



慶應義塾大学ビジネス・スクール

eBay —日本進出—

1999年5月、インターネットビジネスの輝ける星となったeBayの経営陣の1人である大橋進（バイスプレジデント、アジア地区担当）は、年内のeBay日本サイト開設へ向けて、どのような策を取っておくべきなのか、独り頭を悩ませていた。

草の根から発展したインターネット上個人間オークションサイトのeBayは、98年には米国で最も話題沸騰の人気サイトとなった。このeBayを日本においても、個人間取引プラットフォームのデファクトスタンダードとして根付かせるのが大橋の使命だった。魅力あるサイトとしていち早く認知してもらい、ユーザーを短期間で増やすために何をしておくべきか。大橋はたびたび日本に足を運び、調査や折衝を続けながら、日本進出における基本方針をどうすべきかの判断を迷っていた。

悩みの1つは、知名度の高い企業の出品や人気ブランドなど、法人からの出品についてのプロモーションを行なうべきか、著名なオークションハウスやギャラリーなどと提携して出品してもらおうといったことは必要かどうか、はたまた有名なコレクターや有名タレントらの参加をプロモーションしておくべきか、ということだった。日本で会った人々のなかには、テレビの人気リアもの発掘番組や、アート雑誌といった放送・印刷メディアとの提携をすすめる声もあった。

このような声が出る背景には米国流の「自己責任」「顧客主導」による個人間取引の考え方が日本では受け入れられないのではないかという見方があった。「日本ではどこかで誰かが何か被害に合ったときに、たとえあらかじめ自己責任をうたっていたとしても、主宰者側の監督責任不行き届きとみなされる慣習が根強くあるのではないか。消費者にも、守られて当然という意識がまだ根強くあるのではないだろうか」という懸念を、どうしても拭いきれずにいた。

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科國領二郎助教授の指導の下、田柳恵美子によって作成された。本ケースの記述は経営管理の巧拙を示すものではなく、分析ならびにクラス討議の資料として作成されたものである。

eBay

eBay は、95年にごく小さな個人売買サイトとしてスタートした。創業者であり現会長の
5 ピエール・オミディア氏は、婚約者がコレクションしていた「ペット」というお菓子容
器を世界中のコレクターと交換したいという素朴な願いをかなえようと、最初は世界中の同
好の仲間たちのために、趣味のサイトが無償で提供しようという動機で始めたにすぎな
かった。しかし、個人間売買をオークションで行なうプラットフォームという、eBay の
シンプルなコンセプトは、他の商業サイトとは違う「何か」を求めていた人々を魅きつけ
た。予想外のトラフィックを得てサーバはパンクし、止むなくユーザから利用料金を徴収
10 するシステムに変更し、eBay のビジネスがスタートした。

◆個人間売買コミュニティ——「Your Personal Trading Community TM」

eBay は、いわば個人や企業のトレーダーに対して場貸しをするサイトである。取引確
15 定後の商品の受け渡しと料金の支払はユーザ間のやり取りに一任し、eBay は責任を負わ
ない。もちろん、詐欺行為や信頼を損なう行為に対する監視には、eBay 側でも最善の注
意を払っているが、取引の原則は「自己責任」である。eBay の250万人（99年春現在会
員数）のユーザはこれを理解して参加することが大前提となっている。

20 いま一つの特徴的なコンセプトは「コミュニティ」である。これは「Your Personal
Trading Community TM」という同社のキャッチフレーズに集約される。[付属資料1]
この言葉にはeBayが単なる取引の場ではなく、同好のメンバーが集い楽しみながら情報
交換する場であるとともに、「自警」によって自らの手によって秩序を守ることが原則で
あるという意味がこもっていた。コミュニティとeBay社とのコミュニケーションの重要
25 さもうたわれている。

eBayにおいては「1区画＝ベイ」というポリシーのもとに、すべての売り手は平等に
取り扱われる。いかなる個人といかなる大企業のあいだにも、なんら分け隔てはない。
バービー人形から、リストラされたエンジニア集団まで、ありとあらゆるものが出品され、
30 新たな所有者によって新たな価値を見出され、人から人へと譲り渡されていく。

マーケティング的には全米津々浦々の小さなアンティーク店への草の根的なプロモー

ションを重視してきた。この地道なプロモーションは、大手オークションハウスとの提携や買収とはまた別の意味で、高い反響を呼んでいた。何人ものアンティーク店の個人経営者が、零細経営で四苦八苦していた店を閉じ、eBayでのビジネス一本槍に変更して大成功を収めた。彼らの成功は、雑誌やテレビで「eBayが生んだサクセス・ストーリー」として注目を集め、好意的な支持を高めることにつながった。eBay社内では、こうした足で稼ぐ草の根のプロモーション活動を「キャラバン営業」と呼んでおり、セキュリティ管理業務と並んで重要なスタッフ業務と位置づけられている。

◆収益構造

他のメジャーなEコマースサイトの多くが、赤字経営となっているなかで、eBayは着実に利益を上げていった。[付属資料2、付属資料3]

収入は次の2つの手数料からなる。[付属資料4]

- (1) セラーから25セント～2ドルの料金をオークション出展費として徴収する。
- (2) 取引成立金額の1～5%を仲介料として徴収する。

1件当たりの金額はわずかなものだが、ユーザ間の物流と金流には一切関わらないため、eBayにかかる固定費は、システム保全・開発と、信頼性対策などの顧客サービスのみである。事業が拡大したところで、社員数をそれほど増やす必要もない。ユーザ数が増えるにつれて、収益は確実に増えてきた。

◆オークションで市場価格形成の仕組みを取り入れる

さらに、個人間売買にオークションという手法を取り入れたことが、eBayの成功を画期的なものにした。交易される品々の価格は、すべてオークション、つまり「セリ」によって決められる。[付属資料5] 売り手は最低落札希望価格を決めて表示し、買い手が次々とアクセスして高値を付けていく。落札期限内に最高価格を付けた買い手に落とされる。価格はすべて市場の需要と供給のバランスによって決定される。

eBayでオークションにかけられ売買される品々は、決して高価ではない。平均落札価格は約47ドル、日本円で約5000円程度である。eBayに出品されるもののなかには、非常に

