



慶應義塾大学ビジネス・スクール

楽天(株)

<a> 創業から成長期へ

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、「楽市楽座」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。

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。(2010年6月作成)

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 山根 節 (2010年6月)

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。

5 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。

10

米国では本を仕入れて売る、自前の物流網を持つ「アマゾン・ドット・コム」が人気を呼んでいたが、三木谷たちは物流も各店舗任せにすることにした。自分たちは集客の仕組み作りやシステム開発に徹する、「ノータッチ・システム」が効率的と思ったからだ。

15 「おたくの生ガキをインターネットで売ってみませんか」

三木谷は、システム構築を終えると出店者集めに奔走した。ネットで売るには珍しいものがある。あれこれ探すうち、雑誌で「カキ殻を簡単に開けられる」という生ガキを見つけ、先方に電話してみた。

20 相手は伊勢志摩で観光開発の仕事をしている人だった。以前からネット販売には興味を持っていたが、具体的にどうすればいいかわからずにいた。「楽天に出店すれば、自分でサーバーを持たずにワープロ並みの知識ですぐネット販売ができる」という説明は、先方にとって魅力的だった。

こうして仮想商店街の「楽天市場」は1997年5月、13店舗でスタートした。

25 13店舗の中には、東急百貨店や日航商事など、大手企業も入っていた。そうした企業を紹介してくれたのが、ビデオのレンタル販売店「TSUTAYA」を展開するカルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）の社長・増田宗昭である。

三木谷は興銀時代にソフトバンクの企業買収を担当した後、米衛星デジタル放送の「ディレクTV」とCCCとの提携交渉を手伝った。それが縁で、三木谷はベンチャーの先輩として、30 増田に何かと相談を持ちかけるようになったのである。

そうした周囲の応援もあり、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モール（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、楽天市場が第1位を獲得した。

EC モール市場

1997年～2000年

ECモールは1994年ごろから、大手の金融系シンクタンクや商社、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のである。

それらのショッピング・モールの出店条件はおおよ次のようだった。

- ・ 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が必要とする
- ・ サイト作成に時間や費用、熟練を要する
- ・ 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

これに対して「楽天市場」では、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なっていた。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だった。

楽天市場のオープンに当たって、まずRMS（Rakuten Merchant Server）が開発された。2000年当時、次の主要な4つの機能をもっていた。

5

RMS システムの機能

① R-Storefront ホームページ編集機能

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 R-Backoffice 受注・顧客管理機能

10

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 R-Transact マーケティング分析機能

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。

15

④ R-Mail コミュニケーション支援機能

購買履歴のある顧客に対して、メールを一斉送信できる

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の使い方の講習を受けることになっていた。1999年11月に“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た。同時に
20 出店者に対して、電話などによる応答サービスも行われた。

楽天市場に出店する場合、初期費用は特にかからず、料金は毎月固定の出店費用のみだった（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
25 になっており、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25万円だった。

2000年当時の出店構成は、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た。

30

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っていた。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た。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た。

楽天は 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た。

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^[1] (ページ・ビュー) にのぼり、160～170 PV に 1 つの商品が売れている計算になる。

2000 年 3 月には、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 万人と急増した。

楽天は 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。

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。2000 年時点で約 500 店が、開店休業の状態だった。

^[1] 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。

2002年 新料金体系の導入

2002年4月、楽天は出店者向けの料金体系を変更し、それまでの定額制を止めて従量制料金を導入した。月額売上100万円までは従来どおり基本料金のみで利用できるが、それを上
5 回った金額の2～3%の追加料金が課されることになった。売上の大きい出店者にとっては
出店料の実質的な値上げとなった。

新体系が実施された同年5月の退店数は出店数を58件上回ったが、その後は純増となり、
実質値上げの影響は軽微とみられた。

「創業当時から、固定料金制はいずれ改める必要があると思っていた。仮に出店数が半分
10 になってもやり通す覚悟だった」（三木谷社長）

楽天市場での取引総額は2002年度750億円（前年比43%増）に達した。この売上額は東
京銀座の百貨店1軒に匹敵する規模であった。商業統計による国内小売販売額は2002年度
すべての月で前年同月割れとなったが、楽天市場はそれとは対照的に好調だった。出店者の
中にはワイン販売のワイナリー和泉屋のように、ネット通販月商・数千万円に迫り、実際の
15 店舗を上回る店も出てきていた。

