



# 楽天市場のビジネスモデルと情報システム

## 楽天市場はどのようにして成功したか？

### 【要旨】

1997年2月に設立された楽天は、2005年の連結ベースの売上高が5年前の40倍の1298億円、同営業利益が5年前の37倍の358億円と急成長を遂げている。

この楽天の原点は、インターネット・モール「楽天市場」の運営事業にあり、この「楽天市場」の成功を足がかりにしてポータルサイトの運営、旅行サイトの運営、個人向けカードローン事業、総合信販事業、オンライン証券事業、プロスポーツ事業へと事業を拡大してきている。

今日の楽天の基盤となり、現在も楽天のEC事業の中核である「楽天市場」成功の要因を探ると、ビジネスモデル面では、定額制という料金体系と誰でも簡単にサイバーショップを開設できる情報システムによって（楽天より早くこの市場に参入した）同業他社との差別化に成功したこと、出店者と消費者の囲い込みがある程度できた段階での課金システムの転換にあったことが分かる。

また、楽天市場の情報システムは、市販のECパッケージを利用せず、オープンソース・ソフトウェアをつかって自社で開発しているが、これが他社より使いやすいインタフェースと機能を実現できた一要因である。

さらに、組織的にみれば、出店者をサポートするECコンサルタントの存在が成功の一因である。ECコンサルタントが出店者と協力して売上げを伸ばせば、ECコンサルタント、出店者、楽天の3者がWin-Win-Winになる仕組みが組み込まれている。



## 目次

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 1 楽天の概要                       | 1  |
| 1.1 楽天の事業概要                   | 1  |
| 1.2 楽天の歴史(設立の経緯、M&A)          | 5  |
| 1.3 楽天の各事業の概要                 | 11 |
| 2 情報システム                      | 13 |
| 2.1 ハードウェアの構成と規模              | 13 |
| 2.2 利用している OS とミドルウェア         | 15 |
| 2.3 開発言語                      | 15 |
| 2.4 システムの特徴                   | 16 |
| 2.5 情報システム部門                  | 18 |
| 3 楽天市場                        | 20 |
| 3.1 楽天市場の現状(楽天市場としての売上、店舗数など) | 20 |
| 3.2 商品別構成                     | 21 |
| 3.3 出店者側からみた楽天市場の機能(出店の仕組み)   | 22 |
| 3.4 楽天市場のビジネスモデル              | 24 |
| 3.5 楽天市場の料金体系                 | 25 |
| 3.6 サポート体制と EC コンサルタントの役割     | 27 |
| 4 楽天市場以外の楽天の主な事業              | 31 |
| 4.1 EC 事業                     | 31 |
| 4.2 クレジット・ペイメント事業             | 33 |
| 4.3 ポータル・メディア事業(インフォシークなど)    | 35 |
| 4.4 トラベル・エンターテイメント事業          | 37 |
| 4.5 証券事業                      | 38 |
| 5 まとめ                         | 40 |
| 5.1 楽天市場の特徴                   | 40 |
| 5.2 ビジネスモデル面からみた楽天市場の成功要因     | 40 |
| 5.3 情報システムからみた楽天市場の成功要因       | 41 |
| 5.4 組織面から見た楽天市場の成功要因          | 41 |
| 5.5 楽天の強みと弱み                  | 42 |
| (参考文献)                        | 44 |



## 1 楽天の概要

### 1.1 楽天の事業概要

5 楽天株式会社(以下「楽天」という)を中心とする楽天グループは現在、本社と子会社33社、関連会社11社で構成されている。楽天グループが行っている事業は、大きく「EC事業」、「クレジット・ペイメント事業」、「ポータル・メディア事業」、「トラベル事業」、「証券事業」及び「プロスポーツ事業」の5つに分けることができる。これらの主要な事業とその主な運営主体は、以下のようになっている<sup>1</sup>。

#### 【EC事業】

|    |                                |                         |
|----|--------------------------------|-------------------------|
| 10 | インターネット・モール「楽天市場」の運営           | (楽天)                    |
|    | 個人向けオークション・サイト「楽天オークション」の運営    | (楽天オークション)              |
|    | 企業向けサービス取引市場「楽天ビジネス」の運営        | (楽天)                    |
|    | EC(電子商取引)に関するコンサルティング          | (楽天)                    |
|    | インターネット上の書籍販売サイト「楽天ブックス」の運営    | (楽天ブックス)                |
| 15 | デジタルコンテンツ提供サイト「楽天ダウンロード」の運営    | (楽天、                    |
|    | 及びデジタルコンテンツ提供システムの開発           | デジパ・ネットワークス)            |
|    | ゴルフ場予約サイト「楽天 GORA」の運営          | (楽天)                    |
|    | 「ダイニング・ア・ラ・カード」などのクラブマーケティング事業 | (シグニチャー・ジャパン)           |
|    | アフィリエイト・マーケティング・サービスの提供        | (LinkShare Corporation) |
| 20 | オンラインチケット販売 ASP 事業             | (楽天エンタープライズ)            |
|    | チケット販売システムの企画運営管理              | (ローソンチケット)              |

#### 【クレジット・ペイメント事業】

|    |  |           |
|----|--|-----------|
|    | クレジットカード・ショッピングクレジットを中心とした総合信販業(楽天 KC) |           |
| 25 | 個人向けカードローン事業                           | (楽天クレジット) |

#### 【ポータル・メディア事業】

|    |                             |           |
|----|-----------------------------|-----------|
|    | ポータルサイト「infoseek」の運営        | (楽天)      |
|    | ネット上のグリーティングカード・サービスの提供     | (楽天)      |
| 30 | 新卒学生を中心とした就職情報コミュニティサイトの運営  | (みんなの就職)  |
|    | CS 放送チャンネルの運営               | (楽天ティービー) |
|    | インターネットを活用したマーケティング・サービスの提供 | (ターゲット)   |
|    | 総合データベース・マーケティング事業          | (楽天リサーチ)  |
|    | ブロードバンド向けコンテンツ・ポータルサイトの運営   | (ショウタイム)  |

35

<sup>1</sup> 2005年12月末時点、平成17年12月期の決算短信(連結)による。



【トラベル・エンターテイメント事業】

- 総合旅行サービスサイト「楽天トラベル」の運営 (楽天トラベル)
- 中国国内における総合旅行サイト及び (Ctrip.com
- 大規模コールセンターを通じた宿泊予約・航空券予約事業 International, Ltd.)

5

【証券事業】

- オンライン証券取引サービスの運営 (楽天証券)

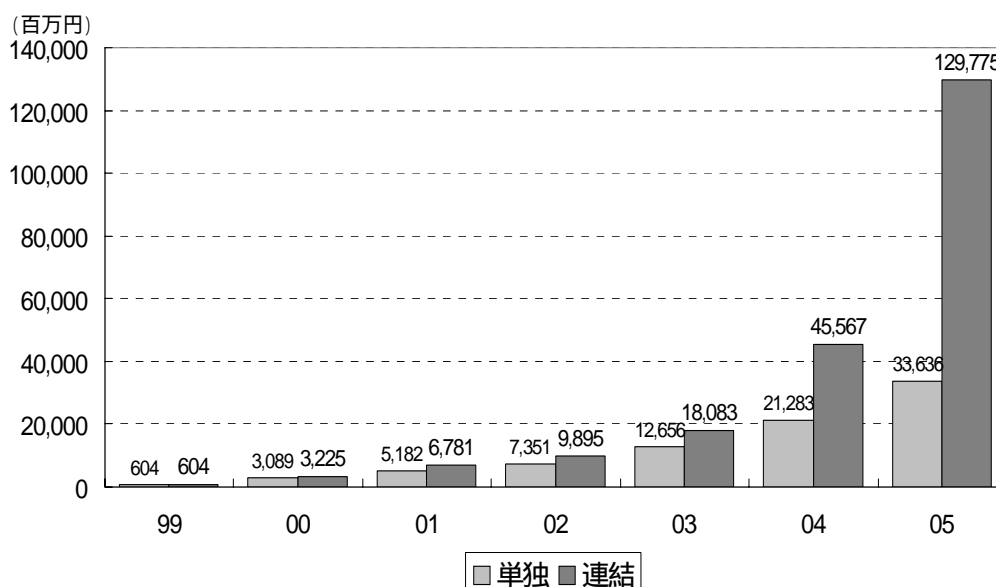
【プロスポーツ事業】

- 10 プロ野球球団「東北楽天ゴールデンイーグルス」の運営 (楽天野球団)
- 「東北楽天ゴールデンイーグルス」関連商品の企画・販売 (楽天スポーツ
- プロパティーズ)

15 楽天が 2006 年 2 月 16 日に発表した 2005 年度(期末は 2005 年 12 月 31 日)の決算報告によれば、連結ベースでは、売上高が 1297 億 7500 万円(前年比 184.8%増)、経常利益が 358 億 2600 万円(同 131.5%増)と、この規模の企業としては極めて高い成長を示している。また、楽天本社のみ業績(個別)をみても、売上高は 336 億 3600 万円(前年度費 58.0%増)、経常利益が 145 億 9000 万円(前年度比 82.5%増)と、いずれも高い成長を示している(図表 1、図表 2 参照)。

20

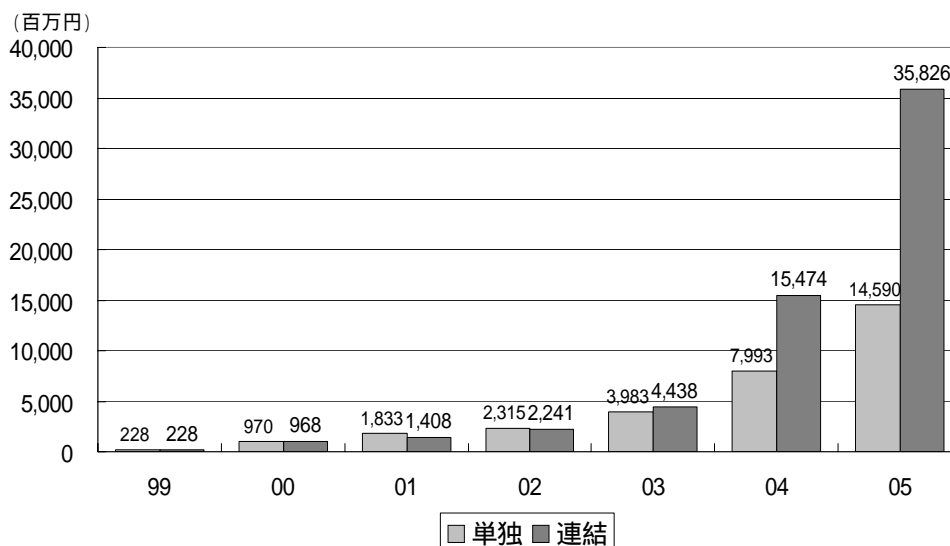
図表 1 楽天の売上高の推移



(出所) 楽天のウェブページ (<http://www.rakuten.co.jp/info/ir/finance/index.html>) から FRI 作成



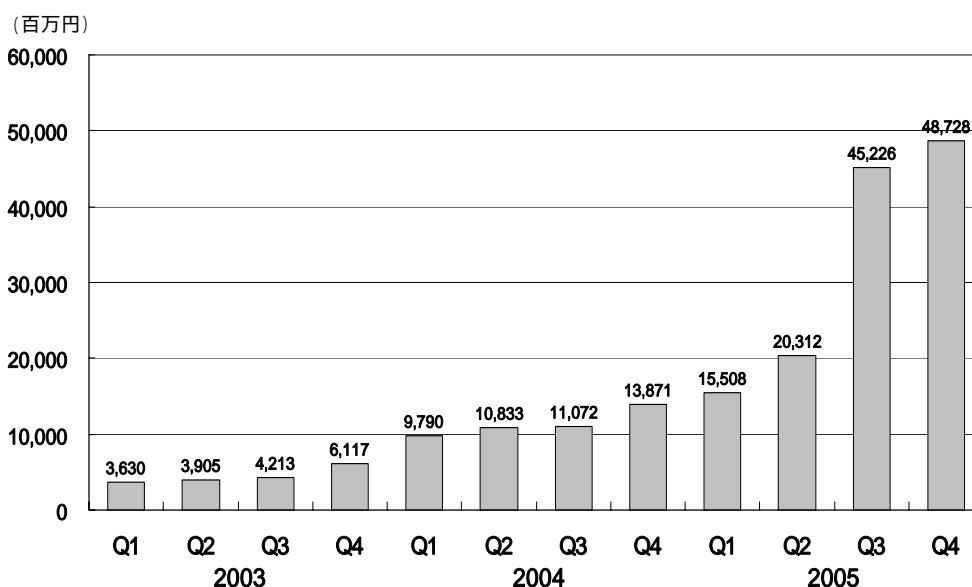
図表 2 楽天の経常利益の推移



(出所) 楽天のウェブページ (<http://www.rakuten.co.jp/info/ir/finance/index.html>) から FRI 作成

- 5 直近の 2005 年第 4 四半期の業績 (連結) をみても、売上が 487 億 2800 万円 (前年同期比 251.3% 増) 経常利益が 120 億 2200 万円 (同 155.1% 増) と、順調に業績を伸ばしている (図表 3、図表 4 参照)。

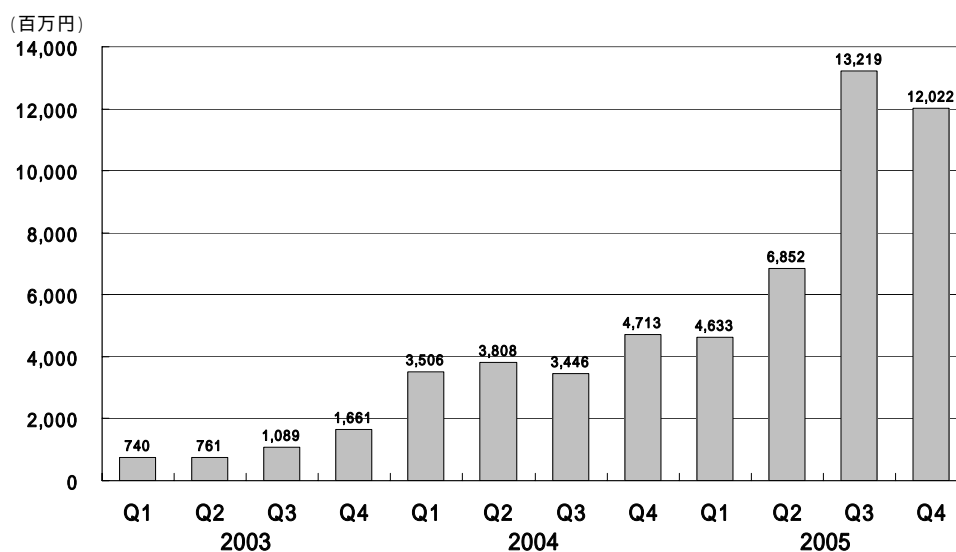
図表 3 楽天の連結売上高の推移 (四半期別)



- 10 (出所) 楽天のウェブページ (<http://www.rakuten.co.jp/info/ir/finance/index.html>) から FRI 作成



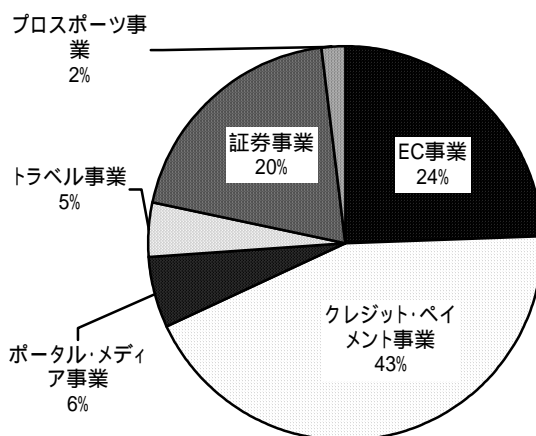
図表 4 楽天の連結経常利益の推移 (四半期別)