高額なコレクターズアイテムや美術品、骨董品、不動産もあるが、実際には膨大なジャンク品（例えば中古PC、ゲームソフト、アニメビデオ等……）が取引件数のほとんどを占めている。こうしたジャンク品の売り手にとってeBayの決定的な魅力は、通常の「売ります買います」的な掲示板形式のフリーマーケットよりも、相対的に高値で売れる可能性が高いということだ。

理由の1つは、「オークションというゲーム性の中で、落札したいがために買い手が熱くなる」という現象が起きる、つまり売り手1人に対して買い手多数いるという構造が価格高につながるものが比較的頻繁にある。これに対して、掲示板形式のフリーマーケットでは、一般的に売り手は比較的控え目な安値で出品する。

フリーマーケットで投げ売りするには惜しい、かといって業者に下取りしてもらおうと法外な手数料を費やす羽目に陥る。かくして、何年もガレージに眠っていたような代物を出品するのに、eBayは格好の市場を提供した。eBayのデータ分析によれば、全ユーザーのおよそ2割が、全体の8割の出品を行っているという。つまり単純計算にして、約50万人のセラーが、150万アイテムを出品している（99年春現在）ということになる。

一方、買い手にとっては逆に、相対的に安値で入手できるというメリットがある。高いか安いかわかるのは相対的な価値観だが、少なくともeBayには、買い手に課される手数料はない。売買成立価格に応じてほんの数%の手数料が一律引き落とされるだけだ。ほとんどの買い手にとっては、欲しかったものをわざわざ新品で買う必要がなく、無駄な仲介料や流通コストが取られない。

また、一部の高額な美術品、骨董品、ブランド品については相対的に安値で流通される傾向がある。これはネット上で多数の売り手が一堂に会し、同種の商品が同時に何点も出品されているという状況が起こり、自ずと市場での稀少性が低下して価値が下がることによる。従来は地域ごとのオークションハウスや、閉鎖的なソサエティ内で流通していたものが、開放的な自由市場にさらされたことによる。

いずれにせよ、こうした価格形成のプロセス自体を共有し、ユーザー間で競い合いながら創り上げていくという参加性とゲーム性が、オークションの最大の魅力といえる。eBayでは、常時過去30日分の「落札履歴データベース」を公開しているので、ユーザーはこれを閲

覧すれば、隠された値付けノウハウを学ぶこともできる。

◆ユーザ主導を支える「信頼のメカニズム」

「自己責任」と「顧客主導」を唄いつつも、eBayは早くから、ユーザを支援するための基本的な仕組みを提供し、コミュニティの秩序と信頼関係が形成されるよう取りはからってきた。その大きな柱が、ユーザ相互評価ツールである「フィードバック・フォーラム」の提供と、独自のシステム監視機構「セーフハーバー・プログラム」である。

フィードバック・フォーラムは、ユーザが見知らぬ個人と売買取引を行うにあたって、信頼性を確認するための最大の手掛かりとなっている。基本的には、良き売り手、良き買い手と評価されるごとに、加点方式で点数が上がっていく仕組みだ。さらにメールや電話の態度、送金や配送の遅延、商品の不良や破損などについての評価がダイアログに加えられていく。フィードバック・フォーラムは、いわば顧客相互の監視機構であり、誰が要注意人物かを相互に教え合うことができる。[付属資料6]

ほとんどの模範的ユーザが、良き評価を得ることに最大限の注力を払っている。取引成立、送金確認、配送手配、到着確認等、eBayの手を離れた後、売り手と買い手の間では、神経質なまでに丁寧なメールがやり取りされ、「いかに自分が良き売り手(買い手)であったか」の自己PRに余念がなく、最後には「ぜひ私に加点することをお忘れなく」と言い添えることを忘れない。eBayが基本的に「自由放任市場」を標榜してきたにもかかわらず詐欺行為は1万件に1件程度という確率で抑えられてきたのはフィードバック・フォーラムをはじめ、ユーザ間の自警意識や相互牽制といった、コミュニティの自律性の現われといえる。フィードバック・フォーラムによる顧客相互評価は場の資産として蓄積される。

一方、「セーフハーバー・プログラム」は、eBayのセキュリティ監視システムである。違法商品、販売禁止品目の洗い出しや、著作権侵害、違法行為対策、さらには凶太い踏み倒しを繰り返したり、サクラまがいの行為を繰り返したりといった、悪質なユーザを見つけ出しなんらかの対策や勧告を打つといったことを、eBayの技術スタッフたちが行っている。

この他、「自己責任」を少しでも回避したいというユーザのためには、提携先企業のエスクロウ社による第三者仲介サービスを任意選択できる仕組みも提供してきた。このサービスを選択すれば、手数料は取られるものの、信頼のおける企業が売り手と買い手の間に入って、代金と物の受け渡しの仲介業務を行ってくれる。

5

◆ 97年株式公開、98年後半にはさらに爆発的拡大へ

eBayは97年には株式公開を果たし、雪だるま式にユーザを増やしていった。

10 97年、ベンチャーキャピタルのカリフォルニアファームから500万ドルの投資を受け、さらにディズニー、ストライドライト、ハスプロ社などで辣腕をふるってきたメグ・ホイトマン女史をCEOに迎えて、コンシューマ・マーケティングに本腰を入れ始めた。

15 eBayの株式は、97年9月のIPO（株式新規公開）で、1株18ドルの値でスタートしたが、1カ月後には世の中を騒がせる注目株となり、2カ月後には125ドルの値で取引されていた。さらに98年秋に入ると、著名人の参加、マスコミの報道、パブリシティなどによって、全米に社会現象的広がりをみせていく。マグワイアの歴史的な70本ホームランボールを、ゲーンジーオークションハウスが出品して一躍話題を呼ぶ。98年第3四半期には1290万ドルの取引高を上げ、同期前年比787%アップ、ユーザ数は120万人を超えた。この勢いは止まらず、98年末にはさらに爆発的な拡大をみる。10月から12月のわずか3カ月間
20 でユーザ数が72%拡大して210万人となった。

