

Walk Together

コーポレートレポート 2019

Rakuten

未来はもっとよくできる。
それがRakutenに込めた想い。

Walk Together

それは、個人、事業者、社会の想いを
一緒になって一つひとつ現実にしていく
私たちの決意。

常識を覆すアイデアを、いち早く実現して
みんなの夢を後押しすること。

よりよい未来へ新しい一歩を踏み出すこと。

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革新的なサービスを提供し、日々の生活に喜びや感動を届けたい。

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共有するすべての人たちと共に歩んでまいります。

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 楽天が創出する社会的価値
- 10 CEOメッセージ
- 16 特集：MOBILE
- 19 特集：LOGISTICS
- 22 特集：FINTECH
- 25 特集：TECHNOLOGY
- 28 CFOインタビュー
- 32 セグメント別事業概況
- 34 役員紹介:取締役、執行役員、監査役
- 36 コーポレート・ガバナンス
- 40 コンプライアンス
- 42 CWOメッセージ
- 44 楽天のサステナビリティ
- 46 情報セキュリティ・プライバシー保護
- 48 お客様のために
- 50 COOメッセージ
- 52 人材マネジメント
- 54 イノベーションと企業文化
- 56 パートナーと共に推進するサステナビリティ
- 58 気候変動への取り組み
- 60 社会貢献活動
- 62 ESG（環境・社会・ガバナンス）データ
- 63 外部評価・表彰
- 64 財務セクション
- 72 会社情報

編集方針

コーポレートレポート2019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、各部門の取り組み等の非財務情報も併せて掲載しています。

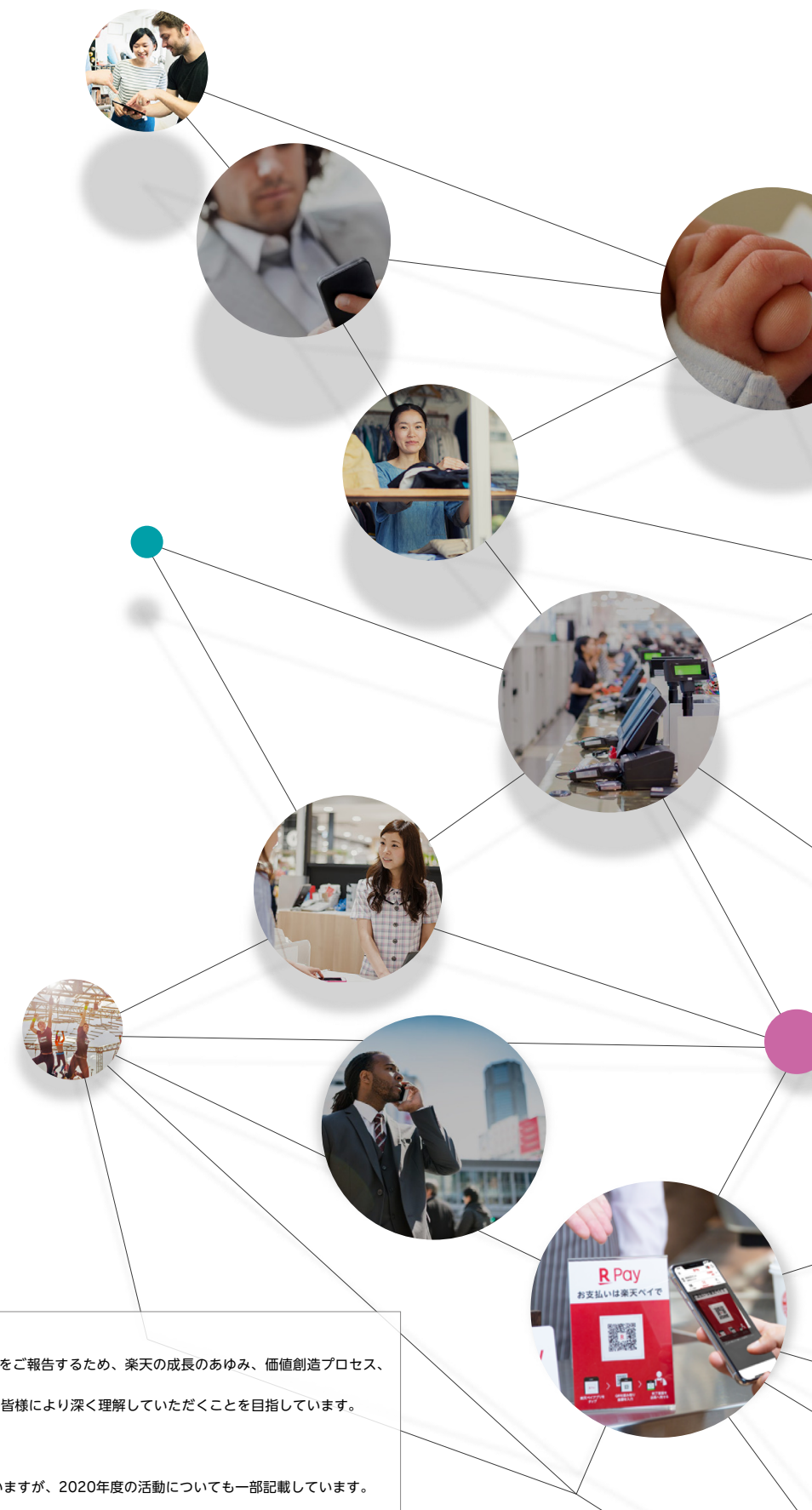
この冊子により、楽天の事業活動と提供価値をステークホルダーの皆様により深く理解していただくことを目指しています。

<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>

2019年度（2019年1月1日～2019年12月31日）について報告していますが、2020年度の活動についても一部記載しています。



コーポレートスローガン

Walk Together

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。「ブランドコンセプト」「成功のコンセプト」の2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

「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。

クレジットカード、銀行事業等がグループ入りし、楽天グループ内の様々なサービスを有機的に結びつけ、ユーザーのグループサービス内での回遊性を高めるビジネスモデルとして「楽天エコシステム（経済圏）」構想を発表。

海外事業の買収によりグローバル展開が加速。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し、日本の新興企業から、世界のインターネット・サービス企業として新たなステージへ。

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」というミッションのもと、「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。

世界的に人気のスポーツチームとのパートナーシップを通じてグローバルブランドとしての認知度が向上。ブランド統合を通じて、「Rakuten」ブランドの世界への発信を強化。

世界初となる完全仮想化モバイルネットワークによるモバイルサービスを実現し、単一で低廉な料金プランで携帯キャリア事業へ本格参入。

1997-2003 楽天市場の誕生と成長	2004-2009 楽天エコシステムの拡大	2010-2014 真のグローバル企業への脱皮	2015-2018 グローバルブランドの確立	2019- 携帯キャリア事業への本格参入
-------------------------	--------------------------	----------------------------	---------------------------	-------------------------

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
・社会課題をインターネットの力で解決するべく、人々と社会をエンパワーメントすることをミッションに「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
・「楽天ポイント」のサービスを開始

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+Rakuten Rewards (旧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

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

2008年 2月
・エコシステムの拡大に伴い、事業活動を超えて社会へ貢献するため、「楽天IT学校」をはじめとする社会貢献活動を開始



2005年 6月
・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



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

2010年 5月
・社内公用語英語化「Englishnization」プロジェクトを開始。以来、ダイバーシティに富んだ人材が集まり、イノベーションが加速

2011年 3月
・東日本大震災後、全国のお客様からの声に応え、インターネット募金の開設をはじめとする社会貢献活動を強化

2011年 12月
・「楽天市場」年間流通総額が1兆円を突破

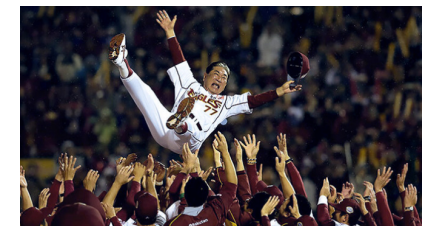
2012年 1月
・カナダの電子書籍事業者のKobo Inc. (現 Rakuten Kobo Inc.) を完全子会社化

Rakuten kobo

2012年 7月
・楽天グループの社内公用語を英語に正式移行

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

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

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



2016年 12月
・世界水準の厳しいプライバシー保護基準を採用。日本企業としては初めてEUデータ保護機関による承認を受け、情報セキュリティ分野を牽引する存在へ

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



2017年 秋
・グローバルな人材開発とワンチーム文化の醸成を目指し、大規模な人事改革プロジェクト「Back to Basics」を始動

2017年 9月
・楽天の「マテリアリティ」を特定し、サステナビリティ戦略を再設計。ステークホルダーとのより積極的なESGコミュニケーションを開始

2018年 4月
・楽天モバイル、特定基地局開設計画 (1.7GHz帯割当) について総務大臣より認定

2018年 6月
・グローバル統一ロゴを一新

Rakuten

2019年2月
・楽天モバイル、世界初の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において実証実験に成功

2019年 4月
・楽天モバイル、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

2019年 6月
・楽天のサステナビリティへの取り組み・開示が評価を受け、世界の主要なESG指数の構成銘柄に選定

2019年10月
・楽天モバイル、携帯キャリア事業としてのサービスを開始

2019年 11月
・「グループサステナビリティ方針」の策定により、サステナビリティが正式に楽天のDNAの一部に

2019年 12月
・国際イニシアチブ「RE100」に加盟し、気候変動への取り組みを加速



2020年4月
・楽天モバイル、月額2,980円の無制限プラン「Rakuten UN-LIMIT2.0」で携帯キャリアサービスを本格開始

Rakuten Mobile

グローバル流通総額

19.0兆円



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、インターネットサービスやフィンテックサービス、モバイルサービス等、国内外で多様なサービスを提供しています。これらを支える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、コミュニケーションプラットフォームです。メンバーシップを軸に有機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）」を形成しています。ライフシーンを幅広くカバーする利便性

の高いサービスを提供することで、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進しています。これにより、会員のLTV（顧客生涯価値）の最大化や顧客獲得コストの低下を可能にし、流通総額の増大等においてシナジーが発揮され、楽天の競争力を高めています。これからも楽天は、持続的な企業価値の向上と、社会のエンパワーメントを目指し続けます。

経営基盤 / 事業活動—楽天エコシステムの拡大 / 創出する経済価値^{*3}

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 **20,053**名
- 従業員の国籍数 **70**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400**万^{*1}
- 楽天市場出店店舗数 **約50,000**店

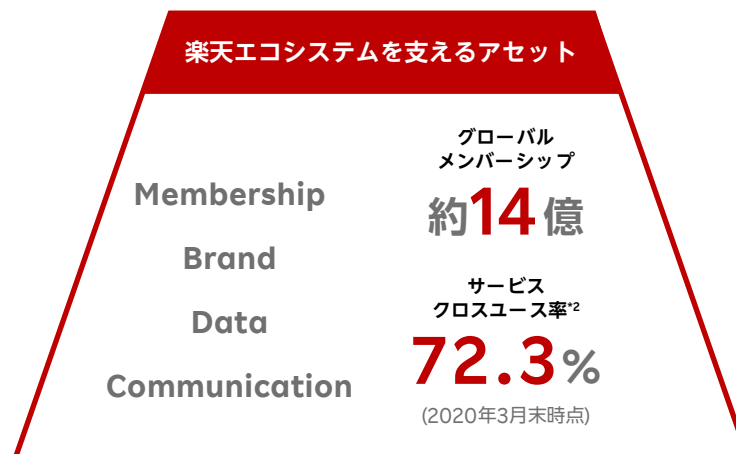
財務資本

- 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))
/ **BBB-**(S&Pグローバル・レーティング)

- 有利子負債（金融事業除く） **9,214**億円
- 株主資本比率 **8.5%**

製造資本

- 年間設備投資額 **3,626**億円



メンバーシップバリュー^{*4}

5.5兆円



グローバル年間流通総額

19.0兆円



国内EC流通総額

3.9兆円



楽天カードショッピング取扱高

9.5兆円



連結売上収益

1.3兆円



年間ポイント発行数

3,200億^{*5}



コア事業^{*6} 売上収益

1.0兆円



コア事業^{*6} 営業利益

1,342億円

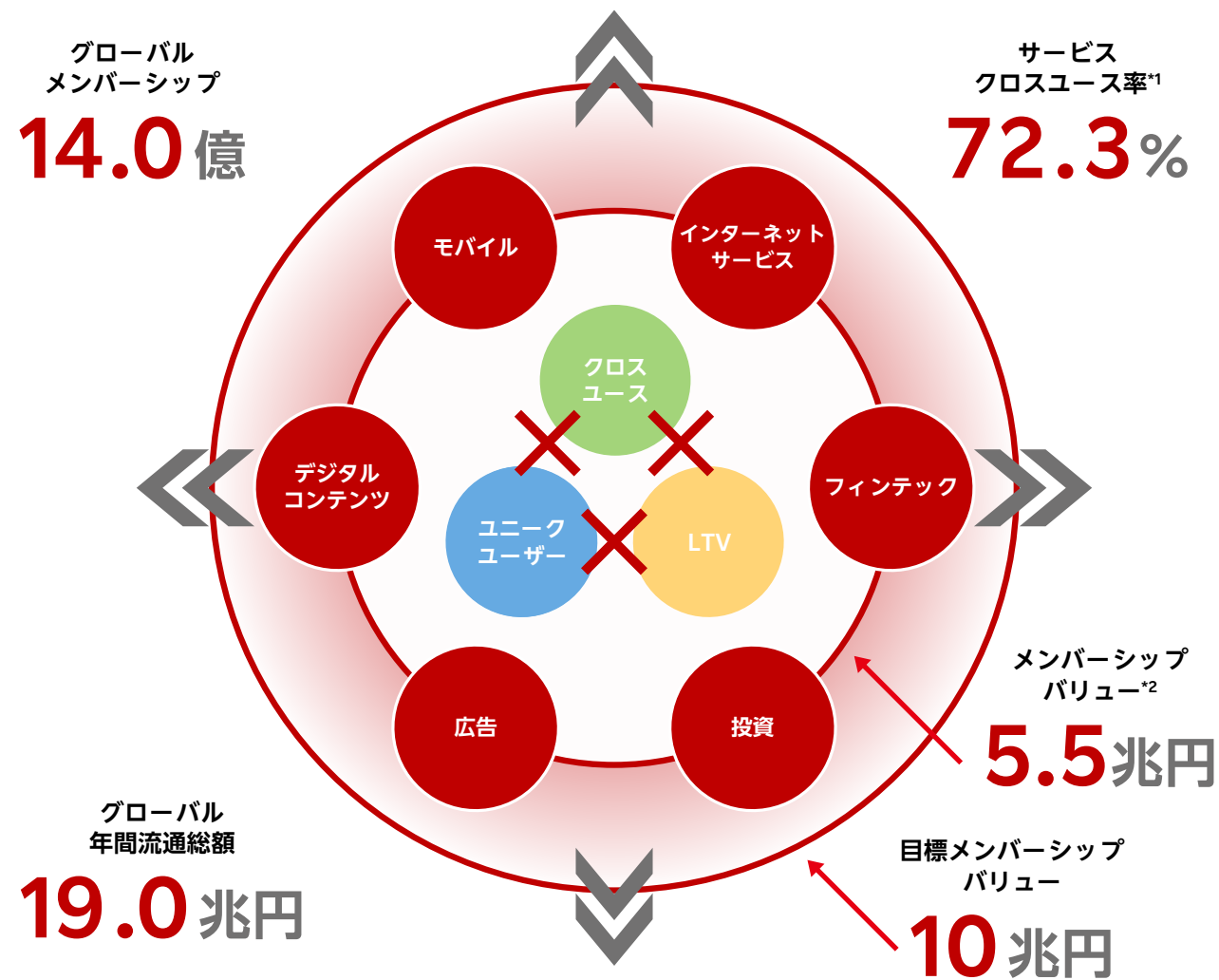


^{*1}「楽天ペイ（アプリ決済）」「楽天Edy」「楽天ポイントカード」いずれかを利用可能な箇所数（2020年1月末時点）
^{*2} 過去12カ月間における2サービス以上利用者数/過去12カ月間における全サービス利用者数
^{*3} 記載の数値は2019年12月末時点
^{*4} 2019年12月期第4四半期。楽天のサービスの延べ利用者数とLTV（顧客生涯価値）をベースに算出したもの
^{*5} 1ポイント=1円相当
^{*6} 楽天市場、楽天トラベル、Rakuten Rewards (Ebates)、楽天カード、楽天銀行、楽天生命保等を含む

楽天が創出する社会的価値

「楽天エコシステム（経済圏）」の拡大

楽天にはグローバルで約14億のメンバーシップ、国内では1億以上の楽天会員IDが存在しています。それにより、多様なサービスを結び付けることで、「楽天エコシステム（経済圏）」を形成しています。ユニークユーザーを増やし、会員あたりのクロスユースを高め、LTV（顧客生涯価値）を最大化することで、企業価値の向上＝「楽天エコシステム（経済圏）」の拡大を目指します。



*1 過去12カ月間における2サービス以上利用者数/過去12カ月間における全サービス利用者数（2020年3月末時点）

*2 2019年12月期第4四半期。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

楽天の事業が生み出す社会的インパクト

イノベーションで見えない未来を切り拓く。楽天グループは1997年の創業以来、「Empowerment（エンパワーメント）」という言葉、事業の基本となる価値観として掲げています。これからも、常に失敗を恐れることなく、新しい物事に取り組んでいくことで、ステークホルダーの皆様と共にサステナブルな社会を目指します。

インターネットサービス

楽天エコシステムの拡大による顧客体験の向上
楽天市場をはじめとした多様なオンラインサービスの提供とUI/UXの改善を実施。また、SPU（スーパーポイントアッププログラム）等によるポイント還元を積極的に実施し、顧客体験を向上

物流体制の構築・強化による社会問題の解決
「楽天市場」出店店舗における物流業務の負担軽減、配送業務の効率化を目指すとともにユーザーの利便性向上を目指す

フィンテック

キャッシュレス社会の推進
オンライン、オフライン共にキャッシュレス化を推進し、ユーザー・店舗共に効率的かつ利便性の高い社会を構築するとともに、日本の現金社会に伴うコストの削減を目指す

カード・銀行・証券・保険の金融経済圏ナンバー1
ユーザーにとって利便性の高い金融サービスを多角的に提供することで、楽天の金融経済圏でのシナジーを発揮し、総合金融サービスNo.1のポジションへ

モバイル

モバイルネットワークの民主化
世界初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の構築により、設備投資や運営コストを大幅に削減することで、低廉で利便性の高いサービスを提供

5Gが切り拓く未来
超高速・低遅延・多数同時接続等の特徴を持つ5Gによって、誰もが高速かつコンテンツリッチなネットワークを使い、今までに体験したことのない世界の実現へ

広告

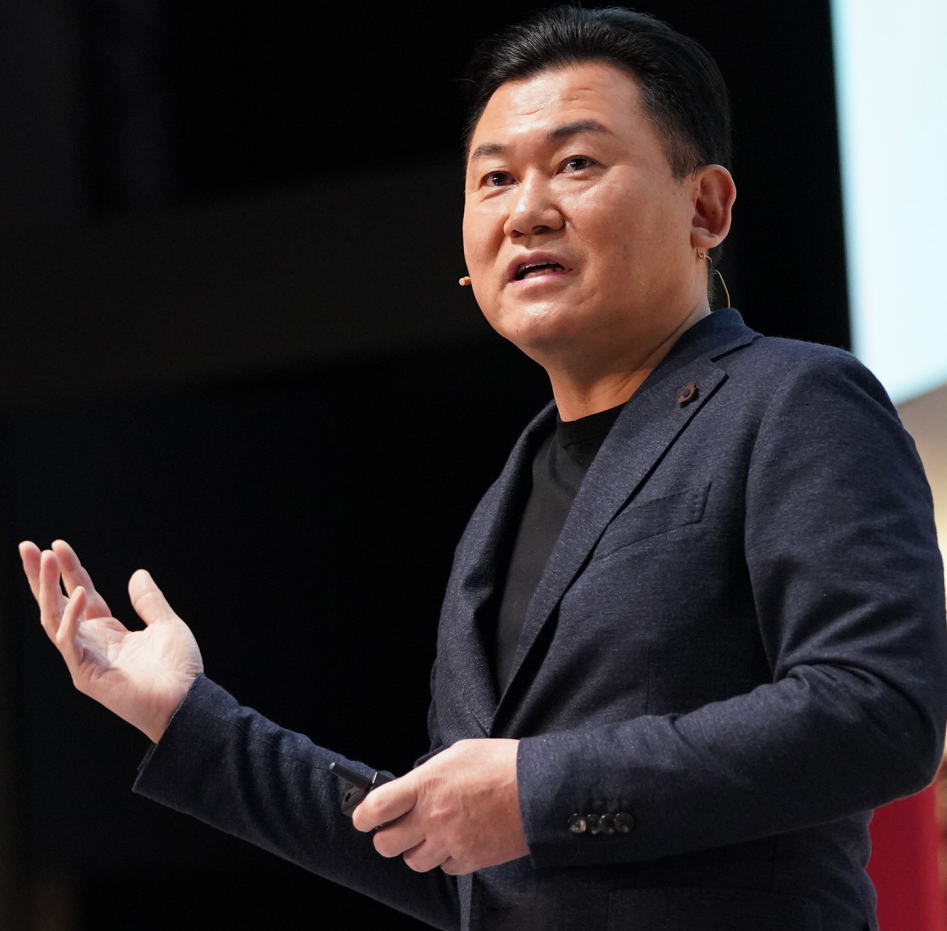
1億以上の楽天会員とそのユーザーIDに基づくデータ
楽天IDの特徴は、日本最大級を誇るデータ規模。オンライン/オフラインの消費行動分析データに加え、年齢・性別等のデモグラフィック情報や興味関心データ等を活用することで、広告主に向けて事前分析から実行、事後分析まで精度の高いマーケティングソリューションを提供

デジタルコンテンツ

魅力あるコンテンツの提供と「楽天エコシステム（経済圏）」の拡大
Rakuten TVやRakuten VIKI、Rakuten Kobo等の魅力あるエンターテインメントコンテンツをユーザーへ提供していくとともに、「楽天エコシステム（経済圏）」における様々なサービスと組み合わせることで、収益と企業価値の拡大を目指す

投資

世界中の革新的なスタートアップへの投資と投資先の支援
これまで、世界中で60社以上のスタートアップに投資を実施。楽天が培った投資活動や各業界での実業による知見、経験を活かし、投資先のニーズに応じた支援を行うことに加え、楽天のネットワーク活用や「楽天エコシステム（経済圏）」との連携の実現を図る



代表取締役会長兼社長
三木谷 浩史

Walk Together

**中小企業、店舗、ブランド、
そして社会を
エンパワーメントする。**

創業以来の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、新コーポレートスローガン「Walk Together」のもと、新たなビジネスモデルを創造し、社会をさらにエンパワーメントしていきます。

楽天のコーポレートスローガンは、
社会と共に「共創価値の創出」を目指す
「Walk Together」。

■社会との共創を目指す創業精神

楽天が創業以来大切にしている考えは、「エンパワーメント（力づける）」です。インターネットの普及が進んでいなかった当時、地方の商店や個人商店でも、インターネットの力によって、大企業と同様に全国規模で事業を展開できるようにサポートをしたい、という想いで「楽天市場」を創設しました。以来、「楽天市場」に出店した店舗の成長と共に、楽天は成長してきました。創業当初からずっと、楽天は社会的価値と経済的価値の共創を目指してきたのです。

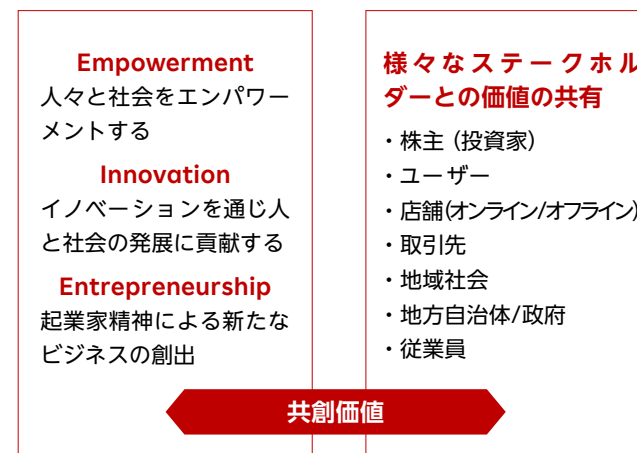
創業から24年目を迎え、楽天の事業はインターネットサービス、フィンテック、加えてモバイルサービスにまで拡大しましたが、この理念は変わりません。これからも、イノベーションとエンパワーメントの精神で、共創価値を持続的に創出していきます。

■新スローガン「Walk Together」に込めた想い

「未来はもっとよくできる。」 そう信じる私たちは、新しいテクノロジーやビジネスモデルを取り入れ、未経験の領域や常識外といわれることに挑戦してきました。それは、楽天のサービスが、一人ひとりの人生、そして一つひとつのビジネスの力となることで、人々と社会のエンパワーメントを実現するためです。

未来をもっと便利に、もっと快適で明るいものにし、世界に新しい体験と喜びを届けるために、ビジネスパートナーやユーザーの皆様と、手を取り合い、力を合わせ、共に未来へと歩んでいきます。それが「Walk Together」に込めた想いです。

楽天の企業理念のKeyword



*1 楽天モバイルの回線エリア内
*2 「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（2020年1月末時点）
*3 JCSI（日本版顧客満足度指数）調査

