



慶應義塾大学ビジネス・スクール

楽天(株)

< b > 2010 年代の新ステージへ

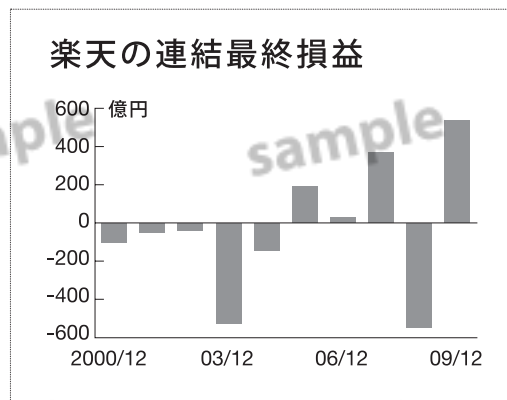
創業 13 周年 三木谷社長の苦悩

2010 年 2 月 7 日、楽天は創業 13 周年を迎えた。創業者・三木谷浩史氏が自分たちが成功することで社会の良きロールモデルとなり、「日本を変えたい」という思いで事業を始めたのは、1997 年のことであった。その小さなベンチャーも 13 年後に、年間グループ流通総額が 1 兆円をはるかに超え、会員登録されたユーザー数も楽天市場会員だけで 6,400 万人に達した（有効会員数は約 4,000 万人）。

しかし創業当時は誰もが想像しなかったような早いスピードで成長を遂げた楽天も 13 周年を迎えて、次のステージへ向けて更なる飛躍をしなければならないと三木谷社長は考えていた。

これまでの業績について、市場で評価が分かっていた。2009 年 12 月期決算で売上高 2,983 億円（前期比 19.4% 増）、経常利益 549 億円（同 23.3% 増）を挙げ、当期純利益は過去最高の 536 億円となった。しかし前年は経常利益で 445 億円だったものの、最終損益は▲ 550 億円の純損失と、最終損益段階では過去 10 数年の間、プラスとマイナスを繰り返していたためである。約 200 億円の欠損金も残っていた（2009 年 12 月期末）。

このことがあってか、株価は低迷していた。



このケースは慶應義塾大学ビジネススクール教授・山根 節と MBA 幸村潮菜（M31期）が、主に公表資料によってクラス討議のために作成した。（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。

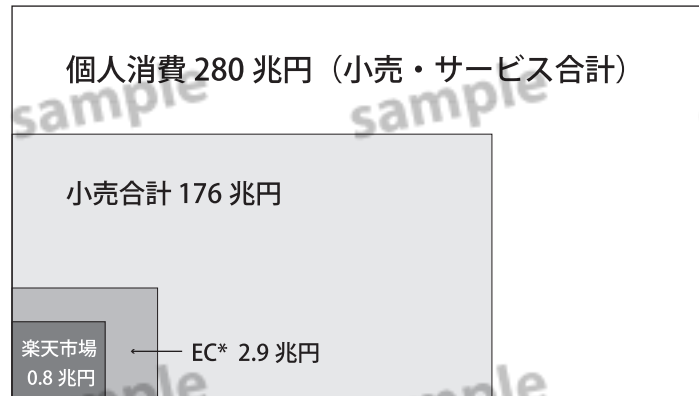
Copyright© 山根 節（2010 年 6 月）

過去にネット企業の代表格として時価総額 1 兆 4 千億円を超えたことがあったが、現在は 9 千億円前後（PER 約 23 倍）となっていた。同じネット通販を手掛ける米アマゾン・ドット・コムは PER60 倍超で、時価総額は 600 億ドル（約 5 兆 7 千億円）に達していた。

アナリストの間からも「成長が加速するとは考えにくい」、「中国でのネット通販と電子マ
5 ネー事業の行方が見えない」といった声が聞かれた。

*** 日本の 小売市場と EC 市場 (経産省調べ 2008 年) ***

10

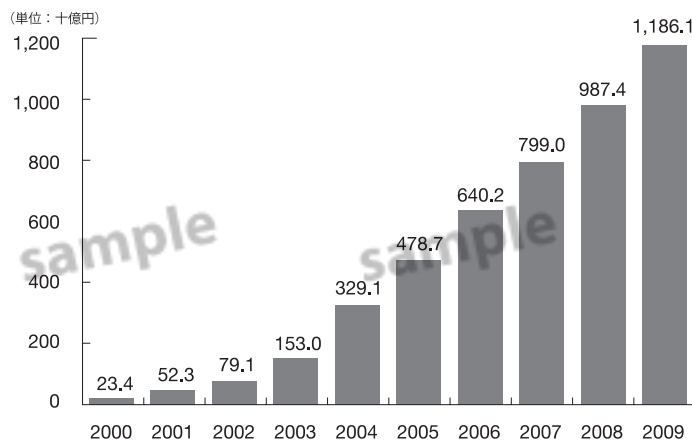


出所：内閣府「国内家庭最終消費支出（2008 年度）」、経済産業省「平成 20 年度我が国の IT 活用に関する調査研究」
*：旅行予約、サービスは含まず

15

*** 楽天市場・トラベルの流通総額推移 (楽天 HP より) ***

20

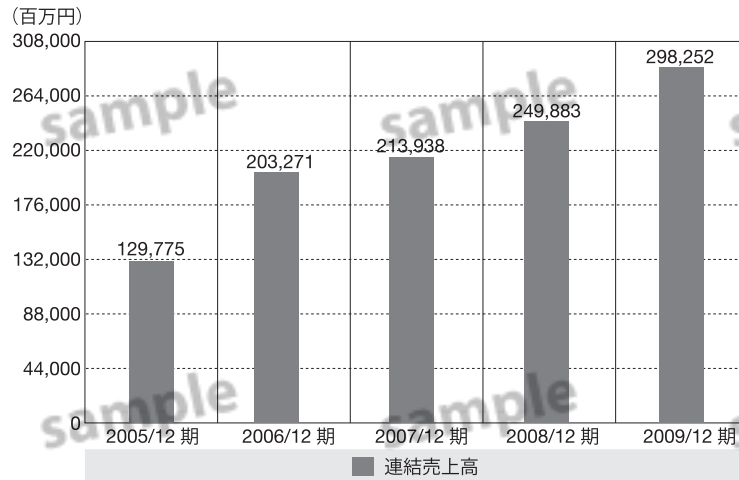


*：国内 EC 流通総額＝モール（通常購入・共同購入）、モバイル、オークション（旧フリマ含む）、ボックス、GORA、ビジネス、ダウンロード、チケット、ネットスーパー、チェックアウト、楽天競馬
*：トラベル予約流通総額＝予約受付時に対する流通総額（キャンセル前、税別料金に換算）
＝国内／海外施設予約、海外航空券、楽天バスサービス、国内／海外ダイナミックパッケージ、レンタカー

25

30

* 楽天株の売上高推移（連結、楽天 HP より）*



一方で e コマース市場は依然として高い 2 ケタ成長を続けていた。

米アマゾンの 2009 年 12 月期年間売上高は前期比 28% 増の 245 億ドル（約 2 兆 3000 億円）となった。しかも 2009 年はアマゾンにとって象徴的な年となった。電子書籍端末「キンドル」向け電子本の販売部数が初めて「紙の本」を上回ったのである。

