

ONE

STRATEGY

コーポレートレポート 2018

Rakuten

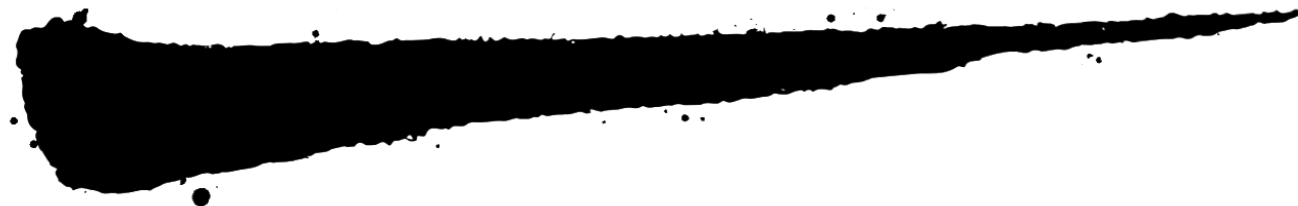
ブランド方針

私たちは、展開するすべてのブランドにおいて、人々を明るく幸せにする温かみのあるサービスを届ける存在でありたいと思っています。

多様なお客様のあらゆるライフシーンをカバーするサービスを提供し、日々の生活に喜びと楽しさを届けたい。

地域の人々やコミュニティと共に発展することを大切に、パートナーの皆様の想いや夢の実現を後押ししたい。

楽天はそんな想いを大切に、サービスを提供してまいります。



挑戦への新たなる決意を込め、グローバル統一ロゴを、物事の始まり、「No.1」を意味する漢字の“一”をあしらったデザインに一新しました。

A New Start / はじまり

楽天の新しいステージ、新しい挑戦のはじまりであること

Unity / ひとつになる

グループ企業同士で、そして多様なパートナーと、世界中で一つのチームとなって挑戦していくこと

Be the Best / 一番・最高

ユーザー、パートナー、コミュニティ、そして世界中の人々にとって、ハピネスを提供するNo.1の存在となること

Only one / 唯一

パートナーの個性を生かしそしてエンパワーメントしていくこと、ユーザーにおもてなしの心を持ってあらゆるライフシーンに喜びと楽しみを届けること、そしてこれらを可能にするエコシステムを構築していくこと



目 次

- 02 楽天の企業理念
- 04 楽天の成長と革新の軌跡
- 06 楽天の価値創造プロセス
- 08 CEOメッセージ
- 14 変革への取り組み:モバイル戦略
- 16 変革への取り組み:デリバリー戦略
- 18 変革への取り組み:キャッシュレス戦略
- 20 楽天の財務戦略:CFOメッセージ
- 23 役員紹介:取締役、副社長執行役員、常務執行役員、監査役
- 25 社外取締役インタビュー
- 26 楽天のサステナビリティ:CPOメッセージ
- 28 楽天のマテリアリティ
- 28 国際的なイニシアチブのサポート
- 30 コーポレートガバナンス
- 36 安全かつ信頼できるサービス・商品の提供
- 38 ダイバーシティ:楽天のイノベーションを加速する原動力
- 40 事業戦略をふまえた人材育成
- 42 楽天の事業を通じたサステナビリティ
- 44 社会貢献活動
- 46 ESG（環境・社会・ガバナンス）データ
- 47 外部評価・表彰
- 48 財務セクション 主要財務指標10年サマリー
- 50 財務セクション 連結財務諸表
- 56 会社情報

編集方針

コーポレートレポート2018は、財務情報とESGに対する取り組みをご報告するため、楽天の成長のあゆみ、価値創造プロセス、各部門の取り組みなどの非財務情報も併せて掲載しています。

この冊子により、楽天の事業活動と提供価値をステークホルダーの皆様により深く理解していただくことを目指しています。

<対象読者>

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様

<対象期間>

2018年度（2018年1月1日～2018年12月31日）について報告していますが、2019年度の活動についても一部記載しています。

楽天の 企業理念

楽天グループは、「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」ことをミッションとしています。

ユーザーや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きます。

「グローバル イノベーション カンパニー」であり続けるというビジョンのもと、企業価値・株主価値の最大化を図ってまいります。

MISSION

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

常識にとらわれずアイデアを重んじイノベーションで世界を変える。

VISION

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。

VALUES AND PRINCIPLES

価値観・行動指針

楽天主義

楽天グループの企業理念・ビジョンを具現化していくために、すべての従業員が共有すべき価値観・行動指針としているのが『楽天主義』です。「楽天グループ企業倫理憲章」「行動規範8ヶ条」「ブランドコンセプト」「成功のコンセプト」「仕事の進め方」の5つから成り、グループの根幹を成す基盤となっています。

私たちは、『楽天主義』を共通言語として、何事をも成し遂げようとする高い志のあるアントレプレナーシップ（起業家精神）を大切にしています。多様性あふれる従業員一人ひとりが最大限に力を発揮できる企業文化を育み、地域との共生を図りながら、グループ全体で一体感をもって企業価値を高め、社会の発展に貢献してまいります。

楽天の成長と革新の軌跡

1997-2003 楽天市場の誕生と成長

1997年 2月

- 株式会社エム・ディー・エム (現 楽天株式会社) 設立

1997年 5月

- 『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。



1999年 6月

- 株式会社エム・ディー・エムより、楽天株式会社へ社名変更

2000年 4月

- 日本証券業協会へ株式を店頭登録 (現 東京証券取引所 JASDAQ)



2001年 3月

- 『楽天トラベル』のサービスを開始

2002年 11月

- 『楽天スーパーポイント』のサービスを開始

2003年 11月

- ディーエルジェイディレクト・エスエフジー証券株式会社 (現 楽天証券株式会社) を子会社化

2004-2009 楽天エコシステムの拡大

2004年 9月

- 株式会社あおぞらカード (現 楽天カード株式会社) を完全子会社化

2004年 11月

- プロ野球球団『東北楽天ゴールデンイーグルス』新規参入承認

2005年 6月

- 国内信販株式会社 (その後、楽天KC株式会社に社名変更) を子会社化
- クレジットカード決済サービスの『楽天カード』を発行開始



2005年 9月

- LinkShare Corporation (現 RAKUTEN MARKETING LLC) を完全子会社化、米国アフィリエイト市場に参入

2007年 8月

- IP電話事業を運営するフュージョン・コミュニケーションズ株式会社 (現 楽天コミュニケーションズ株式会社) を子会社化

2009年 2月

- イーバンク銀行株式会社 (現 楽天銀行株式会社) を子会社化

2009年 3月

- 動画コンテンツ配信事業の株式会社ショウタイムを完全子会社化

2010-2014 真のグローバル企業への脱皮

2010年 1月

- 電子マネー事業のビットワレット株式会社 (現 楽天Edy株式会社) を子会社化



2010年 7月~2011年 7月

- アメリカのBuy.com, Inc. (現 RAKUTEN COMMERCE LLC)、フランスのPRICEMINISTER S.A. (現 Rakuten France S.A.S.)、ブラジルのIkeda Internet Software LTDA. (現 RAKUTEN BRASIL INTERNET SERVICE LTDA.)、ドイツのTradoria GmbH (現 Rakuten Deutschland GmbH) を子会社化

2011年 12月

- 『楽天市場』年間流通総額が1兆円を突破

2012年 1月

- カナダの電子書籍事業者のKobo Inc. (現 Rakuten Kobo Inc.) を完全子会社化

Rakuten kobo

2012年 6月

- スペインにおいて、ビデオストリーミングサービスを提供するWuaki.TV, S.L. (現 Wuaki.TV, S.L.U.) を完全子会社化

2012年 7月

- 楽天グループの社内公用語を英語に正式移行

2013年 4月

- アイリオ生命保険株式会社の商号を変更し、楽天生命保険株式会社が誕生

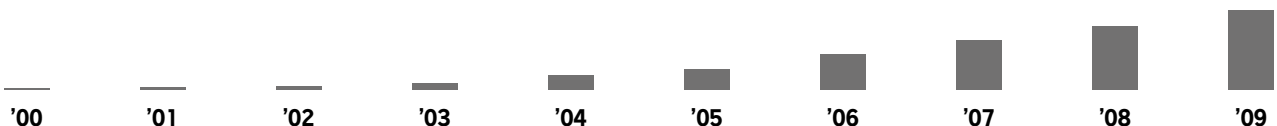
2013年 9月

- 世界でビデオストリーミングサービスを展開する米国VIKI, Inc. を完全子会社化

グローバル流通総額推移

* 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+楽天Edy決済取扱高+楽天ペイ取扱高+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

* 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



楽天グループは1997年の創業時より、「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」という想いのもと、「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、様々なビジネスを展開してきました。これからも、さらなる企業価値の向上と持続的成長に取り組んでいきます。

2015-2018 グローバルブランドの確立

2013年 11月

- 「東北楽天ゴールデンイーグルス」が日本シリーズを制覇、日本一に



2013年 12月

- 東京証券取引所JASDAQ（スタンダード）から市場第一部へ上場市場を変更



2014年 3月

- モバイルメッセージングとVoIPサービスを展開するVIBER MEDIA LTD.を完全子会社化

Rakuten Viber

2014年 10月

- 実店舗でも「楽天スーパーポイント」が利用できる「楽天ポイントカード」を開始
- アメリカの会員制オンライン・キャッシュバック事業者のEbates Inc.完全子会社化



- MVNOサービス「楽天モバイル」開始で、携帯電話サービスに本格参入

Rakuten Mobile

2015年 1月

- ヴィッセル神戸の全株式を取得し、Jリーグに参入
- 「台湾楽天カード」を発行開始



2015年 4月

- 図書館向け電子書籍配信サービス事業者の米国OverDrive Holdings, Inc.を完全子会社化

2015年 8月

- 本社を二子玉川（東京）の「楽天クリムゾンハウス」に移転

2016年 7月

- カンパニー制を導入

2016年 11月

- 「FCバルセロナ」とグローバルでの「メインパートナー」契約に基本合意

Rakuten



GLOBAL INNOVATION & ENTERTAINMENT
PARTNER OF FC BARCELONA

2017年 9月

- NBA「ゴールデンステート・ウォリアーズ」とパートナーシップ契約を締結



Rakuten

OFFICIAL PARTNER
OF THE GOLDEN STATE WARRIORS

2018年 2月

- 楽天のフリマアプリ「ラクマ」と「フリル」が統合し、新「ラクマ」が誕生

Rakuten ラクマ

2018年 3月

- 朝日火災海上保険株式会社（現 楽天損害保険株式会社）を完全子会社化

2018年 4月

- 楽天モバイルネットワーク株式会社（現 楽天モバイル株式会社）の特定基地局開設計画（4G周波数帯割当）が総務大臣より認定

2018年 6月

- グローバル統一ロゴを一新

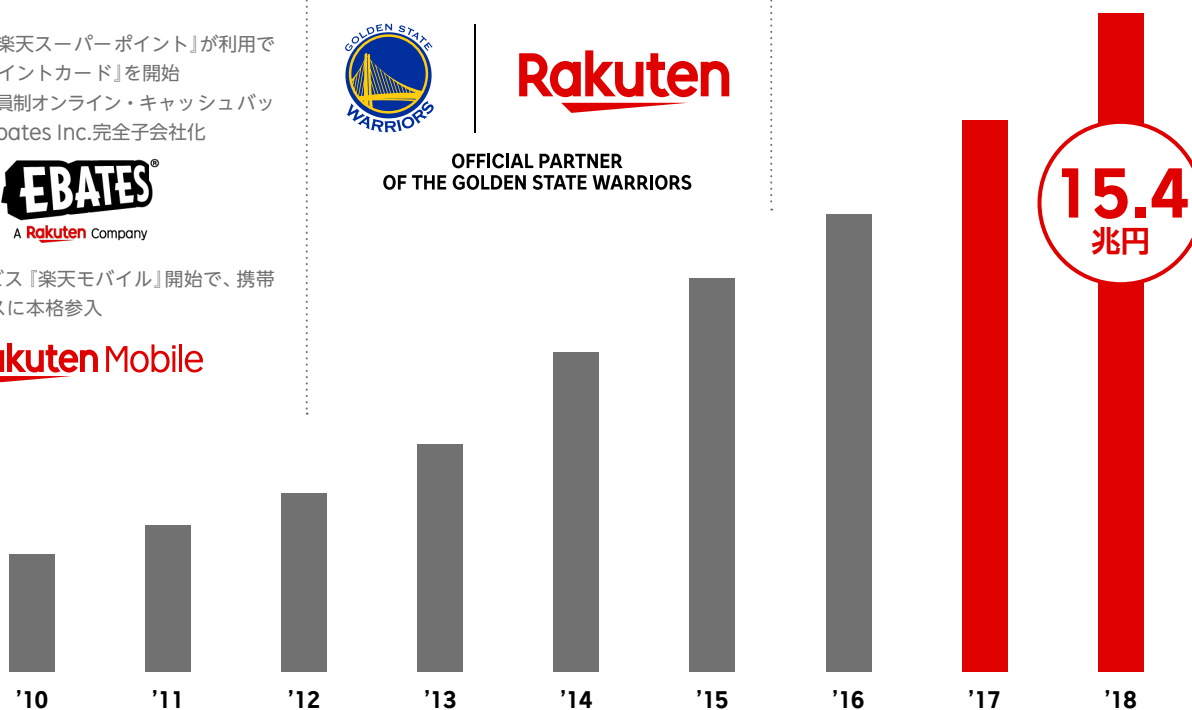
Rakuten

2018年 7月

- 中間持株会社 楽天インシュアランスホールディングス株式会社設立

2019年 4月

- 楽天ペイメント株式会社設立
- 楽天モバイル株式会社の特定基地局開設計画（5G周波数帯割当）が総務大臣より認定



楽天の価値創造プロセス

楽天は、「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」ことをミッションとし、ユーザーや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きます。インターネットサービスやフィンテックサービスなど国内外で多様なサービスを提供するにあたり、これらの軸であり、当社の重要な非財務財産であるのが、楽天会員を中心としたメンバーシップ、ブランド、データです。楽天会員を中心としたメンバーシップを軸に、様々なサービスを有機

インプット

楽天エコシステム

企業理念

■ Mission

「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」

■ Vision

「グローバルイノベーションカンパニー」

人的資本

- 従業員数 **17,214**名
- 従業員の出身国・地域 **70**カ国超

社会・関係資本

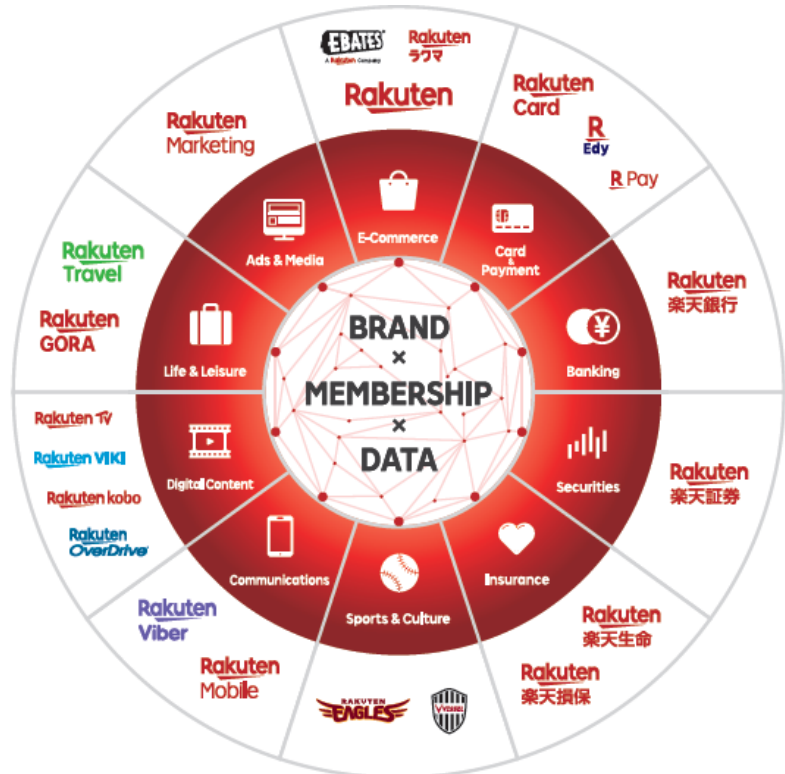
- サービス数 **70**超
- サービス展開 **30**カ国・地域
- 楽天グループ スマホ決済対応箇所 約**300**万*1
- 楽天市場出店店舗数 約**47,000**店

財務資本

- 格付 **A** (日本格付研究所(JCR))
/**A-** (日本格付投資情報センター (R&I))
- 有利子負債 (金融事業除く) **7,038**億円
- 株主資本比率 **10.5%**

製造資本

- 年間設備投資額 **1,002**億円



楽天エコシステムを支えるアセット

Brand	グローバル メンバーシップ
×	
Membership	約 13 億
×	クロスユース率
Data	70.1% (2019年3月末時点)

的に結び付けることで、他にはない独自の「楽天エコシステム（経済圏）」を形成し、サービスの複数利用、回遊的かつ継続的なサービス利用を促しています。これにより、会員のライフタイムバリュー（生涯価値）の最大化や顧客獲得コストの低下を可能にし、流通総額を拡大させることで、持続的な企業価値の向上と、ミッションとして掲げる人々と社会のエンパワメントを目指し続けます。

アウトプット

提供する社会価値

メンバーシップバリュー^{*2}

4.6兆円



イノベーションを通じて 人々と社会の発展に貢献

9 産業と技術革新の
基盤をつくらう



利便性が高く、安全・安心なECサービスやキャッシュレス社会の到来に向けた様々な決済サービスを通して、インフラを整備し、持続可能な社会の建設につながる産業の創造とイノベーションを促進

グローバル年間流通総額

15.4兆円



11 住み続けられる
まちづくりを



地方の事業者の商圏を拡大し、エンパワメントしていくことによって、持続可能な経済成長と生産的な雇用、都市を実現

連結売上収益

1.1兆円



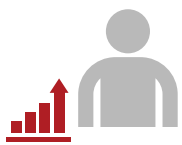
12 つくる責任
つかう責任



消費者にとって持続可能な商品を提供することで、環境に害を及ぼさず、人権を尊重し、サプライチェーン上のすべてのステークホルダーの経済的発展を実現

連結IFRS営業利益

1,704億円



10 人や国の不平等
をなくそう



様々な個性、価値観、才能を持つ社員が集まり、革新的なサービスを創造し続けることで、世界のあり方を変えるイノベーションを創出

5 ジェンダー平等を
実現しよう



*1 「楽天ペイ（アプリ決済）」「楽天Edy」「楽天ポイントカード」いずれかを利用可能な箇所数（2018年12月末時点）

*2 楽天のサービスの延べ利用者数とLTV（顧客生涯価値）をベースに算出したもの

*3 記載の数値は2018年12月末時点



代表取締役会長兼社長

三木谷 浩史

BELIEVE IN THE FUTURE

イノベーションこそが世界を動かし、人々を幸せにする。
私たちは、未来を信じ、より良い明日を創ることに挑戦し続けます。

楽天の目指すもの

楽天を創業したのは、情報革命と言われた潮流が、やっと世界で流れ始めたばかりの1997年のことです。成功する保証はどこにもなく、私たちにあったのは、「インターネットが世の中を変える」という確信だけでした。当時のインターネットショッピングといえば、大企業の提供する高額で使いにくいシステムしかありませんでした。そんな中、楽天は、パソコンを使った経験があまりない個人商店や小規模企業の方でも、個性豊かなウェブページを作ることができるシステムを安価で提供し、同時にインターネットを通じた販路の拡大に向けた様々な支援を行いました。それにより廃業を迫られていた地方の商店が、「楽天市場」を通じて全国にビジネスを展開できるようになり、さらには地域経済をリードする役割を担うようになったケースもありました。出店者の成功と幸せが楽天の成功になり、さらに社会をより良いものにしていく。それが、楽天が創業以来大切にしている「エンパワメント」という考えであり、私たちのミッションは、イノベーションを通じて、社会を持続的にエンパワメントしていくことです。

