



Strong in the New Normal 2.0

コーポレートレポート 2020

Rakuten

企業理念

楽天グループは、「イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワーメントする」ことをミッションとしています。

ユーザーや取引先企業へ満足度の高いサービスを提供するとともに、多くの人々の成長を後押しすることで、社会を変革し豊かにしていきます。

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

MISSION ミッション

イノベーションを通じて、 人々と社会をエンパワーメントする

常識にとらわれずアイデアを重んじイノベーションで世界を変える。

VISION ビジョン

グローバル イノベーション カンパニー

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

VALUES AND PRINCIPLES 価値観・行動指針

楽天主義

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

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

目次

イントロダクション 2

100年に一度の社会変革の中、さらに拡大する楽天エコシステム	2
多様なサービスの創出による価値創造の歩み	3
楽天グループの価値創造プロセス	4
なぜ楽天エコシステムは支持されるのか	5
なぜ「楽天市場」はユーザーロイヤリティが高いのか	6
なぜ「楽天カード」は日本で一番使われるのか	7
なぜ第四のキャリアとして携帯キャリア事業に参入したのか	8

CEOメッセージ 9

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	9
------------------------------	---

楽天が投入する資本は? 15

楽天エコシステムを強化する人的資本	16
楽天エコシステムを強化する社会関係資本	17
楽天エコシステムを強化する知的資本	18
楽天エコシステムを強化する財務資本	19
CFOインタビュー	20

成長に向けたビジネス戦略 24

コアビジネス 1	
デジタル化加速と共に力強く成長するECサービス	24

コアビジネス 2	
フルラインナップのフィンテックサービス	26

成長フェーズビジネス	
楽天エコシステムのさらなる拡大に向けた成長フェーズビジネスの推進	28

投資フェーズビジネス 1	
楽天グループのEC事業を支える物流事業	30

投資フェーズビジネス 2	
楽天のモバイルがコミュニケーションを変える	32

楽天のサステナビリティとは? 34

楽天のサステナビリティ戦略	35
CWOメッセージ	36
サステナビリティの推進	37
情報セキュリティ	38
プライバシー保護	39
品質活動	40
気候変動	41
人権の尊重	42
人材マネジメント	43
パートナーシップで実現する持続可能な社会	44
新型コロナウイルス感染症への取り組み	45
社会貢献活動	46

楽天のガバナンスについて 47

対談	
サラ J. M. ウィットリー × 北川哲雄氏	48
コーポレート・ガバナンス	51
役員紹介	53
コンプライアンス	55
リスクマネジメント	56

楽天の創出価値は? 57

楽天のメンバーシップバリュー	58
楽天が創出する経済価値	59
楽天が創出する社会的価値	60

データ集 61

セグメント別事業概況	62
財務セクション	63
ESG (環境・社会・ガバナンス) データ	68
外部評価・表彰	69
会社情報	70

編集方針

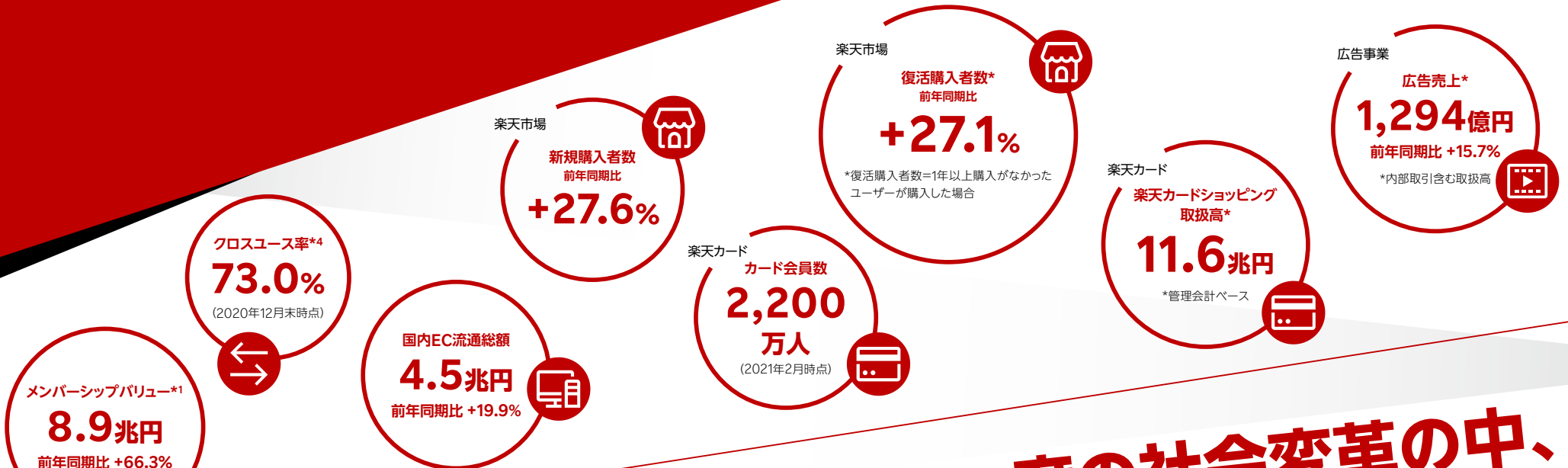
コーポレートレポート2020は、財務情報とESGに対する取り組みをご報告するため、価値創造プロセス、各部門の取り組み等の非財務情報も併せて掲載しています。この冊子により、楽天の事業活動と提供価値をステークホルダーの皆様により深く理解していただくことを目指しています。

<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>

2020年度(2020年1月1日~2020年12月31日)について報告していますが、2021年度の活動についても一部記載しています。



100年に一度の社会変革の中、 超拡大する楽天エコシステム

新型コロナウイルスの拡大に伴い、私たちの生活様式は一変しました。
楽天グループは消費者行動の変化を捉えることで、コロナ禍においても
力強い成長を遂げています。



*1 2020年12月期第4四半期。楽天のサービスの延べ利用者数とLTV(顧客生涯価値)をベースに算出したもの)

*2 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 (旧Ebates) 流通総額 + デジタルコンテンツ取扱高 + Rakuten Advertising (旧Rakuten Marketing) 取扱高

*3 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

*4 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(楽天ポイントが獲得可能なサービスの利用に限る)

*5 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) = 楽天市場、トラベル(宿泊流通)、ブックス、ゴルフ、ファッション、ドリームビジネス、ビューティー、デリバリー、楽天24(ダイレクト)、オートビジネス、ラクマ、Rebates、楽天西友ネットスーパーなどの流通額の合計

多様なサービスの創出による価値創造の歩み

楽天グループは1997年の創業時以来、業容を拡大してきました。
現在、「イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワメントする」
というミッションのもと、インターネットサービス・フィ
ンテック・モバイル・広告など、様々なビ
ジネスを展開しています。

2020年度

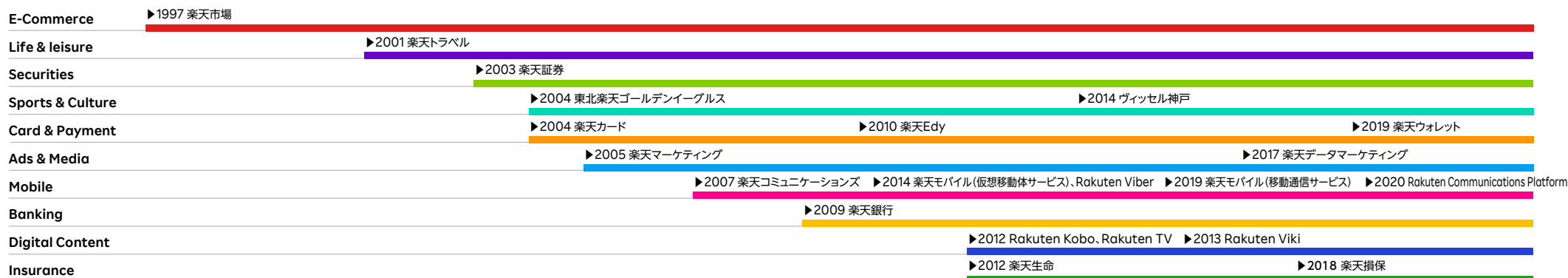
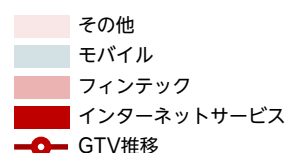
売上収益

1兆4,555億円

グローバル流通総額

22.3兆円

売上収益推移とGTV推移



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

「楽天市場」の誕生と成長

インターネットで人はモノは買わないといわれた時代に、楽天はインターネット・ショッピングモール「楽天市場」のサービスを開始。今では誰もが当たり前インターネットで買い物をするようになり、創業よりショッピングEコマースGMSは堅調に成長しています。

楽天エコシステムの拡大

インターネットサービスに「楽天カード」や「楽天銀行」をはじめとするフィンテック、広告事業が加わり、楽天のメンバーシップ・ブランド・データを中心とした楽天エコシステムは急速に拡大。世界30カ国・地域の拠点で約70超のサービスを展開、世界15億人超のユーザーが楽天のサービスを利用しています。

グローバルブランドの確立

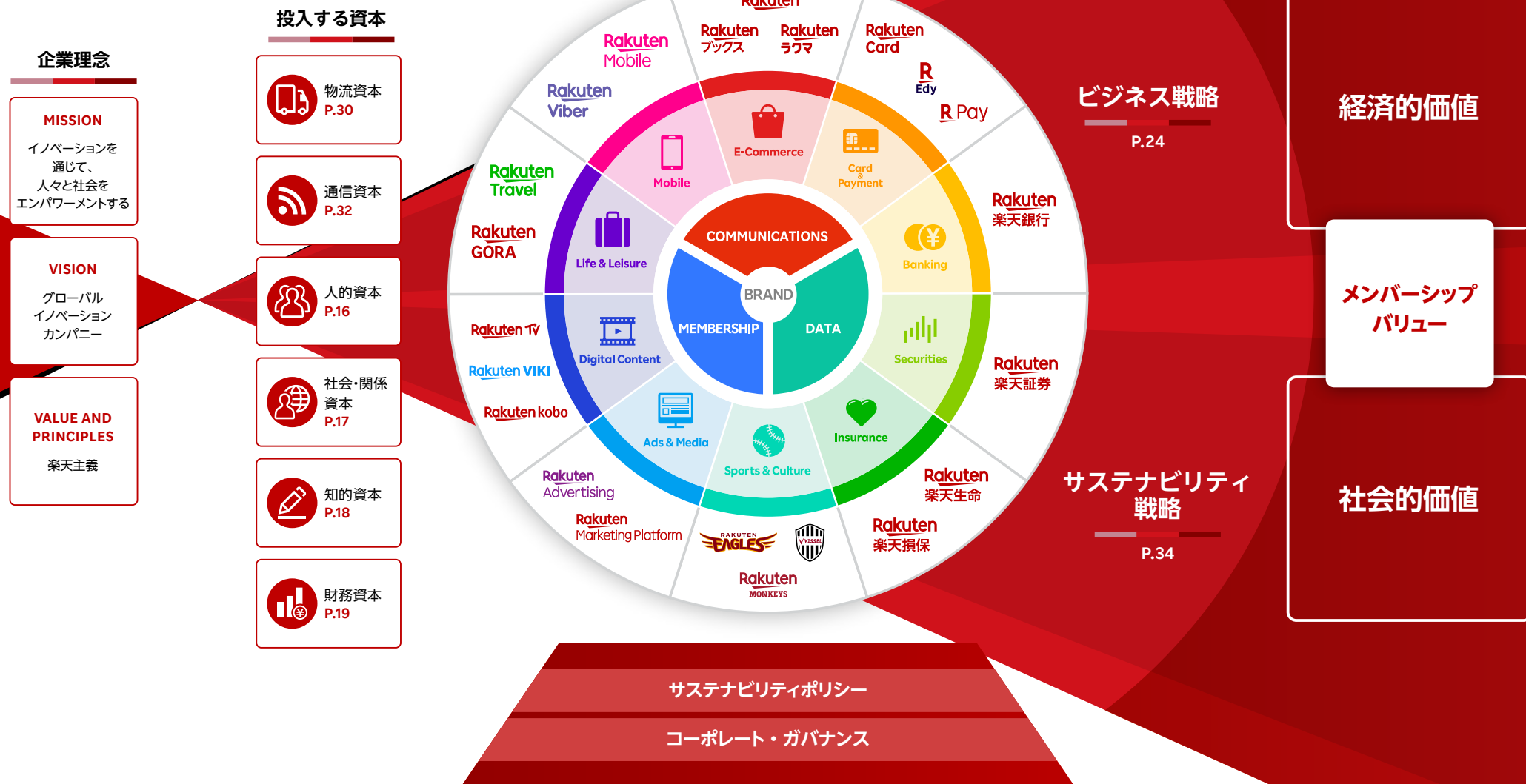
FCバルセロナやNBAゴールデンステート・ウォリアーズをはじめとする、世界的に人気のスポーツチームとパートナーシップを結び、グローバルブランドとしての認知度を向上。ブランド統合を通じてグローバルにおける「Rakuten」ブランドの強化を図っています。

携帯キャリア事業への本格参入

革新的な完全仮想化クラウドネイティブモバイルネットワークによる移動通信サービスを実現。当初計画を5年前倒しで自社ネットワークを構築することに挑戦するとともに、すべてのお客様に最適なワンプランで、4G+5G対応のモバイルネットワークを提供しています。

楽天グループの価値創造プロセス

楽天グループはインターネットサービスやフィンテックサービス、モバイルサービスなど、国内外で多様なサービスを提供しています。メンバーシップ・ブランド・データ・コミュニケーションを核として、多様なサービスを結びつけることで、独自の楽天エコシステムを形成しています。



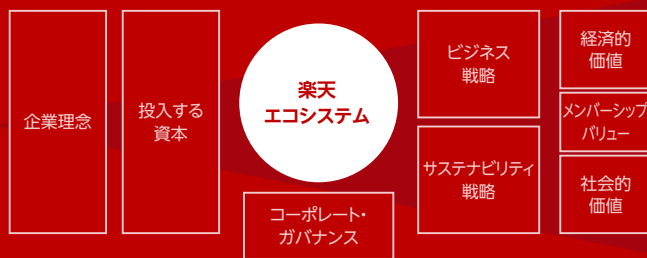
なぜ楽天エコシステムは支持されるのか

Q

A

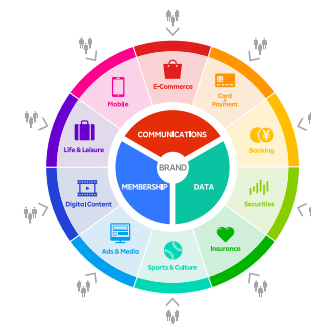
楽天会員は、ライフシーンを幅広くカバーする数多くのサービスを共通IDで利用でき、それによって「楽天ポイント」をたくさん貯められるからです。

楽天の価値創造プロセス



1つの共通IDで楽天グループ内の複数のサービスが利用可能

楽天グループは、Eコマース、トラベル、デジタルコンテンツなどのインターネットサービス、クレジットカードをはじめ、銀行、証券、電子マネー、スマホアプリ決済といったフィンテックサービス、携帯キャリア事業などのモバイルサービスといった多岐にわたる分野で70以上のサービスを提供しています。楽天会員はこれらの多様なサービスを共通の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。ライフシーンを幅広くカバーする利便性の高いサービスを提供することで、顧客のエコシステム内への流入拡大やグループサービスの複数利用、回遊的・継続的なサービス利用を促進しています。



グループ内の多岐にわたるサービスにおいて、高いユーザー利便性を実現

楽天は、グループが展開する70以上のサービスにおいて、ユーザーの利便性向上に向けた改善を継続的にを行っています。「楽天市場」では、2020年3月に対象店舗で3,980円以上購入すると送料が無料となる共通の送料無料(込み)ラインの導入を実施しました。ユーザーからご好評いただいており、1人当たりの購入額が順調に伸びています。そのほかにも、UIやUXの改善、そしてお客様や出店店舗の声を反映し、常に進化しています。また、「楽天カード」は12年連続で顧客満足度No.1*1となっており、高いユーザーロイヤリティを得ています。さらに「楽天モバイル」は価格優位性と利便性向上に向けた取り組みが奏功し、外部アンケートで総合顧客満足度No.1*2となりました。そのほかのサービスにおいても様々な施策を実施しており、顧客推奨度を表す指標である楽天グループのNPS*3は年々向上しています。

*1 2020年度JCSI(日本版顧客満足度指数)調査

*2 MMD研究所 2020年6月「Rakuten UN-LIMIT」サービス開始後の利用者実態調査

*3 Net Promoter Score。NPS®は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリクス・システムズの登録商標です。

ポイント総合満足度No.1*4の「楽天ポイント」

楽天は、SPU(スーパーポイントアッププログラム)を中心に、様々なポイントプログラムを提供しており、グループ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。さらにオンラインとオフラインで約500万カ所の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。2020年9月末時点で累計ポイント発行数は2兆円を突破しました。その消化率は90%以上と非常に高く、ポイント総合満足度No.1とユーザーから高い支持を得ています。

*4 マイボイスコム2020年7月ポイントに関する調査

楽天ポイント

No.1

総合満足度調査

- ✓ もらって一番嬉しいポイント
- ✓ 一番使っているポイント
- ✓ 一番貯めているポイント



加盟店網

約500万

オンライン&オフラインの
利用可能箇所

なぜ「楽天市場」はユーザーロイヤリティが高いのか

Q

A

創業時から、お客様と出店店舗の双方にとって魅力的なインターネット・ショッピングモールとなることを目指し、進化し続けているからです。

「楽天市場」は、創業時から「エンパワーメント」と「Shopping is Entertainment」という考え方のもと、出店店舗の皆様と共にお客様の利便性向上のため、様々な取り組みを推進してきました。それらの積み重ねが、より多くのユーザーを惹きつけ、現在では1億超の楽天IDを保有し、2020年度の「楽天市場」の流通総額は3兆円を超えるまでに至りました。

流通総額の拡大は、より多くの店舗が「楽天市場」へ出店するきっかけとなり、結果としてユーザーが多様な店舗、豊富な商品からショッピングを楽しむことができます。「楽天市場」は今後も、進化を続けていきます。



出店店舗と共に推進してきた「Walk Together」の取り組み

「楽天市場」は、ユーザーの利便性向上と出店店舗のさらなる成長ひいては「楽天市場」全体の成長を目指し、出店店舗の皆様と共に改善を重ね、進化を続けてきました。2020年3月に共通の送料無料(込み)ラインの導入を実施し、多くのユーザーにご好評をいただいております。ユーザー一人当たりの購入額とリピート率が向上しました。さらに、継続的なUIやUXの改善やお買い物を安心かつ安全にできる売り場づくりなどを出店店舗と二人三脚で進めています。今後も「Walk Together」のスローガンのもと、より魅力的なインターネットショッピングモールを目指します。



楽天グループのサービスを使うほどポイントが貯まるSPU(スーパーポイントアッププログラム)

「楽天市場」では、楽天グループのサービスを使えば使うほど、お買い物時のポイントが貯まるSPU(スーパーポイントアッププログラム)を提供しています。2021年4月末時点で最大15.5倍のポイント付与率となっており、「楽天カード」をはじめとした当社のフィンテックサービスや「楽天モバイル」などのユーザーにおける「楽天市場」の利用を促進しています。また、SPUが他のグループサービスの利用を促すきっかけとなり、その利用が拡大することで、ポイント付与率がさらに上がるため「楽天市場」でのお買い物の機会が増えるといったグループ内シナジーを発揮しています。



カスタマーロイヤリティ向上の取り組みにおける2020年度の成果

2020年度は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う巣ごもり需要の影響に加え、共通の送料無料(込み)ラインの導入など、これまでの取り組みの成果が発揮された1年でした。既存ユーザーの「楽天市場」の利用が拡大しただけでなく、年間の新規購入者数も前年同期比+27.6%、復活購入者数は前年同期比+27.1%と大きく拡大しました。また、2020年度の第4四半期におけるユーザー一人当たりの購入額は前年同期比+15.1%と順調に伸びました。さらに第3四半期で楽天市場を利用したユーザーが第4四半期でも利用した割合は約78%と高い水準になりました。この傾向は2021年度に入ってから継続しており、着実にユーザーロイヤリティが醸成されてきています。

*復活購入者数=1年以上購入がなかったユーザーが購入した場合

2020年度
新規購入者数

+27.6%
前年同期比

2020年度
復活購入者数*

+27.1%
前年同期比

なぜ「楽天カード」は日本で一番使われるのか

Q

A

価値ある楽天ポイントがお得に貯まり、キャッシュレス時代に相応しい機能が凝縮されているからです。

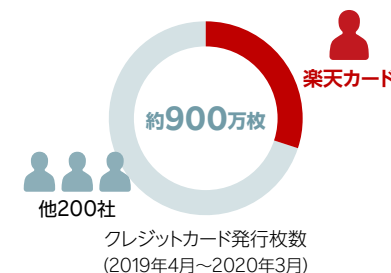
楽天グループは、2,200万*1会員を有する「楽天カード」を軸に、多様な金融サービスを持つフィンテック企業でもあります。これらのサービスが1つのID、1つのポイントプログラム、1つのブランドで集約されていることにより、楽天エコシステム内で大きなシナジー効果を発揮しています。とりわけ、クレジットカード機能、ポイントカード機能、電子マネー機能が1枚のカードに凝縮された「楽天カード」は日本を代表する銀行系クレジットカードを抜いて、クレジットカードショッピング取扱高国内No.1(自社発行ベース)*2となっています。



ポイントの貯まりやすさが選ばれ、2,000万会員を超えてなお加速

クレジットカード業界のポイント付与率がまだ0.5%が一般的だった頃、「楽天カード」はオンライン専門のクレジットカード会社として、従来の対面式のクレジットカードに対する圧倒的なコスト競争力を源泉に、常時1%のポイントを付与することで、顧客ベースを急拡大させてきました。さらに、楽天グループサービスとの併用でポイント倍率が上がる仕掛けにより、圧倒的なポイントの貯まりやすさが選ばれ現在会員数は2,200万を突破し、なお二桁成長を続けています。2019年4月～2020年3月の会員増加数は254万となり、クレジットカード市場のカード増加枚数のうち、4枚に1枚*3は「楽天カード」の発行によるものです。

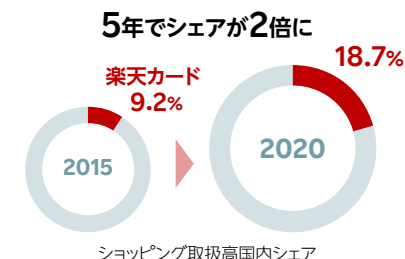
新規発行のうち、
4枚に1枚は楽天カード



カードショッピング取扱高国内シェア*4は5年で2倍に

「楽天カード」はポイントの貯まりやすさがお客様に選ばれ、メインカードとしての利用が増えた結果、順調にシェアを拡大し、2017年には国内シェアNo.1*4を達成しました。とりわけ、2020年はクレジットカード市場が新型コロナウイルスの影響を受け取扱高のマイナス成長が続く中、「楽天カード」はECでのクレジットカード支払いの増加やキャッシュレスの機会を掴み、コロナ禍でもプラス成長を維持し、市場との成長率の差分をさらに拡大しました。その結果、2020年の年間取扱高国内シェアは18.7%となり、圧倒的な強さを見せています。

ECでのクレジットカード支払いの増加や
キャッシュレスの機会を掴み



12年連続顧客満足度 第1位*5

「楽天カード」は2020年度JCSI調査において、12年連続で第1位に*5になりました。高い顧客満足度の背景には顧客利便性の高さがあります。利用明細の確認や、リボ払いへの変更など、スマホ1つで簡単に手続きが可能となっています。「楽天カード」はこれまでもお客様よりいただくご意見、ご要望を基に、新たなサービスのご提供や品質の改善に努めてきました。今後もキャッシュレス時代のリーディング企業としてより便利で使いやすいサービスの提供を目指します。

*1 2021年2月時点

*2 2019年度国内クレジットカード発行元(自社発行)のショッピング取扱高ベース 株式会社矢野経済研究所調べ
2020年11月現在。本調査結果は、定性的な調査・分析手法による推計である。

*3 日本クレジット協会 クレジットカード発行枚数調査

*4 経済産業省、特定サービス産業動態統計調査、クレジットカード業

*5 2020年度日本版顧客満足度指数調査クレジットカード業種



なぜ第四のキャリアとして 携帯キャリア事業に参入したのか

Q

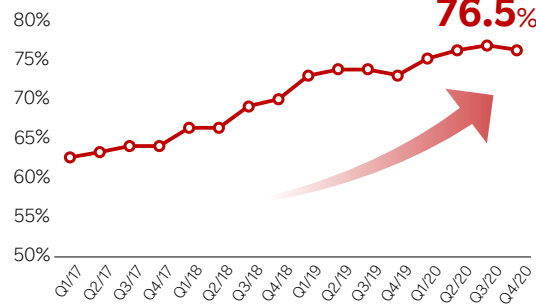
A モバイル中心の時代においてユーザーとのタッチポイントを強化しつつ、世界初の完全仮想化技術で破壊的イノベーションを起こす自信があるからです。

日本の家計支出に占める通信費の割合は年々増加しており、携帯電話などの費用が家計の負担になっていました。また、複雑でわかりにくいプランや、2年縛り・違約金などによる顧客の囲い込みなどが常習化し、キャリア変更の障壁が高い状況でした。「楽天モバイル」は、シンプルなワンプランの提供に加え、最低利用期間・契約解除料などの縛りの撤廃、eSIM/eKYCなどの推進など、顧客視点のサービスを提供し、モバイルサービスに革新をもたらしています。

モバイルシフトの加速

スマートフォンの普及に従い、楽天グループにおいても早期よりモバイルファースト戦略を掲げ、モバイル対応、アプリ強化を行ってきました。「楽天市場」におけるモバイル端末経由の取扱高は76.5%を占めており、他のサービスに

楽天市場モバイル流通総額比率*



*モバイル流通総額比率=楽天市場モバイル流通総額 / 楽天市場流通総額合計 (スマートフォン、タブレットを含む)

におけるモバイル経由の取扱高も一貫して増加傾向にあります。今後もモバイル端末が最も重要なユーザーとのタッチポイントであるという考えのもと、楽天グループは携帯キャリア事業への参入を決定しました。

楽天グループは国内で70以上のサービスを提供しており、携帯キャリア事業は月々料金が発生するサブスクリプション型の、ユーザーとの接触頻度が高いサービスであるため、モバイル事業が加わることで、楽天グループサービスのクロスユースの向上や、楽天モバイルから他サービスへの送客なども期待できます。

最先端のテクノロジーによる圧倒的な価格競争力

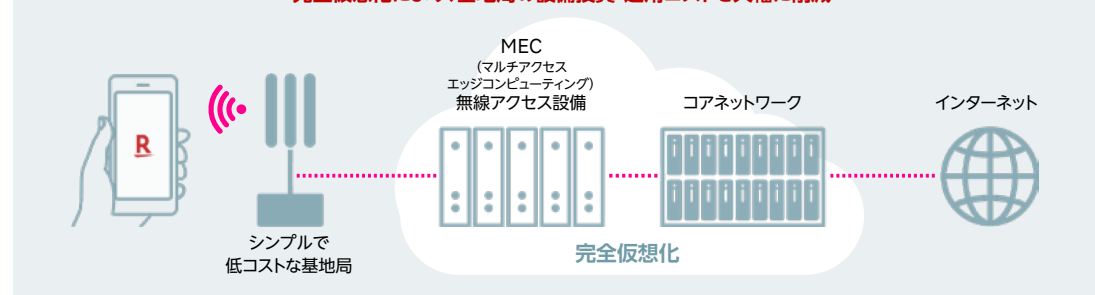
「楽天モバイル」は、過去資産の通信網がない新規参入プレイヤーであることを活かし、最先端のテクノロジーを用いた世界初*の完全仮想化モバイルネットワークを構築しました。

世界中から実現不可能と言われていたアーキテクチャとシステム技術の組み合わせに基づいたネットワーク構築を、グローバル・パートナーとの協業、グループの優秀なエンジニアの努力により、わずか18カ月で実現しました。これにより従来の通信事業者と比較して大幅なコスト削減ができ、低価格な料金プランの提供が可能となりました。

*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)/ステアアソシエ調べ

世界初完全仮想化クラウドネイティブモバイルネットワーク

完全仮想化により、基地局の設備投資・運用コストを大幅に削減





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

新型コロナウイルス感染症により影響を受けられた皆様に、心よりお見舞い申し上げます。未曾有の事態に世界中が襲われ、人々の価値観や行動様式が変化しています。そのような中、楽天は、ニューノーマルの世界においても、イノベーションを通じて社会を変革し豊かにしていくことを目指します。

代表取締役会長兼社長

三木谷 浩史

■ 楽天が大切にしている「エンパワーメント」精神

私たちは1997年の創業時より、イノベーションの力を信じ、大切にしています。

楽天は、「インターネットで人はモノを買わない」と言われた時代に、地方や中小企業の皆様が全国へ事業を展開するサポートをしたいという想いから「楽天市場」を創業しました。創業当初は、従業員6名、サーバー1台、13店舗でスタートし、それ以来エンパワーメントの精神を大切にしながら、ステークホルダーの皆様と共に発展してまいりました。

創業から25年目を迎え、楽天はEコマースにとどまらず、フィンテックやモバイルを中心に様々な事業を展開し、エコシステムを拡大しています。これからも「イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワーメントする」という企業理念のもと、ステークホルダーの皆様と共に明るい未来を切り拓いていきたいと考えています。

2020年の振り返り

■ オンラインとオフラインの融合が加速、デジタル化加速の時代に向けて

2020年は大きな変化のあった年でした。新型コロナウイルスの感染拡大が、社会や経済、そして人々の価値観や生活に大きな影響を与えました。現時点で世界的にはワクチンの普及が進みつつありますが、大規模な感染再流行が経済活動に与える影響によっては、今後経済停滞のダメージが続くことが予想されます。

一方で、コロナ禍において人々の行動様式が変化したことにより、様々な業界において、消費側、供給側共にオフラインからオンラインへの流入が大きく進みました。Eコマースを中心に需要が大きく伸び、フィンテック事業における会員基盤が業界他社と比べて力強く拡大しています。モバイル事業は先行投資が続いていますが、ユーザー数が着実に伸びています。また、デジタルトランスフォーメーションによる新たなビジネス機会も生まれました。私たちは、新型コロナウイルスによって大きく変化したニューノーマルの時代においても社会をリードし、エンパワーメントする事業者であり続けることを目指します。

■ 「楽天市場」を中心にEコマース事業が大きく成長

新型コロナウイルスの感染拡大による「巣ごもり消費」の需要増に加え、楽天独自の各種施策によって、2020年度のEコマースを中心としたショッピングEC流通総額*1は前年同期比+35.0%と大幅に伸びました。特に、2020年3月より開始した「楽天市場」出店店舗における購入額が3,980円以上で送料が無料となる送料無料(込み)ラインの導入は、ユーザーにとって送料がわかりやすくなったことで、ユーザー1人当たりの購入額や購入頻度が着実に伸びています。施策を導入している店舗の売上成長率はその他の店舗群と比較すると約25ポイント*2も高く、「楽天市場」全体の成長を牽引しています。

