



Amazon.comの戦略転換

前川 徹 早稲田大学国際情報通信研究センター

E-mail: tfm@zf6.so-net.ne.jp

AOLとの提携強化

2001年7月23日、AOL Time WarnerはAmazon.comに1億ドルの出資を行うと発表した。この出資は、従来からの両者の提携関係を強化、拡張する一環として発表されたものであり、1株15.282ドルが7月24日から30日までの平均株価の安い方で普通株式1億ドル相当をAOLが購入するという契約になっている。ちなみに、2001年第2四半期の決算発表を行った7月23日以降、株価は急落して12ドル前後で取引されているので、AOLは予定より多くの株式を保有することになるだろう。

従来からの提携関係といわれているのは、1997年7月にAOLとAmazonが結んだ3年間のパートナー契約のことであり、この契約によってAmazonはAOLの最初に表示されるページにボタンと呼ばれる小型のバナー広告を表示する権利などを得ている。また、この契約にはAOLのWeb上ではAmazon以外のオンライン書店の広告を掲載しないという排他的な契約条項が含まれており、AmazonはAOLに3年間で1,900万ドルを支払ったといわれている。なお、この契約は2000年8月に更新されている。

両社の発表によれば、今回の提携強化は、AmazonがAOLを利用してマーケティングを行う一方向的な提携ではなく、2002年の年末のショッピングシーズンまでには、両社が協力してオンラインショッピングサービスを開発する計画になっているほか、Amazonが保有する評価の高い電子商取引技術をAOLが取り込もうとしているのだとも報道されている。具体的には、

認証技術と電子財布技術がそのターゲットである。

オンラインでモノを購入する場合、その配達先を指定し、さらに決済のために(小切手を郵送するなどの方法もあるが、一般的には)クレジットカード情報を入力しなければならない。Amazonはクッキーを利用して、利用者を識別し、一度でもAmazonを利用したことのある者に対しては、1回のクリックで購入手続きができる「1-click購入機能」を提供している。おそらくAOLは、これをより汎用的に改良し、AOL上でのショッピングに活かす計画ではないだろうか。

実は、AOLのライバルであるMSN/Microsoftは、オンライン利用者認証を行う「PassPort」に、オンライン上でショッピングをする際に利用者が入力しなければならない利用者IDや商品の配達先、決済のためのクレジットカード情報などを一括して管理するeWallet技術を統合して、より便利で安全なオンラインショッピングを実現しようとしている。AOLとAmazonの提携は、このMicrosoftの戦略に対抗するためのと見られている。

ともあれ、このAOLによる出資は、Amazonとその株主にとって、渇水が心配される地域に降った慈雨のようなものだといってよいだろう。Amazonの抱えている巨額の赤字と比べれば、1億ドルはささやかなものでしかないが、それでも資金枯渇の可能性を小さくするからである。

Amazonの最近の業績

AOLとMicrosoftの競争については、

また別の機会に取り上げることにして、AOLから1億ドルの出資を得たAmazonの現状をチェックしてみよう。2001年7月23日に発表された2001年第2四半期の決算によれば、4-6月期の売上高は6億6,800万ドルで前年同期の5億7,800万ドルから16%増加し、純損失は1億6,800万ドルと前年同期の3億1,700万ドルからほぼ半減した。この決算には、企業買収に伴うのれん代(営業権)の償却やリストラのための一時的経費などが含まれているため、これらの特殊要因を除いた「Pro Forma」ベースの決算を見ると、純損失は、前年同期の1億1,600万ドルから5,800万ドルにやはり半減しており、売上高に対する「Pro Forma」ベースの赤字額の割合は、20.0%(2000年4-6月期)から8.6%へと大幅に減少している。

証券取引委員会(SEC)に提出される「10-Q」と呼ばれる決算書には、部門別の売上と「Pro Forma」ベースの営業損益が掲載されている。部門は、「米国内の書籍・音楽・DVD/ビデオ」「米国内のその他商品」「サービス」「国際」の4つに分けられている。「サービス」にはオークション・サービスや「zShop」(Amazonが経営する一種のショッピングモール)が含まれており、「国際」とはイギリス、ドイツ、フランス、日本の4カ国における事業である。

まず、「米国内の書籍・音楽・DVD/ビデオ」部門は、2000年から黒字になっているのだが、2001年4-6月期はさらに黒字幅が拡大している。売上高は前年同期の3億8,500万ドル

から3億9,000万ドルと微増なのだが、“Pro Forma”ベースの営業黒字は1,000万ドルから3,900万ドルに急増している。

「米国内のその他商品」部門の2001年4-6月期の売上高は、前年同期の9,200万ドルから1億1,100万ドルと21%増加し、“Pro Forma”ベースの営業損失は6,900万ドルから4,100万ドルに減っている。

