



慶應義塾大学ビジネス・スクール

アマゾン .com

—地球上で最もお客様を大切にするエブリシング・ストア—

メーカーと消費者をつなぐ顧客第一のストア

アマゾンの創業者ジェフリー・P・ベズスが、インターネット・サイト「Amazon.com」を開いたのは1995年7月のことである^[1]。

ベズスはプリンストン大学で電子工学とコンピュータ・サイエンスを専攻し、金融機関でシステム開発に携わって後、独立した。

彼は「インターネット企業がメーカーと消費者をつなぎ、世界に向けてあらゆる商品を販売する」、「地球上のあらゆるものを安く」という理想を掲げ、その構想を「エブリシング・ストア」と名付けた。

本社をシアトルに定め、会社を立ち上げた。シアトルは、マイクロソフトやボーイングの本社があって先端エンジニアを採用しやすい環境にあり、また巨大な書籍の物流センターもあった。いずれすべての商品やサービスを扱う構想だったが、最初からすべては無理なので、書籍から始めたのである。サイトは100万冊を超える本の検索が可能で、オープンするとすぐに人気に火が付き、注文は激増していった。

スタート当初は大量の在庫を抱えることはできなかったが、10～30%の値引きをしたり、購買履歴から本を推奨するレコメンデーション機能を加えたり、ギフト包装や読者のコメント（カスタマー・レビュー）など、さまざまな工夫を加えていった。

「世界で最もカスタマー・セントリックな会社を目指す。顧客の声を聴き、顧客のために発明し、各顧客のニーズに合ったサービスを提供する。これが我々の使命です」

^[1] 沿革は、B. ストーン『ジェフ・ベズス果てなき野望』（邦訳・井口耕二、日経BP社刊）を参考にしている。ベズスとJ. ドーアやジム・シネガルとの出会いのエピソード、そしてベズスの発言などは同書から引用した。

このケースは、慶應義塾大学名誉教授／ビジネス・ブレイクスルー大学院教授・山根 節がクラス討議の資料として作成した。本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 山根 節（2019年6月作成）

「我々は正真正銘、顧客第一ですし、正真正銘、長期的です。また創意工夫を重視しています。ほとんどの会社は顧客ではなくライバルのことを気にし、2～3年で得られるリターンを目指し、2～3年でうまくいかなければ他のことを始めます。新しいことを発明するより、誰かの発明をマネする方を好みます。我々は違うのです」(ベズ)

5 書籍のeコマースには先行企業があった。またリアル書店の王者だったバーンズ & ノーブルがネット書店に参入するという噂が流れ、ベズスはスピーディーに市場ポジションを築き上げる必要があると考えた。

10 1996年には毎月、30～40%ずつ売り上げが伸びていった。オフィスや倉庫がすぐ手狭になり、より大きなビルに移転し、物流センターへどんどん投資しなければならなかった。東海岸にも配送センターを新設した。そして人材の増員やサーバー増設を続けたので、羽が生えたように資金は足りなくなった。

15 ベズスは配送品質の向上に注力した。配送時間を短縮するためには、書籍以外の商品も含めて在庫を豊富に持つべきだと主張し、在庫担当の幹部といつもやり合いになった。クリスマスなどホリデーシーズンに大半を売り上げる玩具では、大量の在庫を余らせて手痛い失敗も経験した。しかし品揃えのために在庫を増やす方針を変えなかった。

20 1996年7月には「アソシエイト・プログラム」を始めた。ウェブサイトを持つ個人や法人が、自分が選んだ本についてアマゾンにリンクさせ、購入につながると3～8%の手数料が支払われる仕組みである。このプログラムは当時のビッグ・サイトだったAOL、Netscape、Yahoo!などにも採用され、急激に普及していった。

必要と考えられる買収も果敢に進めた。1998年からは海外進出を始めた。イギリスやドイツの大手オンライン書店を買収し、英・独に地保を築いた。資金はますます不足した。

資金調達に奔走

25 ベズスが顧客第一を掲げ、そのための投資を惜しまない姿勢を貫く中で、経理スタッフはいつも青い顔をしていた。先行投資が続くので、どうあがいても赤字と資金不足の予想にしかならなかったからである。

30 「当社はバーチャル企業ではない。事業を始めた時から物流センターがある。ソフト開発費用のうち70%はウェブサイト以外の後方システムに投資している。ウェブサイトばかり注力している競合他社と違うところだ」(ベズ)

