



## 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)2002

### — 収益モデル構築への挑戦 —

5

「思った以上にユーザーの皆様にご理解いただき有難い。これからが本当のスタートだな」2002年8月、トラボックス株式会社（以後、トラボックス）の代表取締役社長の藤倉泰徳氏は、経営会議の席上で副社長の田代正氏に語りかけた。

トラボックスは、中小のトラック運送事業者のための、パソコンや携帯電話を活用した求荷求車情報を提供するサービスを展開するベンチャー企業であった。1999年11月に利用料無料でサービスを開始し、2000年3月に株式会社化した。トラボックスのサービスは、他の競合サービスと違って情報を即座にメールで送信する、いわゆる「プッシュ型」システムを採用したところに特徴があった。また、iモードにも対応し、入力項目も簡便化する等の工夫を行い、システムの使い勝手のよさには定評があった。そのため、サービス開始以来、急速にユーザー数は増加した。藤倉氏と田代氏は、あまりの反響に驚きつつも、サービス質の向上、事業の継続のためには、収益モデルの確立が不可欠と考えて、様々なサービス、施策を展開していった。

10

15

まず、2001年5月、ユーザーからの要望が多かった決済サービスを導入した。決済サービスとは、信販会社と提携して運送料の決済の仲介手数料をいただくサービスであった。2001年11月には、会費制の導入に踏み切った。求荷求車情報の送信は無料であったが、情報の閲覧や検索は有料となる仕組みであった。当初は、従量制、固定制の料金体系にしていたが、あまりにも事務処理が煩雑になり、コストがかかってしまうため2002年3月には月3000円の固定制料金のみの設定へと変更した。この会費制の導入によってユーザーの利用減少が懸念されたが、大きなトラブル、苦情もなく、利用者は増加の一途を辿った。その後も、矢継ぎ早に、ASP事業の推進、中古トラック買取システム、引越見積もりシステムとの戦略的提携を実現し、2002年6月にはTr@GPSというトラック車両の位置情報を確認できるサービスを開始した。そして「ITを活用した中小運送業の業務効率化をサポートし、ひいては業界全体の社会的地位向上を図る」というトラボックスの理念の実現に向けてさらなる挑戦を開始すべく、藤倉氏と田代氏は戦略を決定する会議を開催したの

20

25

30

このケース教材は、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、同博士課程の飯盛義徳が開発した。この教材は、実践的経営学のディスカッション教育のためのものであり、特定の個人や団体の意志決定の成否等を判断、評価するものではない。なお、開発するにあたっては、藤倉泰徳氏、田代正氏から資料提供、取材に多大なるご協力をいただいた。ここに感謝したい。(第1版：2002年9月作成)

であった。

## ■トラック業界の動向

国内貨物輸送量は、トン数で年間64億トン（2000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5,780億トンキロ（同）となっており、輸送機関別のシェアをみると、トン数ベースでは90.6%、トンキロベースでは54.2%をトラック輸送が担っていた。

トラック運送事業者は、5万5427社（2000年度末）あると言われ、年々増加していた（付属資料1：トラック運送事業者数の推移）。わが国で登録されているトラック台数の合計は約986万台で、このうち緑ナンバーの営業用トラックの占める割合は13.6%であった。2000年度の営業用トラックの輸送量をみると、トン数ではトラック輸送量全体の50.8%を占め、トンキロでは81.6%の輸送を担っており、初めて自家用トラックを上回った。また、稼働効率の指標である「実働1日1車当たり輸送トンキロ」でみると、営業用トラックは自家用トラックの20倍の輸送効率を示しており、環境負荷の低減、消費エネルギーの削減、トラック積載率向上の観点からも自家用から営業用への転換が望ましいとされていた。

トラック運送事業の事業形態は、大きく分けて、特別積合せ貨物運送事業（宅配便等）、一般貨物自動車運送事業（まとまった荷物を車両単位で貸し切って輸送）、特定貨物自動車運送事業（品目ごとに荷主などを限定して輸送）、霊柩運送事業の4業種であり、その全体の73.5%が車両台数20台以下の事業者で占められていた。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、この定義に従うと特別積合せ貨物運送事業者の73%、一般貨物運送事業者の99%が中小企業であった（付属資料2：トラック運送事業者の事業規模）。さらに、それらの運送業の多くが宅配等の小口の荷物輸送を行うトラック10台以下の零細企業であり、軽貨物1台のみで営業する個人事業者も多かった。そのため、トラック運送業者の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であった。

また、トラック運送事業は、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2000年度で50%にのぼっていた。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率は50%を切ると言われており、道路を走行しているトラックの2台に1台は空車の計算であった。

このような状況の中、1990年の貨物自動車運送事業法施行以降、トラック運送事業の規制緩和によって新規参入事業者が急増していた。ここ数年は、毎年2000社から2500社程度の事業者が新たに参入し、1990年度末に比べ1万3556社、35.5%増えていた。こうした

