

# 2023年度第1四半期決算説明会 CEOグループ戦略

2023年5月12日

楽天グループ株式会社



# トピックス

**1** Q1/23 サマリー

**2** Q1/23 セグメント別業績

- ◆ モバイル
- ◆ 楽天シンフォニー
- ◆ インターネットサービス
- ◆ フィンテック

**3** 財務戦略

**4** Vision 2030

**5** ESG

# 1. Q1/23 サマリー

---

# Q1/23 サマリー

- 連結EBITDAは前四半期に黒字化後、更に改善

## インターネットサービス

- 国内EC流通総額は、コロナ禍影響一巡後も一貫して堅調な成長を実現
- 楽天市場から楽天モバイルへの送客効果や楽天モバイル契約者による楽天市場の流通総額の押し上げ効果等、両サービス間での強いシナジーを発揮

## フィンテック

- 楽天銀行、楽天証券を中心に売上高は前年同期比で+7.6%、営業利益は+20.4%と堅調な成長を実現
- 楽天銀行が4月21日に東京証券取引所プライム市場に上場

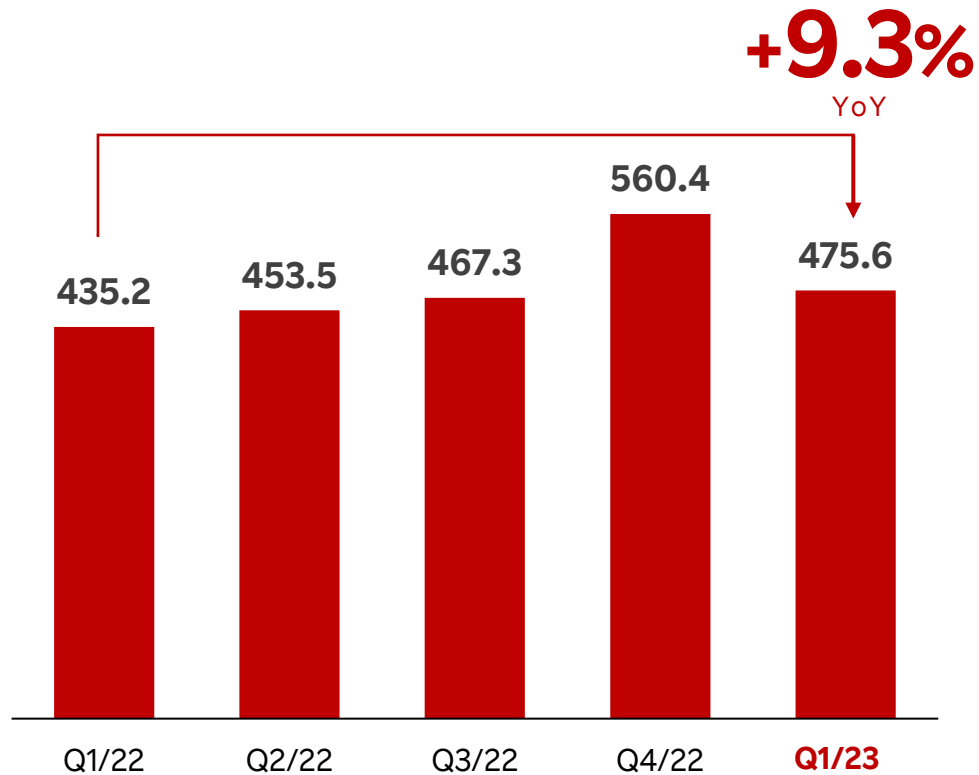
## モバイル

- 継続的な損失改善と売上収益成長を実現
- 新ローミング契約により、大幅な顧客体験向上へ

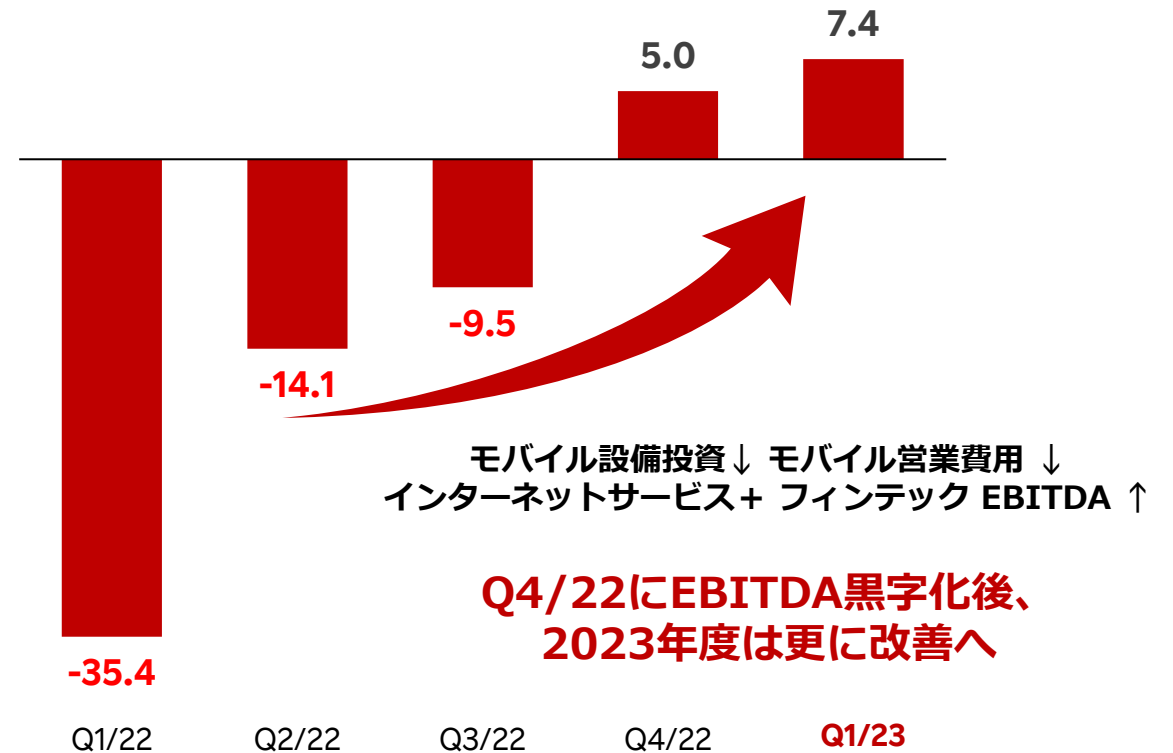
# 楽天グループ°連結EBITDAの継続的な改善

- 2023年度を通して連結EBITDAベースでの収益性向上を目指す

連結売上収益（十億円）

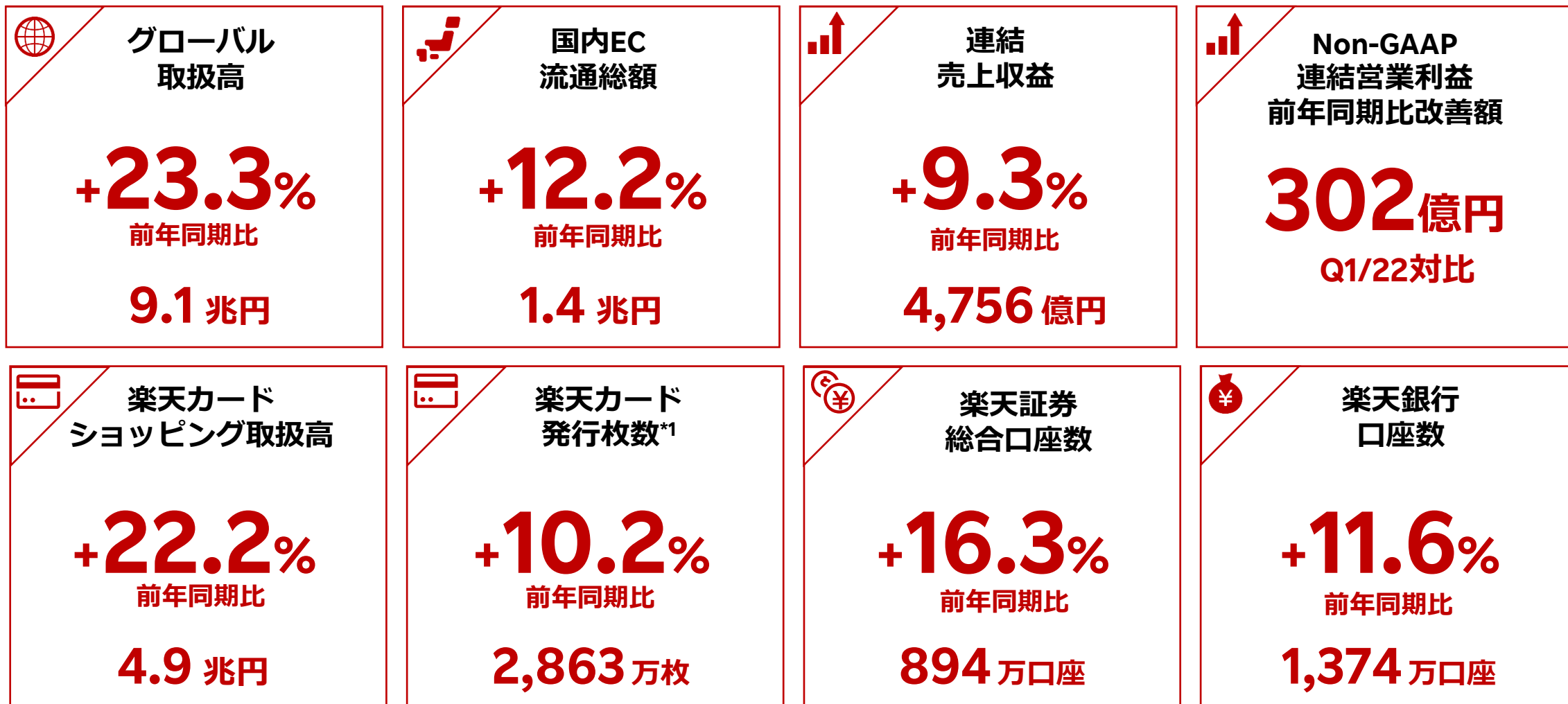


連結EBITDA（十億円）



# Q1/23 主要指標

## ■ 全セグメントで力強い成長を実現



\*1 同一顧客に対する2枚目のカード発行を含む

# 楽天グループ° メインビジネスライン

■ 各業界でリーディングポジションを確立

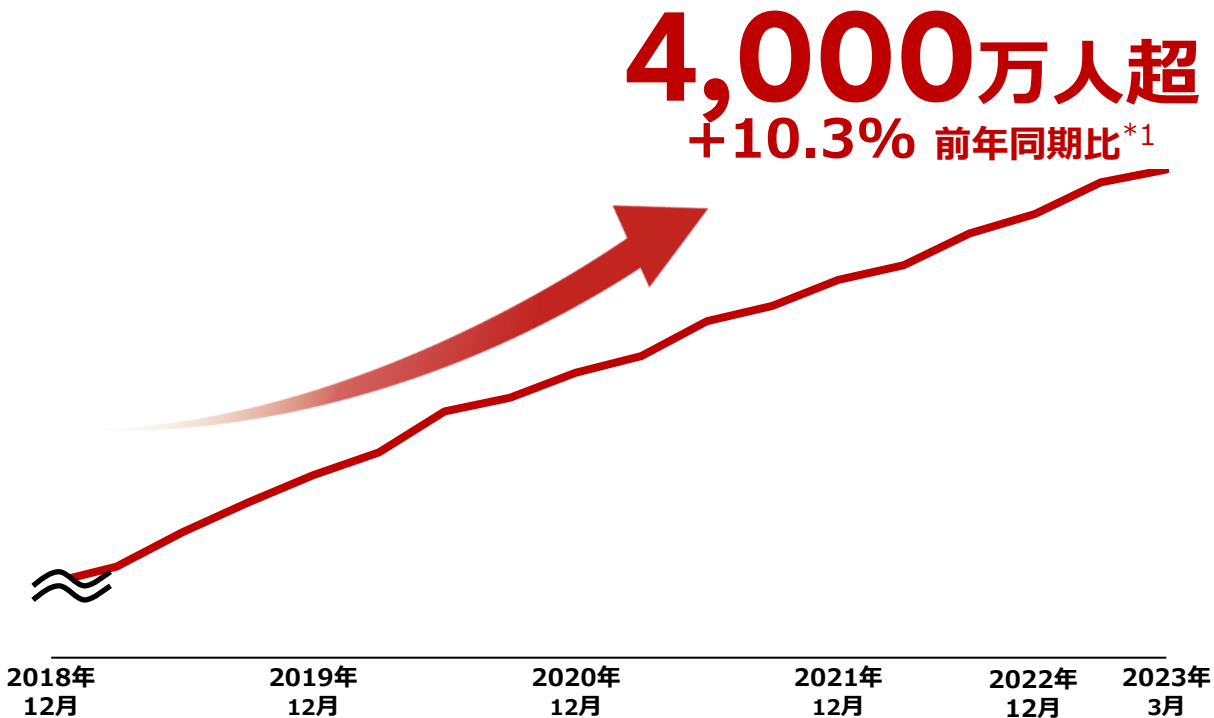
## Rakuten

モバイル	海外事業	インターネット	決済	保険	証券	銀行
<p>Rakuten Mobile</p> <p>Rakuten Symphony</p>	<p>Rakuten (Rakuten Rewards)</p> <p>Rakuten kobo</p> <p>Rakuten Viber   Rakuten Advertising</p> <p>Rakuten Viki   Rakuten TV</p>	<p>Rakuten (楽天市場)</p> <p>Rakuten Travel</p> <p>Rakuten Rakuma</p> <p>Rakuten GORA</p> <p>Rakuten Fashion Rakuten</p>	<p>Rakuten Card</p> <p>R Pay</p> <p>R POINT   R Edy</p>	<p>Rakuten 楽天生命</p> <p>Rakuten 楽天損保</p>	<p>Rakuten 楽天証券</p> <p>Rakuten Wallet</p>	<p>Rakuten 楽天銀行</p>

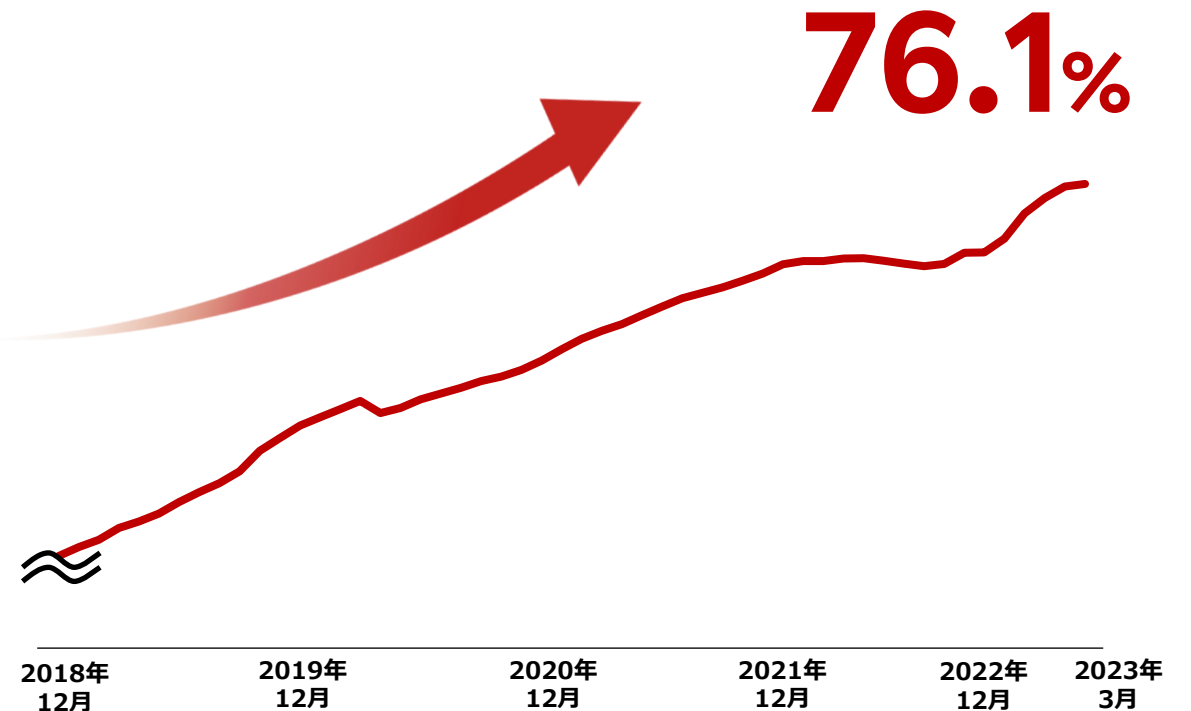
# 楽天グループの基盤となる楽天エコシステム

- 4,000 万人を超えるアクティブユーザーが、様々なビジネスの成長を促進

日本における月間アクティブユーザー数の推移



2サービス以上利用ユーザー比率の推移\*2



\*1 2023年3月末月間アクティブユーザー数と2022年3月末月間アクティブユーザー数の比較

\*2 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(2023年3月末時点)(楽天ポイントが獲得可能なサービスの利用に限る)



# 楽天の優位性を支える楽天ポイントとSPU\*1

## ■ 満足度No.1の楽天ポイント\*2とSPUの堅調な成長

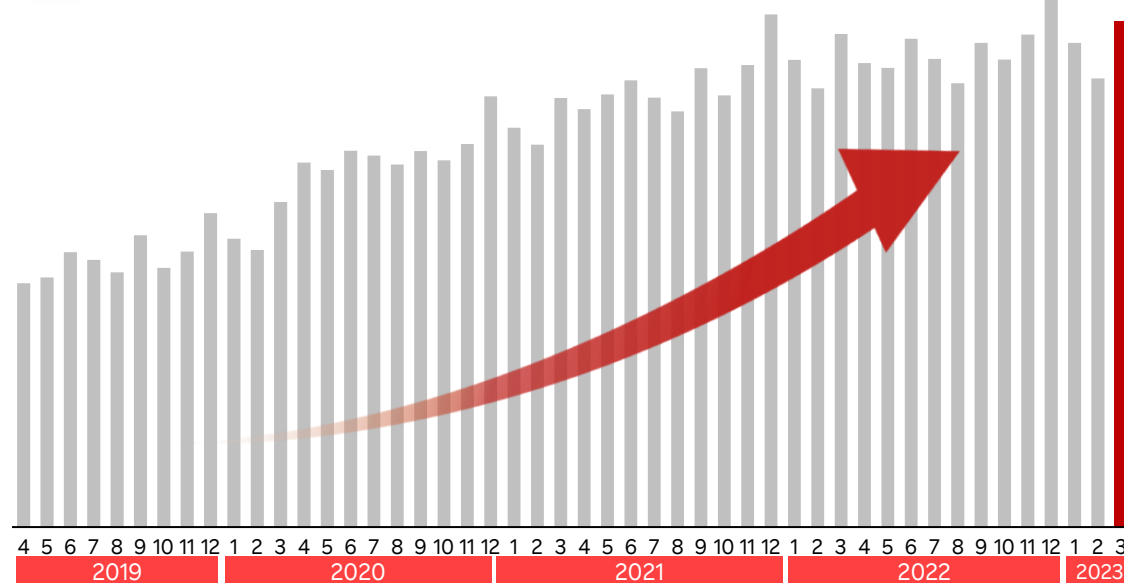
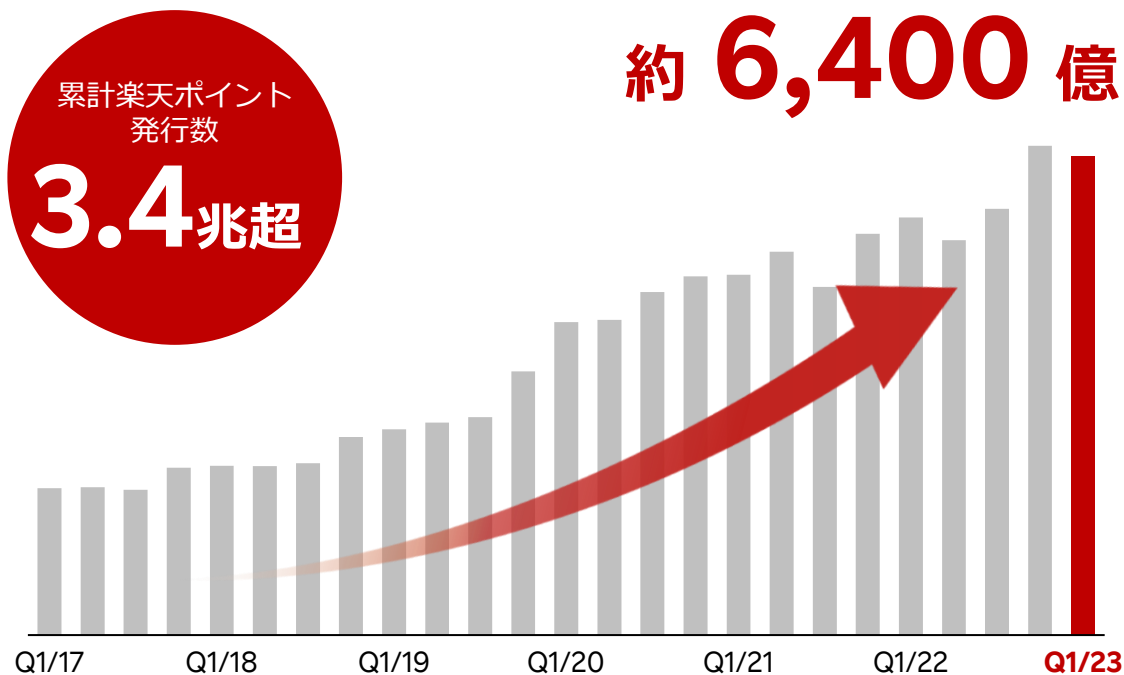
楽天ポイント発行数

SPUの利用者数×1人当たりのサービス利用数

最新12カ月

約 **6,400** 億

**R SPU!** + **20%** 年平均成長率\*3



\*1 スーパーポイントアップ。対象サービスの条件を達成すると楽天市場でのお買い物がポイントアップするプログラム

\*2 ポイントに関する調査、2022年11月、実施機関：マイボイスコム

\*3 2019/4-2020/3、2022/4-2023/3のSPU使用量を用いて算出

# 楽天エコシステムのメンバーシップバリュー

- 楽天市場や楽天トラベル等の主要事業におけるアクティブユーザー数の増加、ARPUの増加及びリテンション率の改善により、メンバーシップバリューが増大

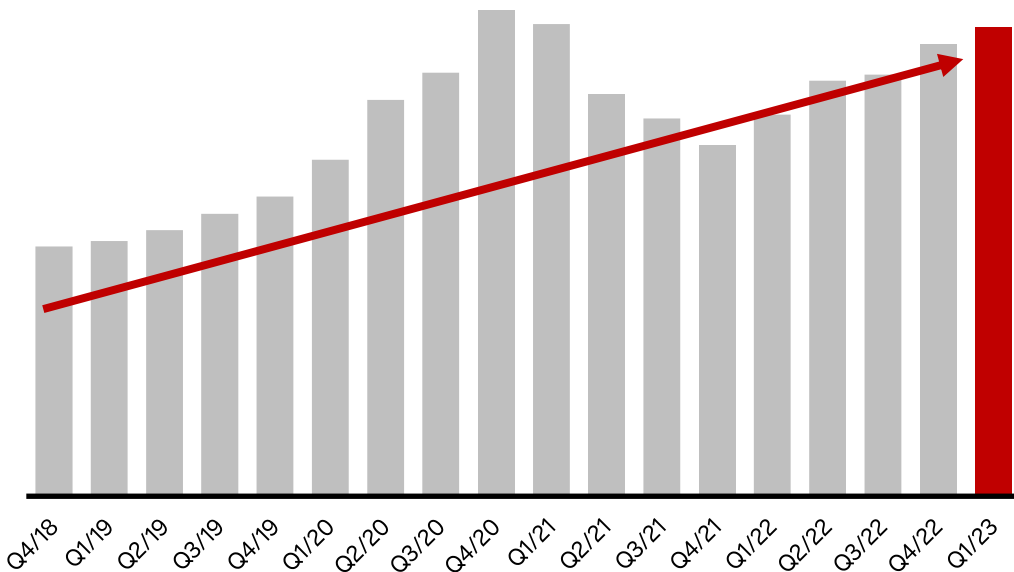
Q1/23

8.6 兆円

+22.7%

前年同期比

(兆円)



Q1/20-Q4/21にかけて成長が加速し、その後、減少したのは、パンデミックの一時的な影響

## メンバーシップバリュー\*1(MV)

$$= ( \text{LTV}^{*2} - \text{顧客獲得費用} ) \times \text{アクティブユーザー数}$$

ユーザーが、今後、生み出す利益の現在価値     
 新規ユーザーのみ発生     
 年間アクティブユーザー (YAU)