(出所) 楽天のウェブページ (<http://www.rakuten.co.jp/info/ir/finance/index.html>) から FRI 作成

事業の種類別に 2005 年第 3 四半期の売上高をみると、EC 事業は 121.6 億円 (前年同期比 78.4% 増)、クレジット・ペイメント事業は、218.4 億円 (同 2713.0% 増、前年同期の約 28 倍)、ポータル・メディア事業は 28.8 億円 (同 82.4% 増)、トラベル事業は 22.6 億円 (同 58.3% 増)、証券事業は 98.2 億円 (同 182.7% 増、前年同期の約 3 倍)、プロスポーツ事業は 9.9 億円となっている<sup>2</sup>。図表 5 は、各事業が全売上高に占める割合を示したものである。

10 図表 5 楽天の売上高に占める各事業の割合 (2005 年度第 4 四半期)



(出所) 楽天のウェブページ (<http://www.rakuten.co.jp/info/ir/finance/index.html>) から FRI 作成

<sup>2</sup> セグメント間の内部売上や振替があるため、事業部門ごとの売上高の合計は全体の連結売上高と一致しない (内部消去分は 12.5 億円である)



## 1.2 楽天の歴史(設立の経緯、M&A)

### 1.2.1 会社設立と楽天市場の開設

楽天は1997年2月に三木谷浩史氏によって設立された。設立当初の名称は「株式会社エム・ディー・エム」<sup>3</sup>で、1999年6月に「楽天株式会社」に変更されている。

5 楽天が最初に始めたビジネスは、インターネット上の仮想商店街(インターネット・モール)である「楽天市場(らくてんいちば)」の運営サービスである。

1990年代半ばにインターネット利用者が急増した頃から、インターネット上でモノや情報、サービスを販売するサイトが急増した。こうしたインターネット上に開設された店は当時「サイバーショップ」とか「バーチャルショップ」と呼ばれた。こうしたサイバーショップが集まっているサイト、つまりインターネット上に作られた仮想の商店街がインターネット・モールである。

インターネット・モールの運営は、自分で商品を仕入れて販売するビジネスではない。商品を販売したい人や企業に店を開く場所やノウハウ、サービスを提供するビジネスである。現実の世界で言えば、数多くのテナントが入っているショッピング・センターを運営する

15 ビジネスに類似している。したがって、収入は一般的に、インターネット・モールに出店するテナントからの出店料や売上に対する注文取次ぎ手数料になる。

日本より早く消費者向け電子商取引ビジネス(B2Cビジネス)が立ち上がった米国では、既に1990年代半ばの時点で数多くのインターネットモールが存在していた。おそらく、1993年に開設されたISN(The Internet Shopping Network)が最も古く、1997年時点では、米国でインターネット・モールのディレクトリを提供していたThe Hall of Mallsには

20 300以上のモールが登録されていた<sup>4</sup>。

日本でも、ECビジネスの黎明期であった1990年代半ばに、シンクタンクや印刷会社、クレジット会社、ITベンダーなどの大手企業が次々とインターネット・モールを立ち上げた。この中には情報処理振興事業協会(現在の情報処理推進機構)からECの実証実験として資金的な支援を受けていたものもある。しかし、これらのモールの多くは数年で閉鎖されることになった(図表6参照)。

図表 6 閉鎖されたインターネット・モール

|           |                                |
|-----------|--------------------------------|
| 1997年 12月 | 日本総合研究所が「スマートアイランド」を閉鎖         |
| 1999年 3月  | 三菱総合研究所が「Smart Collar Club」を閉鎖 |
| 2000年 6月  | 凸版印刷が「サイバーパブリッシングジャパン」を閉鎖      |
| 2000年 9月  | 野村総研が「サイバービジネスパーク」を閉鎖          |
| 2000年 9月  | JCBが「J-Mall」を閉鎖                |

(出所)日経マルチメディアの記事などからFRI作成

30 楽天市場より早くビジネスを始めながら閉鎖に追い込まれていく大手企業のインターネ

<sup>3</sup> MDMは「マジカル・デジタル・マーケット」の略だと言われている。

<sup>4</sup> 前川徹(1997) pp.206-209



ット・モールを横目に、楽天市場に出店する企業や個人は着実に増えていった。1997年5月にオープンした当時の店舗数はわずか13店であったが、翌1998年1月には91店舗になり、1999年1月には400店舗に、2000年1月には約2000店舗に達している。この違いを生んだ要因は何にあるのだろうか。

- 5 まず、第1に挙げるべき要因は「初期費用なし、25品目までなら月額5万円、100品目までなら月額10万円、1000品目までなら月額25万円」という分かりやすく、かつ比較的安価な料金設定である。当時のインターネット・モールの多くは、月額基本料金に加えて注文件数や販売金額に応じた従量制の料金を加算するという体系を採用しているところが多かった。
- 10 第2の要因は、出店者がウェブの記述言語であるHTMLを知らなくても、ブラウザだけを使って簡単にウェブページを作成できる仕組みを提供していることである。これは楽天市場の情報システム「RMS」の中の「R Store-front」モジュールが実現している機能である(このシステムについては「2.4 システムの特徴」を参照のこと)。当時、すでにHTMLのタグを入力しなくてもウェブページを作成できるパッケージソフトウェアも市販されていたが、それを使いこなすには、WWWに関するある程度の基礎知識とパソコンを使いこなす技能を必要とした。しかし、インターネットで商品を買ってみようかと考える人の多くは、そんな知識も技能も持っていなかった。楽天が提供した仕組みは、ブラウザにアクセスして、用意されたテンプレートに商店名や商品名、価格などの必要情報を入力するだけで仮想店舗を構築できる機能を持っており、これがサイバーショップ開設の敷居を低く
- 15
- 20 する効果をもたらしたと考えられる。

### 1.2.2 インターネット・モール事業における競争

消費者向けの電子商取引を始める際、インターネット・モールを利用するメリットは、顧客を呼び込む効果(プロモーション効果)が高いことと、独自にサイバーショップを開設

25 する場合に比べてコストが安いことにある。

インターネット・モールは、利用者からみれば多くの商店が集積しているので、単独で存在するサイバーショップに比べて商品がバラエティに富んでおり、探している商品が見つかる可能性も高くなる。

また、多くのインターネット・モールはサーバーやウェブページ作成機能やウェブページ

30 作成サービスを提供しており、これらを利用することによって、ECサーバーを独自に立ち上げる場合に比べて、大幅にコストを削減できる。

しかし、注意しなければならないことが一つある。それは、インターネット・モールだからと言って、物理的に一箇所のサイトに仮想商店が集合していないケースも考えられる点である。インターネットではリンクを張ることによって、物理的には単独で存在していてもリンクを張ることによってインターネット・モールに属しているように見せかけることができるからである。

35





先に述べたように、楽天が楽天市場を始めた時には既にいくつものインターネット・モールが存在していた。図表 7 は、1997 年 11 月時点の主なインターネット・モールの状況をまとめたものである。

5 **図表 7 1997 年 11 月時点の主なインターネット・モール**

| モール名                     | 運営企業名          | 基本提供機能                | 出店数 | 総アクセス数         |
|--------------------------|----------------|-----------------------|-----|----------------|
| 楽天市場                     | エム・ディー・エム      | サーバー、ページ作成機能          | 120 | 100 万 PV / 月   |
| セイノーショッ<br>ピングモール        | セイノー情報サー<br>ビス | サーバー、ページ作成サービス        | 200 | 100 万 H / 月    |
| IPPIN (逸品)               | ネットパラダイス       | リンク、(サーバー)            | 12  | 3 万 PV / 月     |
| InfoDynaMall             | 富士通            | サーバー、(ページ作成サービス)      | 30  | 130 万 H / 月    |
| JustNet<br>Shopping Mall | ジャストシステム       | サーバー、決済機能             | 93  | 100 万 PV / 月   |
| Web Shop<br>(BIGLOBE)    | NEC            | サーバー、ページ作成機能、決済機<br>能 | 60  | 2 万ユーザー<br>/ 日 |

(出所)「誰でもできる EC」日経マルチメディア 1997 年 12 月号 (p.50)

これをみて分かるようにインターネット・モールが提供する機能は同一ではない。例えば、IPPIN は既存の仮想店舗とリンクを張ることによってインターネット・モールを構築して  
 10 あり、利用者から見れば IPPIN のトップページを経由して商品を購入しているように見えるが、各仮想店舗は独自にサイトを持っている。

また、楽天市場のように出店者がブラウザを利用して仮想店舗用のウェブページを作成する機能を提供しているところもあるが、セイノーショッピングモールのようにウェブページ作成はセイノー情報サービスで行っているところもある。

15 さらに、決済機能をモールとして提供しているモールとそうでないモールがある。楽天市場は発足当時、クレジットカード決済機能を持たずにスタートしており、各仮想店舗は独自にクレジットカード会社と加盟店契約を結ぶか、銀行振込や宅配業者による代金引換えサービスを利用することになっていた。これは楽天市場の欠点の一つだと考えられて  
 20 いた。これに対して、ジャストシステムが運営する JustNet Shopping Mall や NEC が運営する Web Shop は、モールとしてクレジットカード会社と加盟店契約を結んでおり、モールの EC サーバーをクレジット会社の決済センターと直結して注文と同時に与信紹介が可能な仕組みを備えていた。

しかし、当時の状況ではモールとして決済機能を持っていることは、競争上それほど大きな意味を持っていなかった。それは、クレジット決済がインターネット・ショッピングの  
 25 決済方法として定着していた米国とは異なり、当時の日本では宅配業者による代金引換えを利用するのが一般的であったからである。



先にも述べたように、楽天市場の競争優位は、分かりやすい出店料金体系とウェブの記述言語である HTML を知らなくてもブラウザ経由で仮想店舗がつくれる優れた仕組みにあったと考えるべきだろう。

5 三木谷社長は当時、日経 BP 社のインタビューで、大企業が運営するインターネット・モールについて「電子決済などの技術的な部分を重要視するあまりに、販売する商品の登録方法が複雑だったり、ページ全体にグラフィックスを使いすぎてユーザーに不評だったり、使い勝手が悪かった。大企業ゆえに、欠点に気がついても手直しに時間がかかるなど、対応が鈍いことも致命的だった」と述べている<sup>5</sup>。

### 10 1.2.3 従量課金制度の導入

インターネット・モール事業には、他のインターネット・ビジネスと同様に大きなネットワーク効果<sup>6</sup>が生じる。そのモールにアクセスする人が増えれば、出店者も増え、出店者が増えれば、さらに客も集まりやすくなる。

15 楽天市場は、遅くとも 2000 年の秋の段階で、日本のインターネット・モールで一人勝ち状態になっていた。当時、日経 BP 社とシービーネクサイトが実施したアンケート調査の結果を見ると、インターネット・モール利用者の約 7 割が、最もよく利用するサイトは楽天市場であると回答している<sup>7</sup>。また、この調査では、そのモールを最もよく利用する理由についても尋ねている(複数回答)が、楽天市場の利用者の約 6 割が「品揃えが豊富だから」と回答している。

20 以上のように順調に発展を続けてきた楽天市場であるが、2002 年春に大きな転機を迎える。創業以来の分かりやすい定額制から、売上に応じて料金を加算する従量制への移行を行ったからである。

25 三木谷社長は、出店者に対する手数料を定額制から従量制に移行する理由について「1 店舗当たりのシステム投資は既に月 5 万円を超えており、このままではサービスレベルを維持できなくなる」からだと説明している<sup>8</sup>。

2002 年 2 月 21 日に三木谷社長が発表した新料金体系では、従来の定額料金に加えて、以下の料金を追加徴収するというものであった。

- 30
- (1) 月 100 万円を超える店舗について、超過分の 2~3% を徴収する
  - (2) メール配信サービスを利用して月 10 万通を超えるメールを配信する店舗については、超過したメール 1 通につき 0.5 円から 2 円の料金を徴収する
  - (3) プレゼントや資料請求の受付の件数が月 7000 件を超過する店舗については、超過分について 1 件について 2 円を徴収する

<sup>5</sup> 日経 BP (1998)

<sup>6</sup> ネットワーク効果とは「同じ財やサービスを利用するユーザーの数が増えるほど、その財やサービスから得られる個々のユーザーの便益が高まる効果」である。

<sup>7</sup> 調査期間は 2000 年 10 月 15~17 日である。日経 BP (2000b)

<sup>8</sup> 日経 BP (2002)



これに対して、既存の加盟店の中から反対運動が起きた。特に反対が多かったのは販促用電子メールシステム(Rメール)に対する課金であったと報道されている。この反対運動に配慮した楽天は、メール配信システムの利用に関する料金体系を変更し、「月 20 万通を超えるメールを配信する店舗については、超過したメール 1 通につき 0.25 円から 1 円の料金を徴収する」と改めた(現在の料金体系については「3.4 楽天市場のビジネスモデル」を参照のこと)。

楽天は、この料金体系の変更を理由に 2002 年 3 月末までに退店した仮想店舗は 152 店舗であったと発表している。ただし、この 152 店舗のうち、136 店舗は 2002 年 3 月の売上が 100 万円以下であり、売上に対する従量課金の対象外であった。これは、料金体系変更とは関係なく撤退を考えていた店舗が、料金体系変更を理由に退店する場合には基本料金を日割計算して返還するという特別措置を利用して退店したものだと考えられる。また、従量課金分は 1 ヶ月遅れで課金されるため、実質的な従量課金が実施されたのは 2002 年 5 月になるが、この月の退店数は新規出店数を 58 件上回っている。これも新料金制度導入の影響であると考えられるが、その後は大きな影響は出ていない。

この料金体系の変更について三木谷社長は「(従量課金に反対して)やめた店舗もほとんど戻ってきました。実際にやめたのは 30 数社じゃないですか」と語っている<sup>9</sup>。

#### 1.2.4 事業拡大と M&A

楽天は 2000 年 4 月 19 日に店頭登録して株式を公開した<sup>10</sup>。この株式公開で楽天が手に入れた資金は 495 億円である。この資金を利用して楽天は 2000 年 9 月以降、企業買収あるいは出資によって企業グループを拡大し、事業を増やしてきている(図表 8 参照)。

これらの企業買収の中で特に買収金額が大きいものは、マイトリップネットの 323 億円、DLJ ディレクト SFG 証券の 300 億円、インフォシークの 90 億円、あおぞらカードの 74 億円などである。楽天は、株式公開以来、無借金経営を続けてきたが、マイトリップネットの買収に伴い、銀行から借入れを行い 175 億円の負債を抱えた。しかし、その後 2003 年 12 月と 2004 年 9 月に公募増資を行っており、それぞれ、465 億円と 284 億円を市場から調達している。

図表 8 楽天が実施した主な企業買収・出資

<sup>9</sup> 日経 BP 社(2004a)

<sup>10</sup> 楽天が株式を登録した店頭市場は、現在のジャスダック市場である。この 2000 年 4 月にはマザーズ市場にオン・ザ・エッジ(現在のライブドア)とカルチャー・コンビニエンス・クラブも株式を上場している。

