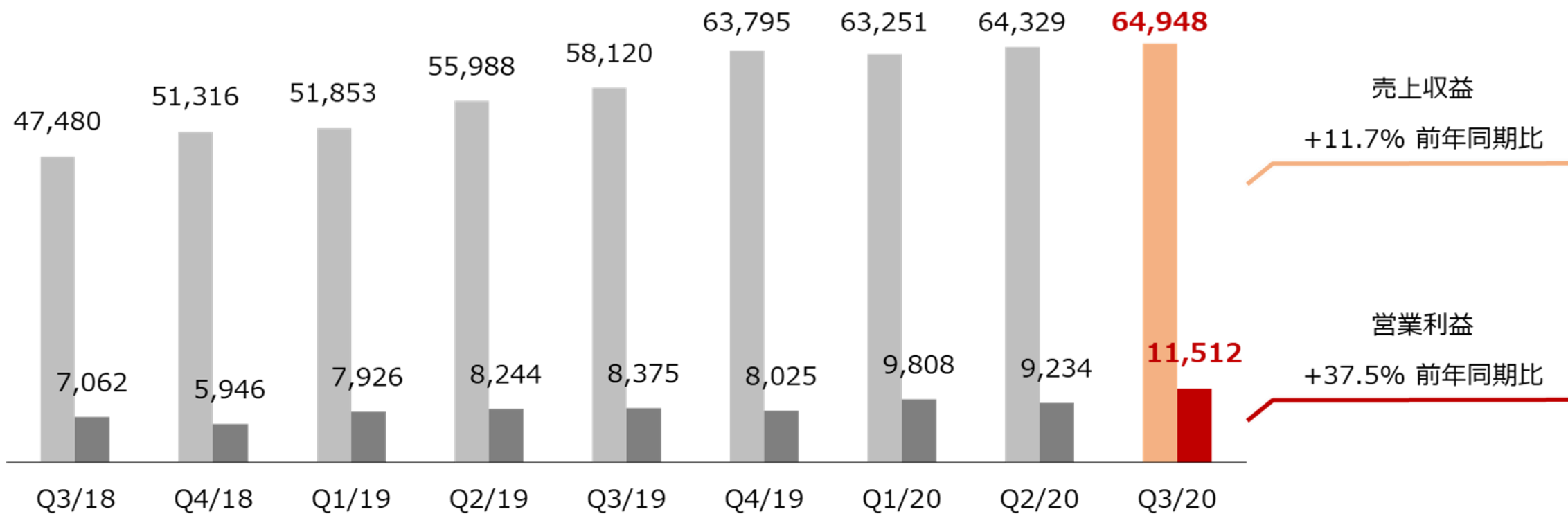


フィンテック：カード

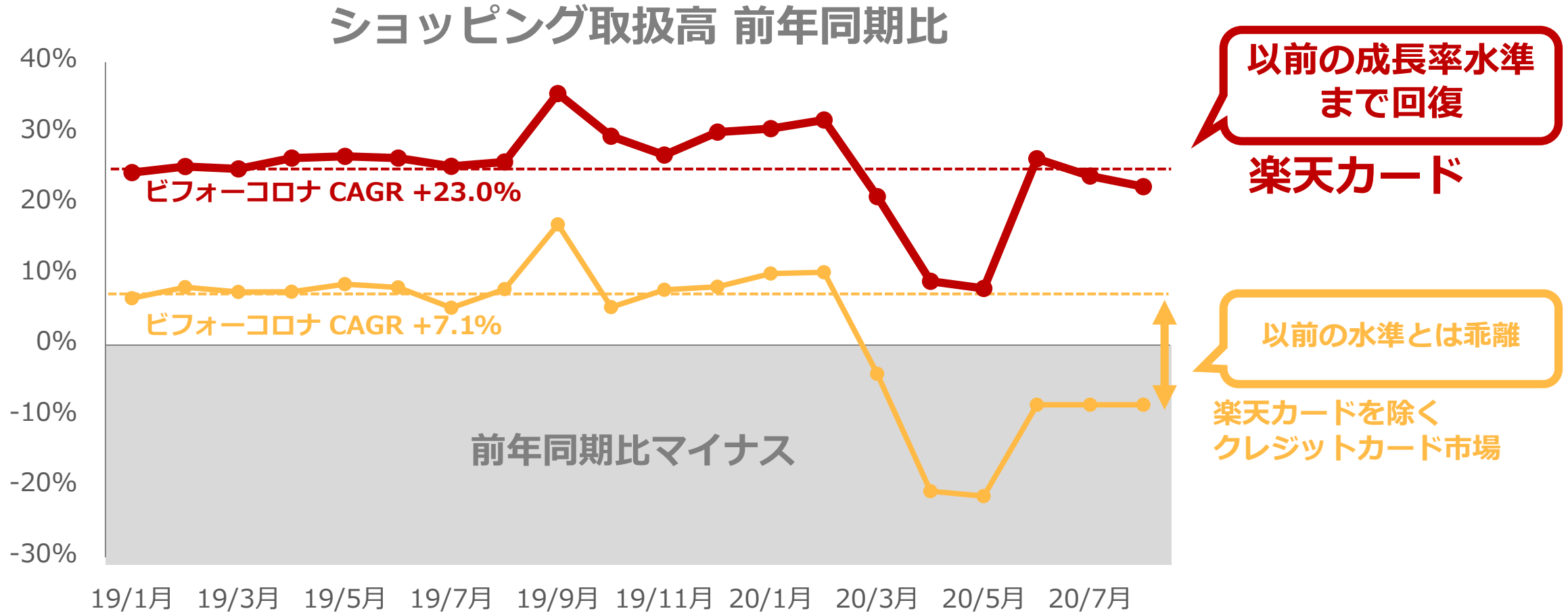
楽天カード 四半期業績推移

- ショッピング取扱高の拡大及び貸倒繰入額の取り崩しやコスト抑制等により、売上収益は前年同期比+11.7%、営業利益は前年同期比+37.5%を達成

(単位：百万円)

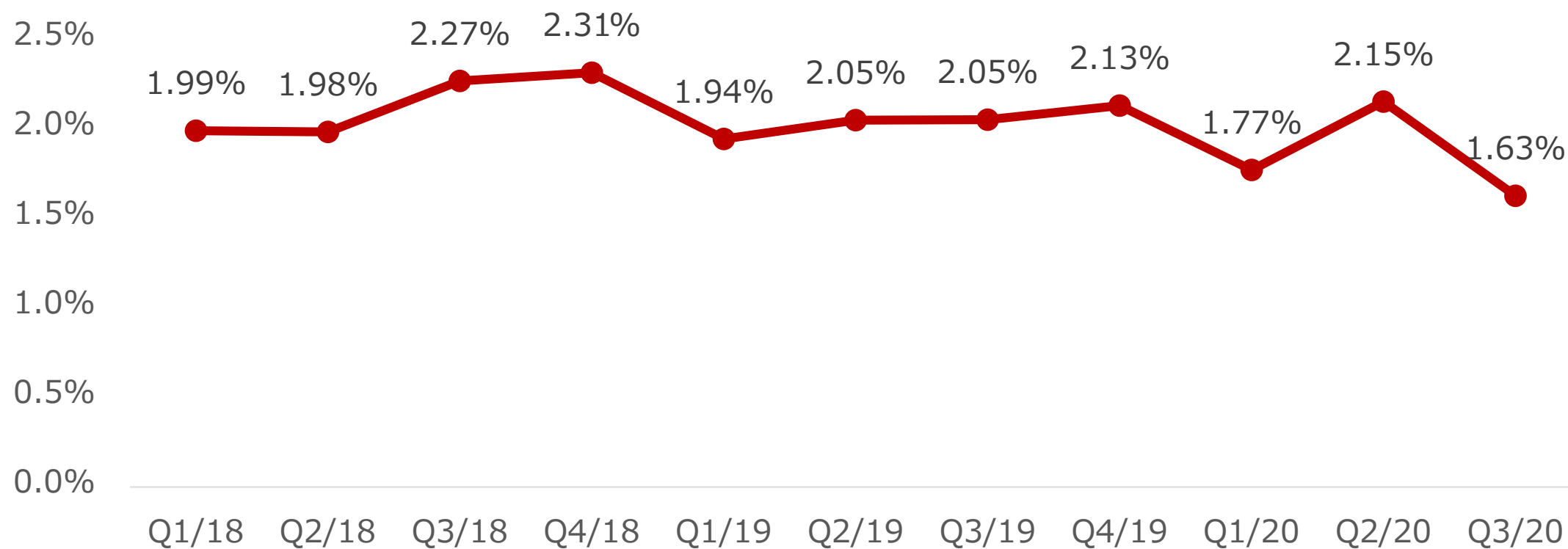


楽天カードはコロナ禍においてもプラス成長を維持、 成長率は急速に回復



債権の質は健全な水準を維持

貸倒関連費用比率*



*貸倒関連費用比率 = 貸倒関連費用 ÷ 債権残高・保証残高合計の期首期末平均 × 4

楽天カード：日本のNo.1クレジットカード



日本のショッピング取扱高シェア*1

No.1  

2020年9月時点のカード会員数

2,076万人  

顧客満足度調査*2にてNo.1

11年連続 

*1 経済産業省、特定サービス産業動態統計調査、クレジットカード業

*2 2019年度日本版顧客満足度調査

スマホ完結による顧客利便性の高さ

利用明細確認

支払管理



リボ払いへの変更

住所変更

変化する消費者行動を捉える楽天カード

ECでのクレジット
カード支出の増加

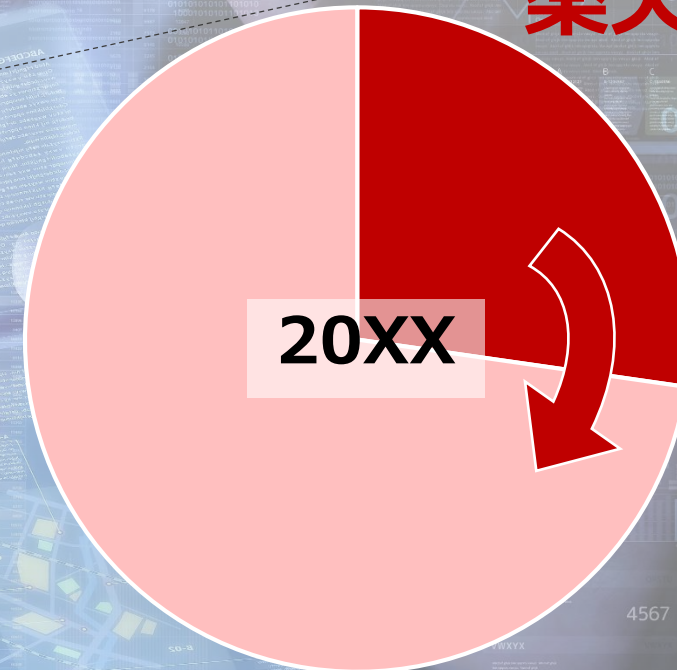
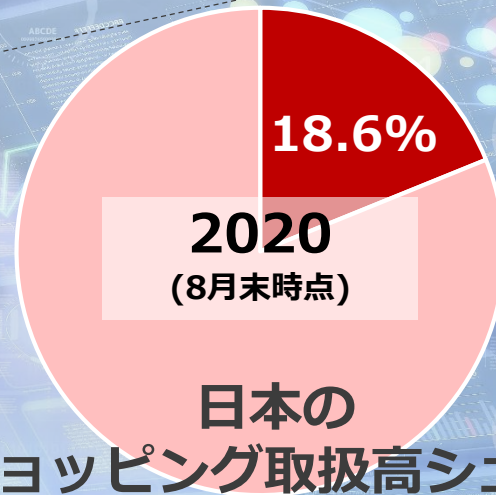
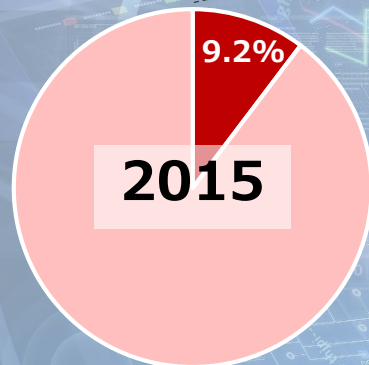
ニューノーマル

非接触

キャッシュレス化

スマートフォン中心

楽天カード



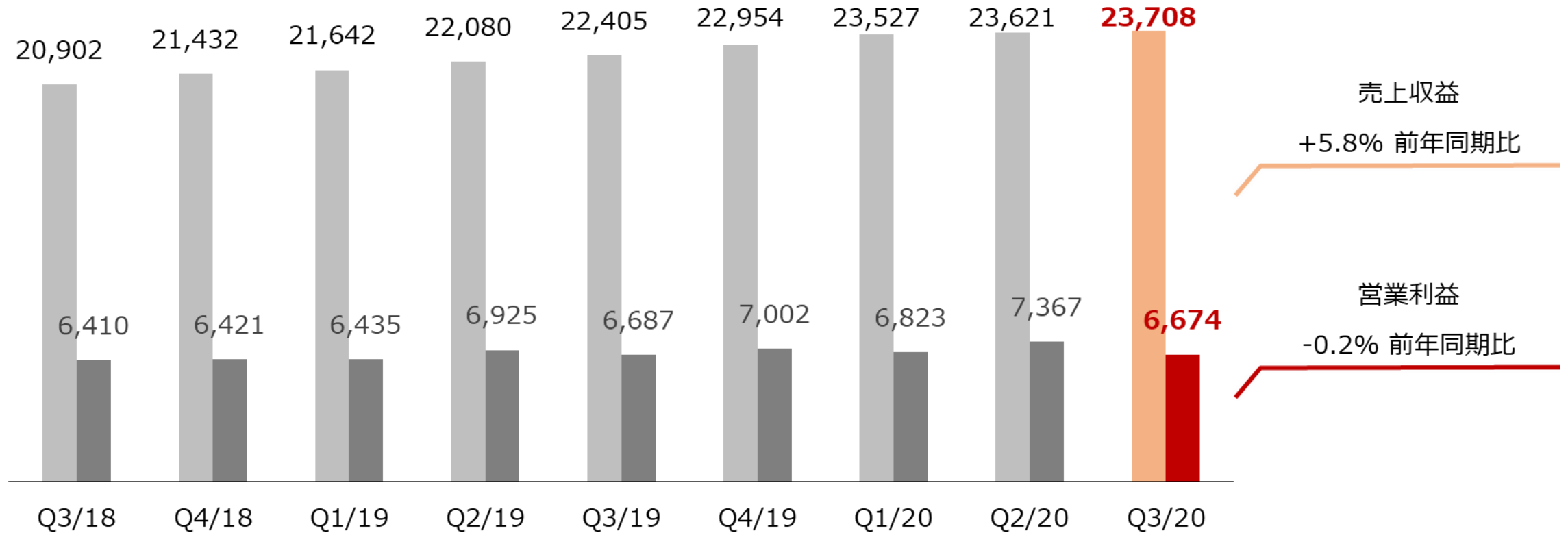
*経済産業省、特定サービス産業動態統計調査、クレジットカード業

フィンテック：銀行

楽天銀行 四半期業績推移

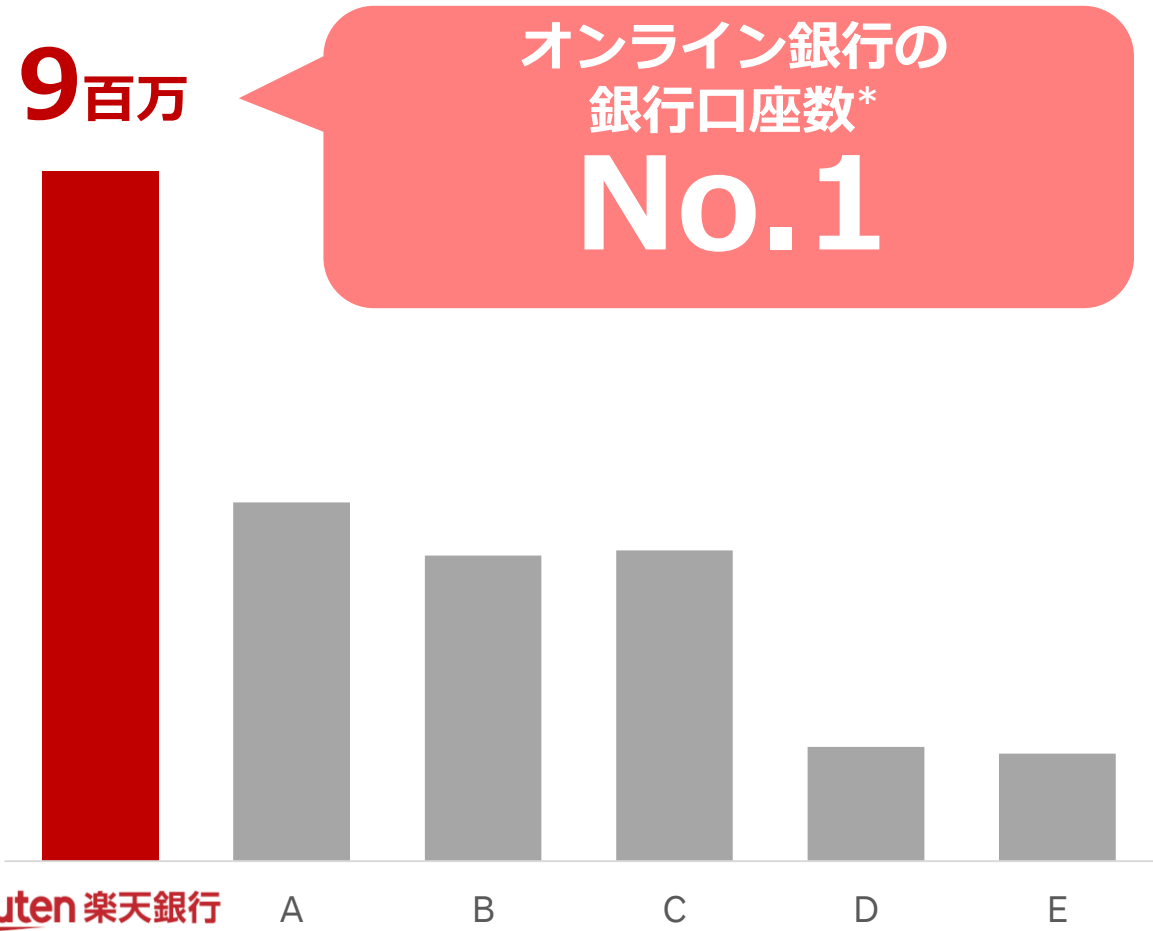
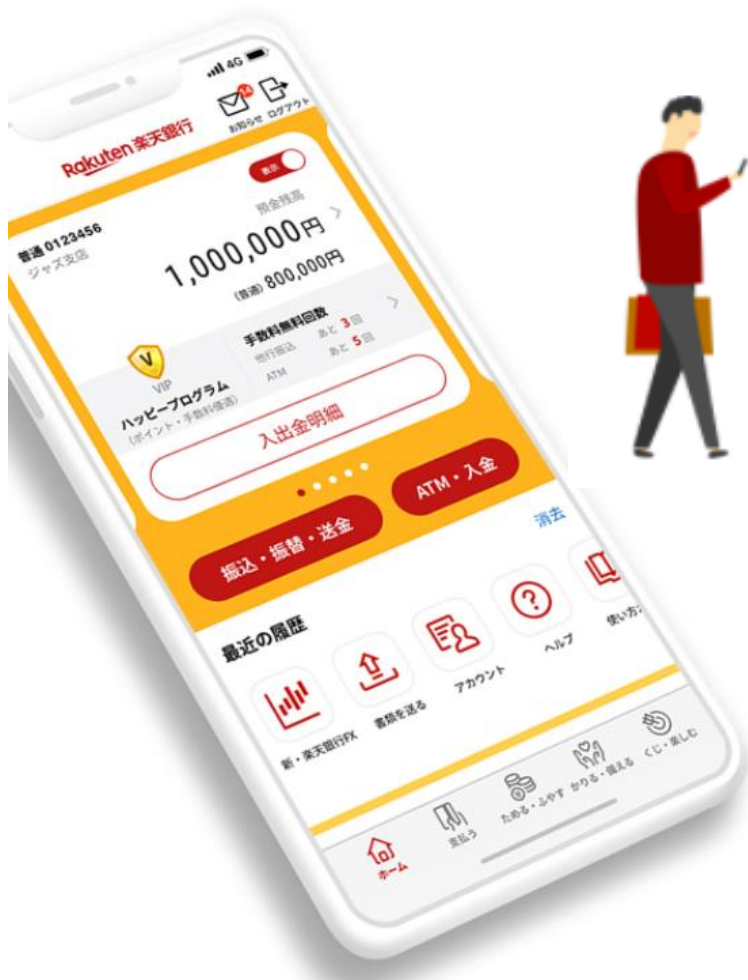
- 役務取引等の増加により、売上収益は前年同期比+5.8%、営業利益は本社移転に伴う費用増により、前年同期比-0.2%となった

(単位：百万円)



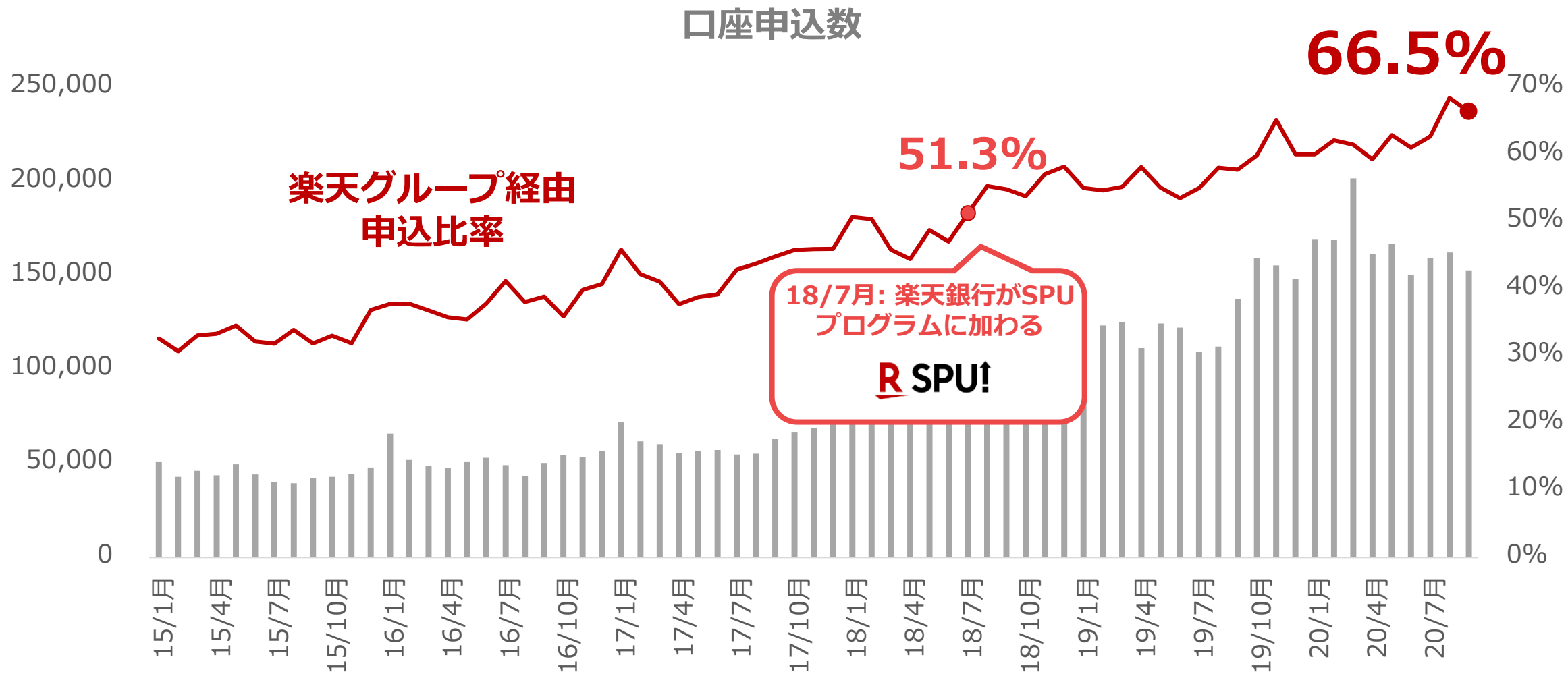
* Q2/20に台湾における現地合併会社（楽天国際商業銀行股份有限公司）を連結子会社化。上記PLには含まない。

