

인터넷 비즈니스의 개척자 라쿠텐(楽天)



- ❖ 소재지: 東京都品川区東品川4-12-3
- ❖ 설립: 1997년 2월 7일
- ❖ 자본금: 111,601백만 엔 (2014년 12월말 현재)
- ❖ 매출액: 598,565백만 엔 (2014년 1월1일 ~ 2014년 12월31일)
- ❖ 종업원: 11,723명(2014년 12월말 현재)
- ❖ 영업이익: 106,397백만 엔 (2014년 12월1일 ~ 2014년 12월31일)

인터넷 비즈니스의 개척자_라쿠텐(楽天) (No6)

< 요약 >

- 라쿠텐은 일본에서 인터넷비즈니스에 대한 확신이 없었던 시기에 온라인쇼핑몰을 세우는 대범함과 참신함으로 성장가도를 달리고 있는 기업임
- 일본기업에서는 보기 드물게 사내 영어공용화를 천명하고, 이제는 ‘라쿠텐경제권’이라는 새로운 구상을 해외로 확산시켜 나가고 있음
- 라쿠텐은 인터넷비즈니스의 ‘골드러시’가 다시 시작될 것이라는 확신 하에 공격적인 M&A와 해외시장 진출을 하고 있음
- (벤치마킹 포인트) 인터넷쇼핑몰의 해외전개는 마중물과 같은 콘텐츠로 우선 회원을 확보하는 것이 사업성공의 시간을 단축할 수 있는 가장 훌륭한 전략임

1. 대만에 구축한 ‘라쿠텐 경제권’

- 대만에서 라쿠텐의 주력사업인 온라인쇼핑몰 ‘라쿠텐이치바(樂天市場)’가 견실한 성장을 해가고 있음
 - 라쿠텐이치바에 출점한 대만 기업들은 ‘물건만 팔아 주는 다른 온라인쇼핑몰과는 다르다’고 평가하고 있음
 - 라쿠텐은 제품판매 확대를 함께 도모하면서 오프라인에서의 매장 출점까지 지원을 해 주기 때문임
- 타이베이의 초고층 타워 ‘타이베이101’에 인접해 있는 상점가에 있는 젊은이들에게 인기가 높은 ‘타吉特(Touched)’라는 케이크 체인점도 라쿠텐의 지원에 힘입어 크게 성장한 기업임
 - 라쿠텐이치바에 타吉特이 입점한 것은 2008년이었으며, ‘EC컨설턴트’라고 불리는 라쿠텐 담당자의 지원을 받아 판매량이 지속적으로 증가했고, 2013년에는 타이베이에 오프라인 점포를 오픈할 수 있었다고 함
 - 지금은 온라인판매를 합해 월 최대 1만 7천개의 케이크를 판매하고 있음

