

東京ドームのグラウンドを凌駕する床面積を持つ千葉県のアマゾン日本法人の物流センター



googlezon グーグルとアマゾン ネット消費の真の支配者



西暦2008年、米グーグルと米アマゾン・ドット・コムが合併し、「グーグルゾン」が誕生。西暦2014年、グーグルゾンは人々がインターネットに残した検索やショッピングの履歴から、その人の好みを割り出し、最適のニュースや商品情報を送る「EPIC(進化型オーダーメード情報構築網)」を立ち上げ、人々の生活に絶大な影響を与えるに至る。

米国の若手ジャーナリストがネット上で公開したフラッシュムービー「EPIC2014」は、ネットがもたらす近未来を描いて話題を呼んだ。

EPIC2014の世界は、日々、現実味を増している。グーグルで情報を検索しアマゾンで買い物をするライフスタイルは、既に米国の大常風景になり、日本にも浸透し始めた。

今年9月、戦後日本の流通革命を主導したダイエー創業者、中内功が世を去った。大量生産、大量販売で大衆を煽るマス経済は終わり、消費者一人ひとりを個人名で呼び、そのためにカスタマイズした製品、サービス、情報を提供する「ナノ経済」が始まった。

グーグルの株式時価総額は10兆円に迫り、アマゾンの売上高は今年で1兆円超、ナノ経済の到来を高らかに告げている。ダイエーからアマゾンへ。ネットがもたらす流通革命の最前線をお見せしよう。=文中敬称略

(大西 康之、大豆生田 崇志、
ニューヨーク支局 山崎 良兵)

千葉県市川市の塩浜地区。東京湾から吹き込む潮風に錆ついだトタン屋根の工場や倉庫が立ち並ぶ一角に、真新しい巨大な建物がそびえ立っている。インターネット小売り大手、米アマゾン・ドット・コム日本法人の物流センターだ。東京ドームのグラウンド面積を上回る1万5000m²の倉庫に足を踏み入れると、書籍やCD、DVDを詰め込んだ何百もの棚が目に飛び込んでくる。