2019年は、楽天グループが目指す
大きな変革に向けた基盤作りにも、
着実に取り組みました。

■既存のビジネスモデルを大きく変える携帯キャリア事業

2019年10月、楽天は携帯キャリア事業に新規参入し、従来のモバイルネットワークの概念を覆す、世界初の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を構築しました。既存のキャリアとは異なり、4Gや5Gネットワークでのデータや音声の通信をはじめ、管理・運営をすべてクラウド上で実行できます。このクラウド技術は低コスト化にも貢献し、4Gサービスでは、月額2,980円でデータ容量無制限¹と競争力のある料金を実現し、300万名を対象に1年目無料のキャンペーンも実施しています。諸外国に比べ高止まりしていた日本の携帯料金を引き下げることによって、より快適に通信サービスをご利用いただける世界の実現を目指します。

■顧客満足度をさらに向上させる「ワンデリバリー」

楽天サービスのユーザー満足度は順調に向上している一方で、より良い商品配送サービスの実現に向けては、まだ改善の余地があります。この物流問題の解消が、出店店舗との持続的な共創価値の成長に必須と考え、一律3,980円の送料無料ラインの導入や、出店店舗向けの物流代行サービスの提供、そして物流拠点拡大への投資等、様々な施策に着手しています。送料無料ラインの導入によって、出店店舗ごとに異なる送料をわかりやすくし、不透明な価格表示を排除することで、ユーザーの利便性向上を目指します。そして、これらの施策から楽天市場がユーザーから選ばれたプラットフォームとなることで、出店店舗の成長を支えていきます。

■キャッシュレスの価値創造サイクルが社会を変える

日本政府のキャッシュレス化推進によって、消費者におけるキャッシュレス決済の利便性に対する認識も高まりつつあり、利用が広がっています。そのような環境下、楽天では、クレジットカード、コード決済、電子マネー等の多様な決済手段を、1つのIDで提供しており、400万箇所以上²で利用可能です。その利便性と「楽天ポイント」の魅力から、「楽天カード」、「楽天ペイ」共に顧客満足度1位³と高い評価を得ています。キャッシュレス導入は加盟店側にとっても、単価増加や業務効率化等のメリットがあるほか、消費行動分析データをマーケティングに活かすことができます。楽天は、消費者・加盟店と共に、持続的な価値創造の循環を目指しています。

CEOメッセージ

2019年の業績に対する評価と、 企業価値のさらなる拡大への成果。

■2019年は高い売上成長を果たしつつ、投資を継続

2019年12月期の楽天グループは、すべてのセグメントで売上収益は、前年比2桁増収を達成し、連結では過去最高の1兆2,639億円（前年比14.7%増）となりました。「楽天市場」や「楽天トラベル」、米国のオンラインキャッシュバックサイトの「Rakuten Rewards」、そして「楽天カード」、「楽天銀行」、「楽天生命」等の既存のコア事業は、増収増益となりました。しかしながら、既存事業に安住しては長期的な成長は望めないと考え、将来の布石として携帯キャリア事業や物流事業等に先行投資を行っています。加えて、証券事業や投資事業が金融市場の影響を受け、利益圧迫要因となりました。この結果、Non-GAAP営業利益は、前年比41.0%減の951億円となりましたが、持続的な成長に向けた、戦略的な事業運営の結果と捉えています。

■EC事業の拡大と新たなビジネスモデルへの投資

国内EC事業において、国内EC流通総額が前年比13.4%増と好調に推移し、3.9兆円に達しました。成長率はこの数年で最も高くなりました。年間約3,200億ポイント（1ポイント=1円相当）を発行するポイントプログラムによって、サービス間のクロスユース拡大によるマーケティングが奏功したほか、ユーザー・出店店舗双方の満足度の向上を企図したきめ細かい施策が流通総額の増加につながりました。ビジネスの種別に見ると、「楽天市場」等のマーケットプレイス型のECビジネスの流通総額が前年比11.3%増となった一方で、直販型やC2C、ファッション特化型等の投資フェーズのビジネスモデルのECビジネスの流通総額は、前年比29.6%増と高成長を果たし、将来の柱となる見通しです。

■フィンテック事業が堅調

フィンテック事業では、「楽天証券」及び「楽天損保」は金融市場の影響や自然災害の影響を少なくするための再保険化等により、前期に比べ減収となったものの、「楽天カード」、「楽天銀行」、「楽天生命」等は非常に順調に推移しました。

「楽天カード」においては、2020年1月にカード会員数が1,900万を超え、2019年12月単月でのショッピング取扱高が1兆円に達するなど好調に推移しています。年間ショッピング取扱高は9.5兆円に達し、前年比27.4%増と業界平均に比しても非常に高く、圧倒的No.1を維持した結果、「楽天カード」の営業利益は前年比20.9%増となりました。「楽天銀行」はマイナス金利環境下にも拘わらず、営業利益は前年比9.4%増となりました。先行投資段階

にある「楽天ペイメント」は、競合他社に比べ効果的に資本を投下し、売上収益は前年比26.8%増と順調に伸長しています。

■投資事業の成果

投資事業においては、ROI +95%、IRR +25%と高いリターンを達成しました。投資先のうち「Lyft」が上場し、時価の変動が評価損益として業績に影響を与えました。第1四半期には純損益を通じて公正価値で測定される金融商品として株式評価益1,104億円を計上しましたが、持分法適用関連会社となった第2四半期に株式評価損109億円を、第3四半期には持分法による投資損失1,029億円を計上しました。

また、その他包括損益を通じて公正価値で測定される金融商品として評価していたため、損益には反映されませんでした。[Pinterest]の全株式を売却しました。2020年もキャピタルアロケーションの一環としてライドシェアサービスを提供する「Careem」の一部エグジットや連結子会社の「OverDrive」の売却を実施しました。



楽天エコシステムの超拡大を目指す中長期的成長戦略と 2020年の取り組み。

■メンバーシップバリュー成長戦略

2019年12月期第4四半期の楽天グループのメンバーシップバリューは、5.5兆円（前年同期比19.7%増）となりました。

メンバーシップバリューとは、楽天グループの企業価値を測る独自の指標で以下のとおり表すことができます。

メンバーシップバリュー=アクティブユーザー×クロスユース×(LTV(顧客生涯価値)-CAC(顧客獲得コスト))

2019年12月期は、特にクロスユースの拡大とLTVの押し上げ効果が高く、順調に増大しました。今後も、中期的な目標であるLTV10兆円の達成に向け、楽天グループのさらなる価値創造に努めていきます。

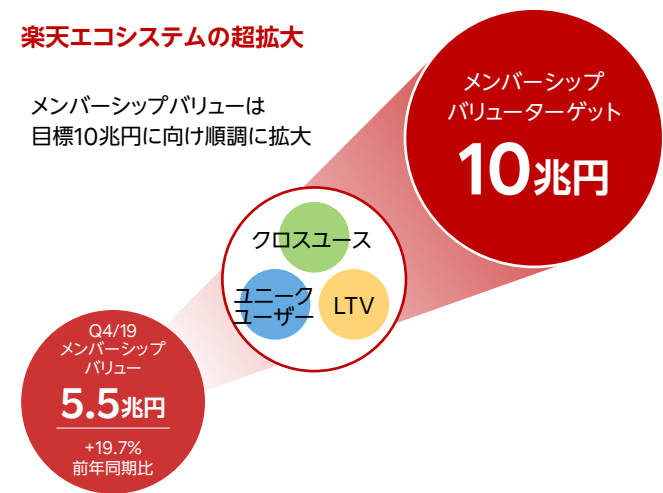
■1億以上の楽天IDと楽天ポイント

楽天は、グローバルでは約14億のユーザー、日本国内では1億以上のIDを擁しています。日本のインターネット業界では、事業統合やサービス連携が相次いでいますが、IDはそのまま異なるデータベースで運用されるケースがほとんどです。楽天では、決済情報を紐づかせながらシームレスな状態でIDを運用しているため、ユーザーは1つのIDでグループ内のあらゆるサービスを利用することができます。このデータ資産の総合的な価値は楽天ならではの強みです。

さらなる強みは、多くの調査でユーザー満足度1位を獲得している楽天ポイントです。年間発行量約3,200億ポイント（1ポイント=1円）、ポイント利用率は90%以上と、すでにユーザーの日常生活のインフラとなっています。楽天のサービスを複数使えば

楽天エコシステムの超拡大

メンバーシップバリューは
目標10兆円に向け順調に拡大



使うほど、ポイントが貯まる施策である「SPU」(スーパーポイントアッププログラム)は5年目に入り、ユーザーの間で定着してきました。ロイヤルカスタマー数が増加し、顧客単価も上昇する効果が継続しています。

■オンライン・オフライン相互の顧客流入

楽天エコシステムの特徴は、ある楽天サービスで獲得したユーザーが、共通IDを通じて様々なサービスを利用し(クロスユース)、顧客獲得コスト(CAC)を下げ、ポイント効果で顧客単価の上昇と継続的なサービス利用が生まれ、顧客生涯価値(LTV)が上昇することです。ユーザーの流入は、長らくEC等のインターネットサービスが中心でしたが、近年「楽天カード」や「楽天ポイントカード」等のオフラインのサービスからの流入が増加しています。楽天のサービスは、オンラインかオフラインかの境目なく、ひとつのプラットフォームとして利用されるようになってきています。

■AIと広告事業の成長加速

楽天の独自AI技術である、「Rakuten Alris」の活用が進んでいます。楽天のデータ資産は、プライバシーとセキュリティに配慮した上で、AIを用いながら各事業で様々な形で活用されています。特に広告事業では成果を上げており、各セグメントに計上された楽天グループ全体の広告売上は、前年比16.7%増の1,123億円となりました。個人情報保護に関する規制が世界的に厳しくなる中、楽天グループの中で質・量共に価値あるデータ資産を獲得・保有し、適切に利用できることがますます重要であり、他社との差別化要因となる見通しです。

■楽天エコシステムに携帯キャリア事業が加わる意味

携帯キャリア事業は、月々料金が発生するサブスクリプション型の、ユーザーとの接触頻度が高いサービスです。他の携帯キャリア会社が、携帯からインターネットへと事業を拡大していくのとは逆に、楽天はすでに提供している70以上のインターネットサービスに携帯キャリア事業を加えていきます。革新的な完全仮想化クラウドネイティブ・モバイルネットワークである「楽天モバイル」をベースとすると、楽天エコシステムは一気に新しいデジタル・プラットフォームを形成することが可能となります。さらに2020年に5Gのサービスも開始を予定しており、5Gレディーの基地局によって、低価格でコンテンツ・リッチなサービスを提供していきます。

CEOメッセージ

■グローバルなブランドの確立と海外事業の業績改善

楽天のロゴ認知度は、海外でも上昇し、2020年1月時点で、台湾77.0%、米国62.8%、スペイン74.5%、フランス76.6%、カナダ63.6%となりました。スペインのサッカーチーム「FCバルセロナ」や米国NBAチームの「ゴールデンステート・ウォリアーズ」等とのパートナーシップが貢献しています。また、台湾では、プロ野球チームの「ラミゴモンキーズ」を新たにグループに迎え、「楽天モンキーズ」に名称を変更しました。グローバルユーザー数も約14億となり、楽天エコシステムの要となっています。

この結果、海外事業は着実に進展し、グローバル流通総額は19.0兆円に達し、前年比24.3%増となりました。業績面では、電子書籍事業の「Rakuten Kobo」、無料通話&メッセージアプリの「Rakuten Viber」、コンテンツ事業の「Rakuten Viki」を総計した損益は、大幅に改善し、2019年第4四半期にNon-GAAP営業利益で黒字化しました。オンライン・キャッシュバックサイト「Rakuten Rewards」においても安定的な利益を創出しています。



さらなる企業価値の向上に向けた取り組みの推進。 サステナビリティ、ガバナンス。

■経営戦略としてのサステナビリティ

気候変動による異常気象、人権の侵害、貧困、健康問題等、私たちは世界や人類の持続可能性を脅かす極めて深刻な課題に直面しています。こうした中、「サステナビリティ」の考え方が注目を浴び、企業経営において「サステナビリティを考慮した経営」へ舵切りする機運が高まってきました。今や多くの企業が製品やサービスの中にサステナビリティの要素を何かしらの形で取り入れるようになったと感じています。

楽天では創業以来、「エンパワーメント」の考えを大切に、事業の持続可能性はもとよりステークホルダーの皆様にとってサステナブルである仕組みを作ることで、社会的価値を共創してきました。サステナビリティは楽天の企業理念に深く根付いた重要な精神であり、アイデンティティーであり、経営戦略の柱の1つとなっています。

■実効性あるコーポレート・ガバナンス体制

楽天グループは、グローバル企業としての責任を果たし、楽天を支えるステークホルダーの皆様の利益を最大化できるよう、コーポレート・ガバナンスの徹底を最重要課題の1つと位置付けています。

Walk Together

企業の枠を越えて、 未来を信じ、 共に明日を創っていく。

楽天が生みだしたビジネスモデルは、次世代の人たちへ受け継がられるべき社会的な資産と考えています。それは、サステナブルな社会の実現に必須な、様々なサービスや技術を生み出していく大きな可能性を持っています。

楽天は監査役会設置会社ですが、取締役7名のうち、独立社外取締役4名、業務執行を行わない社内出身取締役1名を擁しており、経営の監督と業務執行の分離を進め、コーポレート・ガバナンスの実効性を高めています。取締役会においては、IT、金融、会社経営等の多様な分野の専門家である社外取締役を中心とし、客観的な視点から多角的な議論を自由闊達に行っています。さらに、取締役会とは別にグループ経営戦略に関するロングミーティングを定期的に開催し、短期的な議題に捉われない中長期的な視野に立った議論を行うことで、持続的な価値創造に努めています。

■ステークホルダーと共に

楽天グループは、創業時からパートナーシップを大切に、ステークホルダーの皆様と共にグローバル企業へと成長してきました。すべてのステークホルダーに対して誠実であり続けるとともに、皆様にとって持続可能な事業を目指しています。

ユーザー・消費者向けには、顧客満足度を測る指標を事業ごとに設定・注視し、サービス品質の向上に努めています。出店者、ブランド、取引先等のビジネスパートナーとは、定期的な対話の機会を持ち、共創価値の創造を図っています。例えば楽天市場事業では、2年間で日本の47都道府県すべてでタウンミーティングを行い、出店企業とコミュニケーションを図ってきており、今後も継続予定です。すべての事業活動に責任を持ち、ステークホルダーからの信頼を得られることを目指しています。また地域社会との関係においては、楽天のサービスを活用した包括連携協定や社会貢献活動等を通じ、積極的に地域の活性化に取り組んでいます。

■企業文化の醸成

楽天は、イノベーションを生み出す見えない資産として人材を重視しています。創業からの24年間で従業員数は2名から20,000名超となりました。また、社内公用語の英語化により多様な人材が集まる中、企業文化の醸成のための努力を継続しています。創業時から続く週1回の全従業員ミーティングで経営の方向性を共有し、さらにマネージャーとメンバー間で行われる1on1ミーティング等を通じて信頼をベースとした文化を築いています。また経営陣含め、社内における課題を共有するミーティングを隔週で開催し、経営の透明性の向上に努めています。

楽天の目指す未来。 サステナブルな社会を次世代の人たちに。

■環境への配慮と実践

台風、豪雨、大規模な山火事等、気候変動の影響が世界中で顕在化し、国内外で危機感が高まっています。楽天グループのサービスを支える事業活動やインフラは、地球資源や気候変動に影響を及ぼす可能性があることを認識しています。気候変動への影響を軽減する努力の一環として、2019年12月に国際イニシアチブ「RE100」に加盟することを発表し、2025年までに楽天株式会社での事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを目標としています。事業活動による気候変動への影響を軽減するとともに、再生可能エネルギーの導入・利用拡大をリードし、低炭素社会を実現します。

■取り組みへの評価

近年、機関投資家を中心に、従来の財務情報だけでなく環境(Environment)・社会(Social)・ガバナンス(Governance)の要素を考慮したESG投資が国内外で重視され、事業活動におけるサステナビリティへの配慮が一層求められています。

2019年は、当社のサステナビリティへの取り組みや実績、そして投資家の皆様に適切に情報開示する姿勢が評価を受け、MSCI、FTSE、Dow Jonesといった機関より、主要なESG指数の構成銘柄に選出いただきました。

今後も持続可能な成長のために、適時適切に企業情報を開示することによって透明性を高めることで企業価値の向上を目指します。

■持続可能な未来を目指して

楽天が目指している持続可能な未来とは、世界中の人々が夢を持って幸せに生きられる社会に他なりません。これからも、創業以来大切にしている「エンパワーメント」の考えを基盤に、常識をくつがえすイノベーションを生み出し、社会全体の発展に寄与する変革に取り組むことで、社会的価値と経済的な価値の共創を図ります。

ステークホルダーの皆様と一緒に、持続可能な未来を創造していくことを楽しみにしています。

MOBILE

楽天のモバイルがコミュニケーションを変える。

楽天は2019年10月より携帯キャリア事業者としてのサービスを開始しました。世界初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により、設備投資や運用コストを大幅に削減し、低廉でシンプルな料金プランを実現しました。また、料金プランを1本に絞り、契約に伴う制約条件も取り払うことで、わかりやすく画期的なプランを提供しました。楽天は、低廉で利便性の高いサービス提供を通じて、他国に比べても高止まりしている日本の家計に占める通信費を下げ、消費循環の後押しを目指します。楽天はこれを「モバイルネットワークの民主化」と呼んでいます。さらに、楽天モバイルのネットワークは5Gへの移行が容易で、来る5G時代において、多くの人々の暮らしやビジネスを変革する可能性に満ちています。



■2020年4月、4Gサービス「Rakuten UN-LIMIT2.0」始動

2019年10月、楽天モバイルは携帯キャリア事業者としてのサービスを開始しました。2020年4月の本格サービス開始時の料金プランについては、世界でも類のない単一料金プランです。月額2,980円で楽天回線エリア内のデータ通信と、自社開発のスーパーコミュニケーションアプリ「Rakuten Link」を利用した国内通話が無制限で利用でき、300万人を対象に開通日から1年間無料とするキャンペーンも実施しています。さらに、SIMロックフリー、最低利用期間・契約解除料を設けない「縛りのない」契約としたことも、業界では初の試みです。楽天は、キャリアを変更する障壁が高く、通話・データ料金が高止まりしている日本の携帯電話業界を「民主化」することを目指しています。

楽天回線エリアは、当初は東名阪の大都市圏が中心ですが、順次全都道府県に拡大していきます。2020年3月末で基地局開設数は4,738局と当初計画3,432局を上回っています。全国のお客様がデータ通信量を気にすることなく快適にご利用いただけるよう、今後さらに建設スピードを加速し、2021年3月までに人口カバー率70%を目指します。

プロダクトにおいては、世界最小・最軽量の端末である「Rakuten Mini」のほか、独自の統合コミュニケーション・ツールである「Rakuten Link」を提供しています。「Rakuten Link」ひとつで、音声通話、テキスト、ビデオメッセージ、グループ通話・チャット、ファイル転送、すべてが利用可能になる予定です。

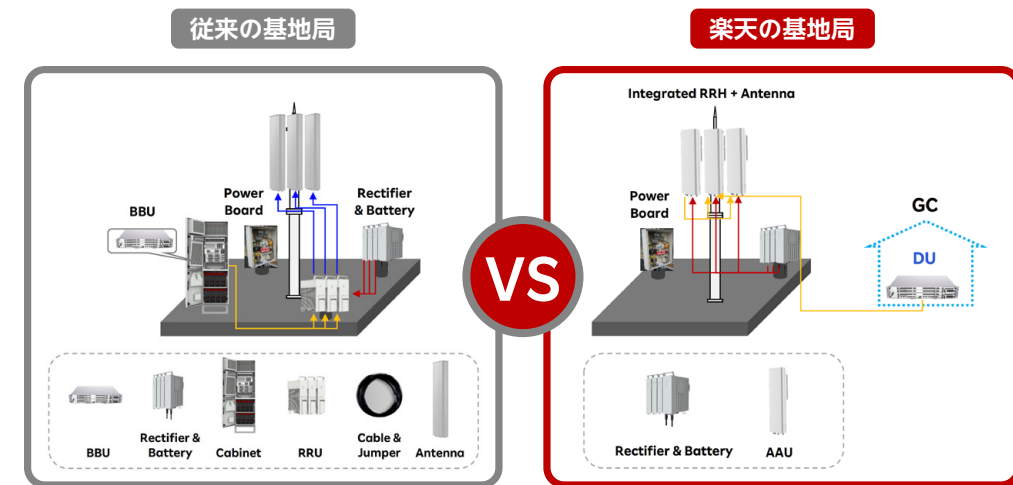
■新世代ネットワークをグローバル・パートナーと共に実現

楽天は、携帯キャリア事業参入にあたり、まず未来の通信ネットワークとは何かを定義することから始めました。過去資産（レガシー）の通信網がない後発プレイヤーだからこそできることは、何だろうか。それが完全仮想化でした。2019年2月に楽天がこのネットワークアーキテクチャを発表した時、世界中から実現不可能だと言われました。それは通信の中で最も複雑な無線アクセスネットワーク（RAN）を仮想化するという難題への挑戦だったからです。

しかしながら、楽天は多くのグローバル・パートナーとこのビジョンを共有し、パートナーと楽天の多くのエンジニアの努力により、わずか18カ月で実現しました。このネットワークアーキテクチャによって、ハードウェアに依存していた多くのことを、ソフトウェア中心に移行させました。これにより設備投資や運用コストを大幅に削減することができました。さらにこのネットワークが5Gレディであることも今後来る5Gの時代に、多くの人々の暮らしやビジネスを変革する可能性に満ちています。

完全仮想化クラウドネイティブモバイルネットワーク

- 無線アクセスネットワーク（RAN）内のハードウェアとソフトウェアを分離、RANからコアまでのすべての仮想化アプリケーションをCloud上で展開
- 基地局の小型化とネットワークオペレーションの自動化によりCAPEXとOPEXを大幅に低減



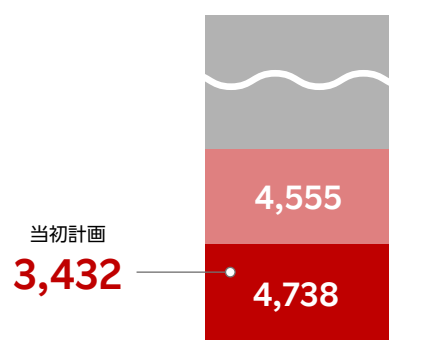
CAPEXとOPEXを大幅に低減

■40の国と地域から集結した優秀な人材とビジョンを共有

楽天モバイルでは約40の国と地域から集結した優秀なエンジニアやマーケッターが働いています。社内公用語の英語化によりグローバルな人材が集まり、技術革新を加速させる原動力となっています。楽天のビジョンである「グローバル イノベーションカンパニー」のもと、知力と創造力と想いを結集し、常識を覆すイノベーションを生み出し続けています。また、基地局建設においては、楽天グループ各社のリソースも活用し、全社の総力をあげて取り組んだ結果、2020年3月末の基地局開設数は約4,738局と当初計画を上回りました。

通信基地局建設の前倒し

2020年3月末時点通信基地局数(4G)



■電波発射済基地局数 ■契約締結済基地局数 ■その他進行中基地局数

■楽天エコシステムとメンバーシップ

楽天グループには顧客との強力なタッチポイントとなるサービスがいくつもあります。「楽天カード」の保有者数は1,964万人*を超え、「楽天銀行」の口座数は869万*を達成し、なお成長しています。楽天の国内会員数は1億人を超え、「楽天ポイント」が各サービスを有機的に繋げることで、2サービス以上利用するクロスユース率は70%以上となっています。これらのアセットを活用することで、顧客獲得コストを抑えた契約者数の獲得が可能になります。

■次なるステージへ

携帯キャリア事業への本格参入は楽天モバイルの挑戦の始まりにすぎません。日本中の方に低廉で利便性の高いサービスを利用いただけるよう、楽天回線エリアを早期に拡大するための基地局建設を加速していきます。また、来る5G時代において、世代毎に異なるハードウェアに依存する他社と異なり、主にソフトウェアのアップグレードによって、5Gへの移行が可能な楽天モバイルのネットワークは、大きな可能性を秘めています。携帯電話業界はもちろんのこと、ヘルスケア、エネルギー、小売、ファクトリーオートメーション、MaaS等のあらゆる産業に影響を与え、人々のライフスタイル、ワークスタイルを変え、社会変革を起こす「新たな社会インフラ」となる5Gの基盤構築に楽天モバイルは貢献していきます。さらに、今後は楽天モバイルで実現したネットワーク構築や運用に必要な機能をパッケージ化し、グローバルの通信事業者へ提供することを目指します。

* 2020年3月時点

特集: Walk Together/楽天のイノベーション

LOGISTICS

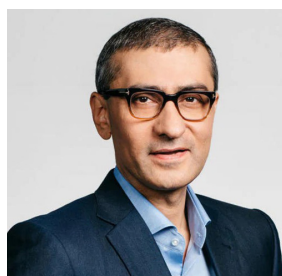
楽天の物流変革がEコマースの未来を変える。

2019年度の楽天の国内EC流通総額は3.9兆円に達し、楽天ポイントの貯めやすさ、使いやすさに加え、様々なサービス改善が利用ユーザーの拡大につながっています。楽天は、さらなるEC事業の発展の鍵を物流サービスの向上と考えています。昨今のEC市場拡大による物流量の増大に伴い、不在再配達増加や人手不足等が社会問題化しています。そのような状況下、「楽天市場」の出店店舗においては、配送業者による配送費の値上げ等により、安定した店舗運営が困難になっています。そうした背景から、楽天は「ワンデリバリー」構想を掲げ、包括的な物流サービス「楽天スーパーロジスティクス」や自社配送サービス「Rakuten EXPRESS」等の自社物流機能の強化に取り組んでいます。商品の入荷から配送までの包括的な物流サービスを提供することで、安定した店舗運営をサポートしていきます。そして、商品の注文からお届けまでの仕組みを整備することで、ユーザー満足度向上を目指します。



