



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 楽天(株)－2005年

## 楽天市場の創業

1997年初め、東京・愛宕のオフィスビルでエム・ディー・エム(MDM)という会社が生まれた。MDMは「マジカル・デジタル・マーケット」の略で、「楽天市場」から連想したものだった。資本金2,000万円、社員5人のスタートだった。

「一度きりの人生なら何か新しいことをやりたい」

社長の三木谷浩史が起業を思い立ったのはその2年前に、阪神大震災で叔父や叔母を一度に失ったことが動機だった。一橋大学商学部を卒業後、日本興業銀行に勤めていたが、平凡なサラリーマン生活にピリオドを打とうと考えたのである。

興銀ではソフトバンクの企業買収を手伝い、社長の孫正義のベンチャー経営を肌で感じる機会に恵まれた。しかも当時はインターネットが脚光を浴び始めた頃で、ハーバード大学留学時の米国の友人も次々と起業していたが、それが三木谷の背中を押した。

とりあえず1995年秋に、「クリムゾングループ」というコンサルティング会社を作り、事業計画を練るところから始めることにした。そんな時、偶然に出会ったのが慶應義塾大学 SFC(湘南藤沢キャンパス)大学院生の本城慎之介だった。彼は興銀への就職を希望しており、銀行の内情を知るには「辞めた人間の話を聞くべきだ」と思って、人づてに三木谷を訪ねてきたのである。

実は本城は SFC で「就職戦線異状ありまくり」というホームページを作り、ネット就職に火をつけた学生だった。それを知った三木谷が自分の事業計画への意見を求めると、本城は興銀よりもそちらの方に関心を示してきた。そうして一緒にネットの会社を興そうと始めたのが楽天だった。

本城は「ネットを本当に活用するにはコストを安く、仕組みも簡単にすべきだ」と思っていた。

三木谷たちは出店者が自分で品ぞろえや価格変更ができるシステムを開発し、出店料も一律5万円(当時)に設定した。そうすれば、各店舗の売上高を把握する手間が省け、売上高があがれば出店者にもメリットがあると考えたのである。

---

このケースは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。

(協力:M25杉山大輔 2005年7月作成)