

米国アマゾンの デジタルコンテンツ ビジネス戦略2013

The Digital Content Strategy of Amazon 2013

インターネットメディア総合研究所 [編]

S A M P L E

 本サンプル版の利用について

本サンプル版の配布やWebサイトへのアップロードなどの行為について特に制限はございません。ご自由にご利用ください。掲載データの利用については、下記「データの利用にあたって」の記述に準じます。ご参照ください。

なお、本サンプル版を販売するなどの商業利用は禁止いたしますのであらかじめご了承ください。

掲載データの取り扱いについて

■CD-ROMの内容

本報告書のCD-ROMには以下のファイルを収録しています。

- 米国アマゾンのデジタルコンテンツビジネス戦略 2013.pdf

本調査報告書の本文PDFです。

このPDFはAdobe Acrobat 9で作成しています。Adobe Reader 9以上で閲覧できます。

お持ちでない方はアドビのホームページ(<http://www.adobe.com/jp/products/reader/>)からダウンロードしてください。

- ReadMe.txt

ファイルのご利用に際しての注意事項を書いたテキストファイルです。ご利用の前にこのファイルをお読みください。

■データの利用にあたって

データの利用に関し、以下の事項を遵守してください。

- (1) 社内文書などに引用する場合、著作権法で認められた引用の範囲内でご利用ください。また、その際、必ず出所を明記してください。

例:「米国アマゾンのデジタルコンテンツビジネス戦略 2013」(株式会社インプレス R&D 発行)

- (2) 雑誌や新聞などの商業出版物に引用される場合は、下記までご一報ください。

株式会社インプレス R&D インターネットメディア総合研究所

〒102-0075 東京都千代田区三番町 20

電話 03-5275-1087 / FAX 03-5275-9018

im-info@impress.co.jp

- (3) 紙面、データ、その他の態様を問わず、本報告書に掲載したデータを利用して本製品と同一または類似する製品を製作し、頒布することを禁止します。

- (4) 本製品(およびその複製物を含む)を、当社の書面による承諾なしに第三者に譲渡、転売、貸与または利用許諾することを禁止します。

- (5) お客様が法人である場合、その法人内に従事する者のみ使用できます。

※なお、株式会社インプレス R&D および著作権者は本データの利用により発生したいかなる損害につきましても、一切責任を負いません。

■商標などについて

本報告書に登場する商品名・サービス名は、一般に各社の商標または登録商標です。

本文中は™マークまたは®マークは明記していません。

掲載したURLは2013年2月5日現在のものです。サイトの都合で変更されることがあります。

あらかじめご了承ください。

はじめに

2012 年 10 月 25 日、ついにアマゾン社が日本でも電子書籍の販売サービスであるキンドルストアをオープンした。この原稿を執筆しているのはそれから 3 か月が経過した日である。この日まで、日本ではアメリカの電子書籍市場の急速な拡大を横目で見ながら、いずれ国内の電子書籍流通が外資系大手事業会社に牛耳られてしまうのではないかと、プリント版の書籍が衰退するのではないかと、出版社の事業継続性すら危ぶまれるのではないかと戦々恐々としてきた。しかも、「今年こそが“電子書籍元年だ”」という掛け声だけで 2~3 年経過してきた。やっと“電子書籍元年”も終わり、いよいよ本格的な電子書籍ビジネスのスタートラインに立ったのだ。

この調査報告書は 2011 年秋に最初の版として発行したものをベースに、この 1 年半の間の情報を加筆修正して改訂したものだ。最初の版を企画したときには日本の出版業界が外資系の電子書籍ビジネスを“黒船襲来”と恐れているだけではなく、強力なビジネスパートナーとして理解しておくことが重要だということを趣旨としていた。そもそも米国のアマゾン社とはどういう企業なのか、特に日本では展開されていない米国でのサービスはどのようなものなのか、いずれそれは日本でも展開される可能性があるのか、事前に備えておく必要があるだろうということだ。

今回、改訂するにあたり、この 1 年半の間に追加された多くのサービスについて加筆した。その 1 つ 1 つの革新性には驚かされるばかりである。電子書籍のビジネスは e リーダーやタブレットのスペックでもなければ、ファイル形式や DRM の話題でもなく、高度なデジタルマーケティング、あるいはコンテンツビジネスのサービス化ということではないかと思うに至った。実際はアマゾン社のビジネスはマーケティング施策の塊だといってもよい。いかに消費者とコンテンツホルダー（出版社やセルフパブリッシャーである著者）とのマッチングをとり、適切な価格付けをするかという課題を IT 技術によって解くものだと思う。こうした施策を続けることで、出版物の消費を拡大させて産業全体を活性化させ、さらにはこれまでのムダなコストが削減されることにつながる。実際、ちょっと調べるだけでも、日本では実施されていないマーケティング施策が多く含まれていて、それらは読者と出版社の双方のメリットがバランスするような事業展開である。まさに、情報技術を使いこなす「電子書籍書店」だったという印象だ。

本書はアマゾン社という巨大企業の電子書籍関連のビジネスを中心に事業内容を整理・分析した。これからアマゾン社とのビジネスをしようと考えている日本のコンテンツ産業やメディア産業の方々の一助になれば幸いである。なお、本書はあくまで米国アマゾン社についての記述であり、日本では必ずしも同じビジネスが展開されているとは限らないことにご注意いただきたい。

本書を作成するにあたっては調査企画の立案と内容のとりまとめをインターネットメディア総合研究所が行い、調査執筆には米国在住でメディアビジネスを取材している瀧口範子氏があたった。

2013 年 2 月

株式会社インプレス R&D

インターネットメディア総合研究所

目次

第 1 章 アマゾン社の歩みと事業概要	9
1.1 創業からこれまでの歴史	10
1.2 3 本柱となる各事業の概要	15
1.3 アマゾン社を特徴づける、主要な知的財産（特許など）	19
■ ショッピングカート（特許）	19
■ ワンクリック注文（特許）	19
■ カスタマーレビューの採点（特許）	19
■ サプライチェーンマネジメント	19
■ デバイス用エアバッグ（特許）	20
1.4 大型買収とねらい	21
■ Zappos（ザッポス）：2009 年 7 月、買収額 9 億 2800 万ドル	21
■ Diapers.com（ダイパーズ）：2010 年 11 月、買収額 8 億 5000 万ドル	21
■ Book Depository（ブックデポジトリ）：2011 年 7 月、買収額不明	21
■ その他	21
1.5 書籍／電子書籍販売の国際展開	22
第 2 章 メディア事業の概要と動向	25
2.1 メディア事業の概要	26
2.2 メディア事業の業績推移	27
2.3 メディア事業の内容	34
2.3.1 書籍（プリント版書籍、キンドルブックなど）	34
■ 書籍ビジネスの概況	34
■ 電子書籍リーダー「Kindle」	35
■ 電子書籍「キンドルブック」	38
2.3.2 音楽（CD、音楽ダウンロード、クラウドプレーヤー）	43
■ 音楽ビジネスの概況	43
■ 低価格戦略	44
■ Cloud Drive（クラウドドライブ）と Cloud Player（クラウドプレーヤー）	45
2.3.3 映画（DVD、動画ストリーミング）	46
■ テレビとの連携	47
2.3.4 アプリケーションソフトウェア（App ストア）	48
2.3.5 メディアコンテンツのためのクラウド運営	50
第 3 章 米国のメディア市場～その動向と背景	55
3.1 日米のコンテンツ消費の相違点	56
3.2 米国の出版市場動向	57
3.3 米国の雑誌市場動向	58
3.4 米国の動画配信市場動向	59
3.5 米国の音楽配信市場動向	60
第 4 章 電子書籍事業における革新的なサービス	63
4.1 電子書籍販売事業のこれまでの経緯	64
4.1.1 Kindle をめぐる業界内のパワーゲーム	64
4.1.2 ホールセールモデルとエージェンシーモデル	65
4.1.3 Kindle Fire で雑誌、音楽、映像を巻き込むバトルへ	66
4.2 書籍出版社向けの販売促進施策	70
4.3 本格化する雑誌社との交渉	73
4.4 個人向け自費出版プラットフォーム	76

4.5	著者のプロモーションとサポート	79
4.6	独自の出版レーベル	82
	■ アマゾンパブリッシング	82
4.7	実用化しているプリントオンデマンド	84
4.8	流通を支える楽屋裏：物流センターとデータセンター	85
	■ 物流センター	85
	■ データセンター	88
4.9	キンドルシングルとキンドルシリアル	90
4.10	教科書	92
4.11	図書館向けサービス	93
4.12	他の事業者との関連性	94
	■ レンディングサービス	94
	■ ソーシャルリーディング	94
第5章 注目すべきマーケティングソリューション		97
5.1	アマゾンプライムサービス	98
	■ アマゾンママクラブ（乳幼児の親向け）	99
	■ アマゾンスチューデント（大学生向け）	100
5.2	Kindle 所有者に向けた特典	101
5.3	アマゾンアソシエートプログラム	103
5.4	アマゾンマーケットプレイス	105
5.5	共同マーケティング	106
5.6	なか見検索	107
5.7	AmazonLocal/アマゾンローカル	109
第6章 Kindle Fire というコンテンツ消費基盤		113
6.1	アマゾン社のデジタルコンテンツ配信ビジネス拡大への布石	114
6.2	ハードウェアの特徴	115
6.3	ソフトウェアの特徴	117
	■ 独自にカスタマイズされた Android OS	117
	■ Silk ブラウザー	118
6.4	ビジネスモデル	120
	■ オンラインショップのストアフロント	120
	■ 情報消費活動型機器	121
	■ 3G 通信機能はないが、Wi-Fi でクラウドと連携して作動	121
	■ 広告付きタブレットというビジネスモデル	121
	■ アマゾンプライム会員向けコンテンツ	122
	■ Kindle のラインナップ	123
6.5	雑誌、動画、音楽など、メディア業界への影響	124
6.6	プライバシーへの懸念	125
6.7	タブレットユーザーの消費傾向	125
第7章 アマゾン社の事業から学ぶメディアビジネス		127
7.1	アマゾン社の事業コンセプト	128
7.2	既存の日本型ビジネスとアマゾン社の相違点	130
	7.2.1 日本型オンラインショップとアマゾン社との違い	130
	7.2.2 日本型オンライン書店とアマゾン社との違い	130
7.3	今後の注目すべきアマゾン社の事業展開と課題	132