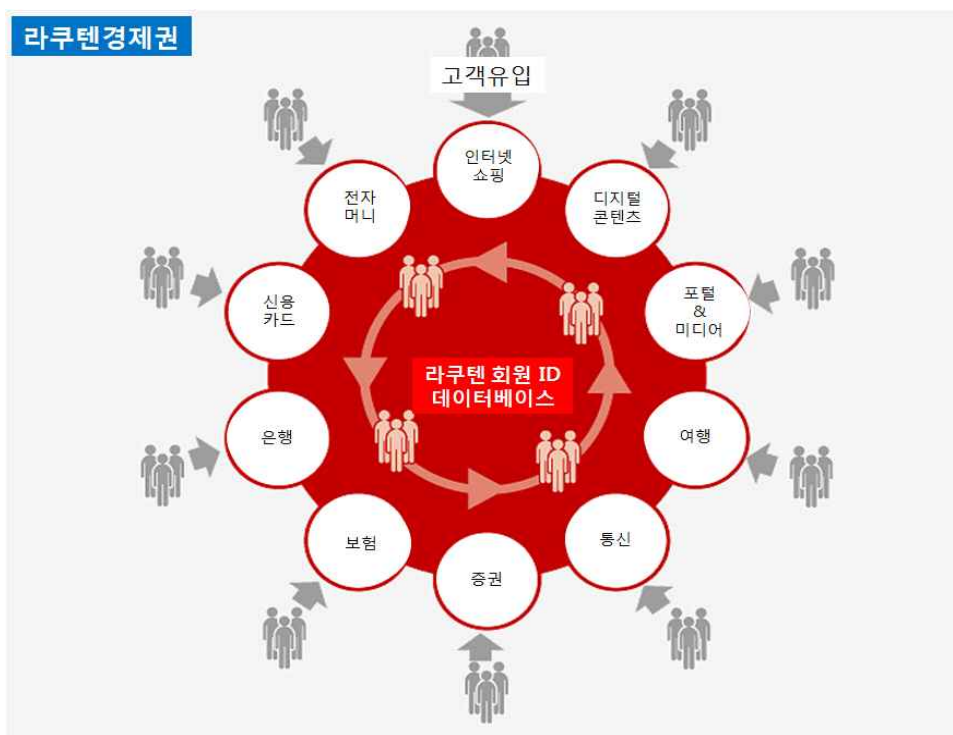
- 자상한 부모와 같은 존재로 인식한다는 라쿠텐은 이미 대만에서는 창업하고 싶은 젊은 사업자들 사이에서 중요한 인프라의 역할을 수행하고 있는 것으로 평가받고 있음
- 대만에 진출한지 5년째를 맞는 ‘라쿠텐 트래블(travel)’은 이미 대만의 5대 여행예약 사이트로 성장했음
 - 대만을 찾는 외국 관광객이 최근 급증하면서 호텔 예약 사이트 수요도 증가하는 추세임
- 2015년 3월 중순에 타이베이에서 개최된 ‘타이베이 트래블 컨퍼런스’에 타이베이의 호텔과 여행사 관계자 230명이 모였음
 - 이 자리에서 라쿠텐 트래블 사업장인 야마모토(山本)는 2015년 라쿠텐 트래블의 사업전략 등을 상세하게 설명했다
 - 라쿠텐 트래블 담당자와 현지 여행사 관계자는 매일 연락을 주고받으며 정보를 교환하고 있으며, 과거 데이터를 바탕으로 어떤 내용의 숙박플랜을 기획할 것인지에 대해서도 조언을 함
 - 대만에 여행예약 사이트는 많지만 친절하게 상담에 응해주는 기업은 라쿠텐뿐이라는 평가를 받고 있음
- 라쿠텐은 대만에 진출해서 기반을 다진 인터넷쇼핑과 여행사이트를 발판으로 최근 금융 사업에도 진출하면서 주목받고 있음
 - 라쿠텐 트래블과 라쿠텐이치바에 이어 2015년 1월에 라쿠텐 카드를 발행하기 시작했다
 - 라쿠텐이 해외에서 자사의 신용카드를 발행하는 것은 이번이 처음임
 - 대만 정부의 인가를 취득하기까지 4년이 걸렸지만 라쿠텐카드로 라쿠텐이치바와 라쿠텐트래블의 요금을 결제하면 라쿠텐의 대만사업은 비약적으로 증가할 것으로 예상하고 있음
- 라쿠텐이치바, 라쿠텐트래블, 라쿠텐카드에 이르기까지 라쿠텐은 7년에 걸쳐 대만에 ‘라쿠텐 경제권’의 토대를 구축했음

- 일본흥업은행(현 미즈호은행)에 근무하던 미키다니(三木谷) 회장이 1997년 2월에 창업한 라쿠텐의 주력사업은 당초 온라인쇼핑몰 운영이었음
- 라쿠텐이 사업역영을 하나로 묶는 ‘라쿠텐 경제권’이라는 구상을 발표한 것은 지난 2006년의 일임

2. ‘라쿠텐 경제권’이란

- ‘라쿠텐 경제권’이란 라쿠텐그룹이 제공하고 있는 다양한 서비스로 형성되는 경제권을 말함
- 모아서 사용할 수 있는 ‘라쿠텐 슈퍼 포인트’라는 우대 프로그램을 통해 라쿠텐회원이 된 고객의 유입 확대 및 경제권 안에서의 서비스이용을 촉진하는 비즈니스 모델임
- ‘라쿠텐 슈퍼 포인트’는 포인트서비스의 포털사이트가 진행한 투표에서 베스트 포인트 서비스에 선정되기도 했음
- 라쿠텐그룹이 제공하는 어느 한 서비스를 통해 입회한 라쿠텐회원은 전자상거래와 금융 등의 다양한 그룹내 서비스로 이용가능한 공통의 ID를 가지게 됨

<그림 1> ‘라쿠텐 경제권’ 구상



자료: 라쿠텐 홈페이지에서 인용

- 또한 공통 ID로 관리할 수 있는 ‘라쿠텐 슈퍼 포인트’는 ‘라쿠텐 경제권’에서의 쇼핑과 서비스이용 시 사용하거나 저장할 수 있음
 - 신용카드인 ‘라쿠텐카드’와 전자머니인 ‘라쿠텐Edy’ 등 편리성이 뛰어난 결제방식이 라쿠텐 그룹서비스에 합류하면서, 경제권 내에서의 온·오프의 융합이 진행되고 있음
 - 이처럼 ‘라쿠텐 경제권’은 비즈니스자산인 회원 데이터베이스를 기반으로 라쿠텐 회원에게 즐겁고 편리한 서비스를 제공하면서, 유통총액(거래액)의 증대와 회원 한 사람의 생애가치 극대화 등의 상승효과를 지향하고 있음