このケースは、前川徹(富士通総研経済研究所主任研究員、早稲田大学 IT 戦略研究所客員研究員)が作成したもので本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。  
連絡先; RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>



| 年月       | 企業名                   | 主な事業など                                     |
|----------|-----------------------|--|
| 2000年9月  | ベターライフテレビ(買収)         | CS委託放送事業(現在の楽天ティービー)                       |
| 2000年10月 | (株)インフォキャスト(買収)       | 無料電子メールサービス(楽天トラベルに吸収)                     |
| 2000年10月 | 楽天ブックス(設立)            | オンライン書店                                    |
| 2000年11月 | (株)プロトレード(買収)         | 企業間電子商取引(現在のターゲット)                         |
| 2000年11月 | 楽天インベストメント(設立)        | ネット関連企業への投資事業(現在の楽天エンタープライズ)               |
| 2000年12月 | (株)インフォシーク(買収)        | ポータルサイト運営                                  |
| 2001年8月  | (株)ビスシーク(出資)          | 中古書籍等の販売の仲介(2002年9月に買収、2003年1月に事業を譲受、現在休眠) |
| 2001年8月  | (株)デリナビ・ドット・コム(買収)    | 宅配店専門検索サイトの運営(現在の楽天デリバリー)                  |
| 2001年9月  | (株)ジェイゲーム(買収)         | ゲームコミュニティサイトの運営                            |
| 2001年9月  | (株)フープス(買収)           | 無料ホームページサービス                               |
| 2001年11月 | (株)ショウタイム(設立)         | 有線ブロードネットワークスと共同出資、BB向けコンテンツポータルサイトの運営     |
| 2002年8月  | 楽天トラベル(設立)            | 旅行サイトの運営                                   |
| 2002年9月  | (株)ビスシーク(買収)          | 中古書籍等の販売                                   |
| 2002年9月  | ワイノット(買収)             | グリーティングカードサービス                             |
| 2002年10月 | シグニチャージャパン(買収)        | 顧客ロイヤリティサービスの提供                            |
| 2002年10月 | (株)メディアポート(買収)        | ゴルフのオンライン予約サービスの提供                         |
| 2002年11月 | (株)コミュニケーションオンライン(買収) | ホームページサービス(無料・有料)の提供                       |
| 2002年12月 | ライコスジャパン(買収)          | ポータルサイトの運営(2003年9月に(株)インフォシークに吸収合併)        |
| 2002年12月 | (株)キープライム(買収)         | 電子掲示板サービスの提供、ネット閲覧記録データの解析ソフトの開発           |
| 2003年9月  | マイトリップネット(買収)         | 旅行サイト「旅の窓口」の運営(2004年9月に楽天トラベルに吸収合併)        |
| 2003年11月 | DLJディレクトSFG証券(買収)     | オンライン証券取引サービス(現在の楽天証券)                     |
| 2004年2月  | (株)デジパ・ネットワークス(買収)    | 電子書籍などのデジタルコンテンツ、ソフトウェアのダウンロード販売           |
| 2004年5月  | みんなの就職                | クチコミ掲示板型就職情報サービスの提供                        |
| 2004年9月  | (株)あおぞらカード            | 一般消費者向け無担保ローン・サービスの提供(現在の楽天クレジット)          |
| 2004年10月 | (株)楽天野球団(設立)          | 東北楽天イーグルスの運営                               |
| 2005年6月  | 国内信販(買収)              | クレジットカード事業(現在の楽天KC)                        |
| 2005年10月 | LinkShare             | アフィリエイト・サービスのASP事業                         |

(注)「株式会社」が会社名の最初につくものは「(株)」と表記し、最後につくものは省略した(出所)楽天のプレスリリース、雑誌記事などから FRI 作成



### 1.3 楽天の各事業の概要<sup>11</sup>

#### 1.3.1 EC 事業

EC 事業は、物販を中心とした電子商取引 (EC) に関するサイト運営やサービス提供を行っている。中心となっている事業は、楽天が創業時から運営しているインターネット・モール「楽天市場」の運営であるが、この他に個人向けオークション・サイト『楽天オークション』の運営<sup>12</sup>、企業向けサービス取引市場『楽天ビジネス』の運営、EC に関するコンサルティング業務、オンライン書店『楽天ブックス』の運営、電子書籍などのデジタルコンテンツ、ソフトウェアのダウンロード販売サイト『楽天ダウンロード』の運営、『ダイニング・ア・ラ・カード』などのクラブ・マーケティング事業、デジタルコンテンツ提供システムの開発、インターネット上のゴルフ場予約サイト『楽天 GORA』の運営を行っている。

2005 年第 4 四半期における EC 事業カンパニーの売上高は約 121.7 億円で前年同期比 78.4%増(前期比 48.7%増)、経常利益は約 47.5 億円で前年同期比 79.1%増(前期比 71.8%増)となっている<sup>13</sup>。

また、EC 事業の楽天全体に占める割合を 2005 年第 4 四半期の売上高でみると約 24%、同期の計上利益でみると約 35%である。ただし、インターネットとは関連が薄いスポーツ事業及びクレジット・ペイメント事業を除いて比率をみると売上高、経常利益ともに半分近くを EC 事業が占めることになり、EC 事業が楽天の大きな柱であることがわかる。

#### 1.3.2 クレジット・ペイメント事業

クレジット・ペイメント事業は、クレジットカード・ショッピングクレジットを中心とした総合信販事業と個人向けカードローン事業からなる。前者は、2005 年 6 月に買収した国内信販(現在の楽天 KC)の事業であり、後者は 2004 年 9 月に買収した株式会社あおぞらカード(2004 年 11 月に『楽天クレジット株式会社』の社名変更)の事業である。クレジット・ペイメント事業は、2005 年第 4 四半期の売上高で楽天グループ全体の売上の約 43%を占め、営業利益でも 16%を占める重要な柱となっている。

#### 1.3.3 ポータル・メディア事業

ポータル・メディア事業の中心事業は、インターネットの「入り口」の役割りを担うポータルサイトの一つである『インフォseek (infoseek)』の運営である。インフォseekは、インターネット上のコンテンツをキーワードによって検索できる検索エンジン機能やニュース、天気予報などの各種情報、カテゴリー別のリンク集などを提供している。この他こ

<sup>11</sup> 主要事業の詳細については、楽天市場は「3. 楽天市場」を、それ以外の事業は「4. 楽天のその他の主な事業」を参照されたい。

<sup>12</sup> 2005 年 11 月まで、楽天が直接オークション・サイト『楽天フリマ』を運営していたが、2005 年 12 月からは、NTT ドコモと共同出資して設立した楽天オークション株式会社がオークション・サイトを運営している。

<sup>13</sup> この節の各事業別の経常利益は、連結調整勘定調整費(販管費)を除いたベースである。



の事業部門には、インターネット上のグリーティング・カード・サービスの提供、CS 放送チャンネルの運営、データベースを活用したマーケティングサービスの提供、インターネット上のアクセス解析サービスの提供、ブロードバンド利用者向けに映像コンテンツを提供するポータルサイト『ShowTime』の運営などを行っている。

- 5 ポータル・メディア事業カンパニーの 2005 年第 4 四半期の売上高は約 28.8 億円で前年同期比 82.4% 増(前期比 7.5% 増) 営業利益は 5.1 億円で前年同期比 32.4% 増(前期比 5% 減)となっている。ポータル・メディア事業が楽天全体に占めるウェイトは、売上高でみると 6%、営業利益でみると 4%となっている。

#### 10 1.3.4 トラベル事業

トラベル事業の中心は、2003 年 9 月買収したマイトリップ・ネット株式会社が運営していた『旅の窓口』と、楽天が 2002 年 8 月に開設した旅行サイト旧『楽天トラベル』を合併した新『楽天トラベル』である。楽天トラベルでは、国内外の宿泊予約、航空券の予約、パッケージツアーの申し込み、レンタカーの予約などが可能である。

- 15 この他、トラベル事業カンパニーでは、中国において、総合旅行サイト『Ctrip.com』及びコールセンターを用いた旅行予約事業を展開している。

20 トラベル事業の 2005 年第 4 四半期の売上高は約 22.6 億円で前年同期比 58.3% 増(前期比 12.2% 増) 経常利益は 11.8 億円で前年同期比 91.0% 増(前期比 12.4% 増)となっている。トラベル事業カンパニーが楽天全体に占めるウェイトは、売上高でみると 5%、経常利益でみると 9%となっている。

#### 1.3.5 証券事業

証券事業は、2003 年 11 月に買収した DLJ ディレクト SFG 証券株式会社(2004 年 7 月に『楽天証券株式会社』に社名変更)が行っているオンライン証券取引サービス事業である。証券事業の 2005 年第 4 四半期の売上高は約 98.2 億円で前年同期比 182.7% 増(前期比 42.5% 増) 営業利益は 55.1 億円で前年同期比 347.8% 増(前期比 69.5% 増)となっている。なお、証券事業が楽天全体に占めるウェイトは、売上高でみると 20%、営業利益でみると 41%となっている。

#### 30 1.3.6 プロスポーツ事業

プロスポーツ事業は、プロ野球球団『東北楽天ゴールデンイーグルス』の運営事業と同野球球団の関連商品の企画・販売事業である。同事業の 2005 年第 4 四半期の売上高は約 9.9 億円で前期比 64.3% 減、営業利益は 6.7 億円の赤字となっている。



## 2 情報システム

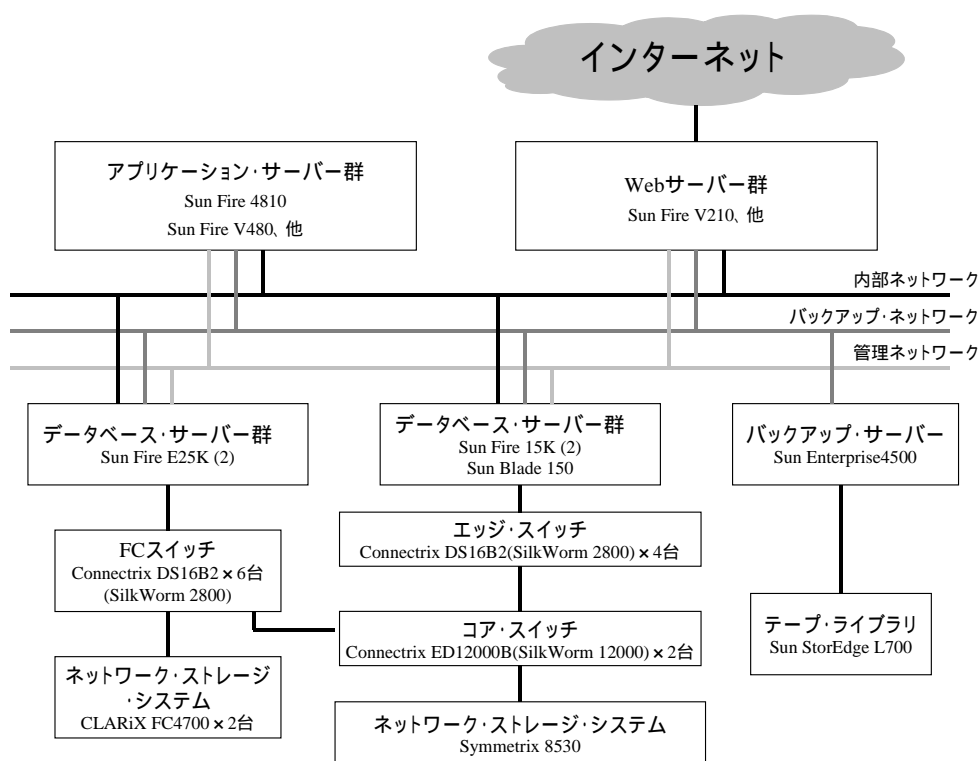
### 2.1 ハードウェアの構成と規模

5 楽天の情報システムは、97年の創業当時には Sun Enterprise 450 が1台というシンプルな構成であったが、加入ショップの激増と個々のショップの売上の増大に伴うトランザクション数の爆発的な増加に対応するために、「Web サーバー」「アプリケーション・サーバー」「データベース・サーバー」の用途別にサーバーを構成する形のシステムに変更された。この基本的な構造は現在も変わっていない。

図表 9 に楽天のシステム構成を示す。

10

図表 9 楽天のシステム構成図



(出所) 日経マルチメディアの記事、ウェブ上の公開情報などから FRI 作成

15 サーバーの増強は、当初の Sun Enterprise 450 から Sun Enterprise 420R へ、そして Sun Enterprise 4500 へと主力機種を増強する形で行われ、同時にサーバーのクラスタ化、冗長化が進められた。

20 2001年4月にはデータサーバー用として Sun Enterprise 10000 を3台導入し、システムの増強を実施した。しかし、2001年の年末商戦中、顧客から殺到するアクセスにシステムが応じきれず、12月に数時間のシステム・ダウンが数回発生した。当然、出店者から数多くの苦情が寄せられ、楽天は再度のシステム強化を余儀なくされた。



その結果が、2002 年夏から 1 年半ほどかけて行われたハードウェア、ソフトウェアの増強と改良作業である。この時 (2002 年 10 月) Sun Fire 15K が 2 台導入された。

この時点におけるシステムの主な構成機器を図表 10 に示す。

5

図表 10 2002 年 11 月時点での主なシステム構成機器

|   |
|---|
| Sun Fire 15K×2 (データベース・サーバー用)                         |
| Sun Fire 4810×2 (アプリケーション・サーバー用)                      |
| Sun Fire V480×13 (アプリケーション・サーバー用)                     |
| Sun Fire 280R×7 (Web サーバー用)                           |
| Sun Enterprise 10000×3 (データベース・サーバー用)                 |
| Sun Enterprise 4500×6 (Web サーバー用、バックアップ・サーバー用)        |
| Sun Enterprise 420R×65 (Web サーバー用)                    |
| Sun StorEdge S1×10 (ストレージ)                            |
| Sun StorEdge D240×4 (ストレージ: リムーバブル HDD, テープ, DVD-ROM) |
| Sun StorEdge L700×1 (テープライブラリ)                        |

(出所) 日経マルチメディアの記事、ウェブ上の公開情報などから FRI 作成

10 システムの中心となるデータベース・サーバー群は、Sun Fire 15K を 2 筐体 5 ドメインで運用し、Sun Enterprise 10000 を 3 筐体 6 ドメインで設定し、主に Sun Fire 15K 側をプライマリ、Sun Enterprise 10000 側をバックアップとする N:M のマルチクラスタ・グループ・ハイ・アベイラビリティ (HA) 構成をとっている。

15 Sun Fire 15K が選定された経緯について、楽天のシステムインテグレーション本部副本部長 (当時) の廣川謙介氏は「Sun Fire 15K が選定されたのは、データベースが稼動中でもシステム・ボードの追加、差し替えができるダイナミック・リコンフィギュレーション機能や、同一筐体内で最大 18 のドメインを切れるダイナミック・システム・ドメイン機能が私たちのシステムにとって不可欠な機能だったからです」と述べている。

20 さらに楽天は、2004 年 11 月にクリスマス商戦に向けてデータベース・サーバーの強化を実施している。強化の内容は、データベース・サーバーとして 2 台の Sun Fire E25K を導入すると同時に、Sun Fire 15K のプロセッサを UltraSPARC Cu 1.2GHz にアップグレードするというものである。なお、このとき、3 台の Sun Enterprise 10000 は撤去されている。

25 ストレージ部分は、現在 SAN (Storage Area Network) を利用しているが、従来は各サーバーにストレージを直接接続する DAS (Direct Attached Storage) 環境で運用していた。しかし、サーバーの台数が増えるに従い、物理的なストレージの台数も増加し、(1) 物理的スペースの問題、(2) コストの問題、(3) 管理上の問題、(4) ストレージのパフォーマンスの問題が深刻になってきたため、SAN の導入に踏み切った。この切り替えは 2 期に分けて





実施されている(第1期は2001年6月から、第2期は2002年11月から)

第2期で導入された SAN は、ディスクアレイとして EMC 社の Symmetrix 8530 と CLARiX FC4700 を採用し、Symmetrix 8530 用のコア・スイッチとして、EMC 社の Connectrix ED12000B(ブロード社の SilkWorm 12000 と同じ)を2台、CLARiX FC4700 用の FC スイッチとして EMC 社の Connectrix DS16B2 (ブロード社の SilkWorm 2800) を6台設置し、サーバー群にはストレージ・ソフトウェアとして、ベリタスソフトウェア社の VERITAS Cluster Server をインストールしてハイ・アベイラビリティ(HA)クラスター構成となっている。

この NAS の採用によって、従来の DAS 環境に比べてハウジング・スペースは約3分の1に、筐体数は約10分の1に減少させている。

また、楽天は2004年5月に、異機種が混在するストレージ・システムを管理するためのツールとして Interemine Pty 社の FileCensus を導入している。このソフトウェアは、ストレージの利用状況やデータ管理パフォーマンスを可視化できるため、ストレージ管理作業が簡略化でき、コストの削減に役立っている。

## 2.2 利用している OS とミドルウェア

楽天は、サイト構築にあたっていくつもの OS や DBMS を利用している。

OS については、主力のサーバー群はサン・マイクロシステムズの Solaris オペレーティング・システムであるが、FreeBSD や Linux も利用している。台数で言えば、全サーバーの4分の1程度が FreeBSD、同じく4分の1程度が Linux を利用している。

DBMS については、Oracle、Informix、MySQL が採用されている。特に、楽天では、MySQL が数十台のサーバーで稼動しており、このうち、最もデータ件数の多いサーバーは、約1億件のデータを MySQL で管理している。

