

2020年度第3四半期決算説明会

2020年11月12日
楽天株式会社



楽天の成長戦略

➤ Vision



Mission

イノベーションを通じて、
人々と社会をエンパワーメントする



Global Innovation Leader

日本の有数のテックカンパニーから
グローバル通信業への進化

➤ 楽天の成長と革新の軌跡

プロフィール

1997に2人で設立
「楽天市場」は13店舗でスタート

2019
グローバル流通総額
19兆円

2019
国内EC流通総額
3.7兆円

グローバル利用者数
(2020年7月時点)
14億

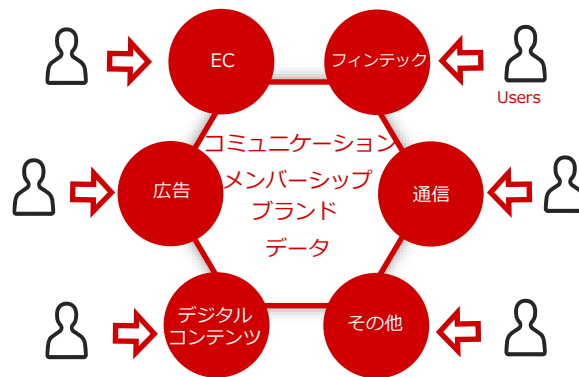
日本における楽天会員数
(2020年7月時点)
1億超

2019
売上収益
1.3兆円

2019
Non-GAAP営業利益
950億円

エコシステム

プラットフォーム (MNO & 物流等)



サービス

インターネットサービス

Rakuten
Rakuten Travel
Rakuten Advertising
Rakuten (Ebates)

フィンテック

Rakuten Card R Pay
Rakuten Bank R Edy
Rakuten Securities
Rakuten 楽天生命
Rakuten 楽天損保

コンテンツ&コミュニケーション

Rakuten Mobile
Rakuten kobo
Rakuten Viber
Rakuten TV

Branding



楽天キャピタル

IRR +23%*
(2020年9月)

インターネット
SHOPBACK carousell
OneSignal epic!

フィンテック
BlueVine Upstart
TORANOTEC

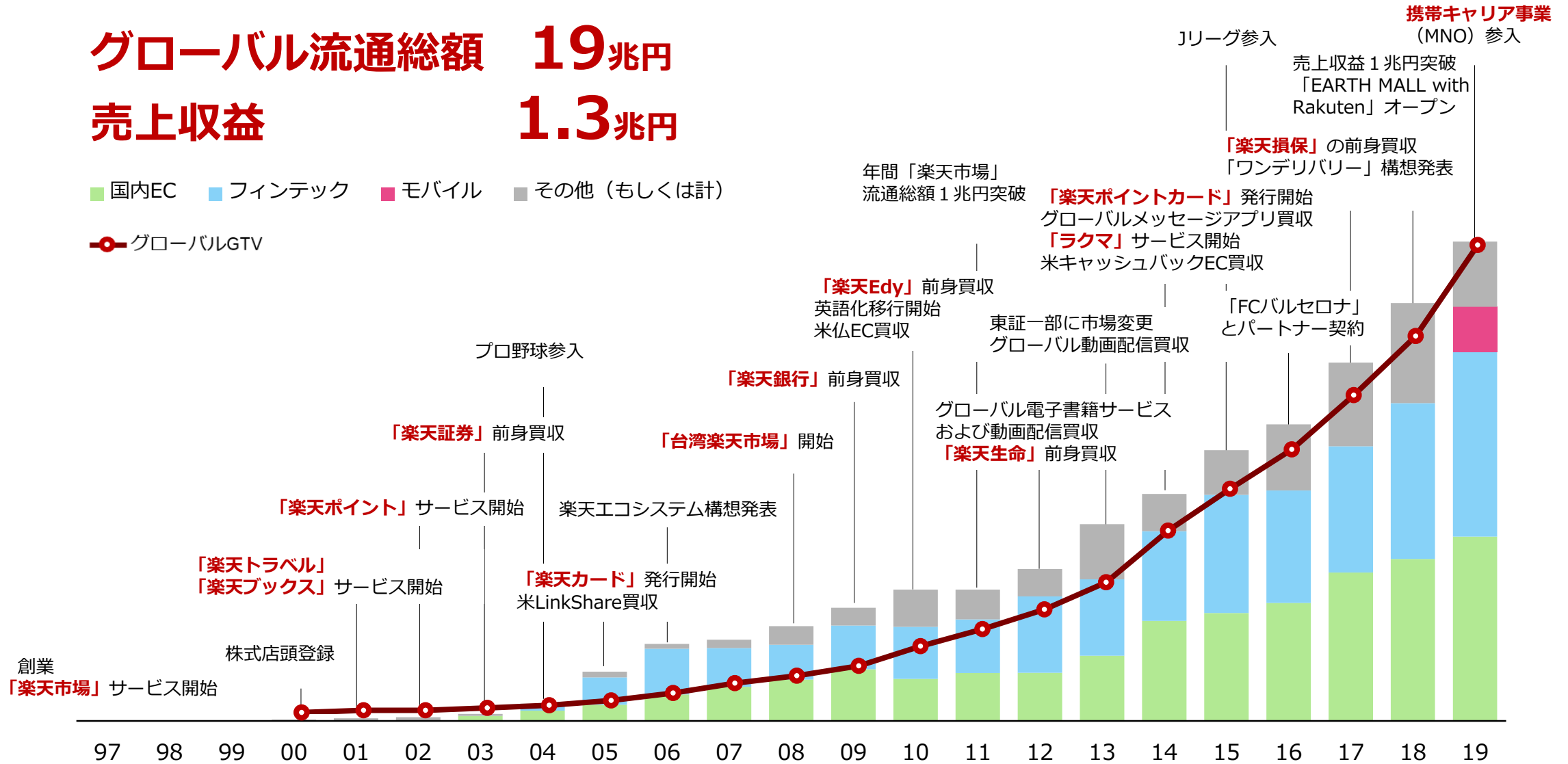
ライドシェア
Careem Glovo?
Lyft* (アセットファイナンス)
gojek cabify
ヘルスケア
Rakuten Medical* (関連会社)
airweave Genesis Healthcare

* Lyftと楽天メディカルは、それぞれ2019年4月と9月に投資事業から移管したため、エクジジットした投資先とみなす

楽天の成長と革新の軌跡

グローバル流通総額 19兆円
売上収益 1.3兆円

■ 国内EC ■ フィンテック ■ モバイル ■ その他（もしくは計）
 ● グローバルGTV

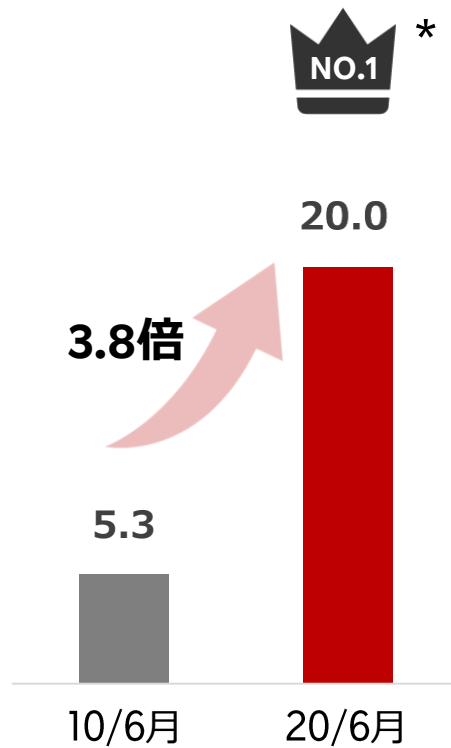


*2011年度から国際会計基準（IFRS）を適用。2013年以前は関連セグメントの合算値。「その他」にはコミュニケーション&スポーツ事業、海外事業、投資事業等含む。2019年からモバイル事業を記載。

新規参入ビジネスがNo.1に成長

Rakuten Card

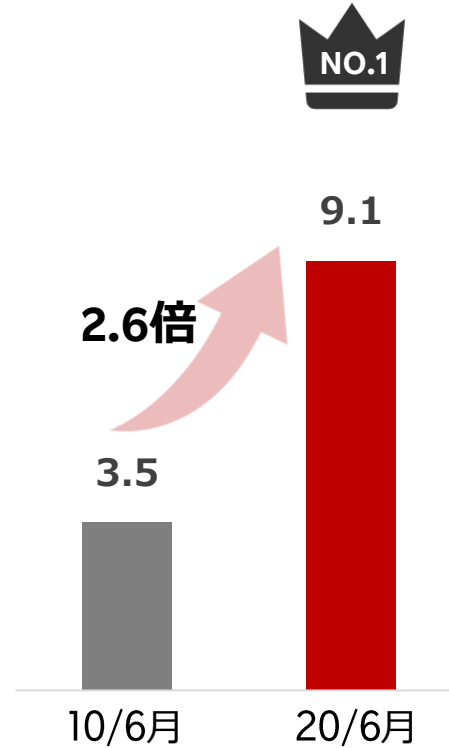
楽天カード会員数 (百万)



*カード会員獲得ベースにおけるNo.1

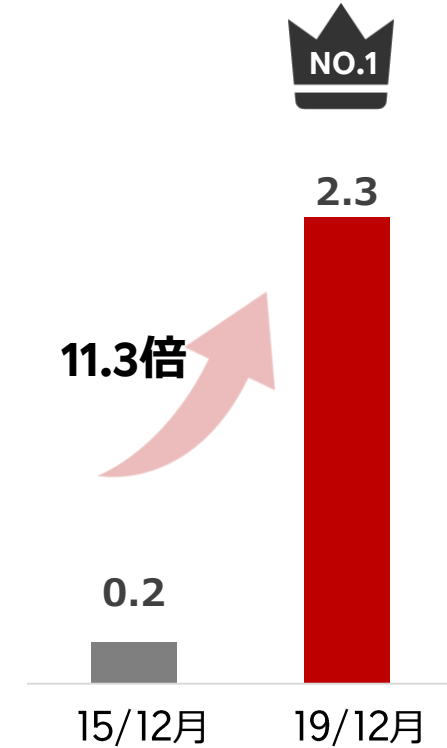
Rakuten Bank

楽天銀行口座数 (百万)



