



行政書士法人
佐久間行政法務事務所

物流プラットフォームの戦略

0. 目次

1. 発表者紹介
2. 研究の目的
3. 運送事業者の現状
4. 低収益体質の原因
5. 『DoCoMAP』の事例
6. 『WebKIT』の事例
7. 『ハコベル』の事例
8. まとめ



1. 発表者紹介

<基本プロフィール>

生年月日：1989年(平成元年)9月6日 生
出身地：埼玉県与野市(現 さいたま市中央区)
血液型：AB型

<学歴>

- ◆早稲田大学法学部 卒業 (2008年4月～2012年3月)
- ◆一橋大学大学院経営管理研究科経営管理専攻(MBA) 卒業 (2022年4月～2024年3月)
(研究テーマ：物流危機を救うプラットフォームデザイン)

<職歴>

- ◆野村証券株式会社(2012年4月～2014年6月)
 - ・神戸支店FC(ファイナンシャルコンサルティング)課に配属
 - ・個人および法人の新規開拓営業を担当
- ◆佐久間行政書士事務所(2015年1月～2020年4月)
 - ・全国初の『特車申請定額サービス』を開始。
 - ・著書『行政書士のための特殊車両通行許可申請の説明書』(税務経理協会) 出版
- ◆行政書士法人佐久間行政法務事務所(2020年5月～)
 - ・トラック協会・事業者向け『運行管理者試験対策講座』開講
- ◆東京支店開設(2022年12月～)
『車両登録申請』



拙著：税務経理出版



拙著：日本能率マネジメントセンター

2. 研究の仮説と目的

<仮説>

国内運送事業者の低収益体質を解決する処方箋はプラットフォームビジネスにある。

<目的>

- ①運送事業者の低収益体質の要因を特定する。
- ②既存プラットフォームの成功要因と戦略を究明する。
- ③運送事業者の低収益体質を改善するプラットフォームのあるべき姿を提言する。

3. 運送事業者の現状

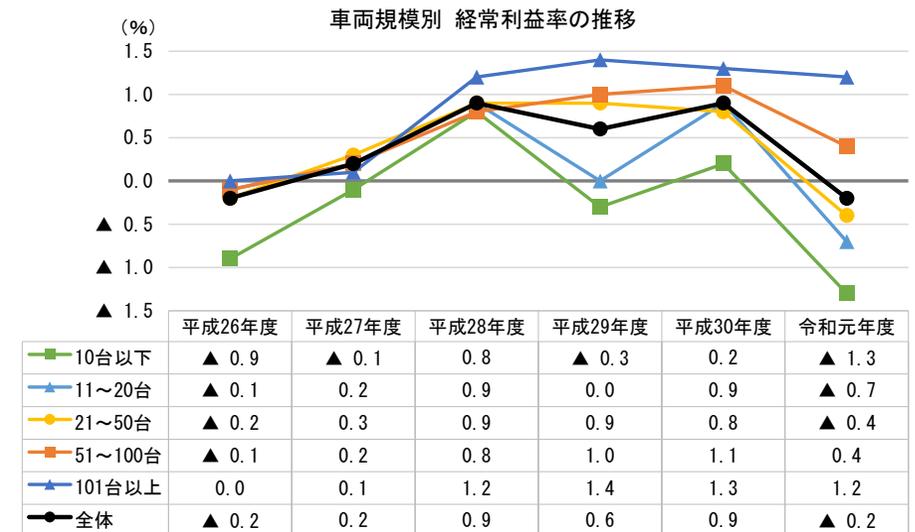
運送業全体の平均営業利益率はマイナスが続いている。
営業利益率は、保有する車両台数の少ない運送会社ほど悪い傾向がある。