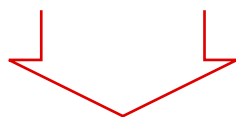
楽天はこれまで、インターネットと金融、そしてメンバーシップビジネスを融合させた「楽天エコシステム」を創造したり、日

本企業では稀な社内公用語英語化などのイノベーションを実現してきました。

楽天が目指しているのは、日本発の真のグローバルカンパニーになることです。それは、世界のあらゆる人の夢の一つひとつ現実にしていくことで、人々の幸せに貢献できる企業になるということです。そう遠くない未来に、全人類の幸福に貢献できなければ、世界規模の企業としては存続できなくなるだろうと考えています。グローバル化は、社会の効率化をさらに加速させることでしょう。しかし、私は効率一辺倒のビジネスは望んでいません。手間がかかるやり方かもしれませんが、人とのつながりを大切に、地域コミュニティと共に成長していくという創業以来の姿勢を持ち続けたいと思っています。テクノロジーの進歩は、情報弱者を置き去りにするのではなく、もっと簡単にインターネットを使えるようにするはずで。その時にはきっと、世の中が求めるのは利便性だけではなく、地域性や人間味のある、楽しいサービスになることでしょう。私は、イノベーションこそが世界を動かし、人々を幸せにすると信じています。こうした志を同じくする仲間たちが楽天には多く集まってきてくれています。私たちは、未来を信じ、より良い明日を創ることに挑戦し続けます。

楽天のKeywords

Empowerment × **Innovation** × **Entrepreneurship**
エンパワメント イノベーション 起業家精神



真のグローバルカンパニー

2018年の振り返り

2018年を振り返ると、楽天のグローバル統一ロゴを一新するとともに、「FCバルセロナ」やNBA「ゴールデンステート・ウォリアーズ」などのパートナーシップを通じて、国内はもとより海外においてもブランド価値の向上を図るための礎を築いた年になりました。ブランドは、IDやデータとともに、「楽天エコシステム」の中心にある重要な要素です。「楽天」には未来を信じ明るく前向きに「楽天的に行こう」という意味が込められています。その想いはアルファベットの「Rakuten」になっても変わらず、人々を明るく幸せにする革新的なサービスを世界中に届けることを目指します。ブランド統合とともに、世界で共通の会員IDやロイヤリティプログラムを提供するグローバルIDプラットフォーム構築に向けたプロジェクトも始まっています。楽天が展開するあらゆるサービスや取り組みを通じて、消費者に楽天ブランドを認知してもらい、「楽天エコシステム」をグローバルで拡大していきます。

事業面では、ポイント施策や既存事業が順調に成長したことで、国内EC事業の流通総額は二桁成長を継続し、2018年後半にかけ

てはその勢いが加速しました。C2C事業などの新たな分野も拡大に寄与しています。フィンテック事業では、国内No.1クレジットカードの「楽天カード」がその地位を盤石にしているほか、銀行事業や証券事業についてもポイントを活用した施策が「楽天エコシステム」の中で効果を発揮し、成長を続けています。スマホ決済アプリの「楽天ペイ（アプリ決済）」の浸透も進んでおり、楽天は日本のキャッシュレス化をリードする存在になっています。また、投資事業においても国内外の企業への投資成果が現れ始め、2018年12月末におけるIRRは+24%、ROIは+74%となり、収益に大きく貢献しました。「Rakuten Viber」、「Ebates」などの海外事業も順調に育ってきています。

これらの結果、楽天グループは、グローバルでユーザー数が約13億になるとともに、流通総額は15兆円規模にまで成長しました。売上収益は前年比16.6%増の1.1兆円と、初めて1兆円を突破したほか、営業利益は前年比14.1%増の1,704億円になりました。当期利益は前年比28.4%増の1,419億円と過去最高益となり、ROEは前年比3.3ポイント増の19.5%となりました。

2018年ハイライト

2018年度の業績は、売上収益が初めて1兆円を超え、グループ企業の業績も順調に拡大しました。

連結売上収益

1.1兆円

前年同期比 +16.6%

IFRS営業利益

1,704億円

前年同期比 +4.1%

当期利益

1,419億円

前年同期比 +28.4%

ROE

19.5%

前年同期比 +3.3%ポイント

国内EC流通総額

3.4兆円

前年同期比 +11.2%

楽天カード取扱高

7.5兆円

前年同期比 +22.2%

今後の成長戦略

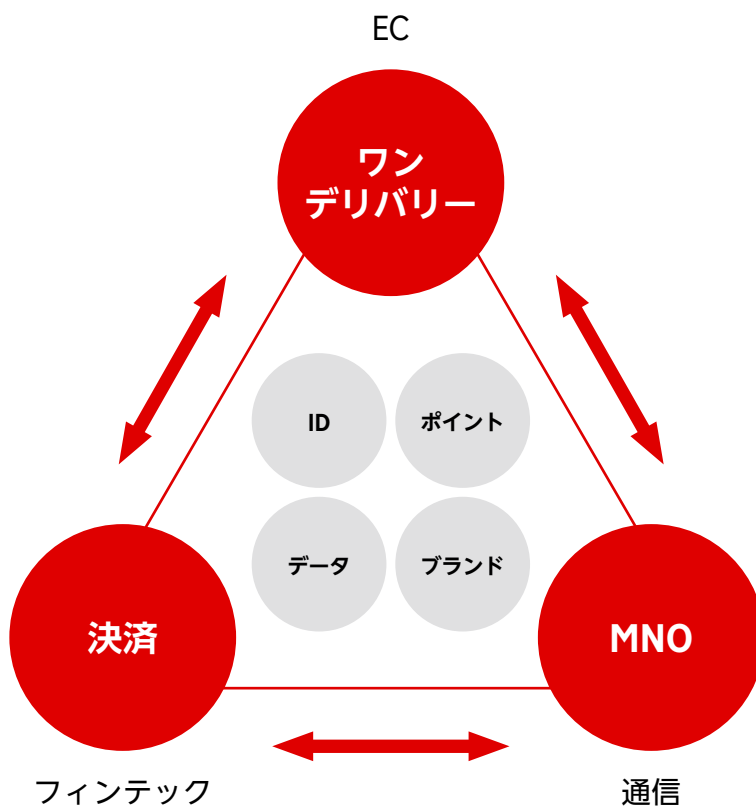
2019年秋には、いよいよ移動体通信事業者 (MNO)としてサービスを開始する予定です。参入を表明した当初は、世間に「不可能だ」と言われていた楽天の携帯キャリア事業ですが、最先端の技術をフル活用した、世界初の完全に仮想化されたクラウドネイティブネットワークの構築を進めています。後発者メリットを活かし、インターネット事業者ならではの実績やノウハウを活用することで、業界の常識を覆すイノベーションをもたらしたいと考えています。サービス展開においては、メンバーシップを軸とする「楽天エコシステム」とのシナジーを最大限に発揮し、これまでにない価値をユーザーに提供していきます。

国内EC事業においては、「ワンデリバリー」「ワンペイメント」をスローガンに掲げ、これまで店舗によって異なっていた配送サービスや決済方法を統一し、改善していきます。物流においては、ドライバーの過重労働などの社会的な課題を解決するとともに、多様化するユーザーのニーズに対応した、楽天独自の物流ネットワークの構築を目指しています。楽天の強みである買い物の楽しさや、個性ある品揃えなどはそのままに、これらの改善で出店者の皆様と共にさらなる成長を目指します。

フィンテック事業においては、2019年3月に「楽天ペイ (アプリ決済)」の大幅アップデートを行いました。新アプリでは、個人間でオンライン電子マネー「楽天キャッシュ」を送り合うことのできる新機能と、共通ポイントサービス「楽天ポイントカード」機能をメインメニューに搭載するとともに、楽天グループの電子マネー「楽天Edy」アプリを総合的に利用できるよう機能を向上させています。現在、楽天グループのスマホ決済対応箇所はすでに約300万カ所となりました。「楽天ペイ (アプリ決済)」をより使いやすくし、ポイントでお得で楽しいサービスを提供することで、消費者にキャッシュレスの利便性を訴求するとともに現金社会の非効率性の解消という社会課題に取り組んでまいります。

「楽天エコシステム」は、インターネットだけでなくリアル店舗も含めた様々な消費行動をサポートし、携帯キャリア事業や広告事業を加え、一層の付加価値を生み出していきます。ブランド価値の強化と「Rakuten Viber」などの通信サービスを通じて、海外事業における次の成長ステージも見えてきました。

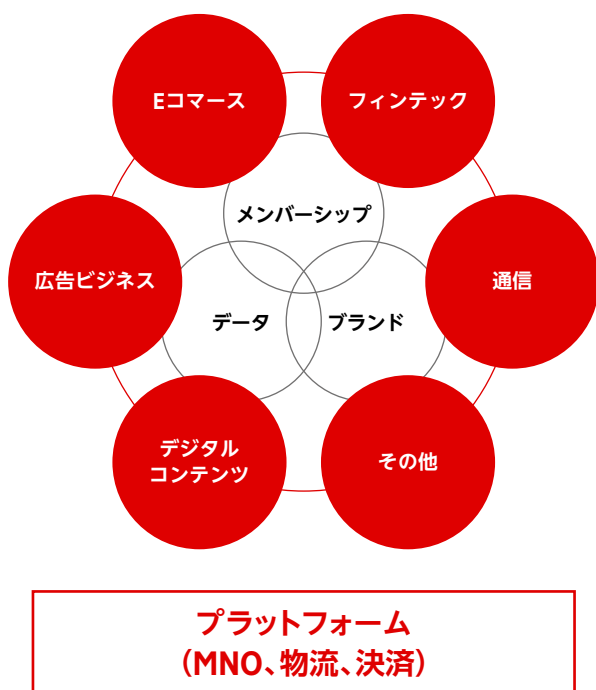
現在の注力分野



楽天エコシステムの価値はメンバーシップバリューで表すことができます。楽天のサービスの延べ利用者数とLTV（顧客生涯価値）をベースに算出するメンバーシップバリューは、2018年は前年比10.5%増の4.6兆円でした。これを10兆円にすることが

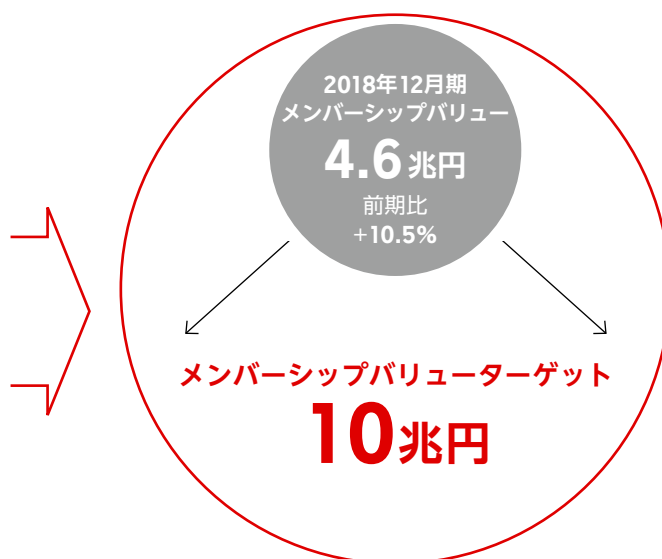
中長期の目標です。ユーザー、ビジネスパートナー、地域コミュニティに楽しさと豊かさを提供し、持続的な成長で10兆円を目指してまいります。

楽天エコシステム（経済圏）の強化



楽天エコシステム（経済圏）の超拡大

MNOや物流機能、決済分野の強化により、メンバーシップバリューはさらに拡大



コーポレートガバナンス

株主価値向上に資するガバナンスの実現のため、様々な事業に資本や人材などの経営資源を最適に配分する新グループ体制を、2019年4月から始動しました。各事業のアカウントビリティを明確にし、資本効率の向上と持続的な利益成長を図っていきます。また、近年、取締役会は、その審議する事項や頻度を見直し、中長期の戦略を重点的に議論する充実したものへと変化してい

ます。取締役の資質には、経営・ビジネス経験やインターネット・メディア技術への知見などを重視し、人種・ジェンダーとも多様な構成を目指しております。2019年3月には、長年日本株投資の第一人者として活躍してきたサラ J. M. ウィットリー氏を社外取締役として新たに迎え、株主の視点でのコーポレートガバナンスを強固なものにしてまいります。

イノベーションで世界を幸せに

この先、AIなどのテクノロジーはどこまで進むでしょうか。AIは人を置き換えるのではなく、AIが人を助ける世の中になっていくのではないかと思います。テクノロジーにより、地域コミュニティやビジネスパートナーをエンパワーメントし、持続可能な消費社会を創ることはできると信じています。そのためには、変化に対応する俊敏さを保ちつつ、多様な人々の考えを受け入れ、

イノベーションを推進する企業であり続けるべきだと考えています。

情報革命の流れは、今やグローバルな社会の中心を流れる大河となりました。それはいずれ海に流れ込み、大きな波となっていくことでしょう。楽天は、イノベーションという船で大海原に進み、より良い未来を創るための大航海にチャレンジし続けます。



代表取締役会長兼社長

三木谷 浩史

**楽天は、グローバル統一ブランドのもと、
新たなイノベーションに挑戦し続け、
人々と社会をエンパワーメントし続けて
いきます。**



MOBILE STRATEGY



楽天モバイルは、世界初のテクノロジーを用い、5G時代の新たな通信プラットフォームを構築し、日本の通信業界に変革をもたらしていきます。

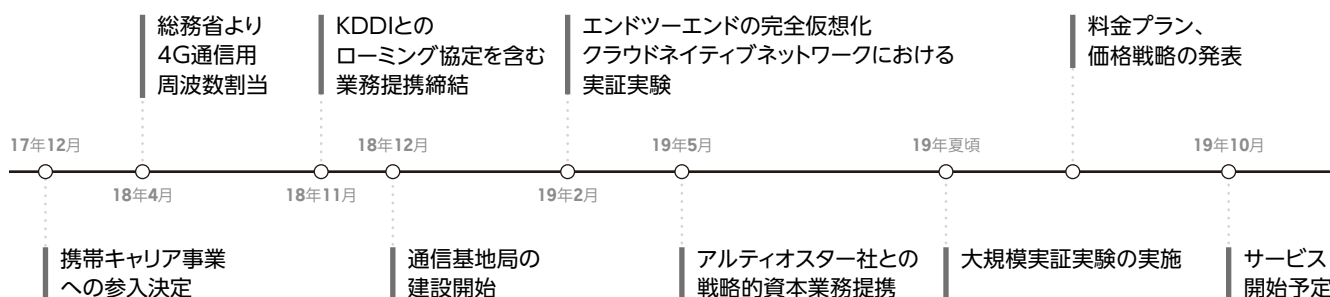
2019年10月MNO事業へ参入

楽天モバイルは、移動体通信事業者(MNO)として2019年10月からサービスを開始する予定です。13年ぶりの新規参入事業者として、まず、4Gサービス向けの自社ネットワークを東名阪エリアから構築し、順次全国へ自社ネットワークを展開していきます。2018年終盤からネットワークの構築を始め、2019年2月には、世界初の完全仮想化クラウドネイティブネットワークのエンドツーエンドのユーザー実証実験に成功しました。2019年4月に総務大臣から周波数の割当を受けた5Gサービスは2020年6月頃から提供予定です。

楽天の通信ネットワークは、革新的なアーキテクチャを採用し、無線アクセスネットワーク(RAN)からコアネットワークまでが完全に仮想化され、ネットワークとサービスオペレーション双方がエンドツーエンドで自動化した、世界初のクラウドネイティブネットワークを構築しています。様々なグローバルパートナーの協力を得ることで、この通信ネットワークのオープン化を実現していきます。また、楽天は5Gに対応したアーキテクチャを、4Gサービス開始時から展開します。ソフトウェアアップグレードのみで容易に5Gへの対応が可能な「5Gレディ」のネットワークであるため、短期間での市場投入が可能です。

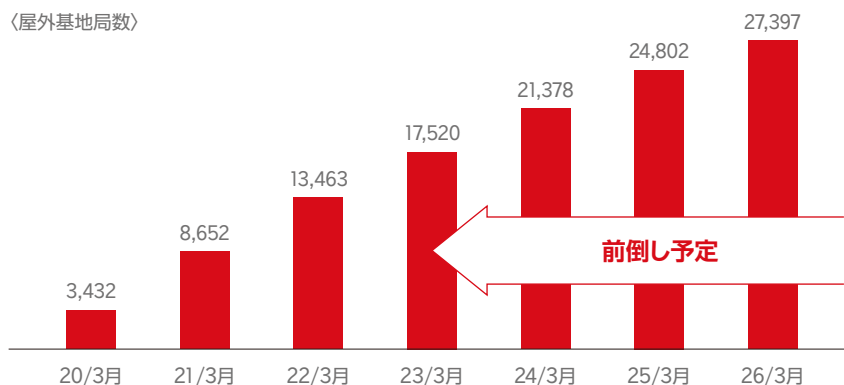
また、シンプルでコンパクトな無線機器構成は、冗長性を実現するとともに設備機器及びメンテナンスに係る費用を低く抑えることが可能となります。開発及びメンテナンス関連の人員数は約100名(2019年3月時点)と、他キャリア事業者に比べて極めて少人数となっています。従来のキャリア事業者が約600種類ものハードウェアを運用しているのに比べ、楽天ではわずか10種類以下のハードウェアを使用する予定です。これらの理由から、設備投資額は従来のネットワーク構築にかかるコストを大幅に下回り、4Gネットワークは、10年間で最大6,000億円、5Gネットワークについては、6年間で最大2,000億円となる見通しです。

4G MNOサービス開始に向けた取り組み



4G屋外基地局開設のロードマップ

- 屋外基地局開設の計画を加速（総務省への提出計画: 2026年3月までに27,397か所）



インターネットとモバイルの融合

参入準備開始からわずか8ヵ月あまりで、このような革新的なネットワークを楽天が構築できたことには、いくつかの理由があります。まず、楽天の企業文化です。楽天モバイルのCTOのタレック・アミンは次のように述べています。

