



## 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

5

#### 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）。

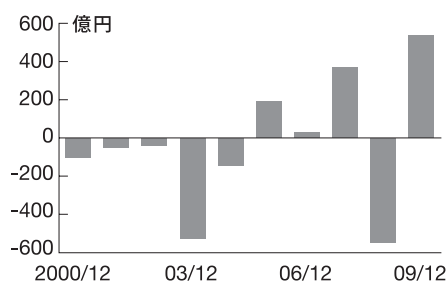
10

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

楽天の連結最終損益



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）