

‘쇼핑제국’ 건설

아마존 재팬

amazon.co.jp[®]

- ❖ **소재지:** 東京都目黒区 下目黒1 丁目8番1号 ARCO TOWER ANNEX
- ❖ **설 립:** 1998년 9월(인터넷 사이트 서비스 개시는 2000년 11월)
- ❖ **사무소:** 풀필먼트센터(千葉2개, 埼玉 4개, 神奈川 1개, 岐阜 1개, 大阪 2개, 佐賀 1개)
고객센터(北海道 1개, 宮城 1개)

‘쇼핑제국’ 건설_아마존 재팬 (No33)

< 요약 >

- 일본에서 인터넷쇼핑 시장을 선도하고 있는 것은 라쿠텐 등의 일본기업이 아니라 아마존 재팬이라는 인식이 강함
- 혁신적인 물류망 구축으로 소비자가 원하는 수요를 충족시키며 급격하게 성장을 하고 있음
- ‘1시간 이내 배송’ 등 파격적인 배송서비스를 연이어 발표하며 인터넷쇼핑 시장의 1인자의 자리를 굳혀나가고 있음
- (벤치마킹 포인트) 현지의 소비자 특성을 충분히 감안한 현지화 전략으로 일본에서 새로운 소매 업계 역사를 쓰고 있음

1. 압도적인 존재감

- 창업 20년이 지난 아마존의 2015년 매출액은 1,070억 달러를 상회 인터넷비즈니스 세계에 새로운 금자탑을 세웠음
 - “20년 전 나는 스스로 자동차를 운전해서 우체국으로 짐을 옮겼다. 언젠가 지게차를 가지는 것이 꿈이었다.”
 - 지난 2016년 1월 28일에 제프 베조스 창업자 겸 CEO는 결산과 동시에 발표한 기자회견에서 이같이 밝혔다
- 아마존의 눈부신 성장을 보면 제프 베조스가 이러한 감회를 밝히는 것도 무리가 아님
 - 지금 아마존은 연간 3억 명의 이용자를 확보하고, 약 20억 개 품목을 연간 40억 개의 화물을 취급하는 초거대기업으로 변모했기 때문임
 - 2015년 7월에는 시가총액 기준으로 미국에서 가장 규모가 큰 소매업 체인 월마트를 눌렀음
- 월마트는 2015년 기준으로 매출액이 4,856억 달러에 이르는 ‘소매업의 제왕’이라고 할 수 있는 존재임

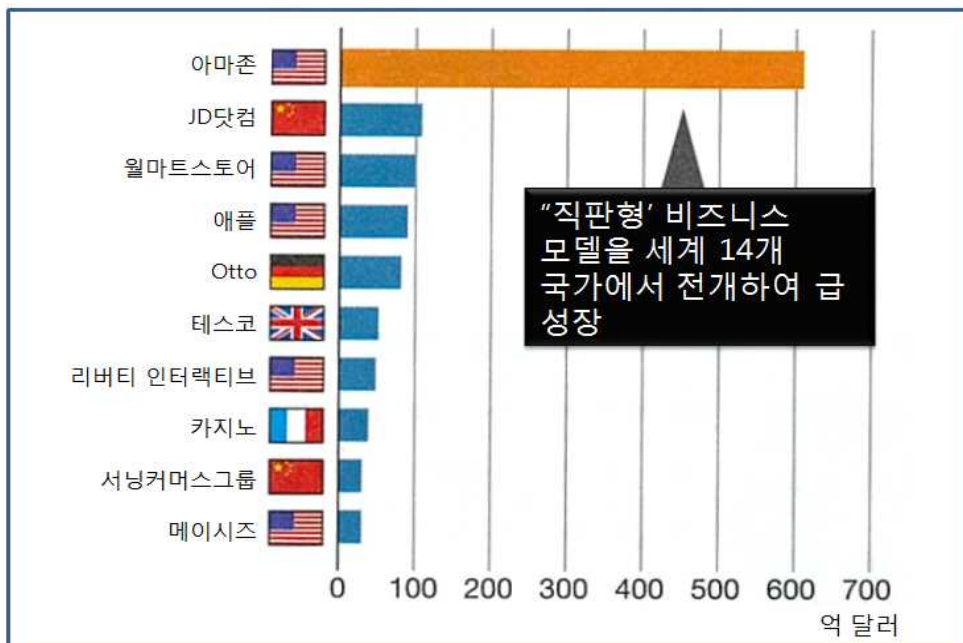
- 아마존에게 역전을 허용한 것은 유통의 추세를 상징하는 커다란 사건이라고 할 수 있음
- 인터넷 쇼핑 분야에서 전 세계의 경쟁사를 압도하며 독보적인 존재가 되어 가고 있음
- 미국 이외의 유럽에서도 높은 점유율을 자랑하며 아마존의 경제권은 세계로 확산되고 있음

<그림1> 아마존의 각국 매출액 추이



자료: 週刊東洋經濟, 2016.3.5., 特集 アマゾン에서 인용

<그림2> 세계 BtoC형 인터넷 쇼핑 매출액 순위(2013년 기준)

