

第7回DMフォーラムより



eBayのE-commerce戦略

青山学院大学 国際マネジメント研究科 岩井 千明

米国ではeBay、アマゾン、Yahoo!が成功事例の御三家として取り上げられておりますが、日本からは撤退してしまっておりあまり情報がないため、皆様のお役に立つのではないかと思います。eBayの事例紹介をさせていただきます。

eBayとは何か簡単にご説明すると、日本におけるYahoo!オークションと同じです。eBayのビジネスは、世界にオンラインでマーケットビジネスを作り、誰でもがどんなものでも取引できるような世界的なオンラインプラットフォームを提供することをビジョンとしています。そして非効率な市場を効率的にすることが、eBayの提供する価値であるとしています。

eBayの株価の推移からその業績の良さがわかります。特に過去2年間でその傾向が顕著に表れていますが、ナスダックの平均株価や小売業で世界最大のウォルマートの株価がほぼ横ばいで停滞しているのに対して、eBayは2倍、3倍になっています。また、2000年1月頃にピークを迎えたネットバブルが崩壊してドットコムブームが停滞期に入りましたが、アマゾン、eBay、Yahoo!は復刻御三家と言われています。なぜeBayが復刻したのか、オンラインオークションという業態がなぜ消費者から支持されているのかについてお話していきたいと思えます。

まず、eBayの沿革をご紹介します。1995年にピエール オミディアというシステムエンジニアが設立。その後1996年にジェフ スコールとシリコンバレーで起業します。1997年には社員数も増加、システムを強化して会社として動き出します。そして、1998年に現在の社長であるメグ ウイトマンが社長に就任しました。同年、株式を上場、2000年に日本市場へ参入、ハーフトットコムの買収などを経て、2002年にはYahoo!オークションに負けたことを理由に日本市場から撤退します。しかし、会社としての業績は順調で、同年オンライン決済会社Paypalを買収しました。

eBayは登録ユーザー数を毎年増やし、ここ5年間で年間平均成長率113%と2倍以上増加し、2003年第4

四半期で9500万人に達しています。出展数では、同期において2億9200万点の商品が出展され、過去5年間の平均成長率は85%になっています。さらに、eBayは売り手と買い手を紹介して、その取引が成立したときの手数料を受け取るというビジネスですので、eBayの総売上高ではありませんが、総取引額も同期において約7100億円。1ドル105円として年間金額に換算すると2.98兆円にもなります。これは、イトーヨーカドーの2002年度の売上高が3.53兆円、イオンが3.09兆円、ダイエーが2.20兆円ですから、イオンの年間売上高とほぼ同じ規模の商取引がeBayを通じて行われていることとなります。次にeBayは登録が無料の為、登録をしても実際には取引に参加をしていないユーザーが多数います。その為、支払い口座数が実際にeBayを通じて商取引を行った会員数といえます。これが4000万口座と順調に伸びています。支払い件数も同じような伸びを示しています。eBayの総売上高は、2003年第4四半期で648百万ドル、およそ680億円ぐらいになります。年間にして約2800億円を売り上げていることになり、アメリカのマーケットだけで見ると、eBayは第11位と老舗の小売業を凌ぐ勢いで成長していることがわかります。

この成功の要因ですが、思想的な視点として、eBayは自社が直接物を売るのではなく、場を提供しているということや、お客様は基本的に全て良い人たちであるという姿勢をもって、特に扱う商品や参加する人に制約を設けず、インターネット上に商取引ではなくコミュニティを作っているという点があげられます。また、実際の成功要因として、登録ユーザーの20%が80%の利益を生むという2・8の法則が成立しており、その主役はオークションを店舗として活用する小規模事業主である点。その他、アメリカで開始したビジネスがイギリス、ドイツ、中国と展開していき、地理的リーチの拡大を積極的にやっているという点があげられます。さらに、Paypalというオンライン取引決済の会社を買収し、オンラインショッピングの会社と決済サービスの会社が一体化したというのもeBayの強みといえます。現在、eBayはオークションサイトとされていますが、実際はその四分の1程度が普通の固定金額の商品となっています。商取引を行う為のマーケットプレイスとして考えている為、価格を変えても変えなくてもお客様の自由というeBayの姿勢が貫かれており、E-commerceサ

