



## 慶應義塾大学ビジネススクール

# 楽天市場 <a>

ーインターネット・ショッピング・モール 2000 年ー

1997 年 5 月インターネット・ショッピング・モール“楽天市場”がオープンした。楽天市場を主宰する楽天株式会社が設立されたのは、その年の 2 月のことだった。楽天市場開店時の出店数はわずか 13 店舗と、ささやかなスタートとなった。しかしその翌年の夏には出店数が 200 店を超えた。NHK の報道番組で「日本最大の電子商取引(e コマース=EC)モール」と紹介されたのは、この頃である。また 1999 年 6 月には、日本経済新聞社「Nikkei Net」の「読者が選ぶ人気ホームページ・ランキング・インターネット通販の部」で、楽天市場は第一位を獲得した。

### EC モール市場

EC モールは 1994 年ごろから、大手の金融系シンクタンクや印刷会社などの企業によって盛んに立ち上げられた。しかし、それらはいずれも成功したとはいえなかった。

その理由は次のようなものと考えられた。

- ・ 「情報が古くてつまらない」
- ・ 「出店企業が大きな初期投資を強いられる」
- ・ 「ネットワークの専門家がいないと維持できない」
- ・ 「売上に対して仲介手数料をパーセンテージでとられる」

「情報が古くてつまらない」最大の要因は、出店者が自らサイト情報を変更できないシステムになっていたためと考えられた。情報を変更するたびに、モール管理者にいちいち依頼しなければならず、時間がかかった。さらに変更のたびに、出店者は費用を支払わされた。また高額の初期投資をも強いられた。モールを主宰する大手企業は、運営コストを積み上げて出店料を設定したので、当然の結果として加入料や出店料が高くなっていた。

それらのショッピング・モールの出店条件はおよそ次のようだった。

---

このケースは慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス高橋一頁と慶應義塾大学ビジネススクール山根 節が公表資料をもとにクラス討議の資料として作成した。(2000 年 9 月作成、2003 年 4 月改訂)

- ・ 出店時の初期費用……50万～200万円
  - ・ 毎月の出店料……30万～100万円以上
  - ・ ソフトに精通した専任の担当者を必要とする
  - ・ サイト作成に時間や費用、熟練を要する
- 5
- ・ 展示商品や画像を追加・変更する時はモール管理者に依頼する
  - ・ 顧客がオーダーするシステムは、店舗ごとに設計する必要がある

### 「楽天市場」のシステムと料金

10 「楽天市場」という名称は、織田信長が開いた「楽市楽座」から考えついたものである。マーケットプレイス（市場）に参加する人々が、自由に商品を販売できる場を作れるようにと名づけられた。つまりモール運営会社はシステムや場を提供するだけで、出店する商店や農家、企業が自ら“店”を運営できる仕組みにした。そのためにサイト上の商品の入れ替えや画像の変更などの編集作業は、すべて出店者自ら行うシステムになっていた。

15 楽天市場のオープンに当たって、まずRMSシステム（Rakuten Merchant Server System）が開発された。今日ではそれは主要な5つの機能をもっている。

#### ＜RMSシステムの機能＞

##### ① ホームページ編集機能(R-Storefront)

20 技術的な知識を必要とせず、簡単なパソコン操作だけでショップ・ホームページの作成から、デザイン・商品構成の更新等を出店者自らの手で行える

##### ② 受注・顧客管理機能(R-Backoffice)

受注・発送などの管理をオンライン上で行う。また取引実績を自動的にデータベース化し、受注・顧客・商品・売上高などのデータ管理ができる

##### ③ マーケティング分析機能(R-Transact)

25 アクセス数や、時間帯別・商品別アクセス内容分析ができる。また消費者が店舗に到達した経路や属性の分析もできる。

##### ④ コミュニケーション支援機能(R-Mail)

購買履歴のある顧客に対して、メールを一斉送信できる

##### ⑤ オークション開催・管理機能(R-Auction)

30 楽天市場内にあるオークションに出品ができる

出店者は出店前に2～3時間のワークショップに参加し、RMSシステムの使い方の講習を受けることになっていた。また1999年11月には“楽天大学”が発足し、楽天スタッフによる「インターネット・ショップ成功の秘訣」や「オークションの活用法」といった講義が行われている。

