

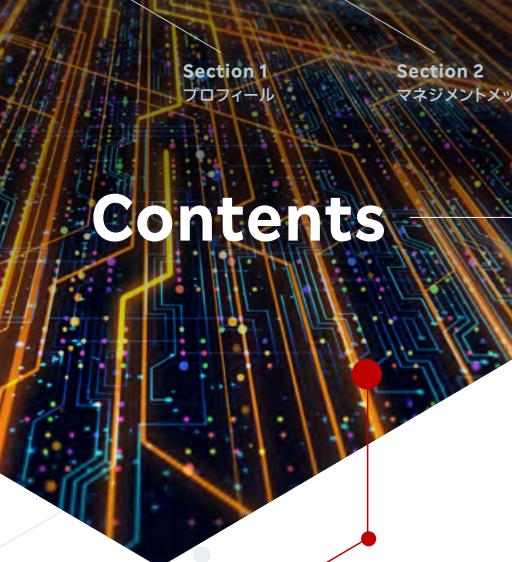


# Rakuten Driven by Innovation

統合報告書 2024



# Contents



## Section 2 マネジメントメッセージ



## Section 4 楽天の価値創造



## Section 6 データ集



### Section 1 プロフィール

#### Section 1 プロフィール

Rakuten Group at a glance	3
創業の経緯	4
ミッション、ビジョン、価値観・行動指針	5
楽天のあゆみ	6
ビジネスモデル	7
メンバーシップバリュー	8
楽天の強み	9

#### Section 2 マネジメントメッセージ

CEOメッセージ	13
CFOメッセージ	16

#### Section 3 楽天の価値創造

価値創造プロセス	20
外部環境	21
インプット	22
事業活動を通じた経済価値	23
楽天によるエンパワーメント	
パートナー	24
ユーザー	25
地域社会	26
従業員	27

#### Section 4 ビジネス実現に向けた戦略

注力分野・戦略	29
事業別戦略	
セグメント概要	30
インターネットサービス	31
フィンテック	33
モバイル	35
AI・データ	37
Group CAIDOメッセージ	38

#### 編集方針

統合報告書2024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こう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> 2024年度(2024年1月1日~2024年12月31日)について報告していますが、2025年度の活動についても一部記載しています。

#### Section 5 サステナビリティ戦略

Group CCuOメッセージ	42
人材マネジメント	43
オープンコミュニケーションカルチャーの醸成	44
責任ある広告・マーケティング・機能表示	45
責任あるAI／インターネットガバナンスと表現の自由	46
持続可能なサプライチェーン／持続可能な生産と消費	47
気候変動	48
Group CCOメッセージ	49
リスク管理・危機管理	50
イノベーションと実業家精神	51

#### Section 5 コーポレートガバナンス

社外取締役インタビュー	53
ステークホルダーとの責任ある対話	55
コーポレート・ガバナンス	56
役員紹介	59
コンプライアンス	61
情報セキュリティ	62
プライバシー	63
品質活動	64

#### Section 6 データ集

主要財務指標10年サマリー(IFRS)	66
ESG(環境・社会・ガバナンス)データ	67
外部評価・表彰	68
会社情報	69



## Section 1

# PROFILE

### プロフィール

楽天グループは現在、30カ国・地域のサービス展開拠点から、70超のサービスを、世界約19億のユーザーに提供しています。事業領域や歩み、ビジネスモデルについてご紹介します。





# Rakuten Group at a glance



## 数字で見る楽天

設立

1997年

従業員数\*2

29,334名

売上収益

2.3兆円

外国籍従業員比率

23.6%

海外売上高比率

17.1%

女性管理職比率

32.7%

IFRS営業利益

530億円

設備投資額

2,570億円

EBITDA\*1

3,260億円

研究開発費

171億円



## 売上収益構成比\*3

インターネットサービス

1.3兆円

50.4%

2024年度

2.3  
兆円

17.3%

モバイル  
4,407億円

32.3%

フィンテック  
8,204億円

\*3 調整額は除く



## 主なサービス

### インターネットサービスセグメント

インターネット

Rakuten (楽天市場)

Rakuten Travel

Rakuten Rakuma

Rakuten GORA

Rakuten Fashion

Rakuten

Rakuten ブックス

Rakuten Rebates

海外事業

Rakuten (Rakuten Rewards)

Rakuten kobo

Rakuten Viber

Rakuten Advertising

Rakuten Viki

Rakuten TV

### フィンテックセグメント

決済

Rakuten Card

R Pay

R POINT

Edy

銀行

Rakuten

楽天銀行

証券

Rakuten

楽天証券

Rakuten Wallet

Rakuten

保険

Rakuten

楽天生命

Rakuten

モバイル

Rakuten

Mobile

Rakuten

Symphony

\*1 Non-GAAP営業利益に減価償却費等を加算して算出しています。EBITDAは当社グループの事業活動におけるキャッシュ・フロー創出力を評価する指標として有用と判断しています。

\*2 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。



# 創業の経緯

「楽天市場」\*のコンセプトができるまで「楽天市場」の開設にあたって、三木谷が立てた4つの仮説があります。

「インターネットは、もっと簡単に、もっと便利になる」

「インターネットは、爆発的に普及する」

「日本人は、インターネットでモノを買うようになる」

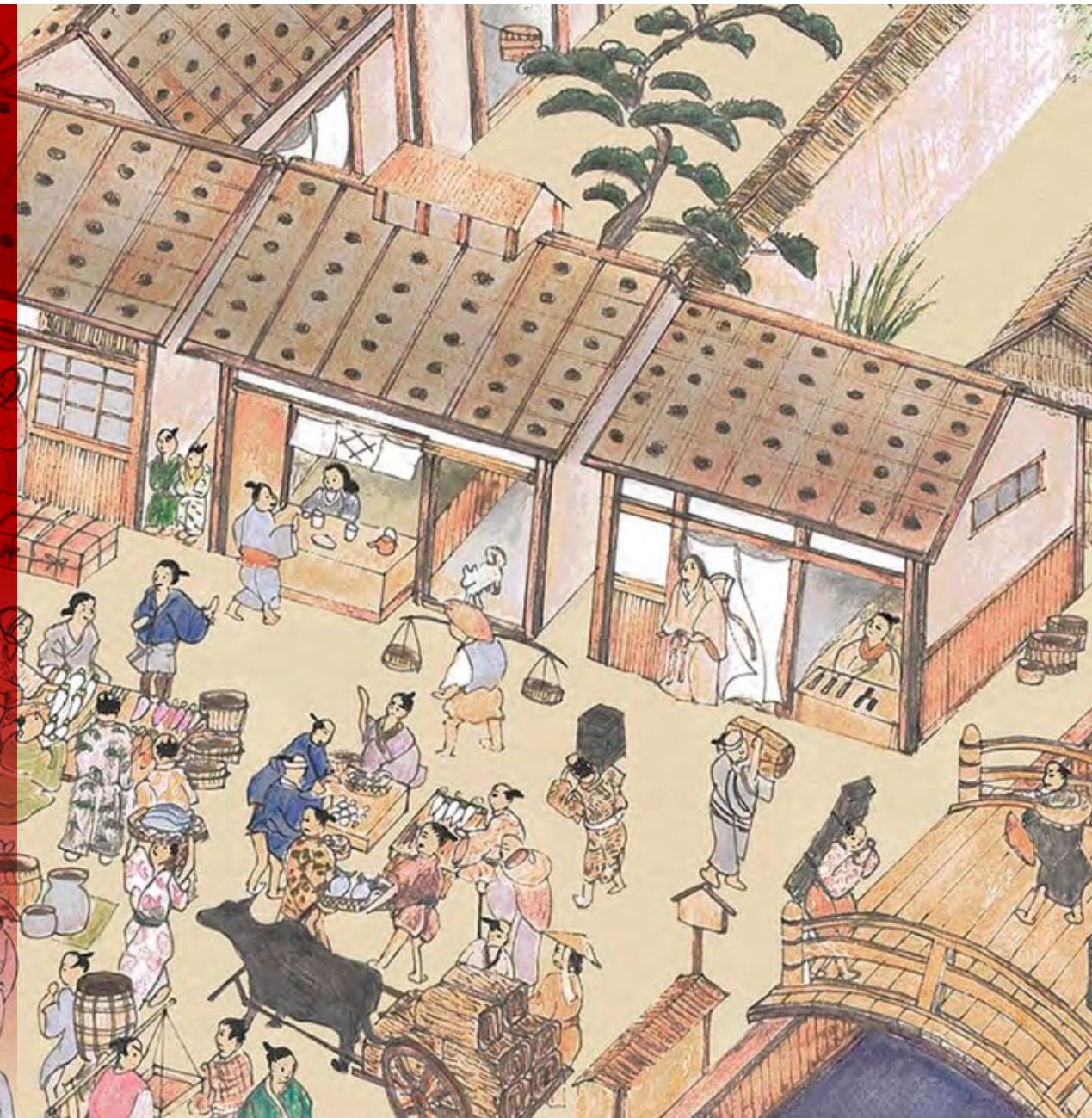
「インターネットで流通が変わる」

当時は、日本のインターネット接続の94%が電話回線によるダイヤルアップ方式でした。通信速度がとても遅かったため、今では当たり前に思われるこれらの仮説を説明しても、多くの人が信じなかつたといいます。しかし、創業メンバーはインターネットの可能性を誰よりも信じていました。そして、インターネットの力を使って、地方の商店や大きな店舗を持たない個人商店でも、全国規模で展開する大企業と同じ土俵で戦えるようにしたいという情熱を持っていました。思いに共感して「楽天市場」に出店してくれる店舗を集めため、全国を飛び回ったのです。（「楽天市場」開設時の出店店舗は13店舗でした。）

創業から28年が経ち、「楽天市場」以外にも多くのサービスを提供するようになった楽天ですが、創業当時に信じた可能性や抱いた志は、今も大切に引き継がれています。これからも、夢と情熱を持って、多くの方々に喜んでいただける革新的なサービスを提供していきます。



\*「楽天市場」というサービス名は、その事業コンセプトに通じる名称として、明るく前向きな意味の「楽天」という言葉に、織田信長が始めた、誰でも自由に商売できるようにした経済政策「楽市・楽座」により人々が賑わった「市場」を組み合わせて生まれました。





## 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 値値観・行動指針

### 楽天主義

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

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

## 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 値値観・行動指針

### 楽天主義

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

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





連結売上収益\*  
(兆円)

2.0

- インターネットサービスセグメント
- フィンテックセグメント
- モバイルセグメント



「楽天カード」発行開始  
米LinkShare買収

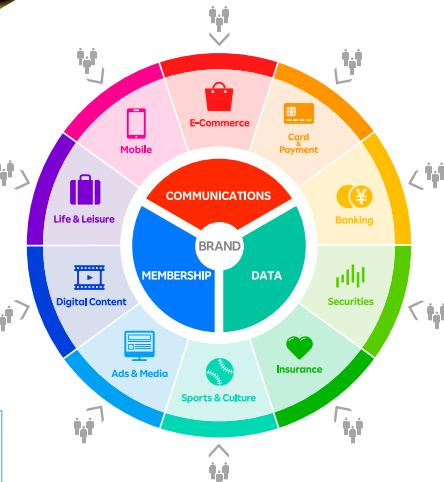
創業  
「楽天市場」  
サービス開始

株式店頭登録

「楽天ポイント」  
サービス開始

「楽天トラベル」  
「楽天ブックス」  
サービス開始

楽天エコシステム(経済圏)構想発表



\*2011年以前は国際会計基準導入につき、日本会計基準による業績。

# 楽天のあゆみ

Section 4  
ビジネス実現に向けた戦略

Section 5  
コーポレートガバナンス

Section 6  
データ集



2.3兆円  
(+10.0%前年同期比)

楽天モバイル(株) EBITDA  
単月黒字化達成



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

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

「楽天Edy」前身買収  
社内公用語英語化移行開始  
米仏EC買収

「台湾楽天市場」開始  
「楽天銀行」  
前身買収

「楽天市場」  
年間流通総額  
1兆円突破

「楽天証券」  
前身買収

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

「楽天損保」前身買収  
売上収益1兆円突破

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

ドローン事業  
(「楽天ドローン」)開始

Jリーグ  
(「ヴィッセル神戸」)  
参入

「楽天市場」  
年間流通総額  
3兆円突破

「楽天シンドコニー」始動  
国内EC流通総額  
5兆円突破

創業25周年

「楽天モバイル」  
参入

「楽天銀行」  
東証プライム市場に上場

「楽天モバイル」  
EC事業参入

「楽天モバイル」  
単月黒字化達成

\*2011年以前は国際会計基準導入につき、日本会計基準による業績。

0 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 (年)



# ビジネスモデル 楽天エコシステム

## 共通の楽天IDでエコシステム内の 複数のサービスが利用可能

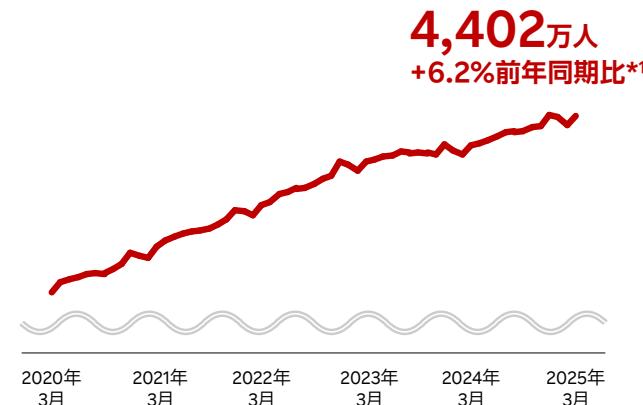
楽天グループは、Eコマース、トラベル、デジタルコンテンツ等のインターネットサービス、クレジットカードをはじめ、銀行、証券、スマートアプリ決済、保険といったフィンテックサービス、携帯キャリア事業等のモバイルサービスといった多岐にわたる分野で70以上のサービスを提供しています。楽天会員はこれらエコシステム内の複数サービスを共通のIDで利用できるとともに、「楽天ポイント」を買い物やサービス利用時に貯めたり、使ったりすることができます。また、国内外のサービスにおいてブランドを「Rakuten」に統合することにより、認知度とブランドイメージの向上を実現しています。さらにオンラインとオフライン双方において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

## アクティブユーザー、 クロスユースの拡大

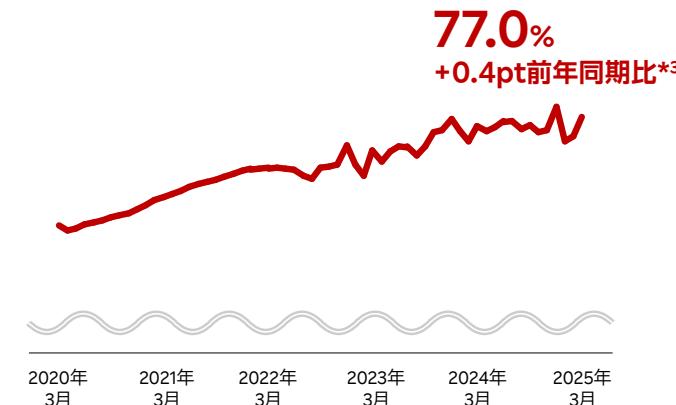
2024年もユーザーの利便性向上に向けた改善を継続的に行ったことで、アクティブユーザー数は堅調に伸長しました。また、「楽天モバイル」の新規ユーザーを他サービスの利用につなげることで、エコシステム内のクロスユースも拡大しました。

### 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

#### 日本における月間アクティブユーザー数の推移



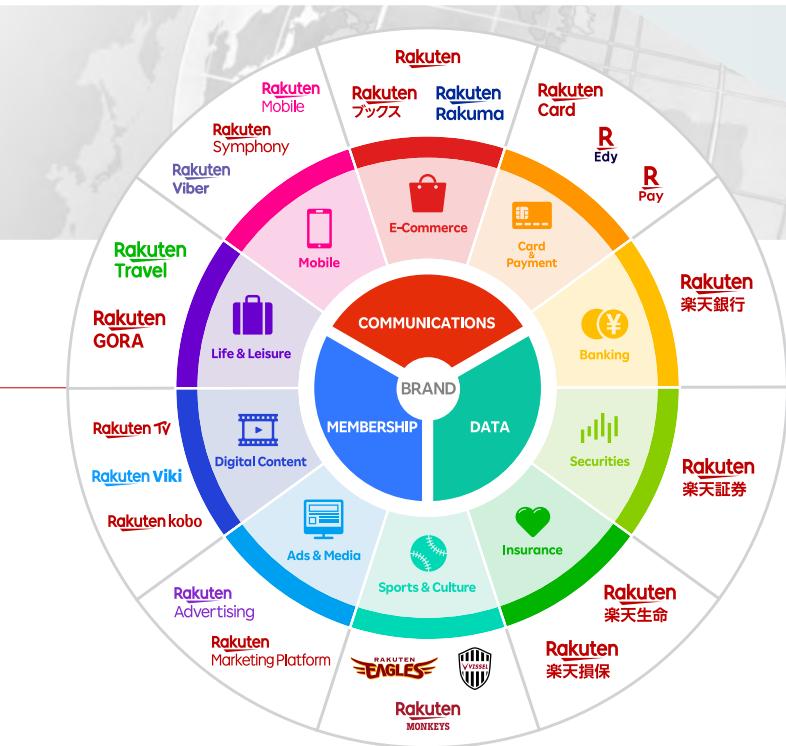
#### 2サービス以上利用ユーザー比率の推移\*2



\*1 2025年3月末月間アクティブユーザー数と2024年3月末月間アクティブユーザー数の比較。

\*2 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。(2025年3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。)

\*3 2025年3月と2024年3月の月別クロスユース率の比較。





# メンバーシップバリュー

楽天グループはメンバーシップバリューという独自の指標を活用することで、企業価値を測っています。

楽天は多岐にわたるビジネスを展開していますが、中核にあるのは楽天エコシステムであり、グローバルで約20億、国内で1億超のメンバーシップを保有していることを最大の強みとしているためです。楽天エコシステムのユーザーに複数のサービスをお得に利用できるポイントプログラムを提供し、ユーザー1人当たりの生涯価値(LTV)の最大化と、顧客獲得コスト(CAC)の最小化を図り、利益を極大化していくビジネスモデルが当社グループのベースにあります。ユーザー視点では、CACが低く抑えられている分、手厚いポイント還元を享受できることから、楽天エコシステムは圧倒的な支持を得ています。

この独自モデルによる企業価値をユーザーベースで測定する指標がメンバーシップバリューであり、アクティブユーザー×クロスユース×(LTV-CAC)で算出し、LTVには1人当たり平均売上収益(ARPU)やリテンション率を反映させています。

各事業においてユーザー1人当たりの生涯価値の最大化に向けて、顧客獲得コストを最小化することで利益の最大化を図っていくとともに、ユーザーに複数のサービスを利用していただくことで、メンバーシップバリューの最大化を図っています。

2024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+4.3%の9.6兆円となりました。「楽天銀行」等のユーザー数増加に加え、「楽天市場」や「楽天24」等の主要事業における生産性の向上によりメンバーシップバリューが増大し、成長トレンドを継続しています。今後も顧客生涯価値の最大化に加え、アクティブユーザーの増加及びクロスユースを促進することで、目標である10兆円のメンバーシップバリューを実現させていきます。

## メンバーシップバリューの構成要素



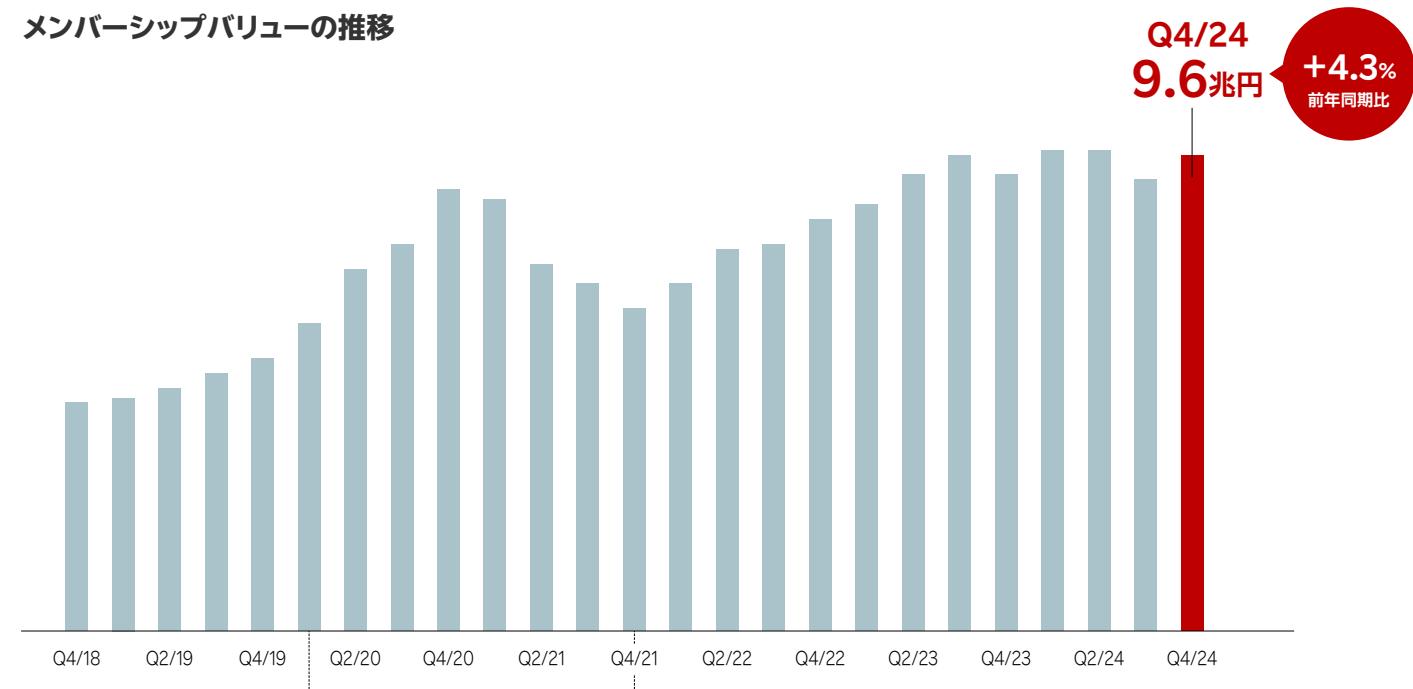
\*1 楽天グループ算出値

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

\*3 利益率 = {(売上高 x 限界利益率) - リテンション費用\*4} ÷ 売上 ① 限界利益 = 売上 - 变動費(売上原価、手数料等)

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

## メンバーシップバリューの推移



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



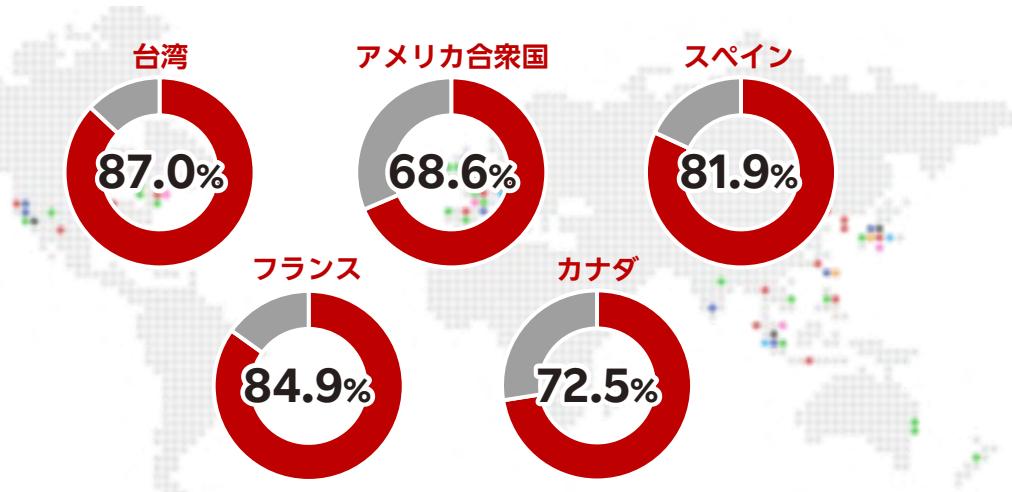
# 楽天の強み

## 1 強固なブランド

楽天は、国内外で70を超える各グループサービスのロゴ・名称を、1つのブランドとしてより身近に感じられるように、「Rakuten」ブランドを核にして共通性を高めるワンブランド戦略を執っています。日本国内でのロゴ認知度は94.7%\*を超えています。

\*2024年時点。自社調べ。サンプル数3,000人。対象:20-69歳の男女。調査期間2024年10月7日-2024年10月20日。ロゴを提示し「見たことがある」と「見たことがある気がする」と回答した人の割合

### グローバル認知度\*



\*当社調べ 楽天ロゴ認知度調査(2025年1月)

## 2 社内公用語英語化

楽天は、日本国内外のグループ社員間の円滑な情報共有、世界の最新情報をスピーディに掴むこと、そして世界中から優秀な人材が集まり、一体感をもった競争力のある組織にしていくことを目的に、社内公用語を英語としています。2010年の移行開始宣言から5年後の2015年には、全社目標としていたTOEIC平均スコア800点をクリアしました。昨今AI需要の高まり等によりエンジニア人材の確保が重要視される中、本取り組みが豊富なグローバル人材へのアクセスを可能としています。



## 3 AI・データ

P.37



楽天はAIのさらなる活用を推進し「マーケティング効率」「オペレーション効率」「クライアント効率」を各々20%向上させる「トリプル20」という目標を掲げています。1億超の楽天IDには、ショッピング・トラベル・銀行・証券・クレジットカード・モバイル等、多岐にわたる領域のサービスのデータが紐づいており、当社はAI活用で重要なデータの質と量を共に担保しています。世界からの注目も高く、AI分野における戦略的パートナーとして、世界をけん引するOpen AI社とも協業を進めています。

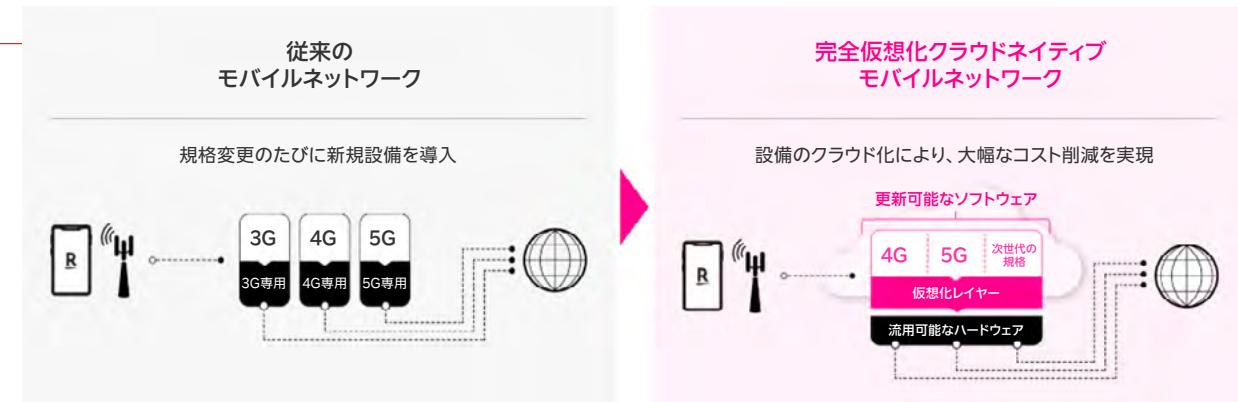


楽天の強み

## 4 MNOの構造的コスト優位性

楽天モバイルは「完全仮想化クラウドネイティブモバイルネットワーク」という全く新しいネットワークアーキテクチャを採用しています。従来のモバイルネットワークでは、専用ハードウェアとそれに一体化したソフトウェアを導入して基盤を構築することが一般的でした。一方、楽天モバイルは、ハードウェアの機能をソフトウェアに置き換える仮想化技術をネットワーク全体に導入しています。これにより、ネットワークの自動化が可能となる等、運用コストの大幅な削減が実現しています。また、従来のモバイルネットワーク基盤で課題とされていた新機能の実装(例: 4G→5G)に際しても、ハードウェアを更新せず、ソフトウェアの追加・更新のみで速やかに対応することも可能であり、設備投資の削減が可能となっています。

### 楽天モバイルの仮想化技術について



## 5 アントレプレナーシップ&エグゼキューション力



現在約3万人の従業員を擁する楽天ですが、創業時から従業員全員が、「新しいビジネスを自ら興そう」とするアントレプレナーシップ(実業家精神)の醸成・活性化を大切にしています。同時に革新的なサービスを生み出し、持続的に成長させるためには、高いエグゼキューション力が求められます。このため楽天では各部門がKPIを設定し、その達成のためにPDCAを高速回転させたり、成功事例を他部門にヨコテンさせたりといった様々な仕組みを整備し、成し遂げる(Get Things Done)組織力を実現しています。



# Column

## 楽天エコシステムの軸となる 「楽天ポイント」



2002年に誕生した「楽天ポイント」は、日本のポイントプログラムの在り方に大きな影響を与えてきました。昨今、「ポイ活」という言葉も浸透してきているように、今や多くの人にとってポイントは日常生活において当たり前の存在になっています。そんな中で、「楽天ポイント」は、累計発行ポイント数4兆ポイントを突破<sup>\*1</sup>。お客様が選ぶ「昨年最も貯まったポイント」、「もらって嬉しいポイント」、そして「ポイント総合満足度」のNo.1<sup>\*2</sup>にも選ばれています。

### 10万ポイントゲッターは1,000万人以上。ポイントが貯まりやすいプログラムの提供

「楽天ポイント」は、「楽天市場」や「楽天カード」、「楽天モバイル」等、各サービスの利用金額に応じて原則、100円(税抜)の利用に対して1ポイント進呈されます。また、楽天では様々なポイントが貯まりやすくなるプログラムを提供しています。例えば、SPU(スーパーポイントアッププログラム)では、楽天グループの対象サービスの条件を達成することで、「楽天市場」の買い物時のポイント倍率が最大18倍(2025年4月1日時点)までアップし、特に「楽天モバイル」(Rakuten最強プラン)ご契約者であればエントリーするとポイント倍率が毎日5倍になります。また、SPUに加えて、期間中に買い物した「楽天市場」内の店舗数に応じて、倍率がアップするキャンペーン等、様々な施策を展開しており、これまでに1,000万人超の会員が10万ポイント以上、29万人超の会員が100万ポイント以上を獲得しています<sup>\*3</sup>。

### ポイントは、「貯める」、「使う」だけでなく「増やす」ものへ

近年、当社グループとしても注力し、利用者数が増加しているのが、「楽天ポイント」を増やす(運用する)サービスです。現在では、預けておくだけで年0.108%の利息が付く「楽天ポイント利息」、投資信託の基準価額に連動した投資体験ができる「ポイント運用by 楽天PointClub」、ビットコインの取引価格の変動に連動してポイントが増減する「ポイントビットコインby 楽天PointClub」、楽天グループ(株)の株価に連動してポイントが変動する「ポイント楽天株」を提供しています。楽天証券では、「楽天ポイント」を使って実際の投資ができる「ポイント投資」を提供しています。

### 貯めて・増やして・使って 楽しい楽天ポイント

／ザクザク／  
**貯まる!**

お買い物以外にも旅行や銀行、モバイル、投資など、**70以上**のサービスで貯まる!

／楽しく／  
**増やせる!**

「楽天ポイント利息」など、貯まったポイントを増やせるサービスも充実!

／おトクに／  
**使える!**

お買い物やスマホ代の支払い、旅行などでポイントがおトクに使える!

