

Rakuten

Pathways to Growth

統合報告書 2023



MISSION ミッション

イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワーメントする

常識にとらわれずアイデアを重んじイノベーションで世界を変える。

VISION ビジョン

グローバルイノベーションカンパニー

私たちは世界中の人々が夢を持って幸せに生きられる社会を創るために知力と創造力と想いを結集し、何事をも成し遂げていく企業文化のもと常識をくつがえすイノベーションを生み出し続けることを目指します。

VALUES AND PRINCIPLES 価値観・行動指針

楽天主義

楽天グループのあり方を明確にすると同時に、すべての従業員が理解し実行する価値観・行動指針が「楽天主義」です。「ブランドコンセプト」「成功のコンセプト」の2つで構成されています。

私たちは、「楽天主義」を共通言語として、何事をも成し遂げようとする高い志のあるアントレプレナーシップ(実業家精神)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。





Contents

Section 1 イントロダクション

CEOメッセージ	3
楽天のあゆみ	6

Section 2 楽天の価値創造

価値創造プロセス	8
楽天が取り組んできた社会課題	9
価値創造の源泉としての投下資本	10
財務資本— CFOメッセージ	11
技術的資本— CDOメッセージ	14
人的資本— COOメッセージ	17
ビジネスモデル(楽天エコシステム)	18
注力分野・戦略	19
インターネットサービス	20
フィンテック	21
モバイル	22
AI-nization	23

サステナビリティ— CWOメッセージ	24
サステナビリティ戦略	25
人材マネジメント	28
オープンコミュニケーションカルチャーの醸成	29
持続可能な生産と消費	31
CMOメッセージ	32
責任ある広告・マーケティング・機能表示	34
責任あるAI/インターネット・ガバナンスと表現の自由	35
気候変動	36
リスク管理・危機管理	37
イノベーションと実業家精神	38
楽天が創出する価値(経済)	39
楽天が創出する価値(社会)	41
楽天によるエンパワーメント	
①パートナー	42
②ユーザー	43
③従業員	44
④地域社会	45

Section 3 コーポレートガバナンス

社外取締役インタビュー	47
コーポレート・ガバナンス	50
役員紹介	53
情報セキュリティ	55
プライバシー	56
コンプライアンス	57
品質活動	58

Section 4 データ集

主要財務指標10年サマリー(IFRS)	60
ESG(環境・社会・ガバナンス)データ	61
外部評価・表彰	62
会社情報	63

編集方針

統合報告書2023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> 2023年度(2023年1月1日~2023年12月31日)について報告していますが、2024年度の活動についても一部記載しています。



CEOメッセージ



代表取締役会長兼社長

三木谷 浩史

「楽天エコシステム」は 次のステージへ

楽天グループの成長の源は「楽天エコシステム(経済圏)」にあります。2002年には「楽天ポイント」の発行を開始し、2006年からはこのポイントプログラムを軸に多様な事業を結び付け、グループサービス間でのユーザーの回遊性を高めることで、ビジネスモデルとしての「楽天エコシステム」を確立し、成長を遂げてきました。そして現在、我々はこれに「モバイル」と「AI」という2つの大きな武器を加えることで、エコシステムのさらなる進化を目指しています。

CEOメッセージ

2023年、売上収益は2兆円を突破

2023年、楽天グループの売上収益は初めて2兆円を超えました。1997年に「楽天市場」を祖業に創業し、2018年に売上収益1兆円を突破するまで21年。その後5年で倍増ということで、成長スピードが加速しています。売上収益のほかにも2023年は、各事業においていくつもの重要なマイルストーンを達成した一年でした。

インターネットサービスでは、国内ECの年間流通総額が6兆円を超え、「楽天トラベル」の年間流通総額も1兆円を突破。フィンテックでは、「楽天カード」発行枚数が3,000万枚を超え、「楽天銀行」と「楽天証券」の口座数はそれぞれ預金口座数1,400万*1、証券口座数1,000万*2を突破しました。「楽天銀行」は東京証券取引所プライム市場への上場も果たしています。モバイルでは、「楽天モバイル」において1月に法人のお客向けサービス「Rakuten最強プラン ビジネス」の提供を開始。個人のお客様についても、「Rakuten最強プラン」を6月から新たに開始し、契約回線数は600万を突破しました*3。10月には、念願のプラチナバンド(700MHz帯)割当の認定も受け、いよいよ黒字化に向けたペースが揃ったと考えています。「楽天モバイル」で培った次世代ネットワーク技術をグローバルに提供する「楽天シンフォニー」においても、2021年からネットワークの構築をサポートしてきたドイツの通信事業者1&1社がついにドイツ国内で携帯キャリアサービスの提供を開始しました。楽天自身の成長はもちろん、世界で戦える新たな日本の産業を生み出したいという想いも込めて取り組んできた事業ですので、非常に嬉しく思うと同時に、これを弾みに展開を加速していきたいと思えます。

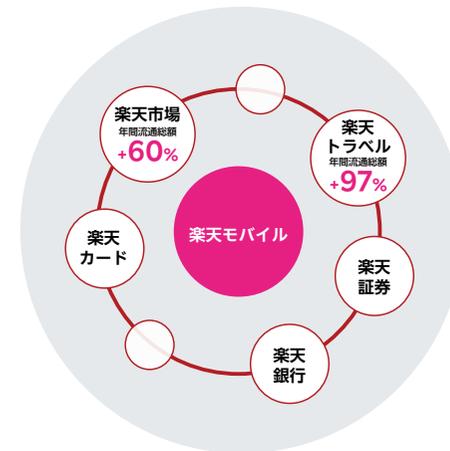
2023年度主要経営指標ハイライト



「楽天モバイル」が「楽天エコシステム」拡大に寄与

携帯キャリア事業に参入した背景には「日本のスマホ代が高すぎる」という事実がありました。現代ではスマホが水道やガス、電気と同じく社会インフラとしての役割を担っています。「楽天モバイル」がサービスを本格開始した2020年、東京のスマホ料金はニューヨークやロンドン、パリ、ソウル等と比較しても突出して高かった*4わけですが、2021年には、「楽天モバイル」の市場参入もきっかけとなって各社が低価格プランをリリースし、平均で60%以上安価になりました。日本の消費者物価指数にも影響を与え、2022年時には携帯料金の低廉化が物価指数を1.4%押し下げました。これを同年の家計消費支出額に乗じると、2020年から2022年までの累計で、4兆円が家計に戻ってきた計算になります*5。この節約したお金により家族で外食を楽しんだり、旅行に出かけたり、習い事を始めたりすることができます。我々事業者として重要なのは、スマホという基本的なインフラを国民全員が平等に利用できるように提供し、その上でどれだけ付加価値を提供できるかということにあると思っています。

この点、OTT事業(Over The Top。インターネットを介したコンテンツやサービス)から携帯キャリア事業に参入した楽天は、非常に優位な立場にあります。実際、「楽天モバイル」をご契約いただくと、契約以前と比べ、「楽天市場」での年間流通総額が60%増加、「楽天トラベル」の年間流通総額が約2倍増となりました*6。これは「楽天モバイル」の成長が「楽天エコシステム」全体の拡大に貢献していることを示しています。昨年12月からは一層ベネフィットを感じていただけるように、「楽天モバイル」ユーザー全員に対して「楽天市場」でのお買い物時のポイント付与倍率が毎日5倍になるようSPU(スーパーポイントアッププログラム)を改訂しました。



「楽天モバイル」の通信ネットワーク技術を世界へ

「楽天モバイル」の料金プランを可能にしている、仮想化ネットワーク技術にも改めて世界の注目が集まっています。従来は、専用ハードウェア(以下、HW)とそれに一体化したソフトウェア(以下、SW)を用いてネットワークを構築するのが一般的でしたが、「楽天モバイル」では、HWの機能をSWに置き換える仮想化技術を世界で初めて商用化ネットワーク全体に導入しました*7。これにより、HWとSW

CEOメッセージ

を分離させることができ、汎用HWベースの仮想化プラットフォーム上で、通信ネットワークを稼働させることができます。さらに、例えば3Gから4G、4Gから5Gへとネットワークの世代を移行する際も、HWごと置き換えることなく、SWの追加・更新のみで対応することも可能です。専用のゲーム機を必要とするコンソールゲームと、専用機器の購入なしにパソコンやスマホで常に新しいゲームを楽しめるクラウドゲームの関係性に似ています。

仮想化最大のメリットは、設備投資と運用コストを抑制できることにあります。従来は、特定ベンダーからSWと一体化された専用のHWを購入する必要があり、膨大な設備投資が必要でしたが、仮想化により汎用HWが使用可能となり、設備投資を抑えられます。また、従来HWで処理していた機能をクラウドに移行することで、多くのネットワーク機能を自動化でき、運用コストも大幅に削減することができます。

「楽天モバイル」は既存のネットワーク設備を保持していませんので、いわゆるレイトムーバードバンテージ(後発者利益)を享受する形で、新しいテクノロジーを全面的に採用したサービスを実現することができました。さらに、前述の通り「楽天シンフォニー」がネットワークの構築をサポートしてきたドイツの1&1社も商用サービスを開始したことで、世界の通信業界の中でも大きな注目を集めています。今後はより多くの事業者がこの技術を活用いただけるよう、Open Ranソフトウェアをライセンス提供することを計画しています。



「エコシステムカンパニー」から「AIエンパワーメントカンパニー」へ

2023年は生成AIが世界に大きなインパクトを与えた年でもありました。1995年にMicrosoft社がWindows95を発売しインターネットが身近な存在となってから約30年。それまではモノを売ると言えば実店舗か通信販売に限られていたのが、インターネット上で販売できるようになり、その後クラウドやスマートフォンの出現も新たな時代を築き上げてきました。

AIの登場は、単なる販売手段の変革だけでなく、企業や社会の在り方、マネジメント、マーケティングの考え方に至るまで、インターネット以上の大きな革命をもたらすだろうと思います。AIを使いこなすにはデータの質と量が極めて重要なわけですが、楽天は、EC、フィンテック、モバイル等、多岐に

わたるサービスを通じて蓄積したユニークなデータ資産を持っており、世界的に見ても類まれな存在です。ほかの世界的プラットフォーマーを見ても、検索データは持っていない、購買データまで網羅している例は少ないのではないかと思います。

楽天としてはこれを独占するのではなく、もちろんデータの匿名性を十分に担保しながら、エコシステムに参画いただいている事業者にも各々の事業の効率化や成長に活用してもらえるようにしていきたいと考えています。具体的には、オペレーション効率、マーケティング効率、クライアント効率の3つの観点からAIを活用し、楽天自身はもちろん、プラットフォームに関わるステークホルダー全体をエンパワーメントし、効率アップを支援することを目指します。

楽天のイノベーションを支える3万人の従業員

もう一点、ここまで述べてきたことを達成する上で欠かすことができないのが、優秀な従業員の存在です。「モバイル」にせよ「AI」にせよ、これらに関わる技術を開発し、ビジネスにおいてエグゼクティブにするためには優秀な「人材」が不可欠です。この点、楽天には日本全国から集まった優秀な人材はもちろん、2012年から開始した社内公用語の英語化を契機に、世界中から優秀な人材が集まっており、かつ、英語という共通言語を通じて、従業員3万人という規模になってもなお、創業当時のスピード感を失うことなく、一体となりイノベーションを創出し続けています。

今後も従業員一人ひとりがアントレプレナーシップを持ち、エキサイティングな環境を楽しみながら成長していけるよう、ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン推進をはじめとした制度・環境の整備といった、各人の能力を高めるための投資を推進し、日本の産業界を代表するような持続的かつエネルギー溢れる会社の成長を志していきたいと思っています。



*1 2024年2月に1,500万口座を突破

*2 2024年4月に1,100万口座を突破

*3 法人向けBCP回線含む。2024年4月に650万回線(BCP回線を除く)を突破

*4 2021年5月総務省発表資料より。各都市でシェア1位の事業者で4Gを月20GB利用した場合の価格

*5 総務省 2020年基準 消費者物価指数 2022年(令和4年)平均消費者物価指数の動向、総務省 2020年基準 消費者物価指数(2021年/2022年)、及び内閣府「国民経済計算」における2020年の家計消費 280.5兆円(2020年10月-12月期2次速報値)を基準に当社にて算出

*6 2020年4月~2023年1月にMNO契約のあるユーザー(1年以上の利用者)。流通総額の伸び: 契約開始月ごとに、対象ユーザーの契約前の12カ月と直近の12カ月(2023年1月から2023年12月)の期間の流通総額を比較した数値の加重平均。トラベルの数値はコロナ禍からの需要回復効果も含む。

*7 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

楽天のあゆみ



27期連続増収を達成

2.07兆円
(+7.8%前年同期比)

国内EC流通総額6兆円突破
「楽天銀行」東証プライム市場に上場



東証一部(現:プライム市場)に市場変更
グローバル動画配信サービス(現:「Rakuten Viki」)買収

「楽天ポイントカード」発行開始
グローバルメッセージアプリ
(現:「Rakuten Viber」)買収
米キャッシュバックEC
(現:「Rakuten Rewards」)買収
「楽天ラクマ」サービス開始

携帯キャリア事業(MNO)参入 創業25周年

「楽天シンフォニー」始動
国内EC流通総額
5兆円突破

「楽天市場」
年間流通総額
3兆円突破

1.5兆円

「楽天損保」前身買収
売上収益1兆円突破

「FCバルセロナ」*及び
「ゴールデンステート・ウォリアーズ」
とパートナー契約開始
※現在はパートナーシップ終了

1兆円

ドローン事業
(「楽天ドローン」)開始
Jリーグ
(ヴィッセル神戸)
参入

0.5兆円

グローバル電子書籍サービス
(現:「Rakuten Kobo」)及び
動画配信サービス
(現:「Rakuten TV」)買収
「楽天生命」前身買収

「台湾楽天市場」開始

「楽天Edy」前身買収
社内公用語英語化
移行開始
米仏EC買収

「楽天市場」
年間流通総額
1兆円突破

「楽天銀行」
前身買収

※当時の券面デザイン

「楽天カード」発行開始
米LinkShare買収

「楽天ポイント」
サービス開始

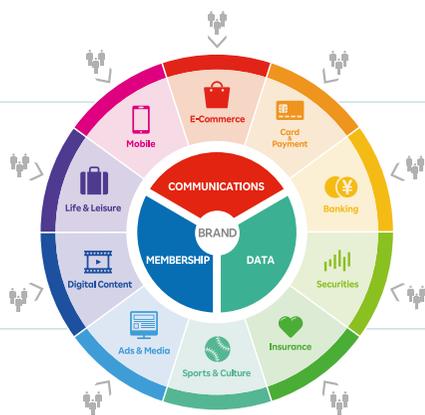
プロ野球
(東北楽天
ゴールデンイーグルス)
参入

「楽天トラベル」
「楽天ブックス」
サービス開始

「楽天証券」
前身買収

株式会社店頭登録

創業
「楽天市場」
サービス開始



楽天エコシステム(経済圏)構想発表

連結売上収益
(兆円)

2.0

1.5

1.0

0.5

0

1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 (年)

5年 3年 2年



Section 2

Rakuten's Value Creation

楽天の価値創造

楽天グループは創業以来、「エンパワーメント」を基本となる価値観として掲げ、インターネットの可能性を強く信じて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。本セクションでは、楽天がどのような課題に対し、いかにして資本を投下し、ステークホルダー及び社会に対して価値を創出していくかについて、順を追ってご説明いたします。



価値創造プロセス



社会課題

- 地域経済の停滞
- 金融サービスへのアクセス格差
- 通信料金の高騰
- 技術の複雑化・高度化
- 日本経済のガラパゴス化
- 気候変動

価値創造の源泉としての投下資本

- 財務資本
- 知的資本
- 技術的資本
- 人的資本
- 社会・関係資本
- 自然資本

ビジネスモデルと強み

事業活動を支える基盤・価値観

- コーポレート・ガバナンス
- 倫理的な事業慣行
- 情報セキュリティとプライバシー
- 製品・サービスの品質
- 楽天主義

注力分野・戦略

Vision 2030

ビジネス

売上成長の持続/利益率の成長
インターネットサービス及びフィンテック
コア事業の継続成長と成長投資
フェーズの事業の黒字化又は収益性向上

モバイル

楽天モバイル黒字化~No.1キャリアへ
楽天シンフォニーのグローバル展開
加速による大幅黒字化

AI

マーケティング・オペレーション・
クライアント効率を各20%向上

サステナビリティ

従業員と共に成長

持続可能なプラットフォームと
サービスの提供

グローバルな課題への
取り組み

創出価値

- グローバル流通総額 **40兆円**
- メンバーシップバリュー **9.2兆円**
- カーボンニュートラル **2023年達成***

*GHGプロトコルに沿って算出・第三者保証を取得した温室効果ガス排出量(Scope 1,2)が対象。各種施策の実施後も発生する排出量はカーボン・オフセットを実施

目指す未来

グローバルイノベーションカンパニーとして
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

価値創造プロセス

楽天が取り組んできた社会課題

地域経済の停滞



地方の小さな商店や個人商店でも、全国規模で展開する大企業と同じ土俵で戦えるようなプラットフォームを提供したいという想いから、「楽天市場」は開設されました。安土桃山時代に「楽市・楽座」によって人々で賑わった「市場」のような場所をネット上に創りたい、未来を信じて明るく前向きに「楽天」的に行こうという想いはその後も、あらゆるサービスを展開する上で、大切に引き継がれています。

通信料金の高騰



楽天グループの携帯キャリア(MNO)事業参入前、日本の通信料金は世界の各主要都市と比べて非常に高い水準にありました。「楽天モバイル」は、「携帯市場の民主化」を掲げて携帯キャリア事業に参入しました。既存概念をゼロベースで見直し、世界初^{*1}の完全仮想化クラウドネイティブモバイルネットワークによるイノベーションを通じて、低廉でシンプルな料金プランを提供してきました。

日本経済のガラパゴス化



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」ことを大切にしてきました。より多くの人々がイノベーションの恩恵を受けることができるよう、あらゆる場面において多様なニーズや視点を考慮に入れる「インクルーシブ」なアプローチが重要だと考えています。楽天は公用語の英語化によって採用の閾口を世界に広げ、人材のダイバーシティとイノベーション技術を活かすことで、サービスの提供を通じたポジティブな影響を、グループだけでなく社会全体に届けることができると考えています。

金融サービスへのアクセス格差



金融サービスは、経済的に安定した生活を送るために必要な基盤です。しかし、既存の金融サービスだけでは、その恩恵を十分に受けられない人がいます。楽天は、誰もが取り残されることなくあらゆる金融サービスへアクセスできる社会の実現を目指しています。

技術の複雑化・高度化



楽天は、AI技術を通じて人類の可能性を拡張し、企業の生産性を高め、これまでよりもさらに便利で快適な社会を実現することを目指しています。

「楽天市場」や「楽天モバイル」等の主要なサービスでは、AIを活用したチャットボットを用いて、よくある問い合わせに対して24時間365日即座に対応しています。

気候変動



気候変動は、異常気象、大災害のリスク増大により世界中の人々の暮らしや楽天の事業に影響を及ぼす、今日の社会において最も差し迫った課題の1つです。楽天は、国内外で70以上のサービスを展開するグローバル企業としての責任を果たし、企業理念を実現するため、2023年までにグループ全体の事業活動における温室効果ガス排出量(Scope 1+2)を実質ゼロにする、カーボンニュートラルを達成しました^{*2}。

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

*2 GHGプロトコルに沿って算出・第三者保証を取得した温室効果ガス排出量(Scope 1,2)が対象。各種施策の実施後も発生する排出量はカーボン・オフセットを実施

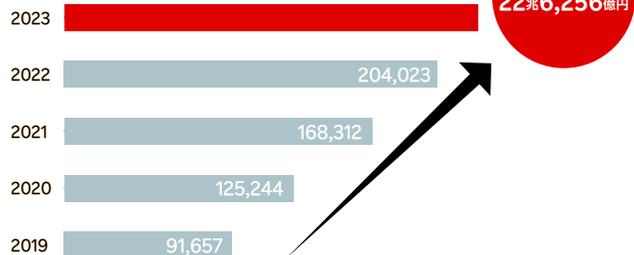
価値創造プロセス

価値創造の源泉としての投下資本



財務資本

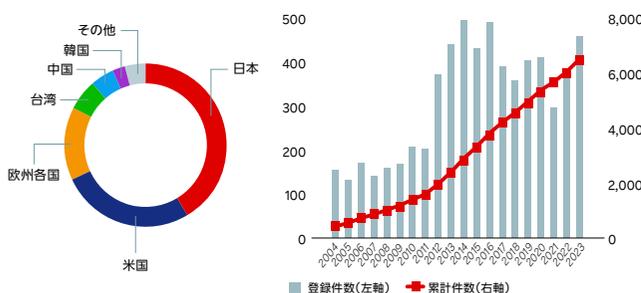
楽天グループの持続的成長を実現するための資金ニーズに対し安定的かつ多様な資金調達手段を確保するとともに、財務健全性を堅持するために十分な流動性の確保を図ることを目指しています。

総資産の推移
(単位: 億円)

知的資本

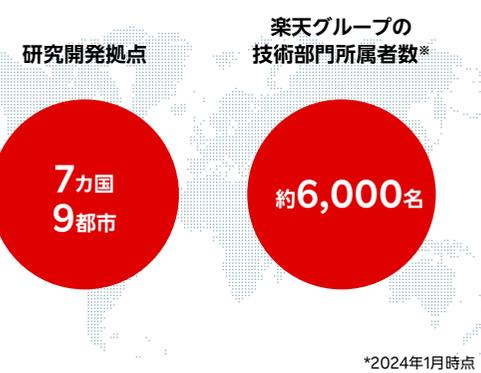
自社の知的財産の権利化と他社の知的財産への対策を通じ、事業の継続性を担保するとともに、個別の事業、楽天エコシステム全体の競争優位の確立と強化に貢献することを目指しています。

特許ポートフォリオの国内内訳 過去20年の特許登録件数推移



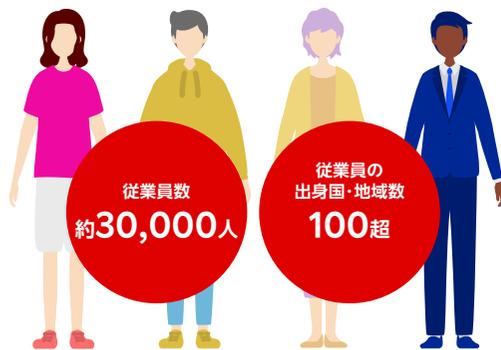
技術的資本

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。



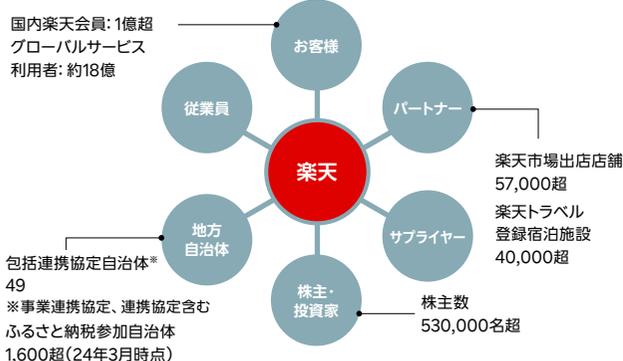
人的資本

英語を公用語とするグローバルな職場環境に集う多様で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。



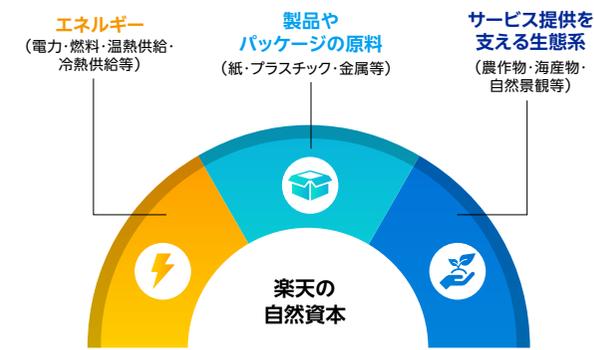
社会・関係資本

「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。



財務資本
CFOメッセージ

モバイル事業の 月次EBITDA黒字化と セルフファンディング体制の確立へ



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

Q 2023年度の業績と財務戦略の総括、及び2024年度の見通しを教えてください

2023年は、すべてのセグメントで増収増益を達成し、売上収益は前年比7.8%増の2兆713億円、Non-GAAP営業利益は前年比1,822億円改善し、▲1,530億円となりました。また、2023年度は連結EBITDAが通年で黒字化したほか、2023年第4四半期の非金融事業のEBITDAが黒字、2023年12月の連結Non-GAAP営業利益が単月黒字となるなど、各種収益が大幅に改善しました。

インターネットサービスセグメントにおいては、「楽天市場」や「楽天トラベル」等の国内ECが引き続き強さを見せており、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が大きく成長しました。これらのECにおける購買活動の増加に伴い、国内広告事業においても売上収益が二桁成長したことで、グループの広告売上収益は2,065億円となり、2,000億円の年間目標を達成しました。海外事業ではViberの通信料収入や広告収入が回復し、スポーツ事業においても、ヴィッセル神戸のJ1優勝に関連し売上収益が増加しました。

フィンテックセグメントにおいては、「楽天カード」の発行枚数が3,000万枚を突破、「楽天銀行」の預金口座数が1,400万口座を突破*1、「楽天証券」の証券総合口座数も1,000万口座を突破*2するなど、引き続き顧客基盤が拡大しました。保険事業においては、コスト効率化の取り組みもあり前年比大幅増益となり、「楽天ペイメント」は、「楽天ペイ(アプリ決済)」のユーザー数やGMSが大きく増加したことで二桁増収を達成しました。

モバイル事業においては、リーンな経営の確立を目指し、コスト最適化に取り組みとともに、

2023年度売上収益と営業利益*1*2

(単位：十億円、四捨五入)

