

**Rakuten** 25  
YEARS

# Empowering All Stakeholders

コーポレートレポート 2022

2022年に楽天グループは25周年を迎えました。本誌ではブランド活動において用いた25周年限定のコーポレートロゴを利用しています。

# 目次

Section 1

Section 4

Section 6

Section 2

Section 5

Section 3

## 編集方針

2022年に楽天グループは25周年を迎えました。

コーポレートレポート2022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> 2022年度(2022年1月1日～2022年12月31日)について報告していますが、2023年度の活動についても一部記載しています。



## ミッション・ビジョン・価値観・行動指針

### 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。

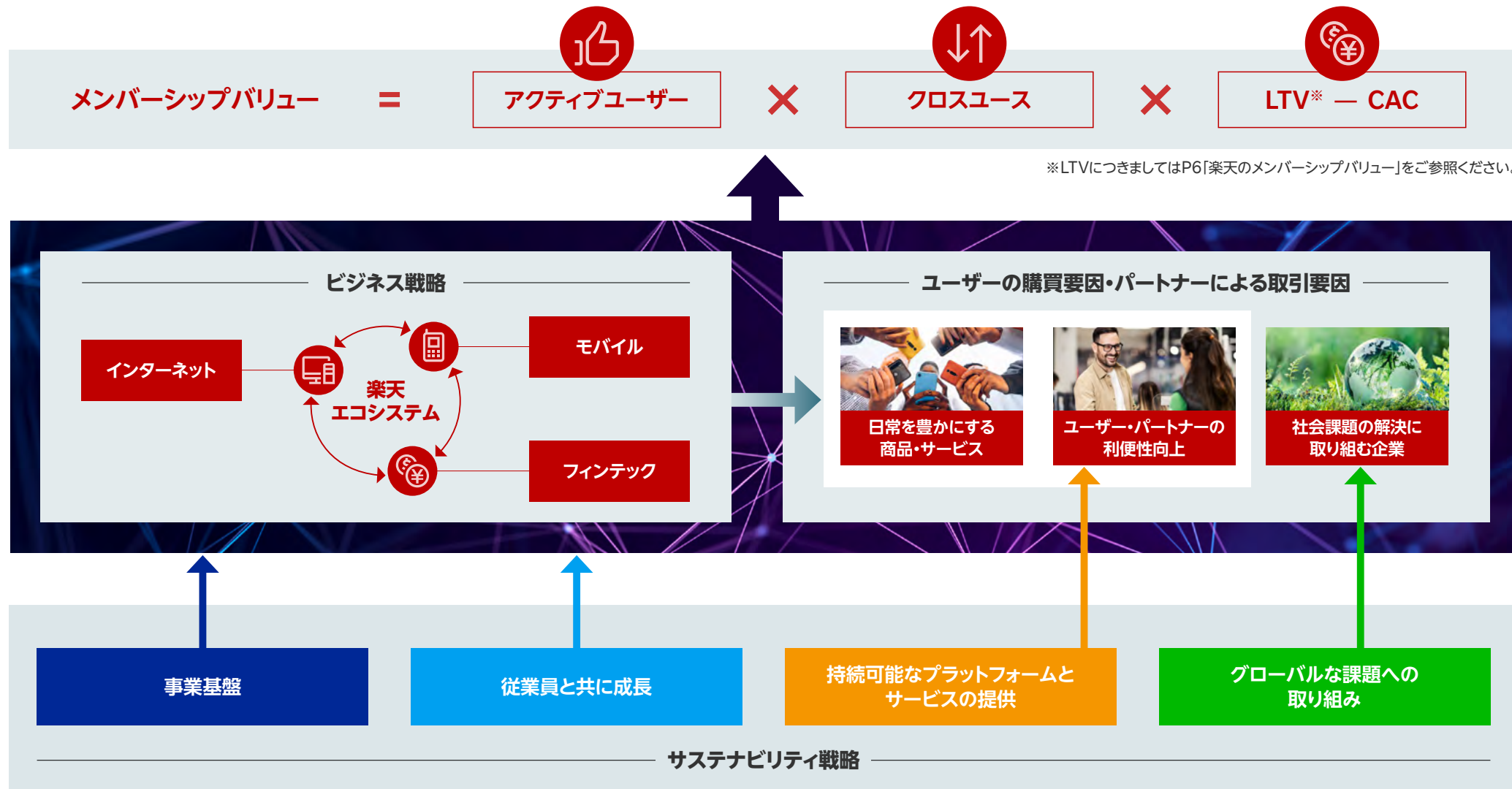
私たちは、「楽天主義」を共通言語として、何事をも成し遂げようとする高い志のあるアントレプレナーシップ(企業家精神)を大切にしています。多様性あふれる従業員一人ひとりが最大限に力を発揮できる企業文化を育み、地域との共生を図りながら、グループ全体で一体感をもって企業価値を高め、社会の発展に貢献していきます。



## 楽天の企業価値創造の仕組み

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。2022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+28.6%の8.3兆円となりました。EC事業の継続成長並びに旅行需要の急速回復に伴い、楽天市場、楽天トラベルを中心とするアクティ

ブユーザー数の増加及びリテンションの向上がメンバーシップバリュー全体の拡大に寄与しました。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。





# 楽天の資本

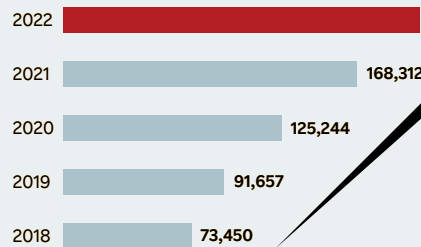


## 財務資本

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。

### 総資産の推移

(単位: 億円)



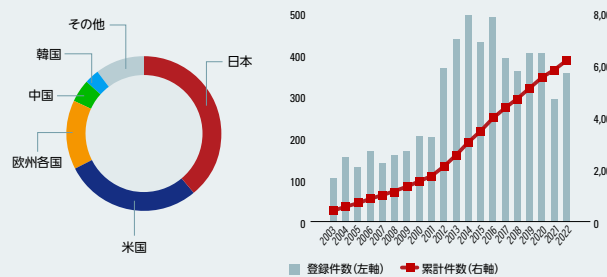
総資産  
20兆4,373億円



## 知的資本

自社の知的財産の権利化と他社の知的財産への対策を通じ、事業の継続性を担保するとともに、個別の事業、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。

### 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



## 技術的資本

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ています。

### 研究開発拠点

7カ国  
9都市

### 楽天グループの技術部門所属者数\*

約5,900名

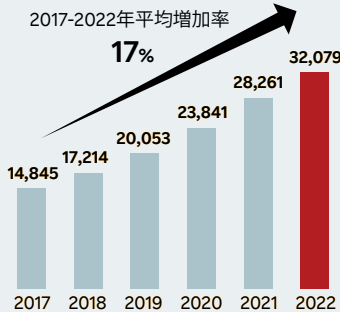
※2022年12月1日集計



## 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。

### 楽天グループ従業員推移

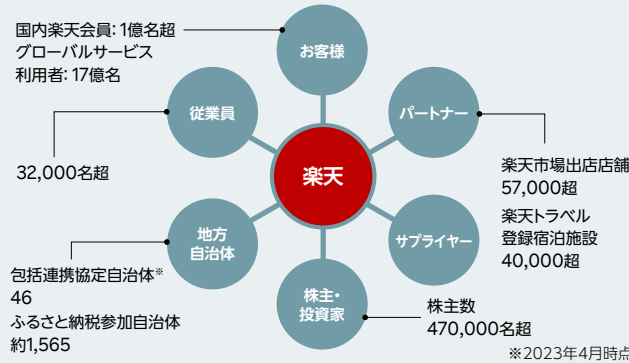


従業員の出身国・地域数  
100超



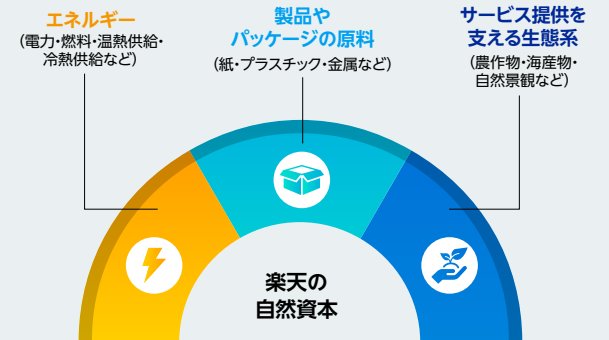
## 社会・関係資本

「エンパワーメント」は創業時から続く楽天のミッションです。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。



## 自然資本

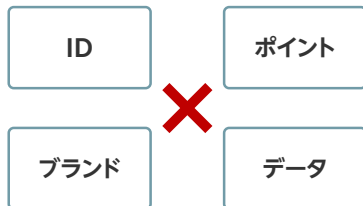
楽天のビジネスは自然環境の恵みに支えられています。ステークホルダーの皆様と共に、資源利用の高度化・効率化に取り組み、社会全体にポジティブな変化を生み出します。



# 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。

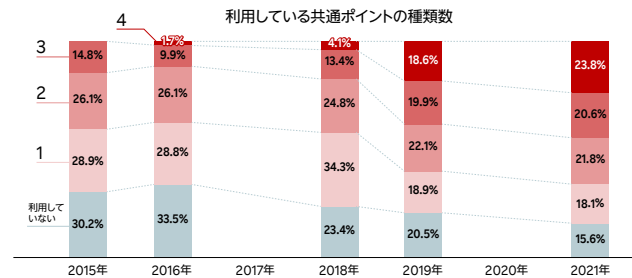


## 2 ポイント総合満足度No.1\*2の「楽天ポイント」

日本ではキャッシュバックシステムと比較して、ポイントシステムの利用が人気を博しています。中でも楽天グループは、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3.3兆ポイント(2022年12月末時点)を突破し、その失効率\*1は2%と非常に低く、ポイント総合満足度No.1\*2とユーザーから高い支持を得ています。

\*1 2022年の総失効ポイント数÷2022年の総発行ポイント数  
\*2 ポイントに関する調査、2022年11月、実施機関：マイボイスコム  
マイボイスコム2022年11月ポイントに関する調査

### 2019年以降、6割以上の人々が2種類以上の共通ポイントを利用



(出所) NRI[生活者1万人アンケート調査(訪問留置法)]2015年(n=10,050)、2018年(n=10,065)、2021年(n=10,164)  
[生活者1万人アンケート調査-金融編(訪問留置法)]2016年(n=10,070)、2019年(n=10,604)  
注)無回答は集計から除外。いずれの調査でも対象者属性・調査地域・サンプリング方法・設備内容は基本的には同じ

2022年度  
ポイント総発行数

約6,200億

2022年12月末時点  
累計ポイント発行数

3.3兆超

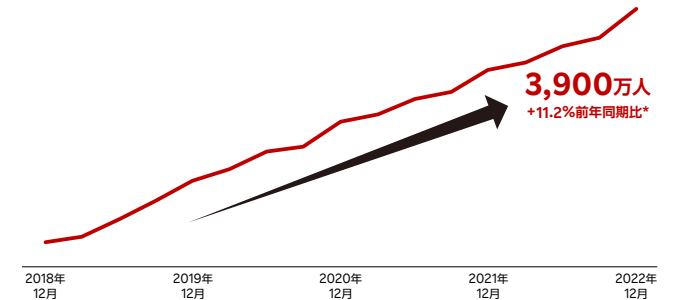
ポイント失効率

約2%

## 3 アクティブユーザー、クロスユースの拡大

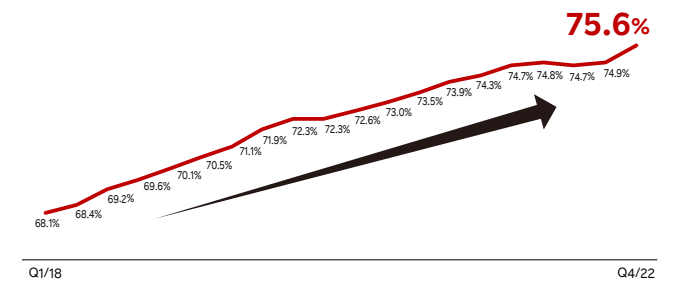
2022年もユーザーの利便性向上に向けた改善を継続的に行ったことで、アクティブユーザー数は堅調に伸長しました。また、楽天モバイルの新規ユーザーを他サービスの利用につなげることで、エコシステム内のクロスユースも拡大しました。

### 日本における月間アクティブユーザー数の推移



\*2022年10月末-12月末における平均月間アクティブユーザー数と2021年10月末-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サービス以上利用ユーザー比率の推移\*



\*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(2022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)

## 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。

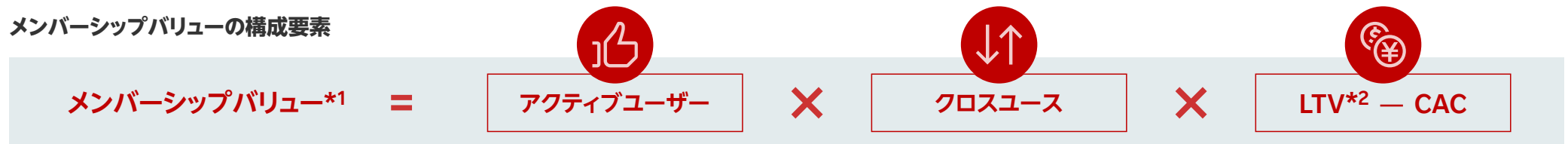
楽天グループは多岐にわたるビジネスを展開していますが、中核にあるのは楽天エコシステムであり、グローバルで17億、国内で1億超のメンバーシップを保有していることを最大の強みとしているためです。楽天エコシステムのユーザーに複数のサービスをお得に利用できるポイントプログラムを提供し、ユーザー1人当たりの生涯価値(LTV)の最大化と、顧客獲得コスト(CAC)の最小化を図り、利益を極大化していくビジネスモデルが当社グループのベースにあります。ユーザー視点では、CACが低く抑えられている分、手厚いポイント還元を享受できることから、楽天エコシステムは圧倒的な支持を得ています。

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。

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くとともに、ユーザーに複数のサービスを利用していただくことで、メンバーシップバリューの最大化を図っています。

2022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+28.6%の8.3兆円となりました。EC事業の継続成長並びに旅行需要の急速回復に伴い、楽天市場、楽天トラベルにおけるアクティブユーザー数の増加及びリテンションの向上が全体の伸び率に寄与し、楽天エコシステム内のクロスユースも堅調に推移しており、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させていきます。

### メンバーシップバリューの構成要素



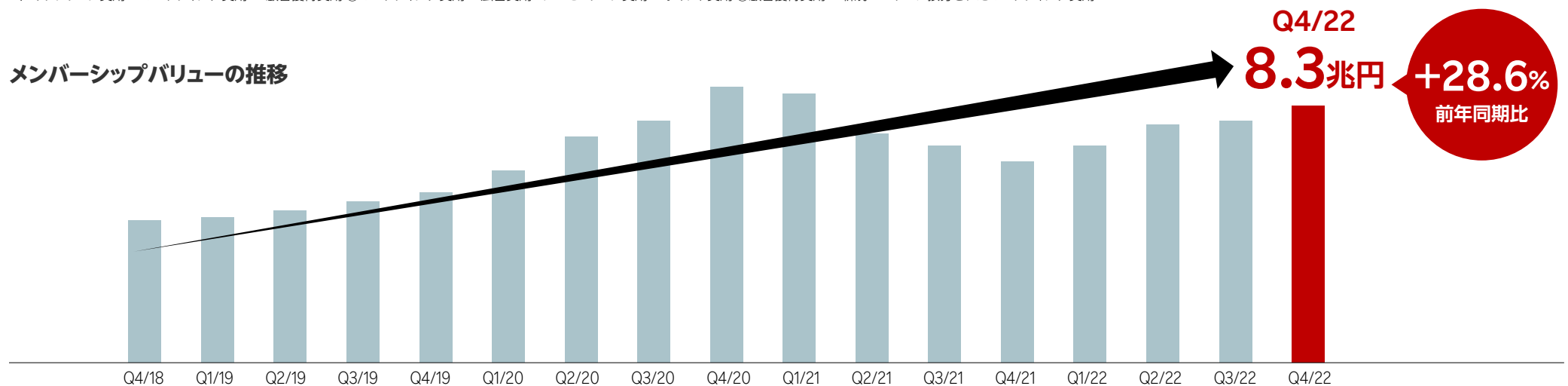
\*1 楽天グループ算出値

\*2 LTV = Lifetime Valueの略称。LTV =  $\Sigma(\text{ARPU} \times \text{利益率}^*3 \times \text{リテンション率}) \div (1 + \text{割引率})^{K-1}$  ① Kは計画年数 ② ARPU = 売上高/年間アクティブユーザー

\*3 利益率 =  $\{(\text{売上高} \times \text{限界利益率}) - \text{リテンション費用}^*4\} \div \text{売上}$  ① 限界利益 = 売上 - 変動費(売上原価、手数料等)

\*4 リテンション費用 = マーケティング費用 - 顧客獲得費用 ① マーケティング費用 = 広告費用 + プロモーション費用 + ポイント費用 ② 顧客獲得費用 = 新規ユーザーに按分されたマーケティング費用

### メンバーシップバリューの推移



コロナ禍の一時的な影響のため、Q1/20からQ4/21の期間において、成長の加速と減速がみられる。

## 楽天が創出する価値(経済)

メンバーシップバリュー\*

8.3兆円

前年同期比+28.6%

メンバーシップバリューは、「『ユニークユーザー数』×『クロスユース』×『ライフタイムバリュー』」で導かれるものです。10兆円を目標として掲げており、2022年第4四半期には前年同期比28.6%増の8.3兆円となりました。

\*2022年12月期第4四半期。楽天のサービスの延べ利用者数とLTV(顧客生涯価値)をベースに算出したもの

連結売上収益

1兆9,279億円

前年同期比+14.6%

「インターネットサービス」「フィンテック」「モバイル」の全セグメントで増収、通期連結売上収益は2桁増収で過去最高。創業以来、26期連続増益となりました。

Non-GAAP営業利益  
(モバイルセグメント・投資事業除き)

1,774億円

前年同期比+9.6%

Non-GAAP営業利益はIFRS連結営業利益から非経常項目やその他の調整項目を控除したもので、当社グループの恒常的な経営成績を理解するために有用な情報と判断しています。

国内EC流通総額\*

5.6兆円

前年同期比+12.3%

経済の正常化に伴うオフライン回帰の動きの中でも、引き続き国内EC流通総額は高い成長率を実現しています。

\*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、ドリームビジネス、ビューティ、Rakuten24などの日用品直販、Car、ラクマ、Rebates、楽天西友ネットスーパー、クロスボーダーレーディング等の流通額の合計

グローバル流通総額\*1\*2

33.8兆円

前年同期比+23.0%

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

「楽天ポイント」累計発行ポイント数

3兆ポイント突破

2002年11月1日のポイント発行開始後、  
2022年7月15日に突破。

「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。

クロスユース率\*

75.6%

EC事業の継続成長並びに旅行需要の急速回復に伴い、楽天市場、楽天トラベルにおけるアクティブユーザー数の増加やリテンションの向上が全体の伸び率に寄与し、楽天エコシステム内のクロスユースも堅調に推移を実現しました。

\*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(2022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)

「楽天カード」ショッピング取扱高\*1

18.2兆円

前年同期比+25.8%

「楽天カード」発行枚数は、2022年12月に2,800万を突破。さらに、ショッピング取扱高の国内シェアが、2022年11月時点で23.4%\*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

広告売上\*

1,830億円

前年同期比+15.9%

国内のインターネット広告業界では、不調が続いていますが、2022年の楽天の広告ビジネスは楽天市場・楽天トラベルの成長により、業界対比でも圧倒的な成長を実現しています。

\*各セグメント(インターネットサービス・フィンテック・モバイル)に計上される国内広告売上の合計値(内部取引含む)



## 楽天が創出する価値(社会)

### 持続可能な未来の実現

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。世界中の人々が夢を持って幸せに生きられる社会が何世代にもわたって続いていく。そんな持続可能な未来の実現を目指し、創業以来、ステークホルダーのエンパワーメントや、サービスを通じた社会課題の解決に取り組んできました。

創業25周年を迎えた2022年、「楽天市場」の outlet 店舗は約5万7千、「楽天トラベル」の登録宿泊施設は4万を超えるなど、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支えるだけでなく、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。2023年4月時点で46の自治体と連携協定を締結し、楽天の資産を活用して、DX推進、観光振興、キャッシュレス化推進などをはじめとするあらゆる分野において地域課題の解決・地域経済の活性化を後押ししています。

また、「楽天市場」内の「EARTH MALL with Rakuten」におけるサステナブルな商品の紹介や、フリマアプリの「楽天ラクマ」を通じた循環型社会への貢献、「楽天ファーム」による有機野菜の生産・販売、「楽天トラベル」を通じたサステナブルな旅行の促進など、持続可能な消費をより身近で日常的に楽しめるサービスを展開し、お客様のサステナブルな生活を応援しています。



### 金融サービスをもっと便利に、 もっと身近に

クレジットカードをはじめとする各種決済サービス、銀行、証券、保険など、幅広い金融商品・サービスを展開する企業として、安全性・利便性の高い金融サービスの提供に努めています。また、金融取引、資産の管理・運用・形成を後押しすると同時に、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、キャッシュレスの推進など、金融を通じた社会的課題の解決にも取り組んでいます。

楽天証券では業界で初めてクレジットカードや電子マネーで決済ができる投信積立サービスを開始し、貯まった「楽天ポイント」で投資ができるようにするなど、初心者の方に投資を始めるきっかけを提供しています。

また、誰もが取り残されることなく金融サービスへアクセスできる社会を目指し、LGBTQ+のカップルを対象にしたローンや家族カードの提供、保険の「ご家族登録制度」に加え、耳や言葉の不自由なお客様向けのサポートなどを行っています。

### インターネット・モバイルサービスを すべての人に

「インターネットの特性を活かし、多くの人に機会を提供し、フェアな社会を構築する手助けをしていきたい」これが楽天グループの大義名分です。私たちは、インターネットの本質的な価値を「公平・フェア」であることだと考え、提供するサービスや製品を通じて、すべての人に開かれた機会を、少しでも手軽に、便利にご利用いただくための後押しをしています。

そのため、「楽天モバイル」では、低廉な価格でデータ利用量を気にせずに使え、すべての人に最適なプランを提供しています。複雑で分かりづらい従来の通信料金プランや契約手続きを簡素化し、「携帯市場の民主化」や、より柔軟性の高いサービス提供を目指し、通信業界の変革に挑戦しています。

また、年齢にかかわらず誰もがデジタル化の恩恵を享受できる地域社会の実現を目指し、デジタルデバイドの解消に取り組んでおり、その一環として健康寿命の延伸サポートサービス「楽天シニア」も提供しています。



# Management Message

マネジメントメッセージ

## Section 2

私たちは1997年の創業時より、イノベーションの力を信じ、大切にしています。未来の可能性を信じ、より良い明日を創っていくことを目指しています。





## CEOメッセージ

# 人々と社会を エンパワーメントする 企業を目指して

楽天は1997年の創業以来、「エンパワーメント」という言葉を、基本となる価値観として掲げてきました。また、インターネットの可能性を強く信じ、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。私たちはこれからも、イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワーメントしていくことで、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



