

インタビュー：楽天ヨーロッパ(ルクセンブルク)

パイオニア的立場から課題解決に当たる

マーケットプレイス^{注1}事業とフィンテック^{注2}事業を両輪として、域内での越境 EC（電子商取引）を展開してきた楽天は、2016年12月、日本企業としては初めて、EU 一般データ保護規則（GDPR）順守を証明する「拘束的企業準則（BCR）」の承認を取得した。

法的な基盤やサービス文化の異なる欧州市場にいかに取り組みべきか——楽天ヨーロッパ（欧州統括法人）の大塚年比古 CEO（最高経営責任者）が語る。

独自の循環型ビジネスモデル

2017年7月、当社はスペインの名門サッカークラブ「FCバルセロナ」とのパートナーシップ関係をスタートした。楽天ブランドの一層の認知向上を期待してのことだが、同時に世界市場での会員拡大やそのための仕組みづくりに役立てるといった戦略的狙いもあった。当社には「楽天エコシステム」と呼ばれる経営理念がある。①コマース（EC 販売）と②ペイメント（決済）の融合を中核に据え、③ブランド、④メンバーシップ（会員）、⑤ロイヤルティー・プログラムの各要素が有機的に連携して、新しい価値を創造し、それ自体が新たなビジネスを再構築するという、独自の循環型モデルである。

欧州事業は、08年に地域事業統括拠点としてルクセンブルクに楽天ヨーロッパを設立したことに始まる。現在、ルクセンブルクの従業員数は、事業会社を含めて50人程度。だが、その出身国は21カ国に及び、金融、税務、法務、労務、情報技術などの分野の有能な専門家が集う。10年にはフランスの EC 大手、プライスミニスター（当時の会員数：1,200万）の完全子会社化を発表、欧州 EC 市場における橋頭堡を築いた。11年には、ドイツの EC 事業者トラドリアの株式 80%の買収も発表。以降、ドイツ、フランスを軸として、欧州ビジネスを俯瞰・展開する戦略を進めている。さらに17年1月には、ルクセンブルクで商業銀行業務を開始。プライスミニスターの加盟店向けの決済・預金・貸し付けサービスを担っている。ここでも、フィンテック事業を中心とする「楽天エコシステム」が稼働している。

EU の DSM（デジタル単一市場）戦略は、政策理念

としては素晴らしい。ドイツの消費者がスペインのネットショッピングにアクセスし、商品選択、決済、配送の全ての段階でストレスなく購買を楽しむことができれば、理想的だと思う。しかし同時に、実施過程で民間事業者には過度な負担を強いるような政策であってはならない。

当社は国際基準を意識した社内のプライバシー保護に徹底的に取り組んでおり、16年にルクセンブルクにて、世界最高水準とも評される BCR（本誌 p.56~を参照）の承認を取得した。日本企業としては初めてだと聞く。このような取り組みにより、利用者が安心してネットショッピングを楽しむことができるようになればよい。

利用者（会員）の満足のために知恵を出す

ネットショッピングの最終段階である配送においては、欧州のサービス基盤には脆弱性がある。DSM 戦略では「小包配送の効率化」などもうたわれているが、日本のように翌日配送や指定日配送を安定的に実現できるような環境はまだ整っていない。

労働慣行やコストといったさまざまな面で、日欧間に違いはあるが、「欲しいモノを欲しい時に届けてほしい」という利用者の思いは同じだ。そこで当社では、独自のアイデアで、課題解決を図る取り組みに着手している。16年に始めた欧州事業再編の一環として、「楽天プロ（PRO）」と呼ぶパイロット・プログラムのドイツでの実施を加盟店に提案している。「楽天プロ」では「迅速な納品」「顧客満足度の高い応対」といった加盟店のサービス品質を評価する採点基準を導入、そのスコアに応じて加盟店が楽天に支払うコミッション（システム利用料）を2%に据え置くなど、加盟店のサービス品質の向上を Win-Win の関係で支援する取り組みだ。欧州の常識では考えられない斬新な仕組みだといわれても、知恵を出して一歩一歩実現すること。これこそ、「楽天エコシステム」精神である。



（聞き手：前田 篤穂／

ジェットロ ブリュッセル事務所次長）

注1：売り手と買い手が自由に参加し、取引を行う EC 市場。

注2：金融（Financial）と技術（Technology）を組み合わせた言葉。決済、送金、資金運用などを、ネット上で行うビジネス形態。