

All new AMAZON

~Method of Paradox~

経済新人会マーケティング研究部

12 班

ファシリテーター 増木

スーパーバイザー 榎本

班員 島川・矢島・上田・杉山・関

+

目次

1. はじめに
2. フロー
3. 市場分析
 - 3.1.1 オンラインショッピング業界の市場分析
 - 3.1.2 インターネットショッピングの利用動向
 - 3.2 出版業界の市場分析
- 4 自社分析
 - 4.1 アマゾンの歴史
 - 4.2 アマゾンの提供するサービス
 - 4.3 流通方法について
 - 4.3.1 注文から発送まで
 - 4.3.2 本の流通について
 - 4.3.3 再販制度について
- 5 問題分析
- 6 政策提言
- 7 実店舗化における問題
- 8 4Pを用いた問題の解決
 - 8.1 製品
 - 8.2 価格
 - 8.3 プロモーション
 - 8.4 流通（立地）
- 9 採算についての概算
- 10 最後に（余談）
- 11 参考一覧

はじめに

インターネットの登場はわれわれの人々の生活に多大なる影響を与え、それに伴いインターネットの技術もさらに発展を遂げ、その勢いもとどまるところを知らない。離れた人と人を瞬時につなぎ合わせ、個人が世界へと情報を発信し世界から個人が情報を受け取られるようになったことは一種の革命といえるだろう。

インターネットがビジネス業界に与えた影響も計り知れない。誰もがアイデアしだいでたった一台のパソコンから、莫大なる利益を生み出せる。そのような時代の到来は無限の可能性を生み出した。多くの人々がそのチャンスをものにするべくインターネットを通じたビジネスへと参入していった。

Amazon.com は 1995 年 7 月、ジェフ・ベゾスがアメリカで創業した通販会社である。従来の店頭販売では不可能だった無限の蔵書をインターネット可能にすると考えたジェフ・ベゾスはネット上で書籍ビジネスを始めたのである。Amazon.com のサイトはその徹底されたデータ管理と、客の満足度を最大限にまで引き上げるサービスやシステムの構築により、アメリカで瞬く間に普及し、現在では世界5カ国で運営を行う世界最大級のインターネット通販サイトへと成長を遂げた。

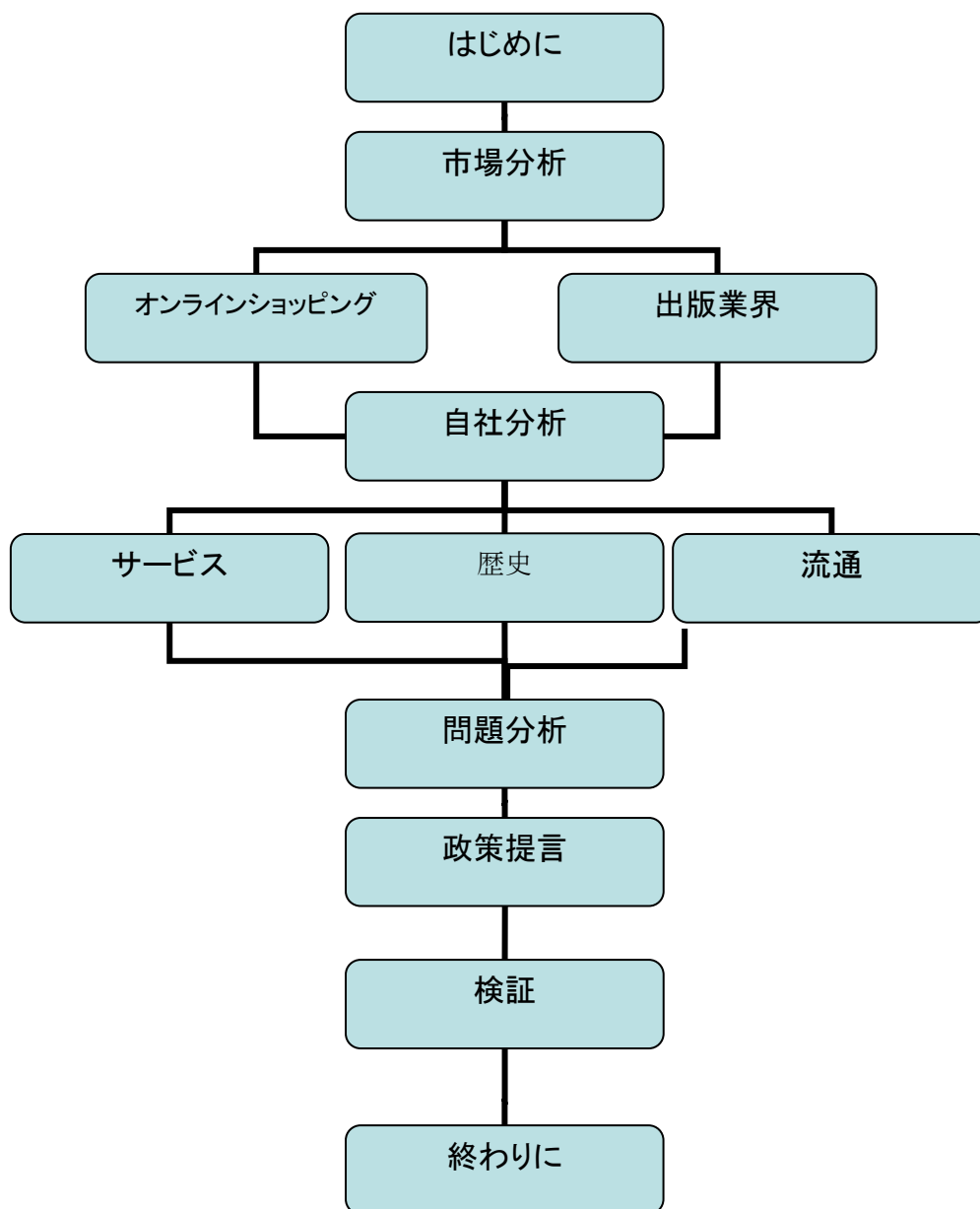
そしてその日本版となる Amazon.co.jp は2000年11月1日にオープンし以来書籍を中心にDVD、ホビー、生活雑貨、アパレルなど幅広い分野のオンラインショッピングビジネスを展開している。2007年度の売上は推定1500億とされ、わずか七年で書店業界では売上シェア第二位をはじめとしてインターネットショッピングにおいては最大級の規模を誇るまでに成長した。

