



慶應義塾大学ビジネス・スクール

Tr@Box (トラボックス株式会社)

—— IT 輸送を次代に導くオンライン物流ネットワーク ——

2001年1月下旬、東京文京区の根津にあるとあるビルの一室、インターネット上で無料の求車求貨情報を提供しているトラボックスの副社長である田代正は、来月に行う決済サービスの説明会を控え、今後のサイトの運営について共同経営者の藤倉泰徳(代表取締役社長)とともに頭を悩ませていた。

トラボックスの提供するサービスは、空き車両を探しているユーザーと荷物を探している運送業者の間で、求車・求荷情報をインターネットを使って仲介する無料サービスである。このサービスは、NTT ドコモのiモードにも対応しているため、iモード対応の携帯電話からも情報の受発信が可能であった。例えば、配達先地域で輸送を終えたトラックの運転手が、帰路の求車情報を携帯電話で検索することもできる。現在、会員登録や情報利用は無料だが、2001年4月からは月1000円の会費制に移行する予定であった。1999年11月よりサービスを開始し、2000年3月に株式会社として法人化、2001年1月現在、その会員数は1400社を超えていた。尚、ここに至るまで会員数は平均して月100社ペースで増え続けていた。

しかしながら、多数の中小業者から構成されるトラック業者(全国5万社、従業員約100万人)の市場を狙い、大手の資本を持つ会社を含め求車求荷サービスを提供するサービスが続々と立ち上がってきていた。競争が激化するなか、田代はこのサービスを有料化することに一抹の不安を覚えていた。それは、「自分だったら会費を徴収されたらこのサービスを本当に利用するだろうか?」という単純な疑問からわき起こるものであった。そこで、田代は共同経営者の藤倉に相談し今後のトラボックスの収益源として他の策はあるのかどうかを検討していた。現在のところ主な収益源はホームページ上のバナー広告による収入のみで利益はほとんどでていなかった。

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科國領二郎教授の指導のもと、修士課程2年の小林一雄によって作成された。本ケースの記述は経営管理の巧拙を示すものではなく、分析ならびにクラス討議の資料として作成されたものである。

トラック業界

中小零細企業の多いトラック業界

わが国の国内貨物輸送量は、トン数で年間64億トン（平成10年度）、トン数に輸送距離を乗じてその仕事量をあらわしたトンキロでは5,516億トンキロ（同）となっている。輸送機関別のシェアをみると、トン数ベースでは91.0%、トンキロベースでは54.4%をトラック輸送が担っている。これら輸送全体の9割を担う約5万社のトラック業者である。トラック輸送事業の事業形態は、大きく分けて、特別積合せ貨物輸送事業、一般貨物自動車輸送事業、特定貨物自動車輸送事業、霊柩輸送事業の4業種であり、不特定多数の荷主の貨物を積み合わせてターミナル間での幹線輸送などを定期的に行うのが特別積合せ事業で、宅配便はこの事業に含まれる。一般貨物輸送事業は、まとまった荷物を車両単位で貸し切って輸送するのが主で、積合せ輸送を行うこともできる。特定貨物輸送は、品目ごとに荷主などを限定して輸送する事業である。

改正中小企業基本法では「資本金3億円以下ならびに従業員300人以下」の企業を中小企業と規定しているが、これによると、特別積合せ貨物輸送事業者の72%、一般貨物輸送事業者の99%が中小企業ということになる。（添付資料1）

宅配などの小口の荷物の増加という背景もあり、それらの運送業の多くがトラック10台以下の零細企業が多数を占め、軽貨物1台のみで営業する個人事業者も多い。それゆえに、トラック運送業者共通の悩みは自力で荷主を探すのが難しく、どうしても大手や中堅運送会社の下請けが中心になってしまう。一方、荷主から輸送能力以上の荷物を頼まれ、知り合いの運送会社に応援を頼むというケースもある。

また、トラック輸送事業は、総経費のおよそ半分が人件費という典型的な労働集約型の事業で、コストに占める人件費の比率は、平成10年度で50%にのぼる。物流システムの効率化を進めるうえで、ドライバーを中心に多くを人手に頼らざるを得ないのが実態だからである。さらに、配達地域で輸送を終えた後、帰りに運ぶ荷物がなくトラックの積載効率は低くなる。その実車率は5割を切ると言われ、道路を走るトラックの2台に1台は空車の計算である。また、帝国データバンクでは運送業者で優良とされる企業は約3割で、荷主は信頼性の面からも大手の運送業者へ頼む傾向があり重層下請け構造にならざるを得ない現状がある。

既存のトラック業界のネットワーク

トラック業界には、これらの中小運送業を支援するために前々から求車求荷ネットワークが存在していた。その代表的なものとして以下の2つのネットワークが存在していた。

その1つは、1991年10月から（社）全日本トラック協会が開発し日本貨物運送協同組合連合会が運営している「ネットワークKIT:Kyodo Information of Transport」(<http://www.nikka-net.or.jp/kit/kit.html>)である。ネットワークKITは、パソコンを利用した荷物情報と車両情報を交換するシステムであり、全国約150組合、約1万5千トラック運送事業者が加盟している求貨・求車情報ネットワークシステムである。事務所システムはWindowsパソコンに対応しており、通信ネットワークは全国主要都市129箇所にアクセスポイントを有するNTTPCのネットワークを用いている。また、ネットワークKITに加盟するには協同組合単位で加入する必要があり、今のところ荷主が直接参加することは認められていない。それは、「荷主が対象に加われば、事業者間の貨物獲得競争が激しくなり、運賃下落につながりかねない」(全ト協幹部)からで、事業立ち上げの方針はあくまでも会員同士の配車融通を目的としている。協同組合単位での加入は、ネットワークKITにおける最大の特徴であり、組合がトラック運送事業者間の精算処理業務を代行したり、貨物の保証責任を有している。そのため、信頼性の高いシステム運用が可能であると言っている。

KITの参加費用は初期費用が5000円、月額5000円。成約時の仲介手数料は5%である。費用負担が少なく、事業者にとっては加入しやすい環境が整っている。

しかしながら、肝心のパソコン端末設置台数は約800台と思うように伸びていない。しかも、設置台数の内訳は協同組合138台、組合員(事業者)667台(2000年5月末)と、組合員のうち25社に1台の割合でしか端末が普及していないのが実状である。

もう1つは、日本ローカルネットワークシステム協同組合連合会が全国各地で実施している「ローカルネット」(http://www.jln.or.jp/system/jl_system.html)である。

ローカルネットは、平成元年(1989)6月に兵庫、大阪の運送会社とコンピュータソフト会社とで、発足した「物流ネットワークシステム研究会」が平成2年(1990)に始めたパソコンによる求車求荷情報システムである。その後、全国に展開しローカルネットは1600社(123協同組合)が利用する全国でも最大規模のネットワークシステムである。

