

# 2021年度通期及び 第4四半期決算説明会

2022年2月14日  
楽天グループ株式会社



# CF0プレゼンテーション

# FY2021 Q4 決算ハイライト

連結業績：売上収益は前年同期比+15.9%  
全セグメントにおいて増収を達成

その他インターネットサービスの収益改善

財務健全性に向けた取組：  
金融事業資産が増加する中でも、資本性調達を効果的に講じることで自己資本比率を改善

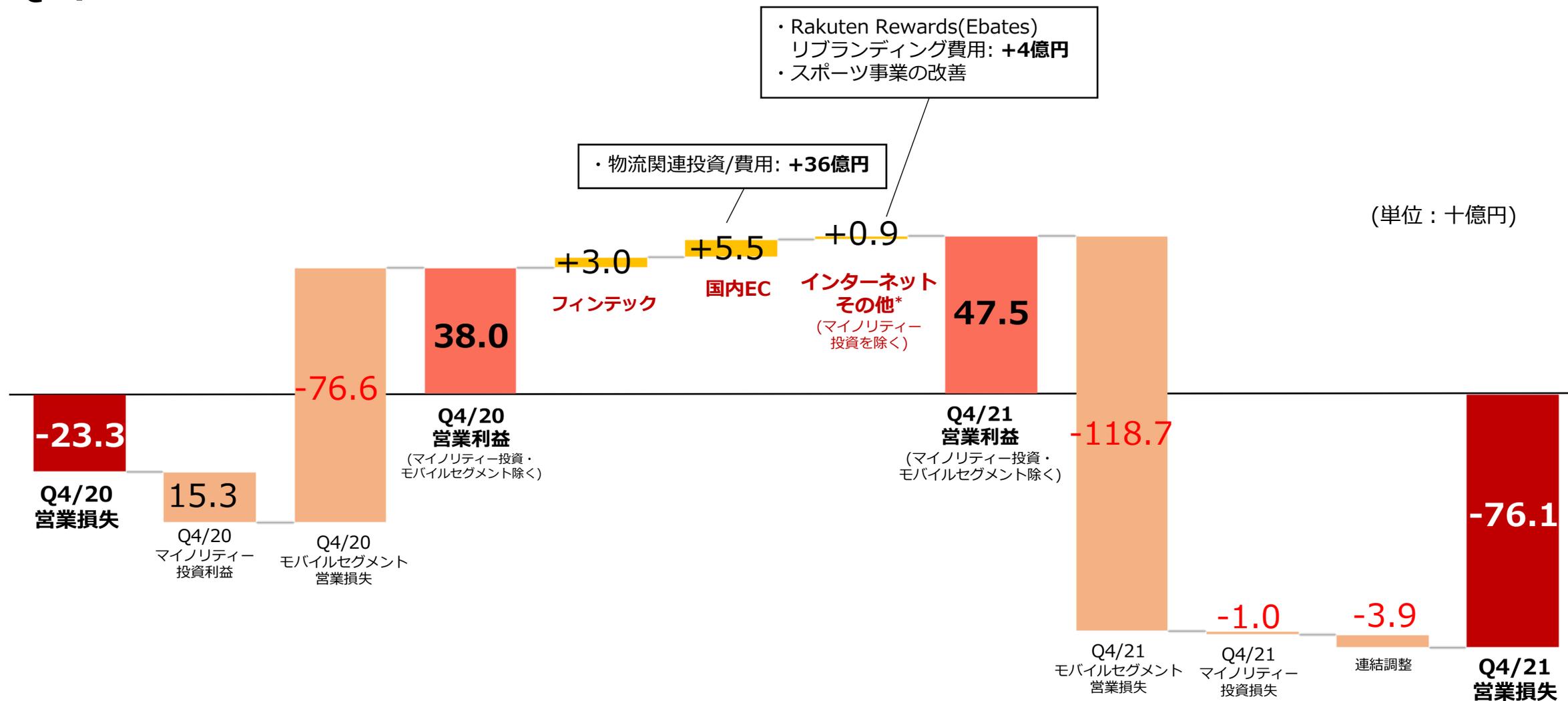
# Q4/21 連結業績サマリー

全てのセグメントにおいて増収を達成し、連結売上収益は前年同期比+15.9%と力強く成長。

(単位：十億円)

	Q4/20	Q4/21	YoY
売上収益	415.3	481.2	+15.9%
Non-GAAP 営業利益	-23.3	-76.1	-52.8
Non-GAAP 営業利益 モバイルセグメント、物流事業、マイノリティー投資の損益除	45.5	47.5	+4.3%
IFRS 営業利益	-33.3	-86.4	-53.0

# Q4/21 Non-GAAP 営業利益詳細



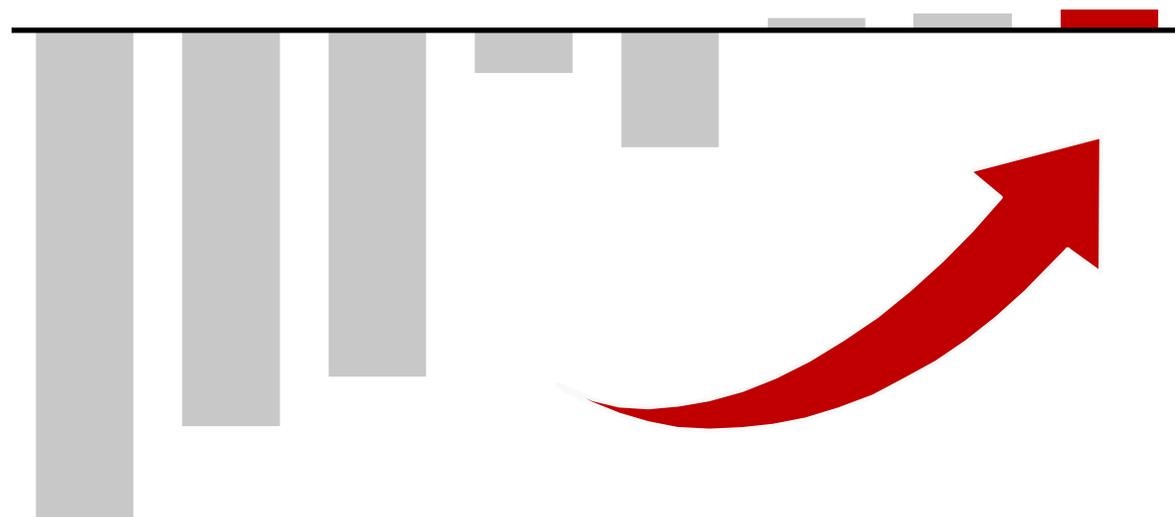
\* 「インターネットその他」は主に海外EC事業、スポーツ関連事業を含む

# その他インターネットサービスの収益改善

事業ポートフォリオ委員会による事業の集中と選択の推進によるコスト削減、  
事業活動の正常化への段階的移行に伴う収益改善により、その他インターネットサービスの収益が大幅改善。

その他インターネットサービス 営業利益（マイノリティ投資損益除く）

Q1/20 Q2/20 Q3/20 Q4/20 Q1/21 Q2/21 Q3/21 Q4/21

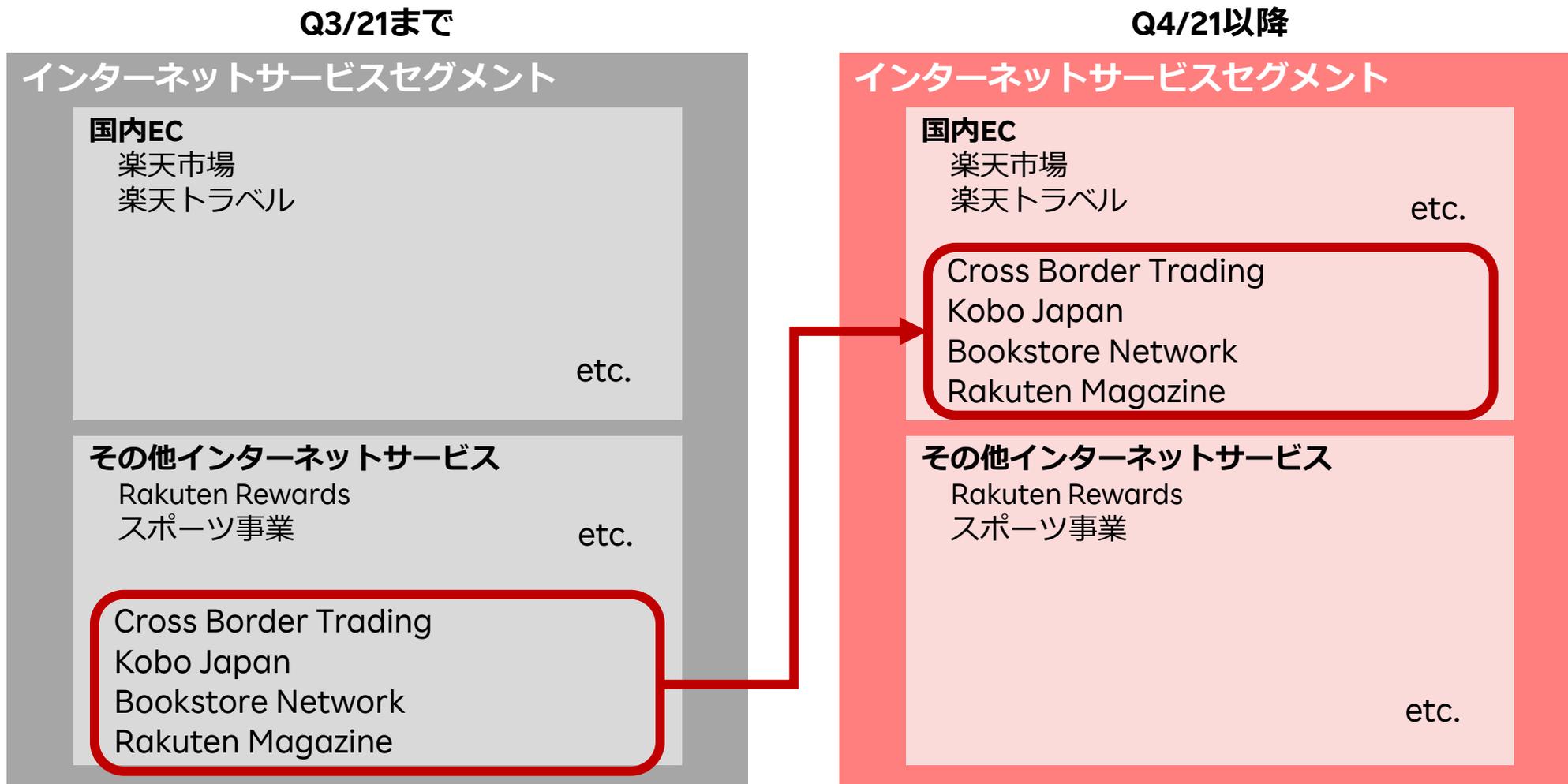


主な改善要因

- ▶ **事業管理の徹底によるコスト削減**
- ▶ **スポーツ、海外事業の改善**
- ▶ **Rakuten Rewards  
リブランディングの完了**

# インターネットサービスセグメント内の事業移管

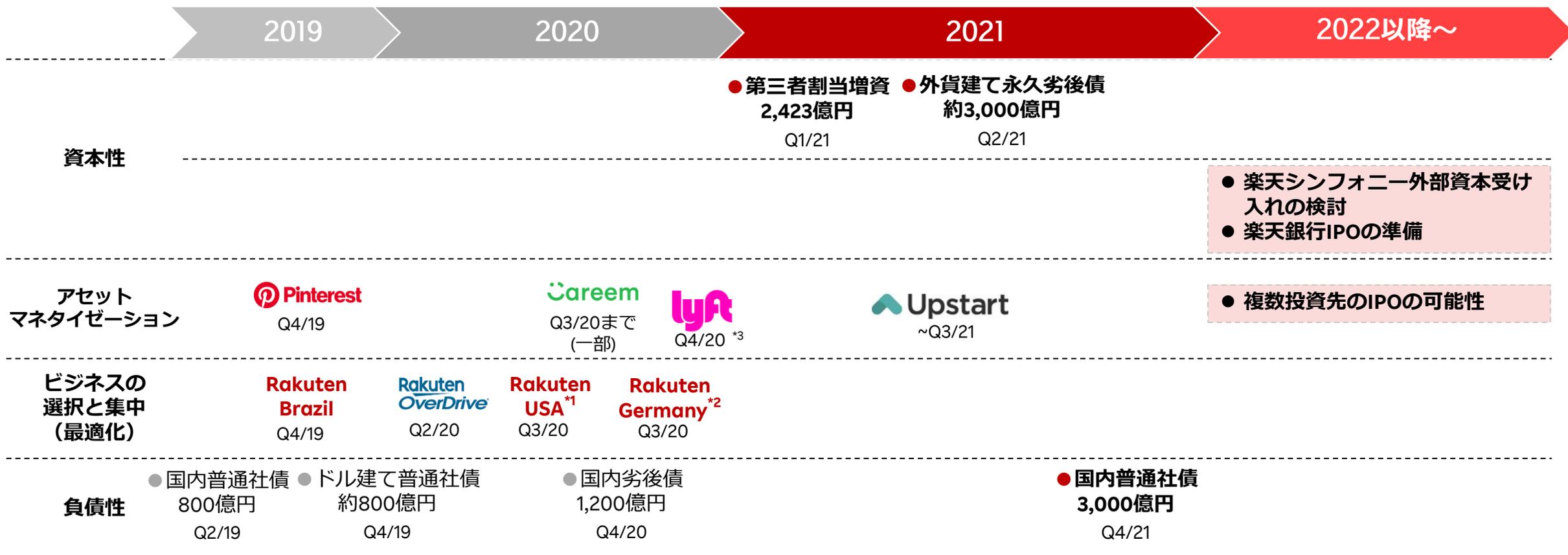
国内ECを行う事業、及びそれに付随するサービスを行う事業を国内EC移管。



# 資金調達手段の多様化

負債性資金に加え、資本性資金、保有資産も活用した多様な調達手段を保有。

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



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

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

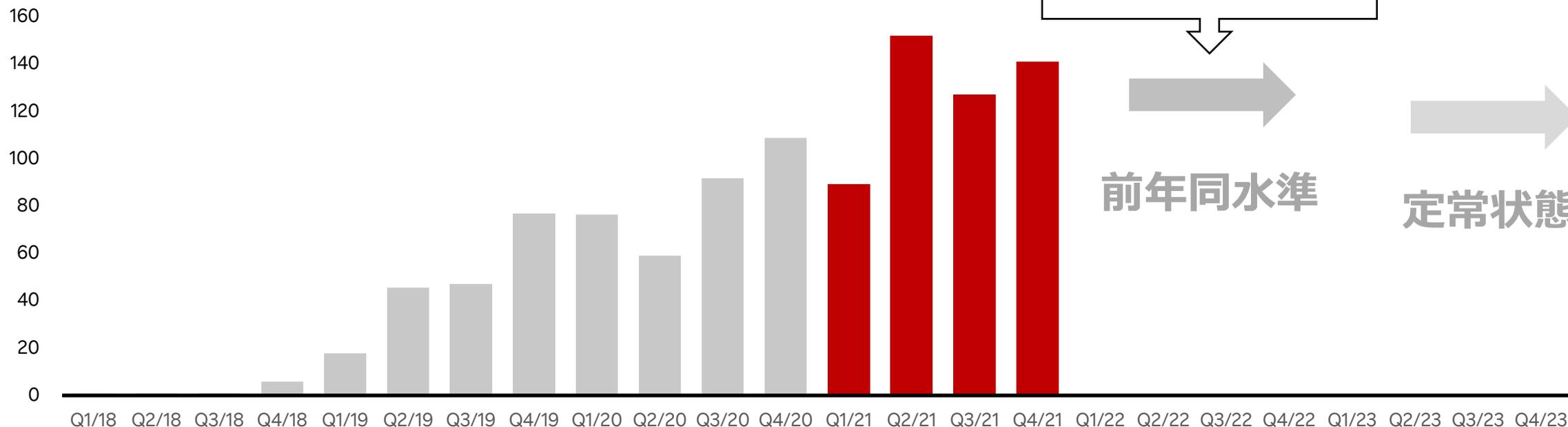
<sup>\*3</sup> Lyft株式を用いたカラー取引 (Variable Prepaid Forward Sales取引) による資金調達

# モバイル事業の設備投資の見通し

2023年度以降の設備投資額は定常状態を見込む。

## モバイルセグメント 設備投資実績\*1\*2

(単位：十億円)

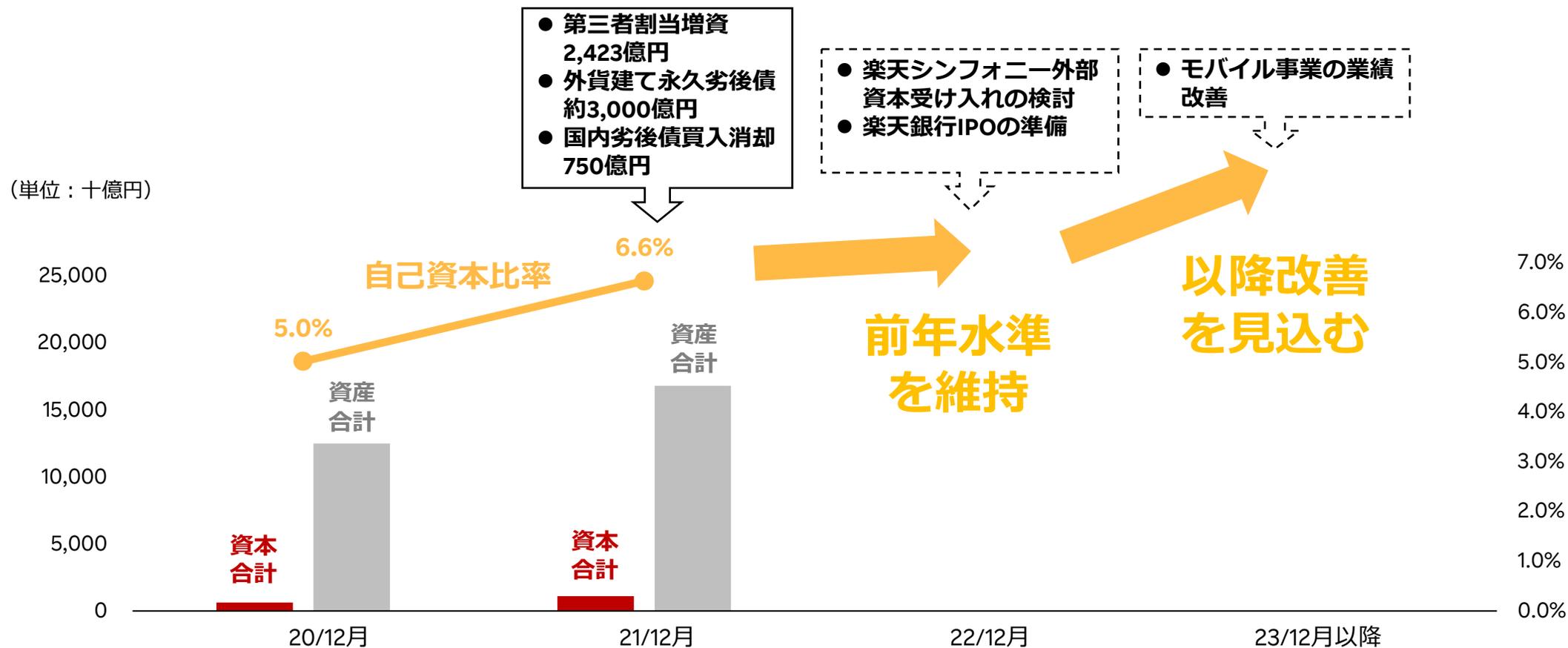


\*1 取得ベース

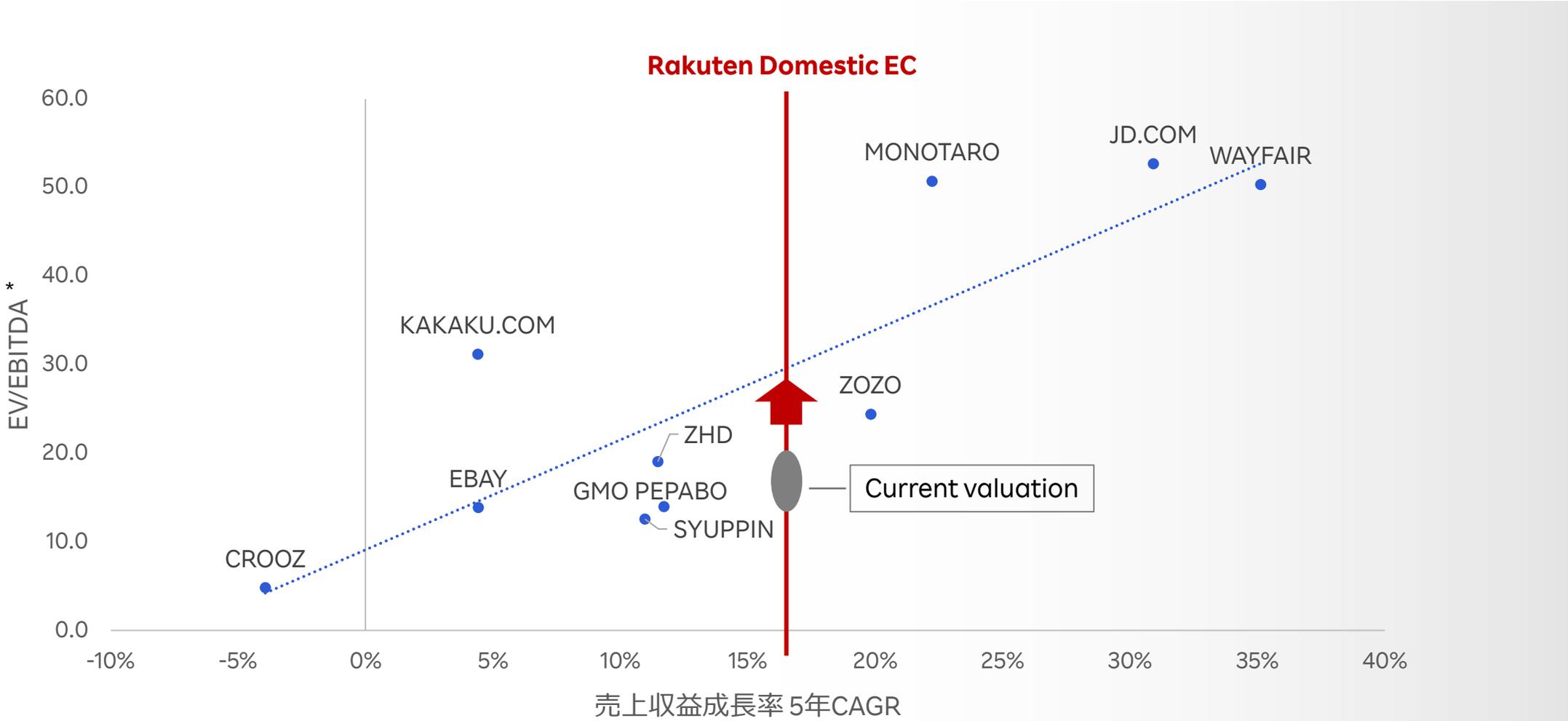
\*2 Q1/18以降のモバイルセグメントの設備投資累計額(有形固定資産+無形固定資産)1兆405億円のうち、2,729億円はIFRS16で求められる使用权資産(基地局の土地借用、データセンター、GC、ショップ等)。