アマゾンはこのように成長拡大を続けていて、これは他のオンラインビジネスと比較しても目を見張るものがある。多くの経営者の大量失業世界的な IT バブルが崩壊を乗り越えたアマゾンは、現在では yahoo や google と並び、ネットビジネスの成功例として称えられている。

アマゾンはなぜここまで爆発的な成長を遂げることが出来たのだろうか？その最大要因としてはインターネットでしかでき得ない形での個人へのサービス提供に成功したことと従来のインターネットショッピングに存在するとされた様々な障壁を打ち破ってきたことが大きい。

この論文では、未だ爆発的な成長を続けるアマゾンのネットビジネスに注目し、ここまで拡大してきた要因やアマゾンが抱えている問題点などを発見分析し、更なる拡大へと向けた提言を行っていくものである。

2-フローチャート



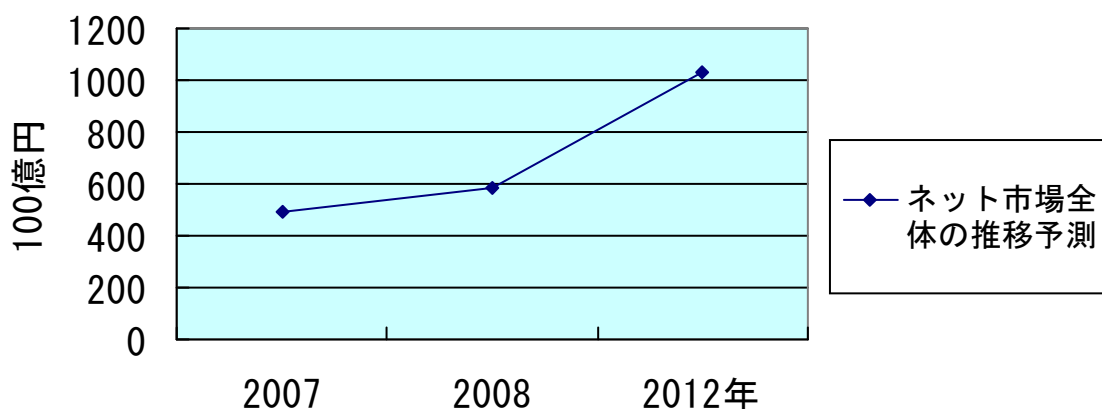
3-市場分析

3-1-1 オンラインショッピング業界の市場分析

下の図1に示したのは今後のインターネットショッピング市場の規模の予測である。オンラインショッピングの市場は年々拡大し、その規模は2007年には4兆9300億円にのぼり、2008年度には5兆8800億円、そして2012年までに市場規模は10兆円を超えると予測されている。要因としては、更にパソコンだけではなく、モバイルからの商品購入が伸びていて、2012年には二兆円の規模を超え、オンラインショッピングの二割を占めるとされている。

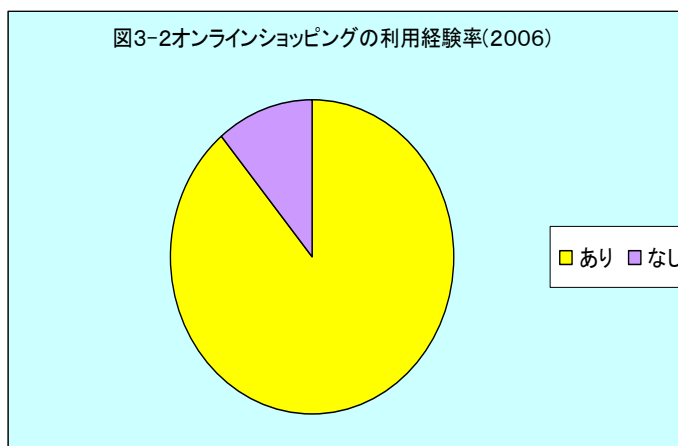
このような要因としては、やはりインターネットの利用が一般的となったことが一番にあげられる。オンラインショッピングは通常店舗にはおいてない専門性の高いものが従来の主流であったが、近年は yahoo などが運営するオークションサイト、楽天などの個人商店仲介や amazon などの通販サイトの発展に伴ってより一般的なものも取引されるようになり、さらにセキュリティの向上は、市場のこれから成熟期に向けてさらに成長を続けていく見込みである。

図1 インターネットショッピング市場の推移予測
(野村総合研究所より)

