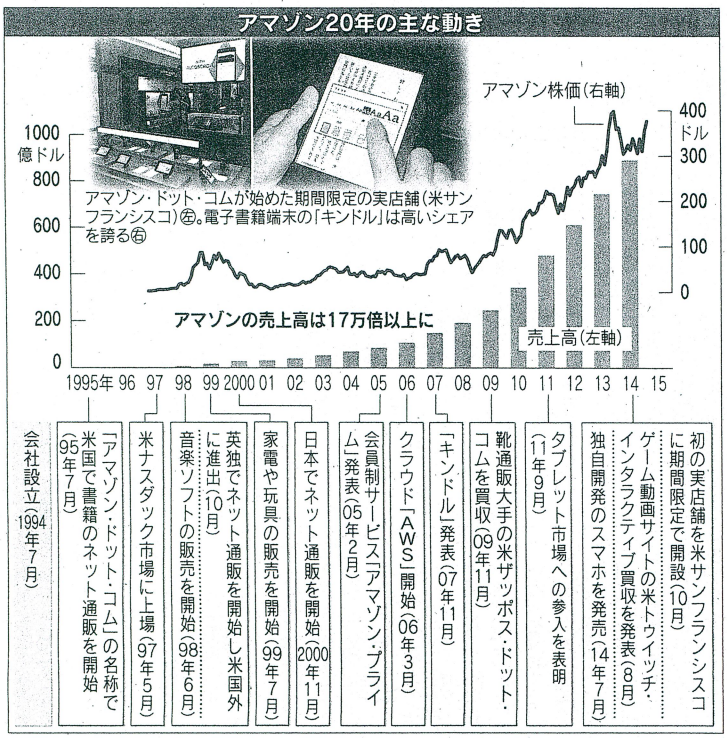
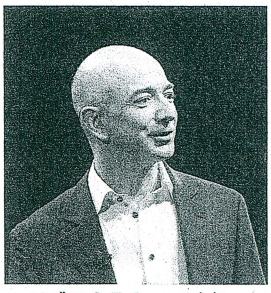
アマゾン20歳 顧客第一貫く

実験重ね変革・新事業創造

7月にサービス開始から20年となる米アマゾン・ドット・コムの増殖が止まらない。インターネット通販との融合を視野に入れた実店舗の開設や、家電の開発、映画制作とネット書店の枠を超えた試みが続く。安定的に稼ぐ他のIT（情報技術）大手と一線を画す積極策の裏では様々なあつれきも招いている。「大人」にならず、実験的に事業の手を広げる巨人はどこに向かうのか。




ベゾスCEO＝ロイター

株主の期待 応えられるか

いつにも増して話題の多い年末商戦だった。▽米サンフランシスコに初の店舗を開き商品展示▽ニューヨークで1時間のスピード配送を開始▽テレビに差し込めば映画などのネットコンテンツが楽しめる独自の小型家電を出荷……。年明け後も劇場公開映画の制作、企業向け電子メール参入の表明とにぎやかだ。

20年でサービスは14カ国に広がり、利用者は2億7千万人に上る。小売りにとどまらず家電、メディア業界も揺さぶる。アップル、グーグル、フェイスブックの米3社とともにIT業界をけん引する4強と呼ばれる。

2014年の売上高は前年比2割増の890億ドル（約10兆5500億円）と過去最高。しかし最終損益は2億4千万ドルの赤字と高収益3社と差がある。薄利の物販が主力ながら研究開発関連の費用は92億ドル超とグーグルに迫る。無理な背伸びにもみえるが、ジェフ・ベゾス最高経営責任者（CEO）は先行投資の手を緩めない。

「ネットが生んだ未開地に広い縄張りを確保する。そのためできるだけ早く遠くにくいを打つのがベゾス氏の戦略だ」と解説するのは雑誌の定期購読サイトを運営する富士山マガジンサービスの西野伸一朗社長。アマゾンの日本進出にかかわりベゾス氏の仕事ぶりを間近で見た経験がある。

アマゾンは創業以来、顧客第一主義を掲げる。例えば自社タブレットのメーデーという機能。利用者はボタン1つで同社の技術者を画面上に呼び出し、使い方を無料で教われる。手間のかかるサービスだが、ベゾス氏が実現にこだわった。

ネット時代になり消費者の発言力は飛躍的に高まった。彼らを味方にできるか否かがアマゾンの盛衰に直結するとの認識が背景にある。

つまずきもある。アマゾン愛用者のためのスマートフォンと意気込んで開発した端末は不発。当初199ドルとしたが、ほどなく0・99ドルへの値下げに追い込まれた。

顧客第一という企業は多いが、アマゾンほど顧客以外のステークホルダー（利害関係者）に頓着しないのも珍しい。1995年から20回の通期決算で最終損益が黒字なのは10回。20歳を前に収益安定を期待する投資家には物足りず、この1年は株価の伸びもさえない。

それでもベゾス氏は気にしない。「創造や変化のためには、実験や失敗をいとわない文化がいる」。看板事業に育ったクラウドコンピューティング「AWS」なども思い切って挑んだからこその結果だ。

「いまだデーワン（1日目）だ」。ベゾス氏は毎年株主に送る手紙に、上場した97年の手紙も添える。長期的な視野で経営するとの宣言だ。ネット産業を測る本人の物差しでは20年も「短期」にすぎない。株主を納得させつつ独自の流儀を貫けるか。アマゾンという存在自体が一つの実験だ。

税・労働巡り各地で摩擦

手法に「帝国主義的」の声も

既存の業界ルールを飛び越え、事業拡大を目指すアマゾン・ドット・コムは、一方で世界各地で波風を立てている。欧州での税回避批判、倉庫労働者のストライキ、米国での作家との対立など、多角化で急拡大を続けるひずみが生じている。

日米欧では課税逃れ追及が始まった。欧州委員会からはルクセンブルクでの法人税優遇は違法として調査を受けている。米国では店がないことで売上税を払わないのは不当と同社を狙い撃ちした税を導入する州が増加。日本でも製品・サービスの海外からの販売に消費税が課される見通し。

物流拠点では労働条件への批判が高まり、米政府系機関の全国労働関係委員会から労働者の待遇改善を求める介入が入った。ドイツでは賃上げを求めるストライキが頻発。通販の出品者管理甘さから、児童ポルノの販売を放置したとして日本では捜査を受けた。

米国で電子書籍の値下げを出版社に求め、サイトでの販売を制限して譲歩を迫り、強い反発を買った。ただ既存の中間流通や編集などの機能は「顧客にそれほど必要ではない」（デービッド・ナガール上級副社長）とし、自前の作家育成システムを完成しつつある。

米シリコンバレーのIT投資家は「アマゾンは自社の手法で市場を押さえようとの意識が強く帝国主義的」と指摘。他社と協調してビジネスの生態系を広げるアップルやグーグルと異なるとみる。傲慢ともとれる姿勢が経営の硬直化を招けば、かつて米ウォルマート・ストアーズから小売業界の主導権を奪ったように、アマゾン自身が他社にとって代わられるリスクになりかねない。

東京＝編集委員 村山恵一、シリコンバレー＝兼松雄一郎