# 財務健全性に向けた取組

金融事業の資産が増加する中でも、資本性資金の調達や負債圧縮を効果的に講じることで自己資本比率を改善。FY2022は前年水準を維持し、FY2023以降の改善を見込む。

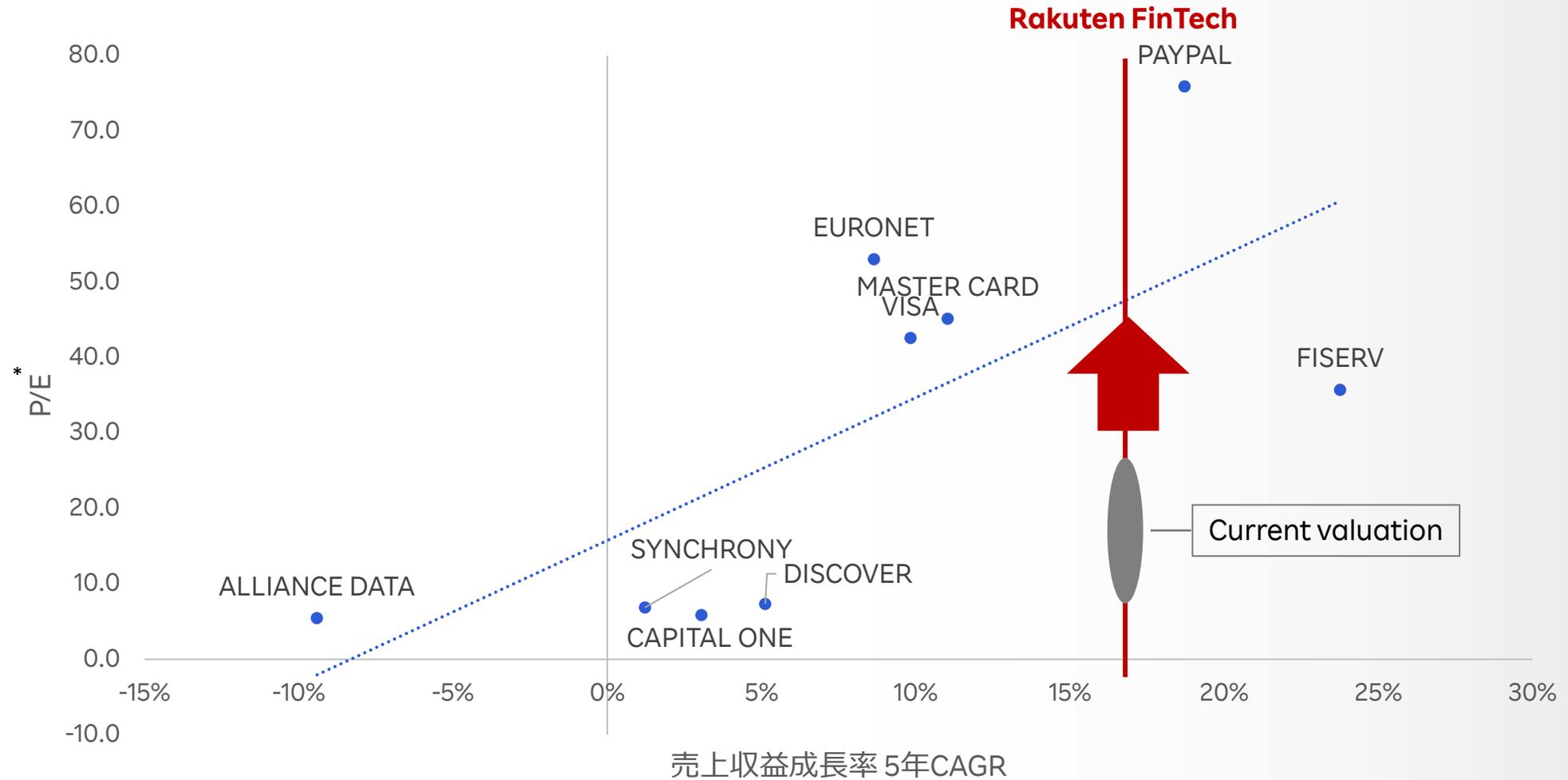


# 国内ECバリュエーション



\* 売上収益成長率は2016年9月末-2021年9月末を使用。EV/EBITDAは2021年9月末時点、Bloombergデータより楽天が算出

# フィンテックバリュエーション

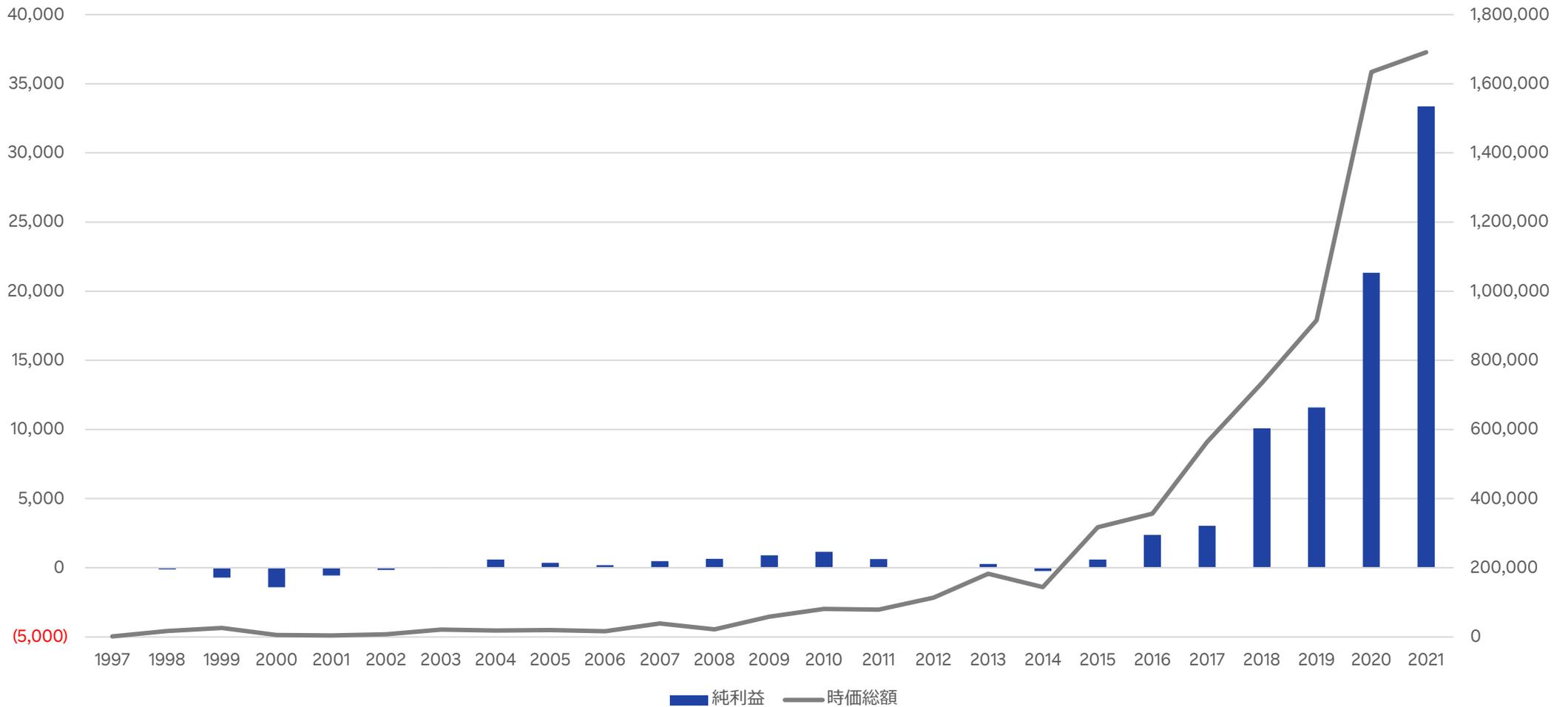


\* 売上収益成長率は2016年9月末-2021年9月末を使用。P/Eは2021年12月末時点時価総額及びBloombergデータを利用し楽天が算出

# Amazonの時価総額はAWSの安定的な収益貢献と共に上昇

(純利益：百万米ドル)

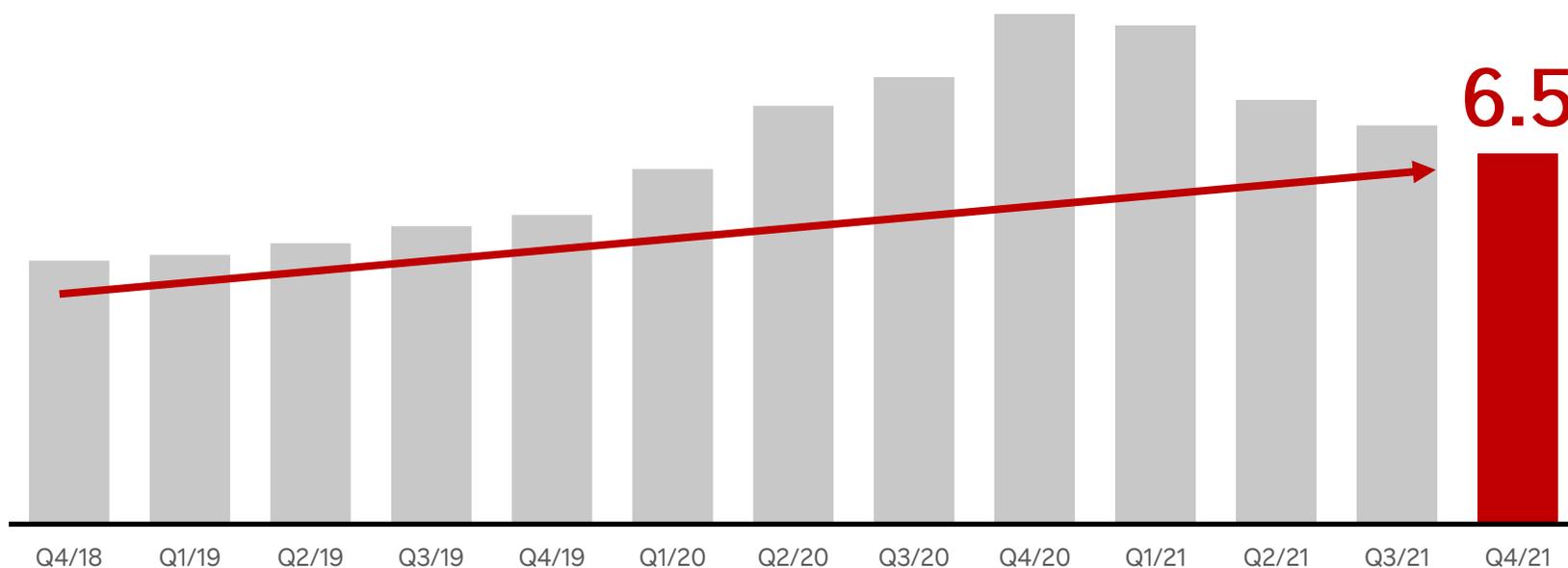
(時価総額：百万ドル)



# 楽天エコシステムのメンバーシップバリュー

フィンテックを中心にアクティブユーザー数が増加し、楽天エコシステム内のクロスユースも堅調に推移した一方、楽天市場は昨年コロナ禍でリテンション率が上昇したことによりLTVが急増した反落でLTVが減少。メンバーシップバリューの2年CAGRは+8%と順調に拡大。

(単位：兆円)



**+8%**  
2年CAGR

# 国内EC

## 国内EC ハイライト

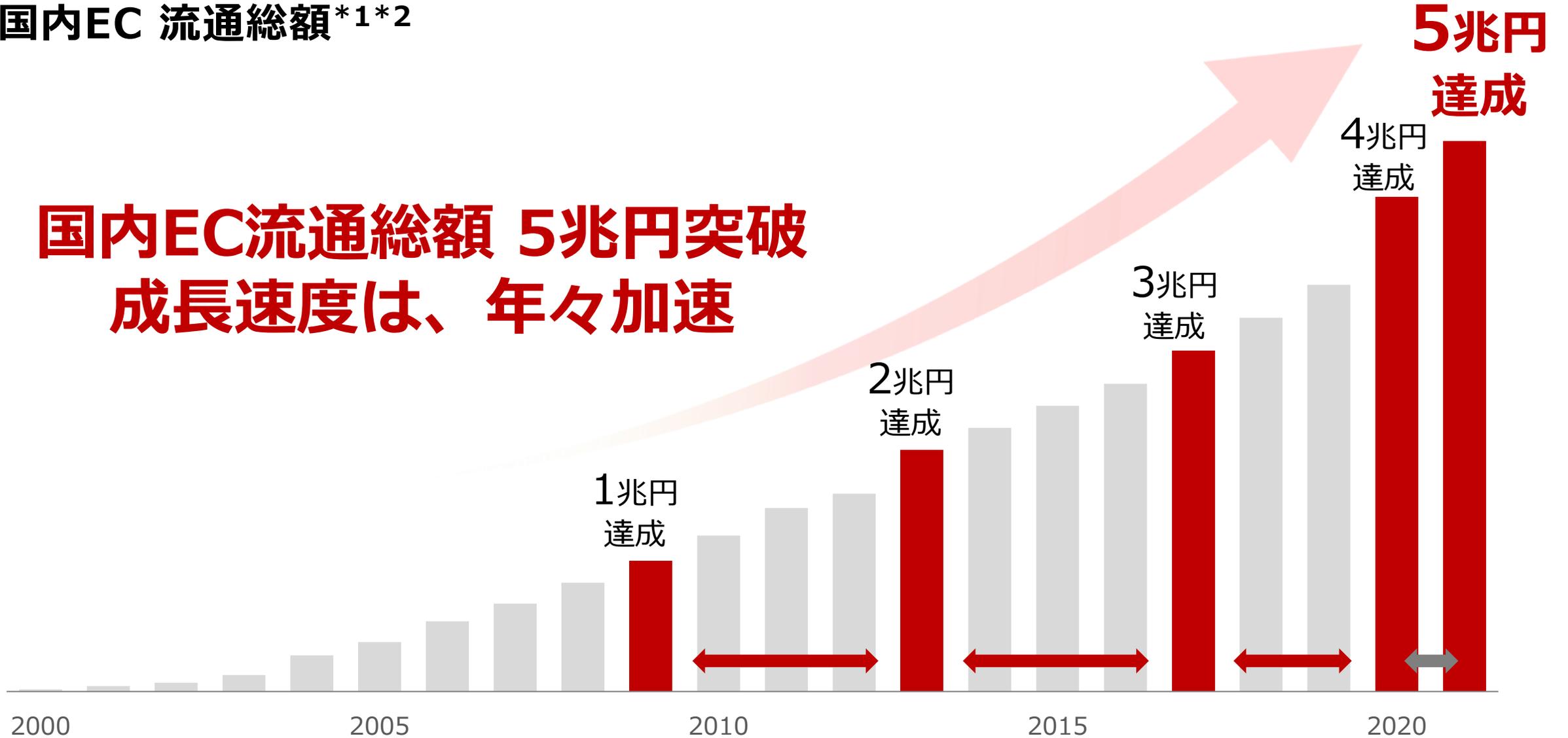
**2021年度の国内EC流通総額は、5兆円を突破。Q4/21のショッピングEC流通総額は、+11.7%前年同期比と、コロナ禍における巣ごもり需要の一巡後も、力強い成長を継続**

国内EC事業内でのクロスユースを促進し、さらなる楽天エコシステム拡大のため、4つの観点から成長戦略を推進

楽天トラベルは、コロナ前の水準へ向け堅調に回復し、**Q4/21の延べ宿泊人数は、+5.1%前年同期比を達成**

# 国内EC 流通総額\*1\*2

## 国内EC流通総額 5兆円突破 成長速度は、年々加速



\*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）、ボックス、ボックスネットワーク、Kobo（国内）、ゴルフ、ファッション、ドリームビジネス、ビューティ、デリバリー、Rakuten24 などの日用品直販、オートビジネス、ラクマ、Rebates、楽天西友ネットスーパー、クロスボーダートレーディング、等の流通額の合計。

\*2 Q4/21より、国内EC流通総額にボックスネットワーク、クロスボーダートレーディング、Kobo（国内）を追加。これに伴い、遡及修正を実施。

## 国内EC 流通総額\*1\*2

Q4/21の国内EC流通総額は、前年における巣ごもり需要、Gotoトラベルキャンペーンの影響にもかかわらず、+4.7%前年同期比で着地。年間では5兆円を突破し、+10.4%前年同期比と力強く成長。

Q4/21

1.5兆円

+4.7%

前年同期比

2021年度

5.0兆円

+10.4%

前年同期比

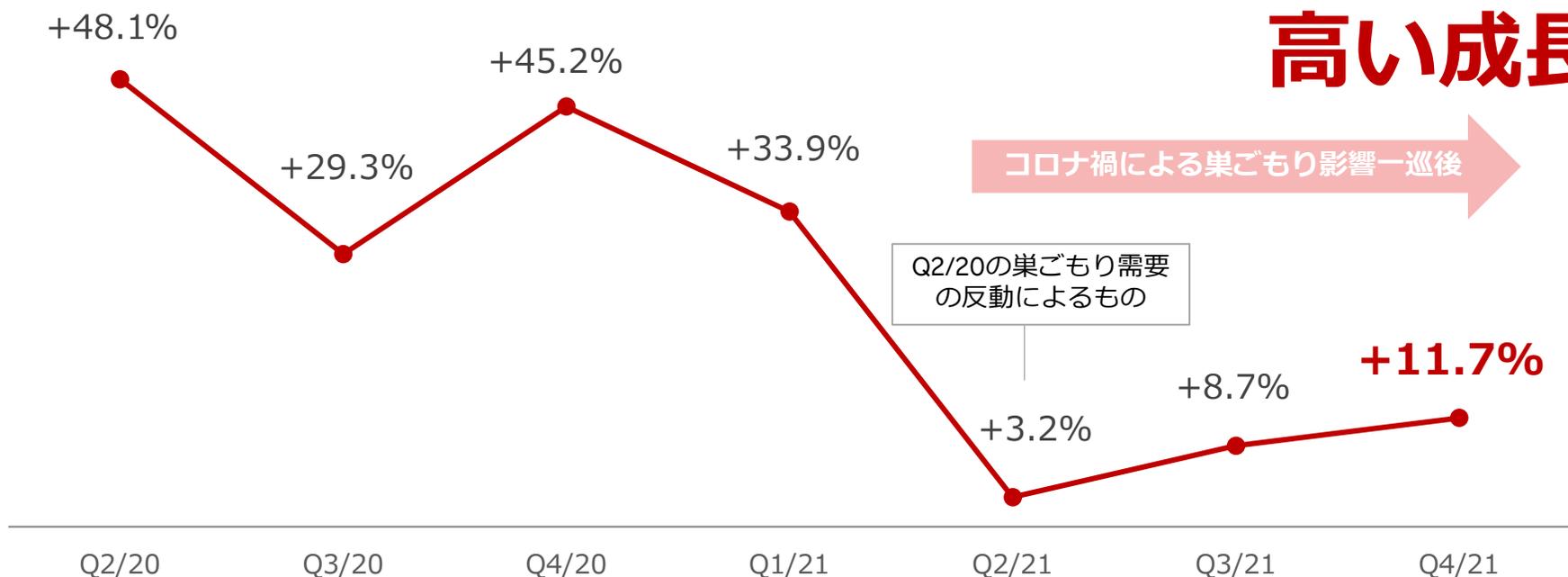
\*1 国内EC流通総額（一部の非課税ビジネスを除き、消費税込み）=市場、トラベル（宿泊流通）、ブックス、ブックスネットワーク、Kobo（国内）、ゴルフ、ファッション、ドリームビジネス、ビューティ、デリバリー、Rakuten24などの日用品直販、オートビジネス、ラクマ、Rebates、楽天西友ネットスーパー、クロスボーダートレーディング、等の流通額の合計。