「楽天ポイント」は、その高い利便性とエンターテインメント性から、多くの方にご利用いただいている。楽天IDを開設することで「楽天ポイント」を貯めることができ、これが楽天エコシステムの入り口としての役割を果たしています。さらに、他のグループサービス利用を促することで、「楽天ポイント」を軸としたサービスの回遊性や継続性を向上させています。この仕組みにより、顧客獲得コストの最小化や会員1人当たりのライフタイムバリュー(生涯価値)の最大化、楽天グループ全体の流通総額の増大といった相乗効果を生み出し、楽天グループの競争力をさらに高めています。

\*1 2024年12月末時点

\*2 ポイントに関する調査、有効回答=1,000、インターネット調査、2022年11月、実施機関:マイボイスコム

\*3 2002年11月1日～2024年1月31日の累積獲得ポイント



Section 1  
プロフィール

Section 2  
マネジメントメッセージ

Section 3  
楽天の価値創造

Section 4  
ビジネス実現に向けた戦略

Section 5  
コーポレートガバナンス

Section 6  
データ集

## Section 2

# MANAGEMENT MESSAGE

### マネジメントメッセージ

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





# CEOメッセージ

## モバイル、グローバル、 AIで持続可能な成長と リターンの両立へ

代表取締役会長兼社長  
三木谷 浩史



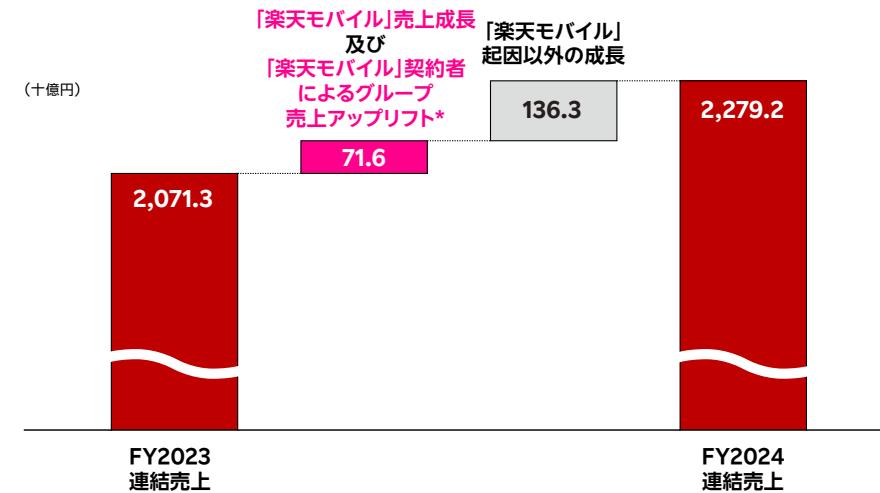
### 2024年に達成した2つの黒字化

楽天グループは2024年、2つの大きなマイルストーンを達成しました。1つは、連結Non-GAAP営業利益通期黒字化の達成、もう1つは、楽天モバイル株式会社単体におけるEBITDA\*1ベースでの単月黒字化の達成です。2019年からモバイル事業への本格的な設備投資を行い、そこからちょうど5年、非常にチャレンジングなプロジェクトではありましたが、無事に安定軌道に乗りました。

この携帯キャリアという装置産業は、大規模な設備投資を必要としますが、一度損益分岐点を越えれば長期にわたり安定的なキャッシュフローを創出します。さらに、「楽天モバイル」は最後発ということもあり、従来とは全く異なる、完全仮想化という技術をネットワークに全面的に取り入れています。これにより、ネットワークの様々な部分の自動化と遠隔での制御を可能とし、営業費用や将来的な設備投資費用を大幅に抑制し、長期にわたるコストアドバンテージを享受することができます。

### 「楽天モバイル」を軸とした「楽天エコシステム(経済圏)」拡大

2024年のグループ連結の売上高は2.3兆円(前年同期比10.0%増)となり、28期連続増収を達成しました。計算すると、1年間の売上成長のうち、34.4%が「楽天モバイル」に起因しています。これは単に「楽天モバイル」への加入者が増えている、あるいはARPUが上がってきてているというだけではなく、「楽天モバイル」による「楽天エコシステム」の各サービスへの貢献が大きく拡大していることが要因です。



\*当社グループの各事業の特性に応じて、各月のアップリフトを以下いずれかの方法により計算。算出結果にMNO B2C契約回線数を乗じた値。

(a)「楽天モバイル」MNO B2C契約者と非契約者を比較した場合の当社グループ各事業における各月の直近1年間の1回線あたり月次平均売上の差

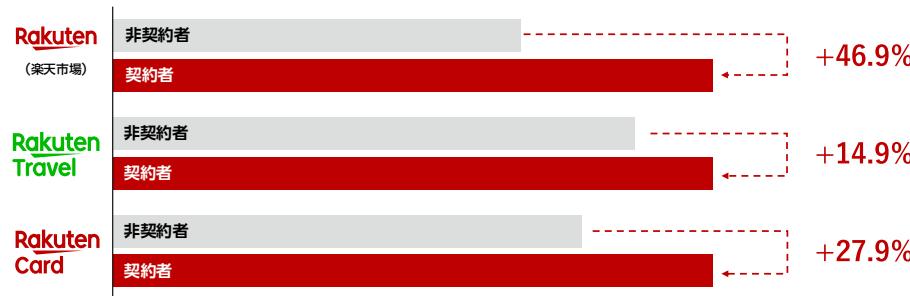
(b)「楽天モバイル」MNO B2C契約者と非契約者を比較した場合の当社グループ各事業における年間利用率の差×各事業の直近1年間の1回線あたり月次平均売上



## CEOメッセージ

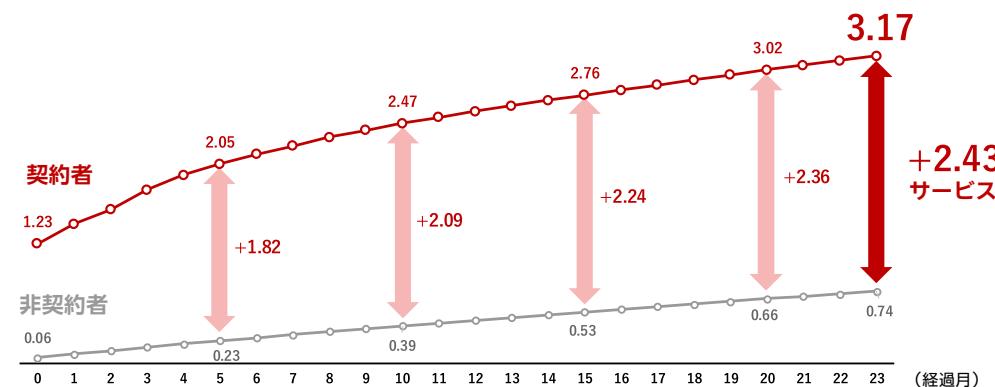
例えば、「楽天モバイル」契約後の「楽天市場」における1年間の平均流通総額は、「楽天モバイル」を契約しなかった人と比べて50%近く増加、「楽天トラベル」では約15%、「楽天カード」においても取扱高が約30%増加するというデータが出ています。加えて、「楽天モバイル」に加入することによるクロスユースの促進も実現しており、同様に「楽天モバイル」契約者は、非契約者と比較して、2年間で平均約3.17サービス(非契約者は2.43サービス)と、より多くのサービスを新たにご利用いただいている。

過去同様の購買傾向のある「楽天モバイル」契約者と非契約者の直近1年間の各サービスでの流通総額(取扱高)を比較\*



\*「楽天モバイル」契約者と非契約者の直近1年間の1人あたり平均流通総額(「楽天カード」は取扱高)の差。各グラフのスケールは統一。契約者は、2020年3月～2024年1月のいずれかの月(該当月)に「楽天モバイル」(MNO B2C)を契約し、2024年1月から2024年12月の間に回線がアクティブであり、かつ該当月から過去1年間の購買傾向を非契約者と揃えたユーザー。非契約者は、2024年12月から過去1年間に、「楽天モバイル」(MNO B2C)以外の何らかの楽天サービスの利用があり、かつ該当月から過去1年間の購買傾向を契約者と揃えたユーザー。

「楽天モバイル」(MNO B2C)契約者と非契約者の契約後2年間のサービス利用増加数の推移\*



\*契約者は2020年3月～2023年1月に(MNO B2C)契約あり。非契約者は同期間に何れかの楽天サービスの利用あり。契約者のサービス利用数にはMNO自体も含む。

「楽天モバイル」自体の成長はもちろんのこと、「楽天モバイル」の加入者が増えれば増えるほど、グループサービス、すなわち「楽天エコシステム」全体が拡大していきます。「楽天市場」や「楽天カード」だけでなく、今後は広告等の分野でも、このシナジーを拡大させていきたいと考えています。

## “AI大国” 楽天グループへ

AIについて、当社グループ全体で、様々な場面における活用を進めました。AIは、2000年頃に発展した予測AIから、2022年頃に登場した生成AIと呼ばれる汎用型AIを経て、現在はAIエージェントへと進化しようとしています。AIエージェントは、レコメンデーションや調査だけでなく、アポイントメントやショッピングの代行等、秘書のような機能を果たすことが期待されています。また、2025年初頭には、中国のDeepSeekが従来よりも低コストかつ高性能な生成AIを発表したことも記憶に新しいかと思います。

日進月歩で進化していくAI業界において、楽天は、汎用型の大規模言語モデル(LLM)開発にリソースを投下するのではなく、汎用AIを活用しながらも、Eコマースや、フィンテック、モバイル等の各事業におけるデータを最大限に取り込み、「楽天エコシステム」に特化したAIの開発に注力していきます。ハイブリッドLLMかつ垂直統合されたより専門的なAIにより、高いコスト効率とパフォーマンスを生み出すことが、楽天のAIに対する基本的な戦略です。

この基本戦略のもと、2024年から「トリプル20」プロジェクトを遂行しています。このプロジェクトは、AI活用によってマーケティング効率、オペレーション効率、クライアント効率をそれぞれ20%アップ

## トリプル20 ↑

マーケティング効率  
20%増

オペレーション効率  
20%増

クライアント効率  
20%増

16,000+

Rakuten AI for Rakutenians内のカスタムAI数





## CEOメッセージ

普する取り組みです。2024年はグループ全体でのAI活用により、約105億円の営業利益を創出することができました。現在、楽天の従業員は約3万名で、その全員が「Rakuten AI for Rakutenians」という生成AIツールをいつでも利用できるようになっています。現在の生成AIは、自分のユースケースに合わせて条件設定をしたり、参照データをセットしたりすることで、アウトプットの質が飛躍的に高まります。「Rakuten AI for Rakutenians」上には従業員によって16,000以上のカスタムAIが作成されており、広告、コーディング、カスタマーサポート、営業サポート等の多岐にわたる場面でその効果を発揮しています。さらに、これを他企業の方にも利用していただけるようチューニングを行い、2025年1月には「Rakuten AI for Business」として提供を開始しました。これを展開・拡大していくためにも、まずは我々がAIを圧倒的に使い倒す、「AI大国」を築くことができればと思っています。

## グローバル事業の拡大

「楽天エコシステム」を拡大していく上で、グローバル事業の拡大はもう1つの重要な要素です。残念ながら日本的人口が年々減少している現状において、グローバルでの市場を開拓することは、長期的かつ持続的な成長を実現する上で、非常に重要な意味を持ちます。

楽天のグローバル戦略は、大きく分けて2つあります。1つは、「楽天エコシステム」を形成する当社グループサービスを軸とした展開、もう1つは「楽天シンフォニー」を中心とするITプラットフォームを軸とした展開です。

前者については、「Rakuten Rewards」や「Rakuten Viber」、「Rakuten Kobo」、「Rakuten Viki」



等のサービス同士を結び付けていくことを目指します。2024年は各サービスで顧客基盤を拡大し、これら4サービスで140億円程の利益を生み出しました。次のステップとして、いわゆる楽天のメンバーシップビジネスを海外でも展開し、クロスユースを促進・拡大させていきたいと考えています。具体的には、ポイントあるいはキャッシュバックプログラムを軸に据えるだけでなく、先述したような「楽天エコシステム」に特化したAIによって優れたユーザーエクスペリエンスを提供することで実現していきます。

後者については、「楽天モバイル」のコスト優位性を支えるOpen RANソリューションの普及を推進しています。楽天は世界で初めて<sup>\*2</sup>エンドツーエンドで完全仮想化クラウドネイティブモバイルネットワーク技術を商用化した企業です。従来の通信業界では、パッケージ化されたソリューションを特定のベンダーから購入・導入するのが一般的でしたが、この仕様をオープン化し、異なるベンダーの機器を相互接続できるようにするのがOpen RANという技術です。業界のリーディングカンパニーとして、これを普及させると同時に、ネットワークを構成する各種ソリューションを取り扱い、提供するITプラットフォーマーとして展開していきます。楽天は、Open RANソリューションはもちろん、これを動作させる優れたクラウド技術や、最終的にはコンシューマーサービスを展開する際に必要となる会員システム・ポイントプログラムといった「楽天エコシステム」の各種機能をサードパーティへ提供していくことも視野に入れています。

## イノベーションを加速させる、グローバルONE TEAM

1997年の創業以来、「楽天エコシステム」というビジネスモデルのもと、「楽天市場」や「楽天トラベル」、「楽天カード」、「楽天銀行」、「楽天証券」等の各種サービスを開始し、それぞれが国内最大級のEC及びフィンテックサービスとして成長してきました。今後、モバイル、AI、グローバル、これら3つの要素を通じて、「楽天エコシステム」はさらなる進化を遂げることができるものと確信しています。これらのイノベーションを実現する上で最も重要なのは、楽天に集まった優秀な従業員の存在です。2012年の社内公用語英語化以降、日本国内はもちろん、世界各国・地域から非常に優秀な人材が集まっています。英語という共通言語を通じて、従業員が約3万名という規模になってもなお、創業当時のスピード感を失うことなく、一致団結してイノベーションを創出し続けています。

楽天のミッションは、「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」、ビジョンは「グローバルイノベーションカンパニー」です。これらミッションとビジョンを、これからも従業員一丸となり、常識にとらわれず、挑み、そして成し遂げていきたいと思います。

\*1 EBITDAはNon-GAAP営業利益に減価償却費等を加算して算出。

\*2 大規模商用ネットワークとして(2019年10月1日時点) / ステラソシエ調べ



## CFOメッセージ

財務健全性の維持と  
業績改善の両立へ

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

## Q 2024年度の業績と財務戦略の総括、及び2025年度の見通しについて教えてください

2024年は、前年に引き続きすべてのセグメントで増収増益を達成しました。売上収益は前年比10.0%増の2兆2,792億円、Non-GAAP営業利益は前年比1,601億円改善し70億円に、IFRS営業利益は2,658億円改善し530億円となり、5年ぶりとなる営業利益の通期黒字化を達成しました。また、2024年12月に楽天モバイル(株)のEBITDAが単月黒字化し、期初の目標達成を実現しました。

インターネットサービスセグメントにおいては、2023年12月に実施した一部ポイントプログラムのルール改定や、同年7月まで開催されていた全国旅行支援による高い前年比ハードルを背景に、国内EC流通総額の対前年比成長率は-1.5%となりましたが、主要事業である「楽天市場」及び「楽天トラベル」の流通総額は前年比プラス成長を達成しました。海外事業においては、「Rakuten Viber」、「Rakuten Kobo」、「Rakuten Viki」の好調な収益増、「Rakuten Rewards」をはじめとした各事業における収益性改善の取り組みが奏功し、通期黒字化となりました。

フィンテックセグメントにおいては、「楽天銀行」の預金口座数が1,600万口座、「楽天証券」の総合口座数が1,200万口座(2025年1月)をそれぞれ突破する等、引き続き顧客基盤が拡大しました。「楽天カード」においてもショッピング取扱高が24兆円を突破したほかコスト削減施策も奏功し、大幅増益につなげることができました。保険事業では、生命保険の対面販売や損害保険の好調なインターネット申し込みを受けて前年比増収となり、楽天ペイメントは、「楽天ペイ(アプリ決済)」の取扱高の拡大による増収と継続的なコストコントロールにより、初めて通期営業利益の黒字化を達成しました。

モバイルセグメントにおいては、「楽天モバイル」の通信品質向上及びその認知拡大に取り組むとともに、家族向けや世代別にお得にご利用いただける各種プログラム、「楽天市場」や「楽天カード」をは

## 2024年度売上収益と営業利益\*1

(単位:十億円、四捨五入)

	2023年度	2024年度	前年同期比
<b>連結売上収益</b>	2,071.3	2,279.2	+10.0%
インターネットサービスセグメント	1,212.3	1,282.1	+5.8%
フィンテックセグメント	725.2	820.4	+13.1%
モバイルセグメント	364.6	440.7	+20.9%
調整額	-230.7	-264.0	-33.3
<b>Non-GAAP 営業利益(損失)*2*3</b>	-153.0	7.0	+160.1
(参考:モバイルセグメント、マイナリティ投資事業除く)	170.4	217.9	+27.9%
インターネットサービスセグメント	65.6	85.1	+29.8%
フィンテックセグメント	111.2	153.4	+37.9%
モバイルセグメント	-314.6	-208.9	+105.6
調整額	-15.3	-22.5	-7.3
無形資産償却費	-13.6	-6.8	+6.7
株式報酬費用	-14.3	-15.9	-1.6
非経常的な項目	-31.9	68.7	+100.6
<b>IFRS 営業利益(損失)</b>	-212.9	53.0	+265.8
<b>EBITDA*2*3*4</b>	148.2	326.0	+120.0%
インターネットサービスセグメント	104.9	125.4	+19.5%
フィンテックセグメント	169.3	216.9	+28.1%
モバイルセグメント	-156.1	-36.3	+119.9
調整額	30.1	20.0	-33.6%

\*1 Q3/23～楽天ペイ(オンライン決済)事業及び楽天ポイント(オンライン)事業をインターネットサービスセグメントからフィンテックセグメントへ移管。金額規模から判断し、過去実績の通及修正は実施していません。

\*2 Q3/24～モバイルエコシステム貢献額をセグメント業績に反映したことに伴い、Q1/23以降のセグメント業績に通及修正を実施。連結Non-GAAP営業利益(損失)及び連結EBITDAには影響はありません。

\*3 Q4/24～モバイルセグメント関連投資損益をインターネットサービスセグメントの投資事業からモバイルセグメントに移管したことに伴い、通及修正を実施。

\*4:EBITDAはNon-GAAP営業利益に減価償却費等を加算して算出。



## CFOメッセージ

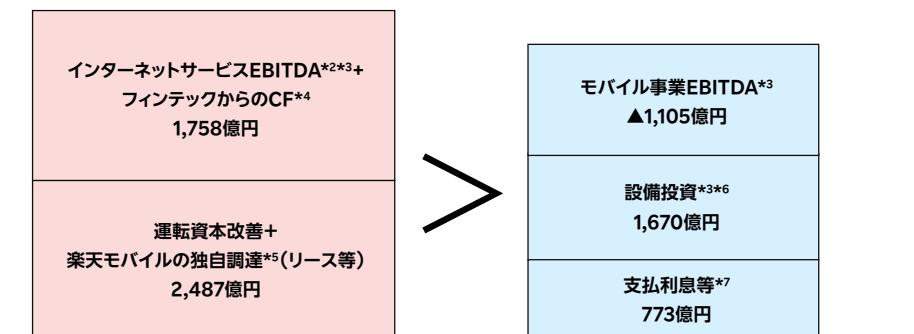
じめ楽天エコシステムの各種サービスを活用した獲得施策を展開したこと、契約回線数が順調に増加しました。また、5G利用率の増加等を背景としたデータ利用量の増加、広告増収等により、ARPU(1回線あたり平均売上)も継続的に上昇しています。

財務面においては、引き続き有利子負債残高の削減と、能動的な社債償還スケジュールのコントロールによる、バランスシートマネジメントに注力しました。2024年には、子会社株式の一部売却、社債発行、全社的なキャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善等に取り組み、2025年までに償還等を迎えるすべての社債について対応が完了しています。また、楽天モバイル(株)において、所有する通信設備等を活用したセール・アンド・リースバックを実行しました。これら取り組みに加え、上述のとおり各事業の収益性が向上したこと、当社の有利子負債の積み増しに依存することなく、今年度のモバイル事業を含むグループ全体の資金ニーズをカバーすることができました。

2025年は連結Non-GAAP営業利益の黒字拡大、楽天モバイル(株)の通期EBITDA黒字化の2つの目標を掲げており、昨年に続き、グループ全体で収益性の改善と財務健全性の向上を進めてまいります。

## グループレベルでのセルフファンディング体制を構築

## 楽天グループ(株)での有利子負債の積み増し<sup>\*1</sup>に依存せず FY2024の資金ニーズをカバー



\*1 借り換えを除く \*2 インターネットサービス及び連結調整EBITDA合計 \*3 IFRS第16号に基づく使用権資産関連を調整

\*4 金融事業からの配当金、経営指導料等 \*5 楽天モバイル(株)売掛金流動化及びリースファイナンス等の調達額と償還額の純額

\*6 非金融事業の設備投資 \*7 社債及びリース利息、永久劣後債の配当金の支払額の合計



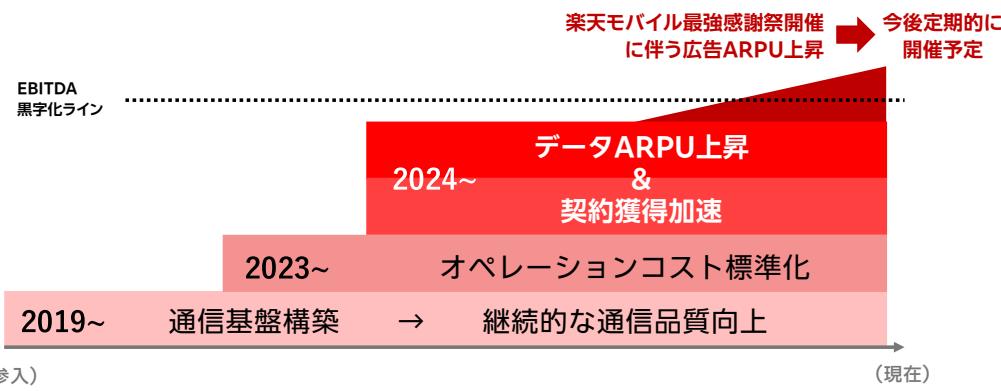
## 2025年度の楽天モバイル(株)のEBITDA通期黒字化をどのように達成する予定ですか

引き続き契約回線数の増加とARPU向上による売上成長を目指します。減価償却費を除く営業コストについては、2023年半ばをピークに基地局建設のための費用が膨らんでいましたが、同年末までに削減・平準化し、以降一定の水準を維持していますので、これを上回る売上収益を実現することが、即ちEBITDAを黒字化することになります。

契約獲得に関しては、引き続き通信品質の向上と認知拡大に取り組むとともに、獲得チャネルの見直しも行なながら、都市部から地方へ、若年層から中高年層へと契約者の裾野を拡げてまいります。ARPUについても、オプションメニューの拡充、販売強化に取り組むこと等により、上昇させていきます。

## 楽天モバイル(株)EBITDA単月黒字化達成

■ 通信品質向上に伴う好調な契約獲得とARPU上昇、継続的なコストコントロールに加え、24年12月の「楽天モバイル最強感謝祭」開催に伴う広告増収で、24年12月のEBITDA単月黒字化を実現



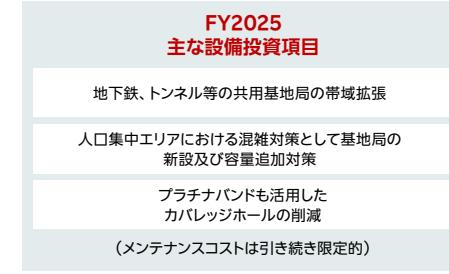
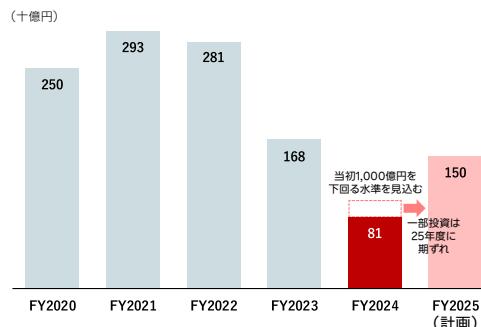


## CFOメッセージ

## Q 楽天モバイル(株)の今後の設備投資計画について教えてください

2025年の設備投資額は1,500億円程度を見込んでいます。通信品質向上は、契約獲得加速のための重要なドライバーとなりますので、しっかりと投資を行っていきたいと考えています。特に2025年は、地下鉄やトンネル等の共用基地局の帯域拡張や、人口集中エリアにおける混雑対策としての基地局の新設及び容量追加対策、プラチナバンドも活用したカバレッジホールの削減等に取り組んでまいります。

## さらなる通信品質改善に向けて設備投資を推進



## Q 今後の財務目標と有利子負債削減の計画について教えてください

引き続き、主要事業の継続的な業績改善に注力するとともに、有利子負債削減と、能動的な償還スケジュールによるバランスシートマネジメントに取り組むことで、中期的な財務健全性の維持を目指していきます。具体的には、2027年までに非金融事業の純有利子負債EBITDA倍率5倍以内、中期的に連結自己資本比率10%以上を目指してまいります。なお、来期以降に初回のコールタイミングを迎える劣後債については、初回コール日での期限前償還を実施してまいります。

## 我々のコミットメント: 規律ある財務方針



- ▶ コア事業の継続的な利益成長
- ▶ 全社的な効率化・コスト削減
- ▶ 運転資本の削減

- ▶ 有利子負債の削減
- ▶ 能動的な償還スケジュールのコントロール

## 実績

- ✓ 2024年通期Non-GAAP OI黒字化
- ✓ 2024年楽天モバイル月次EBITDA黒字化
- ✓ 2025年までのリファインリスク解消

## 目標

- ✓ 2025年度楽天モバイル通期EBITDA黒字化
- ✓ 2025年度連結通期営業利益黒字化継続

当社クレジットの継続的な改善を図り  
中期的な財務健全性維持を目指す

- 非金融事業純有利子負債\*1\*2/非金融事業Non-GAAP EBITDA\*35倍以内
- 連結自己資本比率10%

\*1 IFRS会計ベース

\*2 非金融事業総有利子負債(社債及び借入金+リース負債)- 非金融事業現金等(非金融事業の現金及び現金同等物等+上場有価証券+余剰運用資金)=非金融事業純有利子負債

\*3 連結Non-GAAP EBITDA - フィンテックNon-GAAP EBITDA + フィンテックからの配当金及び経営指導料等(Non-GAAP EBITDAはモバイルエコシステム貢献額考慮前の数値を使用)

## Q 株主還元方針について教えてください

株主還元については、中長期的な成長に向けた投資や財務基盤の安定化のための内部留保の充実を勘案しつつ、安定的・継続的に配当を行うよう努めてまいりましたが、当社における財務状況等を踏まえ、配当による資金流出を抑制し、有利子負債を削減することが楽天の財務健全性の確保、ひいては株主価値の向上につながるものと考え、2024年度においても無配とさせていただきました。今後の配当再開時期は、現時点では未定ですが、連結業績黒字化及び有利子負債の削減を進めていく中で、適時適切に復配を行えるように努めています。一方で株主優待としてご提供している「楽天モバイル」の音声及びデータプランについては、優待利回りも高く、大変好評をいただいている。同サービスについてさらに利便性高くご理解を深めていただく一助となれば幸いです。



Section 1  
プロフィール

Section 2  
マネジメントメッセージ

Section 3  
楽天の価値創造

Section 4  
ビジネス実現に向けた戦略

Section 5  
コーポレートガバナンス

Section 6  
データ集

## Section 3

# Rakuten's VALUE CREATION

### 楽天の価値創造

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





# 価値創造プロセス

## MISSION

イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワーメントする

## VISION

グローバルイノベーションカンパニー

## Vision 2030

テクノロジー、タレント、サステナビリティの3つの柱を強化し事業成長を企図  
売上成長の持続(前年比成長率2桁)・利益率成長(20%台)

外部環境

P.21

インプット

P.22

事業活動

アウトプット

アウトカム

### 財務資本

連結総資産:22.6兆円  
非金融事業有利子負債  
(楽天グループ単体有利子負債):1.4兆円  
連結資本合計:1.1兆円  
(2023年度末)



### 知的資本

顧客価値の最大化に寄与する豊富なデータアセット  
楽天ID 約1億、グローバル利用者数 18億超  
ポイントプログラム:23年発行楽天ポイント 6,500億  
特許登録累計件数:約6,500件(2023年)  
日本国内ブランドロゴ認知度:94.7%



### 技術的資本

データ及び多数のIT人材が構築する  
技術インフラ・ノウハウ  
(例)楽天データプラットフォーム  
完全仮想化クラウドネイティブモバイルネットワーク  
Rakuten AI イノベーションプラットフォーム



### 人的資本

多彩な人材の集結  
従業員数 約29,000人  
エンジニア+研究者コミュニティ 約6,000人  
国籍数 100超  
女性比率 40.7%  
外国人比率 23.6%\*



### 社会関係資本

プラットフォームを支える信頼関係の広がり  
楽天市場への出店店舗数5万以上  
楽天トラベルの登録宿泊施設数4万以上  
楽天ペイ導入店舗数600万店以上  
連携協定 55自治体  
(2025年3月時点)



### 自然資本

エネルギー消費の最適化  
電力量 902,719MWh  
再生可能エネルギー比率 21%



### ビジネスモデル: 楽天エコシステム



### 事業活動を支える基盤・価値観

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

### 事業活動を通じた経済価値\*

P.23

メンバーシップ バリュー 9.6兆円	連結売上収益 2.3兆円	Non-GAAP営業利益 7,048百万円
グローバル取扱高 44.8兆円	国内EC流通総額 6.0兆円	楽天モバイル全契約 回線数 830万回線
楽天カード ショッピング取扱高 24.0兆円	楽天銀行単体口座数 1,648万口座	楽天証券総合口座数 1,193万口座

### 財務資本

連結総資産:26.5兆円  
非金融事業有利子負債  
(楽天グループ単体有利子負債):1.7兆円  
連結資本合計:1.2兆円  
(2024年度末)



### 知的資本

楽天ID 約1億、グローバル利用者数 19億超  
ポイントプログラム:24年発行楽天ポイント 5,800億  
ポイント満足度 No.1  
特許登録累計件数7,000件超(2024年)  
日本国内ブランドロゴ認知度:94.3%



### 技術的資本

OpenSignal が実施したGlobal Mobile Network Experience Awards 2025にて5Gアップロードスピードで Global Leaderを受賞  
自社LLMの開発(Rakuten AI 7B/7Bx8/mini IT賞受賞)  
企業向け生成AIサービスの提供開始



### 人的資本

学び続ける組織  
従業員の平均研修時間 43時間超  
Rakuten AI活用経験 3万人超  
Rakuten AI デイリー活用者数 約8,000人



### 社会関係資本

信頼されたプラットフォーマー  
ユーザー数:国内利⽤者数1億超、グローバル利⽤者数 19億超  
10サービスで業界No.1のNPS獲得  
モバイル法人契約社数:18,000社(2025年1月時点)



### 自然資本

バリ協定の遵守  
Scope 1: 3,638 t-CO<sub>2</sub>  
Scope 2: 325,382 t-CO<sub>2</sub>  
Scope 3: 11,160,952 t-CO<sub>2</sub>



### パートナー

新しい技術の普及によって  
ビジネスの可能性を引き出す



P.24

### ユーザー

すべての人のニーズに応える  
質の高いサービスで日常生活  
をより豊かにする



P.25

### 地域社会

データ利活用促進によって  
地域経済を活性化する



P.26

### 従業員

イノベーションを育む環境の中  
で無限の成長機会を  
提供する



P.27

\*1 対象は楽天グループ株式会社

\*2 2024年通期もしくは2024年末時点の数値



# 外部環境

## 社会課題

### 地域経済の停滞

地方の小さな商店や個人商店でも、全国規模で展開する大企業と同じ土俵で戦えるようなプラットフォームを提供したいという想いから、「楽天市場」は開設されました。人口減少が進む中でも、活気あるオンラインの「市場」を創出するというコンセプトに基づいています。「楽天」という言葉には、未来を信じて明るく前向きに行こうという想いが込められており、あらゆるサービスを展開する上で、大切に引き継がれています。