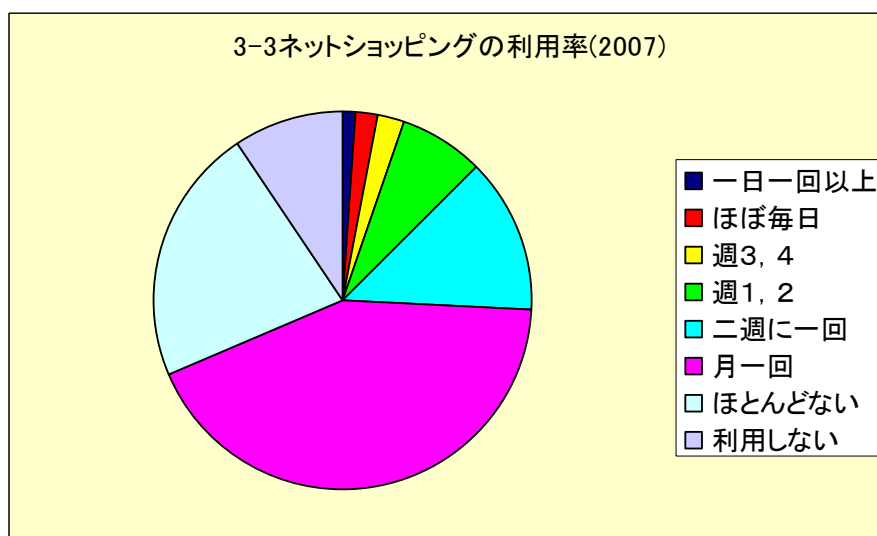


3-1-2 インターネットショッピングの利用動向

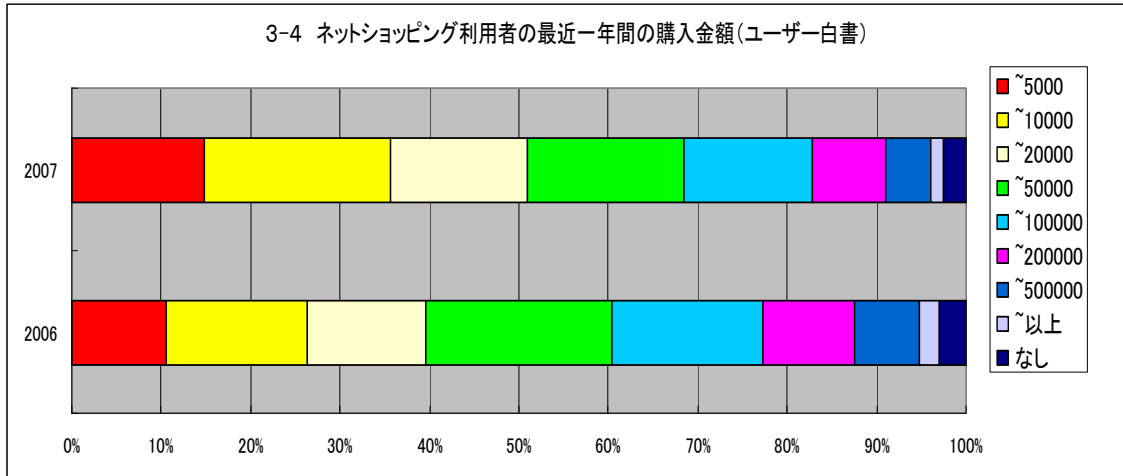
続いて実際にインターネットショッピングの利用者がどのような商品をどのような頻度で購入するのかを示していきたい。まず図3-2で示されているのはネットショッピング利用経率である。インターネットの利用経験者ではなくそのショッピングの利用経験者でおよそ九割いることはよう以上であった。つまりほとんどの人が一度はインターネットショッピングを利用したことがあるということを示している。



続いて更に細かく調べた図が 3-3 である。あえて二つに分けて説明したのは、あくまでも利用者経験率は高く利用者数も増加しているのであるが、実際に日常的に買い物に利用しているのはおよそ全体の四分の一しかないことを理解してもらうためである。大体が月に一回ほどであり、ほとんど利用しない層もかなりある。このデータからわかるように、インターネットのショッピングの市場は先の図 3-1 から伸びていることがわかるが現状では市場を主に支えているのはその中の25パーセントほどでしかなく、まだまだ市場拡大の余地が残されていると言えるだろう。

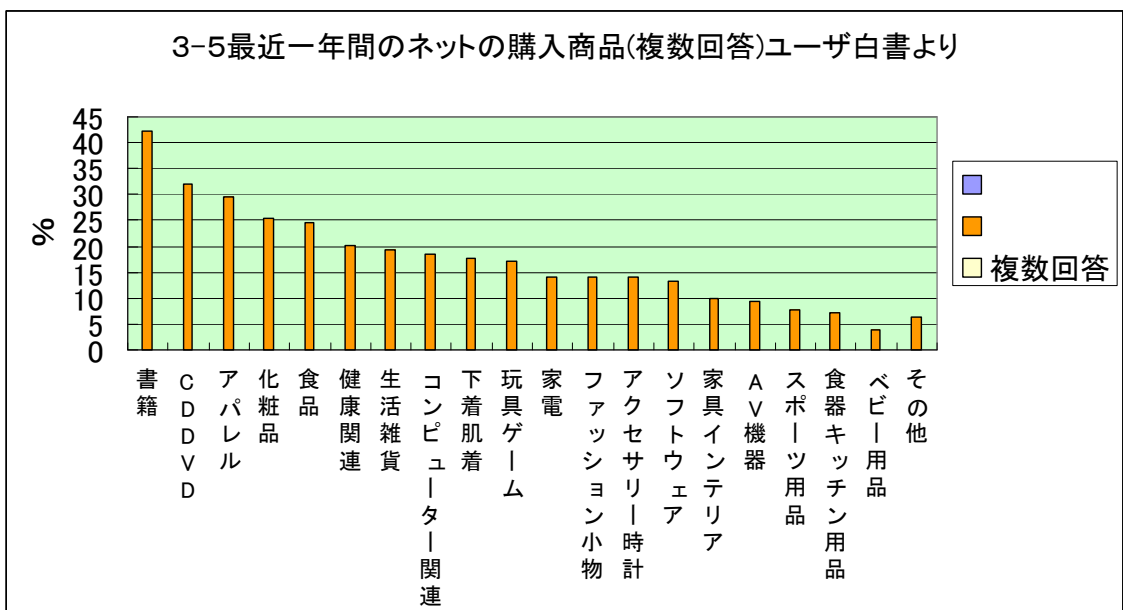


次に示すのは、一年間あたりの購入金額の分布割合の図である。



2006年と2007年の比較であるが、一万円以下の低価格購入者の割合が増加していることがわかる。これは先ほど述べたように、専門性、希少価値性の高い高額商品から、より一般的な日用品へとシフトしているということである。

