

# 楽天グループ 会社紹介

2024年5月

楽天グループ株式会社



# 目次

<b>1. 楽天グループについて</b>	<b>3</b>
> ミッション	4
> ビジョン	5
> ビジネスモデル（楽天エコシステム）	8
> 楽天エコシステムの拡大を支えるアセット	9
> 主要経営指標ハイライト	17
> コーポレートカルチャー	18
> ESG	19
<b>2. 各セグメントについて</b>	<b>21</b>
> 各セグメント売上収益及び営業利益推移	22
> インターネットサービスセグメント	24
> フィンテックセグメント	32
> モバイルセグメント	39
> 広告事業	50
<b>3. Appendix</b>	<b>52</b>
> 創業者プロフィール	53
> 楽天の歴史	54

# 1. 楽天グループについて

---

# ミッション

イノベーションを通じて、  
人々と社会をエンパワーメントする



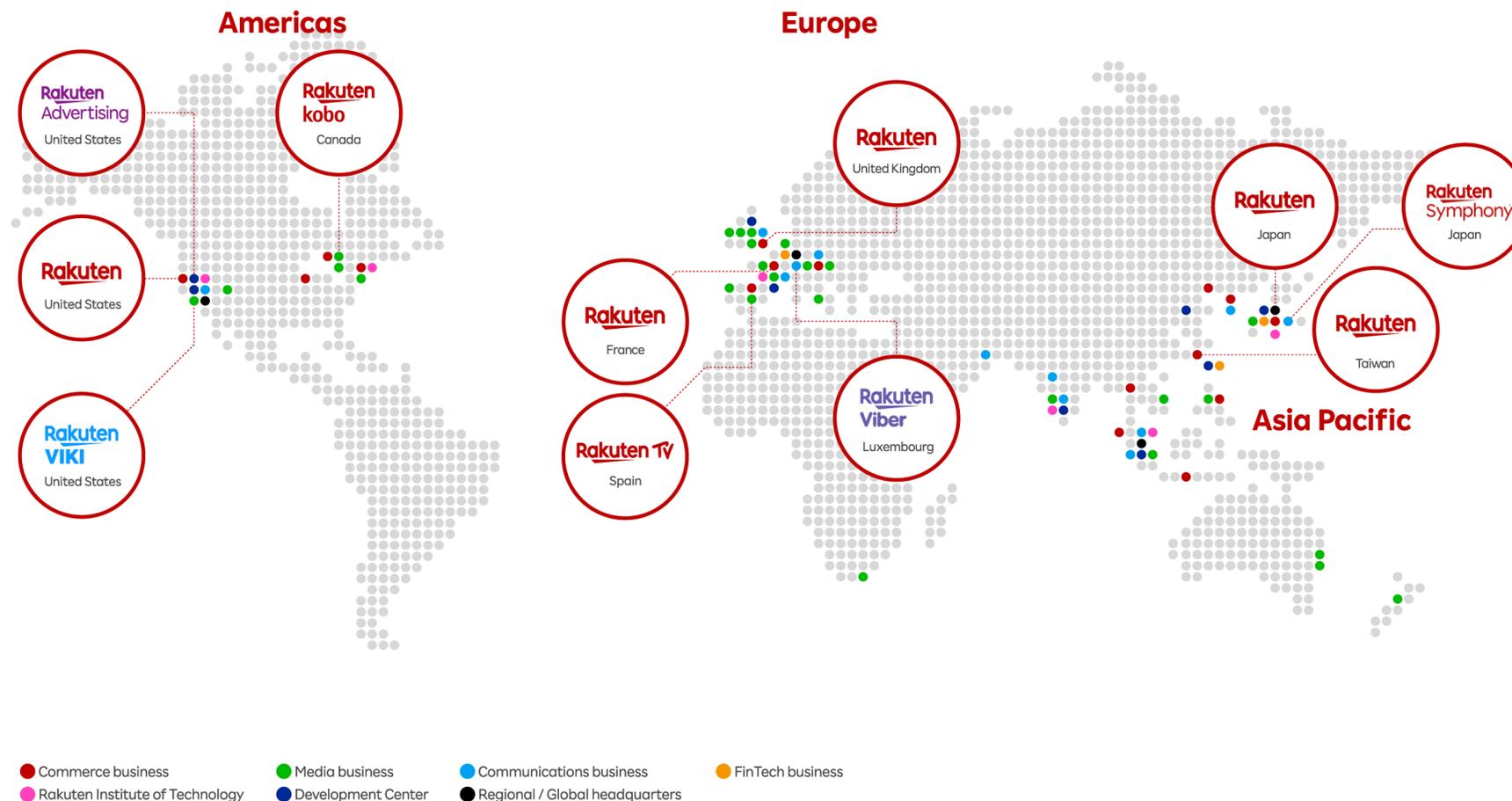
# ビジョン

## グローバルイノベーションカンパニー

私たちは世界中の人々が夢を持って幸せに生きられる社会を創るために  
知力と創造力と想いを結集し、何事をも成し遂げていく企業文化のもと  
常識をくつがえすイノベーションを生み出し続けることを目指します



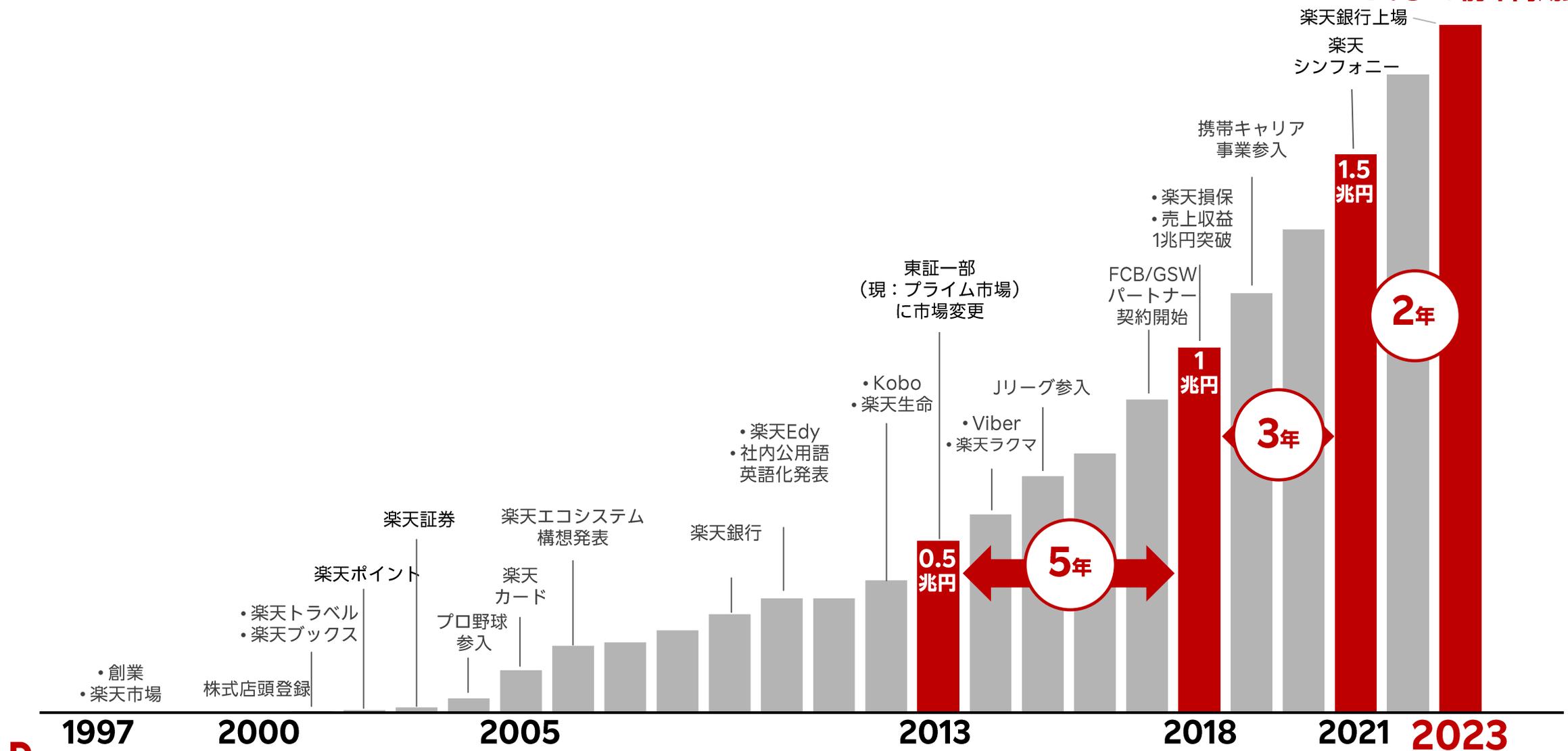
# 世界30カ国・地域の拠点において70以上の事業を展開



# 楽天グループ売上収益：創業以来27期連続増収

# 2.1兆円

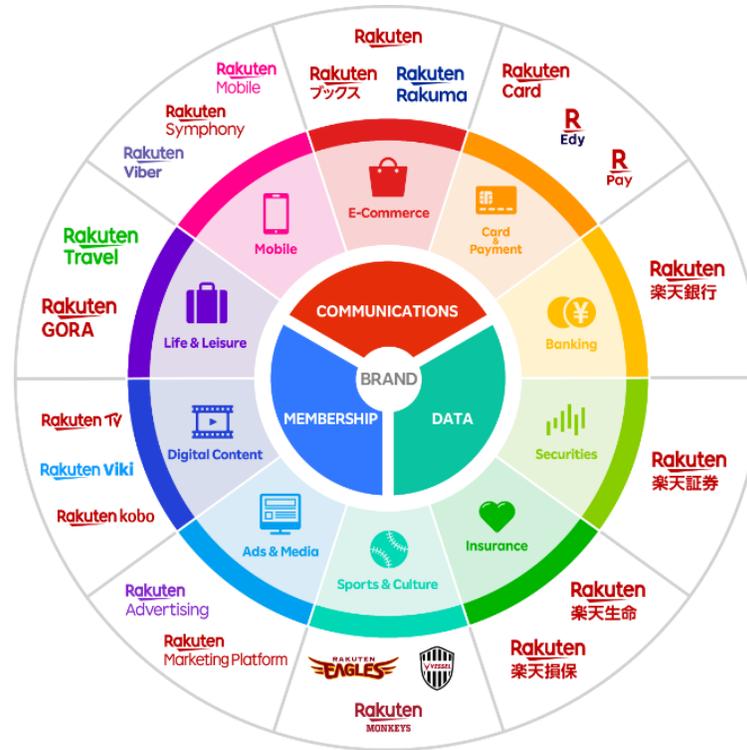
+7.8% 前年同期比



# ビジネスモデル

## 楽天エコシステム（経済圏）

メンバーシップを軸に多様なサービスを結びつける独自の経済圏モデルが  
楽天グループの継続的な高成長を実現



# 楽天エコシステムの拡大を支えるアセット



## Global One Brand

1つのブランドに統合された**70以上の to C / to Bサービスを展開**



## One ID

日本国内で**1億以上の楽天ID**を保有。ユーザーは1つのIDで様々なサービスを利用可能  
**グローバルサービス利用者数は18億超**



## Rakuten Point

様々なサービスで貯まる／使える**楽天ポイント**により、高い集客力と回遊性を実現  
**2023年ポイント発行数：約6,500億・累計ポイント発行数：約4兆**

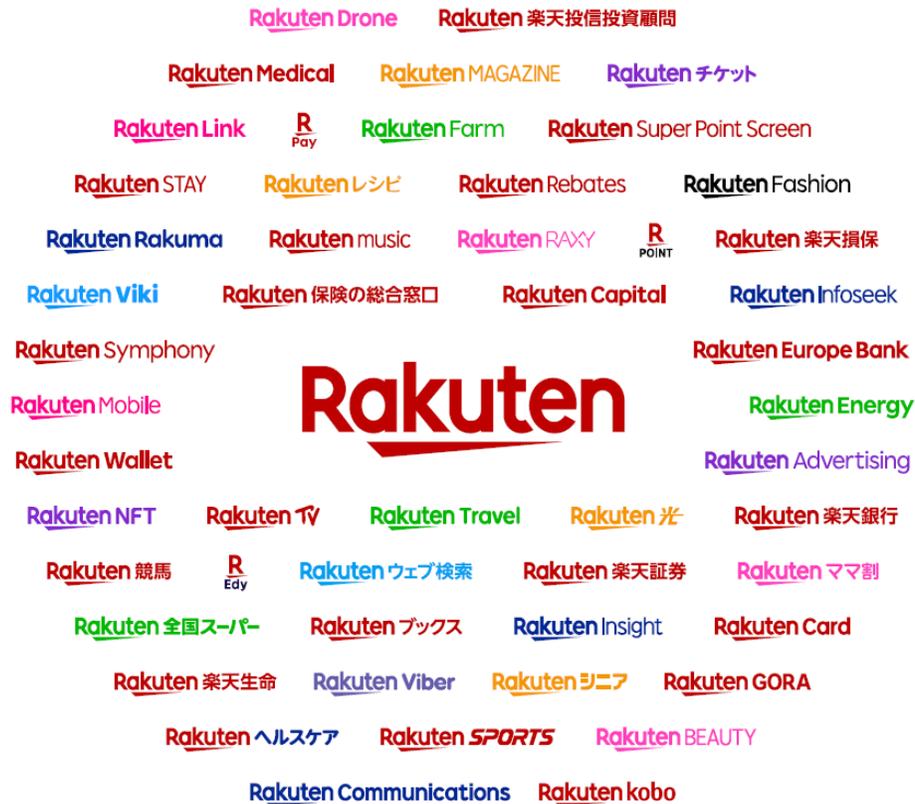


## Rich Data and AI

**1億以上ものID**に紐づいたデモグラフィックや消費行動に関する**購買データ**と最先端技術を組み合わせたオペレーションへの活用

# One Brand

## One Brandに統合された70以上の to C / to Bサービス



## 国内での高いブランド力とグローバルでの認知度

### 日本国内

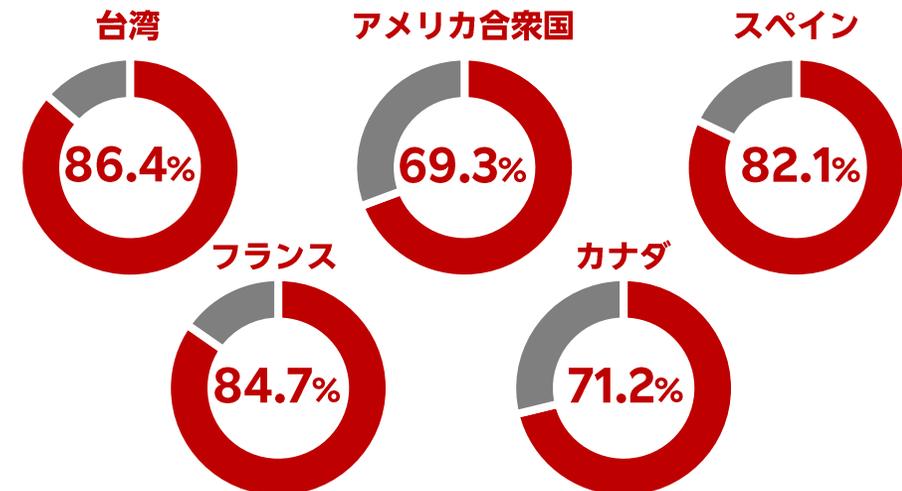
### Webブランド指数 総合ランキング

順位	サイト名	Webブランド指数スコア
		2023-秋冬
1	Google	108.6
<b>2</b>	<b>楽天市場</b>	<b>107.1</b>
3	YouTube	102.9

※日経BPコンサルティング調べ 「Webブランド調査2023-秋冬」

### グローバル

### ロゴ認知度 (当社調べ。2024年1月)



# One ID / One Point Program

ユーザーは1つのIDで様々なサービスを利用可能。  
各サービスで貯まる / 使える共通ポイント「楽天ポイント」が楽天グループの高い集客力と回遊性を実現

R  
POINT

総合満足度調査

NO.1<sup>\*1</sup>

- ・ もらって一番嬉しいポイント
- ・ 一番使っているポイント
- ・ 一番貯めているポイント

回遊性向上施策例

SPU (スーパーポイントアッププログラム)

=対象サービスの条件を達成すると楽天市場でのお買い物がポイントアップするプログラム



楽天ポイント

数値データ (2023年末時点)

2023年度ポイント発行数 約6,500億

累計ポイント発行数 約4.0兆

ポイント利用率<sup>\*3</sup> 90%以上

楽天エコシステム

数値データ (2023年末時点)

月間アクティブユーザー数<sup>\*4</sup> 4,100万人超

2サービス以上利用  
ユーザー比率<sup>\*5</sup> 76.9%

\*1: 国内ポイントサービスのアンケート調査であるマイボイスコム調べ。2022年11月時点

\*2: 対象サービスごとに達成条件、獲得ポイント(期間限定ポイント含む)の上限あり

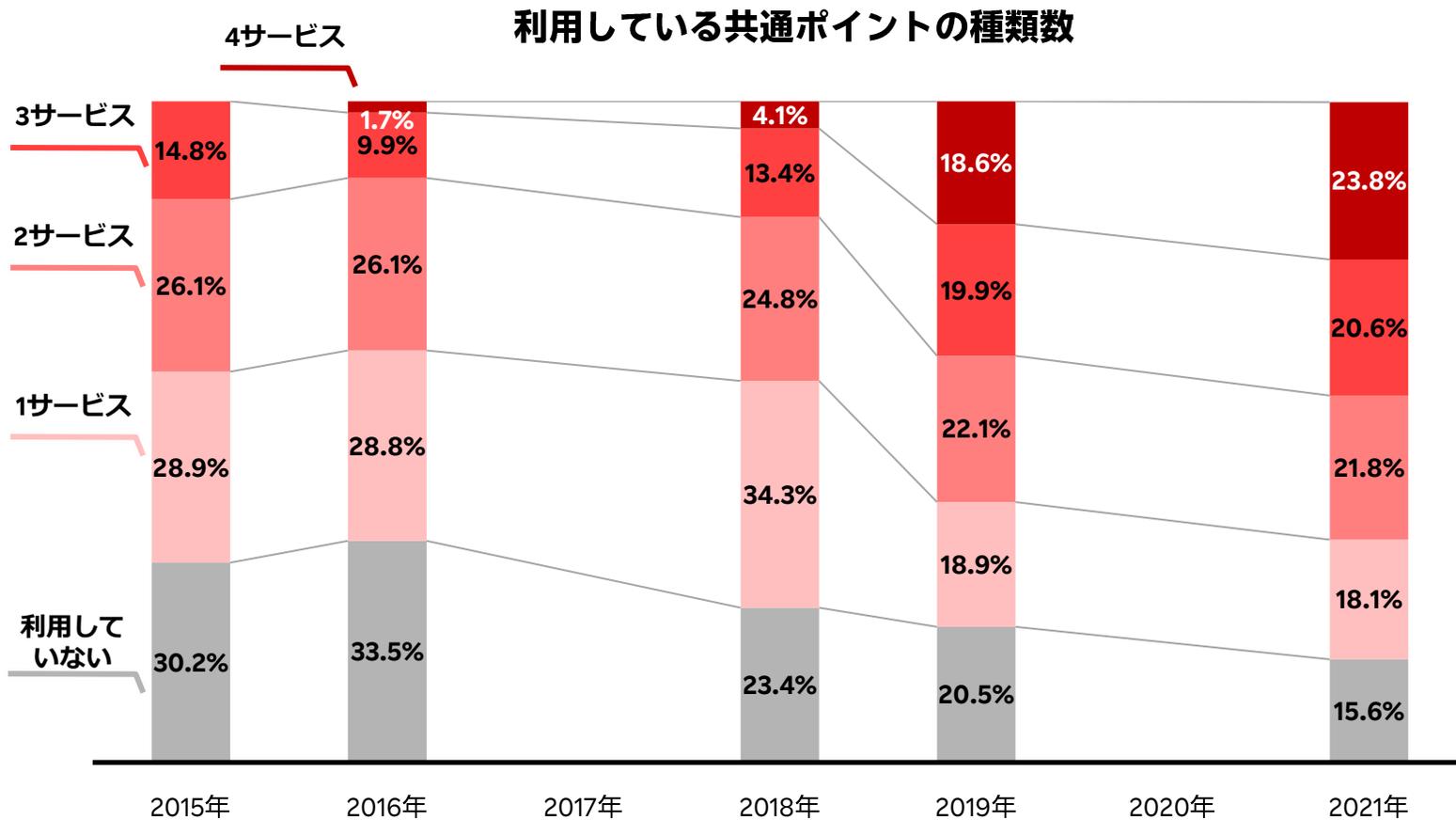
\*3: 2023年の総利用ポイント数÷2023年の総発行ポイント数

\*4: 2023年12月の月間アクティブユーザー数。該当月において、楽天会員のうち1ポイントでも付与があったユーザーが対象

\*5: 2023年12月末時点の過去12か月間における2サービス以上利用者数 / 過去12か月間における全サービス利用者数 (楽天ポイントが獲得可能なサービスの利用に限る)