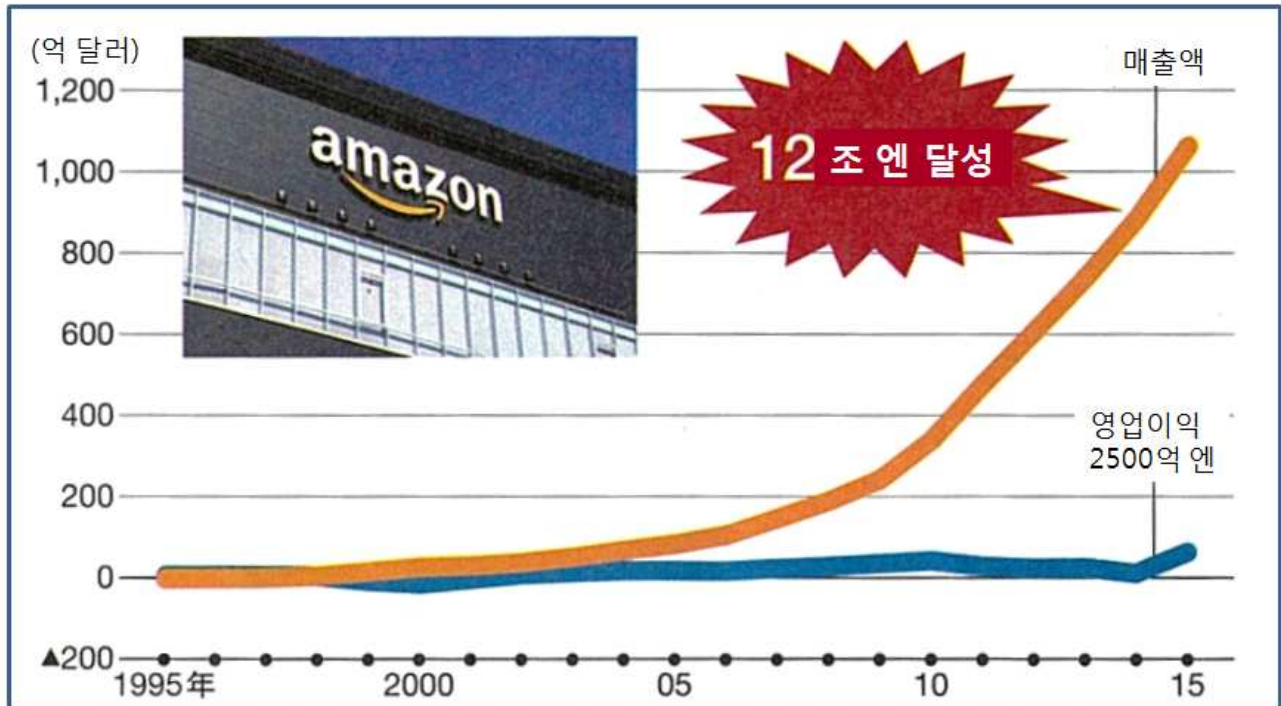


자료: 週刊東洋經濟, 2016.3.5., 特集 アマゾン에서 인용

□ 다만 순조로운 성장을 지속하고 있는 아마존이지만 이익 측면에서는 놀랄 정도로 낮은 수준에 머물러 있음

○ 이는 제프 베조스 창업자가 생각하는 경영철학과 밀접한 관련 있음

<그림3> 아마존의 매출액 및 영업이익 추이



자료: 週刊東洋經濟, 2016.3.5., 特集 アマゾン에서 인용

□ 1997년 아마존이 미국 나스닥에 상장할 때 제프 베조스가 주주에게 쓴 편지에 ‘모든 것은 장기적인 가치를 위해’라고 밝히면서 단기적인 이익을 추구하지 않을 것이라고 선언하였음

○ 이러한 상장 당시 주주에게 밝힌 경영이념은 지금도 여전히 이어지고 있다고 볼 수 있음

○ 미래를 위해 거액의 투자를 하고, 눈앞의 이익은 쫓지 않는다는 것임

○ 심장부라고 할 수 있는 물류와 IT시스템에 상당 금액을 쏟아 부으며 인프라 구축을 추진해 왔음

□ 한편 지속해서 비즈니스 영역을 확대시키고 있음

- 2007년 전자서적 기기 ‘킨들’ 발매를 계기로 자사에서 단말기를 개발하는 제조업체 사업 시장에 진입했음
- 2011년에는 동영상 무료 사이트, 2014년에는 음악 무료사이트를 시작하는 등 콘텐츠 비즈니스로 사업영역을 확대해 왔음
- 그룹사인 ‘Amazon Studios’에서는 오리지널 영화를 제작하고 있으면, 2015년에 제프 베조스는 독일 신문과의 인터뷰에서 ‘아카데미상을 수상하고 싶다’고 밝힌바 있음

2. 프라임의 파괴력

□ 아마존의 성장을 견인하고 있는 것은 연간 회원 서비스 ‘아마존 프라임’임

- 2005년에 미국에서 시작해서 현재는 세계 8개국에서 서비스를 전개하고 있음
- 프라임 회원에 등록하면 쾌속배송, 배송일 지정 이외 주문한 상품이 1시간 안에 배송되는 ‘프라임 나우’를 이용할 수 있음
- 회원만의 특전을 점진적으로 풍부하게 확대하면서 회원을 지속적으로 늘려나가고 있음