「楽天の最大の強みは、企業風土と人材です。楽天は通信事業者ではなく、高度なスキルを持つプロフェッショナルなエンジニアを多く擁するIT企業であることが決定的な差異化要因なのです。」

通信事業に革命をもたらす楽天

楽天は創業来の22年間、インターネット上を中心にサービスを提供してきました。通信サービスも、クラウド上で展開することに違和感はありません。従来慣習にとらわれずに、通信ネットワークを構築することが可能です。仮想化ネットワーク技術自体は、他キャリア事業者も手掛けていますが、楽天が構築する完全仮想化ネットワークは、レイト・カマー・アドバンテージ（後発者利得）があり、最新のテクノロジーによる優位性を最大限

に発揮できるものです。さらに、独自の仮想化技術を持つアルティオスター社に加え、ノキア、CISCO、テックマヒンドラなどの業界のリーディングカンパニーとの連携も欠かせないものです。

通信業界に革命を起こすこの取り組みは、スピード感のあるIT企業だからこそ可能となるものです。この5G時代の新たな通信プラットフォームを、楽天の既存のビジネスパートナーを含む様々な事業者へ提供し、「楽天エコシステム」を大きく進化させ、人々に未来の通信サービスを届けられるよう挑んでいきます。

ONE DELIVERY

独自の物流ネットワークの構築と、
出店店舗と一体となった顧客視点の配送サービスに
より、ECのさらなる価値向上に努めていきます。

「国内EC」を支える物流体制

「楽天市場」を中心とした国内EC事業における中長期成長の鍵のひとつが物流戦略です。昨今のEC市場拡大による物流量の増大で、国内の物流業界においては、不在再配達増加や人手不足などが社会問題化しています。また、「楽天市場」出店店舗においては、物流各社の宅配総量規制や宅配運賃の値上げの影響から、安定した店舗運営やタイムリーなサービス提供が困難になっています。このような背景から、「楽天市場」において商品の注文からお届けまでの仕組みを一気通貫で管理する包括的な物流サービスを提供する「ワンデリバリー構想」を掲げ、出店店舗向け

総合物流サービス「楽天スーパーロジスティクス」や配送サービス「Rakuten EXPRESS」などの自社物流機能の強化に取り組んでいます。

「楽天スーパーロジスティクス」においては、処理能力向上のため自社の大型物流拠点の拡充を図っており、既存の千葉県市川市と兵庫県川西市の拠点に加え、2019年1月には千葉県流山市と大阪府枚方市に新たな物流センターを開設しました。加えて提携企業の物流拠点を「楽天スーパーロジスティクス」の拠点として運営することで効率的な全国展開を目指しており、第一社目として、株式会社関通と資本業務提携を行い、同社の兵庫県尼崎市の物流拠点を活用することになりま

した。今後は、荷主への集荷サービスの提供や物流幹線網の整備により、配送時間の最短化を目指します。これらにより効率の高い包括的な物流サービスの提供を実現し、安定したEC店舗運営に寄与します。

顧客ニーズに合わせた配送方法

「Rakuten EXPRESS」では、楽天の直販サービスである「Rakuten Direct」や「楽天ブックス」および「Rakuten BRAND AVENUE」の商品に加え、「楽天スーパーロジスティクス」で受託する「楽天市場」出店店舗の一部商品を対象に、首都圏および関西の一部エリアで自社物流網を使っ

た配送サービスを提供しています。対象エリアの人口カバー率は、17年11月時点の2%から約26%（2019年5月時点）に上昇し、今後も順次拡大する予定です。再配達においては24時までの時間指定に対応するほか、住宅敷地内への置き場所指定配達「置き配」、当日配送サービス（年内導入予定）などを提供することで、ラストワンマイルの強化に取り組んでいきます。

また今後は、ユーザーのライフスタイルに合わせて、配送方法や配達時間を柔軟に選べるようにしていきます。購入時に配達時間・場所・決済方法などを選んだのち、受取方法の変更や再配達の指定をオンラインで行えるようにするほか、配送状況を自動通知できるようにすることで、よりスムーズな商品受取を可能にしていきます。

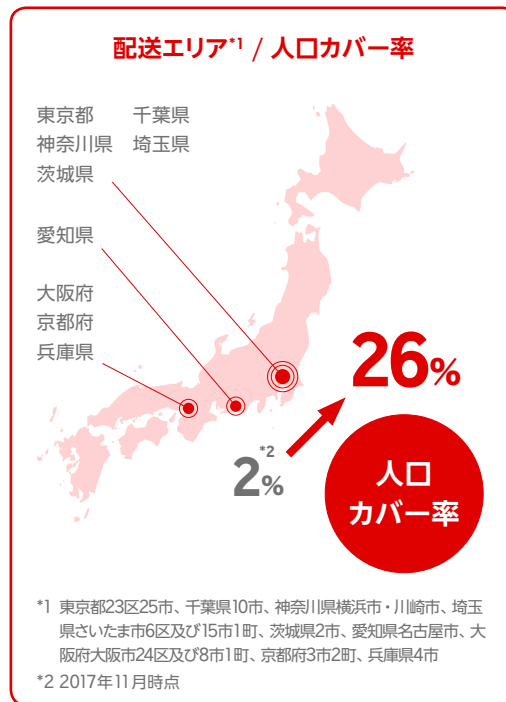
新たな物流への取り組み

これらの取り組みに加え、「楽天市場」のすべての出店店舗を対象に、送料の統一を行う予定です。出店者に一定の裁量があるBtoBtoCモデルでは、「買い物の楽しさ」などの強みがある一方で、店舗ごとに異なる送料金はユーザーが使いつらい理由のひとつとなっていました。送料の統一により、利用者がわかりやすい料金体系にし、さらに多くのユーザーに選ばれるECサービスを提供していきます。

また、将来に向けた先進的な取り組みとしては、ドローンや無人ロボットによる配送実験を推進しています。2019年2月には、中国の大手ECサイト「京東商城（JD.com）」を運営する京東集団と連携し、楽天が国内で構築する無人配送ソリューションに、同社のドローンおよび地上配送ロボットを導入することで合意しました。

これらの取り組みにより、楽天は今後もビジネスパートナーであるEC出店店舗をエンパワーメントするとともに、ユーザー体験を向上させることで、魅力的なサービスの提供とLTV（顧客生涯価値）の最大化に努めていきます。

Rakuten EXPRESS 配送エリアの拡大



配送商品の拡充

Rakuten Direct

Rakuten SUPER LOGISTICS

Rakuten BRAND AVENUE

Rakuten ブックス

その他サービス

- 24:00までの時間指定配送
- 不在再配達を減らす「置き配」サービス

楽天スーパーロジスティクス物流施設の拡大



Rakuten Fulfillment Center Nagareyama

- ・稼働開始: 2019年1月18日
- ・貸借面積: 約80,000㎡
- ・場所: 千葉県流山市



Rakuten Fulfillment Center Hirakata

- ・稼働開始: 2019年1月21日
- ・貸借面積: 約75,000㎡
- ・場所: 大阪府枚方市



株式会社関通との資本業務提携

- ・稼働開始: 2019年3月
- ・関通の物流施設を「楽天スーパーロジスティクス」の物流拠点として運営
- ・場所: 兵庫県尼崎市



PAYMENT STRATEGY

時代の要請に応え、消費者、店舗、
そして社会をバリューアップする
楽天のキャッシュレス決済への取り組み。

キャッシュレス決済への 取り組み

楽天は2019年4月、楽天グループが展開する決済ビジネスを、より一体的に推進していく体制を整えるため、新たに楽天ペイメント株式会社を設立しました。それに先駆け、同年3月には「楽天ペイ（アプリ決済）」アプリを大幅にアップデートしています。新「楽天ペイ（アプリ決済）」は、QR・バーコード決済をはじめ、個人間で、送り合うことのできるオンライン電子マネーの「楽天キャッシュ」*1や共通ポイントサービスの「楽天ポイントカー

ド」の機能をメインメニューに搭載するとともに、電子マネーの「楽天Edy」*2も統合的に利用可能となりました。

楽天の決済ビジネスの特徴は、ユーザーの日常の決済シーンに対応可能な、様々な決済サービスを取り揃えていることです。たとえば一人のユーザーが、コンビニエンスストアでは昼食を「楽天Edy」で購入し、ドラッグストアで日用品を「楽天ペイ（アプリ決済）」で買い、レストランでのディナーは「楽天カード」で支払いをするなど、支払方法を使い分けることができます。このように、ユーザーの利便性やニーズに応じた、多様な決済手段を提供

しています。

また、実験的な取り組みである「スマートスタジアム構想」のもと、プロ野球チーム「東北楽天ゴールデンイーグルス」のホームスタジアム「楽天生命パーク宮城」及びJ1プロサッカークラブ「ヴィッセル神戸」のホームスタジアム「ノエビアスタジアム神戸」において、2019年開幕戦からチケットや飲食、グッズなどの代金支払の完全キャッシュレス化を開始しました。来場者の混乱は限定的だった一方で、待ち時間の短縮化などの効果が現れています。

*1 「楽天キャッシュ」は、楽天会員向けの楽天グループ各種サービスや、「楽天ペイ（アプリ決済）」に加盟する街のお店で利用できるオンライン電子マネーです。

*2 「楽天Edy」は「おサイフケータイ」機能が搭載されたAndroid™端末のみ対応となります。 ※「おサイフケータイ」は株式会社NTTドコモの登録商標です。 ※Androidは Google LLC. の商標です。

楽天の決済ビジネスの強み

近年、政府の後押しもあり、日本でもスマートフォン決済サービス事業者が増加しています。他社にはない楽天の決済ビジネスにおける強みは、「ID」、「ポイント」、「加盟店網」の3つの組み合わせです。1つ目の「ID」は、既に国内で楽天ID保有者が一億を突破し、うち過半数が決済情報を登録済みであるということ。2つ目の「ポイント」は、累計付与ポイント数が1兆2000億を超えた楽天スーパーポイントの貯めやすさ、使いやすさ、そして3つ目の「加盟店網」は、全国約300万ヵ所（2019年3月時点）でスマホ決済に対応していることです。単なる支払手段の多様化だけでなく、すぐに使えて、ポイントが貯まり、どこでも使えるというバリューをユーザーへ提

供しています。

今後もこれらの強みを活かしながら、楽天は業界をリードし、より多くのユーザーにサービスを利用していただくため、さらなる利便性の向上に努めていきます。

社会をエンパワーメントする キャッシュレス決済

楽天がキャッシュレス決済を推進する理由は、「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」という企業理念と密接な関係があります。従来、中小の事業者にとってクレジットカード決済は、手数料体系が不透明で端末コストも高く、そして現金化サイクルが長いなどの理由から、導入しにくいものでした。これらの業界構造も一因で諸外国に比べ、

日本のキャッシュレス決済比率は低く留まっていました。そのような環境下で、楽天はいち早く「楽天ペイ（実店舗決済）」を中小企業や店舗に展開し、業界最低水準の手数料や翌日自動入金などを提供することで、キャッシュレス化を推進してきました。スマートフォン決済は、業界の構造的な要因を取り除く手段となっているとともに、消費行動も分析できるようになるため、加盟店にとって重要なマーケティングツールとしても活用できるものになっています。

楽天は、フィンテックにおいても、エンパワーメントという理念のもと、「楽天エコシステム」の発展とメンバーシップバリュー*の拡大を推進していきます。

* 楽天のサービスの延べ利用者数とLTV（顧客生涯価値）をベースに算出したもの

新楽天ペイアプリ

- ・ 現行の楽天ペイアプリアップデートにより多様な決済手段が単一のプラットフォームに統合
- ・ 2019年3月18日リリース



完全キャッシュレスの「スマートスタジアム構想」

- ・ 「スマートスタジアム構想」のもと、「東北楽天ゴールデンイーグルス」「ヴィッセル神戸」のスタジアムにて決済手段の完全キャッシュレス化を推進



楽天が提供するキャッシュレス決済サービス

Rakuten Card R Pay

R Edy R POINT Rakuten 楽天銀行

楽天ペイによる決済

楽天の財務戦略:CFOメッセージ

安定的な財務基盤の構築とともに、資金調達や投資事業などを含めた柔軟で効率的な財務戦略を展開していきます。

副社長執行役員
CFO (Chief Financial Officer)
廣瀬 研二



2018年の振り返り

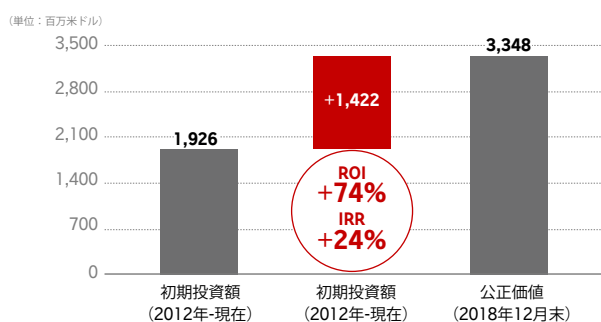
楽天グループでは、移動体通信事業のローンチ準備、物流ネットワークの構築、C2Cの拡大などへの戦略的な事業投資を継続しており、投資と財務のバランスを取ることがCFOとしての課題です。2018年を振り返ると、移動体通信事業における設備投資を用途とするハイブリッド債による資金調達を行ったことが大きな出来事でした。ハイブリッド債は、会計上は負債ですが、一定の条件下で信用格付上はその50%が資本とみなされます。金融事業を傘下に持つ楽天グループは、高い信用格付けを維持し、金融コストを下げるのが財務資本戦略のひとつの要件です。財

務体質を傷めずに事業成長のための資金調達が実現できました。

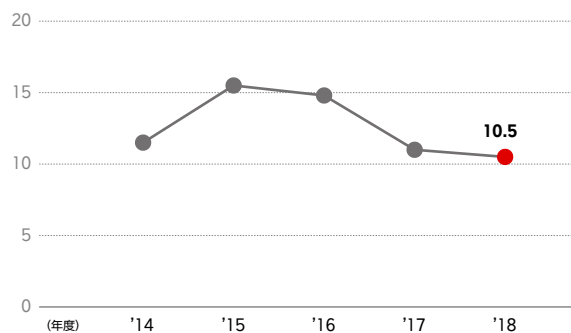
また、キャピタルアロケーションの見直しの一環として、一部の連結子会社を売却するなど、事業ポートフォリオの入れ替えも行いました。引き続き、最適な事業ポートフォリオを追求していく方針に変更はありません。

また、2012年から本格的に開始した投資事業は、投資利益を実現化するタイミングとなりました。2018年度の投資事業のパフォーマンスは、ROI +74%、IRR +24%となったほか、保有株式の売却も順調に進み、2018年度における売却額は、155億円となりました。

投資パフォーマンス



親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率) (%)



2018年を総括すると、レバレッジを適度に利かせつつ、過去最高益を更新し、ROEを19.5%（前年比3.3ポイント増）と高めることができました。自己資本比率は、財務の安定性指標の目安の一つである10%を上回り、ROAの水準もほぼ維持できています。昨年のコーポレートレポートで掲げた、ROE、ROA及び自己資本比率をバランスよく維持しつつ、資本効率を高めながら成長のための資金を機動的に確保するという財務方針を、一定程度実行できたと考えています。

2019年の投資計画について

2019年は、移動体通信事業者としてのサービスを開始する、経営の重要な節目の年です。4Gサービス開始予定の10月から、償却費負担が発生するとともに、直前には、マーケティング関連の投資を行う予定です。2019年4月に認定を受けた5Gサービスに関する投資を含め、移動体通信事業は2023年に黒字化を目指していますが、これはローミングでの運営を前提としたものであり、自社設備の増強により黒字化の前倒しを目指しています。

物流ネットワークの構築においては、他社との提携の第一弾として、楽天市場の出店者の荷物取扱いの実績がある株式会社関連との資本業務提携を2019年3月に開始しました。関連の余剰スペースを活用し、楽天と共通の倉庫マネジメントシステム(WMS: Warehouse Management System)を導入することにより、楽天の倉庫と同様のサービスを提供することができます。今後の設備投資は、既存設備の稼働率を考慮しつつ、段階的に行ってまいります。

資本・資産マネジメントを目指した組織再編

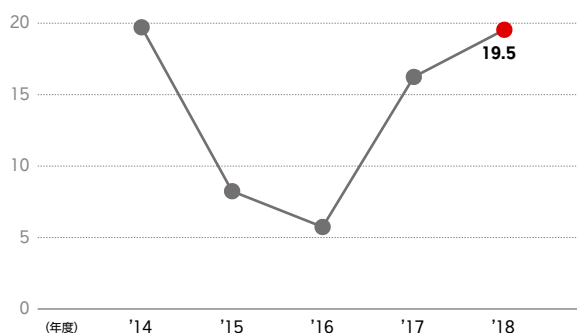
2019年4月、責任と権限の明確化及び経営スピードの向上を目指してグループの組織再編を行いました。インターネット事業と、事業構造や資産の使い方が異なる通信事業及び金融事業において、会社単位でバランスシートを切り分け、見える化を実現しました。エコノミックキャピタルマネジメントが可能となる第一歩であり、資本市場にも理解しやすい形になったと考えています。

これにともない、2019年から報告セグメントを変更し、インターネットサービスとフィンテックの2セグメントから、インターネットサービス、フィンテック、モバイル（含むMNO、MVNO、Viber等）の3つのセグメントへ変更しました。今後も資産と資本の最適アロケーションを行い、キャッシュフロー・リターンを持続的な増大を目指してまいります。

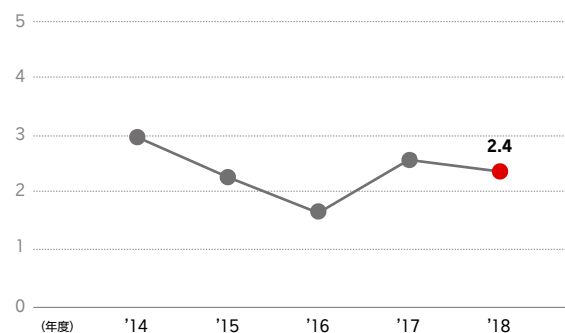
資本市場との対話

資本市場との対話が、1年前と比較してスムーズになってきたと感じています。まず、移動体通信事業に関する不透明感が後退したことが要因としてあげられます。通信業界の一大イベントであるMWC (Mobile World Congress) を通じて、楽天のテクノロジーが荒唐無稽でないことが伝わり、成功すれば従来の方式に比べ、大幅な低コストでの運営が実現可能というお墨付きを得られました。また、投資事業についても実績を積み重ね、会計上の公正価値に対する信頼感を醸成するとともに、未上場株への投資の目利き力が資本市場から評価され始めました。2019年以降も、ライドシェアビジネスを展開するLyftやCareem、写真共有サービスのPinterestなどの投資資産の収益化が期待されています。

親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) (%)



資産合計税引前利益率(ROA) (%)