「百貨店や家電量販店などリアルの店舗の需要をネットが吸収している」

「長期的な目標として、取引総額1兆円を達成することを掲げた。・・・10年くらいで達成
できれば、日本経済にまた新しい流れを生み出せると思う」（三木谷社長）

営業スタイルの変更

新料金体系導入に合わせて、楽天は営業スタイルも変更した。従来は出店者からの質問に
応答するだけだったが、店舗に対して電話を通じたコンサルティング・サービスをする方式
25 に改められた。コンサルティング業務に携わる営業本部の社員数は、約60人（当時。従業
員総数は290人）であった。三木谷社長は「第2の創業」と位置づけ、営業本部長も兼務した。

また2002年3月楽天はグループ間の連携を強めながら、責任を明確化し効率化を進める
ために、カンパニー制と執行役員制度を採用し、7つのカンパニーに事業を再編した。

楽天事業カンパニーの下には、新規開拓を担当する開発本部と、店舗支援の営業本部がお
30 かれ、営業本部の下にはマーケティング編成部、スタートアップ事業部、5つの商品ジャン
ル別事業部がおかれた。

楽天市場では衣料品、コンピュータ・家電、食料品の3分野が最も出店数や取引高の多い分野である。その販売ノウハウ蓄積を狙って、グルメ事業部、IT事業部、ファッション事業部が専門部署としておかれた。その他分野は営業推進第1および第2事業部がまとめて担当し、さらに細かい商品ジャンルごとにECコンサルタントを配置した。

ECコンサルタントに毎朝配られる日報には、担当先店舗の前日の売上高や各種データが並んでいた。この他に2002年10月から月次の「店舗運営状況カルテ」が出店者にも配布されるようになった。このカルテには出店者が設定した目標値と達成率、同一カテゴリで業績好調な店との比較が載っている。ECコンサルタントはこれらのデータをもとに、出店者に頻繁な販促メールの送付などのアドバイスをする。ECコンサルタント一人当たりの担当店舗数は約100～150社、一日にやり取りする電話の本数は約40本に達した。

出店3ヶ月以内の店舗を担当するスタートアップ事業部では、例えば楽天のホームページに無料プレゼント広告をうち、顧客予備軍のメールアドレスを集めて、新商品情報を載せたメール・マガジンを発行するなど、出店者の“開店セール”支援を行った。

またマーケティング編成部では、クリスマス、バレンタインデーなど季節イベントや話題の商品の特設ページを作成し、出店者が露出する機会をつくった。さらに2002年末には楽天に出品されている家電品を中心として、価格入りの広告を東京・大阪で配布するなどの試みも行われた。

「以前は、既存の出店者のサポートに力を入れたくても、会社の業績に直結する新規出店数や取得広告数が気になっていた。料金体系が変わったことで、我々のサポートが店舗の売上向上に、そして会社の利益に直接つながるようになった。自分が何をすれば社内で高い評価を得られるのかも明確になった。そこが一番大きな変化だと思う」（ある事業部長）

ECコンサルタントが身につけたノウハウを囲い込むことなく、全社で共有する仕組みも導入された。ECコンサルタントは商品別事業部に所属するほかに、部門横断の5つのチームいづれかにランダムに所属する。毎週このチームごとの実績が集計され、全体ミーティングで売上高伸び率の順位が発表される。このような“知的バトル”を通じて、部門や商品分野の壁を超えたノウハウの交流を意識した取り組みが行われているという。

株式上場後のM&A展開

「われわれも早く総合的なポータル（玄関）サイトへ脱皮しないと・・・」と三木谷は考

えていた。

その一つの表れが、ヤフーのライバルだった検索サイト「インフォシーク」の買収である。楽天は2000年4月に店頭市場に上場し、500億円近い資金を手にしていて、この資金で年末には、米インフォシークの日本法人を約90億円で買収した。

5

楽天の上場タイミングは、まさに運がよかった。楽天が上場した4月19日、米ナスダック市場では高騰したネット株が嫌気され、指標銘柄の「アマゾン・ドット・コム」が大幅に売り込まれた。いわゆるITバブル崩壊の始まりだった。

10 楽天は、その後も買収を続けた。その大きな一つが、旅行サイト最大手「旅の窓口」を運営するマイトリップ・ネットの買収である（2003年9月）。323億円という買収費用は当時、日本のネット企業買収史上最高の金額だった。マイトリップ・ネットの純資産はわずか13億円ほどだったので、営業権は310億円に達した（買収直前2003年3月期の売上高32億円、純利益5.5億円）。この金額は周囲の驚嘆を呼んだ。

15 さらに楽天は2003年11月、インターネット証券DLJディレクトSFG証券を301億円で買収した。DLJディレクトの2003年3月期実績は、売上高60億円、当期純損失3億円、純資産40億円だった。したがって営業権は261億円となった。これも「高い買い物」と周囲を驚かせた。