このシステムはもともと専用端末を必要とするパソコン通信を利用した、組合センターが介在するバッチ処理のシステムであったため、情報伝達にタイムラグがあったが、平成12年(2000年)5月には富士通(株)が提供するFENICSサービス網とVPO機能(バーチャルプライベートオフィスサービス)を活用したイントラネットおよびインターネット環境を構築。更に、新システムはローカルネット本部にUNIXサーバを設置し、Javaで構築されたアプリケーションを加盟企業(組合員)側に設置されたパソコンの添付ソフトであるブラウザを通して、すべての業務処理が行なえる事を基本的なコンセプトとして構築して

いる。JL連合会では新システム稼働を契機に、加盟事業者の拡大拡充を進め、荷主開拓など新規事業の展開を図る。

既存の協組がローカルネットを利用する場合は、純粋なシステム加入金5万円や利用料19700円の他に、一協組当たり1ヶ月35000円の賦課金を連合会に納めなくてはならない。

- 5 また、ローカルネットもKITと同様に「実運送を主体としており、対応しきれない貨物を組合員同士で協力して運ぶという姿勢だ。当連合会が直接に荷主と契約することはない」（福永会長）とあくまでも運送業者間で荷物を融通することで、荷主からの安易な運賃値下げの温床とならないシステムを堅持していく考えである。

10 続々と立ち上がる求車求荷サービス

2000年に入りインターネットを利用した同様のサービスが続々と登場している。

三井物産、三菱商事、住友商事の総合商社大手3社も9月に資本金3億円で「ロジリンク

ジャパン」(<http://www.j-logilink.com/>)を設立した。出資者には日本通運、東芝物流など

- 15 物流業界からの出資者も目立つ。サービス開始は2001年4月を予定しており、初年度は売上高4億円、会員数450社を見込む。提供するサービスは、荷物情報、空きトラック情報、空き倉庫情報のほか、物流契約支援、保険契約代行、決済代行、貨物追跡などである。利用料は、入会金20万円のほか、月間のアクセス回数に応じた情報提供料を徴収する。アクセス回数1～100回までの3万円を下限とし、500回以上の9万5千円を上限とする予定。マッチングが成功した場合の手数料は徴収しない。

- 20 また、グローバルロジスティクス総合研究所、第一貨物、ダイナウェア、フットワークエクスプレス、マイクロソフトの5社は、トラック輸送の需給を結びつける“物流市場”をインターネット上で運営する会社「イー・トレックス」（以下e-TReX）(<http://www.e-trex.co.jp/>)を資本金2億円で設立した。このサービスの特徴は、これまでの求車求荷システムはトラック1台単位（車建て）での取引が主流だったが、これをスペース単位で自動マッチングし売買する「Space Trader」というシステムである。他にも物流業者への運賃支払いを荷主に代わって行う決済代行や、保険手続き代行、トラック輸送取引の相場情報発信なども手がけていく予定である。利用料金は成約取引高の10%である。

- 30 このように、物流においても、e一系列化の動きが始まっている。ここではより多くの貨物、より多くの空きスペースの情報が集まることが、さらなる参画企業の増加を実現する。B to C（事業者と消費者間）の急速な新規ビジネスの立ち上げおよび撤退、波動への対応力の強化のためには常に豊富な貨物を集め、柔軟に物流リソースを手配できることが必要なのである。」（日本通運ホームページより）

また、e ー系列の構成には、特に過去の企業グループ化や物流リソースといった資産が必要なわけではない。それゆえに、この分野を手がけている事業者は、特にトラック輸送については物流事業者にとどまらず、情報サービス会社もすでにサービスを開始している事例がある。

平成10年(1998)にサービスを開始したキューソーティスのQTIS (<http://www.krs.co.jp/tis/index.htm>) は、年間90億の取引と成約率95%を超える実績を持つ。参加企業は150社、ユーザー数は約300である。主に食品貨物が取引の中心であるが、月間1万5千件もの求車求荷情報を本社と全国の支店にいる約15人の配車担当者が1件1件結びつけることで高い成約率を実現している。手数料は運賃の1.5%である。

また、ブリヂストンの100%出資物流子会社として平成12年(2000)7月にサービスを開始したビーエス物流のブリヂストンロジネット (<http://www.bsb-net.gr.jp/>) も、マッチングセンターで人による確認を実施、取引の信頼性を保っている。求車求荷システムのほか、今後は倉庫を対象とした「求倉」情報も加える予定である。会員は協力会社約70社を含め約200社で、入会金は荷主・物流業者ともに無料。そのほか、物流業者だけは月間使用料が2000円、手数料が運賃の1.5%の料金設定になっている。

その他、大阪で最大の会員数を誇るエス・ティー・アイが運営する「エコロジコム」 (<http://www.sti-corp.co.jp/>) など中小、新規事業者の運営するサービスが少なくとも10社以上存在していた。

トラボックス株式会社

会社の沿革

トラボックス (<http://www.trabox.com/>) (付属資料2) の創業者の藤倉泰徳社長(創業時32歳)と田代正副社長(創業時29歳)はともに、大企業に数年勤めた後、家業の運送業を継いだ二代目経営者である。

足立区にある従業員25人、車両21台の(株)藤倉運輸は昭和44年11月に設立、創業者は先代の藤倉吉夫社長(故人)で、当初は段ボールメーカーの製品を運んでいたが、58年から化成製品の輸送を受注、取扱量が増大した。しかし、59年に藤倉氏が早世したため美恵子夫人が社長を継ぐとともに、長男の泰徳氏(トラボックス社長)が入社して美恵子社長の右腕として活躍した。

また、同じ足立区にある従業員91名(アルバイト含む)、車両52台の(株)埼北自動車(田代守社長)は、昭和46年に創業以来、朝日新聞社の新聞輸送を手掛けており、正確・

迅速な輸送で新聞輸送のエキスパートになっている。最近では、長男の正氏（トラボックス副社長）が物流経営士の資格を持っているので、物流管理業務請負、物流システムプランニング、物流ネットワーク事業の開発にも取り組んでいる。

5 そんな2人が出会ったのは、東京都トラック協会足立支部青年部であった。藤倉氏は部長、田代氏は副部長とパソコンワーキンググループ委員長を務めていた。2人はお互いに2代目ということもあり意気投合した。従来から大手と中小の差を痛感していた2人は改革を目指していたが、組織は変わりそうになかった。「それならば自分たちで」と、中小トラック業者を組織する事業を始めようと思った。