<貨物運送事業の営業収益・営業利益率の推移（1社平均）>

区分	営業収益（千円）			営業利益率（%）			
	29年度	30年度	元年度	29年度	30年度	元年度	
全体	(2.8)	(7.6)	(▲7.7)	▲0.3	▲0.1	▲1.0	
車両規模別	~10	(4.0)	(2.8)	(▲10.0)	▲1.5	▲1.2	▲2.5
	11~20	(4.4)	(2.1)	(▲5.8)	▲0.9	▲0.1	▲1.7
	21~50	(0.7)	(9.1)	(▲10.4)	0.0	0.4	▲1.0
	51~100	(2.1)	(5.8)	(▲5.3)	0.2	0.5	▲0.3
	101以上	(2.3)	(8.3)	(▲7.5)	0.6	0.8	0.5
		1,333,006	1,444,074	1,335,047			

出所：全日本トラック協会『経営分析報告書(令和元年度決算版)』に基づき筆者作成。

<車両規模別経常利益率の推移>



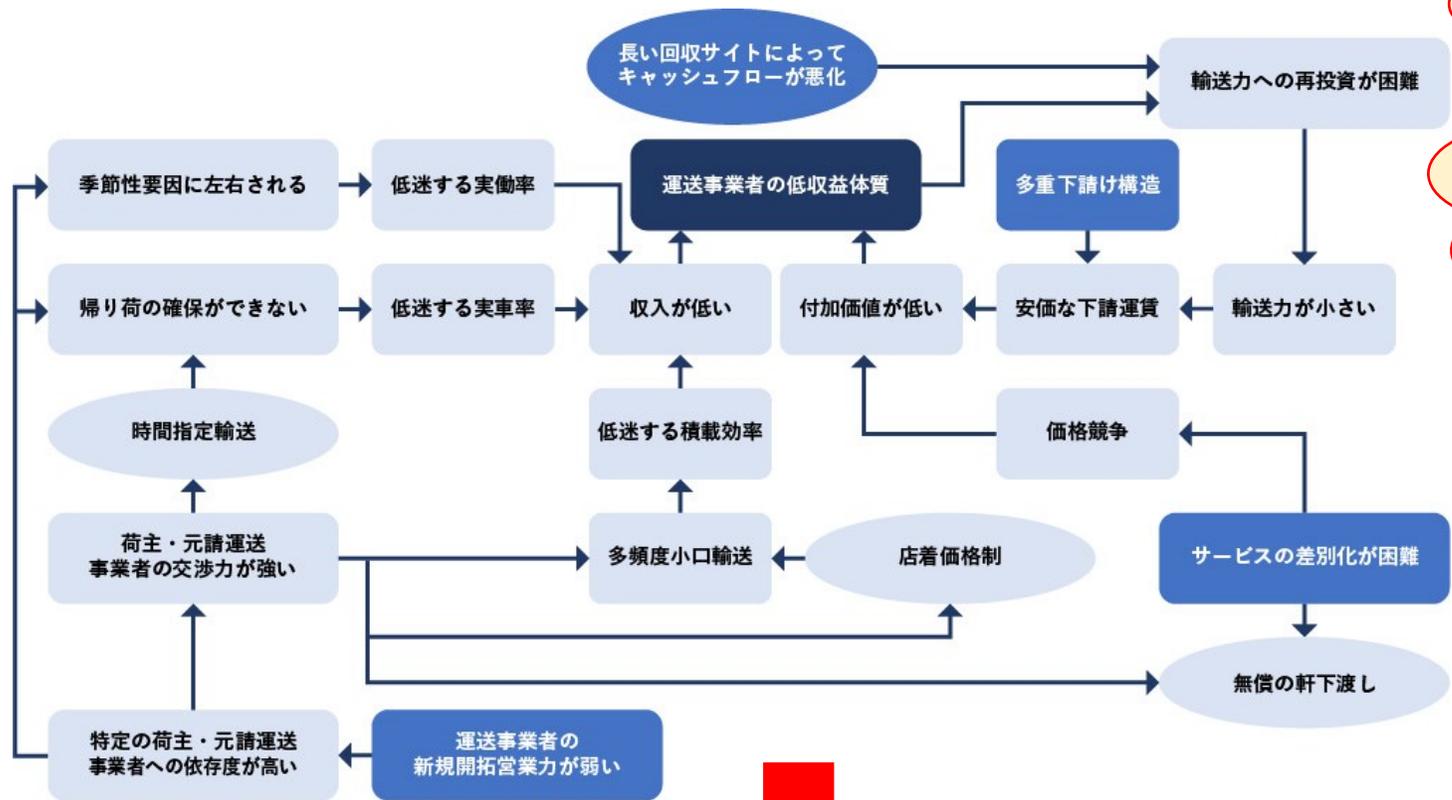
出所：全日本トラック協会『経営分析報告書(令和元年度決算版)』に基づき筆者作成。