掲載資料一覧

資料 1.1 米国アマゾン社のトップページ(2013 年 1 月現在)	10
資料 1.2 創業以来のアマゾンのビジネス展開(次ページに続く)	11
資料 1.3 創業以来のアマゾンのビジネス展開(次ページに続く)	12
資料 1.4 創業以来のアマゾンのビジネス展開	13
資料 1.6 アマゾン社の全世界での売上推移(単位:100 万ドル)	15
資料 1.7 2011 年第 2 四半期の北米でのカテゴリ別売上比率(単位:百万ドル)	16
資料 1.8 2009~2011 年のカテゴリ別売り上げ推移(単位:百万ドル)	17
資料 1.9 北米での 3 分野の売上構成比率	18
資料 1.10 全世界での 3 分野の売上構成比率	18
資料 1.11 北米と全世界の 3 分野ごとの売上の成長率(2010 年と 2011 年比較)	18
資料 1.12 国際展開による収入の変化	22
資料 1.13 アマゾン社の各国でのビジネス展開の経緯	23
資料 2.1 アマゾン社のメディア関連サービス一覧	26
資料 2.2 アマゾン社のメディア事業における業績推移(単位:100 万ドル)	27
資料 2.3 2009 年と 2010 年のプリント版書籍販売事業のシェア	28
資料 2.5 2009 年 11 月~2011 年 1 月までの電子書籍の販売サイトのシェア	30
資料 2.6 音楽ダウンロードサイトのシェア	31
資料 2.8 ビデオダウンロードとストリーミングサービスのシェア	32
資料 2.9 過去 2 年間のアマゾン社とネットフリックス社のシェアの推移	33
資料 2.10 アマゾン社のプリント版書籍と Kindle Books の売上比率の推移	35
資料 2.11 キンドルファミリー一覧	37
資料 2.12 キンドルブックのトップページ	39
資料 2.13 書籍を検索すると、キンドルブックを含め、プリント版(ハードカバー、ペーパーバック)、オーディオブックなど、 さまざまな形態の選択肢が表示される	40
資料 2.14 キンドルブックを読む方法	40
資料 2.15 デスクトップのブラウザでもアプリのようにすぐにアクセスできる Cloud Reader	41
資料 2.16 デスクトップパソコンからウェブブラウザを使い、Kindle Cloud Reader(キンドル・クラウド・リーダー)でライ ブラリーにアクセスしたところ	42
資料 2.17 Kindle のクラウドリーダーをブラウザで開けたところ	43
資料 2.18 MP3 ストア「本日のお得盤」は激安価格で知られる	44
資料 2.19 クラウドプレーヤーのトップページ	45
資料 2.20 クラウドプレーヤーのしくみ	46
資料 2.21 北米のピーク時間におけるビデオストリーミングのシェア(Sandvine 調べ、2012 年 11 月)	47
資料 2.22 アマゾン社のインスタント画面(全スクリーンへの拡大も可能)	48
資料 2.23 アマゾン社の App ストア	50
資料 2.24 クラウドの利用方法	51
資料 2.25 クラウドドライブ上のファイル管理画面	51
資料 2.26 料金体系	52
資料 3.1 雑誌収入の推移、単号売りと定期購読(出典:Magazine Publishers of America:MPA)	58

資料 3.2 プラットフォーム別の映像コンテンツ鑑賞の人数(上表)と1人あたり消費時間(下表).....	59
資料 3.3 音楽商品の出荷売上、デジタルとCD/音楽ビデオ(出典:全米レコード産業協会;RIAA).....	61
資料 4.1 アマゾン社の価格設定をめぐる出版社の動き.....	65
資料 4.2 電子書籍リーダーのシェア(2011年第2四半期~2012年第2四半期).....	67
資料 4.3 アマゾンの電子出版事業の展開(続く).....	68
資料 4.4 アマゾンの電子出版事業の展開.....	69
資料 4.5 キンドルブックの「デイリーディール」のページ.....	71
資料 4.6 「3.99ドル以下のキンドルブック100」のトップページ.....	72
資料 4.7 購読雑誌の管理画面.....	74
資料 4.9 アマゾン KDP のトップページ.....	76
資料 4.10 アマゾンの KDP で、本のファイルをアップロードするページ.....	78
資料 4.11 Author Central の著者ページ例.....	79
資料 4.12 Author Central では地域別の売上記録にアクセスできることをアピール.....	80
資料 4.14 6つのインプリントが並ぶアマゾンパブリッシング.....	82
資料 4.15 物流センターの様子(1).....	86
資料 4.16 物流センターの様子(2).....	86
資料 4.17 フラストレーションフリー包装(右)を、通常包装と比較するアマゾン社のビデオ.....	87
資料 4.18 フラストレーションフリー包装の例.....	88
資料 4.19 アマゾン社のデータセンターのモジュラー方式.....	89
資料 4.20 キンドルシリアルズのページ.....	91
資料 4.21 アマゾン社の教科書販売(ハードカバーで208.99ドル、Kindle版で50.50ドル、Kindleのレンタル版ならば38.29ドルから販売していることがわかる).....	92
資料 5.1 アマゾンプライムの会員制度の特典.....	98
資料 5.2 アマゾン社・mamクラブのトップページ.....	99
資料 5.3 キンドル所有者のための貸本サービス.....	101
資料 5.4 インターフェイスも子供向けになる Kindle FreeTime.....	102
資料 5.5 パフォーマンスによる従量制の紹介料率.....	103
資料 5.6 アソシエートプログラムのページ.....	104
資料 5.7 なか見検索のポップアップウィンドウの表示.....	107
資料 5.8 アマゾンローカルの画面.....	110
資料 6.1 Kindle Fire(出典:amazon.com).....	115
資料 6.2 Kindle Fire シリーズのスペック一覧.....	116
資料 6.3 Kindle Fire のユーザーインターフェイス.....	118
資料 6.4 Silk のブラウザの機能分離を説明した映像での説明図(出典:アマゾン社).....	119
資料 6.5 Kindle と競合製品でのダウンロード速度の比較.....	121
資料 6.6 Kindle 広告表示の例.....	122
資料 6.7 Kindle ファミリーの5機種.....	123
資料 7.1 アマゾン社のビジネスサイクル.....	129
資料 7.2 アマゾンのデジタルコンテンツビジネス市場参入時期と浸透(出典:faberNovel).....	132
資料 7.3 Kindle Fire を軸にしたアマゾン社の商材やサービスとのつながり.....	133
資料 7.4 アマゾン社と米国メディア企業との関係.....	134

第1章

アマゾン社の歩みと事業概要

1.1	創業からこれまでの歴史	10
1.2	3本柱となる各事業の概要	15
1.3	アマゾン社を特徴づける、主要な知的財産（特許など）	19
1.4	大型買収とねらい	21
1.5	書籍／電子書籍販売の国際展開	22

1.1 創業からこれまでの歴史

ジェフ・ベゾス氏が 1994 年に創業した米国アマゾン・ドット・コム社（以下、アマゾン社）は当初オンライン書店としてスタートし、その後は扱う製品の 카테고리 のみならず、サービスの種類を徐々に拡大し、創業以来 15 年以上たった現在ではモノとデジタルコンテンツにおける米国で最大のオンラインマーケットとなっている（資料 1.1）。



資料 1.1 米国アマゾン社のトップページ（2013 年 1 月現在）

同社はこのような一般消費者に対する製品販売やサービス提供だけでなく、特に中小企業に対するクラウドコンピューティング、梱包・発送サービスにも乗り出していて、自社のバックエンド機能の余剰キャパシティを無駄なく運営する方法によっても収益を上げている。

最近では電子書籍、映画、テレビ番組、音楽などのダウンロードやストリーミング配信、クラウド経由での提供などでも他社に先んじた戦略を打ち出しており、消費者のモノのショッピングとメディア消費のハブとなるのを目指しているようにも思われる。

つぎの資料 1.2 が米国アマゾン社の創業以来の軌跡である。ここでは積極的で着実な戦略拡大の様子がよくわかる。

年	ビジネス展開
1994	・ ジェフ・ベゾスによって、オンライン書店として創業
1995	・ 最初の書籍を販売
1996	・ アソシエート・プログラム（アフィリエイト・プログラムのこと）開始
1997	・ IPO達成 ・ 特許技術「ワン・クリック・ショッピング」を導入 ・ 最初の配送センターをワシントン州にオープン
1998	・ アドバンテージ・プログラム開始（独立系コンテンツ制作会社がアマゾンで商品売るためのプラットフォーム） ・ IMDb（映画データベース）買収 ・ 音楽ストア、DVD／ビデオストアをオープン ・ 海外サイトをイギリス、ドイツでオープン
1999	・ アマゾン・オークションを開始 ・ アレクサ（インターネット・メトリックス調査）買収 ・ 電子製品、おもちゃ、ゲーム、日曜大工などのストアをオープン ・ zShop（後にマーケットプレイスに統合）を開始
2000	・ キッチン、カメラ・写真などのストアをオープン ・ トイザラスとの提携発表 ・ 海外サイトを日本でオープン ・ マーケットプレイスを開始 ・ 100ドル以上の無料配送をスタート
2001	・ ボーダーズ、ターゲットとの提携発表 ・ 中身立ち読み機能を導入
2002	・ 海外サイトをカナダでオープン ・ アマゾン・ウェブ・サービス（AWS／クラウド・サービス）を開始 ・ 無料配送を25ドル以上に再設定 ・ オフィス製品、アパレルのストアをオープン
2003	・ アマゾン・サービス社（ソリューション開発）、A9（検索）を傘下企業として創設 ・ スポーツ／アウトドア製品、食品、健康／パーソナルケアのストアをオープン ・ なか見検索機能を導入
2004	・ ジュエリー、化粧品ストアをオープン ・ Joyo.com（中国のオンライン・ショップ）買収 ・ アマゾン・シアター（オンライン短編映画）をスタート
2005	・ アマゾン・プライム（有料会員制度）をスタート ・ BookSurge（自費出版プラットフォーム、後にCreateSpaceに改称）、CustomFlix Lab（自費出版プラットフォーム、後にCreateSpaceに改称）買収 ・ アマゾン・ウェディング（結婚プレゼント登録）をスタート ・ アマゾン・ショーツ（短編小説、小説要約出版）を開始（2010年に閉鎖）

