

## アマゾンの研究（Ⅱ）

岡 東 務

### 【要旨】

本稿は2018年3月に発表した「アマゾンの研究」（以下「前稿」と呼ぶ）の続編である。前稿では、アマゾンの研究の第一歩という位置づけであった。アマゾンとは何か、経営陣は誰か、どのような考え方でアマゾンを経営しているのか、またどのような事業を展開しているのか、などが主たるテーマであった。本稿を前稿の知見を踏まえつつ、事業内容の詳細な分析に重点を置いて、アマゾンの特徴、特に売上高の分析を詳しく試みることにした。

まず売上高の概観を掴むために、連結損益計算書を分析した。アマゾンの成長性、収益性を明らかにする一方、原価構造についても言及した。そこでは大量販売、大量仕入による原価率の顕著な低下がみられた。それを原資に、技術及びコンテンツの研究開発、マーケティング、フルフィルメント（受発注及び物流能力）の向上に力を注いでいることも明らかになった。

加えて財務の内容を詳しく見るために連結貸借対照表及び連結キャッシュ・フロー計算書も分析した。増資を長年行っていないこと、利益率を低く抑えていることによる留保利益の少なさ等から株主（自己）資本比率は一般的な企業の水準と比べて低いものの、設備資金は長期性負債で調達する一方、増加運転資金は売掛債権と買掛債務の回転差から生じる、いわゆる回転差資金を活用している。連結キャッシュ・フロー計算書をみる限り、営業活動による資金活動から投資活動による資金活動を差し引いたフリーキャッシュ・フローは大型買収案件があった2017年を除いて黒字基調である。事業形態は創業当初の書籍、ビデオ等の小売業から、第三者にマーケツプレイスを提供する仲介事業、2017年の食品スーパーの買収を機に仮想店舗にとどまらず実店舗での販売に乗り出した。アマゾン・ウェブ・サービス（AWS）などのクラウドによるサービス業や音楽、映像事業も同社の急成長をさせている。

**キーワード：** インターネット通信販売、ジェフリー・ベズス（Jeffrey P. Bezos）、アマゾン・ウェブ・サービス（AWS）、顧客体験、実店舗による販売

## はじめに

Amazon.com (アマゾン・ドット・コム、以下特に断りのない限り「アマゾン」と略称)は、米国・シアトルに事実上の本社を構えるインターネット通信販売の最大手である。米国を主たる市場としてはいるが、英国、ドイツ、日本など 13 カ国でも精力的に事業を展開し、今やグローバル企業に成長している。最近でこそ、マスコミに取り上げられる機会が増え、同社に対する一般の認知度は格段に向上したが、事業内容がインターネット通信販売にとどまらず、クラウドを活用した AWS、電子書籍、映像事業などにも広がり、その全体像の把握あるいは理解となると決して十分ではないように思われる。本稿はアマゾンのアニュアルレポート<sup>1</sup> (Annual Report) を中心に、マスコミ報道等を活用しながら、同社の実態の解明、特に売上高の内容分析に焦点を当てることを主たる目的としている。また当然なことながら、同社を取り巻く経営環境とそれに対する経営陣の認識と経営戦略にもできる限り言及してみたい。

## 1 業績の推移

### (1) 売上高及び利益の推移

アマゾンの連結損益計算書<sup>2</sup> から作成した最近数年間の売上高の推移は図表 1 のとおりである。まず、売上高は、2012 年から 2017 年までの 5 年間で、2.9 倍となった。年率平均 23.8% の成長を続けたことになる。さらに売上高は大別すると、製品の売上高とサービスの売上高に分けられるが、このうち製品売上高は同期間に 2.3 倍、同 18.0% の成長を続けたことになる。またサービス売上高は同 6.3 倍、同 44.7% となった。サービス売上高の伸びが高いのは、AWS が世界的な規模で急拡大していることが主因である。

販売原価、フルフィルメント、マーケティング、技術及びコンテンツなどの諸費用を合計した営業費用は、同じく 5 年間で 2.4 倍に増加した。売上高全体の伸びとほぼ符合している。ただし売上高に占める販売原価の比率である原価率は 5 年間で 2012 年の 75.2% から 2017 年の 62.9% へ顕著に下がっているが、技術及びコンテンツ、マーケティング、フルフィルメントの伸びが大きい。これはアマゾンが成長を加速するために、先行投資に当たるこれらの費用を増やしていることにある。このうち、フルフィルメントとは、物流拠点であるフルフィルメントセンターでの製品等の受注から、仕入れ、在庫の管理を経て製品の出荷及び顧客からの苦情処理などを含む作業工程の活動を指す。

ここでアマゾンの費用構造を概観しておきたい (図表 2 参照)。図表 2 によると、営業費用合計が売上高に占める比率は 2012 年の 98.9% から 2017 年の 97.7% へと若干の低下にとどまるが、費用構造を詳細に検討すると、販売原価が 2012 年の 75.2% から 2017 年の 62.9% へと急速に低下している。大量仕入れによる仕入原価の削減が貢献していると推測される。その一方で、フルフィルメントと技術及びコンテンツが大幅に増加している。利益よりも投資の

姿勢がここからも読み取れる。

売上高から営業費用を差し引いた残額が営業利益である。2012年の6億7,600万ドルから2017年には41億600万ドルへと6倍に増えた。ただし営業利益を売上高で割った売上高営業利益率は、2017年で2.3%にとどまる。決して高いとはいえない水準だが、その裏には、顧客増を狙っての積極的な値下げ戦略があるとみられるから、一概に問題ありと解釈することはできない。

図表1 アマゾンの連結損益計算書

科目/年	2012	2013	2014	2015	2016	2017
純製品売上高	51,733	60,903	70,080	79,268	94,665	118,573
純サービス売上高	9,360	13,549	18,908	27,738	41,322	59,293
純売上高合計	61,093	74,452	88,988	107,006	135,987	177,866
営業費用						
販売原価	45,971	54,181	62,752	71,651	88,265	111,934
フルフィルメント	6,419	8,585	10,766	13,410	17,619	25,249
マーケティング	2,408	3,133	4,332	5,254	7,233	10,069
技術及びコンテンツ	4,564	6,565	9,275	12,540	16,085	22,620
一般及び管理	896	1,129	1,552	1,747	2,432	3,674
他の営業費用	159	114	133	171	167	214
営業費用合計	60,417	73,707	88,810	104,773	131,801	173,760
営業利益	676	745	178	2,233	4,186	4,106
受取利息	40	38	39	50	100	202
支払利息	-92	-141	-210	-459	-484	-848
その他の収入及び費用（純額）	-80	-136	-118	-256	90	346
営業外収入（費用）合計	-132	-239	-289	-665	-294	-300
税引前の所得（損失）	544	506	-111	1,586	3,892	3,806
納税引当金	-428	-161	-167	-950	-1,425	-769
投資活動の税金（純額）	-155	-71	37	-22	-96	-4
純利益（損失）	-39	274	-241	596	2,371	3,033
基本的な1株利益	0.09	0.6	-0.52	1.28	5.01	6.32
希薄化された1株利益	0.09	0.59	-0.52	1.25	4.9	6.15
加重平均株数						
基本	453	457	462	467	474	480
希薄化	453	465	462	477	484	493

