



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。