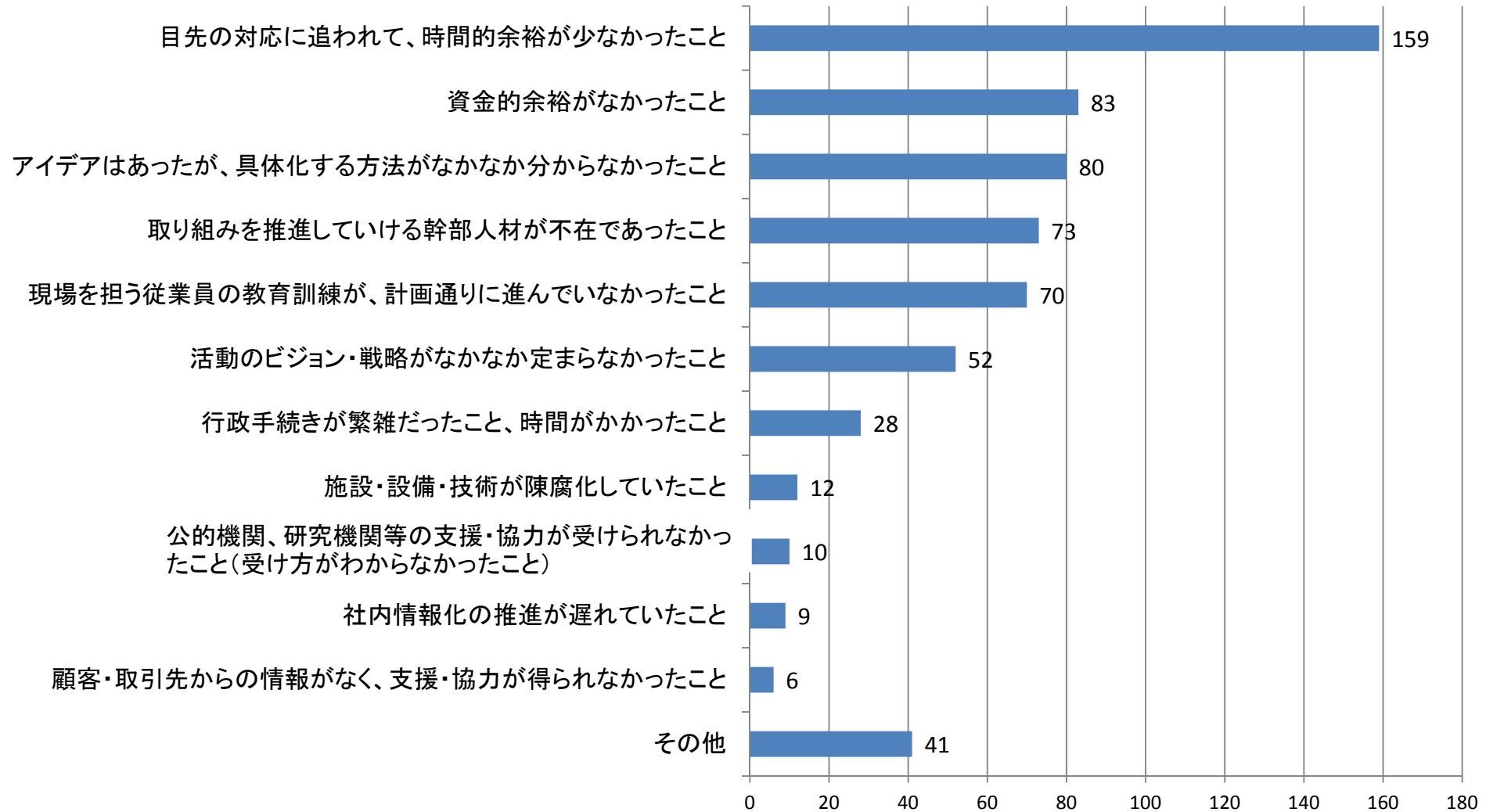


図11. 苦労した点

◇概ね1990年代以降での重要な取り組みの最も重要な成功要因は何ですか？

回答企業全体

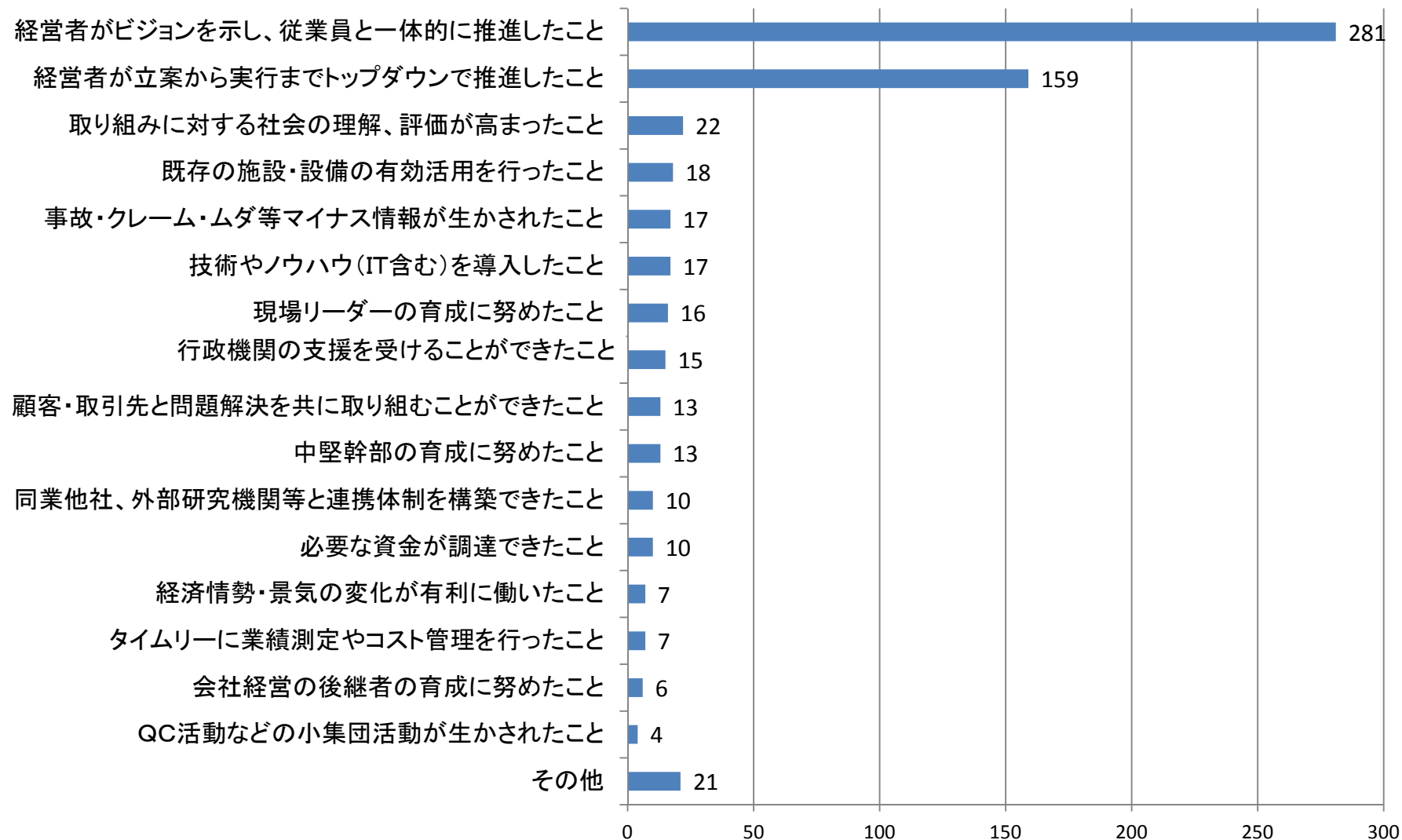


図12. 成功要因

2. アンケート調査結果

回答企業全体の傾向として、

・「安全マネジメントの強化」、「コストダウン」に取り組んでいると回答した企業が多い。

・取り組みに対する動機・背景については、「売上高を伸ばすため」、「経営が厳しく、何か新しいことをしなければならない環境に追い込まれて」と回答した企業が多い。

・取り組みに対する苦労点として、「目先の対応に追われて、時間的余裕が少なかったこと」「資金的余裕がなかったこと」、成功要因として、「経営者がビジョンを示し、従業員と一体的に推進したこと」、「経営者が立案から実行までトップダウンで推進したこと」と回答した企業が多い。