また、2016年から始めたSPU(スーパーポイントアップ)プログラムを中心に、様々なポイントプログラムの推進とともに、オンライン・オフラインにおける楽天ポイントの汎用性の高さがユーザーのロイヤリティを向上させています。

*1 ショッピングEコマース=楽天市場 + 1st パーティー(ファッション、ブックス、Rakuten24(ダイレクト)、楽天西友ネットスーパー + オープンEC(Rebates、チェックアウト) + ラクマ

*2 2020年4月~2020年12月における送料無料(込み)ライン導入店舗と未導入店舗の前年同期比の差



2020年度
決算ハイライト

連結売上高
約1.5兆円
(前年同期比+15.2%)

国内EC流通総額
4.5兆円
(前年同期比+19.9%)

楽天カード
ショッピング取扱高
11.6兆円
(前年同期比+21.9%)

楽天モバイル申込数
400万回線
(2021年4月末時点)

広告売上
1,294億円
(前年同期比+15.7%)

■ フィンテック事業は業界を上回る成長が継続

フィンテック事業は「楽天カード」を中心に会員基盤が拡大し、コロナ禍において宿泊・飲食サービスなどの一部の消費に厳しさが見られたものの2020年度を通じて大きく成長しました。「楽天カード」の2020年度のショッピング取扱高は11.6兆円となり、国内におけるシェアはたった5年間で2倍となり、約20%まで拡大しました。会員数についても2020年11月に2,100万名を突破し、なお拡大し続けています。また「楽天銀行」においては、2021年1月に国内のインターネット銀行として初めて1,000万口座に達し、過去最短の約7カ月間で100万口座増加を実現しています。さらに「楽天証券」では、2020年度における新規口座開設数が133万口座と前年同期比+78%と、3年連続で業界No.1の増加数となりました。2020年12月に500万口座に達して以降も、拡大が加速しています。

■ 現代に欠かせない社会インフラとしての携帯キャリア事業

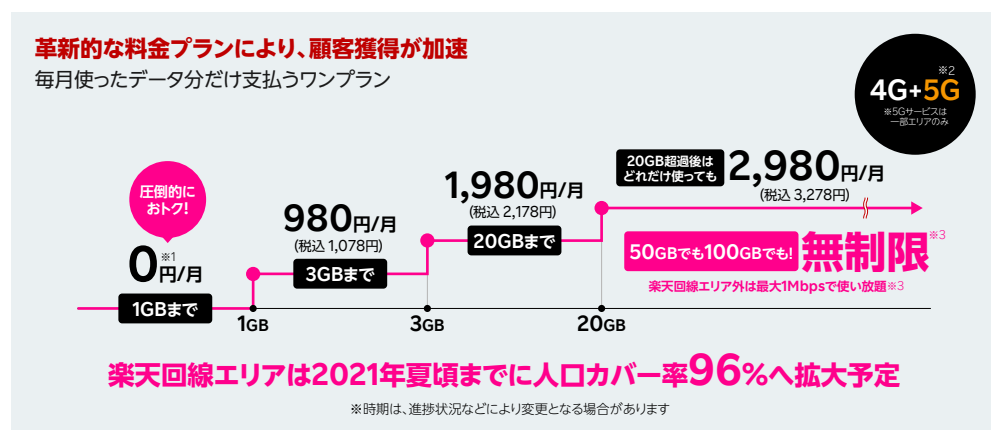
2020年4月に本格的にサービスをローンチした「楽天モバイル」は、データ容量の制限なく月額2,980円(税込3,278円)でご利用いただける低価格の料金プラン「Rakuten UN-LIMIT」をいち早く打ち出しました。その後は堅調に会員基盤を拡大し、2021年4月末に累計申込者数が400万名を突破しました。私自身2020年を通じて、コロナ禍での大きな混乱が起こる中、現代において社会インフ

ラとなった通信サービスを低価格かつ高品質であらゆる方にご提供したいという想いをさらに強めてきました。このような想いのもと2021年1月には、日本の通信市場にさらなる革新をもたらす新たな料金プラン、「Rakuten UN-LIMIT VI」を発表しました。今後、デジタルトランスフォーメーションの加速に伴い、通信量の増加が予想されますが、月額2,980円(税込3,278円)の使い放題プランはそのままに、さらに毎月のご利用状況に応じ、料金が安くなる柔軟でシンプルな料金プランとなっています。ヘビーユーザーにとどまらない、あらゆる層のお客様にご満足いただける内容となっており、さらなる顧客獲得の大幅な加速を見込んでいます。さらに現在、4Gの楽天回線エリアの拡大について、当初計画を約5年前倒しで進めており、2020年12月末時点で人口カバー率*が70%を突破しました。2021年の夏頃には目標の人口カバー率96%を達成する見通しです。

*人口カバー率は、全国を500m四方単位に区分けしたメッシュのうち、当社サービスエリアに該当するメッシュに含まれる人口の総人口に対する割合で算出。

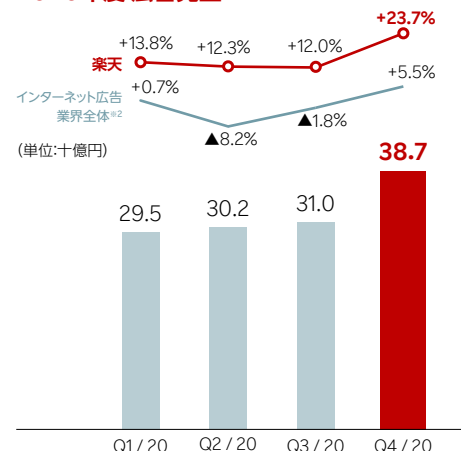
■ Eコマース事業の成長と共に広告事業は力強く伸長

楽天は、1億を超える楽天IDと、それらに基づく多様かつ正確なデータを蓄積しています。これらの消費行動分析データは、当社が広告事業を展開するにあたり、競合他社との差別化要因となっていま

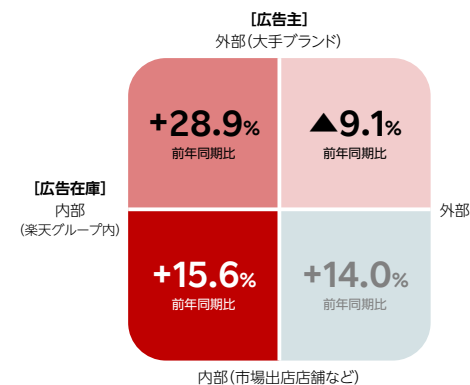


※1 製品代、オプション料、通話料などは別費用。2回線目以降は0GB～3GBまで980円(税込1,078円)。
 ※2 5Gサービス提供はエリアに制限あり。対象エリアをご確認ください。また、5G対応製品が必要です。
 ※3 データ無制限は、楽天基地局に接続時。公平にサービスを提供するため通信速度の制御を行う場合があります。パートナー回線エリアは、国内は5GB超過後は最大1Mbps、海外は2GB超過後は最大128kbpsで使い放題。最大1Mbpsで使用时、動画再生・アプリダウンロードなどでは、時間がかかる場合あり。通信速度はベストエフォート(規格上の最大速度)であり、実効速度は通信環境・状況により変動します。

2020年度 広告売上※1



※1 内部取引含む取扱高
 ※2 出典：経済産業省 特定サービス産業動態統計調査 広告業



す。2020年度においては、Eコマース事業が大きく成長したことに伴い広告事業についても前年同期比+15.7%とネット広告業界全体が停滞傾向の中、力強く拡大しました。2020年度の売上成長率の内訳では、楽天自前の内部広告在庫を活用した領域が大きく伸びました。これは、当社Eコマースサービスの成長と事業者のオンライン販売チャネルの拡大の動きにより、内部広告主つまり「楽天市場」出店店舗及び外部広告主すなわち大手消費財メーカーなどの広告出稿が加速したことによります。ユーザーのEコマース利用の拡大によって蓄積される消費行動分析データを、今後はオムニコマースなどへ活用し、一層のビジネス拡大を図っていきます。

さらなる成長に向けて

■ 強固な顧客基盤とメンバーシップバリューの拡大

楽天は、グローバルでは15億超の利用者、国内においては1億以上もの楽天IDを保有しています。国内外のユーザーが複数のサービスを回遊的・継続的に利用できる環境を整備することで、ユーザー1人当たりの生涯価値の最大化を目指し、さらに顧客獲得コストの最小化などの相乗効果を創出することで、利益最大化を目指しています。これらを測る指標として、メンバーシップバリューという指標を活用しており、メンバーシップバリュー＝アクティブユーザー×クロスユース×(LTV(顧客生涯価値)－CAC

(顧客獲得コスト))で測定しています。2020年度第4四半期においては、前年同期比+66.3%の8.9兆円と大きく拡大しました。これは「楽天市場」を中心としたEC事業の成長や「楽天カード」「楽天証券」などのフィンテック事業におけるユーザーの拡大と利益率の向上が寄与したことによります。引き続き会員基盤と楽天エコシステムの拡大を基盤に、目標とする10兆円に向け企業価値を高めていきます。

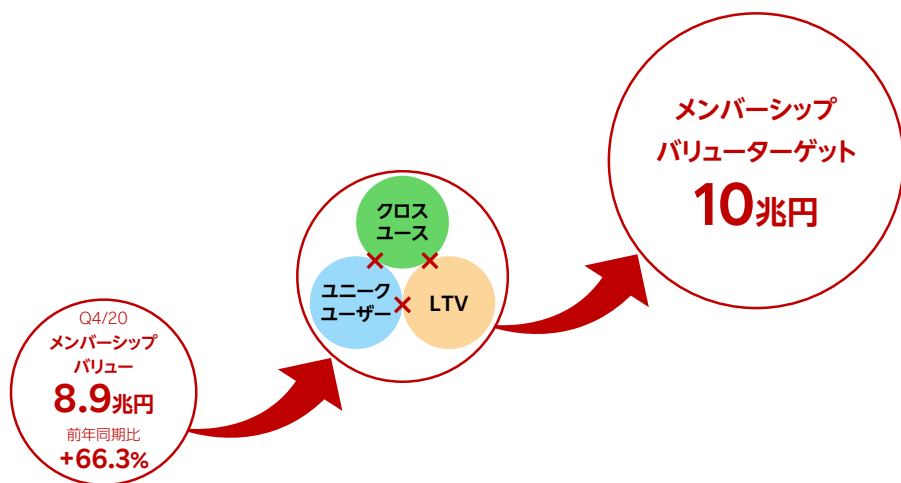
■ 今後加速するデジタルトランスフォーメーションへの取り組み

現在、私たちは100年に一度の大きな社会変革の最中にいると考えています。特に2020年においては新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により、デジタル化が加速度的に進みました。この流れは今後も続き、5年後や10年後の世界はオンラインとオフラインの境目が一層なくなり、大きな変化を遂げると見込んでいます。楽天は、そのような状況においても果敢に挑戦や進化を続けることで、国内外における他業界からの参入や業界再編などにも影響されない企業体制を築き上げていきます。

「楽天市場」を中心とした既存事業の成長はもちろんのこと、足元では他社との協業を通じた取り組みを進めています。2020年11月には西友への20%の出資を決定しました。楽天グループが有するノウハウを活用して実店舗のデジタルトランスフォーメーションを推進し、オンラインとオフラインの垣根を越えた購買体験をお客様に提供していきたいと考えています。さらに12月には、日本郵便と戦略的提携を合意し、物流におけるデジタルトランスフォーメーションを進めることを発表いたしました。また、近い将来にはゼロキャッシュの時代が到来するとも想定しています。実際に世界各国でブロックチェーンの導入や議論が進んでおり、通貨もデジタルの時代が来るであろうと考えています。楽天グループは既に多様なフィンテックサービスを擁しており、そのような通貨が消えた世界でも柔軟に対応していくことが可能です。これからの時代において、今まで以上に高い付加価値をユーザーに提供していくことで、社会をエンパワーメントしていきます。

■ さらなるECの成長を支える物流事業

2017年の物流クライシス以降、楽天はECプラットフォーム提供者としての責任を果たすべく物流事業への本格的な戦略投資を開始しました。楽天の自動化・省人化された物流センターは、2021年下期に開設予定の中央林間を含めると7拠点8施設となり、物流事業の拡大と共に拠点数を広げてきました。特に2020年度においてはEC事業の成長と共に物流事業も拡大し、「楽天市場」出店店舗の商品の入荷から出荷までを一括して担う総合物流サービス「楽天スーパーロジスティクス」の利用店舗数は

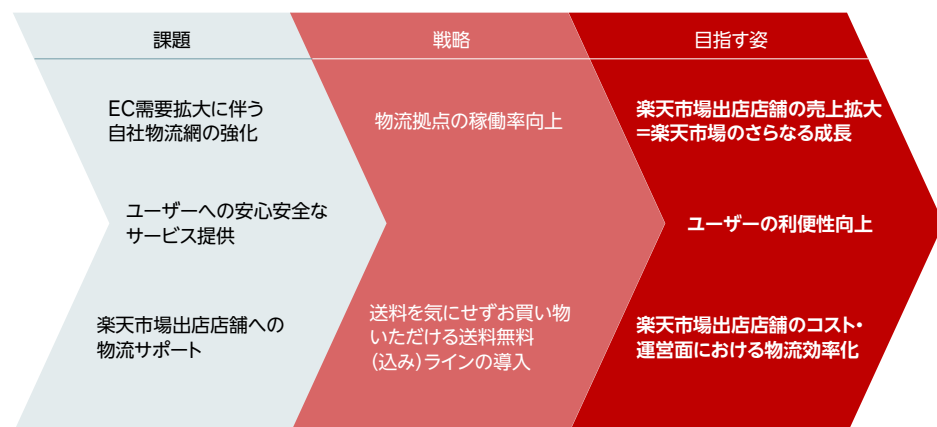


前年同期比+87.4%、また出荷量は前年同期比+140.7%と大幅に伸びました。

日本におけるEC化率は物販市場全体の約7%*であり、欧米のEC化率20%という水準と比較すると低く、今後国内における現在の市場規模の3倍程度まで広がる可能性があります。そのような未来に向けて、引き続き私たちはEC事業を支える物流戦略を推進します。

*令和元年度 内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業（電子商取引に関する市場調査）

さらなるEコマース成長のための物流戦略



「楽天エコシステムの核となるモバイル事業」

2020年4月に本格的にサービスを開始した携帯キャリア事業は堅調にユーザー基盤を拡大しています。私たちは、携帯キャリア事業を中心としたモバイル事業をさらなる楽天エコシステム拡大の中核を担う事業と考えています。将来的には、当社が提供するスーパーコミュニケーションアプリの「Rakuten Link」を中心に通話やメッセージのやり取りだけでなく、クラウドやAIを活用したサービス、ECやフィンテックサービスなどあらゆることを1つのアプリで提供していく予定です。また、新たに「楽天モバイル」を利用し始めたユーザーの「楽天市場」でのご利用金額が、加入前と比べ、+44%*1の増加と顕著に拡大しており「楽天モバイル」を利用していないユーザーの同期間の上昇率が+13%*2

であることを考えると、モバイルサービスへの加入が他サービスの利用を促す要因になっていることがわかります。今後さらにモバイルサービスのユーザー基盤を伸ばすことで、モバイル事業を中核とした楽天エコシステムの拡大を目指していきます。

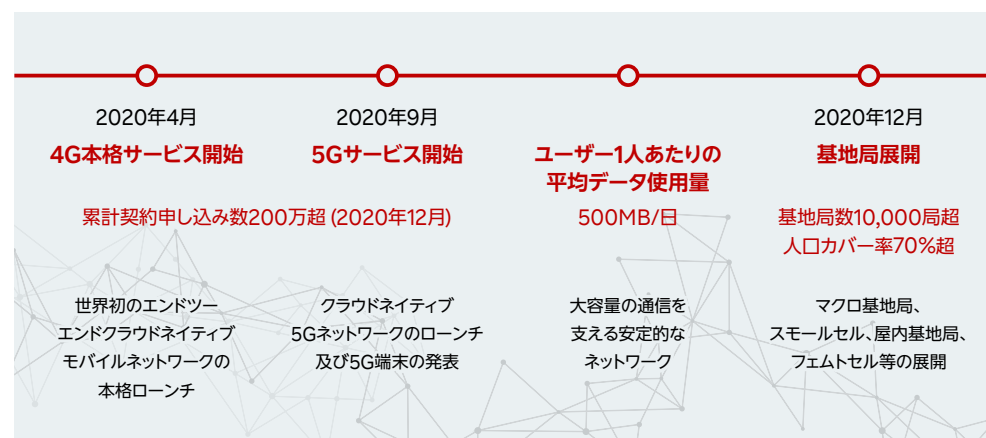
*1 2019年5月から2020年5月までに楽天市場を利用し、2020年5月に楽天モバイル(MNO)に加入したユーザー

*2 2019年5月から2020年5月までに楽天市場を利用し、2020年12月時点で楽天モバイルに加入していないユーザー

「楽天モバイル」のグローバル展開

私たちが「楽天モバイル」で培った完全仮想化クラウドネイティブモバイルネットワークのノウハウや機能をプラットフォーム化した「Rakuten Communications Platform (RCP)」を、海外企業へ販売していく取り組みを進めています。「RCP」はOperation Support System (OSS)やソフトウェアという形では既に売り出しており、世界10数カ国のユーザーにご利用いただいています。将来的には、新たに通信事業を開始する事業者が「RCP」だけでネットワークを構築できるようにしていくことが可能になります。「RCP」は携帯キャリア事業と同等、もしくはそれ以上の収益が生まれる大きな可能性を秘めています。

2020年－楽天モバイルが成し遂げたこと



■「楽天株式会社」から「楽天グループ株式会社」へ

当社は、2021年4月1日より「楽天グループ株式会社」へ商号を変更しました。この度の商号変更の大きな意図としては2点あると思っています。

1つ目は、グループ調達の多様化の観点です。今までは親会社に集約して資金調達を行ってきましたが、今後は子会社での調達など様々な形を検討していきます。特に金融ビジネスでは成長資金が必要であると考えています。2つ目は新しいビジネスの育成です。他社との協業を含め、今まで拡大してきた楽天経済圏をオープン化し、外に広げていきたいと考えています。すべて自前で完結するのではなく様々なパートナーと組むことで、より大きなシナジー効果の発揮が期待できると信じています。

サステナビリティの取り組み

■ サステナビリティ経営の重要性と2020年の取り組み

楽天は、「日本を元気にしたい」という想いのもと、インターネットショッピングプラットフォームを通じて地方の事業者の商圏を拡大していくことを目指して創業し、そのエンパワメントの精神は今日まで引き継がれてきました。未来に向けて事業そのものを持続可能にし、社会的価値の創造を通じて持続可能な社会を実現することは、経営者としての使命であると認識しています。2020年は、新型コロナウイルスの感染が世界的に拡大し社会的に大きな影響を受けた年となり、企業の持続可能性が改めて問われた年でした。楽天では、ステークホルダーの皆様と共に様々な取り組みを進めました。例えば、「楽天トラベル」の登録宿泊施設における軽症者受け入れ支援、配送時の非対面受け取り、オンラインでの募金活動などを行いました。現在もコロナ禍ではありますが、正しい情報と適切な判断力、迅速なスピードをもって意思決定を行い、予防措置を講じていくことにより、必ず困難を乗り越え、より良い未来に向けて歩んでいけると確信しています。



■ 持続可能な社会に向けた環境への取り組み

温室効果ガスが年々増加し、世界中で気候変動による様々な被害が発生しています。楽天の事業

活動やインフラは電力消費に大きく支えられており、気候変動への影響を認識するとともに、低炭素社会の実現に貢献する責任があると考えています。気候変動への取り組みの一環として当社は、2019年12月に国際イニシアチブ「RE100」に加盟し、2025年までに楽天グループ株式会社の事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを発表しました。そして2020年12月には、当社のコミットメントや活動が認められ、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で、最高評価である「気候変動Aリスト」に初めて選定されました。今後も事業活動による温室効果ガスの排出量を削減すると同時に、当社のアセットを活かして、より環境に優しいサービスや商品をお客様に提供し、持続可能な世界の実現に貢献します。

■ 生き生きと働くための従業員エンゲージメント

人々と社会をエンパワメントする企業として、従業員一人ひとりの心と身体の健康維持と発展が重要であると考えています。コロナ禍において、この重要性を再認識し、すべての従業員が生き生きと働ける職場を目指し、様々な労働環境の整備を行っています。

特に2020年においては、新型コロナウイルスの感染拡大により在宅勤務を推進したことで、対面でのコミュニケーションが大幅に減りました。そのような環境のもと、企業文化とのつながりを強化するために、毎週開催される全社員参加の会議において、楽天創業時からの企業哲学を私自身が発信し、共有する機会を設けました。さらに、在宅勤務下の一人ひとりの心身の健康を支えるべく、オンラインでのエクササイズ動画の配信や健康に関する講座などを積極的に開催しました。それらの取り組み推進により、在宅勤務が続く中でもコミュニケーション向上につながりました。

■ 持続可能な社会を目指して

世の中は100年に一度の大きな社会変革の最中にあり、デジタルトランスフォーメーションが非常に速いスピードで進んでいます。我々は、創業以来大切にしている「エンパワメント」の精神を基盤に、常識にとらわれず、柔軟性を持って社会全体の発展に貢献する革新的な取り組みを推進していきます。楽天が目指している持続可能な社会というのは、世界中の人々が夢を持って幸せに生きられる社会です。そのために我々は、知力と創造力と想いを結集し、何事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ていきます。

楽天が投入する資本は？

楽天エコシステムの強化につながるユニークで競争優位性のある6つの資本を投入することで、持続可能な成長を目指します。

楽天の価値創造プロセス



投入する資本



物流資本



通信資本



人的資本



社会・関係資本



知的資本



財務資本



物流資本



拡大するEC需要に対応すべく、自社物流網の強化に向けた投資を行っています。それにより、ユーザーの利便性向上とEC事業のさらなる成長を目指します。



人的資本



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



知的資本



今後さらに加速するIT化に向け、国内外に楽天技術研究所の拠点を設け、多数のエンジニアによるAIやディープラーニングなどの開発を進めています。



通信資本



現代のモバイル中心の世界において顧客との強力なタッチポイントとなる通信事業を楽天エコシステムに加えることで、より強固な事業基盤を形成します。



社会・関係資本



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



財務資本



楽天グループの持続的な成長とお客様の利便性向上に向けた戦略投資を可能とするため、安定的かつ多様な資金調達手段と財務健全性の確保を目的とした財務運営を実施しています。

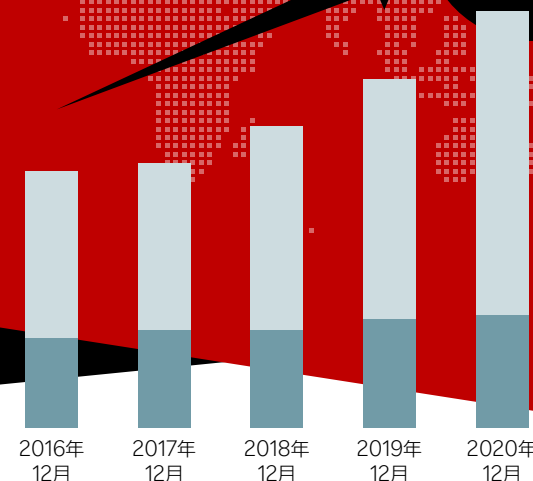
人的資本

楽天は、国内外で70を超える多様なサービスを提供しており、これらを支える重要な財産が従業員です。英語を公用語とするグローバルな職場環境に集う国内外の多様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。さらに、組織が急速に拡大する中でも、グループ生産性が着実に向上しています。

人的資本の高度化に向けた Action

楽天従業員数 (楽天グループ役員及び正社員)

■ 日本国内従業員
■ 海外従業員



2万人超

- 30カ国・地域の拠点でビジネス展開
- 70以上の国・地域から集まる従業員が在籍

社内公用語英語化によるグローバル人材強化

楽天では、2012年に社内公用語を英語化したことにより、事業拡大に伴い海外のグループ会社や拠点が増えていく中でも、世界での一体感のある経営体制を構築しています。言語に妨げられることなく、グローバルに従業員間の円滑かつスピーディーな情報共有を実現し、世界中の優秀で多様な人材の採用及び登用が可能となりました。

全従業員参加型の改善活動

楽天では、総合的品質管理の一環として従業員が中心となるボトムアップの品質改善活動「QCサークル活動」を導入しています。業務やサービスの品質向上、生産性の向上はもとより、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。

グループ生産性の推移

2020年、世界中が新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けた中、楽天は従業員の安心・安全への取り組みや、地道な改善活動を通じた生産性・品質の向上等に基本に立ち戻ることで、強固な企業基盤の構築に注力しました。その結果、生産性が大きく向上し、前年度比40%以上向上しました。

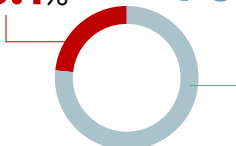
多様な従業員

従業員の国籍数

70超

従業員の国籍比率

外国人 23.1%
日本人 76.9%

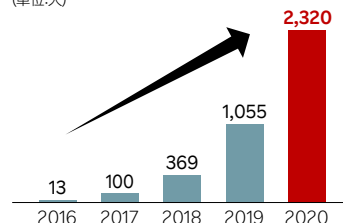


*楽天グループ株式会社

品質改善活動と参加者数推移(日本)

参加者数推移(日本)

(単位:人)



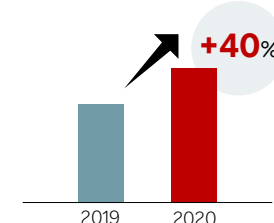
品質改善活動

約600件

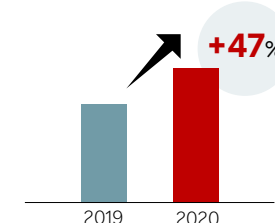
グループ生産性向上

(モバイル、ロジスティクス、投資事業は除く)

正社員1人当たり営業利益



営業利益 / 総コスト



楽天エコシステムを強化する

社会関係資本

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

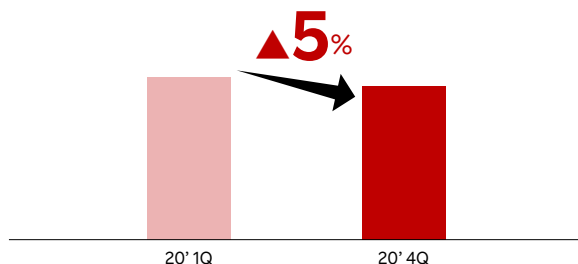
社会関係資本の高度化に向けた Action



お客様とのエンゲージメント

「顧客満足最大化」は、楽天の根幹をなす価値観の1つです。SNSやコールセンターへの問い合わせ等、お客様から寄せられたご意見・ご要望(VOC:Voice of Customer)を分析し、お客様の悩みの排除、サービスの向上・改善に日々取り組んでいます。2020年は、主要45サービスが品質改善活動に取り組み、42万件以上のお客様の声を分析を基に約600以上の改善アクションを実施しました。

サービスに満足していない方の割合



パートナーシップが成長を加速

「楽天市場」では、出店舗向け大型イベント「楽天新春カンファレンス」及び「楽天EXPO」を毎年開催し、「楽天市場」の事業戦略や運営について共有するとともに、「楽天ショップ・オブ・ザ・イヤー」において、お客様による投票に加え、ショップの売上や注文件数、お客様対応の評価等から、年間のベストショップを選び表彰することで、成功事例を他店舗と共有し、お互いに刺激し合う関係を構築しています。

また、楽天モバイル事業においても、事業の枠を超えたパートナーの方々のサポートにより、基地局の設置が加速しました。さらに、法人や自治体等とパートナーシップを結び、楽天モバイル独自の完全仮想化5Gネットワークや楽天IoTプラットフォームを活用した新たなサービスを共に創出する「楽天モバイルパートナープログラム」を開始しています。

これからも、業種・業界を超えたパートナーとの連携により、革新的なサービスの創造と収益化を目指していきます。

自治体と目指す地域創生

「地方から日本を元気に」という想いで始まった楽天にとって、地域社会への貢献は、創業当時からの変わらぬ理念です。楽天では、地域の抱える社会課題を解決するために最適な楽天グループのサービスを自治体に提案し、サポートする取り組みを行っています。

ふるさと納税ポータルサイト「楽天ふるさと納税」には、全国の1,100を超える自治体に参加しています。

地方自治体と連携した地域創生の取り組みは年々増加し、39の自治体(※2021年5月時点)と連携協定を締結しています。楽天のアセットを活用して、観光振興、地域経済の活性化、次世代人材の育成等、自治体と共に地域をエンパワーメントしています。

知的資本

楽天エコシステムを強化する

楽天グループは、創業以来インターネットの可能性を追求し、イノベーションを通じて社会をエンパワーメントし、豊かにしていくという信念を持って事業を推進してきました。世界の国々と比べ日本のIT技術活用の遅れが指摘される中、楽天グループは独自に技術開発していく必要性を強く認識し、2005年12月、インターネットの未来を予測し、新たなテクノロジーを創出する戦略的研究機関として「楽天技術研究所 (Rakuten Institute of Technology)」を設立しました。

知的資本の高度化に向けた Action

楽天技術研究所のグローバル拠点

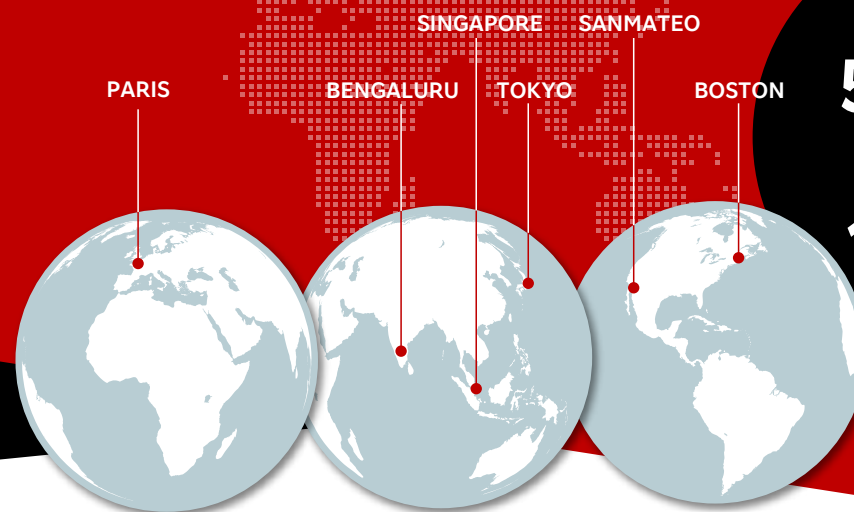
2005年、楽天技術研究所は東京に初の拠点を設立。その後グローバル展開を進め、現在では東京を含めて5カ国に6拠点を展開しています。約100人以上の研究者を擁し、事業とは別に独立した戦略的R&D組織として、楽天の展開する70以上のサービスに所属するエンジニアと協働し、独自の研究開発体制を構築しています。