運送事業者の低収益体質の原因はどこにあるのか？

4. 低収益体質の原因

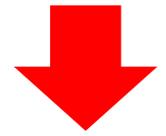
低収益体質の原因は『業界構造』と『商習慣』にある。
トリガー要因こそが物流プラットフォームが解決すべき対象である。



【トリガー要因】
 運送事業者の低収益体質を引き起こすメカニズムにおいて、他の要因に影響を与えるが、他の要因から影響を与えられて生じた要因ではないものをいう。
 メカニズムの起点となる要因。

出所：沼上幹 (2009) をもとに筆者作成。

※四角が事象、楕円が商慣行。

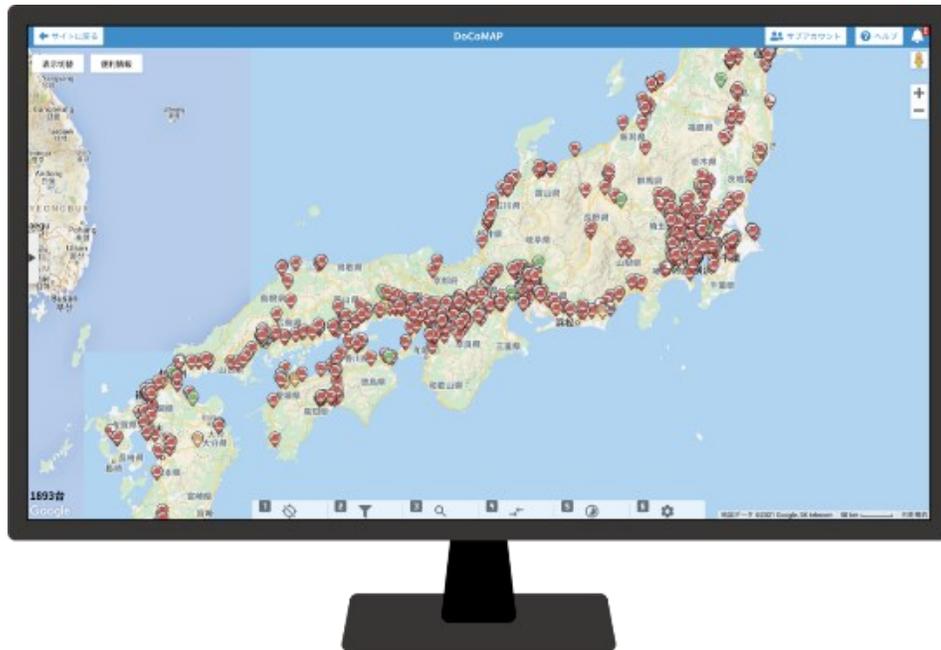


既存プラットフォームの『業界構造』や『商習慣』へのアプローチとは？

5. 『DoCoMAP』の事例

運営会社名	株式会社ドコマップジャパン
プラットフォーム名	DoCoMAP
サービス詳細	車両に取り付けたGPS端末の情報をリアルタイムにGoogleMaps上に表示させる。車両の位置情報に加え、走行軌跡の確認、複数車両の走行軌跡比較やタイムマシン機能(過去の走行状況の確認)、交通状況の表示、雨雲レーダー、空きトラックの情報をGoogleMaps上に表示させることができる。

