



Empowering Japan, Empowering the World

コーポレートレポート 2021

Rakuten

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

楽天グループのあり方を明確にすると同時に、すべての従業員が理解し実行する価値観・行動指針が「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つで構成されています。

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(企業家精神)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いきます。

編集方針

コーポレートレポート2021は、財務情報とESGに対する取り組みをご報告するため、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>

2021年度(2021年1月1日～2021年12月31日)について報告していますが、2022年度の活動についても一部記載しています。

▶ ステークホルダー と共に目指す サステナブルな社会

サステナビリティは、楽天の企業文化の根底にある価値観です。

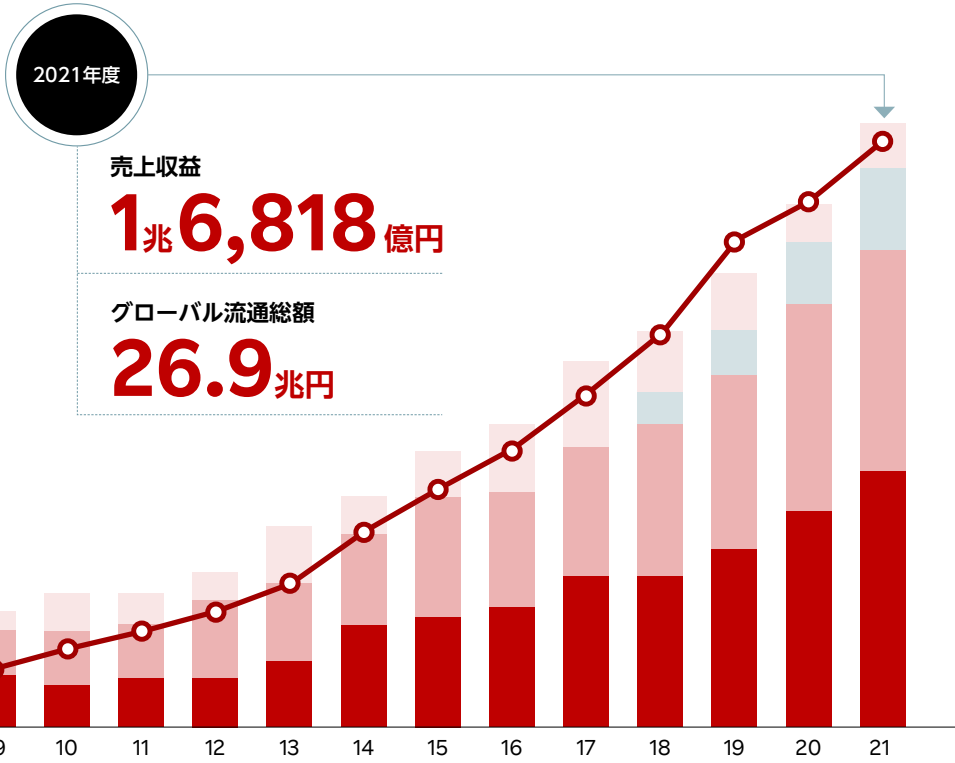
楽天は、「イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワメントする」ことをミッションとして掲げ、パートナーの皆様と共に歩んでまいりました。

大きく成長した今も、人々の生活を豊かにするサービスを提供し、ステークホルダーの皆様の成長を後押しすることで社会を変革する、という想いを大切にしています。イノベーションと強いパートナーシップの力で、持続可能な社会の実現を目指し続けます。



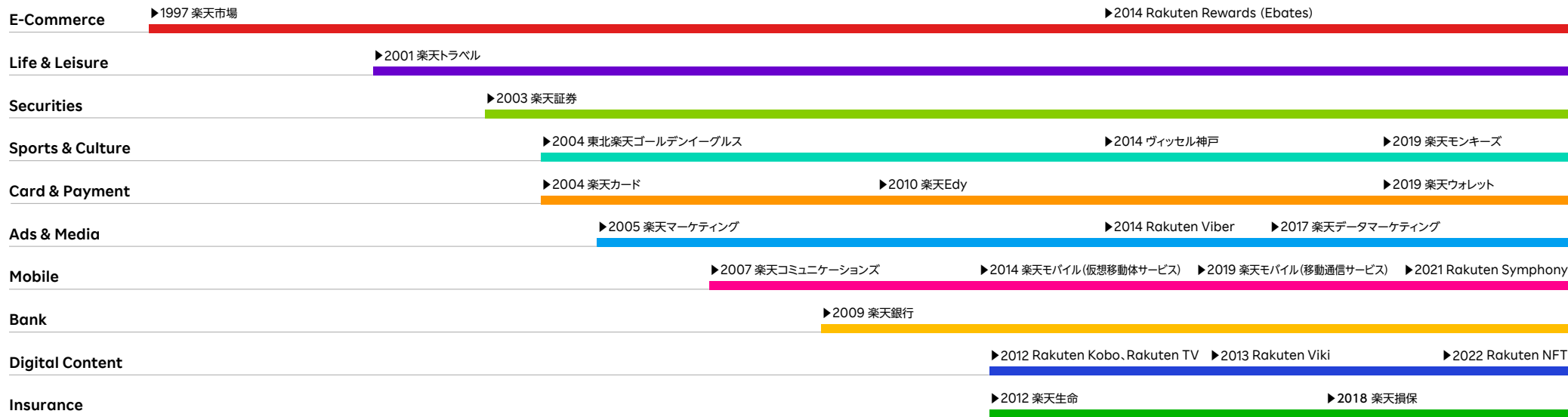
新たな価値創出を通じて 社会を変革し、豊かに

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おり、1997年の創業以来、業容を拡大してきました。現在は、Eコマース、フィンテック、デジタルコンテンツ、通信など様々なサービスを展開し、世界中で多くのユーザーに利用されています。これからも、「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。



売上収益推移とグローバル流通総額

- その他
- モバイル
- フィンテック
- 国内EC
- グローバル流通総額



*色の分類については楽天エコシステムをご参照⇒P4楽天グループの価値創造プロセス

▶ 楽天グループの価値創造プロセス

楽天グループには、グローバルで約16億のメンバーシップ、国内では1億以上の楽天会員IDが存在しています。インターネットサービスやフィンテック、モバイルなど、国内外で、70を超える多様なサービスを結び付けることで、独自の「楽天エコシステム(経済圏)」を形成しています。

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

VALUE AND PRINCIPLES

楽天主義

投入する資本

P.15

財務資本 P.16

知的資本 P.17

技術的資本 P.18

人的資本 P.19

社会・関係資本 P.20

自然資本 P.21

楽天エコシステム



サステナビリティポリシー

コーポレート・ガバナンス P.40

戦略

P.22

ビジネス戦略

サステナビリティ戦略

創出価値

P.49

社会的価値

メンバーシップバリュー

経済的価値

▶ CEOメッセージ



楽天エコシステムの 超拡大へ

2021年度の国内EC流通総額は5兆円の大台に到達し、2022年2月にはモバイル事業において、楽天回線エリアの4G人口カバー率が総務省提出計画で予定していた96%を約4年前倒しで達成するなど、当社グループにとって大きな飛躍の年となりました。今後も、イノベーションを通じて、楽天エコシステムのさらなる拡大を図り、社会をエンパワーメントしていきます。

代表取締役会長兼社長

三木谷 浩史

CEOメッセージ

創業から25周年を迎えるにあたって

2022年、楽天グループは創業25周年を迎えました。私たちは創業時から「エンパワメント」という言葉を、事業の基本となる価値観として大切に、ステークホルダーの皆様と共に発展してまいりました。

創業した1997年は、「インターネットで人はモノを買わない」と言われていた時代でした。しかし、私たちは「インターネットは必ず普及し、Eコマースは欠かせない生活インフラになる」という未来を信じ、「楽天市場」を開設しました。

現在、インターネットは日常のあらゆるシーンに溶け込み、社会のインフラとして当たり前のものとなりました。今後、さらにあらゆる領域でデジタルトランスフォーメーションが進み、生活に関わるあらゆるものがインターネットにつながっていくでしょう。楽天はEコマースにとどまらず、フィンテックやモバイルなど、様々な事業を展開し、エコシステムを拡大しています。これからも「イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワメントする」というミッションのもと、社会に変革をもたらし続ける企業でありたいと考えています。

2021年度 ハイライト



2021年度の国内EC流通総額*1は5兆円の大台を突破

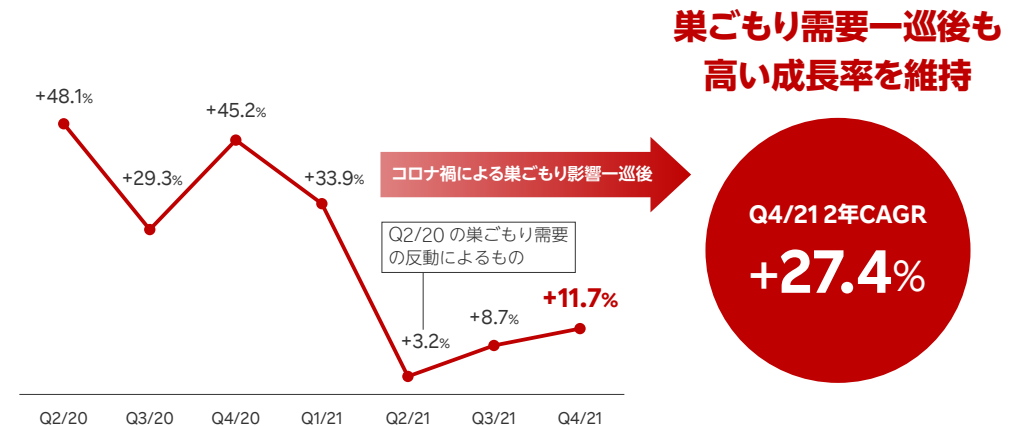
2020年からの新型コロナウイルスの感染拡大は、社会や経済、そして人々の生活様式に大きな影響を与えました。あらゆる業界で、オフラインとオンラインの融合が進んでいます。当社グループにおいても、Eコマースの流通が大きく伸び、2021年度に入ってその影響が一巡した後も、「楽天市場」を中心としたショッピングEC流通総額*2が安定的に伸長しました。2021年度第4四半期のショッピングEC流通総額は、前年同期比45.2%伸長した2020年第4四半期から、さらに11.7%成長し、2年平均成長率(2年CAGR)は+27.4%と、力強く拡大しました。これは、2020年を通して拡大した新規・復活ユーザーの定着が進み、購入頻度・購入金額共に上昇していることによります。

これらの結果、2021年度の国内EC流通総額は、5兆円を突破しました。日本のEC化率は欧米諸国やアジア各国と比較するとまだ低く、今後さらに拡大すると思われます。マーケット自体がオーガニックに拡大していく中、楽天は成長を加速するために、UI/UXの改善や商品ジャンルに合わせた戦略を強化するなど、ユーザーの利便性を向上し、次なる目標の国内EC流通総額10兆円達成に向けて、歩みを進めてまいります。

*1 国内EC流通総額(一部の非課税ビジネスを除き、消費税込み)=市場、トラベル(宿泊流通)、ブックス、ブックスネットワーク、Kobo(国内)、ゴルフ、ファッション、ドリーム、ビューティ、デリバリー、Rakuten24などの日用品直販、Car、ラクマ、Rebates、楽天西友ネットスーパー、クロスボーダートレーディング、等の流通額の合計

*2 ショッピングEコマース=楽天市場+1stパーティー(ファッション、ブックス、Rakuten24などの日用品直販、ネットスーパー)+オープンEC(Rebates、楽天ペイ オンライン決済)+ラクマ

ショッピングEC流通総額



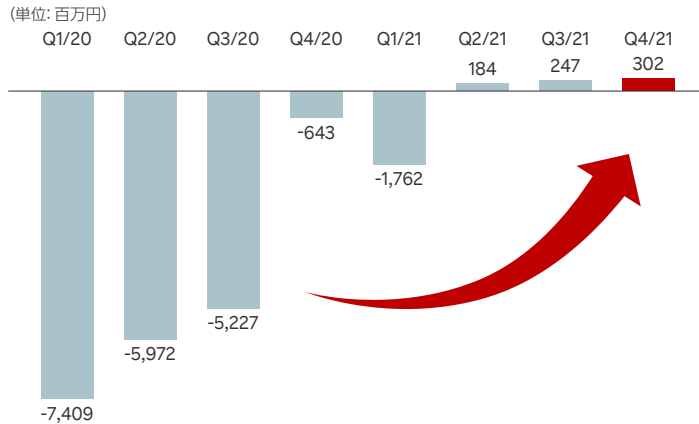
CEOメッセージ

スポーツ、海外事業を中心としたその他インターネットサービスセグメントの成長

2021年度は、スポーツや海外事業から構成されるその他インターネットサービスセグメントの業績が大幅に改善しました。コーポレートベンチャーキャピタルの「楽天キャピタル」が行う投資事業を除いたその他インターネットサービスセグメントのNon-GAAP営業利益は、前年対比で年間182億円改善し、当第2四半期から黒字化を達成しました。これは、2020年度、コロナ禍において影響を受けたキャッシュバックサイトの「Rakuten Rewards (旧Ebates)」やプロスポーツチームの「東北楽天ゴールデンイーグルス」、「ヴィッセル神戸」などの業績が改善したことに加え、事業ポートフォリオ委員会を設置し多岐にわたる事業について、グループ事業間でのシナジーや投資回収の経済合理性などの観点からモニタリングを行い、黒字化に向けた業績改善の取り組みと事業の選択と集中を行った成果と考えています。足元では、ウクライナでの人道的危機を受け「Rakuten Viber」で通話機能無料化や広告の配信停止などを行っていることから、一時的な業績への影響がありますが、事業基盤は順調に拡大しています。

その他インターネットサービスの収益改善

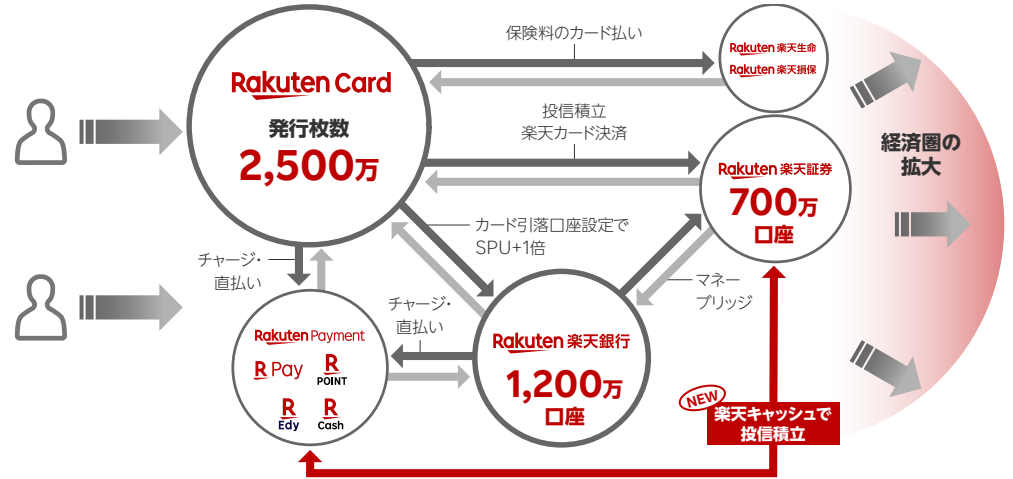
その他インターネットサービス 営業利益(マイノリティ投資損益除く)



業界トップクラスの顧客基盤の成長を誇るフィンテックサービス

当社グループのフィンテックサービスにおける顧客基盤は、業界トップの獲得ペースで加速度的に拡大し、2021年12月末時点で「楽天カード」発行枚数が2,500万枚、「楽天証券」口座数が700万口座、そして「楽天銀行」口座数が2022年1月に1,200万口座を突破しました。これは、フィンテックサー

フィンテックの全体戦略



ビスにおける事業間シナジーが奏功していることに加え、「楽天市場」など楽天グループ内のサービスにおいてもシナジーが創出されていることによります。

例えば、「楽天カード」で「楽天証券」の投信積立を行うことで「楽天ポイント」を貯めることができ、さらにポイントを利用した投資信託などの購入が可能であることや、「楽天証券」での取引時に「楽天銀行」の口座から自動で入出金ができる「マネーブリッジ」など、利便性の高い機能を提供することで、顧客の獲得とユーザーロイヤリティを高めています。さらに「楽天市場」流通総額における「楽天カード」決済比率は、10年前は約3割でしたが、2021年12月末時点で7割に達し、継続的に拡大しています。

このように当社のフィンテックサービスは年々顧客基盤と事業間シナジーが拡大し、「楽天カード」、「楽天証券」、そして「楽天銀行」いずれも業界トップクラスの顧客獲得数を維持しています。

「楽天カード」、トリプル3の達成に向けて

日本のキャッシュレス決済比率*は、約30%と世界各国と比較すると低く、政府も2025年に40%、将来的に80%にすることを掲げていることから、まだまだ拡大余地があると考えています。キャッシュレス決済の中でも、近年はQRコード決済などが拡大していますが、最も利用されているのはクレジットカードで、全体の約9割を占めています。

CEOメッセージ

こうした事業環境の中、「楽天カード」のショッピング取扱高は、業界を上回る成長率で推移しており、2021年度のショッピング取扱高は14.5兆円、前年同期比は+25.3%と力強く拡大しました。その結果、マーケットシェアは20%を超え、5年間で2倍となり、継続的にシェアを拡大しています。これは、楽天グループ内での利用に限らず、グループ外でも「楽天カード」の利用が拡大していることも大きな要因となっています。楽天サービス以外にもコンビニエンスストアやレストランなどで「楽天ポイント」の利用可能箇所数が拡大したことにより、使いやすく貯めたいポイントとして、ユーザーのロイヤリティが一層高まっていることが関係していると考えています。

このような状況を踏まえ、「楽天カード」は次なる目標として、カード発行枚数3,000万枚、ショッピング取扱高30兆円、取扱高シェア30%のトリプル3を掲げており、各指標は順調に推移しています。今後もユーザーの利便性向上とさらなる事業間シナジーの創出によって、目標の早期達成を目指してまいります。

*出典：経済産業省「中間整理を踏まえ、令和3年度検討会で議論いただきたい点」

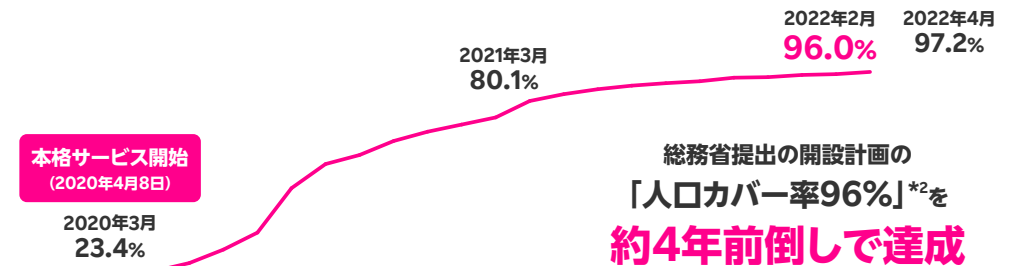
「楽天モバイル」携帯市場の民主化を目指す

「楽天モバイル」はゼロからの挑戦でした。2018年4月に、総務省から4Gサービス用の周波数を割り当てられた時は、ネットワークも基地局も何もありませんでした。そこから、2019年2月には、世界初^{*1}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実証実験に成功し、2020年4月に本格的に商用サービスの提供を開始しました。それまで完全仮想化のネットワークは、「絶対無理だ」「絵に描いた餅だ」などと言われていましたが、そのネットワークが安定的に商用稼働していることについて、世界の通信業界では大きな注目を集めています。

2021年はサービスエリア拡大において、大きな飛躍を遂げました。2022年2月には総務省に提出した開設計画で予定していた4G人口カバー率96%の達成を約4年前倒す形で実現し、驚異的なスピードで達成することができました。これは、楽天グループだからこそ実現できたことと考えています。当社従業員の頑張りはもちろんですが、工事会社の方々や楽天グループの各サービスでお付き合いのあるパートナー企業の皆様にサポートいただきながら、基地局を設置してまいりました。「完全仮想化」されたモバイルネットワークも世界初のイノベーションでしたが、この基地局設置においても、当社は従来のやり方にとらわれず、全社一丸となって取り組んできた成果と考えています。

また、我々がサービスを本格的に開始してからわずか2年ほどですが、契約回線数はMNOとMVNOを合わせて568万（2022年3月時点）に達し、乗り換え先^{*2}や顧客満足度^{*3}でNo.1を獲得しています。事業の土台は確固たるものになってきておりますが、私たちの挑戦は歩みを止めません。「楽天モバ

楽天回線エリア(4G) 人口カバー率^{*1}



*1 夜間人口に対する人口カバー率

*2 一部地域においては、公共業務用無線線の終了促進措置を実施中のため、現在5MHz幅でサービスを提供。20MHz幅でのサービス提供は、終了促進措置の完了後。

ル」は立ち上げフェーズでしたが、土台が固まりつつあります。「楽天市場」や「楽天カード」においても、土台が固まったタイミングから、本格的にドライブをかけることによって、成長が急加速しました。グループエコシステムとの本格連携や今後の新たな取り組みにより、「楽天モバイル」はNo.1の携帯キャリアを目指し、引き続き事業に注力してまいります。

*1 大規模商用モバイルネットワークとして(2019年10月1日時点)/ステラアソシエ調べ

*2 2020年12月以降開始の新料金プランへ乗り換えの方を対象にした「利用者意識調査結果(すでに乗換えた利用者の動き)」(2021年6月23日総務省実施)

*3 2021年 オリコン顧客満足度[®]調査 携帯キャリア 総合ランキング 第1位(2021年12月1日時点)

「楽天モバイル」ユーザーへの「楽天エコシステム」の浸透

楽天グループのサービスを2つ以上利用しているユーザーの割合は2021年12月末時点で全体の74.7%^{*1}となり、アクティブユーザーのうち4人に3人が楽天のサービスを2つ以上利用しています。こういった楽天エコシステムの成長をさらに加速させるドライバーとなるのが「楽天モバイル」です。

「楽天モバイル」ご契約後1年間における他のサービスの新規ご利用状況を見ると、「楽天市場」が35%、「楽天カード」が20%、「楽天ペイ」が12%、そして「楽天銀行」が10%と、「楽天モバイル」ユーザーが新たに各サービスを利用^{*2}されています。さらに、既に「楽天市場」をご利用いただいているユーザーについても、「楽天モバイル」ご契約をきっかけに1人当たりの年間購入金額が、加入前と比較して70%以上^{*3}と大幅に伸びています。

CEOメッセージ

今後5Gが普及し、IoTが社会に浸透していく中で、モバイル端末は今以上に人々の生活に欠かせないものとなっていくと考えています。そういった環境下において、多種多様なサービスを展開している当社が通信事業を運営していくことには非常に大きな意味を持ちます。今後さらに事業間のシナジーを創出することで、ユーザーのクロスユース拡大を実現していくとともに、「楽天モバイル」を中心としたロイヤリティの向上を目指します。

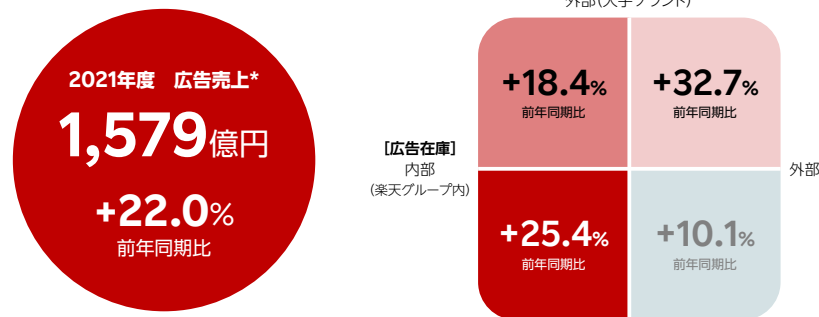
- *1 過去12カ月間における2サービス以上利用者数/過去12カ月間における全サービス利用者数(2021年12月末時点)(楽天ポイントが獲得可能なサービスの利用に限る)
- *2 楽天モバイル契約以前に各サービスの利用経験がなかったユーザーのうち、契約後1年以内に利用を開始したユーザーの割合(対象契約者:2021年1月-2021年6月に契約を行ったユーザー)
- *3 2019年5月から2020年5月までに楽天市場を利用し、2020年5月に楽天モバイル(MNO)に加入したユーザー

O2O (Online to Offline) 市場の拡大に向けた広告事業戦略

今後、様々な領域でさらにデジタルトランスフォーメーションが進んでいく中、オンラインとオフラインの相互送客を目的とするO2Oの取り組みは様々な業界において加速していくと考えられます。楽天グループでは、約1億の楽天IDに基づいたオンライン・オフライン双方の消費行動データや決済データ等の精度の高いデータを蓄積しています。これは、量・質共に日本最大級のデータであり、今後成長してゆくO2O市場においてマーケットシェアを拡大していきます。

2021年度の当社の広告売上は、EC事業の成長と共に『楽天市場』出店店舗などの内部広告主、及び大手消費財メーカーなどの外部広告主による広告出稿が共に加速したことが主な成長要因となり、前年同期比22.0%増の1,579億円となりました。デジタル広告事業は一般的に利益率が高く、売上成

広告事業 売上収益



*内部取引含む取扱高

長率は国内ECセグメントの売上成長率を上回り、グループ全体の利益率の向上に寄与しました。特に大手消費財メーカーなどの『楽天市場』への広告出稿が順調に伸びた結果、2021年度の「楽天市場」×大手メーカー主要クライアントの広告売上は、前年同期比35.1%増と力強く拡大しました。これは、効果測定が可能なオンライン広告を活用しながら、オンライン・オフラインの相互送客を目的とするO2Oの取り組みが拡大していることによります。

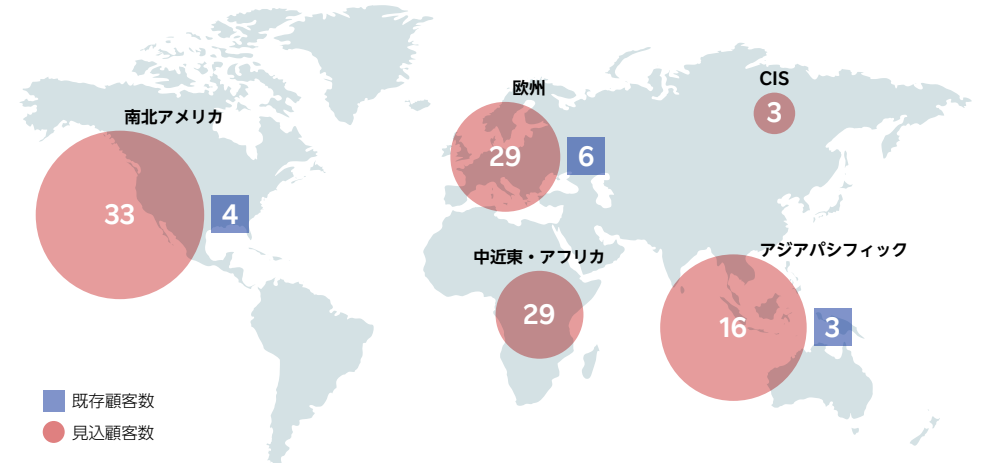
また今後、当社が蓄積してきたデータに加え、今後拡大していくモバイル事業により既存のユーザーとは異なる統計データを蓄積していくことが可能になります。これらを活用していくことでオンライン・オフライン統合型の広告売上を拡大し、グループ全体の利益率成長に貢献していきます。

通信業界のイノベーションをリードする「楽天シンフォニー」

楽天シンフォニーは、楽天モバイルの完全仮想化されたモバイルネットワーク構築実績と技術を活かし、クラウドネイティブかつOpen RANベースの通信プラットフォーム「Symworld™」をグローバルに展開する事業を進めています。新規通信事業者や既存通信事業者、事業規模を問わず、ネットワークの構築から運用まで、顧客のニーズに応じたサービス提供が可能となっています。