	2022年度	2023年度	前年同期比
連結売上収益	1,920.9	2,071.3	+7.8%
インターネットサービスセグメント	1,103.8	1,212.3	+9.8%
フィンテックセグメント	651.9	725.2	+11.2%
モバイルセグメント	350.7	364.6	+3.9%
調整額	-185.6	-230.7	-45.1
Non-GAAP 営業利益(損失)	-335.2	-153.0	+182.2
(参考:モバイルセグメント、マイノリティ投資事業除き)	154.3	191.7	+24.2%
インターネットサービスセグメント	64.6	76.8	+18.9%
フィンテックセグメント	89.8	122.9	+36.8%
モバイルセグメント	-479.3	-337.5	+141.7
調整額	-10.4	-15.3	-4.9
無形資産償却費	-8.7	-13.6	-4.9
株式報酬費用	-12.6	-14.3	-1.7
非経常的な項目	-15.2	-31.9	-16.8
IFRS 営業利益(損失)	-371.6	-212.9	+158.8
Non-GAAP EBITDA	-69.9	148.2	+218.1
インターネットサービスセグメント	99.5	116.2	+16.8%
フィンテックセグメント	143.5	181.0	+26.1%
モバイルセグメント	-339.0	-179.1	+159.9
調整額	26.1	30.1	+15.4%

*1 IFRS第17号「保険契約」を2023年12月期第1四半期連結会計期間の期首から適用し、基準移行日である2022年1月1日時点に基準変更による累積的影響額を反映しています。これに伴い、2022年12月期に係る各数値については、当該会計基準を遡って適用した後の数値となっています。

*2 2023年9月1日より、楽天ペイ(オンライン決済)事業及び楽天ポイント(オンライン)事業をインターネットサービスセグメントからフィンテックセグメントへ移管。金額規模から判断し、過去実績の遡及修正は実施していません。

財務資本 ▶ CFOメッセージ

「Rakuten最強プラン」の導入、紹介キャンペーンや簡単に申し込み・開通できる仕組みの構築等、ユニークなマーケティング戦略を実行したことに加え、法人向けの携帯キャリアサービスについても、その開始後に契約数が順調に増加したことで、売上収益は堅調に成長しました。楽天シンフォニーにおいては、我々が構築をサポートした欧州初の完全仮想化・Open RANネットワークが稼働を開始し、世界の通信業界を変革するというミッションに向けた大きなマイルストーンを達成しました。

財務面で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うという方針のもと、2023年は、当社における公募増資のほか、楽天銀行(株)株式の売り出し、楽天証券(株)株式のみずほ証券への譲渡、楽天キャピタルが保有するポートフォリオのエグジットや事業売却等を着実に進めました。その結果、非金融事業の有利子負債残高*3は前年末比で減少し、連結自己資本比率*4は22年末の4.2%から23年末の4.8%まで改善しました。

2024年はモバイル事業の月次Non-GAAP EBITDAの黒字化、通期の連結Non-GAAP営業利益の黒字化、グループレベルでのセルフファンディングの3つの目標を掲げており、昨年引き続きグループ全体で収益性の改善と財務健全性の維持を進めていきます。

*1 2024年2月に1,500万口座を突破

*2 2024年4月に1,100万口座を突破

*3 楽天グループ株式会社と楽天モバイル株式会社の外部金融からの負債の合算

*4 資本合計÷総資産で計算

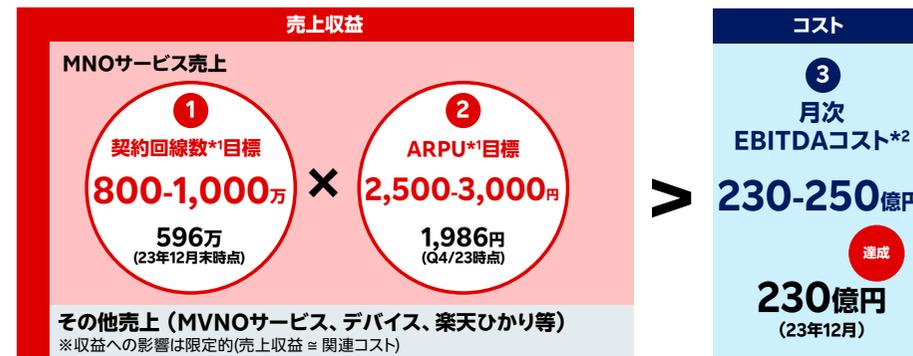
Q モバイル事業のEBITDA黒字化はどのように実現するのですか

引き続きコスト適正化の取り組みを継続し、一方で契約者数増加等による売上成長を実現することで、2024年12月までの月次EBITDA黒字化、2025年通期EBITDA黒字化を目指します。売上拡大に向けた施策として具体的には、契約回線数とARPUの成長に加え、楽天ひかり等のその他売上の拡大にも注力します。

これまで楽天モバイルでは継続的な通信品質の向上に努めてきましたが、当該品質改善を中心に、ユーザーの認知度向上も重要と考えています。2024年2月には紹介キャンペーンをアップグレードし、ポイントの付与数を引き上げました。さらに家族割引が適用される「最強家族プログラム」や22歳までずっとお得に利用できる「最強青春プログラム」も開始しました。楽天エコシステムの月間アクティブユーザーは4,000万人を超えていますが、楽天モバイルユーザーの割合はまだ限定的です。換言しますと、モバイルの契約者数のアップサイドはまだ大きいと

2024年内のNon-GAAP EBITDA単月黒字化実現に向けて各種施策を実行

■ EBITDAコストを上回るMNOサービス売上の成長を目指す



*1 BCPは除く、BCPとは、B2BにおいてBusiness Continuity Plan用途に販売しているプラン。

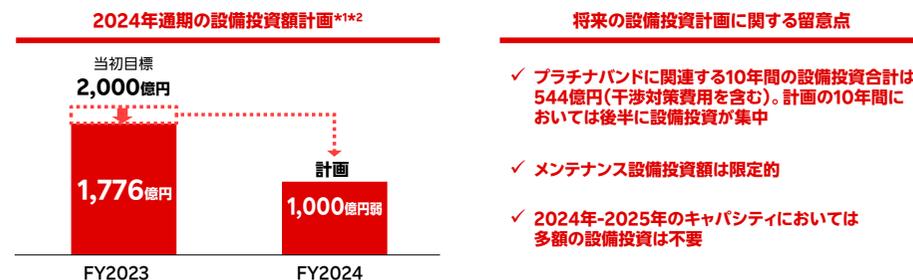
*2 減価償却費を除くコスト

言えます。楽天エコシステムからのさらなるユーザー獲得を企図し、2023年12月にはSPU(スーパーポイントアッププログラム)の条件改定を行うことで、楽天モバイル利用のメリットをさらに高めました。今後も追加施策を講じることで、楽天エコシステム内外からの獲得ペースを加速させたいと思います。また、ARPUについてもデータ使用量の増加、オプションやソリューションの拡充、さらに広告売上の拡大等によって向上させていきたいと考えています。

Q モバイル事業の今後の設備投資計画について教えてください

楽天モバイルの4G自社基地局はすでに全国で6万局を超えています。2023年は新たなローミング契約を結んだことで、東名阪においても一部で同サービスを利用することが可能となり、

楽天モバイル(株)における設備投資額の減少



*1 1.7GHz、3.7GHz、28GHz、屋内を含む。IFRS16で求められる使用権資産、5G 1.7GHz帯の特定基地局開設料等を除く

*2 基地局建設に関わる機器納入状況に影響を受ける可能性あり

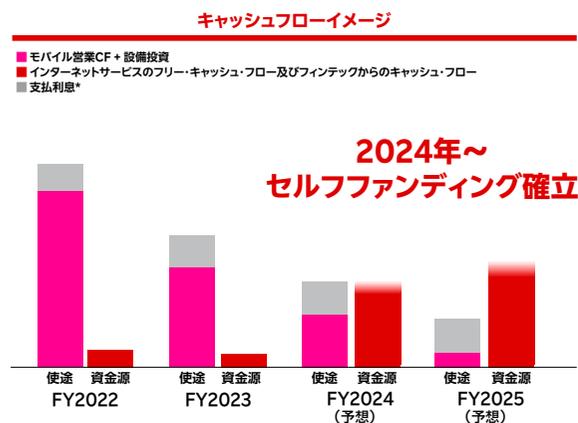
財務資本 ▶ CFOメッセージ

その他の地域でもインドア含め通信品質が改善しています。継続的な品質向上の取り組みにより、Opensignal社の分析結果でも楽天モバイルの品質に関しては高い評価を得ることができました。2024年の設備投資額は1,000億円弱を予定していますが、主に5Gの拡充と地下鉄等の品質改善に伴う投資に加え、プラチナバンド関連についても含めています。2024年から2025年にかけてはキャパシティ増強に伴う多額な投資は不要であると考えているため、設備投資額は低位推移となる予定です。

Q 当面の資金繰りと財務健全化について教えてください

2023年は財務健全化に向けた財務・資本戦略を実行できた一年だったと考えています。2024年は大きな方針として、モバイル事業において必要な資金を楽天グループ内で融通すること、つまり、インターネットサービス及びフィンテックからのキャッシュフローで賄っていく、グループ内でのセルフファンディングを目指しています。モバイル事業においては収益が継続的に改善するとともに、設備投資額も2023年対比でも減るため、必要な資金は大幅に減少すると見込んでいます。一方、インターネットサービス及びフィンテックは、各事業の成長とともにキャッシュフローも伸長していきます。さらには、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善にも取り組んでいくことで、2024年はセルフファンディングを確立する年にしたいと考えています。

セルフファンディングへの道筋



*非金融事業における支払利息及びIFRS第16号に基づくキャッシュアウト

FY2024～
セルフファンディング確立を目指す

- 1. モバイルセグメントFCFの大幅改善**
EBITDAは順調に改善
2024年度以降の設備投資は大幅削減
 - 2. インターネットサービスFCFの成長**
EBITDAは継続して拡大
キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮
 - 3. フィンテックからのCFの拡大**
配当・経営指導料等
(FY2023: 657億円)
- 必要に応じて資本性調達によるCFを創出
+
モバイル独自の資金調達(債権の流動化等)

2024年及び2025年に満期を迎える社債については、2023年12月の楽天銀行(株)及び楽天証券(株)の株式追加売却、2024年2月及び4月の米ドル建シニア債及びユーロ円建シニア債の発行、社債型種類株式発行に向けた準備等により、償還資金の大宗に目途をつけることができたと考えています。上述したグループ内キャッシュフローの増大化に加えて、資本性調達を進めることで、もちろん、有利子負債を極力削減する努力も続けていきます。

Q 「エコノミック・キャピタル・マネジメント」、及び事業売却と
中長期的に目指す事業ポートフォリオについてはどのようにお考えですか

「エコノミック・キャピタル・マネジメント」については、70以上あるサービスを支える事業の想定負債や必要資本の見える化を行い、楽天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。2022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。安定した財務基盤の構築と適切な資本配分を実現するため、従来のPL管理に加えて、各事業のフリー・キャッシュフローの見える化による運転資本の改善及び設備投資の管理、事業別の投資とリターン(エコシステム貢献を含む)を踏まえた適切な事業ポートフォリオ管理に取り組んでいます。

Q 2023年は無配となりましたが、今後の復配の道筋について教えてください

株主還元については、中長期的な成長に向けた投資や財務基盤の安定化のための内部留保の充実を勘案しつつ、安定的・継続的に配当を行うよう努めてきましたが、当社における財務状況等を踏まえ、配当による資金流出を抑制し、有利子負債を削減することが楽天の財務健全性の確保、ひいては株主価値の向上につながるものと考え、無配とさせていただきました。今後の配当再開時期は、現時点では未定ですが、早期の連結業績黒字化及び有利子負債の削減を進めていく中で、適時適切に復配を行えるように努めていきます。

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。

技術的資本

CDOメッセージ

「楽天的な未来」を、安全かつ信頼でき、あらゆる人の役に立つAIで実現する



専務執行役員
CDO (Chief Data Officer)

ティン・ツイ

Q AIに関して、どのようなトレンドに注目していますか？

私たちは今、非常にエキサイティングな時代に生きています。AIはコンピュータサイエンスの一研究分野から、非常に身近なものになりました。私としても、この重要な新技術を数万人の従業員、数十万のビジネスパートナー、そして世界中にいる約十八億の楽天グループユーザーにとって価値のある安全で信頼できるパートナーとするための、楽天の取り組みをリードできることを光栄に思います。この業界とテクノロジーは、日々信じられないほど速く進化しています。AI業界全体を見渡すと、すでに実験フェーズから応用フェーズへと移行している傾向が見られます。そのような中で業界も、単にプロダクトにAIを追加したり、サービスが「AIを活用している」と宣伝したりするだけでは不十分であると気づき始めています。顧客やビジネスパートナーもまた、AIが現実世界の課題を解決し、倫理的かつ安全に適用され、そしてチームの知的好奇心、創造性及び生産性を高める役割を果たすことを求めています。

楽天のAIへのアプローチはシンプルです。「思考は広く、行動は具体的に」。様々なプロダクトやサービスにAIの活用が期待されている一方で、私たちの開発及び展開計画は、現実世界の課題解決にしっかりと紐づいています。「楽天市場」の出店店舗様の生産性

向上、業務効率化、売上拡大の支援を目的とした「RMS AIアシスタントβ版」をローンチした際、出店店舗様の共通の課題に着目したことで、AIを活用した魅力的な商品説明の作成機能や、自店舗の売上傾向等のデータ分析・解説機能、ユーザーの一般的な問い合わせに迅速に回答する機能等、各機能開発のアイデアを得ることができました。

こうしたツールは高い拡張性を有しています。従業員や企業は、より少ない時間でより多くの業務をこなすことができ、他の方法では見逃される可能性のある隠れた洞察を得ることができます。これにより、従業員の幸福度と生産性が向上し、ビジネスの成長

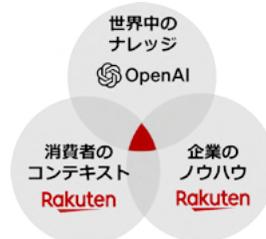
が促進されます。まさに、AIが人間の知能をどのように拡張できるかを明確に示しています。

Q 楽天のAIにおける強みは何ですか？

楽天は、25年以上前にイノベーションとアントレプレナーシップ（実業家精神）を通じて価値を創造し、社会をエンパワーメントするという理念に基づいて創業しました。今日におけるAI技術の開発においても、この理念は変わりません。私たちはAI技術の開発を通じて、ユーザー、ビジネスパートナー及び従業員をエンパワーメントします。AIは、創造性と好奇心といった人間が元来持っている才能を拡張し、時間を要するタスクを自動化することで、生産性を向上させるツールであると考えています。この考えは、設計からテスト、データプライバシー、実装、エラー修正に至るまで、私たちのAI開発のあらゆる側面に浸透しています。

また、楽天が持つ独自の強みにより、この理念に基づいたサービスをユーザー、ビジネスパートナー及び従業員に提供することができます。楽天は、70以上の多種多様なサービスをグローバ

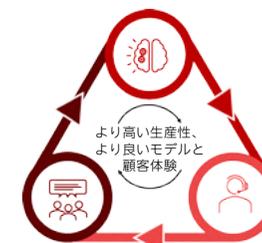
楽天におけるAI-nizationのプラン



ユニークなデータセット



オンライン+ オフライン
チャンネル



成長のための
「フライホイール」

技術的資本 ▶ CDOメッセージ

ルに展開しており、サービス利用から蓄積される豊富なデータを有しています。私たちは、これらのデータから業界やビジネスパートナー、ユーザーに関して少しずつ知識を深めてきました。さらに、このデータを3万人の従業員が持つ豊富なノウハウと組み合わせることで、競合他社よりも速く、コストを抑えた優れたAIモデルを作成するための「AI + HI (Human Intelligence: 人間の知能) フライホイール」を構築できています。最終的に私たちは、「楽天市場」のようなオンラインでのビジネス上で、また「楽天ペイ」や「楽天モバイル」のショップのような実店舗で、さらには「Rakuten Viber」、「楽天カード」、「楽天ポイント」のような「楽天エコシステム(経済圏)」の中のサービスを通じて、様々なシーンで幅広く私たちのAIサービスを提供することを目指します。これにより、AIツールやサービスを迅速に展開し、楽天エコシステムのより多くのユーザーやビジネスパートナーをエンパワーメントすることを実現します。

特に誇りに思っていることの1つに、2024年3月にリリースした楽天独自の大規模言語モデル(LLM)があります。LLMは、昨年

のAI革命を牽引している生成AIサービスを支えるコア技術です。日本語に最適化された「Rakuten AI 7B」は、70億パラメータの高性能なLLMで、すでに公開されているオープンな日本語LLMの中でもトップスコアを達成しています*1。

Q 自社サービスやビジネスパートナー、ユーザーをエンパワーメントするために、楽天ではAIをどのように活用していますか？

創業時、楽天はインターネットの力を活用し、中小事業者が新しいお客様と結びつくことに尽力していました。現在では生成AIもまた、このミッションを引き継ぎ、彼らの競争力を高めるお手伝いをするのが可能になりました。これが、私たちが「Rakuten AI for Business」の導入を目指す理由です。

先述の通り、IT技術を活用したサービスを構築して展開する際には、相手に寄り添うことが重要です。例えば、「楽天市場」出店店舗様の多くは中小規模事業者であり、日々の店舗運営業務に加え

て、すべての新たなIT技術の詳細を学ぶために時間を割くのが難しい場合が多い、という事情があります。出店店舗様がスムーズに仕事を進められるように、技術的負担を可能な限り楽天が引き受けることが、強力なパートナー関係を築く鍵だと考えます。もちろん、テクノロジーに精通している出店店舗様の場合、最大限の成果を上げる方法を学んでいただけよう、基礎となる技術の理解や、彼らのビジネスに合わせたカスタマイ

ズといったサポートを行います。

90年代にEコマースで様々な規模の店舗様をエンパワーメントしたように、現在、AIでも同じことを目指しています。生成AIを簡単に排他的ではないものにしていくのです。

「何と検索したか」だけでなく、「何を検索したいのか」を理解する「セマンティックサーチ」という技術の導入も行いました。楽天の豊富なデータを活用することで、検索の意図にあった関連性の高い結果を得られるようしました。これにより素晴らしい結果が表れています。「楽天市場」では、検索結果ゼロが劇的に減少し、クリック数、セッションにおける検索数、転換率、及び検索経由の関連GMSが大幅に増加しました。「Rakuten Fashion」にも導入し、高い効果が同様に見られています。

これはまさにwin-winなシナリオです。ユーザーは必要なものをより速く見つけ、出店店舗様は効果的にターゲットオーディエンスにアプローチすることが可能となり、楽天にとっての成長にもつながります。ただし、これは始まりに過ぎません。私たちは、同様のディープラーニング技術を他の事業やプロダクト、サービスにも適用すべく、積極的に取り組んでいます。

Q 楽天はどのようにして「AIエンパワーメント」企業になっていくのでしょうか？

繰り返しになりますが、楽天は、個人、企業、そして社会がそれぞれの夢を実現できるようにエンパワーメントすることで、楽天的なより良い未来を築くことにコミットしています。この理念は、AIにおける革新的な取り組みも含め、常に私たちの行動の中心にあります。

これを実現するためにも、AIの「実験」フェーズを超え、世界に有益な変化をもたらすことに焦点を当てなければならないと理解

Rakuten AI: 実行への加速

第一弾 — 展開 —

ディープラーニング の展開

Rakuten Fashion向け
セマンティックサーチ
楽天市場向けセマンティックサーチ
レコメンデーション

第二弾 — 開始 —

企業向け Rakuten AI

プラットフォーム
「Rakuten AI for Business」
出店店舗向けRakuten AI
宿泊施設向けRakuten AI

第三弾 — 支援 —

消費者向け Rakuten AI

技術的資本 ▶ CDOメッセージ

しています。

楽天はすべてのプロダクト、サービス、社内ツールにAIを取り入れる「AI-nization」というプロジェクトを全社で推進しています。このプロジェクトにおいては、AIを駆使して、マーケティング効率、オペレーション効率、クライアント効率をそれぞれ20%向上する「トリプル20」という目標も定めています。これはSFでも願望でもありません。具体的な行動とステークホルダーにとって意味のある結果を導くために取り入れている目標です。

Q 楽天はどのようにしてAIを安全で倫理的かつ信頼できる方法で構築・導入していきますか？

明るく、より楽観的な未来を創造するために技術の可能性を信じることは、楽天のミッションの核心部分です。また、このミッションを実現するためには、AIで可能なことの限界に挑戦する大胆さと、ユーザーデータ、プライバシー、及びウェルビーイングを

保護する方法でシステムを構築することで安全性を確保することが必要だと信じています。

私たちはまず、AI倫理憲章の制定に取り組みました。これは、楽天の中核として定められている倫理規範に沿ったAIの設計・実装について示し、公平性、平等性や顧客の利益を促進するための包括的なフレームワークです。現在では、開発から実装に至るすべての段階において、人間の監視のもと、最先端のAIセーフガードを採用した厳格なプロセスを通じて、この倫理規範を遵守します。

最終的には、AIが対話をリードし、積極的に問題を解決すべき時、つまり「運転席」にいるべき時と、人間が効率的に業務を遂行するためのサポート役に徹すべき時、すなわち「助手席」にいるべき時を、理解し行動できるAIを構築したいと考えています。私は、顧客対応に関するすべてのやりとりはAIが起点になるべきと考えており、顧客の抱えている疑問の大部分はAIが解決できると信じています。しかし、AIが最適な回答や支援方法を知らない状況に直面した場合は、共感を持って対応できる専門家の人間にその内容を転送すべきだと考えています。この際、AIが単にオフラインになるのではなく、顧客とのやり取りの履歴を専門家の人間に共有し、役立つアドバイスを提供し、時間がかかるタスクを迅速化するなど、裏方として活動するようになるのが理想です。

Q 楽天はサステナビリティを推進し、より環境に優しい未来を築くために、どのようにAIを活用していますか？

複雑な問題を解決し、人間の創造性を補完するAIの力は、今日及び明日のサステナビリティにおける課題に挑戦する上でも重要な役割を果たすと考えます。

楽天は、2019年12月に国際的なイニシアチブ「RE100」に参画し、

2021年には楽天の事業活動で使用する電力について、再生可能エネルギー導入率100%を達成しました。また、2023年には、連結子会社を含めた楽天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*2を達成しました。

AIもこの目標達成に対して大きな役割を果たしました。その取り組みの1つが物流です。全世界のCO₂排出量の約20%*3は物流に起因していると言われており、私たちの物流事業も少なからず影響を与えています。この分野における課題は複雑です。「楽天市場」やそのほかEC事業で注文されたすべての商品の配送において、炭素排出を最小限に抑えながら、いかにしてユーザーに最高の体験を提供するかの両方を考えなければいけません。

活路はAIの活用にあります。楽天の物流事業は、配送を最適化する機械学習ベースのアプローチを開発するためにAIチームと連携し、特に迅速に配達する必要がある食料品、果物、野菜、アイスクリーム等の配送ルートの最適化に取り組みました。

様々なAIモデルとアプローチを集めることで、結果的に顧客の満足度を維持しつつ、配送における走行距離を15%削減*4し、CO₂排出量を減らすことができる見込みです。

この取り組みは非常に素晴らしいスタートとなりましたが、ゴールはまだ先にあります。お客様に満足いただける体験を提供すると同時にCO₂排出を抑制するために、ドローン配送や自動運転EVをラストワンマイルソリューションとして活用する実験にも取り組んでいます。

*1 2024年3月21日時点。「LM Evaluation Harness」のフレームワークにて、2024年1月～3月に楽天内で全評価を同じ環境において実施した結果に基づく

*2 「GHGプロトコル」に沿って算出・第三者保証を取得した、Scope 1(自らによる温室効果ガスの直接排出量)・Scope 2(他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出量)の合計

*3 国際エネルギー機関(IEA)「CO₂ Emission in 2022」と「CO₂ emissions for transport」を基に算出

*4 本ロジスティクスシステムを導入した「楽天西友ネットスーパー」及び「楽天全国スーパー」における導入初月の実績値に基づく





代表取締役 副社長執行役員
COO (Chief Operating Officer)

百野 研太郎

そこで始めたのが「Back to Basics Project」です。パッチワーク的な対処療法ではなく、「採用」、「育成」、「定着」の3つを軸に原点に立ち帰り、改めて制度やオペレーションを基盤から見直そうという取り組みです。結果として、定着率の改善だけでなく、上司・部下間のコミュニケーション満足度向上、そして英語を含めた実用的な社内教育の拡充等を実現しました。

現在は、さらにイノベーションを加速すべく、AI等のテクノロジーに関する社内研修及び活用の促進をグローバルに展開しています。ベストプラクティスの情報共有や相互に学び合う場づくり等を通して、組織の成長と個人の成長を後押ししています。こうした取り組みを通じて感じることは、楽天のビジネスの源泉は人材であり、従業員一人ひとりの成長と、相互のコミュニケーションの活性化を通じたアイデアの創出、そしてやりきる(Get Things Done)力を日本という国の枠を超えてグローバルレベルで作り上げていくことによって、成り立っているということです。私たちは今後も、成長し続ける人材とイノベーションを起こす組織を育てていきます。

2030年に向けて

楽天の中長期経営計画「Vision 2030」の戦略の柱の1つは「従業員と共に成長」であり、次の4つを目指す姿として掲げています。

1つ目は、競争力の源泉である多様な個人が、能力を最大限発揮できるよう後押しすることです。多様性を受け入れ、相互の関係性を通じて新たな価値を作るための、仕組みづくりを目指します。2つ目は、多様なビジネスにおける様々な成長機会の付与を通じて、個人の成長・活躍を促進することです。楽天は多様なビジネスを持つ有機的なエコシステムです。様々なビジネスでの仕事経験を通じて、個人の成長をさらに加速します。そして、3つ目は、個人と会社が仕事・職場環境・キャリア等について率直に対話することで、より強い組織基盤を構築することです。楽天で実施している1on1ミーティングの実施率は100%に近い水準に達しました。今後は対話の内容をさらに意味のあるものにしていく考えです。最後は、個人が高い成果を出し続けるために、心身共に