インターネットリサーチ企業のメディアマトリックス社によれば、99年1月時点でのEコマースの月間視聴率は、eBay7.7%と、アマゾンコム12.5%に続く第2位にまで躍進した。98年12月の全ユーザの月間閲覧時間総計では、Eコマースでは一躍トップ、全サイトでもヤフーに次ぐ2位の座を獲得した。[資料7] [付属資料8] [付属資料9]
25

新しい段階へ

30 eBayの経営戦略は、99年からまったく新しい段階に入ったとあっていい。コンテンツ・ビジネスを狙う大手企業各社との提携が、次々と発表され、99年夏現在、社員数わずか150名に対して株式資産総額は約2兆2300億円となった。あまりにも急速な広がりに社内でも

とまどいがあったが、株式を公開した今、資金を調達し、大胆に事業を拡大しなければならないことは、すでに経営における大前提であった。

また98年以降、急速にライバルサイトが増大してきた。特にeBayが恐れているのは、もともとeBayの数倍もの利用者をもっている人気サイトからの進出組だ。ヤフーのオークションサイトに次いで、99年春にはアマゾンコムがオークション事業へ参入した。そのほかにも eBay が構築してきた「コミュニティ性」や「ゲーム性」を踏襲し、さらに画期的な技術やアイデア、マーケット戦略で攻め込んでくる新サイトは後を絶たない。

IT 技術者にターゲットを絞った「EarthWeb」(<http://www.earthweb.com/>)では150万人(99年春時点)のIT技術者が、ソフト製品の売買からJavaディレクトリ、各種言語の開発情報、人材情報などの多様な情報をやり取りしている。また、不特定多数のユーザを集めて、あらゆる商品の「共同購入サービス」を提供する「Accompany」(<http://www.accompany.com/>)というサイトも出現している。

◆拡大、大衆化、総合化

eBayは、すでにアンティーク、書籍、映画、音楽、コイン、スタンプ、コンピュータ等、1000を超える分野で、毎分150以上の新商品がリリースされていたが、さらに幅広いビジネスへの展開にスパートをかけ始める。例えば不動産、自動車、家具といった、高額で規模の大きい商品分野の拡充だ。こうした商品は、個人間売買をするにしても、仲介業者がいなければネットトレードは成立しにくい。こうした分野の商品が流通しやすくなるようシステムを整備し、全米の関連業者へのプロモーションを行った。その結果、新品、中古、ビンテージなどのマイカーやマイホームが、eBay上で取引されるようになった。かくしてeBayは、総合的なサイトとしての差別化にスパートをかけた。

99年に入って、eBayでは、大手メーカー、インターネット関連企業との提携・買収の発表がいとまなく続いた。コンパックの新型PCに、eBayサイトへ入るワンタッチアイコンを装着する提携計画を発表した。続いて99年3月には、アメリカンオンライン(AOL)グループとの戦略提携の計画がリリースされた。eBayは4年計画で、アメリカンオンライン、アメリカンオンラインコム、コンピューサーブ、ネットスケープズネットセンター、ICQ、デジタルシティを含むファミリー全体に7,500万ドルを支払い、AOLグループブラ

ンドのサイトとして協調していく。さらに共同で、AOL ブランドの1つとして、eBay に
続く新たなブランドサイトをカスタマイズするという計画も発表された。また、アマゾン
コムが世界を代表するオークションハウス、サザビーと提携して事業参入を図ってきたこ
とに対抗するべく、99年4月には世界最大のオークションハウスの1つであるバタ
5 フィールド&バタフィールドの買収を決定した。

急速にユーザがマス大衆化し始めたことを受けて、監視体制の強化を開始した。セーフ
ハーバー・プログラムを2.0へとバージョンアップさせ、誰でも安心して使用できるサイ
トという信頼性確保のための投資を強化し始めた。

10

99年3月からは、エクイファクス社が提供する新しいユーザ認証システムを、オプショ
ンのサービスとして導入した。これは自動車免許証番号や社会保障番号などをあらかじめ
自己申告して認証を受けることで、そのユーザの画面に「ユーザ・ステータス」の認証ア
イコンが表示されるという仕組みだ。これにより、フィードバック・フォーラムのような
15 ユーザ相互の評価システムだけでなく、第三者機関による社会的な信用保証がなされるこ
ととなった。認証を受けるには5ドルの個人負担が必要だが、見ず知らずの相手と取引す
るにあたって、認証アイコンという「安心材料」が提供する信頼性は大きい。

さらに、セーフハーバー2.0には、ロンドン・ロイズ保険会社による無料保障（200ドル
20 までのオークションに対して、なんらかの事故や詐欺があった際に、基本料金25ドル控除
のみで全額保障される）への自動加入サービスも新たに組み込まれた。「オンライン取引
のためのユーザ負担不要のニュースタンダード」とeBayでは表明している。

ユーザの自己責任に委ねていた送金システムについても、新サービスを始めた。ビルポ
25 イント社を買収して、個人間でのクレジットカード決済の仲介サービスを開始した。

国際化

30 99年以降のeBayの経営計画において最大の課題は、海外進出であった。全米一のヒッ
トサイトへ、さらには世界のEコマースのリーディングカンパニーへの岐路に立った同社
は、この勢いに乗って市場を世界に求め、将来への飛躍を果敢に切り開かねばならない。

99年中に7カ国のローカルサイトを立ち上げることを目標に掲げ、急ピッチで各プロジェクトが進められていた。マーケットの大きさから勘案して、カナダ、英国、ドイツ、日本が優先4カ国、これにオーストラリア、フランス、ノルウェーの計7カ国である。海外のローカルサイト進出計画の方針をめぐって、99年前半をかけてeBay経営陣のあいだで連日のように熱い議論が交わされていた。