□ 글로벌 시장에서 프라임 사업을 총괄하고 있는 부사장 그렉은 ‘말 그대로 뒤편과 같다고 볼 수 있고, 프라임은 쇼핑 역사상 가장 강력한 툴’이라고 강조함

- 프라임 회원에게 제공하는 서비스의 가격은 나라마다 조금씩 차이가 있음
- 미국은 가격 인상을 해서 99달러, 영국은 79파운드임

□ 2007년부터 서비스를 시작한 일본에서는 3900엔을 유지하고 있음

- 2015년에는 TV광고를 하는 등 기존과는 차이가 나는 규모로 프라임 회원 획득을 위한 마케팅 투자를 하고 있음
- 많은 회원확보를 위해 당분간 가입비 인상은 고려하고 있지 않은 것으로 알려져 있음

□ 2015년에 프라임 회원 수는 전 세계에서 전년대비 51% 증가했음

- 그 중 일본에서의 신장률이 가장 높게 나타났음
- 일본의 회원 수는 600만 정도인 것으로 알려져 있어 앞으로 더 확대될 가능성이 매우 높아 보임

<표1> 인터넷쇼핑 사이트 방문객 순위 (2015년 12월)

	사이트	월간 방문객 수(만 명)
1	아마존	3,740
2	라쿠텐(楽天)	3,338
3	価格.com	2,440
4	Yahoo! 쇼핑	2,365
5	Yahoo! 옥션	1,884
6	애플	903
7	DMN	722
8	ASKUL	519
9	요도바시 카메라	497
10	Ponparemall	457

자료: 週刊東洋経済, 2016.3.5., 特集 アマゾン에서 인용

- 2015년 10월말 도쿄 메구로(目黒)에 있는 아마존 재팬 본사에 인접한 호텔 가조엔(雅叙園)에서 아마존 직원을 격려하는 성대한 자리가 마련되었음
- 2000년 11월 1일 일본시장에 진출한 아마존 재팬의 ‘탄생 15주년’을 축하하기 위한 목적이었음
- 아마존 재팬은 일본에서 지금까지 종업원 수조차 알려지지 않았던 기업이었음

<그림4> 아마존과 일본 주요 유통업체 매출액 비교



자료: 週刊東洋経済, 2016.3.5., 特集 アマゾン에서 인용

□ 최근 정식 직원 수가 3500명(2015년 말 기준)이라는 것이 알려졌을 정도임

- 특히 최근에 적극적으로 채용인원을 늘려, 2015년에는 6개월 동안 무려 500명의 직원을 채용하기도 했음
- 이러한 직원 수의 증가는 일본시장에의 아마존 재팬이 얼마나 성장을 가파르게 하고 있는가를 여실히 보여주는 것이라고 할 수 있음

<표2> 아마존의 연역

연도	내용
1994년	제프 베조스가 아마존의 전신인 'Cadabra.com'을 창업
95	Amazon.com에서 서적 판매를 시작
97	나스닥에 상장
98	영국과 독일에서 서비스 시작
2000	마켓프라이스를 시작
	일본에서 서비스 시작
02	AWS(Amazon Web Services)을 시작
05	Amazon Prime를 도입
07	전자서적 기기 'Amazon Kindle'를 판매
10	'Amazon Studios'를 설립하고 영화제작에 진출
11	태블릿 단말기 'Kindle Fire'를 판매
	Prime 회원은 동영상 무료인 'Prime Instant Video'를 시작
14	Prime 회원이면 음악을 무료로 들을 수 있는 'Prime Music'을 시작
	1시간 만에 상품을 배송하는 'Prime Now'를 시작
15	인공지능 스피커 'Echo'를 발매
	일용품을 간단하게 주문할 수 있는 'Dash Button'을 발매

