

Amazon経営戦略の全体像

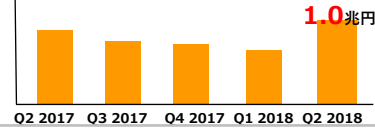
キャッシュフロー経営

最重要KPI

フリーキャッシュフローの安定

(財務諸表の先頭にキャッシュフロー表を表示)

フリーキャッシュフローの推移



配当「0」

積極的な投資

※参考：研究開発費は約2.5兆円

②M&A

過去10年の主な買収案件

時期(年)	金額(億\$)	企業名
2008	3.0	Audible (オーディオブック)
2009	12.0	Zappos (靴のオンラインストア)
2010	5.5	Quidsi (ベビー用品オンラインストア)
2012	7.8	Kiva Systems (倉庫内ロボット配送)
2013	1.5	Goodreads (書評掲載SNS)
2014	9.7	Twitch (ゲーム配信)
2015	5.0	ElementalTechnologies (映像処理)
2015	3.7	Annapurna Labs (半導体開発)
2017	137.0	Whole Foods (食料品販売)
2017	7.0	Souq.com (中東最大のインターネット通販)

③新サービス

過去10年の主な撤退事業

開始(年)	終了(年)	事業名
2010	2016	Web Store
2011	2016	My Habit (タイムセール)
2011	2015	Amazon Local
2011	2015	Test Drive (アプリ試用)
2012	2015	Music Importer
2014	2015	Fire Phone
2014	2015	Amazon Elements (おもちゃ)
2014	2015	Amazon Local Register (モバイル決済)
2014	2015	Amazon Wallet
2015	2015	Amazon Destination (宿泊予約)

④新技術

技術人材確保
(毎年数万人単位で採用)



ドローン
(物流に関連する特許を取得)



音声認識
(Alexaのスキル開発を外部公開し音声データ収集)



画像認識
(Amazon Goで実証実験)



中核ビジネス

①マーケットプレイス (Eコマース) CCCがマイナス



事業者

取扱い商品数 約30億個 (2018.1)

1年間の第三者販売業者新規登録 約30万社 (2017)

消費者向けサービス



amazon

総売上 約13兆円

オンライン売上

約10兆円

第三者販売手売上

約3兆円

(2017.12)

事業者向けサービス



消費者

ユーザ数 約3億人 (2017.2)

MAU 約0.3億人 (2016.7)

事業者購買用サイトでユーザ拡大
(2018.10日本進出)

②AWS (クラウドサービス)

スケールを活かした収益部門



売上 約2兆円、営業利益率 約25%
(2017.12)



開発者向けイベント
・総勢10万人が参加
・新機能を続々発表

全域をカバーする海底ケーブル
世界シェア4割のデータセンター



③Prime (会員サービス)

圧倒的サービスで消費者拡大



売上1兆円、会員数 約1億人
(2017.12)

プライム会員の特典例

当日配送	お届け日指定便
プライムナウ	映画/TV等が見放題
Kindle数冊無料	Kindle fire割引
Amazon Pantry割引	Amazon Family割引
Prime Photo無制限	先行タイムセール

付加価値・生産性向上

減価償却

投資の成果

物流網の強化

物流センター
(80施設超)



NVOCC

amazon locker

Amazon SWA

トレーラー
(4,000台)



航空機
(16台)



空飛ぶ配送/倉庫
の実証実験中



デバイス



リアル店舗

amazon go amazon books

その他

amazon fresh
Amazon Fashion
amazon pay

新たな中核ビジネス