2021年は、楽天シンフォニーにとって飛躍の年となりました。8月には仮想化Open RANソリューションを提供するAltiostar社の完全子会社化を決定し、さらにドイツ通信事業者の1&1社によるドイ

楽天シンフォニーの既存顧客及び地域別顧客パイプライン



(2022年4月末時点)

CEOメッセージ

ソ国内の第4のモバイルネットワーク構築において、プラットフォームを包括的に提供することが決まりました。Altistar社など完全子会社化した企業の既存顧客も含めると、契約規模の合計は数十億ドルに達しています。楽天シンフォニーの既存顧客及び顧客パイプラインの合計は123社*となり、今後さらに契約獲得数は増えていく見通しです。

Open RANの市場規模は2025年以降、1,200億ドルもの大きさになると予想されています。そのような成長市場において、楽天シンフォニーはマーケットシェアを大きく伸ばすことができるポテンシャルを持っており、楽天グループのさらなるグローバル展開と成長の大きな足掛かりになると信じています。

カーボンニュートラル社会の実現に向けて

気候変動は、気候パターンの変化や、異常気象のリスクにより世界中の人々や私たちの事業に影響を及ぼす、今日の社会において最も差し迫った課題です。楽天の創業と同じ1997年に、「京都議定書」が採択され、世界初の温室効果ガス排出削減量の目標数値が策定されました。その後、2015年の「パリ協定」では、「世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2度より十分低く保ち、1.5度におさえる努力をする」と定められたものの、ここ10年で世界の平均気温は1度上昇しています。気温が2度上昇すると、極端な大雨の発生率は1.7倍に、農業に被害を及ぼす干ばつの発生率は2.4倍になるとも言われています。

こういった状況を受けて、世界はあらゆる経済活動において環境への意識・行動が当たり前求められる時代に確実に向かっています。今すぐ取り組み始めないと、いずれそれに対応できない事業者は社会の変化から取り残されてしまう、そんな時代に突入しているのではないかと考えています。国だけでなく、個人や企業を含め社会全体で向き合っていかなければいけないことであり、楽天としても、環境に優しい社会に向けた取り組みを進めていければと思っています。

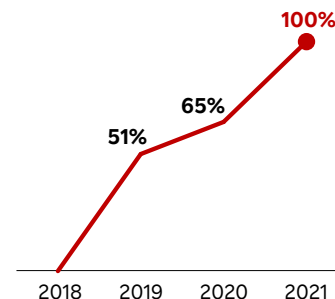
当社は、ビジネスで使用する電力をすべて再利用可能なエネルギーに切り替える「RE100」という目標にコミットしています。2021年度には、楽天グループ株式会社の再生可能エネルギー由来電力の割合が100%*となりました。また、連結子会社を含むグループ全体では20.6%に達しています。次のステップとして、自社単体だけではなく楽天モバイルや楽天カードといった連結子会社を含めたグループ全体で、2023年までに再エネ利用率100%の達成を目指しています。その目標に向けて、2022年度は社内体制を強化していきます。環境部をCOO (Chief Operating Officer) 直下に設立し、グループ横断的な取り組みを進めるための分科会、全社員会議を定期開催していきます。また、科学的な根拠に基づいた目標設定を行うことで、透明性の高い情報開示を着実に進めていきます。

*電力の再生可能エネルギー属性を証明する「FIT非化石証書」を利用し、実質100%再生可能エネルギー達成。

再生可能エネルギー由来電力比率の推移

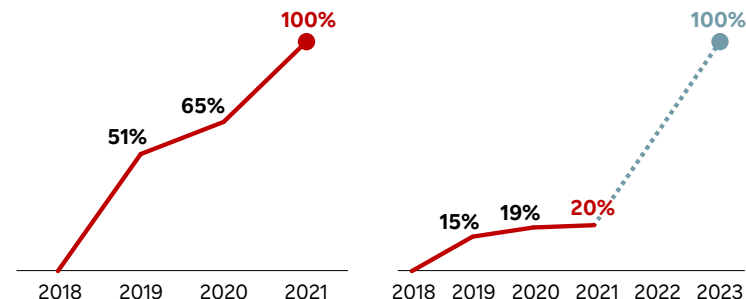
楽天グループ株式会社

2021年100%再生可能エネルギー達成*



楽天グループ全体(主な連結子会社)

2023年100%再生可能エネルギー達成に向け推進中



*電力の再生可能エネルギー属性を証明する「FIT非化石証書」を利用し、実質100%再生可能エネルギー達成

今も未来も、人々と社会のエンパワーメントを目指して

2021年に開催されたダボス会議では新型コロナウイルスという未曾有の危機に、これまでの社会や経済システムでは対応しきれなくなってきたということ、経済・社会システムの大転換を意味する「グレートリセット」というテーマが議論されました。アフターコロナの時代、経済や気候問題への対処、人権問題等の課題に対処していくためには、既存の仕組みから抜け出し、新たな仕組みをつくり出す必要があるということです。そういう意味において、こうしたサステナビリティの問題に対しても、積極的にテクノロジーを活用し、新たな制度・枠組みをつくっていくことで対処していかなければならないと考えています。

そのためにも、重要になってくるのが、すべてのステークホルダー全体の利益を追求するという考え方にシフトするということです。この考え方は、実は楽天が1997年から追求してきた、楽天・店舗様・お客様の三者がwin-win-winとなる「三方よし」の考え方に通じるものです。サステナビリティの取り組みにおいてもステークホルダーの皆様と共に取り組み、未来に向けて持続的な成長を続けられるようにしていきたいと強く思っています。

CFOインタビュー

モバイル事業の成長加速に 注力しながら中長期的な 財務健全性を維持します

2021年度の業績及び財務戦略を総括するとともに、次年度の見通しについて教えてください。

2021年度は全セグメントで増収を達成し、連結売上収益は前年比+15.5%の1兆6,818億円となりました。2018年度に1兆円に達した以降も力強く二桁増収を続けています。他方で、モバイル事業における基地局設置などの先行投資が継続中のため、Non-GAAP営業損益は2,250億円の損失(前年度は1,027億円の損失)となりました。ただし、モバイルセグメント、物流事業、マイノリティ投資の損益を除いたNon-GAAP営業利益は前年比+23.8%と拡大しており、当社グループの稼ぐ力は着実に高まっています。

セグメント別には、インターネットサービスの営業利益が前年比+166.2%となりました。「楽天市場」においてUI/UXの向上が継続的に図られているほか、共通の送料無料(込み)ラインや物流戦略など利便性向上に向けた様々な取り組みが進展し、ユーザーロイヤリティを測るNPS®が大きく改善しました。そうした中、巣ごもり消費で増加した新規・復活ユーザーが定着、クロスユース促進策なども奏功したことから、国内EC流通総額は5兆円を突破しました。また、フィンテックの営業利益も前年比+9.6%と堅調に推移しました。「楽天カード」のショッピング取扱高が14兆円を超えたほか、銀行・証券サービスの新規口座開設が加速していることが背景にあります。モバイル事業は、先行投資によるネットワーク関連コストなどの負担が大きく営業損失を計上しましたが、エリア展開は急速に進展し、楽天回線エリアの4G人口カバー率は2022年2月に96%に到達しました。これは総務省へ提出した開設計画の「人口カバー率96%」到達時期と比較し約4年の前倒しでの達成となります。

財務面では、モバイル事業への先行投資や金融事業の成長に伴う連結総資産の拡大がある中でも、銀行借入れや普通社債などの負債性の資金調達のみには依存するのではなく、日本郵政株式会社などへの第三者割当による新株発行増資や国際会計基準において資本とみなされる劣後特約付社債の



副社長執行役員
CFO
(Chief Financial Officer)

廣瀬 研二

2021年度売上収益と営業利益

(単位:十億円)

		2020年度	2021年度	前年同期比
国内EC	売上収益	602.9	711.9	+18.1%
	営業利益	53.9	74.2	+37.7%
その他	売上収益	271.9	291.5	+7.2%
	営業利益	-13.5	33.3	+46.8
インターネットサービスセグメント	売上収益	874.8	1,003.4	+14.7%
	営業利益	40.4	107.5	+166.2%
フィンテックセグメント	売上収益	576.2	619.0	+7.4%
	営業利益	81.3	89.1	+9.6%
モバイルセグメント	売上収益	172.5	227.5	+31.9%
	営業利益	-227.3	-421.2	-193.9
調整額	売上収益	-167.9	-168.2	-0.3
	営業利益	2.9	-0.5	-3.4
連結	売上収益	1,455.5	1,681.8	+15.5%
	Non-GAAP 営業利益	-102.7	-225.0	-122.3
	IFRS 営業利益	-93.8	-194.7	-100.9

* Q4/20に、コンテンツ関連事業をインターネットサービスセグメントからモバイルセグメントに移管。更に、Q2/21より、北米地域でデジタルコンテンツサイト等の運営を行う一部の事業及びViber等、一部の事業をモバイルセグメントからインターネットサービスセグメントに移管。また、Q4/21より、ブックスネットワーク、クロスボーダートレーディング、Kobo(国内)、楽天マガジンをその他セグメントから国内ECに移管。これに伴い、遡及修正を実施。

CFOインタビュー

発行などによる資本性資金の調達を進めたことで、自己資本比率は前年度末比で1.6ポイント上昇し、2021年度末で6.6%となりました。

2022年度の連結売上収益は、株式市況の影響を大きく受ける証券サービスを除き、引き続き二桁の成長を目指しています。また、モバイルセグメントの営業損失は2022年第2四半期より四半期ベースで縮小に転じると予想しています。

* Net Promoter Score。NPS®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。

Q 2021年7月には楽天グループの物流事業を、持分法適用関連会社の「JP楽天ロジスティクス(株)」に承継しましたが、その効果について教えてください。

A ECがインフラとして生活に欠かせないものとなり、荷量が増加する一方で、物流コストの増加や物流業界の人手不足が、「楽天市場」店舗の安定的な運営にとって大きな課題となっていました。そこで当社は、「楽天市場」における商品の保管からお届けまでの仕組みを一貫して管理する包括的な物流サービスを構築する「ワンデリバリー」構想を掲げ、「楽天スーパーロジスティクス」を展開してきました。一方で、物流サービスのコスト抑制とユーザーの満足度向上を両立させながら、出店店舗の物流効率化による売上拡大をサポートしていく必要があります。そこで日本郵便株式会社が50.1%、当社が49.9%出資する「JP楽天ロジスティクス株式会社」を設立し、日本郵便との協業を通して、物流サービスの高度化を図っています。

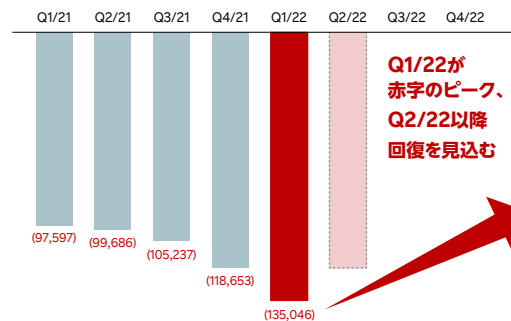
Q モバイル事業の黒字化見通しについて教えてください。

A モバイル事業の売上収益の拡大基調は続くと見えています。2022年2月にプラン料金を3カ月間無料とするキャンペーンが終了し、2022年5月には7月からスタートする新料金プラン「Rakuten UN-LIMIT VII」をアナウンスしましたが、顧客獲得ペースは鈍化することなく、堅調に推移しています。また、大手携帯キャリアの契約解除料が無料化され、キャリアメールも引き継げるようになり、他社からの乗り換えのハードルが大きく下がりました。こうした中で、楽天モバイルのネットワーク品質は確実に向上していますので、楽天エコシステムとの連携と効果的なキャンペーンにより、さらに契約者数を増やしていけると考えています。

携帯電話基地局に関しては、4G基地局の高密度化に加え5G展開を進めていく計画で、2022年度の設備投資額は、半導体不足による前年度からの繰り越し部分も含め前年同水準を想定しています。従いまして、モバイル事業において、高いネットワーク構築関連コストを計上する状況が続きますが、

モバイルセグメント四半期業績見通し

(単位: 百万円)



主な改善要因

- ▶ **課金ユーザー増**
2021年4月8日までの1年無料キャンペーン中に申し込みされたお客様が順次課金ユーザーに転換
- ▶ **契約者獲得加速**
競争環境の改善(他社解約手数料撤廃、キャリアメール持ち運び)、ネットワーク構築状況の改善が貢献
- ▶ **ローミング費用減**
2022年4月以降順次ローミングサービスを切り替え
- ▶ **ARPUの向上**
新料金プラン「UN-LIMIT VII」によるARPU向上

パートナー回線エリアから楽天回線エリアへの切り替えが進むことでローミング費用の通減が見込まれます。また、無料キャンペーン終了で順次、通信料収入が増加し、マーケティング費用も効果を見極めて効率化していくことで、モバイルの損益は2022年第2四半期から改善に転じるものと見込んでいます。

Q 「楽天シンフォニー」を設立した理由を教えてください。

A 楽天モバイルが低価格な料金プランでありながら高品質なネットワークを実現できているのは、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独自に開発したからです。これは、従来一般的だった専用通信機器を、クラウド上のソフトウェアで機能的に代替し、基地局の設備投資や運用コストを大幅に抑制可能とする技術です。この画期的なネットワーク構築ソリューションを海外の通信会社などにも外販して収益機会を得るために「楽天シンフォニー」を立ち上げ、2022年1月には法人化しました。法人化することで、アカウントビリティー(責務)をより明確化し、機動的かつ柔軟な意思決定と業務執行を実行するとともに、楽天モバイルが保有する通信事業者向けプロダクト、サービス、ソリューションを横断的に集約させ、4G及び5G用のインフラストラクチャ並びにプラットフォームソリューションを世界市場に提供していくことを企図しています。

CFOインタビュー

すでに「楽天シンフォニー」は、2021年8月に、ドイツの新興通信会社1&1とエンドツーエンドサービスの大型契約を締結しているほか、米国の通信事業者AT&Tなど、ソフトウェア供給を含む契約獲得に成功しています。さらに、米国のAT&Tコミュニケーションズ、クアルコムテクノロジーズやシスコシステムズとの協業を開始するなど、グローバルにおける「楽天シンフォニー」のプレゼンスは着実に拡大しており、今後のさらなる事業拡大と業績貢献に期待しています。

*大規模商用モバイルネットワークとして(2019年10月1日時点)/ステラアソシエ調べ

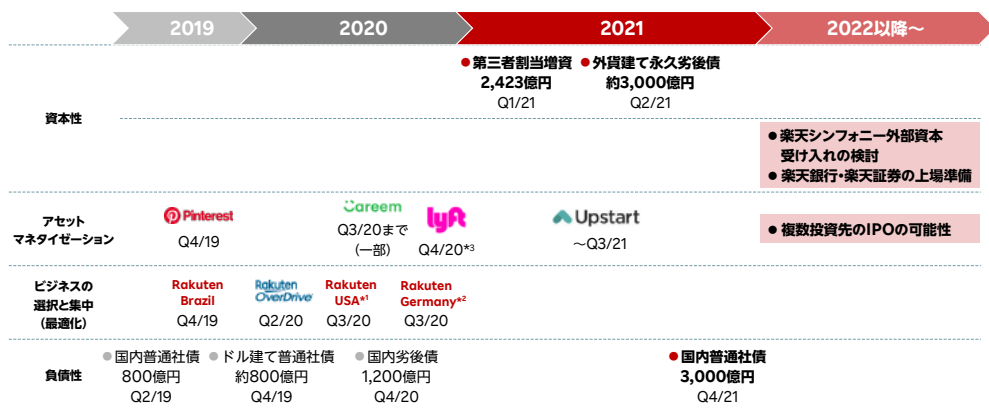
Q 今後の資金調達と財務の健全性及び格付については、どのような考えを持っていますか。

A フィンテック事業を有していることを前提に、親会社の所有者に帰属する持分に非支配持分を加えた連結自己資本比率で、10%程度を中期的な適正水準と考えています。フィンテックセグメントの資産が大きくなり、連結総資産が拡大傾向にありますが、2021年度は資本性資金の調達により、2021年度末の自己資本比率が6.6%に改善しました。足元でもフィンテック事業の業容拡大とモバイル事業への大きな投資が継続していますが、2022年度末の自己資本比率は、前年と同水準の維持

資金調達手段の多様化

負債性資金に加え、資本性資金、保有資産も活用した多様な調達手段を保有。

2021年12月に国内普通社債3,000億円を起債。資金使途は主に2022年度のモバイル事業の設備投資に充当。



*1 米国はマーケットプレイスビジネス(旧Buy.com)をクローズし、オープンEC型モデル(Rakuten Rewards)に転換

*2 ドイツはマーケットプレイスビジネスをクローズし、イギリス・スペイン・ドイツにおける会員制オンラインリワードサイトに集約

*3 Lyft株式を用いたカラー取引(Variable Prepaid Forward Sales取引)による資金調達

持を想定しています。また、既に開示している楽天銀行株式会社及び楽天証券株式会社の上場準備に加え、楽天シンフォニー株式会社についても外部資本の受け入れを検討します。さらには、モバイル事業の業績改善も相まって2023年度以降は、自己資本比率は上昇に向かうシナリオを描いています。取引銀行との関係は極めて良好ですが、有利子負債に過度に依存することなく、成長投資と中長期的な財務健全性のバランスに十分配慮した財務運営を行っていきます。

Q 楽天銀行及び楽天証券の上場準備の目的と外部資本受け入れの考え方について教えてください。

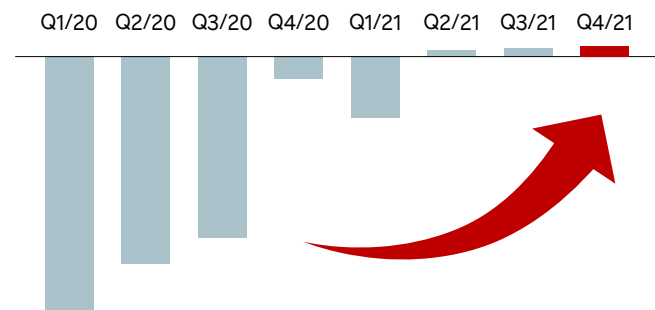
A 金融子会社の上場の狙いは大きく2つあるのですが、1つ目は当社グループの財務基盤の改善を図ることです。2つ目は、各事業のリスクに応じた資本の在り方などを踏まえた、楽天エコシステムの自律的成長の加速化を目指すことです。すなわち、上場を通じて資本政策の柔軟性を確保するとともに、適切なリスクテイクにより、健全かつ収益性の高い事業にしていこうとすることです。

なお、楽天エコシステム内でシナジーを追求していくうえで、楽天銀行及び楽天証券が欠かせない存在であることに変わりはなく、上場後も重要な連結子会社であることを前提としていますが、少数株主の利益を侵害しない公正な取引を徹底していきたいと考えています。

Q 事業ポートフォリオマネジメントの方針についてお聞かせください。

A 当社グループは、2019年に事業の性質や財務リスクに応じた組織再編を行い、2021年4月には楽天株式会社から楽天グループ株式会社に社名変更しました。同時に、事業別のバランス

その他インターネットサービス 営業利益(マイノリティ投資損益除く)



CFOインタビュー

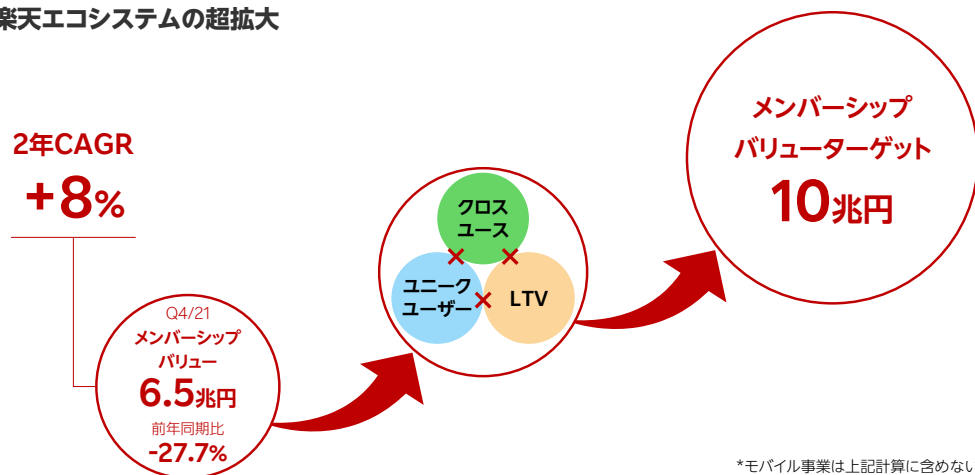
シートを踏まえて必要自己資本を算出し、各事業が資本コストを意識し経営資源を効率的に運用できているか、あるいは、資本が過剰になっていないか、こういったことを可視化して管理する「エコノミック・キャピタル・マネジメント」に取り組んでいます。

一方で当社グループには、楽天エコシステム内で果たす各事業の役割を議論し、全体最適の観点から撤退・売却まで踏み込んで検討する事業ポートフォリオ委員会と、赤字事業の管理を徹底し、どのように黒字化するかを検討する仕組みが存在し、2本立てで事業ポートフォリオを管理しています。その成果として、投資損益を除くその他インターネットサービスの営業利益は着実に改善しています。今後も各事業の業績に加え、エコシステム内での役割のモニタリングをすることで、規律を持った運営をしていきます。

Q 独自指標であるメンバーシップバリューについて説明してください。

A 当社グループは多岐にわたるビジネスを展開していますが、中核にあるのは楽天エコシステムであり、グローバルで16億、国内で1億超のメンバーシップを保有していることを最大の強みとしています。楽天エコシステムのユーザーに複数のサービスをお得に利用できるポイントプログラムを提供し、ユーザー1人当たりの生涯価値(LTV)の最大化と、顧客獲得コスト(CAC)の最小化を図り、利

楽天エコシステムの超拡大

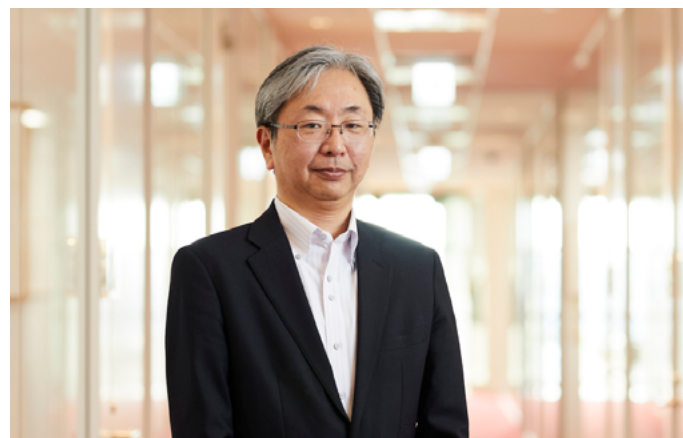


益を極大化していくビジネスモデルが当社グループのベースにあります。ユーザー視点では、CACが低く抑えられている分、手厚いポイント還元を享受できることから、楽天エコシステムは圧倒的な支持を得ています。

この独自モデルによる企業価値をユーザーベースで測定する指標がメンバーシップバリューであり、アクティブユーザー×クロスユース×(LTV-CAC)で算出し、LTVにはARPUやリテンション率を反映させています。保険会社は業界特有の企業価値指標としてエンベディッド・バリューを開示していますが、メンバーシップバリュー、エコシステムに内包された価値を示す指標としてより精度を高めながら、楽天グループのユニークな企業価値を測る指標の1つとして浸透させていきたいと考えています。

2021年度の第4四半期のメンバーシップバリューは6.5兆円となりました。前年度にコロナ禍で新規・復活ユーザーが急増し、リテンション率とLTVが大きく押し上げられた反動が見られますが、フィンテックを中心にアクティブユーザーが増加し、クロスユースも堅調に推移していることから、メンバーシップバリューの2年平均成長率は+8%と順調に拡大しています。なお、当面の目標としては10兆円突破を掲げています。

今後も投資家の声によく耳を傾け、誠意を持って対話をしていくことで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組んでいきます。



副社長執行役員
CFO
(Chief Financial Officer)

廣瀬 研二

▶ 価値創造を支える 6つの資本

楽天エコシステムの強化とさらなる価値の創出を支える楽天独自の6つの資本を投入することで、サステナブルな成長を目指します。

楽天の価値創造プロセス



財務資本



楽天グループの企業価値向上に向けた戦略投資を可能とする安定的かつ多様な資金調達手段と財務健全性の確保を目的とした財務運営を実施しています。



技術的資本



今後さらに加速するIT化に向け、国内外にAIやディープラーニング、ブロックチェーンなどの研究開発拠点を設け、多数のエンジニアによって開発が進められています。



社会・関係資本



“Walk Together”というコーポレートスローガンのもと、すべてのステークホルダーの皆様とwin-winの関係を構築し、持続可能な未来の実現を目指します。



知的資本



ビジネス・イノベーションを支えるブランドや技術等の知的財産について、積極的に権利化を進めるとともに、他者の知的財産権を侵害しないよう、リスク対策を適切に行っています。



人的資本



英語を公用語とするグローバルな職場環境に集う国内外の多様な才能あふれる従業員と共に、お客様の生活を豊かにする革新的なサービスを提供しています。



自然資本



楽天のビジネスは自然環境の恵みに支えられています。ステークホルダーの皆様と共に、資源利用の高度化・効率化に取り組み、社会全体でポジティブな変化を生み出します。

▶ 楽天エコシステムを強化する

財務資本



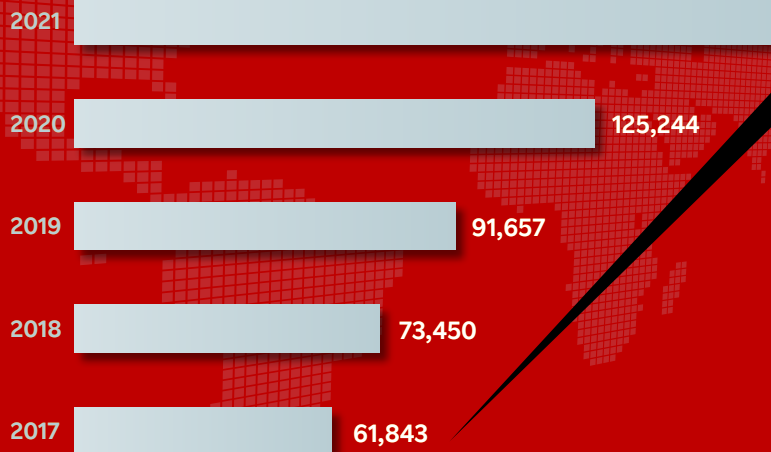
楽天グループは、グループの持続的成長を実現するための資金ニーズに対し、安定的かつ多様な資金調達手段の確保を行うこと、また、金融事業に従事する子会社の財務健全性を堅持するため、十分な流動性の確保を図ることを財務運営の基本方針としています。

財務資本の
高度化に向けた

[Action]

総資産の推移

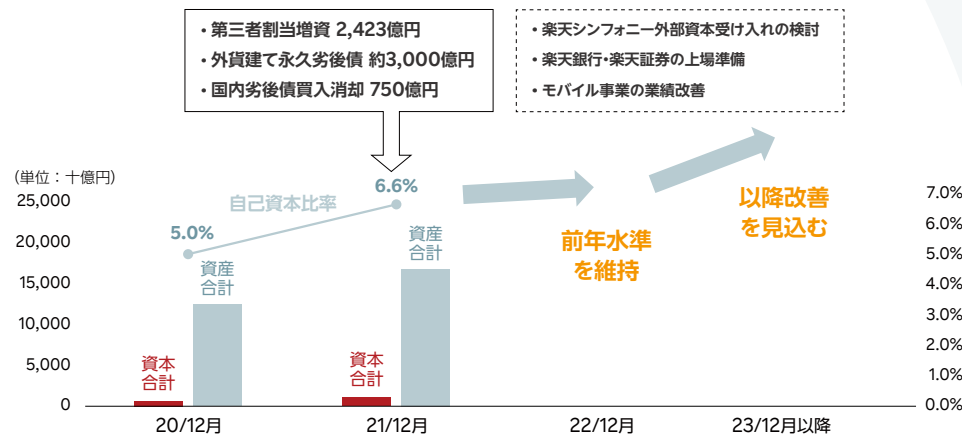
(単位: 億円)



