

Rakuten

Empowering Society Through AI

統合報告書 2025





統合報告書2025発行にあたって

2025年度、楽天グループは連結Non-GAAP営業利益の黒字拡大、そして楽天モバイル株式会社における通期のEBITDA黒字化という期初に設定した2つの目標を達成したほか、「楽天モバイル」の全契約回線数は1,000万の大台を突破しました。この飛躍は、創業以来変わらぬ企業理念を礎とし、そこに進化するAIの力を掛け合わせ、当社グループ一丸となって「楽天エコシステム(経済圏)」の価値を最大化した結果です。

本統合報告書では「AI活用×楽天エコシステム」をテーマに、我々がどのように財務・非財務の両面で価値を創造し、持続的な成長を実現しているのか、その全体像を体系的に整理しています。ステークホルダーの皆様に楽天の現在地と未来の成長ストーリーを正しくご理解いただくことは、我々の企業価値を適正に評価いただき、より強固な信頼関係を築くための不可欠なプロセスであると考えています。本統合報告書が、皆様の投資判断や意思決定を行ううえでの一助となれば幸いです。

代表取締役会長兼社長
最高執行役員

三木谷 浩史

編集方針

本統合報告書は、楽天を長く見守ってくださっている皆様、そして新しく関心を持ってくださった皆様へ向けて、私たちの価値創造の歩みと未来への戦略をまとめたものです。

第1セクションでは、創業時からの企業理念を軸に、楽天がこれまでどのような歴史を歩んできたのかを紹介しています。また、変化の激しい事業環境の中で、投下された資本がどのような価値へと転換され、社会へ還元されたのか、その全体像を価値創造プロセスの観点から整理しました。

第2セクションでは、価値創造の核となる戦略を「ビジネス戦略」と「サステナビリティ戦略」の二つの側面から解説しています。「ビジネス戦略」では、インターネット、フィンテック、モバイルの主要な3つの事業における2025年度の成果と2026年度の戦略を説明するとともに、当社グループの成長を加速させる「AI活用」の成果と今後の展望についても触れています。「サステナビリティ戦略」では、人材マネジメント、気候変動対応、リスク管理等、ESG領域の取り組みをまとめています。各章には、グループCIO&グループCTO、財務担当役員、グループCAIDO、グループCOOからのメッセージも盛り込んでおり、経営陣の考え方と実際の施策を併せて読んでいただくことで、楽天が目指す持続的な成長モデルを深くご理解いただける構成としています。

第3セクションでは、持続的な成長の基盤となるコーポレートガバナンスに焦点を当てています。新任取締役へのインタビューやステークホルダーとの対話を通じて、意思決定の透明性を高める取り組みや、情報セキュリティ・品質活動等への姿勢を説明しています。

最後に、過去10年間の主要財務指標やESGデータ等のデータ集を付し、客観的な分析を可能にしました。本統合報告書全体を通じて、楽天の現在地を把握し、我々が描く持続的な成長の羅針盤を共有できればと考えています。

統合報告書2025のポイント

成長に対する経営陣の考え方	CEO メッセージ	3
	グループCIO & グループCTOメッセージ	23
	財務担当役員メッセージ	26
	グループCOO メッセージ	43
楽天エコシステムの優位性	価値創造プロセス	11
	楽天エコシステム	14
	メンバーシップバリュー	15
ビジネス戦略・サステナビリティ戦略	注力分野・戦略	29
	事業別戦略	30
	サステナビリティ戦略	41
AI戦略	グループCAIDO メッセージ	37
	AI・データ	40
	責任あるAI	47
コーポレートガバナンスの考え方	新任取締役メッセージ	53
	コーポレート・ガバナンス	56
	コンプライアンス	61
	情報セキュリティ	62

ナビゲーションボタンの使い方

目的の情報に迅速にアクセスできるよう、各ページ上部にナビゲーションボタンを設置しています。

Section 1

楽天の価値創造ストーリー

各パートの最初のページに移動



目次に戻ります



直前に閲覧していたページに戻ります

目次

価値創造

楽天の創業から現在までのあゆみを紐解きつつ、独自の価値創造プロセスを紹介します。「楽天エコシステム」のビジネスモデルをはじめ、当社グループ独自の重要指標である「メンバーシップバリュー」、そして企業理念の根幹である「エンパワメント」についても詳しく解説しており、楽天の全体像をご理解いただくためのセクションです。

価値創造に向けた戦略

当社グループの成長戦略を「ビジネス」と「サステナビリティ」の2つの側面から整理しました。財務担当役員、グループCAIDO、グループCOOからのメッセージを交え、経営陣の視点と具体的な施策をセットでご理解いただける構成としています。各事業の成果と今後の展望、そしてESGの取り組みがどのように連動しているかをご確認いただけます。

コーポレートガバナンス

持続的な成長を支える経営の基盤として、コーポレートガバナンス体制を紹介します。コンプライアンスや情報セキュリティ、プライバシー保護、品質活動といったESG領域における当社グループの考え方と、日々の取り組みをまとめました。

データ集

補足資料として、過去の財務指標やESG関連の詳細データを掲載しています。本文中の戦略や成果と併せて数値データをご参照いただくことで、楽天の活動をより多角的にご理解いただけます。

CEOメッセージ 3

Section1 楽天の価値創造ストーリー

COVER STORY

創業の経緯	7
楽天グループの企業理念	8
楽天のあゆみ	9
Rakuten Group at a glance	10
価値創造プロセス	11

外部環境	12	楽天によるエンパワメント	
経営資本	13	パートナー	19
楽天エコシステム	14	ユーザー	20
メンバーシップバリュー	15	地域社会	21
楽天の強み	16	従業員	22
事業活動を通じた財務価値	18	グループCIO&グループCTOメッセージ	23

Section2 ビジネス戦略・サステナビリティ戦略

財務担当役員メッセージ	26	グループCAIDOメッセージ	37	責任ある広告・マーケティング・機能表示	46
注力分野・戦略	29	AI・データ	40	責任あるAI	47
事業別戦略		サステナビリティ戦略	41	持続可能な生産と消費	48
セグメント概要	30	グループCOOメッセージ	43	気候変動	49
インターネットサービス	31	人的資本		リスク管理・危機管理	50
フィンテック	33	人材マネジメント	44	イノベーションと実業家精神	51
モバイル	35	DEIの推進と組織力	45		

Section3 コーポレートガバナンス

新任取締役メッセージ	53	役員紹介	59	プライバシー	63
ステークホルダーとの責任ある対話	55	コンプライアンス	61	品質活動	64
コーポレート・ガバナンス	56	情報セキュリティ	62		

Section4 データ集

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



CEOメッセージ

成果を積み重ね、 持続的成長への 基盤を確立

代表取締役会長兼社長
最高執行役員

三木谷 浩史



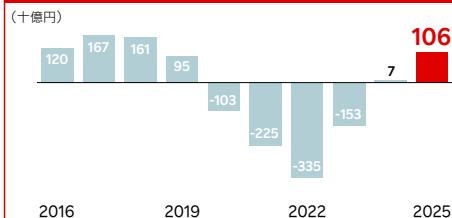
楽天グループとしてのコミットメントを遂行

2025年は、年初に掲げた経営目標に対し、当社グループ一丸となって着実に成果を積み上げた一年でした。全社を挙げた規律あるエグゼキューションにより、通期の連結Non-GAAP営業利益は1,060億

Rakuten

連結Non-GAAP
営業利益黒字拡大

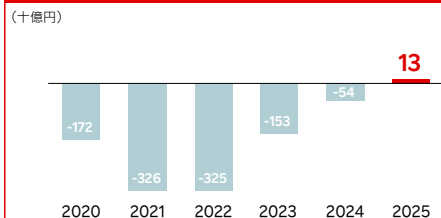
達成



Rakuten Mobile

楽天モバイル
EBITDA通期黒字化

達成



円を超え、前年比約990億円の大幅な増益となりました。特に「楽天モバイル」においては、EBITDAが通期で129億円の黒字化を達成したことに加え、PMCF（マーケティング前キャッシュ・フロー）は869億円に達しました。PMCFは、将来の顧客基盤構築に向けた成長投資の影響を除いた場合の事業収益力を示す指標です。こうしたEBITDAの黒字化及びPMCFの伸長を通じて、「楽天モバイル」の事業基盤は着実に強化されたものと考えています。

また、モバイル、インターネットサービス、フィンテックの各事業が堅調に推移した結果、連結売上収益は2.5兆円に達し、29期連続の増収を達成しました。さらに、連結EBITDAは前年比34%増の4,360億円となり、収益性の改善も着実に進展しています。

一方で、事業を取り巻く環境は依然として流動的です。国内の金利動向や海外の地政学リスク、そしてAIの急速な進化等、産業全体が大きな転換期にあります。しかし、こうした環境下だからこそ、楽天の強みである迅速な意思決定と実行力が、差別化要因になると確信しています。私たちは、より高いスピードとレジリエンスをもって事業を推進するため、基盤強化に注力してきました。今後は、モバイルとAIを「楽天エコシステム（経済圏）」の中核ドライバーとしてさらに深く融合させ、持続的な成長に向けた実行力を一層高めてまいります。

*EBITDAはNon-GAAP営業利益に減価償却費等を加算して算出。



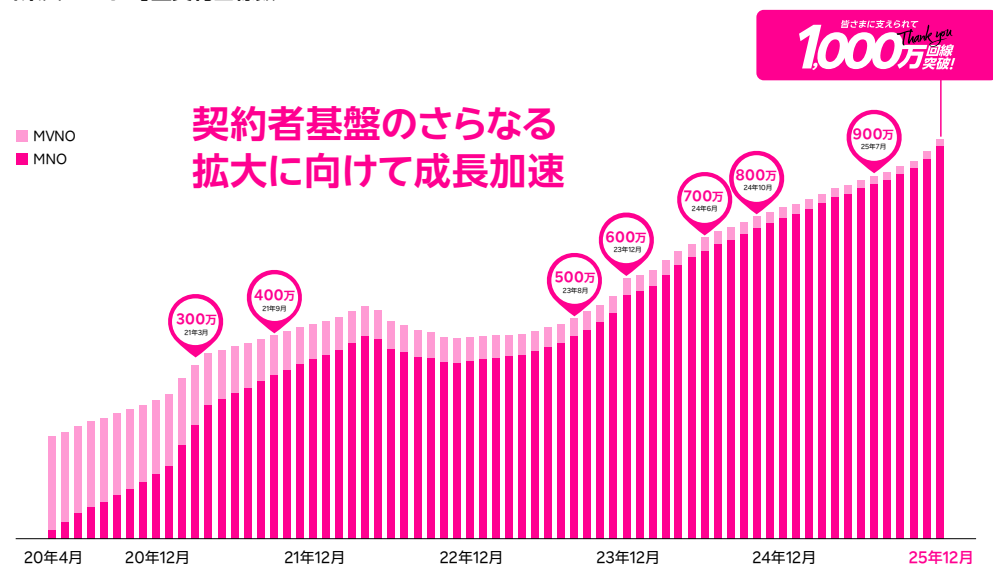
CEOメッセージ

「楽天モバイル」：投資フェーズから収益性確立の段階へ

2025年は、「楽天モバイル」にとって明確な転換点となる一年でした。次世代ネットワークの構築に向けた先行投資の段階を経て、事業はスケールと効率性が成果として表れ始める局面へと移行しています。契約回線数は前年比171万回線増加し、年末には1,000万回線という重要なマイルストーンを突破しました。全国的なネットワーク品質及びカバレッジの改善に加え、顧客ニーズに応じた付加サービスの拡充が、この成長を下支えています。また、「楽天モバイル」契約者からの紹介を起点とした獲得や、「楽天エコシステム」との連携を通じた利用拡大等、マスマーケティングに頼らない「楽天モバイル」の戦略が、着実に機能し始めています。

2026年に向けては、ネットワーク投資をさらに加速し、都心部や地下鉄等の利用ニーズの高い重点エリア、ネットワーク品質に関してユーザーからのレポートがあったエリアへ集中的に資源を投下していきます。加えて、「楽天エコシステム」との連携を深化させることで、「楽天モバイル」が契約回線数の拡大にとどまらず、グループ全体の利用活性化とエンゲージメント向上に一層貢献できる体制を、盤石なものとしていきます。

「楽天モバイル」全契約回線数



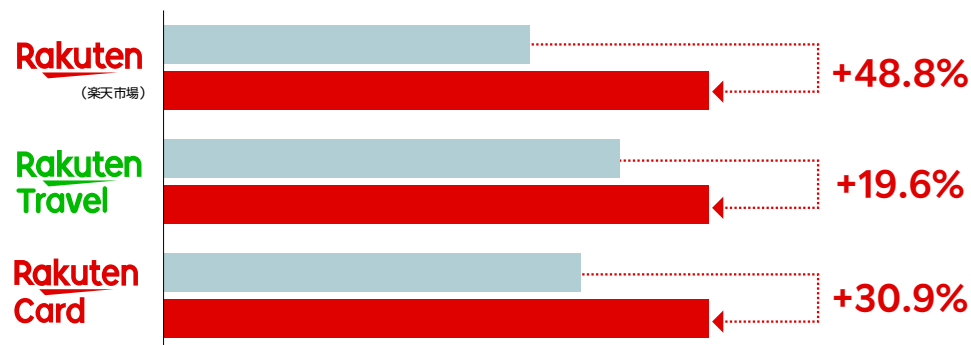
「楽天モバイル」を起点とした「楽天エコシステム」の拡大とシナジー

「楽天モバイル」の契約者基盤が拡大するにつれ、「楽天エコシステム」とのシナジー効果はより明確になっています。「楽天モバイル」契約者は、非契約者と比較して、グループの各サービスにおいて、より多くの金額をご利用いただいています。「楽天市場」では非契約者比で+48.8%、「楽天トラベル」では+19.6%、「楽天カード」では+30.9%となっており、「楽天モバイル」と「楽天エコシステム」の結び付きの深さを示しています*。

この効果は、利用金額にとどまりません。「楽天モバイル」契約者は、契約後の期間経過とともに利用する楽天のサービス数を着実に増やしており、契約後2年間では新たに平均で+2.43サービスをご利用いただきました。非契約者の+0.68サービスと比較すると、その効果は歴然です。「楽天モバイル」が、「楽天エコシステム」への利用拡張を促す強力な起点として機能していることが、この結果から見て取れます。

こうした動きは、グループ戦略における「楽天モバイル」の重要性を裏付けるものです。ユーザーベースの拡大を、データやAIの活用、そしてプライバシー保護を前提とした適切なルールのもとで結び付けることで、より一人ひとりに最適化されたサービス提供が可能となります。今後も「楽天エコシステム」全体のシナジーを最大化し、顧客との関係性を深化させると同時に、グループ全体の収益構造の質を一層強化していきます。

“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の差。契約者は、2020年3月～2025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、2025年1月から2025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、2025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。



CEOメッセージ

AI：グループ成長を支える中核ドライバー

AIは、当社グループの事業運営と競争力を支えるもう1つの中核ドライバーです。2025年は、検証・試行の段階から一歩進み、各サービス及び社内業務へ本格的に組み込むことで、確かな成果の創出ができたと評価しています。

実際にAIの活用による2025年の利益への貢献額は約255億円に達し、2024年の105億円から倍増させるという社内目標を上回ることができました。コマース、フィンテック、モバイル、広告等の複数領域におけるコスト効率の改善と売上拡大が、この成果に寄与しています。

詳細は、[P.28](#)「AI活用が業績に与えるインパクト」をご参照ください。

社内におけるAI活用も着実に浸透しています。「Rakuten AI for Rakutenians」は日常業務に定着し、現場レベルでの判断や業務スピードの向上に貢献しています。AIを前提とした業務設計が進んだことで、組織全体としての生産性と実行力は一段と底上げされました。

同時に、顧客体験の変革にも取り組んでいます。単に質問に答えるだけのAIでなく、購買プロセスのより広い局面を自律的に支援するAIエージェントの展開を推進しています。2025年12月には、「楽天市場」においてエージェント型AIツール「Rakuten AI」を本格展開し、「Rakuten Link」、「楽天トラベル」、「楽天ビューティ」等、「楽天エコシステム」全体へと適用範囲の拡大を図っています。これにより、商品探索や購入における手間を低減し、利用頻度やエンゲージメントの向上を図っています。

楽天の強みは、広範な「楽天エコシステム」と、日常的なサービス利用を通じて蓄積される高品質なデー

タ、そして内製開発を基軸とした技術力にあります。パートナーとの協業も適切に組み合わせながら、LLM（大規模言語モデル）の「Rakuten AI 3.0」を含むモデル開発を進め、性能とコスト効率の両立を追求しています。

2026年に向けては、「AIを使い倒す企業」を目指し、AI活用をさらに加速していきます。2025年11月に、全事業・全部門にAI推進責任者を配置する方針を発表し、導入スピードと成果の可視化を重視した運営体制を強化しました。AIを実行力の源泉として、グループ全体の競争力と付加価値創出力を一段と高めてまいります。

人材の育成と、「現場力」の強化

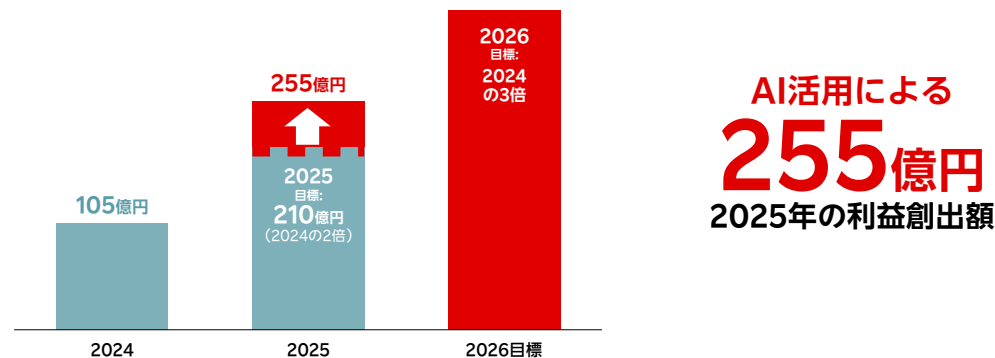
人材開発の強化は、2026年の重点分野です。組織・事業が拡大し、複雑化する中、改めて、個々の従業員が課題を見極め、責任を持って行動できる力、アントレプレナーシップの醸成と、実践的なスキル向上の大切さを感じています。

特に重視して「朝会」で従業員に直接伝えているのが「現場力」です。普通、アントレプレナーシップの日本語訳は“起”業家精神となりますが、私は“実”業家精神と訳しています。もちろん、新たな事業を起こすことも大切ですが、それ以上に大切なのは、既存の事業を社会価値に直結する形で、磨き上げ、拡張していくことだと考えています。そのためには、机上の分析だけでなく、最前線に足を運び、現実を直視したうえで、現場の知見と判断を取り入れながら解決策を実行する力が不可欠です。

こうした考えのもと、教育・研修の在り方も見直しています。モバイル、AIといった成長領域と連動させながら、実務に直結する問題解決力を高める取り組みを強化しています。また、AIを個々の生産性を高めるための重要な手段として位置付け、判断と実行を支える基盤として活用することを徹底しています。

アントレプレナーシップは、創業以来、楽天の成長を支えてきた原動力です。事業規模が拡大する中で、この精神を組織全体に改めて強く根付かせることが、次の30年に向けた基盤づくりにつながると確信しています。人への投資を続け、組織としての結束を強めることで、私たちはこれからも新たな挑戦に向き合い、スピードと規律をもって価値を創出していきます。

AI活用による利益創出額*



*楽天の各サービスにおけるAIプロジェクトを通じたコスト削減と売上成長による利益



Section 1

楽天の価値創造ストーリー

COVER STORY

創業の経緯	7
楽天グループの企業理念	8
楽天のあゆみ	9
Rakuten Group at a glance	10
価値創造プロセス	11
外部環境	12
経営資本	13
楽天エコシステム	14
メンバーシップバリュー	15
楽天の強み	16
事業活動を通じた財務価値	18
楽天によるエンパワーメント	
パートナー	19
ユーザー	20
地域社会	21
従業員	22
グループCIO&グループCTOメッセージ	23



COVER STORY

創業の経緯

1997年、楽天はわずか6名で誕生しました。創業者・三木谷浩史は、銀行員としての安定したキャリアを手放し、「日本を元気にしたい」という強い使命感を胸に起業へ踏み出しました。阪神・淡路大震災で身近な家族を失った経験から、「人生は一度きり。やるべきときに全力を尽くすべきだ」という想いが決意へと変わったのです。

創業当時は「インターネットで物は売れない」と言われていましたが、三木谷は「インターネットは流通を変革する」と確信し、100以上の事業アイデアから、地方や小規模事業者でも大企業と同じ土俵で商売ができるショッピングモールという構想を選び抜きました。通信速度が遅く環境が未成熟な時代においても、「インターネットの力で商いを民主化する」というビジョンを強く信じていたのです。

「楽天市場」は13店舗からスタートし、創業メンバーは理念に共感する出店者を全国に探して奔走しました。商人自らが想いを語り、自分の手でページを更新できる仕組みを整えたことで、多くの中小企業がチャンスを掴み始めました。こうした挑戦と成功の積み重ねが、楽天らしいエンパワーメントの文化を形づくっていきました。創業期から受け継がれてきた「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」という精神は、現在の事業成長の根幹を成しています。そしてこの想いは、私たちが掲げるミッション、ビジョン、価値観・行動指針へとつながり、楽天グループの拡大と挑戦を支える原動力になっています。





COVER STORY

楽天グループの企業理念

創業期から受け継がれてきた想いは、ミッション、ビジョン、価値観・行動指針として楽天の礎となっています。

MISSION ミッション

イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワーメントする

常識にとらわれずアイデアを重んじイノベーションで世界を変える。

VISION ビジョン

グローバルイノベーションカンパニー

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

VALUES AND PRINCIPLES 価値観・行動指針

楽天主義

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

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

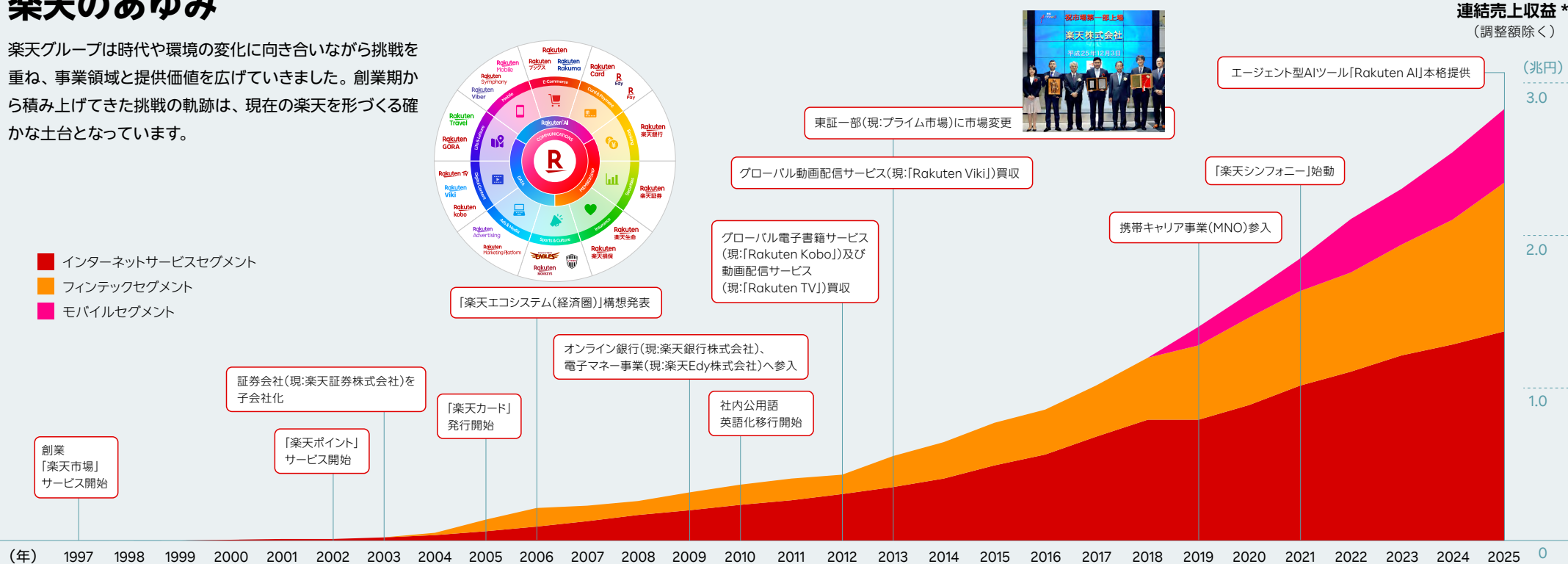


COVER STORY

楽天のあゆみ

楽天グループは時代や環境の変化に向き合いながら挑戦を重ね、事業領域と提供価値を広げていきました。創業期から積み上げてきた挑戦の軌跡は、現在の楽天を形づくる確かな土台となっています。

- 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



*2011年以前は国際会計基準導入前につき、日本会計基準による業績。

事業ポートフォリオの変遷

1997年～

創業

「インターネットで人はモノを買わない」と言われた時代に、地方の小さな商店でも、コンピューターに強くななくても、誰でも簡単に店を開け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。従業員6名、サーバー1台、13店舗でスタート。

2003年～

フィンテック事業の展開

グループ全体の事業拡大とさらなる事業基盤の充実、及び収益機会の拡大を目指し、金融サービスへ参入。2003年に証券会社を子会社化、2005年にクレジットカード、2009年にはオンライン銀行や電子マネー事業へ参入し、フィンテック事業を本格的に展開。

2006年～

楽天エコシステム構想

2006年、楽天内の様々なサービスを、楽天会員を中心としたメンバーシップを軸に結び付けるビジネスモデル「楽天エコシステム」構想を発表。

2019年～

MNO 参入

「携帯市場の民主化」を掲げ、2020年4月より携帯キャリアサービスを本格提供開始。世界初*となるエンドツーエンド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することで、ネットワークにかかるコストを大幅に削減し、低廉でシンプルな料金プランを提供。

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



COVER STORY

Rakuten Group at a glance

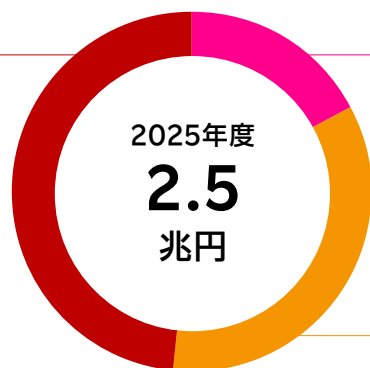
楽天グループは現在、3つのセグメントを軸に70以上の多様なサービスを展開する企業グループへと成長しました。

売上収益構成比*1

48.4%

インターネット
サービス

1.4兆円



17.1%

モバイル

4,828億円

34.5%

フィンテック

9,759億円

*1 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

保険

Rakuten
楽天生命

Rakuten
楽天損保

モバイルセグメント

モバイル

Rakuten
Mobile

Rakuten
Symphony

数字で見る楽天

設立

1997年

従業員数*2

29,419名

売上収益

2.5兆円

外国籍従業員比率

23.7%

海外売上高比率

15.6%

女性管理職比率

33.5%

IFRS営業利益

144億円

設備投資額

2,873億円

EBITDA*3

4,359億円

研究開発費

219億円

*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。

*3 Non-GAAP営業利益に減価償却費等を加算して算出。



外部環境

社会課題



地域経済の停滞

楽天は、地方の小さな商店でも簡単に全国規模の商売ができるように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。29年経った今も、中小事業者の販路拡大や顧客獲得を通じて、人口減少や商圈縮小といった課題に直面する地域の持続的な成長に貢献し続けています。「楽天エコシステム(経済圏)」を横断的に活用し、地域の様々なパートナーと共に地域経済の発展を後押ししています。



金融サービスへのアクセス格差

金融サービスは、安定した生活基盤を支える重要なインフラでありながら、年齢、性別、デジタルリテラシー等の違いにより、その恩恵を十分に受けられない人々が存在します。楽天は、こうした多様な背景を持つ利用者に配慮したインクルーシブなサービス設計や利用者の金融リテラシー向上の取り組み等を通じて、誰もが取り残されることなく金融サービスにアクセスできる環境の実現を目指しています。



通信料金の高騰

「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、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構築による低廉でシンプルな料金プラン導入を実現しました。楽天はあらゆるお客様に向けて、継続的な通信品質の向上と信頼性と安定性を備えたモバイル体験の提供を目指します。

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



気候変動

異常気象や大規模災害の増加は、気候変動が世界中の人々の暮らしと楽天の事業に与える深刻な影響を示しています。この課題に対し、楽天は70を超えるサービスを展開するグローバル企業として、パリ協定に沿った脱炭素社会の実現を目指し、企業として責任を果たしていきます。

競争環境



AI競争

AI競争が加速する中、生成AI等の技術は産業を変革し、企業の競争力を左右しています。AI活用が進む今、従業員には適応力や創造性を高め、生産性を向上させることが求められています。また、AIは顧客体験向上にも大きく貢献しており、提供するサービスの最適化が実現されています。一方で、データ活用が進む今、プライバシー保護と倫理・セキュリティ対策を講じた、強固なガバナンス体制の構築を進めています。私たちは、豊富なデータと最先端のAI技術の活用を通じて、世界中の人々へ新たな価値創出を目指していきます。



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きます。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、消費者の皆様にと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。



