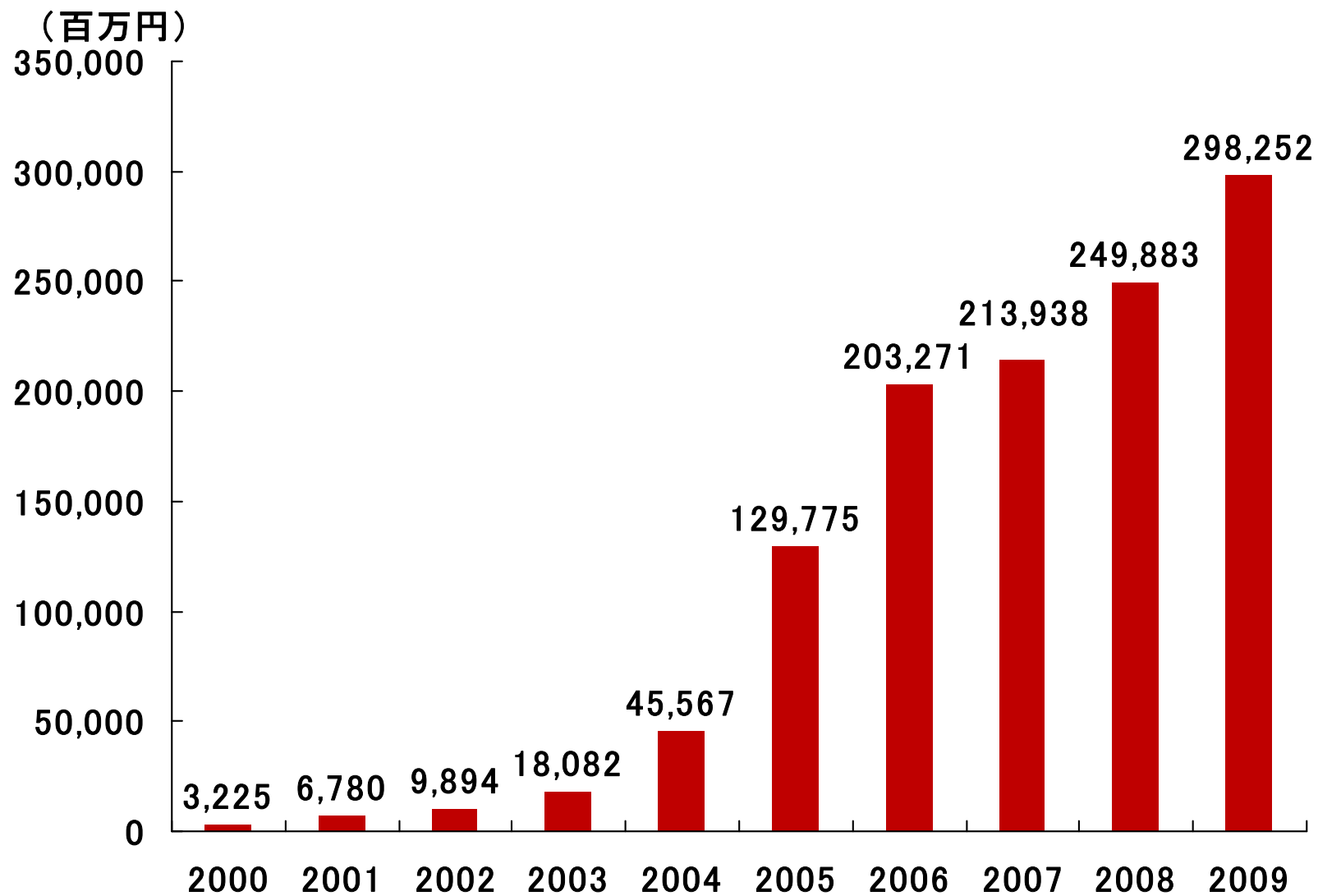


「楽天フェデレーション戦略」 国際展開の方針

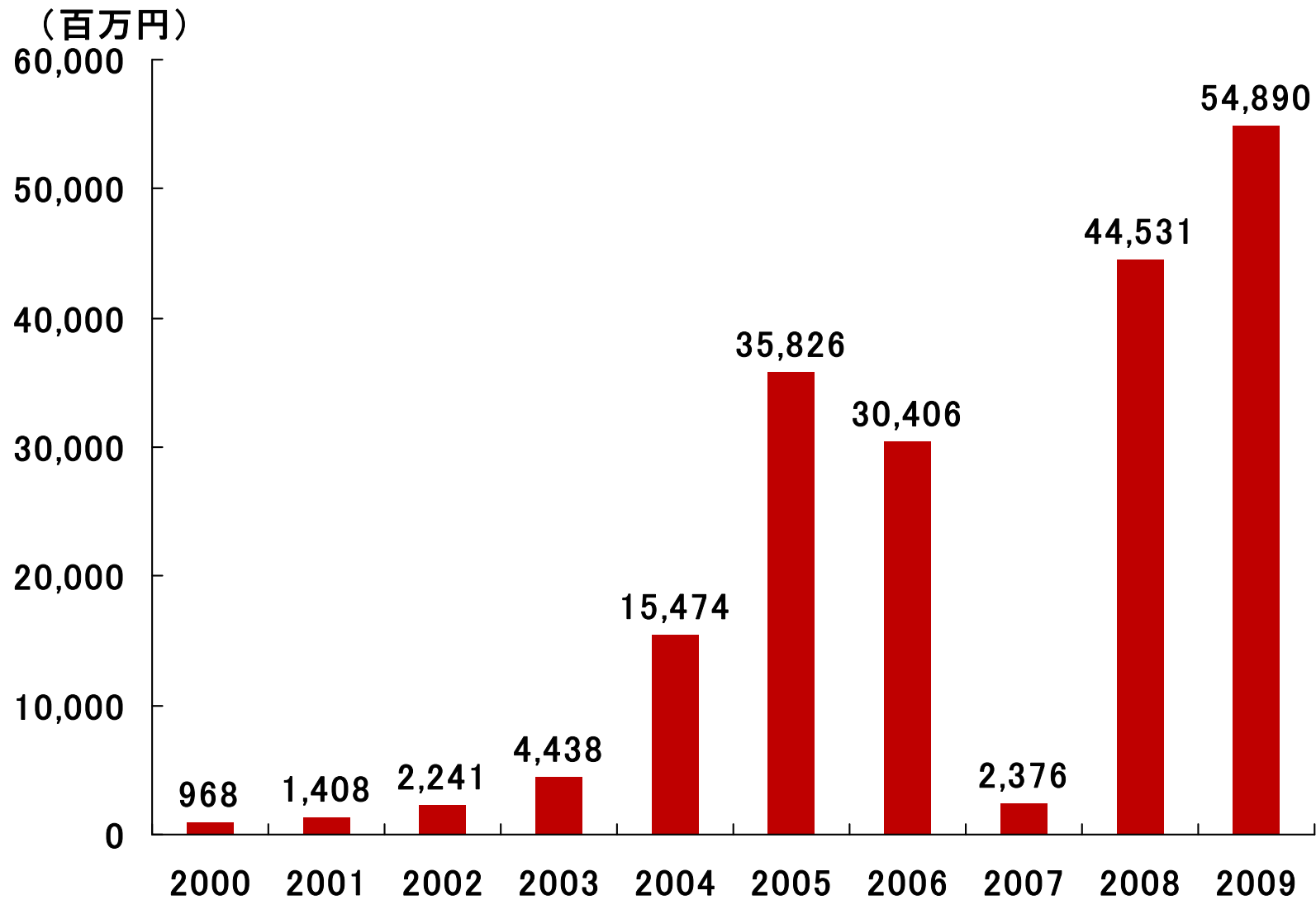
2 0 1 0 年 6 月 3 0 日
楽 天 株 式 会 社

本資料に記載された意見や予測などは資料作成時点での弊社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではありません。
様々な要因の変化により、実際の業績や結果とは大きく異なる可能性があることを御承知おき下さい。

世界一のインターネット・ サービス企業へ



楽天グループ 連結営業利益の成長



※2007年: 楽天KCIにおける利息返還請求に伴う損失引当金の見積もり精緻化により一過性費用245億円が発生

EC

- | | |
|---|-----------------|
| 1 | Rakuten Ichiba |
| 2 | Amazon |
| 3 | Yahoo! Shopping |
| 4 | - |
| 5 | - |

オンライントラベル

- | | |
|---|----------------------|
| 1 | Rakuten Travel |
| 2 | Jalan.net |
| 3 | Ikyu.com |
| 4 | Nippon Travel Agency |
| 5 | - |

オンライン証券

- | | |
|---|--------------------|