良好な状態、誰もがチームの中で最大限力を発揮できる職場環境を実現することです。ウェルビーイングという言葉は社内でもかなり定着してきました。会社生活だけではなく、私生活も含めた健康状態への意識向上がパフォーマンスにも大きな影響を持ちます。ウェルビーイングを指標として定着させ、会社としても個人の心身の健康とチーム内の心理的安全性を確保するために、栄養バランスの取れた食事の提供、毎週の全社朝会でのストレッチをはじめ、ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DEI)関連のトレーニング強化や従業員ネットワーク(ERG:エンployee・リソース・ネットワーク)の構築支援等、多様な仲間が力を発揮できる職場づくりに取り組んでいます。

加えて、DEIが、人事戦略上も引き続き大きな柱となることは言うまでもありません。楽天のグローバル化は、2030年に向けてますます進んでいくと確信しています。100カ国・地域を超える国籍の従業員を擁する楽天がグループとして最大限のパフォーマンスを発揮するためには、AIをはじめとしたテクノロジーを駆使するとともに、多様性や価値観、性別、障がい等の違いを受け入れ、それを強みとして活かしていくことで、従業員がその能力と可能性を発揮していくことができる職場環境づくりが欠かせません。一朝一夕に達成できるチャレンジではありませんが、2030年に向けたターゲットを具体的に設定し、粘り強く取り組んでいきます。

楽天を未来へ導く人材の育成

気候変動、国際紛争等現代社会の課題はますます複雑化し、楽天のビジネスを取り巻く状況も刻一刻と変化しています。今後のリーダーにはこういった地球レベルでの変化や課題の把握と、先見性をもってチャレンジする力が不可欠になると考えています。課題を機会としてとらえ、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続けるリーダーを、楽天は今後も育成し続けます。

また、従業員のアントレプレナーシップとAI等の新たなテクノロジーの融合を通じて、楽天はこれからも真に持続可能な企業であり続けます。

人的資本

COOメッセージ

事業成長を支える楽天の 人材育成と組織づくり

成長し続ける人材とイノベーションを起こす組織へ

楽天グループは、「グローバルイノベーションカンパニー」というビジョンを掲げ、世界30カ国・地域で事業運営を行っています。私は楽天のチーフオペレーティングオフィサー兼人事責任者として、このビジョンを実現するための全社戦略の立案と実行、生産性の向上に加え、世界中から集まる人材が性別、年齢、国籍等によらず活躍し、よりイノベティブなアイデアが生まれやすい組織、カルチャーをつくることで、持続的に成長できる組織づくりに取り組んでいます。

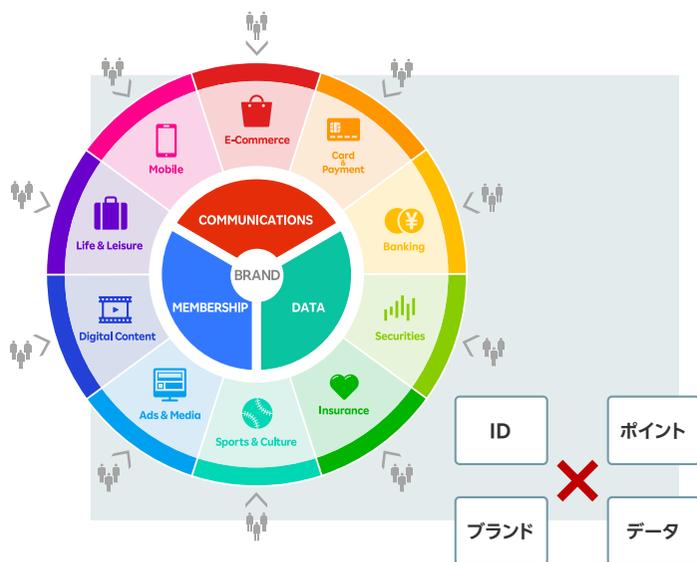
私が人事担当役員に就任した2017年当時は、社内公用語が英語となつてすでに数年が経っており、従業員の規模と多様性はますます拡大していました。急速な従業員数の増加と、国際色豊かな従業員が増えたことで、従来のやり方の延長線上のような対策だけでは、いろいろなところに歪みが生まれている状況でした。

価値創造プロセス

ビジネスモデル(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

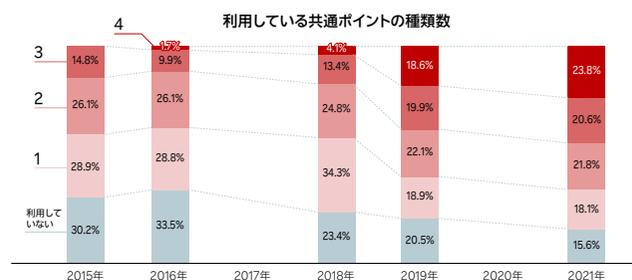
楽天グループは、Eコマース、トラベル、デジタルコンテンツ等のインターネットサービス、クレジットカードをはじめ、銀行、証券、スマホアプリ決済、保険といったフィンテックサービス、携帯キャリア事業等のモバイルサービスといった多岐にわたる分野で70以上のサービスを提供しています。楽天会員はこれらエコシステム内の複数サービスを共通のIDで利用できるとともに、「楽天ポイント」を買い物やサービス利用時に貯めたり、使ったりすることができます。また、国内外のサービスにおいてブランドを「Rakuten」に統合することにより、認知度とブランドイメージの向上を実現しています。さらにオンラインとオフライン双方において蓄積される、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*1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。その中でも楽天は、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等の約600万カ所*2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約4兆ポイント(2023年12月末時点)を突破し、その利用率*3

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) NR[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・設問内容は基本的に同一

2023年度
ポイント総発行数

6,500億

2023年12月末時点
累計ポイント発行数

約4兆超

2023年
ポイント利用率

90%以上

は90%と非常に高く、ポイント総合満足度No.1*1とユーザーから高い支持を得ています。

*1 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

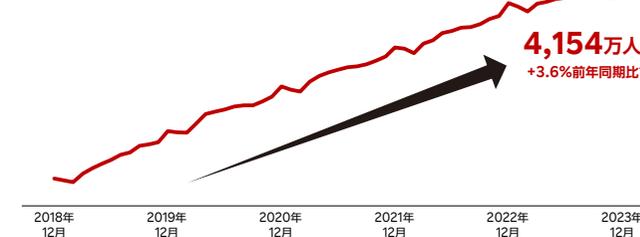
*2 楽天ペイ、楽天Edy、楽天ポイントカードの利用可能箇所合計600万カ所(2022年10月時点)

*3 2023年の総利用ポイント数÷2023年の総発行ポイント数

③ アクティブユーザー、クロスユースの拡大

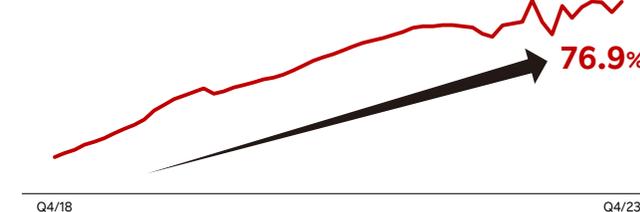
2023年もユーザーの利便性向上に向けた改善を継続的に行ったことで、アクティブユーザー数は堅調に伸長しました。また、楽天モバイルの新規ユーザーを他サービスの利用につなげることで、エコシステム内のクロスユースも拡大しました。

日本における月間アクティブユーザー数の推移



*2023年12月未月間アクティブユーザー数と2022年12月未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。
(2023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。)

価値創造プロセス

注力分野・戦略

Vision 2030

楽天グループは、常に変化していく環境の中で、進化し続け、イノベーションを創出し続けるために、中長期経営計画「Vision 2030」*1を策定しています。

「Vision 2030」では、売上高成長率について、二桁成長を継続しながら、20%を超える営業利益マージンを目指していくことを目標としています。

目標達成のための柱となるのが、AIを代表するテクノロジーの強化、様々な環境変化や要望に対処する技術力、又はビジネスの現場において新技術を駆使し柔軟かつ迅速に価値を創造していく、

エグゼクティブ力に秀でたアントレプレナーシップ旺盛な従業員の確保と育成、さらにはグローバル規模の社会課題に向き合いながら、持続可能なプラットフォームを整備し、サービスを提供していくサステナビリティの強化です。

これらの柱を軸に、インターネットサービス及びフィンテックセグメントにおける各事業の継続成長と、モバイルセグメントにおいては楽天モバイル及び楽天シンフォニーの黒字化並びに持続的な利益創出に向け取り組むことで、売上及び営業利益率目標の達成を目指します。

*1 2022年策定

対前年比売上成長率推移



2023年度の対前年比売上成長率は+7.8%と、目標の二桁増収を下回る結果となりました。セグメント別にみると、インターネットサービスは前年比+9.8%、フィンテックは+11.2%、モバイルは+3.9%でした。モバイルセグメントでは、2022年6月に楽天エナジーが提供する「楽天でんき」の料金改定及び燃料費調整制度の上限価格撤廃を実施(3月末に発表)した結果、販売量及び卸電力取引市場への販売額が減少し、同セグメントの対前年比売上成長率を下押ししました。今後は「楽天モバイル」の成長及びそれに伴う各種グループサービス利用額のアップリフト効果による売上成長の加速を期待しています。

営業利益率

※2021年～2023年に記載の営業利益率はモバイルセグメント除く
※2030年目標にはモバイルセグメント含む



2023年度の営業利益率(モバイルセグメントを除く)は8.9%と、前年から1.4pt改善しました。インターネットサービスセグメントでは、マイノリティ投資の評価損益の改善及びスポーツ事業や「Rakuten Viber」の改善が牽引しました。今後、マーケティングの最適化や成長投資フェーズ事業の黒字化又は収益性向上による利益率の向上を見込みます。フィンテックセグメントの営業利益率は16.9%(前年比+3.2pt)で、今後保険事業の拡大に伴う1契約あたり利益の拡大やペイメント事業における黒字化並びにスケールメリットの拡大により目標水準の達成を見込みます。

Vision 2030



Business

売上成長の持続／利益率の成長

インターネットサービス及びフィンテック

コア事業の継続成長と成長投資
フェーズの事業の黒字化又は収益性向上

モバイル

楽天モバイル黒字化～No.1キャリアへ
楽天シンフォニーのグローバル展開加速による大幅黒字化

AI

マーケティング・オペレーション・クライアント効率を各20%向上



Sustainability

従業員と共に成長

DEI、エンゲージメント、ウェルビーイング

持続可能なプラットフォームとサービスの提供

サービスのアクセシビリティと信頼性の高いコンテンツ、
責任あるテクノロジー、パートナーの巻き込み

グローバルな課題への取り組み

脱炭素社会、
イノベーションと実業家精神の醸成、危機管理

Business

売上成長の持続／利益率の成長

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)
- 海外事業(Rakuten Rewards, Rakuten Viber, Rakuten Kobo, Rakuten Viki, Rakuten TV等)
- 投資(Rakuten Capital)
- 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)

2023年度ハイライト

2023年度のインターネットサービスセグメントは売上高が前年比9.8%増の1兆2,123億円、営業利益は前年比18.9%増の768億円と高い成長率を実現しました。

「楽天市場」や「楽天トラベル」等の国内ECは引き続き堅調に成長し、国内EC流通総額*1は前年比6.9%増の年間6.0兆円に到達しました。「楽天市場」においては、顧客の利便性や満足度の向上を追求した各種施策や販促活動等の奏功により顧客がさらに定着したことに加え、「楽天トラベル」においては、国内旅行の需要回復に合わせた販促施策等が順調に推移したことにより、コロナ禍前の2019年対比でも流通総額*2が42.7%増と大きく成長し、引き続き国内トップレベルのマーケットシェアを誇っています。また、物流事業、楽天ファッション、楽天西友ネットスーパー等の成長投資ビジネスの売上高も拡大しました。

スポーツ事業や海外事業から構成されるその他インターネットサービスでは、株式マーケットの影響を受けやすい「楽天キャピタル」の投資損益が改善したことや、ウクライナ情勢の影響をうけて業績が悪化していた「Rakuten Viber」における通信料収入や広告収入等の回復がみられたことに加え、スポーツ事業においても、「ヴィッセル神戸」のJ1優勝に関連した収益が増加するなどにより、営業利益は前年比48億円改善しました。

*1 国内EC流通総額(一部の非課税ビジネスを除き、消費税込み)=市場、トラベル(宿泊流通)、ブックス、ブックスネットワーク、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等の日用品直販、Car、ラクマ、Rebates、楽天西友ネットスーパー、楽天チケット、クロスボーダートレーディング等の流通額の合計

*2 法人を除く

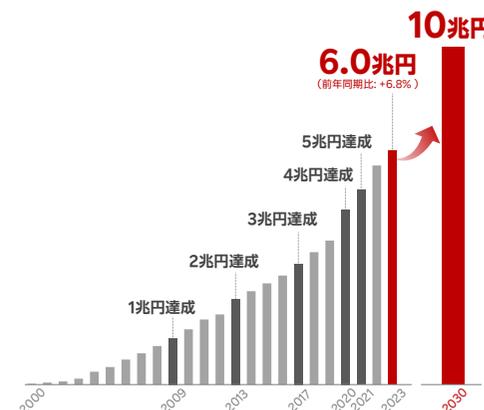


成長戦略 ▶ 流通総額の成長及び、さらなる収益性向上の追求

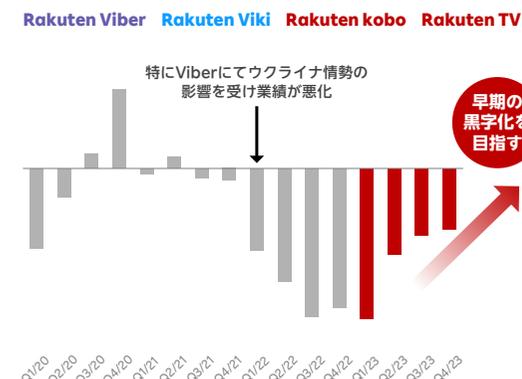
日本のEC化率は世界の主要各国と比較するとまだ低く、拡大余地がある中、当社は継続的なUI/UXの改善や物流の強化を進めることで業界の成長をリードしてきました。今後は生成AIとLLM(大規模言語モデル)の活用を加速させることでECにおけるオペレーション効率化等の店舗運営効率の向上に加え、さらなる顧客体験の向上を図り、2030年までに国内EC流通総額10兆円達成を目指します。また、流通総額の拡大による売上高成長に加え、楽天スーパーポイントアッププログラムの見直し等によるマーケティング効率の向上や成長投資ビジネスにおける収益改善を図ることで収益性の改善にも取り組んでいきます。さらに、収益性に大きく寄与するのが広告事業であり、グループで保有するオンライン・オフライン双方の消費行動分析データに基づく広告商品の展開により業界対比でも高い成長率を実現しており、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おいては、引き続き、「Rakuten Viber」「Rakuten TV」等のグローバル事業における顧客基盤の拡大とともに収益性の改善が進んでいますが、引き続き事業ポートフォリオ委員会で成長性・収益性、楽天エコシステムへの貢献の観点からビジネスポートフォリオの最適化を図るためのモニタリングを行い、赤字事業における早期の黒字化に向けた業績改善の取り組みを続けていきます。

国内EC流通総額



Viber, Viki, Kobo, Rakuten TVの合算Non-GAAP営業利益



特にViberにてウクライナ情勢の影響を受け業績が悪化

早期の黒字化を目指す

Business

売上成長の持続／利益率の成長

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

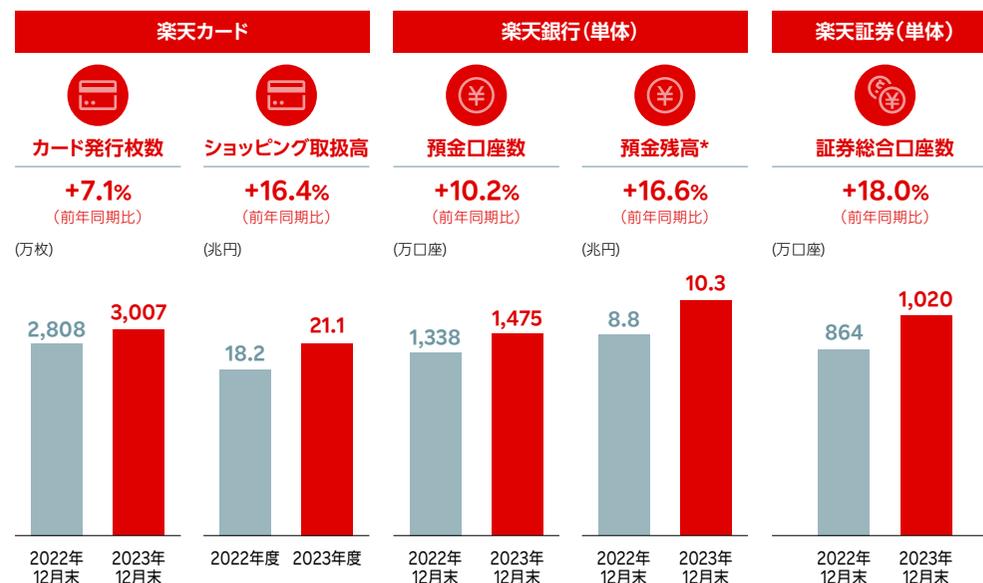
2023年度ハイライト

フィンテックセグメントにおける2023年度の売上収益は前年比11.2%増の7,252億円、Non-GAAP営業利益は前年比36.8%増の1,229億円となり、大幅な増収増益を達成しました。

「楽天カード」は、中期経営計画「トリプル3」の指標の1つである、発行枚数3,000万枚を達成し、ショッピング取扱高においては前年比+16.4%の21.1兆円と大きく成長しました。「楽天銀行」においては、楽天エコシステムを活用した施策が奏功し新規口座開設数が伸長するとともに、メイン口座数の増加及びクロスセルの推進による取引活性化により、1口座当たりの預金残高も堅調に増加しました。「楽天証券」においても、2023年10月から国内株の取引手数料を無料化したことや2024年1月から新NISA制度が開始することを背景に、総合口座数や投信積立設定額が大幅に成長しました。「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るほか、楽天ペイメントにおいては、積極的なマーケティング施策が奏功し「楽天ペイ(アプリ決済)」を中心にユーザー数・取扱高が大きく伸長しました。

成長戦略 ▶ 会員基盤の継続的な拡大と、ユーザーあたりLTVの最大化

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2023年、中期計画として目指していた発行枚数3,000万枚を突破しました。今後はショッピング取扱高及び業界における取扱高シェアの拡大に一層注力してまいります。「楽天銀行」は、預金口座数が1,475万口座、預金残高10兆円を突破し、引き続き国内No.1のネット銀行として、フィンテックのリーディングカンパニーを目指していきます。「楽天証券」は、前述の変化も背景に成長が加速し、2023年12月末時点の証券総合口座数は前年度末対比+18.0%となる1,020万に達しました。今後は、投資・資産づくりに関する多様なニーズに応える新商品やサービスの開発・提供を通じた預り資産あたりの収益性向上、またグループサービス連携の強化及びAI等のテクノロジー活用により、パーソナライズされた提案をタイムリーに行うことによる顧客満足度向上と口座あたりのLTV(Lifetime Value)増大を目指してまいります。



*日本会計基準

Business

早期黒字化へ向けて前進

モバイル



主な事業

- 通信(楽天モバイル、楽天シンフォニー)
- 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)

2023年度ハイライト

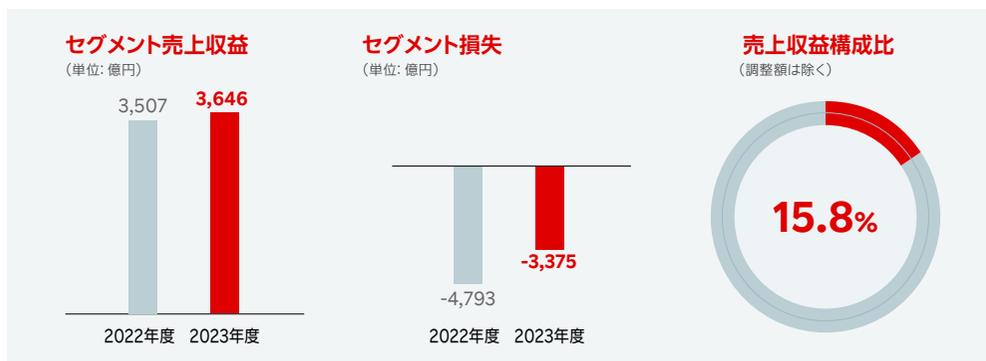
2023年はモバイルセグメントにおいて、数多くのマイルストーンを刻み、楽天エコシステム(経済圏)の中では楽天モバイルを中心に、着実な業績改善を遂げた1年となりました。

楽天モバイルにおいては、急速な基盤拡大を目指したフェーズ1から、フェーズ2に移行しました。2023年1月に法人向けサービスを開始、また6月には「Rakuten最強プラン」の提供を開始しました。楽天回線エリアとパートナー回線エリア(国内)を合わせ業界最高水準となる4G人口カバー率99.9%において、高速データが無制限で使えるようになり、契約回線数の増加が加速しました。さらに10月には特定基地局開設計画(“プラチナバンド”700MHz帯割当)の認定を受けました。これらに加えて、継続的な通信品質・顧客満足度の向上に努めた結果、12月には契約回線数が600万回線*1を突破しました。業績面では、契約回線数の増加に伴って通信料金収入の拡大が見られたほか、コスト適正化の取り組みでは、月次営業費用*2を、2022年度で最も高かった月間対比で150億円削減するという目標を、2023年12月に達成しました。リーンな経営体制の確立を証明できたとともに、黒字化に向けた前進が見られました。

楽天シンフォニーにおいては、通信企業向けのソリューション提供をグローバルに展開していますが、ネットワーク構築をサポートしている1&1社において、12月にその革新的なモバイルネットワークが商用稼働開始するなど、新たな展開がありました。

*1 MNOのB2C及びB2B合算、BCP(B2Bで提供している“Business Continuity Plan”のこと)を含む。

*2 減価償却費を除くネットワーク費用及び販管費等を指す



成長戦略 ▶ 通信品質改善に関する認知改善と契約回線獲得

2024年は、楽天モバイルにおけるNon-GAAP EBITDA単月黒字化を目指します。B2C及びB2Bの契約回線数のさらなる伸長によるMNO関連サービス収益の一層の成長を図るとともに、減価償却費用を除いた月次営業コストの最適化水準を維持していくことなどを通じて、本目標達成が見込める段階まで来ていると考えています。

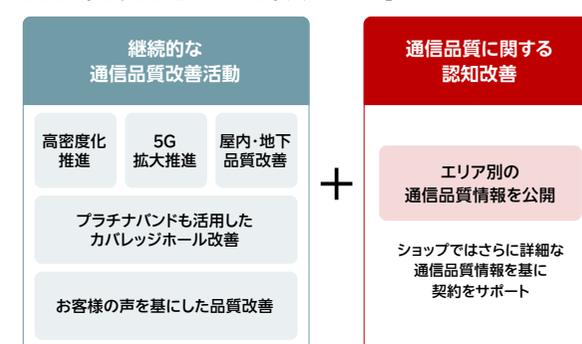
契約回線数については、2020年4月の携帯キャリアサービスを本格開始後、通信エリア拡大、品質の向上に伴い順調に増加してきました。しかし、楽天モバイルの通信品質に関する正しい理解促進、認知の向上については、改善余地があると考えています。改善を続ける楽天モバイルの最新状況を知っていただき、新規契約回線獲得につなげるとともに、約4,100万人のMAU(国内月間アクティブユーザー)やパートナー企業からの獲得もさらに強化していきます。ARPUについて、B2Cにおいては、5G時代の到来によりデータ消費量の増加が見込まれており、B2Bにおいては、2023年10月より提供開始したソリューションサービスの販売等にも注力することで上昇を目指します。さらに、全体の契約回線数の増加により「Rakuten Link」のプラットフォームとしての価値が高まることで、広告収入増も期待できます。

国内の楽天モバイルに加えて、楽天シンフォニーでは、欧州初となる完全仮想化・Open RANモバイルネットワークを立ち上げた実績と強みを活かし、今後も積極的なグローバル展開を進めていきます。

フェーズ3への移行



2024年は「さらにつなげる楽天モバイル」へ



Business

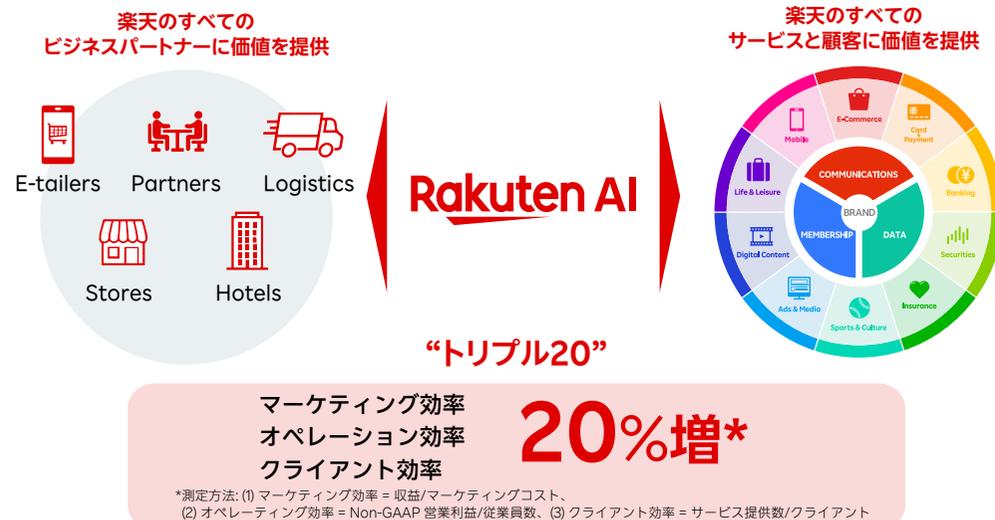
AIエンパワーメントカンパニーへと進化

AI-nization

楽天の「AI-nization」

近年、コロナ禍を経て日本のデジタル化が急加速し、私たちのライフスタイルが変化しましたが、昨今においては、加えてAI技術の進化も社会に対して大きな変革をもたらしています。このような環境の中で、楽天グループとしても、AIがビジネスにもたらす影響やその重要性を認識しており、事業運営や価値創造にAIとデータが持つ力を最大限活用しながら、消費者やビジネスパートナーに対し、革新的なサービスを提供していくことを目指しています。社内では「AI-nization(エーアイナイズーション)」という「AI化」を表す造語を用い、各事業においてAIを用いた様々な業務効率化に着手しており、マーケティング、オペレーション、クライアントの効率をそれぞれ20%アップさせる「トリプル20」プロジェクトを始動しました。その具体的な取り組み内容は、毎週月曜日の全社集会「朝会」において共有されるなど、活発な情報共有や議論が日々交わされています。楽天のユニークなデータアセットと多様なチャンネルにAIを駆使し、ビジネスのあらゆる面の効率性・創造性を高めながら、事業の飛躍的な成長を目指す「AIエンパワーメントカンパニー」に進化することで、楽天のビジネスパートナー、サービス、顧客に対して新たな価値を提供していきたいと考えています。