20 この買収は、先行していた他企業を差し置いて、楽天が逆転して落札したものだ。その背景には、資本や取引関係で両社とパイプの太い三井住友銀行の意向が強く働いたといわれている。

とはいえ、ライバルのネット証券などは、「楽天とDLJは顧客層が違いすぎる」と冷めた見方をする向きもあった。

25 しかしDLJの国重惇史社長は「口座開設に弾みをつけたい」と語っていた。楽天の傘下に入った結果、三井住友銀行の保有比率は銀行の証券業規制を受ける5%を下回った。銀行法の制約を受けず、DLJはサイトで広告展開なども自由にできるようになった。

さらにDLJの顧客に与えるポイントを「楽天市場」での買い物に使えるサービスや、楽天の既存サイトに証券口座開設の窓口を設けることもスタートできることになった。

30 「証券にとどまらず、決済やバンキングなど、ネットで仲介できる金融事業を検討したい」（三木谷社長）

個人向けの金融の主役は金融機関の店舗を使った対面型から、手数料を抑えやすいネット

に移るという見方も背景にある。

そのために、個人向けローン会社や銀行出身者らが楽天に続々入社し、楽天市場での高額購入者への割賦金融やクレジットサービスなどを開始することになった。

企業向けについても、例えば楽天市場の出店者に対する融資などを視野に入れている。楽天の消費者や出店者らを誘導できれば、金融分野は大きな収益源となる。

ただし金融への進出に伴う課題は、業績が相場に影響されやすくなり、巨額負債ゆえに連結バランスシートが不安定になる嫌いがある。連結全体の収益をどう安定させるかが問われることになる。

球団経営への進出とネット通販の伸び

2004年11月プロ野球のオーナー会議は、来季パ・リーグへ新規参入する球団を楽天とすることを全会一致で決めた。プロ野球への新規参入は半世紀ぶりで、IT・ネット関連企業の参入はもちろん初めてのことだった。

新球団名は「東北楽天ゴールデンイーグルス（略称・楽天イーグルス）」となり、本拠地は仙台市に決まった。日本プロ野球組織（NPB）への新規加入を巡っては、ともにネット関連企業の楽天とライブドア（堀江貴文社長）が争っていた。

オーナー会議の滝鼻卓雄議長（巨人オーナー）は選考理由を「永続的な球団経営が可能で、安定した企業が望ましい」と説明した。当初は赤字に耐えながら球団運営していく必要があるとの判断から、企業規模や体力の面で楽天がライブドアを上回ったと強調した。しかし当時のライブドアは、一応黒字経営を続ける預貯金の潤沢な企業であり、上場以来連続して最終赤字を続ける楽天に決定したことに対して、疑問の声も一部にあがっていた。

三木谷社長は「IT企業が進出するのは時代の流れ」と述べ、インターネットを駆使したビジネスモデルの構築など、新しいプロ野球経営に意欲を見せた。楽天は、加盟申請や本拠地の決定でライブドアに出遅れたものの、日本経団連の奥田碩会長（トヨタ自動車会長）ら経済界の重鎮を経営諮問委員会のメンバーとして、既存球団の支持を得た。三木谷社長と経団連の奥田碩会長はともに一橋大学の出身で、親しい関係にあった。この関係からか、2004年11月には日本経団連が、ネット企業として初めて楽天の経団連入会を承認した。

インターネットによる通信販売は今後も急成長が見込まれていた。

経済産業省の調査によると、個人向けネット通販の市場規模は、前期比で高い二ケタ成長を続け、2008年度には6兆円を超えるまでになった（旅行やサービスを含む。これらを除く

と 2.9 兆円)。

ライブドア騒動の裏で楽天もフジテレビや TBS に接近

5

ニッポン放送株買収を巡って争ってきたフジテレビジョン（以下フジ）とライブドアは、2005 年 4 月 18 日午後、和解することで合意した。

もともとフジは、フジの大株主であるニッポン放送の株式に対して、TOB（株式公開買い付け）を発表していた。しかし 2 月 8 日に、ライブドアが東京証券取引所の時間外取引で、
10 ニッポン放送株を大量取得したと発表し、以降マスメディアをにぎわす大騒動になっていた。

結果として、ライブドアがフジから引き出した資金総額は、増資引き受けなどを合わせて 1,473 億円に上った。

この「ライブドア騒動」の裏側で、実は楽天もフジにアプローチしていた。しかしライブ
15 ドアに先を越されることになった。

楽天は 2005 年 3 月 10 日、みずほ系の再生ファンドから未上場の中堅信販会社・国内信販
を買収すると発表した。その案件を楽天に持ち込んだのは、みずほコーポレート銀行だった。
しかも頭取の齋藤宏直々の案件だった。

