

日本の書店の実態と経営課題 ：アマゾンの成功が示唆するもの

法政大学キャリアデザイン学部教授 外 川 洋 子

1. 日本の書店の構造的変化

他の流通産業と同様に書籍小売業（書店）もまた今、大きな環境変化と構造的な変化の只中にある。

活字離れ、書籍ばなれが言われて久しいが、実際には日本の出版産業の規模自体は1990年代の半ばまでは成長を続けてきた。しかし、出版科学研究所のデータによれば、出版物売上高は1997年に対前年比で減少に転じ、それ以後はほぼ一貫してマイナス成長を続けている。そして90年代末からは売上高の減少に加えて、売上部数の減少、返品率のいっそうの高まりと書店の閉店・廃業が加速するというマイナスの複合化状況が続いているのである。

1.1 1980年代に始まる書店の減少

日本の小売業は業種の別を問わず、先進国の中では店舗密度が高い（人口に比して店舗数が多い）という特徴がある。書店も同様である。明治時代以降、出版物の流通システムが整備されていたこともあり、日本は第二次世界大戦前から、「書店が多い国」であった。しかし1980年代半ばに小売業が商店数減少時代に入ったのと同様に、書店もまた1980年代末～90年半ばにピーク期を迎え、以後は減少を続けている。

書店に関するデータとして最も基本的で包括的なものは、経済産業省の「商業統計調査」である。「商業統計調査」では、「書籍・雑誌・紙・文房具小売業」、「新聞小売業」の2業種が「書籍・文具小売業」を構成している。前者（「書籍・雑誌・紙・文房具小売業」）が一般的に考えられる書店に最も近いと考えら

れるが、2004年にはこの数は3万4,233店であった（図表1）。しかしここには、書店だけでなく、洋書取次、古本屋、楽譜小売業のほか、紙・文房具小売業も含まれる一方で貸し本屋は除外されていることなどから、書店の実態をつかむ際には必ずしも適切とは言えない。また全数皆調査ではあるが、調査期間が5年おきと長く、短期的・直近の傾向をつかむのには限界がある点も指摘しておく。

「商業統計調査」のデータを補うものに、株式会社アルメディアが1999年から発行している『ブックストア全ガイド』がある。これによれば2007年の日本の書店総数は1万7,098である。ただしこれには本部や営業所等、売場を持たない書店（1,325）も含まれているので、それを除外すると書店総数は1万6,000店弱となると推計される。

そのほか、日本書店商業組合連合会（日書連）が加盟店についてのデータを捕捉しているが、それによれば、全国の日書連加盟店数は、1986年には1万2,935店とピークに達したが、その後一貫して減少し、最新のデータ（2007年4月1日現在）では6,330と半減している。また出版大手の講談社でも書店の新規出店や増改築、廃業を把握しているが、それによれば、書店の新規出店は1995年の915店が最多で、以後減少し、直近では300店規模にまで落ち込んでいる。しかも、後述するように、閉鎖店舗数は年々増加し、近年は毎年1,000を超える書店が廃業に追い込まれているのである。

書店の厳しさは倒産状況にも現われている。東京商工リサーチの調査によれ

（図表1）書籍・雑誌・紙・文房具小売業の事業所（商店）数、売上高等の推移

年次	事業所数計	法人	個人	従業者数	年間商品販売額	商品手持額	売場面積
				人	百万円	百万円	m ²
1979	53 921	12 908	41 013	172 205	1 812 706	310 811	2 341 808
1982	57 009	15 410	41 599	188 695	2 317 150	400 226	2 702 842
1985	57 689	15 872	41 817	187 800	2 452 165	420 226	2 897 227
1988	56 762	18 140	38 622	205 527	2 704 475	503 614	3 328 427
1991	53 774	19 451	34 323	201 018	3 225 286	574 679	3 576 023
1994	49 974	20 024	29 950	215 021	3 433 028	639 043	3 860 620
1997	46 957	20 230	26 727	212 196	3 394 260	706 701	4 334 271
1999	41 910	20 601	21 309	243 690	3 550 739	—	4 751 633
2002	38 650	19 012	19 638	220 052	3 076 727	667 877	4 756 824
2004	34 233	18 213	16 020	208 356	2 977 578	—	4 850 022