楽天の本部にある「楽天技術研究所 Tokyo」では、AI、自然言語処理、データマイニング、コンピュータビジョン、HCI*などの様々な研究分野をカバーしています。

特に、AIの分野における機械学習と最先端のディープラーニングを多くの分野に適用することに重点を置いた研究を行っています。

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

楽天技術研究所のグローバル拠点



グローバル拠点

5カ国・6拠点

研究者数

100人以上

AIプラットフォームプログラム

楽天グループのAI戦略は「楽天経済圏における、メンバーシップのエンパワーメント」をミッションとする「楽天AIプラットフォームプログラム」に基づき戦略立案しています。インフラストラクチャーから顧客サービスまで包括的な顧客価値提供を目指し、各プログラムに沿ってプロダクトのポートフォリオを組成しています。

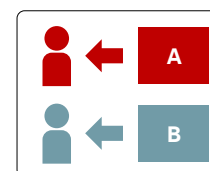
顧客サービス	ビジネスコンサルティング & ソリューション
AIサービス	コミュニケーション・インターフェイス
	カスタマーマネジメント: Alris & PITARI
	顧客獲得による顧客数の増加
	顧客LTV (生涯価値)の増大
	NPSの増加
AIフレームワーク&ツール	Digital Twin: Customer DNA
	Core Science & AI: 顧客理解、言語、画像、音声技術
インフラストラクチャー	AI & データの民主化
	データプラットフォーム: Super DB
	インフラストラクチャー & クラウド

楽天モバイルにおけるデータとAIの活用

「楽天モバイル」の基地局設置においてはAIとGeoサイエンスを活用することで、5,200万件以上の建物データから2万件以上の候補物件を探索しました。この結果、従来の手作業に対して3倍以上の効率化に成功し、スピーディーな基地局建設に貢献しました。

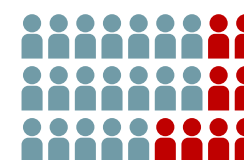
また、顧客獲得においては、楽天が持つ膨大なデータを基に、AIによるターゲティングとパーソナライゼーションを実施し、個々の顧客に最適化されたコンテンツを出し分けることで、効果的な顧客獲得につなげています。

パーソナライズされた情報



PITARI
Personalization and Targeting Platform

潜在的な顧客の発見、特定



Alris

財務資本

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

財務資本の高度化に向けた Action

財務健全性の確保に向けて

グループ内のキャッシュ・マネジメント・サービスなどの活用により、グループ資金効率の向上、流動性の確保などを行っています。また、楽天グループ株式会社においては、モバイル事業での設備投資資金への資金充当などを目的に、2021年3月に第三者割当による新株式の発行及び自己株式の処分の方法により2,423億円を調達、さらに4月には総額約3,200億円相当の米ドル及びユーロ建永久劣後特約付社債を発行しました。当社グループは金融事業も展開していることから、安定的な資金調達の実施と財務健全性を重視した運営を行うことを目指しています。

選択と集中

事業管理については、事業ポートフォリオ委員会を設置し、事業のシナジーや業績のモニタリング、継続について定期的に検討をしています。競合動向や市場環境などの観点からレビューを行い、事業とのシナジーや投資回収の経済合理性に基づき案件ごとに個別に判断を行っています。2020年にはOverDriveの売却や米国、ドイツのマーケットプレイス事業もクローズしました。グループ全体での最適な経営資源の配分を実現することを目標としています。

エグジット及びアセットファイナンス

エグジット	Pinterest Q4/19	Careem Q3/20まで (一部)
ビジネスの 選択と集中 (最適化)	O-net Q4/18	Rakuten Brazil Q4/19
		Rakuten OverDrive Q2/20
		Rakuten USA*1 Q3/20
		Rakuten Germany*2 Q3/20
アセット ファイナンス*3	Lyft Q4/20	

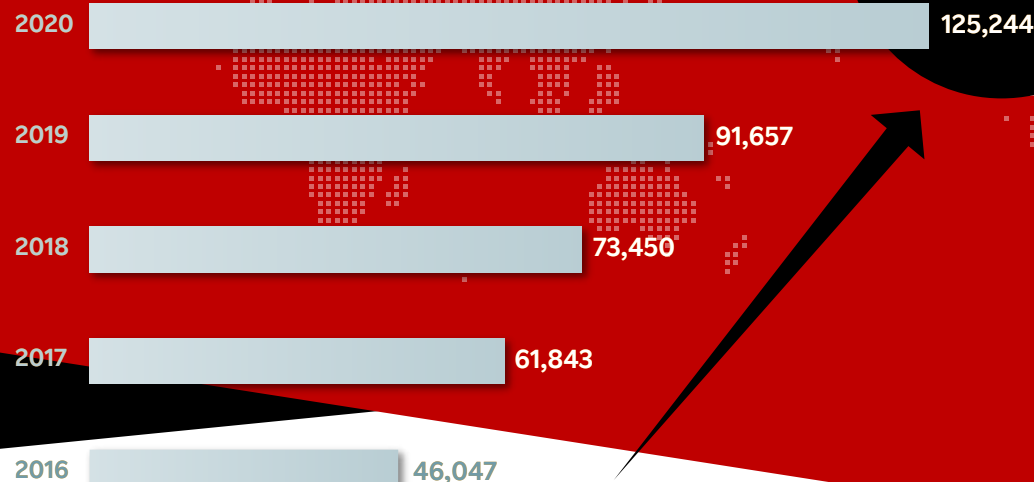
*1 米国のマーケットプレイスビジネス(旧Buy.com)のクローズ

*2 ドイツのマーケットプレイスビジネスのクローズ

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

総資産の推移

(単位: 億円)



総資産

12兆5,244億円

財政状態について

金融事業の堅調な成長に伴う総資産の拡大に伴い、2020年度の楽天グループ連結の社債及び借入金 は前年比+7,604億円、総額2兆4,875億円となりました。このうち、短期の社債及び借入金は前年比+5,470億円の9,503億円となりました。また、楽天グループ株式会社単体においては、新型コロナウイルス感染拡大を踏まえ、資金繰りに万全を期するため2020年4月にコマーシャル・ペーパーの発行限度額を従来の1,000億円から1,500億円に、同年6月に借入コミットメントライン契約の総額を800億円から1,200億円に拡大するなど、流動性確保にも万全を期した財務運営を行っています。

2020年12月31日時点

格付機関名	長期	短期
格付投資情報センター(R&I)	A-	a-1
日本格付研究所(JCR)	A	J-1
S&Pグローバル・レーティング	BBB-	—

多様な資金調達により、成長を支える財務基盤を構築するとともに、エコノミック・キャピタル・マネジメントを推進します。

副社長執行役員
CFO (Chief Financial Officer)

廣瀬 研二



Q 2020年度の業績及び財務戦略について総括してください。

A 2020年度は、国内EC流通総額が前年比19.9%増の4.5兆円となり、楽天カードショッピング取扱高も11兆円を突破するなど、コア事業の力強い成長により、楽天グループの売上収益は1兆4,555億円と前年比15.2%増の伸びを示しました。Non-GAAP営業損失は、1,027億円となりましたが、先行投資フェーズのモバイル事業や物流事業を除くと37.6%増の1,489億円の利益計上となっています。コロナ禍に翻弄される事業もありましたが、全体としては巣ごもり消費やデジタルトランスフォーメーションのトレンドを捉え、多様なサービスを複合的に展開する強みを発揮できたと考えています。

財務面では、資本性のあるハイブリッド債を発行したほか、楽天カード(株)によるリテール社債発行な

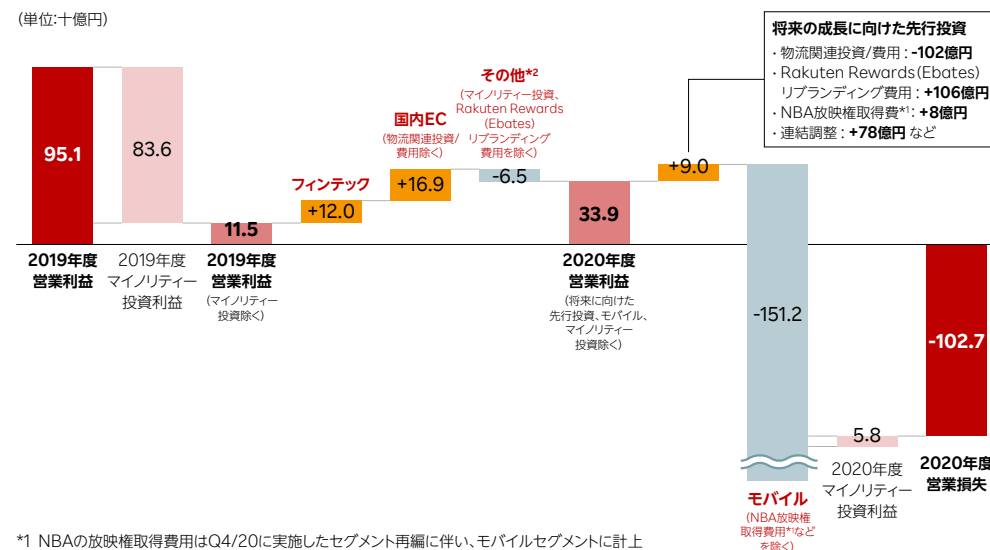
FY2020 連結業績サマリー

(単位：十億円)

	FY2020	前年同期比
売上収益	1,455.5	+15.2%
Non-GAAP営業利益	-102.7	-1,978億円
Non-GAAP営業利益 (モバイル、物流、投資事業の損益除く)	148.9	+37.6%
IFRS営業利益	-93.8	-1,666億円

2020年度Non-GAAP営業利益詳細

(単位：十億円)



どグループ各社による資金調達手段を拡充させました。また、グループシナジーや収益性が低い事業の閉鎖を継続して行い、中長期的な成長を支える財務基盤の構築に向けた取り組みを着実に進めました。

Q CFO就任時に掲げられた「エコノミック・キャピタル・マネジメント」の考え方とその取り組みについてお聞かせください。

A 従来のインターネットサービス中心のモデルであれば、損益重視の管理をしていればよかったわけですが、楽天グループは厳格な財務規律を要するフィンテック事業を展開し、さらにモバイル事業や物流事業といった固定費型事業を急速に立ち上げています。それゆえ、バランスシートとキャッシュフローの変化を見据えて資源配分を行うことが、これまでも増して重要であると認識しています。

そこで、事業の性質や財務リスクに応じた組織を再編し、迅速な意思決定や全体最適視点での資源配分及びオペレーション効率化を目指すため、2019年にグループ内再編を行い、2021年4月には楽天株式会社から楽天グループ株式会社に社名変更しました。そして今、まさに事業別のバランスシートを踏まえた必要自己資本の算定を始めているところであり、これに資本コストを加味して各事業がどれくらい貢献しているかを見る化し、適切な資本投下を行えるようにしたいと考えています。これが、「エコノミック・キャピタル・マネジメント」の基本的な考え方です。

特にモバイル事業には大きな投資が不可欠です。そのような状況下、グループ全体の自己資本の厚みを考えたとき、資本性のある資金調達が必要と判断し、2021年3月の「日本郵政」グループ、「テンセント」グループや、米「ウォルマート」などへの第三者割当増資による約2,400億円に加え、2021年4月にはIFRS会計上、資本とみなされる永久劣後債で約3,200億円の調達を実現させ、財務体質の強化を図りました。



Q 価格競争の熾烈なモバイル事業の財務規律についてはどのようにお考えですか。

A モバイル事業は、基地局を整備し、ネットワークのカバレッジ、品質、キャパシティを高めていくことが求められ、また十分な契約数を確保できるかが利益創出のポイントです。逆に言えば、基地局をどの程度整備しなければならないのかは、契約獲得数とカバレッジを考えて計画する必要があるということです。当初計画よりも5年間前倒しで2021年夏頃に人口カバー率*1 96%を実現し、最終的な4G基地局数を2.7万から4.4万に引き上げ、関連する投資額は6,000億円から3〜4割増額することを発表していますが、これは契約者数を想定よりも早く多く獲得できるという自信の顯れでもあります。

低価格でデータ利用量上限なし*2の「Rakuten UN-LIMIT」が反響を呼び、モバイル事業の累計申込数は2020年末で200万回線を突破しましたが、2021年に入り、「データ月間使用量が1GB以下なら無料」というライトユーザーにも最適なプランにアップグレードすると申込数はさらに加速しました。競合他社も追隨して格安プランを発表していますが、我々のように低価格のワンプランではありません。なぜなら、競合他社とは固定費などのコスト構造が全く異なるからです。

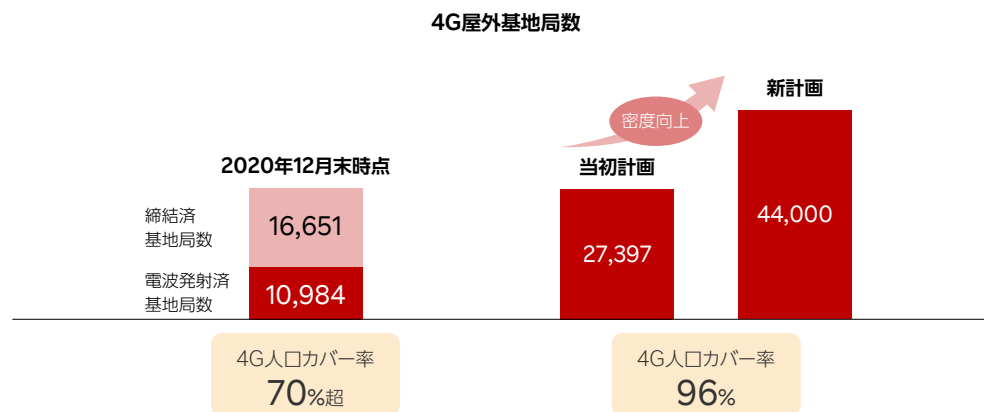
楽天グループはモバイル事業参入に当たり、通信ネットワークを再定義し、複雑な無線アクセスネット

*1 人口カバー率は、全国を500m四方単位に区分けしたメッシュのうち、当社サービスエリアに該当するメッシュに含まれる人口の総人口に対する割合で算出。

*2 データ無制限は、楽天基地局に接続時。公平にサービスを提供するため通信速度の制御を行うことがあります。パートナー回線エリア(国内)は月5GBのデータ容量超過後、最大1Mbpsでデータ使い放題となります。

基地局整備・人口カバー率・設備投資額

- 基地局の高密度化による通信品質の向上及び今後見込まれる利用者の増加に対応するため、基地局数を44,000局程度まで増加
- 設備投資額は4G 6,000億円から30% - 40%程度の増加にとどまる見込み



ワーク(RAN)を仮想化することで、専用機器に依存している多くのハードウェアをソフトウェアに置き換えることに成功しました。これにより、人手によるメンテナンスをソフトウェア制御にすることで運用コストを大幅に削減できます。また、この新しいネットワークアーキテクチャではカバレッジを効率的に広げることができます。このように、オペレーションのコスト構造が根本的に競合他社とは違うので、低価格のプランで事業計画を立てることができます。そうした中で、将来的な加入者数の増加を再検証し、その蓋然性からモバイル事業への増額投資を決定しました。

Q モバイル事業の黒字化にむけた戦略を教えてください。

A サービス開始当初の月額2,980円(税込3,278円)のワンプランから料金プランをアップグレードしましたので、当初計画よりARPU(ユーザー1人当たり平均売上)は低下する見通しですが、契約獲得数が想定を大きく上回って伸びています。基本的にモバイル事業は固定費ビジネスですから損益分岐点を超えれば利益が拡大していきますので、ARPUが低下してもユーザーが増え、結果として売り上げが増えれば、黒字化が可能です。引き続き、カバレッジの拡大と顧客獲得に注力し、早期の収益化を目指します。

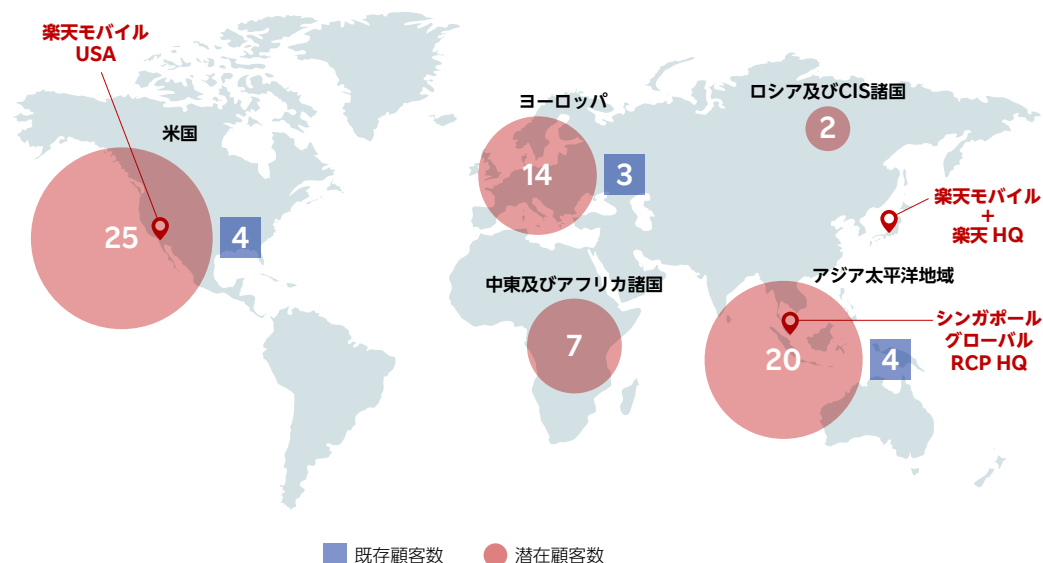
Q 物流事業への投資回収についてもご説明ください。

A 物流事業においては、2021年4月、日本郵便と楽天グループが出資する新会社を設立し、楽天グループの物流事業を承継させることを発表しました。新会社では、共同の物流拠点の構築、共通の配送システム及び受取サービスの構築などによる効率化を推進します。具体的には、楽天グループが投資・開発してきた省人化・自動化された物流センターを、日本郵便の配送ネットワークに組み入れ、新会社を通して共同運用することで、物流DXを実現し、「顧客UXの改善」、「リードタイム短縮」、「物流効率化」、「キャパシティ最大化」などを目指します。また、新たな物流DXプラットフォームの構築とその共同事業化も図ります。これらの取り組みにより、物流事業の採算性を飛躍的に改善させることが可能になります。

Q 今後の成長投資の考え方についてお聞かせください。

A これまでは、楽天エコシステムを強化するため、サービス・オリエンテッドなビジネスへの事業投資を中心に推進してきました。しかしながら、モバイル事業の仮想化技術に代表されるテクノロ

RCPの潜在顧客と販売パイプライン



ジー・オリエンテッドな戦略により、楽天グループの企業価値を高めていく動きも始まっています。特に、仮想化と自動化の最新テクノロジーを世界中の通信事業者や企業に提供するために確立した「Rakuten Communications Platform (RCP)」は外部への販売も本格化したいと考えており、こうした画期的なテクノロジーをグループ内に取り込み、成長の原動力としていく投資やM&Aも積極化していく方針です。

Q 企業価値を示す独自指標として、「メンバーシップバリュー*」を開示している背景を教えてください。

A 楽天グループはEコマースをスタートに創業しておりますが、金融(フィンテック)など徐々に様々な分野にサービスを拡げ、近年はモバイルというサブスクリプション事業を加えて、グループの企業価値の拡大を図っています。しかしながら、様々な業態の事業を展開しているだけに、外部のステークホルダーとの対話において企業価値がわかりにくいという指摘もあり、現在のメンバーシップの価値を数値化して開示しています。

そもそも楽天グループの中核を成すビジネスモデルとは何かと申しますと、共通の楽天IDでエコシス

テム内の複数のサービスを利用できるとともに、ロイヤリティプログラムであるポイント還元により顧客エンゲージメントを高め、メンバーシップを軸に楽天エコシステムの拡大を目指すモデルです。このモデルでは、ユニークユーザーを増やし、クロスユースを促進してLTV(顧客生涯価値)の最大化を図ることが基本ですが、結果として、様々な提供サービスのCAC(顧客獲得コスト)も効率化できます。

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

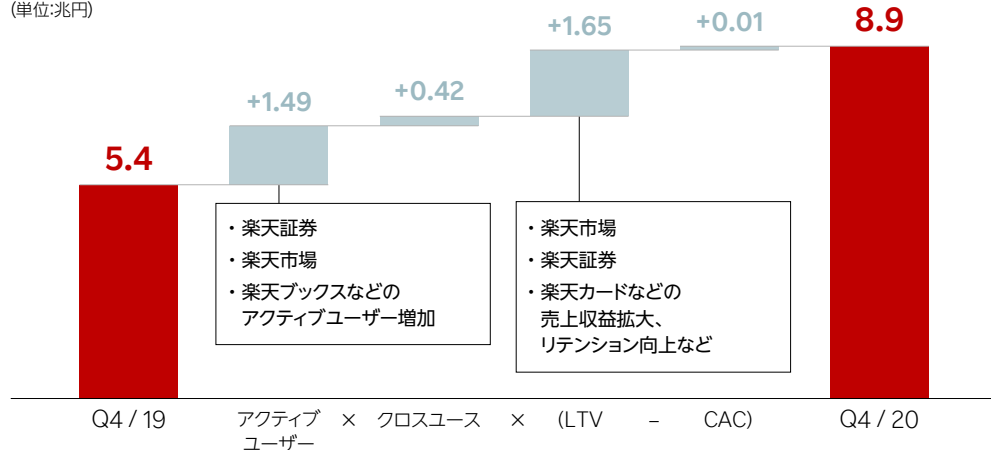
Q 「メンバーシップバリュー」は今後どのように高まっていくのでしょうか。

A メンバーシップバリューは各サービスのアクティブユーザー、サービス間のクロスユース、そして各サービスのLTVからCACを差し引いたものの掛け算で算出しています。一般的に、様々な事業でCACがかなりのウェイトを占めており、事業の収益性はCACをいかに抑制できるかが重要と言えます。楽天エコシステムの最大の強みは、ポイントプログラムを活用してCACを効率的に下げられる点です。例えば、オンライントレーディング需要の拡大により、「楽天証券」の口座数は業界最大手と競う

楽天エコシステムのメンバーシップバリュー

■ メンバーシップバリューは新型コロナウイルスの影響などによる「楽天市場」、「楽天証券」、「楽天カード」のユーザー拡大と粗利向上により、前年同期比+66.3%と大幅に拡大

(単位:兆円)



* MVNO事業の新規受付終了に伴い、一部メンバーシップバリューを除外

* ドイツのマーケットプレイスビジネスのクローズに伴い、一部メンバーシップバリューを除外

レベルに達していますが、これは「楽天ポイント」を活用した施策が口座開設を促しているからです。また、「楽天銀行」の口座も急速に増えていますが、「楽天証券」とのマネーブリッジ(自動入出金)で利便性を高くしつつ、ポイントプログラムでお得感を高めることができています。

「楽天ポイント」は「貯まる」「使える」の両面でタッチポイントが多く、ユーザーから高評価を得ています。このポイントプログラムを活用することにより低コストでユーザーを獲得することができています。そして、競合に比べ圧倒的にCACが低く抑えられている部分をユーザーに還元しています。これにより、アクティブユーザーもクロスユースも増え、LTVも乗数的に伸び、メンバーシップバリューを高めています。

さらに、「楽天ポイントカード」、「楽天ペイ」によって、ネットだけでなくリアル市場へのリーチも広がっています。2020年末のメンバーシップバリューは、モバイル事業を除いて8.9兆円となりました。目標とする10兆円に向けて順調に拡大しています。そしてモバイル事業のユーザーも今、新規に「楽天市場」などに流入し始めており、メンバーシップバリューの拡大を一層加速させるものと見込んでいます。

Q 資本コストへの認識と株主還元方針についてお聞かせください。

A 社内では各事業のモニタリングにおいて、EVA(経済的付加価値)の算出や、バランスシート及びキャッシュフローを管理する上で妥当と考えられるハードルレートを設定しています。特に現在、モバイル事業や物流事業といった固定費型の事業に資本を集中投下していますので、全体のバランスという観点から資本コストを意識し、エコノミック・キャピタル・マネジメントに基づく資源配分をきちんと行うことが重要であると考えています。

株主還元については、こうした財務規律を守って、安定的かつ継続的な配当を実施していく方針です。全体としては現在も成長投資フェーズと認識しており、配当を増やすことよりも安定的に配当することに主眼を置いています。すなわち当面は、既存のコア事業から得られる安定したキャッシュフローを成長投資に振り向け、持続的に企業価値を向上させることに軸足を置き、トータル・シェアホルダー・リターンを高めていきたいと考えています。

デジタル化加速と共に 力強く成長する ECサービス

昨今のデジタルトランスフォーメーションの加速によって、消費者のEC利用がさらに促されています。楽天のECサービスにおいてもユーザーの基盤や利用が大きく成長しています。



依然として成長余地が大きい国内EC市場と 楽天のECサービス

現代の社会はオフラインとオンラインの融合が進み、デジタル化が加速しています。特に2020年においては、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大に伴い、より一層オフラインからオンラインへの流入が加速しました。国内の家計消費におけるEC利用の状況をみると、2019年から2020年にかけて、世帯当たりの支出金額及び利用世帯の成長率が加速^{*1}しており、家計消費におけるEC支出の割合が上昇しています。一方、日本における年間の家計消費約300兆円のうちEC市場規模は約20兆円、EC化率は6～7%程度と、依然として成長余地が大きい状況にあります。そんな中、楽天のECサービスは市場全体の成長率を上回っており、2020年度の国内EC流通総額は4.5兆円（前年同期比+19.9%）となりました。さらに「楽天市場」をはじめとしたショッピングに関する当社のECサービスを含んだショッピングEC流通総額^{*2}は、2020年度において前年同期比+35.0%と競合他社と比較しても

デジタル化加速に伴い、オンラインとオフラインの融合が進みEC市場は拡大へ
その中でも楽天は、EC市場全体の成長率を上回る



^{*1} 内閣府「2019年名目国内家計最終消費支出」

^{*2} 経済産業省「令和元年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業（電子商取引に関する市場調査）」

力強く伸びました。下図にもある通り、楽天は家計消費における様々な品目をカバーするECサービスを提供しており、各品目別の市場規模を踏まえても、さらなる成長の余地を見込んでいます。

^{*1} 総務省 統計局「2020年 家計消費状況調査 結果の概況」「2019年 家計消費状況調査 結果の概況」

^{*2} ショッピングEコマース=楽天市場 + 1st パーティー（ファッション、ブックス、Rakuten24（ダイレクト））、楽天西友ネットスーパー + オープンEC（Rebates、チェックアウト）+ ラクマ

国内EC各サービスと品目別市場規模*



*品目別市場規模：総務省「家計調査-2019年<品目分類>1世帯当たり年間の品目別支出金額」、内閣府「2019年名目国内家計最終消費支出」から推測した数値

2020年度 ショッピングEC流通総額



出店店舗と共に進化し続けてきた「楽天市場」

1997年に従業員6人、サーバー1台、13店舗でスタートした「楽天市場」は創業以来成長を続け、2020年の年間流通総額は「楽天市場」単体で3兆円を突破しました。国内トップレベルの流通規模となった現在も高い成長率で拡大し、業界を牽引しています。

「楽天市場」がこのような成長を続けている要因は大きく2つあります。1つ目は、ユーザー利便性の非常に高いポイントプログラムを提供していることです。SPU（スーパーポイントアッププログラム）などの拡大と共に、「楽天ポイント」の累計発行数は2020年9月時点で2兆ポイントを超えました。「楽天ポイント」は外部の調査においてもポイント総合満足度No.1^{*3}となっており、「楽天市場」購入者の約8割がSPUプログラムに参画しています。

2つ目は、「楽天市場」出店店舗と共に創業時から常に改善を行い、進化し続けてきたことです。成長戦略として、個性豊かな多数

の出店店舗の魅力を最大限引き出すための「多様性」の取り組みと「楽天市場」内の機能を統一することで、ユーザーの利便性を向上させる「統一性」の取り組みがあります。「多様性」の取り組みは、例えばR-MesseやR-SNSなどの出店店舗とユーザーが直接コミュニケーションを行えるツールの強化やジャンル別マーケティング施策、そしてユーザーが検索しやすく、見やすいUI/UXの実現などです。また、「統一性」の取り組みとしては、不適切商品のモニタリングや補償制度などを中心とした消費者保護の取り組みや、決済手段の統一、共通の送料無料（込み）ラインの導入などがあります。これらの継続的な取り組みが、昨今のデジタル化加速の動きと共に成果が表れ、2020年は過去10年で最大の成長率となりました。今後も、ユーザーの利便性向上に向けた改善を推進し、持続的な成長を目指します。

^{*3} マイボイスコム2020年7月ポイントに関する調査

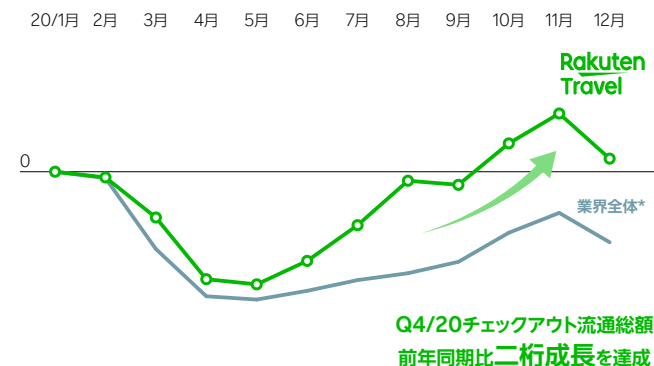
国内トップレベルのシェアを誇る「楽天トラベル」

「楽天トラベル」は国内においてトップレベルのマーケットシェアを誇るオンライン旅行予約サービスとなっています。それは年々拡大し、2018年1月時点でマーケット全体に対して約15%だったシェアが、2020年12月時点で約20%に達しました。これはつまり、国内宿泊の5泊に1泊が「楽天トラベル」から予約されていることを意味し、マーケットにおけるプレゼンスを高めています。

2020年を通して「楽天トラベル」は、新型コロナウイルスの感染拡大と緊急事態宣言発令の影響を受け、一時大きく落ち込んだものの、独自のポイント施策、クーポン発行などの取り組みやGoToトラ