## 2.3 開発言語

楽天は、開発言語として Java、C、PHP、Perl、ColdFusion を使っている。この中で楽天のシステムを最も特徴付けているのは PHP の利用である。この PHP は MySQL と組み合わせて利用しており、新規開発のシステムの半分は PHP を利用している。この結果、楽天では数十台(現状では約100台)のサーバーで PHP が利用されている。

PHP は、e コマースサイトやその他の Web アプリケーション向けのサーバー・サイト・スクリプト言語であり、動的 Web ページを作ることができるオープンソース・ソフトウェアである (php.net などのサイトからダウンロード可能)。

動的 Web ページとは、利用者や入力された値、状況に応じて、データベースと連動させてプログラムによって生成されたウェブページである。URL が変数を含む形になるので、ブラウザの URL 表示欄をみれば、おおむね PHP を利用しているかどうかを確認できる。



ショッピングサイトなど、常に情報が変わるサイトなどで使用されており、楽天市場もまさにこの典型的な一例である。

5 PHP は、MySQL など各種データベースとの連携に優れている。XML, PDF, IMAP, LDAP 等各种機能をサポートしており、広範な Web アプリケーションを容易に作成できる。また、HTML にソースを埋め込むことができるので、プログラムの記述も簡単である(ただし、楽天では HTML の中に PHP のスクリプトを書くことは、独自のフレームワークによって禁止されている)。

10 PHP の構文は C や Perl と似ており、修得が容易であり、その優れた設計により、その他の同種の言語に比べてメンテナンスや更新が簡単だと言われている。スクリプト言語であるため、大規模な開発には適していないと言われているが、楽天の開発本部では、Java と比較しても開発効率に大差はないと評価している。

15 楽天市場のアプリケーション・システムは、ほとんど楽天内部で開発していることもあり、安武弘晃氏( EC 事業カンパニー開発本部 プラットフォーム プロデュース部門長 )は、PHP の持つ利点( 修得が容易、メンテナンスや更新が簡単、豊富なドキュメント、導入コストの安さ、再起動が不要なこと、安定度が高いこと ) を高く評価している。

20 楽天は、2003 年 8 月から PHP 関連ツールを扱うゼンド・オープンソースシステムと技術提携しており、2004 年 5 月からは、PHP を使った Web サイトを高速化するツール「Zend Performance Suite」の利用を開始している。PHP で書かれたプログラムは実行時に一度中間コード(バイトコード)に変換されてから実行される。プログラムが呼び出されるたびに、この動作を繰り返すために PHP で書いたプログラムの実行速度は遅いといわれてきた。この Zend Performance Suite は、この中間コードをメモリー上にキャッシュする機能を提供しており、同じプログラムが呼び出される場合には、このキャッシュを利用して実行する。これによって、PHP で記述されたプログラムの実行速度を大幅に速めることができるのである。

#### 2.4 システムの特徴

30 楽天のアプリケーション・システムは、ほとんどが自社開発である。楽天が独自開発してきた電子商取引ソフトウェアは「RMS(楽天マーチャント・サーバー)」と呼ばれている。基本的な構成は 1998 年以降、ほとんど変わっていない。RMS は大きく、受注管理を行う「R Store Backoffice」、ホームページ編集を行う「R Store-Front」、マーケティング分析を行う「R Transact」、顧客へのメール配信を行う「R Mail」の 4 つのモジュールでできている(図表 11 参照)。

35 楽天がインターネット・モール事業の計画を始めた時には、すでにパッケージ・ソフトウェアとして EC ソフトが市販されていたので、これを利用するという方法も考えられた。しかし、市販ソフトを採用した場合、そのソフトが持つ機能はソフトメーカーが決定するこ



とになり、自由に機能を追加できない。仮に、ソフトウェアメーカーが要望を受け入れてくれたとしても、市販ソフトのバージョンアップは半年に 1 回程度であり、必要なタイミングで機能を追加・強化することは望めない。こうした理由から、楽天は EC ソフトを自社開発したのである。

- 5 RMS の開発は、まず「R Store Backoffice」と「R Store-Front」から行われ、「R Transact」は楽天市場がスタートした 3 ヶ月後の 1997 年 8 月に、「R Mail」は翌年の 12 月に追加されている。

図表 11 RMS(Rakuten Merchant Server) の構成



- 10 (出所) 日経マルチメディア等の雑誌記事、ウェブ上の公開情報などから FRI 作成

#### 【R Store-Front の機能】

- R Store-Front は、出店者が自分の仮想店舗を作成し、そこに商品を登録するためのモジュールである。最大の特徴は、ウェブページを記述する HTML をまったく知らなくても仮想店舗の開設が可能なことである。出店者に必要な知識は、ワープロ・ソフトの操作とブラウザの操作だけである。HTML のタグに関する知識もサーバー側のソフトに関する知識もまったく必要ない。R Store-Front の編集画面で商品名、価格、画像ファイルの名前を入力するだけでウェブページが自動生成される。商品の画像は自動的にサイズを調整して、データ容量の小さい JPEG 形式に変換する機能を備えている。また、仮想店舗のトップページに商品の一覧を表示するための縮小画面も自動的に作成する。

#### 【R Store Backoffice の機能】

- R Store Backoffice は、出店者が受注管理、発送管理、顧客管理をするためのモジュールである。受注データを伝票として印刷したり、日付別、顧客名別に検索して表示・印刷したり、表計算ソフト用にダウンロードすることもできる。



### 【R Transact / R Datatool の機能】

R Transact / R Datatool は、仮想店舗におけるマーケティング分析に必要な情報を得るためのモジュールである。具体的には、仮想店舗の各ページへのアクセス数、顧客のアクセス経路(トップページからリンクを辿ってきたのか、楽天内の検索エンジン経由かなど)、顧客の仮想店舗内での行動データなどが把握できる。このデータを分析することによって、マーケティング戦略を立てることができる。

### 【R Mail の機能】

R Mail は、顧客にメールを配信するためのモジュールである。当初は、楽天がすべての顧客を対象に楽天市場の到着情報を載せた「楽天ニュース」を送るために利用していたものであるが、出店者が自分の顧客に独自の販促メールを配信することも可能となっている。顧客データには性別、年齢、住所、過去の注文などの情報が含まれているので、これらの情報で顧客を絞り込んで特定の顧客層にだけ、特別なメールを配信することもできる。

「ハードウェアの構成と規模」で述べたように、楽天は 2002 年夏から 1 年半の歳月をかけてシステムの改革に取り組んでいるが、これは単にハードウェアの増強ではなく、ソフトウェアの改良も含まれており、システム全体の処理能力を高めることを目的としている。

RMS は、楽天市場開設当時から基本的な構成がほとんど変わっていないばかりか、必要な機能を次々と追加開発していったため、効率の悪いつぎはぎだらけのソフトウェアになってしまっていた。そこで、ソフトウェアの動作速度を従来の 4 倍にする目標を立てて、RMS を構成する各モジュールをゼロから書き直したのである。

RMS の再構築にあたって徹底されたのが、ムダの排除である。各機能を費用対効果の観点から見直し、リアルタイム性が要求される機能とそうでない機能が厳密に区分された。

例えば、出店企業が自分の仮想店舗へのアクセス状況を解析する場合、従来はその度にアクセス・ログのデータベースにアクセスしてグラフなどを作成していたが、新しいシステムでは、一定期間毎に各店舗のアクセス解析をまとめて実施し、HTML 化して蓄積している。これによって、アクセス解析のリアルタイム性は多少失われるが、データベースへのアクセスが減少し、データベース処理の速度も、アクセス状況の解析結果の入手も高速化することができた。

RMS の再構築はモジュール毎に行われており、2003 年 8 月から受注管理ソフトとメール配信ソフト、11 月からアクセス分析ソフト、2004 年初めから店舗構築ソフトが新しいバージョンに置き換えられている。

## 2.5 情報システム部門

楽天の情報システム部門は、各カンパニー毎に設けられている。したがって、楽天市場の

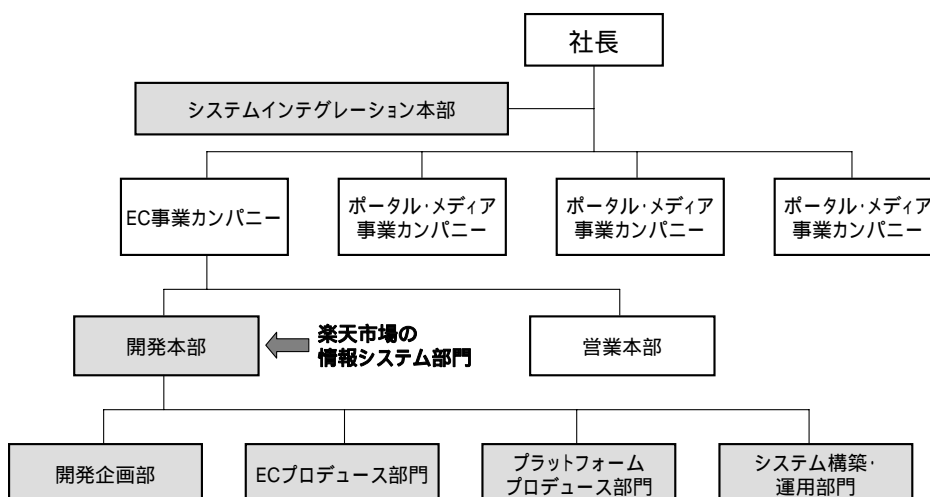


システムは EC 事業カンパニーの中にある「開発本部」が開発運用を行っている。現在、開発本部は「開発企画部」、「EC プロデュース部門」、「プラットフォーム・プロデュース部門」、「システム構築・運用部門」という 4 つの部門に分かれている (図表 2-5 参照)

5 楽天市場を担当する情報システム部門には 200 名近いシステム要員が配置されているが、正社員は半分以下であり、半数以上は派遣社員や外部委託先企業の社員である。システム要員が非常に多くなっている原因は、2002 年夏から始まったシステム改革の一環で作業量が増大していることにある。2002 年夏以前のシステム要員数は、現在の 3 分の 1 以下の 60 名程度であった。

10 なお、楽天には社長直属の部門として「システムインテグレーション本部」が置かれている。ここは各部門で乱立していた開発案件を全社的見地から最適化するために 2003 年 3 月に新設された部門で、本部長は楽天の CIO だと考えてよい。現在、システムインテグレーション本部長は、かつて EC 事業カンパニーの営業本部長であった吉田敬氏 (楽天取締役、楽天事業グループ執行役員、開発本部長) が兼務している。

15 図表 12 楽天の情報システム部門の構成



(出所) 日経マルチメディア等の雑誌記事、ウェブ上の公開情報などから FRI 作成



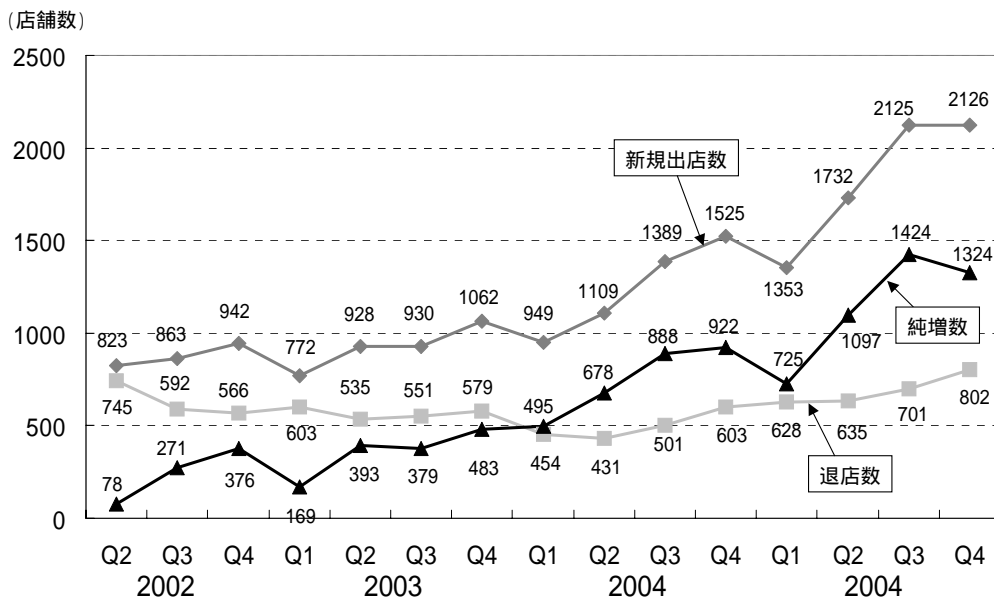
### 3 楽天市場

#### 3.1 楽天市場の現状(楽天市場としての売上、店舗数など)

5 楽天市場は、日本最大級のインターネット・モールであり、2005年12月中旬時点で店舗数は15,157店舗に達している<sup>14</sup>。

四半期別に新規出店数と退店数を見ると、新規出店数は増加傾向にあるのに対して、退店数はそれほど増加しておらず、出店店舗数の増加スピードが上がっていることがわかる(図表13参照)

10 図表 13 楽天市場への新規出店数、退店数、純増店舗数の推移



(出所) 楽天の2005年度および第4四半期決算説明会資料より FRI 作成

15 楽天市場を利用してインターネット・ショッピングを行う利用者(購入者数)も注文数も堅調に増加しており、2005年第4四半期には、約379万人が延べ900万回の買い物を行っており、楽天市場で取引が成立した金額の総額(これを「流通総額」という)は約864億円に達しているものと推測される。これは1年前の購入者数263万人、注文数594万回、流通総額約588億円と比較すると、購入者数で44%、注文数で52%、流通総額で47%増加したことになる(図表14参照)。

20 また、携帯電話を利用した「ケータイ版楽天市場」も順調に伸びており、2005年度第4四半期の流通総額は80億3600万円(前年同期比125.8%増)に達している。

楽天のEC事業全体の流通総額は、2005年度第4四半期で1938億円であり、前年同期の710億円と比較すると、約2.7倍と急増している。これは、2005年10月に買収した米

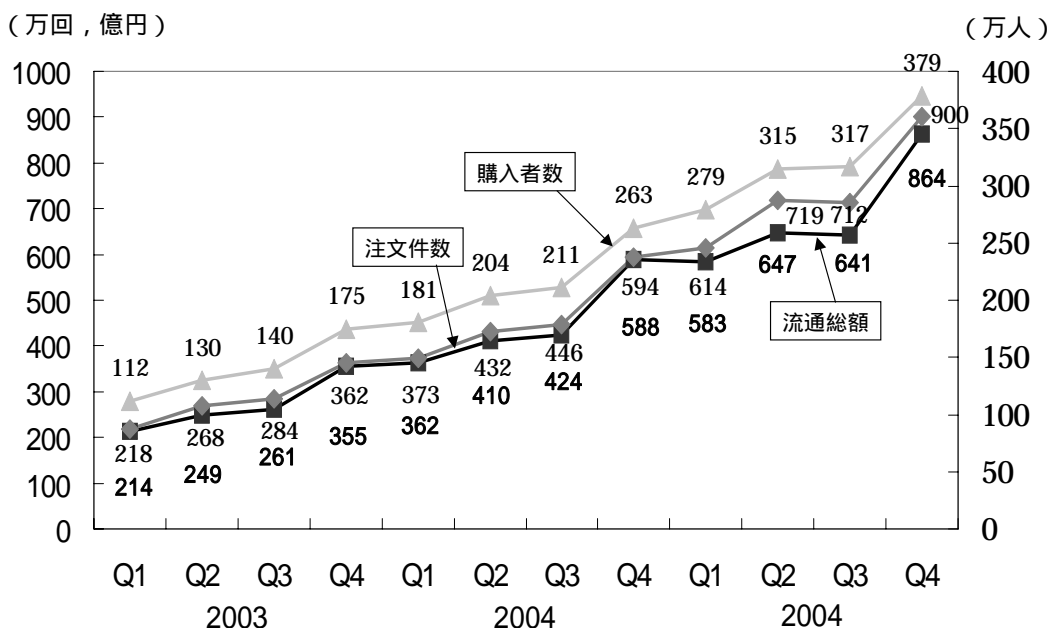
<sup>14</sup> 2006年2月16日の決算説明会資料による。



国の LinkShare の流通総額を含むため、これを除く、国内の EC 事業による 2005 年度第 4 四半期の流通総額をみると、1054 億円 (前年同期比 48.4%増) である。また、2005 年度通年の国内の EC 事業による流通総額は 3358 億円であり、2004 年度の 2163 億円から 55% 増と大幅に増加している。