# 補足：日本国内における共通ポイントの利用動向

2019年以降、6割以上の人が2種類以上の共通ポイントを利用



(出所) NRI 「生活者1万人アンケート調査（訪問留置法）」 2015年 (n=10,050)、2018年 (n=10,065)、2021年 (n=10,164)

「生活者1万人アンケート調査・金融編（訪問留置法）」 2016年 (n=10,070)、2019年 (n=10,604)

注) 無回答は集計から除外。いずれの調査でも対象者属性・調査地域・サンプリング方法・設問内容は基本的には同じ



グローバルでも「オトク」は人気

楽天グループは各国のユーザー特性に応じたプログラムを提供

アメリカ キャッシュバック



台湾 ポイントバック

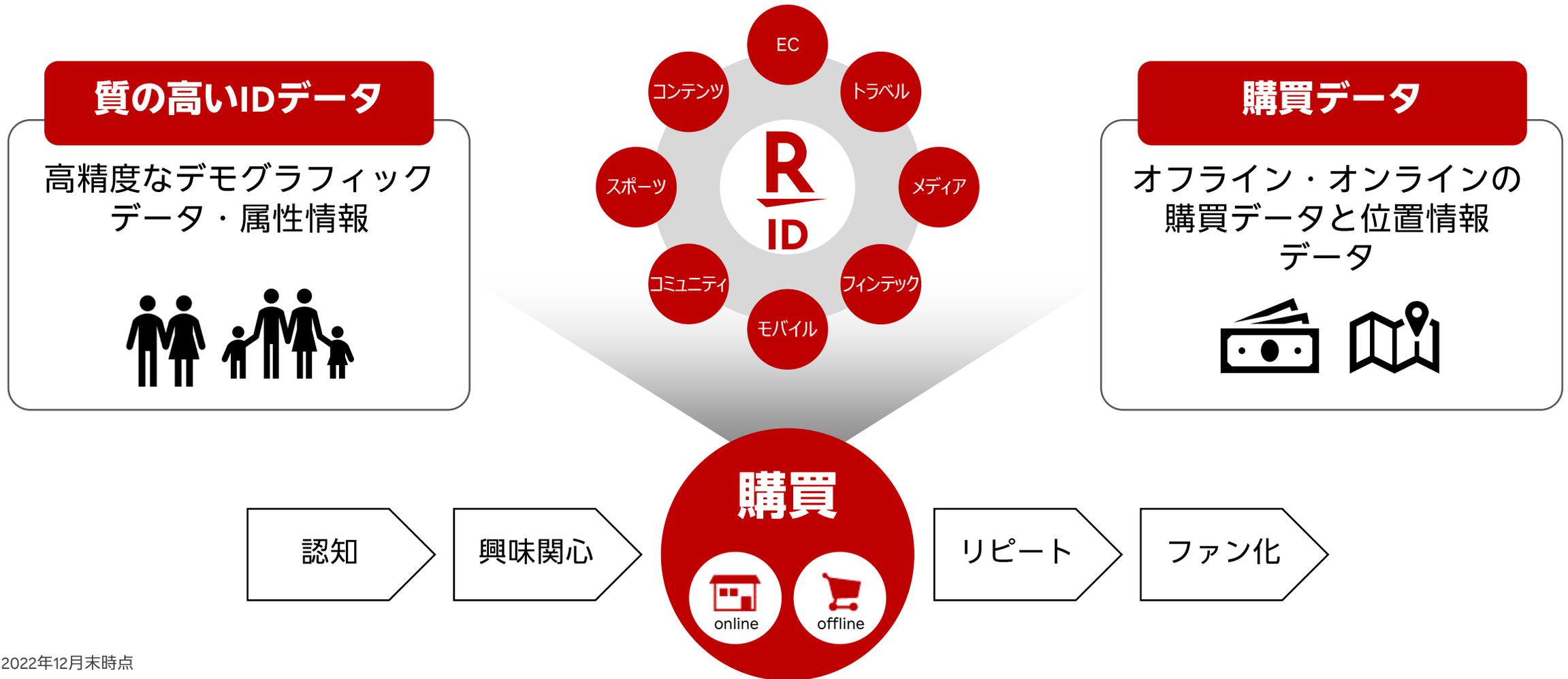


フランス キャッシュバック



# 楽天エコシステムを通じた豊富なデータ

1億超のID\*1、70超のサービス\*1を有するエコシステムに蓄積される膨大かつ多様なデータ



\*1: 2022年12月末時点

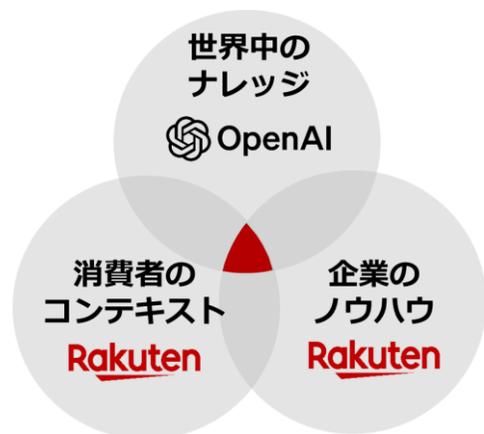
# 楽天におけるAI-nizationのプラン

- 社内では「AI-nization (エーアイナイゼーション)」という「AI化」を表す造語を用い、各事業においてAIを用いた様々な業務効率化に着手

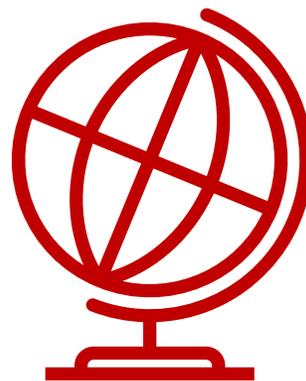
## Vision

AIの力で人間の**創造力**を高める

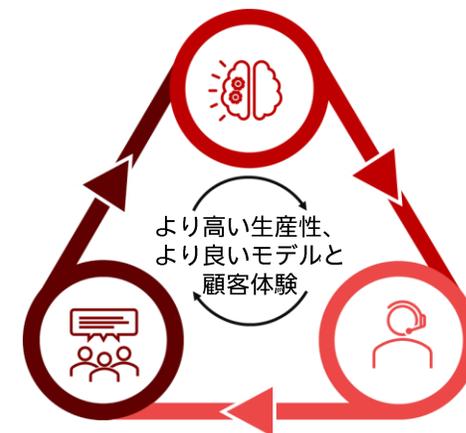
## 戦略



ユニークな  
データアセット



オンライン+オフライン  
チャネル



成長のための  
「フライウィール」

## ロードマップ

### 第一弾

迅速なプロトタイプ作成と  
ディープラーニング基盤

### 第二弾

企業向けRakuten AI

### 第三弾

消費者向けRakuten AI

# AI Empowerment Companyに進化する楽天

## ■ AIによる効率性の飛躍的向上

楽天のすべての  
ビジネスパートナーに価値を提供

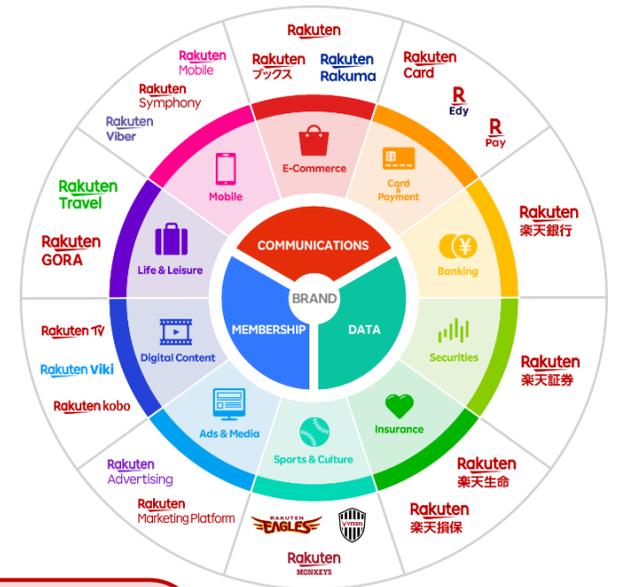


Rakuten AI  
“トリプル20”

マーケティング効率  
オペレーション効率  
クライアント効率

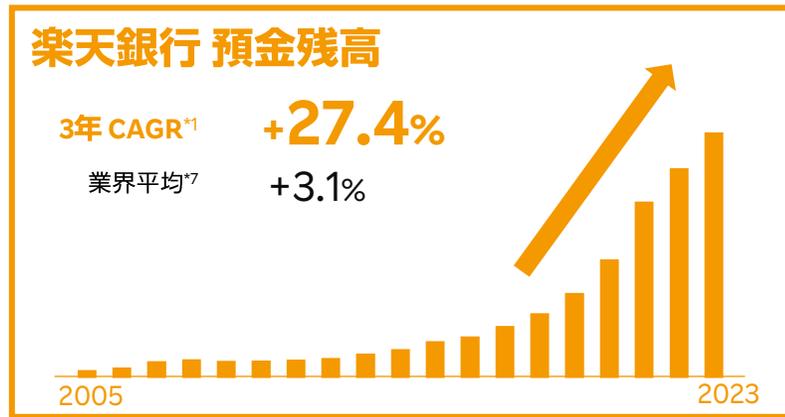
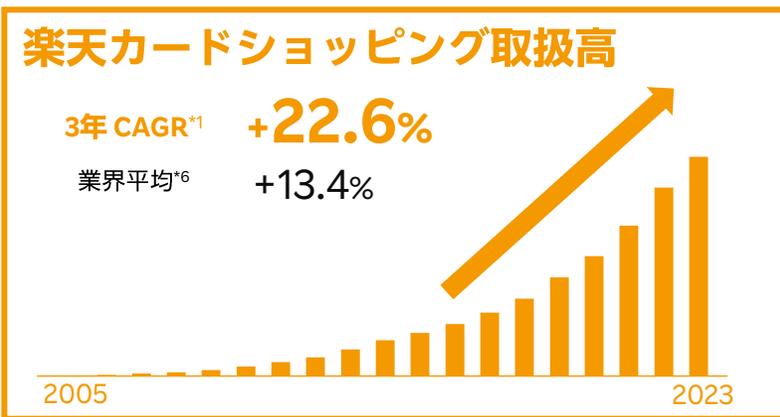
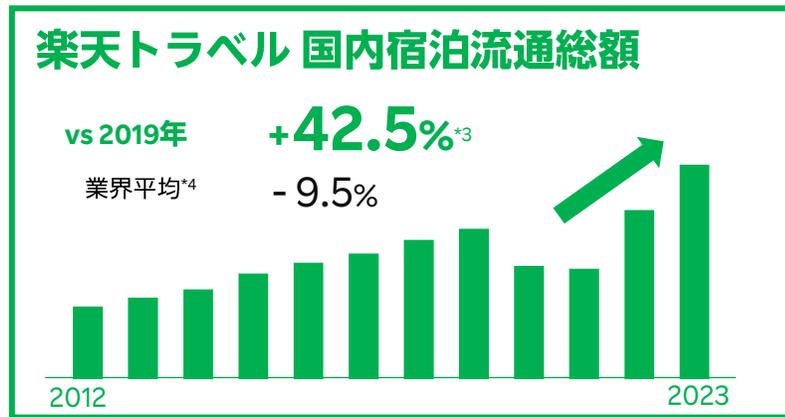
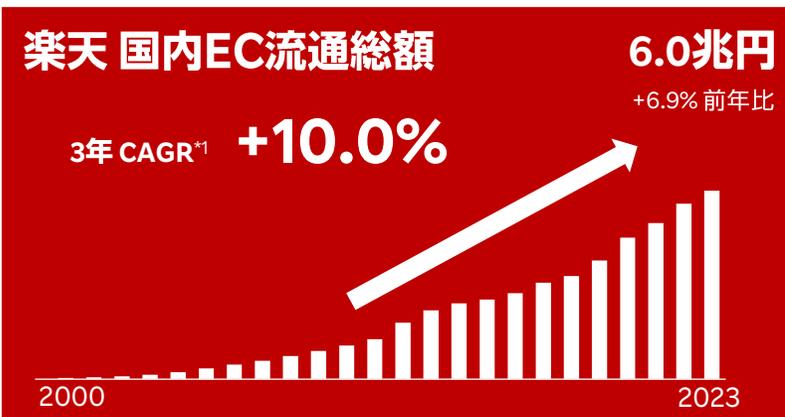
20%増\*

楽天のすべての  
サービスと顧客に価値を提供



# エコシステム経営による強固なポートフォリオマネジメント

- 楽天エコシステムを軸にした経営が、経済環境、天候、新型コロナ等パンデミックに影響されにくい強固なポートフォリオマネジメントを可能とし、各業界で高い成長を持続



\*1 2020年から2023年の年平均成長率 \*2 経済産業省「商業動態統計」 \*3 国内宿泊チェックアウト流通総額、法人除く、ダイナミックパッケージは楽天トラベル流通総額のみ含む  
\*4 観光庁「旅行者取扱高」 \*5 経済産業省「特定サービス産業動態統計調査 広告業」 \*6 経済産業省「特定サービス産業動態統計調査 クレジットカード業」 \*7 全国銀行協会 全国銀行預金

# 2023年度 主要経営指標ハイライト



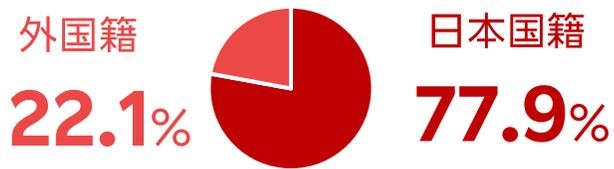
# コーポレートカルチャー：多様性あふれる職場の促進

## 楽天におけるダイバーシティ

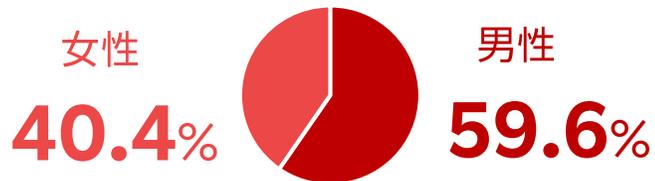
### ◆ 従業員数／国籍数<sup>\*1</sup>

30,000+ / 100+

### ◆ 従業員の国籍比率<sup>\*2</sup>



### ◆ 従業員の男女比率<sup>\*2</sup>



\*1 2023年12月末時点。グループ連結。

\*2 2023年12月末時点。楽天グループ株式会社



## アントレプレナーシップ

### ◆ 朝会

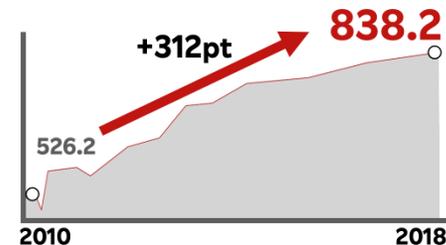
週に一度行う全社員参加の会議で、各事業の設定目標への進捗や成功事例の「ヨコテン」（横展開）、全社横断的なマーケティング施策のレポート、テクノロジートレンドなどの情報を共有しています。社員と三木谷のQ&Aセッションも行われます。

一信用品大	Always Improve, Always Advance <small>常に改善、常に前進</small>
致念意性義	Passionately Professional <small>Professionalismの徹底</small>
団不周高名	Hypothesize→Practice →Validate→Shikumika <small>仮説→実行→検証→仕組化</small>
結抜到潔分	Maximize Customer Satisfaction <small>顧客満足の最大化</small>
	Speed!! Speed!! Speed!! <small>スピードスピードスピード</small>

楽天主義 = 楽天の価値観・行動指針

## 「社内公用語英語化」

- 2012年に楽天は世界中のオフィスで社内公用語を英語に。世界でトップクラスのエンジニアを含めた人材確保が可能となります。



2010年の宣言から8年で、従業員のTOEIC平均スコアは300点以上アップ。

# サステナビリティに関する考え方及び取組 1

## サステナビリティ全般

当社グループは「イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワーメントする」というミッションを大切にし、これまで歩んできました。サステナビリティ課題に取り組むことは、展開する事業の持続的な発展を支えるだけでなく、当社グループのミッションを体現するものでもあります。

## サステナビリティへのガバナンス

サステナビリティのガバナンスを強化し、各重点分野に関する取組の実施を統括することを目的に、国内外の経営陣で構成される「楽天グループサステナビリティ委員会」を2021年に設立しました。当社グループにとって重要なESG課題であるマテリアリティ課題に対し、ステークホルダーの期待やベストプラクティスの共有、戦略や目標設定、イニシアチブへの参画等について、経営レベルの意思決定を行います。



COO = Chief Operating Officer

CFO = Chief Financial Officer

CMO = Chief Marketing Officer

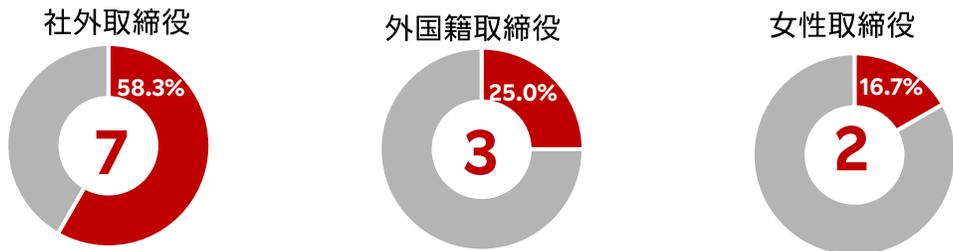
CIO & CTO = Chief Information Officer & Chief Technology Officer

CDO = Chief Data Officer

CCO = Chief Compliance Officer

# サステナビリティに関する考え方及び取組 2

## コーポレートガバナンス



代表取締役会長兼社長  
最高執行役員  
三木谷 浩史



代表取締役  
副会長執行役員  
穂坂 雅之



代表取締役  
副社長執行役員  
百野 研太郎



取締役  
副社長執行役員  
武田 和徳



取締役  
副社長執行役員  
廣瀬 研二

## 社外取締役



取締役  
安藤 隆春



取締役  
サラ J. M.  
ウィットリー



取締役  
セダール・  
ニーリー



取締役  
チャールズ B.  
バクスター



取締役  
羽深 成樹



取締役  
御立 尚資



取締役  
村井 純



\*1 2024年3月末時点。

\*2 自社の事業活動に伴う温室効果ガス排出量を実質ゼロにする(スコープ1+2)

\*3 当社にて計算、暫定値

## 外部評価・表彰<sup>\*1</sup>

### サステナビリティ指標

Member of  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA

**MSCI ESG RATINGS**  
AA

S&P/JPX  
カーボン  
エフィシエント  
指数



The use by Rakuten of any MSCI Research LLC or its affiliates (“MSCI”) data, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement, recommendation, or promotion of Rakuten by MSCI. MSCI services and data are the property of MSCI or its information providers, and are provided ‘as-is’ and without warranty. MSCI names and logos are trademarks or service marks of MSCI.