資料 1.2 創業以来のアマゾンのビジネス展開（次ページに続く）

年	ビジネス展開
2006	- アマゾン・コネクト（著者サイト、後にオーサー・セントラルに改称）をスタート - Shopbop.com（ファッション・サイト）買収 - シンプル・ストレージ・サービス（S3）開始 - 出版社向けにプリント・オン・デマンド（POD）サービスを開始 - 生鮮食品ストアをオープン - 全米の公立および大学図書館向けにライブラリー・プロセッシング（目録サービス）をスタート - Unbox（デジタル・ビデオ・ダウンロード）サービスを開始 - CDオン・デマンド・サービスを開始 - 中小企業向けのウェブストアおよび配送サービスを開始
2007	- Endless.com（靴とバッグのオンライン・ショップ）をスタート - TivoにUniboxを提供 - MP3ダウンロードのベータ版公開 - キンドル発売 - Askville.com（質問サイト）スタート
2008	- Audible（オーディオ・ブック）の買収完了、Fabric.com（手芸用品サイト）、AbeBooks（オンライン書店）を買収 - TextBuyIt（携帯テキストによる購入機能）スタート - バイク、TV番組のストアをオープン
2009	- キンドル2、キンドルDXを発売 - アマゾン・アンコール（無名作家の作品出版）スタート - Zappos.com（靴のオンライン・ショップ）買収 - アマゾン・ワイヤレス（携帯電話販売仲介）をスタート - アマゾン・ベシックス（電子周辺機器の自社ブランド）の販売開始 - ローカル・エクスプレス配送サービスを開始 - フラストレーションフリー・パッケージング（簡易包装サービス）を開始 - 教科書買い取りサービスをスタート
2010	- アマゾン・ウェブストア（オンライン・ショップ・ソリューション）の提供開始 - タイヤ・ストアをスタート - アマゾン・マム（育児製品会員制）をスタート - BuyVIP.com（欧州のプライベート・セール）、Diapers.com（おしめのオンライン・ショップ）、Soap.com（オンライン薬局）買収 - アマゾン・スタジオ（無名映画製作関係者のためのマーケットプレイス）をスタート - プライス・チェック（モバイルとバーコードによる価格比較機能）をスタート - リビング・ソーシャル（クーポン共同購買）へ1億7500万ドルの投資
2011	- LOVEFiLM（映画のオンライン・ストリーミング）買収 - キンドルシングルスがスタート - プライム会員への無料ストリーミング・サービス開始 - クラウド・ドライブ、クラウド・プレーヤー（クラウドのデジタル・コンテンツ・ストレージ、視聴サービス）、キンドル・クラウド・リーダー（クラウド上の電子書籍の読書機能）開始 - キンドルによる図書館からの電子書籍貸出しサービス開始 - MYHABIT.com（ファッションのプライベート・セール・サイト）買収 - アマゾン・ローカル（クーポン共同購買）スタート - キンドル書籍がプリント書籍の売り上げ数を超える（5月） - キンドルの自費出版で100万部以上を売り上げた最初の作家が生まれる（キンドル・ミリオン・クラブ） - アマゾンの出版社機能充実化（独自のインプリント、ドミノ・プロジェクトなど） - アンドロイドOS搭載のタブレット、キンドル・ファイアーを発表 - 米子供向け出版社マーシャル・ケイヴェンディッシュを買収 600万ドルの基金KDPセレクト（キンドルストアでの限定期間、限定販売、およびキンドル所有者を対象にした貸本）を開始

資料 1.3 創業以来のアマゾンのビジネス展開（次ページに続く）

年	ビジネス展開
2012	・ アマゾンパブリッシングが『ジェームズ・ボンド』シリーズのバックリストを出版 ・ 業務用用品を扱うアマゾン・サプライをスタート ・ アマゾン・スタジオが子供向けコメディ部門を設置 ・ インスタントビデオがXbox360でも利用可能に ・ アマゾンパブリッシングが、ロマンスおよびミステリー出版社のアヴァロン・ブックスを買収 ・ アマゾンのクラウド・プレーヤーアプリがiPhone、iPodタッチ用に配布される ・ NBCユニバーサル・ケーブル&ニューメディア、MGM、ワーナー・ブラザーズなどと契約。プライム・インスタントビデオの映画、テレビ番組ライブラリーがさらに拡張。アマゾン・プライム・インスタント・ビデオ・ファーストでは、人気テレビ番組を最初にKindle Fireとプライム会員に提供する（ワーナー・ブラザーズとの提携） ・ 『ハリー・ポッター』全7作品が、レンディングに追加、提供開始 ・ 教科書のレンタルを開始 ・ プライム会員による配送数が、スタンダード無料配送数を超える ・ Kindle Fireが売り切れ ・ Kindle FireHDおよび新型キンドルのペーパーホワイトなどを発表。 ・ キンドル・シリアル（シリーズ発行するキンドル本）を発表 ・ ウィスパーキャスト（学校や企業用のキンドルおよびコンテンツ購入、管理ツール）を発表 ・ インスタントビデオがWiiでも利用可能に ・ 子供用のキンドル・フリータイム・アンリミテッド（月契約料子供2.99ドル、家族6.99ドルで利用し放題のサービス）をKindle Fire、Kindle FireHD用に提供

資料 1.4 創業以来のアマゾンのビジネス展開

ここに見られるように、アマゾン社はそのサービスを単なるオンラインショップから、メディア配信会社、書籍出版会社、映画製作サポート会社など、さまざまな方向へ拡大してきた。ユーザーがモノやコンテンツを購入するだけでなく、アマゾンのサイト上や Kindle 上で「消費」することも、同社の大きな目的となっている。

また、クラウドコンピューティングのサービスも年々充実させている。同社のビジネスは消費者向け（B2C）とビジネス向け（B2B）の二本立てで、また、モノとデジタルの二本立てでもある。

究極的に同社のビジネスモデルが何であるかは非常に量りにくい。「ビジネスモデル自体を常時刷新させていくこと自体がアマゾンのビジネスモデルである」という見方も専門家の間にはある。その時々によって消費者が求めるモノ、サービス、ビジネスが求める便利なサービスを付け加えていき、そのことがコアビジネスであるオンラインショップとの相乗作用を引き起こすという図式だ。そのために各種企業の買収も盛んに行ってきたことがわかる。

その上で、現在の同社のビジネス領域を整理すると資料 1.5 のようになる。

タイプ	分類	内容	備考
B2C	オンライン小売り	一般商品の物販	製品カテゴリーは13あり、電子製品から食品、化粧品、衣料までさまざま
	メディア・コンテンツ	書籍、雑誌、音楽、映画、テレビ番組	モノ（プリント版書籍、CD、DVD）の販売に加え、ダウンロード、クラウド上での利用などがある
	ハードウェア	キンドル、キンドル・ファイアー アマゾン・ベーシックス	3機種、4モデル コンピューター関連周辺部品などを販売
	アップ・ストアー	アマゾン独自のアプリのストアー	
	クーポン	アマゾン・ローカル	
	生鮮食料品デリバリー	アマゾン・トート（シアトル地域のみ で試験展開、現在中断中？）	
B2B	アマゾン内オンライン小売りプラットフォーム	マーケットプレイス	
	アマゾン・アソシエート	アフィリエイト・プログラム	
	アマゾン・サービス	アマゾン・ウェブストアー ロジスティックス 支払いシステム	オンライン・ストアーのホスティング フルフィルメント・バイ・アマゾン
	自費出版プラットフォーム	デジタル・パブリッシング・プラットフォーム	
	AWS	EC2 メカニカル・ターク	クラウド上のコンピューティング、ストレージなどの提供 プログラマー関連の人材マーケット
	図書館サービス	ライブラリー・プロセッシング	
傘下企業 （一部）	検索	A9	
	ウェブ・メトリックス	Alexa	
	ハードウェア開発	Lab126	
	返品商品販売	warehousedeals	
	映画データベース	IMDb	
	産業部品オンライン・ショップ	Smallparts.com	
	靴、バッグのオンライン・ショップ	Zappos	
	共同購買サイト	Woot.com	
	質問サイト	Askville.com	
	製品情報wiki	Amapedia.com	
	自費出版物制作プラットフォーム	Create Space	

資料 1.5 アマゾン社のこれまでのビジネス展開

アマゾンの 2013 年 1 月で執筆時点での企業概要は以下のとおりである。

- ・本社：アメリカ合衆国ワシントン州シアトル
- ・展開国：8 か国（アメリカ含む）
- ・小売りカテゴリー：13 カテゴリー（デジタルダウンロード含む）
- ・拠点（物流センター、顧客サービスなど）：アメリカ国内 18 州（うち複数のセンターを持つ州あり）、国外 9 か国（複数のセンターを持つ国あり）
- ・ソフトウェア開発センター：5 か国
- ・従業員数：6 万 5600 人（全世界、パートタイムも含む）

第2章

メディア事業の概要と動向

2.1	メディア事業の概要	26
2.2	メディア事業の業績推移	27
2.3	メディア事業の内容	34
2.3.1	書籍（プリント版書籍、キンドルブックなど）	34
2.3.2	音楽（CD、音楽ダウンロード、クラウドプレーヤー）	43
2.3.3	映画（DVD、動画ストリーミング）	46
2.3.4	アプリケーションソフトウェア（Appストア）	48
2.3.5	メディアコンテンツのためのクラウド運営	50

2.1 メディア事業の概要

プリント版書籍のオンライン書店としてスタートしたアマゾン社はその後、一般商品の物販へも扱い商品の分野を拡大したが、現在、ふたたび拡充を図っているのがメディア関連の領域だ。その内容はモノ、デジタル、クラウドからの提供と多岐にわたる。今後は新しいタブレットである Kindle Fire、および Kindle Fire HD との相乗作用を狙いながら、この分野での地固めを急速に図っていくものと見られる。

現在、書籍、雑誌、音楽、映像／音楽の各種メディア分野においてアマゾン社が一般消費者向けに提供する各種サービスは資料 2.1 の通りである。

	書籍	雑誌	新聞	音楽	映画／テレビ番組
モノ	プリント書籍販売	プリント版雑誌定期購読販売	なし	CD販売	DVD／BD販売
デジタル・ファイル・ダウンロード	Kindle・ブック販売	定期購読と単号販売	定期購読と単号販売	MP3販売	あり
クラウド上のストレージとプレーヤー	クラウドリーダーによる読書	なし	なし	クラウドドライブに保存し、クラウドプレーヤーで視聴	インスタントビデオプレーヤーによるストリーミング
レンタル	プライム会員でKindle所有者に提供	なし	なし	なし	インスタントビデオプレーヤーによるストリーミング
サブスクリプション	うわさあり	あり	あり	なし	なし

資料 2.1 アマゾン社のメディア関連サービス一覧

2.2 メディア事業の業績推移

S A M P L E

アマゾン社のメディア事業は北米、全世界共に、年々15%前後で拡大している（資料2.2）。



資料2.2 アマゾン社のメディア事業における業績推移（単位 100 万ドル）

現在のところ、アマゾン社は書籍や電子書籍における市場シェアでは大きな位置を占めているが、雑誌、音楽、映画、テレビ番組など他のメディアにおいての競争はこれからだ。

現在、コンテンツ数ではアマゾン社はアップル社と拮抗している模様だ。アップル社が公式発表している数字は電子書籍の 150 万タイトルだけだが（無料書籍も含む）、アマゾン社は電子書籍 120 万タイトル、無料電子書籍数 100 万タイトル、音楽 2,000 万タイトル、映画およびテレビ番組 12 万タイトルを提供するとしている。

また、そうしたコンテンツに加えて、アマゾン社は年会費 79 ドルを払うプライム会員に向けた無料映画・テレビ番組のストリーミングサービス（2 万 5,000 タイトル）や、無料電子書籍貸し出しサービス（18 万タイトル）などを強力にアピールしている。プライム会員にはアマゾンストアでの標準送料の多くが無料になる特典もあり、会員に手厚いサービスを提供することで、ユーザー