（資料）アマゾン（2016）p.39、（2017）p.37、（2018）p.38、単位：百万ドル。

図表2 アマゾンの費用構造

科目／年	2012	2013	2014	2015	2016	2017
販売原価	75.2	72.8	70.5	67.0	64.9	62.9
フルフィルメント	10.5	11.5	12.1	12.5	13.0	14.2
マーケティング	3.9	4.2	4.9	4.9	5.3	5.7
技術及びコンテンツ	7.5	8.8	10.4	11.7	11.8	12.7
一般及び管理	1.5	1.5	1.7	1.6	1.8	2.1
他の営業費用	0.3	0.2	0.1	0.2	0.1	0.1
営業費用合計	98.9	99.0	99.8	97.9	96.9	97.7

(資料) アマゾン (2016) p.28、(2017) p.27、(2018) p.27、単位：％。

さらに金融関係費用などを差し引いた純利益の額は、最近6年間に2度も赤字になるなどこれも決して褒められたものではないが、これも営業利益の解釈と同様である。

## (2) キャッシュ・フローの推移

一般の企業と比較して、アマゾンの収益水準が決してはかばかしくないにもかかわらず、事業の急成長が可能なのはなぜか。その理由を説明するのが、図表3のキャッシュ・フロー計算書<sup>3</sup>である。キャッシュ・フロー計算書の構造は、期首の現預金等に、期中の営業活動によるキャッシュ・フロー、投資活動によるキャッシュ・フロー、財務活動によるキャッシュ・フローを加減して期末の現金等を算出する。

アマゾンの場合、対象期間の営業活動によるキャッシュ・フローはすべてプラス、投資活動によるキャッシュ・フローはマイナス、財務活動によるキャッシュ・フローはマイナスとプラスが交錯しているが、期末の現金等は着実に積み上がっており、アマゾンのキャッシュ・フローは健全な形で推移していると判断できる。

その理由を順にみていくと、まず、対象期間のすべてがプラスになっている営業活動によるキャッシュ・フローは、製品等の販売活動がほぼ現金ないし回収期間が短い信用販売形態を取っているのに対し、仕入れはそれより長い支払期間があるため、その差額が現金として積み上がっていく構造になっている。売上高が増えれば増えるほど、運転資金が余り、いわゆる回転差資金が蓄積される。資金繰りに苦しむことはない。

棚卸資産を製品売上高で割った棚卸資産回転率を2017年について計算すると7.4回となっている。ちなみにホールフーズ買収前の2016年について計算すると8.3回だった。製品には多様な製品が含まれるから判断し難いが、一つの参考になる数字である。

投資活動によるキャッシュ・フローは、対象期間を通じてマイナスとなっているが、これは事業拡大に向けての設備投資や企業買収に積極的に取り組んでいるためである。財務活動によるキャッシュ・フローは、必要に応じて長期資金の調達を行い、余剰が生じれば長期資

金の返済に当てている。

アマゾンの経営陣は、まずキャッシュ・フローの動きを睨みながら、値下げなどの戦略を採っているため、一般企業に比べて収益性が低くても事業継続に支障がないと判断しているようだ。

図表3 アマゾンのキャッシュ・フロー計算書

科目／年	2012	2013	2014	2015	2016	2017
期首現在の現金及び現金同等物	5,269	8,084	8,658	14,557	15,890	19,334
営業活動						
純利益（損失）	-39	274	-241	596	2,371	3,033
営業活動からの純現金に純利益を一致させる調整						
建物及び設備などの減価償却	2,159	3,253	4,746	6,281	8,116	11,478
株式に基づく報酬	833	1,134	1,479	2,119	2,975	4,215
その他の営業費用（純額）	154	114	129	155	160	202
その他の費用（収益、純額）	253	166	59	250	-20	-292
繰延所得税	-265	-156	-316	81	-246	-29
株式に基づく報酬からの租税上の超過利益	-429	-78	-6	-119	-829	
営業資産及び負債の変動						
棚卸資産	-999	-1,410	-1,193	2,187	-1,426	-3,583
受取勘定（純額）及びその他	-861	-846	-1,039	-1,755	-3,367	-4,786
支払勘定	2,070	1,888	1,759	4,294	5,030	7,175
未払費用及びその他	1,038	736	706	913	1,724	283
前受収益への追加	1,796	2,691	4,433	7,401	11,931	
以前の前受収益の減耗償却	-1,521	-2,292	-3,692	-6,109	-9,976	
営業活動による現金（純）	4,180	5,475	6,842	11,920	16,443	18,434
投資活動						
建物及び設備などの購入	-3,785	-3,444	-4,893	-4,589	-6,737	-11,955
買収その他（純額）	-745	-312	-979	-795	-116	-13,972
市場性のある有価証券売却及び満期償還	4,237	2,306	3,349	3,025	4,733	9,988
市場性のある有価証券の購入	-3,302	-2,826	-2,542	-4,091	-7,756	-13,777
投資活動による現金（純）	-3,595	-4,276	-5,065	-6,450	-9,876	-27,819
財務活動						
株式に基づく報酬からの租税上の超過利益	429	78	6	119	829	
普通株式の買い戻し	-960					
長期債務などからの収入	3,378	394	6,359	353	621	16,231
長期債務などからの返済	-82	-231	-513	-1,652	-354	-132
キャピタルリース債務の元本返済	-486	-775	-1,285	-2,462	-3,860	-4,799
ファイナンスリース債務の元本返済	-20	-5	-135	-121	-147	-200
財務活動による現金（純）	2,259	-539	4,432	-3,763	-2,911	9,860
現金及び現金同等物に与える外国通貨の影響	-29	-86	-310	-374	-212	713
現金及び現金同等物の純増減	2,815	574	5,899	1,333	3,444	1,188
期末現在の現金及び同等物	8,084	8,658	14,557	15,890	19,334	20,522
補足的なキャッシュ・フロー情報						
長期債務の利息の支払い	31	97	91	325	290	328
キャピタル及びファイナンスリース債務の利息の支払い			86	153	206	319
所得税の支払い（純額）	112	169	177	273	412	957
キャピタルリースのもとで取得した建物及び設備	802	1,867	4,008	4,717	5,704	9,637
自社仕様リースのもとで取得した建物及び設備	29	877	920	544	1,209	3,541

（資料）アマゾン（2016）p.39、（2017）p.36、（2018）p.37、単位：百万ドル。

## 2 売上高の内容分析

### (1) セグメント別売上高

アマゾンの最近の業績の推移を概観した。本節では、売上高の内容を詳細に分析する。まずセグメント（部門）別の売上高<sup>4</sup>は、図表4のようになっている。セグメントは北米、国際及びAWSの3部門からなる。北米は米国、カナダ及びメキシコ、国際は北米を除く英国、ドイツ、日本などを含む世界各国、AWSは世界各国で手がけるクラウド事業である。