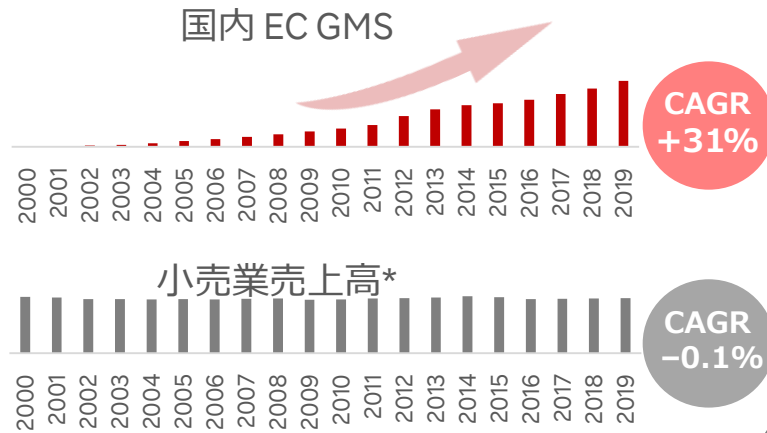
Rakuten Mobile

MVNO契約者数 (百万)



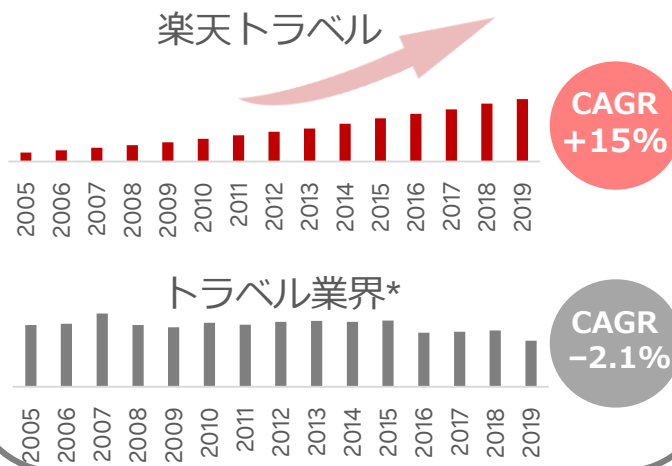
伝統的な産業からのマーケットシェア獲得

国内EC GMS vs 小売業売上高



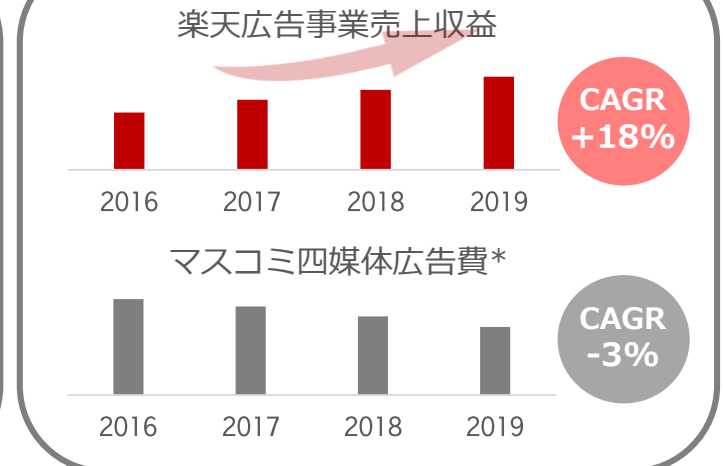
*経済産業省「商業動態統計」

トラベル GMS



*観光庁「旅行業者取扱額」

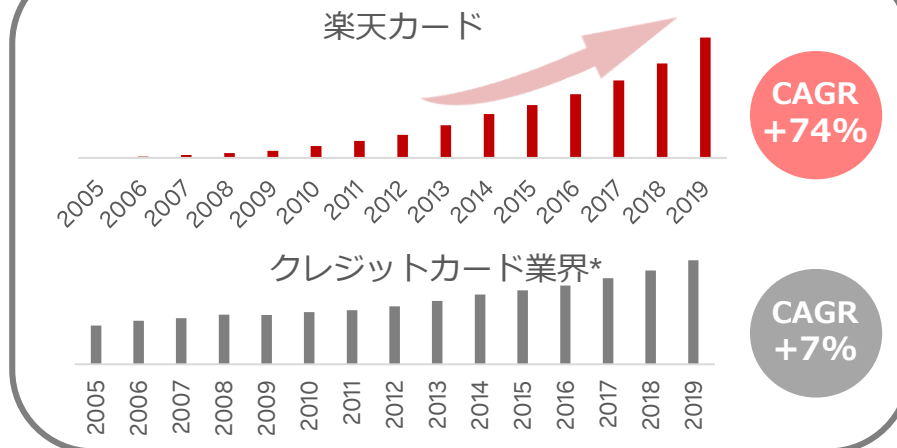
広告事業



*株式会社電通「2019年 日本の広告費」

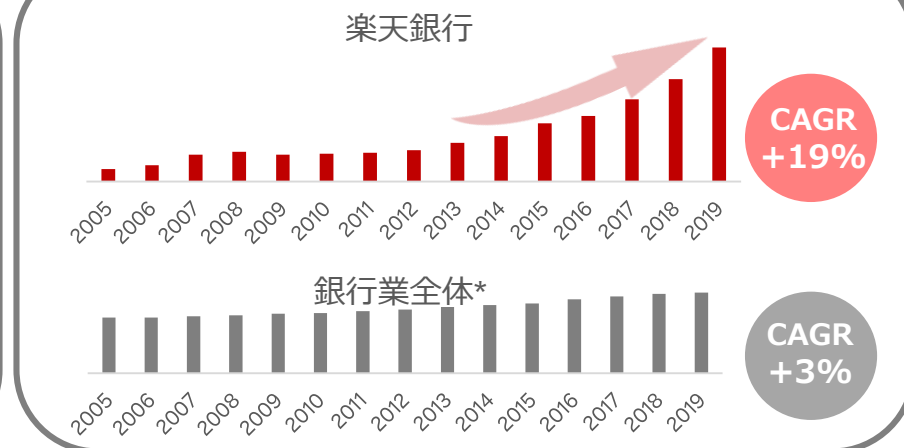
*新聞、雑誌、ラジオ、テレビメディアの広告費合算

クレジットカードショッピング取扱高



*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

銀行預金



*全国銀行協会、全国銀行預金

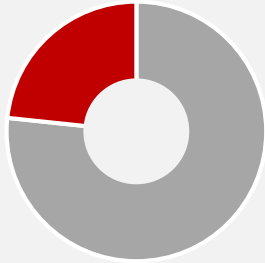
社内公用語英語化によるグローバル人材強化

- 楽天は世界中のオフィスで社内公用語英語化を推進する数少ない日本企業
- 「社内公用語英語化」により世界でトップクラスのエンジニアを含めた人材確保が可能に

従業員に占める日本国籍／外国籍比率*

外国籍

23%



日本国籍

77%

従業員数／国籍数*

20,000+ over 70



* 2019年12月末時点

➤ 楽天エコシステムの強み

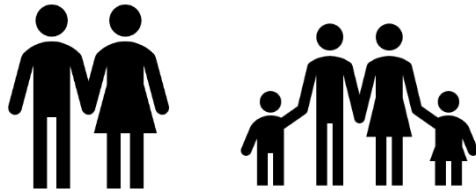
1億以上の楽天会員データ蓄積

1億以上の楽天会員

良質なデータ

購買データ

会員属性の正確性