「三木谷社長とまたコラボ（共働）できる」

20 そもそも銀行系ファンドが投資先企業を売却するという会見に、銀行本体の頭取が満面の
笑みで同席するのは極めて異例のことといわれた。

三木谷と齋藤は、旧・日本興業銀行（現在のみずほコーポレート銀行）で部下と上司の関
係にあった。かつて興銀時代の三木谷が手がけたカルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）
と衛星放送サービス・ディレク TV との提携話を、東京支店長としてサポートしたのが齋藤
25 だった。

三木谷が起業を志して銀行を飛び出したのはその 10 年前のことである。その時、三木谷
を引き留めようとしたのも、直属の上司齋藤だった。

30 楽天のフジへの接近に関しても、みずほは 1,000 億円単位のファイナンスを用意したとい
う。

「在京キー局の一放送局はフジテレビだけではないですからね」

楽天関係者が明かすように、三木谷はフジテレビ以外にも数局の幹部と接触を繰り返して

いると伝えられた。

そして2005年10月、楽天は東京放送株式会社（TBS）の株式を19%強まで買い進めたと発表した。

「持株会社形式をとることで、2社の独立性を保ちつつ事業を補完していきたい。世界に通用するメディア企業グループを形成できる」（三木谷社長）

しかしTBS井上弘社長は記者会見で不快感を表明した。その後楽天との協議を拒否し続け、膠着状態が続くことになった。

結局、この争いは2010年になってTBSが株式買い取りをすることで決着することになる。2008年に成立した改正放送法で、単独株主が議決権の33%までしか保有できない「認定放送持株会社制度」が導入された。TBSはそれを買収防衛策として活用し、楽天の目論見を阻止することとなった。

楽天がTBS株に投じた資金総額は約1,200億円にのぼり、東京地裁が調停した買取価格によれば、楽天の損失は約700億円に及んだ（このうち650億円を2008年12月期決算で評価損計上）。

TBSはこの間、株の買戻しで多額の資金拠出を迫られただけでなく、広告収入は落ち込み、民放他社との視聴率競争でも劣勢に立たされた。「経営の集中力を楽天問題でそがれた」という声がある反面で、楽天社内でも「これまで全力疾走していた三木谷社長がピタッと止まった感じがする」という話す幹部がいた。双方に深い傷跡を残すことになった。

M&A への批判と出店者からの反発

楽天は創業から8年の間に、約30の案件に合計1,000億円程度をつぎ込んだ。

ライバルと目されるヤフーは検索や競売、仮想商店街などほぼすべてを「YAHOO!」で統一し、圧倒的な集客力を持つ玄関サイトを入りに、ほぼ自前でサービス内容を拡充してきた。売上高経常利益率も50%前後と、楽天を採算面でも圧倒している。

ソフトバンク社長の孫正義は、楽天やライブドアについてこう言っていた。

「かれらはミニチュア・ソフトバンクだ」

「三木谷の、僕らにはないサラリーマン生活で身につけたバランス感覚はとても真似できない。まあ、ヤフーが本気を出せば楽天なんて…」

孫正義のソフトバンクは、かつて「インターネット財閥」を標榜し、ヤフーなどの大株主となって、その含み益で財務体質を維持している企業である。また大型買収と企業売却で利

益をあげてきた。

楽天の成長には、他にも懸念される点がある。地盤である仮想商店街では、加盟店に対する楽天の“締め付け”が強く、これに反発する店舗も少なくない。

5 楽天内の店舗で買い物をした顧客の電子メールアドレスは、店舗側には開示されない。出店者は楽天のシステムを通じて顧客に販促メールなどの配信はできるが、退店すると蓄積した顧客情報は持ち出せなくなる。

一方で楽天グループは、顧客情報を自らの営業のために活用できることを明記している。ソフトバンクの顧客情報流出事件がきっかけとなって、「個人情報保護を徹底するのが目的」というのが楽天側の説明である。しかし店舗側は「あくまでも建前。本音は優良店の引き留め対策」（ある出店者社長）とみている。

10 モール出店者の多くが、「顧客は金を払って集めたもの」という意識を強くもっている。実際に優良店は、メール・マガジン配信や懸賞サイト、広告の利用など、様々な販促策を打ってきた。