また、市場との対話の手法のひとつとして、2018年から楽天の価値創造の指標であるメンバーシップバリューの開示を開始しました。LTV (Life Time Value: 顧客生涯価値)の総和であるメンバーシップバリューの開示に対しては、投資家の皆様からの期待の高さを感じています。LTVの算出は試行段階ではありますが、事業別の割引率を用いており、今後、精緻化した上で、説明の充実化を図っていきます。引き続き、企業価値の向上のため、IRを強化していきます。



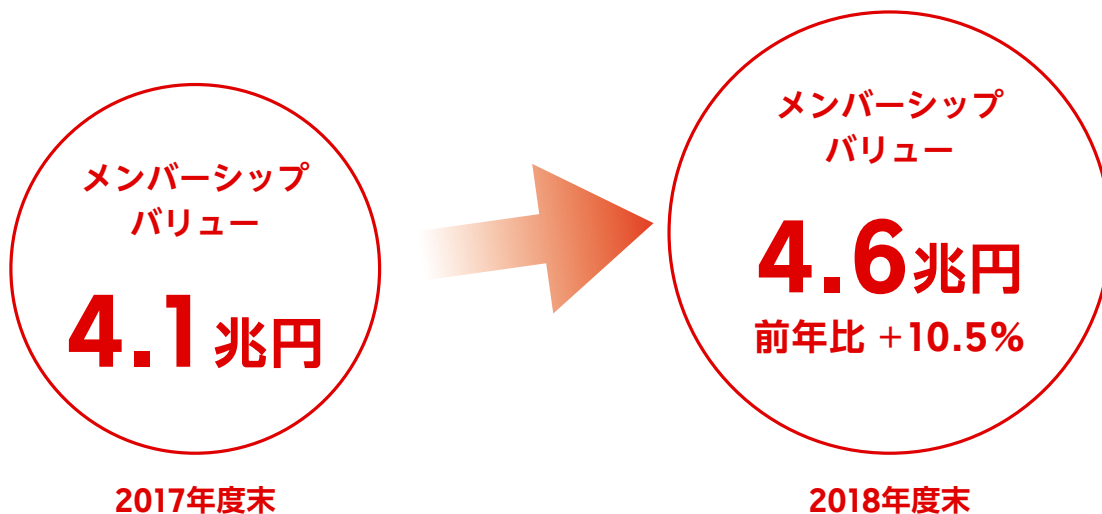
株主還元方針

将来の企業価値向上に向けた戦略的な投資フェーズが当面のところ続いており、そのための内部留保を重視しておりますが、財務規律を維持しつつ、安定的かつ継続的な株主還元を行う方針です。今後も、中長期で持続可能な企業価値の創造に向けた経営戦略と、それを支える財務戦略の実行に努めてまいります。

今後も、メンバーシップバリューなど、楽天グループの企業価値を理解していただくため、市場との対話を強化していきます。

「楽天エコシステム (経済圏)」のメンバーシップバリュー

- SPU等の施策により、クロスユースが進み、アクティブユーザーが増加した結果、メンバーシップバリューは前年同期比で増加。



役員紹介

取締役、副社長執行役員、常務執行役員、監査役

2019年6月19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



副社長執行役員
武田 和徳



副社長執行役員
廣瀬 研二



副社長執行役員
タレット・アミン



常務執行役員
小林 正忠



常務執行役員
安藤 公二



常務執行役員
楠 雄治



常務執行役員
タリア・マルティヌッセン



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
北川 拓也



常務執行役員
中村 晃一



常務執行役員
笠原 和彦



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
平田 竹男 *1*2



監査役(常勤)
平本 公秀 *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

役員紹介

社外取締役

2019年3月28日現在

選任年度/地位及び兼職、または略歴

担当及び選任理由



取締役*1*2

久夛良木 健

2010年度

サイバーアイ・エンタテインメント株式会社代表取締役
社長兼CEO
株式会社ノジマ社外取締役
株式会社GA technologies社外取締役

エンタテインメント及び技術分野

主にエンタテインメント事業及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及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9年。



取締役*1*2

御立 尚資

2016年度

京都市大学経営管理大学院客員教授
株式会社ポストン・コンサルティング・グループ
シニアアドバイザー
DMG森精機株式会社社外取締役
ユニ・チャーム株式会社社外取締役
東京海上ホールディングス株式会社社外取締役

経営コンサルティング分野

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及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3年。



取締役*1*2

村井 純

2012年度

慶應義塾大学環境情報学部教授
慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科委員長
株式会社ブロードバンドタワー社外取締役
株式会社ラック社外取締役

インターネット技術分野

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及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7年。



取締役*1

サラ J. M. ウィットリー

2019年度

1980年9月Baillie Gifford & Co.入社
1986年5月Baillie Gifford & Co.パートナー
2018年4月Baillie Gifford & Co.退任

IR及び経営分野

投資家として当社及び日本企業を長年にわたり見てきた経験から、当社の企業価値を向上させるための経営に対する助言をいただきたいため、社外取締役として選任。2019年度より在任。

*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

社外取締役インタビュー



率直で自由なディスカッションを通じ、 エキサイティングな未来の創造を目指す 取締役会

楽天株式会社 社外取締役

久寿良木 健

Q: 楽天のコーポレートガバナンス体制及び取締役会をどう評価していますか？

私が社外取締役に就任して今年で10年目になりますが、この間、楽天のガバナンスの体制は大きく進化しました。当初は、社内出身の取締役が過半を占めていましたが、現在は社外取締役が7名中4名と割合で逆転しました。四半期に1度、BOD Campという、午前が決議事項等の審議、午後がテーマを設定したディスカッションの日を設けてから、取締役会の議論がより活性化し、かつオープンに行われるようになりました。楽天は監査役会設置会社ですが、経営の執行と監督の分離が進んだ、非常に実効性のある取締役会になっていると感じます。私は指名委員会等設置会社の役員の経験もありますが、機関の形ではなく実態の問題だと考えています。

楽天の取締役会は国籍・性別・バックグラウンドのバランスの取れた構成となっていることに加え、執行役員も、理論的でスマートな人材から事業の現場で鍛えられた人材まで、トップクラスの知見と行動力のあるメンバーが揃っています。真の多様性を備えた稀有な経営陣ではないでしょうか。責任と権限がしっかりと委譲されていて、このメンバーなら、何でもできるのではないかと、という気にさせられます。

取締役会では、これらの人々が管掌範囲を超えて活発に発言し、個々の案件を時間をかけて審議しています。三木谷社長が悩むような場面があれば、互いの意見を自由に出し合う場面もあります。私は複数の企業の取締役を兼任していますが、他社に比べ、楽天は何から何まで社長が決めるという会社ではありません。取締役会が社長の承認を得るためだけの場にはなっておらず、各事業のトップが積極的にかかわり、自らの役割を果たす意識を強く持っていると感じます。

また、事前配布される膨大な資料が、KPIや図表を用いて英語でわかりやすく作られています。これらの資料と英語での会話が、様々な国の人々とのコミュニケーションだけでなく、論理的な思考を促進していると感じています。

Q: 社外取締役として、ご自身の果たしている役割をお聞かせいただけますか？

私自身は、特にAIを含むテクノロジー分野の知見に加え、ソニー・コンピュータエンタテインメントという企業を1からつくった事業家としての経験を元にアドバイスを行っています。各業務を担当する執行役員が、何か新しいことにチャレンジしようとする時、そのリスクと機会をしっかりと評価し、リスクが対処可能な範囲と判断すれば、背中を押しています。

また、社外取締役を代表して、投融資委員会に月1回参加し、複数の案件について審議しています。委員会は、純粋な投資としてリターンを評価するだけでなく、新しい技術や事業が、楽天の未来戦略にどう影響を与えるのかを考えるよい機会となっています。

最先端テクノロジーが切り拓く未来についての議論は、知的好奇心を刺激し、私自身もこの委員会に楽しみながら取り組んでいます。

Q: 楽天が今後も成長し続けるための課題について率直なご意見をお聞かせください。

楽天のよさは、失敗から学ぶ速さとどん欲さです。これらに加え、さらにグローバルレベルのテクノロジーへの感度を高めたいと考えています。日本の技術レベルは世界に比して、もはや周回遅れになっています。世界の高度なテクノロジーに目を向け、次の成長の柱となる事業分野をグローバルに展開するための発想力、突破力、組織力にさらに磨きをかけていってほしいと考えています。

また、目まぐるしく変化する時代の中でも、社会に貢献する革新的技術の提供や投資、持続的な社会へ向けた事業の支援など、よりエキサイティングで豊かな未来を創る企業になることを期待しています。

楽天のサステナビリティ:CPOメッセージ

創業以来のサステナブルな
企業文化を踏まえ、
サステナビリティ活動の
新たなステップへ。

常務執行役員
CPO (Chief People Officer)
小林 正忠



「サステナビリティ」の考え方から始まった 楽天

CPOに就任して1年半が経ち、改めて楽天の創業以来のフィロソフィーがサステナビリティそのものだったことを確信しました。私自身も創業メンバーですが、1997年の創業当時、地方経済が衰退していく、という日本社会が抱えていた社会課題をインターネットの力で解決しようとしたのが楽天市場でした。「インターネットで人はモノを買わない」と言われていた時代に、地方の小さな商店でも、コンピューターに詳しくなくても、誰でも簡単にインターネット上に出店できるようにしたいという想いで「楽天市場」を開設しました。以来、楽天グループは、楽天市場出店企業をはじめとしたビジネスパートナーの皆様と共に、発展してきました。今や世界中で主流となった「サステナビリティ」の考え方ですが、振り返れば、この言葉を意識する前から、私たちはサステナブルな仕組みを作ってきたのだと思います。楽天が23年目にしても、こうしてお客様にサービスを提供し、引き続き喜ばれているのも、長期的に持続可能な「エンパワーメント」の思想を持ち続けてきたからだだと自負しています。楽天グループは、表層的で一時的な支援の提供ではなく、事業を通じてステークホルダーの皆様と成長することを大切にしています。そのため、長期的に社会をより良くすることにコミットし、楽天とそのパートナーの皆様と成長に貢献することにこだわってきました。創業当時から、事業を通じて社会に価値を提供していくことが、楽天が果たすべき社会貢献だと考えています。

グローバルイノベーションカンパニーらしい サステナビリティへ

2018年、楽天のサステナビリティ活動を一層加速するべく、コーポレートカルチャー部門内にサステナビリティ部を設置しました。これは、サステナビリティの考え方を楽天の企業文化として根付かせ、社員一人ひとりが日々の実務を通じて社会課題を解決することを推進するためです。そして、指揮をとるジェネラルマネージャーとして、「楽天エコシステム（経済圏）」全体にかかわるテクノロジー部門を統括する役員であるフェルナンド・パウロが兼任することになりました。これは、数多くの楽天の事業に対し横断的な視点を持つ人材を任命し、楽天のサステナビリティ活動に偏りをなくすこと、さらに、テクノロジーを活用したサステナビリティ活動こそ、楽天らしいと考えたからです。フェルナンドがチームを率いることで、サステナビリティ部はより多様なバックグラウンドを持った社員が集まる、楽天の目指すグローバルイノベーションカンパニーにふさわしい組織となりました。今後、サステナビリティ活動やESG（環境・社会・ガバナンス）報告の範囲をグローバルに展開・拡大していくにあたり、海外支社との連携をより強化・加速していきます。

マテリアリティの特定による「楽天がやるべきこと」の明確化

2017年に実施したマテリアリティ（持続可能な社会の実現と長期的な事業の成長に向けて、楽天が責任を持って取り組むべき重点課題）特定の調査で最重要課題として挙げた項目は、データセキュリティでした。楽天グループは、お客様の個人情報をはじめとする各種情報を収集・活用し、ネット上を中心に幅広いサービスを提供しています。そのため、データセキュリティは経営の最重要課題として取り組んできました。例えば、楽天グループでは、欧州における個人情報保護の法令である「EU一般データ保護規則（GDPR）」の2018年5月施行に先駆けて、早くから対応を進めていました。GDPRのもと適法に個人データを欧州外に移転するため、楽天グループは拘束的企業準則（Binding Corporate Rules：BCR）を策定し、2016年には、本BCRが世界水準のプライバシー保護基準を満たした内部規程であるとして、日本企業では初めてEUのデータ保護機関より認証を受けました。今や楽天は、世界30カ国・地域においてEコマース、フィンテック、デジタルコンテンツ、通信など、70を超えるサービスを展開し、世界約13億のユーザーに利用されています。楽天グループの事業にとっても、ステークホルダーの皆様にとっても、データセキュリティの重要性は高まっています。

また、マテリアリティを特定し、楽天のサステナビリティ活動の重点領域を定めたことで、「楽天がやるべきこと」に集中して取り組むことができるようになりました。重点領域の1つである「持続可能な消費」の促進は、日本最大級のインターネット・ショッピングモールを運営する楽天にとって重要な使命であると考えています。2018年に「楽天市場」内にオープンした「EARTH MALL with Rakuten」では、国際的な認証を受けた商品などを紹介し、「サステナブルな買い物」を推進しています。今後も取扱商品や紹介する国際認証を拡大していく方針です。1997年に「楽天市場」が13店舗からはじまった頃、出店企業の皆様が未来を信じて参画してくれて今の私たちがあるように、これからも「EARTH MALL with Rakuten」を通じて「サステナブルな買い物をする」ことが当たり前な世の中になることを信じて、社会を牽引していければと思います。

その他の重点領域である「ソーシャルイノベーション」への取り組みである「Rakuten Social Accelerator」や、「地域コミュニティ」の課題解決に取り組む「Rakuten IT School NEXT」は、楽天の持つサービスや、技術、人材の力を掛け合わせて、地域課題を解決したり、社会的インパクトを起こしたいとの考えで2018年に始まった企画です。これらは、楽天社員がプログラムに参加する社会起業家や高校生とボランティアで協働するプロ

グラムですが、参加する社員のエンゲージメントや士気も高まり、結果としてかかわるすべてのステークホルダーが、お互いに刺激を与え合う取り組みとなりました。

楽天のサステナビリティを次のステージへ

こうして、2018年はグローバル イノベーション カンパニーとしてのサステナビリティ活動を行っていく土台作りを進めてきましたが、やるべきことはまだ多くあります。この1年で、サステナビリティ活動を積極的に発信することが、より多くの人に気づきを与え、社会に変化をもたらすことにつながるようになってきました。まずはサステナビリティの考え方を社内の経営層や各部門にも浸透させる必要性を感じており、2019年4月より、社内カンパニー及び部門に、Company People OfficerとDivision People Officerを設置することにしました。Company People OfficerとDivision People Officerの任命により、サステナビリティ活動における各事業部門との連携を強化し、サステナビリティが企業文化にさらに浸透することを推進します。

今後の楽天のサステナビリティ活動に関する課題は、楽天グループの事業の変化や加速するグローバル展開に対応することです。楽天のサービスや事業活動の範囲が拡大するにつれ、社会からの期待や、楽天の責任が大きくなっていることを日々実感しています。こうした変化・拡大に対応するため、楽天が果たすべき役割を考え続け、社会の変革に寄与しつつ、持続的な成長を目指していきます。

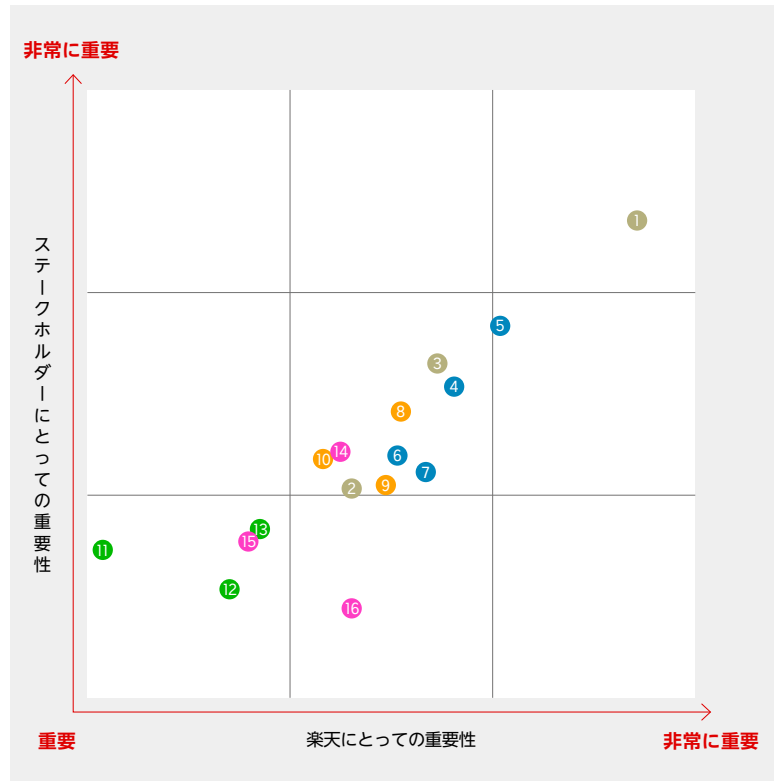


成果発表会にて、IT School NEXT大賞を受賞した静岡県立富士館高等学校の生徒たちとCPO

楽天のマテリアリティ

楽天では、ステークホルダーの皆様や社会全体からの期待に応え、企業価値を最大化するために、サステナビリティのアクションプランを2017年に改定しました。このアクションプラン改定にあたり、ビジネスパートナーの皆様、楽天のサービスユーザーの皆様、及び楽天社員を対象に調査を行い、持続可能な社会の実現と、楽天の長期的な事業の成長に向けて責任を持って取り組むべき課題を特定しました。私たちは、これらの課題を「マテリアリティ」と呼びます。

2018年は、改定されたアクションプランに基づいた新しいプロジェクトを開始し、ESG（環境・社会・ガバナンス）報告も強化しました。これからも、ステークホルダーの皆様や社会の期待に沿うよう、マテリアリティを基にサステナビリティ活動を推進し、透明性の向上に努めます。



▼ 楽天の事業活動における主なプロセスとマテリアリティのマッピング

マテリアリティ	楽天の事業活動で発生する主なビジネスプロセス					関連ページ
	商品・サービス開発	ビジネスパートナー	マーケティング・営業	サービス利用		
1 データセキュリティとお客様のプライバシー管理	●	●	●	●		Pg. 36, 37
2 アクセシビリティ、手ごろさ	●		●	●		
3 サービスの安全性と品質	●	●	●	●		Pg. 36, 37
4 競争阻害行為の防止	●	●	●			
5 責任ある情報提供 (機能表示やマーケティング)		●	●			
6 持続可能な消費活動	●	●	●	●		Pg. 42
7 責任あるサプライチェーン	●	●	●			
8 ダイバーシティと公平性	●	●	●	●		Pg. 38, 39
9 能力開発と福利厚生	●					Pg. 40, 41
10 安全な労働環境	●	●				
11 梱包 (パッケージ)	●		●			
12 気候変動	●	●		●		Pg. 43
13 生物多様性	●	●		●		
14 起業家精神とイノベーション	●	●	●	●		Pg. 44, 45
15 災害復興支援		●		●		
16 次世代の支援				●		Pg. 45

国際的なイニシアチブのサポート



「FCバルセロナ」と共にSDGsの認知拡大に貢献した「Goals Beyond the Game」(2018)