\*1 楽天グループ算出値

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

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)

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

## 2. Q1/23 セグメント別業績

---

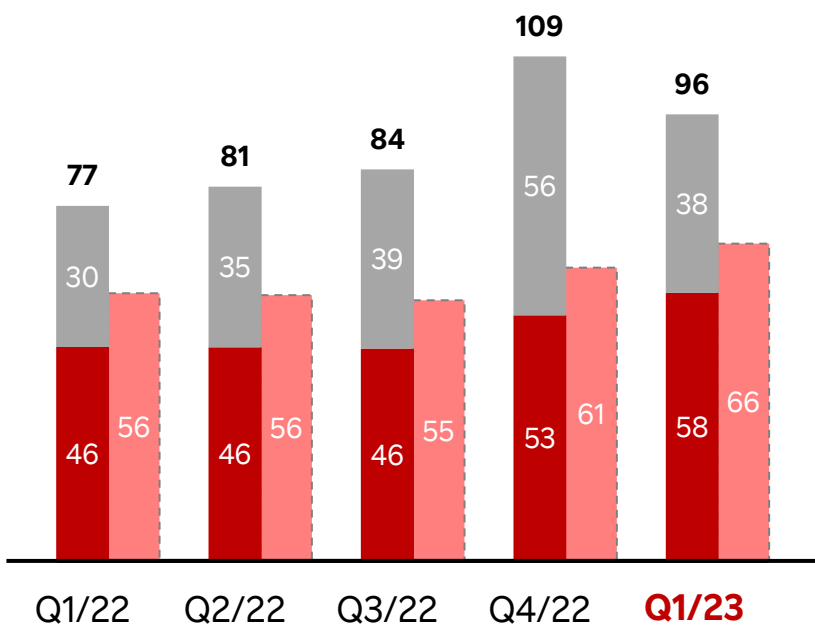
# モバイル セグメント

Q1/23 (十億円)	売上収益	前年同期比	営業利益	前年同期比
楽天モバイル	57.9	+25.3%	-98.9	+262 億円
その他	38.5	+26.4%	-3.8	+34億円
<b>モバイルセグメント</b>	<b>96.3</b>	<b>+25.7%</b>	<b>-102.6</b>	<b>+297 億円</b>

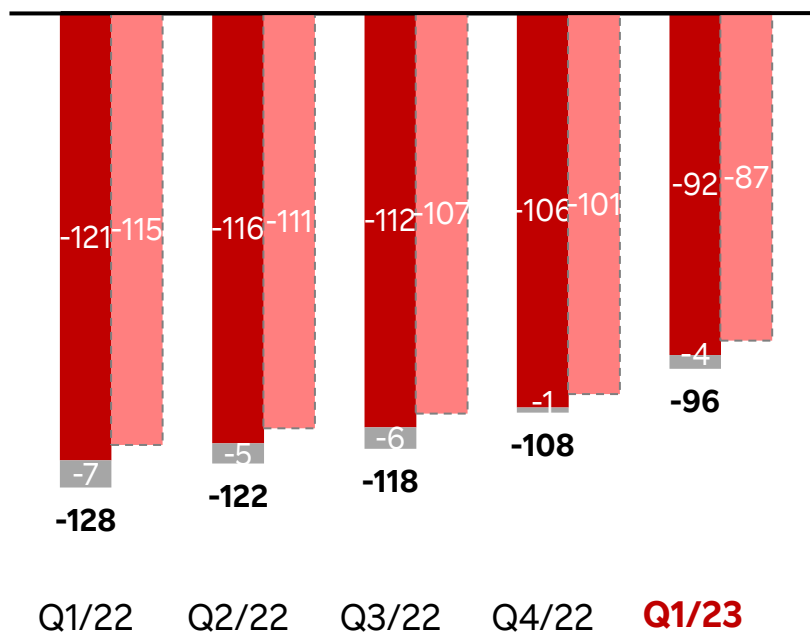
# 継続的な売上成長と損益改善

(十億円)

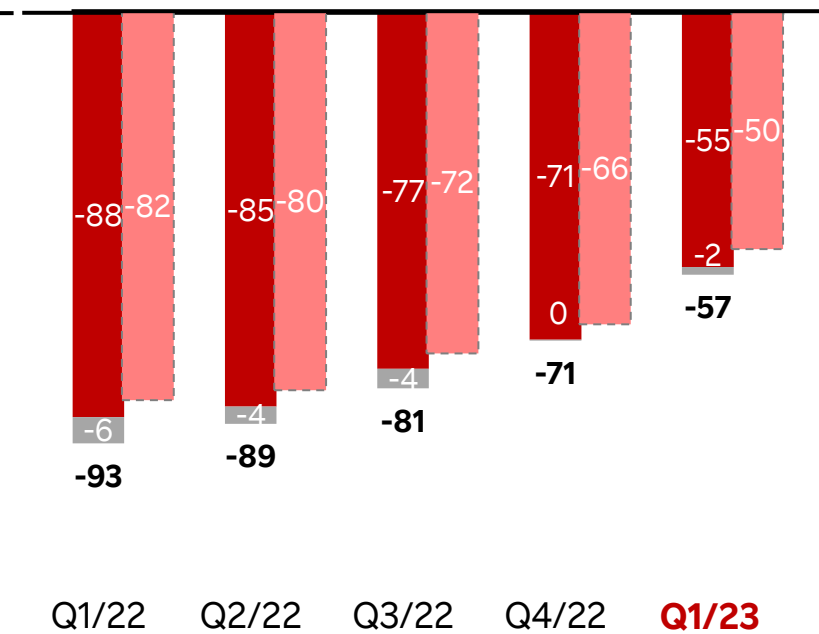
## モバイルセグメント売上\*1



## モバイルセグメント営業利益\*1\*2



## モバイルセグメントEBITDA \*1\*2



■ 楽天モバイル(株) ■ その他 ■ 調整後楽天モバイル(株) (エコシステムアップリフト含む)\*3

\*1 2023年第1四半期より、これまでモバイルセグメントに含まれていた一部のメディア及びエンターテインメント事業をインターネットサービスセグメントに移管し、遡及修正を実施

\*2 Q1/22及びQ1/23の楽天モバイル(株)、調整後楽天モバイル(株)から固定資産税を除く

\*3 エコシステムアップリフトとは、10事業(楽天市場、楽天ブックス、楽天ダイレクト、楽天ビック、楽天kobo、楽天ファッション、楽天トラベル、楽天西友ネットスーパー、楽天ビューティー、楽天ペイオンライン決済)における過去1年間のMNOユーザーと非MNOユーザーの平均売上、営業利益、EBITDAの差

# Rakuten Mobile

- 01 ビジョン
- 02 ネットワーク
- 03 顧客獲得
- 04 新たな収益源

# Rakuten Mobile

- 01 ビジョン
- 02 ネットワーク
- 03 顧客獲得
- 04 新たな収益源



楽天モバイルは  
**国内No.1携帯キャリアを目指し**

---

消費者へ価値を還元



## 楽天モバイルだから提供できる 唯一無二の価値

楽天モバイルの強み

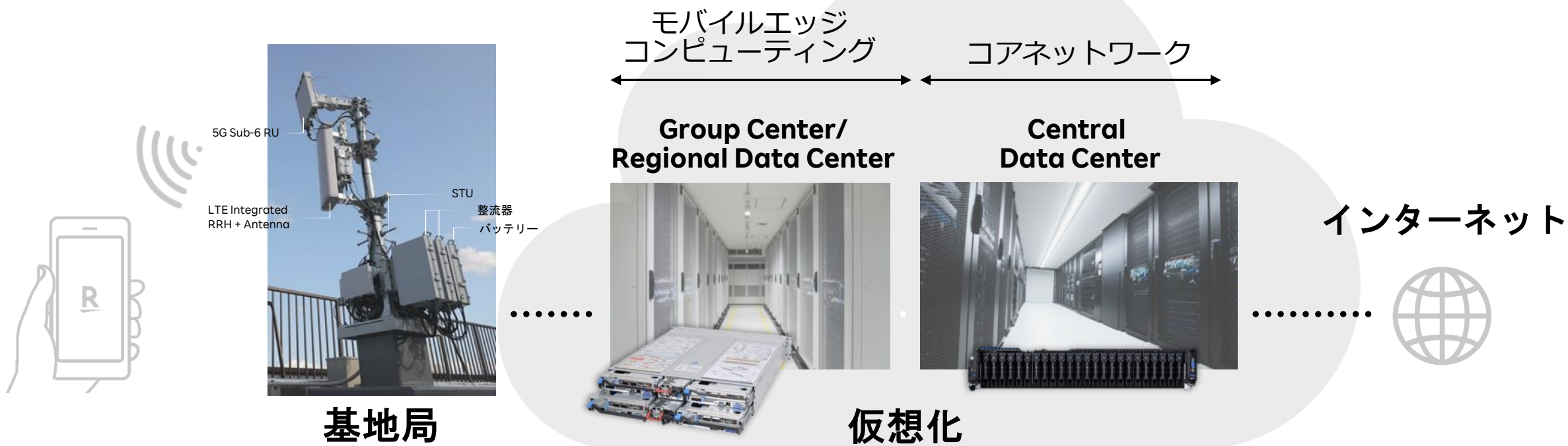
- No.1エコシステム
- 最新のネットワーク技術によるコスト構造の優位性



# 楽天モバイルはコスト構造の優位性でプライスリーダーに

- 最新のテクノロジーを用いて構築したネットワークが競争優位性を発揮

## 世界初\*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



\*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

# 楽天モバイルがNo.1キャリアになるために

- ネットワーク品質が担保される限り、携帯キャリアを選ぶうえで価格が最重要要素

携帯キャリアを選ぶ上で最も重視する要素

「価格/料金の安さ」といえば  
どの携帯会社をはじめに思い浮かびますか？

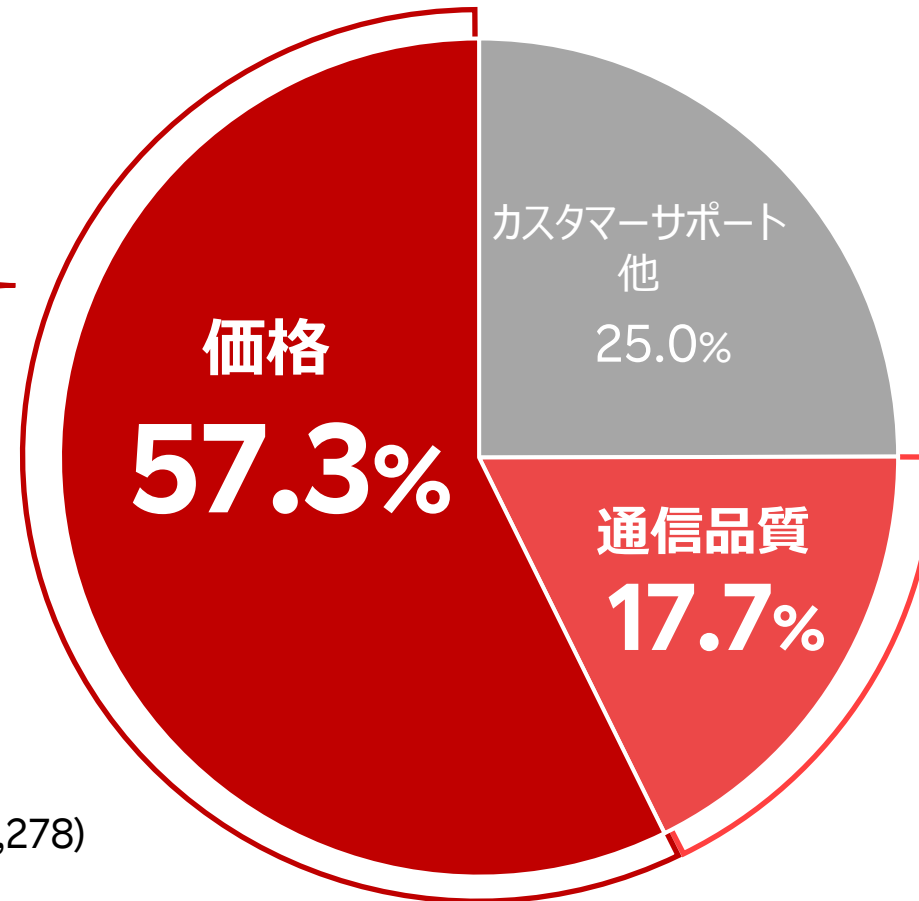
**No. 1: 楽天モバイル (39.4%)**

No. 2: ワイモバイル (14.3%)

No. 3: UQモバイル (10.0%)

**楽天モバイルは  
「安さ」で1位**

(N:2,278)



「通信の安定性/速度」といえば  
どの携帯会社をはじめに思い浮かびますか？

No. 1: NTTドコモ (76.2%)

No. 2: au (13.6%)

No. 3: ソフトバンク (5.2%)

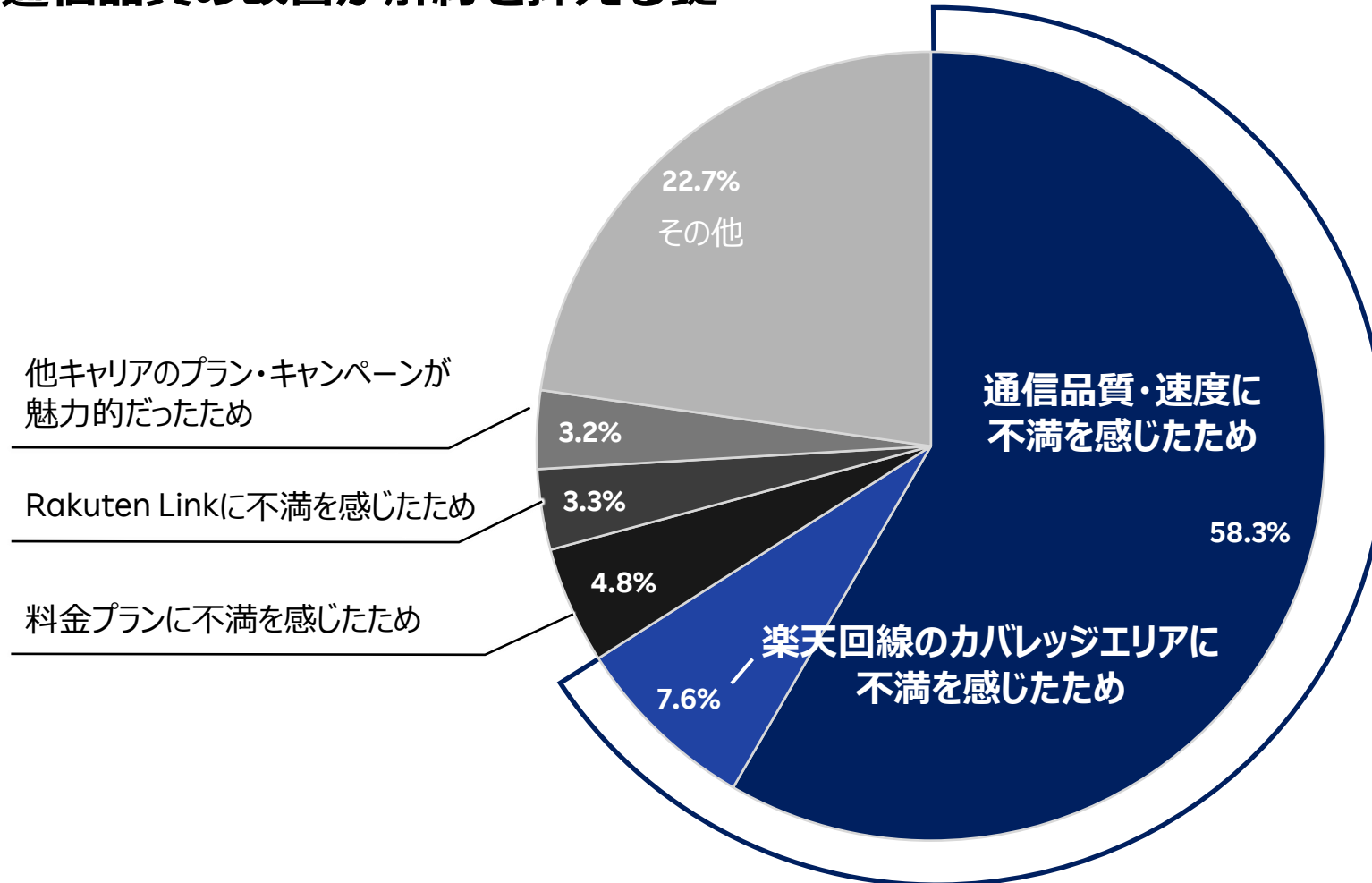
**No. 6: 楽天モバイル (0.2%)**

**「通信品質」の  
イメージなし**

\*出典：楽天モバイルによる外部調査機関を活用した調査結果（2023年2月実施）

# 楽天モバイルの解約理由

## ■ 通信品質の改善が解約を抑える鍵



解約理由の過半数は「通信品質」

\*出典：楽天モバイルによる顧客解約時のアンケート（2023年1月～3月末の累計）。「わからない・答えたくない」を除いた比率

# Rakuten Mobile

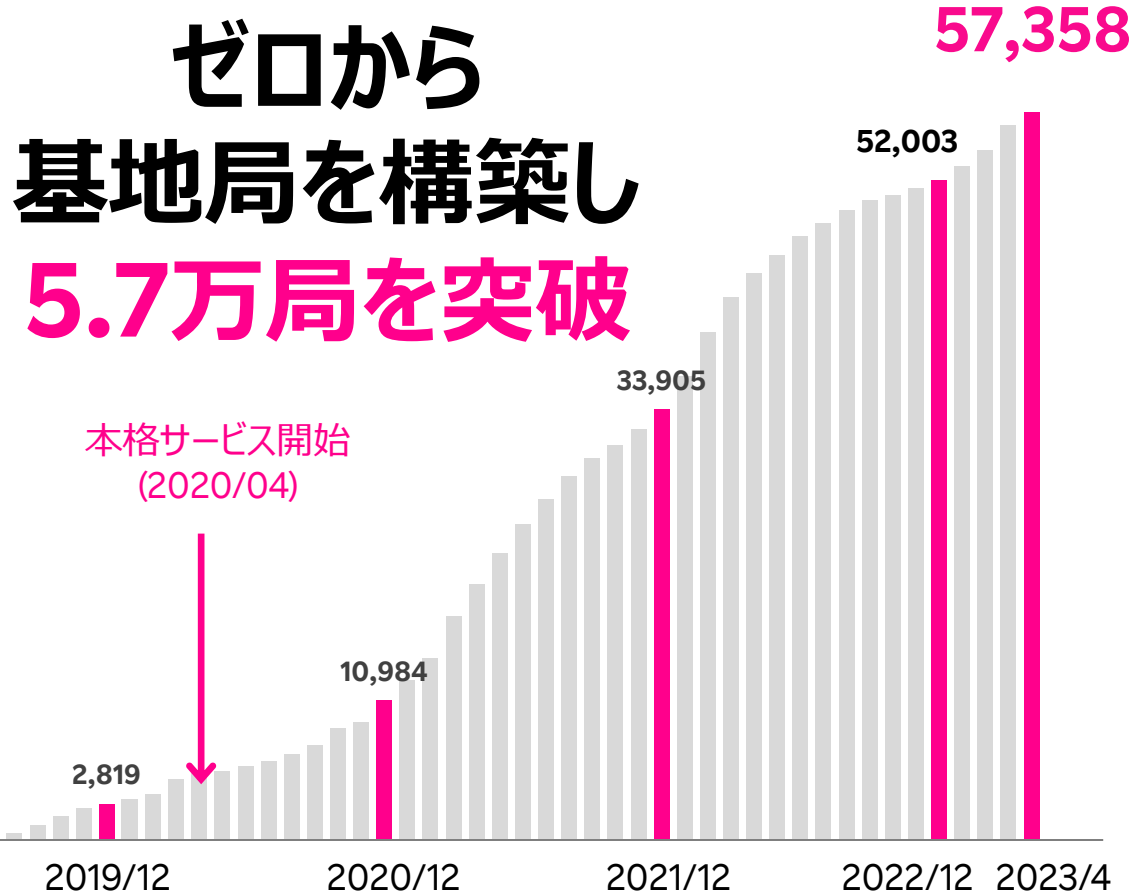
- 01 ビジョン
- 02 ネットワーク
- 03 顧客獲得
- 04 新たな収益源