事業者の急激な増加は、輸送需要が伸び悩むなかで事業者間の過当競争を招いていた。

トラック運送事業の営業収入は、バブル経済崩壊後は低下傾向にあった（付属資料3：営業収益に対する各利益率の推移）。不況による輸送量の低迷の結果、1996年度以降輸送量が減少して実質的な運賃の低下が続いており、その背景には事業者数の増加による競争激化があるものと考えられていた。その結果、トラック運送事業の経営は厳しい状況に追い込まれ、3社に1社が赤字経営と言われていた。特に、トラック運送事業者数の半数に当たるトラック10台以下の企業では、ほぼ2社に1社が赤字に苦しんでいた。

このような厳しい状況の中、トラック運送事業者の倒産も急増していた。1998年の運送事業者の倒産件数（負債額1000万円以上）は前年より32%増えて575件となり最悪の水準となった。1999年は一旦減少したものの、2000年は再び増加に転じ、2001年も4.7%増えて552件と過去2番目の高水準となってしまった。

貨物取扱量の減少、荷主企業の物流コスト削減に伴う運賃料金の水準低下、競争の激化が中小のトラック運送事業者に重くのしかかり、この状況をどのように脱却するべきなのか、トラック業界には難しい課題が山積されていた。

## ■協会を中心としたトラック業界ネットワークの構築

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以前から協会や組合を中心とした求荷求車ネットワークが存在していた。その1つは、1991年10月から社団法人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「KIT：Kyodo Information of Transport」（<http://www.nikka-net.or.jp/kit/kit.html>）であった。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する求貨・求車情報ネットワークシステムであった（付属資料4：KITの仕組み）。また、貨物保険等の制度も充実していた。

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かった。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」（全日本トラック協会幹部）からであり、あくまでも会員同士の配車融通を目的としたネットワークであった。KITにおける最大の特徴は協同組合単位での加入であり、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ため、信頼性の高いシステム運用が可能と言われていた。

KITは全国主要都市129箇所にアクセスポイントを有するNTT-PCのネットワークを活用し、参加費用は初期費用が5000円、会費が月額1000円、通信料金が4000円（固定制）

が必要で、成約時の仲介手数料が5%以内（各組合にて取り決め）必要であった。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たが、システム端末設置台数は思うように伸びていないと言われていた。今後は、インターネットを活用したオープンシステムへの移行も研究されていた。

5       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推進している「ローカルネット」（[http://www.jln.or.jp/system/jl\\_system.html](http://www.jln.or.jp/system/jl_system.html)）であった。ローカルネットは、1989年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1990年にサービスを開始したパソコンによる求荷求車情報システムであった（付属資料5：ローカルネットの仕組み）。

10       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バッチ処理のシステムであったが、2000年5月から連合会の組合員のみが利用できる専用のイントラネットを構築し、それを利用して荷物や車輛の情報をリアルタイムに交換できるシステムへと移行した。そのため、サーバーを経由して求荷求車情報が登録後すぐに検索、閲覧できるようになった。既存の協組がローカルネットを利用する場合は、システム加入金、利用料  
15       の他に、一組合当たり1ヶ月35000円の賦課金を連合会に納める必要があった。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調整することが中心であり、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った。ただ、今後は、荷主間との情報交換、電子商取引も視野におきながらシステムをバージョンアップすることも検討され  
20       ていた。

## ■トラボックスの設立

25       このような状況の中、藤倉氏と田代氏は、情報技術を活用して中小運輸業の経営効率化に挑戦してみたい、そう夢を語り合うようになっていた。藤倉氏と田代氏は、ともに大学卒業後、大手企業に数年勤務した後に、家業のトラック運送業を継いだ二代目経営者であった。

30       藤倉氏の会社は、1969年11月設立の株式会社藤倉運輸（本社足立区）で、従業員25人、車両21台の規模であった。創業者は藤倉氏の父親である藤倉吉夫氏（故人）で、当初は段ボールメーカーの製品輸送が中心であった。1983年から化成製品の輸送を開始し、取扱量が増大した。しかし、1984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経営に参加していた。

また、田代氏の会社は、同じく足立区に本社のある株式会社埼北自動車（田代守社長）で、従業員 91 名（アルバイト含む）、車両 52 台の規模であった。1971 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た。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積極的に取り組んでいた。

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のリーダーを務めていた。2 人はお互いに二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力の差を痛感していた 2 人は組織改革を目指していたが、簡単には実現できなかった。それならば自分たちで中小トラック運送事業者を組織するサービスを始めようと思い立ったのであった。これが求荷求車情報を通じて荷主と中小のトラック運送事業者を仲介するトラボックスのシステム開発へとつながったのであった。

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。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）のであった。

15

20

法人化するにあたっては 2 人で資本金を出し合い、運営やシステム開発は優秀なボランティアスタッフに協力してもらった。トラボックスの Web サイト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 を取得したコンサルタントも社外取締役として有益なアドバイスをしてくれた。

25

こうして完成したトラボックスのシステムは、空き車両を探している荷主と荷物を探している運送事業者の間で、求荷求車情報をインターネットや i モードを活用して仲介する無料サービスとして人気を博し、ユーザーは瞬く間に増加していった（付属資料 6：トラボックスの Web サイト）。そして、2001 年 1 月には、1400 社を超え、トラック台数も 5 万

30

台を超えるまでに成長し片手間にサービスを運営することはもはや不可能になってしまった（付属資料7：会員数、情報件数の推移）。そのため、藤倉氏と田代氏は、継続してサービスを提供するための収益モデルを検討しなくならなくなったのであった。