代表取締役会長兼社長

三木谷 浩史

CEOメッセージ

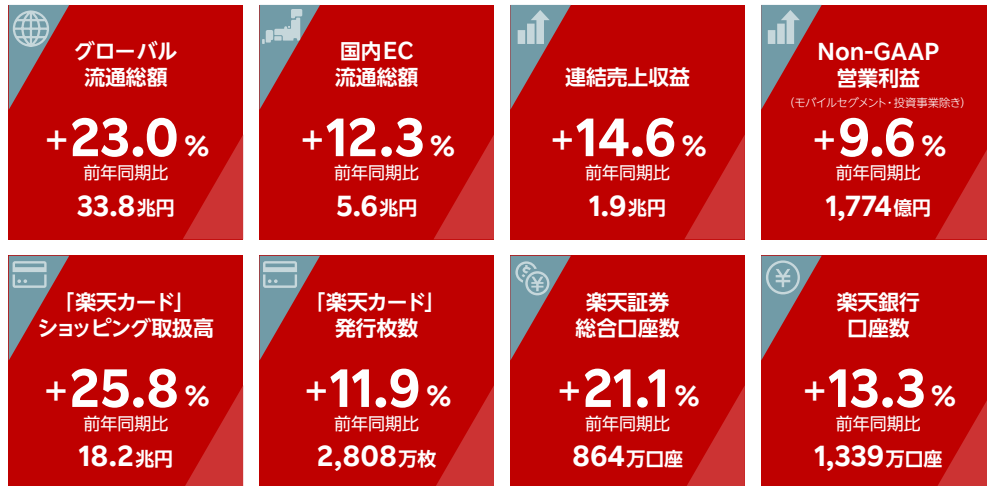
## 2022年に創業25周年を迎えた楽天グループ

創業当時13店舗から始まった「楽天市場」は、今では約5万7千の店舗様が集まる国内最大級のマーケットプレイスとなり、人々の生活を支える社会インフラの1つと言えるほどまでに成長しました。この間、社会や人々のライフスタイルは劇的に変化し、楽天グループもまた、世界にも類を見ない独自の楽天エコシステムを基軸に継続的な成長を遂げることができました。

2022年を振り返ると、モバイル事業では、新料金プラン「Rakuten UN-LIMIT VII」の提供を開始しました。また楽天回線エリアの4G人口カバー率は98%に到達しました。インターネットサービス事業では、「楽天市場」をはじめとするEC事業の力強い成長、行動制限緩和に伴う「楽天トラベル」の回復により、国内EC売上収益・営業利益が、共に2桁成長を達成しました。フィンテック事業では、「楽天カード」のショッピング取扱高や発行枚数、「楽天銀行」の口座数、「楽天証券」の口座数が、大きく成長しました。

これらの結果、2022年のグローバル流通総額は33.8兆円、連結売上収益は1.9兆円を達成しました。モバイル事業において当初計画から大幅な前倒しで基地局建設等の先行投資を行った結果、連結Non-GAAP営業損失は3,256億円となりましたが、第4四半期のNon-GAAP連結EBITDAが7四半期ぶりに黒字になるなど、業績は着実に改善しています。

### 2022年度 主要経営指標ハイライト

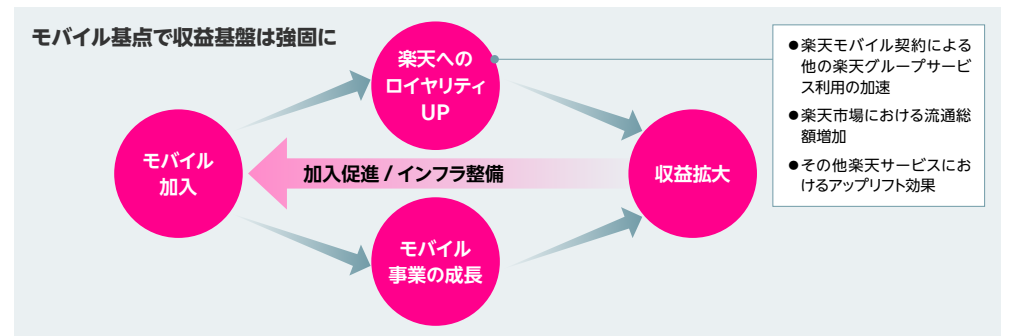


## 「楽天モバイル」の成長を基軸に楽天エコシステムをより強固に

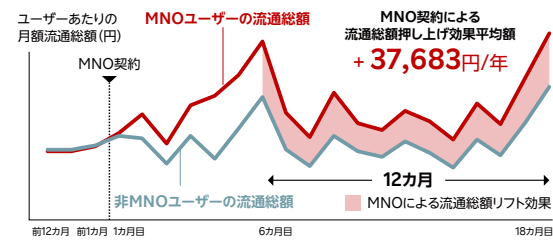
楽天モバイルは「携帯市場の民主化」を掲げ、携帯キャリア事業に参入しました。現在、国内No.1の携帯キャリアを目指し、様々な施策に取り組んでいます。

2018年4月に総務省より4Gサービス用の周波数を割り当てていただいた時は、ネットワークも基地局もありませんでした。ゼロから世界初\*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・運用を開始し、従来のやり方にとらわれず、全社一丸となり全国各地で基地局開設に取り組んできました。2022年は、事業立ち上げのフェーズが終わり、顧客基盤の確保や、成長基盤を確立したことで、安定成長期に移行し始めるタイミングとなりました。今後さらに楽天回線エリアの拡大や楽天エコシステムとの連携強化など、サービス品質の向上に努め、契約者数増に向けて取り組むことで、将来の収益源へと成長していくことを確信しています。

\*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

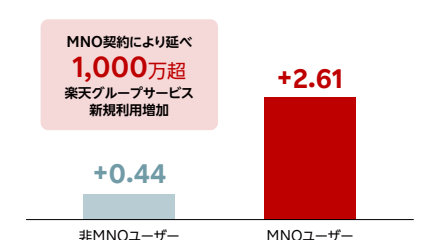


### 楽天市場における1人当たりの平均流通総額増加額



\*1 MNOユーザー：該当月にMNO契約を行ったユーザー、該当月から過去1年間の購買傾向をNon-MNOユーザーと揃えたユーザー。  
 \*2 Non-MNOユーザー：該当月から過去1年に楽天アクティブであるMNO未契約のユーザーのうち、該当月から過去1年間の購買傾向をMNOユーザーと揃えたユーザー。  
 \*3 MNOユーザーとNon-MNOユーザーの直近1年間の1人当たり平均購買額の差。  
 \*4 該当月から1年以上経過しているモバイルユーザーにおける平均。

### MNO契約から1年間での平均サービス利用増加数



\*MNOユーザー：2022年1月までに申し込みを行い請求対象となっているユーザー。  
 Non-MNOユーザー：MNO契約履歴のないアクティブな楽天会員ユーザー。  
 \*サービス利用は対象期間のポイントベースでの判定（モバイルも含むサービス利用数）。



## CEOメッセージ

楽天モバイルの成長が、楽天エコシステムをより強固なものにするという、その片鱗をすでに垣間見ることができます。例えば「楽天モバイル」ユーザーの1人あたりの楽天グループサービス平均新規利用数は2.61サービス増となり、「楽天モバイル」がクロスユースを促進していることが分かります。さらに「楽天モバイル」ユーザーは楽天市場における年間の購入金額にも増加傾向が見られます。今後、楽天モバイルが日本においてNo.1携帯キャリアになる際には、その効果は多大で、楽天エコシステムのさらなる拡大においてキーとなるでしょう。

また日本国内だけでなく、楽天モバイルの成功は、楽天シンフォニーにおける完全仮想化技術をバックボーンとする通信プラットフォーム事業の世界展開にもつながります。現在はまだ先行投資段階ですが、この投資リターンは非常に大きなものとなり、楽天のイノベーション創出の源泉として成長していくものと考えています。

## Vision 2030:25年の挑戦、そして未来へ

楽天グループの従業員数は連結ですでに3万人を超えましたが、当社は今もまだトランスフォーメーションを続けているスタートアップだと考えています。10年先や20年先は今とは全く違う世界になることが予想される中、私たちは常に進化し続け、イノベーションを生み出し続けなければなりません。

2022年に創業25周年を迎えた楽天は、今後も継続的に成長し続けるために、中長期経営計画

	2021年	Vision 2030
売上収益	1.7兆円	現在の成長率を維持
営業利益マージン	13.5%*1	20.0%超*2
国内EC流通総額	5兆円	10兆円超
フィンテック	カード：マーケットシェア20% 銀行：IPOを目指す	カード：中期目標「トリプル3」の達成 銀行：中長期ビジョンの達成
モバイル/シンフォニー	投資段階	モバイル：新たな収益の柱&国内契約数No.1を目指す シンフォニー：仮想化ネットワーク業界におけるトッププレイヤーを目指す

\*1 モバイル除く

\*2 全事業含む

「Vision2030」を策定しました。テクノロジー、タレント、サステナビリティの3つの柱の強化と各事業における成長戦略の遂行により、売上成長の持続と、連結営業利益率20%超の達成を目指します。もちろん、この目標を達成するためにはモバイル事業の成功が必要不可欠です。

また、当社の競争優位性は、全従業員に浸透する企業理念と、ダイバーシティ推進を重視する企業文化、そこで活躍する人材により支えられています。特に、2010年に発表した社内公用語英語化はターニングポイントとなりました。2022年現在、100以上の国と地域から集まるユニークな人材が多数活躍する企業となり、イノベーションの原動力となっています。従業員一人ひとりがアントレプレナーシップを持って、エキサイティングな環境を楽しむ。その結果、会社が成長し、従業員の活躍の幅がさらに広がる。そんな、日本の産業界をリードするロールモデルになっていきたいと思っています。

## 2022年のテーマ: Tech & Green

楽天グループは、創業25周年のテーマとして「Tech & Green」を掲げ、緑色とクリームゾーンレッドを基調とした、期間限定のコーポレートロゴを作成しました。テクノロジーにより様々な社会課題の解決に挑み、限りある資源を保全してサステナブルな未来を実現していくリーディングカンパニーとなる決意を新たにしました。

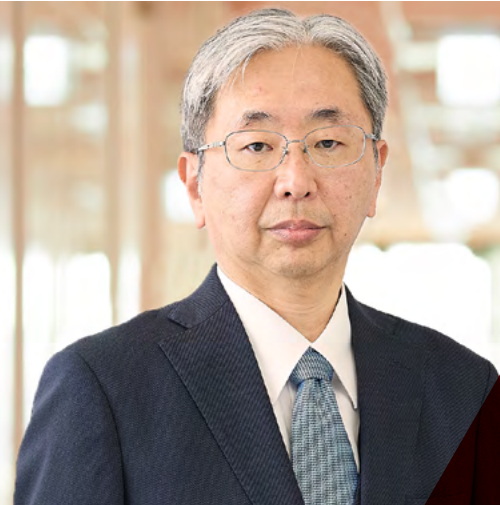
楽天のオフィスやデータセンターや、「楽天市場」の商品、「楽天トラベル」の宿泊施設等においてグリーン社会を後押しする各種施策に取り組むとともに、カーボンニュートラル社会の実現に向けた目標を設定しました。ビジネスで使用する電力をすべて再利用可能なエネルギーに切り替える「RE100」という目標に対しては、2021年度には、楽天グループ株式会社の再生可能エネルギー由来電力の割合が100%\*となりました。連結子会社を含むグループ全体では2023年までに再エネ利用率100%の達成を目指すこととしています。その目標に向けて、これまで専門部署の立ち上げや、分科会、全従業員会議の定期開催など、社内体制を強化しました。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。

楽天は、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を大事にしています。これは楽天が1997年の創業当初から追求してきた、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。今後もパートナーやユーザーの皆様など、関わるすべての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、楽天エコシステムを通じて地球環境にポジティブなインパクトを創出していきたいと強く思っています。

\*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。

## CFOインタビュー

# モバイル事業の成長加速に 注力しながら財務健全性に 配慮した経営を行います



取締役  
副社長執行役員  
CFO (Chief Financial Officer)

廣瀬 研二

**Q** 昨年度の業績および財務戦略を総括するとともに、2023年度の見通しについて教えてください。

**A** 2022年は、すべてのセグメントで増収を達成し、売上収益は前年比14.6%増の1兆9,279億円となり、トップラインの2桁成長が継続しています。

インターネットサービスにおいては、「楽天市場」や「楽天トラベル」などの国内ECが引き続き強さを示しており、特に「楽天トラベル」は旅行需要の回復を捉えることで、コロナ禍前の2019年対比でもGMS・

売上高が大きく成長しました。これらのECでの購買活動の増加に伴い、国内広告事業においても、当社メディアを中心に売上高が2桁以上の成長率を維持し、業界対比でも、圧倒的な成長を実現しました。海外事業ではViberがウクライナ情勢の影響を受けたことに加え、海外広告事業が景気動向に左右されるなどの影響がありましたが、総じて言えば、インターネットサービスでは、コロナ禍でのオンラインシフトの定着化に加え、オフライン市場での購買需要も的確に掴まえることができたと考えます。

フィンテックにおいては、「楽天カード」のショッピング取扱高が、カード発行枚数の増加や効果的なキャンペーン活動の継続などにより、オンライン・オフライン共に高成長を続けています。また、分割払いの伸びが顕著であり、今後の収益性への貢献が期待できます。引き続き顧客のニーズにあった商品展開・サービスの拡充を行ってまいります。銀行、証券では顧客基盤の拡大が進展しています。保険事業では、好調なオンラインでの契約に加え、対面チャネルでの契約も回復しています。楽天ペイメントについては、「楽天ポイントカード」の取扱高は大幅続伸、Edyも堅調なことに加え、「楽天ペイ(アプリ決済)」では2022年は加盟店拡大に対する投資を継続した結果、予想を大幅に上回るペースで新規加盟店獲得ができました。今年は、アクティブユーザーの獲得にも継続して取り組んでいきます。

モバイルセグメントについては、新料金プラン\*移行後のARPU上昇、ローミング費用の削減などにより、2022年度第1四半期を底に、損益は改善傾向にあります。モバイル事業については、2022年までは迅速な基盤整備を行ってまいりました。本年からは、ネットワークの品質改善とさらなるコスト最適化に向けて取り組み、利益体制の構築に努めます。楽天シンフォニーに関しては、設立来の累計収益が5億ドルを超え、顧客パイプラインも約40億ドルまで積み上がりました。引き続き、早期の収益化に向けて事業を推進してまいります。

## 2022年度売上収益と営業利益\*1\*2

(単位:十億円)

		2021年度	2022年度	前年同期比
国内EC	売上収益	707.7	797.0	+12.6%
	営業利益	70.0	95.6	+36.6%
その他	売上収益	291.5	288.9	-0.9%
	営業利益	33.3	-17.4	-50.7%
インターネットサービスセグメント	売上収益	999.2	1,085.9	+8.7%
	営業利益	103.4	78.2	-24.3%
フィンテックセグメント	売上収益	619.0	663.4	+7.2%
	営業利益	89.1	98.7	+10.8%
モバイルセグメント	売上収益	227.5	368.7	+62.0%
	営業利益	-421.2	-492.8	-71.7%
調整額	売上収益	-164.0	-190.1	-26.1%
	営業利益	3.7	-9.7	-13.4%
連結	売上収益	1,681.8	1,927.9	+14.6%
	Non-GAAP 営業利益	-225.0	-325.6	-100.6%
	IFRS 営業利益	-194.7	-363.9	-169.2%

\*1 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。さらに、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。

\*2 Q2/22にて楽天市場で売上計上されていたカード会員獲得ポイントの処理方法について連結調整に移管し、遡及修正を実施。

\*2022年7月1日に「Rakuten UN-LIMIT VII」を提供開始

## CFOインタビュー

モバイル事業の先行投資によって、結果として4期連続の連結純損失を計上しておりますが、モバイルの収益は2022年の第1四半期を底に改善しており、連結EBITDAベースで、第4四半期に黒字化いたしました。今期は、通期での連結EBITDA黒字化を目指していきたくと考えています。

財務面では、当社グループの資金調達ニーズ及び、足元の市場環境や投資家需要について総合的に勘案した上で、2022年6月と2023年2月にリテール債をそれぞれ1,500億円と2,500億円、2022年11月と2023年1月には、それぞれ500百万米ドルと450百万米ドルの外債の発行を行いました。今後は、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規律ある経営を行ってまいります。

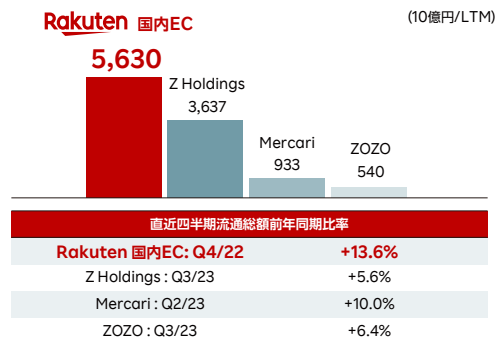
2023年度の連結売上収益は、株式市況の影響を受ける証券サービスを除き、引き続き2桁の成長を目指しています。

## Q 楽天の国内ECの強さはどこにあると考えられていますか？

A 国内ECの2022年度の営業利益は前年同期比36.6%増の956億円でした。「楽天市場」をはじめとするEC事業において、コロナ禍の巣ごもり需要を通して拡大したユーザーの定着と、さらなるユーザー利便性の向上に向けた取り組みが進んだ結果、ユーザー数、ユーザーごとの利用頻度、購入額ともに増加しており、コロナ禍の規制緩和が進み、人々の行動制限が解除となった後も堅調な成長を遂げていると分析しています。

「楽天トラベル」については、宿泊流通総額の増加による売上収益の拡大が見られたほか、適切なコ

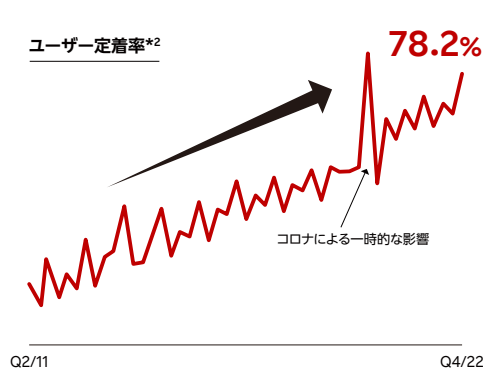
### 国内主要EC会社の過去12カ月間(LTM) 流通総額\*1比較



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

\*2 ある四半期で購入したユーザーの内、翌四半期で購入したユーザーの割合

### 楽天市場成長実績



ストコントロールを行うことで営業利益が改善しました。昨年は、行動制限緩和や、全国旅行支援などの後押しも受け、2022年の国内宿泊流通総額はコロナ前の2019年と比較し12.9%増となりました。今年は、足元の外出需要のさらなる高まりと、インバウンドの回復も取り込みながら、さらなる成長を続けていきます。ほかにも、「楽天リーベイツ」を中心とするオープンコマース事業の流通総額も大きく成長を遂げており、営業利益も好調に推移しています。

このようにコロナ禍を通じてインターネットショッピングやキャッシュレスの流れが加速した結果、「楽天市場」をはじめとする国内ECにおいて、サービスの利用を開始した顧客が定着していると分析しており、今後の継続的な成長を支えると考えています。

今年に入って、コマースカンパニーとアド&マーケティングを統合して組織体制を一新しており、より効率的な事業運営を図っていきます。また、開示上の理解を深めていただくために、国内ECをさらに、「コアビジネス」と「成長段階ビジネス」に分けて業績を開示しました。コアビジネスには「楽天市場」など、売上高・営業利益ともに成長を実現している事業が主に含まれています。一方で、「成長段階ビジネス」には、基本的にネットスーパー事業のような投資フェーズにある事業が含まれています。各事業において、徹底した管理体制のもと、コストの効率化を行っており、今後も引き続き状況をウォッチしながら、着実に収益改善に取り組んでいきます。

そして、これからも、売上以上に利益を伸ばす、いわゆる『ゴールデンフォーミュラ』を目指していきます。

## Q 広告事業が業界平均を超えて急成長していますが、その要因をどのように捉えていますか？

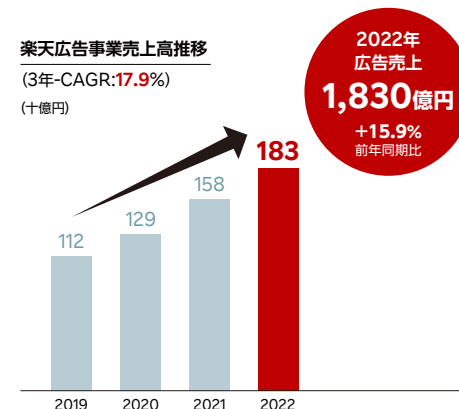
A 広告事業の売上収益は、楽天グループの在庫を活かした取引先様からの出稿が増加しています。国内ECの流通総額成長に後押しされながら、2桁の成長率を維持し、2022年度の売上高は、前年同期比15.9%増の1,830億円でした。中でも、収益性の高い内部在庫への出稿が増加しており、売上高の増加及び営業利益率の向上に貢献しました。楽天の広告事業の強みは、1億以上の会員基盤を活用した消費行動分析データを基に、多様な広告商品を提供できることです。広告事業の伸びは、インターネットサービスセグメントを含む国内サービスにおける、さらなる利益率向上に寄与していくと考えています。

### 楽天広告事業の堅調な成長

楽天の広告ビジネス売上高\*1は引き続き大きく成長しており、今後もさらなる拡大を見込む

### 楽天広告事業売上高推移

(3年-CAGR:17.9%)  
(十億円)



\*1 各セグメント(インターネットサービス・フィンテック・モバイル)に計上される国内広告売上上の合計値(内部取引含む)



## CFOインタビュー

**Q** 楽天銀行と楽天証券のIPOについて教えてください。

**A** 楽天銀行は本年4月21日に東証プライム市場に上場しました。また、楽天証券ホールディングスもIPOに向けて準備を進めています。いずれの会社においても、IPOを通じて資本増強により、事業のさらなる拡大を目指すこととなります。それぞれの企業価値の向上が楽天グループの価値向上に寄与するとともに、エコシステム全体の成長にもつながると考えています。

**Q** モバイル事業の黒字化及び2023年の見通しについて教えてください。

**A** 引き続きネットワーク品質向上による契約獲得増に加え、コスト適正化に向けた取り組みにより、早期の黒字化を目指すという方針に変更はありません。

昨年度は、粛々と基地局建設を遂行した結果、2022年末時点での人口カバー率は98%を達成しました。今年はフェーズ2に移行し、重要課題である電波のつながりやすさを改善させるために、早期にネットワーククオリティを高めていく施策に注力していきます。

契約者数については、昨年7月の新プラン移行前後には0円で利用していたユーザーを中心に解約がありました。各種キャンペーンが終了した昨年11月を契機に、12月以降は契約者数が順調に積み上がっています。既存ユーザーや新規契約者のデータ使用量も増加傾向にあるので、データARPUも着実に向上しています。今後、5Gが普及した際には、動画系サービスなどでコンテンツがリッチ化

し、データ使用量も大幅に増加することが予測されるため、さらなるARPU上昇余地があると考えています。今年1月には法人サービスも本格開始し、100万回線の獲得を目指しています。新規契約獲得への貢献を期待するとともに、売上収益の多様化を図ります。

**Q** 有利子負債が急速に拡大し、格付の引き下げ圧力につながっていますが、財務規律の考え方や今後の財務強化策について教えてください。

**A** 財務戦略上、格付を重要視しており、引き続き、各種財務指標を注視しつつ、健全な財務バランスを維持していく方針です。今後のキャッシュニーズについては、グロスでの有利子負債はこれ以上増やさないという方針のもと、子会社上場を含めた資本性の資金で賄うことを想定しています。財務体質改善のためには、様々な資産の活用や資金化、業務・資本提携などもあらゆる選択肢を排除せずしっかりと検討していきます。