流通総額（楽天トラベル VS 業界全体）

対2020年1月 チェックアウト流通総額変化率



^{*}出典：観光庁「主要旅行業者の旅行取扱状況速報」

ベルキャンペーンにより、当第4四半期においては二桁成長を達成しました。旅行業界全体の流通総額と比較しても、非常に速く回復しています。これは、コロナ禍における旅行者のオンラインシフトもありますが、「楽天トラベル」独自の施策や楽天エコシステム内のクロス戦略が奏功した結果といえます。具体的には、宿泊施設とのリレーション強化や5と0のつく日の割引キャンペーンなどの独自のクーポン発行、さらにUI/UXの改善などの取り組みを継続的に推進してきたことに加え、SPU（スーパーポイントアッププログラム）などの楽天独自のポイントアッププログラムにより、「楽天市場」や「楽天カード」といったサービスからのクロスユースが拡大しています。

さらに、コロナ禍を宿泊施設と共に乗り切るため、宿泊施設における軽症者、無症状者の受け入れサポートやコロナウイルス感染症対策の明記、宿泊施設へのキャッシュフロー支援などの様々な取り組みを行いました。今後の状況の見通しは不透明ではあるものの、ステークホルダーの皆様と共に引き続き前向きに取り組んでいきます。

楽天市場の成長戦略

多様性

店舗さんの個性

コミュニケーションツールの強化
分析・物流支援で負担軽減
ジャンル別マーケティングとUI/UX
カタログデータ/Tagの拡充・活用

統一性

お客様の利便性

安心・安全の取り組み
不正の取りしめ・法令遵守
見やすい商品画像
決済手段共通化
送料無料（込み）ライン導入



フルラインナップの フィンテックサービス

決済から、貯蓄や投資、保険まで、ユーザーが必要とするすべての金融サービスを「楽天」ブランドのもと提供しています。

フィンテックにおけるマイルストーンの達成

フィンテック事業では、2020年において「楽天カード」の会員数が2,100万、「楽天銀行」の口座数が900万、「楽天証券」の口座数が500万を突破するなど、数々のマイルストーンを達成しました。政府のキャッシュレス政策の後押しやニューノーマルにおける人々の行動様式の変化により、金融サービスにおいてもオンライン化が加速する中、楽天のフィンテックは業界をリードするポジションにいます。

顧客ベース拡大の背景には、早期よりネット専業のビジネス展開をしてきたことによる、顧客利便性の高いサービス提供があります。例えば、「楽天カード」のアプリでは月々の支払い金額の確認、家計簿として支出の管理などが簡単にできます。スマートフォン1つで、銀行に必要な数多くの機能やサービスがいつでも使えるように設計された「楽天銀行」のアプリは「2020年度グッドデザイン賞」を受賞しました。また、「楽天証券」が提供するスマートフォン

アプリ「iSPEED (アイスピード)」は、iPhone、Android™、iPadに対応したトレーディングアプリで、本アプリにより株価や為替情報、各種ニュースなどの投資情報の収集やお取引を行うことができるほか、2020年には米国株式*の取引まで対応可能となりました。さらに、楽天グループのマーケティング施策「SPU (スーパーポイントアッププログラム)」も、顧客獲得において大きな効果を発揮しています。「楽天カード」の引き落とし口座の「楽天銀行」への設定、「楽天証券」でのポイント投資などを行うことで、「楽天市場」でのポイント付与率が高くなる仕組みであり、「楽天市場」利用ユーザーがこれらのサービスを利用するきっかけになっています。順調な顧客ベースの拡大に伴い、主要KPI及び業績も堅調に伸び、楽天グループ内におけるフィンテックの位置付けはますます重要なものとなっています。

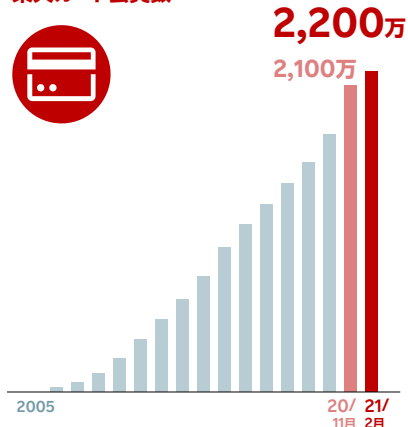
*米国株式はiPhone、Androidのみ対応

※iPhone、iPad、及びAppleロゴは、米国及びその他の国で登録されたApple Inc.の商標です。

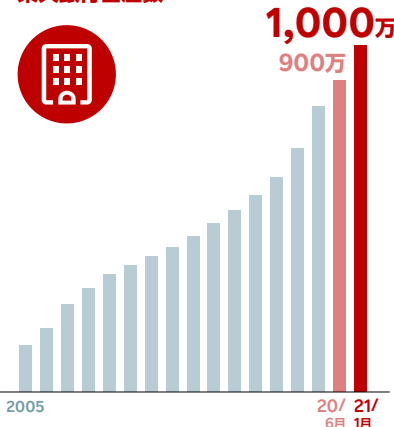
※AndroidはGoogle LLCの商標です。

フィンテックにおけるマイルストーン突破

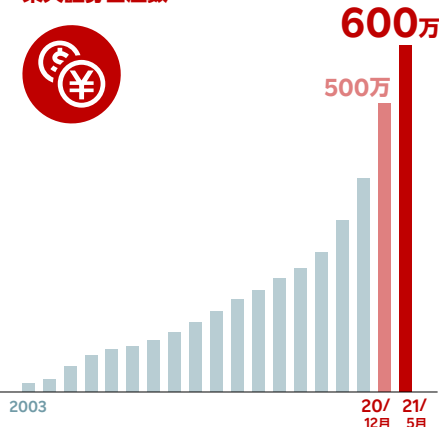
楽天カード会員数



楽天銀行口座数



楽天証券口座数

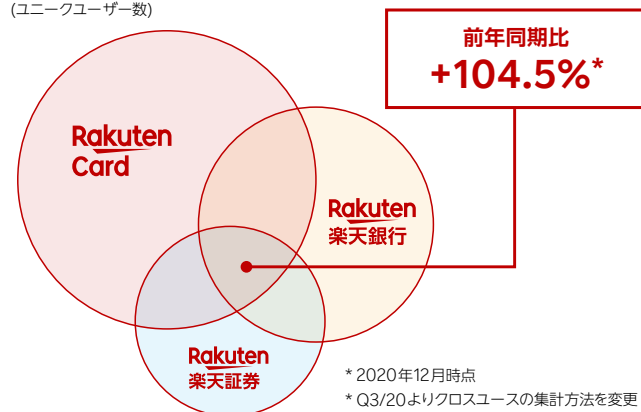


「楽天カード」を中心とした強固な フィンテックエコシステムの形成

フィンテック事業は「楽天カード」を中心に様々なシナジーを発揮しています。「楽天カード」の引き落とし口座の「楽天銀行」への設定、「楽天カード」クレジット決済での「楽天証券」投信積立の購入、保険商品の「楽天カード」支払いなど、「楽天カード」の顧客基盤拡大が他のフィンテックサービスへの送客につながり、高利益率のアセット型ビジネスへの転換が可能になっています。

また、楽天銀行口座と楽天証券口座を連携することで、スムーズな取引が可能になる「マネーブリッジ」、 「楽天銀行」「楽天生命」による住宅ローン向けがん保障特約付団体信用生命保険など、同一グループであることを強みに、ユニークで便利なサービスを提供しています。これらの結果、フィンテック事業間のクロスユースは拡大し、「楽天カード」、「楽天銀行」、「楽天証券」の3サービスを利用するユーザーは前年同期比+104.5%増加しました。

フィンテックサービス間のクロスユースの拡大 (ユニークユーザー数)



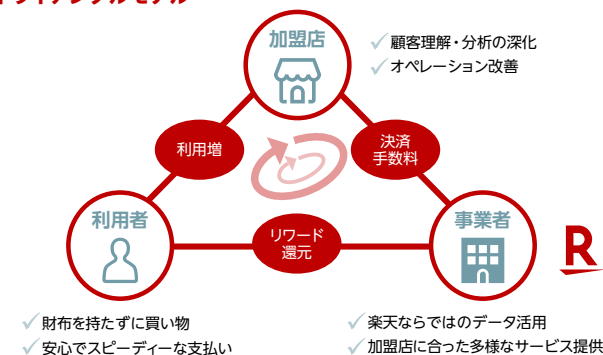
メインサービスとしての利用が拡大し、 ユーザーに最も選ばれる存在へ

顧客基盤の拡大に加え、メインサービスとしての利用も拡大しています。「楽天カード」はショッピング取扱高国内シェア*1で2017年に1位になって以降も成長を続け、2021年3月末時点のシェアは20%超となりました。「楽天銀行」では、公共料金やクレジットカードなどの口座振替先の拡大や、楽天銀行アプリでコンビニ払込票が支払い可能な「楽天銀行コンビニ支払サービス」の取扱企業を増やすなど、簡単かつ安全に様々な支払いができる仕組みを構築した結果、2020年度第4四半期における給与振込口座数は前年同期比+53.2%と、メイン口座としての利用が拡大しました。国内証券会社で株式などの取引手数料無料化の流れが進む中、「楽天証券」では安定的な収益を生む資産形成系サービスの拡大に注力し、収益の多様化を図っています。2017年8月以降、「楽天ポイント」を活用した投資サービスを開始した結果、楽天エコシステム内からのユーザー獲得が進み、証券業界で長く課題となっている一般大衆層の取り込みに成功しています。つみたてNISA口座数の国内シェアでは29.0%*2となり、アセット型ビジネスが順調に拡大しています。また、「楽天生命」、「楽天損保」においても「楽天ポイント」が貯まる保険商品の導入後、インターネットの保険売上が大きく伸びました。今後は楽天グループサービスとの協業をさらに進め、ユニークな商品を提供していきます。

今後のコア事業へ： キャッシュレス化の流れを掴む楽天ペイメント

他国と比較してキャッシュレス決済比率がこれまで低かった日本においても、政府のキャッシュレス政策の後押しやニュー ノーマ

楽天ペイメントのサステナブルな トライアングルモデル



ルにおける人々の行動様式の変化により、その比率は近年上昇しています。楽天ペイメントでは、「楽天ペイ(アプリ決済)」、電子マネー「楽天Edy」、「楽天ポイントカード」など多様な支払い手段・サービスを共通のID・インターフェースに集約し、顧客利便性の向上に努めています。また、ポイント総合満足度調査*3において人気No.1である「楽天ポイント」が貯まる・使えるという楽天のペイメントサービスの特徴を生かし、他のペイメント事業者よりも少ない販促費でユーザー獲得とキャッシュレスサービスの利用促進を実現しています。

楽天ペイメントの強みはサステナブルなビジネスモデルであり、サービスを導入いただく加盟店様には、集客力の向上やオペレーション効率改善などのメリットを提供することで適正な加盟店手数料を頂いています。その手数料の一部をユーザーに還元することで、事業を拡大させながら継続可能としており、今後も持続的成長を目指します。

*1 経済産業省、特定サービス産業動態統計調査、クレジットカード業

*2 金融庁NISA・ジュニアNISA 口座の利用状況調査(2020年12月末時点)より算出

*3 マイボイスコム2020年7月ポイントに関する調査

成長フェーズ
ビジネス

楽天エコシステムの さらなる拡大に向けた 成長フェーズビジネス の推進

「楽天市場」を中心としたECサービスのさらなる進化と魅力的なサイト構築を目指し、ジャンル別のファーストパーティービジネスとC2Cビジネス「ラクマ」の拡大を行っています。

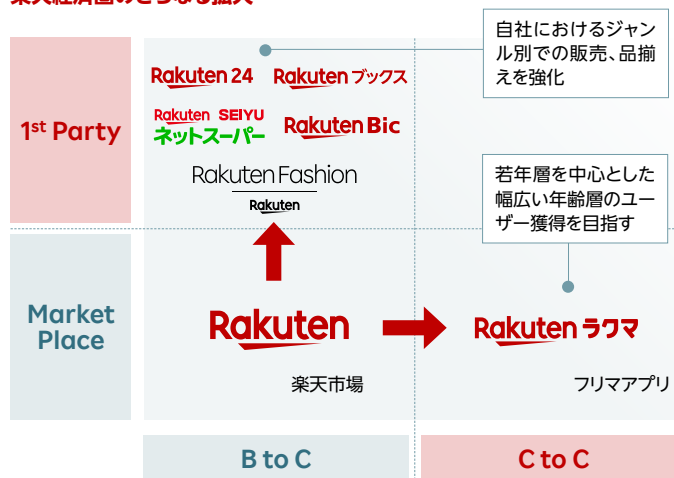
楽天エコシステムの拡大に向けた ファーストパーティー、C2Cビジネスの強化

「楽天市場」を中心としたECサービスのさらなる成長とユーザーの利便性向上を目指し、楽天は、自社で販売を行う直販（ファーストパーティー）ビジネスのジャンル別での強化を行っています。「Rakuten Fashion」、「楽天ブックス」、「楽天西友ネットスーパー」、家電を扱う「楽天ビック」、そして日用品を扱う「楽天24」などを展開しています。また、C2Cビジネスにおいてはフリマアプリサービスの楽天「ラクマ」を運営しています。「ラクマ」の業容拡大に伴い、今まで楽天のECサービスを利用していなかった若年層を中心とした幅広い年齢層の新規ユーザーが増えています。現在、成長段階であるこれらのビジネスを推進していくことで、楽天エコシステムのさらなる拡大を目指していきます。

「Rakuten Fashion」

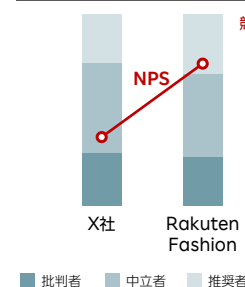
「Rakuten Fashion」は、国内外のファッションブランドショップの商品を扱っています。「楽天市場」は、価格帯やジャンルも多様なファッショングッズを扱っているのに対し、「Rakuten Fashion」ではファッションブランドに特化した商品を取り扱うことで、差別化を図っています。SPU（スーパーポイントアッププログラム）や楽天スーパーDEALなどポイントプログラムを活用することでポイント還元率が高くなることもあり、ユーザーの利用が拡大しています。特に2020年は、コロナ禍におけるデジタル化加速により、ファッションブランドのオンライン販売チャネルが拡大し、今まで以上に取扱いブランドショップ数が増加しています。さらに、ラグジュアリーブランドを取り扱うとともにファッションコーディネートなどに関するコンテンツも発信する「Rakuten Fashion LUXURY」のローンチにより、ブランドイメージが向上しています。また2020年6月には、「Rakuten Fashion」アプリをリリースし

楽天経済圏のさらなる拡大



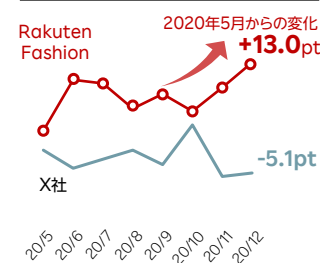
Rakuten Fashion NPSとブランドイメージ

NPS



*ネットプロモータースコア(NPS)
当社調べ(2020年11月)

ブランドイメージ改善 (オシャレ・センスが良い)



*Fashion Mind Share Survey
当社調べ(2020年5月-12月)

ました。ダウンロード数は順調に推移しており、ユーザー基盤が拡大しています。これらの取り組みによって、顧客推奨度を表すNPS^{*1}は、競合他社よりも7.4ポイント高く、ブランドイメージは2020年5月と比較して+13.0ポイントと大きく改善しました。

さらに、2021年夏頃より、「Rakuten Fashion」に参加するブランドショップを対象に、「在庫」「顧客」「商品」情報の一元管理を行い、オムニチャネルを実現するデジタルプラットフォーム「Rakuten Fashion Omni-channel Platform」の提供を開始します。ECとリアル店舗の垣根を越えてブランドの保有する情報を統合管理することで、ブランドのデジタルソリューションをサポートします。ブランドの成長とユーザーの利便性向上を促進することで、楽天のプラットフォームとしての魅力を高め、さらなる成長を目指していきます。

^{*1} Net Promoter Score。NPS[®]は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリクス・システムズの登録商標です。

「楽天西友ネットスーパー」

「楽天西友ネットスーパー」は、西友と共同運営しているネットスーパーです。西友で取り扱っている生鮮食品などをはじめ、日用品などの販売も行っています。2018年のサービス開始後、流通総額は順調に拡大し、特に2020年においてはリアル店舗のスーパーマーケットの売上高が伸び悩む中、「楽天西友ネットスーパー」は力強く成長しました。その結果、当第4四半期における流通総額は、前年同期比+39.9%となりました。これらの順調な成長による需要拡大に対応するため、2021年1月には神奈川県に「楽天西友ネットスーパー」専用の物流センターを開設しました。稼働後は、順調にキャパシティを拡大しています。さらに、2021年度中

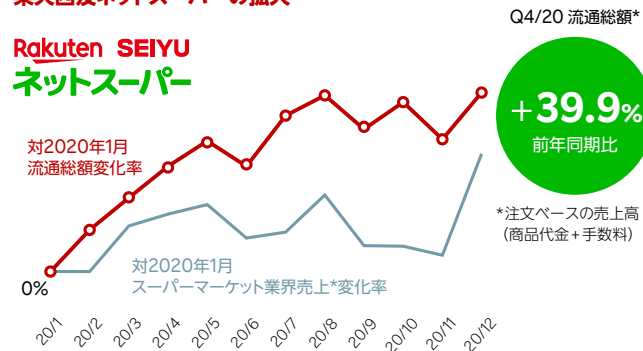
に新たに大阪府の茨木市にも拠点を増やし、2022年から本格的に出荷を開始する予定です。現在は、関東エリアを中心に配送を行っていますが、この新拠点の開設によって、関西エリアにおけるサービスも大きく拡充し、さらなる成長を目指していきます。

また、実店舗のデジタルトランスフォーメーションを推進するため、楽天は2020年11月、新会社「楽天DXソリューション」を設立して西友株式を20%取得することを発表しました。これにより、オフラインである西友店舗とOMO^{*2}に取り組んでいきます。具体的には、アプリを利用した買い物や決済、配達の実現や新たなキャッシュレス決済の導入、オンラインとオフライン(実店舗)を融合させたサービス体験の向上、さらに消費者のニーズを先取りしたエブリデー・ロー・プライス(毎日低価格)商品群の拡充などを検討していきます。将来的には、西友だけでなく、国内の他の小売事業者におけるデジタルトランスフォーメーション推進をサポートしていく予定です。

^{*2} OMO (Online Merges with Offline)は、オンラインとオフライン(実店舗)の垣根をなくすことで、顧客がより効率の良い購買体験ができるようにするためのマーケティング施策

楽天西友ネットスーパーの拡大

Rakuten SEIYU ネットスーパー



*一般社団法人 全国スーパーマーケット協会、一般社団法人 日本スーパーマーケット協会、オール日本スーパーマーケット協会「スーパーマーケット販売統計調査」

C2Cビジネス 楽天「ラクマ」

C2Cビジネスにおいて、楽天「ラクマ」は、フリマアプリサービスを提供しており、累計アプリダウンロード数が3,000万を超えました。「楽天ポイント」が買い物時に利用できたり、キャンペーンなどで獲得できたりするほか、売上金を楽天「ラクマ」だけでなく、その他の楽天グループのサービスでも利用できたりと、グループ内のサービスの回遊につながっています。ユーザーは、10代から30代の若年層の構成が中心となっており、会員基盤の拡大を後押ししています。また、オンライン電子マネーの「楽天キャッシュ」にチャージされた売上金の半数近くが、楽天「ラクマ」以外のサービスで活用されており、顧客基盤と経済的ベネフィットの両面で、楽天エコシステムの強化に貢献しています。

楽天「ラクマ」は、2021年1月に販売した商品価格に対して3.5% (税抜)だった販売手数料を6.0% (税抜)に改定しました。これによって、今後のさらなる顧客基盤拡大やサービスの拡充に向けた再投資を行い、収益化を目指していきます。

2020年は、コロナ禍における消費者行動の変化により、オンラインのサービス利用が増えたことで、出品数・購入数が増加しました。それに伴い、ユーザー数や利用頻度も伸長しており、事業の拡大が見込まれます。また、「楽天市場」や「楽天カード」といったグループ内サービスとのポイント施策などを通じたクロス戦略も促進し、さらなる成長を目指していきます。

楽天グループの EC事業を支える 物流事業

今後さらに拡大していくEC市場に欠かせない物流機能を拡充することで、ユーザーの利便性向上と「楽天市場」出店店舗の物流効率化を目指します。



デジタル化の時代と共に加速する EC化に必要な物流事業への投資

楽天は、「楽天市場」を中心としたインターネット・ショッピングモールを運営するプラットフォーム運営者として、今後確実に拡大するEC需要に対応するための物流機能の構築が必要不可欠であると考えています。

2017年に起きた宅配クライシスによって、宅配会社による宅配総量規制の実施や送料の値上げなどが行われました。それによって「楽天市場」の出店店舗においては、大きな影響を受けました。そのような状況を踏まえ、さらに拡大するECへの需要に対応し、持続的な事業成長を実現するため、楽天は物流事業において継続的に投資を行ってきました。

今後は、楽天の物流事業を承継させ、日本郵便と共同で出資する新会社「JP楽天ロジスティクス」を通じて投資を継続し、日本郵便と共に、物流環境の健全化と持続可能な社会の実現を目指していきます。当社としては引き続き、ユーザーの利便性向上に加え、「楽天市場」出店店舗のコストや運営面における物流効率化を実現し、出店店舗における売り上げ拡大、ひいては「楽天市場」の継続的な成長を目指していきます。



物流拠点の拡大と2020年度における成果

楽天の物流事業では、「楽天市場」出店店舗向けの「楽天スーパーロジスティクス」と自社のファーストパーティー事業向けの物流拠点を展開しています。「楽天スーパーロジスティクス」では、商品の入荷から配送までの物流業務を受託しており、出店店舗自ら行っていた物流業務をアウトソーシングすることで、ショップの運営効率向上が期待できます。さらに、日用品を販売する「Rakuten24」や「Rakuten Fashion」、「楽天ブックス」などの当社のファーストパーティー事業向けの物流拠度も拡充しています。拠点は2021年までに合計7拠点8施設となり、2023年までには多摩、八尾、福岡の3施設も新たに開設予定です。

2020年度においては、「楽天市場」を中心としたEC事業の拡大を受け、「楽天スーパーロジスティクス」利用店舗数は、前年同期比+87.4%、またその出荷量は前年同期比+140.7%と大きく伸びました。EC需要の高まりと共に、継続的に拡大しています。

物流拠点の拡充

多摩・八尾・福岡の3拠点に
自動化・省人化された物流施設を
2023年までに開設予定

- 流山
- 習志野
- 市川II
- 市川IV
- 中央林間
- 相模原
- 川西
- 枚方



さらに、「楽天スーパーロジスティクス」では、翌日配送の「あす楽」を展開しており、その配送エリアは全国90%をカバーしています。よりたくさんのお店店舗に「楽天スーパーロジスティクス」をご利用いただくことで「楽天市場」における翌日配送対応の商品が拡大し、ユーザーの利便性向上と購入につながっています。実際に、「楽天スーパーロジスティクス」を利用する店舗の売上成長率は、「楽天市場」全店舗平均を大きく上回っており、2020年を通じて、70%以上の商品を「楽天スーパーロジスティクス」から出荷する店舗と全店舗の前年比の差が24.1ポイントとなりました。利用店舗の売上と収益拡大に貢献することで「楽天市場」のさらなる成長に寄与していきます。

2020年度 楽天スーパーロジスティクス利用店舗数

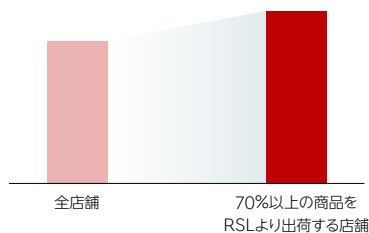


2020年度 楽天スーパーロジスティクス出荷量



楽天スーパーロジスティクス利用店舗は高い売上成長率を実現

2020年度 店舗における平均月次流通総額



+24.1ポイント
前年同期比における差

日本郵便と新たに新会社を設立し、物流DXプラットフォームの構築を推進

2020年12月に楽天と日本郵便は、物流領域における戦略的提携に向けて基本合意書を締結しました。さらに、2021年3月には、より強固な協業体制の構築を目的に日本郵政グループと資本・業務提携を結びました。そして4月には、楽天の物流事業を承継した「JP楽天ロジスティクス」に対し、楽天及び日本郵便が出資を行うことを決定しました。

楽天が投資・開発してきた省人化・自動化された物流センターを、日本郵便の配送ネットワークに組み入れ、新会社を通して共同運用することで、物流DXを実現していきます。ユーザーの受け取りニーズ多様化に対応した顧客UXの改善や、当日配送を含む注文からお届けまでのリードタイム短縮、AIなどのテクノロジーを活用した配送ルート最適化や柔軟なオペレーション導入による配送費の

日本郵便と新たに合併会社を設立



JP楽天ロジスティクス株式会社 設立

既存物流拠点のシームレス化

新規の共同物流拠点の構築

新たな物流DXプラットフォームの構築

削減などの物流効率化、そして既存の物流センター以外にも将来の共同投資による物流センターの出荷能力拡大や配送効率向上により出荷・配送キャパシティを拡大することなどを目指しています。

今後構築していく新たな物流DXプラットフォームは、国内の物流環境の健全化と持続可能な社会の実現に貢献するため、「楽天市場」だけではなく、他の配送会社や荷主も参加可能なオープンなプラットフォームにしていきます。

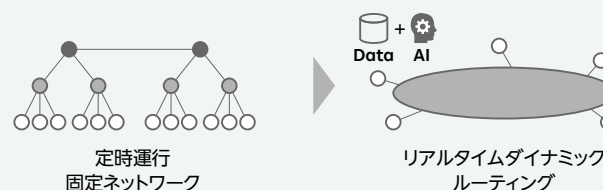
すべてのステークホルダーの満足度向上へ



リードタイムの短縮



物流の効率化



キャパシティの最大化



楽天のモバイルが コミュニケーションを 変える

2020年の本格サービス開始以来、楽天モバイルは常に「モバイルネットワークの民主化」を主導し、通信業界に大きな変革をもたらしています。



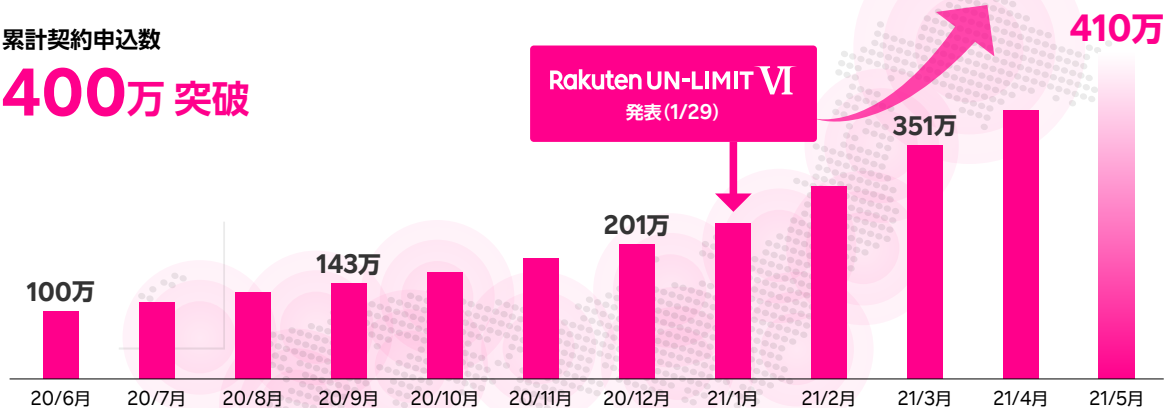
「モバイルネットワークの民主化」の軌跡。

2020年4月の本格サービス開始以来、「楽天モバイル」は常に「モバイルネットワークの民主化」を主導してきました。料金プランはデータ利用量上限なし^{*1}で月額2,980円(税込3,278円)というお得な「Rakuten UN-LIMIT」から始まり、料金はそのままに5Gをご利用いただける「Rakuten UN-LIMIT V」へのアップグレード、そして、2021年4月からは毎月のご利用状況に応じた柔軟でシンプルな新料金プラン「Rakuten UN-LIMIT VI」へと進化を遂げました。また、国内通話がかけ放題の楽天独自のコミュニケーションアプリ「Rakuten Link」の提供、2020年11月には「ZERO宣言」を行い、他社に先駆け、MNPや契約手数料の無料化をいち早く導入しました。デジタルトランスフォーメーションの加速に伴い、現代において欠かすことのできない社会インフラとなったスマートフォンや通信サービスを低価格かつ高品質ですべての方にご提供したいという想いのもと、業界を主導する取り組みを次々に打ち出すことにより、「楽天モバイル」は通信業界に大きな変革をもたらしています。

顧客獲得ペースの加速

累計契約申込数

400万 突破



(2021年5月11日時点)

急拡大する顧客ベース。

顧客に寄り添った料金プランやサービス提供に注力した結果、「楽天モバイル」の契約申込数は順調に増え、本格サービス開始から3カ月で100万、2020年末には200万、そして料金プラン「Rakuten UN-LIMIT V」発表後はさらにペースが加速し、2021年4月には本格サービス開始から約1年で400万契約申込を突破しました。

順調な顧客ベース拡大の背景には、「楽天モバイル」の圧倒的な価格競争力に加え、オンラインを中心としたシンプルな申込プロセス、そして「楽天エコシステム」を活用した顧客獲得戦略が寄与しています。楽天グループには、保有者数2,200万人超^{*2}の「楽天カード」、口座数1,000万超^{*2}の「楽天銀行」など、顧客との強力なタッチポイントとなるサービスがいくつもあります。これらのアセットを活用し、グループ内の様々なサービスから送客することで、顧客獲得コストを抑えた契約申込数の獲得が可能になっています。

^{*1} データ無制限は、楽天基地局に接続時。公平にサービスを提供するため通信速度の制御を行うことがあります。パートナー回線エリア(国内)は月5GBのデータ容量超過後、最大1Mbpsでデータ使い放題となります。

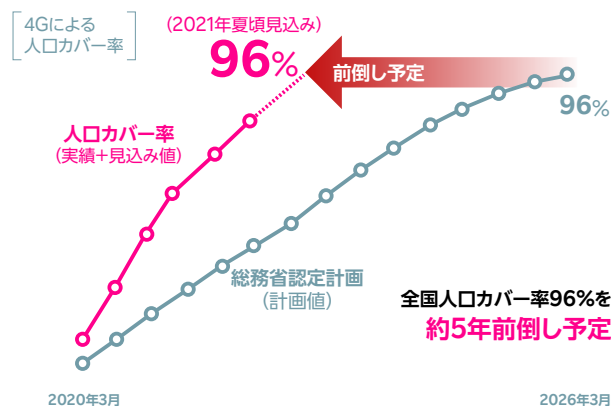
^{*2} 2021年5月時点

人口カバー率*3 96%達成の5年前倒し。

価格競争力のある料金プランの提供だけでなく、通信というインフラサービスを提供する上で大事になるつながりやすさをいち早く全国のお客様に提供するために、「楽天モバイル」は基地局建設の前倒しを進めてきました。当初計画である2026年の人口カバー率の約5年前倒し、2021年夏頃の人口カバー率96%の目標に向け、エリア展開に注力しています。また、カバーエリア内においても、つながりやすさ向上のために、ネットワークの高密度化を進め、今後さらに増加する契約者数に耐えうるネットワークと、高品質なサービス提供を目指します。加えて、AST & Science社との連携による「スペースモバイル計画」により最終的には山間部や無人島を含む日本全土の100%カバーを目指します。