しかし一方で、ベズスは無駄な支出を費やすことはなかった。

人材募集では資金を節約するために、報酬として自社株の提供をうたった。

日常業務の中では、「節約」を奨励した。幹部が移動する時、飛行機はエコノミークラスだった。什器類はなるべく自製し、作業机は安いドア材を買ってきて加工した。近所のコーヒースタンドでは、10杯買うと1杯無料になるメンバーカードを受け取るのに、ベゾスが社員と共に並ぶ姿が見られた。

とはいえ、いつも資金繰りに走らざるを得なかった。設立間もない頃はベゾスの両親やその友人などから資金提供してもらい、また銀行の信用枠は限度一杯まで使った。

それでも「焼け石に水」状態は変わりなかった。そこでベゾスはシリコンバレーの有力ベンチャーキャピタルから出資を得ようと乗り出す。その一つクライナ・パーキンスのトップだったJ.ドーアは初めてベゾスと会った時、「一瞬でジェフと仕事がしたい」と思ったと述懐している。

アマゾンに興味を持ったドーアは、自社の若手を社外取締役に送ると提案した。だがベゾスはドーア自身の就任を強く要請する。この著名キャピタリストの出資と役員就任がその後のアマゾンの信用を担保することになり、資金調達は飛躍的に容易になった。

その後、ベゾスは外国投資家に対してもアマゾン売り込んでいく。

投資説明会を数多く開き、リアル書店と比べた優位性について強調した。リアル書店は何百、何千という店舗在庫が分散しているが、アマゾンにはウェブサイト1つで、さらに倉庫は集約し在庫もそこに集められている。したがって固定費比率はリアル書店に比べてはるかに低く、投資効率が圧倒的に高いと力説した。

こうした活動が奏功し、1997年5月にはIPO（株式上場）に成功する。大量の資金調達と共に、アマゾンという名前が世間に広く知られることになった。アマゾンはエブリシング・ストアに向けて、取扱品目をアグレッシブに広げていった。

ドットコムバブル弾ける

しかし2000年に状況が暗転する。何とアマゾン株の下落をきっかけにして、ドットコムバブルが弾けたのである。18ドルで新規公開された株価は、頂点では289ドルの最高値をつけたが、バブルが弾けて16ドルに下がった。市場の楽観は一気に吹き飛び、順風だったアマゾンも崖淵に立たされた。

この時、ベゾスは素早く対応する。さすがに拡大のペースをスローダウンさせた。コスト削減の目標を社内に明示し、徹底させた。効率アップの施策を次々と打ち出し、取引先からの支払い要求に備えて、一早く現金のストックを増やしていった。

当時、ベゾスはマスメディアから袋叩きにあったが、積極的にメディアに登場し、アマゾンの未来を笑顔と自信をもって語った。

その頃、社内では商品価格の引き上げ、あるいは値引きの抑制によって利益を確保しようという意見が強かった。

しかしコストコ（Costco）創業者ジム・シネガルとの出会いが、ベゾスの信念をゆるぎないものにする。コストコは会員制サービスの企業であり、高値で売れる商品も含めて、仕入に対する利幅を14%に抑えて販売しているという。だからいつもお買い得感がある。粗利率の大半は年会費によるもので、そんな長期的視点で顧客に貢献し、会社を育てるのがポリシーだという。いわゆる「エブリデー・ロープライス」である。

そこでベゾスは、むしろ商品の値下げを進めた。配送料無料キャンペーンも実施した（これが後にアマゾンプライム^[2]に発展する）。価格を引き下げれば、来客数が増え、固定投資の回収が進んで効率が上がり、さらに価格を引き下げられる。こうした好循環こそ、ベゾスの確信的な事業モデルとなった。

苦闘の末、アマゾンは2001年10～12月期に初めての黒字を計上した。わずか500万ドルの利益とはいえ、やがて「顧客第一のアマゾンは大丈夫」と、報道も好意的に変わっていった。

2003年には、様々な小売店が出品するネットのモール「マーケット・プレイス」を開始した。出店者にはアマゾンの配送インフラが公開され、それを使えば容易にネット販売が可能になった。アマゾンにとって、サイトの売上増とともに物流効率が向上し、ネットモールであるマーケット・プレイスの出店者も増えれば手数料も増える。好循環がますます膨らむことになった。現在、このモールは全販売数量の半分以上を超える規模となり、アマゾンの全米での圧倒的なシェア40%強を支えるビジネスに育っている^[3]。