AIエンパワーメントカンパニーに進化する楽天



今後の展望

楽天における「AI-nization」のビジョンは、AIの力で人間の創造性を高めることです。「AI-nization」を進めていくうえで、楽天には他社にはない大きな強みがあります。まずは、国内で1億*1以上のメンバーシップ、グローバルでは18億ものユーザーを保有している点です。楽天エコシステム内の70以上のサービスを利用するユーザーの、精度の高い取引データ資産が共通のIDを通じて紐づいていることは、大きな強みです。また、ショッピングやトラベル等オンラインのチャンネルのみならず、ペイメント決済等オフラインにおいても多様なチャンネルを保有していることで、数千万人のユーザーデータにリーチすることが可能です。さらに、社内でのAIの積極的な活用や、ビジネスパートナーから得られるフィードバックにより、AIモデルの検証・改善を迅速かつ精度高く行うことができると考えています。

具体的な施策として、まずプロトタイプ作成と併せてディープラーニングの基盤を整えてきました。その中の主要なもの1つに「セマンティックサーチ」があります。この技術により、検索エンジンは「何と言ったのか」という文字通りの意味を捉えるだけでなく、「何を検索したいのか」という意図までも理解して検索することができるようになります。すでに「楽天ファッション」や「楽天市場」においてこの技術を導入しており、「楽天市場」においてはゼロヒット率を98%以上、「楽天ファッション」においても93%以上削減。有益で関連性の高い検索結果を提示することができるようになったおかげで、ユーザーあたりのセッション数*2が増加しており、利便性や満足度を高めることに成功しています。この技術を近い将来、楽天エコシステム内の他のサービスにも幅広く提供し、顧客エンゲージメントを上げていきたいと考えています。

なお、2023年11月にはAI分野における戦略的パートナーとしてOpenAIが参画し、新プラットフォーム「Rakuten AI for Business」を発表しました。2024年以降、最先端のAIソリューションを駆使し、業務改善や顧客との関係性の強化といった企業活動を支援するAIツールを本格的に提供開始していきます。また、最新の生成AIを活用し、次世代の消費体験も創出していきます。

*1 会員登録完了後1回以上ログインをしたことのある会員(退会者除く)

*2 セマンティックサーチでのABテストの結果 期間: 2023/7/14 - 2023/8/8

Vision	AIの力で人間の創造力を高める		
戦略	<p>世界中的な ナレッジ OpenAI</p> <p>消費者の コンテキスト Rakuten</p> <p>企業の ノウハウ Rakuten</p> <p>ユニークな データアセット</p>	<p>オンライン+ オフライン チャンネル</p>	<p>より高い生産性、 より良いモデルと 顧客体験</p> <p>成長のための 「フライホイール」</p>
ロードマップ	<p>第一弾 迅速なプロトタイプ作成と ディープラーニング基盤</p>	<p>第二弾 企業向けRakuten AI</p>	<p>第三弾 消費者向けRakuten AI</p>

Sustainability

CWOメッセージ

楽天のビジョン ステークホルダーと共に 築くウェルビーイング



常務執行役員
CWO (Chief Well-Being Officer)

小林 正忠

2030年に向けた“一致団結”

2021年、楽天グループはグループ全体でサステナビリティへの取り組みを加速させるため、サステナビリティ委員会を設立しました。委員会では、ステークホルダーからの期待や業界のベストプラクティスを共有し合うほか、サステナビリティ戦略に関するディスカッション等、経営レベルの意思決定をしています。2023年は主にその戦略について議論を進めてきましたが、多様な事業・サービスを展開するすべてのグループ企業に適用することができ、独自の企業文化・価値観・ビジネス戦略とも調和する目標を見出すことは簡単ではありませんでした。

そして楽天は、業界全体の常識を打ち破り、急成長を遂げることができる企業です。事実、「楽天モバイル」はたった数年でその実力を示すことに成功しました。そのため、長期的なビジョンと目標を描くことは、楽天にとっては馴染みのない新しい「課題」でした。しかしこのたび、グループの「Vision 2030」の一環として、従業員のウェルビーイングから「責任あるAI」、そしてサービスのアクセシビリティに至るまで、喫緊の課題に対応した明確で野心的な目標を皆さんにお示しできることを誇りに思います。

何十万ものビジネスパートナーと何千万ものユーザーに支えられるプラットフォームである楽天は、たとえ小さな経営上の変化であっても、ステークホルダーに大きな影響を生み出す可能性があります。私たちの目標は、もちろん今後継続的に改善していく余地はありますが、他者をインスパイアし、ポジティブな変化の連鎖を社会に生み出すことができると信じています。

楽天の文化の核となるウェルビーイング

2023年は、「人的資本」の年でした。人的資本に関する議論が急速に進んだ背景には、AIの急速な進化が未来の働き方に対する懸念を引き起こしたことが挙げられます。

多様な仲間と多様な働き方を推進してきた楽天では、企業文化

に関する実態を調査すべく、2023年に「企業文化に関する実態調査 - Rakuten Culture Study」を実施しました。この調査は、楽天が従業員に提供する価値を、従業員がどの程度実感しているのかを測定できるほか、これまでの経験やニーズ、志向に関して貴重な定量データを得ることができます。

このCulture Studyを通じて、楽天は共に働く一人ひとりの視点をより深く理解し、長期的な経営目標の達成をもたらす従業員の成長とウェルビーイングを促すことができると信じています。

ステークホルダーの期待を超えるパフォーマンス

Rakuten Culture Studyの実施に加え、昨年は、楽天グループ25周年の際に発表したグループ全体におけるScope 1、2のカーボンニュートラル目標を達成しました。またAI倫理規定の策定も、昨年からは進んでいます。これはITテクノロジーを扱う企業として重要なマイルストーンであり、これにより信頼できるAIシステムを提供し続けることが確実にになります。

しかし、ステークホルダーの期待は私たちの取り組み以上に速く進んでいることを私たちは常に意識しています。欧州の企業サステナビリティ報告指令(CSRD)をはじめ、世界中でESG開示を義務付ける規制が増加していることが、進化し続けるステークホルダーの期待を表しています。これらに対応することは決して容易なことではありませんが、私は社会及び環境への影響をよりよく理解し、あるべき方向へ進んでいく機会だと捉えています。

楽天は、サステナビリティを経営の根幹に据えた、ミッションドリブンな企業です。またこれまでの成功を遂げてきた背景には、ステークホルダーの声に耳を傾け、その期待を常に超えてきた私たちの企業文化があると考えています。今後も、楽天は取り組むべき課題に果敢に取り組み、積極的に変化を起こすことで、前進し続けていきます。



Sustainability

サステナビリティ戦略



詳細は、こちらをご覧ください

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

「Vision 2030」の柱としてのサステナビリティ

2022年、楽天グループはグループ全体の事業を前進させるための中長期経営計画「Vision 2030」を発表しました。その経営計画において、楽天はサステナビリティを長期的な事業目標の達成を支える柱の1つとして据えています。また、社会・環境課題に対する楽天の考えや2030年までの具体的な目標を設定し取り組むことは、「Vision 2030」にも整合しています。

楽天のサステナビリティ戦略は、2021年に社内外のステークホル

ダーを巻き込んで策定したもので、事業基盤と3つの重点分野に分類される10のESG課題を掲げています。そして、「Vision 2030」とESG課題の目標は、グループサステナビリティ委員会の主要議題であり、取締役会にて承認されています。なお、ここで提示された目標は第一歩であり、今後関連する取り組みの進捗に合わせてアップデートされる可能性があります。目標が示すテーマの根底にあるものは変わりません。

2030年に向けて、楽天は人権や環境への負の影響を最小限に抑

えながら模範的なオペレーションを行い、高い倫理価値をもって責任あるテクノロジーの活用を行う企業、誰もがアクセスできる信頼性の高いコンテンツやサービスを提供する企業を目指しています。

また、楽天は、「Vision 2030」の実現により、モチベーションが高く革新的な変化をもたらす人材を採用し育成すること、成長し続ける事業者にとって最適なパートナーであること、より持続可能なライフスタイルを送る何千万人ものユーザーへのサービス提供者であることを志しています。

重点分野

従業員と共に成長

「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楽天のビジョンを実現するためには、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が不可欠です。また、安全でインクルーシブな職場環境の構築が重要であると考えています。

ダイバーシティ・エクイティ・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、世界で約18億のユーザーや、数多くのパートナーが存在します。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かつ倫理的であることが重要です。

持続可能な生産と消費

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

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で、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

イノベーションと実業家精神

事業基盤

これらのトピックは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かかわるトピックです。今後も強固な管理体制のもと、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

サステナビリティ戦略

従業員と共に成長

ESG課題	ビジョン	指標&目標			
			2023年	2025年	2030年
ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン	競争力の源泉である多様な個人が、能力を最大限発揮できるよう後押し	女性管理職比率	31%	33%	36%
人材の採用・育成・定着	多様なビジネスにおける様々な成長機会の付与を通じて、個人の成長・活躍を促進	エンゲージメント度	83pt	検討中	
責任ある労働慣行	会社と個人が仕事・職場環境・キャリア等について率直に対話することで、より強い組織基盤を構築	コミュニケーション充実度	95pt	97pt	98pt
安全な労働環境と従業員の健康	個人が高い成果を出し続けるために、心身共に良好な状態、誰もがチームの中で最大限力を発揮できる職場環境を実現	ウェルビーイング度	54pt	検討中	

従業員がイノベーションを通じて高いパフォーマンスを発揮するためには、数多くの要因が影響します。上記は、その中で社会的要請が高いものや楽天独自の取り組みの効果を測る指標であり、一部目標値を議論中のものも含まれます。なお、上記指標のスコアは楽天グループ株式会社であり、エンゲージメント度、コミュニケーション度、ウェルビーイング度は、従業員を対象としたサーベイを通じて測定します。

持続可能なプラットフォームとサービスの提供

ESG課題	ビジョン	指標&目標			
			2023年	2025年	2030年
持続可能な生産と消費	サプライヤーとの良好な取引関係構築を通じた、環境や人権に悪影響を与えない持続可能なサプライチェーンの実現	説明会/勉強会に参加するサプライヤーの割合	75%	80%	90%
		自己評価アンケートに回答するサプライヤーの割合	66%	80%	100%
		高リスクサプライヤー*の比率	12%	前年比で比率を削減	
	パートナーの持続可能な取り組みを支援(仮)	持続可能なパートナーの数(仮)	—	—	—

*自己評価アンケートの回答結果や取引状況等から当社サプライチェーンにとって重大な影響を与える可能性が排除できないと分析されるサプライヤー

楽天は長期的なビジョンとして、サプライヤーとの良好な関係を構築し適切な調達活動を推進することで、サプライチェーンにおける負の悪影響をすべて取り除きながら社会をエンパワメントすることを掲げています。上記の目標は、調達活動がもたらす社会・環境課題への影響の大きさ、サプライチェーンの透明性を高めることの重要性を踏まえて策定しました。

また持続可能な消費については、すべてのビジネスパートナーに働きかけることで、消費者に対しても責任ある選択肢を提供していくことを目指しています。楽天のビジネスパートナーが多様であることを踏まえ、持続可能性をどのように定義していくかを含め、引き続き適切な目標を検討してまいります。

ESG課題	ビジョン	指標&目標			
			2023年	2025年	2030年
責任ある広告・マーケティング・機能表示	デジタルタッチポイントのアクセシビリティの向上	“WCAG AA”に適合するデジタルタッチポイントの割合	—	—	100%
		アクセシビリティに関するeラーニングの受講率及び理解度	—	100% (2024年以降)	100%
	楽天の製品・サービスにおける公正で信頼性の高いコンテンツの提供	公正かつ信頼性の高いコンテンツ制作に関する社内ガイドラインを、関連する外部基準に沿って策定	2024年内		
		公正で信頼性の高いコンテンツ提供に関するeラーニングの受講率と理解度	—	70%	100%

アクセシビリティ及びコンテンツの信頼性を向上させることは、より快適なユーザー体験と新たなユーザーからの支持につながります。アクセシビリティの向上には、グローバルで広く活用されている「WCAG (Web Content Accessibility Guidelines)」を基準として、すべてのデジタルタッチポイントでレベルAAに適合できるよう取り組みを推進しています。また、アクセシビリティ、コンテンツの信頼性を向上させるためには従業員の参画が不可欠であると考え、定期的な教育の機会を設け理解を促進していきます。

サステナビリティ戦略

ESG課題	ビジョン	指標&目標
インターネットガバナンスと表現の自由	AIシステムの責任ある開発、導入、使用を通じた、ステークホルダーや社会のエンパワーメント	AI倫理憲章の策定: 2024年内
		責任あるAIのガバナンス体制の構築(目標年を検討中)

インターネットガバナンスと表現の自由というESG課題には、様々な副次的課題が包含され、将来的には上記以外の指標・目標設定が必要となる可能性があります。しかしながら、昨今のAIへの関心の高まりを踏まえ、サステナビリティ戦略において倫理的観点からAIをとらえることが重要な第一歩と認識し、関連する目標を策定しました。AIが、事業成長を持続可能な方法でけん引していくために必要な、明確なガバナンス体制の構築と倫理原則の策定を進めています。

グローバルな課題への取り組み

ESG課題	ビジョン	指標&目標			
		2023年	2025年	2030年	
気候変動とエネルギー	ステークホルダーと環境課題に対する認識を共有し、環境に良い選択が自然にできる未来を実現する	スコープ1,2におけるGHG排出量	カーボンニュートラル達成	—	—
		再生可能エネルギー導入率 対象: 楽天グループ株式会社	100%	100%	100%
		スコープ1,2,3におけるGHG排出量	SBTiの基準に即したGHG排出量削減目標の策定		

楽天は、気候変動対策を加速させ、「2023年にスコープ1及び2におけるGHG排出量を実質ゼロにすることでカーボンニュートラルを達成する」という目標を、創業25周年となった2022年に宣言しました。同目標は2023年に達成することができ、現在は、パリ協定に沿った、サプライチェーンのGHG排出量削減を含む新たな目標の策定を検討しています。

ESG課題	ビジョン	指標&目標			
		2023年	2025年	2030年	
リスク管理・危機管理	環境変化やインシデントの適時把握によるリスクの未然防止・再発防止の実施、及び緊急事態にも迅速に対応できる体制を整備し、経営目標の達成に寄与する	各組織(カンパニー/サービス/事業)における、インシデント管理体制担当者の設置	100% (国内)	100% (グローバル)	—
		インシデント管理体制の構築	—	100% (国内)	100% (グローバル)
		インシデント管理に関する従業員研修	—	100% (国内)	100% (グローバル)

楽天は、統合的リスク管理(ERM: Enterprise Risk Management)、インシデント管理、事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)の3つを軸に、リスク管理を行っています。このうち、サステナビリティ戦略としては、インシデント管理に関する指標・目標を設定し、徹底した管理体制の構築と従業員の参加意識向上を追求しています。

ESG課題	ビジョン	指標&目標
イノベーションと実業家精神	投資、インキュベーション、M&A等を通じて社会課題の解決とステークホルダーの価値創造に貢献する	投資やM&A等の意思決定の判断軸として、サステナビリティに関する基準を導入する
		サステナビリティに関する基準の定期的な見直し

イノベーションと実業家精神に関する目標設定は様々な角度から検討することができますが、社会的・環境的配慮の視点に基づき、投資やM&A等の意思決定における判断基準の導入を進めます。

Sustainability

従業員と共に

人材マネジメント



詳細は、こちらをご覧ください

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

「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楽天グループのビジ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。人材の採用・育成・定着、責任ある労働慣行、ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン、安全な労働環境と従業員の健康をサステナビリティ戦略上の重要課題と位置付けています。

成長し続ける組織基盤の構築 – 採用・育成・定着

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。すべての従業員が活躍できるよう、多様なビジネスにおける成長機会の付与を通じて、個人の成長・活躍を促進すること、会社と個人が仕事・職場環境・キャリア等について率直に対話することで、より強い組織基盤の構築を、人材マネジメント戦略のビジョンとして掲げています。

また、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のために、「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、強い組織基盤づくりに取り組んでいます。

採用

求職者との相互理解を促進するため、オンライン・オフラインにおける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、キャリア開発に関する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構成を心がけています。また、70以上のサービスを展開する楽天での業務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、求人中のポジションにマッチする知人や友人を紹介する制度も実施しています。そのほかにも楽天のビジョンや事業、独自の企業文化について紹介する就活生向けの「Rakuten Career Conference」を毎年開催しており、2023年は約2,800人が参加しました。

育成

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)」を目指し、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、自己啓発や包括的なビジネススキルの習得サポートを通じて、従業員のキャリア開発を後押ししています。これらの研修後に受講者に対して行っているアンケートにおいて、2023年は実用度・理解度・満足度すべてが97%を超えました。2023年はこれまでの内容を刷新したデータ研修や、インクルーシブリー

研修制度の一例

オンボーディング	新入社員(新卒・中途)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必要な情報や知識を提供するとともに、周囲の支援体制を構築
ビジネス基礎	クリティカルシンキング、リーダーシップ、問題解決手法等、ビジネスパーソンに必要なスキルを学ぶ
グレード・役割別	楽天主義に基づくコンピテンシーの発揮や、効果的な1on1の実施等、組織でより大きな裁量を持ち活躍するための研修を提供
データ分析&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基に実践するまでの流れ、AIの基礎知識を学ぶ
DEI	「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異文化コミュニケーション、インクルーシブリーダーシップ等、グローバルビジネスに必要なスキルとマインドを学ぶ
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

ダーシップに関する研修を行いました。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で対話する1on1ミーティングも定期的実施しています。チームメンバー・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学びを得られるため、例年90%以上の実施率と満足度を維持する効果的な仕組みとなっています。

定着

キャリアの選択肢が多様化したことや、働き方改革等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、従業員に1つの組織の中で長くキャリアを築きたいと感じてもらうことが重要です。楽天では、従業員の満足度を高め、キャリアアップを奨励するために、公平で適切な報酬と福利厚生制度、柔軟なワークスタイル、快適で魅力的、健康的な職場を整備しています。また、新卒入社社員に対しては、入社後3年までのフォローアップ研修の内容や時期を見直すことで、楽天でのキャリア形成及び人材の定着を図っています。これらの様々な取り組みの結果、楽天の離職率は2017年と比較して2023年には2.4ポイント減少しました。

採用	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
育成	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
定着	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

Sustainability

従業員と共に

オープンコミュニケーション カルチャーの醸成

人々と社会をエンパワーメントするために、イノベーションとオペレーションの両方を兼ね備えた、アントレプレナーシップ(実業家精神)あふれる企業文化の醸成は、創業時から変わらぬ重要テーマです。多様な価値観を持つ従業員が共通理念のもと一体感をもって取り組み、それが個人々の自己実現にもつながるウェルビーイングな職場づくりに、日々取り組んでいます。

ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン



詳細は、こちらをご覧ください

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

楽天グループのダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(以下「DEI」)は楽天のサステナビリティ戦略の重要課題の1つであり、イノベーションの原動力です。楽天では、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・性自認等にかかわらず、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、競争力の源泉である多様な個人が、能力を最大限発揮できるよう後押しします。

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って、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っています。

DEI戦略



すべての従業員に対して、能力開発を通じて成長の機会、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。



多様な視点や意見を取り入れながら、楽天のあらゆる顧客層に配慮したサービスを提供します。

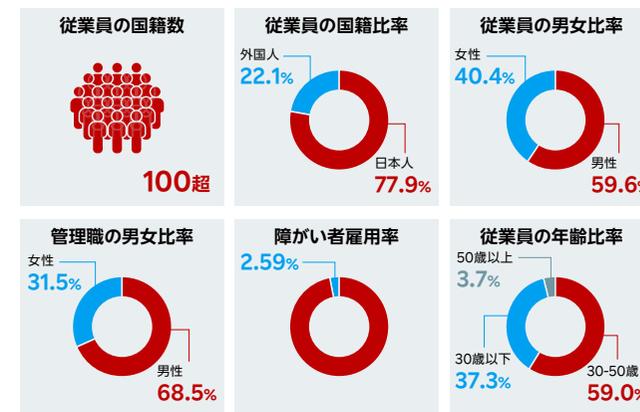


社内に存在するあらゆる声に耳を傾け、誰もが楽天のメンバーであることに誇りを持てるような企業文化を醸成しています。



イノベーションの創出を通じて、地域社会での、環境問題、人権保護といった課題を解決し、社会に貢献します。

楽天におけるダイバーシティ



DEI担当者インタビュー

競争力の源泉である多様な従業員が、能力を最大限発揮するために

障がいへの理解を通じた新たな価値提供へ

楽天では、多様なバックグラウンドを持つ従業員が働いています。これまでにユニバーサルデザインを取り入れたオフィス等、誰もが働きやすい環境を整備してきた結果、障がいのある多くの従業員が活躍しています。

しかしながら、より一層インクルーシブな職場にしていくためには、障がい自体への理解促進が必要だと感じていました。そのため、社内のDEIを推進するD&I Officeでは、2023年の活動のテーマの1つを「障がい」とし、私は楽天の特例子会社である楽天ソシオビジネスの責任者として、楽天グループと連携しながら様々な取り組みを行いました。

まずは、幅広い従業員に障がいに関する興味関心を持ってもらうため、社内の従業員リソースグループと共に、従業員とその家族が多数来場するイベント内で障がいをテーマにしたブースを開設し、ゲームや点字の体験等を通じて、障がいのある従業員との交流の機会としました。また、障がいに関する理解促進のため、外部講師を招いたセミナーを実施して、興味・関心を持ってくれた従業員が理解を深められる場を提供しました。向イベントには、合計500人以上の従業員が参加しました。

従業員が障がいについて知ることは、プラットフォームとして、多様なユーザーが使いやすいサービスを提供することにもつながると考えています。従業員一人ひとりがアクセシビリティの観点でサービスを改善していけるように、マーケティング部門が提供する従業員向けアクセシビリティ教育の一環としてパネルディスカッションを実施し、従業員の理解促進につなげました。今後も私たちは、多様な人々が多様なままで活躍できる社会の実現を目指します。



楽天ソシオビジネス株式会社
代表取締役社長
小池 一馬

女性活躍の認知拡大を目指して

楽天グループでは、女性比率40%に対して女性管理職比率は2023年時点で30%を超え、数値は年々改善しています。育児休業取得率も女性ほぼ100%、男性は40%超となり、育児休業取得後の復帰率も男女共に95%を超えています。これまでに実施した、産休を取得する従業員向けのセミナーの実施、復職後をサポートするための搾乳室や託児所の設置、フレックス制の導入等が、こうした成果につながったと考えています。

一方、2023年度の調査で、特に女性従業員において、復職後のキャリア形成という観点において不安を感じているということが分かりました。ライフステージの変化に伴い、業務リソースの管理がより重要になります。その変化を成長機会と捉えてもらうための啓もう活動や後方支援が必要だと考え、新たな取り組みを開始しました。

2024年度は「啓もう活動」を軸とし、社内外で活躍する女性リーダーたちを招き、リーダーシップ、キャリア、ライフステージに関するセミナーを行います。登壇者から経験や工夫を伺うことで、従業員により高いパフォーマンスを発揮するためのマインドセットやスキルを学んでもらうことが狙いです。将来ライフステージが変わっていくであろう若手への早期アプローチや、当事者である女性のみならず周囲の従業員にも女性特有の課題等を理解してもらう取り組みを行いながら、女性の活躍を促す環境づくりを支援していきたいと思っています。



グループ人事統括部 人材開発課
グローバルラーニングデザイングループ
ヴァイスマネージャー
外間 祐子

従業員と共に ▶ オープンコミュニケーションカルチャーの醸成

イノベーションの土壌

— 多様性と統一性



詳細は、こちらをご覧ください

<https://corp.rakuten.co.jp/event/corporateculture/>

楽天グループには100以上の国・地域から多彩な経験や能力を持つ人材が集まっています。従業員の個性・強み・価値観を最大限活かしイノベーションを起こすためには、共通の方向性や価値観を共有することが必要不可欠です。

創業時から続けている「朝会」は、週に一度行う全従業員参加の会議で、会社の方向性や各事業の戦略や目標に対する進捗、成功事例の横展開等を行っています。ほかにも、楽天が大切にしている価値観である「楽天主義」への理解を深め、自身の価値観との接続や業務における実践を考える「楽天主義ワークショップ」を開催しています。このように、事業領域や組織規模が拡大し続ける中でも、多様な価値観を持つ従業員が共通の理念のもとアントレプレナーシップ(実業家精神)を発揮し、一体感を持って協業するための施策を推進しています。

成果の創出を支える企業文化

— 実態調査の実施

組織として高い成果を生み出し続けるために、異なる価値観を持つ従業員が共通理念のもと一体感を持って取り組み、個々人の自己実現にもつながるウェルビーイングな職場づくりに努めています。楽天では、ウェルビーイングを「中長期的に成果を出し続ける(ウェルドゥーイングする)ための個人・チームのよい状態」と位置付けています。

2023年には、企業文化の目指す姿に対し現状を検証するために、

相互コミットメント	企業文化の側面から、自身と楽天がWin-Winの関係になっているという実感度合い
ワンチーム	共通理念・価値観のもとワンチームとしてシナジーを生み、イノベーションやオペレーションを行っている実感度合い
自己実現	楽天で仕事をする中でなりたい自分になっている／なりつつある実感度合い

