

# INNOVATION

アニュアルレポート 2016

 Rakuten

# 楽天エコシステム

## (経済圏)

1997年にインターネット・ショッピングモール「楽天市場」を立ち上げて以来、楽天は成長を続け、現在はEコマース、FinTech(金融)、アドテクノロジー、デジタルコンテンツ、通信といった分野で、11億人を超える世界の人々に多様なサービスを提供しています。



# 楽天グローバルプレゼンス

世界的に名高いスペインのサッカークラブ「FCバルセロナ」(通称「バルサ」)とのパートナーシップにより、世界各地の人々がバルサを通じて楽天ブランドを知ることになります。このパートナーシップが、楽天の世界における認知度をさらに高める素晴らしい機会となることを確信しています。



**Rakuten**



**FC BARCELONA OFFICIAL  
INNOVATION & ENTERTAINMENT PARTNER**

# BIG D

グローバル  
会員数

**11**  
億人

グローバル  
流通総額

**10.7**  
兆円

グローバル  
展開国

**190**  
国と地域

# DATA

楽天会員数  
(国内登録ベース)

**9,000**  
万人\*1

国内EC  
流通総額

**3**  
兆円

国内  
事業展開

**70**  
サービス超

2016年12月31日現在(\*1を除く)  
\*1: 2017年3月31日現在

**Rakuten Viber**

世界で8.5億以上のユニークIDを有する無料通話&メッセージングアプリサービス。

**EBATES**  
A Rakuten Company

米国を中心とした会員制オンライン・キャッシュバック・サイト。流通総額は65億米ドル。

**楽天銀行**

日本最大級のインターネット専門銀行のひとつ。口座数は560万以上。

**Rakuten kobo**

世界約190カ国に利用者を有する、世界有数の電子書籍サービス。

**Rakuten OverDrive**

米国をはじめ世界各国で、図書館および教育施設など向けの電子書籍配信サービスを展開。

# ONLINE



## 楽天市場

日本最大のインターネット・ショッピングモール。  
オンラインの仮想商店街を形成する  
B2B2C型のビジネスモデルを確立、  
出店店舗数は44,500店を超えています。

**Rakuten CAFE**

楽天市場で人気のメニューを楽しめ、楽天グループの多様なサービスを店内で体験可能。



楽天の最大の魅力であるポイントプログラム。オンラインでも実店舗でもポイントの獲得と利用が可能。

**R Mobile**

日本国内No.1シェア\*を誇るMVNOサービス。国内110を超える店舗ネットワークを展開。

\*出典：MM総研国内MVNO市場規模の推移(2016年9月末時点)



楽天市場で購入した商品を、日本国内22ヵ所の専用宅配ロッカーで受け取ることのできるサービス。

**Rakuten Drone**

ドローンを活用した、革新的な一般消費者向けの配送サービス。

# OFFLINE



## 楽天カード

顧客満足度国内No.1の人気カード。  
そのカードショッピング年間取扱高は、  
5兆円を超え、国内第3位に躍進しています。

## 企業理念

絶えざる「イノベーション」は、楽天の企業文化の核であり、成長の原動力です。2016年、今後も常識にとらわれない新たな試みに挑むべく、体現し続けるべき新たなビジョンを掲げました。

# グローバル イノベーション カンパニー

## 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。**

## 目次

8

株主の皆様へ

9

楽天の今と未来

10

事業の概況：FinTech事業

12

事業の概況：インターネットサービス事業

14

事業の概況：通信&メディア事業

16

事業の概況：財務&会計

17

財務ハイライト

18

主要指標

19

持続的な成長に向けて

22

役員紹介

23

社外取締役

24

会社情報

## 楽天の目指す姿、「グローバルイノベーター」



代表取締役会長兼社長

三木谷 浩史

楽天は今年、創業から20周年を迎えました。インターネット・ショッピングモール「楽天市場」から事業をスタートし、Eコマース、FinTech（金融）、デジタルコンテンツ、通信などの分野で様々なサービスの提供を行い、共通IDによる会員ビジネスを軸とした他にはないユニークな「楽天エコシステム（経済圏）」を形成してきました。また、社内組織やオペレーションを常に進化させ、生産性の向上や新しいビジネス創出を促進する仕組みづくりに取り組んでまいりました。1997年の創業当時6人だった従業員は、現在では約1万4,000人となりました。そして、世界で10億人を超えるユーザーに革新的なサービスを提供し、10兆円を超える規模のグローバル流通総額を生み出すグループ企業体にまで成長しています。

インターネットが社会のインフラとして当たり前ものとなり、人々の行動様式や国家の定義すら変える大変革の時代を迎える中、楽天は昨年、今後も常識にとらわれない新たな試みに挑むべく、体現し続けるべきビジョンを「グローバルイノベーションカンパニー」としました。ビッグデータやAI（人工知能）を活用しサービスの変革や品質向上に努めるとともに、事業をインターネット上のサービスを越えて、MVNO（仮想移動体通信事業者）やリアルでのモバイル決済サービス、ドローンを活用した配送サービスなど、新たな分野に拡大しています。また、楽天ブランドを世界規模でさらに高めていくために、2017-2018シーズンからスペインの名門サッカーチーム「FCバルセロナ」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となりました。

楽天は、さらなる飛躍を目指し、「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」という理念のもと、楽天グループだからこそできる、これまでにない新しい価値を提供するとともに、持続的な成長を実現することで企業価値・株主価値の向上に努めてまいります。