< 『DoCoMAP』の利用画面 >



< 『DoCoMAP』対応GPSデバイス >

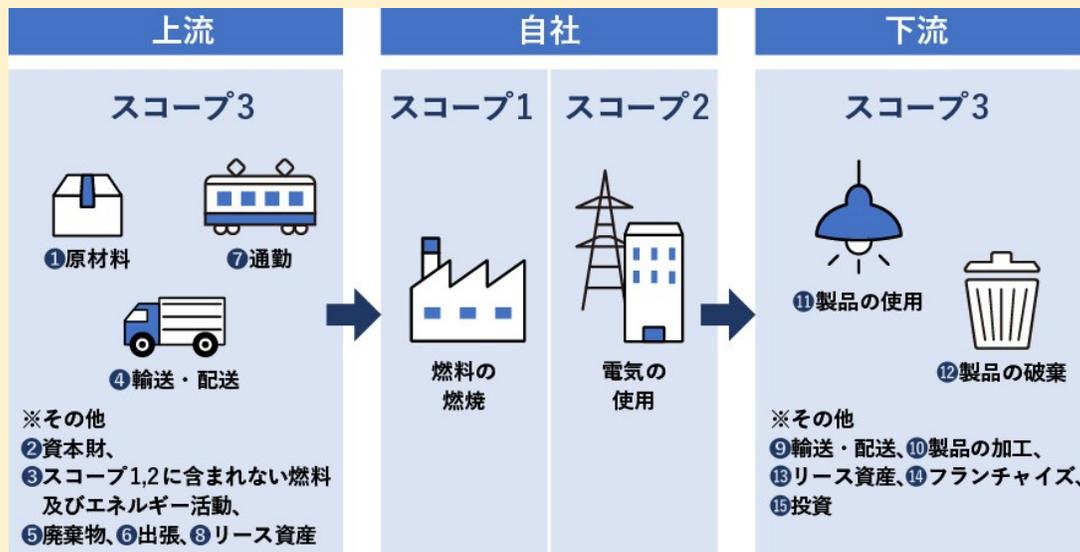
<p>docomapGPS (GPS端末)</p>  <p>NTT docomo</p>	<p>docomapEye (ドライブレコーダー)</p>  <p>Pioneer</p>	<p>docomapVehicle (テレマティクス)</p>  <p>日野自動車 HINO</p>	<p>docomapTrailer (トレーラー向け)</p>  <p>ZF ZFジャパン</p>	<p>デジタコ連携</p>  <p>datatec</p>
<p>docomapMobile (携帯GPS)</p>  <p>NEW</p>	<p>docomapEye (ドライブレコーダー)</p>  <p>NEW</p> <p>D-TEG</p>	<p>docomapVehicle (テレマティクス)</p>  <p>三菱ふそう FUSO</p>	<p>docomapLongrange (長期間電池駆動)</p>  <p>NEW</p> <p>SONY ELTRES™ IoTネットワークサービス</p>	<p>CENTLESS</p>  <p>transtron 株式会社トランストロン</p> 