総資産
16兆8,312億円

財務健全性の確保

フィンテック事業の拡大により、金融事業の資産が増加する中でも、資本性資金の調達や負債圧縮を効果的に講じることで自己資本比率を改善してきました。2022年度の連結自己資本比率は前年度と同水準を維持することを目指します。また、2023年度以降は、モバイル事業の業績改善とともに、その比率も上昇していくと考えています。



資金調達手段の多様化と外部資本を活用した成長戦略

モバイル事業への先行投資が続く中、第三者割当増資、永久劣後債の発行、保有アセットのマネタイゼーションなどの多様な手法により財務健全性に配慮した資金調達を遂行してきました。

また、楽天銀行における独自の資金調達を含めた様々な成長及び財務戦略の検討を可能とするべく、2021年9月に、楽天銀行の株式上場の準備を開始することを決議しました。

さらに、楽天モバイルは、2022年1月に、楽天シンフォニー事業を、新設子会社に承継しましたが、同社においては、外部資本等の受け入れの検討も進めています。

財務状態について

金融事業の堅調な成長を主因とする総資産の拡大に伴い、2021年度の楽天グループ連結の社債及び借入金は、前年度比9,155億円増え、総額3兆4,029億円となりました。このうち、短期の社債及び借入金は、前年度比1,116億円増の1兆618億円となりました。

また、当社は急速に業容が拡大している中、運転資金等の資金需要の増加に備えて、2022年1月に商業ルーパーの発行限度額を従来の1,500億円から2,000億円に、複数の金融機関との間で締結している借入コミットメントライン契約の総額を従来の1,200億円から1,500億円にそれぞれ増額しました。

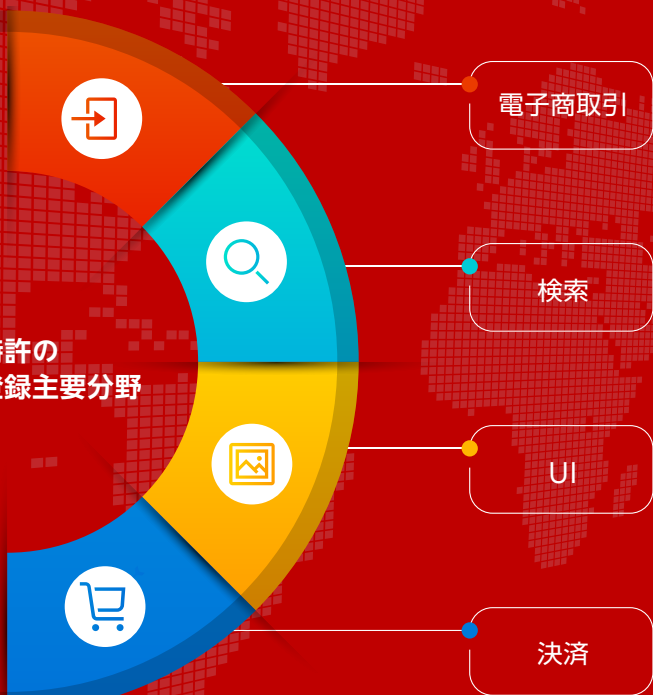
▶ 楽天エコシステムを強化する
知的資本



楽天グループでは、自社の知的財産の権利化と他社の知的財産への対策の両輪を回すことで、事業の継続性を担保するとともに、個別の事業、ひいては楽天エコシステム全体の競争優位の確立と強化に貢献することを目指しています。

知的資本の
高度化に向けた **Action**

特許の
登録主要分野



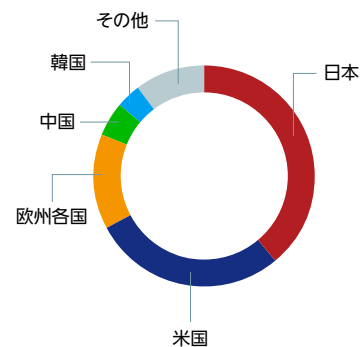
など

事業の継続性を支える特許ポートフォリオを構築

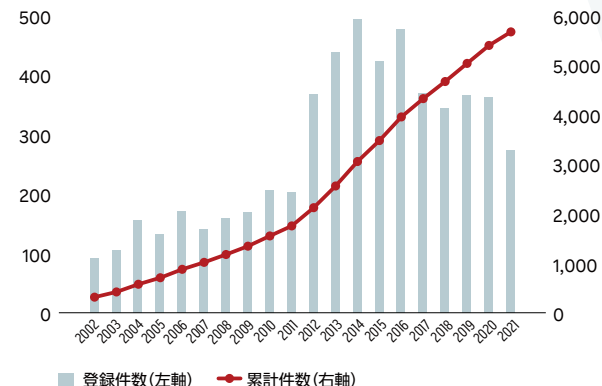
楽天グループでは他社牽制力の高い特許を取得することで、競合他社から容易に攻撃されない防衛力の高いポートフォリオを構築し、事業の継続性を担保しています。特許登録件数は事業規模の拡大と多様化に比例して拡大しており、特にモバイル事業への参入後は同分野での特許出願件数が急増しています。

また、事業のグローバル化に応じて、特許係争の主戦場であるアメリカを中心に特許ポートフォリオのグローバル化も進めています。

特許ポートフォリオの国別内訳



過去20年の特許登録件数推移



知的財産の管理体制

楽天グループでは、担当役員と月次の会議でIPランドスケープの報告・議論を行っています。また、取締役会において、グループ会社が原告・被告となっている知財訴訟及び重要な知財活動を報告し、取締役会が適切に知財リスク及び知的財産への経営資源の配分の監督ができるよう努めています。

さらに、代表取締役を含む経営陣には、新規特許・意匠出願のKPI達成状況を月次で報告するとともに、四半期に一度、特許戦略に関するディスカッションを行っています。このような取り組みを通して、知的財産への経営資源の配分についても、事業の状況や戦略に応じた選択と集中により、適正化を図っています。

ブランド価値の保護活動

楽天グループでは、グローバルにおける「Rakuten」ブランドの認知度向上、イメージアップなどのブランディング活動に加え、保有するブランド資産の保護活動にも注力しています。コーポレートロゴ、サービスロゴなどの楽天グループのブランドは、グローバルで51カ国/地域*で商標出願・登録されています。

*2022年4月1日時点

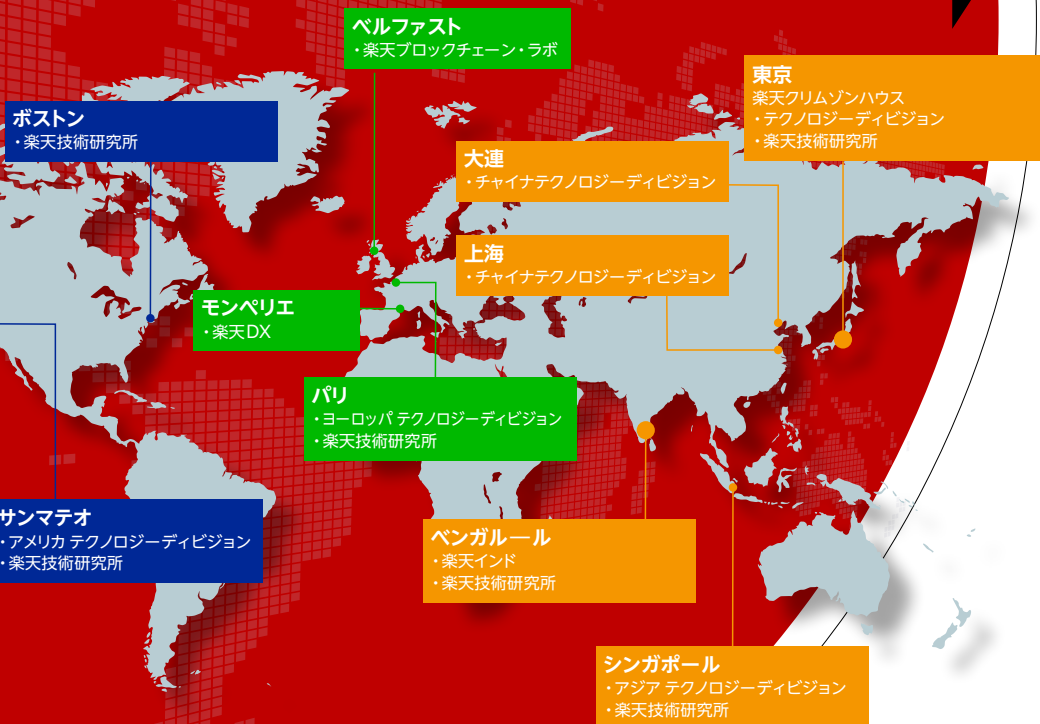
▶ 楽天エコシステムを強化する

技術的資本

楽天は創業以来、イノベーションの力を信じ、国内外においてテクノロジーを活用した多岐にわたるサービスを提供してきました。それらを支える多様な人材と組織を世界中に抱え、日々新しいアイデアやイノベーションを創出しています。

技術的資本の
高度化に向けた

→ [Action]



楽天のテクノロジーを支えるグローバル人材

楽天は、世界7カ国10都市にテクノロジーディビジョンを設けており、総勢約5,900名のエンジニアが所属しています。東京では所属するエンジニアの約6割が外国籍で、ダイバーシティに富む人材が一丸となり、革新的な挑戦を続けています。さらに、楽天のグローバルイノベーションセンターとしての役割が期待される楽天インドでは、事業拡大に伴い、インド工科大学から150名以上が採用となるなど、急速に人員が増加しています。知識と技術を社内に蓄積し、標準化されたプロセスや手順を共有することで、世界各地における楽天の事業を効率化させ、真にグローバルなチームを構築しています。

研究開発拠点

楽天グループのエンジニア数*

7カ国
10都市

約
5,900名

*2022年1月時点

グローバルに展開された研究開発拠点

楽天は、東京を含む世界5カ国6拠点において、AIやその他のテクノロジーに関するインキュベーションセンターである楽天技術研究所を展開しています。同研究所では、自然言語処理領域の研究や、ディープラーニング技術を活用した多言語翻訳ツール「Rakuten Translate」の実用化など、楽天グループの先端技術研究に大きく寄与する活動をしています。また、2016年には北アイルランドのベルファストで、暗号資産やNFTなど最新ブロックチェーン技術の開発を進める楽天ブロックチェーン・ラボを設立し、東京も含めて20名以上のメンバーが働いています。同ラボでは、各ビジネスや楽天経済圏の成長のキードライバーとしてブロックチェーンが活用される機会を増やすべく、ブロックチェーン・プラットフォームの開発・運用に加え、楽天社内でのブロックチェーンコミュニティを拡大するため、特定分野に特化したワーキンググループによる活動を展開しています。

楽天グループにおけるAIとデータの活用

楽天はビッグデータ×AIの活用により、グループの事業成長を加速させています。データ分析からユーザーの消費行動を理解する「Rakuten Alris」は、ユーザー層の属性データ、購買傾向、価格趣向、楽天グループサービス利用傾向など約920項目にのぼるファクトデータを分析してスコア化し、マッピング。これにより、購買実績のないユーザー層の中から近い特性を持つユーザーを「購買見込みユーザー」として予測しています。また、ビッグデータを活用し、効率的な基地局設置等によって「楽天モバイル」の事業をサポートしています。

楽天エコシステムを強化する

人的資本



従業員は、楽天の継続的な事業成長や戦略の実現を可能にする重要な資産です。英語を公用語とするグローバルな職場環境に集う国内外の多様な才能あふれる従業員と共に、お客様の生活を豊かにする革新的なサービスを提供しています。

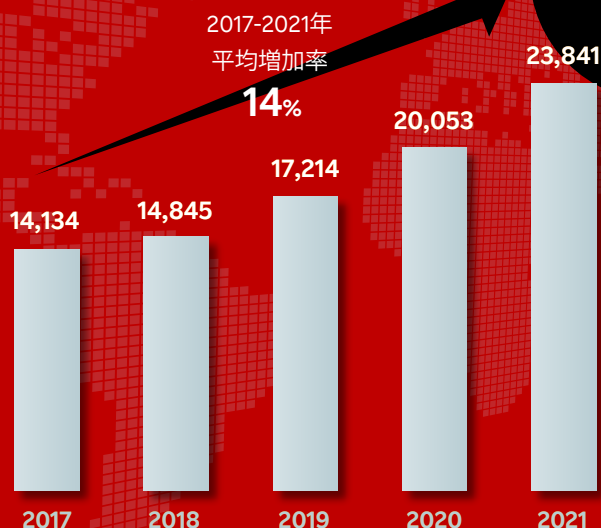
人的資本に関する詳細は、こちらをご覧ください▶

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

人的資本の
高度化に向けた

Action

楽天グループ 従業員推移



従業員の
出身国・地域数

70超

持続的な事業成長を実現する人的資本

楽天は1997年の創業以来、様々な社会課題の解決のためにイノベーションの創出に挑んできました。[楽天市場]を開業以来、継続的に事業を拡大し、現在では70を超える多様なサービスを国内外で展開しています。

このように急速な事業成長を支えるため、要員計画を策定・実行し、人的資本の高度化に取り組んでいます。職種と人員のポジション(マネジメント・メンバー)の観点から必要な人材を分析・シミュレーションし、事業戦略の達成に向けた人材の効果的な採用、配置、異動を行っています。さらに、人的資本の高度化のため、技術的なスキルやビジネススキルの習得、自己啓発をサポートする人材育成や、従業員のエンゲージメントやモチベーションを高める仕組みも導入しています。

人事戦略

採用

楽天では、新卒採用活動を重視し、採用規模は拡大傾向にあります。入社後は、事業における活躍はもちろん、企業文化の継承・浸透においても重要な役割を担うとともに、楽天エコシステム内で様々なキャリアパスを築いています。また、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実施し、事業部門と開発部門の従業員間の円滑なコミュニケーションを可能にしています。人気企業ランキングにおける楽天の順位も継続的に向上し、特にサービスの多様性や成長できる環境などの観点から、学生からの楽天への関心が年々高まっています。

さらに、楽天のイノベーションを牽引するテック人材を確保するため、エンジニアの採用も強化しています。社内公用語が英語であることに加え、多様な従業員が一丸となって働く環境が整っており、世界中の優秀な人材の採用が可能となっています。これら高度な専門性を持つ人材が楽天のサービスの進化を支えています。

育成

楽天では、個人のスキルや能力の向上、組織強化、グローバルで活躍できる人材の輩出につながる研修を提供しています。事業成長に伴い従業員数が拡大する中、異なるバックグラウンドや国籍、スキルやニーズを持ったチームを効果的にリードできる人材の重要性が特に高まっています。異文化マネジメントやリーダーシップ研修を通じて、実践的なフレームワークを習得し、楽天特有のケーススタディを使って学びを深めています。

定着

長く働き続けられる魅力的な労働環境を整備し、優れたパフォーマンスを発揮した従業員に報いるインセンティブを提供することで、従業員のエンゲージメントを高めています。

柔軟な働き方を支えるフレックスタイム制度などの各種制度や、3食無料(基本)のカフェテリアや社内託児所など、従業員の活躍を後押しする職場環境が整っています。また、ストックオプションや、優秀な従業員をグローバルに表彰する「楽天賞」も従業員の持続的なモチベーションにつながっています。

さらに、チームメンバーとマネージャーが1対1で行う1on1 ミーティングは、相互の信頼関係をより強固にし、チームや会社へのエンゲージメント向上につながる仕組みとなっています。

キャリアス就活
就職希望企業ランキング

2018年
97位

2022年
4位

▶ 楽天エコシステムを強化する

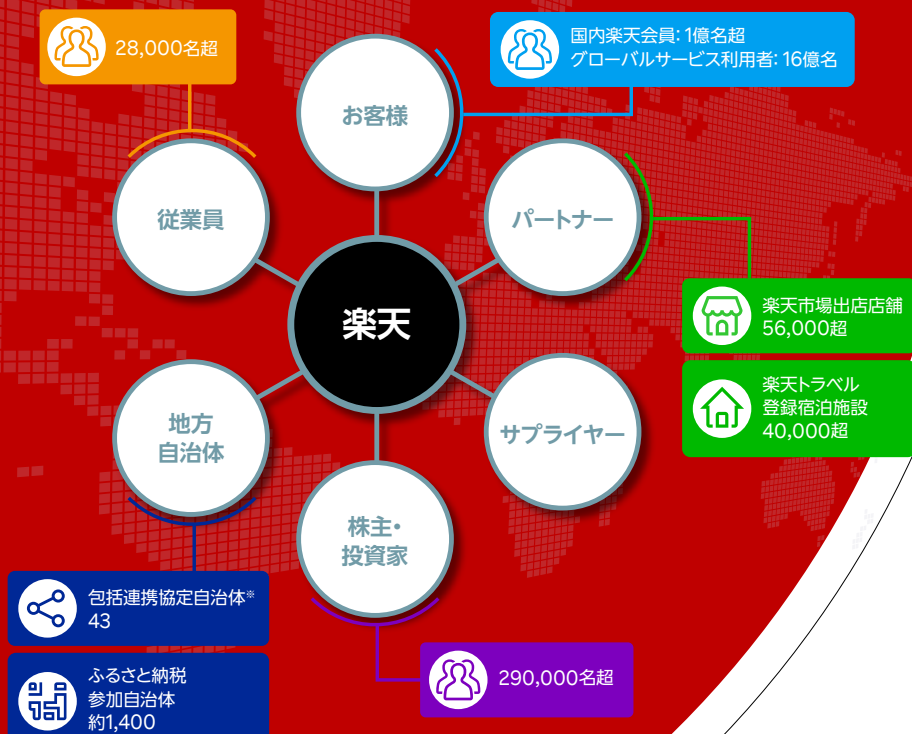
社会関係資本



楽天グループのコーポレートスローガン「Walk Together」には、ビジネスパートナーの皆様や、サービス利用者、お客様等、楽天グループに関わるすべての方と共に、よりよい未来へと歩んでいくという決意を込めています。ステークホルダーの皆様と相互に成長し合うwin-winの関係を構築し、持続可能な未来の実現を目指しています。

社会関係資本の
高度化に向けた

Action



※2022年4月時点

新しいアイデアや知見をグローバルに発信

楽天グループの「楽天エコシステム(経済圏)」の概念とサービスへの理解の促進を図るとともに、多くの方に新たな発見や喜びを共有するきっかけとなる場を提供することを目的に、グループ最大のイベント「Rakuten Optimism」を2019年より実施しています。2021年は、国内外のどなたでも参加・視聴いただけるようオンライン形式で開催しました。5G時代におけるテクノロジーの未来をはじめ、ポストコロナの経済動向、マーケティングのトレンド、サステナビリティ、楽天の事業の展望など、デジタル時代の可能性について、国内外の幅広い業界のリーダーを招き、セッションをお届けしました。

視聴数

26.6万回+

SNS
エンゲージメント

2,950万回+

パートナーとの信頼を構築し、相互成長を促すコミュニケーション

楽天では、パートナーの皆様と信頼関係を構築し、皆様の成長を後押しするために、相互コミュニケーションの機会を大切にしています。

「楽天市場」では、楽天のビジョンや戦略を共有するとともに、出店店舗同士が出会い、学び合い、つながりを深めていただくことを目的に「楽天新春カンファレンス」を2003年から実施しています。「楽天トラベル」登録宿泊施設様向けにも、「楽天トラベルカンファレンス」を開催しています。2021年は、旅行業界に起きている変化を共有し、その変化を乗り越えるための取り組みや戦略を共に考え、宿泊施設運営に役立つヒントをお届けしました。また、直近一年間において顕著な実績をあげられた宿泊施設様を表彰する「楽天トラベルアワード」をカンファレンスの中で発表しています。

【ゴールドアワード受賞/日本の宿アワードTOP47受賞】 最高位をW受賞

アワードに挑戦し続けるということは改善し続けることです。チャレンジを続けたからこそ、すべてが良い循環に変わりました。ここまで成長する機会をくださいました楽天トラベル様には本当に心より感謝申し上げます。(皆生温泉 海色・湯の宿 松月 福元隆司様)



地域社会の課題解決を目指した連携

「地域から日本を元気に」という想いで始まった楽天にとって、地域社会への貢献は創業当時からの変わらぬ理念です。楽天グループのアセットを活用し、地域が抱える社会課題の解決に向けた取り組みを行っています。

ふるさと納税ポータルサイト「楽天ふるさと納税」には、全国1,400を超える自治体に参加しています。教育・文化から、自然環境保護、福祉、医療、まちづくり、子育て支援、観光、防災、災害復興まで、地域が抱える様々な課題解決を応援する寄附者と自治体をつなぐプラットフォームとなっています。

また、地方自治体と連携した地域活性化の取り組みは年々増加し、2022年4月時点で43の自治体と包括連携協定を締結しています。観光振興、地域経済の活性化、次世代人材の育成等、自治体と共に地域をエンパワーメントしています。

▶ 楽天エコシステムを強化する

自然資本

「楽天市場」で販売される様々な商品から「楽天トラベル」で予約できる旅行先まで、楽天のビジネスは自然環境の恵みに支えられています。ステークホルダーの皆様と共に、資源利用の高度化・効率化に取り組み、社会全体でポジティブな変化を生み出します。

自然資本に関する詳細は、こちらをご覧ください▶

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

自然資本の
高度化に向けた

Action

楽天の
自然資本

エネルギー
(電力・燃料・温熱供給・冷熱供給など)

製品やパッケージの原料
(紙・プラスチック・金属など)

サービス提供を支える生態系
(農作物・海産物・自然景観など)

事業成長を支える自然資本

楽天グループは、Eコマースや金融サービス、携帯キャリアなど、多岐にわたる事業を展開しています。これらの事業で創出されるサービス・製品がお客様に提供されるまでの様々なプロセスにおいて、エネルギーをはじめとする自然資源を消費しています。

楽天の事業活動はもちろん、サプライヤーやパートナーの皆様のご活動においても、この貴重な自然資源を効率的に利用し、再生可能なものに移行することは、持続的な事業の発展に欠かせない重要な課題です。

私たちは、環境に配慮されたバリューチェーンにおいて、楽天のテクノロジーを活用して、自然資源の保護につながるサービスやプラットフォームを創造することを目指しています。

エネルギー資源

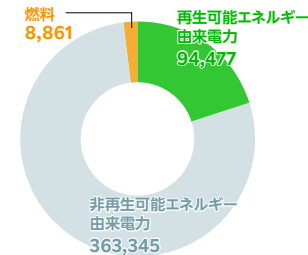
楽天の幅広いサービスは、その多くがインターネット上で提供されています。そのため、あらゆる資源の中でも、私たちの日々の業務は特に電力に大きく支えられています。

限りある資源を大切に、電力使用による温室効果ガスの排出を削減するため、楽天では「グリーンな電力の調達」と、「電力消費量の削減」に取り組んでいます。

その一環として、2019年に国際イニシアチブ「RE100」に加盟し、2025年までに自社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目標を掲げました。2021年度には、楽天グループ株式会社の再生可能エネルギー由来電力の割合が100%*となりました。今後は、当社グループ全体、及びサプライチェーンにおける脱炭素を目指します。「RE100」への加盟は、事業活動における取り組みの加速だけでなく、社会全体の再生可能エネルギー需要の拡大にも貢献する狙いがあります。

*電力の再生可能エネルギー属性を証明する「FIT非化石証書」を利用し、実質100%再エネ化達成。

エネルギー消費量 (MWh)



オペレーション別
楽天グループの電力消費

モバイルネットワーク	62%
データセンター	23.6%
オフィス	9.1%
スポーツ施設	3.3%
流通	1.9%
工場	0.1%

自然生態系

商品開発から販売まで、楽天の事業活動ではあらゆる自然資源を利用しています。こうした自社の活動による直接的な環境への影響の低減はもちろん、楽天の様々なプラットフォームを通じた間接的な影響に対応することが重要です。私たちのプラットフォームに集まるパートナーや消費者との取り組みが、社会全体における資源利用の削減や生態系の保全につながると考え、取り組みを進めています。

「楽天市場」で購入可能なサステナブルな商品を紹介する「EARTH MALL with Rakuten」では、生物多様性や自然環境の保全に貢献する「MSC(責任ある漁業)」や「FSC(責任ある森林管理)」、「レインフォレスト・アライアンス(持続可能な農業)」をはじめとする、サステナビリティを保証する国際的な認証ラベルを取得した商品を多数セレクトしています。これにより、お客様をはじめとする需要側と、出店店舗やそのサプライチェーンを通じた供給側の双方の行動変容を促進しています。

▶ 楽天グループ の成長戦略

楽天エコシステムを中心に据えたビジネス戦略と、サステナビリティ戦略を
かけ合わせることで持続可能な成長を目指します。

楽天の価値創造プロセス



ビジネス戦略

Rakuten

サステナビリティ戦略

ビジネス戦略

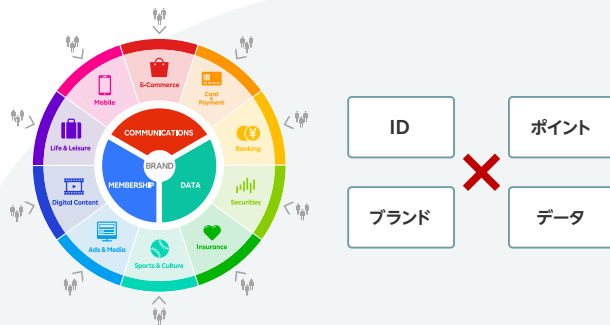
楽天エコシステム



1

共通の楽天IDでエコシステム内の複数のサービスが利用可能

楽天グループは、Eコマース、トラベル、デジタルコンテンツなどのインターネットサービス、クレジットカードをはじめ、銀行、証券、スマホアプリ決済、保険といったフィンテックサービス、携帯キャリア事業などのモバイルサービスといった多岐にわたる分野で70以上のサービスを提供しています。楽天会員はこれらエコシステム内の複数サービスを共通のIDで利用できるとともに、「楽天ポイント」を買い物やサービス利用時に貯めたり、使ったりすることができます。また、国内外のサービスにおいてブランドを「Rakuten」に統合することにより、認知度とブランドイメージの向上を実現しています。さらにオンラインとオフライン双方において蓄積される、精度の高い消費行動データや決済データを活用し、効果的な顧客獲得やマーケティングを実行できる点も楽天の強みです。



2

ポイント総合満足度No.1*の「楽天ポイント」

楽天グループは、楽天グループサービスの利用状況等によって「楽天市場」における付与ポイント倍率が上がるSPU（スーパーポイントアッププログラム）を中心に、様々なポイント還元施策を提供しており、楽天のサービスを使えば使うほどポイントが貯まりやすい仕組みを設けています。さらにオンラインに加えて、街のスーパーやコンビニエンスストアなどの約500万カ所の提携加盟店でポイントが貯められる、使えるということが、大きな差別化要素となっています。累計ポイント発行数は2.5兆ポイント(2021年8月末時点)を突破し、その消化率は90%以上と非常に高く、ポイント総合満足度No.1とユーザーから高い支持を得ています。

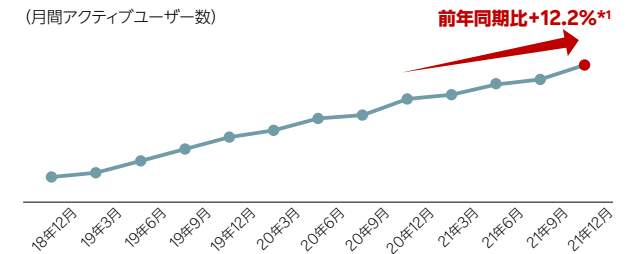
*マイボイスコム2021年10月ポイントに関する調査

3

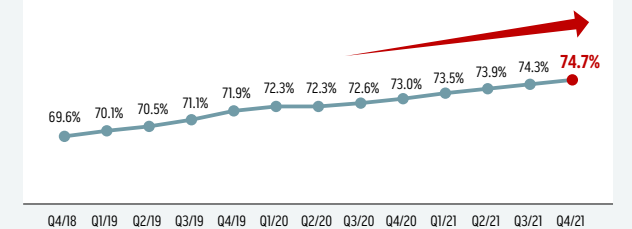
アクティブユーザー、クロスユースの拡大

2021年もユーザーの利便性向上に向けた改善を継続的に行ったことで、アクティブユーザー数は堅調に伸ばしました。また、楽天モバイルの新規ユーザーを他サービスの利用につなげることで、エコシステム内のクロスユースも拡大しました。