| 1 | SBI Securities |
| 2 | Rakuten Securities |
| 3 | Matsui Securities |
| 4 | MONEX BEANS |
| 5 | Kabu.com |

オンラインブック・メディア

- | | |
|---|------------------------|
| 1 | Amazon |
| 2 | Rakuten Books / Ichiba |
| 3 | 7 and Y |

オンライン銀行

- | | |
|---|-------------------|
| 1 | Rakuten Bank |
| 2 | Japan Net Banking |
| 3 | Sony Banking |
| 4 | SBI Banking |

電子マネー

- | | |
|---|----------------|
| 1 | Edy(Rakuten) |
| 2 | Suica(JR East) |
| 3 | Pasmo |

アフィリエイトマーケティング

- | | |
|---|----------------------|
| 1 | LSJ (+ Traffic Gate) |
| 2 | DeNA |
| 3 | A8.net |

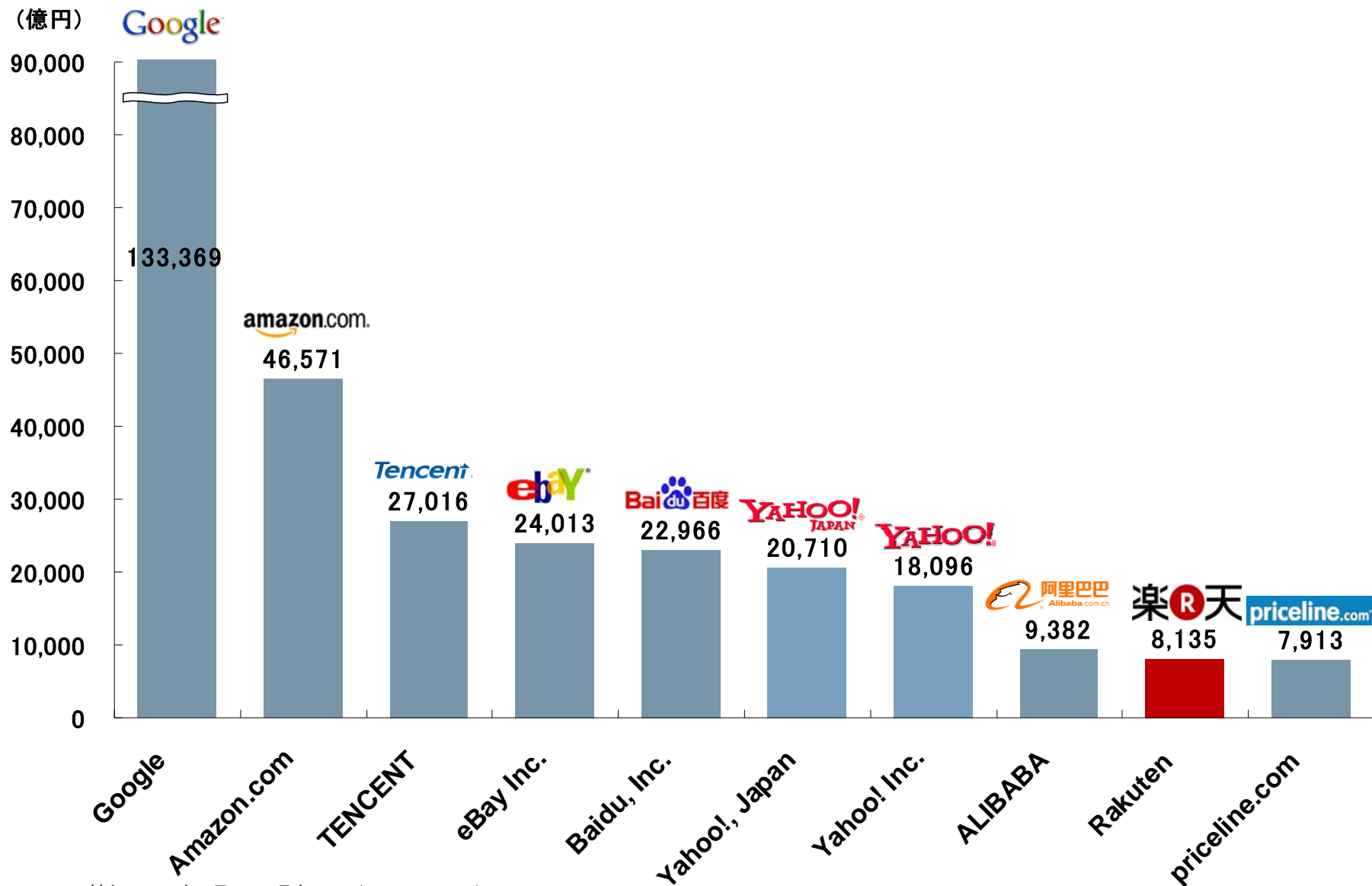
ツールバー

- | | |
|---|-----------------|
| 1 | Rakuten Toolbar |
| 2 | Yahoo |
| 3 | Google |