国内勤務の直雇用者を対象として実態調査を行いました。具体的には、企業文化の重要な要素として、「相互コミットメント」、「ワンチーム」、「自己実現」の3つ、及び楽天ならではの企業文化を7つの提供価値(Employee Value Proposition。以下「EVP」)に基づく従業員体験として言語化したものに関して、それらに対する期待と実感

の差分や、個々人の価値観との接続について分析しました。

調査の結果、55.8%の従業員が企業文化の側面から、自身と楽天がWin-Winの関係になっていると実感していることが分かりました。また、従業員の57.0%が「ワンチーム」を、従業員の50.1%が「自己実現」を実感していました。

Employee Value Proposition

楽天ならではの企業文化に関する7つの要素



楽天エコシステムがもたらす可能性



オープンコミュニケーション



目的や価値観の共有



多様性によるイノベーション



豊富なチャレンジ機会



自己成長の後押し



社会課題にリーチできる影響力

担当者インタビュー

企業文化に関する実態調査から見えてきた課題

— 従業員と企業の相互コミットが高い企業文化の醸成

楽天は創業以来、企業文化の醸成を重視しており、その実態を定量的に計測するため「企業文化に関する実態調査 - Rakuten Culture Study 2023」を行いました。三木谷はよく「皆さんは会社に入ったのではなく、楽天という“社会をエンパワーメントするための新たな挑戦をするプロジェクト”に参画した」と話しますが、55.8%の人が、企業文化の側面から自身と楽天がWin-Winの関係であると実感していることが分かりました。引き続き、従業員と企業の雇用関係を越えた相互コミットメントを維持・強化することが目下の課題です。

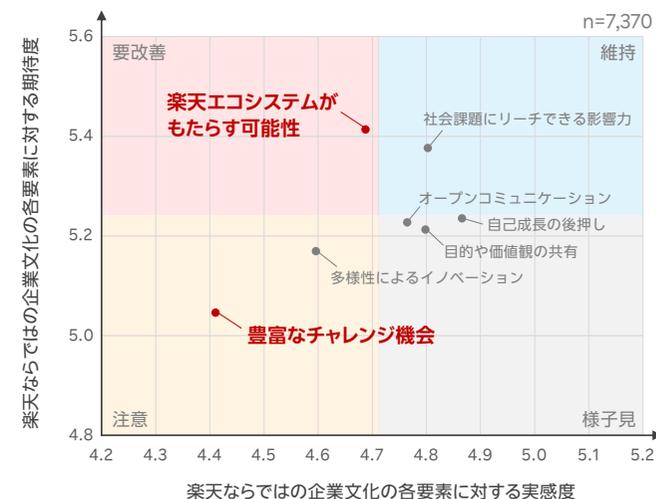


楽天ピープル&カルチャー研究所 榎本 直子

また、楽天ならではの企業文化に関する7つの要素(EVP)の調査結果を見ていくと、それらが得られることを会社に期待する度合いと、それらを実感できているか、ないしはそれらに沿った行動を自身が実践できているかという度合いの間について、いくつかの要素で乖離が見られました。

最も大きな乖離が見られたのは、「楽天エコシステムがもたらす可能性」です。楽天は、社内にあるデータやテクノロジー等様々なアセットの活用及び他事業の成功事例を学ぶことを通じて、自身の携わるビジネスを強力に推し進めやすい環境だと言えます。しかし、事業領域と組織規模の拡大に伴う分業化とガバナンス強化の中で、職種や業務内容によっては、エコシステムがもたらす可能性を実感する機会や、そのアセットを実際に活用する機会が構造的に少ない人がある程度いることが明らかになりました。

このような結果から、EVPの各要素をより実感できる環境を整えることと、実感



できるように従業員一人ひとりの積極的なアクションを促していくことが必要と考えています。

今回の調査では、「楽天で働くことが自身の成長や社会への貢献、ウェルビーイングにつながっている」といった前向きなコメントがありました。企業文化は特定の人だけで作るものではなく、私たちの日々の業務の中にあり、全員で醸成するものであることを念頭に置き、従業員と企業の相互コミットメントの高い企業文化の維持と進化に向けて引き続き取り組んでまいります。

Sustainability

持続可能なプラットフォームとサービスの提供

持続可能な生産と消費



詳細は、こちらをご覧ください

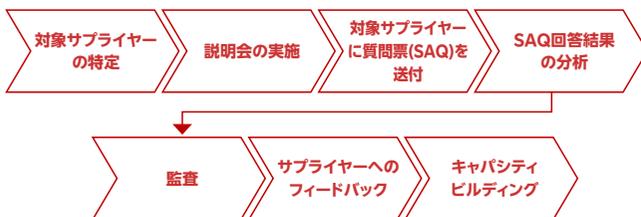
<https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/supplychain/>

楽天グループはプラットフォームであり、グループにおける「持続可能な生産と消費」の実現のためには、多分野にわたるステークホルダーの皆様との連携が欠かせません。また、事業を通じてポジティブなインパクトを創出するためには、適切なサプライチェーン管理を含め、模範的なオペレーションを実現する必要があります。

サプライヤーと共に取り組むサステナビリティ

楽天では、サプライチェーンにおける人権や環境リスクの特定及び発生 の未然防止のため、2020年からサステナブル調達活動に取り

サステナブル調達活動の流れ



2023年の取り組み結果

サプライヤー説明会参加率

75%

質問票(SAQ)の回答率

66%

組んでいます。サプライヤーの皆様には、期待する事項を規定した「サステナブル調達行動規範」の周知と理解促進のため、オンライン説明会を開催し、同行動規範の遵守とともに、誓約書への署名をお願いします。さらに、サプライヤー向け説明会の参加率や質問票(SAQ)回答率の向上という目標や、ハイリスクとして特定されるサプライヤー数等の指標を設け、共に課題解決を行うことで、サステナブルな調達活動の実現を目指しています。楽天は、この取り組みを通じて、サプライチェーンにおける負の影響を最小化し、サプライヤーと健全で良好な取引関係を構築することを目指しています。

パートナーと共に取り組むサステナビリティ

「楽天市場」や「楽天トラベル」を含むコマース&マーケティングカンパニーでは、様々な取り組みを通してパートナーの皆様とサステナビリティに関する知識の共有を図っています。例えば、「楽天市場」の出店店舗様にECノウハウを提供する場である楽天大学においては、サステナブルな社会への貢献や環境への配慮等、サステナビリティの重要性について学ぶことができます。また、数多くの出店店舗様がすでに様々なサステナビリティに関する取り組みを実施しており、楽天はそのような取り組みやベストプラクティスを共有し合う場も提供しています。

楽天ショップ・オブ・ザ・イヤー

楽天ショップ・オブ・ザ・イヤーは「楽天市場」の出店店舗様に対する表彰制度で、受賞した店舗様がその取り組みや成果を広く発

信する機会となっています。特別賞であるサステナビリティ賞は、お客様による投票に加え、売上や注文件数、お客様対応の評価等から、持続可能な社会につながる取り組みを行った店舗様を以下の基準に基づいて選定し、表彰しています。

サステナビリティ賞 選定基準

- 自社のビジネスの強みを活かしている
- 自社と関係の深い社会・環境課題に対する取り組みである
- 自社が関わる地域や社会全体に良い影響がある、または元気づけている
- 取り組みの継続や拡大が見込まれる
- 取り組みが楽天市場における店舗運営にも反映されている

サステナビリティ賞
株式会社サンタローサ様



2023年は、開発途上国の農家やフェアトレードのオーガニック、農薬不使用食品を取り扱う株式会社サンタローサ様がサステナビリティ賞を受賞いたしました。社会課題を起点として複数の観点から持続可能性につながる取り組みを実施し、さらにインパクトも定量的に開示している点等が評価され、選出されました。

新たな形で感謝を伝える 未来のギフト

楽天では、様々なパートナーとの連携を通じて製品やサービスの選択肢を増やし、消費者の皆様によりサステナブルな暮らしを後押ししています。中でも「楽天市場」では、お中元ギフトをフードロス削減、オーガニック、フェアトレードといったエシカルな視点で選択が可能な特設ページを設けています。出店店舗様の取り組みや取得した認証、商品のストーリーを確認しながら、定番のフルーツやスイーツからエシカルなギフトを集めたカタログまで、大切な人に送るギフトを選定することができます。

監査での発見事項(一部)	<ul style="list-style-type: none"> • 長時間残業 • 一部の労働記録なし • 産業廃棄物の排出における manifests の未交付 等
--------------	---

課題が見つかったサプライヤーに対しては、追跡調査を通じて改善を促すことで、共にサステナブルなサプライチェーンの構築に取り組めるようにしています。

Sustainability

持続可能なプラットフォームとサービスの提供

CMOメッセージ

すべての人に便利で公平なサービスの提供を目指して

私は楽天グループのチーフマーケティングオフィサー（以下「CMO」）として、ブランディング、マーケティング、クリエイティブ部門を統括しています。別途任命されている各カンパニーCMOと連携しグループ全体のマーケティングに対して横断的な視野を持ちながら、すべてのお客様が使いやすいサービスの提供を目指しています。

2030年までに、すべての人に快適なサービスと信頼できるコンテンツを

中長期経営計画「Vision 2030」において、マーケティング領域では「責任のある広告・マーケティング・機能表示」を重要課題と位置付け、すべてのデジタルタッチポイントでアクセシビリティに配慮することと、差別的な表現等がなく公平で信頼できるコンテンツを提供することをビジョンとして掲げています。

アクセシビリティとは、身体の状況や能力によらず、あらゆる人が利用できる状態を指します。サービスの使いにくさは年齢による

身体能力の変化からも起こりうることであり、私たちはすべてのお客様にとって公平で使いやすいサービスの実現を目指しています。

快適なサービスと信頼できるコンテンツ提供のために、世界的な業界基準への対応と、従業員が変化に柔軟に対応できるような理解度向上施策及び社内のガイドラインの整備を進めています。

楽天エコシステム(経済圏)を通じてあらゆる業界のアクセシビリティ水準を牽引する

楽天には70以上のサービスがありますが、楽天エコシステム全体のアクセシビリティ向上のため、現場の作業効率の改善及び一貫した品質基準を維持する仕組みの構築が重要だと考えており、2030年を待たずしてすでに様々な改善活動が進んでいます。

その第一歩として、特例子会社である楽天ソシオビジネス株式会社に所属する障がいのある従業員と協働してサービスレビューを行い、楽天のすべてのウェブサイト及びアプリ上のユーザー体験を統一するためのガイドラインや、アセット、ツールであるReXデ

副社長執行役員
CMO (Chief Marketing Officer)

河野 奈保



Sustainability

持続可能なプラットフォームとサービスの提供

CMOメッセージ

サインシステムを、アクセシビリティに対応するよう整えました。さらに、アクセシビリティ改善のためのガイドブックを外部専門家と共に作成し、社内向けのリリース準備を進めています。私たちはプラットフォームとして、これまでも基準やガイドラインを導入し、ビジネスパートナーへ共有することで大きなインパクトを生み出してきました。このガイドブックもゆくゆくはビジネスパートナーに限らず、クライアントやベンダーをはじめとするステークホルダーへ展開したいと考えています。同様に、リーディングカンパニーとして私たちの知見を社会に発信するため、複数の社外カンファレンスにも登壇しています。今後も、社内ガイドラインの改定、各サービスへの専門スタッフの配置、従業員向け教育等あらゆるデジタルタッチポイントの改善を推進します。



また、そのほかのお客様の使いやすさへの配慮の取り組みとしても、向こう数年をかけてサービスの多言語化対応を進めています。私たちが注力しているAI技術を活用して、楽天の研究開発部門である楽天技術研究所と連携しAIによる翻訳システムを活用するなど、さらに作業効率化を目指していきます。

どこよりも早いトライ&エラーサイクルによる「品性高潔」なマーケティング

不適切・不快と感じる表現はますます多様になっており、人々の価値観や社会情勢に合わせたルールのアップデートが必要です。過去にも、大きな災害時にはメール配信を止めたり、あるいは再開したりなど、社会や生活者の変化にスピーディーに対応してきました。このように楽天には、社会の声を聞く・すぐに反映するカルチャーがあります。表現に関しても、ガイドラインの定期的な更新や、組織を超えたワーキンググループで懸念点やトレンドを議論・把握する場を設け、ノウハウの社内展開を行っています。

お客様の反応や世の中の潮流を掴むことはサービス改善の要であり、その効率化を支えるのがテクノロジーです。私たちは、すでにお客様の声(Voice of Customer、以下「VoC」)の分析にAIを活用しています。社内で開発しているVoC Analyzerをはじめとする分析ツールによって、タイムリーなお客様の反応の分析及び対応が可能になりました。

楽天はこれまでトライ&エラーを繰り返しながらルールを構築してきました。倫理的な部分には十分配慮したうえで事例を生み出しながらAI活用を進め、お客様にとって最適な粒度のコンテンツや心地よいマーケティングを提供していきます。

楽天が目指すマーケティングの未来

サービス提供にあたって、私たちは「Unique yet Unified」というコンセプトを掲げています。サービスを利用するシーンは“Unique”なエンターテインメントである一方、品質やUXではユーザーにストレスが無いように“Unified”＝“統一されたもの”であるべきという考え方です。私はCMOとして、UniqueとUnifiedのバランスをとり進化に対応しながら、ブランディング、マーケティング、クリエイティブを通じてお客様が10年、20年先も安心して利用できるサービスの提供に取り組んでいきたいと思っています。

また、モバイル事業でも、誰もが通信という重要なインフラサービスを使いやすいように、家族向けの「最強家族プログラム」及び若年層向けの「最強青春プログラム」といった新プログラムの提供、自治体と連携したシニア向けのモバイル勉強会等を行っています。すべての世代が使いやすい通信サービスを通じて、簡単にデジタルの世界にアクセスできるよう、人々のDX化の支援に努めていきます。

楽天では多様なサービスを提供し、多くのお客様にご利用いただいています。その点では人々の「使いやすいサービス」の認識に多大な影響を与えていると私たちは考えています。使いやすさのレベルを高め、業界の水準を牽引することは、リーディングカンパニーとしての私たちの責任だと捉えています。

Sustainability

持続可能なプラットフォームとサービスの提供

責任ある広告・ マーケティング・機能表示

楽天グループは、インターネット上で販売する商品やサービスに関する情報を適切に、正しくユーザーに提供する責任を担っています。広告制作や配信に関しての社内基準や方針を設け、従業員に対する教育を継続して行っていくことで、公平で信頼性の高い広告制作物を提供し、デジタルタッチポイントにおいてアクセシビリティを確保することを目指しています。

公平で信頼性の高い情報発信

商品やサービスに関する情報提供がユーザーの意思決定に大きな影響を与えることから、誤解を招く誇張表現を避け、根拠のある事実に基づいた情報を発信する必要があります。サービスごとに様々なユーザーに向けて幅広く配信される楽天の広告においては、宗教・文化・性別等の違いに基づく差別的な表現やステレオタイプを排除し、子どもや高齢者も含め、あらゆるユーザーに包括的に配慮することが不可欠です。



TOPIC 1

DEIに配慮した「Rakuten Illustration System」

楽天では、ウェブサイトやアプリ等のクリエイティブ作品に使用される独自のイラストデザインシステム「楽天イラストレーションシステム」を導入しています。利用者は、体のパーツや色を入れ替えるだけで、30万通り以上の組み合わせのイラストを作成し、国内外における楽天のウェブサイトやアプリ、その他制作物に利用することができます。本システムはクラウドツール上で構築しているため、デザイン専用のソフトウェアを必要とせず、デザイナー以外の従業員も一貫性と品質が担保されたイラストを簡単に作成することができます。



TOPIC 2

「グリーンウォッシュ」を考慮したコミュニケーションセミナー

楽天は、気候変動に対する取り組みを加速させるべく、積極的にステークホルダーと連携しています。その取り組みの一環として、ユーザーに環境に配慮したグリーンな未来を呼びかける「Go Green Together」プロジェクトや、「グリーンウォッシュ」に関する社内セミナーの開催等様々な取り組みを実施しています。「グリーンウォッシュ」とは、消費者の誤解を招く表現を用いて、「この商品やサービスは環境に良い」と思わせるビジネス戦略を指し、開催したセミナーにおいては、環境に配慮した製品やサービスについての広告物における情報発信の注意点についての理解を促進しました。また、ユーザーコミュニケーションにおいて考慮すべき点をさらに明確に示すべく、社内のガイドラインの強化にも取り組んでいます。今後も、公平で信頼性の高い情報発信について幅広く共有するため、従業員教育を継続的に実施していきます。

デジタルタッチポイントにおけるアクセシビリティ

楽天ではアクセシビリティ向上のため、ウェブ技術の標準化を目指す非営利団体「World Wide Web Consortium」が提供するガイドライン「WCAG 2.1」のうち、すべてのデジタルタッチポイントにおいて3段階中の2段階目であるレベルAAに適合することを目指しています。そのため特例子会社である楽天ソシオビジネス株式会社と協働でUIパーツを開発し、ユーザーとのデジタル上の接点においてそれらが適切に使用されているかデザイン及び開発時に確認しているほか、機能面においても外部のコードチェックツール等を用いてアクセシビリティを確保できているかを確認しています。こうした取り組みには、障がいのあるユーザーに対して行ったリサーチ結果を社内でも分析したうえで、当事者の声を反映しています。



VOICE

アクセシビリティを通して「すべての人」をエンパワーメント

学生時代から、ハンディキャップを持つ友人と共に生活してきました。彼らの直面する障壁を近くで感じたことから、ハンディキャップの有無に関係なく豊かな人生を送ることができる社会を作りたいと思い、アクセシビリティ推進プロジェクトを立ち上げました。グループ方針の策定やガイドライン・ツールの整備、障がいのある当事者へのインタビューやユーザーテスト等の活動に取り組んでおり、そのノウハウを社内外で共有する啓蒙活動も行っています。私の目標は、高齢者や色覚の異なる人々が見やすい文字や色を使用したり、マウスの使用が難しい人々がキーボードで操作できるようにしたりするなど、より多くの人々をエンパワーメントすることです。これからも、お客様の問題をお客様の視点で解決するために、インタビューやユーザーテストを重ね、そのノウハウをすべての従業員が適切に共有できるように、全社で展開していきます。



クリエイティブデザイン戦略部
佐藤 雄哉

Sustainability

持続可能なプラットフォームとサービスの提供

インターネット・ガバナンスと表現の自由 責任あるAI

楽天グループは、インターネットを通じてサービスを提供するうえでAI(人工知能)技術を活用しています。AIの出現によって私たちの生活はさらに便利になっていますが、楽天はこの革新的な技術の活用にあたり、プライバシーや表現の自由等、様々な基本的人権が脅かされる可能性もあることを意識する必要があると考えています。楽天はこれらのリスクを低減させるため、AIに加えて、ほかの技術についても開発・実装するうえで適切な倫理基準を設け、ユーザーが安心・安全に当社のサービスを利用できるよう、ガバナンスを強化し続けています。

責任あるAI

楽天では、各事業内で幅広くAI技術が活用されています。AI技術の恩恵を享受しながら、健全なインターネットサービスをステークホルダーの皆様には、強固なガバナンス体制の構築が不可欠です。中でも責任あるAI活用には次のようなモデルを基に、安全な環境を整える活動を行っています。

責任あるAI =
AI倫理憲章 + AI運用ガイドライン + AIガバナンス

AI倫理憲章と社内向けAI運用ガイドライン

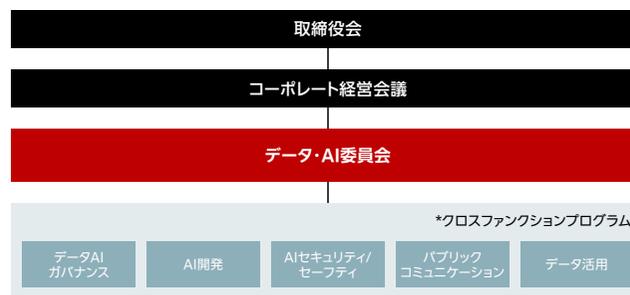
2023年、楽天では「AI倫理憲章」の策定を開始しました。本憲章は2024年中の公開を目標としており、AIの開発、運用、利用の各



段階で倫理的な基準を設け、信頼性の高いサービスをユーザーに提供することを目指しています。包括的な規則を設けることにより、楽天は技術革新を推進しつつ、個人の権利とプライバシーを尊重し、公平・公正で透明性のあるAI活用を促すことができます。また、楽天では「AI倫理憲章」に加え、社内向けの運用ガイドラインも整備しています。主な原則として、生成AIを活用する際に遵守すべき事柄、生成AIサービスのユースケース、そして業務における生成AIサービスの実装に関する項目を定めており、ほかの原則と合わせ、従業員による責任あるAI活用の指針となります。

AIガバナンス

データ利活用とAI利活用は密接に関係しているため、楽天ではデータ・AI委員会を立ち上げています。データ・AIガバナンス、AI開発、AIセキュリティ/セーフティ、パブリックコミュニケーション、従業員教育といった各分野で実施されるグループ横断の活動計画



が本委員会にて承認され、進捗状況が報告されます。

また、グループ全体のガバナンス、リスク管理戦略の策定、承認も本委員会で行われます。本委員会は、CIO、CTO、CDO、CISOのリーダーシップのもと、副社長及びほかのCXOがメンバーとなっています。

さらに、重要な決定事項や課題は、コーポレート経営会議と取締役会に対して定期的な報告を行います。

従業員教育

AIの倫理的な活用について、社内での理解度・認知度を高めるため、全従業員が参加する朝会での発表やオフィス内のデジタルサイネージを使い、積極的な情報発信を行っています。また2023年は、生成AIの利用ガイドラインについての研修を実施し、グループの従業員が受講しました。

VOICE

AI-nizationによるワークフローの変革

楽天では、2023年に「Rakuten AI for Rakutenians」という従業員向けのAIツールを導入しました。このサービスは、ChatGPTに基づいた社内向けのAIで、日々の業務の効率化に大いに貢献しています。これまでは、コンピューターにやりたいことを伝えるためにプログラミング言語を使用する必要がありましたが、ChatGPTやそのほかの生成AIツールを使用すると、英語や日本語等の自然言語でもコンピューターに指示を与えることができます。コンピューターの専門知識がない人でもテクノロジーソリューションを作成でき、誰でも独自のニーズや業務内容に基づいてプログラムを書けることを用いて、生産性を少なくとも20%以上向上させることを目指しています。この新しいAIの導入は、テクノロジーに対する専門性を持っているかどうかにかかわらず、すべての従業員がAIについてより理解を深め、日々の仕事に効果的に活用できるようにするための取り組みです。楽天における「-nization」(～化)という用語は、言語の壁を乗り越えるために作られた「Englishnization(英語化)」が発祥でした。楽天の「AI-nization」は、「Englishnization」と同様に、従業員がプログラミング言語の壁を越えてコミュニケーションをすることを助け、AIとその実践的な応用に対する信頼と認知度を高めることで、創造的な解決策を見出す可能性を高めることができると信じています。



Global Head of RIT
Ewa Szymanska

Sustainability

グローバルな課題への取り組み

気候変動



詳細は、こちらをご覧ください

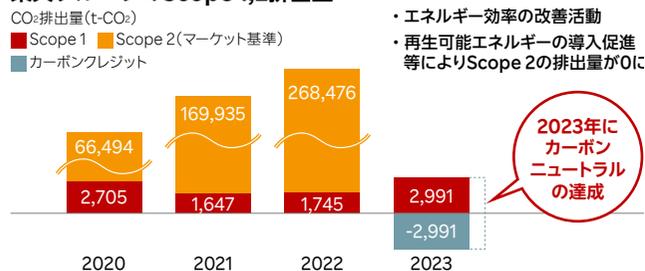
<https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/climate/>

温室効果ガスの排出削減や再生可能エネルギーの活用等、楽天グループでは持続可能な社会の実現に向けた事業活動を推進しています。また、お客様と共に環境負荷低減への取り組みや、環境教育プログラムの実施等、地球環境保全に向けた社会貢献活動にも力を入れています。持続可能な未来を築くために、より良い環境を次世代に引き継ぐことが楽天の目指す未来です。

楽天は、脱炭素社会の実現に向け連結子会社を含めた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*1を2023年に達成しました。

*1 「GHGプロトコル」に沿って算出・第三者保証を取得した、Scope 1(自らによる温室効果ガスの直接排出量)・Scope 2排出量(他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出量)の合計

楽天グループのScope 1,2排出量



カーボンニュートラル達成に向けた取り組み

カーボンニュートラル達成に向け、楽天グループ各社が一貫団結し、エネルギー効率の改善活動に取り組みました。本社オフィスで



は、酷暑期/厳冬期を除く9カ月間に、館内空調に関する設定温度と稼働時間のルールを導入しました。この施策により、実施前と比較して毎年約14%の電力使用量の削減が見込まれています。また、自社が所有するデータセンターでは、ブランクパネルを設置することで、空調効率を改善しました。この施策では、実施前と比較して毎年約27%の電力使用量の削減が見込まれています。さらに、各施設への再生可能エネルギーの導入も促進しました。オフィス・工場に太陽光発電設備を設置したほか、「ヴィッセル神戸」、「東北楽天ゴールデンイーグルス」ではスタジアムで使用する電力を100%再生可能エネルギー由来の電力に切り替えました。海外の拠点を含むそのほかの施設においても、RE100基準を満たすエネルギー属性証明書を調達し、事業活動で使用する電力の100%再生可能エネルギー化を達成しました。Scope 1に相当する排出量は、当社の基準を満たす信頼性の高いカーボンクレジットを用いてオフセットを実施し、カーボンニュートラルを達成しました。

サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量削減を目指して

現在、SBT (Science Based Targets) 認定取得の準備を進めており、パリ協定に則した温室効果ガス排出量削減を目指し、AIをはじめとした先進テクノロジーの活用に取り組んでいきます。楽天グループ各社における温室効果ガス排出量のうち多くを占めるモバイル事業では、AIによりRANを管理・制御する「RAN Intelligent Controller」(RIC)を活用することで、4G及び5Gの試験用Open