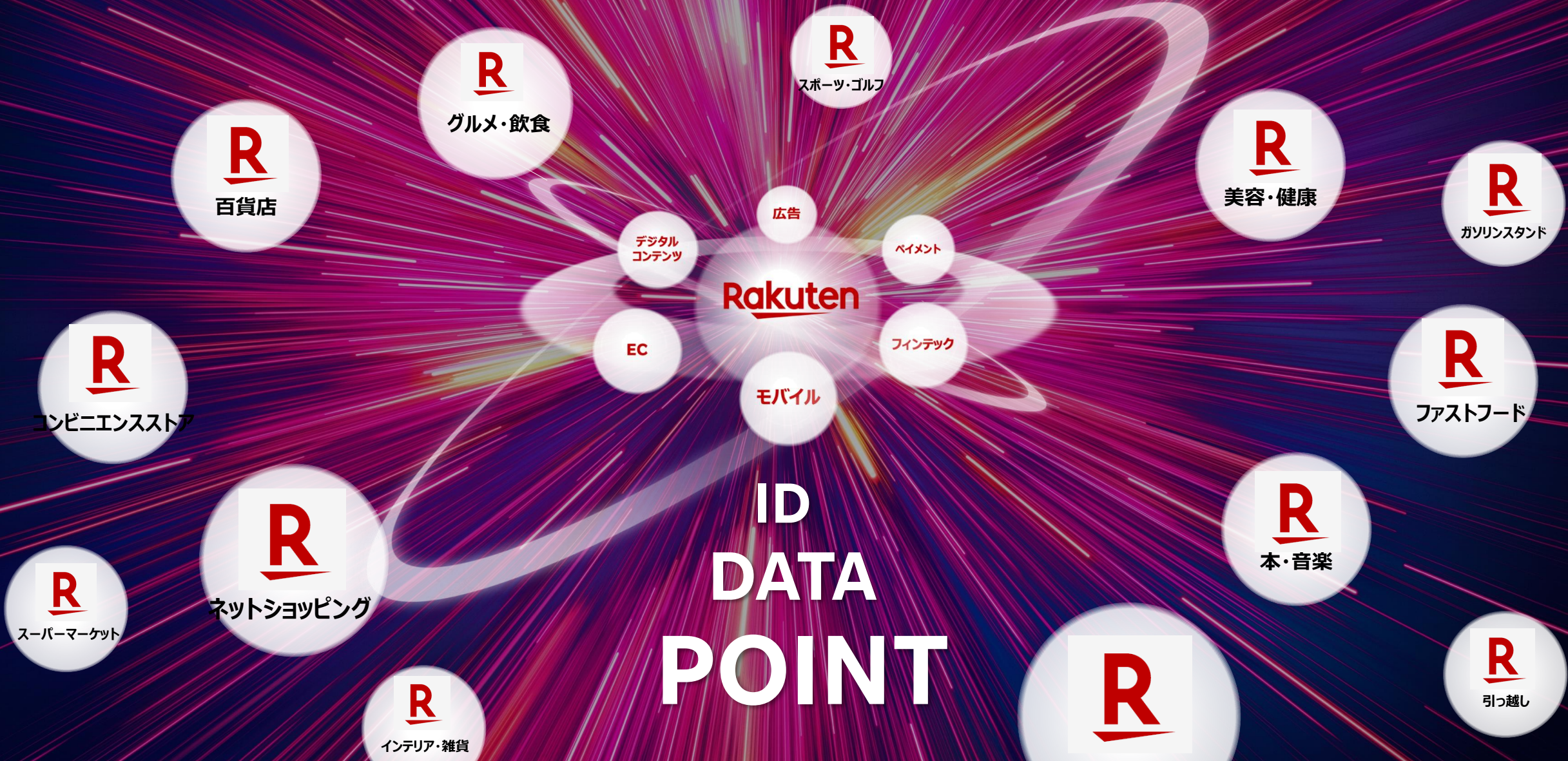


オンラインとオフラインでの
購買データ/様々なジャンル
における属性データ

リテール、スポーツ、
エンターテインメント、
フィンテック



オンライン⇄オフラインによるエコシステムの拡がり



楽天のメンバーシップバリュー

Q3/20
メンバーシップ
バリュー
7.8兆円



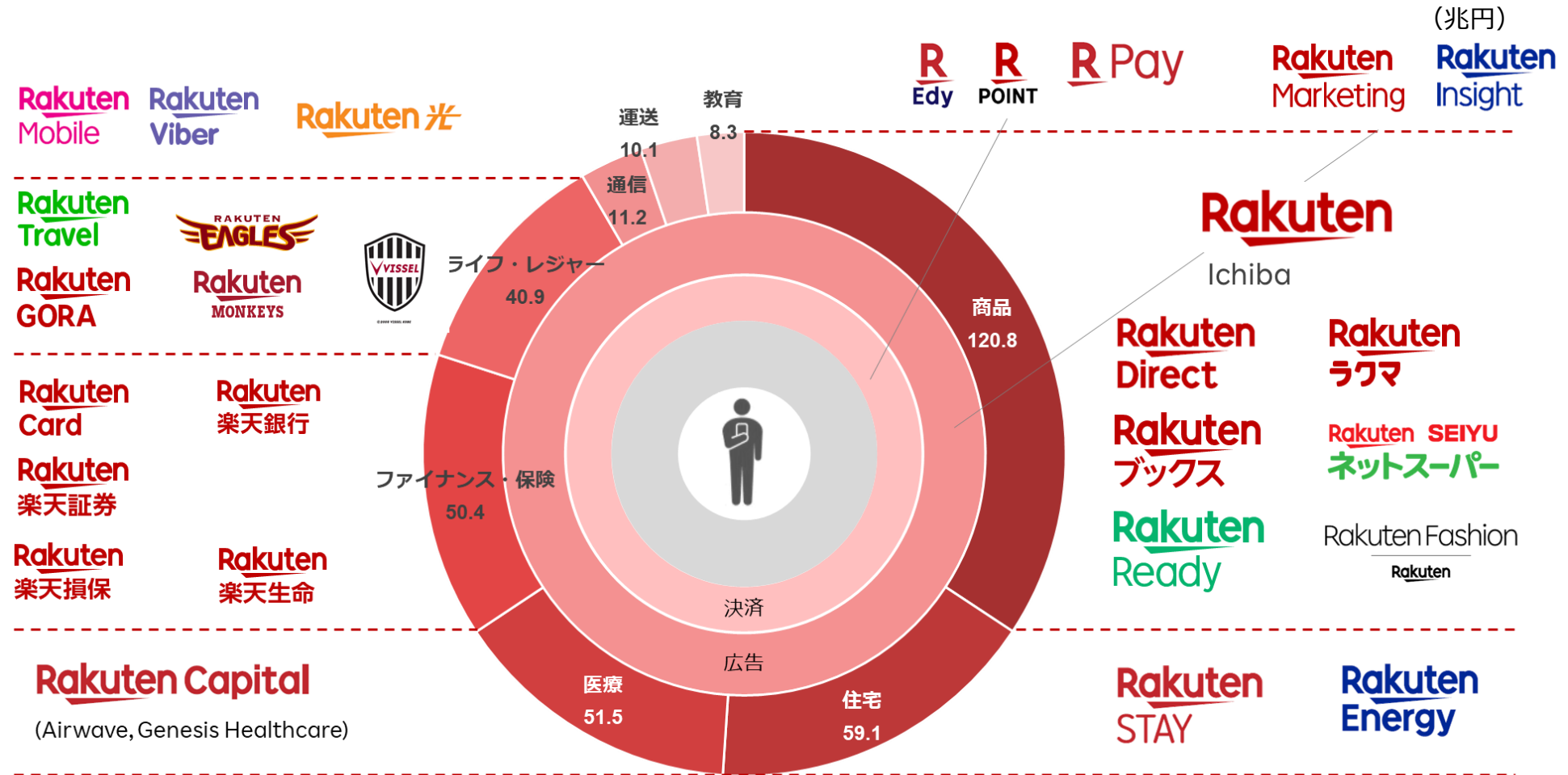
メンバーシップ
バリュー目標
10兆円

メンバーシップバリュー = Σ ライフタイムバリュー(LTV) - 顧客獲得コスト(CAC)

Rakuten	+	LTV - CAC	↑	LTV
Rakuten Travel	+	LTV - CAC	↓	CAC
Rakuten Card	+	LTV - CAC	↑	Active User
	⋮		↑	Cross Use

Rakuten Everywhere - オンラインからオフラインへの拡大

日本の最終消費352兆円のウォレットシェア獲得を目指す



* 開示情報を基に社内で試算

➤ Innovation

楽天エコシステムのグローバル展開

コンテンツ

投資

EC

広告



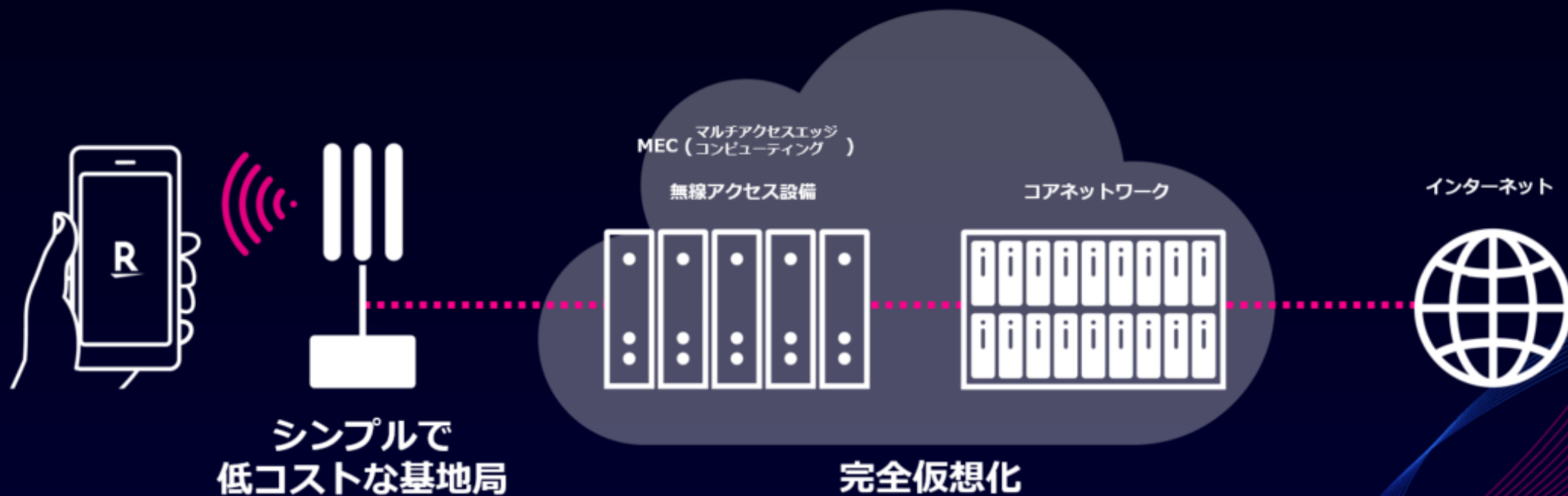
ヘルスケア

フィンテック

モバイル

世界初 完全仮想化クラウドネイティブモバイルネットワーク

完全仮想化により、基地局の設備投資・運用コストを大幅に削減



大幅なコスト削減により、**お客様への還元が可能に**

Rakuten Mobile

低価格／高品質のサービスで日本のMNOナンバー1へ

ユーザー数の推移

契約申込160万突破

No.1へ

楽天 (MNO)
契約申込数とターゲット



Rakuten UN-LIMIT 2.0
(4月8日～)

Rakuten UN-LIMIT V
(9月30日～)