イトで最大規模へと発展しています。

最初に非効率なマーケットを効率よくすることが eBay が提供する価値であるといいましたが、eBay は商品のライフサイクルで見た場合、通常の小売業者が売り買いする主力商品ではなく、アウトレットや中古品、ビンテージといった、今まで誰も手をつけたがらなかった、マーケットが効率化されていない商品にフォーカスすることを戦略としています。eBay はそのマーケットにおけるメリットが 1.9 兆ドルあるとしており、これは、世界の GDP のうちの 5% を占めています。要するに、eBay は商品の特色が規格化され、提供される商品情報が広く知れ渡っていて、売る側の言い値と買う側の入札価格がかけ離れていない市場が効率的な市場ですから、中古品やアウトレット品にそのような効率的な市場になる条件を持ち込んだということです。具体的には、オレゴン州では犯罪者の押収品が eBay を使って売買されており、それまで新品を買っていた人が中古品を買うようになったということがいえます。

eBay は現在世界の 28 国で営業を展開しており、それぞれの国別にマーケティング手法が異なります。最も進んでいるアメリカやドイツ、カナダ、イギリス、韓国等といった地域では、既に eBay が広く普及しているため、登録ユーザー数の増加ではなく、アクティブレートの向上をマーケティングフォーカスとしています。一方で、まだ eBay の認知度が低く、eBay の提供するマーケットプレイスが普及しきっていない国においては、登録ユーザーの獲得にマーケティングフォーカスをおいています。その結果、E-commerce サイトとして殆どの国で 1 位になっており、世界的にも非常に成功を収めています。

eBay は収入、コスト、キャッシュフローをしっかりコントロールすることが必要であるとしています。その eBay のビジネスモデルは非常に簡単で、商品を出展し、取引が成功したら何%かのお金を取るというもので、それがインターネット上で行われるので非常に透明性があります。また、いろいろな商品がいろいろな地域で行われているので十分分散化されており、信頼性が高いのです。また、基本的に仕入がないためコストや在庫がありませんし、大きな費用としてはエクспанションのためのサーバー費用や、国ごとに戦略が異なるマーケティングの費用だけですし、アメリカで得た収益を中国に投資するといったレバレッジも可能です。さらに、Paypal

という決済システムをもっているのも、キャッシュフローの予測も十分に可能です。これらのことから、eBay は自社のビジネスモデルが持続可能性のある堅実なものであるとしています。

次に、復刻御三家と言われている eBay、アマゾン、Yahoo! の業績を比較してみました。売上高をみると、eBay が約 2165 億円、アマゾンが約 5263 億円、Yahoo! は約 1625 億円と、アマゾンが eBay の 2 倍ぐらいの売上がありますが、純利益では eBay が約 441 億円に対して、アマゾンは 35 億円となっています。売上高当期純利益率を見ても、eBay が 20.4%、アマゾンは 0.7%、Yahoo! は 14.6% と成功御三家といわれつつも、やはりアマゾンは自社で在庫を持っているなどのリスクがあり、あまりよくないことがわかります。

最後にまとめとしてお話させていただきますが、eBay の強力なライバルは沢山現れましたが、結局うまくいきませんでした。それは、ネットワーク効果によるもので、一番良いところに一番お客は集まります。ウイナーテイクスオールといいますが、まさに一人勝ちという結果になったのです。その背景には、eBay は誰でも何でもいから eBay で商品を売買してくださいという姿勢で、非常に受けを広くしているということがいえます。お客様の要望があれば、建設機械などの BtoB の分野にも進出するなど、非常に柔軟に対応しているのです。全ては、eBay が世界の中のオンラインマーケットプレイスになるという戦略に忠実に仕事をしてきたことが売上を伸ばしてきた最大の要因です。皆さんの会社も、戦略がフィックスしていれば、eBay に対抗したり、乗っかったりということはおのずから答えがでてくると思います。