また出店者に対して、電話などによる応答サービスも行われている。

楽天市場に出店する場合、初期費用は特にかからない。料金は毎月固定の出

店費用のみである（ただし6ヶ月ごとに前払いが必要）。月額の出店料は、取り扱う商品数によって3段階になっている。商品数500品目までは「小規模出店」と呼ばれ、毎月5万円。1,000品目までが「通常規模出店」で毎月10万円、商品数2,500点までが「プレミアム出店」で毎月25万円である。

2000年現在の出店構成は、小規模出店が90%、通常規模出店が9%、プレミアム出店が1%で、小規模店にとって魅力的なシステムになっている。

### 競争環境

楽天市場の成功を見て、競合企業が次々と同様のモールを立ち上げ追随した。日本テレコムは楽天市場と同様の料金体系や出店向けサービスを採用し、タウンリンクというショッピング・モールをスタートさせた。アスキーはASCII Rapid Commerce Service (ARCS) を運営しており、商品紹介をパソコン関連雑誌14誌やゲーム関連雑誌6誌、さらに雑誌付録のマルチメディア・カタログ(CD-ROM)に展開できる強みをもつ。NECは、BIGLOBE ホームページ内のCyberplazaにWeb Shopを開き、出店数は200店を超えた。

またサイバーエージェント社が運営する「ネットプライス」や、インターネット・プロバイダーでもあるソニー・コミュニケーション・ネットワーク(株)が運営する「So-net」は、TVスポット広告を大量に投入し、それぞれのショッピング・モールの知名度を上げてきている。さらにわが国最大のポータルサイト「ヤフー」の参入は、楽天にとっても脅威と見られていた。

楽天市場は1998年7月から、「楽天オークション」を開始した。また1999年9月から「楽天フリーマーケット」をスタートさせ、モールの買い手参加という新しい試みを始めている。

1999年8月時点で、楽天の従業員数は25名、楽天市場への出店数は約1,000店、モール全体の商品数は93,000点、モールの月商は約5億円であった。楽天市場へのアクセス数は月間1,600万PV<sup>1</sup>（ページ・ビュー）にのぼり、160～170PVに1つの商品が売れている計算になる。

2000年3月では、出店数は約2,500店、モール全体の商品数は約20万点、月商は約15億円に達した。ニュースレターを配信する「楽天ニュース会員」も22万人(1999年8月)から約65万人(2000年3月)と急増している。

楽天(株)は1999年12月決算期で、売上高553百万円(前期比4倍)、経常利益228百万円(前期比7倍)を達成した。従業員数130人、月間アクセス数は1億3000万PVとなった。2000年4月には店頭市場に株式公開し、495億円の増資

<sup>1</sup> page view……利用者1回のリクエストによりブラウザに表示される1画面。すなわちHTMLファイルひとつで1ページ・ビューと数える。

資金を手にした。公開時の株価初値による株式時価総額は約 4,000 億円にまで高まった。

さらに 2000 年 8 月になると、出店数は約 4,000 店、モール全体の商品数は 451,000 点とさらに急成長を続けた。

- 5 一方で、楽天市場の中には同業種の店舗がたくさんあり、競争についていけない店舗の脱落や、開店休業状態の店舗の増加といった問題も表面化してきていた。

10

<付属資料> 楽天(株)の財務諸表(1999 年 12 月期)

貸借対照表

(1999 年 12 月 31 日現在)

損益計算書

(1999 年 1 月 1 日～12 月 31 日)

科目	金額	科目	金額
<資産の部>		<負債の部>	
流動資産	871,665	流動負債	426,718
現預金	725,871	前受金	268,274
売掛金	48,299	未払税金	116,000
有価証券	90,090	その他	42,444
その他	7,565	<負債合計>	426,718
貸倒引当金	-160		
固定資産	115,593		
有形固定資産	70,040	<資本の部>	
建物	1,930	資本金	445,520
工具器具備品	68,110	当期末処分利益	115,020
無形固定資産	2,446	<資本合計>	560,540
投資等	43,106		
投資有価証券	10,204		
長期前払費用	14,857		
敷金保証金	18,043		
資産合計	987,259	負債・資本合計	987,259

科目	金額
営業収益	552,744
営業費用	324,649
<営業利益>	228,095
営業外収益	1,335
営業外費用	1,686
<経常利益>	227,744
特別利益	0
特別損失	0
<税引前当期利益>	227,744
法人税等	120,380
前期繰越利益	7,656
<当期末処分利益>	115,020

(注)1. 単位:千円 太字は合計

2. 有形固定資産減価償却  
累計額 6,039 千円

15

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.