### 表彰



## 2023年のカーボンニュートラル達成へ<sup>\*2\*3</sup>



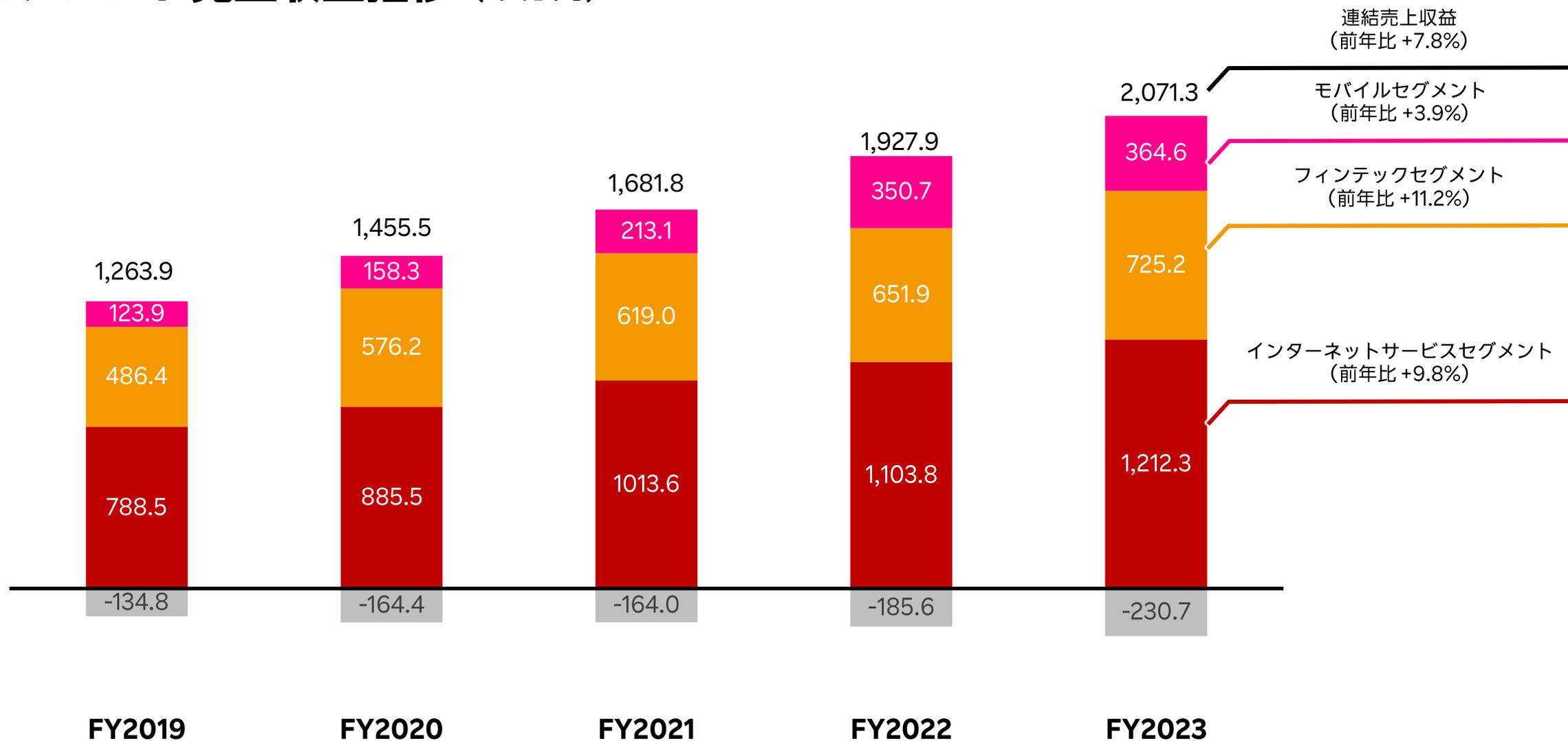
2023年カーボンニュートラル達成へ  
**Go Green Together**

- ・ 楽天グループとして、2023年度のカーボンニュートラルを達成する見込み
- ・ パリ協定に基づき、今後も温室効果ガス排出量の削減を目指す

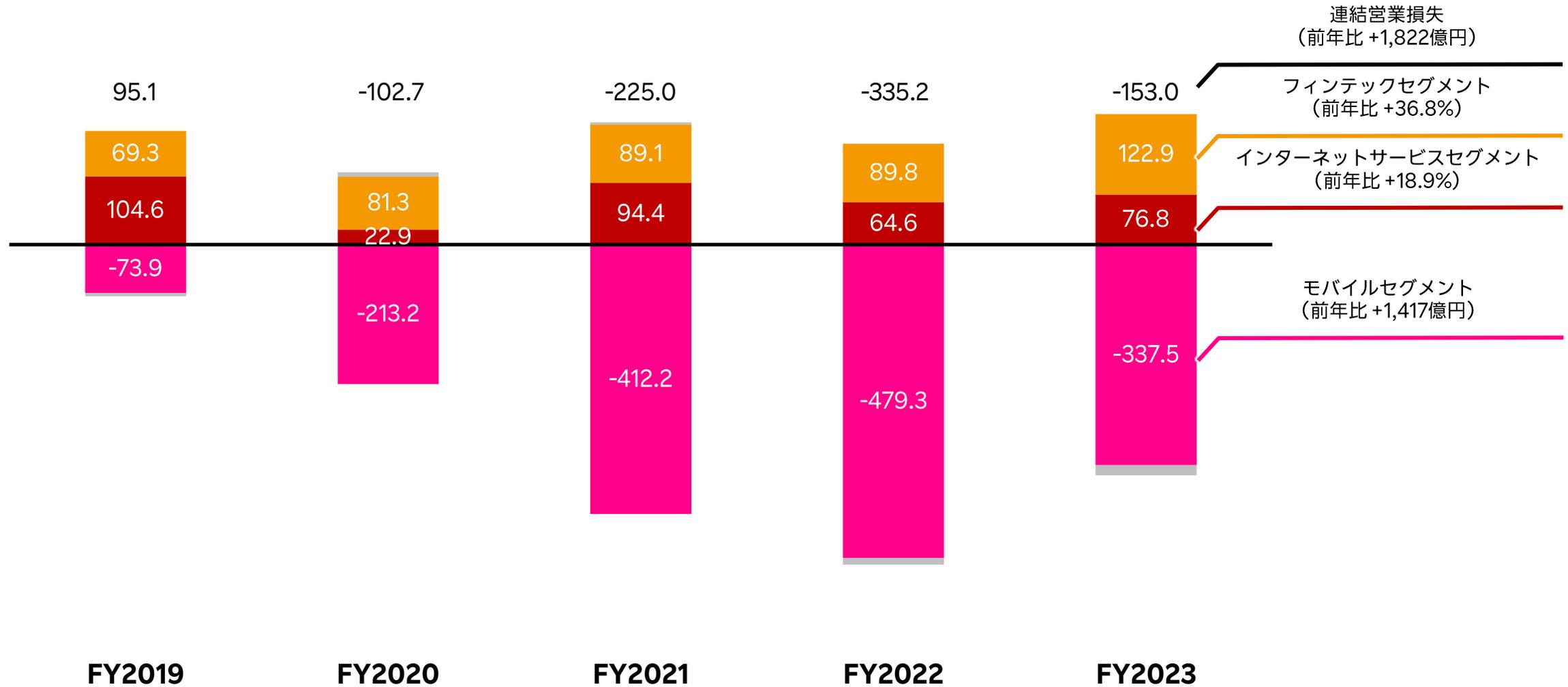
## 2. 各セグメントについて

---

# 各セグメント売上収益推移 (十億円)



# 各セグメントNon-GAAP営業損益 (十億円)



# インターネットサービスセグメント

---

# インターネットサービスセグメント構成要素

## インターネットサービスセグメント

### 国内EC

#### コアビジネス

- 楽天市場
  - 楽天トラベル
  - 楽天リーベイツ
  - 楽天ビック
  - 楽天GORA
- 等

コアビジネス：「構造的な収益性を達成」「WACCを上回る収益性を実現」  
「収益性が低くとも国内EC事業ポートフォリオに必要な事業」

#### 成長投資ビジネス

- 楽天スーパーロジスティクス
  - 楽天西友ネットスーパー
  - 楽天ラクマ
  - 楽天ビューティ
  - Rakuten Fashion
  - 楽天チケット
- 等

成長投資ビジネス：「現在、投資フェーズ」「事業ポートフォリオ管理におけるアカウンタビリティ」  
「楽天グループにプラスの価値をもたらすことが期待される」

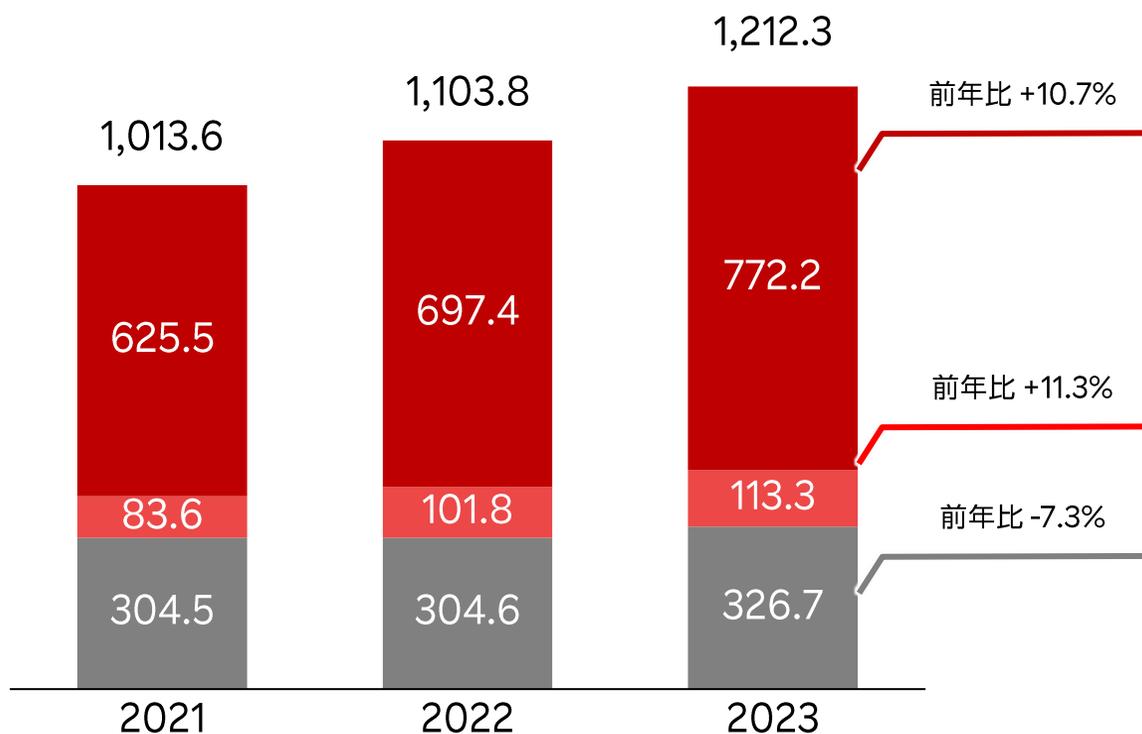
### その他インターネットサービス

- Rakuten Rewards
  - Rakuten Viber
  - Rakuten TV
  - Rakuten Kobo
  - Rakuten Viki
  - マイノリティ投資事業
  - Rakuten TV Japan
  - Rakuten NFT
- 等

# インターネットサービスセグメントの売上収益推移・Non-GAAP営業損益推移

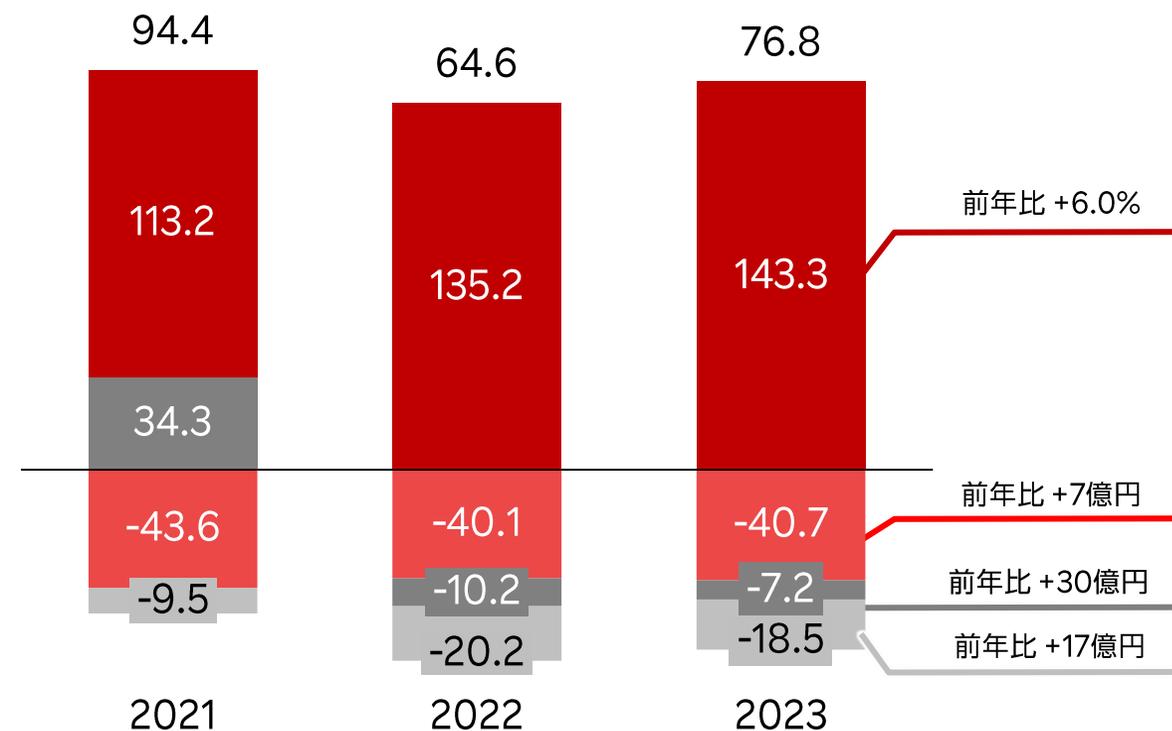
## 売上収益(十億円)

- 国内EC(コアビジネス)<sup>\*1</sup>
- 国内EC(成長投資ビジネス)<sup>\*2</sup>
- その他インターネットサービス



## Non-GAAP営業損益(十億円)

- 国内EC(コアビジネス)<sup>\*1</sup>
- 国内EC(成長投資ビジネス)<sup>\*2</sup>
- その他インターネットサービス (マイノリティー投資事業)<sup>\*3</sup>
- その他インターネットサービス (その他)



\*1 市場、トラベル、ブックネットワーク、ゴルフ、ドリーム、Open Commerce、Hunglead、BIC、Home life Direct、Car等

\*2 Fashion 1st Party、C2C、楽天西友ネットスーパー、物流事業、ビューティー、ダイニング、クロスボーダートレーディング等

\*3 楽天グループ投資事業 (楽天キャピタル)

# インターネットサービスセグメント（国内EC全体）

## 流通総額

## 楽天国内ECの継続的な成長

- ✓ 国内EC流通総額\*1\*2\*3\*4 6兆円突破
- ✓ 10兆円の早期到達を目指す

\*1 国内EC流通総額（一部の非課税ビジネスを除き、消費税込み）＝市場、トラベル（宿泊流通）、ブックス、ブックスネットワーク、Kobo（国内）、ゴルフ、ファッション、ドリームビジネス、ビューティ、Rakuten24などの日用品直販、Car、ラクマ、Rebates、楽天西友ネットスーパー、楽天チケット、クロスボーダートレーディング等の流通額の合計。  
 \*2 Q1/23より、モバイルセグメントより楽天チケットを国内ECセグメントへ移管。これに伴い遡及修正を実施。  
 \*3 Q2/23より、国内EC流通総額の定義等を一部見直し。これに伴い遡及修正を実施。  
 \*4 2023年9月1日より、楽天ペイ（オンライン決済）事業をインターネットサービスセグメントからフィンテックセグメントへ移管。金額規模から判断し、過去実績の遡及修正は実施していません。  
 \*5 2020年から2023年の年平均成長率  
 \*6 経済産業省「商業動態統計」  
 \*7 国内宿泊チェックアウト流通総額、法人除く、ダイナミックパッケージは楽天トラベル流通総額のみ含む  
 \*8 観光庁「旅行者取扱高」