株主の皆様には今後も格別のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

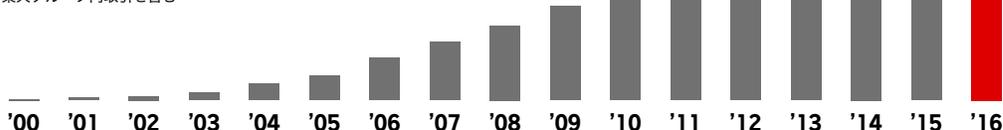
# 20年間の成長の軌跡



楽天グループは1997年の創業以来、インターネット・ショッピングモール「楽天市場」や「楽天スーパーポイント」プログラムの導入、およびFinTechにおける不断のイノベーションにより、飛躍的かつグローバルな成長を遂げています。

注1: グローバル流通総額= 国内EC流通総額+ クレジットカードショッピング取扱高+ Edy決済取扱高+楽天ポイントカード取扱高+ 海外EC流通総額+ Ebates流通総額+ デジタルコンテンツ取扱高+楽天マーケティング取扱高

注2: 決済・アフィリエイトサービスには、楽天グループ内取引を含む



## Vision 2020

楽天グループの中期経営戦略「Vision 2020」は、持続的成長へ向けた3つの指針を軸に、各ビジネスユニットを精査しながら、時代のニーズを捉えたイノベーションを原動力に、それぞれの長期的成長を目指していきます。

**Strong Businesses**

マーケットシェア No.1の強みを軸に成長率10~30%を目指す。

**Smart Businesses**

ニッチでユニークなサービスにより、一定のマーケットシェアを維持しながら成長率25~75%を目指す。

**Speed Businesses**

起業家精神を追求した革新的ビジネスモデルの開拓を軸に70%超の高成長率を目指す。

**国内EC:**

営業利益\*を2015年度の960億円から2020年度までに1,600億円に、国内EC流通総額も同じく2.7兆円から5.2兆円へ。

**FinTech:**

営業利益\*を2015年度の640億円から2020年度までに1,200億円に。

**海外EC事業:**

Ebatesの流通総額を2015年度の49億米ドルから2020年度までに150億米ドルに、営業利益\*は同じく35億円から200億円に。

**楽天マーケティング:**

営業利益\*を2015年度の46億円から2020年度に100億円に。

**その他インターネットサービス:**

楽天kobo + OverDriveの収益貢献により、営業利益\*を2015年度の180億円の赤字から2020年度に200億円の黒字に。

**Viber:**

2020年度にユニークID数20億を目指す。

**楽天モバイル:**

国内 No.1. MVNOとしての強みを活かし、さらに成長を加速。

**その他のセグメント:**

営業利益\*は、2020年度までに黒字化。

\* Non-GAAP営業利益

# 時代をリードするFinTech

## 楽天カードと楽天銀行のさらなる拡大

### 国内におけるFinTech

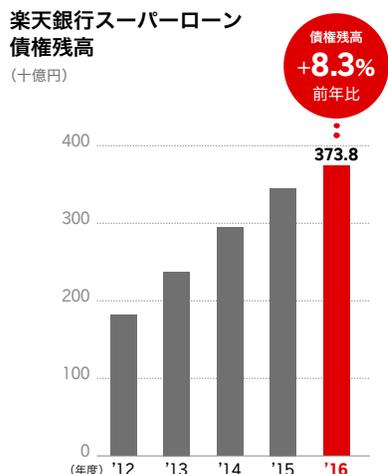
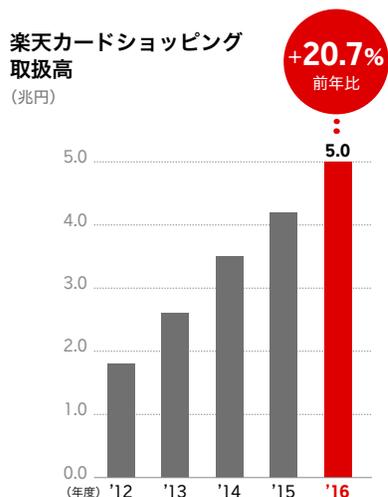
当社の中期経営戦略「Vision 2020」では、「楽天カード」のショッピング取扱高を現在の規模から7~8兆円に増加させるとともに、カード会員数を2,000万人に拡大することで、国内クレジットカード市場シェアNo.1になることを目標のひとつに掲げています。楽天カードは、2016年度にはJCSI(日本版顧客満足度指数)が発表した顧客満足度指数調査においてクレジットカード部門で8年連続1位を獲得し、ショッピング取扱高は5兆円を達成しました。日本のクレジットカード会社のなかで第3位の取扱高を誇り、その会員数は1,400万人に達しました。2017年度は、あらゆる革新的な取り組みにより、ショッピング取扱高をさらに伸ばし、国内クレジットカード業界No.1を目指します。

銀行サービスを提供する楽天銀行では、日本銀行のマイナス金利政策にもかかわらず、貸出金利息収益の増加などにより、利益拡大が継続しています。楽天銀行の貸出金残高は、住宅ローンなどの残高が大幅に増加し、前年比32.0%増と急速に拡大していますが、一方で継続的な経営効率の改善に取り組んでおり、楽天銀行のコア業務純益は、前年比17.9%増の178億円となりました。また、口座数は570万(前年比8.7%増)に増加し、預金残高は1.6兆円(前年比9.0%増)、貸出金残高は5,879億円(前年比32.0%増)、そのうちのスーパーローン残高は3,738億円(前年比8.3%増)に到達しました。

証券サービスでは、市況の影響を受けて売上収益および利益が減少しましたが、楽天証券は投資信託およびFXの拡大、ならびに収益構造の積極的な改革に向けて取り組んでいます。