図表4 アマゾンのセグメント別売上高の推移

セグメント項目/年	2013	2014	2015	2016	2017
北米	41,410	50,834	63,708	79,785	106,110
前年度比増加率	126.0	122.8	125.3	125.2	133.0
構成比	55.6	57.1	59.5	58.7	59.7
国際	29,934	33,510	35,418	43,983	54,297
前年度比増加率	114.0	111.9	105.7	124.2	123.4
構成比	40.2	37.7	33.1	32.3	30.5
アマゾン・ウェブ・サービス	3,108	4,644	7,880	12,219	17,459
前年度比増加率	122.0	149.4	169.7	155.1	142.9
構成比	4.2	5.2	7.4	9.0	9.8
連結ベース（各セグメントの合計）	74,452	88,988	107,006	135,987	177,866
前年度比増加率	121.9	119.5	120.2	127.1	130.8
構成比	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

（資料）アマゾン（2016）p.24、（2017）p.23、（2018）p.25、単位：百万ドル、%

図表4によると、2017年度の売上高の59.7%が北米、国際が30.5%、AWSが9.8%という構成になっている。各部門の前年度比増加率をみると、AWSが対象期間の4年間の年平均増加率が54.0%、北米が同26.5%、国際が16.1%の順で、AWSの伸びが全体を引っ張っている構図であるが、主力事業のインターネット通信販売を主としてになる北米事業も一般企業の伸びに比べると驚異的な数字である。国際事業も最近になって年率20%台に加速しているが、今後の成長余地も大きいとみられる。

### (2) セグメント別の営業利益

アマゾンのセグメント別営業利益は図表5のとおりである。データの一部が空白になっている点はお許し願いたいだが、それによると、北米とAWSは黒字、国際は赤字となっている。なかでも売上高の10%弱のAWSが営業利益の大半を稼ぎ出していることがわかる。AWSの利益が、製品及びサービスの値下げの原資になっている可能性があることを示唆している。

図表5 アマゾンのセグメント別利益

科目／年	2013	2014	2015	2016	2017
北米 (カナダ、メキシコを含む)					
売上高	41,410	50,834	63,708	79,785	106,110
営業費用	40,244	49,542	60,957	75,686	103,273
株式報酬前の営業利益	1,166	1,292	2,751	4,099	
株式報酬		932	1,326	1,738	
営業利益		360	1,425	2,361	2,837
売上高営業利益率		0.7	2.2	3.0	2.7
国際 (英国、ドイツ、日本など)					
売上高	29,934	33,510	35,418	43,983	54,297
営業費用	29,780	33,654	35,509	44,460	57,359
株式報酬前の営業利益	154	-144	-91	-477	
株式報酬		496	608	806	
営業利益		-640	-699	-1,283	-3,062
売上高営業利益率		-1.9	-2.0	-2.9	-5.6
アマゾン・ウェブサービス					
売上高	3,108	4,644	7,880	12,219	17,459
営業費用	2,435	3,984	6,017	8,513	13,128
株式報酬前の営業利益	673	660	1,863	3,706	
株式報酬		202	356	598	
営業利益		458	1,507	3,108	4,331
売上高営業利益率		9.9	19.1	25.4	24.8
連結合計					
売上高	74,452	88,988	107,006	135,987	177,866
営業費用	72,459	87,180	102,483	128,659	173,760
株式報酬前の営業利益	1,993	1,808	4,523	7,328	
株式報酬	1,248	1,630	2,290	3,142	
営業利益	745	178	2,233	4,186	4,106
売上高営業利益率	1.0	0.2	2.1	3.1	2.4
営業外損益	-239	-289	-665	-294	-300
納税引当金	-161	-167	-950	-1,425	-769
投資持分法活動	-71	37	-22	-96	-4
純利益	274	-241	596	2,371	3,033
売上高純利益率	0.4	-0.3	0.6	1.7	1.7

(資料) アマゾン (2016) p.68、(2017) p.67、(2018) p.69、単位：百万ドル、%

### (3) 国別売上高の推移

図表 6 はアマゾンの国別売上高推移であり、米国、ドイツ、イギリス、日本とその他に分類している。米国が断トツで全体の 60% 台で推移し、最近ではその比重が高まる傾向にある。次いでドイツ、日本、イギリスの順になるが、3 カ国ともそれなりの成長をしているものの、3 カ国の全体に占める比重は低下傾向にある。詳細は明らかではないが、米国における AWS の成長が影響している可能性がある。

図表 6 アマゾンの国別売上高の推移

国／年	2013	2014	2015	2016	2017
米国	43,959	54,717	70,537	90,349	120,486
前年比	—	124.5	128.9	128.1	133.4
構成比	59.0	61.5	65.9	66.4	67.7
ドイツ	10,535	11,919	11,816	14,148	16,951
前年比	—	113.1	99.1	119.7	119.8
構成比	14.2	13.4	11.0	10.4	9.5
イギリス	7,291	8,341	9,033	9,547	11,372
前年比	—	114.4	108.3	105.7	119.1
構成比	9.8	9.4	8.4	7.0	6.4
日本	7,639	7,912	8,264	10,797	11,907
前年比	—	103.6	104.4	130.7	110.3
構成比	10.3	8.9	7.7	7.9	6.7
その他	5,028	6,099	7,356	11,146	17,150
前年比	—	121.3	120.6	151.5	153.9
構成比	6.8	6.9	6.9	8.2	9.6
合計	74,452	88,988	107,006	135,987	177,866
前年比	—	119.5	120.2	127.1	130.8
構成比	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(資料) アマゾン (2016) p.69、(2017) p.68 (2018) p.70、単位：百万ドル、%

### (4) グループ別売上高の推移

売上高を同種の製品別及びサービス別にみたものが、図表 7 である。主力のオンラインストアは、製品売上げ及びデジタルメディア作品を含む。アマゾンは、書籍、音楽、ビデオ、ゲーム及びソフトウェアのような有形及びデジタルフォーマットの両方で利用可能なメディア製品を含む消費財及び耐久消費財の幅広い選択を提供するための小売インフラを強化している。これらの製品の売上げは取引ベースで売られたデジタル製品を含む。無制限の視聴あ

るいは使用権を提供しているデジタル製品の予約は (4) の予約サービスに含まれる。

有店舗は、アマゾンが 2017 年夏に買収したホールフーズ・マーケットが加わったことから 2017 年度から独立して表示された。顧客が店舗で物理的に品目を選んだ製品売上げを含むとしている。