10 「最初は無線でやろうかと言っていたら、田代が、iモードでやったら面白いと言い出した。パソコンにメールで送れば一斉に情報伝達できるし無線とは違って記録も残る。1999年の5月にとりあえずホームページを開き、メーリングリストでいいところから始めた。金もかからない。FAXや電話に代わるものという軽い発想で、自分たちが使いやすいように簡略化してきた。そして、1999年の11月に実際に始めるということになったとき、インターネットの時代だから、クローズにするのではなく公開してやろうと決めた。

15 そうしたら、先輩方からはお叱りを受けた。「核のボタンを押したのだぞ」という指摘もあった。最初は田代と2人で自腹を切って無料で始めた。システムも自分たちで開発したので、金もかかってないから。そうして会員が増え、新聞で取り上げられ、それを読んだ外資系のあるコンサルタントから「個人運営では弱いぞ」と指摘を受けた。そしてそのアドバイスから一週間後の2000年3月に法人化した」（藤倉社長談）

20 また、法人化するにあたっては2人の出資金を基に、ボランティアの応援に支えられ、何とかサイト運営を行っている。ホームページは東京大学大学院の知り合いが、タダ同然で構築してくれ、マサチューセッツ工科大学でMBAを取得したインテリも社外取締役として知恵を絞ってくれている。

25 2001年1月現在、無料で利用できることや新聞・雑誌などにも取り上げられることが多く注目を集め会員数は1400社を超え、総トラック台数は5万台を超えるまでに至っている（付属資料3）

ノーマル、ゴールド、プラチナ会員

30 良質なドライバーを集め荷主からの信頼を得るために、トラボックスではオークションサイトe-bay (<http://www.ebay.com>)にあるような会員企業同士の相互評価を5段階で行っており、また会員もノーマル（会社名、住所、氏名、連絡先、業種、車両数、業務内容のみ登録・公開）とゴールド会員（ノーマル会員情報十代表者、設立年月日、資本金、従業員

員数、取引銀行、締め日、支払日、支払い方法を登録・公開)に分けることによって荷主の信頼を得やすい場づくりを目指している。尚、現在のゴールド会員とノーマル会員の比率は6:4とゴールド会員の方が多く、トラボックスでは信頼性を重視したい会員の為にゴールド会員のみが発注情報を配信するという機能も提供している。

また、トラボックスではアイフルと提携し年内をめどに決済代行も手掛け、取扱額の7%程度を手数料として徴収する予定であるため、決済サービスを利用するプラチナ会員も追加する。

提供している情報

トラボックスでは自社で運びきれない荷物を受注した会員と空き車両を持つ会員の情報を引き合わせるサービスを無料で展開している。配達地域で輸送を終え、帰りに運ぶ荷物が無いトラックを使うため大手運送会社に頼むより二~三割安くなるとみている。一般貨物運送事業者や製造業などの荷主であれば審査もなく誰でも登録でき利用できる。2001年1月現在、以下のようなサービスを提供している。また、今までは荷主と運送業者による電話中心の個別の交渉による「早いもの順」のような選択肢のないシステムであったが、2000年の11月からは新たに入札機能を加えている。

◆便利BOX (ページに来た皆が利用できるページ)

便利情報やリンク集、求人掲示板など

◆会員用ページ

利用できる内容は3つに分かれており、現在は、以下のすべての機能が無料で利用できる

★求荷求車情報

情報送信、受信、情報検索はホームページから、また、情報受信は電子メールでも可能。i-modeでも送受信出来る。

◆求荷求車情報送信

◆選択済み求荷求車情報表示

登録時に選択した情報が自動的に表示される(発地域、着地域別で表示できソートすることも可能。画面上の車両・荷物の番号をクリックすると直接入札ができる)

◆求荷求車情報検索

地域別に自由に求荷、求車情報が検索出来る

◆マッチング申込状況表示

自分で出した車両・荷物情報と並んで、今現在の入札中の状況が表示される。成約メール、不成約メールの配信もここで行う

◆成約情報表示

- 5 車両が成約した場合はプラス、荷物が成約した場合はマイナス表示される。当月のみではなく前月・前々月分の成約情報もここに表示される。また、ここで相手会社の企業評価を登録することが可能

★会員企業検索

★会員専用掲示板（5種類）

- 10 ◆ノーマル掲示板 Tr@Board

（素朴な質問、会社の宣伝から仕事のグチまで、自由に書き込み可能）

◆売ります買います掲示板

（個人的な情報から、企業の商品宣伝まで自由に使用出来る）

◆求人情報書き込み掲示板 Q-Tr@Board

- 15 （折り込み広告、求人誌に出すように、ここから求人情報を発信出来る）

◆趣味友達ががし掲示板

◆軽貨物専用掲示板 K-Tr@Board

（軽貨物の情報交換の場）

- 20 尚、2000年9月の実績では1日150から200件の情報が掲示板に書き込まれ、そのうち30～40%が成約しているという。また、1回の取引高平均は5万円ということである。つまり、月間約5000件（2億5000万円）の案件のうち、約1800件（9000万円）がインターネットを通じ成約している。荷主企業も参加していることがこのサイトの特徴ではあるが現在はまだ荷主とトラック業者の直接の取引よりも同業他社間による荷物の取引が大半を占めている。

- 25 藤倉氏は「輸送全体の9割を担うトラック業者のうち、その9割は全国に5万社と言われる中小の運送業者であるが、トラック業界は情報化が遅れている為、事業者相互の求車、求荷情報を一つにまとめて提供し、全体をネットワーク化すれば流通システムそのものを拡大化することができ、価格も大幅に下げられる事に気づきました。このサイトを通じてドライバーに様々な情報を発信し、コミュニティの場を提供することでドライバーや運送業者の質を改善し、良質のドライバーが集まっていることを背景に荷主を集めることができる。」としている。また、田代氏は「最終的にはB2B2D（Driver）を目指しており、無料でサービスを提供することでしきいを低くして多くの人が参加してくれることが重要で

す。このサイトによってサービスの品質が高まることによって大手や一般消費者からの受注を受けられるようになると期待しています。」とインターネットは中小企業の新たな営業ツールになると確信している。

アライアンス戦略

トラボックスのサービスでは、荷主も参加できることが従来のネットワークと異なる。従来のネットワークでは求荷情報ばかりが掲載されており求車情報が少ないという問題点が指摘されていたが、荷主の参加しているトラボックスでは求車情報が多いことが重要になってくる。そこで、トラボックスはエヌシーネットワーク（東京・千代田区）(<http://www.nc-net.or.jp>) という東京・葛飾区の若手二代目経営者らの製造異業種9社が共同で設立した製造業、ベンチャー企業の技術交流や情報交流を図るためのホームページとしてスタートした中小製造業のサイトと提携を行い2000年10月にお互いのシステムの相互接続を開始した。現在、エヌシーネットワークの登録企業は約6100社（2000年12月）を超え、毎日約15～20社程度の企業が新規に追加登録されている。これらの企業の総売上合計は2兆円（実際は公表していない企業もあるため実際は6兆円規模であると言われてい