多角的な展開とアマゾン・イフェクト

その後も、ベゾスの成長への意欲は衰えることがなかった。

2006年にはアマゾン・ウェブ・サービス（AWS）と呼ばれるクラウド・サービスを始めた。アマゾンが使うシステムを他企業に公開したのである。

「システム開発に関する複雑な業務を、ネット通販と同様に“ワンクリック”で提供する」（アマゾン幹部）自前でサーバーを用意しようとするれば、準備に半年以上かかる業務も、AWSでは5分程度で利用環境の準備が整うことになった。

今日、AWSはIBMやSAPなど既存のベンダー企業を押しよけ、AIやビッグデータ解析など豊富な最先端のシステムをいち早く提供し、クラウド・サービスの先頭を走っている。しかも顧客は低料金の

^[2] 2018年4月に配送や動画配信などで特典のある優良会員サービスの「プライム会員」（日本で年会費3,900円、米国で同119ドル）が、世界で1億人（全顧客の1/3）を超えたと発表した。米国では会員数が8,500万人に達し、利用者の6割が会員という。日本経済新聞2018.4.20より。日本の年会費は現在4,900円。

^[3] 出店者はフルフィルメント・バイ・アマゾン（FBA）というサービスが受けられる。出店者が商品をまとめてアマゾンの物流センターに送れば、商品保管から注文処理、配送、決済、返品処理までアマゾンのインフラを利用できる。同社HPより。

従量制で使うことができる^[4]。アマゾンではサービス開始から12年間で70回以上値下げし、価格破壊をリードしてきただけでなく、最高のセキュリティ環境も提供している。また自律的な技術者コミュニティが形成されて最新のシステム・ノウハウを共有することができる^[5]。

AWSの年次イベント「re:Invent」（新発明の意）には、数万人のエンジニアが世界から集まり、AWSの最新動向が披露される。ユーザー企業の幹部は「新技術が真っ先に採用されるため、優秀なエンジニアほどAWSを使いたがる」と語る。

消費者インターフェイスとなるハード端末の分野でも、さまざまな取り組みが相次いだ。2007年には電子書籍サービス端末「Kindle」を発売した。Kindle発売と同時に、「Kindle Direct Publishing」（KDP）も始めた。KDPによれば、誰でも無料で電子書籍を自主出版できる。アマゾンは著者自ら設定した販価に応じて、30～65%の手数料を受け取る。書籍販売の下流を抑えたアマゾンが、「いよいよ上流に乗り出した」と出版業界に衝撃を与えた。

「過去5世紀の間続いてきた書籍を、再発明しようと試みた」（ベゾス）

2015年からは音声認識機能「Alexa」を搭載したAIスピーカー「Amazon Echo」などを市場に投入し、それぞれの分野でトップシェアを握っている。他にも「Fire TV」や「Firephone」（2014年に投入し、翌年撤退）、「Dash Button」（日用品などを繰り返し注文できるボタン状の端末）などを発売している。

スマートフォンのアプリに当たる機能を、AIスピーカーでは「スキル」と呼ぶが、アマゾンは技術仕様を外部に公開し、スキルの開発者が課金できる仕組みも導入した^[6]。

2019年1月にラスベガスで開かれた世界最大のIT見本市CESでは、AlexaとDash Buttonの機能が組み込まれた家電など開発中の機器が2万点発表され、注目を集めた^[7]。冷蔵庫や電子レンジに語りかければ、食料品や日用品の繰り返し発注が可能になり、これに関連するさまざまな新機能が提案された。

^[4] AWSの世界シェアは35%、後続のマイクロソフト13%、IBM8%、グーグル6%らを大きく引き離している（2017年10～12期のデータ）。AWSは米CIAやNASAをはじめ、GEやマクドナルド、Airbnb、Netflixも利用し、わが国でもファーストリテイリングやソニー銀行、三菱UFJ銀行などが既に導入している。またNECなどITベンダーがAWSへの移行支援サービスを強化しつつある。AWSで使われているサーバーやルーター、通信制御の半導体などはすべてアマゾン自ら設計し、製造を外注している。日本経済新聞2018.12.5等より。