貧困の根絶、環境の持続可能性の確保、すべての人類の平和と繁栄を2030年までに達成することを目標に、加盟国首脳に参加のもと、17の持続可能な開発目標 (SDGs) が国連総会によって2015年に採択されました。

楽天は、グローバル イノベーション カンパニーとして、SDGsの達成と、より持続可能な社会の実現に向けて、他国間で協力して取り組むことが重要だと考えています。そのため、国連のアジェンダを私たちのアクションプランに組み込みながら、世界的な課題の解決に向けて取り組んでいます。

2018年は、ステークホルダーの皆様と共にSDGsの達成に向けて取り組む、という私たちのコミットメントを再確認するため、「Goals Beyond the Game」プログラムを「FCバルセロナ」と共に実施しました。本プログラムでは、世界中の人々から届けられたSDGsに貢献するという宣言を「FCバルセロナ」のシーズン最終戦で紹介し、開発目標に対する認知拡大に寄与しました。

楽天とSDGs

70以上のサービスを30の国と地域で展開し、多岐にわたるパートナーシップを持つ楽天は、世界中の人々とビジネスをエンパワーメントし、様々な角度から持続可能な開発目標に取り組めます。

ダイバーシティの推進

ダイバーシティは、楽天のイノベーションを加速する企業戦略の柱です。性別、国籍、民族、宗教的信条、経済的地位にかかわらず、私たちはすべての人に平等な機会を提供します。

ゴールの達成に向けたパートナーシップ

楽天は、1997年の創業時からパートナーシップを大切にしています。地球規模の課題を解決するためには、様々なステークホルダーの皆様とパートナーシップを組んで取り組むことが一番効果的であると考えています。

持続可能な消費の促進

日本最大のインターネット・ショッピングモールを運営する楽天は、消費者、販売者、生産者に、よりサステナブルな選択肢を提供するためにリーダーシップを発揮するよう努めます。



物流とエネルギー供給における環境負荷の低減

私たちのビジネスやサービスを通じて、環境への負の影響を最小限に抑えつつも、低炭素社会の実現へ貢献することを誓います。

地域コミュニティの活性化

楽天のビジネスは、地域社会と深くかかわっており、地域社会の課題は、私たちの課題でもあります。楽天のサービスやテクノロジーを活用し、共に課題解決に取り組みながら成長することで、地域社会のみならず、社会全体に利益をもたらす、Win-Winの関係を築いていきます。

コーポレートガバナンス

当社グループは、企業価値の最大化を目指し、コーポレートガバナンスの徹底を最重要課題の1つと位置づけ様々な施策を講じています。

コーポレートガバナンス報告書

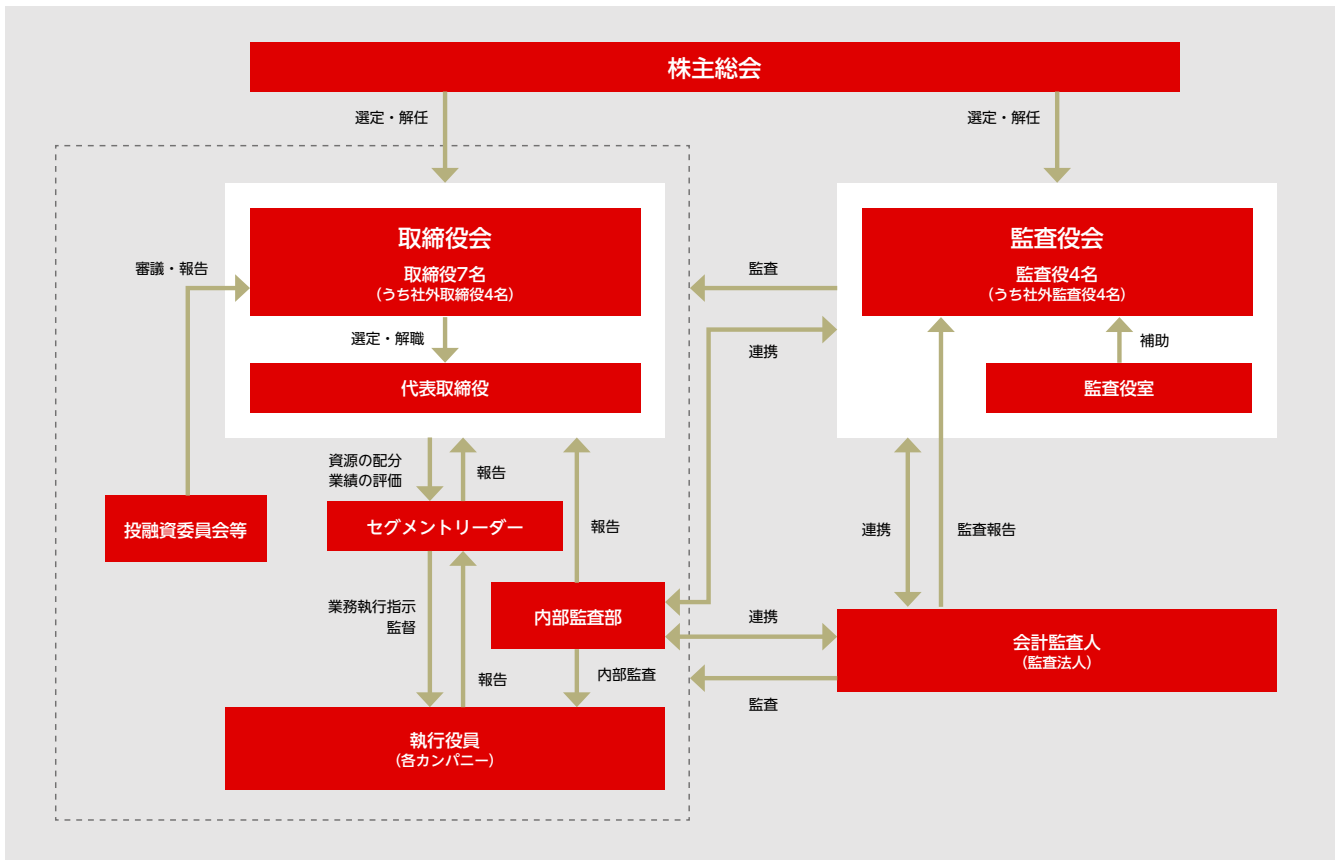
<https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/governance/>

企業統治の体制の概要

当社は、監査役会設置会社であり、経営の監査を行う監査役会は、全員が社外監査役によって構成されています。また、経営の監督と業務執行の分離を進めるため執行役員制を導入しており、取締役会は経営の意思決定及び監督機能を担い、執行役員が業務執行機能を担うこととしています。

当社の取締役会においては、独立性が高く多様な分野の専門家である社外取締役及び社外監査役を中心に、客観的な視点から業務執行の監督を行うとともに、経営について多角的な議論を自由闊達に行うことで、コーポレートガバナンスの実効性を高めています。当社は、当社グループでの業務執行におけるアカウントビリティ（責務）をより明確化し、機動性かつ柔軟な意思決定を可能とするため、2016年7月に社内カンパニー制を導入し、またこれに伴う内部報告管理体制の変更を受け、セグメントリーダー及びその統括の下、各カンパニーを担当する執行役員が業務執行機能を担い、取締役会及び代表取締役が業務執行の状況を監督する体制に移行しました。

コーポレートガバナンス体制図



会社の機関の内容

(取締役・取締役会・執行役員等)

取締役会については、その員数は定款にて16名以内と定めていますが、現在、社外取締役4名を含む取締役全7名で構成されています。取締役の選任決議については、株主総会において、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行うこととしています。

定例の取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、経営上の重要事項について意思決定するとともに、各執行役員の業務執行を監督しています。なお、執行役員は、代表取締役から業務執行の命令を受け、会社が定めた職務権限内において業務執行を行うこととしています。また、企業価値向上のため、投資等の新規に資金投下を要する案件等については、社外取締役及び外部有識者を含むメンバーで構成される投融資委員会において、案件の取り進めの可否を事前審議しており、その審議結果については、取締役会に報告することとしています。また、取締役及び監査役を中心に、グループ経営戦略等に関するロングミーティングを取締役会とは別に開催しており、短期的な課題や取締役会審議事項に捉われない、中長期的視野に立った議論を行っています。

このほか、執行役員が出席する予算会議において、主要な事業の進捗状況を月次で共有し、各事業の適正で効率的な業務遂行とグループ横断的な管理の徹底を図っています。

(監査役・監査役会)

当社の監査役は4名で、その全員が社外監査役（うち常勤監査役2名）です。監査役会のもとには監査役室を設置し、監査役の職務を補助しています。監査役会は、定例監査役会を開催するほか、必要に応じて臨時監査役会を開催しています。各監査役は、監査役会が定めた監査方針、監査計画等に従い、取締役会その他重要な会議への出席、各取締役や内部監査部等からの職務執行状況の聴取、当社及び当社子会社の調査を実施しています。また、会計監査人からの監査報告を受け、計算書類及び事業報告に関して監査を行うほか、代表取締役との意見交換を行っています。

内部統制システム整備の状況及び提出会社の子会社の業務の適正を確保するための体制整備の状況（リスク管理体制の整備の状況を含む）

当社は、取締役会において、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、その他業務の適正を確保するための体制につき、次のとおり決議しています。当社はこの決議に則り、かかる体制を整備しています。

(1) 取締役及び使用人の職務執行が法令・定款に適合することを確保するための体制

楽天株式会社は、「楽天グループ企業倫理憲章」を定め、楽天グループ（楽天株式会社及びその子会社をいいます）全体として、法令を遵守することはもとより、高い倫理観をもって事業活動に取り組みます。楽天グループの取締役及び使用人の職務執行については、COO（Chief Operating Officer）及びファンクション CCO（Function Chief Compliance Officer：COOの下でグループ全体のコンプライアンスを統括する専任の責任者）並びに社内カンパニー制に基づくカンパニーCCOによりグループ横断的なコンプライアンスに対する取り組みを進め、グループリスク・コンプライアンス委員会及び取締役会へその取組状況を報告し、適正な職務執行を徹底するとともに、代表取締役社長直轄の独立組織である内部監査部及び子会社の内部監査部門による内部監査を実施いたします。

また、社外取締役及び社外監査役による取締役の職務執行に対する監督及び監査を徹底し、これらに弁護士も起用することにより、専門的・客観的な観点から法令・定款への適合性の検証を行います。

更に、楽天グループの役員・使用人に対して楽天グループの一員として必要な知識及び倫理観の醸成を図るべく、コンプライアンス教育を実施するとともに、楽天グループの役員・使用人・退職者が法令違反その他のコンプライアンスに関する相談・通報を行うことのできる窓口を設置し、相談者・通報者の不利益な取り扱いを禁止する内部通報システムを適切に整備します。また、広く社外からの情報を入手する体制についても、整備いたします。

(2) 取締役の職務執行に関する情報の保存・管理体制

楽天株式会社における取締役の職務執行に関する文書、電磁的記録等の各種情報は、楽天グループ規程等に則り、適法・適切に保存・管理するものとし、取締役及び監査役は当該情報を常時閲覧することができるものとし、

(3) 損失の危険の管理体制

楽天株式会社では、カンパニープレジデントが社内カンパニー制に基づき、カンパニー個別の業務遂行において発生するリスクについて、楽天グループ規程等に従い適切に判断・対処いたします。また、CFO、CISO、COO及びFunction CCOは各カンパニープレジデントと連携し、各担当領域について対応するとともに、財務、情報セキュリティ、コンプライアンス等グループ横断的な重要リスクについて対応いたします。特に、情報セキュリティに関するリスクについては、主要事業における情報セキュリティマネジメントシステム (ISMS) の認証取得を含め、CISOを中心に、楽天グループ全体としてリスク管理を徹底します。また、事業投資に伴うリスクについては、案件につき、楽天株式会社投融資委員会の審議、さらに一定額以上の案件につき楽天株式会社取締役会の承認決議を要件とすることにより、リスク管理を適切に行います。さらに、内部監査部は、独立した立場で、当社及びグループ会社の法令及び関連規程の遵守状況等の監査を行い、定期的に楽天株式会社取締役会に報告いたします。

(4) 取締役の職務執行が効率的に行われるための体制

楽天グループの取締役の職務執行に関しては、楽天グループ規程等に基づき適切かつ効率的な意思決定体制を構築いたします。また、各種社内手続の電子化を推進することにより、意思決定の明確化・迅速化を図っております。意思決定に基づく業務の執行にあたっては、取締役会において選任された執行役員がその管掌業務の執行を行うことにより、機動的な職務執行を促進しております。

(5) 財務報告の適正な実施のための体制

経営情報、財務情報等の開示事項等に係る財務報告に関しては、業務の適正を確保するための体制の整備を行い、一般に公正妥当と認められた会計処理及び金融商品取引法等に基づいた適時開示並びに有効性評価を実施してまいります。

(6) 楽天株式会社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

楽天株式会社は、一体的なグループ経営を実現するため、理念、グループガバナンス、会社経営、リスクマネジメント、コンプライアンス等に関する楽天グループ規程等を定め、子会社の重要な業務執行については「楽天グループ職務権限表」及び「楽天グループガイドライン」に基づき、楽天株式会社による決裁及び楽天株式会社への報告制度を構築するなど、楽天グループ全体として、子会社の独立性を確保しつつ、必要な体制を構築しこれを遵守します。また、代表取締役社長直轄の独立組織である内部監査部において、子会社の内部監査部門との連携を強化し、楽天グループ全体で内部監査を実施することにより業務の適正を確保してまいります。

(7) 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項並びにその使用人の取締役からの独立性に関する事項

監査役は、職務を補助するために、監査役会のもとに監査役室を設置し、監査役は、監査役室に所属する使用人に必要な事項を指示することができるものとし、また、当該使用人が監査役の補助業務にあたる際には、取締役の指揮命令を受けないものとする。指示の実効性を確保し、その人事異動や人事考課等は監査役の同意を得るものとし、

(8) 取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制、並びにその他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

楽天グループの取締役及び使用人は、監査役に対して法定の報告を行うとともに、監査役からの要請に応じて必要な報告及び情報提供を行うものとし、楽天株式会社は、監査役に報告をした者に対して当該報告をしたことを理由として不利な取り扱いをすることを禁止することにより、監査役の監査が実効的に行われることを確保します。また、楽天株式会社は、監査役からその職務執行に要する費用の前払い又は償還等の請求を受けた場合、当該請求に係る費用又は債務が監査役の職務執行に必要でないことを証明した場合を除き、速やかに当該費用又は債務を処理します。

取締役会の主な審議事項

2018年度の実績報告における主な審議事項は下記のとおりです。

おもな決議事項及び報告事項		
第一四半期	<ul style="list-style-type: none"> 朝日火災海上保険株式会社（現 楽天損害保険株式会社）の完全子会社化 合同会社西友との合併会社設立 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性評価結果 退職金制度の導入
第二四半期	<ul style="list-style-type: none"> 監査役会による監査計画 資金調達の方針 ワンデリバリー戦略への投資 	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会の振り返り CSR/サステナビリティ活動報告
第三四半期	<ul style="list-style-type: none"> MNO事業への投資 組織再編の決定 株式会社ぐるなびとの資本業務提携 	<ul style="list-style-type: none"> みんなのビットコイン株式会社（現 楽天ウォレット株式会社）の孫会社化 台湾における銀行業務開始に向けた合併会社設立
第四四半期	<ul style="list-style-type: none"> 子会社取締役、執行役員及び従業員へのストックオプション付与 資金調達の方針 	<ul style="list-style-type: none"> KDDI株式会社との提携・協業 株式会社オーネットの全株式譲渡 アルティオスター社との資本業務提携

各事業の進捗報告

コンプライアンスと税務戦略

私たちは、楽天主義で掲げる「ブランドコンセプト」の1つである「品性高潔 - 気高く誇りを持つ -」というスタンスを大切にしており、「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」という楽天の企業理念のもと、今後も責任ある企業であり続けるため、法令を遵守してまいります。

また、楽天グループでは、「楽天グループ企業倫理憲章」の定めを受け、楽天グループに属する会社における法令等の遵守のために必要な体制の整備、教育を進めています。

楽天グループ企業倫理憲章

<https://corp.rakuten.co.jp/about/philosophy/principle/#ethic>

コンプライアンス体制

楽天グループは「楽天グループ企業倫理憲章」を定め、グループ全体として法令を遵守することはもとより、高い倫理観をもって事業活動に取り組みます。COO (Chief Operating Officer) 及びファンクションCCO (Function Chief Compliance Officer: COO) の下でグループ全体のコンプライアンスを統括する責任者) 並びに社内カンパニー制に基づくカンパニーCCOにより、グループ横断的なコンプライアンスに対する取り組みを進めています。また、グループリスク・コンプライアンス委員会及び取締役会へその取組状況を報告する体制により、グループ全体におけるコンプライアンスの維持・向上を図ります。

コンプライアンス研修の実施

楽天グループでは、法令等の遵守の意識を高めるために、役職員へ向けたコンプライアンス研修を実施しています。

ハラスメント研修の実施

楽天グループでは、すべての役職員の人権が尊重され、互いの信頼のもとに業務を行えるような環境を作り、これを維持していくことを重要と考えています。その実現のため、職場におけるハラスメントの発生を防止すべく、役職員への研修を行なっています。

また、楽天グループでは、ハラスメントに該当する言動に適切に対応するため、「ハラスメント相談窓口」を設置し、相談・苦情に応じています。

楽天ホットライン

楽天グループでは、楽天グループで働く職員が、法令、企業倫理、RGR (楽天グループ規程) をはじめとした各社規程やルールに違反する行為あるいは違反する恐れのある行為を発見した場合、並びにそれらの問題に関する通報窓口として、社内及び社外の相談窓口を設置しています。

野生生物関連商品の取引について

楽天グループは企業倫理憲章を定め、グループの企業価値を高めながら、社会に貢献し、共存共栄していくことを目指しています。これらを体現するために、楽天は、運営するマーケットプレイスの出店者に対して、国内法及び関連する国際法を遵守してビジネスを行い、適切な手段により入手した商品のみを取り扱うよう求めています。

楽天は、ワシントン条約や種の保存法など、動物・野生生物に関連する国内法及び国際法を遵守しています。そして、ステークホルダーの意見を尊重しながら、これらの方針および施策を見直し、改善を続けています。

楽天市場の健全性強化に関する施策

健全かつ安心・安全な取引の場を提供するための施策として、2016年9月より違反点数制度を導入し、さらなるコンプライアンス強化を目指しています。出店者が商品を販売するにあたって楽天が策定したガイドラインに従っていないと認められた場合は、違反点数制度により予め定められた違約金などのペナルティの対象となります。野生生物の取引に関するガイドライン違反も違反点数制度の対象となります。