最後に、インターネットの利用者がいったいどのような商品を購入しているのかを示した図が下の図 3-5 である。



書籍がダントツで多いことがわかる。これはおそらくアマゾンが大きく関係しているだろう。これは後述するがアマゾンは書籍の売り上げはインターネット業界では一位であり、アマゾンの売上に占める書籍の割合においても半分近くある。本をインターネットで買うというスタイルはアマゾンが開拓したといっても過言ではない。

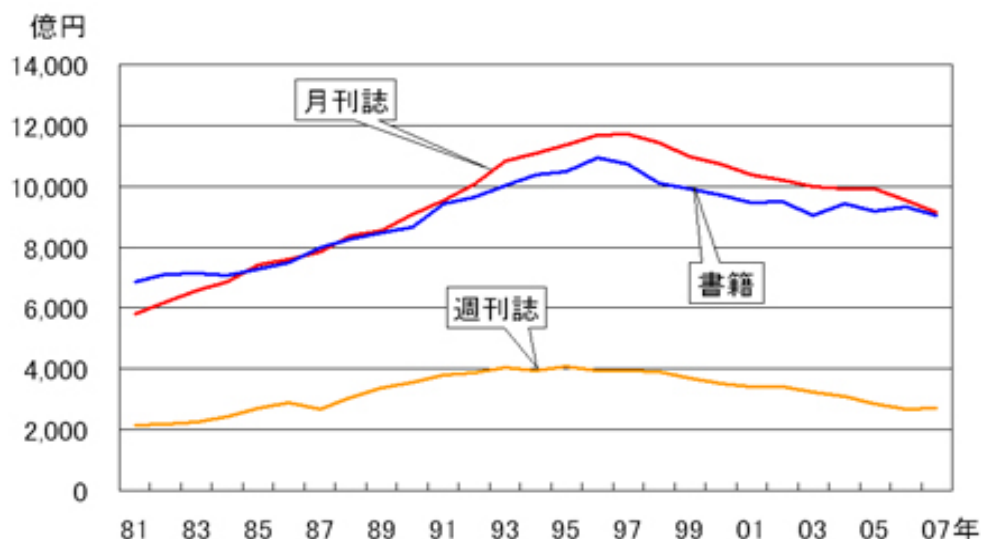
また、アパレル商品や化粧品を購入する利用者が多いことに注目してみたい。これは主に女性客が利用するが、店舗などでの接客を必要としない利用者などに好評のようである。他の分野の商品もおよそ15～20パーセントの客が購入経験があることから、比較的バランスよく分布しているといえるだろう。

以上をまとめると次のようである。

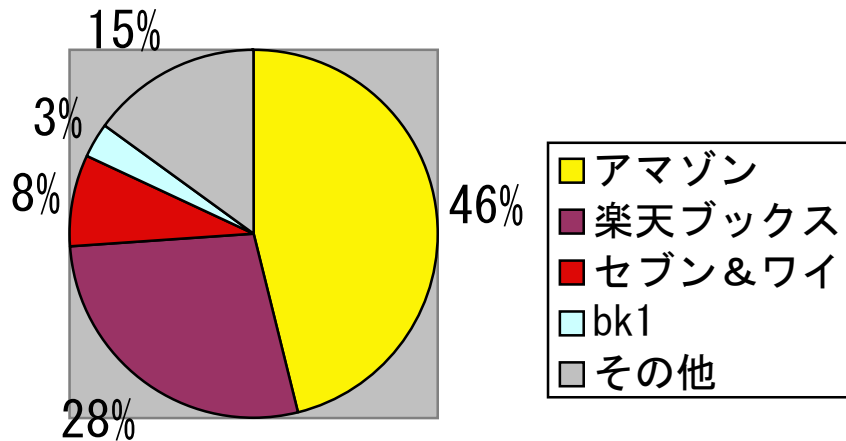
- ・ インターネットショッピングの需要は年々高まり、将来的にも成長が見込める。
- ・ 利用者数は多くなっているが、一人一回当たりの平均購入金額は減少傾向にある。
- ・ インターネットショッピングはほとんどの人が利用経験があるが、頻繁に購入している層は全体の四分の一程度。
- ・ 書籍やCD、DVD、アパレル商品分野の売上が多いが極端に偏りがあるとはいえない。

3-2 出版業界の市場分析

続いてアマゾンの主力分野である書籍関連の動向を調べてみる。下の図は書籍、月刊誌、週刊誌の売上の推移を表したものである（「2007 出版指標年報」「出版月報 2008 年 1 月号」より）。見てわかるとおり、出版業界は年々衰退しており、1996年の2兆6563億円をピークとして年々衰退していて、2007年には2兆853億円で落ち込んだ。インターネットの普及、若者の活字離れなどにより今後も衰退を続けるとみられる。



ネットの書籍市場のシェアグラフ(2006)



上の円グラフはインターネット上で書籍を扱う市場のシェアグラフである。この通りアマゾンが市場の半分近くを占めている。二位以下には楽天ブックスや、セブン&ワイなどがいて、業界三番まででシェア四分之三を占める、極めて寡占的な市場であろう。