\*2 Q4/21より、国内EC流通総額にブックスネットワーク、クロスボーダートレーディング、Kobo（国内）を追加。これに伴い、遡及修正を実施。

# ショッピングEC 流通総額\*

前年における高い成長率にもかかわらず、Q4/21のショッピングEC流通総額は+11.7%と順調に拡大。着実にユーザーの定着が進み、ユーザーあたりの購入頻度、購入額が共に上昇。

**巣ごもり需要一巡後も  
高い成長率を維持**



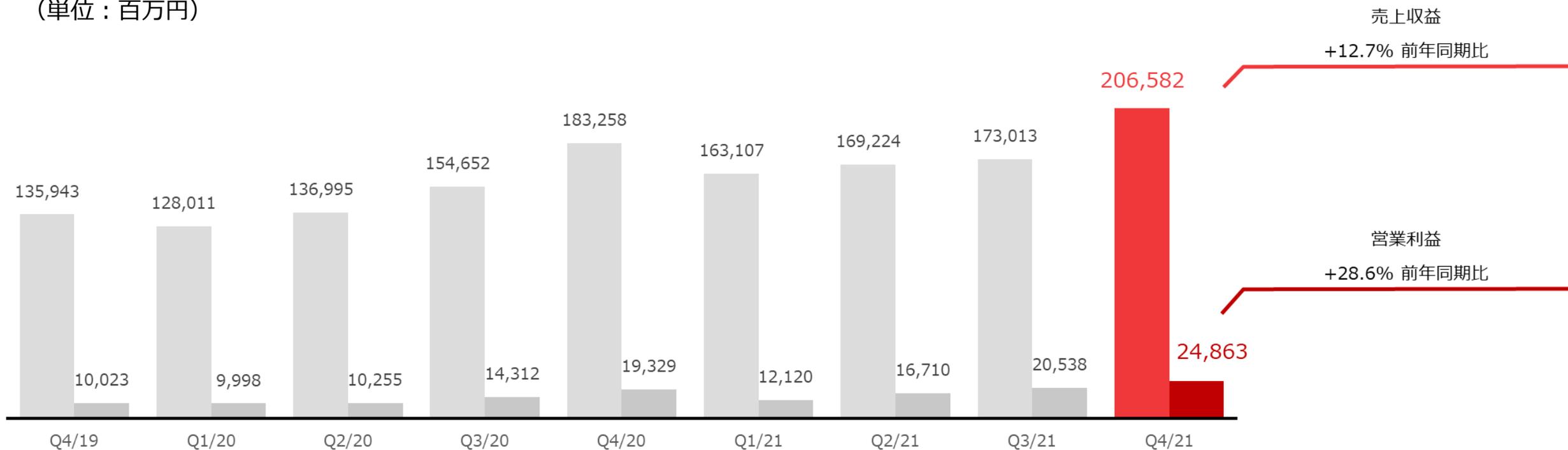
Q4/21 2年CAGR  
**+27.4%**

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

# 国内EC 四半期業績推移\*1\*2

前年のGotoトラベルキャンペーンの反動を受けながらも、楽天市場を中心としたEC事業の継続的な成長により、売上収益、営業利益ともに、順調に拡大

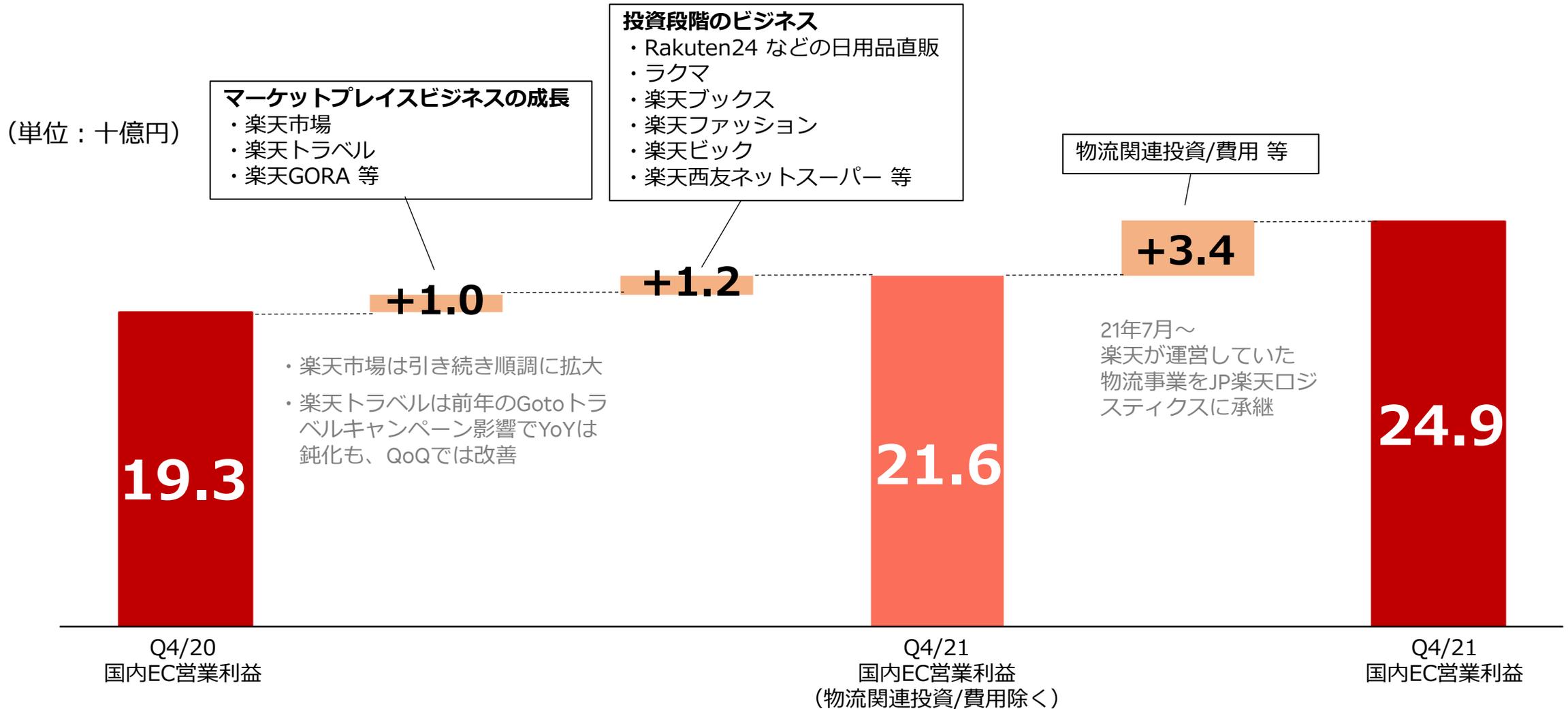
(単位：百万円)



\*1 国内EC=市場、トラベル、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、Rakuten24 などの日用品直販、物流、オートビジネス、ラクマ、Rebates等

\*2 Q4/21より、ブックスネットワーク、クロスボーダートレーディング、Kobo (国内)、楽天マガジンを其他セグメントから国内ECセグメントに移管。これに伴い、遡及修正を実施。

# 国内EC 営業利益詳細



\* Q4/21より、ブックスネットワーク、クロスボーダートレーディング、Kobo（国内）、楽天マガジンをその他セグメントから国内ECセグメントに移管。これに伴い、遡及修正を実施。

# 国内EC事業におけるクロスユース拡大戦略

4つの観点からEC事業内のクロスユースを促進、さらにフィンテックやモバイル等、他の事業とのシナジーを創出することで、さらなる楽天エコシステム拡大を目指す。

## 4つの観点からEC事業内のクロスユースを促進

### ①ポイント キャンペーン

によるクロスユース促進

**R SPU!**

ポイント最大  
**43倍**  
お買い物マラソン  
エントリー必要  
11/4(木)20:00~11/11(木)01:59

### ②顧客層囲い込み

によるクロスユース促進

Rakuten ママ割

Rakuten ペット割

Rakuten マイカー割

Rakuten シニア

### ③事業間送客

によるクロスユース促進

Rakuten (楽天市場)

×

Rakuten ラクマ

×

Rakuten SEIYU  
ネットスーパー

### ④地域特化施策

によるクロスユース促進

Rakuten BEAUTY



フィンテック事業

モバイル事業

広告事業

等

# 「楽天市場」とその他のECサービスにおけるクロスユースは順調に拡大

Q4/21 楽天市場 + 各ECサービスをクロスユースしているユーザー



**Rakuten** (楽天市場)

+

**Rakuten GORA**



**Rakuten** (楽天市場)

+

**Rakuten SEIYU**  
**ネットスーパー**



**Rakuten** (楽天市場)

+

**Rakuten BEAUTY**



**Rakuten** (楽天市場)

+

**Rakuten Fashion**  
**Rakuten**

# 日本郵便と共に「おまとめアプリ」\*の提供を開始

ECにおける商品受け取りの利便性向上と配送の効率化に向けた取り組みの第一弾として、日本郵便で配送する荷物を対象に「楽天市場」の複数店舗の商品のまとめ配送を指定できる「おまとめアプリ」を提供開始。



✓ おまとめ対象となる注文から、**まとめ配送指定**、**配送日時の指定**が可能に

✓ 任意の曜日・時間帯を設定し、**自動でまとめ配送を行う予約機能**を搭載

✓ **置き配や再配達依頼**など、受け取りに関する機能を集約

✓ 設定した日時に荷物を受け取ると「**楽天ポイント**」を付与



面倒な受取も  
一回でOK!



配送車からの  
CO2排出削減にも貢献!



楽天ポイントが  
もらえる!

\* Android™版アプリ。iOS版アプリも今後提供予定。

# 楽天トラベルの堅調な回復と新たな取り組み

<対2019年比 チェックアウト延べ宿泊者数\*>

**延べ宿泊者数は、  
対コロナ前比で堅調に回復**



\* 延べ宿泊者数 = 宿泊人数 × 宿泊日数

ふるさと納税の返礼品として  
トラベルクーポンの提供を開始



楽天ふるさと納税



Rakuten Travel



寄付先の  
魅力を体感できる！



気になる  
施設に泊まれる！



新しい旅行先を知る  
きっかけに！



楽天トラベル × 楽天ふるさと納税 × GoTo

GoToトラベルクーポンを含んだ  
最大3種類のクーポンが同時に使える！

GoToトラベルクーポンは、GoToトラベル事業が再開された場合に対象となります。事業の再開時期は未定です。「Go To トラベル事務局」のホームページでご確認ください。GoToトラベルクーポンとの併用は予定となっており、変更の可能性があります。GoToトラベル事業は、過去の実施内容ではなく今後開始予定の内容を指します。

対象自治体 **約220**

対象宿泊施設数 **約12,500** (2022年1月末時点)

# フィンテック

# フィンテックハイライト

楽天カード発行枚数2,500万枚、楽天銀行口座数1,200万\*、楽天証券口座数700万突破

\* 2022年1月に突破

楽天カード：FY2021のショッピング取扱高成長率は+25.3%前年同期比と、  
業界をアウトパフォーム

フィンテックのクロスユース拡大：  
楽天カード×楽天銀行×楽天証券のユーザーが+89.4%前年同期比

# フィンテックセグメント 四半期業績推移

各サービスにおいて堅調な顧客基盤拡大とメインサービスとしての利用が進み、増収増益を達成。

楽天カードは好調な会員獲得に加え、オフライン消費の回復によりショッピング取扱高が伸長し、加盟店手数料収益が業績を牽引。

(単位：十億円)

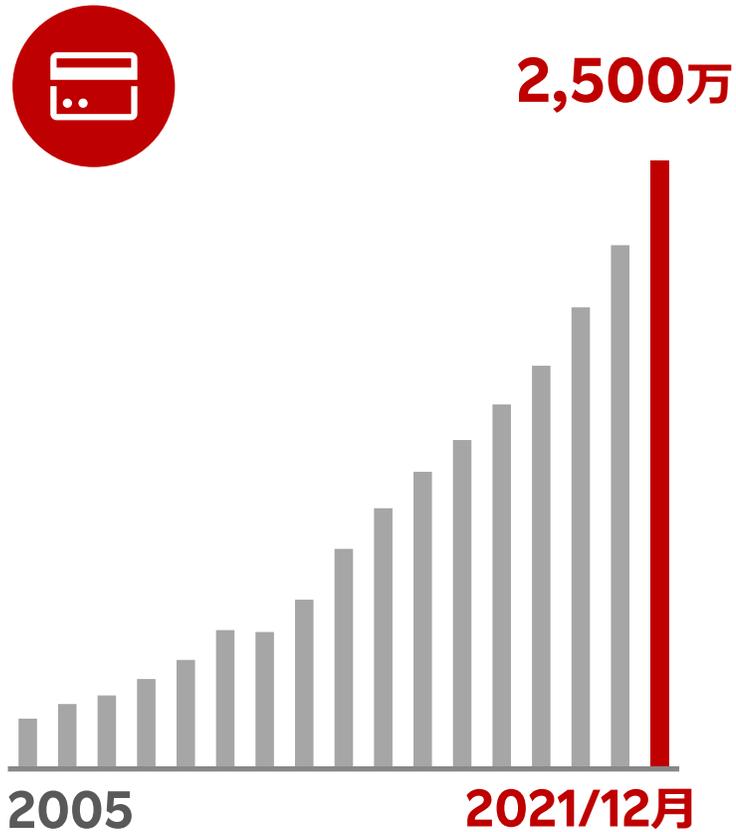
	売上収益	前年同期比	営業利益	前年同期比
楽天カード	76.1	+10.6%	8.1	+13.3%
楽天銀行	25.6	+3.9%	7.6	+5.2%
楽天証券	23.6	+16.8%	4.4	+7.4%
保険事業	25.0	-3.9%	3.0	+2.4%
楽天ペイメント	11.5	+25.0%	-1.5	+1.0
その他	1.6	+5.6%	-0.8	+0.2
フィンテック 合計	163.5	+8.6%	20.9	+16.7%

\*1 保険事業は生命保険、損害保険、ペット保険、保険代理店を含む。詳細なデータは参考資料に掲載。

\*2 楽天銀行：Q2/20に台湾における現地合併会社（楽天国際商業銀行股份有限公司）を連結子会社化。上記PLには含まない。

# フィンテックの会員基盤拡大

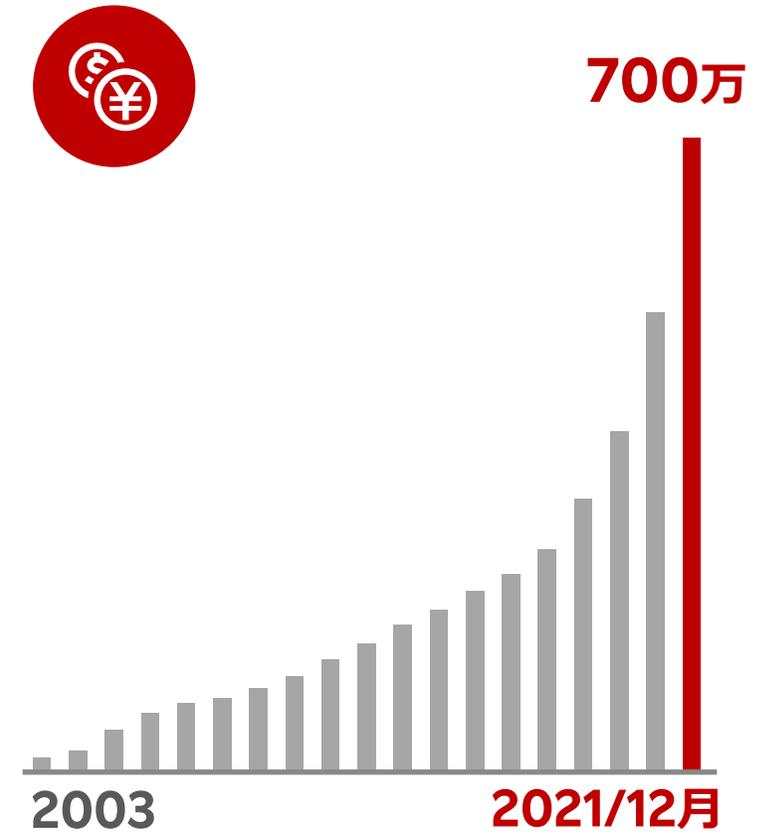
## 楽天カード発行枚数\*



## 楽天銀行口座数



## 楽天証券口座数



\* 2021年6月より本格開始した2枚目発行を含む。

# 楽天カード：中期目標に対する進捗

次なる目標として掲げているトリプル3達成に向け、順調に進捗。

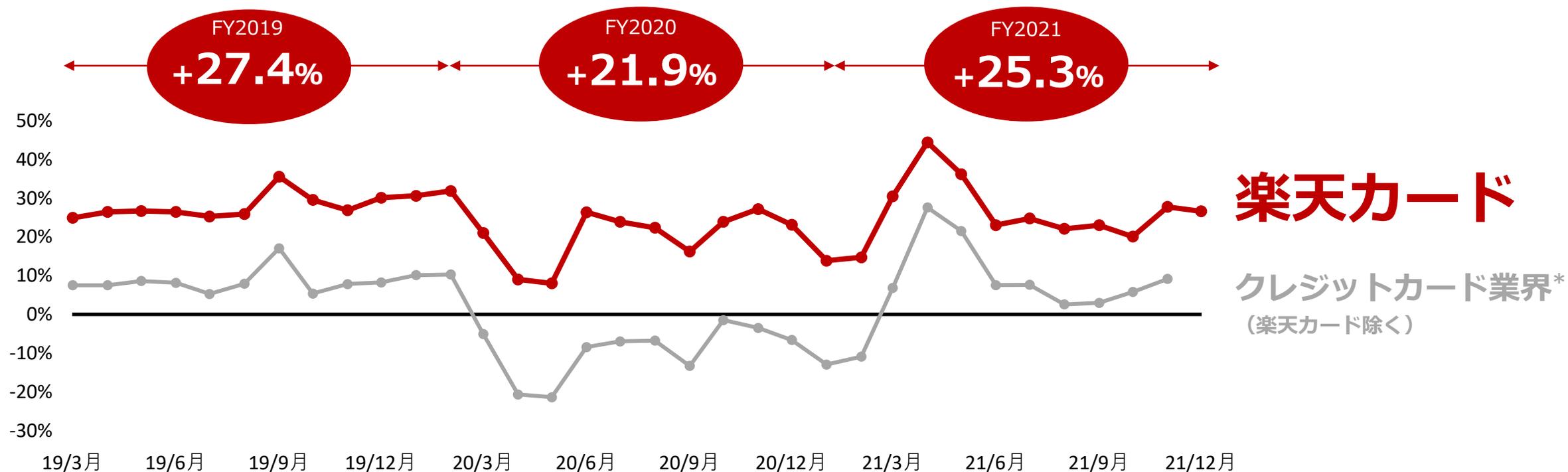


\* 2021年6月より本格開始した2枚目発行を含む。

# 楽天カード：ショッピング取扱高成長率は業界をアウトパフォーム

取扱高は、コロナ禍で業界全体が落ち込む中でもプラス成長を維持し、業界をアウトパフォーム。

ショッピング取扱高 前年同期比



楽天カード

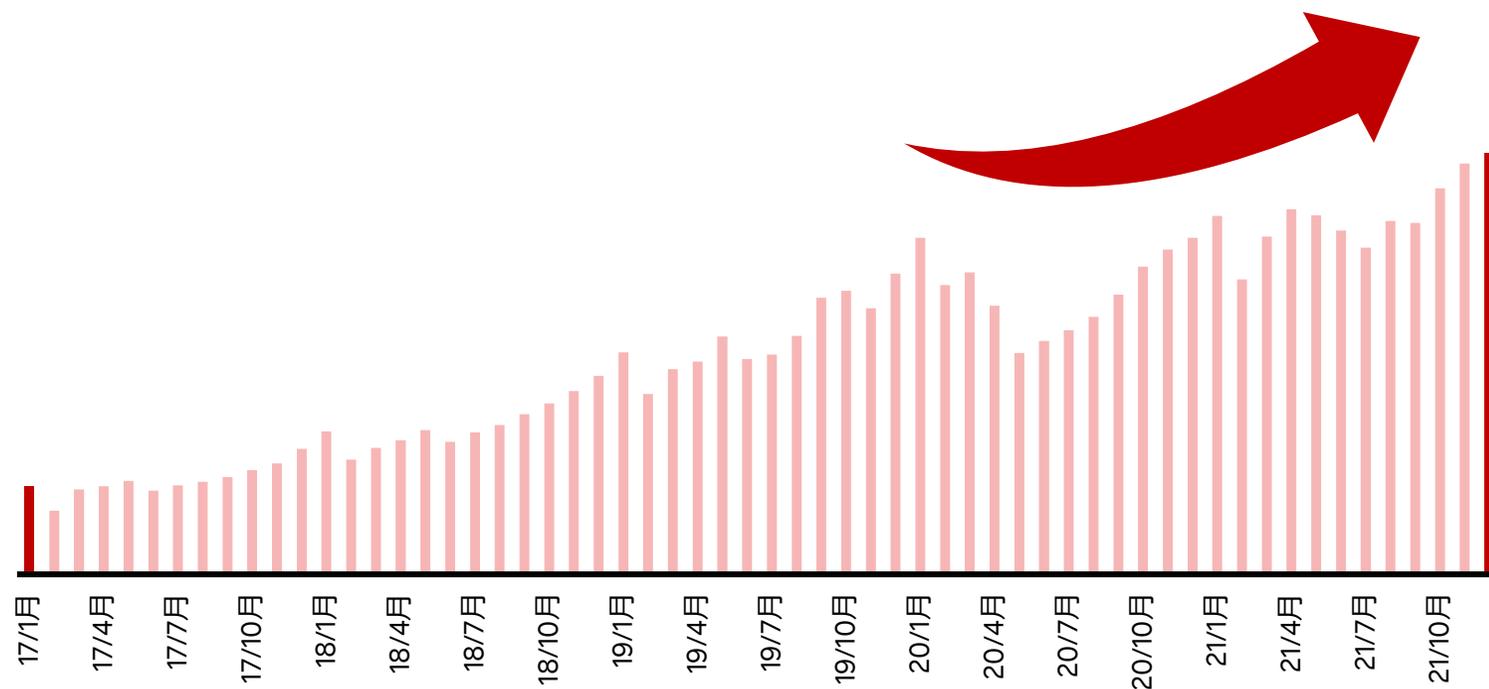
クレジットカード業界\*  
(楽天カード除く)