楽天市場における野生生物関連商品を含む禁止商材・禁止行為に関する施策

楽天は、マーケットプレイス上での野生生物関連商品を含む禁止商材・禁止行為について、具体的に以下のような施策を実施しています。

- ・ワシントン条約（CITES: 絶滅のおそれのある野生動植物の種の国際取引に関する条約）により取引が禁止されている野生生物の取扱いを禁止しています。
- ・種の保存法等の法令により取引が規制されている野生生物の取扱いを規制しています。
- ・上記のほか、マーケットプレイスのポリシーとして、鯨・イルカの部位を用いた製品、象牙・ウミガメ科の甲を用いた製品の取扱いを禁止しています。
- ・楽天は、出店者が法令上の要請を遵守していることを確保するために、厳格なコンプライアンス施策を実施しています。
- ・出店者によるガイドライン違反が認められた場合、違反点数制度に基づいて、ペナルティの対象となります。

楽天は、各ステークホルダーの信頼を得られるよう、マーケットプレイスの健全性を向上するために出店者の法令遵守の状況をモニタリングします。また、モニタリングプログラムの有効性についても検証し、必要に応じて改善を行ないます。

楽天は、ステークホルダーと積極的に協議し、全社的な法令遵守のためのプログラムの強化及び改善に取り組んでいます。

税務戦略の基本的な考え方

楽天グループは、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企業の基本理念としています。公正な納税を通じて、国や地域社会の発展に寄与してまいります。

- ・私たちは、事業を展開するすべての国と地域の納税関連法令及び国際法令を遵守します。
- ・私たちは遅滞なく納税申告と納税を行います。
- ・最新のOECDガイドラインと各国の関係法令に従い、移転価格設定方針におけるアームズ・レングス原則を適用します。
- ・関係法令の精神に基づき、経済の実態を適切に反映したタックスプランニングに取り組みます。
- ・私たちは、楽天グループ社員または取引先企業等によって税法に反する行為が行われたと知りえた際には、厳正に対処します。
- ・私たちは、税務当局とオープンで誠実な対話を維持します。
- ・私たちは、事業を展開するすべての国や地域で税法の精神と条文に則り、遵守します。

リスクマネジメント

楽天グループでは、事業目的の達成の妨げとなるリスクに適切に対応するため、RGR（楽天グループ規程）の中にリスク管理に関するルールを定め、これに従い、リスク管理を実施しています。

グループリスク・コンプライアンス体制

楽天グループでは、グループ全体に深刻な影響を与える可能性のあるリスクの対応方針を検討する体制として、グループリスク・コンプライアンス管理委員会を設置しています。

リスク管理体制

楽天グループでは、社内規定に定めるリスクカテゴリーごとに主管部署を定め、リスクの特性に応じたリスクマネジメントの仕組みを構築し、継続的に改善を行っています。

リスクアセスメント

楽天グループでは、各組織のリスク管理の実態を把握するため、定期的にリスクの洗出しを行っています。洗い出されたリスクのうち、楽天グループに深刻な影響を与える可能性のあるリスクに関しては、各組織及びリスク主管部署にて具体的な対策を検討、実施しています。

また、リスクの洗出しの結果を受け、リスク管理手法の改善も行っていきます。

インシデント対応

楽天グループでは、グループ内で発生した各種インシデントの情報を一元管理し、個別の事案に適切に対処するとともに、再発防止策が確実に実施されるよう体制の整備を行っています。

安全かつ信頼できるサービス・商品の提供

急速に変化する経営環境の中で持続的に成長するためには、ステークホルダーの皆様から信頼を得られるようなサービスや商品を提供し続けることが不可欠です。私たちは、これからも革新的でありながら、かつ高品質で安全なサービスや商品をお届けし、お客様とビジネスパートナーの皆様が楽天を通じて感動と喜びを体験していただけるよう、たゆまぬ努力を続けていきます。

顧客満足 の 最大化

サービスや商品の品質、安全性、信頼性、合法性、有用性、利便性の改善への取り組み

お客様の
プライバシー保護

高い倫理基準の
確立と維持

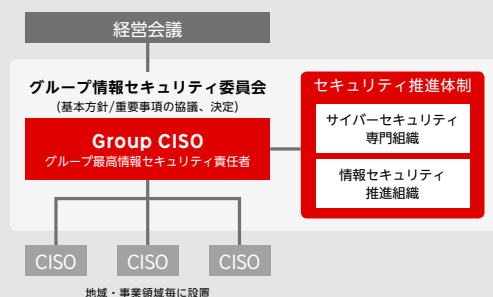
責任ある
情報提供

安全かつ信頼できる楽天のサービス・商品の提供を支える2本柱

情報セキュリティ

楽天グループは、インターネット上を中心に幅広いサービスを提供しています。私たちにとって、お客様の個人情報をはじめとする各種情報と、ハードウェアやソフトウェアなどの情報システムから成る情報資産は、楽天グループの事業活動を展開する上で不可欠な資産です。そのため、これら情報資産の適切な保護・管理を通じた情報セキュリティの確保を経営上の最重要課題の1つに位置付けています。

楽天グループの情報セキュリティ体制

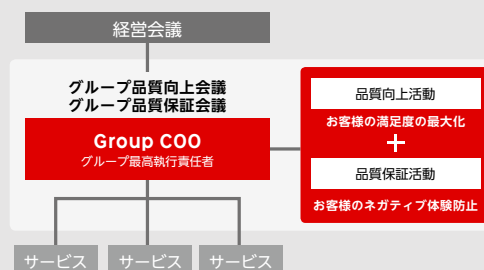


品質活動

お客様からの信頼を確保し、質の高いサービスを提供し続けるために、私たちはすべての事業においてお客様の声に細心の注意を払っています。

このコンセプトを具体的に実践するため、楽天グループでは、お客様からの貴重な意見をいただきながら、NPS[®]*を指標とし、安全性・確実性・合法性・有益性・利便性をはじめとする品質の改善に継続的に取り組んでいます。

楽天グループの品質活動体制



* Net Promoter Score[®] の略。顧客ロイヤリティ、顧客の継続利用意向を知るための指標。

情報セキュリティへの取り組み

情報セキュリティマネジメントシステムの維持

楽天グループは、国内外15のグループ会社とその社員に適用するISO/IEC 27001に基づく規定・基準を定めています。ISO/IEC27001は情報セキュリティマネジメントの国際規格であり、情報資産の損失、改ざん、サービス停止などのリスクを管理するためのシステム (ISMS) を構築、運用し、継続的に改善することにより、情報資産の機密性 (Confidentiality)、完全性 (Integrity)、可用性 (Availability) の維持に努めています。

セキュリティガバナンスを適切に保つため、グループCISO (最高情報セキュリティ責任者) を委員長とする楽天グループ情報セキュリティ・プライバシー委員会を毎月開催し、四半期ごとにグループ各社のセキュリティ担当者会議を開催しています。

グループ社員の情報セキュリティとプライバシーへの意識を高めるため、毎週開催される全社定例会議の「朝会」において、情報セキュリティに特化した啓発を行っています。また、グループ社員を対象に、情報セキュリティに対する認識を高める研修を定期的実施しています。さらに、セキュリティとプライバシーに関するトピックについて、毎月の取締役会において説明しています。

サイバーセキュリティの強化とお客様の個人情報保護

楽天グループでは、サイバーセキュリティを担う専門組織を設置し、開発者に対する徹底したセキュリティ教育と、ソフトウェア開発プロセスにセキュリティレビュー、脆弱性 (安全を脅かすシステム上の欠陥) 検査といった一連のセキュリティ活動を組み込むことで、脆弱性を排した安全なサービス開発に能動的に取り組む体制を取っています。

欧州における個人情報保護の法令であるGDPR (General Data Protection Regulation) への準拠を図るべく、Binding Corporate Rules (BCR) と呼ばれる世界水準のプライバシー保護基準を導入し、欧州のデータ保護機関の正式な承認を受けています。日本国内で展開するビジネスにおいては、個人情報保護法及び管轄官庁が定める法制度・ガイドラインへの準拠状況を定期

ISO27001 認証適用範囲

15 グループ会社 **400** 部署
従業員数約 **12,000**

的に確認・モニタリングしています。

楽天グループのサービス利用者によるフィッシングメールの開封を防ぐために、サービス利用者が受け取ったメールの送信元が楽天グループであるかどうかを識別できる、業界標準技術 (DKIM/DMARC) に基づく送信ドメイン認証の機能を導入しています。最初の機能として、「Yahoo!メール」内で受信したメールの送信元が楽天グループであると正しく識別された際に、ブランドシンボルを表示する機能を導入しました。

品質管理への取り組み

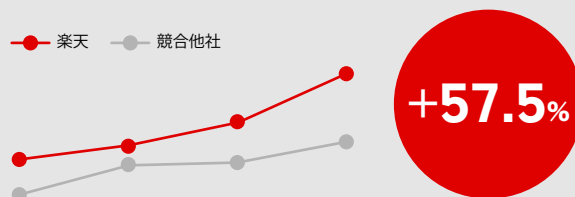
楽天グループ全体の品質管理体制

楽天は創業以来、お客様に質の高いサービスを提供することをお約束してきました。このお約束を守るため、楽天ではグループCOO (Chief Operating Officer) のもと、「品質向上」、「品質保証」の2つの観点から品質活動に取り組んでいます。

品質向上活動

楽天では、企業やサービスに対する顧客ロイヤルティを数値化する指標であるネットプロモータースコア® (NPS®) を主要なKPI (Key Performance Indicator, 重要経営指標) として導入しており、各サービスの品質向上を担当するマネージャーが中心となりNPS®の分析及び品質向上施策の実施に取り組んでいます。また、グループ品質向上会議を2カ月に1回開催しており、すべての主要なサービスが集まってグループ全体の品質への取り組みについて議論及び成功事例の共有を行っています。

楽天と競合他社のNPS®向上率比較



品質保証活動

楽天が提供するすべてのサービスが、お客様が求める品質レベルで提供されていることを保証するため、ISO9001など国際的品質基準の考え方に基づき、品質保証活動にも取り組んでいます。楽天独自の品質保証基準を制定し、お客様のネガティブ体験の未然防止、及び再発防止対策を強化しています。また、グループ品質保証会議を毎月開催し、基準の制定・改廃、施策の評価・改善策の議論を重ねています。

ダイバーシティ: 楽天のイノベーションを加速する原動力

楽天は、世界中のお客様と社員一人ひとりのユニークな違いを尊重し、大切にしています。ダイバーシティ(多様性)は、私たちの重要な企業戦略の1つであり、楽天がグローバル イノベーション カンパニーとなる原動力となっています。これからも、様々な個性や価値観を持った才能あふれる社員と共に、お客様の生活を豊かにする革新的なサービスを提供し続けます。



社内公用語英語化“Englishnization”によるグローバル人材の確保

2010年に開始した社内公用語英語化プロジェクトにより、国籍や出身地にかかわらず、社員同士がより円滑にコミュニケーションを取りやすくなりました。また、日本語を話すだけでなく、英語を話す世界中の候補者から人材を採用できるようになりました。実際に、プロジェクト開始以来、外国籍社員の割合は大幅

に増え、現在では楽天株式会社中に在籍する社員の2割以上を占め、その国籍の数は70を超えています。こうしたダイバーシティの加速を支えるため、社員同士の異文化理解を深め、コミュニケーションの円滑化を促進するための研修も実施しています。

社員の出身国・地域



データ範囲: 楽天株式会社

社員のTOEICスコア平均



データ範囲: 楽天株式会社

真のグローバルカンパニーへの道を切り開いた社内公用語の英語化



楽天株式会社 グローバル人事総務統括部 カイル・イー

楽天は真の「グローバル カンパニー」を目指し、社内公用語の英語化に踏み切りました。楽天が海外企業の買収を加速するにつれ、グローバル規模で協力関係を推進するために、グループ全体で共通言語を持つことの重要性が明確となりました。英語を公用語とすることで、国内外のグループ企業間の意思疎通が可能となり、各社のサービス同士の相互接続性も高まり、楽天グループのグローバル戦略をサポートすることができました。

さらに、IT業界におけるビジネスや技術革新のグローバルな最新トレンドについて積極的に学ぶ機会を社員に提供し、また、社内公用語の英語化が社員のコミュニケーションスキルへの自信につながったことで、国際的な会議にも参加できるようになりました。これらはすべて、楽天の創業以来の文化である起業家精神に基づく社員の学習意欲の賜物だと思っています。

英語を社内公用語とすることは、楽天にとってとても大きな変化でした。社内公用語英語化プロジェクトを進める中でたくさんの課題に直面しましたが、楽天グループの基本倫理である「信念不拔 -GET THINGS DONE-」のマインドセットにより、この果敢な目標を素早く達成することができたと考えています。2010年に弊社社長が英語公用語化を宣言してから約1年後には、日本人新入社員のほとんどがTOEICの目標値を達成することができ、このプロジェクトが遂行可能であることが証明されました。そして、2011年の秋までには、海外の大学から外国籍社員を採用できる環境が拡充され、その後の社員の多様化に結び付いたのです。

ジェンダーダイバーシティの促進

楽天では、社員一人ひとりがジェンダー（性別）にかかわらず能力を最大限に発揮し、自分らしいキャリアを形成することができるような環境を整えています。

ライフステージにキャリアが左右されやすい女性社員向けには、キャリアセッションの実施やネットワークの構築、社内メールマガジンの配信、各種セミナー（産休前セミナー、復職前セミナー）などを実施し、乳児を持つ女性社員のための搾乳室を用意しています。

また、パパ・ママ社員の仕事と育児の両立支援サポートとして、社内託児所の「楽天ゴールデンキッズ」を設置しています。

社員の性別構成比



データ範囲: 楽天株式会社

社員の仕事と育児の両立を推進する様々な機会を活用



楽天株式会社 トラベル事業 長松 泰樹

ダイバーシティとは、マイノリティーを知り、理解し、尊重することだと思っています。その様な社風が楽天に根付く中、息子とより多くの時間を過ごしたいという気持ち、妻のキャリアをサポートしたいという想いを併せ、育児休暇を取得しました。休暇中に自分が不在となる間、私が携わってきたトラベル事業のプロジェクトへの影響を最小限にするため、休暇前には普通の業務より高いタイムマネジメント力や効率性が求められ、結果として育児休暇取得が自身のキャリアにとって大きなプラスとなりました。男性が育児休暇を取得することは、日本ではあまり一般的ではなく、少数派に入るかと思いますが、楽天ではダイバーシティを大切にせる企業文化が深く根付いているため、私が育児休暇を取得することに対し、マネージャーやチームのメンバーはととても協力的でした。

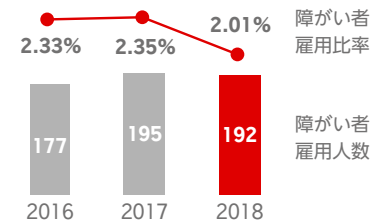
楽天株式会社 コーポレート統括 木村 尚美

出産後、できるだけ早く職場に復帰したく、社内託児所「楽天ゴールデンキッズ」を選びました。託児所はオフィス内にあり子どもの送り迎えが簡単にできるため、仕事と育児の両立にとっても役立ちました。また、仕事と家庭の両立を支援する社内ネットワーク「ファミリーエンパワーメントネットワーク」への参加により、産休中にも会社とつながりを持ち続け、ほかの参加者から育児に役立つ貴重な情報をたくさん得ることができました。

障がいのある社員に無限の可能性を

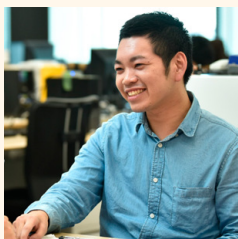
楽天は、障がいのある社員が生き生きと働くことのできる職場環境を提供しています。データメンテナンスや業務改善、ウェブサイト管理などインターネット企業ならではの重要な業務を担う一方で、社員向け食堂にて提供される野菜を植物工場で栽培するなど、楽天を幅広い側面から支える役割を担っています。

障がい者雇用の状況



データ範囲: 楽天グループ

ポジティブなオフィス環境のもと、新しい可能性にチャレンジ



楽天ソシオビジネス株式会社 大野 泰平

私が楽天ソシオビジネス（以下楽天ソシオ）に入社した理由は、障がいのある社員向けに設備の整ったオフィス環境の他に、私の可能性を制限することなく、新しくチャレンジすることを応援してくれる姿勢でした。他社では、障がいのある社員のオフィスが親会社と離れていることが多い中で、楽天ソシオは楽天グループの本社「楽天クリムゾンハウス」の中にオフィスがあり、他の部署との仕切り壁がないという点もまた、魅力的でした。楽天ソシオは、楽天との間に物理的にも精神的にも壁がなく、私たち全員が楽天の一員として新たな挑戦をすることができる環境です。

楽天ソシオは、新しいことにチャレンジする社員の積極的な姿勢を大事にしているユニークな企業だと思います。私が色々なことに挑戦をすると、その分チャンスが生まれ、その成功からまた新たな挑戦が始まる。このポジティブなサイクルが自分のモチベーションとなっています。

今後は、新卒採用にかかわりたいと思っています。私は障がいのある学生を勇気づけるために、自分が楽天ソシオで感じているポジティブな経験と無限の可能性を伝えたいと思っています。障がいの有無に関係なく、すべての人が楽しんで、挑戦できる社会を目指していきたいと思っています。

事業戦略をふまえた人材育成

楽天は、常に新しい領域にチャレンジし続ける企業であり、社員にも自分自身の成長のために常に挑戦し続けることを後押ししています。すべての社員に様々なキャリアのチャンスを提供し、日常の業務や新しいサービスの創出に必要な技術的スキルの開発だけでなく、社員それぞれの能力をキャリア全体において最大限に発揮するための、ビジネススキルの向上や自己啓発に関するサポートも実施しています。

楽天は、事業戦略に基づいた人材育成戦略を採用することで、経営目標を持続的に達成できると考えています。

2018年は人材育成の様々な改善の年でした。クラスルーム形式の研修やOJT、マネージャーからの継続的なサポートを確保する1on1ミーティングを通じたコンピテンシー（仕事のプロセスにおいて社員が発揮する能力）の開発に重点を置きました。

また、技術系と非技術系のチーム間のコミュニケーション円滑化を見据え、新卒社員向けにコーディングスキルの研修を導入しました。

社内公用語英語化プロジェクトを始動

楽天の事業のグローバル化加速のため、社内公用語を英語にする“Englishnization”のプロジェクトを開始

2010

人材へのさらなる投資

人が成長することで、楽天の成長がある。次の10年に向けて、人材への投資に力を注ぐことをコミット

2007

マネージャー向けトレーニングの開始

組織のマネジメントスキルを向上するため、マネージャー向けトレーニングを開始

2008

EC事業で初の海外展開

2008

初の研修システムを確立

社員教育を担当する専任部署を設け、新卒者向け研修を開始

2003

「楽天エコシステム（経済圏）」構想を発表

2006

楽天創業
1997

株式公開
2000

「楽天スーパーポイント」を開始
2002

「楽天技術研究所」を初めて東京に新設
2005

事業のグローバル展開を推進
2010
「楽天技術研究所」をニューヨークに新設
2010

1997

2000

2003

2006

2009

フィードバック文化の形成

1on1ミーティングは、チームのメンバーがキャリアや個人的な悩みを上司と共有することができる時間です。このミーティングを通して、お互いの信頼関係を築くことができます。