（出所）「商業統計調査」（経済産業省）

ば書店の倒産負債総額は1997年に110億円、2000年に308億円と際立って大きい。1990年代以降の、その他の年も数十億円超の規模で推移している。また負債額1000万円以上の書店の倒産件数は1990年代以降、20～50件の水準で推移している。

1.2 進む大規模化

商店数減少の要因は、経営者の高齢化や後継者不足による転廃業に加えて、売上伸び悩みの中での競合の激化、資金繰りの悪化による閉鎖などである。そして閉鎖店舗はもっぱら中小書店、零細書店や古くからある町の書店である。特に、大型書店やチェーン書店の開業によって、ただでさえ先細りであった昔ながらの本屋の業績が一挙に落ち込む、というケースが目立つ。

しかし、毎年500店規模で書店数が減少する反面、売場面積は増加傾向にある点が重要である（図表2）。つまり、競争力、採算性が劣る中小零細書店の減少が著しい一方、座り読みができるような設備を整えたり、カフェを併設したりするなど、品揃えやサービスを拡充し、販売力を強めた専門度の高い大型書店は増え、売上シェアも目立って拡大しているのである。

（図表2）書籍・雑誌・紙・文房具小売業の事業所数（商店数）と売場面積の推移

年次	事業所数計		売場面積	
		対前期比 増減率%	m ²	対前期比 増減率%
1979	53 921		2 341 808	
1982	57 009	5.7%	2 702 842	15.4%
1985	57 689	1.2%	2 897 227	7.2%
1988	56 762	△1.6%	3 328 427	14.9%
1991	53 774	△5.3%	3 576 023	7.4%
1994	49 974	△7.1%	3 860 620	8.0%
1997	46 957	△6.0%	4 334 271	12.3%
1999	41 910	△10.7%	4 751 633	9.6%
2002	38 650	△7.8%	4 756 824	0.1%
2004	34 233	△11.4%	4 850 022	2.0%

（注）△はマイナス

（出所）（図表1）に同じ

もちろん、後述するように、アマゾンをはじめとするネット書店の急成長やコンビニエンスストアやキヨスクその他、書店以外での書籍や雑誌の販売が増えていることも、書店減少の要因であるが、かつては、たくさんの（小規模な）

「街角の本屋」で構成されていた日本の書店風景は、「書籍や雑誌、出版物は何でも取り揃え、在庫検索や客注も迅速で、幅広い情報提供とサービス力を備えた総合レジャーセンター的な大型書店」が主導するものへと急速に変化しているのである。

前述の『ブックストア全ガイド2007年版』によれば、売場面積500坪以上の書店は286店と2006年（241店）に比べて40店舗以上増加している。2,000坪を超える書店が全国の主要都市にあり、中には2,600坪のメガストア（超大型店）も見られる。この結果、書店の売場面積は2007年5月時点で137万6,560坪（対前年比19万坪増）に達している。

中小小売店の事業機会確保が主要な目的であった大店法（大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律）が2000年6月に廃止され、書店分野においても大手チェーンの新規出店が加速された。特に大都市圏や地方中核都市においては全国チェーンの出店に対応して、地場の大手書店やローカルチェーンも大規模店をオープンさせ、町の中小書店を閉鎖に追い込んでいった。

卸売業（取次）がメガストアの開店を促進したという点も重要である。日本出版販売、トーハンの二大取次が、取引先を確保して売上高を拡大するための方策として、支払い面その他において新規大型書店に対しては特に有利な取引条件を提示したのである。

2. 書店の経営課題

2.1 品揃え、販売面における自主性の欠如

日本の書店は出版社との直接取引をすることはほとんどなく、卸売業である取次を通じて商品（書籍、雑誌）を仕入れている。しかも仕入のほとんどは取次の一方的な「見計らい配本」に依存している。書店の側に自由裁量度はなく、独自の自主的な品揃えが行なわれないという問題を抱えている。

取次・出版社はベストセラー本などのヒット商品についても、各書店の販売力その他の条件をみて出荷を調整するので、一般の書店、特に中小書店の場合にはベストセラーなどの売れ筋品の仕入はきわめて難しい。仮に売れ筋商品を手に入れたとしても希望の数量（冊数）が希望通りの時期に揃うことは少なく、時期遅れになることが珍しくない。小売業というビジネスにとっての根幹であ