日本国内におけるFinTech事業の第4の柱である楽天生命保険は、生命保険保有契約件数31万6000件\*、年換算保険料114億円を達成し、健全に成長しています。

## 楽天カードは、 ショッピング取扱高で、国内シェア1位を目指す



楽天カード (Mastercard)



楽天ゴールドカード (Mastercard)



楽天ANAマイレージクラブカード (Visa)



楽天カードお買い物パンダデザイン (JCB)

## 台湾楽天カードがサービス開始約2年で、 発行枚数20万枚を突破



2017年4月に、楽天生命保険はさらなるブランド力強化、多様化した顧客設定と首尾一貫したサポート体制からなるオムニチャネル構想の実現に向けた取り組みを開始しています。

\*2008年度に継承した共済事業および2014年度第4四半期より楽天会員を対象として取扱いを開始した1年定期ガン保険を除く。

### 海外におけるFinTech

楽天カードは2014年4月に米国進出を果たしました。続く2015年1月には、海外初の自社クレジットカードとして「台湾楽天カード」を発行しました。発行枚数も順調に推移し、サービス開始から約2年で20万枚を突破しました。日本国内と同様に充実したポイントプログラムを付帯した、オンラインおよびオフラインどちらでも利用できる魅力あるクレジットカードとして台湾で認知されつつあります。

当社は2017年1月に、ルクセンブルクに拠点を置く「Rakuten Europe Bank S.A.」を設立して、ヨーロッパにおける商業銀行業務を本格的に開始し、海外銀行サービスを強化しました。

楽天証券では、2015年度に香港におけるFX事業に参入、続く2016年度にはオーストラリアでFX事業をおこなう「FXAsia Pty Ltd」を買収しました。さらに、同社は現地の大手証券会社と共同で、マレーシアで初のネット専業リテール証券事業を開始しています。

### 決済サービスの強化

当社は、グループ資産を活用したECとリアルスの両面に対する利便性の高い決済サービスの実現とブランド力の強化を目指し、加盟店やユーザー向けのサービスブランドの名称を「楽天ペイ」に統一しました。2012年12月から主に中小企業や個人事業主を対象とした加盟店向けサービス「楽天ペイ(実店舗決済)」を開始し、スマホ決済サービスの普及に努め、現在6つの国際クレジットカードブランドが利用できます。2017年8月からは「楽天Edy」や「Suica」など、主要な電子マネー14ブランドおよびAndroid Pay™にも対応しています。ユーザー向けには、2016年10月から楽天会員IDでログインすることで簡単にスマホでアプリ決済が可能になる「楽天ペイ(アプリ決済)」が誕生し、スマホひとつで実店舗の決済ができるようになりました。



楽天ペイは楽天Edyや  
Android Pay™をはじめとする  
主要電子マネーに対応

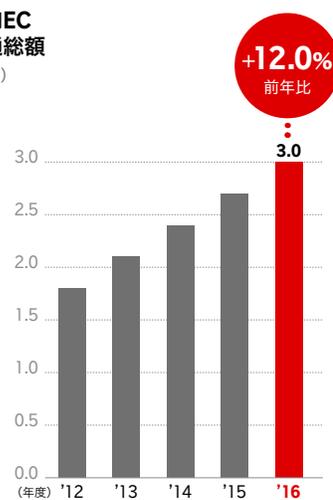
# Eコマース事業の加速

## 国内外におけるEC事業が堅調に成長

2016年度の国内EC事業における流通総額は、堅調に成長しました。長期的なロイヤルカスタマーの育成を目指し、顧客満足度の向上、スマートデバイス向けサービスの強化、および「楽天エコシステム(楽天経済圏)」のオープン化のための施策を実施しました。

海外EC事業における流通総額も、Ebates社の順調な成長などにより、着実な進展を見せています。

国内EC  
流通総額  
(兆円)



### 国内EC

国内EC流通総額は前年比12.0%増の3兆円となりました。これは、楽天エコシステム内での利用に応じて獲得できる「スーパーポイントアッププログラム(SPU)」が好評を博し、その効果が現れたものです。当社のインターネット・ショッピングモール「楽天市場」のユーザー数および注文件数は、いずれも順調に伸びています。また、楽天市場において、楽天カードで決済をおこなう顧客の割合は、2016年12月時点で51.2%に増加しました。また、楽天市場のモバイル流通総額率(楽天市場の流通総額に占めるモバイル流通総額)は、2016年度第4四半期に60.8%に達しました。

### 楽天市場ユーザー数と注文件数

— ユニーク購入者数(月別)  
— 注文件数



## スーパーポイントアッププログラム(SPU)を継続

ポイント最大7倍

### サービスの強化

楽天グループでは、ご利用いただくお客様への新たなサービスの立ち上げとサービス品質の向上に常に注力しています。2016年度は、購入後の配送をより迅速に、より便利なものとするに注力し、サービスの強化を図りました。注文した商品

楽天市場でのお買い物が  
いつでも 誰でも どれでも  
ポイント最大7倍

R SPU!  
スーパーポイントアッププログラム

※1 楽天市場会員登録が必要です  
※2 対象のサービス・店舗・商品・商品カテゴリの購入金額が200円未満を除く

## ドローンを利用した配送サービスにより、顧客満足度はさらに向上

駅などに備え付けの専用ロッカーに配送し、ユーザーが後から受け取ることができるサービス「楽天BOX」、佐川急便とのパートナーシップによる同様のコンビニ受け取りサービス、および日本郵便との協力による、一部郵便局での受取ロッカーサービスなど、より早く、より便利な配送サービスの充実に取り組みました。