*3 人口カバー率は、全国を500m四方単位に区分けしたメッシュのうち、当社サービスエリアに該当するメッシュに含まれる人口の総人口に対する割合で算出。

楽天回線エリアの拡大を大幅に加速



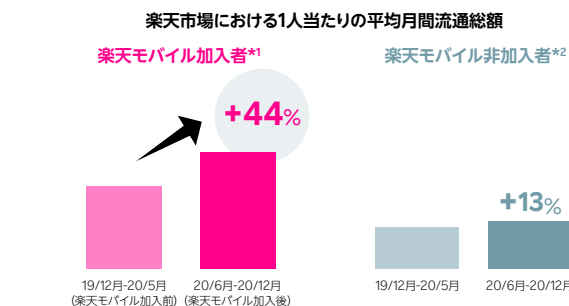
*時期は、進捗状況などにより変更となる可能性があります

「楽天エコシステム」の要となる楽天モバイル。

国内70以上のサービスを提供し、1億人を超える会員数を有する楽天エコシステムは、モバイル中心の世界において顧客との強力なタッチポイントとなる「楽天モバイル」が加わることで、より強力になります。

楽天エコシステムと「楽天モバイル」のシナジーはすでに様々な場面で確認できます。例えば、「楽天モバイル」のショップ店頭では、店頭スタッフが「楽天カード」を含む複数サービスのご紹介を行い、グループサービスの同時申し込みを進めています。「楽天モバイル」にオンラインでお申し込みいただく際、「楽天カード」、「楽天銀行」をまだご利用いただいていない方には、それぞれの利用状況に合わせ、スムーズに同時申し込みをできる仕組みも導入しています。また、「楽天モバイル」を新たにご利用し始めたお客様の、「楽天市場」でのご利用金額をモバイルの加入前後で比較すると、モバイル加入前の平均利用額に比べ、加入後の利用額が大幅に上昇していることも確認できています。

楽天モバイル: 楽天エコシステムへの貢献



*1 2019年5月から2020年5月までに楽天市場を利用し、2020年5月に楽天モバイル(MNO)に加入したユーザー

*2 2019年5月から2020年5月までに楽天市場を利用し、2020年12月時点で楽天モバイルに加入していないユーザー

このように、モバイルサービスの加入により楽天エコシステムへのロイヤリティがさらに高まり、「楽天市場」などの他サービスの利用促進につながる好循環が生まれています。

日本のモバイル事業から世界へ。

「楽天モバイル」は世界初の完全仮想化モバイルネットワーク*4を構築し、通信業界におけるイノベーションを創出しました。同ネットワークにより、設備投資や運用コストの大幅削減が可能になるだけでなく、新サービスへの柔軟な展開、5Gへの低コストでスピーディーな移行も可能となります。また、革新的でオープンな無線アクセスネットワーク(RAN)の技術を活用し、従来の基地局と比較して1基地局あたりのカバレッジを30%~40%*5増やすことにも成功しています。パフォーマンスにおいては、RANソフトウェアアーキテクチャの絶え間ない改良により、ネットワーク品質は常に向上し、外部分析機関からも高い評価を得ています。

IT企業である楽天のDNAとして、「楽天モバイル」のネットワークは、高度に自律化されたネットワークの実現に向けて着実に前進しています。そして、「楽天モバイル」が日本で構築した技術に、世界中が大きな関心を寄せています。今後は、「楽天モバイル」が開発を進める4G及び5G対応のクラウドネイティブなモバイルネットワークを、迅速かつ低コストで、従来よりも簡単に構築・展開できるプラットフォームである「Rakuten Communications Platform (RCP)」をグローバルで展開していきます。これによりグローバルテレコム市場をターゲットに、中長期的な新たな収益の柱として育てていきます。

*4 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

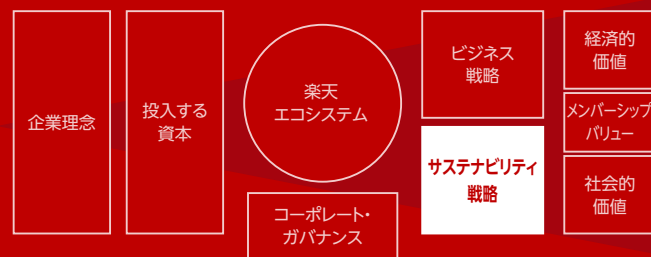
*5 当社調べ、従来のネットワークアーキテクチャと比較

楽天のサステナビリティとは？

サステナビリティは、楽天の企業文化の根底にある価値観です。

楽天は、人々と社会のエンパワーメントを目指しインターネットの可能性を信じて創業し、私たちのビジョンに共感するパートナーと共に歩んできました。グローバル企業へと成長した今日も、人々の生活を支え、豊かにするサービスを提供するという想いは変わらず、イノベーションとパートナーシップの力で持続可能な社会の実現を目指し続けます。

楽天の価値創造プロセス



情報セキュリティ

気候変動

パートナーシップ

プライバシー

人権

新型コロナへの
対応

品質活動

人材管理

社会貢献活動

楽天のサステナビリティ戦略

すべてのステークホルダーに長期的な価値をもたらすためには、経済、社会、環境の視点を経営判断に組み込んだ持続可能な企業活動が求められます。楽天のサステナビリティ戦略は、グループ各社によるビジネスのサステナビリティ向上を目指し、共に歩みを進めるためのビジョンと優先順位を示しています。

Step1

国際的なベンチマークを参照し関連のあるESG項目を特定

Step2

ステークホルダーと経営陣がそれぞれの課題の重要性を評価

Step3

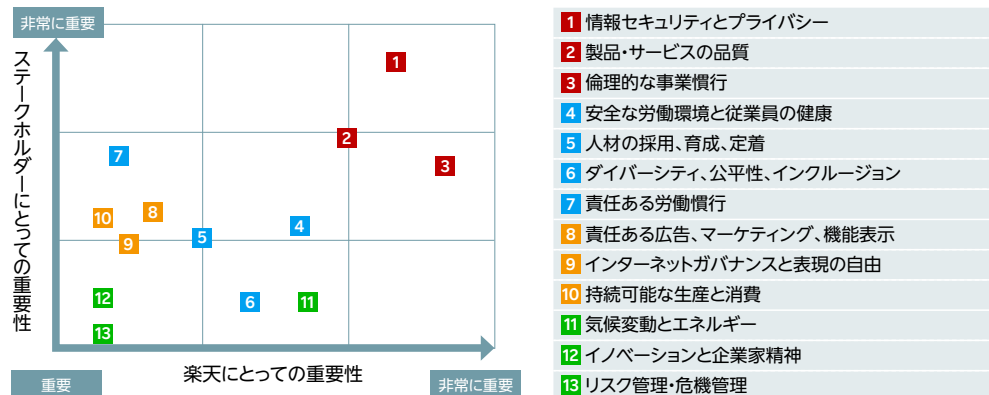
最終化と承認

■ 楽天のマテリアリティ

70を超える多様なサービスを提供する楽天グループ全体での取り組みを効果的なものとするためには、サステナビリティに関する多岐にわたる課題の中から重要課題を特定することが必要不可欠です。楽天では、取り組むべき重要課題である「マテリアリティ」を2017年に初めて特定し、2021年には最新の事業展開とステークホルダーの期待の変化等を反映させた改訂を行いました。

まず、サステナビリティ会計基準審議会(SASB)マテリアリティ・マップ®や国連の持続可能な開発目標(SDGs)等の国際的なベンチマークを参考に、外部の専門家の支援を受けながら、楽天に関連のある課題を特定しました。そして、オンライン調査と個別の対話を組み合わせたエンゲージメント・プロセスを通じて、従業員、ビジネスパートナー、サービスユーザー、投資家、地方自治体等のステークホルダーと楽天の経営陣が、これらの課題に対してそれぞれの重要性や関連性を評価し、以下のマテリアリティが特定されました。

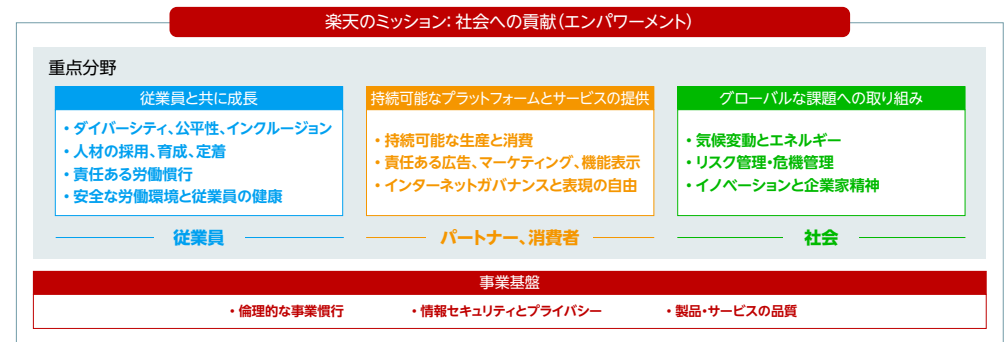
楽天グループのマテリアリティ・マトリクス



■ 重点分野

このマテリアリティ分析に基づき特定された重要課題を4つの分野に分類しました。

1つ目の分野は、インターネットサービスを提供する企業として、あらゆる活動の基盤となる課題で構成されています。これらは楽天にとって従来重要性が高く、強固な管理体制のもと今後も適切に対応し続けます。残りの3つの分野は、今後数年にわたり特に注力する課題が含まれています。これらの課題は、社会をより良く変革していくための楽天グループのビジョンや役割をより明確にし、ガバナンスの改善、目標設定、コミュニケーション等において実施すべき取り組みを決定するための組織横断的な議論の核となるものです。



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、優れた人材を獲得し、その能力を開発していくことが重要です。また、従業員の安全や「well-being」を実現することの重要性も高まっています。そして、ダイバーシティ、公平性、インクルージョンを重視することは、従業員の潜在能力を引き出し、顧客視点のサービス提供や、ひいてはインクルーシブな社会づくりにつながります。

持続可能なプラットフォームとサービスの提供: グローバルで15億超のサービス利用者と多くのビジネスパートナーを擁する楽天のバリューチェーン全体でポジティブな変化を生み出すことができれば、広く社会にインパクトをもたらすことも可能です。私たちは、パートナーの皆様と共に持続可能な事業活動を推進することで、すべての人々のよりサステナブルなライフスタイルの実現に貢献します。

グローバルな課題への取り組み: イノベーションと企業家精神は、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との相乗効果によって、気候変動のような世界規模の社会課題を解決しうる重要な要素になると考えています。

楽天の強さを再認識。 持続的な成長には、 well-doingとwell-beingの バランスが重要。

常務執行役員
CWO (Chief Well-Being Officer)

小林 正忠



2020年を振り返って

2020年は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う様々な課題がありました。楽天の強さを再認識する年となりました。新型コロナウイルス感染拡大防止のために在宅勤務が日常となり、従業員同士が対面でコミュニケーションを取る機会が減少し、ともすれば組織がバラバラになりかねない状況でした。しかし、実際には社員の生産性を示す指標が4割近く上昇し、“well-doing”が驚くほど高まっています。その背景には、創業からずっと大切にしてきた価値観でつながる企業文化の力が大きいと考えています。自分たちは何をするために集まったチームなのか、組織の目的や存在意義をみんながしっかり共有していること、その重要性を強く実感した一年でした。

2020年は、従業員と従業員、従業員と会社のつながりの強化、“well-doing”と“well-being”のバランス、そして持続可能な社会へ向けた取り組みに注力しました。

在宅勤務によって従業員の企業文化への認識にどのような変化があるかを把握し、つながりの強化策を考えるにあたり、「楽天の文化を感じるのはどんな時か」というアンケート調査を従業員に実施しました。すると、社長の三木谷と1万人を超える社員が毎週参

加する「朝会」との回答が最も多く、オフィス、カフェテリア、オープンスペース等で仲間と一緒にいる時という声も多くありました。その結果を受け、仲間・時間・空間という3つの“間”を意識する重要性に気づき、企業文化を共有する機会を設けるなどの取り組みを推進しています。

前述の通り“well-doing”が高まり生産性が向上しましたが、従業員一人ひとりの“well-being”が失われてはサステナブルではありません。“well-doing”が行き過ぎて“well-being”とのバランスが取れなくなると従業員が疲弊し、中期的には最も大切な人的資本を毀損させてしまいます。そうならないよう、まずは従業員が心身共に健康でなければならないと考え、オンライン健康セミナーやストレッチプログラム等ウェルネス向上への取り組みにも注力しています。

そして、楽天と社会の持続的な発展を目指し、サステナビリティへの取り組みの基盤を強化するとともに、事業活動全体への浸透を加速しています。例えば、グループ会社や各事業がそれぞれの領域でサステナビリティに取り組む際の指針となるよう、グループ方針を整備しています。また、「RE100」の達成に向けた施策の継続的な

実施に加え、2020年は初めて人権影響評価を実施し、人権課題への取り組みを前進させました。こうした取り組みや実績を透明性を持ってステークホルダーの皆様にお伝えすることを目指しています。

コロナ禍におけるエンパワメント

新型コロナウイルス感染症の拡大によって世界全体が困難に直面している時こそ、「人々と社会をエンパワメントする」楽天のミッションを実践することが重要だと考えています。楽天はステークホルダーの皆様と共に、この未曾有の危機を乗り越えるための取り組みを行ってきました。例えば、コロナ禍で病床が逼迫する中で、楽天トラベルの宿泊業者様のお力添えにより、わずか1週間で11万室の軽症・無症状者の受け入れ先をリストアップしました。このパートナーシップの力こそが、楽天の強みでもあり感じています。

新しいサステナビリティ戦略

楽天は2017年に、優先的に取り組むべき課題としてマテリアリティを特定しました。その後、世の中が変化するとともに、モバイル事業の本格化をはじめ楽天自身も大きく変化しました。そこで、改めてステークホルダーの皆様との対話を通じて楽天に求められていることを把握し、マテリアリティを見直すこととしました。

今回は、取引先・パートナー、お客様、株主・投資家、NPO・NGO、地方自治体、従業員を含め、5,000名を超えるステークホルダーの皆様に楽天への期待についてご回答いただきました。特に、安全な労働環境の重要性が増し、社内からはダイバーシティや気候変動を重視する声が確認されました。そしてこれらの調査結果について、経営層の16名と面談し、最終的に13項目をマテリアリティとしました(p.35参照)。

私たちの社会は今、これまでにない変化の中にあります。今回策定した新たなサステナビリティ戦略を羅針盤として、私たちはステークホルダーの皆様と共に、“well-being”で持続可能な未来に向けた取り組みを今後も加速していきます。

サステナビリティの推進

「イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワーメントする」というミッションを掲げる楽天の企業文化と、サステナビリティの概念は、強く共鳴するものです。すべての従業員と共にサステナビリティに取り組み、長期的にこのミッションを果たしていくことを目指しています。



推進体制

持続可能な社会の実現に向けたコミットメントを果たすためには、環境・社会・ガバナンス上の様々な課題に対するグループ横断的なアプローチが求められます。楽天におけるサステナビリティの推進と、関連する組織横断的な連携は、CWO (Chief Well-being Officer) が率いています。

サステナビリティ部は、楽天の多様な事業や世界中の本社機能を担当する部署と連携して、社内規程の制定・施行、リスク評価・軽減、法令遵守、ESG報告、ステークホルダーエンゲージメント等、様々な角度からサステナビリティに取り組んでいます。

CWOは、サステナビリティへの取り組みに関する方向性やイニシアチブ、進捗状況を、経営陣及び取締役会に定期的に報告します。

方針

楽天グループ各社が足並みを揃え、グループ全体として解決すべきサステナビリティに関する課題を楽天グループ規程(RGR)の対象としています。

楽天グループサステナビリティポリシー

2019年、楽天にとって重要な課題の中でもより具体的な取り組みが求められている環境や人権課題等に対応するため、楽天グループ規程(RGR)の一部として、楽天グループサステナビリティポリシーを制定しました。本ポリシーにおいて、重要な課題に対する楽天グループの姿勢を明確にするとともに、グループ各社において規定された項目を実践する際の指針となるインストラクションを別途展開しています。

楽天グループサステナブル調達インストラクション

楽天グループサステナブル調達インストラクションは、グループ全体のサステナビリティに関連する規程の一例です。サプライチェーン全般においてサステナビリティを推進する上で重要な役割を担っているのがサプライヤーです。そのため、楽天とサプライヤーがサステナビリティに関して共通の認識を持つこと

楽天グループ規程(RGR)			
楽天グループの事業活動 グループサステナビリティポリシー	環境	人権	社会貢献活動
楽天グループのサプライチェーン グループサステナブル調達インストラクション	倫理的な事業活動	情報セキュリティ・ プライバシー保護	サービス品質
	環境	人権	地域コミュニティへの貢献

が不可欠であるとの考えに基づき、本インストラクションにおいて、事業活動における環境や社会への影響に対する配慮や、企業倫理、コンプライアンスの観点からサプライヤーに期待する行動を規定し、協力を図る取り組みを推進しています。

従業員と共に

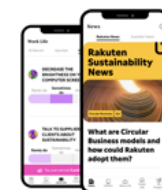
従業員は、持続可能なサービスの設計、オペレーションの改善、社会へのポジティブなインパクト等において重要な役割を果たしています。継続的なエンゲージメントを通じて、従業員が自らの役割や日々の業務において取るべきアクションに関する理解を深めることで、持続可能な社会の実現に資するイノベーションの担い手となることを目指します。

グループ全体の情報共有及び研修

楽天グループの全従業員が参加する毎週の朝会において、サステナビリティの活動を定期的に共有しています。また、サステナビリティに関する課題や楽天の方針、目標について従業員の意識を高めるために、毎年研修を実施しています。

Shift by Rakuten

サステナビリティのアプリケーション「Shift by Rakuten」は、「Learn, Act, and Influence」という原則のもと、ヨーロッパ・中東・アフリカ地域の従業員向けに2020年にリリースされました。このアプリは、当面は環境面に特化して、従業員が知識を増やし、その知識を基にどのように行動することでステークホルダーにポジティブな影響を与えることができるかを学ぶために、ニュースからクイズまで豊富なコンテンツを提供しています。



従業員同士のエンゲージメント促進

オンラインやオフラインイベント、ニュースレター等を通じて、従業員がサステナビリティについて考える機会を提供しています。2020年には、約700名の従業員が一連のオンラインセミナーに参加し、カジュアルな雰囲気の中でESG投資、ESG報告、SDGs、サステナブルなライフスタイル等について学びました。



情報セキュリティ

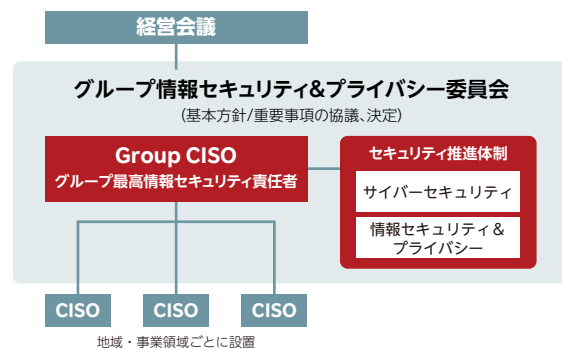
情報セキュリティの確保を経営上の最重要課題の1つに位置付け、大切なお客様の個人情報をはじめとする各種情報と、ハードウェアやソフトウェア等の情報システムから成る情報資産を適切に保護・管理し、情報セキュリティの継続的な維持・向上に努めています。

情報セキュリティガバナンスの体制

経営層から現場の担当者まで同じ方針・価値観を共有し、グループ全体で情報セキュリティガバナンスの強化に取り組んでいます。グループCISO (Chief Information Security Officer)を委員長とする、楽天グループ情報セキュリティ・プライバシー委員会を毎月開催し、主要な施策や、期間内に発生したインシデント等について報告及び判断しています。本委員会での主な議決事項、報告事案は、コーポレート経営会議内で経営層に報告し、同時に、各社のCISO及び情報セキュリティ担当者への周知を図り、現場での定着を推進しています。

各社のCISOが参加する年次のGlobal CISO Conferenceを、2020年はリモートで開催し、本部からの方針説明に加え、グループ各社の取り組みや技術知見の共有、その年の主要なテーマに関する分科会の実施、そして社外の専門家による講演を行い、グループ全体の情報セキュリティに関する能力の向上に努めています。

楽天グループの情報セキュリティ体制



国際基準への準拠

情報セキュリティマネジメントの国際規格であるISO/IEC27001に基づく規定・基準を定め、国内外のグループ会社に適用しています。情報資産の損失、改ざん、サービス停止等のリスクを管理するためのシステム(ISMS)を構築・運用し、継続的に改善することにより、情報資産に対するセキュリティの維持に努めています。

また、長年実施してきたカード会員データのセ

ISO/IEC 27001
認証適用範囲

19グループ会社
従業員約20,000人

キュリティに関する国際標準であるPCI DSS*1の徹底を図る活動が認められ、2021年初頭にはアジアで唯一、PCI SSC*2 Board of Advisorsのメンバーとして選出されました。

*1 Payment Card Industry Data Security Standard

*2 Payment Card Industry Security Standards Council

フィッシングメール対策

近年、電子メールを使ったインターネット上での詐欺行為、フィッシングメール詐欺が流行しています。こうした攻撃からお客様を守るため、広告等の電子メールについて、楽天から配信されていることを証明する送信ドメイン認証技術(SPF、DKIM、及びDMARC)の導入を加速しました。この技術により、メール受信者のメールサーバ上で、楽天を詐称するメールを受信者に届けずに廃棄することができ、全世界での当該技術の導入率は平均で5%程度ですが、楽天では70を超えるサービスで用いられるドメインへ導入を進めており、導入率は70%を達成しています。引き続き全送信メールへの適用を図ることに加え、2021年は携帯キャリアと連携し、キャリアメール上で楽天から届いたメールに楽天のマークを表示させ、楽天からの正規メールであることを示す仕組みを導入します。

サイバーセキュリティの強化

サイバーセキュリティを担う専門組織を設置し、開発者へのセキュリティ教育、ソフトウェア開発プロセスのセキュリティレビュー、脆弱性(安全を脅かすシステム上の欠陥)検査といった一連のセキュリティ活動を組み込むことで、脆弱性を排した安全なサービス開発の体制を構築しています。2020年は、安全なサービス開発を各部署で監督する体制、Security Champion制度をグローバルに展開し、セキュリティレビューの徹底や知見の共有を通じてグループ全体で安全なサービスの提供を目指しています。

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

*コンピュータインシデントに対応する専門チーム

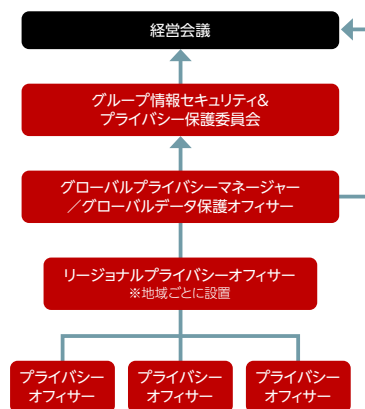
プライバシー保護

プライバシーとデータ保護を今後のデジタル経済におけるサステナビリティの要として位置付け、新法対応を含め盤石な体制構築に努めています。今後も、お客様に革新的なサービスを提供するにあたり、国際的な基準に従ってプライバシーコンプライアンスを徹底します。

プライバシーガバナンス体制

プライバシーに関する意思決定、及び経営層へのリスクの報告を適切かつ迅速に行うため、強固なプライバシーガバナンス体制を構築しています。日本企業として初めてEUのデータ保護機関の承認を取得した、プライバシー保護のための社内規則であるBinding Corporate Rules (BCR)、及びEUのプライバシー法である General Data Protection Regulation (GDPR) の要件に則り、グループ内のコンプライアンスの状況を監督、モニタリングする専門の職位として、グローバルプライバシーマネージャー及びグローバルデータ保護オフィサ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及びグローバルデータ保護オフィサーは、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及び各社プライバシーオフィサーと連携し、グループ内のコンプライアンスの状況及びリスクの有無をモニタリングし、グループ情報セキュリティ&プライバシー保護委員会及び経営会議に適時報告しています。



プライバシー規制のモニタリング

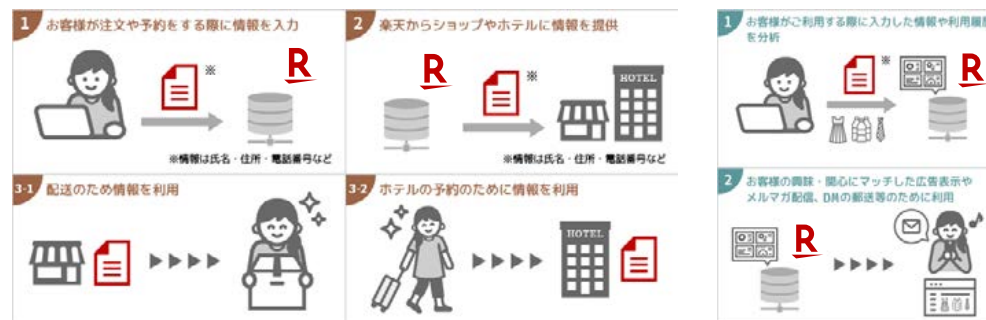
グローバルに事業を展開する楽天にとって、各国プライバシー法の制定改廃等、世界の動向のモニタリングは不可欠です。グローバルプライバシーオフィスでは、リージョナルプライバシーオフィサーや各社のプライバシーオフィサーと連携してモニタリングを行い、実務上の変更が必要になる場合は迅速なエスカレーションを行います。グローバルプライバシーオフィスは、各事業の責任者に潜在的なリスクや課題を共有するため、各事業におけるプライバシーコンプライアンスの状況、リスク、課題を可視化したプライバシーダッシュボードを定期的に提供しています。このように、現行の法的措置のみを考慮するのではなく、今後の動向を見越し将来においても有効なプライバシーのアプローチを推進しています。

プライバシー関連法への対応



データの取扱いにおける透明性の確保とレビュー

楽天では、より良いサービスの提供のためにお客様の情報を取得、利用、保管しています。各サービスにおいて、お客様のデータの取扱方針をプライバシーポリシーとして開示し、必要に応じてイラストを交えた解説で分かりやすく明確な説明を心がけるなど、透明性の確保に努めています。



また、データの利活用がプライバシーポリシーや社内規則、適用法令に則していることを確実にするため、プライバシースペシャリスト及び関連する社内のステークホルダーによる新規のデータ収集、共有や利用を対象としたレビュープロセスを定めています。

従業員向け教育

プライバシーの重要性を全従業員の共通意識として浸透させるために、プライバシー教育・啓発の専門チームを設け、入社時及び年1回の全社トレーニングに加え、世界的に定められたData Privacy Dayに合わせた啓発イベント(Rakuten Privacy Awareness Week)や、月1回程度のペースで発行する啓発コンテンツ等、様々なプログラムを従業員に向けて提供しています。



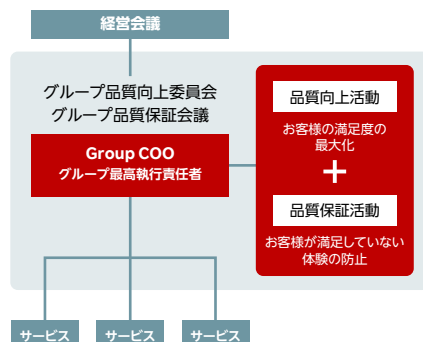
品質活動

私たちは、常に高い品質を追求することがお客様との信頼関係の基盤になると信じています。これからも、お客様の期待に応えることはもとより、期待を超えるサービスや製品を提供することを通じて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みます。

■ 楽天の品質活動

世界中のお客様のより豊かな生活に貢献することを目指し、お客様に安心・安全なサービスや製品を常に提供できるよう、「品質向上」と「品質保証」の活動、及びQC (Quality Control) サークル活動を通じた品質改善活動にグループ全体で取り組んでいます。

お客様に質の高いサービス・製品を提供し続けるために		
品質保証	品質向上	QCサークル活動
品質問題の未然防止	既存のサービスの改善	ボトムアップの品質改善活動



■ 品質保証活動

私たちは、すべてのお客様に「楽天のサービスならば安心して利用できる」と感じていただける品質の保証を目指しています。70以上のサービスを提供する楽天エコシステム（経済圏）において、一貫した品質でサービス・製品を利用いただけるよう、グループ全体で品質保証に取り組んでいます。グループ横断の品質保証会議では、目標設定や品質基準の策定、教育・横展開等を行うことで、グループ全体での品質問題の未然防止・再発防止を強化しています。品質保証会議へは、四半期ごとに副会長・副社長が参加し、経営と現場が一体となってグループ全体の品質保証に取り組んでいます。

グループ品質保証の活動



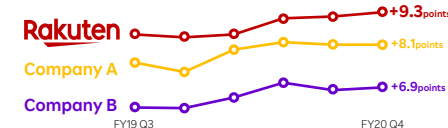
■ 品質向上

「顧客満足の最大化」を実現するべく、様々な施策を通じて品質向上に取り組んでいます。

NPS®活動

「楽天グループの商品やサービスを活用している顧客がどの程度好意を持っているか」という顧客ロイヤリティを数値化し、顧客体験の改善に活用するNPS®活動を行っています。お客様への直接・間接的なアンケート・インタビュー等の手法を用いて調査を行っています。

楽天グループNPS®スコア推移



Net Promoter Score (NPS) Survey
※NPS®は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムの登録商標です。

Topics

「楽天トラベル」における改善活動

新型コロナウイルス感染症の拡大が観光業界に大きな影響を与える中、「楽天トラベル」は、訪日客の減少や国内客の旅行自粛で困難に直面する宿泊施設に、感染症対策に関するコンサルテーションの実施や、決済代金の送金を早めるなどの支援をしました。また、旅行者の安心な宿泊先探しをお手伝いするため、感染症対策を実施している施設の可視化機能の追加や、キャンセル手続きの簡易化を行っています。こうした取り組みを認識しているお客様の楽天グループに対するNPS®は、そうでないお客様と比べて高い結果が出ました。

■ QCサークル活動

QCサークル活動は、従業員が中心となり現場の課題解決を行う品質・生産性改善活動です。より高い品質を追求する企業となることを目指し、総合的品質管理の一環として2016年より開始しました。

2020年QCサークル活動参加従業員数

1,433名(昨年比2.1倍+)

2020年QCサークル研修参加従業員数

1,253名(昨年比1.2倍+)