るマーチャンダイジング戦略が欠如しているのもであり、最初から販売機会損失が発生しているのである。

取次の支配力は書店のマージン率に対しても発揮される。取引条件は取次が決定し、いったん決められたマージン率その他取引条件は「固定正味制」として、長期にわたって維持されるのが通常である。しかも書籍、雑誌は一般の商品に比べて利益率が低い上に、例外的なベストセラーを除けば商品回転率は平均5回転強と極めて低く（他の小売業の場合20数回転から30回転弱が平均）、次節で述べるように書店の収益構造は本質的に低レベルにとどまっている。

さらに、他の業種では小売業の収益性を支えているメーカー（出版社）や卸（取次）からのリポートやアローアンス等の販売促進費も少ない上に、新刊委託の品の決済は委託期間終了後ではなく、送品金額と返品金額の相殺決済という送品即請求システムであるから、送品されてきた分は返品しなければ、売れたとみなされて仕入分の請求がくる。つまり取次からの見計らい配本であって、書店側が自主的に発注したわけではないとしても、支払いのサイトは新刊委託品も買切品・注文品の場合と同様である。

さらに支払いサイトは概して短い。特に中小書店の場合は信用力が低いこともあって、月2回締めめの15日以内の支払い（大型書店やチェーンの場合は月1回締めめの当月末支払いが多い）という厳しい取引条件を強いられているのである。

書店側の自主性の欠如は価格についても同様である。書籍・雑誌は再販商品（再販売価格維持行為が認められている例外的な商品）であり、書店はほとんどの場合、メーカーである出版社が定めた価格である「定価」でしか商品販売できない。仮に売れ残ったとしても、値引き販売して売り切る、ということができないのである。

2.2 低収益性

書店の経営構造は他の小売業と比しても厳しい状況にある。取次最大手トーハンの調査によれば、中小書店よりも大規模企業の方が若干、良好であるとはいえ、書店の売上総利益率（マージン率）は、平均22%強であるのに対して、経費（販売費および一般管理費）率もほぼ同水準、つまり営業段階ではほとん

(図表 3) 売上規模別の書店経営の実態 (2007年)

(単位: %)

	5,000万円 未満	5,000万円～ 1億円未満	1億円～3億円 未満	3億円～10億円 未満	10億円 以上	総平均
売上高	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
売上原価	79.86	77.97	77.83	77.24	77.10	77.95
売上総利益(粗利益)	20.14	22.03	22.17	22.76	22.90	22.05
販売費及び一般管理費	23.18	22.42	23.11	21.62	21.82	22.36
販売費*1	0.75	0.85	0.77	0.80	0.88	0.85
人件費*2	11.21	11.24	11.56	10.16	10.32	10.94
その他の管理費*3	11.22	10.33	10.78	10.66	10.62	10.57
営業利益	△ 3.04	△ 0.39	△ 0.94	1.14	1.08	△ 0.31
営業外収益	0.70	1.15	1.36	0.98	1.89	1.29
営業外費用	0.28	0.65	0.38	0.21	0.49	0.60
経常利益	△ 2.62	0.11	0.04	1.91	2.48	0.44
当期純利益	△ 2.80	△ 0.32	△ 0.54	1.61	2.28	0.19

(注) *1 販売費は、荷造運賃、広告宣伝費、その他 の合計

*2 人件費は、役員報酬、従業員窮余手当て、福利厚生費、賞与、その他の合計

*3 その他の管理費は、接待交際費、旅費交通費、自動車費、水道光熱費、通信費、消耗品費、修繕費、賃借料、保険料、租税公課、減価償却費、支払手数料、諸会費、リース料、雑費の合計

(出所)【平成19年度版 書店経営の実態】(株式会社トーハン)

ど利益が出ない構造になっている。低差益を営業外収益で補填し、経常利益・純利益段階でかろうじてプラスを維持しているというのが規模の大小を問わず大方の書店の実情である。