- 5 ちなみに、楽天の三木谷社長は、インターネット・モールでの「流通総額 1 兆円、年間経常利益 1000 億円」を目指すと言っている。

図表 14 楽天市場における購入者数、注文件数、流通総額の推移



(出所) 楽天の 2005 年度及び第 4 四半期決算説明会用資料等から FRI 作成  
 (注) 購入者数は右目盛、注文件数と流通総額 (ゴシック) は左目盛である

10

### 3.2 商品別構成

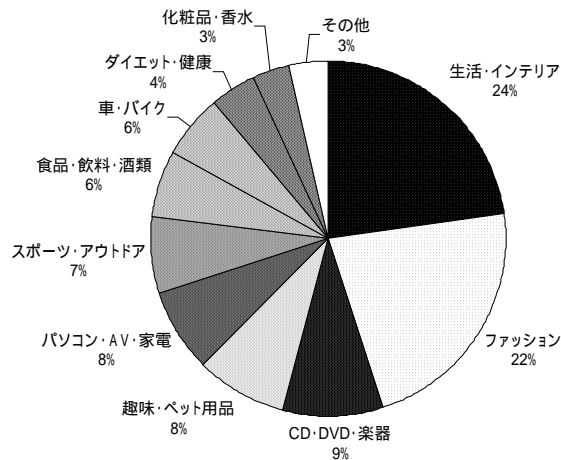
楽天市場で販売されている商品は多種多様である。各店舗から出品されている商品をジャンル別に数えると、最も多いのが、家具、インテリア、日用品、生活雑貨、食器、文具などの生活・インテリア系の商品であり、ついで衣服やバッグ、靴、腕時計、ジュエリーなどのファッション系の商品となっている<sup>15</sup>。3 番目は CD、DVD、テレビゲーム、楽器であり、4 番目がペット、ペット用品、ホビー、玩具などの商品、5 番目がパソコン・AV・家電系商品、6 番目がスポーツ・アウトドア系商品となっている。(図表 15 参照)。

15

<sup>15</sup> これは、2006 年 2 月 20 日に楽天市場にリストアップされている商品カテゴリー別の商品数を上記の分類に集計したものであり、同種の製品でも別の店舗で販売されている商品は重複して計上しているため、楽天市場で販売されている商品の種類の数ではない。また、書籍・雑誌については、商品カテゴリー別の商品数に『楽天ボックス』の取扱い商品が含まれるために、ここでは除外した。



図表 15 楽天市場の商品(カテゴリ別)割合



(出所) 楽天のウェブサイト上の情報から FRI 作成

### 3.3 出店者側からみた楽天市場の機能(出店の仕組み)

5 出店者は、楽天が独自に開発した RMS (Rakuten Merchant Server) を利用することによって容易に仮想店舗を開設できる。必要な知識はパソコンに関する基礎的な知識と電子メール、ブラウザの使い方程度である。ウェブページをつくるために一般的に必要なとされる HTML や CGI に関する専門的知識は必要としない。

#### 10 【店舗構築機能 (R-Storefront)】

まずは、RMS の店舗構築機能 (R-Storefront) を用いて、店のウェブページを作成する。RMS 利用の熟練度に応じて、初級、中級、上級の 3 つの編集レベルが選べる。仮想店舗は、トップページ(店の入り口)、分類ページ、商品ページの 3 層構造でできている。トップページでまず店舗名などを入力し、次に分類ページを新規登録する。分類ページで商品ページを新規登録し、商品ページで商品登録という手順で進む。商品登録は、商品名、商品コード、価格、消費税の扱い(込みか別か) 送料の条件などを入力し、最後に商品の画像ファイルを指定して終了する。1 つの商品で複数の色やサイズを設定することもでき、項目の組み合わせによって在庫設定・管理も可能である。すべての作業はブラウザに表示される指示に従ってテキストを入力するだけで済ませることができる。この作業を繰り返すだけで、それなりの仮想店舗を構築することができる。

#### 【受注管理機能 (R-Backoffice)】

仮想店舗を開設し客から注文が入ると、その受注情報は受注管理機能 (R-Backoffice) によって管理される。出店者は、受注情報の一覧の表示(プリント)、「注文のお礼のメール





(注文確認メール)や「発送のお知らせメール」などを配信することができる。また、客に送付する「お買い上げ明細書」や「受注明細票」、入金サポートのための帳票なども印刷することができる。

- 5 さらに(別途料金が必要になるが)注文や資料請求などのデータはCVS形式のデータとしてダウンロードできるため、自社の顧客管理・受注管理システムと連携させる、運送業者への伝票としてデータを利用する、クレジットカード決済業務に利用する、プレゼントの一括代行発送のための発送先リストとして利用するなどの応用が可能である。

#### 【売上・アクセス分析機能(R-Transact / R-Datatool)】

- 10 出店者は、売上・アクセス分析機能(R-Transact / R-Datatool)を用いることによって注文当たりの売上、客単価、ジャンルトレンド、アクセス数などの諸データの確認と分析を行うことができる。これらのデータは表やグラフにして表示、印刷が可能である。このデータ分析機能によって、商品別の受注動向、販促メールの効果、期間限定セールやプレゼント・キャンペーンなどの効果を確かめ、次のマーケティング戦略の立案に役立てることができる。
- 15

#### 【メール配信機能(R-Mail)】

- インターネット上では、メールアドレスを登録してくれた顧客に対するダイレクト電子メールが非常に販促に効果があることが知られている。メール配信機能(R-Mail)を使えば、
- 20 既存の顧客リストを自動作成して、一斉にメールを送信できる。電子メールはテキストメール、HTMLメールを選ぶことができる。多くの出店者はこの機能を用いて、定期的に電子メール・マガジンを発行している。

また、既存顧客全員ではなく、過去の購買状況や住所などの属性情報に基づいて絞込みを行い、特定の顧客にだけ販促メールを送ることもできる。

25

#### 【決済サービス】

楽天は楽天市場への出店者向けに、さまざまな決済サービスを提供している。これらのサービスは有料であるが、多様な決済方法が選べることやクレジットカードが利用できることが売上増につながるというメリットもある。

- 30 主な決済サービスは以下のとおりである。

- ・VISA, MasterCard, JCB, AMEX などのクレジットカード決済が可能になる「クレジットカード斡旋プログラム」
- ・全国のセブン-イレブンで代金決済ができる「セブン-イレブン コンビニ決済特別プログラム」
- 35 ・ローソン、セイコーマート、ミニストップ、デイリーヤマザキ、ヤマザキデイリーストアで代金決済ができる「ローソン コンビニ決済特別プログラム」



- 5      ・ ジャパンネット銀行の口座振込みを利用した「ジャパンネット銀行決済特別プログラム」(ジャパンネット銀行の「イージーペイ (ezp@y)」専用の画面で注文情報を入力すると、自動返信メールが顧客に送られ、そのメールに記載されている URL から決済処理をする方式)
- ・ イーバンク銀行が出店者の店舗用の支払い用画面を無料で作成し、店舗のウェブページに支払い画面へのリンクを張ることによって決済を行う「イーバンク銀行特別プログラム」
- ・ So-net のショッピングページ「e-Mart」で提供されているオンライン決済サービス「Smash」を利用した「Smash 決済サービス」
- 10     ・ @Nifty 会員あるいは@Nifty ID 登録ユーザーが、@Nifty の ID とパスワードだけでクレジットカード決済ができる「オンライン決済 iREGi」
- ・ EZweb を利用して商品を注文する利用者に対して、パスワードを入力するだけで代金を携帯電話の料金に合算できる「まとめて au 支払いサービス」

#### 15      【配送サービス】

15      楽天市場は、西濃運輸および日本通運と配送サービスに関して提携しており、西濃運輸の場合には全国一律料金による配送が、日本通運については一般料金より安価な料金による配送が可能となっている。特に西濃運輸については、R-Backoffice の受注管理画面から Web 版出荷支援システム「カンガルー・マジック」を利用することによって、簡単にカンガ  
20      ルー使用の配送伝票を印刷することができる。

#### 3.4 楽天市場のビジネスモデル

25      楽天市場のビジネスモデルは、一種のインフォメディアリ(情報仲介業)である<sup>16</sup>。ネット上には無数の売り手と買い手が存在しているが、インターネットの規模が拡大するにつれて、最適な取引相手を探すことが難しくなっている。買い手は、自分の欲しいモノやサービスをより安く提供してくれる売り手を探しているし、売り手は適正な(あるいはできるだけ高い)価格で商品を購入してくれる買い手を探している。洪水のように情報が溢れているインターネット上では、自分の力だけでよい取引相手を探すのは大変なことなのである。

30      もちろん、アマゾン・ドットコムのようにブランドを築き上げたネット企業や大手百貨店のように既に有名になっている企業は、そのブランドの引力によって買い手を引き寄せることができる。しかし、そうでない企業がアマゾンのようなブランドを構築するには膨大

<sup>16</sup> インフォメディアリとは、情報 (Information) と仲介業 (intermediary) の合成語であり、John Hagel (ジョン・ヘーゲル 3 世) が論文 "The Coming Battle for Customer Information (顧客情報をめぐる来るべき戦い)" 及び書籍 "Net Worth" (邦題『ネットの真価』) で用いて一般的になった。但し、ここでは「ネット上で無数の売り手と買い手の間に入って商取引において何らかの仲介を行うもの」というヘーゲルより広い定義で用いている。

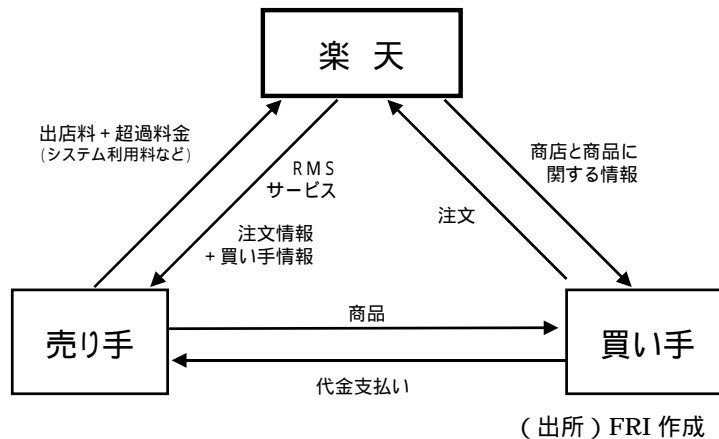


な広告費用と企業努力、時間が必要になる。

そこで、安くて質のよい商品を探す買い手と、購買意欲の高い買い手を探す売り手の間に立って、顧客を紹介する、売り手と買い手のマッチングを行う、買い手や売り手の要求にしたがってネット上をナビゲートする、価格形成の場を提供するといったビジネスが成立する。それが情報仲介業である。

楽天市場は、買い手からみればモノやサービスを販売しているインターネット・モールであるが、実際に商品を販売しているのはモールに出店している企業であって、モールを運営している楽天ではない。楽天は消費者に数多くの商品が売られている「場」を提供しているのと同時に、出店者に対しては購買意欲の高いインターネット利用者が集まってくる「場」を提供しているのである。

図表 16 楽天のビジネスモデル



楽天は売り手(出店者)に対して、仮想店舗を簡単に構築し、受注管理や顧客へのメール配信、売上分析などができる RMS サービスを提供すると同時に、買い手(インターネットの利用者)に対して、衣服、家具、日用品、各種食材、家電など様々な商品の販売情報を提供している。そして、買い手から注文があれば、それを売り手に伝達する。実際の売買は売り手と買い手が直接行うため、楽天が商品を配送したり、その代金を徴収することはない<sup>17</sup>。楽天は、こうしたサービスの提供の対価として、売り手から出店料とシステムの利用量に応じた従量課金を徴収している。これが楽天のビジネスモデルである。

### 3.5 楽天市場の料金体系

「1.2 楽天の歴史」で述べたように、楽天市場は当初「25 品目までなら月額 5 万円、1000 品目までなら月額 25 万円」という定額料金を採用していたが、2002 年 4 月以降は「定額

<sup>17</sup> この記述はインターネット・モール「楽天市場」には該当するが、楽天が直接販売している「楽天ブックス」などのビジネスには該当しない。



+ 超過料金」という従量料金制を採用している。

また、当初は初期費用なしであったが、現在は出店時に講習会費用 (RMS 入門ワークショップとビデオセット) として 3 万円を出店者から徴収している<sup>18</sup>。

現在、楽天市場には 3 つの出店プランがある。「楽天スタンダード」と「楽天ライト」、「楽天プレミアムライト」である。

#### 【楽天スタンダード】

楽天スタンダードは、登録商品数が 2500 品目までで基本出店料が月額 5 万円、2501 ~ 5000 品目の場合は基本出店料が月額 10 万円、5001 ~ 7500 品目で基本出店料が月額 25 万円というコースである。それぞれを「小規模出店」「通常出店」「プレミアム出店」と呼んでいる。契約期間は 1 年間で、基本出店料は年 2 回払いである。

このコースでは、売上高やメール配信量などに応じて 3 種類の超過料金を払うことになる。

第 1 の超過料金は、システム利用料である<sup>19</sup>、これは月間売上高が 100 万円までの売上に対しては 4%、100 万円を超えた部分には月間販売額と平均バスケット価格 (注文 1 件あたりの平均売上高) によって定まる 3% ~ 2% の適用料率を販売額に乗じたものである。適用料率は、月間販売額、平均バスケット価格ともに額が大きくなるにつれ下がるようになっている (図表 17 参照)。

図表 17 システム利用料の適用料率

| 平均バスケット<br>単価  | 月間販売高         |                    |                    |                    |                     |                      |         |
|----------------|---------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|----------------------|---------|
|                | 0<br>~ 100万円分 | 100万円超<br>~ 200万円分 | 200万円超<br>~ 300万円分 | 300万円超<br>~ 500万円分 | 500万円超<br>~ 1000万円分 | 1000万円超<br>~ 3000万円分 | 3000万円超 |
| 0 ~ 7千円        | 4.0%          | 3.0%               | 3.0%               | 2.8%               | 2.8%                | 2.6%                 | 2.4%    |
| 7千円超 ~ 1.5万円   | 4.0%          | 3.0%               | 2.8%               | 2.8%               | 2.6%                | 2.4%                 | 2.4%    |
| 1.5万円超 ~ 2.5万円 | 4.0%          | 2.8%               | 2.8%               | 2.6%               | 2.4%                | 2.4%                 | 2.2%    |
| 2.5万円超 ~ 3.5万円 | 4.0%          | 2.8%               | 2.6%               | 2.4%               | 2.4%                | 2.2%                 | 2.2%    |
| 3.5万円超 ~ 5万円   | 4.0%          | 2.6%               | 2.4%               | 2.4%               | 2.2%                | 2.2%                 | 2.0%    |
| 5万円超           | 4.0%          | 2.4%               | 2.4%               | 2.2%               | 2.2%                | 2.0%                 | 2.0%    |

(出所) 楽天市場のページ (<http://www.rakuten.co.jp/ec/plan/>) を基に FRI 作成

第 2 の超過料金は、販促用の電子メール配信数によって決まる。月間の総配信数が 20 万件を超えると、超過部分につき 1 通 0.25 円 ~ 1 円の料金が課せられる。超過部分のメール単価は「20 万件超 30 万件以下」が 1 円、「30 万件超 50 万件以下」が 0.75 円、「50 万件超 100 万件以下」が 0.5 円、「100 万件超」が 0.25 円となっている。たとえば、月間 70 万件の販促メールを送信した場合には、

「20 万件超 30 万件以下」の部分が、10 万件 × 1 円 = 10 万円

<sup>18</sup> 以下の料金体系の説明はすべて消費税抜きの料金であり、これらの料金には消費税が加算される。

<sup>19</sup> システム利用料は、2002 年 4 月に従量料金制度が導入された時には月間売上高が 100 万円を超えた時に適用される「超過料金」であったが、現在は 100 万円までの部分にも適用される「従量料金」となっている。