をつなぎ止めておく重要なしくみになっている。

2011年にタブレットの Kindle Fire、2012年にアップグレード版の Kindle Fire HD を発売したアマゾン社が目論んでいるのは電子書籍に馴染んだユーザーがそれらタブレットへと利用を進めるにしたがって、他のメディアの購買者にもなり、さらに一般商品をより多く買うようになるというシナリオである。

つぎに各メディア分野におけるアマゾン社と主要競合会社の市場シェアを示す。まず、プリント版書籍販売のシェアが資料 2.3 である。

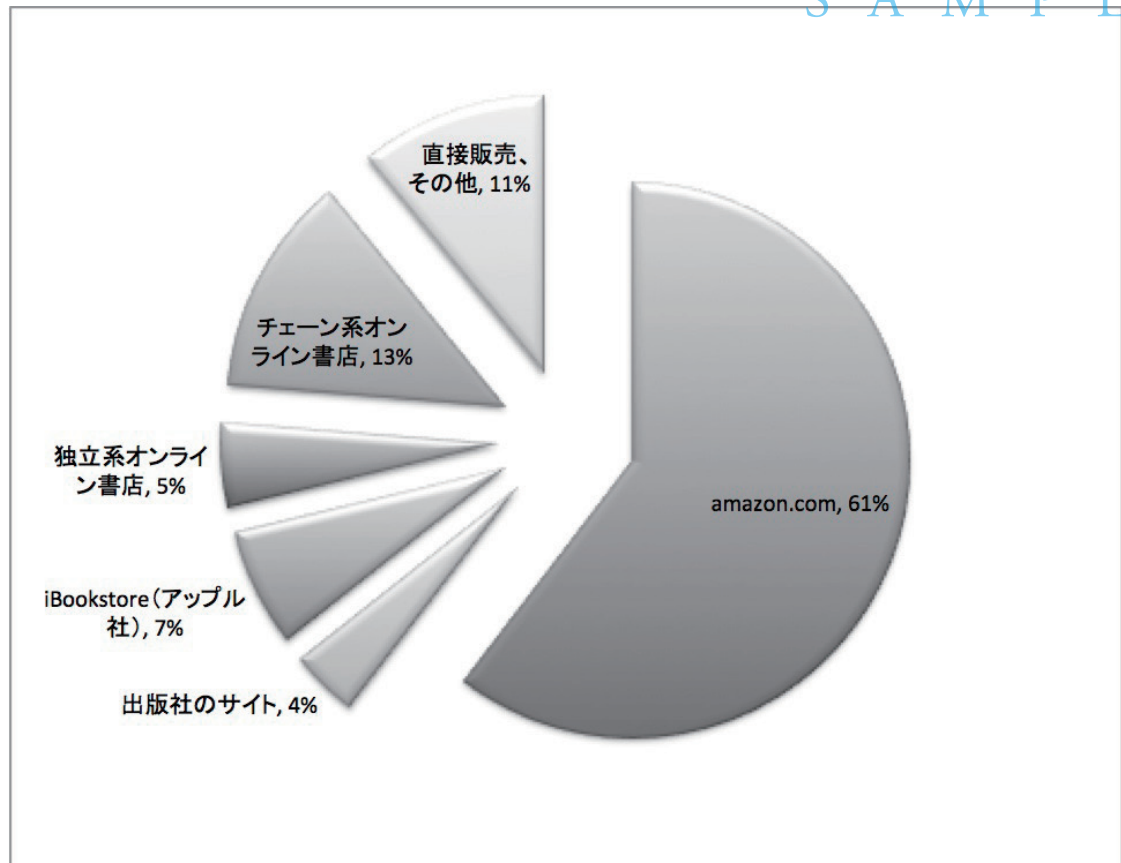
企業名	2009	2010
Barnes & Noble	22.5%	23.0%
Amazon.com	12.5%	15.1%
Borders	14.0%	13.1%
Wal-Mart	7.0%	5.8%
Warehouse clubs	3.6%	4.0%
Independents	3.4%	3.5%
Books-A-Million	2.8%	2.7%
Target	2.0%	1.9%
Supermarket/grocery	2.0%	1.7%

出典：Publishers Weekly、2011 年／<http://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/bookselling/article/46532-b-n-is-1-in-trade-books.html>

資料 2.3 2009 年と 2010 年のプリント版書籍販売事業のシェア

書籍の販売数をトラックするバウカー社が 2012 年 6 月の BEA で発表した数字によると、アメリカで電子書籍（有料）を購入したユーザーが利用したサイトによる売上シェアは資料 2.4 のようになっている。

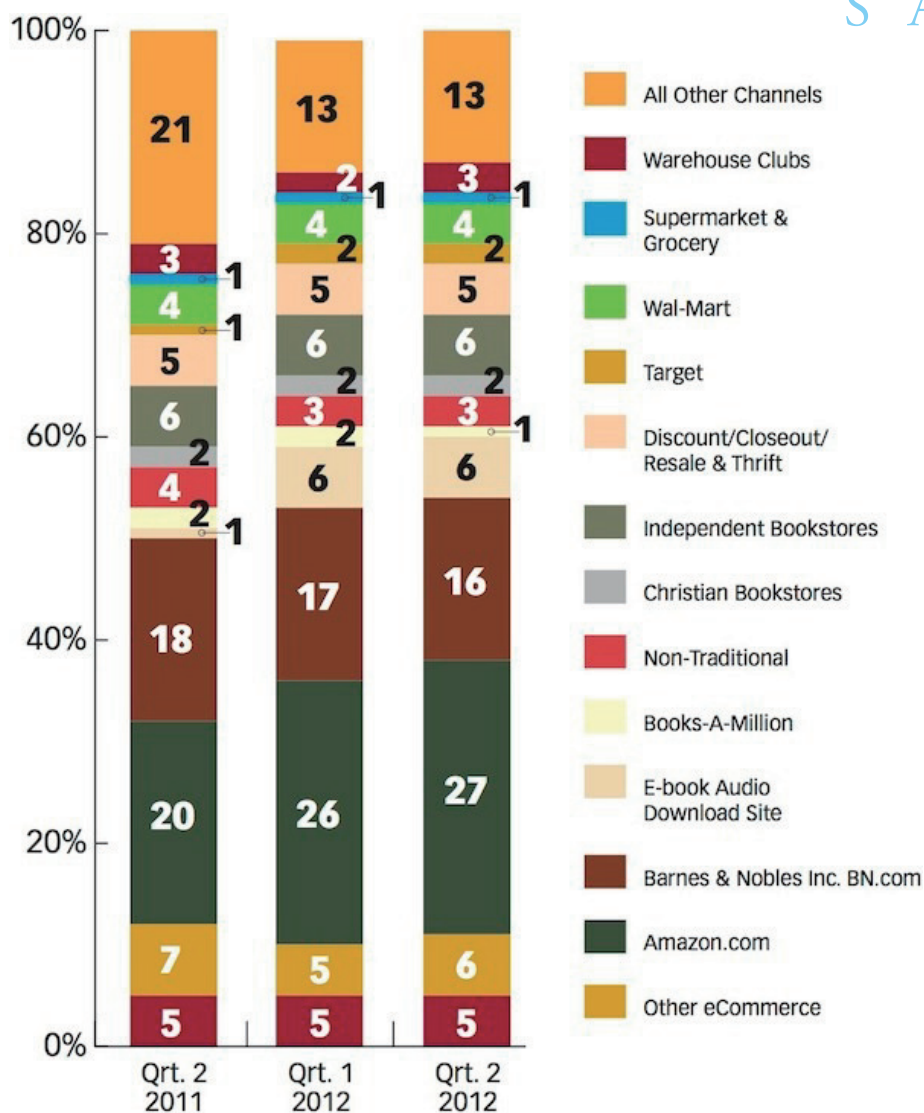
S A M P L E



出典：バウカー社／http://www.slideshare.net/Jo_Henry/global-ebooks-monitor-presentation-at-bea-june-2012

資料 2.4 電子書籍ダウンロードサイトの販売シェア

同じくバウカー社の調べによると、2011 年と 2012 年の第 2 四半期を比べると、アマゾン社がプリント版と電子書籍両方を含む書籍全体の市場のシェアを増している。つぎの資料 2.5 はプリント版書籍と電子書籍を合計した販売チャネルのシェアを表している。これは破産したボーダーズのシェアを取り込んでいることも、背後の影響として考えられる。

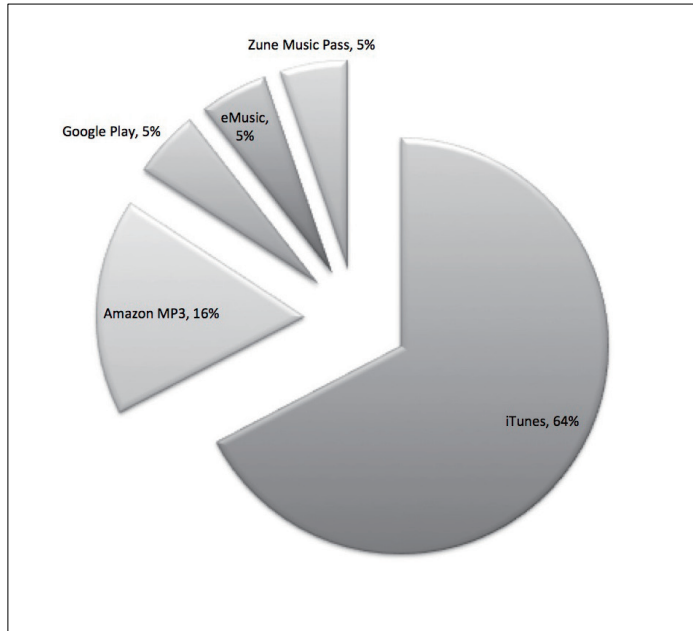


出典：バウカー社／http://www.publishersweekly.com/binary-data/ARTICLE_ATTACHMENT/file/000/001/1043-2.jpg

資料 2.5 2009 年 11 月～2011 年 1 月までの電子書籍の販売サイトのシェア

さらに、音楽ダウンロードサイトのシェア、デジタル映像（ダウンロードとストリーミング）のシェアは資料 2.6 のとおりである。ただし、NPD はインターネットラジオ、Pandora、Spotify などの音楽ストリーミングへの認識はますます高まっていることを指摘している。iTunes のユーザーの 60%前後がインターネットラジオや Pandora も利用している。アマゾン社や iTunes はこうしたラジオやオンデマンド系のしくみを持たないため、今後の市場シェアの動きも注視する必要がある。