자료: 週刊東洋經濟, 2016.3.5., 特集 アマゾン에서 인용

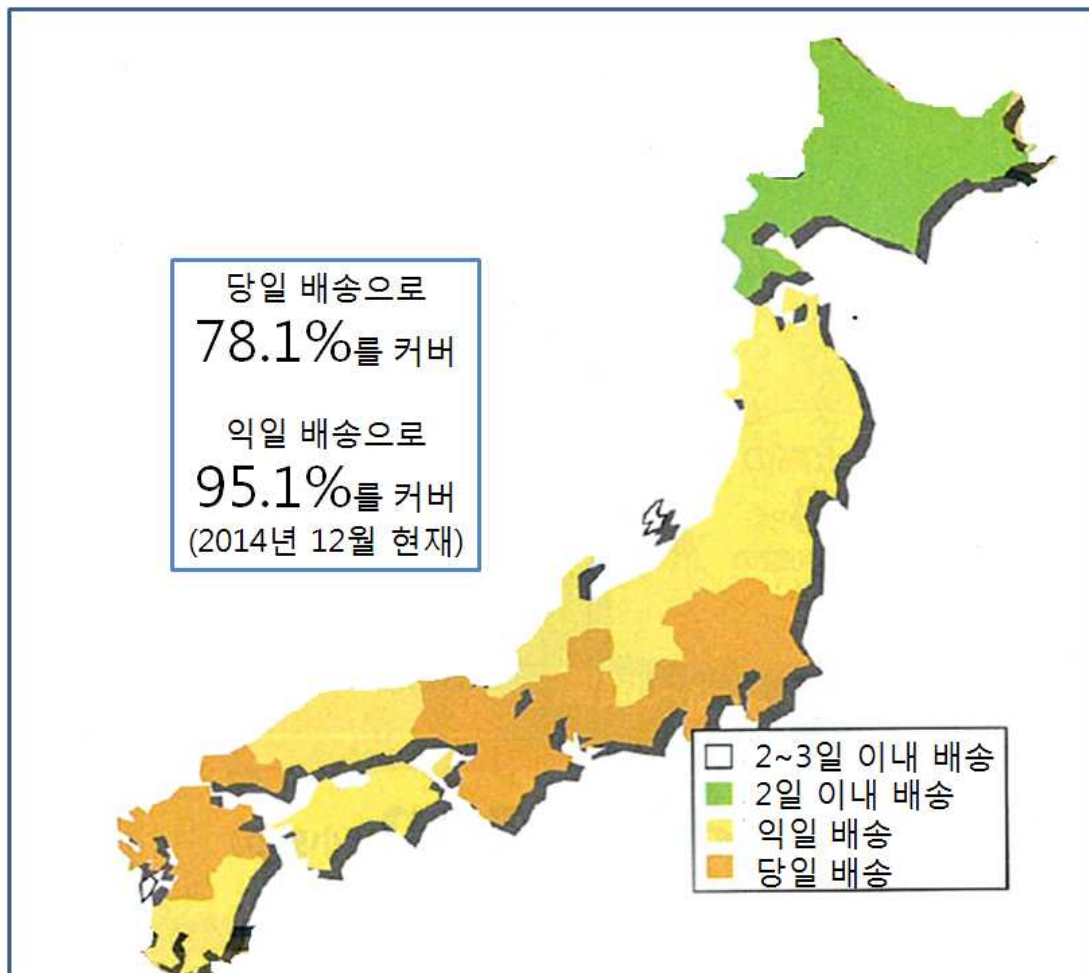
□ 2015년도 매출은 1조 엔을 돌파하여 2011년도 매출 5240억 엔의 두 배로 성장했음

- 일본 소매업계에서 1조 엔 매출은 세븐일레븐 점포 4166개, 대형마트 이온 매장 184개분에 해당하는 규모임

□ 이렇게 가파른 성장을 유지할 수 있었던 비결은 일본 전역을 커버하는 물류망의 확대였음

- 배송지역의 인구 커버율은 익일 배송까지 포함하면 95%로, 일본 어디에 있더라도 바로 아마존의 상품을 받아 볼 수 있음
 - 일본에서의 연간 취급물량은 약 4억 개로 추정되며, 이는 일본 우체국 택배서비스의 규모와 비슷함
- 일찍이 라쿠텐의 물류사업을 총괄했던 물류벤처 GROUND의 미야다(宮田)사장은 “아마존은 물량이 늘면 늘수록 효율이 높아지는 시스템을 만들어, 전 세계 거점에 그것을 표준화하고 있다.”고 극찬함
- 아마존에게 물류는 생명선과도 같은 존재이며 눈부신 진화를 거듭하고 있음

<그림5> 아마존 재팬의 지역별 배송 소요 시간



자료: 週刊東洋經濟, 2016.3.5., 特集 アマゾン에서 인용

<표3> 아마존이 일본에서만 하고 있는 서비스 내용

서비스 명	시작 시기	서비스 내용
편의점에서 물건 수령	2008년 7월	매장 단말기를 이용하여 주문도 가능
리폼 상품 및 서비스 취급	2015년 6월	키친에서 집 청소까지
‘아마존 소물리에’ 서비스 시작	2016년 2월	소물리에가 전화로 상담
중고차 취급 시작	2014년 6월	55만 엔 이하의 ‘원프라이스’

자료: 週刊東洋經濟, 2016.3.5., 特集 アマゾン에서 인용

□ 현재 아마존은 일본 국내 13곳에 물류센터를 보유하고 있음

- 2015년부터 ‘프라임 나우’의 소형 전용 센터를 4곳 새롭게 만들었음
- ‘프라임 나우’란 주문 후 최단 1시간 이내에 물건을 배송해 주는 프라임 회원용 서비스임
- 이 서비스는 2015년 11월에 일본에서 시작했고 전국으로 그 영역을 넓혀나고 있음

□ 최근 아마존 재팬의 성장의 원동력이 되고 있는 것은 ‘프라임 나우’임

- 아마존 재팬이 지난 2015년 11월에 시작한 당일배송 ‘프라임 나우’는 연간 회비 3900엔을 지불하는 프라임 회원이 되면 배송료 890엔을 추가로 내면 1시간 이내에 주문한 상품을 받을 수 있는 서비스임
- 이 서비스를 이용하기 위해서는 먼저 전용 애플리케이션을 다운로드 해서 가장 먼저 우편번호를 입력함

□ ‘프라임 나우’의 대상지역은 도쿄의 세다가야(世田谷)구와 메구로(目黒)구, 오타(太田)구, 미나타(港)구 등 일부 지역에서 시작했음

- ‘프라임 나우’에서 주문할 수 있는 제품은 1만 8000개이며, 식품과 일용품은 물론 가전제품도 구매가 가능함
- 특히 주문이 많은 것은 아마존이 처음으로 취급하기 시작한 냉장 및 냉동식품으로 차가운 맥주와 아이스크림 등임