オンラインゴルフ予約

- | | |
|---|----------------|
| 1 | Rakuten (GORA) |
| 2 | GDO |
| 3 | E*GOLF |

インターネット企業 時価総額ランキング



株価: 2010年6月28日現在 US\$1=¥88.8 HK\$1=¥11.3975

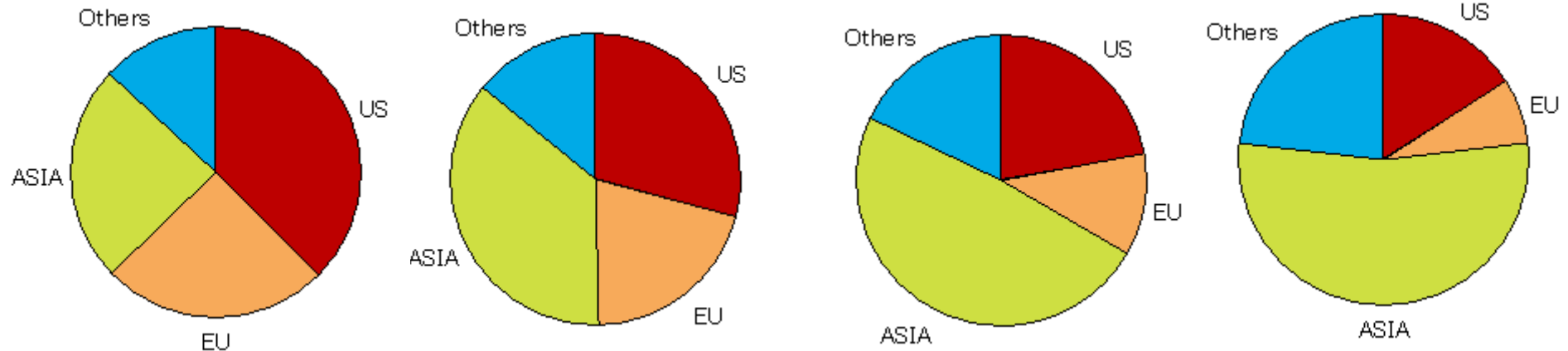
グローバルにおけるアジア地域のGDPシェアは、
2006年の24%から2050年には53%へと拡大が予想される

2006年
日本 12%

2020年
日本 8%

2035年
日本 5%

2050年
日本 3%

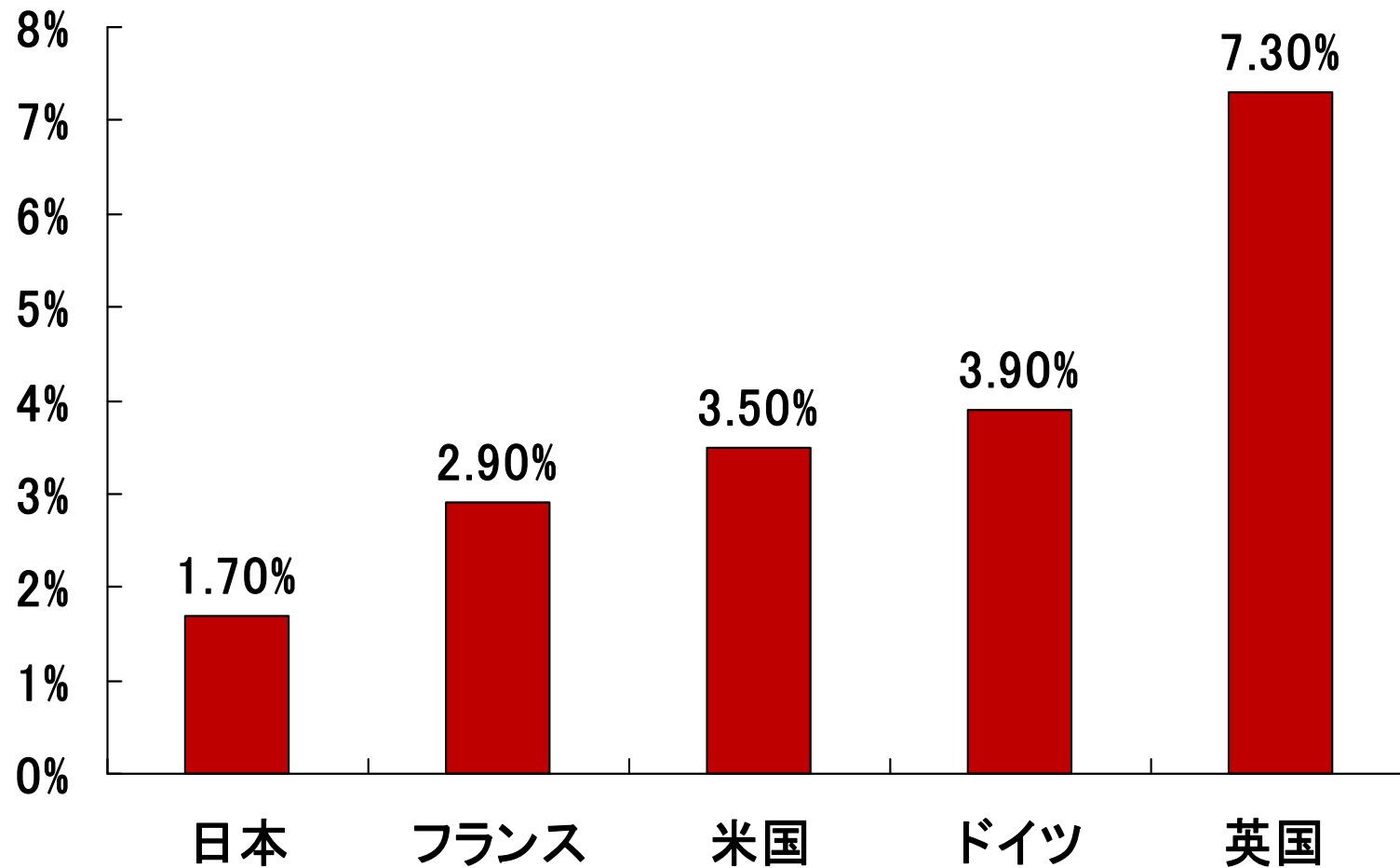


48兆ドル

155兆ドル

出典: More Than An Acronym (2007年3月), Goldman Sachs

各国EC化比率 比較



•電子商取引比率、小売のみ(サービス除く)