## 5 ■トラボックスの当初のシステム概要

トラボックスの求荷求車情報サービスを活用すると、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簡単に見つけ出すことができ、大手運送会社に依頼するより2～30%は運賃が安くなると予想されていた。また、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が可能で、荷主、トラック運送事業者ともにメリットのあるシステムであった。

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%が成約していた。また、1回の平均取引高は約5万円であった。月間約5000件（約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て成約した計算であった。

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、事業者相互の求荷求車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」と語っていた。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敷居を低くして多くの人に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ことを期待しています。」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た。

また、良質なドライバーを集め荷主からの信頼を得るために、トラボックスでは会員をノーマル（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＋代表者、設立年月日、資本金、従業員数、取引銀行、締め日、支払日、支払い方法を登録・公開）、プラチナ会員（決済サービスを利用可能）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た。

トラボックスのシステムでは、荷主も参加できることが従来のネットワークとの違いであった。従来のネットワークでは求荷情報が中心で求車情報が少ないという問題点があっ

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く、他のネットワークとの差別化になっていた。この差別化をさらに際立たせるために、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。この提携により荷主企業は約200社から一気に6000社を超える規模となった。

また藤倉氏は、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」と語っていた。

## ■電子商取引市場の拡大と求荷求車システムの状況

野村総合研究所の調査によると、国内のインターネットを活用した企業間の中間財取引（BtoB）の市場規模は、2000年に約38兆円であったが、2005年には99兆円に達すると予測されていた。このうち、不特定多数の企業を対象とした電子商取引であるeマーケットプレイスは2000年に約800億円（中間財市場の0.2%）から2005年には約16兆円（15.8%）まで拡大すると予想されていた（付属資料8：中間財市場予測）。

トラック運送業界でも、2000年頃からインターネットを利用した求荷求車情報サービスが続々に登場し、市場は激化しつつあった。三井物産、三菱商事、住友商事の総合商社大手3社は2000年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、東芝物流など物流業界からも参加していた。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、貨物追跡などであった（付属資料9：ロジリンクジャパンの仕組み）。これは、インターネットを活用して企業間で情報を共有し、業務の効率化を図るサプライチェーン・マネジメントを実現するシステムであり、物流業界もこの潮流に従ってサプライチェーン・ロジスティクスというコンセプトを標榜していた。サプライチェーン・ロジスティクスとは、「商品の供給に関係する製造・卸・小売の異業種が企業連鎖（サプライチェーン）をつくり、効率的に消費者対応を実践し、トータルとしての在庫削減、物流合理化を図る手法」（全日本トラック協会編「物流の知識」）のことであり、今後は倉庫業との連携により、より迅速な荷物配送の実現を目指す方向が模索されていた。

この他にも1998年にサービスを開始した、食品貨物中心のキューソーティスのQTIS（<http://www.krs.co.jp/tis/index.htm>）は、年間90億円の取引と成約率95%を超える実績

を持っていた。またブリヂストンの100%出資物流子会社として2000年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手による確認を実施することで取引の信頼性を高めることに成功していた。

5 2001年に入ると、情報技術企業の参入も激化してきた。2001年4月には、日立製作所のe-trasus (<http://www.e-trasus.com/>)、5月にはNTTコミュニケーションズのe-Transit (<http://www.e-tra.net/>) がASP形式で車両動態管理サービス、運行管理サービス等の提供を開始した。これから、トラック運送事業に関するeマーケットプレイス市場は新規参入企業を交え、競争が激化してくことが予想されていた。

10

## ■収益モデルの確立

藤倉氏と田代氏は、家業であるトラック運送現場からの視点で有益なサービスを提供してきたと確信していた。そして、トラボックスのサービスが中小トラック運送事業者の収益改善につながり、ひいては業界全体の地位向上に貢献できればと切望していた。

15 2000年3月に法人化して1年が経過し、会員数も大幅に増え、責任の重大さを実感してきた。トラボックスの収入は、バナー広告によるわずかな広告収入だけであり、さすがにいつまでもボランティアでサービスを提供するわけにはいかなかった(付属資料10:トラボックスの収益推移)。システムの維持運営には、専任スタッフの配置も検討しなければならぬし、システムの安定性の向上、サービスの質の向上のためには投資も必要であった。20 彼らは収益モデルとして、会費制、決済サービス手数料、会員紹介手数料、ASP事業等を検討し、それぞれ可能なものから随時導入していくことにした。

## ●決済サービスの導入

25 2001年2月、藤倉氏と田代氏は、ユーザーからの要望の多い決済サービスをまず始めることにし、東京と大阪で説明会を開催した。説明会には、合計40社、44名の参加者が集まり、決済サービスへの期待が大きいことがうかがわれた。

30 トラボックスでの取引は原則としてトラック運送事業者と荷主との当事者間での取引であり、運送事業者が荷主に直接請求する仕組みであった。トラボックスと信販会社が提携することで、この決済業務をトラボックスが代行するものが決済サービスであった。当初、信販会社はアイフルと提携していたが、2002年1月、アプラスとの提携に切り替えた(付属資料10:アプラスとの決済サービスの仕組み)。