る）を上回る。この提携により荷主企業は約200社から一気に6千社を超える規模となった。

また、社長の藤倉氏は製造業との提携について「中小製造業者が夜中でも手を真っ黒にして作ったものを、すぐに配達しなければならない。大手運送会社は応じてくれなくても、トラボックスが空車を提供する。中小運送業者の機動力を生かしていける」と述べている。また、これまではサイト上に情報を掲載するだけで、個々の取引には一切、関知していない。だが、利用者から「手数料を払ってもいいから決済機能を設けてくれ」との要望が多数寄せられたことから、同社ではアイフルと提携して決済サービスを行うことにした。（付属資料4）

決済などのデータがやりとりされるとユーザーにとってセキュリティについて不安の声も聞かれそうであるが、トラボックスではデータの安全性やサイトの安定性を確保するためにデータセンターのエクソダス・コミュニケーション（株）にデータの管理を委託する予定である。尚、同社は11月に今後は、他のネットワークとの連携を進め、運送事業者を中心に、荷主事業者も積極的に集めていこうという思いを込めキャッチフレーズを「トラック業界ITドライバーの総合ポータルサイト」から「IT輸送を次代に導くオンライン物流ネットワーク」へと変更した。

収益モデルの確立

藤倉氏と田代氏は、今までは家業の運送業者のために、これがあったら便利だなという発想でサービスを提供してきたが、もうすぐ法人化して1年が経つ。その間に会員数も大幅に増え、さすがにいつまでもボランティアで提供するわけにはいかなかった。彼らは考

5 えられる収入源をいくつか検討することにした。

会費制

当初は4月から月会費1000円を徴収しようと考えていた。しかしながら、2000年に入り様々な競業他社が出現してきており、ついに2000年1月にはプラネット情報サービス

10 (<http://www.plajion.co.jp>)が無料で同様の情報交換の掲示板を開始した。そのような競争が激化する環境の中、会費を徴収することによって会員が離れていってしまうことはなるべく避けたかった。しかし、キャッシュフロー的には楽天のように(楽天は月会費5万円)払ってくれれば非常に有利な収益モデルであることは間違いなかった。藤倉は現在ある5

15 ただ、現在のペースでは月100社程度の増加であるため、今までのようなパブリシティだけに頼っていては一気に会員数を増やすことは望めなかった。そのためにも、プロモーションに費用が必要になると考えられた。プロモーション費用には、アメリカのサイトを見てみると売上高対SGA (Selling, general & administrative) はだいたい以下のようになっていた。

20

Company	1996	1997	1998
EBAY INC.	20.7%	46.7%	61.1%
LYCOS, INC.	94.1%	98.1%	72.5%
YAHOO! INC.	96.2%	74.8%	51.0%

25 決済サービス手数料

アイフルと提携し決済サービスを行うことで、運送業者は取りはぐれがなく、荷主も安心できる。例えば、求車求貨情報を使って5万円の取引が成約すれば成功報酬として7%を手数料とする。決済で動く金額はすぐに年間10億円、20億円単位になる見込みだが、トラボックスの得る手数料収入はそのうちの1.5%を考えており残りの5.5%はアイフルへの

30 手数料と荷物保険の保険料にする予定であった。彼らは、取引実績が増えれば逆に手数料は下げていきたいと考えていた。現在のところNCネットワークとの提携もあり荷主の会員数も増えたことから、1ヶ月当たり約4000件の利用を見込んでいた。

決済サービスは、具体的には、決済サービスを利用すると自動的に荷物保険を付加し配送が完了した後、トラボックスがアイフルに支払い情報を流す。アイフルは、荷主から代金を回収し、手数料を差し引いた残額をトラボックスに送金、運送業者に運賃を払う仕組み。手数料は運送業者が負担する。

決済サービスを始めるにあたり、トラボックスでは今まで自社で管理していたサーバー類をセキュリティが確保されるデータセンターへ委託する予定であった。その費用は、月約50万円程度であった。

取引仲介手数料

基本的に今までのサービスは掲示板による情報を会員が確認することによって、取引が行われていた。その結果、成約率は配車スタッフを置いているサービスが9割以上であるのに比べ3~4割と低い。配車スタッフによるマッチングを行っているのは、富士ロジテックの「ACTION III」(<http://www.fujilogi.co.jp>)とキューソーティスの「QTIS」(<http://www.krs.co.jp>)である。

「ACTION III」では、手数料は3%と年会費3万円(荷主5万円)、月会費1万円(荷主1万5千円)が必要。全国5ヶ所の配車センターにいる合計20人の配車スタッフで月5000~6000件の依頼を処理している。

また、「QTIS」では、運賃の1.5%を手数料として徴収している。QTISでは月間1万5千件にも上る求車求荷情報を15人のスタッフで1件1件結びつけていた。

トラボックスでも、成約率を上げれば取引運賃に対する手数料も低くすることができるが、一方では配車スタッフによる労働集約的な作業が必要不可欠になり人件費の増大が懸念された。従って、先行している2社を見るとトラボックスの場合、現在の月間4000件の情報をさばくのに5~10人程度の人員が必要になると予想された。

会員紹介手数料

トラボックスの最大の利点は、日本で最大規模を誇る荷主と運送業者からなる会員数を持つことである。近年では、様々な分野でのインターネット上でのマーケットプレイスが立ち上がってきているが、どこも会員を集めるのに非常に苦労している。特に電子商取引では、実際の物流をどのように行うかが課題でありマーケットプレイスの運営者が自社のみで構築することはまず不可能に近い。そこで、これらのマーケットプレイスに対しトラボックスのシステムを相互接続することで紹介手数料を得ることが考えられた。この場合、特に追加の費用はかからないのがメリットであるがとにかく他のサイトよりも多く良質な

会員を囲い込んでおくことが何よりも重要であった。また、紹介手数料としては他のオークションサイトのような出品手数料のように引き合い発生時（または入札時）にいくらかの金額を課金し、成約手数料として数%を徴収する形態が考えられた。しかしながら、この収益モデルは提携する相手先の規模と求車頻度によって大きく変わるため予測することが難しかった。