<b>楽天市場 流通総額</b>
3年CAGR*5 <b>+8.1%</b>
業界平均*6 <b>+3.1%</b>

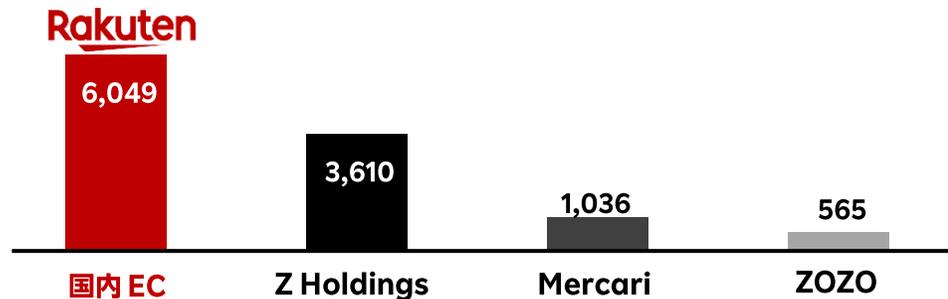
<b>楽天トラベル 国内宿泊流通総額</b>
FY2023 vs FY2019 <b>+42.5%*</b> 7
業界平均*8 <b>-9.5%</b>



## 業界他社比較

## 楽天国内ECは日本最大級の規模

国内主要EC会社の過去12ヵ月間流通総額\*1比較（十億円）

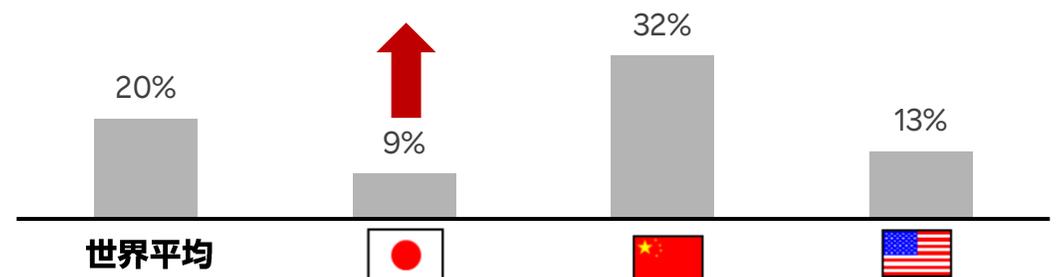


\*1 直近に開示された決算数値から過去12ヵ月間の流通総額を記載。Z Holdings:国内物販系取扱高+国内サービス系取扱高。Mercari: 日本におけるGMV。ZOZO: 全商品取扱高

## 日本における業界成長ポテンシャル

## 日本のEC浸透率は各国と比較しても低く、成長余地が大きい

各国のEC浸透率\*1



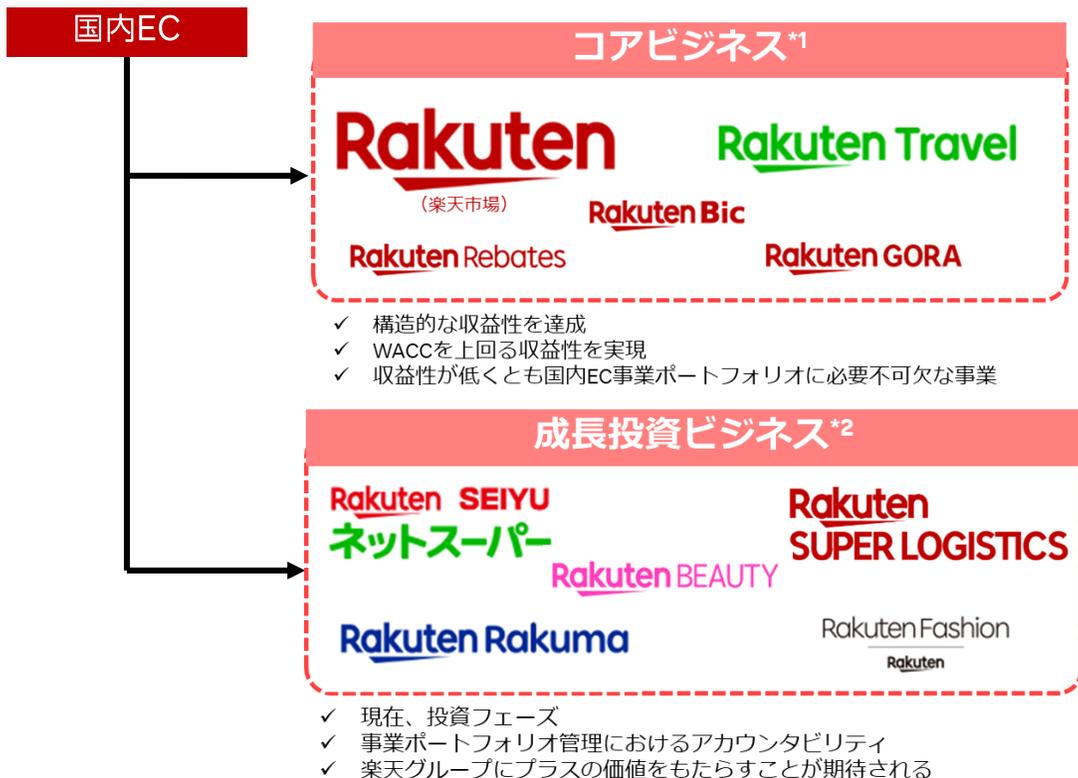
\*1: 2021年時点。経済産業省（2022年8月発行）。中国のみ取得できる最新の数値である、2021年7月に発行の経済産業省資料に記載された2020年実績値に基づく

# インターネットサービスセグメント（国内EC全体）

## ポートフォリオ マネジメント

更なる売上高成長・収益性向上に向けて

- ✓ 国内ECをコアビジネスと成長投資ビジネスに区分けを実施
- ✓ 楽天グループは引き続き、更なる成長のための投資及び、エコシステム強化を図る
- ✓ 成長投資ビジネスの各事業はアカウントビリティをもって成長と収益性を追求することにより、楽天グループに価値をもたらす

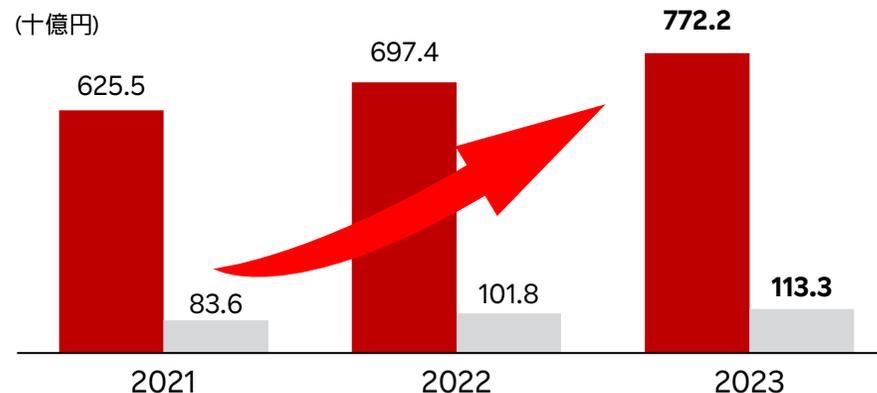


\*1市場、トラベル、ブックスネットワーク、ゴルフ、ドリーム、Open Commerce、Hunglead、BIC、Home life Direct、Car、等

\*2 Fashion 1st Party、C2C、楽天西友ネットスーパー、物流事業、ビューティー、ダイニング、クロスボーダートレーディング、等

## 売上高推移

- ・コアビジネスは堅調な成長率を実現
- ・成長投資ビジネスはコアビジネスと比較しても更に高い成長率を実現

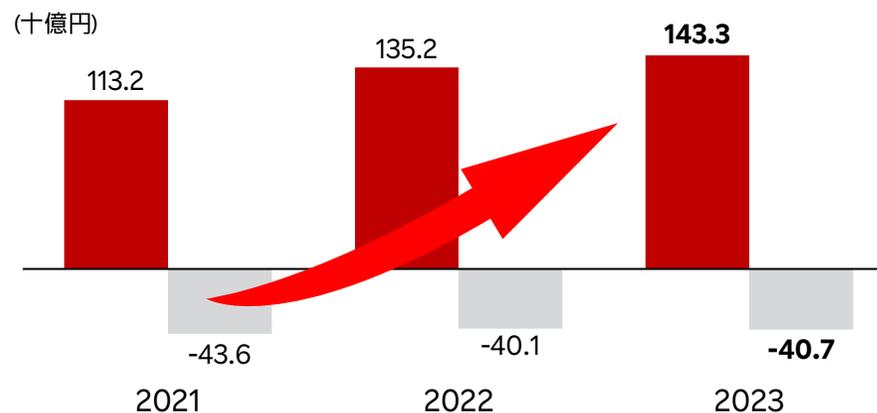


コアビジネス  
**+11.1%**  
2年-CAGR

成長投資ビジネス  
**+16.4%**  
2年-CAGR

## Non-GAAP 営業利益推移

- ・コアビジネスの堅調な利益成長と成長投資ビジネスの収益性改善



コアビジネス  
**+11.1%**  
2年-CAGR

成長投資ビジネス  
**29億円改善**  
2023年 vs 2021年

# インターネットサービスセグメント（国内EC：コアビジネス・成長投資ビジネス）

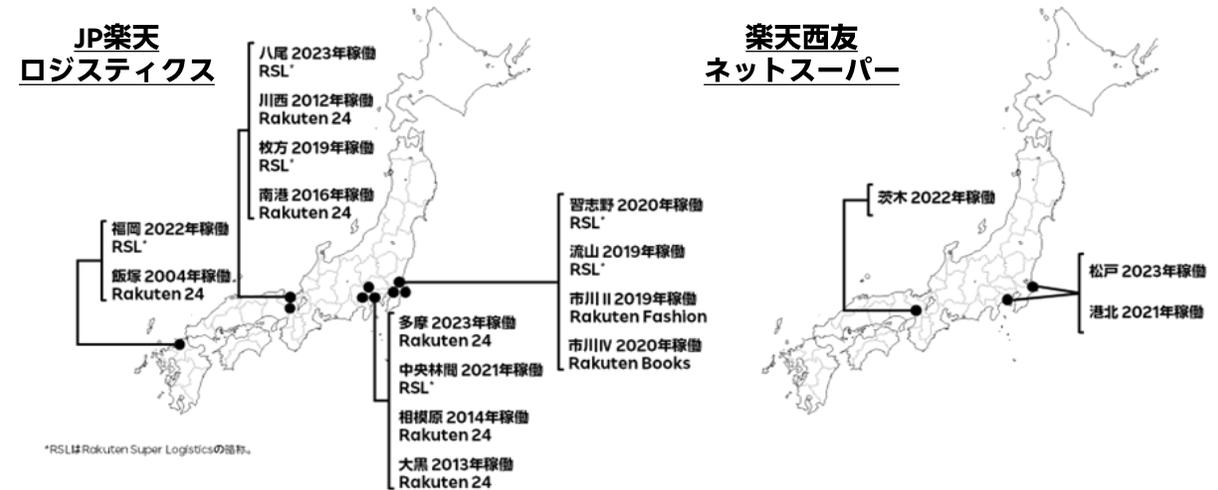
## コアビジネス

- ✓ 楽天市場、楽天トラベルを中心に様々な取り組みを継続し、今後も業界をリードする存在を目指す



## 成長投資ビジネス

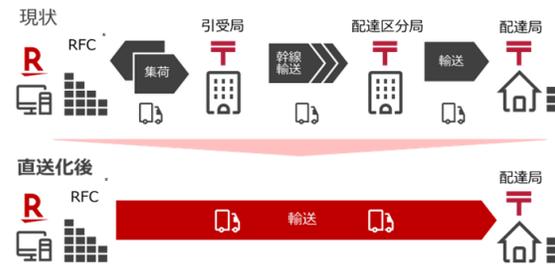
- ✓ 物流事業、楽天西友ネットスーパーの物流施設は順調に拡大しており、早期の黒字化に向けて取り組む



物流事業：直送便の推進等配送効率の最適化により収益性向上を見込む

楽天西友ネットスーパー：黒字化に向けた主な取り組み

日本郵便、JP楽天ロジスティクスとの連携による効率化



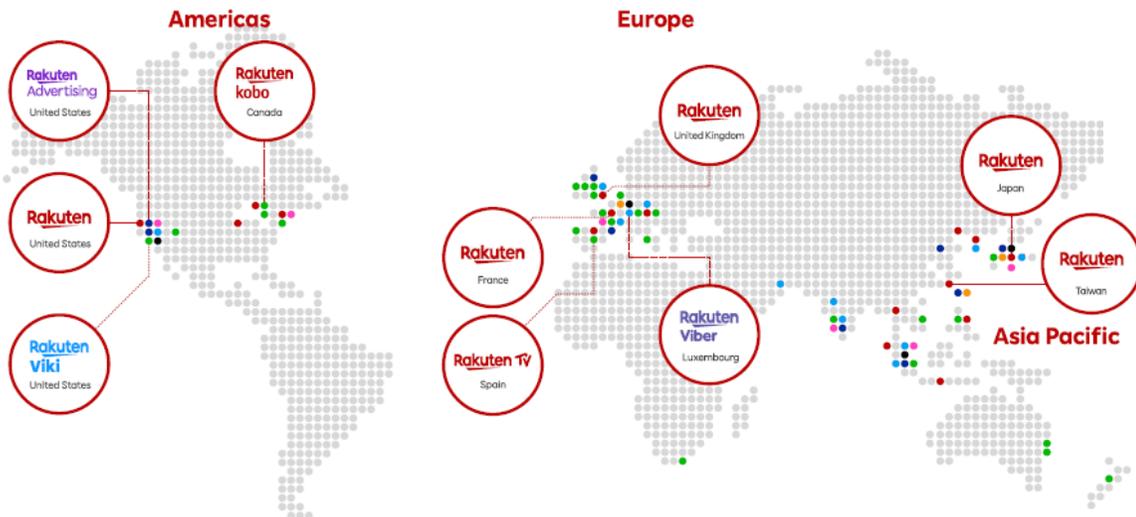
直送便は徐々に実現されており、収益性の向上に大きく貢献していく

- 楽天エコシステムのさらなる活用およびネットスーパーの商圏拡大を通じた新規顧客の獲得
- キラー商品やカテゴリーなどの顧客育成ドライバーを仕組みとして浸透させることにより、購買回数および購買金額の向上
- 品揃えの見直しや強化などを通じた粗利率の向上
- 楽天のファーストパーティ事業との連携による調達効率の向上
- 採算性をベースにした物流網の再構築等を通じた配送効率の向上
- 倉庫利用契約による既存物流センターの有効活用

# インターネットサービスセグメント（その他インターネットサービス）

その他インターネットサービス（海外事業）

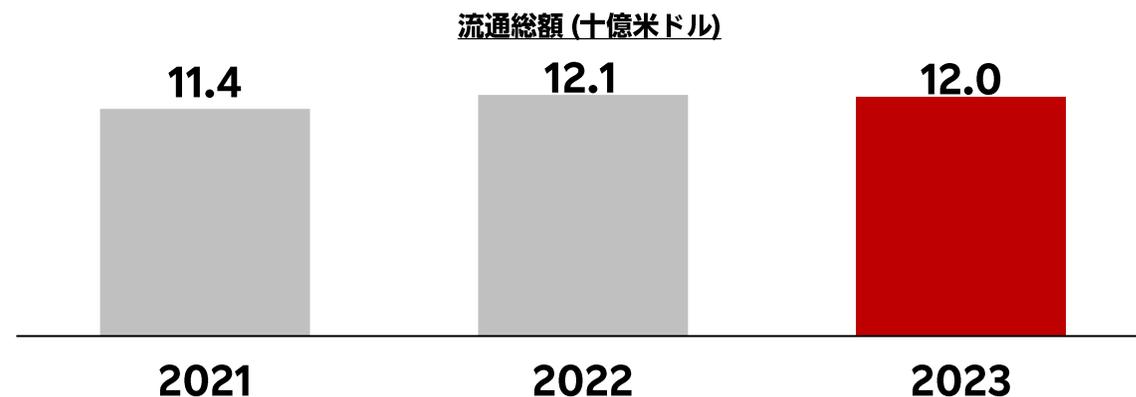
世界各国で展開している楽天サービス



Rakuten Rewards

米国キャッシュバックサイトのリーディングポジション

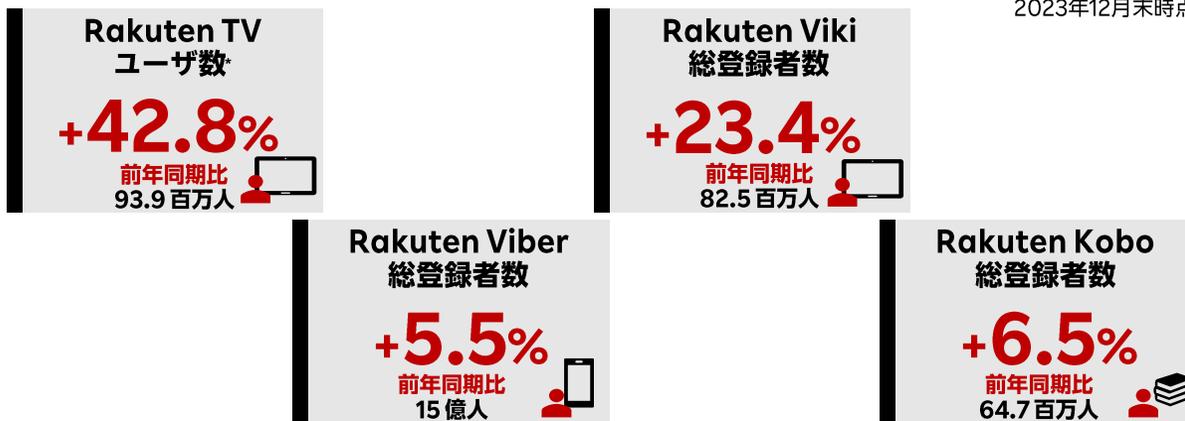
- 米国マクロ経済の影響により、現地通貨ベースでGMS、売上高、営業利益の伸びが鈍化



海外事業における強固な顧客基盤

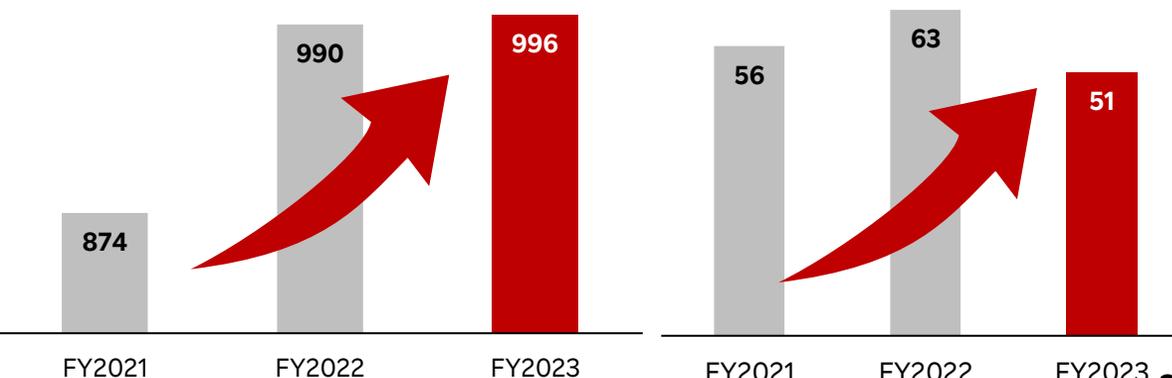
世界各国で多くの人々に利用されている

2023年12月末時点



売上高 (百万米ドル)