「サービス」部門の売上高は、2,700万ドルから3,900万ドルと大きく伸びているが、“Pro Forma”ベースの営業利益は約4%増の434万ドルとあまり増えてはいない。

「国際」部門の2001年4-6月期の売上は1億2,800万ドルであり、前年同期の7,300万ドルから約75%の大幅増となっており、“Pro Forma”ベースの営業損失は前年同期の3,500万ドルから3,000万ドルへと減少している。

戦略の変化

拙著『ネットバブルの向こう側』に詳述したが、Amazonの戦略は1999年末か2000年の初めに大きく変化している。既存マスメディア向けの広告とインターネット広告を駆使してブランドの認知度を上げて利用者数を増やすと同時に取扱品目も増やしていくという戦略から、世界中に知れ渡ったブランドと2,000万人以上の顧客資産、蓄積した電子商取引技術から、いかにして利益を生み出す仕組みを作るかという戦略に変化している。

企業提携も、1999年までは広告を通して顧客を増やすためのポータルサイトとの提携や取扱商品の拡大やサービス充実のためのネット小売企業との提携がほとんどであったが、2000年以降は、Amazonブランドや電子商取引技術を他社に提供してお金を稼ぐタイプの提携が多くなっている。たとえば、Amazonは2000年8月から自動車を取扱品目に加えたが、これはGreenlight.com(2001年1月にCarsdirect.com)に買収され、現在はCarsDirect.com)

との提携によるもので、Amazonは提携先から年間数百万ドルのブランド利用料を受け取っている。また、玩具の販売はToys"R"Usと提携しており、金額は不明であるが基本契約金に加えてAmazonのサイトでの販売金額に応じて手数料を受け取る契約になっている。なお、AmazonとToys"R"Usは、2001年7月31日に現在のToysrus.comとBabiesrus.comに加えて、教育用玩具専門のImaginarium.comを共同で開設すると発表している。

こうした提携は、驚くべきことにAmazonの主力商品である書籍にも及んでいる。日本ではあまり大きなニュースにならなかったが、全米第2位の書店チェーンであるBordersは2001年4月、自社のオンライン書店であるBorders.comを2001年にAmazonと共同でリニューアルすることを発表した。この提携によって、新しいBorders.comはAmazon.comに掲載されている読者レビューなどのコンテンツ、1-Click技術や賢い書籍検索技術などの電子商取引関連技術を備えたサイトとして生まれ変わることになる。

未来の展望

Amazonの戦略転換はこれだけにとどまらない。2001年5月20日付けのNew York Times on the Webの記事、“A Front-Row Seat as Amazon Gets Serious”によれば、Amazonは、どの商品の販売から損失(あるいは利益)が発生しているかを分析し、赤字の原因となっている商品の取扱いをやめたり、販売価格の引き上げを行っている。また、書籍の仕入れは、取次店(書籍の卸売)から仕入れた方が合理的であることに気付き、従来の可能な限り出版社から直接仕入れるという方針を変更している。これには若干説明が必要だろう。確かに、仕入れ価格を考えれば、取次店(書籍の卸売)から購入するより、出版社から直接仕入れた方が売上原価は小さくなるはずである。しかし、出版社は取次店に

比べて注文してから納品されるまでの時間が長く、かつ納品ミスも多いことが分かったのである。納品に時間がかかるのであれば、在庫切れを起こさないように在庫量を増やさなければならない。納品ミスがあれば、予期せぬ在庫切れが発生し、顧客を怒らせることになる。多少コストが高くなっても取次店から仕入れた方が適正在庫量は少なくなり、予期せぬ在庫切れが発生する確率も小さくなるのである。実際、徐々に低下していたAmazonの在庫回転率は、この1年間でかなり改善してきている。

このほか、Amazonは配送のための梱包に手間のかかりすぎる商品や、配送中に壊れて返品されることの多い商品を調査によって洗い出し、これらの商品の取扱いをやめたり、Webページのレイアウトを変更して利用者のトラブルを減少させるなどの改善作業を行っている。

ちょうど1年前にリーマン・ブラザーズのアナリストは、Amazonは2001年半ばまでに手持ちの資金を使い果たして資金枯渇に陥るおそれがあるというレポートを発表した。確かに、Amazonは依然として赤字であるが、まだ資金枯渇に陥ってはいないし、年内にそうなるという気配もない。

最終的にAmazonが、ネット上の巨大総合小売店になるのか、いずれ手持ち資金を使い果たしてしまうのかは誰にも分からない。しかし、最悪のケースでもAmazonのブランドは残ることになるだろう。Amazonが資金難に陥れば、WalmartがAmazonを買収するかもしれないと拙著『ネットバブルの向こう側』には書いたが、買収するのはAOLかもしれない。冒頭に書いたAOLのAmazonへの出資に伴い、両社が証券取引委員会(SEC)に提出した合意書には、AOLはAmazonを買収を申し込むことができるという記述があるのだそうだ。

(平成13年8月3日受付)