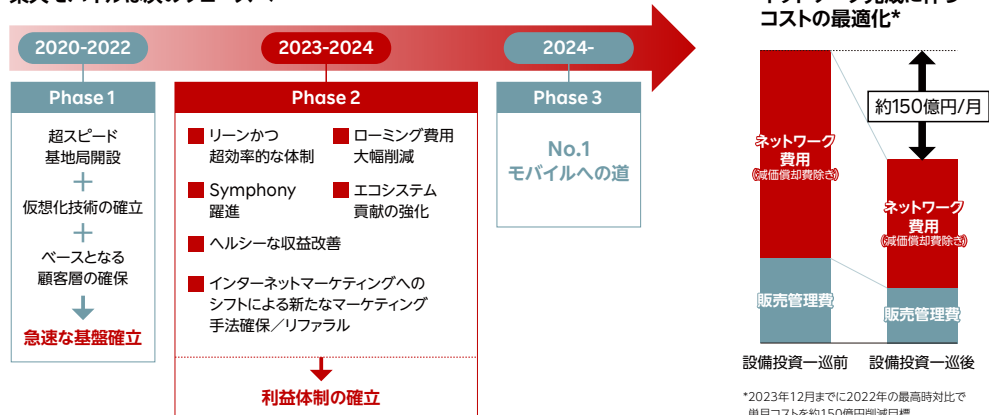
**Q** 「エコノミック・キャピタル・マネジメント」の最近の取り組みについてお聞かせください。

**A** 「エコノミック・キャピタル・マネジメント」については、70以上ある事業の想定負債や必要資本の見える化を行い、楽天グループのマネジメントに対してその考え方や方針を共有しています。また、グループ全体の必要資本と実際の資本を比較することで、健全な財務体質を維持するために必要な施策を具体的に議論しています。本年度より、事業ポートフォリオ管理において、資本コストを加味した企業価値貢献及びエコシステム貢献も含めて議論を活発に行っています。また、来年度の予算策定においても、各カンパニーの企業価値貢献を踏まえて、楽天グループ全体として企業価値を最大化させるよう、適切な資本配分を行う予定です。

**Q** 今後の配当方針について教えてください。

**A** 配当については、「安定的かつ継続的な配当方針」を掲げており、今後も安定配当に努めていく予定です。企業価値の最大化を念頭に置きつつ、健全な財務体質の維持と、積極的な事業展開に備えるための内部留保の充実を勧奨し、利益還元を行うということを基本方針としています。いずれにせよ、足元においては、過度に有利子負債に依存しないよう、財務健全性へ配慮しながら財務運営を行ってまいります。今後も持続的な成長と企業価値の向上を図るべく、情報開示の充実やステークホルダーの皆様との建設的な対話を重ねてまいります。

## 楽天モバイルは次のフェーズへ





## 社外取締役インタビュー

### ボードキャンプで 長い時間軸での 議論を実施

社外取締役

御立 尚資



#### Q 楽天グループの取締役会の特徴について お聞かせください。

厳しいことをサラッとと言えるのが、楽天グループの取締役会らしいところだと思います。逆に言えば、執行側から上程されたものが何でもすんなり通る取締役会ではありません。もちろん侃々諤々な議論をするのが取締役会ですが、他社に比べその雰囲気の方がより強いように思います。みんながストレートに納得できない決議事項は容赦なく差し戻されます。

もう一つは、取締役会とは別に非公式のミーティングの場として「ボード(BOD)キャンプ」を行っていることです。丸々半日、ミニマムで年4回、主に長い時間軸で考えるべき大事なことを議論しています。社外取締役は全員参加し、三木谷さんをはじめ社内取締役や執行役員、あるいは他の執行の幹部の人たちと意見交換ができる貴重な場になっています。例えば、モバイルへの参入や投資についてもそれを固める前から、そこでコンフィデンシャル

にこんなことを考えているといった議論を重ねていました。

さらに、M&Aを積極的に行ってきた会社なので投資委員会にも社外取締役のメンバーが参加してきました。また、毎月の取締役会で議論し尽くせなかったことは、「ボードキャンプ」でも議論し、それでも足りなければ「extraordinary」と言っていますが、臨時の会議を設けてとことん議論します。きちんとフォローアップされているか知りたい、追加情報を出してほしいといった指摘がなされた時は、臨時に議論する場が次の取締役会までの間に2回あったりもします。私は、当社の取締役は非常にフレキシブルな集まり方をし、実のある話し合いがなされていると評価しています。

#### Q 取締役会の実効性は 高いレベルにあると言えますか。

そう言えると思います。ただ、取締役会も日々進化していくべきで、決まりきったことを淡々とこなしているだけでは実効性が

落ちていき、ガバナンスがリスクになってしまいます。そもそも座ってうなずくだけの取締役会だとしたら、私は何の価値も与えられませんので、僭越ながらこの役職はお引き受けしていません。ブレない軸を持っていて、納得がいかなければ黙ってられない、そういう人たちが集まって意見をぶつけ合える会社だと感じています。

#### Q ガバナンスについて課題と 感じていることはありますか。

創業者でありビジョナリーな三木谷さんがずっと組織をリードしている会社なので、やはりサクセッション(後継者育成)が大きな課題ではないでしょうか。そのことは取締役会も重々認識していて、あってはならないことですが万が一の場合にも事業運営が滞らないようになっています。

近年は、地球環境問題、パンデミック、ウクライナ情勢、足元では物価や金利上昇、金融不安も起きており、特に投資期間が長く投資額も大きいモバイルについては、不測の事態への備えをしっかり議論していくことが重要だと考えています。実際、これまでの常識では起こりえないことに対して、バックアッププランは大丈夫ですという議論を相当にしています。世の中の不確実性がかつてないほど高まっていますので、想像力を働かせたリスクマネジメントもガバナンスの課題ではないでしょうか。

さらに、監査役会と取締役会の連携をどうしていくかも検討の余地があります。ガバナンスの体制は大きく変える必要性はないと思っていますが、例えば、社外取締役と監査役が、同じ外部目線で意見交換する場を設けることは有意義かもしれません。

## 社外取締役インタビュー

**Q 楽天モバイルについては戦略的な投資が継続しており、2022年度は大幅な通期損失を計上しました。この点はどのようにお考えですか。**

楽天モバイルに関しては、ユーザー獲得や収益状況の報告を逐次受けています。そのうえで申し上げますと、大きな投資をやりきった先、つまり、4~5年先の中期の視点で捉えた場合、楽天グループに安定したリターンをもたらす確率が高いと思っています。ただし、事業環境の変化や技術革新によって、ベストな選択肢あるいは戦略が変わることはありますし、コストのかけ方も変わっていく必要があります。一方、収益化のスピードが想定より早まることもあり得ます。したがって大事なことは、不確実性にしっかりとした備えを行いつつ、常にシナリオを見直しながらベストと考えられる選択をしているかチェックすること。それが、私たち社外取締役の重要な役割だと思っています。

**Q あらためて社外取締役の存在意義に対するお考えをお聞かせください。**

当社は監査役会設置会社で、経営の監査を行う監査役会は社外が過半数を占めています。つまり、取締役の行動は独立性の高い監査役がチェックしていますので、社外取締役の存在意義は、取締役会での意思決定の質を高めることと、一定の執行部門への監督だと考えています。楽天グループの取締役はバックグラウンドが様々で、投資家の目線、技術進化の目線、地政学や国際政治の目線、グローバル経営の視点など、いろいろな角度から異なる意見を出せるメンバーで構成されています。社内の方はどうしても議論を煮詰めていく方向に力が入りがちなので、そもそも本当

にこれが適切なかどうか、多様な外部目線でまさに喧々諤々の議論をすることで最終的な意思決定の質を上げていく、そのうえで決めたことが迅速に執行されているか監督する、社外取締役の役割はそこに尽きると考えています。

**Q 指名報酬委員会は設置されていませんが、役員報酬の議論はどのように行われていますか。**

指名報酬委員会は設置していませんが、それと同等のこと、つまり、外部のベンチマークと比べて報酬は妥当か、どのような人にどんなことを期待するか、そういったことは取締役会で客観的な資料をベースに議論されています。また業績連動報酬のあり方のほか、明示はしていませんが、環境負荷低減など非財務の取り組みをいかに担保するかも含めて議論されています。

**Q 「Vision 2030」については社外取締役も議論に加わったのですか。**

「2030年ビジョンを作ろう、どんな中身にしよう」とかなり柔らかい段階から、「ボードキャンプ」でずっと議論しています。ただ、ビジョンを掲げるのは大事なことです。数値目標ありきで全部固めようとする、単なる作文になってしまいます。私は、そういうことは意味がないと申し上げています。ビジョンに向かってどんな手を持つかが戦略です。先ほど少し触れましたが、それは決して一本道ではなく状況を見ながら最適な道を選択しなければならない、むしろ変に自分たちを縛ってその自由度を下げるようなことは避けるべきです。日本では、長期ビジョンを策定し、それを実現するための中期計画を作り、発表したものはやすやすと変えられないという空気があります。外部環境が安定していて競合の



少ない業種であれば、精度の高い計画を作って一本道から外れないよう監督すべきかもしれませんが、技術進化や景気動向の影響を大きく受ける多種多様な事業の掛け算で高成長を目指している当社の場合、むしろ中期計画が何も変わらないことの方が問題ではないでしょうか。「テクノロジー、タレント、サステナビリティ」を強化して劇的な事業成長を目指す「Vision 2030」は、そのような考え方でやや長期的なビジネスの方向性を示し、中期計画のバックボーンに位置付けるものだと思っています。

## 社外取締役インタビュー

**Q 「サステナビリティ」についてはどのように評価していますか。**

楽天グループのサービスは、モバイルネットワークや、ECプラットフォームをはじめほとんどがオンラインで提供されており、日々、電力消費に支えられています。また、物流サービスも気候変動と無縁ではありません。さらに多彩なお取引先・加盟店があり、そのサプライチェーンを含めて全体で環境負荷を減らしていかなければなりません。まずは自分たちが、環境に配慮したプラットフォームであるべきだと思っており、本社オフィスをはじめ、データセンターや物流センターなど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に切り替えることが宣言されています。その意味では、先を見越して自分たちでデータセンターも持ち、環境負荷をコントロールしているのは評価できることです。またCO<sub>2</sub>排出では、加盟店と連携して配送のところでいかに削減していくかが今後のポイントだと思います。



**Q 長期ビジョンのキーワードに「タレント」とありますが、こういったところに優位性を求めるべきでしょうか。**

人的資本について一番議論しているのは、テクノロジーに関して優秀なタレントをいかに確保するかです。これについては、英語の社内公用語化が非常に効いています。例えば、本当に優秀で欲しい人材をインドやアメリカから迎え入れたとします。でも会議も書類も基本的に日本語であったとすると、どこまで知っているかを聞かされていないのか分からない状況に置かれてしまいます。それはかなりのストレスになります。「心理的安全性」と言われますが、英語で分からないことはすぐ質問でき、いつでもいろいろな国籍の人と議論できる環境が整っていなければ、おそらく現在のような技術優位性は獲得できていなかったと思います。楽天シンフォニーの技術は明らかにそうです。

グローバルレベルでトップノッチの人が入ってきやすい環境になっていることは、意外と知られていない楽天グループの大きな強みだと思っています。もっとも、当社は尖ったコーポレートカルチャーを持ち、それを世界中で貫いており、必ずしもそれがすべての人に合うとは限りません。逆に言えば、合う人に残ってもらうという考え方をしています。そこはそれでいいと思います。

**Q 楽天グループのダイバーシティ&インクルージョンについてもコメントをお願いします。**

グローバルイノベーションカンパニーと言っていますので、事業戦略上、非常に大事なことはグローバルにイノベーションして結果を出すことです。この点において世界各地に拠点を持ち、英語によるコミュニケーション環境も整っているということで、日本

企業としてはかなり例外的にグローバル人材が集まってきています。イノベーションは今までと違うやり方をどんどん考える世界ですから、同質化してしまって同じ意見ばかりの組織ではなかなか生まれません。いろいろな角度でいろいろな発想が出てくるダイバーシティが進んでいることは、当社の大きな優位性だと思います。

ダイバーシティ&インクルージョンは、国籍、年齢、男女、いろいろな観点でその重要性が指摘されています。人々の多様性の変化が企業価値にどのような効果をもたらしているかをきちんと理解し、着実に対応していくことが重要であると考えています。加えて、何事もPDCAを回すことを徹底しているのが当社のカルチャーの1つであり、多様性とこの徹底の文化をうまく両立させることが、極めて重要だと思っています。



# Empowerment by Rakuten

楽天によるエンパワーメント

## Section 3

楽天は、「イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワーメントする」ことをミッションとしています。創業以来、ステークホルダーの皆様の成長や夢の実現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。





## 楽天によるエンパワーメント▶

# ユーザー

楽天サービスのある暮らしが便利で豊かであると感じてほしい。そのような想いで、私たちはイノベーションを生み出し続け、お客様の夢の実現に向けたあらゆる挑戦を後押ししています。

### 便利で楽しいEC体験

1997年の開設以来、「楽天市場」は「Shopping is Entertainment!」というコンセプトのもと、楽しいお買い物の場を提供することに注力しています。お買い物がしやすいユーザーフレンドリーなプラットフォームの構築、物流の効率化、出店店舗数の拡大による幅広い品揃えなど、楽しさや利便性に欠かせない要素を拡充し、オンラインショッピングをより身近で便利な存在にしてきました。また、サステナブルなお買い物を提案するインターネット・ショッピングモール&オンラインメディア「EARTH MALL with Rakuten」を通じたサステナブルな商品の紹介や、フリマアプリの「楽天ラクマ」を通じた循環型社会の推進、「楽天ファーム」による有機野菜の生産・販売など、持続可能な消費をより身近で日常的に楽しめるサービスを展開し、お客様のサステナブルな生活をサポートしています。

さらに、2001年にサービスを提供した旅行予約サイト「楽天トラベル」は国内最大級の規模に成長しています。旅行者の「旅」の選択肢を大きく広げるとともに、国内外の旅先の魅力発見を後押しし

「楽天市場」  
商品登録数

約3.9億点

(2023年2月時点)

「EARTH MALL with  
Rakuten」における  
サステナブルな商品数

約14.1万点

(2023年4月時点)

「楽天トラベル」  
サステナビリティアイコン  
公開宿泊施設数

4,300軒超

(2023年3月時点)

ています。サステナブルな旅行の促進にも力を入れており、宿泊施設のサステナビリティへの取り組みが一目で把握できる独自の「サステナビリティアイコン」や「サステナブルトラベルバッジ」を設け、お客様が各宿泊施設の取り組みを理解し、それぞれの旅行スタイルに適した宿泊施設を選ぶことを可能にしています。

### 低廉な価格で高品質なモバイル通信

「楽天モバイル」は、低廉な価格でデータ利用量を気にせず使える、すべての人に最適なワンプランを提供しています。オンラインサービスやコンテンツを楽しめるだけでなく、「携帯市場の民主化」や、より柔軟性の高いサービス提供を目指し、通信業界の変革に挑戦しています。複雑で分かりづらい従来の通信料金プランや契約手続きを簡素化し、シンプルで使いやすいプランとサービスを展開しています。また、通信サービスを必要としている人々や地域にサービスを提供するため、携帯電話基地局の開設を行い、楽天回線の4G全国人口カバー率は2023年4月時点で98.4%となりました。それらに加え、宇宙空間に打ち上げた低軌道衛星を使って、地球上におけるモバイル通信サービスを実現する「スペースモバイル」プロジェクトにも取り組んでいます。これにより、通信サービスの利用が難しい山

お客様の  
声



仁科さん(仮名)

僕は現在大学生ですが、学生起業家として活動していることもあり毎月のデータ利用量はかなり多いので、携帯電話会社を選ぶ時データ通信が安定していて、データ容量が多いことが必須条件でした。また、乗り換えのタイミングで親が支払ってくれていた僕の携帯電話料金を自分で支払うと決めたこともあり、費用面もしっかり検討しました。様々な携帯電話会社の料金プランを比較検討したところ、データ通信が安定している上にどれだけ使っても\*月最大2,980円(税込3,278円)という料金プランの安さなど、求める条件をすべて満たしているのが「楽天モバイル」だったので。

\*データ使い放題は楽天基地局接続時。公平なサービスのため通信制限する場合あり。  
\*2022年5月時点の情報です。

詳細は、[こちら](#)

## Empowerment by Rakuten

東京における携帯電話料金\*  
(月間20GB利用時)

8,175円

2020

2,972円

2021

\*総務省(2020年6月、2021年6月)各国シェア1位の事業者(20GBのプラン)と比較

岳地帯や離島などをエリア化し、災害時に被災地の基地局が損壊しても、通信サービスを継続して提供することを目指しています。

### より身近な金融サービス

楽天は、金融事業を通じて、すべての人々が安心して経済活動を行い、安定した生活を営めるよう支えています。クレジットカードをはじめとする各種決済サービス、銀行、証券、保険など、幅広い金融商品・サービスを展開する企業として、安全性・利便性の高い金融サービスの提供はもちろん、金融取引、資産の管理・運用・形成を後押しすると同時に、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。楽天証券では業界で初めてクレジットカードや電子マネーで決済ができるようにするなど、これまで金融取引をしてこなかった層にもご利用いただけるようになりました。また、楽天は誰もが取り残されることなく金融サービスへアクセスできる社会を目指し、LGBTQ+のカップルを対象にしたローンや家族カードの提供、保険の「ご家族登録制度」、耳や言葉の不自由なお客様向けのサポートなどを行っています。

### 「楽天証券」の新規口座開設者属性変化



## 楽天によるエンパワーメント▶

# パートナー

1997年、地方の商店や大きな店舗を持たない個人商店でも、インターネットの力を通じて全国規模で展開する大企業と同じ土俵で戦い成長できるよう後押ししたい、という創業メンバーの情熱で始まった楽天。以来、楽天のプラットフォームを通じたパートナーや事業者のエンパワーメントに力を注いできました。



## プラットフォームを通じた、夢の実現のお手伝い

パートナーの皆様と信頼関係を構築し、お互いの成長を応援するため、パートナー同士が出会い、学び合い、つながりを深めていただく場を設けるなど、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、ECコンサルタントによる店舗運営支援に加え、「楽天大学」の講座を通じたECノウハウなどの情報提供、大型イベント「楽天新春カンファレンス」や「楽天EXPO」などを通じたビジョ

ンや戦略の共有をパートナーである出店店舗様へ行っています。ユーザーによる投票数、売上、成長率、注文件数などを基に年間のベストショップを選出する表彰制度「楽天ショップ・オブ・ザ・イヤー」は、日頃の出店店舗様の取り組みを称えるもので、成長へのモチベーション向上を後押しするイベントとなっています。

「楽天トラベル」においても、インターネット・トラベル・コンサルタントが、お客様に満足いただける宿泊プラン作りや「楽天トラベル」を有効活用した集客などをサポートしており、参画する宿泊施設様と共に二人三脚で目標の実現に取り組んでいます。また、年に1度「楽天トラベルカンファレンス」を開催し、「楽天トラベル」のビジョンと戦略を宿泊施設様に発信しています。さらに、直近1年間

において顕著な実績をあげた宿泊施設様を表彰する「楽天トラベルアワード」も毎年発表しています。

「楽天Kobo」では、独自の出版プラットフォームである「Kobo Writing Life」を通じて、世界中の作家の方々をエンパワーメントしています。実績や経験にかかわらず、誰でも簡単に世界中の読者に作品を届けられるようにするというミッションのもと、これまで何千人もの作家さんの電子書籍出版をサポートしてきました。シンプルなステップでのオンライン出版だけでなく、多言語での出版や、ダッシュボード機能を用いた本の売上確認や宣伝も行うことができます。そのほか、ニュースレターやブログ、ソーシャルメディア、ポッドキャスト等、様々な方法で作家さんをサポートしています。



## 「楽天市場」出店店舗様のストーリー

私は、「楽天市場」で工具専門ショップ「DIY FACTORY ONLINE SHOP」を営む株式会社大都の代表取締役です。1997年、老舗の工具卸売会社である「大都」に転職してきましたが、その頃は「卸売業」というビジネスモデルに陰りが生じており、小売りへの業態転換を検討していました。「これからはネット通販の時代が来る」と友人から聞いたことで、早速パソコンを買いに行きましたが、ネット販売の知識がなかったため、何から手を付けていいかわかりませんでした。調べていく中で「楽天市場」について知り、説明会に参加したところ、「知識がなくともお店を出せる」ということで「楽天大学」に通い始め、2002年7月に出店することができました。

初めてのお客様は、福島県の方でした。大阪の会社が福島の方を相手に商売ができるのか、と心から驚き、ワクワクしたのを覚えています。実店舗に足を運ばなくても、世界中のお店で買い物ができるのはネットショップの大きな面白さの1つですね。出店後、注文が少しずつ増え、2010年には売り上げが急成長しましたが、これに対応する体制が整っていなかったため、社員たちと朝から晩まで働きづめになってしまいました。夜遅くまで梱包作業をする日々の中、「自分たちは一体、何のためにこの作業をしているのか」と自問自答するようになりました。しかし、これをきっかけに自社の存在意義と深く向き合い、現在の会社のミッションである「ハッピートライアングル」にたどり着くことができました。素晴らしい技術と熱意で商品をつくる人がいる。その商品を必要な人に届けようとする人がいる。そして、自分らしい暮らしのために、その商品を使って何かをつくる人がいる。そうして関わる3者すべてが幸せになる。私たちが見たいのはそんな景色だと定義してからは、迷いが吹っ切れました。まずは自社を、DIY領域で日本一の会社にする。そして、日本にDIY文化を広げ、自分らしい暮らしをつくる人を増やし、「らしさ」があふれる世界をつくるのが私の現在の夢であり、目標です。



DIY FACTORY ONLINE SHOP  
代表取締役社長  
山田 岳人さん

## 楽天によるエンパワーメント ▶

# 従業員

楽天は、多様な個性、価値観、才能を持つすべての従業員が自分らしく働けることを大切にしています。様々な社内制度やオフィス環境を通じて、楽天のミッションである「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」ことに全力で取り組む従業員を支えています。



### CASE 1

#### 「楽天主義」が育む、強いチームワーク —品質No.1のインターネットサービスを目指して

私は一度転職をしましたが、外から楽天を見ることによって、挑戦を促進する社風やチームワークは他社にはない魅力だと再認識し、再び楽天に戻りました。楽天主義の中に「一致団結」とあるように、楽天では皆がOne teamとして、同じマインドセットで仕事に取り組んでいます。その姿は頼もしくもあり、こうした環境に身を置くことができることに幸せを感じています。

現在は「グループ品質部」に所属し、楽天の各サービスにおける品質向上を図っています。これからも経験と学びを両輪としてスキルアップしながら自分自身を高め、品質No.1のインターネットサービス企業としてお客様に支持されるよう努めていきたいと思います。楽天には私のやりたいことがまだまだたくさんあるので、これからが楽しみです。

グループ品質部  
ジェネラルマネージャー  
菊池 佐知子



### CASE 2

#### 日本での新しいキャリアを 成功に導く1on1ミーティング

私は結婚を機にマレーシアから来日し、楽天で働き始めました。日本で働くのは初めてだったので、多くの不安があり、入社した頃の1on1ミーティングでは、マネージャーに率直に相談していました。ミーティングの中で、日本企業の特徴や、楽天の文化について丁寧に教えてもらえたため、即戦力の発揮につながりました。

新しく立ち上がったチームに配属されたため、様々なことにゼロから取り掛かる必要がありましたが、チームの先頭に立ち多様な業務を進めていく中で、1on1ミーティングは特に役立ちました。自分のパフォーマンスや目指すべきコンピテンシーを上司と共に客観的に振り返ることができ、業務上での部分を改善すべきかが常に明確となりました。そのおかげもあって、予定よりも早くプロジェクトを完了させることができ、チームとしての業務改善効果が認められ、社内の報奨制度である「楽天賞」の「新人賞」を受賞することができました。