2.3 競合の激化、異業態の脅威と弱体な経営力

市場が縮小する中で競合は激しさを増している。しかも書店のライバルは書店に限られない。近年はコンビニエンスストアやキオスク等の駅売店は特に雑誌や文庫本その他のライトは書籍販売においては強力なライバルになるという競合の融合化、複合化が顕著である。また日本の書店は雑誌依存度が高いという特徴も問題である。特に中小書店の場合には、書籍に比べて回転率が高く、マージン率も高い雑誌は重要な収益源であるが、今や雑誌の最大の販売チャネルはセブン-イレブンをはじめとするコンビニエンスストアなのである。

さらに生業家業的な中小零細書店は専門店としての経営力に乏しく、優秀な人材や後継者不足という問題も抱えている。

もちろん、上記のような問題点は見方を変えれば日本書店の強さであるとも言える。たとえば、取次による見計らい配本は、書店側が膨大な数の新刊書(新刊書の年間発行点数は平均して7～8万点)を独自の判断でその都度発注

しなくても済むという利点もある。

また見計らい配本されたものは返品条件付委託販売品であるから、売れなかった場合は返品できるのでデッドストックは回避される（ただし委託期間内に限られるが）。

また価格設定の自由度はないが、再販商品である定価販売が原則である書籍や雑誌の販売においては、ほとんどの場合価格競争が生じないという点が重要である。利益を削って値引き販売する必要がないので、（売れてさえいれば）一定の利益が常に確保できるというメリットがある。

3. 大きな環境変化：情報化の進展とインターネット書店の急成長

3.1 情報ネットワーク化の進展

情報ネットワーク化の急進展は書店にどのような影響を及ぼすのだろうか。

ひとつは、経営面における効率化、生産性の向上への寄与である。たとえばPOSシステム（販売時点管理システム）やEDI（電子データ交換）、EOS（オンライン受発注システム）などの導入によって、単品管理の精度が向上し、書店の経営の合理化・効率化・近代化することとなるだろう。また取引情報や各種データの標準化、書店や取次、出版社間の情報が共有され、取引が迅速化されるとともに、販売情報その他のデータベースが構築され、それが在庫管理、業務効率化を促すと共に、マーケティングに活用されることが期待される。

また、インターネットを通じてマーケット情報や商品情報など各種の情報収集が容易になるとともに、各店がウェブ・マーケティングを展開することも考えられる。リアル店舗とインターネットを利用したオンライン書店を併設することで事業機会を拡充することができるだろう。

3.2 情報システムへの対応力格差の拡大

しかし、日本の書店の情報化、流通情報活用には格差の拡大が目立つ。出版社、卸売業（取次）、小売業（書店）と流通段階の別を問わず、大手企業や先進企業は、情報ネットワークやシステムの積極活用に努めてきた。たとえば、取次に関して言えば、日本出版販売はNOCSを、トーハンはTONETSを、大阪屋はOPASというシステムをそれぞれ構築し、書店POSシステムとの連動に

より、主要な取引先書店の情報化を推進してきた。

一方、小売業の側とはいえば、紀伊國屋書店、文教堂、ジュンク堂書店、平安堂等の大手書店チェーンは、独自の情報システムを構築した。たとえば紀伊國屋書店のPUBLINEでは、全店および各店の単品別販売データを集計して自社の販売戦略に活用するだけでなく、出版社などの会員に対して有料で情報を提供している。

また書店の業界団体である日書連はBIRD—NETを立ち上げて加盟書店の情報システム化の推進に取り組んでいる。しかし、2005年12月に日書連が行なった「書店経営実態調査」によると、日書連加盟の書店の電子機器の使用状況は、「ファクシミリ」が93.2%と普及しているものの、「パソコン」は71.8%であり、「ハンディターミナル」(31.5%)や「POSレジ」(34.4%)にいたっては30%台にとどまっている。

特にPOSシステムに関しては、POSレジの導入度は、10坪以下の書店では7.7%、11～20坪規模では14.8%、21～40坪規模では33.1%と小規模店ほど使用率(活用度)が低い。情報化の水準においても規模格差は大きく、ウェブ・マーケティングのチャンスは大きいものの、実際に情報システムや情報ネットワークを活用できていない中小書店が大半なのである。