\* 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

# 楽天カード：分割払いの拡大

後払いの浸透に伴い分割払いは安定的に成長し、月次取扱高は5年で3倍の規模に拡大。  
今後の新たな収益の柱として更なる成長を期待。

分割払い 取扱高推移（月次）



**3** 倍に拡大

## 楽天銀行：ますますお客様の生活口座に

給与振込口座数は引き続き高成長を維持。決済件数も着実な増加傾向。

21/12月時点 給与振込口座数

**+55.4%**

前年同期比

21/Q4 決済件数

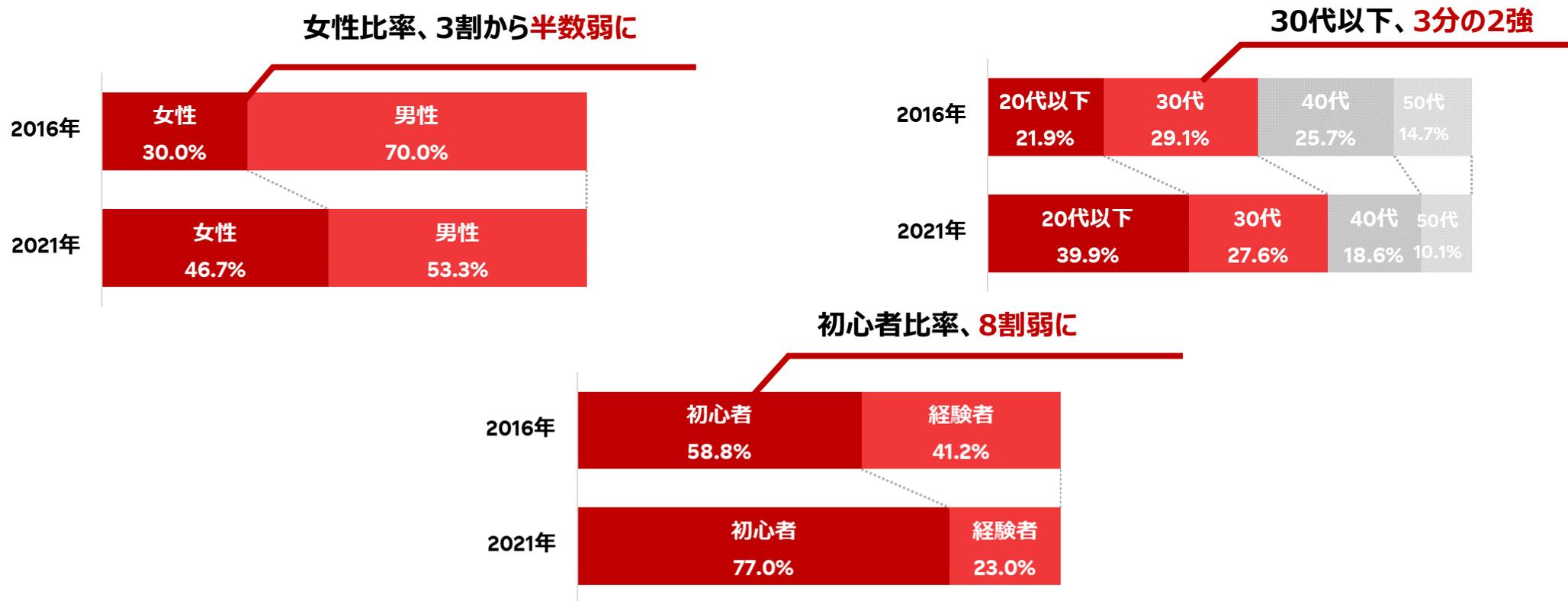
**+17.4%**

前年同期比

# 楽天証券：新規ユーザーの属性変化 幅広い資産形成層のニーズをつかむ

2021年に、新規口座開設者の女性比率は半数弱、年齢層30代以下の割合は3分の2を占める6割強に。投資初心者の割合も従来の6割から8割弱に。

## 新規口座開設者の属性変化



## 保険事業：新契約獲得が拡大中

楽天生命、楽天損保ともに好調。特にインターネット販売が牽引。

中でも、楽天損保の自動車保険のオンライン販売は、前年同期比+138%と大きく躍進。

21年1-12月 楽天生命 新契約年換算保険料（ANP）

**Rakuten 楽天生命**

**+15.8%**

前年同期比

\* 団信除く

21年1-12月 楽天損保 新契約年換算保険料（ANP）

**Rakuten 楽天損保**

**+26.8%**

前年同期比

\* 個人向け商品のみ

# 楽天ペイメント：楽天ペイアプリでのチャージが大きく伸長



## チャージ方法

**R Pay 楽天ペイアプリ**

楽天カードからチャージ      楽天銀行からチャージ

**楽天ラクマアプリ**      売上金からチャージ

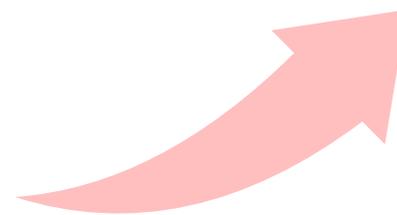
**Rakuten Wallet**

暗号資産からチャージ

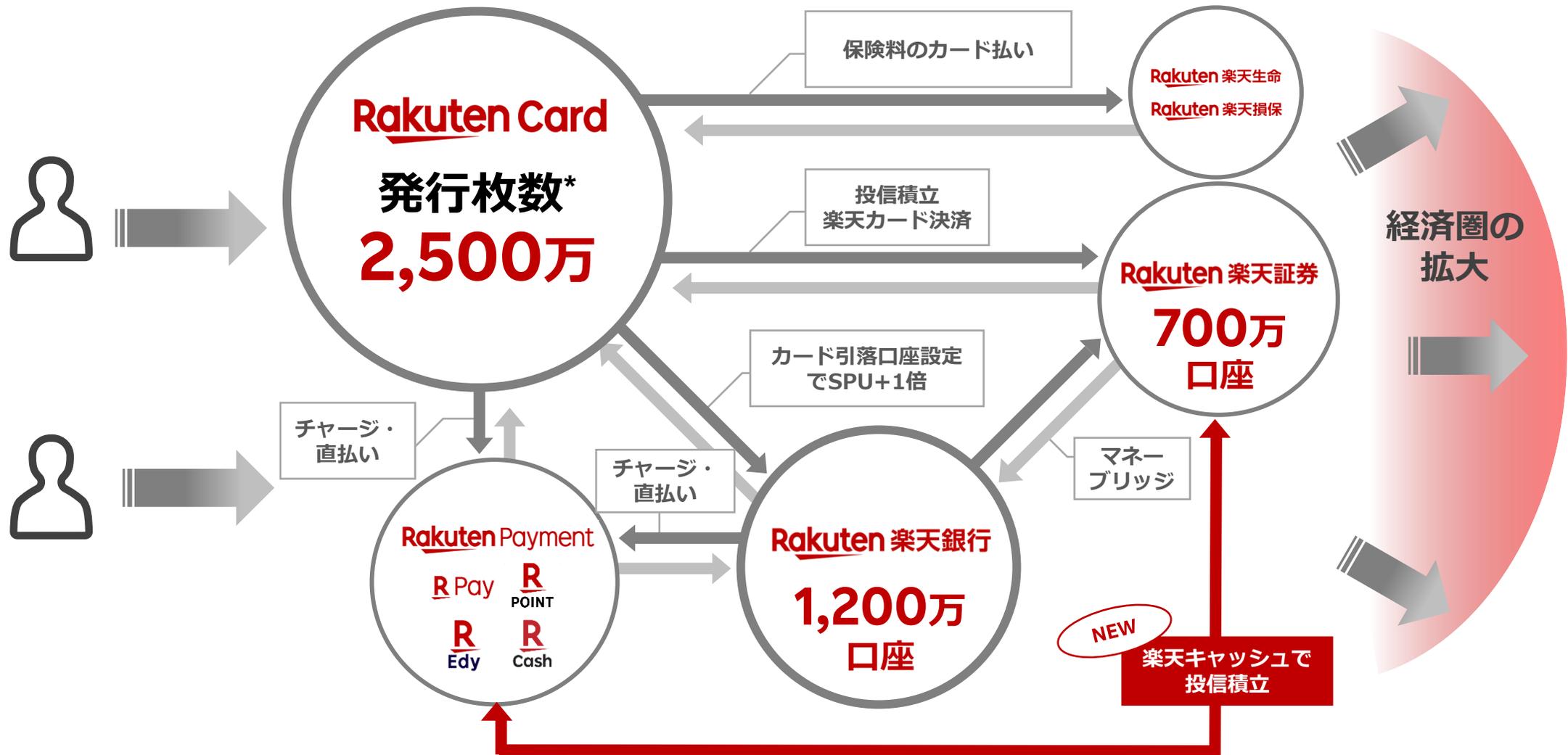
楽天ペイアプリからの年間チャージ額

+ 146%

前年同期比



# フィンテックの全体戦略



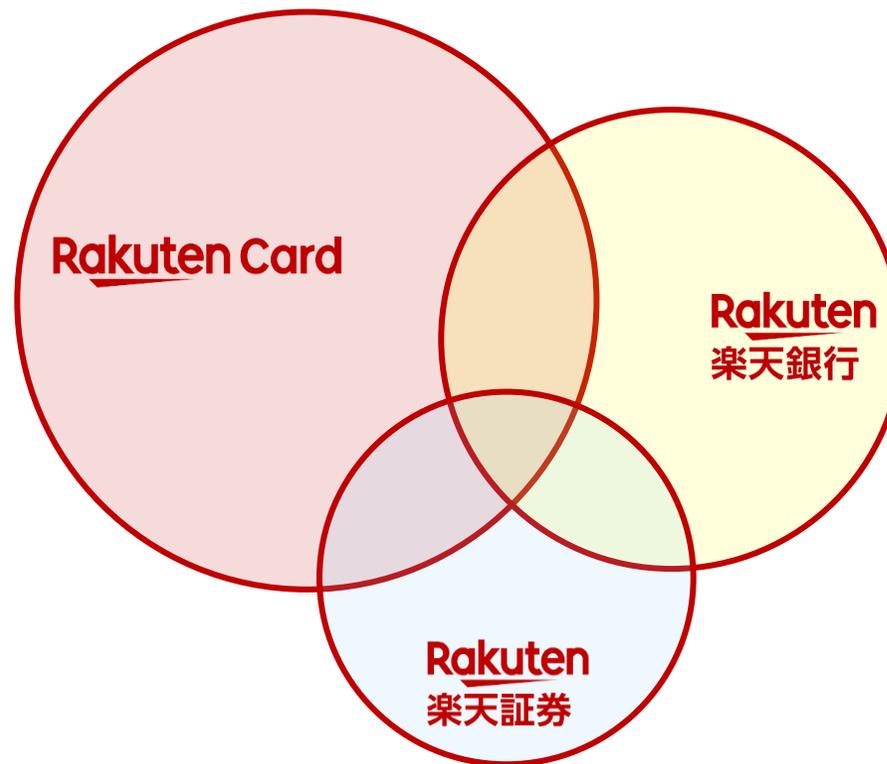
\* 2021年6月より本格開始した2枚目発行を含む

# 楽天カードとフィンテック各社のクロスユースは順調に拡大

「楽天カード」×「楽天銀行」×「楽天証券」  
ユーザー

**+89.4%**

前年同期比



「楽天カード」×「楽天ペイ」  
ユーザー

**+35.4%**

前年同期比

「楽天カード」×「楽天生命」  
ユーザー

**+91.6%**

前年同期比

「楽天カード」×「楽天損保」  
ユーザー

**+42.9%**

前年同期比

\* 2021年12月時点

**モバイル**

# モバイル ハイライト

楽天回線エリアの4G人口カバー率96%達成：  
総務省提出の「人口カバー率96%」到達時期と比較し約4年の前倒し

顧客獲得の堅調な進捗：MNPによる乗り換えの割合の増加が今後の業績向上に貢献

2021年12月 オリコン顧客満足度®調査「携帯キャリア」総合1位を獲得

# 楽天回線エリアの4G人口カバー率

# 96%

到達

(2022年2月4日時点)

総務省提出の開設計画  
「人口カバー率96%」の到達  
と比較し約4年の前倒し

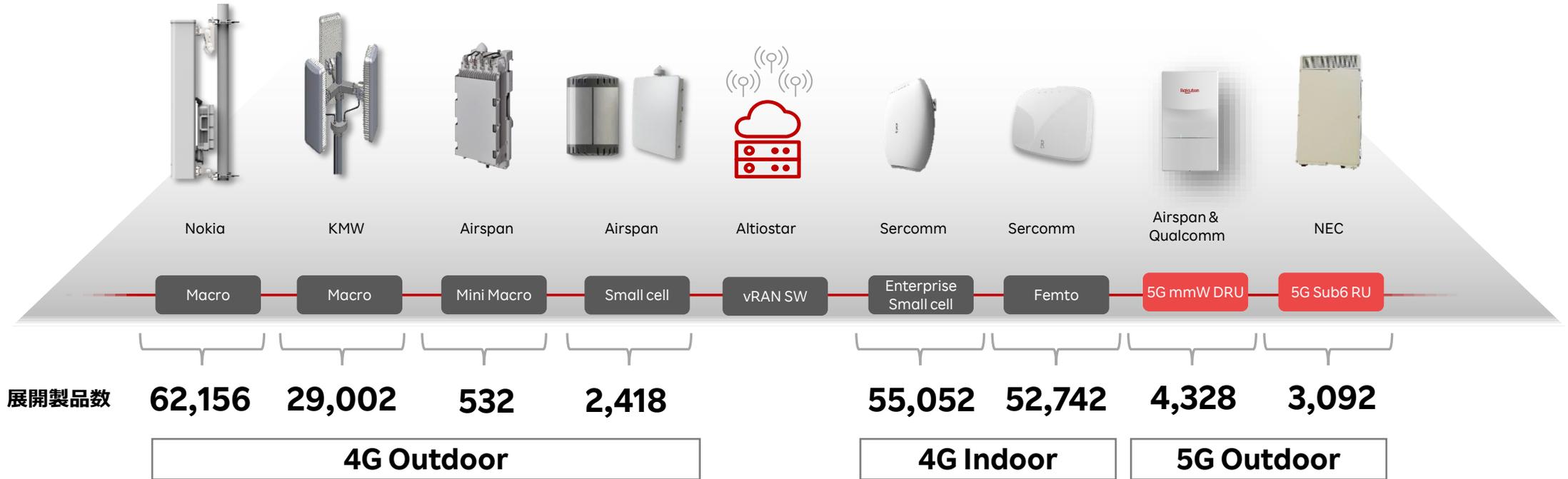
- \* エリアマップは2022年2月4日時点 (人口カバー率：96%)
- \* 夜間人口に対する人口カバー率
- \* 集計のタイミング等によりエリアマップは実際のカバー率と一致しない場合があります
- \* 一部地域においては、公共業務用無線局の終了促進措置を実施中のため、現在5MHz幅でのサービス提供。20MHz幅でのサービス提供は、終了促進措置の完了後

# 世界最大級のOpenRANを展開：展開セル数は200,000超

(2022年1月時点)

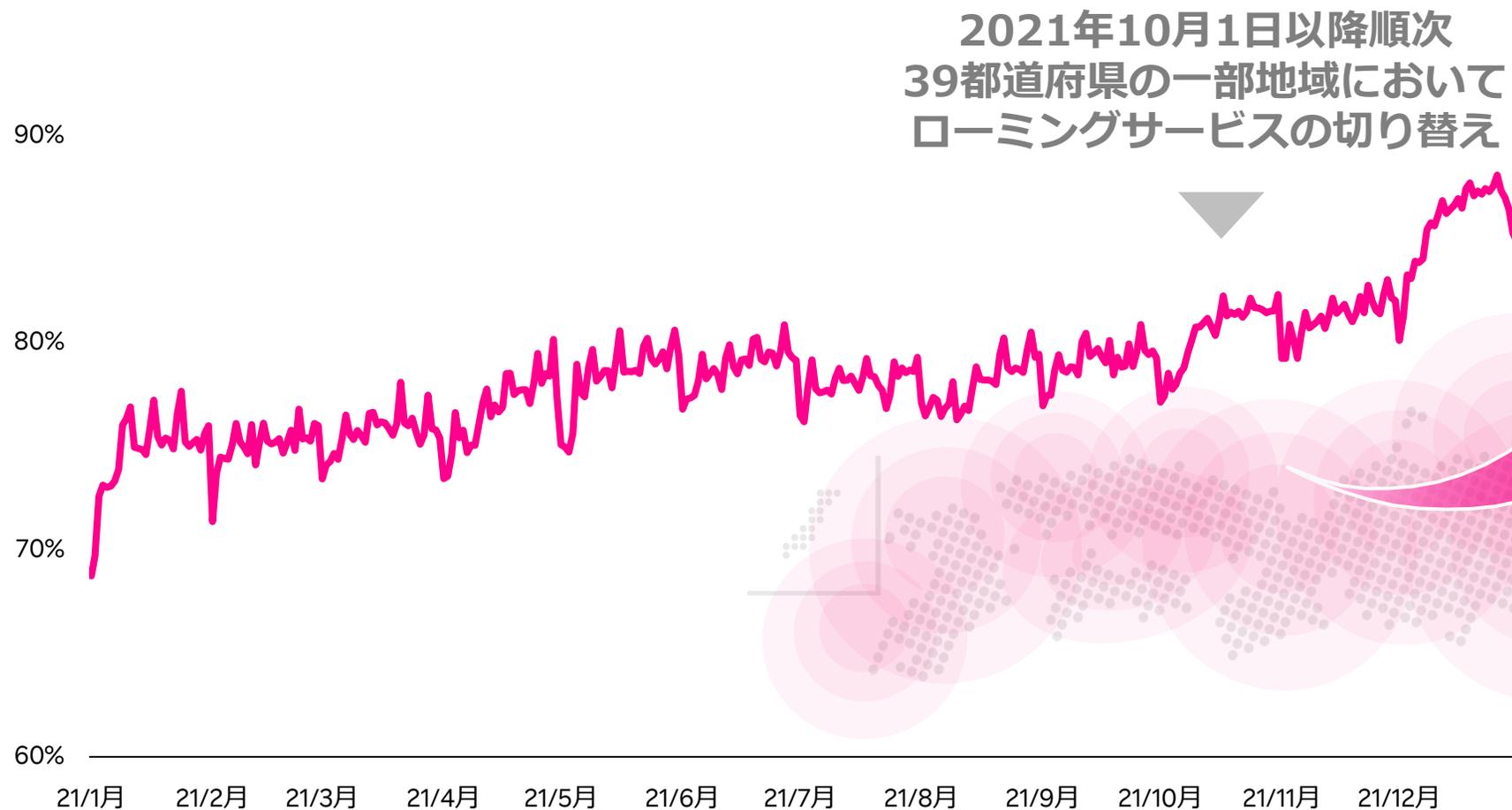


さまざまなユースケースに対応するオープンRAN製品ポートフォリオ



# データ消費量のうちの楽天回線エリアでの利用割合が拡大

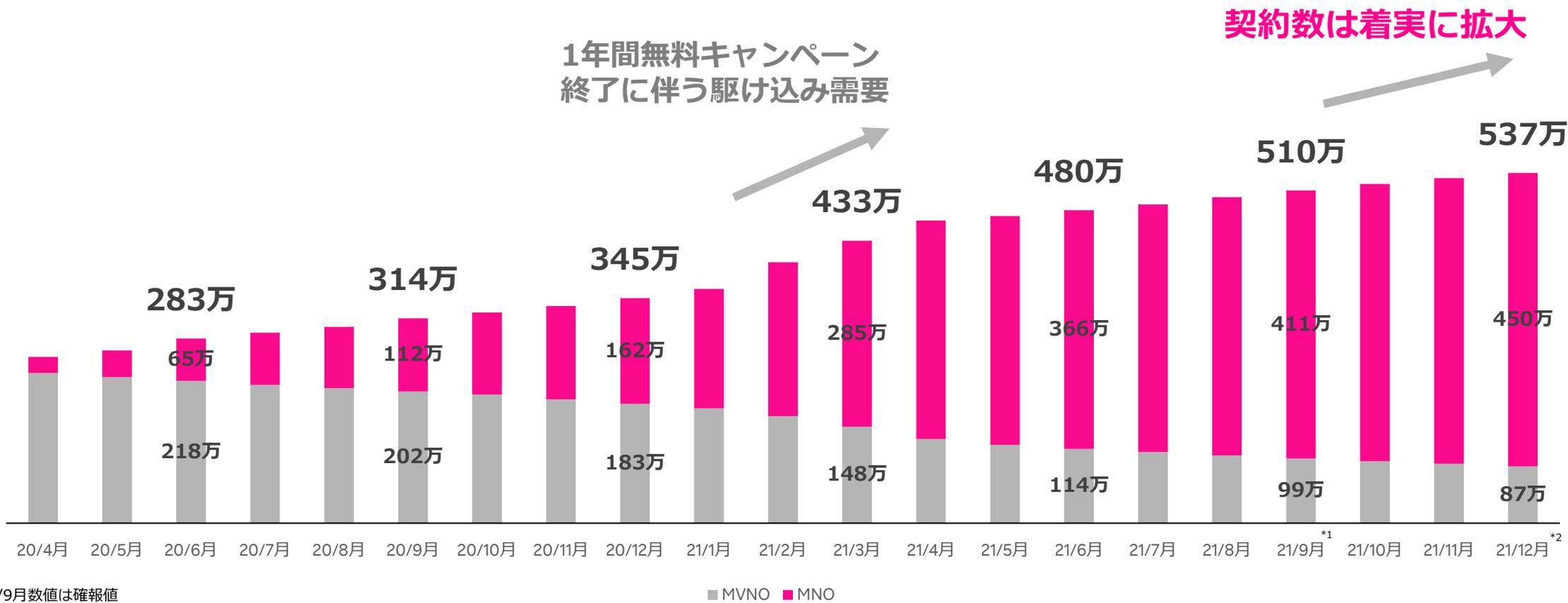
## 楽天回線エリアでのデータ利用比率



# 顧客基盤は着実に拡大

MNO及びMVNO契約数  
**550万**  
突破  
(2022年2月)