また、1on1はコンピテンシーの開発にとって非常に貴重なツールです。タイムリーで定期的なフィードバックを得ることで、次取るべき行動が明確になり、社員の成長につながります。

2018年の1on1実施率

81.1%

2018年の1on1満足度

80.4%

データ範囲：楽天株式会社

質の高い研修プログラム

すべての社員の能力を最大限引き出し、それぞれのキャリアの成長をサポートするため、楽天では「階層別研修」、「ビジネススキル研修」、「Englishnization」の3つのカテゴリーに分類された様々な研修プログラムを提供しています。

2018年は、36の研修プログラムが全楽天株式会社の社員に提供されました。参加した社員からは、満足度、理解度、実用性の面で、平均して80%を超える前向きなフィードバックを得ることができました。

2018年の1社員当たりのクラスルーム形式の平均研修時間

10時間以上

データ範囲：楽天株式会社

人材育成の主な取り組み

事業に関する主な出来事

コーディングスキルを磨く新卒研修導入

プログラミング言語Javaの入門レベルの研修や、ネットワーク構築のための基本的なスキルを磨く研修を非技術系新卒者向けに導入

2018

社内公用語を正式に英語に移行

社内公用語の英語化により、世界で一体感のある経営体制に

2012

EnglishnizationからEnglishnization Nextへ

グローバルリーダーを育成するため、英語のスピーキング能力と異文化経営に焦点を当てる

2017

全マネージャー対象の評価者トレーニングの導入

公正な評価システムの運用を確実にするために、すべてのマネージャーに評価者トレーニングを実施

2012

クラスルーム形式研修の導入

E-learning形式の研修を終了し、クラスルーム形式へ移行「階層別研修」、「ビジネススキル研修」、「Englishnization」の3つのカテゴリーの研修を開始

2017

新卒研修のコンテンツとして海外支社での営業研修を実施

グローバル人材育成を加速

2014

1on1ミーティングの導入

マネージャーとメンバーの相互の信頼とコンピテンシーを伸ばすための、定期的な話し合いの機会を導入

2017

東証一部に上場
2013

スポーツ・文化事業強化
金融サービスの海外展開
2015

世界的パートナーシップを通じて、
グローバルブランド構築
2017

携帯キャリア事業に参入予定
2019

通信サービス強化
O2Oサービス拡充
2014

新規ビジネス開拓
多様な人材への対応拡充
2016

「ワンデリバリー」構想発表
2018

グローバル統一ロゴのデザインを一新
2018

2012

2015

2018

2019

階層別研修

組織でより大きな裁量を持ち活躍していくための知識やスキルを身に着けるための研修です。

新卒採用・キャリア採用社員向け研修

後輩の成長を支援するメンター研修

成果を高めるコンピテンシー開発

個と組織を育てるマネジメント研修

ビジネススキル研修

知識をインプットするだけではなく、集合研修や体験型の研修に力を入れています。仲間と学ぶことにより社員同士で経験を共有し、協力や切磋琢磨する環境を整えています。

思考系トレーニング

ビジネスの定石系トレーニング

リーダーシップ系トレーニング

Englishnization Next

楽天では、読み書きだけでなく、スピーキング、クロスカルチャーを重視した実践的な英語教育に取り組み始めています。

English Skill
(対話型オンラインプログラム)

Cross-cultural Management

グローバルリーダー育成

楽天の事業を通じたサステナビリティ

楽天のインターネットビジネスと、環境や社会的な課題は密接につながっています。「楽天市場」で販売される様々な商品も、それらをお客様にお届けする配送サービスにおいても、楽天は環境と社会への貢献につながる取り組みを続けています。これからも、価値観を共にする全グループ会社、出店店舗をはじめとするパートナーの皆様、そしてお客様と共に手を取り合って、事業を通じた持続可能（サステナブル）な社会の実現と発展を目指し、様々な環境と社会課題の解決に貢献し続けます。

EARTH MALL with Rakuten

未来を変える買い物

持続可能な開発目標（以降SDGs）における目標12でも触れられている通り、商品のバリューチェーン全体において、環境や社会の課題に配慮しながら、経済成長を確保するように従来のビジネス慣行や消費者の習慣を変えていくことは、今日の社会における最も必要な課題です。

「未来を変える買い物」をスローガンに「楽天市場」内にオープンした「EARTH MALL with Rakuten（以降EARTH MALL）」は、「楽天市場」で購入できる持続可能な商品を紹介することで、この課題に取り組んでいます。EARTH MALLでは、商品が製造されるまでの背景を紹介する記事の執筆や、MSC（責任ある漁業）、FSC（責任ある林業管理）またはフェアトレードなどの国際認証を取得した商品、持続可能性に配慮してデザインされた商品の販売を行っています。

持続可能な生産・消費の推進

「楽天市場」は、46,000を超える出店店舗と、国内の1億を超える楽天会員を繋ぐ、日本有数のB2B2C*プラットフォームです。このようなECプラットフォームでEARTH MALLの取り組みを促進することは、需要側だけでなく、「楽天市場」出店店舗とそのサプライチェーンなどの供給側に対しても、持続可能な社会の実現に向けた潜在的な影響力があると考えています。これからも、持続可能な生産・消費を推進する姿勢を持ち続け、出店店舗様とお客様と共に実行可能なアクションについて対話を重ねることで、いつの日かサステナビリティを意識したな買い物一般的なスタイルになるよう、持続可能な商品の数とその消費者の拡大に向け、取り組んでいきます。



EARTH MALLの
商品数*

11,746

EARTH MALLの
出店店舗数*

1,127

*2019年3月末現在

EARTH MALLにて紹介している国際認証一覧



*FSCライセンス番号: N002902

*商取引の形態のうち、企業が他の企業へ商品やサービスを提供し、提供を受けた側の企業がさらに一般消費者へ提供する、という取引形態のこと

“EARTH MALL with Rakuten” – 消費者のアクションを促す原動力

蟹江 憲史 氏
EARTH MALLアドバイザー

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授
慶應義塾大学SFC研究所xSDG・ラボ代表

SDGsはすごく大きな取り組みのように思われるかもしれませんが、実は一人ひとりの消費から話が始まっているのです。そのため、「EARTH MALL with Rakuten」は消費者一人ひとりがSDGsに対しアクションを起こすことを牽引する存在だと思っています。楽天は消費者と非常に近いところで多岐に渡る活動を行っているため、持続可能な消費に対する消費者の意識改善に、様々な形で影響を及ぼすことができると考えます。是非今持っている影響力と行動力の速さで、持続可能な社会に向けて、これからも大きなビジネス機会として活用してもらいたいと思います。



楽天市場の商品配達における環境負荷低減

再配達:環境と社会的損失

オンラインショッピングが日常生活における主要な買い物手段となり、私たちの生活がより便利になった一方で、商品の再配達の増加に伴う深刻な社会的・環境的問題が発生しています。

日本における全宅配便取扱個数のうち、再配達となった個数は全体のおよそ2割を占めると推定されています。この再配達による追加的なCO₂の排出量は、年間でおよそ42万トンと推計されています。また、再配達に割かれる労働時間は年間約1.8億時間にのぼり、これは年間約9万人のドライバーの労働力に相当します。こうした課題を解決するべく、楽天では商品配送の効率を向上させ、配送時の温室効果ガスを削減する様々な取り組みを行っています。

日本政府との取り組み

こうした課題の解決に向けて、楽天は、環境省が経済産業省及び国土交通省と連携して推進する「COOL CHOICE」の一環として再配達防止を促すキャンペーンに賛同しています。

また、環境省と連携し、「ナッジ」と呼ばれる行動経済学的手法を活用した低炭素型の行動変容を促すための実証実験に取り組んでいます。「ナッジ」とは、人々が自発的に望ましい行動をとるようにそっと促すことです。このプロジェクトは、家庭・業務・運輸部門からの二酸化炭素排出削減に向けて、低炭素型のライフスタイルに関する情報を拡散することを目的としています。

2018年は、再配道を削減するための特設ページを開設し、初回配達での受け取り率を向上することに成功しました。

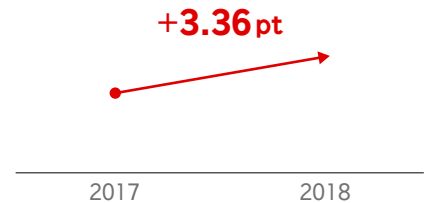
再配達削減に向けた取り組み

「楽天市場」では、お客様のご都合に応じて選択できる、様々な配送方法を用意しています。例えば、商品受け取り専用のロッカー「楽天BOX」や「はこぼす」、コンビニエンスストアなどで受け取りが可能です。また、商品受け取りの希望日時をあらかじめ指定することが可能です。さらに、お客様のお申し出に基づき、お客様の住居の玄関前等のご指定いただいた場所にお届けする「置き配」サービスの提供も2018年6月より開始しています。

梱包資材における環境への配慮

EC店舗向け物流フルフィルメントサービスを提供する「楽天スーパーロジスティクス」では、商品サイズに合った適切な配送資材を使用できるように、段ボールや封筒などのべ65種類を準備し、配送用資材の大きさを最小限に抑えるべく、可能な限り使い分けています。また、一部の配送用段ボールは日本標準仕様で90~95%の古紙を原料とした素材を使用しているものを購入し、使用しています。緩衝材の一部には、より環境に優しいシールドエア製品を使用しています。

初回配達での配達物受け取り率 (平均)



社会貢献活動

楽天は、「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」という企業理念のもと、「ソーシャルイノベーション」、「持続可能な消費」、「持続可能な地域コミュニティ」、「災害・人道支援」の4つの領域に重点を置き、社会貢献活動に取り組んでいます。

Rakuten Social Accelerator

社会起業家 × 楽天

「Rakuten Social Accelerator」では、社会課題の解決に取り組む社会起業家と楽天社員がプロジェクトチームを組成し、約半年間にわたり課題解決に取り組めます。

この協働プログラムは、楽天のテクノロジーとサービスを活用し、顧客市場調査・商品開発・オンラインマーケティング・KPI管理などの具体的なサポートを提供することで、社会起業家のビジネスを次のレベルに引き上げることを目指します。



アウトプット重視のプログラム

2018年の「Rakuten Social Accelerator」では、応募をいただいた約100団体の中から、6団体と協働しました。STEAM (科学・技術・工学・芸術・数学)教育や、アフリカの農村部におけるエネルギーソリューションなど多岐に渡るテーマに取り組み、市場分析・ウェブサイト構築・動画制作やオンライン雑誌の発行など様々な成果をもたらしました。



Rakuten Social Accelerator 2018年度 ハイライト

参加した社会起業家の数

6団体



参加した社員の数

80人



ボランティア時間数

5,390
時間



楽天社員と共にビジネスモデルを強化

私たちは、地域特産の食材とその生産者を特集した記事をセットで、定期的に消費者にお届けする、食べもの付き情報誌「食べる通信」を通じて、一次産業や大量消費社会の課題解決を目指し、消費地の都市と生産地の地方をつなぐコミュニティの創出に取り組んでいます。

「Rakuten Social Accelerator」での協働の半年間、「食べる通信チーム」にかかわってくれた楽天社員は約20名。のべ650時間以上を費やし、60回を超える会議を行いました。楽天社員と共にWebサービスやプラットフォームの改善などを行うことで、食べる通信モデルを強化し、つくる人と食べる人をつなげる活動を加速度的に進めることができました。楽天社員とは公式サイトの改修も実施し、サイトの改修後はTopページから商品選択ページへの流入が265%も改善されています。2019年2月14日にテレビ東京系「カンブリア宮殿」にて「食べる通信」が取り上げられたところ、ページ改善を行っていた効果もあり、放送後1カ月で1,500人以上の購読者が増える結果になりました。

今後も楽天との様々な「協働」を続け、生産と消費の分断解消の切り札である「食べる通信」をより活発にしていきたいと考えています。



江守 敦史 氏
一般社団法人日本食べる通信リーグ

Rakuten IT School NEXT

「Eコマースの実践授業」から「地域課題解決プログラム」へと進化

2008年の開始以来10年間、「楽天IT学校」は約7,000人の高校生にEコマースの実践授業を提供してきました。

2018年からは「Rakuten IT School NEXT」として内容を一新し、全国の高校生が楽天のサービスやテクノロジーを活用し、それぞれの地域が抱える課題の解決を目指すプログラムとなりました。

全国10校の高校生たちが、「高齢化」、「自然災害からの復興」、「耕作放棄地」など、それぞれの地域社会が直面している課題に対して、地域社会を巻き込みながら解決する方策を考えました。



地域の未来を担う次世代のエンパワーメント

「Rakuten IT School NEXT」は、地域の未来を担う高校生たちが、地域の課題を「自分ごと」として捉え、積極的に取り組んでいくことをサポートします。失敗を恐れずに行動を起こし、型にはまらずに考え、成功に向けて試行錯誤する、といったプロセスを通じて、高校生たちは課題解決の担い手となる自信を高めていきます。

地域課題に関する情報を集め、具体的な課題解決のアイデアを考える夏の集中ワークショップを経て、高校生たちは4ヵ月後の「成果発表会」に向け、地域の人々とかかわりながら、アイデアを練り上げていきます。その中で、楽天社員はファシリテーターとして活動をサポートします。多様なバックグラウンドを持った社員が、高校生の創造力を引き出し、楽天のアセットがどのように社会課題の解決に活用できるかを共に考えることで、テクノロジーを活用した社会課題解決につなげていくことを目指します。

Rakuten IT School NEXT 2018年度 ハイライト

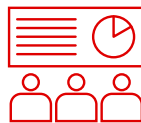
卒業生の人数

137人



参加した社員の数

45人



ボランティア時間数

3,021
時間



かかわる人に前向きな変化をもたらすプログラム

楽天は、Eコマース、旅行、モバイルなどの事業を通じて、全国規模の課題を解決しています。同時に、創業時から変わらず、地域特有の課題に寄り添うこと、地域住民自らが課題解決を担う環境をつくることも楽天の使命だと思っており、その意味で「Rakuten IT School NEXT」が果たす役割は大きいと考えています。

私は岩手の高校を担当しましたが、実際に昨年活動する中で、参加生徒の変化を目の当たりにしました。最初は、テーマであった「岩手の子育て環境」に対する高校生の当事者意識は強くはなく、ディスカッションは楽天社員がリードしがちでした。しかし、地域の子育て世代の方や行政の職員の方にインタビューを行い、何度もチームで議論を重ねるうちに、「地域に向き合いたいと思うようになったし、自分たちが変えられるという自信が持てるようになった」と話してくれるようになりました。

私個人としても、チームマネジメントの経験を積むことができ、成長を感じています。高校生から大人まで、メンバー一人ひとりの個性を引き出しながらゴールまで着実にリードすることは、簡単ではありませんでしたが、仕事に役立つ学びが多く得られました。

今後も、楽天の「エンパワーメント」を体現するこのプログラムに参画し続けたいと考えています。



山本 歩依
楽天株式会社 トラベル事業

ESG (環境・社会・ガバナンス) データ

指標	データ範囲	単位	2016年12月期	2017年12月期	2018年12月期
----	-------	----	-----------	-----------	-----------

環境データ

CO ₂ 排出量	スコープ1*	楽天グループ	t-CO ₂	300	304	939
	スコープ2*	楽天グループ	t-CO ₂	7,266	8,285	21,680
	スコープ3	楽天株式会社	t-CO ₂	—	—	379,516

*2016年度、2017年度のデータ範囲は楽天株式会社、2018年度のデータ範囲は楽天グループに拡大しました。

社会データ

従業員数		楽天グループ	人	14,134	14,845	17,214	
地域	日本	計	人	9,908	10,279	12,053	
	アジア・太平洋(日本を除く)	計	人	973	1,040	1,264	
	南北アメリカ	計	人	2,194	2,430	2,749	
	ヨーロッパ・中東・アフリカ	計	人	1,059	1,096	1,148	
雇用形態	正社員	計	人	12,885	13,753	15,966	
	非正規	計	人	1,249	1,092	1,248	
育児休暇を取得する権利を有する従業員の総数		楽天株式会社	人	399	310	297	
性別	女性	計	人	101	72	55	
	男性	計	人	298	238	242	
育児休暇取得の権利を有する従業員のうち、実際に取得した従業員数		楽天株式会社	人	104	96	77	
性別	女性	計	人	87	70	51	
		割合	%	86	97	92.7	
	男性	計	人	27	26	26	
		割合	%	9	11	10.7	
育児休暇後の従業員の復職率							
性別	女性	復職率	楽天株式会社	%	96	92	90
	男性	復職率	楽天株式会社	%	81	96	100
年次有給休暇取得		付与日数	楽天株式会社	日 (平均)	14.2	15.8	13.9
		取得日数	楽天株式会社	日 (平均)	10	11	11
		消化率	楽天株式会社	%	70.4	69.6	79.1
社員が受講した研修の平均時間		平均	楽天株式会社	時間/1社員	—	—	63.4
パフォーマンスとキャリア開発に関し定期的なレビューを受けている社員の割合		割合	楽天株式会社	%	100	100	100
各ダイバーシティ区分に該当する従業員の総数		従業員総数	楽天株式会社	人	5,741	6,030	6,888
年齢	30歳以下	計	楽天株式会社	人	2,033	2,077	2,135
	30-50歳	計	楽天株式会社	人	3,606	3,806	4,556
	50歳以上	計	楽天株式会社	人	102	147	197
性別	女性	計	楽天株式会社	人	2,156	2,273	2,591
	男性	計	楽天株式会社	人	3,585	3,757	4,297
国籍	日本人	計	楽天株式会社	人	4,462	4,617	5,305
	外国人	計	楽天株式会社	人	1,279	1,413	1,583
社員の平均年齢		平均	楽天株式会社	歳	33.7	34	34.4
勤続年数		平均	楽天株式会社	年	4.6	4.9	4.7
障がい者雇用率		割合	楽天グループ	%	2.33	2.35	2.01
各ダイバーシティ区分に該当する管理職(人)の総数		マネージャー総数	楽天株式会社	人	1,657	1,889	2,639
性別	女性	計	楽天株式会社	人	355	405	553
	男性	計	楽天株式会社	人	1,302	1,484	2,086
国籍	日本人	計	楽天株式会社	人	1,487	1,673	2,076
	外国人	計	楽天株式会社	人	170	216	563
業務上の従業員死亡者総数		計	楽天株式会社	人	0	0	0
業務上傷害率		割合	楽天株式会社	%	0.3	0.3	0.2
業務上疾病率		割合	楽天株式会社	%	0	0	0

ガバナンスデータ

取締役会	取締役の人数	計	楽天株式会社	人	8	7	7
	女性取締役の人数	計	楽天株式会社	人	1	1	1
	社外取締役の人数	計	楽天株式会社	人	5	4	4
	独立役員の人数	計	楽天株式会社	人	4	4	3
監査役会	監査役の人数	計	楽天株式会社	人	4	4	4
	社外監査役の人数	計	楽天株式会社	人	4	4	4
	独立監査役の人数	計	楽天株式会社	人	1	2	2

上記のデータは、報告書作成時の数値です。最新のデータは、弊社HPのサステナビリティページをご確認ください。
<https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/>