サイバーセキュリティディフェンス部  
サイバーセキュリティコンサルティンググループ  
ヴァイスマネージャー  
アドリザン イブラヒム



### CASE 4

#### 私のキャリア開発の旅

私は新卒で楽天に入社し、「楽天トラベル」のアプリケーションエンジニア(バックエンド)としてキャリアをスタートしました。その後、日々の業務を遂行する中で、ユーザーと直接向き合い、より良い顧客体験をデザインしていくことに魅力を感じたため、UI/UXエンジニア(フロントエンド)に転向しました。普段から1on1で上司とコミュニケーションを取っているため、キャリアの転換についても気軽に相談することができました。上司は私の挑戦を快く応援し、実現のためにフロントエンドに関わるプロジェクトの機会も与えてくれました。私のように会社内で異なる職種に挑戦できるのは、多様なサービスを展開している楽天ならではの魅力だと思います。また、会社が提供する無料の学習ツールを活用し、フロントエンドエンジニアとして必要なスキル

### CASE 3

#### 社内オープンポジション制度を利用した、 「エンパワーメント」に向けた新たな挑戦への第一歩

楽天の「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」というミッションに魅力を感じ、新卒で入社しました。入社当時は、「楽天市場」に出店している地方の企業の流通拡大の支援に携わり、地方のエンパワーメントに取り組みましたが、社会貢献プログラムへの参加をきっかけとしてサステナビリティにも関心を持つようになりました。楽天の多様なアセットを活用し、ステークホルダーと連携した社会的インパクトの創出に取り組みたいと考え、社内オープンポジション制度を利用してサステナビリティ部に異動しました。

現在、サステナビリティ部では、楽天の様々なアセットを活用した社会貢献活動、特に従業員の社会貢献活動促進に取り組んでいます。セミナーや社会貢献プログラム、ボランティア活動への参加を通じて、従業員の皆さんが社会課題を自分ごと化し、事業と個人の両軸でアクションする姿を見るとやりがいを感じます。

サステナビリティ部  
ソーシャルエンパワーメントグループ  
マネージャー  
花田 恭子



を獲得することができました。

過去には楽天の報奨制度「楽天賞」で「Grand Prize」を受賞した経験があり、自分の努力が認められたことを非常に嬉しく思っています。また、受賞者同士の交流の場において社内でも活躍する新しい仲間に出会えたことも大変貴重な経験でした。私は「楽天トラベル」がユーザーの豊かな日常の一部となり、より素晴らしい旅行体験を提供することに、強いモチベーションを感じています。

楽天トラベル  
UI/UXエンジニア  
ジェフ グロツ





## 楽天によるエンパワーメント ▶

# 地域社会

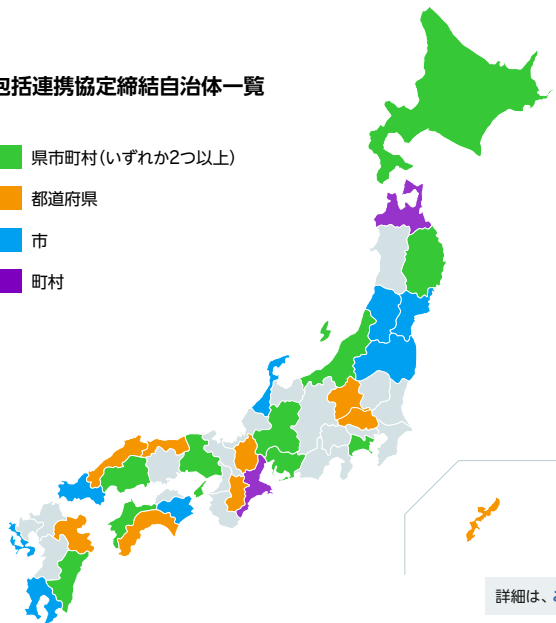
楽天は、「イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワーメントする」というミッションを掲げ、創業時より「地域から日本を元気にしたい」という想いを大切にしてきました。この理念のもと、楽天の資産とデータ活用に関する豊富な知見を活かし、自治体や地域の事業者の皆様と共に地域社会の活性化に取り組んでいます。

## 地域社会の課題解決を目指した連携

地方自治体と連携した地域創生の取り組みは年々増加しています。楽天は、2023年4月時点で日本各地の46自治体と包括連携協定を締結し、各自自治体の課題に沿った施策を提案しています。自治体と共働することで、地域産品の販路拡大や地域産業復興、関

### 包括連携協定締結自治体一覧

- 県市町村 (いずれか2つ以上)
- 都道府県
- 市
- 町村



詳細は、[こちら](#)

係人口の創出などの地域課題解決に取り組んでいます。

また、より多くの納税者へふるさと納税制度への理解を促進し、寄付者と自治体をつないで地域経済活性化を推進するために、ポータルサイト「楽天ふるさと納税」を2015年より運営しています。ふるさと納税の主旨である寄付文化の醸成を図り、寄付金の使われ方を知ったうえで寄付先を選ぶことができるようにするため、「楽天



### 事例紹介



#### 福島県福島市

### ふるさと納税がもたらす希望

福島市では、東日本大震災から10年以上が経った今なお、風評被害や観光客の減少に悩まされています。最近では、気候変動に伴う台風による被害、病害や凍霜害も重なるなど、苦しい状況が長く続いています。こうした苦難に負けず活動を続ける農業従事者を後押ししたいという思いから、「ふくしま道の駅」を2022年4月に新設しました。道の駅に訪れた人に福島のパジティブな変化や魅力が伝わり、これをきっかけに農作物の販路が広がるなど、道の駅に携わる多くの人たちに希望をもたらす機会へとつながりました。

詳細は、[こちら](#)

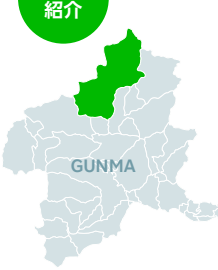


#### 群馬県みなかみ町

### ふるさと納税と観光のデータを活用した寄付の促進

群馬県みなかみ町の「楽天ふるさと納税」の寄付者と「楽天トラベル」の旅行者のデータを集合体として分析したところ、両者の属性に共通点があることから、「楽天トラベル」の旅行者へのアプローチがふるさと納税の寄付額の促進につながるという仮説を立て、旅行者の属性に対するプロモーションを行いました。データの分析から、ふるさと納税の返礼品である「楽天トラベルクーポン」を活用してみなかみ町を訪問する旅行者は、世帯年収の高い方が多く、高額な宿泊施設に宿泊していることが分かったため、寄付額に応じた宿泊プランを作ってアプローチを行いました。このプロモーションでは、通常の広告反応率を4倍近く上回る結果となりました。

詳細は、[こちら](#)



ふるさと納税クラウドファンディング」の実施や「楽天ふるさと納税ドキュメンタリー」の掲載なども実施しています。

## データ活用の知見に基づく支援

楽天は、楽天会員を中心としたメンバーシップを軸に、グループ内の様々なサービスを有機的に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。現在、楽天会員数は国内で1億以上となっており、会員の皆様が様々なシーンで楽天のグループサービスを利用することで、常に膨大なデータが生まれ、活用の知見も蓄積しています。これらデータや知見に基づく調査やマーケティング施策の検討から、自治体職員向けのデジタル人材育成まで、幅広い分野での課題解決に向けた支援を行っています。



# Growth Strategy

成長戦略

## Section 4

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。



# インターネットサービス

## 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 (東北楽天ゴールデンイーグルス、ヴィッセル神戸等)



## 2022年度ハイライト

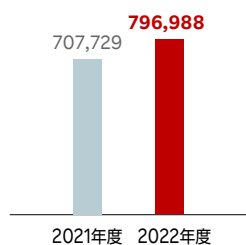
2022年度の楽天グループのEC事業は引き続き拡大し、国内EC流通総額\*1は年間5.6兆円を達成し、対前年成長率も12.3%と競合対比でも高い成長率を実現しました。

国内ECの中核事業である「楽天市場」の2022年の流通総額は2桁成長を遂げました。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、ユーザーの定着率\*2も当第4四半期時点で78.2%まで上昇しています。また、ユーザー当たりの購入頻度の増加とともに購入額も継続的に拡大を遂げています。オンライン旅行予約サービスの「楽天トラベル」では、国内トップレベルのマーケットシェアを誇っており、2022年度の国内宿泊流通総額(法人は除く)はコロナ前の対2019年度対比でも12.9%の成長に転じるなど、堅調に回復・成長を遂げています。

スポーツ事業や海外事業から構成される国内EC以外のその他インターネットサービスでは、株式マーケットの影響を受けやすい「楽天キャピタル」が行う投資事業、ウクライナでの人道的危機を受け通話機能無料化や広告の配信停止等の影響を受けている「Rakuten Viber」、組織体制の見直しによりコストの配置転換を行いコストが増加した海外広告事業、また、その他ゴールデンステート・ウォリアーズのスポンサー費用等を

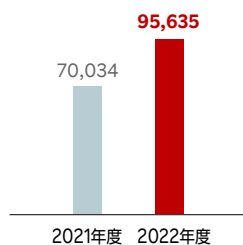
### 国内EC売上収益

(単位: 百万円)



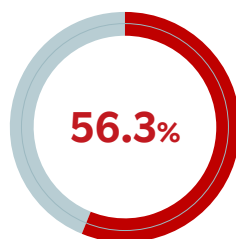
### 国内EC Non-GAAP営業利益

(単位: 百万円)



### 売上収益構成比

(調整額は除く)



控除すると前年対比で年間でNon-GAAP営業利益は45億円改善されています。これは、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が貢献しています。

\*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、ドリームビジネス、ビューティー、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 ある四半期で購入したユーザーのうち、翌四半期で購入したユーザーの割合。

## 成長戦略 ▶ 流通総額の成長及び、さらなる収益性向上の追求

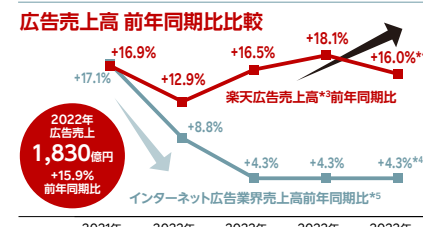
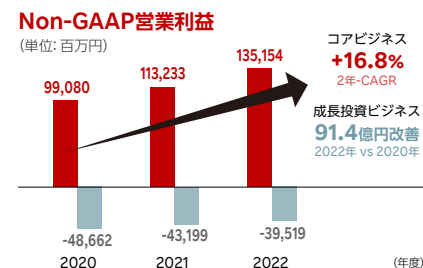
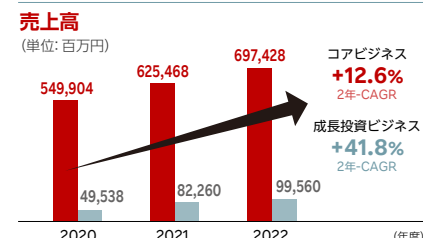
世界平均と比較すると日本のEC化率はまだ低く、成長ポテンシャルがある中、楽天は、UI/UXの改善や商品ジャンルに合わせた戦略を強化するなど、ユーザーの利便性を向上し、次なる目標の国内EC流通総額10兆円へ早期達成できるように取り組んでいます。

また、楽天国内EC事業では各事業がアカウントビリティを持ち、収益向上へ一丸となって取り組むため、Q4/22より、国内ECをコアビジネス\*1と成長段階ビジネス\*2の2つへ区分けを行いました。いずれの売上高・Non-GAAP営業利益の平均成長率は向上しており、さらなる収益改善に向けて取り組んでまいります。また、収益改善に大きく寄与するのが広告事業であり、ユーザーの購買データを有効活用し、各ユーザーに合わせた広告を打ち出したことにより、業界対比でも高いパフォーマンスを実現しており、今後もさらなる収益向上に資するものと考えています。

その他インターネットサービスにつきましては、引き続き、事業ポートフォリオ委員会を設置し、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てまいります。

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

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



\*3 各セグメント(インターネットサービス・フィンテック・モバイル)に計上される国内広告売上上の合計値(内部取引含む)

\*4 10月、11月の合計売上高を元に前年同期比を算出

\*5 経済産業省「特定サービス産業動態統計調査」2022年12月分は未公表のため、10月、11月合計の成長率

# フィンテック

## 主な事業

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

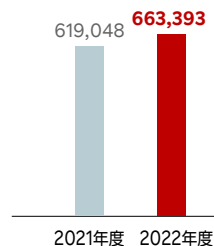
## 2022年度ハイライト

フィンテックセグメントにおける2022年度の売上収益は6,634億円、Non-GAAP営業利益は987億円となり、増収増益を達成しました。「楽天カード」は、ショッピング取扱高において前年同期比+25.8%の18.2兆円と大きく成長し、同指標の国内業界シェアでは2022年11月時点で23.4%\*となりました。「楽天銀行」においては、新規口座開設が継続し、お客様の生活口座として浸透しているほか、「楽天証券」においても、従来、開拓が難しいとされていた30代以下の若年層が62.7%、初心者の割合が78.6%、女性層については約半数となる49.2%の顧客獲得を実現しました。「楽天生命」及び「楽天損保」においても、グループ間のシナジーを活用し事業を拡大させています。

\*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を参考に当社にて算出。

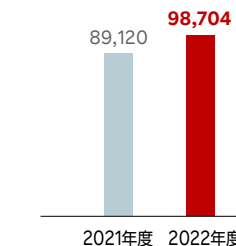
### セグメント売上収益

(単位: 百万円)



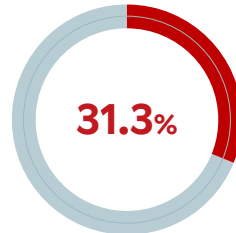
### セグメントNon-GAAP営業利益

(単位: 百万円)



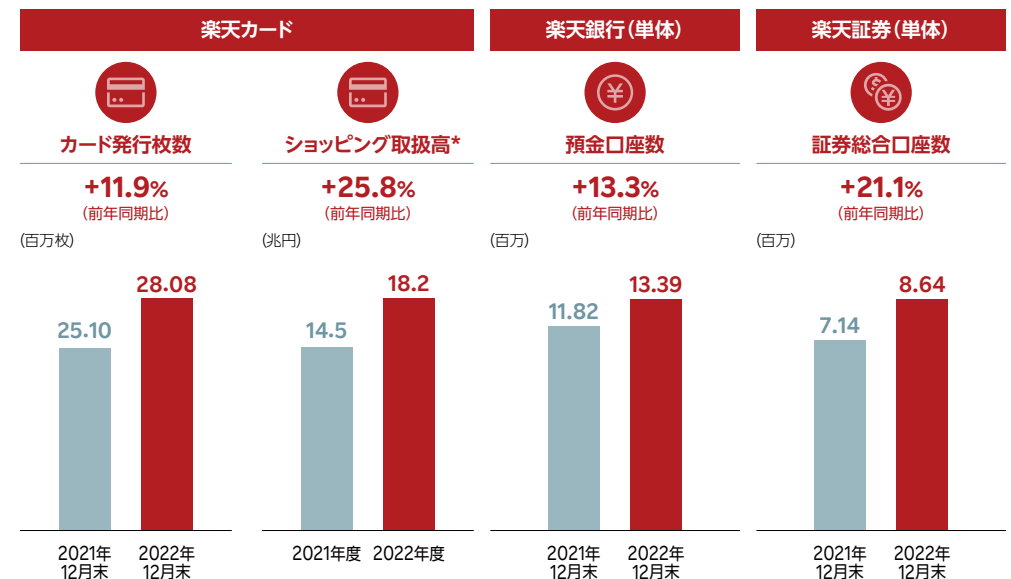
### 売上収益構成比

(調整額は除く)



## 成長戦略 ▶ 会員基盤の継続拡大

フィンテックセグメントの各サービスは「楽天カード」を中心に、人々の生活のニーズに応えるサービスとして、多くのお客様に利用されており、会員基盤が継続的に拡大しています。「楽天カード」の発行枚数は、2022年12月末に2,808万枚、前年同期比+11.9%となり、中期計画として目指している発行枚数3,000万枚に向けて、着実に成長しています。「楽天銀行」は、預金口座数が1,300万口座、預金残高8兆円を突破しました。「楽天証券」は、2021年12月に証券総合口座数が700万口座に到達してから約半年で100万口座増の800万口座を突破しました。また、「楽天銀行」と「楽天証券」の連携サービスである「マネーブリッジ」も利用が拡大し、「楽天キャッシュ」による「楽天証券」の投信積立決済が可能となるなど、楽天グループの強みであるサービス間連携がより強固なものとなりました。今後も、お客様の生活に寄り添い、魅力的な商品・サービスを提供することで、さらなる顧客満足度の向上を図ってまいります。



\*管理会計ベース。決算データシートとは異なる定義。



# モバイル

## 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)

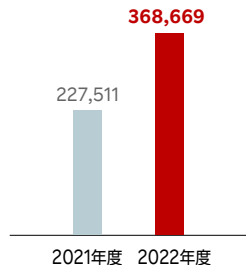


## 2022年度ハイライト

楽天モバイルは、計画を前倒して自社基地局の整備に注力することによりネットワーク品質の向上を図り、2022年10月末には楽天回線エリアの4G人口カバー率が98%に到達しました。また、2022年7月より新料金プラン「Rakuten UN-LIMIT VIII」を提供開始し、2022年9月より課金ユーザーが100%となり、ARPUが上昇して通信料収入が増加しました。加えて、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によるローミング費用削減効果もあり、損益が継続的に改善しました。とりわけ、新料金プランへの移行後の1人当たりのデータ使用量は堅調に増加しており、2022年12月の月間平均データ使用量は他社平均と比較して約2倍となっていることから、今後のARPU上昇のドライバーとして期待しています。

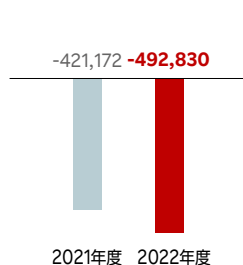
### セグメント売上収益

(単位: 百万円)



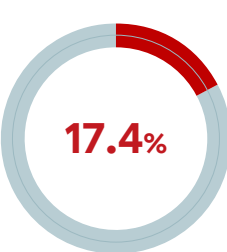
### セグメント損失

(単位: 百万円)



### 売上収益構成比

(調整額は除く)



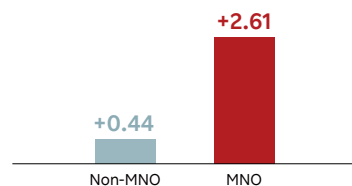
## 成長戦略 ▶ ロイヤリティの高い契約者の増加

当社は、携帯キャリア事業を楽天エコシステムのさらなる拡大推進のための重要な戦略事業と位置付けています。実際に、楽天モバイル契約後の「楽天市場」における1人当たりの平均流通総額について、契約者の方が1年間で37,683円多くなっています。また、楽天モバイル契約者は、契約後1年で平均2.61のサービスを利用開始しており、楽天エコシステムへの貢献が顕著に表れています。楽天エコシステムの月間アクティブユーザー3,900万人のうち、楽天モバイル契約者は約11%とまだ拡大の余地が大きく、ダイヤモンド会員等のロイヤルユーザーを中心に、新規契約の獲得が進んでいます。今後はネットワーク品質の向上に加え、エコシステムからの獲得を加速させる施策を講じることで、契約者数をさらに増やしていきます。

通信プラットフォーム事業を展開する楽天シンフォニーでは、世界中の通信事業者や企業、政府機関向けに、コスト効率を高めたクラウドプラットフォーム等を提供しており、すでに14社と契約を締結するなど、その実績を着実に積み重ねています。引き続き、40億ドル以上のパイプラインの収益化を進めるとともに、クラウドセントリックかつ仮想化されたOpen RANベースのモバイルネットワークを提供するグローバルリーダーとしての地位を確立していきます。

### MNO契約によるサービス利用の加速

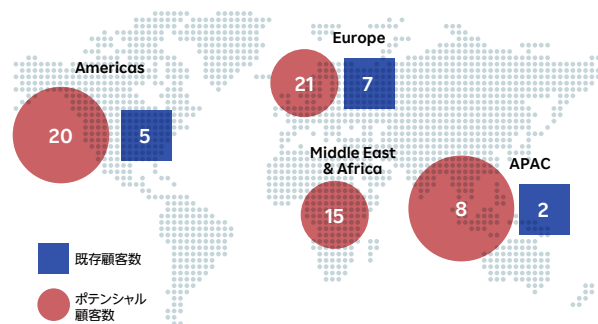
MNO契約から1年間での平均サービス利用増加数



MNO契約により延べ  
1,000万+  
楽天グループサービス新規利用の増加

\*MNOユーザー: 2022年1月までに申し込みを行い請求対象となっているユーザー。Non-MNOユーザー: MNO契約履歴のないアクティブな楽天会員ユーザー。  
\*サービス利用は対象期間のポイントベースでの判定(モバイルも含むサービス利用数)。

### 40億ドル以上のパイプラインを着実に収益化へ



(2022年12月時点)



# Sustainability

## 持続可能な未来の実現に向けて

持続可能な社会の実現に向けて解決しなければならない課題は多岐にわたります。70超のサービスを提供する楽天グループ全体のサステナビリティへの取り組みをより効果的なものとするためには、これらの課題の中から重点課題(マテリアリティ)を特定することが不可欠です。楽天では、最新の事業展開、マクロ経済情勢、ステークホルダーからの期待の変化等を反映するため、マテリアリティの見直しを定期的に行っています。最新版はグローバル規模で豊富な経験を持つサステナビリティの外部専門家「BSR (Business for Social Responsibility)」の監修のもと、2021年に改訂しました。マテリアリティの特定プロセスを通じて明らかになったリスクと機会は、「サステナビリティ委員会」が策定する長期的ビジョンや目標に織り込まれ、楽天グループのサステナビリティ戦略の柱となっています。



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



### 楽天グループのサステナビリティ戦略

#### 事業基盤

インターネットサービスを提供する企業としてのあらゆる活動と、その存続のための根幹に関わる課題。これらは従来重要性が高く、既に整備されている強固な管理体制のもと、今後も適切に対応し続けます。

情報セキュリティとプライバシー

倫理的な事業慣行

製品・サービスの品質

#### 重点分野

今後数年間にわたって特に注力していくべき課題。社会の変革を担う楽天グループのビジョンや役割をより明確にし、実施すべき取り組みを決定するための、組織横断的な議論の焦点となるものです。

#### 従業員と 共に成長

楽天のミッションを実現するために、優秀な人材を惹きつけ、潜在能力の発揮を後押しする環境づくりが不可欠です。そのためにも、従業員の安全、ダイバーシティ、公平性の確保や、インクルージョンと帰属意識の向上、「well-being」の実現が重要です。

- ダイバーシティ・公平性・インクルージョン
- 人材の採用・育成・定着
- 責任ある労働慣行
- 安全な労働環境と従業員の健康

#### 持続可能な プラットフォームと サービスの提供

楽天のバリューチェーンには、約17億のユーザーや数多くのパートナーが世界中に存在しており、社会をより良い方向へと変化させるほどの可能性が秘められています。楽天のプラットフォームやサービスが人々と社会をエンパワーメントし続けるためには、私たちのビジネスが持続可能で倫理的であることが重要です。

- 責任ある広告・マーケティング・機能表示
- インターネットガバナンスと表現の自由
- 持続可能な生産と消費

#### グローバルな 課題への取り組み

イノベーションとアントレプレナーシップ(実業家精神)は、楽天の企業理念の核となるものです。成長を続ける事業やビジネスアセットの相乗効果により、気候変動をはじめとする、世界中で直面する差し迫った課題を解決していきます。