出典

日本 : 2008年、経済産業省「平成20年度電子商取引に関する市場調査」

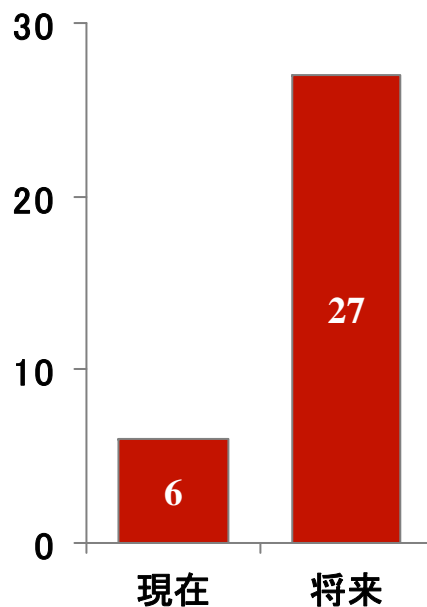
米国 : 米国商務省 “Estimates of Monthly Retail and Food Services Sales by Kind of Business: 2009” 及び ComScore “U.S. E-Commerce Spending in Q4 2009” に基づき作成

英国、ドイツ、フランス : EuroMonitor International (estimation for 2009)

将来像: 27カ国、20兆円、70%

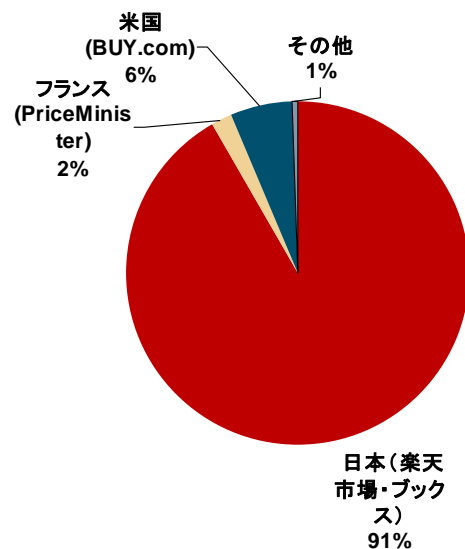
進出国

(進出国数)



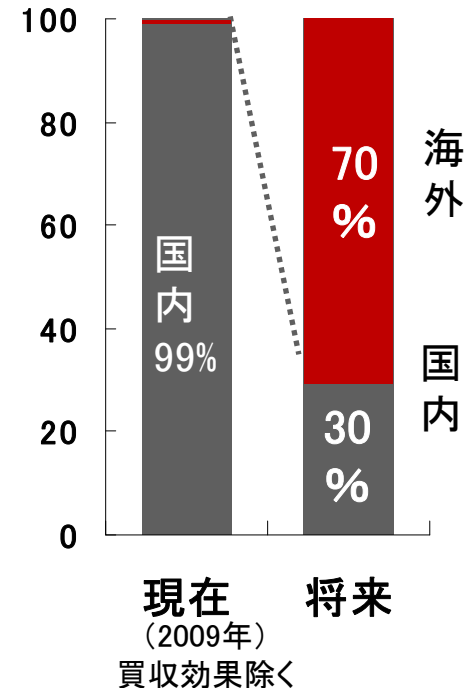
流通総額 (BtoC EC)

2009年ベース:
海外 8%



海外比率 (取扱高)

(%)