アルバイト従業員が注文リストを参考し、目当ての書籍やCDを素早く見つけてはカートに詰め込んでいく。

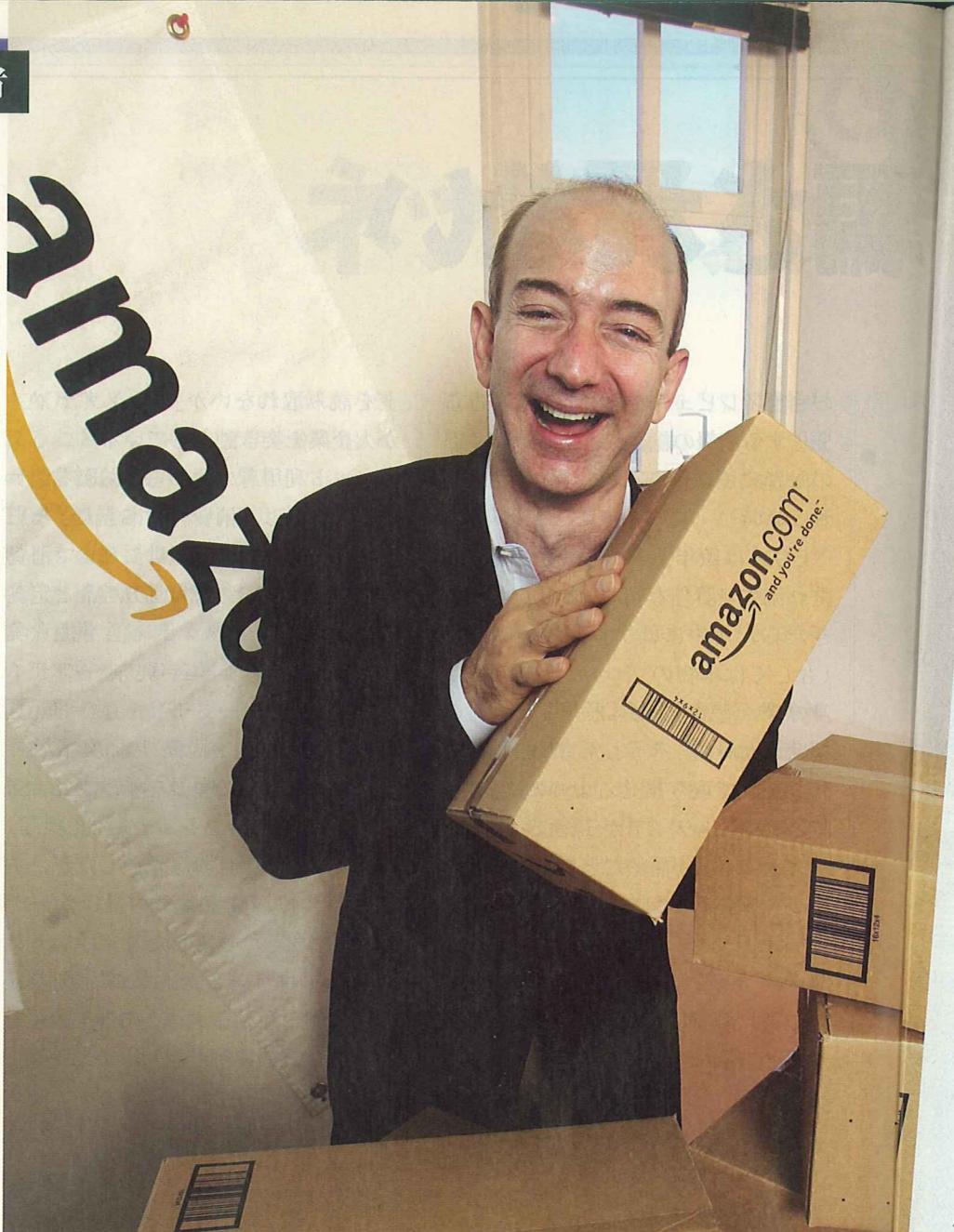
問 創業以来、赤字が続きましたが、最近の業績は好調で、黒字が拡大しています。

答 業績には非常に満足しています。アマゾン・ドット・コムは短期間で数十億ドル(数千億円)の売上高を達成しました。アマゾンは出版社のビジネスモデルにとてもよく似ています。固定費がかかる一方で、売上高がある水準を超えると非常に収益性が高くなるモデルです。例えば、ソフトウェア開発にかかる費用は、利用者が100万人でも5000万人と同じです。従って利用者の数が、ビジネスの成功にとって非常に大きなポイントになってきます。規模が大きいからこそ、当社はライバルよりも低価格で商品を提供できます。

問 何がアマゾンの成長を支えているのでしょうか。

答 顧客がアマゾンを利用することによって得られる経験を常により良くすることです。成長の実現には2つの方法があります。1つは広告を熱心に打って、自分たちのサービスの良さを叫び続けること。もう1つは、人々の口コミで、利用者を増やす方法です。

アマゾンは大規模な広告を一切打ちません。インターネット広告のみです。テレビ広告も、ラジオ広告も打ちません。当社の広告予算は非常に小さなものです。テレビ広告にお金を投じる代わりに、商品価格を安くして、配送料を無料にし、顧客にとってより良いサービスを提供することに投資します。私は世界がもっと“透明”になっていくと信じています。消費者は過去と比



ジェフ・ベゾス(Jeffrey P. Bezos)氏

1964年1月、米ニューメキシコ州生まれ、41歳。86年、米プリンストン大学でコンピューターサイエンスと電気工学の学位を取得。同年、ハイテクベンチャーのファイアルに入社。88年、米バンカース・トラスト入行。90年、米ヘッジファンドのD・E・ショーリー入社。92年、同社上級副社長に就任。94年、退社してアマゾン・ドット・コムを設立、CEOに就任。

一番良いのかを考えて行動します。

問 実店舗でなくインターネットだから実現できる様々な便利な機能が、アマゾンの強みです。

答 顧客一人ひとりの趣味嗜好に合わせた機能の開発に力を入れています。「あなたにお薦めする商品」「過去の購買履歴」といった機能が代表例です。他のネット小売りをはるかに上回る約3億ドル(約345億円)をウェブサイトとデザインの開発に投資しています。