4 自社分析

4-1 アマゾンの歴史

1995 年

7 月、ジェフ・ベゾスが創業。

1996 年

世界で初めて、アフィリエイトをスタートさせる。

1997 年

NASDAQ 上場。

2000 年

11 月 1 日、日本サイト オープン

2001 年

4 月、amazon.co.jp 音楽、映像の販売開始。

2004 年

amazon.co.jp 雑誌の取り扱いを開始。

世界最大級の総合オンラインストア Amazon.com。その日本版サイト Amazon.co.jp は、2000年11月に「本」ストアをオープンし、翌2001年に「音楽」「DVD」「ビデオ」「ソフトウェア」「TVゲーム」ストアを追加。その後も、「エレクトロニクス」「ホーム&キッチン」（2003年）、「おもちゃ&ホビー」（2004年）、「スポーツ」（2005年、現「スポーツ&アウトドア」）、「ヘルス&ビューティー」（2006年）と、次々に新ストアを開設した。2007年も、3月に「時計」、6月に「ベビー&マタニティ」、さらに10月には「アパレル&シューズ」と、3つのストアを立ち上げており、サービス拡張に余念がない。つい最近にはコスメ分野にも進出を果たした。

4-2 アマゾンの提供するサービス

アマゾンが成長拡大している理由はその特徴的なサービスの運営である。特徴的なものを紹介していく

・徹底したデータ管理(オススメ商品の自動紹介)

アマゾンはサイトに来た利用者の利用動向や閲覧したページについて徹底的なデータ管理を行い、自動で処理している。例えば、ある客がいつ、どの商品を見て、どのページに飛んでどういう関連の商品を調べたのかをデータとして蓄積し、次に同じような商品を見た利用者にもそのデータに基づいた商品の紹介を自動的に行うシステムを持っている。この商品をチェック(購入)したお客さまは次のような商品もチェック(購入)しています、といった具合だ。更に一時間ごとに売上ランキングを更新するなどしている。

システム化することによって得られる最大のメリットはコストの削減であろう。無数の相手に対してそれぞれに合った商品を人間が一人一人に紹介することは莫大な労力と時間がかかる。しかしシステム化することにより、どんなに相手が多くても、その客の嗜好にあった商品を紹介できる。つまり、データ管理のシステム化により最小のコストでより高い効果を生み出す、これはアマゾンがもつ最大の武器であり、この論を進めていく上で、もったも重要な要素である。

- ・ 1500円以上商品を購入すると送料が無料になる。

アマゾンが売上を急激に伸ばすことに成功した要因にはこれがかなり大きい。例えば1500円の本を一冊購入しようとする送料が大体300円～1000円ほどかかり(大きさや距離によって異なる)、大量購入をしない限り、値段が高くつくため、価格面で書店に負けていた。しかしこれを無料化したことで、ネットの一つの障壁が消え売上を一気に伸ばすことに成功した。現在は楽天や yahoo などこの1500円以上送料無料を取り入れているが、楽天は本のみであるのに対して、アマゾンは全ての商品でこれを採用している。

- ・ ワンクリック決算サービス

これはアマゾンであらかじめ支払い方法や住所などを登録しておく、アマゾンで購入するときに一回一回購手続きを踏まずにワンクリックで商品を購入することが可能になる。他のサイトの場合は例えば買い物かごのページに商品を入れて商品の支払い方法を決めて～など手続きが煩雑であり、この煩雑さ故に商品を購入する障壁となっているがアマゾンのワンクリックサービスは欲しいと思った商品をすぐに発送できるのでより便利である。このサービスはアマゾンが特許を取得して、類似サービスを行った企業に対して裁判で勝利していることから、アマゾンだけしか行うことの出来ない有利なサービスである。

- ・ レビューシステム

これはある商品について、ユーザーがその商品を批評することが出来る。満足度が高ければ5、低ければ1、のようにである。アメリカで行われた研究によると、アマゾンが仮にレビューを載せている場合と、載せていない場合でどのような差が生じるのか調べたところ、一人当たり約100ドル購入金額に影響を与えることがわかった。更にユーザー白書2007によるもっとも信頼できるサイトでもユーザー参加型の評価サイトが企業サイトについて第2位をつけており、多ユーザーからの評価が購入に際してかなり影響を与えていることがわかる。アマゾンとしても、商品の宣伝を他のユーザーに任せることでコストを抑え、仮に評価が悪くても、そこから評価の良い商品を探していくためにある種の宣伝効果を与えている。

最近ではある商品に対して掲示板を設けるサービスを試験的に導入している。レビューは一方方向への情報の発信にとどまっていたが、掲示板などのコミュニティスペースにより、ユーザー同士相互の情報交換を行う場を設けられた。

- ・ マーケットプレイス

これはアマゾンの自社が在庫を持つ商品の下に契約した商店の中古品や新品の商品を紹介するようなサービスである(下の図参照)。これによりアマゾン自社では売切れていた商品をこれらの商店で購入したり、初版本などよりレアな商品を探すことが出来る。アマゾン側としても自社で在庫を抱えずに手数料で商売が出来るために利益率が高いため導入するメリットが大きい。但しこれはアマゾンの知名度がマーケットプレイスを構成しているために、あくまでも副次的な役割しかもてていないのが現状である。

図 4-1 アマゾンの商品価格の表示例

価格： ¥ 23,980 (税込)

在庫状況 (詳しくは[こちら](#))：在庫あり。ただし、発送予定日は、出品者の状況により異なります。。

[25点の新品/中古商品を見る](#)： ¥ 18,500 より

4-3 流通方法について

4-3-1 注文から発送まで

アマゾンは自社で常時百万アイテムとも言われる在庫を抱え、ネットから注文を受けて発送を行うという形で運営を行っている。2005年度11月に出来た新しい物流センター(およそ6万2300平方メートル)中心として全国へ配送を行っている。ペリカン便でなじみの日通と契約しており、センターからの配送はそこが請け持っている。注文から発送までは基本的な流れは次の通りである。

- ① 注文を受ける
- ② 手作業で棚から商品を集める(ピッキング)
- ③ 梱包
- ④ 配送

基本的な工程は他の通販業と同じである。通常ならば膨大な書籍を在庫として抱えているならばその発送までには時間がかかるものだが、アマゾンでは独自の書籍分類番号を用いて徹底的な商品のコンピューター管理を行っており、その時間を可能な限り短縮している。また商品の注文を受けてすぐにピッキング作業を行うため、数時間注文の間隔があくと、まとめて包装ではなく、個別に配送されてくる場合がある。