^[5] 日本では「JAWS」と呼ばれ、イベントには1,000人以上のAWS技術者が集まる。また日本全国に60以上の支部がありAWSの使い方を日々議論しているという。

^[6] 2019年6月現在、日本では2,500のスキルが公開されている。例えば英会話の音声教材やクイズ番組を楽しめるものなど、その数は急増しつつある。日本経済新聞2019.6.5より。

^[7] 日経産業新聞2019.1.24、日経MJ2019.1.21等より。

ネットとリアルの新結合、そして未来へ

ネットとリアルの相乗効果を狙って、アマゾンにはリアル店舗へも投資している。

2017年に全米に約450店舗をもつ高級スーパー・チェーン「Whole Foods」を、137億ドルで買収した。生鮮食料品のネット販売を強化する一方、後方業務を合理化し、店頭価格も平均20%値下げした。また車載用 Echo で注文した食品を、Whole Foods 店舗のドライブスルーでピックアップできるなど、さまざまな工夫を追加している。

さらにレジの無いコンビニ型店舗「Amazon Go」をシアトル本社に開設し、実験を積み重ねた後、2021年までに全米で3,000店に増やす計画も発表するなど、かつて「Crick & Mortar」と呼ばれた、さまざまな実験を進めている。

アマゾンのこうした新展開は、既存の小売業に衝撃を与え続けている。米ウォルマートはマイクロソフトと組んで改革を進め、店舗とネット通販を組み合わせた事業で、成長を回復しつつある。日本でも、アマゾン・ジャパンがスーパー大手のライフとの協業を発表した。

アマゾンは2012年に、物流センター向け搬送ロボットメーカーの米 Kiva Systems を7億7500万ドルで買収したが、物流自動化の先端研究を進め、自動走行トラックやドローンの開発でも先頭を走っていると見られている。物流ネットワークの充実と効率化のために、航空貨物会社も買収した。

近年、アマゾンがあらゆる企業・産業を革新、淘汰することを象徴して「アマゾン・イフェクト」という造語が生まれている。

例えば、既存の金融業界にとって最大の懸念は「アマゾン銀行の認可」であるといわれている。「既存の金融機関にイノベーションがなかったことが問題だ」（業界関係者）

医療および医薬品の世界にも、革新の波が及びつつある。

2018年1月、アマゾンはバークシャー・ハサウェイ(投資会社)、JP モルガン・チェース(銀行持株会社)と共同で、従業員向けヘルスケア会社を立ち上げると発表した。3社合わせた従業員数は約110万人だが、満足度の高い、しかし低コストの医療体制の確立を目指すという。この報道でヘルスケア関連株は軒並み値を下げた。

アマゾンはもともと1999年に買収を足かりに大衆薬のネット販売に参入し、PB薬なども発売してきた。マーケット・プレイスにもドラッグストアの出店者を多数揃えている。そして2018年6月には、米ピルパックの買収を発表した。同社は、処方薬のネット宅配サービスを全米で展開し、患者の病歴や通院履歴、処方薬データをネット上に集約して、月に1度1回ごとに小分けされた薬(服用日時を印字)を配送している。

こうしたアマゾンの新展開は、医療関連業界全体を再編へ突き動かしつつある。

米ドラッグストア2位のCVSヘルスは、2018年11月に約700億ドルを投じた医療保険大手エトナ

の買収を完了した。CVSは2007年に薬剤給付管理会社（PBM）を傘下に収めたが、トランプ大統領が薬価引き下げを含む医療制度改革を看板政策に掲げたため、防衛のための垂直統合戦略と市場は見ていた^[8]。

また医療保険大手シグナは、PBMのエキスプレス・スクリプトを520億ドルで買収すると発表した。さらにウォルマートも時価総額400億ドル以上で医療保険大手ヒューマナの買収交渉を進めていることが明らかになっている。

「アマゾンテクノロジー企業か、ITインフラ企業か、それとも電子商取引の企業なのか？」

2011年の株主総会で、ある株主がベゾスにこんな質問を投げかけた時、ベゾスはこう答えた。「Yes, そのすべてです」。笑いを誘いながら、こう付け加えた。

「当社は消費者向けのサービスを提供しているが、隠れた部分には技術への大きな投資がある」

ベゾスは2019年5月、個人で保有する宇宙旅行ベンチャー「ブルーオリジン」を通じた月面着陸計画を発表した^[9]。

「月は資源が豊富。さらに地球から3日で着く…。地球を守るためには人は地球に住んでも、重工産業は月など宇宙に移る必要がある」

ブルーオリジンは再利用が可能なロケットをつくっており、ベゾスはこれを「商用の飛行機のようなもの」と言い、さらに「ブルーオリジンを通じた私の使命は（宇宙移動の）インフラをつくることを助けることだ」と述べた。