「30 万件超 50 万件以下」の部分が、 $20 \text{ 万件} \times 0.75 \text{ 円} = 15 \text{ 万円}$

「50 万件超 100 万件以下」の部分が、 $20 \text{ 万件} \times 0.5 \text{ 円} = 10 \text{ 万円}$ 、となり合計で 35 万円の超過料金を支払うことになる。

- 5 第 3 の超過料金は、プレゼント・資料請求の受付件数が月間 7000 件を超えた場合に発生する。金額は 7000 件を超えた部分について 1 件につき 2 円である。例えば、受付件数が 1 万円の場合には、 $(10,000 - 7,000) \times 2 \text{ 円} = 6,000 \text{ 円}$ の超過料金を支払わなければならない。

#### 【楽天ライト】

- 10 楽天ライトは、登録商品数が 300 品目までで、基本出店料が月額 39,800 円、システム利用料が売上の 3.5% ~ 5.0% というコースである。メールの配信数とプレゼント・資料請求の受付件数に対する超過料金制度は楽天スタンダードと同じルールが適用される。

売上高によって決まるシステム利用料は、「50 万円以下の部分」は 5.0%、「50 万円超で 100 万円以下の部分」は 4.5%、「100 万円超で 500 万円以下の部分」は 4.0%、「500 万円超の部分」は 3.5% となっている。

- 15 例えば、月間の売上が 70 万円の場合には、 $50 \text{ 万円} \times 5\% + 20 \text{ 万円} \times 4.5\% = 3.4 \text{ 万円}$ になる。基本出店料とあわせると 73,800 円となり、楽天スタンダードより料金が高くなる。つまり、平均的な月間売上が 20 万円程度以下でないとしたらこのコースを選択するメリットはないことになる。

- 20 ただし、契約期間が 3 ヶ月単位であるため、とりあえず 3 ヶ月分として 119,400 円を支払うと、楽天市場に仮想店舗を持つことができる。したがって、どのくらい売れるのか検討がつかないので、とりあえずインターネット・モールに仮想店舗を開いてみようという人には適しているだろう。

#### 25 【楽天プレミアムライト】

楽天ライトは、登録商品数が 1000 品目までで、基本出店料なし、システム利用料が売上の 3.5% ~ 5.0% というコースである。メールの配信数とプレゼント・資料請求の受付件数に対する超過料金制度は楽天スタンダードと同じルールが適用される。

- 30 売上高によって決まるシステム利用料は、楽天ライトと同じで「50 万円以下の部分」は 5.0%、「50 万円超で 100 万円以下の部分」は 4.5%、「100 万円超で 500 万円以下の部分」は 4.0%、「500 万円超の部分」は 3.5% となっている。

月商が 100 万円程度までならば、楽天スタンダードより割安になる料金体系となっている。

#### 35 3.6 サポート体制と EC コンサルタントの役割

楽天市場の特徴でもあり、好業績を生み出す鍵ともなっているのが「EC コンサルタント」



と呼ばれる楽天の営業部員である。EC コンサルタントの仕事は、仮想店舗の出店者を増やすことと、既存の仮想店舗の売上を伸ばすことにある。

我が国最大のインターネット・モールである楽天には出店希望者からの問い合わせも数多く届く。EC コンサルタントの仕事の一つが、こうした出店希望者とコンタクトし、新規開  
5 店までの道筋をつくることである。かつては一人の担当者が新規出店者の開拓から出店、出店後のサポートまでを担当していたが、2000 年以降は新規開拓、出店準備、出店後の 3 段階で担当者が変わる仕組みになっている。これは段階毎で EC コンサルタントに必要とされる専門知識が異なるためである。たとえば、出店準備を担当する EC コンサルタントは、  
10 ウェブページのデザインやウェブサイト構築に関する基礎的な技術知識、RMS (楽天・マーチャント・サーバー) に関する知識が必要である。

出店後のサポートを担当する EC コンサルタントは、担当する仮想店舗へのアクセス数や商品を注文した顧客数、客単価、売上などのデータを分析し、仮想店舗のオーナーにその  
15 分析に基づいた様々なアドバイスをすることが仕事である。例えば、アクセス数は十分あるが売上が伸び悩んでいる仮想店舗であれば、過去に購入実績のある顧客向けに販促電子メールを送るように勧めたり、アクセス数が落ちている仮想店舗であれば、集客効果のある期間限定のキャンペーンセールやオークションの実施を勧める。仮想店舗のオーナーからの様々な相談に応じることや、オーナーと一緒に売上を上げるための知恵を絞ることもある。

20 一人の EC コンサルタントが担当する仮想店舗は、100 から 150 程度である。

EC コンサルタントは担当する店舗の「店舗カルテ」を基にしてコンサルティングを行う (図表 18 参照)。

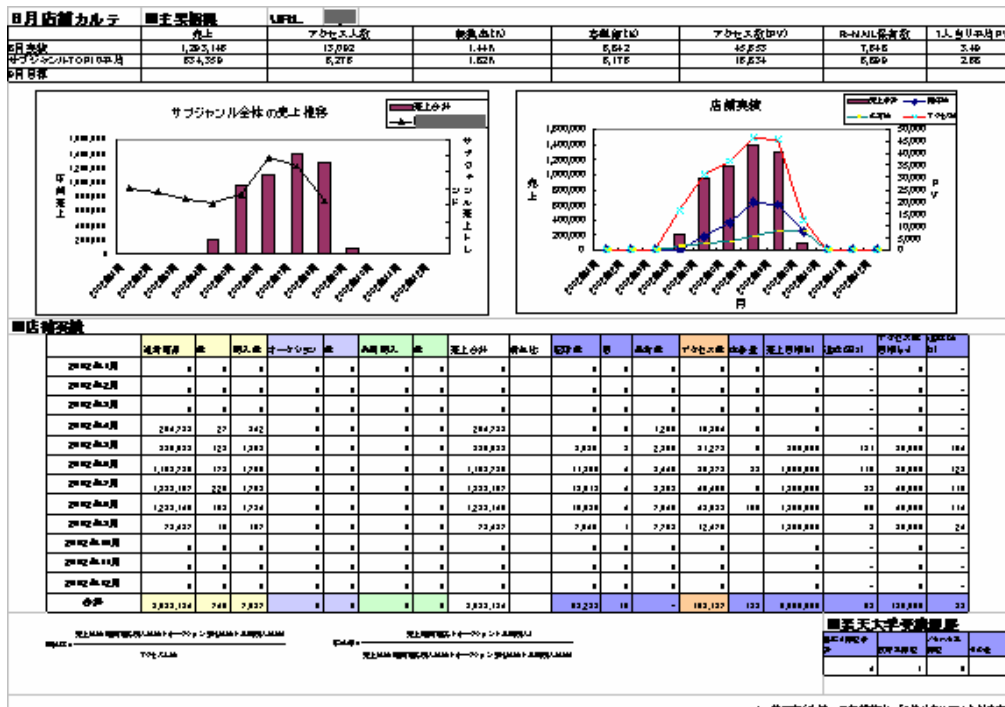
例えば、店舗カルテには月毎のアクセス数、注文件数、売上高、メール保有数 (販促用の電子メールを送ることができるメールアドレス、潜在顧客を含む)、販促電子メールの発信  
25 回数、コンバージョン率 (注文件数 / アクセス数) などの実績値と、アクセス数や注文件数、売上高などの目標数値が時系列で並んでいる。さらに、同種の商品を扱う売上高が上位にランクされているライバル店舗の経営指標も表示されており、担当している店舗との比較ができるようになっている。こうしたデータを基に、売上を増加させるための方策を検討するのである。

30

このケースは、前川徹(富士通総研経済研究所主任研究員、早稲田大学 IT 戦略研究所客員研究員)が作成したもので本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。連絡先; RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>



図表 18 店舗カルテのサンプル



(出所) <http://www.rakuten.co.jp/daigaku/431948/447408/>

5 販促の手段としては、前述の既存顧客への電子メールの配信や期間限定キャンペーン、オークションの開催のほか、楽天市場のトップページや特集ページへのバナー広告掲載という手段がある。広告料金が必要ではあるが、楽天市場のトップページや特集ページへのアクセス数はポータルサイト並に多く、ここに広告を出すことは新規顧客の獲得につながる。楽天にとっては、広告収入が増え、広告の効果によって出店者の売上が増加すればシステム利用料が増えるという一石二鳥の手段でもある。この広告販売もまた、EC コンサルタントの役割の一つである。

10 コンサルティングは基本的に電話を使って行われる。電子メールでもコミュニケーションは可能であるが、やはりリアルタイムの音声によるコミュニケーションがないと十分な意思疎通は不可能だと考えられている。ちなみに、EC コンサルタントが1日にかける電話は通常、30本から40本にもなる。

20 さらに、楽天は出店者限定のECセミナー「楽天大学」を開催している。セミナーの講師はECコンサルタントであり、仮想店舗運営のコツや楽天市場で成功した仮想店舗の事例紹介が行われている。セミナーは有料であるが、数多くの出店者が参加している。楽天大学は、仮想店舗運営のノウハウ伝授の場としてだけでなく、出店者間の交流の場ともなっており、このセミナーがきっかけで店舗間の共同企画が生まれることもある。

楽天市場の営業事業部門は、大きくIT、グルメ、ファッション、その他に分けられてお



り、各事業部で細かな商品ジャンル別に EC コンサルタントを配置している。

- この EC コンサルタントの仕組みは、フランチャイズ制を採用しているコンビニエンス・ストア業界におけるカウンセラー制度によく似ている。たとえば、コンビニエンス業界最大手の(株)セブンイレブンには、新規店舗開発を担当するリクルート・フィールド・カウンセラー(RFC)と、既存店舗の経営指導を行うオペレーション・フィールド・カウンセラー(OFC)と呼ばれる職がある。RFC が、立地条件、財務内容など出店に関するあらゆる情報を集め、様々な角度から分析・検討し新規加盟店を開拓し、OFC が既存店舗のオーナーに対して経営アドバイスを行う。具体的には、立地・季節・天候・地域行事・商圏内の客層などをもとに「仮説」をたて、商品の仕入れ、店内レイアウトのアドバイスを行い、そして実際の売れ行きをもとに仮説の「検証」を行ない、その結果を翌日以降の仮説(仕入れ)に役立てて各店のオーナーに対する店舗経営のアドバイスを行う。

- 三木谷会長兼社長も、日経ビジネスのインタビューで次のように語っている<sup>20</sup>。
- 15 「インターネットのショッピングモールは新しい業態だけれども、事業の中身を細かく切っていくと、一つひとつは過去の業態と似ているんです。例えば、ローソンが何をやっているのか、レンタルのTUTAYA が何をやっているのかを分析すると、加盟店を集めてコンサルティングをした方がいいんだなということが分かってくる」

---

<sup>20</sup> 日経 BP 社(2004b)





## 4 楽天市場以外の楽天の主な事業

### 4.1 EC 事業

- 5 楽天は、楽天市場以外の EC 事業として、個人向けのインターネット・オークションサイトである「楽天オークション」、企業向けサービス取引市場「楽天ビジネス」、オンライン書店「楽天ブックス」などを運営している。

以下、それぞれの事業について概要を紹介する。

#### 4.1.1 楽天オークション (<http://auction.rakuten.co.jp/>)

- 10 楽天オークションは、楽天が運営する個人が出品している「楽天フリマ」と楽天市場に出店している店舗が出品している「楽天スーパーオークション」からなるオークション・サイトで、楽天が 60%、NTT ドコモが 40% 出資している楽天オークション株式会社が運営している。楽天オークション株式会社は、2005 年 12 月 1 日に楽天によって設立されており、同年 12 月 16 日に第三者割当増資によって NTT ドコモが株主となっている。

- 15 ネット上のオークション・サイトには、サイトの運営者が自分で仕入れた商品をオークション形式で販売しているタイプと、サイトの運営者はオークションの場だけを提供しているタイプの 2 種類がある。前者はオークション形式で商品を販売する仮想店舗であり、後者は、買い手と売り手を情報によって結びつけるインフォメディアリ(情報仲介業)の一種であると考えられる<sup>21</sup>。楽天フリマ、楽天スーパーオークションともに、後者のタイプである。

20 楽天フリマの「フリマ」は、公園や広場などで開催されている「フリーマーケット(フリマ)」のことであり、楽天はフリーマーケットの主催者であると考えると分かりやすい。楽天フリマは 1999 年 9 月にサービスを開始している。これはヤフー・ジャパンがオークション・サービスを開始した時期とほぼ同じである。

- 25 楽天フリマで不用品を販売する場合には、まず、クレジットカードまたは銀行口座番号を登録する必要がある。これは出品した物品が売れた場合、手数料を楽天に支払わなければならないからである。手数料は、オークションの場合には販売価格の 5%、固定価格の場合には販売価格の 10% となっている<sup>22</sup>。

- 30 一方、楽天スーパーオークションは、楽天市場に出店している店舗が出品しているオークションであり、その内容は楽天市場とまったく同じである。システム的に見ても実際の売買は楽天市場と同じ RMS を利用しており、楽天スーパーオークションは楽天市場におけるオークションだけを対象とした別の入り口だと考えると分かりやすい。

<sup>21</sup> インフォメディアリ(情報仲介業)については、脚注の 14 を参照のこと。情報仲介業のオークション・サイトは、売り手にとっては不用品を売却する場であり、買い手にとっては欲しいものを安く購入する場、社会的には廃棄される物品に再利用の道を開く場ばとして役立っている。

<sup>22</sup> 固定価格であっても、ファッション、キッズ、ベビー、マタニティーに分類されるものは、販売額の 5% である。



オークション・サイトは、出品者が増えるとサイトにアクセスする利用者が増え、利用者が増えると出品者が増えるという、プラスのネットワーク効果が働くため独り勝ちになる傾向がある。日本では、出品料、手数料ともに無料でスタートしたヤフー・オークションが早い段階で多くの出品者、利用者を集めたこともあり、日本最大のオークション・サイトとなっている<sup>23</sup>。

楽天は、出品数が約 500 万点とヤフー・オークションの 900 万点以上に近づいてはいるものの、DeNA が運営する「ビッドーズ (Bidders)」とともに 2 番手グループを形成している。

なお、世界的には eBay が最大のオークション・サイトである<sup>24</sup>。米国、加、英、独など多くの国と地域でオークション・サイトを運営している。eBay は 1999 年 10 月に日本でオークション・サイトを立ち上げたが、当初から出品料を徴収するという戦略をとったこともあり、利用者、出品者を増やすことができず、2002 年 3 月末でサイトを閉鎖している。

#### 4.1.2 楽天ビジネス (<http://business.rakuten.co.jp/>)

楽天ビジネスは、ウェブサイトの構築などの IT サービス、印刷、翻訳などの企業向けサービスを取り扱っている企業間取引マーケットである。楽天市場や楽天フリマと同じように、売り手 (サービスの提供者) がサイトに登録し、買い手が選択するという形をとっている情報仲介業である。

楽天ビジネスの前身は、インターネットの BtoB 市場に本格参入するため、2000 年 11 月に買収した「(株)プロトレード」である<sup>25</sup>。

サービスのジャンルは大きく以下の 7 分野に分かれている。

- ・ コンピュータ・IT ( Web デザイン (画面)、Web システム・DB 開発、システム・ソフトウェア開発、サーバーレンタル・設置など )
- ・ クリエイター ( コピーライター、メルマガライター、執筆、編集、撮影、CG、アニメーション、ゲーム、ロゴ、キャラクターイラストなど )
- ・ 印刷、プレス ( CD / DVD プレス、名刺、封筒、伝票、包装、パッケージ、特殊印刷物、パンフレットなど )
- ・ 営業支援 ( 広告、PR、ダイレクトメール、テレマーケティング、調査、アンケート、販促グッズ、看板・のぼり制作、イベント・展示会関連など )
- ・ オフィス、人材 ( 教育、研修、認証、取得、人材派遣、オフィス用品調達・レンタル、オフィスメンテナンス、オフィス移転・新設関連など )