月間アクティブユーザー数の推移



2サービス以上利用ユーザー比率*2の推移



2021年度 ポイント総発行数	2021年8月末時点 累計ポイント発行数	ポイント消化率
5,300億	2.5兆	90%以上

*1 2020年9月-12月末における平均月間アクティブユーザー数と2021年9月-12月末における平均月間アクティブユーザー数の比較

*2 過去12か月間における2サービス以上利用者数/過去12か月間における全サービス利用者数(2021年12月末時点)(楽天ポイントが獲得可能なサービスの利用に限る)



サステナビリティ戦略

持続可能な未来の実現に向けて

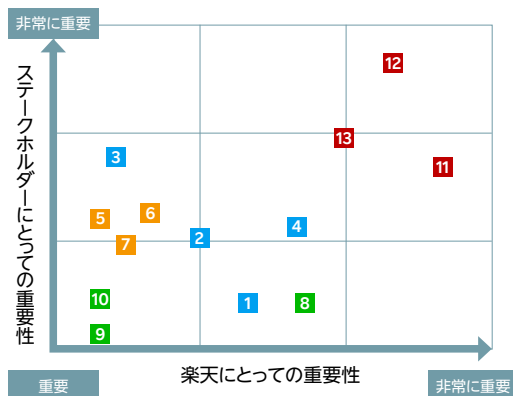
詳細は、こちらをご覧ください ▶ <https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/commitment/materiality/>

1

楽天のマテリアリティ

楽天グループ全体でのサステナビリティへの取り組みを効果的なものとするためには、多岐にわたる課題の中から重要課題を特定することが必要不可欠です。楽天では、優先的に取り組むべき重要課題であるマテリアリティを2017年に初めて特定し、2021年には最新の事業展開とステークホルダーの期待の変化等を反映させた改訂を行いました。その結果、以下のマテリアリティが特定されました。

楽天グループのマテリアリティ・マトリクス



楽天のミッション: 社会への貢献(エンパワメント)

重点分野

従業員と共に成長	持続可能なプラットフォームとサービスの提供	グローバルな課題への取り組み
<ul style="list-style-type: none"> 1 ダイバーシティ、公平性、インクルージョン 2 人材の採用、育成、定着 3 責任ある労働慣行 4 安全な労働環境と従業員の健康 	<ul style="list-style-type: none"> 5 持続可能な生産と消費 6 責任ある広告、マーケティング、機能表示 7 インターネットガバナンスと表現の自由 	<ul style="list-style-type: none"> 8 気候変動とエネルギー 9 リスク管理・危機管理 10 イノベーションと企業家精神
従業員	パートナー、消費者	社会

事業基盤

- 11 倫理的な事業慣行
- 12 情報セキュリティとプライバシー
- 13 製品・サービスの品質

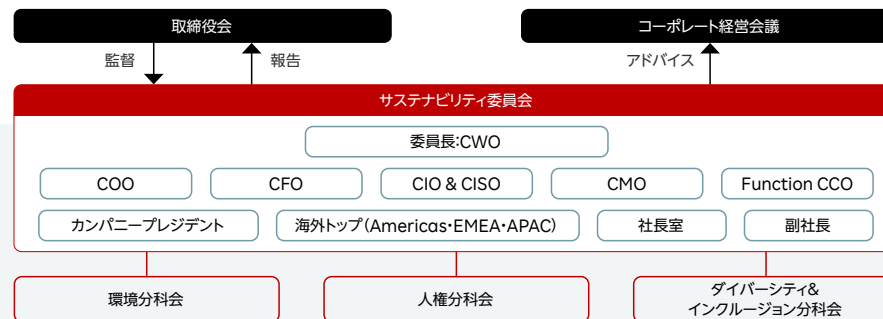
2

マネジメント体制

2021年、グループ全体でのサステナビリティ推進体制を強化するため、CWO (Chief Well-Being Officer) を委員長とし、国内外の経営陣で構成されるグループ横断的な「サステナビリティ委員会」を設置しました。マテリアリティの重点分野における関連課題に対し、ステークホルダーの期待やベストプラクティスの共有、戦略や目標設定、イニシアチブへの参画などについて、経営レベルの意思決定を行っています。

さらに、マテリアリティの重点分野のうち、組織横断での長期的な議論が必要な課題に対応するため、「環境分科会」「人権分科会」「ダイバーシティ・インクルージョン分科会」を組織しました。各分科会では、現状把握や課題に対する施策の立案・提言・実施など、より具体的な審議を行っています。

「サステナビリティ委員会」において、各分科会からの提案事項の決議や、目標に対する取り組み状況・進捗の確認、事業戦略への落とし込み、国際的なガイドラインや法令の遵守などについても協議を行い、定期的に取り締役に報告します。



また、サステナビリティ課題の中でも特に喫緊の課題である環境への取り組みをさらに加速するため、実務推進を担う「環境部」を設立しました。「環境部」のリーダーシップのもと、あらゆる環境課題のうち、まずはグループ横断でのカーボンニュートラル推進に注力し、環境分野におけるリーディングカンパニーとなることを目指します。



ステークホルダーと共に

戦略の実現には、楽天グループの事業に関わるステークホルダー一人ひとりの理解と行動が必要不可欠です。楽天では、ステークホルダーとのコミュニケーションを大切にしながらサステナビリティに取り組んでいます。

従業員

楽天グループの全従業員が参加する毎週の朝会では、サステナビリティの活動を定期的に共有しています。また、サステナビリティに関する課題や方針、目標について従業員の理解を深めるために、定期的に研修を実施しています。さらに、従業員コミュニティ「ソーシャル・エンパワーメント・コミュニティ」では、定期的なイベントやニュースレター、コミュニケーションツールを通じてサステナビリティについて考え、話し合う機会を提供しています。

パートナー・サプライヤー

「楽天市場」の出店店舗様や「楽天トラベル」の宿泊施設様向けの大型カンファレンスにおいて、楽天グループのサステナビリティ戦略を共有しています。また、年間のベストショップを選ぶ「楽天市場」の表彰制度において、サステナビリティ賞を授与するなど、持続可能な社会の実現につながる取り組みを行った店舗を表彰しています。さらに、SDGsに関するセミナーやワークショップを開催し、サステナビリティへの理解を深めるとともに、事例などを用いて実践のヒントを共有しています。

サプライヤーの皆様には、「サステナブル調達インストラクション」を共有する説明会を開催し、事業活動におけるサステナビリティの実践の重要性をお伝えしています。

CWOメッセージ

新たな戦略と委員会の設立が、 楽天のサステナビリティへの 取り組みの転機に

2021年は、楽天が目指す「持続可能な社会」の実現に向けた取り組みを強化・加速するために、マテリアリティの改訂を通じて楽天がやるべきことを見直すと同時に、その優先課題に取り組むための基盤を確立した年でした。

今回の改訂では、新型コロナウイルスの感染拡大や、深刻化する環境問題など、昨今の情勢によるステークホルダーや経営陣の意識の変化が見られました。例えば、安全な労働環境と従業員の健康や、気候変動は、初めてマテリアリティを特定した2017年時と比べ、重要性が大きく増えています。また、改訂後はマテリアリティで特定された重点課題を経営課題として認識するようになり、サステナビリティに対する経営陣のコミットメントがより強固になったと感じています。これは、改訂に際し、経営層の16名と個別に面談をし、各課題の重要度やステークホルダーからの期待について議論した結果だと思っています。

さらに、「サステナビリティ委員会」の設立は、楽天にとっての大きな転機だと確信しています。CxO（各組織の代表）、カンパニーレジデント、グローバルのトップが参加する経営レベルの委員会であり、本社機能、ビジネス、海外、それぞれの方向から推進する仕組みとなっています。これまでは、「サステナビリティ部」を中心に取り組み・推進していましたが、「サステナビリティ委員会」の設置により、経営レベルの意思決定が可能となり、よりパワフルでスピード感のある推進が可能となります。この体制のもと、マテリアリティの重点課題における目標を設定し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みをさらに促進します。

楽天は、70以上の多岐に渡るサービスをグローバルで展開し、プ

ラットフォーマーとして国内外の消費者と多分野にわたる事業者をつないでいます。このように規模が大きく多様な集合体に対し、持続可能な社会の実現に向けて働きかけ、一体感を持って取り組むことは容易ではありません。さらに、向き合わなくてはいけないESG課題もその分多くなります。しかし、私はこの多様性や規模こそが、サステナビリティを推し進める上での楽天の最大の強みだと思っています。最近では、インターネット募金「楽天クラッチ募金」を通じたウクライナの方々への人道支援のための寄付呼びかけや、各地での新型コロナウイルスワクチンの職域接種で、楽天が持つ多様性と規模が発揮されました。このように、楽天のアセットや、ステークホルダーとのパートナーシップなどを有効利用することで、社会にインパクトをもたらすことができると考えています。

楽天は2022年で、創業から25周年を迎えました。創業初期は従業員わずか6名のベンチャー企業でしたが、楽天のビジョンに賛同くださる様々なステークホルダーとともに、グローバルカンパニーへと成長してきました。世界中で持続可能な社会を目指す動きが加速する中で、次の25年も、またその先の未来においても、長きにわたって楽天が皆様から愛され、価値を提供し続けられるために、サステナビリティへの強いコミットメントを社会に発信し、先陣を切って取り組みを進めていきます。

常務執行役員
CWO
(Chief Well-Being Officer)

小林 正忠



Strategy

インターネットサービス



楽天は、「楽天市場」を中心としたEコマース事業に加え、「楽天トラベル」「楽天GORA」など様々なオンラインサービスを提供しており、それらの事業を含む2021年度の国内EC流通総額は5兆円を達成しました。さらに、オンライン・キャッシュバックサイトの「Rakuten Rewards (旧Ebates)」や電子書籍サービスの「Rakuten Kobo」、動画配信コンテンツサービスの「Rakuten Viki」などグローバルで展開するサービスについても、ユーザーが順調に拡大しています。

ユーザーロイヤリティの高い楽天のECサービス

2021年度の楽天グループのEC事業は、前年のコロナ禍で大幅成長した一巡後も引き続き拡大し、国内EC流通総額*1は年間5兆円を達成しました。さらに、2021年度のショッピングEC流通総額*2は、前年同期比+13.1%となり、2年間の平均成長率は+23.5%と力強い成長を遂げました。これは、ユーザーのロイヤリティが年々高まっていることを示しており、ユーザー当たりの購入頻度の増加とともに購入額が拡大しています。「楽天市場」の豊富

2021年度
国内EC流通総額5.0兆円
+10.4%
前年同期比2021年度
ショッピングEC
流通総額2年CAGR
(年平均成長率)
+23.5%2021年度
「楽天西友ネットスーパー」
流通総額500億円
+25.6%
前年同期比

な品揃えやUI/UXの改善に加え、3,980円以上購入すると送料が無料となる共通の送料無料(込み)ラインを導入している店舗数が全体の9割を超えるなど、ユーザーの利便性向上に向けた取り組みがロイヤリティを高めています。

また、オンライン旅行予約サービスの「楽天トラベル」は、国内トップレベルのマーケットシェアを誇っており、当第4四半期の延べ宿泊者数がプラス成長に転じるなど、対2019年比で堅調に回復しています。さらに、西友と共同運営している「楽天西友ネットスーパー」は2018年10月のグランドオープン以降、流通総額が年々増加しており、専用の物流センターの拡充や専用アプリのリリースなどにより、ユーザーの利用が一層拡大しています。その結果、

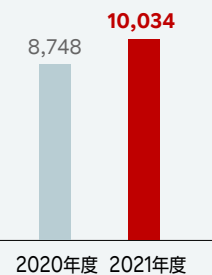
主な事業

- 国内EC (楽天市場、楽天トラベル等)
- 海外EC (Rakuten Rewards (Ebates), Rakuten France等)
- 投資 (Rakuten Capital)
- 広告 (Rakuten Advertising等)
- プロスポーツ (楽天イーグルス、ヴィッセル神戸等)

セグメント
情報

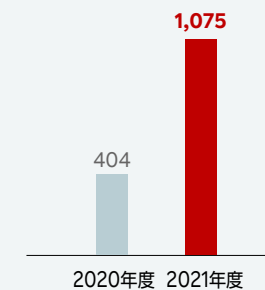
セグメント売上収益

(単位: 億円)



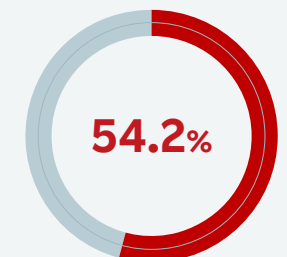
セグメント利益

(単位: 億円)



売上収益構成比

(調整額は除く)





2021年度の流通総額は500億円を突破し、前年同期比+25.6%と順調に拡大しました。

*1 国内EC流通総額(一部の非課税ビジネスを除き、消費税込み)=市場、トラベル(宿泊流通)、ブックス、ブックネットワーク、Kobo(国内)、ゴルフ、ファッション、ドリーム、ビューティ、デリバリー、Rakuten24などの日用品直販、Car、ラクマ、Rebates、楽天西友ネットスーパー、クロスボーダートレーディング、等の流通額の合計

*2 ショッピングEコマース=楽天市場 + 1stパーティー(ファッション、ブックス、Rakuten24などの日用品直販、ネットスーパー) + オープンEC(Rebates、楽天ペイオンライン決済) + ラクマ

EC事業におけるクロスユース促進戦略

デジタルトランスフォーメーションの加速とともに、各EC事業における流通総額はますます拡大しています。「楽天市場」やその他の各EC事業の成長だけでなく、ユーザーのサービスクロスユースを拡大し、EC事業全体におけるエコシステムを確立することで、さらなる成長を目指しています。EC事業の柱である「楽天市場」とその他のECサービスを複数利用しているユーザーは年々拡大して

おり、「楽天ポイント」、「顧客層定着化」、「事業間送客」そして「地域特化施策」の4つの観点からクロスユースを促進しています。

EC事業の成長を支える「JP楽天ロジスティクス」

楽天は、今後一層拡大していくEC需要に対応するため、2018年以降本格的に物流事業を拡大してきました。そして、2021年7月には、日本郵便との合併会社である「JP楽天ロジスティクス株式会社」を設立し、ユーザーエクスペリエンスの改善や注文からお届けまでのリードタイムの短縮、配送効率の向上など物流機能の拡充に向けて、様々な取り組みを共同で行っています。

2021年9月には国内で初めて、ドローン配送の実証実験において補助者を配置しない目視外飛行での往復配送を実現しました。今後は山岳地帯などの配送が困難なエリアにおいても、ドローンを実用化することで配送効率の向上に加え、地方活性化を推進します。さらに11月にはユーザーの利便性向上と配送の効率化に向

けた取り組みの第一弾として、日本郵便が配送する荷物を対象に、複数店舗様の商品のまとめ配送を指定できる「おまとめアプリ」をローンチしました。これにより、今まで別々に受け取っていた商品を指定した日時に、一度にまとめて受け取ることが可能となりました。このようなユーザーの利便性向上に向けた配送効率化の取り組みは、CO₂の削減にもつながります。今後も、日本郵便との協業を通して顧客満足度を向上するとともに、CO₂削減によるサステナブルな社会の実現を目指していきます。

海外事業の成長と収益改善

無料通話&メッセージアプリの「Rakuten Viber」や電子書籍サービスの「Rakuten Kobo」、動画配信サービスの「Rakuten Viki」などの海外事業はユーザー数が年々増加しており、売上収益、営業利益ともに拡大しています。これらの事業は、買収以降赤字が継続していましたが、2020年度以降黒字転換をしました。また、オンライン・キャッシュバックサイトの「Rakuten Rewards (旧Ebates)」の2021年度のNon-GAAP営業利益は、5,600万米ドル(前年同期比+229.6%)と、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた2020年度から大幅に回復しました。今後もさらなる成長を目指し、グループ全体の収益改善に貢献していきます。

国内EC事業におけるクロスユース拡大戦略

4つの観点からEC事業内のクロスユースを促進

①ポイントキャンペーン
によるクロスユース促進

R SPU!



②顧客層囲い込み
によるクロスユース促進

Rakuten ママ割 Rakuten マイカー割
Rakuten ベット割 Rakuten リニア

③事業間送客
によるクロスユース促進

Rakuten (楽天市場)
×
Rakuten ラクマ
×
Rakuten SEIYU
ネットスーパー

④地域特化施策
によるクロスユース促進



楽天 物流拠点

枚方



流山



中央林間



習志野



Rakuten SUPER LOGISTICS

市川Ⅱ



Rakuten ブックス
(books)

市川Ⅳ



Rakuten Fashion
Rakuten

2023年までに開設予定

多摩 八尾 福岡

川西



相模原



Rakuten 24



サステナビリティの実現に向けて

楽天が提供するプラットフォームやサービスを通じて、国内外の消費者と事業者をつないでいます。この場において、サステナビリティへの取り組みを推進し、消費者、事業者、生産者など関わるすべてのステークホルダーの行動変容を促進し、持続可能な社会の実現を目指します。

Strategy

フィンテック



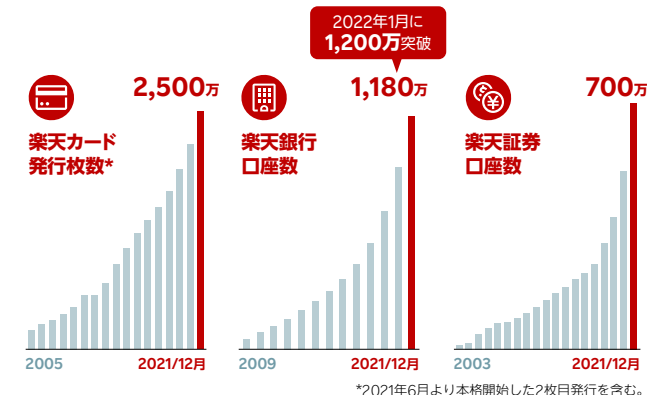
皆様の「当たり前の毎日」や「安心」を支えるフィンテックサービス

フィンテック事業では、クレジットカードをはじめとする各種決済サービスやポイントプログラム、インターネットバンキングサービス、オンライン証券取引サービス、保険サービスなどフィンテック（金融）関連のサービスを提供しています。「使う・貯める・増やす・備える」といった、人生における資産や金融に関わるサービスを提供し、ユーザーの生活に寄り添っています。

フィンテックサービスの着実な顧客基盤拡大

2021年「楽天カード」の発行枚数が2,500万、「楽天証券」の口座数が700万を突破し、2022年1月には、「楽天銀行」の口座数が1,200万を超えました。政府による各種キャッシュレス施策の推進や、「新しい生活様式」の実践が求められる昨今、当社グループのフィンテックサービスは、人々の生活ニーズに寄り添ったものとして、多くのお客様に利用されています。

フィンテックにおけるマイルストーン突破



フィンテックサービス間のクロスユース拡大

フィンテック事業は「楽天カード」を中心に、フィンテックエコシステムを築いています。「楽天カード」の引き落とし口座の「楽天銀行」への設定、「楽天カード」クレジット決済での「楽天証券」投信積立の購入、保険商品の「楽天カード」支払いなど、「楽天カード」の顧客基盤拡大は、他のフィンテックサービスの成長にもつながっています。また、2021年12月には、「楽天銀行」口座と「楽天証券」間の口座

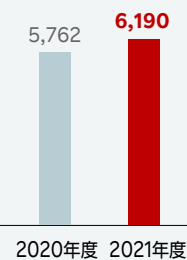
主な事業

- 楽天カード
- 楽天銀行
- 楽天証券
- 楽天生命
- 楽天損保
- 楽天ペイメント

セグメント情報

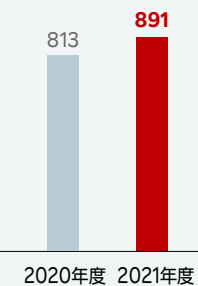
セグメント売上収益

(単位: 億円)



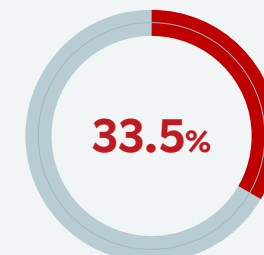
セグメント利益

(単位: 億円)



売上収益構成比

(調整額は除く)



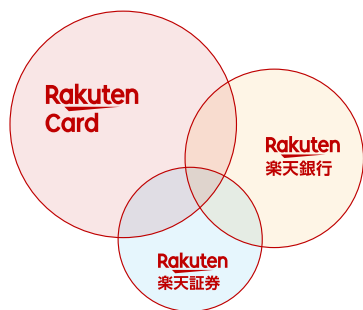


連携サービス「マネーブリッジ」の設定口座数が300万口座を突破し、利用者の預金残高は、4兆円を超えました。楽天グループの強みであるサービス間の連携を通じ、付加価値の高いサービスを提供することにより、「楽天カード」、「楽天銀行」、「楽天証券」の3サービスを利用するユーザーは、前年同期比+89.4%と大きく成長しました。

「楽天カード」x「楽天銀行」x「楽天証券」 クロスユーザー

+89.4%
前年同期比

* 2021年12月時点



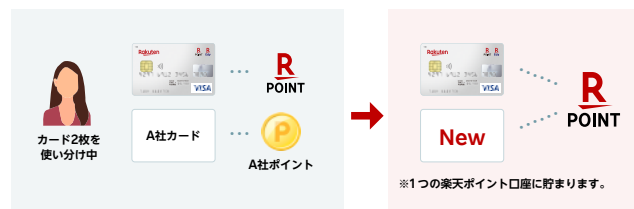
より多くのお客様に選ばれるフィンテックサービスへ

顧客基盤の拡大が続くフィンテック各サービスは、メインで利用するサービスとしてもより多くのお客様に選ばれるようになっていきます。「楽天カード」は、ショッピング取扱高の国内業界シェア*1が2021年12月に22.5%超となりました。「楽天銀行」では、お客様の行動のデジタルシフトを捉えて利便性を訴求したことなどが奏効し、2021年度第4四半期における給与振込口座数は前年同期比+55.4%となるなど、より多くのお客様に生活口座としてご利用いただいています。「楽天証券」では、新規口座開設者の内訳が多様化しており、2021年度は、30代以下の若年層の割合が3分の2強(67.5%)に、女性層が約半数(46.7%)、そして投資初心者の比率が8割弱(77.0%)となるなど、様々な資産形成層のお客様に選ばれています。また、「楽天生命」、「楽天損保」においても、「楽天

ポイント」が貯まる保険商品の導入後、インターネット上での売上が大きく伸長しています。

「楽天カード」、原則1枚の発行から2枚目の発行が可能に

非接触需要の高まりに伴うキャッシュレス化の流れにより、「楽天市場」などのEC利用をはじめ、家賃や通信費、少額のお買い物など、クレジットカードの利用目的が多様化しています。「楽天カード」は、これまで原則お客様1人に対し1枚の発行としてきましたが、2021年6月、お客様からの、「用途に合わせて使い分けたい」「好みのデザインカードを追加で持ちたい」といったご要望にお応えするため、ほぼすべての「楽天カード」で2枚目の発行を可能にしました*2。お客様の生活様式に合わせて「楽天カード」を使い分けただけだけでなく、異なる国際ブランドを保有することにより、「楽天カード」で決済できる場面が増えることで、楽天ポイントも貯めやすくなります。また、支出をまとめることで家計管理をよりシンプルにすることも可能となります。この結果、2枚目の「楽天カード」の発行枚数は、2021年6月の本格的な発行開始からわずか7カ月で100万枚を超えました。



楽天グループサービス間の積極的な送客を可能に— 「楽天ペイメント」

楽天ペイメント株式会社は、現在、スマホ決済サービス「楽天ペイ(アプリ決済)」、「楽天ペイ(実店舗決済)」、「楽天ポイントカード」、電子マネー「楽天Edy」、オンライン電子マネー「楽天キャッシュ」、来店

ポイントアプリ「楽天チェック」といった幅広い決済関連サービスを運営しています。お客様には便利で安全な決済サービスを、加盟店様には業種・業態に合わせた決済サービスや、データを活用したマーケティングプログラムを通じたビジネス支援を行っています。

これらサービスの中心となるスマホアプリ「楽天ペイ」は、街中でのお買い物時の決済だけでなく、「楽天ポイント」の獲得・運用、クーポン獲得、お金の管理など、様々な生活シーンでご利用いただける他のサービスに簡単にアクセスできるようになっており、本アプリを入口に、楽天グループ各サービスへの送客を促しています。また、「楽天ペイ(アプリ決済)」は、2021年度JCSI(日本版顧客満足度指数*3)調査のQRコード決済業種において、「ロイヤルティ」と「顧客期待」の2指標で1位を獲得しており、「使い続けたいQRコード決済」として高く評価されています。

楽天ペイメントは今後も、より親しみやすく、便利で、安心な決済サービスを提供し、さらなる顧客満足度向上を図ってまいります。

*1 経済産業省、特定サービス産業動態統計調査、クレジットカード業 (2022年1月分 確報「販売信用業務」2021年)分より算出

*2 一部対象外となります。

*3 日本版顧客満足度指数: Japanese Customer Satisfaction Index



サステナビリティの実現に向けて

金融サービスは、人々が経済的に安定した生活を送るために必要な基盤です。楽天は、多様な金融サービスを提供する企業として、安全性・利便性の確保はもちろん、金融のリテラシー向上や金融サービスへのアクセスの改善、金融を通じた社会的課題の解決に取り組んでいます。



Strategy

モバイル



モバイル事業のトライアングル戦略

モバイル事業は①国内での携帯キャリア事業の成功、②楽天エコシステムへの貢献、③楽天シンフォニーを通じたグローバル展開、というトライアングル戦略を掲げています。

①国内での携帯キャリア事業の成功

2020年4月の本格サービス開始以来、「楽天モバイル」は料金プランのアップグレードや楽天回線エリアの拡大、楽天モバイルショッ

プの出店、オリジナルデバイスの拡充などを進め、サービス品質向上に努めてきました。楽天回線エリアの4G人口カバー率は2022年2月には96%に到達し、総務省へ提出した開設計画で予定していた「人口カバー率96%」到達時期と比較して約4年の前倒しと、驚異的なスピードでの拡充になりました。ゼロから携帯電話基地局の設置を開始し、サービス提供開始時は、東京都23区・大阪市・名古屋市に限られていた楽天回線エリアを日本全国に展開できたのは、完全仮想化技術に加え、協力会社様とのパートナーシップや

Business

モバイル事業のトライアングル戦略

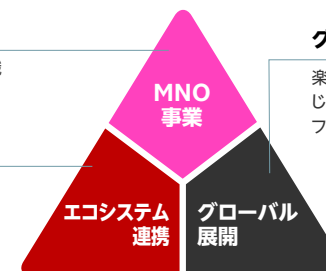
MNO事業

これまでの日本の常識を変えNo.1キャリアへ

エコシステム連携

モバイルとの連携による楽天エコシステムの拡大

Rakuten



グローバル展開

楽天シンフォニーを通じてモバイルプラットフォームを世界展開

楽天グループの総力を結集して取り組んだ成果といえます。

すべての人に最適なワンプランである料金プラン「Rakuten UN-LIMIT V」のリリース、iPhone端末の取扱いの開始などの取り組みも着実に顧客基盤の拡大につながり、累計契約数*は2022年2月に550万回線を突破しました。さらに、2021年12月のオリコン顧客満足度®調査「携帯キャリア」において「料金プラン」「コストパフォーマンス」「端末のラインナップ」「加入手続き」などの項目で高い評価を獲得し、総合1位に輝くなど、顧客満足度も高まっています。「つながりやすさ」は楽天回線エリアの4G人口カバー率96%の達成と、基地局数の高密度化により急速に改善しており、