### 金融サービスへの アクセス格差

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

### 通信料金の高騰

楽天グループの携帯キャリア(MNO)事業参入前、日本の通信料金は世界の各主要都市と比べて非常に高い水準にありました。「楽天モバイル」は、「携帯市場の民主化」を掲げて携帯キャリア事業に参入しました。世界初\*の完全仮想化クラウドネイティブモバイルネットワークを実現したことで、低廉でシンプルな料金プランを導入すること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)/ステラアソシエ調べ

### 気候変動

気候変動は、異常気象、大災害のリスク増大により世界中の人々の暮らしや楽天の事業に影響を及ぼす、今日の社会において最も差し迫った課題の一つです。国内外で70以上のサービスを展開するグローバル企業として、楽天はパリ協定に沿った脱炭素社会の実現を目指して、企業としての責任を果たしています。

## 競争環境

### EC化伸長

世界各国のEC市場は成長を続けていますが、日本のEC化率は9.4%といまだ低く、日本は成長余地が大きいと言えます。楽天は、多様な商品とサービス、独自のポイントプログラム、物流ネットワークを強みに、EC市場でのシェア拡大を目指しています。今後は、AIを活用したパーソナライズされたショッピング体験の提供や、越境ECの強化、新たなテクノロジーの導入等が、さらなる成長の鍵となります。変化の速いEC市場で競争優位性を維持するべく、日々進化を続けてまいります。

### キャッシュレス化拡大

キャッシュレス決済は利便性が高く、消費者の利用も拡大しています。楽天は、「楽天ペイ」や「楽天カード」等の決済サービスを提供し、キャッシュレス化を推進しています。今後は、セキュリティの強化、ポイントプログラムの拡充、新たな決済技術の導入等が、さらなる利用拡大につながります。また、実店舗との連携を強化し、オンラインとオフラインの垣根を越えたシームレスな決済体験を提供することも重要です。

### 経済圏多極化

経済圏の多極化が進み、消費者の選択肢が増えています。楽天は、楽天エコシステムを通じて、多様なサービスを連携させ、消費者の皆様にさらにお使いいただけるよう努めています。今後は、顧客データを活用したさらなるマーケティングの強化、新たなサービスの開発、外部企業との連携等が、経済圏の競争力を高める上で重要になります。また、グローバル展開を加速させ、世界中の顧客を獲得することも、経済圏の拡大につながります。



# インプット

## 財務資本

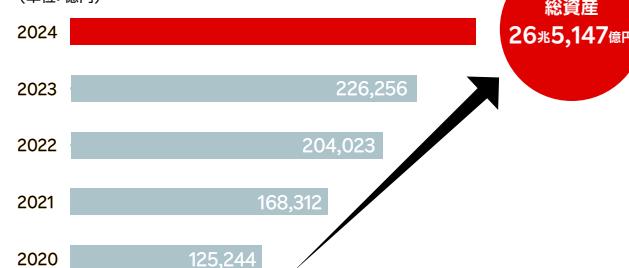
円滑な資金調達を可能にすべく、堅実かつ多様な資金調達手段を保有しています。

- 連結総資産: 22.6兆円(2023年末) ▶ 26.5兆円(2024年末)
- 非金融事業有利子負債\*: 1.4兆円(2023年末) ▶ 1.7兆円(2024年末)
- 連結資本合計: 1.1兆円(2023年末) ▶ 1.2兆円(2024年末)

\*楽天グループ単体有利子負債

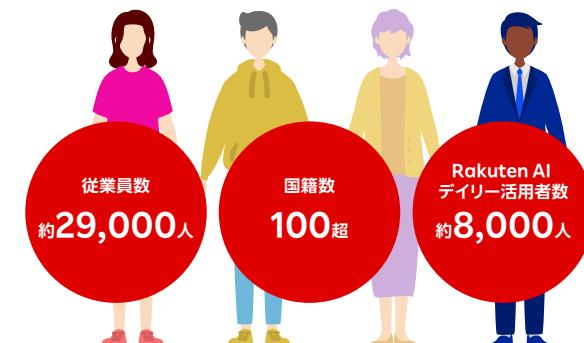
### 総資産の推移

(単位: 億円)



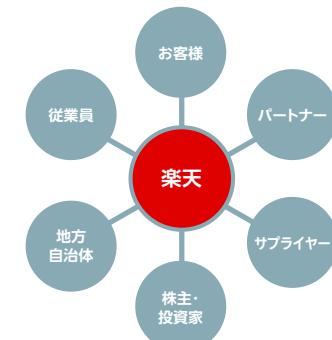
## 人的資本

楽天は、多様なバックグラウンドを持つ人材で構成されており、それぞれがグローバルな舞台でのスキルと専門性を発揮しています。革新的なサービスの創出を促進するため、社員には充実した研修機会が提供されており、最先端のテクノロジーも日々の業務に積極的に取り入れられています。



## 社会関係資本

楽天のプラットフォームやサービスには、地方自治体や大企業から中小企業まで、様々なパートナーが関わっています。約1億の楽天IDを持つユーザー、や数万社にのぼる法人顧客との間で築いてきた信頼関係は、当社にとってかけがえのない重要な資産です。

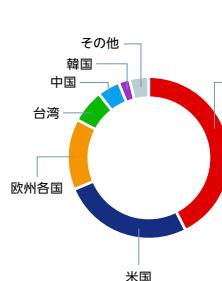


## 知的資本

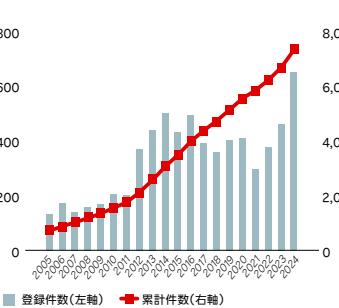
多種多様なデータアセットを活用し、顧客価値を最大化するサービスを運営しています。

- 楽天ID 約1億(2024年末)
- グローバル利用者数19億超(2024年末)
- 特許登録累計件数: 約6,500件(2023年末) ▶ 7,000件超(2024年末)
- ブランドロゴ認知度: 94.3%(2024年末)

### 特許ポートフォリオの国別内訳



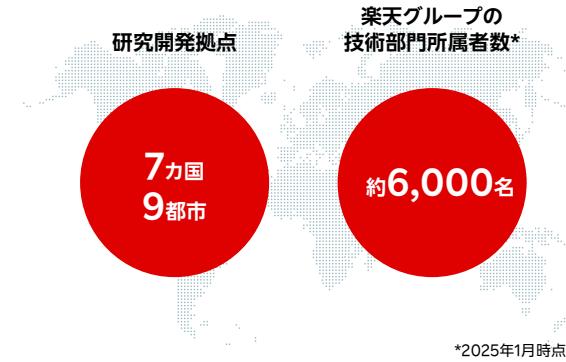
### 過去20年の特許登録件数推移



## 技術的資本

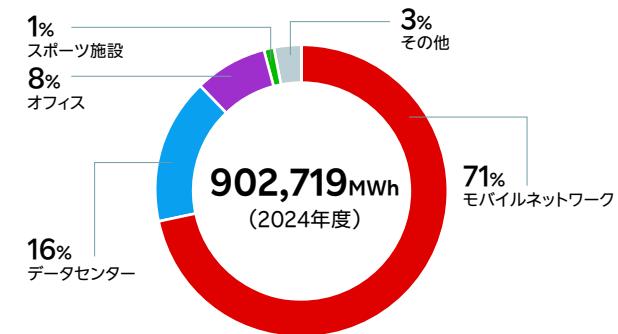
データ及び多数のIT人材が技術インフラ・ノウハウを構築しています。

- 楽天データプラットフォーム
- 完全仮想化クラウドネイティブモバイルネットワーク
- Rakuten AI イノベーションプラットフォーム



## 自然資本

楽天の事業は、豊かな自然環境の恩恵を受けて成り立っています。IT企業である当社のエネルギー使用量のうち、電力が98%以上を占めています。私たちは、すべてのステークホルダーと連携し、資源の利用効率を高め、より持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。





## 事業活動を通じた経済価値



### メンバーシップバリュー

# 9.6兆円

前年同期比 +4.3%

\*2024年第4四半期時点

メンバーシップバリューは、「『ユニークユーザー数』×『クロスユース』×『ライフタイムバリュー』」で導かれるものです。10兆円を目標として掲げています。



### グローバル取扱高

# 44.8兆円

前年同期比 +11.1%

\*2024年通期

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



### 楽天カードショッピング取扱高

# 24.0兆円

前年同期比 +13.7%

\*2024年通期

会員基盤・客単価の拡大に伴い継続的に成長しました。「楽天ペイ」を通じた利用シーンの増加や、新NISA開始による「楽天証券」における積立額増加等により、グループサービスを通じた取扱高も拡大しています。



### 連結売上収益

# 2.3兆円

前年同期比 +10.0%

\*2024年通期

インターネットサービス、フィンテック、モバイルの全セグメントで増収となり、2024年度通期売上収益は過去最高となりました。



### 国内EC流通総額

# 6.0兆円

前年同期比 -1.5%

\*2024年通期。一過性要因を除くと前年同期比+4.6%

複数の一過性要因を受けてマイナス成長となりましたが、これらを除く成長率は前年同期比+4.6%増とプラス成長でした。またメイン事業の「楽天市場」及び「楽天トラベル」の流通総額はいずれもプラス成長でした。



### 楽天銀行単体口座数

# 1,648万口座

前年同期比 +11.7%

\*2024年12月末時点

グループシナジーを活用した口座獲得が奏功しました。メイン口座化・生活口座化のさらなる進展に伴い預金残高も増加し、単体預金残高(日本会計基準)は24年末時点で12.0兆円を突破しました。



### Non-GAAP営業利益

# 7,048百万円

前年同期比 +1,601億円改善

\*2024年通期

売上増収に加え、「楽天モバイル」の大幅な収益改善と、グループレベルでのコスト改善活動により、2019年以来となる通期連結Non-GAAP営業利益の黒字化を達成しました。



### 楽天モバイル全契約回線数

# 830万回線

前年同期比 +27.2%

\*2024年12月末時点

通信品質改善及びその認知拡大に伴い、回線獲得ペースが加速し、2024年の一年間で177万回線の増加となりました。



### 楽天証券総合口座数

# 1,193万口座

前年同期比 +17.0%

\*2024年12月末時点

2023年10月の国内株式取引手数料無料化に加え、2024年に開始した新NISA制度の後押しを受け、前年末対比で大きく顧客基盤が拡大しました。



# 楽天によるエンパワーメント

# パートナー

楽天グループは、地方の小さな商店でも、コンピューターに強くなくても、誰でも簡単に店舗を構えられるようにしたいというコンセプトで、インターネット・ショッピングモール「楽天市場」を開設しました。創業から28年経った今も、AIやモバイルテクノロジー等新たな技術を駆使して、すべてのビジネスパートナーのデジタル化を加速し、彼らの無限の可能性を引き出しています。



## Case 1

## AI大学 「楽天市場」AIツールによる店舗運営の効率化

「楽天市場」では、2024年よりAIを活用した店舗運営支援ツール「RMS AIアシスタントβ版」の提供を開始しました。このツールは、商品説明文の生成、商品画像の加工、問い合わせ対応の文章生成、売上傾向のデータ分析・解説、店舗運営に関する疑問を解決するAIチャットボット等、多様なAI機能を備えています。出店店舗はこれらのAI機能を活用することで、店舗運営業務の効率化や時間短縮を図ることができます。リリース後、ツールを一度でも利用したことのある出店店舗は全体の64%に上り、満足度調査の結果では「業務効率が上がった」という回答が50%を占めました(2025年1月時点)。今後も引き続き、出店店舗の業務効率化を支援するAI機能の精度向上や新機能開発に取り組んでまいります。



## Case 2

## モバイル法人 「楽天モバイル」働き方改革を支える法人向けサービス

「楽天モバイル」では、法人のお客様向けの通信プランやソリューションサービスを通じて、様々な業界や自治体のデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進しています。サービス開始から約2年で18,000社以上のお客様にご契約いただいています。

費用対効果に優れた高品質で低価格のプラン(「Rakuten最強プラン ビジネス」)を積極的に提案し、予算に制約のある場合でも手軽に導入できるようにしています。通信プランに加え、幅広いビジネスをサポートするソリューションサービスを充実させています。これにより、法人市場全体の裾野を広げて、様々な用途に合わせた業務改善を目指しています。これらの活動は、楽天が提供している

や活用方法を学べる「楽天AI大学」を運営しています。オンライン講座や学習コンテンツを通じて、AIの基本概念から実践的な活用方法までを体系的に学べる機会を出店店舗に提供しています。2025年2月時点では6講座を提供しており、AIの基礎知識や「楽天市場」での活用事例に加え、「RMS AIアシスタントβ版」の具体的な機能も紹介しています。そして、毎月開催のライブ型オンライン講座では、講師にリアルタイムで質問できる時間を設け、実践的理を促進しています。また、出店店舗向けの季刊広報誌でも、最新のAI活用事例を取り上げ、具体的にAI導入のイメージができるような情報を発信しています。

また、出店店舗のAIに関する理解を促進するため、Eコマースのノウハウを提供する「楽天大学」において、AI技術の基礎知識

## Voice

## 楽天大学「楽天AI大学」受講者の声

## AIで時短、実践的な学びをすぐに応用

「楽天AI大学」を通じて、AIの基礎知識、楽天が提供している各種AIツールの概要や活用方法を体系的に理解することができました。講座では実際の画面を見ながら操作方法や活用事例についての解説があり、自店舗で活用するイメージが湧きました。実際に、商品画像加工支援AIを活用し、商品画像の改善やスタジオ撮影なしでイメージ画像を作成した結果、売上向上、年間約100時間の業務時間短縮や、約80万円のコスト削減にもつながりました。また、ライブ型オンライン講座で疑問点を解消し、新たなノウハウを得ることができます。今後も「楽天AI大学」を活用して、店舗運営にAIを取り入れていきたいです。



株式会社カーメイトチーフマネージャー  
篠原泰夫 様

## Voice

## パートナーの声

## クラウド電子カルテを国内初導入

医療業界は他の業界に比べてもDXが遅れていると思います。急ぐときは、メールで個人情報を扱うのは危険なのでFAXでやりとりしている状態です。他の業界の人が聞いたら「まだFAXを使っているの?」と驚かれるかもしれません。そのような中で、日本で初めてクラウドネイティブ型の電子カルテを導入しました。さらに、「楽天モバイル」の提案で生体認証付きのスマートフォンの導入を決定し、思い描いていた安全で簡単な医療情報へのアクセスを実現できることを大変嬉しく思います。新しい技術を導入したことでの業務の負担が軽減され、患者さんのケアにもっと集中できるようになり、中核の仕事に注意力が向かうようになったのが大きなメリットだと思います。

大阪府 正幸会病院 院長  
東大里 様



\*「バディコム」はデスクレスワーカーをつなげるコミュニケーションプラットフォームです。スマートフォンにアプリをインストールするだけで簡単に導入でき、一斉配信できる通話機能、メッセージの読み上げ、音声のテキスト化、位置情報の共有といったお客様対応の多い事業者にとって使いやすい充実した機能を利用することができます。ご利用いただける機能はご契約プランによって異なります。





# 楽天によるエンパワーメント

# ユーザー

楽天グループでは、サービスの品質、信頼性、利便性の向上を重要視しています。しかし、これらの取り組みは、すべての人々が「楽天エコシステム(経済圏)」に十分に関わることができる環境でなければ、真の価値を発揮しません。そこで楽天は、多様なサービスの包括性を高め、誰一人取り残されることなく、すべての方が真にエンパワーメントを実感できるサービスの発展を目指しています。

## 楽天ビューティ

## LGBTQ+フレンドリーな美容体験を支援

楽天ビューティは、LGBTQ+当事者が安心して美容サービスを受けられる環境づくりのため、LGBTQ+フレンドリーになるためのコツをまとめたサロン向けの学習動画とチェックリストを無料で提供し、美容業界に向けた啓蒙活動を推進しています。さらに、特集ページを展開し、「LGBTQ+フレンドリー宣言」に参加したサロンを掲載しています。宣言サロン数は100を超える(2025年3月時点)、様々な人の美容体験がより良くなるような取り組みが広がってきています。

## 楽天モバイル

## シニアのためのスマホ講座を開催・料金プランに包括性を反映

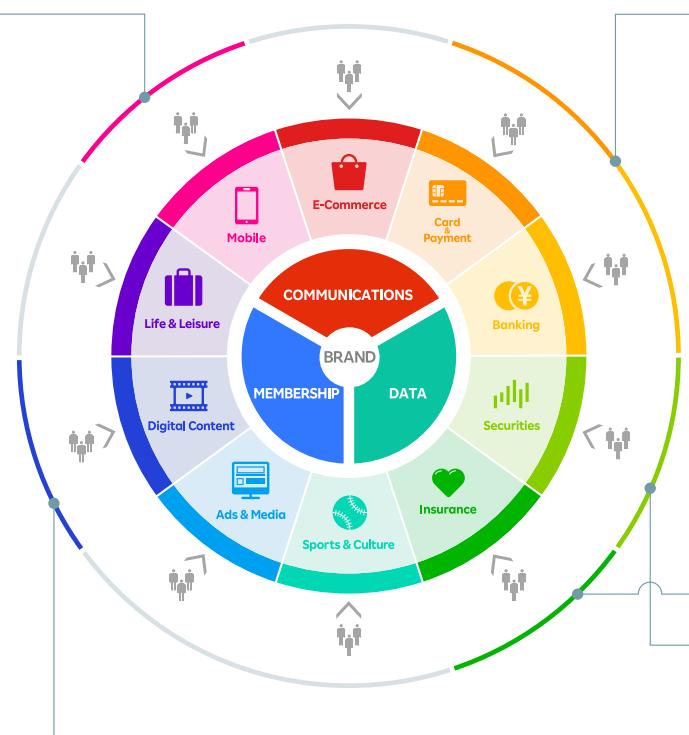
楽天モバイルは、シニア世代のデジタルリテラシー向上を支援するため、スマホ講座を定期的に開催しており、スマートフォンの基本操作から、安心してインターネットを利用するためのポイントまで、実践的な知識を提供しています。提供中の「最強シニアプログラム」では、シニアのお客様が安心してスマホを利用できる4つのオプションサービスがパックになった「15分かけ放題&安心パック」をご利用いただけます。また、「最強家族プログラム」では、同性パートナーや事実婚等、幅広い家族の形態でご利用いただけます。

## Rakuten TV

## スポーツ界でのインクルージョンを促進

Rakuten TVは、社会の多様性や複雑さを反映した作品を提供することで、世の中にポジティブな変化を促すことを目指しています。パリ2024オリンピック・パラリンピック開幕直前には、スポーツ界におけるLGBTQ+を題材とした、多様性や包摂性を尊重する内容のオリジナル作品を制作しました。

## サービス・インクルージョンを通じて すべてのユーザーをエンパワーメントします。



## 金融サービス

楽天カード、楽天生命、楽天損保、楽天銀行の  
多様なライフスタイル支援

楽天カードの家族カード、楽天生命の死亡保険金受取人、楽天損保の主力商品の補償対象、楽天銀行の住宅ローンは、同性パートナーがご利用いただけるサービスです。

## 楽天証券

## 誰もが資産づくりをはじめ、続ける社会へ

楽天証券は、性別・年代にかかわらず、すべての人にとて、資産づくりを「始める」だけでなく、安心して「続ける」ことができる環境づくりに努めています。金融経済教育では、基礎から実践まで幅広い知識をオンライン・オフラインで学べる機会を提供し、お客様それぞれの資産づくりをサポートしています。

## 楽天証券を利用するお客様層の変化



## 既存口座





## 楽天によるエンパワーメント

## 地域社会

楽天グループは、地方自治体や地域事業者と連携し、地域経済の活性化、関係人口の拡大、災害復興支援等、楽天の強みを活かした多面的な取り組みを推進しています。創業時からの変わらぬ想いを大切にしながら、デジタルとデータの力で地域の未来を共に創造していきます。

## Case 1

## データ分析ツールで自治体の稼ぐ力を伸ばす

楽天は、日本各地の55自治体(2025年3月時点)と連携協定を締結し、地域経済の活性化や関係人口の創出等、地域社会の課題解決を目指しています。そのためには、地域の強みに合わせた施策の立案と実行が重要です。データが価値創造の源泉であることの共通認識や行政のデジタル化推進が進む中で、楽天は自治体専用の分析ツール「RakuDash」(ラクダッシュ)を開発しました。「楽天市場」での物販や「楽天ふるさと納税」による寄付の募集、「楽天トラベル」を活用した観光の活性化等に取り組む自治体で利用されています。これは、約1億の楽天IDに紐づく購買実績データと70以上のサービス利用履歴から、各地域のユーザー属性や傾向を分析し、マーケティングデータ\*として可視化することで、政策立案や効果測定に役立てられています。

商業・ふるさと納税・観光に跨るマーケティングデータが分かりやすく可視化されているものの、有益なインサイトを得るために一定の

楽天トラベル

Rakuten Travel

宿泊経験あり



物産購買歴あり



寄附歴あり



Rakuten

楽天市場

ふるさと納税

スキルが求められます。そこで、担当コンサルタントによる支援に加え、データ利活用の重要性について座学で学び、実践を模擬体験するワークショップ「RakuDemy」(ラクデミー)も開催しています。各地域や自治体に寄り添った形式で行い、来訪者数や寄付額の増加につながる具体的な施策への落とし込みを意識することで、地域に生まれる事業収入・関係人口の拡大を自治体と共に目指しています。

\*個人や取引先を含む第三者が特定されない形で、当社グループのサービス利用履歴等を統計的に加工したデータ

## Voice データ分析ツール利用者の声

## 購買傾向を踏まえた戦略で県産品の販売単価が上昇

愛媛県は2012年、全国に先駆けて行政組織内に営業組織を新設しました。また、2019年には愛媛県産品販促ブランド「愛媛百貨」を立ち上げるとともに、楽天と共同で設置した特集サイト「愛媛百貨店」を軸に、県産品の販売促進に取り組みました。近年では、「愛媛百貨店」の購買データのさらなる利活用のため、「RakuDash」を活用して、愛媛県が「楽天市場」で展開する「物産」「観光」「ふるさと納税」の各売上高/納税額やユーザー層を分析し、その結果を基に施策を展開しています。

具体的には、「楽天市場」で県産品を購入した人に宿泊クーポンを配布する等、ターゲットを絞った販促を強化した結果、「楽天市場」の愛媛関連サービス消費額のユーザー単価が5,000円向上するといった成果を上げています。

「RakuDash」は、定期的に機能をアップデートしており、その利便性や活用の幅が広がっています。今後も本サービスを活用し、デジタルツールを駆使したさらなる本県産品の販売促進につなげていきたいと考えています。

愛媛県 営業本部  
笠置 規義 様



## Case 2

## ネットの力を最大限に活用した復興支援

令和6年能登半島地震で被害を受けた地域の復興を支援するため、2024年に「楽天市場」では石川県、富山県、福井県、新潟県の1,800店舗以上が参加する特設ページを開設しました。出店店舗の募集は、日頃から地域事業者と信頼関係を築いている担当コンサルタント14名が中心となって行い、地域の特産品や銘菓を含む1,000万点以上の商品の販売機会を創出しています。実店舗の運営が困難な事業者や、本業である宿泊施設の休業が続いている旅館等、オンライン販売による経済活動を復興の一助とする地域事業者が参加しています。

また、ふるさと納税ポータルサイト「楽天ふるさと納税」では、特設ページを開設し、能登半島地震の被害を受けている自治体に対し、ふるさと納税の寄付による支援を行いました。ほかにも、インターネット募金「楽天クラッチ募金」を通じた復興支援も行っており、これまでに358,582,243円の寄付が集まりました(2025年3月4日時点)。オンラインでの取り組みに加えて、楽天本社では、石川県の高校生が主体となって実施している「のと中高生復興プロジェクト」に協力し、地元の高校生らと共に能登半島の銘品を集めた物産展を開催しました。





## 楽天によるエンパワーメント

## 従業員

楽天には、常に新しい価値を創造しようと挑戦する従業員が集結しています。革新的なアイデアを育む環境と、従業員一人ひとりの成長を支えるサポート体制で、社会に貢献できる人材を育成します。

## Voice 1 | プライバシー保護の最前線

## 楽天が育成する専門人材

私は情報セキュリティ&プライバシーガバナンス部に所属しています。元々楽天には派遣社員として入社しました。上司から「日本でのプライバシーの分野はまだ確立しておらず、楽天では、法律を理解してコミュニケーションをうまくとりながらこの分野を担当できる人を求めていた。あなたに向いているのでは?」という言葉を受けたことをきっかけにプライバシーについて勉強し、「個人情報保護士」という資格の取得に至りました。現在は、その上位資格である「上級個人情報保護士」を取得し、プライバシーアウェアネスグループのマネージャーとして、楽天のプライバシー保護に関する取り組みを社内外にアピールする責務を担っています。

楽天で働く魅力は、それまでの経歴や属性等に縛られず、その人の特性や可能性に焦点を当ててくれるところです。加えて、部署異動、社内公募等、社員の挑戦と成長を支援してくれる制度も整っています。私も、日頃の仕事ぶりを見て「スペシャリストを目指すならサポートするよ」と言ってくれた上司の言葉がとても嬉しかったことを覚えています。今後も、プライバシースペシャリストとしての知識と経験を積み、「プライバシーを楽天の武器に」を目標に、楽天のイメージ向上に貢献したいと思います。



情報セキュリティ  
プライバシーガバナンス部  
グローバルDPOオフィス  
マネージャー

小川 陽子

## Voice 2 | 成長を続けるための鍵

## 多様な働き方、育児とキャリアの両立支援

私は現在、マーケティングリサーチを主軸とする楽天インサイト事業でリサーチャーとして働いています。主に、インターネット調査を通じて消費者の意識や行動を分析し、その結果を企業や団体に提供する業務を担当しています。最近では、「楽天エコシステム(経済圏)」で得られる膨大なデータを活用した調査やデータ分析、多様な手法や技術を駆使した調査・分析を行っています。また、社内では楽天独自のAIツールも提供されており、AIを活用した調査票やレポート作成、データ分析等、生産性向上を目指した様々な取り組みが活発です。私は楽天に入社してから結婚・出産を経て、現在は中学1年生の子どもを育てながら働いています。楽天はフレックスタイムや在宅勤務制度等、育児と仕事を両立しやすい環境が整っており、安心して長く働ける点が大きな魅力です。また、社内には特定の業界で長年専門的にリサーチャーとして活躍してきたベテラン従業員が多く在籍しており、彼らは「この分野のことはこの人に聞けば間違いない」という信頼感のある憧れの存在です。そのような方々に相談しやすい雰囲気があることも非常に心強いです。私も「これは李さんに聞けばわかるよ」と言われるようなスペシャリストとして、広く世の中に貢献できるように、リサーチャーとしてさらに経験を積んでいきたいと思います。



楽天インサイト(株)  
リテール&パブリック  
ソリューションズ課

李 蘭姫

## Voice 3 | 共創のエンジニアリング

## チームワークで実現する技術

私はフランス・パリ近郊で生まれ育ち、昔から伝統的な職人技術、それを育む地域の商店街を守っていくことに興味を持っていました。パリでソフトウェア工学の修士号を取得し、エンジニアとしてキャリアを形成してきました。日本で働くことを考えたとき、グローバル企業でありながら、地方の小さな店舗をエンパワーメントするという楽天の理念に強く惹かれ、入社を決めました。現在は、楽天のサービスを構成するアーキテクチャの設計に携わっています。私の役割は、「人と人とを結びつける仕事」だと考えています。楽天では開発ツールや運用手法が各チームや担当部署に委ねられているため、それぞれ異なる文化や背景を持ったユニットが存在しています。所属スタッフの出身地域も様々です。周囲のスタッフがどのような開発・運用環境を求めているのか、将来的にどのような仕組みが必要なのか、それぞれの意見や戦略を踏まえた上で擦り合わせを行い、調整を進めていく作業は非常に刺激的です。私の組織は、顧客の期待を超える技術を開発しています。これからも、ビジネスパートナーと共に成長し、より良いサービスを提供できるよう、チーム一丸となって取り組んでいきます。



クラウドマネジメント部  
ヴァイスジェネラルマネージャー

クラカン オリヴィエ

## Voice 4 | 若手から経営に参画

## オーナーシップを醸成する環境

楽天には2022年に新卒として入社しました。楽天グループ全体の事業ポートフォリオに關して適切な意思決定がなされるよう、各種経営指標をトラッキング・分析するのが仕事です。様々な部門やバックグラウンドの方々と接し、多角的に、かつ高い解像度で物事を捉える必要があります。また、総合企画部はGroup COO (Chief Operating Officer)直轄組織なので、経営層と非常に近い距離で、グループ個社事業の経営やオペレーションに関する事業支援に携わる機会もあります。若手であっても経営層の考えに触れ、重要課題について議論することができる環境は、非常に魅力的です。経営層の高い視座、バイタリティやコミットメントに刺激を受けるだけではなく、まさに楽天の「成功のコンセプト」のとおり、経験や年齢に関係なく1人のプロフェッショナルとして扱ってもらえたことで、人間としても仕事人としても成長したいという想いが一層強くなります。経験を重ねる中で直面する課題も大きくなりつつありますが、オーナーシップを持って向き合っていきたいと考えています。



総合企画部  
グループオペレーション  
支援室

山根 祐真



## Section 4

# STRATEGY FOR BUSINESS REALIZATION

### ビジネス実現に向けた戦略

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





# 注力分野・戦略

## Vision 2030

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

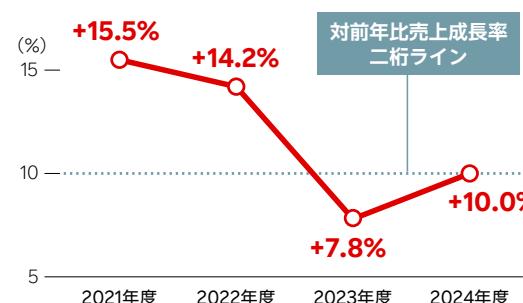
「Vision 2030」では、売上高成長率について、二桁成長を継続しながら、20%を超える営業利益マージンを目指していくことを目標としています。

目標達成のための柱となるのが、AIを代表するテクノロジーの強化、様々な環境変化や要望に対処する技術力、又はビジネスの現場において新技術を駆使し柔軟かつ迅速に価値を創造していく、エグゼキューション力に秀でたアントレプレナーシップ旺盛な従業員の確保と育成、さらにはグローバル規模の社会課題に向き合いながら、持続可能なプラットフォームを整備し、サービスを提供していくサステナビリティの強化です。

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

\*2022年策定

### 対前年比売上成長率推移



2024年度の対前年比売上成長率は+10.0%と、目標の二桁増収ラインをマークしました。セグメント別にみると、インターネットサービスは前年比+5.8%、フィンテックは+13.1%、モバイルは+20.9%でした。インターネットサービスでは、前年12月のポイントルール改定や前年7月に一部終了した全国旅行支援による高い前年比ハーダルがあった一方で、インターナショナル部門の各サービスが好調な売上成長を記録しました。「楽天モバイル」の通信品質向上に伴う好調な契約獲得とARPU向上による売上成長も連結二桁増収に大きく寄与しました。