「アマゾンウォルマートになろうとしている」。アナリストの間でこんな指摘も囁かれていたが、それはアマゾンがすでに家電や日用品、生鮮食品など幅広くネット通販に浸透していたためである。

「世界市場は巨大だ。低価格、豊富な品ぞろえ、迅速な配送。3 点を追求し続ければ、成長を続けられる」（アマゾン・ベゾス CEO）

アマゾンは自ら倉庫と物流網を持ち、そのために黒字転換に創業から 8 年を費やしたが、今はその物流網と消費者インターフェイス端末が強みとなっていた。物流網や自前の端末を持つことは投資負担が大きく、本来身軽なネット企業にとってリスクととらえられてきた。しかし米アップルが「iPhone」や「iPod」、そして「iPad」を持つことで独自の e コマース市場を獲得し、さらに米グーグルやマイクロソフトが自前端末を展開するに至って、楽天の三木谷社長も意思決定を迫られていた。

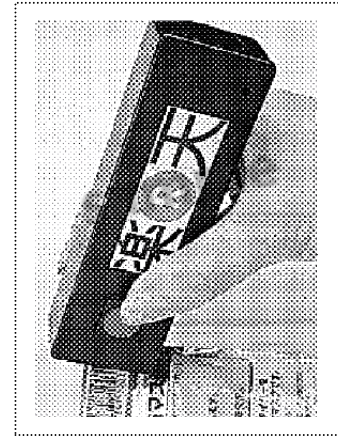
楽天はもともと在庫負担や物流網を自前で持たない「ノータッチ・モデル」を貫いてきた。しかし e コマース市場がメジャーとなるにつれて、ユーザー・フレンドリーなアクセスや、迅速で正確な配送品質が求められるようになっていた。そのため楽天も数百店舗の出店者とともに、一部の商品を受注した翌日に配送する「あす楽」サービスを通じて、物流網構築に取り組み始めていた。

2010 年 5 月現在、「あす楽」の対応可能な店舗は 6400 店、商品数は 55 万点だったが、拡

充する計画を発表していた。

「即日配送の『きょう楽』も早期に実現したい」（三木谷氏）

さらに楽天独自の端末開発にも着手し、2010年4月末には、商品のバーコードを読み取る小型端末の試作品が公表された（右
5 写真。日経新聞2010年4月30日より）。



外国進出も課題の一つだった。特に爆発的に成長する中国市場については具体的な戦略説明が求められていた。

中国のネット販売ユーザーは既に1億人に達し、市場規模は今年5兆円超、3年後には13
10 兆円が予想されていた。

中国市場の障壁と考えられてきた販売網や物流インフラに関しては、ここ数年整いつつあった。中国の小売業者や配送業者がネットワークを全国に広げてきており、また日本のヤマト運輸をはじめ、世界の企業が雪崩を打って参入していた。

最大の懸念事項だった債権回収についても、中国アリババ・グループの「支付宝（アリペイ）」
15 がネット上の決済機能のデファクト・スタンダードとなっており、回収リスクは低くなっていた。

さらにネット販売で約6割の利用者シェアを持つ同グループのネット・モール「淘宝网（タオバオ）」が圧倒的な存在となっており、日本のユニクロ、千趣会、ニッセン、丸井などもここに
20 出店しており、日本企業の間でも出店ブームが続いていた。

「中国のネット販売利用者は低価格志向が強く、売る側も薄利多売に徹している。日本の常識で設定した価格では、戦う前から負けている」

「サイトを開設して商品を並べるのは簡単。問題はその後で、山のようにある競争相手の中で、どう存在感を発揮するか、効果的な販促活動が必要」（タオバオに出店している日本企業
25 トップらの発言）

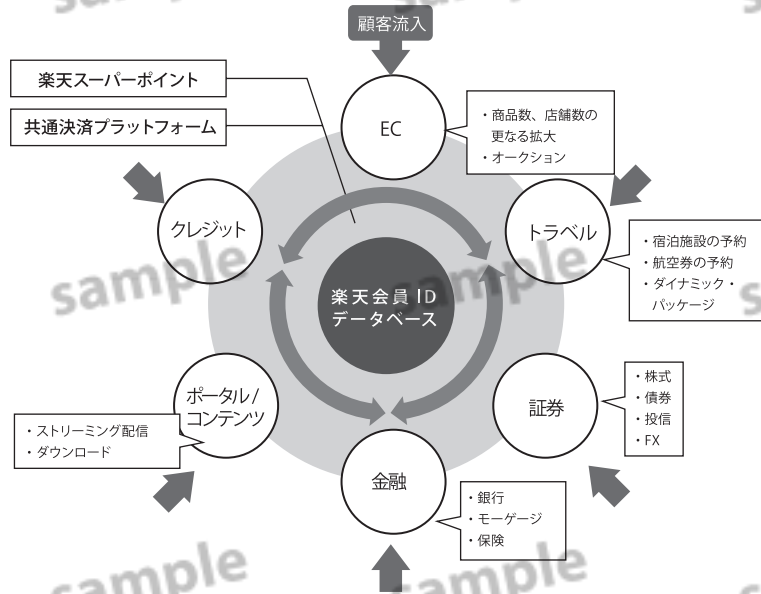
こうした声の中で、楽天は2010年1月、中国検索サイト最大手「百度（バイドゥ）」と提携し、共同でBtoCのネット販売モールを立ち上げると発表した。しかし圧倒的なタオバオにどう
挑むのか、具体的な戦略は未だ明らかにされていなかった。

30 成長戦略の基本コンセプトとマネジメントコントロール・システム

三木谷社長は楽天グループの成長戦略の基本コンセプトは、「楽天経済圏」の確立にあると考えていた。それはあらゆるサービスをネット上からワンストップで利用できる仕組みで

あり、楽天のページを開けば、そこにすべてが存在し、ユーザーが自由にいつでもどこへでも何度でも縦横に往復できる世界のことである。

「楽天経済圏」



「楽天経済圏」を構成するサービスには、EC / トラベル / ポータル / 金融 / 通信などがあるが、EC 以外は楽天が M&A によって獲得した事業である。

楽天は M&A で被買収サイトのサービスを利用しているユーザーも同時に得た。そして既存サービスのクロス・ユースを被買収企業の会員に推奨することで、既存事業の収益増加も狙っていた。このシナジーの追求が基本的な成長戦略だった。

その結果、いまや楽天グループ全体に会員登録されたユーザー数は延べ 7,500 万人 (2010 年 3 月末現在) を超え、単なるショッピングサイトを運営するネット企業としてではなく、インターネット上の巨大な会員組織を持つ企業へと変わった。

積極的に M&A や事業提携を進め、新規事業数が増加したものの、収益は依然として EC 事業に依存していた。EC 事業は規模が大きく、収益性も高く、人材や予算などのリソースはここに傾斜配分されていた。