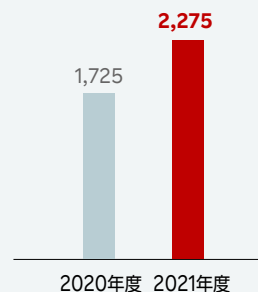
主な事業

- 通信(楽天モバイル等)
- 電力供給サービス(楽天エナジー)
- 電話サービス(楽天コミュニケーションズ)

セグメント情報

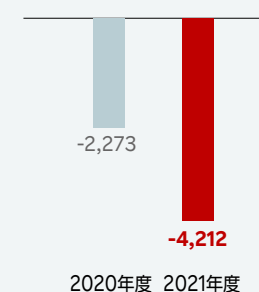
セグメント売上収益

(単位: 億円)



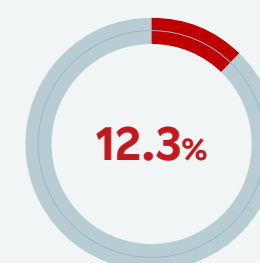
セグメント利益

(単位: 億円)



売上収益構成比

(調整額は除く)





今後の顧客獲得ペースは一段加速すると期待しています。

これらの結果、2021年のモバイルセグメントにおける売上収益は前年比31.9%増の2,275億円となりましたが、自社基地局設置などの先行投資の継続により、営業損失が拡大しました。今後は課金対象ユーザーの増加、契約獲得の加速、ローミング費用の削減などにより、2022年第1四半期を収益のボトムに、以降は四半期ベースで収益の改善を見込んでいます。

*MNO及びMVNOの合計契約数

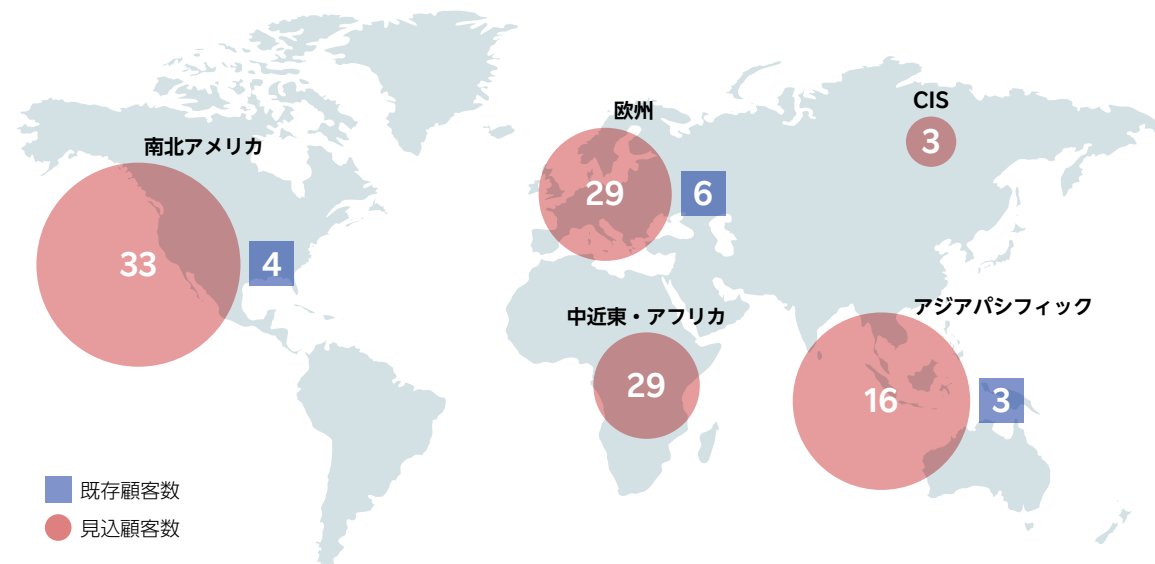
②楽天エコシステムへの貢献

「楽天モバイル」の「楽天エコシステム」への貢献はあらゆる場面で確認できています。例えば、楽天市場をご利用いただいているユーザーにおいて、1人当たりの平均月間流通総額は、「楽天モバイル」加入後約1.7倍と大幅に上昇しました。また、「楽天モバイル」をきっかけに「楽天エコシステム」入りしたユーザーが、新たに「楽天市場」「楽天カード」「楽天銀行」「楽天ペイ」などを利用開始するなど、他の楽天グループサービスへの送客効果も果たしています。モバイルサービス自体のご利用による顧客の生涯価値の向上はもちろん、今後こうしたシナジー効果が楽天グループ全体のメンバーシップバリューを高めていくと期待しています。

③楽天シンフォニーを通じたグローバル展開

世界に先駆けて実現した完全仮想化技術をバックボーンとする「楽天モバイル」のモバイルネットワークは日々進化しています。屋外型の一般的な携帯電話基地局に加え、スモールセルやフェムトセルなど、エリアやニーズに応じて様々なプロダクトを活用し、既に計20万セル以上とOpen RANとしては世界でも有数のネットワークを構築しています。楽天モバイルのこれらの取り組みは、急速に進化する移動体通信業界で革新を推進する企業として高い評価を獲得し、世界最大の携帯関連見本市「MWC」で発表された

楽天シンフォニーの既存顧客及び地域別顧客パイプライン(2022年4月時点)



「Global Mobile (GLOMO) Awards」において2年連続で受賞を果たしました。

さらに、グローバル展開に向けた体制も整いつつあります。2021年8月にはクラウドネイティブなOpen RANインフラストラクチャに関連するプロダクトやサービスなどを集約し、「楽天シンフォニー」を始動。そして、世界の通信事業者や企業、政府機関向けに、コスト効率の高い、通信用のクラウドプラットフォームを提供することを目指し、2022年1月に楽天シンフォニー株式会社を設立。2022年2月には米国のクラウド技術のスタートアップ企業であるRobin社を買収することを発表しました。このように楽天シンフォニーでは、現状、業界唯一のエンドツーエンドの完全仮想化されたモバイルネットワーク技術のグローバル展開のために、プロダクトポートフォリオの拡充、機能の高度化に取り組んでいます。

日本におけるモバイルネットワーク構築の知見を活用したグローバル展開の実績も着実に示しています。2021年8月にはドイツの通信事業者である1&1社と契約締結、以降も、米国DISH社やAT&T

社に対してソリューションを提供することを発表しています。Open RANのグローバル市場規模は2025年以降、約1,200億ドルに拡大すると予想されています。この大きな市場を見据え、楽天シンフォニーは今後も事業・サービス展開を加速させていくことで、マーケットシェアを獲得し、モバイル事業の収益拡大を図っていきます。

* 2022年1月時点



サステナビリティの実現に向けて

革新的な携帯キャリアサービスを低価格かつ高品質でお客様にお届けするためには、電力消費が欠かせません。環境負荷の低減やカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みをはじめ、パートナーやお取引先様と連携し、バリューチェーン全体でサステナビリティを推進します。

Strategy 従業員と共に成長

人材マネジメント



楽天には、世界70カ国・地域以上から多様な文化的背景や価値観を持つ優秀な人材が集い、「One Team」となって働いています。誰もが自分らしさを最大限に発揮しながら働ける環境で、多様な従業員がお客様の生活を豊かにする革新的なサービスを創出し続けます。

コロナ禍における人材マネジメント

引き続き、世界が新型コロナウイルス感染症による影響を受け、楽天では、従業員の安全を確保しながら企業文化の強化に取り組む、高い生産性を実現しています。

2020年は、感染拡大防止の観点から様々な人事活動をオンライン形式で実施しましたが、2021年はワクチン接種も進み、採用、研修、勤務体制などにおいて、オンラインとオフライン(対面)のハイブリッド型に移行しました。例えば、採用活動は一昨年に引き続きオンライン中心に行われましたが、内定式や入社式などの式典は感染症対策を徹底の上、ハイブリッドで実施しました。

また、2020年春以降、感染拡大防止の観点から在宅勤務が日常となり、従業員同士の物理的な関わりや、チーム間のつながりを感じる場が減っていました。そこで、対面のコミュニケーションの機会を増やし、チームワークの向上を図るため、2021年より、在宅

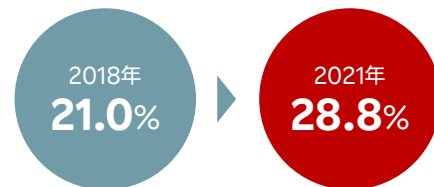
での勤務を実施しつつ出社日数を拡大しています。毎週の全社会議である「朝会」においては、社長の三木谷が企業価値やミッションを自ら共有しています。さらに、楽天の共通の価値観・行動指針である「楽天主義」を全従業員が理解し体現していくことを目指す「楽天主義ワークショップ」を展開し、企業文化を維持・強化しています。

ダイバーシティ・インクルージョン

ダイバーシティは楽天の企業戦略の柱の一つであり、イノベーションの原動力です。2012年に社内公用語の英語化「Englishnization」を開始して以来、世界中から様々な個性、価値観、才能を持つ多様な従業員が集まり、活躍しています。

楽天では、ライフステージの変化によってキャリアが左右されやすい女性従業員や、子育て世代の従業員のサポートにも力を入れ

管理職に占める女性の割合



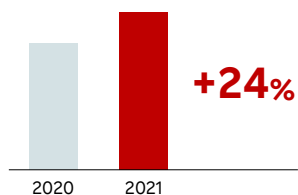
ています。社内託児所や柔軟な働き方を可能にする制度、「家族」をテーマに従業員同士がつながるネットワークなど、様々な体制を整えています。また、管理職として活躍する女性の割合は継続的に増加し、育休取得後の復職率・定着率共に90%以上の高い水準を継続的に維持しています。

さらに、2021年は従業員のダイバーシティをさらに強化し、すべての人々に楽天のサービスや製品をご利用いただくインクルーシブなサービスの提供を進めるため、「サステナビリティ委員会」のもとに「ダイバーシティ&インクルージョン分科会」を立ち上げました。この分科会を中心に、今後、従業員・ビジネスの双方においてダイバーシティ・インクルージョンの取り組みを加速します。

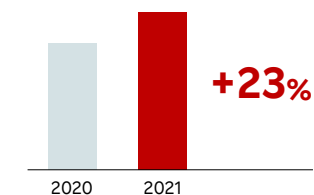
グループ生産性の推移

(モバイル、ロジスティクス、投資事業は除く)

正社員1人当たり営業利益



営業利益/総コスト



EMPLOYEE VOICE



楽天で働く魅力や醍醐味は、自分らしく仕事ができることです。自分のスキルを活かす機会がたくさんあります。また、キャリアアップのための部署異動や、永住権の手続きなどに関して人事部に質問した際にも、気軽に相談できるサポート体制が整っていました。女性、外国籍、LGBTQ+当事者として安心して働ける場所だと感じています。今後は、自身の業務領域として、ウェブを利用するすべての人が提供されている情報を取得でき、サービスや機能を利用できるウェブアクセシビリティの対応を楽天全体で強めていき、すべての方にとって使いやすいサービスを作りたいです。(Maddy、レジャープロダクト部 UI/UXエンジニア)

▶ Strategy 持続可能なプラットフォームとサービスの提供

持続可能なプラットフォームとサービス



楽天のバリューチェーン全体でポジティブな変化を生み出すことができれば、広く社会にインパクトをもたらすことが可能です。持続可能な社会の実現を目指し、ステークホルダーと共に歩みを進めます。

持続可能な生産と消費

楽天は、70以上のサービスを展開し、様々な製品も提供しています。これらの開発・生産過程で発生する環境や社会へのインパクトに配慮し、持続可能な社会の実現に寄与することを目指して、サプライヤーやパートナーの皆様と共に取り組みを進めています。この連携を通じた取り組みにより、楽天グループとしての「RE100」達成をはじめ、サステナブルなプラットフォームを構築します。

サービス・製品のサプライチェーン

お客様にサービス・製品をお届けするために、部品や機器、人材やコンサルティングなど、モノやサービスの調達活動を行っています。

事例紹介

2021年は、楽天モバイルを重点事業としてサステナブル調達の取り組みを本格的に開始しました。製造製品の種類や取引金額などに基づき特定された重要度の高いサプライヤーを対象に説明会を実施し、グループ方針である「サステナブル調達インストラクション」やサービスレベルのガイドラインを共有しました。その後、参加サプライヤーにはガイドラインの内容の理解・遵守をコミットする誓約書にご署名いただきました。そして、重要度の高いサプライヤーに対し質問表を送付し、すべての対象拠点から回答を得ています。また、回答結果に基づきサプライヤーへフィードバックすることで、改善に向けた働きかけを行うとともに、必要に応じて現地監査も実施しています。今後、監査結果を踏まえた改善計画と取組状況をモニタリングし、より持続可能なオペレーションの実現に向けたフォローアップを継続的に実施します。

す。「楽天グループサステナブル調達インストラクション」において、事業活動における環境や人権への配慮や企業倫理、コンプライアンスの観点からサプライヤーに期待する項目を規定しています。

本インストラクションの実践にあたり、重点事業を特定し段階的にサプライヤーへ働きかけを行っています。

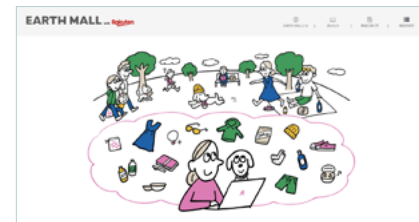
今後、サステナブルな調達活動を楽天グループの他事業や海外事業にも展開し、楽天全体で実践していきます。

ECプラットフォーム

「楽天市場」は、5万6千を超える出店店舗と、1億を超える楽天会員をつなぐ、日本有数のECプラットフォームです。この場におけるサステナビリティの推進が、需要側と、出店店舗やそのサプライチェーンを通じた供給側の双方の行動変容につながり、持続可能な社会の実現に向けた大きなインパクトをもたらすことができると考えています。

「楽天市場」の出店店舗向けの方針である「楽天市場憲章」では、法令や規約への遵守、情報の適切な取り扱いなどに加えて、お客様や取引先、製造販売過程に携わる労働者の人権への配慮などを規定し、「楽天市場」との協力・連携をお願いしています。

「楽天市場」で購入できるサステナブルな商品を紹介する「[EARTH MALL with Rakuten](#)」では、買い物の選択肢を増やすことで、商品に関わるすべての人の暮らしを豊かにすることを目指しています。2021年の流通総額は前年と比較し、約3.9倍、サイトアクセス数は約4.5倍と、大幅な成長を続けています。



さらに、年間のベストショップを選ぶ「楽天市場」の表彰制度「楽天ショップ・オブ・ザ・イヤー」において、持続可能な社会の実現につながる取り組みを行った店舗をサステナビリティ賞として表彰しています。2021年は、ドライフルーツナッツ専門店「小島屋」が受賞。SDGs達成に向けた目標を掲げ、取り組みを開始し、その進捗状況を透明性を持って開示している点などが評価されました。

責任あるマーケティング

楽天では、広告やマーケティング活動などを通じて、世界中のユーザーとコミュニケーションを行っています。より良い広告体験をお届けするために、広告表現による人権への影響に配慮しています。具体的には、オンライン広告出稿・受注に関する独自の基準である「オンラインアドインストラクション」を定め、差別的表現やプライバシー権など、人権を侵害する広告表現・コンテンツを禁止しています。広告を管理する担当者としてサービスごとに広告マネージャーを設置し、本インストラクションやその他の全社規定に則って適切に広告業務の運営が行われるよう監督しています。

また、心身の機能に関する制約や利用環境等に関係なく、すべての人が楽天のサービスをご利用いただけるよう、ウェブアクセシビリティの確保にも取り組んでいます。楽天のサービスは、世界で16億のユーザーにご利用いただいております。そのニーズも様々です。この多様なお客様にサービスを提供できるよう、W3C*のWeb Content Accessibility Guidelinesを基に「楽天グループアクセシビリティ方針」を定め、アクセシビリティ品質担保のための活動を推し進めています。

*World Wide Webの主要な国際標準化団体

Strategy グローバルな課題への取り組み

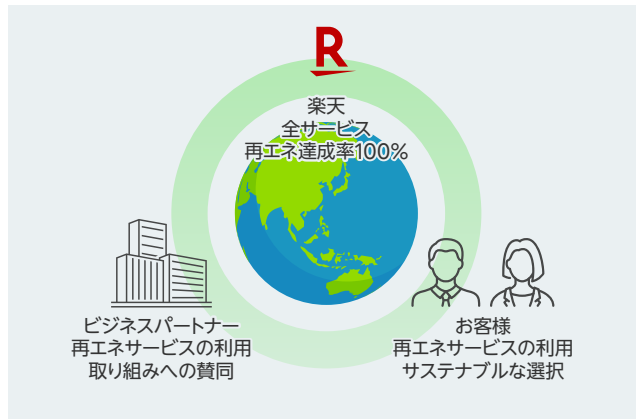
気候変動



気候変動問題が深刻化する中、課題解決に向けて国際社会による一致団結した取り組みが急務となっています。楽天は、事業活動による環境負荷を軽減することはもちろん、環境に配慮したサービスや製品を提供し、お客様やパートナーの皆様と共に挑戦を続けます。

環境分野のリーディングカンパニーを目指して

楽天グループは、カーボンニュートラル社会の実現に貢献し、環境分野のリーディングカンパニーとなることを目指します。その実現に向けて目標を設定し、グループ横断での気候変動対策を推進する組織体制を整備しています。



RE100達成に向けたロードマップ

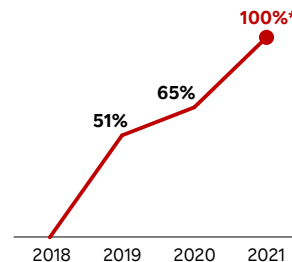
気候変動への対応の一環として、当社は2019年に国際イニシアチブ「RE100(Renewable Electricity 100%)」に加盟し、2025年までにすべての事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーとする目標を掲げました。2021年度には、楽天グループ株式会社の再生可能エネルギー由来電力の割合が100%*となりました。また、連結子会社を含むグループ全体では、20.6%に達し

ました。今後もグループ全体で再生可能エネルギー由来電力への転換を推進し、2023年には、グループ全体での「RE100」達成を目指します。

ロードマップ

楽天グループ株式会社

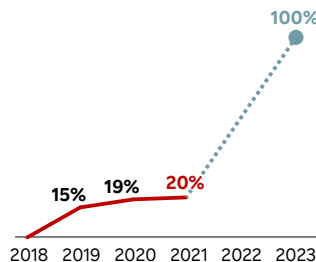
2021年100%再エネ化達成*



*電力の再生可能エネルギー属性を証明する「FIT非化石証書」を利用し、実質100%再生可能エネルギー達成。

楽天グループ全体(主な連結子会社)

2023年100%再エネ化達成に向け推進中



EMPLOYEE VOICE



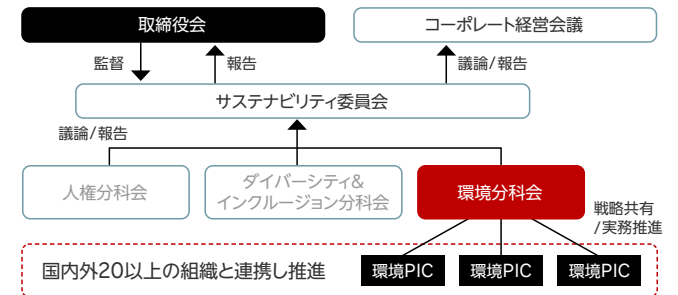
私たち環境部は、楽天グループを環境分野でのリーディングカンパニーとしていくことをミッションとしています。これは、カーボンニュートラル社会実現に向けた社会の大きな変革の中でも、人々と社会をエンパワーメントし続けていくための重要な取り組みです。

気候変動分野のトピックは、近年メディアでも頻繁に取り上げられますが、誰もが手探りの状態であると強く感じています。最新情報が毎日アップデートされる状況ですが、楽天グループでは環境部発足から数カ月で社内での体制整備を行うなど、スピード感を持ってグループ横断で取り組みを進めています。まだスタートラインに立ったばかりですが、今後も楽天のブランドコンセプトの1つ「一致団結」を胸に、楽天グループ一丸となってこの大きな社会課題の解決に向け前進したいと思います。(環境部 オフィスマネージャー 大橋超)

社内体制の整備

気候変動対策において企業に求められる役割は、年々複雑化しています。幅広いサービスを持つ楽天がグループ横断で気候変動対策を推進するためには、中央組織の強いリーダーシップが必要です。これを受け、2022年1月より「環境部」をオペレーションディビジョン内に設立しました。また、各事業ごとに環境部と連携する担当者(環境PIC)を任命し、戦略策定だけでなく、実務推進やそれに伴うリスク管理等、気候変動対策に関わる幅広い業務において連携しています。

また、グループ横断での推進体制や報告ラインも整備しました。「サステナビリティ委員会」のもとに、「環境分科会」を設置し、月次会議を開催しています。当分科会では、各組織向けにグループ横断気候変動対策戦略の展開、具体的なアクションへの落とし込みを行っています。



Strategy グローバルな課題への取り組み

社会貢献活動



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」というミッションのもと、サービスやテクノロジーを活用し、従業員を含む様々なステークホルダーと共にポジティブな社会的インパクトの創出を目指しています。

楽天の社会貢献活動

楽天は、高度な技術と独自のビジネスアセットを活用し、多様なステークホルダーとの協働による社会課題の解決に取り組んでいます。より良い社会の実現のため、それぞれの知見を持ち寄り、強みを活かしながら、より大きな社会的インパクトの創出を目指しています。また、楽天の従業員を重要なステークホルダーと位置付け、従業員による社会貢献を支援する様々な制度や機会を提供しています。楽天のミッション・ビジョンを体現する社会貢献活動への参画は、従業員の社会貢献に対する意識やモチベーションの向上にも寄与しています。

SDGs達成に向けたパートナーシップ

2021年2月、国際協力を通じた途上国の開発課題解決及びSDGsの達成に貢献すること



協働分野

イノベーション



IT等の技術を活用した途上国の開発課題の解決に貢献するイノベーションの推進

サステナブルなライフスタイル



サステナブルな消費やライフスタイルの訴求を通じたSDGsの理解促進や行動変容の推進

パートナーシップ



多様なステークホルダーとの協働による新しい国際協力の追求と、パートナーシップの活性化

を目的とし、独立行政法人国際協力機構(JICA)と包括連携協定を締結しました。

2021年の協働を通じ、JICAと楽天がお互いの異なる組織文化や知見・技術に触れたことで、SDGsの理解促進や組織内の連携強化など、双方に新たな学びが生まれました。今後も、互いの強みや専門性を持ち寄り、テクノロジーを活用した新しい形の国際協力に一層注力していきます。

事例紹介

パートナーシップ

ABEイニシアティブ留学生 インターンシップ受け入れ

JICAではアフリカの産業人材育成を目的として、アフリカの若者に日本の大学での修士号取得の機会等を提供するプログラムを実施しています。2021年、楽天はこのプログラムに参加する留学生のインターンシップをオンライン上で受け入れました。



VOICE

環境を専門領域とする私は、楽天のサステナビリティ部にインターンとして参加しました。インターンシップを通じて、これまで学術界で得てきた経験にはなかった視点を得ることができ、今後のキャリアを考える上で重要な機会となりました。異なる役割を持った従業員が1つのチームとして協働する楽天のカルチャーが印象的でした。また、英語で働くことができるグローバルな環境もありがたかったです。(Obiyo Chukwuma Harveyさん・ナイジェリア出身)

新型コロナウイルス感染症への取り組み

新型コロナウイルス感染症の拡大を抑え、一刻も早く社会経済の回復を図りたいという想いから、新型コロナワクチン接種の加速化に総力を挙げて取り組みました。従業員とその家族に加え、近隣住民や取引先、自社での実施が困難な地元企業の方々などを対象に、職域接種、自治体での接種支援を全国4カ所を実施。大学、医療機関、自治体、商工会議所などのステークホルダーや楽天グループの従業員など、様々な組織の力を集結しました。受付から接種までの所要時間を約3分半まで短縮して実施し、約半年間で90万回近くの接種が完了しました。

2021年、楽天が運営に関わった大規模接種会場



ノエビアスタジアム神戸

マリンメッセ福岡

楽天生命パーク宮城

楽天クリムゾンハウス

VOICE

不特定多数の方と関わる業界のため、従業員のワクチン接種を切望していました。今回の大規模ワクチン接種は大変ありがたいお話でした。(小田急ホテルセンチュリーサザンタワー様)

CENTURY

SOUTHERN TOWER



VOICE

福岡市はサービス業や流通業が盛んで、特に飲食店や小売店など、人と直接関わる機会が多い事業者が多数います。今回の職域接種は、福岡の経済の発展に非常に役立っていると感じています。ワクチン接種のノウハウがなくて困っていましたが、接種を実現でき非常にありがたかったです。(福岡商工会議所 井原隆博様)

Strategy グローバルな課題への取り組み

リスクマネジメント



社会情勢や環境の変化によって、企業が直面するリスクは急速に多様化し続けています。世界を舞台に幅広い事業を展開する企業として、今後も持続的に企業価値を最大化していくために、迅速にリスクを把握し対応を講じることで、盤石な経営体制を整えています。

楽天のリスクマネジメント

事業や社会環境の急速な変化の中でも持続的発展を遂げるため、統合的リスク管理(ERM: Enterprise Risk Management)、インシデント管理、事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)の3つの取り組みを軸に、リスクマネジメントに取り組んでいます。

統合的リスクマネジメント (ERM: Enterprise Risk Management)

楽天グループは国内外で多岐にわたる事業を展開し、その活動には様々なリスクが伴います。従って、経営目標達成への確度を高めるため、グループ全体の視点から発生しうるリスクを統合的に管理することが重要です。

楽天グループでは、リスクを「経営目標の達成に影響を及ぼす

る不確実性」と定義しています。リスクの適切な把握、重要性に応じた対応策の策定と実行、その結果のモニタリングのサイクルから成るERMサイクルを確立し、統合的なリスク管理を実行しています。各組織でリスクとその対策を評価し、経営陣に報告しています。グループ横断的なリスクについては、年4回開催されるグループリスク・コンプライアンス委員会にてその対策状況を報告・議論し、特に重要なリスクは、取締役会等で報告・協議しています。このように、現場からのリスクにボトムアップで対応し、経営陣でグループ全体の観点からリスクをチェックする体制を構築しています。

インシデント管理

グループ規程の整備や従業員への研修等を通じて、インシデント(事業の中断・疎外、損失、緊急事態、危機になりうる事態)の発

生を未然に防ぐ措置を講じています。万が一インシデントが発生した場合には、様々なステークホルダーへの影響を最小限にとどめるための施策の検討と実行のため、速やかに検知、状況の把握、対応ができるよう、グループレベルでの体制や報告手順等を規定しています。

2021年は、インシデント再発防止に向けた取り組みにあたり、QCC*(Quality Control Circle)の枠組みなどを活用しました。インシデント発生時の真因分析や再発防止策の立案、実行のプロセスが強化され、インシデント再発の削減につながっています。

*従業員が中心となり現場の課題解決を行うボトムアップの品質・生産性改善活動

事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)

緊急事態に直面した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめながら、中核事業の継続や早期復旧を可能とするために、以下のステップでBCPを策定・更新し、事業継続のための方法、手段などをあらかじめ取り決めていきます。

2021年は、多発する大規模地震を含む自然災害に対応するBCPの取り組みを再強化しました。発災時に迅速な対応ができるようグループ規模での情報収集・連携体制を見直し、定期的な訓練を通じて検証と改善を行っています。

重要なリスクの一例と対応の状況 経営上特に重要なリスクを「トップリスク」として特定しています。その一例と対応状況は次の通りです。詳細は、2021年度有価証券報告書 事業等のリスクをご覧ください。