□ ‘프라임 나우’를 이용하기 위해서는 합계 금액이 2500엔을 넘어야 함

- 중요한 특전은 ‘회사 건물 앞’ 등 주문한 물건을 수령하는 장소를 지정할 수 있다는 점임

- 확실하게 수령만 할 수 있다면 공원이나 카페 등도 지정해서 주문한 상품을 받을 수 있음
- 또한 아마존이 주문을 받으면 자신이 주문한 물건이 지금 어디를 이동하고 있는지 전용 애플리케이션 상의 지도에서 확인이 가능함
 - 조금씩 자신이 있는 곳으로 가까이 다가오는 지도 위의 위치를 확인하는 것도 주문하는 것 이상의 즐거움이 있음
 - ‘배달 직원과의 연락’이라는 애플리케이션의 버튼을 누르면 언제든지 연락을 취할 수 있고, 수령하는 장소와 사람을 변경할 수도 있음
- ‘프라임 나우’의 또 다른 매력 있는 서비스는 ‘2시간 지정 주문’임
 - 지정한 2시간 이내에 상품을 받을 수 있는 서비스로, 프라임 회원이면 언제든지 무료로 이용할 수 있음
 - 가령 점심시간에 회사에서 ‘오늘 17시~20시 사이에 귀가하니까 그 시간에 상품을 받고 싶다’고 하면서 주문할 수 있음
 - 이처럼 밖에서 간단하게 주문을 하는 고객을 위해 ‘프라임 나우’는 스마트폰의 애플리케이션에서만 이용이 가능함
 - 현재 일본에는 다양한 인터넷쇼핑에서 배송 시간을 지정할 수 있지만 당일 2시간 사이와 같은 지정시간을 정할 수 있는 서비스는 없음
- 인터넷쇼핑을 통해 주문을 해서 ‘다음날 오전 중’으로 지정을 하더라도 급하게 일이 생겨 수령이 어려워지는 경우도 있음
 - 그러나 ‘프라임 나우’서비스를 이용하면 냉동식품은 물론 냉장식품도 확실한 시간에 수령이 가능해짐
 - 또한 배송이 오기까지 오랜 시간 동안 기다리는 스트레스도 사라질 것으로 보이고, 앞서 언급한대로 언제든지 배송하고 있는 직원과 전화통화를 할 수 있다는 점도 소비자에게는 매력적이라고 할 수 있음
- ‘프라임 나우’는 이처럼 다른 경쟁사와는 다른 차별화된 서비스를 갖추고 있지만 문제는 얼마나 다양한 상품을 취급할 수 있는지가 중요해 질 것으로 보임

- 사실 ‘2시간 배송’은 아마존에게도 큰 장점이 있는 서비스임
- 인터넷쇼핑 사이트를 운영하는 회사가 골머리를 앓고 있는 것이 재배송 위험을 줄일 수 있기 때문임
- 실제 1시간 이내 배송하는 것이 상징적으로 부각되어 주목을 받고 있지만, 사실 ‘2시간 배송’ 건수가 상대적으로 많다고 함

□ ‘프라임 나우’의 성공의 열쇠를 쥐고 있는 것은 상품 구성일 것으로 보임

- 미국의 아마존닷컴의 운영 실적 등을 근거로 고객이 가장 원하는 상품을 준비했다고 하지만, 여전히 소비자가 느끼는 상품 구성은 부족하다는 것이 일반적인 시장의 견해임

□ 한편 물류업계 관계자에 따르면 아마존은 새롭게 거대한 물류센터 건설을 위해 준비를 하고 있다고 함

- 라쿠텐 본사 바로 옆에 있는 가나가와(神奈川)현 가와사키(川崎)시에서 가동시킬 예정으로, 2013년 9월부터 가동한 가나가와현 오다와라(小田原)의 세계 최대급 물류센터와 면적이 같거나 클 것으로 전망하고 있음

3. 일본 특유의 서비스

□ 아마존 재팬의 성공을 이끌고 있는 또 다른 요인은 취급하는 상품이 다양하고 풍부하다는 점임

- 일본에서는 2억 종류를 취급하고 있지만 ‘물건’에 제한된 것이 아니라 일본 특유의 서비스도 제공하고 있는 것이 특징임
- 구체적으로는 편의점에서 물건을 수령하는 것과 중고차 판매(2014년 6월), 리폼 취급(2015년 6월), 아마존 소물리에(2016년 2월) 등이 그 대표적 사례임
- 이러한 서비스는 미국 본사는 물론이고 다른 현지법인에서도 하지 않는 것으로 일본 특유의 시도라고 할 수 있음

□ 일례로 아마존 소물리에 서비스는 이용자가 와인 상품 사이트에서 전화번호를 입력하면 아마존이 계약하고 있는 소물리에로부터 전화가 걸려옴

- 용도와 장소 등에 맞는 와인을 추천받고 그 제품을 구입하는 과정으로 진행됨
- 이 서비스를 주관하고 있는 아마존 재팬의 소비자사업본부는 실제 점포의 와인샵과 같은 체험을 제공하겠다는 계획임