<sup>23</sup> ヤフー・オークションは現在、出品料及び成約手数料を徴収している。

<sup>24</sup> eBay の利用者は世界中に 7200 万人、eBay を介して取引される物品・サービスの総額は年間でおよそ 430 億ドルに達している (2005 年末時点)。

<sup>25</sup> 楽天は 2000 年 11 月、(株)プロトレードをその親会社である (株) ネットエイジなどから 2 億 3,000 万円で買収し、翌 12 月にブランド名を「楽天ビジネス」とした。



- ・国家資格業務関連(社会・労働保険手続き代行、給与計算、労務規定作成、助成金申請、会計処理代行、税務代理・相談、特許・商標・意匠など)
- ・専門サービス(通訳、翻訳、貿易・国際ビジネス、データ入力/校正、設計・CAD、製造業支援、環境分析、環境対策など)

5

「楽天ビジネス」の特徴は、無料かつ匿名で発注先を探せる点、登録企業が多いため一度に複数の見積りが取得できる点にある。

サービスを登録している企業は 2004 年 12 月時点で約 1550 社、利用登録会員は約 3 万社、見積り依頼件数は月間約 1300 件に達しており、この種のサイトでは最大規模だと言われている。見積り依頼案件が実際に成約に到る率は約 46%だと言われている。

10

#### 4.1.3 楽天ブックス (<http://books.rakuten.co.jp/>)

楽天ブックスは、楽天が 2001 年 4 月に開設したオンライン書店である。現在は、書籍だけでなく、音楽 CD、ビデオ、DVD なども扱っている。検索対象商品数 160 万点、在庫 45 万点と国内最大級規模のオンライン書店であるが、ライバルが多く、事業的には苦戦していると思われる。

15

ライバルは、Amazon.co.jp、bk1(ビー・ケー・ワン)、イーエスブックスなどのネット専門のオンライン書店のほか、紀伊国屋書店のブックウェブ、文教堂の JBOOK(ジェイブック)、ジュンク堂書店の JUNKUDO BOOK WEB などの既存書店が運営しているウェブサイトがある。

20

中でも Amazon.co.jp は、2005 年の年間売上高が 1000 億円以上に達していると推定され、他のオンライン書店を大きく引き離している状況にある。

なお、楽天ブックスとファミリーマートは 2006 年 4 月 13 日に、楽天ブックスで注文した商品を、ファミリーマート店頭で受け取ることができるサービスを 2006 年夏頃から開始すると発表している。

25

#### 4.2 クレジット・ペイメント事業

クレジット・ペイメント事業は、楽天 KC 株式会社(2005 年 6 月に買収した国内信販株式会社)が行っている総合信販事業と楽天クレジット株式会社が行っている個人向けカードローン事業からなる。

30

##### 4.2.1 楽天 KC

楽天は、2005 年 6 月に国内信販株式会社を買収し、同年 9 月 20 日に社名を楽天 KC 株式会社と改めた。楽天 KC の総合信販事業は、基本的には国内信販の事業をそのまま引き継いだものであり、現在は「カード事業」「クレジット事業」「ファイナンス事業」「フィードバック」「ネットビジネス」の 5 つの領域に事業を分類している。

35



楽天 KC が発行しているクレジットカードは「楽天 KC カード」であり、MasterCard ブランドを主力としているが、VISA ブランド及び JCB ブランドのクレジットカードも発行している。楽天市場での購入ポイントが 2 倍になる「楽天カード」など約 1000 種類の提携カードも発行しており、2005 年 3 月時点で約 183 万人の会員を抱えている。

- 5 楽天 KC のクレジット事業(クレジットカードによるものを除く)の中核は、オートローンであり、全国 8000 社を超えるディーラー、約 37,000 社の新車・中古車販売店と提携している。また、カード会員以外に対してもショッピング・クレジット・サービスを提供している。

- 10 ファイナンス事業としては、個人向けにローン専用カードを発行し消費者金融事業を行っているほか、提携金融機関が提供する各種ローンの信用調査代行と支払い保証サービスを提供している。

フィービジネスは、損害保険・生命保険の代理店事業、近畿日本ツーリストの代理店事業(楽天 KC ツーリスト)、代金収納業務の代行事業、楽天 KC ギフトカードの発行などが含まれる。

- 15 ネットビジネスは、ネットショッピングにおけるクレジットカード決済サービスの提供が中心で、楽天 KC カードだけでなく、各種のクレジットカードに対応した決済サービスを提供している。

#### 4.2.2 楽天クレジット

- 20 楽天は、2004 年 9 月にあおぞら銀行(旧日本債券信用銀行)<sup>26</sup>とオリックス・グループの合併会社であった(株)あおぞらカードを買収し、同年 11 月 29 日に楽天クレジット株式会社と社名を改めた。

- 25 事業内容は、最大 500 万円までのパーソナルローンである。融資利率(実質年利)は、500 万円コースで 7.0%~7.8%、300 万円~400 万円コースで 7.8%~8.7%、100 万円~250 万円コースは 8.7%~14.8%、50 万円コースは 17.8%となっている<sup>27</sup>。また、返済が遅延した場合の損害金の金利は実質年率 21.84%である。

- 30 対象年齢は 20 歳~57 歳で安定した定期収入があることが条件となっている。入会時に審査があり、会員になると提携金融機関の ATM/CD から借入、返済が可能となる。提携銀行は、UFJ 銀行、三井住友銀行、りそな銀行、アイワイバンク銀行、横浜銀行など約 50 行である。楽天クレジットの融資残高は、2005 年 12 月末時点で約 513 億円であり、2004 年 12 月末時点の残高約 282 億円から約 82%増加している。

<sup>26</sup> 一時国有化された日本債券信用銀行が、行名変更して誕生した銀行。株式は預金保険機構から、ソフトバンクグループを中心とする投資家に売却された。その後、ソフトバンクグループの経営方針転換により、株式の大半はサーベラス・グループに売却されている。

<sup>27</sup> この金利は 2006 年 4 月現在のものである。



#### 4.3 ポータル・メディア事業 (インフォシークなど)

楽天のポータル・メディアカンパニーの含まれる事業と子会社は、インフォシーク、ネット上でのグリーティングカード・サービス (ワイノット)、株式会社ショウタイム、みんなの就職株式会社などである。

5 それぞれについて簡単に概要を紹介する。

##### 4.3.1 インフォシーク (www.infoseek.co.jp)

インフォシークは、インターネットのポータルサイトである。

10 ポータルサイトとは、インターネット利用者にとってインターネットの入り口となるウェブサイトのことで、通常、検索エンジンやディレクトリー (リンク集) を核として、ニュースや株価などの情報提供サービス、ブラウザから利用できるウェブメールサービス、電子掲示板、チャットなどのサービスを提供している。これらの機能は基本的に無料で提供されることが多い。ポータルサイトは、これらのサービスを無料で提供することによってサイトにアクセスしてくる利用者を増やし、サイト上の広告や電子商取引仲介サービスなど

15

米国では、Google、Yahoo!、MSN、AOL が代表的なポータルであり、日本では、ヤフー、ニフティ (Nifty)、インフォシーク (Infoseek)、ビッグロブ (Biglobe) などが代表的なサイトである。

20 そもそも、Infoseek は、1994 年に米国でサービスを開始した老舗のポータルサイトであり、日本のインフォシークは株式会社デジタルガレージが 1996 年 10 月にサービスを開始したサイトであった<sup>28</sup>。楽天は、この日本のインフォシークを 2000 年 12 月に Walt Disney 社傘下の Infoseek Corporation から株式をすべて買い取り、子会社化してポータル・ビジネスに参入したのである (買収の発表は 2000 年 11 月)。

25 さらに、楽天は 2002 年 12 月、ライコス・ジャパン (Lycos Japan) の発行済み株式の 90% を取得して子会社化し、2003 年 9 月、ライコス・ジャパンのサービスをインフォシークに統合した (統合計画の発表は 2003 年 6 月)。両ポータルに共通するサービスはインフォシークに統合し、ライコス・ジャパンにしかないサービスはインフォシークに移転した。この統合は、株式会社楽天が両社を吸収合併する形で行われ、存続企業を楽天とするために、株式会社インフォシークとライコス・ジャパン株式会社はこの時点で消滅している。

30

インターネットの利用動向を調査しているネットレイティングス株式会社によれば、サイト (ドメイン) 別の 2006 年 2 月における推定利用者数は第 1 位が yahoo.co.jp (ヤフー) で 3332 万人、第 2 位が rakuten.co.jp (楽天) で 1802 万人、第 3 位が nifty.com (ニフティ) で 1737 万人、第 4 位が infoseek.co.jp (インフォシーク) で 1599 万人となっており (図

<sup>28</sup> 1998 年に米 Infoseek 社は Walt Disney 社の傘下に入ったのだが、同社のインターネット戦略の転換によって Go Network と統合され、Infoseek というサイトはなくなっている。



表 19 参照) インフォシークは、トップのヤフーと大差をつけられているのが現状である。

図表 19 ドメイン別視聴率ランキング (2006 年 2 月)

| ドメイン名          | 利用者数(千人) | リーチ (%) | ページビュー(千頁) |
|----------------|----------|---------|------------|
| yahoo.co.jp    | 33,316   | 84.5    | 19,284,776 |
| rakuten.co.jp  | 18,029   | 45.7    | 2,114,540  |
| nifty.com      | 17,374   | 44.1    | 745,850    |
| infoseek.co.jp | 15,989   | 40.6    | 955,479    |
| amazon.co.jp   | 15,506   | 39.3    | 455,698    |

(出所:「最新月間視聴率ランキング」ネットレイティングス、2006.3.31)

5

#### 4.3.2 楽天グリーティングカード・サービス

インターネット上のグリーティングカード・サービスとは、年賀状や暑中見舞い、クリスマスカードなどをウェブ上で作成し、相手に電子メールで送るサービスである。受け取った相手は、電子メール上に記載された URL をクリックすることによって、送られたグリーティングカードを開くことができる。ネット上のグリーティングカード・サービスのほとんどは無料であるが、これはページ上などに掲載されている広告のスポンサー企業からの広告掲載費でサイトが運営されているからである。

10

現在、楽天が提供している「楽天グリーティングカード・サービス」は、2006 年 4 月 4 日に当初ワイノット株式会社が提供していた「ワイノット・グリーティングカード」と楽天市場のスペシャルコンテンツである「楽天グリーティングカード」を統合したものである。

15

ワイノット株式会社は、インターネット上でグリーティングカード・サービスを提供している米 Whynot Creations 社によって 1999 年 9 月に設立された企業であった。楽天は、これを 2002 年 9 月に買収して子会社とし、さらに 2005 年 6 月に吸収合併している。楽天は、このサービスを自社のポータルサイトの集客力増強に利用している。

20

#### 4.3.3 株式会社ショータイム ([www.showtime.jp](http://www.showtime.jp))

株式会社ショータイムは、楽天が株式会社有線ブロードネットワークスと共同で設立した企業(出資比率は 50:50)で、インターネットのブロードバンド利用者向けにデジタル・コンテンツの配信サービスを提供している。配信しているコンテンツは、映画やドラマ、音楽ライブ等のほか、動画ベースのオンラインショッピング、動画を使ったコミュニケーションツールを提供している。利用料金は月額 294 円の定額制であるが、有料コンテンツを視聴する場合には、別途料金の支払いが必要となる。

25



#### 4.3.4 みんなの就職株式会社 ([www.nikki.ne.jp](http://www.nikki.ne.jp))

みんなの就職株式会社は、クチコミ掲示板型就職情報サービスを提供するウェブサイト「みんなの就職活動日記」を運営している企業であり、2002年4月に設立され、2004年5月に楽天によって株式交換方式によって買収され、現在は楽天の完全子会社となっている。

- 5 楽天の狙いは、就職情報サービスの拡充にあり、事業拡大によってより多くのインターネット利用者を取り込むことにある。

ウェブサイト「みんなの就職活動日記」は、1996年12月に開設されて以来、主に口コミによって学生の支持を集め、多くの学生に利用されている。2006年4月時点での登録ユーザー数は約54万人に達している。

- 10 提供サービスは、学生が情報交換を行う電子掲示板サービス(1996年開始)、内定者日記サービス(2000年開始)、メーリングリストサービス(2002年開始)、企業評価サービス(2003年開始)、授業評価サービス(2004年開始)である。

#### 4.4 トラベル・エンターテイメント事業

- 15 トラベル・エンターテイメント事業の中心は、楽天が2001年3月に立ち上げたインターネット上で旅行予約サービスを提供する「楽天トラベル」である。

楽天が楽天トラベルというサイトを立ち上げた2001年には、すでにインターネット上には数多くの旅行サービスサイトが存在していた。中でも「旅の窓口」はネット上の最大の旅行サービスサイトとして人気を集めていた。

- 20 「旅の窓口」(当初の名称は「ホテルの窓口」)は、日立造船の子会社である日立造船情報システムが1996年1月にインターネット上に開設した宿泊予約サービスサイトで、その使いやすさと予約可能なホテル・旅館の多さから評判になり、瞬く間に日本最大の旅行サービスサイトとなった<sup>29</sup>。その後、2000年に「旅の窓口」部門が独立分社化して、マイトリップ・ネット株式会社が運営するサイトとなっていた。

- 25 楽天は、楽天トラベルを日本一の旅行サイトにするべく、2002年8月に分社化を行い、最大のライバルであったマイトリップ・ネットの取締役を務めた岡武公士氏を社長として迎えた。しかし、結局、旅の窓口との差をつめることができず、2003年9月に「旅の窓口」を運営しているマイトリップ・ネットを買収した。買収金額は323億円であった。

- 30 当時のマイトリップ・ネットの売上高は年間約32億円で、営業利益は11億円(いずれも2002年度の決算)であった。インターネット上の旅行サービス市場は大幅に伸びると見られており、この買収金額はそれほど過大だとは思われていない。

この買収の狙いは、集客力の向上と旅行部門のてこ入れにあると考えられる。旅の窓口の利用者は、この時点で約300万人いると言われており、これが楽天の利用者に加わる意味は大きい。また、楽天トラベルを日本一の旅行サイトに育てる計画を立てたものの、ライ

<sup>29</sup> 2000年5月時点の登録会員数は38万人、登録宿泊施設数3,800軒超、2000年5月の月間予約件数は12万件であったが、楽天に買収される直前の2003年6月には予約可能宿泊施設は国内だけで1万軒以上、6月の月間予約件数は約79万件になっていた。



バルの旅の窓口との差を思うようにつめられなかったために、買収を行ったとの見方もある。

その後、楽天は2004年9月に「旅の窓口」と「楽天トラベル」を統合した。統合後のサイト名は「楽天トラベル」であり、存続会社は楽天トラベル株式会社である。

5 また、楽天は2004年4月に韓国のソウル特別市に現地法人を設立し、日本人向けに現地の宿泊施設を紹介するほか、韓国語のサイトを開設して、韓国人に日本の宿泊設備を紹介するビジネスを始めると発表している。

さらに、2005年1月には海外航空券オンライン予約サービスを開始し、2005年8月には「第1種旅行業」への変更登録を行い、独自のパッケージ旅行を企画・販売する準備を整え、2006年2月には海外のホテルと航空券を自由にパッケージングできる「海外ダイナミックパッケージ」の提供を開始している。

10 なお、2006年3月時点の登録宿泊施設数は国内19,444軒、海外14,764軒であり、宿泊予約数の実績は、2005年度(2005年4月～2006年3月)で約1800万件、宿泊費、交通費などを含む流通総額<sup>30</sup>は2005年度で1400億円以上となっている。

15

#### 4.5 証券事業

楽天は2003年11月14日、ネット証券大手のDLJディレクトSFG証券の買収を発表し、11月26日に子会社化、2004年7月4日に商号を「楽天証券株式会社」に変更している。

20 DLJディレクトSFG証券は、1999年3月に設立され、同年6月にサービスを開始したオンライン証券会社であり、CSFB direct Asia Holdings(保有比率50%)、三井住友銀行(同21.25%)、インターネットイニシアティブ、住友商事などが主要株主であった。楽天の買収金額は約300億円だと報道されている。