160万突破

無料サポーター
プログラム開始
0.5万

本格サービス
開始
2万

2019/10 2020/04 2020/11

品質

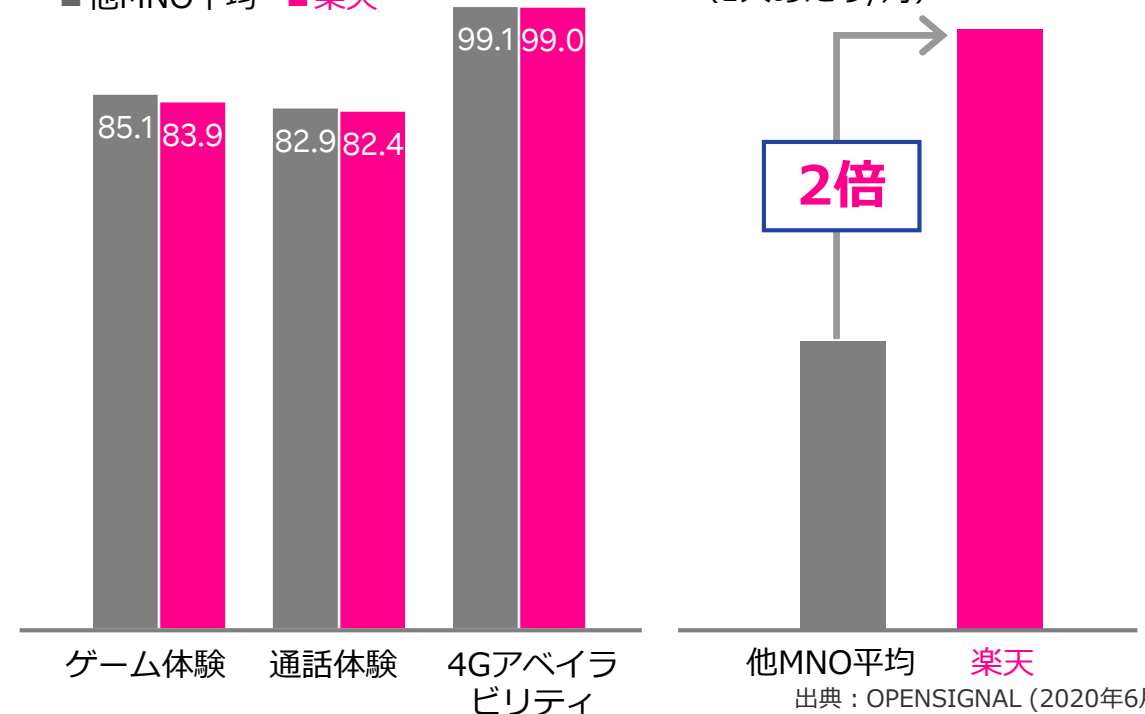
**ユーザー体験
他MNOと同等**

**利用データ量
他携帯キャリアの2倍**

ユーザー体験

■ 他MNO平均 ■ 楽天

利用データ量
(1人あたり/月)



出典：総務省 (2020年3月) 「我が国の移動通信トラフィックの現状」ならびに楽天モバイル調べ
出典：OPENSIGNAL (2020年6月)

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

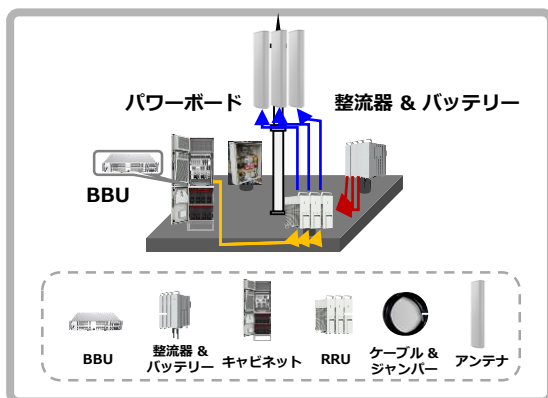
グローバル展開

国内 MNO サービス

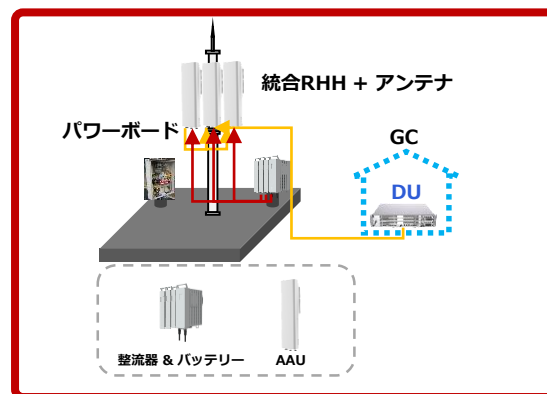
世界初の完全仮想化の開発と展開

- 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

楽天エコシステムのグローバル展開

コンテンツ

投資

EC

広告



モバイル

フィンテック

ヘルスケア

光免疫療法をもとに
楽天メディカルが開発する

イルミノックス™

プラットフォーム

光感受性物質を特定の細胞へ選択的に集積し、光照射により同細胞を壊死させる技術基盤

医薬品

キャリアを用いて、光感受性物質を特定の細胞に選択的に集積

医療機器

光を照射し、光感受性物質が集積された細胞を壊死させる



2019年4月
医薬品に係る先駆け審査指定
制度対象品目の指定

2019年5月
医薬品および医療機器
製造販売業許可取得

2020年3月
頭頸部癌につき承認申請
(5月 条件付き早期承認
制度適用の対象)