楽天銀行: 日本におけるNo.1オンライン銀行



* 各社開示情報

グループシナジーによる成長加速



「マネーブリッジ」預金残高が2兆円を突破

Rakuten 楽天銀行 × **Rakuten 楽天証券**

口座連携サービス「マネーブリッジ」預金残高



お客様のメイン口座へ

楽天銀行は日常の様々な取引をサポート

光熱費を含む多くの支払いで口座振替が利用可能



Q3/20
給与振込口座数



Q3/20
口座振替実行数



オンラインシフトにおけるリーディングポジション

伝統的な銀行もオンラインへシフト

支店の統廃合

デジタル通帳

オンライン送金

スマホ・アプリ
中心



楽天銀行はオンラインシフトに
おける優位なポジションに

フィンテック：証券

楽天証券：急成長を遂げているオンライン証券



新規口座開設数*

No.1 

総合口座数

470万 

「楽天ポイント」での投資商品

- ✓ 投資信託
- ✓ 投信積立
- ✓ 国内株式
- ✓ バイナリーオプション（「らくオプ」） など

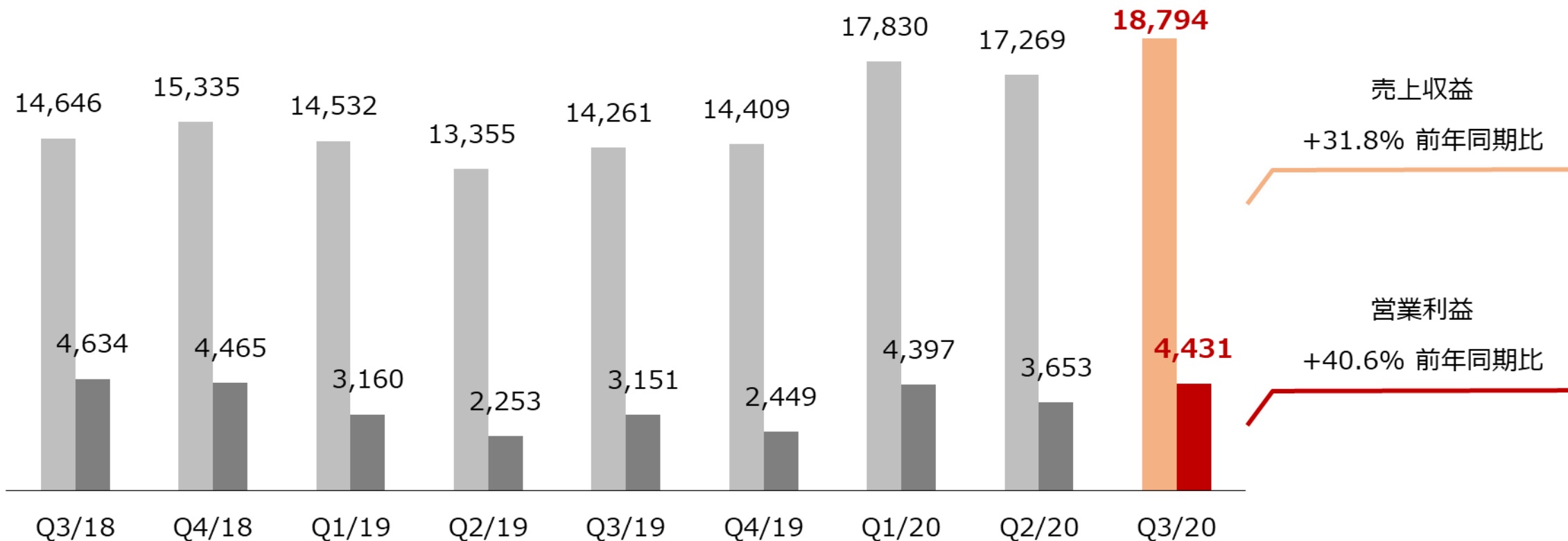


* 出所：各社ウェブサイト上での公開情報により当社集計

楽天証券 四半期業績推移

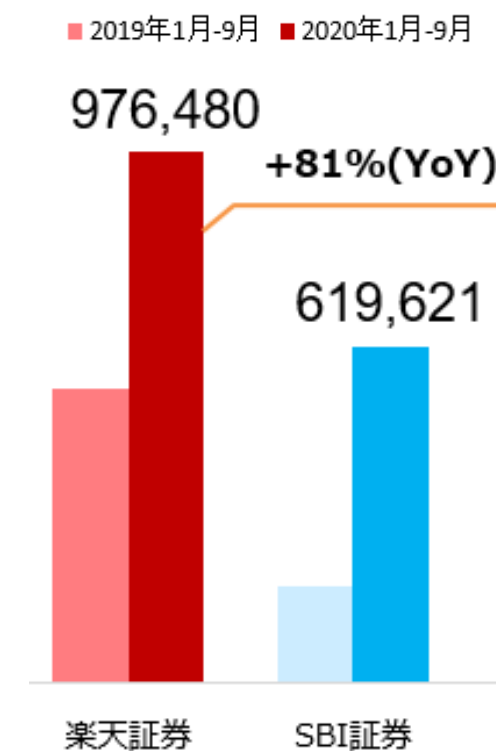
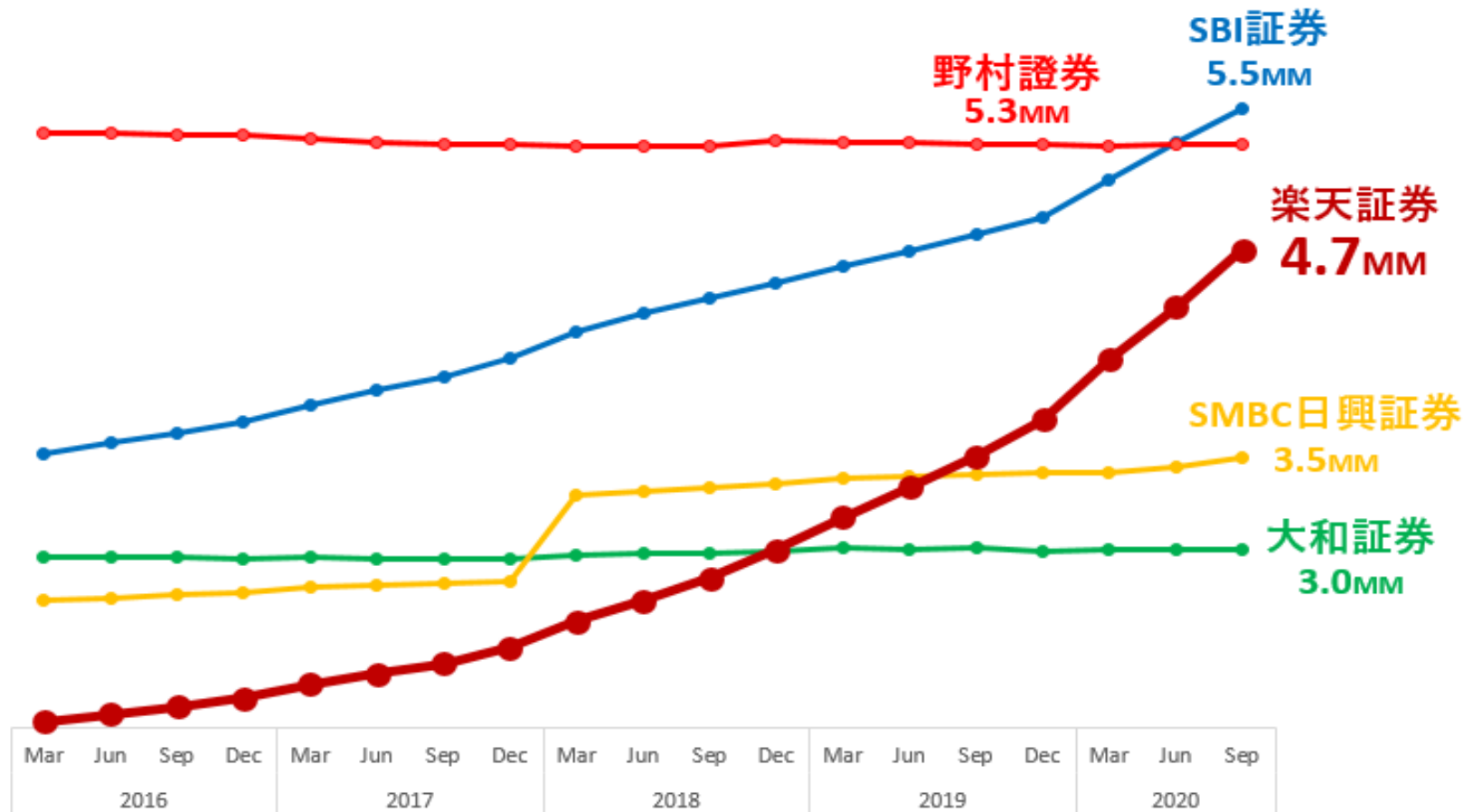
- 国内株式及び米国株式の取引量増加により、売上収益は前年同期比+31.8%、営業利益は前年同期比+40.6%

(単位：百万円)



口座開設数業界No.1! 楽天エコシステムを起因に急成長・顧客基盤拡大

- 2018年、2019年と2年連続で口座開設数が業界No.1
- 2020年1-9月は約97万口座獲得。楽天エコシステムを起因に急成長! 顧客基盤がさらに拡大



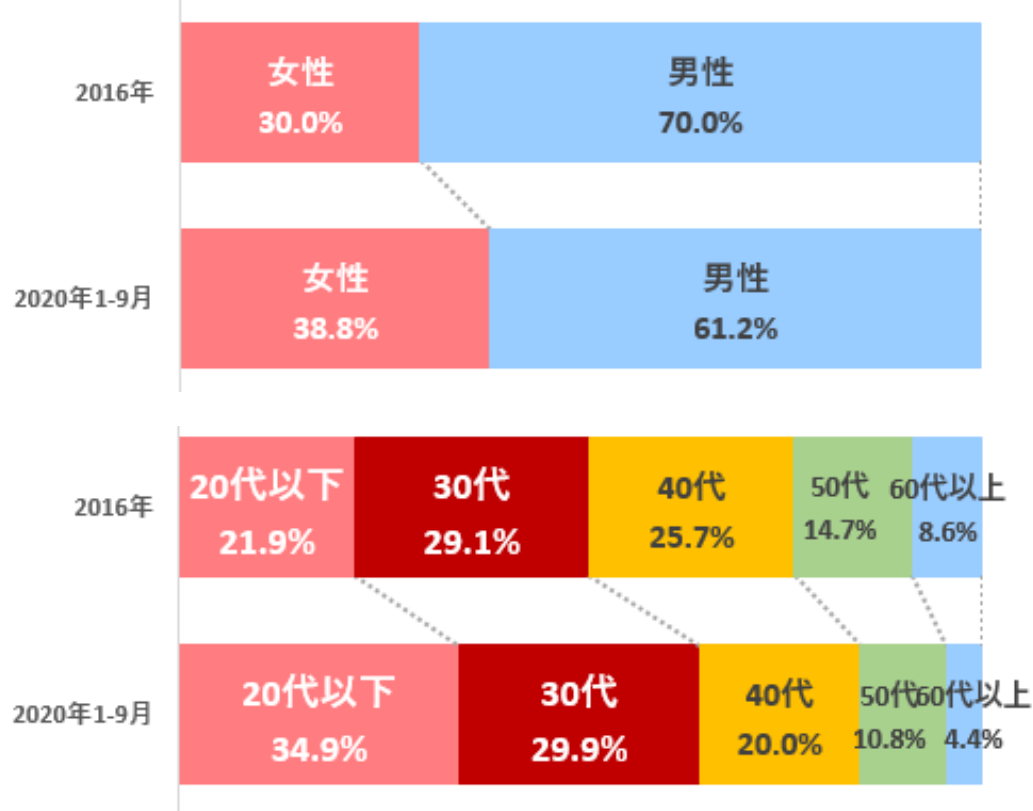
*出所: 各社ウェブサイト上での公開情報により当社集計

*野村証券、大和証券: 残あり顧客口座数、SMBC日興証券: 総合口座数

エコシステムを活用し、一般消費者層の口座開設増 将来へ向けた資産形成を始める若年層が拡大

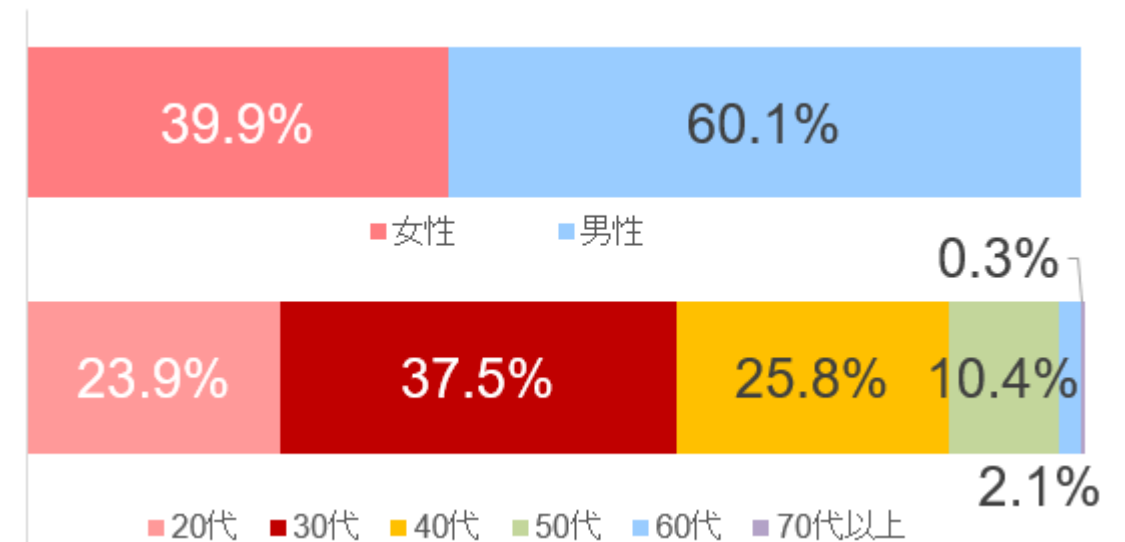
- 楽天エコシステムを起因に口座数はここ数年で急成長
- 一般消費者や若年層が従来より大きく増加
- 特に、「つみたてNISA」や「iDeCo」のような、将来に向けた資産形成を始める若年層の拡大が進む

新規口座開設者の属性



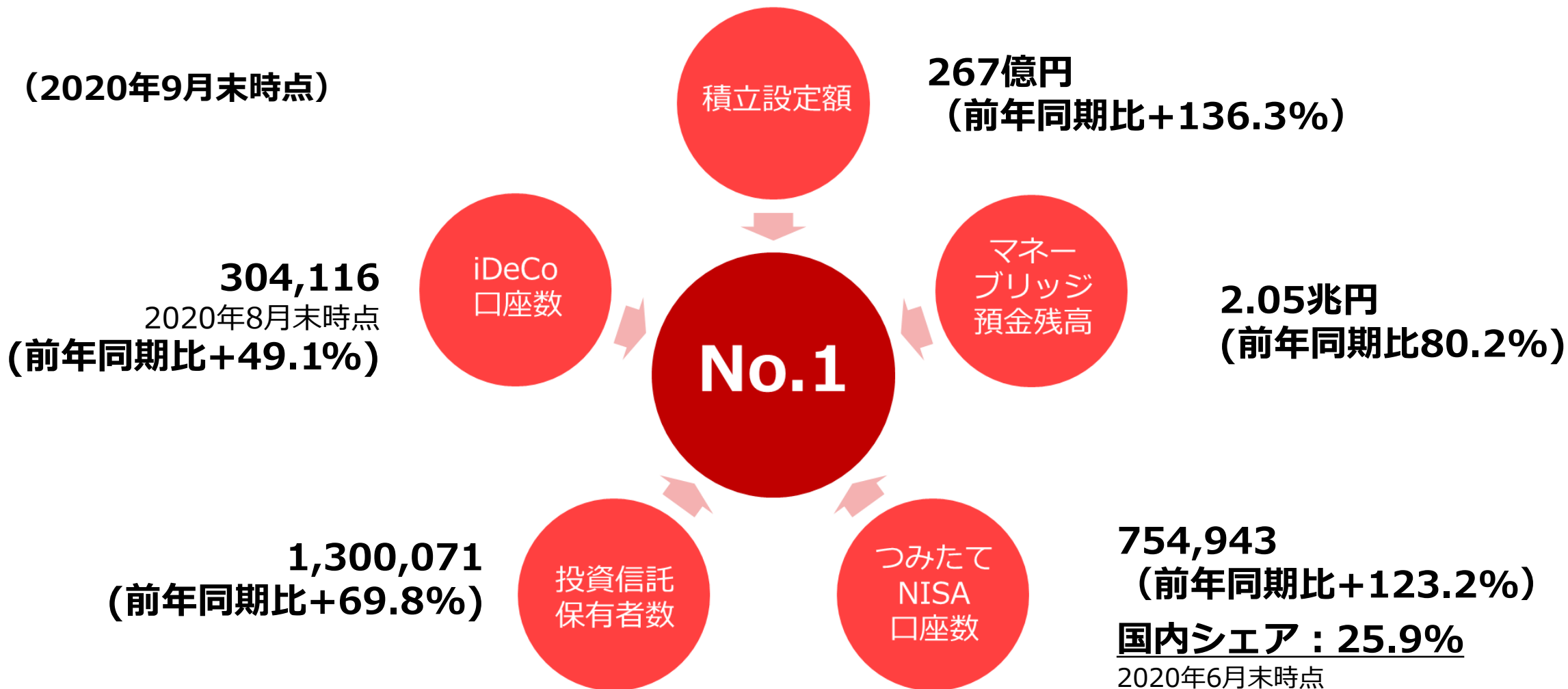
つみたてNISA口座の属性

2020年9月末



成長率No.1：資産形成での圧倒的サービス力

- 楽天グループの強みを生かしたサービスを実現。特に資産形成関連サービスの成長率を加速



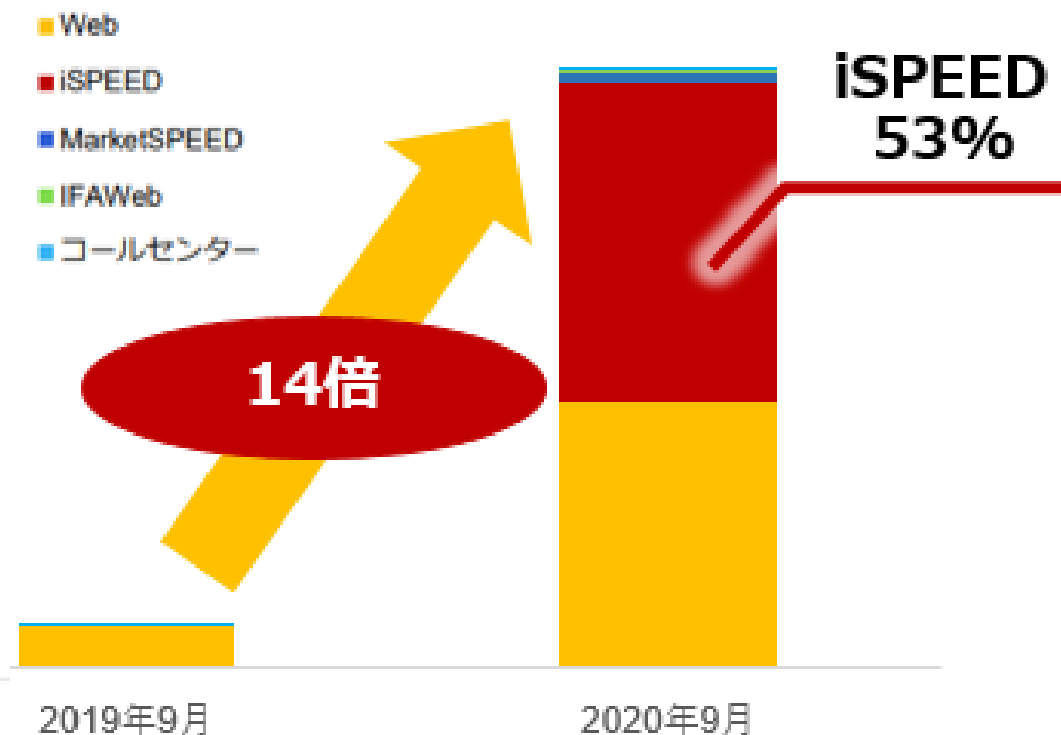
*当社調べ (2020年10月末時点)

米国株式取引増加。特に「iSPEED」を利用したスマホ取引が活況

- 2020年9月の約定件数は、前年同月比14倍に。そのうち53%が2020年4月末から開始した「iSPEED」 経由（2020年9月実績）
- 国内株式の「iSPEED」に一体化。日米株式のワンストップ取引を実現