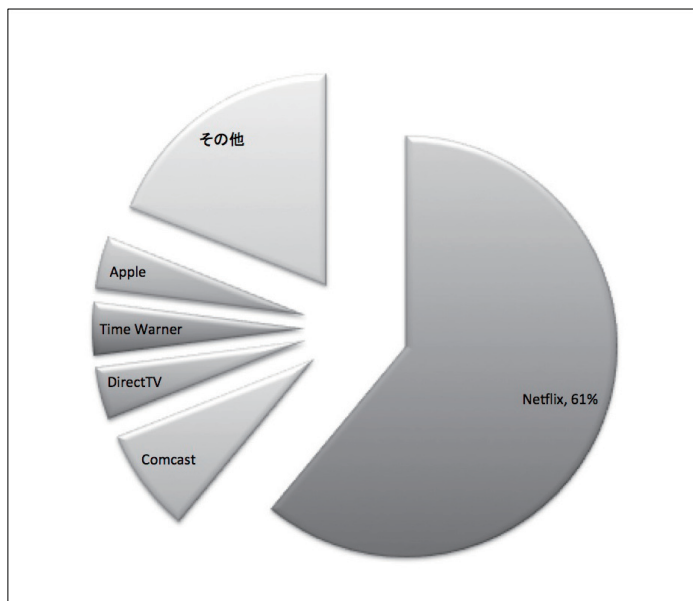
SAMPLE



出典：2012 年第 2 四半期に NPD 社調べ／<https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/itunes-continues-to-dominate-music-retailing-but-nearly-60-percent-of-itunes-music-buyers-also-use-pandora/>

資料 2.6 音楽ダウンロードサイトのシェア

また、デジタル映像については、ダウンロードおよびストリーミングを合わせたシェアはつぎの資料 2.7 のとおりである。



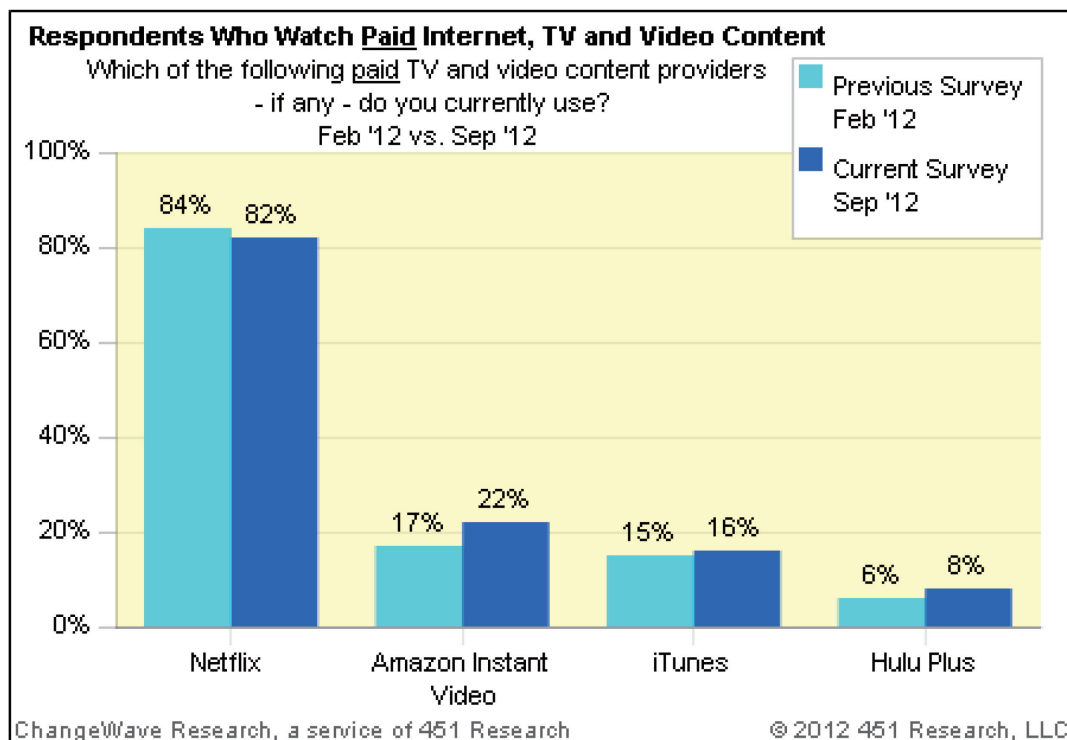
出典：2011 年 1～2 月に NPD 調べ／https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/pr_110315b/!ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3g3b1NTS98QYOP3oAA3A08Pb2N30-BQI19Xc_1I_ShznPKhZvoF2YGKACOH18s!/

資料 2.7 映像ダウンロード、ストリーミングサイトのシェア

ネットフリックス社が DVD レンタル事業からストリーミング配信事業に大きく戦略転換を行い、ケーブル会社がストリーミング配信サービスに乗り出したことで、デジタルビデオの市場は大きく動いている。

また、この数字はアマゾン社がデジタルビデオ市場に踏み出す以前のもので、タブレット版の Kindle Fire 発売以前でもある。その後、アマゾン社はストリーミングビデオ配信でネットフリックス社と正面から競合する戦略をとっていて、今後の数字が注目される。

2012 年に行われた調査によると、サブスクリプションベースのストリーミングビデオのシェアではアマゾン社のプライム会員向けのインスタントビデオサービスが 2 月時点では 17% だったが、9 月には 22% にまで伸長した。一方、ネットフリックスは 91% から 82% にシェアを縮小している。アップル社の iTunes は 1 本ずつの購入する方式のストリーミングサービスで、1% シェアを延ばしている。

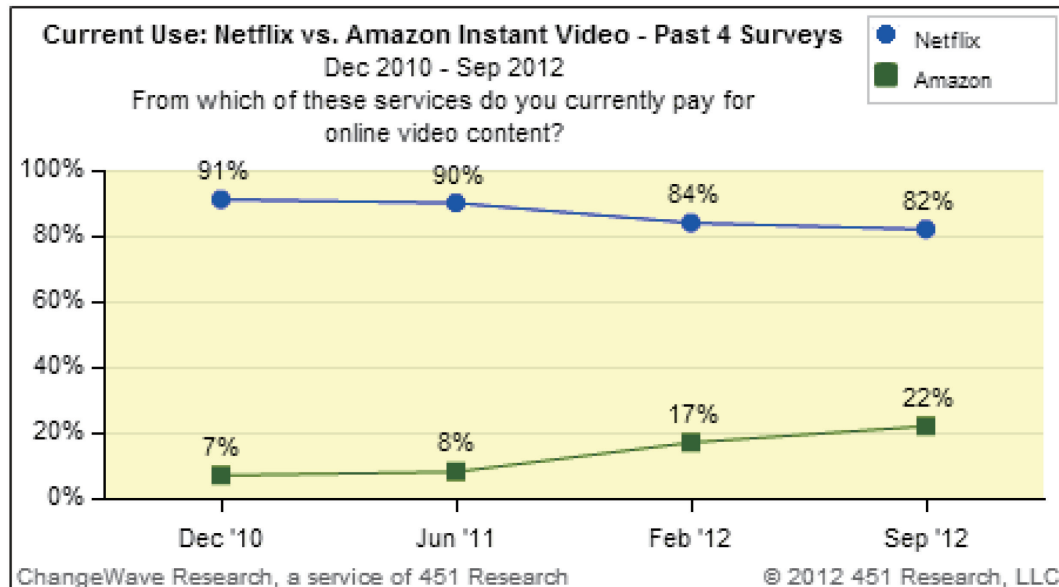


出典 : <http://www.changewaveresearch.com/>

資料 2.8 ビデオダウンロードとストリーミングサービスのシェア

また、過去 2 年間のアマゾン社とネットフリックス社のシェアの推移は資料 2.9 のとおりである。

S A M P L E



出典 : <http://www.changewaveresearch.com/>

資料 2.9 過去 2 年間のアマゾン社とネットフリックス社のシェアの推移

ただし、アマゾンはこのプライム会員向けの無料インスタント・ストリーミングサービスを、年間最大 10 億ドルもの損失を出しながら提供しているとも見られている。そのほとんどは、映画会社などへのライセンス料金だ。プライム会員は年会費 79 ドルで、無料配送の他、特定の映画やテレビ番組を無料でストリーミングできるインスタント・ビデオストリーミング、キンドル本の無料レンタル（キンドル所有者のみ）ができるもので、客を囲い込むためのサービスと位置づけられる。

つぎの節では、こうした市場背景をふまえて、アマゾン社の各メディア事業の内容を見ていくことにする。

第3章

米国のメディア市場～その動向と背景

3.1	日米のコンテンツ消費の相違点	56
3.2	米国の出版市場動向	57
3.3	米国の雑誌市場動向	58
3.4	米国の動画配信市場動向	59
3.5	米国の音楽配信市場動向	60

3.1 日米のコンテンツ消費の相違点

日本と米国ではコンテンツ消費のニーズが異なり、またそれに適合するビジネスの方法も異なる。かならずしも米国企業が米国で定着したものを日本にそのまま持ってきて消費者のニーズを満たすとは限らない。また、コンテンツビジネスでは著作権の処理などについても、権利者自身、管理団体、ビジネスモデルなどにより、米国と同じようには扱えないことも多い。このあたりを解決する方法やリーダーシップもコンテンツビジネスを展開する上での最大のポイントとなるところである。ここでは雑誌、映像、音楽について、近年の市場規模推移と若干の社会的背景の相違をまとめておく。

3.2 米国の出版市場動向

S A M P L E

米国出版協会（AAP）と出版業界の調査機関 BISG（Book Industry Study Group）は、2010 年より新しい手法によって、出版業界の市場規模を多角的に計測する年間調査報告書 BookStats を発表している。これは 2000 社近い出版社、出版組織から直接提出されるデータを元に算出されるもので、一般書籍、教科書、専門書籍、学術書籍の売上を含んだものとなっている。

2012 年 7 月に発表された数字によると、2011 年度の総売上は 272 億ドルで、これは前年度の 279 億ドルから 2.5%の縮小となった。一方、売上ユニット数は 27 億 7,000 万部で 3.4%の伸びを見せ、これは格安価格の付けられた電子書籍の売上増が貢献しているものと考えられる。

一般消費者向けの電子書籍売上はもっとも大きく拡大し、2010 年度の 8 億 6,900 万ドルから、2011 年には 20 億 7,000 万ドルと 2 倍以上になった。売上ユニット数は 3 倍以上伸びて 3 億 8,800 万部になった。一方、プリント書籍の売上は 111 億ドルでやや落ち込んだが、電子書籍の伸びがこれをカバーすることによって、一般消費者向け書籍の総売上は前年度から 0.5%伸びて 139 億 7,000 万ドルとなった。

総売上の中に占める電子書籍の割合は 2010 年には 6%だったが、2011 年には 15%となった。電子書籍では大人向けフィクションのカテゴリーが最も電子書籍の影響が大きく、総売上の 30% を占めている。これは前年度より 117%拡大して、総売上 12 億 7,000 万ドルをマークしたものであるという。