1. 全方位型拡大 → 各地域に事業を立上げ

- ✓ 各地域・国の調査・分析を元に進出優先順位を確立
- ✓ スピード、スピード、スピード

2. 地域統括拠点制 → 各地域での拡大

- ✓ 地域統括拠点 → 周辺国への進出

3. 楽天市場 → その他のサービス

- ✓ 楽天市場から参入し、順次、楽天トラベル、その他の金融サービスへ拡大

進出地域・国の現状に合わせ3つのモデルを複合的に展開

楽R天

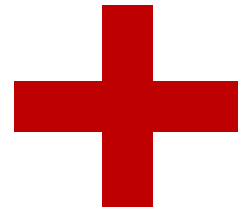
BtoBtoC モデル

店舗育成、地域貢献型

PRICEMINISTER
L'Achat - Vente Garanti

安全・安心型CtoC

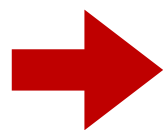
エスクロー、偽物補償



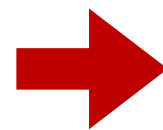
Buy.com

在庫非保有直販モデル

販売主として品質保証



成長市場、
個人間取引で有効

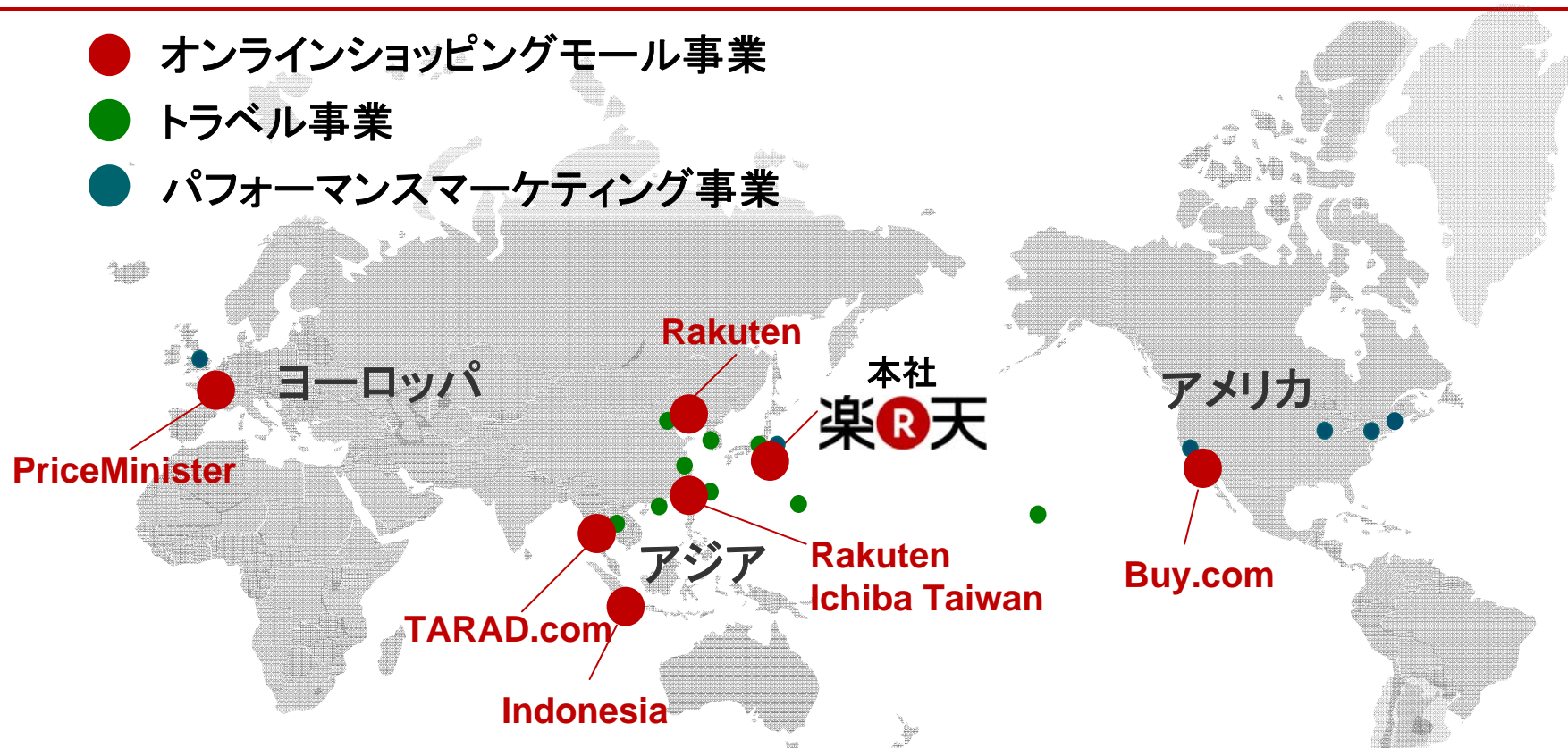


黎明期・新興市場で
有効

現在の楽天グループの国際展開

楽R天

- オンラインショッピングモール事業
- トラベル事業
- パフォーマンスマーケティング事業