Non-GAAP 営業利益 (百万米ドル)



\*登録ユーザー数およびAVOD(Advertising Video On Demand)未登録ユーザー数の合計。Q2/23より、楽天TVの登録ユーザーの定義を退会したユーザーを除くものに変更し、過去数値を遡及修正を実施

# インターネットサービスセグメント（その他インターネットサービス：楽天キャピタル\*1）

## 投資戦略

### 投資先選定：

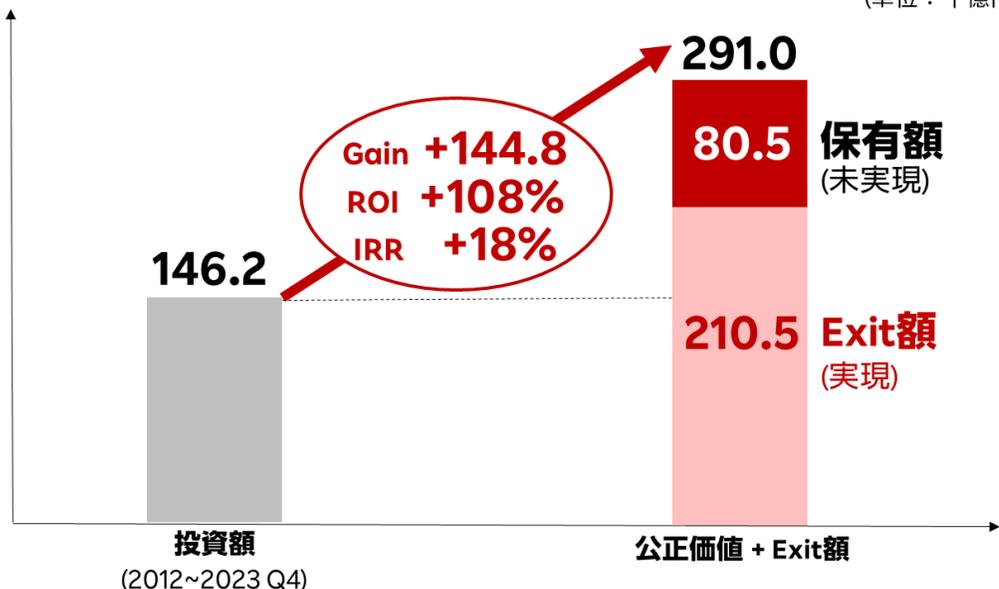
- ・ 楽天エコシステムへ貢献が期待できる、国内外の有望かつ革新的・高成長企業
- ・ 楽天の経営資源・ネットワークを活用、ビッグデータ・スクリーニング実施

### 付加価値：

- ・ 楽天の経営資源を活用した、事業の成長拡大および立上げ支援（IT・マーケティング等）
- ・ WebマーケティングやKPI管理等、様々なノウハウの提供

## パフォーマンス\*2

（単位：十億円）



## ポートフォリオ

	保有	Exit済*3	楽天キャピタル以外*4
投資件数*5：	44	43	2
インターネット	carousell, SHOPBACK, OneSignal, dataX		
ライドシェアリング	cabify, DI/DX hacomono, TOON CRACKER		
ヘルスケア	アイメッド, airweave, Ubie	Pinterest, careem (Partial), VISIONAL, Upstart	Lyft, Rakuten Medical (Affiliated Company)
サステナビリティ	CARIUMA, JEPLAN		
モバイル/AI	airalo, METAPHYSIC		
その他	ÖKAN, Digital Entertainment Asset Pte.Ltd., DAITO	BASE FOOD (Partial), goto	

\*1: 楽天グループ 投資事業（楽天キャピタル）

\*2: 2022年12月末時点。楽天キャピタル以外のマイノリティー投資除く（Lyft、楽天メディカルは、他ビジネスへ移管済）

\*3 2015年以降Exit分、件数は一部Exitを除く。

\*4 Lyftと楽天メディカルは、楽天キャピタルから他ビジネスへ移管。

\*5 投資件数はQ4/23時点の楽天キャピタルの投資に限定。

# フィンテックセグメント

---

# フィンテックセグメント構成要素

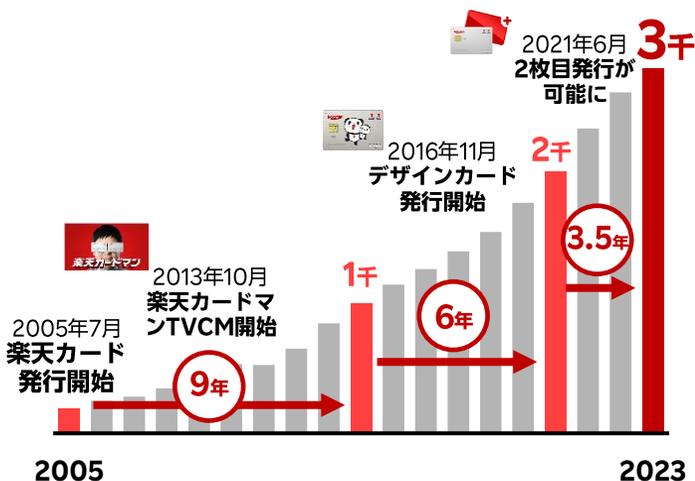
## フィンテックセグメント

楽天カード	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 楽天カード</li></ul>
楽天銀行	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 楽天銀行</li></ul>
楽天証券	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 楽天証券単体及び海外子会社</li></ul>
保険事業	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 楽天生命保険</li><li>■ 楽天損害保険</li><li>■ 楽天インシュアランスプランニング等</li></ul>
楽天ペイメント	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 楽天ペイ</li><li>■ 楽天Edy</li><li>■ 楽天ポイントパートナー</li><li>■ 楽天ペイ（オンライン決済）</li></ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 楽天証券HD</li><li>■ 楽天ウォレット</li><li>■ 楽天投信投資顧問</li><li>■ 楽天カード及び楽天銀行の海外子会社等</li></ul>

# フィンテックセグメント (楽天カード)

## ハイライト

国内トップクラスのクレジットカード



カード発行枚数  
(2023年12月時点)

**3,007万**

クレジットカード  
ショッピング取扱高<sup>\*1</sup>

**21.1兆円**

国内No.1  
(自社発行ベース)

## KPI

中期目標「トリプル3」

年間ショッピング  
取扱高

目標  
**30兆円**

**21.1兆円**  
(2023年)

取扱高シェア<sup>\*2</sup>

目標  
**30.0%**

**23.2%**  
(2023年11月)

カード発行枚数

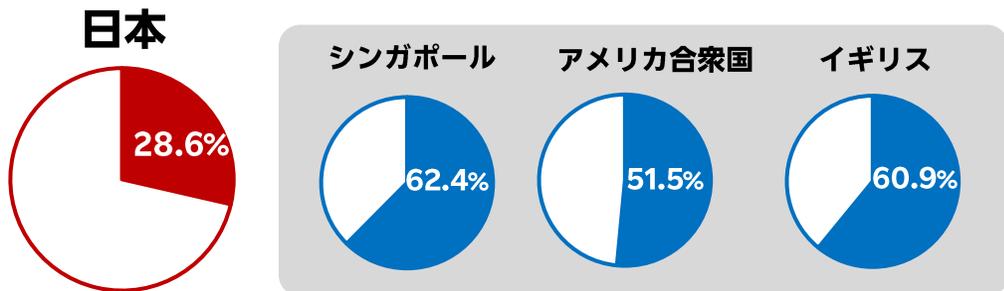
**3,000万枚** ★達成

**3,007万枚**  
(2023年末)

## 市場機会

クレジットカード業界の成長余地<sup>\*3</sup>

クレジットカード (デビットカード含む) 浸透率比較



## 成長戦略

楽天エコシステムとのシナジー拡大



\*1 経済産業省の特定サービス産業動態統計調査及びクレジットカード大手各社（開示のある企業に限る）の開示情報をもとに自社調べ

\*2 経済産業省、特定サービス産業動態統計調査、クレジットカード業

\*3 参照：日本クレジット協会「日本のクレジット統計2022版」より、2021年の諸外国におけるカード決済（種類）別の「発行枚数」「取扱高」及び「民間最終消費支出」に対する割合

\*4 2023年末時点（法人、BCP回線含む）

# フィンテックセグメント（楽天ペイメント）

## ハイライト

楽天ペイメントのアセットとグループにおける立ち位置

楽天ペイの利用可能箇所<sup>\*1</sup>

**600万箇所 +**  
交通系ICカード**150万店舗**

顧客満足度調査<sup>\*2</sup>

2023年度JCSI

主要**6**指標全てで  
**1**位を獲得



楽天グループへの入口

新規楽天会員の  
**4人に1人**  
は楽天ペイメント経由



## サービス

ペイメント事業の主なサービスラインアップ

キャッシュレス決済サービス

**R**  
Pay 楽天ペイ

共通ポイントサービス

**R**  
POINT 楽天ポイントカード

IC型電子マネー

**R**  
Edy 楽天Edy

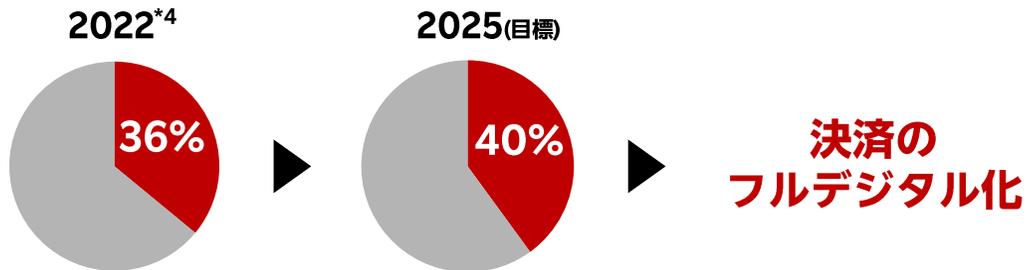
オンライン電子マネー

**R**  
Cash 楽天キャッシュ

## 市場機会

日本におけるキャッシュレス市場の成長余地

日本のフルキャッシュレス比率を2025年までに40%までとする目標<sup>\*3</sup>



\*1 楽天ペイ、楽天Edy、楽天ポイントカードの利用可能箇所合計600万箇所、交通系ICカード150万店舗（2022年10月時点）

\*2 2023年度JCSI（日本版顧客満足度指数）調査QRコード決済業種 \*3 参照：経済産業省「キャッシュレス・ビジョン」2018年

\*4 参照：経済産業省「2022年のキャッシュレス決済比率を算出しました」（2023年4月）

## 成長戦略

グループアセットを活用した機能拡充で多様なニーズに対応



# フィンテックセグメント (楽天銀行)

## ハイライト

日本最大のネット銀行\*1

口座数  
(ネット銀行)

**No.1\***

**1,500万**

突破  
(2024年2月)

預金残高  
(ネット銀行)

**No.1\***

**10.3兆円**

2023年  
12月末時点

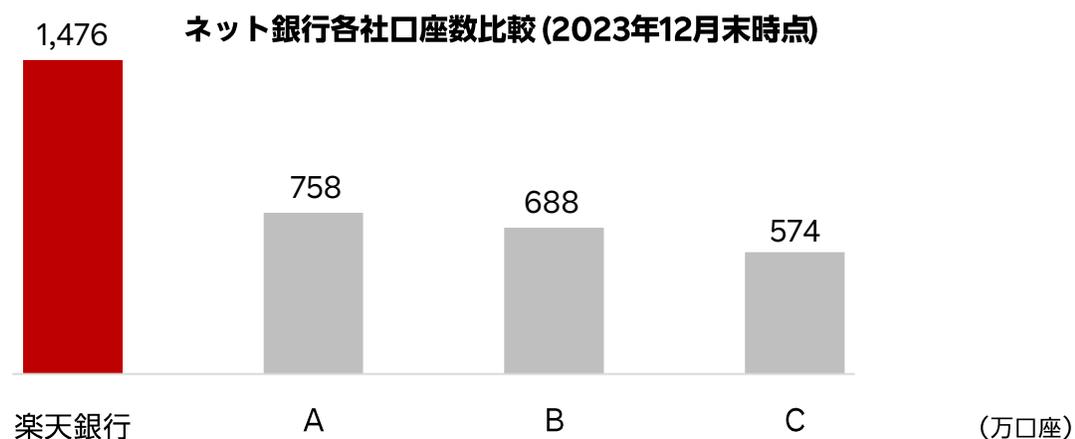
東京証券取引所  
プライム市場へ上場  
(2023年4月21日)

ゼロキャッシュ時代の  
到来を見据えた

**FinTechの  
リーディング  
カンパニーへ**

## KPI

ネット銀行口座数においてNo.1\*3

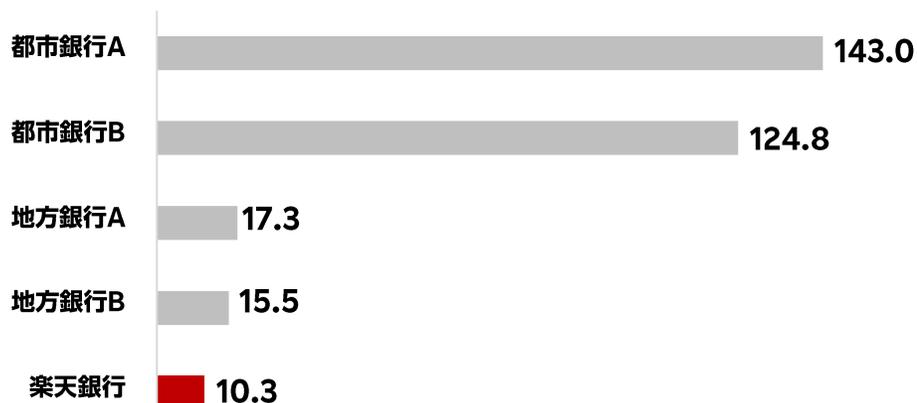


## 市場機会

預金残高からみるネット銀行の成長余地

(兆円)

預金残高比較\*4



## 成長戦略

“第二の成長ステージ”における成長戦略の遂行

- 1 楽天エコシステムを活用したグループサービスとの相互送客による効率的な顧客基盤の拡充
- 2 メイン口座化\*5の推進や個人向けローンプロダクトラインナップの拡充、ミドルリスク運用資産の拡大を通じた収益力の強化
- 3 楽天グループと楽天銀行が持つデータ・AIの活用を通じたFinTech領域の成長取込み

\*1 口座数、預金残高ベース (2023年12月末時点) \*2 日本会計基準

\*3 ネット銀行とは、対面の店舗を持たず、インターネット上での取引を中心として営業している銀行。金融庁「免許・許可・登録等を受けている業者一覧」預金取扱等金融機関業態【その他】に記載の各社開示資料を元に当社にて計算。

\*4 各社開示資料 (2023年12月末時点) \*5 メイン口座とは、楽天銀行口座を口座振替または給与・賞与受取口座として利用されている口座を指す。

# フィンテックセグメント (楽天証券)

## ハイライト

顧客基盤・預かり資産共に堅調に成長

証券口座数  
(2023年12月末)

1,020万

国内証券会社単体  
(開示情報ベース) で最多<sup>\*3</sup>

預り資産残高<sup>\*1</sup>  
(2023年12月末)

25兆円

前年同期比  
+37.8%

当社NISA口座シェア<sup>\*2</sup>  
(2023年9月末)

33.0%

## 強み

初心者からアクティブトレーダーまでサポート

### 投資初心者向け支援

▶投資情報メディア「トウシル」



▶投資AIアシスタントの活用



### グループ連携でお得で便利に

▶マネーブリッジ (楽天銀行連携)  
入出金が簡単・振込手数料無料

▶楽天カード (月上限10万円) 及び  
楽天キャッシュ (月上限5万円) で  
投信積立が可能

▶対象の投資信託保有で、投信残高  
に応じて楽天ポイントが貯まる

▶貯まった楽天ポイントで株式や投  
資信託へ投資できる

### 投資経験者支援

▶無料で使える充実の取引ツール



▶充実の商品ラインナップ

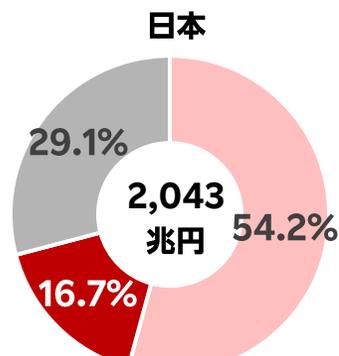
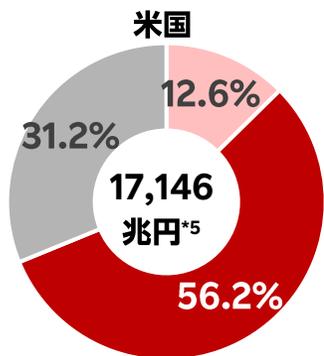
国内株式、投資信託、債券の  
ほか、海外株式、海外ETF、  
外貨建てMMFやFXなど  
グローバル投資商品も充実

## 市場機会

証券業界の成長余地

### 日米家計金融資産の比較<sup>\*4</sup>

■現金・預金 ■株式・債券証券・投資信託等 ■その他



加えて

日本株取引手数料  
無料化の流れ  
(2023年10月~)

及び

新NISA開始  
(2024年1月~)

## 成長戦略

デジタル“資産づくり”プラットフォームとして  
お客様の Financial Well-Being を最大化

- 1 楽天証券が強みを持つ初心者や若年層をターゲットとしたさらなる顧客基盤の拡大及び預り資産増加の加速
- 2 投資・資産づくりに関する多様なニーズに応える新商品やサービスの開発・提供を通じた預り資産あたりの収益性向上
- 3 グループサービス連携強化及びAIなどのテクノロジーを活用し、よりパーソナライズされた提案をタイムリーに行うことによる顧客満足度向上と口座あたりのLTV (Lifetime Value) 増大



\*1 日本会計基準 \*2 日本証券業協会「NISA及びジュニアNISA口座開設・利用状況調査結果 (全証券会社)」(2023年9月末時点)より楽天証券算出

\*3 各社ホームページ上での開示情報により、楽天証券にて集計。SBI証券は単独口座数非開示のため2021年3月末時点の口座数、野村証券および大和証券は残あり顧客口座数、SMBC日興証券は総合口座数