そのせいか新規事業が思うように成長せず、期待通りの利益を挙げるには至っていなかった。このことから新規事業部門メンバーのモチベーション低下という問題が起きていた。

*** 事業分野の分類 ***



5

10

*** 投資原資の配分 ***

原資を集約したうえで、新規投資の戦略的な配分を実施



15

20

そこで2006年秋から「グロース・マネージメント・プログラム」が導入された。これは次の二つの目的のために、規模と収益性の2軸で全事業を格付けする仕組であった。

- 1) 全事業の成長性と収益性をモニタリングをする
- 2) 人材や予算などのリソース・アロケーションを適切に行う

25

具体的には事業規模の大きさと収益性の高さの2軸で、すべての事業が重点分野・ポテンシャル分野・新規事業分野に分類された。これらは全社内にオープンにされ、事業毎の優劣が明確になった。

30

創業時から続けられてきた「全体朝会」は、毎週月曜日朝8時から約1時間行われる。全社レベルで目標を共有する目的で行われ、いつも三木谷氏のあいさつから始まった。そしてグループ内の各事業分野の代表者が、秒単位で代わる代わるの発表を行った。

全体朝会には全社員が参加し、1分でも遅刻をすると入室できないというルールがあった。数千人がワンフロアーに一同に会するあり様は、まさに壮観であった。

「全体朝会」の風景



「日報」は毎朝、各部門の責任者に配布される。

日報とは各事業から上がってきた日次の実績情報であり、もちろん三木谷社長のところにも届けられる。その厚さは一日分で5センチ以上になった。

楽天では高い目標を確実に達成するために、まずその道程を徹底的に因数分解することから始められた。そうすることで、やらなければならないことがいくつかの単純な要素に分解され、現実的でわかりやすいアクションに落とし込むことができると考えられた。

そして、その要素はKPI (Key Performance Indicator) 化された。つまり目標までの道のりを具体的に目に見える数字という形で表現する必要がある。漠然とした言葉の目標ではなく、具体的な数字の目標を設定し、日々の仕事の中でそれが達成できたかどうかを確認することが、社員ひとりひとりに求められた。KPI の設定は数字で管理しやすい営業職だけではなく、システム開発やマーケティング、人事などでもその部署の役割に応じた KPI を設定し報告することになっていた。

そして、トップとミドルのミーティングが週次で行われた。三木谷社長に対し各事業の責任者が直接、報告・連絡・相談を行う。その場で伝達する内容を記した会議資料は、前日の16時までに社長室へ提出することになっていた。つまり三木谷社長は事前にその資料や詳細なデータに目を通し、会議時には責任者が口頭で簡単に説明すれば社長に伝わり、迅速な意思決定が行われるようになっていた。

経営陣の交代と新人事制度の導入

経営管理システムの強化と時期を同じくして、楽天では多くの経営幹部が入れ替わった。

2006年7月にトヨタ自動車出身の武田和徳取締役^[1]が入社し、同年11月に三木谷氏に次ぐナンバー2のポストCOOに抜擢された。その一方で、2000年の株式上場前から経営を支えてきた山田善久取締役^[2]や吉田敬取締役^[3]が、2007年3月末で退任した。

武田氏はトヨタが欧州に工場を展開する際、部品流通の輸送ルートを確立した物流のプロだった。2008年5月、物流事業部を立ち上げ、在庫保管、梱包、発送を店舗から受託する物流事業のテストを始めたのは武田氏である。

10 「“3ちゃん経営”で仕入れ、経理、サイトの更新、梱包、発送と全部自分たちでやっている、だいたい年商1億円を超えるあたりから疲弊しちゃって伸び悩むわけです。そこを、我々は何とか底上げしたい」（武田氏）

いずれは全国の運送会社や物流会社との提携を進め、全国規模の物流ネットワークを完成させ、楽天の物流サービスを利用する店舗が一定規模に達した段階で、消費者向けの新配送メニューも用意する計画だという。

現在は店舗ごとに配送方法が異なるため、複数店舗で商品を一括購入しても同梱処理ができない。これを、楽天の物流サービスに参加した店舗であれば同梱処理できるようにし、配送料を低く抑える。さらに、購入から物流拠点で一定期間保管する「期日指定」の配送にも対応したい考えだ。

20 「例えば、3店舗分の同梱だったら、配送料は5分の2程度まで下げられる。実は“オールウェーズ無料”が最大の目標と思っているんですけどね」（武田氏）

武田COOには買収などで肥大した組織体制を見直すだけでなく、三木谷氏に集中していた経営管理機能を分散させ、海外展開への体制を整えるという狙いもあった。

25 この時期に、「新人事制度」が導入された。それまでの楽天の人事制度は、楽天と被買収企業の間で、また新卒採用社員と中途採用社員との間でバラツキがあったが、それが一つの制度に統一された。

人事のコンセプトは、「自ら考え、行動を起こせる『自走する社員』を育て、各自の実績

^[1] 早稲田大学を卒業後、1986年トヨタ自動車に入社。国内外で生産・物流、人事・管理分野を経験する。1993年、ハーバード大学MBA課程にて三木谷氏と出会う。

^[2] 東大を卒業後、日本興業銀行に入行。銀行員時代に留学したハーバード大学MBA課程にて1期下の後輩だった三木谷氏と出会う。興銀からゴールドマン・サックスに移った翌年の2000年株式公開を控えた楽天に入社。旅の窓口（現楽天トラベル）の買収をまとめ、後に楽天トラベル社長となる。

^[3] 東大を卒業後、1992年リクルート入社。1999年11月に楽天入社。営業本部長、開発本部長、楽天野球団社長、ポータル・メディア事業カンパニー社長等、楽天の成長の節目となる数々の事業を手がけた。

を評価し反映できる制度」とし、楽天が最も重要視するベンチャーマインドの高揚を狙ったものだった。

具体的には、まず AAA・AA・A・BBB・BB・B・C の 7 段階に全社員を格付けした。さらにその各格付けの範囲内で、個人の業績を反映して 6 ～ -2 までの 9 段階に評価された。基本給はこの評価をもとに、半期ごとに決定、変動するという仕組みである。格付けが昇格したときには、全社に発表された。

人事育成の強化方針も次々と打ち出された。

まず新しい幹部育成の制度が導入された。そのために社内に経営大学院「楽天ビジネススクール」が創設された。2007 年 4 月、グループ各社から約 30 人が選抜され（20 人を社内推薦で選ぶほか、10 人は公募）、一年近くかけてマーケティングや会計など 10 科目について、ハーバード流ケース・メソッド中心の授業が実施された。講師は外部教育機関から招かれたほか、MBA を保有する楽天幹部が担当した。

また 2009 年 12 月には、技術職のトップに当たる「理事職」を新設し、6 人を任命した。

理事は特定の部下や組織は持たないが、執行役員会議などに出席し、三木谷社長の諮問などに応える役割が期待された。楽天には 700 人強の技術者がいるが、今後インターネットの最先端技術に詳しい人材を理事に登用していくという。

楽天タワーへ移転

2007 年 8 月に六本木ヒルズとその周辺に分散していた本社オフィスを、1 拠点に集約するため、品川シーサイドにある 23 階建てビルを一棟借りし、本社を移転した。新拠点は「楽天タワー」^[4] と名付けられた。最寄り駅構内から楽天のロゴで溢れ、車内アナウンスまで『品川シーサイド 楽天タワー前』と変更され、周辺は楽天一色となった。