楽天モバイル 最大の課題

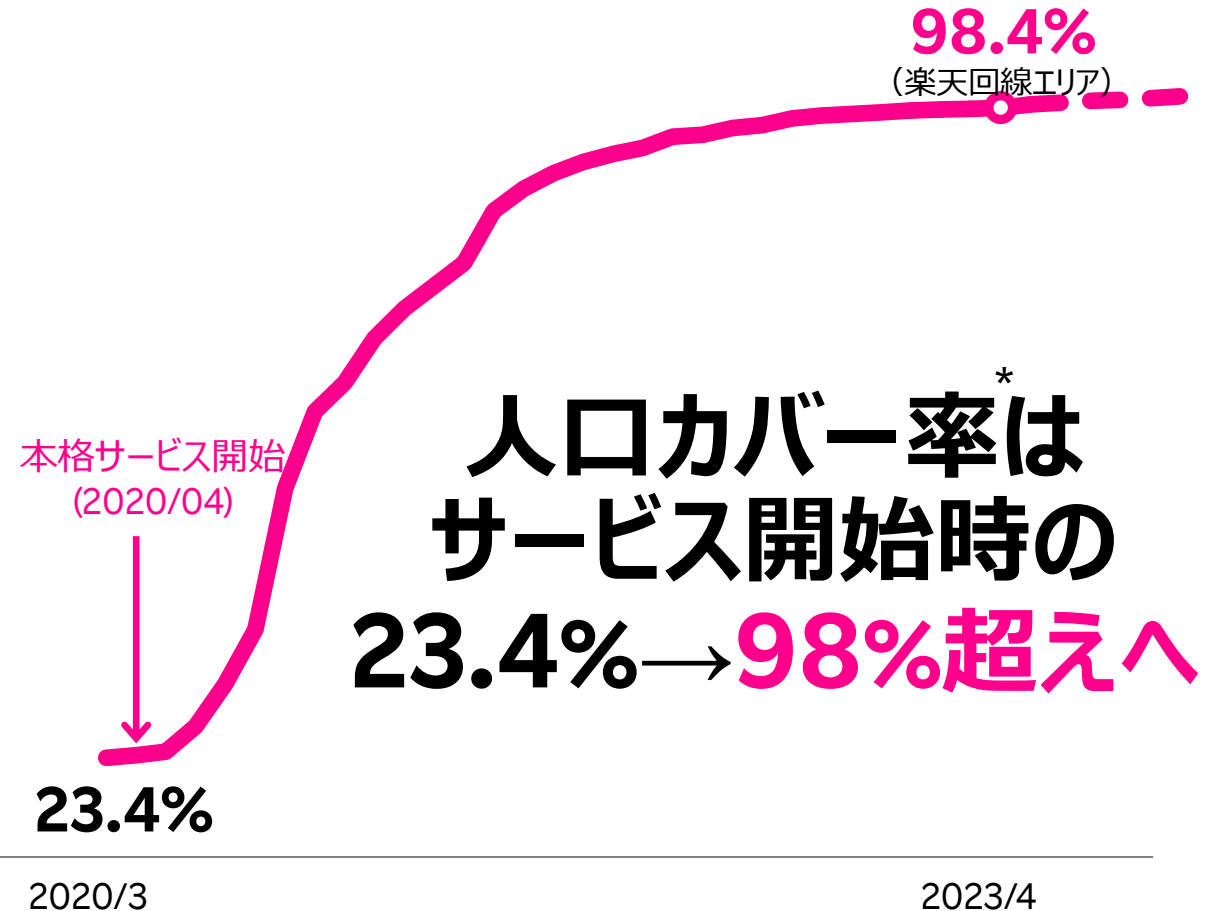
「通信品質」

# 「通信品質」向上に向けた取り組み

## 4G屋外基地局の開設数



## 4G全国人口カバー率



## お客さまの声

定額で無制限は本当に助かる

ちょうど良いギガ数を  
ちょうど良い料金で使える

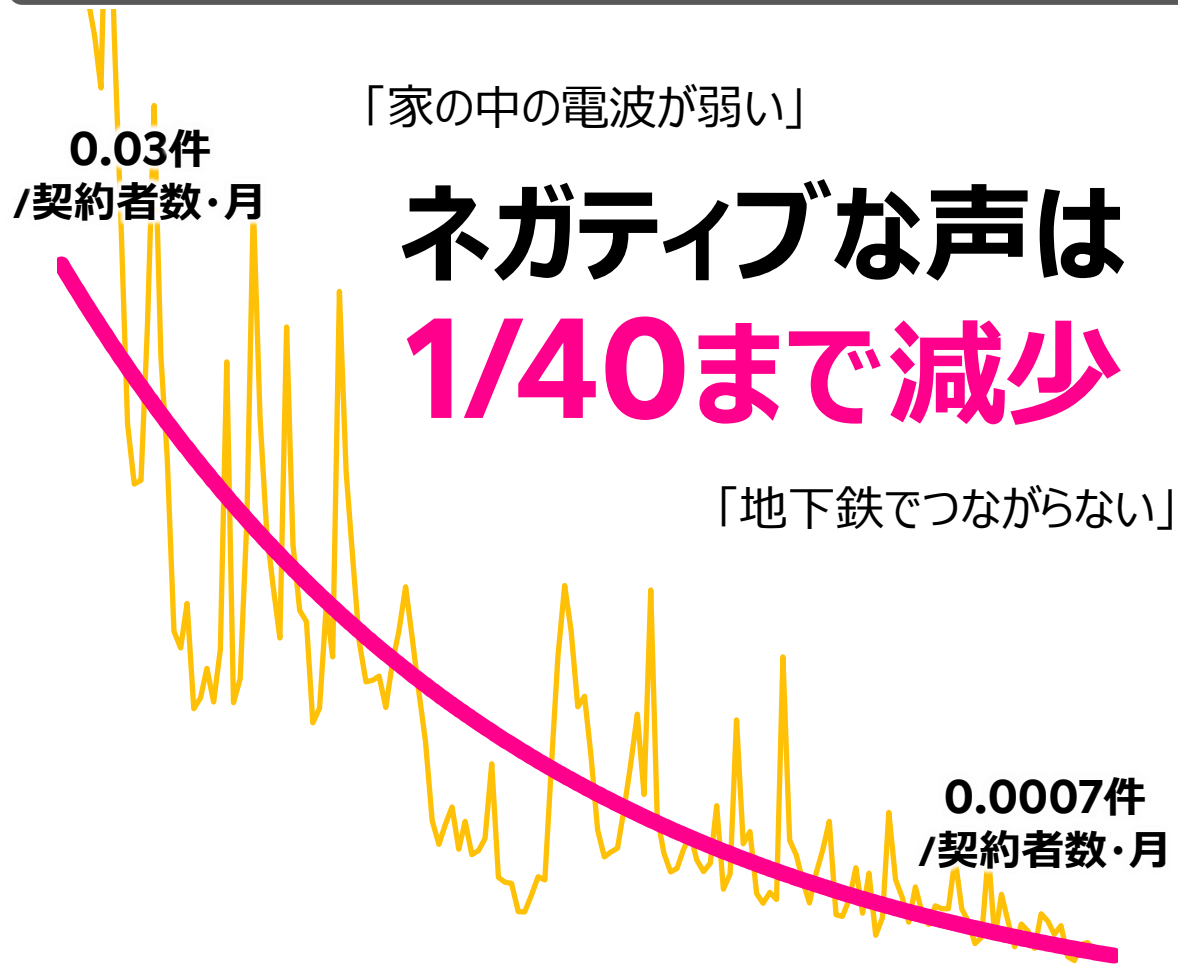
他社に比べて安いし、  
楽天に変えてよかった

ポイントを支払いに  
変えられるのが嬉しい

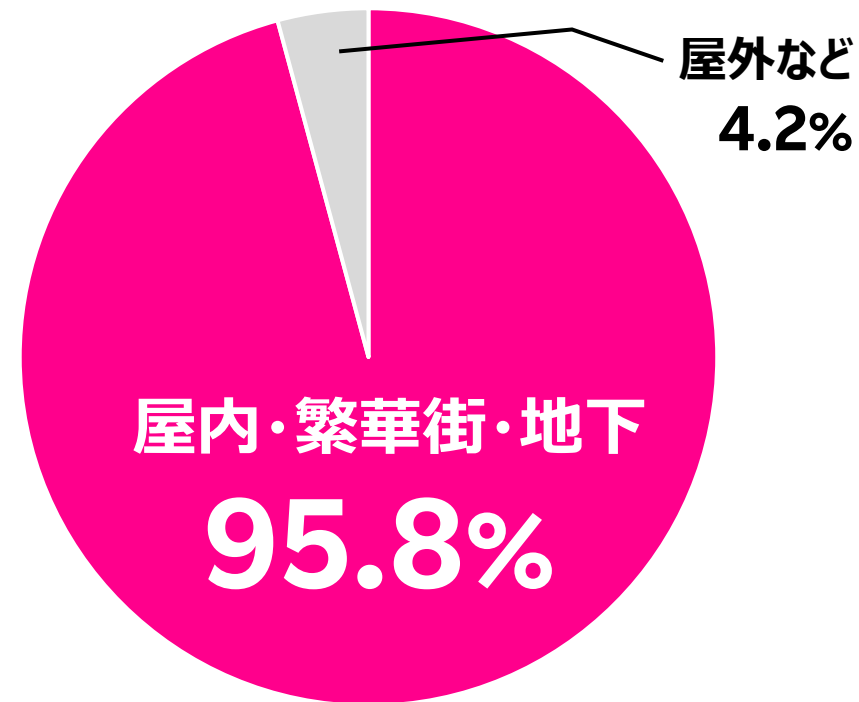


# 「通信品質」のさらなる向上にむけた課題

## 通信品質に係るネガティブTweet数



## お客さまから電波改善依頼があった場所



依然として残る「屋内・繁華街等」の対策には  
**プラチナバンドが必要**  
(提供開始まで時間がかかる)

お客さまに  
「最高の通信品質」を  
~~一年後にご提供するために~~  
すぐに

2023年6月～

パートナーとの提携強化により  
通信品質を一気に向上し  
人口カバー率<sup>\*</sup>を  
業界最高水準の99.9%へ

\*データ高速無制限エリア

# 2023年6月より通信品質の向上へ

人口カバー率：2023年4月末現在

人口カバー率：2023年6月以降

※  
**98.4%**

← データ高速無制限エリア →

楽天回線拡大により  
利用が減少中

楽天回線

パートナー  
回線  
(データ制限あり)

- ・ 楽天回線は、現時点でプラチナバンドなし
- ・ 屋内や繁華街/高層ビルなどで電波が繋がりにくい場合あり

※  
**99.9%**

← データ高速無制限エリア →

楽天回線

パートナー  
回線  
(データ無制限)

最大活用

- ・ パートナー回線(プラチナバンド)を最大活用
- ・ 屋内や繁華街/高層ビルなどもふくめ電波が繋がりやすく



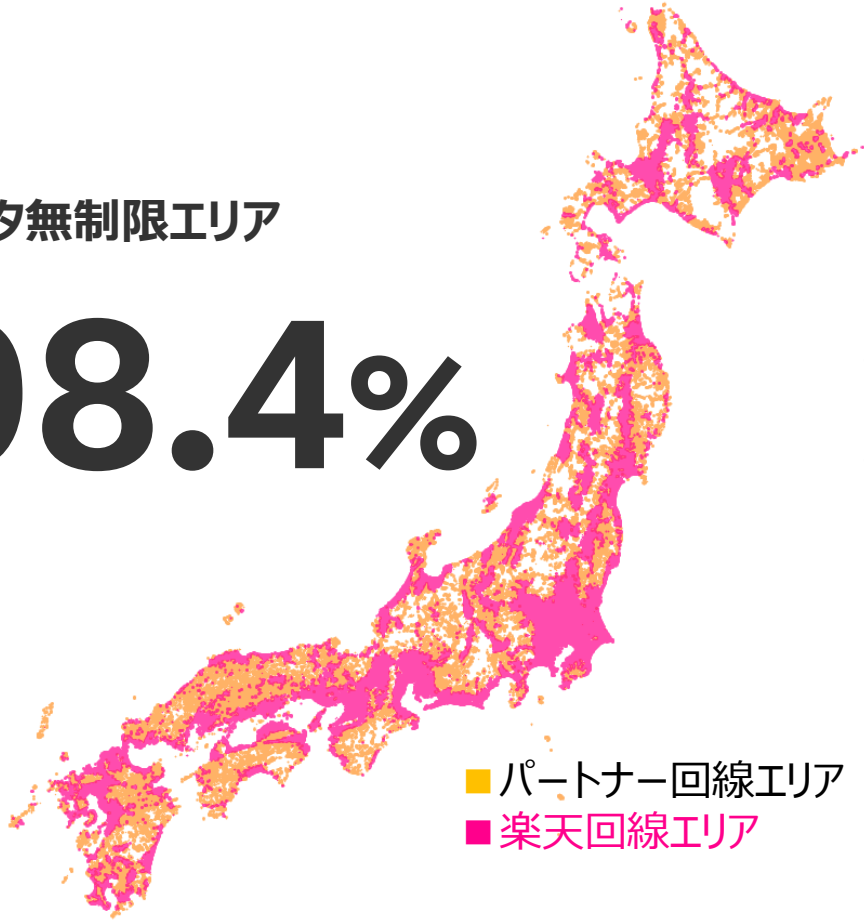
※日本全国の通信エリアでデータ高速無制限になるのは2023年6月以降。人口カバー率は、国勢調査に用いられる約500m区画において、50%以上の場所で通信可能なエリアを基に算出。

# エリアマップ比較

現在 (2023年4月末)

データ無制限エリア

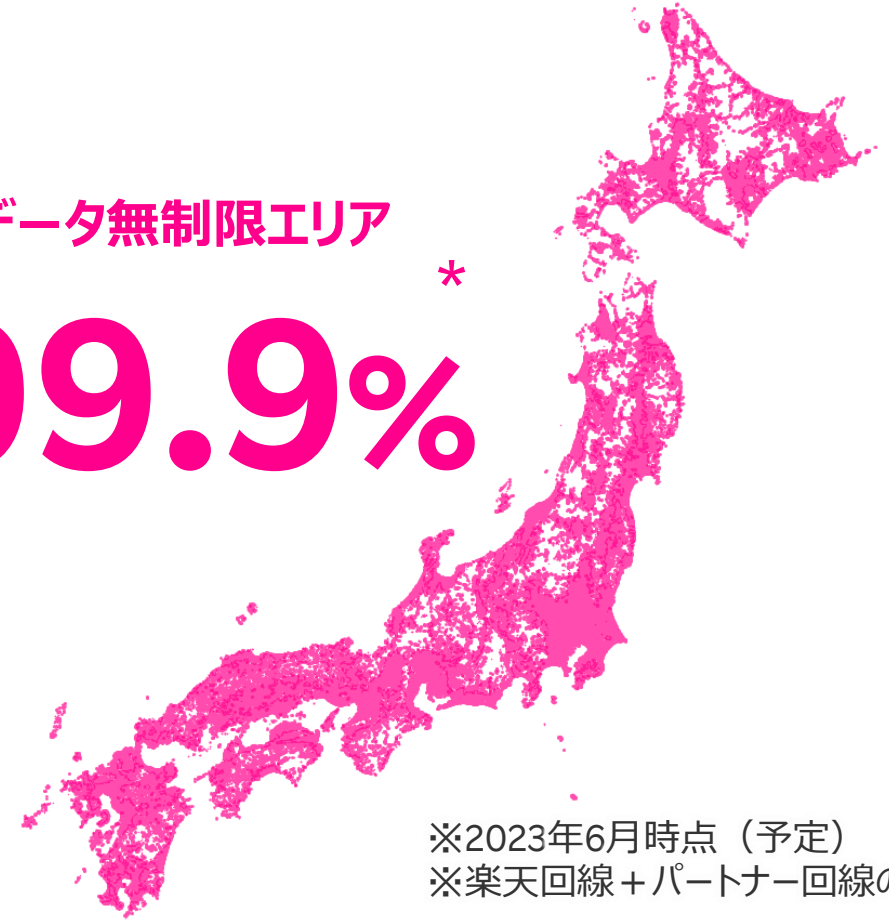
98.4%



2023年6月～

最強データ無制限エリア

99.9%\*



※2023年6月時点 (予定)  
※楽天回線+パートナー回線の合算

## 楽天モバイルのカバー率は「業界最高水準」に



\*2023年5月時点。日本全国の通信エリアでデータ高速無制限になるのは2023年6月以降。人口カバー率は、国勢調査に用いられる約500m区画において、50%以上の場所で通信可能なエリアを基に算出。

本日、最強の  
ワンプランを発表

Rakuten

最強  
プラン

# これまでのプラン Rakuten UN-LIMIT VII

楽天回線エリア

---

高速データ通信  
**無制限**

パートナー回線エリア

---

高速データ通信  
**5GBまで**

- 5GB超過後は最大1Mbpsで使い放題
- 1GBあたり600円(税込660円) のデータチャージで高速通信の利用が可能



# 楽天モバイルは最強へ

安さだけでなく、つながりやすさを手にした楽天 = 最強のキャリア

## 人口カバー率<sup>※1</sup>

業界最高水準の99.9%  
だから、つながりやすい

## 料金

高速データを無限に使っても<sup>※2</sup>  
最大たったの2,980円  
(税込3,278円)

## 海外

高速データ通信  
2GBまで無料<sup>※3</sup>

## 国内通話

Rakuten Linkで  
通話無料<sup>※4</sup>

## Rakuten Link デスクトップ<sup>°</sup>

パソコンでも  
国内通話し放題

## 加入しやすさ ・機能

MNPワンストップ<sup>°</sup>  
ワンクリック申込<sup>※6</sup>

## ポイント

最大16倍での<sup>※7</sup>  
お買い物



※1 日本全国の通信エリアでデータ高速無制限になるのは2023年6月以降。人口カバー率は、国勢調査に用いられる約500m区画において、50%以上の場所で通信可能なエリアを基に算出。※2 公平なサービス提供のため、33速度制限の場合あり。環境により速度低下する場合あり。通話料等別。※3 プランのデータ利用料に加算。※4 一部対象外番号あり。※5 5月下旬より順次。※6 6月末より順次。※7 楽天市場のお買い物。会員ランク条

日本全国で<sup>※1</sup>

高速データ通信が  
無限に使える<sup>※2</sup>

※1: 通信エリアに限る



※2: 公平にサービスを提供するため通信速度の制御を行うことがあります。  
また、環境により速度低下する場合があります。

参考：従来のプラン（Rakuten UN-LIMIT VII）

パートナー回線エリア：5GB超過後は最大1Mbps

圧倒的な低価格は「そのまま」

無限\*に使っても

最大**2,980**円  
(税込3,278円)

3GBまで：**980**円 (税込1,078円) / 3GB～20GBまで：**1,980**円 (税込2,178円)

# お客様体験の向上\*

パートナー回線の  
データ制限なし



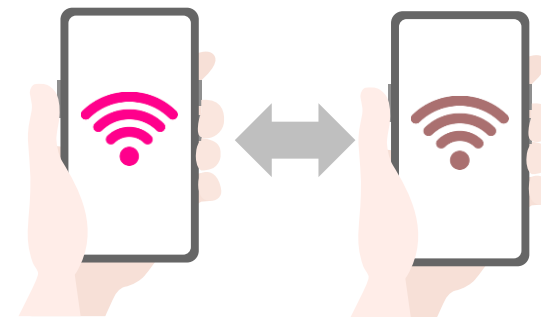
パートナー回線エリアにおいても  
データ容量を気にせず  
動画やゲームが楽しめる

日本全国で  
以前よりつながりやすく



パートナー回線を活用し  
屋内や繁華街/高層ビル等  
でもつながりやすい環境へ

パートナー回線への切替え  
(よりスムーズなハンドオーバー)



楽天回線とパートナー回線  
において、シームレスな  
切り替えが可能に

データ無制限エリアが超拡大!

Rakuten **最強プラン**

業界最高水準 人口カバールール **99.9%**<sup>※1</sup>



日本全国の通信エリアで **データ無制限**  
**高速**

**2,980**<sup>※通話料等別</sup>円/月 税込3,278円

使わなければ勝手に安く3GBまで**980**円/月 税込1,078円

※ 公平なサービスのため、速度制限の場合あり。環境により速度低下する場合あり。

※1 2023年5月時点。日本全国の通信エリアでデータ高速無制限になるのは2023年6月以降。人口カバー率は、国勢調査に用いられる約500m区画において、50%以上の場所で通信可能なエリアを基に算出。

Rakuten UN-LIMITは新たなステージへ

# Rakuten 最強プラン

2023.6.1 サービス開始!

# 新ローミング契約により顧客体験は大幅に向上

楽天モバイルネットワーク



+ 新KDDIローミング



+ プラチナバンド  
楽天モバイル

顧客体験値  
のイメージ\*1

- 楽天モバイルカバレッジ
  - 現時点でプラチナバンドなし
- パートナー回線エリア  
(データ制限あり)
  - 5GBを超えると速度が遅くなるか、追加料金がかかる

顧客体験が大幅に向上

楽天回線+パートナー回線の合算で  
約99.9% 4G 人口カバー率

98.4%  
(2023年3月時点)  
楽天モバイル4G人口カバー率

プラチナバンド割当  
/基地局開設\*2  
+  
ASTスペースモバイル

— 新戦略  
- - - 楽天モバイルネットワーク

契約数・ARPU拡大の加速を目指す

\*1 予想される人口カバー率、ネットワーク接続、及び顧客体験値に基づくイメージ。グラフは説明のみを目的としており、実際の客観的な尺度に合わせて調整することを意図したものではありません。

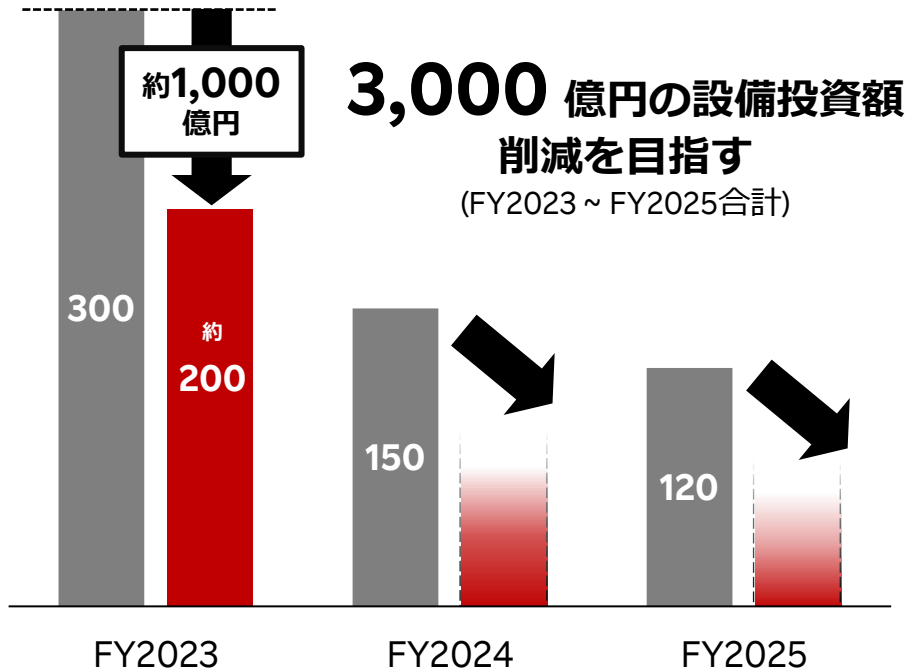
\*2 2023年5月時点で楽天モバイルにプラチナバンドは割り当てられていません。早ければ2023年秋に総務省による割当決定が予定されていますが、プラチナバンドの割り当てが予定通り達成される保証はありません。

# 新ローミング契約による業績影響

## 設備投資\*1\*2\*3

(十億円)

■ 当初計画 ■ 新計画



\*1 1.7GHz、3.7GHz、28GHz、屋内を含む。IFRS16で求められる使用权資産、5G 1.7GHz帯の特定基地局開設料等を除く  
 \*2 基地局建設に関わる機器納入状況に影響を受ける可能性あり  
 \*3 ブラチナバンド関連の設備投資は一部含む  
 \*4 当初計画は2022年度第4四半期決算時に発表

## 営業費用 ネットワーク費用（減価償却費除き）+ 販売管理費

### Q4/22発表の当初計画対比



**約150 億円/月\*4**

の費用削減目標は変わらず

**新ローミング契約が  
財務の安定性に貢献**



# プラチナバンド: 二つの選択肢

- 700MHzと800-900MHzの両方の機会を分析し、引き続きプラチナバンドの獲得を目指す
- 楽天モバイルは700MHzの割当希望を表明済\*1

	700MHz	800MHz及び900MHz
①進捗	<ul style="list-style-type: none"><li>技術検証が終了、パブリックコメント中*2 (23年6月に確定見込)</li><li>楽天モバイルが早期割当てを希望*1 (23年4月)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>電波法改正により周波数の再割当て制度導入 (22年10月)</li><li>プラチナバンド再割当て時の期間・費用負担等について、 総務省報告書公表(22年12月)</li><li>申出のマニュアル公表(23年3月)</li></ul>
②概要	<ul style="list-style-type: none"><li>現在利用されていない帯域</li><li>上り3MHz、下り3MHz</li><li>3MHzの帯域幅は、約1,100万の契約者を サポート可能との報告*3</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>現在3キャリアが利用中</li><li>楽天モバイルは上り15MHz、下り15MHzの割当てを希望</li></ul>
③移行スケジュールと移行費用	<ul style="list-style-type: none"><li>現在利用されていないため該当なし*4</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>楽天モバイルが判断するタイミングで開設指針制定の申出を提出可能</li><li>移行作業が完了し、基地局を開設可能となったエリアから順次基地局を開設可能</li><li>移行費用は原則、既存免許人が負担*5</li></ul>

\*1 参考: 総務省「移動通信システムの周波数利用に関する調査」: [https://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/01kiban14\\_02000583.html](https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01kiban14_02000583.html)  
及び楽天モバイルプレスリリース[https://corp.mobile.rakuten.co.jp/news/press/2023/0419\\_01/](https://corp.mobile.rakuten.co.jp/news/press/2023/0419_01/)

\*2 参考: 総務省報告書(案)意見募集: [https://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/01kiban14\\_02000586.html](https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01kiban14_02000586.html)

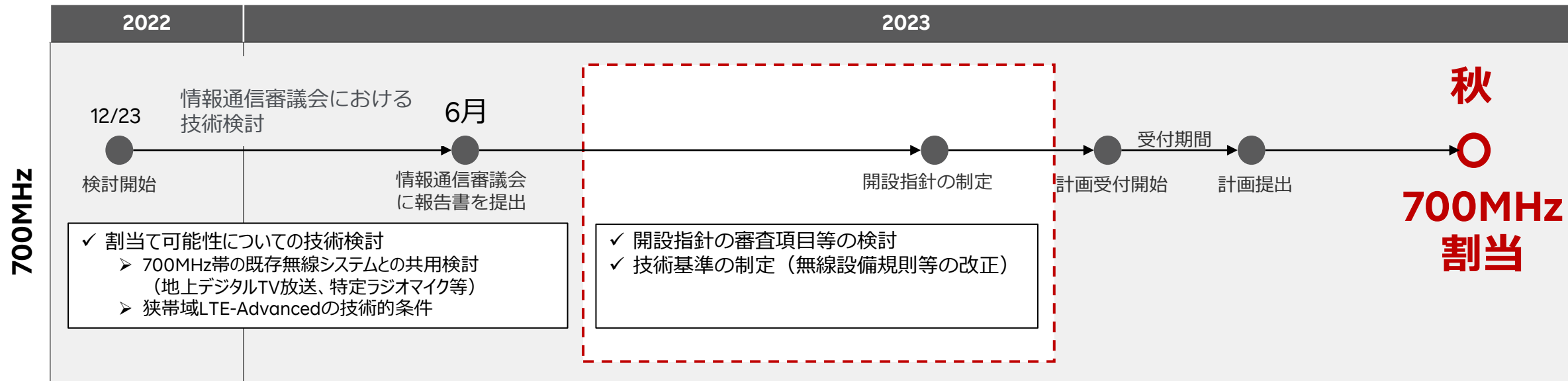
\*3 参考: 総務省「携帯電話用周波数の再割当てに係る円滑な移行に関するタスクフォース報告書」[https://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/01kiban09\\_02000456.html](https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01kiban09_02000456.html)

\*4 隣接帯域への干渉対策が一部必要。また、特定基地局開設料は別途発生。

\*5 特定基地局開設料は別途発生

# プラチナバンドの割当スケジュール

- 700MHzについて総務省は2023年秋頃に割当する方針を提示
- 700MHzと800MHz及び900MHzの両方の機会を分析し、引き続きプラチナバンドの獲得を目指す