<표1> ‘Point of the Year 2014’에서 획득한 득표수

순위	명칭	득표수
1위	라쿠텐(楽天)	147
1위	JAL	147
3위	ANA	126
4위	T포인트	92
5위	JCB카드	87

자료: 포인트 서비스의 포털사이트 ‘Ponit探検倶楽部(<http://www.poitan.co.jp/20141230-01.php>)’ 홈페이지에서 인용

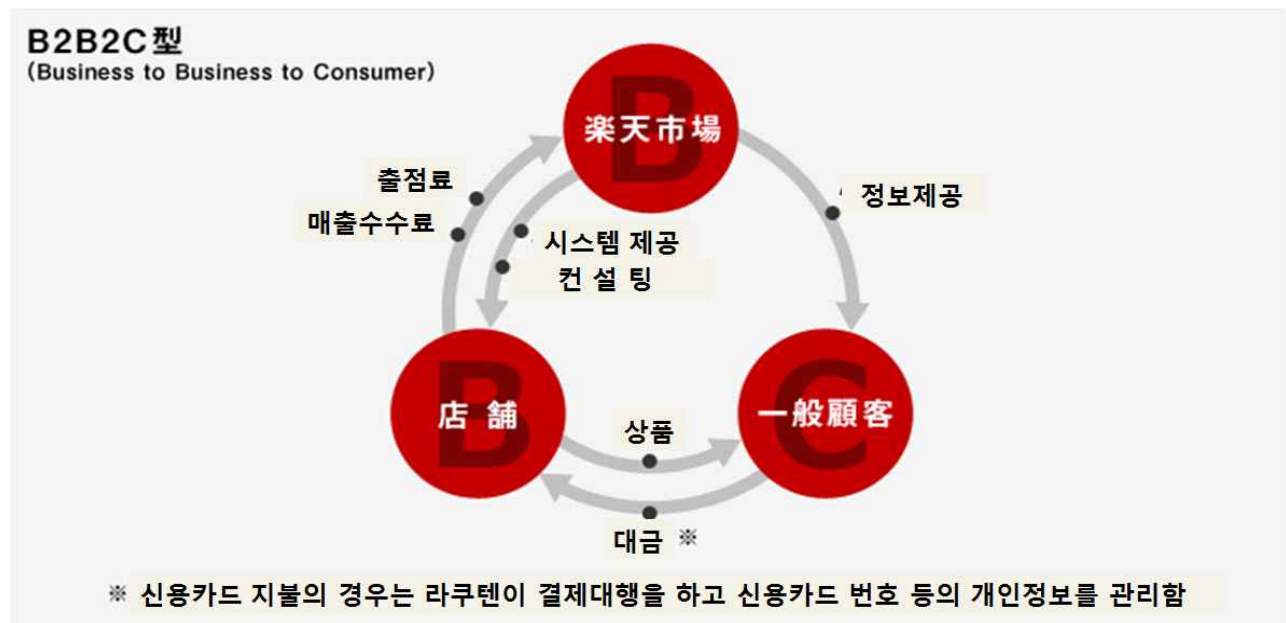
- ‘라쿠텐 경제권’은 말 그대로 라쿠텐이라는 플랫폼에 수많은 라쿠텐 회원과 사업자가 모여 활동하는 전략이라고 할 수 있음
 - 라쿠텐은 EC컨설턴트를 통해 사업자의 가치를 최대한으로 높여, 그 상품과 서비스를 회원에 제공하고 있음
 - 회원은 원스톱으로 높은 수준의 상품과 서비스를 받아볼 수 있고, 횡단적인 서비스 이용으로 포인트를 축적하거나 이용할 수 있음
 - 이렇게 경제권 안에서의 경제활동이 활성화되면 결과적으로 라쿠텐의 실적도 좋아지게 됨
- 이러한 소비자, 사업자, 라쿠텐 등 3자 모두에게 유익한 구조를 구축한 것이 일본 국내 인터넷쇼핑 유통총액이 매년 약20%씩 증가하여 2014년에 2조 엔을 돌파하는 라쿠텐의 급속한 성장의 원동력이 되었음
 - 그러나 문제는 경제권 안으로 끊임없이 라쿠텐회원과 사업을 유입시키지 못하면 성장은 멈출 수밖에 없다는 것임