15 したがって三木谷社長が語る「顧客データは楽天の資産」という認識とは、かなり開きがある。国内証券のあるアナリストは「すでに楽天のシステムは『加盟店が反乱したくてもできない』という、フランチャイズ・チェーンの成功例」と評価する。しかし「それも成長が続く前提。一度でも成長が止まったら店舗側の発言力は増し、楽天の収益構成が変更を迫られる可能性もある」と警告する。

20 楽天に不満を持つ店舗の多くは、「楽天に対抗できるモールがあれば、いつでもくら替えをする」と言う。

楽天はその後も、楽天市場への出店店舗と料金改定交渉を進めている。そして2005年からは、月5万円の出店料だけを支払っている売上高100万円以下の店舗に対しも、加えて売上
25 上の4%を従量課金するという仕組みに変えた。

2002年4月に行われた値上げの時には（月間売上高100万円超の店舗に従量課金を導入）、退店する不満店が出た。しかし今回は「クレームはほとんどない」（三木谷社長）という。

次のように語る雑貨店経営者もいる。

30 「信用力のある楽天から抜ければ顧客は激減する。クレジットカード番号なども楽天が管理しており、我々は楽天の中でしか商売ができない」

楽天トラベルも同様に、出店の旅館やホテルに対して2005年9月から大幅な契約条件の

変更を通告した。その条件は次の3つであった。

- ① 楽天に対し、宿泊施設は繁忙期にも一定数の部屋を必ず提供する
- ② 楽天に支払うマージン(システム利用料と顧客へのポイント還元の合計負担)を従来の6%から、7~9%に引き上げる
- ③ 楽天トラベルに提供した条件より安く、他のルートで売ってはならない

この通告に対して、国際観光旅館連盟や全日本シティホテル連盟は、抗議と契約改定撤回を求める決議をした。楽天トラベル側は「理解が得られるよう説明を重ねていきたい」と言うが、輿論は強まった。

楽天好調の半面で、「楽天はもういない」と言い切る企業もある。

そのきっかけとなったのは、検索エンジン「グーグル」の台頭だった。サイト訪問者の入口では、楽天のホームページよりも、グーグルで「激安、輸入家具」といったキーワード検索して訪れる人も多い。グーグルのキーワード検索で上位に並ぶのはサイト訪問者が多く、またリンクが多く張られたサイトである。ヘビーユーザーが精度の高い情報を検索できるというグーグルの利便性に気づき、急速に人気が高まってきていた。

さらに次のような声もある。

- ・「一般の利用者がグーグルを使いこなすようになると、楽天のようなポータル(玄関)サイトを通過する“中抜き”が起こる」(シンクタンク研究員)
- ・「金を払ってモールに出店するよりも、いかに検索結果の上位に来るかに工夫をして、直接自社のサイトに客を呼ぶ方が良い」(ある退店者)
- ・「楽天は同業者が多く、商品によって価格競争に巻き込まれる傾向がある」
- ・「楽天はあまりにもモノがあふれ過ぎ。売れる店になるにはマーチャンダイジングが大切だが、もともとリアルの店舗を展開している自分たちのほうが詳しいことがわかってきたので、退店を考えている」
- ・「月の売上が100~500万円の間は従量課金は厳しい」
- ・「最初は良かったが、楽天を卒業する時期を見計らっている」(以上、出店者の声)

三木谷社長が語るこれからの楽天（インタビュー録）^[2]

『個人消費の10%を取る!』

「〔質問：楽天は何の会社なのか？ どこを目指すのか?〕

5 何の会社なのかって、俺が教えてほしいくらい（笑）。eコマースというのは、単純に流通経路を置き換えただけじゃなく、経済構造を大きく変えたわけですね（中略）。だから情報革命というのは流通革命で、マーケティングの在り方も変わる。となると、何の会社か既存業種に当てはめて定義すること自体、意味がない」

10 「対消費者の視点で見れば、重要なことはやっぱり会員ビジネス。会員を理解し、必要なサービスを提供していく。その導入部分として流通事業というのは、ものすごく重要です」

「我々は娯楽としての消費、『ショッピングはエンターテインメントだ』を基本のフィロソフィーに据えている。つまり価格訴求力だけで商売する時代はもう終わったと。

15 楽天って、個人店の店主とやり取りしながらモノを買うコミュニケーションの場なんですね。楽天は店長が主役、アマゾン・ドット・コムは商品が主役。多分イトーヨーカ堂も商品が主役ということです。僕らは古きよき商店街をネット上で再興している。そういうコミュニケーションがあるから人はモノを買うし、モノを買う経験への感動も生まれると思っています。

20 一方で、対供給側の視点では、中堅・中小企業を元気にするというミッションを持っているところが、それこそアマゾンだったり、ほかの大手のサイトと違うところですね。それが世の中で受けて、数多くの店主さんが出店してくださるわけだし。