米国株式のチャンネル別約定件数



フィンテック：保険

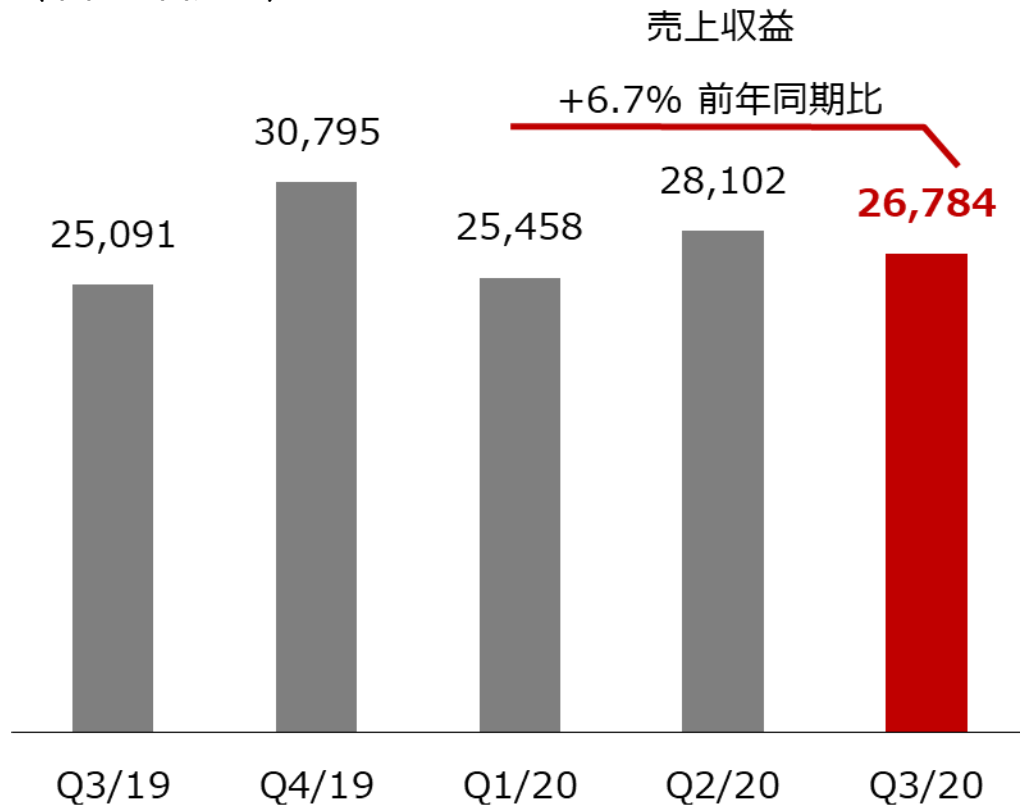
フルラインナップのサービスをワンストップで提供



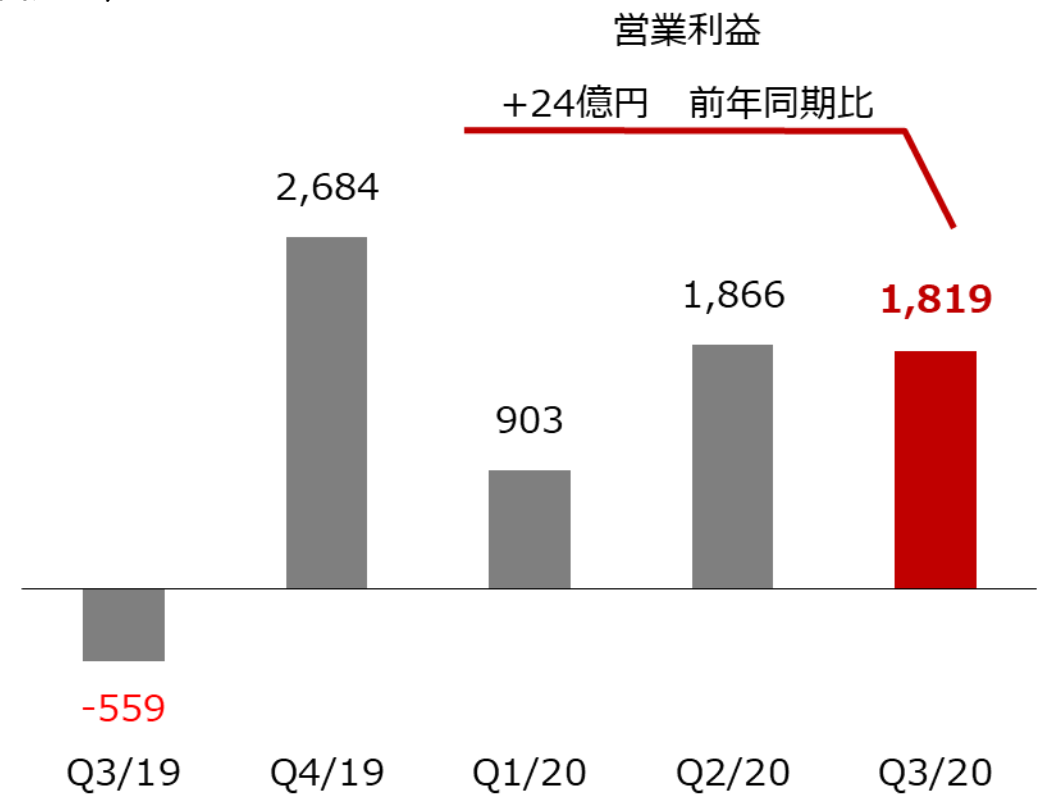
保険事業 四半期業績推移

- 新契約増、コスト削減、リスクコントロールのための再保険等により売上は前年同期比+6.7%、営業利益は前年同期比+24億円

(単位：百万円)



(単位：百万円)



* 保険事業は生命保険、損害保険、ペット保険、保険代理店を含む。詳細なデータは補足資料に掲載。

成長ドライバー：楽天エコシステムとのシナジー

1

Rakuten
楽天損保



Rakuten



家電の延長保証

2

Rakuten
楽天ペット保険



Rakuten
ペット割



ペット割ユーザ
向けのフリー保険

成長ドライバー：楽天エコシステムとのシナジー

3

Rakuten
楽天生命



Rakuten
楽天銀行



**住宅ローン利用者のための
団体信用保険や火災保険**

4

Rakuten
楽天損保



Big Data



**日本初*の水災リスク
細分型火災保険**

Rakuten

* 2020年1月時点、楽天損保調べ

成長ドライバー：楽天エコシステムとのシナジー

Rakuten
楽天生命

5

Rakuten
楽天損保

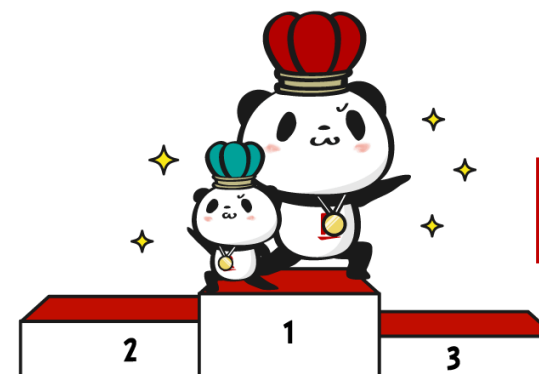


R
POINT



**楽天ポイントが
貯まる・使える保険**

Rakuten
楽天ペット保険



楽天ポイントは
総合満足度調査で

No.1

*マイボイスコム2020年7月ポイントに関する調査

AIを活用した成長戦略

AIアシスタント “ARIA”が多岐に渡る 代理店業務をサポート

- ✓ スケジュール管理
- ✓ 保険商品の提案書作成
など



フィンテック：ペイメント

楽天ペイメントが提供するサービス

Rakuten Payment

R Pay



R POINT



Rakuten
チェック



R
Edy



総合的ラインナップで加盟店支援

来店促進から決済・マーケティングまで、一気通貫のサービスを提供

来店促進



Rakuten
チェック

購買促進



R
POINT

決済



R Pay R Edy Rakuten
楽天銀行

データ分析・マーケティング

独自の価値を発揮し拡大する楽天ペイ

約 **500万**

オンライン&オフラインの利用可能箇所



100万*

交通系電子マネー利用可能箇所



楽天ペイの付加価値

✓ **楽天ポイントを活用した集客**



✓ **深度のあるデータ分析**



✓ **安心・安全なシステム**



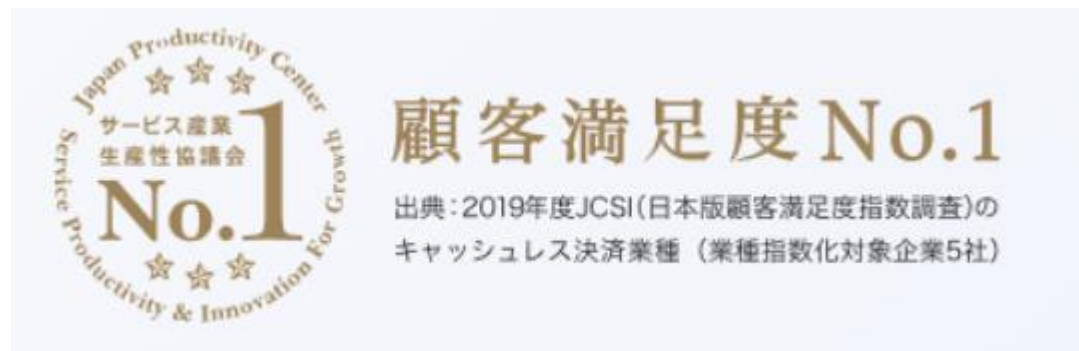
* 2020年9月末時点

楽天ペイの力強い成長

楽天ペイの総ユーザー数*

5,000万人

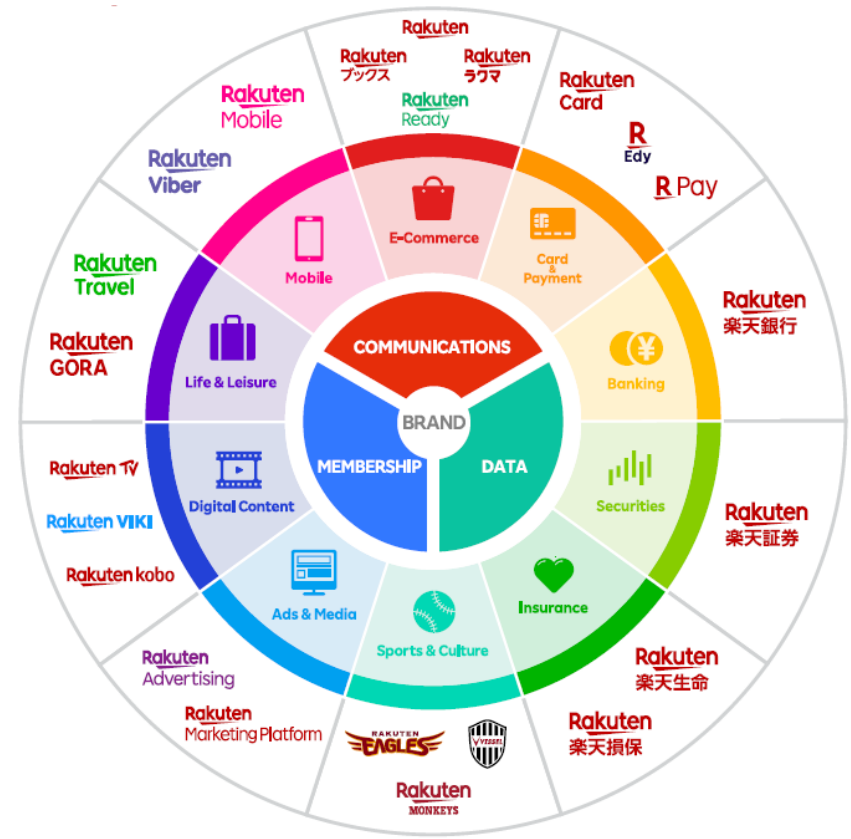
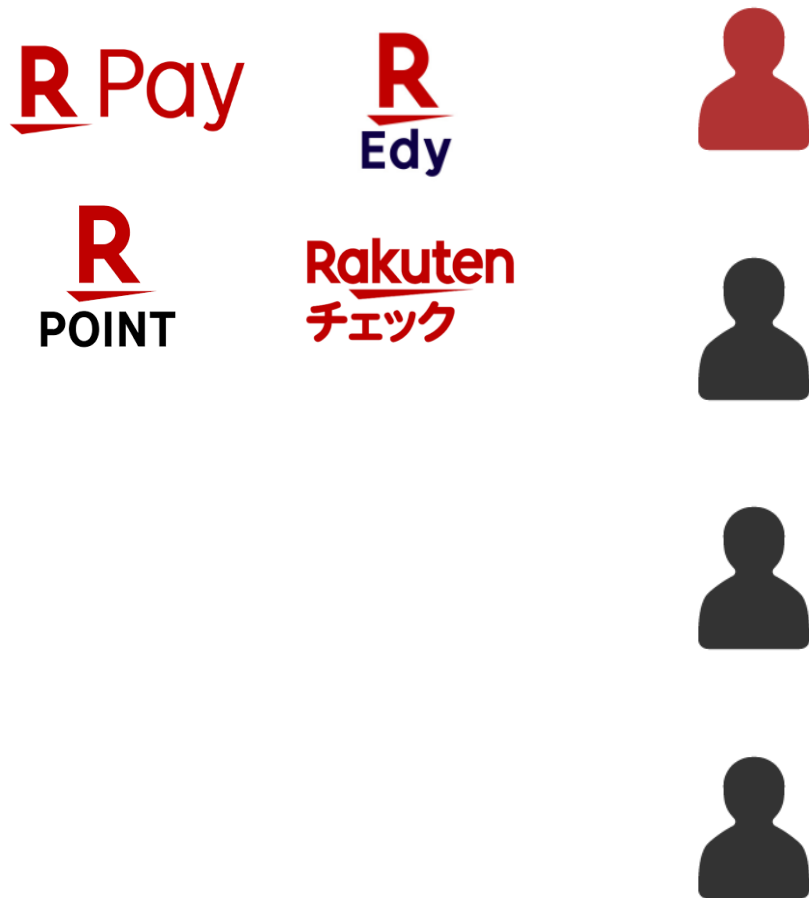
(2020年9月実績)



* 楽天IDを登録した決済の月間アクティブユーザー。各事業の累計数

楽天エコシステムへのユーザー取り込みに成功

新規楽天会員の4人に1人を楽天ペイメントから創出

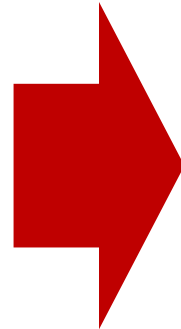


新施策：楽天ペイ - Suica連携

楽天ポイントから
Suicaへのチャージが可能に



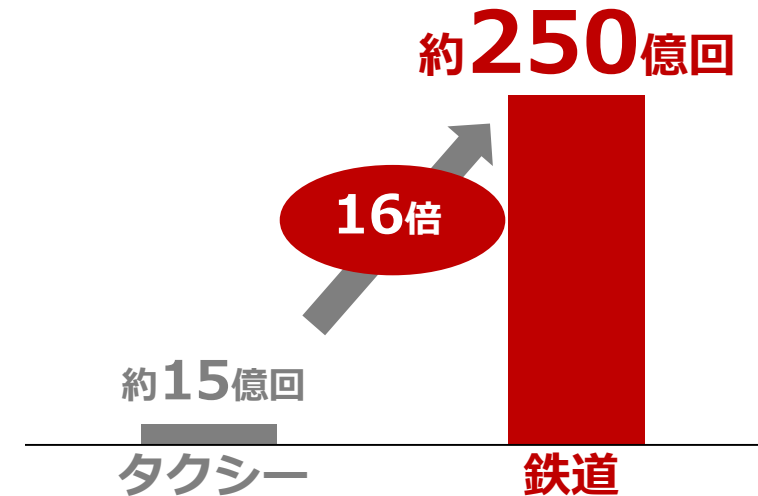
チャージ



R Pay

鉄道は日本で最も多く
利用される公共交通手段

年間乗車回数*



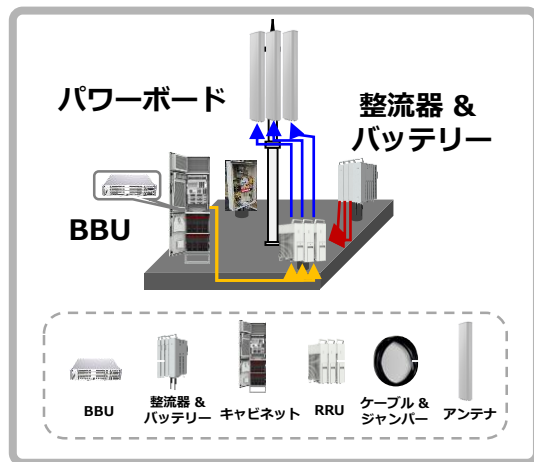
* 国土交通省鉄道統計年報平成28年度

* 一般社団法人全国ハイヤー・タクシー連合会輸送人員及び営業収入の推移

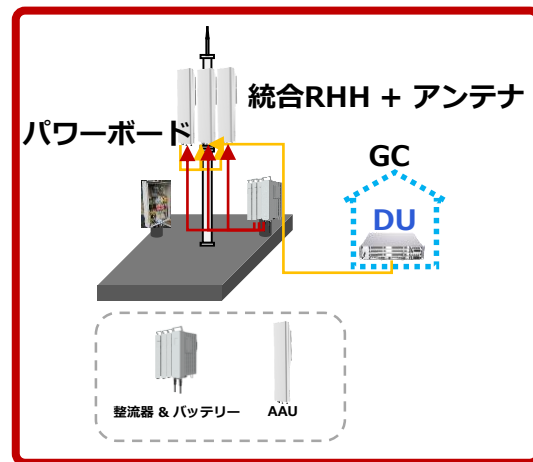
モバイル

無制限の5Gプランを追加料金 0 円で提供

従来のサイト配備



楽天の仮想化サイト



設備投資

40%

運用コスト

30%

Rakuten UN-LIMIT V

2,980円

進化を
続ける

ゼロ
ZERO宣言

✓ プラン料金1年無料 (2980円/月)^{※1} …… 0円

✓ 5G通信 (一部エリアのみ)^{※2} …… 0円
順次拡大予定

✓ アプリ  利用で国内通話料^{※3} …… 0円

✓ 契約事務手数料 …… 0円

✓ SIM交換手数料 …… 0円

✓ SIM再発行手数料 …… 0円

✓ MNP転出手数料 …… 0円

✓ 契約解除料 …… 0円

● 表記の金額はすべて税別です。

※1 お1人様1回線1度のみ1年無料。300万名対象（増減の可能性あり）。製品代、オプション料、通話料等は別費用。※2 プラン料金に含む。5Gは一部エリアで提供されています。詳しくは5Gサービスエリアをご確認ください。※3 Rakuten Linkアプリ利用時。アプリ未利用時30秒20円。一部対象外番号あり。

顧客満足度 No.1

総合顧客満足度 No. 1

No 1 **Rakuten Mobile**

No 2 au

No 3 docomo

No 4 SoftBank

* 出典: MMD研究所 2020年11月 『2020年11月大手4キャリアの満足度調査』

総合満足度

80.0%

料金プランのわかりやすさ

91.8%

コストパフォーマンス

89.2%

データ定額

85.4%

通信速度

75.8%

データ通信品質・安定性

70.8%

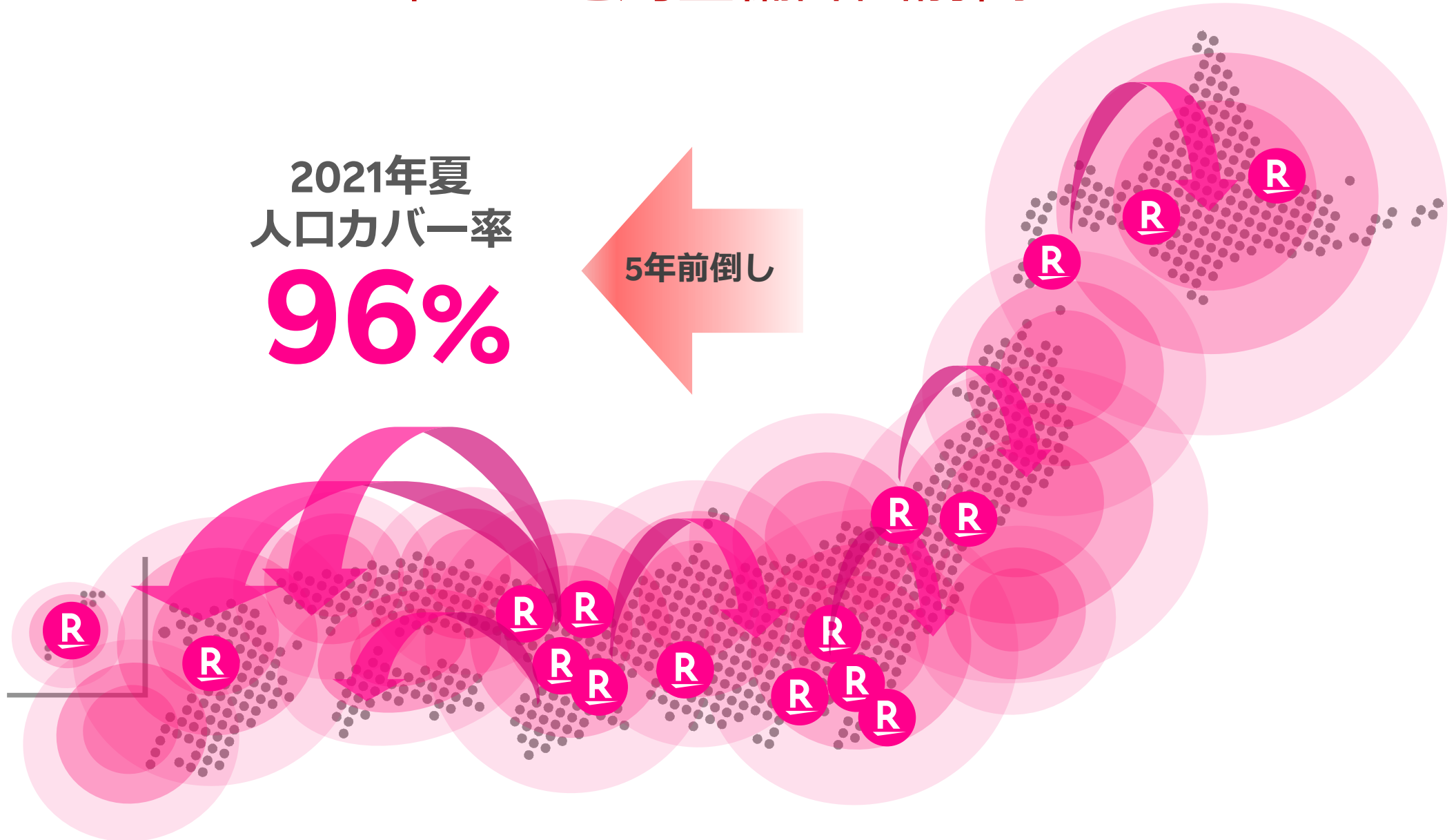
■ 満足している/やや満足している ■ あまり満足していない/満足していない

* 出典: MMD研究所 2020年6月 『Rakuten UN-LIMIT』 サービス開始後の利用者実態調査』

5年の基地局整備計画前倒し

2021年夏
人口カバー率
96%

5年前倒し



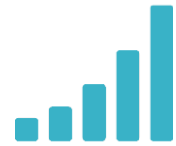
ASTの通信ネットワークを用いた100%のエリアカバレッジ

Rakuten Mobile

AST



ブロードバンド環境
をどこでも実現



あらゆる災害時にも
通信ネットワークを確保



100%
グローバルカバレッジ



4G・5G対応エリア
をより早く拡大



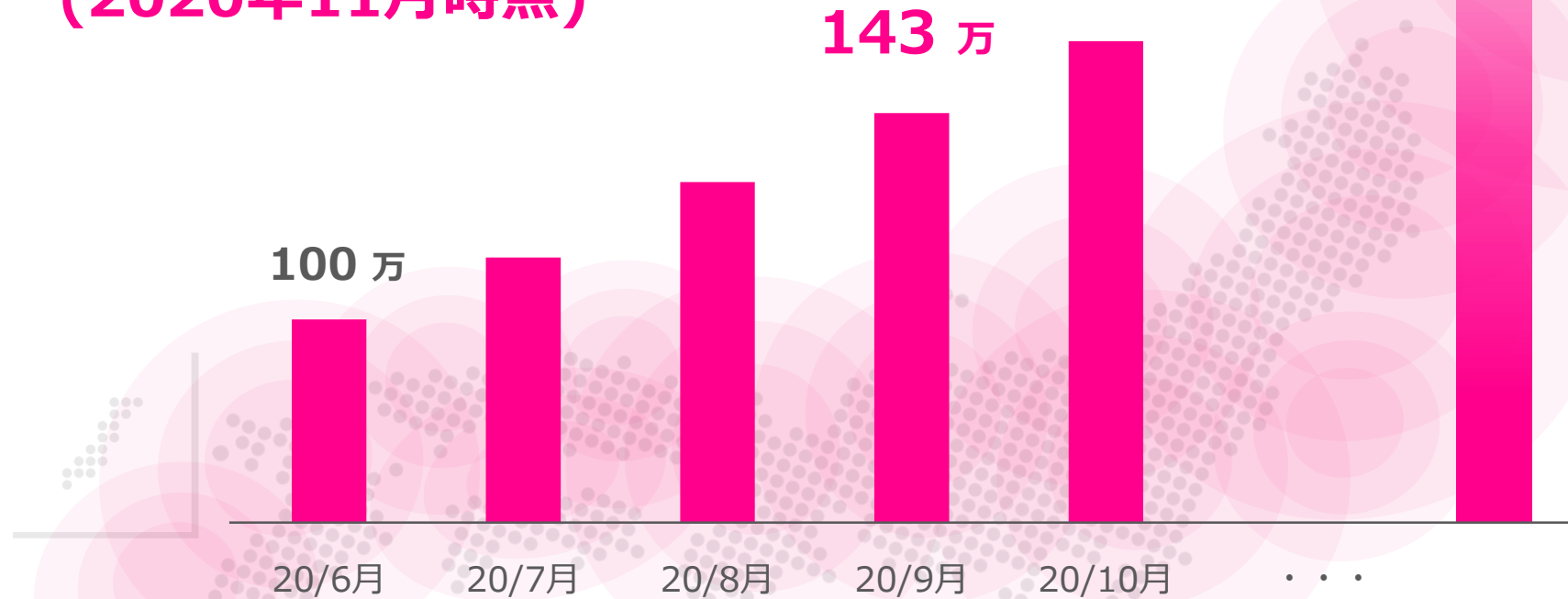
2019年4月に「BlueWalker 1」 打ち上げ

自社回線エリアの拡大と顧客獲得

累計契約申し込み数

160万 突破

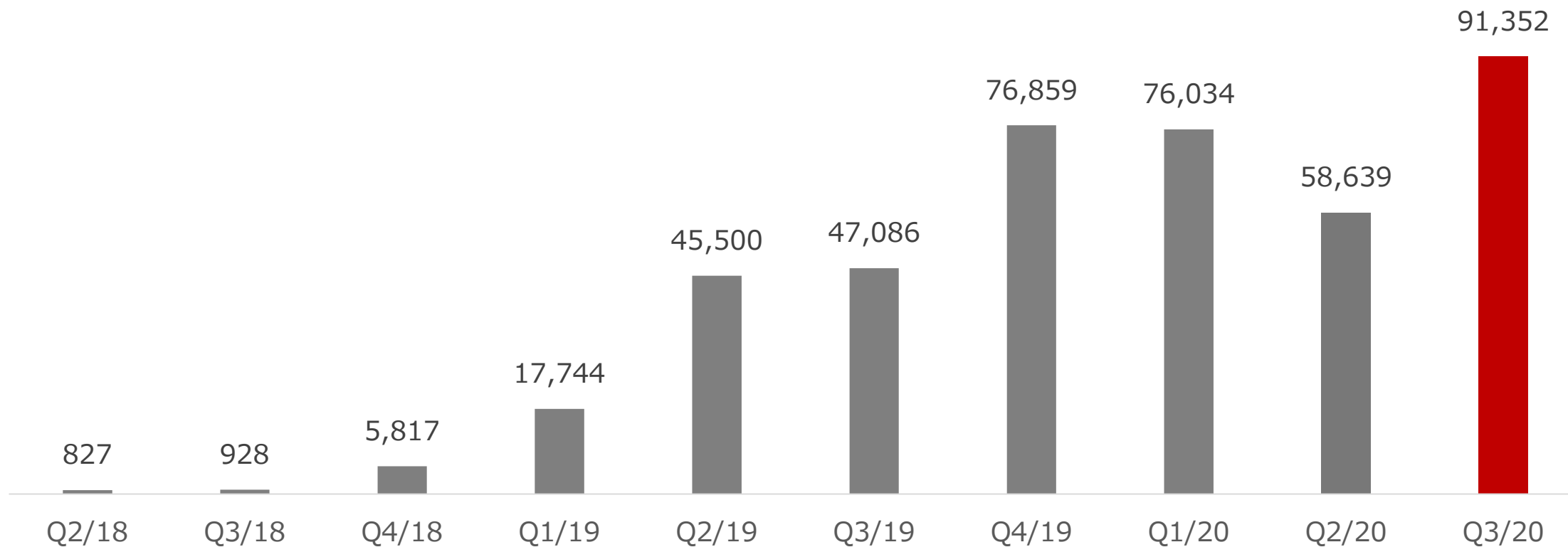
(2020年11月時点)