また、2016年5月、楽天は試験的なプロトタイプとしてドローン配送サービスの「そら楽」(現「楽天ドローン」)を展開するとともに、地方自治体や他企業と連携し、新たなイノベーションをもたらす仕組みづくりに取り組んでいます。

個人がアイテムを出品し、購入者と売買をおこなうC2C型マーケットプレイス「ラクマ」と「フリル」の流通総額の合計は2016年度秋以降急速に拡大しています。「ラクマ」では、2016年度に配送サービス「ラクマ定額パック」およびファミリーマート各店舗におけるコンビニ発送/受け取りサービスを導入し、サービスを強化しました。

また、12月には、楽天は生活用品を中心にインターネット通販を展開する株式会社爽快ドラッグの全発行済株式を取得しました。すでに完全子会社化したケンコーコム株式会社との連携を深め、生活用品EC事業における販売の拡充、物流インフラおよびシステムの効率化、人材・ネットワーク・データといった経営リソースの最適化など、事業上のシナジーを早期に実現していきます。



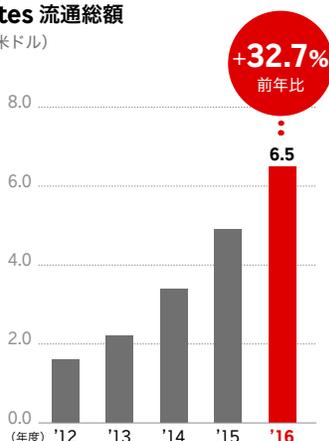
## 海外におけるEbatesの成長は、グループ全体の業績に大きく貢献

### 海外EC

2016年度、米国の楽天マーケティングは、Best Affiliate NetworkとしてBlue Book Awardの5年連続受賞を果たしました。Ebates社の流通総額は前年比32.7%増の65億米ドルでした。米国では140億米ドルを超える流通総額を背景に、Non-GAAP EBITDAは急速に成長しており、73億米ドル(前年比139%増)に達しました。ヨーロッパでは、ドイツにおけるインターネット・ショッピングモール「Rakuten.de」の流通総額が前年比103%を達成し、フランスにおけるインターネット・ショッピングモール「PriceMinister」では「Price Club」の会員数が急速に拡大しています。楽天はアジアにおいても積極的に事業を展開しています、韓国のEコマースサイト「11Street」および「Gmarket」と提携し、台湾ではC2C型フリマアプリ「Rakuma」を開始、中国では主要ECサイトである「Kaola.com」と提携しています。

2016年度の楽天グループのグローバル流通総額は、10.7兆円(前年比18.0%増)となり、楽天グループのグローバル会員数は、世界で11億人を超えています。

**Ebates 流通総額**  
(十億米ドル)



# 通信&メディア事業の強化

顧客体験を一層高いレベルへ

## モバイルおよびコミュニケーション事業

Viberは、現在8億5800万を超えるユニークIDを有しています。2016年度には、新機能として「チャットエクステンション」と「動画メッセージ」、およびユーザーのViber連絡先に登録されている相手には楽天銀行アプリから簡単に送金ができるサービス「Viberで送金」を追加しました。MVNO(仮想移動体通信事業者)サービスを提供する「楽天モバイル」は急速に成長しており、「楽天モバイル」を契約する楽天会員は月々の使用料金に応じて「楽天スーパーポイント」を獲得することができます。楽天モバイルは国内MVNO市場でのシェアNo.1位を占めており\*、新製品、アクセサリ、サービスの拡大に取り組む一方で、35都道府県の111の実店舗に、タッチポイントも増加させ、オンラインで購入して実店舗で受け取る新サービスを開始しました。

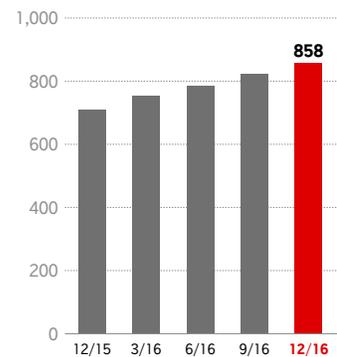
\*出典：MM総研国内MVNO市場規模の推移(2016年9月末時点)



## Rakuten Viber

ViberのユニークID数は  
8.5億を突破

Viber ユニークID数  
(百万ID)



楽天モバイル、  
MVNO(SIM)マーケット  
シェア国内No.1

## R Mobile



楽天モバイル ユーザー数

\*サービス開始からの月数



## 電子書籍事業

電子書籍事業では、電子書籍ストア「楽天Kobo」と図書館向け電子書籍配信サービスの「OverDrive」は、双方のシナジー効果を強みに堅調に成長しています。「楽天Kobo」は、コンテンツを前年比で18.9%拡充したことが奏功し売上も増加しました。台湾では電子書籍ストア「楽天Kobo電子書商店」をオープン、また、最先端の電子書籍リーダー「Kobo Aura ONE」を日本を含む世界10カ国で発売しました。ドイツにおいては、「楽天Kobo」は、2017年1月に電子書籍ストア「Tolino」の技術パートナーとなりました。「OverDrive」は、図書館貸出件数が前年比11.8%増と安定した成長を示しています。また、ビジネス書籍要約の登録制マルチプラットフォームサービスであるスイスの「getAbstract」に出資しました。

2016年8月には、国内で「楽天マガジン」を開始しました。スマートフォンやタブレットから約200以上の雑誌を楽しめる定額制のデジタル雑誌購読サービスです。



**Rakuten MAGAZINE**

楽天マガジンのコンテンツ数は  
約200タイトル



**kobo aura ONE**

**Rakuten  
OverDrive**

**Rakuten kobo**

楽天Koboは  
台湾において  
電子書籍事業を開始

<https://tw.kobo.com/>

## その他

2016年8月、楽天は定額制音楽聴き放題サービス「Rakuten Music」を開始しました。音楽の視聴から「楽天ブックス」での商品を購入できる、ワンストップ型のサービスです。