コラム Walk Together

本格サービス開始に寄せられたグローバルパートナーの声



Rajeev Suri Nokia President and CEO



楽天は新たな歴史を刻もうとしています。世界初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のローンチをお祝いします。Nokiaは楽天のパートナーであることを誇りに思います。そして共にアーキテクチャの概念を覆し、何が技術的に可能なのか、その基準を塗り替えることができました。このエキサイティングなプロジェクトに共に取り組んでいけることを楽しみにしています。

■「楽天スーパーロジスティクス」の拡大

「楽天スーパーロジスティクス」は、「楽天市場」出店店舗の商品の入荷から出荷までを楽天が一括して担う総合物流サービスです。楽天は、これまで、全国6拠点に物流センター「楽天 fulfillmentセンター」を設け、高品質な物流サービスを提供することで、安定したEC店舗運営に寄与してきました。本サービスの利用店舗数は、2019年末時点で、2018年と比べ約6倍に拡大しました。既存の物流センターにおける稼働率が順調に上がっているため、継続的に投資を行い、新たに2020年6月に千葉県習志野市に物流センターを開設しました。今後、神奈川県大和市に新たな拠点を設けることで、8拠点となる予定です。

また昨今においては、新型コロナウイルス感染予防対策として、物流センターにおける作業員全員へのマスク配布及び着用義務、検温報告、体調確認、消毒液の設置、換気等を徹底して行い、安心して作業できる環境作りに努めています。引き続き高品質かつ安心・安全なサービスを提供していきます。

■「Rakuten EXPRESS」の進化

自社物流拠点の整備に加え、ラストワンマイルをカバーする配送サービス「Rakuten EXPRESS」は、2020年5月時点で人口カバー率が62%に達し、全国36都道府県でサービスを提供しています。配送追跡情報の通知機能や不在時に玄関前等の指定場所に荷物を置く「置き配」にも対応しています。また、新型コロナウイルス感染予防対策として、ユーザーのご要望に基づき、在宅時においても非対面型配達として「置き配」の対応も実施しています。今後も、ユーザーにとって利便性の高い配送サービスを追加提供し、より多くのユーザーに利用される魅力的なマーケットプレイスを実現してまいります。

■わかりやすいECサイトに - 「3,980円以上で送料無料」

創業以来、「楽天市場」では、個性豊かな出店店舗の魅力を引き出すため、商品価格・送料の設定、ウェブのデザイン等は、楽天がサポートをしながら出店店舗が決定してきました。一方、ユーザーの利便性・安全性の観点では、マーケットプレイスとしての機能・品質を一定の基準で統一することが望ましく、これまで、品質向上に向けた取り組みの強化や補償制度、商品画像のガイドライン、決済方法の統一等を導入しました。これらの施策の効果もあり、「楽天市場」の顧客満足度の指標（NPS）は、2年前に比べ約2.5倍向上し、流通総額の増加につながりました。しかしながら、満足度調査を詳しく見ると配送サービスは、その他の項目と比較し低評価に留まり、特に配送料のわかりにくさに関するユーザーの声が集まっていました。店舗ごとに送料体系や条件が異なっているため、最終的な支払金額合計がわかりにくいことが大きな要因です。こういった背景から、ユーザーにとっての送料のわかりやすさや支払金額合計の透明性を向上するため、送料を含めた表示について新たな指針を作成することとなりました。そこで策定した方針が、1店舗・1回あたり購入金額が税込3,980円以上で送料を別途支払う必要がない送料無料ラインの統一を決め、方針発表後は、1年以上の準備期間を設け出店店舗との綿密なコミュニケーションを図ってまいりました。対応準備の整ったショップが任意で導入する形で実施したものの、2020年6月末時点で大半の店舗が参画しています。この施策により、送料がわかりやすく、最終的な支払金額合計が簡単に確認できることに繋がり、商品比較が容易になりました。導入後、多くのお客様が対応ショップ（39ショップ）を好んで選ばれる傾向にあり、ご好評をいただいています。こうした39ショップの売上成長率はその他の店舗郡と比較して非常に高く、「楽天市場」全体の成長を牽引しています。

さらに、コロナ禍における新しい生活様式へのシフトの中、新規ユーザー数やリピートユーザー数といった指標等も非常に好調です。今後もより多くの出店店舗に本施策にご参加いただけるよう、全面的な施策のメリットへの理解や準備の促進に加え、ユーザーに対する認知向上や利用促進等を継続して行い、本施策を強化してまいります。楽天は、より多くのユーザーにお買い物を楽しんでいただけるよう、出店店舗と共に「楽天市場」の持続的な発展に努めていきます。

■楽天は店舗と共に

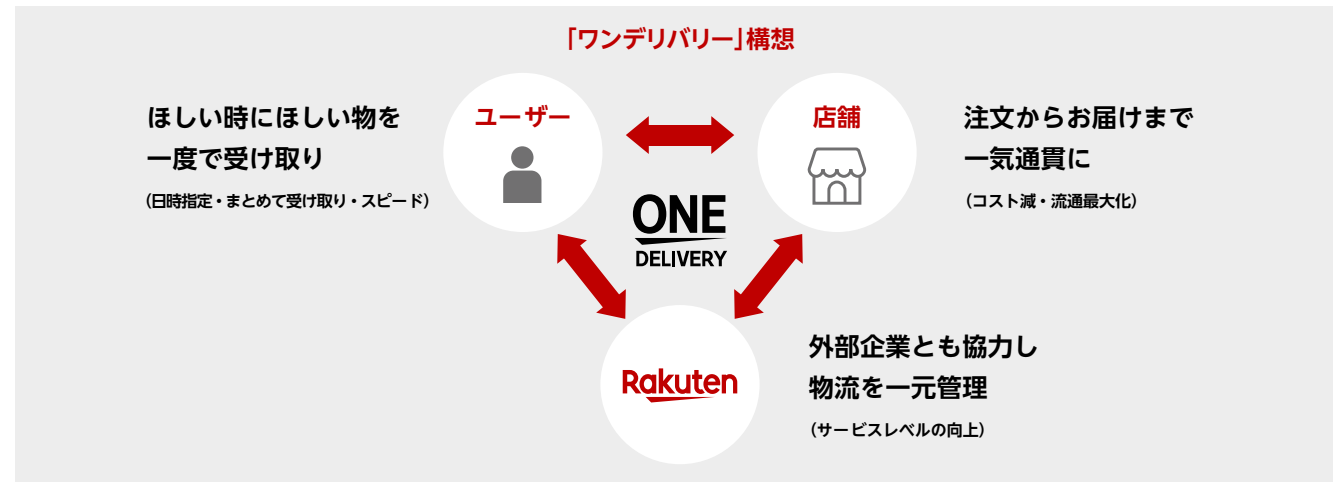
楽天は、出店店舗とのより一層のコミュニケーションを図るべく、この2年間で47都道府県を訪れ、対話や意見交換を行ってきました。

その結果、楽天ペイ補償サービスの拡充や不審ユーザーの取締り強化、優良店舗の表彰・評価制度の導入等について対応策をまとめ、2020年から順次実行する予定です。

送料無料ラインの導入については、2019年1月の方針発表後、出店店舗に説明を重ね、頂いた意見を反映し、大型・冷蔵冷凍便は対象外、沖縄・離島等宛ては9,800円以上とするなどの調整を行いました。

これからも、出店店舗から頂く様々なご意見を真摯に受け止め、公平公正な取引の場を提供できるように努めていきます。

今後、さらに出店企業と楽天とのコミュニケーションの一層の活性化を求められていく中で、楽天は、次の2年間で再度47都道府県を巡る予定です。「Walk Together」のスローガンのもと、今後も出店店舗、ユーザーの声に真摯に耳を傾け、よりよい日本のEC実現に向けた取り組みを進めていきます。

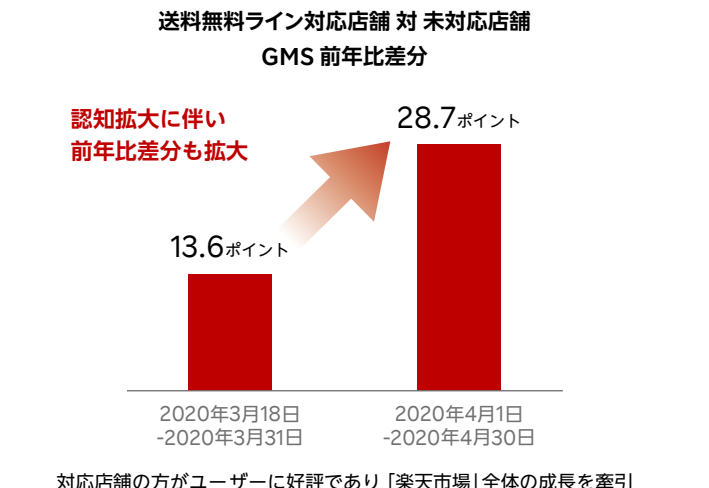
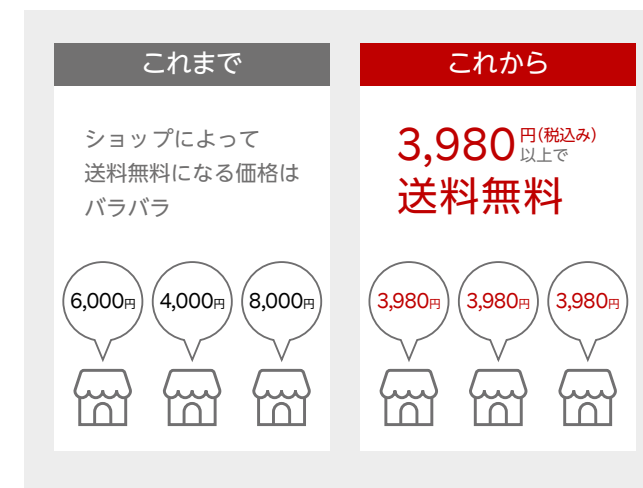


コラム Walk Together

利用店舗様の声

株式会社B.B.T 「野球用品ベースボールタウン」様

2004年に「楽天市場」へ出店した、株式会社B.B.Tが運営する「野球用品ベースボールタウン」では、年々売上を順調に伸ばす反面、自社出荷が1日1,000件を超えるようになり出荷作業に追われ、社内体制が追い付かず、楽天スーパーロジスティクス（RSL）の利用を開始しました。その結果、「あす楽」対応の商品数が増えたことや出荷のスピードが上がったことで、売上が利用前と比較して2倍となりました。また、梱包がきれい、とにかく早いなどのユーザーレビューも多くいただきました。さらに数字面だけでなく、社内の雰囲気にも変化がありました。従業員の作業負担が減り、効率的な運営が可能になったことで、社内が明るくなり、皆が同じ方向を向けるようになりました。



FINTECH

エコシステムのシナジーで社会を変える。

楽天グループは、国内で約1,900万会員を有する「楽天カード」を軸に、決済サービスの「楽天ペイ（アプリ決済）」「楽天Edy」に加えて、「楽天銀行」「楽天証券」「楽天生命」「楽天損保」等、多様なアセット型の金融サービスを持つフィンテック企業でもあります。これらの多様なサービスがひとつのID・ひとつのポイントプログラムに集約されていることにより、楽天エコシステム内で大きなシナジー効果を発揮しています。



■楽天のフィンテック事業がつくるエコシステム

楽天グループのマーケティング施策「SPU（スーパーポイントアッププログラム）」は、フィンテック事業においても大きな効果を発揮しています。「楽天カード」の引き落とし口座の「楽天銀行」への設定、「楽天証券」でのポイント投資等を行うことで、「楽天市場」でのポイント付与率が高くなる仕組みです。また対象の「楽天の保険」を「楽天カード」でお支払いすると、SPUの付与が+1倍になります。^{*1}

これらの施策によりフィンテック事業内におけるシナジー効果は拡大し「楽天カード」、「楽天銀行」、「楽天証券」の3サービスすべてを利用するユニークユーザーは前年比で49.7%増加しました（2019年12月）。2019年末の各事業における資産残高も積み上がり、「楽天カード」のショッピングリボ残高及びキャッシング残高は18.1%増（同）の7,494億円、「楽天銀行」の預金残高は34.0%増（同）の3.3兆円、貸出金残高は17.3%増（同）の1.1兆円、「楽天証券」の預り資産残高は35.8%増（同）の6.9兆円となりました。

「楽天カード」を中心に、収益性の高いアセット型のサービスへとユーザーを誘導し、グループ全体での収益化に貢献しています。また、強固な顧客タッチポイントを持つフィンテック事業から、国内EC事業や携帯キャリア事業へもユーザーを誘導することで、より一層シナジー効果を拡大させていきます。

■キャッシュレス時代の楽天フィンテック事業の強み

日本政府は、2016年に20%だったキャッシュレス決済比率を2025年に40%までに引上げる目標を掲げ、2019年10月の消費税増税と同時に、キャッシュレス決済によるポイント還元施策を開始しました。開始後の全国のキャッシュレス決済のうち、クレジットカードの占める比率は63%と、同7%のQRコードや同31%のその他電子マネー等に比べ、最も主要な決済手段となっています。^{*2}この政府施策も追い風となり、2019年第4四半期の「楽天カード」のショッピング取扱高は前年比28.9%増とクレジットカード業界全体の伸び率を大幅に上回りました。さらに、「楽天銀行」のデビットカード、「楽天ペイ（アプリ決済）」のQRコード・バーコード支払い、「楽天Edy」の電子マネー等多様な支払手段を、共通の楽天IDで提供していることは他社にない強みです。

*1 SPUプログラムの対象サービスは2020年6月時点

*2 参照:経済産業省「キャッシュレス・ポイント還元事業に関する直近の状況」

多様な支払手段の提供による強固なビジネス成長



多様な支払手段の提供

楽天のアセットである共通ID: 楽天ID

TECHNOLOGY

楽天のイノベーションがテクノロジーを変える。

楽天は、創業以来インターネットの可能性を追求し、イノベーションを通じて社会をエンパワーメントし、豊かにしていくとの信念を持って常に事業を推進してきました。21世紀を迎えての世界的なインターネットの拡大と新たなグローバル化の流れの中で、日本では世界の国々と比べIT技術の活用が遅れており、このままではテクノロジー面における国際競争力が劣ってってしまうのではないかと社会的な危機感が高まってきました。そのような情勢のもと、楽天は独自の技術開発の必要性を強く認識し、2005年12月、インターネットの未来を予測し、新たなテクノロジーを創出する戦略的研究機関として「楽天技術研究所 (Rakuten Institute of Technology)」を設立しました。



■楽天ペイメントの共通ID (楽天ID)戦略

「楽天ペイ」は、登録した楽天IDで、QRコード、バーコード、ポイント、電子マネー等の様々な決済手段を、オフライン・オンラインの様々な場所で、便利にお得に安心して使えるサービスです。日本では近年、多くのQRコード決済サービスが立ち上がる中、「楽天ペイ」は、楽天ブランド認知度の高さや楽天ポイントを活用したシンプルな還元キャンペーンを実施することにより事業拡大が可能になっています。また、「楽天ペイ」の施策は、ユーザーからわかりやすさと安定感を高く評価されており、「2019年度JCSI (日本版顧客満足度指数¹調査)のキャッシュレス決済業種 (業種指数化対象企業5社)において、顧客満足第1位を獲得しました。各種メディアの調査でも高い満足度を得ており、アクティブユーザー数は急速に拡大しています。

「楽天ペイ」は加盟店にもメリットがあります。支払時間の短縮や閉店後のレジ締め等の業務効率化によって、接客や調理等により多くの時間を充てることができるようになり、生産性が高まったとの声が多く寄せられています。また、楽天ポイントカード導入加盟店においては、従来POSで取得可能な店頭での購入商品データに加え、ユーザーの属性データ及び他の楽天サービスでの消費行動分析データを掛け合わせたAI分析が可能となります。たとえば、新商品のターゲット層でのヒット率の取得や、ECでの消費特性に基づいた見込み顧客層へのリアル店舗でのアプローチが可能です。さらに、楽天のビッグデータ分析は、楽天IDに基づいており、深度ある分析となっています。「楽天ペイ」は単に決済手段を提供するのではなく、業務効率化や、顧客分析アプローチ手法等の付加価値を加盟店に提供しています。ユーザー、加盟店、楽天の三者が共に持続的に発展可能なビジネスモデルを構築しています。

■フィンテック事業の成長可能性

楽天のフィンテック事業は、財務規律を保ちつつ、安定した利益成長を目指すことを基本方針としています。2019年は、「楽天証券」及び「楽天損保」が、それぞれ金融市況、自然災害の影響を受けたことに加え、「楽天ペイ」に一定の先行投資を行いました。フィンテック事業全体では増収増益を達成しました。「楽天証券」については、ポイントによる投資信託購入等の施策により、資産型のビジネスの比重を高めています。保険事業では再保険の見直しによるリスクコントロールを行うほか、募集経費の削減効果等を楽天会員である保険契約者に還元するべく「楽天生命」「楽天損保」「楽天ペット保険」ともポイント施策を導入しています。「楽天ペイ」においては、一層の利便性向上を目指し、2020年には、2月に「楽天ペイ」アプリに電子マネーの「楽天Edy」機能の実装、5月にJR東日本との提携による「Suica」との連携が開始しました。キャッシュレス決済の潜在的な市場の開拓は始まったばかりで、規律を持って先行投資を行い、さらなる事業成長を目指します。

他方、フィンテック事業の中心の「楽天カード」は、クレジットカード取扱高国内No.1²になってなお、新規カード会員獲得のペースが加速しており、シナジー効果の恩恵を受ける収益性の高いアセット型事業は口座数、資産残高を着実に伸ばしています。

今後も、フィンテック事業は、ユーザーにより便利、お得、安心なサービスを提供し、加盟店と共に持続的に事業を発展させ、企業価値の向上に努めていきます。

¹ 2019年度JCSI (日本版顧客満足度指数)第5回調査結果発表資料より
² 2018年度の国内クレジットカード発行元のショッピング取扱高、株式会社野村総合研究所調べ

コラム Walk Together

キャッシュレス決済の加盟店事例



大阪屋ショップ様

富山県及び石川県を地盤としたスーパーマーケット「大阪屋ショップ」では、楽天Edy・楽天ポイントの一体型カードを大阪屋ショップブランドで発行しています。政府のキャッシュレス・ポイント還元事業開始後、テレビCMの効果もあり、同社の売上に占める楽天Edyの比率は50%を超えており(2019年12月)、クレジットカード等の他の手段と合わせると、キャッシュレス決済比率は60%を超える水準まで大幅に上昇しました。これにより、レジの台数削減による今後の設備投資の抑制と人件費の削減が見込まれるほか、釣り銭準備金が従来の約半分になることで、現金配送費用の削減にもつながる見通しです。大阪屋ショップのオペレーションの改善に多大な効果が期待できるとの声をいただいています。

■グローバル研究体制の構築

2005年に最初の楽天技術研究所を東京に設立しました。それ以降、楽天は事業のグローバル化の進展に伴い、楽天技術研究所の海外拠点を積極的に開設し、現在東京拠点を含め、グローバルで5カ国に6拠点を展開しています。150人以上の研究者を擁し、事業とは別に独立した戦略的R&D組織として、楽天の展開する70以上のサービスに所属する、本社だけで2,900*1人以上ものエンジニアと協働し、独自の研究開発体制を構築しています。楽天のEコマースやフィンテック、モバイル、デジタルコンテンツといった様々なサービスについて、テクノロジーを駆使することで、各サービスのさらなる利便性の向上を目指します。楽天の本部にある「楽天技術研究所 Tokyo」は2005年に設立され、IoT*2、ドローン、ネットワーク最適化、データマイニング、不正検出、NLP*3、コンピュータービジョン、HCI*4、AR/VR等の様々な研究分野をカバーしています。特に、AIの分野における機械学習と最先端のディープラーニングを多くの分野に適用することに重点を置いた研究を行っています。

2014年に設立された「楽天技術研究所 Paris」は、機械学習、ディープラーニング、コンピュータービジョン、自然言語処理、AR/VR等の新しい相互作用を使用する研究プロジェクトに取り組んでいます。

「楽天技術研究所 Singapore」は2015年に設立され、機械翻訳、音声認識、デジタルコンテンツを使用したインタラクティブな言語学習、ユーザーの行動のモデリング等の研究を推進しています。

同じく2015年に設立された「楽天技術研究所 Boston」は、機

械学習、ディープラーニング、AIを中心に組み込んでおり、特に目覚ましいペースで発展しているAIの分野において、楽天グループの有するビッグデータを運用するチームと協力しながら、研究を促進しています。また、アメリカRHO（地域統括オフィス）にある「楽天技術研究所 San Mateo」は、2018年に設立され、アメリカ国内のマーケットにおいて、他の楽天技術研究所拠点とアメリカのビジネスをつなぐ研究プロジェクトのハブとしての役割を果たしています。データサイエンス、データマイニング、NLP、及びクリエイティブエコノミースペースでの機械学習とディープラーニングのアプリケーションに焦点を当てた研究を行っています。

「楽天技術研究所 Bengaluru」は、インド初の拠点として2018年に開設され、ディープラーニングや、コンピュータービジョンのほか、物流倉庫業務における無人ロボット運用に関する領域を中心に、先進技術を使った革新的なサービスにつながる新しい研究を推進しています。特にフィンテック領域におけるディープラーニングを活用した不正検知技術の研究やEコマースや医療分野における画像認識の応用技術（コンピュータービジョン）の研究、物流ロボティクス等を活用した倉庫内業務の自動化による物流効率化の研究を行っています。

*1 2020年6月1日時点

*2 IoT(Internet of Things):モノのインターネット。現実世界の物理的なモノに通信機能を搭載して、インターネットに接続・連携させる技術。

*3 NLP(Natural Language Processing):自然言語処理。

*4 HCI(Human-Computer Interaction):人間とデジタルの関わり方について着目した学問領域

楽天技術研究所のグローバル拠点



■新たな研究開発テーマへの取り組み

研究テーマとして、1) AI・ディープラーニング、2) ユーザーインタラクション・AR/VR、3) 大規模・分散処理、そしてそれらを組み合わせた研究領域として、4) 第5世代移動通信システム(5G)、IoT、ドローン技術の4つの研究領域を設定しています。

AI・ディープラーニングでは、楽天グループが所有する豊富なテキストデータ及びマルチメディアデータを高度に自動解析する技術や、それらを基に様々なサービスを最適化していく技術を開発することで、各事業に横展開可能な多様なサーチ・レコメンデーション・広告・言語処理のプラットフォーム開発につなげていきます。

ユーザーインタラクション・AR/VR分野では、ユーザーの技術環境の変化に伴う様々なデバイスやセンサーに対応した、リッチなコンテンツ体験として実現するためのユーザーインタラクションを開発し、当社及び当社グループのサービスレベルを全体的に向上させていきます。

大規模・分散処理分野では楽天グループのシステムの拡大に従って、大量に増え続けるログや顧客・商品データを圧倒的効率性で解析するための、並列・分散等のインフラ処理基盤を開発し、競争力を生み出していきます。

第5世代移動通信システム(5G)、IoT、ドローン技術分野では、これら3つの研究領域を組み合わせながら、あらゆるモノがインターネットに繋がるIoTの進展と、その基盤となる通信ネットワークの重要性の飛躍的増大が予想される中で、「超高速」、「超

低遅延」、「多数同時接続」といった5Gの特性を活かした高度な通信インフラの構築やドローン技術と組み合わせた物流システムの構築等、新たなテクノロジーの創出を通して、社会的諸課題の解決、地方創生等にご貢献していくことを目指しています。

■グローバルな産学共同研究の構築

楽天技術研究所では、国内外の大学・研究機関と積極的に連携し、様々な共同研究を推進しており、その数は30以上に登ります。

また産学連携の活発化を目的に、2010年からウェブページ「Rakuten Data Release」を開発、楽天グループが持つ様々なデータを研究のために提供しています。現在では世界で250を超える大学・研究機関に利用されています。

楽天技術研究所では、今後もアカデミアとの交流を促進し、学術的な洞察、知識、アプローチを楽天のサービス開発に活かし、楽天グループの長期的な成長にご貢献していきます。