ただアマゾンやマイクロソフトを含むいわゆる「FAMGA」^[10]に対して、社会的な批判も強まっていた。膨大なデータの独占や、取引先に対する優越的な地位の乱用、課税逃れなどを巡っては、各国政府の規制が強まりつつある。

ただし独占禁止法第1条には「一般消費者の利益を確保する」と最優先の目的が書かれており、消費者の支持を得ているアマゾン擁護する見方も多い。また「自由競争により事業者の創意を發揮させる」と書かれており、欧州では規制強化の流れにあるものの、米国は対照的に「独占イコール悪」ではないという意見は根強い。ITの世界では巨大化がイノベーションを促進させる面があり、規制によって革新が阻害されれば競争政策の本旨に反する、という反論もあった。

^[8] 米国では、製薬会社がわざと薬価を高めに設定する一方で、PBMにリベートを渡して実質的な割引をしてきた。PBMはその見返りに保険の推奨リストに載せるが、これが高価格の一要因と考えられ、トランプ政策の標的となっている。日経産業新聞 2019.3.12 より。

^[9] 日本経済新聞 2019.6.7（夕刊）、および日経産業新聞 2019.6.13 より。

^[10] フェイスブック、アップル、マイクロソフト、グーグル（持株会社はアルファベット）、そしてアマゾンの世界時価総額上位5社（付属資料⑦参照）。マイクロソフトを除く4社は「GAFA」とも呼ばれる。

1997 年度、株主への手紙

事業急拡大の一方で、アマゾンの利益率はFAMGAの中では低空飛行を続けている。

ベゾスは毎年、株主への手紙を公開している。次に、最初の1997年株主への手紙^[1]の抜粋を掲げた。

5

『株主の皆様へ

アマゾン.comは1997年に多くのマイルストーンを超えることができました。

しかし、これはインターネットとアマゾンにとって、「Day1」にすぎません。今日、eコマースはお客様のお金と貴重な時間を節約しています。そして近い将来、パーソナライゼーションを通じて、eコマースはまさにお客様の発見の機会をどんどん広げていきます。

10

われわれは引き続き顧客に集中していきます。われわれは短期利益重視のウォールストリートの反応ではなく、長期的な市場リーダーシップを目指して投資判断を下していきます。われわれのビジネスモデルの潜在力を最大化するのは規模であることを踏まえて、成長を優先させていきます。

15

われわれは、成功と失敗から学びます。会計上の利益を美しく見せることより、将来のキャッシュフローの現在価値を最大化することを優先します。

われわれの果敢な長期投資が合理的かどうかをあなた方に評価してもらうため、われわれの戦略思考プロセスを競争上許される限りあなたと共有します。

20

社員の皆さんへ。この1年間の成功は、社員の皆さんのハードワークのおかげです。私はこのチームの一員であることに大きな誇りを持っています。ここで働くのは決して容易ではありません。しかしわれわれは顧客にとって重要な何か、あるいはわれわれの孫たちに語り継ぐことのできる重要な何かを新たに構築するために働いています。

Amazon.comは、お客様の協力と信頼、社員のハードワーク、そして株主の皆様のご支援と励ましに感謝しています。

25

Jeffrey P. Bezos,
Founder and Chief Executive Officer, Amazon.com, Inc. 』

ベゾスは毎年、株主への手紙を送り続けている。そして各年度の手紙の後に、上に掲げた最初の1997年度の手紙を必ず添えるのを忘れない。

30

「アマゾンの取り組みは今も変わらず Day1 のステージにいる (Our approach remains the same, and it's still Day 1.)」という言葉と共に。

^[1] <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312516530910/d168744dex991.htm> より筆者が意識した。

<その他の参考資料>

煩雑さを避けるため詳細な注記は省いたが、買収や事業進出など事実関係の情報については、主に日本経済新聞、日経産業新聞、日経 MJ を参考にした。記して感謝する。

【設問】

- ① Amazon.com の財務分析も交えて、同社の強み(成功要因)と弱み(課題)を整理してください。
- ② 様々な業界に対するアマゾン・イフェクトについて、あなたはどんな未来を予想しますか？
またその功罪をあなたはどうかえますか？
- ③ あなたがそれらの業界に身を置く経営者だとしたら、あなたはアマゾンにどう対応し、どんな経営を展開していきますか？