決済サービスには、立替払いによる運賃保証と荷物保険の自動付保がついているため、運

送事業者も荷主も安心して取引ができた。取引の手数料は、運送事業者側が運賃の5%（運賃保証料、荷物保険料、事務手数料を含む）を支払うことになっていた。トラボックスには信販会社から手数料の一部が支払われる仕組みであった。

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データセンター大手のエクソダスへ委託した。その費用は、月額約30万円程度であった。

5

## ●会費制の導入

藤倉氏と田代氏は、2001年11月1日、ついに会費制の導入に踏み切った。今まで通り、荷物情報送信、車両情報送信、トラボックス会員情報検索、地図検索サービス等は無料であったが、求荷求車情報の閲覧の際に有料となる仕組みであった。また、入会后2週間は無料で全てのサービスが利用できる試用期間を用意していた。

10

導入当初は、1ヶ月に5回以内の利用は無料、1日に5回以内の利用は従量制料金（1回30円）、1日5回以上のヘビーユーザーには固定制料金（月額3000円）の3段階に会費は分けられていた（付属資料10：当初の会費制の仕組み）。固定料金の3000円は、1000円では安価すぎるし5000円では高すぎ、1ヶ月を30日とすると1日約100円ということで月3000円という設定はユーザーにもご理解いただけるのでは、ということであつた。

15

決済手段は、電話料金に加えてNTTから一括請求を行うか、トラボックスが請求書を発行して会費を徴収するかの二通りであった。しかし、実際に運営してみると、それぞれの決済システムの同時運営によるシステム費、運営コストが増大してしまった。特にユーザーの80%を占める固定制よりも、約20%の従量制会員の方にかかるシステムコスト、運営コストの方が大きくなっており、バージョンアップ等のシステム更新を行うのも難しい状態になってきた。そこで、3月1日、藤倉氏は3000円の固定制だけの会費制度を導入することを発表した。さらに、1ヶ月に5回の無料アクセスの制度は廃止し、従量制の会員は、会員用ページ内の「求荷求車情報検索」をクリックすると確認画面が表示され、自動的に固定制会員への変更ができるようにした。

20

25

藤倉氏と田代氏は、このシステムの変更で従量制ユーザーが退会することを懸念していたが、実際は全ての会員が問題なく固定制に移行してくれ、苦情、トラブルは全くなかった。これはトラボックスのサービスの満足度が高い証拠だと藤倉氏と田代氏は自信を深めた。

30

## ●会員紹介事業の展開

トラボックスの最大の利点は、荷主と運送事業者からなる、日本で最大規模を誇る会員

を抱えていることであった。近年では、様々な分野のマーケットプレイスが構築されていたが、どこもユーザーを集めるのに苦労していた。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収益モデルを藤倉氏は検討していたのであった。

5 2002年1月30日からは、ガリバーグループのジー・トレーディングとの提携で、「中古トラック高値買取」サービスを開始した(付属資料11:中古トラック高値買取システムの画面)。通常の中古自動車、トラック買取のための入力フォームは、細かな仕様や状況を記入しなければならず、ユーザーにとって煩雑であった。そのため、ユーザーの利用もあまり進んでいない状況であった。そのため、トラボックスではごく簡単な入力項目に整理  
10 することにした。この情報をジー・トレーディングに送信することで成約手数料を獲得する仕組みであった。

さらに、2002年2月8日からは、「100社へ引越見積もり！」サービスを開始した。このサービスは、全国の約70社の中小引越業者と連携し、引越依頼のフォームにユーザーが内容を記述すると、登録の引越会社から見積もりのメールが届く仕組みであった(付属資料  
15 12:100社へ引越見積もり！システムの画面)。

Webサイトを活用した引越の見積もりサービスは、既に他社にも同様のサービスがあった。しかし、そのほとんどが単独の引越事業者への見積もり依頼のシステムであった。トラボックスの「100社へ引越見積もり！」の他のサービスとの相違点は、引越依頼のフォームの記入項目数が少なく簡単に入力できる点、参加している企業数が多い点、メールだけのやりとりが可能な点であった。これらは、トラボックスのシステム運用で得た独自の  
20 ノウハウが活用されていたのであった。

### ● ASP 事業の展開

求荷求車システムの中で、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。このシステムはトラボックス自社開発であり、運営のノウハウも十分蓄積されていた。  
25 そこで、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益をあげる事業にも進出していった。

ASPシステムはスタンダードとカスタムシステムに分けて、スタンダードシステムは月25万メールまで送信できる制限があった。レンタル料金体系は、スタンダードが月額5万円、カスタムシステムが月額10万円であった(付属資料13:ASPの料金表)。トラボックス  
30 のシステムの先進性、低価格の料金が評価され、ASP事業は順調に推移していった。三井物産、三菱商事などが出資する日本有数の鉄鋼電子商取引サイトであるスマートオンラ

イン株式会社 (<http://www.smol.co.jp/>) をはじめ、足立貨物運送事業協同組合、エス・ネット物流事業協同組合、株式会社バンテック飛天の会等が早速採用してくれ、藤倉氏、田代氏はこの事業の潜在市場の魅力を実感できた。