\*4 2023年8月25日 日本銀行調査統計局発表「資金循環の日米欧比較」より \*5 1ドル150円として計算

# フィンテックセグメント（保険事業）

## ハイライト

楽天グループシナジーを活用したユニークなサービス

楽天グループシナジー  
を活用したユニークな  
サービス

旅行保険  
ワンクリックゴルフ  
保険等



保険料のお支払いで、  
楽天ポイントを進呈\*1

1%



楽天保険の総合窓口戦略

ネットでも対面でも  
ワンストップ  
サービスを提供



## サービス

保険事業のサービスラインナップ

**Rakuten 楽天生命** 生命保険、医療保険、がん保険等

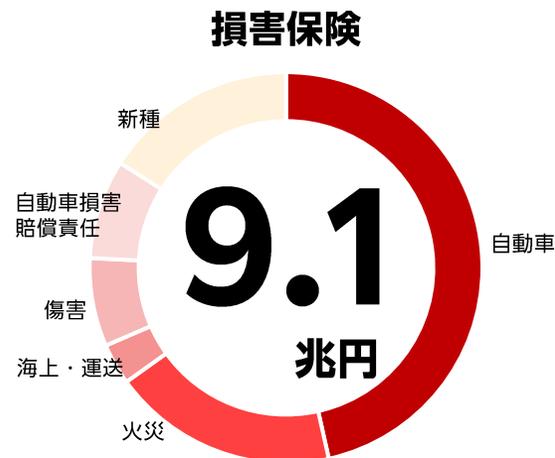
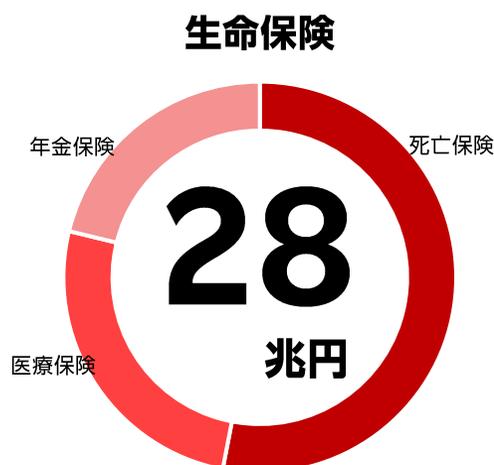
**Rakuten 楽天損保** 自動車保険、火災保険、ペット保険、旅行保険、自転車保険等

**Rakuten 楽天少短** 糖尿病のほけん（医療保険）

**Rakuten 保険の総合窓口** 楽天の保険商品の相談・お問い合わせ・手続きがワンストップでできるお客さま窓口

## 市場機会

保険業界の市場規模\*2



## 成長戦略

楽天エコシステムとのシナジーを拡大

Rakuten  
楽天損保

Rakuten  
楽天生命



- Rakuten** 超かんたん保険、楽天あんしん延長保証、マイカー割保険、ペットミニ保険
- Rakuten Travel** 旅行保険、お宿の保険
- Rakuten Card** カード付帯保険
- Rakuten 楽天銀行** 火災保険、団体信用生命保険
- Rakuten Mobile** 端末保証
- Rakuten GORA** ゴルファー保険
- Rakuten Drone** ドローンによる高所損害査定



\*1 ポイント進呈には一定の条件および上限があります。ポイント進呈に関するルールと規約は楽天生命または楽天損保のホームページをご確認ください。  
\*2 参照：生命保険協会「生命保険事業概況年次統計（2022年度）」、日本損害保険協会「損害保険会員会社の決算概況2022（令和4）年度」

# モバイルセグメント

---

# モバイルセグメント構成要素

## モバイルセグメント

楽天モバイル	■ 楽天モバイル
楽天シンフォニー	■ 楽天シンフォニー
楽天エナジー	■ 楽天でんき ■ 楽天ガス 等
その他	■ 楽天コミュニケーションズ 等

# 楽天モバイル：フェーズ3への移行

2020-2022  
フェーズ1  
急速に基盤構築

2023  
フェーズ2  
リーンな経営の確立

2024~  
フェーズ3



総務省に提出した自社回線による  
4G人口カバー96%目標を  
計画よりも4年早く達成



月次運営コストを150億円以上削減



仮想化技術を確立



99.9%の人口カバレッジを達成



全契約回線を有料にしたことにより、  
持続可能なビジネス構造を確立



簡易的な登録・アクティベーションや、  
リファラルマーケティング等創造的な  
マーケティング戦略を実現



競争力のあるB2Bサービスを開始し、  
大幅な契約回線数の増加を記録

黒字化及び国内No.1  
携帯キャリアへ

2024年12月までに  
月次EBITDA黒字化を目指す

# 楽天モバイル：フェーズ1 急速な基盤確立

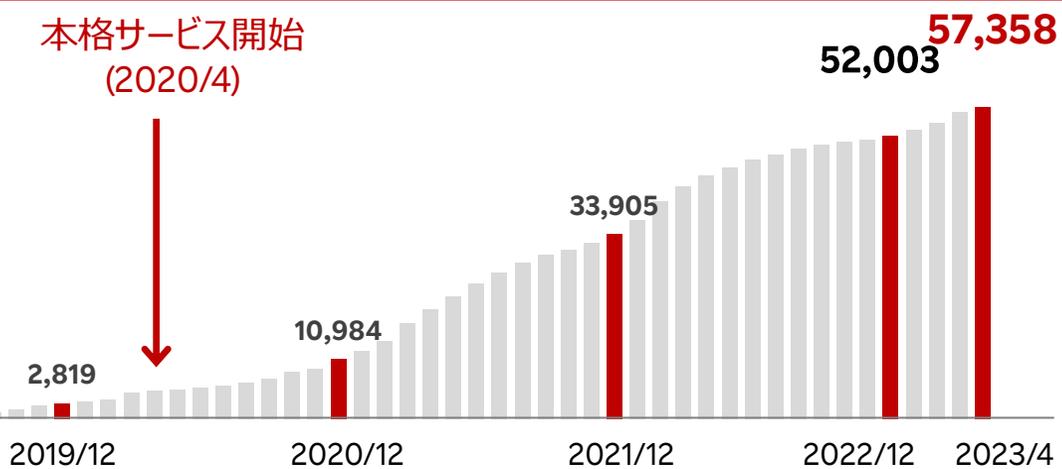
## 4G人口カバー率\*

総務省提出の開設計画  
「人口カバー率96%」の到達  
と比較し約4年の前倒し

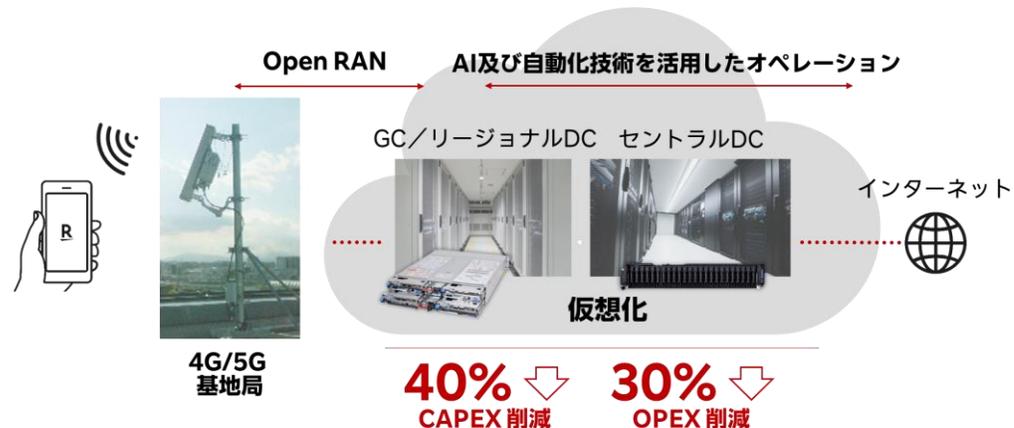


## 4G屋外基地局の開設数

本格サービス開始  
(2020/4)



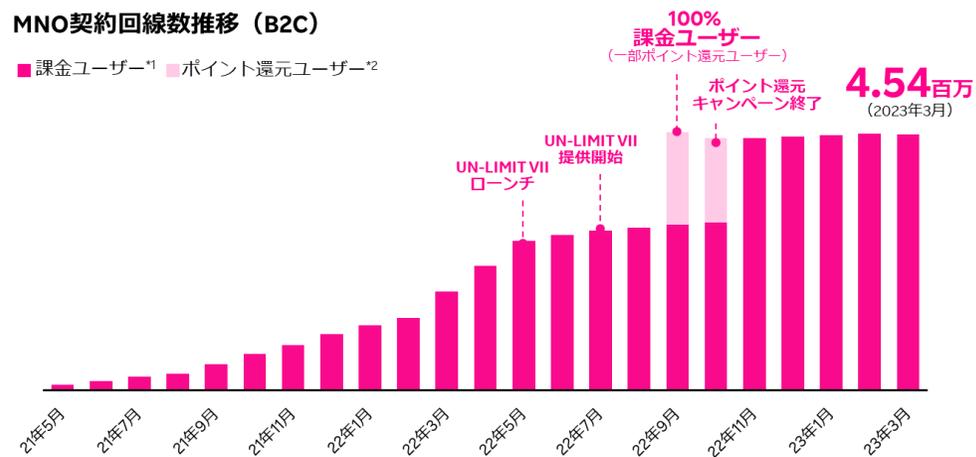
## 仮想化技術の確立



## 顧客基盤は着実に拡大

### MNO契約回線数推移 (B2C)

■課金ユーザー<sup>1</sup> ■ポイント還元ユーザー<sup>2</sup>



\*1: 課金ユーザー＝データ使用量が1GB以上(1年間無料、3ヵ月無料を除く)

\*2: 9月、10月のデータ利用量が1GB未満で、プラン料金相当のポイントを付与するキャンペーンの対象となったユーザー

# 楽天モバイル：フェーズ2 リーンな経営の確立

## 2023年6月開始のニューロミング契約・新料金プラン

競争力のある料金プランに加えて堅固なネットワークを提供可能となり、契約者数の拡大が期待される

4G人口カバー率<sup>\*1</sup>: 2023年4月末現在

98.4%

4G人口カバー率<sup>\*1</sup>: 2023年6月以降 (予定)

99.9%

カバレッジは他MNO3キャリアと同水準に



- ・ **楽天モバイルカバレッジ**
  - プラチナバンドなしのため屋内や繁華街/高層ビル、地下鉄等で電波が繋がりにくい場合あり
- ・ **Rakuten UN-LIMIT VII**
  - 5GBまでのローミングデータ利用
  - 超過後は高速データ通信追加1GBあたり660円 (税込)

- ・ **屋内や繁華街/高層ビル等も含めパートナー回線を無制限利用可能**  
(楽天ネットワークが繋がりにくい場合)
- ・ **楽天回線とローミング回線をシームレスに切り替えることが可能に**

<sup>\*1</sup> 屋外基地局による電波人口に対する人口カバー率  
<sup>\*2</sup> 日本全国の通信エリアでデータ高速無制限になるのは2023年6月以降。人口カバー率は、国勢調査に用いられる約500m区画において、50%以上の場所で通信可能なエリアを算出

# Rakuten 最強プラン

2023年6月提供開始

安さだけでなく、つながりやすさを手にした楽天

4G人口カバー率<sup>\*1</sup>

業界最高水準の99.9%  
だから、つながりやすい

料金

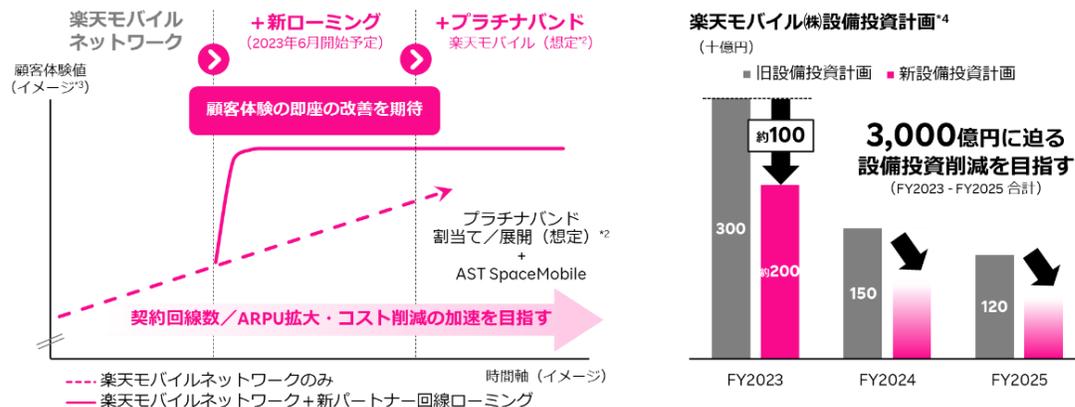
高速データを無限に使っても  
最大 2,980円<sup>\*2</sup>  
(税抜)

海外 高速データ通信 2GBまで無料 <sup>*3</sup>	国内通話 Rakuten Linkで 通話無料 <sup>*4</sup>	Rakuten Link デスクトップ <sup>*5</sup> パソコンでも 国内通話し放題	加入しやすさ ・機能 MNPワンストップ <sup>*6</sup> /ワンクリック開通 <sup>*7</sup>	ポイント 最大16倍での お買い物 <sup>*8</sup>
--	---	---	---	---------------------------------------

<sup>\*1</sup> 屋外基地局による電波人口に対する人口カバー率日本全国の通信エリアでデータ高速無制限になるのは2023年6月以降。人口カバー率は、国勢調査に用いられる約500m区画において、50%以上の場所で通信可能なエリアを算出  
<sup>\*2</sup> 公平なサービス提供のため、通信制限の発生あり。通信により速度低下する場合があります。通信料等別  
<sup>\*3</sup> プランのデータ利用量に制限あり <sup>\*4</sup> 一部対象外番号あり <sup>\*5</sup> 2023年3月より開始予定 <sup>\*6</sup> 2023年5月より開始予定 <sup>\*7</sup> 2023年6月より開始 <sup>\*8</sup> 会員ランク条件あり

## 顧客体験を即座に改善し設備投資計画を削減

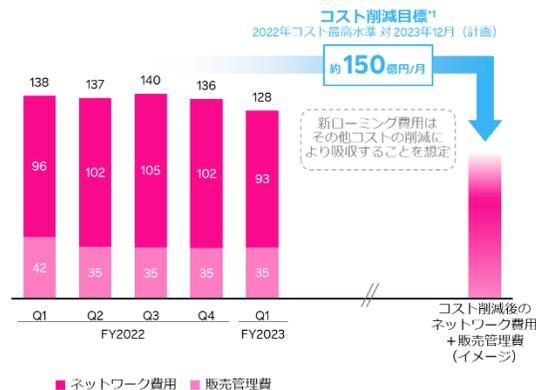
引き続き2022年最高水準対比2023年12月までに150億円/月のコスト<sup>1</sup>削減を目指す  
ニューロミング契約のもとローミング費用は当初計画対比増加するものの今後安定的に減少予定



<sup>\*1</sup> ネットワーク費用 (減価償却費除く) とSG&A  
<sup>\*2</sup> 2022年5月時点において楽天モバイルに対するプラチナバンドの割当ては未実施であり、今後の割当てについて也未確定。割当ては最速2023年秋に総務省が決定  
<sup>\*3</sup> 人口カバー率 ネットワーク稼働、ユーザーエクスペリエンス等を勘案したイメージ。イメージ図であり、客観的な基準には則さない  
<sup>\*4</sup> 1.7GHz、3.7GHz、28GHz、屋内を含み、IFRS16で求められる使用権資産、5G1.7GHz帯の特定基地局開設料等を除く。基地局建設に関わる機器納入状況に影響を受ける可能性あり

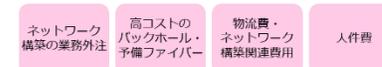
## 更なる経営の安定に向けたコスト削減

ニューロミング契約を踏まえたコスト削減目標に係るアップデート  
(十億円、楽天モバイル(株))



コスト削減施策

### ✓ 基地局開設費用削減



- 業務の自動化等のベース促進
- 開発プロジェクトを厳選

### ✓ 顧客獲得コスト削減

- 不採算ショップの閉鎖、人員削減
- 代理店等との契約体系変更による効率化
- デバイス等の物流を改善

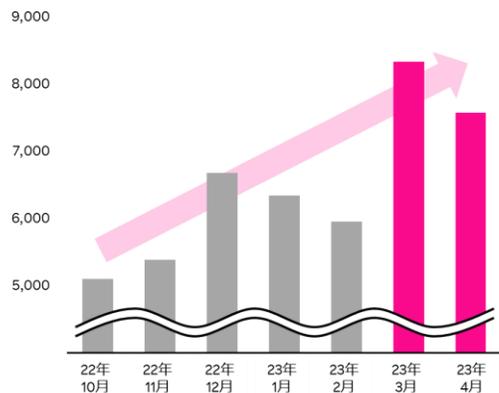
<sup>\*1</sup> 2022年の最もコストの高い水準との比較。ネットワーク費用 (減価償却費除く) とSG&Aにおけるコスト削減

# 楽天モバイル：フェーズ2 契約者獲得・ARPU拡大

## ロイヤリティの高いMNO契約者が着実に増加

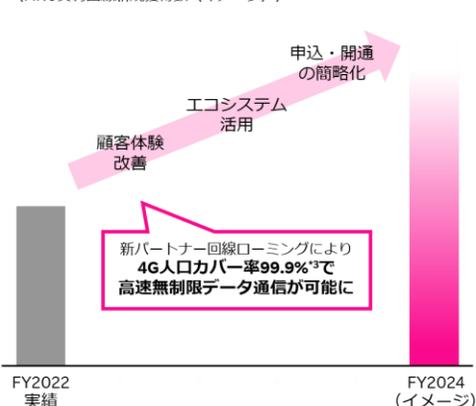
2023年5月10日時点のMNO契約回線数: 4.65百万<sup>\*1</sup>

日次平均MNO契約回線新規獲得数 (B2C+B2B<sup>\*2</sup>)



成長ドライバー

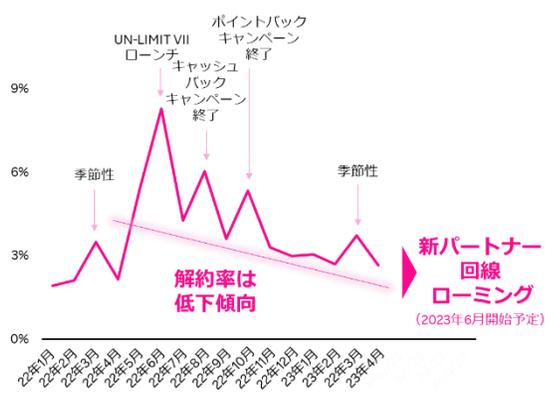
(MNO契約回線新規獲得数 (イメージ))



<sup>\*1</sup>: 速報値  
<sup>\*2</sup>: B2Bサービスは2023年1月より提供開始  
<sup>\*3</sup>: 日本全国の通信エリアでデータ高速無制限になるのは2023年6月以降。人口カバー率は、国勢調査に用いられる約500m区画において、50%以上の場所で通信可能なエリアを基に算出

## 解約率の改善

月次解約率



楽天モバイルの解約理由

理由	比率 <sup>*1</sup>
ネットワークの品質・速度に不満を感じたため	58.3%
カバーエリアに不満を感じたため	7.6%
料金プランに不満を感じたため	4.8%
楽天リンクに不満を感じたため	3.3%
他キャリアのプラン・キャンペーンが魅力的だったため	3.2%
その他	22.7%

更なる解約率低減に向けて  
ネットワーク品質の向上が重要

<sup>\*1</sup>: 楽天モバイルによる顧客解約時のアンケート (2023年1月~3月末の累計) 【わからない・答えたくない】の回答を除く比率

## 契約数拡大に向けた効果的なマーケティング戦略

**1 シームレスな申込プロセス**

モバイルキャリアのワンストップMNP (2023年5月下旬開始予定)

楽天IDを利用したデータSIMのワンクリック申込 & アクティベーション (2023年6月提供予定)

**2 魅力的なリファラル/インターネット・マーケティング**

紹介キャンペーン

✓ 紹介する方:  
1人につき**7,000** 楽天ポイント<sup>\*1</sup>

✓ 紹介された方:  
**3,000** 楽天ポイント<sup>\*2</sup>

楽天モバイル紹介券

7,000 ポイントプレゼント!