□ 아마존 재팬은 일본에서 다른 기업과의 연계도 적극적으로 추진하고 있음

- 2015년에 발표한 리폼 사업에서는 세키스이하우스(積水House)그룹과 다이와(大和)하우스 리폼, 다이킨과 협업했음
- 아마존 재팬은 이들 기업과 지난 몇 년 동안 검토를 거듭하면서 많은 상품재료를 제공할 수 있게 되었고, 파트너 기업에게 새로운 판로를 제공할 수 있게 되었다고 보고 있음
- 이 사업을 주관하고 있는 사업부에서는 신차와 더불어 상업·연구개발용품 등도 취급하고 있음

□ 한편 가전판매 등을 하고 있는 하드라인 사업본부는 제조가 중지된 모델의 가전을 아마존 브랜드로 부활시키는 등 개발 측면에서의 연계에도 주력하고 있음

- 가전 양판점에는 신제품밖에 진열되어 있지 않지만 아마존은 구형 모델도 제조업체로부터 구입해서 판매를 하고 있음

□ 또한 아마존재팬은 제조업체로부터 직접 구매해서 판매하는 ‘직판형 모델’을 추진함으로써 상품의 다양성과 물류 측면에서 차별화를 도모하고 있음

- 이러한 시스템을 외부업자도 이용할 수 있도록 한 것이 ‘마켓 프라이스’임
- 개인은 물론 판매사업자가 아마존 사이트에 출품하는 것이 가능함

□ 이 마켓프라이스 역시 눈부신 성장을 거듭하고 있음

- 현재 전 세계에 200만(일본은 18.3만, 2015년 말 현재)의 판매사업자가 출품하고 있으며 2015년도 판매개수에서 차지하는 비중이 47%를 차지할 정도로 가파르게 성장했음

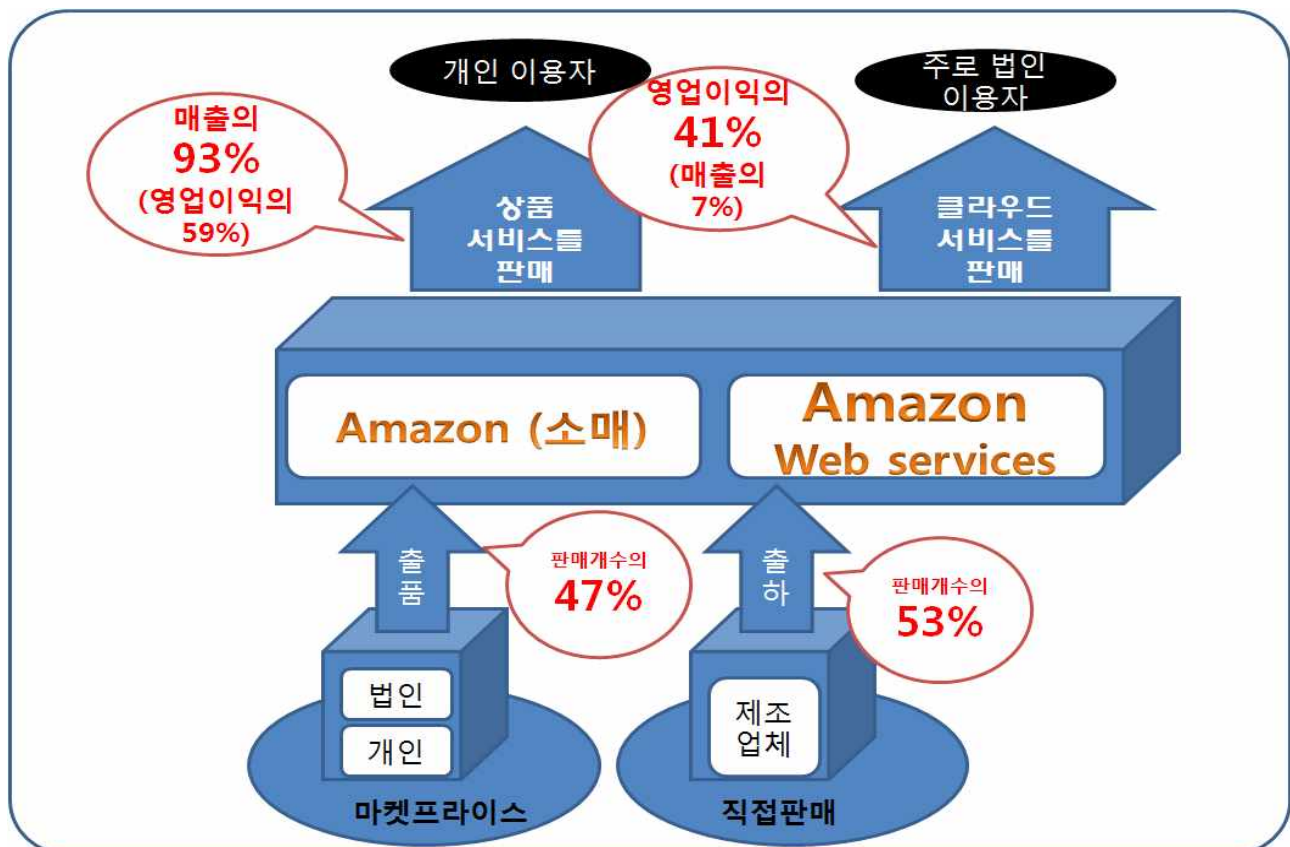
□ 아마존은 판매사업자에게 물류 인프라를 제공하고 있음

- 재고를 맡아 상품 배송을 대행하는 'FBA(Fulfillment by Amazon)'을 이용하면 다음 날에 물건이 도착하는 '쾌속배송'을 이용할 수도 있음
- 판매업자 입장에서는 수주에서 배송까지의 업무를 생략할 수 있는 장점도 있음
- 2015년도에 FBA를 이용하여 배송된 화물은 10억 개를 넘었음