2020年9月
切除不能な局所進行又は
局所再発の頭頸部癌につき
承認を取得

➤ 楽天の成長戦略

Q3/20 業績ハイライト

グローバル流通総額

5.5 兆円

前年同期比
+15.2%



連結売上高

3,614 億円

前年同期比
+13.2%



国内EC流通総額

1.1 兆円

前年同期比
YoY +11.7%



ショッピングEコマース
GMS

+29.3 %

前年同期比



楽天カード
ショッピング取扱高

2.9 兆円

前年同期比
+20.7%



楽天カード
有効会員数

2,076 万*

*2020年9月末時点



楽天証券口座数

472 万口座*

*2020年9月末時点



楽天銀行口座数

945 万口座*

*2020年9月末時点



パワフルでユニークな楽天エコシステムの進化

R

**ID
ブランド
データ**

**デジタルトランス
フォーメーション**

**リワード
プログラム**

コミュニケーション

オンライン
コンテンツ

Eラーニング

フィンテック

広告

デジタル化加速 を契機に

データ

EC

5G
コミュニケーション

Walk Together
Rakuten

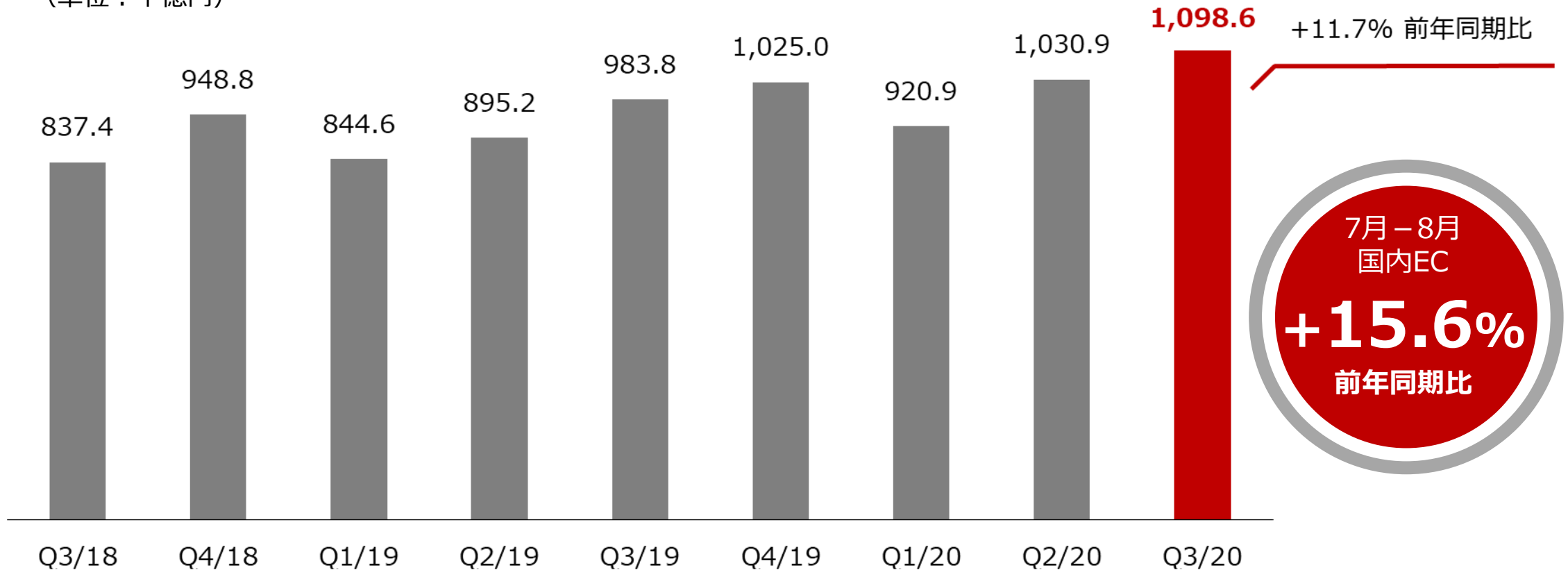


イノベーションを通じて、
人々と社会をエンパワーメントする

EC コアビジネス

国内EC 流通総額*1

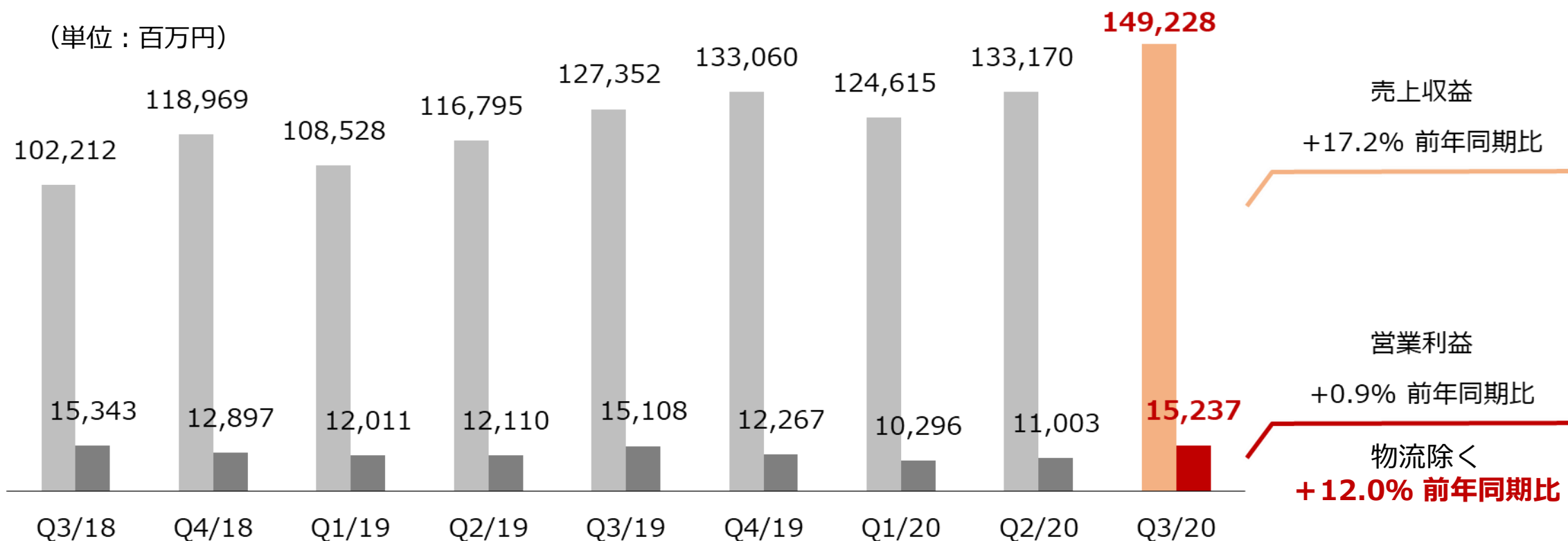
(単位：十億円)



*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）、ブックス、ゴルフ、チケット、ファッション、ドリームビジネス、ビューティ、デリバリー、楽天24（ダイレクト）、オートビジネス、ラクマ、Rebates、楽天西友ネットスーパー等の流通額の合計

*2 一部事業において内部取引消去を行ったため、数値を遡及修正

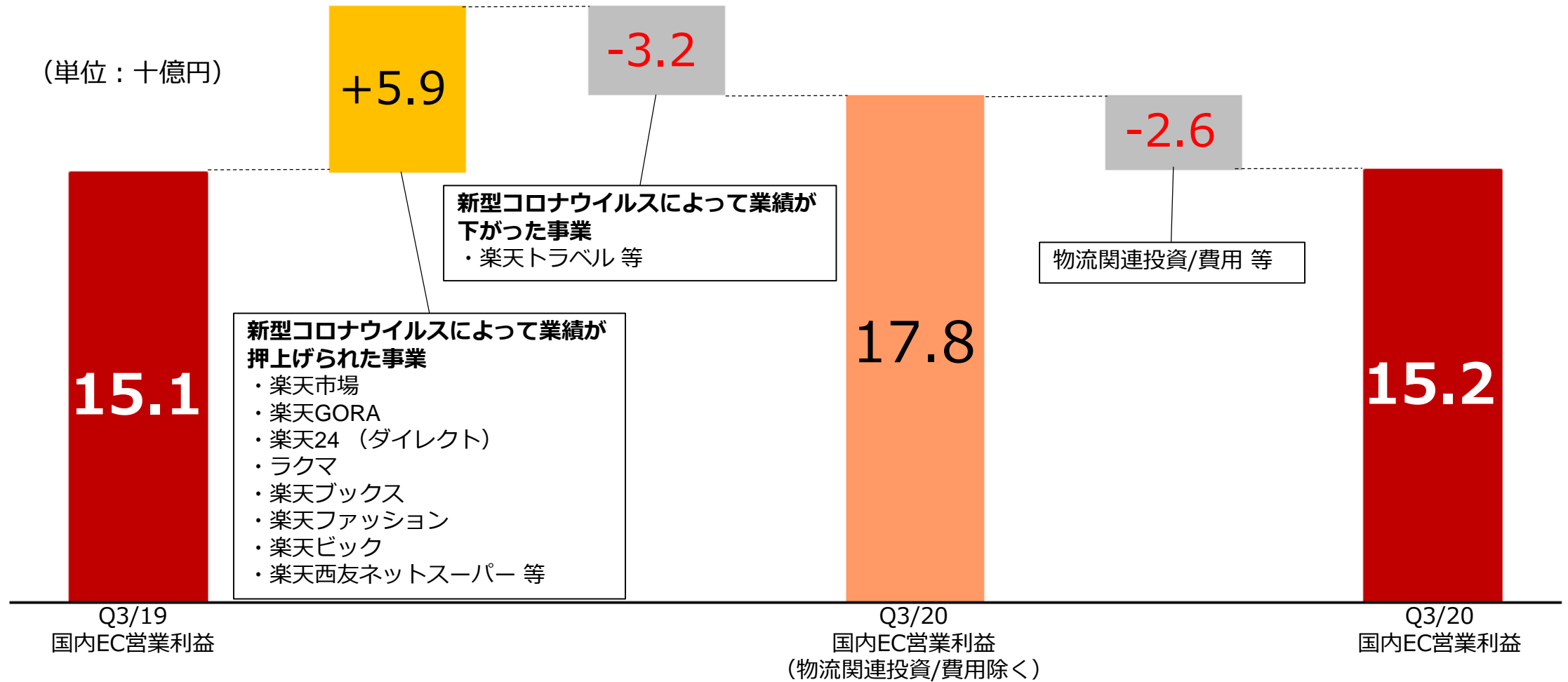
国内EC 四半期業績推移*



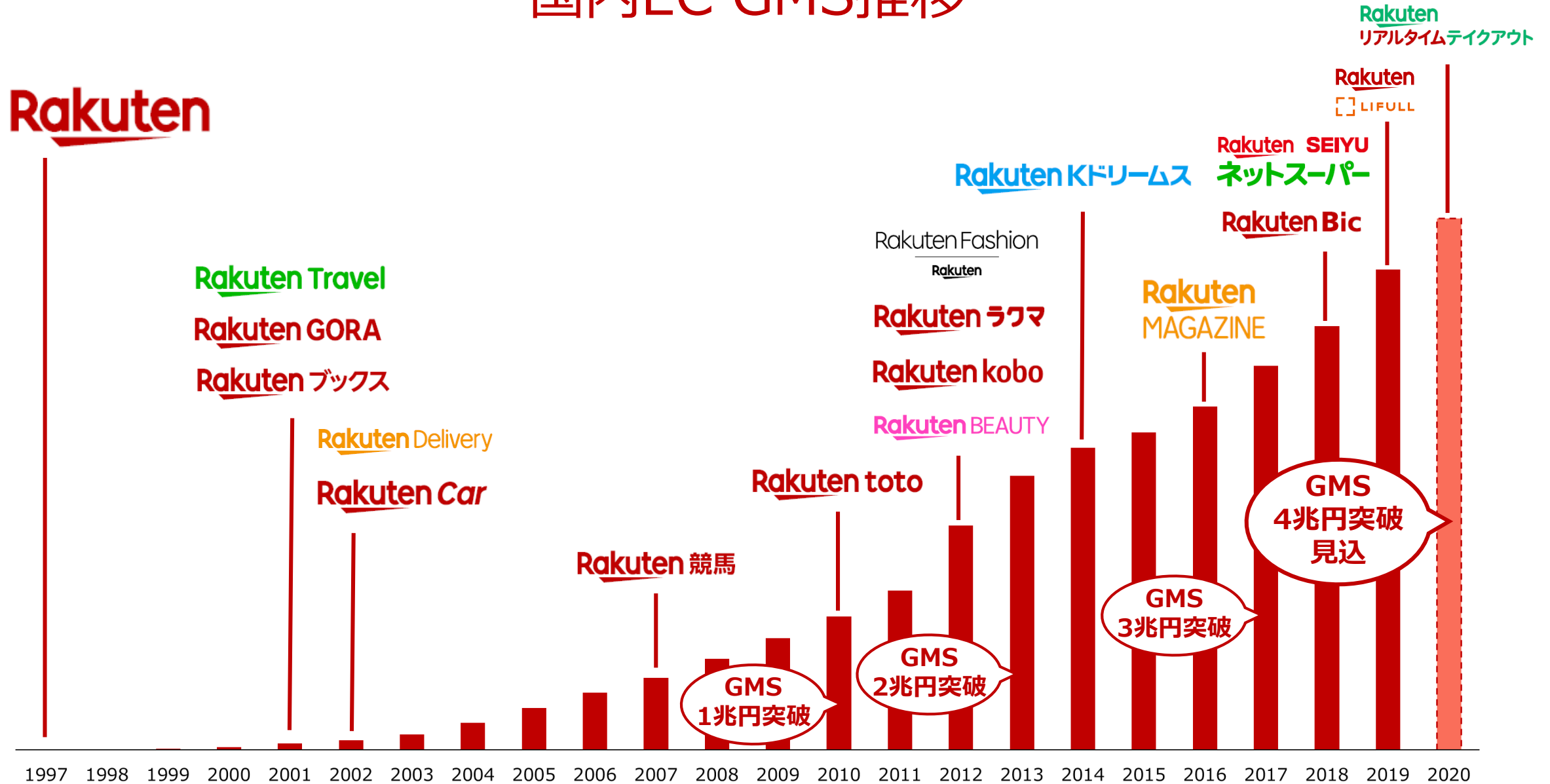
* 国内EC=市場、トラベル、ブックス、ゴルフ、チケット、ファッション、ドリームビジネス、ビューティ、デリバリー、楽天24(ダイレクト)、物流、オートビジネス、ラクマ、Rebates等

Q3/20 国内EC営業利益詳細

(単位：十億円)



国内EC GMS推移



家計消費に対するEC市場

家計消費 **約300兆円*1**

EC市場 **約20兆円*2**

楽天 2019年度
国内EC流通総額
3.7兆円

*1 内閣府「2019年名目国内家計最終消費支出」

*2 経済産業省「令和元年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業(電子商取引に関する市場調査)」