\*2023年5月時点で楽天モバイルにプラチナバンドは割り当てられていません。

# Rakuten Mobile

- 01 ビジョン
- 02 ネットワーク
- 03 顧客獲得**
- 04 新たな収益源

# 2023年5月下旬よりワンストップMNPサービス提供開始（予定）

## ■ MNPはユーザーの移動を阻んでいた

### 現状のMNP手続き

- 2ステップ：ユーザーは旧キャリアでMNP予約番号を発行後に、新キャリアでMNP予約番号の入力の必要がある



楽天モバイル  
へのMNPが  
より簡単に

### ワンストップMNP

- **ワンストップ**：MNPワンストップサービスなら旧キャリアでMNP予約番号の発行手続きをすることなく、MNP手続きが可能



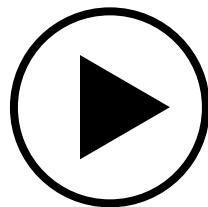
# ワンクリック申込

- 楽天会員ならワンクリックで「Rakuten最強プラン」のお申し込みと開通が完了



\* eSIM対応端末のみ。6月より、データSIMの申し込みフローから順次拡大予定。サービスリリース時のフローは一部上記とは異なる可能性があります。

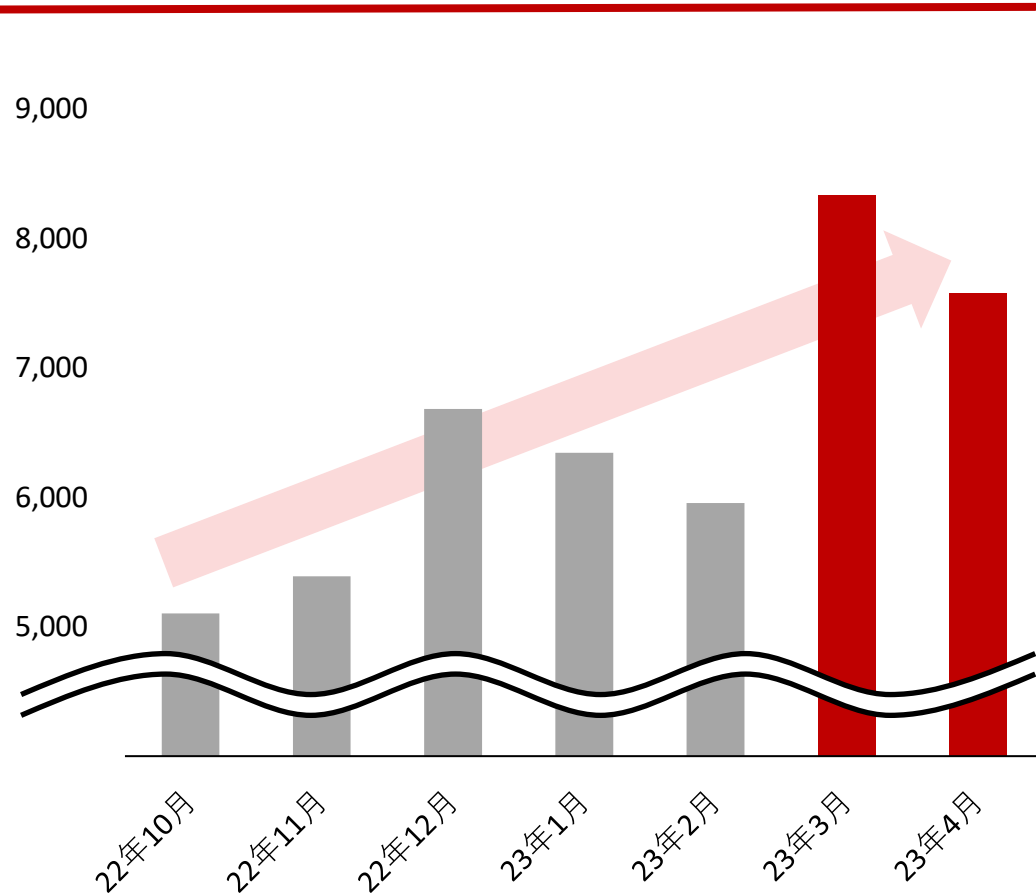
## データSIM ワンクリックお申し込み (動画)



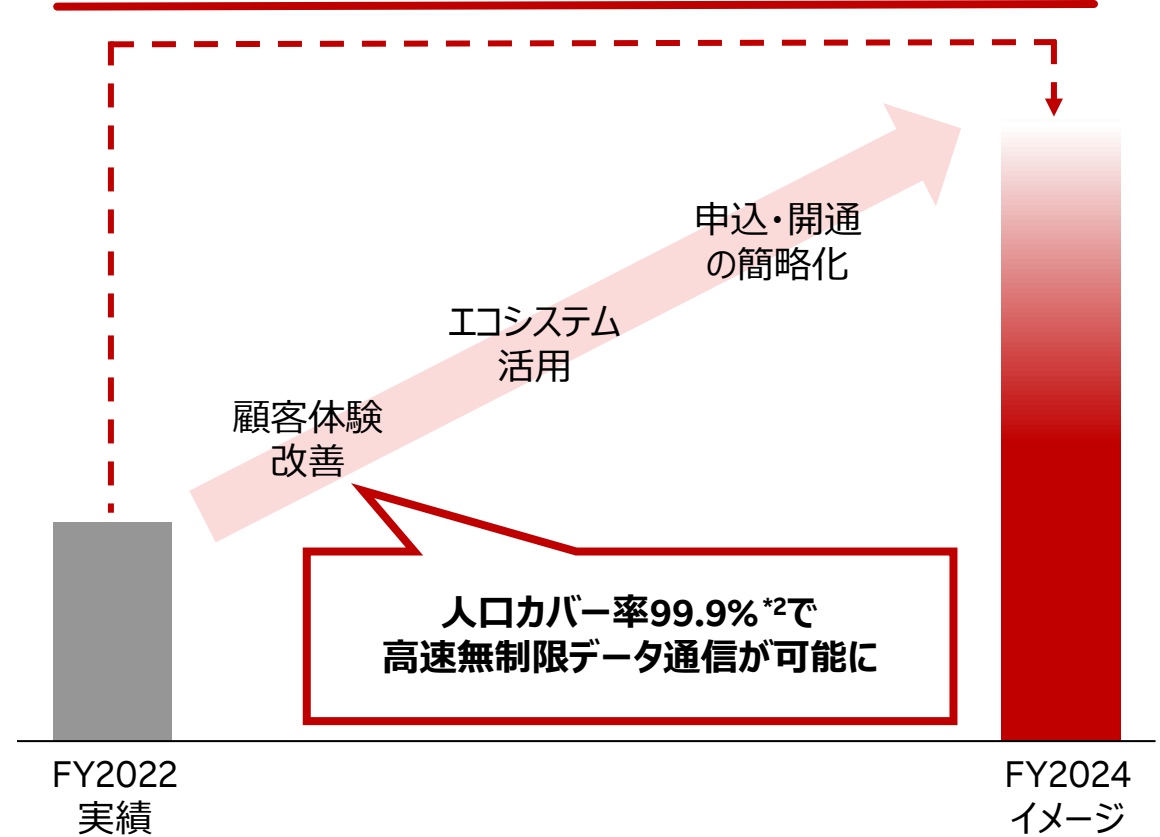
# 契約回線数の獲得加速を目指す

■ MNO契約回線数は2023年5月10日時点で465万回線\*1 (B2C+B2B)

MNO獲得状況 (日次平均) (B2C + B2B)



成長ドライバー



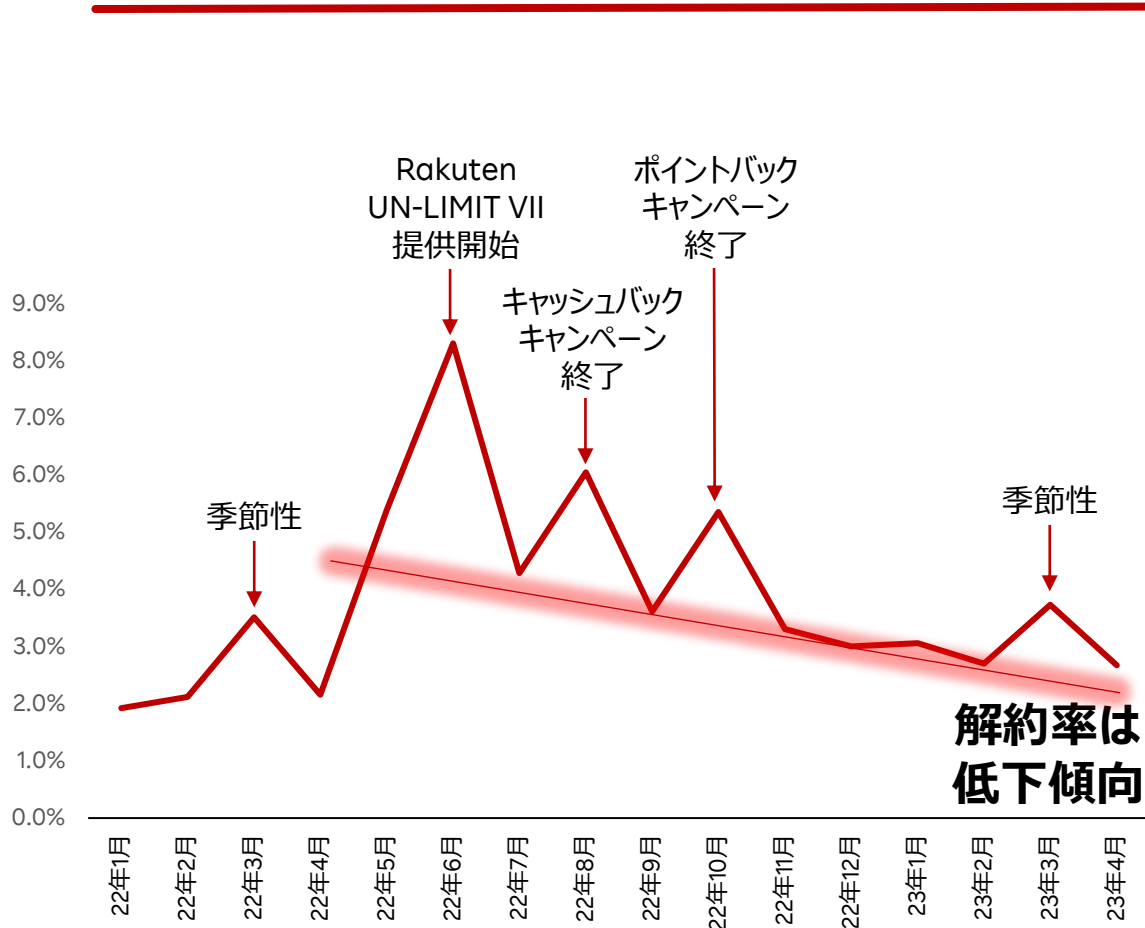
\*1 速報値

\*2日本全国の通信エリアでデータ高速無制限になるのは2023年6月以降。人口カバー率は、国勢調査に用いられる約500m区画において、50%以上の場所で通信可能なエリアを基に算出。

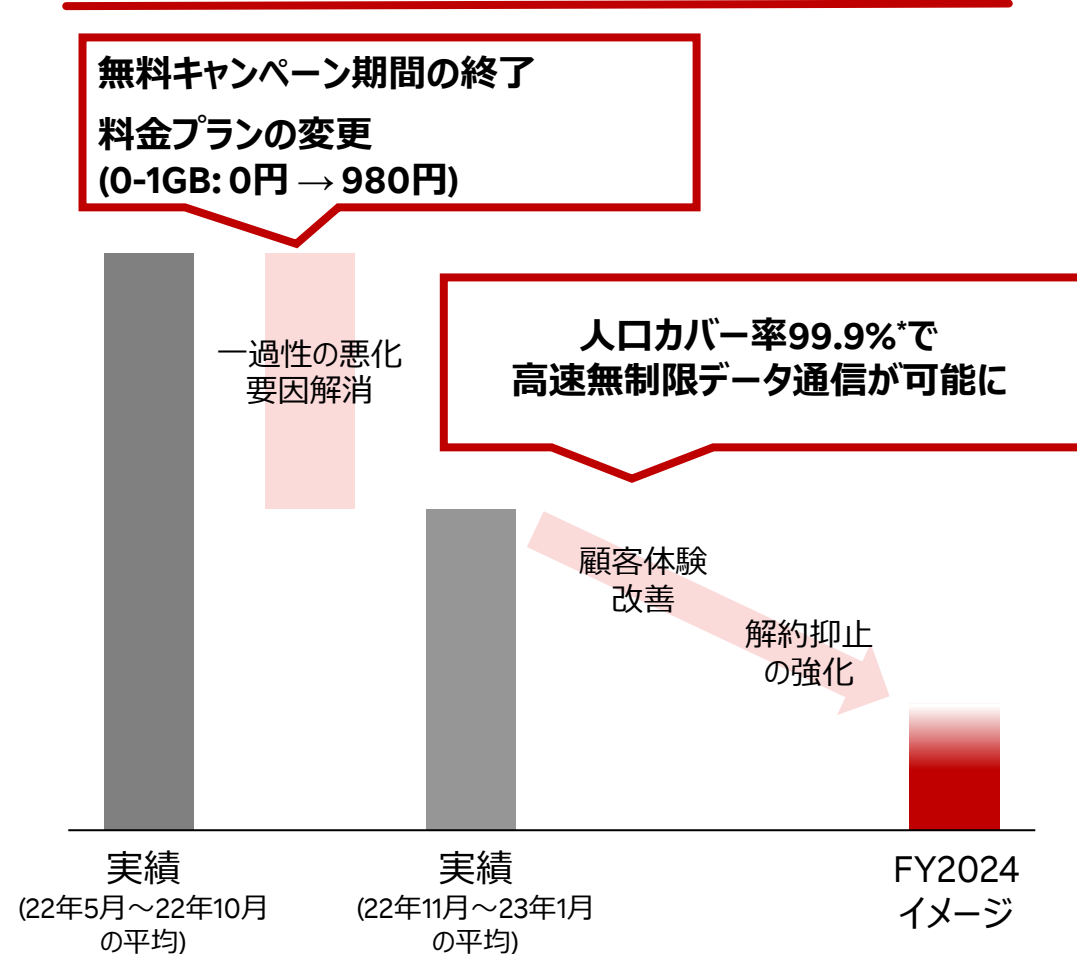
# 解約率の正常化を目指す（B2C）

■ 2022年6月には0～1GBユーザーが解約率の6.3ptを占めていたが、2023年4月には1.6ptに改善

## 月次解約率



## 解約率の改善要因

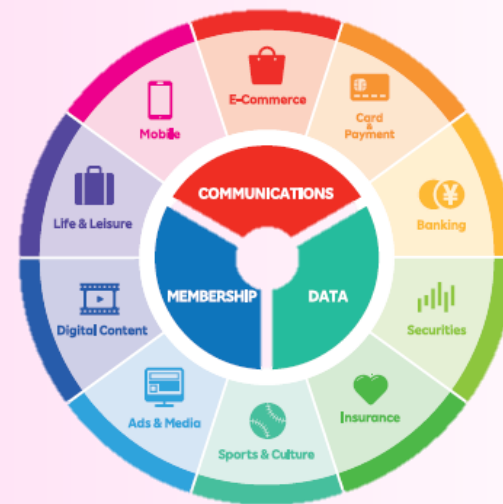
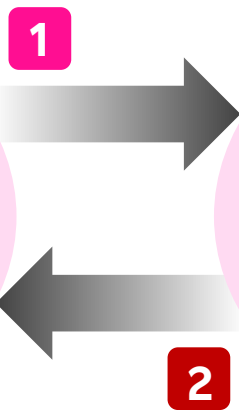


\*日本全国の通信エリアでデータ高速無制限になるのは2023年6月以降。人口カバー率は、国勢調査に用いられる約500m区画において、50%以上の場所で通信可能なエリアを基に算出。



# 楽天エコシステムと楽天モバイルの強力なシナジー

Rakuten  
Mobile



**1** モバイルユーザー獲得で  
楽天エコシステムがさらに拡大

**2** 1億IDのビッグデータで  
モバイルユーザーを効率よく獲得

楽天  
新規  
ユーザー

クロス  
ユースの  
促進

ユーザー  
育成

獲得  
スピード

CAC\*  
低減

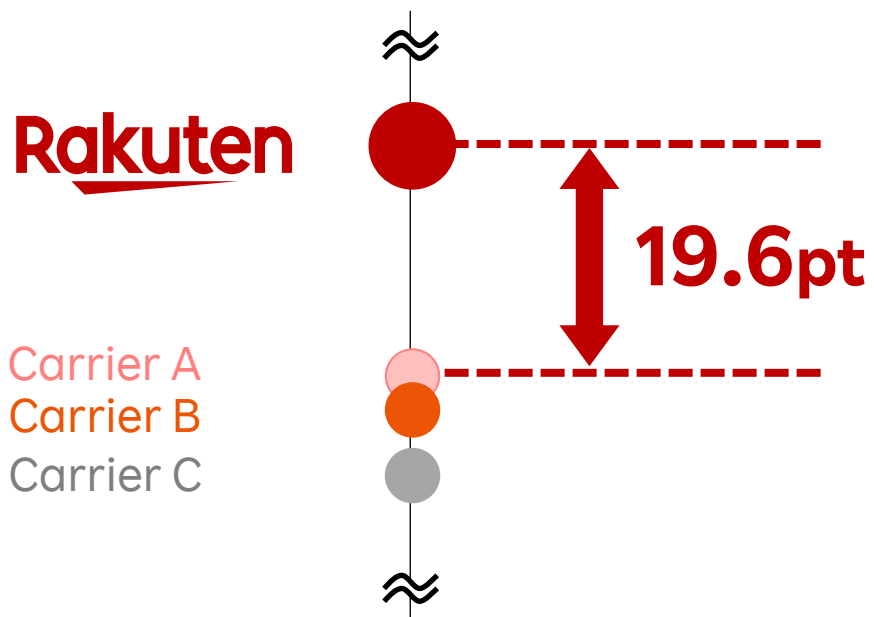
ロイヤル  
ユーザー

\*顧客獲得コスト

# 携帯キャリア各社の属する経済圏のNPS®比較\*1

- 楽天モバイルの属する「楽天エコシステム（経済圏）」は、競合経済圏のNPS®を大きくアウトパフォーム

## 2023年2月 NPS®調査\*2



### NPS調査\*2でユーザーからの高評価を受けた楽天エコシステムの要素

商品・サービスの多様性及び品質

ユーザーへの特典

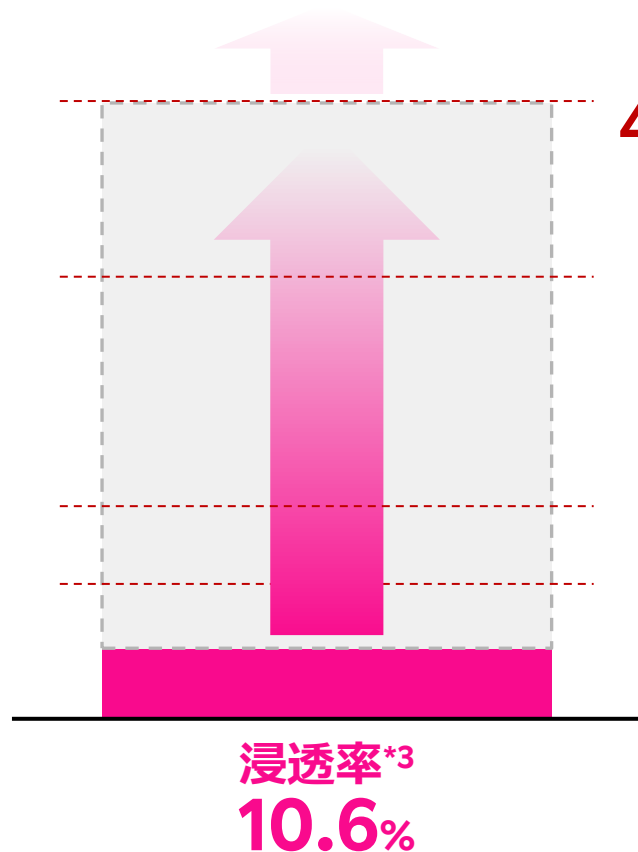
生活における様々な側面の統合

\*1 ネット・プロモーター、ネット・プロモーター・システム、ネット・プロモーター・スコア、NPS、そしてNPS関連で使用されている顔文字は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標又はサービスマークです。

\*2 複数調査会社パネル調査を楽天インサイトが集計 2023年2月「エコシステムNPS 調査」(N=5000; 直近6ヵ月以内に各経済圏を利用したユーザー、インターネット調査)

# 楽天エコシステムにおける楽天モバイルユーザー獲得状況

## 楽天モバイル浸透率



**Rakuten**  
**4,000万** 月間アクティブユーザー\*1

**Rakuten Card**  
**2,863万** カード発行枚数\*2

**Rakuten Bank**  
**1,374万** 銀行口座数\*2

**Rakuten Securities**  
**894万** 証券総合口座数\*2

**Rakuten Mobile**



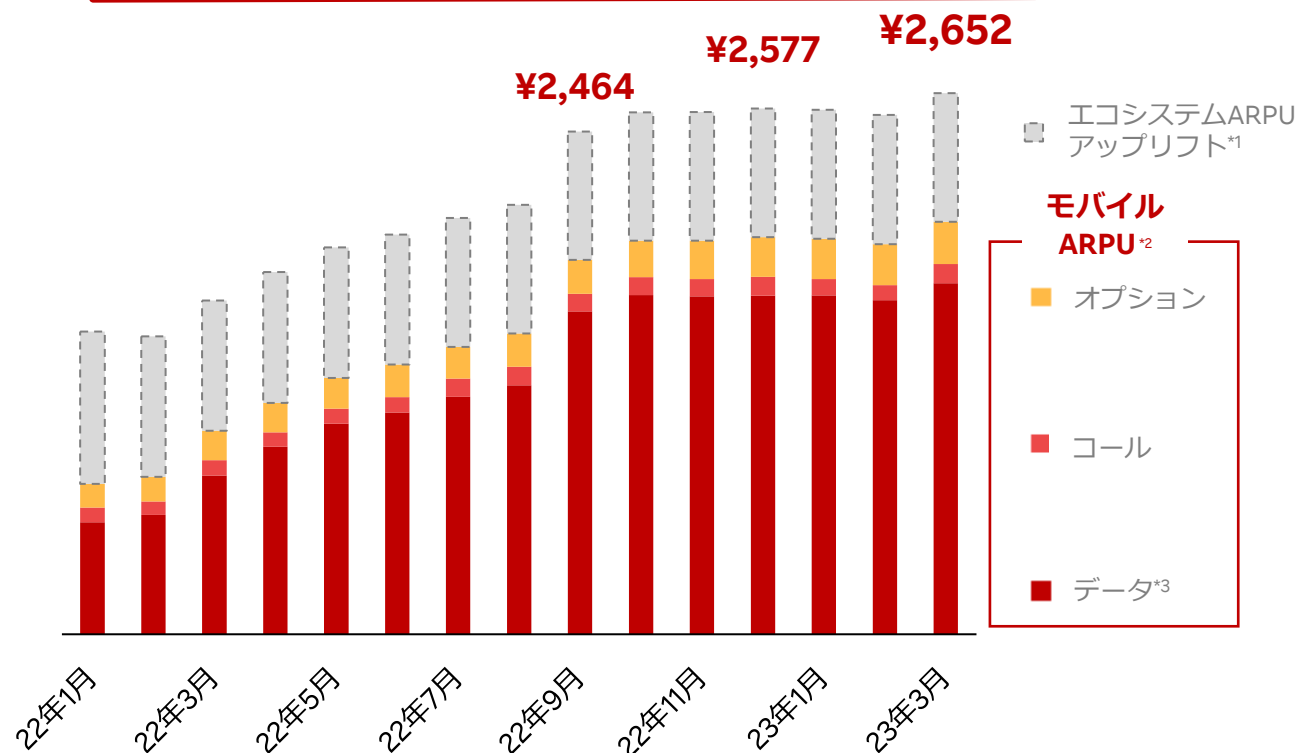
\*1 2023年3月の月間アクティブユーザー

\*2 2023年3月31日時点

\*3 2023年3月の楽天モバイルMNOに契約しているユニークユーザー数と2023年3月の月間アクティブユーザーで算出

# ARPUの上昇（B2C）

## モバイルARPU（データ+オプション+コール） + エコシステムARPUアップリフト



## データARPU成長ドライバー

- 既存ユーザーにおけるデータ消費量の増加
- 新規ユーザーにおける高いヘビーユーザー比率
- 5Gの拡大

## オプションARPU成長ドライバー

- ノートンモバイルセキュリティ、Apple Care、端末補償等
- オプション付帯率の上昇

\*1エコシステムARPUアップリフト：10の事業（楽天市場、楽天ブックス、楽天ダイレクト、楽天ビック、楽天kobo、楽天ファッション、楽天トラベル、楽天西友ネットスーパー、楽天ビューティー、楽天ペイオンライン決済）におけるMNOユーザーとNon MNOユーザーの直近1年間の一人当たり平均売上の差。対象事業数の増加に伴い、過去数値を遡及修正。