- 그렇기 때문에 미키다니(三木谷) 회장은 일본 국내뿐 아니라 2005년 미국 링크웨어를 시작으로 해외진출 전개를 활발하게 추진하고 있음

3. 라쿠텐의 비즈니스 모델

- 일본 최대 인터넷 쇼핑몰 ‘라쿠텐이치바’는 각지에 산재된 점포가 인터넷상의 온라인 가상점포를 만드는 B2B2C형(Business to Business to Consumer) 비즈니스 모델임
- B2B2C형이란 ‘라쿠텐이치바’가 중계자가 되어 기업과 일반소비자를 연계시키는 비즈니스 모델을 의미하며, Business(기업) to Business(라쿠텐) to Consumer(일반 소비자)를 나타냄
- 라쿠텐의 주요 수익원은 출점 점포로부터 받는 출점료와 매출에 따른 수수료임

<그림2> 라쿠텐의 B2B2C 비즈니스 모델



자료: 라쿠텐 홈페이지에서 인용

- ‘라쿠텐이치바’는 자사가 개발한 인터넷상에서 점포를 운영하기 위한 RMS(Rakuten Merchant Server)이라는 시스템을 제공함
- 또한 입점한 사업자의 매출을 성장시키고, 사업자와 함께 과제를 해결하는 것을 사명으로 하고 있는 EC컨설턴트로 불리는 스태프에 의해 컨설팅 서비스를 사업자에게 제공하고 있음

- 다른 인터넷쇼핑몰이 상품중심, 효율성중시로 수동적인 입장을 취하는 것과는 달리 ‘라쿠텐이치바’는 입점한 사업자가 스스로 사이트를 디자인해서 독창성이 있는 매장을 만들 수도 있고, 일반소비자가 즐길 수 있도록 e메일과 SNS 등을 통해 의사소통을 지속적으로 함으로서 이용자가 쇼핑을 즐기는 엔터테인먼트를 제공하고 있음

4. 해외사업 전개

- 라쿠텐의 전자상거래 사업은 2008년 대만, 2009년 태국을 시작으로 2010년에는 미국, 프랑스, 2011에는 인도네시아, 독일, 영국, 프랑스로 진출지역을 확대했음
- 2012년에는 말레이시아에서 전자상거래 사업을 전개하는 한편, 해외 전자상거래 사업에 대한 라쿠텐 비즈니스 모델의 주입을 가속화시키고 있음
- 이들 나라와 지역은 모두 전자상거래 사업이 유망한 곳이며, ‘라쿠텐 슈퍼 포인트’ 도입 등 라쿠텐이 지금까지 쌓아온 노하우를 활용하고 ‘라쿠텐이치바’와 각 나라별 전자상거래 사이트와의 상호연계를 통해 성장을 가속시킬 수 있을 것으로 기대하고 있음
- 또한 퍼포먼스 마케팅 사업과 트래블 사업도 적극적으로 해외사업을 전개하고 있으며 국제적인 기술개발거점도 강화하고 있음

<그림3> 라쿠텐의 해외진출 지역(적색 표시)



자료: 라쿠텐 홈페이지에서 인용

- 라쿠텐그룹은 전자서적 사업을 국제적으로 전개하고 있는 캐나다의 Kobo를 2012년 1월에 인수하면서 향후 글로벌 확대가 예상되는 전자서적 시장에도 본격적으로 진입했음

- Kobo는 세계 190개국 1000만 명이 이용하는 세계 최고의 전자서적 서비스를 제공하고 있으며 독자적인 자기만의 기능 탑재와 다양한 디바이스와 언어에 대한 대응 등 최첨단의 전자서적 사업모델을 구축해온 기업임

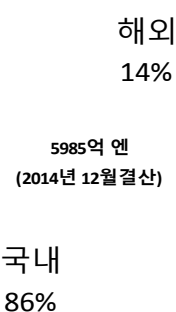
□ 사실 라쿠텐의 해외진출은 적어도 2014년까지는 그다지 활발하게 추진되었다고 보기는 어려움

- 현재 인터넷쇼핑, 여행사이트, 은행, 전자머니 등 라쿠텐 경제권에서 움직이고 있는 통화량은 연간 6조 7000억 엔에 달하고 있음
- 그러나 아직까지는 일본 국내에 국한되어 있으며, 인터넷쇼핑으로 유통되는 총액에서 해외부분이 차지하는 비중은 전체의 약10%에 불과한 수준임
- 최근 결산 결과를 보더라도 해외사업을 포함한 ‘기타 인터넷’ 분야는 적자를 기록하고 있음

□ 그러나 라쿠텐은 해외사업을 위해 오랫동안 준비해 온 각종 비즈니스 모델과 콘텐츠, 그리고 계획했던 ‘라쿠텐 경제권’이 의 완성단계에 들어왔고, 이러한 사업을 해외에 접목시킨 첫 번째 나라가 대만임