図表 7 アマゾンの製品及びサービス別の売上高の推移

グループ別/年	2014	2015	2016	2017
オンラインストア (1)	68,513	76,863	91,431	108,354
前年比増加率	—	112.2	119	118.5
構成比	77.0	71.8	67.2	60.9
有店舗 (2)	—	—	—	5,798
前年比増加率	—	—	—	—
構成比	—	—	—	3.3
第三者販売業者の小売り (3)	11,747	16,086	22,993	31,881
前年比増加率	—	136.9	142.9	138.7
構成比	13.2	15	16.9	17.9
予約サービス (4)	2,762	4,467	6,394	9,721
前年比増加率	—	161.7	143.1	152
構成比	3.1	4.2	4.7	5.5
ウェブサービス (5)	4,644	7,880	12,219	17,459
前年比増加率	—	169.7	155.1	142.9
構成比	5.2	7.4	9.0	9.8
その他 (6)	1,322	1,710	2,950	4,653
前年比増加率	—	129.3	172.5	157.7
構成比	1.5	1.6	2.2	2.6
合計	88,988	107,006	135,987	177,866
前年比増加率	—	120.2	127.1	130.8
構成比	100.0	100.0	100.0	100.0

(資料) アマゾン (2017) p.68、(2018) p.69、単位：百万ドル、%

第三者の販売業者の小売りサービスは、アマゾン以外の第三者の小売業者がかかわる金額を示す。アマゾンでは、自社による製品の仕入れと販売以外に、米国だけではなく世界各地の小売業者がアマゾンと契約を結び、ネット上で販売できる仕組みを採っている。この金額には、第三者から受け取る販売手数料、関連するフルフィルメント及び出荷手数料、そして第三者の販売業者に対するサービスの対価を含む。

予約サービスは、アマゾン・プライム・メンバーシップにかかわる年間及び月間の手数料、オーディオブック、e-ブック、デジタルビデオ、デジタル音楽、及び AWS 以外の予約サービスを含む。

その他は、ある種の広告サービスや共同ブランドのクレジットカードの協定のような、上記に含まれない売上げを含む。

### 3 資産・負債・資本の推移

売上高の内容分析の次は資産・負債・資本の推移を概観してみる。図表 8 はアマゾンの連結貸借対照表<sup>5</sup> から作成したものである。

それによると、一般的な意味での資産内容は決して良くない。その理由は、表の下段に示したように、総資産に占める株主資本（自己資本）の比率を示す自己資本比率は 20% 台を推移している。1 つの理由は、低収益のために留保利益が十分でないことによる株主資本の蓄積が十分でないことである。また株式数の増加を抑えるために増資には消極的であることも資本蓄積が進んでいないもう一つの理由かもしれない。低収益かどうかの評価は前述したように販売価格を意図的に抑えた販売促進策を採っている可能性があるのも難しい。しかしキャッシュ・フローは順調に推移しているので、流動比率は 100% を超えており、特に経営上の問題はなさそうである。

資産の内訳をみると、流動資産が資産合計に占める比率は 45.8%（前年度 54.9%）を維持している一方で、固定資産の比率が上昇傾向にある。フルフィルメントセンターやデータセンターの増設、ホールフーズ・マーケットの買収などが主な原因とみられる。固定資産（不動産及び設備、のれん、その他資産の合計）を株主（自己）資本プラス長期負債（長期社債、その他の長期社債の合計）の合計で割った固定長期適合比率は、2012 年の 83.1% から 96.8%（2017 年）であり、健全な水準の目安とされる 100% 以下である。資本調達力を超えた無理な設備投資は行っていないと判断できる。なお、固定資産を株主資本で割った固定比率は 2012 年の 137.4% から 2017 年の 256.6% とかなり高いことを付言しておきたい。

アマゾンの財務上の長期的な課題のひとつは、成長期を経て安定成長期に入った段階で、増資を行い、株主資本の大幅な増強を図るという案が浮上してくる可能性がある。その理由は、FRB（連邦準備制度理事会）による金融引締策が浸透し、現存の社債ないし長期債務の借り換え時期には、長期金利が現在よりもかなり上昇していると予想されるからである。負債の借換よりも新株発行による資金調達が財務内容の改善に寄与するからである。

表8 アマゾンの連結貸借対照表の推移

科目/年	2012	2013	2014	2015	2016	2017
資産						
流動資産						
現金及び現金同等物	8,084	8,658	14,557	15,890	19,334	20,522
市場性ある有価証券	3,364	3,789	2,859	3,918	6,647	10,464
棚卸資産	6,031	7,411	8,299	10,243	11,461	16,047
受取勘定及びその他	3,817	4,767	5,612	5,654	8,339	13,164
流動資産合計	21,296	24,625	31,327	35,705	45,781	60,197
不動産及び設備、(純額)	7,060	10,949	16,967	21,838	29,114	48,866
のれん	2,552	2,655	3,319	3,759	3,784	13,350
その他資産	1,647	1,930	2,892	3,445	4,723	8,897
資産合計	32,555	40,159	54,505	64,747	83,402	131,310
負債及び株主(持分)資本						
流動負債						
支払勘定	13,318	15,133	16,459	20,397	25,309	34,616
未払費用	4,892	6,688	9,807	10,372	13,739	18,170
前受収益及びその他	792	1,159	1,823	3,118	4,768	5,097
流動負債合計	19,002	22,980	28,089	33,887	43,816	57,883
長期社債	3,084	3,191	8,265	8,227	7,694	24,743
その他の長期債務	2,277	4,242	7,410	9,249	12,607	20,975
コミットメント及び偶発債務						
負債合計	24,363	30,413	43,764	51,363	64,117	103,601
株主持分						
金庫株(自社株)、原価	-1,837	-1,837	-1,837	-1,837	-1,837	-1,837
追加払込資本	8,347	9,573	11,135	13,394	17,186	21,389
累積的なその他の包括損失	-239	-185	-511	-723	-985	-484
留保利益	1,916	2,190	1,949	2,545	4,916	8,636
株主持分合計	8,192	9,746	10,741	13,384	19,285	27,709
負債及び株主持分合計	32,555	40,159	54,505	64,747	83,402	131,310
(参考)						
流動比率	112.1	107.2	111.5	105.4	104.5	104.0
株主資本比率	25.2	24.3	19.7	20.7	23.1	21.1
固定比率	137.4	159.4	215.8	217.0	195.1	256.6
固定長期適合比率	83.1	90.4	87.7	94.1	95.0	96.8

(資料) アマゾン (2016) p.41、(2017) p.39、(2018) p.40、単位：百万ドル、%

図表9は、アマゾンの資産をセグメント別にみたものである。資産全体の伸びはいずれの年も一般的な水準に比べてかなり高いが、とりわけ2017年は前期比57.4%も増えた。とりわけ国際部門が72.7%、北米が61.3%の伸びが高い。構成比で見ると、比率が高いのは本社（原文ではCorporateと表記）。全体の44.8%を占める。アマゾンには現本社のあるシアトル以外の場所に第2本社を建設する構想を発表している。北米各地で誘致合戦が繰り広げられており、正式に決まれば本社のウエートが一段と高まる可能性がある。また、国際部門の強化はアマゾンにとっての課題のひとつ。先進国に加えて、インドや中国などの発展途上国への本格進出も今後活発化してくる可能性がある。