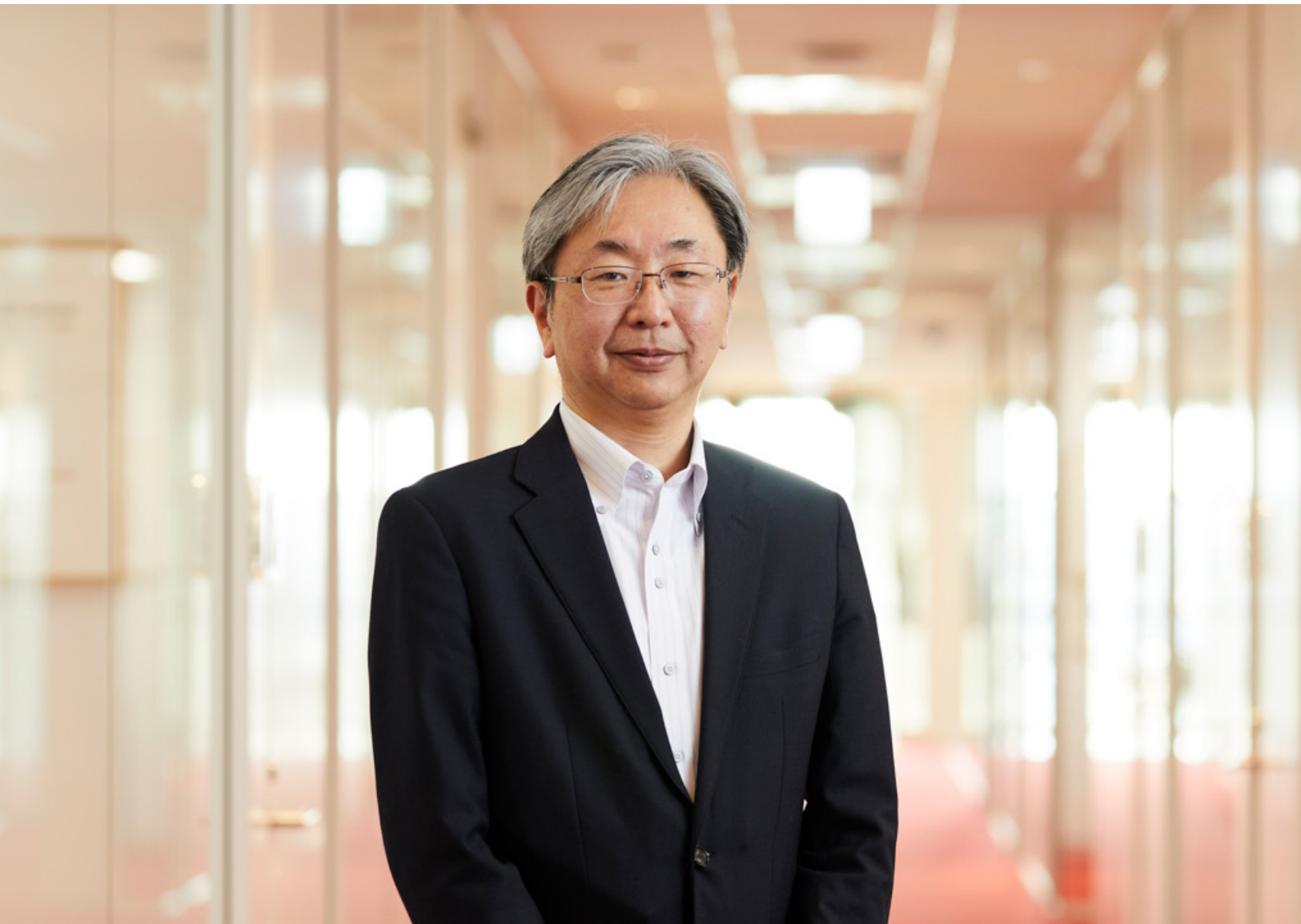
コラム Walk Together

従業員インタビュー



楽天技術研究所 MNOグループ マネージャー Imai Pierre

楽天は多様なビジネスを展開しているため、技術を活かせる分野は無限にあります。例えば「このアイデアは、ネットワーク関連には使えないかもしれないが、他の分野では応用できるかもしれない」といった柔軟な発想ができます。社内は非常に自由度の高い環境が整っており、様々なプロジェクトに取り組めます。素晴らしい仲間たちと共に仕事ができていることをとても嬉しく思います。また、社内公用語英語化により、海外からの研究者が多数所属しています。世界中から優秀な人材が集まり、専門分野によって考え方や経験してきたことがそれぞれ異なるため、多角的に1つのテーマについて議論ができるので、より優れた研究成果を導くことができると感じています。



**財務の健全性を重視しながら、
持続的な価値創造が可能となる
事業ポートフォリオの構築を目指します。**

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

Q 2019年度を戦略的投資フェーズと位置付けていましたが業績は当初の想定通りでしたか？

A 戦略的には既存事業の成長と戦略投資の双方を実現できた一方で、市況の影響を大きく受けた1年でした。「楽天市場」、「楽天トラベル」、「楽天カード」等のコア事業に限れば、売上収益は前年比17.8%増、営業利益は18.6%増と期待に沿った高成長を遂げました。コア事業で獲得した利益を携帯キャリア事業等の成長投資に振り向けた点は、年初に意図したとおりに事業運営ができたと考えています。しかしながら、ライドシェアの「Lyft」の評価損等、投資事業においては、金融市況の影響を大きく受けたと感じています。他方、キャッシュベースに近いEBITDAは1,967億円（前年比15%減）と、想定と近い結果となりました。

Q 2019年は初めての外債発行を含む資金調達を行い、期末の現金及び現金同等物は、期首比4,883億円増加しました。財務バランスの考え方をお聞かせください。

A 楽天は金融事業を展開しているため、財務の健全性と格付の維持・向上を重視しています。2019年は調達手段の多様化を目指し8億ドルのドル建て無担保普通社債を発行しました。2018年に発行した1,820億円のハイブリッド債と異なり格付上の資本性は認定されないものの、まずは外債市場での発行実績を作ることで、将来の多様な資金調達の選択肢を獲得することに成功したと考えています。なお、外債の発行に先立ち、楽天として初めてS&Pグローバル・レーティングより投資適格となる発行体格付（トリプルBマイナス）の取得も実現しました。

また非コア資産売却を実施し、「Pinterest」等有価証券の売却で500億円を超えるキャッシュインフローがありました。2020年も連結子会社の「OverDrive」を売却、投資先である「Careem」の一部エグジットを行いました。

これらの取り組みにより、金融市場が不安定になる前に資金をしっかりと確保し、中長期的な成長のための財務基盤を整えられたと評価しています。重視する財務指標である自己資本比率、ROA、ROEについては、今後改善、向上を目指していきます。

コア事業の成長

(市場変動型/投資事業、将来の成長に向けた先行投資型事業を除く)

売上収益 前年比 +17.8%
営業利益 前年比 +18.6%

Rakuten (楽天市場) **Rakuten** 楽天生命
Rakuten Card **Rakuten Travel**
Rakuten 楽天銀行 **Rakuten** (US Rewards)

*コア事業：楽天市場、楽天トラベル、Rakuten Rewards (Ebates)、楽天カード、楽天銀行、楽天生命保険等を含む

近年の資金調達

名称	発行日	発行金額
2024年11月満期ドル建無担保社債	2019年11月27日	8億米ドル
公募劣後特約付社債 (第1回~第3回)	2018年12月13日	1,820億円

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)
BBB- : S&Pグローバル・レーティング

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

CFOインタビュー

Q 2019年4月に行った組織再編の効果をCFOとしてどのように実感されていますか？
事業ポートフォリオ管理の考え方を教えてください。

A 昨年4月、事業の性質・リスクが異なるインターネットサービス事業、モバイル事業、フィンテック事業をそれぞれ組織再編いたしました。会社単位でBS・PLを切り出したことで、社内管理上でも、市場との対話でも有用性を実感し、一歩前進できました。それに伴い、2019年度から会計システムの改革に取り組んでおり、今後さらに事業別のBS管理を強化していきます。CFO就任来の目標であるエコノミックキャピタルマネジメントの完成形に向けて着々と進んでいます。

事業管理については、副社長執行役員以上で構成される「事業ポートフォリオ委員会」を定期的実施し、各事業の業績に加え、「楽天エコシステム」内で果たす役割、つまりシナジーを議論し、事業のテコ入れ・撤退・売却等を決めています。たとえば、連結子会社の「OverDrive」については、業績は黒字を計上しており好調であるものの、買収当初に思い描いていたID統合等のシナジーが実現できなかったことが売却の理由です。グループとして持続的な価値創造が可能となる事業ポートフォリオの構築を目指します。

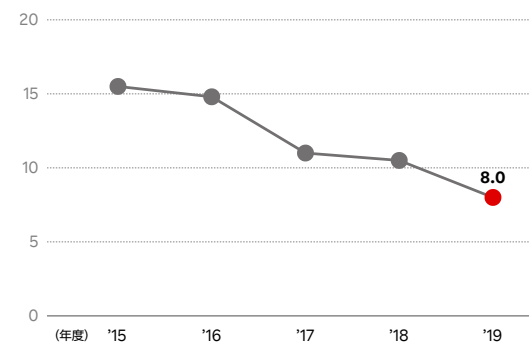
Q 先行投資事業の進捗と回収の時期について教えてください。

A 携帯キャリア事業における営業利益黒字化のターゲットは、総務省提出済の計画に沿って2023年度としています。2020年3月3日には、4月の4G本格サービス開始時の料金プランを発表し、申し込み受け付けを開始しましたが、ユーザー申し込み数は順調に積みあがっています。基地局開設は当初計画より前倒しで進めていますが、今後さらにスピードを上げ、ユーザー利便性の向上とローミングコストの低下を早期に実現していきます。

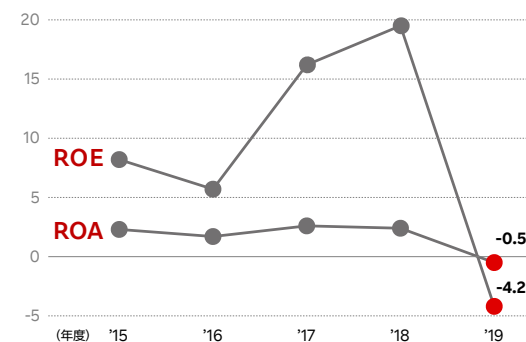
物流投資については、「楽天スーパーロジスティクス」という楽天の物流拠点を全国に開設し、すでに6拠点が稼働しています。今後は各物流拠点の稼働率の早期引上げと倉庫内の作業効率の向上で採算を上げていきます。また、ラストワンマイルをカバーする「Rakuten Express」では、積載効率及び配送効率の向上によって収益化を図ります。国内EC事業においては、配送サービスの向上が顧客満足度の向上に直結します。物流への投資により、複数店舗購入商品のおまとめ配送等が可能になるだけでなく、流通総額の押し上げにも効果があると期待しています。今後も一定の投資を継続しつつ、株主価値向上に努めます。

投資事業については、ROI 95%、IRR 25%となりました。今後のエグジット（投資回収）についても、タイミングを見て積極的に実施していきます。

親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率) (%)



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) (%)



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



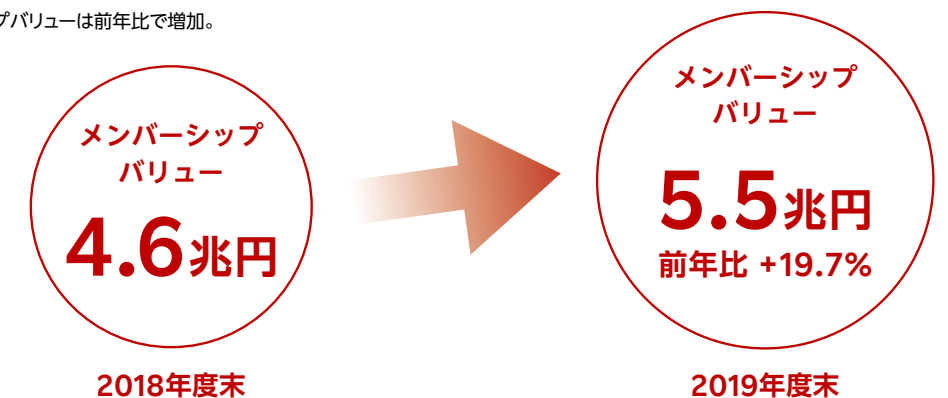
Q メンバーシップバリューは2018年度末の4.6兆円から、5.5兆円に拡大しました。
さらなる企業価値向上のために、資本市場との対話で、特に重視している点はなんでしょうか？

A 資本市場との対話では次の3点について理解を深めていただくようにしています。1つめは、携帯キャリア事業に関するコンフィデンス（自信）を投資家にお示しすることです。業界では実現不可能と言われていた世界初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による携帯キャリアサービスが、準備期間わずか18か月で、2019年10月のサービス開始まで辿りつくことができたことには大きな意義がありますが、2020年4月の本格サービス開始後の契約者数の獲得や全国における基地局の開設等、この1年が大きな勝負となります。2つめは、投資ポートフォリオマネジメントです。保有する投資有価証券の公正価値変動について、グループ収益に与える影響が足元小さくありません。テールリスクに対処することはもちろんですが、モバイル、物流といった大型の投資を断行している現在、グループ全体としてのアセットをコントロールすることもCFOに求められる役割と理解しており、投資資産を積み上げるのではなく、適時適切なポートフォリオの入れ替えに重きを置いています。最後は、楽天グループが多岐にわたる事業を運営しているがゆえに、事業の全体像や各事業の状況が見えづらくなってしまっていることによるリスク分散に繋がっていると感じています。

いずれの点についても、投資家の声によく耳を傾け、誠意を持って対話にあたっています。今後もIR活動を強化し、時価総額を高め、メンバーシップバリューとの差を縮めるよう最大限努めていきます。

「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比で増加。



セグメント別事業概況

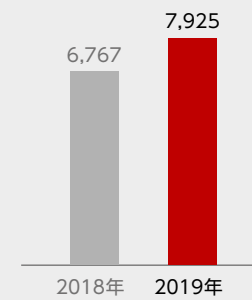
インターネットサービス

2019年12月期のインターネットサービスセグメントは、主力サービスである国内ECにおいては、流通総額及び売上収益の更なる成長を目指し、ロイヤルカスタマーの醸成や新規顧客の獲得のための販促活動、クロスユースの促進に加え、「楽天エコシステム（経済圏）」のオープン化戦略等に注力しました。また、包括的な物流サービスを提供する「ワンデリバリー」構想のもと、自社物流施設への「楽天市場」出店店舗商品の受入れ拡大やラストワンマイルにおける自社配送エリアの拡大等、自社物流網の整備・強化に努め、配送業者による物量制限、配送料金値上げによる影響の中長期的な緩和を図るとともに、顧客と楽天サービス出店者双方の利便性向上に注力しています。

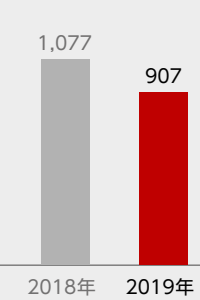
海外インターネットサービスにおいては、各サービスの「Rakuten」ブランドへの統合を進め、積極的な販促活動を通じて、海外におけるブランド認知度の向上及び事業の拡大を進めました。投資事業においては、ライドシェアビジネスに係る株式投資の株式評価益等を計上した結果、当期の株式評価益は75,120百万円となりました。

この結果、インターネットサービスセグメントにおける売上収益は792,512百万円（前年比17.1%増）、セグメント利益は90,738百万円（前年比15.8%減）となりました。

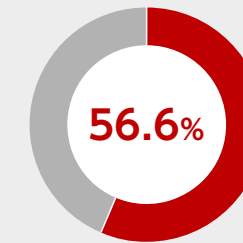
セグメント売上収益
(単位:億円)



セグメント利益
(単位:億円)



売上収益構成比
(調整額は除く)



<主な事業>

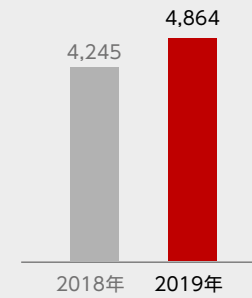
- ・国内EC(楽天市場、楽天トラベル等)
- ・海外EC(Rakuten Rewards(旧Ebates) Rakuten Marketing等)
- ・投資(Rakuten Capital)
- ・電子書籍サービス(楽天kobo等)
- ・プロスポーツ(楽天イーグルス、ヴィッセル神戸等)

フィンテック

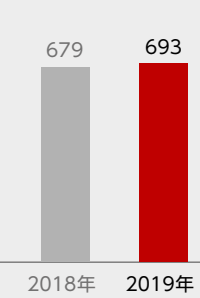
2019年12月期のフィンテックセグメントは、クレジット関連サービスにおいては、「楽天カード」会員基盤の拡大に伴うショッピング取扱高やリボ残高が伸長し、売上収益及び利益の増加に貢献したほか、銀行サービスにおいては、ローン残高の伸長に伴う貸出金利息収益等の増加や事務の効率化等により、マイナス金利政策の環境下にもかかわらず、売上収益及び利益拡大が続いています。保険サービスにおいては、金融商品の運用による有価証券売却益を計上したことや、前期において、西日本豪雨をはじめとする災害への保険金支払いが大きく発生したこと等の反動により、当期においては増収増益となりました。証券サービスにおいては、国内株式市場の伸び悩みを背景とした手数料収入の減少等により減収減益となりました。

この結果、フィンテックセグメントにおける売上収益は486,372百万円（前年比14.6%増）、セグメント利益は69,306百万円（前年比2.1%増）となりました。

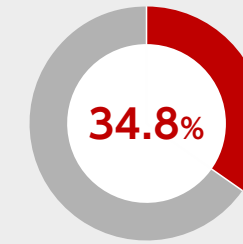
セグメント売上収益
(単位:億円)



セグメント利益
(単位:億円)



売上収益構成比
(調整額は除く)



<主な事業>

- ・楽天カード
- ・楽天銀行
- ・楽天証券
- ・楽天生命
- ・楽天損保
- ・楽天ペイ

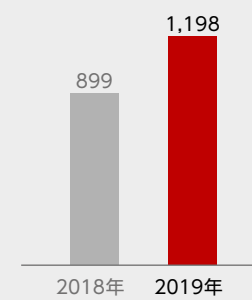
モバイル

2019年12月期のモバイルセグメントにおいては、世界初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を提供する携帯キャリア事業として、2020年4月からの本格サービス開始に向け、基地局の開設を進めるとともに、2019年10月より約5,000名を対象に「無料サポータープログラム」を開始しました。これに伴い、当第4四半期より有形固定資産の減価償却費、他社回線ローミングエリアにおける回線使用料等が発生しています。「無料サポータープログラム」については、2020年1月に最大20,000名の追加募集を行い、ネットワークサービスエリアでの利用を通じて、安定性の検証を含めた品質の向上に努めました。

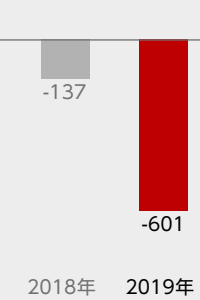
また、仮想移動体通信事業者(MVNO)サービスの「楽天モバイル」、メッセージング及びVoIPサービスの「Rakuten Viber」においても、会員基盤の拡大に伴い、売上収益が大幅に増加しました。

この結果、モバイルセグメントにおける売上収益は119,808百万円（前年比33.3%増）、移動体通信事業者(MNO)への投資・費用拡大に伴い、セグメント損失は60,051百万円（前年は13,672百万円の損失）となりました。

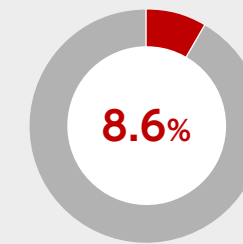
セグメント売上収益
(単位:億円)



セグメント利益
(単位:億円)



売上収益構成比
(調整額は除く)



<主な事業>

- ・楽天モバイル
- ・楽天コミュニケーションズ
- ・楽天エナジー
- ・Rakuten Viber

取締役



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



取締役
**チャールズ B.
バクスター**



取締役 **社外 独立**
久寿良木 健 *1*2

選任年度/地位及び兼職

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GA technologies 社外取締役
スマートニュース株式会社 社外取締役

選任理由

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。現在の在任期間は10年。



取締役 **社外 独立** *1*2
サラ J.M. ウィットリ

選任年度/地位及び兼職

2019年度
Foundation Scotland Trustee
Edinburgh International Festival Endowment Fund Chair
The Royal Scottish Academy Foundation Trustee

選任理由

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。現在の在任期間は1年。



取締役 **社外 独立**
御立 尚資 *1*2

選任年度/地位及び兼職

2016年度
京都大学経営管理大学院 客員教授
株式会社ロッテホールディングス社外取締役
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
公益財団法人大原美術館 館理事
東京海上ホールディングス株式会社 社外取締役
株式会社ボストン・コンサルティング・グループ シニア・アドバイザー
公益財団法人ドナルド・マクドナルド・ハウス・チャリティーズ・ジャパン 専務理事

選任理由

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。現在の在任期間は4年。



取締役 **社外 独立** *1*2
村井 純 *1*2

選任年度/地位及び兼職

2012年度
慶應義塾大学 教授
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
HAPSモバイル株式会社 社外取締役

選任理由

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。現在の在任期間は8年。

執行役員



副社長執行役員
モバイルセグメントリーダー
モバイルコミュニケーションズ&エナジーカンパニー
コミュニケーションズ&エナジーカンパニー
プレジデント
山田 善久



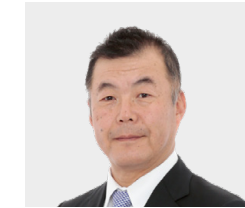
副社長執行役員 CIO & CISO
コミュニケーションズ&エナジーカンパニー
シニアヴァイスプレジデント
フィンテックグループカンパニー CTO
平井 康文



副社長執行役員 COO
百野 研太郎



副社長執行役員 CRO
メディア&スポーツカンパニー
プレジデント
有馬 誠



副社長執行役員
コマースカンパニー プレジデント
武田 和徳



副社長執行役員 CFO
廣瀬 研二



副社長執行役員 CAO
タレットク・アミン



常務執行役員 CWO
小林 正忠



常務執行役員
社長室 室長
インベストメント&インキュベーション
カンパニー シニアヴァイスプレジデント
安藤 公二



常務執行役員
楽天証券株式会社 代表取締役社長
楠 雄治



常務執行役員
テクノロジーディビジョン CTO
タリア・マルティヌッセン



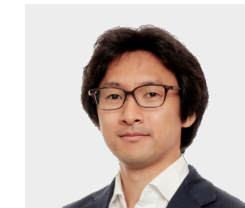
常務執行役員
楽天銀行株式会社 代表取締役社長
永井 啓之



常務執行役員
インベストメント&インキュベーション
カンパニー プレジデント
Asia RHQ 代表
高澤 廣志



常務執行役員 CMO
コマースカンパニー
シニアヴァイスプレジデント
河野 奈保



常務執行役員
テクノロジーディビジョン CDO
北川 拓也



常務執行役員
楽天ペイメント株式会社
代表取締役社長
中村 晃一



常務執行役員
楽天ペイメント株式会社 取締役副社長
執行役員
笠原 和彦

CIO=Chief Information Officer
CISO= Chief Information Security Officer
CTO =Chief Technology Officer
CWO =Chief Well-Being Officer
COO =Chief Operating Officer
CRO =Chief Revenue Officer
CFO =Chief Financial Officer

CAO =Chief Architecture Officer
CTO =Chief Technology Officer
CWO =Chief Well-Being Officer
CMO =Chief Marketing Officer
CDO =Chief Data Officer

監査役



監査役(常勤)
西川 義明



監査役
平田 竹男 *2*3



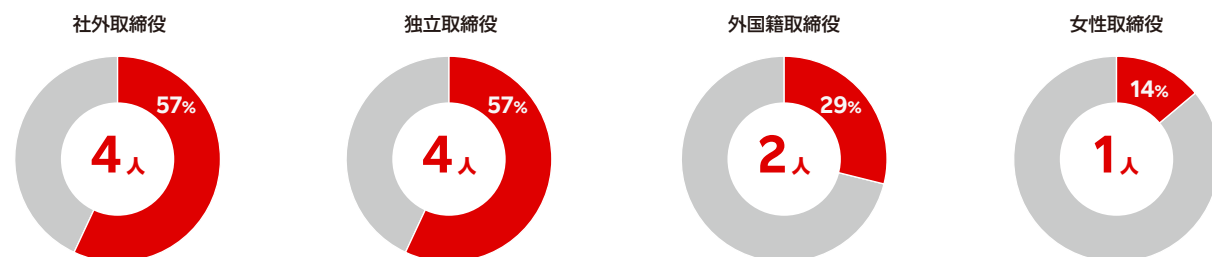
監査役(常勤)
平本 公秀 *2*3



監査役
山口 勝之 *2*3

*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 *3 会社法に定める社外監査役

ガバナンス・独立性・ダイバーシティ



コーポレート・ガバナンス

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。ユーザー及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きます。その実践のために、コーポレート・ガバナンスの徹底を最重要課題の1つと位置付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