2020年QCサークル実施プロジェクト数

326件

Topics

「楽天保険の相談窓口」におけるQCサークル活動

お客様からのお問い合わせが増加する中、安定したお客様対応とコールセンターの稼働を目指し、入電の件数を前月比5%削減することを目標に、QCサークル活動を実施しました。現状分析や真因分析を経て立案された様々な施策のうち、お客様が24時間いつでも疑問解決できるよう「よくあるご質問」への適切な導線を増やし、ページのコンテンツを拡充しました。



気候変動

気候変動は、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、事業活動による気候変動への負の影響を低減するとともに、自社のアセットの活用やステークホルダーとの連携を通じて、ポジティブな影響を生み出していくことを目指します。

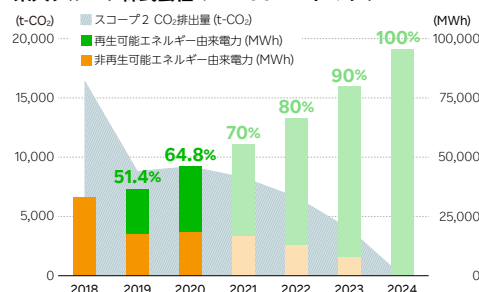
100%再生可能エネルギーへ

インターネットサービスを提供する楽天が気候変動に与える影響の90%以上が、データセンター、オフィス、物流センター、そして直近ではモバイルネットワークでの電力消費によるものです。そのため、こうした電力の供給源を管理することが、環境負荷をコントロールするための鍵となります。気候変動に立ち向かうコミットメントの一環として、楽天グループ株式会社は2019年に国際イニシアチブ「RE100」に加盟、2025年までにすべての事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーにするという目標を掲げました。

RE100達成に向けたロードマップ

日本全国の一般家庭からの太陽光発電由来のJ-クレジット等の再生可能エネルギー証書を利用し、2020年の楽天グループ株式会社の再生可能エネルギー由来電力の割合は64.8%に達しました。毎年+10%の増加を維持しつつ、再生可能エネルギー由来電力の供給や発電といったその他の調達方法も検討することで、計画通り100%の目標を達成する予定です。

楽天グループ株式会社のRE100ロードマップ



ステークホルダーとの関わり

楽天では、「RE100」達成に向けた取り組みや成果をお客様に知っていただくために「EARTH MALL with Rakuten」を活用したコミュニケーションに組み込み、100%再生可能エネルギーの電力で賄われている「楽天市場」、「Rakuten Fashion」、「楽天ファーム」、「ラクマ」、「楽天スーパーポイントスクリーン」を含む17のサービスが、お客様のよりサステナブルなライフスタイルをサポートできることを紹介しました。

また、「楽天市場」の出店店舗をはじめとするビジネスパートナーに対しても様々なカンファレンスを通じて定期的に情報を発信することで、当社のバリューチェーンを改善していけるよう働きかけています。

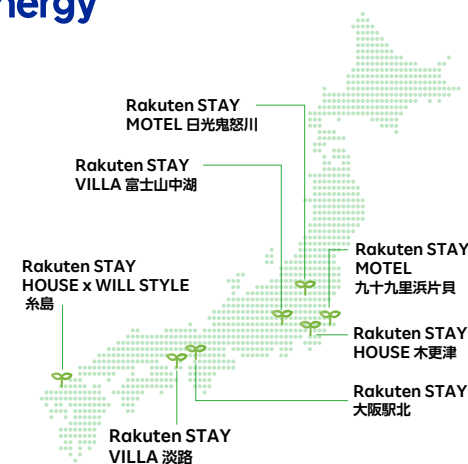


楽天経済圏内のシナジー最大化を目指して

Rakuten STAY × Rakuten Energy

楽天経済圏において、低コストで最適化された電力のソリューション提供を担う「楽天エナジー」は、2020年5月より、法人向けに再生可能エネルギー由来の電力供給メニュー「REco」の提供を開始しました。「非化石証書」等の環境価値を付加し、導入施設で使用する電力を実質再生可能エネルギー化することにより、電力消費によるCO2排出量の削減効果が期待できます。

また「RE100」のコミットメント達成に向け、楽天グループの各拠点で再生可能エネルギー由来電力への切り替えが加速する中、「REco」が重要な役割を果たしています。その一例として、楽天プロデュースの安心・安全の宿泊施設ブランド「Rakuten STAY」では、サステナブルな宿泊体験の提供を目指し、「Rakuten STAY VILLA 富士山中湖」を含む計7カ所の国内宿泊施設において「REco」を導入し、実質再生可能エネルギー100%で運営しています。



REco 導入施設一覧



Rakuten STAY VILLA 富士山中湖 (外観・内観・ウッドデッキ)

Topics

2020年、楽天の環境への取り組みが認められ、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ている国際環境非営利団体CDPが実施する企業調査において、最高評価である「気候変動Aリスト」に初めて選定されました。



人権の尊重

人権は、すべての人類が持つ基本的で普遍的な権利です。楽天のビジネスに関わるすべてのステークホルダーの人権を守るとは、これからも楽天が持続的に成長し、社会に貢献するというミッションを達成するにあたって重要な優先課題です。



■ マネジメントアプローチ

楽天が世界中で急速に事業を拡大する中、サービスの提供に携わる従業員やビジネスパートナー、それらを利用いただくお客様や地域の方々等、ステークホルダーの数も増加しています。インターネットサービスやフィンテック、モバイルサービスからヘルスケアまで、多岐にわたる事業を展開する私たちにとって、楽天グループ倫理憲章における「すべてのステークホルダーの人権を尊重する」というコミットメントに忠実であるためには継続的な取り組みが必要です。

2019年、人権に関する項目を含む楽天グループサステナビリティポリシーを制定し、事業活動全体にわたって全従業員が遵守すべき重要な原則・規則を規定しました。本ポリシーを実践する一環として、またサプライチェーンにおける人権侵害撲滅を目指して増え続ける法令に対応するために、楽天では人権デューデリジェンスを実施しています。人権デューデリジェンスは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権への影響を特定・防止・軽減し、その対応について説明するためのリスクマネジメントのプロセスで構成されています。

人権デューデリジェンスのステップ



■ 人権影響評価

人権デューデリジェンスの一環として、楽天の事業活動や製品・サービスに関連する人権リスクの全体像を把握するために、2020年に人権影響評価を新たに実施しました。本影響評価の結果、優先的に取り組むべき顕著な人権課題として8つの課題が特定され、さらなる調査が必要な分野や、従業員研修

楽天グループサステナビリティポリシーに定める人権に関する主な項目

- ・プライバシー、情報へのアクセスと表現の自由
- ・テクノロジーの倫理的な利用
- ・無差別と機会均等
- ・非人道的な扱いの禁止
- ・公平な賃金
- ・労働時間
- ・安全衛生
- ・児童労働の禁止
- ・強制労働の禁止

やガバナンス体制の改善等、リスク軽減のために対応すべき重要な事項が明らかになりました。

今後も人権への影響評価の見直しを定期的実施してまいります。

楽天の顕著な人権課題



■ 人権課題の防止・軽減に向けた取り組み例

職場環境

すべての従業員の人権が尊重される公平で健康的な労働環境を整えるために、楽天は様々な対策を講じています。ハラスメントに関連する相談・報告を受け付ける相談窓口を設置し、ハラスメントに対する全従業員の意識向上を図るとともに、マネージャー向けには報告を受けた際の適切な対応のための研修を定期的実施しています。

サプライチェーン

サプライチェーンにおける人権リスクに対処し、責任あるビジネスを行っていくために、楽天グループ規程の一部として楽天グループサステナブル調達インストラクションを策定しました。本インストラクションは、児童労働やあらゆる形態の強制労働の禁止等、グループの調達活動に携わるにあたっての期待が示されています。

プラットフォーム及びサービス

インターネットを通じて責任あるプラットフォームやサービスを提供するために、オンライン上の慣行に関する人権侵害を回避しなければなりません。様々な種類の個人情報扱う楽天にとって、プライバシーの保護は持続可能なビジネスの要です。楽天グループが導入している拘束的企業準則(BCR)は、お客様及びステークホルダーのデータを適切に保護するための厳格なルールを定めています。

新たなテクノロジーをサービスに実装する際には、事前に関連部署の影響評価を受け、適切なリスク管理措置を講じることを社内規則として定めています。

「楽天市場」では、出店店舗向けに、他人の権利や利益を侵害する可能性のあるもの、青少年にとって好ましくないもの等、特定の商品の販売禁止を含むルールを設けています。

人材マネジメント

楽天は、世界中から集まる優秀な人材の「採用」、「育成」、「定着」に尽力しています。「グローバルイノベーションカンパニー」であり続けるというビジョンの実現のため、楽天にとって欠かすことのできない存在である従業員の「well-being」の確保と、スキルや能力の向上を常にサポートするよう努めています。

■ コロナ禍における人材マネジメント戦略

新型コロナウイルス感染症が流行する中、従業員の安全を優先するとともに、エンゲージメントやモチベーションを維持することも特に重要となりました。楽天と従業員がコロナ禍の間も持続的に成長できるよう、働き方に合わせて人材マネジメントへの取り組みも変化しています。

■ 安全な職場環境の提供

働き方の調整

2020年4月の日本における緊急事態宣言発出以前より、世界中の従業員に在宅勤務を推奨してきました。日本では、2020年4月28日時点で97%*の従業員が在宅勤務を行っていました。

ネットワーク容量を拡張し、ビデオ会議等のツールを活用しつつ、従業員には在宅でも情報セキュリティに関する規程を厳守するよう定期的に呼びかけることで、リモートワークへの移行をスムーズに行うことができました。

*楽天クリムゾンハウス(金融除く)

感染拡大防止策の実施

感染拡大防止のため、オフィスにおいても様々な対策を導入しています。フレックスタイム制を導入し、新たな働き方に対応するとともに、オフィスへの出勤が必要な従業員が公共交通機関のラッシュアワーを避けて通勤できるようにしました。オフィスでは入り口で検温を行い、従業員はマスクの着用と、新型コロナウイルス陽性者との濃厚接触を通知するソーシャルディスタンス・アプリの使用を徹底しています。デスクの間には飛沫防止パネルを設置し、会議室やエレベーター、その他の共用スペースの利用人数を制限しています。



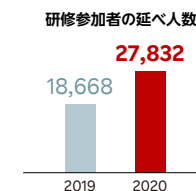
■ 従業員の学びのサポート

質の高い研修の提供

従業員には、自宅にいながらリモートで継続的に学び・成長できる機会を提供しました。2020年に提供した研修プログラムは、基本的なビジネススキルから異文化マネジメント、1on1ミーティングのトレーニングまで、その数は43に拡大しました。参加者の人数も増加し、高い満足度を達成することができました。



また最大750名が参加する新卒研修プログラムをオンライン形式に移行しました。このリモートプログラムを実現するためのテクノロジーを活用した取り組みが認められ、第5回HRテクノロジー大賞の特別賞を受賞しました。



コミュニケーションの醸成

2018年以降、1on1ミーティングを定期的実施しています。1on1ミーティングは、マネージャーとチームメンバーの間で信頼関係を構築するための率直なフィードバックが交わされる場です。マネージャーは適切で効果的なフィードバックを提供するためのトレーニングを受けており、メンバーはコンピテンシーの開発や目標の達成について相談できるため、1on1ミーティングは両者にとって成長の機会となっています。在宅勤務により従業員同士が直接顔を合わせる機会が減っていることから、1on1ミーティングは今まで以上に不可欠なものとなりました。

その他のオンライン形式のミーティングの重要性も高まっています。楽天の多くのチームが実施している「ハドルミーティング」は、以前は日常の業務に焦点を当てたものでした。今では、情報交換や精神的・身体的な「well-being」のチェックを通して、メンバー間のコミュニケーションと理解を促進するためにも活用されています。毎週行われる全社会議の朝会においても、楽天の企業文化を直接感じられるオフィス環境から離れていても従業員が共通言語で対話できるよう、企業価値やミッションを共有することに重点を置いています。

2020年に1on1ミーティングを実施した従業員の割合

88%

2020年の1on1ミーティング満足度

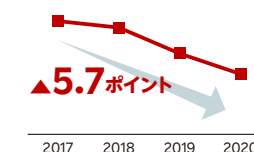
91%

■ 長期的な成長を後押し

2017年に導入された楽天の新たな人材マネジメント戦略「Back to Basics Project」の一環として実施してきた数々の取り組みは、従業員のエンゲージメントにもよい影響を及ぼしました。加えて退職金制度や、完全行使を発行日から4年後の応当日とするストックオプション等、従業員が楽天で長期的に活躍するためのインセンティブ制度も導入しました。

その結果、楽天グループ株式会社の2020年の離職率は2017年時から5.7ポイント減少しました。

楽天グループ株式会社の離職率



パートナーシップで実現する持続可能な社会

楽天は創業以来、ステークホルダーとのパートナーシップを通じてイノベーションを生みだし、人々と社会をエンパワーメントしてきました。楽天の事業の成功とパートナーの皆様への成功には強い結びつきがあり、皆様と共にサステナビリティを推進するために楽天のプラットフォームを活用することが、相互の持続的な成長にとって戦略的に重要であると考えています。



■ 相互に高め合う関係の構築

私たちは、「楽天市場」の出店店舗をはじめとする多くのパートナーと連携し事業を行っています。サステナビリティの推進においても、皆様とのコミュニケーションを大切にしながら取り組んでいます。

持続可能な社会の実現に向け、ベストプラクティスを共有することで相互に刺激し、高め合う関係性を構築しています。

出店店舗とのコミュニケーション

楽天は、様々な手段で出店店舗とのコミュニケーションの機会を設け、持続可能な成長のための相互理解に努めてきました。ECコンサルタントによる店舗運営支援に加え、「サポートニュース」定期配信や「楽天大学」の講座を通じたECノウハウ等の情報提供、年2回の出店店舗向け大型イベント「楽天新春カンファレンス」及び「楽天EXPO」の開催における「楽天市場」の事業戦略や運営方針の共有等を実施しています。



2019年より、Eラーニング形式で持続可能な消費に関するコンテンツも提供しています。2020年は、店舗向けのSDGsセミナーやワークショップを開催し、オンラインで多くの店舗にご参加いただきました。サステナビリティへの理解を深めるとともに、事例等を用いて実践のヒントを共有しました。

楽天ショップ・オブ・ザ・イヤー：サステナビリティ賞

「楽天ショップ・オブ・ザ・イヤー」は、お客様による投票に加え、ショップの売上や注文件数、お客様対応の評価等から、年間のベストショップを選ぶ「楽天市場」の表彰制度です。特別賞となるサステナビリティ賞は、持続可能な社会につながる取り組みを行ったショップに授与され、2020年は、レディースファッションブランド「Re:EDIT (リエディ)」が受賞。植物由来の素材や再生繊維を使用するなど環境に配慮した衣類を提供するとともに、生産工程においても労働者への配慮に加え、輸送時に発生するCO₂削減を意識した国内生産を行うなど、環境と社会に配慮した取り組みが評価されました。

EARTH MALL with Rakuten

「楽天市場」内のインターネット・ショッピングモール&オンラインメディア「EARTH MALL with Rakuten (以下EARTH MALL)」では、「楽天市場」で購入可能な約3億の商品のうち、国際フェア

トレード認証や有機JAS認証等8つの国際認証を取得した商品を中心に、持続可能な形で作られた商品を紹介しています。約10,000点ほどのサステナブルな商品と共に開始し、ブランドオープンから2年半を迎えた今も、商品数が大幅に増加し、成長を続けています。

EARTH MALLの商品数*

76,830

*2021年3月末時点

■ Eコマースを通じた地域の活性化

楽天は、創業当時から地域経済の活性化を目指してきました。現在では日本全国の様々な自治体との連携を深めつつ、経済の活性化を含む多様な地域課題の解決に取り組んでいます。

自治体との連携

楽天は全国39の自治体(※2021年5月時点)と包括連携協定を締結し、自治体の強みと楽天のアセットを活用して、観光振興、地方経済の活性化、次世代人材の育成等、地域のエンパワーメントに向けて取り組んでいます。2020年には新たに6自治体との包括連携協定を締結しました。このうち11月に締結した滋賀県との協定では、協定の一項目として「県産品の持続可能な消費の促進に関する事項」を位置付け、EARTH MALLと連携し、持続可能性に資する県産品を集めた特設サイトを開設しています。

楽天ふるさと納税

ふるさと納税のポータルサイト「楽天ふるさと納税」には、全国1,100を超える自治体に参加しています。また、「楽天ふるさと納税クラウドファンディング」では、地域の取り組みや課題をプロジェクトとし、寄付を通じて支援を募っています。開設以来、2021年3月末時点までに、12万を超えるお客様より25億5千万円以上の寄附が集まっています。

Topics

玉ねぎを廃棄処分から救う

岡山県笠岡市では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で外食産業の需要が落ち込んだため、多くの玉ねぎが収穫されず400トンが廃棄処分となる状況に直面していました。そこで、「楽天ふるさと納税」を活用して緊急支援の専用ページを開設し、寄付を募り、収穫されずにいた玉ねぎを寄附者に提供しました。その結果、10,000件近い支援が集まり、半数以上が廃棄を免れました。



新型コロナウイルス感染症への取り組み

2020年、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行により、私たちの日常は大きく変化しました。楽天グループは、今後の安心できる日常に向けて、ステークホルダーの皆様と共に様々な取り組みを行っています。



医療の現場を守るために

インターネット募金「楽天クラッチ募金」では、2020年4月より「新型コロナウイルス感染症対策支援募金」を実施しています。楽天ユーザーの皆様から楽天ポイント・クレジットカード・銀行振込によるご支援をいただき、これまでに9,500万円以上を医療従事者等の最前線で働く方々や困難な環境に直面している子どもたちへの支援等に取り組む団体にお届けしています。

「楽天トラベル」では全国の宿泊施設と協力し、新型コロナウイルス感染症の軽症者・無症状者の受け入れが可能な施設を確認し行政・自治体向けに情報提供するほか、受け入れ態勢の構築や通常業務再開までの運営を無償で支援する「レスキューホテルプロジェクト」を実施しました。

みんなの命を
守るために
Rescue Hotel

ステイホームを支える

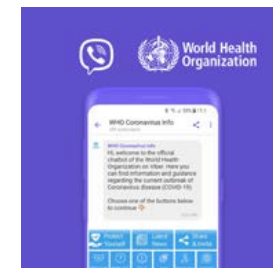
人と人の接触を減らすことが求められる中で、ステイホームを支える様々な取り組みも行いました。「Rakuten EXPRESS」や「楽天西友ネットスーパー」では、非対面での受け取りが選択できるようになりました。また、飲食店で事前注文・決済が可能になるテイクアウト支援サービス「楽天リアルタイムテイクアウト」を提供開始し、「楽天ペイ(アプリ決済)」導入店舗のうちテイクアウトに対応する飲食店を閲覧できる特設サイトを公開しました。



また、一斉臨時休校により授業を受けることができない子どもたちへの学習機会の創出を支援するため、学校・塾等の法人向けに児童向け英語教育サービス「Rakuten ABCmouse」を無償提供しました。「Rakuten Kobo」では27カ国・地域で「Stay Home and Read」キャンペーンを開催し、出版社や各国・地域の政府機関と連携し1千万タイトル以上の電子書籍を無料または割引価格で提供しました。

正しい情報を届ける

楽天の無料通話・メッセージングアプリ「Rakuten Viber」は、WHO (世界保健機関) やIFRC (国際赤十字赤新月社連盟) とパートナーシップを組み、新型コロナウイルス感染症に関する正しい情報の配信に取り組みました。WHOとの取り組みでは、「Rakuten Viber」のアプリ上でチャットボットを開発し、新型コロナウイルスに関する最新のニュースや、統計、予防法、正しい知識を学べるクイズ等を多言語で、世界中の人々に広く提供したほか、医療従事者の方々に感謝を表すステッカーも作成しました。IFRCとの取り組みでも、新型コロナウイルス感染症に関する情報発信のほか、ユーザー間の思いやりや連帯感、ボランティアへの参加を促すステッカーを提供しています。



買って、食べて応援

「楽天市場」では「食べてつながる支援の輪」キャンペーンを実施し、コロナの影響で販路を失った全国の食品を紹介しました。購入1商品につき100円を楽天からコロナ対策へ寄付する取り組みでは、累計4,000万円以上の寄付額となりました。「楽天ふるさと納税」でも新型コロナウイルスや生産者や事業者への支援企画を行い、寄付金額が100億円を突破しています。

そのほか、ソーシャルディスタンスを含めた新しい生活様式を啓発するチャリティーグッズを販売する「明日につなぐ応援プロジェクト」、「Rakuten Fashion」でのご注文に応じた寄付をする取り組み「WE LOVE FASHION チャリティーキャンペーン ファッションで世の中を明るく!」等、楽天のサービスを通じた取り組みを実施しました。



社会貢献活動

楽天グループは「イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワーメントする」というミッションに基づき、私たちのサービスやテクノロジー、従業員といったアセットを活用し、様々なステークホルダーと共にポジティブな社会的インパクトの創出を目指しています。

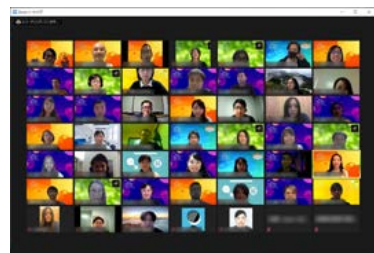


■ 企業文化を体現する場として

楽天では、創業時からのミッション「エンパワーメント」が企業文化として根付いています。社会貢献活動は、楽天従業員が地域・社会の様々なステークホルダーの皆様と関わる中で、「エンパワーメント」を体現し、改めて日々の仕事を見つめ直す貴重な機会にもなっています。

■ Rakuten Social Accelerator

「Rakuten Social Accelerator (RSA)」は2018年に開始した、楽天のテクノロジーやアセットを活用し、社会起業家をはじめとする様々なステークホルダーと楽天従業員が協働して社会課題の解決を目指すソーシャルイノベーションプログラムです。



2020年は、「RSA Online 2020」として「岐阜県飛騨市」「おかやま親子応援プロジェクト」「一般財団法人世田谷コミュニティ財団」の3団体と共にオンラインでの協働を行いました。社会が急速に変化する状況の中でも、オンラインによる協働のあり方を様々なステークホルダーと楽天従業員が共に模索し、その試行錯誤の過程とナレッジを共有することで、未来に向けた社会課題解決の一助となることを目指しました。

VOICE

参加従業員の声

飛騨市の皆様との協働では、新型コロナの影響で減少した市内店舗の売上増加とファン獲得を目的に、「おすそ分け」をコンセプトにしたキャンペーンを実施。普段は関わることのない地域の事業者の方から直接声を聞いたことは大きな喜びでした。

(楽天カード 李 逸文)



参加団体の声

楽天の皆さんから地域外の視点で知恵やアイデアをいただいただけではなく、コロナ禍の厳しい状況の中でも飛騨市を応援してくれている人がいる、ということにとても勇気付けられました。

(飛騨市役所 上田昌子さん)



■ 新しい形のボランティア

2020年はコロナ禍で対面の活動が制限される中、オンラインや在宅でのボランティア活動を開始しました。市民活動団体向け情報提供サイトの運営や、30分のビデオ会議でNPO活動をサポートするプログラム、また国際協力の支援につながる未使用切手の整理を在宅で行う活動等に取り組み、参加者の安全を確保しながらボランティア活動を継続することができました。

また、本業で培ったスキルやネットワークを活かして従業員が地域社会に貢献できる仕組みを導入しています。2020年3月よりボランティア休暇制度を開始し、従業員が災害復興支援や非営利団体等による公益的な活動へ参加する際に年間最大5日間の休暇取得が可能となっています。楽天アメリカでも、2019年より「Volunteer Time Off」の制度を導入し、従業員が希望する団体でのボランティア活動への参加のために休暇を付与しています。

2020年のボランティア活動



参加従業員 **183** 名



協働団体 **11** 団体



従業員有志が運営を支援した「NPOのための新型コロナウイルス対応お役立ちサイト」

■ 楽天クラッチ募金

「楽天クラッチ募金」は「楽天ポイント」をはじめとする様々な決済関連サービスを活用したインターネット募金の仕組みです。2011年の東日本大震災の後、被災地を応援したいという多くのユーザーの声に応える形で始まりました。開設以来、国内外の様々な災害・人道支援に対応し、皆様の温かいお気持ちをお届けし、これまでの寄付総額は12億円を超えています。

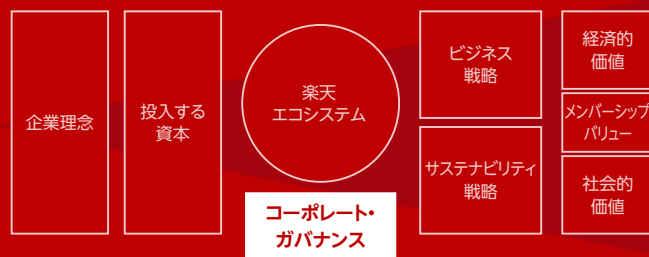
2020年の実績

	金額	寄付先
新型コロナウイルス感染症対策	96,854,240円	新型コロナウイルス感染症：拡大防止活動基金、ジャパンプラットフォーム、日本財団、子供の未来応援基金
令和2年7月豪雨	41,656,612円	熊本県、日本赤十字社

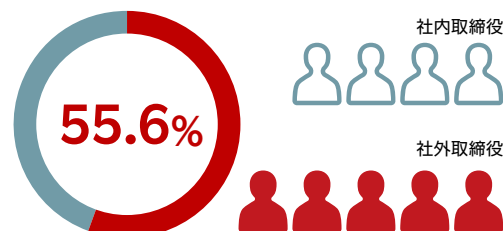
楽天のガバナンスについて

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一つと位置付け様々な施策を講じています。

楽天の価値創造プロセス

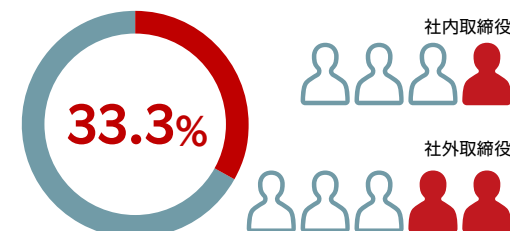


1 取締役会における社外取締役の割合



独立性が高く多様な分野の専門家である社外取締役を中心として、客観的な視点から業務執行の監督を行うとともに、経営に関する多角的な議論を自由闊達に行っています。

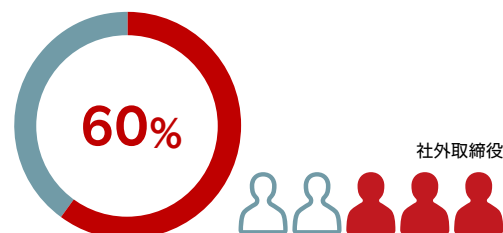
2 外国籍取締役比率



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

楽天のコーポレート・ガバナンスの4つの特徴

3 社外取締役における企業経営経験者比率*



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

*企業の経営者・経営層の経験者

4 社外取締役の取締役会出席率



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

*2020年度の社外取締役4名のうち3名は100%の出席率



サラ J. M.
ウィットリー

社外取締役

北川
哲雄 氏

青山学院大学名誉教授・
東京都立大学特任教授

楽天は 他のどの企業とも違う 成長企業

経営の良し悪しは
所有形態ではなくガバナンス

北川 ESG投資が主流となる中で、日本企業もESGを強化しようとしています。先行する欧州企業と日本企業を比較してどのような印象をお持ちですか。

サラ 日本企業は、ESGについて考え、重点課題について評価分析するという点で、まだ遅れをとっています。ですから、グローバルなベストプラクティスにならって、世界レベルに追いつかなくてはなりません。加えて、日本企業に投資している海外投資家は、日本の投資家だけでなく、海外投資家の意見にもっと耳を傾けるべきだと言っています。私がベイリー・ギフォードの日本株責任者をしていた時、日本企業との対話に多くの時間を費やしましたが、ESGには消極的な会社が多いように感じていました。

北川 特に、英国健全性監督機構(PRA)の動向は注目しておく必要があると思っています。

北川 楽天はいわゆるオーナー企業で、三木谷社長が強力なリーダーシップを発揮している会社です。このような形態は欧州でも見られますがどのように思われますか。

サラ 確かに楽天はオーナー企業ですが、そのこと自体は問題ないと考えています。経営の良し悪しは、必ずしも所有形態に左右されるわけではないと思っています。

北川 例えば、グローバルな製薬企業の「ロシュ」はロシュ家が所有していますが経営はうまくいっています。逆にいえば、コーポレート・ガバナンスがしっかり機能しているということです。ですから、「オーナー企業」であることは特に問題視されていません。楽天も同じですね。

北川 サラさんは以前、投資家の立場で楽天を見ていましたが、2019年に社外取締役になられ、楽天に対する評価・印象は変わりましたか。

サラ 私が社外取締役に就任したのは、モバイルビジネスへの投資が始まり、楽天のビジネスモデルが根本的に変わるタイミングでした。つまり、比較的固定費の小さい低リスクモデルから大掛かりな設備投資を要するモデルとなりましたので、私が投資家として見ていた時の楽天と現在の楽天を比べて考えることに、あまり意味はないと思っています。

楽天の価値は 十分に理解されていない

北川 なるほど。では現在の楽天について、競合他社と比べどのような魅力があると思われますか。

サラ 楽天はさまざまな事業を展開し、他のどの企業とも違って、しかも成長企業であるということです。後発のモバイル事業も、他の通信事業会社のようなレガシーシステムを持っておらず、

競合とはビジネスモデルの性質が全く異なります。ただし残念ながら、様々な事業の総体としての楽天の価値が、有力な投資家に広く理解されているかと言う点に疑問です。例えば、楽天エコシステムとポイント還元の仕組みが多様な事業とのシナジーを生み出していること。「楽天カード」は日本で一番利用されているクレジットカードであり金融事業で大成功していること。グローバルにはAmazonの存在感が大きいとはいえ、Eコマースにおける楽天のポジションももっと評価されるべきだと思っています。

北川 私の理解では、楽天の戦略と人材は日本企業の中でも極めてユニークで魅力的だと思います。しかし、今後数年はこうした活動を急ぐ、スピードアップするというのが重要な点の1つではないかと思いますが、いかがでしょうか？

サラ その通りだと思います。コロナ禍によって、いろいろなことが変わりました。とりわけソーシャルディスタンスにより、デジタル化を劇的に進めなければならない状況になっています。まさにオンラインビジネスを主業とする楽天が世の中に強く必要とされている時であり、より一層スピード感をもって事業を進化させていくタイミングだと思いますし、そうした中で、将来の楽天を引っ張っていく人材を育てていくことが重要だと考えます。一方で、現在の楽天の目指す経営の方向性を支持していますが、そこから外れている事業や競争優位でいられない事業は早々に見切りをつけ、筋肉質な体質にしていくことも重要だと考えています。

北川 では次に、楽天のコーポレート・ガバナンス体制と取締役会の実効性について意見をお聞かせください。

サラ まず取締役の構成ですが、日本では珍しく少人数です。今回の株主総会を受けて、取締役が2名増員されて9名となりましたが、楽天は多岐にわたる事業を展開しており、適切な構成だと思っています。取締役会での議論については、いつも時間が足りないくらい