経営資本

楽天グループは持続的な企業価値の向上に向け、豊富なデータ、テクノロジー、人材といった多様な経営資本を基盤として事業活動を推進しています。

各資本を戦略的に活用し、財務価値・非財務価値の創出を支えています。

	資本の説明	投下資本 (2024年12月末時点)	楽天の取り組み	実績 (2025年12月末時点)
 財務資本	安定した資金調達手段の確保 事業活動の基盤となる強固な財務体質。安定的な成長を支える資金調達力と、適切な資本構成を維持する資産ポートフォリオ	■ 総資産 22.6兆円 ■ 非金融事業有利子負債(単体) 1.7兆円	■ 2025年7月：サステナビリティボンド発行：300億円 特徴：ESG投資家を含む国内投資家層の拡大 ■ 2025年8月：国内リテール債発行額：1,300億円 特徴：2023年以来となる国内リテール債市場への本格復帰 ■ 2025年10月：円建て永久劣後債：820億円 特徴：格付機関から資本性を認定、国内市場での初の発行	■ 総資産 28.8兆円 ■ 楽天グループ(株)(単体)有利子負債 1.3兆円
 知的資本	経営資源としてのデータ活用 共通IDに紐づいた購買・行動データを軸に、エコシステム全体での顧客理解を促進	■ 月間アクティブユーザー 4,410万名 ■ グローバル楽天ID 約20億 ■ 累計ポイント発行数 4.5兆	■ 「楽天ポイント」の集客力とエコシステム内サービスの回遊性向上 ■ 共通IDに基づき、AI技術(Rakuten AI等)を活用した顧客理解の深化とパーソナライゼーションの高度化	■ 月間アクティブユーザー 4,560万名 ■ グローバル楽天ID 約21億 ■ 累計ポイント発行数 5.2兆
 技術的資本	豊富なIT人材に支えられた内製ノウハウ 完全仮想化ネットワーク、内製LLM等に代表される高い技術基盤と開発力	■ 研究開発拠点 7カ国9都市 ■ AI部門従業員数(パートナーを含む) 925名	■ RAN Intelligent Controllerの開発、全国への商用展開 ■ Rakuten AI 3.0の開発 ■ 経済産業省とNEDOによる「GENIACプロジェクト」採択	■ AI部門従業員数(パートナーを含む)1,000名超
 人的資本	イノベーションを支える多様な人材の活躍 「楽天主義」のもと、多様な属性・専門性を持つ人材が集う組織基盤を強みとし、継続的な学習機会とテクノロジーの活用を通じた、個々の成長と組織全体のイノベーション創出	■ 従業員数 2.9万名 ■ 外国籍率 24% ■ 女性管理職比率 33% ■ 技術部門 約6,000名 ■ 1名あたり研修時間 43時間	■ 社内公用語英語化 ■ 楽天主義の浸透 ■ グローバル人材の積極採用 ■ 安心できる公正でインクルーシブな職場作り ■ QCサークル活動*1の実施 ■ 従業員向けAI活用研修の充実 ■ 実業家精神を育むプログラムの実施	■ エンゲージメント度 80pt ■ 1週間あたりのAI活用人材 2.3万名 ■ QCサークル活動参加人数累計 1.3万名 ■ R-pitch参加人数累計 約3,000名
 社会関係資本	多様なステークホルダーとの信頼構築 「楽天エコシステム(経済圏)」を通じた多様なステークホルダーとの長期的な関係構築、およびパートナーの成長支援やユーザーへの継続的な価値提供による、持続可能な成長と社会課題の解決	■ 楽天会員数 1億名以上 ■ 楽天市場への出店店舗 5万店以上 ■ モバイル法人契約数 18,000社 ■ 連携協定 54自治体	■ VOC分析等を通じた継続的なサービス改善 ■ サプライチェーンマネジメントの実施 ■ パートナーのオペレーション効率向上 ■ 「楽天エコシステム」を活用したパートナーの課題解決 ■ 従業員の社会貢献活動の推進	■ エコシステムNPS®*2 No.1 ■ 高リスクサプライヤー比率*3 13% ■ RMS AIツール利用率 86% ■ 楽天ふるさと納税の参加自治体 1,700自治体超え ■ 社会貢献活動への参加従業員数 1万名超え
 自然資本	環境負荷低減の基盤 省エネ施策やエネルギー効率の改善、資源循環の推進をはじめとする持続的な事業運営への取り組みと、強固なサプライチェーン基盤を通じた、環境負荷低減とビジネス機会創出の両立	■ 消費エネルギー 902,000MWh(うち70%がモバイルネットワーク) ■ 再生可能エネルギー 100%*4	■ 基地局におけるAIを活用した消費電力の削減 ■ 自然環境の影響評価 ■ 資源循環の促進と廃棄物削減にむけた取り組み強化 ■ キャンペーン企画を通じた消費者への啓蒙活動	■ モバイル消費電力 20%削減 ■ t-CO ₂ 排出量 Scope1 4,005 t-CO ₂ Scope2 310,385 t-CO ₂ Scope3 10,666,689 t-CO ₂

*1 楽天の成功のコンセプトの1つとして掲げている「常に改善、常に前進」を体現する活動

*2 楽天グループ特定の商品やサービスではなく、経済圏全体として推奨できるかどうかを測ったNPS®

*3 評価アンケートの回答結果等から当社サプライチェーンにとって重大な影響を与える可能性が排除できないと分析されるサプライヤー。前年比率からの削減を目指す。

*4 対象は楽天グループ株式会社



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、その中核にあるのは「楽天エコシステム(経済圏)」であり、グローバルで21億超、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名当たりの生涯価値(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名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名当たりの生涯価値の最大化に向けて、CAC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。2025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4.2%増加し初の10兆円を達成しました。活況な市場の後押しを受けた楽天証券や金利収益が大きく拡大している楽天銀行等、好調なフィンテック各サービスがこの目標達成を強力にけん引しました。今後は、データ・AI技術のさらなる活用により、お客様一人ひとりにパーソナライズされた体験を深化させ、エコシステム内での回遊と利用頻度を向上させることで、持続的な企業価値向上と、お客様へのより豊かな価値提供を実現してまいります。

メンバーシップバリューの構成要素

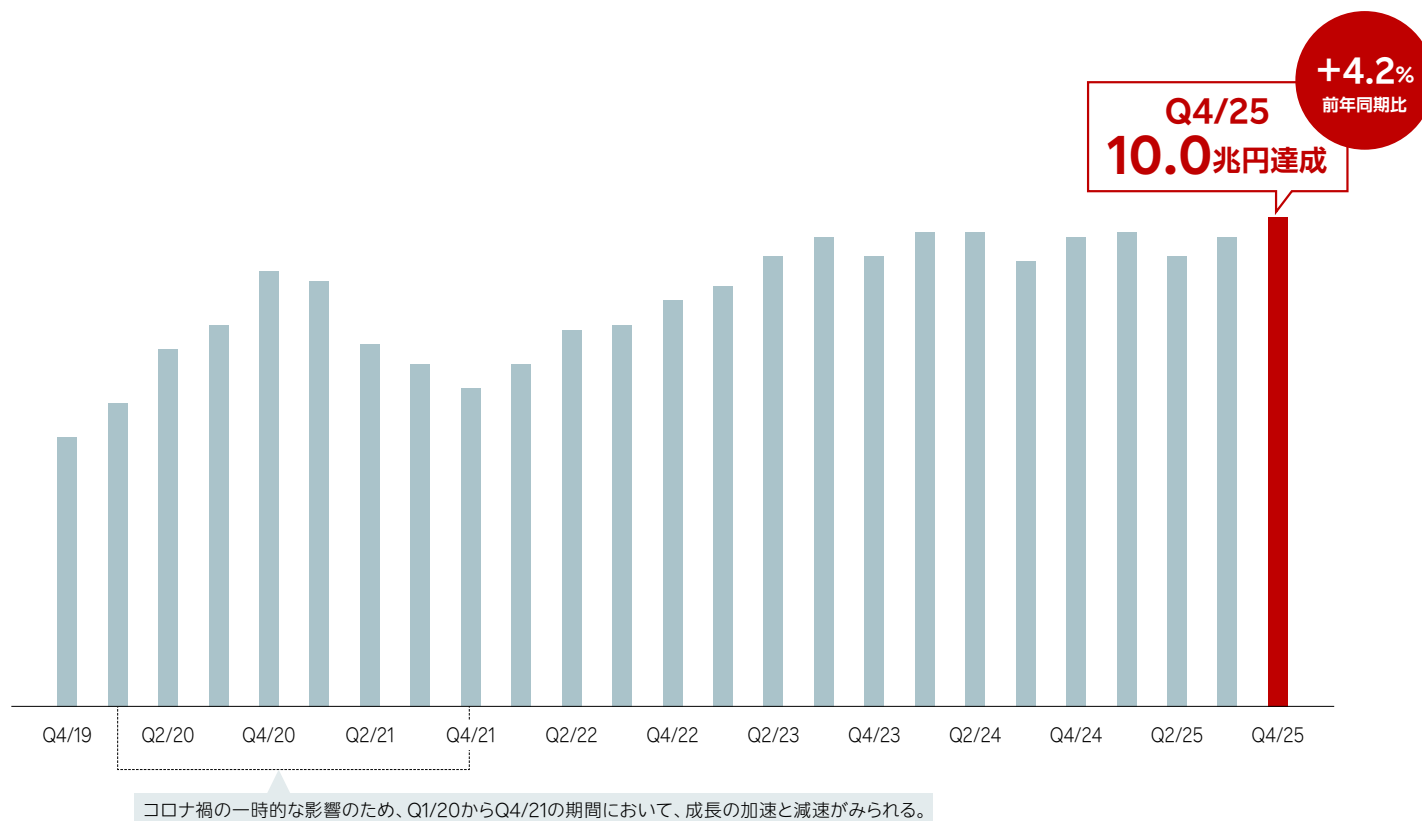


*1 楽天グループ算出値

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

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

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





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93.8%*1を超えています。

*1 2025年時点。当社調べ。サンプル数3,000名。対象：20-69歳の男女、調査期間2025年10月6日 - 2025年10月19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

2 社内公用語英語化

楽天は、日本国内外のグループ従業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。

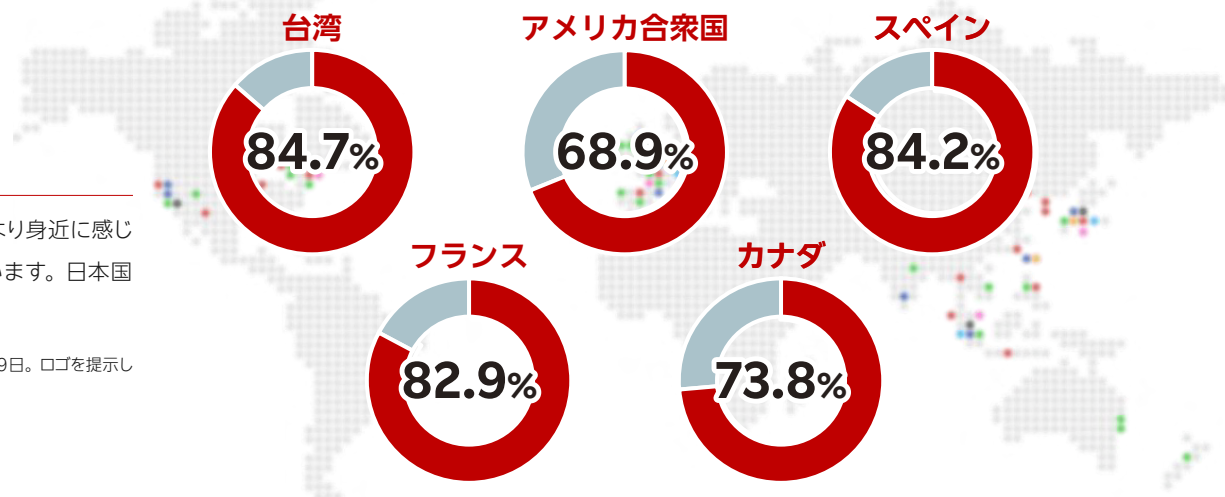


3 AI・データ

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、AIを活用しない時と比較して各々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。自社開発LLM(大規模言語モデル)に加え、OpenAI社やAnthropic社等のLLMを組み合わせながら高性能かつコスト効率の最適化を実現しています。



グローバル認知度*2



*2 当社調べ 楽天ロゴ助成想起認知度調査(2026年1月)

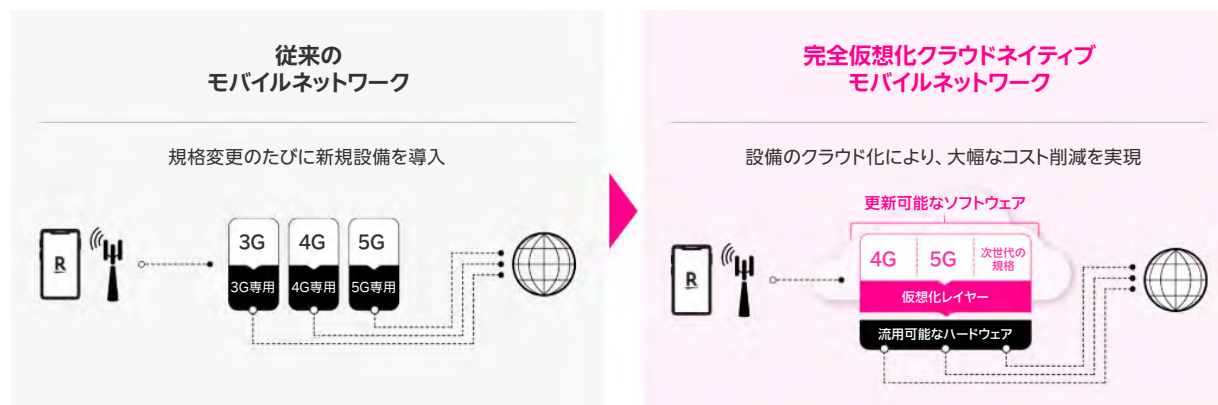


楽天の強み

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など、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3万名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横展開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。





事業活動を通じた財務価値

メンバーシップバリュー

10.0 兆円

前年同期比 +4.2%

(2025年12月末時点)

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』-『顧客獲得費用』}」で導かれるものです。2025年度に目標として掲げていた10兆円に到達しました。

連結売上収益

2.5 兆円

前年同期比 +9.5%

(2025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、2025年度通期売上収益は29期連続増収を達成するとともに、過去最高となりました。

Non-GAAP営業利益

1,063 億円

前年同期比 +992億円増益

(2025年通期)

フィンテックセグメントの増収に加え、モバイルセグメントの損失改善が大きく貢献し、大幅な増益を達成しました。

グローバル取扱高

48.7 兆円

前年同期比 +8.7%

(2025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。

国内EC流通総額

6.3 兆円

前年同期比 +3.9%

(2025年通期)

「楽天市場」・「楽天トラベル」共にプラス成長を実現し、国内EC流通総額は堅調な拡大を続けました。なお、昨年がうるう年であった日数影響を考慮すると、実質4.2%増となります。

楽天モバイル全契約回線数

1,001 万回線

前年同期比 +171万回線

(2025年12月末時点)

通信品質の継続的な改善とその認知拡大、「楽天エコシステム（経済圏）」とのシナジー拡大を背景に回線獲得が進み、年度目標として掲げていた1,000万回線を突破しました。

楽天カードショッピング取扱高

26.5 兆円

前年同期比 +10.3%

(2025年通期)

会員基盤の拡大と客単価の上昇を背景に、取扱高は継続的な成長を実現しました。「楽天ペイ」や「楽天証券」との連携を通じてグループ内の利用シーン拡大も成長を後押ししています。

楽天銀行単体口座数

1,763 万口座

前年同期比 +7.0%

(2025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、口座数は着実に拡大しました。メイン口座化・生活口座化のさらなる進展に伴い、預金残高も継続して増加しています。

楽天証券総合口座数

1,326 万口座

前年同期比 +11.1%

(2025年12月末時点)

新NISAを通じた顧客獲得が引き続き堅調に推移し、口座数は着実な拡大を続けています。



楽天によるエンパワメント

パートナー

楽天グループは、出店店舗から法人企業まですべてのパートナーのDX化を加速させています。特に2024年から、AIを活用してマーケティング効率、オペレーション効率、クライアント効率をそれぞれ20%向上させる「トリプル20」プロジェクトを推進しており、「楽天エコシステム(経済圏)」を構成するパートナーの生産性最大化を支援しています。

Case 1 楽天市場

AIアシスタントで実現する効果的な店舗運営

2024年に導入された出店店舗支援ツール「Rakuten AI for RMS」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、AIチャットボットによる出店店舗からの問い合わせ対応等、多様なAI機能を備えています。これらの機能を活用することで店舗運営における業務効率化や生産性向上を図ることができます。

Voice

商品画像制作にかかる時間を 2週間から30秒に短縮

ゆうひ堂では、日々の業務効率化を目指し、「Rakuten AI for RMS」を積極的に導入しています。特に活用しているのは、AIによる商品画像生成機能とチャットボット機能です。名前詩(なまえうた)というカスタマイズギフトを展開する中で、これまでは、社内のスペースを使用して写真撮影を行い、1枚の商品画像を制作するのに2週間もの時間を要していましたが、「Rakuten AI for RMS」の機能を使用することで、わずか30秒と大幅に制作時間を短縮できるようになりました。さらに、制作コストについても、画像1枚あたり約3万円かかっていた費用を0円に削減することができました。



光山 浩司 様
株式会社ゆうひ堂
代表



約3万円



0円

Case 2 楽天モバイル

低コストで実現するAIによる業務効率化

2025年1月にローンチした「Rakuten AI for Business」は、企業の様々な業務を支援する生成AIサービスです。最新のGPT-5を搭載し、月額1ライセンス1,100円(税込)という導入しやすい価格設定で、議事録作成・メール作成・データ分析・企画立案といった業務の効率化に幅広く貢献しています。

Voice ウェブ記事制作の時短とクオリティアップを実現

弊社はウェブサイト制作を中心に企業のデジタルマーケティングを支援しています。通信と業務支援の両方を包括的にカバーできるサービスを探しており、「楽天モバイル」のスマートフォンとWi-Fiルーター、「Rakuten AI for Business」の導入を決めました。「Rakuten AI for Business」は主にコンテンツ制作で活用しており、制作スピードとコンテンツの質の向上に貢献しています。最も時間を要するウェブ記事制作の情報整理と構成案作りにAIを導入し、丸一日かかっていた構成案作りが2~3時間でできるようになりました。コンテンツの目的に応じてテンプレートを作成し、チームで共有した結果、スタッフからも「作業が楽になった」「アイデアが浮かびやすくなった」と好評です。今後はより幅広い業務にAIを活用し、さらなる効率化を目指します。



石田 和也 様
emt株式会社代表取締役

Case 3 楽天カード

事業者提供する「楽天カード」の包括的な支援

「楽天カード」は、様々な事業者に対し、オンライン決済サービスとマーケティング支援を包括的に提供しています。クレジットカード会社のノウハウを活かした決済コストの削減提案や様々な決済方法の提供を通じて、事業者を支援しています。また、発行枚数3,000万枚を超える「楽天カード」会員に対して、来店・購買行動を喚起する販売促進を行い、顧客基盤強化と売上拡大に貢献します。これにより、事業者の持続的な成長を多角的に支援しています。

Voice オンライン決済サービスでコスト削減&マーケティング支援で売上アップ

「スポーツをもっと身近に」をパーパスに全国約400店舗とオンラインショップを運営しています。決済手数料削減や3Dセキュア義務化への対応が課題となる中、「楽天カード」のサービスに魅力を感じ、運営するオンラインショップにオンライン決済サービスとマーケティング支援サービスを導入しました。決済コストの大幅な削減のみならず、管理画面の使いやすさも向上し、業務効率が格段に上がりました。さらに、3Dセキュアや不正検知によるセキュリティ強化を通じて、お客様により安心してオンラインショッピングを楽しんでいただけるようになっていきます。また、「楽天カード」会員への送客サービスも活用し、楽天の強固な集客力を通じて、オンラインストアの売上拡大に大きく貢献いただいています。運用面、安心感、売上向上という多角的なメリットを感じており、「楽天カード」とこれからも共に成長していけることを願っています。



平川 崇 様
株式会社アルペン
EC事業部
プランニンググループ
マネージャー





楽天によるエンパワメント

ユーザー

楽天グループは、70を超えるサービスを通じて人々の暮らしをエンパワメントし、社会課題の解決にも取り組んでいます。その価値を最大化するため、誰もが安心して利用できる基盤づくりを重視しています。2025年には、「Rakuten AI」の本格提供を開始し、楽天エコシステム内の多岐にわたるサービスとシームレスに連携することで、よりパーソナライズされた顧客体験を提供しています。進化を続けるAIを起点に、一人ひとりのユーザー行動を後押しする体験を広げながら、包括的で持続可能な社会の実現に挑戦しています。

1 サービスを通じた持続可能な暮らしの促進

楽天のEコマースは、利便性や楽しさの提供にとどまらず、環境課題をはじめとする社会課題を反映した多様な選択肢をユーザーに届けることで、消費を通じた持続可能なライフスタイルの実現を促しています。

Pick Up

多様な視点で拓く、ユーザーと社会の豊かな体験

「楽天トラベル」では、環境負荷の低減や地域活性等、サステナビリティに配慮した宿の取り組みをアイコンとして紹介することに加え、LGBTQ+、宗教、障がい等の多様な背景を持つ人々が安心して選択できるインクルーシブな旅行体験も支援しています。また、「楽天ビューティ」では、環境課題や多様性に配慮したサービス提供に取り組むサロンの支援を通じ、サステナビリティに関する消費者と美容業界全体の意識向上に貢献しています。

Pick Up

Eコマースが果たす社会的役割

「楽天市場」では、2025年の米の品不足や価格高騰による消費者の米離れを防ぐ農林水産省の方針に賛同し、1万トンの政府備蓄米を「楽天生活応援米」として販売しました。運営サービスや物流倉庫、配送網を最大限に活用した備蓄米の早期供給を通じて、流通の多角化と食の安定供給を実現し、Eコマースが社会的責任を果たすプラットフォームとして機能していることを示しました。

2 誰一人取り残さないデジタル社会へ

デジタル技術は生活の質を高める一方で、デジタルデバイドや犯罪被害といった課題も生み出しています。「楽天モバイル」では、世界初^{*2}の完全仮想化クラウドネイティブモバイルネットワークによるイノベーションを通じて、より低廉な料金プランを実現し、情報通信インフラの普及による、包摂的なデジタル社会の実現を目指します。

Pick Up

シニア世代のデジタル包摂と市場開拓

「楽天モバイル」ではシニア世代を対象とした「最強シニアプログラム」のオプションとして「オレオレ詐欺対策保険」を提供しています。これにより、振り込め詐欺による金銭的負担の軽減とデジタル利用の心理的な障壁の低減を図っています。「シニアのスマートフォンの利用に関する調査」^{*3}においては、シニア世代の乗り換え検討先キャリア1位を獲得し、シニア世代ユーザーの支持が急速に拡大しています。

Pick Up

言語の壁を越えるグローバルなサポート

「楽天モバイル」は、あらゆる国籍のユーザーにシームレスな体験を提供することに尽力しています。言語の壁を越えたアクセシビリティ向上を目的に、楽天モバイルショップでは多言語によるサポートと契約関連資料を提供しています。この取り組みは外国籍のお客様から高い評価を受け、楽天モバイルショップにおける新規契約数の約25%^{*4}を在留外国人が占めるなど、社会課題の解決と事業成長の両立につながっています。

^{*2} 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

^{*3} MMD研究所による2025年10月実施の調査

^{*4} 2025年1月1日から5月31日までの楽天モバイルショップでの契約数の前年同期比

3 インクルーシブなフィンテック(金融)サービス

金融サービスは、人々の経済的安定と生活の基盤を支えています。既存の制度では誰もがその恩恵を受けられるとは限りません。楽天のフィンテックサービスでは、ファイナンシャルインクルージョンと金融リテラシーの向上を通じて、金融サービスへの公平なアクセスが可能な社会の実現に取り組んでいます。

Pick Up

金融包摂で拓く多様な選択肢

「楽天銀行」では、法的な婚姻関係にない人々が抱える課題解決に向けて、LGBTQ+のカップルを対象に、パートナーシップを公認する公的書類の提示が不要なLGBT住宅ローンを提供しています。また、高齢化社会が進展する日本の老後資金の課題を解決するキープロダクトの1つとして、自宅を担保に融資を受けられるリバースモーゲージを取り扱っています。「楽天カード」では、生計を共にする同性パートナーの方も家族カードのお申し込みが可能です。

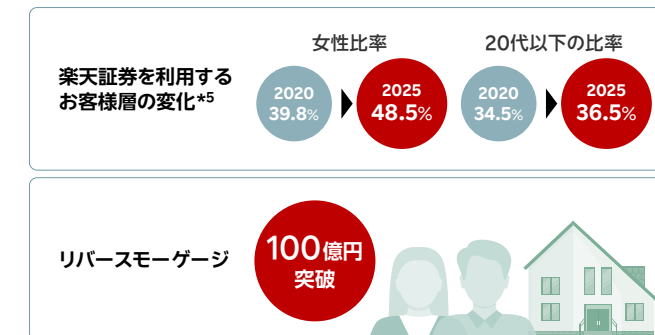
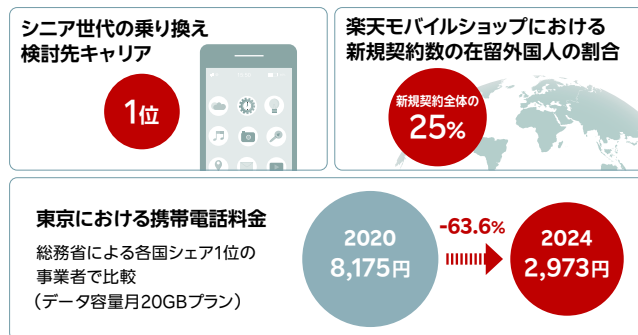
Pick Up

性別や年代を問わない資産づくり

「楽天証券」では、性別や年代を問わず資産形成を継続できる環境整備に注力しています。女性や若年層を含むあらゆる層に適した情報提供や金融経済教育プログラムを強化し、投資への理解促進と長期的な資産形成につなげています。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、ユーザーそれぞれの多様なニーズに応える資産づくりをサポートしています。



^{*1} サステナブル・ビューティ・サロン プロジェクト ステッカー



^{*5} 新規口座開設者



楽天によるエンパワメント

地域社会

楽天グループは、地域の関係機関と連携し、地域経済の活性化やデジタル包摂の推進に取り組んでいます。各地域の特性や課題に向き合いながら、新しい技術の恩恵を誰もが享受できる社会の実現を目指しています。

コマース

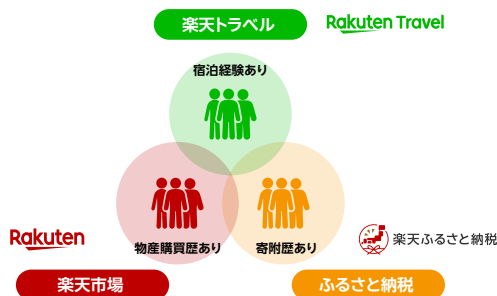
楽天独自のデータで拓く地域活力

日本は超少子高齢社会に直面し、多くの地域で人口減少や担い手不足が深刻化しています。地域課題に対し、楽天は「楽天市場」、「楽天トラベル」、「楽天ふるさと納税」等のサービスから得られる購買・旅行・寄付データとその知見を活かし、自治体と共に地域の魅力発信や経済活性化に取り組んでいます。

例えば、長野県飯綱町と連携して「楽天市場」の特設サイト内に全国から飯綱町を応援できるファンクラブ「いいづなリンゴ部」を開設しました。楽天のマーケティングデータ*1を活用して地域の潜在的なファン層を特定し、ファンクラブとして組織化することで、町の魅力を全国へ届ける新たな接点を創出しています。また、特設サイトには特産品の購入や収穫体験予約の導線を設けることで来訪機会の創出や地域事業者の販路拡大にも寄与しています。

楽天では、このような「楽天エコシステム(経済圏)」のクロスユースを促進する特設ページを多数展開しています。今後も自治体や地域事業者と連携しながら、地域の魅力を発信する仕組みづくりを進めます。

*1 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

楽天連携で深化する飯綱町の地域活性

飯綱町は長野県北部に位置し、里山の風景が広がる人口約1万人の町です。2021年度に「ふるさと納税推進室」を設置し寄付拡大に取り組んだ結果、2023年度には町人口の約11倍に相当する寄付件数を獲得しました。また、2025年度には楽天と共同で「いいづなリンゴ部」の開設や、ボランティアの受け入れ、マーケティングデータ活用3つの取り組みを推進し、寄付者との接点を増やしました。その結果、ふるさと納税だけでなく、アンテナショップを通じた特産品販売の推進や、体験コンテンツへの参加者増加等、関係人口の深化が進み、特に「いいづなリンゴ部」は募集開始からわずか5カ月で登録者数3,000名を達成することができました。これらの取り組みは、移住や二拠点居住等の施策立案への活用が期待できます。



田村 克也 様
飯綱町役場
企画課
人口増進室

モバイル

テクノロジーを活用した災害時の通信強靱化

日本は地震や台風、豪雨等の自然災害が頻発する国であり、災害時に通信を確保することは、社会基盤を担う企業にとって重要な責務です。

「楽天モバイル」は2022年に災害対策基本法に基づく指定公共機関として指定され、社会インフラとしての責務を担っています。移動電源車や移動基地局車の配備、通信事業者間の連携による船上基地局の運用を通じて、災害時の迅速な通信の確保と円滑な避難所支援の体制を構築しています。また、2025年には自治体や自衛隊との合同訓練等に124件参加し、地域と一体となった復旧体制を強化しています。

特に、テクノロジーの活用は災害対応の高度化において重要な役割を果たしています。停電発生時には遠隔制御により電波を緊急省エネモードに変更することで、予備電源の稼働時間を約30%延命することが可能です。また、伝送路断・機器故障対策についてはStarlink*2等の衛星回線をバックホール回線として活用することや小型移動基地局車の導入等により、被災地や孤立地域においても通信を提供し続けることができる多層的な災害対応モデルの構築を目指しています。さらに、災害情報と基地局状況を一元管理するBCMシステム*3により、被災状況の可視化と初動判断の迅速化を図っています。