- 각종 사업을 대만에서 전개하면서 얻은 귀중한 교훈과 경험을 바탕으로 해외사업을 보다 적극적으로 추진한다는 방침임

<그림4> 라쿠텐의 국내외 매출 비중



<그림5> 라쿠텐의 매출액 추이



자료: 라쿠텐 홈페이지에 공개된 재무데이터에서 인용

□ 대만에서 얻은 교훈이란 전자상거래(온라인쇼핑몰, 여행)와 금융(라쿠텐카드)사업은 해외에서 전개하는 데는 많은 시간이 걸린다는 것이었음

- 대만에서 사업을 시작하기 까지 걸린 7년이라는 시간을 결코 짧은 시간이 아니었고, 라쿠텐의 주력사업을 속도감 있게 해외에서 추진하는 것은 어렵다는 판단을 했음
 - 라쿠텐이치바와 라쿠텐트래블의 가장 큰 장점은 장기간에 걸쳐 EC컨설턴트가 입점한 사업자를 지원하는 것이기 때문임
 - 사업자와 컨설턴트의 관계는 하루아침에 이루어지지 않기 때문에 사업 속도를 갑자기 끌어올리는 것은 어려움
 - 또한 라쿠텐카드는 인가취득을 반드시 해야 하고 나라마다 다양한 규제가 있기 때문에 단시간에 사업을 전개하지는 못함
- ‘라쿠텐 경제권’을 신속하게 해외로 확대하기 위해서는 전자상거래 및 금융과는 별도로 우선 상대국 시장에 침투해서 회원을 확보하는 ‘마중물’과 같은 콘텐츠가 필요함
- 이것이 바로 라쿠텐이 지난 10년간 해외사업을 하면서 얻은 가장 소중한 교훈임
 - 그래서 전자서적과 동영상 발신 등의 디지털콘텐츠 사업에 박차를 가하고 있고, 그 성과는 점차 가시화되고 있음
- 디지털콘텐츠 사업은 허가는 물론 규제도 적고, 국경을 넘어 빠른 속도로 전 세계로 확산되는 힘을 가지고 있음
- 이러한 디지털콘텐츠의 제작회사를 해외에서 연이어 인수하거나 출자하기 시작한 것은 2012년경부터임
 - 동영상 발신 서비스를 하는 ‘wuaki’와 글로벌TV서비스를 하는 ‘viki’ 등 일본에서는 익숙하지 않았던 서비스도 많음
- 그 중에서도 앞으로 해외전개의 핵심적인 역할을 할 것으로 기대되는 것이 2014년에 각각 1,000억 엔 규모로 인수한 무료통화메시지애플리케이션 ‘Viber’과 인터넷통신 판매 서비스 ‘Ebates’임
- Viber는 키프로스에 본사를 두고 있고 있는 벤처기업이 개발한 무료통화메시지애플리케이션임

- 일본에서는 LINE이나 미국의 WhatsApp와 자주 비교되지만, 원래는 IP전화를 주축으로 하는 서비스로 2012년에 설립되었음
 - 현재 등록자는 전 세계에 약8억 명 가까이 있으며 그중 사용 빈도가 높은 이용자는 3억 명임
 - Viver를 인수함으로써 중동 및 러시아 지역 이용자를 대거 확보하는 성과를 올린 것으로 평가받고 있음
- 라쿠텐의 창업 멤버인 스기하라(杉原) 상무는 “Viver는 라쿠텐경제권의 다양한 서비스 이용을 촉진시키는 애플리케이션이 될 것이다.”라고 강조함
 - 가령 Viver를 스마트폰에 다운로드해서 실행하면 Viver을 경유해서 결제도 할 수 있고 각종 예약 서비스도 할 수 있음
 - wuaki 등의 동영상 콘텐츠를 Viver에서 송신하면 wuaki의 등록자 증가로 이어질 가능성도 있는 것으로 보고 있음
 - 이러한 기능은 아직 추측하는 단계이지만 머지않아 Viver 등록자가 10억 명에 이를 것으로 예상되기 때문에 실현 불가능한 일은 아니라는 것이 업계의 반응임
- Viver과 함께 또 다른 해외공략의 주력 서비스가 회원제 캐쉬백 사이트를 운영하는 미국의 Ebates임
 - Ebates가 연계하는 전자상거래 사이트에서 회원이 물건을 사면 구입액의 수%에서 수십%에 상당하는 현금이나 포인트 환원을 받을 수 있음
 - Ebates는 미국 아마존닷컴 등의 대규모 전자상거래와 리바이스 등의 제조업체 등 2600개 이상의 전자상거래 사이트와 연계되어 있음
 - 라쿠텐은 Ebates 역시 전 세계 소비자를 라쿠텐 경제권으로 유입하는 창구역할을 수행하게 되겠지만, ‘빅데이터’라는 부산물도 함께 확보하는 효과도 있을 것으로 보고 있음
- Ebates의 최대 강점은 다른 전자상거래 사이트에서 언제, 어떤 사람에게 무슨 물건이 팔렸는지에 대한 정보가 어느 정도 파악이 가능하다는 것임