です。一件、意見を申し上げた例をあげますと、取締役会の直前に200ページの書類をもらった際、事前にすべての書類に目を通しておきたいので、資料は前もって送ってくださいとお願いしました。このところ、機密性の高い案件が目白押しなので致し方ない面もありますが、可能なかぎり改善してほしいと思っています。なお、私は普段、ボランティア活動を積極的に行っていて、楽天の社外取締役としては通常の取締役会にのみ出席しています。また、バックグラウンドも他の取締役とは大きく異なっていますし、世の中に対しても外部視点が強い存在であると認識しています。ですからそのような意味で、取締役会において、他の取締役とは少し違う目線でポイントを指摘することが私の重要な役割だと考えています。

北川 欧州の機関投資家は、投資先企業のオーナーシップと積極的にエンゲージメントを進めていると聞いています。日本ではどうでしょうか。

サラ エンゲージメントで重要なことは、企業経営をより良くすることであり、投資家はその手助けをしようとしているわけです。当然、日本でもエンゲージメントが活発になっていくでしょうし、そうなるべきです。特に近年は、地球全体への脅威である気候変動への対応が世界共通の課題として求められており、そうしたことをきっかけにエンゲージメントの動きは加速していくと考えています。

ESGアクティビストの重要性

北川 多くの日本企業がESGアクティビズムについて心配しているように思いますが、どう思われますか。

サラ まず、短期的な投資利益を目的としたアクティビスト(物言う

株主)とESGアクティビストを区別する必要があります。アクティビストを一括りに排除しようとするのは正しいと考えていません。ESGアクティビストは恐れる存在ではなく、むしろ彼らが求めることに積極的に耳を傾け、どうしたらより良い企業経営ができるかを議論すべきだと思います。よくアクティビストと言うと、「こんなことをさせようとしている、狙いは何だ」みたいにアレルギー反応を起こす企業がありますが、少なくともESGアクティビストに対しては、「彼らはどうして欲しいのだろう」と前向きに考えてみると、後々正解であったということの方が多いと思っています。

北川 欧州ではESGアクティビストの選出したCEOが就任し、社会に対する企業の存在意義といいますが、会社の目的を明確にし、そのことを理念として掲げている例があり、注目に値すると考えます。こういった動きについてはどのように思われますか。

サラ 企業はそれぞれ社会的目的を持っていますので、自分たちが目指すところを明確にすべきです。かつて、従業員の生涯を第一に考えて行動するのが日本企業の特徴でした。私は何年前から、日本の多くの経営者が日々考えていることは、「従業員みんなが定年まで勤められるようにする」ことであると確信しています。少なくとも今まではそうでした。しかし、長く続いた終身雇用や年功賃金という日本特有のシステムがいよいよ維持できなくなり、企業の目的をそのようなところに求めるのではなく、「自分たちの会社とは何か。会社の目的は何か。従業員、地球、株主のために何をすべきか。どのような優先順位で対応すべきか」ということを真剣に考えるべきだと思います。それは、こうしてほしいという誰かの声に合わせるというより、企業自身が考える存在意義、その目的を達成する固い決意を示し、やるべきこととそうでないことを明確にすることが重要です。これは、社員のロイヤリティやモチベーションを高め、一致団結した組織体として企業価値を向上させていくうえでも必要ではないかと思っています。

抽象的ではない企業の目的をシンプルに示す

北川 英国財務報告評議会(FRC)のディスカッションペーパーで、優れた企業文化と目的を持つためには、取締役会の果たす役割が非常に重要であると書かれています。また、目的は総論的なものではなく、より深く、より具体的なメッセージが重要だと指摘しています。しかし、海外企業と比較して、目的、戦略、方向性があまり明確になっていないように感じられるのですがいかがでしょう。

サラ そのことについては、イギリスの小さな会社ですがAccsysの例を示しましょう。木材事業を営む会社です。彼らのスローガンは「世界を変えるために木を変えよう」"Changing wood to change the world"です。それだけです。それがこの会社のやっていることです。シンプルですがとてもわかりやすいメッセージです。同社のウェブサイトを見ると、どんな目的を持って、どんなビジネスを、どのように成長させ、世の中にどのようなインパクトを与えようと考えているのかが端的に伝わってきます。非常に参考になる例だと思います。

北川 良い経営の会社は、自社の目的をシンプルで奥深く表現しているということですね。

サラ 抽象的な説明を長々しても響きません。その点では、楽天の「イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワーメントする」というミッションはシンプルかつ明確で、三木谷社長の想いは社員にしっかり伝わっていると思います。

北川 率直なご意見を聞かせていただきました。サラさんが楽天の社外取締役であることで楽天が得られることは非常に多いのではないかと思います。私が太鼓判を押します。

サラ ありがとうございます。



北川 哲雄

青山学院大学名誉教授・東京都立大学特任教授

早稲田大学商学部卒業、同大学院修士課程修了後、中央大学大学院博士課程修了。野村総合研究所およびモルガン信託銀行(現JPモルガンアセットマネジメント)などにおいてアナリスト・調査部長などを歴任。

コーポレート・ガバナンス

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

■ 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

1) 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

当社は、経営の透明性を高め、適正性・効率性・公正性・健全性を実現するため、独立性の高い監査役が監査機能を担う監査役会設置会社を採用しており、経営の監査を行う監査役会は社外監査役が過半数を占める構成となっています。また、当社は、経営の監督と業務執行の分離を図るため執行役員制を導入しており、取締役会は経営の意思決定及び監督機能を担い、執行役員が業務執行機能を担うこととしています。当社の取締役会においては、独立性が高く多様な分野の専門家である社外取締役を中心として、客観的な視点から業務執行の監督を行うとともに、経営に関する多角的な議論を自由闊達に行っています。さらに、取締役会とは別にグループ経営戦略等に関する会議を開催し、短期的な課題や取締役会審議事項に捉われない中長期的視野に立った議論も行うことで、コーポレート・ガバナンスの実効性を高めています。

2) 会社の機関の内容

(取締役・取締役会・執行役員等)

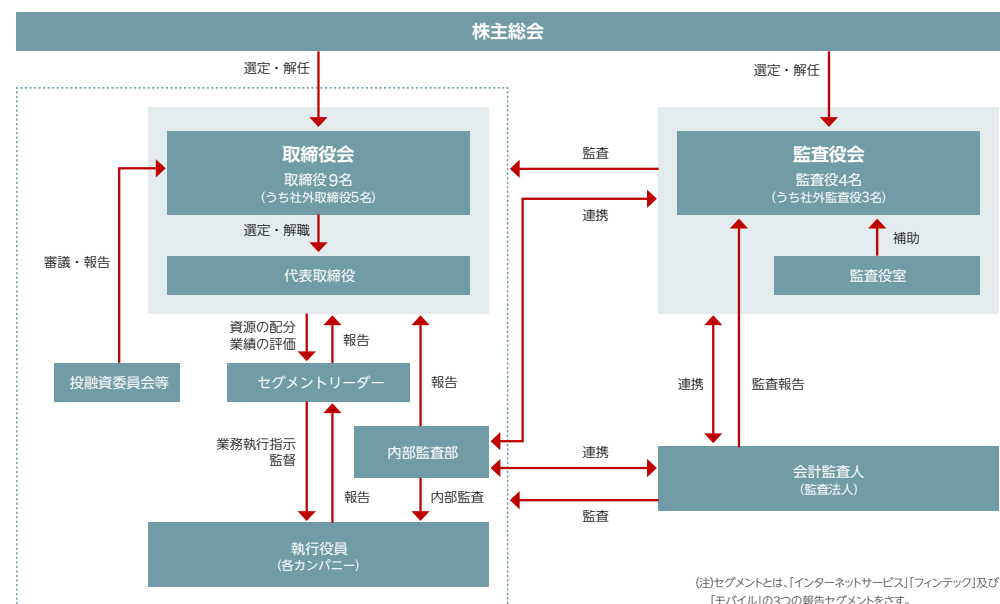
取締役会については、その員数は定款にて16名以内と定めていますが、現在、社外取締役5名を含む取締役全9名で構成されています。取締役の選任決議については、株主総会において、議決権行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行うこととしています。取締役会は、中長期的な企業価値及び株主価値向上の実現を目的として、定例の取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、取締役会の権限である経営上の重要事項についての意思決定及び各執行役員の業務執行の監督をしています。なお、執行役員は、代表取締役から業務執行の命令を受け、会社が定めた職務権限内において業務執行を行うこととしています。現在の取締役会の構成員は、代表取締役会長兼社長三木谷浩史氏、代表取締役副会長穂坂雅之氏、取締役Charles B. Baxter氏、同百野研太郎氏、社外取締役久冨良木健氏、同Sarah J. M. Whitley氏、同御立尚資氏、同村井純氏、同John V. Roos氏の9名で、代表取締役会長兼社長三木谷浩史氏が議長を務めています。また、投資等の新規に資金投下を要する案件等については、社外取

締役及び外部有識者を含むメンバーで構成される投融資委員会において、案件の取り進めの可否を事前審議しており、その審議結果については、取締役会に報告することとしています。

(監査役・監査役会)

当社の監査役は4名で、過半数が社外監査役（うち常勤監査役1名）です。監査役会のもとには監査役室（2名）を設置し、監査役の職務を補助しています。監査役会は、定例監査役会を開催するほか、必要に応じて臨時監査役会を開催しています。監査役会の目的は、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、または決議をすることとしています。ただし、各監査役が個別の権限の行使をすることは妨げられません。各監査役は、監査役会が定めた監査方針、監査計画等に従い、取締役会その他重要な会議への出席、各取締役や使用人からの職務執行状況の聴取、当社及び当社子会社の調査を実施、また、会計監査人からの監査報告を受け、計算書類及び事業報告に関して監査を行うほか、代表取締役との意見交換を行っています。現在の構成員は、監査役（常勤）西川義明氏、社外監査役（常勤）平本公秀氏、社外監査役平田竹男氏、同山口勝之氏の4名で、議長は監査役（常勤）西川義明氏が務めています。

コーポレート・ガバナンス体制図



役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針

1) 基本方針

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

2) 報酬構成

当社業務執行取締役の報酬については、a.基本報酬(固定) b.短期インセンティブ報酬としての業績に連動する賞与 c.中長期インセンティブ報酬としての株価に連動するストックオプションにて構成しています。また、その構成割合については、基本報酬比率は役位・役割を踏まえて設定しています。変動報酬、特に中長期業績に連動するストックオプションの比率が高くなるように設計しています。業務執行から独立した立場である取締役、社外取締役の報酬は、月額固定報酬のみとしています。

3) 指標及び算定方法

業績連動報酬に係る指標には、「楽天エコシステム」の貢献・拡大におけるKPIを複数選定し、成長性や収益性に連動できるよう設定しています。算定方法については、指標における前年比と目標達成度、及び個人評価結果を反映しています。個人の提示額に対し、その達成度に基づき、支給金額が決定されます。

4) 報酬決定プロセス

当社取締役の報酬に係る方針、決定プロセスについては、取締役会で独立社外取締役に対して説明を行い、適切な助言を得ています。また、取締役の個別報酬額は、取締役会から一任を受けている代表取締役会長兼社長が、報酬方針に従い、株主総会で決議された報酬限度額以内で決定しています。

取締役会の主な審議事項

2020年度の取締役会における主な審議事項は下記のとおりです。

主な決議事項・報告事項		
第1四半期	・ Innoeye LLC及びInnoeye Software Technologies Private Limitedの株式取得の件 ・ 取締役会実効性評価結果 ・ 国内劣後特約付無担保社債発行の件 ・ 取締役の報酬決定方針・プロセスについて ・ 新型コロナウイルスへの対応方針と対策について	各事業の 進捗報告
第2四半期	・ 株式会社Voyaginの吸収合併及びVoyagin Pte. Ltd.の清算の件 ・ 年間監査計画について ・ 当社グループコアポリシーの改定について	
第3四半期	・ Lyft, Inc.株式のCollar取引による資金調達に伴う件 ・ Rakuten Germanyのマーケットプレイス事業終了について ・ 楽天コマースLLCサービス終了について	
第4四半期	・ FCバルセロナとのパートナーシップ契約延長の件 ・ 楽天モバイル株式会社への追加資金注入の件 ・ 社内規程改定の件 ・ 執行役員選任の件 ・ NBAバスケットボール選手とのツアータイトルスポンサー及びグローバルブランドアンバサダーパートナーシップ契約締結の件	

役員紹介 (2021年4月1日現在)

取締役



選任年度/地位及び兼職

2010年度

サイバーアイ・エンタテインメント株式会社代表取締役社長兼CEO
株式会社GA technologies社外取締役
スマートニュース株式会社社外取締役
アセントロポティクス株式会社代表取締役兼CEO



選任年度/地位及び兼職

2019年度

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

選任理由

投資家として当社及び日本企業を長年にわたり見てきた経験から、当社の企業価値を向上させるための経営に対する助言及び意見をいただきたいため、社外取締役として選任。なお、過去に会社の経営に直接関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しています。在任期間は2年。



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
ユニ・チャーム株式会社社外取締役
公益財団法人大原美術館理事
東京海上ホールディングス株式会社社外取締役
株式会社ボストン・コンサルティング・グループ・アジア・アドバイザー
公益財団法人ドナルド・マクドナルド・ハウス・チャリティーズ・ジャパン専務理事
京都大学経営管理大学院特別教授

選任理由

経営コンサルタントとしての専門知識や経験から、当社の経営に対する助言及び意見をいただきたいため、社外取締役として選任。在任期間は5年。



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
HAPSモバイル株式会社社外取締役
慶應義塾大学教授
一般財団法人アジア・パシフィック・イニシアティブAPI地経学研究所所長兼APIシニアフェロー
内閣官房参与

選任理由

インターネット技術に関する学識経験者としての専門知識や経験から、当社の経営に対する助言及び意見をいただきたいため、社外取締役として選任。在任期間は9年。



選任年度/地位及び兼職

2021年度

Salesforce.com, Inc. Outside Director
The Roos Group, LLC CEO
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループグローバル・アドバイザリーボード委員
Centerview Partners LLC Senior Advisor
Geodesic Capital Co-Founding Partner
Toyota Research Institute, Inc. Advisor
The Maureen and Mike Mansfield Foundation
Member of the Board of Directors
Stanford Center for Asian Health Research and Education Advisory Board Member

選任理由

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

監査役



*1 会社法に定める社外取締役

*2 株式会社東京証券取引所の定める独立役員

*3 会社法に定める社外監査役

役員紹介 (2021年4月1日現在)

執行役員



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

山田 善久



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

平井 康文



副社長執行役員
CRO
アド&マーケティングカンパニー
プレジデント
シニアディレクター
(Marketing Division)
シニアディレクター
(Technology Division)

有馬 誠



副社長執行役員
コマースカンパニー
プレジデント

武田 和徳



副社長執行役員
CFO

廣瀬 研二



副社長執行役員
CTO

タレック・アミン



常務執行役員
CWO

小林 正忠



常務執行役員
シニアディレクター
(Group Company Division)
インベストメント&
インキュベーションカンパニー
シニアヴァイスプレジデント
社長室 室長

安藤 公二



常務執行役員
楽天証券株式会社
代表取締役社長

楠 雄治



常務執行役員
テクノロジープラットフォーム
ディビジョン CAO

**タリア・
マルティヌッセン**



常務執行役員
楽天銀行株式会社
代表取締役社長

永井 啓之



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

高澤 廣志



常務執行役員
CMO
コマースカンパニー
シニアヴァイスプレジデント

河野 奈保



常務執行役員
テクノロジーサービス
ディビジョン CDO

北川 拓也



常務執行役員
楽天ペイメント株式会社
代表取締役社長

中村 晃一



常務執行役員
楽天ペイメント株式会社
取締役副社長執行役員

笠原 和彦



常務執行役員
楽天モバイル株式会社
代表取締役副社長

矢澤 俊介



常務執行役員
楽天モバイル株式会社
執行役員

古橋 洋人

CIO = Chief Information Officer
CISO = Chief Information Security Officer
CTO = Chief Technology Officer
COO = Chief Operating Officer
CRO = Chief Revenue Officer
CFO = Chief Financial Officer

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

コンプライアンス

コンプライアンスの徹底は、持続的に成長を続ける企業としての経営基盤です。楽天グループは、法令・国際ルール・社内規程の遵守はもとより、グローバルリーダーとして高い倫理意識をもって誠実に行動しながら、人と社会をエンパワーメントしていきます。

コンプライアンスマネジメント体制

グループ全体における強固なコンプライアンスマネジメントを実現するため、Group COO (Chief Operating Officer)のもと、グループ全体の統括責任者としてFunction CCO (Chief Compliance Officer、以下F-CCO)、各社内カンパニーにおいては、カンパニーコンプライアンスオフィサーを設置しています。カンパニーコンプライアンスオフィサーは、F-CCOと連携し、コンプライアンスプログラムや実効性のあるモニタリングを推進、グループ横断的なコンプライアンス体制を強化する役割を担っています。

また、グループリスク・コンプライアンス委員会を四半期ごとに開催し、経営戦略の実現を妨げる可能性のある法規制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、ベストプラクティスの共有、コンプライアンス施策の提案・合意形成を行っています。2020年度は、反汚職・贈収賄に関する社内規程の策定等について当委員会にて報告・協議されました。

取締役会は、COOとF-CCOより、コンプライアンス施策の取り組み状況や、結果等について定期的に報告を受け、グループの全体的なコンプライアンスを監督しています。

楽天グループ規程(RGR)

楽天グループ規程(Rakuten Group Regulations、以下RGR)は、企業価値の最大化に向けて、すべての従業員が高い倫理基準に従い、実効的なコーポレートガバナンスを実現することを目的とした楽天グループ共通のルールです。RGRは経営理念、行動規範、グループガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンス等の分野で構成されています。

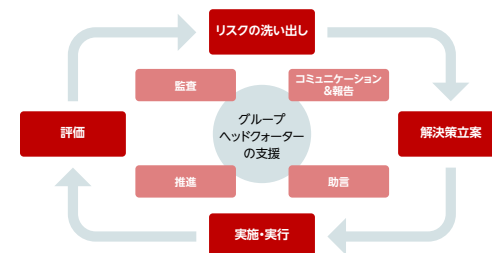
事業の発展やビジネス環境の変化に対応するため、定期的にRGRを改定し、一体的なグループ経営とコンプライアンスを目指し、ステークホルダーの皆様や社会からの期待に応えています。

ブランドコンセプト
成功のコンセプト



グループコンプライアンス・プログラム

楽天グループでは、コンプライアンスの取り組みを継続的に改善し、新たな法令等に対応するため、①リスクの洗い出し ②解決策立案 ③実施・実行 ④評価 の4ステップで構成される楽天グループコンプライアンス・プログラムを導入しています。



Topics

プログラム事例: 反汚職・贈収賄プログラム(ABC: Anti-Bribery and Corruption)

楽天グループ汚職禁止インストラクションでは、直接的に、または第三者を通じて間接的に行われるかを問わず、贈収賄、ファシリテーション・ペイメント、キックバック、不適切な接待贈答、違法な政治献金、寄付、協賛等に限らず、一切の汚職行為を禁止しています。

このコミットメントを実践するため、ABC(反汚職・贈収賄)プログラムを導入しています。2020年度は、従業員による接待贈答の実施・受領及び外部団体への入会、寄付、協賛等の承認手続きに関して、コンプライアンス観点での審査体制を強化しました。

従業員へのコミュニケーション

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

具体的には、毎週行われる全社会議の朝会や、Eラーニングにて、コンプライアンスをテーマに企業倫理やRGRの周知徹底を図っています。また、グループの全役職員が、社会規範及び法令・社内規程を遵守し、誠実に職務を遂行することを宣誓しています。

2020年度
国内従業員の宣誓実施率
100%

2020年度実施研修テーマの例

- ・インサイダー取引防止
- ・ハラスメント防止
- ・景品表示法遵守
- ・贈収賄・汚職禁止
- ・下請法遵守
- ・反社会的勢力への対応



リスクマネジメント

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

■ リスクマネジメント体制

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

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

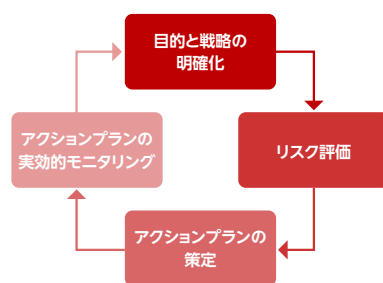
楽天グループのビジネスは、国内外で多岐にわたり、その活動には様々なリスクが伴います。従って、経営目標達成への確度を高めるため、楽天グループ全体の視点から発生しうるリスクを統合的に把握・評価・最適化することが重要です。

楽天グループではリスクを「経営目標の達成に影響を及ぼしうる不確実性」と定義しています。各組織でリスクとその対策を評価し、経営陣に報告した上で楽天グループ全体のリスク管理をしています。

グループ横断的なリスクについては、年4回開催されるグループリスク・コンプライアンス委員会にてその対策状況を報告・議論し、特に重要なリスクは、取締役会等で報告・協議しています。このように、現場からのリスクのボトムアップに対応し、経営陣で楽天グループ全体の観点からリスクをチェックすることで、PDCAサイクルを回し、統合的なリスク管理を構築・実行しています。

■ インシデント管理

楽天グループでは、グループ規程の整備や従業員への研修等を通じて、インシデント(事業の中断・阻害、損失、緊急事態、危機になりうる事態)の発生を未然に防ぐ措置を講じています。万が一インシデントが発生した場合には、様々なステークホルダーへの影響を最小限にとどめるための施策の検討と実行のため、速やかに検知、状況の把握、対応ができるよう、グループレベルでの体制や報告手順等を規定しています。具体的には、インシデントの種類と金銭的被害・ユーザー被害・事業継続への影響・レ



ピューテーション等の項目における影響の度合いを評価し、報告手順や対応事項を明確にしています。

また、収集した情報を基に、発生原因の調査・分析を行い、再発防止策の立案と実行、施策の効果のモニタリングを実施し、インシデント再発防止に努めています。

■ 事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)

楽天グループではBCPを導入し、緊急事態に直面した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめながら、中核事業の継続や早期復旧を可能とするために、事業継続のための方法、手段等をあらかじめ取り決めていきます。

2020年は、新型コロナウイルス感染症拡大に対応するBCPの取り組みを実施しました。迅速な対応ができるよう、新型コロナウイルス対策本部を設置し、各部署の役割を明確にするとともに、グローバル規模での情報収集・共有体制を構築しました。また、感染症の拡大状況に応じたフェーズごとの対応や方針を取り決めたグループレベルの緊急対応ガイドラインを策定しています。

■ 重要なリスクの一例と対応の状況

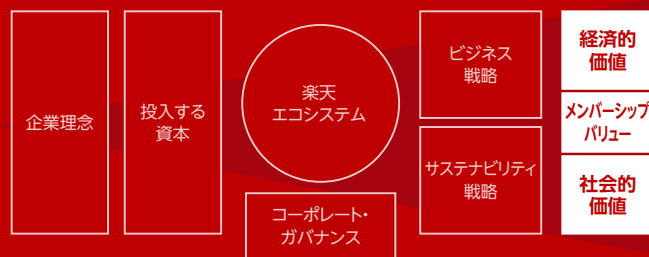
楽天グループの事業活動に重要な影響を及ぼす可能性があるリスクの一例とその対応状況は次の通りです。(2020年度有価証券報告書 事業等のリスクより抜粋)

リスク項目	リスクの概要	リスクへの対応状況
情報セキュリティ・プライバシーに関するリスク	ネット上を中心に幅広いサービスを提供する上での個人情報管理やプライバシー、情報セキュリティに関する法規制、犯罪行為等によりシステムの可用性又は情報の完全性を確保できない可能性	情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)の確立やISO/IEC27001認証取得等、各種施策に取り組んでいます。海外展開するビジネスにおいて、現地の個人情報保護に関する法令に準拠することを徹底しています。 ▶詳しくは、p.38、p.39をご覧ください。
法規制等に関するリスク	多岐にわたる事業展開をする上で国内外の各種法令諸規制が広く適用となり、事業、経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性	COO(Chief Operating Officer)、Function CCO(Chief Compliance Officer)、及び社内カンパニー制に基づくCompany Compliance Officerによりコンプライアンスに対するグループ横断的な取り組みを進めています。 ▶詳しくは、p.55をご覧ください。
自然災害及びパンデミック等に関するリスク	地震、台風、津波等の自然災害やパンデミックが発生した場合、当社グループの事業、経営成績及び財政状態に重大な影響を及ぼす可能性	BCPを策定し、訓練等を通じ従業員の安全性の確保や情報システムのバックアップシステム等の立ち上げの想定をするなどさらに高度化しつつ、かかるリスクを最小限にするよう努めています。新型コロナウイルス感染症への対応では、従業員の感染リスク、クラスター発生のリスクを低減するため、職場における各種感染防止対策を実施し、流行状況に応じて従業員に対して在宅勤務を推奨するなどの取り組みを行っています。
海外への事業展開に関するリスク	グローバルに事業活動を展開する上での法的規制、経済的・政治的不安定性、通信環境や商慣習の違い等	各国情勢を注視し、現地法規制等への適正な対応を行うとともに、各現地グループ会社で適切にコンプライアンス体制を構築しています。楽天エコシステムを活用した収益構造の効率化等により、迅速な事業の立ち上げ、柔軟なビジネスモデルの変更を行うとともに、適時適切なコストコントロールを行い、当社グループの収益を圧迫するリスクの低減に努めています。

楽天の創出価値は？

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

楽天の価値創造プロセス



経済的価値

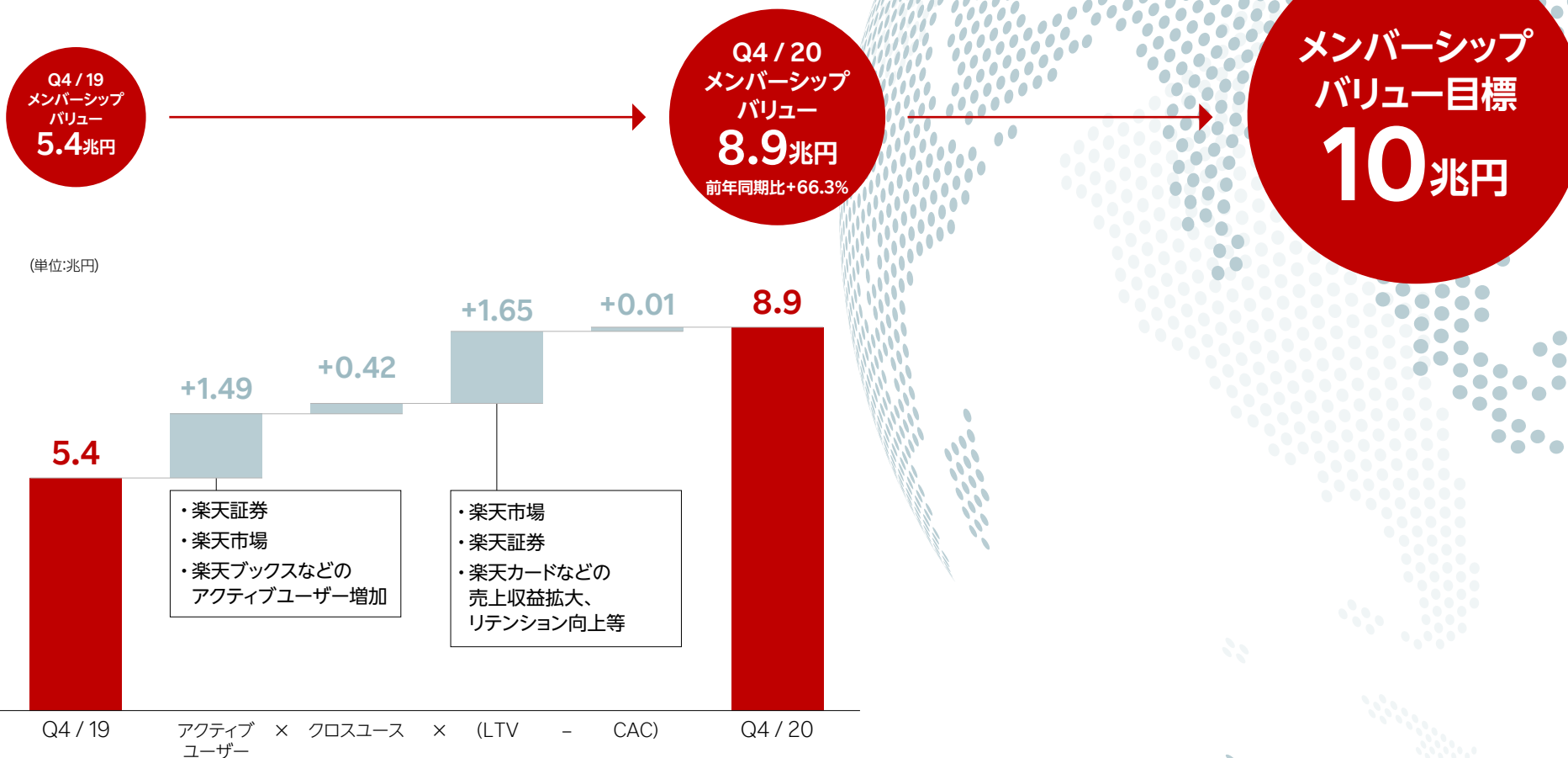
メンバーシップ バリュー

社会的価値

楽天のメンバーシップバリュー

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

2020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+66.3%の8.9兆円と過去最大となりました。デジタル化加速に伴い「楽天市場」などのアクティブユーザーや利益が拡大したことや「楽天証券」の好調によるユーザー増と利益成長などにより、大きく伸長しました。今後も顧客生涯価値の最大化に加え、アクティブユーザーの増加及びクロスユースを促進することで、目標である10兆円のメンバーシップバリューを実現していきます。



楽天が創出する経済価値



メンバーシップバリュー

8.9 兆円

前年同期比+66.3% (2020年度第4四半期時点)

楽天のサービスの延べ利用者数とLTV(顧客生涯価値)をベースに算出したものがメンバーシップバリューです。目標の10兆円に向けて順調に拡大を続けています。



連結売上収益

1兆4,555 億円

前年同期比+15.2% (2020年度)

楽天エコシステムの急速な拡大に伴い、過去最大の連結売上収益計上となりました。



コア事業営業収益

1,565 億円

前年同期比+16.6% (2020年度)

2020年のコア事業における営業収益は前年同期比+16.6%で伸長しました。「楽天市場」、「楽天トラベル」、「Rakuten Rewards (旧Ebates)」、「楽天カード」、「楽天銀行」、「楽天生保」などを含むコア事業では、コロナ禍においても2桁成長と力強く伸びています。



累計発行ポイント数

2 兆ポイント突破

(2020年9月時点)

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



楽天カードショッピング取扱高*

11.6 兆円

(2020年度)