● オンラインショッピング事業

楽R天
ICHIBA

台湾・・・台北

TARAD.com

タイ・・・バンコク

乐酷天
Rakuten & Bai

中国・・・北京

Buy.com

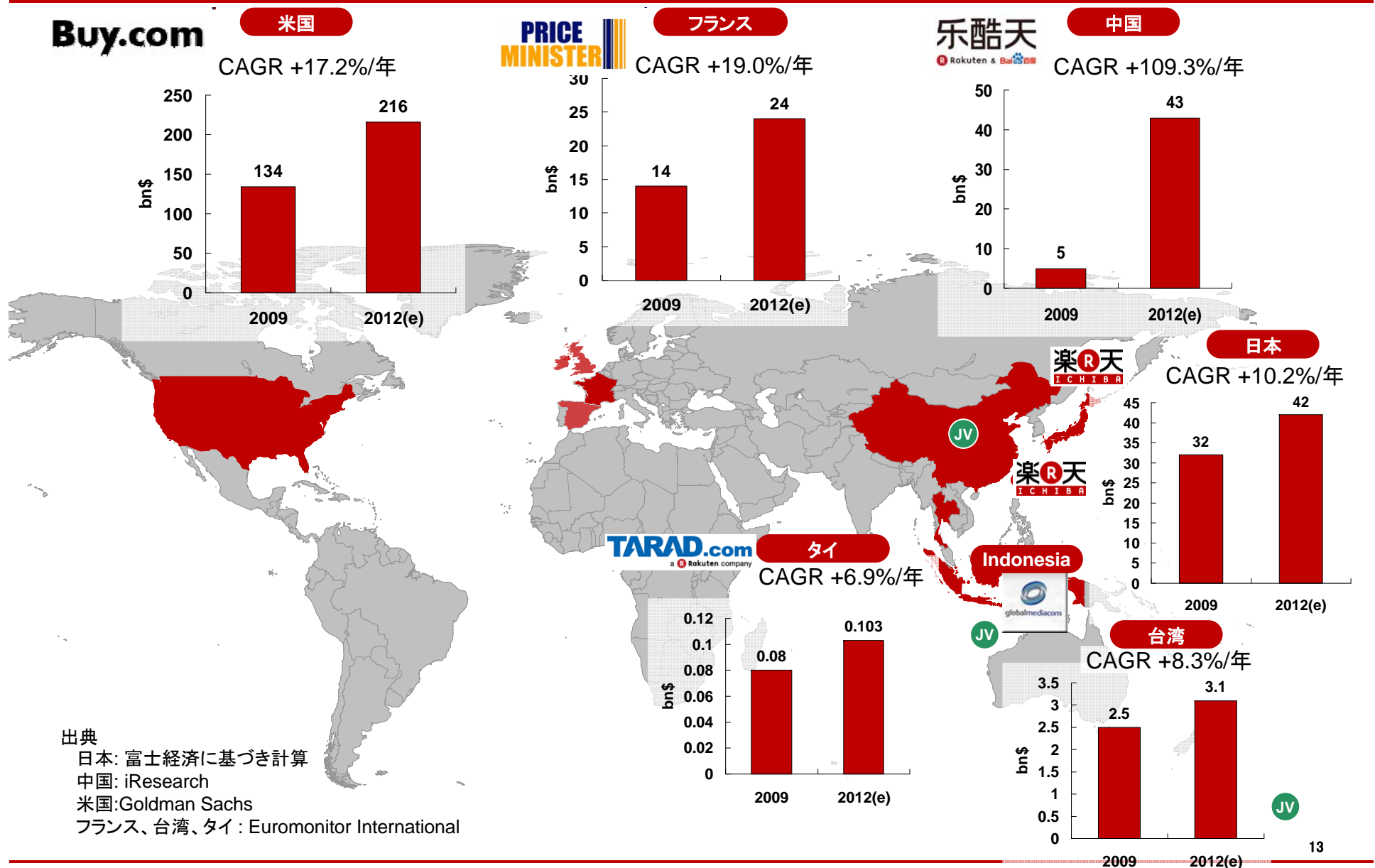
米国・・・カリフォルニア

インドネシア・・・ジャカルタ

PRICEMINISTER
l'Achat - Vente Garanti

フランス・・・パリ

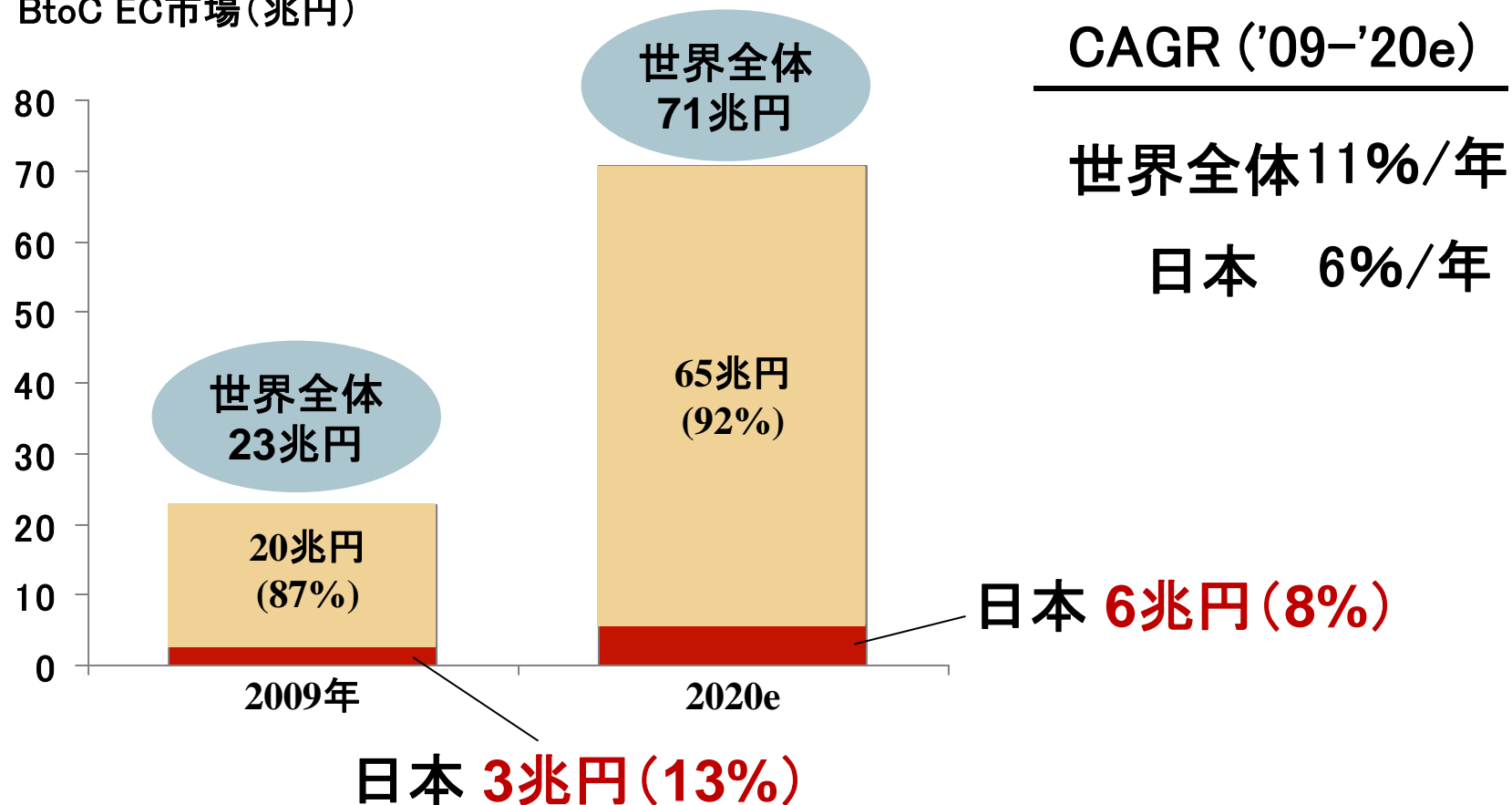
各地域 BtoC EC市場



出典
 日本: 富士経済に基づき計算
 中国: iResearch
 米国: Goldman Sachs
 フランス、台湾、タイ: Euromonitor International

世界BtoC EC市場の成長

BtoC EC市場(兆円)



樂天

フランスNo.1 ECサイト等を運営する PriceMinister S.A. 完全子会社化を決定



- 欧州地域において最も成長率が高いEC市場を有するフランスへの参入決定
- フランス国内No.1サイト「PriceMinister」の全株式を取得予定
- フランスを軸に、既に進出しているUK、スペインの強化と欧州他国へ展開
- 会員数→12百万人、出店店舗数→21,000店