3,000 ポイント

R POINT

**3 法人サービス (2023年1月~)**

法人プランの特徴

- ✓ 国内通話 **かけ放題**<sup>\*3</sup>
- ✓ 国際通話 **無料**<sup>\*4</sup>
- ✓ **5G** 利用可能<sup>\*5</sup>

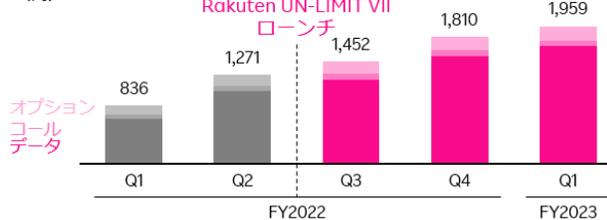
法人顧客 **1,400+**<sup>\*6</sup>  
(浸透率約0.16%<sup>\*7</sup>)

楽天グループの法人顧客<sup>\*6</sup>  
**900,000**

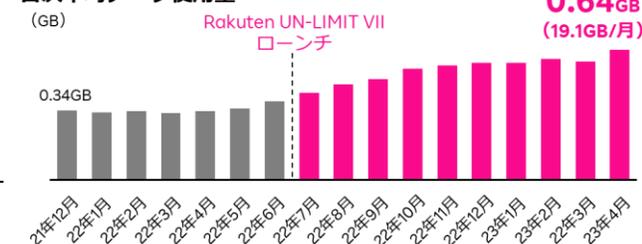
<sup>\*1</sup>: 紹介された方 (被紹介者) の紹介ログインが確認できた後、その4ヶ月後に2,000ポイント進呈、5ヶ月後に2回目の2,000ポイント進呈、6ヶ月後に3,000ポイント進呈。付与されたポイントは3ヶ月間有効。紹介する方 (紹介者) の特典の上限は、毎月10名様分まで  
<sup>\*2</sup>: 適用回線数は、1名1回線まで  
<sup>\*3</sup>: 0180や0570などから始まる他社接続サービス、一部特番 (189) への通話については、無料通話の対象外。Rakuten Link Officeアプリ未使用時、国内通話は30秒22円 (税込)  
<sup>\*4</sup>: Rakuten Link Officeアプリを利用した場合、海外の対象国と地域からのみ発信可能。その他の地域に関してはWi-Fi接続中の場合のみ発信可能。国際通話・国際SMSのサービスエリア・提供条件は予告なく変更になる場合がある  
<sup>\*5</sup>: 楽天モバイルの5Gサービスエリアにおいて5G対応製品を用いることで、5Gサービス利用可能  
<sup>\*6</sup>: 2023年3月時点  
<sup>\*7</sup>: 2023年3月時点の楽天モバイルの法人顧客数約1,400を楽天グループの法人顧客900,000で除して算出

## ARPUの拡大

B2C ARPU<sup>\*</sup>推移 (円)



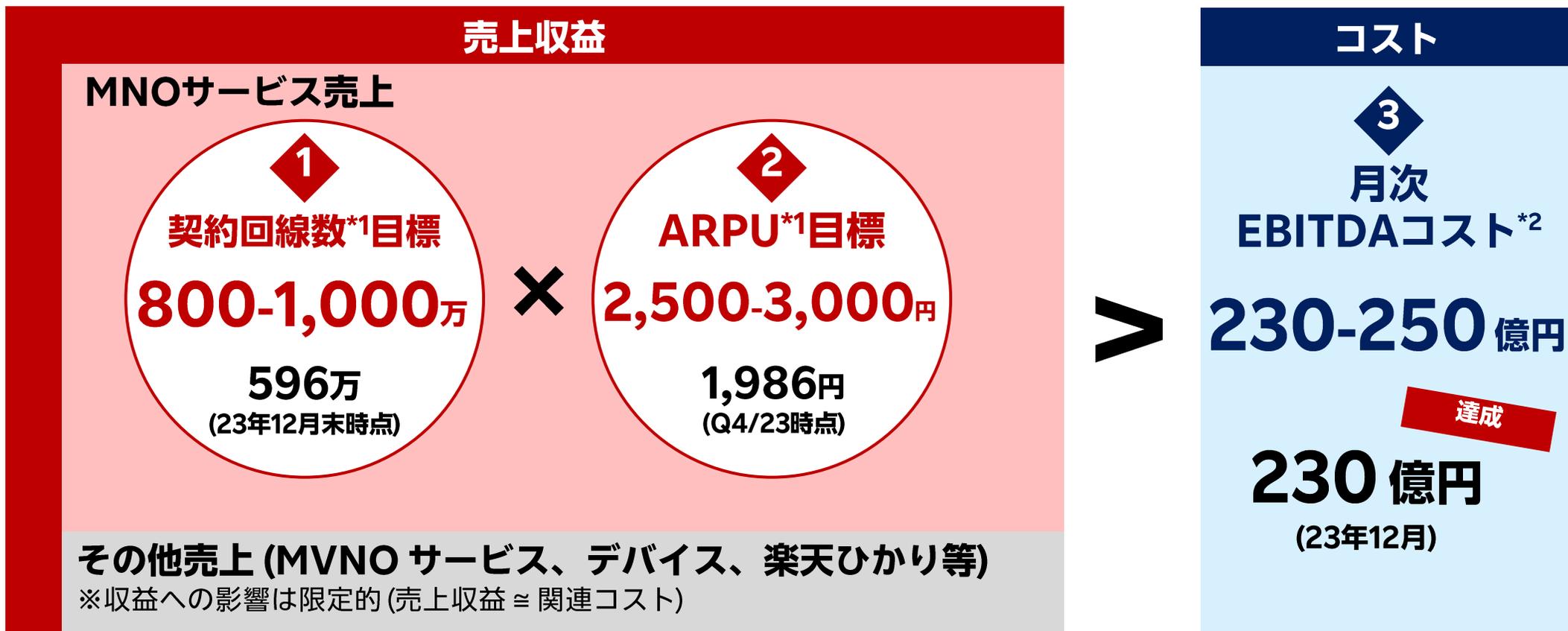
日次平均データ使用量 (GB)



<sup>\*</sup> ARPU = 各サービス売上 ÷ 四半期契約回線数の期首末平均。Q1 FY2023に契約回線数の定義を見直したことで、過去分についても遡及修正

# 楽天モバイル: フェーズ3 2024年内のNon-GAAP EBITDA単月黒字化実現を目指す

- EBITDAコストを上回るMNOサービス売上の成長を目指す

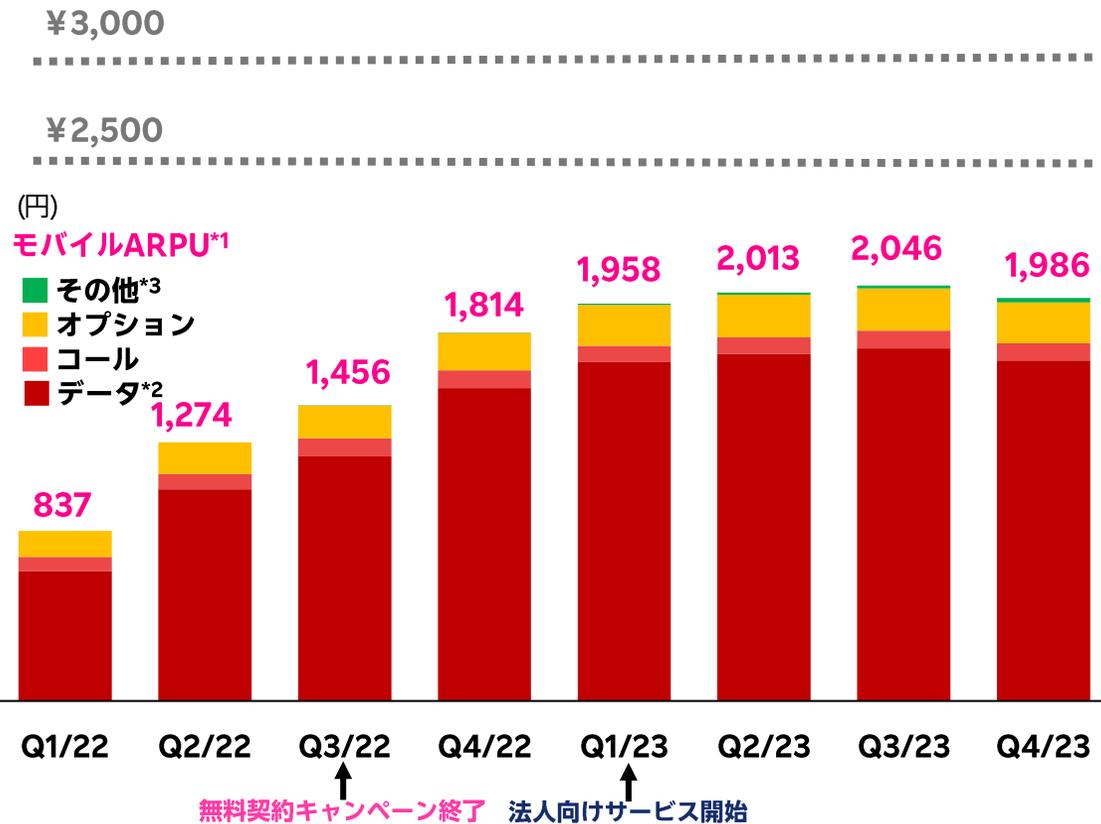


\*1 BCPは除く。BCPとは、B2BにおいてBusiness Continuity Plan用途に販売しているプラン。

\*2 減価償却費を除くコスト

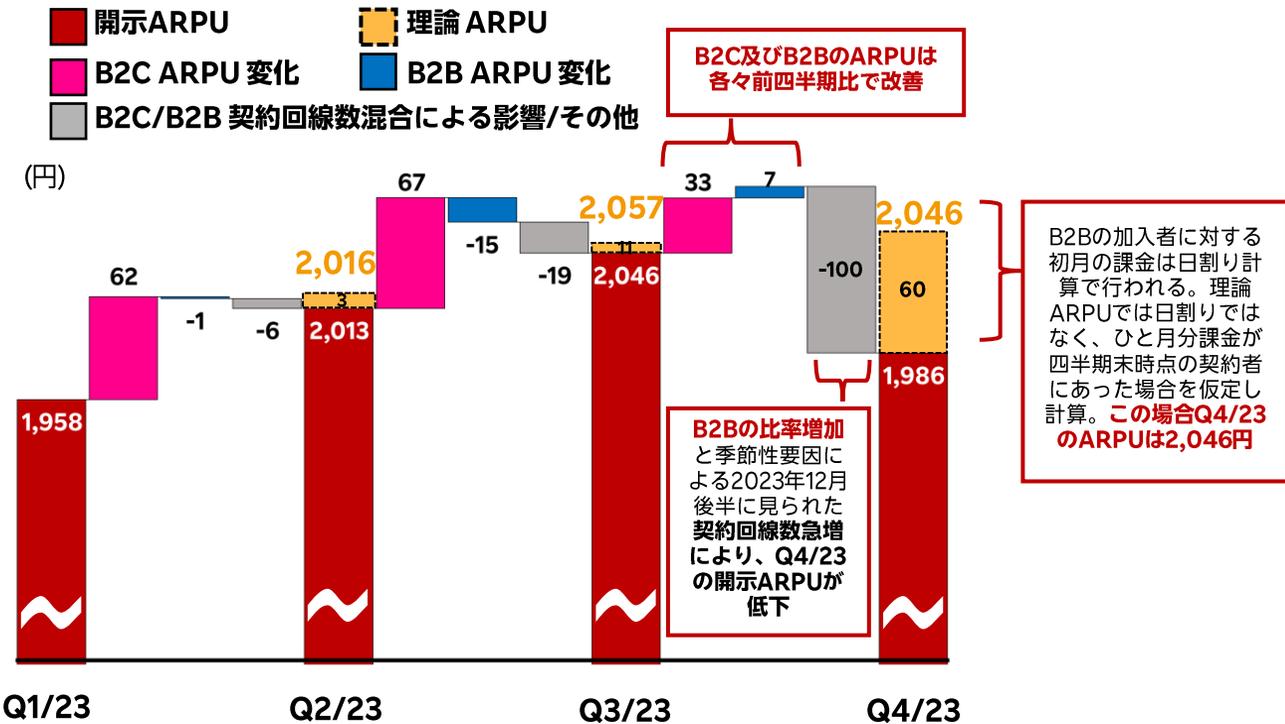
# 楽天モバイル：直近の状況 ARPU

## モバイルARPU(MNO、B2C + B2B)\*1



## ARPU状況分析 (試算)

B2C及びB2B ARPUは個別にみると共に前四半期から改善



\*1 BCPは除外。BCPとは、B2BにおけるBusiness Continuity Plan用途に販売しているプラン。契約回線数の定義及び売上内訳を変更したことに伴い過去数値を訴求修正。売上の内訳は経営者が意思決定する際に使用する指標（経営管理指標）で開示しております。そのため、今後集計範囲や内訳が変更になり、遡及修正が発生する可能性があります。

\*2 データARPU：2022年9月-10月に実施した1GB未満ユーザーへのポイントバック施策は売上マイナスとして計上だが、本データARPUの計算には含む。

\*3 広告、B2B雑収入を含む。

# 楽天モバイル：楽天エコシステムへの貢献と更なる拡大ポテンシャル

## エコシステムへの貢献実績

Rakuten  
Mobile

### 業績への貢献

Q4/23 グループ売上貢献<sup>\*1</sup>

**+100** 億円

Q4/23 グループEBITDA貢献<sup>\*2</sup>

**+60** 億円

### 流通総額への貢献<sup>\*3</sup>

MNO契約後の楽天市場年間流通総額

**+60%**

MNO契約後の楽天トラベル年間流通総額

**+93%**

### その他指標への貢献<sup>\*4</sup>

MNO契約者の1年間での  
平均サービス利用増加数

**+2.56** MNO未契約者の  
平均増加数は+0.42

MNO契約者による  
延べ楽天サービス新規利用数

**1,330** 万+

## 楽天グループの エコシステムポテンシャル

楽天グループは盤石な顧客基盤を保有しており、エコシステムでのクロスユースを促進させることで、楽天モバイルの契約回線数を更に拡大させていくことが可能

楽天会員数（日本）

**1** 億超

月間アクティブユーザー数（日本）

**4,154** 万人

(2023年12月末)

2023年の年間ポイント発行数

**6,500** 億

約**4.0**兆  
これまでの累計

グローバル利用者数

**17** 億

サービス数

**70** サービス超

楽天カード発行枚数

**3,007** 万枚

(2023年12月末)

楽天証券 総合口座数

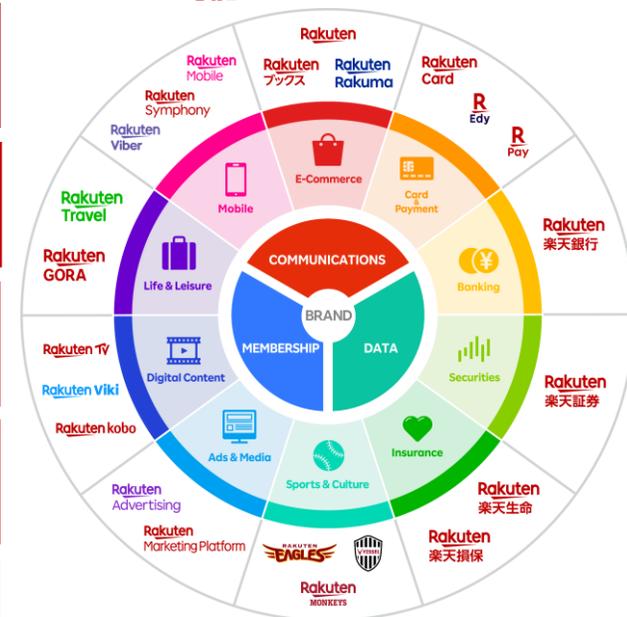
**1,020** 万口座

(2023年12月末)

楽天銀行 口座数

**1,476** 万口座

(2023年12月末)



\*1 エコシステムARPUアップリフト×各月末の契約回線で計算。エコシステムARPUアップリフトとは10の事業（楽天市場、楽天ブックス、楽天ダイレクト、楽天ビック、楽天kobo、楽天ファッション、楽天トラベル、楽天西友ネットスーパー、楽天ビューティー、楽天ペイオンライン決済）における、B2CのMNOユーザーとNon MNOユーザーの直近1年間の一人当たり平均売上上の差

\*2 10事業の各粗利率をもとに算出。

\*3 2020年4月～2023年1月にMNO契約のあるユーザー（1年以上の利用者）。流通総額の伸び：契約開始月ごとに、対象ユーザーの契約前の12ヶ月と直近の12ヶ月（2023年1月から2023年12月）の期間の流通総額を比較した数値の加重平均。トラベルの数値はコロナ禍からの需要回復効果も含む。

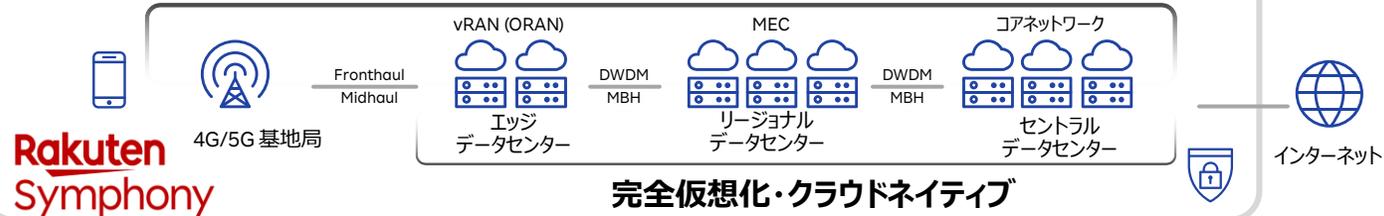
\*4 契約者：2019年12月～2023年1月にMNO契約あり。未契約者：該当月から過去1年に楽天サービス利用あり。サービス利用はポイント付与より判定。平均サービス利用増加数に関してはMNO自体も含む。

# 楽天シンフォニー：世界の通信事業者にソリューションを提供

## 事業内容

「完全仮想化クラウドネットワーク」を世界中の通信事業者が導入/  
活用できるオープンなプラットフォーム

### End to End 自動化・オーケストレーション



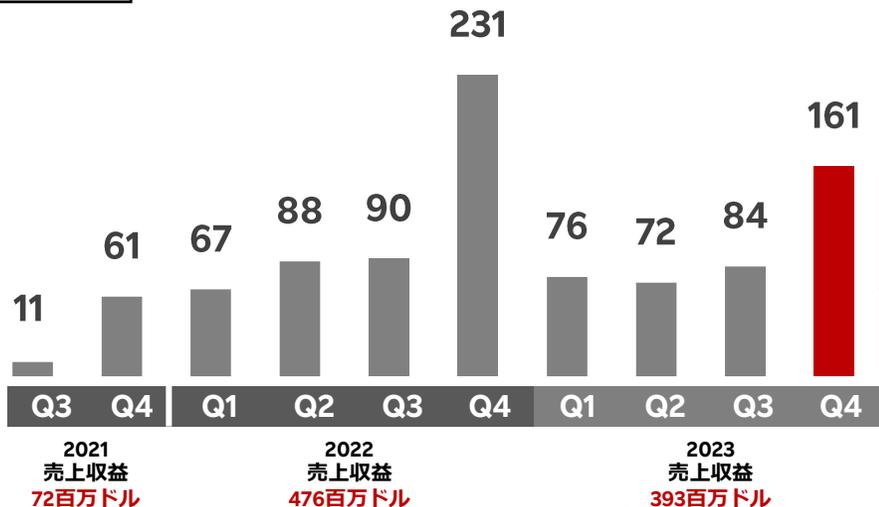
※2023年12末時点

※ E2EO: End to End Orchestrator.

