

論文要旨

越境EC 輸送におけるイノベーションのジレンマの考察

-FedEx を事例として-

指導教授 近能 善範 教授

2016 年度法政大学大学院経営学研究科経営学専攻修士課程修了

企業家養成コース

田尻 誠

本論文の目的は、FedEx を中心として、国際宅配便サービスを提供する大手輸送企業が、越境 EC 市場に対して消極的姿勢を見せているのはなぜなのかを、クリステンセンが提唱したイノベーションのジレンマの概念を活用して考察し、国際宅配便各社がイノベーションのジレンマに陥っている可能性について検証することにある。

越境 EC と呼ばれる、消費者と、消費者が居住している国以外に国籍を持つ事業者との電子商取引の市場は急成長し、今後の成長も予想されている。国境を越えたドア・トゥ・ドアの小口配送を提供する FedEx や UPS、DHL といった大手の国際宅配便各社は、この新しい越境 EC 市場において、これまで同社の既存顧客である企業向けに提供してきた、集荷から海外への配達まで 1~3 日で完了するような、緊急性を要する貨物輸送と同様のサービスを提供している。既存顧客は緊急輸送に対し、高い輸送料金を支払うことを受け入れてきた。しかしながら、越境 EC 輸送の顧客は一般の消費者である。ペイパルのレポートによると、越境 EC の障害として消費者が第一位に挙げた要因は、輸送料金である。輸送日数の短さへの関心は第 4 位に留まっており、そのため国際宅配便各社が提供する輸送日数が短く、料金が低い輸送サービスとはギャップが生じている。しかも、国際宅配便各社は、こうしたギャップを積極的に埋めようとはしていないように見受けられる。これは一体なぜなのだろうか。

本論文では、国際航空貨物輸送業界から、小口貨物を取り扱う国際宅配便サービスを提供する企業として、FedEx を中心に、UPS、DHL の 3 社を取り上げる。これら国際宅配便大手 3 社は、IT 技術への投資、フライト便の拡張、ハブ空港と呼ばれる地方との中継を行う空港の開設を行うなど、緊急性のある貨物輸送を、より確実に実現するための施策を行ってきた。市場のハイエンドに位置する、緊急輸送に対し、高価な輸送料金を支払うことに同意する既存顧客を満足させることに注力してきた。

一方で、越境 EC 輸送の顧客は、国際宅配便よりも輸送日数が長くなるが、輸送料金が安価な国際郵便 (EMS) のサービスを好んで活用していた。この背景には、EMS を輸送手段として越境 EC 輸送を提供する、BEENOS のような企業の存在があった。国際宅配便各社と EMS の輸送料金は、1kg の重量において 3.5 倍以上の差があり、EMS 料金の安さが際立っていた。その結果、国際宅配便各社の成長率は、越境 EC 市場の成長率と比較しても、EMS の成長率と比較しても、いずれよりも劣っていた。

以上を受けて、本論文では、国際宅配便大手企業が越境 EC 輸送への取り組みに消極的な理由について、クリステンセンのイノベーションのジレンマの概念を活用して考察し、次の 2 点の結論を得た。

第一に、国際宅配便大手各社は、緊急輸送を必要とする市場のハイエンドに位置する既存顧客の声に耳を傾けながら、同市場において激しい競争を繰り広げてきた。こうした国際宅配便大手各社にとって、

越境 EC 輸送という、輸送日数への要求が高くなく、安価な輸送料金が求められるような利益率の低い市場のローエンドへ注力するインセンティブは小さい。それゆえに、持続的イノベーション的な色彩が強い輸送サービスを専ら追求し続けている。このように国際宅配便大手各社は市場のハイエンドの顧客ニーズに注力しているため、小口貨物輸送の市場のローエンドにスペースができた。そこに EMS がうまく入り込んでいるのである。

第二に、EMS は輸送単価の低く収益性の低い同市場で実績を積み上げるにつれて、輸送サービスのレベルが徐々に高まり、国際宅配便大手各社が現在手がけている市場のハイエンドの要求を満たすような輸送サービスに成長する可能性がある。越境 EC 市場拡大とともに EMS が利用顧客を獲得し続けることになれば、航空会社への交渉力は強くなり、航空会社からより安価な航空運賃を引き出すことができるようになる。また、航空機の貨物スペースを優先的に手に入れることもできるようになる。こうして、緊急輸送を提供する国際宅配便大手各社にとって脅威となる可能性がある。国際宅配便大手各社が EMS の提供する輸送サービスに脅威を抱いた時には、手遅れとなる可能性は高い。ここに、越境 EC 輸送におけるイノベーションのジレンマの可能性がある。

本論文では、国際宅配便サービスを行う企業の中から、大手 3 社を取り上げて分析を行った。むろん、課題は残されている。第一は、越境 EC 市場が新しいため、世界での越境 EC 市場規模が明確に公表されておらず、やむを得ず日本・米国・中国の 3 ヶ国における市場規模を元に検証を行ったことである。第二は、国際宅配便各社は、今現在、事業運営に失敗しているとは言えず、イノベーションのジレンマに陥っているとは断言できないということである。そのため、今後も越境 EC 輸送について継続して研究していきたいと考えている。