出所：株式会社ドコマップジャパン提供による。

5. 『DoCoMAP』の事例

CO2排出量把握により、運送事業の差別化に成功した。
プラットフォームを2段階に分けることで、『鶏卵問題』を克服できる。

<『サービスの差別化が困難』へのアプローチ>

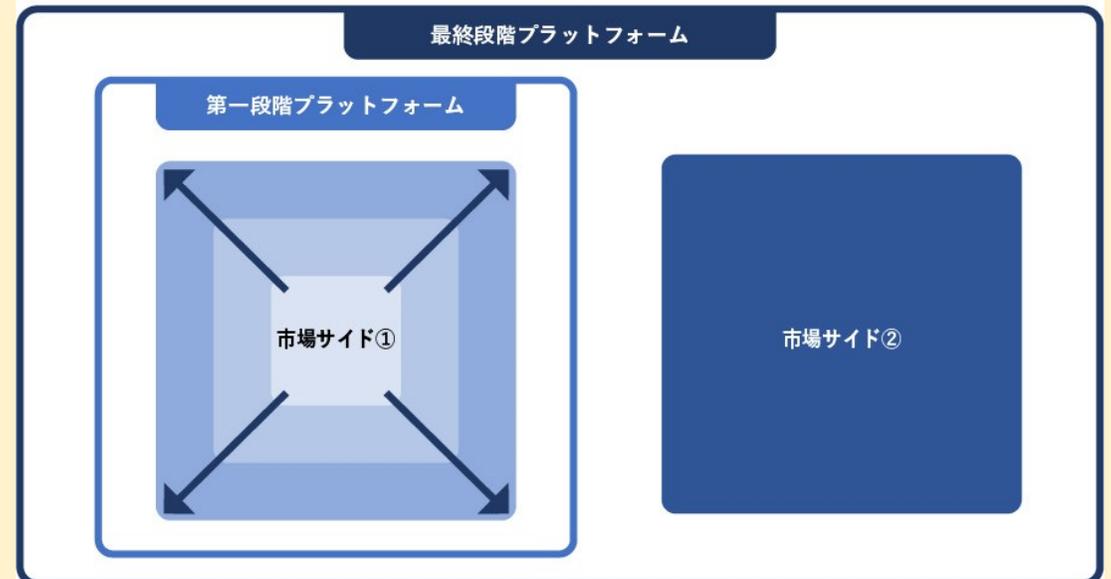


スコープ3まで把握義務があるプライム上場企業にとって、利用する運送事業者のCO2排出量把握は重要となる。

<拡大戦略>

市場サイド①(売り手)と市場サイド②(買い手)のプラットフォームを構築する際には、「段階的プラットフォーム拡大戦略」が有効。

まず一方の市場サイド①で完結するプラットフォームを構築する。
市場サイド①が拡大したタイミングで市場サイド②を構築する。

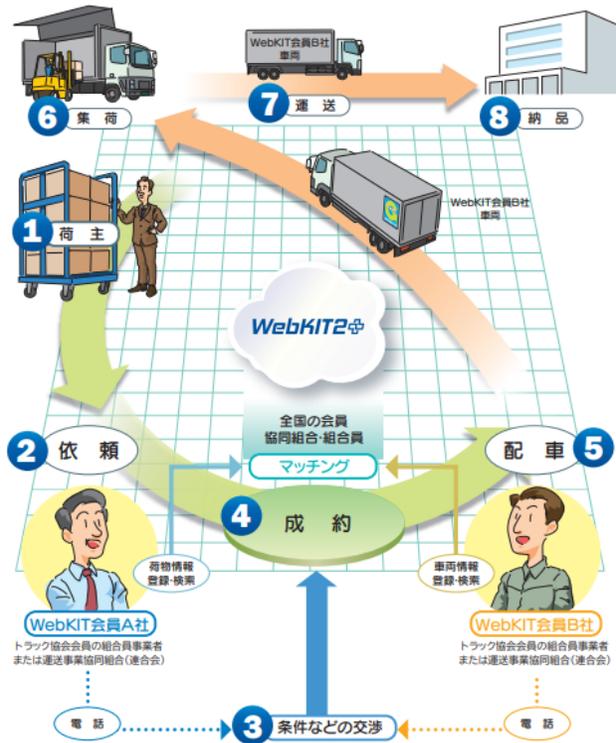


段階的プラットフォーム拡大戦略によって、『卵が先か、鶏が先か問題』を克服できる可能性が高い。

6. 『WebKIT』の事例

運営会社名	日本貨物運送協同組合連合会
プラットフォーム名	WebKIT
サービス詳細	利用についてはインターネットの専用サイトで、荷物を依頼する側と車両を活用したい運送側が、各々情報登録や検索を行う。マッチングが可能な情報を見つけると、相手先に電話で連絡し、詳細な条件を詰めたうえで成約処理を行う。求荷求車情報による運送事業者相互のマッチングだけでなく、運賃清算の管理、取引信用保険及び荷物保険の運用等のサービスを展開している。