リスク項目	リスクの概要	リスクへの対応状況
情報セキュリティに関するリスク	ネット上を中心に幅広いサービスを提供する上での個人情報管理やプライバシー情報セキュリティに関する法規制、犯罪行為等によりシステムの可用性又は情報の完全性を確保できない可能性	情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)の確立やISO/IEC27001認証取得等、各種施策に取り組んでいます。海外展開するビジネスにおいて、現地の個人情報保護に関する法令への準拠を徹底しています。▶詳しくは、p.46をご覧ください。
法規制等に関するリスク	国内外における多岐にわたる事業展開に伴い、各国、地域の各種関連する法令諸規制が広く適用となり、事業、経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性	COO(Chief Operating Officer)、Function COO(Function Chief Compliance Officer)及び社内カンパニー制に基づくCompany Compliance Officerによりコンプライアンスに対するグループ横断的な取り組みを進めています。▶詳しくは、p.44をご覧ください。
自然災害・感染症に関するリスク	地震、台風、津波等の自然災害やパンデミック等予期せぬ危機的な事象が発生した場合、事業、経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性	災害及び危機的な事象が発生した場合に備え、事業継続計画(BCP)等を策定し、訓練等を通じて従業員の安全の確保や情報システムのバックアップシステム等の立ち上げを確認する等、かかるリスクによる影響を最小限にとどめるよう努めています。
人的資源に関するリスク	採用が計画通りに進まなかった場合、並びに人材の育成及び多種多様な人材が活躍できる就労環境の整備が順調に進まず、在職する人材の社外流出が生じた場合、労働力が不足し、労働生産性が低下することで事業、経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性	月次の人員計画の更新、運用を実施し、その変動を注視しつつ採用チャネルの多様化、リクルーターの増員等を行い、採用活動を行っています。採用した人材に対する職階に応じた教育・研修の実施等を通じて、人材育成や当社グループへのエンゲージメントの強化に取り組んでいます。また、マネジメント層同士が議論する機会を設け、グループ横断的な連携及びリーダーシップの強化を図っています。▶詳しくは、p.32をご覧ください。

▶ 楽天の コーポレート・ ガバナンス

ガバナンスの徹底は、長期にわたり企業価値を向上させ、持続可能な未来を実現する上での大前提です。当社は責任ある経営基盤を構築し、広く社会からの信頼を得られるよう努めています。

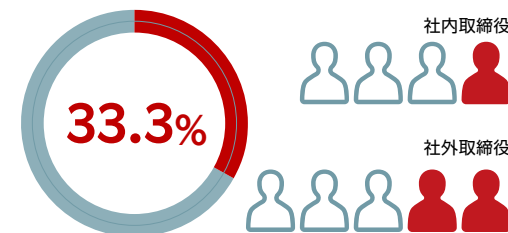


1 取締役会における 社外取締役の割合



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。

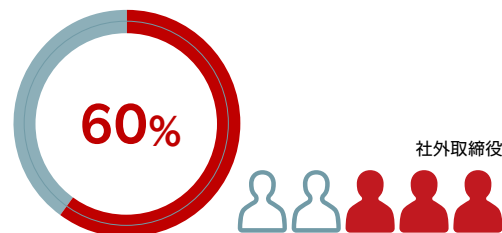
2 外国籍取締役比率



当社は取締役の多様性も重視しており、取締役9名のうち、女性1名、外国人3名を、社外取締役5名のうち、女性1名、外国人2名を選定しています。

楽天のコーポレート・ガバナンスの4つの特徴

3 社外取締役における 企業経営経験者比率



IT業界、金融業界、会社経営、法曹、行政、コンサルティングなどの分野で指導的役割を果たし、豊富な実務経験、専門的知見などを有しており、適切な経営の意思決定及び監督を行うことができる者を取締役として選定しています。

4 社外取締役の 取締役会出席率



多様な社外取締役が、それぞれの専門領域における専門的な知識や豊富な経験、幅広い企業経営の経験から、適宜質問、意見表明などの発言を行っています。

*2021年度の社外取締役5名のうち4名は100%の出席率

▶ 社外取締役インタビュー

楽天エコシステムは 自律分散システムを志向している

社外取締役
村井 純



Q

楽天グループの社外取締役になられた経緯についてお聞かせください。

楽天は1997年に創業し、インターネット・ショッピングモール「楽天市場」を開設しました。日本におけるEC（電子商取引）の先駆けと言える会社です。その頃、私は慶應義塾大学でインターネットの開発に携わりながら、「インターネット文明論」と言いますか、インターネット環境が人々の生活や文明に与えるインパクトについて研究していました。当然ながら楽天が始めようとしているECが、日本で定着するかどうかにも強い関心があり、三木谷さんとも親交がありました。1995年頃から日本の家庭にもインターネットが入ってきましたが、実際にアクセスしている人は多くありませんでした。ましてやECとなるとオンライン決済どころか、そもそも日本人はあまりクレジットカードを使いたがらない傾向にあり、ECが普及するとしても海外企業が主導するかたちになるだろうという見方が支配的でした。

そんな中で、三木谷さんは「人はインターネットで買い物をする

ようになる」と確信し、日本発のECビジネスを軌道に乗せようと孤軍奮闘していました。そして大変な困難を乗り越えて見事に実現されたわけですが、その後、2007年にiPhoneが登場し、楽天がモバイルインターネットを取り込んで次の成長を目指すタイミングを迎えていた2012年、楽天から社外取締役の就任を打診されました。立派にECビジネスを日本に浸透させていることへの敬意と、インターネットを活かして成長を遂げている楽天を応援したいという気持ちからお引き受けして、もう10年になります。

Q

デジタル庁顧問にも就任され、日本のインターネットの発展を牽引されてきた視点では、楽天グループをどのように捉えていますか。

楽天の出発点はECですが、縦割りの産業を横につなぎ、多岐にわたる事業やサービスを結びつけながら事業領域を広げています。

企業は限られた経営資源を得意分野に集中させてそこを掘り下げていくのが普通ですが、楽天はそうではなく、インターネットに色々なネットワークを取り込む推進力となって価値を創出しているところがユニークです。

それと楽天エコシステムという独自の経済圏を構築し、それを自律分散システムのように運営しているのも大きな特徴です。自律分散システムというのは、メインフレームのような大型コンピュータを中央に置いて制御するのではなく、ネットワークで接続された複数の端末がそれぞれ自律的に動きながら、全体が1つのシステムのように稼働しているかたちです。インターネットというのはまさに自律分散システムを理想として進化しており、中央に政府やオーナーがいて管理したり、レギュレーションで制御される空間を志向しているわけではありません。本来のコンセプトは、国境もなく地球を包むようにデジタルデータが流通するグローバル空間です。インターネットはそのような開発コンセプトで作られているので、グローバルに横に事業を広げていくには非常に親和性の高いシステムと言えます。楽天グループはそのような自律分散システムの基盤になるようにインターネットをうまく活かしているように思います。様々なサービスをそれぞれの守備範囲で通用するようにネットワーク化し、それをどんどん取り込んで楽天エコシステムを拡大させており、世界的に見ても例のないとてもユニークなビジネスモデルだと思います。

Q

村井取締役は取締役会等社外取締役を含む経営戦略ディスカッションの場において、どのようなアドバイスをされているのですか。

私は経営や金融・投資の専門家ではなく、学者です。しかし、私が専門とするインターネット社会を巨大なシステムとして俯瞰し、インターネット環境がこれから世の中をどのように変えていくかとい

社外取締役インタビュー

う視点で見えていくと、面白そうなことや問題になりそうなことがたくさん出てきます。

例えば、ビットコインなどで使われているブロックチェーン技術によって、今注目されているWeb3の世界がやってくると金融がグローバルに統合され、銀行のあり方も大きく変わってきます。また、国ごとに厳しい規制がある医療サービスも国境を越えてネットワーク化されてくる可能性があります。細かい部分ではなく大局的な視点でのチェック、すなわち、インターネット環境の変化と世の中の方向性を踏まえ、投資案件がどういった意味を持つのかといった部分で議論させていただくのが私の役割だと思っています。それと、皆さんから悩んでいることをお聞きすることで、私の知見が共有されるよう心がけています。

Q **今現在はモバイルセグメントが収益を圧迫していますが、この事業をどのように捉えていますか。**

もともと電話の基盤があって、その上にインターネットを乗せたというのが歴史の流れですが、今はそれが逆になっていて、電話、すなわち通信技術がインターネットのために発展し、通信デバイスがインターネットのデバイスになっています。従いまして、電話に戻ろうということではなく、通信機能をインターネットの重要なソフトウェアと捉え、そこも楽天エコシステムの1つの強みにしていこうというのが楽天の発想なのだと思います。ですから、既存の通信会社とは異なり、完全仮想化でネットワークを構築したことに大きな意味があるのです。

2012年に国連で「インターネットへのアクセスは人権の1つである」という議論がなされ、今では誰もが、いつでもどこでもインターネットにアクセスできる時代となりました。そうした中で、楽天モバ

イルは、「モバイルネットワークの民主化」、すなわち、安価で速いネットワークを誰もが使えるようにしたいという想いがあります。デジタル時代の官民のインフラを一気呵成に作り上げようとしているデジタル庁も、大前提として「誰一人取り残されない」デジタル政策を目指しています。リモートワークが日常化し、スマートフォンによる決済が一気に増え、これから行政手続きもどんどんインターネットでできるようになっていきます。そういった世の中で、重要なモバイルインターネットの機能を楽天グループが持ち、その有用性を高めていくことはとても大事なことだと思います。

Q **長期にわたり社外取締役に引き受けておられますが、その役割についてはどのようにお考えですか。また、取締役会の雰囲気について教えてください。**

ベンチャー企業というとカリスマ性のある創業者がいて、そういう人に内部の人が意見を言うのは結構勇気がいることだと思います。ですからカリスマ経営者であろうと、臆面もなく「なぜそれをやるのか」と問いかけられる社外役員が必要であり、それも私の役割の大きな部分であると心得ています。三木谷さんはまさにベンチャーのカリスマCEOですが、冷静に物事を判断して行動に出るタイプで、久寿良木さん、サラさん、御立さん、ルースさん、そして私と、それぞれの専門性を踏まえて、かなり積極的に意見を求めてきます。また、三木谷さん自身もオープンで、初期の段階から色々な構想を我々と共有してくれます。

取締役会においても英語を公用語としてしていますので、外国籍の人との議論も通訳を介する必要がなくスムーズです。これは多様性をしっかり発揮するうえで、結構なアドバンテージではないでしょうか。

英語を公用語とすることで多様性を発揮できています。



Q **取締役会の実効性についてどのように評価していますか。**

IT産業がイノベーションを起こす時代を経て、誰もが日常的にインターネットにアクセスする時代になり、今はすべての産業がデジタル化とインターネットの活用によってイノベーションを起こす時代を迎えています。まさに、デジタルトランスフォーメーション(DX)による産業革命が期待される時代です。そうした中、楽天には取締役会とは別に、ボードキャンプという場が設けられ、楽天側から持ち込まれる課題のみならず、例えば、量子コンピューターやメタバースといった少先の未来を見据えた話題も持ち寄って、全員で丸一日議論するなどしています。正直、取締役会は、多岐にわたる事業を展開していることから、決議事項が多く、それらに目を通すだけで時間が無くなり、社外役員の知見を十分に活かさできていませんでした。その問題がボードキャンプの定着によって解消され、取締役会の実効性は格段に向上していると感じています。

コーポレート・ガバナンス

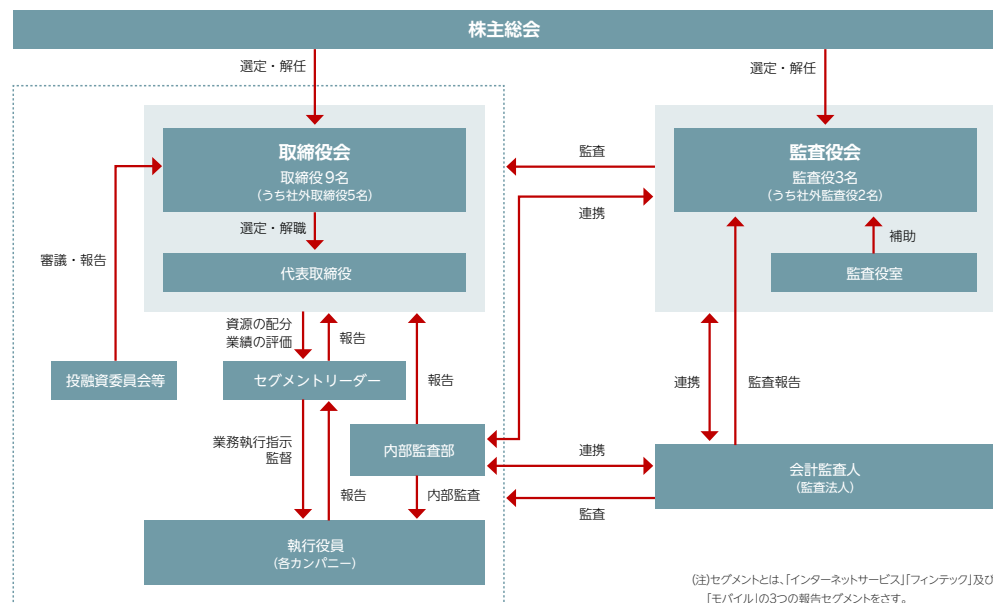
企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

当社は、経営の透明性を高め、適正性・効率性・公正性・健全性を実現するため、独立性の高い監査役が監査機能を担う監査役会設置会社の形態を採用しており、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図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。さらに、取締役会とは別にグループ経営戦略等に関する会議を開催し、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も行うことで、コーポレート・ガバナンスの実効性を高めています。加えて、業務執行における機動性の確保及びアカウンタビリティ(説明責任)の明確化を実現するために社内カンパニー制を導入しています。

当社グループでは、今後もこうした取り組みを通じて、迅速な経営判断を可能にし、より実効性の高いガバナンス機能を有する経営体制を構築していきます。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会の実効性に関する分析・評価

当社は、取締役会の実効性をより高めるため今後検討すべき事項を把握することを目的に、取締役会全体の実効性についてすべての取締役及び監査役に対して2021年12月～2022年1月にかけて取締役会の運営、取締役会の構成等に関するアンケートを実施し、その結果を2022年2月の取締役会で報告しました。その結果、当社の取締役会実効性は概ね確保しているものと確認しました。取締役会の実効性をより高めていくため、さらなる改善に努めます。

取締役及び監査役の専門性と経験(スキルマトリックス)

取締役及び監査役の選任に当たっては、各取締役の有するスキルを踏まえ、適宜独立社外取締役の助言を得て、独立社外取締役が過半数を占める取締役会において候補者を決定しています。

役職名	氏名	IT	金融	会社経営	法務
取締役	みきたに ひろし 三木谷 浩史	●	●	●	
取締役	ほしか まさゆき 穂坂 雅之	●	●	●	
取締役	チャールズ・B・バクスター Charles B. Baxter	●		●	
取締役	ひやくの けんたろう 百野 研太郎	●		●	
社外取締役	くたら ぎけん 久寿良木 健	●		●	
社外取締役	サラ・J.M. ウィットリー Sarah J. M. Whitley		●		
社外取締役	みたち たかし 御立 尚資			●	
社外取締役	むらいしゅん 村井 純	●			
社外取締役	ジョン・V・ルース John V. Roos			●	●
監査役	にしかわ よしあき 西川 義明		●		
社外監査役	やまぐち かつゆき 山口 勝之				●
社外監査役	ふじたさとし 藤田 聡		●	●	

(2022年4月1日現在)

コーポレート・ガバナンス

役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針 (2022年3月30日時点)

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、世界各国から優秀な人材を確保・維持できるよう、グローバルに競争力のある報酬水準とし、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、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、世界各国から当社の経営を支える優秀な人材を確保・維持できるよう、グローバルに競争力のある報酬水準とします。

2) 報酬構成

当社の業務執行取締役の報酬については、

- a) 基本報酬(固定・毎月支給)
- b) 業績連動報酬(短期インセンティブ報酬としての業績に連動する賞与(毎年1回支給))
- c) 非金銭報酬(中長期インセンティブ報酬としての株式報酬型ストックオプション(毎年1回支給))

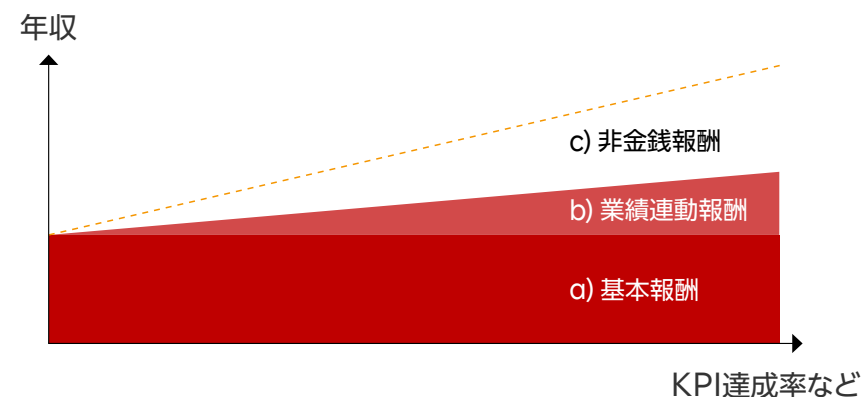
にて構成しています。

また、基本報酬、業績連動報酬及び非金銭報酬の割合は、各業務執行取締役の役位・役割を踏まえて決定しています。非業務執行取締役、社外取締役の報酬は、月額固定報酬のみとしています。

	報酬の種類	決定方法	報酬限度額/年
業務執行取締役	a) 基本報酬(固定・毎月支給)	基本報酬、業績連動報酬及び非金銭報酬の割合は、各業務執行取締役の役位・役割を踏まえて決定	金銭報酬:12億円 非金銭報酬:新株予約権10,000個
	b) 業績連動報酬(短期インセンティブ報酬としての業績に連動する賞与(毎年1回支給))		
	c) 非金銭報酬(中長期インセンティブ報酬としての株式報酬型ストックオプション(毎年1回支給))		
非業務執行取締役	月額固定報酬	当社の業績により変動することのない定額報酬のみを支給	2億円
社外取締役			

なお、2022年3月30日開催の第25回株主総会にて、社外取締役へのストックオプションの付与に関する議案をご承認いただいたため、当社は本報酬方針を改定し、社外取締役に対し、経営の監督及び経営に関する助言を通じて当社グループの中長期的な企業価値及び株主価値の向上に貢献することのインセンティブとなるよう、非金銭報酬であるストックオプションを支給する予定です。

業務執行取締役報酬イメージ



3) 業績連動報酬及び非金銭報酬の指標及び算定方法

業績連動報酬及び非金銭報酬に係る指標には、「楽天エコシステム」の構築・拡大への意識の向上のため、各事業年度の連結営業損益等のKPIを複数選定し、成長性や収益性に連動できるように設定しています。業績連動報酬及び非金銭報酬の額の決定にあたっては、各業務執行取締役の管掌組織ごとに、指標に対する目標を個別に設定し、それぞれの実績を勘案して個人評価を決定しています。個人評価と会社全体の業績を総合的に勘案し、業績連動報酬及び非金銭報酬の額を決定しています。

4) 報酬決定プロセス

当社取締役の報酬方針は、独立社外取締役に対して説明を行い、適切な助言を得た上で、取締役会にて決議しています。その他の決定プロセスについても、取締役会で独立社外取締役に対して必要に応じて説明を行い、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三木谷浩史氏が、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、報酬方針に従い決定しています。同氏は、当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の担当事業の評価を行った上で、必要に応じて社外取締役の助言を得て個別の報酬額を決定しているため、取締役会は、個別の報酬等の内容が報酬方針に沿うものであると判断しています。

役員紹介 (2022年6月1日現在)

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



代表取締役
副社長執行役員
百野 研太郎



取締役
**チャールズ B.
バクスター**



取締役
久寿良木 健 *1*2

社外 独立

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
アセントロボティクス株式会社代表取締役兼CEO

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くことを期待し、社外取締役として選任。在任期間は12年で長期となりますが、これまでの当社への多大な貢献を踏まえ、当社にとって同氏は代えがたい人材であると考えています。



取締役
**サラ J. M.
ウイットリー** *1*2

社外 独立

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
The Abbotsford Trust Trustee
Scottish Episcopal Church Pension Fund Chair

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くことを期待し、社外取締役として選任。なお、過去に会社の経営に直接関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しています。在任期間は3年。



取締役
御立 尚資 *1*2

社外 独立

選任年度/地位及び兼職

2016年度
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
公益財団法人大原美術館理事
東京海上ホールディングス株式会社社外取締役
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
京都大学経営管理大学院特別教授

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くことを期待し、社外取締役として選任。在任期間は6年。



取締役
村井 純 *1*2

社外 独立

選任年度/地位及び兼職

2012年度
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
慶應義塾大学教授
一般財団法人アジア・パシフィック・イニシアティブAPI地経学研究所所長兼APIシニアフェロー
内閣官房参与
デジタル庁顧問

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くことを期待し、社外取締役として選任。在任期間は10年で長期となりますが、インターネット草創期からその普及に尽力し、深い知見を有している同氏には、当社のIT・DX戦略のサポートをいただいております。当社にとって同氏は代えがたい人材であると考えています。



取締役
**ジョン V.
ルース** *1*2

社外 独立

選任年度/地位及び兼職

2021年度
Salesforce.com, Inc. Outside Director
The Roos Group, LLC CEO
Centerview Partners LLC Senior Advisor
Geodesic Capital Co-Founding Partner
Toyota Research Institute, Inc. Advisor
The Maureen and Mike Mansfield Foundation
Member of the Board of Directors
Stanford Center for Asian Health Research and Education Advisory Board Member

選任理由

テクノロジー分野に強みを持つ大手法律事務所のCEO、駐日米国大使を含む現在までの豊富な知識や経験から、当社の経営に対する助言及び意見をいただくことを期待し、社外取締役として選任。在任期間は1年。

監査役



監査役(常勤)
西川 義明



監査役(常勤)
藤田 聡 *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

役員紹介(2022年6月1日現在)

（執行役員）



副社長執行役員
CIO & CISO
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
コマースカンパニー
プレジデント
アド&マーケティング
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

タレック・アミン



副社長執行役員
楽天モバイル株式会社
CSO 常務執行役員
楽天シンフォニー株式会社
CSO

古橋 洋人



副社長執行役員
CMO
楽天モバイル株式会社
CMO 常務執行役員

河野 奈保



副社長執行役員
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



専務執行役員
テクノロジープラットフォーム
ディビジョン

黒住 昭仁



専務執行役員
Rakuten Americas
Business CEO

アミット・パテル



専務執行役員
楽天コミュニケーションズ
株式会社
代表取締役会長 CEO
楽天エナジー株式会社
代表取締役社長

鈴木 和洋



専務執行役員
楽天モバイル株式会社
代表取締役社長

矢澤 俊介



常務執行役員
CWO

小林 正忠



常務執行役員
シニアディレクター
(Group Company Division)
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
社長室 室長

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
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



常務執行役員
楽天モバイル株式会社
CTO

**シャラッド・
スリオアストーア**



常務執行役員
グループコンプライアンス統括部
ディレクター

東林 知隆

CEO = Chief Executive Officer
CIO = Chief Information Officer
CISO = Chief Information Security Officer
CTO = Chief Technology Officer

CFO = Chief Financial Officer
CSO = Chief Strategy Officer
CMO = Chief Marketing Officer
CWO = Chief Well-Being Officer

コンプライアンス

コンプライアンスの徹底は、企業が持続的に成長を続けるための重要な経営基盤です。楽天グループは、法令・国際ルール・社内規程の遵守はもとより、グローバルリーダーとして高い倫理観を持って誠実に事業活動を行い、社会をエンパワーメントしています。

コンプライアンスマネジメント体制

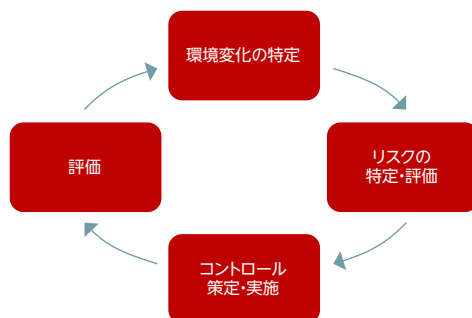
楽天では、グループチーフオペレーティングオフィサー（Group Chief Operating Officer、以下「COO」）のもと、グループ全体の統括責任者としてファンクションチーフコンプライアンスオフィサー（Function Chief Compliance Officer、以下「F-CCO」）を任命しています。また、各社内カンパニー及び事業には、カンパニーコンプライアンスオフィサー（Company Compliance Officer、以下「Co-CO」）及びビジネスコンプライアンスオフィサー（Business Compliance Officer、以下「Biz.-CO」）を任命しています。Co-CO及びBiz.-COはF-CCOと連携し、コンプライアンスプログラムや実効性のあるモニタリングを推進するなど、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。

また、グループリスク・コンプライアンス委員会を四半期ごとに開催し、経営戦略の実現を妨げる可能性のある法規制などに関するリスクの特定、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、コンプライアンス施策の提案・合意形成、及びコンプライアンスプログラムの取り組みに関する報告・協議などを行っています。2021年は、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策、反社会的勢力との取引遮断を含む購買ガバナンスやインサイダー取引の防止などについて当委員会で報告・協議されました。

取締役会は、コンプライアンス施策の取り組み状況や結果などについて、COOとF-CCOより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。

グループコンプライアンス・プログラム

コンプライアンスの取り組みを継続的に改善し、新たなコンプライアンスリスクに対応するため、「環境変化の特定」、「リスクの特定・評価」、「コントロール策定・実施」、「評価」の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。



プログラム事例

近年、デジタル・プラットフォームに対する規制の強化や、海外当局による執行強化に伴い、独占禁止法・競争法の遵守態勢の確立が急務となっています。楽天では、「公正な競争の尊重」を企業倫理憲章で掲げ、独占禁止法・競争法を遵守することを基本方針としています。2021年は、独占禁止法・競争法にかかわるリスクアセスメントを実施し、その結果を踏まえて、国内外の関連法の遵守や禁止される行為などを規定したグループ規程の整備、従業員の教育活動の強化に取り組んでいます。



意識醸成

コンプライアンスに対する意識をグループ全体に浸透させるため、すべての従業員*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楽天グループ規程（Rakuten Group Regulations、以下「RGR」）の周知徹底を図っています。また、グループの全役職員*が社会規範及び法令・社内規定を遵守し、誠実に職務を遂行することを宣誓しています。

2021年実施の研修テーマ例

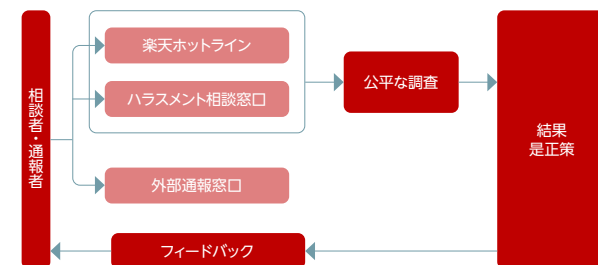
- ・インサイダー取引防止
- ・不正競争防止法遵守
- ・ハラスメント防止
- ・知的財産侵害防止
- ・景品表示法遵守
- ・反社会的勢力への対応
- ・下請法遵守

2021年
国内従業員*の宣誓実施率
100%

*楽天グループ株式会社及びRGR適用個社

楽天ホットライン

法令や企業倫理、RGRをはじめとする社内規程に違反する行為、あるいは違反する恐れのある行為を発見した場合に、雇用形態にかかわらず楽天グループで働くすべての従業員が相談・通報を行うことができる、社内外の内部通報窓口「楽天ホットライン」を設置しています。匿名での通報も受け付けており、相談者・通報者の守秘義務を守るとともに、不利益となる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、結果や是正策と共に相談・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。



詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください ▶ <https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/compliance/>

▶ CIO&CISOメッセージ

情報セキュリティとプライバシーはDX時代の最重要課題。 Trustworthyをビジョンに掲げ、 安全なサービス提供を実現する。

副社長執行役員
CIO (Chief Information Officer) &
CISO (Chief Information Security Officer)