□ 한편 일본에서도 마켓프라이스의 출품업자도 늘어나고 있는 추세임

- 가전 등을 판매하는 GBFT는 2014년 9월부터 출품을 시작했음
- FBA와 더불어 최대 5000만 엔(이자율 2.4~14.9%)까지의 융자를 받을 수 있는 'Amazon lending'도 활용하고 있음
- 일본에서는 보통 은행으로부터 융자를 받기 위해서는 3년간의 결산서가 필요하지만, 1년간의 출품실적이 있으면 융자를 받을 수 있는 'Amazon lending'은 다소 금리가 높더라도 도움을 받을 수 있는 존재로 인식되고 있음

<그림6> 아마존 재팬의 비즈니스 모델(주력 소매업과 더불어 클라우드가 급성장)



자료: 週刊東洋經濟, 2016.3.5., 特集 アマゾン에서 인용

- 이러한 마켓프라이스의 비즈니스 모델을 인터넷 비즈니스에서도 전개한 것이 ‘AWS(Amazon Web Services)’임
- 자사의 거대 서버와 시스템을 클라우드 서비스로 타사에게도 제공하고 있음
- 2002년 서비스 시작 이래 데이터센터와 기술개발 분야에 선행투자를 지속하면서 돈 먹는 분야로 인식되었음
- 그러나 처음으로 분야별 결산 공지가 시작된 2015년도 실적은 전체에서 차지하는 매출 비중은 7%이지만, 영업이익에 있어서는 41%를 차지하는 고수익 사업임이 밝혀졌음

<그림7> 아마존 재팬의 FBA 서비스 구성



자료: 아마존재팬 홈페이지(<https://services.amazon.co.jp/services/fulfillment-by-amazon/mcf-overview.html>)에서 인용

- 아마존의 ‘AWS(Amazon Web Services)’는 가파르게 성장하고 있는 클라우드 시장에서 시장점유율 1위를 지키고 있음
- 과거 51차례의 가격 인하를 단행하면서 경쟁사를 따돌리고 확고한 자리를 굳히면서 성장하고 있음
- 제프 베조스는 2014년 주주 앞으로 보낸 서신에서 아마존 프라임, 마켓프라이스, AWS에 대해 ‘고객에 있어 가치가 있으며 수익 기대가 높은 사업’이라고 설명한바 있음

4. 향후 전망

- 인터넷을 소매업에 도입해서 전 세계의 소비자를 대상으로 시장을 넓혀나가고 있는 아마존이지만, 성장에 따르는 문제가 전혀 없는 것은 아님
 - 2015년 8월 뉴욕타임스는 ‘Inside Amazon’이라는 기사에서 아마존의 과혹한 노동현장을 상세하게 보도했음
 - 이에 대해 제프 베조스는 블로그를 통해 강력하게 반론을 제기했음

<그림8> FBA 수수료 구성



자료: 아마존재팬 홈페이지(<https://services.amazon.co.jp/services/fulfillment-by-amazon/mcf-overview.html>)에서 인용