< 『WebKIT』の仕組み >



< WebKIT会員数の推移 >

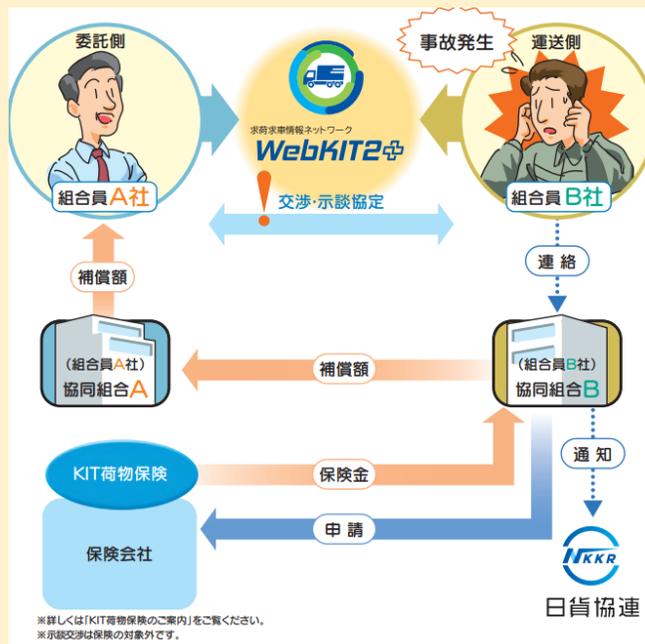


出所：日貨協連提供による。

6. 『WebKIT』の事例

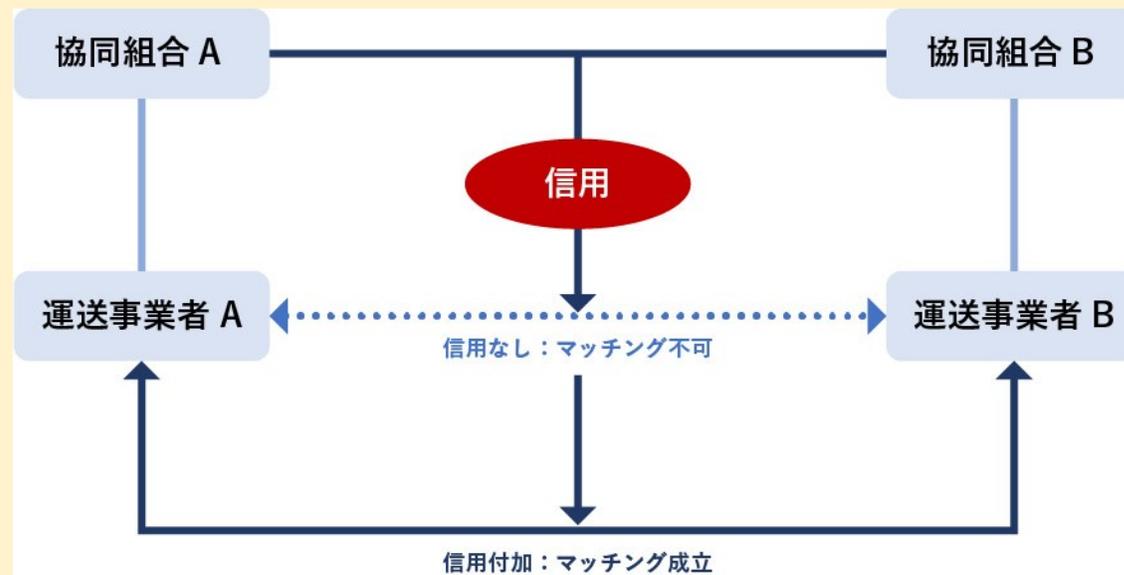
プラットフォーム内規定および保険の適用範囲の調整によって多重下請を解消する。
『信用付加機能』によって、初取引のハードルを低くする。

<『多重下請け構造』へのアプローチ>



マッチングする車両については、自社車両を前提としているが、故障時等の対応として一次下請けまで認められている。さらに、荷物保険の適用範囲を限定することで、多重下請け構造を防いでいる。