モバイルセグメント：固定資産の増加状況

(単位：百万円)

有形・無形固定資産増加額合計*



*取得ベース

*モバイルセグメント（楽天コミュニケーションズ、MNO事業、MVNE/O事業、Rakuten Viber、エナジー事業）に係る固定資産の増加額

楽天モバイル：楽天エコシステムとの高いシナジー



Rakuten Mobile

高いリテンション率
高い利用頻度
長期のサービスユース

Rakuten Communications Platformによるグローバル展開

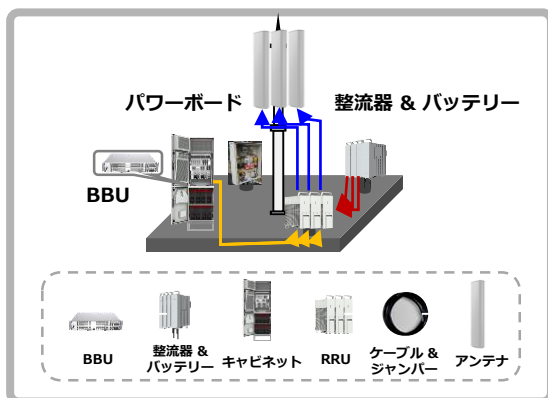
グローバル展開

国内 MNO サービス

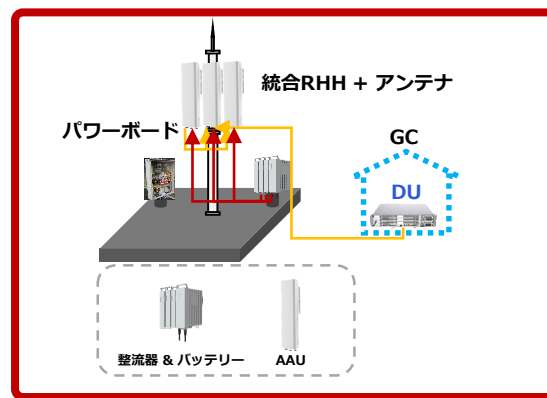
世界初の完全仮想化の開発と展開

- モバイル通信ネットワークの設計、構築、運用方法を再定義
- 仮想化、自動化、オープンアーキテクチャによる設備投資額と営業費用の大幅な削減

従来のサイト配備



楽天の仮想化サイト



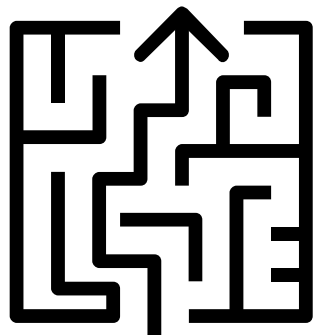
~40% 設備投資額 低減
~30% 運用コスト 低減

イノベーションにより
1兆ドル以上の通信産業市場をターゲットに

モバイル：テクノロジー

楽天モバイルのユニークなビジョン

ビジョン



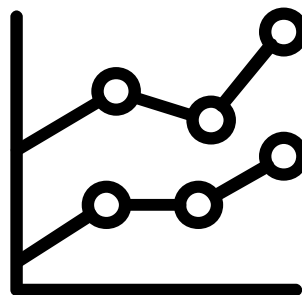
探求への勇気

クラウドネイティブの仮想化ネットワークという選択

アメリカや同盟国のテック企業により構築された世界最大ののエコシステム

世界初のオープン・クラウドネイティブの仮想化自動ネットワーク

アーキテクチャ



高いパフォーマンスの提供

トラフィック需要の高い密集した都市部でのスケーラブルなソリューション

設備投資 40%、運用コスト30%の低減

究極の高性能
OpenRANネットワーク

透明性



セキュリティ

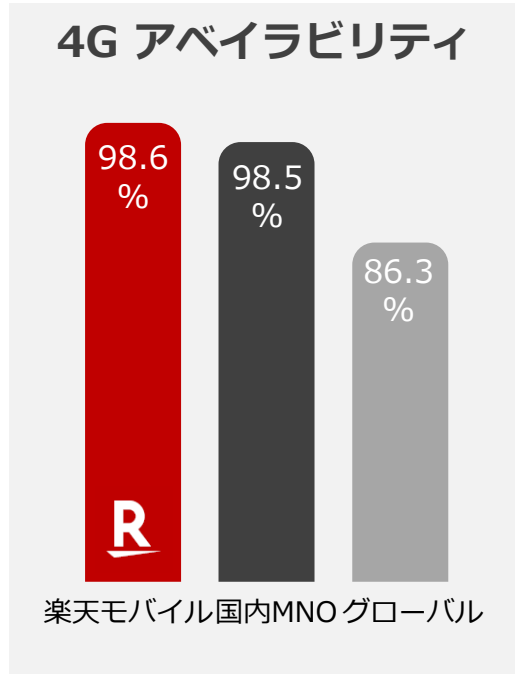
最初で唯一のクラウドネイティブ
oRAN 5G クリーン Telco

サプライチェーンの透明性

ゼロトラスト・ポリシー

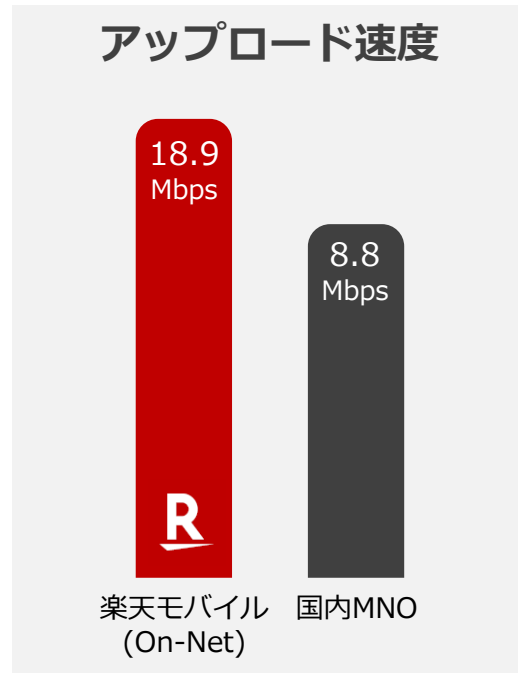
高い信頼性とセキュリティ

世界に認められたネットワークパフォーマンス

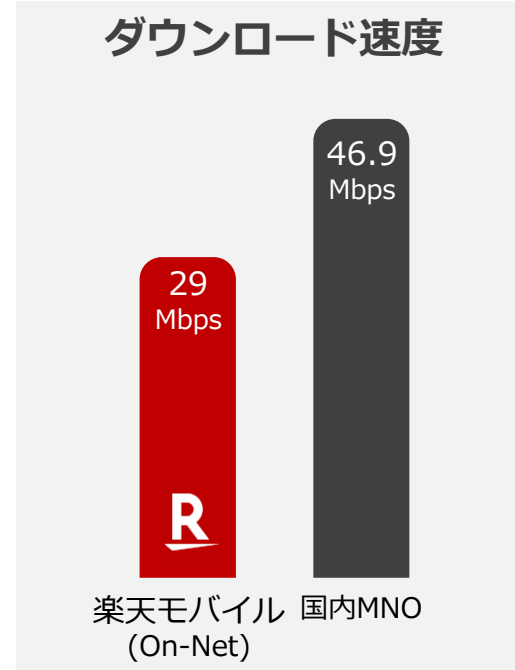


世界 No.2

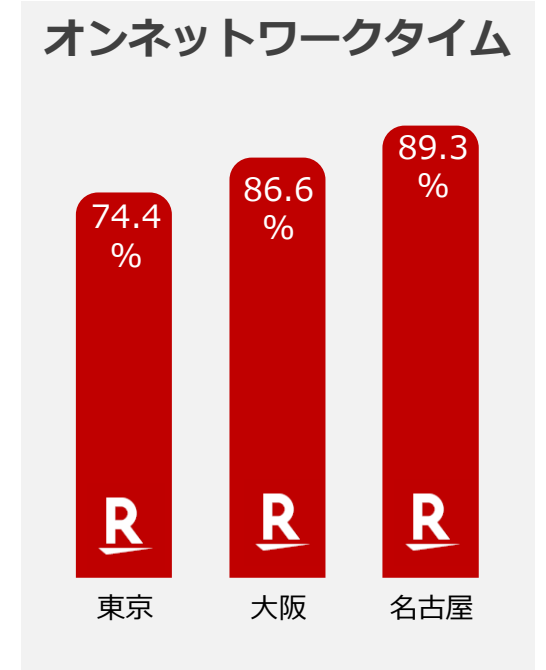
5Gネットワーク
サービスの基盤



世界 No.1



上位25%以内



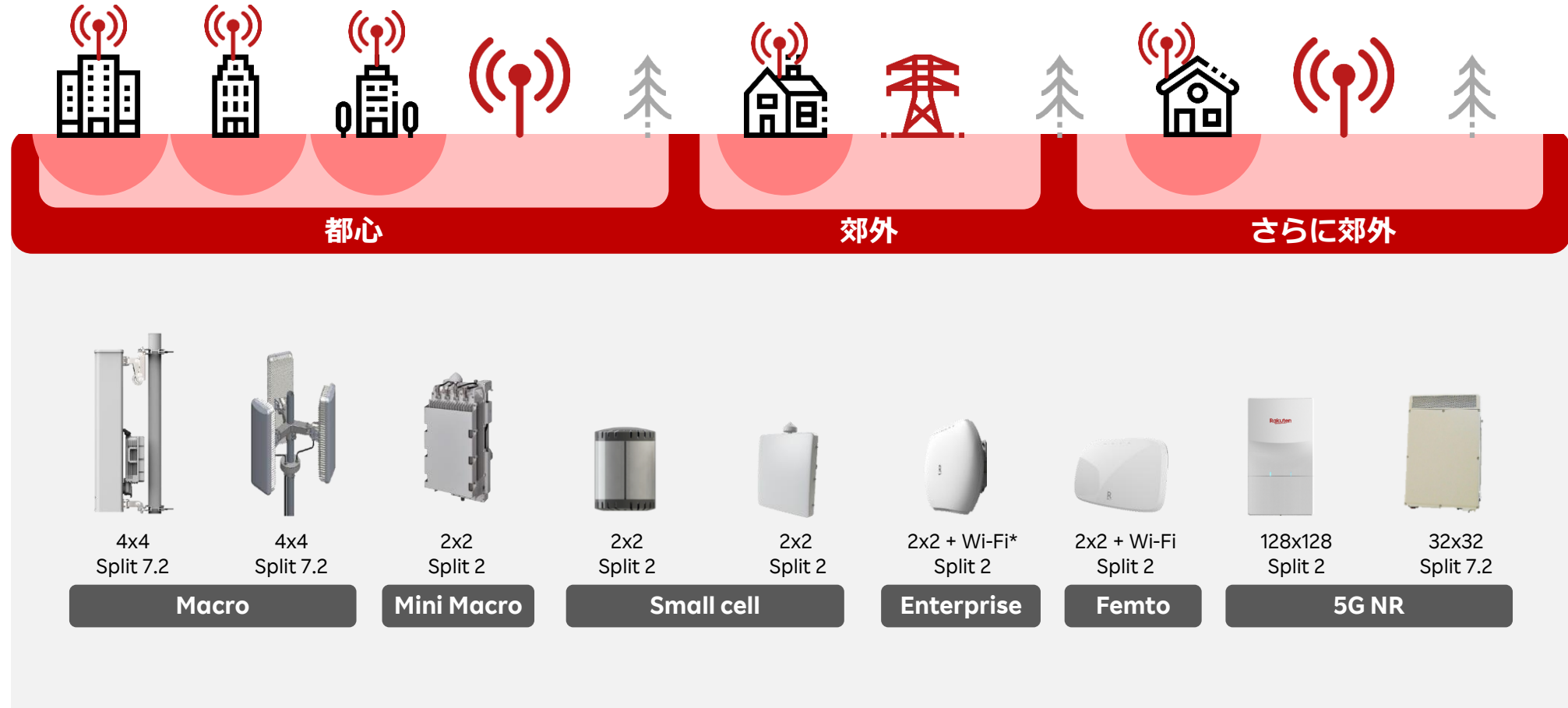
ユーザーが楽天モバイル
のネットワーク上で費やす
時間は大幅に上昇

周波数帯域は競合他社の1/6にもかかわらず、最高品質のネットワーク・パフォーマンスを発揮

* 出所：OpenSignal insights - 254,883個の端末により、3,346,924,826計測を収集

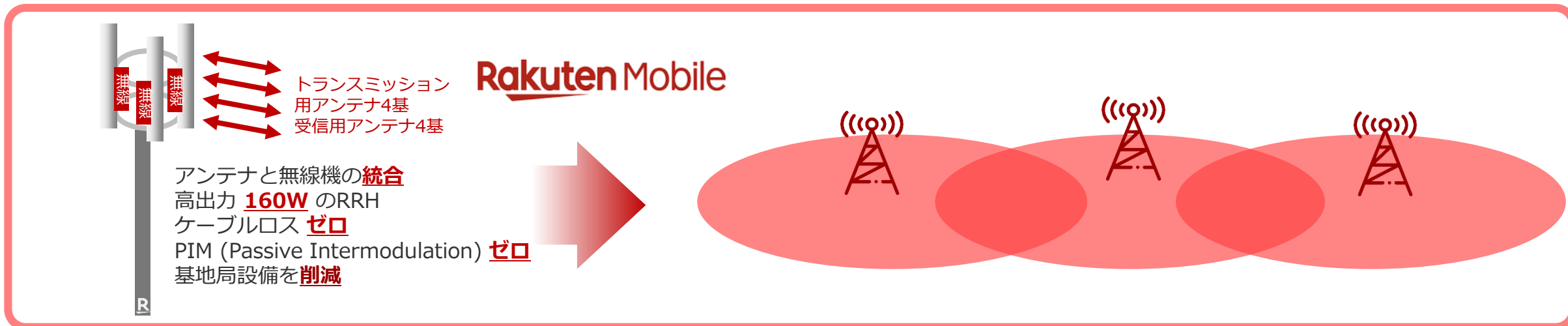
* 期間：2020年6月1日～8月29日

世界最大級のHetNet OpenRAN展開



統合されたHetNetアプローチによる、周波数帯域のより適切な管理

基地局あたりカバレッジ30-40%増*



全国をカバーするのに必要な基地局数を削減可能

*従来のネットワークアーキテクチャと比較

楽天モバイル 基地局装置の無線子局 (Radio Unit) 例



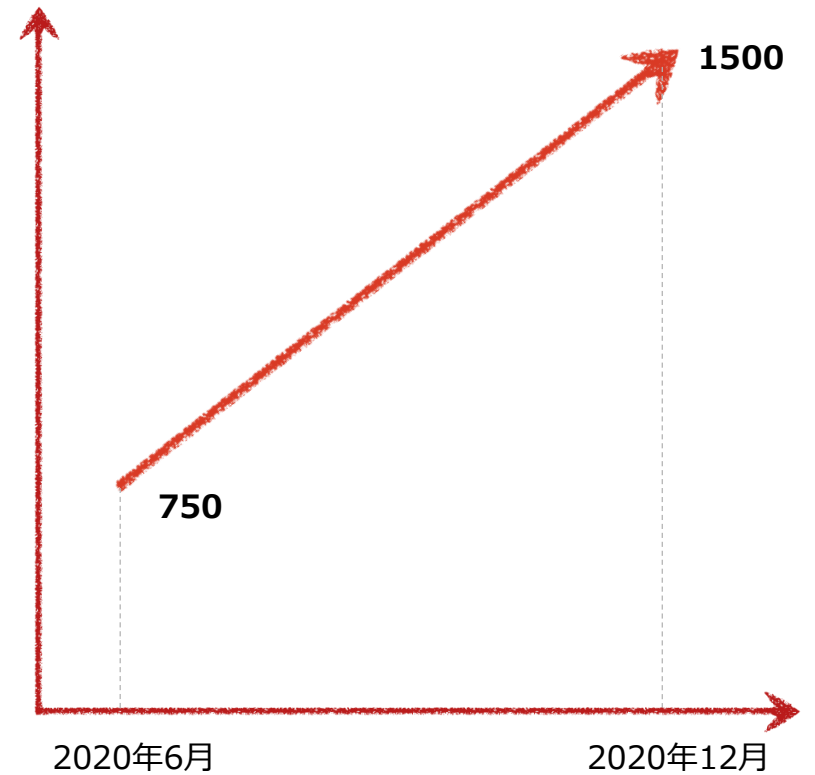
**ピギーバック付属の4Gアンテナ
Nokia Band-3 RU**



基地局の展開速度は上昇



展開基地局数 / 月

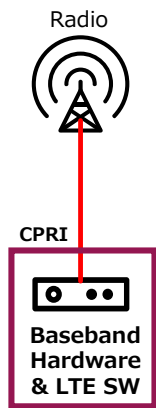


基地局の展開速度は月間750局から1500局に増加

完全コンテナ化VoRANにより実現した5Gネットワーク

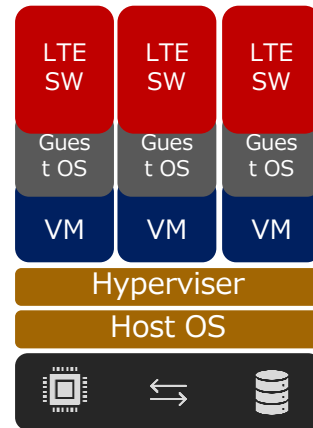
Rakuten BIG、Sub6、ミリ波5Gネットワークの開始

楽天モバイル
の 5G 製品



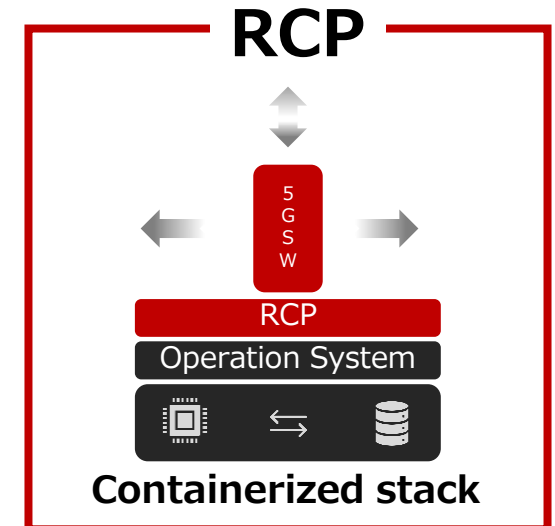
Legacy

独自のソフトウェアを実装した
レガシーカスタムビルドハードウェア



Virtualized Stack

COTSハードウェアにVNF（仮想ネットワーク機能）として展開されたoRAN準拠のソフトウェア



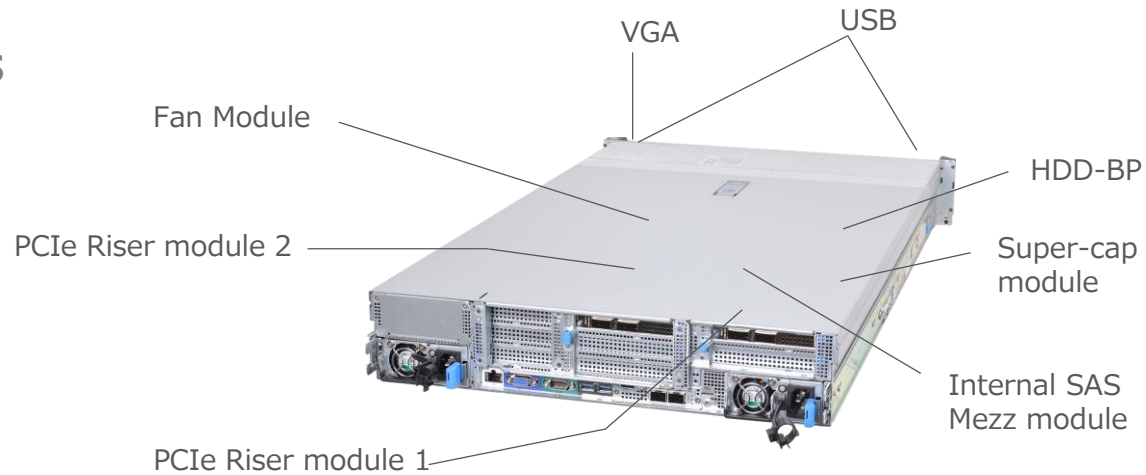
Containerized stack

RCPプラットフォームにCNF（コンテナ化されたネットワーク機能）として展開されたoRAN準拠のソフトウェア



RGS+ RGS-e

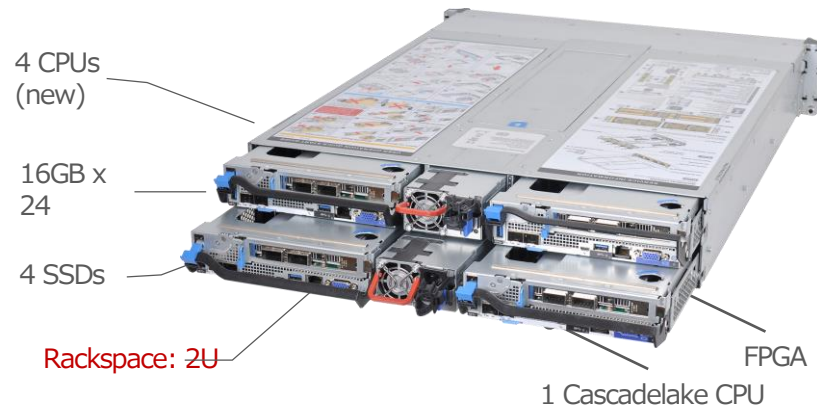
RGS



特徴

- 楽天モバイルのセントラル・データセンターで動作
- デュアル・インテル Xeonスケーラブル・プロセッサ
- シャーシ管理用の1つの前面VGAポートと2つの前面USBポート
- モジュール化されたPCIeライザーと柔軟でスケラブルなI/Oオプションが、電話会社サービスの高い要件を満たすハードウェアアクセラレーションを提供
- QCT製品全独自の工具不要な設計が、簡単なサービス提供とメンテナンスに寄与

