

アマゾン・ドット・コム

Original Title : AMAZON.COM.

ロバート・スペクター 著
長谷川真実 訳



日経 BP 社
2000 年 7 月 10 日発行／382 頁
1,890 円／ISBN978-4-8222-4191-9

主要目次

- 1 章 ジェフリー・ベズスとは何者か？
- 2 章 マンハッタンを駆け抜ける
- 3 章 シアトルでの幕開け
- 4 章 歴史はガレージから生まれる
- 5 章 サービス開始！
- 6 章 拡大が先、利益は後
- 7 章 バーを更に高く！
- 8 章 目指すは史上最高の顧客サービス企業
- 9 章 人気者それとも落ち目？
- 10 章 インターネット商取引の申し子
- 11 章 より速く、より大きく

著者・訳者紹介

Robert Spector

新聞、雑誌、テレビなどに引っ張りだこのビジネス・ジャーナリスト。著書に全米でベストセラーになった「ノードストローム・ウェイ」がある。

はせがわ まみ

翻訳家。立教大学社会学部卒業。主な訳書に『ウォルマート 世界最強流通業の光と影』（日経 BP 社）などがある。

in brief

世界最大のオンライン書店「アマゾン・ドット・コム」。その創業者ジェフ・ベズスの人物像から彼のビジネス戦略、さらには、アマゾンがどこへ行こうとしているかを描く。

- ジェフ・ベズスは、インターネット事業の可能性を検討した結果、書籍販売が最も適していると判断し、1995 年、2 人の仲間とともにアマゾン・ドット・コムをスタートさせた。
- ベズスは、「史上最高の顧客志向型企業」を目指した。調査の結果、顧客が重視するものが「品揃え・利便性・価格」の 3 点だとわかると、豊富な品揃え、利便性の高い画面やサービス、そしてディスカウント価格を実現していった。
- アマゾンには、“get big fast”（速く大きくなる）という信条がある。これは、インターネット・ビジネスにおいては、コストがどんなにかかろうと、他社よりも速く市場を支配することで最終的に多大な利益が得られるという考え方である。
- アマゾンでは、“get big fast”を可能にするため、抜群の才能を持ち、多才で起業家精神が強い人材の採用にこだわった。そして、創業からわずか数年で、売上高 10 億ドル超の企業に成長し、その知名度は世界的に高まった。
- アマゾンは、取扱商品を増やしたり他の企業に投資するなど、事業拡大を続け、「さらに速く、大きく」なろうとしている。だが、売上は伸びているのに赤字が減らないことや、新たに参入した分野での競争が熾烈な^{しれつ}ことなど、不安も多い。
- インターネットの世界は凄まじい速さで動いており、いつ何時、「次なるアマゾン」が登場しないとも限らない。また、将来的には、仮想店舗と既存の物理的店舗を組み合わせた小売業者が勝者になることも考えられ、実際、小売業界の巨人ウォルマートとアメリカ・オンラインが提携などの動きもある。ベズス自身、「全てを失う可能性がある」と語っている。

ウェブ販売には書籍が最適だ！

アマゾン・ドット・コム創業者のジェフ・ベゾスは、プリンストン大学で電子工学とコンピューター・サイエンスの工学理学士号を取得し、首席で卒業した秀才である。

卒業後、創立間もない金融テレコミュニケーション会社に入社、2年後、バンカース・トラスト社に転職し、10カ月後には26歳で同社史上最年少の副社長となる。その2年後には、D・E・ショー社の副社長としてヘッドハンティングされた。

D・E・ショー社に在籍していた時、彼はインターネット事業のビジネスチャンスを探していた。ウェブ販売に最適な商品の調査を進めるうちに、彼は書籍と音楽が有望だと気づいた。

だが音楽は、大手レコード会社6社が業界を支配し、流通をコントロールしているために、ビジネスがやりにくい。一方、書籍業界は強力な特定企業に支配されることもなく、商品も豊富である。

ベゾスは考えた——「これだけ膨大で多様な商品があれば、これまで存在しなかったあらゆる種類の在庫を揃えたスーパーストアを構築できる。顧客もそれを評価してくれるだろう」。

オンライン書店なら、顧客は全ての書籍を網羅したデータベースに簡単にアクセスできる。書評などの情報を提供すれば、顧客の購入決定も簡単になる。そして、集中化された注文・配送拠点から巨大な国際市場に供給すれば、物理的な大型書店よりもはるかに無駄を省いた経営ができる…。

ベゾスがインターネットで販売する商品として書籍に狙いを定めたもう1つの大きな理由は、「本を知らない人はいない」ことである。インターネットで買える本は、実際の書店で買う本と全く同じ物であり、商品を説明する必要がない。