【付属資料①】

連結損益計算書

(単位：百万ドル)

| | 12月31日で終わる年度 | |
|-------------------|--------------|---------|
| | 2017年 | 2018年 |
| 営業収益 | | |
| 製品売上高(純額) | 118,573 | 141,915 |
| サービス収益(純額) | 59,293 | 90,972 |
| 〈営業収益計〉 | 177,866 | 232,887 |
| 営業費用 | | |
| 売上原価 | 111,934 | 139,156 |
| 物流費用(Fulfillment) | 25,249 | 34,027 |
| マーケティング | 10,069 | 13,814 |
| 研究開発費(技術&コンテンツ) | 22,620 | 28,837 |
| 一般管理費 | 3,674 | 4,336 |
| その他 | 214 | 296 |
| 〈営業費用計〉 | 173,760 | 220,466 |
| 《営業利益》 | 4,106 | 12,421 |
| 金利収入 | 202 | 440 |
| 金利費用 | -848 | -1,417 |
| その他営業外損益 | 346 | -183 |
| 〈営業外損益計〉 | -300 | -1,160 |
| 《税金等調整前利益》 | 3,806 | 11,261 |
| 法人税等 | -769 | -1,197 |
| 持分法投資損益 | -4 | 9 |
| 《当期純利益》 | 3,033 | 10,073 |
| その他包括損益 | 501 | -547 |
| 《包括利益》 | 3,534 | 9,526 |

【付属資料②】

連結貸借対照表

(単位：百万ドル)

| | 12月31日で終わる年度 | |
|----------------|----------------|----------------|
| | 2017年 | 2018年 |
| <u>資 産</u> | | |
| 流動資産 | | |
| 現金・現金同等物 | 20,522 | 31,750 |
| 有価証券 | 10,464 | 9,500 |
| 棚卸資産 | 16,047 | 17,174 |
| 売上債権ほか | 13,164 | 16,677 |
| 〈流動資産計〉 | 60,197 | 75,101 |
| 有形固定資産 | 48,866 | 61,797 |
| のれん | 13,350 | 14,548 |
| その他資産 | 8,897 | 11,202 |
| 《資産合計》 | 131,310 | 162,648 |
| <u>負債および資本</u> | | |
| 流動負債 | | |
| 買入債務 | 34,616 | 38,192 |
| 未払費用ほか | 18,170 | 23,663 |
| 前受収益 | 5,097 | 6,536 |
| 〈流動負債計〉 | 57,883 | 68,391 |
| 長期借入金 | 24,743 | 23,495 |
| その他固定負債 | 20,975 | 27,213 |
| 《負債合計》 | 103,601 | 119,099 |
| 資本 | | |
| 資本金 | 5 | 5 |
| 自己株式 | -1,837 | -1,837 |
| 資本剰余金 | 21,389 | 26,791 |
| その他包括損失累計額 | -484 | -1,035 |
| 利益剰余金 | 8,636 | 19,625 |
| 《資本合計》 | 27,709 | 43,549 |
| 《負債資本合計》 | 131,310 | 162,648 |

【付属資料③】

連結キャッシュフロー計算書

(単位：百万ドル)

| | 12月31日で終わる年度 | |
|--------------|--------------|---------|
| | 2017年 | 2018年 |
| 現金・現金同等物期首残高 | 19,934 | 21,856 |
| キャッシュフロー | | |
| 営業活動 | 18,365 | 30,723 |
| 投資活動 | -27,084 | -12,369 |
| 財務活動 | 9,928 | -7,686 |
| 為替換算差額 | 713 | -351 |
| 〈増減額合計〉 | 1,922 | 10,317 |
| 現金・現金同等物期末残高 | 21,856 | 32,173 |

(注)Amazonの実際の「Form 10-K」(日本の有価証券報告書に相当)では、2003年度から一般とは異なり、キャッシュフロー計算書が最初に掲載されている。

【付属資料④】

セグメント別情報

(単位：百万ドル)