### Business

#### 売上成長の持続／利益率の成長

##### インターネットサービス及びフィンテック

コア事業の継続成長と成長投資  
フェーズの事業の黒字化又は収益性向上

##### モバイル

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

##### AI

マーケティング・オペレーション・クライアント効率を各20%向上

### Sustainability

#### 従業員と共に成長

DEI、エンゲージメント、ウェルビーイング

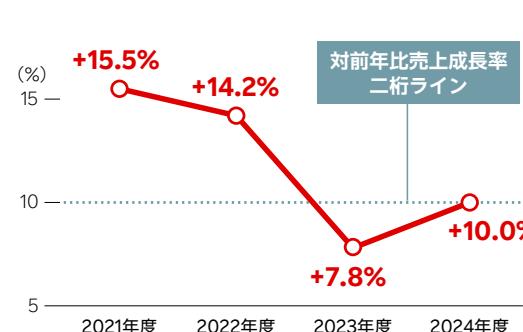
#### 持続可能なプラットフォームと サービスの提供

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

#### グローバルな課題への取り組み

脱炭素社会、  
イノベーションと実業家精神の醸成、危機管理

### 営業利益率推移



### 営業利益率推移

\*2021年～2024年に記載の営業利益率はモバイルセグメント除く

\*2030年目標にはモバイルセグメント含む

\*Non-GAAPベース



2024年度の営業利益率(モバイルセグメントを除く)は11.7%と、前年から2.3pt改善しました。インターネットサービスセグメントの営業利益率は6.6%(前年比+1.2pt)では物流事業やファーストパーティ、ネットスーパー事業の収益性改善が寄与しました。フィンテックセグメントの営業利益率は18.7%(前年比+15.3pt)で、「楽天カード」及び「楽天銀行」の利益率向上が寄与しました。今後もAIを活用したオペレーション・マーケティング効率向上、適宜適切な事業ポートフォリオの見直し等と通じて目標水準の達成を見込みます。



## Business

## 事業別戦略

セグメント概要（2024年12月期）

	インターネットサービス	フィンテック	モバイル																																				
セグメント売上収益とセグメント利益 <sup>*1</sup> (十億円)	<p>セグメント売上収益 セグメント利益</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>セグメント売上収益 (十億円)</th> <th>セグメント利益 (十億円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年度</td> <td>1,013</td> <td>61</td> </tr> <tr> <td>2023年度</td> <td>1,212</td> <td>66</td> </tr> <tr> <td>2024年度</td> <td>1,282</td> <td>85</td> </tr> </tbody> </table>	年度	セグメント売上収益 (十億円)	セグメント利益 (十億円)	2022年度	1,013	61	2023年度	1,212	66	2024年度	1,282	85	<p>セグメント売上収益 セグメント利益</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>セグメント売上収益 (十億円)</th> <th>セグメント利益 (十億円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年度</td> <td>652</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>2023年度</td> <td>725</td> <td>111</td> </tr> <tr> <td>2024年度</td> <td>820</td> <td>153</td> </tr> </tbody> </table>	年度	セグメント売上収益 (十億円)	セグメント利益 (十億円)	2022年度	652	90	2023年度	725	111	2024年度	820	153	<p>セグメント売上収益 セグメント利益</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>セグメント売上収益 (十億円)</th> <th>セグメント利益 (十億円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年度</td> <td>351</td> <td>▲476</td> </tr> <tr> <td>2023年度</td> <td>365</td> <td>▲315</td> </tr> <tr> <td>2024年度</td> <td>441</td> <td>▲209</td> </tr> </tbody> </table>	年度	セグメント売上収益 (十億円)	セグメント利益 (十億円)	2022年度	351	▲476	2023年度	365	▲315	2024年度	441	▲209
年度	セグメント売上収益 (十億円)	セグメント利益 (十億円)																																					
2022年度	1,013	61																																					
2023年度	1,212	66																																					
2024年度	1,282	85																																					
年度	セグメント売上収益 (十億円)	セグメント利益 (十億円)																																					
2022年度	652	90																																					
2023年度	725	111																																					
2024年度	820	153																																					
年度	セグメント売上収益 (十億円)	セグメント利益 (十億円)																																					
2022年度	351	▲476																																					
2023年度	365	▲315																																					
2024年度	441	▲209																																					
設備投資 <sup>*2</sup> (十億円)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>設備投資 (十億円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年度</td> <td>118</td> </tr> <tr> <td>2023年度</td> <td>97</td> </tr> <tr> <td>2024年度</td> <td>73</td> </tr> </tbody> </table>	年度	設備投資 (十億円)	2022年度	118	2023年度	97	2024年度	73	<table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>設備投資 (十億円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年度</td> <td>51</td> </tr> <tr> <td>2023年度</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>2024年度</td> <td>55</td> </tr> </tbody> </table>	年度	設備投資 (十億円)	2022年度	51	2023年度	50	2024年度	55	<table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>設備投資 (十億円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年度</td> <td>419</td> </tr> <tr> <td>2023年度</td> <td>239</td> </tr> <tr> <td>2024年度</td> <td>129</td> </tr> </tbody> </table>	年度	設備投資 (十億円)	2022年度	419	2023年度	239	2024年度	129												
年度	設備投資 (十億円)																																						
2022年度	118																																						
2023年度	97																																						
2024年度	73																																						
年度	設備投資 (十億円)																																						
2022年度	51																																						
2023年度	50																																						
2024年度	55																																						
年度	設備投資 (十億円)																																						
2022年度	419																																						
2023年度	239																																						
2024年度	129																																						
従業員数 <sup>*3</sup> (人)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>従業員数 (人)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年度</td> <td>10,232</td> </tr> <tr> <td>2023年度</td> <td>10,831</td> </tr> <tr> <td>2024年度</td> <td>10,206</td> </tr> </tbody> </table>	年度	従業員数 (人)	2022年度	10,232	2023年度	10,831	2024年度	10,206	<table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>従業員数 (人)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年度</td> <td>5,517</td> </tr> <tr> <td>2023年度</td> <td>6,070</td> </tr> <tr> <td>2024年度</td> <td>6,073</td> </tr> </tbody> </table>	年度	従業員数 (人)	2022年度	5,517	2023年度	6,070	2024年度	6,073	<table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>従業員数 (人)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年度</td> <td>11,146</td> </tr> <tr> <td>2023年度</td> <td>5,415</td> </tr> <tr> <td>2024年度</td> <td>4,436</td> </tr> </tbody> </table>	年度	従業員数 (人)	2022年度	11,146	2023年度	5,415	2024年度	4,436												
年度	従業員数 (人)																																						
2022年度	10,232																																						
2023年度	10,831																																						
2024年度	10,206																																						
年度	従業員数 (人)																																						
2022年度	5,517																																						
2023年度	6,070																																						
2024年度	6,073																																						
年度	従業員数 (人)																																						
2022年度	11,146																																						
2023年度	5,415																																						
2024年度	4,436																																						
主なサービス	楽天市場、楽天トラベル、楽天GORA、楽天ブックス、 楽天ファッショ、楽天マート、楽天スーパークリスティクス、 楽天ラクマ、Rakuten Rewards、Rakuten Viber、 Rakuten Kobo	楽天カード、楽天銀行、楽天証券、楽天ペイ、楽天生命、楽天損害	楽天モバイル、楽天シムフォニー、楽天でんき、楽天ガス、楽天ひかり、 楽天コミュニケーションズ																																				
類似会社	Amazon、LINEヤフー(Yahoo!ショッピング)、メルカリ、 ZOZO(ZOZOTOWN)、リクルート(じゃらんnet) 等	Visa、Mastercard、GMOペイメントゲートウェイ、PayPal、 Block(Square)、三井住友カード、JCB、三菱UFJニコス、丸井、 住信SBIネット、ソニー銀行、SBI証券、マネックス証券、PayPay 等	NTTドコモ、KDDI、ソフトバンク																																				

<sup>\*1</sup> Non-GAAPベース<sup>\*2</sup> 取得ベース。IFRS16で求められる使用権資産(基地局の土地借用、データセンター、GC、ショップ等)、特定基地局開設料を含む。<sup>\*3</sup> 従業員数は就業人員であり、使用人兼務取締役、派遣社員及びアルバイトを含まない。特定のセグメントに区分できない開発部門、管理部門及びシェアードサービス事業に属する従業員数は含まない。



## Business

## インターネットサービス▶国内EC\*1

## 楽天モバイル契約促進と AI活用推進により 流通総額拡大へ



## SWOT分析

SWOT	
【強み】	【弱み】
国内EC市場における巨大な市場規模、多岐にわたる商品ラインアップ、及び充実した決済・物流インフラ	マーケットプレイスモデルならではの品質・顧客体験統一の難しさ、国内ECサービス多角化に伴う経営資源の分散
【機会】	【脅威】
EC市場全体の成長、AI技術の高度化、物販EC広告市場の拡大、インバウンド需要の増加	国内外からの新規参入者の増加、景気変動や社会情勢の変化、物流における人手不足と人件費高騰、自然災害によるシステムサーバー停止及び配送遅延

## 事業概要

祖業のインターネット・ショッピングモール「楽天市場」をはじめ、旅行予約サービス「楽天トラベル」、フリマアプリ「楽天ラクマ」やゴルフ場予約サイト「楽天GORA」等のプラットフォーム・マーケットプレイス型の各種事業を展開しているほか、オンライン書店「楽天ブックス」、ファッショントラベルサイト「Rakuten Fashion」、ネットスーパー事業「楽天マート」等の直販型ECサービスも運営しています。また、「楽天市場」出店店舗向けの総合物流サービス「楽天スーパークロスティクス」を運営しており、日本国内向けのECサービスを包括的に提供しています。2024年度の国内EC事業の流通総額は約6兆円で、日本最大級の規模となっています。

## 市場環境

経済産業省の調査\*2によれば、2023年における日本のBtoC-EC市場規模は24.8兆円(前年比9.2%増)に達し、BtoC市場における物販系EC化率\*3は9.4%(前年比0.2ポイント増)でした。今後もデジタル化の進展とともに、さらなる市場拡大が期待されます。また、旅行をはじめとするサービス系ECについても、国内市場のデジタル化及びインバウンド拡大等により、一層の市場拡大が見込まれます。

\*1 国内EC=市場、トラベル(宿泊流通)、ブックス、ブックスネットワーク、ゴルフ、ファッショントラベル、ドリームビジネス、ピューティ、Rakuten24等の日用品直販、Car、ラクマ、Rebates、楽天マート、楽天チケット、クロスボーダートレーディング等

\*2 出典:「令和5年度デジタル取引環境整備事業(電子商取引に関する市場調査)」(経済産業省)

\*3 本調査におけるEC化率とは、すべての商取引金額(商取引市場規模)に対する、電子商取引市場規模の割合を指します。EC化率の算出対象は、BtoC-ECにおいては物販系分野とし、BtoB-ECにおいては業種分類上「その他」以外とされた業種とされています。

## 事業戦略

2024年の国内EC流通総額は、2023年7月に一部終了した全国旅行支援による「楽天トラベル」における高い前年比ハーダルヤ、同年9月より楽天ペイメント(オンライン決済)事業をフィンテックセグメントに移管したこと等が影響し、前年比1.5%減の5兆9,550億円となりましたが、一過性の影響\*4を除けば、前年比4.6%増とプラス成長となりました。なお、主要事業である「楽天市場」及び「楽天トラベル」の流通総額は一過性の影響考慮前においても、前年比プラス成長を達成しています。

2025年は、国内EC流通総額において、一桁半ばから後半の成長率を目指します。最大の構成比を占める「楽天市場」においては同目標の達成に向けて、「楽天モバイル」との連携、顧客体験のさらなる進化、AIの活用を推進します。現在楽天会員のうち、「楽天モバイル」契約者(以下、同契約者)は「楽天市場」でのお買い物で貯まるポイント倍率が5倍となるほか、昨年からは同契約者を対象とした「楽天スーパーSALE」の先行セールも実施しています。同契約者は非契約者と比較して、年間の平均流通総額が約1.5倍高い\*5ことが分かっています。「楽天市場」の月間アクティブユーザーに占める同契約者の割合は15.1%(2024年第4四半期時点)であり、今後この割合を高めていくことが、流通総額のさらなる拡大につながります。顧客体験の進化においては、定期購入等の仕組み改善のほか、昨年7月に開始した「最強翌日配達」対象商品の拡大を図ることで、ユーザービリティの向上に努めます。AIの活用については、2024年3月から出店店舗向けに「RMS AIアシスタントβ版」を提供しており、店舗運営における作業効率化を支援しています。AIを活用して、広告の配信精度向上や、過去の購買行動等を加味した検索結果のパーソナライズも推進します。

「楽天トラベル」においては、年間の宿泊回数に応じて、対象宿泊施設のポイント倍率が上昇する「楽天トラベルボーナスプログラム」を昨年から導入し、顧客のロイヤリティ向上を推進しています。また、インバウンド需要の取り込みも重要戦略と位置付けています。現在「楽天トラベル」では、海外旅行者向けに8言語でのサービスを展開し、15の通貨での決済に対応しています。さらに、国内外の様々なOTAを中心に、世界各国の宿泊施設在庫の卸売を行う「Rakuten Travel Xchange」も好調に推移しており、旅行業界における認知度向上や販路拡大を図っています。

\*4 SPU・0/5ルール改定(23年12月～)、全国旅行支援終了(～23年7月)、ペイメントオンライン移管(23年9月～)の影響

\*5 楽天モバイル契約者と非契約者の直近1年間の1人あたり平均流通総額の差。契約者は、2020年3月～2024年1月のいずれかの月(該当月)に楽天モバイル(MNO B2C)を契約し、2024年1月から2024年12月の間に回線がアクティブであり、かつ該当月から過去1年間の購買傾向を非契約者と削除了ユーザー。非契約者は、2024年12月から過去1年間に、楽天モバイル(MNO B2C)以外の何らかの楽天サービスの利用があり、かつ該当月から過去1年間の購買傾向を契約者と削除了ユーザー。

## 国内EC流通総額





## Business

## インターネットサービス▶インターナショナル部門

ユニークなサービスラインアップ  
と継続的な機能拡充で  
さらなる市場拡大へ



## SWOT分析

【強み】	【弱み】
高いブランド認知度と信頼性、大規模なユーザー基盤、サービスの独自性	加盟店とのパートナーシップへの依存、競合他社と比較して小規模な市場シェア
【機会】	【脅威】
AIテクノロジーの進化、市場の成長	消費者の消費性向の変化、競争の激化、新規参入者の出現、景気減速

## 事業概要

インターナショナル部門は、多岐にわたるサービスを通じて、楽天グループのグローバル展開を推進しています。「Rakuten Rewards」は、米国、カナダ、英国でキャッシュバックや特典を提供し、会員のお得なショッピング体験をサポートしています。「Rakuten Viber」は世界中で15.7億人のユーザーが利用する人気のコミュニケーションアプリです。自由で安全なメッセージング、高品質な音声・ビデオ通話を提供しています。「Rakuten Kobo」は、数々の賞を受賞した電子書籍リーダーと、豊富な電子書籍、オーディオブックを通じて快適な読書をサポートしています。「Rakuten Viki」は、アジアのエンターテインメント作品を世界中のファンに届けています。

## 市場環境

インターナショナル部門は、様々なサービスを、多様な市場で展開しています。キャッシュバック市場では、オンラインショッピングとモバイルアプリの普及、及びデータ分析とAIの進化が、市場の成長を促進し、「Rakuten Rewards」の成長を後押ししています。電子書籍市場では、電気泳動式電子インク技術の進歩や、画面解像度の向上、プロセッサの高速化等の技術革新が、「Rakuten Kobo」の顧客体験向上に拍車をかけています。エンターテインメント市場では、ストリーミング配信技術の進歩とアジアコンテンツの高い人気が、「Rakuten Viki」の成長をけん引しています。また、メッセージアプリ市場では、東南アジアにおける活発なユーザー基盤の拡大が「Rakuten Viber」における重要な資産となっています。

## 事業戦略

インターナショナル部門は、2024年に「Rakuten Kobo」及び「Rakuten Viber」を中心に、力強い売上成長を達成しました。また、サービス全体でのコスト削減と収益性改善の取り組みが奏功し、部門全体での通期黒字化を達成しています。

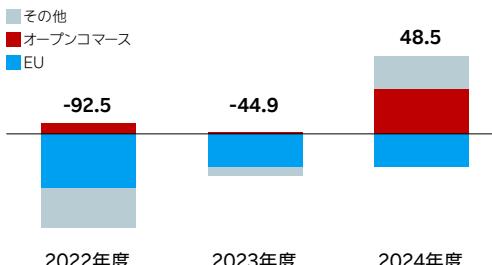
「Rakuten Rewards」は、加盟店ネットワークとグローバル展開を拡大しています。また、データ活用によるパーソナライズされたオファーの最適化、プラットフォームの改善、マーケティングの強化を図っています。さらに、高精度なAIチャットボットAI Alliの導入により、キャッシュバックに関するカスタマーサービスの問い合わせ対応を効率化し、お客様へのサポート体制を強化しています。

「Rakuten Viber」は、ユーザー獲得と機能改善という2つの重要な分野に注力しています。ユーザー獲得においては、東ヨーロッパ、東南アジア、中東地域で強固なユーザー基盤を築いており、多言語対応、地域に合わせたコンテンツ、市場ごとのニーズに応じた機能を提供することで、継続的な基盤拡大を目指しています。また、現地の企業や団体との連携を通じて、ユーザーにとって価値の高いサービスやプロモーションを提供することで、地域に根ざしたサービス展開を図っています。機能改善においては、ユーザーのプライバシーとセキュリティを重視し、エンドツーエンド暗号化、メッセージ自動消去、秘密のチャット等の機能を提供することで、安心してコミュニケーションを楽しめる環境を提供しています。そのほか、チャネル機能やViber Pay等、多様な機能も提供しています。これらの包括的な機能により、あらゆるコミュニケーションニーズに対応できるプラットフォームとなることを目指しています。

「Rakuten Kobo」は、様々な機能を備えた電子書籍リーダーをそれぞれの価格帯で提供することで、競合他社と比べて充実した選択肢を提示しています。2024年第2四半期に発売したカラー端末は非常に好調で、「Rakuten Kobo」の成長を加速させました。ハードウェアの販売に加え、Kobo+サブスクリプションサービスを新たな市場に拡大したり、ベストセラー小説や不朽のクラシック作品、耳で楽しむオーディオブック等の豊富なラインアップを取り揃えたりすることで、電子書籍ライブラリの充実に力を入れています。出版社との連携も強化し、幅広い電子書籍と魅力的な限定コンテンツを提供しています。

「Rakuten Viki」は、韓国、中国、日本、台湾、タイをはじめとするアジア各国のドラマや映画、バラエティ番組等の幅広いコンテンツのライセンスの獲得・提供に注力しています。加えて、オリジナル作品の開発にも力を入れており、加入者限定コンテンツの提供を目的とした制作パートナーシップを発表しています。

## Non-GAAP営業利益(百万米ドル)\*



\*オープンコマース: Rakuten Rewards(米国、欧州、カナダ)、Fillr、海外広告事業の合計。  
EU: Rakuten TV、Rakuten Franceの合計。  
その他: Rakuten Kobo、Rakuten Viber、Rakuten Viki等の合計。なお、楽天シンフォニー、台湾EC事業、海外の金融子会社による事業は含まない。



## Business

## フィンテック▶カード・ペイメント

## 楽天エコシステムの入口として キャッシュレス決済の普及に貢献



## SWOT分析

【強み】	【弱み】
多彩な決済手段・サービスのOneアピリ化、買い物・旅行・金融・モバイル等幅広い利用シーンにおける楽天グループオンライン・オフラインデータの活用、「楽天ポイント」を基盤とした強固な顧客・加盟店基盤、豊富な経済圏リンクナップ(EC、金融、モバイル)	楽天カード: 法人顧客へのアプローチ、楽天ペイメント: サービス認知のさらなる向上
【機会】	【脅威】
キャッシュレス比率のさらなる向上、企業間決済におけるクレジットカード決済機会の拡大、AI技術のさらなる進展	景気後退による消費意欲の減退や失業率の悪化、少子化・人口減少による会員数・取扱高の減少

## 事業概要

「楽天カード」は2005年7月の発行開始以降、楽天グループ内外におけるキャッシュレス決済の普及に積極的に取り組み、現在では日本最大級の会員数を誇るクレジットカードとして、楽天グループのフィンテックエコシステムを支えています。また、楽天ペイメントが提供する「楽天ペイ」「楽天Edy」「楽天ポイントカード」等の決済サービスは、日常生活に欠かせない支払手段として広く利用されています。これらのサービスは、楽天エコシステムへの入り口として重要な役割を担っています。

## 市場環境

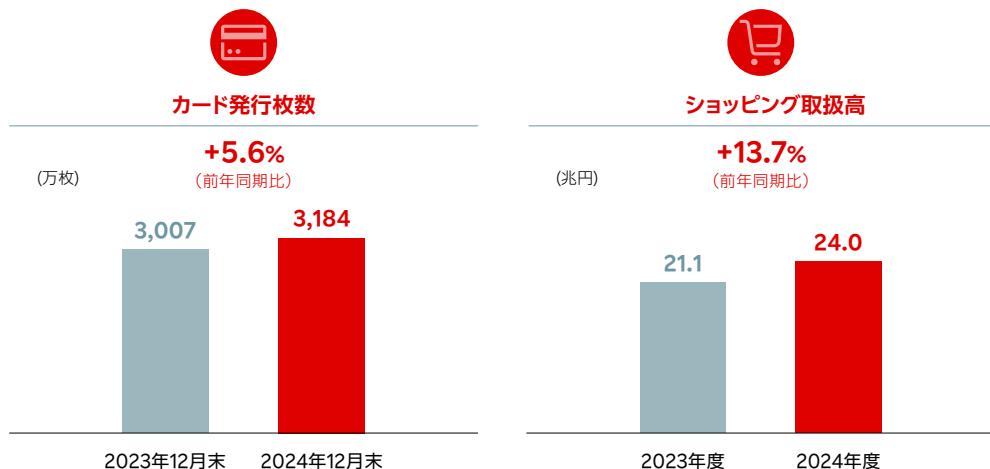
政府は、キャッシュレス決済比率を2025年6月までに40%程度に、将来的に80%にすることを目指し、キャッシュレス決済の推進に取り組んできました。その結果として、2024年のキャッシュレス決済比率は42.8%となり、目標を前倒しで達成しました。特に、コード決済額が前年比24.1%増の13兆5,280億円と大幅に増加し、最も構成比の大きいクレジットカード決済額もタッチ決済(コンタクトレス決済)の普及に伴い、前年比10.6%増の116兆8,924億円となりました。主要国のキャッシュレス決済比率が50%を超える中、日本のキャッシュレス業界にはさらなる成長の余地が見込まれます。

## 事業戦略

「楽天カード」は、2021年に発表した「トリプル3(クレジットカード発行枚数3,000万枚、ショッピング取扱高30兆円、取扱高シェア30%)」のうち、発行枚数3,000万枚を2023年12月に達成。2024年12月には3,184万枚に到達しました。ショッピング取扱高は2024年に24兆円を突破、取扱高シェアは24.6%となっています。さらなる顧客基盤及び取扱高の拡大に向け、若年層の取り込みに向けた効率的なプロモーションや楽天エコシステムとの連携強化によるロイヤリティ向上等に取り組んでまいります。2024年12月から実施しているみずほフィナンシャルグループとの提携では、法人カード発行やアクワイアリング連携を通じて、さらなる成長と業務効率化を図ります。これらの取り組みにより、2024年は621億円だったNon-GAAP営業利益を中期的に1,000億円へ拡大し、その先もさらなる成長を目指します。

楽天ペイメントは、「楽天ペイ」のユーザー数拡大により取扱高の増加が続いている。継続的なコストコントロールも奏功し、2024年に初めてNon-GAAP営業利益の黒字化を達成しました。今後もキャッシュレス決済が推進される中、楽天エコシステムを活用した利便性の高い決済サービスを提供し、顧客基盤及び取扱高の拡大を図ってまいります。また、「楽天Edy」「楽天ポイントカード」のアプリを「楽天ペイ」に統合するとともに、楽天グループが保有するビッグデータをAIで解析することにより、ユーザーに最適なサービス提供ができるよう努めてまいります。また、小売店や飲食店に対しても、ビッグデータとAIを活用したソリューションを提供することで事業運営を支援してまいります。

## 楽天カード





## Business

## フィンテック▶銀行・証券・保険

## 生涯にわたりご利用いただける 強固なシナジーを持つ金融サービス



## SWOT分析

【強み】	【弱み】
楽天エコシステムを活用した顧客獲得、フィンテック各事業間の強固な連携	楽天エコシステム外からの顧客取り込み
【機会】	【脅威】
金利上昇局面における銀行の金利収益の拡大、「貯蓄から資産形成へ」のさらなる推進、DX推進によるインターネット経由の保険加入の拡大	金融政策の変更による銀行の利潤拡大機会の損失、市場の急激な変動による個人の株式投資意欲の減退、人口減少による保険市場の縮小

## 事業概要

「楽天銀行」は、国内デジタルバンクNo.1の口座数を有するネット銀行として、インターネットを介して24時間365日手軽に取引できる、利便性の高い金融サービスをお客様に提供しています。「楽天証券」は、手軽に取引が可能なネット証券として、初めて投資を始める若年層の方をはじめ、数多くのお客様に利用されています。「楽天生命」や「楽天損保」は、インターネットで申込可能な保険商品を展開し、簡単で便利、そしてリーズナブルな保険サービスを提供しています。

## 市場環境

2016年のマイナス金利政策導入以来、銀行の預資金利は長らく低位で推移していましたが、2024年にマイナス金利政策が解除されると、日本の金融市場は「金利ある世界」へ移行しました。預資金利も上昇したものの、それ以上の貸出金利の上昇に伴う銀行の収益の改善が期待されます。

証券業界に目を向ければ、「貯蓄から資産形成へ」のスローガンのもと、個人の金融資産の預貯金から投資商品へのシフトが促進されてきました。2024年には従来の制度が大きく改定された新NISA制度が開始され、多くの人々が資産形成・投資の第一歩を踏み出しています。

保険業界においては、生命保険では高齢化の進展に伴う医療保険や介護保険のニーズが高まっているほか、DXの推進によりインターネットでの保険加入者が拡大しつつあります。

## 事業戦略

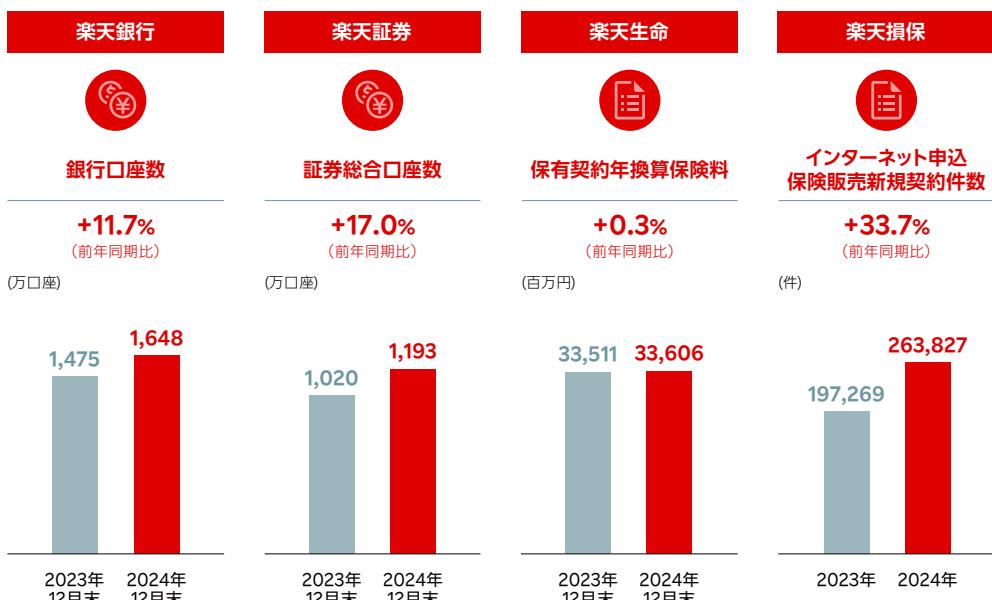
「楽天銀行」は、楽天エコシステムを活用した顧客獲得推進により口座数は1,648万口座\*となり、メイン口座化も進展し、単体預金残高も12兆円\*を突破しました。運用資産の積み上げに加え、日銀の政策金利引き上げにより金利収益が大きく増加し、大幅な増収増益につながりました。今後さらに顧客基盤を拡大し、多様な運用資産を積み上げることで、今後の金利上昇局面において一層の収益性向上を図ります。

「楽天証券」は、2023年10月の国内株取引手数料無料化及び新NISA制度を背景に顧客基盤が大きく拡大し、総合口座数は1,193万口座\*に達しました。収益構造の多様化も進展し、手数料無料化の影響を打ち返して増収増益を達成しました。今後さらに加速することが見込まれる「貯蓄から資産形成へ」の流れの中で、さらなる顧客基盤の拡大及び収益源の多様化に取り組んでまいります。加えて、2022年10月から実施しているみずほ証券との業務提携により、みずほ証券に限らず、**くみづほ**全体との商品・サービス・システムでの連携を強化し、新たなデジタル決済手段・資金移動の簡易化等、幅広い展開に努めてまいります。

保険事業においては、「楽天生命」では対面での保険営業及びO2O戦略、「楽天損保」では楽天エコシステムとのシナジーを活かした商品開発や、各商品の特性に合わせた申込チャネルの活用が奏功しました。引き続きそれぞれの注力分野をさらに強化していくほか、楽天エコシステムからの顧客誘導も一層推進してまいります。

フィンテックエコシステム全体として各サービス間のさらなるシナジーを追求していくことで、顧客満足度の向上とユーザーあたりのLTV(Lifetime Value)の増大を目指してまいります。

\*2024年12月末時点。表示単位未満切り捨て





## Business

## モバイル▶楽天モバイル

## 世界初\*のテクノロジーで実現する 低成本かつ高品質な通信サービス

\*2019年10月1日時点／ステラアソシエ調べ



## SWOT分析

【強み】	【弱み】
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り最適化された設備投資及び運用コスト、シンプルで競争力のあるワンプランの料金プラン、「楽天エコシステム(経済圏)」との連携による顧客獲得及びリテンション、変化への対応スピード	ブランド認知とサービス品質のさらなる向上、通信業界における運営ノウハウのさらなる強化、割当て周波数
【機会】	【脅威】
5G普及加速、サービス及びネットワーク運用等におけるAI活用	規制・法制度の変化、サイバー犯罪の高度化

## 事業概要

「楽天モバイル」は「携帯市場の民主化」を掲げ、シンプルで分かりやすいワンプランとサービスにより、2020年4月から第4のキャリアとして本格サービス提供を開始しました。世界初\*<sup>1</sup>の完全仮想化クラウドネイティブモバイルネットワークを構築したこと、ハードウェアの機能をソフトウェアに置き換え、ネットワークを低成本の汎用ハードウェアで構成できるようになり、大幅なコスト削減を実現しています。また、AIや機械学習を活用した自動化によりネットワーク運用効率を最大化することで、運用コストを抑制でき、低価格で高品質な通信サービスの提供を可能としました。

\*1 2019年10月1日時点／ステラアソシエ調べ

## 市場環境

「楽天モバイル」参入前の日本のスマホ料金は世界と比べても高騰していましたが、「楽天モバイル」参入や、政府による携帯電話料金の引き下げ要請も相まって、大幅に低下しています。さらに2023年5月には、ユーザー自身がMNP予約番号発行の手続きをすることなく携帯キャリアを乗り換えられる「MNPワンストップ」が開始する等、ユーザーの流動性が高まり、価格競争が一段と激化しています。一方で、5Gの普及や動画視聴、生成AIの利用増加等によりデータ通信量は年々増加傾向にあり、通信品質とコストパフォーマンスの両立がますます重要なっています。

## 事業戦略

「楽天モバイル」は、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り実現する設備投資及びオペレーション効率の高さを強みに、低コストかつ高品質なサービスを提供するとともに、当社グループのほかサービス利用を促進し、楽天エコシステム全体の拡大を目指すことを基本戦略としています。