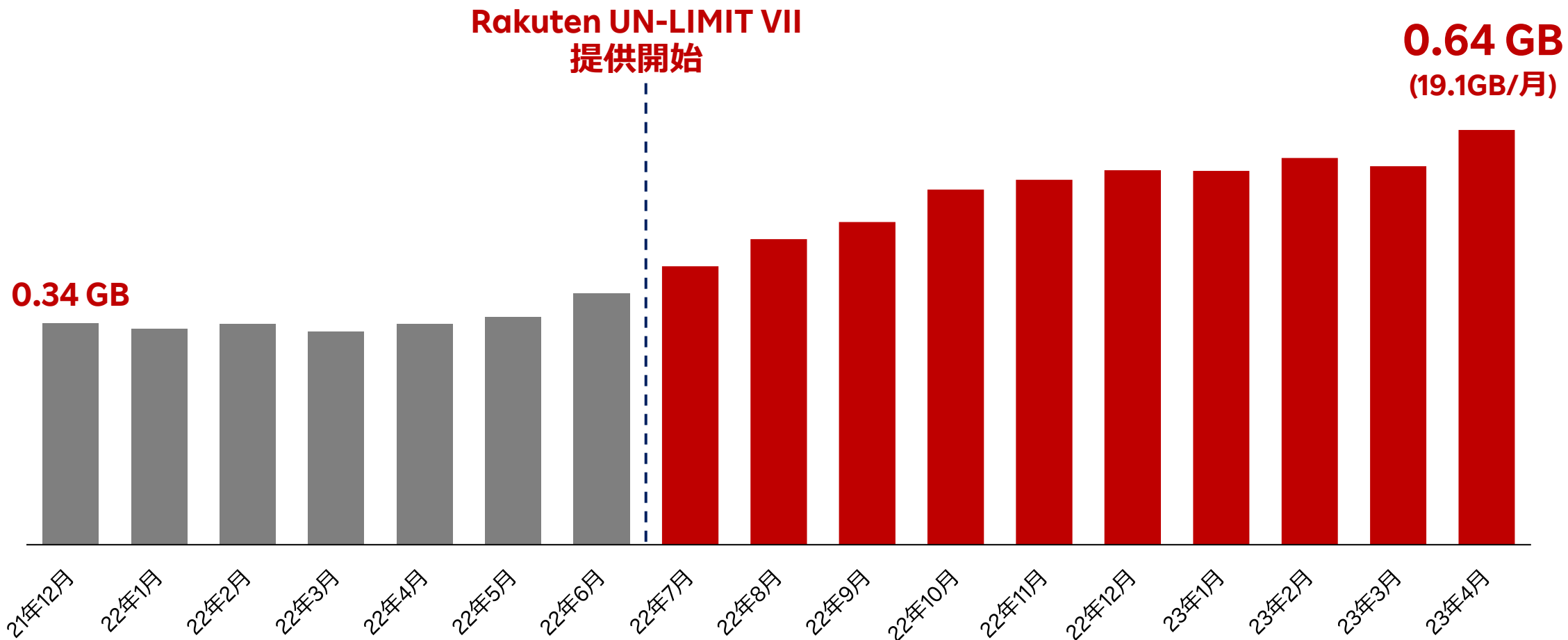
契約から1年以上経過しているMNOユーザーと、比較対象となるNonMNOユーザー（対応する各契約月から過去1年に楽天アクティブかつMNO未契約なユーザーのうち、該当月から過去1年間の売上を揃えたユーザー）との比較から算出。

\*2 2023年1月より契約回線数の定義変更に伴い、過去数値を遡及修正。

\*3 データARPU：2022年9月-10月に実施した1GB未満ユーザーへのポイントバック施策は売上マイナスとして計上だが、本データARPUの計算には含む。

# UN-LIMIT VII提供開始後、B2Cのデータ使用量が大幅に増加

平均日次データ使用量 (GB)



# Rakuten Mobile

- 01 ビジョン
- 02 ネットワーク
- 03 顧客獲得
- 04 新たな収益源**



A world map composed of a grid of small white dots on a dark grey background, centered behind the text.

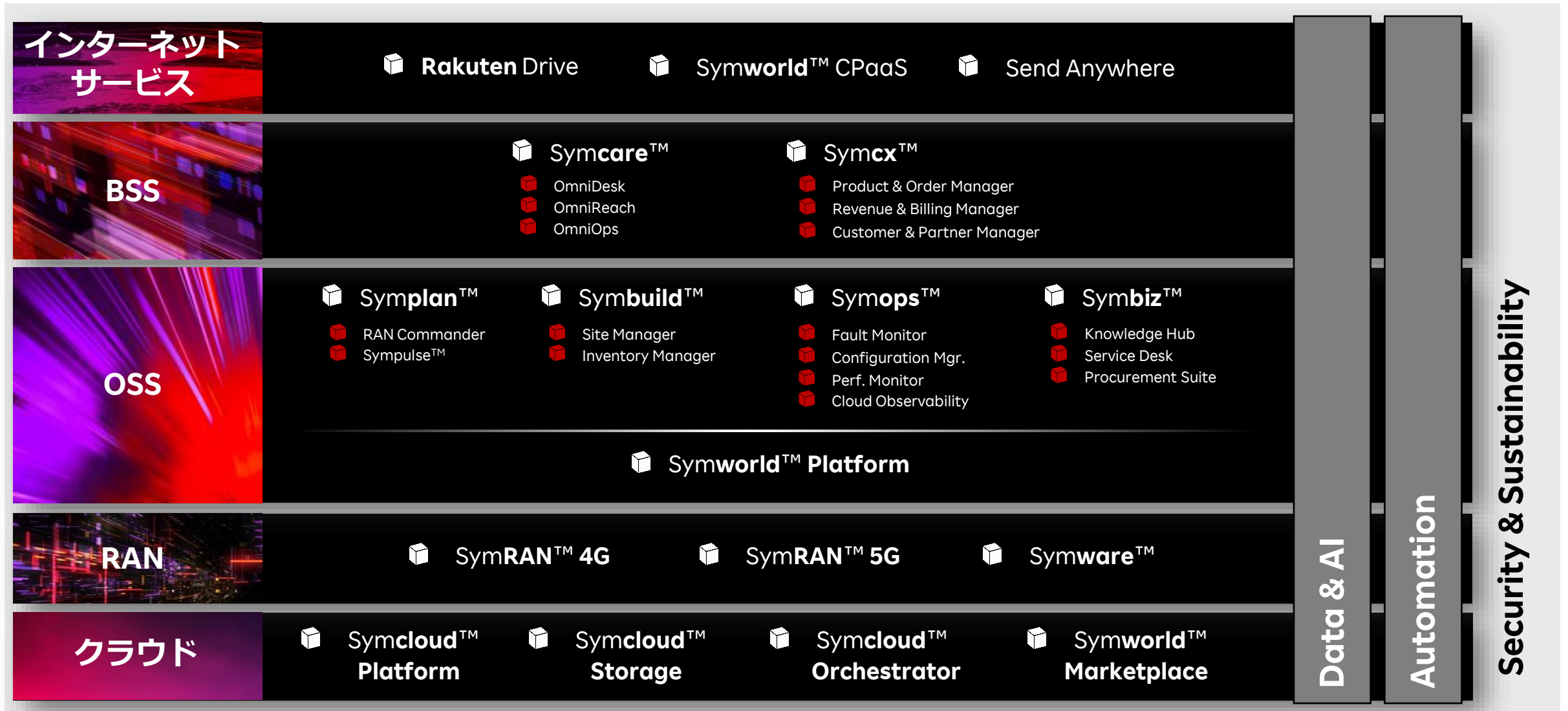
# Rakuten Symphony

Mobile as a Software



# 楽天シンフォニーのプロダクトポートフォリオ

■ 次世代ネットワークの計画、構築、運用に必要なすべてのソリューションを提供



# クラウド

## ビジネスユニット進捗

### ビジョン

世界最大の通信エッジクラウドに進化へ

### 製品情報

 Symcloud™ Platform

 Symcloud™ Storage

 Symcloud™  
Orchestrator

 Symworld™ Marketplace

# クラウドビジネスユニット Q1/23ハイライト

**Symcloud™ストレージ**（ソフトウェア定義ストレージ）で、**世界的テクノロジー企業と提携**



## 世界的なテクノロジー企業と提携



### 内容

- **Symcloud™ Storage** ソリューションを提供するためのグローバルパートナーシップ
- **小売業**および**通信事業分野**における**安定的なエッジユースケース**



### 価値提案

- オンプレミスとエッジのインフラストラクチャの**最新化**が可能
- **高い可用性、データ復元力、セキュリティ**を提供
- **効率的で容易に大規模な導入、アップグレード、管理が可能**



### チャンネル

- **提携パートナーのプラットフォーム**上にて即時に利用可能
- **一つのアカウント**で営業活動が容易に可能



### ビジネスモデル

- 「**as a Service**」型の収益モデル
- **使用に準じた柔軟な支払い**

# RAN

## ビジネスユニット進捗

### ビジョン

Open RAN業界の変革をリードする

### 製品情報

 SymRAN™4G

 SymRAN™5G


 Symware™

# RANビジネスユニット Q1/23マイルストーン


Q1/23の主な進捗は以下の通り。今後も**業界の変革をさらにリードしていく**

## 新規顧客とパートナーシップ


### プライベートネットワーク

 アジア6カ国でプライベートネットワーク通信サービスを提供および提供するための契約に署名

### Open RAN Networks

 サウジアラビアとGCCで「Open RAN」サービスを提供する戦略的提携に署名

### 次世代通信ネットワーク

 次世代通信ネットワーク開発に向けた覚書の締結を発表

## MWCバルセロナ2023における楽天のプレゼンス



### Symware™ 2.0導入



Best Network Software Breakthrough

## オープンRANカスタマーエクスペリエンスセンター



英国で通信事業者向けにO-RANカスタマーエクスペリエンスセンターを開設  
2023年3月



# RAN

## ビジネスユニット進捗

### ビジョン

Open RAN業界の変革をリードする

### 製品情報

SymRAN™4G

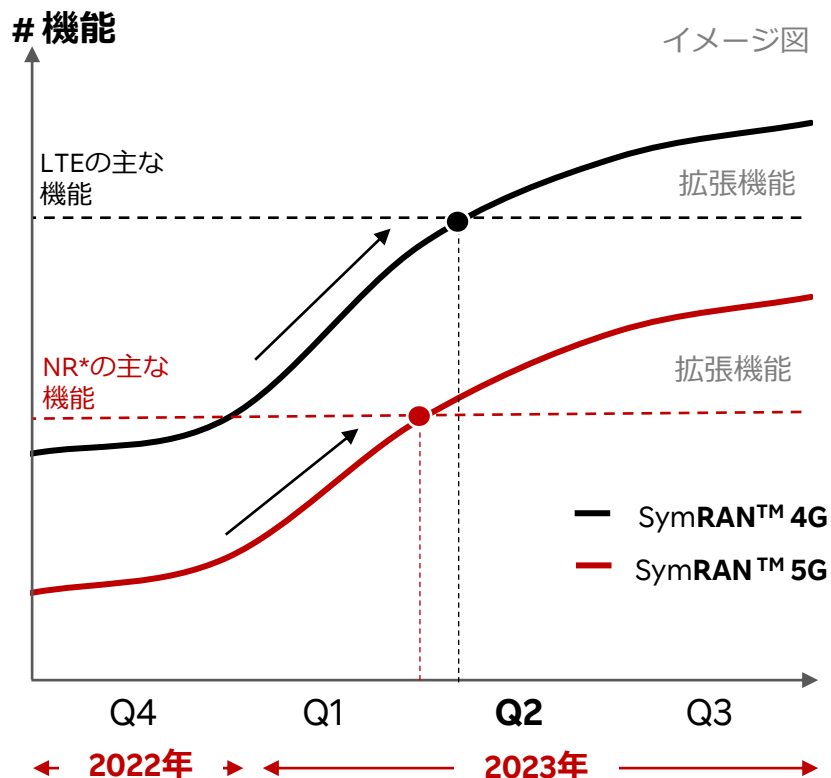
SymRAN™5G

Symware™

# ブラウンフィールドに関する主要機能をカバー予定

ブラウンフィールドオペレーターが必要とする主要機能が、Q2/23にSymRAN™製品でカバー可能になる見込み。ブラウンフィールドにおいてさらなるRANの新規提案機会へ繋げる

## RAN機能開発の進捗状況



## ブラウンフィールドにおける課題の解決

### 基本的な機能

- ✓ 固定無線
- ✓ eMBB
- ✓ 音声とデータ

### 拡張機能

- キャリアアグリゲーション (~80~90%完了)
- マルチレイヤーマネジメント (50%完了)
- IoT (CATM) (約60~70%完了)
- 省エネ (~80~90%完了)

▶ Q2/23までにブラウンフィールド環境におけるORAN導入に関する主要機能がカバーできるようになる見込み

\* 「5G New Radio」の略称

# OSS / BSS

## ビジネスユニット進捗

### ビジョン

完全自動化されたネットワーク管理を有効に

### 製品

**Symplan™**

- RAN Commander
- Sympulse™

**Symbuild™**

- Site Manager
- Inventory Manager

**Symops™**

- Fault Monitor
- Configuration Mgr.
- Perf. Monitor
- Cloud Observability

**Symbiz™**

- Knowledge Hub
- Service Desk
- Procurement Suite

**Symcare™**

- OmniDesk
- OmniReach
- OmniOps

**Symcx™**

- Product & Order Manager
- Revenue & Billing Manager
- Customer & Partner Manager

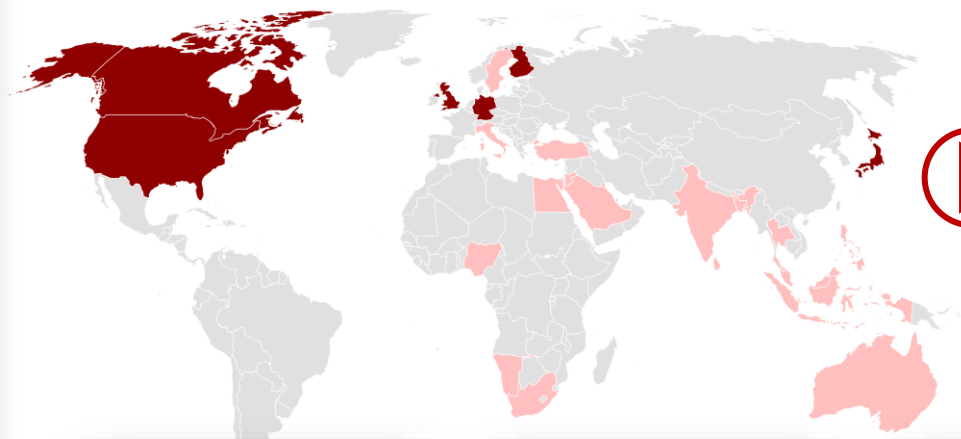
# 単一のプラットフォームを通じた自動化

既存顧客とパイプラインからの強力な市場需要により、**楽天シンフォニーの中核をなすOSS/BSS製品が全体を牽引**



### 現在のOSSフットプリント

- 既存OSS展開のある地域
- OSSパイプラインのある地域



### グローバルOEMとのパートナーシップ

一連のレガシーソリューションを、**楽天シンフォニーのサイトマネジャー製品に置き換え、グローバルサイト展開と統合ガバナンスを実現**



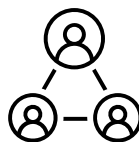
約**300万**サイトに展開



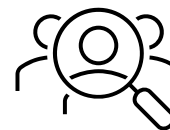
**100以上**の国をカバー



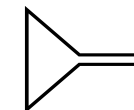
**11,000以上**の月間アクティブユーザー



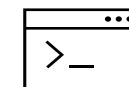
**100,000+**  
プラットフォームに  
登録しているユーザー数



**11**  
グローバルカスタマー数



約**30億**米ドル  
OSS関連のパイプライン



**17**  
OSS/BSS コア製品数

# インターネット サービス BU進捗

# Symworld™ CPaaS\*1と楽天ドライブ

## ビジョン

通信会社をデジタルエコシステムプレーヤーに変革させる

## 製品

 Symworld™ CPaaS

 Rakuten Drive

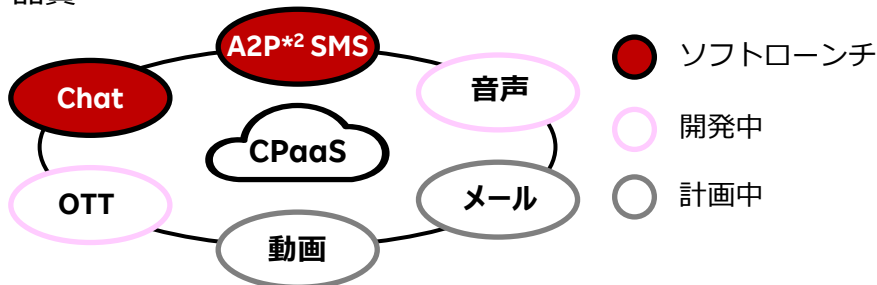
 Send Anywhere

## わずか数カ月で主力製品による競争力を発揮



### Symworld™ CPaaS ケーススタディ

クラウドベースのAPIの機敏性を有したキャリアグレードの品質

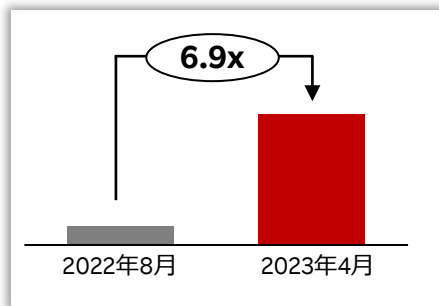


### 最初の10カ月で以下を達成

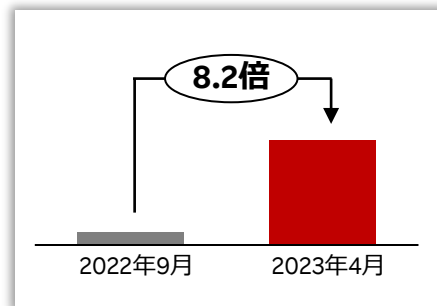


大手テクノロジー企業2社と最大手アグリゲーター2社などと契約済

### SMSの収益成長



### SMSボリュームの成長



### Rakuten Drive ケーススタディ

高速で安全なストレージサービス

## Rakuten Drive

### Q1 主要ハイライト



使用容量 **866TB**



保存済ファイル数 **152百万**



無制限かつ高速で大容量ファイルを共有



競合他社と比較時\*3 **4.4倍**  
アップロードに要するスピードにおいて

\*1 「Communications Platform as a Service」の略称

\*2 アプリケーションから個人へのメッセージング

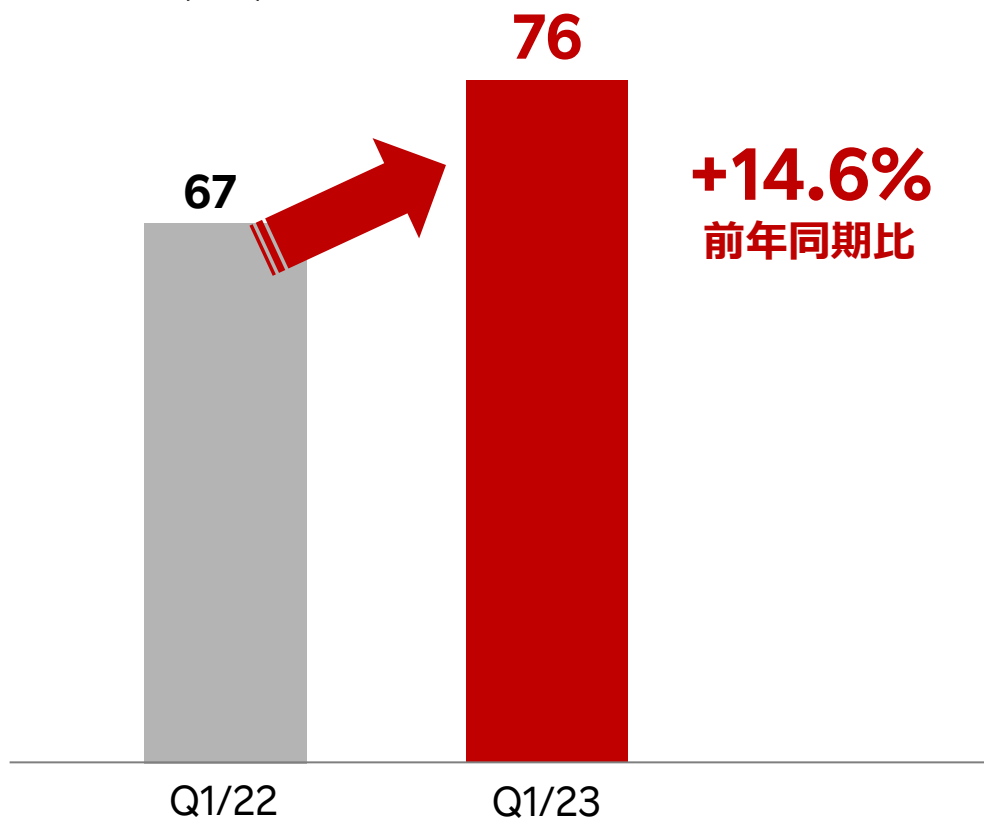
\*3 自社調べ。4.7GBファイルのアップロード速度を世界的なクラウドストレージの競合他社4社と比較した場合

# 楽天シンフォニー：Q1/23 業績サマリー

- 市場からの高い需要に支えられ、収益を順調に計上

## 売上収益

単位:USD(mm)



## Q1/23 業績主要ポイント

Q1/23における収益は前年同期比14.6%増の76百万米ドル

- 1) 各プロジェクトの順調な進捗推移
- 2) 主要顧客との取引における継続的な成長
- 3) 新規顧客との取引進捗によりパイプラインの収益化をさらに促進
- 4) OSSとクラウドに牽引され、H2/23においてさらに加速する見込み

# 楽天シンフォニー成長計画

■ ブレークイーブンを達成し、収益の成長を加速へ

FY21-22

## 創業

Open RAN展開における世界的リーダー\*

+

5つの買収企業を5つのビジネスユニットへ統合

+

グローバル製品ポートフォリオ

+

14のグローバル顧客と30億ドル以上のブッキング

FY23-24

## 収益化



主要顧客からの着実な受注



ブラウンフィールドでの商用Open RAN展開



OSSとクラウドの牽引力を加速



運用効率の向上

FY25-30

## 収益成長へ



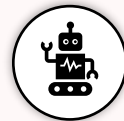
O-RAN導入に最適なパートナーに



主要なOSS・SaaS製品



業界をリードする通信用アプリストア



自律ネットワークの先駆者



新製品とビジネスモデル



エッジクラウドのリーダーシップ



健全なキャッシュフローの生成



# インターネット サービス セグメント

Q1/23 (十億円)	売上収益	前年同期比	営業利益	前年同期比
国内EC*2	205.0	+12.1%	20.9*1	+3.0%
コアビジネス*2	178.8	+12.3%	31.5*1	+6.0%
成長投資ビジネス*2	26.1	+11.2%	-10.5	-12 億円
その他インターネットサービス*3	66.2	-0.8%	-9.1	-31 億円
その他インターネットサービス*3 (マイノリティ投資事業除く)	66.2	-0.8%	-11.5	-67 億円
<b>インターネットサービスセグメント</b>	<b>271.1</b>	<b>+8.7%</b>	<b>11.9</b>	<b>-17.1%</b>