- 라쿠텐은 이러한 정보를 분석할 결과를 자사 사이트에 활용하는 것도 가능할 것으로 보임
- 현재 Ebates는 미국, 한국 등 4개국에서 사업을 전개하고 있으나 앞으로는 다른 시장에도 진출을 확대할 계획임

<표1> 최근 라쿠텐의 투자 · 인수 안건

서비스 명칭	서비스 개요	출자금액(공동출자 포함)
Carousell(싱가포르)	전자상거래용 애플리케이션 개발	600만 달러
PocketMath(싱가포르)	스마트폰 용 광고	1,000만 달러
Lyft(미국)	배차 서비스	3억 달러
OverDrive(미국)	전자서적 서비스	4억 1,000만 달러

자료: NIKKEI BUSINESS, 2015.03.30., 企業研究 Vol.43에서 인용

- 지난 2015년 3월 라쿠텐은 도서관을 상대로 전자서적 서비스 사업을 하고 있는 미국의 OverDrive를 4.2억 달러에 인수한다고 발표했다
- 2012년에 인수한 ‘kobo’와 연계해서 앞으로 전자서적 사업을 더욱 강화하기 위한 포석으로 보임
- 또한 2015년 3월초 중국의 전자상거래 관련 사이트에도 출자를 결정했음
- 중국시장에서는 지난 2012년에 철수했으나 전열을 가다듬고 재진입을 위한 발판을 마련한 것으로 평가됨
- 라쿠텐은 앞으로도 해외진출 확대에 도움이 되는 우량 기업 발굴에 적극적으로 나설 것으로 전망됨
- 사업 확장에 힘을 보탬 수 있는 유익한 기업이 없는지 혈안이 돼서 찾고 있는 것처럼도 보임
- 실제 세계 각국을 돌아다니며 유력한 후보 매물을 발굴하기 위해 라쿠텐 임원진들이 동분서주하면서 바쁘게 세계를 누비고 있음
- 특히 2013년에 설립한 라쿠텐벤처즈는 2014년 6월에 운영자금 1억 달러의 펀드를 조성한 것으로 알려짐

- 이 회사는 싱가포르에 거점을 두고 있는 벤처캐피탈이며, 매달 320개 벤처기업 동향을 살피고 있고 그 중 약40개 기업의 경영자와 실제 논의를 진행하고 있음
 - 아시아와 이스라엘, 미국 등에서 스타트업(startup, 신생 벤처기업)을 대상으로 투자안건이 될 기업을 찾고 있음
 - 그 결과 2014년 6월 운영을 시작한 이후 이미 7개 회사에 자금을 공급하는 성과를 올렸음
- 미키다니(三木谷) 회장은 매월 미국 실리콘밸리를 방문해 라쿠텐 경제권을 확대할 수 있는 기폭제가 될 기업을 발굴하고 있음
- 라쿠텐은 디지털콘텐츠 관련 기업을 인수하거나 출자를 연이어 실행하고 있고, 일본에서 구축한 라쿠텐 경제권의 확대를 도모하고 있기 때문임
- 한편 외국기업 인수에만 의존하는 것이 아니라 자체적인 새로운 비즈니스 창출에도 전념하고 있음
- 6명 미만의 소수 인원이 신규 사업을 기획하거나 입안하는 ‘프로젝트6’라는 팀이 가동되고 있음
 - 사장실 바로 옆 작은 회의실에서 무릎을 꿇고 앉아 신규서비스 개발에 박차를 가하고 있음
 - 지금까지 스마트폰결제 서비스의 ‘스마트페이’와 개인이 의류나 잡화를 매매하는 프리마켓애플리케이션 ‘라쿠마’ 등이 이 ‘프로젝트6’에 의해 탄생했음
 - 지금도 여러 프로젝트 팀이 엄격한 보안을 받으며 논의를 진행시키고 있음
- 신규 사업 발굴을 목적으로 시작한 ‘프로젝트6’의 팀 구성을 6명으로 하는 이유는 두 가지가 있음
- 첫째는 가능한 한 적은 인원으로 시작하는 것이 좋은 서비스가 만들어질 확률이 높고, 역할분담을 생각하더라도 6명이 최적이기 때문임