2. アンケート調査結果

(4) アンケートの分析の視点

① 回答者全体の傾向

② 「過去10年の売上高・経常利益が増加傾向の企業」※¹の傾向

※¹ 過去10年間に於いて売上高・経常利益のいずれかが増加しかつどちらも減少していない企業

◇過去10年間の会社全体の売上高・経常利益の推移について

売上高・経常利益が増加傾向の企業205社

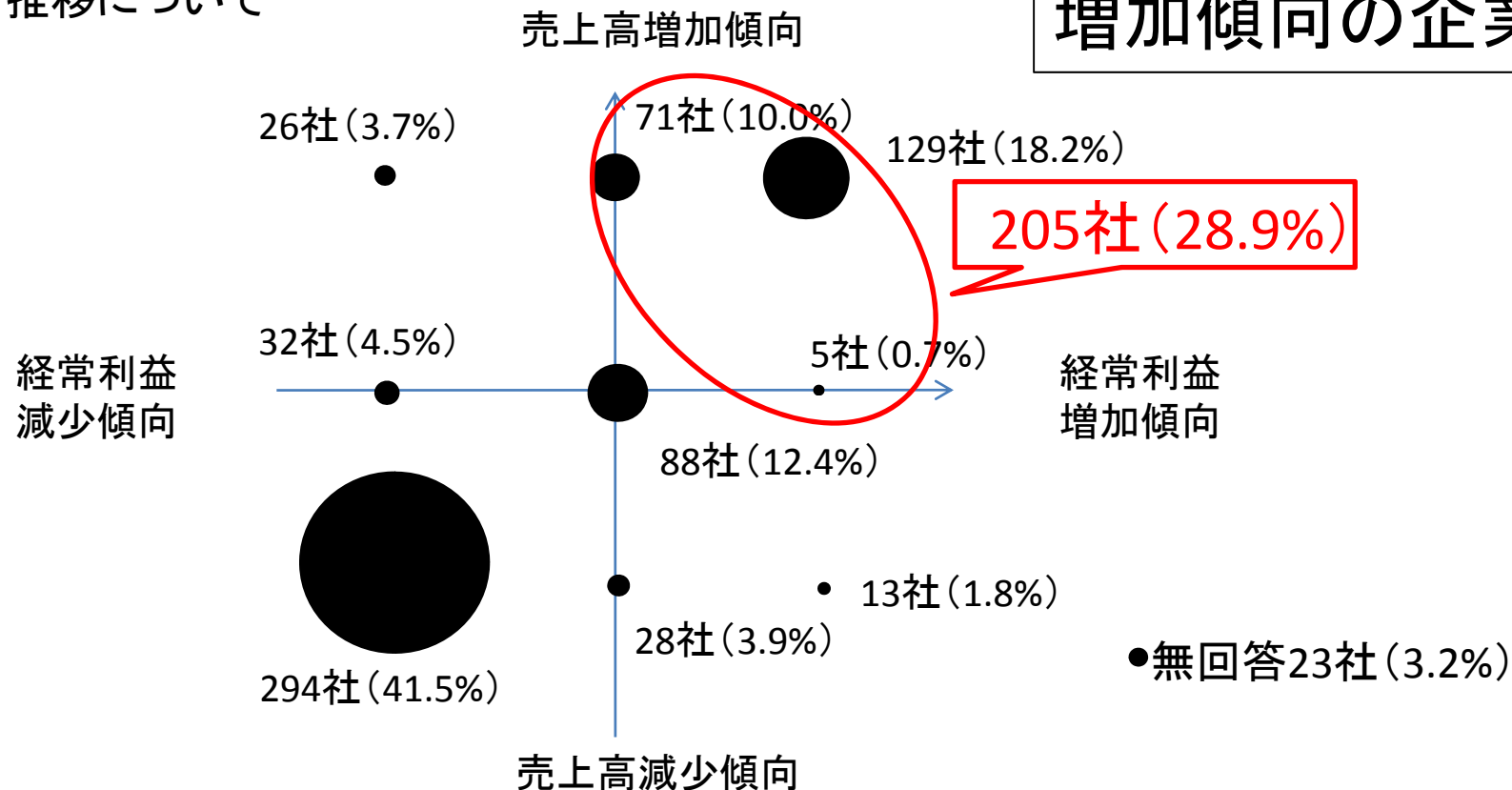


表4. 売上高・経常利益が増加傾向の企業205社の内訳

	トラック	倉庫	バス	タクシー	内航海運	鉄道	航空	旅行	宿泊	その他	計
回答企業	199	37	115	153	25	42	16	11	62	49	709
205社内訳	92	24	20	10	11	11	2	1	19	15	205