PriceMinister

フランスNo.1 ECサイト



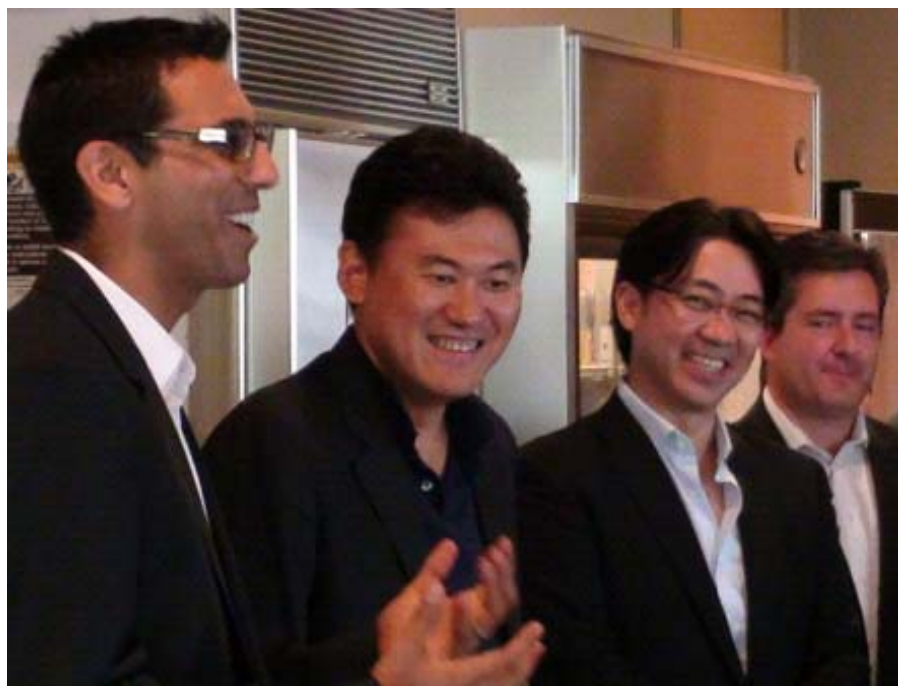
米国有数のネット通販サイト Buy.comを 完全子会社化を決定

楽^R天 + Buy.com

- 米国EC市場への本格参入
- 米国有数のECサイト「Buy.com」の全株式を取得予定
- 直販型モデルとマーケットプレイス型モデル
- マーケットプレイス事業を強化し、同社事業を新しい形で成長
- 会員数: 14百万人

Buy.com

米国有数のEC事業者



中国におけるBtoC EC事業進出に向けて 中国検索最大手Baidu(百度)と合併企業設立



- 「Baidu.com」の集客力と「楽天市場」の技術、運営ノウハウ集結
- 楽天 51%、Baidu 49%、楽天より代表者派遣
- 中国国内のNo.1 BtoCインターネットショッピングモールを目指す
- 2010年後半サービス開始予定、将来は日本の楽天市場との提携も検討

百度との合併「楽酷天」



百度 ロビン・リー CEO

乐酷天

 Rakuten &  百度

URL : www.rakuten.com.cn

乐 (Le)	= Happy (樂)
--------	-------------

酷 (Ku)	= Cool
--------	--------

天 (Tian)	= Day
----------	-------

コングロマリット企業 統一超商と合併企業設立


ICHIBA

- 海外進出の第一歩としてEC成長期である台湾に進出決定
- 台湾小売No.1企業「統一超商」とのJVを楽天51%、統一超商49%で設立
- 楽天市場台湾を2008年5月に開設、2009年度第4四半期の流通総額は前年同期比で6倍の成長
- 現在、ユニークユーザー数で台湾No.2。今後、クロスボーダー取引も強化

楽天市場台湾 着実な成長

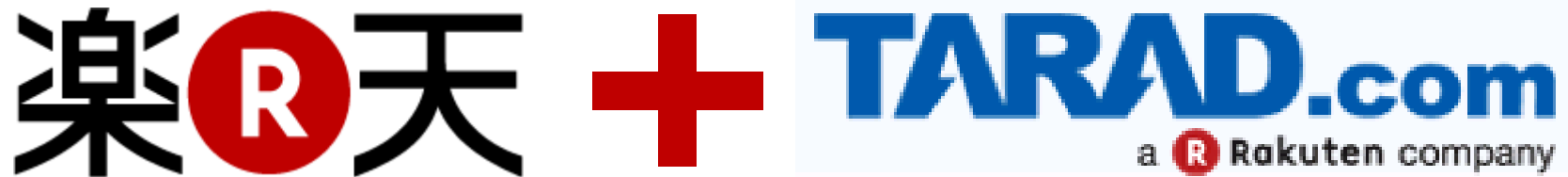


台湾での合併企業設立会見



楽天市場台湾カンファレンス2010

タイNo.1サイトと資本業務提携し、
タイにおけるEC事業参入



- ASEANへの進出の第一弾としてタイへの進出決定
- タイ国内 No.1サイト「TARAD社」の株式の67%を取得
- 登録店舗→16万店、登録商品数→140万点、会員数→200万人
- 「楽天市場」のノウハウ・文化を移植し、“Premium mall”を
2010年2月に開設