<拡大戦略>

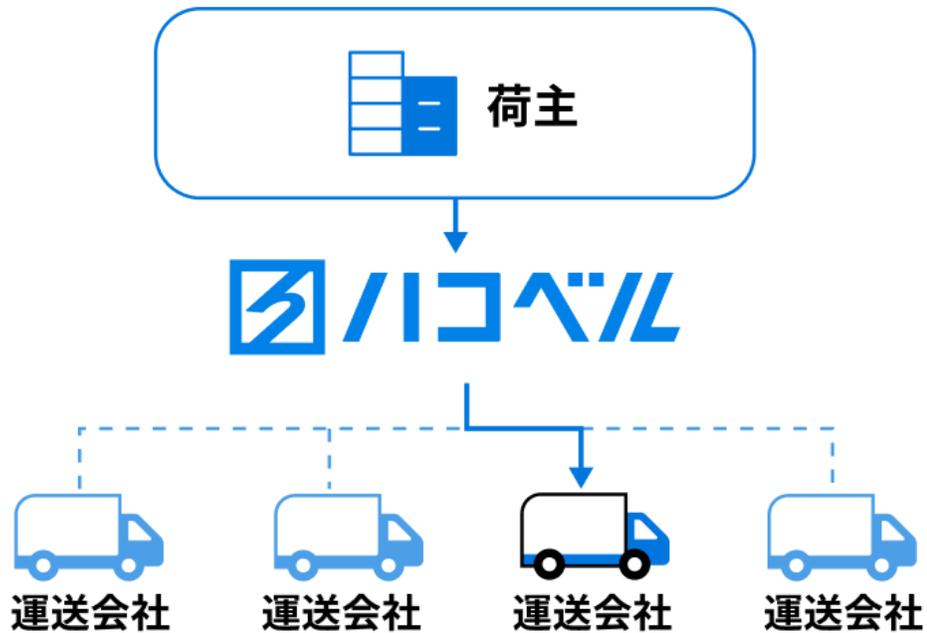


「プラットフォームの信用付加機能」によって、マッチングが成立しやすいので、参加運送事業者数を伸ばしていくことに成功している。

7. 『ハコベル』の事例

運営会社名	株式会社ハコベル
プラットフォーム名	ハコベル
サービス詳細	ハコベルの特徴は荷主と運送事業者を直接つなぐプラットフォームである。ハコベルのBtoBプラットフォームでは現在、システム上で完結するマッチングが3割程度、ハコベル社員による直接マッチングが7割程度となっている。同BtoCプラットフォームではシステム完結型マッチングが9割程度を占めている。