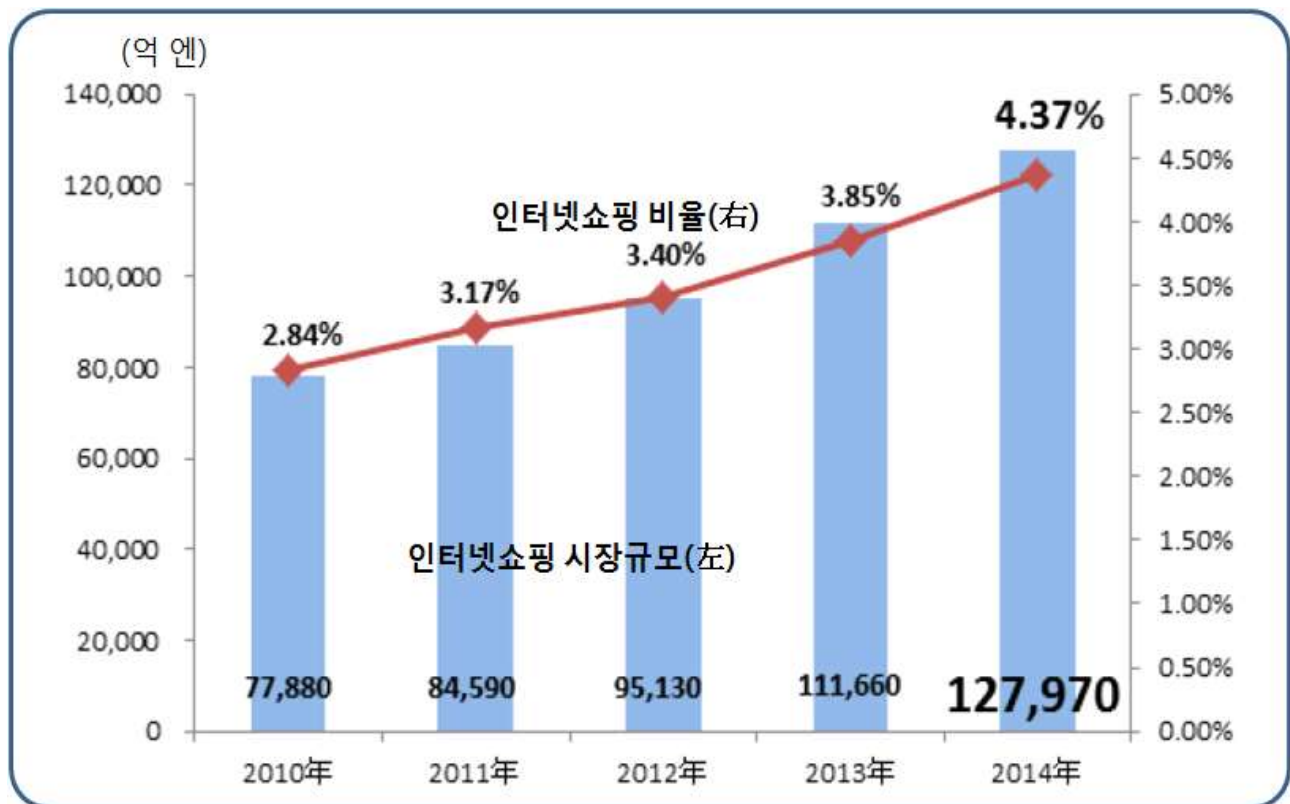
- 한편 국제노동조합총연합(ITUC)은 2014년에 물류센터에서 일을 하는 종업원이 하루에 24킬로미터를 걷는다고 발표하기도 했음
 - 독일에서는 물류센터의 시위가 연이어 발생하기도 했음
- 일본에서도 2015년 11월에 처음으로 노동조합이 결성되었음
 - 아마존 재팬의 사장은 ‘지금까지 사내에서 충분히 원활한 논의가 이루어지지 못한 측면이 있다’고 밝힌바 있음

- 일본 시장에서 12조 엔까지 늘어난 ‘쇼핑 제국’을 건설한 아마존이 앞으로 어디를 향해 나아갈지 관심이 모아지고 있음
- 제프 베조스는 창업한지 20년이 지난 지금도 ‘Still Day One’이라고 강조하며 여전히 첫발을 내딛고 있다는 말을 반복하고 있음

5. 한국에 대한 시사점

- 아마존은 일본시장에서 거대한 물류망을 무기로 제조업체와의 연계를 강화하며 급속하게 성장하고 있음
- 거대한 쇼핑제국을 건설한 아마존은 경쟁사를 따돌리며 일본에서도 강력한 자신들의 경제권을 구축해 나가고 있음
- 일본의 대형 제조업체들도 점차 아마존과의 협력을 선택하는 경향이 강해지고 있음

<그림9> 일본 인터넷쇼핑 시장 규모 추이



자료: 경제산업성 홈페이지(http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/statistics/outlook/ie_outlook.html)에서 인용

- 아마존 재팬을 통해 화장품을 제외한 모든 1500개 상품을 전개하고 있는 가오(花王)는 아마존의 존재를 인정하는 대표적인 기업이기도 함
 - 가오는 하나의 미디어로써 실제 매장 이상으로 고객에게 브랜드가치를 전달할 수 있다고 아마존을 평가하고 있음
 - 또한 다른 인터넷 쇼핑 사이트에 비해 안심하고 안전하다는 인상이 강하다고 보고 있음
- 인터넷쇼핑 시장이 급격히 확대되고 있는 상황에서 라쿠텐과 같은 일본기업을 앞지르고 창의적인 새로운 서비스를 연이어 발표하며 성장가도를 달리는 아마존 재팬에 일본 소매업계의 관심이 집중되고 있음
 - 일본과는 달리 아마존이 한국에 대한 공세를 강화하고 있지는 않지만 일본에서의 아마존의 성공에서 얻을 수 있는 시사점이 적지 않음
 - 특히 일본 소비자의 특성을 충분히 감안한 서비스를 내놓는 등 현지화된 판매 전략은 눈여겨보아야 할 부분이라고 할 수 있음

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS Online, アマゾンの即配、本命は「無料の2時間配送」 1時間配送が話題の「プライム ナウ」を試した 2015년 12월 15일
2. NIKKEI BUSINESS Online, 2アマゾンの新サービスはカイゼンの賜物? 1点を突き詰めた先に付加価値がある 2016년 1월 6일
3. 週刊東洋経済, 2016.3.5., 特集 アマゾン
3. 週刊東洋経済 Online, 2016.3.1., アマゾン、最強「買い物帝国」の知られざる姿, 巨大な物流網は日系メーカーをも取り込む
4. 경제산업성 홈페이지