RANネットワークにおいて最大25%*2の消費電力削減が可能であることを実証しました。サプライチェーンから排出される温室効果ガス排出量削減にも取り組んでおり、商品の輸送領域にAI配車管理システムを導入しました。自社でシステムを構築し、最適化された配車と配送ルートを設定したことにより、従来のシステムと比較して、商品の輸送の走行距離を15%削減できる見込みです*3。

*2 トラヒックパターンやRICの活用範囲による

*3 本ロジスティクスシステムを導入した「楽天西友ネットスーパー」及び「楽天全国スーパー」における導入初月の実績値に基づく

脱炭素社会の実現に向けて

楽天は、人々が温室効果ガス排出量の削減に向けたライフスタイルイノベーションを起こす取り組みを推進しています。例えば、環境省の「ナッジ × デジタルによる脱炭素型ライフスタイル転換促進事業」では、昨今のエネルギーの需給逼迫を背景に、消費者の節電への取り組みを促進するコミュニケーションを検証しました。その一環として、電力小売事業を営む「楽天エナジー」では、節電量に応じて「楽天ポイント」を進呈するキャンペーン「節電トライ」を実施しました。この取り組みは、経済産業省・資源エネルギー庁「省エネコミュニケーション・ランキング制度」において最高評価の五つ星を2年連続で獲得しています。

VOICE

本社オフィスにおける館内空調のルール策定を主導したグループ総務統括部の声

上述の館内空調に関する設定温度と稼働時間のルールの導入を行った本社オフィスでは、所属事業や国籍が多様なため複数回の実証実験を行い、各フロアの現状に即したルールを模索しました。ルール導入後も、日々現場の声を収集できる体制を整え、カーボンニュートラル目標にある背景の理解促進や、各フロアに適した工夫を提案し、省エネ推進に尽力しました。その結果、約14%の電力使用量の削減効果が見込まれ、大きな達成感を得ることができました。今後も従業員の声と省エネ施策のバランスを考慮し、環境負荷を低減しながらも、個々が快適に過ごせるオフィス環境づくりを模索していきたいと考えています。

グループ総務統括部
総務部 コーポレートサービス課

吉川 真司



Sustainability

グローバルな課題への取り組み

リスク管理・危機管理



詳細は、こちらをご覧ください

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

社会情勢や環境の変化により、企業が直面するリスクは急速に多様化し続けています。世界中で幅広い事業を展開する企業として、楽天グループは迅速かつ効果的にリスクを把握し、適切な対策を講じて、経営の安定性と信頼性を確保しています。

統合的リスク管理 (ERM: Enterprise Risk Management)

楽天では、経営目標達成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というサイクルにより、統合的にグループ全体のリスクを管理しています。2023年は、グループの事業活動に特に重要な影響を及ぼす可能性がある「グループトップリスク」に加え、潜在的かつ中長期的な観点で環境変化により大きな影響を及ぼしうる可能性のあるリスクを「エマージングリスク」と定め、それぞれについて対応及びモニタリングを実施しました。

インシデント管理

インシデントが発生した場合、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規定しています。2023年は、グループのインシデント管理体制強化のため、課題の洗い出しやインシデント発生原因の調査・分析を行い、インシデントの未然・再発防止に努めました。引き続き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きます。

事業継続管理 (BCM: Business Continuity Management)

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、事業継続の方法、手段等をあらかじめ取り決めていきます。2023年は、大規模自然災害の発生、地政学リスクの顕在化等を念頭においた各種訓練を充実させ、事業継続管理体制の改善・整備を進め、国内外を問わずグローバル規模での連携体制を強化しました。特に国内においては、本社機能の冗長化を推

重要なリスクの一例と対応の状況

リスク項目	リスクの概要	リスクへの対応状況
自然災害等の危機的な事象に関するリスク	地震、台風、津波等の自然災害や、テロ・暴動等が発生した場合、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	災害及び危機的な事象が発生した場合に備え、BCPを策定し、訓練等を通じて従業員の安全の確保や情報システムのバックアップを図るなど、グループ横断でかかるリスクを最小限にするよう努めています。

エマージングリスクの一例と対応の状況

リスク項目	リスクの概要	リスクへの対応状況
サステナビリティに関するリスク	サステナビリティに関する規制や法律の要求が高まる中、サステナビリティへの対応が遅れた場合、グループの信用失墜、事業、経営成績に重大な影響を及ぼす可能性	社内外の環境変化等を鑑み、サステナビリティに取り組む上でのグループの重点課題(マテリアリティ)を特定しています。これらの課題は、「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ており、楽天及びグループ会社のサステナビリティ戦略の柱として、グループ横断で課題の解決に取り組んでいます。
AI倫理に関するリスク	収集したデータの個人情報やプライバシー等の保護が十分でない場合や、学習データの偏り等によってバイアスのある結果が出現した場合、グループの信用失墜、事業、経営成績に重大な影響を及ぼす可能性	AI利用に関するガイドラインを制定し、従業員へ教育を実施するなど、各種施策に取り組んでいます。

進し、首都直下型地震等により首都圏の社会機能が停止するような緊急時にも情報収集、意思決定を可能とする体制整備を進めるとともに、海外においては、個別具体的な緊急事態を想定した初動対応訓練を実施するなど、グループ一体となり不測の事態に備えています。

リスク管理文化の醸成

効果的なリスクマネジメントには、全従業員が経営に影響を及ぼす様々なリスクを認識することが極めて重要となります。2030年に向けた経営ビジョンである「Vision 2030」においても、リスクと危機管理に関する目標設定を行うことで、全社的にリスク管理文化を醸成し、将来のリスクに対する備えを強化しながら、安定的な経営を実現することを目指しています。また、事業中断につながる想定外のリスクシナリオやインシデントについての理解を深めるため、全従業員向けにリスクマネジメント研修を実施しています。全従業員が参加する朝会も、倫理・コンプライアンス、情報セキュリティ等の重要なリスクに関して、定期的に最新情報を全社で共有する重要な機会となっています。

Sustainability

グローバルな課題への取り組み

イノベーションと実業家精神



詳細は、こちらをご覧ください

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

楽天グループは、イノベーションの源泉となる多様なステークホルダーとの共創事業を通じて、共に価値を生み出し、社会課題の解決を図っています。また、従業員一人ひとりが社会課題を正しく理解し、人々と社会をエンパワーメントできるようなエコシステム的设计を行っています。

従業員の実業家精神の醸成

実業家精神をグループ全体で活性化させるため、2017年12月から新規事業インキュベーション・プログラム「R-Pitch」を開始しました。従業員が自分たちのビジネスアイデアの実現に向けてチームを組成し、企画を作り上げていきます。精査したアイデアは経営陣にピッチし、認められた場合、資金が提供され、本格的に事業化を進めることができます。2023年は、延べ1,117人の従業員が関連イベントに参加し、合計82チームからの応募がありました。

社会課題の理解とコミュニティエンパワーメント

従業員にNPOや社会実業家等多様なステークホルダーとの共創の機会を提供することは、社会課題の理解だけでなく、これらの課題に様々なアプローチで取り組む人々からインスピレーションを受け、新しいイノベーションとビジネスの創出機会につながります。2023年は、コミュニティエンパワーメントに特化したピーチクリーンや寄付等40以上のイベントが、17カ国において開催されました。

日本



ユーザーや従業員等多様なステークホルダーの募金活動を推進する仕組みとして、「楽天ポイント」等で気軽に寄付ができるプラットフォーム「楽天クラッチ募金」を提供しています。加えて、従業員による社会参画を後押しする仕組みとして、年間5日間までボランティア活動等に利用可能な特別休暇を提供しています。本休暇制度はこれまでに、災害復興支援のほか、NPOの活動支援や学校での出前授業等の様々な社会活動に活用されました。

アメリカ



従業員がポジティブな影響を社会や環境に与えることを後押しするプラットフォーム「Rakuten Cares」が、ボランティアイベントの開催、企業が従業員の代わりに寄付を行うドネーション・マッチングの提供、ニュースやストーリーの発信に活用されています。

インド



エンジニアリング等従業員の専門知識を活かした活動を積極的に展開しており、教育や環境等テーマを設けて企画を実施しながら、社会課題の解決を進めています。中心となっているメンバーは、エンジニアをはじめ、金融、人事、広報等幅広い業務に携わっています。メンバーはボランティアで参加しており、彼らの意欲的な姿勢が活気を生み出しています。

コミュニティとの共創と社会的インパクトの創出

「Dialogue for Change with Rakuten」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

参加者の声

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」

気仙沼市では「対話」を軸に多くの変化が起こっています。中学生から60代までの市民約100名が参加した「けせんぬま未来人口会議」では、参加者同士の対話から、市の人口減少の緩和や「なりたいまちの姿」についてアイデアが生まれ、市民の幸せの実現に向けた「アクションプラン」が策定されました。これからも気仙沼市は「対話」が創り出すイノベーションを楽しむまちであり続けたいと思います。



気仙沼市人口減少対策統括官
菅原 千枝子 様

2023年の対話テーマ

「多様な幸せを実現するアントレプレナーシップ」

ソーシャルイノベーションの創出とアントレプレナーシップの育成を目指す本校として、今回のプログラムは本校の理念とも親和性が高く、多様な方々と連携できたことを嬉しく思います。最初は「対話」の奥深さや難しさに戸惑う場面も見られましたが、徐々に感覚を掴み、活動報告会では堂々と社会にメッセージを発信するなど、参加した学生のアントレプレナーシップが大きく飛躍したことに驚きました。参加者のこれからが楽しみです。



長野県立大学
ソーシャル・イノベーション創出センター
須藤 展啓 様

創出価値

楽天が創出する価値(経済)

グローバル流通総額*1

40兆円

国内及び海外ECの流通総額や決済関連事業の取扱高等、楽天グループのプラットフォーム上の取扱額を合計した金額指標です。グローバル流通総額の増加は今後の売上及び利益の拡大につながります。



メンバーシップバリュー*2

9.2兆円

楽天会員が、楽天エコシステム上で生涯で生み出す価値を現在価値に割り戻した指標です。メンバーシップバリューはアクティブ会員数やサービス利用数、客単価、限界利益率や新規顧客獲得費用等の要素から計算されます。



詳細⇒次ページ

連結売上収益

2.1兆円(前年比+7.8%)

2023年度は「楽天市場」や「楽天トラベル」における取扱高の拡大や、海外事業の好調を背景に売上収益が伸長しました。また、「楽天モバイル」においても通信料金収入が増加し増収に貢献した結果、27期連続の増収となり初の売上2兆円台を達成しました。

IFRS営業利益

▲2,129億円(前年比+1,588億円)

「楽天カード」や「楽天銀行」「楽天証券」等の好調に加え、「楽天モバイル」において、ネットワーク関連コストを中心に削減を進めるとともに、新ローミング契約を機に設備投資の大幅な抑制等が奏功し損失は継続的に改善しています。

EBITDA

1,482億円(前年比+2,181億円)

EBITDAはNon-GAAP営業利益に減価償却費等を加算して算出しています。携帯キャリア事業においては参入初期に大きな設備投資が必要となり、実際のキャッシュアウトを伴わない減価償却費が大きく計上されるため、当社グループの事業活動におけるキャッシュ・フロー創出力を評価する指標として継続的にトラッキングしています。2023年度は2020年度から3期ぶりの通期黒字を達成しました。

*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。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。

*2 楽天グループ算出値(独自で算出するKPI)

創出価値

楽天が創出する価値(経済)

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18億、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。

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。

2023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+10.6%の9.2兆円となりました。「楽天証券」のユーザー数増加に加え、「楽天トラベル」等の主要事業におけるアクティブユーザー数、ARPUの増加及びリテンション等の改善により、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



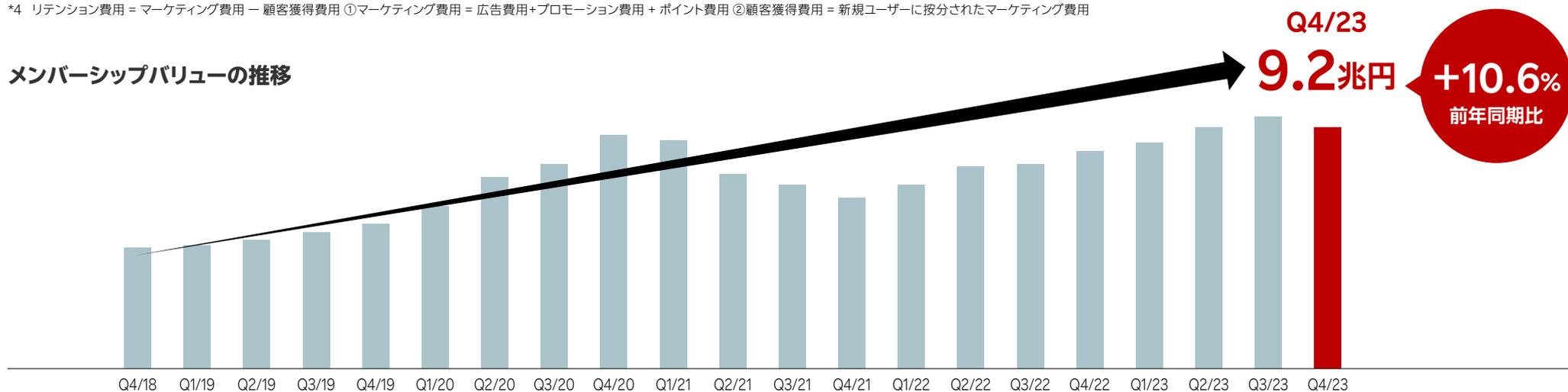
*1 楽天グループ算出値

*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。

創出価値

楽天が創出する価値(社会)



Internet

ステークホルダーと共に
持続可能な社会の実現へ

1997年の創業当時、地方都市では商店街の店が活気を失いシャッター街が目立つようになっていました。一方でインターネットは黎明期。インターネットの力で地域経済の衰退という社会課題を解決するために、私たちは「楽天市場」からサービスを開始しました。人々が未来を信じて明るく前向きに「楽天」的に生活していく持続可能な未来の実現を目指し、新たな社会課題解決に日々取り組んでいます。

開設当時は13の出店店舗と共に始まった「楽天市場」も今や5万7千以上の店舗を擁し、ほかにも「楽天トラベル」や「楽天ラクマ」等、多様なビジネスパートナーと共にサービスを拡大しています。ステークホルダーはパートナーだけでなく、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12月時点で49の自治体と連携協定を締結しており、楽天グループの資産を活用して、DX推進、次世代教育、観光振興、キャッシュレス化推進等、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、私たちにはプラットフォームとして、持続可能な社会に向けたお客様の行動変容を促す責任があると考えています。「楽天市場」を通じた再配達防止の効果検証、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等、楽天市場開設初期より大切にしている「Shopping is Entertainment!」というスローガンのとおり、楽しみながらサステナブルな消費行動ができるようなサービスを提供しています。



Fintech

アクセスしやすい金融サービスで、お客様
のお金にまつわるあらゆる活動を下支え

各種決済サービス、銀行、証券、保険等、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。Eコマースサービスを通じた「消費」に加えて、保険による「備え」、証券を通じた「投資」、銀行の「貯蓄」、カードやペイメントの「決済」と、楽天エコシステム(経済圏)全体でお客様のお金にまつわる活動をあらゆる方面から支えています。

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、金融リテラシーの向上とインクルージョンの拡大に努めています。「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、LGBTQ+のカップルを対象にした住宅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等を行っています。2023年には「楽天証券」の口座数は1,020万、「楽天カード」は3,000万枚を突破し、今まで以上に多くの方に寄り添って、金融へのアクセスを容易な形で提供しています。こうした取り組みを通じて、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の実現を加速させています。

*主要ネット証券(口座数上位5位:auカブコム証券、SBI証券、松井証券、マネックス証券、楽天証券(五十音順))で比較(2024年3月29日現在、楽天証券調べ)



Mobile

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、公平・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が「公平・フェアであること」、そして「誰一人取り残さないこと」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。

楽天モバイルでは、「携帯市場の民主化」という通信業界の変革に挑戦しています。通信業界への参入により競争が促進され、2020年と2021年を比較すると、日本のスマートフォン通信料金は60%以上安価*になりました。2023年にプラチナバンド(700MHz帯)を割りいただき、回線数も600万回線を突破しています。テクノロジーが進化する一方で、情報へのアクセスや利用において生じる経済的・社会的な格差である「デジタルデバイド」も加速しています。楽天モバイルでは、デジタル化に困難を抱える中小企業に対して、法人向けの回線提供だけでなく、様々なソリューションサービスの提供を通じてソフトウェア面のサポートも行っています。誰もがデジタル化の恩恵を享受できるように、日本全体のDX推進に私たちは挑戦し続けます。

*出典:総務省(2021年5月) 各都市でシェア1位の事業者で4Gを月20GB利用した場合の価格





楽天による エンパワー メント

1

パートナー

地方が元気になれば、もっと日本は元気になる。地方の商店や大きな店舗を持たない個人商店でも、コンピューターに強くなくても、お店で接客するようにインターネットを通じて商売ができるようにしたい。このような情熱で創業した楽天グループはパートナーや事業者と共にこれまで人々と社会をエンパワーメントしてきました。

学びとつながりによって自走する出店店舗コミュニティ

「楽天市場」では、流通拡大を支援する「ECコンサルタント」によるサポートに加え、2000年に設立した「楽天大学」において、出店店舗の実例を体系化したEラーニング型の「RUx」やライブ型のオンライン講座「まなびLIVE」、経営戦略やビジネストレンドを紹介する「楽天大学ラボ」等、店舗の抱える課題に合わせた多様なコンテンツを提供しています。また、「楽天NATIONS」では、楽天市場の出店店舗が講師となり、店舗間で売上拡大のノウハウを相互に共有しており、申し込んだ多くの店舗が売上の増加を実現しています。

楽天NATIONS 参加店舗

創業100年を超える老舗のおもちゃメーカーで三代目の代表取締役を務めています。会社の経営状態が悪かった2015年に、薫にもすがる思いで「楽天NATIONS」に参加しました。ノウハウを学べることに魅力的だったのは、心理的安全性の高いコミュニティでした。EC業界は変化が激しいため、講座で教わる情報も数年後には役に立たなくなっている可能性があります。しかし、人とのつながりはずっと続くため、常に最新の情報を得ることが可能です。これにより、順調に売上を伸ばすことができました。これまでは教わる側として参加していましたが、これまでの恩返しも兼ねて、現在は講師としても参加しています。この教え教わるサイクルでお互いを高め合う仕組みも楽天の魅力の1つだと思います。



BABYGOODS FACTORY
(株式会社パビー)
代表取締役
犬飼 翔太 様

楽天ポイントによる地域の事業者のエンパワーメント

「楽天エコシステム(経済圏)」は2002年に開始した「楽天ポイント」を軸に拡大を続けてきました。年間の楽天ポイント発行数は約6,500億(2023年度)、累計発行ポイント数は4兆超(2024年3月時点)と、多くのお客様に広く利用されています。また加盟店独自の楽天ポイントカードの導入も進んでおり、購買データを分析して様々な施策にご活用いただいています。

楽天ポイントパートナー

和歌山県を中心に地元密着型スーパー「MATSUGEN」を展開しています。人口減少やコンビニ・ドラッグストアの食料品参入で業界が苦しかった頃、Edy機能を付けた楽天ポイントカードを導入しました。それまでのポイントカードは単なる値引きカードのような状態で、どんなお客様が何を購入しているかわかりませんでした。導入後は購買データの分析とそれに応じた施策が打てるようになりました。例えば特定のユーザーに対するレシートクーポン等のインセンティブや、購買結果を売り場づくりに活用して買い回りしやすい売り場にするなど、お客様に寄り添った店舗運営ができています。お客様からも、「アプリやEdy機でポイントが確認できて便利」、「貯まったポイントをまとめて使えて嬉しい」、「楽天ペイが導入されたことでキャッシュレス決済の幅が広がった」といった声をいただいています。自社カードの時はカード提示率が71%でしたが、今では約86%にまで伸ばしたほどです。

今後も、データを活用しながら地域のお客様に寄り添い、日本一元気なスーパーを目指していきます。



株式会社松源
代表取締役社長
桑原 太郎 様

付加価値の高いモバイルサービスで あらゆるビジネスシーンに貢献

楽天モバイルでは2023年に法人向けサービスの提供を開始し、より低廉な料金で「Rakuten最強プラン ビジネス」のサービスの提供を開始しました。導入社数は順調に増加し、コスト削減において大きなメリットを感じていただいています。

楽天モバイル法人顧客

これまでの社用携帯の用途は、従業員同士や外部の方との連絡といった通話が主でした。通信費に日々変動があることは仕方のないこととはいえ、予算管理の観点からは、一定させたいという思いがありました。楽天モバイルの法人サービス(現 Rakuten最強プラン ビジネス)へ切り替えたのは、通話のかけ放題サービスによって費用の変動が少なく、かつ低額に抑えられる見通しが立ったためです。加えて「携帯市場の民主化」というチャレンジにも共感しました。検討段階では現場の混乱も予想されましたが、楽天モバイル担当者からの当社への資料支給や、緻密な事前準備のミーティング等、しっかりとしたサポート体制が整っていたおかげで、スムーズに回線を切り替えることができました。結果、切り替え前よりも費用を大幅に抑えることができ、コストを気にしなくなったおかげでコミュニケーションも活発になるなど、効果を感じています。



MIC株式会社 様

楽天による
エンパワー
メント

2

ユーザー

楽天グループはサービスや製品を通じて、ユーザーに手ごろな価格や利便性という価値を提供するだけでなく、人々の生活を豊かにすることを目指しています。私たちの経済圏は、ユーザーの日々の生活を、さまざまな側面で支えています。

楽しく持続可能なショッピング体験

1997年の開設以来、「Shopping is Entertainment!」という mottoのもと、「楽天市場」は全国の出店店舗様からユニークな商品を発見する喜びをユーザーにもたらしてきました。また「楽天市場」は便利な決済サービスと配送オプション、そして「楽天ポイント」の活用等によって、そのサービスの質を継続的に高めています。今では「楽天トラベル」での旅行予約や、「楽天ラクマ」でのリユース品の売買、そして「楽天ビューティ」でのセルフケア商品の取り扱い等、多方面にカテゴリーを拡大し、ユーザーにショッピングの楽しさを提供しています。しかし、私たちが促す消費行動は時に社会や環境へ悪影響を与えかねません。よって「楽天市場」を含むコマースプラットフォームでは、環境に配慮したショッピングに関する情報を分かりやすく提供し、ポジティブな変化をもたらすことに尽力する出店店舗様やホテル等のパートナーを紹介することで、ユーザーがより持続可能なライフスタイルを送れることを目指して取り組んでいます。

具体的な取り組み



楽天トラベル

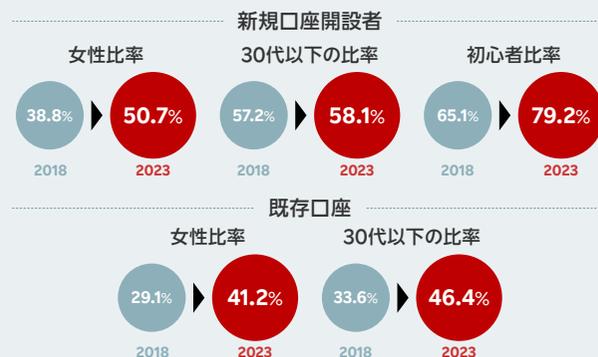


楽天ふるさと納税

よりアクセスしやすい金融ソリューションへ

楽天では、クレジットカード、銀行サービス、証券サービス、保険等、安全性と利便性を最優先事項とした幅広い金融ソリューションを提供しています。楽天のフィンテックサービスは、ユーザーの経済的な安定を下支えできるよう設計されており、ユーザーが安心して金融活動に参加できるようになっています。また誰もが金融サービスにアクセスできるインクルーシブな社会を目指し、LGBTQ+カップル向けのローンや家族用のクレジットカードの提供、聴覚や発話に障がいのあるお客様への支援等、様々な取り組みを進めています。また楽天証券においては、若年層や女性層、投資経験のない初心者の方を中心に幅広く新規の口座獲得が進み、投資・資産形成がより大衆に浸透してきています。楽天は、ユーザーの金融リテラシーを向上させるだけでなく、だれもが金融サービスにアクセスできる社会を今後も目指してまいります。

楽天証券を利用するお客様層の変化



すべての人にモバイルサービスを

楽天は、革新的なネットワークアーキテクチャによって通信業界を変革していくことに挑戦しています。「携帯市場の民主化」を目指し、お客様に手頃な価格で無制限にデータ通信を使えるプランを提供しています。楽天は自社基地局開設による通信エリア拡大を図るとともに、パートナーシップ等を通じて、屋内や高層ビル内における通信品質の改善に継続的に取り組んでいます。「スマホは基本的人権」というコンセプトのもと、楽天モバイルは社会福祉事業者との連携も始めています。2023年は、児童福祉施設の子もたちが簡単に施設名義で契約を締結しスマホを持てるよう、児童福祉施設向けの取り組みを推進しました。

東京における携帯電話料金* (月間20GB利用時)

8,175円 → 2,972円

2020

2023

*総務省(2020年6月、2023年3月)

*各国シェア1位の事業者(データ容量月20GBプラン)と比較

児童福祉施設の利用者の声

大容量のデータ通信を利用することができるので、容量を気にせず動画を見られるのが毎日の楽しみです。



楽天による
エンパワー
メント

3

従業員

楽天グループには前例に捉われず挑戦を楽しむ従業員が集まっています。豊富なチャレンジの機会を提供し、一人ひとりが自分らしく生き生きと働けるように支援しています。



Case 1

異業種での経験を糧に、 新たな挑戦を楽天で

私は、楽天25周年プロジェクトから東北復興への想いを届ける「TOGETHER東北」の企画まで、ブランドやマーケティング貢献につながるコミュニケーションの企画制作を担当してきました。所属部署は全事業と関わる組織であるため、広範なプロモーション企画の経験を活かし、様々なクリエイティブを通じてコミュニケーションを作る機会があります。楽天では、従業員のチャレンジ精神を歓迎しサポートする文化が根付いています。私もこれまでに、様々な部署を巻き込んだプロジェクトの企画を経験し、上流の戦略設計からアウトプットまでのすべてに携わることができました。最初からプロジェクトに関わり、コンセプトの企画立案や設計を立てたことに達成感を感じていますし、今後も「新しいことへの挑戦」を続けたいと考えています。