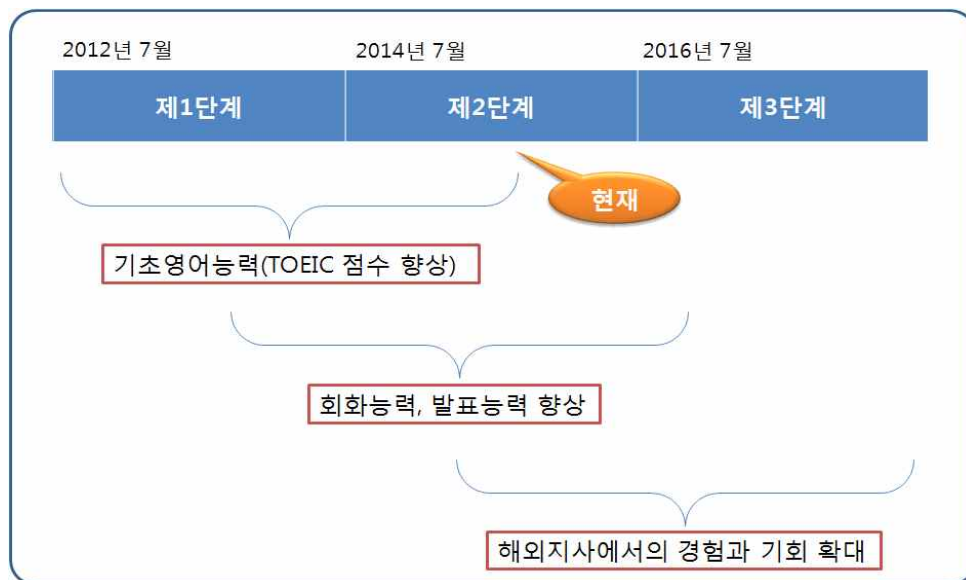
- 둘째는 최근 몇 년 동안 라쿠텐이 강조하고 있는 ‘Back to Venture(벤처 회귀)’의 정신과 관련이 있는데, 라쿠텐이치바를 시작한 창업멤버가 6명이었기 때문임
- 지난 2015년 2월에 2014년 영업이익이 처음으로 1,000억 엔을 돌파한 2014년 12월말 결산보고를 하는 자리에서 미키다니 사장은 “회사 발전의 매우 중요한 전환기와 있다”는 말을 함
- 중요한 전환기는 해외사업 성공을 의미한 것임에 틀림없어 보이며, 그 결과 여하에 따라서는 라쿠텐 경제권의 확대가 멈출지도 모른다는 위기감을 느끼고 있다고 할 수 있음
- 1993년 하버드대학 유학중에 인터넷 벤처의 급속한 발전을 눈앞에서 목격하고 창업을 결심한 미키다니 사장이 지난 십 여 년 동안 파죽지세의 여파로 전혀 새로운 사업모델을 구축하며 사업을 확장시켜왔으나, 지금 또 다른 중요한 전환점을 맞이하고 있다고 할 수 있음

5. 영어 공용화와 해외사업

- 2010년 ‘사내 공용어는 모두 영어로 바꾼다’고 미키다니 회장이 선언한 이후 5년이 경과되었음
- 일본의 대기업에서는 선례가 없는 일로, ‘무슨 생각을 하는지’, ‘일본에 정착하지 못할 제도다’ 등 당초에는 비판적인 여론이 우세했음
- 심지어 사내에서조차 불안하게 생각하는 사람이 대다수였다고 함
- 라쿠텐 본사 13층에 위치한 ‘라쿠텐식당’에서 점심을 먹는 직원들은 보통 일본어, 영어, 중국어 등으로 대화를 나누지만, 일단 같은 자리에 앉게 되면 모두 자연스럽게 영어로 이야기를 시작함
- 이러한 광경은 이미 라쿠텐에서는 당연한 일이 되었고, “5년 전에 영어공용화를 하지 않았다면 지금의 라쿠텐은 없었을 것이다.”는 것이 사내의 지배적인 분위기임
- 즉 지난 5년 동안 라쿠텐이 성장할 수 있었던 토대가 바로 ‘영어공용화’라는 인식을 공유하고 있음

- 영어가 서투른 직원이 영어로 프리젠테이션을 하는 도중에 말이 막히면 미키다니 회장은 ‘Easy English is OK’라고 한다고 함
- 업무 시간 외, 오전 중에 업무에서 벗어나 영어공부를 할 수 있는 제도를 도입하는 등 회사가 철저하게 직원의 영어 학습을 지원해 왔음
- 지난 5년간 여러 차례 외국기업 인수를 추진한 라쿠텐이지만 담당자가 아니더라도 상대기업과의 의사소통에 문제가 생긴 적이 없었음
- 그 동안 영어공용화를 철저하게 추진해 온 라쿠텐은 최고경영자와 담당자는 물론 현장에서도 외국기업의 담당 팀과 세세한 정보교환이 가능해졌음