- 気候変動とエネルギー
- リスク管理・危機管理
- イノベーションと起業家精神

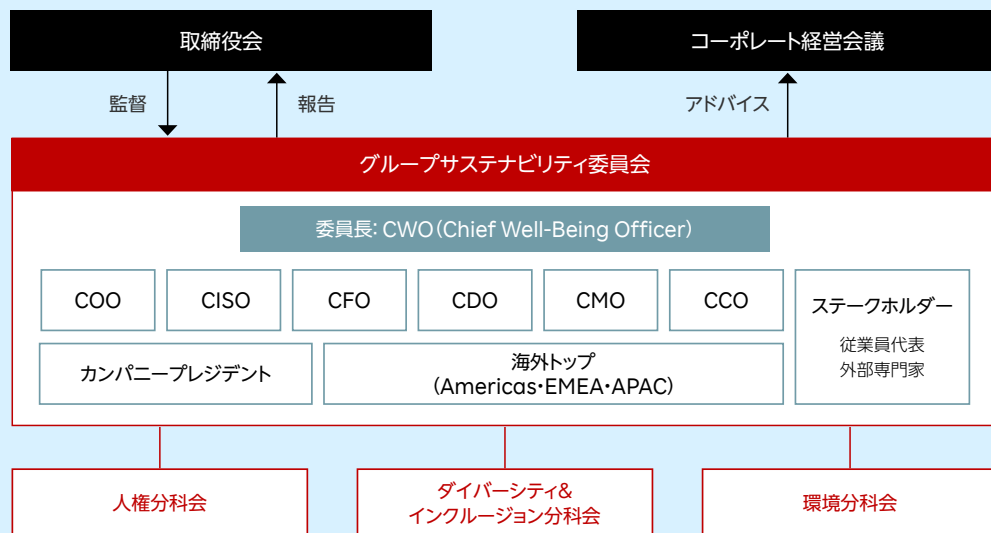
## サステナビリティ戦略

## Sustainability

## サステナビリティ推進体制

グループ全体でサステナビリティ戦略を実行するにあたり、国内外の経営陣で構成されるグループ横断の「サステナビリティ委員会」を2021年11月より設置しています。さらに、組織横断かつ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」も組織しています。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」においては、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等についても協議を行い、定期的に取り締役へ報告しています。

2022年は「サステナビリティ委員会」において、グループ目標、カーボンニュートラル宣言に対する進捗の確認、サステナブル調達への取り組み対象事業の拡大、インクルーシブなサービスの提供状況の確認、国連グローバルコンパクトへの署名の検討・承認などについて、経営陣で議論・意思決定を行いました。



CISO = Chief Information Security Officer

CFO = Chief Financial Officer

CDO = Chief Data Officer

CMO = Chief Marketing Officer

CCO = Chief Compliance Officer

## 従業員と共に推進

楽天が持続可能な経営を行い、サステナブルなサービスや製品を提供していく上で、従業員一人ひとりが重要な役割を担っています。楽天グループの全従業員が参加する毎週の「朝会」では、サステナビリティ課題に対する従業員の意識向上のため、サステナビリティに関する取り組み状況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、取り組みへの理解を深めるための年次の研修受講を、グループの全従業員に対して義務付けています。さらに、定期的を実施している従業員向けセミナーでは、これまでに「持続可能な開発目標 (SDGs) の基本」や「海洋プラスチック問題」などの様々なテーマを取り扱い、2022年のはのべ2,049名の従業員が参加しました。サステナビリティに関心のある従業員のための社内コミュニティである「ソーシャルエンパワーメントコミュニティ」では、定期的なニュースレターや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、話し合うことによって、従業員同士がつながる機会を提供しています。

## TOPIC

## Sustainability Action Award

創業25周年を迎えた2022年には、従業員の持続可能な取り組みを表彰する「Sustainability Action Award」を開始しました。第一回は国内外から60件の応募があり、カーボンニュートラルに向けた物流ルート最適化プロジェクトがグランプリ(大賞)を受賞しました。本プロジェクトでは、社内のロジスティクス関連部門が協働し、楽天技術研究所のAI技術を活用したシステムを開発しました。当該システムは「楽天西友ネットスーパー」などの事業において既に導入されており、配送車両の総走行距離を15%削減することで、年間のCO<sub>2</sub>排出量を170t削減することを実現しました。本プロジェクトは、AI、システム開発、事業部などの多岐にわたるチームが参加し、部門を超えたコラボレーションによって得られた成果となりました。



## サステナビリティ戦略

## CWOメッセージ

# 25周年を迎えた楽天が目指す持続可能な未来

## —「Tech & Green」の挑戦

## 2022年を振り返って

2022年は、世界規模での政治的・軍事的な緊張の高まりや、異常気象による自然災害の多発など、多くの人にとって厳しい状況が続いた1年でした。グローバルに事業を展開する楽天にとっても例外ではなく、不安定な情勢の中でも、事業継続や持続的な成長を遂げるために、柔軟性とリスク管理の重要性を再認識しました。

一方で、楽天グループが25周年を迎えることができた記念すべき年でもありました。「インターネットで人はモノを買わない」と言われた時代にスタートした楽天がここまで来ることができたのは、「世の中を元気に」という大義に突き動かされ、お客様・パートナーの皆様・従業員をはじめとするステークホルダーの皆様の理解を得ながら、挑戦の歩みを止めなかったからだと自負しています。これまでの感謝と引き続き挑戦していく覚悟を表明した、未来に向けた希望に満ちた節目の1年でもありました。

## 「Tech &amp; Green」— 持続可能な未来への挑戦

創業25周年となる2022年の楽天のテーマは、「Tech & Green」。グリーンであることを平和やサステナビリティの象徴と捉え、環境問題への対応はもちろん、サステナブルな調達活動、人権、ダイバーシティ、従業員のウェルビーイングなどを総合的に包含し、テクノロジーを活用しながら持続可能な社会の実現を目指す

強い意志が込められています。

多岐にわたる分野で70以上のサービスを展開し、プラットフォームとして国内外の消費者と事業者をつなぐ楽天は、「多様性」と「規模」を強みにサステナビリティへの取り組みを推進しています。これらは、様々な課題への取り組みに幅広くアプローチできるだけでなく、取り組みの影響力を拡大する点でも非常に重要です。この強みを活かしながら、2021年に設立した経営レベルの「サステナビリティ委員会」を通じて「Tech&Green」を推し進め、持続可能な未来への挑戦を続けています。

## 楽天の事業成長に欠かせないサステナビリティ

省エネ対策による光熱費の削減や、従業員の健康促進による生産性の向上、コンプライアンス対応による罰金や訴訟費用などのコスト回避など、サステナビリティへの取り組みがコスト削減につながることは明白ですが、楽天はそれ以上に、サステナビリティが事業機会につながることを、そして社会の変革を生み出すことを大切にしています。

楽天のサービスを通じて、環境に配慮したグリーンな生活や買い物の選択肢を消費者に提供することで、持続可能な社会の実現を後押ししていく「Go Green Together」キャンペーンは、この考えを体現する事例の1つです。これを通じてサステナビリティに興味のあるお客様のニーズに応えていくことができるだけでなく、環境に配慮した商品やサービスの需要増加につながり、新たなビジネスチャンスや市場の拡大が期待できます。2023年6月時点で87万名近くの方が参加し、多くの消費者に注目いただいているキャンペーンとなっています。

また、「楽天トラベル」の宿泊施設のサステナビリティへの取り組みが一目で把握できるように、サステナブルな旅行を推進する業界団体である一般社団法人JARTAの監修のもと独自の「サステナビリティアイコン」や「サステナブルトラベルバッジ」を導入しています。これにより、旅行者は宿泊施設の環境や社会への影響に配慮

した取り組みを理解した上で宿泊先を選べるようになり、サステナブルツーリズムの促進を図っています。

さらに、LGBTQ+のカップルやシニア、障がいのあるお客様を対象とした金融サービスも展開するなど、社会的責任を果たすだけでなく、多様なお客様のニーズに応えることが市場拡大にもつながると考えています。

## 楽天が目指す未来

目の前の仕事、人とのつながりなど、人生のあらゆる側面において意義を見出すことが、ウェルビーイングの鍵だと思っています。ただ売上や利益といった数字の目標に向かってのみ取り組むのと、なぜこの目標なのか、達成した先に何が実現できるのかを考え、目的や意志を持って取り組むのでは、人生の充実度が全然違ってくると思っています。世界中の人々が、すべてに価値を感じながら、一度しかない人生を丁寧に実りあるものとなるように生きることができると。そんな社会を実現することが、Chief Well-Being Officerである私のミッションです。引き続きステークホルダーと連携しながら社会課題の解決に取り組み、持続可能な未来に向けて、個人・組織・社会のウェルビーイングを実現してまいります。



常務執行役員  
CWO  
(Chief Well-Being Officer)

小林 正忠



## 従業員と共に



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

## 人材マネジメント

楽天には、常に挑戦を続ける、自発的で才能あふれる従業員が世界中から集まっています。優秀な人材の採用、キャリアアップや成長の後押し、多様な従業員にとって働きやすい職場づくりなど、すべての従業員が活躍できるよう取り組んでいます。「採用」、「育成」、「定着」の3つを柱とした「Back to Basics Project」を2017年より実施し、「勝てる人材、勝てるチームを作る」という楽天の人事の基本目標に立ち返ることで、強い組織基盤作りに取り組んでいます。

採用	育成	定着
楽天の事業戦略の実現や持続的な成長を支える、最適な人材の採用	従業員の継続的な成長を促し、一人ひとりの能力が最大限発揮される「学ぶ組織」づくり	長く働き続けることができる職場環境で従業員のエンゲージメントやモチベーションを維持

## 採用

求職者との相互理解の促進が優秀な人材の採用への鍵と捉え、オンラインとオフラインを融合したコミュニケーションの機会を大切にしています。事業や職場環境、キャリア開発の紹介、多様な従業員のインタビューを掲載する「採用情報ページ」では、楽天で勤務する日常をイメージできるようなページ構成を心がけています。また、多様なサービスを展開する楽天の様々な仕事や企業文化を体感できる「インターンシッププログラム」や、求職中のポジションにマッチする知人や友人を楽天従業員から紹介・推薦する「社員紹介プログラム」も実施しています。楽天のビジョンや事業、文化やユニークな社風、楽天でのキャリア形成とその魅力について深く知れる就活生向けの「Rakuten Career Conference」も毎年開催しており、2022年は約2,800人が参加しました。就職先企業として楽天への関心は年々高まっており、ビジネス特化型SNSのLinkedInが発表する「今、働きたい会社」2022年版では、「昇進の可能性」「スキルの獲得」「仕事の安定度」「社外からの魅力」「社内のつながり」「社員の多様性」で高い評価を受け、1位に選出されました。

## 育成

楽天は、一人ひとりの力が最大限発揮される「学び続ける組織 (Learning Organization)」となることを目指しています。世界を舞台に活躍するための技術的なスキルはもちろん、自己啓発サポートや包括的なビジネススキルの習得を通じて、従業員のキャリア開発を後押しします。また、現場でのコミュニケーションを強化し、組織としての成果を最大化するため、チームメンバーとマネージャーが1対1で行う1on1ミーティングも定期的の実施しています。チームメンバーとマネージャー間の信頼関係の強化につながるだけでなく、相互のフィードバックを通じてお互いが学びを得られるため、例年アンケート結果が90%以上の満足度を維持する効果的な仕組みとなっています。

## 研修制度の一例

オンボーディング	新入社員、新任マネージャーを対象に、組織やチーム、その役割にいち早くなじめるような必要な情報や知識を提供
ビジネス基礎	クリティカルシンキング、リーダーシップ、問題解決手法など、ビジネスパーソンに必要なスキルを学ぶ
階層別	楽天主義に基づく行動実践の方法や、効果的な1on1ミーティング研修など、組織でより大きな裁量を持ち活躍できるスキルを習得するための研修を提供
データ&AI	課題の特定、KPIの設定、仮説立案と検証、そして分析したデータを元に実践するまでの流れを学ぶ
ダイバーシティ&インクルージョン	「無意識のバイアス」に関する研修や、異なるバックグラウンドを持つ従業員同士が仕事を進める上で必要な考え方を学ぶ
文化&言語	TOEICサポートプログラムやビジネス英語プログラムなど、効果的なコミュニケーション方法を構築するためのスキルを学ぶ
自己啓発	オンライン学習講座や楽天デジタルライブラリーを通して自己学習を促進する機会を提供

## 定着

近年、多様なキャリアの選択肢が増えたことや、働き方改革などの社会的変化に伴い、個人の労働観が大きく変化しています。このような中で、従業員が1つの組織で長くキャリアを築きたいと感じるかどうかは、様々な要因が影響しています。楽天では、従業員の満足度を高め、キャリアアップのための前向きなチャレンジを奨励するために、公平で適切な報酬と福利厚生、柔軟なワークスタイル、快適かつ魅力的・健康的な職場を整備しています。様々な取り組みの結果、楽天グループ株式会社の2022年の離職率は、2017年時から1.3ポイント減少しています。





## サステナビリティ戦略

## 従業員と共に

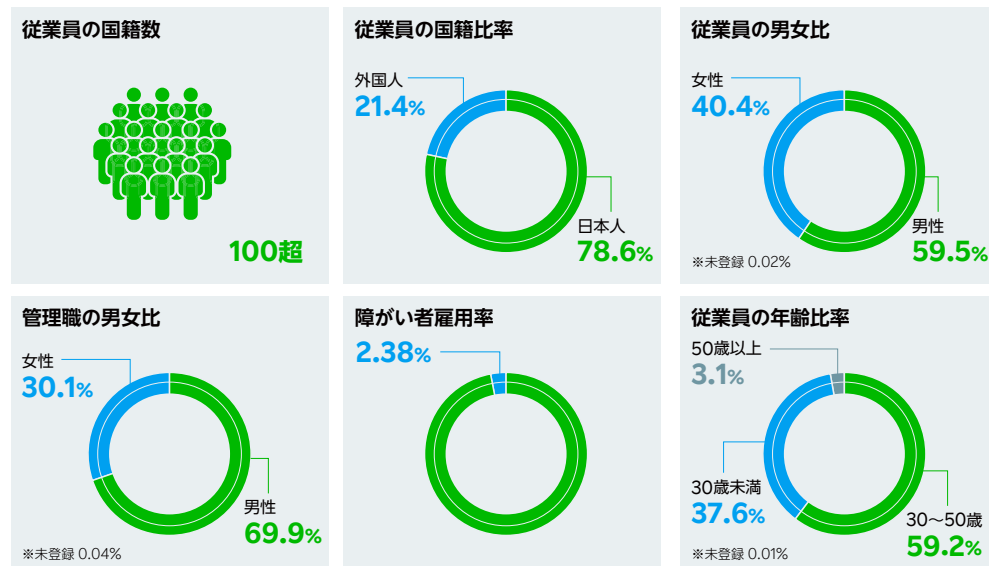
## ダイバーシティ&amp;インクルージョン

人種・国籍・性別・婚姻歴・子女の有無・宗教や政治思想・年齢・障がいの有無・性的指向・性自認などにかかわらず、すべての人に機会を提供する文化を醸成しています。世界中の従業員一人ひとりの多様な個性と価値観を尊重し、誰もが能力を最大限に発揮できる環境づくりにも努めています。

多様なあふれる職場の促進	帰属意識の醸成	インクルーシブなブランドの確立	コミュニティのエンパワーメント
すべての従業員に対して、能力開発を通じた成長の機会、公正な賃金、キャリアの発展のため平等な機会を提供しています。	社内に存在するあらゆる声に耳を傾け、誰もが楽天のメンバーであることに誇りを持てるような企業文化を醸成しています。	意思決定プロセスに多様な声を反映させることで、楽天のインクルーシブな価値観を表現できるよう心がけています。	地域社会におけるイノベーション、サステナビリティ、人権保護の取り組みが促進されるようエンパワーメントします。

また、グローバル展開を進める中、社内公用語を英語としたことにより、世界中の優秀な人材の採用・登用が可能となり、世界を舞台にしたビジネス展開の原動力となりました。

## 数字で見る楽天のダイバーシティ



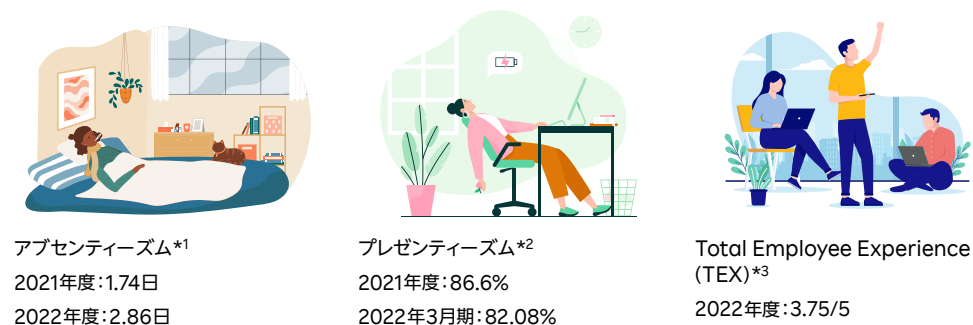
従業員の多様性を最大限に活かすためには、共通言語を持つだけでなく、すべての従業員が企業文化の根底にある価値観を理解し、共有することが必要不可欠です。毎週実施している全社会議の朝会では、三木谷自身が楽天の経営哲学や企業文化を従業員に直接伝えています。また、楽天が大切にする価値観・行動指針である「楽天主義」を理解し実践できるよう、全従業員を対象とする「楽天主義ワークショップ」を開催しています。これまでに14,000人以上の従業員が参加し、楽天の企業理念やミッション、価値観が、個人の夢や志とどのように結び付くかを考え、日々の業務で積極的に体現しています。

## 健康・ウェルネス

安全で健やかな職場環境を醸成することは、従業員の身を守るだけでなく、仕事に対する満足度を高め、優秀な人材の獲得・定着につながります。Body (健康的な体)、Mind (健康的な心)、Social (健康的な社会とのつながり)、Financial (お金の健康)を促進するための様々な取り組みを行い、従業員の心身の健康の増進や、健康的に働き続けられる組織風土づくりを目指しています。

取り組みに際しては、「ウェルビーイングサーベイ(調査)」を定期的実施しており、従業員の心身の健康状態や課題を把握した上で、ウェルネス推進活動の効果測定をしています。これまでに実施した調査の結果、楽天の従業員における3大健康課題として、運動不足、睡眠の質、体重管理が特定されました。今後は、それぞれの課題を感じている従業員の割合を、年間約30%低減させることを目標としています。

## ウェルビーイングサーベイの結果



\*1 アブセンティーズム:心身の体調不良が原因による遅刻や早退、就労が困難な欠勤・休職など業務自体が行えない状態

\*2 プレゼンティーズム:出勤しているにもかかわらず心身の健康上の問題が作用して、パフォーマンスが上がらない状態

\*3 Total Employee Experience (TEX):従業員の仕事に対する活力・熱意・没頭の度合い

## サステナビリティ戦略

## 人事担当役員・マネージャーインタビュー



執行役員 グループ人事統括部 ディレクター  
黒田 真二



ジェネラルマネージャー 労務企画部  
大前 友香



ジェネラルマネージャー 採用育成部  
清水 香織



マネージャー エンジニア採用課  
クリス ギルバート

## 英語化が生み出した多様性が楽天の成功を導く



## ——多様性と一体感を大切に。

**黒田** 日本で会社を興し本社を置く「日本企業」でありながら、英語を社内公用語としていることは、楽天の人的資本戦略を語るうえで欠かせない特徴です。共通言語を英語とすることで、採用の間口が広がるとともに従業員のグローバル化が進み、楽天のダイバーシティが加速しました。国内外の求職者に応募いただけるので、国籍を問わず多様な人材が楽天に集結しています。

**清水** 一方で、従業員のダイバーシティが広がると、ともすれば組織がバラバラになってしまう懸念もあります。楽天では、英語の公用語化に加え、当社が大切にしている価値観である「楽天主義」の浸透が、多様な従業員同士の円滑なコミュニケーションや相互理解、強固なつながりを下支えています。個性を尊重しながらも共通

の言語や価値観を持つという、「多様性と一体感」のバランスがうまくできていることが、楽天の特徴だと思います。もちろん、英語化を始めた当初は多くの苦労もありましたし、英語が必須となることで採用ハードルが上がることはあります。それでも、得られるメリットの方がはるかに大きいと感じます。

## ——多様性あふれる企業が成功するために。

**清水** 多様な人材を活かせるかどうか成功の鍵です。従業員一人ひとりの能力や知識、才能を最大限発揮できる環境を整えることが重要だと思います。そのために、インクルーシブな文化の醸成に力を入れています。

**大前** 現在、外国籍従業員が全従業員の2割以上を占めています。

ここまで多様な人材が集まる日本企業はなかなかないと思います。「無意識のバイアス」への気づきを促す研修や、インクルーシブな職場環境を築くために必要な知識やスキルを学ぶ研修などを展開しています。楽天では、これらが単なる学習資料上の情報として捉えられることはありません。研修での学びは、多様な仲間と日々業務を遂行する従業員が抱える悩みや課題を客観的に理解し、それらの解決に向けて応用・実践することに直接つながります。これは、多様な人材を活かす上で重要かつアドバンテージとなっていると思います。

**ギルバート** 外国籍従業員の中には、楽天に入社するまで日本文化にあまり触れてこなかった人もいます。そのため、採用した優秀な人材が一日でも早く日本での生活に慣れ、少しでも長く楽天で活躍できるよう、様々な取り組みを行っています。こうした取り組みが徐々に成果を挙げ、外国籍従業員の定着率が向上しつつある

## サステナビリティ戦略

## 人事担当役員・マネージャーインタビュー

ことは、インクルーシブな職場の提供に向けた私たちの地道な努力が実を結び始めていることを示しています。

**大前** 取り組みの1つとして、「Japan Center」という外国籍従業員向けのプログラムがあります。この中では、日本語の学習支援に加え、日本のビジネスマナーや文化を学ぶ機会を提供しています。決して押し付けたり強要したりするのではなく、異文化への理解を深めて日々の仕事に活かし、中長期的な活躍につなげられるよう促すことを大切にしています。

**黒田** メンバーとマネージャーが定期的を実施する1on1も、効果的な取り組みだと思います。楽天では、1on1の実施率が毎年95%を超えており、業務やキャリアに関する悩みを相談したり、日々の細々とした課題や疑問を話し合う習慣が定着しているので、この取り組みはインクルーシブな文化の醸成に欠かせない信頼関係構築の一助となっています。

## ——従業員が感じている楽天の魅力。

**清水** スピード感や挑戦の機会の多さは、楽天で働く醍醐味だと思います。近年のモバイル事業への参入をはじめ、大企業でありながらも急速でダイナミックな変化を経験できることは、他社にはない面白さです。私自身、大きな規模で社会に変革を起こしている企業の一員であること、そして人事の観点から最前線でこの変革を支えていることに、プライドややりがいを感じています。

**黒田** 私も、日々の業務で当たり前のように英語を使うことや、ダイバーシティあふれるチームをマネジメントする経験を通して、多くの学びがあります。急速な変化への対応はチャレンジでもあり、成長の機会でもあります。

**大前** 楽天は、常に社会に対して疑問を投げかけ、事業活動を通じて課題解決に率先して挑む企業です。チャレンジが尽きない環

境の中で多様な仲間と働ける喜びを感じている従業員は多いのではないのでしょうか。

**ギルバート** 楽天の従業員は、国籍や年齢、性別などにかかわらず、「イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワーメントする」という企業ミッションに共感し、仕事を通じて社会に良い影響を生み出すことに誇りを持っている人が多いです。テック人材の採用マネージャーとして、楽天のイノベーションをリードする優秀な人材を採用することはもちろん、彼らのキャリア開発や成長を後押しし、長期的に活躍してもらうことで、企業ミッションの実現を支え、社会に貢献していきたいです。