国内EC各サービスと品目別市場規模*

食料品・日用品・家具・家電・教養娯楽品
90.82兆円

Rakuten Rakuten 24

Rakuten Bic

**Rakuten SEIYU
ネットスーパー**

Rakuten ブックス

被服及び履物
9.36兆円

Rakuten

Rakuten Fashion
Rakuten

自動車関連費用
8.89兆円

Rakuten

Rakuten Car

外食・レジャー
24.18兆円

Rakuten Travel

Rakuten GORA

Rakuten Delivery

Rakuten
リアルタイムテイクアウト

Rakuten
LIFULL

書籍等印刷物 3.68兆円

Rakuten ブックス Rakuten kobo

Rakuten MAGAZINE

理美容サービス
3.42兆円

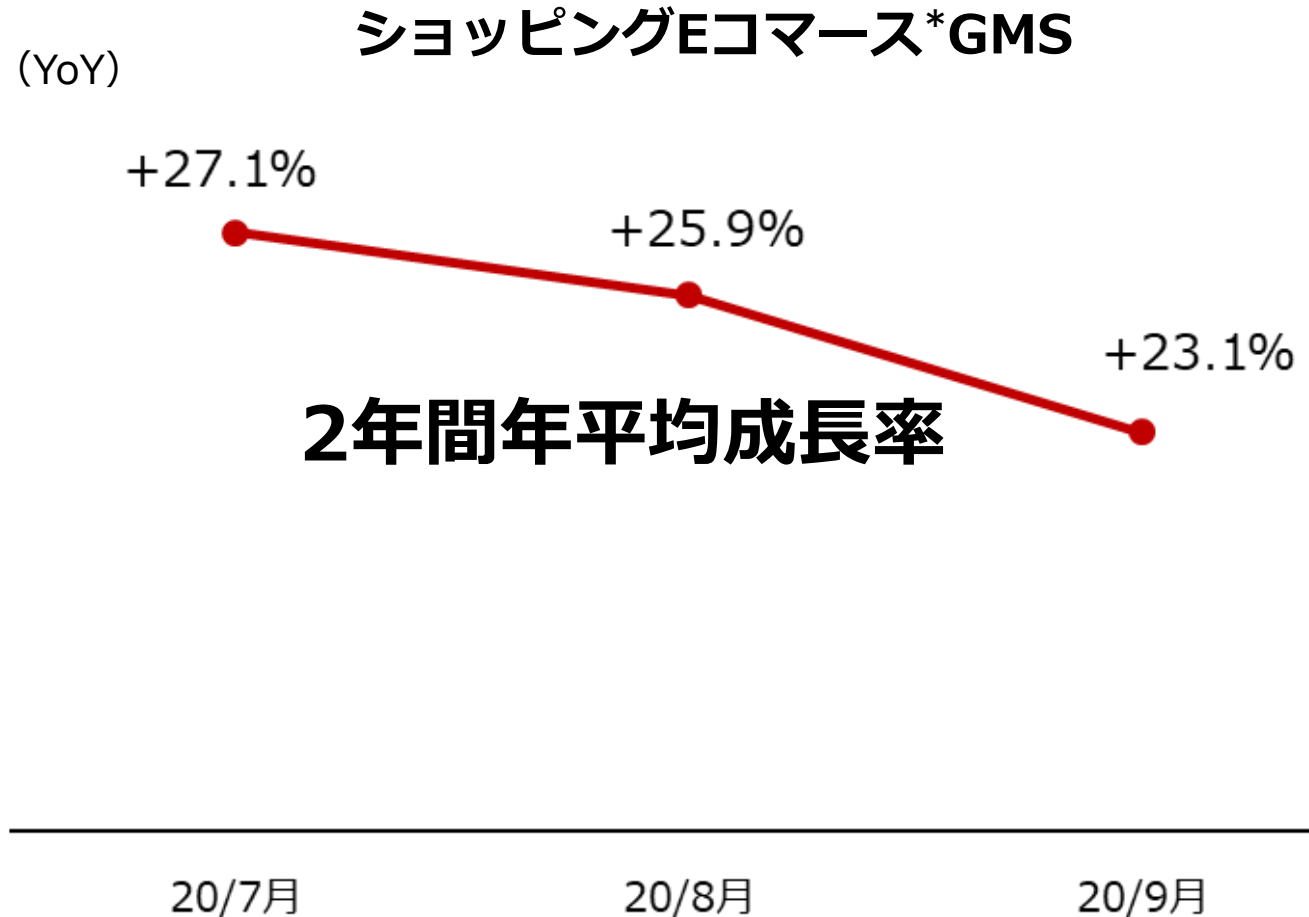
Rakuten BEAUTY



* 品目別市場規模：総務省『家計調査-2019年<品目分類>1世帯当たり年間の品目別支出金額』、内閣府『2019年名目国内家計最終消費支出』から推測した数値

ショッピングEコマース*の拡大

ショッピングEC GMSは順調に拡大



* ショッピングEコマース=楽天市場 + 1st パーティ (ファッション, ブックス, Rakuten24 (ダイレクト), ネットスーパー + オープンEC (Rebates, チェックアウト) + ラクマ

楽天市場 ユーザーの購入額と定着率は順調に推移

7月-8月
一人あたり月間購入額

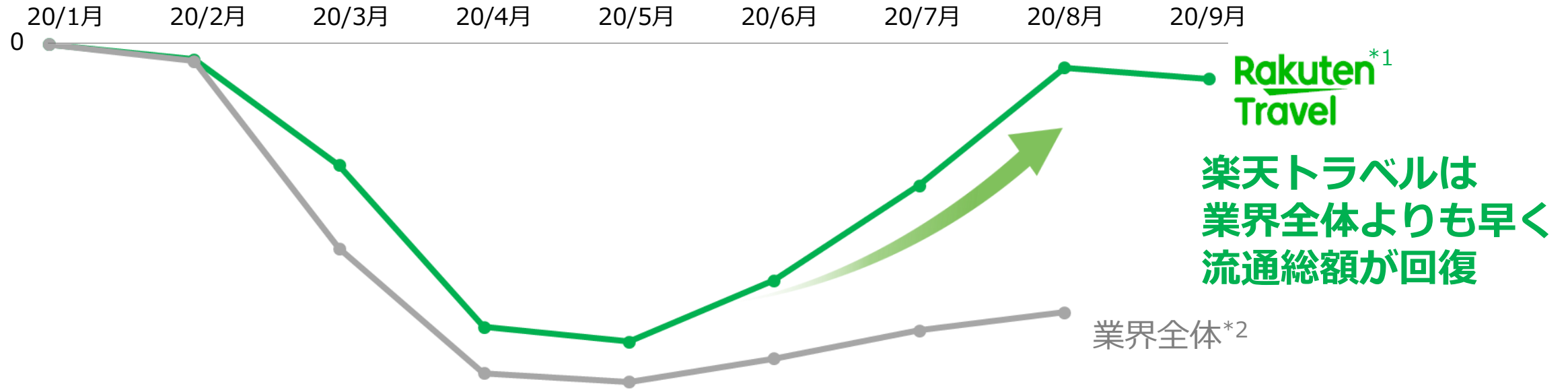


Q3/20 ユーザー定着率



楽天トラベル vs 業界全体

対2020年1月 流通総額変化率



**楽天トラベルは
業界全体よりも早く
流通総額が回復**

**Q4/20は
予約ベース取扱高では
プラス成長の見込み**

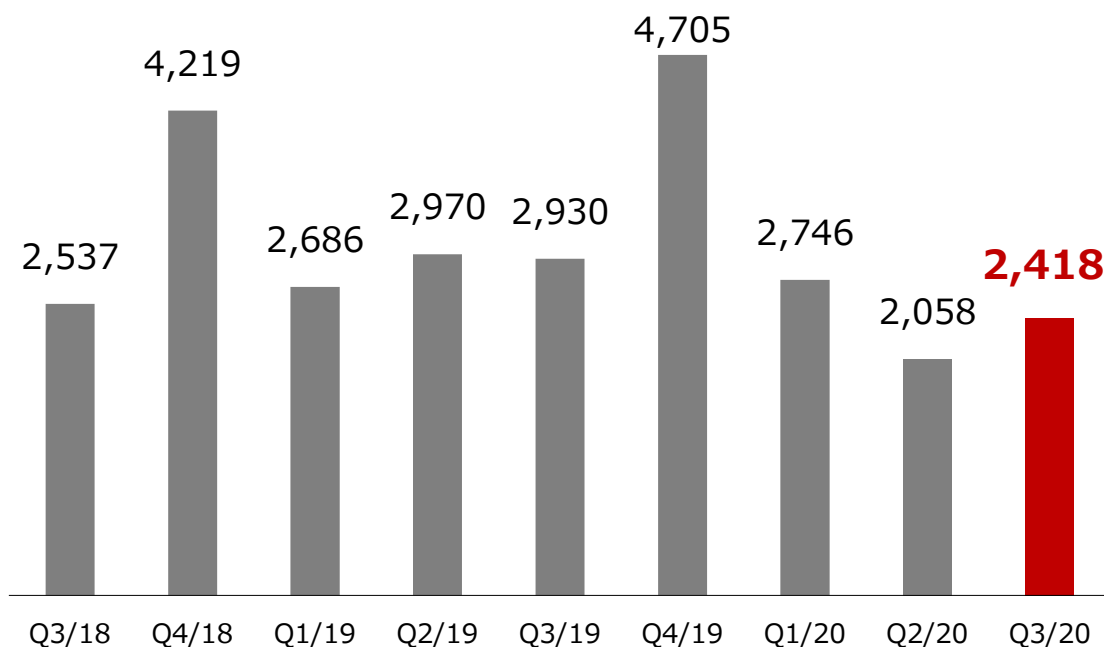
*1 チェックアウト流通総額

*2 出典：観光庁「主要旅行業者の旅行取扱状況速報」

Rakuten Rewards (Ebates)