\*1 Q1/23より、楽天モバイルのSPUコストの一部を楽天市場へ移管を実施。遡及修正は実施しない。

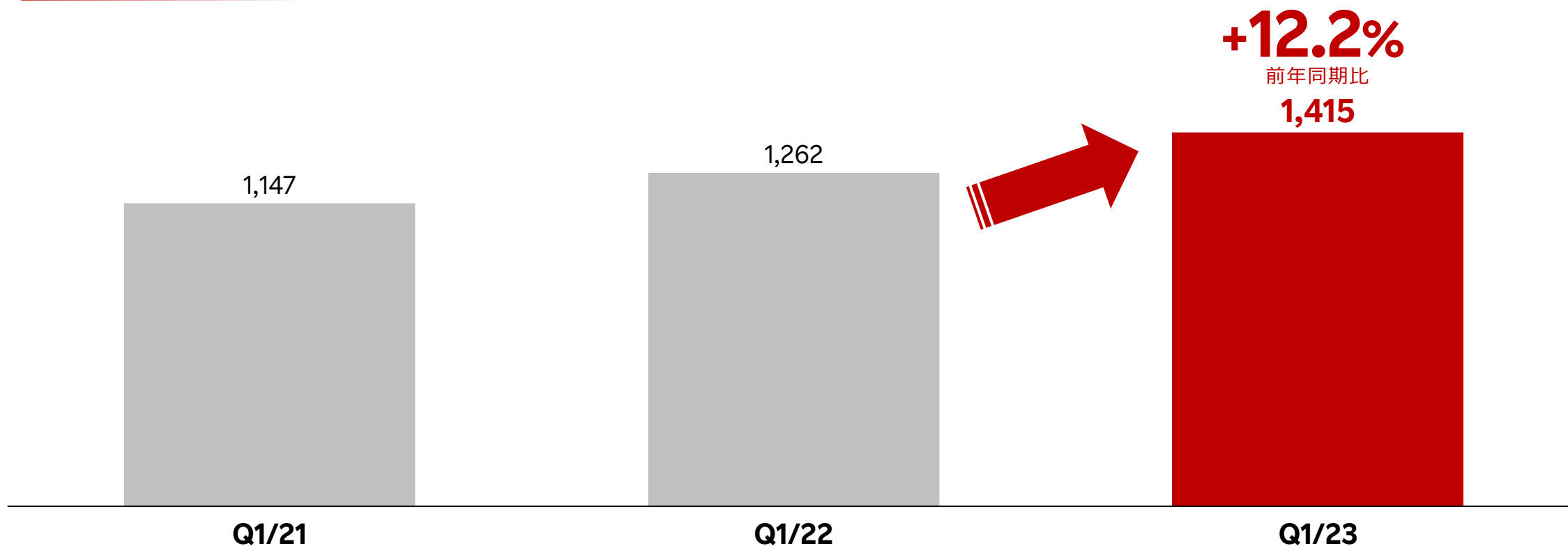
\*2 Q1/23より、モバイルセグメントより楽天チケットをインターネットサービスセグメントの国内EC（成長投資ビジネス）へ、Point Galleryもモバイルセグメントからインターネットサービスセグメントの国内EC（コアビジネス）に移管を実施。これに伴い遡及修正を実施。

\*3 Q1/23より、モバイルセグメントよりContents Media、Streaming JP、NBA Broadcast、Rakuten TV Europe、IP Content、Pacific Leagueをインターネットサービスセグメントのその他インターネットサービスに移管を実施。これに伴い遡及修正を実施。

# Q1/23 国内EC流通総額ハイライト

- 国内EC流通総額<sup>\*1\*2</sup>はポストコロナでも引き続き堅調な成長を実現

国内EC流通総額 (十億円)



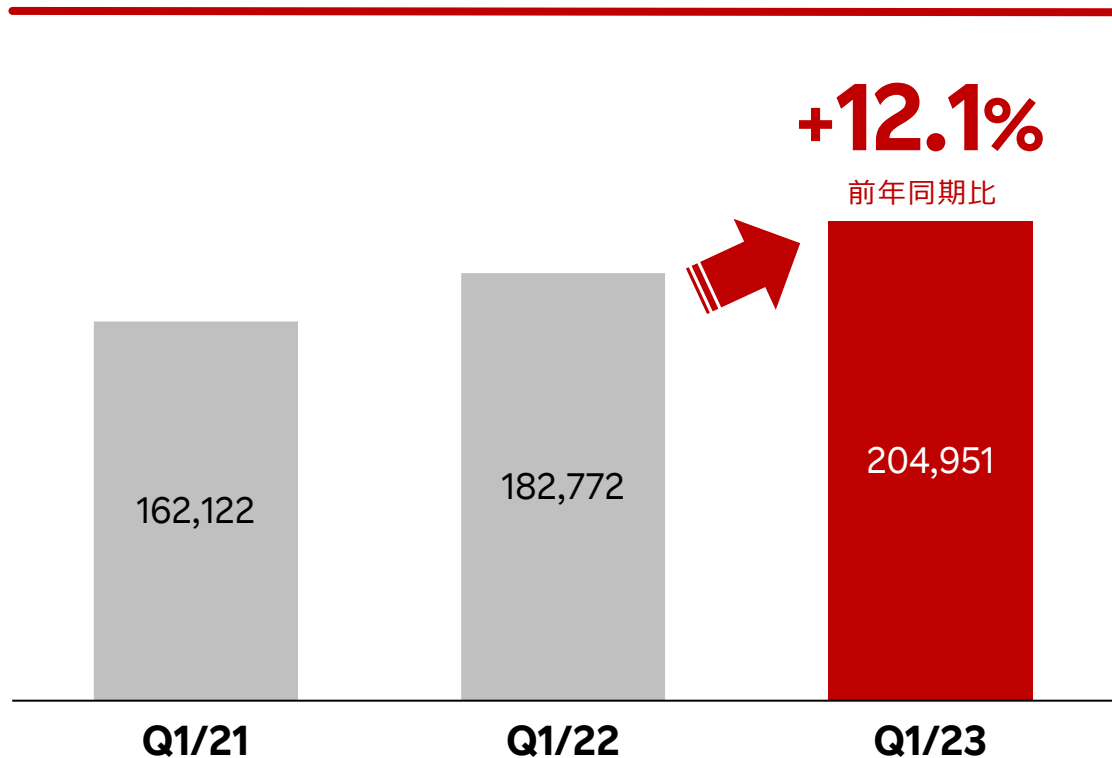
\*1国内EC流通総額（一部の非課税ビジネスを除き、消費税込み）＝市場、トラベル（宿泊流通）、ボックス、ボックスネットワーク、Kobo（国内）、ゴルフ、ファッション、ドリームビジネス、ビューティ、Rakuten24などの日用品直販、Car、ラクマ、Rebates、楽天西友ネットスーパー、楽天チケット、クロスボーダートレーディング等の流通額の合計。

\*2 Q1/23より、モバイルセグメントより楽天チケットを国内ECセグメントへ移管を実施。これに伴い遡及修正を実施。

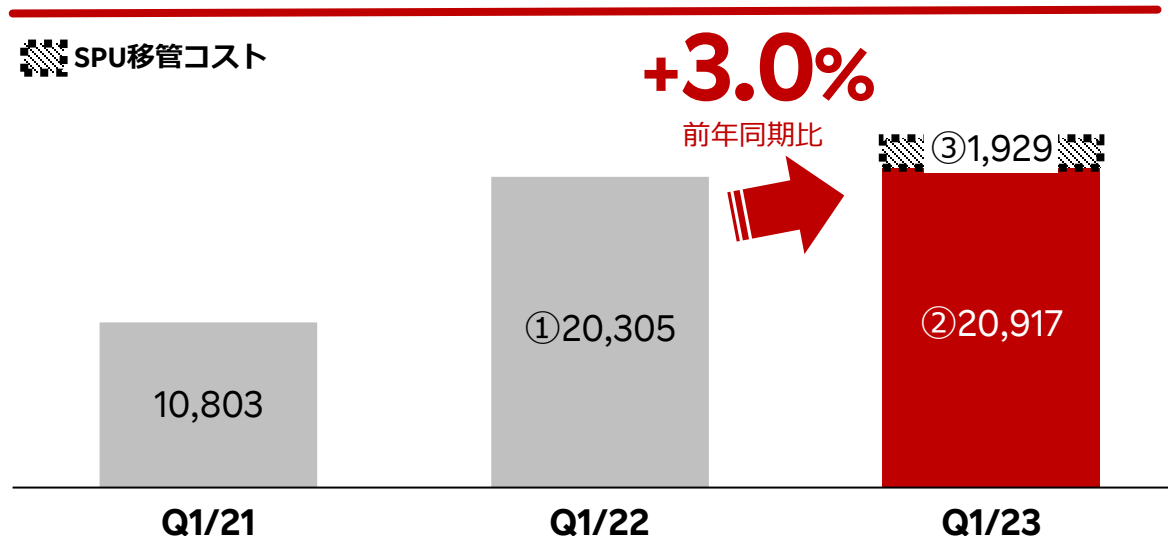
# Q1/23 国内EC業績ハイライト

- 楽天モバイルにて計上されているSPUコストについて、楽天市場がSPUプログラムから得た効果を適切に反映させるため、Q1/23から楽天モバイルで計上されているSPUコストの一部を楽天市場に移管（Q1/23は19億円）
- 営業利益の伸びは前年同期比 3.0%で、売上高の伸びの前年同期比12.1%を下回ったが、これは、主にSPUコストの移管によるものとなり、この影響を除いた場合の営業利益は12.5%の成長率を実現

国内EC売上高 (百万円)



国内EC Non-GAAP 営業利益 (百万円)

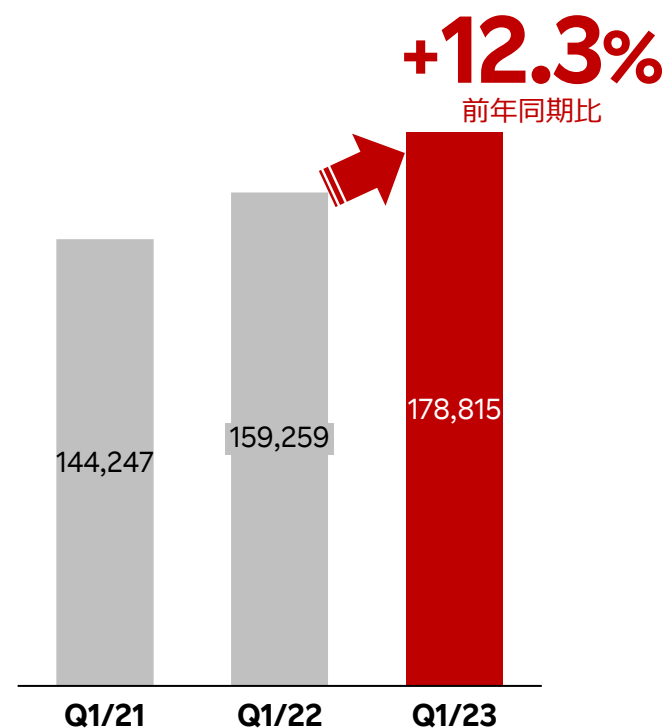


	前年同期比 (Q1/23 vs Q1/22)	備考
国内EC 報告数値	<b>+3.0%</b>	23Q1: SPUコスト含む (②) 22Q1: SPUコスト含めず (①)
参考. 国内EC 調整数値 (SPUコスト含めず)	<b>+12.5%</b>	23Q1: SPUコスト含めず (②+③) 22Q1: SPUコスト含めず (①)

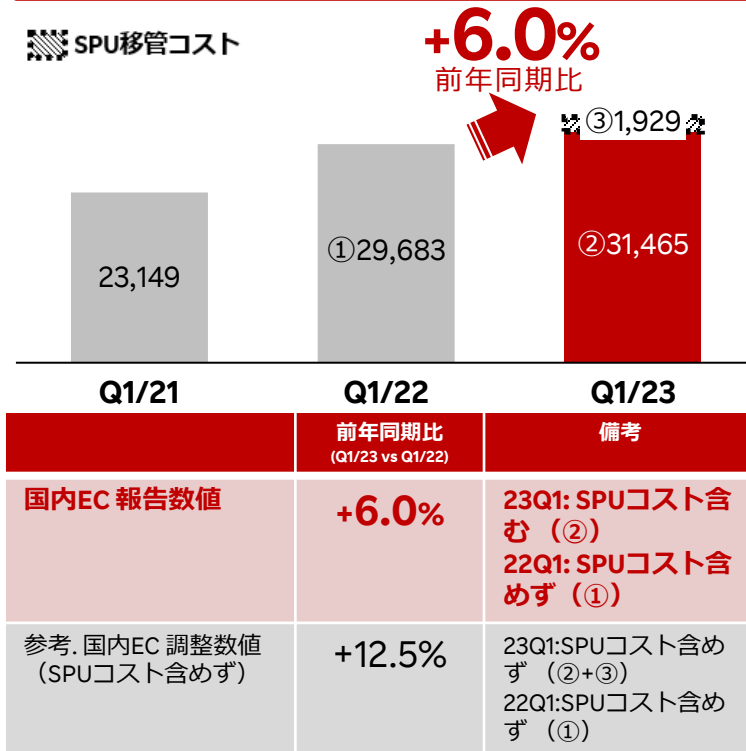
# Q1/23 国内EC コアビジネス業績ハイライト

- コアビジネス\*1の売上高、営業利益は国内EC全体を上回る成長を実現
- 楽天市場の主要KPIはポストコロナでも引き続き成長しており、楽天トラベルにおいても2019年のコロナ前と比較しても堅調な成長を実現

## 売上高 (百万円)



## Non-GAAP 営業利益 (百万円)



## 主要KPIs

**Rakuten** (楽天市場)

購入者数\*2

**+29.1%**  
Q1/23 vs Q1/20

購入単価\*3

**+16.6%**  
Q1/23 vs Q1/20

\*1 市場、トラベル、ブックスネットワーク、ゴルフ、ドリーム、Open Commerce、Hunglead、BIC、Home life Direct、Car、等。

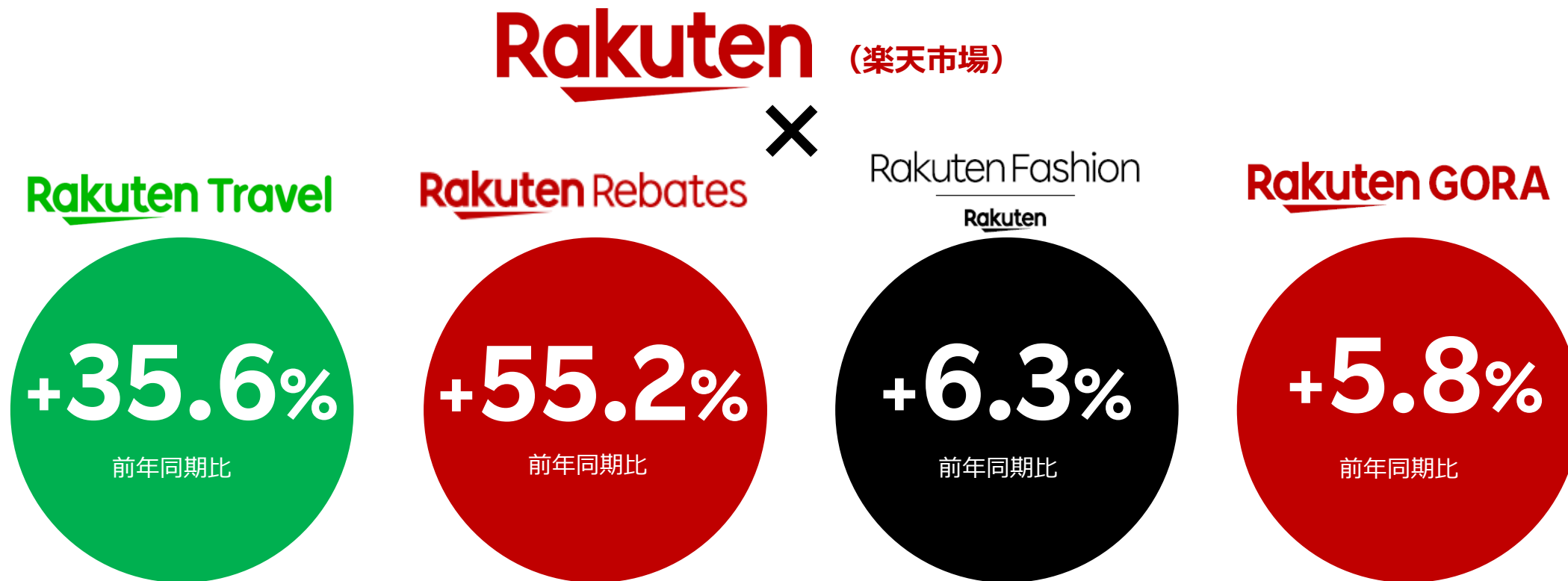
\*2 2023年1月末～3月末の購入者合計数と2020年1～3月末の購入者合計数の比較。

\*3 2023年1月～3月時点のユーザー1人あたりの月間平均購入単価と2020年1月～3月時点のユーザー1人あたりの月間平均購入単価の比較。

# 楽天国内ECの強み（エコシステム）

- 多くのサービスを有する楽天では、いずれのサービスともシナジーを生み出すクロスユース効果を示しており、この強みこそが主要競合他社と比較しても大きな成長を実現している源泉となっている

Q1/23: 楽天市場× その他ECサービス:クロスユースの堅調な成長\*1



\*1 同四半期に楽天市場および上記のサービスを利用したユニークユーザー数

## 楽天国内ECの強み（エコシステム）

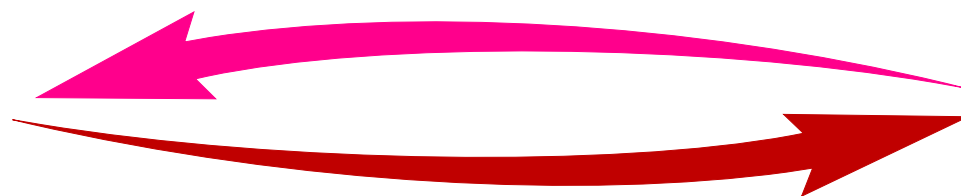
- 国内ECサービスは国内EC内だけでなくその他セグメントサービスとも大きなクロスユース効果を生み出している
- なかでも楽天市場と楽天モバイル間では、送客効果・流通総額上昇効果等の強いシナジーを発揮している

MNO契約による流通総額押し上げ効果平均額

+ 38,541 円/年<sup>\*1</sup>

**Rakuten**

(楽天市場)



**Rakuten  
Mobile**

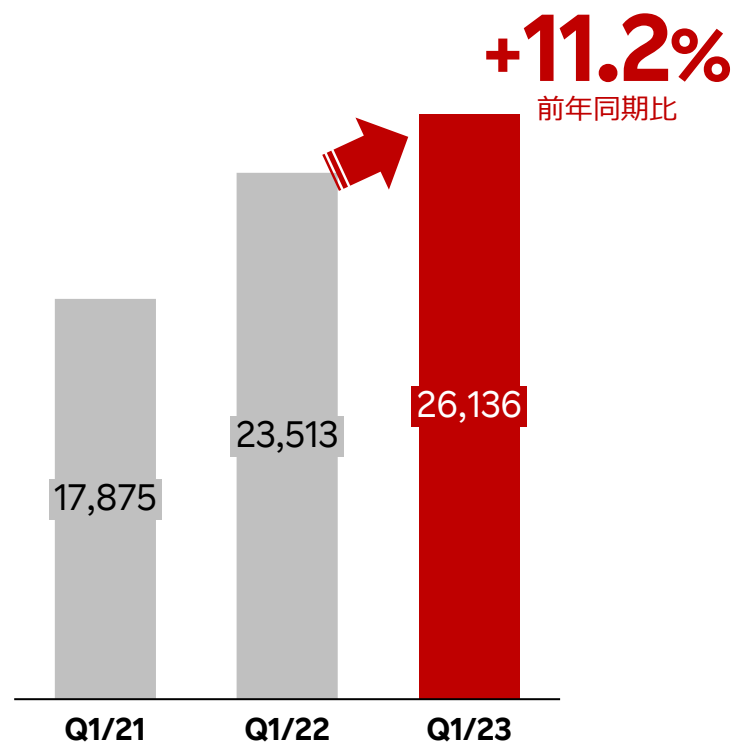
楽天市場から楽天モバイルへの送客

\*1- MNOユーザーとNon MNOユーザーの直近1年間の一人当たり平均購買額の差。  
- 該当月から1年以上経過しているモバイルユーザーにおける平均。

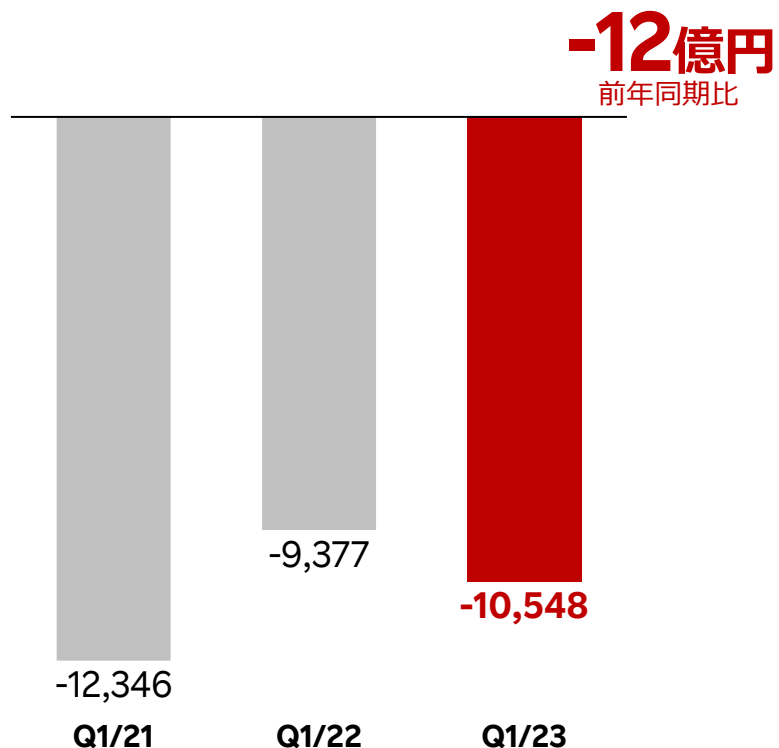
# Q1/23 国内EC 成長投資ビジネス 業績ハイライト

- 成長投資ビジネス<sup>\*1</sup>の売上高は順調に成長を実現
- 物流事業における契約店舗数や出荷件数は堅調に増加。日本郵便の配送ネットワークにシームレスに物流センターが組み込まれたことで、配送ルート効率化が可能となり「配送リードタイムの短縮」と「配送コストの削減」を実現

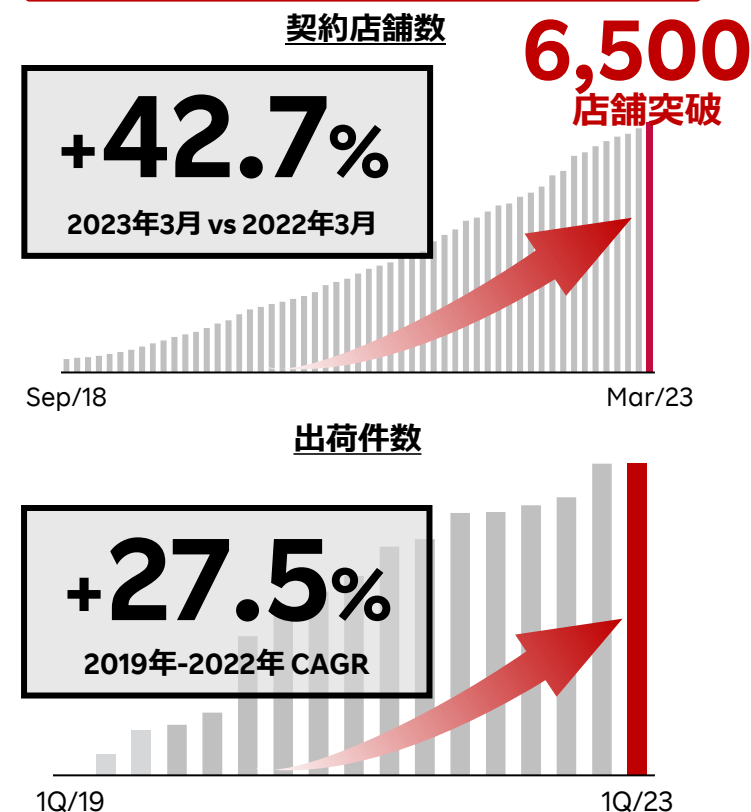
売上高 (百万円)



Non-GAAP 営業利益 (百万円)