4. ウェブ・マーケティングの雄「アマゾン」の存在

4.1 インターネットこそが最大の販売方法という発想

それに対して情報ネットワークの活用という点で抜きん出ているのがアマゾン・ドットコムである。

アマゾン・ドットコムは1995年に書籍のオンライン業としてアメリカで設立された。アメリカのウェブ・マーケティングは、アマゾンの創業とオンライン書店ビジネスの確立を契機に本格化したといわれる。ウェブ・マーケティングはネットの使い方によって大きく3つに分類することができる。

ひとつは、情報提供ツールとしてインターネットをとらえるものである。ウェブサイトを経営する商品のサービスに関する広告その他の情報を掲載するだけのものと位置づける。インターネットを利用する目的は新しい取引先・市場を開拓して国内で成長してゆくゆくはグローバルに成長することである。

二つ目は、リアル店舗（実在の店舗）の補完手段としてインターネットをとらえるものである。たとえばオンラインパンフレットやオンラインカタログの形態を採り、コストを抑えて自社の製品・商品を販売しようというものである。

そして三つ目がインターネットそのものをビジネスの中核に位置づけるものである。これはインターネットを店舗や他の販売手段の補完的なものとして考えるのではなくて、インターネットを中核として事業展開を図るものである。アマゾン・ドットコムはこのタイプである。このタイプのビジネスでは、ウェブを駆使して実店舗よりも商品の幅を広げたマーケティングが可能である。

4.2 システムの自社開発と顧客の囲い込み

アマゾン・ドットコムの創業者であるジェフ・ベゾスは、1994年、ネットサーフィンのウェブ使用率が月2300%の割合で増加していることに気づき、そこからオンライン市場に適したトップ5品目（書籍、CD、ビデオ、コンピュータのハードウェアとソフトウェア）について徹底的に調査をした。ベゾスはインターネットの技術を熟知していたので、既存のソフトウェアやシステムは実際のネットビジネスには使い物にならないことが判っていた。

そこでアマゾンでは自社でワンクリック注文システムをはじめとするシステムを開発した。技術力が他より抜きん出ていたことがアマゾンの優位性を高めた第一の要因である。そして、才能ある多様な人物を集め、起業家のチームを結成し、任務を明確にした。最終目標を定め、仕事に優先順位をつけ、最重要項目を重点的に処理していた。

現在のアマゾンは取り扱い品目が多様であるので幅広い事業に手を出しているように見えるが、本業は電子小売業である。その他は全て客を引き寄せるために計画された付随されたサービスであると言ってもよい。可能な限り、多くのお客をアマゾンのサイトへ引き付けてウェブ上での購入に適した商品やサービスを販売している。そのためにさまざまなサービスや商品が次々に開発されていった。

一度アマゾンのウェブサイトを訪れ、興味ある品物をクリックすると次回からは来訪者の個人ページ（個人データベース）が作成される。そしてその後はそれぞれの購買履歴や支払い情報、検索履歴情報に基づいて、個別のサービス

を受けることができる。

つまりアマゾンのサイトは顧客に対するショーウィンドウと同じ働きをしているのである。サイトにはたくさんの商品が並べられ、見る人の目を引き付け、また陳列されていない商品もリンクが張ってあることで購入しやすいようになっている。さらに商品毎の詳細な説明や購入者の生のレビューがあり、購入の際の参考になるように工夫されている。またこの商品を買った人はこういうものも買っていますというように、自分の趣味に近い人の購入情報も提示されるので、商品の発見に役立つ。すべてが顧客の囲い込み効果と販売促進効果を持っているのである。

4.3 顧客サービス度の高さ：他サイトとのコラボレーション、サイトのブランド化

検索画面の使いやすさも重要である。アマゾンのサイトでは膨大な数の書籍やCD、DVDやソフトウェアその他の商品を扱っているので情報量も膨大であるが、顧客は何回かクリックを繰り返すだけで、自分が興味を持っている商品までたどり着くことができる。また支払いに際しても、いったん送り先や支払い手段、請求先などの情報をインプットしておけば、次には、それをクリックだけですむ。ワンクリック方式を選んでおけば、1度クリックするだけで購入手続きが完了する。これこそがアマゾンが独自に作りあげたビジネスモデルのひとつである。

また個々の顧客に合わせたサービスとして、マイページや有料付加サービスなど個々の顧客に合わせた情報提供サービスのほかに、売上ランキングや分野別ベストセラー情報等も絶えず更新されている。また配達状況のお知らせや他人のコメント、クリック・トゥ・コールサービスなどで顧客の時間を節約し、顧客満足を高める役割をしている。