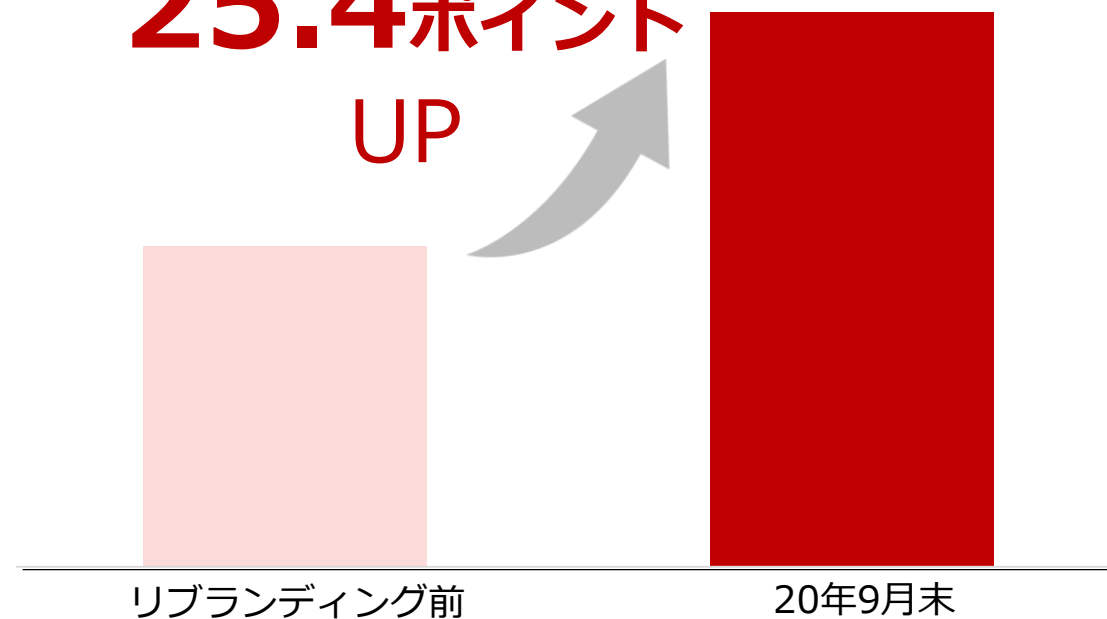
Rakuten Rewards 流通総額

(単位：百万米ドル)



アメリカにおけるロゴ認知度*の拡大

25.4ポイント
UP



* 当社調べ 楽天ロゴ助成想起認知度調査 (2020年9月)

EC コアビジネス : GORA

GORA ゴルフ場予約サイト認知度 No.1*

Rakuten GORA

The screenshot displays the Rakuten GORA website interface. At the top, there's a navigation bar with 'Rakuten GORA' logo and various utility links like 'お知らせ', '閲覧履歴', 'お気に入り', and 'MYページ(予約の確認・取消)'. Below this is a menu for different regions: 北海道・東北版, 関東・甲信越版, 中部・北陸版, 近畿版, 中国・四国版, 九州・沖縄版. A search bar is present with options for '週末空き枠検索', '平日空き枠検索', 'チェックイン', 'ポイント利用', 'フォトギャラリー', and 'ハンディキャップ'. The main content area is divided into several sections: a search filter panel on the left with options for 'プレー日', 'エリア', 'プレー料金', 'スタート時間', 'プレースタイル', and 'ゴルフ場名'; a central promotional banner for a '最大1,600ポイントプレゼント 早期予約キャンペーン'; a 'クーポン SALE' banner for '最大2,000円分!'; and a '2020年4月' banner for '太平洋クラブ特集'. A vertical banner on the right side of the screenshot reads '12月末までの予約に使える 最大2,000円分'.

ゴルフ場 予約サイト 認知度No.1*

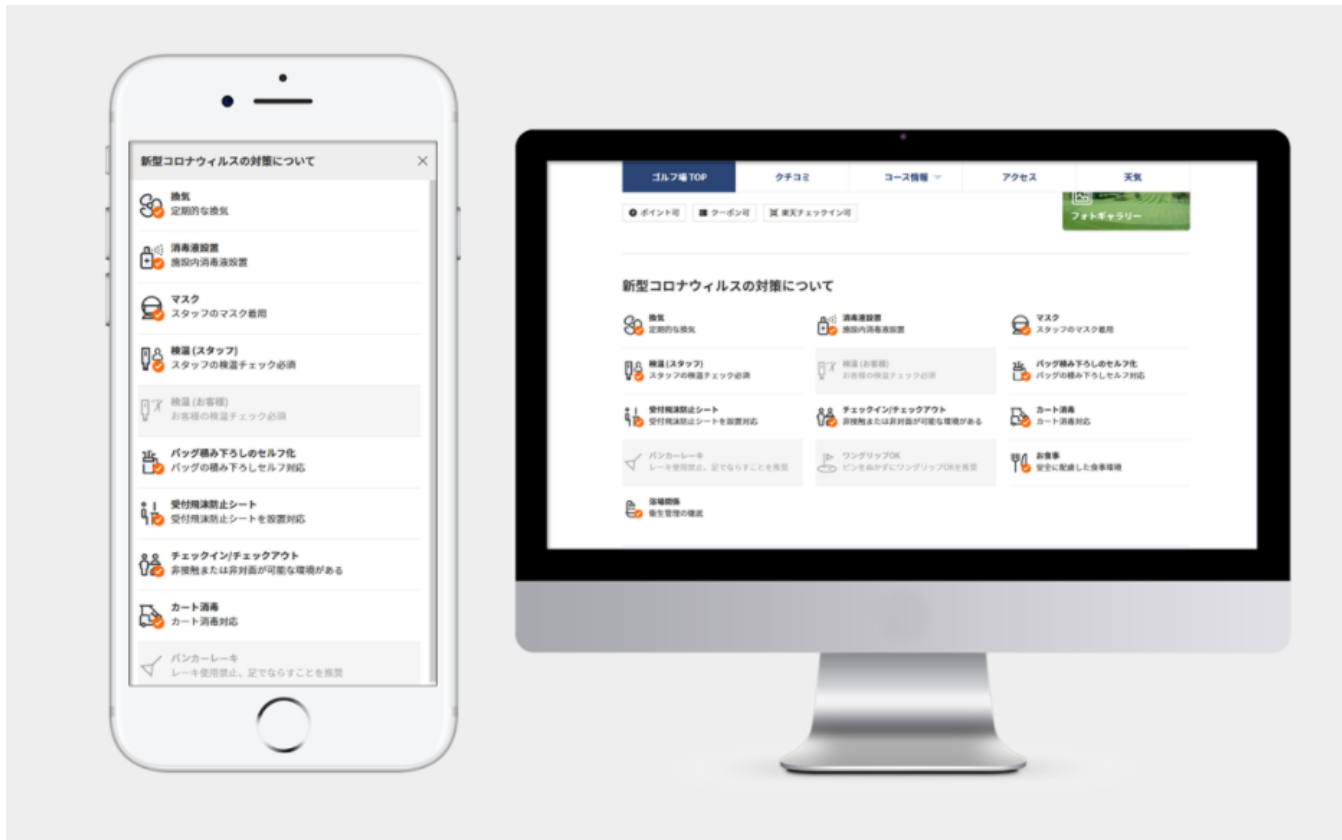
* 出典：マクロミル「ゴルフ場の予約サイトに関する調査」（インターネット調査、2020年1月23日～2020年1月24日、1年以内にゴルフ場予約サイトを利用した10代～60代の男女1,036名を対象）