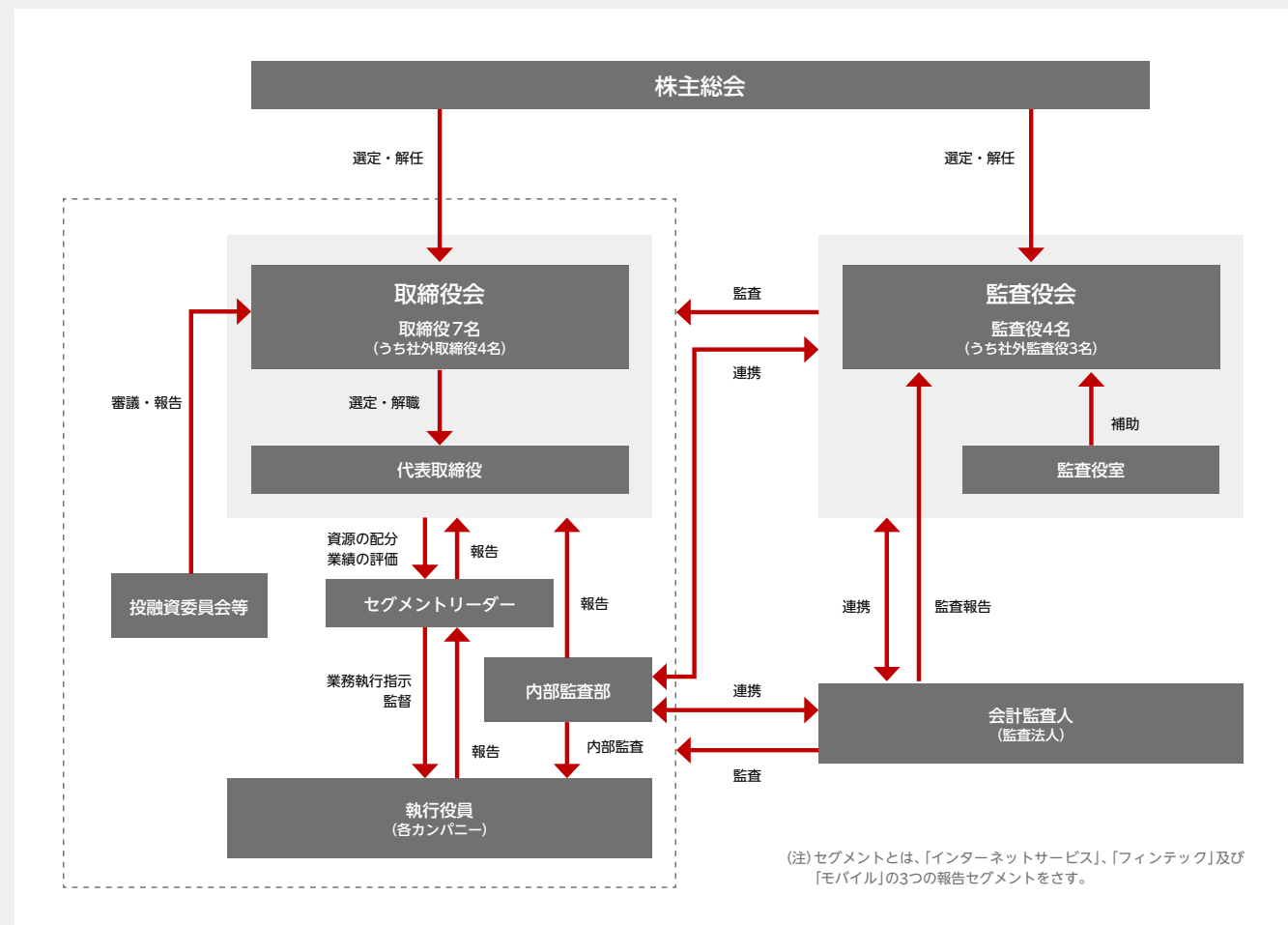
<https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/governance/>

企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

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、社外監査役が過半数を占める構成となっています。また、当社は、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を中心として、客観的な視点から業務執行の監督を行うとともに、経営に関する多角的な議論を自由闊達に行っています。更に、取締役会とは別にグループ経営戦略等に関するロングミーティングを開催し、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。

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。

取締役会は、中長期的な企業価値及び株主価値向上の実現を目的として、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、取締役会の権限である経営上の重要事項についての意思決定及び各執行役員の業務執行の監督をしています。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。現在の取締役会の構成員は、代表取締役会長兼社長三木谷浩史氏、代表取締役副会長穂坂雅之氏、取締役Charles B. Baxter氏、社外取締役久野良木健氏、同Sarah J.M. Whitley氏、同御立尚資氏、同村井純氏の7名で、代表取締役会長兼社長三木谷浩史氏が議長を務めています。また、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。

(監査役・監査役会)

当社の監査役は4名で、過半数が社外監査役(うち常勤監査役1名)です。監査役会のもとに監査役室を設置し、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。監査役会の目的は、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、又は決議をすることとしています。ただし、各監査役が個別の権限の行使をすることは妨げられません。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、各取締役や使用人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、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。現在の構成員は、監査役(常勤)西川義明氏、社外監査役(常勤)平本公秀氏、社外監査役平田竹男氏、同山口勝之氏の4名で、議長は監査役(常勤)西川義明氏が務めています。

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。

(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Function 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Company Compliance Officerによりグループ横断的なコンプライアンスに対する取組を進め、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。さらに、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ます。

(3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

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・迅速化を図っています。

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います。

(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いきます。

(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す。また、当該使用人が監査役を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ます。

(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ます。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な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。

役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

(1) 基本方針

当社の役員報酬は、以下の基本方針に則り決定しています。

業務執行取締役に関しては、グローバルに競争力のある優秀な人材を確保・維持できる報酬水準とし、中長期的な企業価値の向上と経営目標の達成による持続的な成長を促進するため、会社業績に連動するストックオプションの占める割合が高い報酬体系とします。非業務執行取締役に関しては、グローバルな知見を持って、経営を支える優秀な人材を確保・維持できる報酬水準とします。

(2) 報酬構成

当社業務執行取締役の報酬については、a. 基本報酬 (固定) b. 短期インセンティブ報酬としての業績に連動する賞与 c. 中長期インセンティブ報酬としての株価に連動するストックオプションにて構成しています。

また、その構成割合については、基本報酬比率は役位・役割を踏まえて設定しています。変動報酬、特に中長期業績に連動するストックオプションの比率が高くなるように設計しています。

業務執行から独立した立場である取締役、社外取締役の報酬は、月額固定報酬のみとしています。

(3) 指標及び算定方法

業績連動報酬に係る指標には、「楽天エコシステム」の貢献・拡大におけるKPIを複数選定し、成長性や収益性に連動できるよう設定しています。

算定方法については、指標における前年比と目標達成度、及び個人評価結果を反映しています。

個人の提示額に対し、その達成度に基づき、支給金額が決定されます。

(4) 報酬決定プロセス

当社取締役の報酬に係る方針、決定プロセスについては、取締役会で独立社外取締役に対して説明を行い、適切な助言を得ています。

また、取締役の個別報酬額は、取締役会から一任を受けている代表取締役会長兼社長が、報酬方針に従い、株主総会で決議された報酬限度額以内で決定しています。

取締役会の主な審議事項

2019年度の取締役会における主な審議事項は下記のとおりです。

主な決議事項・報告事項		
第1四半期	<ul style="list-style-type: none">楽天グループ組織改編の一部変更の件楽天グループ組織改編に関する契約締結及び申請の件グループガバナンス見直しの件	<ul style="list-style-type: none">経営指導料等に関する契約締結の件監査結果及び会計監査人の再任について取締役会実効性評価結果報告
第2四半期	<ul style="list-style-type: none">社内規程改定の件国内普通社債発行の件株式会社ぐるなびの株式追加取得及び戦略的提携の件	<ul style="list-style-type: none">ワンデリバリープロジェクトについて年間監査計画について第22回定時株主総会議決権行使結果について
第3四半期	<ul style="list-style-type: none">米国における銀行設立の件Fashion Week TOKYOスポンサーシップ契約締結の件Lamigo Monkeys Co.の株式取得の件	<ul style="list-style-type: none">シグニチャージャパン株式会社の吸収合併の件RSエンパワメント株式会社の吸収合併の件ポートフォリオ・パフォーマンスについて
第4四半期	<ul style="list-style-type: none">外貨建普通社債発行の件物流センター及び物流マテリアルハンドリング設備への投資の件	<ul style="list-style-type: none">ブックサービス株式会社の吸収合併 (簡易合併・略式合併)の件事業ポートフォリオ委員会について

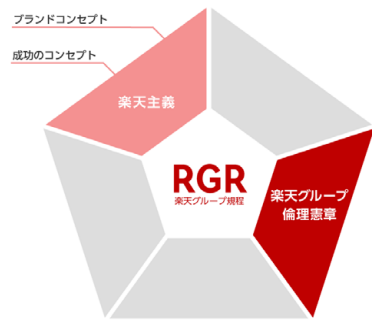
コンプライアンス

法令の遵守は、すべての個人と企業が保証しなければならない最低限の要件です。

楽天グループは、企業としての必要要件を満たすことはもとより、グローバルリーダーとして、社会からの高い期待に積極的に応えることで、責任ある企業市民であり続け、世界にポジティブな変化を与えていきます。



楽天グループ規程 (RGR)



楽天グループ規程 (Rakuten Group Regulations, 以下RGR)は、企業価値を最大化するために、すべての社員が高い倫理基準に従い、実効的なコーポレートガバナンスを実現することを目的とした、楽天グループ共通のルールです。

RGRは、楽天グループ倫理憲章、及びブランドコンセプトや成功のコンセプトを含む楽天主義等のポリシーと指針で構成されており、法令遵守、労働慣行、情報セキュリティ、品質管理、サステナビリティ等の分野をカバーしています。

また、楽天グループ各社の特性に対応するため、個社ごとの規程も定めています。

RGRは年に2回改定を行い、事業の発展・ビジネス環境の変化に対応するとともに、ステークホルダーの皆様や社会からの期待に応えています。

コンプライアスマネジメント

グループ全体における強固なコンプライアスマネジメントを確保するため、チーフオペレーティングオフィサーのもと、グループ全体の統括責任者としてファンクションチーフコンプライアンスオフィサー、各カンパニー*においては、カンパニーコンプライアンスオフィサーを設置しています。カンパニーコンプライアンスオフィサーは、ファンクションチーフコンプライアンスオフィサーと連携し、コンプライアンスプログラムや実行性のあるモニタリングを推進、グループ横断的なコンプライアンス体制を強化する役割を担っています。

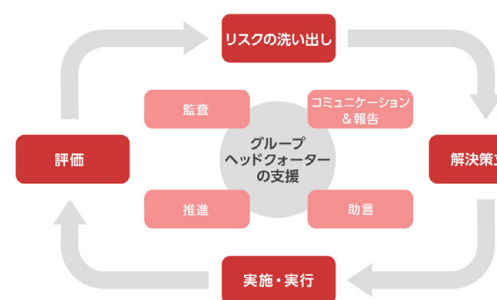
この体制のもとで行われるグループリスク・コンプライアンス委員会では、経営戦略の実現を妨げる可能性のあるリスクの特定、グループ全体の実効的なコンプライアンスの推進、ベストプラクティスの共有、リスク管理及びコンプライアスマネジメントの戦略提案を行っています。2019年度は、特定されたリスクとコンプライアンスの分野に対処するための分科会を立ち上げ、リスク軽減の取り組みを行い、当委員会にて報告・協議されました。

取締役会は、チーフオペレーティングオフィサーとファンクションチーフコンプライアンスオフィサーより、コンプライアンス施策の取り組み状況や、結果等について定期的に報告を受け、グループの全体的なコンプライアンスを監督しています。

* 楽天グループは社内カンパニー制を導入しており、日々変化する事業環境のもと、ユーザーとパートナーのニーズに迅速に応え、さらなる品質の向上と顧客満足度の最大化を目指しています。

グループコンプライアンス・プログラム

楽天では、コンプライアンスの取り組みを継続的に改善し、新たな法令やステークホルダーの皆様からの期待に対応するため、PDCAサイクルを活用した楽天グループコンプライアンス・プログラムを導入しています。このプログラムは、以下のステップで構成されています。



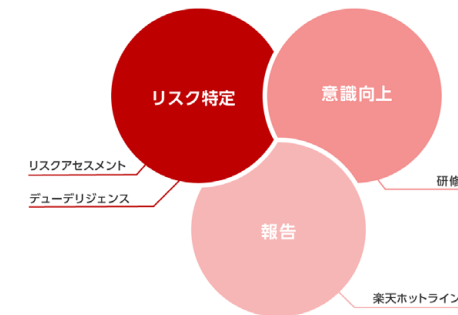
- ・ **リスクの洗い出し**
リスクアセスメント、インシデント情報、経営陣や他部門から共有された課題等を基に、楽天グループが直面するコンプライアンスリスクを洗い出します。
- ・ **解決策立案**
洗い出された課題の優先度を決定し、アクションプランを策定します。
- ・ **実施・実行**
適切な組織レベル (事業・カンパニー・グループ)においてアクションプランを実施・実行します。
- ・ **評価**
グループ全体の業務の見直しや法令遵守状況の確認を行い、コンプライアンスリスクを軽減します。この評価結果は、グループリスク・コンプライアンス委員会に報告されます。

汚職禁止

楽天グループ規程において制定されている楽天グループ汚職禁止ポリシーでは、直接的に、または第三者を通じて間接的に行われるかを問わず、贈収賄、ファシリテーションペイメント、キックバック、不適切な接待贈答、違法な政治献金、寄付、協賛等に限らず、一切の汚職行為を禁止しています。

グループ汚職禁止プログラム

楽天では、世界中のすべての事業活動における汚職の予防・検知・対応を目的とした「楽天グループ汚職禁止プログラム」の整備を進めています。本プログラムは、以下の要素を含みます。



- ・ **リスクの特定**
贈収賄は、典型的には第三者である中間業者を介して行われるため、中間業者に汚職リスクがないことを確認し、M&A (合併・買収)や投資の前にデューデリジェンスを行います。そして、当社グループの業務に対する汚職リスクアセスメントを行い、楽天グループの事業活動における高潔性を確保します。
- ・ **意識向上**
すべての社員が、汚職とは何か、汚職のあらゆる形態、汚職行為への関与がもたらす影響、ポリシー違反の報告手順について理解するために、汚職禁止に関するトレーニングを実施します。
- ・ **違反報告**
楽天グループ社員は、楽天グループ汚職禁止ポリシーへの違反や、違反の可能性があると思われる際には、楽天グループ内に設置された内部通報窓口にて報告することが義務付けられます。汚職禁止を含むコンプライアンス施策の状況や結果は、取締役会へ定期的に報告します。

社員のエンゲージメント

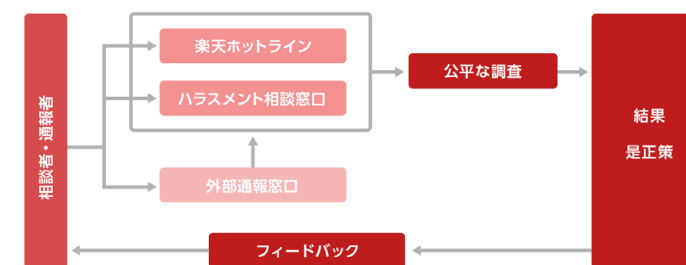
意識向上・教育活動

コンプライアンスに対する意識を楽天グループ全体に浸透させ、その理念を周知するため、すべての社員に対しコンプライアンスに関する教育活動を継続的に実施しています。

具体的には、毎週行われる全社会議の朝会や、Eラーニングにて、コンプライアンスをテーマに企業倫理やRGRの周知徹底を図っています。また、全役職員が、社会規範及び法令・社内規程の遵守へのコンプライアンスを宣誓しています。



楽天ホットライン



楽天グループでは、法令や企業倫理、RGRをはじめとする社内規定に違反する行為、あるいは違反する恐れのある行為を発見した場合に、正社員に限らず、契約社員やアルバイト、パートタイム等、楽天グループで働くすべての役職員が相談・通報を行うことができる、社内外の内部通報窓口となる「楽天ホットライン」を設置しています。

また、ハラスメントの相談・報告を受け付ける「ハラスメント相談窓口」も設けており、ハラスメントにつながる行動

に対し適切に対処しています。なお、これら通報窓口への相談者・通報者の守秘義務を守るとともに、不利益な取り扱いを禁止しています。

報告された不正行為は、専任チームにより立証のための調査が行われ、相談者・通報者へは、結果や是正策とともに相談・報告へのフィードバックが提供されます。調査の結果、違反が認められた場合には、不正行為へ関与した役職員は、就業規則に従って懲戒処分の対象となります。

CWOメッセージ



新たなコーポレートスローガン
「Walk Together」を全従業員が共有し、
グローバルイノベーションカンパニーに
ふさわしい社会的責任を果たしていきます。

常務執行役員
CWO (Chief Well-Being Officer)

小林 正忠

「Walk Together」: 新たな決意

2019年に新しい楽天のスローガンとして発表された「Walk Together」ですが、実はこの概念自体は、楽天にとって新しいものではありません。1997年、エンパワーメントの理念のもと、創業メンバーの1人だった私は、当時はまだコンピューターに不慣れであった地方の商店主の皆様のもとへ足を運び、「21世紀に向かってインターネットで世の中を変えましょう」と楽天への出店を呼び掛けました。幸いにして、多くの出店店舗の皆様には私たちの夢に賛同いただき、皆様と共に今日の「楽天市場」を創ってきました。楽天は今や70以上のサービスを国内外で展開するなど、事業規模も大きくなりましたが、創業当時のこうした想いを全従業員に浸透させることは容易ではありません。2019年は、楽天にとって大きな環境変化に直面し、一度原点に立ち戻った上での進化が必要なタイミングでした。

そのような中、今後の未来を見据え、楽天を支えてくださるパートナーの皆様と共に歩んでいく、という力強い想いをあらためて言葉にしたのが「Walk Together」です。これは、楽天が目指す「持続可能な社会の実現」を皆様と共に目指すという決意でもあります。そして、このメッセージは社外のみならず、楽天の従業員にも創業の理念を改めて共有し・再確認してもらうという意味もありました。

個人・組織・社会: 3つの「Well-being」

2019年は、世界でも大変珍しい役職であるCWO (Chief Well-being Officer) に私が就任した年でした。「well-being」には世界共通の定義はありませんが、一般的には肉体的、精神的、社会的にすべてが満たされた良好な状態にあることを意味する概念だと理解されています。私は「自分らしく生きること」が「well-being」と考えています。一度しかない人生、自分らしく生きるためには、肉体的にも精神的にもよい状態であり、個人が活動する場である社会も良好な状態であればなりません。

私は、CWOとして主に3つの観点から「well-being」の実現を目指しています。まずは、従業員一人ひとりの身体的・精神的健康を通じた個人の「well-being」、そして「楽天主義」という会社の哲学をベースとした、従業員と組織の「well-being」、さらに、持続可能性への取り組みを通じて、個人、組織、そして社会の「well-being」の実現です。つまり、個人・組織・社会の3つの「well-being」の達成が私の役割であり、とてもやりがいを感じています。

真のグローバル・イノベーション・カンパニーに向けた基盤づくり

2019年は、5年ぶりに「楽天グループ企業倫理憲章」の改訂を行い、楽天がサステナブルなグローバルリーダーとして活動する基盤を整えました。特に人権に関する規程を見直し、様々な人権課題の中でも楽天がインターネット企業として積極的に取り組むべきプライバシー、表現の自由、労働環境等を明記し、すべてのステークホルダーの人権保護にコミットしました。また、環境保全や人権、社会活動等重要な課題について楽天のコミットメントを明記した「楽天グループサステナビリティポリシー」を制定し、グローバルイノベーションカンパニーにふさわしい社会的責任を果たすベースを作りました。

楽天では、こうしたコミットメントへの取り組み状況を報告するため、サステナビリティにかかわる非財務情報の開示を積極的に進めています。ウェブサイトでの発信に加え、毎四半期の決算報告でもESG情報をお伝えしています。また、ESGを重視する機関投資家とのエンゲージメントやステークホルダーの皆様との対話の機会も増えています。

そして、これら楽天のサステナビリティへの取り組みや実績、投資家の皆様への積極的な情報開示の姿勢が評価を受け、MSCI、FTSE、Dow Jones といった主要なESG指数の構成銘柄に選出いただいています。今後は、エンゲージメントや外部評価の内容を社内フィードバックし、経営やサステナビリティの取り組みに反映させていきます。

気候変動との闘い

2019年は、アマゾン熱帯雨林やオーストラリアでの大規模な山火事、日本各地で発生した記録的な台風や豪雨等、気候変動の影響が世界各地で顕在化し、特に若い世代が積極的に気候変動への対応を求めて声を上げた1年になったと感じています。

楽天は、気候変動を人類や地球の存続を脅かす大変重要な危機であり、企業の持続的な発展にとっても重要な課題だと認識しています。楽天の日々の業務を支える電力の消費が温室効果ガスの排出につながることで、そしてECサイトでの購入商品をお客様にお届けする配送トラックからのCO₂排出等、私たちの事業活動は気候変動に影響を及ぼしています。

そこで、気候変動への影響を軽減する努力の一環として、2019年12月に国際イニシアチブ「RE100」に加盟することを発表し、まずは2025年までに楽天株式会社での事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを目標に掲げました。そして、楽天株式会社のみならず、グループ全体でも再生可能エネルギーを導入していくことを目指しており、すでに複数のグループ企業で再生可能エネルギーの導入を検討しています。さらに、連携協定を締結している30以上の地方自治体と協力し、楽天の事業活動で使用する再生可能エネルギーの創出の可能性を検討しています。気候変動は、楽天グループだけで解決できる課題ではありません。今後、国内外の様々なステークホルダーの皆様と協働し、課題解決に貢献していきます。

すべてのステークホルダーの人権尊重を目指して

楽天のビジネスは、サービスや商品の開発・提供・運営に携わるビジネスパートナーの皆様や従業員をはじめ、それらを利用いただくお客様、投資家や地域の方々等、数えきれない多くの「人」で成り立っています。この楽天を支えてくださる「人」すべての人権が守られることは、これからも楽天が持続的に成長していくにあたり重要な課題であると同時に、CWOとして「人」のwell-beingを実現するために欠かせない要素だと考えています。この考えを実現するための第一歩として、昨年制定した「楽天グループサステナビリティポリシー」にて、あらゆる人権課題に対し楽天グループとしてのスタンスを明確にし、現在この方針に基づき、人権リスクアセスメントを実施しているところです。

もちろん楽天では、この方針の制定以前から、各サービスに関連する人権課題への取り組みを進めています。世界水準の厳しいプライバシー保護基準を採用し、日本企業として初めてEUデータ保護機関による承認を受けるなど、楽天はインターネット時代における重要な人権課題の1つであるプライバシー保護の分野を牽引する存在となっています。また、2018年に「楽天市場」内にオープンした「EARTH MALL with Rakuten」を通じて、出店店舗と楽天会員をつなぐ「楽天市場」をプラットフォームに、需要側、供給側の双方にアプローチすることによって、サプライチェーンにおける人権保護はもとより、業界や社会全体の人権課題に対する意識向上を目指し、取り組みを推進しています。

楽天がこれからも愛される会社となるために

何十年先も社会に愛される会社として事業を継続するためには、従業員一人ひとりによるサステナビリティへの意識とアクションが重要です。つまり当事者意識をどう持てるかにかかっています。個々人が何をできるか考え、行動しなければ、持続可能な目標など達成できません。そのために、楽天グループのビジョンを分解し、各事業の目標にも、サステナビリティ観点のフレーバーを振りかけていくつもりです。一つひとつの事業体が、一人ひとりの従業員が、サステナビリティの真の意味を理解し、実践することができるよう、私自身からの働きかけはもちろん、サステナビリティ部のスタッフも日々コミュニケーションに奔走し、トップダウン、ボトムアップの双方向での組織への浸透を目指しています。持続可能な開発目標 (SDGs) のように高い目標を掲げ、行動計画を立案し、徹底して達成する「逆引き」のアプローチは、創業以来大切にしてきた楽天の企業文化です。楽天グループの拡大にともない、事業を通じたサステナビリティの取り組みの機会が増えると同時に果たすべき責任や期待も高まっています。グループ全体で、持続可能な社会の実現に努めていく所存です。

楽天のサステナビリティ

楽天は、日本各地の商店や地域経済をエンパワーメントするサービスを通じ、日本全体を活性化することを目指して創業しました。持続可能な社会への思いは、創業当時からグローバル企業へと成長した今まで変わらない、楽天が大切にしている価値観です。



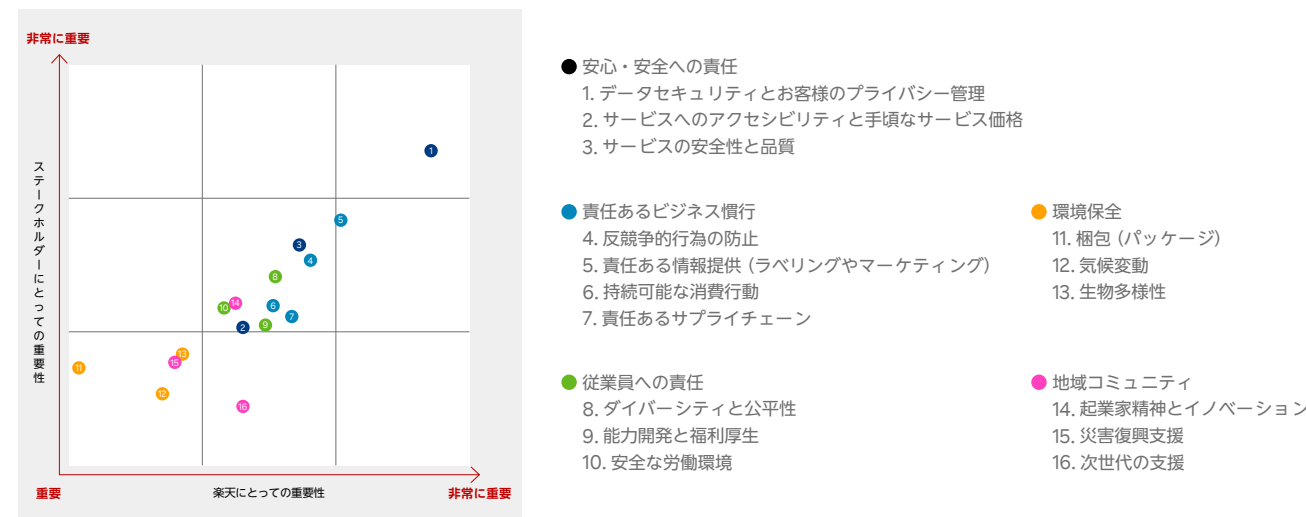
楽天のマテリアリティ

≫ 詳細は、[マテリアリティページ](#)をご覧ください。

楽天は、ステークホルダーの皆様や社会全体の要請に応えるサステナビリティのアクションプランを立てるべく、2017年に「マテリアリティ」の特定を行いました。「マテリアリティ」とは、長期的な事業の成長と持続可能な社会の実現のために、企業が責任を持つ優先的に取り組むべき課題を指します。