この「楽天タワー」は、社員向け福利施設も充実していた。

たとえば派遣・アルバイトを含む全社員は、社員食堂で朝・昼食が無料だった。「楽天食堂」とよばれ、ここにはビュッフェ・コーナーのほかに、中村屋のカレー、ブイトーニのパスタ、ラーメン、うどん・そば、にぎり寿司、タリーズコーヒー楽天店など様々なコーナーがあり、社員食堂のイメージを超える充実ぶりだった（寿司とタリーズは有料）。米グーグルなどが社員食堂を無料にしていることは有名だが、日本では珍しく、また人気クリエイティブデザイナー・佐藤可士和氏がデザインを担当したこともありメディアでも話題となった。

^[4] 楽天タワーの画像 <http://corp.rakuten.co.jp/info/gooddesign.html>

* りんかい線品川シーサイド駅の風景 *



「楽天食堂」以外にもサウナ付きのフィットネスジムや自習室、研修室などがあつた。このような職場環境をつくることで、世界に通用する人材育成につなげたいと三木谷社長は語っていた。以前から三木谷氏は、米GEのクロトンビルのような教育施設を作りたいという構想を持っていた。

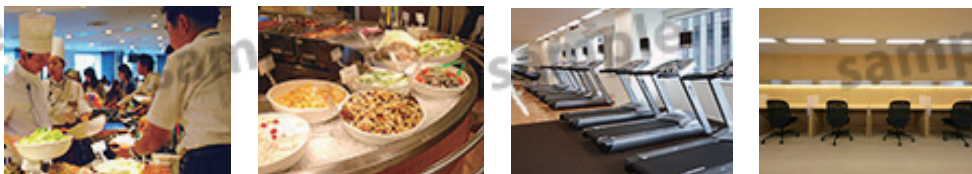
社員向け施設が充実する一方で、『設備が整備されても忙しくて利用する時間がない』といった社員の声も出ていた。

* 「楽天タワー」来客用待合室 *



(中央の書は、“人は財なり”と書かれている)

* 楽天食堂 フィットネスジム ライブラリー *



こんな気前良さの一方で、2008年度から、楽天は徹底的なコスト削減を目標とした「プロジェクトV」が立ち上げられた。

全社的にコスト構造を見直す取り組みで、オフィスの集約やシステム開発の効率化、業務委託の見直し、派遣社員の削減といったマクロレベルだけでなく、光熱費やコピー費、印刷費の節約など、日常業務の中で社員一人一人が行うマイクロレベルの経費削減運動＝「KKP（ケチケチプロジェクト）」も実施された。

KKPでは、たとえば会議の開催数と開催時間を八分の一にし、会議より業務に時間を使おうという試みが進められた。このおかげで管理職が在席する時間が増える結果になった。

またコピーや印刷用紙の量を八分の一に減らすために、部署ごとに利用枚数の削減目標をたてさせ、進捗が報告された。さらに物理的にもパスワードを入力しないとプリントできないシステムに変更した。紙の社内資料はプリントせず、WEBで閲覧するように改善された。

このような取り組みを推進するにあたって、社員には次のように説明された。

「リーマンショック以降の経済環境を楽観的なシナリオと悲観的なシナリオで捉えたとき、万が一、悲観的なシナリオになったとしても楽天は勝てるように今から社内の無駄を減らす必要がある。よって現状の好業績に甘んじることなく、コストカットを徹底的に実施していく」

社員たちの間に、「やるならやらねば…」という雰囲気も生まれた。

この取り組みの結果、前期比4.8%減となる約25億円の営業費用の削減に成功した。このことは決算発表で高い評価を受け、株主総会でも株主の一人から『無駄を減らす努力をしている姿勢が大変評価でき、株主として安心できる企業である』といったコメントが寄せられたほどだった。

コスト削減の方針が進められた中で、「楽天ビジネススクール」は一期で中止となった。また海外事業の準備・企画を行うために設置された国際市場統括部門は、その三分の二の人員が現場の営業部門に配置転換され、陣容は三分の一に縮小された。

医薬品のネット販売規制問題

2009年に厚生労働省は、2009年6月より一般用医薬品の67%を占める第1類医薬品および第2類医薬品の通信販売を禁じ、対面販売に限るとする内容の省令を公布した。

この決定に反対して、楽天やヤフー、ネット販売業者などが合同で通販継続を求める共同声明を出した。共同声明のメンバーは楽天が中心となり、ヤフーのほか医薬品ネット販売推進協議会、NPO法人日本オンラインドラッグ協会、社団法人日本通信販売協会、インターネ

ット先進ユーザーの会などがこれに加わった。

楽天らは合理的な禁止理由が見当たらない上に、通信販売による医薬品の購入が不可欠な
コンシューマも存在すると、反対した。一般用医薬品の通信販売が大幅に制限されれば、国
民の健康維持に大きな問題が発生するとして、省令の再改正を求めたのである。

5 楽天とヤフーは自ら運営するサイトの会員を中心に、通販継続を求める署名活動も行った。
わずか数か月のうちに合計 100 万筆以上の署名が集まった。署名に寄せられたコメントには、
外出の困難な障害者や離島住民などが継続を求め、コンビニでの対面販売を禁じない一貫性
のなさを指摘する声も含まれていた。

ヤフー CCO 兼法務本部長・別所氏は次のように述べた。

10 「(販売規制に関して) 実はヤフーには直接的な影響はあまりない。我々よりもショッピング
モールに出店している企業の約 500 社が直接的な不利益を被る。ただヤフーとしては、根
拠もなくインターネットにリスクがあると言われる悪影響を懸念している。一つでもこうし
た理不尽な見解を通すと、あちらこちらで根拠なくネットは危険だと言われることにつな
がるからだ。

15 インターネットは非常に便利な手段だ。インターネットそのものの利用発展を阻害される
ことは、ヤフーにとって大きな不利益になる。インターネット業界にいる立場として、今回
のことは決して見過ごすことはできない問題だ」

2009 年 5 月、三木谷氏は報道番組「サンデープロジェクト」に出演し、日本薬剤師連盟か
ら政界に巨額の献金があったことを暴露した。

20 三木谷氏は、ネット上での医薬品販売では事故が 1 件も起きていないことをあげ、「(規制は)
不自然だと考えざるをえない」と主張した。また「(楽天の) 利益のためでは？」という番
組司会者・田原総一郎氏の質問に対して、医薬品販売に係る利益は全体の約 0.5%ほどだとて、
し「本当に困る人がいる」ために活動していると語った。

25 三木谷氏が暴露した政治献金は、05 年から 07 年にかけて日本薬剤師連盟関連だけで合計
14.3 億円にも及んだ。

「なぜ 1 業界団体がここまで献金して、こういう仕組みをキープしなければならないのか、
私には分からない。・・・利権の構造のように感じている」(三木谷氏)