# 財務の安定性

## 売上および収益に新たな強みを追加

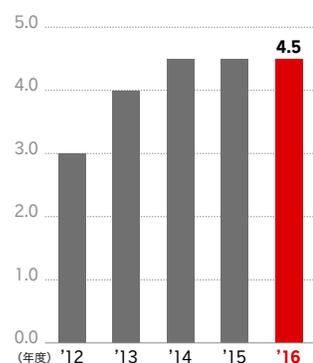
楽天は、売上収益を成長させる一方で、持続可能な生産性の向上を追求することに注力しています。主な例である「Project V6」では、生産性の向上を目指したベストプラクティスの共有により営業費用予算を100億円削減するという2016年度の目標を達成しました。

### Rakuten Ventures(楽天ベンチャーズ) およびRakuten Fintech Fund(楽天フィンテック・ファンド)

Rakuten Venturesは、2016年に運用資産額100億円の「Rakuten Ventures Japan Fund(楽天ベンチャーズ・ジャパン・ファンド)」の運用を開始しました。この新しいファンドは、独自の技術と事業モデルを有し高い成長の可能性を秘めた「アーリーステージ」および「グロースステージ」にある日本のインターネット関連スタートアップ企業への投資を目的としています。

2015年に発足した「Rakuten Fintech Fund(楽天フィンテック・ファンド)」は、適切な戦略を立てて魅力的な投資対効果を示す初期段階から中期段階の革新的なFinTechスタートアップ企業を投資対象にした、1億米ドルのグローバル投資ファンドです。

1株当たり配当金  
(円)



## 社内カンパニー制導入 にともなう新体制へ

### 目的

顧客ニーズへの迅速な  
対応を加速し、  
顧客満足度の最大化を図る

### 取り組み

11カンパニーおよび  
6ディビジョンへと組織を再編

### 社内カンパニー制への移行

2016年7月、楽天は現在進めている様々な変革に迅速に対応し、サービス品質の向上および顧客満足度を最大限に発揮するため、社内カンパニー制に移行しました。新体制は、業務執行を担う11のカンパニーと、コーポレート機能を担うグループヘッドクォーターで構成されています。

### 株主価値の強化

株主への還元に関する当社の基本方針は、中長期的な成長のための投資の重要性和、財務基盤を安定化のための十分な内部留保を確保することを考慮しています。今年度は1株あたり4.5円の配当の支払いを決定しました。

なお、当社は当社株式の市場価格、資本効率、財務状況を総合的に勘案し、2017年2月17日に、自己株式の最大1億2,000万株を1,000億円を上限に、2017年2月22日から2018年2月21日までの1年間に取得することを決定しました。

## 財務ハイライト

	百万円		US千米ドル*1	
	2014	2015	2016	2016
<b>損益</b>				
売上収益	¥ 598,565	¥ 713,555	¥ 781,916	\$ 7,122,571
Non-GAAP営業利益*2	118,092	152,153	119,080	1,084,711
営業利益(IFRS)	106,397	94,689	77,977	710,301
当期利益	71,103	44,280	38,001	346,156
<b>キャッシュ・フロー</b>				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 111,860	¥ 78,245	¥ 30,700	279,649
投資活動によるキャッシュ・フロー	(261,085)	(224,078)	(26,841)	(244,494)
財務活動によるキャッシュ・フロー	189,512	221,831	45,200	411,732
<b>資産及び負債</b>				
資産合計	¥3,680,695	¥4,269,953	¥4,604,672	\$41,944,540
負債合計	3,252,609	3,605,940	3,924,326	35,747,183
資本合計	428,086	664,013	680,346	6,197,357
		円		US米ドル
<b>親会社の所有者に帰属する1株当たり利益</b>				
基本的1株当たり当期利益	¥ 53.47	¥ 32.33	¥ 26.65	\$ 0.29
希薄化後1株当たり当期利益	53.15	32.09	26.44	0.29
1株当たり配当金	¥ 4.5	¥ 4.5	¥ 4.5	\$ 0.04

\*1. ¥109.78=1米ドル(2016年12月31日の時点の平均換算レート)で換算。

\*2. Non-GAAP営業利益は、IFRSに基づく営業利益から、当社グループが定める非経常的な項目やその他の調整項目を控除したものです。

## 業績の概況

### 当期の経営成績(Non-GAAPベース)

当事業年度における世界経済は、米国金融政策正常化の影響等について留意する必要があるものの、緩やかに持ち直し基調が継続しました。日本経済についても、雇用や所得環境の改善傾向が続く中、緩やかな回復基調にあります。

このような環境下、当社グループは、2016年2月に発表した中期戦略「Vision 2020」を踏まえた施策を強力に進めています。インターネットサービスの主力である国内ECにおいては、顧客満足度向上のための取り組み、積極的な販促活動、スマートデバイス(スマートフォン及びタブレット端末)向けのサービス強化、楽天エコシステム(経済圏)のオープン化戦略等を実施し、売上収益のさらなる成長に努めています。海外インターネットサービスにおいては、米国Ebates Inc.の順調な成長等により、業績は改善基調にあります。

FinTechにおいては、「楽天カード」の会員基盤のさらなる拡大により手数料収入が増加したほか、銀行サービスも拡大した結果、証券サービスが株式市況の影響を受けたものの、売上収益および利益が堅調に増加しています。