「楽天カード」会員数は2,100万を突破。ショッピング取扱高国内シェアが19.5%に拡大、さらにシェアを拡大し、コロナ禍でも取扱高は高成長を維持しています。

*管理会計ベース



広告売上*

1,294 億円

前年同期比+15.7% (2020年度)

ECの好調を受け、広告売上は順調に推移しています。楽天市場などの内部広告主だけでなく、外部広告売上も好調、利益率向上に貢献しています。

*内部取引含む取扱高



年間グローバル流通総額*1*2

22.3 兆円

前年同期比+18.0% (2020年度)

グローバル流通総額(取扱高)は22.3兆円と初の20兆円超えを達成しました。強固な基盤となっているインターネットサービスをはじめ、フィンテックの分野のグローバル展開などを通じてさらなる成長が期待されます。

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

*2 決済・アフィリエイトサービスには、楽天グループ内取引を含む



国内EC流通総額*1

4.5 兆円

前年同期比+19.9% (2020年度)

デジタル化加速に伴いオンラインとオフラインの融合が進みEC市場はさらに拡大しています。その中でも楽天は、EC市場全体の成長率を上回る成長を遂げています。

*1 国内EC流通総額(一部の非課税ビジネスを除き、消費税込み) = 市場、トラベル(宿泊流通)、ブックス、ゴルフ、ファッション、ドリームビジネス、ビューティ、デリバリー、楽天24(ダイレフト)、オートビジネス、ラクマ、Rebates、楽天西友ネットスーパーなどの流通額の合計

楽天が創出する社会的価値

パートナーの事業成長を後押し

中小企業をはじめとするビジネスパートナーのエンパワーメントは創業時から続く取り組みです。「楽天市場」出店店舗や「楽天トラベル」宿泊施設をコンサルタントが二人三脚でサポートしているほか、「楽天大学」や各種カンファレンスを通じて学びやつながりの機会を提供したり、表彰制度を設けたりすることで、パートナーの事業成長を後押ししています。



物流分野の課題解決を目指して

「楽天市場」出店店舗への物流ソリューションの提供により、顧客満足度の向上とともに出店店舗のコストや物流業務の負担軽減に貢献しています。また、受取手段を多様化するなど再配達削減に取り組み、持続可能な物流サービスの実現を目指しています。



キャッシュレス化で日本経済を応援

現在オンラインとオフラインを合わせて500万カ所以上で、キャッシュレス決済サービス「楽天ペイ」「楽天Edy」「楽天ポイントカード」が利用可能です。楽天は、消費者の利便性向上だけでなく、現金管理の手間が削減され店舗の生産性向上につながるキャッシュレス化を幅広い決済サービスで推進しています。



あらゆる人に革新的なサービスを

「楽天モバイル」は世界初*の完全仮想化クラウドネイティブモバイルネットワークの構築により、革新的な携帯キャリアサービスを低価格かつ高品質で幅広いお客様にお届けします。また、5GやIoTを活用し、人々のライフスタイル、ワークスタイルに変革をもたらす様々なソリューションを、多様なパートナーと共創していきます。

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



スタートアップ投資によるイノベーション加速

楽天の投資活動や各業界での実業を通じて培った知見、経験を活かし、世界中の革新的なスタートアップを支援。これまでに60社に投資しています。「楽天エコシステム(経済圏)」との連携も図り、イノベーションの加速に貢献しています。



豊富な消費行動分析データによるインサイト

国内1億以上の楽天会員にサービスを提供しているという強みを活かし、楽天の広告事業では、豊富な消費行動分析データやテクノロジーを活用した精度の高いソリューションを提供しています。そこから得られる豊富なインサイトを通じて、法人顧客の皆様の新規顧客獲得やロイヤリティ向上に貢献しています。



データ集

セグメント別事業概況	62
財務セクション	63
ESG (環境・社会・ガバナンス)データ	68
外部評価・表彰	69
会社情報	70

セグメント別事業概況

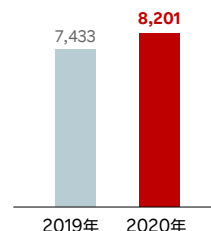


インターネットサービス

2020年12月期のインターネットサービスセグメントは、国内ECにおいて、流通総額及び売上収益のさらなる成長を目指し、ロイヤルカスタマーの醸成や新規顧客の獲得のための販促活動、クロスユースの促進に加え、楽天エコシステムのオープン化戦略などに注力しました。「楽天市場」においては、巣ごもり消費の拡大に伴うEC需要の高まりにより、取扱高に押し上げの効果がみられました。また、「楽天トラベル」においては、外出自粛や緊急事態宣言の発令等を受け、予約低迷やキャンセルが相次ぎましたが、2020年7月より政府が実施した「Go Toトラベル事業」などの効果もあり、特に第3四半期以降において、売上収益の改善がみられたほか、コスト効率化等の施策により、利益の改善がみられました。

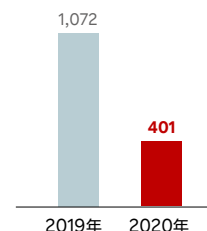
セグメント売上収益

(単位: 億円)



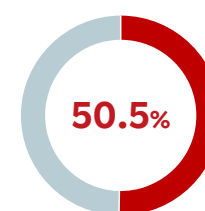
セグメント利益

(単位: 億円)



売上収益構成比

(調整額は除く)



主な事業

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

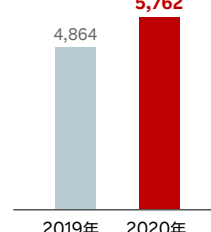


フィンテック

2020年12月期のフィンテックセグメントは、クレジットカード関連サービスにおいては、2020年11月には同会員数が2,100万人に到達しました。2020年度通期カードショッピング取扱高は11兆円を超えるなど、取扱高の伸長が売上収益及び利益の増加に貢献しました。また、銀行サービスにおいても新規口座獲得数が堅調に伸長し、役務取引等収益などの増加が売上収益の増加に貢献しました。同様に、証券サービスにおいても、2020年12月に証券総合口座数が500万口座を突破するなど、新規口座開設数の大幅な増加が続くと同時に、国内株式売買代金、FX売買高の伸長に伴う、手数料収入などの増加が、売上収益及び利益の増加に貢献しました。

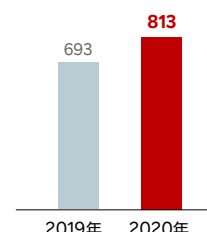
セグメント売上収益

(単位: 億円)



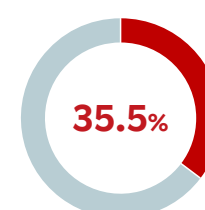
セグメント利益

(単位: 億円)



売上収益構成比

(調整額は除く)



主な事業

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

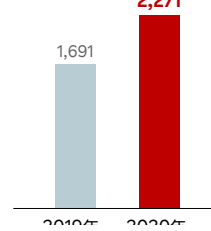


モバイル

2020年12月期のモバイルセグメントにおいては、2020年4月の本格的なモバイルサービスの開始後、9月には5Gのサービスを開始しました。同サービスにおいては、基地局の開設を加速化させ、自社回線によるサービス提供エリアの拡大を進めるとともに、ネットワークの品質向上等に努めています。電子書籍サービス、ビデオストリーミング等のデジタルコンテンツサービスにおいては、新型コロナウイルス感染症の影響によるオンラインコンテンツサービス需要の拡大等を受け、引き続き顧客基盤の拡大が続いています。

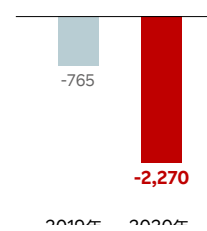
セグメント売上収益

(単位: 億円)



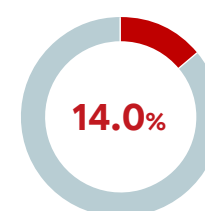
セグメント利益

(単位: 億円)



売上収益構成比

(調整額は除く)



主な事業

- 通信(楽天モバイル等)
- メッセージングサービス(Rakuten Viber)
- 電子書籍サービス(Rakuten Kobo)

主要財務指標10年サマリー

		JGAAP		IFRS								
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
売上収益	(百万円)	¥ 379,900	¥ 400,444	¥ 518,568	¥ 598,565	¥ 713,555	¥ 781,916	¥ 944,474	¥ 1,101,480	¥ 1,263,932	¥ 1,455,538	
営業利益 (Non-GAAP)	(百万円)	0	0	103,344	118,092	152,153	119,615	167,010	161,130	95,129	△102,667	
営業利益	(百万円)	70,789	50,055	90,244	106,397	94,689	78,512	149,344	170,425	72,745	△93,849	
税引前当期利益又は損失 (△)	(百万円)	－	49,106	88,610	104,691	94,076	74,458	138,082	165,423	△44,558	△151,016	
当期利益又は損失 (△)	(百万円)	△2,287	21,136	43,481	71,412	45,885	38,435	110,488	141,889	△33,068	△115,838	
当期包括利益	(百万円)	△7,706	31,574	67,881	122,847	52,725	20,106	100,981	124,452	△42,818	△132,401	
親会社の所有者に帰属する持分	(百万円)	231,025	235,942	300,063	424,020	666,111	682,391	683,181	774,473	735,672	△608,738	
総資産額	(百万円)	1,915,892	2,287,634	3,209,808	3,680,695	4,269,953	4,604,672	6,184,299	7,345,002	9,165,697	12,524,438	
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	170.89	179.48	227.70	320.60	467.65	478.40	507.32	572.83	542.43	446.78	
基本的1株当たり当期利益又は損失 (△)	(円)	△1.74	15.59	32.60	53.70	33.50	26.96	80.03	105.43	△23.55	△84.00	
希薄化後1株当たり当期利益又は損失 (△)	(円)	－	15.56	32.41	53.38	33.25	26.74	79.28	104.38	△23.55	△84.00	
親会社所有者帰属持分比率	(%)	11.7	10.3	9.3	11.5	15.6	14.8	11.0	10.5	8.0	4.9	
親会社所有者帰属持分当期利益率	(%)	△1.0	9.2	16.0	19.5	8.4	5.7	16.2	19.5	△4.2	△17.0	
株価収益率	(倍)	－	43.2	48.0	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)	27,585	104,687	1,485	111,860	78,245	30,700	162,056	145,615	318,320	1,041,391	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	56,351	67,440	30,584	△261,085	△224,078	△26,841	△203,718	△67,569	△286,290	△303,347	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△34,648	△56,820	75,252	189,512	221,831	45,200	194,458	208,418	458,340	808,108	
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	149,752	270,114	384,008	428,635	501,029	548,269	700,881	990,242	1,478,557	3,021,306	
従業員数	(名)	7,615	9,311	10,867	11,723	12,981	14,134	14,845	17,214	20,053	23,841	

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

2 売上収益には、消費税等は含まれていません。

3 期中の平均株式数については日割りにより算出しています。

4 2019年度及び2020年度の株価収益率については、当期損失が計上されているため記載していません。

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

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

連結財政状態計算書

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
資産の部		
現金及び現金同等物	¥ 1,478,557	¥ 3,021,306
売上債権	222,485	243,886
証券事業の金融資産	1,976,009	2,673,229
カード事業の貸付金	1,828,216	2,033,013
銀行事業の有価証券	272,711	266,227
銀行事業の貸付金	1,049,993	1,436,513
保険事業の有価証券	287,200	283,969
デリバティブ資産	28,050	32,644
有価証券	163,259	275,236
その他の金融資産	390,234	492,686
持分法で会計処理されている投資	177,199	58,072
有形固定資産	376,424	684,110
無形資産	609,450	639,589
繰延税金資産	80,153	126,203
その他の資産	225,757	257,755
資産合計	9,165,697	12,524,438
負債の部		
仕入債務	329,483	337,427
銀行事業の預金	3,160,748	4,716,162
証券事業の金融負債	1,860,645	2,587,227
デリバティブ負債	10,172	78,318
社債及び借入金	1,727,096	2,487,457
その他の金融負債	820,440	1,131,505
未払法人所得税等	12,952	8,700
引当金	109,845	162,579
保険事業の保険契約準備金	318,090	285,336
退職給付に係る負債	11,374	19,272
繰延税金負債	2,049	1,920
その他の負債	65,603	79,521
負債合計	8,428,497	11,895,424
資本の部		
親会社の所有者に帰属する持分		
資本金	205,924	205,924
資本剰余金	224,379	227,844
利益剰余金	413,603	290,449
自己株式	△92,305	△84,941
その他の資本の構成要素	△15,929	△30,538
親会社の所有者に帰属する持分合計	735,672	608,738
非支配持分	1,528	20,276
資本合計	737,200	629,014
負債及び資本合計	9,165,697	12,524,438

連結損益計算書

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自 2019年 1 月 1 日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年 1 月 1 日 至 2020年12月31日)
継続事業		
売上収益	¥ 1,263,932	¥ 1,455,538
営業費用	1,266,902	1,579,630
その他の収益	86,901	54,483
その他の費用	11,186	24,240
営業利益又は損失(△)	72,745	△93,849
金融収益	3,642	60,150
金融費用	9,027	79,607
持分法による投資損失(△)	△111,918	△37,710
税引前当期損失(△)	△44,558	△151,016
法人所得税費用	△11,490	△35,178
当期損失(△)	△33,068	△115,838
当期損失(△)の帰属		
親会社の所有者	△31,888	△114,199
非支配持分	△1,180	△1,639
当期損失(△)	△33,068	△115,838
(単位:円)		
親会社の所有者に帰属する1株当たり当期損失(△):		
基本的	¥ △23.55	¥ △84.00
希薄化後	△23.55	△84.00

連結包括利益計算書

	前連結会計年度 (自 2019年 1月 1 日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年 1月 1 日 至 2020年12月31日)
当期損失(△)	¥ △33,068	¥ △115,838
その他の包括利益		
純損益に振替えられることのない項目:		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品の利得及び損失	16,505	△18,898
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品の利得及び損失に係る法人所得税	△4,061	4,680
保険事業の保険契約準備金に係る期末市場金利に基づく再測定額	△4,582	2,684
保険事業の保険契約準備金に係る期末市場金利に基づく再測定額に係る法人所得税	1,283	△752
確定給付制度の再測定	△1,257	△1,434
確定給付制度の再測定に係る法人所得税	376	439
持分法によるその他の包括利益	25	△57
純損益に振替えられることのない項目合計	8,289	△13,338
純損益に振替えられる可能性のある項目:		
在外営業活動体の換算差額	△11,211	△18,415
在外営業活動体の処分による換算差額の組替調整額	154	7,578
在外営業活動体の換算差額に係る法人所得税	1,166	△1,166
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品の利得及び損失	1,560	1,616
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品に係る貸倒引当金	△123	34
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品に係るその他の包括利益から純損益へ振替えられた金額	△1,420	△254
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融商品に係るその他の包括利益に関連する法人所得税	7	△403
キャッシュ・フロー・ヘッジにおいてその他の包括利益に認識された金額	△1,652	△766
キャッシュ・フロー・ヘッジにおいてその他の包括利益に認識された金額に係る法人所得税	431	239
キャッシュ・フロー・ヘッジにおいてその他の包括利益から純損益へ振替えられた金額	649	3,893
キャッシュ・フロー・ヘッジにおいてその他の包括利益から純損益へ振替えられた金額に係る法人所得税	△136	△1,208
持分法によるその他の包括利益	△7,464	△2,015
持分法によるその他の包括利益から純損益へ振替えられた金額	—	7,642
純損益に振替えられる可能性のある項目合計	△18,039	△3,225
税引後その他の包括利益	△9,750	△16,563
当期包括利益	△42,818	△132,401
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	△41,643	△131,130
非支配持分	△1,175	△1,271
当期包括利益	△42,818	△132,401

連結持分変動計算書

前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

(単位:百万円)

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素								親会社の所有者に帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
					在外営業活動体の換算差額	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	キャッシュ・フロー・ヘッジ	保険事業の保険契約準備金に係る期末市場金利に基づく再測定額	退職給付制度の再測定	その他の資本の構成要素合計					
2019年1月1日残高	¥205,924	¥218,856	¥424,568	¥△97,300	¥1,462	¥25,781	¥△511	¥△4,260	¥△47	¥22,425	¥774,473	¥1,734	¥776,207		
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	△2,087	—	—	—	—	—	—	—	△2,087	—	△2,087		
会計方針の変更を反映した当期首残高	205,924	218,856	422,481	△97,300	1,462	25,781	△511	△4,260	△47	22,425	772,386	1,734	774,120		
当期包括利益															
当期損失(△)	—	—	△31,888	—	—	—	—	—	—	—	△31,888	△1,180	△33,068		
税引後その他の包括利益	—	—	—	—	△17,354	12,487	△708	△3,299	△881	△9,755	△9,755	5	△9,750		
当期包括利益合計	—	—	△31,888	—	△17,354	12,487	△708	△3,299	△881	△9,755	△41,643	△1,175	△42,818		
所有者との取引額															
所有者による拠出及び所有者への分配															
剰余金の配当	—	—	△6,084	—	—	—	—	—	—	—	△6,084	—	△6,084		
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	28,599	—	—	△28,599	—	—	—	△28,599	—	—	—		
ストックオプション行使に伴う自己株式の処分	—	△4,927	—	4,995	—	—	—	—	—	—	68	—	68		
新株予約権の発行	—	10,584	—	—	—	—	—	—	—	—	10,584	—	10,584		
新株予約権の失効	—	△93	93	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
その他	—	—	153	—	—	—	—	—	—	—	153	—	153		
所有者による拠出及び所有者への分配合計	—	5,564	22,761	4,995	—	△28,599	—	—	—	△28,599	4,721	—	4,721		
子会社に対する所有持分の変動額															
新株の発行	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1,226	1,226		
非支配持分の取得及び処分	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—		
その他	—	△41	249	—	—	—	—	—	—	—	208	△257	△49		
子会社に対する所有持分の変動額合計	—	△41	249	—	—	—	—	—	—	—	208	969	1,177		
所有者との取引額合計	—	5,523	23,010	4,995	—	△28,599	—	—	—	△28,599	4,929	969	5,898		
2019年12月31日残高	¥205,924	¥224,379	¥413,603	¥△92,305	¥△15,892	¥9,669	¥△1,219	¥△7,559	¥△928	¥△15,929	¥735,672	¥1,528	¥737,200		

当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

(単位:百万円)

2020年1月1日残高	¥205,924	¥224,379	¥413,603	¥△92,305	¥△15,892	¥9,669	¥△1,219	¥△7,559	¥△928	¥△15,929	¥735,672	¥1,528	¥737,200
当期包括利益													
当期損失(△)	—	—	△114,199	—	—	—	—	—	—	—	△114,199	△1,639	△115,838
税引後その他の包括利益	—	—	—	—	△6,806	△13,221	2,158	1,933	△995	△16,931	△16,931	368	△16,563
当期包括利益合計	—	—	△114,199	—	△6,806	△13,221	2,158	1,933	△995	△16,931	△131,130	△1,271	△132,401
所有者との取引額													
所有者による拠出及び所有者への分配													
剰余金の配当	—	—	△6,103	—	—	—	—	—	—	—	△6,103	—	△6,103
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	△2,322	—	—	2,322	—	—	—	2,322	—	—	—
ストックオプション行使に伴う自己株式の処分	—	△7,364	—	7,364	—	—	—	—	—	—	0	—	0
新株予約権の発行	—	11,014	—	—	—	—	—	—	—	—	11,014	—	11,014
新株予約権の失効	—	△187	187	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
その他	—	—	△717	—	—	—	—	—	—	—	△717	—	△717
所有者による拠出及び所有者への分配合計	—	3,463	△8,955	7,364	—	2,322	—	—	—	2,322	4,194	—	4,194
子会社に対する所有持分の変動額													
新株の発行	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	309	309
非支配持分の取得及び処分	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	18,840	18,840
その他	—	2	—	—	—	—	—	—	—	—	2	870	872
子会社に対する所有持分の変動額合計	—	2	—	—	—	—	—	—	—	—	2	20,019	20,021
所有者との取引額合計	—	3,465	△8,955	7,364	—	2,322	—	—	—	2,322	4,196	20,019	24,215
2020年12月31日残高	¥205,924	¥227,844	¥290,449	¥△84,941	¥△22,698	¥△1,230	¥939	¥△5,626	¥△1,923	¥△30,538	¥608,738	¥20,276	¥629,014

連結キャッシュ・フロー計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年 1月 1日 至 2020年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期損失 (△)	¥ △44,558	¥ △151,016
減価償却費及び償却費	106,370	151,506
減損損失	4,641	7,591
その他の損益 (△は益)	55,297	△19,413
営業債権の増減額 (△は増加)	△47,356	△33,425
カード事業の貸付金の増減額 (△は増加)	△364,138	△204,590
銀行事業の預金の増減額 (△は減少)	805,850	1,555,229
銀行事業のコールドローンの純増減額 (△は増加)	△15,000	15,000
銀行事業の貸付金の増減額 (△は増加)	△158,068	△386,520
営業債務の増減額 (△は減少)	73,658	20,954
証券事業の金融資産の増減額 (△は増加)	△186,289	△697,382
証券事業の金融負債の増減額 (△は減少)	107,535	726,799
その他	12,290	81,588
法人所得税等の支払額	△31,912	△24,930
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	318,320	1,041,391
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△9,708	△9,095
定期預金の払戻による収入	10,929	10,008
有形固定資産の取得による支出	△108,065	△279,278
無形資産の取得による支出	△99,173	△105,796
子会社の取得による支出	△12,332	△22,062
子会社の売却による収入	－	62,599
持分法投資の取得による支出	△9,273	△15,119
銀行事業の有価証券の取得による支出	△383,885	△467,460
銀行事業の有価証券の売却及び償還による収入	316,698	473,499
保険事業の有価証券の取得による支出	△150,338	△75,676
保険事業の有価証券の売却及び償還による収入	161,501	60,327
有価証券の取得による支出	△26,057	△7,436
有価証券の売却及び償還による収入	53,740	38,036
その他の金融資産の売却及び償還による収入	831	14,081
その他の支出	△42,077	△15,314
その他の収入	10,919	35,339
投資活動によるキャッシュ・フロー合計	△286,290	△303,347

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年 1月 1日 至 2020年12月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	¥ 107,701	¥ 411,279
コマーシャル・ペーパーの純増減額 (△は減少)	18,500	135,500
長期借入れによる収入	490,805	424,590
長期借入金の返済による支出	△324,166	△324,141
社債の発行による収入	215,516	148,900
社債の償還による支出	△20,000	△40,000
株式先渡売買契約による収入	－	75,348
リース負債の返済による支出	△17,577	△34,476
配当金の支払額	△6,113	△6,103
その他	△6,326	17,211
財務活動によるキャッシュ・フロー合計	458,340	808,108
現金及び現金同等物に係る換算差額	△2,055	△3,403
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	488,315	1,542,749
現金及び現金同等物の期首残高	990,242	1,478,557
現金及び現金同等物の期末残高	1,478,557	3,021,306

ESG(環境・社会・ガバナンス)データ

指標	データ範囲		単位	2018年12月期	2019年12月期	2020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	1,152	2,591	2,705
	スコープ2(ロケーション基準)	楽天グループ	t-CO ₂	23,052	65,235	93,192
	スコープ2(マーケット基準)	楽天グループ	t-CO ₂	22,329	50,564	66,494
	スコープ3	楽天グループ*1	t-CO ₂	380,073	643,845	1,045,127
エネルギー消費量	計	楽天グループ	MWh	65,677	140,507	192,777
廃棄物発生量*2	計	楽天グループ	t	2,139	4,308	5,231
水使用量	計	楽天グループ	1,000Nm ³	183	253	215

*1 2018年12月期及び2019年12月期の集計対象:楽天グループ株式会社

*2 廃棄物発生量の集計範囲: 大規模のオフィス、物流センター、スタジアム、工場

社会データ

従業員数			楽天グループ	人	17,214	20,053	23,841	
地域	日本	計	楽天グループ	人	12,053	14,375	18,128	
	アジア・太平洋 (日本を除く)	計	楽天グループ	人	1,264	1,617	1,893	
	南北アメリカ	計	楽天グループ	人	2,749	2,877	2,939	
	ヨーロッパ・中東・ アフリカ	計	楽天グループ	人	1,148	1,184	881	
	雇用形態							
	正社員	計	楽天グループ	人	15,966	18,531	22,078	
	非正規	計		人	1,248	1,522	1,763	
育児休業を取得する権利を有する従業員の総数			楽天グループ株式会社	人	297	480	350	
性別	女性	計	楽天グループ株式会社	人	55	142	83	
	男性	計	楽天グループ株式会社	人	242	338	267	
育児休業取得の権利を有する従業員のうち、 実際に取得した従業員数			楽天グループ株式会社	人	77	202	128	
性別	女性	計	楽天グループ株式会社	人	51	139	79	
		割合		%	92.7	97.9	95.2	
	男性	計	楽天グループ株式会社	人	26	63	49	
		割合		%	10.7	18.6	18.0	
育児休業後の復職率								
性別	女性	復職率	楽天グループ株式会社	%	90	91	98	
	男性	復職率	楽天グループ株式会社	%	100	90	100	
			付与日数	楽天グループ株式会社	日	13.9	15.4	13.1
従業員当たり平均年次有給休暇			取得日数	楽天グループ株式会社	日	11	12	8
			消化率	楽天グループ株式会社	%	79.1	78.7	61.2

指標		データ範囲	単位	2018年12月期	2019年12月期	2020年12月期	
従業員当たり平均研修時間	平均	楽天グループ株式会社	時間	63.4	68.8	54.9	
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	割合	楽天グループ株式会社	%	100	100	100	
各ダイバーシティ区分に該当する従業員の総数	総数	楽天グループ株式会社	人	6,888	7,698	9,090	
年齢	30歳未満	計	楽天グループ株式会社	人	2,135	2,841	3,178
	30-50歳	計	楽天グループ株式会社	人	4,556	4,619	5,677
	50歳超	計	楽天グループ株式会社	人	197	238	234
性別	女性	計	楽天グループ株式会社	人	2,591	2,999	3,598
	男性	計	楽天グループ株式会社	人	4,297	4,699	5,492
国籍	日本人	計	楽天グループ株式会社	人	5,305	5,920	7,116
	外国人	計	楽天グループ株式会社	人	1,583	1,778	1,974
平均年齢	平均	楽天グループ株式会社	歳	34.4	34.4	33.8	
勤続年数	平均	楽天グループ株式会社	年	4.7	4.6	4.5	
障がい者雇用率	割合	楽天グループ	%	2.01	2.47	2.32	
各ダイバーシティ区分に該当する管理職(人)の総数	総数	楽天グループ株式会社	人	2,639	2,809	1,108	
性別	女性	計	楽天グループ株式会社	人	553	676	237
	男性	計	楽天グループ株式会社	人	2,086	2,133	871
国籍	日本人	計	楽天グループ株式会社	人	2,076	2,174	951
	外国人	計	楽天グループ株式会社	人	563	635	157
業務上の従業員死亡者総数	計	楽天グループ株式会社	人	0	0	0	
業務上傷害度数率*3		楽天グループ株式会社	100万延労働時間数あたりの件数	0	0	0	
業務上疾病度数率*4		楽天グループ株式会社	100万延労働時間数あたりの件数	0.1	0	0	

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

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

ガバナンスデータ

取締役会	取締役の人数	計	楽天グループ株式会社	人	7	7	9
	女性取締役の人数	計	楽天グループ株式会社	人	1	1	1
	社外取締役の人数	計	楽天グループ株式会社	人	4	4	5
	独立役員の人数	計	楽天グループ株式会社	人	3	4	5
監査役会	監査役の人数	計	楽天グループ株式会社	人	4	4	4
	社外監査役の人数	計	楽天グループ株式会社	人	4	3	3
	独立監査役の人数	計	楽天グループ株式会社	人	2	3	3

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

外部評価・表彰

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

MSCI指数*

性別多様性の推進において優れた企業で構成されるMSCIの以下のESGインデックスの構成銘柄に選定されています：「MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)」 「MSCI日本株女性活躍指数 (セレクト)」

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

2021 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)



FTSE4Good Index Series

ESGの観点から優れていると判断された企業で構成されるFTSE Russellの以下のESGインデックスの構成銘柄に選定されています：「FTSE4Good Index Series」 「FTSE Blossom Japan Index」

Dow Jones Sustainability Indices

2020年に「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に初めて選定され、また「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」にも2年連続で選定されました。これらの指数は、米S&Pダウ・ジョーンズ・インデックス社とスイスRobecoSAM社が共同開発した株式指数で、長期的なサステナビリティ戦略や取り組みに優れた企業で構成されています。



CDP

2020年に、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で、最高評価である「気候変動Aリスト」に初めて選定されました。CDP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ています。



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

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



エコ・ファースト企業

環境省の「エコ・ファースト制度」において、「エコ・ファースト企業」として認定されました。本制度は、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制度です。



健康経営優良法人

従業員のウェルネス向上への取り組みが評価を受け、経済産業省及び日本健康会議より、「健康経営優良法人2021」に認定されました。



PRIDE指標

LGBT等に関するダイバーシティ・マネジメントを促進する団体「work with Pride」の「PRIDE指標」にて、5年連続で「ゴールド」を受賞しました。



会社情報

2020年12月31日現在

※当社は、2021年4月1日付で商号を変更いたしました。

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	205,924百万円
従業員数	単体: 7,390名 連結: 23,841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 市場第一部)
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
定時株主総会日	3月下旬
基準日	12月31日
株主名簿管理人及び 特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
株主名簿管理人 事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

免責事項

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

社名の由来

様々な商品・サービスが活発に取り引きされる場である「楽市楽座」に、明るく前向きな「楽天」のイメージを合わせることにより「楽天市場」という名前が生まれました。楽天グループ株式会社という社名もこの「楽天市場」に由来しています。

財務・CSR情報のご案内

より詳しい情報は、以下URLにおいて開示しています。



有価証券報告書・四半期報告書

<https://corp.rakuten.co.jp/investors/documents/asr.html>



決算短信・説明会資料・説明会動画配信

<https://corp.rakuten.co.jp/investors/documents/results/>



株式・社債情報

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



サステナビリティ

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

編集後記

この度は、コーポレートレポート2020をお読みいただき、誠にありがとうございます。当レポートの発行にあたり、日頃から楽天グループを支えてくださっている皆様に感謝申し上げます。2020年は、新型コロナウイルスの感染拡大が、社会や経済、そして人々の価値観や生活に影響を与え、大きな変化のあった年でした。そのような状況のもと、すべてのステークホルダーの皆様と共に歩みながら社会に貢献し、より豊かな世の中を目指すという想いをお伝えすべく、各コンテンツを作成いたしました。

人々の行動様式が変化したことにより、様々な業界において、デジタル化が加速しています。ニューノーマルの世界における楽天の強みと、我々が大切にしている「イノベーション」と「エンパワーメント」のバリューに込められた想いが、ビジネスや取り組みにどのように通じているのか、ステークホルダーの皆様に少しでもご理解いただければ幸いです。今後ともご支援のほど心よりお願い申し上げます。

IR部・サステナビリティ部一同