図表9 アマゾンの連結資産のセグメント別内訳

セグメント別／年	2013	2014	2015	2016	2017
北米	9,991	13,257	16,772	22,225	35,844
前期比増加率	—	132.7	126.5	132.5	161.3
構成比	24.9	24.3	25.9	26.6	27.3
国際	6,199	6,747	7,754	10,429	18,014
前期比増加率	—	108.8	114.9	134.5	172.7
構成比	15.4	12.4	12.0	12.5	13.7
AWS	3,840	6,981	9,787	12,698	18,660
前期比増加率	—	181.8	140.2	129.7	147.0
構成比	9.6	12.8	15.1	15.2	14.2
本社	20,129	27,520	30,434	38,050	58,792
前期比増加率	—	136.7	110.6	12.5.0	154.5
構成比	50.1	50.5	47.0	45.6	44.8
合計	40,159	54,505	64,747	83,402	131,310
前期比増加率	—	135.7	118.8	128.8	157.4
構成比	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(資料) アマゾン (2016) p.69、(2017) p.68、(2018) p.70、単位：百万ドル

#### 4 マイルストーン

アマゾンの最近の経営状況を主として同社の財務諸表の分析を通じて検討してきた。しかしそれだけではアマゾンの姿を本当に理解したことにほど遠い。その距離を縮めるために同社の活動をより具体的に説明する資料が必要である。アマゾンは、経営上のトピックスをマイルストーン（一里塚）<sup>6</sup>として公表している。マイルストーンの内容は多岐にわたるが、それをいくつかのグループに分類すると、①売上げを構成する主な商品・サービスについて

の最近の動向の説明、②アマゾンの経営戦略に係わること、③近年、投資判断の基準として注目を集めるようになった ESG（環境・社会・企業統治）に係わることなどに大別される。

まず、①のグループには、Prime（プライム）、AWS、マーケットレイス、アレクサ、アマゾンデバイス、プライムビデオ、アマゾンミュージック、ファッションなどが入る。それらを読むと最近の業績向上の一端が読み取れると同時に多彩な事業分野の一端が垣間見れる。

次に②のグループには、経営戦略の意味合いが濃い項目が含まれる。自然・有機食品の小売店ホールフーズの買収とその後の事業展開、キャッシュレスで買い物ができる店舗アマゾンゴー、移動販売用のトレジャートラック、インドなどの項目が入る。インターネット通信販売のジャンルから一步踏み出し、有店舗販売に乗り出したことや、事前に登録すればキャッシュレスで買い物ができる新店舗の展開、アマゾンにとってニューフロンティアの位置づけになるインドでの事業展開などである。

③のグループには、持続可能性、小企業の自立を促す、投資と仕事の創出、キャリアチョイスなど ESG という投資判断の基準に含まれる項目が入る。持続可能性とは抽象的な言葉であるが、その意味するところは、包装資材の節約や、太陽光発電など再生可能なエネルギーに対する取り組み、排ガスの削減努力を指す。小企業の自立を促すことも、企業同士が知恵を出し合って共存する道を探る試みである。投資と仕事の創出は、米国を中心とした世界経済の発展への貢献を説明する。キャリアチョイスは、アマゾンが誇りに思っている試みである。ある一定の資格があれば、キャリア形成のための職業訓練の費用を前貸しするというもので、アマゾン自身が誇りにしている。

マイルストーンは文字とおり一里塚である。これまでに説明してきた項目も 2017 年末現在の姿であるが、今後これらの一里塚がどのような形に進化発展していくのかを注視していきたい。

CEO のジェフ・ベゾスは言う。“私たちのリーダーが努力している高い基準は私たちに上手く奉仕している。私は確かに私自身では逆立ちにはできないが、私は私たちが昨年達成したいくつかのマイルストーンを共有することができることを誇りに思う。マイルストーンのそれぞれは永年の集合的な努力の成果を表している。私たちはそのどれも当然なことと思わない。” 以下の項目もベゾス自身の言葉で語っている。

## (1) Prime(プライム)

プライムは 13 年前に始めた。国によって異なるが、年会費を支払うことで送料の無料などの特典が得られる。私たち（「アマゾン」の意、以下同じ）は 2017 年 12 月末現在、全世界で 1 億人を超える有料会員を持っている。2017 年にアマゾンは世界中でプライムによって 50 億個以上の品目を出荷した。過去のどの年よりも多くのプライム会員が増えた。世界でも米国でも、ともに 1 億個以上の異なった品目を無制限に無料で 2 日間で受け取れる。私たちはプライムをメキシコ、シンガポール、オランダ、ルクセンブルグに広げた。そして米国とド

イツで企業向けのプライム (Business Prime Shipping) 出荷を導入した。

私たちは、無料の即日配送 (Prime Free Same-day) と 1 日配送 (Prime Free One-Day) とともに、プライム出荷を 8,000 以上の都市や町でより早くすることに取り組んでいる。プライムナウ (Prime Now) は 9 カ国の 50 以上の都市で利用できる。プライムデイ 2017 は (サイバーマンデー ; Cyber Monday によって超えられるまで) 私たちの最大の世界的なショッピングイベントであった。私たちの歴史で、ほかのいかなる日よりも新しいメンバーが多く加わった。

## (2) AWS

AWS をみると興奮する。すでに 200 億ドルの収入ベースの事業は健全な成長を加速している。AWS は同じくその技術革新のペースを速めている。特に機械学習や人工知能、IoT、サーバーレスのコンピューティングで。2017 年に AWS は 1,400 以上の大きなサービスと特徴を発表した。その中には、Amazon Sagemaker が含まれており、それは開発者が洗練された機械学習モデルを製作するために利用のしやすさを急速に変更したものである。数多くの顧客は AWS の機械学習サービスを幅広く利用している。実際の利用者は昨年に 250% 以上増加した。Amazon Sagemaker の幅広い採用によって拍車がかかっている。11 月に私たちは第 6 回目のカンファレンス (re:Invent conference) を主催したが、4 万人以上の出席者と 6 万人以上の視聴者が参加した。

## (3) マーケットプレイス

2017 年に私たちの歴史で初めてアマゾンが世界中で販売した品目個数の半分以上を、中小企業(SMBs)を含めて私たちの (マーケップレイスを利用している) 第三者の販売業者が占めた。米国に拠点を置く 30 万以上の SMBs が 2017 年に販売を始めた。アマゾンのフルフィルメントは世界中の SMBs のために数十億の品目を出荷した。顧客はプライムデイ 2017 (Prime Day2017) の期間中に世界中の SMBs から 4 千万品目以上を注文した。彼らの売上げはプライムデイ 2016 に対して 60% 以上も増加した。(SMBs が国境を超えて製品を売ることができる) アマゾンの世界販売計画 (Global Selling program) は 2017 年に 50% 以上増加した。SMBs による国境を超える e コマースはいまや全体の第三者の販売業者の売上げの 25% 以上を占めている。

## (4) Alexa (アレクサ)

Alexa の顧客囲い込みは、全アマゾンの最大の売れ筋商品の中の Alexa ができる電子機器とともに継続している。私たちは他の会社や開発業者が Alexa と一緒に彼らの経験を生かしたいと強く希望していることを知っている。今や外部の開発業者から 3 万以上のスキルが寄せられている。顧客は Alexa が持つ 1,200 のユニークなブランドから 4,000 以上のスマートホームデバイスをコントロールできる。Alexa の基礎は日々洗練されている。私たちは、TV でア