この結果、当社グループの当事業年度における売上収益は781,916百万円(前事業年度比9.6%増)となりましたが、積極的な販促活動による費用増、前事業年度に計上した株式評価益の剥落および株式市況の低迷の影響等によりNon-GAAP営業利益は119,080百万円(前事業年度比21.7%減)となりました。

### Non-GAAP営業利益からIFRS営業利益への調整

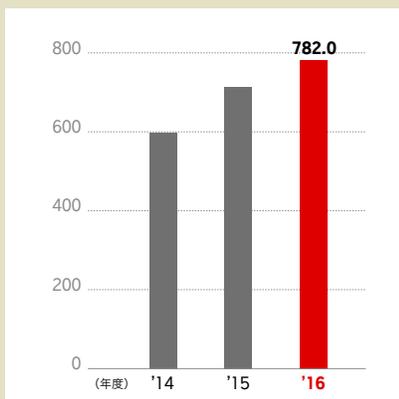
当事業年度において、Non-GAAP営業利益にて控除される無形資産の償却費は7,789百万円、株式報酬費用は7,344百万円となりました。また、のれんおよび無形資産等の減損等25,970百万円を非経常的な項目としています。なお、前事業年度における非経常的な項目43,054百万円は、のれんおよび無形資産等の減損等の合計額です。

### 当期営業成績(IFRSベース)

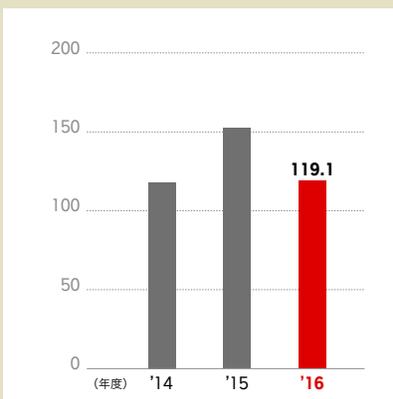
当事業年度における売上収益は781,916百万円(前事業年度比9.6%増)、営業利益は77,977百万円(前事業年度比17.6%減)、当期利益(親会社の所有者帰属)は37,995百万円(前事業年度比14.5%減)となりました。

## 主要指標

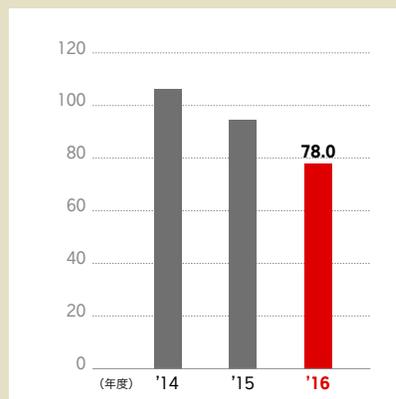
売上収益  
(十億円)



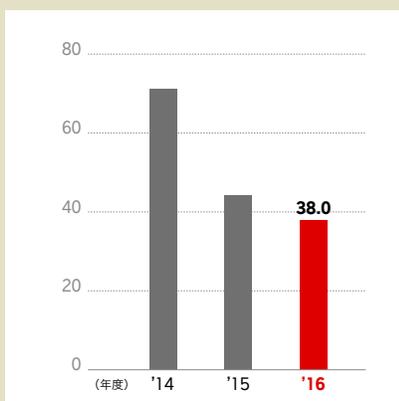
Non-GAAP営業利益  
(十億円)



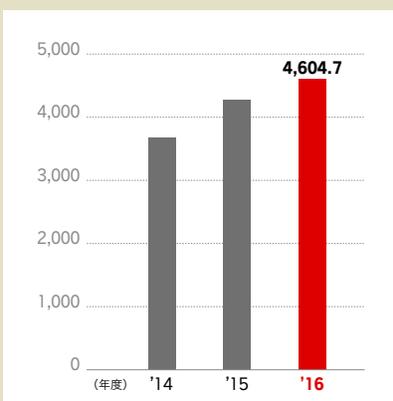
営業利益(IFRS)  
(十億円)



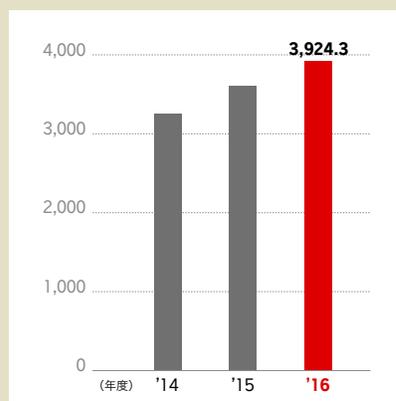
当期利益  
(十億円)



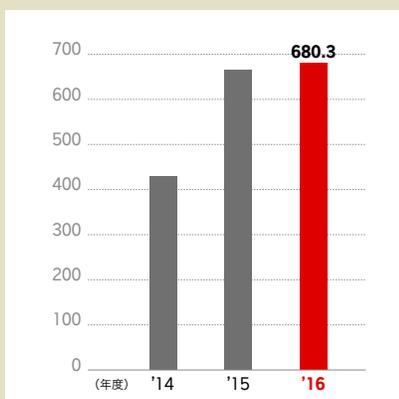
資産合計  
(十億円)



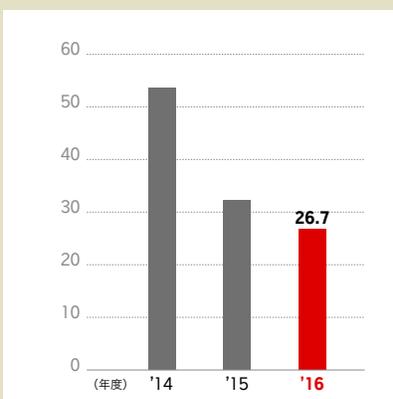
負債合計  
(十億円)