RGS-e



特徴

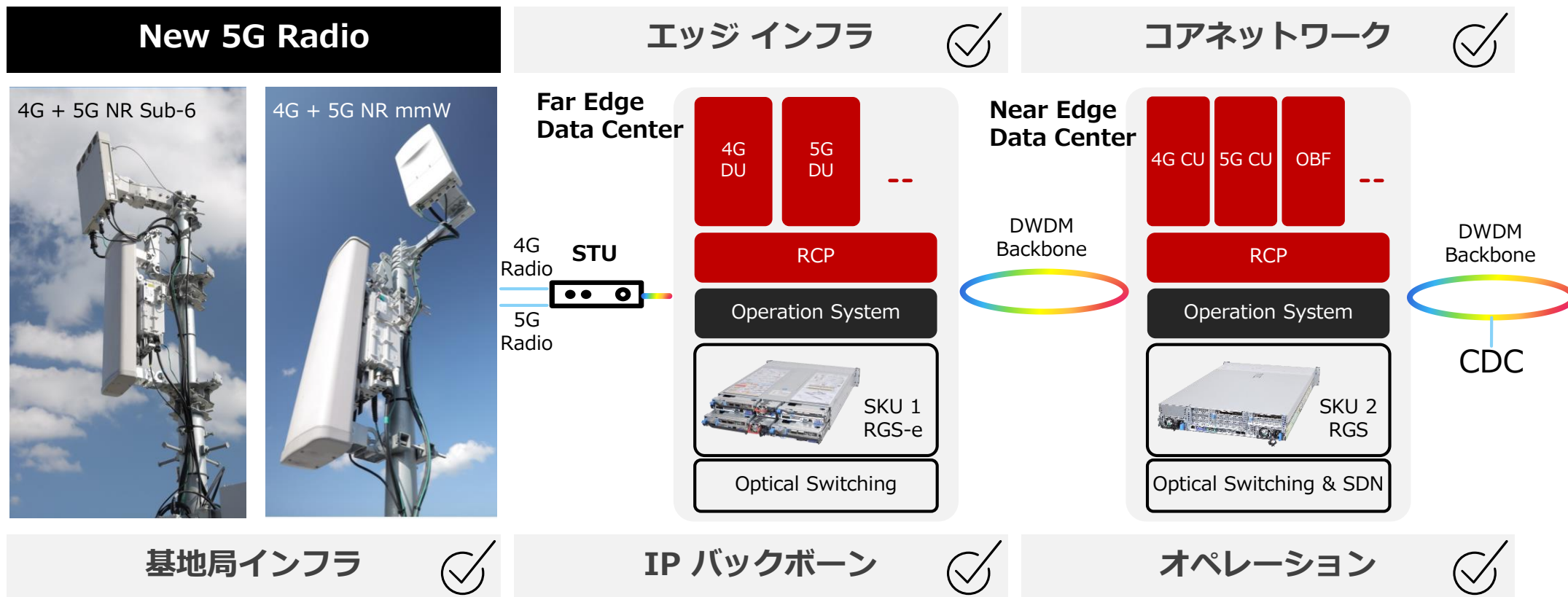
- 楽天モバイルのエッジ・データセンターで動作
- インテル Xeonスケーラブル・プロセッサ
- FPGA用の柔軟なI/Oオプション、OSインストール用の追加のM.2 SSD、およびメモリ拡張を装備
- 10Gb SFP +とデュアル 1GbE RJ45 LoMの双方を柔軟にサポートする設計
- 工具不要の配電盤 (PDB) とファンモジュールがサービスのダウンタイムを最小限に

メモリ: 16GB x 6
1 SSD

1 サーバーに対し16の基地局



4Gインフラが5Gのネットワーク展開をサポート



既存のインフラを5Gに最大限に活用

コンテンツ事業

新型コロナウイルスによる海外コンテンツ事業の成長

Q3/20 vs Q4/19

Rakuten VIKI

登録ユーザー
+890万



Rakuten kobo

登録ユーザー
+540万



Rakuten TV

総ユーザー*
+1,100万



* ユーザー登録者数とAVOD（Advertising Video On Demand）非ユーザー登録者数の合計値

新型コロナウイルスによる海外コンテンツ事業の成長

Rakuten VIKI

Rakuten kobo

Rakuten TV

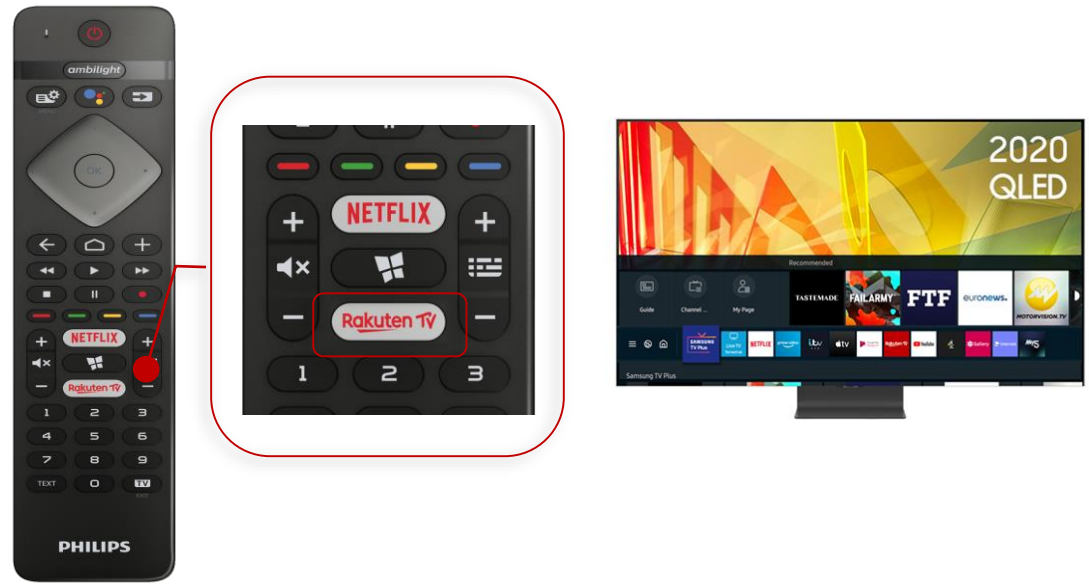
Q3/20 売上収益

+23.1%

前年同期比

Rakuten TV ユーザーの拡大に向けた取り組み

Rakuten TV

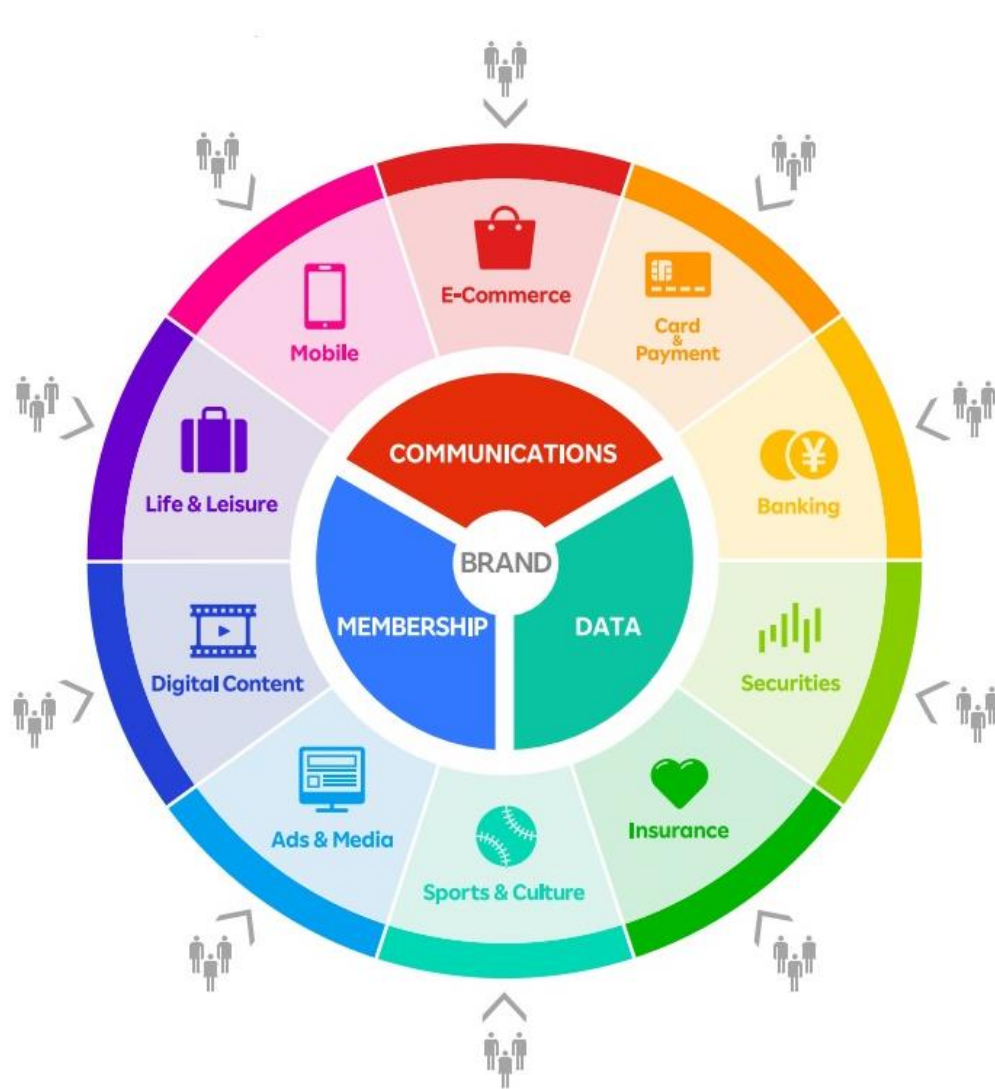


ヨーロッパ **43カ国**
9,000万世帯に展開



マーケティング戦略

楽天の強み：強力でユニークなエコシステム



グローバルメンバーシップ

14億

One Brand

「楽天」というワンブランドで国内、海外のサービスを提供、ブランド認知度とサービスイメージの向上を図る

One ID – メンバーシップ

日本で1億以上の会員が一つの楽天IDでエコシステム内の様々なサービスを利用

豊富なデータ

1億以上の会員の膨大な購買データを人口統計を用いてデータ解析（年齢、性別、消費の嗜好など）

楽天独自のポイントプログラム

1. 楽天ポイント≒現金 (1ポイント=1円相当、ポイント利用率 90%以上)

2. 貯めやすさ、使いやすさ (年間発行数 約3,200億ポイント)

● **SPU(スーパーポイントアッププログラム)**

楽天グループのサービスを使うほど、楽天市場で貯まるお買い物ポイントが**最大16倍**に



● 楽天市場や楽天トラベル、楽天カードの支払など、グループ内の様々なサービスで利用可能

● グループ外でもオンライン&オフライン**全国500万***を超える利用可能箇所数



ロイヤルカスタマーの醸成、選ばれるプラットフォームへ

* オンラインは楽天市場、楽天トラベル、楽天ペイオンライン決済等の利用可能箇所。オフラインは楽天ペイ、楽天ポイントカード、楽天Edyの利用可能箇所

SPUの強化によるクロスユースの促進

- コストコントロールを行いつつ、SPUの強化と調整によりクロスユースを促進

Rakuten
Rakuten Card
Rakuten
ブックス
Rakuten
Travel
Rakuten
楽天銀行

R SPU!

16倍



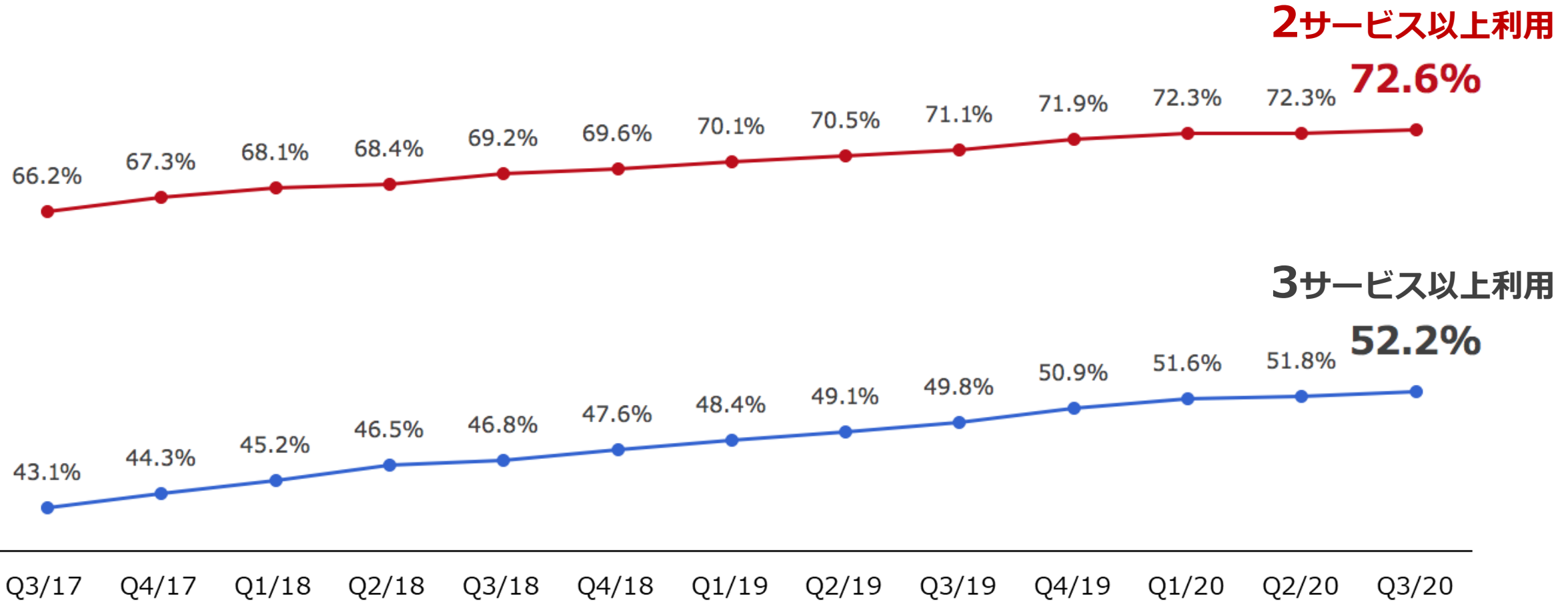
Rakuten BEAUTY
Rakuten TV
Rakuten kobo
Rakuten 光
Rakuten Pasha
Rakuten Mobile
Rakuten Fashion
Rakuten

Rakuten
楽天証券
Rakuten
楽天生命
Rakuten
楽天損保
Rakuten
楽天ペット保険

Rakuten
Energy

クロスユース率*の拡大

- SPU等の施策により、クロスユースは堅調に推移。アクティブユーザーの増加に伴いメンバーシップバリューが拡大



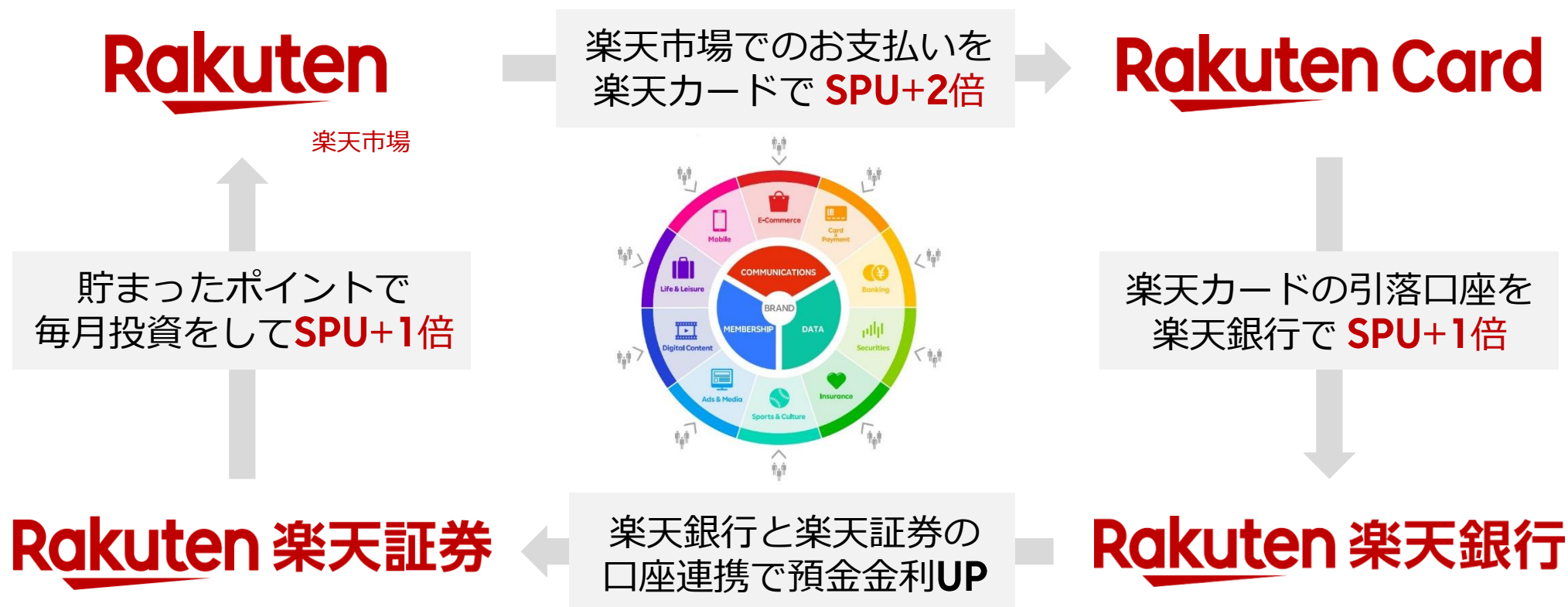
* 赤線: 過去12か月間における2サービス以上利用者数/過去12か月間における全サービス利用者数 (2020年9月末時点)

* 青線: 過去12か月間における3サービス以上利用者数/過去12か月間における全サービス利用者数 (2020年9月末時点)

(楽天ポイントが獲得可能なサービスの利用に限る)

楽天エコシステムで「貯まる！使える！」

- サービスをまたいだ便利な使い方をポイントによって後押しするため、生活シーンで利用するサービスを「楽天」で統一する必然性が生まれる



楽天モバイルと楽天エコシステム

- 楽天モバイルの申込者のうち、楽天を今まで使ったことがなかったユーザーは、15%程度。
- それらの楽天新規のユーザーのうち、35% はすでに様々なサービスを使い始めている。

楽天モバイル申込者のうち
15% が楽天新規ユーザー

**Rakuten
Mobile**

15%



ローンチから**6**ヶ月で
楽天新規ユーザーのうち
35% が他サービスを利用開始

25%

Rakuten

楽天市場

10%

**Rakuten
Card**

5%

**Rakuten
楽天銀行**

* 諸数値は2020年9月末時点のもの

IT/セキュリティ

Trustworthy



for our markets, customers, partners and employees

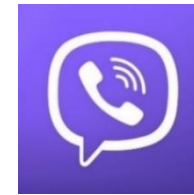
在宅勤務対応



ビデオカンファレンス



コミュニケーション



チャット



個人認証



ファイル共有



情報共有



仮想プライベートネットワーク



Horizon®

仮想デスクトップ



DNSセキュリティ



電子メールセキュリティ



電子署名



R Screen Protector

覗き見防止

楽天の情報セキュリティアーキテクチャー



Rakuten-CERT

- ・早期警戒情報
- ・インシデントレスポンス
- ・CSIRT間連携



エンドポイントセキュリティ

- ・電子メールセキュリティ
- ・エンドポイント保護・対応 (EDR)



アプリケーションセキュリティ

- ・アプリケーションスキャン
- ・パブリッククラウドスキャン
- ・システム管理 e-ラーニング
- ・ネットワークスキャン
- ・Web 開発 e-ラーニング



ID / アクセスマネージメント

- ・シングル・サイン・オン
- ・モバイル デバイス管理
- ・アクティブディレクトリー
- ・モバイル アプリケーション管理



インフラストラクチャーセキュリティ

- ・VPN
- ・DNS セキュリティ
- ・WAF
- ・ファイアーウォール
- ・Wi-Fi セキュリティ
- ・DDoS対策
- ・侵入検知システム(IDS)
- ・VDI



リスク & コンプライアンス

- ・ガバナンス
- ・コンプライアンス
- ・リスク
- ・クラウドガイドライン



サイバー脅威 インテリジェンス

- ・脆弱性インフォメーション



セキュリティオペレーション & インシデントレポート

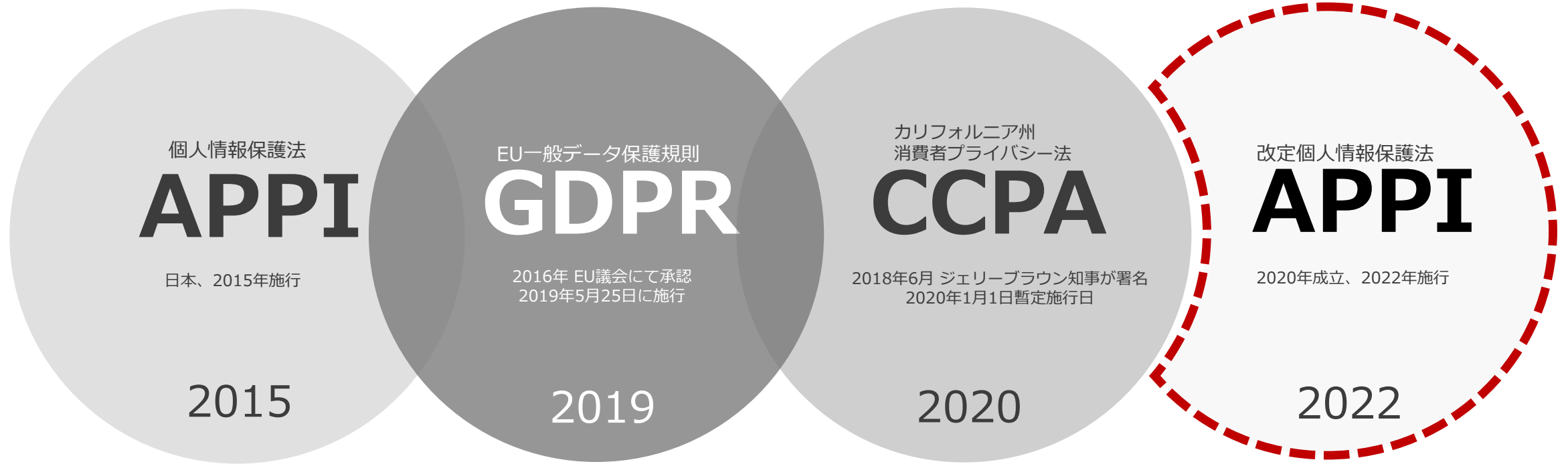
- ・ネットワークスキャン
- ・デジタルフォレンジック
- ・SIEM

A hand is shown from the bottom right, holding a glowing globe. The globe is covered in a network of white lines and dots, representing a global network or data flow. The background is a dark blue gradient.