広告収入

現在の主な収入源といえば、この広告収入である。従って、いかに多くの会員がホームページにアクセスしてくれるかがサイトを運営する上での重要な設計思想になる。現在の

●大型・バナー広告（表示ページ指定なし）

広告料金 [固定] (1ヶ月) : ¥50,000 [固定] / 月

保証表示回数 (1ヶ月あたり) : 5000 回 / 月

広告料金単価 (1表示あたり) : 10

3ヶ月以上の長期契約割引率 (%) : 10%

●ミニ・バナー広告（表示ページ指定なし）

広告料金 [固定] (1ヶ月) : ¥30,000 [固定] / 月

保証表示回数 (1ヶ月あたり) : 5000 回 / 月

広告料金単価 (1表示あたり) : 6

3ヶ月以上の長期契約割引率 (%) : 10%

●メールニュース広告（会員全員に送信）

広告料金 (1回) : ¥20,000/回

配信数 : 約1400通 (2001年1月25日現在)

配信日 : 毎週水曜日

3回以上の掲載契約割引率 (%) : 10%

現在のところ月間ページビューは約20万ページビューであった。また、既にこのサービスを利用している会員に対して、車両関連商品や事務用品などのオークションを行うショッピングモールを運営することも考えられた。しかしながら、先行するアメリカでも広告料による収入で運営していたサイトが株価の低迷とともに次々に閉鎖していく現状を

ASP（アプリケーション・サービス・プロバイダー）によるシステムの期間貸し

求車求貨システムにおいて、iモードにも対応しているものはトラボックスが先行していた。このシステムは自社開発であるため、よくASPでの問題点で指摘されるような収益構造を圧迫するソフトウェアベンダーへのライセンス料を支払う必要がない。また、すべてWEBで利用できるシステムであるためASPで提供しやすいというメリットがある。5
従って、自社用途以外にこのシステムを新たにマーケットプレイスの運営会社などにASPとして提供することで収入を得られることが考えられた。この場合、料金としてはショッピングモールの楽天と同様の月額5万円、付加機能（iモード）込みで10万円程度を見込み150件程度の受注を目指していた。しかし、ASPで提供するにはシステムを監視し保守を行う必要があるため専門の技術者を自社で持つ必要があった。最近では、これらのスキル10
を持つ技術者の需要は非常に大きくそれらの人材の給料水準は高くなっていた。また、自社で行うのであればシステムへの追加の設備投資が必要になると考えられた。もしくは、人件費とシステムへの追加投資を避け、サーバーの保守やシステムの管理はデータセンターへ委託することも考えられた。その際には、あらたに月に支払うデータセンター使用料が必要になるであろう。15

意志決定

藤倉と田代は、これらの収益源を検討した結果、そのうちの1つである会員からのニーズの高い決済サービスをまず始めることにしていた。来月にはその説明会を控え田代は準備に忙しかった。田代は、今回の決済サービスの収入だけで今後も更なる成長を続けていくことは難しいと思っていた。2001年4月には、当初会費1000円を徴収すると予定していたが、本当にこのサービスを有料化しても大丈夫だろうか？サイトの使い勝手や会員からの評判から判断しても、このシステムにはそれなりの自信があったが、どうしても一抹の不安を拭い去ることができなかった。20

インターネット上でのサービスは、ほとんど無料になってしまうのではないかと競争が激化する中、今は先行者利益で優位に立っているが果たして生き残ることが出来るのだろうか？25

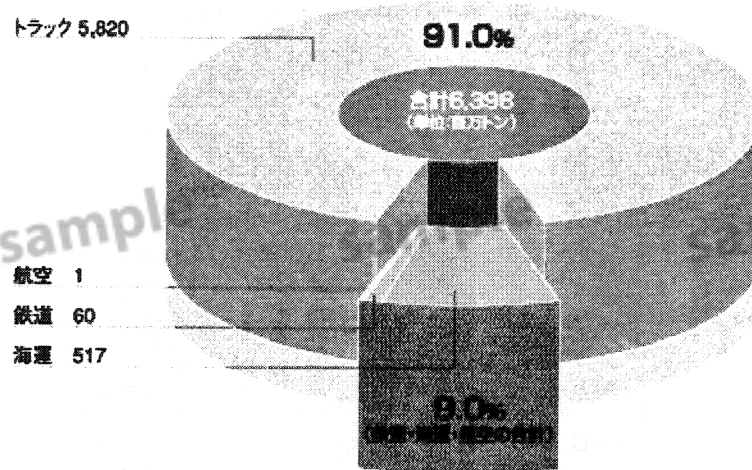
藤倉と田代は、儲けを重視した運営を行い失敗することはどうしても避けたかった。それは、企業理念である「物流の核となっている中小運送業の地位向上、また効率化による活性化」や「大きくネットワークが広がれば、帰り荷の確保なども容易になり、積載率の向上、輸送の効率化、そして排ガスの減少と、環境にやさしく、地球にやさしい、ネットワークになって参ります。」という2人の言葉にもあるように、今までせっかく築き上げ30

てきたネットワークを無駄にしたいくないという強い意志があるからであった。

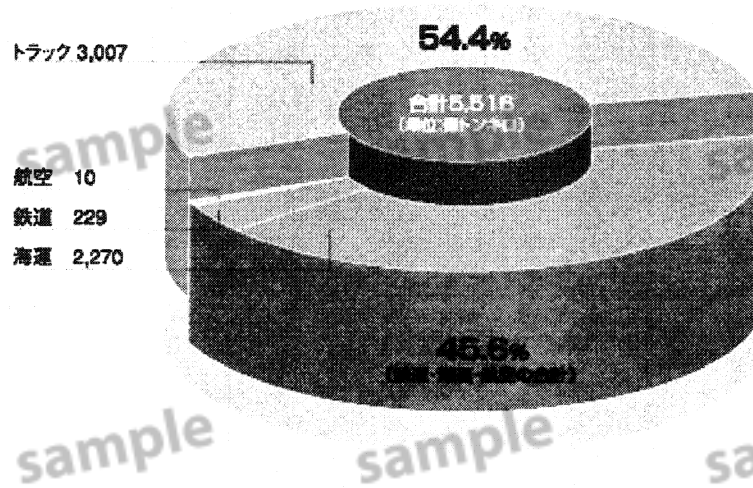
田代は、眠気覚ましのコーヒーを片手に窓の外が薄明るくなってきたオフィスの中で、iモードに次ぐ面白い戦略を提案しようと、藤倉と相談した時のメモを見ながらまだ他の収益モデルはないだろうかと一人頭を悩ませるのであった。

(付属資料1) トラック業界

●輸送機関別分担率(平成10年度、輸送トン数)