◇概ね1990年代以降での重要な取り組みの
最も重要な動機・背景についてお答えください

売上高・経常利益が 増加傾向の企業205社

表5. 取り組みの動機・背景(業績別)

	売上高・経常利益が増加傾向の企業		その他の企業
1	売上高を伸ばすため		経営が厳しく、何か新しいことをしなければならぬ環境に追い込まれて
2	社会や地域ニーズに適応するため		売上高を伸ばすため
3	経営が厳しく、何か新しいことをしなければならぬ環境に追い込まれて		社会や地域ニーズに適応するため
4	産業・社会構造などの変化を見通して		コストダウンを図るため
5	コストダウンを図るため		顧客からの要望・要請・クレームに 応えて

◇概ね1990年代以降での重要な取り組みは
次のどれにあたりますか？(最大3つまで複数回答)

売上高・経常利益が
増加傾向の企業205社

表6. 重要な取り組み(業績別)

	売上高・経常利益が増加傾向の企業		その他の企業
1	安全マネジメントの強化		安全マネジメントの強化
2	新規顧客の開拓、新規市場の開発		コストダウン
3	新たなサービス・商品の開発		新規顧客の開拓、新規市場の開発
4	コンプライアンスの向上		コンプライアンスの向上
5	コストダウン		新たなサービス・商品の開発

◇概ね1990年代以降での重要な取り組みを行う上で最も苦労した点は何ですか？

売上高・経常利益が増加傾向の企業205社

表7. 苦労した点(業績別)

	売上高・経常利益が増加傾向の企業	その他の企業
1	目先の対応に追われて、時間的余裕がなかったこと	目先の対応に追われて、時間的余裕がなかったこと
2	取り組みを推進していける幹部人材が不在であったこと	資金的余裕がなかったこと
3	アイデアはあったが、具体化する方法がなかなか分からなかったこと	アイデアはあったが、具体化する方法がなかなか分からなかったこと
4	現場を担う従業員の教育訓練が、計画通りに進んでいなかったこと	現場を担う従業員の教育訓練が、計画通りに進んでいなかったこと
5	活動のビジョン・戦略がなかなか定まらなかったこと	取り組みを推進していける幹部人材が不在であったこと

◇概ね1990年代以降での最も重要な取り組みの成功要因は何ですか？

売上高・経常利益が
増加傾向の企業205社

表8. 成功要因(業績別)

	売上高・経常利益が増加傾向の企業	その他の企業
1	経営者がビジョンを示し、従業員と一体的に推進したこと	経営者がビジョンを示し、従業員と一体的に推進したこと
2	経営者が立案から実行までトップダウンで推進したこと	経営者が立案から実行までトップダウンで推進したこと
3	中堅幹部の育成に努めたこと	事故・クレーム・ムダ等マイナス情報が生かされたこと
4	取り組みに対する社会の理解、評価が高まったこと	取り組みに対する社会の理解、評価が高まったこと
5	現場リーダーの育成に努めたこと	既存の施設・設備の有効活用を行ったこと

2. アンケート調査結果

売上高・経常利益が
増加傾向の企業205社

売上高・経常利益が増加傾向にある企業は、
その他の企業と比較して、

・「新たなサービス・商品の開発」、「新規顧客の開拓、新規市場の開発」など新たな取組み・「攻め」の取組みを行っている」と回答した企業が多い。

・取組みに対する動機・背景については、「社会や地域ニーズに適応するため」、「産業・社会構造などの変化を見通して」など社会構造の変化や事業環境の変化に対応していると回答した企業が多い。

・取組みに対する苦労点として、「取組みを推進していける幹部人材が不在であったこと」、成功要因として「中堅幹部の育成に努めたこと」「現場リーダーの育成に努めたこと」など、ともに「人材」が要因と回答した企業が多い。

目次

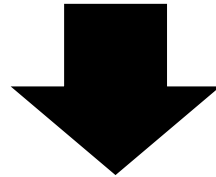
①調査研究概要

②アンケート調査結果

③今後の調査

3. 今後の調査

アンケート調査結果から、売上高・経常利益が増加傾向にある企業は、「新たな取組み・「攻め」の取組み」を行っている。



このような取組みを行っている企業に対して
ヒアリング調査

・「社会構造の変化や事業環境の変化」をどのように事業構想・具体化推進に結びつけているか？

・「取組みを推進していける人材」をどのように確保・育成しているか？

この2点を中心に、ヒアリング調査を行い、運輸業・観光業のイノベーションについて、更に調査検討予定