## ■新たなサービスの拡充と今後の事業展開

5

2002年6月27日、藤倉氏と田代氏はTr@GPSというサービスを開始した。Tr@GPSはKDDIのGPSケータイを使って、トラック車両の位置情報をパソコンの地図上で確認することが出来るシステムであった(付属資料14:Tr@GPSの仕組み)。このサービスはKDDIのGPSケータイ企業向けEZweb公式コンテンツとして採用されることになった。

Tr@GPSを活用することで、急な運送依頼でも集荷場所に近いトラックの位置情報がパソコンの地図上でわかり、目的地までの距離を確認できるので、荷主にとっては最適な配車が可能になった。また、日時別にトラック(各GPSケータイ)ごとに位置情報履歴を表示できるので、運行ルート管理や最適な運行ルートの見直しに役立ち、GPSケータイを持つドライバーへ直接配車指示のメッセージや目的地の地図を送信でき、配車業務の効率化にも貢献できると彼等は期待していた。初期費用は無料であり、月額費用として携帯電話1台につき1000円が必要であった。

10

15

藤倉氏は、2002年4月、根津事務所を引き上げ足立区にある本社と統合した。本格的にトラボックスの事業を展開する決意の表れであった。そのため、収益に関係のない余計な費用を削減して、本業に注力したいと考えたのであった。本社は、藤倉氏が生まれ育った、藤倉運輸の以前の事務所であった。慣れ親しんだ事務所で、トラボックス事業を成功させ、「ITを活用した中小運送業の業務効率化をサポートし、ひいては業界全体の社会的地位向上を図る」というトラボックスの経営理念の実現に邁進しよう、そう藤倉氏と田代氏は誓い合った。

20

2002年8月時点で、トラボックスの参加企業数は1万4000社を超え、会員トラック運送事業者は2211社、会員荷主企業は479社、提携ネット荷主企業は1万社以上に達した。そして、トラボックスも資本金4900万円、社員13名(アルバイトを含む)まで成長した。藤倉氏と田代氏は、これから中小のトラック運送事業者だけでなく大手運送事業者や個人をも巻き込み、総合的な物流、eコマースサービスを提供する「e-ロジスティックプラットフォーム事業」としてトラボックスを進化させたいと考えていた。そのためには、検討しなければならない課題があった。

25

30

まず、藤倉氏と田代氏は、有料会員数をさらに増加させるための方策を検討しなければならなかった。現在の有料会員は約600社であり、これらの会員をさらに増加するために

どのようなプロモーションを行う必要があるのか、早急に意思決定を行う必要があった。次に、展開してきた様々なサービス同士の相乗効果を発揮させて、来年度以降も安定した収益を上げられるような経営政策を検討しなければならなかった。2001年10月、トラボックスは、「日経インターネットアワード2001」で日本経済新聞社賞を受賞する荣誉に与った。ビジネス部門で受賞したのは、松井証券やマツダなど錚々たる有名企業であった。特に、トラボックスのシステムの知名度が向上してからは、インターネットを活用したマーケティングシステム開発の依頼が多くなってきた。トラボックスの強みは、システムの自社開発能力もさることながら、システムの運営のノウハウがあることであった。そして、2002年度の売上目標は、会費収入、ASP事業、広告、その他で8340万円であり、この計画は十分に達成できると見込んでいた（付属資料17：2002年度売上計画）。

さらに、藤倉氏には気になっていることがあった。もともとトラック運送業界は需要の季節変動の大きさに悩まされてきた。年末や年度末には処理しきれないくらい大きな需要があるものの、夏になると急に需要は低迷し、特に中小のトラック運送事業者の経営を圧迫していた。藤倉氏は、トラボックスのサービスがこの需要の季節変動を解消することに貢献できるのではと密かに期待をしていたが、実際はトラボックスの求荷求車情報も季節変動に苛まされていた。この季節変動をトラボックスの力で何とかできないか、そして中小のトラック運送事業者の経営の安定に貢献できれば収益向上にもつながる、藤倉氏はそのように考えていた。

藤倉氏と田代氏は、一刻も早く収益を拡大し、経営理念の実現を果たしたかった。会議室には非常勤の経営スタッフが集まってきた。藤倉氏と田代氏はアイスコーヒーを飲みながら、今後の経営方針について議論を開始しようとしていた。

■付属資料1：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	特定	霊柩	計
1975	379	28,253	1,127	1,387	31,146
1980	356	31,334	1,365	1,578	34,633
1985	337	33,201	1,342	1,714	36,594
1989	325	35,888	1,405	1,937	39,555
1990	297	36,485	1,434	1,856	40,072
1991	292	37,387	1,465	1,909	41,053
1992	290	38,569	1,414	2,035	42,308
1993	287	39,627	1,369	2,167	43,450
1994	286	41,047	1,312	2,370	45,015
1995	285	42,501	1,246	2,606	46,638
1996	279	44,299	1,191	2,860	48,629
1997	279	45,959	1,162	3,081	50,481
1998	276	47,437	1,114	3,292	52,119
1999	275	49,148	1,106	3,490	54,019
2000	272	50,401	1,099	3,655	55,427