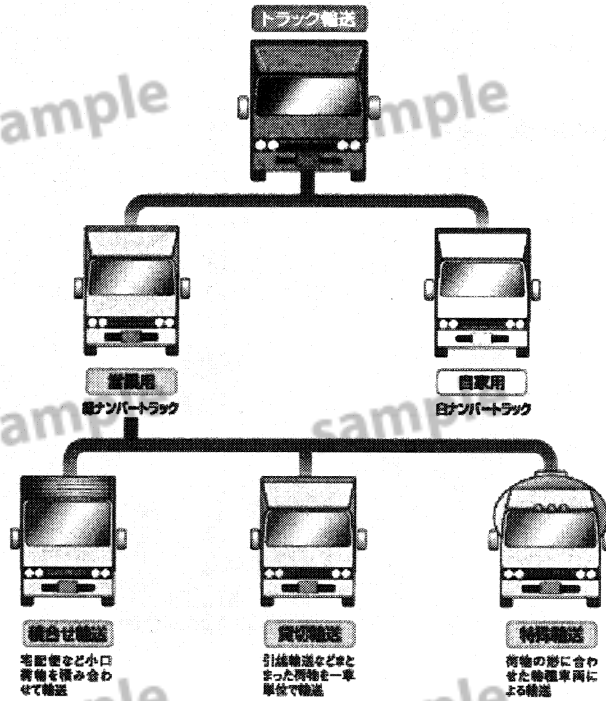


●輸送機関別分担率(平成10年度、輸送トンキロ)



社団法人 全日本トラック協会ホームページより抜粋
<http://www.jta.or.jp/user/industry/domestic/major.html>

●トラック輸送の形態

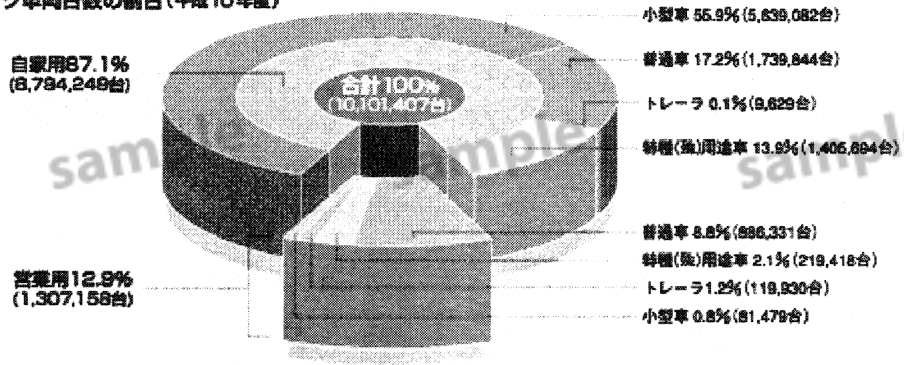


■トラック運送事業者数の推移（単位：社）

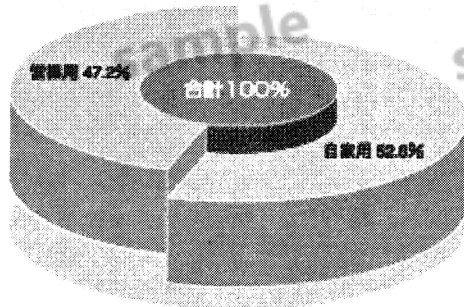
年度末	トラック運送事業					
	特別積合せ	一般	小型	特定	霊柩	計
昭和40	489	10,725	8,643	1,094	781	21,732
45	425	14,028	8,532	1,101	1,157	25,243
50	379	28,253		1,273	1,387	31,146
55	356	31,334		1,365	1,578	34,633
60	337	33,201		1,342	1,714	36,594
平成元	325	35,888		1,405	1,937	39,555
2	297	36,485		1,434	1,856	40,072
3	292	37,387		1,465	1,909	41,053
4	290	38,569		1,414	2,035	42,308
5	287	39,627		1,369	2,167	43,450
6	286	41,047		1,312	2,370	45,015
7	285	42,501		1,246	2,606	46,638
8	279	44,299		1,191	2,860	48,629
9	279	45,959		1,162	3,081	50,481
10	276	47,437		1,114	3,292	52,119

資料：運輸省

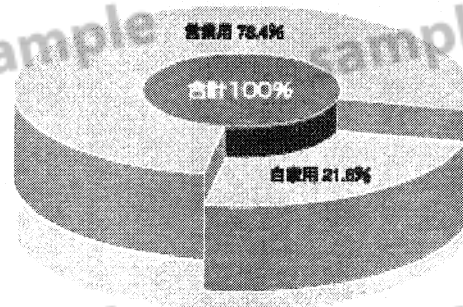
●トラック車両台数の割合(平成10年度)



●トラック輸送トン数の分担率(平成10年度)



●トラック輸送トンキロの分担率(平成10年度)



■物流業の事業分野別営業収入(平成9年度、単位:億円)

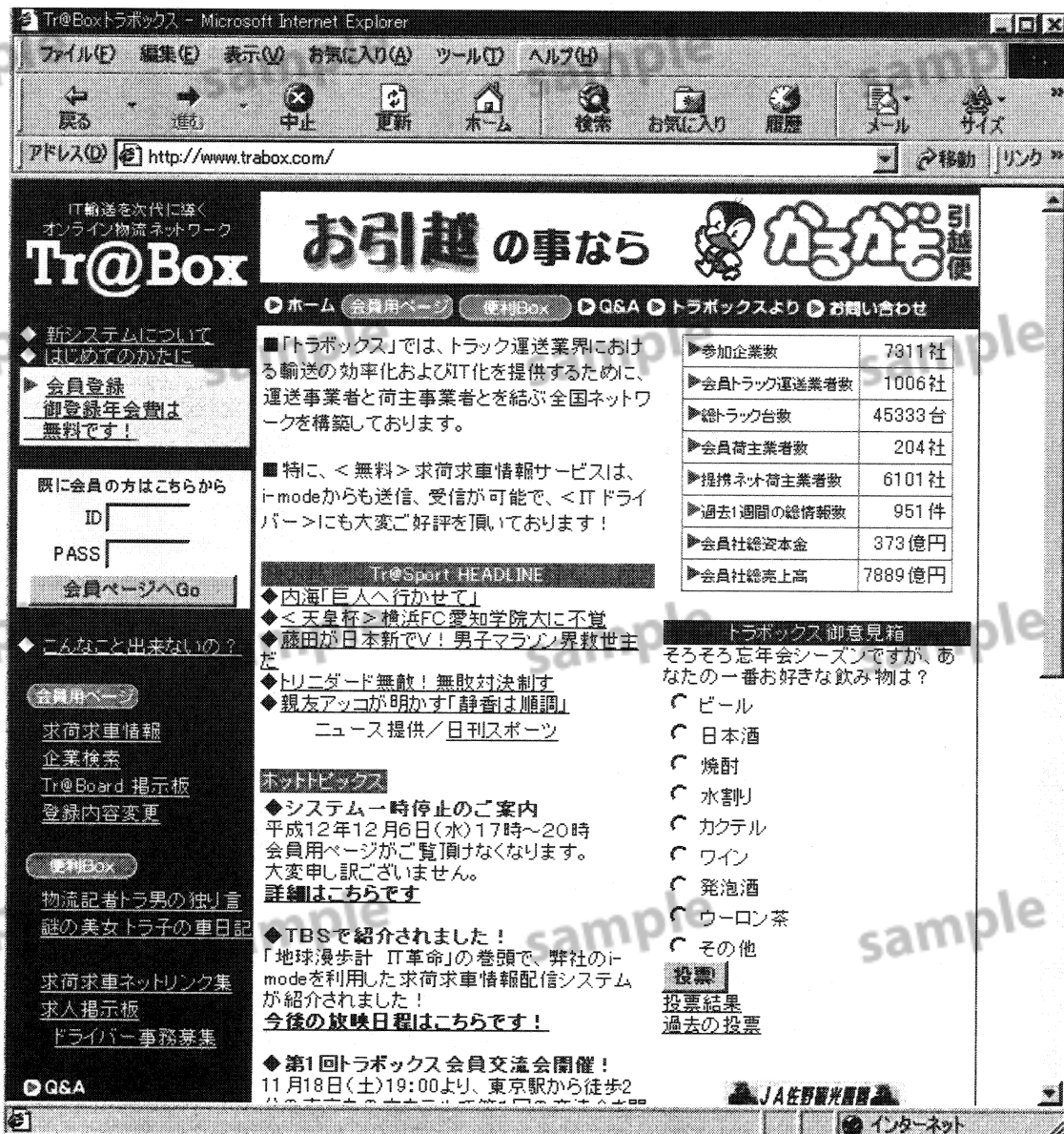
事業分野	営業収入	
	金額	備考
トラック運送事業	11兆9,061	平成8年度
JR貨物	1,737	平成10年度
内航海運業	1兆5,764	推計値
外航海運業	2兆9,851	調査有効回答事業者199者分
港湾運送業	1兆2,628	
航空貨物運送事業	3,067	
鉄道利用運送事業	3,285	報告書提出事業者572者分
外航利用運送事業	1,720	報告書提出事業者邦人190者分
航空利用運送事業	7,421	報告書提出事業者邦人88者分
倉庫業	1兆8,098	推計値
トラックターミナル業	350	付帯事業収入を含む