もちろん、マーケットプレイスだから基本的に来るもの拒まずなんですよ。事実、西友や高島屋、ミキハウスといった大手も出店している。でも、メジャーだけを追いかけるのは嫌なんです。おもしろいやん、そんなの」

25 「うちが商品をセレクトして在庫を抱える直営事業も、興味はないですね。得意なところにやらしてもらえばいいんですよ。しょせん個人の目利きというのは限界がある。実際、こんなもの売れないよと僕が思うものが売れているもん。予想も想像もしないものが」

30 「ただ、直営の『楽天ブックス』については、200万点もの出品ができる店主さんがいないから、仕方なくやっているの。モールが本業であることは未来永劫、変わりません。やっ

^[2] インタビュー記録は、「日経ビジネス」2008年8月25日号より

「僕は消費の多様化ということを考えた時に、1社中心のビジネスモデルでは、そんなに大きくはなれないと思っているんですよね」

「楽天のコアは何かといった時、基本的には供給側と消費者側、いろいろなニーズを満たすマーケットプレイスで、会員に付加価値の高いサービスを提供します、ということ。」

会員ビジネスの経済圏ということ言えば、楽天市場だけでなく、トラベル、証券、カードも重要。全部つながっているんです。

今の売上比率が適正かと聞かれても、よくわからない。楽天の会員にとって必要だと思う消費なり、投資なり、貯蓄というところをそろえていくだけです。ネット上の街をつくっているわけ」

日本の個人消費総額は170兆円ぐらいかなと思っています。そのうちネット経由に置き換えられるのは最大3割ぐらいなんじゃないかな。そのうち、3割の流通を楽天が握りたいですね。でも、それは遠い話で、幼稚園児に大学を卒業したらどうしますかと言うような話ですよ。10年でここまで来ましたからね、まあ、その域に達するのはあと10年から20年の間かな。

楽天市場、ブックス、トラベル、金融と、グループ全体が生む流通総額で言うと、1兆円は達成したので、最低でも2兆～3兆はいくでしょう。あと、5年ぐらいにじゃないですか」

【設問】

- ① 楽天株の成長基盤を作った楽天市場が「なぜ成功したのか(強み)」、「問題は何か(弱み)」について2000年当時に立ち戻って、分析してください。
- ② 2002年の料金改定と経営システム変更について、あなたはどのように評価しますか？
- ③ その後の2005年までの楽天株が行った買収などの経営展開をどう評価しますか？

付属資料 1

楽天 沿革 (1)

年 月	沿 革
1997年 2月	株式会社エム・ディー・エム設立
1997年 5月	楽天市場サービス開始
1999年 6月	楽天株式会社へ社名変更
2000年 4月	日本証券業協会へ株式を店頭登録 (ジャスダック上場)
2000年 9月	ベターライフテレビ株式会社を完全子会社化 (現 楽天ティービー株式会社)
2000年10月	株式会社インフォキャストを完全子会社化 (現 楽天トラベル株式会社) 楽天ブックス株式会社設立 (日本出版販売株式会社と共同出資) 米国子会社 Rakuten USA, Inc. 設立
2000年11月	株式会社プロトレードを完全子会社化 (現 ターゲット株式会社) 楽天インベストメント株式会社設立 (現 楽天エンタープライズ株式会社)
2000年12月	株式会社インフォシークを完全子会社化 大阪支社を開設
2001年 2月	テクマトリックス株式会社へ資本参加
2001年 8月	株式会社ビズシークを子会社化 株式会社デリナビ・ドットコムを完全子会社化 (現 楽天デリバリー株式会社)
2001年 9月	株式会社ジェイゲームを完全子会社化 株式会社フープスを完全子会社化 シングニチャージャパン株式会社へ資本参加
2001年11月	株式会社ショウタイム設立 (株式会社有線ブロードネットワークスと共同出資)
2001年12月	株式会社アクトクリエイションへ資本参加 株式会社トラフィックゲートへ資本参加 株式会社サイバーエージェントの株式取得
2002年 1月	株式会社ネクストへ資本参加
2002年 2月	株式会社アクトクリエイションを子会社化
2002年 3月	東京ヴェルディ 1969 とメインスポンサー契約締結
2002年 8月	楽天トラベル株式会社設立 株式会社サイドビー・ネットワークを完全子会社化
2002年 9月	株式会社ビズシークを完全子会社化 ワイノット株式会社を子会社化
2002年10月	株式会社インフォシーク、株式会社フープスを合併 シングニチャージャパン株式会社を子会社化 株式会社メディアポートを子会社化
2002年11月	株式会社コミュニケーションオンラインを完全子会社化
2002年12月	ライコスジャパン株式会社を子会社化 株式会社キープライムを完全子会社化
2003年 3月	カンパニー制導入
2003年 8月	株式会社ジェイゲームの営業全部を株式会社インフォシークへ営業譲渡