今後も新しい技術を活用することにより、災害時の通信確保の強化を進めてまいります。

*2 Starlink: SpaceX社が提供する衛星インターネットサービス

*3 BCM(Business Continuity Management): 災害時における事業継続計画を支援するシステム

フィンテック

キャッシュレス決済による自治体のDX化

個人消費の領域で広がりを見せていたキャッシュレス決済は、その利便性と高い実用性が評価され、現在では自治体での導入が拡大しています。

「楽天ペイ」は、2025年より自治会費や町内会費の支払いにおいて利用可能になりました。これにより、地域住民の皆様は、時間や場所にとらわれることなく、円滑な手続きが可能となります。また、自治会や町内会にとっては、現金の紛失リスクや会計業務の負担を軽減することができ、運営の効率化と透明性の向上に大きく貢献します。さらに、「楽天キャッシュ」や「楽天ポイント」、クレジットカード等の多様な支払い方法に対応している点も特長です。

このほかにも、「楽天ペイ」アプリを活用した、「楽天ポイント」を還元するキャンペーンによる地域経済の活性化や、イベント広告を通じた地域の魅力発信等、今後も多岐にわたるサービスの拡充を図ります。これにより、日本政府が推進するキャッシュレス決済の普及促進に、より一層貢献してまいります。





楽天によるエンパワメント

従業員

成功のコンセプトを実践し成長を続ける従業員は、楽天グループにとって最大の資産です。AI主導のイノベーションの最前線に立ち続けることで、楽天の従業員は社会に価値を創出すると同時に、自身の成長につながる機会を多く得ています。

成功のコンセプトに関する詳細は、こちらをご覧ください。 [▶LINK](#)

Voice 1

AIで社会に新たな価値を届ける

私は現在、大規模言語モデル(LLM)の開発やGPUを中核としたAIインフラ基盤の構築・高度化に携わっています。お客様目線でのプロダクト設計を通じて、AIソリューションを社会に届けることがミッションです。

セマンティック検索モデル*の開発では、技術部門と事業部門が連携し、ユーザーの「本当に知りたいこと」に応える検索体験の実現に挑みました。現在、この取り組みは10以上のサービスで導入され、年間10億円超の流通総額に寄与しています。また、不確実性の高い状況の中で、楽天独自のLLMを世界レベルへと成長させていく過程に携わることができ、言葉にできないほどの充実感がありました。

私にとって、楽天で働くことの最大の魅力は、「事業規模」「未来への展望」そして「オーナーシップ」が融合している点です。社会に価値を届ける責任と手応えを感じながら、主体的に挑戦し続けられる環境であることが、私の大きな原動力です。

*セマンティック検索モデル：検索エンジンが単なるキーワードの合致にとどまらず、検索者の「意図」や言葉の持つ「意味合い／文脈」を深く理解することを可能にする技術

AIリサーチ統括部
フロンティアリサーチ部

ハン コニー



楽天主義 ▶ 成功のコンセプト

顧客満足の最大化

Voice 2

AIを現場に根づかせる実践と仕組み

2023年に「AI-nization」が始まった当初は、管理部門におけるAI活用はまだ一部にとどまっていた。現在は約3,000名を対象とした生産性改善に向け、勉強会等の企画立案から実装、効果測定までを一貫して担っています。

管理部門には専任のデジタル人材がいない中、AIを一部の専門家だけのものにせず、あらゆる従業員が業務で日常的に活用することを目標にしました。AIやPython等を自ら学び、月次の勉強会を通じて知見を共有することで、「難しそう」と感じていた従業員が少しずつAIに触れ、自ら活用し始める変化が生まれています。戸惑いの声もあった現場に前向きな変化が生まれた瞬間に立ち会えたことは、大きな喜びです。AIはいずれインターネットのように誰もが当たり前に使うツールになると考えています。だからこそ、自身の業務を通じて、組織全体のAIスキル開発に取り組み、「AIの民主化」を着実に進めていきたいと考えています。

総合企画部
グループ競争力強化室

石山 永



楽天主義 ▶ 成功のコンセプト

Professionalismの徹底

Voice 3

AIが加速させる挑戦と成長

生まれ育った限界集落での経験を原点に、地方に雇用と販路を生み出したいとの想いから、2015年に楽天に入社しました。現在は「楽天市場」のECコンサルタントとして、出店店舗の成長を支えています。店舗への提案資料の作成は、楽天が保有する多様なデータを分かりやすく伝える重要な業務である一方、店舗ごとの課題により深く向き合う時間の確保が難しいこともありましたが、社内用語や業界知見をAIに学習させ、実務に即した資料作成を支援するツールを開発しました。一つひとつの店舗と丁寧に向き合う時間をさらに増やすことができ、仕事を通じて価値を生み出せているという手応えを改めて感じています。

豊富な挑戦の機会と成長支援の仕組みに支えられ、AIの活用によって「やりたいこと」と「できること」の距離は縮まっています。今後もAIの可能性を最大限に活かし、地域経済の活性化を後押ししていきます。

ECコンサルティング部
西日本エリア事業課

秋本 将弘



楽天主義 ▶ 成功のコンセプト

常に改善、常に前進

Voice 4

AIで拓くブランド成長

私は2017年に新卒入社し、最初は「楽天トラベル」のインターネット・トラベル・コンサルタントとして、担当エリアの宿泊施設に対して売上向上の提案に携わりました。次に配属されたマーケティング部では、「楽天スーパーSALE」等のキャンペーンを担当し、2年間の育休を経た後、現在はブランド価値向上に向けた施策を担当しています。

その中の1つが、AIを活用したクリエイティブ制作です。従来は撮影が必須だったCM動画素材を、既存静止画からAIで生成することで、制作コストと時間を大幅に削減し、ROI(投資利益率)を劇的に改善しました。前例のない中で、社内の関係部署や広告代理店等の関係者と連携し、わずか1ヵ月で実装できた点は、自身の営業経験や入社当時から根付いている楽天主義に支えられたと感じています。

これからも、ブランド価値向上というミッションのもと、挑戦を恐れずに迅速に実行し、結果を出すことで、楽天のサービスを通じて社会に新たな価値を届けていきたいです。

マーケティング部
ブランドコミュニケーショングループ

古屋 友梨香



楽天主義 ▶ 成功のコンセプト

スピード!! スピード!! スピード!!



グループCIO & グループCTOメッセージ

変化を前提とし、テクノロジーで 新たなインパクトを創出する

私は楽天グループの副社長執行役員 グループCIO (Chief Information Officer)&グループCTO (Chief Technology Officer)を務めています。ビジネスやマーケットの変化をいち早く捉え、プラットフォームとして社会に価値のあるインパクトを創出するために、CIOとしては、情報システム全体のガバナンスの監督と堅牢なプラットフォーム構築に関する意思決定を担い、CTOとしては、楽天のテクノロジー領域の責任者として適切な技術選定、技術の最適化、そして将来に向けた技術投資を主導しています。

グループのテクノロジー戦略として、「Empowering Rakuten's Growth through Innovative Technology (革新的なテクノロジーを通じて楽天の成長をエンパワーメントする)」をミッションに掲げています。楽天は多様なビジネスを展開しているため、テクノロジー部門においてもビジネスを深く理解する必要があります。このミッションを実現するため、テクノロジーという強力な手段をどのように課題解決に活用するか日々追求しています。

◎ 2025年に注力したことについて教えてください。

2025年は楽天にとって変革と進化が進んだ一年でした。AI技術の飛躍的な進歩が事業環境を変化させる中、テクノロジーへの投資も新たな局面を迎えています。楽天もデータとAIへの投資を強化しており、今後ますます加速することが見込まれます。また、2025年はクラウドネイティブアーキテクチャへの移行とオープンマルチクラウド戦略にも注力しました。単一のクラウドサービスへの

依存を回避し、複数のクラウドサービスを組み合わせた結果、アジリティ(機敏性)とコスト効率の大幅な向上を実現しました。特定のテクノロジーやベンダーに依存しない構成が可能となり、新たな事業への投資や挑戦を続けている楽天を支える重要な効率化施策となっています。これらの取り組みを通じて、システムの弾力性を強化し、変化の激しいビジネス環境に迅速に適応できる基盤を整えることに焦点を当てました。

◎ テクノロジー領域における人的資本の強みについて教えてください。

楽天のテクノロジー部門の強みは、アプリケーション開発等の高い内製率にあります。約6,000名のテクノロジー人材が在籍しており、外部環境の不確実な変化に対して迅速に対応できる体制を構築しています。加えて、AIを積極的に導入することで、この豊富な人的資本を最大限に活用し、生産性の飛躍的な向上を実現しました。AI活用においてはエンジニアのみに留まらず、全社的な「AI-nization*」が加速しています。従業員のAI活用によって各事業及びサービスを改善し、「楽天エコシステム(経済圏)」のパートナーやお客様といったステークホルダーへ向けたさらなる価値提供を目指しています。

採用における社内公用語英語化の効果も非常に大きかったと実感しています。特に、国内のAI人材がグローバル水準と比較して発展途上にある中、公用語が英語であることはAI人材獲得に効果

副社長執行役員
Group CIO (Chief Information Officer)&
Group CTO (Chief Technology Officer)

黒住 昭仁





グループCIO & グループCTOメッセージ

を発揮しています。また、英語を共通言語とすることでグローバルの各拠点と強固なカルチャーを共有し、組織として一体感を持って取り組めている点は、楽天ならではのユニークな競争力の源泉だと感じています。

*AI化を意味する造語

◎ 情報セキュリティとAIのガバナンスにおいて、2025年に取り組まれたことは何ですか？

テクノロジー領域のガバナンスについて、グループCIO & グループCTOとしてプラットフォームの責任を強く認識しています。近年は特にサイバー攻撃等の脅威が増大していることを鑑み、情報セキュリティとプライバシーのガバナンスに継続して力を入れています。お客様の情報セキュリティとプライバシーの確保は最重要課題

の1つであるため、CIOとCISO(Chief Information Security Officer)が協働しながら取り組みを推進しています。情報セキュリティガバナンスにおいては、グループ全体のCISOのリーダーシップのもと、各社内カンパニー及び主要グループ会社にもそれぞれカンパニーCISOを配置し、密接に連携することで、グループ共通のセキュリティ基準を構築しました。CIOも同様にカンパニーCIOを設け連携することで、グループ全体における情報システムのガバナンスを強化しています。これらの取り組みは、ステークホルダーの皆様が常に安心して当社のサービスを利用いただける環境を構築するための基盤となっています。

AIガバナンスも重要な取り組みの1つです。私たちはグループCAIDO(Chief AI & Data Officer)と協働し、「責任あるAI」の定義を掲げ、具体的な目標の設定とガバナンスモデルの構築を進めました。CAIDO、CISO、プライバシー部門、そして法務部門が一体となった連携体制を整え、AIの活用と統制の最適なバランスを図っています。

◎ 将来の不確実性にどのように対応していきますか？

テクノロジーを通じてイノベーションを起こすには、変化を前提とし自ら変容する考え方が不可欠です。昨今、AIの急速な発展が注目されていますが、歴史を振り返ればテクノロジーは常に変化し続けてきました。これらの変化に柔軟に適應できるかどうか成功の鍵を握ると考えています。「今あるものは本当に必要なのか、より良い方法はないのか」と、自身の取り組みに対して常に懐疑的な視点を持つことが重要です。楽天はこれまで、変化を当然のことと捉え、自らが先駆けて変革を推進することで、人々と社会にインパクトを与えてきました。このように変革を志向するマインドセットを持続することが、楽天の成長を支える基盤となっています。

◎ 持続可能なサービス提供のため、今後取り組まれることについて教えてください。

まず、最適なクラウド、データ、AI戦略を確立することです。我々は、クラウド、データ、AIの主権を自ら持ち、コントロールすることを重要視しています。一方で、投資対効果の最大化のために、ハイブリッドマルチクラウドというアプローチをとっていますが、それは自分たちが責任を持って全体資源をコントロールしつつ、内部・外部リソースを最適なバランスで管理していく、というものです。このハイブリッドマルチクラウドの仕組みを構築するため、今後楽天でのクラウド技術の標準化と統合を進めていきます。

次に、プラットフォームとしての責任を全うすることです。我々はプラットフォームのステークホルダーである皆様のデータを活用しており、その責任は非常に重いと認識しています。プライバシー管理や情報セキュリティ、AI利用におけるリスクへの対処を最優先に、ステークホルダーの皆様が安心して利用できるデータ基盤とAIサービスを提供し続けることが、私たちの重要課題の1つです。

そして最後は、社会へ貢献することです。我々はテクノロジーを通じてステークホルダーの皆様をどのようにエンパワメントできるかを常に追求しています。テクノロジーは目的ではなく、あくまでも手段です。人々がより良いと思う社会の実現に向け、楽天がより良いエコシステムを構築できるかどうか本質だと考えています。多様なサービスを展開する楽天にとって、これは社会的な責任であると同時に、未来に向けた無限の可能性を秘めていると確信しています。我々はテクノロジーの力を最大限に活用し、持続可能な社会の実現に貢献します。





Section 2

ビジネス戦略・サステナビリティ戦略

財務担当役員メッセージ	26	責任ある広告・マーケティング・機能表示	46
注力分野・戦略	29	責任あるAI	47
事業別戦略		持続可能な生産と消費	48
セグメント概要	30	気候変動	49
インターネットサービス	31	リスク管理・危機管理	50
フィンテック	33	イノベーションと実業家精神	51
モバイル	35		
グループCAIDOメッセージ	37		
AI・データ	40		
サステナビリティ戦略	41		
グループCOOメッセージ	43		
人的資本			
人材マネジメント	44		
DEIの推進と組織力	45		





財務担当役員メッセージ

事業ポートフォリオの最適化による さらなる収益性の改善と 健全な財務基盤の強化へ

取締役 常務執行役員
Vice Group CFO (Chief Financial Officer)
ファイナンス統括部 ディレクター

加賀 栄一



◎ 2025年度の業績と課題認識について教えてください。

2025年度は、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9.5%増の2兆4,966億円、Non-GAAP営業利益は前年比992億円の改善となる1,063億円を計上しました。IFRS営業利益は144億円となり、前年にAST株式の再評価に係る一過性の利益を計上した影響により前年比減益となりましたが、2年連続での黒字化を達成しました。また、楽天モバイルの通期EBITDAは129億円となり、期初に掲げていた目標を達成しました。

インターネットサービスセグメントにおいては、主要事業である「楽天市場」や「楽天トラベル」等の成長を背景に、国内EC流通総額は前年比で増加しました。また、物流事業等の赤字事業における損失改善も進捗しました。国際部門においては、米国のマクロ経済環境の影響を受け「Rakuten Rewards」の業績が伸び悩んだものの、「Rakuten Kobo」、「Rakuten Viber」等は着実に成長しました。

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1,700万口座、「楽天証券」の総合口座数が1,300万口座をそれぞれ突破するなど、引き続き顧客基盤が拡大しました。「楽天カード」においては、ショッピング取扱高が26兆円を突破し、金融費用等のコスト増加がありながらも増益を達成しました。保険事業では、生命保険・損害保険共に販売チャネル・商品ポートフォリオの選択と集中が奏功し、収益性改善に向けた取り組みも進捗しました。楽天ペイメントは、「楽天ペイ」（アプリ決済）の取扱高拡大による増収と広告売上の成長、継続的なコストコントロールにより、前年に引き続き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」の通信品質向上とその認知拡大に取り組みました。また、新プラン「Rakuten最強U-NEXT」の提供や、「楽天市場」「楽天カード」をはじめとする「楽天エコシス

2025年度 連結業績サマリ

(単位：十億円、四捨五入)

	2024年度	2025年度	前年同期比
連結売上収益	2,279.2	2,496.6	+9.5%
インターネットサービスセグメント	1,282.1	1,369.7	+6.8%
フィンテックセグメント	820.4	975.9	+19.0%
モバイルセグメント	440.7	482.8	+9.6%
調整額	-264.0	-331.9	-67.9
Non-GAAP 営業利益(損失)	7.0	106.3	+1,407.9%
(参考: モバイルセグメント、マイノリティ投資事業除く)			
インターネットサービスセグメント	217.9	279.5	+28.2%
フィンテックセグメント	85.1	88.9	+4.5%
モバイルセグメント	153.4	199.9	+30.3%
調整額	-208.9	-161.8	+47.1
IFRS 営業利益	-22.5	-20.7	+1.8
無形資産償却費	-6.8	-5.2	+1.6
株式報酬費用	-15.9	-15.6	+0.3
非経常的な項目	68.7	-71.1	-139.7
EBITDA*	53.0	14.4	-72.9%
インターネットサービスセグメント	326.0	435.9	+33.7%
フィンテックセグメント	125.4	129.7	+3.4%
モバイルセグメント	216.9	268.9	+24.0%
調整額	-36.3	28.8	+65.1
	20.0	8.5	-57.5%

*EBITDAはNon-GAAP営業利益に減価償却費等を加算して算出。



財務担当役員メッセージ

テム(経済圏)]の各種サービスを活用したマーケティング施策等を展開し、さらに法人向けプランの契約者獲得を積極的に推進しました。その結果、全契約回線数*が1,000万回線を突破しました。ARPU(1回線当たり平均売上)についても、データ利用量の増加や、オプションサービスの利用者増加、広告売上の増加等により、前年対比で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や能動的な社債償還スケジュールのコントロールに取り組む中で、年間を通じて資金調達手段の多様化が一層進展しました。7月には当社初となるサステナビリティボンドを発行し、8月には2023年以来となる国内リテール債市場への再アクセスを果たしたほか、10月には国内での永久劣後債の発行を行いました。また、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善も着実に進捗しました。

一方で、グループ内において、さらなる収益性の改善が必要な事業や、一定期間収益性の改善が見られない事業があることも認識しています。これらについては、収益性改善に向けた取り組みを加速させるほか、場合によっては事業の撤退という選択も必要であると考えています。2025年度においては、NBA配信事業のサービスを終了しました。本年も引き続き、事業ポートフォリオの見直しは不断に進めてまいります。

*法人向けのBCPプラン含むMNO、MVNE、MVNOの合算

2025年度の資金調達

2025年度の起債実績

7月	サステナビリティボンド	300億円
▶ 当社初のサステナビリティボンドの発行		
8月	国内リテール債	1,300億円
▶ 2023年以来となる国内リテール債市場への再アクセス		
10月	円建て永久劣後債	820億円
▶ 格付会社から資本認定を得た相応規模の永久劣後債を、事業会社として初めて国内マーケットでの発行に成功		

キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善

2025年度 1,733億円	昨年を上回る大幅改善 ✓ 売掛金/買掛金サイトの改善 ✓ ポイントプログラムの活用
2024年度 1,445億円	

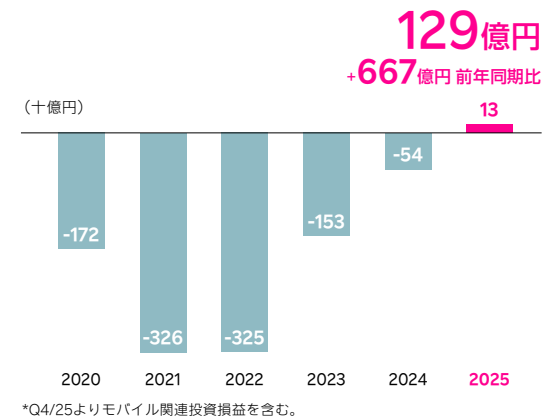
◎ 2025年度は楽天モバイルの通期EBITDA黒字化を達成しましたが、今後の営業利益黒字化に向けた見通しを教えてください。

2025年度においては、契約回線数の増加等により、売上収益が増加しました。一方で、営業コストについては2023年度末までに削減・平準化した水準を概ね維持したことで、通期EBITDAの黒字化を達

成することができました。今後は、コストの適切なコントロールを継続しながら、売上収益のさらなる増加に取り組み、早期の営業利益黒字化を目指します。

契約獲得に関しては、オンラインと実店舗の双方を活用したチャネル戦略を強化し、また通信品質改善に一層注力することで、獲得の加速と顧客基盤の裾野拡大を図ります。また、ARPUについては、オプションサービスの拡充、楽天モバイルショップを活かした販売強化、広告売上の拡大等を通じて、向上を目指してまいります。

楽天モバイル EBITDA*:通期黒字化達成

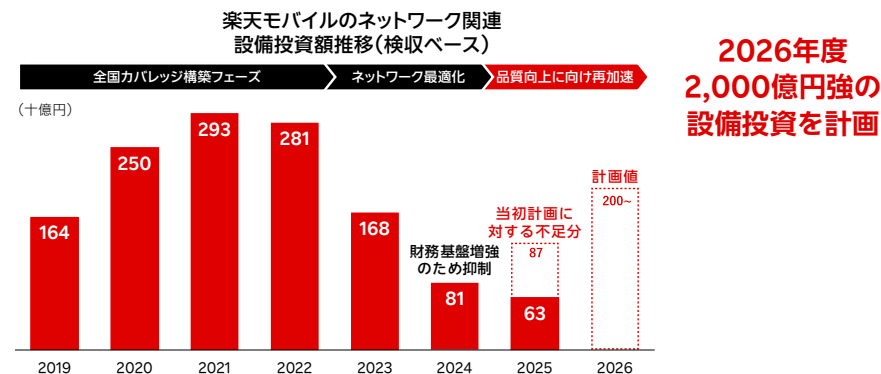


◎ 楽天モバイルの設備投資計画とファイナンス方針について教えてください。

通信品質の改善による顧客満足度の向上や、各種チャネルを通じたプロモーションの強化等が契約獲得を加速させる鍵であると考えています。通信品質改善に向け、2026年度は2,000億円強の設備投資を計画しています。特に、混雑エリア対策として5Gの整備等によるトラヒックの分散、地下鉄対策として共用基地局の帯域幅拡張を推進してまいります。

ファイナンス方針については、設備投資資金も含むモバイル事業の必要資金において、引き続きセルフファンディングによる調達を基本方針としており、インターネットサービス及びフィンテック事業からのキャッシュ・フローや、モバイル事業における独自調達等を活用していきます。

楽天モバイル 2026年度設備投資計画





財務担当役員メッセージ

◎ 減損損失の計上についてはどのように受け止めていますか。また、今後の減損リスクをどのように管理し、事業ポートフォリオの最適化を進めていく方針でしょうか？

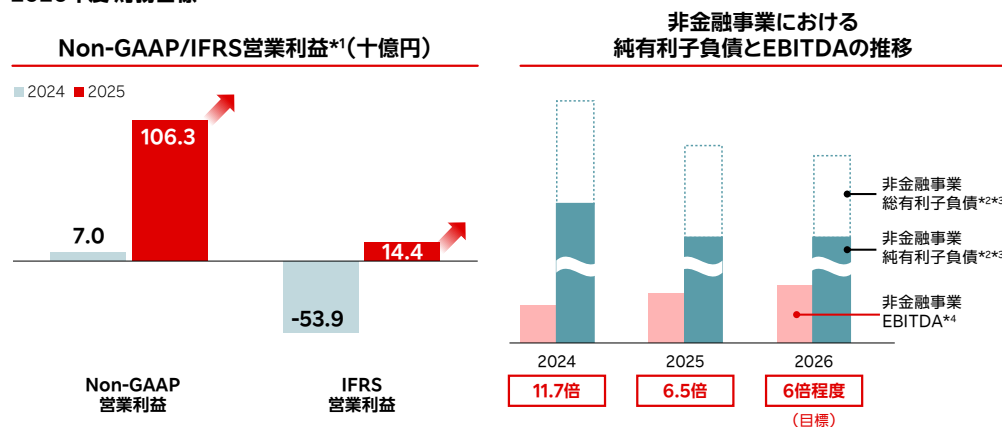
2025年度においては、第3四半期にネットスーパー事業、第4四半期に楽天シンフォニー及び物流事業の固定資産の減損損失を計上しました。これらの結果、今後の全社的な減損リスクが低減してきていると考えています。

今後はこうした一過性要因による当期損益への影響を低減するべく、各事業の収益性や「楽天エコシステム」とのシナジーを考慮しながら、継続的に事業ポートフォリオの最適化を図っていきます。

◎ 2026年度の財務戦略と財務目標について教えてください。

引き続き、主要事業のさらなる成長と赤字事業の収益性改善に注力するとともに、有利子負債の削減と、能動的な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取り組み、健全な財務基盤の構築を目指していきます。2026年度は、連結Non-GAAP営業利益及びIFRS営業利益の大幅な拡大を目指すとともに、非金融事業における純有利子負債とEBITDAの倍率を6倍程度に抑えることを

2026年度 財務目標



*1 2024年度はAST株式の再評価に係る一過性の利益を除く

*2 IFRS会計ベース

*3 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+上場有価証券+余剰運用資金)=非金融事業純有利子負債。2025年10月発行の永久劣後債による現金は、2026年4月に初回任意償還日を迎える永久劣後債のリプレイメント用資金であるため、2025年末の現金同等物から除外。

*4 連結EBITDA=フィンテックセグメントEBITDA+フィンテックからの配当金及び左記に含まれていない経営指導料等(フィンテックセグメントEBITDAはモバイルエコシステム貢献額考慮前の値)

目指します。また、連結自己資本比率については、金融事業における堅調な資産拡大等を背景に、中期的には5%水準を目標とし、さらに長期的には10%水準を目指していきます。

◎ 成長投資と財務健全性のバランスを踏まえ、株主還元についてはどのように考えていますか？

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・継続的な配当の実施に努めてまいりました。しかし、当社の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財務基盤の安定、ひいては株主価値の向上につながるものと考え、2025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推し進め、適時適切に復配を行えるよう努めていきます。一方で株主優待として提供している「楽天モバイル」の音声及びデータプランについては、優待利回りが高く、引き続きご好評をいただいています。楽天が注力するモバイル事業についてさらにご理解を深めていただく一助となれば幸いです。

◎ AI活用が業績に与えるインパクトについてどのように考えていますか？

当社グループが持つ膨大なデータとAIを掛け合わせることは、単なる業務効率化に留まらず、収益構造の変革を意味すると考えています。

コスト構造の最適化においては、カスタマーサポートのAI自動化や、ソフトウェア開発への生成AIの導入が、既に具体的な成果を上げており、2025年度のAI活用による利益創出額*は255億円となりました。

「楽天エコシステム」のさらなる深化という観点では、AIによるパーソナライゼーションが、「楽天エコシステム」内でのクロスユース率を引き上げ、LTVの最大化に寄与すると考えています。これは、マーケティングコストを最適化しつつ、トップラインを押し上げる強力なエンジンとなります。

私の職責は、AIへの投資が、どの程度の期間で、どの程度の利益率改善として回収されるかを厳格にモニタリングすることです。AI活用によって強化されたキャッシュ・フロー創出は、さらなる成長投資や株主還元へ再配分され、当社グループの企業価値を中長期的に高めていくと考えています。

*当社グループの各サービスにおけるAI活用を通じたコスト削減と売上成長による利益



注力分野・戦略

楽天グループは、中長期経営計画「Vision 2030」*において、売上高成長率の二桁成長継続と、20%を超える営業利益マージンの達成を目標としています。その基盤となるのが、70以上のサービスを1つの会員基盤とブランドのもとに統合した「楽天エコシステム(経済圏)」です。「楽天エコシステム」の広がりサービス間の連携は、容易に構築できるものではありません。楽天のすべての事業戦略はこの「楽天エコシステム」を土台として構築されており、当社グループの競争優位性の源泉となっています。

このビジョンの実現に向け、当社グループは、現在の事業環境と長期的な価値創造に必要な能力を踏まえ、3つの分野に注力しています。「楽天モバイル」を「楽天エコシステム」の中核インフラとして強化すること、AI活用を加速し生産性と競争力を高めること、そしてサステナビリティの推進を通じて責任ある成長基盤を構築することです。これら3分野を軸に、「楽天エコシステム」の競争優位性をさらに盤石なものとし、持続的な利益創出を目指してまいります。

*2022年策定



モバイル戦略

モバイル戦略は3つの柱を軸に展開しています。1つ目は、完全仮想化ネットワークが可能とするコスト優位性を生かし、さらなる顧客獲得と持続的かつ安定的な利益創出を目指すことです。2つ目は、グループサービスとのシナジー強化です。「楽天モバイル」の契約を通じて顧客ロイヤリティ向上が確認されており、今後は相乗効果のさらなる拡大に取り組みます。3つ目はネットワーク技術のグローバル展開です。「楽天シフォン」のソリューションは高い評価を得ており、通信事業だけでなく、当社グループのグローバル戦略の基軸にもなっています。



AI戦略

当社グループはAI時代に必要不可欠な3つの要素を有しています。多様な領域で正確性の高いデータを有していること、高いエンジニアリング能力により独自の大規模言語モデルを開発していること、スピード感のある実行力のカルチャーが根付いていることです。これらの強みを生かし、「トリプル20」というプロジェクトを遂行しています。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%アップさせる取り組みです。これにより当社グループの競争力を確固たるものとしていきます。



サステナビリティ戦略

楽天は、サステナビリティを「Vision 2030」の重要な柱と位置付けています。ダブルマテリアリティの考え方にに基づき策定されたサステナビリティ戦略は、「従業員と共に成長」「持続可能なプラットフォームとサービスの提供」「グローバルな課題への取り組み」の3つのテーマで構成されています。人材育成やDEI、アクセシビリティの向上、責任あるAIガバナンスの確立、気候変動対応等を通じて、ステークホルダーとの信頼関係を強化し、長期的な価値創造と持続可能な社会への貢献を目指します。

事業の成長力を高める



インターネットサービス



フィンテック



モバイル



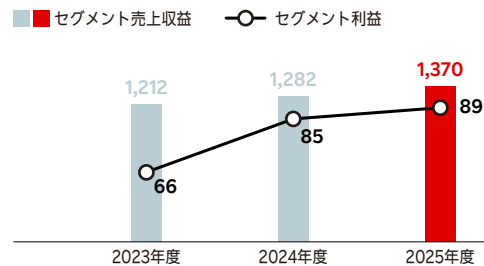
事業別戦略

セグメント概要 (2025年12月期)

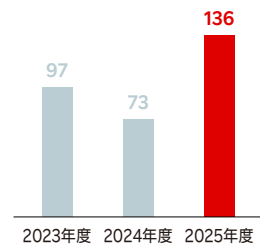


インターネットサービス

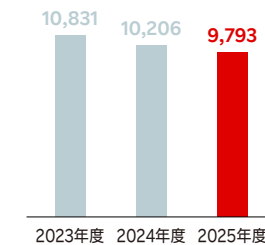
セグメント売上収益とセグメント利益*1(十億円)