Binding Corporate Rules

(拘束的企業準則)

個人情報保護法制への対応



ステークホルダーマネジメント

- CCPA対応の重要性や緊急性の共有
- 対応への合意形成
- 進捗状況のモニタリングとレポーティング体制の構築
- 対応完了までのロードマップの策定

優先順位の設定

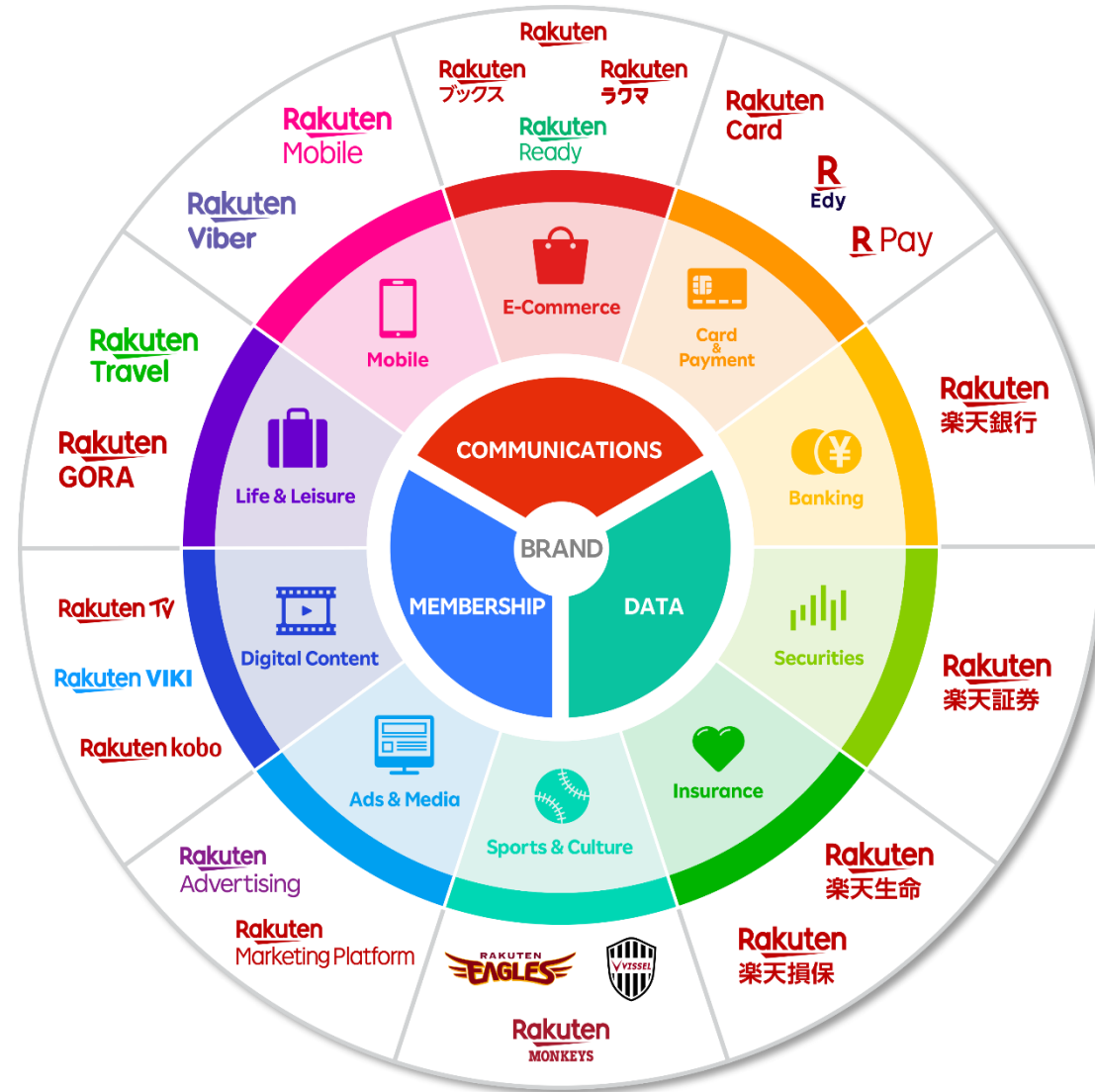
- データマッピングの実施
- 対応が必要なタスクの特定、タスク間における依存関係の整理、ハイリスクなエリアの洗い出し
- 上記に基づく優先的なタスクの決定

初期対応から継続的な対応への移行

- 継続的な対応のためのプロセスの用意
- 全従業員に対するトレーニングプログラムを用意
- セキュリティーの評価
- ベンダーとの契約内容の見直し

データ/AI

楽天 = 「メンバーシップカンパニー」



楽天 AI プラットフォームプログラム

ミッション: 楽天メンバーシップマネージメントのエンパワーメント



Rakuten Super DB : 楽天経済圏データが集約されたデータプラットフォーム

楽天経済圏のサービスの数 :

70+

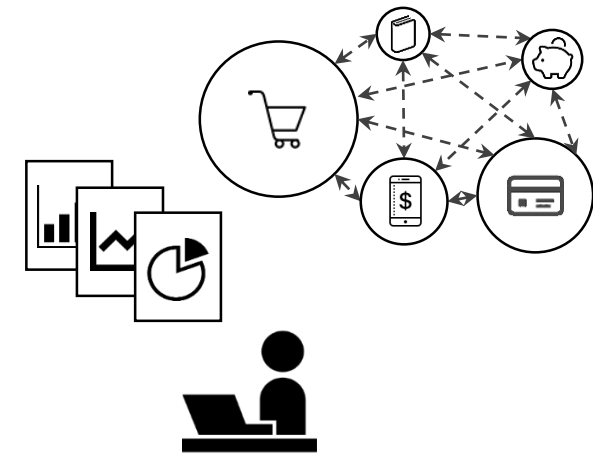


データ統合されたサービスの数
とデータ量 :

40+ サービス
700+ TB

プラットフォームの利用ユーザー数 :

1,000+ のユーザー



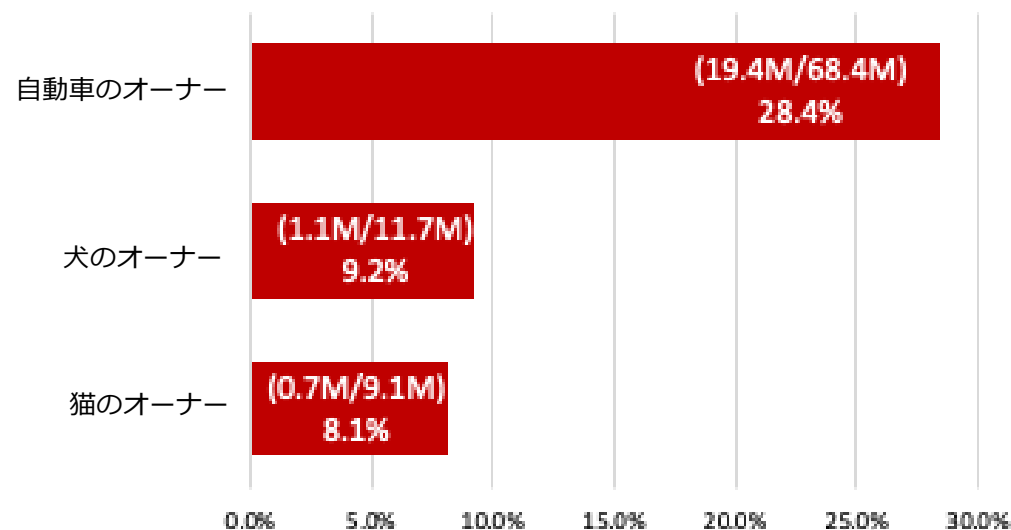
Customer DNA : 楽天会員の総合理解

38のサービスからの
4,000+の事実ベース属性



90+の
生活スタイル属性予測

自動車、犬、猫を所有するユーザーの生活スタイル予測



Airis & PITARI : AIによるターゲティングとパーソナリゼーション

1,000+ の顧客別のキャンペーンを展開

40万+ のMNO顧客獲得を含む

120万+ のクロスユースを創出

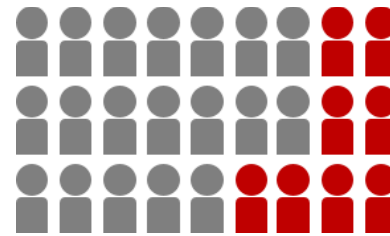
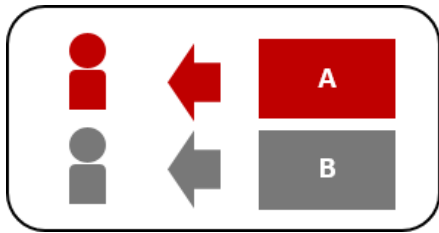
楽天モバイルのパーソナリゼーション例

楽天エリア



パーソナライズされた情報

潜在的な顧客の発見、特定



KDDI エリア



* 2020年3月時点の掲載バナー例

広告事業

楽天の広告事業の強み

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



オンライン



Rakuten (Ichiba)

Rakuten Travel

Rakuten GORA

Rakuten ウェブ検索

Rakuten Super Point Screen

オフライン



R POINT ポイントカード

R Edy

Rakuten Card

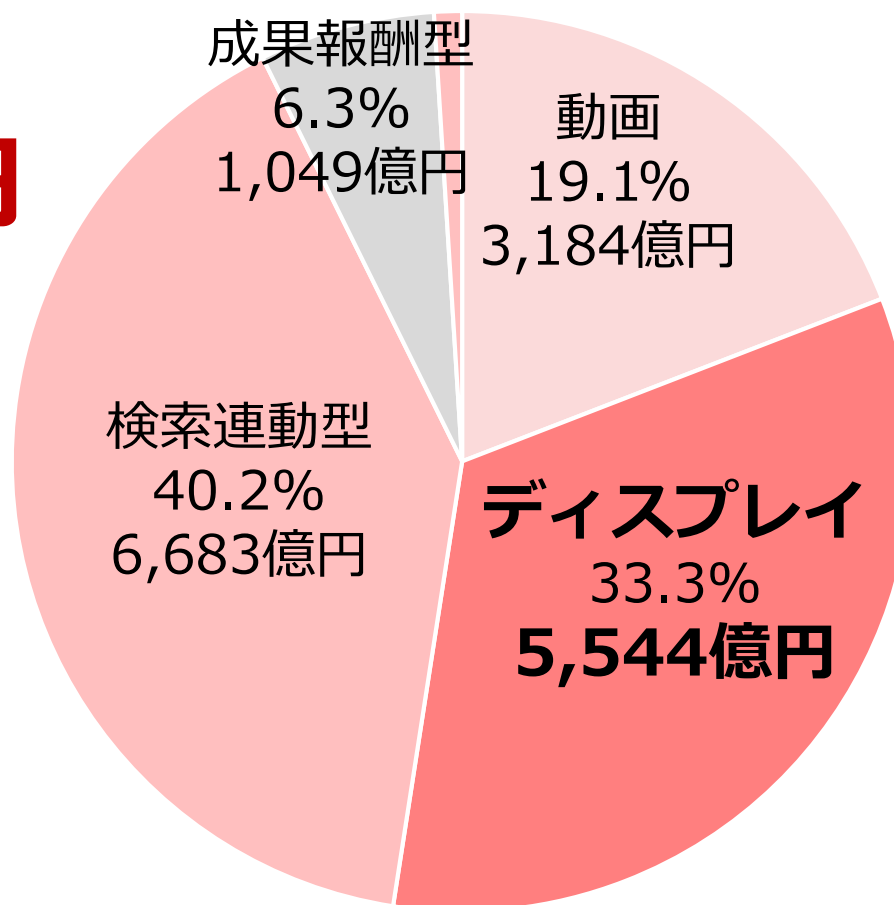
R Pay

Rakuten Pasha 等

サードパーティーCookie規制 ネット広告への影響

2019年 インターネット広告媒体費*1

1.6兆円

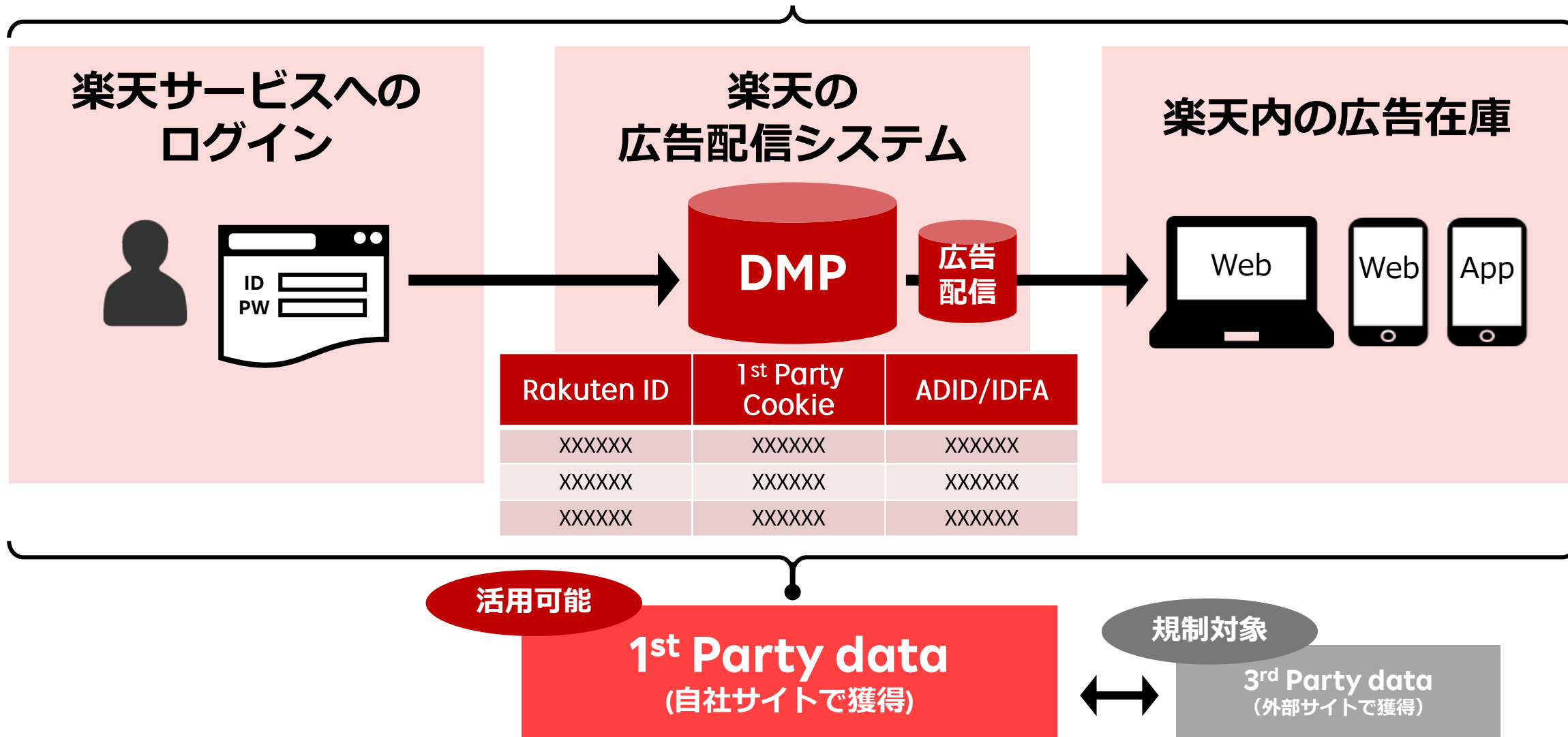


→ディスプレイ広告を中心に
約**6,000**億円*2に
影響する可能性

*1 出典：2020年3月17日 電通グループ3社 ニュースリリース

*2 当社推計

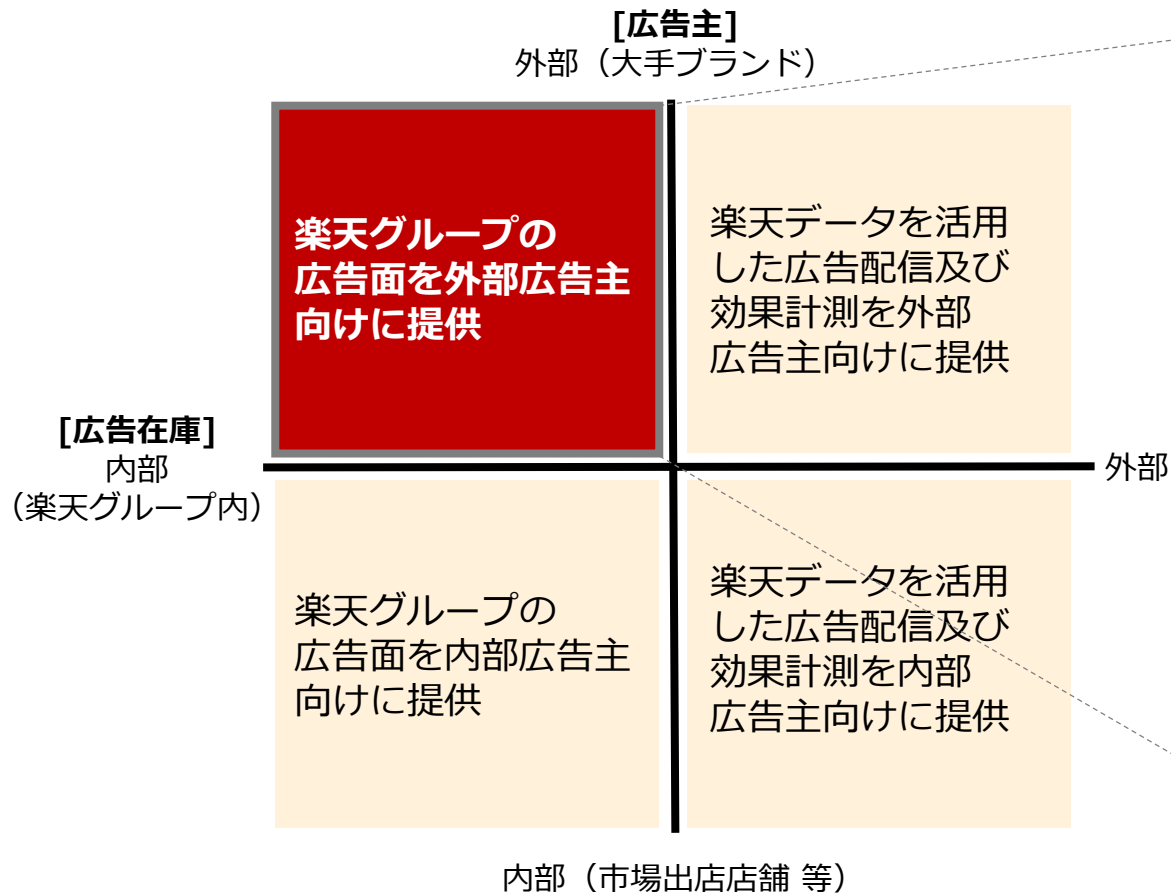
脱Cookie時代における楽天の強み



サマリ 楽天データの優位性

| | | 検索サービス | メッセージングサービス | ポータル+ECサービス | 一般的なECウェブサイト | 楽天 |
|-------|---------------|--------|-------------|-------------|--------------|----|
| IDの質 | 量 | ◎ | ◎ | ◎ | ○ | ◎ |
| | 属性の正確性 | × | × | △ | △ | ◎ |
| | フィンテックデータとの連携 | × | × | △ | × | ◎ |
| 購買データ | オンライン | × | × | △ | ○ | ◎ |
| | オフライン | × | × | △ | × | ○ |

内部在庫×外部広告主エリアの拡大



Q3/20
 楽天市場×外部広告主領域
 主要クライアント売上

+97.4%

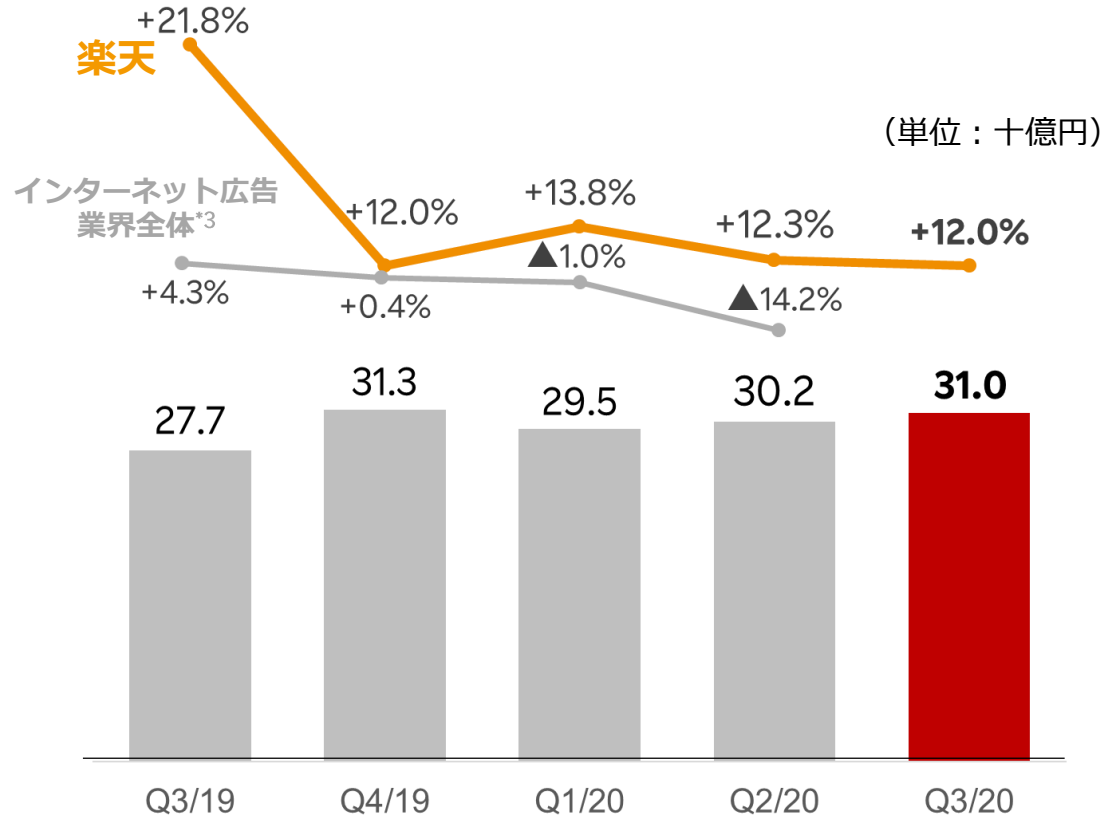
前年同期比

- **広告主のメリット**
 楽天市場への広告出稿により、楽天市場における購買へ直接つなげることが可能
- **楽天のメリット**
 - ・ 楽天市場のGMS向上
 - ・ 利益率の高い内部広告売上の拡大