資料:運輸省

社団法人 全日本トラック協会ホームページより抜粋

<http://www.jta.or.jp/user/industry/domestic/record.html?submitButtonName=OPEN>

(付属資料2) トラボックスのホームページ



資本金：2,600万円（設立時1,000万円）

設立：2000年3月3日

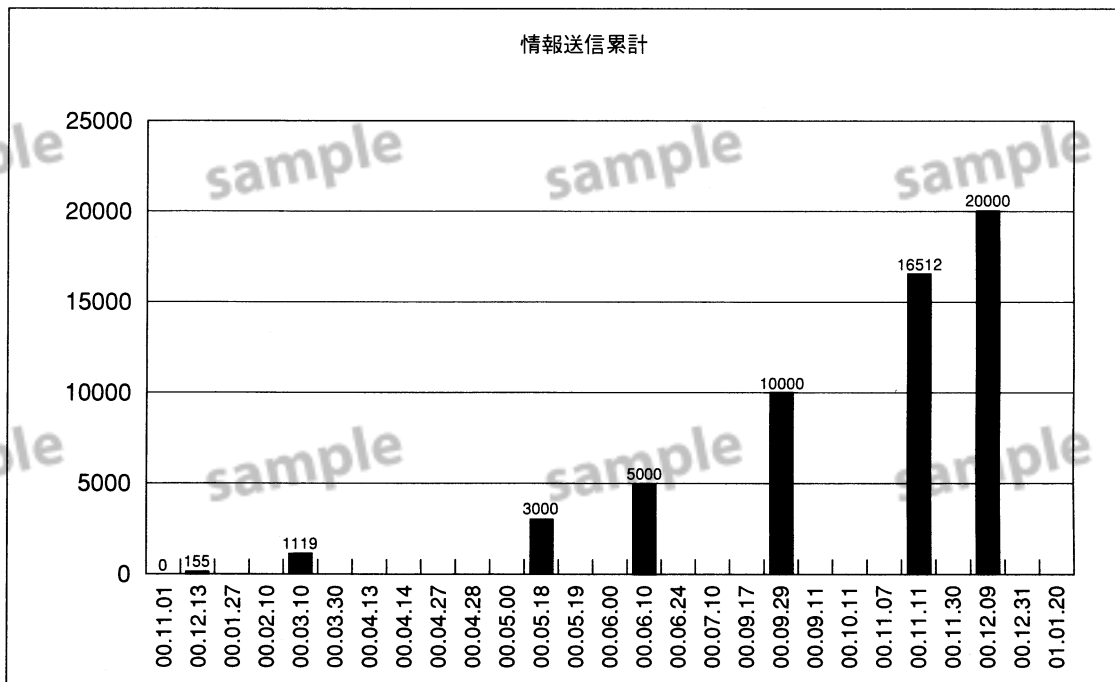
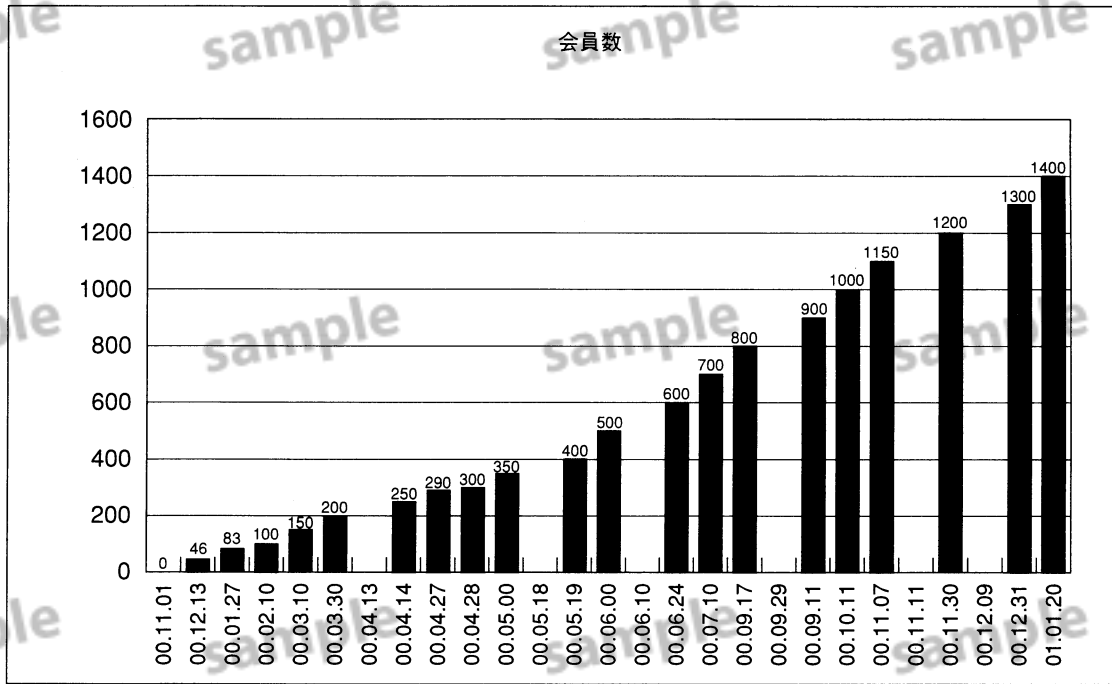
サービス開始：1999年11月1日