楽天などの反対にもかかわらず、2009 年 5 月厚生労働省は経過措置を設けつつも、対面販
売を基本とし、医薬品のネット販売規制を決めた。

30 「アメリカもヨーロッパもアジアも認めているのに、まさしく時代に逆行するもの。厚生
労働省がいかにもひどい役所か分かった」

「厚生労働省に一般消費者の視点は全くなく、今までの教訓も全く生かしていない。反対

の意見を表明した国会議員や有識者、100万人以上集まった規制に反対する署名もあり、今後は弁護士と相談し訴訟も検討する」（いずれも三木谷氏）

「打倒アマゾン」と世界進出

『打倒アマゾン』と書かれたポスターが、2009年春頃から楽天の社内の至る所に貼られるようになった。

今まで楽天とアマゾンのビジネスモデルは全く異なると考えられてきたが、今や楽天はアマゾンの存在を強く意識していた。

アマゾンは在庫を持ち、受注・決済・配送までをすべて自社で行うが、楽天は在庫を一切持たないノータッチ・モデルで、受注・決済・配送は出店企業が行った。基本的に楽天は、ショッピングの場の提供者だった。

しかし2007年4月からアマゾン・ジャパンは、優良な出店者だけを集めて楽天と似たテナント・サービスを開始した。取扱商品も書籍に止まらず、広いジャンルの商品へ急速に広げた。このためアマゾンのビジネスモデルは楽天のそれと極めて近くなった。しかもアマゾンが業績を急速に伸ばす中で、楽天には自社の出店者や会員までアマゾンに奪われる脅威と映るようになったのである。

しかし将来、競合の可能性のあるコンペティターはアマゾンだけではなかった。

グーグルが2009年6月電子書籍市場への参入を表明した。

「今後2009年末までには、出版パートナーに対して本を販売する新たな手段を提供できると考えている。この場合、ユーザーは『Partner Program』にアクセスし、本をオンラインで購入することになる。われわれのパートナーである出版社が、あらゆるWeb対応機器で自らの書籍を販売できるよう、グーグルはデジタル・ブックのエコ・システムを構築し、サポートしたいと思っている」（グーグルのプレスリリースより）

このように検索サイトを運営する企業が、次の戦略としてeコマースを狙っていることは明らかだった。しかも将来的な業界の競争の構図は、より一層複雑になっていくと予測された。そしてそうした中で、グーグルやアマゾンに転職していく楽天の社員も見られた。

コンペティターには、もちろん既にリアル店舗網を展開する小売業者もいた。

例えば日本小売最大手のセブン&アイは、2009年12月にグループで初めて本格的なネット通販サイトを立ち上げていた。1万3000に及ぶ店舗網に加えて、セブン銀行などを活用す

れば、リアルとネットの相乗効果を発揮できると考えられた。

イオンもまた、グループでスーパーや専門店など約一万点もの物販店を持ち、ネット・スーパーなどで攻勢をかけてきていた。グループ内外の物販やサービスが一箇所で利用できる「楽天市場とは違ったショッピングモールをネットで作りたい」（イオンのノンストア事業部最高責任者）という構想も練られていた。

海外進出に関して、2008年に楽天は2013年をメドに27カ所の国や地域に進出し、海外版「楽天市場」を開始するという方針を発表していた。創業期からの目標であった「世界一のインターネット・サービス企業」に向けて、世界進出が本格稼働し始めた。

10 海外戦略の第一歩は、既存EC事業のビジネスモデルを海外へ横展開するというものだった。つまり各国で出店店舗と会員を募り、現地語の仮想商店街サイトを開設する。そして現地で戦略立案や人事、システムの開発・運用などを手がけるほか、物流機能も整備させる予定である。さらに将来的には日本やアジア、欧州、米国など異なる地域の「楽天市場」で取扱う商品が相互に流通できるように、クロスボーダー化する構想も含まれた。またEC事業以外の事業についても検討していた。

15 そして2009年になって、欧州の中核拠点として「楽天ヨーロッパS.a r.l.」（資本金1億円）をルクセンブルグに設立した。

20 今後2～3年以内にEUおよびEU外の欧州数カ国で「楽天市場」事業を展開していく予定で、「楽天ヨーロッパ」は将来の欧州事業のハブとなる。ルクセンブルグを欧州の拠点に決めたのは、その理由として国民の大半が多言語をあやつるなど教育水準が高く、優秀な人材を豊富に擁していること、高度に発達した通信網や物流網を併せ持つなど優れたビジネス環境を有していること、さらに地理的にも欧州の中心部に位置し、欧州各国に効率的にアクセスできる点が挙げられた。

25 実質的な海外初進出として2008年5月に台湾支社が開設され、台湾の流通大手「統一超商」と合弁会社（資本金約6億円、出資比率＝楽天51％：統一49％）を台北に設立した。

統一超商は、台湾でセブンイレブンやスターバックス、無印良品、ソニープラザなどと合弁事業の実績を持つ有力企業であった。台湾全土から楽天出店企業を募り、2年目に単年度黒字転換を果たし、3年後には3,000店の出店を目指すと発表した。台湾市場を突破口として巨大市場・中国への進出も念頭にあった。

30 2009年末現在で、「楽天市場台湾」の出店数は720店、会員数は35万人となっている。

2009年9月、楽天はタイで最大の仮想モールTARAD Dot Com(タラッド)社(会員数200万人、

従業員数 43 人) の株式 67% を 3 億円で取得し、子会社化すると発表した。これによりタイで EC 事業を展開することになり、2008 年に進出した台湾に続く 2 つ目の海外拠点となった。タイは東南アジア諸国連合 (ASEAN) の中でも、特にネット通販の成長性が高い地域と見込んでいた。

タラッドは 1999 年に設立され、「楽天市場」と似た、多数の店舗が出店するモール型のショッピングサイト「TARAD.com」を運営している。楽天はタラッドに最高経営責任者 (CEO) を含む 3 人を派遣し、自社の事業ノウハウや経営方式を導入し、2010 年初旬から楽天市場の各種機能やサービスを TARAD.com に取り入れる予定である。

さらに 2010 年 1 月、中国の NO.1 ポータルサイトである百度 (バイドゥ) との間で、合弁会社を設立することについて合意したと発表した。これにより、いよいよ中国本土においても EC 事業を展開することになった。

2010 年 5 月になって、楽天は米国ネット通販サイトのバイ・ドット・コム (カリフォルニア州) を 2 億 5 千万ドル (約 227 億円) で買収し、取締役を派遣すると発表した。バイ社は広範な商品を自社販売するサイトだが、アマゾンの一人勝ち状態に押され、前年比売上高 6% 減の 6248 万ドル (2009/12 期) に終わっていた。今後は楽天のような外部店舗に出店してもらう形式の通販事業も手掛ける計画という。また同月末にはインドネシアでも現地企業と合弁事業をスタートさせると発表。