ベゾスは、D・E・ショー社のインターネット事業は書籍販売にするべきだと進言したが、提案は却下された。そこでベゾスは会社を辞め、1995年、2人の仲間とともに、ガレージを改装したオフィスでアマゾン・ドット・コムをスタートさせ、自らインターネット書店を始めたのである。

史上最高の顧客志向型企业

ベゾスは、アマゾン・ドット・コムを「史上最高の顧客志向型企业」にしたいと考えている。

それは、「好意的な口コミ」がどんな有料広告よりも消費者の認知を獲得する効果が大いことを知っているからである。

オンラインという仮想世界の口コミは、現実世界の口コミよりも大きな影響力を持っている。

不満を感じた顧客は、現実世界では5人の友人にその不満について話すだけだが、ネット上では5千人、もしかすると5万人に不満を広めることになるからだ。

ベゾスは、「私たちが注意を払う相手は顧客であって、競争相手ではない」と口癖のように言う。

そして、会社が成長し、その成長に自分たちがうまく対処できている第1の要因は、自分たちが顧客体験を重視し、カスタマー・サービスに対し徹底的に注意を払ってきたことだと考えている。

アマゾンは調査結果から、顧客が最も重視するのは「品揃え」「利便性」「価格」の3項目であると結論を出した。そして、豊富な品揃え、利便性の高いウェブ画面やサービス、そしてディスカウント価格を実現していった。

当初のベゾスの考えは「在庫を持たないオンライン書店」であった。だが、注文が急増したため、自社で在庫を持つようにした。注文を受けたらすぐに発送するためである。これもカスタマー・サービスを重視した結果である。

ビジネスモデル特許の1つとして話題になった同社の「ワンクリック注文」も、サービス向上を目的としている。文字通りマウスを1回クリックするだけで発注できるという利便性は、インターネットのショッピング体験に1つの価値を付け加えている。

アマゾン・ドット・コムの存在理由は、他の方法では提供できないサービスをインターネットで提供しているという点にある。

ベゾスは当初から、オンライン小売企業として成功するためには、購買習慣を変えて新しいショ

ッピングの方法を試してみるよう潜在顧客を説得できるような「価値」を付加しなければならないと考えていた。

現状の環境では、モデムの速度が遅いことやダウンロードに時間がかかること、通信回線に接続しにくいことなどが原因となり、ウェブサイトの利用を苦痛に感じる顧客もいる。

従って、こうした苦痛に見合うサービスを提供する必要がある。つまり、「自分が顧客の立場なら、どうしてもらいたいのか」という考え方が大切なのである。

人が書店に出かけるのは、本を買うためだけではない。そこで楽しい時間が過ごせるから行くのだ。そうした物理的書店と同じやり方では、アマゾンを楽しむ魅力ある空間にすることはできない。アマゾンでは、本が擦れ合う音を聞いたり、本の匂いを嗅いだりできないのだ。

だが、そういうものとは違うサービスを提供することで訪れる人を感動させることは可能である。

ベゾスは、ユーザーの体験の鍵となるのは、サイトに引き込んで本を買わせることではなく、オンラインで書籍を注文する利便性を提供することだと認識している。ベゾスは次のように言う。

「私は、最も貴重な資源は時間である、という理論を踏襲しています。お金と時間を節約できるなら、皆、気に入ってくれますよ」

最高の人材だけを集める！

インターネット・ビジネスでは、コストがどんなにかかろうと、収益がどうなろうと、「他社が参入してくる前にできるだけ市場を支配する」というアプローチを取る。

なぜなら、インターネットがもたらすチャンスは新しく、誰も手をつけていないため、つかみ放題だからだ。また、こうしたチャンスをものしっておけば、最終的に多大な利益がもたらされるからである。

この考え方は、“get big fast”（速く大きくなる）として知られている。当然のことながら、ア

マゾン・ドット・コムの信条にもなった。

それを可能にするために、創設当初からベゾスは、抜群の才能を持ち、多才で起業家精神が強い人材を採用することにこだわった。

ベゾスは、最高の能力を持っていない人間はアマゾン・ドット・コムには相応しくない、とまで考えている。そして、やる気に満ちあふれ、簡単に満足しない人材を採用するように努めている。

そこで、フェデラル・エクスプレスに20年間在籍し、上級副社長にまで出世したオズワルド・フェルナンド・ドゥエナスなど、著名な企業の間管理職、経営幹部を次々に採用していったのだ。

その結果、アマゾン・ドット・コムの1999年第4四半期の売上高は前年同期比167%増の6億5000万ドルを超え、創業から4年も経たない間に、同社は売上高10億ドル超の企業に成長した。