付属資料 1 (続き)

楽天 沿革 (2)

年 月	沿 革
2003年 9月	株式会社インフォシーク及びライコスジャパン株式会社を合併 楽天デリバリー株式会社から営業全部を譲受け 株式会社有線ブロードネットワークスより 「ネットプライスマール」事業を営業譲受け アラン株式会社より「GORA」事業を営業譲受け マイトリップ・ネット株式会社を完全子会社化
2003年10月	楽天ブックス株式会社を完全子会社化
2003年11月	DLJダイレクト SFG 証券株式会社 (現 楽天証券株式会社) を子会社化
2004年 1月	株式会社ローソンチケットとチケット事業に関して業務提携契約を締結
2004年 2月	株式会社デジパ・ネットワークスを完全子会社化
2004年 3月	ヴィッセル神戸とメインスポンサー契約を締結
2004年 5月	みんなの就職株式会社を完全子会社化
2004年 6月	Ctrip.com International,Ltd. へ資本参加
2004年 8月	楽天トラベル株式会社とマイトリップ・ネット株式会社を合併
2004年 9月	ワールドトラベルシステム株式会社へ資本参加 株式会社あおぞらカード (現 楽天クレジット株式会社) を完全子会社化
2004年10月	株式会社楽天野球団設立
2005年 1月	ドットコモディティ株式会社へ出資
2005年 1月	1月 ドットコモディティ株式会社へ出資
2005年 6月	6月 ワイノット株式会社を合併 国内信販 株式会社を子会社化 株式会社サイバーブレインズを子会社化
2005年 7月	株式会社スターツアーズ・ジャパン (現 楽天バスサービス株式会社) を子会社化
2005年 9月	LinkShare Corporation を完全子会社化
2005年12月	オークション事業を会社分割し、楽天オークション株式会社を設立
2006年 7月	ANA セールズ株式会社と共同出資で、楽天 ANA トラベルオンライン株式会社を設立
2006年 9月	楽天証券ホールディングス株式会社を設立
2006年11月	楽天 KC 株式会社のクレジット事業を株式会社オリエントコーポレーションに譲渡
2007年 8月	フュージョン・コミュニケーションズ株式会社を株式取得により子会社化 東京都品川区に楽天タワーを開設
2007年 9月	ファストサーチ&トランスファ ASA との合弁で、楽天・ファスト・モバイルサーチ株式会社を設立
2007年10月	株式会社オウケイウェイヴと業務・資本提携
2007年12月	楽天ブックス株式会社を吸収合併
2008年 2月	統一超商と合弁で台湾楽天市場股分有限公司を設立 ルクセンブルグに「楽天ヨーロッパ」を設立
2008年 3月	株式会社ドリコムと資本・業務提携
2008年 4月	株式会社プロヴィデンスからのアドネットワーク事業譲受

付属資料 2

2005年まで7年間の連結貸借対照表

(単位:百万円)