4-3-2 本の流通について

アマゾンと一般書店の流通方法の違いであるが、一番異なるのは書店では店頭で商品がなくなってから発注を行うためリードタイム(発注から注文品到着までの期間)が二週間ほどかかるのに対して、アマゾンでは今までの販売実績や購入者の評価等からの需要予測に基づき発注を行うため、自社の在庫を絶えず切らさない、リードタイムをなくすようなシステムとなっていることである。ただし実際は出版社側からの増刷待ちや予測を上回る注文などで在庫切れになる場合もあり必ずしも在庫があるというわけではない。

4-3-3 再販制度について

ここで出版業界独特の流通方法である再販制度について触れておく。本やCDに見られる再販制度だが、これは取次(出版社)と書店が契約を予め結び、書店が定価で商品を販売する代わりに返品を受け付ける委託販売を行う、というものである。この制度のために出版業では価格競争が発生しにくく、アマゾンも直接的な本の値下げは行いにくい。さらに返品を保証するのが中次業者のため、どうしても業者を挟まなければならない、「アマゾンの光と影」(横田増生著情報センター局出版)の記述では「この制度において本は金券同様の働きをする。その本という金券を兌換するのが取次である。・・・三者の取り分は一般的に出版社70%、取次8%、書店22%といわれる。・・・日本では本の価格が安い上に取次が8%持っていくので、書店は利の薄い商売といえる」とある。

5-問題分析

3,4 と分析を行ってきたが、ここでアマゾンの SWOT 分析を行う

Strength	Weakness
価格が安い 在庫が豊富 豊富な顧客データ 1500円以上送料無料 ワンクリック決済サービス レビューの充実	書籍、電子部門以外での売上の伸び悩み 薄利多売 利益率の低い書籍販売が主幹 手に取ることが出来ない
Opportunity	Threat
ネット市場規模の拡大 本、CD、DVD、電機機器でネットでの売上シェア第一位 ネットショッピングの一般化 手近な物を購入する傾向の顕著化 アマゾンでは本を取り扱っているというイメージにおいて知名度が高い	出版業界の衰退 モバイル通販業界の売上上昇 楽天、yahoo などの通販サイト、オークションサイト

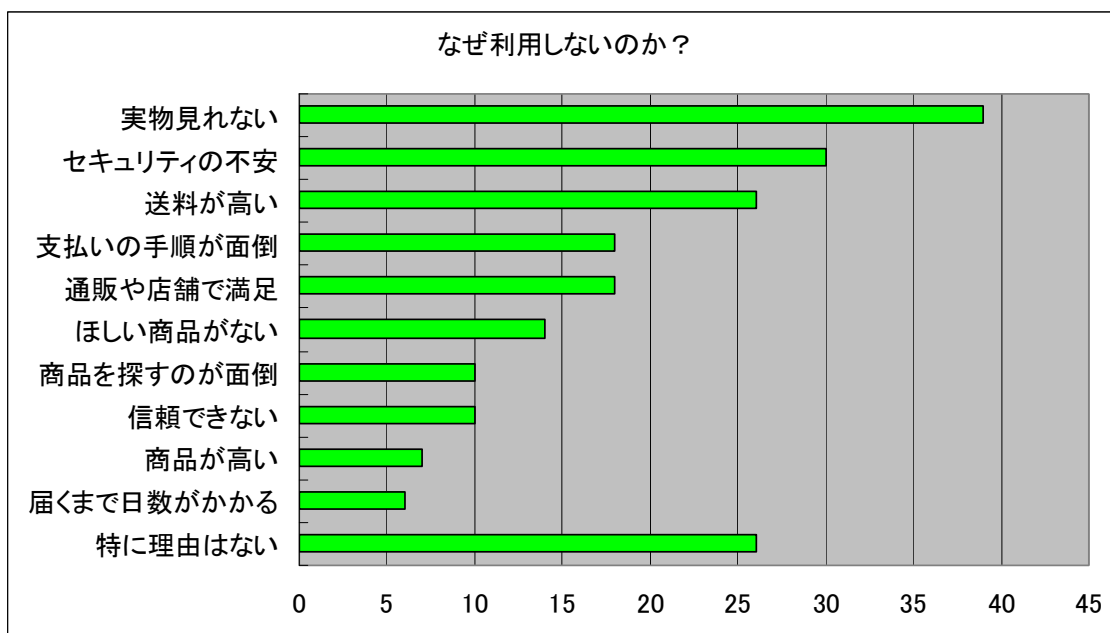
アマゾンの経営の特徴は、先行投資を大量に行うために、莫大な売り上げに対して利益が極めて少ない。アマゾンの売り上げは 2006 年に 1500 億円を記録したが、このうち純利益は 35 億円と 2 パーセントほどしかなく、yahoo の 25 パーセントと比べてもかなり低い。

アマゾンは物流センターなどへの投資により、開業 5 年では黒字にならず倒産の危機を迎えたことがあった。利益が上がらないもうひとつの理由として、売り上げの大部分を書籍に依存していることが挙げられる。先の述べたように本は再販制度によって価格が固定され、返品を可能とする代わりに出版社側から価格を指定され利益が少なく設定されてしまう。アマゾンの場合店舗販売を行わないために在庫を返品する必要性が店舗経営に比べ低い。さらに出版業界の今後の低迷を考えると出版業界でこれ以上売り上げを伸ばしていくのは難しい。

加えてアマゾンは 1500 円以上送料無料という破格のサービスを行い、薄利多売の戦略をとってきた。市場分析により今後の一人当たりの一回の購入回数は増加するが購入金額が減少することを考慮すると、売り上げ単価の低い書籍だけを販売していくことは困難であろう。しかしアマゾンは書籍での売り上げの多さから本の販売を行うイメージが強く、そ