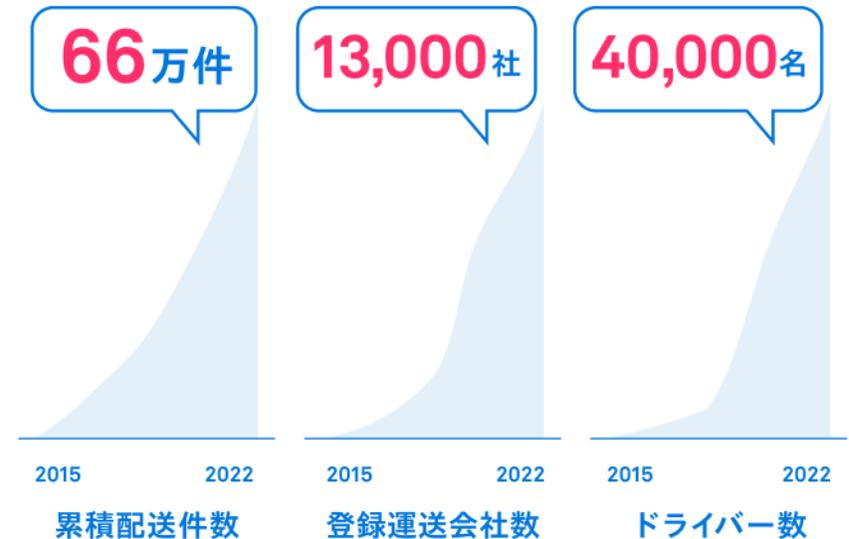
<『ハコベル』の仕組み>



出所：ハコベルHPより。

<『ハコベル』の成長>

事業の成長

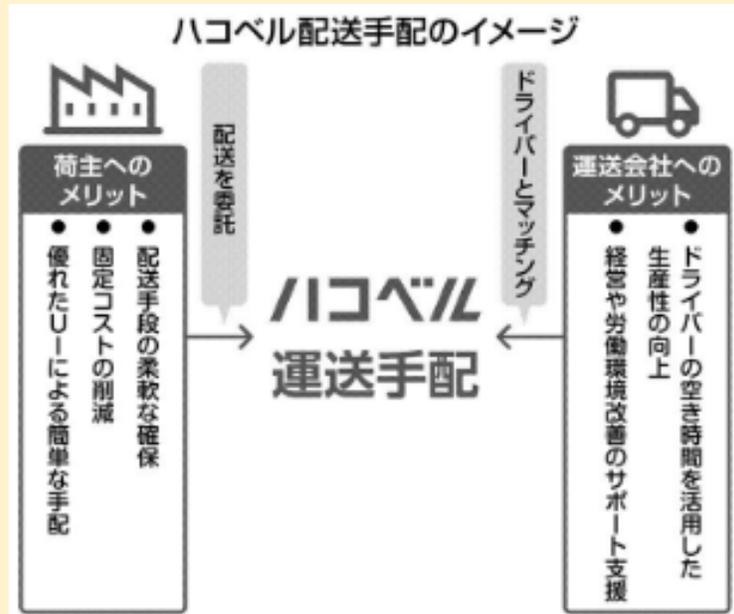


出所：ハコベルHPより。

7. 『ハコベル』の事例

CO2排出量把握により、**運送事業の差別化に成功した。**
プラットフォームを2段階に分けることで、『**鶏卵問題**』を克服できる。

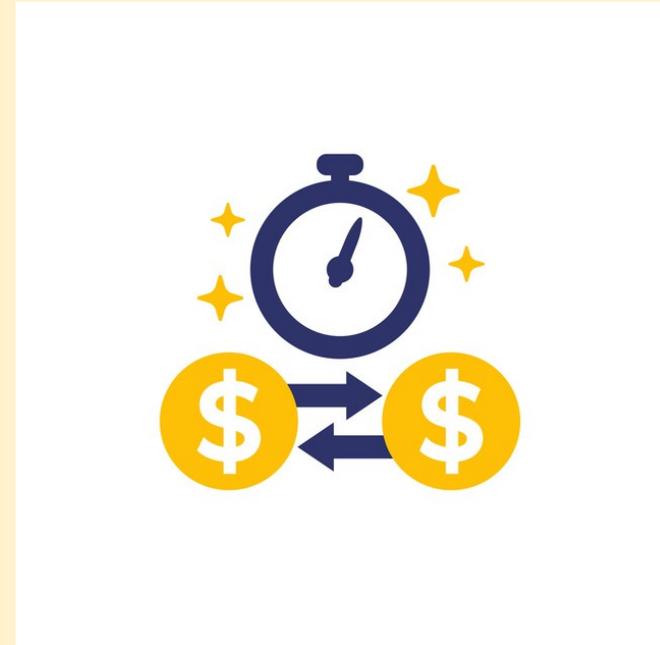
＜『運送事業者の新規開拓営業力が弱い』へのアプローチ＞



出所：日刊工業新聞(2024/6/13)より。

システム完結型マッチングだけでなく、ハコベル社員が人力でマッチング業務を担うため、マッチング率が90%以上となる。

＜『長い回収サイト』へのアプローチ＞



ハコベルで成約したマッチングは未締め翌25日払いというルールが設定されているので、荷主と回収サイトについて協議する必要はなく、運送事業者にとって短い期間での資金回収を実現している。

8. まとめ

- <①>
事業を拡大している既存物流プラットフォームでは、**運送事業者の低収益体質の原因**となっているトリガー要因への働きかけがあった。
- <②>
新規の物流プラットフォームを構築する場合、**トリガー要因の解決から始める必要がある。**
- <③>
プラットフォーム内に**独自の規範を設定することで、直接取引では達成できなかった新しい秩序を構築することができる。**