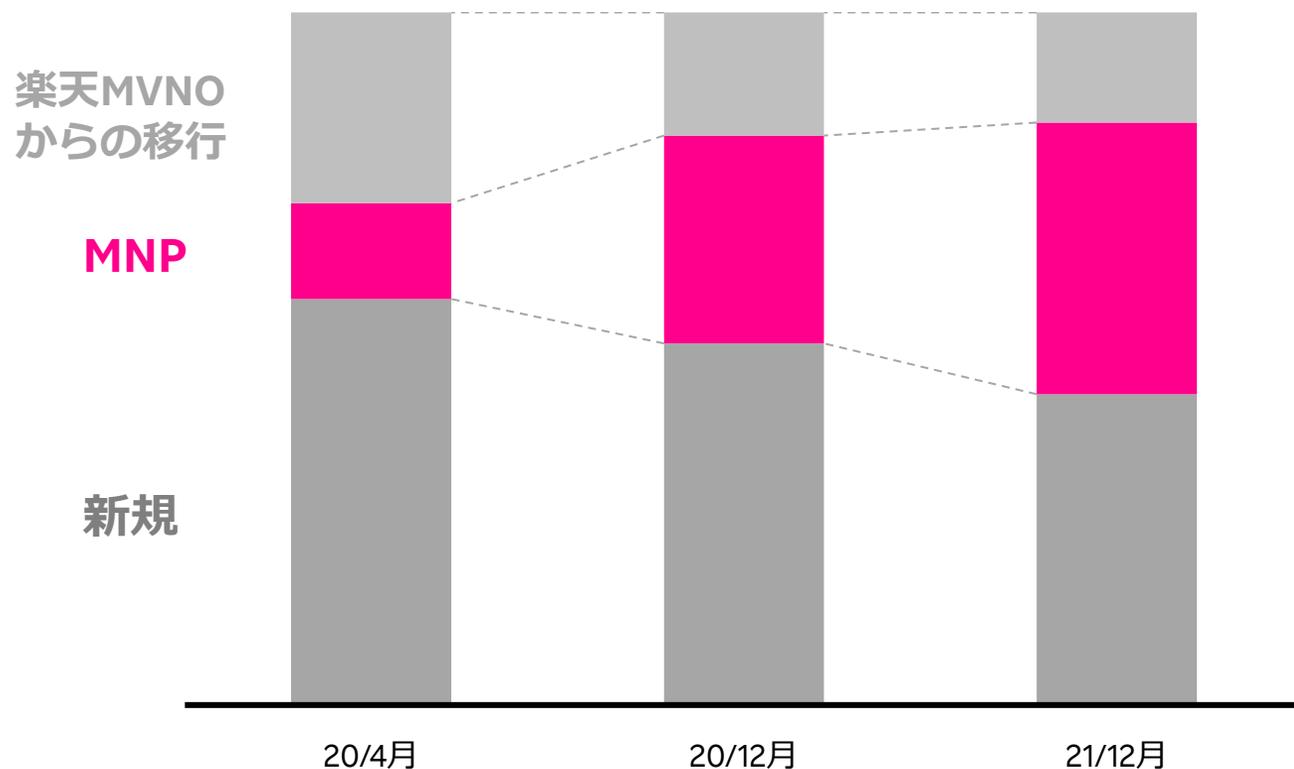
## MNO及びMVNO契約数



\*1 21/9月数値は確報値  
\*2 21/12月数値は速報値

# MNPによる契約割合の増加は業績向上に貢献

累計契約数の内訳



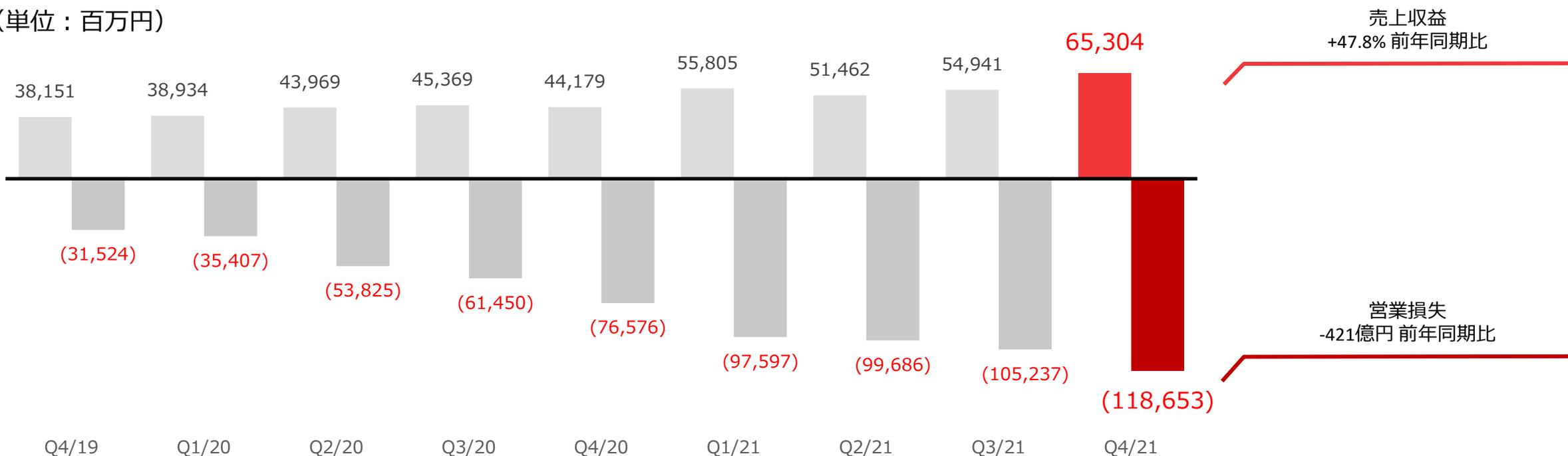
- ✓ MNPによる契約は平均データ利用量、ARPU、LTVが高く、解約率が低い傾向
- ✓ MNP割合増加は業績向上にとって重要

# モバイルセグメント 四半期業績推移<sup>\*1\*2</sup>

課金対象のMNOユーザーの増加、デバイス売上の増加、楽天シンフォニーの売上計上が寄与し、前四半期比で増収。

楽天回線エリアの積極的な拡大に伴い、減価償却費やネットワーク関連費用が増加。

(単位：百万円)



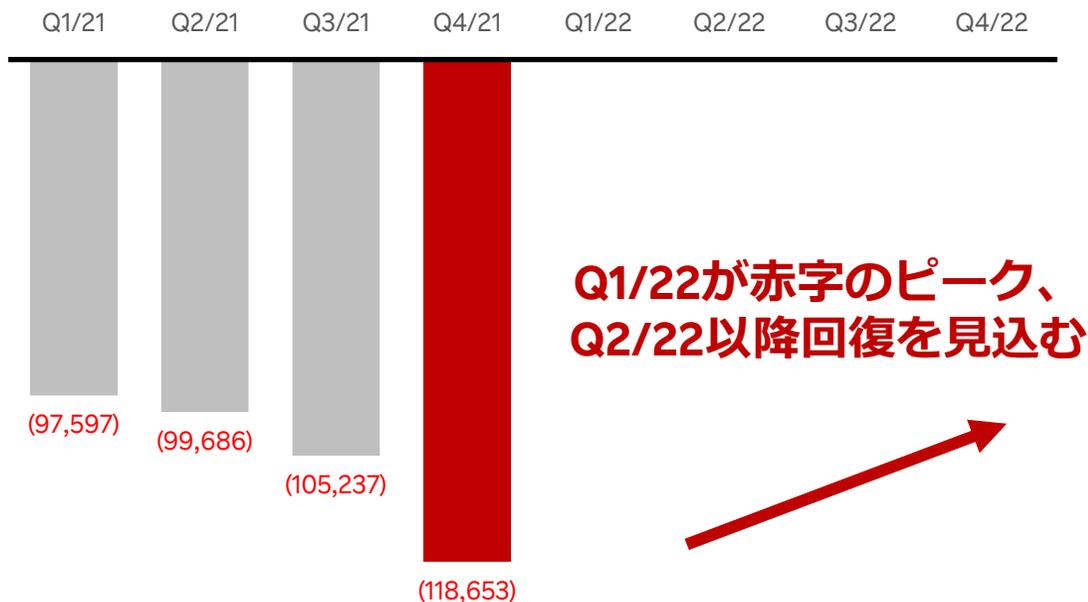
\*1 モバイルセグメントは楽天コミュニケーションズ、MNO事業、MVNE/O事業、エナジー事業、コンテンツ事業等により構成されます。

\*2 Q2/21よりRakuten Kobo、Rakuten Viki、Rakuten Viber等の事業はインターネットサービスセグメントへ移動。

# モバイルセグメント 四半期業績見通し

ローミングエリアの楽天回線切り替えによる費用削減効果、1年無料キャンペーン適用が終了したユーザーからの順次売上貢献により、Q1/22を赤字のピークに、以降業績の回復を見込む。

(単位：百万円)



## 主な改善要因

### ➤ 課金ユーザー増

2021年4月8日までの1年無料キャンペーン中に申し込みされたお客様が順次課金ユーザーに転換

### ➤ 契約者獲得加速

競争環境の改善（他社解約手数料撤廃、キャリアメール持ち運び）、ネットワーク構築状況の改善が貢献

### ➤ ローミング費用減

2022年4月以降順次ローミングサービスを切り替え予定

# 2021年12月 オリコン顧客満足度®調査「携帯キャリア」総合1位を獲得

楽天モバイルは、4キャリアの中で満足度総合1位を獲得。



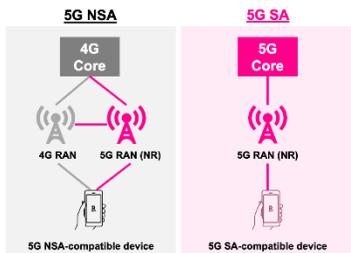
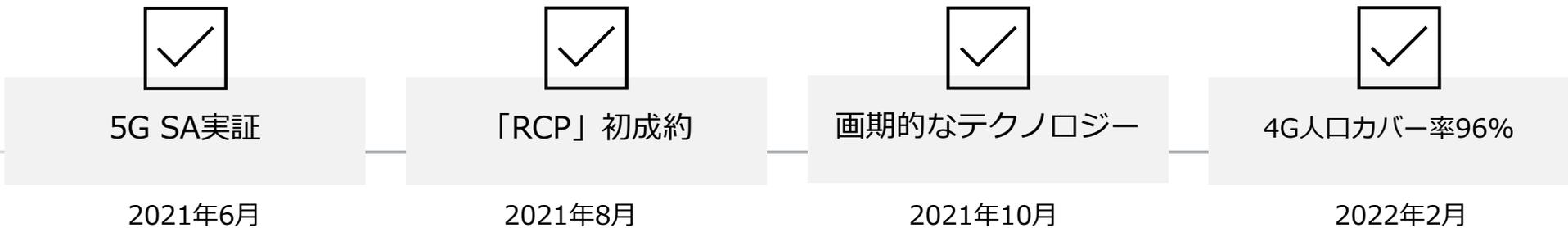
## Rakuten Mobile

「料金プラン」  
「コストパフォーマンス」  
「端末のラインナップ」  
「加入手続き」  
などの項目で高い評価

\* 2021年 オリコン顧客満足度®調査「携帯キャリア」 実際の利用者8,444名が対象

# 楽天シンフォニー

# 約束実現の歩み

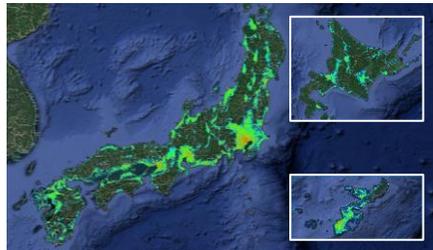


売上のある顧客10社超



製品イノベーションの加速:

- Symware
- Symworld
- 自動化



# 楽天シンフォニーの歩み

## テクノロジースタック

	インターネット&エコシステムサービス
	デジタルエクスペリエンス
	インテリジェントオペレーション
	ネットワーク機能
	統合型クラウド

	インターネット&エコシステムサービス
	デジタルエクスペリエンス
inn@eye	インテリジェントオペレーション
	ネットワーク機能
	統合型クラウド

estm@b	インターネット&エコシステムサービス
inn@eye	インテリジェントオペレーション
ALTIOSTAR Leading Network Transformation	ネットワーク機能
Cloud	統合型クラウド

2019年

2020年

2021年

エッジデータセンター数 (楽天モバイル)	329	1,000以上	1,000以上
サーバー数 (楽天モバイル)	1,901	6,495	14,942
4G マクロ (楽天モバイル)	2,990	10,984	33,905
4G IDSC数 (楽天モバイル)	433	20,722	51,753
拠点 (楽天シンフォニー)			
従業員数 (楽天シンフォニー)	50	1,300	2,000 (R&D 90%)

# 楽天シンフォニーの各ドメインにある可能性



← 合計の獲得可能な最大市場規模 (TAM) は 2025年に1,200億ドル以上 →

# 大きな展望

通信業界の変革をリード

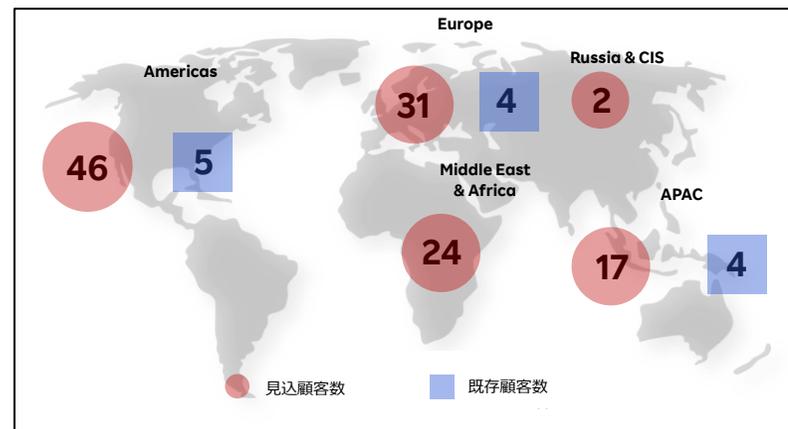
2021年

アーリーアダプター  
売上のある顧客10社超



2022年

顧客拡大による加速  
133の潜在顧客



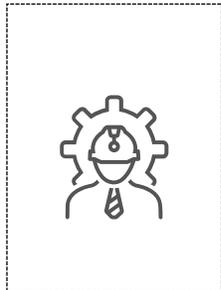
# イノベーションカルチャー - 研究開発を徹底的に重視

5つの事業部門、70以上の製品、検証済みのアーキテクチャ



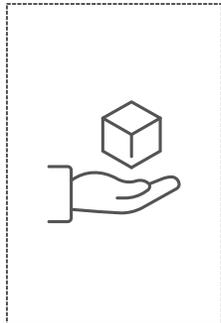
完全子会社化

3社



研究開発エンジニア数

2,000人



製品の種類

70以上



Cloud & Infra

**Cloud Infrastructure & Networking**  
Cloud-native Pltfm.  
Cloud HW  
Cloud SW  
SDN

**Cloud Platform**  
PaaS  
Data Bus  
IaaS  
DbaaS  
STaaS

**Cloud Orchestration**  
Service Mesh  
Cloud W/F Engine  
Self Service Portal



Network Functions

**RAN**  
4G vRAN  
4G vDU  
4G vCU  
5G vRAN  
5G vDU  
5G vCU-UP  
5G vCU-CP  
CBRS  
4G/5G vDP  
4G EMS  
5G EMS  
ORAN RIC  
Sdwan  
NGDU

**Edge**  
Core  
Other Edge functions



Intelligent Operations

**Network Planning & Engineering**  
RAN Commander  
IP Commander  
Capacity Mgr.

**Network Resource Management**  
Inventory Manager  
Configuration Mgr.  
Bare Metal Mgr.

**Service Mgmt.**  
Network Navigator  
IP Address Mgr.  
Naming Manager  
Watchtower

BI Studio  
Workflow Studio  
API Gateway  
Notification Hub

**Service Orchestration**  
App Onboarding  
Service Designer  
Orchestrator  
Slice Manager  
SDN Controller  
Policy Manager

**Service Assurance**  
Cloud Observability  
Perf. Monitor  
Fault Monitor

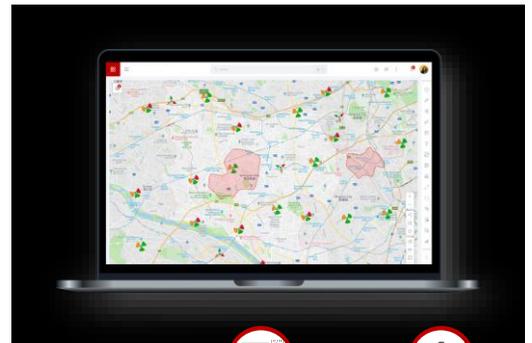
AI Platform  
Data Lake  
ML Pipeline (RFlow)  
Anomaly Detection

**Customer Exp. Management**  
OmniDesk  
OmniReach  
Net Velocity

**Digital Ops. Mgmt.**  
Field Force Mgr.  
Service Desk  
RCP Connect

**Digital Workflows**  
Site Manager  
Procurement Mgr.  
Logistics Manager  
Financial Manager

Autonomous NW  
Deployment Tools  
Automation Studio  
Process Runner



Digital Experience

**BSS**  
Inventory  
Quote Manager  
eCare - Self Svc  
SOM  
Rating  
Product Catalog  
MNP  
Billing  
Mediation

**Digital Business Platform**  
Mkt Place Madina  
App Builder

**Int. Business**  
Voice & SMS over CS  
Bilateral Roaming  
LBO USA  
RICC  
Spons. Roaming  
IoT Connectivity



Internet & Ecosys. Serv.