資料：国土交通省

全日本トラック協会「日本のトラック輸送産業 2002」  
 (<http://www.jta.or.jp/chosa/yuso2002/home.html>)

■付属資料2：トラック運送事業者の事業規模

(単位：社)

台 業種	10台 以下	11～20	21～30	31～40	51～ 100	101～ 200	201～ 500	501以上	計
特別 積合せ	39	19	16	22	56	59	44	17	272
一般	22,060	13,927	6,262	4,717	2,668	629	119	19	50,401
特定	967	87	22	17	5	1	0	0	1,099
霊柩	3,582	57	9	4	2	1	0	0	3,655
計	26,648	14,090	6,309	4,760	2,731	690	163	36	55,427
構成比 (%)	48.1	25.4	11.4	8.6	4.9	1.2	0.3	0.1	100.0

全日本トラック協会「平成14年度 トラック輸送産業の現状と課題」  
 (<http://www.jta.or.jp/chosa/hakusyo/h01-2.html>)

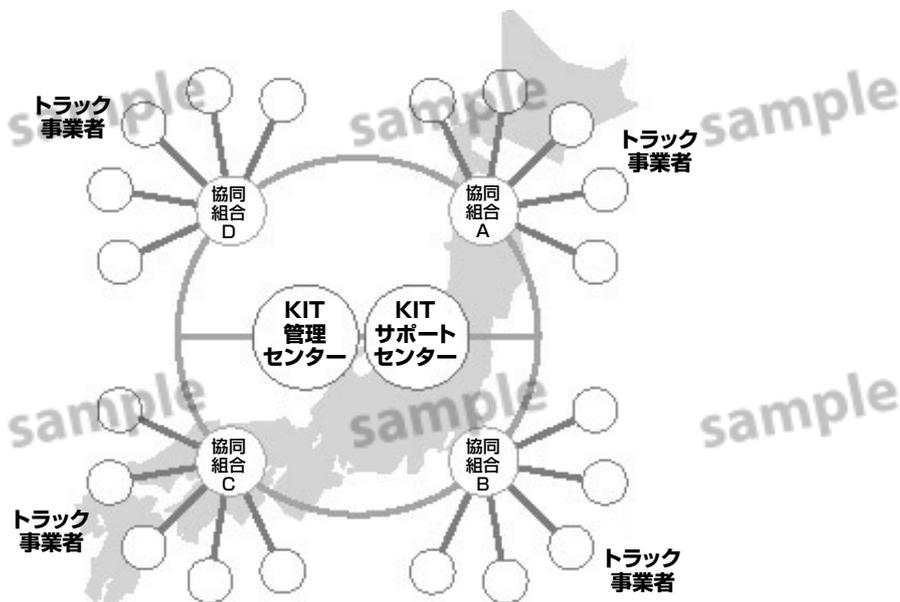
■付属資料 3：営業収益に対する各利益率の推移

(単位:%)

項目 年度 車両規模	営業収益営業利益率			営業収益経常利益率		
	平成10	11	12	10	11	12
全 体	0.2	0.8	0.1	0.8	1.4	0.6
1～10台	△2.3	△1.9	△2.2	△1.5	△0.4	△1.3
11～20台	△1.2	△0.1	△0.8	△0.4	0.7	0.1
21～51台	0.3	1.0	0.3	1.0	1.7	0.8
51～100台	1.3	1.3	0.8	1.5	1.5	1.1
101台以上	1.4	1.7	0.8	1.6	2.2	1.2

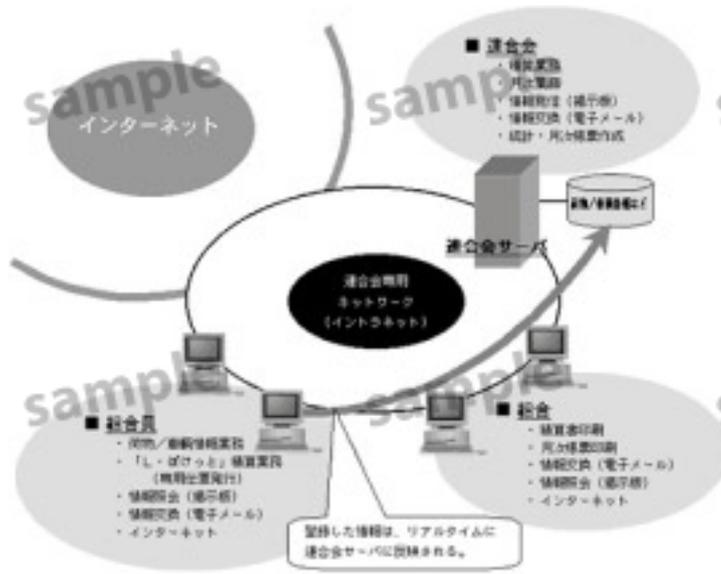
全日本トラック協会「平成14年度 トラック輸送産業の現状と課題」  
(<http://www.jta.or.jp/chosa/hakusyo/h01-2.html>)