5

◆グローバル戦略への決断

99年春現在、eBayのユーザ総数はおよそ250万人だったが、そのうち米国以外の海外ユーザは、180カ国30万人にすぎない。海外ローカルサイトへの進出の最大の目的は、各国サイトにおいてローカル化・大衆化を進めて、各国でのユーザ数を一気に増やそうという計画だ。

10

eBay創設者であるオミディア会長は、米国で築いてきたやり方に自信があった。ネット・コミュニティを組織していく独特の方法論や、個人間売買やオークションの独特の方法論には、国境に関係なく人々を十分に魅了しうる普遍性があるという信念があった。そして最終的にeBayが至った「理想的な結論」は、(1)まず海外のローカルサイトによる「イントラナショナル」の輪を、99年中に7カ国まで広げ、(2)それぞれのローカルサイトをしっかり成長させ、(3)数年後には「イントラナショナル8：インターナショナル2」というユーザ割合にするというものであった。

15

20

つまるところ、eBayが行き着いた結論は、「ローカルあつてのグローバル」ということだといえる。そしてこのこの「イントラナショナル8：インターナショナル2」という数字は、おおむね万国共通の普遍的な数字として確立するという見解に至ったのである。99年6月には、まず7カ国に先行してUKサイトが開設された。スタート時点では、イントラ2：インターナショナル8に過ぎないが、これを8：2まで持っていくという市場形成の目標を掲げた。

25

すべての国においてこの目標を達成するためには、ローカルでの裾野を広げて根づかせるしかない。この「イントラ＝インターナショナル戦略」の到達点を目指して、ローカルイズを7カ国で徹底的にやるという決断が下された。

30

◆「顧客主導 vs. マーケティング主導」のジレンマ

eBay は以上のような綿密な戦略のもとに、いわゆるグローバルな事業展開を行うことになった。そして実際に各国でのローカルサイト立ち上げが具体化されていった。少なくともローカルサイトの立ち上げに際しては、言語の問題をはじめ、現実的なローカライズが必要である。事前のマーケティングやPR活動も必要である。

この立ち上げのローカライズ戦略をめぐる、意見は大きく2つに分かれた。1つは、eBay ならではの「草の根」の自律性を重視していく方向性である。いま1つは、eBay からの「トップダウン」による演出を加えていくという方向性である。

前者は、いうなれば顧客主導、放任主義でサイトを育てていってもらおうという考え方だ。米国サイトと同じ内容のものを、ほとんどそのまま翻訳して立ち上げるだけにとどめ、あとはユーザからの意見の汲み上げによって逐次改善していこうという方針である。もちろん、例えば切手のカテゴリ分けを国内向けに再編集するなどといった、カテゴリのローカライズは最低限行っておく。それに対して後者は、例えば英国や日本といった「市場」を意識し、より意図的に企画性を盛り込んだものを立ち上げるという考え方である。いわばマーケティング主導の展開といえよう。初期の母体層を確保するための、広告戦略などもここに含まれる。

大橋が日本進出について決断を迫られている悩みと並行して、eBay 全体としても、海外進出にどのような姿勢でのぞむべきか、議論が重ねられていた。

◆活発化の兆しを見せ始めた「C to C」のオークションサイト

eBay の話題は、日本のマスコミでも99年春頃から盛んに取り上げられるようになった。そして夏の終わり頃から、日本国内でも、個人間売買のためのオークションサイト事業への具体的な取り組みが急速に活発化の兆しを見せ始める。[付属資料9]

競争も現れている。99年9月には、楽天市場の中に、「C to C」のオークションサイト「楽天フリーマーケット」（別名「楽天スーパーオークション」）がオープンした。代表的

なサイバーモールの1つでありながら、大手企業色のない中立的なプラットフォームとして注目株の楽天市場が、いよいよ eBay 型のサイトをスタートさせることになった。eBay と同様に、落札後の金流・物流には一切関わらないという自己責任型のビジネスモデルを取り、利用手数料についても、出品手数料と落札価格の一定%という2段階方式で、こちらも基本的に eBay と同じである。具体的には、出品1回につき一律100円（ここに文字修飾、各種アイコンなどのオプション料金を50円程度ずつ加算）、落札時の価格が2000円以上の場合には5%、2000円未満なら一律100円と、ほぼ eBay 並みの格安料金としている。オークションの種類も、まず入札状況の表示・非表示指定ができる「オープン」「クローズド」の2種類、また商品の個数や落札価格の仕組みについて「シングル」「パワー」「ダッチ」の3種類を用意するなど、eBay 型の多様性・ゲーム性のあるオークションの仕組みも取り入れている。

さらには、ソニー、リクルート、ディー・エヌ・エー（D e N A）が共同事業として、eBay やアマゾンコムを意識した消費者向けの新オークションサイトを99年秋から開設するという計画を発表した。20～30代のネットユーザに照準を絞り、宝飾品、書籍、チケット、ブランド衣料、PC関連、ホビー関連など人気の高い商品を扱っていくとしている。

「eBay 日本サイト」立ち上げ

99年5月、大橋は冒頭にあげたようないくつかの疑問を抱えたまま、ともかく年内始動に向けて、急ぎよ日本国内の情報収集や、キーマン、キーカンパニーと思われる人々とのミーティングを重ねていった。

◆「自己責任」をめぐる葛藤

日本でも世の中の大きな流れとして、「自己責任」が消費経済の柱になっていくことは間違いない。企業やサービスの供給者が、供給する製品やシステムについての説明は責任をもって行ない、その代わりにそこに付帯するリスクやトラブルは、それを選んだ個人が背負うということになる。こうした変革期にある日本の状況をどう読むかが、大橋をおおいに悩ませていた。