**Membership Platform**

**Loyalty Platform**

**Payment Platform**

**Media Platform**

Link  
Carrier eMail

**Gaming Platform**

**Cloud Storage Platform**

Send Anywhere  
Sendy

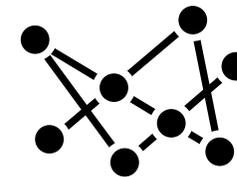
# 未来を牽引



通信



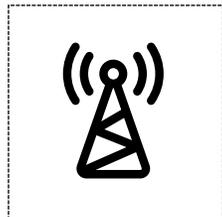
当局



エコシステム

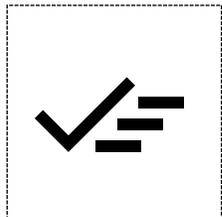


# 今後の見通し



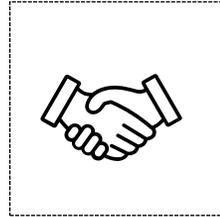
---

日本、ドイツに注力  
その他諸国でも事業展開



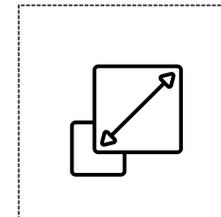
---

複数クライアントへ  
Symwareを展開



---

ポートフォリオの完成  
を目指して、新たな買  
収も検討中



---

グローバルデリバリー  
のために、人員を  
3,000規模に拡大

**広告**

## 広告 ハイライト

**2021年度の広告売上は、1,579億円（+22.0%前年同期比）と順調に拡大し、楽天グループの利益率改善に寄与**

デジタルトランスフォーメーションの加速により、大手メーカーなどにおける広告売上が拡大。**2021年度の楽天市場 × 主要クライアント 広告売上は、+35.1%前年同期比**

楽天グループの多様なデータとモバイル事業で新たに蓄積できる統計データを活用し、O2O(Online to Offline)マーケティングの市場機会を捉えることで、さらなる成長を目指す

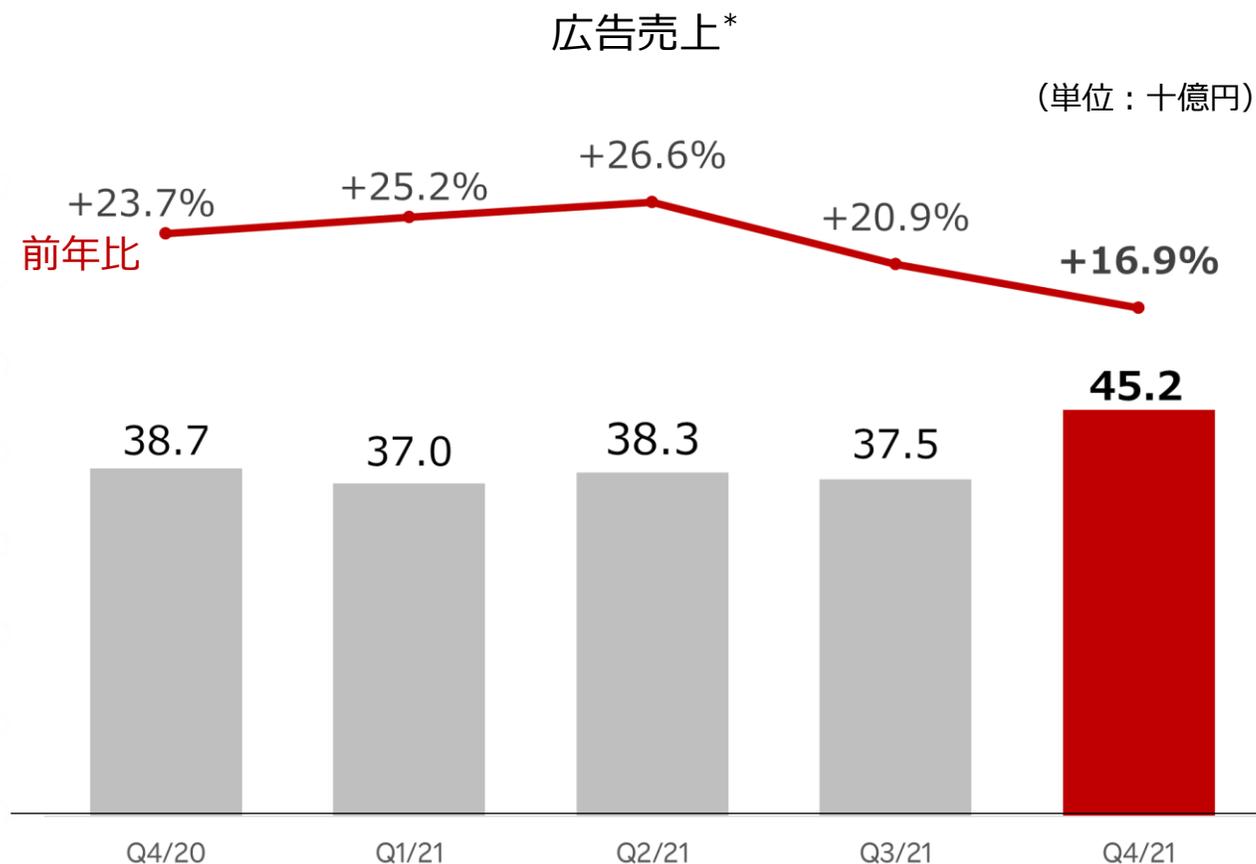
# 売上収益

2021年度 広告売上\*

**1,579** 億円

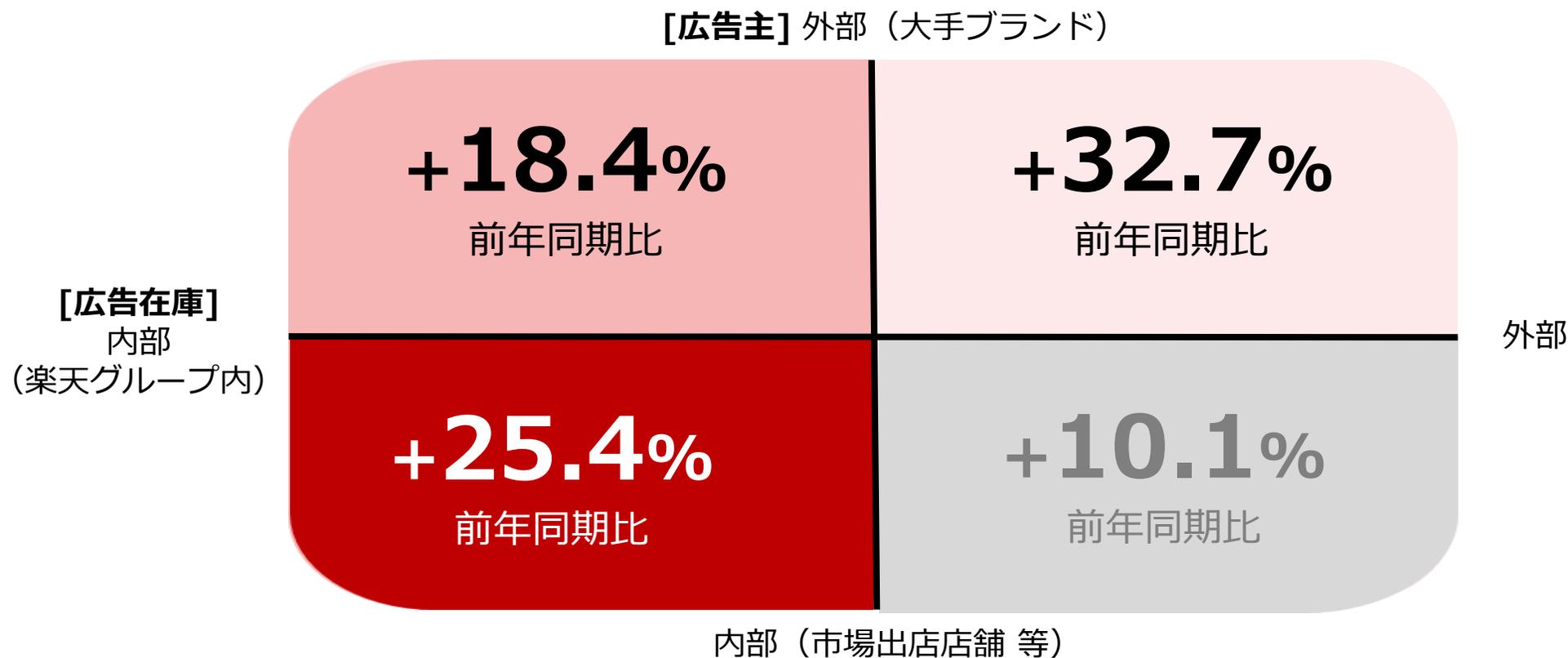
**+22.0%**  
前年同期比

\* 内部取引含む取扱高



# 2021年度 成長率分析

楽天市場など、楽天グループ内における広告売上高が順調に拡大し、EC事業の利益率改善に貢献



# 大手メーカーにおけるオンライン広告の拡大

デジタルトランスフォーメーションの加速により、大手メーカーにおけるO2O(Online to Offline)の取り組みが進み、オフライン購買に寄与するためのオンライン広告が力強く拡大

楽天市場 × 主要クライアント (大手メーカー)



内部広告在庫 × 外部広告主の広告売上推移



# 日本最大級を誇る楽天のデータ



1億以上の楽天会員とそのユーザーID  
に基づくオンライン・オフライン  
双方のデータを蓄積

オンライン

Rakuten (楽天市場) Rakuten Travel Rakuten GORA Rakuten ウェブ検索 Rakuten Super Point Screen 等

オフライン

R POINT R Edy Rakuten Pasha R Pay Rakuten Card 等

- ✓ 日本最大級を誇るデータ規模
- ✓ 消費行動や決済データに基づいた圧倒的な精度の高さ

# さらなるO2O(Online to Offline)市場の拡大に向けて

今まで蓄積してきたデータに加え、楽天モバイルの事業拡大による新たなデモグラフィックデータを活用することで、大手ブランドなどのOMOマーケティング施策を促進

<今まで>

オンライン・オフラインにおける

- ・ 購買データ
- ・ 年齢・性別などのデモグラフィック情報
- ・ 興味関心データ
- ・ 位置情報データ 等を蓄積

<+α>

Rakuten  
Mobile



既存のユーザーとは異なる  
統計データを蓄積

オンライン⇔オフライン広告の  
売上拡大へ

# マーケティング

## マーケティング ハイライト

楽天グループにおけるアクティブユーザー数、クロスユース率の双方が継続して上昇

楽天モバイルの450万契約獲得は過去の楽天カード発行ペースと比較し3倍以上の速度

ユーザーはモバイル加入後に各サービスの利用及びクロスユースが拡大

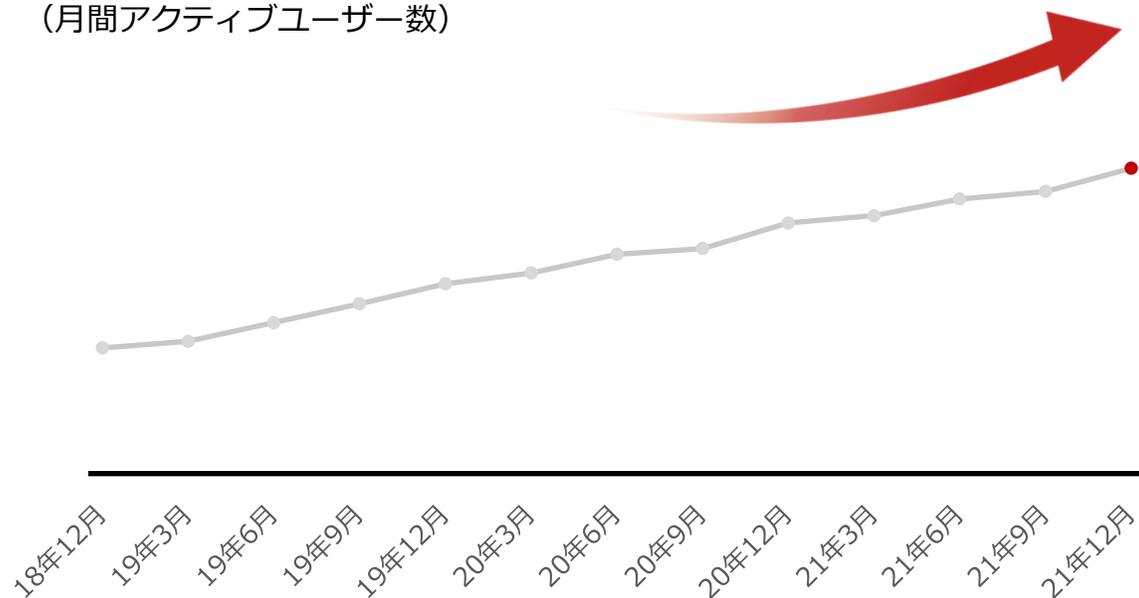
# 楽天グループの成長を支える楽天エコシステム

楽天グループの**アクティブユーザー**が増加する中でも、**クロスユース**が堅調に拡大

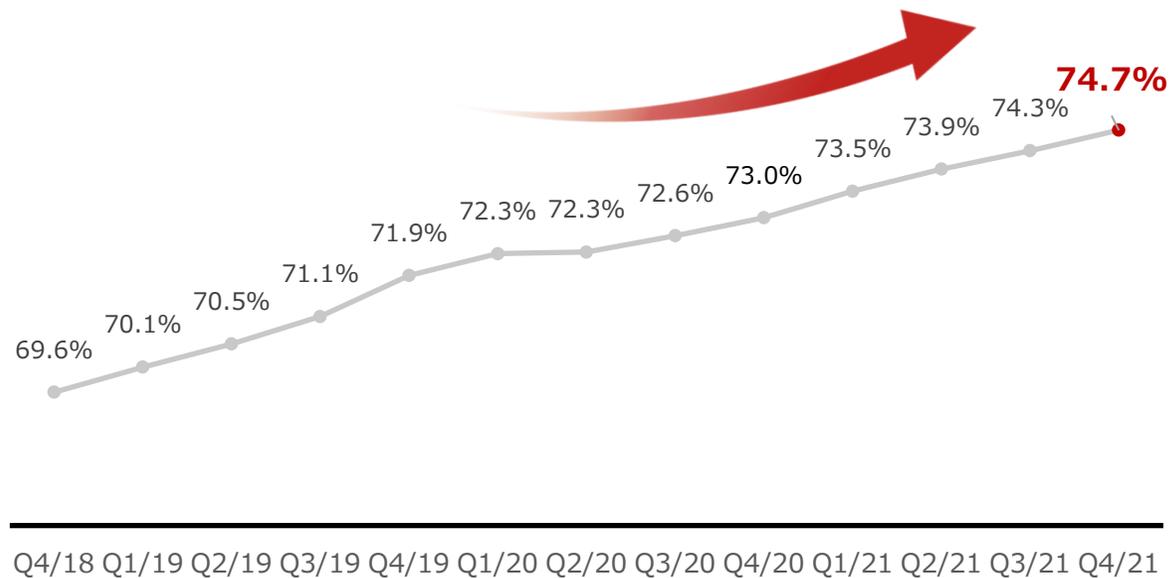
## 月間アクティブユーザー数の推移

前年同期比+12.2%<sup>\*1</sup>

(月間アクティブユーザー数)



## 2サービス以上利用ユーザー比率<sup>\*2</sup>の推移



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

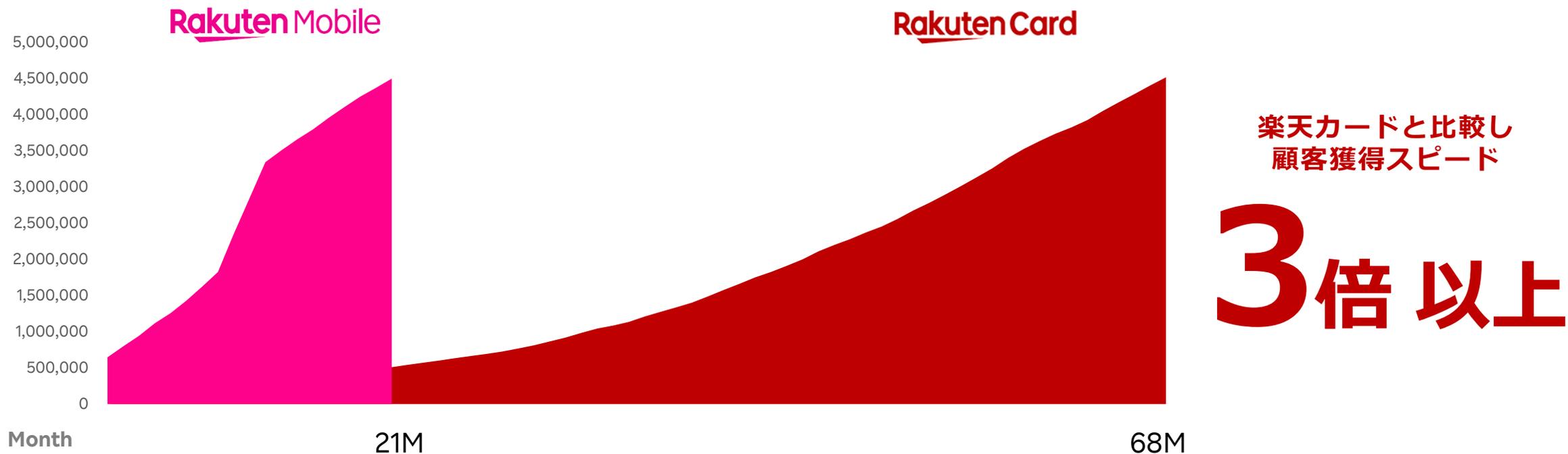
<sup>\*2</sup> 過去12か月間における2サービス以上利用者数/過去12か月間における全サービス利用者数(2021年12月末時点)

(楽天ポイントが獲得可能なサービスの利用に限る)

# 楽天モバイルの顧客獲得速度

楽天モバイルの**450万**契約獲得は過去の楽天カード発行ペースと比較し**3倍以上**の速度

楽天モバイルと楽天カードにおけるサービス提供開始後の顧客獲得推移\*



\* 楽天カード発行枚数と楽天モバイル契約者数(MNO)の比較

# 楽天モバイルユーザーのエコシステム利用拡大

## Rakuten Mobile



楽天モバイルユーザーの契約後1年間のエコシステム利用を見ると、

**楽天市場**

未利用者の

**35%**

**楽天カード**

未利用者の

**20%**

**楽天銀行**

未利用者の

**10%**

**楽天ペイ**

未利用者の

**12%**

が、サービス利用を開始

\*1 楽天モバイル契約以前に各サービスの利用経験がなかったユーザーのうち、契約後1年以内に利用を開始したユーザーの割合

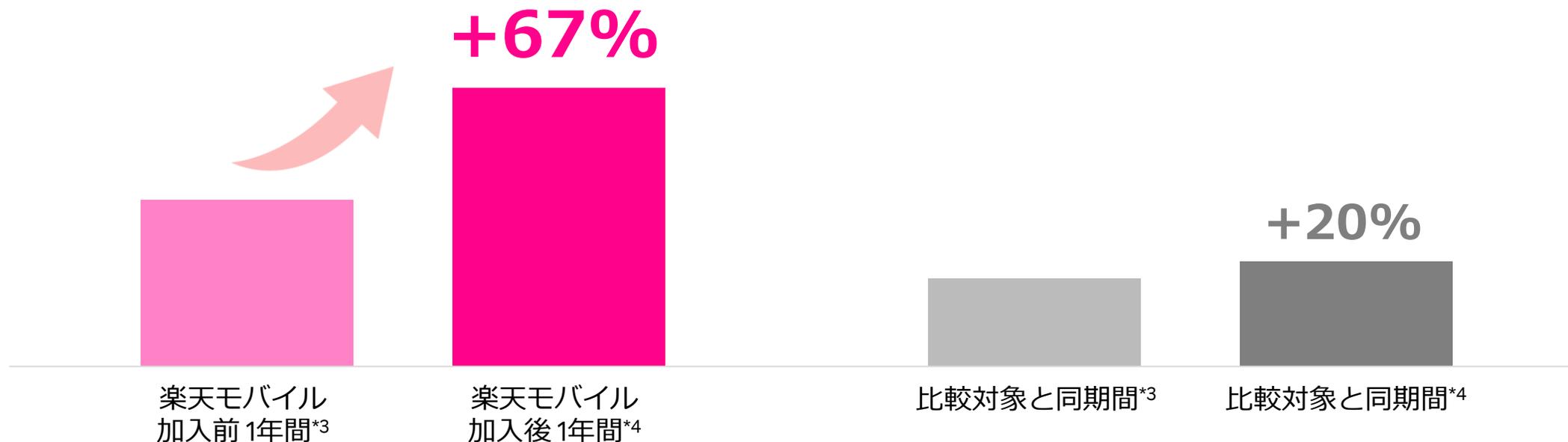
\*2 対象契約者：2021年1月-2021年6月に契約を行ったユーザー

# 楽天モバイル：楽天エコシステムへの貢献

## 楽天市場における一人当たりの年間流通総額： モバイル加入前後1年の比較

楽天モバイル加入者\*1

楽天モバイル非加入者\*2



\*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、2021年4月時点で楽天モバイルに加入していないユーザー