「マテリアリティ」の作成にあたり、米国サステナビリティ会計基準審議会 (SASB) や、国連の持続可能な開発目標 (SDGs) といったグローバル指標を参考に、楽天に関連のある環境・社会・ガバナンス (ESG) の課題を特定しました。そして、ビジネスパートナーやお客様、従業員等のステークホルダーと、楽天の経営陣が、これらの課題に対しそれぞれの重要性や関連性を評価しました。その結果、16の項目が「楽天のマテリアリティ」として特定されました。

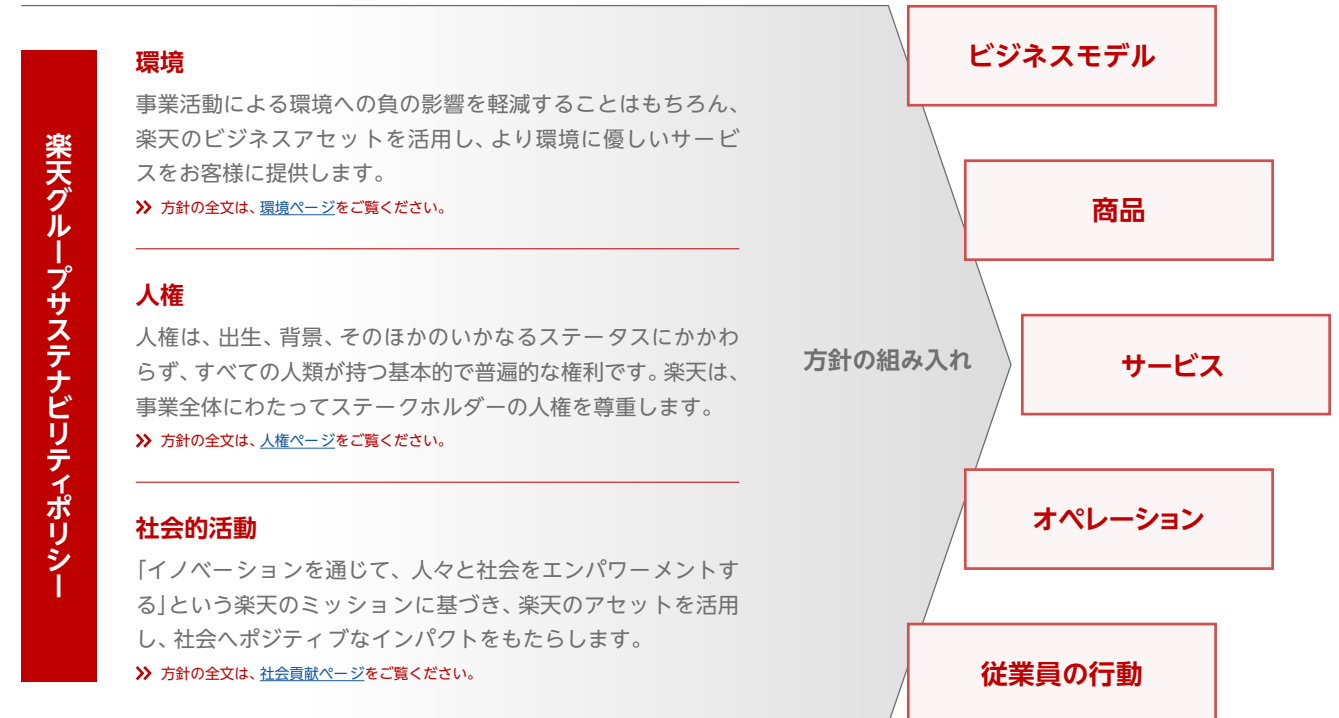
2019年は、この「マテリアリティ」に沿ったサステナビリティの取り組みを加速し、ESG報告も改善しました。世界の主要なESG指数の構成銘柄にも継続して採用されています。



楽天グループサステナビリティポリシー

2019年、楽天グループ規程 (RGR) の一部として、楽天グループサステナビリティポリシーを制定しました。この方針の制定以前、サステナビリティに関する課題の中でも特に重要な情報セキュリティや品質管理、労働慣行等に関しては、既にRGR内でそれぞれ詳細が規定されていましたが、人権課題や環境、社会的活動等、サービスごとに独自に対応している課題もありました。サステナビリティポリシーの制定により、こうした多様な課題に対する楽天グループのスタンスが明確になり、グループ全体で足並みを揃えてサステナビリティを推進するフレームワークが構築されました。

サステナビリティポリシーは定期的に改訂され、ステークホルダーからの高まる期待を反映し、楽天の事業の拡大や社会の変化から生じる新しい課題に対応します。



環境
事業活動による環境への負の影響を軽減することももちろん、楽天のビジネスアセットを活用し、より環境に優しいサービスをお客様に提供します。
≫ 方針の全文は、[環境ページ](#)をご覧ください。

人権
人権は、出生、背景、そのほかのいかなるステータスにかかわらず、すべての人類が持つ基本的で普遍的な権利です。楽天は、事業全体にわたってステークホルダーの人権を尊重します。
≫ 方針の全文は、[人権ページ](#)をご覧ください。

社会的活動
「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」という楽天のミッションに基づき、楽天のアセットを活用し、社会へポジティブなインパクトをもたらします。
≫ 方針の全文は、[社会貢献ページ](#)をご覧ください。

国際的なイニシアチブのサポート

≫ 詳細は、[国際的なイニシアチブへのサポートページ](#)をご覧ください。

持続可能な開発目標 (SDGs)

2015年に国連全加盟国の全会一致により採択された17の持続可能な開発目標 (SDGs) は、人類と地球の平和と繁栄を目的とした2030年までの全世界共通の目標です。

楽天は、SDGsの達成や持続可能な社会の実現に向けて、多国間で協力し合い取り組むことが重要だと考えています。パートナーシップを大切にグローバルイノベーションカンパニーとして、世界共通の目標を楽天のサステナビリティアクションプランやビジネス戦略に組み入れ、様々なステークホルダーと共にグローバルな課題解決に取り組んでいきます。



国連グローバル・コンパクト (UNGC)

楽天は、企業によるサステナビリティ方針の採択を促進し、持続可能な成長の実現を目指す、グローバルで自発的な枠組みである国連グローバル・コンパクト (UNGC) の原則を支持しています。UNGCが掲げる人権、労働、環境、腐敗に関する10原則において社会全体のために責任を担い、国際的な枠組みを考慮した楽天の事業戦略やオペレーションに注力し、UNGCが掲げるグローバルな目標達成に向けた進捗状況を報告していきます。



情報セキュリティ・プライバシー保護

インターネット上で多岐にわたるサービスを提供する楽天にとって、情報セキュリティやプライバシーを確保することは、最優先事項です。これからも、お客様に信頼いただける安全なサービスを提供するために、たゆまぬ努力を続けます。



情報セキュリティへの取り組み

楽天グループは、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。大切なお客様の個人情報はじめとする各種情報と、ハードウェアやソフトウェア等の情報システムから成る情報資産を適切に保護・管理し、情報セキュリティの継続的な維持・向上に努めています。

情報セキュリティガバナンスの強化

楽天グループでは、経営層から現場の担当者まで同じ方針・価値観を共有し、グループ全体で情報セキュリティに関するコーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。

グループにおけるセキュリティガバナンスを適切に保つため、グループCISO (Chief Information Security Officer)を委員長とする、楽天グループ情報セキュリティ・プライバシー保護委員会を毎月開催し、主要な施策や、期間内に発生したインシデント等について報告及び判断を行っています。本委員会での主な議決事項、報告事案は、コーポレート経営会議内で経営層に報告しています。同時に、各社のCISO及び情報セキュリティ担当者への周知を図り、現場での定着を推進しています。

加えて、2019年度から欧州と米国において地域ごとのCISOを設置し、情報セキュリティに関する管轄域内の権限を委譲し現場の環境・法制度に即したセキュリティを推進しています。

さらに、各社のCISOを集めたCISO Summitを毎年開催し、本部からの方針説明に加え、グループ各社の取り組みや技術知見の共有、その年の主要なテーマに関する分科会の実施、そして社外の専門家による講演を行い、グループ全体の情報セキュリティに関する能力の向上に努めています。

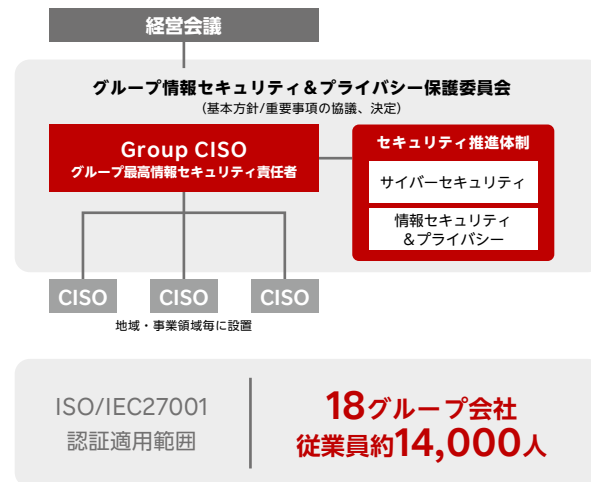
楽天グループは、情報セキュリティマネジメントの国際規格

お客様向けフィッシングメール対策

近年、電子メールを使ったインターネット上での詐欺行為、フィッシングメール詐欺が流行しています。こうしたフィッシングメールの攻撃からお客様を守るため、2019年度は広告等の電子メールについて、楽天から配信されていることを証明する送信ドメイン認証技術 (SPF、DKIM、及びDMARC)の導入を加速しました。この技術により、メール受信者のメールサーバ上で、楽天を詐称するメールを受信者に届けずに廃棄することができます。

であるISO/IEC 27001に基づく規定・基準を定め、日々情報セキュリティマネジメントの維持・強化に努めています。2019年度は楽天モバイル、楽天ペイメント、楽天ウォレット、ヴィッセル神戸の4社が新たにISO/IEC27001の認証を取得しました。楽天ウォレットは、仮想通貨業界で初めてISO/IEC27001認証を取得した会社となります。

楽天グループの情報セキュリティ体制



特に、ヤフー株式会社と連携し、Yahoo!メール上で楽天から届いたメールに楽天のブランドシンボルを表示させ、楽天からの正規メールであることを示す仕組みを、民間事業会社として初めて導入しました。全世界での当該技術の導入率は平均で5%程度ですが、楽天では70を超えるサービスで用いられるドメインへ導入を進めており、導入率は70%を達成しています。2020年度はこの送信ドメイン認証技術の導入を拡大し、全送信メールへの適用を図ることで、お客様の安心・安全を実現します。

サイバーセキュリティの強化

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、開発者へのセキュリティ教育、ソフトウェア開発プロセスの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。

また、今までのグループ横断のCSIRT* (シーサート)に加え、

警察をはじめとする行政機関・捜査関連機関との連携強化、FIRSTや日本シーサート協議会といった社外のセキュリティ団体での連携強化を行い、サイバーセキュリティの向上を図っています。さらに、社員が業務で使用する機器のセキュリティを強化する仕組み (エンドポイントセキュリティ)の導入とフィッシングメール/迷惑メールを自動的に削除する電子メールセキュリティ強化の仕組みの導入も行いました。

*コンピュータインシデントに対応する専門チーム

プライバシーへの取り組み

楽天ではプライバシーとデータ保護を今後のデジタル経済におけるサステナビリティの要として考えており、新法対応を含め盤石な体制の構築を推進しています。

各国の法令比較表の作成

グローバルに展開するサービスの法令対応を効率的に実施するため、複数の国と地域のプライバシー関連法における法的要求事項の比較表を作成し、管理しています。これにより、新法対応の際も、既存の適用法令のうち要求されるコントロールが最も厳密なものを特定し比較することで、当該要件に改めて対応する必要性があるのかを判定することが可能です。

グローバルなプライバシープログラムを構築する際は、最も厳密な法域に水準を合わせたコントロールを定めることがベストプラクティスとして知られていますが、法域ごとに異なるコントロールを実施する方がコストパフォーマンスが高い場合もあるため、それを判断するためにもこの要件比較は効果的です。

プライバシーフレームワークの構築

高い水準でお客様と従業員のパーソナルデータを保護することは、私たち楽天グループ全社において共通の目標であり、楽天ブランドの持続可能な成長のために不可欠です。

グローバルな環境下において続々と法令が制定・改正される中でこの目標を達成していくために、私たちはどの国の法令にも対応でき、かつ各社においてローカライズ可能なプライバシーフレームワークをデザインしました。

これにより、楽天グループ全社において、統一かつサステナブルなパーソナルデータの保護が可能となります。

CCPA対応プロジェクト

昨年は、米国カリフォルニア州消費者プライバシー法 (CCPA)の2020年施行に向け、グループ規模で対応プロジェクトを実施しました。同法への違反1件につき 最大7,500米ドルの罰金が課され得ることになっており、件数が増えるほど上限なく罰金も増

える仕組みになっています。そのため、対象のビジネスにおける対応が急務となりました。EU一般データ保護規則 (GDPR)への対応から得た経験や、上述の比較表、プライバシーフレームワークを活用し、以下を重視した対応を実施しています。

ステークホルダーマネジメント	優先順位の設定	初期対応から継続的な対応への移行
<ul style="list-style-type: none">● CCPA対応の重要性や緊急性の共有● 対応への合意形成● 進捗状況のモニタリングとレポート体制の構築● 対応完了までのロードマップの策定	<ul style="list-style-type: none">● データマッピングの実施● 対応が必要なタスクの特定、タスク間における依存関係の整理、ハイリスクなエリアの洗い出し● 上記に基づく優先的なタスクの決定	<ul style="list-style-type: none">● 継続的な対応のためのプロセスの用意● 全従業員に対するトレーニングプログラムの用意● セキュリティの評価● ベンダーとの契約内容の見直し

お客様のために

楽天は、品質に対するこだわりと追求が、お客様との信頼関係の基盤になると信じています。

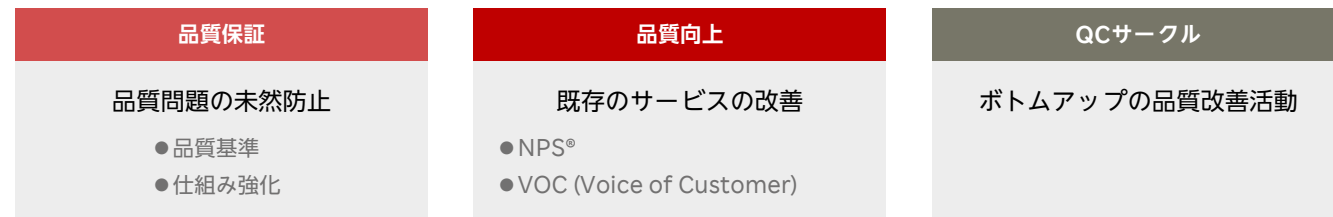
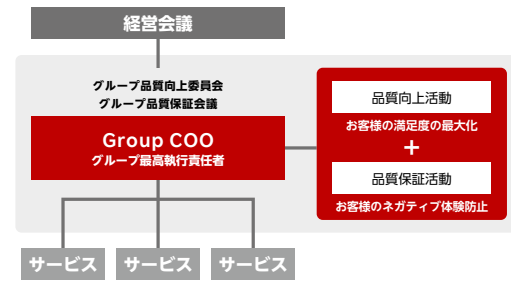
これからも、お客様の期待に応えるのみならず、期待を超えた高品質なサービスや商品を通じて喜びと感動を体験していただけるよう、たゆまぬ努力を続けていきます。



楽天の品質活動体制

楽天は創業以来、お客様に質の高いサービスを常に提供できるよう努めてきました。現在も、グループCOO (Chief Operating Officer)のリーダーシップのもと、「品質向上」と「品質保証」の活動、及びQC (Quality Control)サークル活動を通じた改善活動に取り組んでいます。

また、グループ全体での品質活動の取り組みとして、楽天株式会社及びグループ会社が参加する品質向上・品質保証に関する委員会、会議を設置しています。品質向上委員会では、NPS®(Net Promotor Score)*に基づいた品質のモニタリングや、成功事例共有を通じて、施策の実行促進を行い、各サービスへの浸透を図っています。品質保証会議では、基準・ガイドラインの制定・改廃、施策の評価・改善策の議論を重ねています。

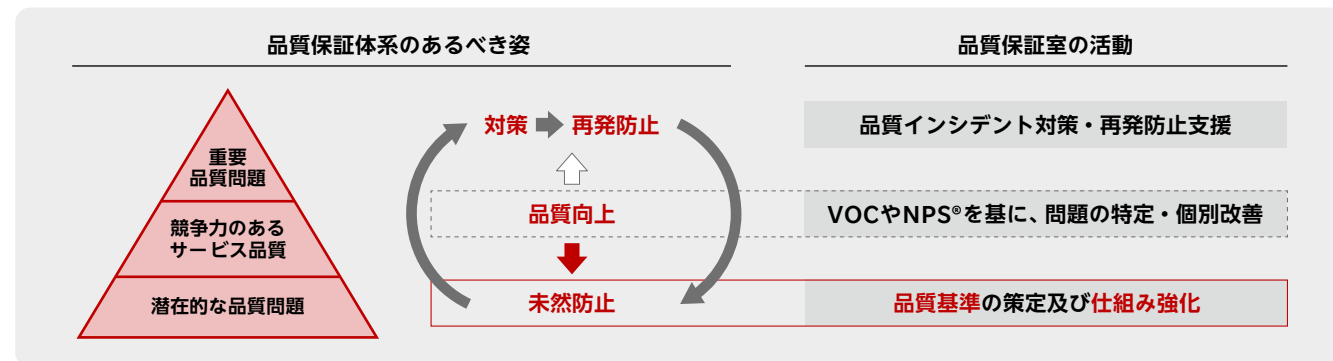


* ネット・プロモーター、ネット・プロモーター・システム、NPS、そしてNPS関連で使用されている顔文字は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリクス・システムズの登録商標です。

品質保証活動

楽天では、すべてのお客様が、「楽天のサービスならば安心して利用できる」という品質の保証を目指しています。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等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。

また、楽天独自の品質保証基準を、カスタマーサポート、開発、ユーザーエクスペリエンスの分野において制定し、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。



品質向上活動

「顧客満足の最大化」は、楽天グループの根幹をなす価値観のうちの1つです。私たちは、お客様の満足の最大化を実現するべく、様々な施策を通じて安全性・確実性・合法性・有益性・利便性をはじめとする品質の向上に取り組んでいます。楽天は、お客様の期待に応えるのみならず、期待を超えた品質で商品・サービスを提供することを目指しています。

2019年に実施された
品質向上活動数

計 450

顧客満足度向上

楽天では、顧客満足度向上のためにNPS®という指標と、VOCを活用しています。

顧客満足度測定指標

NPS®	VOC
<p>NPS®活動では、「楽天のサービスやブランドに対してどれだけの愛着や信頼があるか」を数値化し、お客様との接点における顧客体験の評価・改善に活用しています。ユーザーへの直接・間接的なアンケート・面談等の手法を用いて調査を行っています。</p> <p>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。</p> <p>楽天グループの各サービスで共通するNPS®課題について取り組む施策として、品質向上委員会の分科会を2019年に開始しました。この分科会は、各課題の領域の担当者が参加することによって、より現場主導の品質向上活動につながっています。2019年度は、メール分科会、キャンペーン分科会、アプリ分科会等、お客様により良いサービスを提供するために欠かせない領域における分科会が開催されました。</p>	<p>楽天では、SNSやコールセンターへの問い合わせ等、お客様から寄せられたご意見・ご要望 (VOC:Voice of Customer) を基に、お客様の悩みの排除、サービスの向上・改善に日々取り組んでいます。</p> <p>こうした調査の分析に基づいたアクションの一例として、チャットボットの導入によるお客様からの問い合わせの利便性向上、楽天のあらゆる決済手段が使用可能な決済プラットフォーム導入店舗の拡大等があります。</p> <p>さらに、2013年に設立された「UX Research Room」は、お客様をインタビュールームに招き、Webサイトやアプリを使っている様子を実際に拝見し、お話を伺ったりすることで、お客様の声を直接知り、共感する場となっています。様々な職種の社員がユーザーリサーチをリアルタイムで受け止め、その場で改善プランの検討から意思決定まで、スピーディに議論、実行しています。「UX Research Room」は、これまでに年間平均80以上のプロジェクトで活用されています。</p>
<p>定量的 能動的</p>	<p>定性的 受動的</p>
<p>Q2/18からのNPS®改善</p> <p>Rakuten: +5.1ポイント</p> <p>会社 A: -3.3ポイント</p> <p>会社 B: +3.1ポイント</p>	<p>お客様の声を基にアクションを実行した結果、NPS®において競合他社に大きな差をつける結果となりました。</p>

QCサークル活動

QCサークル活動は、社員が中心となり現場の問題解決を行う、ボトムアップの品質改善活動です。楽天では、より品質に重きを置く企業となることを目指し、総合的品質管理の一環として2016年より開始しました。

楽天は、すべての社員が共有する価値観・行動指針である「楽天主義」において、「常に改善、常に前進」を成功のコンセプトの1つとして掲げており、従来より「改善」の姿勢が文化として社員に定着していました。

QCサークル活動の導入以来、業務やサービスの品質向上、生産性の改善はもとより、社員一人ひとりの能力向上、活力のある職場づくりにもつながり、楽天の「改善」文化の強化促進、及び事業の成長に大きく貢献しています。

2016年に13人の参加者から開始したQCサークル活動は国内外に広まり、本活動の参加者は、2019年までに日本国内で累計1,055人、参加率は14.5%に達しました。また、国外では、これまでにドイツの「Rakuten Deutschland」、台湾の「楽天トラベル」、及びフランスの「Rakuten Aquafadas」に導入されました。

また、QCサークルに関するEラーニングや集合研修を提供するなど、認知・知識習得・活動参加のサイクルを仕組み化し、社内に広く浸透させる施策も講じられています。

QCサークル活動における8つの問題解決ステップ

- ①問題定義とテーマの選定
- ②現状の把握と問題特定
- ③目標の設定
- ④真因分析
- ⑤施策の立案と選定
- ⑥施策の実行
- ⑦効果の確認
- ⑧仕組化と標準化

COOメッセージ



楽天の持続的成長の鍵は人と組織であると考え、
3年にわたる人事改革を行ってきました。
先進的なダイバーシティを生かした
自律性ある組織づくりを目指しています。

副社長執行役員
COO (Chief Operating Officer)
百野 研太郎

人事改革の軌跡

2017年に人事担当役員に就任して以来、非常に多くの施策を実施してまいりました。当時の楽天は、事業成長にともない、過去数年間で従業員数は2倍に、従業員の国籍数は数カ国程度だったものが70カ国・地域以上におよび、規模・多様性とも拡大していました。その一方、人事面では離職率や生産性に関する課題が生じており、これらの解決に向け、COO (Chief Operating Officer)の私が人事も担当することになったのです。

人事担当役員に就任後、楽天の人事面の現状を把握し、課題を明確化するためにまず行ったことは、退職者を含む問題意識を持った従業員約130名へのインタビューです。楽天を去った優秀な人に、在籍時に感じていた会社の問題点や不満等を率直に話してもらい、人事制度の不備等、具体的な課題が見えてきました。そして、人事労務を担当する従業員約180人にもインタビューを行い、彼らの業務量が約1,200種にもものぼることが分かりました。そこで業務の数を、思い切って半分ほどに削減しました。

このように一人ひとりへの聞き取り調査を経て、主に「採用」、「育成」、「定着」といった面での課題が導き出され、人事制度の根本からの改革や労働環境の改善を目指し、“勝てる人材、勝てるチームを作る”という楽天の人事の基本目標に立ち返る「Back to Basics Project」を始動しました。

勝てる人材・勝てるチームづくり

「採用」の面では、採用方法を大きく変えました。新卒採用においては、これまでの人事担当者だけでなく、現場の若手幹部候補を国内外の大学や就職セミナーに派遣し、働く環境や業務について、詳細に説明するようにしました。実務を担う現場の従業員の説明により、実際の仕事内容をリアリティをもって具体的に伝えることができ、学生にとって入社後実際に働くイメージが湧きやすくなりました。これは優秀な人材の獲得はもちろん、入社後に新卒社員が感じやすい理想と現実の乖離をなくすうえでも効果が見られました。また日本では一般的な新卒一括採用ではなく、ビジネス総合職は4月・10月の年2回、エンジニア職は通年採用とし、優れた人材を積極的に採用しています。さらに、入社後も要望に応じた職種の見直しや定期的な人事異動等を導入しました。

さらに、「育成」の面では、研修のあり方を変えました。以前は効率性を重視しEラーニングで個別に取り組む研修が中心となっていました。集合研修の形式へ移行し、2019年は39講座を提供しました。一定数の参加者に対しての研修は、スケジュールリングや講師の確保等必ずしも効率的であるとは言えませんが、部署を超えた従業員同士のコミュニケーションやつながりを促進する機会になっています。

そして、退職者がインタビューで挙げた問題点の1つが、評価・報酬制度でした。それまで、基本的には成果にかかわらず一定の給与が保証されていましたが、退職者の多くはこれを、高い成果を出した従業員にとってあまり公平な制度ではないと感じていたのです。これは、従業員の「定着」を妨げている重大な課題であったため、従業員のパフォーマンスがより正当に反映されるよう、より高い給与・賞与で報いる成果型報酬制度に変更しました。