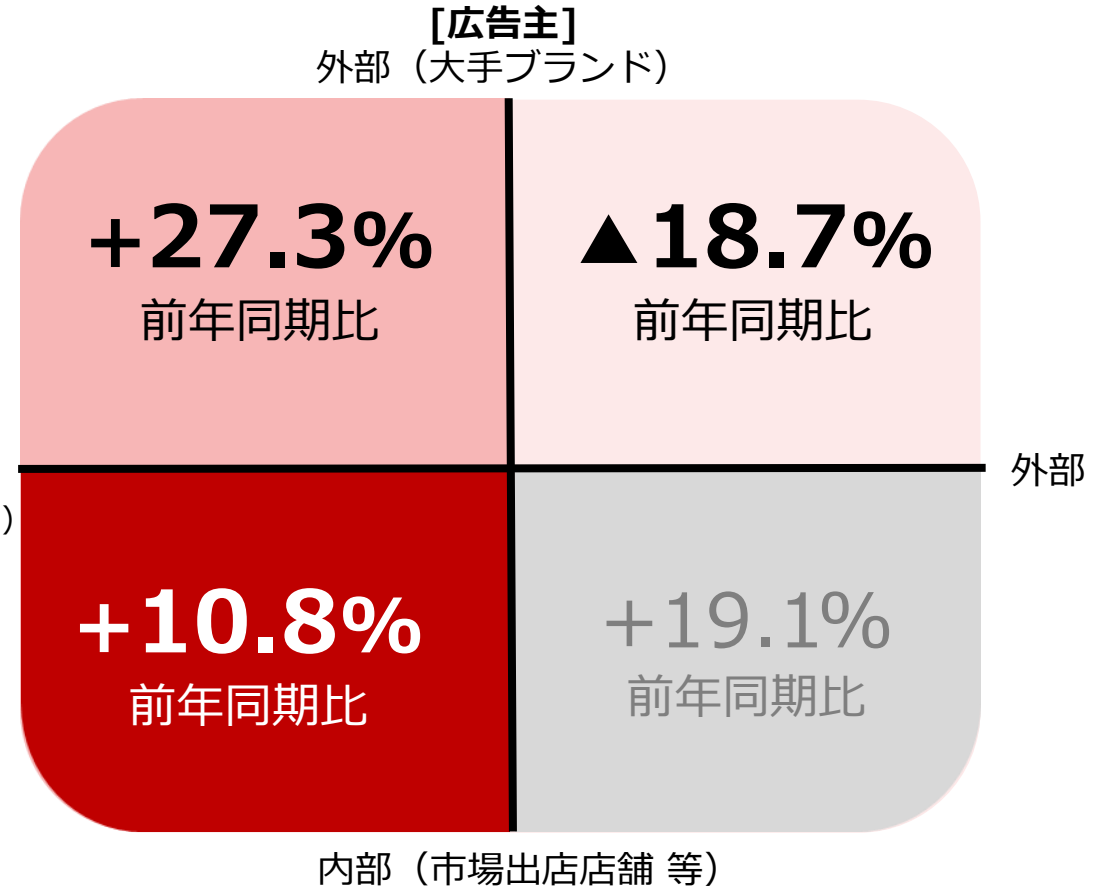
ユーザー

広告事業：Q3/20 成長率分析

広告売上*1*2



[広告在庫]
内部
(楽天グループ内)



*1 内部取引含む取扱高

*2 一部事業において数値修正を行ったため、Q2/19より遡及修正

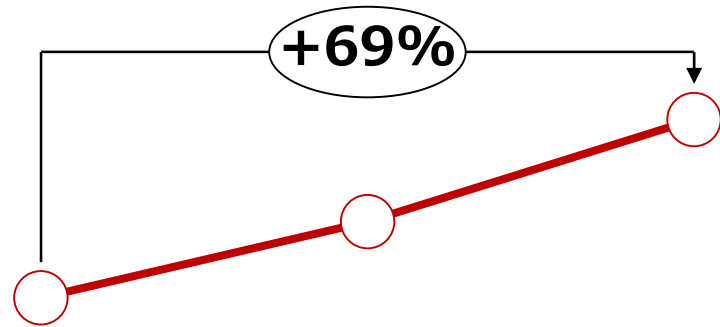
*3 出典：経済産業省 特定サービス産業動態統計調査 広告業

コーポレート

グループ生産性向上

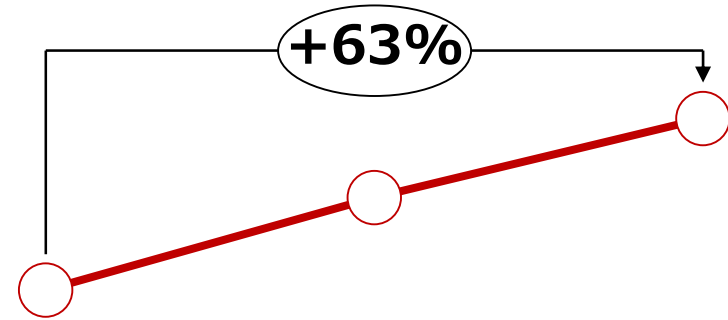
グループ生産性の推移 (モバイル、ロジスティクス、投資事業は除く)

正社員1人当たり営業利益



2020 Q1 2020 Q2 2020 Q3

営業利益／総コスト

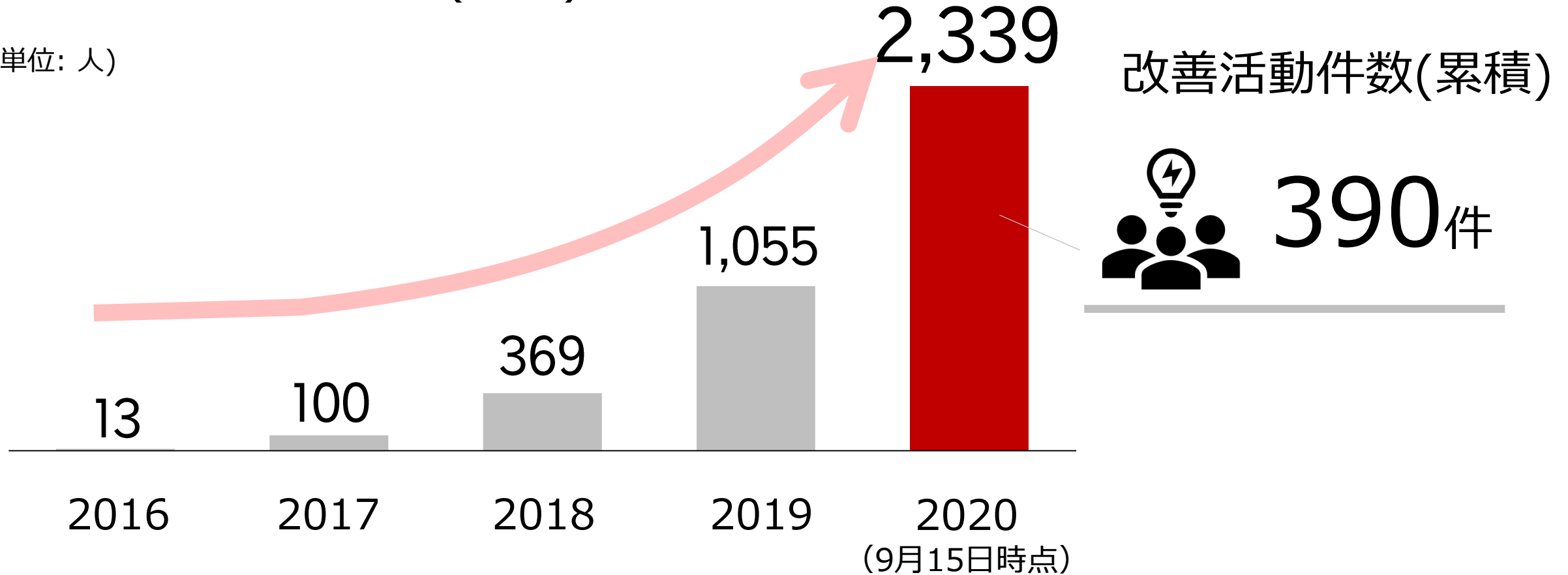


2020 Q1 2020 Q2 2020 Q3

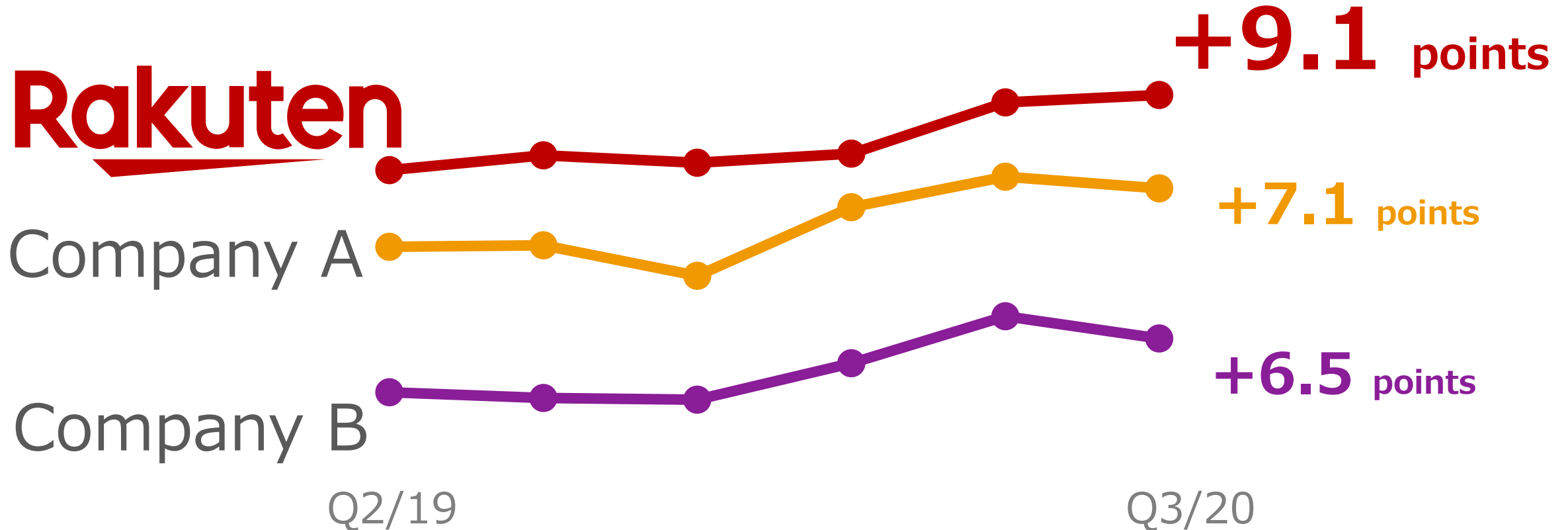
全従業員参加型の改善活動

改善活動の参加者数 (国内)推移

(単位: 人)



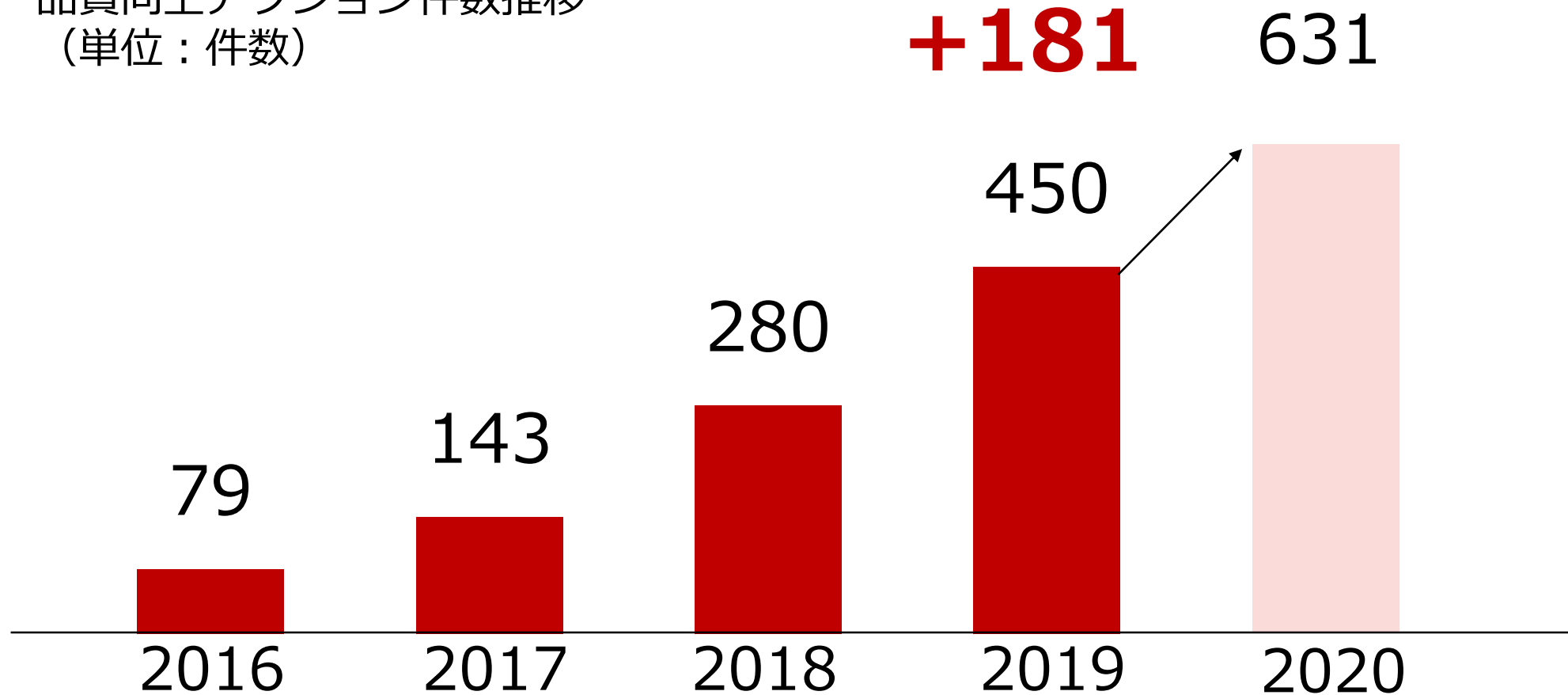
楽天グループNPS®スコア推移



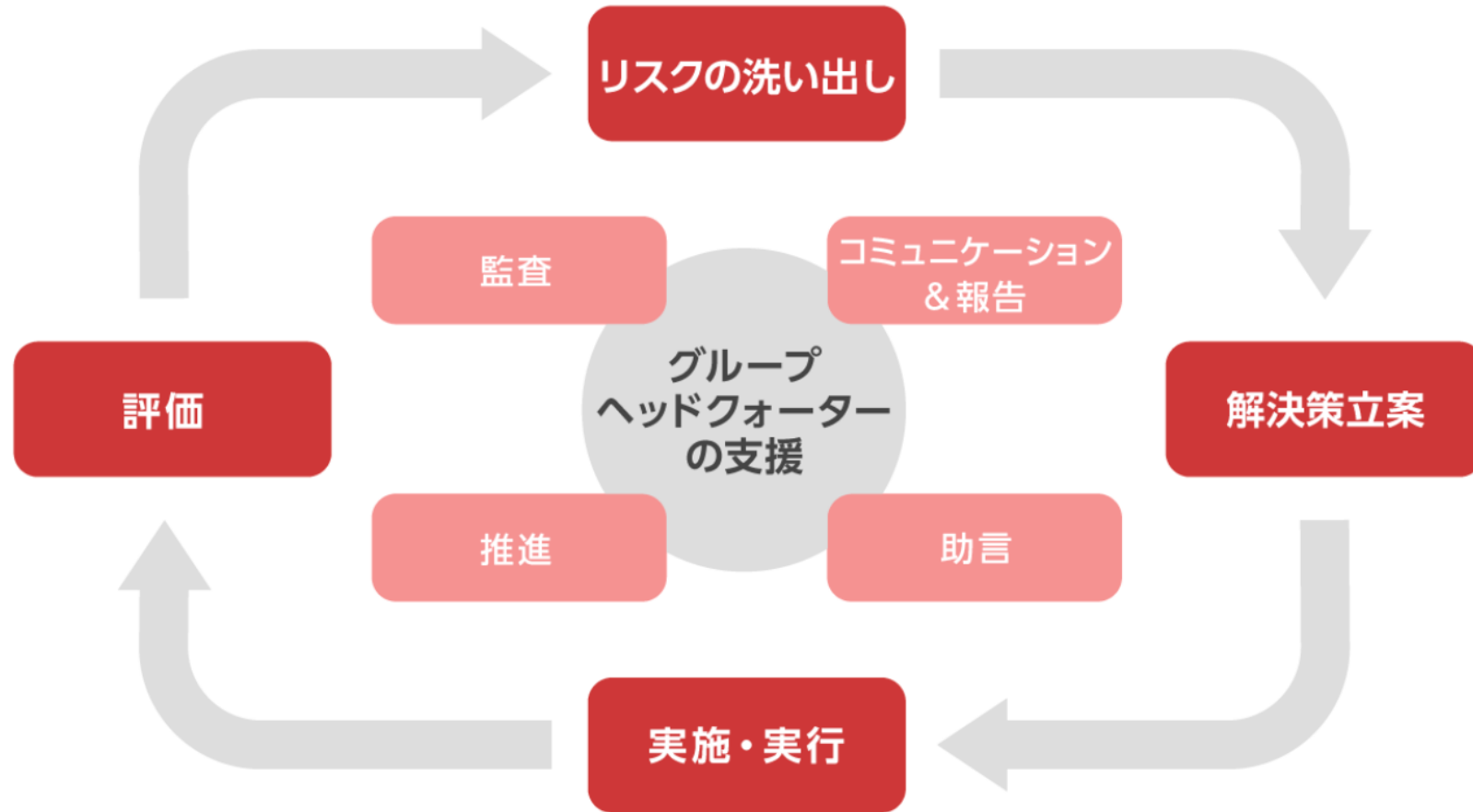
Net Promoter Score (NPS) Survey: Conducted by Rakuten through external panel / May 2019 - Aug 2020
※NPS®は、バイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。

品質向上活動

品質向上アクション件数推移
(単位：件数)



Rakuten Group Compliance Program



継続的な実施により、従業員 1 名あたりのインシデント数は大幅に減少

新卒・中途ともに就職人気上位



- 1 Amazon
- 2 Alphabet (Google)
- 3 Rakuten**
- 4 ORACLE
- 5 Salesforce.com

* 日本の会社でトップ10に入ったのは楽天のみ

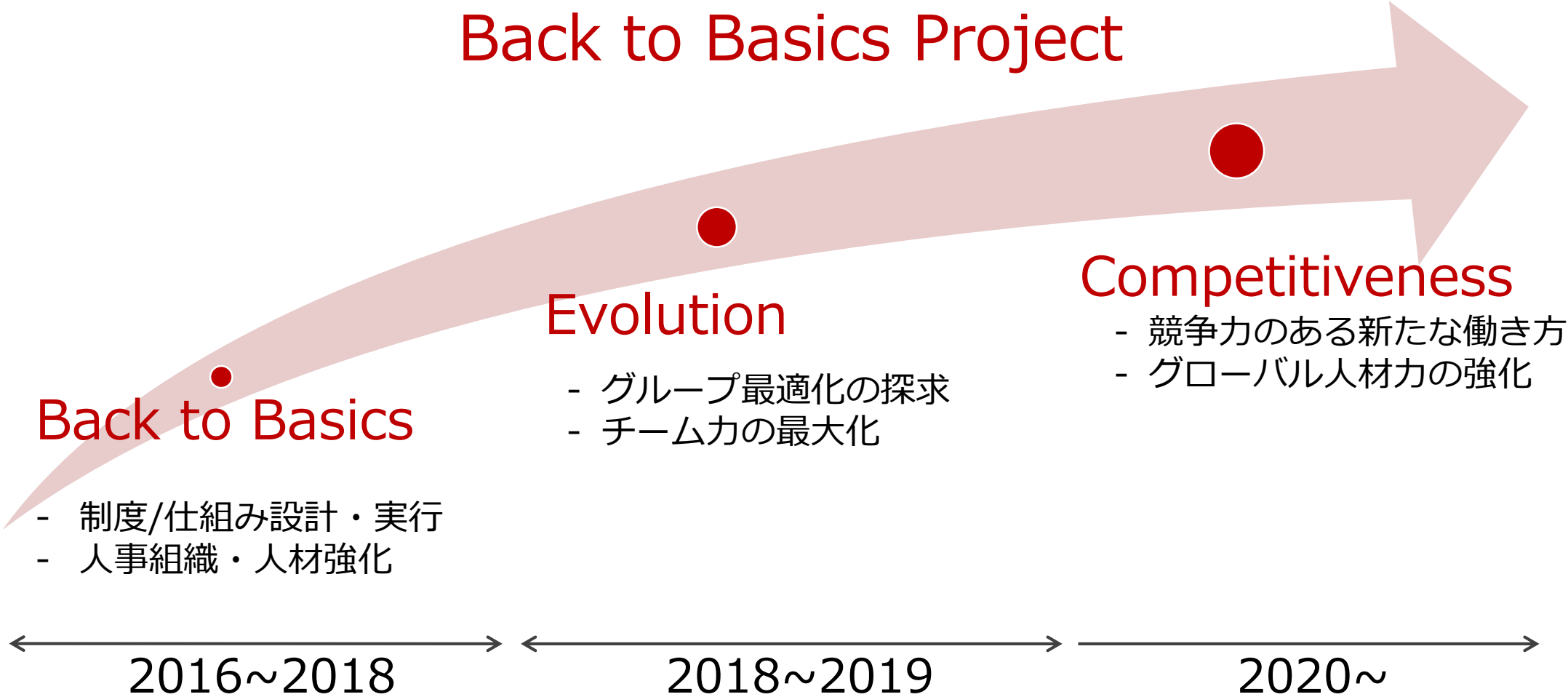


学生が本当に行ってよかったインターンシップ2019

自己成長につながった部門 第**1**位

総合ランキング 第**3**位

Back to Basics Project

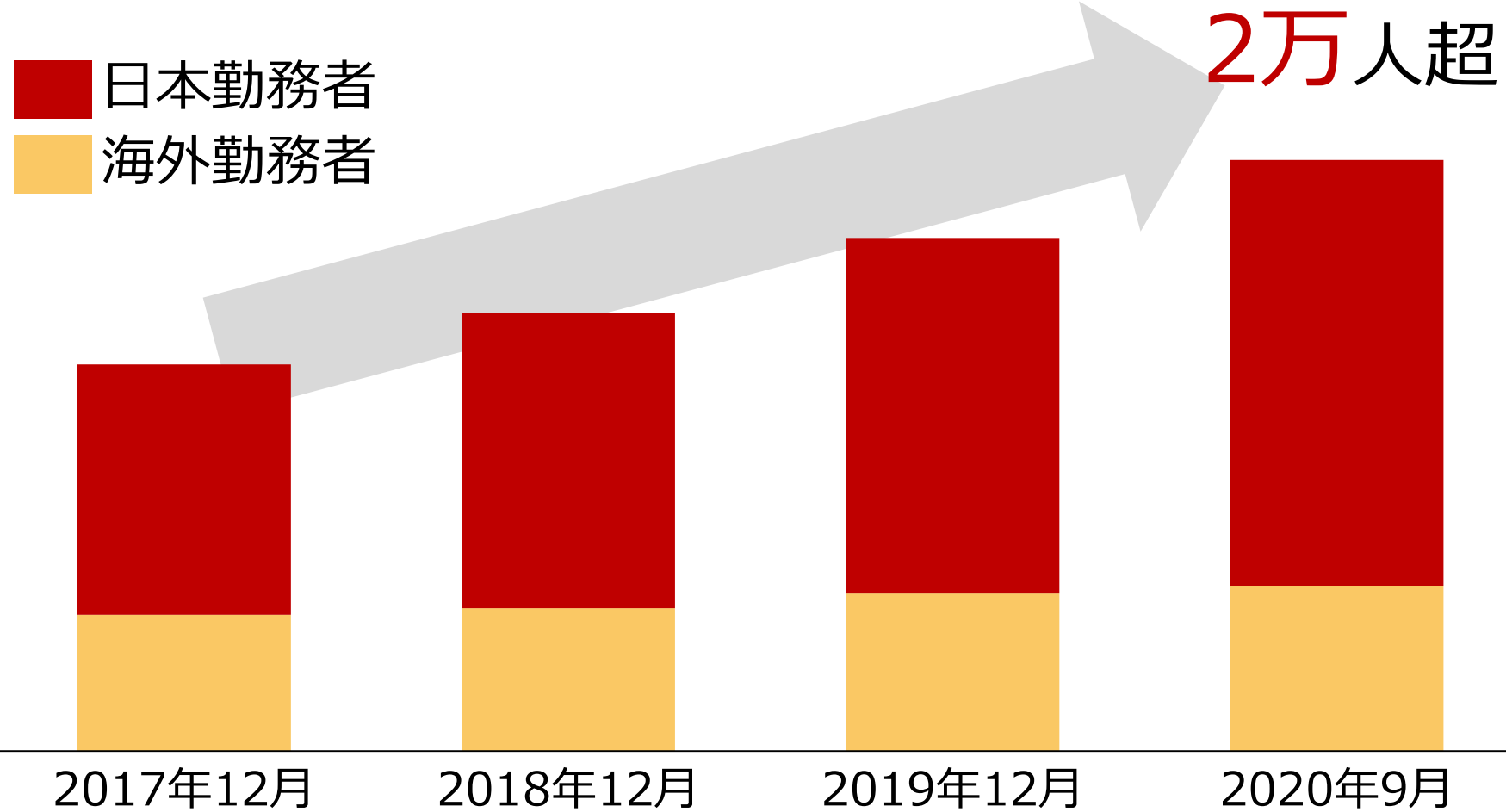


全 **34** 施策

- 1 on 1 MTG
- 評価・報酬制度改定
- 研修拡充

等

楽天従業員数



*楽天グループ役員及び正社員

ESG

楽天のサステナビリティ

詳細は下記URLをご参照ください。

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



楽天グループ企業倫理憲章

詳細は下記URLをご参照ください。

<https://corp.rakuten.co.jp/about/philosophy/principle/#ethic>

楽天グループ企業倫理憲章

私たちは、楽天グループの一員として、楽天のブランドコンセプトのもと、「グローバル イノベーション カンパニー」として高い倫理意識をもってグループの企業価値を高めながら、社会に貢献し、社会と共生していきます。