国内の様々なメーリングリストに呼びかけ、個人間売買などの経験者が過去にどのようなトラブルを持っているか？あるいは仮にトラブルに合ったと想定されたときに人はどのような行動に出ると思うか？見も知らぬ相手と個人的に売買を行うことに違和感はないか？モノを受け取る前におカネを送ることに不安感はないか？など、草の根の意見を聞いて回り、暗中模索を続けていた。安全で便利でコストのかからない送金手段、配送手段は？プライバシーに関する意識は？他人を信用するという意識は？ビジネスメールでのコミュニケーションにはどれぐらい慣れているか？

自己責任が前提とはいえ、必要ならば米国ではやっていないようなローカルなオプションサービスも適宜、eBay側で導入していかなければならない。例えば、米国では一般に、物品を届けた際に料金を支払う「代金引き渡し（代引き）サービス」としてUPSがあるが、日本ではどれぐらい普及しているのか？といった検討要件を1つ1つ洗い出していた。

米国でeBayが行っているような、金流・物流の仲介サービスを委託できるような第三者企業との提携もまた、重要な検討案件の1つだった。eBayでは基本的にはあくまでも金流・物流は扱わないが、安全保証が欲しいユーザーのためのオプション・サービスは、パートナー企業を探して整備しておく必要がある。いくつかの候補企業について検討を続けた。

◆「顧客主導」をめぐる葛藤と決断

日本の通信料金の高さもまた、eBayのようなコミュニティ型サイトの成長が、米国のような速さでは進まない一因となるのではないかと。米国では、eBayのユーザーは1人当たり一日平均120分、eBayサイトに接続しているという数字がある。大橋は、時間を気にせず参加できるようにならなければ、eBayの爆発的拡大はむずかしいのではないかと危惧していた。

そして冒頭に挙げた悩み—立ち上げ後に着実な離陸と成功を収めるために、どのようなプロモーションを行っておくべきか、この点に大きな葛藤があった。「自律発展型コミュニティを目指す」といえども、立ち上げ時の出品数とユーザー数において、クリティカル・マスが確保されている必要がある。

日本に来ると、大手広告代理店をはじめ多くの人々は、「広告宣伝を派手に打ったらい
いじゃないか」「大手メーカーや流通企業と提携したらいいじゃないか」という意見が大
勢だった。米国でのマグアイアの例などを思い起こしながら、「確かに有名人の参加など
の話題作りは必要かもしれない」とも思った。しかし、マス広告や派手な話題作りだけで
は、eBayらしい立ち上がりの条件は満たされないのではないか。

5

暇をみつけては、わずかな時間を地方都市への出張にも費やし、米国でもやってきた
キャラバン営業にも精を出した。しかし、東京と地方を行き来する列車のなかでも、日本
と米国西海岸を行き来する飛行機のなかでも、何に重点をおくべきか、最良の判断を求め
る大橋の葛藤は続いていた。

10

付属資料1

【コミュニティガイドライン】(eBay・ホームページより)

5 eBay は、ひとつの新しいコミュニティ（社会）であり、それは自由で秩序のある情報を全てのメンバーの間で交換する場所です。

私達のコミュニティガイドラインは、5つの基本的な価値観から出来あがっています。

1、私達は基本的に人々は良心を持っていると信じます。

1、私達は全ての人何かを社会に貢献できると信じます。

10 1、私達は正直で自由な社会が人々の中に一番良い結果をもたらすと信じています。

1、私達は全ての人が良い個性を持っていると認識し尊敬します。

1、私達は全ての人自分が扱われたように他の人々に接することを希望します。

eBayはこれらの価値観に従います。そしてコミュニティメンバーがその購入・販売・チャット
15 ティングに関係なくこれらの価値観を遵守することを信じます。それらのコミュニティの価値観

15 価値観によってこのコミュニティガイドラインをより良く理解される事を希望致します。

<http://pages.ebay.com/help/community/values.html> を慶應ビジネススクールの責任で翻訳した。

付属資料 2 : 貸借対照表

(単位:1,000ドル)

	1998		1999	
	3 Q	4 Q	1 Q	2 Q
ASSETS				
Current assets:				
Cash and cash equivalents	\$74,474	\$31,790	\$24,850	\$347,553
Short-term investments		40,401	32,121	76,771
Accounts receivable, net	3,994	6,369	12,104	23,908
Other current assets	3,663	4,825	23,588	24,623
Total current assets	82,131	83,385	92,663	472,855
Property and equipment, net	5,668	7,831	16,235	72,319
Investments				358,724
Deferred tax asset				11,231
Intangible and other assets, net	1,701	1,267	814	7,080
TOTAL ASSETS	\$89,500	\$92,483	\$109,712	\$922,209
LIABILITIES, ANDATORILY REDEEMABLE CONVERTIBLE PREFERRED STOCK AND STOCKHOLDERS' EQUITY				
Current liabilities:				
Debt and leases, current portion	\$316	\$?		
Accounts payable	3,376	1,385	\$3,748	\$31,578
Customer advances and deferred revenue	506	727	1,022	2,109
Accrued expenses and other current liabilities				16,124
Debt and leases, current portion^				13,305
Income taxes payable		?	2,713	7,570
Deferred tax liabilities		1,682	1,682	1,682
Other current liabilities	3,066	4,244	8,947	
Total current liabilities	7,264	8,038	18,112	72,368
Debt and leases, long-term portion	94	?		5,521
Deferred tax liabilities	157	?		
Other liabilities				6,108
	7,515	8,038		83,997
Stockholders' equity	81,985	84,445	91,600	838,212
TOTAL	\$89,500	\$92,483	\$109,712	\$922,209

注：Qは四半期

出所：eBay 資料

付属資料 3 : 損益計算書

(単位:1,000ドル)