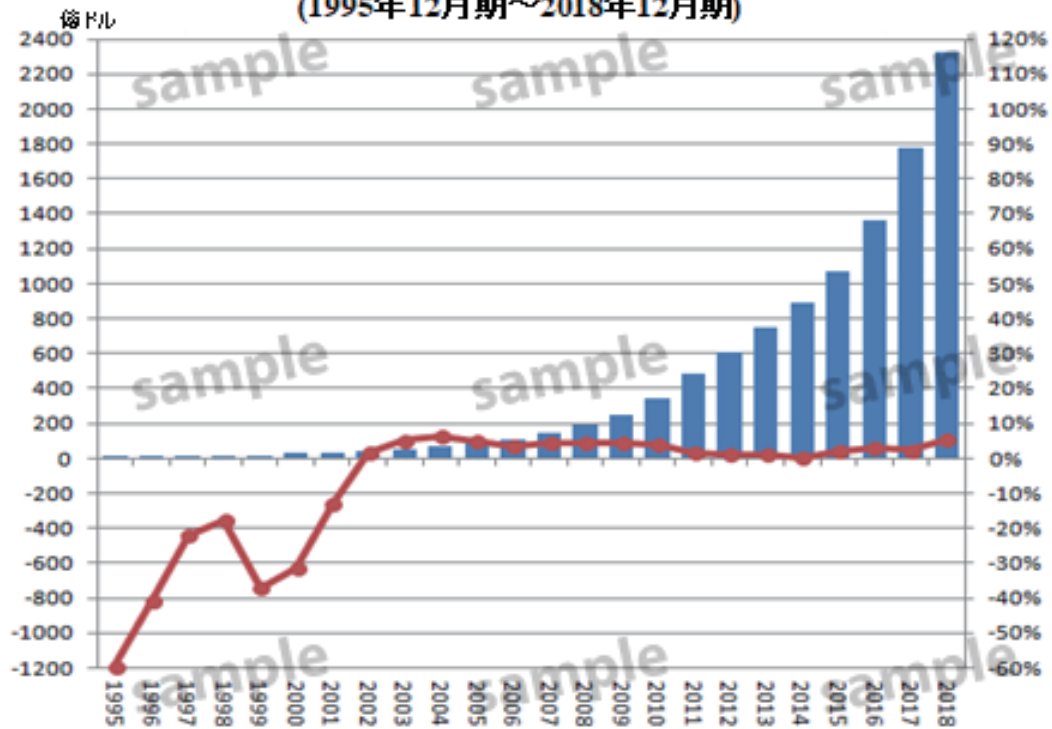
| 報告セグメント別損益 | 12月31日で終わる年度 | |
|--------------|--------------|---------|
| | 2017年 | 2018年 |
| 北米事業 | | |
| 売上高(純額) | 106,110 | 141,366 |
| 営業費用 | 103,273 | 134,099 |
| 〈営業利益〉 | 2,837 | 7,267 |
| 海外事業 | | |
| 売上高(純額) | 54,297 | 65,866 |
| 営業費用 | 57,359 | 68,008 |
| 〈営業利益〉 | -3,062 | -2,142 |
| AWS事業 | | |
| 売上高(純額) | 17,459 | 25,655 |
| 営業費用 | 13,128 | 18,359 |
| 〈営業利益〉 | 4,331 | 7,296 |
| 連結合計 | | |
| 売上高(純額) | 177,866 | 232,887 |
| 営業費用 | 173,760 | 220,466 |
| 〈営業利益計〉 | 4,106 | 12,421 |
| 営業外損益 | -300 | -1,160 |
| 法人税等 | -769 | -1,197 |
| 持分法投資損益 | -4 | 9 |
| 《当期純利益》 | 3,033 | 10,073 |

| 製品サービス群別売上高 | 2017年 | 2018年 |
|----------------|---------|---------|
| オンライン店舗 | 108,354 | 122,987 |
| リアル店舗 | 5,798 | 17,224 |
| 出店者支援サービス | 31,881 | 42,745 |
| サブスクリプション・サービス | 9,721 | 14,168 |
| AWS | 17,459 | 25,655 |
| その他 | 4,653 | 10,108 |
| 《売上高合計》 | 177,866 | 232,887 |

| 地域別売上高 | 2017年 | 2018年 |
|---------|---------|---------|
| 米国 | 120,486 | 160,146 |
| ドイツ | 16,951 | 19,881 |
| 英国 | 11,372 | 14,524 |
| 日本 | 11,907 | 13,829 |
| その他 | 17,150 | 24,507 |
| 《売上高合計》 | 177,866 | 232,887 |