電子書籍の拡張はことにオンライン書店での売上を押し上げ、オンライン書店の総売上は 50 億 4,000 万ドルで、これは前年度と比較して 35%伸びた。反対にブリックアンドモルタル（路面）の書店での売上は 12.6%縮小して、85 億 9,000 万ドルになっている。縮小してはいるが、まだブリックアンドモルタルの書店の売上がオンライン書店を大きく上回っている。

また、出版社から消費者への直接販売も 57%も拡大し、11 億ドルの売上となったという。

なお、従来出版社総売上とは文字通り出版社にとっての総売上を意味してきた。一方、日本の出版市場規模を表す指標は主に定価（小売での金額）での市場規模を意味しているため、単純には市場規模を比較できない。およそその比較をする場合、米国の出版社総売上を 2 倍にすることで小売市場規模を表し、日本の市場規模との比較が可能になる（米国の出版社の卸率がおおよそ 50% であるため）。

ただし、出版社の直接販売、オンライン書店を通じた自費出版書籍の売上などが増えるにつれ、単純な比較がますます困難になる。

<http://www.publishers.org/press/74/>

<http://www.bisg.org/publications/product.php?p=24>

<http://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/financial-reporting/article/53042-book-sales-fell-2-5-in-2011.html>

<http://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/financial-reporting/article/53042-book-sales-fell-2-5-in-2011.html>

第4章

電子書籍事業における革新的なサービス

4.1	電子書籍販売事業のこれまでの経緯	64
4.1.1	Kindle をめぐる業界内のパワーゲーム	64
4.1.2	ホールセールモデルとエージェンシーモデル	65
4.1.3	Kindle Fire で雑誌、音楽、映像を巻き込むバトルへ	66
4.2	書籍出版社向けの販売促進施策	70
4.3	本格化する雑誌社との交渉	73
4.4	個人向け自費出版プラットフォーム	76
4.5	著者のプロモーションとサポート	79
4.6	独自の出版レーベル	82
	■ アマゾンパブリッシング	82
4.7	実用化しているプリントオンデマンド	84
4.8	流通を支える楽屋裏：物流センターとデータセンター	85
	■ 物流センター	85
	■ データセンター	88
4.9	キンドルシングルとキンドルシリアル	90
4.10	教科書	92
4.11	図書館向けサービス	93
4.12	他の事業者との関連性	94
	■ レンディングサービス	94
	■ ソーシャルリーディング	94

4.1 電子書籍販売事業のこれまでの経緯

S A M P L E

アマゾン社は 2007 年に電子書籍リーダーである Kindle を発売して以降、積極的に電子書籍の販売に取り組んできた。現在、その展開は既存の書籍の電子版を販売することだけでなく、自社の出版レーベルを立ち上げて有名な著者を確保したり、さらにはプリントオンデマンドというサービスを提供したりすることによって、出版業界がこれまで抱えてきた在庫問題への解決策を提供するなど、広い範囲に広がっている。アマゾン社が電子書籍で成し遂げてきたことは他のメディアのデジタル化、デジタル配信の領域においても、今後の展開の指標を提供するものである。

4.1.1 Kindleをめぐる業界内のパワーゲーム

2007 年に Kindle を発売して以降、電子書籍リーダーと電子書籍コンテンツの両方を提供してきたアマゾン社は出版業界において、電子書籍の最強のプレーヤーとしての地位を築いてきた。アマゾン社の書籍売上は全米の総書籍売上げの 15%~20%を占めているとされているが、電子書籍に関してはその比率は一時 90%近くにも達し、出版業界の未来を牛耳る勢力として恐れられていた。

その地位が揺るがされたのは 2010 年春にアップル社が高性能タブレット型コンピュータである iPad を発売した前後である。Kindle の対抗機器が出現したことで、出版社はアップル社を楯にして、対アマゾン社へ初めて交渉力を手にした。まずはビッグ 6 と呼ばれる米国大手出版社の一家であるマクミラン社がアマゾン社の電子書籍の価格設定に異議を申し立てた。

時期	動き
2010年12月	アップルが、iPad用電子書籍提供について出版社と交渉中であることが報じられる。
2010年1月27日	アップルがiPadを発表。
2010年1月28日	マクミランがアマゾン側に、キンドル版の販売価格を上げなければキンドル版提供を新刊ハードカバー発売から数ヶ月遅らせると通告。
2010年1月29日	アマゾンがマクミラン社の書籍からプリント版およびキンドル版の「買う」ボタンを削除。書籍ページ自体の表示は残される。
2010年1月31日	アマゾンがマクミランの価格設定を受け入れることを発表。エージェンシー・モデルの採用で、アマゾンが販売価格から30%のコミッションを取る。新刊電子書籍のタイトルは12.99ドルか14.99ドルに設定される。
2010年2月2日	ニュース・コープ（ハーバーコリンズの親会社）CEOのルパート・マードックが、アマゾンの価格設定に異議を表明。エージェンシー・モデルへのサポートを明らかにする。
2010年2月4日	アシェットがエージェンシー・モデルの導入を発表。ビッグ6のうち3社がマクミラン側に加わる。
2010年3月24日	アップルのiPad用のオンライン書店iBookの書籍価格がリークされる。ベストセラー5タイトルは、アマゾンの現価格9.99ドルと同じ価格設定となっていることが明らかに。
2010年4月3日	iPad発売
2011年9月	アンドロイドOSタブレットのキンドル・ファイアー発表（11月に出荷予定）
2012年4月	米司法省がアップル社と大手出版5社（マクミラン、ペンギン、アシェット、サイモン&シュースター、ハーバーコリンズ）をエージェンシーモデル採用に際して価格操作を行ったとして独占法禁止法違反で訴える。アシェット、サイモン&シュースター、ハーバーコリンズは和解
2012年7月	グーグルが自社製タブレットNexus7を発売
2012年11月	ペンギンがランダムハウスとの合併を発表
2012年12月	ペンギンが司法省と和解

資料 4.1 アマゾン社の価格設定をめぐる出版社の動き

4.1.2 ホールセールモデルとエージェンシーモデル

アマゾン社はこれまで出版社から小売り希望価格のおよそ半額で書籍を仕入れ、その Kindle 版は 9.99 ドルで販売してきた。米国の新刊ハードカバー書籍の典型的な価格は 28 ドル前後なので、アマゾン社は 1 冊あたり 14 ドル程度で仕入れ、4 ドル以上の赤字を出しながらも、9.99 ドルでキンドルブックを消費者に販売してきた。これは、アマゾン社がプリント版書籍で多く見られるホールセラー（卸売業者）として本を買い取り、それを小売が独自価格で売るという慣習にならったものである。

アマゾン社は 9.99 ドルの小売価格では赤字となるが、電子書籍への消費者の関心を誘い、さらに Kindle の話題性をテコにしてサイト全体の売上げを底上げすることにある。アマゾン社はオンライン書店開設当時も、プリント版書籍で大幅なディスカウントをして薄利に耐え、ユーザーベースを築いてきたという背景がある。

だが、たとえアマゾン社自体が赤字を負っていても、電子書籍において破格の低価格を消費者に

植え付けると、プリント版書籍が売れなくなり、出版社の通常の書店での小売チャンネルが破壊する可能性がある。電子書籍の売上率が現在ほど多くなかった当時は、大手出版社はこれを怖れた。

出版社はそれまで「大切な顧客」でもあるアマゾン社に表立って楯突く行動は控えてきたが、タイミングよく現れたのがアップル社だったのである。アップル社は iPad 発表を目前に、出版社への接触を開始した。アップル社は後発の不利な状況を覆すために、出版社との交渉において、出版社が小売価格を決定でき、アップル社は販売価格の 30% を手数料として受け取るエージェンシーモデルを提示し、新刊書で 12.99 ドルから 14.99 ドルまでの価格を設定することが可能とした。アマゾン社よりも高い価格設定で、プリント版との差が縮まるので、出版社は少しでも小売りチャンネルを保護できる。

アップル社が持つ iPhone の成功神話の影響力は大きく、その後、マクミラン社以外のビッグ 6 の他の 5 社も順次、アップル社にエージェンシーモデルで書籍を提供することになり、結局、アマゾン社もこのエージェンシーモデルに従うこととなった。

その後、ほぼ 2 年間にわたって、アマゾン社はビッグ 6 に対してはエージェンシーモデル、中小出版社に対してはホールセールモデルを提供していたと見られる。だが、米司法省はこの問題について調査を開始し、2012 年 4 月、エージェンシーモデル採用の際に複数出版社が手を組んで価格操作を行ったとして、独占禁止法抵触で訴えた。訴えられたのはほぼ同時にエージェンシーモデルを採用したマクミラン、ペンギン、アシェット、サイモン&シュースター、ハーパーコリンズの各社とアップル社。ランダムハウス社はかなり遅れての採択だったために対象とならなかった。

訴えられた出版社のうち、アシェット、サイモン&シュースター、ハーパーコリンズが司法省と和解。のちにペンギンも和解した。今後 2 年間は小売店が自在に価格を設定できるという条項が和解案に含まれている。同様の動きは EU でも見られた。

現在のキンドルブックの価格は 9.99 ドルよりもやや高いところで落ち着いているように見受けられる。ただし、アマゾン社が独自に行う格安セールに加え、現在では出版社も価格の実験に積極的に乗り出している。たとえば、作家の新作発表に合わせて過去の作品をセール価格で売り出すといったようなことである。電子書籍の価格は変動時代に入ったともいえる。

4.1.3 Kindle Fireで雑誌、音楽、映像を巻き込むバトルへ

2012 年にタブレット市場は大きな変化を遂げた。アップル、グーグル、アマゾン、サムスンなどの各社が、サイズ、価格、共に多様なタブレットを発売して、電子書籍を読むデバイスにも選択肢が増えた。

バウカー社の調べによると、2012 年第 2 四半期時点で電子書籍を読むために利用されているデバイスはつぎの資料 4.2 のとおりである。

	2011年第2四半期	2011年第3四半期	2011年第4四半期	2012年第1四半期	2012年第2四半期
デスクトップ/ラップトップPCのみ	10%	10%	5%	6%	6%
ソニーリーダー	2%	2%	1%	1%	1%
Kindle	48%	47%	44%	39%	37%
Kindle Fire	0%	0%	9%	16%	18%
iPod/iPod Touch/MP3デバイス	3%	3%	2%	2%	2%
スマートフォン	0%	0%	3%	3%	3%
iPhone	5%	4%	3%	3%	3%
B&N Nook/Nook Color	15%	17%	14%	14%	14%
iPad	8%	10%	9%	12%	12%
その他デバイス	7%	7%	8%	4%	4%