加えて、インターネット関連技術の開発拠点を中国、インド、そして米国ニューヨークに開設すると発表し、海外展開を急加速することになった。

中国におけるソフトバンク、ヤフーの動向

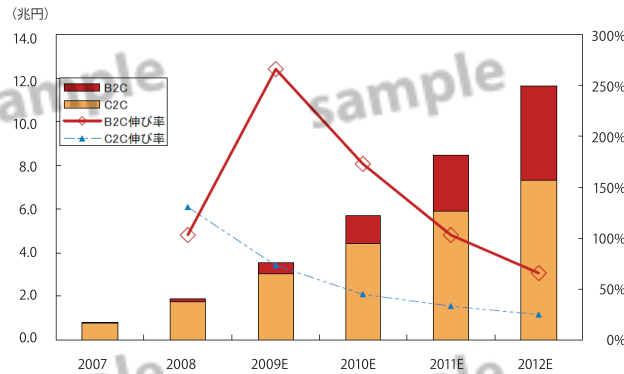
日本のネット企業が中国本土へ進出する事例は、既にあった。

例えば 2009 年 4 月から国内 EC 大手であるネットプライスドットコムが、中国アリババ・ドット・コムやアリババ (Alibaba.com Japan ソフトバンクと中国アリババの合弁会社) と共同で、中小企業や個人事業者を対象に中国向け輸出支援サービスを開始していた。

この輸出支援サービスは、中国で商品販売を始めたい日本企業に対して、アリババ・グループが中国で展開する BtoB マッチングサイト「阿里巴巴 (アリババ)」、および中国最大の BtoC・CtoC マーケットプレイス「淘宝网 (タオバオ)」の場を提供するものである。出店料は月額 5 万円で、出店企業が製品情報を入力すると自動的に中国語に翻訳され、輸出に最適な物流業者も選べる仕組みであった。商品を中国へ輸出する際の国際物流や通関手続きは、ネットプライスが代行する。

* 中国 e コマース市場規模と伸び率 (BtoC, CtoC 楽天 HP より) *

5



*: ネットショッピング市場規模は B2C と C2C 取引額の合計
 *: 1 人民元=14 円で換算
 *: ソース "China Online Shopping Quarterly Research Report", iResearch

10

さらに2010年5月には、中国アリババ・ジャック・マーCEOとヤフージャパン・孫正義会長は、6月からヤフーとタオバオを相互接続すると発表した。両氏はインタビューに次のように答えた。

15

(質問：日本の顧客にとっての利点は)「日本でヤフーを利用しているのと同様にワンクリックで、日本円で中国の商品を注文・購入できる。しかも商社を通さないため、日本で買うより格安で購入できる」

20

(提携の意義は)「ジャック・マー氏がアリババを創業して間もないころに出資したが、この提携で真のシナジー効果が出せる。両社の取扱高は3兆8000億円、顧客数は2億6000万人、取扱商品数は4億5000万品目だ。ヤフーの顧客数は6000万人だが、(ネット相互接続で)一気に日本の人口の2倍になる。世界最大のネット通販市場をつくるための最強連合だ」

(ネット利用者が4億人を超えた中国市場をどうみるか)「期待が非常に大きい。ヤフージャパンは国内では楽天との戦いがある。一気に品ぞろえが強化され、顧客への魅力が高まる。これまで商品を楽天に出品していた企業も変わるかもしれない」(以上、孫氏)

25

(今回の提携で難しかったことは)「まず商品の翻訳や写真など、日中両国の消費者の習慣の違いに戸惑った。第2は関税や税金の問題など両国の法律の違いだ。物流や配送の問題も大きかった」

30

(ヤフーと相互接続する利点は)「中国の消費者、特に若者たちは日本の商品にとっても良い印象を持っている。日本のマーケットは深く、中国のマーケットは広い。両社にとって相互補完性が高い。中国の出店企業にとっても利点大きい。外国の商品の貿易では伝統的に商社がかかわってきた。商社を通じた貿易は失敗が多い。今回の提携で消費者に直接つながることができる。革命的なことだ」(以上、マー氏)

Edy 買収、そして次のステージへ

2009 年 11 月、楽天は電子マネー「Edy」の運営会社ビットワレットの買収を決定し、電子マネー事業に本格参入した。

ソニー系企業だったビットワレットは国内電子マネーの草分けだった。しかし通勤通学で使う交通系（JR 東日本の Suica など）や、グループ共通ポイントがたまる流通系（セブン&アイの nanaco やイオンの WAON など）と比べて競争力を提示できないまま、09 年 3 月期まで 9 期連続最終赤字を計上していた。決済額シェアでも流通系が 5 割弱まで躍進する一方で、Edy は 2 割台まで落ち込んでいた。

Edy は今後、楽天市場の決済基盤を担うことによって、ネット通販の決済手数料を増やすことができ有利に展開しうる。また楽天が発行する楽天スーパーポイントをそのまま電子マネーとし、ポイントをリアルの世界で使えるようにすることも可能だった。

ポイント市場については、野村総合研究所が 2009 年度のポイント発行額（マイレージ含む）は少なく見積もっても 7900 億円になり、政府のエコポイントを加算すれば 1 兆円を超える規模になると予測している。

さらに楽天の視線の先には、米国のネット決済手段として標準化したイーベイの「ペイパル」や、アリババの「アリペイ」がある。これらは電子マネーとは形態が違うが、クレジットカードや銀行口座番号を通知せず決済できる安全性で普及し、イーベイやアリババという EC サイトを超える市場にまで普及した。Edy をネットの標準決済手段に育てられれば、「楽天経済圏」を構築する基盤となりうると期待された。

楽天は 2009 年度決算において営業利益、経常利益ともに過去最高益を更新した。三木谷社長は決算発表会で、「日本の新興企業からアジアのネット企業としての新たなステージを目指す」と宣言した。

そして社員に対し楽天の新しいステージへのコミットメントを表現して、全社員を鼓舞した。

「今まで自分は全力疾走してこなかった。今年は本気で全力疾走する！」

また 2011 年春の新卒採用は前年比 5 割増の 600 人と大幅に増やし、そのうち 100 人は IT に強いインドや中国など海外の大学を卒業した外国人とするとした。

世界を目指すため、同時に楽天の社内ポスターは「English!」に変更された。

「(毎週月曜の) 全体朝会も 2～3 年後は英語でやっていることになる」

三木谷氏はこう言って、まず手始めに月一回全体朝会を英語で行うことにした。さらに執

行役員以上が参加する朝会は、完全に英語で行われるようになった。

社員の多くが英語の勉強を始めざるを得なくなった。幹部クラスの社員がこう漏らした。

「自分自身が成長し変化し続けなければ、楽天では生き残っていけない！」

5 【参考文献】

- ・ 楽天ホームページ 10周年記念特集
- ・ 楽天 IR 資料
- ・ 三木谷浩史『成功の法則 92ヶ条』（2009年、幻冬舎）
- ・ CNET JAPAN、日経 BP ITPro

10 ・ 週刊東洋経済、日経ビジネス、日本経済新聞、日経産業新聞、日経流通新聞など

15

20

25

【設問】

- ① 楽天グループの2007年以降の経営戦略やマネジメント・コントロールについて、評価してください。
- ② あなたが楽天グループのトップだとしたら、これからどのような戦略を構築し、またマネジメント・コントロールのシステムやプロセスを設計し指揮していきますか？