\*3 楽天モバイル加入前1年：19/5月-20/4月

\*4 楽天モバイル加入後1年：20/5月-21/4月

# IT/セキュリティ

# グローバルオペレーションズ



**ベルファスト**

楽天  
プロッチェーン・  
ラボ

**モンペリエ**

楽天DX

**大連**

チャイナ  
テクノロジー  
ディビジョン

**上海**

チャイナ  
テクノロジー  
ディビジョン

**東京**

テクノロジーディビジョン

楽天技術研究所  
Worldwide

**ボストン**

楽天技術研究所

**パリ**

ヨーロッパ  
テクノロジー  
ディビジョン

楽天技術研究所

**サンマテオ**

アメリカテクノロジー  
ディビジョン

楽天技術研究所

**ベンガルール**

インドテクノロジー  
ディビジョン

楽天技術研究所

**シンガポール**

アジアテクノロジー  
ディビジョン

楽天技術研究所



**約5,900名**

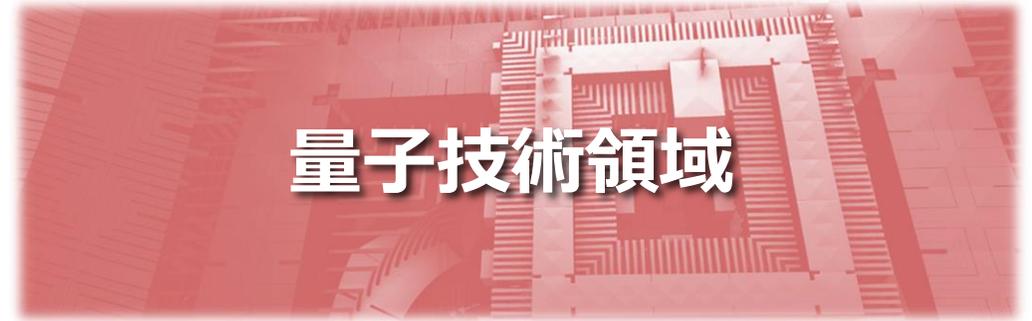
2022年1月1日現在

**データ/AI**

# 研究開発分野におけるムーンショット



AI、ヘルスケア領域



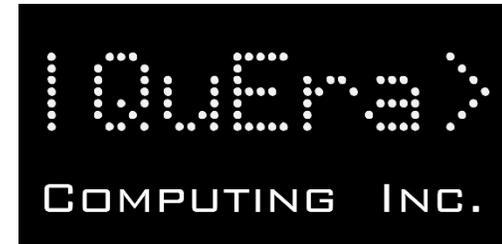
量子技術領域

**Rakuten Medical**  
ガン克服。生きる。  
CONQUERING Cancer.



**Rakuten**

India



**Rakuten**

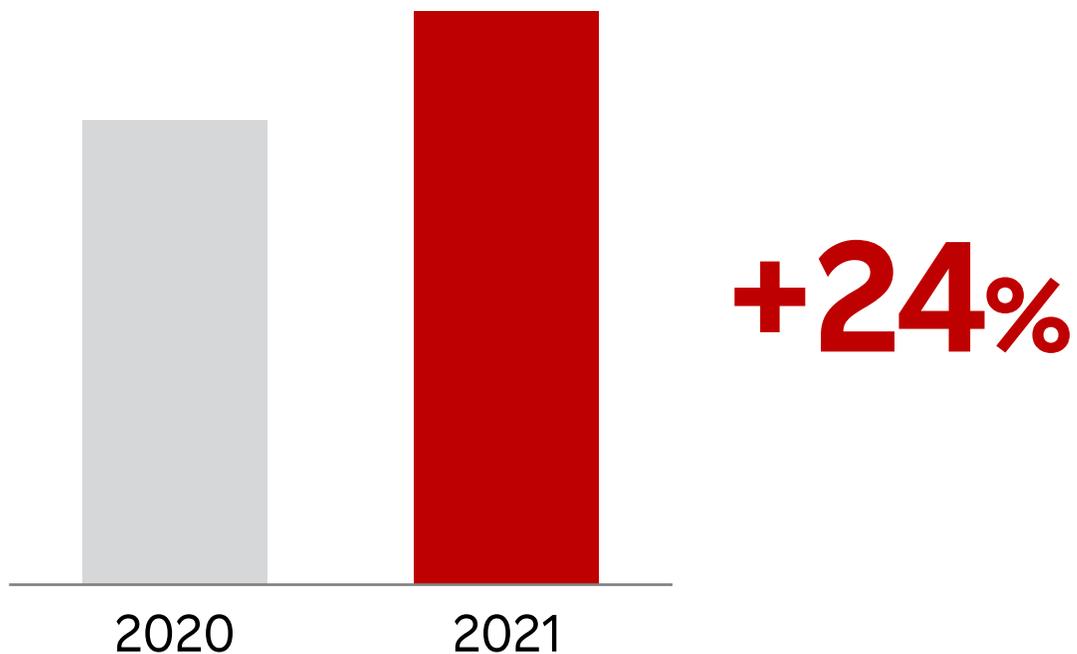
US

コーポレート

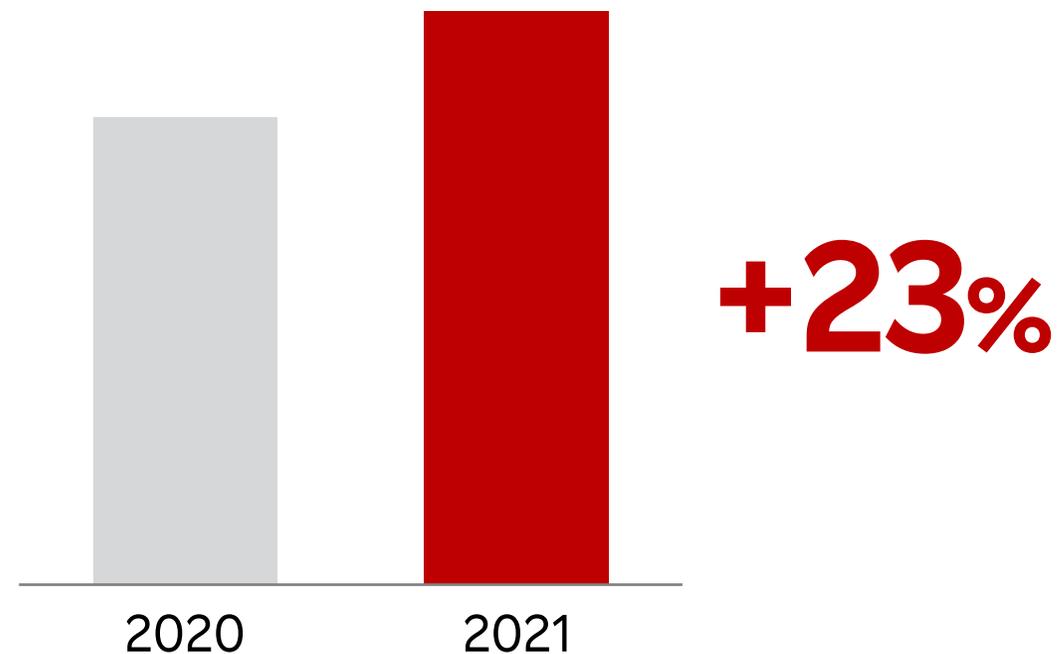
# グループ生産性向上

グループ生産性の推移 (モバイル、ロジスティクス、投資事業は除く)

正社員1人当たり営業利益

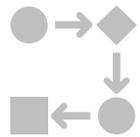


営業利益／総コスト

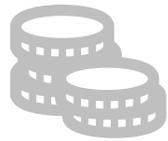


# グループワイド施策

## 施策



全従業員参加型の改善活動(QCC)



コスト削減



赤字事業の利益改善

## 効果

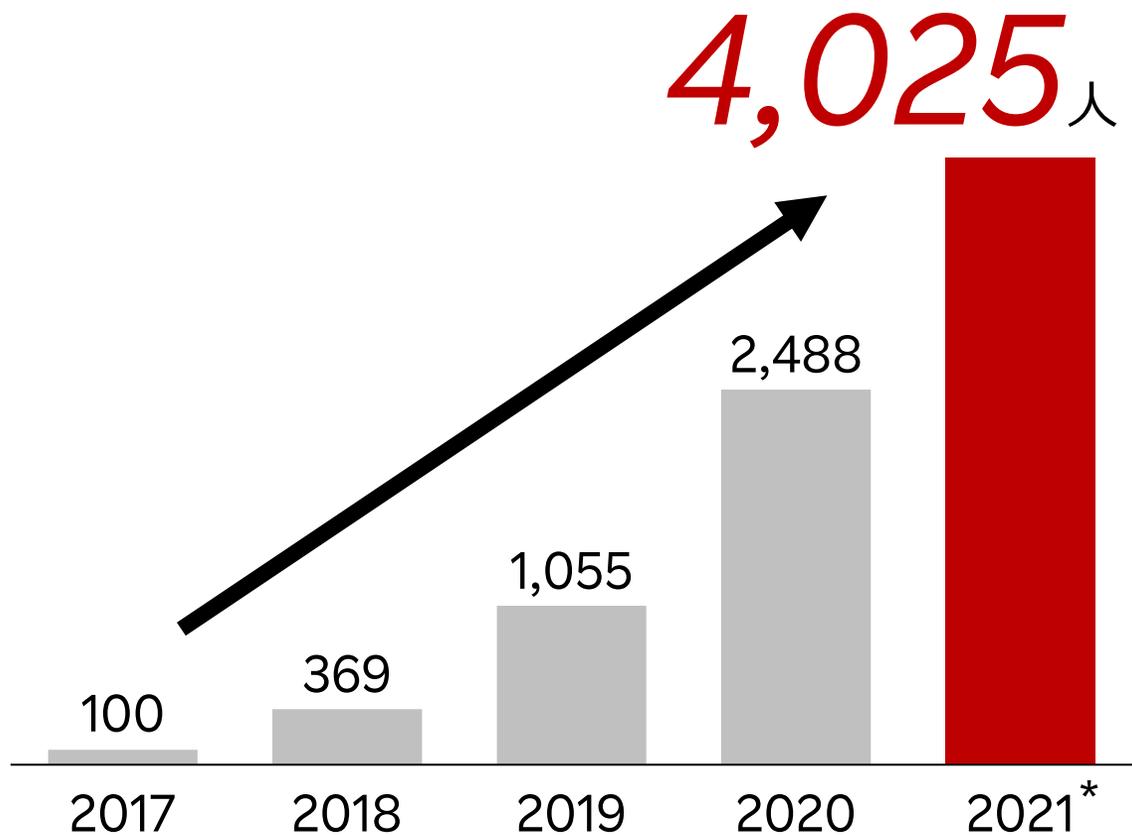
QCC参加人数：約 **4,000** 人

コスト削減額：約 **120** 億円

利益改善額：約 **30** 億円

# 全従業員参加型の改善活動(QCC)

## QCC参加者数



\* 2022年1月1日時点

## 活動数 (累計)

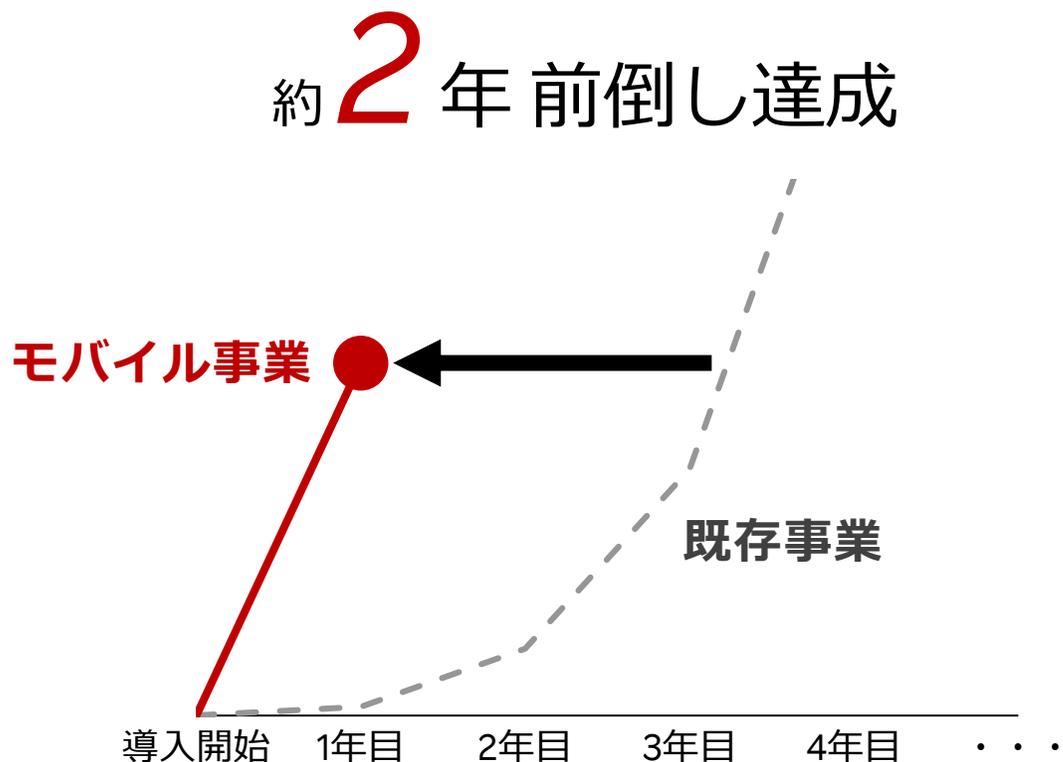


## 利益貢献額 (累計)



# モバイル事業におけるQCC活動の加速

## QCC参加率



## 今期の更なる取り組み



### サプライチェーンマネジメント改善

- 発注～販売リードタイムの短縮
- 在庫の適正化



### 顧客接点のオペレーション改善

- コールセンター応答時間の適正化
- 来店時成約率の向上

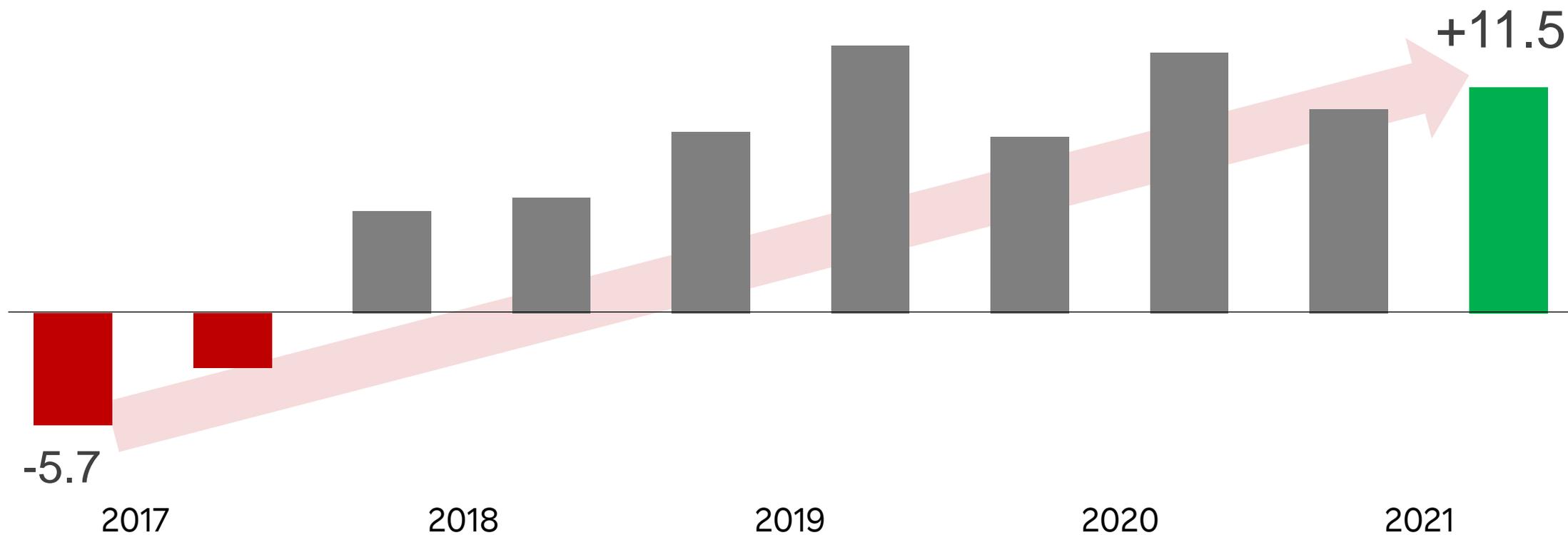


### 物流費の削減

- 配送料の最適化

# 楽天グループNPS®対競合スコア推移

## Relative NPS® 推移



Net Promoter Score (NPS) Survey: Conducted by Rakuten through external panel / May 2017 - Nov 2020  
\*NPS®は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。

# 楽天グループのサービスに満足していない方の削減

## これまでの取り組み

### グループ品質基準・ガイドラインの整備

- 品質基準の策定
- 仕組みの強化

### 業務工程品質の改善

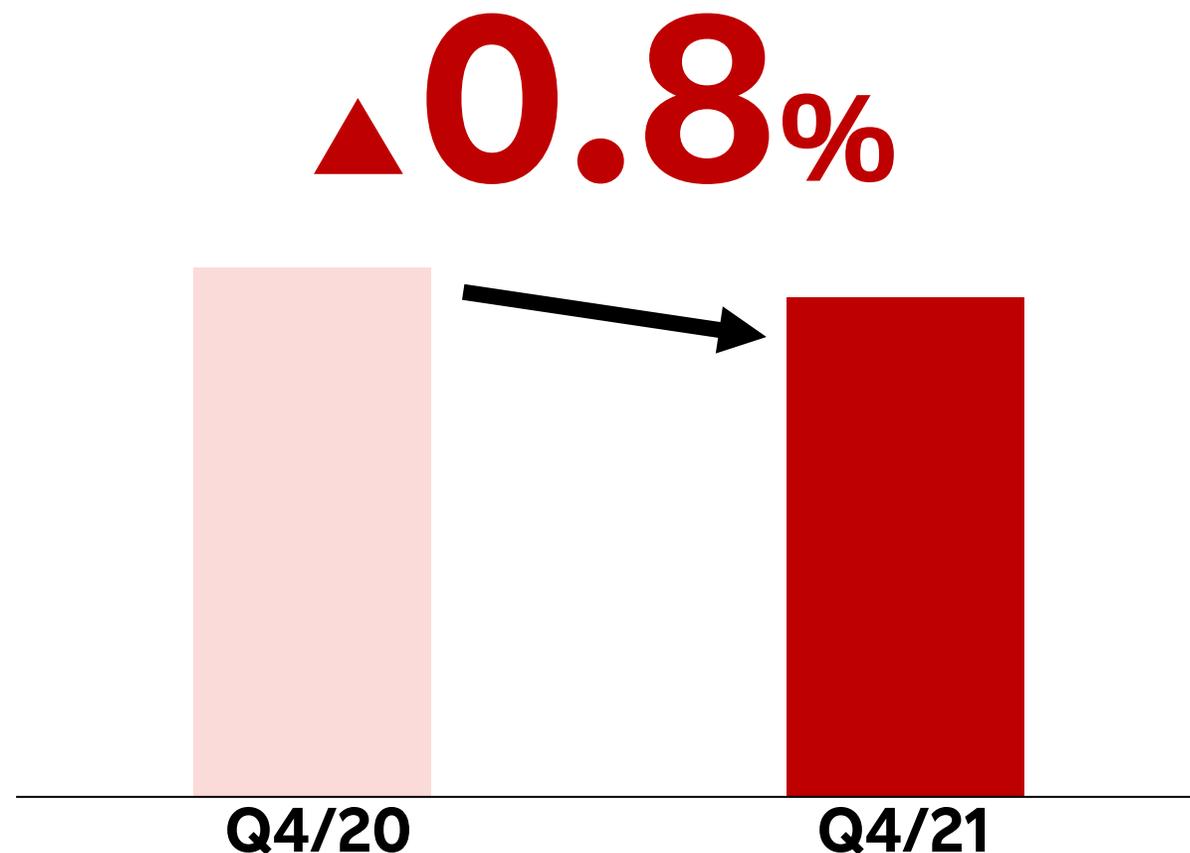
- 工程品質の強化

### 品質活動スキルの向上(QCC)\*

- 問題解決スキルの向上

\* 2021年上半期QCC活動参加者へのアンケート結果

## サービスに満足をしていない方の割合



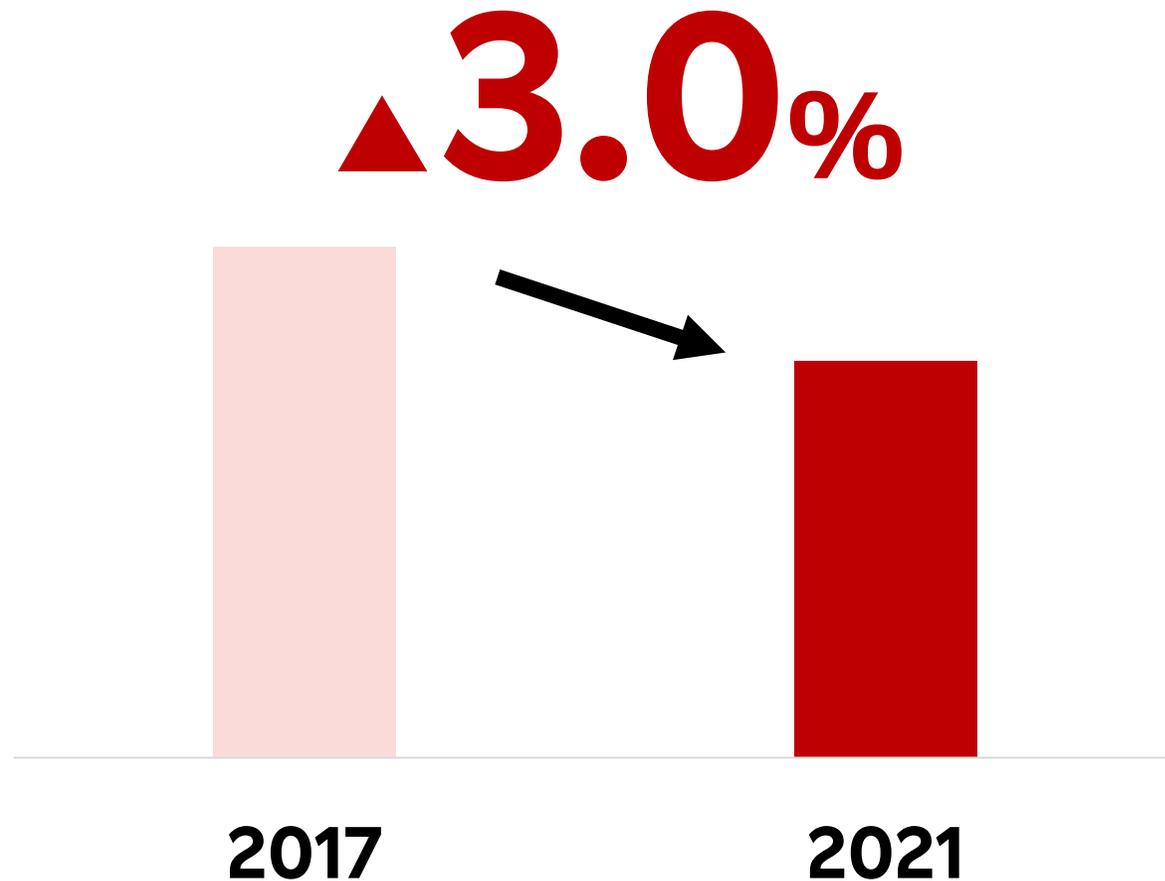
出典) 2020-2021年満足していない体験調査に基づくGQD分析

# 退職率の低下

## 社員の定着化に向けた取り組み

- 1 on 1 Culture
- 就労環境の充実化
- 報酬制度の継続的改善

## 正社員の退職率



# 2050年カーボンニュートラル社会の実現に向けて

## 今も、未来も、 人々と社会をエンパワーメントし続けたい

楽天グループは  
環境に配慮したプラットフォームを通じ  
お客様やパートナーの皆様と共に  
気候変動問題の解決に向け挑戦を続けます

また、社会変化の中でも  
楽天が人々と社会に価値を提供し続けられるよう  
関連情報を明確に開示していきます



# カーボンニュートラル実現に向けた楽天グループの取り組み

楽天グループはカーボンニュートラルを目指し、社内体制構築、科学的な根拠に基づく明確な目標設定、透明な情報開示を着実に進めていきます

## 推進体制

- **2022年1月  
COO直下「環境部」発足**
- 「環境分科会」の定期開催
- 環境に特化した全社員会議  
(Green ASAKAI) の定期開催