法令・社会規範を守ります

私たちは、楽天グループの一員として、各国の関係法令および社会のルール（消費者保護、公正競争、自然環境、労働環境、犯罪防止、開示・納税の適正に関する法令等）を守り、高い倫理観を持って行動します。そして、ブランドコンセプトで謳っているように、「品性高潔」に振る舞い、関係法令等に反する行為に対しては厳正に対応します。

すべての人を尊重します

私たちは、すべての人々の人権を尊重し、個人の尊厳を守ります。プライバシー、表現の自由、公平で安全な労働環境などすべてのステークホルダーの権利を促進し、差別やハラスメント、児童労働、強制労働のない社会を目指します。

お客様の満足最大化を図ります

私たちは、常にお客様の視点に立ち、お客様の満足最大化を図ります。お客様に喜ばれるサービスを提供することが社会への貢献につながり、楽天グループの企業価値向上の「大義名分」となります。

フェアに行動します

私たちは、事業基盤であるインターネットの本質がフェアな点にあると捉え、全ての消費者や事業者がその機会を最大限活用できるように、私たち自身のあらゆる事業活動において、フェアに行動します。このため、公正な競争を尊重し、サービス利用者の判断に資する適切な情報伝達を行います。また、職務に公私のけじめをつけ、利益相反行為を回避し、贈収賄に関与しません。

広く社会とのコミュニケーションをもち、情報を適正に使用、管理します

私たちは、株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションをもち、適時適切に企業情報を開示することによって透明性を高めてまいります。同時に、楽天グループの情報やお客さまなどの情報が、楽天グループにとって極めて重要な資産であることを深く認識し、これらを適正に使用、管理します。

反社会的勢力には毅然とした対応をとります

私たちは、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては、毅然とした態度で臨み、関係遮断を徹底し、不当な要求に対しては「大義」に則り断固として社会的正義を貫きます。

持続可能な社会の実現に貢献します

私たちは、責任あるビジネスを実践する一方で、事業活動により生じる社会・環境・経済へのいかなる影響にも対応します。また、顧客やビジネスパートナーをはじめとするステークホルダーの皆様とともに本業を通じた社会課題の解決に取り組み、持続可能な未来の実現に貢献します。

2019年11月1日改定

国際的なイニシアティブ「RE100」への加盟

詳細は下記URLをご参照ください。

https://corp.rakuten.co.jp/news/press/2019/1217_01.html?year=2019&month=12&category=corp%20ec

2019年12月17日

楽天、国際イニシアチブ「RE100」へ加盟

- 2025年までに100%再生可能エネルギーの電力による事業運営を目指す -

楽天株式会社（本社：東京都世田谷区、代表取締役会長兼社長：三木谷 浩史）は、国際イニシアチブ「RE100」に加盟することを発表しました。2025年までに自社の事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを目指します。

RE100

**CLIMATE
GROUP**

CDP

「エコ・ファースト企業」に認定

- 2020年10月、環境省より「エコ・ファースト」企業に認定



楽天グループにおけるコロナ対策取り組み

詳細は下記URLをご参照ください。

https://corp.rakuten.co.jp/newnormal/?l-id=socialdistance_to_newnormal

楽天グループの取り組み



ソーシャルディスタンスについて



全国の美味しいもの - 食べてつながる支援の輪



ニューノーマル時代の持続可能なチームの在り方



Rakuten Kobo
#StayHomeandRead
キャンペーン

楽天ふるさと納税 / 楽天クラッチ募金

詳細は下記URLをご参照ください。
<https://corp.rakuten.co.jp/donation/>

新型コロナウイルス感染症 対策支援募金(第2期)

募金額

8,098,130円

寄付先

子供の未来応援基金、ジャパンプラットフォーム、日本財団

募集期間

2020年6月22日～2020年8月31日（終了）

新型コロナウイルス感染症 対策支援募金(第1期)

募金額

88,756,110円

寄付先

新型コロナウイルス感染症：拡大防止活動基金、ジャパンプラットフォーム、日本財団

募集期間

2020年4月10日～2020年6月19日（終了）

外部評価・表彰

詳細は下記URLをご参照ください。

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



2020 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

2020 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



FTSE Blossom
Japan



FTSE4Good



コーポレートガバナンス

詳細は下記URLをご参照ください。
<https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/recognitions/>



取締役 **社外** **独立**
久夛良木 健 *1*2

地位及び兼職

サイバーアイ・エンタテインメント株式会社
 代表取締役社長兼CEO
 株式会社GA technologies 社外取締役
 スマートニュース株式会社 社外取締役



取締役 **社外** **独立** *1*2
サラ J. M. ウィットリー

地位及び兼職

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



取締役 **社外** **独立** *1*2
御立 尚資

地位及び兼職

京都大学経営管理大学院 客員教授
 株式会社ロッテホールディングス社外取締役
 DMG森精機株式会社 社外取締役
 ユニ・チャーム株式会社 社外取締役
 公益財団法人大原美術 館理事
 東京海上ホールディングス株式会社 社外取締役
 株式会社ボストン・コンサルティング・グループ
 シニア・アドバイザー
 公益財団法人ドナルド・マクドナルド・ハウス・チャ
 リティーズ・ジャパン 専務理事

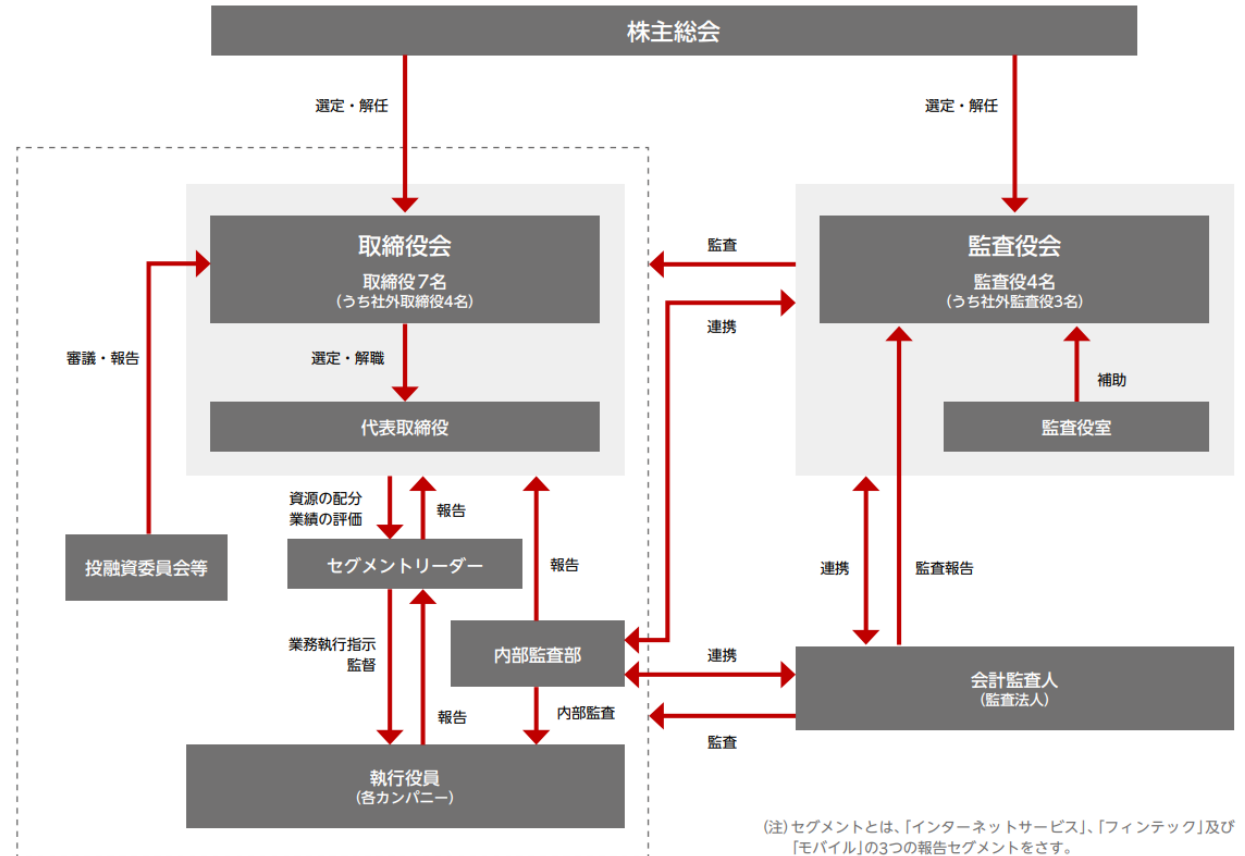


取締役 **社外** **独立** *1*2
村井 純

地位及び兼職

慶應義塾大学 教授
 株式会社ブロードバンドタワー 社外取締役
 株式会社ラック 社外取締役
 HAPSモバイル株式会社 社外取締役

*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



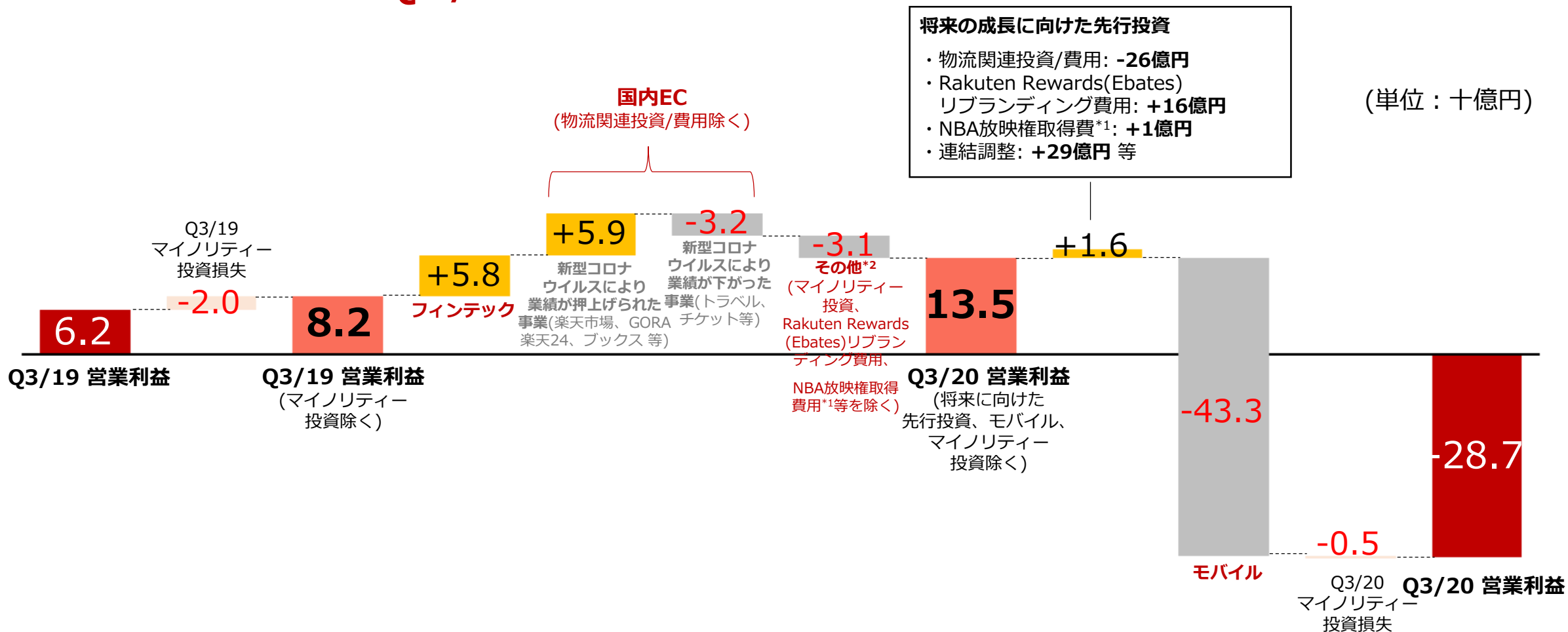
連結業績

Q3/20 連結業績サマリー

(単位：十億円)

| | Q3/19 | Q3/20 | 前年同期比 |
|--------------------------------------|-------|-------|--------|
| 売上収益 | 319.1 | 361.4 | +13.2% |
| Non-GAAP 営業利益 | 6.2 | -28.7 | -349億円 |
| Non-GAAP 営業利益 (モバイル、物流、投資事業の損益除く) | 28.3 | 37.6 | +33.1% |
| IFRS 営業利益 | 1.1 | -39.8 | -409億円 |

Q3/20 Non-GAAP 営業利益詳細



*1 NBAの放映権取得費用はインターネットサービスセグメントの「その他」に計上

*2 「その他」セグメントには主に海外EC事業とスポーツ事業を含む

ハイブリッド債を起債


- 2020年11月に劣後債を起債
- 格付け機関であるR&I, JCR, S&Pより発行総額の50%まで資本性認定を取得

| 名称 | 発行日 (払込日) | 発行金額 | 社債格付け | 資本性認定 |
|--|----------------|---------|-----------------------|---------------------------------------|
| 第4回~第6回楽天株式会社 利払繰延条項・期限前償還 条項付無担保社債 (劣後特約付) | 2020年 11月4日 | 1,200億円 | R&I: BBB JCR: BBB+ | R&I, JCR, S&P: 発行総額の50%まで 資本性認定 |

エグジットおよびアセットファイナンス

エグジット

 **Pinterest**
Q4/19

 **Careem**
Q3/20まで
(一部)

ビジネスの
選択と集中
(最適化)

O-net
Q4/18

**Rakuten
Brazil**
Q4/19

OverDrive
Q2/20

**Rakuten
USA^{*1}**
Q3/20

**Rakuten
Germany^{*2}**
Q3/20

アセット
ファイナンス^{*3}

 **lyft**
Q4/20

*1 米国のマーケットプレイスビジネス（旧Buy.com）のクローズ

*2 ドイツのマーケットプレイスビジネスのクローズ

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

アセットファイナンス

- カラー取引（Variable Prepaid Forward Sales取引）を利用して、株価変動リスクの軽減と資金調達を実施



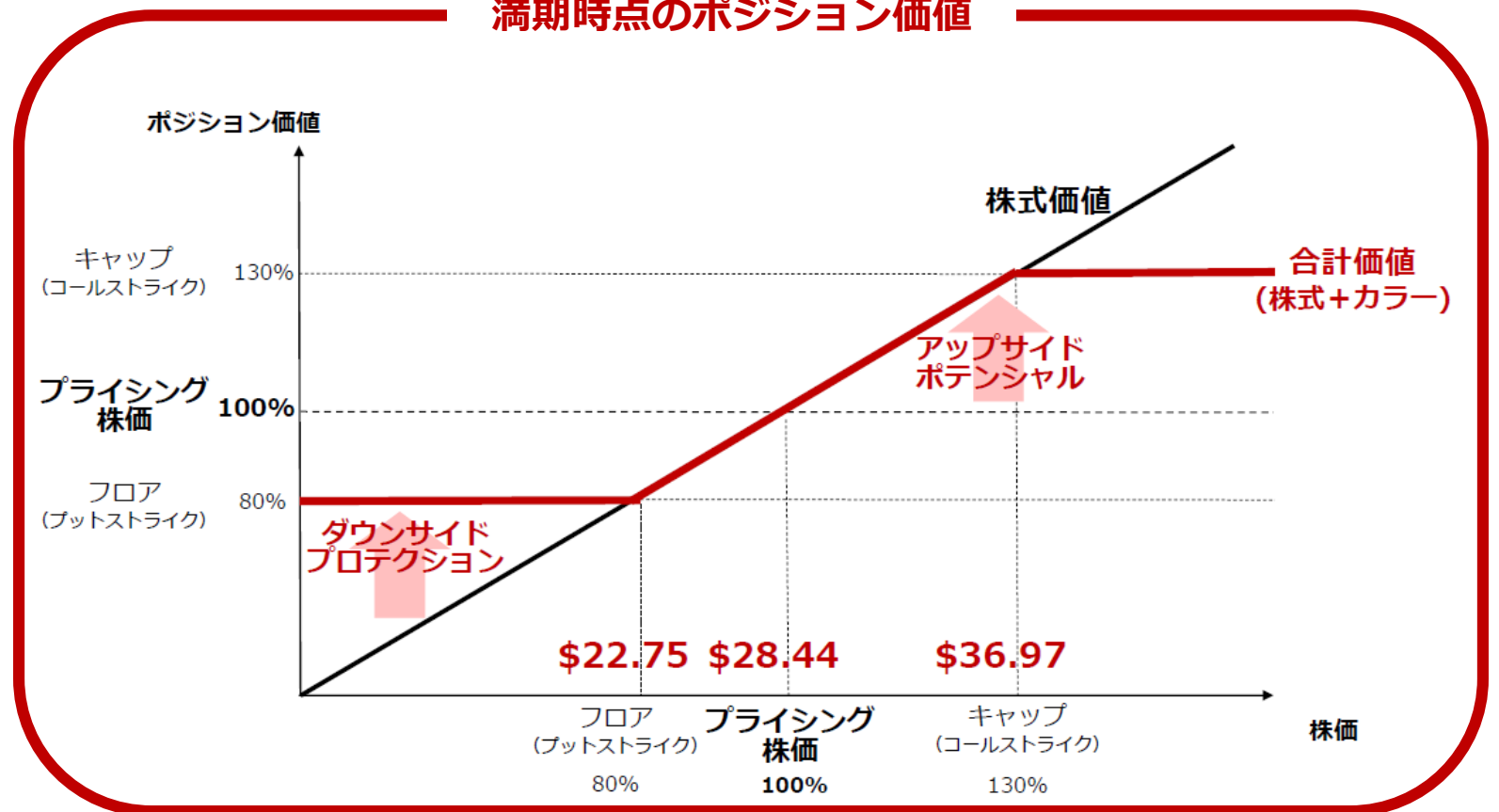
キャッシュイン時期

Q4/20

キャッシュイン額

約714百万ドル

満期時点のポジション価値

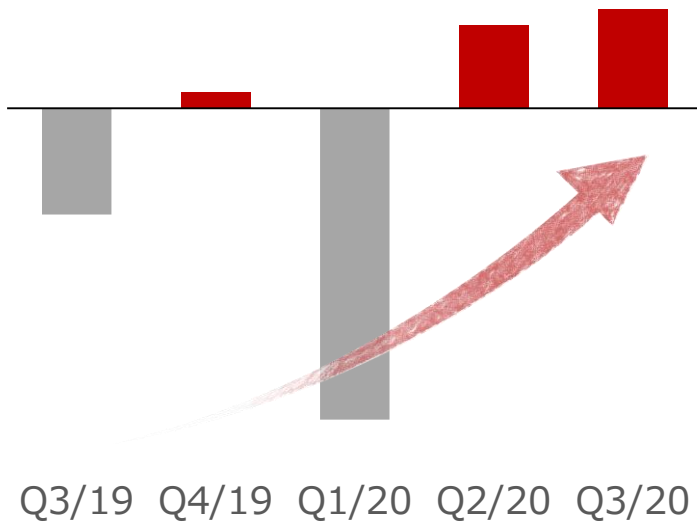


海外事業の大幅改善

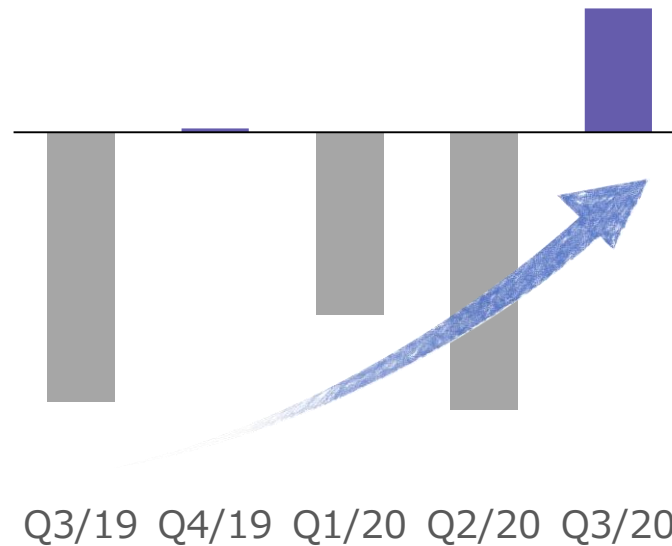
3事業全てにおいてNon-GAAP 営業利益で黒字を達成

Non-GAAP 営業利益推移

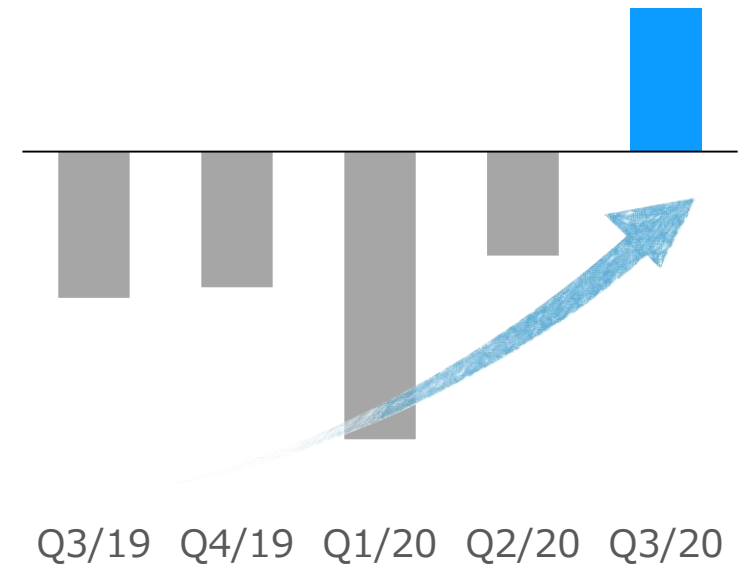
Rakuten kobo



Rakuten Viber



Rakuten VIKI



* 社内における配賦費用の付け替え等に伴いRakuten Kobo、Rakuten VIKIの営業利益を変更しており、過去の営業利益も遡及修正済み

Rakuten

The Rakuten logo consists of the word "Rakuten" in a bold, red, sans-serif font. A red horizontal line is positioned below the letters "a", "k", and "u", starting from the left edge of the "a" and extending to the right edge of the "u".