## ——多様性をイノベーションの原動力にするために。

**黒田** 楽天の多様性をさらに加速させることで、新しい視点やアイデアが行き交う環境を整え、革新的なサービスの創出を目指します。そのために、世界中の人々へ楽天の魅力を届け、楽天の一員となっていただけるよう、企業としての認知度向上はもちろん、楽天が日本にありながらダイバーシティを実現している会社であることの発信を強化し、国内外の優秀な人材を惹きつけていきたいです。

**清水** 所属するチームによって、職場環境の多様性の度合いは異なります。すべての従業員が、多様性の尊重やインクルーシブな職場の重要性を本当の意味で理解するための取り組みの余地は、まだまだあります。楽天に集う多様な人材がさらに輝けるような環境を整え、これからも革新的なイノベーションを社会に提供し続けていけるよう、邁進していきます。





## 人権

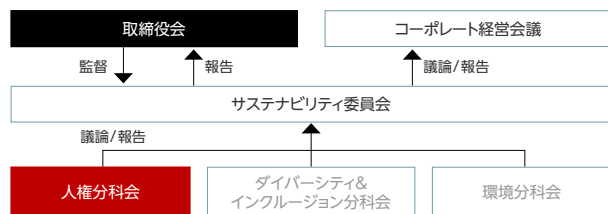


詳細は、こちらをご覧ください ▶ <https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/human-rights/>

楽天のビジネスには、サービスや製品の開発・提供・運営に携わるビジネスパートナーの皆様や従業員をはじめ、それらを利用いただくユーザーの皆様、地域の方々など、数えきれないほど多くの方が関わっています。すべての人々と共に持続的な成長を遂げ、ミッションを遂行していくために、ステークホルダーの人権の尊重に取り組んでいます。

### マネジメント体制

楽天では、「サステナビリティ部」が社内の様々な部署と協力し、人権尊重のための戦略策定・情報共有・戦略実行・ステークホルダーとの連携・進捗のモニタリングを行っています。四半期ごとに開催されている人権分科会は、グループ全体の戦略実行・推進や、社内の人権課題の把握、国際社会における人権問題をめぐる動向を共有する役割を担っています。人権分科会の活動内容は、サステナビリティ委員会でも議論され、その内容は取締役会へ定期的に報告しています。



### 人権デューデリジェンス

人権保護へのコミットメントを実践するため、楽天では国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権デューデリジェンスを実施しています。人権デューデリジェンスとは、人権に関連する負の影響を認識・防止・軽減するために企業が実施すべきリスクマネジメントのプロセスで、以下の4つのステップで構成されています。

### 人権デューデリジェンスのプロセス

#### 負の影響 特定・評価

事業活動における人権上の負の影響を特定・評価します。顕在化していない課題を含め、楽天にとっての顕著な人権リスクと現在の対応状況を把握するため、外部の専門家と共に人権影響評価を行いました。評価の結果、楽天の顕著な人権課題として以下の項目を特定し、さらなる調査が必要な分野や、従業員研修やガバナンス体制の改善など、短期的に対応すべき優先事項を定めました。

#### 楽天の顕著な人権課題

- 直接の事業活動における労働慣行
- サプライヤーの労働慣行
- 強制労働・拘束労働・児童労働
- 責任あるテクノロジーの利用・開発
- 製品提供による危害
- プライバシー
- 救済へのアクセス



人権影響評価の結果を踏まえ、2022年には、今後実施していくべきアクションを策定するため、テクノロジー（ビッグデータ、AI・機械学習、データサイエンス・分析）に焦点を当てたアセスメントを実施しました。外部専門家のサポートを受けながら、関連するサービスのリスクを洗い出し、既存の社内規定を見直すとともに、考えられるリスクシナリオをリストアップし、グループ全体に影響を与える可能性のある以下のシナリオを、楽天のグループリスク管理フレームワークであるERM（統合的リスク管理）に組み込みました。

- ターゲティング広告が差別につながる
- 製品・サービスに組み込まれた差別的なアルゴリズムが差別を助長する
- 人種や性別の固定観念を含む有害なコンテンツが差別を生む
- 第三者機関と共有される購読・通信データを含む利用データが、ユーザーの表現の自由や生存権や安全保障に影響を与える

#### 負の影響 防止・軽減措置

1つ前のステップで得られた評価結果をグループ企業全体に組み入れ、潜在的な悪影響を予防または軽減し、顕在化した課題については是正措置をとります。

#### 対応措置の実効性 追跡・検証

人権への負の影響に対し、迅速かつ有効な緩和・解決策がとられているなど、講じた是正措置の有効性を追跡・検証することで、「楽天グループ人権ポリシー」が最適な形で実践されているかを見極めます。

#### 情報開示・ コミュニケーション

楽天としての人権尊重のコミットメントを明示し、ステークホルダーとのコミュニケーションの機会を設け、人権課題への対応について透明性のある情報開示を行います。

### 従業員の意識向上に向けた取り組み

ステークホルダーの人権尊重を実現するためには、従業員一人ひとりが基本的人権について深く理解・認識することが欠かせません。人権に関するeラーニングやセミナーを定期的実施し、楽天グループの各種関連方針をはじめ、ハラスメント、プライバシー、サプライチェーンにおける人権課題など、具体的な事例を用いながら事業活動や職場における他者への人権尊重について学びを深めています。

## CDOメッセージ

# AIとデータイノベーションが 楽天の未来を切り拓く

私は楽天のチーフデータオフィサーとして、データやAI(人工知能)を活用したサービスを統括し、これら技術を楽天の戦略的資産に変えていくことを推進するとともに、社会に急速に広がりつつある人工知能(AI)の潜在的な可能性を探っています。楽天の事業ポートフォリオ全体に応用できるAIシステムを構築し、ユーザーの日常をより良くすることを目指しています。

## AIに対する楽天の取り組み

AIがますます日常生活に浸透する中、楽天では3つの核となる戦略に基づいて、ユーザーにとって役に立つAIシステムを構築しています。まず1つ目として、AIを活用したサービスは、正確で分かりやすく、様々なユーザーに合うようパーソナルに設計されなくてはなりません。楽天では、ユーザーのニーズを理解することで、そのユーザー固有の問題を解決し、最適な解決策を提供できるように努めています。2つ目は、人間の知能とAIの知能との間で強力な連携体制を構築することです。AIの膨大な計算能力と、楽天のグローバルなチームが有する幅広いドメイン専門知識を組み合わせることで、より優れた、有用なモデルを迅速に構築することができます。3つ目は、安全性と信頼性です。AI活用において厳格な個人情報保護措置を適用することは、ユーザーのプライバシーを守るうえで非常に重要です。AIは、人々に対して平等な情報へのアクセスと公平な機会を促進するものとなるべきであり、楽天でのAIシステムの開発は、大胆でありながらも、安心と安全を損なわないことを最優先する、という基本的な信念のもとに進められています。

## 人間+AIの協働で安全性とスピードを確保

AIの技術的な安全性を確保するために、データドリフト\*1を検知するためのAIファイアウォールなど厳格な対策が施されています。これに加えて、開発、検証、実装の各過程を高度な専門性を持つ従業員が監督しています。この「人間+AI」の協働が、システム異常を評価する際には特に重要となります。また私たちの部署では、アルゴリズムバイアス\*2などシステムの潜在的な問題を洗い出すため、様々なユーザーの属性やタイプに対して積極的に検証を行っています。データの正確性や相違の原因とその解決策、そして結果の正当性を詳細に調べることで、システムを調整したり、自動化を用いて検証を行ったり、修正を迅速に実装したりすることができます。このレベルでのスピードと公平性確保への取り組みは、人間とAIが協働することで初めて可能となるものであり、AIを使って楽天のすべての商品・サービスをお客様により役立つものにするという私たちの夢を実現するにあたって、根本的に重要な要素です。

\*1 機械学習モデルでトレーニングした時のデータと予測を行う時点でのデータがずれていく現象

\*2 偏った学習データを与えてしまうことで、機械学習のアルゴリズムが偏った結果を学習してしまうこと

## 楽天技術研究所から生み出されるイノベーション

世界水準の研究レベルを有する研究機関である楽天技術研究所は、AIの分野における外部提携において中心的な役割を果たしています。本研究所は、東京、シンガポール、ボストン、サンマテオ、ベンガルール、パリにオフィスを構えており、博士号または高度な専門性を持った研究者が在籍しています。楽天技術研究所では、機械学習、深層学習、自然言語処理、コンピュータービジョン、知識発見、量子コンピューター、医療研究、データマイニングなど多岐にわたるAI研究を行っています。すでに多くの提携事例がありますが、中でも特に印象に残っているのは、中部大学と楽天技術研究所のビジョンプログラムによる、特定の映像内の行動理解に

関する協働プロジェクトです。例えば、本研究で開発された「動作スポッティング」というツールを使用することで、スポーツファンやコンテンツ制作者が、映像内で最も注目すべき瞬間を簡単に選択し、サマリービデオを作成することが可能になります。また、監視映像における異常検出ツールは、映像内における異常行動を正確に識別してフラグ付けすることをできるようにします。このように本プロジェクトでは、高度なアルゴリズムと深層学習技術を活用することで、エンターテインメントやクリエイティブな表現、また、セキュリティや安全のためのツールの提供を可能にします。

さらに楽天技術研究所では、世界中の医療研究チームと協力して、がん患者が特定の治療に反応するかどうかを予測し、最も効果的な治療法を推奨できるようにするコンピュータービジョンモデルを構築しています。AIがドローンのように俯瞰的に画像を読み取ってがん細胞や免疫細胞の分布を特定し、その結果を医師が検証できるようにします。これもまた、多くの命を救う可能性を秘めた「人間+AI」の協働の一例です。

私は、AIには創造性と生産性を抜本的に強化し、世界をより良く変える力があると確信しています。楽天は、便利で安全かつ信頼性の高い技術を通じて、「社会をエンパワーメントする」というミッションに忠実であり続けるとともに、常に新しいことに挑戦し、スピード感を持って進化し続けます。



専務執行役員  
CDO (Chief Data Officer)  
テクノロジーサービスディビジョン  
グループシニアマネージング  
エグゼクティブオフィサー

ティン・ツイ

## サステナビリティ戦略

持続可能な  
プラットフォームとサービス

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

楽天は、70以上の多岐にわたるサービスを展開し、「プラットフォーム」として国内外の多くの消費者と多分野にわたる事業者をつないでいます。この事業規模や多様性を活かし、環境問題や社会課題の解決を大きく進歩させるべく、サプライヤーやパートナーと連携しながら共に取り組みを進めています。

## 持続可能なサプライチェーンの構築

楽天では、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おり、サプライヤーの皆様へ期待する事項を規定した方針を掲げています。

これらの方針の実践にあたり、楽天では調達物の種類や業種、取引量や戦略的重要性などにに基づき特定された重要サプライヤーに対して段階的な働きかけを行っています。対象サプライヤーには、方針の周知と理解促進のためオンライン説明会を開催し、これらの方針の遵守並びに誓約書への署名をお願いしています。さらに、サプライチェーンにおける問題発生の未然防止及び課題の把握と解決を進めるため、定期的にサプライヤーへ質問票を送り、必要に応じて監査を実施するなどの調査やモニタリングを行っています。さらに、調査の結果、期待する改善アクションを含めたフィードバックを提供しています。

## 2022年の調査対象組織

- 東北楽天ゴールデンイーグルス
- 楽天Edy
- 楽天ヴィッセル神戸
- 楽天カード
- 楽天モバイル
- 楽天ポイントパートナー
- 楽天Kobo
- 楽天本社
- 楽天ペイ



## 持続可能なプラットフォームとサービス展開

楽天のバリューチェーン全体でサステナビリティを推進するため、ステークホルダーの皆様がサステナブルなライフスタイルを送るための選択肢を増やす取り組みを進めています。また、パートナーと共に、より一層持続可能な取り組みを強化し、業界を牽引できるよう、これからも邁進してまいります。

## TOPICS

## 「楽天トラベル」におけるサステナビリティの推進

「楽天トラベル」は、国内登録宿泊施設数40,000軒以上(2023年3月時点)に上る国内最大級の旅行予約サービスです。旅行者を対象として2022年12月に行った意識調査によると、約7割が旅行先や宿泊施設における不必要、不適切な廃棄などのサステナビリティ課題を感じており、改善に向けた行動意欲を示す人は約8割に上りました。一方で、旅行先や宿泊施設のサステナビリティへの取り組みについて情報が十分に得られていないとの回答も約7割となり、参考となる情報が不足している状況が明らかとなりました。こうした状況を受けて、「楽天トラベル」は宿泊施設と協力し、各宿泊施設ページにおいて、「廃棄物」や「水資源」、「伝統/歴史」、「多様性」など合計8カテゴリーから成る「サステナビリティアイコン」を2022年11月より公開しました。また、一定の基準を満たしている宿泊施設には、「サステナブルトラベルバッジ」を表示し、進呈された宿の絞り込み検索も可能となりました。さらに、宿泊施設のサステナビリティへの取り組みを推進するための「ハンドブック」を作成し、登録宿泊施設向けに公開しています。ユーザーは、旅行予約の際にこれらの情報を確認することで、各宿泊施設のサステナビリティへの取り組みを理解し、それぞれの旅行スタイルに適した宿泊施設を選ぶことができます。

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



## GSTCへの加盟

2022年12月、持続可能な旅行と観光のための世界的な基準を策定、管理する国際非営利団体、グローバル・サステナブル・ツーリズム協議会(Global Sustainable Tourism Council)に加盟しました。

## 登録宿泊施設を対象としたEV充電器の設置拡大

ENECHANGE株式会社とパートナーシップ契約を締結し、「楽天トラベル」参画施設を対象とした、EV(電気自動車)充電器の設置拡大に取り組んでいます。EVシフト並びに旅行の移動手段におけるCO<sub>2</sub>の削減を後押しし、サステナブルな旅行の実現に取り組めます。



## 気候変動



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

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になることを目指します。その実現に向け、2023年までに、連結子会社を含めた楽天グループの事業活動における温室効果ガスの排出量を実質ゼロにする、カーボンニュートラル\*の達成を目標としています。

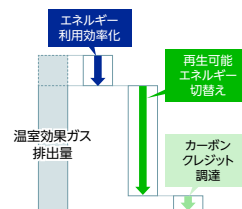
\*「GHGプロトコル」に沿って算出・第三者保証を取得した、Scope 1・Scope 2 排出量の合計。

### カーボンニュートラル達成に向けた戦略

カーボンニュートラルを達成するため、以下の3つの施策を推進しています。

- 1.エネルギー利用効率化：温室効果ガス削減活動の推進
- 2.再生可能エネルギー100%へ切り替え：再生可能エネルギー100%のポートフォリオ構築
- 3.カーボンクレジットの調達：温室効果ガス排出量のオフセット

#### 削減施策と優先順位



### エネルギー利用効率化

事業拠点において、化石燃料の使用量を低減し、電力の使用効率を改善しています。2022年は、エネルギー利用効率化に関するグループ共通のKPIを設定し、14施設、合計39,482t-CO<sub>2</sub>分の削減効果となる照明のLED切り替えや、運用ルールの改善を実施しました。また、楽天モバイルの通信施設においては、エネルギー利用効率化の基盤となる電力使用量の正確な把握のため、1,144件のパワーメーターを導入しました。これにより、これまで個別に把握することができなかった施設ごとの電力使用量を測定しています。今後はテクノロジーを活用し、これまでよりも電気使用量、CO<sub>2</sub>排出量を抑えた通信サービス提供を目指します。

### 再生可能エネルギー100%へ切り替え

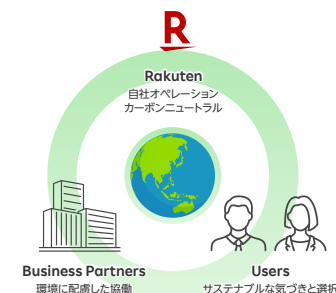
主にインターネット上でサービスを提供する楽天が気候変動に与える最大の影響は、電力消費によるものです。そのため、使用する電力の供給源をコントロールすることが、カーボンニュートラルの達成に

は欠かせません。

楽天グループ株式会社の再生可能エネルギー由来電力は既に100%となり、2022年に連結子会社を含む楽天グループ全体では11.6%となりました。株式会社楽天野球団や楽天ヴィッセル神戸株式会社などが、グループの目標達成に向けた実績を残しています。2022年度の再生可能エネルギー由来の電力比率は、楽天野球団が75.5%、楽天ヴィッセル神戸が59.4%となり、サステナブルなスポーツ観戦を提供できるよう取り組みを進めています。

### サプライチェーン全体の環境負荷の低減に向けて

自社の事業活動におけるカーボンニュートラルの実現に加えて、サプライチェーン全体のGHG排出量の中長期的な削減を目的として、2023年度中にサプライチェーン排出量 (Scope 3) の削減目標設定を目指しています。お客様やビジネスパートナーの皆様とともにバリューチェーン全体で脱炭素社会の実現に取り組んでいきます。



### Go Green Together プロジェクト

2022年4月には、環境に配慮したグリーンな未来を呼びかける「Go Green Together」プロジェクトを始動しました。「グリーンフレンドリー」な選択の後押しを図ります。特設サイトでは、暮らしの中でグリーンを取り入れたライフスタイルの提案や、グリーンなお買い物のコツ、環境に関するクイズに答える「楽天ポイント」などがもらえる各種キャンペーン・コンテンツを用意しています。

Go Green Togetherの  
企画参加者数  
**868,604名**

環境保全支援グリーン募金  
現在の募金額  
**2,644,805円**

皆様のグリーンライフを  
ポイントで応援!  
楽天ポイント発行数  
**5,017,930**

2023年6月4日時点

#### VOICE

#### プロジェクトの発信をリードしたブランド戦略部の声

サステナブルな社会を実現するためにはテクノロジーが欠かせないという考えから、楽天は創業25周年である2022年のテーマとして「Tech&Green」を掲げました。その一環として立ち上げられた本プロジェクトを通じて、消費者の皆様により多くのグリーンな楽天サービスを知ってもらうとともに、クイズやポイントキャンペーンによりサステナビリティへの理解を深めてもらうなど、実際のアクションにつなげるための働きかけを行いました。結果として、「Go Green Together」のLPのページビュー数は290万以上、キャンペーン参加者数は87万名近く(2023年6月4日時点)に達するなど、プロジェクトの成功とともに楽天ブランドの強化にもつながったと感じます。今後も、カーボンニュートラルを目指す楽天の環境に配慮した取り組みを世の中に発信していくとともに、国内で1億以上の会員を有する「楽天エコシステム」を通じてより多くのユーザーの意識改革・行動変容を促すことで、日本全体にポジティブなインパクトを与えていきたいと考えています。



ヨハン ノウシアイン

田岡 里紗

西脇 ミシェル

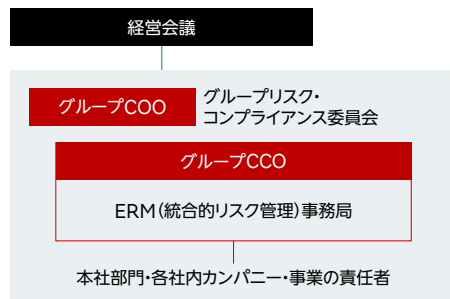
## リスクマネジメント



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

### 楽天のリスクマネジメント体制

楽天では、リスクを「経営目標の達成に影響を及ぼしうる不確実性」と定義しています。各組織でリスクとその対策を評価し、経営陣に報告した上でグループ全体のリスク管理を実施しています。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。また、急速に変わるリスク環境に適應するため、統合的リスク管理(ERM: Enterprise Risk Management)、インシデント管理、事業継続管理(BCM: Business Continuity Management)の3つの柱を軸にリスクマネジメントに取り組んでいます。



統合的リスク管理(ERM)	インシデント管理	事業継続管理
経営目標の達成のために、組織全体に影響するあらゆるリスクを統合的に把握し、管理する全社リスクマネジメント手法。	インシデント(事業の中断・阻害、損失、緊急事態、危機になりうる事態)が発生した場合、各ステークホルダーに与える影響を最小限に抑え、適切な再発防止対策を図る管理体制。	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の管理体制。

### 統合的リスク管理(ERM)

楽天のビジネスは、国内外で多岐にわたり、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、リスクの特定・評価、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で、統合的にグループ全体のリスクを管理しています。2022年は、コンプライアンス、自然災害/感染症、情報セキュリティ等、経営上グループ横断で特に重要なリスクである「トップリスク」に対するアクションプランを策定しました。また、世界情勢や経済を取り巻く外部環境の変化

を受け、期中のリスクモニタリングにおいて地政学リスクや気候変動、環境問題等のリスクを新たに認識し、対策を講じるべく協議を続けています。

### インシデント管理

インシデントが発生した場合に、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。具体的には、インシデントの種類と被害・事業継続への影響・レピュテーション等の項目における影響の度合いを評価し、報告手順や対応事項を明確にしています。2022年は、グループのインシデント管理強化に向けたインストラクションを整備し、インシデント管理方針を明確化しました。さらなるインシデント管理強化の一環として、国内外の関係部署と連携し、未然・再発防止活動を推進しています。

### 事業継続管理(BCM)

楽天ではBCMを導入し、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、事業継続のための方法、手段等をあらかじめ取り決めてあります。2022年は、初動対応訓練の実施等による継続的な事業継続管理体制の改善・整備はもとより、地政学リスク等による社会的緊張感の高まりを踏まえ、グローバル規模での連携体制をさらに強化しました。個別具体的な緊急事態を想定し、グループ間で迅速な対応ができるよう、現地での役割や手順を明確化するなど、グループ一体となって不測の事態に備えています。

### 重要なリスクの一例と対応の状況

トップリスクの一例と対応状況は次の通りです。詳細は、2022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
法規制等に関するリスク	国内外の各種法令諸規制が広く適用され、事業、経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性	CCO (Chief Compliance Officer)、COO (Chief Operating 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.47をご覧ください。
自然災害及びパンデミック等に関するリスク	地震、台風、津波等の自然災害やパンデミックが発生した場合、事業、経営成績及び財政状態に重大な影響を及ぼす可能性	BCPを策定し、訓練等を通じて従業員の安全性の確保や情報システムのバックアップを図るなど、かかるリスクを最小限にするよう努めています。感染症への対応では、職場における各種感染防止対策を実施し、流行状況に応じて従業員に対して在宅勤務を推奨するなどの取り組みを行っています。
情報セキュリティに関するリスク	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。 ▶詳しくは、p.48をご覧ください。

## サステナビリティ戦略

## コミュニティとの関わり



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

## 楽天のコミュニティとの関わり

グローバルに社会的インパクトを創出し続けるため、楽天はグループのアセットを結集し、コミュニティとの関わりを深めています。主な注力分野は次の通りです。

パートナーシップによる共創	楽天エコシステムを通じた課題解決	従業員の参画によるインパクト創出	教育・人材育成
多様なステークホルダーとのパートナーシップを通じてイノベーションを促進し、SDGsへの貢献、ソーシャルインパクトの創出を目指す。	70以上のサービスを持つ楽天のエコシステムやテクノロジーを活用し、誰もが気軽にサステナビリティに取り組める社会の実現を目指す。	日々の業務で培った知識やスキルだけでなく、「楽天主義」に代表される企業文化を活かして、従業員が様々な社会課題解決の取り組みに参画できることを目指す。	楽天の強みを活かし、未来を担う次世代と共に、新しい学びの機会を創出することを目指す。
事例 ● JICAとの包括連携協定	事例 ● 楽天クラッチ募金 ● Rakuten Viberを通じた社会課題解決	事例 ● Rakuten Social Accelerator ● Dialogue for Change	事例 ● 地域における次世代人材育成 ● Rakuten IT School NEXT