資産の部	第3期 99年12月	第4期 00年12月	第5期 01年12月	第6期 02年12月	第7期 03年12月	第8期 04年12月	第9期 05年12月	負債資本の部	第3期 99年12月	第4期 00年12月	第5期 01年12月	第6期 02年12月	第7期 03年12月	第8期 04年12月	第9期 05年12月
流動資産								流動負債							
現金・預金	726	3,809	8,811	8,750	25,791	32,396	82,037	買掛金・未払金等		567	867	864	3,088	4,619	6,357
受取手形・売掛金	48	655	809	1,679	4,236	6,699	11,906	信用保証買掛金							301,154
有価証券	90	30,634	18,140	14,526	0	0	0	1年以内償還予定社債							12,000
たな卸資産			9	22	49	61		短期借入金					19,500	46,897	490,029
割賦売掛金							143,823	証券業における預り金					59,329	82,507	155,279
信用保証割賦売掛金							301,154	証券業における信用取引負債					53,459	78,701	231,758
証券業における預託金					77,881	108,353	239,438	証券業における受入保証金					23,027	36,400	92,441
証券業における信用取引資産					58,625	87,987	285,357	前受金・未払法人税等	384	1,205	1,622	2,392	1,911	3,897	13,532
証券業における短期差入保証金					2,180	5,769	38,648	その他	42	77	38	361	357	1,653	59,530
営業貸付金							168,280	流動負債計	426	1,849	2,527	3,617	160,671	254,674	1,362,080
繰延税金資産		37	132	150	2,413	1,005	7,749	固定負債							
その他	8	85	118	719	1,678	2,938	104,991	長期借入金						2,020	186,476
貸倒引当金	△1	△5	△20	△56	△106	△340	△28,785	繰延税金負債		19	57	0	1	3,534	10,230
流動資産計	871	35,216	27,999	25,790	172,747	272,769	1,354,598	証券取引責任準備金					690	1,214	2,312
固定資産								その他		8	6	7	99	30	11,276
有形固定資産								固定負債計			63	7	790	6,798	210,294
建物・構築物	2	164	82	101	452	727		負債合計		1,876	2,590	3,624	161,461	261,472	1,572,374
工具器具備品	68	675	1,100	2,544	3,277	3,781		少数株主持分		12	52	211	190	230	8,783
建物反動定		812	977	110	137	216		資本の部							
有形固定資産計	70	1,651	2,159	2,755	3,867	4,724	20,551	資本金	446	16,383	16,390	16,407	39,761	54,059	54,135
無形固定資産								資本剰余金		31,354	30,687	31,359	54,713	62,863	63,479
投資その他	3	438	660	1,041	1,476	3,762	65,609	欠損金		△9,896	△13,555	△16,960	△69,739	△77,311	△58,265
	43	2,950	5,569	4,469	9,926	26,301	216,950	その他	115	27	224	△314	1,903	6,324	17,213
	116	5,039	8,388	8,265	15,269	34,787	303,110	自己株式		△1	△1	△272	△273	△81	△11
固定資産計	987	40,255	36,387	34,055	188,016	307,556	1,657,708	資本合計	561	38,367	33,745	30,220	26,365	45,854	76,551
資産合計								負債・資本合計	987	40,255	36,387	34,055	188,016	307,556	1,657,708

[分析メモ]

付属資料 3

2005年まで7年間の連結損益計算書

[分析メモ]

(単位:百万円)

年次	第3期 1999年	第4期 2000年	第5期 2001年	第6期 2002年	第7期 2003年	第8期 2004年	第9期 2005年
年度(12月決算期)							
営業収益	553	3,225	6,780	9,895	18,083	45,567	129,775
営業費用	325						
売上原価		468	1,330	2,651	1,556	4,501	14,222
販売費及一般管理費		1,710	3,845	4,692	11,776	26,006	80,668
<営業利益>	228	1,047	1,605	2,552	4,751	15,060	34,885
営業外収益	1	90	141	119	48	767	2,682
営業外費用	2	168	338	428	359	352	1,741
<経常利益>	227	969	1,408	2,242	4,439	15,474	35,826
特別損益		△ 10,079	△ 4,858	△ 5,193	△ 60,240	△ 23,912	△ 1,550
<税金等調整前当期純利益>	227	△ 9,110	△ 3,450	△ 2,951	△ 55,801	△ 8,437	34,276
法人税、住民税、及び事業税	120	424	850	1,439	301	2,799	16,103
法人税等調整額		△ 19	△ 135	△ 1,117	△ 3,404	2,971	△ 2,541
少数株主損益		0	△ 6	4	△ 54	61	1,266
当期純利益	107	△ 9,515	△ 4,158	△ 3,276	△ 52,644	△ 14,271	19,449

付属資料 4

楽天グループの連結経営指標

(単位:百万円)

年次	第2期 1998年	第3期 1999年	第4期 2000年	第5期 2001年	第6期 2002年	第7期 2003年	第8期 2004年	第9期 2005年
年度(12月決算期)								
売上高	150	604	3,225	6,781	9,895	18,082	45,567	129,775
経常利益	33	228	968	1,408	2,242	4,438	15,474	35,826
当期純利益	26	107	△ 9,515	△ 4,158	△ 3,277	△ 52,643	△ 14,271	19,449
純資産額	68	561	38,340	33,746	30,220	26,364	45,853	76,550
総資産額	158	561	40,255	36,387	34,055	188,016	307,556	1,657,708
自己資本比率(%)	43	57	95	93	89	14	15	5
営業キャッシュフロー			1,331	1,390	2,351	2,223	9,069	△ 43,358
投資キャッシュフロー			△ 16,763	△ 6,181	△ 3,287	△ 59,924	△ 30,040	△ 144,116
財務キャッシュフロー			46,626	△ 661	△ 696	63,880	27,403	235,426
期末現預金			31,940	21,359	19,672	25,790	32,390	82,037
グループ従業員数(人)	12	46	258	304	481	809	958	3,709

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