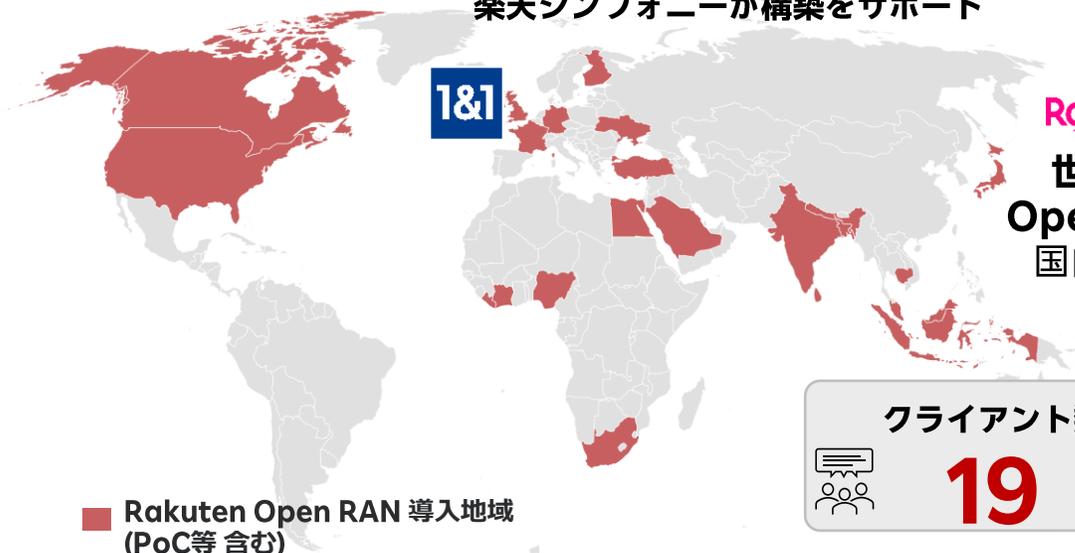
## 主要なトラックレコード

単位: 百万ドル

### 四半期ごとの売上収益



欧州初のクラウドネイティブな  
OpenRANネットワーク  
楽天シンフォニーが構築をサポート



クライアント数\*

19

Rakuten Open RAN 導入地域  
(PoC等含む)

提供元: Bing  
© Australian Bureau of Statistics, GeoNames, Geospatial Data Edit, Microsoft, Navinfo, Open Places, OpenStreetMap, TomTom, Zenrin

# 広告事業

---

# 日本国内の広告事業

## 売上高成長

楽天の広告事業<sup>\*1</sup>の売上高は堅調な成長を実現

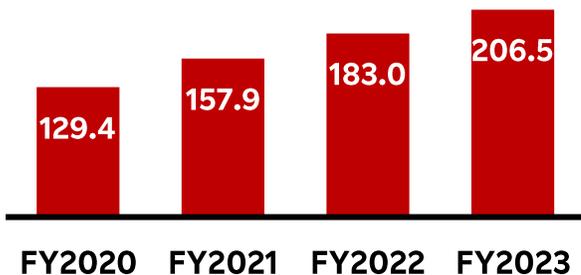
(十億円)

達成!

2,000億円突破

+12.9%

前年比



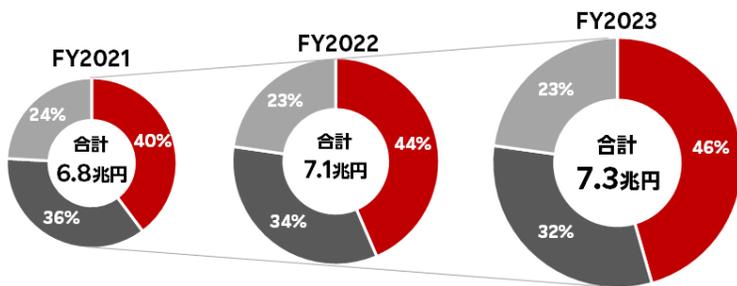
順位	主要テレビ放送局 <sup>*2</sup>	過去12カ月間 広告関連売上収益 (十億円) <sup>*2</sup>
1	フジ・メディア・ホールディングス	435.0
2	日本テレビホールディングス	384.0
3	TBSホールディングス	289.3
4	テレビ朝日ホールディングス	230.0
5	<b>Rakuten</b> (広告事業)	206.5
5	テレビ東京ホールディングス	150.3

<sup>\*1</sup>各セグメント（インターネットサービス、フィンテック、モバイル）に計上される国内広告収入の合計（内部取引を含む）。  
<sup>\*2</sup>SPEEDA「地上波テレビ放送事業」※上場会社に限る。※SPEEDAより取得可能なセグメントデータより取得（過去最新12カ月間）。フジ・メディア・ホールディングス：メディア・コンテンツ事業売上収益。日本テレビホールディングス：メディア・コンテンツ事業売上収益。TBSホールディングス：メディア・コンテンツ売上収益。テレビ朝日ホールディングス：テレビ放送事業売上収益。テレビ東京ホールディングス：連結売上収益

## 業界ポテンシャル\*

業界も順調に成長しており、楽天広告事業も更なる成長を見込む

### 日本の広告費



インターネット広告  
+11.0%

FY2021-FY2023 CAGR

物販系EC  
プラットフォーム  
+13.5%

FY2021-FY2023 CAGR

\*出典：電通「2023年 日本の広告費」

## 楽天広告事業の強み

楽天広告事業は幅広いデータを多く蓄積

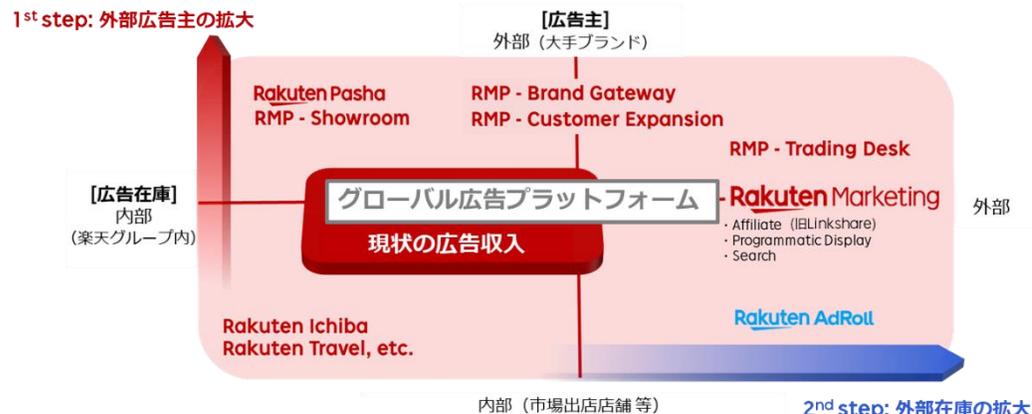
1億以上の楽天IDに基づ  
く消費行動分析データ  
(を蓄積)



オンライン・オフライン  
双方のデータ  
(を蓄積)

## 成長戦略

成長に向けたグローバル広告プラットフォームの構築



# 3. Appendix

---

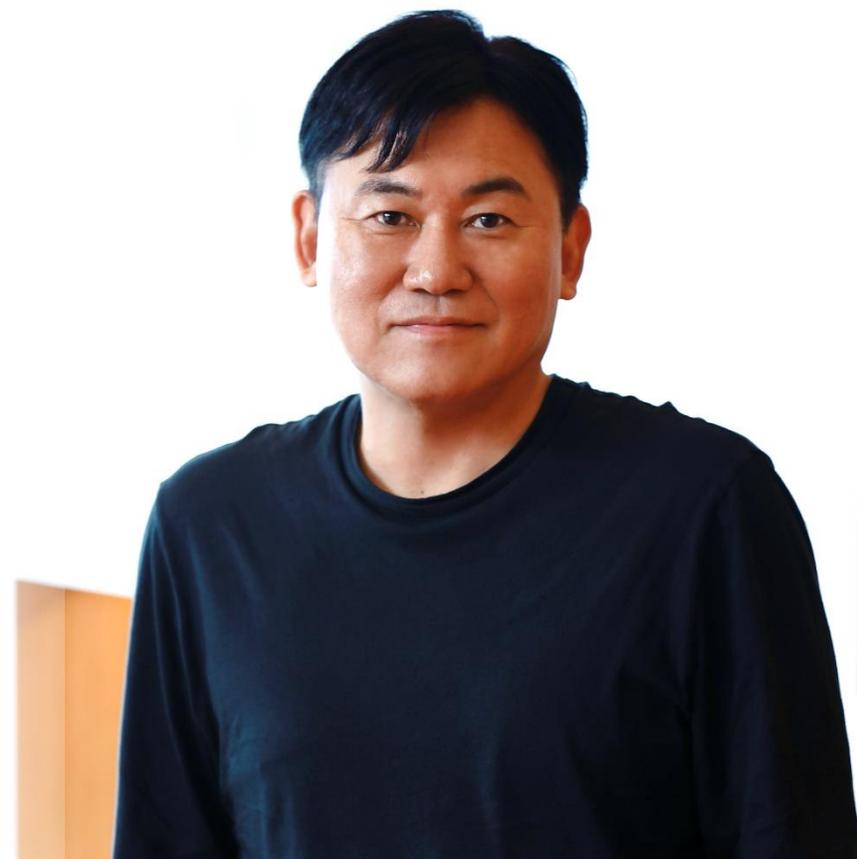
# 創業者プロフィール

## 三木谷 浩史

楽天グループ株式会社  
代表取締役会長兼社長

1965年神戸市生まれ。1988年一橋大学卒業後、日本興業銀行（現みずほ銀行）に入行。1993年ハーバード大学にてMBA取得。日本興業銀行を退職後、1996年クリムゾングループを設立。1997年2月株式会社エム・ディー・エム（現楽天グループ株式会社）を設立し、同年5月インターネット・ショッピングモール「楽天市場」を開設。現在、楽天グループとして、Eコマース、フィンテック、モバイル、デジタルコンテンツなど多岐にわたる分野で70以上のサービスを提供する。

また、2011年より東京フィルハーモニー交響楽団理事長を務めるほか、2012年6月に発足した一般社団法人新経済連盟の代表理事を務める。独自の技術基盤「アルミノックス™プラットフォーム」を基に、医薬品・医療機器の開発および販売を行う、Rakuten Medical, Inc.の副会長兼Co-CEOも務める。



# 楽天の歴史

1997.2

## 株式会社エム・ディー・エム (現 楽天グループ株式会社) 設立

創業メンバーはインターネットの可能性を誰よりも信じていました。そして、インターネットの力を使って、地方の商店や大きな店舗を持たない個人商店でも、全国規模で展開する大企業と同じ土俵で戦えるようにしたいという情熱を持っていました。地方が元気になれば、もっと日本は元気になる。想いに共感して『楽天市場』に出店してくれる店舗を集めるため、全国を飛び回り『楽天市場』創業のための準備を始めました



1997.5

## 『楽天市場』オープン

「インターネットで人はモノを買わない」と言われた時代に、地方の小さな商店でも、コンピューターに強くなくても、誰でも簡単に店を開けるようにしたいというコンセプトで、インターネット・ショッピングモール『楽天市場』を開設。従業員6人、サーバー1台、13店舗でスタート



2000

## 株式公開とグループ形成

株式公開によって、企業としての認知度を大きく向上させるとともに、上場で得た資金によるM&A等を通じて、その後の「楽天エコシステム（経済圏）」を形成する新たな事業進出への大きなきっかけに



2002

## 『楽天ポイント』の発行開始

『楽天市場』内の買い物やサービス利用時にポイントが付与される『楽天ポイント』のサービス開始。その後、楽天グループ内の様々なサービスでポイントを貯めたり使ったりすることが可能に



## 2004

### 『東北楽天ゴールデンイーグルス』誕生

「プロ野球チームの消滅をなんとか食い止めたい。」という想いで、楽天は球界への参入を表明しました。50年ぶりとなる新球団『東北楽天ゴールデンイーグルス』が誕生し、「楽天」の名が日本全国に広まることに



## 2005

### 『楽天カード』発行開始

自社でクレジットカードの発行を開始。オンラインだけではなく街の店舗でも「楽天ポイント」を貯められるように



## 2006

### 楽天エコシステムの構想

楽天グループ内の様々なサービスを楽天会員を中心としたメンバーシップを軸に結び付けるビジネスモデル「楽天エコシステム（経済圏）」構想を発表。これにより生活をより楽しく便利でお得にする新しい価値を提供していくことに



## 2008

### EC事業で初の海外展開

『台湾楽天市場』サービス開始により、EC事業において初の海外展開



## 2009

### 楽天エコシステムの拡大

銀行や電子マネーなど新たなサービス展開が進み、「楽天エコシステム」がさらに拡大

## 2012

### 英語を社内の公用語に

社内公用語の英語化(Englishnization)は、2010年1月4日、全スタッフに向けた年頭スピーチで三木谷が、真のグローバル企業を目指すため「数年後には大半の会議を英語で行うようにしたい」と発表したところからスタート。日々のコミュニケーションの円滑化だけでなく、文化や国籍の異なるスタッフ同士の理解も進んだことで、楽天の大きな強みであるダイバーシティをさらに加速させるきっかけに

## 2013

### 『楽天イーグルス』日本シリーズ初優勝

「東北楽天ゴールデンイーグルス」が日本シリーズを制覇し、プロ野球参入から球団史上初の日本一に

### 東証一部に上場

さらなる投資家層の拡大と企業価値の向上を目指し、株式の上場市場を東京証券取引所第一部へ変更

## 2015

### 『ヴィッセル神戸』楽天グループに

ヴィッセル神戸の全株式を取得し、Jリーグに参入。楽天グループとのシナジーを最大化し、プロスポーツ事業を強化

## 2017

### 『FCバルセロナ』パートナーシップ開始

「FCバルセロナ」と2017-2018シーズンからの「グローバルメインパートナー」および「オフィシャルイノベーション&エンターテインメントパートナー」契約締結



2019

### 携帯キャリア事業開始

「楽天モバイル」が携帯キャリア事業としてのサービスを開始。低価格で利便性の高いサービス提供を通じて「日本の家計に占める通信費を下げる」挑戦がスタート。その技術基盤となるエンドツーエンドの「完全仮想化クラウドネイティブモバイルネットワーク」は世界からも注目を集めています



2020

### 5Gサービス開始、ニューノーマル時代を見据えO2Oの強化

新型コロナウイルス感染症により、世界中で新たな生活への対応が求められました。楽天では新型コロナウイルス感染拡大抑止に向けて、グループを挙げて啓発活動を実施したほか、事業においてはO2Oやデジタルトランスフォーメーション推進を支援する新会社を設立するなど、ニューノーマル時代を見据えた活動を行いました。

「楽天モバイル」では、月額料金そのままに5Gも利用できる新料金プラン「Rakuten UN-LIMIT V」を発表



2021

### 日本郵政グループと楽天グループが資本・業務提携に合意

物流、モバイル、デジタルトランスフォーメーション(DX)などの領域での連携強化に向けて、日本郵政グループと楽天グループが資本・業務提携に合意

### Rakuten Symphony 始動

楽天の通信ソリューションや関連子会社・組織をRakuten Symphony（日本語表記：「楽天シンフォニー」）に集約。世界に向けて革新的な通信プラットフォームを提供するための大きな一歩を踏み出しました。

Rakuten Symphony

— 2022

## 創業25周年、「技術力」を活かし新たな価値創出へ。「グリーン社会」実現への歩みも加速

創業25周年。新たな時代を見据え、テックとグリーンをテーマに新たな価値創出への歩みを加速。カーボンニュートラル目標を発表すると共に、環境に配慮したグリーンな未来を呼びかける「Go Green Together」プロジェクトを始動



2023年カーボンニュートラル達成へ  
**Go Green Together**

— 2023

## 楽天銀行、東京証券取引所プライム市場へ上場

連結子会社の楽天銀行株式会社の普通株式が東京証券取引所プライム市場に上場。  
デジタルバンクとしての特性を生かし、ゼロキャッシュ時代の到来を見据えたFinTechのリーディングカンパニーを目指す



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ご了承ください。文中に記載の会社名、製品名は各社の登録商標または商標です。

**Rakuten**

The Rakuten logo consists of the word "Rakuten" in a bold, red, sans-serif font. A red horizontal line is positioned below the letters "a", "k", and "u", starting from the left edge of the "a" and extending to the right edge of the "u".