25 オンライン証券取引サービスを行っている証券会社は40社以上あるが、ネット専門の証券会社では、イー・トレード証券、マネックス証券、松井証券、カブドットコム証券と楽天証券が大手5社と言われている。

楽天証券は、口座開設数や売買代金、預かり資産などの指標でみて、イー・トレード証券には及ばないが、2番手グループに入っており、2006年3月度の口座開設総数でみると第3位、同月の株式売買代金でみると第2位、2005年9月末の預り資産残高でみると第4位となっている(図表20参照)。

30

図表 20 ネット証券専門大手5社の口座数、売買代金、預り資産残高

| 証券会社名 | 口座開設総数 | 月間売買代金<br>(百万円) | 預り資産残高<br>(十億円) |
|-------|--------|-----------------|-----------------|
|       |        |                 |                 |

<sup>30</sup> 予約受付時点における宿泊費、航空券代金などの旅行代金の総額であって、楽天トラベルが受け取る手数料収入ではない。



このケースは、前川徹(富士通総研経済研究所主任研究員、早稲田大学 IT 戦略研究所客員研究員)が作成したもので本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。  
連絡先 ; RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>



|           |           |           |         |
|-----------|-----------|-----------|---------|
| イー・トレード証券 | 1,167,778 | 8,427,375 | 2,963.1 |
| マネックス証券   | 589,848   | 2,121,922 | 1,756.3 |
| 楽天証券      | 552,816   | 4,064,588 | 941.5   |
| 松井証券      | 517,521   | 2,818,266 | 1,519.7 |
| カブドットコム証券 | 475,425   | 1,804,154 | 707.8   |

(出所) 各社のプレスリリースなどから FRI 作成

(注)口座開設総数と月間売買代金は 2006 年 3 月度の数字であり、預り資産残高は 2005 年 9 月末時点の数字である。



## 5 まとめ

### 5.1 楽天市場の特徴

現在、楽天市場は、国内最大のインターネット・モールである。最大のライバルはヤフー・ショッピングであるが、両社は流通総額で2倍以上の差がある。

インターネットでショッピングをする場合、商品によっては特定の仮想店舗サイトに直接アクセスする場合と、ネット上の店を探すケースがある。たとえば、書籍の場合には、配送料金や配送に要する時間、支払い方法などの差があるものの、書籍自体の価格はどこで購入しても同じであるため、特定の書店で購入するケースが多いと考えられる。しかし、多くの商品は店によって販売価格が異なる。このため、多くのインターネット利用者は価格比較サイトを利用したり、インターネット・モールで商品検索をしたりして購入先を決定する。したがって、インターネット・モールの場合、品揃えが豊富であることが顧客を集める重要な鍵となる。

一方、出店者にとっては、利用者からのアクセスの多いインターネット・モールに出店したほうが顧客を集めやすい。

こうしたことを考えると、当面の間は楽天市場の優位は揺るがないだろう。

### 5.2 ビジネスモデル面からみた楽天市場の成功要因

楽天市場のビジネスモデルは、「3.4 楽天市場のビジネスモデル」で述べたように、情報仲介業の一種である。商品を売りたいという人(企業)に、仮想店舗を構築するシステム(RMSシステム)と仮想店舗を出店するインターネット上の場所(ウェブサーバー)を提供し、出店料や売上高に応じた手数料(システム利用料)を徴収している。これは、多くのインターネット・モールに共通するビジネスモデルである。

インターネット・モールを成功させるには、より多くの出店者を集めて魅力あるサイトにする必要がある。出店数が増えれば利用者が増える。利用者が増えれば出店者を増やすことも容易になる。

楽天は、誰でも簡単にサイバーショップを開設できる仕組みを提供すると同時に、当初は分かりやすく相対的に安価な定額課金制でスタートし、出店者を増やす戦略をとった。そして仮想店舗と利用者のアクセス(あるいは各店舗の売上高)がある程度多くなった段階で、従量課金制に移行している。

ウェブサイトの構築を支援するソフトウェアが十分に発達していなかった当時の状況を考えると、ワープロソフトが使える程度の知識と技術でサイバーショップを開設できる仕組みを作ったことは、他の先行するインターネット・モール事業者との大きな差別化になったと考えてよいだろう。

また、わかりやすい料金体系も出店者を増やす大きな要因になったと考えられる。もし、楽天市場がビジネスを始めた当初に、現在のような従量型の料金体系を採用していたなら



ば、これほど順調に事業を拡大できたとは思えない。

また、従量課金制への移行を行わずに、定額課金制のままビジネスを続けた場合には、増加するシステム投資に収益は大きく圧迫されることになっただろう。場合によっては収支が赤字になり、十分なシステム投資を行うことができず、結果としてシステムトラブルやレスポンスの悪さから利用者離れが起きたかもしれない。

従量課金制の導入は、加盟店の脱退を招く危険性があり、楽天としても大きな賭けであったと思われる。しかし、結果からみれば、脱退した出店者はごく少数であり、この課金制度の改革は成功に終わっている。

この改革が成功した要因は、2002 年時点で楽天市場というブランドが確立しており、楽天市場の集客力が出店者にとって大きな魅力になっていたことと、楽天市場の情報システム(RMS)による囲い込み効果があったことにあると思われる。

### 5.3 情報システムからみた楽天市場の成功要因

楽天市場のサーバー群は、Web サーバー、アプリケーション・サーバー、データベース・サーバーの 3 つに分けることができ、出店者、利用者、アクセスの増加にあわせて機器の追加が行われてきている。

ストレージ部分は当初、各サーバーにストレージを直接接続する形の DAS (Direct Attached Storage) 環境で運用されてきたが、2001 年以降は SAN (Storage Area Network) を採用し、パフォーマンスの向上のみならず、物理的スペースの縮小、コストの低減、管理効率の改善を図っている。

ソフトウェア面での最大の特徴は、アプリケーション・システムのほとんどを自社開発している点にある。市販の EC 用パッケージソフトを用いず、自社開発したことによって、出店者にとって使いやすいインタフェースと機能を提供でき、他のインターネット・モールとの差別化ができたと考えられる。

また、複数の OS や DBMS を利用している点も注目される。OS はすべて UNIX 系であるが、SUN の Solaris のほかに FreeBSD、Linux を利用している。また、オープンソース・ソフトウェアをうまく活用しており、特に DBMS の MySQL や開発言語の PHP を多く利用しているのが特徴である。

### 5.4 組織面から見た楽天市場の成功要因

インターネット・モールを運営する組織としての最大の特徴は、営業部門に所属している EC コンサルタントの存在である。

楽天市場の売上拡大を支えているのは「3.6 サポート体制と EC コンサルタントの役割」で述べたように、各店舗の運営状況をウォッチし、さまざまなアドバイスを行っている EC コンサルタントである。この仕組みは、コンビニエンス・ストアなどのフランチャイズ経営に共通するものがある。EC コンサルタントは担当する仮想店舗の売上が延びれば自分自



身の報酬も増える制度になっている。各店舗の売上が伸びれば、従量制になっているシステム利用料が増え、楽天の収入も増加する。つまり、EC コンサルタントと出店者が協力して売上を伸ばせば、EC コンサルタント、出店者、楽天の 3 者が Win-Win-Win になるような仕組みが組み込まれているのである。

5

## 5.5 楽天の強みと弱み

### 5.5.1 インターネット・モール（楽天市場）

インターネット・モールは、その宿命として出店者が増えるに従い、それぞれの出店者の立場に立てば、一店舗の存在感は小さくなるという問題を抱えている。楽天市場の場合も、  
10 全体の店舗数が増加するにつれ、同種の製品やサービスを扱う競合店舗の数も増えていくという問題を抱えている。大きくなっていくパイ（流通総額）を均等に分配できるのであれば、市場が大きくなっている限り競合店舗の増加はあまり大きな問題にはならないが、  
15 現実には売上が伸びる店舗とそうでない店舗が生まれる。売上を伸ばせなかった店舗の多くはいずれ楽天市場から撤退することになる。つまり、インターネット・モールの店舗数は限りなく増加するものではなく、どこかに限界があると考えられる。楽天市場の出店者数は 2005 年 12 月に 1 万 5000 店舗を超えており、遠からず限界に達するのではないだろうか。

ただし、出店者数の増加が止まっても、楽天市場の流通総額は当面増加を続けると思われる。それは、インターネット上でショッピングをする利用者は、平均的にインターネット  
20 の利用経験が長い利用者であるからである。したがってネットショッピング経験者数の増加は、インターネット利用者数の増加から少しタイムラグがあると考えられる。したがって、日本のインターネットの利用動向、特に定額・高速・常時接続を実現するブロードバンド接続の普及トレンドを考えると、楽天市場の流通総額は当面は順調に拡大していくと予想される。

25 現在、楽天市場は、流通総額（各仮想店舗の売上高の合計）でみて、日本国内で最大のインターネット・モールになっている。おそらく、大規模な事故（長時間のシステム障害や深刻な個人情報漏洩など）でも起こらない限り、国内最大のインターネット・モールという地位は安泰だろう。

### 30 5.5.2 ポータルサイト（インフォシーク）

一方、ポータルサイトであるインフォシークは、2 番手グループに属しており、トップのヤフー・ジャパンに大きく水をあけられている。ヤフー・ジャパンと同じサービスや機能を提供していたのでは、ヤフー・ジャパンとの差をつめることはできない。課題はヤフー・  
35 ジャパンにない魅力をどう作っていくかであろう。



### 5.5.3 旅行サイト(楽天トラベル)

楽天の旅行サイトである楽天トラベルは、総合旅行サイトとしては国内最大級である。ただし、全国に実店舗を展開する旅行会社 JTB や近畿日本ツーリストなどがインターネット予約・販売に力を入れているほか、JAL や全日空がインターネットで航空券の直販を実施  
5 しており、これらが大きな脅威となっている。

### 5.5.4 オンライン証券(楽天証券)

オンライン証券分野では、楽天証券は市場売買代金などの指標で 2~4 位にランキングされているが、2005 年 1 月末から 2006 年 1 月末の口座数の伸び率をみると、ネット証券専  
10 業大手 5 社の中で最も高い(楽天 : 115.9%、カブドットコム : 103.9%、イー・トレード : 91.5%、松井 : 79.0%、マネックス : 36.6%)。競合他社との競争は厳しく、イー・トレード証券との差は急には縮まらないものの、楽天ブランドの力で順調に業績を伸ばすと予想される。

### 15 5.5.5. 楽天の課題

楽天は総合インターネット・サービス企業として着実に発展してきている。その最大の強みは、楽天市場を中心に築き上げた「楽天」というブランドである。株式公開を通じて得た資金による企業買収によって事業を拡大してきているが、ポータル・サイト事業などの分野ではトップ企業との差が大きく、トラベル事業やオンライン証券事業などでは厳しい  
20 競争に直面している。こうした分野で、総合力を生かして事業を発展させていけるかどうか大きな課題である。



(参考文献)

- 花沢裕二、中山秀夫 1999「特集 闘うネット革新企業 5つの障壁乗り越えろ」『日経 BP  
5 社情報ストラテジー』1999年9月号、pp.22-35
- 本間純、大竹 剛 2002「ヤフーと楽天 激突する“総取り戦略”」『日経ネットビジネス』  
2002年2月25日号、pp.28-57
- 前川徹 1997『サイバースペースとアメリカ情報産業』スパイク、1997年6月
- 三木谷浩史 1998「大企業はベンチャーの邪魔をするな 特集サービスを変える新情報技術 -  
10 インタビュー」『日経ビジネス』1998年11月16日号、p.57
- 日経 BP 社 1997「特集 誰でもできる EC」『日経マルチメディア』1997年12月号、pp.46-51
- 日経 BP 社 1998「Challenger 楽天市場 月額5万円からの“楽々EC”100店が軒を連ね  
る」『日経マルチメディア』1998年12月号、pp.78-83
- 日経 BP 社 2000a「キーパーソン 三木谷浩史『楽天市場はモールじゃない 公開後はM&A  
15 仕掛ける』」『日経ネットビジネス』2000年5月号、pp.16-17
- 日経 BP 社 2000b「ユーザー1200人が選ぶ EC サイト・ランキング」『日経ネットビジネス』  
2000年12月号、pp.106-111
- 日経 BP 社 2000c「検証！日本版ドットコムの実力」『日経ネットビジネス』2000年8月号、  
pp.110-115
- 20 日経 BP 社 2000d「特集1 売れる EC サイトをつくる」『日経インターネット・テクノロジー』  
2000年8月号、pp.106-123
- 日経 BP 社 2000e「筋肉質のネットベンチャー」『日経ネットビジネス』2000年11月号、  
pp.100-104
- 日経 BP 社 2001a「楽天-佐川急便、提携解消の真相 システム接続の遅れが響く」『日経  
25 コンピュータ』2001年1月15日号、p.13
- 日経 BP 社 2001b「21世紀のBtoCを展望する」『日経ネットビジネス』2001年2月号、  
pp.94-97
- 日経 BP 社 2001c「特集 楽天 孤高『世界一のネット企業』狙う成長戦略」『日経ネット  
ビジネス』2001年2月25日号、pp.76-89
- 30 日経 BP 社 2001d「楽天、店舗数が初の減少『脱電子モール』ハイバラの道」『日経ネット  
ビジネス』2001年9月10日号、pp.18-19
- 日経 BP 社 2001e「ベンチャー決断の時 楽天 三木谷浩史の場合」『日経ネットビジネス』  
2001年12月10日号、pp.110-114
- 日経 BP 社 2002a「従量制導入を決断した楽天 拙速ぶりに加盟店が反発」『日経ネットビ  
35 ジネス』2002年3月号、p.19
- 日経 BP 社 2002b「楽天、移行措置利用の退店数152店舗」『日経ネットビジネス』2002



年 5 月 25 日号、p.32

日経 BP 社 2003a「ケーススタディ 楽天 第 2 の創業で成長を持続」『日経ビジネス』2003 年 2 月 10 日号、pp.46-50

5 日経 BP 社 2003b「『旅の窓口』買収でヤフー追撃へ」『日経情報ストラテジー』2003 年 11 月号、p.171

日経 BP 社 2004a「トップインタビュー 三木谷浩史」『日経情報ストラテジー』2004 年 1 月号、pp.26-30

日経 BP 社 2004b「楽天独り勝ちの構図」『日経ストラテジー』2004 年 10 月号、p.164

10 日経 BP 社 2004c「編集長インタビュー 三木谷浩史氏 [ 楽天会長兼社長 ] 風穴開けて成長加速」『日経ビジネス』2004 年 3 月 22 日号、p.141

15

20

25

30

35

このケースは、前川徹(富士通総研経済研究所主任研究員、早稲田大学 IT 戦略研究所客員研究員)が作成したもので本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。  
連絡先 ; RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>



## 早稲田大学 IT 戦略研究所 作成ケース一覧

- |  |                        |
|--|------------------------|
| No.1 株式会社ジャパン・イーマーケット e マーケットプレイスのビジネスモデル再構築 | 足代訓史(2004年3月)          |
| No.2 株式会社PTP(パワー・トゥ・ザ・ピープル)                  | 柏陽平(2004年3月)           |
| No.3 OCNとISP各社の競争 - 価格競争の追従関係 -              | 宮元万菜美(2004年8月)         |
| No.4 ポケットモンスター(1996~1998)                    | 木村誠(2005年3月、2006年2月改訂) |
| No.5 フォトハイウェイ・ジャパン:無料ビジネスからの脱皮               | 鍛地研介(2005年7月)          |
| No.6 株式会社アイスタイル(2005年6月):収益基盤強化のためのリニューアル    | 鍛地研介(2006年6月)          |
| No.7 楽天市場のビジネスモデルと情報システム                     | 前川徹(2006年8月)           |

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。  
連絡先 : RIIM-sec@list.waseda.jp  
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>



このケースは、前川徹(富士通総研経済研究所主任研究員、早稲田大学 IT 戦略研究所客員研究員)が作成したもので本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。  
連絡先 ; RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>



**RIIM IT戦略研究所**  
Research Institute of Information Technology and Management

早稲田大学大学院商学研究科 気付  
169-8050 東京都新宿区西早稲田 1 - 6 - 1

連絡先 : RIIM-sec@list.waseda.jp  
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

**WASEDA UNIVERSITY**