平井 康文



情報セキュリティの重要性が増している社会的背景

DXという言葉が注目される昨今、ITとデータを活用した事業モデルを築くことがすべての事業者求められる、サイバーセキュリティは事業者にとって最優先で取り組まなければならない課題となりました。

それと同時に、各国におけるプライバシー関連の法制度が整備され、より厳格さを求められるようになりました。我が国でも今年、個人情報保護法が改正され、各企業が取り組むプライバシーの保護に顧客の関心が高まっています。

主要なESG評価項目に情報セキュリティとプライバシーが含まれ、顧客や投資家から企業に対する情報セキュリティへの期待値が高まっていることも、大きな変化の要因となっています。

楽天グループのビジョンと情報セキュリティ

楽天市場をはじめとするインターネットサービス、フィンテックの各種サービス、そして楽天モバイルと、現在の楽天グループは、社会インフラとしての重責を担っているといっても過言ではありません。またコロナ禍以降、その責任の高まりが強く浮き彫りになりました。この状況を踏まえ、情報セキュリティの観点から、昨年より、情

報セキュリティ、プライバシーに対するコミットメントとして「Trustworthy」というビジョンを採用しました。“100マイナス1”は“99”ではなくて“0”である。今まで積み上げてきた100の信頼も、1つの過失ですべての信用を失うリスクがある。このことを肝に銘じて、お客様に安心してお使いいただけるサービスを提供してまいります。

また、楽天が優先的に取り組む課題として特定したマテリアリティ(重要課題)の中で、「情報セキュリティとプライバシー」を最重要課題として挙げ、経営陣から実務レベルの従業員に至るまで、同一の価値観と課題意識を持って、全力で情報セキュリティとプライバシーの強化に取り組んでいます。

2021年の取り組みに関する総括

楽天は長年にわたりサイバー犯罪対策の一環として、フィッシング^{*1}対策に取り組んできました。特に2018年から取り組んでいるフィッシングメール対策には大きな進展がありました。

2021年はメール送信ドメイン詐称対策であるDMARC^{*2}が、海外含め主要なサービスの大多数に実装されました。加えて、楽天の各サービスからお客様に送付するメールに楽天のブランドアイコン

や、真正性を表すマークを表示する機能も、Gmail、Yahoo!メール、NTTドコモといったメールサービスの実装が進んでいます。

また、モバイルとFinTechの両セグメントにおいて立ち上げたCSIRT^{*3}がインシデント対応の国際組織であるFIRST^{*4}に加盟し、インシデント対応体制及び、サイバーセキュリティの継続的な強化を図ることができました。

2021年末には、コーポレートサイト上で、楽天グループのプライバシーに関する取り組みをご説明するプライバシーセンターをリニューアルしました。2022年には、改正個人情報保護法への対応と、お客様にプライバシーをより理解していただくための情報を掲載しています。これからも、個人情報の取扱いに関してお客様に分かりやすい説明を心がけてまいります。

*1 フィッシング: 悪意の第三者が有名企業など実在する組織を騙って、パスワード、クレジットカード番号など個人情報を詐取る攻撃。電子メールのリンクから偽サイトに誘導し、個人情報を入力させる手法が主に使われる。

*2 DMARC: Domain-based Message Authentication Reporting and Conformance (電子メールにおける認証技術の1つで、メールアドレスが偽装されている場合にそのメールを受信拒否するよう指示できる技術)

*3 CSIRT: Computer Security Incident Response Team (セキュリティインシデントに関する報告を受け取り、調査・対応活動を行う組織体の名称)

*4 FIRST: Forum of Incident Response and Security Teams

楽天グループが目指す新しい情報セキュリティの取り組み

2021年には、インドにある関連子会社のRakuten India Enterprise Private Limitedにおいて、情報セキュリティマネジメントの国際規格ISO/IEC27001認証を取得しました。さらに、本年度からの3年間を目標に、同認証もしくは同等の認証の取得を、その他の海外拠点においても目指す予定です。グローバルに情報セキュリティの国際規格の認証を取得することで、セキュアなデータ活用を積極的に推進してまいります。また、2022年以降順次、FIDO^{*5}を活用した楽天会員の認証に関する仕組みの強化を図ってまいります。

*5 FIDO: Fast IDentity Online (パスワードを使わずにオンラインサービスのID認証を安全で簡単に行うことができる新しい認証規格)

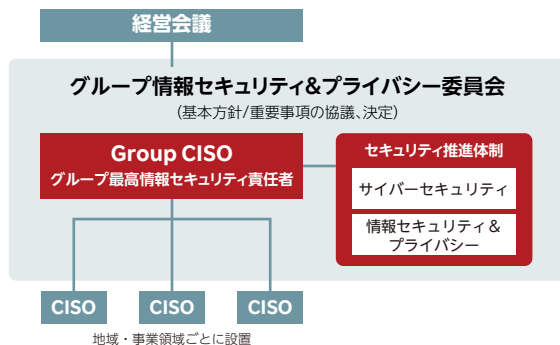
情報セキュリティ

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、大切なお客様の個人情報をはじめとする各種情報と、ハードウェアやソフトウェア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体制

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しています。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、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。

楽天グループの情報セキュリティ体制



国際基準への準拠

情報セキュリティマネジメントの国際規格であるISO/IEC27001に基づく規定・基準を定め、グループ会社に適用することで、情報資産の損失、改ざん、サービス停止等のリスクを管理かつ継続的に改善し、情報資産に対するセキュリティの維持に努めています。2021年はRakuten Indiaが海外グループ会社として初めてISO/IEC27001の認証を取得し、2024年度を目標に主要な海外グループ会社での認証取得を目指します。

また、各種サービスにおけるクレジットカード情報の非保持化(トークナイゼーション)を2021年9月までに完了し、カード情報漏洩リスクを極小化しました。昨年度から引き続きPCI DSS^{*1}の標準化・推進団体であるPCI SSC^{*2} Board of Advisorsのメンバーとして活動を続けております。

^{*1} Payment Card Industry Data Security Standard

^{*2} Payment Card Industry Security Standards Council

ISO/IEC27001
認証適用範囲

22グループ会社
従業員約24,000名

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。こうした攻撃からお客様を守るため、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(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。

国内での当該技術の導入率は平均で24%^{*3}程度ですが、楽天のサービス・ドメインに対する導入率は97%^{*3}を達成しており、引き続き全送信メールへの適用を図ります。

また、Gmail、Yahoo!メール、NTTドコモなど主要なメールサービスと連携し、楽天から届いたメールに楽天のマークを表示させ、楽天からの正規メールであることを示す仕組みを導入しました。

^{*3} DMARC導入率。国内での導入率はプルーフポイント社の調査より

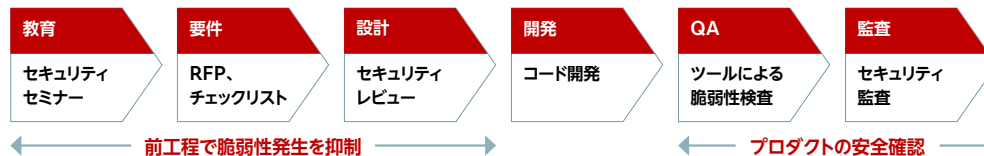


Gmailでの楽天マーク表示例

サイバーセキュリティの強化

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の体制を構築しています。安全なサービス開発を各部署で監督する体制であるSecurity Champion制度をグローバルに展開し、セキュリティレビューの徹底や知見の共有を通じてグループ全体で安全なサービスの提供を目指しています。

開発プロセス



また、グループ横断のCSIRT^{*4}に加え、警察をはじめとする行政機関・捜査関連機関、FIRST^{*5}や日本シーサート協議会等各種団体との連携を強化し、サイバーセキュリティの向上を図っています。

^{*4} CSIRT : Computer Security Incident Response Team (セキュリティインシデントに関する報告を受け取り、調査・対応活動を行う組織体の名称)

^{*5} FIRST : Forum of Incident Response and Security Teams (インシデント対応の国際組織)

詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください ▶ <https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/services/security/>

▶ プライバシー

プライバシー及びデータ保護への取り組みは、現代社会において、持続可能なデジタルエコノミーと、信頼できるサービス提供の基盤となっています。楽天グループは創業25周年を迎えた今、法令遵守はもとより、お客様が安心してサービスを利用できるよう、決意を新たにプライバシーへの取り組みを徹底してまいります。

プライバシーガバナンスの強化


世界各国における一般データ保護規則(GDPR)に基づく前例のない罰金処分から、アメリカやアジアなどにおける新たな法整備まで、2021年はデータ保護の分野で急速な変化があった一年でした。これらの課題に対応するため、楽天は「グローバルイノベーションカンパニー」として、プライバシーコンプライアンスとそのための改善活動に継続的に取り組んでいます。2021年にはプライバシーガバナンスを強化し、データ保護の指標を視覚的に確認できる「プライバシーダッシュボード」を立ち上げました。リスク指標、運用基準、改善の機会など、プライバシーに関する取り組みの実績や成熟度をモニタリングし、ダッシュボード上で確認できるようにしています。また、データの利用を監督するための社内プロセスも導入しています。データコントロールプロセス*の一環としてプライバシー影響評価を実施し、グループ全体で統制されたコンプライアンスと安全なデータの取扱いを保証しています。なお、グローバルプライバシーマネージャーとグローバルデータ保護オフィサーがコンプライアンス状況を監督する楽天のプライバシーガバナンス体制は、グループ情報セキュリティ&プライバシー委員会と経営会議への定期的な報告を通じて、サービス全体のプライバシーコンプライアンスの水準を高め続けています。


*楽天内でのデータ共有を適切に管理するために、当該案件の法令、個人情報保護方針、社内規定への準拠を確認するプロセス


プライバシーダッシュボード





ユーザーデータのライフサイクル


 ユーザーによるサービスの利用、製品の購入

 ユーザーデータを保管

 データコントロールプロセスでデータ利用を検証

 個人情報保護方針に基づくデータ利用

 利用後、法令順守の観点で一部の情報を保持

 ユーザーデータを消去

データの取扱いにおける透明性を確保

楽天では、継続的なサービス向上のためにお客様の情報を取得及び利用し、保管しています。その際に、関連する法令を遵守するだけでなく、各サービスにおいてデータの取扱方針を開示し、必要に応じてイラストを交え、分かりやすく明確な説明となるよう心がけるなど、透明性の確保に努めています。また、お客様への情報発信を強化するため、「プライバシーセンター」をリニューアルしました。楽天のサービスを安心してご利用いただけるよう、データの取扱いやプライバシーに関するトピックを紹介しています。今後も、お客様の日常生活や楽天のサービス提供に欠かせない、データの取扱いやプライバシーに関するコンテンツを拡充していきます。



改正個人情報保護法 (APPI) への対応

独自に構築したプライバシーフレームワークや、一般データ保護規則(GDPR)及びカリフォルニア州消費者プライバシー法(CCPA)などの過去に実施したプライバシー規制への対応経験を活かして、改正個人情報保護法(APPI)への対応を完了しました。本対応では、データの取扱いにおける透明性向上、ユーザーの権利拡大、データの越境移転に関するより厳格なルールへの遵守に重点を置いています。

従業員の意識向上

プライバシーへの対応を継続的に改善するためには、従業員の研修と意識の向上が必要不可欠です。楽天では、グループの全従業員を対象とした年次の研修や入社時の研修に加え、国際的なData Privacy Dayに合わせた啓発イベント「Rakuten Privacy Awareness Day」を開催しています。さらに、ポスターやインフォグラフィック、月間のプライバシー関連ニュースのダイジェストとなる「The Privacy Times」など、様々なチャネルを通じてプライバシーの重要性を社内に向けて発信しています。



品質活動

私たちは、常に高い品質を追求することがお客様との信頼関係の基盤になると信じています。お客様の期待に応えることはもとより、期待を超えるサービスや製品を提供し、喜びと感動をお届けします。

楽天の品質活動

お客様に安心・安全なサービスや製品を常に提供できるよう、「品質向上」、「品質保証」、「QCサークル (Quality Control Circle、以下「QCC」)」活動を通じた品質活動にグループ全体で取り組んでいます。

品質保証活動

楽天では、すべてのお客様に「楽天のサービスならば安心して利用できる」と感じていただける品質の保証を目指しています。70以上のサービスを提供する楽天エコシステム(経済圏)において、一貫した品質でサービス・製品を利用いただけるよう、グループ全体で品質保証活動に取り組んでいます。

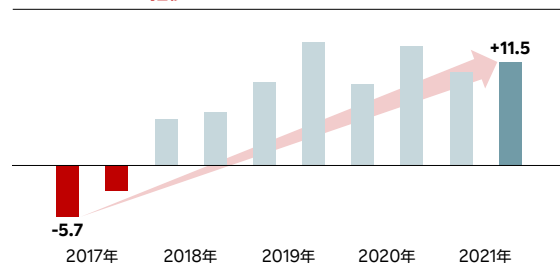
各カンパニーにおける品質保証活動責任者としてQA (Quality Assurance) Officerを任命しています。グループ横断の品質保証会議では、目標設定や品質基準の策定、教育・横展開等を通じて品質問題の未然防止・再発防止を強化しています。また、四半期ごとに副会長・副社長が参加し、経営と現場が一体となってグループ全体の品質保証に取り組んでいます。

2021年は、一部のサービスにおいて業務プロセスの品質改善に取り組みました。キャンペーン企画からポイント付与に至る工程ですべての関係者が自工程の質を保証するアプローチを導入しました。これにより、再鑑に頼ることのないトラブル未然防止の実現を目指しています。今後、この取り組みをグループ全体に展開していきます。

品質改善活動

楽天では、顧客体験の評価・改善にあたり、NPS®の指標を活用・計測しています。2018年以降、グループNPS®は継続的に競合を上回り、2021年第4四半期のスコアは対競合で11.5ポイント差をつける結果となりました。

Relative NPS®推移



*Relative NPSとは、対競合比較でのNPSの差分のことを指します。

品質改善活動事例紹介

楽天コミュニケーションズにおける経営品質向上

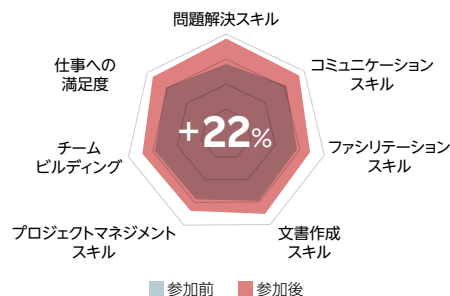
楽天コミュニケーションズ株式会社の前身であるフュージョン・コミュニケーションズでは、2007年に楽天グループの一員となる前から経営的に苦しい時期が続いていました。楽天グループの一員となった後も、グループのシナジーを活かし安定的な成長を実現していくための道のりは決して容易ではありませんでした。この難局を打開するべく、組織の一体感とビジョン浸透を促進するために、独自の経営品質向上プログラム「Quality Journey」を開始しました。これまでの「コスト優先」から、「お客様本位の価値あるサービス提供」へ方針を転換し、全社を挙げて戦略や実行計画を振り返り、経営品質向上に取り組みました。こうした組織の一体感醸成や顧客志向への変革、コア技術である通信サービスと先進技術を組み合わせた迅速な新規サービス開発等が総合的に高く評価され、「2021年度 日本経営品質賞 大企業部門」を受賞しました。



QCC活動

QCC活動は、従業員が中心となり現場の課題解決を行うボトムアップの品質・生産性改善活動で、生産性向上や人材開発を目的としています。2021年は4,025名の従業員が活動に参加し、プロジェクト数は累計963件となり、累計31億円の利益貢献を実現しました。また、QCC活動に参加した従業員には、課題解決スキルやコミュニケーションスキル、プロジェクトマネジメントスキルをはじめとする7つの分野において平均22%のスキル向上が見られました。

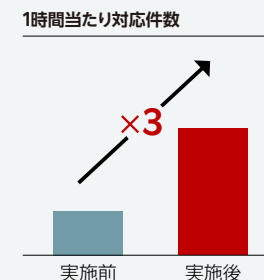
人材開発への影響



QCC活動事例紹介

楽天モバイルにおける自社コールセンターの改善活動

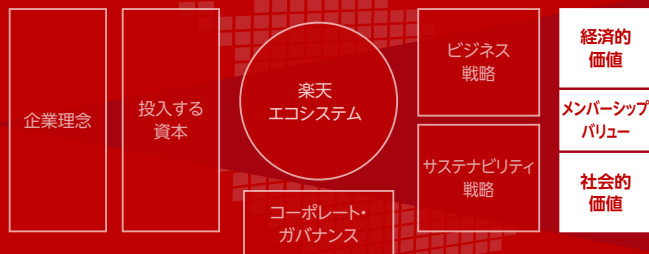
楽天モバイルでは、契約者数の増加に伴い、お客様からのお問い合わせ件数が増加していました。そこで、コールセンターをご利用いただくお客様の満足度向上のため、3カ月間にわたるQCC活動を実施しました。電話対応のワークフローを分析し、特定した真因に基づき、工程改善とオペレーターのスキル向上に取り組みました。工程改善では、テクノロジーの活用、平均応対時間の削減に取り組み、オペレーターのスキル向上では、トップパフォーマーと新人の対応を分析し、両者の差を縮めるための知識管理や研修体制の整備などを実施しました。その結果、1時間当たり対応件数が約3倍増加し、平均応対時間は約30%削減され、3カ月間で大幅な改善を実現しました。



① 楽天グループの 創出する価値

楽天は競争優位の源泉である様々な資本を楽天独自のユニークな楽天エコシステムを通し、ビジネス戦略とサステナビリティ戦略の差別化を図っています。それにより、経済的価値と社会的価値を創出するとともにメンバーシップバリューの拡大を実現することで企業価値向上を目指しています。

楽天の価値創造プロセス



楽天のメンバーシップバリュー

楽天グループはメンバーシップバリューという独自の指標を活用することで、企業価値を測っています。各事業においてユーザー1人当たりの生涯価値の最大化に向けて、顧客獲得コストを最小化することで利益の最大化を図っています。さらに、ユーザーに複数のサービスを利用いただくことで、メンバーシップバリューの最大化を図っています。

2021年第4四半期におけるメンバーシップバリューは、前年同期比-27.7%の6.5兆円となりました。

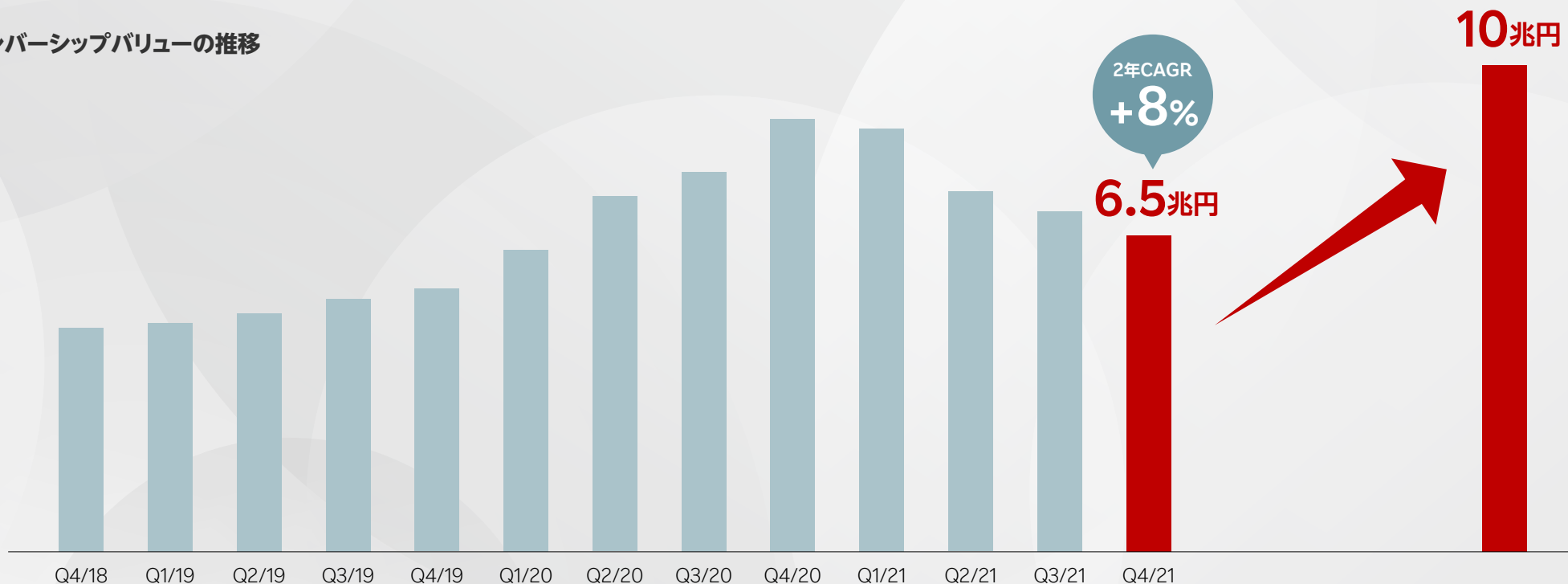
フィンテックを中心にアクティブユーザー数が増加し、楽天エコシステム内のクロスユースも堅調に推移した一方、楽天市場は昨年コロナ禍でリテンション率が上昇したことによりLTVが急増した反落でLTVが減少しましたが、メンバーシップバリューの2年CAGRは+8%と成長トレンドを継続しています。今後も顧客生涯価値の最大化に加え、アクティブユーザーの増加及びクロスユースを促進することで、目標である10兆円のメンバーシップバリューを実現していきます。

メンバーシップバリューの構成要素



※LTV=ARPU、利益率(売上、粗利率、リテンションコスト)、リテンション率、割引率

メンバーシップバリューの推移



▶ 楽天が創出する経済価値



メンバーシップバリュー

6.5 兆円

2年平均成長率 (CAGR) +8%

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がメンバーシップバリューです。目標の10兆円に向けて順調に拡大し続けています。



連結売上収益

1兆6,818 億円

前年同期比+15.5%

楽天エコシステムの堅調な拡大により、過去最高の連結売上収益となりました。



コア事業営業利益

1,659 億円

前年同期比+28.9%

「楽天市場」、「楽天カード」、「楽天銀行」などを含むコア事業*では、各事業が大きく成長しました。

*「市場変動型等/投資事業」(楽天証券、楽天損保及びマイノリティ投資)及び「将来の成長に向けた先行投資型事業」(物流事業及びモバイルセグメントに含まれるすべての事業)を除くすべての事業



「楽天ポイント」累計発行ポイント数

2.5 兆ポイント突破

(2021年8月末時点)

「楽天ポイント」を軸とした経済圏形成により、楽天グループサービス内の回遊性が高まり、各グループサービスの利用者増につながっています。



「楽天カード」ショッピング取扱高*1

14.5 兆円

前年同期比+25.3%

「楽天カード」発行枚数は、2021年12月に2,500万を突破。さらに、ショッピング取扱高の国内シェアが22.5%*2となるなど、力強い成長が継続しています。

*1 管理会計ベース

*2 経済産業省、特定サービス産業動態統計調査、クレジットカード業(2022年1月分確報「販売信用業務」2021年)分より算出



広告売上*

1,579 億円

前年同期比+22.0%

広告売上は、デジタルトランスフォーメーションの加速により、オンライン広告への出稿が拡大し、売上収益は大きく伸びました。

*内部取引含む取扱高



グローバル流通総額*1+*2

26.9 兆円

前年同期比+20.5%

グローバル流通総額は、強固な基盤となっているインターネットサービスをはじめ、フィンテックサービスや、グローバルに展開するオープンコマースなどを通じて順調に推移しています。

*1 グローバル流通総額 = 国内EC流通総額 + クレジットカードショッピング取扱高 + 楽天Edy決済取扱高 + 楽天ペイ決済取扱高 + 楽天ポイントカード取扱高 + 海外EC流通総額 + Rakuten Rewards (Ebates) 流通総額 + デジタルコンテンツ取扱高 + Rakuten Advertising (Rakuten Marketing) 取扱高

*2 決済・アフィリエイトサービスには、楽天グループ内取引を含む



国内EC流通総額*

5.0 兆円

前年同期比+10.4%

コロナ禍におけるEC需要拡大一巡後もユーザーのロイヤリティが向上したことで、流通総額は順調に拡大しました。

*国内EC流通総額(一部の非課税ビジネスを除き、消費税込み)=市場、トラベル(宿泊流通)、ブックス、ブックスネットワーク、Kobo(国内)、ゴルフ、ファッション、ドリーム、ビューティ、デリバリー、Rakuten24などの日用品直販、Car、ラクマ、Rebates、楽天西友ネットスーパー、クロスボーダートレーディング等の流通額の合計

▶ 楽天が創出する社会的価値

CASE 1

持続可能な地域社会へ

1997年の創業当時、地域経済の衰退という日本が抱える社会課題をインターネットで解決しようとしたのが「楽天市場」でした。以来、中小企業をはじめとするビジネスパートナーのエンパワーメントに取り組んできました。今では「楽天市場」には約5万6千の店舗に出店いただき、「楽天トラベル」には4万を超える宿泊施設に登録いただくなど、多くの事業者と切磋琢磨しながら一緒に成長を続けています。また、パートナーの事業成長を後押しするだけでなく、地方自治体と連携した地域課題の解決にも取り組んでいます。2022年4月時点で43の自治体と連携協定を締結し、楽天の資産を活用して、観光振興、次世代人材の育成等、地域経済の活性化を推進しています。

ステークホルダーの声：「楽天市場」出店店舗

私の父は、日本有数のみかん産地として知られる愛媛県八幡浜市でみかん問屋を営む「国安青果」の代表取締役を務めています。「楽天市場」に「愛媛フルーツビレッジにやす」をオープンしたのは、父が51歳の時でした。出店から3年後、私は大学卒業と同時に「国安青果」に就職。愛媛みかんの魅力をサイトで発信したり、お客様のニーズや消費量の変化に合わせて商品の種類を増やすなどの改善を重ね、月商がどんどん拡大していきました。

ネット販売である程度結果が出てきてからは、愛媛県八幡浜の市場におけるみかん単価が上がってきたことを実感しています。地方ではECの必要性に懐疑的な人もいますが、私は、ECこそが地域の良さを全国、全世界に発信するすべだと思っています。地方における一次産業は、労働力不足や高齢化といった課題を抱えています。みかんの仲買は、こうした課題の解決という側面でもとても重要な役割があります。今後も、みかん農家と共に持続できるように、八幡浜のみかんを守り続けていきたいです。(愛媛フルーツビレッジにやす 国安健太様)



CASE 2

金融サービスをもっと便利に、もっと身近に

世界的にキャッシュレスの流れが加速している中、日本では経済産業省が2025年までに支払いにおけるキャッシュレス割合を40%にするという目標*を打ち立てています。「楽天カード」、「楽天ペイ」、「楽天Edy」、「楽天ポイントカード」等の多様な決済手段を持つ楽天は、消費者の利便性向上だけでなく、現金管理の手間を軽減し、店舗の生産性向上につながるキャッシュレス化を推し進めています。さらに、投資初心者の方に投資を始めるきっかけとし

「楽天証券」の新規口座開設者属性変化(2016→2021)

女性比率
30%→
46.7%

30代以下比率
51%→
67.5%

初心者比率
58.8%→
77.0%

CASE 2

て、「楽天ポイント」を利用した投資の疑似体験ができるサービスや、実際の金融商品を「楽天ポイント」で購入できるサービスなどを提供し、投資の経験や性別、年齢にかかわらず幅広いお客様の資産形成を後押ししています。

*経済産業省 キャッシュレス・ビジョン(要約版)「6 今後の取組み」

ステークホルダーの声：「楽天ペイ」導入事業者



クレジットカードを使うお客様が多いため、キャッシュレス決済の導入を始めました。「楽天ペイ」を選んだ決め手は、私自身「楽天市場」を利用することが多く、「楽天ポイント」が使える点が集客につながると考えたためです。お店のスタッフが誰でも簡単に操作でき、現金管理が少なくなったことに魅力を感じています。(品川ホルモン 代表取締役社長 今東俊雄様)