30

付属資料 1 連結経営指標

回次	第9期	第10期	第11期	第12期	第13期
決算年月	2005年12月	2006年12月	2007年12月	2008年12月	2009年12月
売上高 (百万円)	129,775	203,271	213,938	249,883	298,252
経常利益 (百万円)	35,826	30,406	2,376	44,531	54,890
当期純利益又は当期純損失(△) (百万円)	19,449	2,702	36,898	△54,977	53,564
純資産額 (百万円)	76,550	203,196	193,823	158,727	218,619
総資産額 (百万円)	1,657,708	1,296,062	1,158,923	1,086,937	1,759,236
1株当たり純資産額 (円)	6,464.58	14,492.23	14,212.68	11,439.86	15,527
1株当たり当期純利益又は当期純損失(△) (円)	1,642.50	212.03	2,825.95	△4,203.55	4,092
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 (円)	1,626.19	193.09	2,813.32	—	4,078
自己資本比率 (%)	4.6	14.6	16	13.8	12
自己資本利益率 (%)	31.8	2	19.7	△32.8	30
株価収益率 (倍)	69.41	261.76	19.46	—	17
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△38,058	△16,567	42,966	△13,466	△55,218
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△149,565	△41,735	55,069	△40,976	217,160
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	225,426	76,614	△113,627	62,397	△174,157
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	70,700	89,219	73,860	81,283	103,618
従業員数 (名)	3,709	3,430	3,751	4,874	5,810

付属資料2 連結財務諸表

連結貸借対照表

楽天(株) (単位:百万円)

資産の部	2008年12月	2009年12月	負債資本の部	2008年12月	2009年12月
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	850,267	1,514,125	流動負債	702,855	1,367,044
現金及び預金	88,588	96,233	支払手形及び買掛金	20,209	28,231
受取手形及び売掛金	32,241	37,842	信用保証買掛金	3,550	2,833
割賦売掛金	93,631	93,111	コマーシャル・ペーパー	14,000	18,600
信用保証割賦売掛金	3,550	2,833	短期借入金	270,335	149,736
資産流動化受益債権	101,572	41,774	銀行業における預金	-	698,353
証券業における預託金	214,891	223,908	1年内償還予定社債	4,990	4,246
証券業における信用取引資産	81,153	119,060	未払法人税等	10,697	12,564
証券業における短期差入保証金	11,429	-	繰延税金負債	91	3,159
営業貸付金	188,695	177,806	預り金	33,282	-
有価証券	2,629	18,014	証券業における預り金	142,608	142,599
銀行業における有価証券	-	524,379	証券業における信用取引負債	53,538	59,015
銀行業における貸出金	-	92,876	証券業における受入保証金	88,749	89,122
繰延税金資産	12,829	13,680	証券業における有価証券担保借入金	4,607	-
その他	55,127	114,687	引当金	13,452	12,317
貸倒引当金	△ 36,068	△ 42,078	その他	42,747	146,269
			固定負債	222,137	170,833
固定資産	236,670	245,111	社債	13,020	18,987
有形固定資産	21,115	19,524	長期借入金	181,065	138,332
			繰延税金負債	8,266	460
			利息返還損失引当金	15,364	10,275
			その他	4,422	2,779
無形固定資産	93,313	120,528	特別法上の準備金	3,218	2,740
のれん	65,083	87,047	〈負債合計〉	928,210	1,540,617
その他	28,230	33,481	(純資産の部)		
			株主資本	150,680	203,083
投資その他の資産	122,242	105,059	資本金	107,534	107,605
投資有価証券	82,846	59,313	資本剰余金	119,565	115,899
繰延税金資産	15,510	26,135	利益剰余金	△ 76,408	△ 20,410
その他	29,294	23,991	自己株式	△ 11	△ 11
貸倒引当金	△ 5,408	△ 4,380	評価・換算差額等	△ 977	262
			その他有価証券評価差額金	655	1,841
			繰延ヘッジ損益	△ 335	△ 305
			為替換算調整勘定	△ 1,297	△ 1,274
			新株予約権	243	608
			少数株主持分	8,781	14,666
			〈純資産合計〉	158,727	218,619
〈資産合計〉	1,086,937	1,759,236	〈負債・純資産合計〉	1,086,937	1,759,236

付属資料 2 連結財務諸表

連結損益計算書

楽天㈱ (単位:百万円)

	2008年12月	2009年12月
売上高	249,883	298,252
売上原価	55,347	70,039
＜売上総利益＞	194,536	228,213
販売費及び一般管理費	147,385	171,564
広告宣伝費/販売促進費	8,325	16,772
人件費	34,358	41,181
賞与引当金繰入額	-	1,897
減価償却費	11,145	12,849
通信費/保守費	13,519	13,235
委託費/外注費	21,604	21,180
貸倒損失	543	-
貸倒引当金繰入額	14,896	16,211
ポイント引当金繰入額	6,800	-
ポイント費用	-	6,809
その他	36,195	41,430
＜営業利益＞	47,151	56,649
営業外収益	1,654	1,465
受取利息及び受取配当金	-	-
受取利息	170	183
受取配当金	867	185
為替差益	-	15
持分法による投資利益	-	527
その他	617	555
営業外費用	4,274	3,224
支払利息	2,223	2,215
支払手数料	1,244	645
為替差損	68	-
持分法による投資損失	116	-
その他	623	364
＜経常利益＞	44,531	54,890
特別利益	1,390	5,436
固定資産売却益	121	-
投資有価証券受贈益	267	-
金融商品取引責任準備金戻入益	714	478
事業整理損失引当金戻入益	184	351
持分変動利益	30	4,034
その他	74	573
特別損失	80,910	7,797
固定資産売却損	145	-
固定資産除却損	1,855	1,086
事務所移転・構築費	690	-
事業整理損失引当金繰入額	4,481	-
投資有価証券評価損	67,176	1,773
事業再編損	-	695
減損損失	5,417	2,125
その他	1,146	2,118
＜税金等調整前当期純損益＞	△ 34,989	52,529
法人税、住民税及び事業税	15,695	17,451
法人税等調整額	4,911	△ 18,058
少数株主損失(△)	618	△ 607
＜当期純利益又は純損失＞	△ 54,977	53,564

付属資料3 セグメント情報

2009年12月期 [%は前期比]
事業セグメント別

(単位:百万円)

	EC事業	クレジットカード事業	銀行事業	ポータル・メディア事業	トラベル事業	証券事業	プロスポーツ事業	通信事業	調整	合計								
売上高	116,660	126%	59,926	90%	31,505 (注①)	24,493	160%	19,681	119%	23,573	95%	8,833	105%	26,454	77%	△ 12,873	298,252	119%
営業損益	36,222	139%	3,312	31%	2,418 (注①)	1,164 (注②)	8,801	118%	4,468	116%	△ 617	76%	362	83%	524	56,649	120%	
資産	310,357	109%	304,938	73%	789,452 (注①)	11,007	130%	24,058	145%	408,304	109%	11,071	97%	9,333	84%	△ 109,284	1,759,236	162%

(注①)2008年12月期には銀行事業なし (注②)2008年12月期 △205百万円

2008年12月期 [%は前期比]
事業セグメント別

(単位:百万円)