社外の専門家には、成果が出るまでに5年は掛かると言われたこの抜本的な改革ですが、2019年には花開きはじめました。新卒社員の入社3年後の離職率は、2016年に比べ2018年には約1/10となり、著しく改善しました。また、若く優秀な従業員の入社後の満足度の高さが口コミやメディアを通して広まり、社会人経験者の転職希望ランキングで上位に入っています。これだけの規模の変革にスピード感

をもって取り組むうえで、大変多くの苦勞もありましたが、人事の担当者の努力で、なんとかここまで多くの成果を出すことができました。

企業文化の維持

楽天が真のグローバル企業へと成長し、国内外で従業員が20,000人を超えた今、創業の理念を希薄化させない不断の努力が必要です。楽天は幸いなことに創業者の三木谷が現役の会長兼社長です。全従業員向けに毎週行われる「朝会」では、全社戦略や各事業の進捗等の共有だけでなく、企業理念やミッション、価値観や行動指針等、経営陣が大事にしていることを創業者である三木谷から従業員に直接伝えていきます。

また、創業初期からある行動理念を表した「成功のコンセプト」は、仕事のプロセスにおいて発揮した能力（コンピテンシー）の評価項目として従業員の評価制度に組み入れられており、昇格要件にもなっています。これにより、従業員は日々の業務を行うにあたり創業時からの価値観を常に意識することができます。

そして、楽天の歴史や理念は、様々な階層の従業員向けの研修を通じても伝えられています。「成功のコンセプト」に関する研修は上級幹部の受講必須項目となっています。2020年の新卒研修は新型コロナウイルス感染防止のためオンラインで行われましたが、その環境を利用し、三木谷が自著の「成功の法則92ヶ条」を新入社員と一緒に読んで読み合わせし、自ら理念の継承を行っています。

今後のミッション

この3年の改革で、楽天グループはかなりレジリエント（強靱）な組織に変化したのではないかと自負しています。私が楽天に加わった2007年当時は、従業員全員がとにかく全速力で短距離走を走っているような状況でしたが、事業拡大にともない、いつの間にかみんながハードル走や砲丸投げ等の異なる競技をバラバラに行うようになっていました。しかし人事改革の結果、ただやみくもに走ったり、異なる目標に散り散りに取り組んだりするのではなく、明確なゴールに向かって様々な障害物やアップダウンのある野山を個人の努力とチームの団結で乗り越える、まさにクロスカントリー走を従業員全員で行うような状態になったと思います。この過程で、三木谷も、組織も、私自身も成長を実感できたことが大きな収穫でした。これからも、楽天の良さを強化しながらも、オペレーションの基礎をより強固にし、物事を自主的に進める「自律」の組織を目指していきます。

未来をリードする企業へ

楽天は将来のあるべき日本企業の縮図と言われたことがあります。今後、日本では市場も労働者人口も縮小していくでしょう。そんな社会においては、日本企業は、日本人だけで事業を開拓するのが難しくなると感じています。国籍やジェンダー等、バックグラウンドが異なる多様性ある人材を惹きつけ、企業文化を守りつつ新しい事業に挑戦する楽天は、日本企業が生き残る姿を先取りしていると言えます。楽天グループは、これからも、チームとしてよりよい社会の実現に挑んでいきます。

成功のコンセプト

常に改善、常に前進

人間には2つのタイプしかいない。
【GET THINGS DONE】様々な手段をこらして何が何でも物事を達成する人間。
【BEST EFFORT BASIS】現状に満足し、ここまでやったからと自分自身に言い訳する人間。
一人ひとりが物事を達成する強い意思をもつことが重要。

Professionalismの徹底

楽天はプロ意識を持ったビジネス集団である。
勝つために人の100倍考え、自己管理の下に成長していこうとする姿勢が必要。

仮説→実行→検証→仕組化

仕事を進める上では具体的なアクション・プランを立てることが大切。

顧客満足最大化

楽天はあくまでも「サービス会社」である。
傲慢にならず、常に誇りを持って「顧客満足を高める」ことを念頭に置く。

スピード!!スピード!!スピード!!

重要なのは他社が1年かかることを1カ月でやり遂げるスピード。
勝負はこの2~3年で分かれる。

人材マネジメント

楽天は、世界中から優秀な人材の「採用」、「育成」、「定着」に尽力しています。「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実現のため、楽天にとって欠かすことのできない大切な存在である従業員のスキルや能力の向上を常にサポートするよう努めています。



人材マネジメント戦略

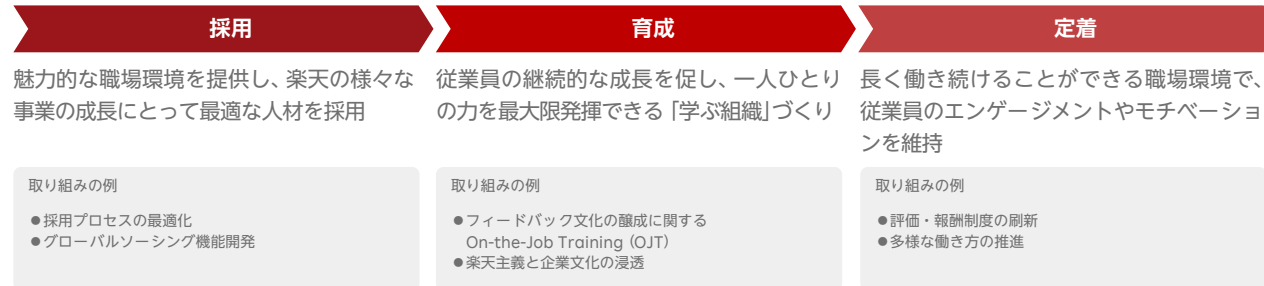
Back to Basics Project

2010年代、楽天グループがグローバルに拡大し、社内公用語を英語化することで、職場環境が大幅に変化しました。当時から現在に至るまで、従業員数は倍増し、その国籍数は70カ国・地域以上におよびます。アジア、ヨーロッパ、アメリカにおいてオフィスも増加しました。

多様な従業員が急激に増加したことで、特にコミュニケーションや社内の連携の面で様々な課題が生じました。そこで、人材に関する方針や戦略の見直しが必要となりました。

その結果、「採用」、「育成」、「定着」の3つを柱とした「Back to Basics Project」が2017年に立ち上げられました。現在も続くこのプロジェクトでは、楽天の強い組織基盤を維持しつつ、より良い職場環境づくりを目指した多数の取り組みが行われています。

Back to Basics Projectのフレームワーク



採用

楽天は、求職者との効果的なコミュニケーションが、相互理解を促進し、優秀な人材を採用する鍵となると考えています。そこで、オンライン、オフラインの両プラットフォームにおけるコミュニケーションの質や頻度を継続的に改善しています。

2017年より、採用ページの内容を定期的に更新し、充実させています。採用ページは、楽天の事業や文化、職場やキャリア開発だけでなく、多様なあふれる従業員のインタビューも掲載し、楽天で勤務する日常をイメージできるような内容になっています。

また、世界中でオフラインの採用イベントを開催しています。昨年は、日本で就職活動中の新卒大学生向けの「Rakuten Career Conference 2019」を開催し、約2,000名が参加する過去最大級の人事イベントとなりました。楽天で働くイメージを明確化し、築くことのできるキャリアについて深く理解してもらうことを目的に、現場の従業員や役員、さらにはCEOの三木谷からのメッセージや質疑応答等のコンテンツが展開されました。

さらに、楽天エコシステム（経済圏）における様々な仕事を学生に知ってもらう機会として、インターンシップも重要な役割を果たしており、その種類や頻度を増やしています。

こうした一連の努力により、就職先企業としての楽天のイメージが向上しています。

第3位

「TOP COMPANIES」
今、入りたい会社ランキング
By LinkedIn
2019

育成

楽天の人材育成のサイクルは、フィードバック文化とコンピテンシー開発プログラムに基づき、「学び続ける組織」の実現に貢献しています。



人事評価

楽天では、全従業員がコンピテンシー（仕事のプロセスにおいて発揮する能力）とパフォーマンス（成果）の目標を年に2回立てています。各従業員の格付けにおいて求められるコンピテンシーの内容は、楽天主義の中の「成功の5つのコンセプト」に基づいて定義されており、コンピテンシー評価によって月額給与が決まります。一方で、パフォーマンス評価によって年に2度の業績賞与が決まります。

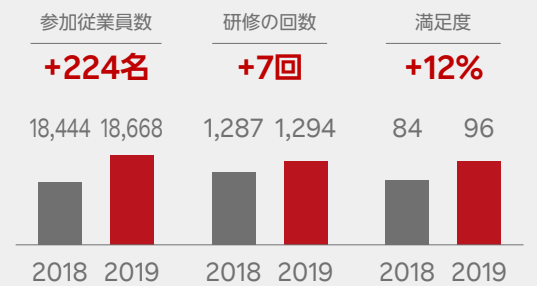
OJT (On-the-Job Training)

楽天のOJTでは、仕事の経験を通じて自律的に学ぶ能力を高めることができます。従業員は、上長や同僚から適切なアドバイスを受け、期待された役割を果たし、組織と共に成長をしていきます。また、上長自身も部下のサポートを通じて成長することができます。このトレーニングサイクルが全従業員に定着することで、「学び続ける組織」を構築することを目指しています。

Off-JT (Off-the-Job Training)

2017年より、研修形式をEラーニングから集合研修の形式へと移行するなど、研修プログラムの質の改善に取り組んでいます。全従業員の能力を最大限に引き出し、各々のキャリアにおける成長をサポートするために、組織でより大きな裁量を持ち活躍できるようなスキルを習得するための「階層別研修」、論理的思考やリーダーシップを培う「ビジネススキル研修」、そして英語力や異文化マネジメントを磨く「Englishnization Next」の3つのカテゴリーに分類された研修を取り揃えています。2019年は、39の研修プログラムを提供しました。

2019年 研修結果 (前年度比)



定着

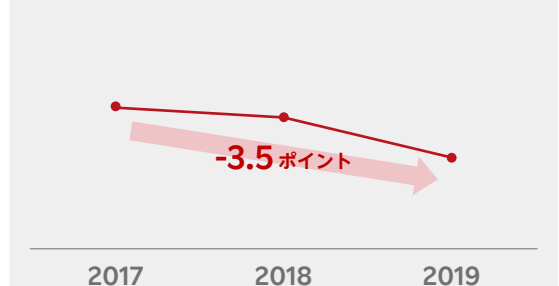
テクノロジー業界は、離職率が比較的高いと言われていています。人材の定着は様々な要因に依存する複雑な課題ですが、キャリア形成の機会の提供や、報酬制度の改善等が重要であると考えられています。

楽天では、従業員のキャリア形成をサポートする人材育成の取り組みに加え、2018年に報酬制度を改善しました。月額給与と業績賞与の新たな報酬マトリックスにより、給与幅がより広くなったことで、従業員のさらなるキャリアの発展が可能となっています。

さらに、従業員の定着を図るため、ストックオプションや退職金制度等、長期インセンティブ制度を導入しています。ストックオプションは、業績連動報酬の一部として付与されます。ストックオプションの価値は株価と連動するため、より高い成果を達成しようとする従業員の意欲を高めています。また、ストックオプションの完全行使を発行日から4年後の応当日とすることで、従業員の定着を促す制度として機能しています。長期にわたり楽天でキャリアを形成した従業員に報いる退職金制度も新設しました。退職金は、勤続年数に合わせて離職または退職時に支払われます。

こうした取り組みにより、楽天株式会社の離職率が低下し、2017年時から3.5ポイントの減少となりました。

楽天株式会社の離職率



イノベーションと企業文化

楽天は、人とアイデアが活発に行き交い、イノベーションが加速する職場環境を整えています。従業員のバックグラウンドや事業の違いを越えて、「One Team」精神、そして会社と共に学び、成長し続ける意欲を全従業員が共有することを目指しています。



共通言語の確立

社内公用語英語化「Englishnization」

楽天は、グローバル化戦略を加速化させる施策の1つとして、2012年に社内公用語を英語化しました。グローバル企業になるということは、単に楽天のユーザーが世界中に増えることを意味するものではありません。経営層だけでなくすべての従業員が視野を世界へ向ける「マインドセット」を持つことが重要です。

例えば、最新のトレンドや技術は、日本語だけで知り得るものではありません。英語を用いて、情報収集の対象を世界へと広げること、新たなビジネスやイノベーションの創出へと繋がる可能性が増えることになります。

楽天の成功事例を「ヨコテン」(横展開)する企業文化においても、言語に妨げられることなく、円滑かつスピーディに国内外のグループ従業員間の情報共有が実現しました。また、海外のグループ会社や拠点が増えていく中で、世界での一体感のある経営体制の構築、そして、世界中の優秀で多様な人材の採用及び登用が可能となりました。

加速するイノベーション:楽天モバイル



2018年、楽天は革新的なモバイルネットワークをわずか1年半で構築することを発表しました。技術のアップグレードには多大な時間とコストがかかるため、通信業界はイノベーションに欠けると言われており、多くの人々は当初、これを不可能な挑戦であると考えました。しかし、「楽天モバイル」が2020年4月にMNO(移動体通信事業者)としてのサービスを本格的に開始し、通信業界に破壊的な変革をもたらすという果敢な目標への第一歩を踏み出すことができた背景には、「Englishnization」があります。社内公用語が英語であるため、様々な経験や価値観を持つ優秀な人材を世界中から積極的に採用し、多様な従業員が丸となって働く環境が整っていました。現在「楽天モバイル」では、40を超える国・地域出身の従業員が活躍しています。

新卒社員向けプログラミング研修

自動車メーカーの従業員が車の仕組みを理解しているように、ITサービス企業の従業員は、コンピューターの基礎知識が必要である、というシンプルな考えに基づき、非エンジニア職を含むすべての新卒社員を対象に、2018年よりプログラミング研修を開始しました。

「Englishnization」プロジェクトが事業のグローバル展開に備えたように、プログラミング研修は、社会の至るところにIT技術が浸透し、ビジネスの世界で成功するためにコンピューターの基礎知識が不可欠となる未来への備えでもあります。また、こうした基礎知識が事業部門と開発部門の従業員間のコミュニケーションを円滑にしています。

プログラミング研修において、新卒社員はプログラミング言語の基礎やWebアプリケーション、データ分析等を学び、その後3週間にわたり独自のサービスを開発します。そして正式に配属部署が決定すると、担当分野に特化したOn-the-Job Training(OJT)を受けます。



楽天の企業文化

楽天グループがグローバル企業へと急成長する中で、多様なバックグラウンドを持つ従業員の一体感を保ち、「One Team」文化を醸成することは容易ではありません。異なる従業員が同じ目標に向かって一緒に働くためには、共通の言語や知識を持つだけでなく、共通の価値観を持つことが必要不可欠です。そのため、「Back to Basics Project」は、様々なワークショップを通して企業文化を従業員に伝える重要性を強調しています。

楽天主義ワークショップ

楽天は、「One Team」として従業員が一丸となって働くことを目指していますが、単一の文化を全員に押し付けることはしません。多様性こそがイノベーションを駆り立て、グローバル市場で競争力を維持するための重要な成功要因であり、個人やチームそれぞれの独自の文化を尊重するべきであると考えます。

この考えは、楽天の価値観と慣習への従業員の理解と共感を深めるための「楽天主義ワークショップ」に反映されています。ワークショップでは、楽天の歴史や、それらがいかにか今日の楽天の企業文化を形成したかについて学ぶことができます。また、「楽天主義」の考え方に対する各々の見解や、自身の価値観、所属するチームにおける慣習と「楽天主義」の結びつきについて、自身の考えを共有することも従業員に促しています。このように、「楽天主義」を日々の業務で発揮する方法を教えるのではなく、従業員それぞれの夢が会社の成長にどうにつながるかを議論する機会を大切にしています。

2019年は、新入社員や新たに楽天グループ入りした企業の従業員等、楽天に入社して日が浅い従業員を含む2,600名以上の従業員が「楽天主義ワークショップ」に参加しました。このワークショップは、「One Team」文化の形成と、参加者のエンゲージメントの向上に大きく貢献していることが証明されています。

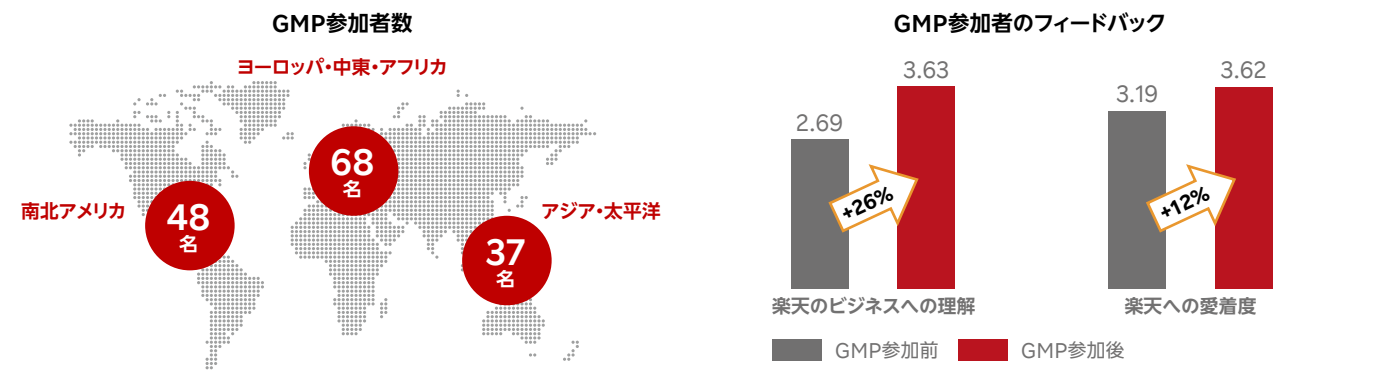


Global Managers Program (GMP)

「Global Managers Program」は、海外オフィスに勤務するマネージャーを対象に、楽天の事業活動や企業文化への理解を深めることを目的とした4日間にわたる研修です。対象のマネージャーは、楽天グループ本社である「楽天クリムゾンハウス」に集まり、おもてなし精神等の日本文化を体験し、日本発グローバル企業としての楽天文化を体感します。参加者は、様々な講義、1997年の「楽天市場」創業時のシナリオを基にしたボードゲーム、楽天の創業者との対話等を通じて、楽天の事業や歴史、文化を学びます。さらに、多国籍な従業員が集まるチームで起こりうる文化の衝突をいかに乗り越え「One Team」として働くかについての意見交換の場として、異文化リーダーシップのワークショッ

プも提供しています。

「Global Managers Program」の参加者は、それぞれの職場で「楽天主義」を発揮し、「楽天エコシステム(経済圏)」を拡大するために楽天グループのグローバルビジネスアセットを活用できるようになります。参加者からのフィードバックは、「Global Managers Program」により事業への理解や楽天への愛着が深まったことを示しています。



パートナーと共に推進するサステナビリティ

楽天は、創業以来、人々と社会をエンパワーメントすることで、社会を変革し豊かにすることを目指してきました。グローバル企業へと成長する中、Eコマース、農業、観光等、様々な業界でビジネスパートナーと手を取り合い、国境を超えてサステナビリティを推進しています。



楽天市場

「楽天市場」は、約50,000の出店店舗と、国内の1億人を超える楽天会員をつなぐ、日本有数のB2B2C*プラットフォームです。創業当時から地域経済の活性化を目指していたこのサービスは、23年を経た今、経済だけでなく、社会と環境の課題解決に取り組むプラットフォームとなりました。楽天の取り組みや出店店舗のベストプラクティスを共有することで、お客様に責任ある消費を実践する機会を提供するだけでなく、当社のバリューチェーン全体においてサステナビリティを広く推進するよう働きかけています。

*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取引形態

EARTH MALL with Rakuten

「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 (以下EARTH MALL)」は、持続可能な開発目標 (SDGs) の目標12「つくる責任 使う責任」の達成に貢献しています。「EARTH MALL」では、よりサステナブルなライフスタイルをサポートするために「楽天市場」内で購入できる商品を紹介し、商品の生産背景を伝える記事も掲載しています。オープン1周年を迎えた2019年には、出店店舗とお客様の双方との関わりを強化しました。

例えば、代替肉等のサステナブルな肉や、本のサーキュラーエコノミー、シンプルな暮らしを実践するミニマリストのライフスタイル等、多岐にわたるテーマの記事を掲載しました。こうした記事の掲載に加え、「Rakuten Optimism 2019」や「楽天スーパーナイター」等のオフラインイベントにも参加し、普段インターネットに触れる機会の少ない方々にも、サステナブル消費の重要性をお伝えしました。

また、「楽天市場」の出店店舗との関わりをさらに深めるため、Eコマースにおける店舗運営に関するノウハウをEラーニング形式

で学べるRUxにおいて、新しいトレンドであるサステナブルな買い物とビジネスチャンスに関するスペシャルコンテンツを、昨年初めて提供しました。このコンテンツは、2019年に最も反響のあった講座の1つとなりました。



楽天ショップ・オブ・ザ・イヤー：CSR賞

「楽天ショップ・オブ・ザ・イヤー」は、お客様による投票数、売上、売上の成長率、注文件数、お客様対応等から最も秀でた年間の最優秀店舗が選ばれる「楽天市場」の表彰制度です。そのうち、CSR (社会的責任) 賞は、「楽天市場」の店舗運営を通じてSDGsの達成に貢献したショップに授与される特別賞です。

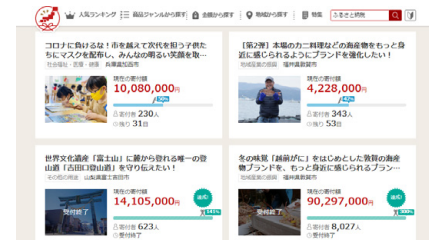
2019年は、長年にわたるオーガニックコットン製品の普及活動が評価され、「メイド・イン・アース」にCSR賞が贈られました。同ショップが扱うオーガニックコットンは、児童労働や環境悪化等、新興国における伝統的なコットン農業が抱える課題の解決策の1つとなっています。



楽天ふるさと納税

「楽天ふるさと納税」は、人口減少等の課題を抱える地方自治体にインターネット上で寄附し、税控除が受けられる、ふるさと納税制度の主要なプラットフォームです。同プラットフォームを通じて、全国の930を超える自治体が寄附の募集を行っています。

特定のプロジェクトへの直接支援を希望する寄附者には、「楽天市場」内で「楽天ふるさと納税クラウドファンディング」を提供しています。クラウドファンディングの開設以来、2020年4月末時点までに、33,000名以上のお客様より6億5千万円を超える寄附額が集まっています。



ふるさと納税を通じた福岡県宇美町の課題解決

宇美町は、「産み育てる町」を目指し、福岡市のベッドタウンとして成長しています。そのため、県内外から多くの家族が移り住み、保育園の待機児童が増え、共働き夫婦のワークライフバランスに支障をきたす課題を抱えていました。この課題を解決するため、宇美町は「楽天ふるさと納税」により集まった寄附金を活用し、保育施設の数を増やすことにしました。その結果、保育施設の数が5施設から15施設に増え、2018年時点で待機児童ゼロを達成することができました。



Rakuten Farm

楽天は、インターネットを利用して、農家人口の減少に伴う深刻な課題に直面している農業の活性化に取り組んでいます。「Rakuten Farm」は、農作物を育てる生産者の収入確保に貢献するだけでなく、地域コミュニティにおける雇用機会ももたらしています。また、オーガニック野菜の需要拡大を踏まえ、持続可能な農業やより健康的な食事も推進しています。



オーガニック農業の推進

「Rakuten Farm」は、日本において持続可能な農業の導入を加速することをミッションの1つとしています。そこで、自社農地・工場共に有機JASを取得し、18品目の野菜が、環境負荷の低減や食品安全、労働環境に配慮した持続可能な生産活動への国際認証「GLOBALG.A.P.」を取得しています。こうした認証は、製品のトレーサビリティに優れているため、消費者は健康で安心な食事を楽しむことができます。

日本における耕作面積に対するオーガニック農業の面積は約0.5%*となっており、7%を超える欧州の主要国と比較して、今日の日本におけるオーガニック農業は他国に比べて遅れを取っていると言えます。その結果、オーガニック野菜の製品価格は比較的高くなってしまいます。「Rakuten Farm」は、より多くの消費者に持続可能な農作物をより手頃な価格で楽しんでもらうよう取り組みを進めています。

*2019年7月農林水産省発行「有機農業をめぐる我が国の現状について」より



地域コミュニティの活性

「Rakuten Farm」は、オーガニック野菜の製品販売を通じて地域コミュニティ全体をエンパワーメントしています。オーガニック野菜をカットサラダや冷凍野菜に加工するため、現在、愛媛県内で2つの加工工場を運営しています。そのうち1つは、豪雨により甚大な被害を受け廃業となった工場を修復・再活用し、廃業となった工場から元従業員を雇用しています。

オーガニック農業はまだ日本であり普及しておらず、気候の影響を受けやすいため、これらの工場で加工するためのオーガニック野菜を安定的に調達することは、容易ではありません。しかし、「Rakuten Farm」では自社農場の管理等を含む一貫生産体制をとっているため、安定したオーガニック野菜の加工が可能となり、持続可能な雇用創出にもつながっています。また、野菜を作るだけでなく、加工品にして付加価値を付けることで、生産者の高収益化につながっています。