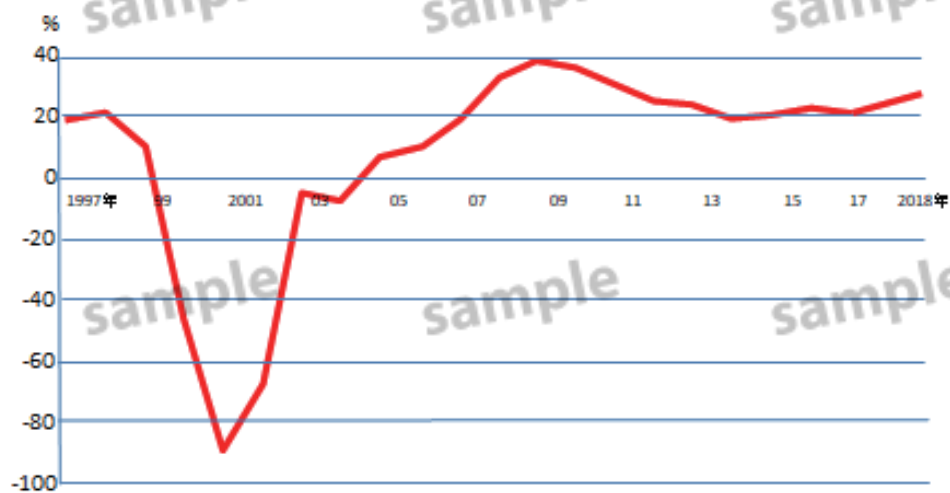
【付属資料⑤】

アマゾン売上高推移(棒グラフ・左軸)
 および営業利益率の推移(線グラフ・右軸)
 (1995年12月期～2018年12月期)




【付属資料⑥】

アマゾン自己資本比率推移
 (1997年12月期～2018年12月期)



【付属資料⑦】
世界株式時価総額
ランキング

(2019年5月末現在、
時価総額:百万ドル)

| 〈順位〉 | 〈前月比〉 | 〈企業名〉 | 〈時価総額〉 | 〈国〉 |
|------|-------|---------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01 | 01 → | マイクロソフト | 947.737 |  アメリカ |
| 02 | 02 → | アマゾン・ドット・コム | 873.923 |  アメリカ |
| 03 | 03 → | アップル | 805.510 |  アメリカ |
| 04 | 04 → | アルファベット(グーグル) | 767.181 |  アメリカ |
| 05 | 05 → | フェイスブック | 506.586 |  アメリカ |
| 06 | 06 → | バークシャー・ハサウェイ | 484.927 |  アメリカ |
| 07 | 08 ↑ | テンセントHD | 402.688 |  中国 |
| 08 | 07 ↓ | アリババ・グループHD | 383.886 |  中国 |
| 09 | 10 ↑ | ジョンソン & ジョンソン | 348.211 |  アメリカ |
| 10 | 09 ↓ | JPモルガン・チェース | 343.731 |  アメリカ |
| 11 | 12 ↑ | ビザ | 322.025 |  アメリカ |
| 12 | 14 ↑ | ネスレ | 309.960 |  スイス |
| 13 | 11 ↓ | エクソン・モービル | 299.435 |  アメリカ |
| 14 | 15 ↑ | ウォルマート | 291.101 |  アメリカ |
| 15 | 13 ↓ | 中国工商銀行 | 290.756 |  中国 |
| 16 | 18 ↑ | P & G | 258.132 |  アメリカ |
| 17 | 21 ↑ | マスターカード | 256.903 |  アメリカ |
| 18 | 19 ↑ | ロイヤル・ダッチ・シェル | 254.733 |  オランダ |
| 19 | 17 ↓ | 中国建設銀行 | 252.936 |  中国 |
| 20 | 16 ↓ | バンク・オブ・アメリカ | 252.918 |  アメリカ |
| 21 | 36 ↑ | ウォルトディズニー | 237.632 |  アメリカ |
| 22 | 20 ↓ | サムスン電子 | 236.627 |  韓国 |
| 23 | 25 ↑ | ロシュHD | 233.978 |  スイス |
| 24 | 30 ↑ | ファイザー | 230.848 |  アメリカ |

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2019.7 PDF