設備投資*2 (十億円)



従業員数*3 (人)



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、楽天ファッション、楽天マート、楽天スーパーロジスティクス、楽天ラクマ、Rakuten Rewards、Rakuten Viber、Rakuten Kobo

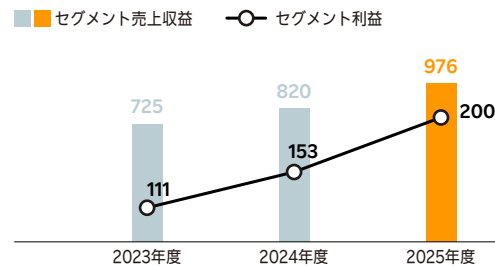
類似会社

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

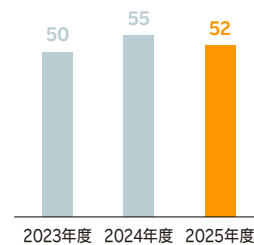


フィンテック

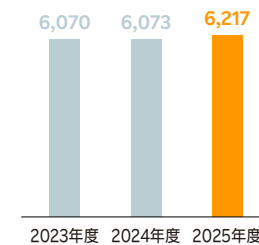
セグメント売上収益とセグメント利益*1(十億円)



設備投資*2 (十億円)



従業員数*3 (人)



主なサービス

楽天カード、楽天銀行、楽天証券、楽天ペイ、楽天生命、楽天損保

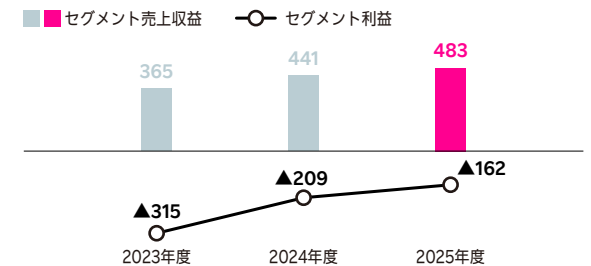
類似会社

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

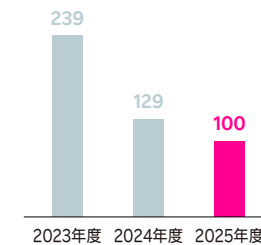


モバイル

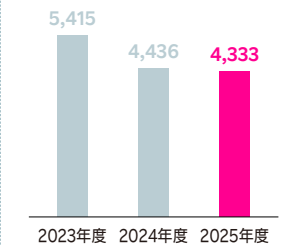
セグメント売上収益とセグメント利益*1(十億円)



設備投資*2 (十億円)



従業員数*3 (人)



主なサービス

楽天モバイル、楽天シンフォニー、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

NTTドコモ、KDDI、ソフトバンク

*1 Non-GAAPベース。2026年度より、一部のAI関連の開発費用を各事業に配賦するように変更していますが、本書内においては遡及修正を適用していません。

*2 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。

*3 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}モバイルとのシナジー拡大、
AI活用及び事業ポートフォリオの
見直しにより増収増益へ

SWOT分析

【強み】

国内EC市場に占める高いマーケットシェア、多岐にわたる商品ラインナップ、充実した決済・物流インフラ

【弱み】

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、プラットフォームビジネスの固有リスク、国内ECサービス多角化に伴う経営資源の分散

S
W
O
T

【機会】

EC市場全体の成長及び浸透率の高まり、AI技術の高度化、広告市場の拡大、インバウンド需要の増加と国内旅行需要の回復

【脅威】

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事業を展開しています。また、オンライン書店「楽天ブックス」、ファッション通販サイト「Rakuten Fashion」、ネットスーパー事業「楽天マート」等の直販型ECサービスのほか、「楽天市場」出店店舗向けの総合物流サービス「楽天スーパーロジスティクス」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。2025年度の国内EC事業の流通総額は6.3兆円に達し、日本最大級の規模を誇ります。

市場環境

経済産業省の調査^{*2}によれば、2024年における日本のBtoC-EC市場規模は26.1兆円(前年比5.1%増)に達しました。BtoC市場における物販系EC化率^{*3}は9.8%(前年比0.4ポイント増)となり、成長率は前年比3.7%増でした。コロナ禍と比較して成長ペースは落ち着いていますが、デジタル化の進展やAI技術の高度な発展に伴うエージェント型AIツールの登場により、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においても、国内市場のデジタル化やインバウンド需要の拡大等により、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、ドリームビジネス、ビューティ、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6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しています。

2025年度の成果・課題

2025年、国内EC事業は堅実な成長を遂げました。前年のうろう年による影響を除けば、流通総額は前年比4.2%増となり、目標としていた一桁半ばの成長を達成しました。また、売上収益は前年同期比5.8%増の1兆232億円、営業利益は前年同期比12.6%増の1,224億円と、力強い増収増益を実現しました。

コアビジネスである「楽天市場」は、ふるさと納税ポイント付与ルール変更による変動要因がありながらも、モバイルとの継続的なシナジー拡大やAI活用の推進により、通期で堅調な成長を維持しました。モバイルとのシナジーについては、「楽天市場」の月間アクティブユーザーに占める「楽天モバイル」契約者の割合が16.4%に増加し、非契約者と比較して契約者の平均年間流通総額が約48.8%高い^{*4}ことが検証されました。AI活用では、RPP広告のAI最適化により広告パフォーマンスの向上に貢献したほか、エージェント型AIツール「Rakuten AI」の「楽天市場」への搭載や「ディスカバリーレコメンデーション」機能の提供等を通じ、ユーザーの潜在ニーズ発掘や購入支援において、効果を発揮しました。

トラベル事業も好調に推移し、取扱高は前年同期比7.8%増となりました。インバウンド需要を中心にグローバル関連事業が高成長を遂げたほか、国内宿泊も需要回復によりプラス成長を実現しました。トラベル事業でもエージェント型AIツールを搭載し、旅行者の多様なニーズに対応することで、特に子連れ利用の予約獲得が好調に推移しました。

成長投資ビジネスにおいては、物流事業の手数料見直し、ネットスーパー事業のアセット最適化、NBA事業の終了等、損失縮小に向けた多岐にわたる取り組みが奏功しました。これにより大幅な赤字縮小を達成し、事業基盤の強化を図ることができました。

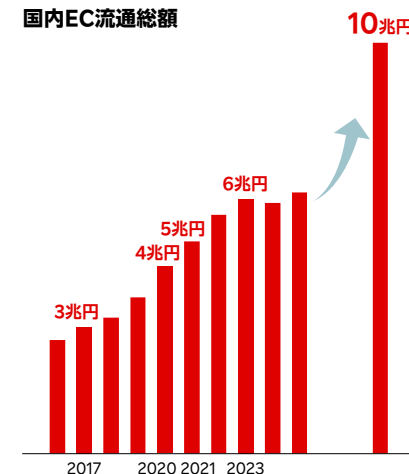
^{*4} 「楽天モバイル」契約者と非契約者の直近1年間の1人あたり平均流通総額の差。契約者は、2020年3月～2025年1月のいずれかの月(該当月)に「楽天モバイル」(MNO B2C)を契約し、2025年1月から2025年12月の間に回線がアクティブであり、かつ該当月から過去1年間の購買傾向を非契約者と揃えたユーザー。非契約者は、2025年12月から過去1年間に、「楽天モバイル」(MNO B2C)以外の何らかの楽天サービスの利用があり、かつ該当月から過去1年間の購買傾向を契約者と揃えたユーザー。

2026年度の施策

2026年度の国内EC流通総額は、2025年度と同様に一桁前半から半ばの成長率を維持しつつ、売上収益と営業利益において、流通総額を上回る伸長を目指します。「楽天エコシステム(経済圏)」の価値を最大化し、国内EC流通総額10兆円の達成に向けた強固な成長基盤を築いてまいります。

この目標達成の主要なドライバーは、引き続きモバイルとのシナジー最大化とAI活用です。モバイル戦略では、契約者の高い購買力を活かし、契約者比率を拡大させることで流通総額の成長をけん引します。AI活用においては、RPP広告の最適化を継続・横展開するとともに、「AIコンシェルジュ」等のAI機能を強化します。これにより、ユーザー一人ひとりに最適化された購買体験を提供し、新規獲得とロイヤリティ向上を強力に推進してまいります。

国内EC流通総額



Business

インターネットサービス▶
国際部門ユニークなサービスラインアップと
ユーザー体験向上でさらなる市場拡大へ

SWOT分析

【強み】

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、多岐にわたるコンテンツラインアップ

【弱み】

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

S
W
O
T

【機会】

オンラインショッピング市場の拡大、コンテンツの越境需要の拡大、デジタルプラットフォームの発展による即時性のある情報拡散、AIテクノロジーの進化

【脅威】

消費性向の変化、競争環境の激化、新規参入企業の出現、景気後退、社会情勢、関税政策等の変化

事業概要

国際部門は、多岐にわたるサービスを通じて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等、会員にオンラインショッピングにおけるお得な体験を提供しています。動画ストリーミングサービス「Rakuten TV」はEU事業の主要サービスです。その他、グローバルに16.4億人のユーザーを誇るコミュニケーションアプリ「Rakuten Viber」はメッセージング、音声・ビデオ通話を提供し、世界中のユーザーをつないでいます。電子書籍リーダーと、電子書籍・オーディオブックを提供する「Rakuten Kobo」は、読書体験を革新し続けています。また、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るストリーミングサービス「Rakuten Viki」も展開しています。これらの多様なサービスが、楽天グループの国際的なプレゼンスを高めています。

市場環境

国際部門は、多様なサービスをそれぞれ異なる市場環境で展開しています。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、データ分析とAIの進化が市場成長を促進し、「Rakuten Rewards」の事業拡大を後押ししています。一方で、2025年における追加関税懸念による米国小売業界のマーケティング施策に向けた慎重な姿勢は、市場全体に影響を与えています。電子書籍市場では、電気泳動式電子インク技術の進歩、画面解像度の向上、プロセッサの高速化といった技術革新が「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、グローバル化の進展に伴い、コンテンツの越境需要が拡大しています。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「Rakuten Viki」の成長をけん引しています。メッセージアプリ市場では、特に東南アジアにおける活発なユーザー基盤の拡大が「Rakuten Viber」にとって重要な資産となっています。

2025年度の成果・課題

2025年、国際部門は売上収益21億米ドル(前年同期比2.4%増)、Non-GAAP営業利益約5,200万米ドル(前年同期比35.3%増)を達成し、増収増益となりました。この好業績をけん引したのは、「Rakuten Kobo」、「Rakuten Viber」、「Rakuten Viki」です。

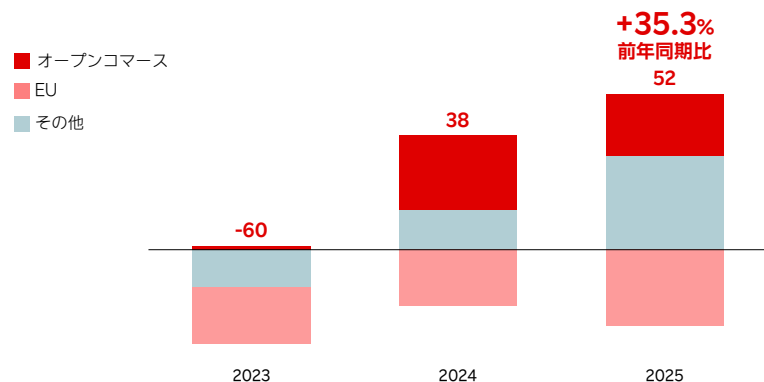
「Rakuten Kobo」は、2024年第2四半期に発売したカラー端末の売上好調が2025年も継続したことに加え、Kobo Plusサブスクリプション等のコンテンツ販売も堅調に推移し、成長を加速させました。「Rakuten Viber」は、個人向け通信サービスに加え、企業向け広告、メッセージング、Chatbot等のマーケティングサービスが堅調な成長を実現し、国際部門全体の増収増益に大きく貢献しました。「Rakuten Viki」は、韓国や中国のアジア系コンテンツ等ラインアップの充実がサブスクリプションの継続的な拡大と、既存ユーザーの定着を促し、増収増益に寄与しました。

一方で、「Rakuten Rewards」は、トランプ関税の影響による米国小売業界の慎重な姿勢がクライアント企業の広告費抑制につながり、2025年は成長が鈍化しました。EU事業については、「Rakuten TV」における競争環境激化等により、損失改善が十分に進んでいない状況です。

2026年度の施策

国際部門は2026年においても、増収増益を目指します。「Rakuten Kobo」は、引き続きカラー端末等の先進的なデバイス開発及び販売と、サブスクリプションを軸としたコンテンツ販売の拡大に注力します。ブランド認知度の拡大とユーザー定着率の向上を図り、売上収益と営業利益の拡大を目指します。「Rakuten Viber」は、引き続き東ヨーロッパ、東南アジア、中東地域等の主要マーケットにおける通信サービスやマーケティングサービスを強化し、AI活用によるコスト最適化を通じて、継続的な増収増益を目指します。「Rakuten Viki」は、新規の韓国・中国コンテンツ獲得や新たなコンテンツ形態への拡大により新規ユーザー層を取り込み、サブスクリプションの成長とユーザー定着を通じて売上を拡大します。さらに、AIを活用してユーザー体験を最適化させることで、サービスの質を向上させます。「Rakuten Rewards」については、不透明な米国小売業界のマクロ環境を注視しつつ、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進めてまいります。

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 利便性の高いキャッシュレス決済 サービスを提供



SWOT分析

【強み】

- 多彩な決済手段・サービスのOne App化
- 買い物・旅行・金融・モバイル等の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・パートナー基盤
- 豊富な「楽天エコシステム(経済圏)」ラインアップ(EC、金融、モバイル)

【弱み】

- 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

SWOT

【機会】

- キャッシュレス決済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

【脅威】

- 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、当社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、現在では国内No.1のショッピング取扱高*1を誇るクレジットカードとして、当社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、楽天ペイメント株式会社が提供する「楽天ペイ」「楽天Edy」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2030年までに65%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います。その結果として、2025年のキャッシュレス決済比率は58.0%となり、前年対比で堅調に上昇しました。特に、コード決済額は前年比22.6%増の16兆5,882億円と引き続き大幅に増加し、キャッシュレス決済全体に占める構成比が初めて10%に達しました。最も構成比の大きいクレジットカード決済額も引き続き拡大し、前年比15.1%増の134兆5,861億円となりました*2。キャッシュレス決済比率が60%を超える主要国も少なくない*3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あります。

2025年度の成果・課題

「楽天カード」は、「楽天モバイル」とのコラボレーションキャンペーンに加え、各種デザインカードの発行による若年層へのアプローチ強化、「みずほ楽天カード」の発行等により、2025年12月に発行枚数が3,341万枚に到達し、引き続き顧客基盤を拡大しています。また、2025年のショッピング取扱高は26.5兆円となり、目標としている30兆円に向けて順調に進捗しました。また、日銀による政策金利の引き上げにより市場金利が上昇傾向にある中、ビジネス上必要不可欠な運転資金の調達のための金融費用負担が増加したものの、増益を継続しています。

加えて、「楽天ゴールドカード」、「楽天プレミアムカード」、「楽天ブラックカード」の会員様を対象に、「楽天モバイル」や「楽天市場」、「楽天銀行」、「楽天証券」等の楽天グループのサービスとコラボレーションした「楽天カードプレミアムプログラム」の提供を開始し、ユーザーのロイヤリティ向上に取り組みました。

楽天ペイメント株式会社は、4月には「楽天Edy」「楽天ポイントカード」のアプリを「楽天ペイ」に統合したほか、12月からはUberとの間で楽天ID連携を皮切りとした戦略的パートナーシップを推進するなど、ユーザーのさらなる利便性の向上に取り組みました。これらの取り組みの結果、ユーザー数の増加及び「楽天ペイ」の取扱高の増加が継続したことに加え、広告売上も前年比で大きく成長し、2年連続でNon-GAAP営業利益の黒字化を達成しました。

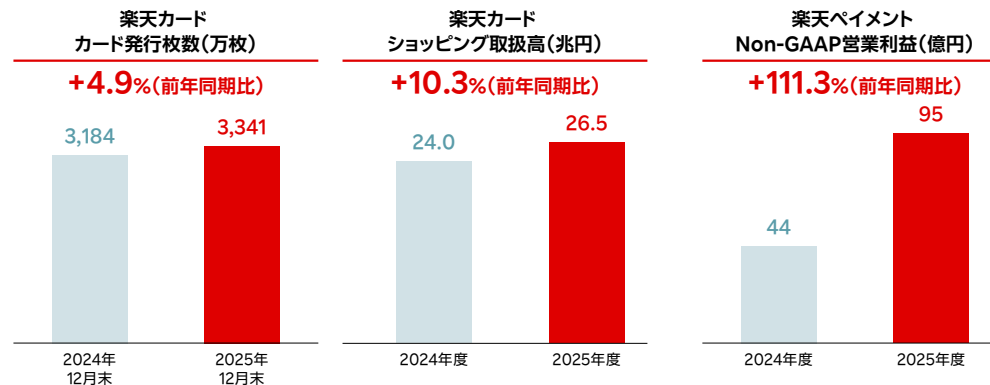
2026年度の施策

引き続き、顧客基盤の拡大と取扱高の増加に取り組むとともに、ユーザーの利便性向上を図っていきます。「楽天カード」においては、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による法人カード発行やアクワイアリング領域での連携を通じて、さらなる成長と業務効率化に取り組めます。また楽天ペイメント株式会社においては、「楽天ペイ」アプリをさらに便利にお使いいただけるよう、他フィンテックサービスとの連携を強化します。また、2月からはAIを活用した小売店向け分析プラットフォーム「Rakuten Analytics for Retailers」の提供を開始しており、「楽天エコシステム」のデータに基づき企業や店舗の課題解決支援に取り組んでいます。

*1 2024年度国内クレジットカード発行元(自社発行)のショッピング取扱高ベース、株式会社矢野経済研究所調べ(2025年11月現在)。本調査結果は、定性的な調査・分析手法による推計です

*2 経済産業省「2025年のキャッシュレス決済比率を算出しました」

*3 一般社団法人キャッシュレス推進協議会「2023年の世界主要国におけるキャッシュレス決済比率を算出しました」



Business

フィンテック▶銀行・証券・保険

利便性の高い
オンライン金融サービスで
人々の生活を生涯にわたりサポート

SWOT分析

【強み】

- 「楽天エコシステム(経済圏)」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

【弱み】

- 「楽天エコシステム」外からの顧客取り込み

S
W
O
T

【機会】

- 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

【脅威】

- 金融サービスに対するサイバー攻撃リスク
- 金融政策の変更による銀行の利鞘拡大機会の損失
- 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*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日手軽に取り引き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、あらゆる層の投資・資産づくりに関する課題を解決するネット証券として、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」と「楽天損保」は、楽天会員を対象として、手軽にインターネットで申し込みできる様々な保険商品を展開し、お客様に安心を提供しています。

市場環境

2016年のマイナス金利政策導入以来、銀行の預金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、2025年には2度の政策金利の引き上げが実施されました。預金金利も上昇したものの、それ以上の運用利回り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。

保険業界においても、「金利のある世界」への移行により、貯蓄性商品の需要が拡大しています。また、価格や利便性を重視したダイレクト型の保険へのシフトが拡大しており、インターネットでの保険加入は増加傾向にあります。

2025年度の成果・課題

「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1,763万口座*2となり引き続き拡大しました。また、サービスの利便性とポイント付与や優遇金利提供等の経済合理性を一層進めた結果、メイン口座化も進展し、単体預金残高も13兆円*2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、前年に引き続き大幅な増収増益となりました。

「楽天証券」は、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1,326万口座*2に達しました。業界No.1の規模を誇るNISA口座数は700万口座*3に達し、新NISAを通じた預り資産は10兆円*2を突破しています。国内株式取引手数料無料化以降も、信用取引やFX・債券等への収益源の多様化も一層進展し、増収増益を達成しました。また、ログイン時の「パスキー認証」(FIDO2)を全顧客・全チャネルに導入するなど、セキュリティ強化にも取り組みました。

保険事業においては、「楽天生命」・「楽天損保」共に販売チャネル及び商品ポートフォリオの“選択と集中”に注力した結果、採算性の改善につながりました。特に「楽天損保」においては、「楽天自動車保険」等の注力商品に集中的に経営資源を投下し、楽天会員向けの割引や「楽天ポイント」の効果も相まって、飛躍的な成長を実現しました。

2026年度の施策

「楽天銀行」においては、「楽天エコシステム」を活用した顧客獲得を一層推進し、メイン口座化を進展させることで運用資産を積み上げ、金利収益の拡大を図ります。「楽天証券」においては、引き続き各種サービスの充実を図るほか、2022年10月から開始しているみずほ証券との業務提携により、商品やサービス、システム等の面での連携を強化していきます。保険事業においても、「楽天エコシステム」との連携を図り、引き続き収益を拡大するとともに、お客様サービスの質を向上させることで、お客様から選ばれる保険会社を目指していきます。

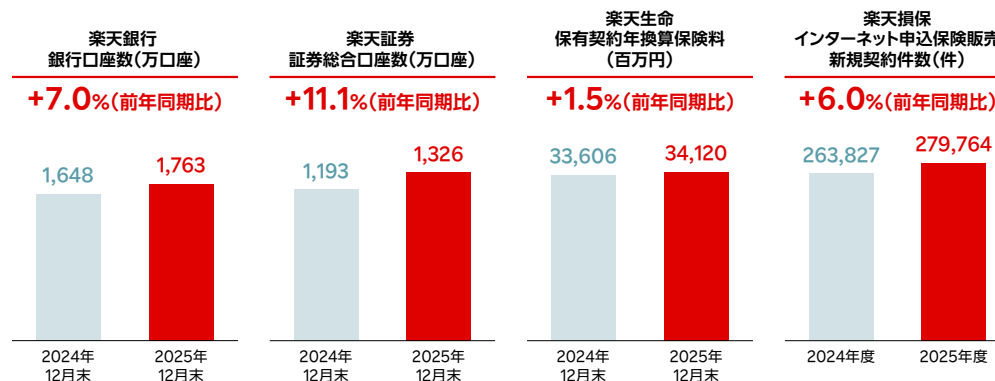
これらに加え、フィンテック事業のエコシステム強化と「楽天エコシステム」全体の成長を実現することを目的として、フィンテック事業再編*4に向けた取り組みを進めています。

*1 2025年9月末時点の口座数において、住信SBIネット銀行株式会社、PayPay銀行株式会社、auじぶん銀行株式会社、株式会社大和ネクスト銀行、株式会社UI銀行、株式会社みんなどの銀行の開示情報に基づく

*2 2025年12月末時点。表示単位未満切り捨て

*3 2026年1月時点

*4 2026年10月1日効力発生を予定



Business

モバイル▶楽天モバイル

1,000万回線を突破。 次世代ネットワークと「楽天エコシステム」 との連携でさらに顧客基盤を拡大



SWOT分析

【強み】

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、大容量時代にも最適でシンプルな料金プラン、「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

【弱み】

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

SWOT

【機会】

5Gの普及加速、サービス及びネットワーク運用等におけるAI活用

【脅威】

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、2020年4月に通信キャリアとして本格開始しました。完全仮想化クラウドネイティブモバイルネットワークを基盤とし、革新的な技術力でモバイル通信サービスを提供しています。個人のお客様向けに、高速通信ギガ無制限の「Rakuten最強プラン」、2025年10月には、ギガ無制限でU-NEXT見放題の「Rakuten最強U-NEXT」を提供開始しました。法人のお客様向けには「Rakuten最強プランビジネス」を展開し、多様なニーズに 대응しています。

また、「楽天モバイル」契約者専用コミュニケーションアプリ「Rakuten Link」ではアプリ経由での国内通話・メッセージ送受信無料に加え、2025年7月よりエージェント型AIツール「Rakuten AI」も搭載し、利便性の高いサービスを提供しています。

市場環境

国内における携帯電話の加入数は2025年9月時点で2.3億件となり、前年同期比+4.5%の成長率で推移*しています。2020年4月の通信キャリアとしての本格開始以降、他通信キャリア3社による競争力のある料金プラン(サブブランド)の投入、2023年のMNPワンストップ導入等により、市場が活性化し、キャリア間の流動性が高まりました。

一方で、昨今では動画やIoT、AIの普及に伴い、ユーザーの平均データ利用量は年々増加の一途を辿っています。こうした状況に対応するため、各社では増大するトラフィックを支えるネットワーク設備への投資促進や、サブスクリプションサービスのバンドルプランの提供開始等の動きが見られています。

さらに、衛星とスマートフォンの直接通信といった新たなネットワーク技術の活用等、通信品質の向上と付加価値の創出に向けた競争は新たなフェーズを迎えています。

2025年度の成果・課題

2025年度は「楽天モバイル」の全契約回線数が前年同期比170万純増となり、目標に掲げていた1,000万回線に到達しました。加えて昨年度は、楽天モバイル株式会社として初の通期EBITDA黒字化を達成し、4番目の通信キャリアとして順調に成長を遂げています。

好調な純増の要因として、B2Cにおいては、「楽天エコシステム」との各種シナジーによる認知拡大と、紹介キャンペーンの輪の広がりが挙げられます。B2Bにおいても、オプションやIoTサービスの拡充を進めたことで、より多くの企業様にご検討いただける機会が増加したことが挙げられます。

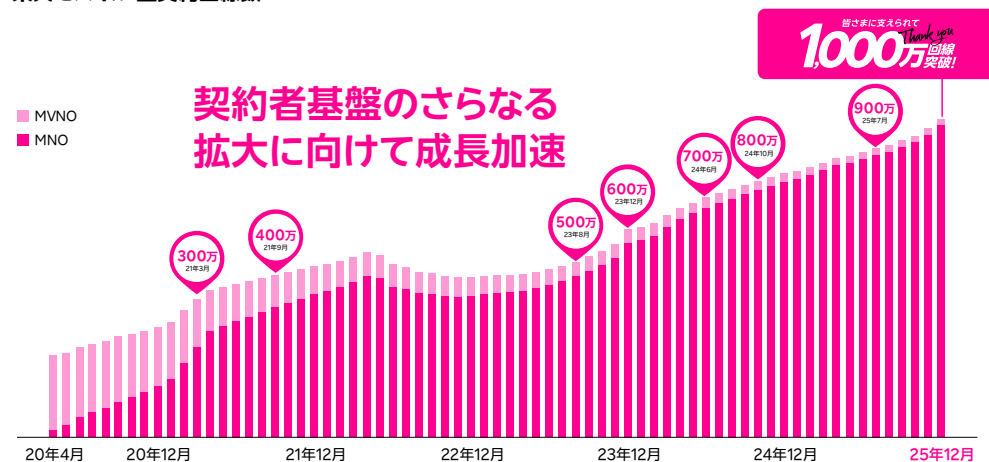
また、通信品質の向上に向けて、お客様からのご要望が多い繁華街や地下鉄の対策に取り組みしました。繁華街等の混雑するエリアには5G基地局を整備してトラフィックを分散し、地下鉄では帯域幅の拡張を推進しています。一方で、ネットワーク設備工事会社のリソース確保が難航し、当初予定していた1,500億円の投資額には未達となりました。2026年度は、2,000億円の設備投資を予定しています。この実現に向けて関係各社との綿密な協力体制構築はもちろん、社内の人的リソースも集中させ、ネットワーク設備の建設を加速させてまいります。

2026年度の施策

2026年度は顧客体験の向上を最優先に掲げます。前述の通り2,000億円のネットワーク設備投資を実現し、より安定した高品質な通信環境の構築を進めてまいります。また、2026年第4四半期には、衛星とスマートフォンの直接通信により、より広域なエリアカバーを実現する「Rakuten最強衛星サービス」の開始を予定しています。これにより、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します。同時に、オプションサービスや端末ラインアップの拡充、当社グループの各種サービスとの連携強化を通じて、より多くのお客様のニーズを満たすサービスの提供に取り組んでまいります。

*出典:「携帯・PHSの加入契約数の推移(単純合算)(令和6年9月末時点)」(経済産業省)

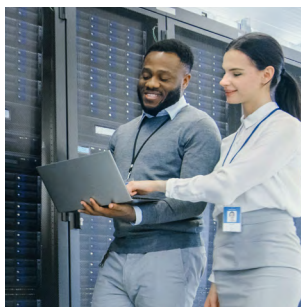
楽天モバイル 全契約回線数





Business

モバイル▶楽天シンフォニー

仮想化技術とクラウド・AIにより
国内外でイノベーションを加速

SWOT分析

【強み】

大規模な仮想化Open RANネットワーク構築の知見を活かし、クラウド、自動化、AI技術を活用した、次世代ネットワークの展開・運用に必要な機能を提供

【弱み】

ネットワーク機器ベンダーとしては後発であることから、ブランド力を持つ既存ベンダーとの価格競争力や信頼性(実績年数)に課題

S
W
O
T

【機会】

大規模なデータ増加に適応したインフラ構築支援や、あらゆる業界においてDX化推進が求められる中、通信業界で実証された技術を活用した低リスクで迅速な近代化支援が可能

【脅威】

特定ベンダーのレガシー技術やベンダー主導の機能追加による顧客の囲い込み等により、新規顧客によるソリューション採用が阻害される可能性

事業概要

「楽天シンフォニー」は、「楽天モバイル」が構築した完全仮想化クラウドネイティブモバイルネットワークの技術と知見を基盤に、通信事業者をはじめとする企業・団体のネットワーク及びITインフラの変革を支援しています。Open RANや、クラウド、自動化、AI技術を核とし、効率的かつ柔軟で堅牢なネットワーク運用を実現する革新的なソリューションを提供しています。

具体的には、クラウド(仮想基盤ソフト)、運用支援システム(OSS)、Open RANソフトウェアのほか、「楽天エコシステム(経済圏)」のアセットを活用したインターネットサービスを展開しています。通信、電力、小売、自治体等社会インフラや公共事業を提供している幅広い業界のデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進し、イノベーション加速と持続的成長に貢献します。