出典：Bowker Mmarket Research

資料4.2 電子書籍リーダーのシェア（2011年第2四半期～2012年第2四半期）

電子書籍専用端末の Kindle のシェアは落ちているものの、代わりに Kindle Fire が伸び、アマゾン社の製品としては全体で 55% のシェアを握っている。Kindle のようなデバイスは一部の読書家に愛好されているともいわれるが、一般消費者にとってはタブレットの機能性はもとより、各社が提供する他のデジタルコンテンツやサービスへ選択の基準が大きく移行している。

そのため、アマゾン社も 2011 年の Kindle Fire 発売以降、映画や雑誌のタイトル拡充に努めている。映画ではプライム会員向けのストリーミング（無料）、一般のストリーミング、ダウンロード、レンタルと、多様な方法で視聴できる選択肢を用意している。また、新聞や雑誌でも定期購読以外に単号買いもできるようになっていて、1 年前とはデジタルコンテンツの利用に大きな柔軟性が与えられている。

タブレットの本格競争時代に突入して、デジタルメディアのコンテンツやプラットフォーム充実はずの戦場となっているが、そうした環境の中で他社にないアマゾン社の強みは物販事業や独自の先端的なクラウド技術である。今後、こうした要素をユーザー囲い込みのテコにしていける可能性は高い。

<http://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/digital/devices/article/54705-kindle-share-of-e-book-reading-at-55.html>

年	キンドル	電子書籍ほか
2005年		Mobipocket（電子書籍販売と携帯用リーダー開発のフランスの会社）を買収／BookSurge（自費出版プラットフォーム、プリント・オン・デマンド）、CustomFlix Lab（自費出版制作プラットフォーム、後にCreateSpaceに改称）買収
2007年11月	キンドル1（6インチのスクリーン）を発売（399ドル）。5時間半で売り切れとなり、その後5か月間在庫切れ状態	自費出版プラットフォームKDP（キンドル・ダイレクト・パブリッシング）をスタート。電子書籍キンドル・ブック発売開始
2009年2月	キンドル2発売（359ドル、後に299ドル、さらに同年中に259ドルにまで値下げ）	
2009年5月	大型（9.7インチのスクリーン）のキンドルDXを発売（その後、現在まで3世代展開）	
2009年10月	キンドル2の国際版を発表	
2009年11月	ウィンドウズPC向けのキンドル・アプリを発表（引き続いて、マック、アンドロイド携帯、iPhone、iPad用などにも発表）	
2009年		アマゾン・アンコール（無名作家の作品出版）スタート
2010年7月	キンドル3を発表／WiFi版（139ドル）と3G+WiFi版（189ドル）の2機種	2010年第1四半期に、キンドル・ブックがハードカバー本の売上を超えたと発表。
2011年1月		キンドル・ブックがペーパーバックの売上数を超えたと発表。キンドル・シングلز（短編記事、エッセイ）がスタート
2011年4月		キンドルを利用した図書館利用がスタート
2011年5月	広告付きキンドルを発売（WiFi版114ドル）	キンドル・ブックが、プリント版書籍（ペーパーバック＋ハードカバー）の売上数を超えたと発表
2011年6月		ジョン・ロックが、キンドルの自費出版で100万部以上を売り上げた最初の独立作家となる（キンドル・ミリオン・クラブ）
2011年7月		教科書の資本をスタート
2011年8月		アマゾンの出版社アマゾン・パブリッシングがスタート。アマゾン・アンコールを含め、現在までに傘下に5つのインプリントを確立
2011年9月	アンドロイド・タブレット版キンドル・ファイアー（199ドル）、タッチスクリーン型キンドル・タッチ（WiFi139ドル＋3G付き189ドル）、ボタン操作キンドル（109ドル）など3機種を発表ボタン操作キンドルとキンドル・タッチそれぞれの広告付きモデルは、79ドル、99ドル）。出荷は11月半ば。	全米1万1,000カ所の図書館でのキンドルブック貸出し開始

資料 4.3 アマゾンの電子出版事業の展開（続く）

		S A M P L E	
年	キンドル	電子書籍ほか	
2011年10月		アマゾンパブリッシングにSF、ファンタジー、ホラーのインプリント47Northが追加される	
2011年11月		キンドル所有者のための貸本サービス開始（Kindle Fireで400種類の電子雑誌と新聞の定期購読が可能）	
2011年12月		米子供向け出版社マーシャルケイヴェンディッシュを買収	
		600万ドルの原資でKDPセレクト（キンドルストアでの限定期間、限定販売、およびキンドル所有者を対象にした貸本）をスタート	
2012年4月		有名なアメリカの文学雑誌The Kenyon Reviewのダイジェスト版がキンドルストアで無料提供	
		アマゾンパブリッシングが『ジェームズ・ボンド』シリーズのバックリストを出版	
2012年6月		アマゾンパブリッシングがロマンスおよびミステリー出版社のアヴァロンブックスを買収	
2012年8月	初代Kindle Fireが売り切れ		
2012年9月	Kindle Fire HD、新型Kindle Fire、Kindleペーパーホワイ	キンドルシリアル（シリーズ発行するキンドル本）を発表 トなど、7モデルを発表	
2012年10月		ウィスパーキャスト（学校や企業用のキンドルおよびコンテンツ購入、管理ツール）を発表	
2012年12月		子供用のキンドルフリータイムアンリミテッド（月契約料子供2.99ドル、家族6.99ドルで利用し放題）をKindle Fire、Kindle FireHD用に提供	

資料 4.4 アマゾンの電子出版事業の展開

第5章

注目すべきマーケティングソリューション

5.1	アマゾンプライムサービス	98
5.2	Kindle 所有者に向けた特典	101
5.3	アマゾンアソシエートプログラム	103
5.4	アマゾンマーケットプレイス	105
5.5	共同マーケティング	106
5.6	なか見検索	107
5.7	AmazonLocal/アマゾンローカル	109

5.1 アマゾンプライムサービス

アマゾン社の「買い物クラブ」ともいうべき仕組みがアマゾンプライムという会員制度だ。米国では年間 79 ドル（あるいは月額 7.99 ドル）を支払ってアマゾンプライム会員になるとつぎのような特典が得られる。

- ・ 2 日以内の配送が配送料無料（ほとんどの書籍と多数の他の商品が対象）
- ・ キンドル所有者の貸本サービスで、18 万タイトルから 1 か月に 1 冊を無料で借りられる
- ・ 無料の特典を受けるための最低購入額の制限なし
- ・ ストリーミングによる映画の視聴が無料（2 万 5,000 作品）

アマゾンプライムの会員制度は顧客をアマゾン社に囲い込むための方法で、アマゾン社側には固定収入が約束されるとともに、会員側は送料を気にせずに商品の値段だけ買い物の判断要素にできる。また、いったん会員になると、顧客は会費を払って特典を得ているので、他の店で買い物をするよりはアマゾン社を利用したいと思うようになる点でも利点は大きい。

配送料がかからなければ、他のオンラインショップはもとより、路面の量販店との価格はほぼ同等になり、アマゾン社のサイトの価格競争力はかなり増すからだ。

特に最近ではプライムインスタントビデオのラインアップの充実に努めている。プライム会員費の年間 79 ドル（あるいは月額 7.99 ドル）は映画レンタルサービスのNetflixの月額ストリーミング料金（月額 7.99 ドル）と十分な競争力がある。最新作の映画ラインナップではNetflixに見劣りするが、同等の料金で無料配送や無料の貸本サービスを含むアマゾンプライムのお得感は大きい。

Amazon Prime members enjoy:

- Free Two-Day Shipping
- Instant streaming of movies & TV shows
- Instant access to Kindle Books

amazon Prime

As a guest of another Prime member you receive:

- ✓ FREE Two-Day Shipping with no minimum order size

Upgrade to a paid Prime membership for \$79 to also receive:

- ✓ Unlimited instant streaming of thousands of movies and TV shows with Prime Instant Videos
- ✓ A Kindle book to borrow for free each month from the Kindle Owners' Lending Library

Upgrade your membership for \$79/year

> Help and FAQs

Tell your friends: [f](#) [t](#)

資料 5.1 アマゾンプライムの会員制度の特典

S A M P L E

アマゾンプライムの会員数に関する確かな情報はないが、400 万人から 1000 万人と言われている。アマゾンプライムの会員は通常の会員と比べ、アマゾン社のサイトで費やす額が 4 倍とも 7 倍ともいわれている。このプライム会員制度はアマゾン社のビジネスモデルにとって重要な要素で、今後はプログラムの内容がさらに拡大する可能性は高い。

また、アマゾン社はこのアマゾンプライムの会員制度に準じた他の 2 つの会員制度を設けている。いずれもアマゾンプライム会員と同様、ユーザーを固定客へと囲い込む方法で、またプライム会員への誘い水となるようなサービスとなっている。

■ アマゾンママクラブ（乳幼児の親向け）

- ・乳幼児用おむつが 30%オフ
- ・アマゾンプライムと同様の無料配送サービスを 3 か月間無料体験
- ・ベビー関連商品を一度に 25 ドル以上注文するとこの特典が 1 か月ずつ延長
- ・返品が 365 日間まで可能
- ・メールによるお得情報を配信

amazon.com Hello, [Sign in](#) to get personalized recommendations. New customer? [Start here.](#) [Free Amazon Apps for Mobile](#)

Your Amazon.com | [Today's Deals](#) | [Gifts & Wish Lists](#) | [Gift Cards](#) | Your Digital Items | Your Account | Help

Shop All Departments Search All Departments GO Cart Wish List

Become an Amazon Mom

Become an amazon mom

And get

- ✓ 30% Off Diapers with Amazon Mom Membership using Subscribe & Save Delivery
- ✓ Exclusive Offers & Discounts
- ✓ Free 2-Day Shipping
- ✓ Free 365-Day Returns on products available in the Baby Store

[Get started](#)

Join us on: [f](#) [t](#) [in](#) [FAQ](#)

More and more of us looking after little ones are making it easier on ourselves with Amazon Mom. It's fast. It's simple. And it delivers everything you need—right to your door.

FAQs:

Who is this program for, and do I qualify?

- Amazon Mom is a free membership program aimed at helping parents and caregivers, from the prenatal days through the toddler years, use Amazon to find all the products their family needs. To join, simply sign into your Amazon account and tell us whether you are a Mom, Dad, or other caregiver of a child. By providing information about your family, you can help us personalize offers, e-mails, and product recommendations to help you find exactly what you need at just the right time. [Read the full FAQ.](#)

I am a Dad (or Grandma, or Aunt) - am I eligible?