携帯業界参入以降、基地局建設を急ピッチで進めたことにより、2022年には、総務省認定の開設計画より約4年前倒しで、楽天回線エリアの4G人口カバー率\*<sup>2</sup>96%を達成しました。2023年はオペレーションコストの最適化を進め、同年5月にはKDDI社と新たなローミング協定を締結し、併せて「Rakuten最強プラン」を発表しました。パートナー回線エリア内の高速データ容量制限を撤廃し、ユーザーは日本全国の通信エリアで高速データ通信を無制限で使えるようになりました。

サービス品質が飛躍的に向上し、かつオペレーションコストの最適化も完了したこと、2024年は獲得強化の年と位置づけ、オンラインを中心にマーケティング施策を強化しました。具体的には、マスマーケティングだけではなく、サービス満足度の高いユーザーを軸に口コミベースでの紹介を促進するリファラルマーケティングや、「楽天カード」保持者等、ロイヤリティの高いユーザーを対象とした獲得施策、さらに家族や学生、シニア向け等、属性や年代別の割引プログラムを展開しました。これにより、2024年末の全契約回線数\*<sup>3</sup>は前年末比177万回線増の830万回線(グラフ参照)となり、顧客基盤が大きく拡大しました。加えて、5G利用率拡大や「Rakuten Link」の広告価値向上によってARPU(1人あたり平均売上)も継続的に向上し、2024年12月には、楽天モバイル株式会社単体について単月でのEBITDA黒字化を達成しました。

2025年は、楽天モバイル株式会社の通期でのEBITDA黒字化を目指します。このため、継続的な通信品質向上とその認知拡大に取り組むと同時に、オフラインチャネルや地域別戦略の見直しにより、未リーチ層への認知拡大を図ります。また、低軌道衛星と市販スマホの直接通信により、これまで日本においてモバイル通信圏外だった山間部・離島等を含むより広域のエリアカバーや、災害等の緊急時に向けたネットワーク冗長性の実現を目指す「Rakuten最強衛星サービス Powered by AST SpaceMobile」(2026年第4四半期の提供を目指す)等、新たな価値提供に向けた取り組みも推進します。さらに、2023年より本格提供している法人向けサービスについても、料金プランやサービスの簡便性を背景に引き続き高い関心を集めしており、業界別DXソリューションとの組み合わせによる包括的サービス提供を強化し、事業成長を加速してまいります。

## 楽天モバイル全契約回線数



\*2 屋外基地局による夜間人口に対する人口カバー率

\*3 BCP(Business Continuity Plan)用途に販売しているプラン回線を含むMNO、MVNE及びMVNOの合計値



## Business

## モバイル▶楽天シンフォニー

## クラウドネイティブな技術と OpenRANネットワーク、自動化、AI活用で 通信業界と企業に変革をもたらす

## SWOT分析

## 【強み】

クラウド、自動化、AI技術による、大規模かつ複雑なビジネスの運用、業界を牽引する先進的な技術力で、完全仮想化クラウドネイティブOpen RAN、次世代ネットワーク展開・運用を可能にし、設備投資および営業費用を削減

## 【機会】

あらゆる産業における近代化の必要性、基幹通信に対して実証されたアプローチと技術を活用し、低リスクに迅速な近代化を実現

## SWOT

## 【弱み】

既存のシステムに自動化及びAIを組み込む難しさ、大規模で複雑なビジネスにおけるレガシー技術からの脱却、技術や運用の近代化へのリスク

## 【脅威】

レガシーベンダーによる顧客の囲い込み、最新のソリューションを開発・展開しながらも、計画的なアップグレードを実施することで迅速な近代化を阻害される可能性

\*受賞歴 2025年3月 「Global Mobile(GLOMO)Awards」Best Mobile Innovation for Digital Life (『Rakuten NEO』)  
2024年2月 「GTI Awards 2024」Market Development & Monetization Award (AI Platform)  
2023年11月 「2023 Glotel Awards」Most Innovative Vendor Cloud Offering、Automation Initiative of the Year  
2023年6月 「MM総研大賞2023」スマートソリューション部門 5Gインフラ分野の最優秀賞  
2023年3月 「GLOMO Awards」Best Network Software Breakthrough、Best Cloud Solution (完全仮想化クラウドネイティブモバイルネットワーク)

## 事業概要

「楽天シンフォニー」は、クラウド、自動化、AIを駆使し、通信業界と企業に変革をもたらすグローバルプラットフォームビジネスです。楽天モバイルがモバイルネットワークの設計・構築を革新した経験を活かし、Open RANをはじめとする先進的な技術、効果的な運用、クラウドネイティブソリューションを世界中の通信事業者へ提供します。通信業界を超えて、企業におけるITの変革を推進することで、効率化、コスト削減、迅速なサービス展開を実現します。

## 市場環境

クラウド、自動化、オープンシステム、AIが成熟し、基幹通信における実績を上げるにつれて、さらなる最新ソリューションへの投資へと意識が向けられています。通信事業者は、単なる通信手段以上の価値を顧客に求められており、より効率的かつ低コストで、顧客に優れたサービスを提供することが迫られています。

## 事業戦略

「楽天シンフォニー」の事業戦略は、クラウド、自動化、AIソリューションのグローバル展開を加速し、継続的なイノベーションで競争優位性を強化し、通信事業者と企業にとって費用対効果が高く、安全で柔軟なネットワークを構築・運用できるよう支援することで、持続的な成長を実現することにあります。

2023年12月には、「楽天シンフォニー」がネットワーク展開と運用を支援するドイツの通信事業者1&1 AGが、同国内で携帯キャリアサービスの提供を開始しました。これにより、欧州初の完全仮想化5Gネットワークが実現し、通信業界に新たな道しるべを示しました。

一方で、既存の通信事業者は従来技術による大規模な商用ネットワークを運用しており、全システムの一斉移行には、慎重な姿勢を見せていました。

そこで24年2月に開始したのが「リアルOpen RANライセンシングプログラム」です。本プログラムではOpen RAN対応の集約ユニットと分散ユニットソフトウェアへの商用アクセスをオープンコミュニティのサブスクリプション型により提供することで、事業者の参入障壁を下げ、業界の変革を推進します。25年2月には、本プログラムのパートナーとしてシスコ、エアスパン、テックマヒンドラと協業を開始しました。通信業界で豊富な実績を持つ3社との連携により、導入の加速を目指します。

「楽天シンフォニー」は現在、RAN事業に加え、OSS、クラウド、インターネットサービスの計4事業を展開しており、各事業におけるソリューション提供を強化しています。

特にクラウド事業においては、クラウド上のOpen RANとコアネットワーク展開における実績と知見を強みに、テレコム業界はもちろん、小売や製造、エンターテインメント、メディア等、多様な業界の企業に対し、クラウドソリューションを提供し、多くの引き合いをいただいています。25年3月には、「Google Cloud Marketplace」を通じたグローバル展開を強化することを発表しています。同マーケットプレイスを通じて、Google Cloudのお客様に対しても可用性の高いクラウドを提供することで、グローバル展開を加速しています。





## Business

## AI・データ

# AIと人間の知性を組み合わせて イノベーションを加速

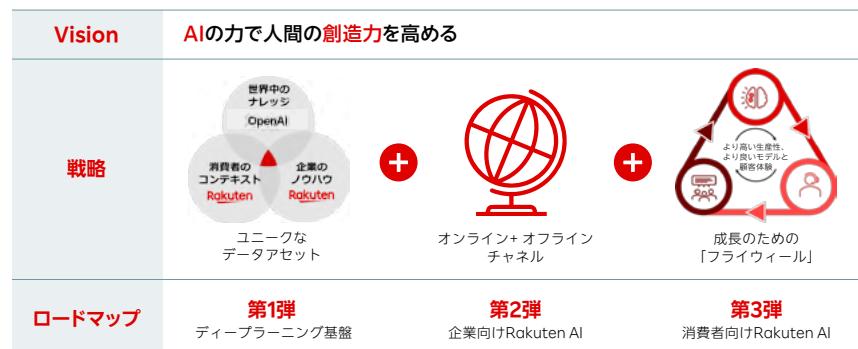


## SWOT分析

【強み】 豊富かつ多様なデータ資源、AI技術応用における実績、OpenAIをはじめとする主要AI企業との提携、日本語に特化したLLM開発能力	【弱み】 限られた規模での開発投資
【機会】 拡大するAI市場、中小企業のAIニーズ、楽天エコシステム内での活用、グローバル展開	【脅威】 AI市場競争の激化、規制の複雑化、AI人材の獲得競争、人材要件の変化

## 事業概要

楽天グループのAI事業は、データ、深層学習、生成AIの3層構造で構成されており、ユーザーエクスペリエンスの向上を目指しています。物事を最も基本的な要素にまで分解し、根本的な原因や法則を探る「第一原理思考」のアプローチでAI技術を設計し、「Rakuten AI 7B」、「Rakuten AI 2.0」、「Rakuten AI 2.0 mini」等の日本語に最適化されたモデルを開発しています。セマンティック検索とレコメンデーション機能を複数のサービスに展開しており、EC事業やフィンテックでの応用が進んでいます。さらに、楽天は「AI倫理綱領」の策定により、倫理的で安全なAI開発を推進し、透明性と信頼性を重視しながら、ユーザーデータの適切な利用を確保しています。



## 市場環境

世界情勢の変化によって、地政学的リスクやサプライチェーンの変動が深刻化する中、AI技術は、企業が不確実性を乗り越え、競争優位性を確立するための鍵となっています。特に、Eコマースにおける検索精度の向上、広告配信の最適化、顧客サポートの効率化といった分野において、その重要性が高まっています。特に、グローバルなEコマースプラットフォームや金融機関、広告テクノロジー企業は、AI技術への投資を加速しており、データ収集・分析能力、機械学習アルゴリズムの開発、AI人材の獲得において競争が激化しています。これらの企業は、AIの活用による顧客体験の向上、業務効率化、新たな収益源の創出を目指しており、市場におけるリーダーシップを確立しようとしています。楽天もまた、これらのグローバルな潮流を捉え、AI技術を戦略的に活用することで、競争力を強化し、持続的な成長を目指す必要があります。

## 事業戦略

事業戦略は、OpenAI等の主要AI企業との協業と、独自のLLM開発という2つの側面を持っています。楽天はOpenAIの技術を取り入れつつ、自社の豊富なビッグデータ資産を活用してAI技術を内製化しています。独自のLLMである「Rakuten AI 7B」と「Rakuten AI 2.0」は日本語処理に優れており、社内利用とパートナー企業への展開を目指しています。「トリプル20」プロジェクトでは、AI実装の課題解決に焦点を当て、マーケティング効率、オペレーション効率、クライアント効率の20%向上を目指しています。

楽天のAI & Data Divisionは、EC事業、フィンテック、モバイル等の多様な事業領域にわたる当社グループ全体で、AI技術によるイノベーションを推進する上で重要な役割を果たしています。グループ全体の成長戦略に不可欠な要素であり、顧客体験の向上、業務の効率化、新規事業の創出に貢献しています。今後、データ活用とAI技術を通じて、さらなる事業拡大と競争力強化が期待されます。

## 今後の展望: 楽天が描く、エージェント型AIの未来

■ 最新のトレンドと技術革新を活かし、楽天エコシステムに関わるすべての企業、顧客、パートナーがAIをより手軽に、より強力に、そしてより便利に活用できる姿を目指す

- 01 **人間とAIエージェントの協働を促進**  
人間に中心に据えながら、AIによる革新的な生産性向上を支援するツールとサービスの開発を目指す
- 02 **特化型AIへの投資**  
独自のデータとドメイン知識を活用し、クライアントと一般消費者の現実世界の課題を解決する、クラス最高のAIエージェントを構築
- 03 **AIによる価値創造の加速**  
エージェント型AIの新たな活用方法を開拓し、ビジネスパートナー、広告主、そして楽天エコシステムの拡大と成長を推進



## Group CAIDOメッセージ

AIで社会を  
エンパワーメントし、  
誰もがAIの恩恵を  
受けられる社会を実現する



専務執行役員 Group CAIDO  
AI & Dataディビジョン グループシニア  
マネージングエグゼクティブオフィサー

ティン・ツァイ

Q

楽天グループのAIに対するビジョンは何ですか？

楽天は1997年に、「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創業しました。現在、私たちはその使命を「AI-nization\*1(エーアイナイゼーション)」を通じて追求し続けています。この取り組みは、ユーザー、ビジネスパートナー及び従業員が関わるすべてにAIを活用するという大胆な取り組みです。私たちの「AI-nization」の使命はシンプルで、人間の創造力を高める「信頼できる」AIをつくることです。

「AI-nization」という概念は、創業者でありCEOの三木谷浩史が以前から考えていたことでした。約10年前、三木谷はAIとパーソナライズされた顧客サービスに関する楽天のブログ投稿で「楽天グループがお約束していた『おもてなし』を実現するために、AIをどのように活用するか、つまり顧客満足度の向上を実現するというコンセプトは、お客様の欲求やニーズを予測することも含めて、私たち全員が恩恵を受けることができる」と書きました。この言葉を心に留め、楽天におけるAIの取り組みの原動力としています。私たちは、よりお客様を理解することで、ユーザーの要望やニーズを満たすだけではなく、それらを予測する必要があると信じています。

AIは私たちの世代で最も重要な技術革新です。これまでのどの技術革新よりもAIは、大企業と中小企業、新しい起業家と経験豊富な起業家の間での競争を平等にする可能性を持っています。複雑な技術のトレーニングやコンピュータサイエンスへの深い理解がなくても、誰もがより生産的になり、アイデアの実現を助ける力を持っています。これが、私たちがAIを活用して社会をエンパワーメントし、すべての人がAIの恩恵を享受できる世界を実現することに注力している理由です。

Q

楽天はどのようにユニークな立場でAIを通じた  
価値を提供できるのでしょうか？

世界に楽天のような会社はないと考えています。70以上のサービス、そして世界中でおよそ20億のユーザーを持つ私たちにとって「楽天エコシステム(経済圏)」の広範さと多様さは、何兆ものオンライン及びオフラインのやり取りから収集されたユニークなデータを持つことを意味します。これにより、ユーザーの要望とニーズに対して深い洞察の提供を可能にします。そして私たちの強力なグローバルチャネルにより、AIソリューションをより多くの人々に、より多くの場所で、迅速に届けることができます。

私たちの最大の資産は、データを超えた、従業員とその深い専門知識にあります。従業員の「人間の知能」と楽天の強力な「人工知能」を組み合わせることで、より良いモデルをより早く、安価に構築することができます。この「HI (Human Intelligence: 人間の知能) + AI (Artificial Intelligence: 人工知能)」の組み合わせと、業務効率向上における強みは、重要な競争優位性となります。

Q

楽天はどのようにAIを活用して顧客やパートナー  
を支援していますか？

楽天のAI技術基盤・ソリューション群である「Rakuten AI」は、最良の効率で最大の価値を提供することに注力しています。私たちが行うすべてのことは、ユーザー・ビジネスパートナーの実務上のビジネス課題を解決するために、有用で信頼性の高いAIを構築するという使命に基づいています。

楽天はEコマースのパイオニアとして、30年近くにわたり、出店店舗様のデジタル化と、最新の革新的技術の活用を支援してきました。その取り組みの一環として昨年、「楽天市場」においてAIを活用した店舗運営支援ツールを立ち上げました。これにより出店



## Group CAIDOメッセージ

店舗様は、より魅力的な商品説明文を作成したり、目を引く販促用画像を生成したり、顧客サービスのリクエストを迅速に解決したりすることができます。これらの機能に加えて、私たちはすべての出店店舗様がAIを活用してビジネスを加速できるよう、予算、規模、技術的なスキルに関係なく、包括的なトレーニングを提供しています。これまでに出店店舗様の65%がAIを少なくとも一度は使い、約35%が日常業務に使用しています。

日本にルーツを持つグローバル企業として、私たちは日本のビジネスがAIで成長できるよう支援する責任があると感じています。そこで、「楽天モバイル」では今年初めに、日本の法人顧客を支援するための大胆な新サービス「Rakuten AI for Business」を立ち上げました。日本のあらゆる規模の法人が、業務の様々な分野で生成AIを活用できるよう支援する強力な機能を備えています。具体的には、メール文の下書きや会議の議事録の自動作成、翻訳、レポート作成等の業務効率化支援に加え、業界調査、提案書作成等の営業活動の促進、さらにAIが生成した文章やコンテンツによるマーケティング活動の拡大、共同コーディング、QAチェック等のソフトウェアエンジニアのためのパートナー機能です。これらのサービスは、誰もが利用できるよう手頃な価格に設定しています。

「楽天モバイル」のユーザー向けには、昨年、「Rakuten Link」アプリに無料で利用できるAIチャットサービス「Rakuten Link AI」を搭載しました。これにより、「Rakuten Link」を使用するすべての人がAIを最大限に活用できるようになります。このサービスは、「楽天モバイル」のユーザーがすでに親しんでいる「Rakuten Link」アプリに組み込まれており、新しいアプリをダウンロードする必要も、新しいアカウントを作成する必要もなく、追加料金も発生しません。これは、「AI-nization」の理想的な一例です。

また、Eコマースプラットフォームにおいて商品をより発見しやすくする取り組みにもAIを活用し、3つのサービスを提供しています。1つ目はセマンティック検索です。これはユーザーが「何と検索

したか」だけでなく、「何を検索したいのか」を理解する新しいツールです。この機能により、検索結果が劇的に改善され、検索結果が1件もヒットしないという状況を限りなくゼロに減らすことができます。簡単に言えば、セマンティック検索はユーザーが必要なものや欲しいものを、最初の検索で見つける手助けをします。

2つ目は、セマンティックレコメンデーションです。私たちが「楽天エコシステム」から得た豊富なデータと洞察、さらに各ユーザーへの深い理解により、ユーザーのフィードに表示される商品やサービスを高度にパーソナライズすることが可能になります。ユーザーが存在すら知らないかもしれない、新たな選択肢を提案することができる、有益なツールです。

最後に、AIを活用して広告の閲連度を大幅に向上させ、広告をショッピング体験において有益で付加価値のあるものにしており、ユーザーの注意を逸らしたり中断させたりするものにしないようになります。

Eコマースプラットフォーム全体にAIを組み込むことは、すべての人にとっての利益となります。ユーザーは必要なものや欲しいものをより早く見つけられ、出店店舗様はより多くの商品を販売し、楽天はより多くの収益を上げることができます。この取り組みはまだ始まったばかりです。今年は、これらの強力なAI体験がさらに多くのサービスに展開される予定です。



### 楽天はどのようにAIを活用して自社の業務を強化していますか？

楽天内では、すでにAIを広く活用して生産性を向上させています。これまでに、約30,000名の従業員のほぼ全員が、世界中の従業員のニーズに対応した社内の生成AIツール「Rakuten AI for Rakutenians」を利用しておおり、そのうち13,000名以上が毎日利用しています。

AIは、より良いコードを書く手助けから、魅力的なマーケティングコンテンツの作成、メールの下書きや会議の要約といった管理業務の迅速化・簡素化まで、様々な場面で従業員を支援しています。例えば、営業チームは「Rakuten AI for Rakutenians」を活用して、メール作成にかかる時間を54%削減、営業資料の作成時間を48%短縮しました。管理業務で節約した時間は、顧客との有意義な関係を築くなど、より価値の高いタスクに充てることができます。

「楽天市場」のECコンサルタント(ECC)は、出店店舗様と共に「楽天エコシステム」での売り上げを最大化できるよう、日々活動しています。これまで複数の出店店舗様を訪問する外回り計画を手作業で作成しており、時間を要していました。ECCはどの訪問先にいつ行くかをマッピングする作業に費やす時間が長く、出店店舗様とのコミュニケーションにかける時間が少なくなっていました。そこで、チームは「Rakuten AI for Rakutenians」を活用し、ルート計画を自動的に処理するソリューションを構築しました。これによりECCは、効率よく出店店舗様を訪問する最適なルートを策定できるようになり、計画チームの作業負荷は3分の2削減されました。また、ECCが出店店舗様からの質問に迅速かつ的確に回答できるようにするチャットボットも開発し、生産性と顧客とのつながりが向上しています。

これらは、楽天が「AI-nization」を進めている一例に過ぎません。「Rakuten AI for Rakutenians」によって、明確な生産性と効率の向上を超えて、エンジニアリングチームはAIが従業員やビジネスをどのように支援しているかについての詳細なデータやフィードバックを収集できるようになりました。これらを活用することで、「Rakuten AI for Business」のような顧客向けソリューションを改善することができます。



## Group CAIDOメッセージ

Q

## 楽天は日本のビジネスやプロフェッショナルをAIでどのように支援していますか？

楽天は「グローバルイノベーションカンパニー」でありながら、日本のルーツと、「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」という創業のミッションに深く結びついています。だからこそ、私たちは今年、初の自社開発の言語モデルを発表できることを誇りに思っています。

楽天の言語モデルのシリーズは、2024年3月に日本語に最適化した高性能の大規模言語モデル(LLM)である「Rakuten AI 7B」を発表したことから始まりました。「Rakuten AI 7B」は、同サイズのオープンな日本語モデルの中で最高のパフォーマンスを誇っていました\*2。その成功を基に、私たちは同年12月に、日本語に最適化された新しいAIモデルを発表しました。それが、Mixture of Experts(MoE)アーキテクチャを採用した日本語LLM「Rakuten AI 2.0」と、楽天初のゼロからの学習及び開発を行った小規模言語モデル「Rakuten AI 2.0 mini」です。「Rakuten AI 7B」と同様に、「Rakuten AI 2.0」及び「Rakuten AI 2.0 mini」も高い日本語のパフォーマンスを実現しました。

楽天は、日本のリーダーとしての独自の立場と豊富なデータを活用し、AIモデルを高品質で膨大な日本語データでトレーニングしています。これにより、楽天のAIモデルは、日本語の独特な言語的、美的、文化的ニュアンスを捉える能力を備えています。これらのモデルは、楽天が日本におけるAI技術のリーダーとして、日本のビジネスのために構築したものであり、すべての企業やプロフェッショナルがすぐに活用できるようオープンなモデルとして提供できることを誇りに思っています。

Q

## 今後の1年でどのようなAIのトレンドや革新が現れると考えていますか？

楽天はAI活用への戦略的シフトの最中です。業界は、LLM、データプラットフォーム、GPU技術等の基盤的なAI技術に対する大きな関心と投資があった「AI 1.0」を脱し、基盤技術よりもビジネス課題を解決するアプリケーションレベルの実装に重点を置いた「AI 2.0」に突入しています。

この流れを促進している主な技術革新は、AIエージェントの台頭です。この新しいシステムは、3つのコア機能によって定義されます。物事を認識し理解する能力、選択肢を論理的に検討し計画・実行を繰り返すことで意思決定を行う能力、そしてウェブブラウザ等のツールを使用し、現実世界において独立して行動する能力です。AIエージェントのみで完全に自律的にタスクを完了することはないかもしれません、ワークフローを効率化し、人間が最終的な意思決定に集中できるようにします。

この技術的進化によって、オンラインでの行動における根本的な変化が促進されます。特に、ユーザーは従来の検索エンジンからAIチャットボットの利用へと移行しています。AIエージェントを活用した対話型インターフェースがユーザーの新しい発見のスタンダードになりつつあります。

検索トレンドの変化に伴って、AIエージェントがウェブを閲覧し、内容を解釈し始める中で、従来のSEOやSEM戦略も進化する必要があります。具体的には、ウェブサイトは人間のユーザーだけでなく、AIエージェントにも最適化する必要があります。広告モデルも変革を迎えるでしょう。人間のために作られた広告がAIエージェントによって閲覧される機会が増えていくことも想定されます。このような未来において、広告は表示回数に依存するのではなく、AIを活用した体験に直接統合される必要があります。



Eコマースにおいては、ユーザーが商品を見つけるために対話型AIを活用するにつれて、新たな競争環境が生まれています。楽天はこの変化を活かし、Eコマースの入口をアイデアの段階から実際のアクションへと再定義するのに適した立場にあります。私たちの豊富なデータアセットと顧客のニーズや行動に対する深い理解は、AIを活用してより新たな発見ができ、より良い商品、そして関連性の高い広告を提供するための強みとなっています。

私は、AIが必要に応じて使用されるツールから、24時間365日人々に積極的に協力するパートナーへと移行する未来に期待しています。これが「AI-nization」であり、三木谷の「おもてなし」の約束をユーザー、ビジネスパートナー、従業員のために実現する瞬間です。楽天はすでに素晴らしい進展を遂げていますが、まだ取り組みは始まったばかりです。この旅を楽天に関わる皆さんと共に歩めることを光栄に思います。

\*1 AI化を意味する造語

\*2 言語モデル評価ツール「LM Evaluation Harness」のフレームワークにて、2024年1月～3月に楽天内にて、全評価を同じ環境において実施



## Sustainability

# サステナビリティ戦略

### Vision 2030と楽天グループのサステナビリティ戦略

2022年、楽天はグループ全体の事業を前進させるための中長期経営計画「Vision 2030」を発表しました。これはグループのさらなる成長を目指す経営ビジョンであり、その中でサステナビリティは野心的なビジネス目標の達成を支える重要な柱として位置付けられています。当社グループのサステナビリティ戦略は、3つの重点分野における10のESGトピックで構成されており、それぞれのトピックに対する2030年までの具体的なビジョンと目標を、2023年に設定しました。

「Vision 2030」の実現を通じて、楽天は、多様な人材を惹きつけるだけでなく、多様なお客様のニーズに応え、新たな市場への扉を開くことを目指しています。また、高い倫理基準をもって模範的に事業を進め、ESGリスクを軽減し、信頼できるパートナーとしての評判を高めながら、持続可能な社会において企業と個人の両方がエンパワーメントできる強力な「楽天エコシステム(経済圏)」を展開していきます。



詳細は、こちらをご覧ください

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

### 従業員と共に成長

楽天が「グローバル イノベーション カンパニー」であり続けるためには、人材の潜在力を引き出す環境と、安心・安全でインクルーシブな職場づくりが重要です。2024年には社内外で活躍する女性リーダーたちによるセミナーを通じ、従業員のマインドセットやスキル向上等を支援しました。そうした取り組みの中で、女性管理職比率33%を達成し、2025年度の目標を1年前倒しで実現しています。また、エンゲージメント度・ウェルビーイング度については、従業員調査結果を精査してより高い数値目標を設定しました。今後も分析結果に基づいた施策を着実に実行することで取り組みを加速させ、働きやすい職場環境の実現を目指します。

ESGトピック	指標	実績 2024	目標 2025	目標 2030
ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン	女性管理職比率*1	33%	33%	36%
人材の採用・育成・定着	エンゲージメント度*1	83pt	84pt	87pt
安全な労働環境と従業員の健康	ウェルビーイング度	52pt	53pt	58pt

\*1 スコープは楽天グループ株式会社



### 重点分野

#### 従業員と共に成長

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

従業員

#### 持続可能なプラットフォームとサービスの提供

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

パートナー&amp;お客様

#### グローバルな課題への取り組み

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

社会

### 事業基盤

#### 倫理的な事業慣行

#### 情報セキュリティとプライバシー

#### 製品・サービスの品質

### グローバルな課題への取り組み

成長を続ける事業やビジネスアセットの相乗効果を活かして、気候変動をはじめとする、世界が直面する喫緊の課題を解決していきます。気候変動対策が世界的に優先課題となる中、温室効果ガスの排出削減は、事業経営において競争上の優位性につながる可能性があります。2023年に当社グループはScope 1, 2におけるカーボンニュートラル\*2を達成しました。2024年には、パリ協定に準拠した、サプライチェーンを含む温室効果ガスの排出量削減目標を設定し、SBT認定を取得することで、重要なマイルストーンを達成しました。

\*2 「GHGプロトコル」に基づき算出・第三者保証を取得した、Scope 1・2排出量合計

ESGトピック	目標	進捗
	AI倫理憲章の策定: 2024年内	達成
インターネットガバナンスと表現の自由	AI Safety & Security ガバナンス体制の構築に関する目標	
	AI Safety & Security 技術開発	進行中
	AI Safetyテスト運用の標準化	進行中

ESGトピック	実績 2023	実績 2024
気候変動とエネルギー	カーボンニュートラル達成(Scope1・2)	SBT認定の取得



## Sustainability

### Group CCuOメッセージ

# 企业文化を原動力に、 持続可能な未来を 切り拓く

#### 多様性とサステナビリティの航海

私はGroup CCuO (Chief Culture Officer)として、主に3つの側面に注力してコーポレートカルチャー部門を率いています。1つ目は、従業員の身体的・精神的な健康の向上、2つ目は楽天グループの理念に基づいた組織風土作り、そして3つ目は持続可能な社会の実現です。この考え方は、もともと地方や中小企業の皆様を後押しすることで日本経済の活性化を目指していた楽天の創業理念と一致していると信じています。

現在、楽天は、インターネットサービス、フィンテック(金融)サービス、モバイルサービス等の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。通信や決済サービス等のライフラインにも携わるようになり、私たちの社会的責任がさらに高まっていることから、Group CCuOとして、多様なサービスの持続可能性を確保し、その責務を果たすことの重要性を認識しています。この挑戦には多くの刺激があり、成長の機会に満ちていると感じています。また、楽天の従業員は多様性に富んでおり、この多様性をイノベーションの源泉として受け入れています。私の役割はワンチーム文化を醸成し、すべての従業員が楽天主義の価値観と共に成長できる環境を整えることです。

#### 2024年—長期目標の設定と集団的な取り組み

2024年は、多くの人々にとって変化と不確実性に満ちた1年でした。一部の企業は気候変動等の目標を撤廃しました。しかし、楽天は、2030年までの長期目標を設定し、サステナビリティ戦略をより強固にしています。これらの目標は、私が議長を務めるグループサステナビリティ委員会の提案に基づき、取締役会によって承認されました。

目標設定に焦点を当てただけでなく、AI倫理規定の策定等、重要なマイルストーンを達成しました。従業員のエンゲージメントに関しては、企业文化に関する従業員調査を継続的に実施し、チームの成功要因をより深く理解することができました。

成功について言及すると、2024年に楽天モバイルが着実に大幅な成長を遂げた要因の1つに、従業員のエンゲージメント・イニシアチブの成果があると考えています。楽天従業員による楽天モバイル紹介キャンペーン「一致団結プロジェクト」を通じて、従業員が一丸となって販売活動に従事し、グループの未来を形作るための努力を重ねました。

#### 楽天の持続可能な未来への道

楽天は2030年までのビジネス目標を発表しており、この目標は特に「サステナビリティ」「人材」「技術」に焦点を当てています。私はこれら3つの側面が今後ますます相互に影響し合っていくと考えており、Group CCuOとして、健全な働き方を推進する役割の重要性が一層高まっていることを実感しています。

昨今AIの進化は著しく、従来人間が行っていた一部のタスクを支援・代行することで、個人が達成できる範囲を拡大しています。この進歩から生み出される相乗効果は、すべての従業員が新たな成長の機会を探求し、イノベーションに焦点を当てることを可能に

しています。実際に楽天では、すでに製品配送ルートの最適化やモバイルインフラ内における電力消費の最小化にAIを活用しています。

このように、技術はもはやテックチームに限った領域ではありません。楽天では、「AIの民主化」がもたらす課題について社内で頻繁に議論しており、非効率を排除するためだけに技術を使用するのではなく、ミッション、ビジョン、バリューとの整合性を重視しながら活用しています。私たちは、イノベーションを通じて、すべての人々をエンパワーメントし、持続可能な社会の実現に向けた前向きな変化を創出することを目指しています。



常務執行役員  
Group CCuO (Chief Culture Officer)

小林 正忠



## Sustainability

### 従業員と共に成長

## 人材マネジメント



詳細は、こちらをご覧ください

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

楽天グループでは、「イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワーメントする」というミッションの実現に向けて、優秀な人材の採用・育成・キャリア支援に力を入れています。さらに、多様な人材が活躍でき、働きがいを感じられる環境を整えることで、組織全体の成長を促進しています。