## JICA留学生インターンシップ受け入れ

楽天は、2021年2月にJICAと包括連携協定を締結しました。2022年末時点で10カ国に関連する11のプロジェクトが進行しており、JICA職員や楽天従業員を対象としたセミナーや勉強会などの関連イベントへの参加者数も1,000名を上回りました。JICAが実施している「アフリカの若者のための産業人材育成イニシアティブ(通称: ABEイニシアティブ)」等の人材育成事業での連携は、楽天とJICAのパートナーシップの事例の1つです。2022年には4名の留学生をインターンシップ生として受け入れ、通信産業やEコマースの現状と可能性、そして楽天が取り組んでいるサステナビリティについて学びました。

参加者の声



人生が変わるような素晴らしい経験ができました。2日間で多くのことを学び、イノベーションや成長を促し、社会全体に貢献する楽天の文化が素晴らしいと思いました。  
Kalipa Pelokaziさん  
南アフリカ共和国出身

参加者の声



楽天の多様性の文化を学びました。またイノベーションやビジョン、OpenRAN、メンターを含めてすべてが素晴らしい刺激でした。このインターンシップに参加して良かったです。  
Lamin N Gassamaさん  
ガンビア共和国出身

## Dialogue for Change with Rakuten

このプログラムでは、「Dialogue=対話」を起点に、様々なアクションを行っていくことを通じて、社会課題解決に向けた新しい価値観やビジョンを発信しています。プログラムは大きく3つのフェーズで構成されています。

- 1 多様なステークホルダーによる対話
- 2 対話を起点にしたアクションの実施
- 3 アクションを通じて得られた新たなビジョンやメッセージの共有

**Dialogue**  
for **Change**  
with **Rakuten**

## TOPIC

## 2022年の対話テーマ「女性のリーダーシップとエンパワーメント」

社会全体で女性活躍を推進するためには、企業内での取り組みだけでなく、社会の様々な場面における課題や解決の可能性にも視野を広げて考える機会を増やすことが大切です。本プログラムの実施により、以下の成果を達成しました。

- 対話文化の醸成
- 対話の手法を体系的にわかりやすく理解できるガイドブック「A Guide to Dialogue」の作成
- 参加者による対話の重要性の認識度が向上

プログラムに参加した学生、社員、NPO等の対話パートナーが回答した、より良い未来を創るための「対話」の重要度平均は10ポイント中9.56ポイントとなりました。



参加者の声



気仙沼でまちづくりに携わっているものとして、今回の取り組みには大きな希望を感じました。対話できる環境があることは当たり前ではないということあらためて感じます。プログラムに参加し、自分たちの活動において次につながるヒントを沢山頂きました。これから本活動を通じて対話のムーブメントが全国に広がるのが楽しみです。  
加藤 拓馬さん  
(一般社団法人まるオフィス 代表理事)

## ウクライナ支援

深刻な人道危機の中にあるウクライナの方々を支援するため、インターネット募金「楽天クラッチ募金」において「ウクライナ人道危機 緊急支援募金」及び「チャリティーTシャツ募金」を通じた寄付の呼びかけを行いました。お寄せいただいた募金は、飲料水など物資支援、保健サービスの提供、子どもへの保護をはじめとする人道支援に活用されました。

2022年度募金総額

1,344,954,817円

寄付先:ウクライナ大使館、日本ユニセフ協会、国連UNHCR協会  
2022年12月時点



# Corporate Governance

コーポレートガバナンス

## Section 5

当社グループは、イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワーメントすることを経営の基本理念としています。ユーザー及び取引先企業へ満足度の高いサービスを提供するとともに、多くの人々の成長を後押しすることで、社会を変革し豊かにしていきます。その実践のために、コーポレート・ガバナンスの徹底を最重要課題の1つと位置付け、様々な施策を講じています。



## コーポレート・ガバナンス

### 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

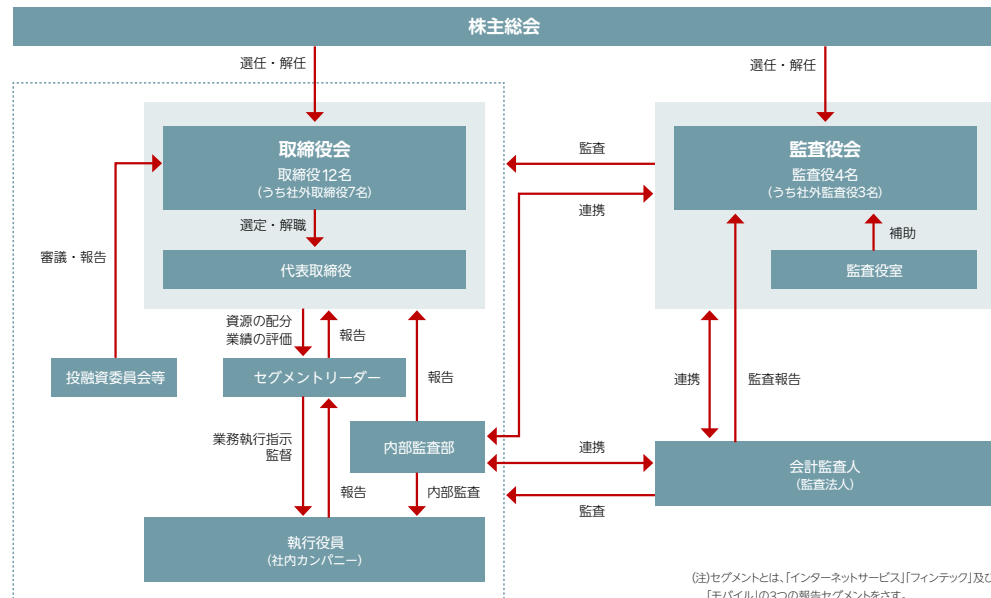
当社は、経営の透明性を高め、適正性・効率性・公正性・健全性を実現するため、独立性の高い監査役が監査機能を担う監査役会設置会社の形態を採用しており、経営の監査を行う監査役会は社外監査役が過半数を占める構成となっています。また、当社は、経営の監督と業務執行の分離を図るため執行役員制を導入しており、取締役会は経営の意思決定及び監督機能を担い、執行役員が業務執行機能を担うこととしています。

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	取締役会は、中長期的な企業価値及び株主価値向上の実現を目的として、定例の取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、取締役会の権限である経営上の重要事項についての意思決定及び各執行役員の業務執行の監督をしています。	2022年度 開催回数 13回						
監査役会	監査役会の目的は、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、又は決議をすることとしています。また、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。	2022年度 開催回数 7回						
投融資委員会	投資等の新規に資金投下を要する案件等については、外部有識者を含むメンバーで構成される投融資委員会において、案件の取り進めの可否を事前審議しており、その審議結果については、取締役会に報告しています。当社で定めたハードルレート、エコシステムへの貢献、投資先の事業計画や企業価値等、案件ごとに検証を実施し、取り進めの是非を審議するだけでなく、株式保有後においても定期的に検証した上で、その進捗や結果を投融資委員会で報告しています。	2022年度 開催回数 12回						
サステナビリティ委員会	グループ全体での「マテリアリティ」への取り組み加速のため、国内外の経営陣で構成されるグループ横断の「サステナビリティ委員会」を2021年11月より設置しています。さらに、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」も設置しています。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」においては、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、定期的に取締役会に報告しています。	2022年度 開催回数 2回						
<b>分科会の会議実施回数</b> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tbody> <tr> <td colspan="3">グループサステナビリティ委員会 2回</td> </tr> <tr> <td>環境分科会 10回</td> <td>人権分科会 4回</td> <td>ダイバーシティ&amp;インクルージョン分科会 2回</td> </tr> </tbody> </table>			グループサステナビリティ委員会 2回			環境分科会 10回	人権分科会 4回	ダイバーシティ&インクルージョン分科会 2回
グループサステナビリティ委員会 2回								
環境分科会 10回	人権分科会 4回	ダイバーシティ&インクルージョン分科会 2回						

## コーポレート・ガバナンス

## 取締役候補者の選定方針

当社は、企業理念に基づき、その理念を高いレベルで体現し、当社グループのさらなる発展に貢献することを期待できる人物を取締役候補者として選定し、その任期を1年として、毎年の株主総会でその選任をお諮りすることを基本方針としています。

具体的には、IT業界、金融業界、会社経営、法務・リスクマネジメント、財務会計、行政、コンサルティング等の分野で指導的役割を果たし、グローバルな視点での豊富な実務経験、専門的知見等を有しており、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会が取締役候補者として選定しています。

## 取締役及び監査役の専門性と経験(スキルマトリックス)

役職名	氏名	IT	金融	会社経営	法務・リスクマネジメント	財務会計	国際性
取締役	みきたに ひろし 三木谷 浩史	●	●	●			●
取締役	ほさか まさゆき 穂坂 雅之	●	●	●			●
取締役	ひゃくの けんたろう 百野 研太郎	●		●	●		●
取締役	たけだ かずのり 武田 和徳	●		●			●
取締役	ひろせ けんじ 廣瀬 研二	●	●	●		●	●
社外取締役	サラ J. M. ウィットリー		●				●
社外取締役	チャールズ B. バクスター	●		●			●
社外取締役	みたち たかし 御立 尚資			●			●
社外取締役	むらい じゅん 村井 純	●					●
社外取締役	あんどう たかはる 安藤 隆春				●		●
社外取締役	セダール・ニーリー	●					●
社外取締役	はぶか しげき 羽深 成樹		●			●	
監査役	ながま よしと 長沼 義人		●			●	
社外監査役	ふじた さとし 藤田 聡		●	●		●	
社外監査役	やまくち かつゆき 山口 勝之				●		●
社外監査役	かたおか まき 片岡 麻紀				●	●	●

(2023年4月1日現在)

## 取締役会の実効性評価

当社は、より一層の取締役会の実効性確保及び機能向上を目的に、取締役会全体の実効性に関する分析・評価を実施しています。

## 1. 実施内容

- ・評価実施期間：2022年12月8日～2023年1月4日
- ・評価者：取締役、監査役(全12名)
- ・方法：アンケート調査。設問及び自由記入によるアンケートの後、実効性向上に向けた施策を取締役会に報告。
- ・概要：経営戦略の決定及び重要な業務執行にかかる決定に関する事項、取締役会等の審議に関する事項。

## 2. 分析・評価結果

当社の取締役会は、実効性が確保できていることを確認しました。一方で、さらなる実効性向上への意向も確認されました。

- ①取締役会付議基準については付議事項及び報告事項の内容や分量は適切であることが確認された。
- ②取締役会の構成の多様性により社外取締役による積極的な発言が増え、取締役会が以前より活性化したことが確認された。
- ③中長期経営計画の実現に向けて現在も実行しているアクションプランに関して、今後も議論を深化させていきたいという意向が確認された。
- ④財務戦略について、情報共有の徹底及び十分な議論時間の確保等、引き続き、議論の質向上への取り組みを継続したい意向が確認された。
- ⑤全社リスクやコンプライアンスについて、情報共有及び報告を継続し、改善に向けた体制構築をより強化していきたいという意向が確認された。

## 3. 実効性向上に向けた施策

今回の実効性評価結果を受け、以下のような施策を講じることで、取締役会のさらなる審議の充実と実効性の向上に努めてまいります。



## コーポレート・ガバナンス

- ①中長期経営計画や財務戦略等の重要テーマに関しては、取締役会を含む重要会議体の中で適切な会議体を選定し、報告形式及びアジェンダ構成の質を継続的に向上させている。引き続き、情報提供の精度向上や十分な議論の為の時間確保を行い、さらなる議論の活性化を図っていく。
- ②全社リスクやコンプライアンスについては、取締役会を含む重要会議体において、事案発生後の対応含む状況報告を適切に行っている。今後も、迅速な情報共有及び報告の徹底を継続するとともに、さらなるグループ全体のガバナンス強化に努めていく。

## 役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針（報酬方針） （2023年3月30日時点）

### 1) 基本方針

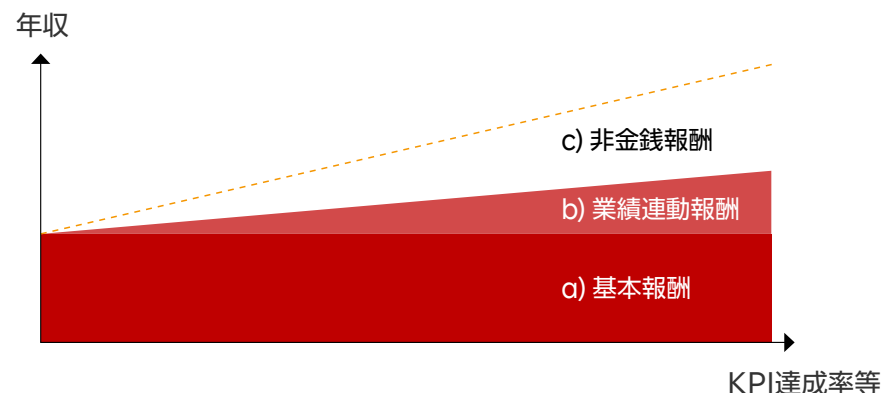
当社の役員報酬は、以下の基本方針に則り決定しています。

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

	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	17億円
	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))		
社外取締役	a) 基本報酬(固定・毎月支給)	基本報酬及び非金銭報酬の割合は、非業務執行取締役及び社外取締役の役割を踏まえて決定	2億円
	b) 非金銭報酬(固定・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))		新株予約権 1,000個

### 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

業務執行取締役の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。

非業務執行取締役及び社外取締役の非金銭報酬については、各非業務執行取締役及び社外取締役の報酬の総額のうち、各非業務執行取締役及び社外取締役の役割を踏まえて決定した割合を非金銭報酬とすることとしているため、指標はありません。

### 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 (2023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  
副社長執行役員  
**武田 和徳**



取締役  
副社長執行役員  
**廣瀬 研二**



取締役  
**安藤 隆春**<sup>\*1\*2</sup>  
選任年度/地位及び兼職  
**2022年度**  
株式会社アミューズ社外取締役  
株式会社ゼンショーホールディングス社外取締役  
東武鉄道株式会社社外取締役  
株式会社日清製粉グループ本社社外取締役(監査等委員)

社外 独立



取締役  
**セダール・ニーリー**<sup>\*1\*2</sup>  
選任年度/地位及び兼職  
**2022年度**  
The Partnership, Inc. Outside Director  
ハーバード大学経営大学院 Naylor Fitzhugh Professor of Business Administration  
Harvard Business Publishing Director  
Brown Capital Management, LLC Outside Director  
Brightcove, Inc. Outside Director  
ハーバード大学経営大学院 Senior Associate Dean for Faculty Development and Research  
同大学院 Faculty Chair of the Christensen for Teaching and Learning

社外 独立



取締役  
**羽深 成樹**<sup>\*1\*2</sup>  
選任年度/地位及び兼職  
**2022年度**  
三菱ケミカルグループ株式会社執行役  
シニアバイスプレジデント(渉外所管)

社外 独立



取締役  
**村井 純**<sup>\*1\*2</sup>  
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  
内閣官房参与  
デジタル庁顧問  
公益財団法人国際文化会館顧問兼シニアフェロー  
World Wide Web Consortium, Inc. Director

社外 独立



取締役  
**サラ J. M. ウィットリー**<sup>\*1\*2</sup>  
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

社外 独立



取締役  
**チャールズ B. バクスター**<sup>\*1\*2</sup>  
選任年度/地位及び兼職  
**2011年度**  
Rakuten Marketing LLC Manager  
Rakuten USA, Inc. Chairman and Director  
Reynolds Holdco, Inc. Chairman  
Wineshipping.com LLC Director

社外 独立



取締役  
**御上 尚資**<sup>\*1\*2</sup>  
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  
住友商事株式会社社外取締役  
株式会社熟と爛代表取締役会長

社外 独立

\*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

役員紹介 (2023年6月1日現在)

監査役



監査役(常勤)  
**長沼 義人**



監査役  
**片岡 麻紀** \*2\*3



監査役(常勤)  
**藤田 聡** \*2\*3



監査役  
**山口 勝之** \*2\*3

\*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

執行役員



副社長執行役員  
CISO & Technology  
Community, Chief of  
Staff  
**平井 康文**



副社長執行役員  
楽天モバイル株式会社  
代表取締役 共同CEO  
楽天シンフォニー株式会社  
代表取締役 CEO  
**タレック・アミン**



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  
フィンテックセグメント ヴァイス  
セグメントリーダー  
フィンテックグループカンパニー  
シニアヴァイスプレジデント  
インベストメント&インキュー  
ションカンパニー プレジデント  
**高澤 廣志**



専務執行役員  
CIO  
**黒住 昭仁**



専務執行役員  
Rakuten International  
Business CEO  
**アミット・パテル**



専務執行役員  
楽天モバイル株式会社  
代表取締役 共同CEO  
楽天コミュニケーションズ株式会社  
代表取締役会長 CEO  
楽天エンナージー株式会社  
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**



専務執行役員  
CDO  
テクノロジーサービス  
ディビジョン  
グループシニアマネージング  
エグゼクティブオフィサー  
**ティン・ツイ**



常務執行役員  
CWO  
**小林 正忠**



常務執行役員  
Asia RHQ 代表  
**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  
CCO  
**東林 知隆**



常務執行役員  
楽天インシュアランスホールディングス  
株式会社 取締役副会長  
楽天生命保険株式会社 取締役会長  
楽天損害保険株式会社 代表取締役社長  
楽天インシュアランスプランニング  
株式会社 取締役会長  
**橋谷 有造**



常務執行役員  
コマース&  
マーケティングカンパニー  
シニアヴァイスプレジデント  
**松村 亮**

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

CMO = Chief Marketing Officer  
CDO = Chief Data Officer  
CWO = Chief Well-Being Officer  
COO = Chief Operating Officer  
CCO = Chief Compliance Officer

主な役職のみ記載



## コンプライアンス

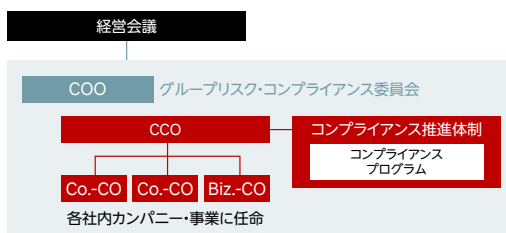


詳細は、こちらをご覧ください ▶ <https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/compliance/>

### コンプライアンス体制

楽天グループでは、強固なコンプライアンス体制実現のため、チーフオペレーティングオフィサー（Chief Operating Officer、以下「COO」）のもと、グループ全体の統括責任者としてチーフコンプライアンスオフィサー（Chief Compliance Officer、以下「CCO」）を、各社内カンパニー及び事業において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」）をそれぞれ任命しています。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は、CCOより取締役会に定期的に報告されます。Co.-COおよびBiz.-COは、CCOと連携し、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、四半期ごとにグループリスク・コンプライアンス委員会を開催し、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や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。



### 意識醸成

コンプライアンス遵守の徹底には、従業員一人ひとりが法令や社内規程などを正しく理解することが重要です。全従業員が参加する朝会や、楽天グループの全役職員を対象としたEラーニングにおいて、コンプライアンスをテーマに企業倫理、各種法令及び楽天グループ規程（RGR）の周知徹底を図っています。また、社会規範及び法令・社内規程を遵守し、誠実に職務を遂行することへの定期的な宣誓も行っています。国内外グループ会社のトップマネジメントを含め、経営を担う上位管理職である役職員については、マネジメントとして遵守すべき事項についての宣誓も毎年行っており、完了率は100%となっています。

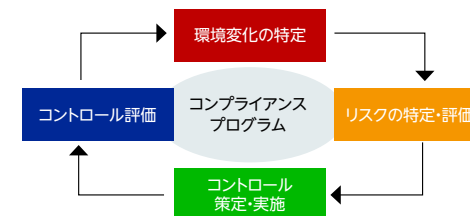
#### 2022年実施の教育テーマ例

- 贈収賄防止
- ハラスメント防止
- 景品表示法遵守
- サステナビリティ
- 下請法遵守
- 情報セキュリティ
- 不正競争防止法遵守
- プライバシー保護
- 知的財産権侵害防止
- 内部通報窓口

### グループコンプライアンス・プログラム

コンプライアンスリスク低減のため、以下の4ステップのPDCAサイクルから成る「グループコンプライアンス・プログラム」を実施しています。

本プログラムを通じて、贈収賄・汚職禁止、マネー・ローンダリング/テロ資金供与の防止、各種法令の遵守、反社会的勢力の排除など、様々な施策に取り組んでいます。



#### 贈収賄・汚職禁止

楽天グループでは、「楽天グループ企業倫理憲章」において贈収賄を禁止するとともに、楽天グループ規程（RGR）として「楽天グループ汚職禁止インストラクション」を制定しています。また、汚職リスクを低減するために、以下のステップから成る汚職禁止プログラムを策定しています。

#### リスク評価

楽天グループ各社における汚職リスクを把握するためのリスクアセスメントを実施しています。

#### 教育

楽天グループの役職員に対し、Eラーニング等を通じて定期的な教育を実施しています。

#### モニタリング

プログラムの運用状況について、定期的なモニタリングとその結果を踏まえたプログラムの見直しを実施しています。

#### 違反報告

楽天グループの役職員は、関連規程等に違反または違反の疑いがあると思われるときは、内部通報窓口等の適切な社内チャネルに報告することが求められています。違反を発見した場合は、徹底した社内調査を行い、関係当局の調査等に適切に協力します。

#### マネー・ローンダリング・テロ資金供与・拡散金融対策及び経済制裁対応

楽天グループでは、国際的な金融犯罪の防止態勢構築のため、マネー・ローンダリング/テロ資金供与防止プログラム（Anti-Money Laundering/Combating the Financing of Terrorism program）を策定しています。楽天グループ規程（RGR）において「AML/CFT/拡散金融/制裁対策インストラクション」を制定し、AML、CFT、拡散金融対策及び各国の制裁プログラムへの対応について管理態勢を構築のうえ、適正な業務運営を行うために必要な事項を定めています。犯罪収益移転防止法において特定事業者となる国内の楽天グループのグループ会社または事業は、関連法規制に則り、取引時確認、記録保存及び疑わしい取引の届出に関する管理態勢を構築し、組織犯罪による金融サービスの濫用防止に努めています。Eラーニング等を通じて、楽天グループの役職員に対する定期的な教育も実施しています。

## 情報セキュリティ・プライバシー



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

【情報セキュリティ】

【プライバシー】

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

### 情報セキュリティ

楽天グループでは、情報セキュリティの確保を経営上の最重要課題の1つに位置付け、大切なお客様の個人情報をはじめとする各種情報と、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。

#### 楽天グループの情報セキュリティを支えるCISOコミュニティ

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対応の判断をしています。本委員会での主な議決事項や報告事案は、コーポレート経営会議内で経営層に報告し、さらに取締役会にて共有しています。

楽天グループ内の各組織における責任者であるリージョナルCISO、カンパニーCISO、グループ各社のCISOで構成されるCISOのコミュニティは、情報セキュリティに関する知識や情報を共有するために年次のGlobal CISO Summitを開催し、本部からの方針説明に加え、グループ各社の取り組みや技術知見の共有、社外の専門家による講演を行うことで、グループ全体の情報セキュリティに関する能力の向上に努めています。また、安全なサービス開発を各部署で監督する体制として、セキュリティチャンピオンをグローバルに配置しており、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提供に取り組んでいます。