物流事業主要KPIs



\*1 Fashion 1st Party、C2C、楽天西友ネットスーパー、物流事業、ビューティー、ダイニング、クロスボーダートレーディング、楽天チケット、等

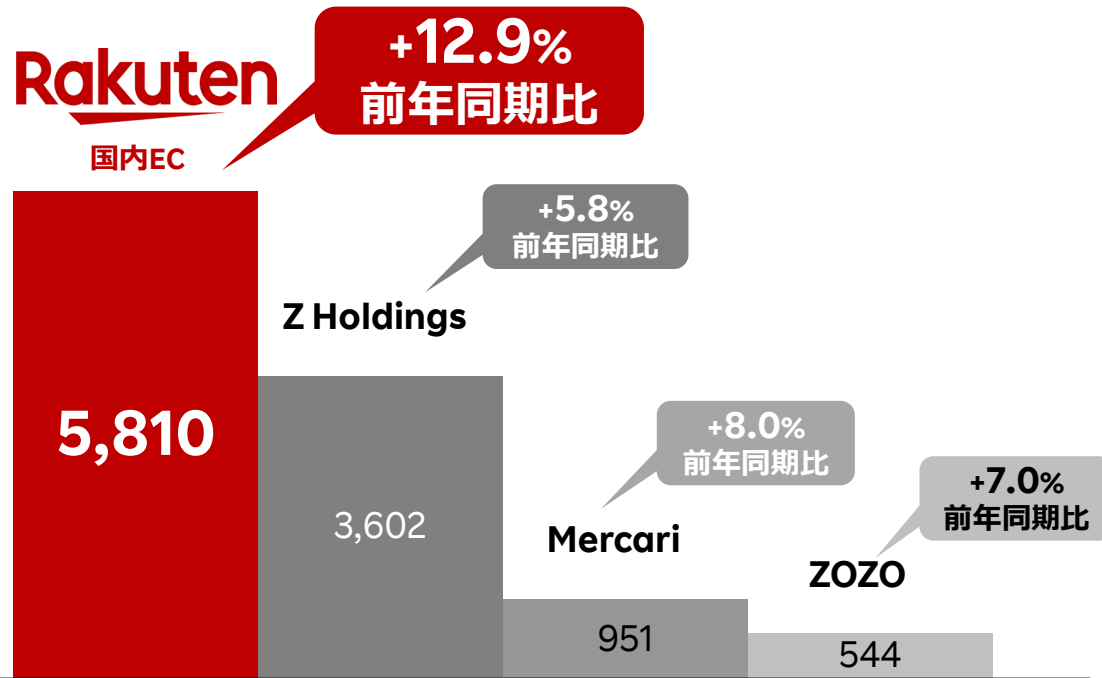
# 成長する日本ECマーケットにおけるリーダーシップ

- 楽天は日本におけるECリーディングカンパニー
- 日本のEC業界も大きな成長ポテンシャルを秘めており、楽天グループはエコシステムの強みを最大限に発揮し、業界成長を凌駕していく

## 日本における楽天国内ECの存在感

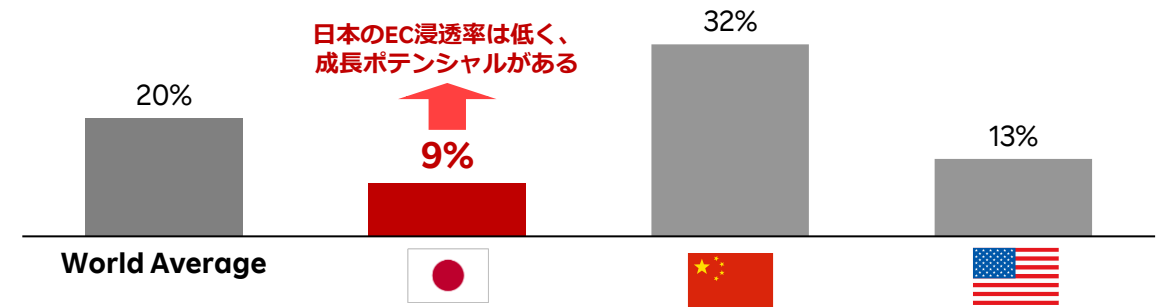
国内主要EC会社の過去最新12カ月間(LTM) 流通総額比較\*1

(10億円/LTM)



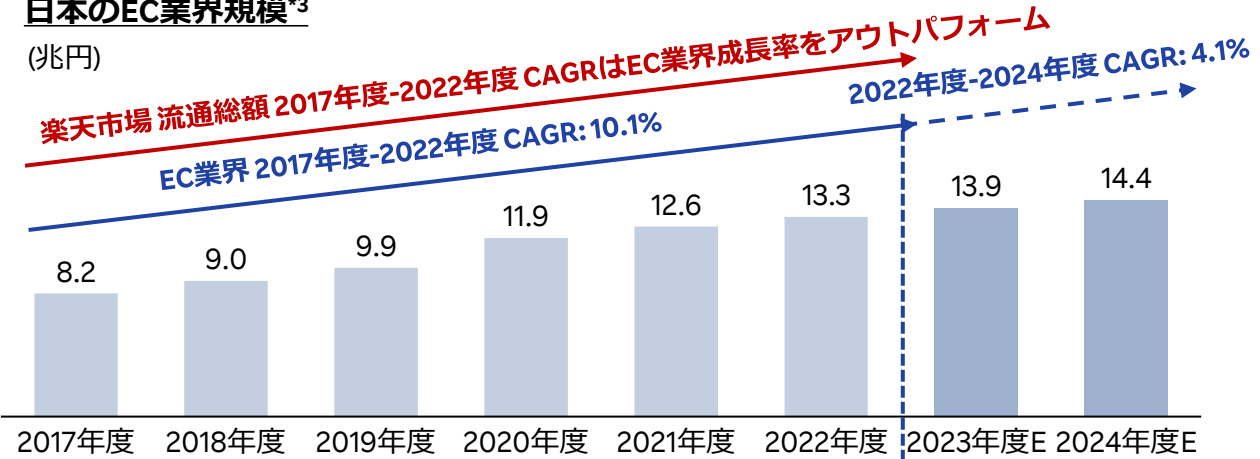
## 日本におけるEC業界成長ポテンシャル

各国でのEC浸透率比較\*2



日本のEC業界規模\*3

(兆円)



\*1 直近に開示された決算数値から過去12カ月間の流通総額を記載

- Z Holdings: 国内物販系取扱高+国内サービス系取扱高  
 - Mercari: 日本におけるGMV  
 - ZOZO: 商品取扱高

\*2 2021. 出典 経済産業省2022年8月発表。中国のみ2020年の数字であり、このデータは入手可能な最新データであるため2021年7月に発表された経済産業省のデータを参照している。

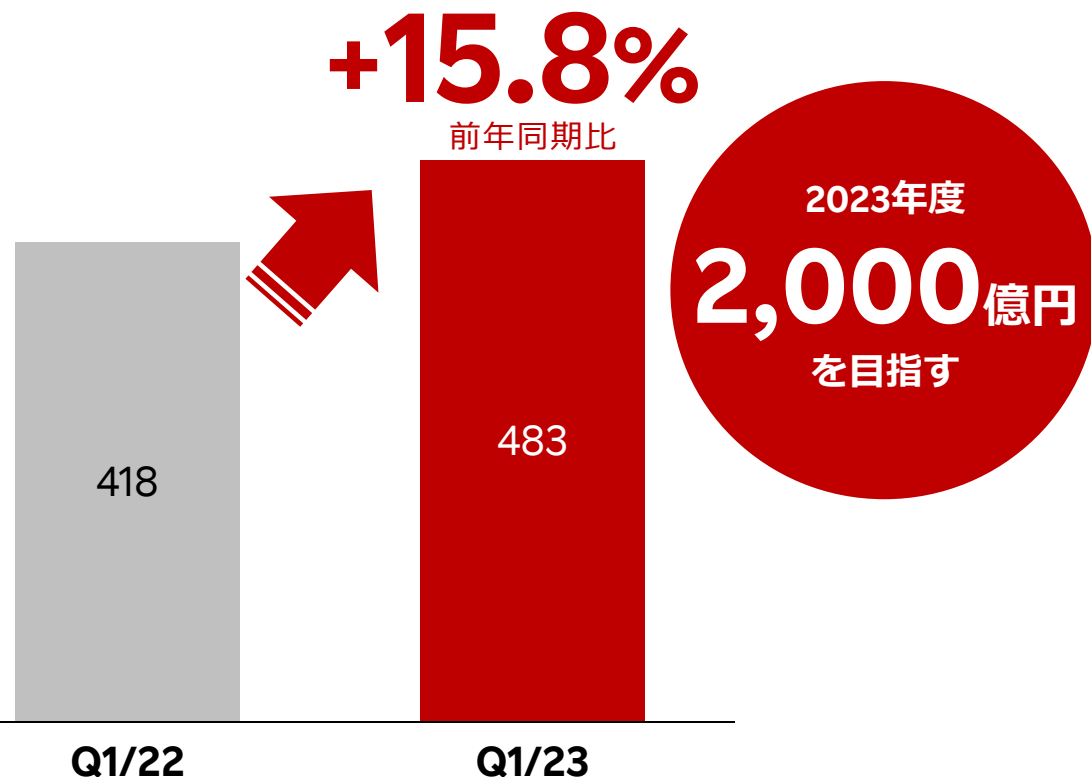
\*3 株式会社富士経済が発行している「通販・eコマースビジネスの実態と今後2023」に記載の(物販)販売額を参照



# 楽天広告事業の力強い成長

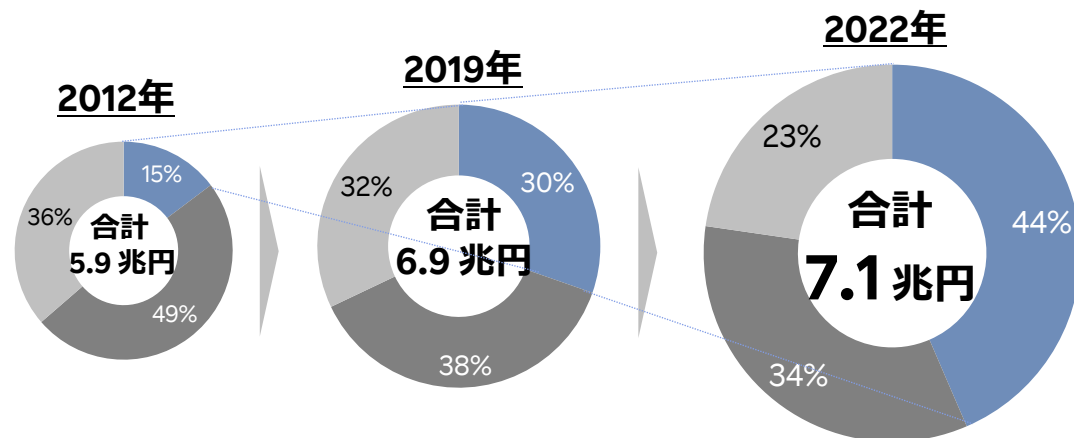
- 広告事業\*1は引き続き、力強い成長を実現しており、2023年度で2,000億円の売上高を目指す
- 業界も順調に成長しており、楽天広告事業も更なる成長を見込む

楽天広告事業売上高（億円）



日本のインターネット広告業界のポテンシャル\*2

■ インターネット広告 ■ マスメディア広告 ■ プロモーションメディア広告



\*1各セグメント（インターネットサービス・フィンテック・モバイル）に計上される国内広告売上の合計値（内部取引含む）

\*2出典：電通「日本の広告費（2012年-2022年）」

# その他インターネットサービスにおける強固なグローバル顧客基盤

■ 世界中で事業を展開する楽天サービスのグローバル顧客基盤は着実に拡大

Rakuten Rewards  
流通総額

Q1/23

**+5.5%**

前年同期比

26 億ドル

Rakuten Kobo  
総登録者数

(2023年3月末時点)

**+7.9%**

前年同期比

61.8 百万人

Rakuten Viki  
総登録者数

(2023年3月末時点)

**+25.7%**

前年同期比

70.6 百万人

Rakuten TV  
総登録者数<sup>\*1</sup>

(2023年3月末時点)

**+44.8%**

前年同期比

76.1 百万人

Rakuten Viber  
総登録者数

(2023年3月末時点)

**+6.0%**

前年同期比

14 億人

\*1 2023年3月31日時点の登録ユーザー数およびAVOD (Advertising Video On Demand) 未登録ユーザー数の合計

# フィンテック セグメント

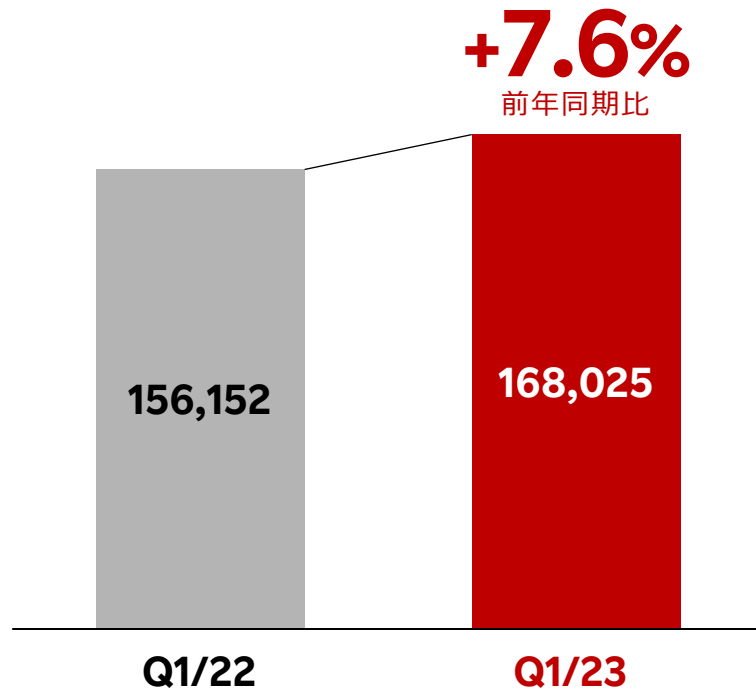
Q1/23 (十億円)	売上収益	前年同期比	営業利益	前年同期比
楽天カード	74.9	+3.7%	12.5	+12.3%
楽天銀行 <sup>*1</sup>	30.1	+15.4%	10.7	+43.0%
楽天証券 <sup>*2</sup>	24.8	+6.0%	6.1	+68.3%
保険事業 <sup>*3*4</sup>	20.9	-6.4%	2.0	+27.4%
楽天ペイメント <sup>*5</sup>	14.6	+42.2%	-3.3	JPY -2.9 bn
その他	2.8	+ 45.0%	-1.4	JPY -0.1 bn
<b>フィンテックセグメント</b>	<b>168.0</b>	<b>+7.6%</b>	<b>26.6</b>	<b>+20.4%</b>

- \*1 楽天銀行：Q2/20に台湾における現地合併会社（楽天国際商業銀行股份有限公司）を連結子会社化し、「その他」に含む。
- \*2 楽天証券には、楽天証券単体及び海外子会社を含む。楽天ウォレットおよび楽天投信投資顧問は「その他」に含む。
- \*3 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。
- \*4 2023年度よりIFRS17（保険契約）を適用。これに伴いQ1/22に遡及修正を実施。詳細は決算スライド補足資料に記載。
- \*5 楽天ペイメントは、楽天ペイ、楽天Edy、ポイントパートナーを含む。

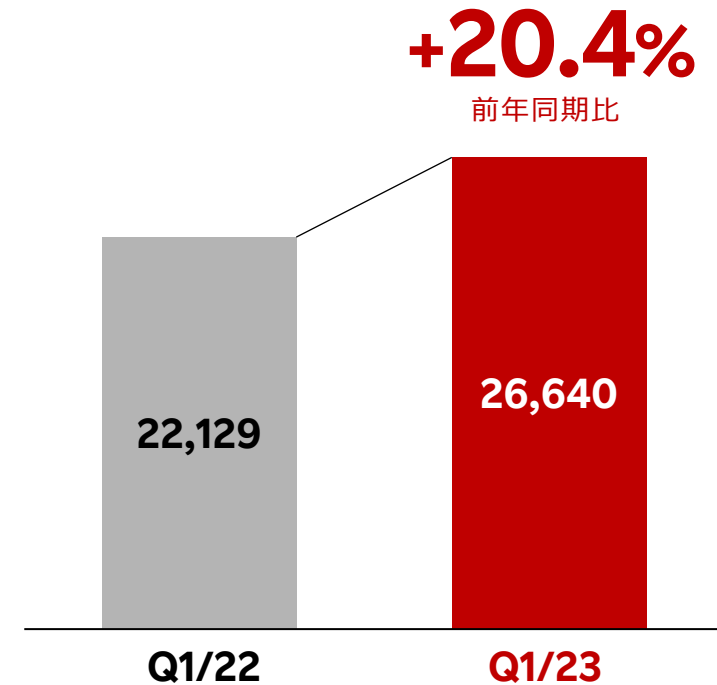
# フィンテックセグメント業績

- 高い利便性と圧倒的好循環を実現しているエコシステムにより着実に成長
- 営業利益は二桁成長を記録

売上収益 (百万円)



Non-GAAP 営業利益 (百万円)

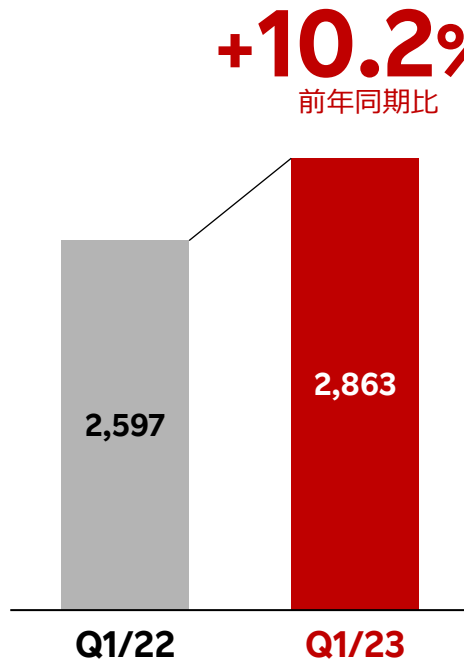


\*2023年度よりIFRS17（保険契約）を適用。これに伴いQ1/22に遡及修正を実施。

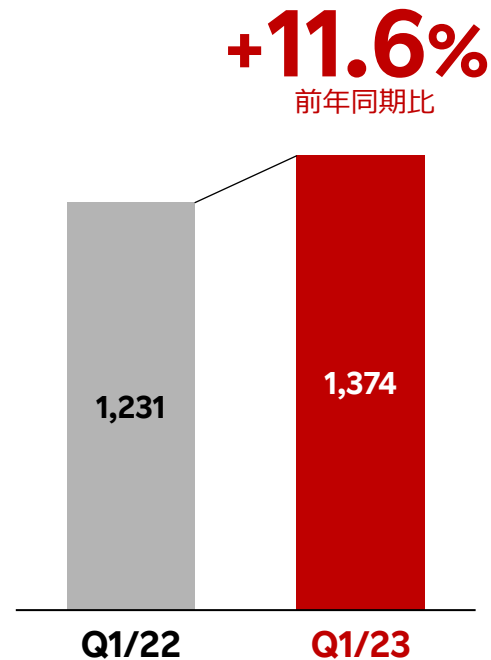
# フィンテックセグメント：会員基盤の継続拡大

## ■ 各サービスの会員基盤も引き続き拡大

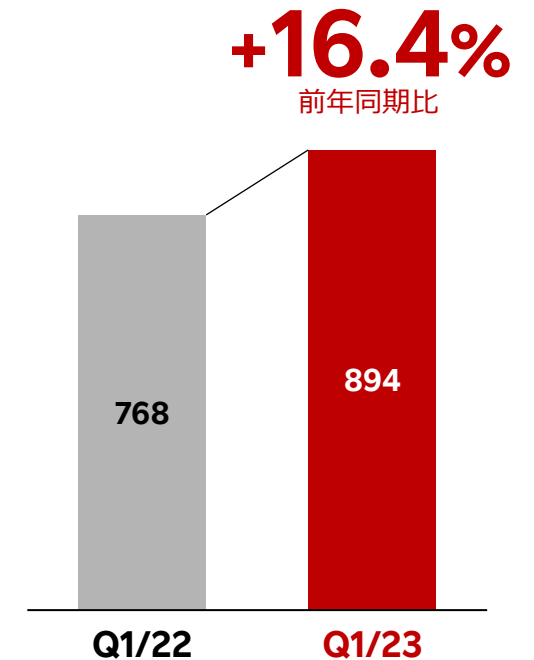
楽天カード  
発行枚数 (万枚)\*1



楽天銀行  
口座数 (万口座)



楽天証券  
総合口座数 (万口座)



\*1 「楽天カード」の二枚目発行分含む。

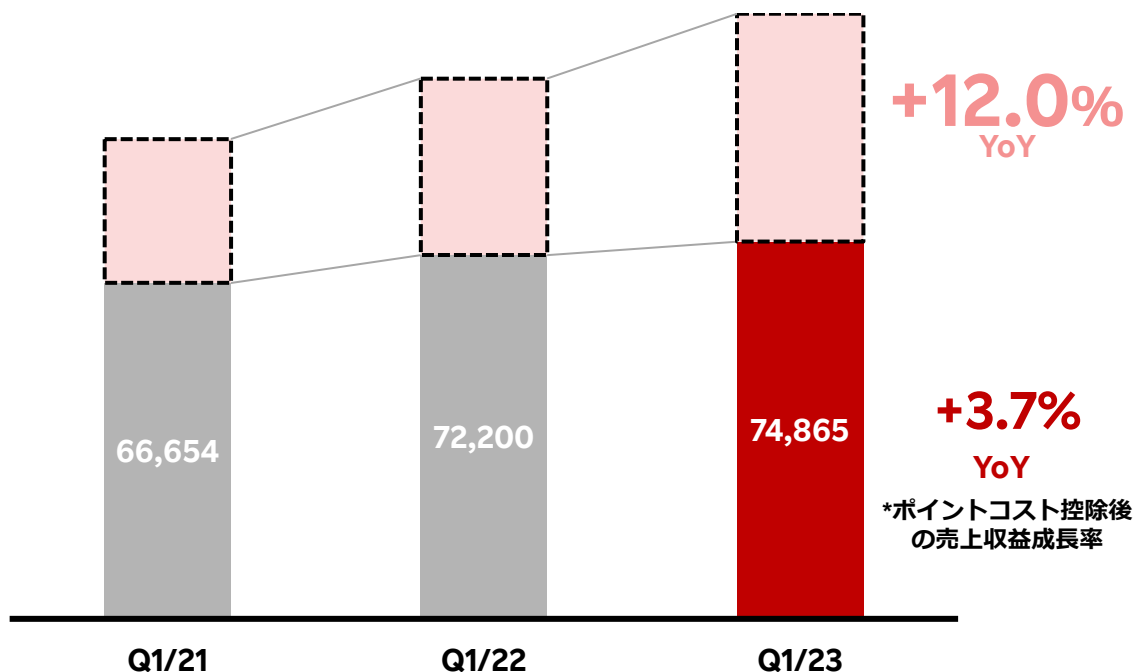
\*2 各社ホームページ上での開示情報により、楽天証券にて集計。SBI証券は単独口座数非開示のため2021年3月末時点の口座数、野村証券および大和証券は残あり顧客口座数、SMBC日興証券は総合口座数。

# 楽天カード：四半期業績推移

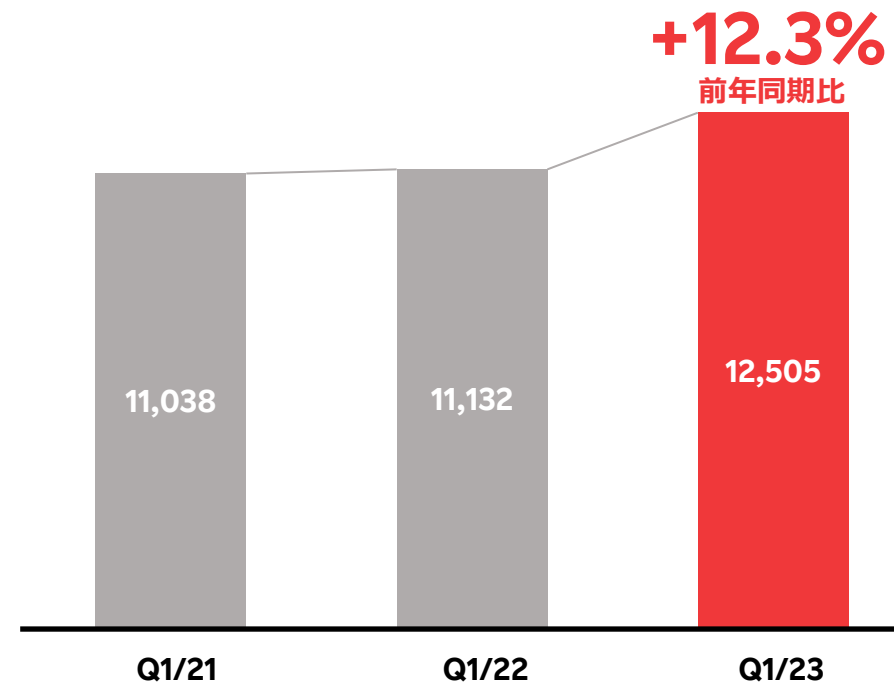
- ポイントコスト控除前のグロスの売上収益では2桁成長\*
- コロナ禍からの回復による顧客基盤の拡大、ショッピングGTVの成長により手数料収入が増加
- ショッピングリボルビング払い・キャッシングの回復、分割払いの増加も増益に寄与