レクサの CM を聞いたときにデバイスを起動させる、**fingerprinting** の技術を開発し、実行している。遠距離の会話認識は昨年比べて 15% 改善した。米国、イギリス、ドイツでは、私たちは、アレクサの機械学習部品の向上と半管理の学習技術を通じて過去 12 ヶ月にわたって 25% 以上、アレクサが話す言葉の理解力を改善した。(これらの半管理の学習技術は、同じ正確さの改善を達成するために必要な標識 (labeled) データの量を減らした。最後に、私たちは、機械翻訳と翻訳学習技術 (それは私たちがインドや日本のような多くの国の顧客にサービスすることを可能にする) を使うことによってアレクサに新しい言語を教えるために必要な時間の量を劇的に減らした。

#### (5) アマゾンデバイス (Amazon devices)

2017 年はハードウェアの販売にとって最良の年だった。顧客は数百万のエコーデバイスを買った。アレクサの機能が付いたエコードット (Echo Dot) やファイア TV スティック (Fire TV Stick) は全アマゾンを通じて最も良く売れた製品だった。顧客はこのホリデーシーズンに 2016 年に比べて Fire TV Stick や子ども版ファイアタブレット (Kids Edition Fire Tablets) を 2 倍以上買った。2017 年は改善されたデザイン、より良い音そしてより低い価格の私たちの全く新しい Echo を供給した年となった。スマートホームハブを組み込んだ Echo Plus、円形のスクリーンを持つコンパクトで美しい、Echo Spot である。

私たちは 4K の超ハードディスクと HDR を持つ次世代の Fire TV、1080 万画素のフル HD の画面を持つ、Fire HD 10 Tablets を売り出した。そして私たちは全く新しいキンドルオアシス (Kindle Oasis)、それは今までに無い最新のリーダーを販売することによって Kindle の 10 周年を祝った。それは完全防水で、浴槽の中でも使えるもので、超高感度の 300ppi の画面を持ち、オーディオを組み込んでいるので、本を聞き取り機能によって聴くことができる。

#### (6) プライムビデオ (Prime Video)

プライムビデオはプライムメンバーの獲得と引き留めを加速している。昨年、私たちは、新しく、賞を獲得したプライムオリジナルをサービスに加えることによって、プライムビデオを顧客のためにさらに良いものにした。加えたのは、2 つの Critics' Choice Awards と 2 つのゴールデングローブ賞を獲得した *The Marvelous Mrs. Maisel* ような作品やオスカー賞に名前が挙がった *The Big Sick* である。私たちは番組製作の販売を世界に広げた、米国から *Bosch and Sneaky Pete*、イギリスから *The Grand Tour*、ドイツから *You Are Wanted*、その一方で日本から *Breathe* とともに新しい *Sentosha* のショウとインドから賞を獲得した *Inside Edge* を追加した。同様に今年は、私たちはプライムチャンネルを広げ、米国では CBS のすべてを追加し、イギリスとドイツでチャンネルを開始した。私たちは、プライムビデオで、11 ゲームで 1,800 万人以上の視聴者を持つ、NFL のサーズデイ・ナイト・フットボールにデビューした。2017 年に、プライム・ビデオ・ダイレクトは 3,000 以上のフィルムのビデオ権を確保し、独立系のフィ

ルムメーカーとその他の権利保持者に対して 1,800 万ドルのロイヤリティを支払うことを約束した。

これから先をみよう。私たちは、私たちのやがて公開される Prime オリジナルシリーズについて興奮を抑えられない。それは、John Krasinski 主演の *Tom Clancy's Jack Ryan*; Anthony Hopkins と Emma Thomson 主演の *King Lear*; Matt Weiner による製作の *The Romanoffs*; Orlando Bloom と Cara Delevingne 主演の *Carnival Row*; Jon Hamm 主演の *Good Omens*; Sam Esmail 製作、彼女の最初のテレビジョンシリーズとなる Juria Roberts 主演の *Homecoming* を含むものである。私たちは Steven Spielberg 製作、Javier Bardem 主演の Hernan Cortes の叙事詩に基づくミニシリーズ *Cortes* と同様の *The Lord of the Rings* の複数のシーズンを通じてのテレビ放映権を獲得した。私たちは今年それらのショウの仕事を始めようとしている。

#### (7) アマゾンミュージック (Amazon Music)

アマゾンミュージックは急速に成長し続けており、今や数百万人の有料会員を持っている。オンデマンド式の、広告のない、アマゾン・ミュージック・アンリミテッド (Amazon Music Unlimited) は、2017 年に 30 以上の新しい国に拡大した。そして、会員権は過去 6 カ月に 2 倍以上になった。

#### (8) ファッション (Fashion)

アマゾンは数多くの人々がファッションを買う人々の目的地になった。2017 年に、私たちは最初のファッション志向のプライムベネフィットである、プライムワードローブ (Prime Wardrobe) を導入した。これは試着室を直接プライム会員の自宅に持ち込むから、プライムメンバーは買う前に最新のスタイルを試すことができるサービスである。私たちは、Goodthreads と Core10 のような、数多くの新しいプライベートブランドと同様に、Drew Barymore と Dwyane Wade による新しいセレブコレクションとともに、Nike と UGG をアマゾンに導入した。私たちはアマゾンの MERCH をとおして数多くのデザイナーやアーティストが彼らの独占的なデザインやプリントを要求に応じて提供できるように継続している。私たちは、ポップアップショップ、現場での製品の手直し、アレクサが照明、音楽その他をコントロールする試着室を含めて Calvin Klein との対話型の買い物体験を 2017 年に始めた。

#### (9) ホールフーズ (Whole Foods)

私たちは 2017 年にホールフーズ・マーケットの買収を終えたときに、私たちは高品質の、天然のそして有機食品を誰にでも利用可能にすることの約束を明らかにし、その時すぐにアボガド、有機の茶色の卵そして責任を持って育てられたサーモンを含む、主要産物の一部を値下げした。私たちは 11 月には値下げ第 2 弾を放った。そしてプライムメンバー向けの独占的な販売促進策は感謝祭の期間に売れた七面鳥のホールフーズの販売記録を破った。

(2018年)2月に私たちは選択した都市のプライムメンバーのために35ドル以上の注文について無料の2時間の配達を実施した。3月と4月に対象の都市を増やし、今年中に全米に広げる計画である。私たちはまたアマゾン・プライム・リワード・ビザ・カードの利点を拡大し、プライムメンバーがホールフーズで買い物をしたとき5%の還元を得られるようにした。それを超えて、顧客はアマゾンで365エブリーデイバリュー(365 Everyday Value)のようなホールフーズ・プライベートブランド・ラベルの製品を買うことができ、100以上のホールフーズの店でEchoやアマゾンの電子機器を購入でき、数百のホールフーズの店のロッカーでアマゾンのパッケージを取り出したり、戻したりできる。私たちは、販売時点でプライムメンバーを認識するために必要な技術的な作業を始め、その作業が完成するとホールフーズの買物客により多くのプライムの利点を提供できると考えている。