	1998	1999		6 Month	
		1 Q	2 Q	1998	1999
Net revenues	\$47,352	\$34,010	\$49,479	\$33,468	\$92,280
Cost of net revenues	6,859	5,121	10,945	5,777	18,922
Gross profit	40,493	28,889	38,534	27,691	73,358
Operating expenses:					
Sales and marketing	19,841	12,067	22,916	11,903	39,874
Product development	4,606	1,924	5,476	1,548	7,639
General and administrative	9,080	5,043	10,088	6,800	17,702
Acquired research and development and amortization of acquired intangibles	805	328	327	150	655
Merger related costs			4,359	•	4,359
Total operating expenses	34,332	19,362	43,166	20,401	70,229
Income(loss) from operations	6,161	9,527	(4,632)	7,290	3,129
Interest and other income(expense), net	869	639	6,039	(432)	6,314
Income before income taxes	7,030	10,166	1,407	6,858	9,443
Provision for income taxes	(4,632)	(4,270)	(591)	(2,685)	(4,862)
Net income	\$2,398	\$5,896	\$816	\$4,173	\$4,581

出所 : eBay 資料

付属資料 4

eBay の価格体系

eBay の手数料は出品者に科される。主たる手数料は以下の出品料と落札料の合計となる。

出品料（最低売り渡し価格に対して）

\$0.01 - \$9.99	\$0.25
\$10.00 - \$24.99	\$0.50
\$25.00 - \$49.99	\$1.00
\$50.00 and up	\$2.00

但し車両は一律 25 ドル。不動産は 50 ドル。

落札料

0 ドルから 25 ドルまでについて 5%。25 ドル以下で落札した時にはこれが落札手数料。

25 ドルを超えた場合には 25.01 ドルから 1000 ドルまでの部分について 2.5% を足す。さらに 1000 ドルを超えた場合には超えた部分の 1.25% を足す。

出所：eBay 資料

付属資料 5 : オークションページの一部












home | my eBay | site map

ebay [Browse](#) [Sell](#) [Services](#) [Search](#) [Help](#) [Community](#)

[Item view](#)

1999 Hallmark Darth Vader's Tie Fighter New
Item #185385440
Collectibles:Hallmark:General

Bidding is closed for this item.

	Currently \$14.00	First bid \$14.00
	Quantity 1	# of bids 1 (bid history) (with emails)
	Time left Auction has ended.	Location East Taunton Mass
	Started 10/20/99, 18:23:10 PDT	mail this auction to a friend
	Ends 10/30/99, 18:23:10 PDT	request a gift alert
	Seller cudaboyed@aol.com (1731)   	(view comments in seller's Feedback Profile) (view seller's other auctions)
	ask seller a question	
High bid	dswaddell (25) 	
Payment	Money Order/Cashiers Checks. See item description for payment methods accepted	
Shipping	Seller might ship to home country only. See item description for details. See item description for shipping charges	
Relist item	Seller: Didn't sell your item the first time? eBay will refund your relisting fee if it sells the second time around. Relist this item.	

Seller assumes all responsibility for listing this item. You should contact the seller to resolve any questions before bidding. Currency is U.S. dollar (\$) unless otherwise noted.

Description

East Taunton Video & Collectibles

DARTH VADER'S TIE FIGHTER. In hand and ready to ship. Mint in Box. Brand new 1999 Darth Vader's TIE Fighter Star Wars Magic Features Lights Guaranteed to be a hot ornament for the year! Buyer pays \$3.20 for priority mail or \$1.75 book rate mail.Thank you!



Bidding

Bidding is closed for this item.

[Announcements](#) | [Register](#) | [eBay Store](#) | [Safe Harbor](#) | [Feedback Forum](#) | [About eBay](#)

Copyright © 1995-1999 eBay Inc. All Rights Reserved.
Designated trademarks and brands are the property of their respective owners.
Use of this Web site constitutes acceptance of the eBay User Agreement



出所：eBay ホームページを eBay 及び出品者に許可を得て複製



[home](#) | [my eBay](#) | [site map](#)

Browse	Sell	Services	Search	Help	Community	
overview	registration	buying & selling	my eBay	about me	feedback forum	safe harbor

- ▶ Shop with pictures in the [Gallery](#).
- ▶ Learn about [eBay Great Collections!](#)

 [tips](#)

Search titles and descriptions

Overall profile makeup

1954 positives. 1731 are from unique users and count toward the final rating.

28 neutrals. 26 are from users no longer registered.

0 negatives. 0 are from unique users and count toward the final rating.

ebay ID card	cudaboyed@aol.com (1731)		
	★ rate		
Summary of Most Recent Comments			
	Past 7 days	Past month	Past 6 mo.
Positive	38	140	708
Neutral	0	0	3
Negative	0	0	0
Total	38	140	711

[Auctions by cudaboyed@aol.com](#)

Note: There are 26 comments that were converted to neutral because the commenting users are no longer registered.

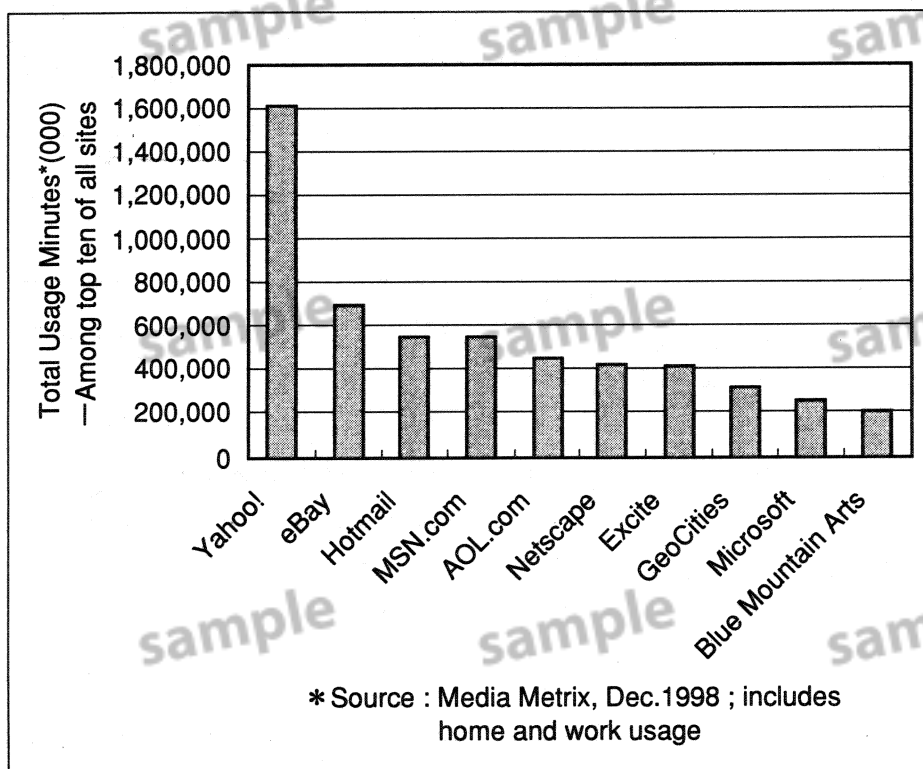
You can [leave feedback](#) for this user. Visit the [Feedback Forum](#) for more info on feedback profiles.