気候変動への取り組み

気候変動は、気象パターンの変化をもたらし、異常気象のリスクを増大させるなど、世界中の人々や当社の事業活動に影響を及ぼしています。楽天は、気候変動は今日の社会が直面する最も差し迫った課題の1つであると認識し、グローバル企業としての責任、そして楽天のミッションを果たすため、低炭素社会の実現に貢献していきます。



低炭素な事業活動を目指す取り組み

オンラインを中心とする楽天の様々なサービスは、電力に支えられています。しかし、発電方法によっては気候変動の要因となる温室効果ガスの発生につながります。また、物流サービスをはじめとするオフラインサービスも、商品配送トラックからのCO₂排出等、気候変動に影響を及ぼしています。楽天では、こうした自社の事業活動による気候変動への影響を低減するため、高い目標を設定し、達成に向けた取り組みを進めています。

環境目標



オフィスやデータセンター、物流センター等の拠点において、当社が事業活動で使用している電力を2025年までに100%再生可能エネルギーにする。



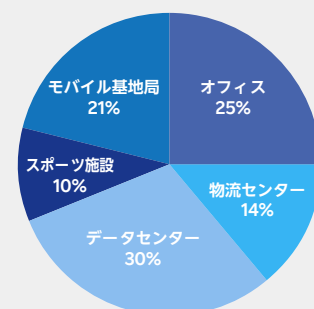
2025年までに電力消費により排出される温室効果ガス排出量（スコープ2）をゼロにする。

グリーン電力戦略

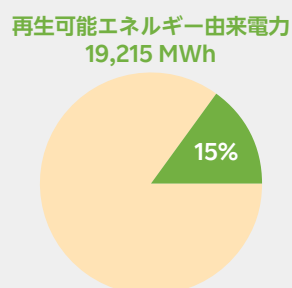
楽天グループの電力消費量

楽天による気候変動への影響の90%以上が、電力消費によるものです。2019年、楽天グループの電力消費量は126,979 MWhとなり、前年と比べ、大幅な上昇となりました。これは、楽天モバイルのMNO（移動体通信事業者）としての正式サービス開始に向けた準備や、世界中でのデータセンターや物流センター、オフィスの増加によるものです。

2019年度楽天グループの電力消費内訳



2019年度楽天グループの再生可能エネルギー由来電力調達状況



100%再生可能エネルギー由来電力へ切り替え

2019年12月、当社は「RE100」に加盟することを発表しました。「Renewable Electricity 100%」を表す「RE100」は、事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを目指す企業で構成される、国際的なイニシアチブです。楽天の加盟は、日本企業としては30番目、グローバルでは220番目となりました。まずは、2025年までに当社のオフィスやデータセンター、物流センター等の拠点における電力を100%再生可能エネルギーに切り替え、その後国内外のグループ会社において再生可能エネルギー由来電力の使用を加速していきます。

2019年は、楽天エコシステム（経済圏）のうち、「楽天市場」、「楽天トラベル」等を含む10を超える主要なサービスのCO₂排出量に相当する9,145トンのCO₂をオフセットしました。その結果、「RE100」のコミットメントを50%の達成することとなり、グループ全体では15%の再生可能エネルギー由来電力を調達しました。



2019年にオフセットされた10を超える主要なサービス

Rakuten		
Rakuten Fashion	Rakuten BEAUTY	Rakuten Pasha
Rakuten Farm	Rakuten ラフマ	Rakuten みんな就
Rakuten Travel	EARTH MALL	Rakuten レシビ
Rakuten プックス	Rakuten TV	Rakuten SUPER LOGISTICS

ステークホルダーとの関わり

楽天のビジネスは、お客様やビジネスパートナー、サプライヤーや投資家、そして従業員等、様々なステークホルダーに支えられており、温室効果ガスの削減も、皆様の理解と協力は実現することができないと考えています。ステークホルダーと共に、自社の事業によるCO₂排出量の削減のみにとどまらず、気候変動に取り組んでいきます。

スポーツイベントにおけるCO₂オフセット

気候変動への関心を高めるため、スポーツイベントにおいて積極的にCO₂排出量をオフセット（代替無効化）しています。2018年、楽天グループのプロスポーツチーム「ヴィッセル神戸」（サッカー）と「東北楽天ゴールデンイーグルス」（野球）は、神戸市の再生可能エネルギープロジェクトや、東北の間伐プロジェクトから創出されたJ-クレジットを使用して、2試合における電力消費や観客動員による312トンのCO₂をオフセットしています。

2019年は、NBAとパートナーを組み、再生可能エネルギーにより創出されたJ-クレジットを使用し、「NBA Japan Games Presented by Rakuten」のイベント会場における電力消費により排出されたCO₂をオフセットしました。

さらに、来場者にもCO₂排出削減の取り組みにご参加いただける

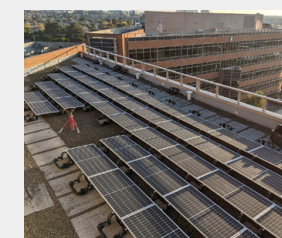
よう、イベント会場にCO₂オフセットブースを設置しました。ブースを訪れた方が記念写真を撮影いただくごとに、1人が一日に排出するといわれる6kgに相当するCO₂をオフセットしました。これにより、イベント運営にかかるCO₂排出量を実質ゼロとただだけでなく、来場者の移動にかかるCO₂についても削減することが出来ました。



再生可能エネルギー由来電力の調達へのアプローチ

アプローチ1 再生可能エネルギーによる自家発電

楽天では、再生可能エネルギー由来電力の調達にあたり、自社の敷地内において再生可能発電容量の増加に貢献する「追加性（additionality）」の原則に従っています。電力調達の際に国の電力供給網に依存する場合、楽天のCO₂排出状況は国による再生可能エネルギー由来電力の採用状況に左右され、多くの場合、従来の化石燃料や原子力に依存することになります。そのため、可能な場合は電力会社の送配電ネットワークを使わずに済む、最も効率的な調達方法である、再生可能エネルギーによる自家発電設備の導入を優先します。

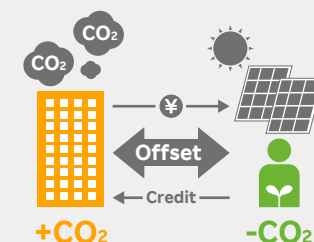


アプローチ2 再生可能エネルギー電力供給業者との契約

自社敷地内における発電が望ましいものの、すべての敷地に100%の需要を賄える再生可能エネルギーによる自家発電設備を導入する十分なスペースや権限があるわけではありません。そのような場合には、環境価値が付帯する電力や、カーボンフリー電力への契約切り替えを検討します。楽天エコシステム（経済圏）において、低コストで最適化された電力のソリューション提供を担う「楽天エナジー」は、2020年3月、法人向けに再生可能エネルギー由来の電力供給メニュー「REco」の開始を発表しました。今後、楽天の拠点においてカーボンフリー電力を調達するにあたって、「楽天エナジー」のノウハウを活用することが、再生可能エネルギー由来電力への切り替えの戦略において重要な役割を果たします。

アプローチ3 再生可能エネルギー証書を用いたCO₂排出のオフセット

賃貸物件のため電力契約の管理ができない拠点については、日本政府が認定したJ-クレジット等の再生可能エネルギー証書を購入し、電力消費に伴うCO₂排出をオフセットします。楽天は、事業拠点やイベント等で発生したCO₂排出のクレジットを償却し、無効化通知書を取得しています。CO₂オフセットによって、エネルギー業界の主要なステークホルダーに対し、間接的に再生可能エネルギーの導入を加速奨励すると共に、パートナーシップや共同イノベーションを呼び掛けることで、再生可能エネルギーに対する需要が存在するというシグナルを市場に発信しています。



社会貢献活動

多様なバックグラウンドを持つ20,000人超の従業員や、様々なテクノロジーに支えられている70超のサービス等、楽天のアセットを活用して社会のために私たちができることは、無限にあります。ますます増えゆくステークホルダーの「well-being」のために、事業活動を越えた社会貢献活動を通じて、楽天のミッションを果たしていきます。

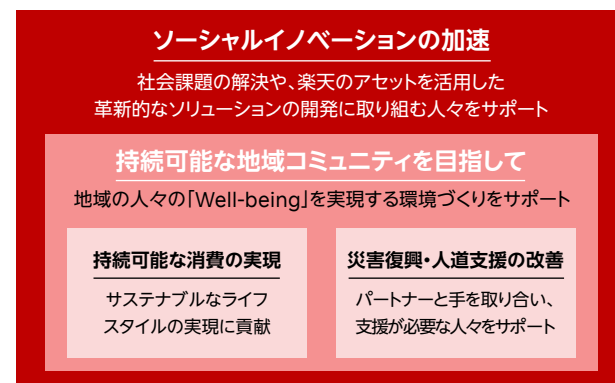


ソーシャルイノベーションの加速

楽天のアセットの活用

地方の活性化を目指す「楽天市場」をはじめ、楽天は創業以来、事業を通じた社会への貢献にコミットしてきました。2008年には、全国の高校生にEコマースの基礎を伝える取り組み「楽天IT学校」を開始。2011年には、楽天の決済システムを活用したインターネット募金「楽天クラッチ募金」を開始するなど、「楽天エコシステム（経済圏）」の拡大に伴い多様化した楽天のアセットを活用し、人々をエンパワーメントする取り組みを進めてきました。

2017年には、お客様、ビジネスパートナー、従業員等のステークホルダーとの対話を経て、サステナビリティにおける重点領域を特定した、「楽天のマテリアリティ」を確立し、これに従い社会貢献活動戦略も刷新しました。



社会貢献活動の重点領域

楽天の企業文化を体現する活動

楽天のノウハウを活かして社会にポジティブな変化をもたらす中で、社員が重要な役割を果たしています。社会貢献活動は、参加する従業員にもプラスの影響をもたらしています。

各活動は、「エンパワーメント」に代表されるような楽天の企業文化を体現しています。日々の業務でユーザーやビジネスパートナーと直接関わらない従業員も、楽天グループのビジネスアセットを生かした社会貢献活動に参加し、ステークホルダーへのエンパワーメントにかかわることで、楽天のミッション、ビジョン、価値観を感じることができます。従業員への調査でも、活動への参加が「社会に貢献したい」という従業員の意欲に大きく影響していることが分かっています。

2019年に制定された「楽天グループサステナビリティポリシー」でも、社会貢献活動は楽天の企業文化の重要な側面であることが明記されています。

従業員の参加を推進する仕組み

すべての従業員が社会へ貢献したいと感じていても、日常業務の範囲を超えて新しいステークホルダーと関わりを持つことは、時間の面で難しい場合があります。楽天では、従業員の社会貢献活動への参加を促す制度を導入しています。楽天の「兼務」制度では、従業員が各々の業務時間のうち一定の割合を本務以外のプロジェクトに専念する時間に充てることができます。この制度は、中期から長期のプロボノ活動への参加にも積極的に適用されています。兼務としての社会貢献活動は、年に2度の人事評価の対象とし、社会貢献活動に取り組む従業員を評価しています。

また、2019年には、日本各地で発生した一連の豪雨や台風等の災害復興支援に参加する従業員を支援するため、最大5日間の特別休暇を一定期間導入しました。2020年3月には、この特別休暇が通年取得可能となり、災害復興支援だけでなく、非営利団体等による公益的な活動への支援にも利用できるようになりました。

2019年の社会貢献活動の一例

Rakuten IT School NEXT

「Rakuten IT School NEXT」では、次世代を担う高校生が、楽天のサービスやテクノロジーを活用しながら、地域の未来をデザインします。地域住民や楽天の従業員とチームを組み、ワークショップに参加し、東京での成果発表会に向けて4カ月間にわたって、地域が抱える課題の解決策を練り上げます。

2019年の参加10校は、SDGsの目標年に合わせ、各地域の「2030年の理想の未来」を実現するアイデアを考え、サステナブルな漁業（鳥取県）、離島の働き方（愛媛県）、伝統文化（沖縄県）等を含む課題に取り組みました。



Rakuten Social Accelerator

「Rakuten Social Accelerator」は、社会起業家と楽天の従業員が協働して社会課題の解決を目指すプログラムです。参加する社会起業家は、半年間のプログラムを通じて、それぞれのビジネスを発展させます。このプログラムでは、単純にアドバイスを提供するだけではなく、様々な分野の経験を持つ楽天の従業員のサポートにより、マーケット分析やオンラインマーケティング、新たなサービスの開発等、社会的インパクトのにつながる具体的な成果を生み出すことを目指しています。

第2期となる2019年は、日本の5団体、インドの3団体と協働を行いました。日本では、医療、難民支援、若者の就業、途上国支援、地域活性化、インドでは食品ロスや飢餓、野生生物や文化遺産の保護、視覚障がい者の生活と教育支援に取り組む団体と共に、ウェブサイトの構築やアプリケーション制作に取り組みました。



Rakuten Viber x 世界自然保護基金 (WWF)

2019年7月から10月にかけて、メッセージングアプリ「Rakuten Viber」はグローバルキャンペーンとして世界自然保護基金 (WWF) と連携し、2022年までに野生のトラの生息数を2倍にする取り組みを支援しました。このキャンペーンでは、同アプリを活用して、トラをテーマにしたステッカーやWWFに関する最新情報を発信するコミュニティ、また、ユーザーがトラに関するクイズに答えるチャットボット等を展開し、WWFの募金活動を支援しました。また、「Rakuten Viber」は、アプリを通して集められた募金額に対して同額を上乗せして拠出しました。WWFとの連携は、2017年4月に実施された環境保護の重要性と世界中のWWFの活動に関するユーザー向けの教育キャンペーンから始まっています。



* 「Rakuten Viber」からの拠出金額を含む

財務セクション

主要財務指標10年サマリー

	JGAAP			IFRS							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
売上収益	(百万円)	¥ 346,144	¥ 379,900	¥ 400,444	¥ 518,568	¥ 598,565	¥ 713,555	¥ 781,916	¥ 944,474	¥ 1,101,480	¥1,263,932
営業利益(Non-GAAP)	(百万円)	0	0	0	103,344	118,092	152,153	119,615	167,010	161,130	95,129
営業利益	(百万円)	63,766	70,789	50,055	90,244	106,397	94,689	78,512	149,344	170,425	72,745
税引前当期利益又は損失(△)	(百万円)	—	—	49,106	88,610	104,691	94,076	74,458	138,082	165,423	△44,558
当期利益又は損失(△)	(百万円)	34,956	△2,287	21,136	43,481	71,412	45,885	38,435	110,488	141,889	△33,068
当期包括利益	(百万円)	—	△7,706	31,574	67,881	122,847	52,725	20,106	100,981	124,452	△42,818
親会社の所有者に帰属する持分	(百万円)	249,233	231,025	235,942	300,063	424,020	666,111	682,391	683,181	774,473	735,672
総資産額	(百万円)	1,949,516	1,915,892	2,287,634	3,209,808	3,680,695	4,269,953	4,604,672	6,184,299	7,345,002	9,165,697
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	18,160.62	170.89	179.48	227.7	320.6	467.65	478.4	507.32	572.83	542.43
基本的1株当たり当期利益又は損失(△)	(円)	2,666.28	△1.74	15.59	32.6	53.7	33.5	26.96	80.03	105.43	△23.55
希薄化後1株当たり当期利益又は損失(△)	(円)	2,657.43	—	15.56	32.41	53.38	33.25	26.74	79.28	104.38	△23.55
親会社所有者帰属持分比率	(%)	12.2	11.7	10.3	9.3	11.5	15.6	14.8	11	10.5	8.0
親会社所有者帰属持分当期利益率	(%)	15.8	△1.0	9.2	16	19.5	8.4	5.7	16.2	19.5	△4.2
株価収益率	(倍)	25.5	—	43.2	48	31.3	41.9	42.5	12.9	7	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	30,304	27,585	104,687	1,485	111,860	78,245	30,700	162,056	145,615	318,320
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△60,538	56,351	67,440	30,584	△261,085	△224,078	△26,841	△203,718	△67,569	△286,290
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	27,609	△34,648	△56,820	75,252	189,512	221,831	45,200	194,458	208,418	458,370
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	100,736	149,752	270,114	384,008	428,635	501,029	548,269	700,881	990,242	1,478,557
従業員数	(名)	7,119	7,615	9,311	10,867	11,723	12,981	14,134	14,845	17,214	20,053

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 2019年度株価収益率については、当期損失が計上されているため記載していません。

5 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まれていません。

6 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。

連結財政状態計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 2018年12月31日	当連結会計年度 2019年12月31日
資産の部		
現金及び現金同等物	¥ 990,242	¥ 1,478,557
売上債権	181,026	222,485
証券事業の金融資産	1,789,832	1,976,009
カード事業の貸付金	1,464,030	1,828,216
銀行事業の有価証券	205,641	272,711
銀行事業の貸付金	891,925	1,049,993
保険事業の有価証券	277,057	287,200
デリバティブ資産	27,388	28,050
有価証券	384,788	163,259
その他の金融資産	275,800	390,234
持分法で会計処理されている投資	12,788	177,199
有形固定資産	91,335	376,424
無形資産	553,815	609,450
繰延税金資産	50,049	80,153
その他の資産	149,286	225,757
資産合計	7,345,002	9,165,697
負債の部		
仕入債務	255,353	329,483
銀行事業の預金	2,355,114	3,160,748
証券事業の金融負債	1,753,216	1,860,645
デリバティブ負債	9,213	10,172
社債及び借入金	1,234,143	1,727,096
その他の金融負債	444,531	820,440
未払法人所得税等	13,243	12,952
引当金	90,516	109,845
保険事業の保険契約準備金	334,536	318,090
退職給付に係る負債	5,164	11,374
繰延税金負債	13,059	2,049
その他の負債	60,707	65,603
負債合計	6,568,795	8,428,497
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	218,856	224,379
利益剰余金	424,568	413,603
自己株式	△97,300	△92,305
その他の資本の構成要素	22,425	△15,929
親会社の所有者に帰属する持分合計	774,473	735,672
非支配持分	1,734	1,528
資本合計	776,207	737,200
負債及び資本合計	7,345,002	9,165,697

連結損益計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 自2018年01月01日 至2018年12月31日	当連結会計年度 自2019年01月01日 至2019年12月31日
継続事業		
売上収益	¥1,101,480	¥1,263,932
営業費用	1,027,753	1,266,902
その他の収益	120,634	86,901
その他の費用	23,936	11,186
営業利益	170,425	72,745
金融収益	954	3,642
金融費用	4,132	9,027
持分法による投資損失	1,824	111,918
税引前当期利益又は損失(△)	165,423	△44,558
法人所得税費用	23,534	△11,490
当期利益又は損失(△)	141,889	△33,068
当期利益又は損失(△)の帰属		
親会社の所有者	142,282	△31,888
非支配持分	△393	△1,180
当期利益又は損失(△)	141,889	△33,068
(単位：円)		
親会社の所有者に帰属する1株当たり当期利益又は損失(△)		
基本的	¥105.43	¥△23.55
希薄化後	104.38	△23.55

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 自2018年01月01日 至2018年12月31日	当連結会計年度 自2019年01月01日 至2019年12月31日
当期利益又は損失(△)	¥141,889	¥△33,068
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	△4,347	16,505
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	1,156	△4,061
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	△1,059	△4,582
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	296	1,283
確定給付制度の再測定	△65	△1,257
確定給付制度の再測定に係る法人所得税	18	376
持分法によるその他の包括利益	△4	25
純損益に振替えられることのない項目合計	△4,005	8,289
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	△21,553	△11,211
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	154
在外営業活動体の換算差額に係る法人所得税	—	1,166
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	1,560
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	△123
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	△1,420
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	7
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	△425	△1,652
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	10	431
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	550	649
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	19	△136
持分法によるその他の包括利益	43	△7,464
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	△13,432	△18,039
税引後その他の包括利益	△17,437	△9,750
当期包括利益	124,452	△42,818
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	124,838	△41,643
非支配持分	△386	△1,175
当期包括利益	124,452	△42,818

連結持分変動計算書

前連結会計年度

自2018年01月01日 至2019年12月31日

(単位：百万円)

	その他の資本の構成要素											親会社の 所有者に 帰属する 持分合計	非支配 持分	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 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				
2018年1月1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	—	—	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														
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	—	—	—	
自己株式の処分	—	△6,103	—	6,316	—	—	—	—	—	—	213	—	213	
新株予約権の発行	—	7,776	—	—	—	—	—	—	—	—	7,776	—	7,776	
新株予約権の失効	—	△72	72	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
その他	—	—	△439	—	—	—	—	—	—	—	△439	—	△439	
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	

当連結会計年度

自2019年01月01日 至2019年12月31日

(単位：百万円)

	その他の資本の構成要素											親会社の 所有者に 帰属する 持分合計	非支配 持分	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 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				
2019年1月1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	
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	△2,087	—	—	—	—	—	—	—	△2,087	—	△2,087	
会計方針の変更を反映した当期首残高	205,924	218,856	422,481	△97,300	1,462	25,781	△511	△4,260	△47	22,425	772,386	1,734	774,120	
当期包括利益	—	—	△31,888	—	—	—	—	—	—	—	△31,888	△1,180	△33,068	
税引後その他の包括利益	—	—	—	—	△17,354	12,487	△708	△3,299	△881	△9,755	△9,755	5	△9,750	
当期包括利益合計	—	—	△31,888	—	△17,354	12,487	△708	△3,299	△881	△9,755	△41,643	△1,175	△42,818	
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														
剰余金の配当	—	—	△6,084	—	—	—	—	—	—	—	△6,084	—	△6,084	
その他の資本の構成要素から利益剰 余金への振替	—	—	28,599	—	—	△28,599	—	—	—	△28,599	—	—	—	
自己株式の処分	—	△4,927	—	4,995	—	—	—	—	—	—	68	—	68	
新株予約権の発行	—	10,584	—	—	—	—	—	—	—	—	10,584	—	10,584	
新株予約権の失効	—	△93	93	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
その他	—	—	153	—	—	—	—	—	—	—	153	—	153	
所有者による拠出及び 所有者への分配合計	—	5,564	22,761	4,995	—	△28,599	—	—	—	△28,599	4,721	—	4,721	
子会社に対する所有持分の変動額														
新株の発行	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1,226	1,226	
非支配持分の取得及び処分	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
その他	—	△41	249	—	—	—	—	—	—	—	208	△257	△49	
子会社に対する所有持分の 変動額合計	—	△41	249	—	—	—	—	—	—	—	208	969	1,177	
所有者との取引額合計	—	5,523	23,010	4,995	—	△28,599	—	—	—	△28,599	4,929	969	5,898	
2019年12月31日現在	¥205,924	¥224,379	¥413,603	¥△92,305	¥△15,892	¥9,669	¥△1,219	¥△7,559	¥△928	¥△15,929	¥735,672	¥1,528	¥737,200	

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2018年01月01日 至2018年12月31日	当連結会計年度 自2019年01月01日 至2019年12月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期利益又は損失(△)	¥165,423	¥△44,558
減価償却費及び償却費	72,429	106,370
減損損失	4,168	4,641
その他の損益(△は益)	△101,050	55,297
営業債権の増減額(△は増加)	△36,059	△47,356
カード事業の貸付金の増減額(△は増加)	△281,335	△364,138
銀行事業の預金の増減額(△は減少)	409,403	805,850
銀行事業のコールローンの純増減額(△は増加)	25,000	△15,000
銀行事業の貸付金の増減額(△は増加)	△149,964	△158,068
営業債務の増減額(△は減少)	22,988	73,658
証券事業の金融資産の増減額(△は増加)	99,080	△186,289
証券事業の金融負債の増減額(△は減少)	△36,938	107,535
その他	△7,323	12,290
法人所得税等の支払額	△40,207	△31,912
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	145,615	318,320
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△9,943	△9,708
定期預金の払戻による収入	8,863	10,929
有形固定資産の取得による支出	△23,442	△108,065
無形資産の取得による支出	△64,140	△99,173
子会社の取得による支出	△11,944	△12,332
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	26,234	-
持分法投資の取得による支出	△1,159	△9,273
銀行事業の有価証券の取得による支出	△270,099	△383,885
銀行事業の有価証券の売却及び償還による収入	267,557	316,698
保険事業の有価証券の取得による支出	△111,154	△150,338
保険事業の有価証券の売却及び償還による収入	121,901	161,501
有価証券の取得による支出	△30,432	△26,057
有価証券の売却及び償還による収入	18,547	53,740
その他の支出	△9,222	△42,077
その他の収入	10,038	11,750
投資活動によるキャッシュ・フロー合計	△67,569	△286,290

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2018年01月01日 至2018年12月31日	当連結会計年度 自2019年01月01日 至2019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)	¥△51,297	¥107,701
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	80,000	18,500
長期借入れによる収入	290,976	490,805
長期借入金の返済による支出	△271,356	△324,166
社債の発行による収入	169,394	215,516
社債の償還による支出	△150	△20,000
リース負債の返済による支出	△852	△17,577
配当金の支払額	△6,056	△6,113
その他	△2,241	△6,326
財務活動によるキャッシュ・フロー合計	208,418	458,340
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,897	△2,055
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	289,361	488,315
現金及び現金同等物の期首残高	700,881	990,242
現金及び現金同等物の期末残高	990,242	1,478,557

会社情報

2019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：7,288名 連結：20,053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により「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において開示しています。

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2019をお読みいただき、誠に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。2019年度は、楽天の新たなコーポレートスローガンである「WALK TOGETHER」を当レポートのタイトルにいたしました。「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」という企業理念の下、すべてのステークホルダーの皆様と共に歩みながら社会に貢献し、より豊かな世の中を目指すという想いを中心とし、コンテンツを作成いたしました。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、そして「WALK TOGETHER」に込められた想いが、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