#### 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/IEC 27001に基づく社内規程を定め、グループ会社に適用し、情報セキュリティの維持に努めています。現在、ISO/IEC 27001認証の適用範囲は、グループ全体で27社、従業員32,000人と国内企業でもトップクラスを誇り、継続的な拡大を目指しています。2021年にはインド、2022年にはアジア、ヨーロッパのグループ会社でも認証を取得しました。2024年を目標に、その他の海外拠点における同認証の取得拡大に継続して取り組みます。

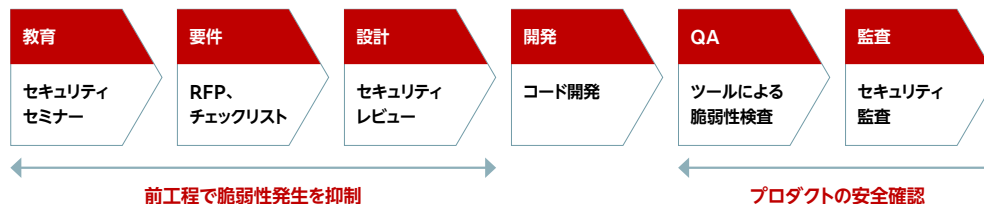
また、ペイメントカード業界のセキュリティ基準関連では、PCI DSS\* Version 4.0への移行に向けた準備を進めています。

\* PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard)

#### サイバーセキュリティの強化

サイバーセキュリティは、楽天の事業に欠かすことができないものです。セキュリティオペレーションセンター (SOC: Security Operations Center) やセキュリティ対策専門のチーム(Rakuten-CERT)の体制を整えてインシデントに備えているほか、サービス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へのセキュリティレビュー及び脆弱性検査と、開発プロセスの段階ごとにセキュリティに関する確認を組み込むことで、脆弱性を排した盤石なサービス開発体制を構築しています。

##### 開発プロセス



#### ユーザーの安全を守る技術の導入

電子メールを使ったインターネット上での詐欺行為であるフィッシングメール詐欺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術(DMARC)の導入を加速しています。これにより、楽天を詐称するメールを受信者に届けることなく、受信者のメールサーバ上で処理することができます。楽天のサービス・ドメインに対する導入率は2022年末に99%以上を達成しており、引き続き全送信メールへの適用を目指します。また、楽天の各種サービスを装った不審メールへの対策として、ユーザーの皆様が楽天からの正規メールを見分けやすいよう、メールサービス各社と連携し、楽天から届く正規メールの97%に楽天のロゴマークが表示されるようになりました。



Yahoo! Japan メールアプリにおけるロゴマーク表示

## プライバシー

楽天では、お客様のプライバシーを大切にすることは、私たちが掲げるミッションを実現する重要な基盤であると考えています。個人情報の取り扱いに関するガバナンスの強化や分かりやすい説明などを行い、お客様に安心してサービスをご利用いただけるよう努めています。

### プライバシー保護に関する主な体制と運用プロセス

楽天は、国内外のプライバシー法の遵守に加え、独自の運用基準を設けることで、法令要件を上回るプライバシー対策に取り組んでいます。すべてのお客様に安心して楽天のサービスをご利用いただけるよう、「教育」「透明性」「信頼」に重点を置いています。

プライバシー教育	プライバシー規制のモニタリング	プライバシー・バイ・デザイン
<ul style="list-style-type: none"> <li>●担当する職務や役職別のトレーニングを新設。</li> <li>●全従業員がプライバシー保護に関する教育を受けられるよう、年2回の新卒研修、中途入社者用の月次研修、全従業員を対象とした年次トレーニングを実施。実践的なトレーニングは、応用性のある事例を取り入れることで、高い満足度を得ている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●楽天グループ全体のプライバシーコンプライアンスの監督を担うGlobal Privacy Office (GPO)が、グループに適用される法規制を定期的にモニタリングし、最新の法的要件を満たしているかを確認。</li> <li>●各国のデータ保護当局の決定やガイドラインのモニタリングも実施。これは、まだ法的概念が詳細に定義されていない法律を正しく解釈し適用するために不可欠なプロセスとなっている。</li> </ul>	<p>開発プロセスの初期段階からプライバシーが考慮されるよう、プライバシー・バイ・デザインを実施。新製品開発、データの共有、新技術に関する相談をタイムリーに受け、レビューし、適切な措置を回答するプロセスで構成され、この効率性をモニタリングすることで、プライバシー・バイ・デザインが効果的に機能しているかを把握。</p>

### 最近の法改正と楽天グループの対応

世界のプライバシー法は常に変化しています。GPOは、これらの動向をモニタリングし、変化に対応して必要な修正や内部プロセスの更新をするよう、グループ内の関連組織を指導しています。

2022年には、日本の改正個人情報保護法 (APPI)への対応を完了しました。その際、GPOは新たな法的要件を検討し、関連事業や個社に対して実施すべきアクションについて指導を行いました。楽天

グループ株式会社においても、個人情報保護方針を更新し、国際的なデータ移転を含むいくつかの項目について、より分かりやすい説明を追加しています。米国では、2022年から2023年にかけて様々な州でプライバシー法が改正されるため、各州の法改正で定められた



要件に対応するための調査を行い、必要なプロセスの導入を進めています。また、2021年に中国で制定された個人情報保護法 (PIPL)に関連し、翌2022年に安全なデータ移転やそのための契約条項について追加の指標が示されました。これらへの対応についても継続的に取り組んでいます。

また、2022年5月には、英国のデータ保護機関であるInformation Commissioner's Office (ICO)より、英国拘束的企業準則 (UK BCR)の承認を取得しました。英国のデータ保護法では、原則として英国以外への個人データの移転は違法とされており、個人データの取り扱いに関して十分な保護レベルを有すると認められる国への移転を除き、適切な保護措置が必要となっています。この承認により、楽天が個人データを適切に保護していることが認められ、グループ内での英国からのデータ移転が可能になりました。

### ユーザーへの透明性の向上

楽天のプライバシーへの取り組みや、関連情報を紹介する「プライバシーセンター」ページでは、グループ各社の個人情報保護方針、プライバシー保護やテクノロジーの理解に役立つ情報をお届けしています。2022年には、プライバシーについてより身近に感じていただくため、「プライバシーをわかりやすく」のコーナーも新設しました。プライバシーの基礎知識をはじめ、楽天のサービス間共通の会員認証システム「楽天ID」やCookieなどに関する様々なコンテンツを展開し、お客様自身にプライバシーについて考えていただく機会を提供しています。

### CISOメッセージ

## セキュリティとプライバシーに配慮したサービスを提供



### 楽天グループのミッションを支える情報セキュリティ・プライバシーの信頼性

楽天グループでは「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」をミッションに掲げインターネットサービス、金融サービス、モバイルサービスなどの分野で70以上のサービスを提供しています。これらサービスにより形成される楽天エコシステムは、社会インフラの一端を担っているとも言えます。

楽天グループでは、サービスを提供するにあたり、情報セキュリティ、プライバシーに関する施策として、「Trustworthiness」(信頼性)というテーマを採用しています。今まで積み上げてきた100の信用も、1つの過失ですべてを失う可能性があると考え、「Trustworthiness」を実現する5つの活動項目に全力で取り組んでいます。





## 品質活動



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

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、グループ丸となって「品質保証」、「品質向上」、「QCサークル(小集団改善活動、以下「QCC」)」活動を通じた品質の維持・向上に取り組んでいます。

### 品質保証活動

楽天では、70以上のサービスを提供しており、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を行っています。

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)オフィサーを任命しており、グループ横断の品質保証会議において目標設定や品質基準の策定、教育・横展開等を行うことで、品質問題の未然防止・再発防止を強化しています。また、四半期ごとに楽天グループ株式会社の副会長・副社長も会議に参加し、経営と現場が一体となってグループ全体の総合的品質マネジメントに取り組んでいます。

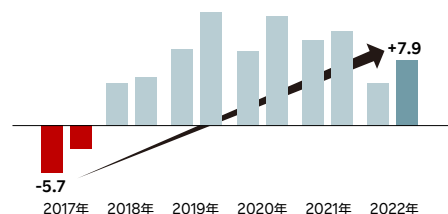
2022年は、サービスの提供開始前に行う確認事項を規定した「サービスリリースチェックインストラクション」を策定しました。これまではサービス開発を行う事業部ごとにサービス開始前の確認をしていましたが、同インストラクションの策定により、情報セキュリティ・プライバシーやコンプライアンス、品質、デザインなどの網羅的な観点でサービス開始前に実施すべきチェック項目を管理・運営する体制を構築し、法令違反やユーザー不満の最小化を図っています。

顧客体験の評価・改善にあたり、定期的実施する独自調査における「満足していないユーザー体験の割合」は、2022年第4四半期のスコアが同年第1四半期に比べて2.5%減少しました。

### 品質向上活動

楽天では、顧客体験の評価・改善にあたり、企業やサービスに対する顧客の愛着度を示すNPS®(Net Promoter Score)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っており、2022年第4四半期のスコアは対競合で7.9ポイント差をつける結果となりました。

Relative NPS®推移



## TOPIC

### 「楽天市場」における顧客満足の最大化に向けたNPS®活動の歩みと成果

「楽天市場」創業後、順調に新規利用者数を伸ばし続けていきましたが、2014年にその伸びは止まってしまいました。分析の結果、顧客満足度に関する課題があること、そして顧客満足度を測る明確な指標がないことが原因と判明。そこで、NPS®を「楽天市場」の新たな重要KPIの1つとして採用し、NPS®を起点とした長期的成長を促進する活動を開始しました。

品質改善に関する議論を行う品質向上委員会の立ち上げを迅速に行い、研修や週次のKPI進捗報告などにより従業員のNPS®に対する意識を少しずつ高めていったことで、NPS®導入以前の短期的な売上げを重視したサービス改善や開発だけではなく、顧客目線に立った改善への取り組みも増えていきました。これまでに、NPS®活動を通じて、メールマガジンの改善、検索機能の改善、送料無料ラインの導入など、様々な施策が生まれています。

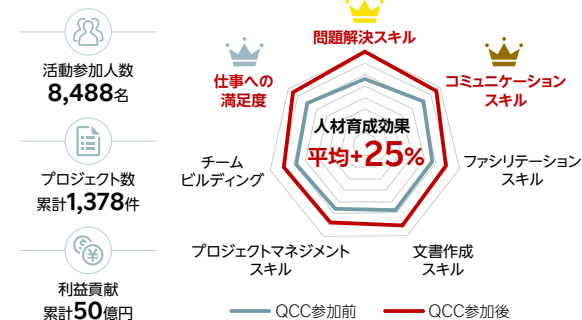
新しいことへの取り組みによって発生する様々な困難に直面しながらも、徹底的にお客様の声と向き合い続けてきた結果、創業25周年を迎えた2022年、「楽天市場」は、競争の激しい日本の代表的な競合ECの中でNPS®で1位を獲得\*しました。顧客満足の最大化に向けた楽天のNPS®活動はこれからも進化を続けます。

\*楽天独自の調査による

## QCC活動

QCC活動は、従業員が中心となって現場の問題解決を行うボトムアップの改善活動で、生産性向上や人材開発を目的としています。2022年末時点で、楽天グループ株式会社の従業員の81.8%がQCC活動に参加しています。

### 2022年QCC活動の結果



## TOPIC

### 特許ポートフォリオ拡張における分割出願数の向上

楽天では、知的財産の管理とその権利保護によって、楽天グループのブランド及び技術力の確立・向上・保護を図り、創造的・創作的業務活動を活発化・促進しています。複数の発明を包含する特許出願の一部を新たな特許出願として取り出す「分割出願」は、特許ポートフォリオ(出願・保有する特許網)の拡張に有効な手段であることから、より積極的な活用を図ることを目的としてQCC活動を行いました。特許出願・権利化の現在の工程を分析し、その結果を踏まえ、分割出願を促進するための工程改善に取り組んでおり、具体的には分割出願の要否判断のタイミング、基準等の整理・明確化、マニュアルの整備等を実施しました。取り組みの結果、特許出願に占める分割出願の比率が約3倍に増加し、特許ポートフォリオ拡張に大きく貢献しました。また、本QCC活動を発展させた継続的な改善活動として、AIを駆使した分割出願検討の効率化を行っています。

# Data

データ集

## Section 6



Item	2022		2021		2020
	Actual	Original	Actual	Original	
Revenue	5,141.2	5,141.2	4,910.0	4,910.0	4,910.0
Operating Profit	500.0	500.0	450.0	450.0	450.0
Net Profit	300.0	300.0	280.0	280.0	280.0
EPS	100.0	100.0	90.0	90.0	90.0
Operating Ratio	9.7%	9.7%	9.2%	9.2%	9.2%
Net Profit Ratio	5.8%	5.8%	5.7%	5.7%	5.7%
EPS Ratio	3.5%	3.5%	3.3%	3.3%	3.3%

## 主要財務指標10年サマリー (IFRS)

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
売上収益	(百万円)	518,568	598,565	713,555	781,916	944,474	1,101,480	1,263,932	1,455,538	1,681,757	<b>1,927,878</b>
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	<b>△325,645</b>
営業利益又は損失(△)	(百万円)	90,244	106,397	94,689	78,512	149,344	170,425	72,745	△93,849	△194,726	<b>△363,892</b>
税引前当期利益又は損失(△)	(百万円)	89,424	104,691	94,076	74,458	138,082	165,423	△44,558	△151,016	△212,630	<b>△407,894</b>
当期利益又は損失(△)	(百万円)	44,170	71,412	45,885	38,435	110,488	141,889	△33,068	△115,838	△135,826	<b>△375,911</b>
当期包括利益	(百万円)	67,866	122,847	52,725	20,106	100,981	124,452	△42,818	△132,401	△73,041	<b>△305,976</b>
親会社の所有者に帰属する持分	(百万円)	303,497	424,020	666,111	682,391	683,181	774,473	735,672	608,738	1,093,719	<b>813,730</b>
総資産額	(百万円)	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	<b>20,437,298</b>
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	230.30	320.60	467.65	478.40	507.32	572.83	542.43	446.78	691.47	<b>511.63</b>
基本的1株当たり当期利益又は損失(△)	(円)	33.12	53.70	33.50	26.96	80.03	105.43	△23.55	△84.00	△87.62	<b>△235.00</b>
希薄化後1株当たり当期利益又は損失(△)	(円)	32.93	53.38	33.25	26.74	79.28	104.38	△23.55	△84.00	△87.62	<b>△235.16</b>
親会社所有者帰属持分比率	(%)	9.5	11.5	15.6	14.8	11.0	10.5	8.0	4.9	6.5	<b>4.0</b>
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	(%)	16.2	19.5	8.4	5.7	16.2	19.5	△4.2	△17.0	△15.7	<b>△39.1</b>
株価収益率(PER)	(倍)	47.2	31.3	41.9	42.5	12.9	7.0	—	—	—	<b>—</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	1,485	111,860	78,245	30,700	162,056	145,615	318,320	1,041,391	582,707	<b>△257,947</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	30,584	△261,085	△224,078	△26,841	△203,718	△67,569	△286,290	△303,347	△611,830	<b>△952,408</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	75,252	189,512	221,831	45,200	194,458	208,418	458,340	808,108	1,402,265	<b>1,486,684</b>
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	384,008	428,635	501,029	548,269	700,881	990,242	1,478,557	3,021,306	4,410,301	<b>4,694,360</b>
従業員数	(名)	10,867	11,723	12,981	14,134	14,845	17,214	20,053	23,841	28,261	<b>32,079</b>

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。



## ESG (環境・社会・ガバナンス) データ

以下は、ESGデータブックに記載の情報の要約です。集計対象組織の情報、算定方法、第三者保証の取得状況など、詳細は[ESGデータブック](#)を参照ください。

指標	対象組織	単位	2020年 12月期	2021年 12月期	2022年 12月期	
<b>環境データ</b>						
CO <sub>2</sub> 排出量	スコープ1	楽天グループ	t-CO <sub>2</sub>	2,705	1,647	<b>1,745</b>
	スコープ2(ロケーション基準)	楽天グループ	t-CO <sub>2</sub>	93,192	241,308	<b>307,140</b>
	スコープ2(マーケット基準)	楽天グループ	t-CO <sub>2</sub>	66,494	169,935	<b>268,476</b>
	スコープ3	楽天グループ	t-CO <sub>2</sub>	1,045,127	1,903,043	<b>9,201,773</b>
エネルギー使用量	楽天グループ	MWh	192,777	466,683	<b>706,332</b>	
水使用量	楽天グループ	1,000m <sup>3</sup>	215	142	<b>193</b>	
廃棄物発生量	楽天グループ	t	5,231	1,288	<b>3,370</b>	

### 社会データ

従業員総数		人	23,841	28,261	<b>32,079</b>
地域	日本	人	18,128	20,433	<b>25,931</b>
	アジア・太平洋(日本を除く)	人	1,893	4,231	<b>2,598</b>
	南北アメリカ	人	2,939	3,072	<b>2,994</b>
	ヨーロッパ・中東・アフリカ	人	881	525	<b>556</b>
雇用形態	正社員	人	22,078	26,606	<b>30,666</b>
	非正規	人	1,763	1,655	<b>1,413</b>
障がい者雇用率	楽天グループ	%	2.32	2.42	<b>2.38</b>
平均年齢	楽天グループ(株)	年	33.8	34.3	<b>33.7</b>
男女の賃金の差異	全従業員	%	—	—	<b>75.6</b>
	うち正規雇用の従業員	%	—	—	<b>82.0</b>
	うち非正規雇用の従業員	%	—	—	<b>71.1</b>
各ダイバーシティ区分に該当する従業員の総数		人	9,090	10,067	<b>10,931</b>
年齢	30歳未満	人	3,178	3,606	<b>4,113</b>
	30-50歳	人	5,677	6,179	<b>6,473</b>
	50歳超	人	234	282	<b>344</b>
	未登録	人	—	—	<b>1</b>
性別	女性	人	3,598	4,052	<b>4,420</b>
	男性	人	5,492	6,015	<b>6,509</b>
	未登録	人	—	—	<b>2</b>
国籍	日本人	人	7,116	8,012	<b>8,595</b>
	外国人	人	1,974	2,055	<b>2,336</b>
各ダイバーシティ区分に該当する管理職の総数		人	2,165	2,356	<b>2,493</b>
性別	女性	人	611	678	<b>750</b>
	男性	人	1,554	1,678	<b>1,742</b>
	未登録	人	—	—	<b>1</b>
国籍	日本人	人	1,789	1,949	<b>2,049</b>
	外国人	人	385	407	<b>444</b>

指標	対象組織	単位	2020年 12月期	2021年 12月期	2022年 12月期
育児休業取得の権利を有する従業員の総数		人	350	503	<b>477</b>
性別	女性	人	83	174	<b>192</b>
	男性	人	267	329	<b>285</b>
そのうち、実際に取得した従業員の総数		人	128	300	<b>320</b>
性別	計	人	79	186	<b>200</b>
		割合	%	95.2	106.9
	計	人	49	114	<b>120</b>
		割合	%	18.4	34.7
育児休業取得後の復職率		%	98	95	<b>97</b>
従業員当たり平均年次有給休暇	付与日数	日	13.1	15.9	<b>16.1</b>
		取得日数	日	8	11
	消化率	%	61.2	71.3	<b>78.7</b>
従業員当たり平均研修時間	楽天グループ(株)	時間	54.9	70.3	<b>65.0</b>
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	<b>100</b>
平均勤続年数	楽天グループ(株)	年	4.5	4.7	<b>4.7</b>
業務上の従業員死者総数	楽天グループ(株)	人	0	0	<b>0</b>
業務上傷害度数率	楽天グループ(株)	100万延労働時間 数あたりの件数	0	0	<b>0.06</b>
業務上疾病度数率	楽天グループ(株)	100万延労働時間 数あたりの件数	0	0.06	<b>0.06</b>

### ガバナンスデータ

取締役の人数	人	7	9	<b>9</b>
女性取締役の人数	人	1	1	<b>1</b>
社外取締役の人数	人	4	5	<b>5</b>
独立取締役の人数	人	4	5	<b>5</b>
監査役の人数	人	4	4	<b>4</b>
社外監査役の人数	人	3	3	<b>3</b>
独立監査役の人数	人	3	3	<b>3</b>

## 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。

### ESG投資インデックス

#### MSCI指数

「MSCI ESGレーティング」において、これまでの「A」より格上げし「AA」を獲得しました。また、「MSCI日本株女性活躍指数」と「MSCI ESGリーダーズ・インデックス」に選定されています。これらのインデックスは、優れた財務パフォーマンスを維持しながら、ESG（環境・社会・ガバナンス）や性別多様性へのコミットメントや取り組みにおいて業界をリードする企業で構成されています。

\*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。



#### FTSE4Good Index Series

ESG・サステナビリティへの取り組みにおいて優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」の構成銘柄に継続選定されています。



#### Dow Jones Sustainability Indices

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る「Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World)」及び「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」に継続選定されています。



#### S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

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ェイトを決定する株価指数「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。



### 外部機関からの認定・表彰

#### 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2023(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、2015年より「ゴールド」を受賞しています。



#### D&I AWARD

ダイバーシティ&インクルージョンに取り組む企業を認定する日本最大のアワード「D&Iアワード」において、日本国内だけでなく世界的にも高い水準でD&I推進に取り組むD&I先進カンパニーとして、2021年より継続的に最高レベルの「ベストワークプレイス」に認定されています。



#### もにす認定

楽天株式会社の特例子会社である楽天ソシオビジネス株式会社は、障がい者雇用の促進および雇用の安定に関する取り組みの実施状況などが優良な中小事業主を厚生労働大臣が認定する制度「もにす認定制度」の認定企業です。



## 会社情報

2022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	294,061百万円
従業員数	単体: 8,409名 連結: 32,079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

### 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。

 投資家情報  
<https://corp.rakuten.co.jp/investors/>

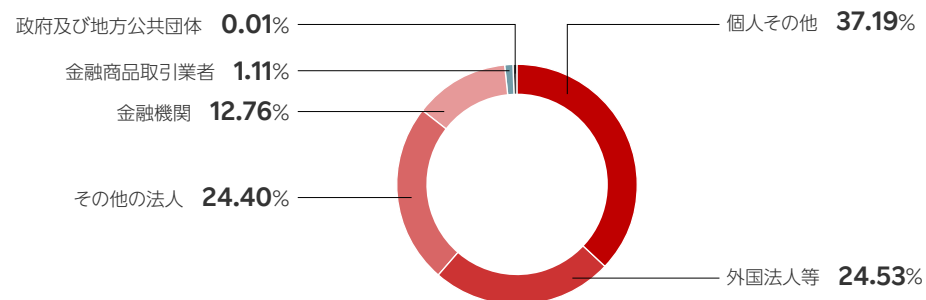
 サステナビリティ  
<https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/>

### 大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
合同会社クリムゾングループ	226,419,000	14.24
三木谷 浩史	176,346,300	11.09
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	143,529,500	9.02
三木谷 晴子	132,625,000	8.34
日本郵政株式会社	131,004,000	8.24
MSIP CLIENT SECURITIES	58,490,941	3.68
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	40,950,857	2.57
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	28,198,800	1.77
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	22,158,300	1.39
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SEGR ACCT	14,844,973	0.93

(注)持株比率は、自己株式(244株)を控除して計算しています。

### 所有者別株式分布状況



※自己株式は、「個人その他」に含めています。

### 免責事項

本アニュアルレポートに記載された意見や予測等は作成時点での弊社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではありません。様々な要因の変化により、実際の業績や結果とは大きく異なる可能性があることを御承知おきください。文中に記載の会社名、製品名は各社の登録商標または商標です。