さらに、セキュリティシステムの構築による安心・安全と信頼性の確保の視点が重視されている。アマゾン・ドットコムはセキュリティがしっかりしていて安全なサイトであり、クレジットカード購入の場合も強固なセキュリティに守られており、サーバー落ちがほとんどない点が顧客の支持が高い理由である。またキャッシュレス化がアメリカほど進んでいない日本のアマゾン

(amazon.co.jp) では、クレジットカード以外にも代金引換えやコンビニエンスストアやATMネットバンキング払いも選択できるようになっているほか、最近ではプリペイドカードの導入など購入の便宜性も図られている。

さらに自社クリック数が多い他社サイトと組み、アマゾンへの流れを作りあげた点もアマゾンの特徴である。マーケティング活動に積極的投資を続け、価格引下げだけではなく、選択の幅を広げ、カスタマイズされたサービスで顧客の獲得をめざしている。そのためには使いやすい検索方法や安全性の確保、配送のネットワークの整備などによってサイトの品質向上に努め、信頼性の向上とブランド化を図った。市場規模がまだ小さくて、先行者の優位性が高いうちに徹底して投資をし、顧客を固定化してきたのである。

4.4 多様なサービスの革新性

①アソシエイトプログラム

アマゾンの代表的なサービスにアソシエイトプログラムがある。アソシエイトとは、アフィリエイト（成果報酬型広告）とも呼ばれ、ウェブサイトやメールマガジンに企業のサイトのリンクや商品を貼り、消費者がその媒体を経由してその広告主の商品を購入すると、掲載主に広告料として報酬が一部支払われるシステムのことを言う。アマゾンは成果報酬型広告を世界に先立って導入し、成功させた。たとえばホームページやブログなどの個人のサイトで、本の書評を行っていたら、そのサイトの見やすい位置にアマゾンへのリンクがあれば、サイトと企業の双方にメリットがある。また、いちいち消費者も戻らないでダイレクトに購入できる目的地まで行けるという使いやすさもある。

アフィリエイトは売上高によって広告費が決まるので、ただ表示されるバナー広告に比べ費用対効果が高い。アマゾンの場合、個人・法人の別を問わず、参加費無料でアソシエイトに参加できる。また、アソシエイトプログラムの一環で、本格的なオンラインストアが誰でも簡単に作れるインスタントストアと呼ばれるサービスも始まっている。こちらはユーザーがほとんど手を加えずにアマゾンの中の全商品または、特定カテゴリーを紹介でき、売上が出たら規定の紹介料をいただけるというサービスで、これも無料で利用できる。この他、おまかせリンクというサービスは、自分のサイトのコンセプトに沿った商品を

自動で表示ができるようになっている。

②アマゾン・プライム

アマゾン・プライムは2005年2月から行なわれている会員サービスのプログラムである。年会費を払えば購入金額に関係なく、また配送料無料サービス適応のための最低料金（日本の場合は1,500円）に達しなくとも、配送料無料で2日以内に商品を届けるというサービスである。アマゾン側のコスト負担が大きく収益性の面では課題が残るサービスだが、販売促進効果は大きい。

③中身検索サービス

中身検索サービスは、書籍の内容の一部を試し読みができるサービスである。タイトルだけでなく、書籍の中身の単語までキーワード検索できるようになったことにより、知りたいことが書いてある本を探すのが容易になったし、リアルな店舗で本を手にとって見てもらうような効果があり、出版側にすれば中身を強くアピールすることができる。読者だけではなく、著者や出版社にとっても有益なサービスである。

4.5 ネット「書店」を超えたアマゾンのビジネスモデル

アマゾンの売上高は年々続けている。2006年売上高は107.1億ドル。うちアメリカ国内売上高約5割を占めている。アマゾンには現在、日本・イギリス・ドイツ・フランス・中国などのインターナショナル部門などがあり、これらの比率が年々拡大している。また、書籍以外の商品、エレクトロニクスその他が着実にシェアを伸ばしている。