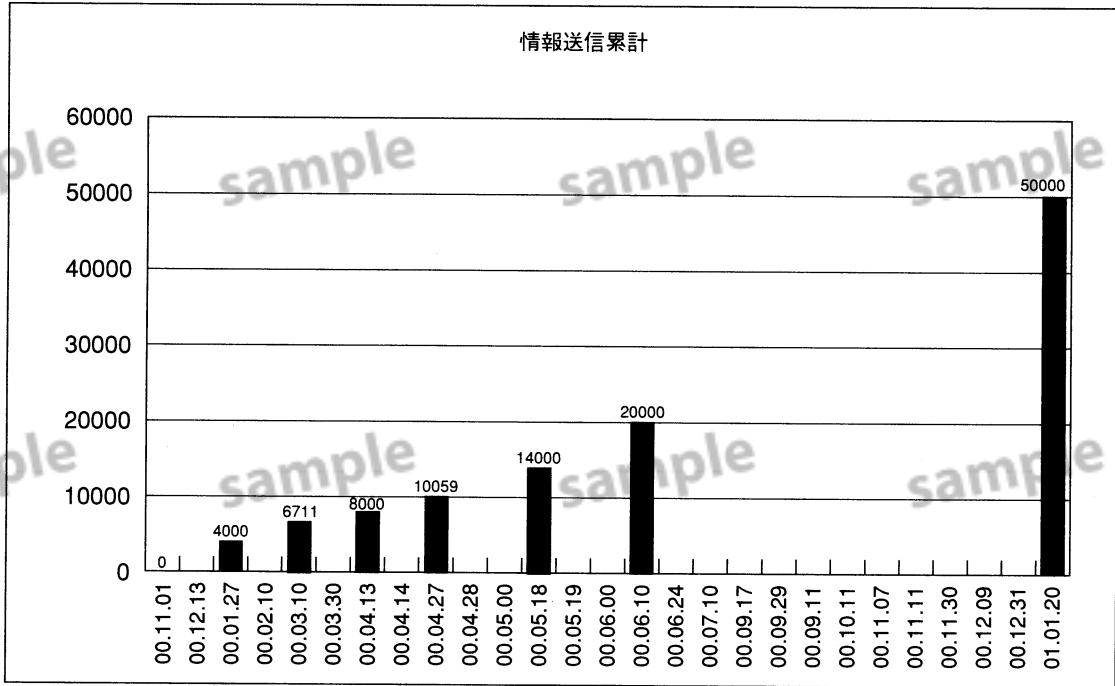
代表者：代表取締役 社長 藤倉泰徳

代表取締役 副社長 田代 正

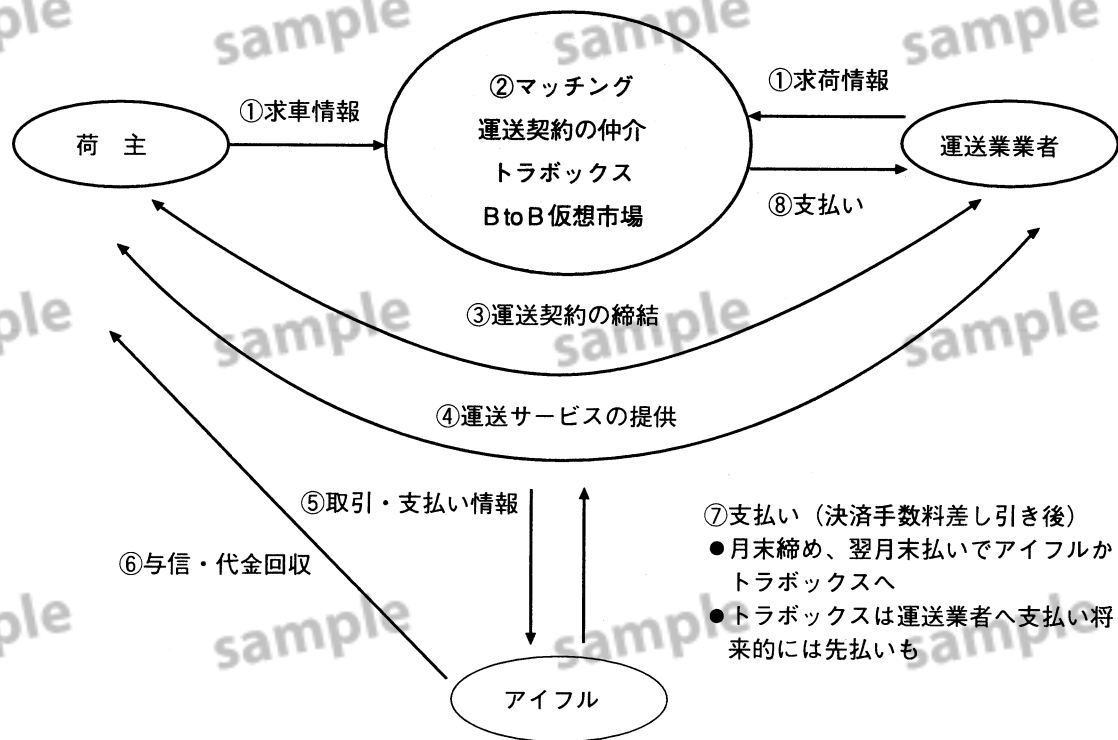
従業員数：10名(アルバイト含む)

(付属資料3) 会員数と情報送信累計数の推移





(付属資料4) アイフルとの決済サービスの流れ



(参考文献)

1. トラボックス・ホームページ
(<http://www.trabox.com/>) 新聞雑誌他掲載上の記事
2. 社団法人 全日本トラック協会ホームページ
(<http://www.jta.or.jp/>)
3. 「流通設計」、2000年8月号 P.24～35、(株) 輸送経済新聞社
4. 日本通運・ホームページ
(http://www.nittsu.co.jp/news/butsuryu_news/butsuryu200004/butsuryu200004_1.htm)

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.