### 採用

楽天では、求職者との相互理解を深めることを重視し、採用活動を展開しています。採用ウェブページで事業内容や職場環境、キャリア開発に関する従業員インタビューを掲載したり、各種イベント・制度を実施したりすることで、企業文化の理解促進を図っています。

新卒採用	中途採用
<p><b>■インターンシッププログラム</b> 実際の業務体験と企業文化を理解する機会を提供。</p> <p><b>■経営トップセミナー</b> エグゼクティブが登壇し、楽天の理念やビジョンを語るイベントを開催。2024年は約2,000名が参加。</p>	<p><b>■リファラル採用 (社員紹介)</b> 企業文化や期待される役割・キャリアプラン等について相互理解を深めることができるリファラル採用を推進。</p>

### 育成

「学び続ける組織」を目指し、従業員が継続的にスキルを高められる環境を整えています。従業員の役割等に合わせて、ビジネスス



キルの向上、リーダーシップの開発、デジタルスキルの強化等に注力しています。また、組織内のコミュニケーションを強化するため、マネージャーとチームメンバーの1on1ミーティングを定期的に実施し、90%以上の満足度を維持しています。

### 研修制度の一例

<b>オンボーディング</b>	入社者(新卒・中途)、新任評価者を対象に、組織やチーム、役割にいち早くなじめるように、必要な情報や知識を提供
<b>ビジネス基礎</b>	クリエイカルシンキング、リーダーシップ、問題解決手法等、ビジネスパーソンに必要なスキルを習得できる研修を提供
<b>階層別</b>	楽天主義に基づく行動実践の方法や、効果的な1on1ミーティングの方法等、組織でより大きな裁量を持ち活躍できるスキルを習得するための研修を提供
<b>データ分析&amp;AI</b>	生成AIのプロンプトの書き方や、データ分析の基礎を学べる研修を提供
<b>ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン</b>	「無意識のバイアス」や、異なるバックグラウンドを持つ従業員同士が協働する上で必要な考え方等をテーマとした研修を提供
<b>文化&amp;言語</b>	TOEICサポートプログラムや、異文化コミュニケーション、インクルーシブリーダーシップ等、グローバルビジネスに必要なスキルとマインドを学べる研修を提供
<b>自己啓発</b>	オンライン学習講座や楽天デジタルライブラリーを通して自己学習を促進する機会を提供

### 定着

キャリア選択肢の増加や、働き方改革等の社会的変化に伴い、個人の労働觀は大きく変化しています。このような中で、従業員が一つの組織で長くキャリアを築きたいと考えるかどうかは、様々な要因が影響しています。楽天では、従業員の満足度を高め、キャリアアップのために意欲的にチャレンジできるよう、公平な報酬、福利厚生、柔軟なワークスタイルを提供し、魅力的・健康的な職場環境を整えています。こうした環境づくりに取り組む中で、2024年の楽天の従業員のエンゲージメント度は83ptとなっています。



### さらなる定着強化に向けて

これまでの従業員へのアンケート調査の結果から、個人のウェルビーイングにおいて、メンタルウェルネスが仕事の生産性に影響を与えることが確認されています。安全で健やかな職場環境を確保する取り組みの一環として、2024年は、従業員がメンタルヘルスの観点での不安等を相談できる専門窓口として、公認心理師(メンタルソポーター)を配置しました。また、新卒入社社員向けのメンタルヘルス研修、職場内での円滑なコミュニケーション方法や自己認知の歪みについて学ぶセミナー、自己理解を深めるためのワークショップ等を開催しています。



## Sustainability

## 従業員と共に成長

# オープンコミュニケーションカルチャーの醸成

多様な人材が活躍できる環境を整えることで、イノベーションを生み出し、グローバルな成長を加速させています。その基盤となるのが、ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DEI)の推進です。楽天グループは、多様な価値観やバックグラウンドを尊重し、すべての従業員が能力を最大限に発揮できる環境づくりを積極的に進めています。

### ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン

グローバル展開を進める中、楽天は社内公用語を英語にすることで、世界中の優秀・多様な人材の採用を可能としました。こうし

#### Voice

##### 誰もが学べる環境へ 社内研修のアクセシビリティ改革

私は視覚に障がいを持つ社員として、各部門と連携し、アクセシビリティの社内への定着を目指し、知識の普及、体験機会の提供、啓発イベントの実施等に取り組んでいます。2024年には、アクセシビリティガイドラインの制定・導入という形で従業員向け教育コンテンツのアクセシビリティ化を進めました。例えば、コンテンツに使われる画像データは視覚障がいの当事者には確認することができません。そこで、Altテキストと呼ばれる画像の内容を説明する文章を設定しました。アクセシビリティの活動は、「求める側」と「対策する側」の立場に分けて語られがちです。しかし、私たちの活動ではそうした立場の区別なく、みんなで同じ課題に向き合うような意識を持つきっかけにしたいと考えています。多様な人が挑戦できる環境を広げ、新たなシナジーを生み出すことで、「誰もが能力を最大限に発揮できる環境」を強化できると信じています。



楽天ソシオビジネス株式会社  
テクニカルサービス部グループマネージャー  
権ヶ本 剛志

た人材が世界を舞台にしたビジネス展開の原動力となっています。集団の中に生まれた「違い」を「強み」に変えて、誰しもが能力を最大限に発揮できる環境を目指して、人種・国籍・性別・婚姻歴・子どもの有無・宗教や政治思想・年齢・障がいの有無・性的指向・性自認等にかかわらず、多様な人材が自分の能力を存分に活かせる職場作りを後押ししています。

また、多様な従業員と共に当社グループが成長していくためには、社内での言語を共通化するだけでなくすべての従業員が企業文化の根底にある価値観を理解し、共有することが必要不可欠です。楽天ではグループの価値観・行動指針である「楽天主義」を理解し実践できるよう、全従業員を対象とする「楽天主義ワークショップ」を開催しています。このワークショップには、これまでに、全従業員の52.1%にあたる17,000名以上が参加しています(2025年1月1日時点)。

### 楽天の企業文化に関する実態調査

楽天では、企業文化の現状を検証すべく、2023年から実態調査を行っています。具体的には、企業文化の重要な要素として、「相

重要な要素	定義	2024年スコア
相互コミットメント	企業文化の側面から、自身と楽天がWin-Winの関係になっているという実感度合い	54.3%
One Team	共通理念・価値観のもとOne Teamとしてシナジーを生み、イノベーションやオペレーションを行っている実感度合い	55.6%
自己実現	楽天で仕事をすることでなりたい自分になっている／なりつつある実感度合い	49.1%

回答者:17,908名(回答率90.9%)

互コミットメント」「One Team(ワンチーム)」「自己実現」に加え、楽天ならではの企業文化を7つの提供価値(EVP: Employee Value Proposition)として言語化した要素に関して、従業員の期待と実感の差分等を分析しています。

### Employee Value Proposition

楽天ならではの企業文化に関する7つの要素



#### Topic

##### 2024年結果 社会課題にリーチできる影響力

2024年の調査結果から、EVP7要素の中で、「社会課題にリーチできる影響力」に対する従業員が会社から得られることへの期待と実感の差分が大きいことが、課題として見えてきました。

「楽天の様々なビジネス」が社会へ良い影響を与えていたという実感はあるものの、「自分の業務」では、その実感が少ない従業員がいることが分かりました。特にサポート業務や社内向け業務等、自分の業務が社会にもたらす影響を直接的に確認しにくい職種に就いている従業員に多い傾向でした。

縁の下で支えてくれた従業員に対して、その業務がもたらした社会への影響を伝えられるよう、従業員同士が日々の貢献に対して感謝や称賛のメッセージを送り合う社内承認ツールの活用場面を広げることや、各サービスが社会へもたらす影響を分かりやすいストーリーとして可視化し共有する等、個人レベルから組織全体に至るまでの対応策を検討し、実行しています。



## Sustainability

## 持続可能なプラットフォームとサービスの提供

# 責任ある広告・マーケティング・機能表示



詳細は、こちらをご覧ください

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

楽天グループは、インターネット上で提供する商品やサービスに関する情報を、正確かつ適切にユーザーへ伝える責任を担っています。近年、日本では外国人労働者の増加や高齢化の進行により、情報を受け取る人々の背景がより多様化しています。そのため、誰もが正しく理解できる公平で信頼性の高い情報発信の重要性が一層高まっています。楽天では、広告制作や配信に関する社内基準や方針を策定し、従業員への継続的な教育を実施しています。これにより、公平で信頼性の高い広告制作物を提供するとともに、デジタルタッチポイントにおけるアクセシビリティの確保を目指しています。

### 公正で信頼性の高いコンテンツ提供

サービスごとに様々なユーザーに向けて幅広く配信される楽天の広告においては、宗教・文化・性別等の違いに基づく差別的な表現やステレオタイプを排除し、子どもや高齢者を含む、あらゆるユーザーに対して包括的に配慮しています。また、誤解を招く誇張表現を避け、根拠のある事実に基づいた情報を発信することは、責任ある広告配信に不可欠です。楽天では、ユーザーコミュニケーションの際に留意すべき以下の事項について、グループ子会社を含む全サービスに適用される社内ガイドラインを定め、周知しています。

#### Topic 1

##### 楽天のSNS運用におけるガバナンス体制

70以上のサービスにおいて、多岐にわたるSNSアカウントを運用する中で、リスク管理と品質保持を徹底するためのガバナンス体制を支えているのが、グループマーケティング部ソーシャルメディアマーケティンググループです。当グループは、各アカウントの運用者が安全かつ効果的にSNSを活用できるよう、運用ルールを明確化し、各事業サービスに「ソーシャルメディアマネージャー」を設置することで、投稿前の監修・承認プロセスを必須化しています。また、各アカウントのフォロワー数や成熟度に応じたアドバイスの実施、最新のSNS動向や他社の成功事例のモニタリング等を社内で共有し、運用の質を高める取り組みを行っています。さらに、リスク管理の強化にも注力しており、定期的なセミナーを開催して最新情報を提供することで、運用者の知識向上を図っています。社内外の知見を活用し、SNS運用における安全性を向上させるとともに、各アカウントが個別に活動しながらも相互に連携し合う仕組みを整えることで、「楽天エコシステム(経済圏)」全体の価値を高める役割を担っています。楽天では、各サービスが独自のブランド戦略やターゲットに基づいてSNSを運用する一方で、全体として一貫した「楽天らしさ」を発信することを重視しています。今後も、効率的かつ安全なSNS運営を実現し、楽天ブランドの信頼性と好感度向上に貢献していきます。

##### 誰もが利用できるデジタル体験を

アクセシビリティとは、身体の状況や能力によらず、あらゆる人が利用できる状態を指します。楽天では、すべてのデジタルタッチポイントでアクセシビリティに配慮することを目指しています。アフ

セシビリティ向上のため、ウェブ技術の標準化を目指す非営利団体「World Wide Web Consortium」が提供するガイドライン「WCAG 2.1」のうち、すべてのデジタルタッチポイントにおいて2030年までに適合レベルAAに準拠することを目標としています。そのため、特例子会社である楽天ソシオビジネス株式会社と協働でUIパートを開発し、ユーザーとのデジタルタッチポイントにおいてそれらが適切に使用されているかを、デザイン制作時及びUI開発時に確認しているほか、機能面においても外部のコードチェックツール等を用いてアクセシビリティを確保できているかを確認しています。こうした取り組みには、障がいのあるユーザーに対して行なったリサーチ結果を社内で分析し、反映しています。

#### Topic 2

##### 多言語対応クレジットカードアプリ「Rakuten Card Lite」

楽天では、多様なサービスの多言語化・デジタル化を推進しており、特に「楽天カード」は、2005年のカード発行開始以来オンラインのみで申込受付をしており、積極的にデジタル化を推進してきました。2010年にはクレジットカード業界国内初\*の会員様向けアプリとして「楽天カードアプリ」を提供し、ユーザーの利便性向上に努めています。2024年には、国際社会に対応した英語対応の会員様向けアプリ「Rakuten Card Lite」をリリースしました。本アプリでは、クレジットカードの明細確認や支払い方法の変更を英語で行えるほか、シンプルで直感的な操作性を提供しています。将来的には、簡体字、繁体字、及び韓国語等の多言語化対応も検討していきます。楽天カード株式会社はこれからも、より便利で使いやすい金融サービスを目指すとともに、包摂性の推進を通じて多様なユーザーに対応するサービスを展開していきます。



\*2010年9月当時、楽天カード株式会社調べ。



## Sustainability

### 持続可能なプラットフォームとサービスの提供

## インターネットガバナンスと表現の自由 責任あるAI



詳細は、こちらをご覧ください

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

楽天グループは、インターネットを通じてサービスを提供する上でAI(人工知能)技術を活用しています。生成AIの出現によって、私たちの生活はさらに便利になっていますが、楽天はこの革新的な技術の活用にあたり、プライバシーや知的財産をはじめとする各種法令の侵害、誤情報の提供といったリスクを防止する必要があります。楽天はこれらのリスクを低減させるため、倫理的な基準に加えて技術的な実装も行い、ユーザーが安心・安全に楽天のサービスを利用できるよう、ガバナンスを強化し続けています。

#### 責任あるAI

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

**責任あるAI = AI倫理憲章 + AIガバナンス**

#### AI倫理憲章と社内向けAI利用ガイドライン

楽天では「AI倫理憲章」を策定し、2024年に公開しました。本憲章は、AIの開発、運用、利用の各段階で倫理的な基準を設け、信頼性の高いサービスをユーザーに提供することを目指しています。楽天は、この「AI倫理憲章」に加え、社内向けに包括的な利用ガイド



ラインの整備を行うことで、個人の権利とプライバシーを尊重し、公平・公正で説明性の保たれたAI活用を推進しています。

#### AI Safety & Security

生成AI技術の急速な進化に伴い、AIを用いたサービスの安全性やセキュリティの管理がより重要な課題となっています。例えば、機械学習モデルが誤ったデータに基づいて学習した場合、結果として不適切な判断を下すことや、お客様に意図しない、誤ったガイダンスをしてしまう恐れがあります。また、AIを用いたサービスは、サイバー攻撃のターゲットとなる可能性が高いため、セキュリティ対策を強化することが求められます。



#### 生成AIのモニタリングと検証

生成AIの安全性・質を担保するため、楽天ではAI Safety Guardrail技術を導入しています。これにより、生成AIによる出力をフィルタリングし、不適切な回答を行うリスクを抑制します。

併せて、モニタリングを行う技術基盤の開発を進めており、AIの信頼性確保に努めています。

#### AIに関する教育・研修

AIの倫理的な活用について従業員の理解と認知を高めるために、全従業員が参加する朝会でのプレゼンテーションや、オフィス内のデジタルサイネージやポスター等を通じて、積極的に情報を発信しています。また、生成AIの利用に関するガイドラインについて定期的な研修を実施しており、当社グループの全従業員が参加必須のプログラムとなっています。

#### Voice

#### 生成AI技術の普及とサイバーセキュリティの重要性

生成AI技術の急速な普及は、社会に新たな利便性をもたらす一方で、サイバーセキュリティの脅威も増大しました。例えば、本来禁止されている情報の漏洩や生成AIサービスの誤動作を意図的に起こさせるプロンプトインジェクション攻撃等は、生成AIの活用によるサービスインベーションを進める企業や社会にとって脅威です。

当社グループでは、生成AIに特化したサイバーセキュリティの強化に注力し、AI Safety Guardrailの設定やRed-teaming\*を導入しました。また、生成AIのリアルタイム監視システムとサイバー攻撃のシミュレーションを行い、自社のセキュリティ耐性を評価するプロセスを取り入れ、生成AIを安全に使用してサービスを開発する環境を整えています。社内では、3万5千名以上の従業員が、従業員向けのAIツール「Rakuten AI for Rakutenians」を活用しており、安全性を確保しながら業務の質向上や効率化に貢献しています。特に文書作成では48%、メール作成では54%の時間短縮を実現した組織もありました。また、AIツールを利用する際には、明確なガイドラインを運用し、従業員への教育を徹底することで、様々な事業での安全な活用を推進しています。楽天は、AI技術を通じて社会に貢献するため、AIに関する安全性確保や責任あるAIの利用を積極的に推進し、より良い未来の実現に向けて邁進していきます。

楽天グループ株式会社 上級執行役員  
ファンクションCISO インフォメーションセキュリティ統括部ディレクター  
**福本 佳成**

\*サイバーセキュリティの有効性をテストするためのプロセス



## Sustainability

### 持続可能なプラットフォームとサービスの提供

## 持続可能な生産と消費 持続可能なサプライチェーン



詳細は、こちらをご覧ください

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

パートナーやユーザーを支援するプラットフォームやサービスを提供するためには、他のステークホルダーとの協働が不可欠です。「楽天エコシステム(経済圏)」が、持続可能な社会の実現に真に貢献していくためには、業務の卓越性を追求することが求められます。特にサプライチェーンにおけるESGリスクの削減と緩和には、サプライヤーとの連携が重要です。

#### サプライヤー選定

製造、サービス、または業務プロセスを外部委託することは、責任や評判に関わるリスクも外部に委ねることを意味します。そのため、楽天では、消費者から契約業者に至るすべてのステークホルダー

#### サプライヤー選定の最低基準

- 財務の安定性** ▶ サプライヤーが十分な財務の安定性を有していることを確認しています。例えば、外部の信用機関からの情報を参考にしています。
- 反社会的勢力との関係** ▶ サプライヤーが反社会的勢力や組織と関係がないことを確認しています。
- 技術能力** ▶ サプライヤーは、耐久性、安定性、情報セキュリティ対策を含む十分な品質のサービスを提供する技術能力を有している必要があります。
- 競争力** ▶ サプライヤーが提供するサービスの価格、納期、品質等に関する条件が、他のベンダーが提供するものと比較して競争力があることを確認しています。
- 公正かつ適正な取引** ▶ すべての取引は、公正な競争に基づき、適正なビジネス慣行を遵守する必要があります。これには、利益相反の回避や贈賄の厳格な禁止が含まれます。
- 取引停止基準の遵守** ▶ サプライヤーは、取引停止に該当する基準を満たしてはなりません。
- その他** ▶ 原則として、一部のサービスでは人権や環境課題に関連する側面も確認しています。

への悪影響を防ぎ、サプライチェーンの持続可能性を確保することに尽力しています。グループCOO(最高執行責任者)のもと、調達部門は、基準に基づいてサプライヤーを選定しています。

#### サプライヤー調査・モニタリング

楽天と取引を行うすべてのサプライヤーは、「楽天グループサステナブル調達行動規範」に記載されたESG要件を遵守する必要があります。特に、楽天ブランド製品の製造業者等、重要と見なされるサプライヤーに対しては、毎年評価を実施しています。これらの評価から得られた知見は、グループサステナビリティ委員会に共有され、同委員会から取締役会に報告されます。

#### サプライヤーへの働きかけ



楽天がサプライヤーに期待することや、事業運営におけるサステナビリティの重要性を理解するために、「楽天グループサステナブル調達行動規範」に記載された様々なESG要件を網羅した質問票に回答していただきます。また、楽天の方針に従うことについての誓約書に署名することも求めています。

サプライヤーには、「楽天グループサステナブル調達行動規範」に記載された様々なESG要件を網羅した質問票に回答していただきます。また、楽天の方針に従うことについての誓約書に署名することも求めています。

質問票の結果やそのほかの要因に基づき、一部のサプライヤーに対して現地監査を実施します。この監査は、国際的なスタンダードを参考に、独立した第三者の支援を受けて実施しています。

質問票や監査の結果はサプライヤーに共有されます。重大な不遵守事項が発見された場合、必要に応じて楽天の支援を受けながら、是正措置を計画・実行するよう求めます。

#### 2024年の取り組み結果

2024年は、Tier 1の重要サプライヤー全171社に加え、59社の非Tier 1サプライヤーを特定しました。このうち122社には楽天の説明会にご参加いただきました。また58社には質問票にご回答いただき、その平均得点率は64%でした(2023年と同等の水準)。トピック別では、「情報セキュリティ・プライバシー」が70.2%と全トピックの中で最も高い得点率を達成した一方、「環境の保護」が49.9%で最も低い得点率でした。また、現地監査を通じて発見した「楽天グループサステナブル調達行動規範」への不適合については、サプライヤーと共に改善計画を策定し、改善状況をモニタリングしています。こうしたサプライヤーへの働きかけに加え、2025年度は当社グループの調達プロセスにサステナビリティをより深く統合するための施策を検討していくとともに、サステナビリティ戦略として持続可能な生産と消費の領域で設定している目標の達成に取り組んでいきます。

楽天の全従業員は、少なくとも年に1度、人権及び環境リスク、特にサプライチェーンに関するリスクや、これに関連するポリシーを学ぶ、サステナビリティ関連のEラーニングを受講しています。特に調達業務に従事する従業員は、2024年においても、内部規定及び関連法令に基づき、楽天の調達プロセスを遵守するための追加研修を定期的に受講していました。

#### 楽天の人権デューデリジェンス

「楽天グループ人権ポリシー」を実践するために、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権デューデリジェンスを実施しています。人権デューデリジェンスとは、人権に関わるリスクを認識し、それを防止・軽減するための企業のリスクマネジメントプロセスを指します。このプロセスは、「人権への負の影響の特定と評価」、「負の影響を防止・軽減するための措置」、「対応措置の実効性の追跡と検証」、「情報開示とコミュニケーション」の4つのステップで構成されています。また、サプライチェーン管理における取り組みの一環として、「サプライヤーの労働慣行」に関する重要なリスクの軽減を目指しています。

詳細は、こちらをご覧ください

<https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/human-rights/>



## Sustainability

### グローバルな課題への取り組み

## 気候変動

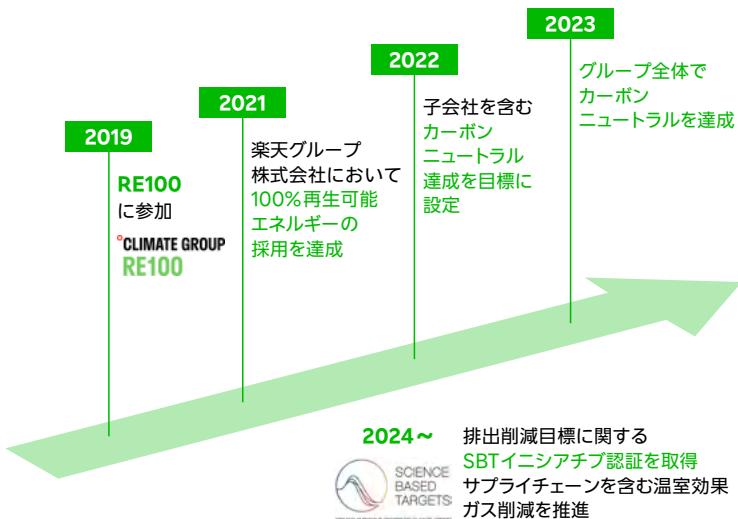


TCFD提言に基づく開示及びそのほか詳細は、こちらをご覧ください。  
<https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/climate/>

楽天グループは、持続可能な社会の実現に向け、環境負荷の軽減に積極的に取り組んでいます。また、ステークホルダーの皆様が環境に配慮したサービスや製品を自然に選択できる未来の創出を目指しています。

2019年以来、楽天は気候変動に対する取り組みを加速しています。2023年には、当社グループ全体の事業活動による温室効果ガス排出量(Scope 1, 2)におけるカーボンニュートラル<sup>\*1</sup>を達成しました。さらに、2024年には、サプライチェーン全体(Scope 3)

#### 当社グループの温室効果ガス排出量削減のロードマップ



を対象とした温室効果ガス排出量削減目標を設定し、「SBT認定」を取得しています。SBT認定は、企業がパリ協定に沿った温室効果ガス(GHG)の排出削減目標を設定していることを示す国際的な認証です。

\*1 GHGプロトコルに沿い算出。各施策実施後も発生する排出量はカーボン・オフセットを実施。

対象項目	目標
<b>Scope 1</b> 自らによる温室効果ガスの直接排出量	• 2032年までに排出量を2022年から99.7%削減
<b>Scope 2</b> 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出量	• 2032年までに排出量を2022年から30.0%削減
<b>Scope3<sup>*2</sup></b> Scope 1、Scope 2以外の間接排出量	• 2032年までに販売電力量あたりの排出量を2022年から76.8%削減

\*2 GHGプロトコルに沿い算出した排出量が対象。Scope 3 Category 15を除いて目標を設定。

#### 自社の事業活動による温室効果ガス排出量削減

2024年より、電力消費割合の大きいモバイルネットワークの効率化に向け、AIや機械学習を活用した技術開発を進めています。実証実験では最大20%の電力削減が確認されており、2025年以降には「楽天モバイル」の商用ネットワークでの本格展開を予定しています。さらに、楽天グループ株式会社は、2021年から継続的に自社の事業活動で使用する電力の100%を再生可能エネルギー



にするという目標も達成しています<sup>\*3</sup>。

\*3 再生可能エネルギー属性を証明できる「FIT非化石証書」を活用することにより達成

#### サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量削減

サプライチェーン全体においては、上流での温室効果ガス排出量が特に多いという実態を踏まえ、排出量削減戦略を策定する予定です。例えば、2024年には、「楽天モバイル」が販売するプラチナバンド対応のモバイルWi-Fi<sup>®</sup>ルーターの個別包装箱や同梱物の見直しを行い、パッケージの資源量を半分に削減しました。



#### サービスを通して持続可能な未来へ

楽天はユーザーの持続可能なライフスタイルを実現するサービス提供を行っています。例えば、サステナブルなお買い物を提案するインターネット・ショッピングモール&オンラインメディア「EARTH MALL with Rakuten」を運営しています。また、2024年にはEarth hacksが提供するCO<sub>2</sub>排出量削減率が一目で分かるマーク「デカボスコア」付きの商品を集めた特設ページを公開しました。ほかにもフリマアプリの「楽天ラクマ」の利用による循環型社会への貢献、「楽天トラベル」におけるサステナブルな旅行の促進等、楽天の多様なサービスを通して、自然とサステナブルな選択ができる未来の実現を目指しています。



## Sustainability

### グローバルな課題への取り組み

#### Group CCOメッセージ

##### 事業成長と倫理性の両輪で、 社会から信頼される企業へ



常務執行役員  
Group CCO  
(Chief Compliance Officer)\*  
**東林 知隆**

\*2025年3月末まで

私は、楽天グループ全体のコンプライアンス統括責任者として、各事業体に任命しているコンプライアンスオフィサー等と連携しながら、グループ横断的にガバナンス・リスク・コンプライアンス体制を強化する役割を担っています。楽天は、30カ国・地域にサービス展開拠点を有し、世界中で約20億のユーザーに70を超える多様なサービスを提供しています。このような広範な事業ポートフォリオを有する中で、総合的なリスク管理体制の構築やコンプライアンスの確保は非常に重要な課題となっています。

##### Q 多事業展開の中で、リスク管理はどうしていますか？

グローバルに展開する各事業領域に特有のリスクを特定・評価する体制を構築しています。リスクの特定・評価に際しては、経営層が認識するリスクと各事業やグループ会社が実務レベルで認識するリスクも総合的に勘案します。さらに、国内固有のリスクとグローバルに展開しているが故のリスクを多角的な視点から検討し、トップリスクを選定します。そして、トップリスクに選定されたリスク(地政学リスクや法規制リスク、自然災害リスク等)の回避及び顕在化した場合に被害を低減させるためのリスク対応戦略を策定し、その実行状況をモニタリングしています。

また、法令遵守を企業としての重要な責務と位置付け、グループ横断的なコンプライアンスの取り組みを進めています。具体的には楽天グループ規程(楽天グループ共通のルール)において、役職

員のコンプライアンス責任や楽天として求めるコンプライアンス要素を明確に規定し、繰り返し教育と周知を実施しています。さらに重要なリスクに対しては、コンプライアンスマニタリングを実施して、改善につなげています。

当社グループ全体のリスク管理体制とコンプライアンス遵守状況は、定期的にグループリスク・コンプライアンス委員会及び取締役会に報告し、経営層による監督と継続的な改善を徹底しています。これらの取り組みを通じて、事業の安定性と企業価値の向上を図っています。

##### Q AI時代の信頼構築に向けた楽天の取り組みは？

楽天では「トリプル20」のもと、AIを活用した効率性改善プロジェクトを推進しています。また、社外向けサービスにおいて、ユーザー一人ひとりのニーズに合った最適な体験を実現するための各種ツールを提供しています。AIが利便性に寄与する一方で、その利用には個人情報漏洩、知的財産権侵害、第三者との契約内容への違反、人種や性差別の助長等、法的または倫理的なリスクが伴います。これらのリスクに適切に対応するため、AI開発・利用部門と情報セキュリティ・法務・知的財産等の専門部署による相互連携によりデータが適正に利用される仕組みを整備しています。具体的には、生成AIの業務活用及び社外向けサービスの提供プロセスと適正利用のためのチェックリストを定め、それぞれの専門部署での事

前審査を必須としています。AIを活用したサービスの提供において、利便性と安全性の両立を図り、ユーザーの皆様にとって価値ある体験の実現に努めています。

##### Q 将来の不確実性にどう対応しますか？

楽天は、1997年の創業時より、イノベーションの力を信じ、外部環境や市場の変化に即応できるスピード意識と常に挑戦する姿勢を持ち続けることによって急成長を遂げてきました。このようなベンチャースピリットやスピードを重視する企業文化には、それを支える高いレベルのリスク管理体制やコンプライアンスの整備が不可欠です。

リスク管理については、楽天が「Vision 2030」に掲げる目標を達成するため、今後3~5年の事業目標に影響するリスクを特定し、顕在化の回避と影響最小化の方策を講じることが求められます。具体的には、地政学・自然災害・サイバーセキュリティ・技術革新対応等、多様なリスクを包括的に管理する体制の強化が必要です。これには、事業継続計画の見直しや最新技術の導入、法務・コンプライアンス体制の強化等の具体的な施策を実行することが含まれます。また、最新技術の導入や法令改正への対応等、環境変化を単なる脅威としてではなく、企業価値を向上させるための重要な要素として位置付け、全社的なリスク管理を進めていくことが、我々が考える楽天のリスク管理ビジョンです。

コンプライアンスについては、法令遵守に留まらず、高い倫理観を持った事業運営を楽天の企業文化として深く根付かせることが、私たちの責任だと考えています。近年、企業におけるコンプライアンスの重要性はますます高まっており、たった1つのコンプライアンス違反が、ユーザーの皆様や社会全体に非常に大きな影響を与えることなくないことを強く認識しています。小さな行動の積み重ねが、大きなコンプライアンス違反を防ぐ第一歩であるという『Compliance is in the Details』の精神を全社に浸透させ、体現することで、社会から信頼される企業としての基盤をさらに強固なものにしていきます。



## Sustainability

## グローバルな課題への取り組み

# リスク管理・危機管理



詳細は、こちらをご覧ください

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

グローバルにも事業を展開する楽天グループが直面するリスクはかつてないほど多様化しています。盤石な管理体制を構築することで、これらのリスクを迅速かつ的確に捉え、実効性のある対策を講じています。

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

楽天では、経営目標達成の確度を高めるため、リスクの特定・評価・重要性に応じた対応策の策定と実行、その結果のモニタリングというサイクルにより、統合的にグループ全体のリスクを管理しています。グループの事業活動に特に重要な影響を及ぼす可能性がある「グループトップリスク」、潜在的かつ中長期的な観点で環境変化により大きな影響を及ぼす可能性がある「エマージングリ



スク」を定め、それについて対応及びモニタリングを実施しています。また、当社グループ全体のERM活動のレベルを向上させるため、リスク管理の成熟度と有効性の評価を行いました。これにより、各事業におけるERM活動の現状を客観的に評価し、改善の方向性を明確化することができました。