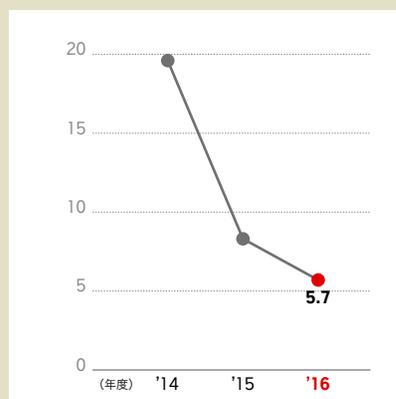
資本合計  
(十億円)



基本的1株当たり当期利益  
(円)



ROE  
(%)



## 企業理念

# 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

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ことを経営の基本理念としています。ユーザーおよび取引先企業へ満足度の高いサービスを提供するとともに、多くの人々の成長を後押しすることで、社会を変革し豊かにしていくことに寄与していきます。これらにより、当社グループの企業価値・株主価値の最大化を図り、「グローバル イノベーション カンパニー」であり続けることを目指します。

## 社会貢献活動(CSR活動)

ビジネスパートナー、お客様、行政、NPOなど、楽天のネットワークに集まる多様なステークホルダーの皆様と一緒に、教育、環境、地域コミュニティ、災害・人道支援など様々な課題に取り組んでいます。

>>> [https://corp.rakuten.co.jp/csr/social\\_contribution/](https://corp.rakuten.co.jp/csr/social_contribution/)

### ダイバーシティへの取り組み

楽天グループは、社員の個性を尊重し社会をエンパワーメントするイノベーションの創出に努めています。

2013年度  
「ダイバーシティ  
経営企業100選」に選定



2016年度  
work with Prideの  
「PRIDE指標」でゴールド受賞



### 2016年の取り組み

- ダイバーシティ&インクルージョンの社内ホームページを設置し、社内の意識醸成を開始
- 社内規程上の配偶者の定義に同性パートナーを含む改定や、楽天カード、楽天生命、楽天Edyなどで、LGBTの利用者向けにサービスの提供を開始
- 仕事と育児の両立支援として社内託児所や搾乳室の整備を行い、95%以上の社員が産休・育休から職場へ復職



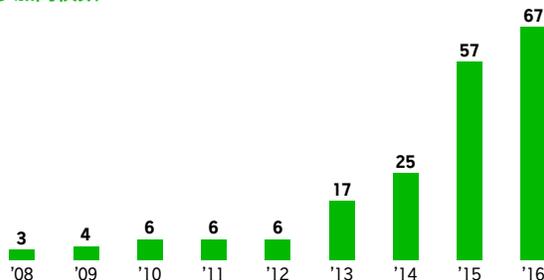
>>> <https://corp.rakuten.co.jp/about/diversity/>

### 楽天IT学校

2016年に10年目を迎えた「楽天IT学校」では、従業員と楽天市場／楽天トラベルのショップ／ホテルスタッフが講師となり、全国67の高校でE-コマースに関する授業を実施しました。これまでのべ3,441名の学生が受講しています。



参加高校数



>>> <https://corp.rakuten.co.jp/csr/it-school/>

### 楽天の森

東北楽天ゴールデンイーグルスのマスコットキャラクター、「クラッチ」のモデルは、“Golden Eagle” = “イヌワシ”です。イヌワシは今、絶滅の危機に瀕しています。原因の一つは、私たちの生活スタイルが変わったことで、人と森の関わりがうすくなり、イヌワシの生息地が減ってしまったことです。2014年から、楽天に関わる多くの皆様とともに、生物多様性保全の取り組み「楽天の森」を実施しています。「楽天の森」で保全した森林の面積は、504.34ヘクタール\*、東京ドーム108個分に達しています。また、海外においては、2017年3月にインドネシア・カリマンタン島での2年間にわたり取り組んできた森林再生プロジェクトが完了を迎えました。2年間に渡って植樹や木々の保全を行ってきた森の管理は、今後インドネシア政府に引き継がれます。

\*2016年8月1日現在。協定書に記載された面積。



©Rakuten Eagles



>>> <https://corp.rakuten.co.jp/csr/forest/>

### 楽天、「Dow Jones Sustainability Asia/Pacific Index」の構成銘柄に初選定

楽天は2016年、ESG投資の代表的な指標となる「Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)」のアジア・太平洋地域の構成銘柄として初めて選定されました。

MEMBER OF

**Dow Jones  
Sustainability Indices**

In Collaboration with RobecoSAM ●

## ブランド強化

楽天は、楽天ブランドの強化に向け、プロスポーツチームのオーナーシップやパートナーシップなどの活動を常に行っています。

### 楽天がFCバルセロナの「メイン グローバルパートナー」に

楽天は、世界トップレベルのサッカークラブ「FCバルセロナ」と4年間のパートナーシップ契約を締結しました。この契約により、楽天は2017 - 2018シーズンから2020 - 2021シーズンにかけて、FCバルセロナの「メイン グローバルパートナー」および初の「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」となり、同クラブの試合用ユニフォームには楽天のロゴが付くことになりました。今後は、Viber、Wuaki、Ebates、Kobo、PriceMinisterといった楽天グループの各ブランドも一体となった、革新的なサービスおよびエンターテインメントを提供することで、ファンやクラブ会員、選手の皆様に喜ばれる取り組みを行っていきたいと考えています。また、Viberは選手やクラブに関する情報を発信するFCバルセロナの公式コミュニケーション チャンネルとなりました。

