



慶應義塾大学ビジネス・スクール

楽天(株)

5

< b > 2010年代の新ステージへ

創業 13 周年 三木谷社長の苦悩

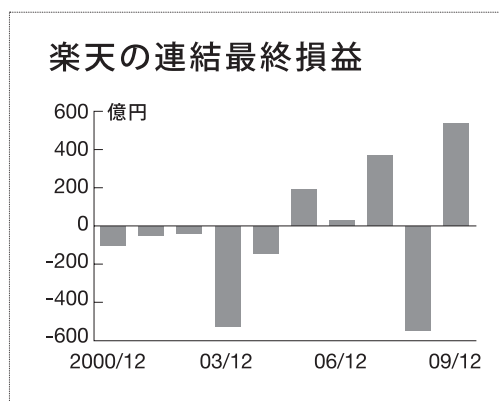
2010年2月7日、楽天は創業13周年を迎えた。創業者・三木谷浩史氏が自分たちが成功
 することで社会の良きロールモデルとなり、「日本を変えたい」という思いで事業を始めた
 のは、1997年のことであった。その小さなベンチャーも13年後に、年間グループ流通総額
 が1兆円をはるかに超え、会員登録されたユーザー数も楽天市場会員だけで6,400万人に達
 した（有効会員数は約4,000万人）。

10

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。

15

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



20

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）。

25

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）