の他の認知度は未だに低い。そのような企業イメージから脱却し、Weakness として挙げた、利益率の高い書籍以外の分野の売り上げ拡大が必要とされる。

またネットショッピング利用者は90パーセント程いることに対してアクティブなユーザー層が全体の25パーセントであることから非アクティブなユーザーをアクティブに改善することが戦略としてあげられる。



ネットの非アクティブユーザーに調査した上の図のオンラインショッピングを利用しない人の調査によると、およそ半数の人が実物を見られないことが挙げた。さらにセキュリティの不安などがあげられているが、送料や支払いの手続きなどアマゾンがクリアしている問題も多い。やはり実物を見られないと言うネット最大の弱点がネットへの最大の障壁となり、アマゾンへの売り上げへと流れていかないものだと思う。

6-1 政策提言

5の問題提起を踏まえ、具体的な政策を提言していく。

インターネットショッピング利用者の動向から、新規の顧客を獲得することは非常に困難である。新たに獲得しようにも、1:5の法則によれば、新規顧客を獲得するには既存顧客にかかるコストの5倍はかかる。ネットショッピングの利用者が9割を超える事を考えると、新規顧客に目を向けた政策は、利益が期待できないので、あまり軌道に乗らない事は明らかである。

また、出版業界の斜陽や、アマゾンの書籍販売のシェア率の高さから、既存顧客にこれまでと同様に書籍を中心とした販売形態をとるのも良策とはいえない。

従って、従来とは異なる新しい政策が必要になってくるのは明らかであろう。

そこで、我々は新たな政策の着想のために、データの分析を試みた。先のSWOT分析によれば、豊富な顧客データと知名度の高さが繋げられる。つまり、特定の客層が求める、特定のものをうまくアピールすることが出来、アマゾンと言う一種のブランドとして販売できる、ということである。

現在アマゾンは書籍をメインにこれを行っているわけだが、書籍以外でも当然この長所は応用できる。例えば生活雑貨や、化粧品などが好例である。ただ、アマゾンがそうした商品を販売しているということは、どうしても書籍販売の陰に隠れがちである。

先にも記述したが、書籍は一般的に利益率が低い(約22%)上に、アマゾンは送料無料のサービスを展開している。つまり、売り上げは伸びても利益は伸びにくい商品で強いのがアマゾンと言うことになる。このことは、売り上げと純利益の相関を確かめればより鮮明となるであろう。

一方で、雑貨や化粧品などの利益率は約50%とかなり高い。しかも、書籍と異なり負担すべき送料も変わってくる上に、顧客データが書籍以上に反映しやすい。その理由として、書籍よりも客層が絞りやすく、季節や時事による商品選択が容易である、ということが挙げられる。

そこで、我々はこれらの利益率の高い商品に焦点をあてて論を進めてみた。以下に簡単な表を載せる。

	利益率	売り上げ	知名度
書籍	低い (22%)	大きい	高い
雑貨・化粧品	高い (50%)	小さい	かなり低い

表から、雑貨を販売する上での最大の障害となるのが、知名度の低さである。恐らく、売上げの少なさもここに帰着すると考えられる。よって、雑貨類の販売を促進すれば、更なる利益の増加を見込めると言うことになる。

主な手段として、やはり宣伝によるプロモーションが挙げた。しかし、ネット上で宣伝してもあまり効果が見られていないので、有効ではないと言う結論に至った。では、なぜ有効でないのか、なぜ書籍は売れるのに雑貨は売れないのか、という次の議論に進む。

先に結論を言えば、書籍と雑貨のもっとも大きな違いは、手にとって商品を見る必要性の有無だった。書籍は、一般に、買うべき本を明確に定めて買う場合が多いが、雑貨はそうはいかない場合が多い。つまり、実物を確認してから買うことがより強い傾向として現れがちなのである。また、オンラインショッピングを利用しない人の多くはネットでは実物が見られないから利用しないというデータから、この結論に間違いはないと言える。

従って、消費者に商品を見てもらう必要があることを解決すれば、購入に移る可能性が高まるということになる。

その手段として、商品のためのプロモーション活動をするという手段も挙げた。しかし、実際に店舗化してしまえば商品のプロモーションもかねて、さらに販売も可能になるので、店舗化の方がより効率的であると判断した。

ここにおいて、我々はアマゾンの実店舗化という政策を提言する。

7-店舗化実行における問題点

ここでは6において提起した実店舗化に対する問題点について論じる。

考えられる最大の問題として、採算性の有無が挙げられる。しかし、採算性と一言で言っても複数の要素に分けることが出来る。ここでは、収入と支出の2つに分けて考える

収入面では集客性、売上げ、売上げに対する利益率であり、支出面では商品輸送費用、人件費、店舗維持のためのコストに分けることが出来る。

8-4Pを用いた問題の解決

ここでは、7 において提起された採算性の問題について、その政策をマーケティング・ミックスの 4P の視点から提言する。以下に、簡単な表を載せ、その後にそれぞれの詳細な情報を部門別にして記述する。

製品	価格	プロモーション	流通（立地）
・雑貨、化粧品などの高利益率が見込める商品 ・書籍、メディア製品は原則として除外	・ネットと同価格 ・ポイントバックなどで付加価値を付ける	・高水準のネットインフラを応用 ・季節、時事による需要にすばやく対応	・集客が見込めるターミナル駅ビル ・首都圏内

8-1 製品

先にも述べたが、陳列すべき中心商品としては利益率が高い雑貨、化粧品を中心とする。これらの商品は流行に左右されやすいことから、アマゾンが持つ膨大な顧客データ、在庫の豊富さを最大限に有効活用できる。