FCバルセロナのジョセップ・マリア・バルトメウ会長(左)と楽天代表取締役会長兼社長 三木谷浩史

 Rakuten



FC BARCELONA OFFICIAL  
INNOVATION & ENTERTAINMENT PARTNER



>>> <https://rakuten.today/mickeysvoice/rakuten-fc-barcelona-global-partner.html>

### 楽天市場、Webブランド指数 総合ランキング第1位を獲得

株式会社日経BPコンサルティングが3万人以上のネットユーザーを対象に実施した「Webブランド調査2016-秋冬」において、楽天市場が総合首位を獲得しました。

2016	2015	サイト名	得点
1	3	楽天市場	121.7
2	1	Yahoo! Japan	120.1
3	2	Amazon.co.jp	110.6
4	4	Google	102.2

## 役員紹介

2017年8月1日現在



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**



副社長執行役員  
**山田 善久**



副社長執行役員  
**平井 康文**



副社長執行役員  
**百野 研太郎**



副社長執行役員  
**有馬 誠**



常務執行役員  
**武田 和徳**



常務執行役員  
**楠 雄治**



常務執行役員  
**永井 啓之**



常務執行役員  
**高澤 廣志**



常務執行役員  
**河野 奈保**



常務執行役員  
**廣瀬 研二**



常務執行役員  
**杉原 章郎**



常務執行役員  
**安藤 公二**



常務執行役員  
**タリア・マルティヌッセン**



常務執行役員  
**小林 正忠**



取締役  
**チャールズ B. バクスター**



監査役(常勤)  
**内田 貴秀\*2**



監査役  
**妹尾 良昭\*2**



監査役  
**平田 竹男\*1\*2**



監査役  
**山口勝之\*2**

\*1 株式会社東京証券取引所の定める独立役員  
\*2 会社法に定める社外監査役

## 社外取締役

2017年4月1日現在

	選任年度/地位および兼職	担当および選任理由
	2010年度 前株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント (現株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント) 会長兼グループCEO。2007年より同社名誉会長。	<b>エンタテインメントおよび技術分野</b> 主にエンタテインメント事業および技術分野における専門的な知識や幅広い企業経営の経験から、当社の経営に対する助言および意見をいただきたいと考え、社外取締役として選任。現在の在任期間7年。
	2016年度 Domo, Inc 創設者、現同社CEO。	<b>インターネットサービス分野</b> 主にインターネットサービスに関する専門的な知識や北米におけるインターネットサービス企業経営の豊富な経験から、当社の経営に対する助言および意見をいただきたいため、社外取締役として選任。現在の在任期間1年。
	2016年度 特定非営利活動法人国際連合世界食糧計画WFP協会理事、 公益社団法人経済同友会副代表幹事、 株式会社ポストン・コンサルティング・グループ シニア・パートナー・アンド・マネージング・ディレクター	<b>経営コンサルティング分野</b> 経営コンサルタントとしての専門知識や経験から、当社の経営に対する助言および意見をいただきたいため、社外取締役として選任。現在の在任期間1年。
	2012年度 慶應義塾大学環境情報学部教授・学部長	<b>インターネット技術分野</b> インターネット技術に関する学識経験者としての専門知識や経験から、当社の経営に対する助言および意見をいただきたいため、社外取締役として選任。現在の在任期間5年。
	2015年度 ハーバード大学経営大学院 Senior Associate Dean of Strategy and Innovation, Donald K. David Professor of Business Administration	<b>事業戦略分野</b> 経営学に関する学識経験者としての専門知識や経験から、当社の経営に対する助言および意見をいただきたいため、社外取締役として選任。現在の在任期間2年。

\*1 会社法に定める社外取締役

\*2 株式会社東京証券取引所の定める独立役員

## 会社情報

2016年12月31日現在

### 会社概要

会社名	楽天株式会社 (英文社名: Rakuten, Inc.)
本社所在地	〒158-0094 東京都世田谷区玉川一丁目14番1号 楽天クリムゾンハウス TEL. 050-5581-6910(代表)
代表者	代表取締役会長兼社長 三木谷 浩史
設立	1997年2月7日
楽天市場開設	1997年5月1日
株式店頭上場	2000年4月19日
資本金	204,562百万円
従業員数	単体: 5,549名 連結: 14,134名

### 株式概要

商号	楽天株式会社 Rakuten, Inc.
証券コード	4755(東京証券取引所 市場第一部)
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
定時株主総会日	3月下旬
基準日	12月31日
単元株式数	100株
株主名簿管理人および 特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
株主名簿管理人 事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

### 社名の由来

様々な商品・サービスが活発に取り引きされる場である「楽天市場」に、明るく前向きな「楽天」のイメージを合わせることで、「楽天市場」という名前が生まれました。楽天株式会社という社名もこの「楽天市場」に由来しています。

### 免責事項

本アニュアルレポートに記載された意見や予測などは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。

### 財務情報のご案内

より詳しい財務情報は、以下URLにおいて開示しております。

#### 有価証券報告書・四半期報告書

<https://corp.rakuten.co.jp/investors/documents/asr.html>

#### 決算短信・説明会資料・説明会動画配信

<https://corp.rakuten.co.jp/investors/documents/results/>

#### 株式・社債情報

<https://corp.rakuten.co.jp/investors/stock/>





## アニュアルレポート 2016

楽天株式会社

TEL: 050-5581-6910(代表) URL: <https://corp.rakuten.co.jp/investors/>

〒158-0094 東京都世田谷区玉川一丁目14番1号 楽天クリムゾンハウス