市場環境

現在のモバイル通信市場は、データ利用量の急増と価格競争の激化により、通信事業者の収益性が圧迫される構造にあります。この環境下で、従来型の高コストなインフラ投資モデルは限界を迎えており、通信ネットワークの構築効率化と運用の自動化は不可欠な経営課題となっています。

こうした中、「楽天シンフォニー」は、Open RANやクラウド、自動化、AI技術を活用したソリューションを展開することで、特定ベンダーに依存しない柔軟なインフラ構築が可能です。この構造転換期において、最適解を提供するプレイヤーとして世界規模で拡大する需要を取り込む位置にあります。

2025年度の成果・課題

「楽天シンフォニー」は、累計顧客数74社、パートナー社17社となり、約30の国と地域で事業を展開しています。売上高は857億円となり、Non-GAAP営業利益では通期での黒字化を達成しました。

収益性の大幅改善を牽引しているのがOpen RAN事業です。以前はハードウェア提供も含め対応していましたが、Open RANベースの次世代ネットワークへの切替ハードルは依然として高く、市場拡大の遅延を受け、より収益性とデリバリー効率の高いソフトウェア提供中心のモデルへ構造転換しました。2025年2月より、シスコ、エアस्पэн、テックマヒンドラが当社の「リアルOpen RANライセンスプログラム」へ参画し、導入促進を企図しています。

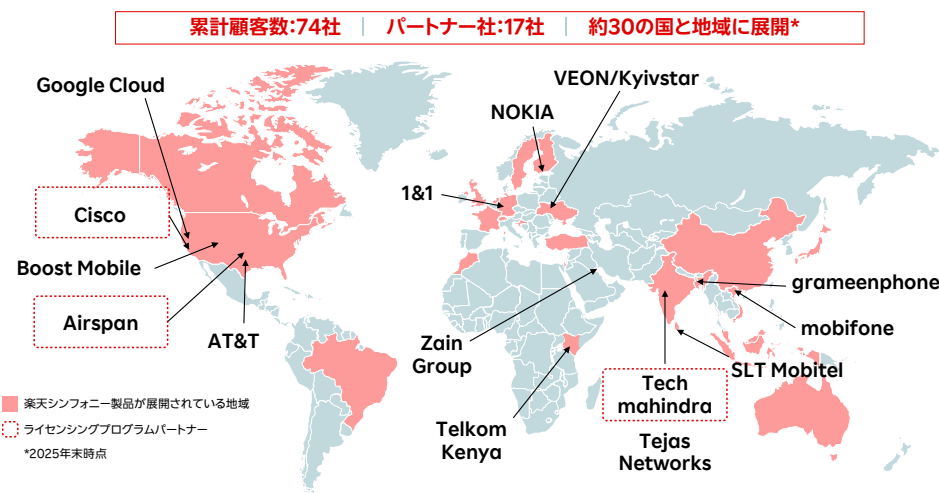
クラウド事業も好調に推移しています。2025年3月には、「Google Cloud Marketplace」を通じてストレージソリューションを提供開始し、グローバル展開を強化。これにより、エンタープライズや通信事業者主導の5Gエッジアプリケーション環境へ、復元可能かつ安全性の高いデータ保管を保証し、小売や製造、メディア等様々な業界へとリーチを拡大しています。

今後もパートナーとの連携を深め販路を拡大し、収益基盤のさらなる強化を図ってまいります。

2026年度の施策

2026年は、グローバルにおいては、新規契約獲得に加え、既存顧客との契約拡大、技術検証から商用展開へと移行する本契約獲得に注力してまいります。同年3月には、日本市場向けの新組織「楽天シンフォニー・ジャパン」が本格始動しました。「楽天モバイル」のネットワーク構築やグローバル展開で培ったクラウド(仮想基盤ソフト)・運用支援システム(OSS)等のソリューションを展開し、日本企業のDX推進を支援します。社会インフラや公共事業を提供している幅広い領域において、堅牢なセキュリティとコスト効率を両立するクラウドソリューションや、AIによるネットワーク運用最適化ソリューションを提供します。国内外でイノベーション加速に貢献し、さらなる収益性の向上を目指します。

「楽天シンフォニー」:すでに海外での実績多数





グループCAIDOメッセージ



専務執行役員
Group CAIDO (Chief AI & Data Officer)
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

「楽天エコシステム」は、多様なサービス群を横断してシームレスに行き来できる“つながりのレイヤー”を構築するうえで、構造的な優位性を備えています。テクノロジーによって実現する「おもてなし」です。

Q

現在、どのようなAIのトレンドに注目していますか？

ソフトウェアと人との関わり方は、今まさに大きな転換点を迎えています。パーソナルコンピューターが普及し始めた頃は、分厚いマニュアルを読まなければ操作方法を理解できませんでしたし、現在でもウェブサイトやアプリを使いこなすには一定の「学習」が必要です。

しかし近年のAIは、こうした前提そのものを変えつつあります。ユーザーの意図を理解し、文脈を把握し、より長く複雑なタスクを計画・実行できるようになってきました。状況に応じて複数の選択肢を試しながら、最適な解を見つけていくことも可能になっています。

私が思い描く将来のユーザーインターフェースは、白紙の画面、あるいはシンプルな音声による対話です。ユーザーがやりたいことを伝え、AIがその実現方法を考え、必要な場面で確認を取りながら、実行まで担ってくれる。そうした体験が当たり前になると考えています。

AIの進化スピードとスケールは、これまでにないレベルに達しています。わずか数年前は、AIと人間のように会話できること自体が驚きでしたが、今ではそれは出発点にすぎません。現在注目されている「エージェント型AI」は、単に質問に答える存在ではなく、

曖昧なアイデアや高次の目標から意図をくみ取り、複数のステップを計画し、メールやカレンダー、ブラウザ等のツールと連携しながら、実際に行動する存在です。人とAIは、より協働的で戦略的な関係へと進化しつつあります。

この変化は、人とAIの関係性を、取引的なものから「個人を支えるパートナー」へと根本的に変えます。楽天グループは2016年から、CEOの三木谷が、日本独自の「おもてなし」の概念——言葉にされる前のニーズを先回りして理解する姿勢——を人とAIの関係に重ねて提示してきました。技術の進展により、そのビジョンが現実味を帯びてきたことに非常に意義を感じています。

こうしたAIの進化は、「楽天エコシステム(経済圏)」全体におけるユーザー体験の在り方を大きく変えるものであると同時に、あらゆるステークホルダーに対して、より大きな価値を提供できる機会でもあります。

Q

楽天がAI分野で競争優位を築くための戦略を教えてください。

AIへの本格的な取り組みを開始した当初からAIの力で人間の創造力を高めることを目指してきました。AIにおいても、その軸は変わりません。技術そのものではなく、現実の課題をどう解決する



グループCAIDOメッセージ

かを起点に戦略を描いています。そのために、技術変化の本質を見極め、どこに、いつ投資すべきかを判断し、何より組織全体を巻き込みながら変化を実装していくことを重視しています。

戦略は複数のレイヤーで進めており、まずはAI技術を基礎から理解することから始まります。例えば、トークナイザーはどのように機能するのか、日本語に特化した設計はユーザー体験の向上につながるのか、より効率的な方法はないのか——こうした問いを常に立てています。すべてのプロジェクトにおいて、最終的にお客様と株主にどのような価値をもたらすのかを基準に判断しています。

続いては、高性能かつコスト効率の高いAIへの継続的な投資です。生成AIやRAG(検索拡張生成)が注目され始めた段階で、私たちはディープラーニングの基盤構築、具体的には埋め込み技術(エンベディング)と検索に重点を置きました。最新の情報を正確に取得する能力は、どれほど高度な生成モデルにとっても不可欠な土台だからです。

楽天は、高品質な取引データと多様な事業ドメインを有しています。これらを活用することで、汎用的な商用ソリューションと比べても、Eコマースにおいて極めて効率的な埋め込みを実現してきました。検索とディープラーニングの基盤により、限られたコンテキスト内に、より関連性の高い情報を適切に取り込むことが可能になっています。

また、大規模言語モデルについても、オープンモデルを基盤に、自社データと組み合わせながら実運用を通じて性能を高める仕組みを構築しています。モデルの大型化がトレンドとなる中で、私たちは効率性を重視し、7B規模のモデルから段階的に開発を進めてきました。Mixture of Experts (MoE) 構成の早期採用も、その一

環です。現在は「Rakuten AI 3.0」を起点に、特定領域・特定タスクに最適化したモデルの展開に注力しています。

さらに、当社グループ全体を「AIネイティブ」な組織へと変革する取り組みを進めています。経営層レベルでは、全事業にChief AI Officerを配置し、AIを各事業の中核戦略として位置付ける体制を整えました。一方、現場では23,000名を超える従業員が日常的に「Rakuten AI for Rakutenians」を活用し、コーディングやコンテンツ作成、データ分析、カスタマーサポート等において、20,000件以上の独自ツールを自発的に生み出しています。

例えば、「楽天市場」の営業チームでは、メール対応にかかる時間を54%、資料作成にかかる時間を48%削減することができました。外部コンサルタントに依存することなく、現場の課題を最もよく理解している従業員自身がAIを使って解決策を形にした点に、大きな意味があります。

私たちの基本的な考え方は明確です。AIは人を置き換えるものではなく、人の創造性や意思決定を拡張する存在であるべきだと考えています。そのバランスを実現できる企業こそが、次の10年を形づくっていくと確信しています。

Q

楽天は、日本及びグローバルのビジネスコミュニティをどのようにAIで支援していますか？

楽天は日本で創業しましたが、AIにおける私たちの視野はグローバルです。すべての市場において、AIの価値を広く社会に届けることには、大きな責任があると考えています。

日本においては、まず日本語、そして日本の文化や価値観を深く理解するAIを構築することから始めています。2024年3月には、

日本語に最適化した初のオープン大規模言語モデル「Rakuten AI 7B」を公開しました。その後、2025年2月にMixture of Experts (MoE)構成を採用した「Rakuten AI 2.0」、さらに小規模かつ特定用途・オンデバイス利用を想定した「Rakuten AI 2.0 mini」を発表しています。そして2026年3月には、経済産業省及びNEDOが推進するGENIACプロジェクトの一環として、最も高性能なモデルである「Rakuten AI 3.0」をリリースしました。

これらすべてのモデルはApache 2.0ライセンスで公開しており、世界中の誰もが自由に活用できる形で提供しています。

オープンモデルは、イノベーションと産業成長を促進する上で重要な役割を果たします。一方で、すべての企業が自らAIを開発・運用できるわけではありません。特に中小企業にとっては、すぐに使える実践的なツールが求められています。そのニーズに応える形で、2025年1月に「Rakuten AI for Business」を提供開始しました。業務効率化、営業支援、マーケティングの高度化、ソフトウェア開発支援等を、複雑な初期設定や高額な投資なしで実現できる仕組みです。すでにスタートアップから大手まで、様々な企業様にご活用いただいています。

日本国外では、「楽天シンフォニー」を通じてAIの価値を展開しています。「楽天モバイル」で実証された、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の知見を活用し、AIネイティブな通信ソフトウェアをグローバルに提供しています。「楽天シンフォニー」のプラットフォーム、OSS、AIによる自動化技術は、通信事業者が従来よりも短期間・低コストで高度なサービスを立ち上げることを可能にし、品質やセキュリティを損なうことなくネットワークの近代化を支援しています。

オープンモデル、企業向けAIツール、そして「楽天シンフォニー」



グループCAIDOメッセージ

のグローバル基盤。これらを通じて、私たちは規模や業種、地域を問わず、あらゆるビジネスを支える「AIレイヤー」を構築していると考えています。

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

Q

今後1年、AIはどのように進化していくと考えますか？

まずは、ディープラーニング及び大規模言語モデルへの注力を通じて、引き続き事業価値と財務的リターンを創出していきます。ユーザーの意図理解の精度向上は、検索、広告、レコメンデーションのエンゲージメントを高め、カスタマーサポートの質を向上させ、「楽天エコシステム」全体の価値を底上げします。

広告分野では、「楽天プロモーションプラットフォーム(RPP)」にAIを組み込み、チャンネル、配信タイミング、ターゲット選定、価格算出を統合的に最適化できるようにしました。これにより、広告の関連性、広告主の投資対効果、そして楽天の収益性が同時に向上しています。また、キーワード及び入札最適化アルゴリズムの改善により、検索広告のCTRは13.7%、広告リクエスト当たりの収益は5.9%向上しました。顧客、出店者、楽天それぞれにとって価値のある好循環が生まれています。

次に、2025年7月のRakuten AI Optimismにおいて発表したエージェント型プラットフォーム「Rakuten AI」を起点に、「楽天エコシステム」全体へのAIエージェントの展開を進めていきます。Rakuten Linkでの実証、ウェブアプリでの提供を経て、各サービスへの段階的な組み込みが進んでいます。

「楽天市場」では自然言語で商品を探せるショッピングコンシェル

ジュとして、「楽天モバイル」では音声・チャットによる契約手続き支援に、「楽天トラベル」では宿泊施設のパーソナライズ検索に、「楽天カード」では利用履歴を踏まえた問い合わせ対応に、それぞれAIエージェントが活用されています。また、「Rakuten AI」は現在、iOS及びAndroid向けの単体アプリとしても提供しています。

さらに、出店者やビジネスパートナー向けの支援も重要です。「楽天市場」では、23,000を超える出店者がRakuten AI for RMSを活用し、商品説明文の作成、画像処理、売上分析、問い合わせ対応等を効率化しています。AIが、規模や予算に左右されず、すべての事業者に成長の機会を提供することを示す好例だと考えています。

今後、AIはメール対応やスケジュール管理等、複数のアプリケーションを横断して人の代わりにタスクを実行する存在へと進化していきます。その鍵となるのが、AIが外部のサービスやツールと安全かつ柔軟につながる「コネクター」です。

この点において、楽天は構造的な強みを有しています。70以上のサービスと年間3兆件を超える顧客接点を通じて蓄積されたデータと知見により、AIがユーザーの嗜好や行動履歴、目的を理解し、先回りして支援するための基盤を築くことができます。テクノロジーによって「おもてなし」を具現化することこそ、楽天が目指す姿です。

最終的には、AIエージェントがデジタルエコシステムの主要な入り口になると考えています。個別のアプリを行き来するのではなく、ひとつの知的なエージェントとの対話を通じて、購買、金融、旅行、通信といった体験がつながっていく。その中核となる存在を、私たちは「スーパーエージェント」と呼んでいます。

一方で、私たちの基本的な立場は変わりません。AIの価値は、

それが人の創造性をどれだけ引き出せるかにあります。「楽天エコシステム」に関わるすべての人——お客様、出店者、パートナー、従業員——が、これまで以上に力を発揮できるよう支える。それが「AI-nization」の本質であり、私たちはまだその入口に立ったばかりです。



Business

AI・データ

AIと人の知性を融合し、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社やAnthropic社を含む主要AI企業との提携、日本語に特化したLLMと内製モデル開発能力、エコシステム全体にAIを展開し、具体的な事業成果・収益貢献へと結びつけてきた高い実行力

【弱み】

限られた規模での開発投資

SWOT

【機会】

AIエージェントの普及による顧客体験高度化の加速、Eコマース・広告・フィンテック領域におけるAI活用余地の拡大、中小企業におけるAI需要の拡大、「楽天エコシステム(経済圏)」を活用した横断的な価値創出、AIサービスのグローバル展開

【脅威】

AI市場競争の激化、規制・ガバナンスの高度化、AI人材の獲得競争

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、顧客の購買前から購買後に至るまでのカスタマージャーニー全体におけるユーザーエクスペリエンスの向上を目指しています。大規模データの活用と高度なアルゴリズム設計を基盤とし、日本語及び日本特有の文脈や文化に最適化した独自モデルを開発しています。また、継続的な学習及びポストトレーニングの高度化、並びに革新的なアーキテクチャ設計を通じて、推論コストを含む全体的なコスト効率の改善を進めています。Eコマース領域では、セマンティック検索やAIを活用したレコメンデーション機能を広く展開し、商品発見性の向上、パーソナライズ、コンバージョン改善を実現しています。一方、フィンテック領域では、リスク管理、与信判断支援、顧客エンゲージメント最適化といった分野にAIを活用し、サービス品質の向上と業務効率化の両立を図っています。これらのAI活用は、事業を横断したシナジー創出を通じて、「楽天エコシステム」全体における顧客価値の最大化に貢献しています。

市場環境

地政学的リスクや世界経済の不確実性が高まる中、企業には迅速かつ高度な意思決定と、変化に強い事業運営が求められています。このような環境下において、AI技術は単なる効率化手段を超え、企業のレジリ

エンスを高め、中長期的な成長を支える基盤技術としての役割を強めています。特に、生成AIや高度なデータ分析技術の進展により、Eコマース領域では検索・レコメンデーションの高度化、パーソナライズなマーケティング、需要予測の精度向上が進んでいます。また、広告分野では、プライバシー保護規制の強化を背景に、ファーストパーティデータを活用したAI主導の広告配信最適化が競争力となりつつあります。さらに、カスタマーサポートやオペレーション領域では、生成AIや情報検索技術を活用した自動応答・業務支援の導入が進み、顧客体験の向上とコスト効率の両立が重要なテーマとなっています。一方で、AI技術の高度化・汎用化に伴い、データ品質の確保、AIモデルの内製化、計算資源の確保、AIガバナンス及び倫理対応といった観点で、グローバル競争は一層激化しています。Eコマース、金融、通信、広告テクノロジー等、複数の事業領域を持つ企業は、AIをグループ横断で活用する統合的な戦略を進めることで、付加価値創出の最大化を図っています。このような市場環境の中、楽天においても、保有する多様なデータアセットとエコシステムの強みを活かし、AI技術を戦略的に活用することが、顧客体験のさらなる進化と事業競争力の強化につながる重要な要素となります。AIを中長期的な成長ドライバーとして位置付け、変化の激しい事業環境に対応することで、持続的な企業価値の創出を目指しています。

2025年度の成果・課題

楽天の事業戦略は、「partner with the best, build the best」というハイブリッドアプローチを中核に、エージェント型AI時代での競争優位確立を目指しています。OpenAI社やAnthropic社といったグローバルAIパートナーの技術を柔軟に活用しつつ、実際のユーザー行動データに基づく最適化を通じて、「楽天エコシステム」に最適化されたAI活用を推進しています。また、エージェント型AI基盤である「Rakuten AI」を中心に、「楽天エコシステム」全体へのAIエージェントの展開を加速させています。「Rakuten AI」は、Eコマース、フィンテック、モバイル等の多様な事業領域において複数のサービスへ展開され、購買前から購買後までの顧客体験を横断的に高度化しています。2025年度においては、AIの活用によるユーザー体験の向上に伴う売上拡大及び、マーケティング、カスタマーサポート、オペレーション領域における業務効率化を通じて、各事業の内部算定及びレポートに基づき、グループ全体で約255億円の利益貢献という当初の年度目標を上回る成果を達成しました。こうした取り組みは、AIを単なる技術投資ではなく、事業成長と収益性向上を支える中核的な戦略要素として位置付けるものです。AI & Data Divisionは、EC、フィンテック、モバイルをはじめとする当社グループ全体を横断してAI戦略の企画・実装を担い、顧客体験の向上、業務効率化、新たな価値創出を通じて、当社グループの成長戦略を支えています。

今後の展望：楽天が描く、エージェント型AIの未来

ユーザーの文脈を深く読み解き、企画立案から実行までを自律的にサポートするAIエージェントを通じて、「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、より直感的かつシームレスに価値を創出できる世界を目指します。

サステナビリティ戦略

詳細は、こちらをご覧ください [▶LINK](#)

「Vision 2030」と楽天グループのサステナビリティ戦略

楽天は、2022年に発表した中長期経営計画「Vision 2030」において、事業成長を牽引する重要な柱の1つにサステナビリティを位置付けています。「Vision 2030」の推進を通じて、事業に革新的な変化を起こす多様な人材を惹きつけるとともに、「楽天エコシステム(経済圏)」に関わる様々な事業者の良きパートナーとして共に価値を創出し、お客様一人ひとりに寄り添った体験とソリューションを提供していきます。さらに、高い倫理基準に基づく事業運営を徹底し、ESG(環境・社会・ガバナンス)リスクを適切に管理することで、あらゆるステークホルダーとの信頼関係を強固なものとし、企業価値の向上と持続可能な社会への貢献を目指します。

マネジメント体制

楽天は、サステナビリティ経営を強化するため、2021年にグループCOO(Chief Operating Officer)を委員長とする「グループサステナビリティ委員会」を設立しました。国内外の経営陣で構成され、ESG課題に関する情報共有、戦略・目標設定の意思決定を担っています。

環境、人権、DEI(ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン)等、長期的かつ組織横断的な議論を要する課題に関しては分科会を設置し、具体的な施策の立案・実行を進めています。これらの活動内容は四半期ごとに取締役会へ報告しています。



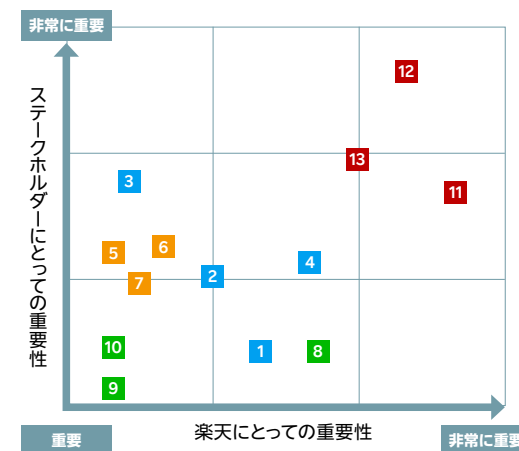
これまでに開催した委員会のテーマ

グループサステナビリティ委員会	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	環境分科会
- サステナビリティ戦略の目標設定 - CSRやSSBJ等の新規法令対応等	- 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	- 気候変動 - 自然資源等

サステナビリティ戦略

楽天のサステナビリティ戦略は、当社の事業に与える影響だけでなく、社会に対する影響の視点からも重要課題(マテリアリティ)を特定するダブルマテリアリティの考え方にに基づき、2021年に社内外の多様なステークホルダーとの対話を通じて策定しました。この戦略は事業基盤と「従業員と共に成長」、「持続可能なプラットフォームとサービスの提供」、「グローバルな課題への取り組み」の3つの重点分野に分類される10のESGテーマで構成されます。重要課題は最新の状況を反映するためにグループサステナビリティ委員会で定期的に見直しています。そして、2024年の改定では「Vision 2030」と整合したうえで取締役会によって承認・確定されました。

楽天のマテリアリティ・マトリクス



楽天のミッション: 社会への貢献(エンパワメント)



事業基盤

- 11 倫理的な事業慣行
- 12 情報セキュリティとプライバシー
- 13 製品・サービスの品質



サステナビリティ戦略

	ESG課題	ビジョン	指標	2025年実績	2025年目標	2030年目標
 従業員と共に成長	1 ダイバーシティ、公平性、インクルージョン	競争力の源泉である多様な個人が、能力を最大限発揮できるよう後押し	女性管理職比率	34%	33%	36%
	2 人材の採用、育成、定着	多様なビジネスにおける様々な成長機会の付与を通じて、個人の成長・活躍を促進	エンゲージメント度	80pt	84pt	87pt
	3 責任ある労働慣行	会社と個人が仕事・職場環境・キャリア等について率直に対話することで、より強い組織基盤を構築	コミュニケーション充実度	96pt	97pt	98pt
	4 安全な労働環境と従業員の健康	個人が高い成果を出し続けるために、心身共に良好な状態、誰もがチームの中で最大限力を発揮できる職場環境を実現	ウェルビーイング度	55pt	53pt	58pt
 持続可能なプラットフォームとサービスの提供	5 持続可能な生産と消費	サプライヤーとの良好な取引関係構築を通じた、環境や人権に悪影響を与えない持続可能なサプライチェーンの実現	説明会/勉強会に参加するサプライヤーの割合	88%	80%	90%
			自己評価アンケートに回答するサプライヤーの割合	88%	80%	100%
			高リスクサプライヤー*1の比率	13%	前年比で比率を削減	
	6 責任ある広告、マーケティング、機能表示	デジタルタッチポイントのアクセシビリティの向上	“WCAG AA”に適合するデジタルタッチポイントの割合	全社トラッキングの仕組みを構築中	70%*2	100%
			アクセシビリティに関するEラーニングの受講率及び理解	90%	100%	100%
			公正かつ信頼性の高いコンテンツ制作に関する社内ガイドラインを、関連する外部基準に沿って策定:2024年内	達成	達成	達成
	7 インターネットガバナンスと表現の自由	責任あるAIサービスとガバナンス確立によってAIによる社会変革を加速させる	公正で信頼性の高いコンテンツ提供に関するEラーニングの受講率と理解度	92%	70%	100%
			AI倫理憲章の策定	達成	達成	達成
 グローバルな課題への取り組み	8 気候変動とエネルギー	ステークホルダーと環境課題に対する認識を共有し、環境に良い選択が自然にできる未来を実現する	Scope 1, 2における温室効果ガス排出量	314,390 t-CO ₂	2032年までに2022年から排出量を99.7%削減*3	
			Scope 3における温室効果ガス排出量	10,666,689 t-CO ₂	2032年までに2022年から30.0%削減*3 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*3	
			再生可能エネルギー導入率 対象:楽天グループ株式会社	100%	100%	100%
	9 リスク管理・危機管理	環境変化やインシデントの適時把握によるリスクの未然防止・再発防止の実施、及び緊急事態にも迅速に対応できる体制を整備し、経営目標の達成に寄与する	各組織(カンパニー/サービス/事業)における、インシデント管理体制担当事の設置	100% (グローバル)	100% (グローバル)	—
			インシデント管理体制の構築	100% (国内)	100% (国内)	100% (グローバル)
			インシデント管理に関する従業員研修	100% (国内)	100% (国内)	100% (グローバル)
	10 イノベーションと実業家精神	投資、インキュベーション、M&A等を通じて社会課題の解決とステークホルダーの価値創造に貢献する	投資やM&A等の意思決定の判断軸として、サステナビリティに関する基準を導入する	グループ全体への基準の継続導入	2024年:段階的な導入とグループ全体の投資案件における導入を達成 2025年以降:—	
			サステナビリティに関する基準の見直し	毎年	毎年	毎年

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

*2 優先度の高い点については、2025年内に100%達成を目指す

*3 本目標は、国連グローバル・コンパクト、CDP(気候変動対策等)に取り組む国際NGO)、WRI(世界資源研究所)及びWWF(世界自然保護基金)が共同で設立した国際的気候変動イニシアチブの「SBTi(Science Based Targets initiative)」によって、科学的根拠に基づいているとしてSBT認定を取得済み



サステナビリティ戦略

グループCOOメッセージ

持続可能な価値を創造し、
新たな成長を加速する

代表取締役上級副社長執行役員
グループCOO (Chief Operating Officer)
グループCCO (Chief Compliance Officer)

百野 研太郎



私は代表取締役上級副社長執行役員兼グループCOO (Chief Operating Officer) 兼グループCCO (Chief Compliance Officer) として、グループの成長を支える「楽天エコシステム(経済圏)」を核とした中長期的な経営戦略策定、人材育成・マネジメント、気候変動対策、品質管理、そしてガバナンス体制の構築等を担っています。これらは、我々の環境(Environmental)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)のあらゆる側面に深く関わっています。私のミッションは、経営資源の最大化を通じて楽天グループの競争力を高め、さらなる発展を牽引することです。そのためには、組織を次のステージに引き上げる「攻め」の施策を打ちつつも、変えない「守り」の部分の維持することが必要です。「攻め」の面では、「楽天エコシステム」の各サービスのシナジー創出と標準化によってお客様やパートナー様に新たな価値を提供し、その統合されたサービスを通じてグループの競争優位性を高め、さらなる成長を推進していきます。一方で「守り」では、社内各組織と密接に連携しながら、中長期的戦略に基づいた人材育成、生産性向上、サービス品質の向上、そして強固なガバナンス体制といった組織力の継続的な改善を推進し、全体を監督しています。

2025年5月に私はサステナビリティ担当執行役員に就任しました。グループCOO傘下のほかのガバナンス機能との連携を強化することで、サステナビリティを我々のオペレーションにさらに深く統合することを目指しています。事業活動において最高峰のレベルを目指すことは、環境・社会・ガバナンスへの責任を果たすことと一体であり、それによってすべてのステークホルダーの皆様持続可能な価値を提供できると私は考えています。

◎ 事業成長とサステナビリティ推進をどのように統合しましたか？

2025年は、楽天にとって大きなマイルストーンを達成することができた一年でした。モバイル事業ではEBITDAベースでの通期黒字を達成し、節目となる1,000万回線を突破しました。インターネットサービス事業では、国内EC流通総額が過去最高となる6.3兆円を超えて着実に成長し、フィンテックサービス事業では、「楽天カード」の年間ショッピング取扱高が26兆円を突破、また「楽天銀行」の預金残高が13兆円、「楽天証券」の預り資産も48兆円をそれぞれ突破しました。この事業成長は、楽天の改善文化と、AIの活用を軸とした人材戦略の成果です。AIを活用することで、グループ全体の生産性を向上させるだけでなく、従業員がより戦略的な業務に集中できる環境を創出しています。これにより、従業員は自らの仕事により目的意識と成長実感を持つようになり、ひいては従業員エンゲージメントの向上にもつながっています。さらに2025年においては、AI活用を人材育成の主要テーマと定め、先端技術を担う専門人材の採用・育成に加え、全従業員がAI

を実務に応用できるスキル獲得を支援する教育プログラムを推進しました。これらの結果、従業員1人当たりの生産性評価指標の数値は着実に改善しています。

人材育成のみならず、2025年にはグループ全体でサステナビリティ戦略を推進しました。楽天は「イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワメントする」という企業理念を掲げていますが、特に注力したのは我々が事業活動において社会的責任を果たすことです。コンプライアンスの徹底という文化を育み続け、不正等の再発防止とバリューチェーン全体の責任ある運営のため、インシデント管理システムを強化しています。グローバルな協業の強化や外部連携に関するルールの見直し等の取り組みを通じて、ステークホルダーの皆様から信頼される組織基盤作りとサプライチェーン構築に取り組んでいます。