\*1 科学的な根拠に基づく明確な目標設定

\*2 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)

## 主なコミットメント(2022年予定)

- 国際機関による目標認定

➤ SBTの設定\*1



- 透明性の高い情報開示

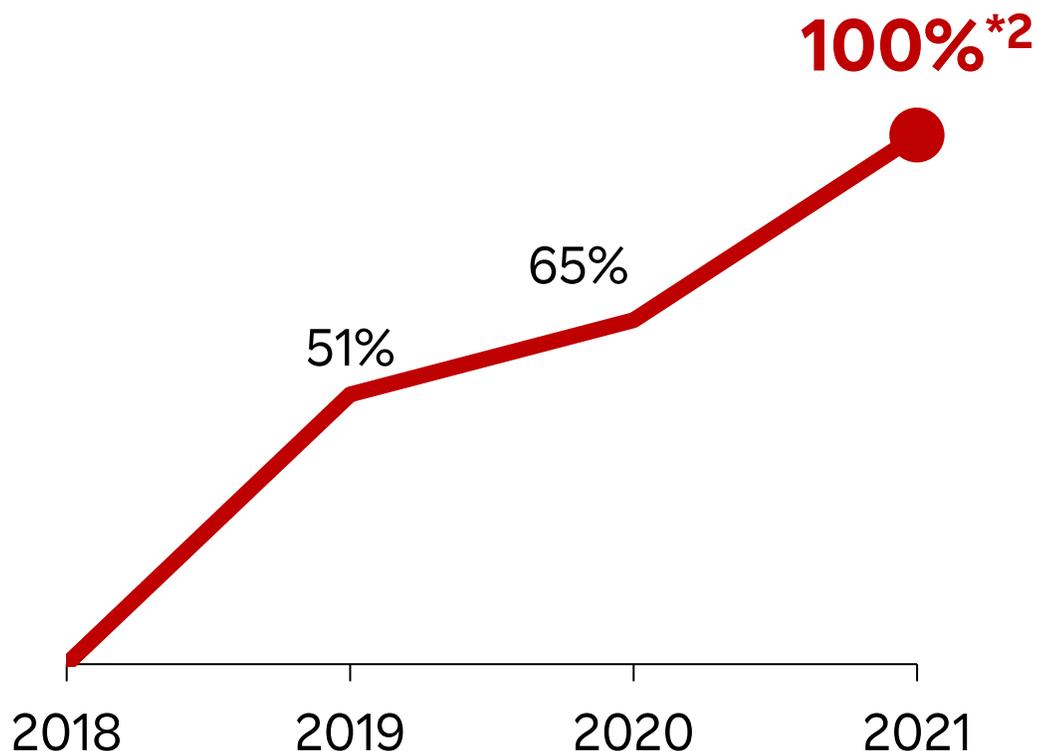
➤ TCFDへの準拠\*2



# 再生可能エネルギー由来電力比率の推移

## 楽天グループ株式会社

2021年 100%再エネ化達成\*1

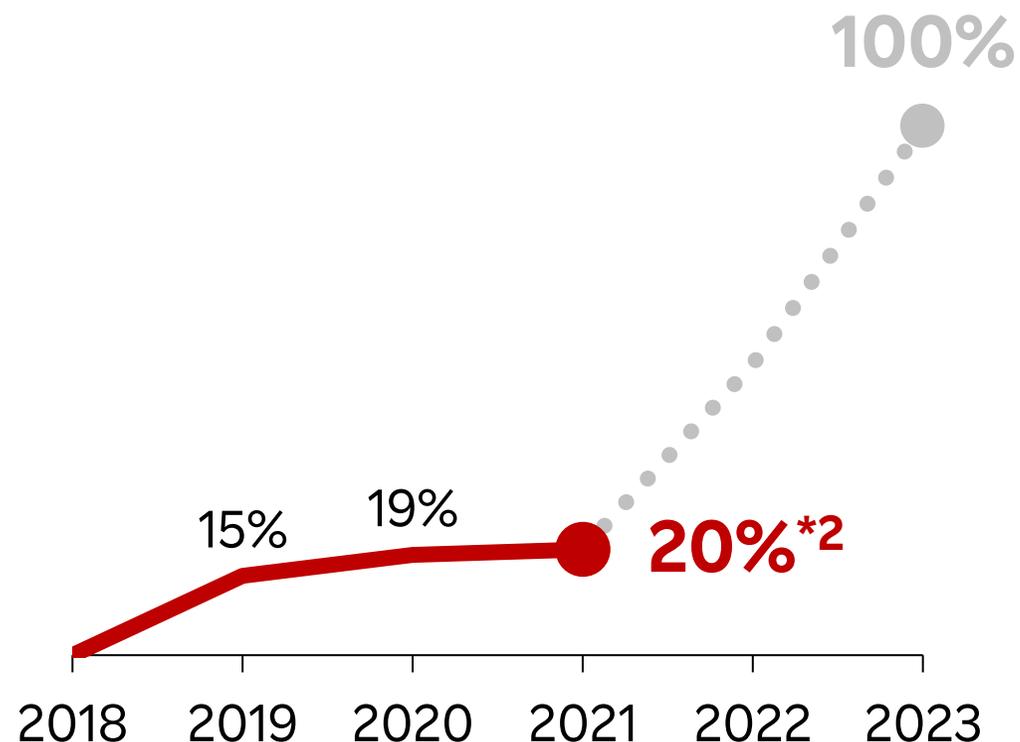


\*1 電力の再生可能エネルギー属性を証明する「FIT非化石証書」を利用し、実質100%再エネ化達成

\*2 第三者保証前の見込み値

## 楽天グループ全体（主な連結子会社）

2023年 100%再エネ化達成に向け推進中



# 楽天グループによる全国的なワクチン接種拡大への貢献

5千～1万回/日 接種体制を実現

- 企画・設計・運営
- 受付～接種まで所要時間3.5分
- 重大インシデントなし
- 楽天社員もボランティア参加

職域接種

マリンメッセ福岡

4.0万回

自治体接種

ノエビアスタジアム神戸

36.7万回

職域接種

楽天生命パーク宮城

12.1万回

職域接種

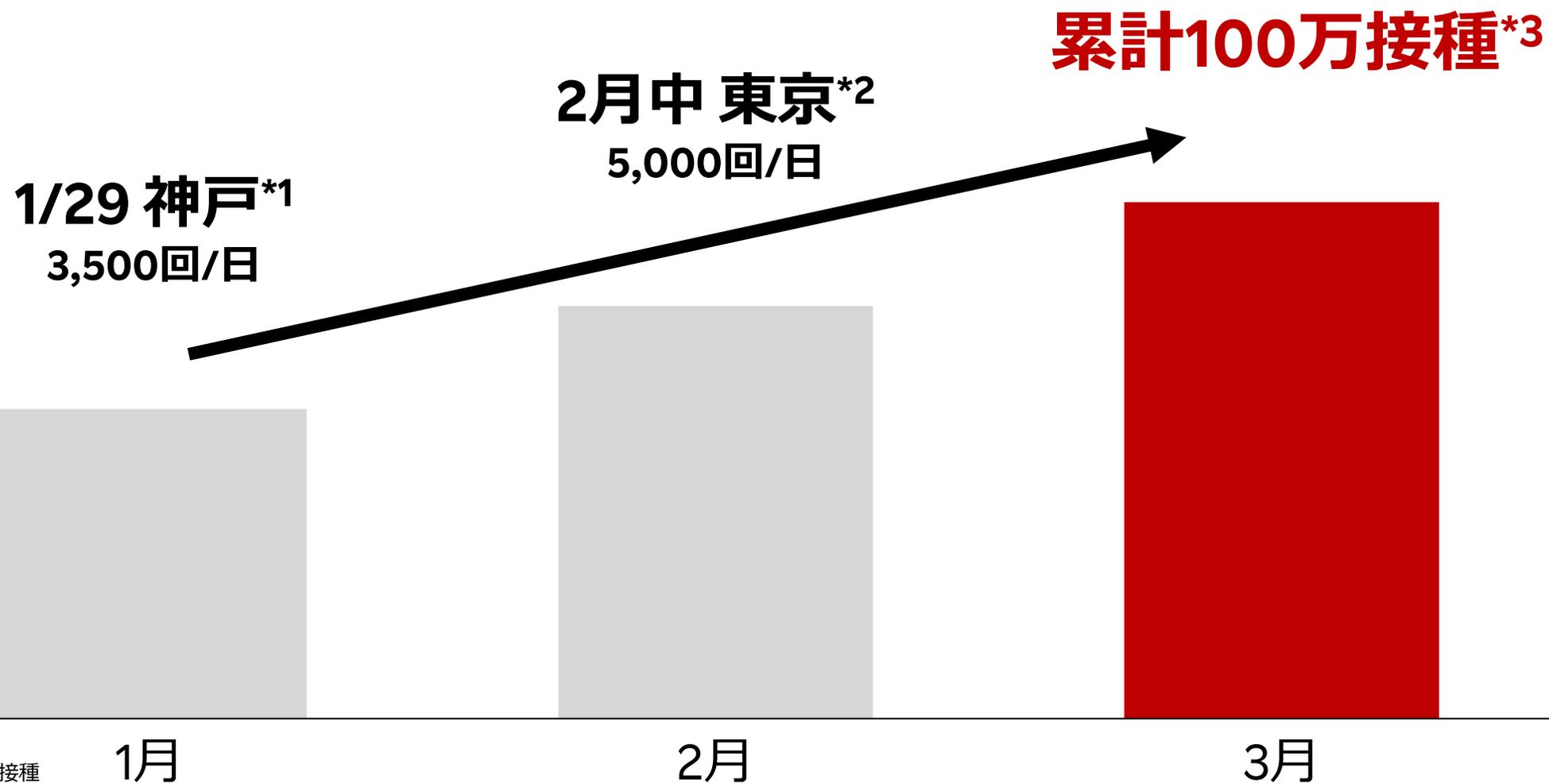
東京・楽天本社

34.4万回

計 87.2万回

※1月15日時点

# 3回目接種開始による更なるワクチン接種拡大への貢献



\*1 自治体主体の大規模接種

\*2 楽天主体の地域包括的職域接種

\*3 楽天グループによる1~3回目の累計接種回数見込



# ESG

## ESG ハイライト

一人ひとりが能力を最大限に発揮できる「well-being」な労働環境を構築し、楽天グループのさらなる成長へ

一部事業で実行してきたサステナブルな調達に向けた取り組みを横展開することで、楽天グループ全体での実施を目指す

ステークホルダーとの積極的なエンゲージメントを通じた環境保全と改善の取り組みを実行し、社会的な環境課題の解決を目指す

# 楽天のマテリアリティ・マトリクス

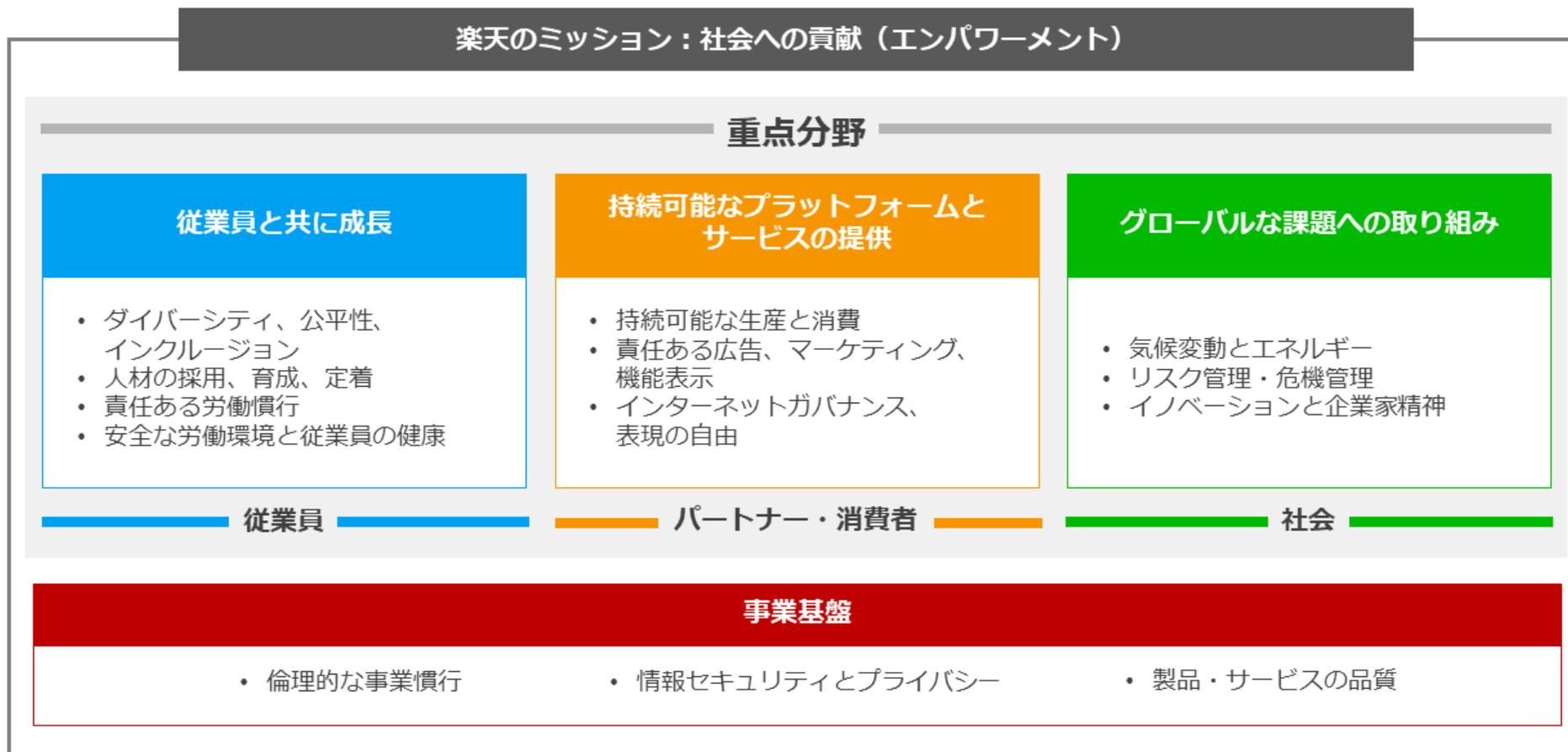
楽天グループのマテリアリティ・マトリクス



- 1 情報セキュリティとプライバシー
- 2 製品・サービスの品質
- 3 倫理的な事業慣行
- 4 安全な労働環境と従業員の健康
- 5 人材の採用、育成、定着
- 6 ダイバーシティ、公平性、インクルージョン
- 7 責任ある労働慣行
- 8 責任ある広告、マーケティング、機能表示
- 9 インターネットガバナンスと表現の自由
- 10 持続可能な生産と消費
- 11 気候変動とエネルギー
- 12 イノベーションと企業家精神
- 13 リスク管理・危機管理

# 楽天のマテリアリティと重点分野

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するため、マテリアリティ分析に基づき特定された重点課題を4つの分野に分類しています。



# 従業員の「well-being」の取り組み

一人ひとりが能力を最大限に発揮できる「well-being」な労働環境を構築し、従業員と共にさらなる成長を目指します。

## 健康増進に向けた取り組み

- ・毎週開催される**全社員参加型の会議におけるストレッチ**の実施
- ・**オンラインでのフィットネスプログラム**や**健康セミナー**の開催
- ・スマホアプリを活用した**運動促進イベント**の開催



## コミュニケーションの醸成

- ・**1on1ミーティングの開催**と**フィードバック文化の醸成**
- ・チーム内のコミュニケーションを促進する**オンラインハドルミーティング**の実施
- ・楽天モバイルにおいて、**従業員同士のコミュニケーションを促進**するため「**R-star**」を開設

Rakuten  
Mobile

Q4/21にシェアされた  
デジタルサックスカード数

17,038

# サステナブルな調達に向けた取り組み

楽天グループのサステナブル調達インストラクションをもとに、楽天モバイルなど一部事業で行ってきたサプライヤー向けの取り組みを横展開することで、今後はグループ全体での実施を目指します。

サービスレベルでの活動

グループにおける  
ポリシーの制定

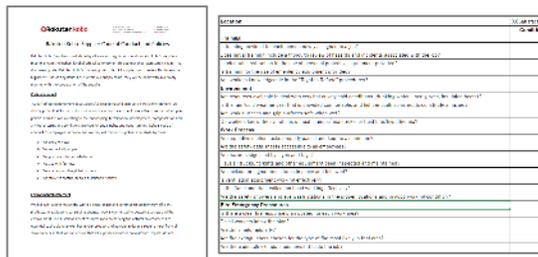
注力事業における  
ポリシーの適用

グループ内の他事業における  
ポリシー適用へ

## Rakuten kobo

サプライヤー  
行動規範

現場点検  
の実施



## 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

楽天グループは、バリューチェーン全体を通じて持続可能な社会の実現を目指しています。事業活動を行うにあたり使用する物品やシステム、サービス、およびエンドユーザーの福利に提供する商品・サービスのサプライチェーンにおいてサステナビリティを推進するにあたり、重要な役割を担っているのがサプライヤーの皆様です。

『楽天グループサステナブル調達インストラクション』は、楽天グループとサプライヤー様が、サステナビリティに關して共通の認識をもち、協力して取り組んでいくことが不可欠であるとの考えに基づき制定され、楽天グループと、楽天グループのサプライヤー様が相互に協力しながら実現を目指す、持続可能な調達のあり方を示しています。

楽天グループはもちろんだこと、楽天グループのサプライヤー様におかれましても、本インストラクションのご理解と実践をいただき、楽天グループと皆様が相互に協力しながら共に持続可能なサプライチェーンを実現できるよう努めていただきますようお願いいたします。

- 適用範囲  
本インストラクションは、楽天グループ及び楽天グループのサプライヤー様（以下「私たち」）に適用されます。調達取引を行うにあたり、楽天グループによる遵守はもとより、サプライヤー様におかれましても、遵守をお願いします。
- サプライヤーの定義  
サプライヤーとは、楽天グループに対しサービスや物品を提供する企業、事業者、ビジネスパートナー、エージェント、仲介業者、業務委託先、ディストリビューター、その他第三者を指します。
- 調達活動の定義  
商品・サービスをエンドユーザーに供給可能な状態にするため、および事業活動を行うために必要な有形物（原材料・素材・部品・デバイス・印刷物）、無形物（デジタルコンテンツ・ソフトウェア・システム）、サービス（派遣社員などの人材・コンサルティング・開発）の仕入れや委託行為を指します。

## Rakuten Mobile

楽天モバイル  
サプライヤーガイドライン

サプライヤー向け  
オリエンテーション

サプライヤー向け  
アンケート・オンライン監査

サプライヤーホットライン

今後グループ内での横展開を実施

R Pay

ペイメント端末



Rakuten kobo

電子書籍リーダー



スポーツビジネス

グッズ

等・・・



# 楽天グループの環境への取り組み

楽天は、気候変動、資源管理、生物多様性を最も重要な課題であると考え、ステークホルダーとの積極的なエンゲージメントを通じて、環境保全と改善につながるバリューチェーン上のビジネスチャンスを追求めます。



# 外部評価・表彰

## サステナビリティ指数

Member of  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA

2021 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)



FTSE Blossom  
Japan



FTSE4Good

**S&P/JPX  
カーボン  
エフィシエント  
指数**

## 認証・外部評価





本資料に記載された意見や予測などは資料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ご了承ください。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。