問 書籍から家電、そして玩具へと、事業分野を拡大してきました。アップルコンピュータのように、音楽や映像などのデジタル情報を売る可能性もあるのでしょうか。

答 デジタルメディアはアマゾンの将来にとって極めて重要です。そして私はそのチャンスに対して樂観的です。今はまだデジタルメディアの販売の非常に初期の段階に過ぎませんが、消費者が音

楽をインターネットで買うことには大変勇気づけられています。かつてCDは実店舗で買うことが多かったのです。ですから、デジタルメディアのネット販売は、非常に当社に向いています。

問 ドットコムバブルとその崩壊から何を学びましたか。

答 非常に面白いことは、短期的に見ると株価と実際のビジネスは全く関係ないということです。当社の株価は激しく上がり下がりました。しかし株価と関係なくアマゾンの利用者は着実に増え続けています。

ベンジャミン・グレアム氏というウォーレン・巴菲特氏の師として名

高い投資家がいます。グレアム氏は短期的に株式市場は「美人コンテスト(人気投票)」であると言いました。一方で「長期的には、株式市場はバランスを取って企業の実力を正に評価する」とも言っています。ネットバブルの発生とその崩壊、その後の株価の復活を考えると、グレアム氏の言葉は正しかったことが分かります。

大事なことは、自分の事業にフォーカスして、株価に惑わされないことです。ネットバブルの頃は、株価に踊らされる企業が少なくありませんでした。こうした会社は株価のことばかり考えて、本質的なことではなく、目立つことをしようとした。

長期的には、顧客にフォーカスすることが重要です。極めて単純なことです。だからこそ、私たちは顧客にとって正しいことを選びます。

例えば、アマゾンには過去に同じ商品を買ったかどうかを知らせるサービスがあります。間違って同じ商品を2

がるのです。なぜなら、こうした顧客が友達に良さを話すからです。「知ってるかい。買い物にはとてもいい場所があるんだ」と。

問 ベゾスさんは投資銀行で働いた経験がありますが、ウォール街のアナリストとは考え方方が異なります。

答 長期的に見ると株価はフリー・キャッシュフローやROI(投下資本利益率)によって測られます。多くのインターネット企業は不自然な行動で自社の収益を良く見せようとして、GAAP(一般的に認められた会計原則)の代わりにプロformaという仮定に基づいた収益のモノサシを使いました。

長く続く会社を作りたいならフリー・キャッシュフローとROIを良くすべきです。そうすれば、長期的には魅力的な株価で報われるはずです。

問 短期的な利益を求める投資家の要望と、長期的な顧客にとっての価値は矛盾することがあります。

答 アマゾンは低価格と無料配送を世界で追求しているので、粗利が非常に低くなります。従って、投資家はこう言います。「なぜもっと値段を上げないのであるのか。アマゾンのサービスは十分いいので値段を上げても顧客は逃げないはずだ」。しかし私たちの信念は違います。それは短期的にはいいかもしれません、長い目で見ると正しくありません。

私たちの哲学は非常に明確で、長期的な視点に立っています。長年にわたって継続的にコスト構造を改革してきました。コスト構造の改革で、節約したお金を、商品を低価格にするということで顧客に還元してきました。こうしたこと、短期的には一部の投資家の不興を買うかもしれません、顧客にとって正しいことなのです。長期的に見れば、顧客の利益と株主の利益は必ず一致するはずなのですから。

「株価に惑わされない 顧客重視が成長の源」

度買わないためです。音楽CDでも映画のDVDでも、1年後に間違えて同じものを買ってしまうかもしれません。だから「あなたはこの商品を1年前に買いました。それでも、もう一度買いますか」というメッセージを表示します。

このサービスを提供すると短期的には売上高を失います。しかし私はこの機能を消費者が望むことを知っています。「素晴らしい機能だ。家に帰って探してみたら同じ商品があった」と称える電子メールをたくさんの利用者からもらいました。長期的には、顧客に信頼されることが売上高の増加につな

ジェフ・ベゾス氏 [アマゾン・ドット・コムCEO(最高経営責任者)] テレビCMより口コミに力