■付属資料 4：KIT の仕組み



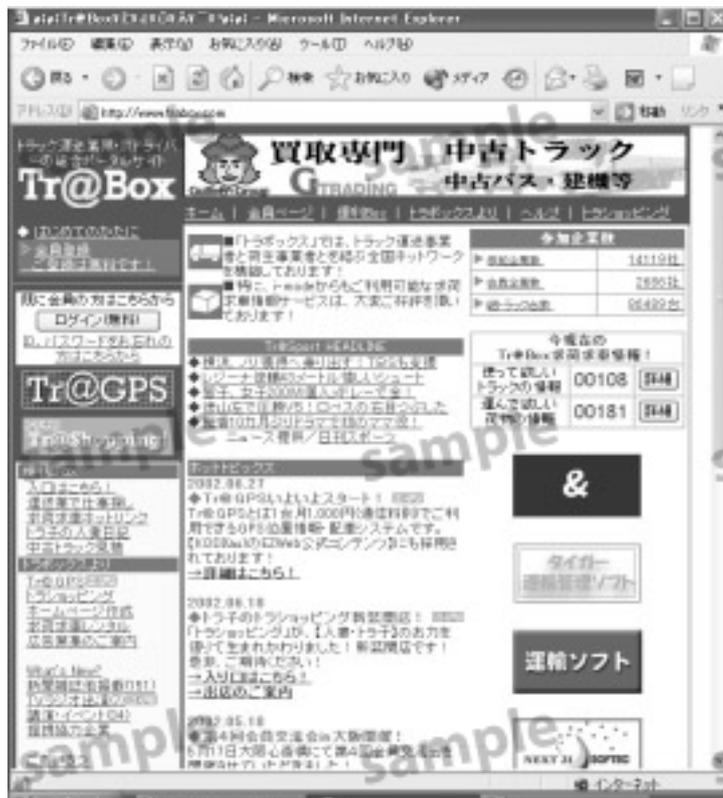
日本貨物運送協同組合連合会の Web サイト  
(<http://www.nikka-net.or.jp/kit/kit.html>)

■付属資料5：ローカルネットの仕組み



ローカルネットのWebサイト  
 ([http://www.jln.or.jp/system/jl\\_system.html](http://www.jln.or.jp/system/jl_system.html))

■付属資料6：トラボックスのWebサイト



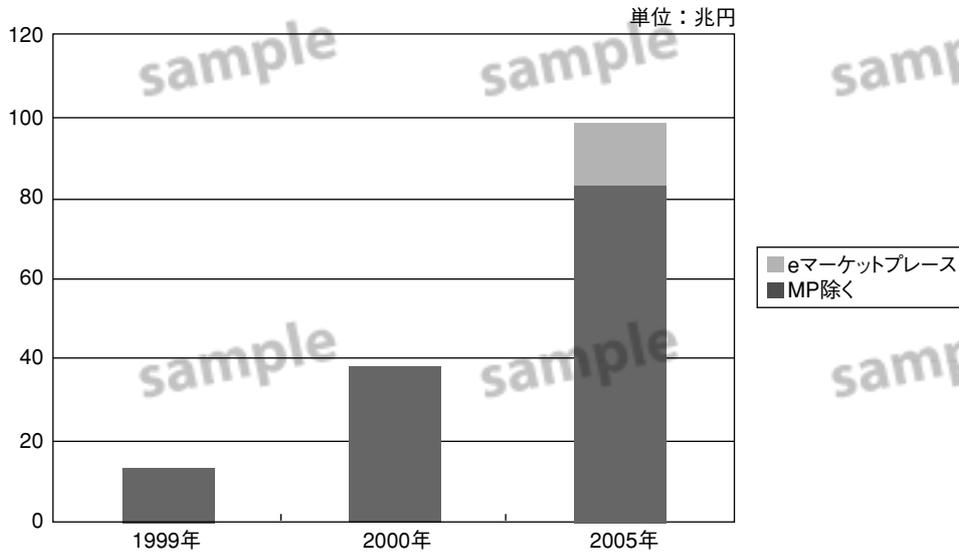
トラボックスのWebサイト  
 (<http://www.trabox.com/>)

■付属資料7：会員数、情報件数の推移

	トラック台数	登録企業数	累計情報件数
2000.1.27	4,000		
2000.2.10		100	
2000.3.10		150	
2000.3.25	6,000		1,000
2000.3.30		200	
2000.4.13	8,000		
2000.4.14		250	
2000.4.27	10,000		
2000.4.28		300	
2000.5.9		350	
2000.5.18	20,000		3,000
2000.5.19		400	
2000.6.6		500	
2000.6.16			5,000
2000.6.24		600	
2000.7.19		700	
2000.8.17		800	
2000.8.28			10,000
2000.9.11		900	
2000.10.11		1,000	
2000.11.7		1,100	
2000.11.30		1,200	
2000.12.8			20,000
2000.12.31		1,300	
2001.1.26	50,000	1,400	
2001.2.19		1,500	
2001.2.27			30,000
2001.3.17		1,600	
2001.4.16		1,700	
2001.4.27			40,000
2001.5.17		1,800	
2001.6.22		1,900	
2001.7.7			50,000
2001.8.1		2,000	
2001.9.5			60,000
2001.9.19		2,100	
2001.11.1		有料化	
2001.11.7		2,200	70,000
2001.12.27			80,000
2002.1.30		2,300	
2002.3.3			90,000
2002.3.15		2,400	
2002.4.24			100,000
2002.5.14		2,500	
2002.6.17			110,000
2002.6.22		2,600	