If you are [cudaboyed@aol.com \(1731\)](#) ★, you can [respond to comments](#) in this Feedback Profile.

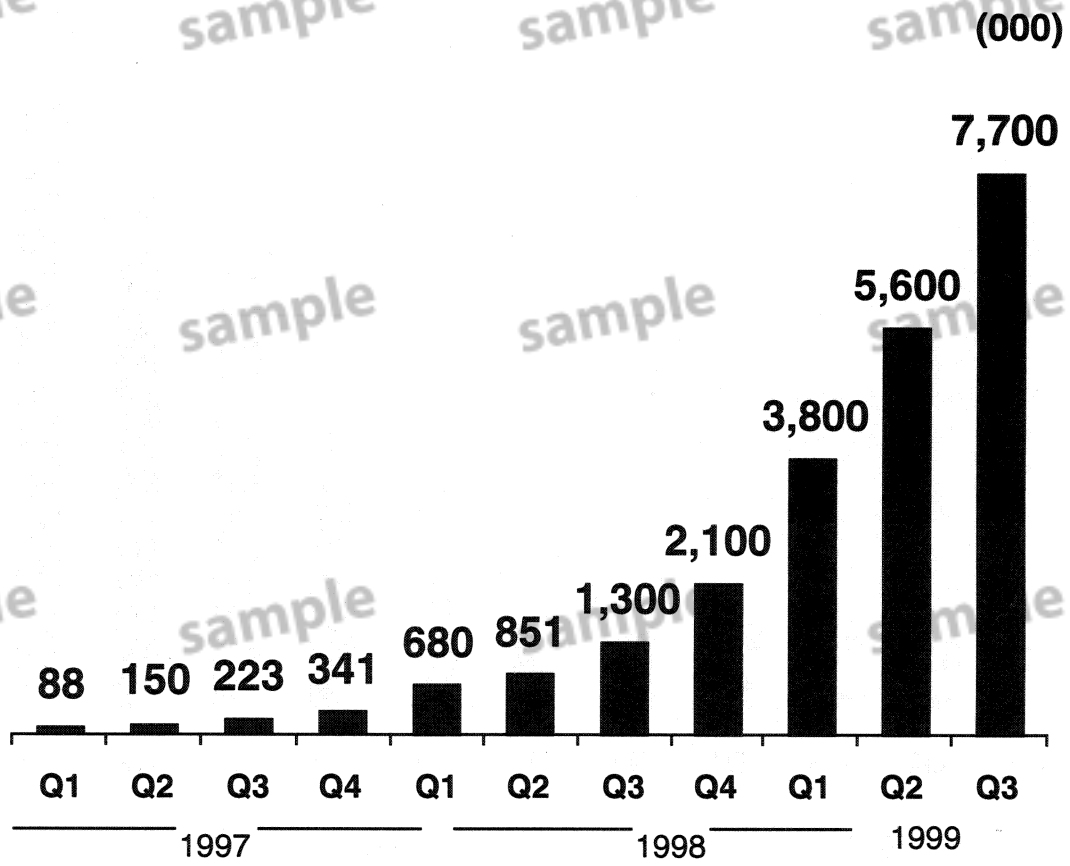
Items 1-25 of 1982 total	
= 1 = [2] [3] [4] [5] [6] ... [20] ... [40] ... [60] ... [80] (next page)	
User: [redacted] (264) ★ Date: 10/31/99, 03:38:04 PST	Item: 182868946
Praise: item arrived safely and VERY quickly! Thanks!	
User: [redacted] (104) ★ Date: 10/30/99, 21:15:43 PDT	Item: 183273489
Praise: Nice item, good packing and quick turnaround, highly recommend, A++	
User: [redacted] (6) Date: 10/30/99, 13:59:13 PDT	Item: 182373246
Praise: great communication, very fast transaction A++++	