クリエイティブ
デザイン戦略部
UX戦略企画課
クリエイティブプランナー
今村 さや香



Case 2

楽天のデータを活用して 地域社会を活性化

私は元々、ライフワークとしてプライベートで地域ボランティア活動をしていましたが、自分自身の中で地方創生に対する意識がさらに高まり、自分の経験を地域に還元していきたいという強い思いがあった時期に、楽天との出会いに恵まれました。今では、事業運営を通じて培ったマーケティングのノウハウやデータ活用の知見を活かし、地域の様々な課題解決に注力しています。たとえば、「楽天市場」による地域商品の販売促進、「楽天トラベル」による観光誘客、「楽天ふるさと納税」による寄付額増加等、地域活性化への貢献を実感しながら取り組んでいるこの事業には、大きなやりがいを感じています。

地域創生事業
事業推進課
ヴァイスマネージャー
下川 達也



Case 3

チームの多様性が築く連帯感

私は約100人の従業員が働く名古屋支社で、アプリケーションエンジニアを務めています。この部署の魅力の1つは、一緒に働いている仲間たちの顔がよく見えるという点です。私のチームは、多様なカルチャーやバックグラウンド、キャリアを持つ人々が集まっており、メンバーの多くはインド、中国、米国、韓国等の外国籍従業員です。そのため、仕事のアプローチの仕方も様々です。細かく緻密なアプローチを取るメンバーは、システムに変更を加えたり、新しい機能を実装したりする時のスムーズな移行にアサインします。広い視野を持つメンバーは、新しいアイデアについて議論する時、大いに力を発揮してくれます。みんなが助け合うサポートティブなチームであり、すべてのメンバーがポジションに関係なく、オープンにコミュニケーションできる環境があります。私も、チームの連帯感が強くなるよう意識しています。

コマース&
マーケティングカンパニー
ECマーケットプレイス開発部
アプリケーションエンジニア
Kelsey Stephen



Case 4

世界規模の新しい価値創造

私は、楽天の中でも全く新しい領域や業界横断で新事業を作り出すインキュベーション事業に所属しています。スタートアップのような少数チームで海外の企業とプロジェクトを進めることも多く、常にグローバルな環境の中で仕事をしていると感じます。これまでに自動配送サービス、楽天超ミニバイト、楽天シニア、新型コロナウイルス唾液PCR検査キット等のサービス立ち上げに携わりましたが、やはり自分たちが作ったサービスが、色々な人・場面で使われ、役に立っていることを実感できた時は非常に嬉しく、新たなモチベーションにつながります。ユーザーやクライアントからの意見もチームで共有し、すぐにサービス改善に活かしています。その過程も、この仕事の面白いところだと思います。

インキュベーション事業
事業企画部
工藤 亜沙子



楽天による
エンパワ
メント

4

地域社会

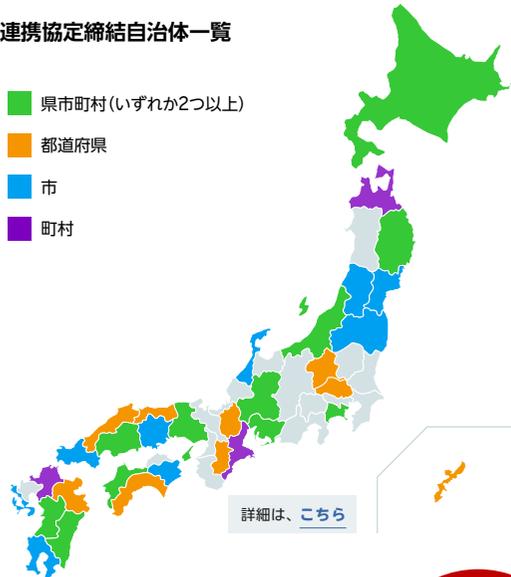
「インターネットを通じて人々と社会をエンパワーメントする」という企業理念のもと、「地域から日本を元気にしたい」という想いで「楽天市場」はスタートしました。地域コミュニティに貢献することは、創業時からの私たちの理念です。楽天のアセットを活かし、地域の課題に寄り添いながら共に歩んでまいります。

地域社会の課題解決を目指した連携

楽天グループは、日本各地の49自治体(2023年12月時点)と包括連携協定を締結し、特産物やその販路拡大、地域産業復興、関係人口の創出等、地域の課題解決につながる施策を提案しています。今後も、これまでに蓄積してきた知見を活用しながら、地域社会のさらなる発展へ寄与することを目指していきます。

連携協定締結自治体一覧

- 縣市町村(いずれか2つ以上)
- 都道府県
- 市
- 町村



また、納税者に対して地方行政への関心と参加意識を高めるきっかけを提供するために、2015年から「楽天ふるさと納税」を開始しました。自然災害を受けた地域への

楽天ふるさと納税
登録自治体数

1,653

(2024年4月時点)

復興支援から地域産業の振興まで、楽天ふるさと納税を通じて各地域の自治体に対し、寄付による支援をすることができます。

楽天流、地域の「関係人口」の可視化

「関係人口」とは、特定地域と継続的かつ多様な関わりを持つ人々のことを指します。内閣官房のデジタル田園都市国家構想総合戦略においても、人口減少社会における地域の経済活性化や魅力向上に資する存在として、関係人口の創出・拡大の意義について言及されています。その人口は全国規模で拡大していると言わ

れる一方、地域側で定量的・定期的に把握することが難しいという側面があります。楽天では、1億以上の楽天IDに基づくマーケティングデータから、そのデータを算出し、自治体の効果的な事業運営・PDCAサイクルの確立に役立てていただくことが可能です。特に、観光(楽天トラベル)・物産(楽天市場)・ふるさと納税(楽天ふるさと納税)の3領域に関わるデータを参照することで、地域と長期的に関わり、地域経済の活性化に貢献する「関係人口」を可視化しています。今後も楽天ならではのデータ活用により、地域の課題解決を支援していきます。

協働事例紹介 新潟県長岡市

学生の自由な発想で地域の課題解決を目指す 「長岡未来デザインコンテスト」

このプログラムは、課題解決と実践を通じて、リスクを恐れず果敢に挑戦する若者をまち全体で育てることを目指して、産官学の連携によって始まりました。2回目の実施となった2023年のテーマは、「長岡の食の魅力为全国に発信するためのアイデア出しと商品開発」。およそ4カ月間にわたるプログラムに、26名の学生たちが参加しました。「楽天市場」出店店舗様によるEコマースで商品の魅力を伝えるための授業、市内企業や生産者との商談や試作品の制作等を通じて、多様なステークホルダーと学生が協働しながらアイデアをブラッシュアップしました。参加した学生達からは、チームワークやプロジェクトマネジメントスキルの重要性を実感する機会となり、今後のキャリア形成に役立つという声が多く寄せられました。



VOICE

2022年1月に楽天との包括連携協定締結をご縁に、ECを活用した“稼ぐ力”向上のプロジェクトやふるさと納税型クラウドファンディング、産学連携のプロジェクトの立ち上げ等、多岐にわたる事業をご一緒してきました。2023年4月からは楽天の従業員に外向していただき、これまで以上に密に連携をとりながら、長岡の産業振興と人材育成につながる新たな取り組みにもチャレンジしています。

ご一緒してよかったと思う点は、長岡のことを自分事のように本気で考えてくれることと、多様な従業員の皆さんから刺激をいただけることです。長岡のことを一緒に考えてくれる仲間として、市民や事業者様との接点を持ちながら同じ目線でいてくれたり、長岡花火の時のイベントではお手伝いに来てくださったりしました。



これからは長岡のことを考えていくパートナーとして、継続的に楽天と関わっていければ嬉しいです。

長岡市役所 地方創生推進部
地域協創担当 副参事
斉藤 真紀様



Section 3

Corporate Governance

コーポレートガバナンス

楽天グループは、イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワーメントすることを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。



社外取締役インタビュー

成長性と パブリック・マインドの 両視点で監視



社外取締役

羽深 成樹

Q

楽天グループの取締役会の雰囲気はいかがでしょう

取締役会はオンラインで出席することもでき、フランクでいつも明るい雰囲気です。黙っていると三木谷さんから「どう思われますか」と意見を求められます。私の専門は財務やファイナンスですが、そこは今、株主・投資家の皆さんが一番心配されているところですから、かなり突っ込んで聞くようにしています。特にCFOの廣瀬さんには、取締役会以外にも時間を割いていただき「問題点はここで、それに対してこう対処し、このようなシナリオで進めたい」と詳細な説明を受けています。私はこの1年間、主に財務戦略とモバイル事業の収益改善に目を向け、計画をチェックしモニタリングしてきましたが、執行部の皆さんは真摯に、丁寧に対応してくれています。

私は2023年3月に社外取締役に就任しました。まさに世論では財務についての不安がピークに達していた時期でしたが、楽天は一丸となって、コスト削減や資金調達の工夫、楽天銀行の上場、事業売却等対応策を矢継ぎ早に実施しました。そのスピードと行動力には驚かされました。さらに、昨年の公募増資の時には三木谷さん自身が相当の額の第三者割当増資に応じ、中長期的な会社の成長や株主価値向上の実現に向けたコミットメントを改めて示したことに感心しています。

社外取締役に就任して早々、楽天がインパクトのある具体策を打ち出し、トップが率先して行動する姿を目の当たりにして、「これなら大丈夫だ」という印象を持ちました。実際に大幅なコスト削減を実現し、リファイナンスリスク等の財務への懸念に対しても解決に目途をつけています。

Q

2030年に向けた経営ビジョン「Vision 2030」についてはどのように捉えていますか

「Vision 2030」は、私が就任する前に発表されていましたが、拝見した際に1つ気になる点がありました。それは基本的には国内マーケットに焦点が当てられていることです。日本の人口減少が進む中で、市場規模が徐々に頭打ちになることは明白です。したがって、将来を見据えて、海外市場で新たな成長の道を探ることも大きな課題ではないかと思いました。

しかし、この点については、今は次のように理解しています。楽天には、取締役会以外にも「ボードキャンプ」という場があり、ビジョンや長期戦略について、取締役が熱心に議論を交わしています。そこでの議論を通じ、認識をあらためたことがあります。社外取締役に就任する前は、正直に言って「市場は成熟化しているし、後発なのに、なぜそこまでモバイル事業にこだわるのだろう」と思っていました。しかし、ボードキャンプで楽天モバイルのネットワークが競合他社とは全く異なっていることを教えてもらいました。ハードではなくソフトウェアベースの完全仮想化技術を用い、大幅にランニングコストを抑えられるのです。すでにドイツの通信事業者1&1社に採用されるなど世界で注目されています。

グローバル展開と言っても巨大企業がすでに市場を席巻している中で、何も持たずに参入したところで大きな成功は見込めません。このシステムでモバイルから入り、コンシューマー市場にアクセスし、楽天エコシステム(経済圏)をグローバルに構築するという戦略だと理解し、「なるほど」と思いました。

楽天の技術はOpen RANと親和性が高いのも強みです。将来、ベンダーに関係なくオープンに使えるシステムを構築して、世界の

社外取締役インタビュー

無線ネットワークの方式を抜本的に変えていく可能性があります。

もう一つ注目しているのが衛星の活用です。アメリカの宇宙ベンチャー企業であるAST SpaceMobileと共同で、2026年以内に衛星と携帯電話の直接通信による国内サービスを提供する計画を発表しています。この衛星電話サービスは、地上のインフラに依存せず、災害時でも通信を確保できるため、社会的にも大きな意義を持つ事業です。こういった新しいことに次々と挑戦するところが楽天グループらしく、私もワクワクして見えています。



楽天の強みはどういったところにあるとお考えですか

楽天には3つの強みがあると考えています。まず挙げられるのは「スピードと実行力」です。例えば、楽天の従業員はテック職以外の従業員でもプログラミング研修を受けている人が多く、IT活用の基本的な知識を有しています。そのため、職種に関係なくいろいろなアイデアが出され、人々が集まり、「こんな技術が使える」「あの人が詳しい」と意見を出し合って、すぐに実行に移そうと行動します。

最近では、こんなことがありました。楽天は新たにAI化を加速する「AI-nization」を打ち出していますが、それを象徴する何かをしようということで、2023年度の通期決算発表のプレゼンテーションで、「AI三木谷」を登場させました。三木谷さんが決算発表の1週間前に「ダメ元でいいからやってみようよ」と言い出し、皆でやりだしたら、多少日本語のたどたどしさは残るものの、本当に1週間でできてしまったそうです。まさに「スピードと実行力」のなせる業です。

2つ目は、「顧客目線」であることです。自分たちがどう思うかではなく、お客様がどう評価するかを重視しています。楽天は、独自の指標である「メンバーシップバリュー」を活用して企業価値を測定しています。例えば、従来の銀行や証券会社は大口顧客を相手に手数料でかせぐ、というビジネスモデルでしたが、「顧客目線」の発想が、楽天証券での手数料の大幅下げやポイントでの投資等初心者や個人が参加しやすい環境整備に活かされ、新しい市場を開拓したと思います。

3つ目は、「若さと多様性」です。楽天の平均年齢は30代前半であり、英語が公用語です。楽天クリムゾンハウスに行くと、日本とは思えないほどいろんな国々の従業員が往来し、英語が飛び交っています。他方、多国籍で多様な価値観を持つ従業員がいる中で、組織の一体感も重要です。毎週開催される「朝会」では、若い従業員と三木谷さんとの対話が恒例になっていますが、「休みの日は何をしていますか」「仕事に行き詰まった時どうしますか」など社長とざくばらんに話している。こんな風通しの良さ、フランクな雰囲気、三木谷さんの個性と相まって、一体感を生んでいるのかもしれない。



グローバル展開以外に、楽天がさらに成長していく上での課題は何でしょうか

やはり、三木谷さんの後を誰が継ぐかということだと思います。楽天の評価は、創業者である三木谷さんに期待する部分が多いのは否定できません。三木谷さんはお元氣ですから、差し迫った問題ではないでしょうが、今申し上げたスピードと実行力を落とさ



ずに革新的なことに挑戦し続ける次世代のリーダーをどうするかは課題です。もっとも、経営人材という意味では、事業会社の経営を任されている人たちが育っていますし、若い人たちは様々な部署で活躍していますので、人材育成というより、どういう人をトップに選ぶかという問題かもしれません。

リスク管理も課題です。私は内閣府で防災を担当していたので、地震等様々なリスクへの備えがしっかりしているか、こういったことも気になっており、これから点検していこうと思っています。特にモバイル事業は社会インフラでもあるわけですから、そういったところは抜かりなくしておくことが重要だと思います。

サプライチェーンについても、製品の調達を特定国に依存しているところが起こるかわかりませんので、カントリーリスクを踏まえ、重要物資は分散調達や代替調達を検討しておく必要があります。

社外取締役インタビュー

ただし、不確実性が増している時代に、リスクのことを言いだすときりがないので、コストとのバランスで優先順位を付けて取り組むべきだと考えています。

Q 人的資本の重要性が再認識されていますが、楽天の人を育てる風土についてコメントをお願いします

楽天の執行部を見ていて、チームワークの良さを感じます。創業間もない頃から三木谷さんと苦勞を共にしてきたメンバーが、三木谷さんが一人で先走らないよう物を言ったり、逆にうまくいかなかった時は支えになったりしています。だから、三木谷さんも大

胆な決断を下せるのだと思います。

また、任せる時は任せ、トラブルや困難に直面した時は三木谷さんが先頭に立って対応する。だから、執行側も思い切った挑戦ができる。そういった点で、非常に人材が育ちやすい組織風土ではないかと思います。オーナー会社ですが、三木谷さんのワンマン経営にはなっていません。三木谷さんも「わからないから教えて」と周囲によく声をかけていますし、周囲も「それは違うんじゃないですか」「こっちの方が良いのではないですか」と率直に応えています。

Q 楽天にはどのような期待をお持ちですか

私は、成長性の観点から海外展開を課題として挙げましたが、その一方で、長く国家公務員をしていたので、日本の未来が気になって仕方がありません。楽天には、国内経済にも大いに貢献してほしいと願っています。

楽天は、インターネットで人がモノを買わないと言われた時代に孤軍奮闘し、誰でも簡単にお店を出せるインターネット・ショッピングモール「楽天市場」を開設しました。そして、ポイントプログラム「楽天ポイント」を導入するなどユニークなビジネスモデルを通じて、日本経済の活性化にも貢献してきたと思います。自らの社会的意義を「インターネットの特性を活かし、多くの人にチャンスを提供し、フェアな社会を構築する手助けをしていきたい」と表現していますが、まさにその通りです。

日本は人口減少、高齢化、マーケットの縮小といった構造的な問題を抱えていますが、楽天にはそうした問題を解決する技術と

事業基盤があります。スマートフォンの普及により、若い世代だけでなく、高齢者も様々なサービスを利用できるようになりました。人生100年時代と言われる中、高齢者が不自由を感じずに暮らせる未来を実現するため、楽天の技術と事業基盤を活用してほしいと思います。ネットスーパーはその一例です。こう言うと、民間企業にパブリックな貢献を求めているようですが、それこそが楽天のビジネスをより成長させていくドライバーですし、三木谷さんもそんな使命感、パブリック・マインドを持っておられると感じています。

物やサービスが売れるのは、そこに人々を幸せにしたり、世の中を豊かにする何かがあるからです。儲けるには何かを提供し、誰かに喜んでもらうなければなりません。そして、人々に喜ばれることでやりがい生まれ、やりがいのある組織で人は育ち、会社も成長していく、結果としてすべてのステークホルダーが満足する—これが私の理想とする会社像です。これこそが楽天に一番期待していることですし、まさにミッションである「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」にもつながることではないでしょうか。

Q 最後に株主の皆様へメッセージをお願いします

楽天は、大企業なのに「元気で面白い会社」であり続けていると思います。失敗を恐れず、常に新しい事にチャレンジし、変化し続ける。私は、そうした楽天の取り組みが企業価値向上に結び付くことを成長性の視点と、今申し上げたパブリック・マインドの両方の視点でチェックしていきます。



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

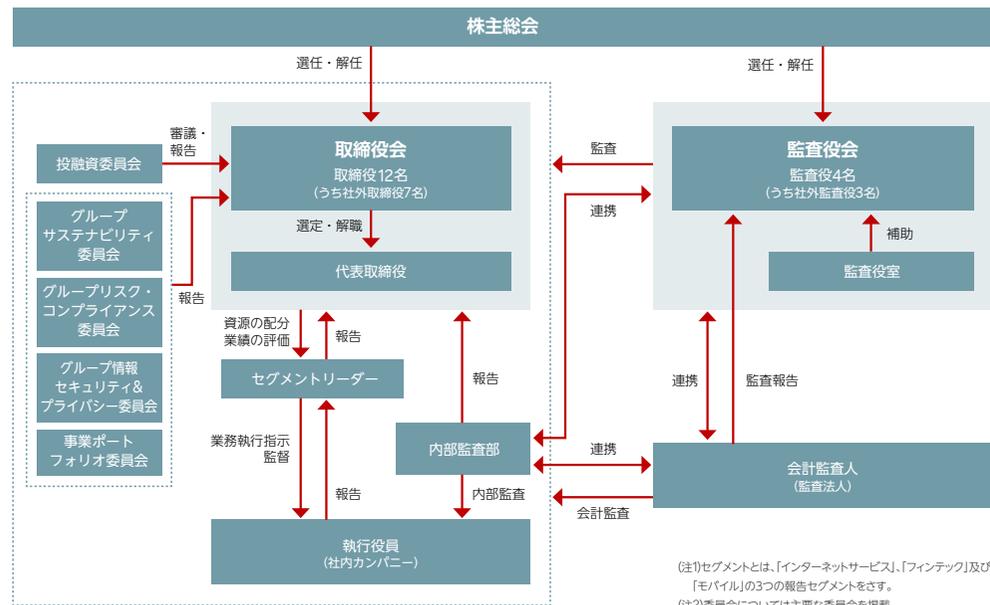
楽天グループは、経営の透明性を高め、適正性・効率性・公正性・健全性を実現するため、独立性の高い監査役が監査機能を担う監査役会設置会社の形態を採用しており、経営の監査を行う監査役会は社外監査役が過半数を占める構成となっています。また、楽天は、経営の監督と業務執行の分離を図るため執行役員制を導入しており、取締役会は経営の意思決定及び監督機能を担い、執行役員が業務執行機能を担うこととしています。

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とら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。

楽天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



委員会	目的及び主な議論内容	2023年度開催回数
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業務執行の監督をしています。	15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。	9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、案件の取り進めの是非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ポート、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。	11回
グループサステナビリティ委員会	グループのサステナビリティ戦略における重要課題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・エクイティ・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・実施等、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、定期的にと取締役会に報告しています。	2回
2023年度の主なテーマ <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> グループサステナビリティ委員会 サステナビリティ戦略の目標設定等 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 環境分科会 気候変動、自然資源等 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 人権分科会 サプライチェーンにおける人権尊重、AIと人権等 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン分科会 ジェンダー平等と女性のエンパワメント等 </div> </div>		
グループリスク・コンプライアンス委員会	グループリスク・コンプライアンス委員会では、経営戦略の実現を妨げる可能性のある法規制等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・協議等を行っています。また、本委員会の主な協議事項は重要会議体を通じて経営陣に報告するとともに、特に重要なリスクは、その対応状況を当社取締役会等にて経営陣に報告しています。	4回
グループ情報セキュリティ&プライバシー委員会	グループ全体のグループ情報セキュリティ・プライバシーにおける方針や重要事項の審議、承認に加え、グループ全体の情報セキュリティ維持のためのガバナンス体制構築を図るとともに主要な施策や期間内に発生したインシデント等について報告及び判断をする体制を整えています。	12回
事業ポートフォリオ委員会	成長性・収益性、楽天エコシステムへの貢献の観点から、ビジネスポートフォリオの最適化を図るため、事業ポートフォリオ委員会を設置しています。	11回

コーポレート・ガバナンス

取締役候補者の選定方針

楽天グループは、企業理念に基づき、その理念を高いレベルで体現し、楽天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	あんどう たかほる 安藤 隆春				●		●
社外取締役	サラ・J・M・ホイットリー Sarah J. M. Whitley		●				●
社外取締役	セダール・ニーリー Tsedal Neeley	●					●
社外取締役	チャールズ・B・バクスター Charles B. Baxter	●		●			●
社外取締役	はぶか しげき 羽深 成樹		●			●	
社外取締役	みたち たかし 御立 尚資			●			●
社外取締役	むらいじけん 村井 純	●					●
監査役	ながぬま よしと 長沼 義人		●			●	
社外監査役	なかむらふとし 中村 太				●	●	●
社外監査役	かたおか まき 片岡 麻紀				●	●	●
社外監査役	やまぐち かつゆき 山口 勝之				●		●

(2024年4月1日現在)

取締役会の実効性評価

楽天は、取締役会のより一層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：2023年12月8日～2024年1月4日
- 評価者：取締役、監査役(全16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. 2022年度の課題と、2023年度における取り組み状況

2022年度の実効性評価結果を受け、さらなる実効性向上のために講じた施策は概ね成果を上げました。

2022年度の課題	2023年度における取り組み状況
①重要テーマに関する議論の充実	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会に加え、取締役が出席する会議を別途設け、活発な議論の場を増やし、中長期経営計画や財務戦略等の重要テーマに関して理解を深めた。 ● グループ経営戦略等に関する会議において、アジェンダ構成を工夫するなどにより、継続的に議論の質の向上を図った。
②グループ全体のガバナンス強化に関する適切なモニタリング	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会含む重要会議体において、全社リスクやコンプライアンス情報について迅速な情報共有及び報告の徹底を継続的に行った。 ● とりわけ、物資・サービスの調達に関する社内体制の見直しと、従業員へのコンプライアンス教育を徹底し、その進捗を確認した。

3. 分析・評価結果

楽天の取締役会は、前述のとおり改善が図られているとともに、高い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戦略事業や海外事業等の重要課題について、さらに議論を交わしていきたい意向が確認された。
- ②AI活用やコスト削減等のテーマに関しては十分に議論されてきたが、今後も充実した議論を継続させていきたい意向が確認された。
- ③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正であり、今後は資料の適切な活用等により、取締役会の議事のさらなる有効化を図りたい意向が確認された。

コーポレート・ガバナンス

4. 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。

- ① 戦略事業や海外事業等の重要テーマに関しては、より時間を確保することで活発な意見交換を促進し、議論の深化を図る機会を創出していく。
- ② 発表や資料作成に関する指針を再評価し、品質の高い情報提供を行うことで、効果的な議論及び迅速な意思決定に貢献していく。

**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)
(2024年3月28日時点)**

1) 基本方針

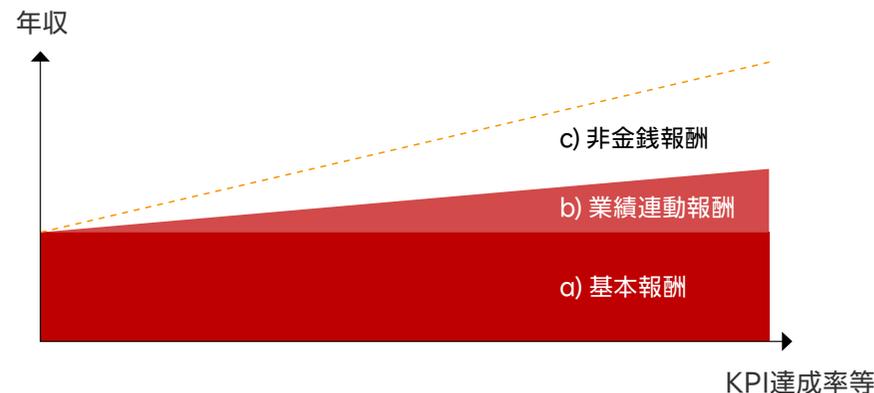
楽天グループの役員報酬は、以下の基本方針に則り決定しています。

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))		
非業務執行取締役	a) 基本報酬(固定・毎月支給)		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に設定しています。業績連動報酬及び非金銭報酬の額の決定にあたっては、各業務執行取締役の管掌組織ごとに、指標に対する目標を個別に設定し、それぞれの実績を勘案して個人評価を決定しています。指標にはカーボンニュートラル目標等も含まれます。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。