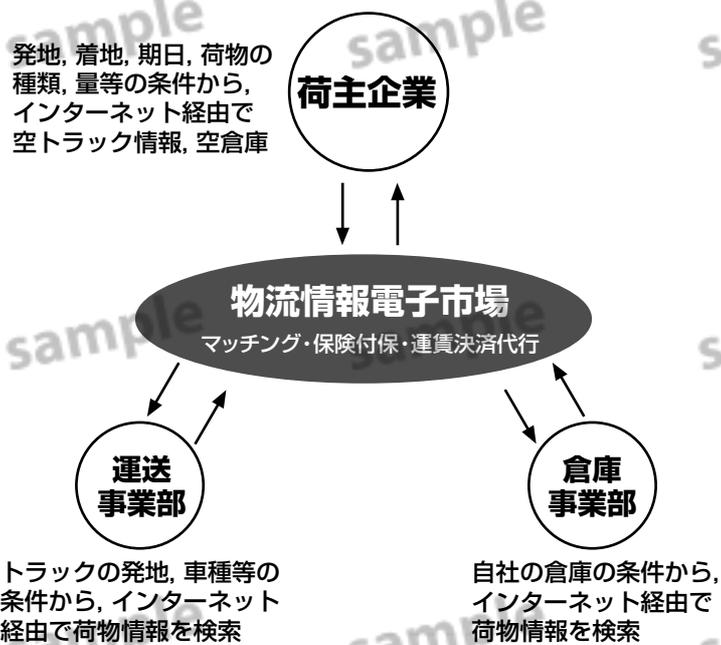
トラボックスのWebサイト  
 (<http://www.trabox.com/>) のデータを飯盛が整理

■付属資料 8：中間財市場予測



野村総合研究所編『IT市場ナビゲータ 2006』野村総合研究所、2001年12月、168ページ

■付属資料 9：ロジリンクジャパンの仕組み



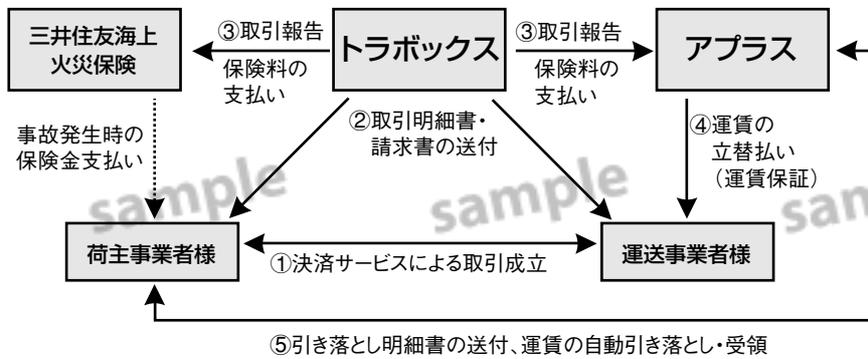
ロジリンクジャパンの Web サイト  
(<http://www.j-logilink.com/>)

■付属資料10：トラボックスの収益推移

単位：千円

	2000年度	2001年度
売上高	1,744	24,141
営業利益	-27,798	-619
経常利益	-27,901	-667

■付属資料11：アプラスとの決済サービスの仕組み



トラボックスのWeb サイト (<http://www.trabox.com/>)

■付属資料12：当初の会費制の仕組み

利用頻度	料金
1ヶ月に5回以内	無料
1日に5回以内	従量制 1回30円
1日に5回以上～無制限	固定制 月額3000円

トラボックスのパンフレットより

■付属資料13：中古トラック高値買取システムの画面



トラボックスのWeb サイト (http://www.trabox.com/)

■付属資料14：100社へ引越見積もり！システムの画面



トラボックスのWeb サイト (http://www.trabox.com/)

■付属資料 15：ASP の料金表

システムコース	スタンダード	カスタム	
説明	フル機能版。情報送信数が月間で25万メールまで*。	ユーザーの希望に合わせてカスタマイズ。	
機能	求荷求車情報送信	○	○
	〃 検索	○	○
	〃 メール配信	○	○
	企業情報検索	○	○
	ご意見送信	○	○
	各種掲示板	○	○
	メールマガジン発行	○	○
	管理コントロールパネル	○	○
メールサポート	○	○	
電話サポート	○	○	
月額料金	5万円	10万円	
契約期間	6ヶ月間～	6ヶ月間～	

\* 情報送信数 25 万メールのイメージ

(会員数 100 社×1 日あたり情報数 100 件×月間利用日数 25 日＝情報送信数 25 万)

トラボックスの Web サイト (<http://www.trabox.com/>)

■付属資料 16：Tr@GPS の仕組み



トラボックスの Web サイト (<http://www.trabox.com/>)

■付属資料 17：2002 年度売上計画

単位：千円

事業内容	売込見込
求車求荷ネットワーク運営 (会費等)	21,600
求車求荷システムレンタル (ASP事業)	8,400
広告	4,800
Web作成、運営	3,600
その他 (システム構築、運用)	45,000
合計	83,400

sample

---

---

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.