出所: eBay ホームページより eBay 及び出品者に許可を得て複製。買い手のユーザー名は隠した。

付属資料7：サイトへのアクセス時間

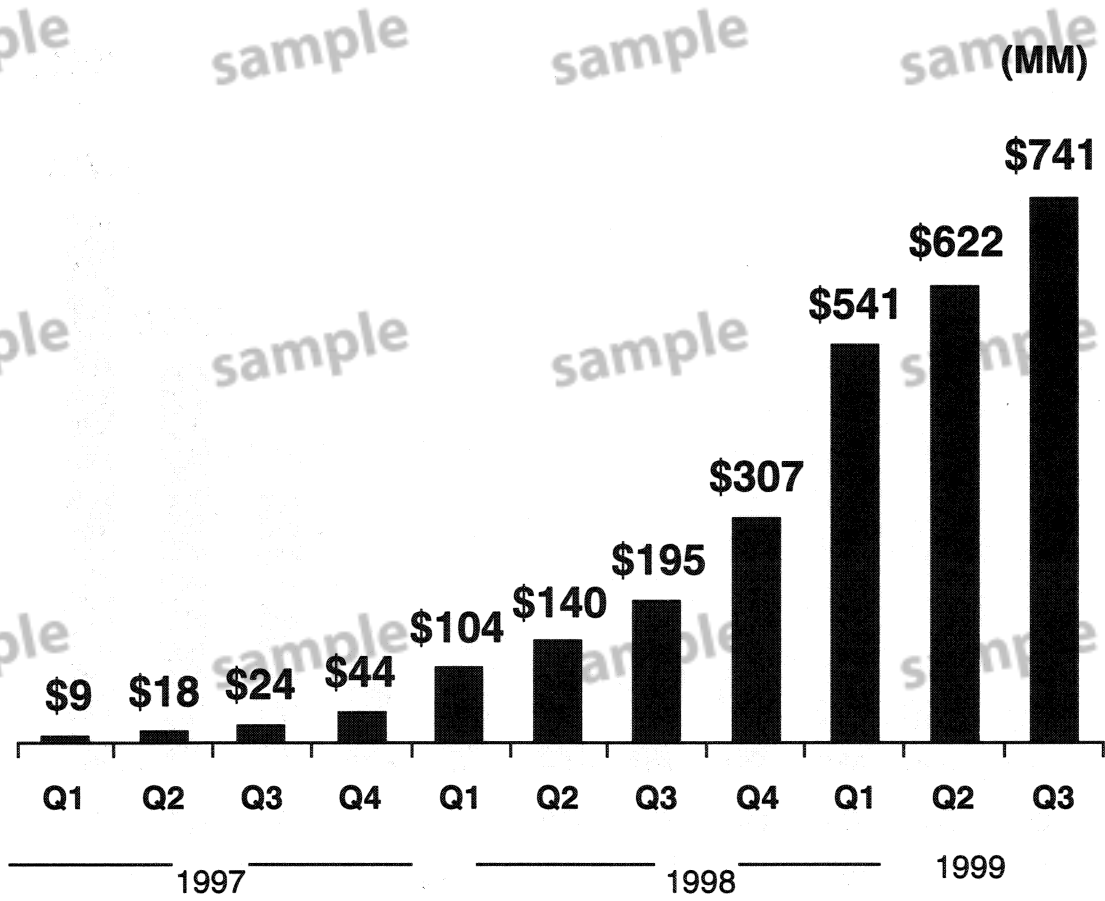


付属資料 8 : 登録メンバー数



出所：eBay 資料

付属資料 9 : 4 半期毎のユーザー間取引高



出所：eBay 資料

付属資料10：日本市場のネット・オークション

98年後半から、ネットオークションは日本でも活況をみせ始めた。不特定多数を相手にするオークションサイトは、大きく分けて在庫調整型と集客効果型がある。前者は中古品や流通在庫、返品在庫を捌くための狙いで、特にPCの販売サイトが多い。オリックス（レンタル業）、日本ゲートウェイ（メーカー）、ソフトバンク（卸）などが代表的なサイトで、いずれも本業のサイドビジネス的な位置づけが多く、B to B（企業間取引）とB to C（消費者向け取引）が混在するかたちだ。

後者の集客効果狙い型は、オリコ、楽天市場、ジャストシステムといった、サイバーモールのサイトに多い。これらのサイトでは、いわば「店頭特別セール」的な位置づけでオークションコーナーが設置されている。企業からの協賛などによって出品される形式が多い。

一方、オークションサイトで急速に伸びているのが、狭い専門分野のB to Bに特化した市場で、部品や機材などを流通させるサイトだ。コマツでは海外の建設会社向けに、中古建設機器をオークションで売買するサイトの運営を開始、99年1月に開催した4日間のオークションだけで、年間売り上げの3分の1に当たる7000万円を売り上げた（※参考文献：日経マルチメディア1999年3月号）。このほか東芝や松下電器などが、業界内でICの機能設計を取引するためのオークション市場を画策するなど、ソフト化が進む製造業のなかでは「知財」の流通や価格の裁定のために、オークション型のプラットフォームが立ち上げられるケースが増加しそうである。オリコの「オークションマーケットジャパン」は、中古PCがメインだが、最近ではブランド品の取り扱いを始めたところ、ユーザ会員1万人が、1カ月半で1万2000人にまで増えた。楽天市場は、500店以上の電子商店が出店（99年春現在）、こちらもPC関連製品が多いが、食品なども取り扱っている。（参考文献：日経マルチメディア1999年3月号）

◆個人間売買サイトの動向

個人間売買の代表的なプラットフォームと言われているのは（99年春時点）、リクルートの個人情報誌「ジャマール」のオンライン版「ジャマールネット」（<http://www.isize.com/jamar/>）である。また、チケットぴあのユーザサイトでも、チケットの個人間売買が行なわれている。ジャマールもチケットぴあも、マスメディアが先にあり、その読者の

コミュニティとして二次的に発展してきたコミュニティ型サイトである。ジャマールの場合には、個人間の情報交流が前面にあり、その二次的要素として個人間売買が行われている。

より草の根から出てきている自律的なサイトは、フリーマーケットをオンライン化したものの中にみられる。これは全国に中小サイトが数多くある。例えば、子供服、パソコン家電、ブランド、車バイク、AV 書籍等の品目を扱っている「芝のキャンパス」(<http://www.shibacam.co.jp/>)では、B to C の商品もトピック的に取り扱ってはいるが、あくまでも C to C (消費者間取引) を主眼とするプラットフォームという趣旨である。売買方式は、主宰者が仲介することでより信頼性の高い「情報委託売買」と、ユーザの自己責任で行なってもらう eBay 方式の「直接交渉売買」の 2 通りが設けてある。直接交渉売買は安い金額のものに限られる。またどちらの場合も、金流については主宰者が仲介をしている。利用手数料は他のサイトに比べて非常に割安に抑えられている。売り手からは売買希望価格の約 5%~10%、買い手からは一律 500 円を徴収する。eBay の手数料から比べれば割高である。3 年目に入った「芝のキャンパス」は、eBay の運営方式に非常に似ているが、ただ eBay とは全く逆に、今後はなるべく直接売買を減らし、より多くのアイテムを情報委託売買 (主宰者が仲介し、自己責任を減らしていく形) へ移行させていくとしている。

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.