ガレージを改装したオフィスからスタートした会社が、7500人以上もの従業員を擁する会社になったのである。

同社のブランドは米国の成人52%以上に認知され、世界でも最も知名度が高いブランドの1つとなっている。これは、広告とマス・マーケティングに多額の資金を投入したことと、ワン・トゥ・ワン・マーケティングを見事に遂行した結果である。

あらゆる商品を、全ての人に！

アマゾン・ドット・コムは設立当初から「速く大きくなる」ことを戦略の柱としてきたが、1999年、2000年は過去の3年半より、さらに速く、大きくなろうとしている。

そして、その目指す方向は次の3点である。

- ①多種多様な商品の直接販売業者
 - ②第三者がアマゾン・ドット・コムの傘下でほぼ全ての商品を販売することができるワンストップ市場
 - ③他のオンライン企業への投資者及びパートナー
- アマゾン・ドット・コムは、さらなる進出分野を探し続けている。

00年1月には、ネット上で購入した商品を受

注後 60 分以内に配送するコズモ・ドット・コム社の株式 23% を獲得し、さらにオンラインの車購入会社グリーンライト・ドット・コムの株式 5% を獲得することにも合意した。

ベゾスは、あらゆる商品を全ての人々を対象に販売しようとしている。その包括的な品揃えを強調するために、00 年 1 月、同社は社名の下に曲線を加えたロゴマークに変更した。曲線は A の文字から始まり、下方に弧を描き、先端は Z の文字を指す矢印になっている。

これにより「笑み」を表すと同時に、A から Z まで全ての商品を顧客に提供しているという点を強調している。

アマゾン・ドット・コムが品揃えを急拡大させているため、同社はマスコミから「ウェブ界のウォルマート」になることを目指しているのかと質問されるが、ベゾスは「ウェブ界の誰々になろうとしているわけではない。私たちは生来、開拓者だから」と語っている。

しかし、不安も多い。例えば、売上や顧客数は順調に伸びているのに、一向に減らない莫大な赤字の存在である。

そこで、同社は新たな収益源として、1600 万人以上の顧客と、サイトの「不動産としての価値」に焦点を当て始めた。ウェブサイトの最も目立つ場所であるホームページのタブの 1 つを、他の電子小売業者に売り出したのである。

グリーンライトは 8250 万ドルで 5 年契約を結び、ドラッグストア・ドット・コムは 3 年契約で 1 億 500 万ドルを支払う契約をした。

だが、オンライン企業への投資、新しい商品・サービスの拡大、新しいサービスへのシステム投資、在庫の負担、物流センターへの投資、マーケティング・広告費、有能な人材を採用するための費用等々、必要な資金は増える一方である。

また、アマゾンが新たに参入する分野での販売競争は熾烈である。オンラインのオークション市場では、eベイは依然として市場を支配しており、e トイズも玩具分野でトップを維持している。こうした専業企業に打ち勝つことができるのか、

予断は許さない。

最終勝者はクリック・モルタル

新たな進出分野を拡大し続け、顧客数も売上高も増加しているが、同時に赤字も増え続けているアマゾン・ドット・コム。5 年後に、アマゾンはどうなっているのか？

著者は、オンラインによる仮想店舗と従来型店舗「レンガ・モルタル造り」の両方に未来があると予測している。

だが将来的には、物理的店舗と仮想店舗を組み合わせた「クリック・モルタル造り」の小売業者が真の勝者になると考えている。

そして 1999 年末、小売業の将来を予告するようなことが起きた。物理的店舗の小売業界の巨人であるウォルマートが、アメリカ・オンライン（AOL）との提携を発表したのだ。

AOL はウォルマートに、低価格でインターネットにアクセスして AOL のサービスを利用できる許可を与え、ウォルマートは店内とテレビ広告の両方で、AOL のプロモーションを行うことに合意した。

同じ頃、ヤフー！やマイクロソフトも、物理的店舗の既存小売業者と「クリック・モルタル造り」の事業を行う提携をした。

『タイム』誌は、99 年のパーソン・オブ・ザ・イヤーにベゾスを選び、彼を「電腦商取引の王であり、我々の未来の基盤を築き上げることに貢献した人物である」と表現している。

だが、インターネットの世界は凄まじい速さで動いている。いつ何時、「次なるアマゾン・ドット・コム」が登場し、王座を明け渡すことになるかもしれない。

迎え撃つ立場にいるベゾスは、「先駆者が必ずしも生存者ではない」ということをはっきりと認識しており、次のように語っている。

「社員たちに、毎朝恐れを抱いて目覚めるように言っています。全てを失う可能性があるのです。それは恐怖ではなく、事実なのです」