#### (10) アマゾンゴー (Amazon Go)

アマゾンゴー、レジを通さない新しい種類の店を1月にシアトルで一般に公開した。開店以来、私たちは多くの顧客たちが彼らの買い物経験をマジックと言っていることを聞いたときぞくぞくした。マジックを可能にしたものはコンピュータビジョン、センサーフュージョン、ディープラーニングの特別仕様の組み合わせであり、それはジャストウォークアウト(Just Walk Out)を一緒になって作り出している。JWOによって、顧客は今までよりもはるかに便利に自分が好きな朝食、ランチ、ディナー、スナック、食料品類を買うことができる。最も良く売れる品目のいくつかを挙げると、カフェイン含有の飲料水に人気があることには驚かないが、顧客はベトナム料理のチキン・バン・ミー(Chicken Banh Mi)のサンドイッチ、チョコレート・チップ・クッキー(chocolate chip cookies)、切った果物、グummies(ベアーズ(gummy bears))そして私たちのアマゾン・ミール・キット(Amazon Meal Kits)を好んでいる。

#### (11) トレジャートラック (Treasure truck) - A new way to shop with Amazon.

トレジャートラック(移動販売車)はシアトルの1台のトラックから米国の25都市とイギリスの12の町を回る35台の車両群になった。私たちのバブルブローイング、音楽をかき鳴らすトラックはステーキから任天堂の製品まで、数多くの注文を満載している。その年を通して、トレジャートラックは、車のシート、数多くのおもちゃ、莫大な数の靴下、ハリケーンハーベイ(Harvey)によって強制的に移住させられた人々からホームレス、励ましを必要としている子どもたちに至るまで、救援を必要としている地域のメンバーにとって多くの必需品を寄付したり、配送したりしたことを含めて、激励し、必要としている人々を助けるために地域のコミュニティーを支援した。

## (12) インド (India)

コムスコアとシミラーウェブ (comScore and SimilarWeb) によれば、アマゾン・インド (Amazon.in) はインドの最速の成長を遂げているマーケットプレイスであり、デスクトップと携帯の両方で最も検索の多いサイトである。プライムはアマゾンの歴史上これまでのどの地域よりもインドのメンバーを最初の年に増やした。インドのプライムセレクションは今や第三者の販売業者からの 4,000 万以上の地方産品を含んでおり、プライムビデオは、2 つの最新の一流作品と 12 以上の制作中の新しいショーを含めて、インドのオリジナルのビデオに派手に投資している。

## (13) 持続可能性 (Sustainability)

私たちは、輸送のネットワークを最適化し、製品包装を改善し、作業中のエネルギー効率を高めることによって炭素の排出量を最小化することに関わっている。私たちは 100% の再生可能なエネルギーを使用する世界的なインフラを促進するための長期的な目標を持っている。私たちは最近アマゾン・ウインド・ファーム・テキサスを開始した。それは 100 以上のタービンから年間で 100 万メガワットアワーのクリーンエネルギーを生み出す。私たちは 2020 年までに 50 のフルフィルメントセンターに太陽光発電を設置する計画を持っており、29 の追加的な計画とともに全米で 24 の風力及び太陽光プロジェクトを開始した。

同時に、アマゾンの再生可能エネルギーのプロジェクトは今や年間 33 万以上の家庭に電力を供給するに十分な量を製造している。2017 年に私たちは過去 10 年にわたって 24.4 万トンの包装資材を削減するという持続可能な一連の試みの最初になった、フラストレーションが起きない包装の 10 周年を祝った。加えて、2017 年に私たちのプログラムだけが包装資材を大きく減らした。それは 3 億 5 百万個の出荷用の箱に等しい量を減らしたことになる。世界中でアマゾンは、私たちの最後のマイルを低排出の輸送隊で配達するためにサービス業者と契約をしている。すでに今日、私たちの欧州の輸送隊の一部は低排出の電気及び天然ガスのバンと車両からなっており、私たちは、地方都市の配達を実行するために 40 台以上の電気スクーターと e カーゴバイクを持っている。

## (14) 小企業の自立を促す (Empowering Small business)

世界中の中小企業 (SMBs) が世界中の顧客に届けるためにアマゾンを通じて彼らの製品を売っている。アマゾンで売っている SMBs は米国の各州からまた世界中の 130 以上の異なった国から集まっている。14 万以上の SMBs が 2017 年にアマゾンでの売上げが 10 万ドルを超えた。また千人以上の独立系の作者たちはキンドル・ダイレクト・パブリッシングを通して 10 万ドル以上のロイヤリティーを得た。

### (15) 投資と仕事の創出 (Investment & Job Creation)

2011年以來、私たちは世界中でフルフィルメントのネットワーク、輸送能力、そしてAWSのデータセンターを含めて技術インフラに1,500億ドル以上を投資してきた。アマゾンでは世界中で170万以上の直接及び間接の仕事を創り出してきた。2017年だけでも私たちは、企業買収を含めないで、13万人の新しいアマゾンの仕事を直接創り出し、世界中の従業員ベースで56万人以上になった。私たちの新しい仕事は、AIの科学者からフルフィルメントセンターの従業員に対する包装のスペシャリストに至るまで幅広い範囲の職業をカバーしている。これらの直接的な雇用に加えて、私たちは、アマゾンのマーケットプレイスは世界中で90万人以上の仕事を創り出しており、しかもアマゾンの投資は建設、物流、他の専門的なサービスのような領域において追加的な26万の仕事を創り出していると推定している。

### (16) キャリアチョイス (Career Choice)

私たちが特別に誇りに思っているワン・エンプロイ・プログラム (One employee program) は、アマゾン・キャリア・チョイス (Amazon Career Choice) である。勤務期間1年以上を持つ時給の従業員は、私たちが航空機の機械工、コンピューター支援のデザイン、マシン・ツール・テクノロジー (machine tool technologies)、メディカル・ラボ・テクノロジー (medical lab technologies)、看護のような高い需要が見込まれる職業の資格やそれに准ずる学位取得のための授業料、手数料及び教科書代の95%を前払いしている。私たちは高い需要がある領域の教育に資金を出しているし、それらのスキルはアマゾンでのキャリアに関連があるなしかかわらず、そうしている。米国の12,000人以上を含めて、世界的に16,000人以上の従業員が、プログラムを2012年に始めて以来キャリアチョイスに参加している。キャリアチョイスは10カ国にあり、今年後半には南アフリカ、コスタリカ、スロバキヤに拡大している。商業トラックの運転、ヘルスケア、情報技術はプログラムの最も人気のある学習分野である。私たちは今までのところ39のキャリアチョイスの教室を作った。そして私たちはフルフィルメントセンター内部の人の往来が多い場所にガラスの壁の向こう側にそれらを設置した。だから従業員たちは彼らの仲間たちが新しい技術を身につけていることを見ることによって刺激を受けることができる。