<그림6> 라쿠텐이 추진하고 있는 ‘Englishization전략’



자료: NIKKEI BUSINESS, 2015.03.30., 企業研究 Vol.43에서 인용

- 2015년 1월에 라쿠텐직원(그룹 회사 미포함)의 토익 평균점수가 처음으로 800점을 넘어섰음
- 2010년 526점과 비교하면 지난 5년 사이 무려 50%나 늘어난 것임
- 그러나 어디까지나 800점은 경과지점에 불과하며, 여기서 다시 시작한다는 것이 회사의 방침이라는 설명임
- ‘Englishization’이라고 불리는 라쿠텐의 영어공용화 프로젝트는 당초 계획했던 계획에 따르면 현재 제2단계에 도달한 것임

5. 한국에 주는 시사점

- ‘라쿠텐 경제권’ 구상이 실현되는 과정을 살펴보면 점차 단 하나의 서비스로는 승부하기 어려워지는 인터넷비즈니스의 한계를 읽을 수 있음
 - 강력한 단 하나의 서비스만 있으면 되는 비즈니스는 규모의 한계에 봉착하게 되기 때문에 복수의 다양한 서비스 개척이 불가피해짐
 - 단품이 아니라 복수의 서비스를 제공하는 것은 이용자로 하여금 이용하는 빈도를 높이거나 충성심을 느끼는 계기를 마련할 수 있음
- 한때 라쿠텐은 ‘일본이기 때문에 성공할 수 있었다’는 평가를 받기도 했으나 적어도 대만에서의 성공적인 비즈니스 확대는 이러한 견해가 잘못된 것이었다는 것을 분명하게 보여주고 있다고 할 수 있음
 - 지속적으로 ‘라쿠텐 경제권’ 안으로 이용자가 유입되어야 성장할 수 있는 비즈니스 모델인 만큼 해외시장 공략은 피할 수 없는 전략방향이었음
 - 우선 혁신적인 우량 콘텐츠를 시장에 제공하여 이용자를 ‘경제권’ 안으로 끌어들이고, 유입된 이용자가 경제권 안에서 자유롭게 다양한 서비스를 공유하며 경제활동을 할 수 있도록 유도하는 전략이 라쿠텐의 미래 전략으로 보임
- 비즈니스에는 이미 국경과 인종이 큰 의미가 없는 시대가 된지 오래되었고, 사내 영어공용화는 라쿠텐이 성장하는 데 중요한 근간이 되었음
 - 특히 영어의 적극적인 습득에 상대적으로 소극적인 입장을 취해온 일본기업이 많은 가운데 비교적 이른 시기에 영어에 대한 중요성을 깨달은 것이 라쿠텐의 해외시장 공략에 주요했다고 할 수 있음
 - 해외에서 라쿠텐이 구상하는 경제권의 완성도를 높이기 위해서라도 영어의 공용화는 반드시 필요할 것으로 보임
- 인터넷 비즈니스 시장의 확대가 잠시 정체되고 있다는 견해가 나오는 가운데 라쿠텐은 이를 부정하며 또 한 번의 ‘골드러시’가 도래할 것으로 전망하고 있음

- 해야될 수 없을 정도의 엄청난 매장량이 숨어 있는 곳이 인터넷 세상이라고 강조하며 활동무대를 해외로 옮기고 있는 라쿠텐의 행보를 주목할 필요가 있음
 - 인터넷 비즈니스의 가능성이 어디까지 이어질지 모르지만, 적어도 라쿠텐의 최근 동향을 주시하면 그 가능성을 부인하기 어려워 보임
- 2015년 6월 라쿠텐은 운수회사인 일본의 야마토와 제휴를 맺고 일본 전역의 약2만 5천여 개 편의점에서 상품을 소비자가 받을 수 있는 서비스를 시작한다고 밝혔음
- 라쿠텐은 편리성 향상과 효율화를 도모하여 라쿠텐이치바에 입점하는 사업자 증가를 기대하고 있음
 - 두 기업의 연계가 앞으로 얼마나 효과를 볼 수 있을지는 미지수이지만, 해외시장 공략과 더불어 일본 국내시장에서의 입지도 보다 탄탄하게 구축하려는 행보도 점차 빨라지고 있음

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS, 2015.3.30., 企業研究 Vol.43
2. 東洋經濟Online, 2015,7, 9, ‘楽天とヤマトの「配送提携」に残された課題’
3. 라쿠텐(<http://www.rakuten.co.jp/>) 홈페이지