気候変動対策に関しては、パリ協定に沿った温室効果ガス排出量削減目標の策定と2024年のSBT認証取得に続き、2025年は削減目標達成に向けた準備を進めました。スコープ3排出量の削減計画は現在も検討中ですが、私たちはこの1年間、目標を各組織に落とし込み、実現可能なロードマップを検討することに専念しました。削減計画策定と並行して、楽天グループ株式会社においては引き続き100%再生可能エネルギーを達成しています。

私たちの目標は、お客様、パートナー様、地域社会といったあらゆるステークホルダーの皆様をエンパワメントすることです。革新的なサービスの提供と模範的な事業運営で、ステークホルダーのサステナビリティに関する変革を促す存在となることを目指しています。

◎ トrendの多様化とAIの変革が見られる時代において、
持続的に成長するために何に取り組めますか？

グローバルな環境は多様で時には相反するトレンドを見せています。例えば、米国では一部のESG項目に反対する動きが見られ、気候変動対策やDEI(多様性・公平性・包摂性)への取り組みを見直す企業も出てきています。一方で、欧州や日本では、サステナビリティ情報開示に関する法整備を積極的に進め、透明性の高い情報開示への要求がますます高まっています。

この環境の変化はAIの変革の波によってさらに大きな影響を受けています。AIは、私たちの事業の進め方を根本から作り変えつつあり、その可能性は計り知れず、この技術的進歩は、我々の成長を推進し、社会の課題解決に貢献し、これまで以上に多くのお客様の暮らしを豊かにすることは間違いありません。その一方で、AIは新たな課題や潜在的なリスクも生み出します。

この状況を鑑みて、人材マネジメント、企業倫理、コンプライアンス、あるいは環境への影響といった重要な分野における私たちの取り組みを再評価する必要があります。楽天のサステナビリティ戦略は、AIによる変革が本格化する前の2021年に策定されたため、今が見直しのタイミングであると私は考えています。代表取締役上級副社長執行役員及び楽天COOとして、私はこの見直しを主導しています。特に、楽天の中長期経営戦略とサステナビリティへの取り組みという、経営の根幹をなす双方の領域を管掌する立場から、世の中のトレンドを取り入れながらも、楽天らしいサステナビリティ戦略の策定を進めてまいります。2026年は楽天創業30周年の節目となります。これからも「イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワメントする」という企業理念のもと、「攻め」と「守り」のバランスをとりながら、生産性変革、従業員のスキル向上、そしてガバナンス体制の強化に改めて注力することで、次の10年、30年、そしてその先も持続的に成長するための強固な基盤を築いてまいります。

サステナビリティ戦略

人的資本 人材マネジメント

詳細は、こちらをご覧ください。▶[LINK](#)

「グローバル イノベーションカンパニー」の実現に向け、楽天グループは人と組織の能力を最大限に引き出す体制構築を経営の重要課題と位置付けています。「勝てる人材、勝てるチームを作る」という方針のもと、「採用・育成・定着」を軸に、その高度化と進化に継続的に取り組んできました。近年、AI技術の進展が社会や産業構造を大きく変革する中、人材に期待される価値や役割も変化しています。この変化を新たな成長機会と捉え、当社はグローバルで優秀なタレントの獲得強化、従業員のAIスキル向上、及びAIを活用した従業員の成長支援といった戦略的な取り組みを通じて、組織の持続的成長力を高める基盤強化を加速させています。

採用：Hiring	育成：Development	定着：Retention
楽天の事業戦略の実現や持続的な成長を支える最適な人材を採用	従業員の継続的な成長を促し一人ひとりの力が最大限発揮される「学ぶ組織」づくり	長く働き続けることができる職場環境で従業員のエンゲージメントやモチベーションを維持

企業価値向上の基盤となる人材採用

企業の持続的成長には、優秀な人材の確保が不可欠です。楽天は、事業環境の変化と激化する人材獲得競争に対応するため、当社の事業戦略と企業価値向上に貢献する人材を戦略的に採用しています。

特に、AIを事業成長及び「楽天エコシステム(経済圏)」全体の発展を支える重要戦略テーマと位置付け、高度専門人材の獲得に注力しています。独自モデルの開発を推進できるAIエンジニアや、大規模言語モデル(LLM)をはじめとする専門知識に長けた研究者の採用を積極的に進めています。日本、米国、中国、シンガポール、インド、ヨーロッパに開発拠点を構え、多様な専門性を持つ人材を世界各地から迎え入れています。

AI時代をリードする人材育成の強化

楽天は「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。こうした考えのもと、AI活用を人材育成の重要テーマの1つとして位置付け、先端技術を担う専門人材の育

AIによるソフトウェア開発で
リリースまでの時間を短縮



カスタムAIツール/テンプレート数



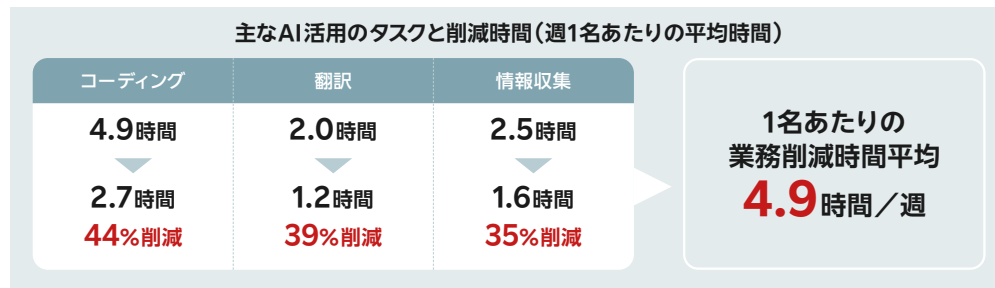
成に加え、全従業員がAIを実務に応用できるスキル獲得を支援する教育プログラムを展開しています。この取り組みは、個々のスキルアップにとどまらず、実務における生産性向上にも貢献しています。

さらに、各事業で生まれたAI活用の事例は、全従業員が参加する朝会や社内セミナーで積極的に共有され、成功事例やノウハウが組織の壁を越えて迅速にヨコテン(横展開)されています。従業員が新たな学びや挑戦の機会を得るだけでなく、組織全体のAIリテラシーをより向上させるとともに、自発的にイノベーションを生み出す文化を育む重要なエンジンとなっています。

AIスキルの獲得に関する研修(抜粋)

プログラム	対象者	学習内容
Rakuten AI School	全従業員向け	- AIの基礎理解 - AIによるデータ分析手法 - プロンプト・エンジニアリング - AIを活用した実務実践(議事録作成、資料作成等)
DeepLearning.AI	エンジニア向け	- 生成AIの基礎と応用 - エージェント型アプリ開発

業務効率化に関する楽天モバイルの一例*



*2024年10月時点。楽天モバイル従業員への社内アンケート調査結果。

AIで支えるキャリア形成

楽天の人事戦略における「定着」とは、従業員が働きがいを感じながら長期的に活躍し、企業価値の創出に貢献し続けられる状態を指します。その実現に向けて、育成を通じて獲得したスキルを最大限に発揮できる環境づくりと、高いエンゲージメントを維持できる制度・仕組みの整備を進めています。

2025年には、一人ひとりの挑戦をさらに後押しするため、従業員のスキルや志向に基づき、AIが社内のオープンポジションや最適なスキルアップ研修を推奨する機能を人事システムに導入しました。このアプローチは、従業員の主体的なキャリア形成を支援するとともに、組織全体の活性化にも貢献します。

サステナビリティ戦略

人的資本
DEIの推進と組織力

詳細は、こちらをご覧ください。▶LINK

グローバルに価値創造を追求する楽天グループにとって、ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン (DEI)の推進は持続的な競争力を支える重要な経営基盤です。国籍や性別、文化等の多様な背景を持つ従業員一人ひとりが最大限に能力を発揮できるよう、包摂的な職場環境・制度の整備を進めてきました。DEIを単なる施策に留めず、人材戦略や組織運営に組み込み、多様な個性と価値観を尊重する組織文化を活かすことで、持続的な企業価値の向上と成長を実現しています。

多様な人材が活躍できる環境整備

こうしたDEI推進の考え方にに基づき、楽天では、従業員一人ひとりが安心して能力を発揮できるよう、包摂的な組織運営に取り組んでいます。子育て世代を支援するため、産育休前後のセミナー実施、出産時の見舞金制度やベビーシッター割引券の提供等を通じて、性別を問わず育児とキャリアの両立を後押ししています。育児休業を取得する従業員は年々増加し、男性の取得率は約7割に達しました。加えて、女性のキャリア形成や健康課題への理解を深めるため、2025年3月の「国際女性デー」には社内イベントを開催し、性差に起因する身体的・社会的課題への理解を促進しました。また、全従業員向け及び面接

楽天におけるダイバーシティ

従業員の国籍数



100超

女性管理職比率

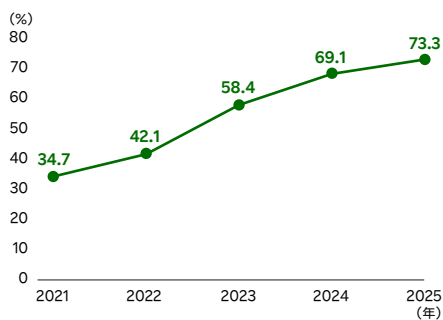


33.5%

障がい者雇用率

2.75%
(2026年1月1日現在)

男性育児休暇取得率



DEIに関する施策

制度	- 社内公用語の英語化 - 同性パートナーを配偶者として扱う制度 - 卵子凍結支援制度
研修	- 管理職向けDEI研修 - 全従業員向けアンコンシャス・バイアス研修 - 全従業員向けLGBTQ+研修 - 従業員ネットワーク(ファミリー、LGBTQ+、異文化ネットワーク、障がい者活躍促進)
職場環境	- オフィスのユニバーサルデザイン - 搾乳室、社内託児所の設置 - カフェテリア(社員食堂)でのハラル、インドベジタリアンのメニュー提供 - 多様な宗教に対応する礼拝スペース及び足洗いの整備

官向けにアンコンシャス・バイアス研修やLGBTQ+研修を導入するなど、多岐にわたる施策を通じて、公平な評価と多様性が尊重される職場環境の整備を進めています。

多様性を競争力に変える相互理解の醸成

楽天は、多様性を力に変える「一致団結」の文化醸成にも注力しています。楽天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・行動指針である「楽天主義」を日々の行動に反映できるよう、「楽天主義ワークショップ」を実施しています。この共通の価値観・行動指針を軸に、建設的な議論を通じて新たな価値を生み出すべく、相互理解を深めています。また、多様な背景を持つメンバーを効果的に導くリーダーの育成を目的に、異文化マネジメント研修等を通じた実践的なマネジメント能力の習得を支援しています。

従業員エンゲージメントの可視化

楽天では、多様な人材の持続的な活躍を支援するため、従業員一人ひとりの成長とエンゲージメントの状態を多角的に把握し、その向上に努めています。

2025 従業員エクスペリエンスサーベイ

エンゲージメントの可視化の一環として、2025年に実施した従業員エクスペリエンスサーベイでは、成長実感や組織とのつながりに前向きな変化を確認しました。

全社的に推進しているAI活用の広がりを背景に、業務効率化や新しい挑戦機会の創出が進んでおり、こうした取り組みが従業員の成長実感や達成感の醸成にも寄与していると考えられます。結果として、従業員と会社の相互コミットメントが強まりつつある傾向も見られます。

指標	2024年	2025年
相互コミットメント	54.3%	62.3%
One Team	55.6%	64.7%
自己実現	49.1%	53.4%

Voice 誰もが活躍する環境へ | 多様性を力に変えるDEIの実践

私はグループ人事統括部D&I室に所属し、多様な人材が最大限に能力を発揮できる環境づくりを推進しています。具体的には、各人事部門と連携した施策や社内イベントの企画、従業員ネットワークの運営・支援に取り組んできました。

2025年のLGBTQ+研修では、開始からわずか1カ月で受講率が70%を超え、従業員のDEIに対する高い関心と積極性を実感しました。また、「PRIDE指標」では9年連続ゴールドを取得し、DEI実現に向けた継続的な取り組みが社会から評価されていると感じています。

楽天では、「people with disabilities」ではなく「people with diverse abilities (多様な可能性を持つ方々)」という言葉を用いるように、多様な可能性を価値として捉えています。「一人ひとりの個性が活きる社会を創る」という想いを大切に、DEIが日々の業務や意思決定に根づき、ユーザーやパートナー、社会全体へと波及していくことを期待しています。



グループ人事統括部
D&I室
ブレイム ケイリー
星来



サステナビリティ戦略

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。▶ [LINK](#)

現代社会において、インターネットやスマートフォンといったデジタルデバイスは、生活基盤として不可欠です。楽天グループは、環境や個人の能力、使用言語にかかわらず誰もが利用できる「楽天エコシステム(経済圏)」のサービスと、公平で信頼できるコンテンツを提供することで、ユーザーの生活をより豊かにすることを目指しています。

マネジメント体制

グループ全体で一貫した高い倫理基準に基づく広告・マーケティング活動を推進するため、グループCMO(Chief Marketing Officer)を統括責任者とし、広告や各種クリエイティブ、ウェブサイト等における情報発信が社内ガイドライン及び関連法令を遵守しているかを確認する体制を構築しています。クリエイティブやUI/UXのレビューといった事前統制プロセスを強化し、不適切な表現や潜在的なリスクを早期に特定して速やかに是正・改善を指示することで、高い品質基準を維持しています。さらに、ユーザーの皆様の声を実タイムで収集し、AIで分析する仕組みを活用することで、寄せられたフィードバックを基に、迅速に課題の特定と改善を行い、ユーザー体験の継続的な向上を実現しています。

また、ブランド、クリエイティブ、マーケティング(広告、SNS等)といった領域ごとの責任者を各サービスに配置し、全社横断的な品質向上に取り組んでいます。定期的なEラーニングを通して従業員に最新情報を提供し、教育・啓発活動と専門知見の向上を図っています。これらの取り組みを通じて、各サービスが個別の戦略に基づきながらも、グループ全体で高品質な広告・マーケティングを展開し、透明性と説明責任を果たすことで、ブランド信頼度を強化しています。

組織横断のアクセシビリティ推進

楽天では、サステナビリティ戦略に基づき、70を超えるサービス全体でアクセシビリティ向上を推進しています。影響範囲や利用頻度、リスク等を踏まえ、多角的な視点からプロジェクトの優先順位と範囲を戦略的に明確化しています。

アクセシビリティ向上に向けた取り組みの1つとして、国際的なウェブアクセシビリティ基準であるWeb Content Accessibility Guidelines(以下、WCAG)を参照し、各サービスでデザインやプラットフォームに応じた品質評価と改善を進めています。特にユーザー視点からの検証を重視しており、特例子会社である楽天ソシオビジネス株式会社に所属する障がいのある当事者と協働しています。具体的には2023年

に音声読み上げ機能を用いたテストを内製化し、2年間の運用を通じて「楽天市場」や「楽天カード」等の多くのサービスで実践しています。この取り組みにより、当事者視点からの意見や専門的な知見に基づいたレビューが可能となり、迅速かつ実効性の高い改善を実現しています。

さらに、外部専門家と共にアクセシビリティ向上のためのガイドブックを作成し、現場での理解促進と作業効率向上を図っています。今後は、社内ガイドラインの改定や一貫した品質基準を維持する仕組みの構築を通じて、取り組みを一層強化します。



アクセシビリティ向上のための社内ガイドブック

Voice 楽天カード | 利用者視点で進める継続的な改善

楽天カード株式会社では、複数の編成部内のグループが連携し、「楽天カード」会員様専用オンラインサービス「楽天e-NAVI」、「楽天カードアプリ」、コーポレートサイト、申込フォームにおける重要な箇所のアクセシビリティ向上に取り組んでいます。

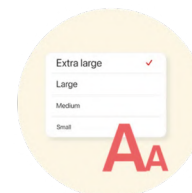
WCAGでは拾い上げられない課題を特定するため、障がいのある当事者からの評価も重視しています。「視覚情報に頼らずとも、入力すべき内容が明確に理解できること」や「キーボード操作のみで利用できること」といった、実際の利用環境に即した機能改善を追求しています。改善前後を見比べた特例子会社の従業員からは「より分かりやすくなっている」という反応が寄せられ、今後の改善活動における原動力となっています。

私はアクセシビリティ向上への取り組みを「当たり前のように行うべき」であると強く認識し、明確な目標に据えています。これは、「楽天カード」のサービスをより良いものにし、特定の誰かのためだけではなく、より多くの価値を届けるために不可欠な取り組みであると考えからです。こうした考えのもと、「楽天市場」や「楽天ラクマ」等の他サービスの編成部と成功事例や課題から得られた知見を共有し、相互学習を推進しています。今後は、特定の障害種別やユーザー属性ごとの利用状況・満足度を定量的に把握し、その検証方法の構築に注力します。これにより、すべてのユーザーにとって使いやすいサービスの創造に挑戦していきます。



楽天カード編成部
グループマネージャー
永田 聖貴

機能改善の事例



例1: 小さな字が見づらい人のために、ウェブサイト上に文字サイズ変更の機能を付ける



例2: 細かな操作ができない人のために、申込フォームのボタンを大きくする



例3: マウスを忘れてしまった人のために、キーボードだけで操作可能な状態にする



サステナビリティ戦略

責任あるAI インターネットガバナンスと表現の自由

詳細は、こちらをご覧ください。▶LINK

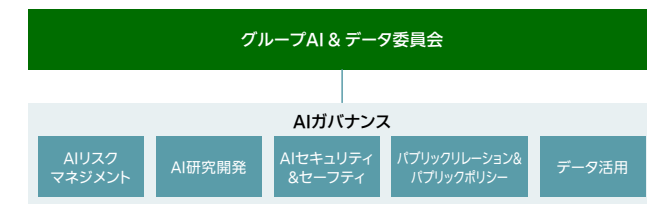
AI技術の進化は社会に変革をもたらす一方、プライバシー、著作権侵害、ハルシネーションや不適切な利用といった法務、倫理的課題が企業の信頼性と持続可能性に影響しています。楽天グループは、イノベーションと責任あるAI活用を両立させるため、AI倫理憲章を制定し、開発・運用・利用における倫理基準を定めています。さらに、ガードレール機能の導入やモニタリングを実践し、グループAI&データ委員会を中心に責任あるAIの実装を推進しています。

マネジメント体制

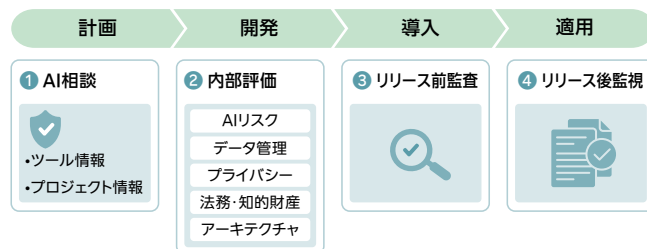
AIとデータ活用の密接な関係性を踏まえ、楽天では、組織横断的なAIガバナンスシステムを構築し、その活動を統括するため、グループCAIDOを委員長とするグループAI&データ委員会を設置しています。本委員会では、AIリスクマネジメント、AI研究開発、AIセキュリティ&セーフティ、パブリックリレーション&パブリックポリシー、データ活用の5分野で、グループ横断の活動計画と進捗を報告します。重要事項は、コーポレート経営会議及び取締役会に都度報告し、経営レベルでの戦略的方向性を確認することで、透明性と責任ある説明体制を確保しています。

AIリスクマネジメント

AIの安全性と品質の確保は、サービスの信頼と企業価値を支える経営上の重要課題です。楽天では、AIリスクの可視化を目的として、AIサービスの導入やプロジェクトの起案時に、法務、知的財産、プライバシー、セキュリティ及びデータコントロールの各専門組



AIのコンプライアンス及びセキュリティプロセス



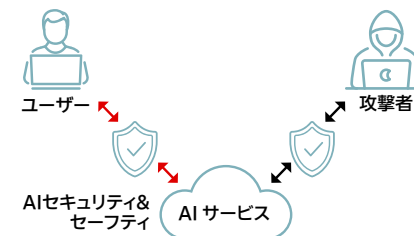
織が連携してコンプライアンスを確認しています。また、グループ全体のAIシステムにおけるリスク状況の可視化にも取り組んでいます。さらに、全従業員が参加する朝会や社内周知、研修を通じて、AI利用のガイドラインの理解と実践を継続的に促進しています。

日本語に最適化した大規模言語モデル(LLM)の研究開発

楽天は、高品質なバイリンガルデータや技術力、研究成果を基盤に、独自のLLM開発を推進しています。日本の独特な言語のニュアンスや文化、慣習をより深く理解できるモデルとして、継続的な評価・改善を行いながら、オープンソースコミュニティへの貢献と楽天の幅広いサービスへの応用を目指します。

AIセキュリティ & セーフティ

AIサービスの利用、提供にあたって技術的なガードレールの実装は、セキュア開発、従業員教育と並んで、AIサービスの安全性を確保する重要な柱です。楽天では、AIセキュリティ&セーフティ機能の実装に関して、AI事業ガイドラインや各国のガイドラインを参照しながら、社内規程を策定し、その実装を必須としています。



パブリックリレーション & パブリックポリシー

AIの社会実装が加速する中、国際的なルール形成と整合したAI活用は、信頼性の確保及び中長期的な価値創造に不可欠であるとの考えのもと、楽天は一般社団法人AIガバナンス協会及び「広島AIプロセス」に参画しています。マルチステークホルダーによるAIガバナンスの推進に賛同し、政策・制度検討への参画や政策提言を行うとともに、国際行動規範への準拠状況をOECDにおける透明性レポートとして公開しています。

データ活用

楽天サービスを利用するユーザーへの効果的な提案や社内生産性の向上、及びセキュリティ対策へのAI導入にあたっては、適切なデータの活用のためのガバナンス体制が欠かせません。プライバシー及び機密情報保護に十分に配慮しながら、AI-nizationイニシアティブを支えるデータ活用体制もAIガバナンス体制の一部と位置付けています。



サステナビリティ戦略

持続可能な生産と消費

詳細は、こちらをご覧ください。▶LINK

楽天グループは、数多くのパートナーと協働するプラットフォームを提供しており、持続可能な生産と消費の実現に向け、重要な役割を担っています。楽天のサービスや商品に携わるサプライヤーに働きかけを行い、責任ある事業運営の浸透を図っています。ユーザーが安心して「楽天エコシステム(経済圏)」を利用し、より持続可能なライフスタイルへ踏み出せるよう支えています。

マネジメント体制

楽天では、強固なガバナンス体制に沿って、持続可能なサプライチェーンを構築する取り組みを推進しています。サステナビリティ推進部は、重要サプライヤーとの調達活動が「楽天グループサステナブル調達行動規範」(サプライヤー向け)に沿って行われていることを確認し、人権分科会及びグループサステナビリティ委員会に報告しています。なお、人権分科会とサステナビリティ委員会は、取締役会によって監督されています。

サプライヤー管理

楽天は、重点事業を中心にサプライヤーの対応状況を継続的に確認し、サプライチェーン全体のリスクと課題の可視化に努めています。課題が認められた場合は、サプライヤーとの対話や改善支援を通じて是正を促し、サプライチェーンの持続可能性とレジリエンスの向上につなげています。

サプライヤーへの働きかけ

楽天ブランド製品の製造業者等、重要と見なすサプライヤーに対しては、毎年評価を実施しています。

説明会の実施	質問票の回答	監査	フィードバックの提供と キャパシティビルディング
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に関する説明会を実施しています。	サプライヤーには、ESG要件を網羅した質問票への回答並びに、楽天の方針に従うことを確認する誓約書への署名を求めています。	質問票の結果やその他の要因に基づき、一部のサプライヤーには、独立した第三者の支援を受け、現地監査を実施しています。	質問票や監査結果をサプライヤーに共有し、行動規範の不遵守があった場合は、楽天の支援のもと、是正措置の計画・実行を求めています。

指標	2025年度 実績	目標	
		2025年	2030年
サステナブル調達に関する説明会/勉強会に参加したサプライヤーの割合	88%	80%	90%
自己評価アンケートに回答するサプライヤーの割合	88%	80%	100%
高リスクサプライヤー*の割合	13%	前年比で比率を削減	

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

パートナーと築くサステナビリティ

プラットフォームを提供する楽天にとって、企業のサステナビリティはパートナー各社のサステナビリティと密接につながっています。そのため、環境・社会課題への対応に関するパートナーとのエンゲージメントは重要な優先事項です。パートナーと共に取り組むことで、環境・社会への配慮を反映した商品・サービス・体験を提供し、「楽天エコシステム」全体で、より良い消費行動につながるユーザーの選択を後押ししていきます。

サロンと共に広げる持続可能な経営モデル

「楽天ビューティ」では、美容業界におけるサステナビリティ意識の向上を目的に、全国のサロンと協働し、多岐にわたる施策を展開しています。「Sustainable Beauty Salon Project」では、加盟サロンを対象にハンドブックを配布、サステナビリティの取り組みが一定の基準を満たしているサロンに対して認証ステッカーを進呈し、現場に根差した実践を通じて意識醸成を図っています。

また、2025年には、「楽天市場」で培った表彰制度の知見を活かし、「Rakuten Beauty Award」にサステナビリティ賞を新設しました。業界団体とのパートナーシップのもと、環境・社会課題の解決に向けたサロンの事例を可視化・評価し、持続可能な経営の好事例として広く共有します。今後は受賞事例を起点に、美容業界全体に具体的なナレッジを広げる継続的な学びの場として、価値創出を目指します。

サステナビリティ賞 株式会社storage様

2025年度は、幅広いサステナブル視点でサロン経営を行う株式会社storage様が受賞されました。パーム油不使用の商品開発等の先進的な取り組みに加え、業界の大きな課題である働きがいの向上、カラー剤チューブのリサイクル等、他店舗も実践しやすい具体的な施策を通じて、美容業界の発展と職場環境向上の先進モデルを示している点が評価されました。



企業連携で実践する生物多様性

楽天は、生物多様性と自然資本の保全を目的とする施策「SAVE OUR SYMBOLS CHALLENGE」に参画しました。本施策では、生きものをシンボルに掲げる企業や活動に賛同する企業と連携し、「楽天市場」で特設キャンペーンを展開しました。対象商品を購入すると、売上の一部が生きものや自然環境の保護活動に寄付される仕組みによって、日常的な購買行動を社会貢献につなげました。購入者のうち4,358名が応援したい活動を指定し、企業・ユーザー・社会が価値を共有する循環型の枠組みを活かすことで、消費を通じた環境保全の実現と持続可能な未来の形成に寄与しました。

参画企業：シャークニンジャ合同会社、ネスレ日本株式会社、マースジャパンリミテッド、ライオン株式会社、アイロボットジャパン合同会社、日本ヒルズ・コルゲート株式会社、小米技術日本株式会社、サントリー株式会社ほか3社(順不同)

サステナビリティ戦略

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。▶LINK

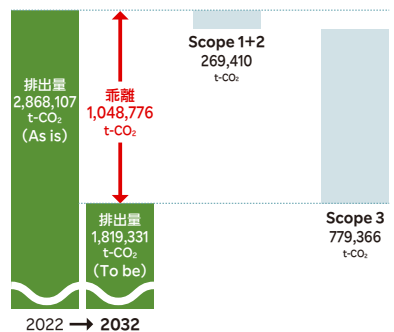
楽天グループでは、事業活動全体を通じて環境負荷の低減に努めるとともに、楽天のプラットフォームを通じて、ステークホルダーの皆様が環境に配慮したサービスや製品を選択できる「楽天エコシステム(経済圏)」の構築を目指しています。

SBT認定に基づく脱炭素の着実な推進

楽天は2023年、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*1を達成しました。この実績を基盤とし、2032年の目標に向けて着実に歩みを進めています。また、サプライチェーン全体(Scope 3)を対象とした温室効果ガス排出量削減目標を設定するとともに、パリ協定に沿った排出削減目標を持つ企業に与えられる国際的認証「SBT認定」を取得し、気候変動への取り組みを強化しています。2025年は、削減目標の達成に向けて楽天モバイル株式会社におけるネットワークの高度化による消費電力の削減に加え、サステナビリティ調達の枠組みを活用し、気候変動に関する設問を通じてサプライヤーの取り組みの把握に注力しました。

*1 GHGプロトコルに沿って算出。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。

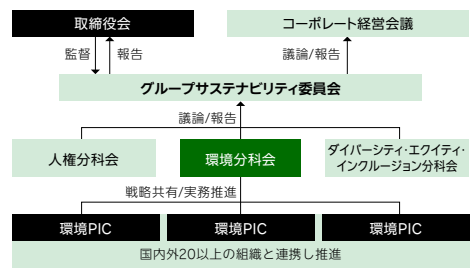
主な取り組み	
Scope 1, 2	「楽天モバイル」の基地局における消費電力削減 - オフィスビルの省エネ推進 「楽天モバイル 最強パーク宮城」内アトラクション設備へのバイオディーゼル導入
Scope 3	- サプライチェーン上流の収集データ精緻化 - サプライヤーエンゲージメントの強化



※原単位目標である販売電力量あたりの排出量は含めず

マネジメント体制

気候変動に関する重要な課題は、グループ COO (Chief Operating Officer)がオペレーション部門の責任者として、経営レベルでの意思決定及び方針策定を主導します。また、各事業部門には、サステナビリティ推進部と連携して活動を推進する担当者(環境PIC)を任命しており、実務レベルでの環境施策の実行や、リスク・機会管理、情報共有等を担っています。