また、実際に手に取る必要が雑貨ほどにはなく、利益率の低い書籍は除外する。

8-2 価格

ネットのアマゾンと同価格にて販売する。また、アマゾンのネットの優れたシステムと連動させ、ポイントバックなども可能にする。

8-3 プロモーション

アマゾンの持つ質の良いシステムを利用する。例えば、特定の客層に販売が見込める商品、季節、時事に左右される商品について編集されたデータを最大限に利用する。更に、店舗で得られた新たなデータをネットにも応用出来る。

8-4 流通（立地）

集客性を確保するためには、当然だが、買い物人口の多い地点に立地することが必要不可欠である。つまり、駅ビル内テナントとして出店するのが妥当である。また、素直に人口の多い地点を選べば、必然的に買い物人口も増える。従って、立地すべき駅ビルは新宿や渋谷などのターミナル駅のものとなる。しかし、ここはすでに陳列商品の関係から競合企業となり得る東急ハンズや Loft などが出店している上に、テナント料も高い。

そこで、サブターミナル駅である立川に出店してみることを考えてみた。立川では、Loft の出店が見られるが、東急ハンズの出店は今のところないので、競合相手が少ない。しかも、買い物人口も、新宿や渋谷ほどではないが、周辺に昭島や青梅などの住宅衛星都市が見られることから十分に期待できる。

商品の流通についても、千葉にあるアマゾンの流通センターからトラックで半日かからないことから、近い距離にあるといえる。つまり、最新の流行の商品をいち早く店舗に輸送可能である、と言える。

9-採算についての概算

ここでは、立川の駅ビルに店舗を立地した場合の収益の概算を行う。以下に、収入と支出に分けて簡単な表を記述し、詳細を記入していく。

まずは、収入面から。

売上目標
10 億円

予想される粗利益
4~5 億円

売上目標の値は、競合企業である東急ハンズららぽーと横浜店（店舗売り場面積が、店舗化アマゾンの約2倍）の売上目標20億と比較した値である。従って、決して実現不可能な値ではない。また、この10億円という値は、アマゾン全体の売り上げ推定額の1.5%となるので、テストモデルとしては丁度いい値でもある。

粗利益は、陳列する商品が採算性の高い商品が中心となるので、40~50%の利潤が見込めるという計算に基づいて以上のような値が算出されている。

次に、支出面について。

テナント料	輸送料	人件費	雑費
2.4 億円	3500 万円	3000 万円	1000 万円

テナント料の計算については、立川の路線化、周辺の店舗家賃相場を踏まえて推定した。1坪4万円と仮定し、500坪の販売面積を確保し、1年間にかかるであろうコストが2.4億円となるのである。

輸送料とは、アマゾンの流通センターから店舗までの輸送費用を計算したものである。1週間に2回の商品輸送で、1回で50万円かかるとしたときに、約3500万円となる。

人件費の計算は、10人の店舗運営スタッフを1000円で、一日10時間の労働を課したとして、1年間にかかるであろう費用の概算である。

雑費の内約は、光熱費、宣伝費用、その他の臨時支出を含めた値である。

以上でおおまかな支出の要素と費用計算をしたが、いずれもかなり高く見積もっている。それに関わらず、粗利益から総支出を引いても、最低でも7700万円以上の純利益が見込めるのである。

この、最低700万と言う数字は、アマゾン全体の利益35億円のうちの約2%に相当する。つまり、ネットで販売していくよりも、採算が取れやすい可能性が高い、と言えるのである。

10ー最後に

本来、実店舗化は、ネットでのアマゾンの利用者を増やす目的のための手段であった。これは、全体の 5%の顧客離れを防げば、最低でも 25%の利益を回復できるという、5:25の法則に立脚し、よりアマゾンの売り上げを増やす、といった内容の政策を実現するためである。よって、この政策を実現に近づけている時には、商品の宣伝のための店舗（Apple Store のパクリに近い）であるので実店舗のアマゾンの利益は赤字でも良い、という見方だった。

だが、店舗の詳細を調べていくうちに、店舗単体でも（ネットあつての店舗だが）十分に機能できるという事実を得たときに、実店舗により利益を得ることが主要な目的で、宣伝が二次的な目的になったのである。これにより、店舗での販売によって、売り上げでなく、利益を増やす、という新しい考えが生まれたのである。

しかし、確かに、採算性の計算は概数であり、赤字になる可能性を大いに秘めている。実店舗の経営ノウハウもゼロに等しいため、東急ハンズに引けを取るかもしれない。

しかし、アマゾンには他のどの企業にもない膨大な顧客データがあり、これをネットだけで限定して使っていく事はナンセンスだとも思うのである。このデータは、会員から得られたもので、一般小売店舗では整理しきれない（購入客の傾向や、購入時間帯、住んでいる地域まで特定できる）貴重な情報である。つまり、利用しなくては宝の持ち腐れと言ってもよいほどの価値のあるものだ、と言えるだろう。

11ー参考一覧

インターネットから

- ・ 東急ハンズ

<http://www.tokyu-hands.co.jp/company/index.htm>

- ・ アマゾンジャパン

<http://www.amazon.co.jp/gp/help/customer/display.html?ie=UTF8&nodeId=10826001>

- ・ 楽天

<http://www.rakuten.co.jp/info/>

- ・ wikipedia

<http://ja.wikipedia.org/wiki/Amazon.co.jp>

- ・野村総研

<http://www.nri.co.jp/news/2005/050114.html>

<http://japan.cnet.com/news/media/story/0,2000056023,20363918,00.htm>

- ・富士通総研

<http://jp.fujitsu.com/group/fri/report/cyber/report/shopping2007.html>

<http://internet.watch.impress.co.jp/cda/news/2006/07/06/12582.html>

書籍から

- ・『アマゾンの光と影』
- ・『Amazon.com』
- ・『ネットユーザー白書 2008』
- ・『インターネット総覧 2007』
- ・『データ白書 2005』