### インシデント管理

インシデントが発生した場合、インシデントの種類と被害・事業継続への影響・レビューーション等の項目における影響の度合いを評価し、報告手順や対応事項を明確に規定しています。2024年は、グループのインシデント管理体制のさらなる強化のため、海外拠点における管理体制を見直すとともに、課題の洗い出しやイン

### 2024年に特定したリスク一例

#### 重要なリスクの一例と対応の状況

リスク項目	リスクの概要	リスクへの対応状況
AI倫理に関するリスク	収集したデータの個人情報やプライバシー等の保護が十分でない場合や、学習データの偏り等によってバイアスのある結果が出現した場合、グループの信用失墜や、事業、経営成績に重大な影響を及ぼす可能性があります。	AI利用に関するガイドラインを制定し、従業員への教育を実施する等、各種施策に取り組んでいます。

#### エマージングリスクの一例と対応の状況

リスク項目	リスクの概要	リスクへの対応状況
地政学リスク	近隣国で軍事衝突や封鎖が生じた場合、政治・経済の安定性やサプライチェーンに広範な影響を及ぼす可能性に加え、それらの地域での収益・市場シェアの損失、従業員の安全が脅かされる可能性があります。	地政学リスクを踏まえ、サプライヤーの多様化の検討や地域での事業継続計画(BCP)の策定及び訓練を実施する等有事に備えています。
新技術の急速な進歩	最先端の技術に適切に対応できず、システムが制御不能になったり、現在のデータ保護方法が無効化され、情報漏洩等が発生したりした場合、グループの信用失墜や、事業、経営成績に重大な影響を及ぼす可能性があります。	生成AIと同様に、新技術に伴うリスクを理解して対策を行うため、ガイドラインの制定や従業員への教育を実施する等、各種施策を実施しています。

シデント発生原因の調査・分析を行い、インシデントの未然・再発防止に努めました。また、当社グループで活用を推進しているAIについても、AIリスクに関わるインシデントに対して関係者と対策を整備することで、新技術の急速な進歩に伴う新たなリスクへの対応力を高めています。

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

楽天ではBCMを導入し、緊急事態に直面した場合、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にするため、事業継続の方法、手段等をあらかじめ取り決めています。2024年は、大規模自然災害の発生、地政学リスクの顕在化等を念頭において各種訓練を充実させ、事業継続管理体制の改善・整備を進めることで、国内外を問わずグローバル規模での連携体制を強化しました。特に国内においては、本社機能の冗長化を推進し、首都直下地震等によって首都圏の社会機能が停止するような緊急時にも、情報収集、意思決定を可能にする体制整備を進めています。また、海外においては、個別具体的な緊急事態を想定した初動対応訓練を実施する等、グループ一体となり不測の事態に備えています。

### リスク管理文化の醸成

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



## Sustainability

### グローバルな課題への取り組み

## イノベーションと実業家精神

イノベーションは、楽天グループのミッションの核であり、社会の進歩を支える原動力です。楽天では、グループ全体のシナジーを活かしながら、持続的な成長を見据えた投資を推進し、単なる資金提供にとどまらず、社会的価値の創出にも取り組んでいます。また、社内においても、実業家精神を育む文化を醸成・活性化し、従業員が主体的に変革を起こせる環境を整えています。

### 投資が生み出す未来の価値

楽天では、グループ全体のシナジーを高めながら企業価値を向上させることを目指し、様々な案件に投融資を行っています。例えば、ドローンを取り扱うグループ内事業や、がん治療や先進的なリサイクル技術を持つグループ外企業等、社会課題の解決に貢献する事業や企業に投融資を行っており、これらを通じて、社会的価値の創出に取り組んでいます。

投融資判断においては、投融資先の財務状況や企業の文化・ミッションに加え、社会及び環境のリスク等を総合的に評価することを重視しています。また、2024年より、投融資判断のプロセスにサステナビリティ基準を組み込んでいます。

この基準の導入にあたっては、部署横断的な議論を重ね、国際的な基準やリスク管理フレームワーク等を参照しました。さらに、リスク管理に加え、社会・環境への貢献という観点からも案件を評価しています。これにより、投融資先の選定においては、短期的なリターンのみにとどまらず、長期的な社会的価値の創出を重



視する姿勢を明確にしています。楽天のサステナビリティ戦略に基づくこの取り組みは、投融資案件を諮問する場である投融資委員会等で運用を開始しており、投融資を通じたイノベーションの創出を支えています。

さらに、日々変化する社会課題やステークホルダーの期待に適切に対応するため、当該基準を適宜見直すこととしています。継続的な改善を重ねることで、より意義のある投融資を通じた価値創造を目指していきます。

### 創業時から受け継がれる実業家精神

一人ひとりの従業員が持つ実業家精神を最大限に発揮できる場として、2017年から新規事業インキュベーション・プログラム「R-Pitch」を開催しています。このプログラムでは、志を共にした従業員同士がチームを編成し、経営陣からのメンタリングサポート



といいくつかの講義を通じて、ビジネスプランの改善を繰り返します。最終審査では社長を含む経営陣へのピッチ(プレゼンテーション)機会があり、商業化に向けたPoC(Proof of Concept: 概念実証)資金の拠出検討も行われます。審査を通過したプランは、新たなビジネス展開や新規サービスを本格的に進めることができます。2024年は「AIによるイノベーション」をテーマに開催し、1,178名の従業員が関連イベントに参加、過去最多となる110チームが競い合いました。

### Voice

#### 学びと実践をつなぐ、挑戦者のための仕組み作り

実業家精神を育むため、プロジェクト設計には徹底的にこだわりました。事業立ち上げ経験者のリアルな体験談を共有する場を設け、参加者が実践的な学びを得られる機会を提供しています。また、実業家に求められる要素を審査項目に反映し、プロジェクトを複数の段階に分けて進行するゲート制を導入することで、各段階で必要な視点やスキルを深掘りしながらアイデアを磨き上げる仕組みを構築しました。さらに、認知拡大のために社内での広報活動を強化し、説明会や社内イベントを通じて多くの従業員に参加を呼びかけました。そのほかにも、継続的な学びを支援する専用ポータルサイトを開設し、過去のセミナーやイベント動画をアーカイブ配信する等、いつでもアクセス可能な学びの場を提供しています。このプログラムを通じて、楽天の未来を切り拓く新たな挑戦が生まれることを期待しています。



コマース&マーケティングカンパニー  
マーケットプレイスエクスパンション開発課マネージャー  
**宮本 大輔**



## Section 5

# CORPORATE GOVERNANCE

### コーポレートガバナンス

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





# 社外取締役インタビュー



社外取締役  
セダール・ニーリー



ニーリー教授は米国のインターネット企業の社外取締役を歴任されていますが、楽天グループの取締役会の雰囲気はいかがでしょうか。また、取締役会の意思決定プロセスについてはどのように評価されていますか。

楽天の取締役会の雰囲気は、非常に積極的で、戦略的に将来を見据えていると感じています。健全な意見交換と厳格な監督とのバランスが取れており、協力の精神が強く表れています。意思決定については、長期的な価値創造に明確に焦点を当てて行われ、議論はデータやマーケットの洞察、イノベーションに対する共通のコミットメントに基づいています。取締役会は、テクノロジーや、グローバルビジネス、ガバナンス等、多様な専門知識の組み合わせに

よって運営されており、これにより重要な意思決定に対する多元的なアプローチを保証しています。



創業者オーナーが代表者を務める会社では、社外取締役や社外監査役がどのようにけん制していくべきとお考えですか。

創業者主導の企業は、明確なビジョン、アントレプレナーシップ、長期的なコミットメントによる恩恵を受けることがよくあります。社外取締役及び監査役は、このような環境にバランスをもたらす役割を担っています。私たちの責任は、大胆なイノベーションと戦略的なリスクテイクをサポートすると同時に、独立性、透明性、構造化された課題を取り締役会にもたらすことです。

楽天においても、この役割を真剣に受け止めています。社外取締役として私たちは、グローバルな経験と、様々な業界や地域における最先端の動向に触れて得た知見を活かし、多角的な視点を提供しています。これにより、取締役会の視野を広げ、将来を見据えた革新的な意思決定を、強固なガバナンス体制と最良の慣行に根ざしたものとすることを支えます。私たちの目標は、高い説明責任、ステークホルダーの信頼、持続可能な成長を維持しながら、思慮深いパートナーになることであると考えています。



ニーリー教授は、楽天の社内公用語英語化に対して、様々な洞察や視座を提供していただいている。2010年に楽天が社内公用語英語化を宣言してから15年が経過しましたが、現在の楽天をご覧になって、その効果や課題について、どのように感じていますか。

楽天の社内公用語英語化の取り組みは、同社の歴史の中で最も大胆で変革的な取り組みの1つです。2010年に宣言されたこの取り組みは、楽天が組織を根本的に再構築し、日本国外のワールドクラスの人材に扉を開き、国境を越えたコラボレーションを加速させ、世界で約20億のユーザー\*にサービスを提供するための礎となりました。

15年後の現在、その影響は楽天の企業活動に深く浸透しています。地理的な壁を越えたスムーズなコミュニケーションを可能にし、アジャリティ、インクルージョン、そして「変化に対応できる力」という企業文化を醸成しました。これらはグローバルブランドとして必要



## 社外取締役インタビュー

不可欠な要素です。社内公用語の英語化は、楽天のイノベーション、グローバル展開、そしてデジタルとAIを活用した事業展開を支える重要な基盤となっています。



**ニーリー教授は、AIを含めたデジタル変革が組織に与える影響についても研究されています。楽天のAI活用について、どのような見解をお持ちでしょうか。加えて、楽天のグローバル展開についてもご意見をお聞かせください。**

AIは、現代において最も革新的な分野の1つであり、楽天はこの分野をリードする企業として非常に有利な立場にあります。Eコマース、フィンテック、モバイル等の多岐にわたる分野のサービスと、そこから蓄積される豊富なデータにより、楽天はユーザーに真の価値を提供するAIソリューションを構築するため、ユニークな機会を有しています。楽天の、単にAIへの投資を推進するだけではなく、倫理的な配慮とユーザーからの信頼に注意を払いながら、

研究から展開まで迅速に推進できる能力を心強いと感じています。

グローバル展開に関して、楽天は大胆な挑戦を続けており、様々な事業から得た教訓、成功や失敗も、同社のグローバル対応力を高める貴重な糧となっています。楽天のブランドやテクノロジーの基盤、イノベーションへの取り組みは、依然として重要な差別化要因となっています。



**このほかに、楽天がさらに成長していく上での課題(ESG課題も含む)や期待について、ご意見をお持ちでしたらご教示ください。**

すべてのグローバル企業と同様に、楽天は変化の激しい規制環境、責任あるAI、そして持続可能性への高まる期待に対応する必要があります。私は、これらを課題としてではなく、機会として捉えています。楽天はこれまでと同様に、持続可能なビジネス慣行、データプライバシーのリーダーシップ、または包括的なイノベーションを通じて、模範を示すことができます。ESGは長期的な価値を

創造する上でますます重要な推進力となっており、楽天の統合されたエコシステムモデルは、経済的及び社会的価値の両方を同時に生み出すのに適していると信じています。



**楽天には今後、社会にどのようなポジティブインパクトを与える企業グループになってほしいとお考えですか。併せて、株主の皆様へメッセージをお願いします。**

楽天は、地方や中小企業の皆様を支援するECの民主化を実現し、有意義な顧客体験を生み出すために、そのプラットフォームを活用してきました。AIの普及が進む世界においても、楽天は責任あるイノベーションがどのようなものであるのかを、スピードと信頼、成長と持続可能性との適切なバランスを通じて示す可能性を秘めており、ポジティブな変化をもたらす存在であり続けることを願っています。

株主の皆様へ、楽天は現在、非常にエキサイティングな転換点に立っています。強力なリーダーシップ、大胆なビジョン、そしてイノベーションへの深いコミットメントにより、私は今後の道のりを楽天的に捉えています。皆様からの変わらぬ信頼とご支援に心より感謝申し上げます。

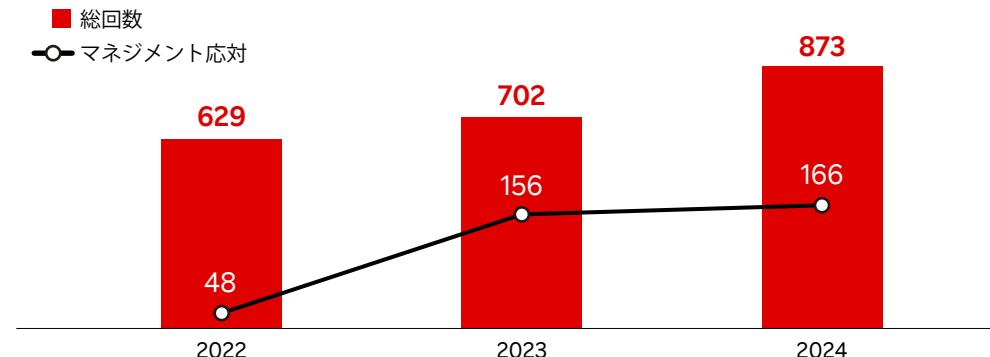
\* 2024年12月末時点の楽天のグローバルサービス利用者数





# ステークホルダーとの責任ある対話

## 対話実績



\*マネジメント応対は代表取締役社長を含む執行役員以上のマネジメントが出席した対話機会の回数を集計

## 主な対話テーマ

業績	■ 楽天モバイルの黒字化に向けた進捗 ■ 国内EC事業の成長と収益性向上の取り組み
経営戦略	■ トリプル20の進捗 ■ 楽天エコシステムの拡大 ■ 楽天モバイルと他事業とのシナジー創出
事業戦略	■ 楽天モバイルの契約者獲得・ARPU向上に向けた施策 ■ 赤字ビジネスの業績改善に向けた取り組み ■ EC・フィンテック事業の成長戦略
財務戦略	■ セルフファンディング体制の構築 ■ 中期的な財務健全性の維持に向けた取り組み
ESG・サステナビリティ	■ SBTiの認定取得と目標 ■ コーポレート・ガバナンス

## 社内へのフィードバック

報告手段	頻度	対象
取締役会での報告	年4回	取締役
経営会議での報告	年2回	役員、取締役(社外含む)
IRレポートの発行	週1回	役員、取締役(社外含む)等
担当役員によるレポートの発行	月1回	代表取締役社長
事業部との情報共有ミーティング	四半期ごと	各事業部及び担当役員
社内IRの実施	四半期ごと、決算後	国内勤務の全社員

## 対話を踏まえて実施した施策

開示事項の充実	個人投資家向け説明会の開催
CEOと海外投資家との対話機会増加	業績目標達成に対するコミットメント



# コーポレート・ガバナンス

## 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

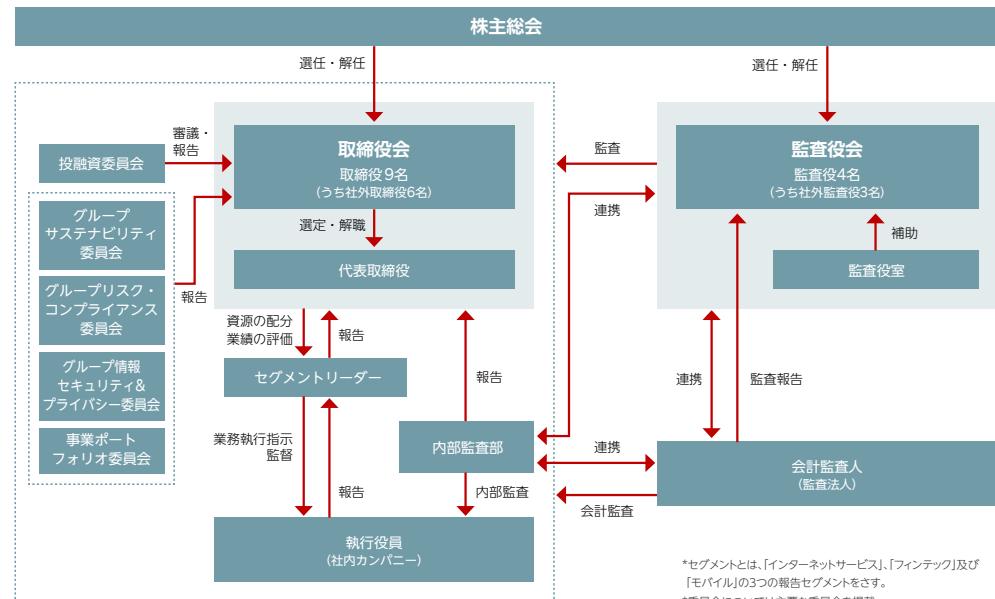
楽天グループは、経営の透明性を高め、適正性・効率性・公正性・健全性を実現するため、独立性の高い監査役が監査機能を担う監査役会設置会社の形態を採用しており、経営の監査を行う監査役会は社外監査役が過半数を占める構成となっています。また、楽天は、経営の監督と業務執行の分離を図るため執行役員制を導入しており、取締役会は経営の意思決定及び監督機能を担い、執行役員が業務執行機能を担うこととしています。

当社の取締役会においては、独立性が高く多様な分野の専門家である社外取締役を中心として、客観的な視点から業務執行の監督を行うとともに、経営に関する多角的な議論を自由闊達に行ってています。さらに取締役会とは別に、社外役員含むすべての役員が原則出席する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を行うことで、コーポレート・ガバナンスの実効性を高めています。

加えて、業務執行における機動性の確保及びアカウンタビリティ(説明責任)の明確化を実現するために社内カンパニー制を導入しています。

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

## コーポレート・ガバナンス体制図



委員会	目的及び主な議論内容	2024年度開催回数								
取締役会	取締役会は、中長期的な企業価値及び株主価値向上の実現を目的として、定例の取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、取締役会の権限である経営上の重要事項についての意思決定及び各執行役員の業務執行の監督をしています。	13回								
監査役会	監査役会の目的は、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、又は決議をすることとしています。また、経営の監査を行う監査役会は社外監査役が過半数を占める構成となっています。	12回								
投融資委員会	投資等の新規に資金投下を要する案件等については、外部有識者を含むメンバーで構成される投融資委員会において、案件の取り進めの是非を事前審議しており、その審議結果については、取締役会に報告しています。当社で定めたハードルレート、エコシステムへの貢献、投資先の事業計画や企業価値等、案件ごとに検証を実施し、取り進めの是非を審議するだけではなく、株式保有後においても定期的に検証した上で、その進捗や結果を投融資委員会で報告しています。	10回								
グループ サステナビリティ 委員会	グループのサステナビリティ戦略における重要課題への取り組み加速のため、国内外の経営陣で構成されるグループ横断の「グループサステナビリティ委員会」を2021年11月より設置しています。さらに、組織横断での長期的な議論が必要な課題に対応するため、「環境分科会」「人権分科会」「ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン分科会」も設置しています。各分科会では、現状把握や課題に対する施策の立案・提言・実施等、より具体的な審議を行っています。「グループサステナビリティ委員会」においては、各分科会からの提案事項の決議や、目標に対する取り組み状況・進捗の確認、事業戦略への落とし込み、国際的なガイドラインや法令の遵守等についても協議を行い、定期的に取締役に報告しています。	2回								
これまでの 主なテーマ	<table border="1"> <tr> <td>グループサステナビリティ委員会</td> </tr> <tr> <td>サステナビリティ戦略の目標設定 等</td> </tr> <tr> <td>環境分科会</td> </tr> <tr> <td>人権分科会</td> </tr> <tr> <td>ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン分科会</td> </tr> <tr> <td>・気候変動 ・自然資源 等</td> </tr> <tr> <td>・サプライチェーンにおける 人権尊重 ・従業員の人権 等</td> </tr> <tr> <td>・DEIに関するESG評価結果 等</td> </tr> </table>	グループサステナビリティ委員会	サステナビリティ戦略の目標設定 等	環境分科会	人権分科会	ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン分科会	・気候変動 ・自然資源 等	・サプライチェーンにおける 人権尊重 ・従業員の人権 等	・DEIに関するESG評価結果 等	
グループサステナビリティ委員会										
サステナビリティ戦略の目標設定 等										
環境分科会										
人権分科会										
ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン分科会										
・気候変動 ・自然資源 等										
・サプライチェーンにおける 人権尊重 ・従業員の人権 等										
・DEIに関するESG評価結果 等										
グループリスク・ コンプライアンス 委員会	グループリスク・コンプライアンス委員会では、経営戦略の実現を妨げる可能性のある法規制等に関するリスクの特定、グループ全体の実効的なコンプライアンスの推進やコンプライアンスプログラムの取り組みに関する報告・協議等を行っています。また、本委員会の主な協議事項は重要会議を通じて経営陣に報告するとともに、特に重要なリスクは、その対応状況を当社取締役会等にて経営陣に報告しています。	4回								
グループ情報 セキュリティ& プライバシー委員会	グループ全体のグループ情報セキュリティ・プライバシーにおける方針や重要事項の審議、承認に加え、グループ全体の情報セキュリティ維持のためのガバナンス体制構築を図るとともに主要な施策や期間内に発生したインシデント等について報告及び判断をする体制を整えています。	12回								
事業ポートフォリオ 委員会	成長性・収益性、楽天エコシステムへの貢献の観点から、ビジネスポートフォリオの最適化を図るため、事業ポートフォリオ委員会を設置しています。	12回								



## コーポレート・ガバナンス

## 取締役候補者の選定方針

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

具体的には、IT業界、金融業界、会社経営、法務・リスクマネジメント、財務会計、行政、コンサルティング等の分野で指導的役割を果たし、グローバルな視点での豊富な実務経験、専門的知見等を有しており、適切な経営の意思決定及び監督を行うことができる者を取締役会が取締役候補者として選定しています。

## 取締役及び監査役の専門性と経験(スキルマトリックス)

役職名	氏名	IT	金融	会社 経営	法務・リスク マネジメント	財務 会計	国際性
取締役	三木谷 浩史	●	●	●			●
取締役	百野 研太郎	●		●	●		●
取締役	廣瀬 研二	●	●	●		●	●
社外取締役	安藤 隆春				●		●
社外取締役	Sarah J. M. Whitley		●				●
社外取締役	Tsedal Neeley	●					●
社外取締役	Charles B. Baxter	●		●			●
社外取締役	羽深 成樹		●		●		
社外取締役	御立 尚資			●			●
監査役	長沼 義人		●			●	
社外監査役	中村 太				●	●	●
社外監査役	片岡 麻紀				●	●	●
社外監査役	山口 勝之				●		●

(2025年4月1日現在)

## 取締役会の実効性評価

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

## 1. 実施内容

- 評価実施期間: 2024年12月13日～2025年1月7日
- 評価者: 取締役、監査役(全16名\*) \*2024年末時点
- 方法: アンケート調査。設問及び自由記入によるアンケートの後、実効性向上に向けた施策を取締役会に報告。
- 概要: 経営戦略の決定及び重要な業務執行に係る決定に関する事項、取締役会等の審議に関する事項。

## 2. 2023年度の課題と、2024年度における取り組み状況

2023年度の実効性評価結果を受け、さらなる実効性向上のために講じた施策は概ね成果を上げました。

2023年度の課題	2024年度における取り組み状況
①重要テーマに関する議論の充実	<ul style="list-style-type: none"><li>取締役会に加え、取締役への説明機会を継続して設けることで、中長期経営計画や財務戦略等の重要テーマに関する理解を深めるとともに、議論の質を高める施策を推進した。</li><li>グループ経営戦略等に関する会議において、アジェンダ構成を工夫する等の取り組みを通じて、継続的に議論の拡充を図った。</li></ul>
②資料作成や発表に関する指針の再評価	<ul style="list-style-type: none"><li>取締役会の資料構成がより明瞭簡潔となるよう改善し、品質の高い情報提供を行うことで、効果的な議論及び迅速な意思決定に貢献した。</li></ul>

## 3. 分析・評価結果

楽天の取締役会は、前述のとおり改善が図られているとともに、高い実効性が確保できていることを確認しました。一方で、さらなる実効性向上への意向も確認されました。

- 事業ポートフォリオ最適化や海外事業等の重要課題について、さらに議論を交わしていく意向が確認された。
- コーポレート・ガバナンスやサイバーセキュリティといったテーマに関してはこれまで適切に報告されてきたが、今後も定期的な議題として提起するべきであるとの意向が確認された。
- 取締役会議案の付議事項及び資料の分量は適正であると確認された。今後も継続して資料構成の最適化を図ることで、取締役会をさらに有効に機能させることが期待されている。併せて、より早期の情報共有を求める意向が確認された。
- 議長の配慮が行き届いた議事進行が、取締役会メンバーのエンゲージメントに貢献していると評価された。



## コーポレート・ガバナンス

### 4. 実効性向上に向けた施策

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

- ①取締役会に先立ち、取締役会メンバーに今後上程予定の案件に関する概要や課題を予め共有し、十分な審議を図るための議論の場を設ける。
- ②事業ポートフォリオ最適化や海外事業等、社外役員からの関心も高いテーマに関して、さらなる議論の充実を図る機会を提供する。
- ③取締役会において的確かつ迅速な意思決定を可能とするため、資料の明瞭化を推進する。これにより、取締役会メンバーの情報理解を促進し、議論の効率化や意思決定プロセスにおける透明性と一貫性の向上を図る。

## 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(報酬方針) (2025年3月28日時点)

### 1) 基本方針

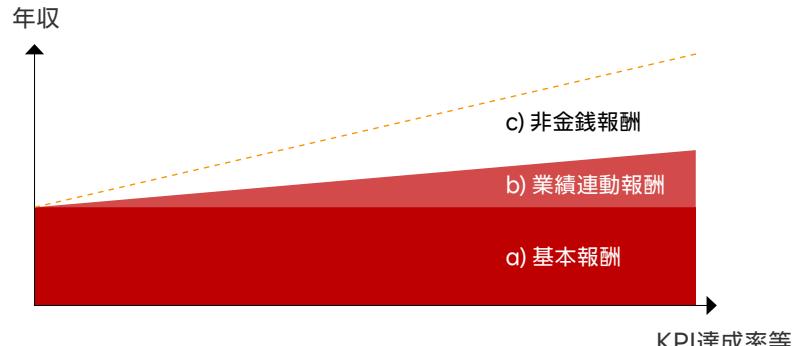
楽天グループの役員報酬は、以下の基本方針に則り決定しています。

業務執行取締役に関しては、世界各国から優秀な人材を確保・維持できるよう、グローバルに競争力のある報酬水準とし、中長期的な企業価値の向上と経営目標の達成による持続的な成長を促進するため、ストックオプションの占める割合が高い報酬体系とします。非業務執行取締役に関しては、世界各国から当社の経営を支える優秀な人材を確保・維持できるよう、グローバルに競争力のある報酬水準とします。

### 2) 報酬構成

	報酬の種類	決定方法	報酬限度額／年
業務執行取締役	a) 基本報酬(固定・毎月支給)	■報酬限度額 19億円 (うち社外取締役分2億円)  ■新株予約権 (報酬限度額とは別枠) 取締役(社外取締役を除く)に対して: —在任時行使型ストックオプション15,000個 —退任時報酬型ストックオプション20,000個 社外取締役に対して: —在任時行使型ストックオプション1,000個	
	b) 業績連動報酬(短期インセンティブ報酬としての業績に連動する賞与(毎年1回支給))		
	c) 非金銭報酬(中長期インセンティブ報酬としての株式報酬型ストックオプション(毎年1回支給))		
	d) 執行役員退任時特別報酬(執行役員を兼任する取締役(社外取締役を除く)のみを対象とし、執行役員退任時支給)		
非業務執行取締役	a) 基本報酬(固定・毎月支給)		
	b) 非金銭報酬(中長期インセンティブ報酬としての株式報酬型ストックオプション(毎年1回支給))		

### 業務執行取締役報酬イメージ



### 3) 業績連動報酬及び非金銭報酬の指標及び算定方法

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

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

### 4) 報酬決定プロセス

当社取締役の報酬方針は、独立社外取締役に対して説明を行い、適切な助言を得た上で、取締役会にて決議しています。そのほかの決定プロセスについても、取締役会で独立社外取締役に対して必要に応じて説明を行い、適切な助言を得ています。

また、取締役の個別報酬額は、取締役会から一任を受けている代表取締役会長兼社長三木谷浩史氏が、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、報酬方針に従い決定しています。同氏は、当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の担当事業の評価を行った上で、必要に応じて社外取締役の助言を得て個別の報酬額を決定しているため、取締役会は、個別の報酬等の内容が報酬方針に沿うものであると判断しています。

執行役員退任時特別報酬については取締役会にて決議された内容に基づく社内規程に従い算出され、同規程により支給が認められた当社の執行役員を兼任する取締役(社外取締役を除く)にのみ支給されます。



# 役員紹介

(2025年4月1日現在)

## 取締役



代表取締役会長兼社長  
最高執行役員

**三木谷 浩史**



代表取締役  
副社長執行役員

**百野 研太郎**



取締役  
副社長執行役員

**廣瀬 研二**



取締役  
社外 独立

**安藤 隆春**<sup>\*1\*2</sup>

選任年度/地位及び兼職

2022年度

株式会社アミューズ社外取締役  
株式会社ゼンショーホールディングス社外取締役  
東武鉄道株式会社社外取締役  
株式会社日本清製粉グループ本社社外取締役  
(監査等委員)



取締役  
社外 独立

**サラ J. M. ウィットリー**<sup>\*1\*2</sup>

選任年度/地位及び兼職

2019年度

Foundation Scotland Trustee  
Edinburgh International Festival Endowment Fund Chair  
The Royal Scottish Academy Foundation Trustee  
The Abbotsford Trust Trustee  
Scottish Episcopal Church Pension Fund Chair



取締役  
社外 独立

**セダール・ニーリー**<sup>\*1\*2</sup>

選任年度/地位及び兼職

2022年度

The Partnership, Inc. Outside Director  
ハーバード大学経営大学院Naylor Fitzhugh Professor of Business Administration  
Brown Capital Management, LLC Outside Director  
ハーバード大学経営大学院Senior Associate Dean for Faculty Development and Research  
同大学院Faculty Chair of the Christensen for Teaching and Learning



取締役  
社外 独立

**チャールズ B. バクスター**<sup>\*1\*2</sup>

選任年度/地位及び兼職

2011年度

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



取締役  
社外 独立

**羽深 成樹**<sup>\*1\*2</sup>

選任年度/地位及び兼職

2022年度



取締役  
社外 独立

**御立 尚資**<sup>\*1\*2</sup>

選任年度/地位及び兼職

2016年度

株式会社ロッテホールディングス社外取締役  
DMG森精機株式会社社外取締役  
公益財団法人大原美術館理事  
東京海上ホールディングス株式会社社外取締役  
公益財団法人ドナルド・マクドナルド・ハウス・  
チャリティーズ・ジャパン専務理事  
京都大学経営管理大学院特別教授  
住友商事株式会社社外取締役

\*1 会社法に定める社外取締役

\*2 株式会社東京証券取引所の定める独立役員



## 役員紹介 (2025年4月1日現在)

## 監査役



監査役(常勤)

長沼 義人



監査役(常勤)

中村 太



監査役

片岡 麻紀



監査役

山口 勝之

\*2 株式会社東京証券取引所の定める独立役員

\*3 会社法に定める社外監査役

## 執行役員

副社長執行役員  
Group CMO  
楽天モバイル株式会社  
常務執行役員 CMO

河野 奈保

副社長執行役員  
楽天インシュアランスホール  
ディングス株式会社  
代表取締役社長  
楽天インシュアランスプラン  
ニング株式会社 取締役会長  
楽天生命保険株式会社 取締役  
副会長 楽天損害保険株式会社  
取締役副会長

高澤 廣志

専務執行役員  
Group CIO & Group CTO

黒住 昭仁

専務執行役員  
Rakuten International  
Business CEO

アミット・パテル

専務執行役員  
楽天モバイル株式会社  
代表取締役社長  
グループセールスディビジョン  
グループシニアマネージング  
エグゼクティブオフィサー

矢澤 俊介

専務執行役員  
Group CAIDO  
AI & Dataディビジョン  
グループシニアマネージング  
エグゼクティブオフィサー

ティン・ツァイ

専務執行役員  
楽天モバイル株式会社  
代表取締役  
共同CEO 兼 CTO  
楽天シングルオーナー株式会社  
代表取締役社長シャラッド・  
スリオアストーワ専務執行役員  
コマース&マーケティング  
カンパニー プレジデント