これらの一里塚のための評価 (credit) は多くの人々によって受けるに値する。アマゾンは56万人の従業員である。同様にそれは、数百万人の販売業者、数千人の作者たち、数百万人のAWSの開発者たち、私たちのそれぞれと私たちの毎日をより良くするために後援している世界中の神々しいまでの不満足な顧客たちである。

### (17) Path Ahead (これから)

今年は私たちにとって、最初の株主への手紙 (1997 LETTER TO SHAREHOLDERS) の20周年に当たり、私たちのコアとなる価値や方法は変わっていない。私たちは地球上で最も顧

客本位であることを熱望し続ける。そして私たちはこのことは決して小さくないし、容易な挑戦でないことも認識している。私たちは、私たちがより良くすることができることがたくさんあることを知っている。また私たちは、前に横たわっている多くの挑戦と機会にとてつもなく大きなエネルギーを見いだしている。私たちがあなた方に奉仕することを許してくれているそれぞれの顧客に、あなた方の支援に対して私たちの株主たちに、そして独創性、熱情そして高い規範を有する各地のアマゾニアンに対して大きな感謝を申し上げる。

以上が、ジェフ・ベゾスが株主に語りかけた内容である。アマゾンの具体的な経営内容や経営戦略が行間からある程度は読み取れる。

## 5 むすび

本稿はアマゾンの2017年末現在の財務諸表までを検討してきたが、2019年1月末に発表された2018年通期の売上高は前期比31%増の2,329億ドルとなった。邦貨換算すると、26兆円弱となり、日本の最大手企業であるトヨタ自動車の売上高<sup>7</sup>を若干下回る金額になる。流通・サービス業と製造業との違いはあるものの、創業以来わずか二十数年の社歴しかない企業にしては驚異的な成長力をもっていることは驚嘆に値する。

アマゾンに死角はないのか。それはない。むしろ数多くある。ちなみにアマゾン自身が挙げているリスク要因<sup>8</sup>をみると、アマゾンは広範な競争に直面している、から始まって、事業拡張に伴う経営陣や従業員への重圧、さらなる事業拡張が次なる事業、法律、財務や競争上のリスクを生み出すこと、利益や成長率の大きな変動に晒される可能性、国際的な事業は国内に比べて数多くのリスクを強いる等々、リスク要因の枚挙にいとまがないほどである。以上のほか、アマゾン自身が指摘しているリスク要因のなかで最大のリスク要因と考えるべきなのは、アマゾンの現経営陣のうち、特に創業者であり、社長、CEOそして取締役会議長であるジェフリーP. ベゾスの喪失である<sup>9</sup>。彼は「株主への手紙」の中で再三述べているようにベゾスには一貫している経営理念の存在がある。今日のアマゾンの成功はひとえに彼の経営手腕に追うところが大きい。

アマゾンの株価は2018年9月4日の取引時間中に一時2,050.50ドルを付け、株式時価総額が1兆ドルを超えた。1兆ドル超はアップルに次いで史上二番目の記録となった。1997年5月15日に300万株の株式公開を行った。その直後の第2四半期の同社の株価は高値30ドル、安値15.75ドルであった<sup>10</sup>。

本稿は、アマゾンの経営の一端を語っているに過ぎない。また思わぬ誤解をしているかもしれない。今後も同社についての研究を続けることをお誓いしながら、誤りなりを正していきたい。

## 【注】

- 1 Amazon.Com(1998a～2018a)
- 2 Amazon.Com(2018a) p.38
- 3 ibid., p.37
- 4 ibid., p.68
- 5 ibid., p.40
- 6 Amazon.Com(2018b) pp.3-6
- 7 トヨタ自動車 (2018) p.1
- 8 Amazon.Com(2018a) pp.6-14
- 9 ibid., p.10
- 10 Amazon.Com(1998a) p .32

## 【参考文献】

(日本語)

青木茂男 (2016) 『要説経営分析』[五訂版] 森山書店

岡東 務 (2018) 「アマゾンの研究」『城西国際大学紀要』第 26 巻第 1 号

日本経営分析学会 (2015) 『新版経営分析事典』税務経理協会

トヨタ自動車 (2018) 「平成 30 年 3 月期決算短信 [米国基準] (連結)」

ヤフー! ファイナンス (2018) 「アマゾン・ドット・コム【AMZN】: 株式/株価」

<https://stocks.finance.yahoo.co.jp/us/detail/AMZN> (採録日: 2018 年 9 月 5 日)

(英語)

Amazon.Com(1998a～2018a) *1997～2017 Annual Report* ,

<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-irhome> (採録日: 2018 年 8 月 4 日)

—(1998b～2018b) *1997～2017 Letter to Shareholder*,

<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-irhome> (採録日: 同)

—(2018c) *Amazon.com Announces First Quarter Sales up 43% to \$51.0 Billion*,

<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-irhome> (採録日: 同)

—(2018d) *Amazon.com Announces Second Quarter Sales up 39% to \$52.9 Billion*,

<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-irhome> (採録日: 同)

# The Study of Amazon.com, Inc. ( II )

Tsutomu Okato

## Abstract

This paper aims to study on Amazon.com, Inc., who engages in the provision of online retail shopping services in the United States and thirteen countries, including UK, Germany, Japan.

I wrote a paper of the same title in last year; therefore, this paper follows that paper.

Amazon.com was incorporated in 1994 in the state of Washington and reincorporated in 1996 in the state of Delaware. The principal corporate offices are in Seattle, Washington. Amazon.com opened its virtual doors on the World Wide Web in July 1995. Amazon.com seeks to be Earth's most customer-centric company. Amazon.com is guided by four principles: customer obsession rather than competitor focus, passion for invention, commitment to operational excellence, and long-term thinking.

Amazon.com operates through the following segments: North America, International, and Amazon Web Services (AWS). The North America segment includes retail sales of consumer products and subscriptions through North America-focused websites such as [www.amazon.com](http://www.amazon.com) and [www.amazon.ca](http://www.amazon.ca). The International segment offers retail sales of consumer products and subscriptions through internationally-focused websites. The Amazon Web Services segment involves in the global sales of compute, storage, database, and AWS service offerings for start-ups, enterprises, government agencies, and academic institutions.

Amazon employed approximately 566,000 full-time and part-time employees as of December 31, 2017.

Amazon.com completed initial public offering in May 1997 and common stock is listed on the NASDAQ Global Select Market under the symbol "AMZN." Amazon's businesses are rapidly evolving and intensely competitive, and they have many competitors in different industries, including retail, e-commerce services, digital content and electronic devices, and web and infrastructure computing services.

A leader of Amazon.com is Jeffrey P. Bezos, who is 54 old years as of 2018 as President, Chief Executive Officer, and Chairman of the Board.

Amazon depends on his senior management and other key personnel, particularly Jeffrey P. Bezos. Amazon do not have "key person" life insurance policies. The loss of any of his executive officers or other key employees could harm his business.

If the loss of Jeffrey P. Bezos happens in any accidents, it's greatest risk factor to Amazon.