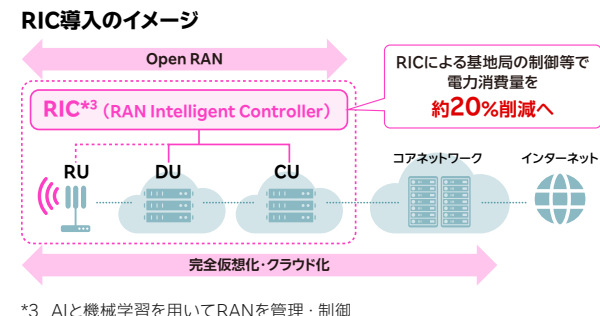


す。楽天は、この三層(経営層・サステナビリティ推進部・環境PIC)による推進体制のもと、気候変動への対応力強化を図っています。

AI活用による持続可能なネットワーク

2025年5月、楽天モバイル株式会社と楽天シンフォニー株式会社は、楽天モバイル株式会社が展開する大規模Open RAN商用ネットワークにAIを活用した「RAN Intelligent Controller」(RIC)を日本国内で初めて導入し*2、ネットワーク消費電力の削減を実現しました。RICはAIによりRANを管理・制御する機能で、商用ネットワークに導入することで、ネットワーク運用を効率化しています。RICの全国展開により、従来の同ネットワークと比較して約20%の消費電力を削減することができ、今後も環境に配慮したモバイルネットワークの運用に取り組みます。

*2 Open RAN技術を用いた4G及び5Gの商用ネットワークへのRIC導入において(楽天モバイル調べ、2025年5月27日時点のMNO3社の公式サイトに基づく)



多様なパートナーと進める脱炭素の実践

「デコ活アクション IN KOBE」は、楽天、ヴィッセル神戸、INAC神戸レオネッサ、神戸市が連携し、スポーツ観戦を楽しみながら誰もが気軽に環境保全活動に参加できる取り組みです。2025年9月に実施された試合には、約1万7千名が来場し、不要になった看板をバッグ等に再生するアップサイクル企画や、グッズ購入時の梱包用プラスチック袋を回収し再加工して販売する循環型ショッパー等、多彩なブースが並びました。「リサイクルを“特別なこと”ではなく“日常の選択肢”にすること」を目指して設置された資源回収ステーション「エコノバ」では、豆腐容器や歯ブラシ等の身近なプラスチックを回収し、市民の行動変容とエコ習慣の定着を促進しました。2025年は7試合で実施され、サッカーボール約45万個分の体積に相当する4.5t-CO₂削減という成果につながりました。





サステナビリティ戦略

リスク管理・危機管理

詳細は、こちらをご覧ください。▶LINK

グローバルに事業を展開する楽天グループでは、事業や地域の特性に応じた多様なリスクへの対応が求められています。統合的な管理体制のもと、リスクを適時に把握し、グループ全体で実効性のある対応策を講じています。

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、重要度に応じた対応方針の策定と実行、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、それぞ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、2025年は、統合的リスクの管理プロセスを再構築し、次年度のグループトップリスクの特定と予算のタイミングを同期させることで事業計画との整合性を高め、経営戦略を支えるリスク管理体制を強化しました。こうした取り組みを通じて、不確実性の高い事業環境においても、持続可能な成長を支える実効性の高いリスク管理体制を確立しています。

インシデント管理

楽天では、インシデントの未然防止、発生後の迅速・的確な報告、適切な対応による被害の局限及び再発防止に重点を置き、インシデント管理を実施しています。インシデントが発生した場合、インシデントの種類と被害・事業継続への影響・レピュテーション等の項目における影響度を評価し、報告手順や対応事項を明確に規定しています。2025年は、重大インシデント発生時の経営層への即時報告を可能にする体制を強化し、原因分析と再発防止策をグループ全体で共有する仕組みを構築しました。さらに、国内のみならず海外拠点にも関連情報を展開し、グローバルレベルでのインシデント管理強化を実現しました。

各組織における、インシデント
管理体制担当者の設置
2025年実績

100%
(グローバル)

インシデント管理体制の
構築
2025年実績

100%
(国内)

インシデント管理に関する
従業員研修
2025年実績

100%
(国内)

2025年に特定したリスクの一例

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
自然災害及びパンデミック等	地震、台風、津波等の自然災害やパンデミックが発生した場合、グループの事業、経営成績及び財政状況に重大な影響を及ぼす可能性があります。	事業継続計画を策定し、訓練等を通じて従業員の安全性の確保や情報システムのバックアップ基盤の立ち上げを想定して対応力を高めつつ、リスクの最小化に努めています。

エマージングリスクの一例と対応の状況

リスク項目	リスクの概要	リスクへの対応状況
AIによる悪影響	生成AIをはじめとするAI技術の進展は、社会に多大な恩恵をもたらす一方で、技術へのアクセスや適応力の差によって、新たな社会的不平等を拡大させる可能性があります。AI導入による業務の自動化やスキル偏在が雇用格差を拡大するほか、人材の再配置による顧客基盤の持続性を揺るがし、従業員との関係にも中長期的なひずみを生じさせる可能性があります。	全社的な「AI-nization」への取り組みに加え、「Rakuten AI for Business」等のサービスを通じてパートナー企業にもリスクリングの機会を提供し、法人のお客様のビジネス拡大やスキル向上を支援しています。
ダイバーシティ社会の後退	社会的分断の深刻化や、思想的・文化的な対立の激化、移民政策の厳格化は、多様な人材の育成や革新的な企業文化の醸成を妨げる可能性があります。	多様な人材の活躍を促進するため、社内公用語として英語を採用しています。そのダイバーシティを十分に活かし、相互理解を深めるために、異文化マネジメント研修や「楽天主義」に関するワークショップ等を実施しています。また、楽天は「移民・共生社会」に関する政策提言を行う新経済連盟の会員でもあります。

詳細は、有価証券報告書をご覧ください。▶LINK

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

楽天ではBCMを導入し、緊急事態が発生した場合でも事業資産への影響を最小限に抑えながら、中核事業の継続や早期復旧を可能にするため、事業継続の考え方や手順をあらかじめ定めています。2025年は、大規模な自然災害の発生や地政学リスクの高まりを想定し、各種訓練を充実させるとともに、事業継続管理の体制整備を進め、グローバルな連携体制を強化しました。国内では、本社における情報収集や意思決定の実効性向上に向けた事前対策の検討に加え、オフィス滞在用の備蓄品配備による体制整備を進めています。海外では、具体的な緊急事態を想定した初動対応訓練を実施するなど、グループ一体となって不測の事態に備えています。

リスク管理文化の醸成

楽天は「Vision 2030」に基づき、リスクと危機管理に関する目標を設定し、全社的なリスク管理文化の醸成を推進するとともに、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、自社や他社の事例、社会で注目されるインシデントを共有することで、従業員のリスク感度の向上を図るとともに、全従業員向けのリスクマネジメント研修や、朝会での倫理・コンプライアンス、情報セキュリティに関する最新情報共有を通じ、リスク認識を深めています。加えて、インシデントをネガティブな事象としてではなく、学びと成長の契機と位置付け、再発防止策を高い透明性で共有することで、全社的な改善サイクルを構築しています。



サステナビリティ戦略

イノベーションと実業家精神

楽天グループは、常に未来を見据え、社会に新たな価値を提供し続けるため、全従業員の挑戦を後押ししています。私たちは、既存の枠組みにとらわれることなく、自由な発想で新たなビジネスやサービスを生み出す実業家精神をDNAとしています。この精神を組織全体で育み、具現的な成果へと結びつけるため、多様なプログラムを通じて、自律的にイノベーションを追求できる環境を整備しています。

イノベーションを加速する挑戦思考の醸成

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。本プログラムでは、同じ志をもつ従業員同士がチームを組み、経営陣によるメンタリングサポートや各講義を通じて、ビジネスプランの改善を重ねていきます。最終審査では社長を含む経営陣に対してピッチ（プレゼンテーション）を行う機会を設け、商業化に向けたPoC（Proof of Concept：概念実証）資金の拠出についても検討します。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として本格的に始動します。2025年は「AI-Driven Innovation for Rakuten Ecosystem」をテーマに開催し、227名が関連イベントに参加、75チームが競い合いました。

従業員がリードするAI活用推進

未来のビジネスを創造するためには、従業員一人ひとりが能動的に新しい技術を学び、その知見を共有する文化の醸成が不可欠です。楽天では、AI技術の可能性を最大限に引き出すために、主体的にAIリテラシーを高め、日々の業務や新規サービス開発に応用できる環境を整備しています。互いの知識や経験を共有し、横断的に課題解決に取り組むことで、組織全体のAI活用能力を向上させ、「楽天エコシステム（経済圏）」を拡大させる原動力としています。

R-pitch参加人数累計



AIエージェントフェスティバル



32ブース出展

Case 1 共創を促すAIエージェントの最前線

2025年の10月には、従業員の自発的な知識共有と学びの場として、「AIエージェントフェスティバル」を社内で開催しました。本イベントでは、グループ各社・各部門が開発したAIエージェントを紹介する32のブースを設置し、試行段階の取り組みも含めて共有しました。日英両言語対応の体験型イベントとして、参加者は実際にデモに触れながら、AIエージェントがサービスや業務をどのように変革しているかを体感できる場となりました。参加者は約3,500名にのぼり、「従業員からエンドユーザーとしての声を聞けたため、今後の機能改善に活かしたい」、「他部門の取り組みを見て、自部門でも試してみたいという議論がその場で生まれた」といった活発なフィードバックが寄せられました。また、来場できなかった従業員に向けても、全従業員が参加する朝会にてピッチ形式で事例を紹介するなど、積極的な情報共有を推進しています。

AIエージェントフェスティバルの様子



Case 2 AIが拓く次世代リーダーの創造性

役員陣を対象に毎年3回開催している「リーダーシップサミット」は、実業家精神を体現する場であると言えます。2025年夏に開催したサミットでは、今後の成長戦略の議論に加え、AIを活用した実践も行いました。

AIエージェントを活用したワークショップでは、参加したリーダーたちが、楽天の保有データを用いて、その場でウェブアプリケーションを生成するハッカソン形式のプログラムを実施しました。この取り組みは、リーダー層がAIを戦略的なツールとして捉え、新しいアイデアを迅速に具現化する能力を培うとともに、組織全体にAIを活用したイノベーション文化を浸透させています。参加者からは「実践的なAIエージェントの活用手法を学び、従来多くの工数を要していた作業をスムーズに効率化しながら、短期間でデモを創出できた」、「AI時代の意思決定のあり方にも新たな可能性を見出した」といった感想がありました。

リーダー自身がAIの可能性を肌で感じ、その活用方法を模索することで、各事業におけるAI導入の加速と、「楽天エコシステム」全体のさらなる進化を目指します。

リーダーシップサミットの様子





Section 3

コーポレートガバナンス

新任取締役メッセージ	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



新任取締役メッセージ



楽天独自の強みと 進化するテクノロジーで、 顧客体験のさらなる向上へ

取締役
副社長執行役員
グループCMO

河野 奈保

◎ 今回、長年勤めてこられた楽天グループの取締役に就任されることになりました。

このお話があった際、どのようなお気持ちでしたか？

私はマーケティング志望で2003年に楽天へ中途入社して、楽天市場事業で最初は営業、その後は編成でクリエイティブのUI・UXに携わりました。そして、開発、事業戦略、マーケティング等、本当に幅広い業務を経験してきました。2017年には、「楽天市場」をはじめとするEC関連事業を統括するECカンパニーのプレジデントに着任し、当社グループのECビジネスの成長に関わってきました。2018年には、グループのCMOとして、「楽天エコシステム(経済圏)」を中心としたマーケティング全般の担当となりました。2020年には「楽天モバイル」事業の立ち上げに伴い、携帯キャリア分野のマーケティング業務も見えるようになり、会社の成長フェーズの変化に伴い、色々な経験をさせていただいています。

これまでのキャリアを振り返ると、常に目の前の課題に真摯に向き合い、与えられた目標を一生懸命全うすることに集中してきました。そのため、率直に申しますと、取締役就任のお話をいただいた際は身の引き締まるような重圧を感じました。しかし、それと同時に、この重要な役割を全うすべき時が来た、自らの使命を強く自覚いたしました。これまでの知見を最大限に活かし、当社グループの未来をより強固なものにする。その覚悟を胸に、一歩ずつ着実に結果を積み重ねていく決意です。

◎ 長きにわたり楽天に貢献されてきた中で、今回の就任にあたり、改めてどのような抱負や目標をお持ちですか？

長年マーケティングに携わってきた立場として、楽天が持つ会員基盤、データ、そして「楽天エコシステム」という独自の強みを最大限に活かし、新規のお客様へのアプローチからエンゲージメントの向上までを一貫して進めていくことが、私の大切な役割だと考えています。

特に最近では、AIの進化が非常に目覚ましいです。楽天では現在、AIを使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%改善する「トリプル20」という明確な目標があり、社内外でAIの導入に全面的に取り組んでいます。マーケティングの分野でも、AIの活用を積極的に進めています。例えば、AI導入によるクリエイティブ作業時間の削減は、まさに今社内で加速度的に推進しています。他にも、検索ツールにAI機能を組み込んだことによるクリック率の向上や、検索リクエストあたりの広告収益の増加等、実際に業績に貢献する事例も出てきました。このように、AIをしっかりマーケティングに活かして、「楽天エコシステム」をもっと広げていきたいと考えています。

◎ 約20年間の楽天における経験を経て、現在の当社グループが直面している課題について、最も強く感じていることは何でしょうか？また、その課題の根源をどのように捉え、取締役としてどのように解決に導いていきたいとお考えでしょうか？

楽天は、日本国内だけで1億を超えるID数を擁し、人口1億2,000万人の国で驚異的なID数を誇り、顧客行動について多くのデータを有しています。この膨大なデータをいかに意思決定に活かし、さらなる成長へとどうつなげるか。これが最大の課題であり、同時に最大の強みでもあります。

私が最も重要だと考えているのは、「楽天エコシステム」が顧客の育成にどう貢献しているかという点です。近年、LTV(顧客生涯価値)は大きく伸びています。例えば、「楽天モバイル」から利用を始めたお客様が、その後「楽天市場」でのお買い物も増えるといった行動データが見えてきました。楽天のサービスを使えば使うほどロイヤルティが高まり、LTVも向上するという仮説は以前からありましたが、今まではそれを明確に証明することは難しい面がありました。しかし、現在はデータを統合し、その相関関係を具体的に証明できるようになりました。

私の役割は、このデータがもたらす可能性を、楽天が大事にしている日本の「おもてなし」の精神と融合させながらマネジメントしていくことだと考えています。また、過去の慣習に固執せず、常に進化するテクノロジーを最大限活用し、時代をリードするような挑戦をし続けることで、顧客体験をさらに向上させていくことが、取締役としての私の使命だと考えています。

◎ 従業員やパートナーに対し、最も伝えたいメッセージは何でしょうか？

この度重要な役割を担当させていただくことになりましたが、果たすべき使命は変わらず、楽天の企業理念である「イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワーメントする」ために、当社グループの企業価値を最大化することを目指して邁進してまいります。それがすべてのステークホルダーの皆様への貢献だと考えています。これからも引き続きどうぞよろしくお願いいたします。



新任取締役メッセージ

「エコシステム」と「資本効率」の融合で、楽天の新たな成長フェーズへ

取締役
常務執行役員
Vice Group CFO

加賀 栄一



◎ 取締役会におけるご自身の役割と、今後に向けた抱負をお聞かせください。

楽天グループに入社して以来、当社グループの財務戦略の策定や資金調達、資本市場との対話に従事し、東証一部(当時)上場*や、公募増資、債券発行等を中心に深く携わってきました。こうした経験を活かし、銀行や投資家等、外部のステークホルダーの観点を取締役会の意思決定に反映させていくことが、私に求められている役割であると認識しています。楽天の企業価値向上に貢献すべく、これまでの経験で得られた知見を糧に、より一層邁進してまいります。

*JASDAQ(スタンダード)からの上場市場の変更

◎ 楽天の成長戦略を財務視点で見たとき、資本配分や収益構造の観点から、特に重要だと考えている課題は何でしょうか？

グループ全体のキャッシュ・フロー創出能力を一層高めることが最重要であるものの、モバイル事業の早期黒字化がステークホルダーの皆様の関心事項であると理解しています。2018年にモバイル事業の立ち上げ準備を開始しましたが、設備投資や運営においては、インターネットサービスやフィンテックサービスが創出したキャッシュ・フローを一定程度充当してきました。現在もその状況は継続していますが、モバイル事業が単独で黒字化し、自身で生み出したキャッシュ・フローのみで事業を運営できるようになれば、これまで充当してきたグループサービスのキャッシュ・フローを他の成長領域に投下することが可能となります。

また、金利費用負担の低減に向け、有利子負債残高の削減も重要な課題の1つです。当社は現在、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善や、モバイル事業における通信設備のセール・アンド・リースバック等により、当社における新規の有利子負債による資金調達を行わずにモバイル事業に必要な資金を賄う「セルフファンディング」を目指しています。モバイル事業をはじめとする各事業の収益性を一層高めることで、有利子負債残高の削減、財務健全性の向上を図ってまいります。

財務担当役員メッセージの詳細は、[P26](#)をご参照ください。

◎ 事業成長への投資と、財務健全性・資本効率の向上を、どのような考え方や指標を重視しながら両立させていくべきでしょうか？

各事業の収益性を測る観点で、最も重視すべきことはWACC(加重平均資本コスト)とROIC(投下資本利益率)の関係です。WACCを上回るROICを生み出す事業ポートフォリオを構築することにより、資本効率を高め、企業価値の向上につなげていきます。一方で、それだけに基づいて意思決定を行うべきではないとも考えています。当社は「楽天エコシステム(経済圏)」という世界的にも稀有なビジネスモデルを有する企業です。新規ビジネスの立ち上げ採否や既存事業の継続・撤退の判断を下すにあたっては、その判断が「楽天エコシステム」に及ぼす影響を考慮すべきであると認識しています。

財務健全性を測るうえでは、特にフィンテックを除いた非金融事業においては、純有利子負債のEBITDAに対する倍率をモニタリングしています。モバイル事業の設備投資に対する資金手当として多額の社債を発行してきた影響で、その倍率が大幅に拡大していた時期もありましたが、2025年末においては6.5倍まで低下しました。2027年末までに5倍以内に抑えることを目標としており、引き続き各事業におけるキャッシュ創出能力の向上と有利子負債の削減に取り組みます。また、連結での自己資本比率も重要な指標であると考えています。直近のフィンテック事業の大幅な業容拡大により、中期目標は5%に設定していますが、長期的には10%を目指し、財務基盤の強化に取り組んでいきます。

◎ 外部のステークホルダーの皆様との対話で得た声を、取締役会の意思決定にどのように反映していきたいとお考えですか？

外部の皆様から頂戴したご意見は、当社に対する客観的な評価であるため、対話を通じて得られたフィードバックをしっかりと取締役会で議論していきたいと考えています。最前線でステークホルダーの皆様との対話に携わってきた経験を活かし、今まで以上に外部のステークホルダーの皆様視点を取締役会の議論に反映させていきます。

これまで、執行役員として取締役会の場に陪席することはありましたが、当社は取締役会での議論が非常に活発な企業であると感じています。1つの議題に対して取締役全員が納得するまで突き詰めて議論し、取締役会とは別の議論の場にまで継続して協議をすることも少なくありません。こうした徹底的な議論により、外部の皆様の観点からの懸念点を分析し、経営戦略や財務戦略の決定に落とし込んでいきたいと考えています。

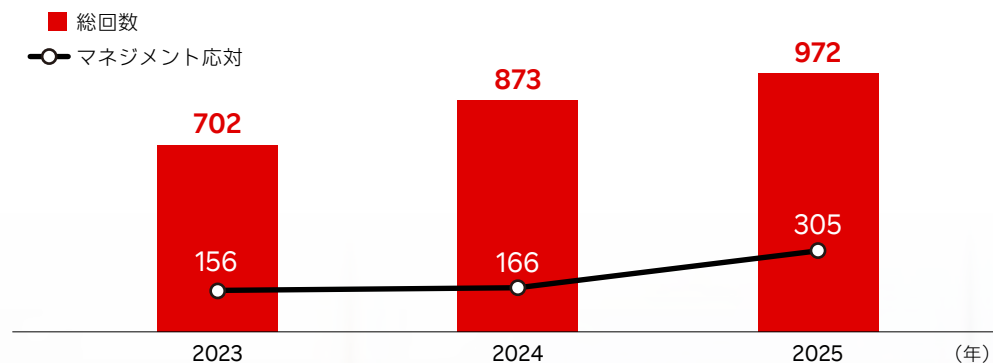
◎ 中長期的な企業価値の観点から、市場に向けて最も伝えたいメッセージは何でしょうか？

マーケットの皆様のご関心がモバイル事業に向けられているということは重々承知しています。他方で、当社グループは、70以上の多岐にわたるサービスを展開し、世界でも稀有なエコシステムを構築しているグループ企業です。モバイル事業を含め、インターネットサービスやフィンテック等の各種事業の連携を強化し、「楽天エコシステム」内のシナジーを最大化することで、お客様により良いサービスを提供して、楽天の企業価値向上に努めていきます。



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EBITDA黒字化への進捗 ■ 当期純利益黒字化に向けて
経営戦略	■ 「楽天エコシステム(経済圏)」の拡大とAI技術の活用 ■ 楽天モバイルと他事業とのシナジー創出 ■ 収益性改善のための事業ポートフォリオ見直し
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に向けて ■ 中長期的な財務基盤の強化に向けた取り組み
ESG・サステナビリティ	■ 人材育成戦略・ダイバーシティ ■ サイバーセキュリティ ■ 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	国内勤務の全従業員

対話を踏まえて実施した施策

任意の報酬委員会の設置	事業ポートフォリオの見直し
個人投資家説明会の開催	業績目標達成に対するコミットメント

委員会	目的及び主な議論内容	2025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。	11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
報酬委員会	取締役の報酬に関する客観性及び透明性の確保の観点から、任意の委員会として独立社外取締役を含む報酬委員会を2025年12月より設置しています。報酬委員会では、取締役の報酬方針及び報酬決定のプロセスについて、取締役会の決議に先立ち審議を行っています。	1回
投融資委員会	投資等の新規に資金投下を要する案件等については、外部有識者を含むメンバーで構成される投融資委員会において、案件の取り進めの是非を事前審議しており、その審議結果については、取締役会に報告しています。当社で定めたハードルレポート、エコシステムへの貢献、投資先の事業計画や企業価値等、案件ごとに検証を実施し、取り進めの是非を審議するだけではなく、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、定期的に取締役会に報告しています。	2回
グループリスク・コンプライアンス委員会	グループリスク・コンプライアンス委員会では、経営戦略の実現を妨げる可能性のある法規制等に関するリスクの特定、グループ全体の実効的なコンプライアンスの推進やコンプライアンスプログラムの取り組みに関する報告・協議等を行っています。また、本委員会の主な協議事項は重要会議体を通じて経営陣に報告するとともに、特に重要なリスクは、その対応状況を当社取締役会等にて経営陣に報告しています。	4回
グループ情報セキュリティ&プライバシー委員会	グループ全体のグループ情報セキュリティ・プライバシーにおける方針や重要事項の審議、承認に加え、グループ全体の情報セキュリティ維持のためのガバナンス体制構築を図るとともに主要な施策や期間内に発生したインシデント等について報告及び判断をする体制を整えています。	12回
事業ポートフォリオ委員会	成長性・収益性、「楽天エコシステム(経済圏)」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。2025年においては、同委員会での議論に基づき「NBA Rakuten」のサービス終了を決定しました。	12回



コーポレート・ガバナンス

取締役候補者の選定方針

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

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

取締役及び監査役の専門性と経験(スキルマトリックス)

役職名	氏名	IT	金融	会社経営	法務・リスクマネジメント	財務会計	国際性
取締役	みきたに ひろし 三木谷 浩史	●	●	●			●
取締役	ひやくの けんたろう 百野 研太郎	●		●	●		●
取締役	こうの な ほ 河野 奈保	●		●			
取締役	か が えいいち 加賀 栄一	●	●			●	●
社外取締役	あんどう たかはる 安藤 隆春				●		●
社外取締役	サラ・J.M.・ワイトリー Sarah J. M. Whitley		●				●
社外取締役	セダール・ニーリー Tsedal Neeley	●					●
社外取締役	チャールズ・B・バクスター Charles B. Baxter	●		●			●
社外取締役	はぶか しげき 羽深 成樹		●			●	
社外取締役	みたち たかし 御立 尚資			●			●
監査役	ながぬま よしと 長沼 義人		●			●	
社外監査役	なかむらふとし 中村 太				●	●	●
社外監査役	かたおか ま き 片岡 麻紀				●	●	●
社外監査役	やまぐち かつゆき 山口 勝之				●		●

(2026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：2025年12月12日～2026年1月7日
- 評価者：取締役、監査役(全13名)
- 方法：アンケート調査。設問及び自由記入によるアンケートの後、実効性向上に向けた施策を取締役会に報告。
- 概要：経営戦略の決定及び重要な業務執行にかかる決定に関する事項、取締役会等の審議に関する事項。

2. 2024年度の課題と、2025年度における取り組み状況

2024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。

2024年度の課題	2025年度における取り組み状況
①取締役会以外での説明機会等の充実	取締役会における効果的な議論を図るため、上程案件の概要や課題について説明の機会を事前に設けた。
②重要テーマの議論強化	事業ポートフォリオ最適化や海外事業等、重要テーマに関して、グループ経営戦略等の会議において継続的に議論の拡充を図った。
③資料の明瞭化の推進継続	取締役会資料作成の最適化に努め、品質の高い情報提供を行う事で、効果的な議論及び迅速な意思決定に貢献した。

3. 分析・評価結果

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

- ①経営の重要課題全般について、活発かつ深度を増す議論が展開されており、これらのテーマについては引き続き注力していく意向が確認された。
- ②コーポレート・ガバナンスや全社リスク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。
- ③取締役会に先立った事前説明機会の導入は、その有効性が高く評価された。特に、社外役員が議題への理解を深め、効果的な議論を促進する上で極めて有益であるとの認識が示されている。
- ④取締役会の付議事項及び資料の分量は適正であると確認された。論点の要約や図表活用により明瞭性の向上は評価される一方で、専門性の高い情報の適切な補完については、さらなる検討の余地があると確認された。

コーポレート・ガバナンス

4. 実効性向上に向けた施策

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

- ①中長期的な戦略や重要課題について、取締役会等における議題の改善を行い、取締役の多角的な視点と分析を最大限に引き出すことで、実効性の向上に努める。
- ②取締役会メンバーの専門性等を考慮しながら、取締役会以外での説明機会を継続的に設け、議題への理解を深める取り組みをさらに充実させる。
- ③AI等を活用し、資料作成の効率化・品質向上を図ることで、取締役会メンバーの情報理解を容易にし、議論の効率化や意思決定過程における透明性と一貫性の向上に寄与する。

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）

（2026年3月26日時点）

1) 基本方針

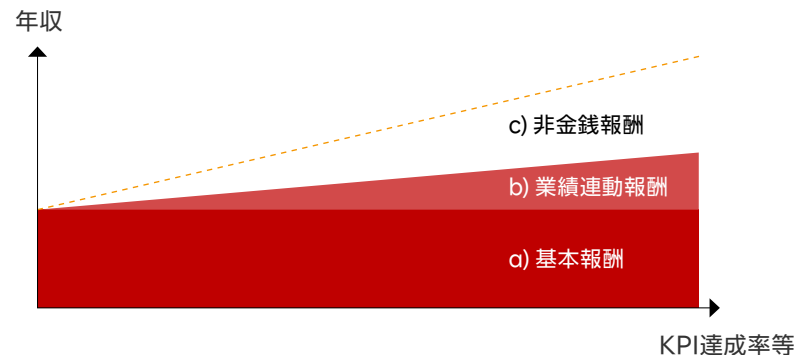
楽天グループの役員報酬は、以下の基本方針に則り決定しています。

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

2) 報酬構成

	報酬の種類	決定方法	報酬限度額／年
業務執行取締役	a) 基本報酬(固定・毎月支給)	基本報酬、業績連動報酬及び非金銭報酬の割合は、各取締役の役位・役割を踏まえて決定	■報酬限度額 19億円 (うち社外取締役分2億円)
	b) 業績連動報酬(短期インセンティブ報酬としての業績に連動する賞与(毎年1回支給))		
	c) 非金銭報酬(中長期インセンティブ報酬としての株式報酬型ストックオプション(毎年1回支給))		
	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)	執行役員退任時特別報酬は、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	■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: 一在任時行使型ストックオプション15,000個 一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: 一在任時行使型ストックオプション1,000個
	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、独立社外取締役を含む報酬委員会での審議を経た上で、取締役会にて決議しています。その他の決定プロセスについても、独立社外取締役を含む報酬委員会での審議を経ていきます。社外取締役についても、独立社外取締役を含む報酬委員会での審議を経た上で、定額の報酬を決定しています。

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

(2026年4月1日現在)

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 (2026年4月1日現在)

監査役



監査役(常勤)
長沼 義人



監査役(常勤)
中村 太 *2*3



監査役
片岡 麻紀 *2*3



監査役
山口 勝之 *2*3

*2 株式会社東京証券取引所の定める独立役員
*3 会社法に定める社外監査役

執行役員



副社長執行役員
Group CIO & Group CTO
黒住 昭仁



副社長執行役員
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
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
楽天シンフォニー株式会社
代表取締役社長
**シャラッド・
スリオアストーア**



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



専務執行役員
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



専務執行役員
フィンテックセグメントリーダー
フィンテックグループ
カンパニー プレジデント
園田 征一郎



常務執行役員
Group CCuO
小林 正忠



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&マーケティングカン
パニー Company CIO &
Company CAIDO
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
小林 悠輔



常務執行役員
アド&メディアカンパニー
プレジデント
グローバルアド ディビジョン
グループマネージング
エグゼクティブオフィサー
松村 有晃



常務執行役員
社長室 室長
スポーツ事業
ヴァイスプレジデント
インキュベーション事業
ヴァイスプレジデント
向井 秀明



常務執行役員
グループ人事統括部
ディレクター
黒田 真二

CIO = Chief Information Officer
CTO = Chief Technology Officer

CEO = Chief Executive Officer
CAIDO = Chief AI & Data Officer

CCuO = Chief Culture Officer
COO = Chief Operating Officer

主な役職のみ記載



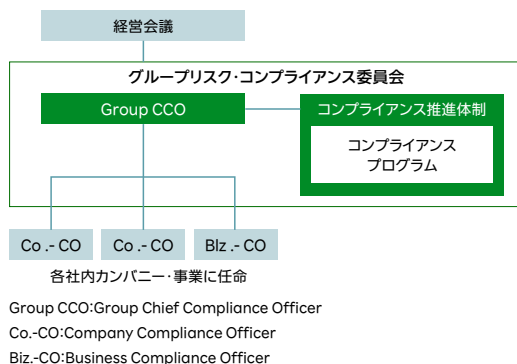
コンプライアンス

詳細は、こちらをご覧ください。▶LINK

「品性高潔」というブランドコンセプトのもと、楽天グループは倫理的な事業慣行を基盤にした経営を推進しています。また、不測の事態や事故の発生を最小限に抑えるため、法的・倫理的要件、国際的な基準、及び内部規定への準拠を徹底し、関連するリスクを抑制する取り組みを進めています。さらに、ステークホルダーの皆様の信頼を獲得できるよう、コンプライアンスに関する啓発活動も積極的に行っています。