	EC事業	クレジットカード事業	ポータル・メディア事業	トラベル事業	証券事業	プロスポーツ事業	通信事業	調整	合計								
売上高	92,383	120%	66,755	94%	15,295	104%	16,549	124%	24,807	81%	8,434	102%	34,252	353%	△ 8,592	249,883	117%
営業損益	26,066	133%	10,703 (注③)	△ 205	57%	7,462	124%	3,856	67%	△ 811	97%	434 (注④)	△ 354	47,151	39958%		
資産	285,667	115%	417,969	109%	8,460	189%	16,567	162%	373,235	79%	11,458	93%	11,052	90%	△ 37,473	1,086,935	94%

(注③)2007年12月期 △25,175百万円 (注④)2007年12月期 △836百万円

付属資料4. 楽天グループの事業内容 (2010年3月末)

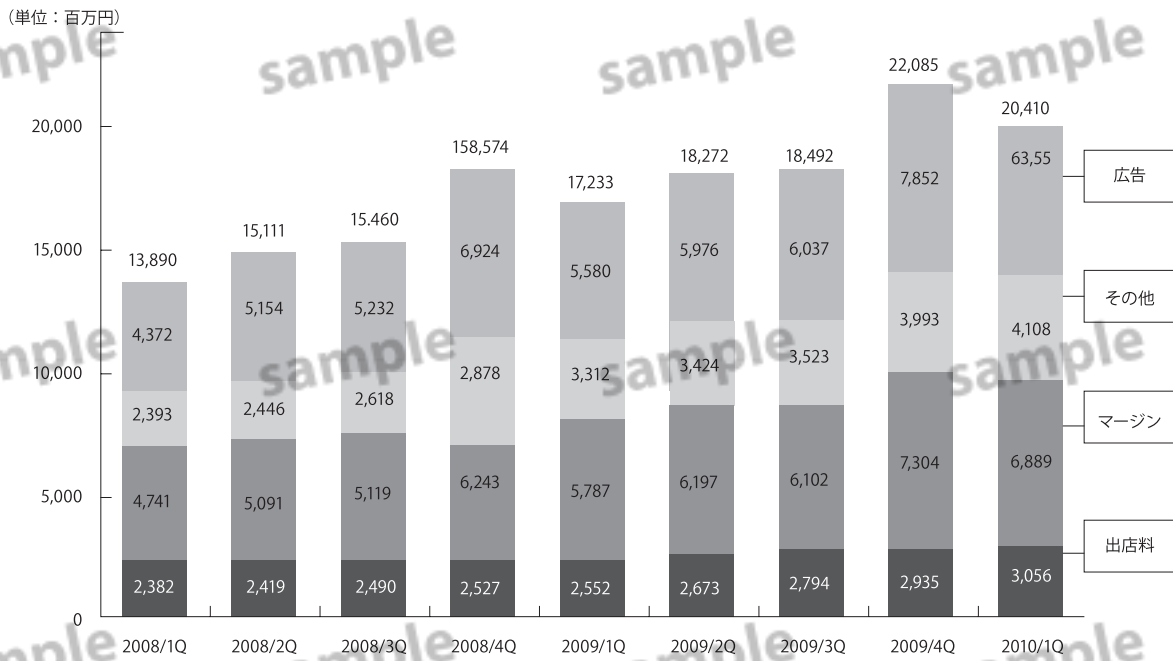
EC事業
楽天市場*2
ビジネスサービス *2
ゴルフ *2
オート *2
デリバリー *2
パッケージメディア*2
メディアレンタル*2
オークション
ダイニング
チケット
パフォーマンスマーケティング
競馬ワールド*2
物流*2
国際市場統括*2
ネットスーパー
チェックアウト*2
クレジットカード事業*3
KC

電子マネー事業*6
Edy事業
銀行事業*3
銀行(楽天銀行(株))*3
パーソナルファイナンス (楽天クレジット(株))
ポータル・メディア事業
インフォシーク
広告
ADソリューション
ブログ
リサーチ
みんなの就職*5
マリッジ((株)オーネット)
写真館
コンテンツ*4
ウェディング*6
ツールバー*6

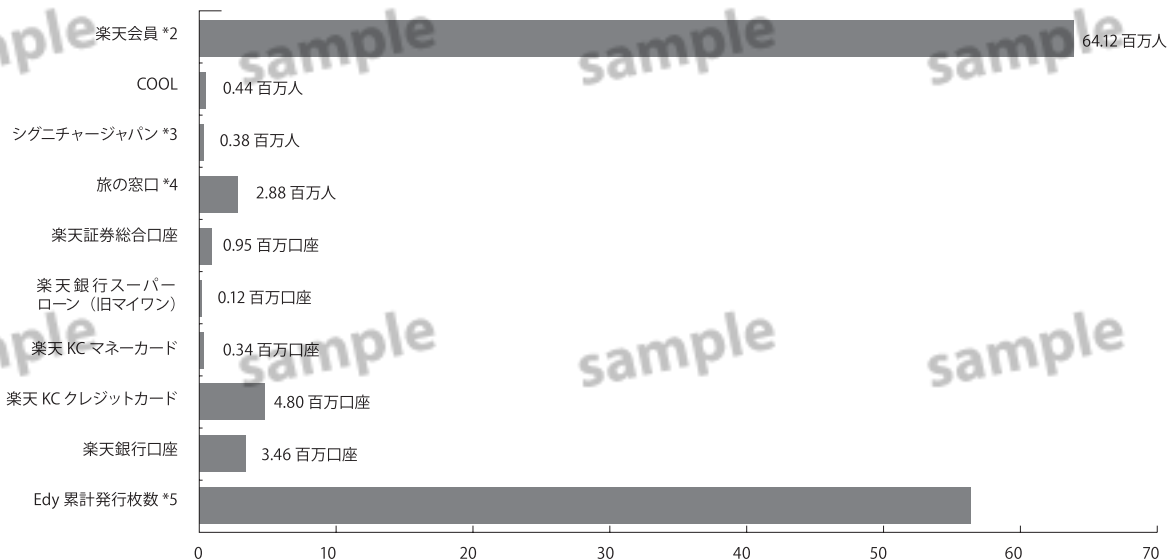
トラベル事業
トラベル
証券事業
証券
保険
プロスポーツ事業
プロスポーツ
通信事業
電話(フュージョン・コミュニケーションズ)

*1: 一部の新規事業を除く、2010年3月末
 *2: 楽天(株)のEC事業
 *3: 2009/1Qよりイーバンク銀行(現 楽天銀行)の連結開始に伴い、銀行事業を新設し、クレジットカード事業の一部を銀行事業に組み入れ、再区分後、クレジットカード事業に名称変更
 *4: 2009/1Q末より(株)ショウタイムが持分法からフル連結へ
 *5: 2009/3Qより組織変更
 *6: 2010/1Qより新設

付属資料 5. 「楽天市場」事業の売上構成推移 (2010年3月末まで)



付属資料 6. サービスごとの会員数*1 (2010年3月末)



*1: サービス間の重複は除いていない
 *2: 楽天会員のうち、楽天会員入会后、サービス利用の認められない非アクティブ会員を楽天会員より除き有効と認められた会員数は39.75百万人
 *3: 契約カードへの自動付帯含まない
 *4: 旅の窓口会員は楽天会員 ID に移行した人数除く
 *5: モバイル (おサイフケータイ) 及びカード

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