外部評価・表彰

持続可能な社会の実現に向けた楽天の取り組みが、世界中で優れた評価を受けています。

MSCI指数*

楽天は2019年に、ESG（環境・社会・ガバナンス）面で優れた企業によって構成される株価指数の「MSCI ESG Leaders Index」及び「MSCIジャパンESGセレクトリーダーズ指数」の構成銘柄に再び採用されました。

*楽天株式会社がMSCIインデックスに含まれること、および本ページにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による楽天株式会社への後援、保証、販促には該当しません。MSCIの独占的所有権：MSCI、MSCIインデックス名およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

また、優れた財務パフォーマンスを維持しながら性別多様性への取り組みにおいて業界をリードしている日本企業を対象に構成される「MSCI日本株女性活躍指数」にも継続採用されました。

 2019 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

 2019 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数

 2019 Constituent
MSCI ESG
Leaders Indexes

FTSE4Good Index Series

楽天は2019年に、ロンドン証券所が100%出資する投資指数算出会社FTSE Russellによる、ESGの観点から優れていると判断された企業の株式で構成される株式指数「FTSE4Good Index Series」の構成

銘柄に選定されました。また、ESGの観点で優れたと判断される日本企業で構成される「FTSE Blossom Japan Index」にも選定されています。



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan

S&P / JPX カーボン・エフィシエント指数

楽天は2018年に、「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に採用されました。当指数は、東証株価指数（TOPIX）をユニバースとし、環境情報の開示状況、

炭素効率性（売上高当たり炭素排出量）の水準に着目して構成銘柄のウェイトを決定しています。



PRIDE指標

2018年、楽天はLGBTに関するダイバーシティ・マネジメントを促進する団体「Work with Pride」の「PRIDE指標」にて、

昨年に引き続き「ゴールド」を受賞しました。また、同じく2018年に、「ベストプラクティス」企業にも認定されました。



ランスタッドアワード2018

楽天の「勤務先としての企業の魅力」が、東京におけるランスタッドアワード2018にて注目を集めました。楽天は180社の日

系企業の中で総合ランキングで10位、さらに「情報通信・サービス」企業のカテゴリーでトップにランクインしました。

認定Bコーポレーション (Certified B Corporations) - Overdrive社

図書館向け電子書籍配信サービスを展開する楽天グループの米「OverDrive」社は、環境、社会、透明性や法的なアカウンタビリティ（説明

責任）に関する厳しい基準を満たした企業に対して与えられる「B Corporation」認証を取得しています。



財務セクション

主要財務指標10年サマリー

		JGAAP		
		2009	2010	2011
売上収益	(百万円)	¥ 298,252	¥ 346,144	¥ 379,900
営業利益(Non-GAAP)	(百万円)	—	—	—
営業利益	(百万円)	56,649	63,766	70,789
税引前当期利益	(百万円)	—	—	—
当期利益	(百万円)	53,564	34,956	△2,287
当期包括利益	(百万円)	—	—	△7,706
純資産額又は親会社の所有者に帰属する持分	(百万円)	218,619	249,233	231,025
総資産額	(百万円)	1,759,236	1,949,516	1,915,892
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	15,527.21	18,160.62	170.89
基本的1株当たり当期利益	(円)	4,092.17	2,666.28	△1.74
希薄化後1株当たり当期利益	(円)	4,077.62	2,657.43	—
親会社所有者帰属持分比率	(%)	11.6	12.2	11.7
親会社所有者帰属持分当期利益率	(%)	30.3	15.8	△1.0
株価収益率	(倍)	17.3	25.5	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△55,218	30,304	27,585
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	217,160	△60,538	56,351
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△174,157	27,609	△34,648
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	103,618	100,736	149,752
従業員数	(名)	5,810	7,119	7,615

注1 2012年度より国際会計基準(以下、IFRS)により連結財務諸表を作成しています。

2 売上収益には、消費税等は含まれていません。

3 期中の平均株式数については日割りにより算出しています。

4 従業員数には、使用人兼務取締役、派遣社員及びアルバイトは含んでいません。

5 当社グループは保険事業の保険契約準備金に関して、従来、日本において適用されている保険契約に関する法令に定める保険負債の測定方法を適用していましたが、2017年度より、市場金利に基づいた割引率により保険負債を測定し、貨幣の時間価値を反映するために、保険負債の帳簿価額に対して発生した利息を純損益に、それ以外の割引率の変動に伴う保険負債の変動額をその他の包括利益に認識する方法に変更しています。これに伴い、2014年度から2016年度の関連する主な経営指標等について、当会計方針の変更を遡及適用した数値を記載しています。

IFRS

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
¥ 400,444	¥ 518,568	¥ 598,565	¥ 713,555	¥ 781,916	¥ 944,474	¥ 1,101,480
—	103,344	118,092	152,153	119,615	167,010	161,130
50,055	90,244	106,397	94,689	78,512	149,344	170,425
49,106	88,610	104,691	94,076	74,458	138,082	165,423
21,136	43,481	71,412	45,885	38,435	110,488	141,889
31,574	67,881	122,847	52,725	20,106	100,981	124,452
235,942	300,063	424,020	666,111	682,391	683,181	774,473
2,287,634	3,209,808	3,680,695	4,269,953	4,604,672	6,184,299	¥7,345,002
179.48	227.70	320.60	467.65	478.40	507.32	572.83
15.59	32.60	53.70	33.50	26.96	80.03	105.43
15.56	32.41	53.38	33.25	26.74	79.28	104.38
10.3	9.3	11.5	15.6	14.8	11.0	10.5
9.2	16.0	19.5	8.4	5.7	16.2	19.5
43.2	48.0	31.3	41.9	42.5	12.9	7.0
104,687	1,485	111,860	78,245	30,700	162,056	145,615
67,440	30,584	△261,085	△224,078	△26,841	△203,718	△67,569
△56,820	75,252	189,512	221,831	45,200	194,458	208,418
270,114	384,008	428,635	501,029	548,269	700,881	990,242
9,311	10,867	11,723	12,981	14,134	14,845	17,214

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2017年12月31日	当連結会計年度 2018年12月31日
資産の部		
現金及び現金同等物	¥ 700,881	¥ 990,242
売上債権	128,057	181,026
証券事業の金融資産	1,889,157	1,789,832
カード事業の貸付金	1,223,195	1,464,030
銀行事業の有価証券	203,161	205,641
銀行事業の貸付金	753,419	891,925
保険事業の有価証券	21,803	277,057
デリバティブ資産	19,978	27,388
有価証券	261,588	384,788
その他の金融資産	176,427	275,800
持分法で会計処理されている投資	54,481	12,788
有形固定資産	73,171	91,335
無形資産	526,862	553,815
繰延税金資産	36,472	50,049
その他の資産	115,647	149,286
資産合計	6,184,299	7,345,002
負債の部		
仕入債務	202,874	255,353
銀行事業の預金	1,946,142	2,355,114
証券事業の金融負債	1,790,388	1,753,216
デリバティブ負債	6,918	9,213
社債及び借入金	1,015,781	1,234,143
その他の金融負債	351,779	444,531
未払法人所得税等	13,264	13,243
引当金	76,104	90,516
保険事業の保険契約準備金	22,050	334,536
退職給付に係る負債	389	5,164
繰延税金負債	30,541	13,059
その他の負債	44,661	60,707
負債合計	5,500,891	6,568,795
資本の部		
親会社の所有者に帰属する持分		
資本金	205,924	205,924
資本剰余金	217,185	218,856
利益剰余金	320,397	424,568
自己株式	△103,616	△97,300
その他の資本の構成要素	43,291	22,425
親会社の所有者に帰属する持分合計	683,181	774,473
非支配持分	227	1,734
資本合計	683,408	776,207
負債及び資本合計	6,184,299	7,345,002

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 自2017年01月01日 至2017年12月31日	当連結会計年度 自2018年01月01日 至2018年12月31日
継続事業		
売上収益	¥944,474	¥1,101,480
営業費用	837,550	1,027,753
その他の収益	51,096	120,634
その他の費用	8,676	23,936
営業利益	149,344	170,425
金融収益	410	954
金融費用	3,323	4,132
持分法による投資損失	8,349	1,824
税引前当期利益	138,082	165,423
法人所得税費用	27,594	23,534
当期利益	110,488	141,889
当期利益の帰属		
親会社の所有者	110,585	142,282
非支配持分	△97	△393
当期利益	110,488	141,889
		(単位：円)
親会社の所有者に帰属する1株当たり当期利益		
基本的	¥80.03	¥105.43
希薄化後	79.28	104.38

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 自2017年01月01日 至2017年12月31日	当連結会計年度 自2018年01月01日 至2018年12月31日
当期利益	¥110,488	¥141,889
その他の包括利益		
純損益に振替えられることのない項目:		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する 資本性金融商品の利得及び損失	△1,849	△4,347
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する 資本性金融商品の利得及び損失に係る法人所得税	14	1,156
保険事業の保険契約準備金に係る期末市場金利に基づく再測定額	936	△1,059
保険事業の保険契約準備金に係る期末市場金利に基づく 再測定額に係る法人所得税	△265	296
確定給付制度の再測定	—	△65
確定給付制度の再測定に係る法人所得税	—	18
持分法によるその他の包括利益	5	△4
純損益に振替えられることのない項目合計	△1,159	△4,005
純損益に振替えられる可能性のある項目:		
在外営業活動体の換算差額	△8,053	△21,553
在外営業活動体の処分による換算差額の組替調整額	—	7,476
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する 負債性金融商品の利得及び損失	—	1,459
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する 負債性金融商品に係る貸倒引当金	—	87
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品に 係るその他の包括利益から純損益へ振替えられた金額	—	△789
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品に 係るその他の包括利益に関連する法人所得税	—	△229
キャッシュ・フロー・ヘッジにおいてその他の包括利益に認識された金額	△890	△425
キャッシュ・フロー・ヘッジにおいてその他の包括利益に認識された 金額に係る法人所得税	143	10
キャッシュ・フロー・ヘッジにおいてその他の包括利益から 純損益へ振替えられた金額	612	550
キャッシュ・フロー・ヘッジにおいてその他の包括利益から 純損益へ振替えられた金額に係る法人所得税	△141	19
持分法によるその他の包括利益	△19	43
持分法によるその他の包括利益から純損益へ振替えられた金額	—	△80
純損益に振替えられる可能性のある項目合計	△8,348	△13,432
税引後その他の包括利益	△9,507	△17,437
当期包括利益	100,981	124,452
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	101,078	124,838
非支配持分	△97	△386
当期包括利益	100,981	124,452

連結持分変動計算書

前連結会計年度

自2017年01月01日 至2017年12月31日

(単位：百万円)

	その他の資本の構成要素											資本合計	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	在外 営業活動体の 換算差額	その他の包括 利益を通じて 公正価値で 測定する 金融資産	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	保険事業の 保険契約準備 金に係る期末 市場金利に基 づく再測定額	退職給付制度 の再測定	その他の 資本の構成 要素合計	親会社の 所有者に 帰属する 持分合計		非支配 持分
2017年01月01日現在	204,562	211,785	216,866	△3,627	23,658	33,703	△388	△4,168	—	52,805	682,391	99	682,490
当期包括利益	—	—	110,585	—	—	—	—	—	—	—	110,585	△97	110,488
税引後その他の包括利益	—	—	—	—	△8,072	△1,830	△276	671	—	△9,507	△9,507	0	△9,507
当期包括利益合計	—	—	110,585	—	△8,072	△1,830	△276	671	—	△9,507	101,078	△97	100,981
所有者との取引額													
所有者による拠出及び所有者への分配													
新株の発行	1,362	1,362	—	—	—	—	—	—	—	—	2,724	—	2,724
剰余金の配当	—	—	△6,419	—	—	—	—	—	—	—	△6,419	—	△6,419
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	7	—	—	△7	—	—	—	△7	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	△100,000	—	—	—	—	—	—	△100,000	—	△100,000
その他	—	4,064	△642	11	—	—	—	—	—	—	3,433	—	3,433
所有者による拠出及び 所有者への分配合計	1,362	5,426	△7,054	△99,989	—	△7	—	—	—	△7	△100,262	—	△100,262
子会社に対する所有持分の変動額													
新株の発行	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	98	98
非支配持分の取得及び処分	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
その他	—	△26	—	—	—	—	—	—	—	—	△26	127	101
子会社に対する所有持分の 変動額合計	—	△26	—	—	—	—	—	—	—	—	△26	225	199
所有者との取引額合計	1,362	5,400	△7,054	△99,989	—	△7	—	—	—	△7	△100,288	225	△100,063
2017年12月31日現在	205,924	217,185	320,397	△103,616	15,586	31,866	△664	△3,497	—	43,291	683,181	227	683,408

当連結会計年度

自2018年01月01日 至2018年12月31日

(単位：百万円)

	その他の資本の構成要素											資本合計	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	在外 営業活動体の 換算差額	その他の包括 利益を通じて 公正価値で 測定する 金融資産	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	保険事業の 保険契約準備 金に係る期末 市場金利に基 づく再測定額	退職給付制度 の再測定	その他の 資本の構成 要素合計	親会社の 所有者に 帰属する 持分合計		非支配 持分
2018年01月01日現在	205,924	217,185	320,397	△103,616	15,586	31,866	△664	△3,497	—	43,291	683,181	227	683,408
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	△35,421	—	—	315	—	—	—	315	△35,106	—	△35,106
会計方針の変更を反映した当期首残高	205,924	217,185	284,976	△103,616	15,586	32,181	△664	△3,497	—	43,606	648,075	227	648,302
当期包括利益													
当期利益	—	—	142,282	—	—	—	—	—	—	—	142,282	△393	141,889
税引後その他の包括利益	—	—	—	—	△14,124	△2,663	153	△763	△47	△17,444	△17,444	7	△17,437
当期包括利益合計	—	—	142,282	—	△14,124	△2,663	153	△763	△47	△17,444	124,838	△386	124,452
所有者との取引額													
所有者による拠出及び所有者への分配													
新株の発行	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
剰余金の配当	—	—	△6,060	—	—	—	—	—	—	—	△6,060	—	△6,060
その他の資本の構成要素から利益剰 余金への振替	—	—	3,737	—	—	△3,737	—	—	—	△3,737	—	—	—
自己株式の取得	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
ストックオプション行使に伴う 自己株式の処分	—	△6,103	—	6,316	—	—	—	—	—	—	213	—	213
その他	—	7,704	△367	—	—	—	—	—	—	—	7,337	—	7,337
所有者による拠出及び所有者への 分配合計	—	1,601	△2,690	6,316	—	△3,737	—	—	—	△3,737	1,490	—	1,490
子会社に対する所有持分の変動額													
新株の発行	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	319	319
非支配持分の取得及び処分	—	70	—	—	—	—	—	—	—	—	70	—	70
その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1,574	1,574
子会社に対する所有持分の 変動額合計	—	70	—	—	—	—	—	—	—	—	70	1,893	1,963
所有者との取引額合計	—	1,671	△2,690	6,316	—	△3,737	—	—	—	△3,737	1,560	1,893	3,453
2018年12月31日現在	205,924	218,856	424,568	△97,300	1,462	25,781	△511	△4,260	△47	22,425	774,473	1,734	776,207

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 自2017年01月01日 至2017年12月31日	当連結会計年度 自2018年01月01日 至2018年12月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期利益	¥138,082	¥165,423
減価償却費及び償却費	54,376	72,429
減損損失	2,667	4,168
その他の損益(△は益)	△25,076	△101,050
営業債権の増減額(△は増加)	△9,242	△36,059
カード事業の貸付金の増減額(△は増加)	△208,144	△281,335
銀行事業の預金の増減額(△は減少)	439,818	409,403
銀行事業のコールローンの純増減額(△は増加)	△25,000	25,000
銀行事業の貸付金の増減額(△は増加)	△167,619	△149,964
営業債務の増減額(△は減少)	21,427	22,988
証券事業の金融資産の増減額(△は増加)	△768,747	99,080
証券事業の金融負債の増減額(△は減少)	730,993	△36,938
その他	4,855	△7,323
法人所得税等の支払額	△26,334	△40,207
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	162,056	145,615
投資活動によるキャッシュ・フロー		
拘束性預金の預入による支出	△12,597	△7
拘束性預金の戻入による収入	12,036	8
定期預金の預入による支出	△8,903	△9,943
定期預金の払戻による収入	17,082	8,863
有形固定資産の取得による支出	△31,874	△23,442
無形資産の取得による支出	△46,624	△64,140
子会社の取得による支出	△5,776	△11,944
子会社の取得による収入	—	10,826
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	3,730	26,234
持分法投資の取得による支出	△20,576	△1,159
銀行事業の有価証券の取得による支出	△312,593	△270,099
銀行事業の有価証券の売却及び償還による収入	266,445	267,557
保険事業の有価証券の取得による支出	△12,437	△111,154
保険事業の有価証券の売却及び償還による収入	9,091	121,901
有価証券の取得による支出	△61,937	△30,432
有価証券の売却及び償還による収入	11,896	18,547
その他の支出	△15,035	△9,215
その他の収入	4,354	10,030
投資活動によるキャッシュ・フロー合計	△203,718	△67,569

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 自2017年01月01日 至2017年12月31日	当連結会計年度 自2018年01月01日 至2018年12月31日
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	¥ 66,039	¥△51,297
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	44,000	80,000
長期借入れによる収入	364,573	290,976
長期借入金の返済による支出	△240,473	△271,356
社債の発行による収入	99,541	169,394
社債の償還による支出	△30,300	△150
配当金の支払額	△6,420	△6,056
自己株式の取得による支出	△100,133	—
その他	△2,369	△3,093
財務活動によるキャッシュ・フロー合計	194,458	208,418
現金及び現金同等物に係る換算差額	△184	2,897
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	152,612	289,361
現金及び現金同等物の期首残高	548,269	700,881
現金及び現金同等物の期末残高	700,881	990,242

会社情報

2018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	205,924百万円
従業員数	単体: 6,528名 連結: 17,214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
株主名簿管理人及び 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

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等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。

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「楽市楽座」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。

財務・CSR情報のご案内

より詳しい情報は、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/>

編集後記

この度は、コーポレートレポート 2018をお読みいただき、ありがとうございます。

当レポートの発行にあたり、日頃から楽天グループを支えてくださっている皆様に感謝申し上げます。

今年度は、新たなロゴのテーマであり、楽天が大切にしているバリューを概念化した“一”を元に、今後の挑戦への新たな決意を込め「ONE STRATEGY」というタイトルにいたしました。「楽天エコシステム（経済圏）」を通じた様々なサービスやサステナビリティの取り組みによって社会に貢献し、より豊かな世の中を目指すという一貫した想いをお伝えできるコンテンツにすべく、社内において議論を重ねてまいりました。楽天の大切にしている「イノベーション」と「エンパワーメント」のバリューが、楽天のビジネスや取り組みにどのように通じているのか、ステークホルダーの皆様にも少しでもご理解いただければ幸いです。

今後ともご支援のほど心よりお願い申し上げます。



IR部・サステナビリティ部一同

サステナビリティ

<https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/>



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