松村 亮

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

高野 芳行

常務執行役員  
Group CCuO

小林 正忠

常務執行役員  
楽天カード株式会社  
代表取締役社長  
フィンテックグループ  
カンパニー  
シニアヴァイスプレジデント

中村 晃一

常務執行役員  
Rakuten International  
Business COOエイドリアン・  
ダウン コールソン常務執行役員  
コマース&マーケティング  
テクノロジー統括部  
ヴァイスディレクター  
コマース&マーケティング  
カンパニー co-Company AI  
& Data Officer

小林 悠輔

常務執行役員  
アド&メディアカンパニー  
シニアヴァイスプレジデント  
シニアディレクター  
(Global Ad Division)

松村 有晃

常務執行役員  
フィンテックセグメントリーダー<sup>1</sup>  
フィンテックグループ  
カンパニー プレジデント

园田 征一郎

CMO = Chief Marketing Officer  
CIO = Chief Information Officer  
CTO = Chief Technology OfficerCEO = Chief Executive Officer  
CAIDO = Chief AI & Data OfficerCCuO = Chief Culture Officer  
COO = Chief Operating Officer  
主な役職のみ記載



# コンプライアンス



詳細は、こちらをご覧ください

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

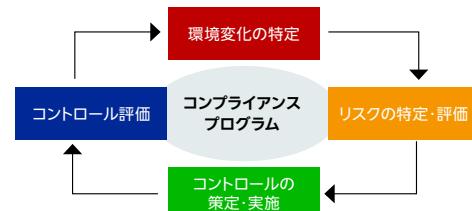
楽天グループは、「品性高潔」というブランドコンセプトのもと、倫理的な事業慣行を基盤にした経営を推進しています。急速に変化するビジネス環境において、社会からの信頼を揺るぎないものとするために、法令・国際ルール・社内規程の遵守とコンプライアンスリスクの低減を目的としたプログラムを開発しています。

## コンプライアンス体制とプログラム

当社グループにおける強固なコンプライアンス体制を構築するため、グループCOO<sup>\*1</sup>のもとグループCCO<sup>\*2</sup>を統括責任者とし、各事業体にコンプライアンスオフィサーを配置しています。また、リスク・ベース・アプローチに基づきリスクが高い事項を特定し、コンプライアンスプログラムを推進しています。その取り組みの一環として、贈収賄・汚職禁止、マナー・ローンダーリング・テロ資金供与の防止、独占禁止法・競争法や業法等各種法令の遵守、反社会的勢力の排除、グループ全体におけるコンプライアンス教育の実施やモニタリング等、様々な施策に取り組んでいます。右図の4ステップによって、グループ共通の横断的なテーマや業界特有の対応まで、柔軟な戦略や迅速な改善につなげています。

\*1 グループ・チーフ・オペレーティング・オフィサー

\*2 グループ・チーフ・コンプライアンス・オフィサー



## コンプライアンス文化の意識醸成

コンプライアンスを徹底するには、従業員一人ひとりが法令や社内規程等を正しく理解することが重要です。そのため、全従業員が参加する朝会や楽天の全役職員を対象としたEラーニングにおいて、法

### 2024年の教育テーマ例

① コンプライアンスの重要性	④ フリーランス法	⑧ 情報セキュリティ/プライバシー保護
② 贈収賄防止	⑤ 輸出管理	⑨ ハラスメント防止
③ 下請法	⑥ 許認可	⑩ ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DEI)
⑦ インサイダー取引		

令や社内規程等の周知徹底を継続的に実施しています。また、誠実に職務を遂行することへの定期的な宣誓も行っています。さらに、経営を担う上位管理職である役職員については、マネジメントとして遵守すべき事項への宣誓を毎年行っており、その完了率は100%を達成しています。

## 贈収賄・汚職禁止

近年、世界各国で公務員等への不正な贈答・接待等の腐敗行為に対する取り締まりが厳格化し、汚職行為防止への要求水準が高まっています。

楽天は、地方自治体へのサービス提供や政府からの帯域ライセンス取得等、公共機関と関わりが深い企業です。このような関わりにおいて、汚職行為の防止および汚職リスクの低減を目的に、厳格な内部統制と透明性の確保に努めています。具体的には、楽天では、「楽天グループ企業倫理憲章」において贈収賄を禁止するとともに、社内規程として「楽天グループ汚職禁止インストラクション」を制定しています。本インストラクションでは、汚職を禁止する各國法令や国際的な取り組み等に基づき、国内外を問わずあらゆる汚職行為を禁止し、接待贈答、寄付協賛、政治献金等に関する方針を定めています。

これにより、公共機関との取引においても高い信頼性を維持し、持続可能な成長を実現することを目指しています。

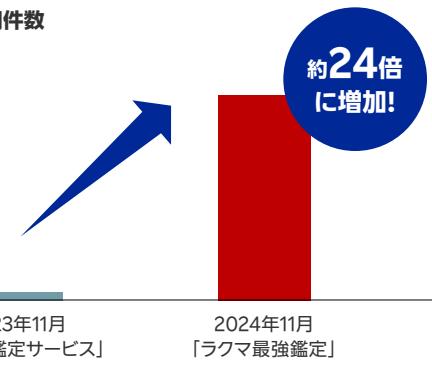
## 安心・安全なサービスを目指した取り組み

楽天は、ECプラットフォーム運営者としての責任を認識し、法令遵守を基盤にパートナーとユーザーと共に健全な取引環境を提供することを目指しています。その取り組みの一環として、「楽天市場」では、出店店舗において不適切な商品が販売されていないかを日々確認し、模倣品の疑いがある商品については、ブランドの権利者や団体等に協力を依頼し、調査を行っています。また、フリマアプリの「楽天ラクマ」においては、二次流通における偽造品撲滅に貢献することを

目的に、「ラクマ最強鑑定」<sup>\*3</sup>を2024年より本格的に開始しました。利用したユーザーからは「不安が払拭された」「判定結果のスピードが速かった」「無料なのがうれしい!」等、ポジティブな評価を得ています。

\*3 楽天が株式会社コメ兵と提携して提供する、ブランド品の検品サービス

### 月間の鑑定利用件数





# 情報セキュリティ



詳細は、こちらをご覧ください

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



楽天グループでは、共通のIDで「楽天エコシステム(経済圏)」の複数のサービスを利用したり、「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。このように日常生活を幅広くカバーする利便性の高いサービスを提供するには、堅牢な情報セキュリティシステムが必須です。私たちは、お客様が安心してご利用いただけるよう、あらゆる製品・サービスの提供において徹底した情報セキュリティ対策を実施しています。

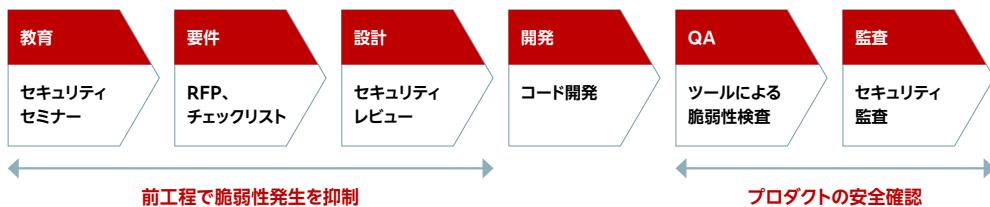
## 楽天の情報セキュリティを支えるCISOコミュニティ

ファンクションCISO(Chief Information Security Officer)を委員長とする、楽天グループ情報セキュリティ&プライバシー委員会を毎月開催し、主要な施策や期間内に発生したインシデント等について報告及び対応の判断をしています。本委員会での議決事項や報告事案は、コーポレート経営会議内で経営層に報告し、さらに取締役会にて共有されます。楽天の各組織における責任者であるリージョナルCISO、カンパニーCISO、グループ各社のCISO、そして各開発・運用チームのセキュリティ責任者である「セキュリティチャンピオン」で構成されるCISOコミュニティは、情報セキュリティに関する知識や情報を共有するために年次のGlobal CISO Summitを開催しています。

## サイバーセキュリティの強化

楽天では、セキュリティオペレーションセンター やセキュリティ対策専門のチーム(Rakuten-CERT)の体制を整えてインシデントに備えているほか、サービス開発者への教育、ソフトウェア開発プロセスへのセキュリティレビュー及び脆弱性検査と、開発プロセスの段階ごとにセキュリティに関する確認を組み込むことで、脆弱性を排した堅牢なサービス開発体制を構築しています。また、定期的な疑似攻撃によるセキュリティ成熟度の評価や、その結果を用いたチーム自身の改善、戦略の策定等、昨今のサイバー攻撃動向を踏まえた効果的な対策の実装を続けています。

## 開発プロセス



## 国際基準への準拠

情報セキュリティマネジメントの国際規格ISO/IEC27001に基づき、社内規程を整備し、グローバルな情報セキュリティ体制を構築しています。現在、本認証の適用範囲はグループ全体で49社、従業員約33,000人以上に拡大しており、国内企業でもトップクラスの規模を誇ります。2024年には、ISO/IEC27001:2022への規格改定に対応し、情報セキュリティ体制をさらに強化しました。また、ペイメントカード業界のセキュリティ基準に関しては、PCI SSC(Payment Card Industry Security Standards Council)の諮問委員会のメンバーとしてPCI DSS(Payment Card Industry Data Security Standard)の普及・推進活動に積極的に取り組み、PCI DSSの最新のバージョンであるVersion 4.0への移行を推進しています。2024年までに、PCI DSS準拠サービスは41に達しました。

## ユーザーの安全を守る技術の導入

電子メールを使ったインターネット上の詐欺行為であるフィッシングメール詐欺からお客様を守るために、広告等の電子メールについて、楽天から配信されていることを証明する送信ドメイン認証技術(DMARC)の導入を加速しています。これにより、楽天を詐称するメールを受信者に届けることなく、受信者のメールサーバ上で処理することができます。当社グループのサービス・ドメインに対する導入率は2022年末に99%以上を達成しており、引き続き全送信メールへの適用を目指します。また、当社グループの各種サービスを装った不審メールへの対策として、正規メールにのみブランドロゴを表示させる認証規格である「BIMI(Brand Indicators for Message Identification)」の対応も実施しました。BIMIの導入により、ユーザーの皆様が正規メールを見分けやすいよう、メールサービス各社と連携し、正規メールの98%に楽天のロゴマークが表示されています。



Gmailに表示される楽天ロゴマーク

## 従業員教育

当社グループでは、全従業員が参加する朝会において、定期的に情報セキュリティに関する内容を取り上げています。また、全従業員を対象に毎年情報セキュリティ教育を実施しており、受講者は実際のインシデント事例を交えながら情報セキュリティの重要性を学び、社内規程の遵守を宣誓します。2024年の年次研修では、全従業員が情報セキュリティ教育を受講しました。さらに、グループ各社のCISOが参加する年次イベント「Global CISO Summit 2024」では、ファンクションCISOによる方針説明に加え、グループ各社の取り組みや技術知見の共有、主要テーマに関する分科会の実施、社外の専門家による講演等を通じて、グループ全体の情報セキュリティに関する能力向上を図っています。



# プライバシー



詳細は、こちらをご覧ください

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



プライバシーは、単なるコンプライアンスの枠を超え、「楽天エコシステム(経済圏)」の持続的な発展を支える重要な基盤です。金融やモバイル通信といった日常生活に不可欠なサービスをユーザーの皆様に安心してご利用いただくため、データの利用方法を明確に説明し、個人情報保護のための厳格な対策を講じることで、ユーザーとの信頼関係を構築しています。

## マネジメント体制及びポリシー

楽天グループのプライバシー戦略を統括するグローバルプライバシーマネージャーは、海外の各地域及び各社のプライバシーオフィサーと連携し、グループ全体のプライバシー遵守状況やリスクを監視しています。グループ内では、個人情報の収集、利用、共有に関する内部プロセスを整備し、法令遵守と安全なデータの取扱いを徹底しています。また、新たなデータ収集や利用に関する審査プロセスは、プライバシー専門家や関連するステークホルダーによって管理され、プライバシーポリシー、内部規則、適用法令への準拠が確保されています。

事業を展開する各国における新たな法令や規制の監視は、グローバルプライバシーオフィス(GPO)が担当し、楽天が最新の法的要件を遵守できるよう取り組んでいます。2024年には、GPOが関連部門と連携し、大規模通信サービス利用者を保護する重要な法律である改正電気通信事業法への対応を進めました。

楽天のプライバシー及びデータ保護規則であるBinding Corporate Rules(拘束的企業準則、以下「BCR」)は、グループ全体の統一基準として、すべてのグループ会社に適用されています。BCRは2つの枠組みで構成されており、1つはルクセンブルクの国家データ保護委員会によって承認されたGeneral Data Protection Regulation(一般データ保護規則、以下「GDPR」)に基づくもの、もう1つは英国情報コミッショナーによって承認されたUK GDPR(英国一般データ保護規則)に基づくものです。当社グループは、日本で初めてBCRの承認を受けました。



## 透明性のあるユーザーコミュニケーション

楽天のプライバシーセンターのウェブページでは、個人情報の取扱い方法を説明し、プライバシーに関するトピックをユーザーにお届けしています。BCRの多言語公開に加え、第三者へのデータ移転やウェブサイトのクッキー使用に関する情報等を、分かりやすい表現と画像を用いて提供しています。



詳細は、こちらをご覧ください

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



### Cookieってなんだろう?

Cookieとは何か、どのような種類があり、楽天のエコシステムを利用する際にどのように機能しているのかなどを説明します。

## 子どものプライバシー保護

楽天は、家族向けのモバイルサービスの提供開始に伴い、ネット上での子どもたちの安全に関する対応の必要性を認識しています。最も被害に遭いやすいインターネット利用者の一部である子どもたちは、個人情報の盗難、ネット上のいじめ(サイバーブーリング)、有害なコンテンツへの接触といった様々なリスクに直面しています。これらのリスクから子どもたちの安全を守るために、楽天のポリシーでは、データの収集、利用、共有を必要かつ適切な範囲に限定しています。2024年にはプライバシーチームが高校や大学を訪問し、プライバシー専門家の役割、プライバシーの重要性、実践的なデータ保護戦略といったテーマについて、インタラクティブなワークショップやセミナーを実施しました。



楽天モバイルが提供する子ども向けのオンライン上の安全に関するコンテンツ

## 従業員教育

楽天では、すべての従業員がプライバシーについて共通の理解を持つことを目的に、プライバシー研修及び意識向上を推進する専任チームを設立しています。毎年実施されるグループ全体の研修や新入社員向けのオンボーディングプログラムに加え、世界的に認知されている「データプライバシーデー」に合わせて「楽天プライバシーアウェアネスデー」を開催し、従業員の意識向上を図っています。さらに、楽天では毎年「グローバルプライバシーサミット」を開催し、グループ全体のプライバシー専門家が一堂に会し、パネルディスカッションやワークショップを通じて知見を共有しています。2024年のサミットでは、AIやデータ活用におけるプライバシー保護を主要な議題として取り上げました。

# 品質活動



詳細は、こちらをご覧ください

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



楽天グループは、常に高い品質を追求することでお客様との信頼関係を築いてきました。私たちは、お客様の期待を超えるサービスや製品を提供することを使命とし、喜びと感動をお届けするために、品質向上に全力で取り組んでいます。これからも、品質を基盤とした持続的な成長を目指し、さらなる改善を続けていきます。

## 品質活動体制

当社グループ最高執行責任者(Group COO)のもと、「品質向上」と「品質保証」の両面から改善活動を推進しています。グループ全体の品質活動を支える仕組みとして、当社グループが参加する「品質向上・品質保証に関する委員会」や「品質保証会議」を設置しています。「品質向上・品質保証に関する委員会」では、NPS®(Net Promoter Score)\*1に基づいた品質のモニタリングを行い、成功事例の共有を通じて、施策の実行を促進し、各サービスへの浸透を図っています。一方、「品質保証会議」では、基準やガイドラインの制定・改廃、施策の評価、改善策の議論を重ねることで、グループ全体の品質基準を強化しています。

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



## 品質向上・品質保証・改善活動

当社グループは、企業やサービスに対するお客様の愛着度を示すNPS®(Net Promoter Score)の指標を計測・活用し、顧客体験を評価・改善する品質向上活動を推進しています。2024年末時点で、「楽天エコシステム(経済圏)」のNPS®は、競合他社のエコシステムを23.1ポイント上回り、業界No.1を堅持しました。この結果は、楽天の顧客体験向上への取り組みが高く評価されたことを示しています。また、10サービスが業界No.1のNPS®を獲得する等、顧客満足度の向上においても成果を上げています。

さらに、70以上のサービスを提供する「楽天エコシステム」において、一貫した品質でサービス・製品をご利用いただけるよう、国際的な品質管理の基準であるISO9001を参考に、経営と現場が一体となって取り組む品質保証活動を展開しています。グループ横断の品質保証会議では、四

半期ごとに副社長が参加し、品質基準の策定や目標達成に向けた活動の進捗確認を行っています。その結果、独自調査における「満足していないユーザー体験の割合」は、2024年第4四半期において前年同期比で1.7ポイント改善しました。また、従業員主体のボトムアップ改善活動「QCサークル(以下、QCC)活動」は、品質改善、生産性向上や人材育成を目的とし、楽天の「改善」文化を支えています。2016年の開始以来、従業員のQCC活動の参加率は年々増加傾向にあり、2024年末時点では95.1%を達成しました。2024年以降も、AIを活用したQCC活動の強化や横展開を推進し、当社グループ全体の組織能力を一層高めています。

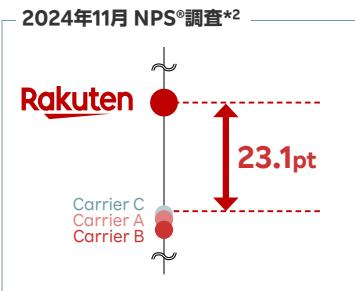
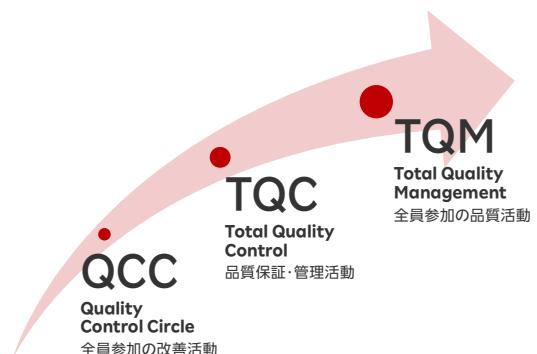
\*2 第三者パネル調査 2024年11月「エコシステムNPS®調査」

(N=約5,000; 直近6ヶ月以内に各経済圏を利用したユーザー、インターネット調査)

## 進化する楽天の品質活動 — QCCからTQMへ

当社グループは、顧客満足度の向上と持続的な成長を目指し、一丸となって品質活動を進化させ続けてきました。2016年にグループ横断の品質活動であるQCC活動の導入により、従業員主体のボトムアップ型改善活動をスタートしました。そして2025年以降、当社グループは品質活動の最終ステップとして、TQM(Total Quality Management、総合的品質管理)を本格的に導入します。TQMは、

「ビジョン達成のために組織能力を強化する全員参加型の品質活動」と定義されており、これまでの品質活動をさらに発展させた、全社的な品質管理の枠組みです。TQMの導入により、方針管理やプロセス改善を体系化し、新製品開発、NPS®とVOC、AIとビッグデータといった楽天の事業の重要な要素を強化することで顧客満足の最大化を目指します。





Section 1  
プロフィール

Section 2  
マネジメントメッセージ

Section 3  
楽天の価値創造

Section 4  
ビジネス実現に向けた戦略

Section 5  
コーポレートガバナンス

Section 6  
データ集

# Section 6

# DATA

## データ集

主要財務指標10年サマリー(IFRS)	66
ESG(環境・社会・ガバナンス)データ	67
外部評価・表彰	68
会社情報	69





# 主要財務指標10年サマリー(IFRS)

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
売上収益	(百万円)	713,555	781,916	944,474	1,101,480	1,263,932	1,455,538	1,681,757	1,920,894	2,071,315	2,279,233
Non-Gaap 営業利益又は損失(△)	(百万円)	152,153	119,615	167,010	161,130	95,129	△102,667	△224,999	△335,191	△153,041	7,048
営業利益又は損失(△)	(百万円)	94,689	78,512	149,344	170,425	72,745	△93,849	△194,726	△371,612	△212,857	52,975
税引前当期利益又は損失(△)	(百万円)	94,076	74,458	138,082	165,423	△44,558	△151,016	△212,630	△415,612	△217,741	16,277
当期利益又は損失(△)	(百万円)	45,885	38,435	110,488	141,889	△33,068	△115,838	△135,826	△380,244	△329,535	△129,485
当期包括利益又は損失(△)	(百万円)	52,725	20,106	100,981	124,452	△42,818	△132,401	△73,041	△312,285	△262,200	△53,842
親会社の所有者に帰属する持分	(百万円)	666,111	682,391	683,181	774,473	735,672	608,738	1,093,719	791,351	836,572	927,868
総資産額	(百万円)	4,269,953	4,604,672	6,184,299	7,345,002	9,165,697	12,524,438	16,831,221	20,402,281	22,625,576	26,514,728
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	467.65	478.40	507.32	572.83	542.43	446.78	691.47	497.56	390.53	430.67
基本的1株当たり当期利益又は損失(△)	(円)	33.50	26.96	80.03	105.43	△23.55	△84.00	△87.62	△237.73	△177.27	△75.61
希薄化後1株当たり当期利益又は損失(△)	(円)	33.25	26.74	79.28	104.38	△23.55	△84.00	△87.62	△237.89	△177.29	△75.62
親会社所有者帰属持分比率	(%)	15.6	14.8	11.0	10.5	8.0	4.9	6.5	3.9	3.7	3.5
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	(%)	8.4	5.7	16.2	19.5	△4.2	△17.0	△15.7	△40.4	△41.7	△18.4
株価収益率(PER)	(倍)	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)	78,245	30,700	162,056	145,615	318,320	1,041,391	582,707	△262,068	724,192	1,190,882
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△224,078	△26,841	△203,718	△67,569	△286,290	△303,347	△611,830	△948,289	△597,416	△921,724
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	221,831	45,200	194,458	208,418	458,340	808,108	1,402,265	1,486,686	291,956	757,469
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	501,029	548,269	700,881	990,242	1,478,557	3,021,306	4,410,301	4,694,360	5,127,674	6,170,888
従業員数	(名)	12,981	14,134	14,845	17,214	20,053	23,841	28,261	32,079	30,830	29,334

注 1) 売上収益には消費税等は含まれておりません。

2) 期中の平均株式数については日割りにより算出しています。

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

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

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



# ESG(環境・社会・ガバナンス)データ

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

指標	対象組織	単位	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期
<strong>環境データ</strong>					
CO <sub>2</sub> 排出量	スコープ1	楽天グループ	t-CO <sub>2</sub>	1,745	2,991 <b>3,638</b>
	スコープ2(ロケーション基準)	楽天グループ	t-CO <sub>2</sub>	307,140	337,224 <b>385,383</b>
	スコープ2(マーケット基準)	楽天グループ	t-CO <sub>2</sub>	268,476	0 <b>325,382</b>
エネルギー使用量	スコープ3	楽天グループ	t-CO <sub>2</sub>	9,201,773	12,693,824 <b>11,160,952</b>
	エネルギー使用量	楽天グループ	MWh	706,332	803,189 <b>921,255</b>
事業活動で使用する電力の再生可能エネルギー使用比率	楽天グループ(株)	%	11.6	100	<b>21</b>
水使用量	楽天グループ	1,000m <sup>3</sup>	193	336	<b>515</b>
廃棄物発生量	楽天グループ	t	3,370	2,620	<b>3,101</b>
<strong>社会データ</strong>					
従業員総数	人		32,079	30,830	<b>29,334</b>
	日本	人	22,249	21,646	<b>20,554</b>
地域	アジア・太平洋(日本を除く)	人	6,113	5,871	<b>5,479</b>
	南北アメリカ	楽天グループ	人	2,314	1,995 <b>1,967</b>
雇用形態	ヨーロッパ・中東・アフリカ	人	1,403	1,318	<b>1,334</b>
	正社員	人	30,666	29,582	<b>28,217</b>
障がい者雇用率	非正規	人	1,413	1,248	<b>1,117</b>
	障がい者雇用率	楽天グループ	%	2.38	2.59 <b>2.68</b>
平均年齢	楽天グループ(株)	年	33.7	34.4	<b>35.3</b>
男女の賃金の差異	全従業員	%	75.6	78.8	<b>78.8</b>
	うち正規雇用の従業員	楽天グループ(株)	%	82.0	82.8 <b>82.7</b>
各ダイバーシティ区分に該当する従業員の総数	うち非正規雇用の従業員	楽天グループ(株)	%	71.1	65.6 <b>59.9</b>
	人		10,931	11,284	<b>10,798</b>
年齢	30歳未満	人	4,113	4,208	<b>3,639</b>
	30-50歳	人	6,474	6,657	<b>6,636</b>
性別	50歳超	人	344	419	<b>523</b>
	女性	楽天グループ(株)	人	4,420	4,557 <b>4,393</b>
国籍	男性	人	6,510	6,727	<b>6,404</b>
	未登録	人	1	—	<b>1</b>
各ダイバーシティ区分に該当する管理職(人)の総数	日本人	人	8,595	8,791	<b>8,248</b>
	外国人	人	2,336	2,493	<b>2,550</b>
性別	女性	人	2,493	2,969	<b>3,178</b>
	男性	楽天グループ(株)	人	750	935 <b>1,038</b>
国籍	日本人	人	1,743	2,034	<b>2,140</b>
	外国人	人	2,049	2,475	<b>2,597</b>
性別	外国人	人	444	494	<b>581</b>

指標	対象組織	単位	2022年12月期	2023年12月期	2024年12月期
<strong>ガバナンスデータ</strong>					
育児休業取得の権利を有する従業員の総数	人		477	491	<b>529</b>
性別	女性	楽天グループ(株)	人	192	207 <b>226</b>
	男性	人	285	284	<b>303</b>
そのうち、実際に取得した従業員の総数	人		320	361	<b>447</b>
性別	女性	計	人	200	195 <b>230</b>
	男性	計	人	120	166 <b>217</b>
育児休業取得後の復職率	割合	楽天グループ(株)	%	104.2	94.2 <b>101.8</b>
性別	女性	割合	%	42.1	58.4 <b>69.1</b>
付与日数	日		16.1	15.9	<b>16.1</b>
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)	日	13	13.4 <b>13.3</b>
	消化率	%		78.7	84.2 <b>82.4</b>
従業員当たり平均研修時間	時間	楽天グループ(株)	時間	65.0	73.3 <b>42.8</b>
パフォーマンスとキャリア開発に関し定期的なレビューを受けている従業員の割合	楽天グループ(株)	%		100	100 <b>100</b>
平均勤続年数	年	楽天グループ(株)	年	4.7	5.1 <b>5.8</b>
業務上の従業員死亡者総数	人	楽天グループ(株)	人	0	0 <b>0</b>
業務上傷害度数率	100万労働時間	楽天グループ(株)		0.06	0.05 <b>0.00</b>
業務上疾病度数率	数あたりの件数	楽天グループ(株)		0.06	0.00 <b>0.00</b>

対象組織の表記について:

楽天グループ: 楽天グループ(株)を含む楽天グループ

楽天グループ(株): 楽天グループ(株)(単体)



# 外部評価・表彰

楽天グループは、持続可能な社会の構築に向けて様々なサステナビリティ関連の取り組みを導入しており、国内外の外部機関から継続的に高い評価を受けています。

「グローバルイノベーションカンパニー」として、今後も常に高い目標を掲げ、挑戦し続けます。

## ESG投資インデックス

### MSCI指数

「MSCI ESGレーティング」においては、2023年から継続して「AA」に選定されています。また、「MSCI日本株女性活躍指標」と「MSCI ESGリーダーズ・インデックス」に選定されています。



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

### FTSE Russell Indexes

2019年から継続して「FTSE4Good Index Series」及び「FTSE Blossom Japan Index」に選定されています。また、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)がESG投資におけるパッシブ運用のベンチマークとして、2022年から新たに採用している「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄にも選定されています。



### Dow Jones Sustainability Indices

2019年から継続して「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」に選定されています。また、2024年に4度目となる「Dow Jones Sustainability World Index」にも選定されています。



### S&P/JPXカーボン・エフィシェント指標

2019年から継続して「S&P/JPXカーボン・エフィシェント指標」の構成銘柄に選定されています。同指標は、日本取引所グループ、東京証券取引所、及びS&Pダウ・ジョーンズインデックスが共同開発した、東証株価指数(TOPIX)をユニバースとし、環境情報の開示状況、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標です。楽天グループ株式会社は、同指標内小売業界において、十分位数のうち炭素効率性が最も高い1位の評価を受けています。



## 外部機関からの認定・評価

### CDP (Carbon Disclosure Project)

国際環境非営利団体CDPが実施する気候変動に関する企業調査において、2024年に「A」の最高評価を受けました。同調査は、企業の気候変動関連情報の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おり、世界中の企業や投資家から信頼されています。



### エコ・ファースト企業

2020年に環境省から「エコ・ファースト企業」として認定されています。「エコ・ファースト制度」は、環境の分野において、「先進的、独自的でかつ業界をリードする事業活動」を行っている企業(業界における環境先進企業)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

楽天グループ株式会社は、2024年に5度目となる「健康経営優良法人」の認定を取得しました。



### PRIDE指標

LGBTQ+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」において、2015年から継続して「ゴールド」を受賞しています。



### スポーツエールカンパニー

従業員の健康増進のためにスポーツ活動を推進する企業として、スポーツ庁より2021年から継続して「スポーツエールカンパニー」に認定されています。楽天では全従業員が参加する毎週の朝会でのストレッチ、オンラインフィットネスプログラム、スマートフォンアプリを活用した運動推進イベント、オンライン健康セミナー等、健康生活への意識向上に向けた取り組みを行っています。





# 会社情報

2024年12月31日現在

## 会社概要

会社名	楽天グループ株式会社 (英文社名: Rakuten Group, Inc.)
本社所在地	〒158-0094 東京都世田谷区玉川一丁目14番1号 楽天クリムゾンハウス TEL. 050-5581-6910(代表)
代表者	代表取締役会長兼社長 三木谷 浩史
設立	1997年2月7日
楽天市場開設	1997年5月1日
株式店頭上場	2000年4月19日
資本金	452,646百万円
従業員数	単体: 9,885名 連結: 29,334名

## 株式概要

商号	楽天グループ株式会社 Rakuten Group, Inc.
証券コード	4755(東京証券取引所 プライム市場)
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
定時株主総会日	3月下旬
基準日	12月31日
単元株式数	100株
株主名簿管理人及び 特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
株主名簿管理人 事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

## 財務・サステナビリティ情報のご案内

より詳しい情報は、以下URLにおいて開示しています。



### 投資家情報

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



### サステナビリティ

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

## 大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
合同会社クリムゾングループ	226,419,000	10.51
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	216,664,700	10.06
三木谷 浩史	176,703,400	8.20
日本郵政株式会社	131,004,000	6.08
三木谷 晴子	112,625,000	5.23
MSIP CLIENT SECURITIES	65,657,600	3.05
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	50,897,400	2.36
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	49,854,442	2.31
有限会社三木谷興産	40,868,500	1.90
有限会社スピリット	40,868,500	1.90

(注)持株比率は、自己株式(4,096株)を控除して計算しています。

## 所有者別株式分布状況



※自己株式3単元は、「個人その他」に含めています。

※このほか、単元未満株式602,200株があります。

## 免責事項

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