CASE 3

モバイルサービスをすべての人に

携帯電話は、今や生活必需品となっています。そんな中、「楽天モバイル」は世界初*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を構築し、誰もが低廉な価格でモバイルサービスを利用できるようにする「モバイルネットワークの民主化」に取り組んでいます。また、5Gを活用し、人々のライフスタイルやワークスタイルに変革をもたらす様々なソリューションを、多様なパートナーと共創していきます。

*大規模商用モバイルネットワークとして(2019年10月1日時点)/ステラアソシエ調べ

楽天回線エリアの
4G人口カバー率

96%
(2022年2月4日時点)

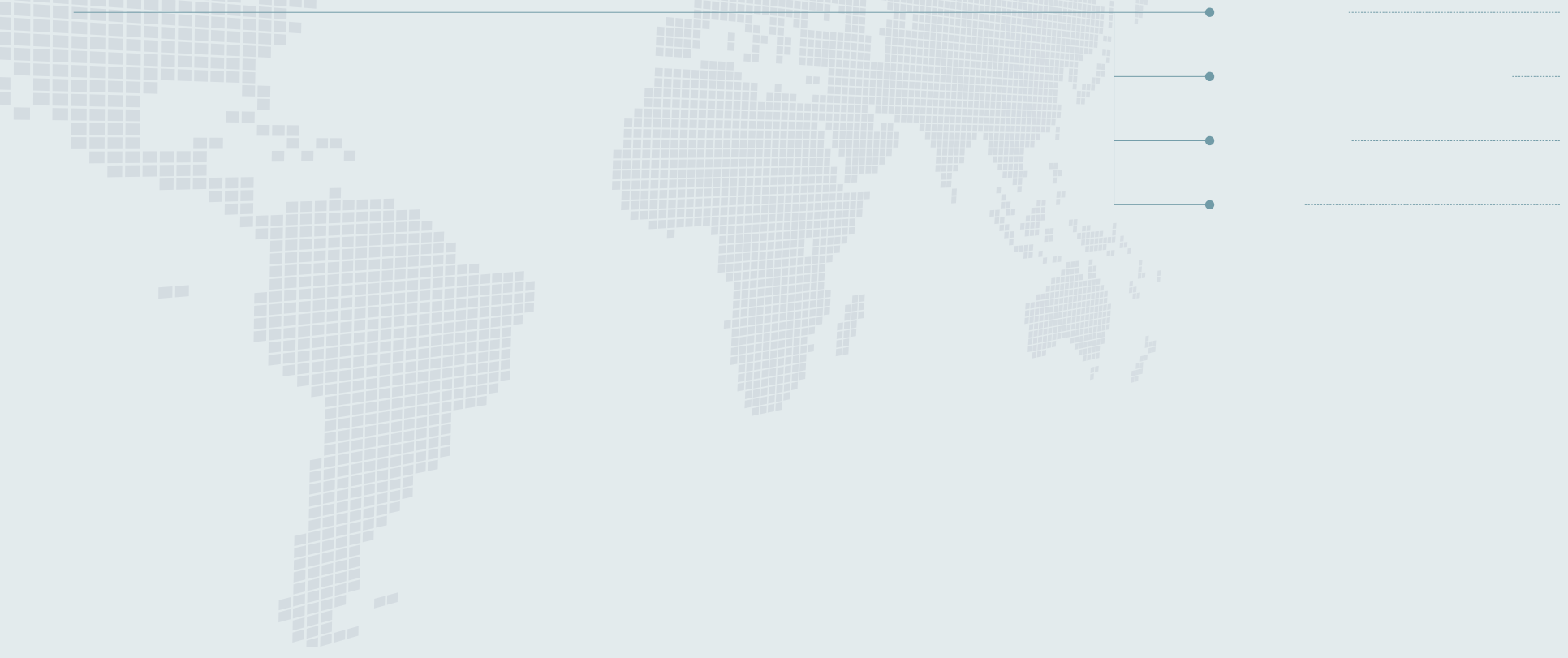
ステークホルダーの声：ユーザー

私たちは、島根県でブロッコリーとお米を育てています。農家にとって、天候の変化は作物の成育や収穫にかかわるため、注意深い観察が欠かせませんが、楽天モバイルを契約し初めてスマートフォンを使用するようになってからは、アプリを使って雨雲の動きを確認でき、大変便利になりました。また、これまででは一日に何度もビニールハウスを訪れて温度の変化を確認していましたが、今は画面上で見ることができるようになりました。動画配信サービスを利用して、農機具の使い方や農作物の育て方を学んで実践してみたりもしています。農作業が効率化され、生活が大変便利になったと同時に、毎月の携帯料金も4分の1程度となり、驚いています。長期化するコロナ禍で遠方にいる孫に会いづらい状況が続いていますが、ビデオ通話で顔を見ながら話ができるのも、嬉しいです。(落合夫婦 島根県)





▶ データ集



財務セクション

主要財務指標10年サマリー (IFRS)

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
売上収益	(百万円)	400,444	518,568	598,565	713,555	781,916	944,474	1,101,480	1,263,932	1,455,538	1,681,757
Non-GAAP 営業利益又は損失(△)	(百万円)	–	103,344	118,092	152,153	119,615	167,010	161,130	95,129	△102,667	△224,999
営業利益又は損失(△)	(百万円)	50,055	90,244	106,397	94,689	78,512	149,344	170,425	72,745	△93,849	△194,726
税引前当期利益又は損失(△)	(百万円)	49,106	89,424	104,691	94,076	74,458	138,082	165,423	△44,558	△151,016	△212,630
当期利益又は損失(△)	(百万円)	21,136	44,170	71,412	45,885	38,435	110,488	141,889	△33,068	△115,838	△135,826
当期包括利益	(百万円)	31,574	67,866	122,847	52,725	20,106	100,981	124,452	△42,818	△132,401	△73,041
親会社の所有者に帰属する持分	(百万円)	235,942	303,497	424,020	666,111	682,391	683,181	774,473	735,672	608,738	1,093,719
総資産額	(百万円)	2,287,634	3,209,808	3,680,695	4,269,953	4,604,672	6,184,299	7,345,002	9,165,697	12,524,438	16,831,221
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	179.48	230.30	320.60	467.65	478.40	507.32	572.83	542.43	446.78	691.47
基本的1株当たり当期利益又は損失(△)	(円)	15.59	33.12	53.70	33.50	26.96	80.03	105.43	△23.55	△84.00	△87.62
希薄化後1株当たり当期利益又は損失(△)	(円)	15.56	32.93	53.38	33.25	26.74	79.28	104.38	△23.55	△84.00	△87.62
親会社所有者帰属持分比率	(%)	10.3	9.5	11.5	15.6	14.8	11.0	10.5	8.0	4.9	6.5
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	(%)	9.2	16.2	19.5	8.4	5.7	16.2	19.5	△4.2	△17.0	△15.7
株価収益率(PER)	(倍)	43.2	47.2	31.3	41.9	42.5	12.9	7.0	–	–	–
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	104,687	1,485	111,860	78,245	30,700	162,056	145,615	318,320	1,041,391	582,707
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	67,440	30,584	△261,085	△224,078	△26,841	△203,718	△67,569	△286,290	△303,347	△611,830
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△56,820	75,252	189,512	221,831	45,200	194,458	208,418	458,340	808,108	1,402,265
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	270,114	384,008	428,635	501,029	548,269	700,881	990,242	1,478,557	3,021,306	4,410,301
従業員数	(名)	9,311	10,867	11,723	12,981	14,134	14,845	17,214	20,053	23,841	28,261

注 1) 売上収益には消費税等は含まれておりません。

2) 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。

3) 従業員数には、使用人兼務取締役、他社への出向者、派遣社員及びアルバイトは含んでおりません。

4) 2017年度より、保険契約準備金の測定方法の変更を行っており、2013年度以降、当該変更に関する遡及適用後の数値を記載しております。

財務セクション

連結財政状態計算書

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
資産の部		
現金及び現金同等物	3,021,306	4,410,301
売上債権	243,886	307,821
証券事業の金融資産	2,673,229	3,088,544
カード事業の貸付金	2,033,013	2,388,448
銀行事業の有価証券	266,227	459,104
銀行事業の貸付金	1,436,513	2,528,795
保険事業の有価証券	283,969	290,455
デリバティブ資産	32,644	45,056
有価証券	275,236	281,179
その他の金融資産	492,686	642,650
持分法で会計処理されている投資	58,072	68,991
有形固定資産	684,110	975,362
無形資産	639,589	858,997
繰延税金資産	126,203	225,100
その他の資産	257,755	260,418
資産合計	12,524,438	16,831,221
負債の部		
仕入債務	337,427	392,455
銀行事業の預金	4,716,162	6,848,370
証券事業の金融負債	2,587,227	3,032,996
デリバティブ負債	78,318	24,825
社債及び借入金	2,487,457	3,402,912
その他の金融負債	1,131,505	1,415,368
未払法人所得税等	8,700	13,499
引当金	162,579	198,263
保険事業の保険契約準備金	285,336	247,911
退職給付に係る負債	19,272	29,752
繰延税金負債	1,920	2,488
その他の負債	79,521	105,092
負債合計	11,895,424	15,713,931
資本の部		
親会社の所有者に帰属する持分		
資本金	205,924	289,674
資本剰余金	227,844	311,970
その他の資本性金融商品	-	317,316
利益剰余金	290,449	142,671
自己株式	△84,941	△0
その他の資本の構成要素	△30,538	32,088
親会社の所有者に帰属する持分合計	608,738	1,093,719
非支配持分	20,276	23,571
資本合計	629,014	1,117,290
負債及び資本合計	12,524,438	16,831,221

連結損益計算書

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自2020年1月1日 至2020年12月31日)	当連結会計年度 (自2021年1月1日 至2021年12月31日)
継続事業		
売上収益	1,455,538	1,681,757
営業費用	1,579,630	1,966,419
その他の収益	54,483	108,037
その他の費用	24,240	18,101
営業損失(△)	△93,849	△194,726
金融収益	60,150	18,904
金融費用	79,607	38,642
持分法による投資利益又は損失(△)	△37,710	1,834
税引前当期損失(△)	△151,016	△212,630
法人所得税費用	△35,178	△76,804
当期損失(△)	△115,838	△135,826
当期損失(△)の帰属		
親会社の所有者	△114,199	△133,828
非支配持分	△1,639	△1,998
当期損失(△)	△115,838	△135,826
(単位:円)		
親会社の所有者に帰属する1株当たり当期損失(△):		
基本的	△84.00	△87.62
希薄化後	△84.00	△87.62

財務セクション

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2020年1月1日 至2020年12月31日)	当連結会計年度 (自2021年1月1日 至2021年12月31日)
当期損失(△)	△115,838	△135,826
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	△18,898	△5,331
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	4,680	1,105
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	2,684	577
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	△752	△193
確定給付制度の再測定	△1,434	△1,836
確定給付制度の再測定に係る法人所得税	439	540
持分法によるその他の包括利益	△57	163
純損益に振替えられることのない項目合計	△13,338	△4,975
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	△18,415	66,681
在外営業活動体の処分による換算差額の組替調整額	7,578	△753
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	1,616	△1,868
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	34	△7
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	△254	△246
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	△403	561
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	△766	6,027
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	239	△1,841
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	3,893	△7,767
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	△1,208	2,385
持分法によるその他の包括利益	△2,015	4,993
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	7,642	△405
純損益に振替えられる可能性のある項目合計	△3,225	67,760
税引後その他の包括利益	△16,563	62,785
当期包括利益	△132,401	△73,041
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	△131,130	△73,417
非支配持分	△1,271	376
当期包括利益	△132,401	△73,041

財務セクション

連結持分変動計算書

前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

(単位:百万円)

	資本金	資本剰余金	その他の 資本性 金融商品	利益剰余金	自己株式	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
						在外営業 活動体の 換算差額	その他の包括 利益を通じて 公正価値で 測定する 金融資産	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	保険事業の 保険契約準備金に 係る期末市場 金利に基づく 再測定額	退職給付 制度の 再測定	その他の 資本の 構成要素 合計				
2020年1月1日残高	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	
当期包括利益															
当期損失(△)	-	-	-	△114,199	-	-	-	-	-	-	-	△114,199	△1,639	△115,838	
税引後その他の包括利益	-	-	-	-	-	△6,806	△13,221	2,158	1,933	△995	△16,931	△16,931	368	△16,563	
当期包括利益合計	-	-	-	△114,199	-	△6,806	△13,221	2,158	1,933	△995	△16,931	△131,130	△1,271	△132,401	
所有者との取引額等															
所有者による拠出及び所有者への分配															
新株の発行	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
その他の資本性金融商品の発行	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
剰余金の配当	-	-	-	△6,103	-	-	-	-	-	-	-	△6,103	-	△6,103	
その他の資本性金融商品の所有者に対する分配	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	-	-	-	△2,322	-	-	2,322	-	-	-	2,322	-	-	-	
自己株式の取得	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
自己株式の処分	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
ストックオプション行使に伴う新株の発行	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
ストックオプション行使に伴う自己株式の処分	-	△7,364	-	-	7,364	-	-	-	-	-	-	0	-	0	
新株予約権の発行	-	11,014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11,014	-	11,014	
新株予約権の失効	-	△187	-	187	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
その他	-	-	-	△717	-	-	-	-	-	-	-	△717	-	△717	
所有者による拠出及び所有者への分配合計	-	3,463	-	△8,955	7,364	-	2,322	-	-	-	2,322	4,194	-	4,194	
子会社に対する所有持分の変動額															
新株の発行	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	309	309	
非支配持分の取得及び処分	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18,840	18,840	
その他	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	870	872	
子会社に対する所有持分の変動額合計	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	20,019	20,021	
所有者との取引額等合計	-	3,465	-	△8,955	7,364	-	2,322	-	-	-	2,322	4,196	20,019	24,215	
2020年12月31日残高	205,924	227,844	-	290,449	△84,941	△22,698	△1,230	939	△5,626	△1,923	△30,538	608,738	20,276	629,014	

財務セクション

連結持分変動計算書

当連結会計年度(自2021年1月1日 至2021年12月31日)

(単位:百万円)

	資本金	資本剰余金	その他の 資本性 金融商品	利益剰余金	自己株式	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
						在外営業 活動体の 換算差額	その他の包括 利益を通じて 公正価値で 測定する 金融資産	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ	保険事業の 保険契約準備金に 係る期末市場 金利に基づく 再測定額	退職給付 制度の 再測定	その他の 資本の 構成要素 合計				
2021年1月1日残高	205,924	227,844	-	290,449	△84,941	△22,698	△1,230	939	△5,626	△1,923	△30,538	608,738	20,276	629,014	
当期包括利益															
当期損失(△)	-	-	-	△133,828	-	-	-	-	-	-	-	△133,828	△1,998	△135,826	
税引後その他の包括利益	-	-	-	-	-	68,023	△5,651	△1,196	383	△1,148	60,411	60,411	2,374	62,785	
当期包括利益合計	-	-	-	△133,828	-	68,023	△5,651	△1,196	383	△1,148	60,411	△73,417	376	△73,041	
所有者との取引額等															
所有者による拠出及び所有者への分配															
新株の発行	80,000	79,047	-	-	-	-	-	-	-	-	-	159,047	-	159,047	
その他の資本性金融商品の発行	-	-	317,316	-	-	-	-	-	-	-	-	317,316	-	317,316	
剰余金の配当	-	-	-	△6,131	-	-	-	-	-	-	-	△6,131	-	△6,131	
その他の資本性金融商品の所有者に対する分配	-	-	-	△4,359	-	-	-	-	-	-	-	△4,359	-	△4,359	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	-	-	-	△2,215	-	-	2,215	-	-	-	2,215	-	-	-	
自己株式の取得	-	-	-	-	△0	-	-	-	-	-	-	△0	-	△0	
自己株式の処分	-	△2,412	-	-	84,759	-	-	-	-	-	-	82,347	-	82,347	
ストックオプション行使に伴う新株の発行	3,750	△3,750	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	0	
ストックオプション行使に伴う自己株式の処分	-	△182	-	-	182	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
新株予約権の発行	-	10,650	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,650	-	10,650	
新株予約権の失効	-	△159	-	159	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
その他	-	810	-	△1,404	-	-	-	-	-	-	-	△594	-	△594	
所有者による拠出及び所有者への分配合計	83,750	84,004	317,316	△13,950	84,941	-	2,215	-	-	-	2,215	558,276	-	558,276	
子会社に対する所有持分の変動額															
新株の発行	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,404	3,404	
非支配持分の取得及び処分	-	122	-	-	-	-	-	-	-	-	-	122	△293	△171	
その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	△192	△192	
子会社に対する所有持分の変動額合計	-	122	-	-	-	-	-	-	-	-	-	122	2,919	3,041	
所有者との取引額等合計	83,750	84,126	317,316	△13,950	84,941	-	2,215	-	-	-	2,215	558,398	2,919	561,317	
2021年12月31日残高	289,674	311,970	317,316	142,671	△0	45,325	△4,666	△257	△5,243	△3,071	32,088	1,093,719	23,571	1,117,290	

財務セクション

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2020年1月1日 至2020年12月31日)	当連結会計年度 (自2021年1月1日 至2021年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期損失(△)	△151,016	△212,630
減価償却費及び償却費	151,506	197,353
減損損失	7,591	4,239
その他の損益(△は益)	△19,413	△73,183
営業債権の増減額(△は増加)	△33,425	△47,558
カード事業の貸付金の増減額(△は増加)	△204,590	△354,240
銀行事業の預金の増減額(△は減少)	1,555,229	2,130,634
銀行事業のコールローンの純増減額(△は増加)	15,000	△5,122
銀行事業の貸付金の増減額(△は増加)	△386,520	△1,092,238
債券貸借取引支払保証金の純増減額(△は増加)	-	△147,777
営業債務の増減額(△は減少)	20,954	45,045
証券事業の金融資産の増減額(△は増加)	△697,382	△414,794
証券事業の金融負債の増減額(△は減少)	726,799	445,190
デリバティブ資産及びデリバティブ負債の増減額	63,067	△80,114
その他	18,521	188,962
法人所得税等の支払額	△24,930	△1,060
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	1,041,391	582,707
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	△9,095	△9,856
定期預金の払戻による収入	10,008	9,180
有形固定資産の取得による支出	△279,278	△286,859
無形資産の取得による支出	△105,796	△123,782
子会社の取得による支出	△22,062	△42,974
子会社の売却による収入	62,599	-
持分法投資の取得による支出	△15,119	△23,029
銀行事業の有価証券の取得による支出	△467,460	△736,644
銀行事業の有価証券の売却及び償還による収入	473,499	544,075
保険事業の有価証券の取得による支出	△75,676	△65,781
保険事業の有価証券の売却及び償還による収入	60,327	77,166
有価証券の取得による支出	△7,436	△15,726
有価証券の売却及び償還による収入	38,036	61,042
その他の金融資産の売却及び償還による収入	14,081	2,942

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自2020年1月1日 至2020年12月31日)	当連結会計年度 (自2021年1月1日 至2021年12月31日)
その他の支出	△15,314	△16,506
その他の収入	35,339	14,922
投資活動によるキャッシュ・フロー合計	△303,347	△611,830
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)	411,279	116,507
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	135,500	△6,000
長期借入れによる収入	424,590	729,142
長期借入金の返済による支出	△324,141	△207,401
社債の発行による収入	148,900	355,321
社債の償還による支出	△40,000	△88,766
株式先渡売買契約による収入	75,348	-
株式の発行による収入	-	159,047
その他の資本性金融商品の発行による収入	-	315,708
その他の資本性金融商品の所有者に対する分配額	-	△4,129
自己株式の売却による収入	0	82,347
リース負債の返済による支出	△34,476	△44,787
配当金の支払額	△6,103	△6,131
その他	17,211	1,407
財務活動によるキャッシュ・フロー合計	808,108	1,402,265
現金及び現金同等物に係る換算差額	△3,403	15,853
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,542,749	1,388,995
現金及び現金同等物の期首残高	1,478,557	3,021,306
現金及び現金同等物の期末残高	3,021,306	4,410,301

ESG (環境・社会・ガバナンス) データ

指標	データ範囲	単位	2019年度	2020年度	2021年度	
環境データ						
CO ₂ 排出量	スコープ1	楽天グループ	t-CO ₂	2,591	2,705	1,647
	スコープ2(ロケーション基準)	楽天グループ	t-CO ₂	65,235	93,192	241,308
	スコープ2(マーケット基準)	楽天グループ	t-CO ₂	50,564	66,494	169,935
	スコープ3	楽天グループ	t-CO ₂	643,845*1	1,045,127	1,903,043
エネルギー消費量	計	楽天グループ	MWh	140,507	192,777	466,683
水使用量	計	楽天グループ	1,000Nm ³	253	215	142
廃棄物発生量*2	計	楽天グループ	t	4,308	5,231	1,288

*1 2019年の集計対象: 楽天グループ株式会社

*2 廃棄物発生量の集計範囲: 大規模オフィス、物流センター、スタジアム、工場。詳細は、独立保証証明書をご覧ください。

社会データ

従業員総数		名	20,053	23,841	28,261	
地域	日本	名	14,375	18,128	20,433	
	アジア・太平洋 (日本を除く)	名	1,617	1,893	4,231	
	南北アメリカ	楽天グループ	名	2,877	2,939	3,072
	ヨーロッパ・中東・ アフリカ	名	1,184	881	525	
雇用形態	正社員	名	18,531	22,078	26,606	
	非正規	名	1,522	1,763	1,655	
障がい者雇用率	楽天グループ	%	2.47	2.32	2.47	
平均年齢	楽天グループ(株)	年	34.4	33.8	34.3	
各ダイバーシティ区分に該当する従業員の総数		名	7,698	9,090	10,067	
年齢	30歳未満	名	2,841	3,178	3,606	
	30-50歳	名	4,619	5,677	6,179	
	50歳超	楽天グループ(株)	名	238	234	282
性別	女性	名	2,999	3,598	4,052	
	男性	名	4,699	5,492	6,015	
国籍	日本人	名	5,920	7,116	8,012	
	外国人	名	1,778	1,974	2,055	
各ダイバーシティ区分に該当する管理職(人)の総数		名	2,809	2,165	2,356	
性別	女性	名	676	611	678	
	男性	楽天グループ(株)	名	2,133	1,554	1,678
国籍	日本人	名	2,174	1,780	1,949	
	外国人	名	635	385	407	

指標	データ範囲	単位	2019年度	2020年度	2021年度		
育児休業取得の権利を有する従業員の総数		名	480	350	503		
性別	女性	楽天グループ(株)	名	142	83	174	
	男性	名	338	267	329		
そのうち、実際に取得した従業員の総数と割合		名	202	128	300		
性別	計	楽天グループ(株)	名	139	79	186	
		割合	%	97.9	95.2	106.9	
	男性	計	名	63	49	114	
		割合	%	18.6	18.4	34.7	
育児休業取得後の復職率							
性別	女性	割合	楽天グループ(株)	%	91	98	95
	男性	割合	%	90	100	98	
従業員当たり平均年次有給休暇	付与日数	日	15.4	13.1	15.9		
	取得日数	楽天グループ(株)	日	12	8	11	
消化率	%	78.7	61.2	71.3			
従業員当たり平均研修時間	楽天グループ(株)	時間	68.8	54.9	70.3		
パフォーマンスとキャリア開発に関し定期的なレビューを受けている従業員の割合	楽天グループ(株)	%	100	100	100		
平均勤続年数	楽天グループ(株)	年	4.6	4.5	4.7		
業務上の従業員死亡者総数	楽天グループ(株)	名	0	0	0		
業務上傷害度数率*3	楽天グループ(株)	100万延労働時間 数あたりの件数	0	0	0		
業務上疾病度数率*4	楽天グループ(株)	0	0	0.06			

*3 算出方法: (休業1日以上及び身体の一部又は機能を失う労働災害による被害者数x1,000,000) / 延実労働時間数

*4 算出方法: (休業1日以上及び身体の一部又は機能を失う労働災害による疾病者数x1,000,000) / 延実労働時間数

ガバナンスデータ

取締役の人数	名	7	9	9
女性取締役の人数	名	1	1	1
社外取締役の人数	名	4	5	5
独立取締役の人数	名	4	5	5
監査役の人数	名	4	4	4
社外監査役の人数	名	3	3	3
独立監査役の人数	名	3	3	3

上記のデータは、各年度末(12月31日)時点の数値です。

外部評価・表彰

楽天のサステナビリティへの取り組みや透明性のある開示が、国内外で高く評価されています。

MSCI指数

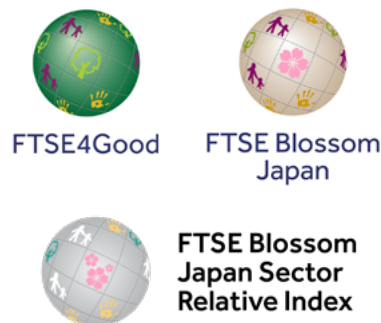
従業員の性別多様性の推進において優れた企業で構成される「MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)」及び「MSCI日本株女性活躍指数 (セレクト)」の構成銘柄に選定されています。

※楽天グループ株式会社がMSCIインデックスに含まれること、及び本ページにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による楽天グループ株式会社への後援、保証、販促には該当しません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCI、MSCIインデックス名及びロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

2021 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

FTSE4Good Index Series

ESGの観点から優れていると判断された企業で構成される「FTSE4Good Index Series」、 「FTSE Blossom Japan Index」及び「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されています。



Dow Jones Sustainability Indices

「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に2年連続で、また、「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」に3年連続で選定されています。これらの指数は、米S&Pダウ・ジョーンズ・インデックス社とスイスRobecoSAM社が共同開発した株式指数で、長期的なサステナビリティ戦略や取り組みに優れた企業で構成されています。



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に継続選定され、小売業の構成銘柄のうち、炭素効率性が最も高い第1十分位に分類されています。同指数は、東証株価指数 (TOPIX) をユニバースとし、環境情報の開示状況や炭素効率性 (売上高当たり炭素排出量) の水準に着目して構成銘柄のウエイトを決定する株価指数です。

エコ・ファースト企業 (環境省)

環境の分野において「先進的、独自のでかつ業界をリードする事業活動」を行っている企業であることを環境大臣が認定する「エコ・ファースト制度」において、「エコ・ファースト企業」に認定されています。

健康経営優良法人 (経済産業省)

従業員のウェルネス向上への取り組みが評価を受け、従業員等の健康を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法人として、「健康経営優良法人2022 (ホワイト500)」に認定されています。

PRIDE指標 (work with Pride)

企業における性的マイノリティに関するダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援する任意団体「work with Pride」による、職場におけるLGBTQへの取り組みの評価指標である「PRIDE指標」にて、6年連続で「ゴールド」を受賞しています。

働きがい認定 (Great Place to Work®)

楽天のアジアにおける事業拠点であるRakuten Asia Pte. Ltd. と、開発拠点のRakuten India Enterprise Private Limitedは、働きがいに関する調査・分析を行う専門機関である「Great Place to Work®」によって、働きがいに関する調査の結果が一定水準を超えた企業「働きがい認定企業」として認定されています。



会社情報

2021年12月31日現在

会社概要

会社名	楽天グループ株式会社 (英文社名: Rakuten Group, 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	289,674百万円
従業員数	単体: 7,744名 連結: 28,261名

株式概要

商号	楽天グループ株式会社 Rakuten Group, Inc.
証券コード	4755 (東京証券取引所 プライム市場)
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

本アナ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「楽天市場」に、明るく前向きな「楽天」のイメージを合わせることで、「楽天市場」という名前が生まれました。楽天グループ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・サステナビリティ情報のご案内

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/>



サステナビリティ

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

編集後記

この度は、コーポレートレポート2021をご清覧いただき、誠にありがとうございました。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へ感謝申し上げます。2021年は、新型コロナウイルスワクチンの接種が進み、新しい生活様式が定着した年でした。そのような状況のもと、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お伝えすべく、各コンテンツを作成いたしました。

楽天の強みと、我々が大切にしている「イノベーション」と「エンパワーメント」のバリューに込められた想いが、ビジネス戦略やサステナビリティ戦略にどのように通じているのか、ステークホルダーの皆様へ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。

楽天グループ株式会社 IR部・サステナビリティ部一同