非業務執行取締役の非金銭報酬については、各非業務執行取締役の報酬の総額のうち、各非業務執行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。そのほか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、楽天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

(2024年4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



社外 独立

取締役

安藤 隆春 *1*2

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

サラ J. M. ウィットリー *1*2

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

セダール・ニーリー *1*2

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
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

チャールズ B. バクスター *1*2

選任年度/地位及び兼職

2011年度

Rakuten Marketing LLC Manager
Rakuten USA, Inc. Chairman and Director
Reyns Holdco, Inc. Chairman
Wineshipping.com LLC Director



社外 独立

取締役

羽深 成樹 *1*2

選任年度/地位及び兼職

2022年度



社外 独立

取締役

御立 尚資 *1*2

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



社外 独立

取締役

村井 純 *1*2

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
World Wide Web Consortium, Inc. Director
公益財団法人国際文化会館顧問

*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 (2024年4月1日現在)

監査役

監査役(常勤)
長沼 義人監査役(常勤)
中村 太 *2*3監査役
片岡 麻紀 *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
Chief of Staff to the CEO
スペシャルプロジェクト
ディビジョン
グループエグゼクティブ
ヴァイスプレジデント
平井 康文副社長執行役員
CMO
楽天モバイル株式会社
常務執行役員 CMO
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&インキュベー
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&CTO
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
楽天エンジャー株式会社
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・ツァイ専務執行役員
楽天モバイル株式会社
代表取締役
共同CEO 兼 CTO
楽天シンフォニー株式会社
代表取締役社長
**シャラッド・
スリオアストーア**常務執行役員
CWO
小林 正忠常務執行役員
楽天カード株式会社
代表取締役
副社長執行役員
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
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 代表取締役社長
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 取締役副会長
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 亮常務執行役員
Rakuten International
Business COO
**エイドリアン・
ダウン コールソン**常務執行役員
コマース&マーケティング
テクノロジー統括部
ヴァイスディレクター
コマース&マーケティング
カンパニー co-Company
Data Officer
小林 悠輔常務執行役員
トラベル&モビリティ事業
ヴァイスプレジデント
高野 芳行CEO = Chief Executive Officer
CMO = Chief Marketing Officer
CIO = Chief Information Officer
CTO = Chief Technology Officer
CDO = Chief Data OfficerCWO = Chief Well-Being Officer
CCO = Chief Compliance Officer
COO = Chief Operating Officer

主な役職のみ記載

情報セキュリティ



詳細は、こちらをご覧ください

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

楽天エコシステム(経済圏)においては、1つのIDで楽天グループの様々なサービスが利用可能となります。このような利便性を維持するためには、堅牢な情報セキュリティシステムが必須です。私たちは、お客様が安心してご利用いただけるよう、あらゆる製品・サービスの提供において徹底した情報セキュリティ対策を実施しています。

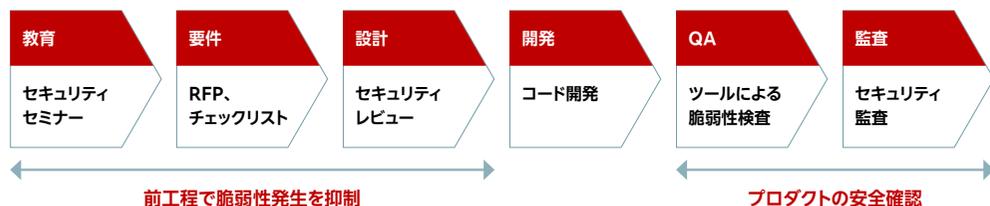
楽天の情報セキュリティを支えるCISOコミュニティ

楽天では、ファンクション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されます。楽天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、そして各開発・運用チームのセキュリティ責任者である「セキュリティチャンピオン」で構成されるCISO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を開催しています。

サイバーセキュリティの強化

楽天では、セキュリティオペレーションセンター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。また、定期的な疑似攻撃によるセキュリティ成熟度の評価や、その結果を用いたセキュリティチーム自身の改善、セキュリティ戦略の策定等、昨今のサイバー攻撃動向を踏まえた効果的なセキュリティ対策の実装を続けています。

開発プロセス



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は、事業が情報セキュリティのベストプラクティスに準拠していることを示す世界的基準です。楽天は、ISO/IEC 27001に基づいて社内規程を定めており、認証の適用範囲はグループ全体で44社、従業員約30,000人と国内企業でもトップクラスの規模を誇ります。また2023年までに、インド、アジア、ヨーロッパのグループ会社で認証を更新しました。2024年は、ISO/IEC 27001:2022への対応を進め、国内外の拠点における同認証のさらなる取得拡大に継続して取り組んでいきます。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のメンバーとしてPCI DSSの普及・推進活動に協力しながら、PCI DSS Version 4.0への移行を進めています。2023年は、PCI DSSに準拠しているサービスの数が38となりました。

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、正規メールの98%に楽天のロゴマークが表示されています。



Gmailに表示される楽天ロゴマーク

従業員教育

楽天では、全従業員が参加する朝会において、セキュリティに関する内容を定期的に取り上げています。また、全従業員を対象に、毎年情報セキュリティ教育を実施しています。受講者は実際に発生したインシデントの事例等を交えて情報セキュリティの重要性に対する理解を深めた上で、社内規程の遵守を宣誓します。2023年の年次研修では対象となる24社において、25,000人以上の従業員が情報セキュリティ教育を受講しました。さらに、各社のCISOが参加する年次のGlobal CISO Summitでは、本部からの方針説明に加え、グループ各社の取り組みや技術知見の共有、その年の主要なテーマに関する分科会の実施、そして社外の専門家による講演等を行い、グループ全体の情報セキュリティに関する能力向上に努めています。

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/privacy/>

楽天グループでは、創設以来25年以上にわたり、各ステークホルダーに対する透明性の確保と誠実さを大切にしてきました。お客様に安心してサービスをご利用いただけるよう、個人情報の取扱いに関して分かりやすい説明を心がけ、プライバシーに関するガバナンスを強化することで、これからも信頼される企業として責任を全うしてまいります。

マネジメント体制

楽天では、プライバシーとデータ保護のための社内規則であるBinding Corporate Rules(拘束的企業準則、以下「BCR」)、及び欧州連合(以下「EU」)のプライバシー法であるGeneral Data Protection Regulation(一般データ保護規則、以下「GDPR」)の要件に則った専門の職位として、グローバルプライバシーマネージャーを任命しています。グローバルプライバシーマネージャーは、海外の各地域における責任者であるリージョナルプライバシーオフィサーや、各社で任命されたローカルプライバシーオフィサーと連携し、コンプライアンスの遵守状況とリスクの有無を監視しています。また、その結果をグループ情報セキュリティ&プライバシー委員会やコーポレート経営会議に適時報告しています。



昨今の法改正に対する楽天の対応

2023年、楽天全体のプライバシーコンプライアンスを監督するグローバルプライバシーオフィス(以下「GPO」)は、EU P-BCR(EUプロセッサー拘束的企業準則)を起草しました。ルクセンブルクデータ保護国家委員会より承認を経たのちに、楽天は、クライアント(楽天とそのグループ会社以外の事業体)に代わって復処理者(サブプロセッサー)として、データをEU域外にある楽天及びグループ会社に安全に移転することが可能となります。さらにGPOでは、EU BCRの妥当性を維持するために必要とされるEU BCRの更新のための草案も作成しました。承認後は、今後も管理者(コントローラー)として個人デー

タを安全に処理し、EU域外に継続的に移転することが可能となります。2023年時点で、楽天においてBCRグループ間契約を締結したグループ会社は78社となりました。

改正電気通信事業法への対応

日本国内におけるプライバシーコンプライアンスの監督を担う国内プライバシーオフィス(以下、「JPO」)は、ウェブサイトやアプリを通じて第三者に送信されるデータについてユーザーへ公表することで、高い透明性の達成を求める改正電気通信事業法への対応を完了しました。JPOは53のサービスが本規制の適用範囲に含まれることを特定し、ウェブサイトやアプリに組み込まれた外部送信モジュールを調査・公表しています。これらの対応は、法律施行日の2023年6月16日までに実施されました。

プライバシーに関するステークホルダーとのコミュニケーション

プライバシーセンター

楽天のコーポレートサイト内にある「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。2023年は、「プライバシーをわかりやすく」セクションに新しい記事として「センシティブデータとプライバシー保護の重要性について」及び「個人情報の外部への提供について」の2つを追加しました。両記事は、センシティブデータの取扱いと保護の重要性、個人情報の第三者への移転リスクと管理方法について説明しており、プライバシーコンプライアンスの継続的な改善を促しています。

プライバシーに関する従業員教育

楽天では、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践的な内容で実施しています。さらに、担当する職務や役職別のトレーニングも実施しました。2023年には、機密情報漏えいを防止するための施策等を含めた生成AI利用における注意喚起のためのトレーニングを開始しています。

グローバルプライバシーサミット2023

2023年、楽天で初となるグローバルプライバシーサミットを開催しました。このサミットには、103名の社内のプライバシー管理の従事者が参加し、パネルディスカッションやワークショップにて40名のスピーカーが登壇しました。サミットでは、プライバシー戦略が守りではなく攻めの戦略であるという重要な認識を共有しています。「プライバシー・バイ・デザイン」として知られるこのコンセプトは楽天でも導入しており、企業のプライバシー対策への積極的な姿勢を促すものです。

コンプライアンス



詳細は、こちらをご覧ください

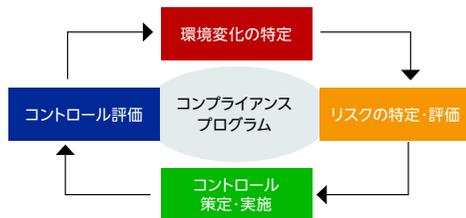
<https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/compliance/>

楽天グループは、楽天主義の基本原則の1つであるブランドコンセプトに「品性高潔」を掲げ、高い倫理観を持ち誠実にビジネスを行うべく、「楽天グループ企業倫理憲章」を定めています。この中には法令・国際ルール・社内規程の遵守が含まれており、各国の法改正等に迅速に対応し、グローバルリーダーとして高い倫理観を持って事業活動を行っています。

グループコンプライアンス・プログラム

楽天では、強固なコンプライアンス体制を実現し、コンプライアンスリスクを低減するため、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等、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

楽天における汚職リスクを把握するためのリスク評価を実施しています。2023年度は、各カンパニーにおけるリスクを確認し、リスクに応じた教育等を実施しました。

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見直しを実施しています。

違反報告

楽天の役職員は、関連規程等に違反または違反の疑いがあると思われる時は、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

国際的な金融犯罪の防止態勢構築のため、マネー・ロンダリング/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/拡散金融対策インストラクション」を制定し、AML、CFT、拡散金融対策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及び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。2023年には、近年の経済安全保障リスクへの関心の高まりを受けて、新たに「楽天グループ経済制裁対応インストラクション」をRGRとして制定し、従来規定していた資産凍結のみならず、輸出入規制についての遵守事項を明確にしました。

コンプライアンス文化の意識醸成

コンプライアンスの徹底には、従業員一人ひとりが法令や社内規程等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。2023年には、贈収賄やマネー・ロンダリング、独占禁止法等についての教育を実施し、グローバル共通の法規制には、国内外共通のコンテンツを作成し、展開しました。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。

2023年実施の教育テーマ例

- 贈収賄防止
- AML/CFT/拡散金融対策及び経済制裁対応
- 下請法
- 独占禁止法
- 景品表示法
- 知的財産
- インサイダー取引
- 情報セキュリティ/プライバシー保護
- ハラスメント防止
- ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DEI)

品質活動



詳細は、こちらをご覧ください

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

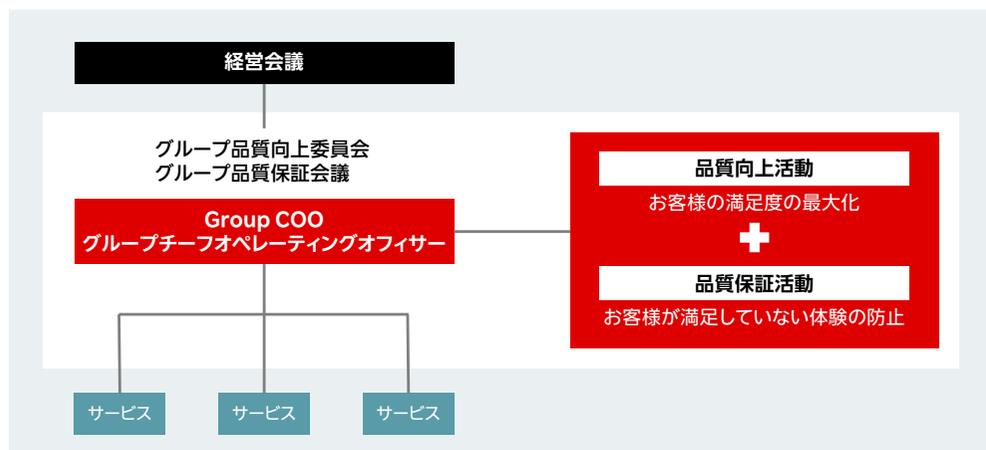


楽天グループは、サービスや製品について常に高い品質を追求することで、お客様との信頼関係を築いてきました。これからも、お客様の期待を超えるサービスや製品を提供することで、喜びと感動をお届けできるよう品質の保証や改善に取り組んでいきます。

品質活動体制

グループチーフオペレーティングオフィサーのリーダーシップのもと、品質向上活動、品質保証活動、QC(Quality Control)サークル活動を通じて、サービスの品質改善に取り組んでいます。また、グループ全体での品質活動の取り組みとして、グループ各社が参加する品質保証・品質向上に関する委員会と会議を設置しています。品質保証会議では、基準・ガイドラインの制定・改廃、施策の評価・改善策の議論を重ね、品質向上委員会では、NPS®(Net Promotor Score)*1に基づいた品質のモニタリングや、成功事例の共有を促進することで、各サービスへの品質活動の浸透を図っています。

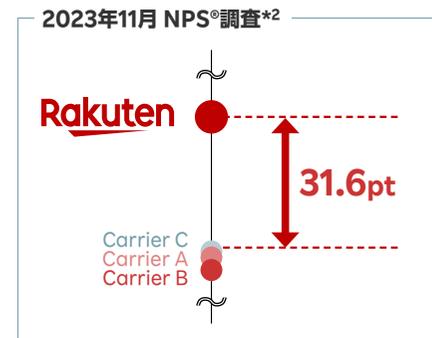
*1 ネット・プロモーター、ネット・プロモーター・システム、NPS、そしてNPS関連で使用されている顔文字は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムの登録商標です。



NPS指標の計測・活用

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®の指標を計測・活用しています。2023年11月末時点では、競合企業のエコシステムのNPS®のスコアに対して、楽天エコシステム(経済圏)のスコアは31.6ポイント差をつける結果となりました。

*2 第三者パネル調査 2023年11月「エコシステムNPS®調査」(N=約5,000; 直近6か月以内に各経済圏を利用したユーザー、インターネット調査)



品質保証活動

多岐にわたるサービスや製品を一貫した品質でご利用いただけるよう、楽天ではグループ全体で品質保証活動に取り組んでいます。各カンパニーにおける品質保証活動責任者としてQA(Quality Assurance)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、四半期ごとに楽天の副会長・副社長もこの会議に参加し、経営と現場が一体となってグループ全体の総合的な品質マネジメントに取り組んでいます。品質保証活動の一環として定期的に行ってい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、2023年第4四半期において同年第3四半期と比べて2.3%、昨年比で0.8%改善しました。

QCサークル活動

QCサークル(以下、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。楽天では、組織横断の課題はもちろん、産学官連携で取り組むというような高度な課題解決のテーマにも挑戦しています。QCC活動の導入は、業務やサービスの品質向上、生産性の改善はもとより、従業員一人ひとりの能力向上、活力のある職場づくりにもつながり、楽天の「改善」文化の強化促進、及び事業の成長に大きく貢献しています。2016年の開始以来、従業員のQCC活動の参加率は年々増加傾向にあり、2023年末時点では90.9%を達成しました。2024年は、AIを活用したQCC活動の事例を集め、横展開を行うとともに、中長期目標である「Vision 2030」に基づいた新たな目標や方針を策定することで、さらなる組織能力の向上に取り組んでまいります。



Section 4 Data

データ集

主要財務指標10年サマリー (IFRS)	60
ESG (環境・社会・ガバナンス) データ	61
外部評価・表彰	62
会社情報	63





主要財務指標10年サマリー(IFRS)

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
売上収益	(百万円)	598,565	713,555	781,916	944,474	1,101,480	1,263,932	1,455,538	1,681,757	1,920,894	2,071,315
Non-GAAP営業利益又は損失(△)	(百万円)	118,092	152,153	119,615	167,010	161,130	95,129	△102,667	△224,999	△335,191	△153,041
営業利益又は損失(△)	(百万円)	106,397	94,689	78,512	149,344	170,425	72,745	△93,849	△194,726	△371,612	△212,857
税引前当期利益又は損失(△)	(百万円)	104,691	94,076	74,458	138,082	165,423	△44,558	△151,016	△212,630	△415,612	△217,741
当期利益又は損失(△)	(百万円)	71,412	45,885	38,435	110,488	141,889	△33,068	△115,838	△135,826	△380,244	△329,535
当期包括利益	(百万円)	122,847	52,725	20,106	100,981	124,452	△42,818	△132,401	△73,041	△312,285	△262,200
親会社の所有者に帰属する持分	(百万円)	424,020	666,111	682,391	683,181	774,473	735,672	608,738	1,093,719	791,351	836,572
総資産額	(百万円)	3,680,695	4,269,953	4,604,672	6,184,299	7,345,002	9,165,697	12,524,438	16,831,221	20,402,281	22,625,576
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	320.60	467.65	478.40	507.32	572.83	542.43	446.78	691.47	497.56	390.53
基本的1株当たり当期利益又は損失(△)	(円)	53.70	33.50	26.96	80.03	105.43	△23.55	△84.00	△87.62	△237.73	△177.27
希薄化後1株当たり当期利益又は損失(△)	(円)	53.38	33.25	26.74	79.28	104.38	△23.55	△84.00	△87.62	△237.89	△177.29
親会社所有者帰属持分比率	(%)	11.5	15.6	14.8	11.0	10.5	8.0	4.9	6.5	3.9	3.7
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	(%)	19.5	8.4	5.7	16.2	19.5	△4.2	△17.0	△15.7	△40.4	△41.7
株価収益率(PER)	(倍)	31.3	41.9	42.5	12.9	7.0	-	-	-	-	-
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	111,860	78,245	30,700	162,056	145,615	318,320	1,041,391	582,707	△262,068	724,192
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△261,085	△224,078	△26,841	△203,718	△67,569	△286,290	△303,347	△611,830	△948,289	△597,416
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	189,512	221,831	45,200	194,458	208,418	458,340	808,108	1,402,265	1,486,686	291,956
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	428,635	501,029	548,269	700,881	990,242	1,478,557	3,021,306	4,410,301	4,694,360	5,127,674
従業員数	(名)	11,723	12,981	14,134	14,845	17,214	20,053	23,841	28,261	32,079	30,830

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まれていません。

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います。

5) IFRS第17号「保険契約」を2023年12月期第1四半期連結会計期間の期首から適用し、基準移行日である2022年1月1日時点に基準変更による累積的影響額を反映しています。これに伴い、2022年12月期に係る各数値については、当該会計基準を遡って適用した後の数値となっています。

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等、詳細は[ESGライブラリ](#)を参照ください。

指標	対象組織	単位	2021年 12月期	2022年 12月期	2023年 12月期	
環境データ						
CO ₂ 排出量	スコープ1	楽天グループ	t-CO ₂	1,647	1,745	2,991
	スコープ2(ロケーション基準)	楽天グループ	t-CO ₂	241,308	307,140	337,224
	スコープ2(マーケット基準)	楽天グループ	t-CO ₂	169,935	268,476	0
	スコープ3	楽天グループ	t-CO ₂	1,903,043	9,201,773	12,693,824
エネルギー使用量	楽天グループ	MWh	466,683	706,332	803,189	
水資源取水量	楽天グループ	1,000m ³	142	193	336	
廃棄物発生量	楽天グループ	t	1,288	3,370	2,620	
社会データ						
従業員総数		人	28,261	32,079	30,830	
地域	日本	人	19,876	22,378	21,749	
	アジア・太平洋(日本を除く)	人	4,719	5,841	5,617	
	南北アメリカ	人	3,131	3,092	2,718	
	ヨーロッパ・中東・アフリカ	人	535	768	746	
雇用形態	正社員	人	26,606	30,666	29,582	
	非正規	人	1,655	1,413	1,248	
障がい者雇用率	楽天グループ	%	2.42	2.38	2.59	
平均年齢	楽天グループ(株)	歳	34.3	33.7	34.4	
男女の賃金の差異	全従業員	%		75.6	78.8	
	うち正規雇用の従業員	%		82.0	82.8	
	うち非正規雇用の従業員	%		71.1	65.6	
各ダイバーシティ区分に該当する従業員の総数	人	10,067	10,931	11,284		
年齢	30歳未満	人	3,606	4,113	4,208	
	30-50歳	人	6,179	6,474	6,657	
	50歳超	人	282	344	419	
		人				
性別	女性	人	4,052	4,420	4,557	
	男性	人	6,015	6,510	6,727	
	その他	人	—	1	—	
国籍	日本人	人	8,012	8,595	8,791	
	外国人	人	2,055	2,336	2,493	
各ダイバーシティ区分に該当する管理職の総数	人	2,356	2,493	2,969		
性別	女性	人	678	750	935	
	男性	人	1,678	1,743	2,034	
国籍	日本人	人	1,949	2,049	2,475	
	外国人	人	407	444	494	

指標	対象組織	単位	2021年 12月期	2022年 12月期	2023年 12月期	
育児休業取得の権利を有する従業員の総数		人	503	477	491	
性別	女性	人	174	192	207	
	男性	人	329	285	284	
そのうち、実際に取得した従業員の総数と割合		人	300	320	361	
性別	女性	計	人	186	200	195
		割合	%	106.9	104.2	94.2
	男性	計	人	114	120	166
		割合	%	34.7	42.1	58.4
育児休業取得後の復職率						
性別	女性	%	95	97	96	
	男性	%	98	98	98	
従業員当たり平均年次有給休暇	付与日数	日	15.9	16.1	15.9	
	取得日数	日	11	13	13.4	
	消化率	%	71.3	78.7	84.2	
従業員当たり平均研修時間	楽天グループ(株)	時間	70.3	65.0	73.3	
パフォーマンスとキャリア開発に関し定期的なレビューを受けている従業員の割合	楽天グループ(株)	%	100	100	100	
平均勤続年数	楽天グループ(株)	年	4.7	4.7	5.1	
業務上の従業員死亡者総数	楽天グループ(株)	人	0	0	0	
業務上傷害度数率	楽天グループ(株)	100万延労働時間あたり	0	0.06	0.05	
業務上疾病度数率	楽天グループ(株)	数あたりの件数	0.06	0.06	0.00	

ガバナンスデータ

取締役の人数	人	9	9	12
女性取締役の人数	人	1	1	2
社外取締役の人数	人	5	5	7
独立取締役の人数	人	5	5	7
監査役の人数	人	4	4	4
社外監査役の人数	人	3	3	3
独立監査役の人数	人	3	3	3

外部評価・表彰

サステナビリティへの取り組みは、国内外の様々な機関から高い評価を受けています。イノベーションと実業家精神を通じた持続可能な社会の実現に向けて、今後もグローバルイノベーションカンパニーとして常に高い目標を掲げ挑戦し続けます。

ESG投資インデックス

MSCI指数

「MSCI ESGレーティング」において、2023年1月に「A」から格上げし「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」に選定されました。

* 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 FTSE Blossom Japan



Member of
Dow Jones
Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA



FTSE4Good Index Series

「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

「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、十分位数のうち炭素効率性が最も高い1位の評価を受けています。

外部機関からの認定・評価

CDP

国際環境非営利団体CDPが実施する気候変動に関する企業調査において、「A-」の評価を受けました。同調査は、企業の環境情報開示におけるグローバルスタンダードとして広く認知され、2023年度は23,000社超の企業が回答しました。



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」に認定されました。



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され、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)」に認定されました。



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」において、2015年より「ゴールド」認定を受けています。



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。



スポーツエールカンパニー

従業員の健康増進のためにスポーツ活動を推進する企業として、スポーツ庁から「スポーツエールカンパニー」に認定されました。



会社情報

2023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	446,769百万円
従業員数	単体: 10,350名 連結: 30,830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

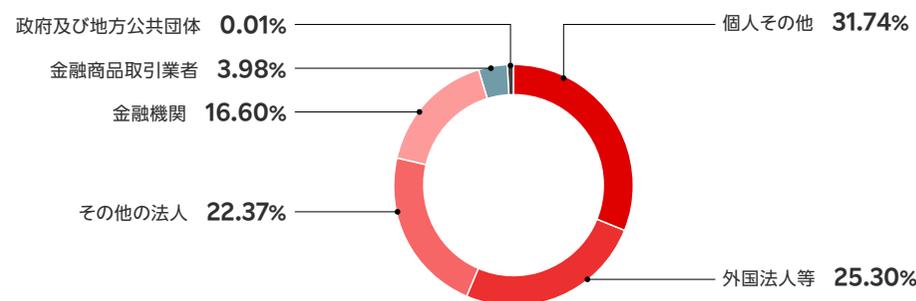
<https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/>

大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	262,981,800	12.28
合同会社クリムゾングループ	226,419,000	10.57
三木谷 浩史	176,346,300	8.23
三木谷 晴子	132,625,000	6.19
日本郵政株式会社	131,004,000	6.12
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	71,194,694	3.32
MSIP CLIENT SECURITIES	66,561,180	3.11
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	54,033,397	2.52
ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM	51,173,405	2.39
有限会社三木谷興産	30,868,500	1.44

(注)持株比率は、自己株式(384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3単元は、「個人その他」に含めています。

※このほか、単元未満株式692,700株があります。

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。