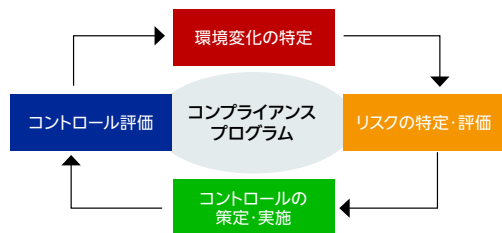
マネジメント体制

グループ全体における強固なコンプライアンス体制を実現するため、統括責任者としてグループCCO (Chief Compliance Officer)、各社内カンパニーにおいてはカンパニーコンプライアンスオフィサー(以下、Co.-CO)、各事業においてはビジネスコンプライアンスオフィサー(以下、Biz.-CO)をそれぞれ任命しています。Co.-CO及びBiz.-COはグループCCOと連携し、コンプライアンスプログラムの策定や実効性のあるモニタリングの推進等により、グループの横断的な体制を強化する役割を担っています。



4ステップで築く持続可能な成長

楽天では、リスクを低減するため、「環境変化の特定」、「リスクの特定・評価」、「コントロールの策定・実施」、「コントロール評価」の4ステップを活用したコンプライアンスプログラムを推進しています。その取



環境変化の特定	経営目標に影響を与える可能性のある、今後の内外環境の変化を特定
リスクの特定・評価	環境変化の特定に基づきリスクを洗い出し、影響度と発生可能性の2軸で評価
コントロールの策定・実施	明確な責任・判断基準・業務プロセス・教育周知・モニタリングの要素を基に審査体制を構築
コントロール評価	コンプライアンスプログラムの実行により、リスクが低減されているかを判断

り組みの一環として、楽天は携帯キャリア事業や地方自治体向けサービス等、公共性の高い領域で事業を展開している点を踏まえ、贈収賄・汚職禁止や法令遵守、顧客確認等の多岐にわたる不正防止施策を講じています。2025年は、外部団体への入会・寄付・協賛・政治資金の提供に関する全体的なルールの見直しを実施し、デューデリジェンスの強化を図りました。継続的な改善を通じて、より一層厳格な審査体制を構築し、ステークホルダーからの信頼向上に努めています。

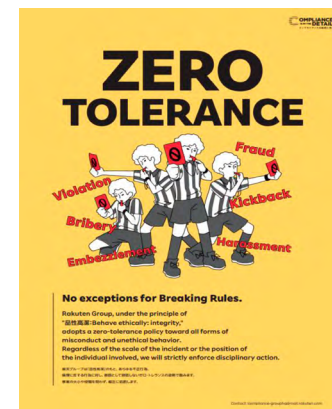
潜在的リスクの把握と“品性高潔”の浸透

楽天では、コンプライアンスに関する社内の意識調査を通じて現場の声を把握し、その内容を管理職研修等の施策に反映させることで、継続的な改善と組織風土づくりを推進しています。2025年は既存の教育周知に加え、潜在的なリスクに対して「Compliance is in the Details」をテーマに、コンプライアンス強化に関する様々な啓発活動を実施しました。特に10月は「品性高潔」インテグリティ&コンプライアンス強化月間」と題し、業績・経費不正防止に関するビデオを活用したチーム単位でのディスカッションや、経営層からのコンプライアンスニュースレターの配信等を行いました。このディスカッションでは、不正を起こさないためにはどうしたら良いか、といったテーマで議論を行い、従業員間の活発な意見交換を促進するとともに、より実践的な理解と行動の定着を図りました。参加者は約6,000名にのぼり、「チームメンバーの意見を聞くことができて非常に貴重だった」、「コンプライアンスについて考えるきっかけとなり、オーナーシップとチームビルディングの促進に役立った」といった前向きな感想が聞かれました。

また、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は、下請法をはじめとする法令等の改正や社内規程の改定を速やかに反映し、継続的な周知徹底を図っています。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実施しており、完了率は100%を達成しています。

2025年の教育テーマ例

コンプライアンスの重要性
業務委託における法律上の注意点(下請法、価格転嫁、偽装請負)
安全保障輸出管理
営業秘密の不正持出禁止
汚職・贈収賄防止
知的財産
インサイダー取引
契約
(2026/1施行)改正下請法：中小受託取引適正化法(取適法)



社内啓発ポスター

情報セキュリティ

詳細は、こちらをご覧ください。▶LINK

「楽天エコシステム(経済圏)」の多様なサービスにアクセスできることは、顧客体験を支える重要な基盤となっています。その基盤を強化するため、楽天グループでは、CISO(Chief Information Security Officer)のリーダーシップのもと、共通の情報セキュリティ規程に基づき、人と組織(People)、運用・統制(Process)、技術基盤(Tech)の3分野で包括的な取り組みを推進しています。安全なAI活用や新たな脅威への機動的な対応を通じ、事業特性の変化に強いガバナンスを構築しています。

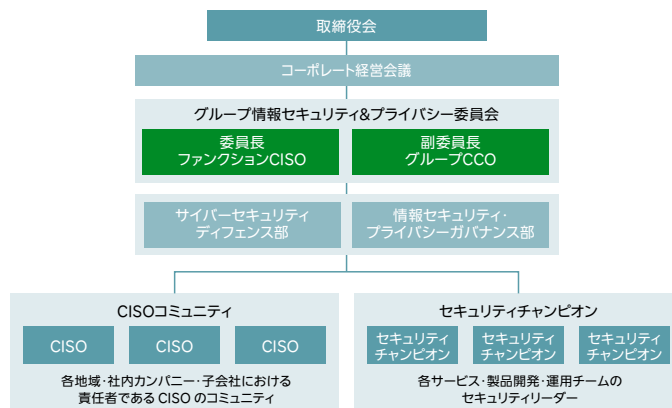
マネジメント体制

ファンクションCISOを委員長とする「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、グループ全体に関わる重要事項について、方針を確認のうえ、対応状況のモニタリングに基づき適切な判断を行っています。委員会では、インシデントの発生とその対応状況、ISMS*1の運用状況、認証基盤の高度化や脆弱性の管理、並びに従業員へのセキュリティ教育といった主要テーマについて報告・審議を行っています。委員会での議決事項や報告内容は、コーポレート経営会議を通じて経営層に共有したうえで、さらに取締役会に報告しています。

情報セキュリティ及びサイバーセキュリティ施策の立案・管理を担う組織として、グループCISO直下に情報セキュリティ・プライバシーガバナンス部及びサイバーセキュリティディフェンス部を配置し、グループCISOのガバナンスに関する実務を担っています。

楽天では分散型のガバナンス体制を採用し、各社内カンパニー及び主要グループ会社にCISOを配置しています。各CISOは本社組織と共にCISOコミュニティを形成し、年次集合会に加え、オンラインコミュニティを通じてナレッジ共有を行っています。さらに、サービス、製品開発、運用チームにはセキュリティチャンピオンを配置し、セキュア開発ライフサイクルの実装や脆弱性管理を現場主導で推進しています。

*1 情報セキュリティリスクを管理するシステム

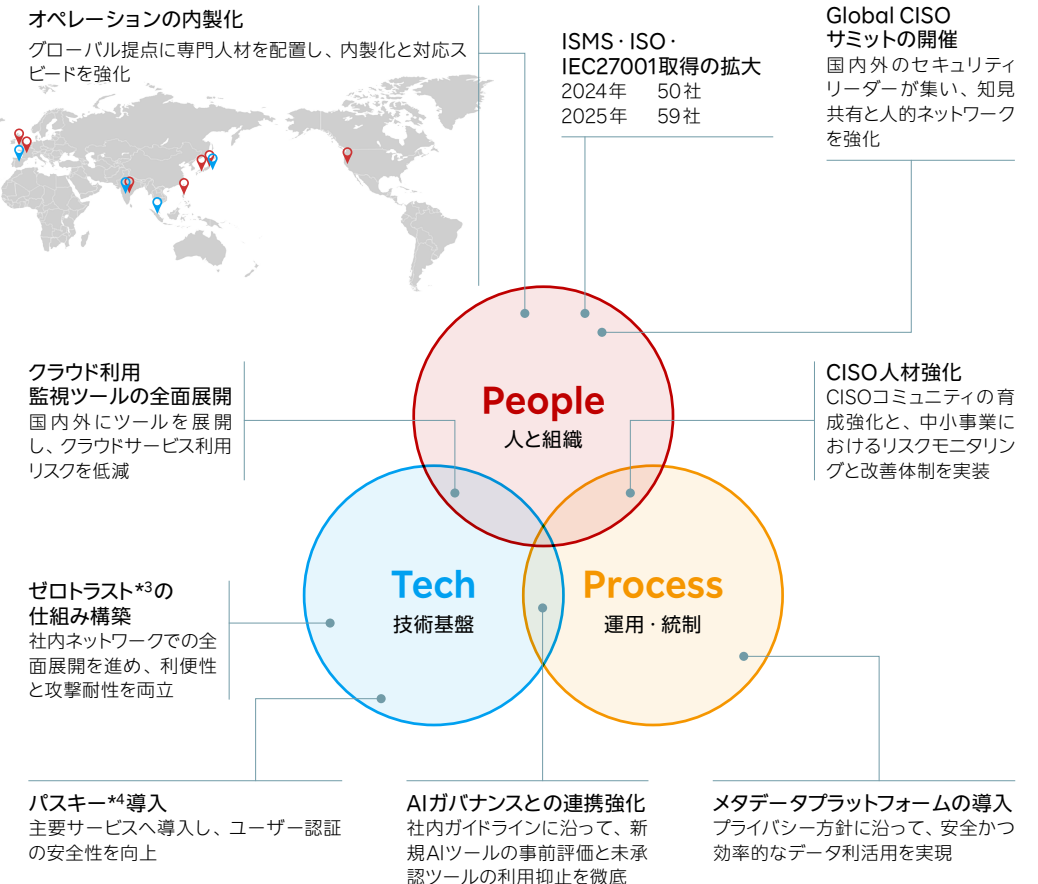


包括的なセキュリティ対策

2025年は、生成AI利用の急速な進展やランサムウェア*2をはじめとするサイバーセキュリティ攻撃の高度化により、情報セキュリティを取り巻く環境が常に変化しました。楽天では、情報セキュリティを人と組織(People)、運用・統制(Process)、技術基盤(Tech)の3分野でとらえ、それぞれが相互に補完する施策を講じています。これにより安心・安全なサービス基盤の強化と顧客からの信頼向上を図っています。

*2 コンピューターのファイルやシステムを暗号化するなどして利用不能にし、その解除と引き換えに金銭(身代金)を要求する悪質なプログラム(マルウェア)の一種

2025年の主要な取り組みと成果



*3 ゼロトラスト:「何も信頼しない」という考え方を前提に、すべてのアクセスを常に確認するセキュリティの概念

*4 パスキー:生体認証等を用い、パスワードを使用せずにログインできる、安全性と利便性を両立した次世代の認証技術



プライバシー

詳細は、こちらをご覧ください。▶LINK

人々の日常生活に深く関わるサービスを提供する企業として、ユーザーデータの利用方法を明確に開示し、個人情報保護のための厳格な対策を講じることは不可欠です。楽天グループでは、ユーザーの皆様がサービスを安心して利用できるよう、プライバシー保護の最先端を追求しています。

マネジメント体制

楽天では、データ保護に関する内部規定及び欧州連合のプライバシー法の要件に基づき、専門の職位としてグローバルプライバシーマネージャーを任命しています。グローバルプライバシーマネージャーは、海外各地域のリージョナルプライバシーオフィサーや、各社で任命されたローカルプライバシーオフィサーと連携し、コンプライアンスの遵守状況及びリスクを監視しています。また、その結果をグループ情報セキュリティ&プライバシー委員会や経営会議に適宜報告しています。

AI時代の責任ある議論

楽天は、グローバルに事業を展開する企業として、各国・地域の法令及び規制動向を把握し、最新の法的要件を事業運営へ反映しています。AIの急速な進展により、規制環境は一層複雑化しており、社内での緊密な情報共有と社外のステークホルダーとの継続的な対話は極めて重要となります。

2025年に開催した「Global Legal, IP & Privacy Forum 2025」は、法務、知的財産、プライバシー保護の各担当者が初めて一堂に会した社内横断型のフォーラムです。本フォーラムでは、多岐にわたるテーマが議論されましたが、中でもAIリスクに関するパネルディスカッションが注目を集めました。AI技術がいかに進歩しても人間の介入が不可欠となる場面があり、この点が今後のガバナンス設計における重要論点であることが共有されました。

さらに、プライバシー及びデータポリシーのシンクタンクであるCIPL (Centre for Information Policy Leadership)と共同で「CIPL x Rakuten Conference 2025」を同年に開催しました。欧州データ保護会議の議長や日本の個人情報保護委員会委員を含む国内外の規制当局関係者、業界専門家約100名が参加し、官民・国境を越えた対話と協力を促進する場となりました。



社内横断フォーラムの様子

イノベーションと信頼の両立

楽天では、AIをはじめとする先端技術の活用が進む中、プライバシー保護を事業成長の基盤と捉え、サービス設計から運用、法令遵守、ユーザー向けの説明責任に至るまで一貫した対応を行っています。透明性の高い情報提供とユーザーのプライバシー保護を優先しながら、安全で信頼性の高いサービスを創出しています。

Topic 1 プライバシー理解を深める情報発信と教育

楽天の「プライバシーセンター」では、個人情報の取り扱い方法を説明し、プライバシーに関する基礎知識をユーザーに提供しています。2025年には、ウェブサイトをリニューアルし、位置情報の取り扱いや子どものプライバシー保護に関する情報を拡充しました。

「楽天プライバシースクール」は、グローバルプライバシーオフィスが主導し、教育機関を訪問しながら、学生に対してプライバシー保護の重要性と実践的な考え方を伝える教育プログラムです。加えて、若い世代のユーザーがプライバシー保護の分野で活躍する人材や役割に触れる機会の創出にも取り組んでいます。2024年から2025年にかけて、大学・高校・中学校等の幅広い教育現場で実施し、多様な年齢層への啓発活動を展開しています。



詳細は、プライバシーセンターをご覧ください。▶LINK

Topic 2 プライバシー保護による事業価値の向上

2025年に提供を開始した「楽天安心サイネージ」は、AIを活用して実店舗における防犯対策と販売促進を同時に支援するサービスです。AIによる画像解析技術の開発企業や防犯ソリューションとコンサルティングサービスを提供する企業との連携のもと、実店舗の防犯と来店者に合わせたプロモーションを行います。映像や顔画像等のデータは、適用法令及び「楽天安心サイネージ」のプライバシーポリシーに基づき厳格に管理し、必要な期間のみ保存した後に削除します。実証実験では、警告された対象者が再来店しなかった割合が76%^{*1}となり、広告商品の売上額も40%^{*2}増加するなど、防犯と収益向上の両面で高い効果を確認しました。

*1 2024～2025年の大手小売事業者様における実証実験の実績。専門家による目視確認により不審行動が検知された方を対象とし、システム導入前後の対象者の来店頻度に基づき判定。

*2 2025年の大手小売事業者様における実証実験の実績。小売事業者様指定の惣菜2商品を対象に、サイネージ設置前の前月上金額に対するサイネージ設置後の当月売上金額の増加率を算出。

品質活動

詳細は、こちらをご覧ください。▶LINK

楽天グループは、「楽天」というワンブランドのもとで多様なサービスを展開しています。どのサービスにおいてもお客様の期待を超える品質の提供を目指し、ブランド全体の揺るぎない信頼を築き上げることを目指しています。楽天は製品・サービスの品質と顧客体験を事業基盤の中核に位置付け、より高い価値提供の実現を図っています。

マネジメント体制

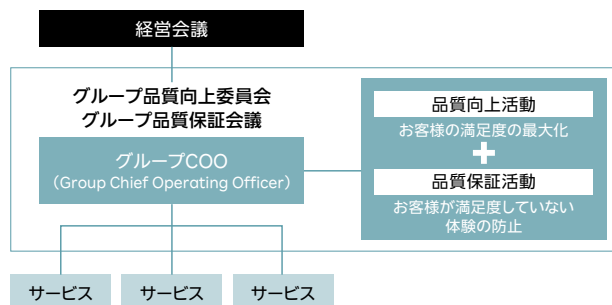
グループCOO (Chief Operating Officer)のもと、「品質向上」と「品質保証」の両面から改善活動を推進しています。グループ全体の品質活動を支える仕組みとして、「品質向上委員会」と「品質保証会議」を設置しています。

「品質向上委員会」では、顧客満足度を測定する重要な指標であるNPS®(Net Promoter Score)*1を継続的にモニタリングし、お客様の声に基づく改善施策を立案・実行しています。さらに、成功事例をグループ全体で共有し、各サービスへの効果的な展開を促進することで、お客様に最高の体験をお届けするための活動を全社的に推進しています。こうした取り組みにより、「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25.8ポイント上回り、業界No.1*2を維持しています(2025年末時点)。

一方、「品質保証会議」では、厳格な基準やガイドラインの策定・改定、そして施策の評価、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®は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムの登録商標です。

*2 NPS®調査は楽天及び競合他社の顧客層を反映する十分な規模の対象者に実施しています。

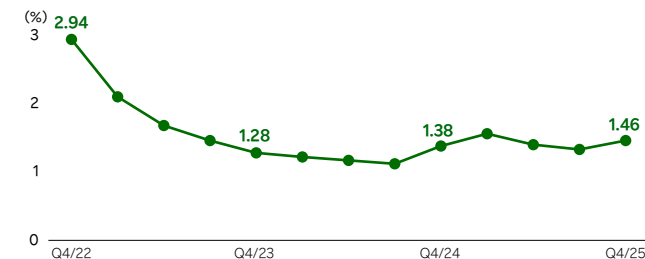


Case 1 AIとVOCを活用したモバイル体験向上

「楽天モバイル」では、最高のモバイル体験の提供に向けて品質改善を継続しています。SNSや電話、チャット、店舗、オンラインフォーム等の多様なチャネルから顧客の声(VOC: Voice of Customer)を収集し、AIも活用して分析したうえで、影響度が高い課題に対して顧客体験の改善と不満の解消を目指し、根本的な対策を講じています。

これらの継続的な改善努力は、MNO解約率の低減や「2025年オリコン顧客満足度®調査『携帯キャリア』ランキング」の3年連続総合1位という形で、着実な事業貢献を果たしています。

楽天モバイルMNO解約率*3



*3 B2Cにおいて契約と同月に解約した回線数及び法人事業における売上計上方法の変更に伴いBCP等回線へ移管となった回線を除いた解約率。

Case 2 顧客の声を即座に行動へつなげる

ヴィッセル神戸では、スタジアム来場者の体験価値向上を重要課題と位置付け、来場者アンケートで満足度を定点観測し、試合体験・サービス要素を分析しています。収集した顧客の声は指標管理にとどめず、関係部門が参加するワークショップを通じて改善アクションへと反映しています。自由記述を分類・整理し、「効果の範囲」「実現可能性」「費用対効果」「緊急度」等の観点で施策を評価・優先順位付けすることで、「顧客の声をみる・感じる・考える」文化の定着を図っています。



Case 3 工程品質評価を活用した業務改革

「楽天GORA」では、工程品質評価を活用した広告入稿業務のオペレーション効率化と業務品質向上を推進しています。これまでの業務工程を洗い出し、調査した結果、外部委託会社において、広告の種類や内容によって運用工数に大きな差が生じていることが分かりました。また、複数の管理ツールを使っていたために業務が属人化し、確認漏れや手戻りが発生しやすい状況でした。

そこで、工程ごとに品質責任を明確化し、各担当者が「後工程にいる方はお客様」という意識のもと、自身の工程で品質を完結させる「自工程完結」の考え方にに基づき、業務の再構築を行いました。併せて、進捗状況や詳細情報をシステム上で一元管理する仕組みを整備し、業務の可視化とチェック精度の向上を図りました。

その取り組みの結果、業務改革後のミスや手戻りは0件を達成し、外部委託先を含む月間作業時間を18.5時間削減するなど、生産性向上とリスク低減を両立しました。



Section 4

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)

		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
売上収益	(百万円)	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	2,496,575
Non-GAAP営業利益又は損失(△)	(百万円)	119,615	167,010	161,130	95,129	△102,667	△224,999	△335,191	△153,041	7,048	106,277
営業利益又は損失(△)	(百万円)	78,512	149,344	170,425	72,745	△93,849	△194,726	△371,612	△212,857	52,975	14,382
税引前当期利益又は損失(△)	(百万円)	74,458	138,082	165,423	△44,558	△151,016	△212,630	△415,612	△217,741	16,277	△29,550
当期利益又は損失(△)	(百万円)	38,435	110,488	141,889	△33,068	△115,838	△135,826	△380,244	△329,535	△129,485	△123,213
当期包括利益又は損失(△)	(百万円)	20,106	100,981	124,452	△42,818	△132,401	△73,041	△312,285	△262,200	△53,842	47,960
親会社の所有者に帰属する持分	(百万円)	682,391	683,181	774,473	735,672	608,738	1,093,719	791,351	836,572	927,868	992,402
総資産額	(百万円)	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	28,804,400
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	478.40	507.32	572.83	542.43	446.78	691.47	497.56	390.53	430.67	457.33
基本的1株当たり当期利益又は損失(△)	(円)	26.96	80.03	105.43	△23.55	△84.00	△87.62	△237.73	△177.27	△75.61	△82.24
希薄化後1株当たり当期利益又は損失(△)	(円)	26.74	79.28	104.38	△23.55	△84.00	△87.62	△237.89	△177.29	△75.62	△82.26
親会社所有者帰属持分比率	(%)	14.8	11.0	10.5	8.0	4.9	6.5	3.9	3.7	3.5	3.4
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	(%)	5.7	16.2	19.5	△4.2	△17.0	△15.7	△40.4	△41.7	△18.4	△18.5
株価収益率(PER)	(倍)	42.5	12.9	7.0	—	—	—	—	—	—	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	30,700	162,056	145,615	318,320	1,041,391	582,707	△262,068	724,192	1,190,882	424,093
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△26,841	△203,718	△67,569	△286,290	△303,347	△611,830	△948,289	△597,416	△921,724	△779,809
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	45,200	194,458	208,418	458,340	808,108	1,402,265	1,486,686	291,956	757,469	14,134
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	548,269	700,881	990,242	1,478,557	3,021,306	4,410,301	4,694,360	5,127,674	6,170,888	5,837,566
従業員数	(名)	14,134	14,845	17,214	20,053	23,841	28,261	32,079	30,830	29,334	29,419

注 1) 売上収益には消費税等は含まれていません。
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、当該変更に関する遡及適用後の数値を記載しています。
5) IFRS第17号「保険契約」を2023年12月期第1四半期連結会計期間の期首から適用し、基準移行日である2022年1月1日時点に基準変更による累積の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	2023年 12月期	2024年 12月期	2025年 12月期
環境データ						
CO ₂ 排出量	スコープ1	楽天グループ	t-CO ₂	2,991	3,638	4,005
	スコープ2(ロケーション基準)	楽天グループ	t-CO ₂	337,224	385,383	376,815
	スコープ2(マーケット基準)	楽天グループ	t-CO ₂	0	325,382	310,385
	スコープ3	楽天グループ	t-CO ₂	12,693,824	11,160,952	10,666,689
エネルギー使用量		楽天グループ	MWh	803,189	921,255	913,933
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	%	100	21	23
水資源取水量		楽天グループ	1,000m ³	336	515	610
廃棄物発生量		楽天グループ	t	2,620	3,101	3,515
社会データ						
従業員総数			人	30,830	29,334	29,419
地域	日本		人	21,646	20,554	20,579
	アジア・太平洋(日本を除く)		人	5,871	5,479	5,684
	南北アメリカ	楽天グループ	人	1,995	1,967	1,808
	ヨーロッパ・中東・アフリカ		人	1,318	1,334	1,348
	正社員		人	29,582	28,217	28,252
雇用形態	非正規		人	1,248	1,117	1,167
障がい者雇用率		楽天グループ	%	2.59	2.68	2.75
平均年齢		楽天グループ(株)	年	34.4	35.3	36.0
男女の賃金の差異	全従業員		%	78.8	78.8	78.0
	うち正規雇用の従業員	楽天グループ(株)	%	82.8	82.7	81.6
	うち非正規雇用の従業員		%	65.6	59.9	58.9
各ダイバーシティ区分に該当する従業員の総数			人	11,284	10,798	11,047
年齢	30歳未満		人	4,208	3,639	3,456
	30-50歳		人	6,657	6,636	6,926
	50歳超		人	419	523	665
性別	女性	楽天グループ(株)	人	4,557	4,393	4,543
	男性		人	6,727	6,404	6,503
	その他		人	—	1	1
国籍	日本人		人	8,791	8,248	8,433
	外国人		人	2,493	2,550	2,614
各ダイバーシティ区分に該当する管理職(人)の総数			人	2,969	3,178	3,270
性別	女性		人	935	1,038	1,096
	男性	楽天グループ(株)	人	2,034	2,140	2,174
国籍	日本人		人	2,475	2,597	2,700
	外国人		人	494	581	570

指標		対象組織	単位	2023年 12月期	2024年 12月期	2025年 12月期	
育児休業取得の権利を有する従業員の総数			人	491	541	519	
性別	女性	楽天グループ(株)	人	207	227	234	
	男性		人	284	314	285	
そのうち、実際に取得した従業員の総数			人	361	447	435	
性別	女性	楽天グループ(株)	計	人	195	230	226
			割合	%	94.2	101.3	96.6
	男性		計	人	166	217	209
			割合	%	58.4	69.1	73.3
育児休業取得後の復職率							
性別	女性	楽天グループ(株)	%	95.8	95.1	96.2	
	男性		%	98.5	99.6	100.0	
		付与日数	日	15.9	16.1	16.9	
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	13.4	13.3	13.8	
		消化率	%	84.2	82.4	81.9	
従業員当たり平均研修時間		楽天グループ(株)	時間	73.3	42.8	42.1	
パフォーマンスとキャリア開発に関し定期的なレビューを受けている従業員の割合		楽天グループ(株)	%	100	100	100	
平均勤続年数		楽天グループ(株)	年	5.1	5.8	6.3	
業務上の従業員死亡者総数		楽天グループ(株)	人	0	0	0	
業務上傷害度数率		楽天グループ(株)	100万延労働時間 数あたりの件数	0.05	0.00	0.05	
業務上疾病度数率		楽天グループ(株)		0.00	0.00	0.00	

ガバナンスデータ

取締役会	取締役の人数	人	12	9	9
	女性取締役の人数	人	2	2	2
	社外取締役の人数	人	7	6	6
	独立取締役の人数	人	7	6	6
監査役会	監査役の人数	人	4	4	4
	社外監査役の人数	人	3	3	3
	独立監査役の人数	人	3	3	3

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、様々なサステナビリティ関連の取り組みを実施しており、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、持続可能な社会の実現を目指します。

ESG指数の構成銘柄への組み入れ

楽天グループ株式会社は、年金積立金管理運用独立行政法人が採用する国内株式を対象とした6つのESGインデックスすべての構成銘柄に選定されています。

これらに加えて、「FTSE4Good Index Series」や「Dow Jones Best-in-Class World Index」、「Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index」にも継続的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。

2026 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)



FTSE JPX Blossom
Japan Index



FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index



サステナビリティに関する外部評価

エコ・ファースト企業

2020年から継続的に環境省から「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、独自の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。



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。楽天ではオンラインフィットネスプログラム、スマートフォンの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

2025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	459,508百万円
従業員数	単体： 9,989名 連結： 29,419名

株式概要

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

財務・サステナビリティ情報のご案内

より詳しい情報は、以下URLにおいて開示しています。



投資家情報

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



サステナビリティ

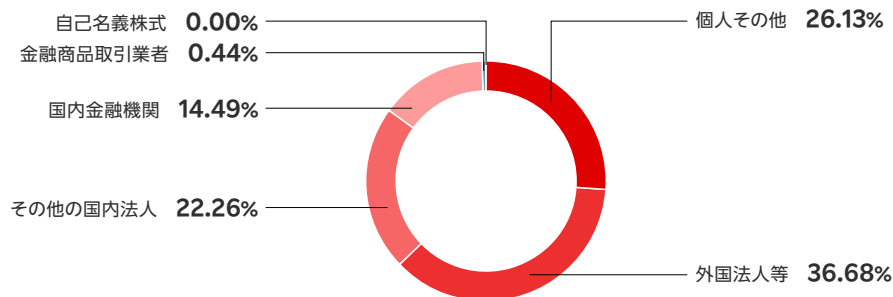
<https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/>

大株主

株主名	持株数（株）	持株比率（％）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	235,173,200	10.84
合同会社クリムゾングループ	226,419,000	10.43
三木谷 浩史	176,703,400	8.14
日本郵政株式会社	131,004,000	6.04
三木谷 晴子	112,625,000	5.19
MSIP CLIENT SECURITIES	81,941,532	3.78
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	58,679,800	2.70
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	50,495,231	2.33
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG（FE-AC）	45,192,968	2.08
有限会社三木谷興産	40,868,500	1.88
有限会社スピリット	40,868,500	1.88

（注）持株比率は、自己株式（5,878株）を控除して計算しています。

所有者別株式分布状況



※このほか、単元未満株式590,900株があります。

※自己株式5,878株は、「個人その他」に58単元、「単元未満株式の状況」に78株含めて記載しています。

免責事項

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