売上収益 (百万円)

控除前のポイントコスト



Non-GAAP営業利益 (百万円)

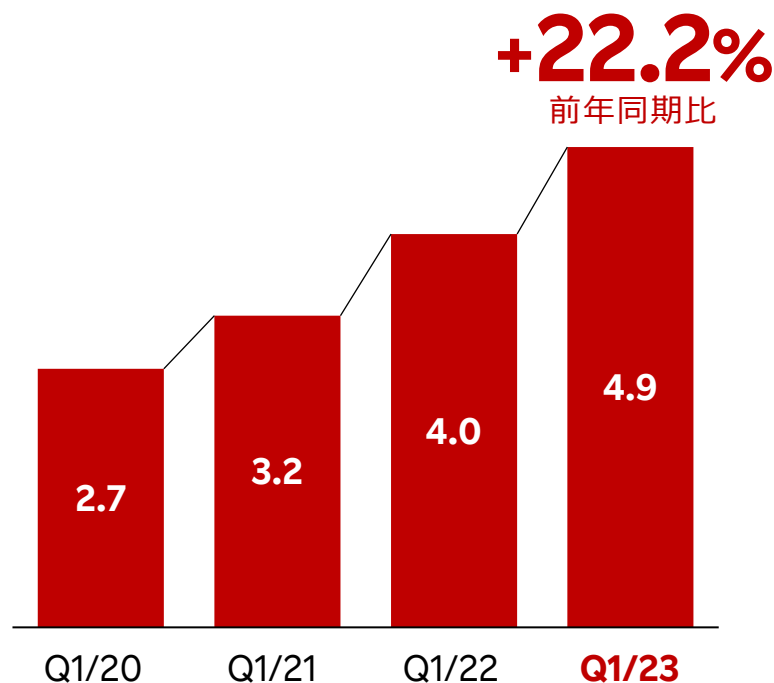


\*2022年4月1日より楽天ポイントの消費税処理が変更になったことより楽天ポイント規約を見直し。

# 楽天カード：安定的な高成長を継続

- 会員基盤の増加によりショッピング取扱高は安定的な継続成長を実現
- キャッシングとショッピングリボルビング残高はコロナ禍前の水準まで回復
- 分割払いが躍進。新たな収益源として期待

楽天カードショッピング取扱高 (兆円)



キャッシング

Q1/23 残高 +11.2% 前年同期比

コロナ禍影響前のQ1/20 とほぼ水準まで回復

ショッピング  
リボルビング

Q1/23 残高 +2.4% 前年同期比

回復基調が継続し、Q1/20 とほぼ同水準に

分割払い

Q1/23 分割払い手数料収益 +25.9% 前年同期比 / Q1/20 対比1.7倍

支払い調整ニーズの多様化により、分割払いが継続的に成長

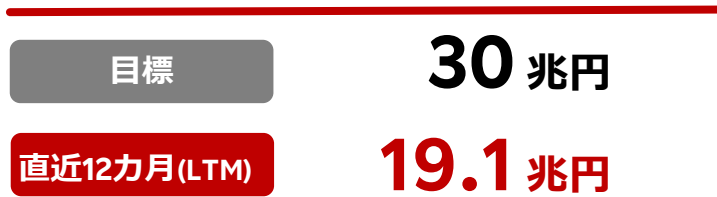
# 楽天カード：「トリプル3」達成に向けた進捗

■ 第1四半期のショッピング取扱高は前年同期比22.2%増を達成。「トリプル3」達成に向けて力強く成長

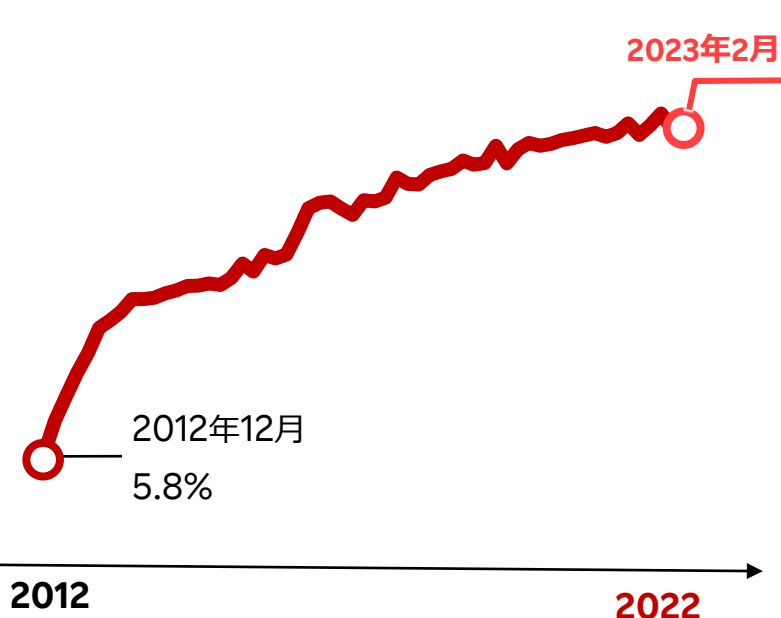
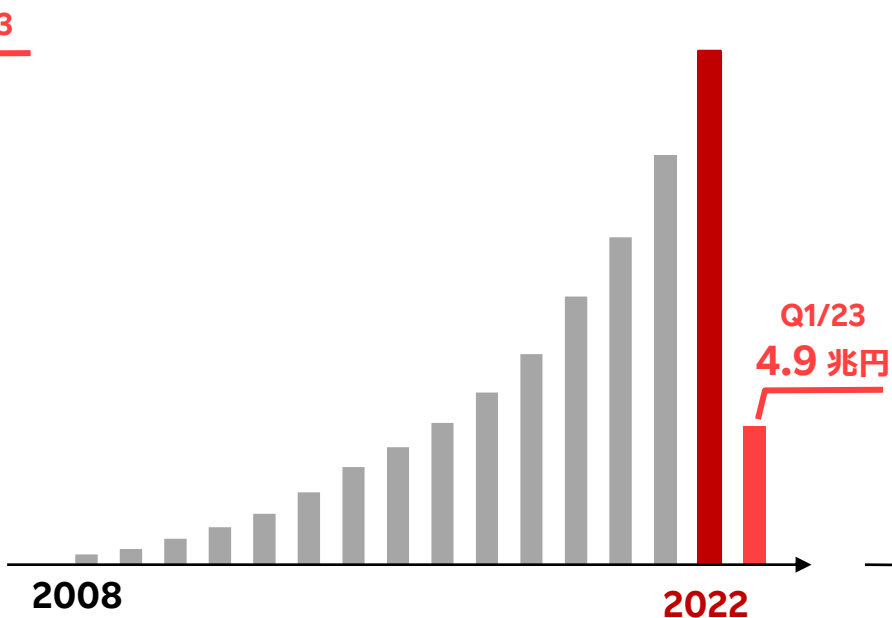
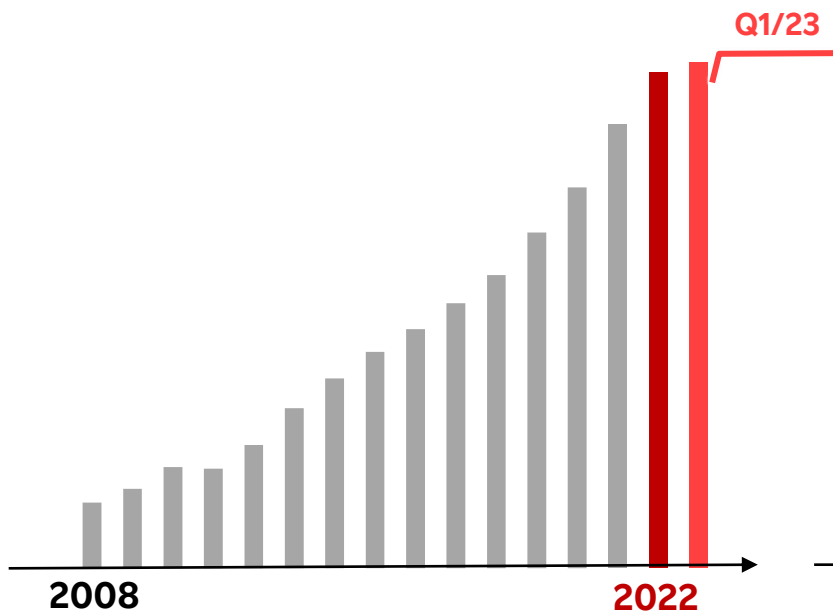
カード発行枚数\*1



ショッピング取扱高



取扱高シェア\*2



\*1 「楽天カード」の二枚目発行分含む

\*2 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）」を参考に当社にて算出



# 楽天銀行：東京証券取引所プライム市場へ上場

- 「楽天エコシステム」のアセットを最大限に有効活用しながら、自律的な経営体制の下、独自の資金調達を含めた様々な成長及び財務戦略を遂行。企業価値向上を図る

## Rakuten 楽天銀行

上場日：2023年4月21日

証券コード：5838

市場価値 (5月11日終値)

**3,332 億円**

(楽天グループ株式会社持ち分 64.99% : 2,166 億円)

### 3. 財務戰略

---

# バランスシートマネジメントに注力

- モバイルセグメントの損益を改善、規律あるバランスシートマネジメントを行うことで、Vision 2030におけるリターン目標を着実に実現

## 財務活動

### 規律ある財務方針のコミットメント

グロスの有利子負債を増やさず、有利子負債残高を削減

- 1 楽天銀行IPO (2023年4月) → 717億円のキャッシュイン  
(残存持ち分時価: 2,166億円\*)
  - 2 楽天証券ホールディングスIPO
  - 3 マイノリティ投資等のExit加速化
  - 4 親会社及び子会社での戦略的業務提携・  
外部資本の活用も含めた様々な資本政策
- + 社債市場におけるレピュテーションを重視し、  
第1回劣後債680億円は、初回コール日(2023年12月)でのリプレイスメントの実施を想定

\*2023年5月11日の終値1,960円より算出より算出。



## 事業活動

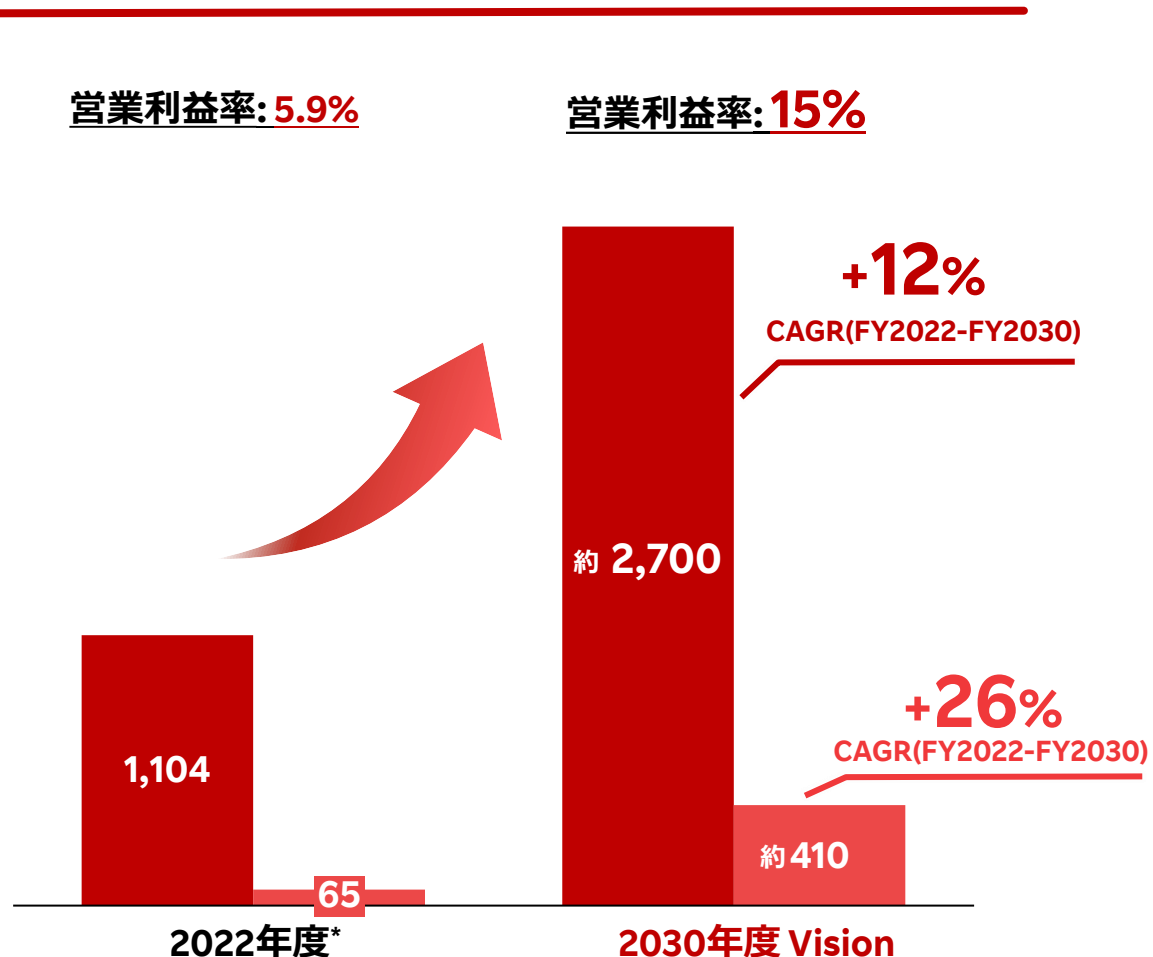
- 1 インターネットサービスセグメントの継続的成長
- 2 成長を続けるフィンテックセグメントからの  
配当金および収益
- 3 モバイル事業における2023-2024年の  
設備投資の大幅削減
- 4 コスト構造の平準化及び契約者獲得による  
楽天モバイルの収益成長

## 4. Vision 2030

---

# インターネットサービスセグメント: Vision 2030

■ 売上収益 ■ Non-GAAP営業利益 (十億円)



## Vision 2030達成に向けて、

### 国内EC

- 2030年に10兆円の流通総額を目指し、EC市場におけるさらなるシェア向上を図る
- 品質革命・クロスユース強化・地域活性化を实践

### アド&マーケティング

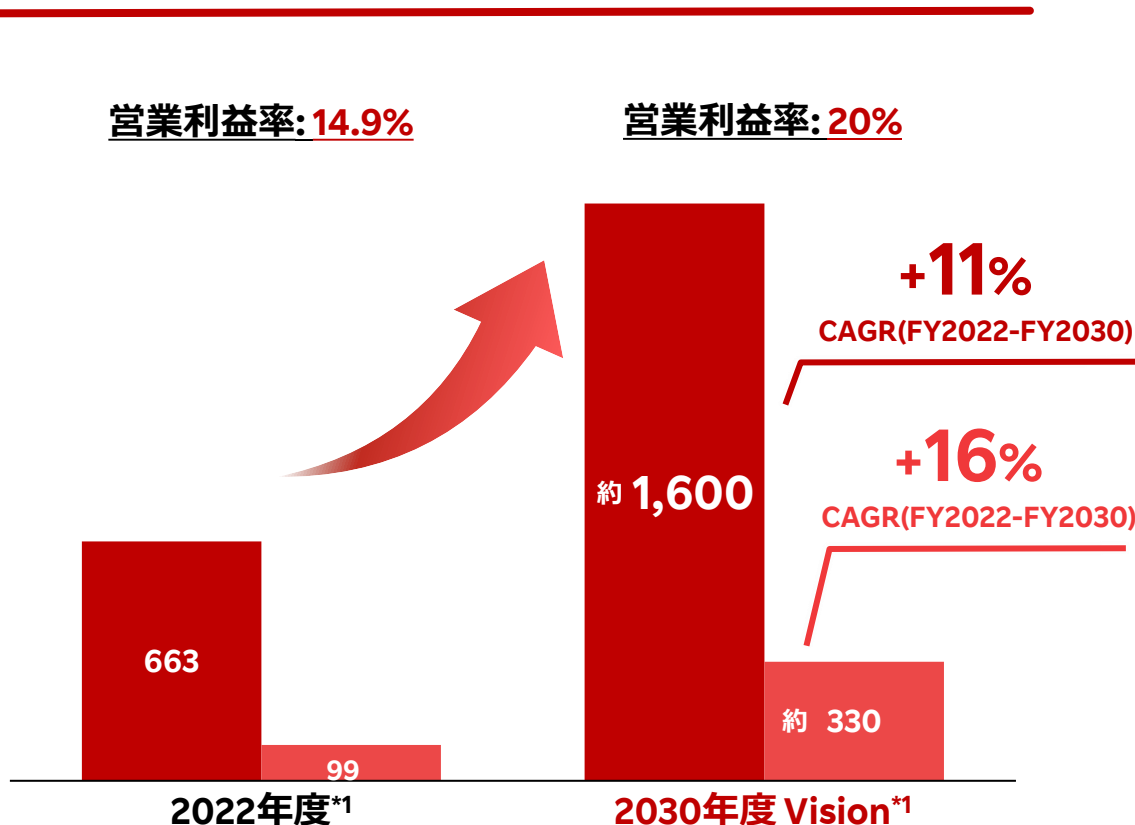
- 売上だけでなく収益性も向上させるための各種施策実施
  - ・ 他サービスとの深い連携
  - ・ 楽天ポイント関連サービス・メディアの新規開発

### その他インターネットサービス

- 早期黒字化を目指し、さらなる収益性向上へ

# フィンテックセグメント: Vision 2030

■ 売上収益 ■ Non-GAAP営業利益 (十億円)



Vision 2030達成に向けて、

「決済」の中心となる「楽天カード」を基軸に、  
フィンテックサービス間のシナジーを強化。

楽天グループ全体のエコシステム拡大に寄与。

楽天カード中期目標「トリプル3」  
の2030年以前の達成

- 発行枚数：3,000万枚 <sup>\*3</sup>
- ショッピング取扱高：30兆円
- 取扱高シェア：30% <sup>\*4</sup>

2030

2027年に向けた楽天銀行  
中長期ビジョンの達成

- 口座数：2,500万枚
- 預り金：20兆円

\*1 2022年度数値はIFRS17号適用による訴求修正前の数字を採用

\*2 連結ベース。連結子会社の楽天銀行株式会社（持ち分：64.99%）および 楽天証券ホールディングス株式会社（持ち分：80%）の売上収益及び営業利益を100%計上

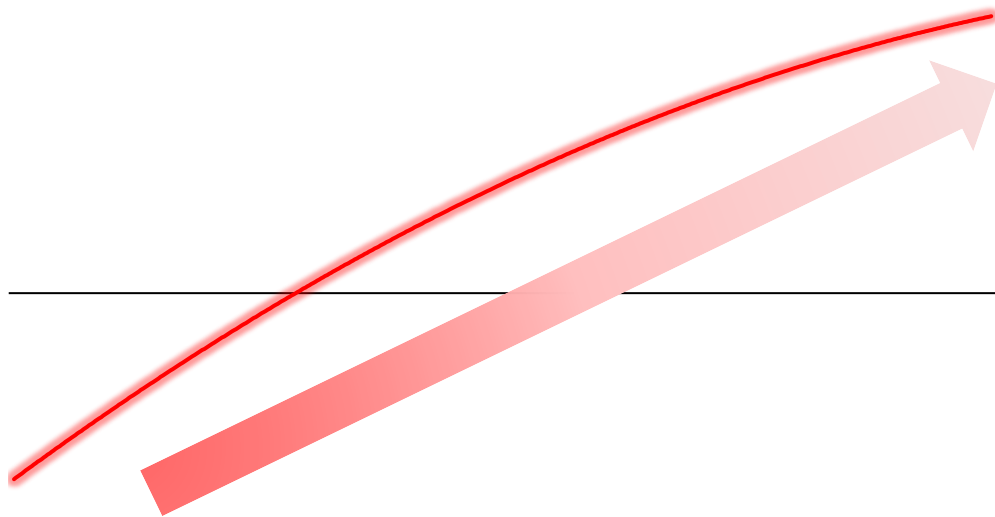
\*3 「楽天カード」の二枚目発行分含む

\*4 経済産業省「特定サービス産業動態統計調査（クレジットカード業）」を参考に当社で算出

# 楽天モバイル：将来の健全な収益への道筋

## 国内MNOビジネス 収益化までのイメージ\*1

### ■ 営業利益



### 2030 KPI Vision

B2C  
契約回線数

~24 百万

B2B  
契約回線数

~7 百万

- ネットワーク完成後は総営業費用（減価償却費を含むネットワーク費用と販売管理費）が安定推移すると予想
- 新ローミング契約後、ローミング費用は今後も着実に減少
- 黒字化以降、営業レバレッジを効かせることでさらなる利益創出を目指す

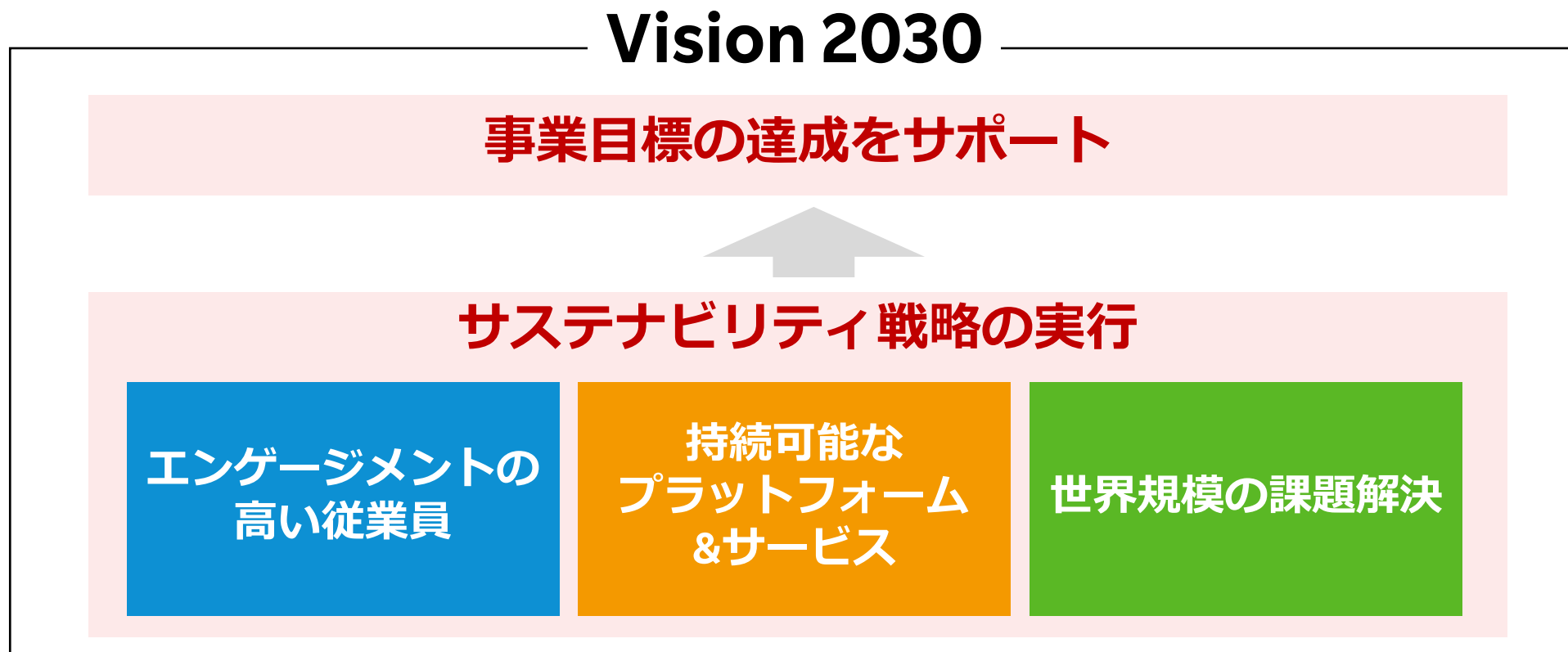
# 5. ESG

---



# Vision 2030 x サステナビリティ戦略

**ステークホルダーとのエンゲージメント**を通じて、楽天グループのサステナビリティ戦略（優先的に取り組むESG課題）を2021年に策定しました。Vision2030に沿って、各課題ごとに**長期的な目標を設定し**、事業目標の達成をサポートします。



# サステナビリティ戦略 – 詳細

## 3つの重点分野

### 従業員と共に成長

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

### 持続可能なプラットフォームとサービスの提供

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

### グローバルな課題への取り組み

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

## 事業基盤

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

**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".

本資料に記載された意見や予測などは資料作成時点での弊社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではありません。様々な要因の変化により、実際の業績や結果とは大きく異なる可能性があることをご了承ください。文中に記載の会社名、製品名は各社の登録商標または商標です。