アマゾンのビジネスモデルの主な側面は①小売業 ②IT企業 ③メディア企業 ④ロジスティック（物流）企業 の4つである。

IT企業という面は、自身でサイトを構築したという実績に加え、検索エンジンの作成もできるほどの技術力を持っている。アマゾンにとっての最大の強みは膨大な顧客ベースとそれを基にした正確な需要予測である。アマゾンの在庫回転数はおおよそ15回から20回ほどであるが、これはリアル書店に比べ高い回転率で、経営資本を効率的に回していることがわかる。売り上げも顧客数も増加しているので、データ数も増え、需要予測の精度もますます高まるという好循環が生じている。

メディアビジネスについてはアマゾンはずでに本国の米国では8位、日本では7位、イギリスでは6位の利用者を誇るネットビジネスの雄である。どの国においても、出版社にとって、書籍の広告をアマゾンのサイトに載せるということは、効果的なマーケティング手法として定番になっている。

最後のロジスティックス（物流）については、オークションサイトのeベイや、楽天といったネット小売りは、自身での売上ではなくあくまで第三者の仲介業であり、自社で膨大な在庫を抱えているわけではない。それに対しアマゾンでは北米だけで15もの巨大な物流センター、日本も千葉県に大規模なセンターを擁している。

注文を受けてから24時間以内に届く商品の比率も年々増加し、顧客満足につながっている。世界中に展開されている物流のネットワークはアマゾンの大きな武器である。

つまりアマゾンとは、基本はオンライン書店であるが、それを超越したサイトであり、幅広いビジネスである。

現在、商品の購入でネット経由の割合が急速に伸びている。2005年では世界合計4000億ドルを突破し、2006年には5000億ドル、2008年には1兆ドル規模に達する見込みである。2001年から2005年にかけてウェブ・マーケティング（ネット販売）市場が倍増したアメリカと同様に、日本でのウェブ・マーケティングの市場規模も急拡大している。アメリカを超えるような勢いで伸びている。これまでは整備しきれていなかった流通経路や販促方法、支払方法が普及すると共に、ネットでの購入に対する抵抗感や恐怖感は急速に薄れつつある。アメリカにせよ、日本にせよ、ウェブ・マーケティングの発展に際してアマゾンが果たした役割は非常に大きく、今後も世界の市場を引っ張っていくだろうとみられる。

5. アマゾンの革新性から学ぶもの

以上のように書籍流通の分野でネットを通して流通そのものを変えたアマゾン・ドットコム（Amazon.com）は、当初、在庫というものを抱えない方法を取り、マーケティングの常識を覆し、売上を伸ばすことができた。そして情報管理システムが整備された後には大規模な自社物流センターを設立して適正な

在庫を持つことで、迅速な配送体制を確立することでさらに業績を急拡大している。

また、アフィリエイトプログラムの先駆けのアソシエイトプログラムでは、大規模な広告宣伝を出すのではなくて個人の力を結集する（個人のホームページからの顧客を抱え込む）ことで成長した。

アマゾンでは国別の売上高や部門別の内訳等のデータを公表していないが、日本における販売額は全体の1割強、1,500億円近くに達しているといわれる。「商業統計調査」ベースでの書籍小売販売額が約1兆円であるから、日本の書籍流通市場における同社のシェアは十数パーセントに達していることになる。

日本のネット利用者数は携帯のネット接続も含めると1億人超の規模に達している。国民の7割近くがネット利用者であり、インターネットは我々の生活を大きく変え、すでに生活の一部となっている。

日本の書店がウェブ・マーケティングによる大きな可能性、チャンスを目前にしながら、それを十分に活用できないのに対して、アマゾンは、出版流通や書店という分野においては全くの新規参入者でありながら、短期間にトップ企業に上り詰めた。否、新規参入者であるからこそ、たとえば従来は1ヶ月近くかかっていた客注品を1週間以内、場合によっては1～2日で配送する、あるいは送料無料化やポイントの付与という形での事実上の値引き販売を実現するなどによって、低回転・低収益の収益構造に甘んじていた書店業界の常識や既存の仕組みにとらわれることなく新たなビジネスモデルを構築しえたのである。旧来型の商慣行やビジネスモデルや固定観念にとらわれ、長期低迷を余儀なくされている日本の書店が、その経営革新性から学ぶべきものは多い。