複合メディア企業 Global Mediacomと 合併企業設立に合意

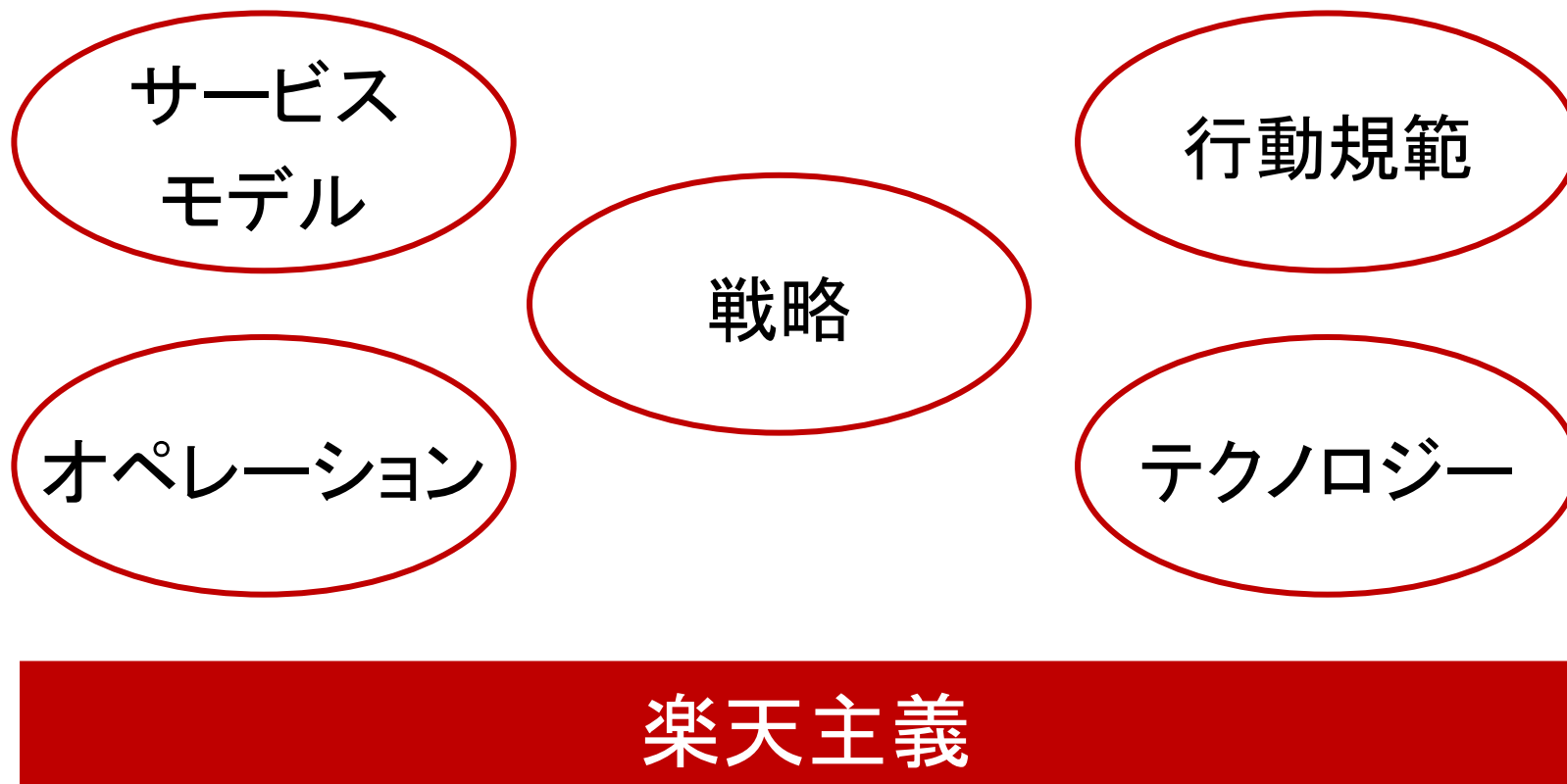

I C H I B A

※サービスロゴ検討中



- ASEAN進出の第二弾として最大人口と将来成長有望なインドネシアに進出決定
- インドネシアNo.1マルチメディア企業「Global Mediacom」とのJVを楽天 51%、Global Mediacom 49%で設立
- Global MediacomのTV、ラジオ、新聞、雑誌等からインターネットにユーザー転換
- 2010年後半サービス開始予定、インドネシアEC市場を開拓

樂天

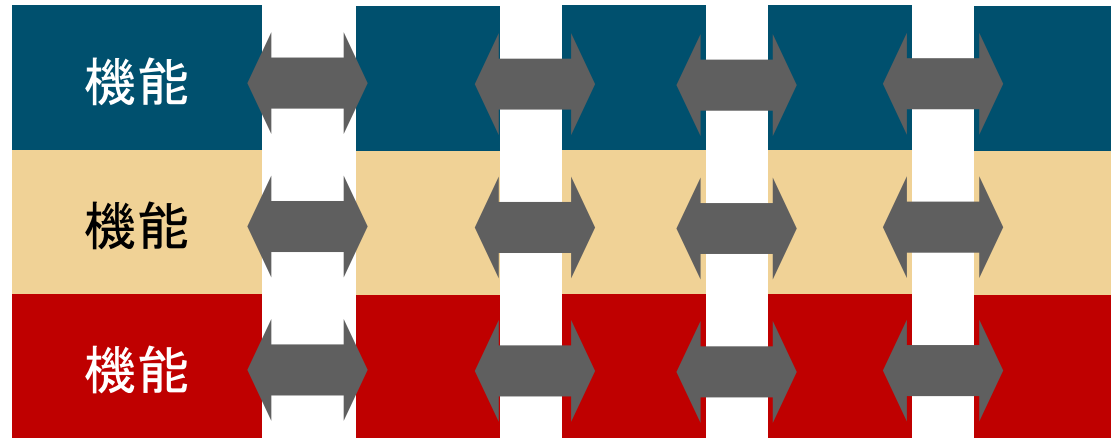


楽天の成功モデル

国内

事業部門間での
ノウハウ共有

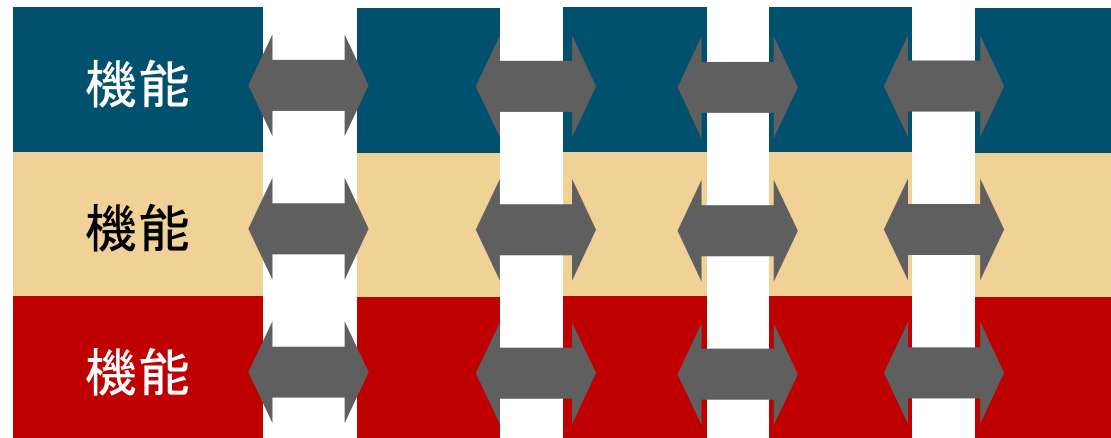
事業部門 事業部門 事業部門 事業部門 事業部門



海外

各国間での
ノウハウ共有

日本 米国 中国 欧州 アジア



- 2012年末までに社内コミュニケーションを英語化
- 高成長グローバル企業の国際化の取組みをも上回る
- 人事の国際化
- 開発の国際化

1. 全ての役員会議を英語で実施
2. 全ての経営会議を英語で実施
3. 毎週の全体朝会を英語で実施
4. 社内資料を段階的に英語化

⋮



本社の各所にプログラム・ポスターを掲載

2012年度までに楽天グループの公用語を英語に

- 楽天の価値観(ブランドコンセプト、成功の5つのコンセプト)をシェア
- ベンチャーマインドと徹底した実行力を兼ね備えた人材へ育成

【 日本語版 】



【 中国語(繁体)版 】



【 英語版 】



1. 優秀な経営幹部を獲得、育成

- ✓ 買収を通じて、事業だけでなく人材も確保
- ✓ 戦略的な人材維持施策も実施
- ✓ 楽天から中間管理職を派遣、楽天主義を導入

2. 現地の若く、優秀な人材を採用

- ✓ 国際採用チームが現地に赴き採用活動を実施
- ✓ 中国とインドにおいて現地採用者数は3倍
- ✓ 次世代の経営陣となる若くて優秀な人材を現地でヘッドハント
- ✓ 2011年度の国内新卒採用者数全体の約20%に当たる68人の外国人を採用予定

樂天