- Yes. Despite the name, Amazon Mom is open to anyone who is responsible for caring for a baby or young child—"Amazon Primary Caregiver" just didn't have the same ring to it. Kidding aside, we chose this name because we noticed moms in social communities (like our Amazon

資料 5.2 アマゾン社・ママクラブのトップページ

■ アマゾン学生（大学生向け）

- ・ アマゾンプライムの無料配送サービスを6か月間無料体験
- ・ その後は4年間まで、年間39ドルでプライム会員同様の無料配送
- ・ 無料でビデオストリーミングを視聴可能
- ・ ビデオゲームやDVDをリリース当日に配送
- ・ メールによる学生向けお得情報を配信

第6章

Kindle Fire というコンテンツ消費基盤

6.1	アマゾン社のデジタルコンテンツ配信ビジネス拡大への布石	114
6.2	ハードウェアの特徴	115
6.3	ソフトウェアの特徴	117
6.4	ビジネスモデル	120
6.5	雑誌、動画、音楽など、メディア業界への影響	124
6.6	プライバシーへの懸念	125
6.7	タブレットユーザーの消費傾向	125

6.1 アマゾン社のデジタルコンテンツ配信ビジネス拡大への布石

アマゾン社は 2011 年 9 月にタブレット型多機能端末 Kindle Fire を発売して市場を驚かせた。電子書籍専用機では他を圧倒していたアマゾン社もタブレット機では出遅れていたわけだが、ここへ来てアップルの iPad の価格の 2 分の 1 以下である 199 ドルという Kindle Fire を発売した。ときには赤字覚悟で新事業に乗り出し、それをテコにして多方面での売り上げ拡大を図るアマゾンがタブレットのような多機能端末においても製造コストを 10 ドルも下回る価格で販売を行ったことが注目された。

Kindle Fire はオペレーティングシステムとして Android を採用している。その Android は自社用にカスタマイズされたものであるため、汎用アンドロイド機とは異なってアマゾン社のプラットフォーム上でしか機能しないが、それでも電子書籍を超えて、音楽、映画の再生はもちろん、通常のウェブ閲覧を無理なくこなせるツールになっている。

初代 Kindle Fire 発売から 1 年足らずの 2012 年 9 月に、アマゾン社は第 2 世代の Kindle Fire、数種類の新モデルの電子書籍専用端末キンドルと共に、進化版の Kindle Fire HD を発表した。さらにスクリーンサイズが 9 インチと大型の Kindle Fire HD も追加している。9 インチ型は一般ユーザーに加えて、教育や企業向け市場を意識したものと考えられる。

第 2 世代の Kindle Fire の初代からの改良点はメモリー容量が 2GB から 8GB へ増えたこと。また Kindle Fire HD ではデュアルスピーカーが搭載されて、よりエンターテインメントを楽しむためのデバイスとしての位置づけが強調されているほか、前面カメラが付けられてビデオコンファレンスができるようになった。外部記憶メモリー容量も 18GB、32GB と拡大した。

第7章

アマゾン社の事業から学ぶメディアビジネス

7.1	アマゾン社の事業コンセプト	128
7.2	既存の日本型ビジネスとアマゾン社の相違点	130
7.2.1	日本型オンラインショップとアマゾン社との違い	130
7.2.2	日本型オンライン書店とアマゾン社との違い	130
7.3	今後の注目すべきアマゾン社の事業展開と課題	132

7.1 アマゾン社の事業コンセプト

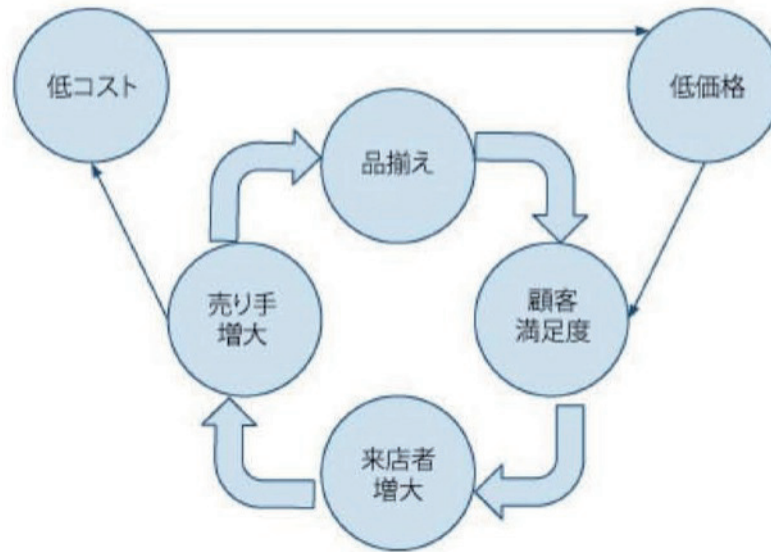
本書で述べてきたように、アマゾン社は 1995 年の創業時、書籍のオンライン販売からスタートし、現在では電気製品や食品なども販売するインターネットの上の小売店である。いまだにアマゾン社がオンライン書店というイメージを持つ人も多いようだが「情報通信技術を使いこなす大規模総合小売店」と認識する必要がある。

インターネットという消費者と直接つながっているメディアとしての特性を販売に活かしたり、販売効率を最大化するためのさまざまな定量的なデータに基づいたマーケティングに長けていたりするばかりか、物流にともなう倉庫業務の最適化についてもビジネス課題の解決策のベストプラクティスとして取り上げられるほどである。

そのような同社が目指すのは「地球上で最も豊富な品揃えの小売店」であるとともに、「地球上で最もお客様を大事にする企業」であるということだ。小売業としては「品揃え」「利便性」「低価格」をイノベーションによって実現することであるという。そして、出版物、映画、音楽などの商品を売り手企業から預かり、アマゾン社のストレージに置き、それを適切にお客様に配送するという基本的なことが事業の核であるとしている。

資料 7.1 で示すように、豊富な品揃えは顧客満足度を向上させ、来客者の増加につながり、売り手にとって魅力的なマーケットプレイスができる。その結果、売り手も増大し、さらに豊富な品揃えが実現するというマーケットプレイスの成長の循環と、規模の拡大による低コスト化と低価格化を実現している。このようにみていくと、オンラインかオフラインかにかかわらず、本来の小売業としての本分をとことん追求する営業努力を積み重ねている姿勢が見える。

S A M P L E



アマゾンのビジネスサイクル

資料 7.1 アマゾン社のビジネスサイクル

そして、Kindle の「電子書籍」は品揃えの多様化施策の 1 つであるという。アマゾン社はすでにプリント版書籍の場合は 24 時間以内に配送するといったサービスをしてきたが、Kindle ではさらに一歩進めて、あらゆる時代、あらゆる言語の本を 60 秒以内でお客様に配送するということを目指している。つまり、お客様には希望があれば希少本も含めて、必要なときにすぐに届けるということを追求した結果が「書籍の電子化」、そして「ネットワークでの配送」ということになったという。

[調査・執筆]

瀧口 範子 (たきぐち のりこ)

フリーランスの編集者・ジャーナリスト。シリコンバレー在住。テクノロジー、ビジネス、政治、文化、社会一般に関する記事を新聞、雑誌に幅広く寄稿する。著書に『米国の電子書籍産業動向調査報告書 2010』『米国電子書籍ビジネス調査報告書 2011』（インプレス R&D）、『行動主義：レム・コールハースドキュメント』『にほんの建築家：伊東豊雄観察記』（共に TOTO 出版）、『なぜシリコンバレーではゴミを分別しないのか？世界一IQが高い町の「壁なし」思考習慣』（プレジデント社）、訳書に『ソフトウェアの達人たち：認知科学からのアプローチ（テリー・ウィノグラード編著）』（ピアソンエデュケーション刊）、『コールハースは語る』（筑摩書房）、『ピーター・ライス自伝あるエンジニアの夢みたこと』（共訳／鹿島出版会）がある。上智大学外国学部ドイツ語学科卒業。

○現在執筆中シリーズ

日経 BP：http://pc.nikkeibp.co.jp/article/NPC/20070222/262978/

ダイヤモンド・オンライン：http://diamond.jp/series/beyond_valley/

日経 PC21：『羅針盤』（プリント雑誌）

その他、日経新聞、日経ビジネス、日経コンピュータ、デザイン雑誌 AXIS などに寄稿。

[プロデュース]

インプレス R&D インターネットメディア総合研究所

インプレスグループのシンクタンク部門として 2004 年に発足。2007 年 4 月に、設立時の名称「インターネット生活研究所」から現在の「インターネットメディア総合研究所」へ改称。インターネットに代表される情報通信 (TELECOM)、デジタル技術 (TECHNOLOGY)、メディア (MEDIA) の 3 つの分野に関する理解と経験をもとに、いまインターネットが起こそうとしている産業の変革に注目し、調査・研究およびプロフェッショナル向けクロスメディア出版の企画・編集・プロデュースを行っている。メディアカンパニーとしての情報の吸収力、取材の機動力を生かし、さらにはメディアを使った定量調査手法と分析を加えて、今後の市場の方向性を探り、調査報告書の発行、カスタム調査、コンサルティング、セミナー企画・主催、調査データ販売などを行っている。

STAFF

◎ AD／デザイン

岡田 章志

◎ 調査・執筆協力

インターネットメディア総合研究所

中島 由弘

● 本書の内容についてのお問い合わせ先

株式会社インプレス R&D メール窓口
im-info@impress.co.jp

件名に「『米国アマゾンのデジタルコンテンツビジネス戦略 2013』お問い合わせ係」と明記してお送りください。

電話やFAX、郵便でのご質問にはお答えできません。返信までには、しばらくお時間をいただく場合があります。なお、本書の範囲を超える質問にはお答えしかねますので、あらかじめご了承ください。

● 商品のご購入についてのお問い合わせ先

インプレス R&D オンライン販売部
〒102-0075 東京都千代田区三番町 20
フリーダイヤル ☎ 0120-350-995
平日 11:00-12:00、13:00-17:00（土日祝日を除く）
FAX 03-5213-6297
report-sales@impress.co.jp

造本には万全を期しておりますが、万一、落丁・乱丁およびCD-ROMの不良がございましたら、送料小社負担にてお取り替えいたします。「インプレス R&D オンライン販売部」までご返送ください。

ご注文は今すぐクリック 

- お支払い方法：銀行振込（ご請求書をお送りします）
- 納期：[法人] ご発注後、3 営業日以内 [個人] ご入金確認後発送

米国アマゾンの デジタルコンテンツビジネス戦略 2013

2013 年 2 月 21 日 初版発行

編 者 インターネットメディア総合研究所
発行人 井芹 昌信
発 行 株式会社インプレス R&D [An Impress Group Company]
インターネットメディア総合研究所
〒102-0075 東京都千代田区三番町 20
<http://www.impressRD.jp/>
im-info@impress.co.jp
発 売 株式会社インプレスコミュニケーションズ [An Impress Group Company]
〒102-0075 東京都千代田区三番町 20

本書は著作権法上の保護を受けています。本書の一部あるいは全部について株式会社インプレス R&D から文書による許諾を得ずに、いかなる方法においても無断で複写、複製することは禁じられています。