GORA ゴルフ場予約サイト認知度 No.1

Rakuten GORA

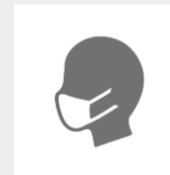
安全・安心にゴルフを楽しみましょう！

PLAY SAFE



ゴルフ場の新型コロナウイルス感染症対策

楽天GORAでご予約いただける多くのゴルフ場で、
これらの対策が行なわれています。
※対策は、ゴルフ場によって異なる場合がございます。



従業員のマスク着用

お客様の安全のため、ゴルフ場スタッフのマスク着用を実施しております。



消毒液の設置

アルコール消毒液を設置し、お客様にご利用を頂いております。また、ゴルフ場スタッフも適宜使用し、衛生を保っております。



三密の回避

三密（密閉・密集・密接）を避けるため、お客様との距離、およびスタッフ間の距離を常に意識しながらご案内をさせていただきます。



アクリルボードの設置

飛沫感染対策として、アクリルパーティションを設置させて頂いております（一部、設置のないコースもございます）。

楽天経済圏とのシナジー

GORAユーザー × 楽天グループの他サービス
Q3/20 クロスユース率*

76.8%

* GORA+他1サービス以上の利用ユーザー/全GORAユーザー

Q3/20 GORA 流通総額

Rakuten GORA

**流通総額は
過去最高を更新**

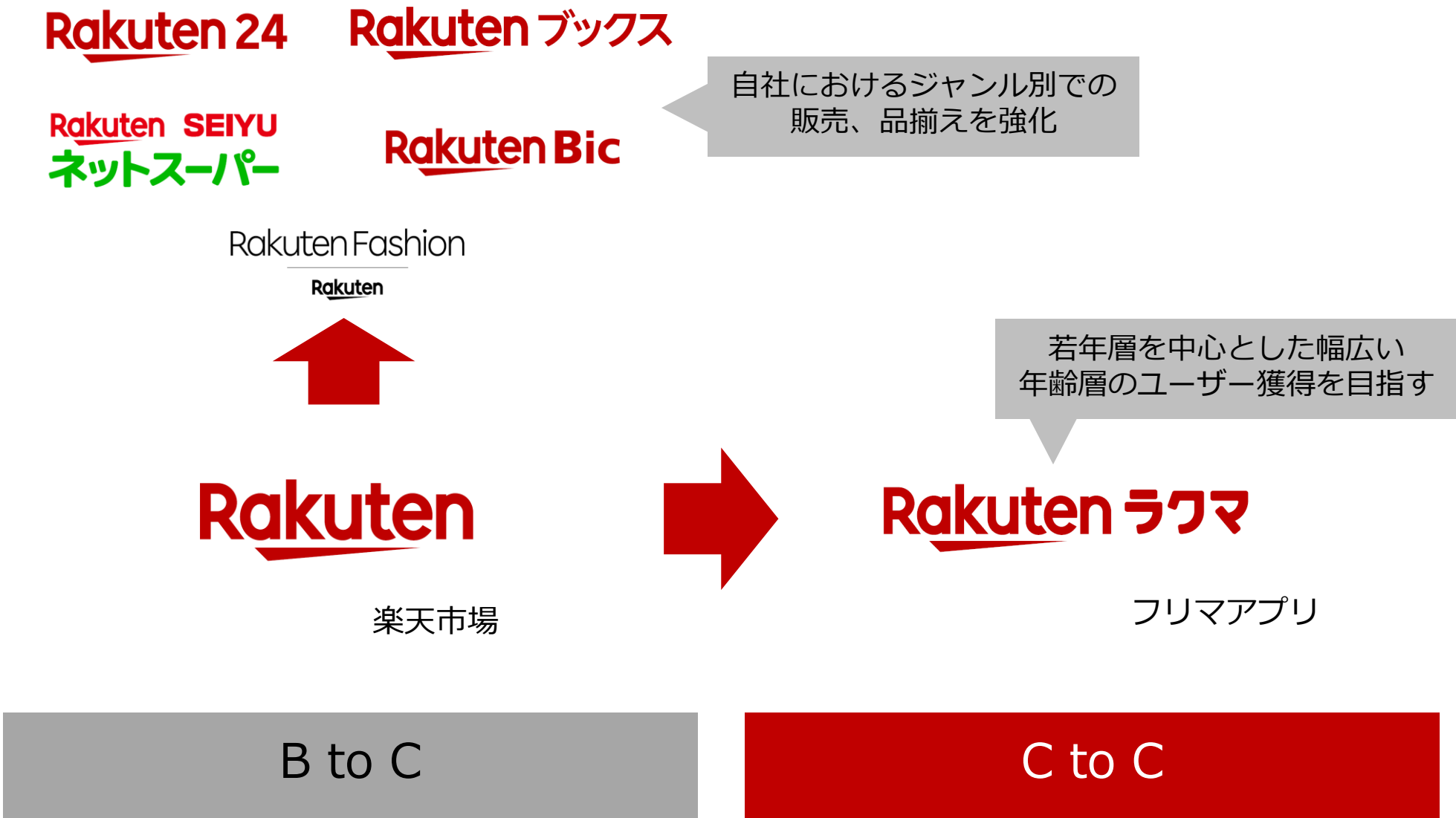


EC 成長フェーズビジネス

成長フェーズビジネス：楽天経済圏の更なる拡大

1st Party

Market Place



Rakuten Fashionの進化

Appリリースと認知拡大

人気ブランド獲得の加速化

Rakuten Fashion Luxの開始



2020年6月
リリース

JOURNAL  STANDARD

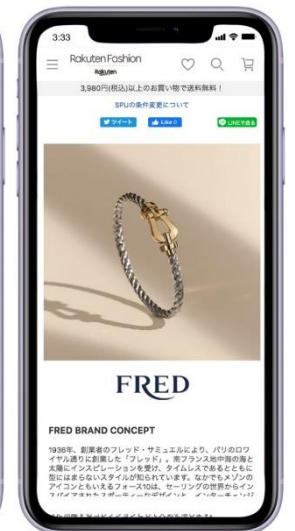
IÉNA

TOMORROWLAND

DIESEL

agnès b.

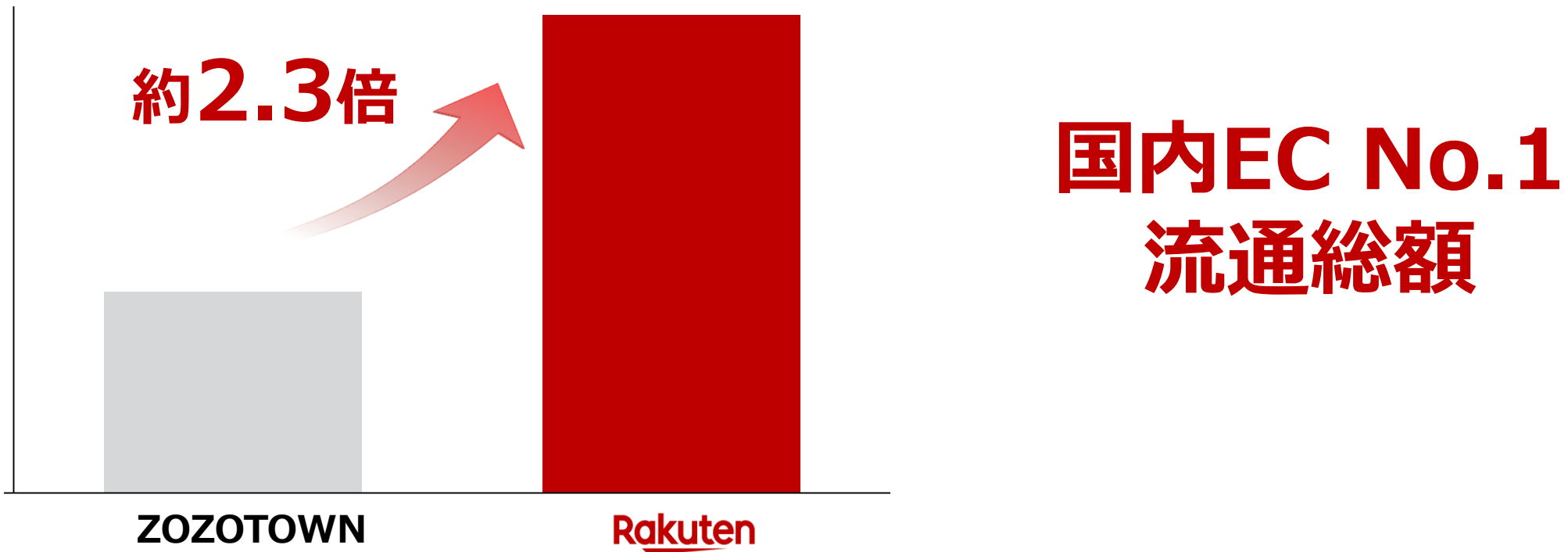
⋮



楽天のファッション事業

- 楽天のファッション事業全体（楽天市場+楽天ファッション）は、国内EC最大の流通規模となっている。

ファッション関連ジャンルにおける流通総額*1*2



*1 ZOZO 決算資料による同社2019年年間商品取扱高と楽天市場ファッション関連ジャンル+楽天ファッションの2019年年間流通総額を比較

*2 楽天市場ファッション関連ジャンル：ファッション・服飾雑貨小物・スポーツ・美容ビューティなど

ラクマを通じた楽天経済圏の更なる拡大 (1/2)

Rakuten ラクマ



販売手数料 業界最安値!

お得に売れる!

かんたん出品

※ MM 最新調べ 2019年10月15日時点
※ 調査対象: オールジャンルを扱う総合型フリマアプリ

This advertisement highlights Rakuma's low selling fees. It features a smartphone displaying a hoodie listing for ¥5,000. The text 'かんたん出品' (Easy listing) is prominently displayed. A small note at the bottom states: '※ MM 最新調べ 2019年10月15日時点 ※ 調査対象: オールジャンルを扱う総合型フリマアプリ'.

楽天ポイントが使える!

楽天ポイント貯まる!

※ 送料込み 匿名配送 すぐに購入可

This advertisement promotes the use of Rakuten Points. It features a smartphone displaying a Nike sneaker listing for ¥19,800. The text '楽天ポイント貯まる!' (Rakuten Points accumulate!) is prominently displayed. A small note at the bottom states: '※ 送料込み 匿名配送 すぐに購入可'.

売上金がお店でも使える!

楽天ペイアプリを利用して
コンビニやお店で使える!

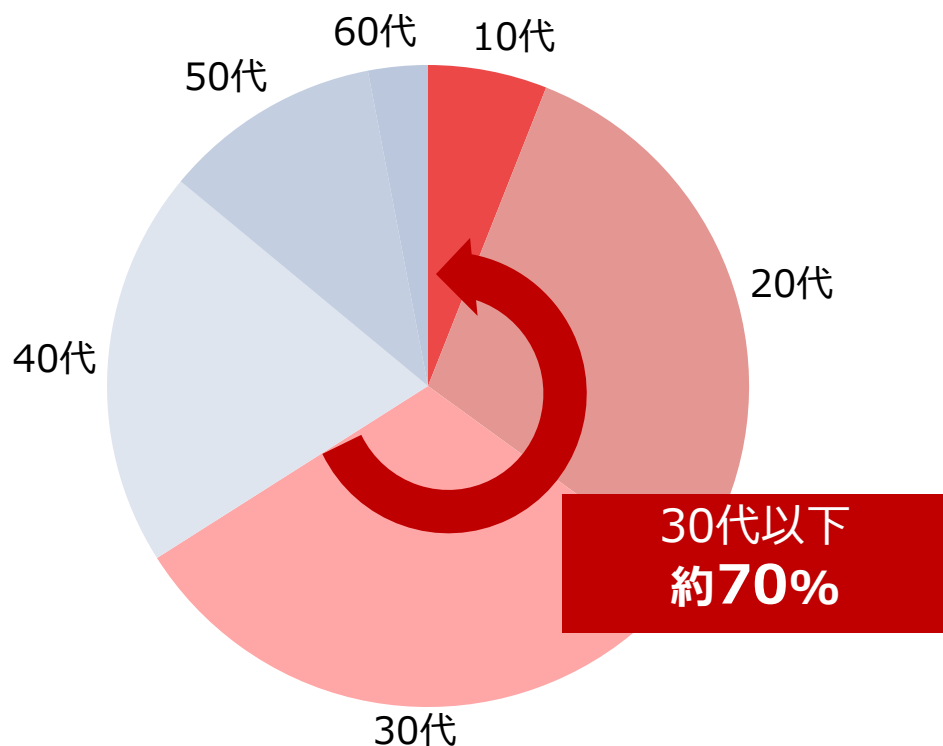
¥ R Pay

※ 売上金を実店舗で利用する場合、
楽天ペイアプリのダウンロードが必要になります。

This advertisement shows that Rakuma's sales revenue can be used at various partner stores. It features logos for FamilyMart, Lawson Station, Mini Stop, Sugi Pharmacy, Pizala, Matsuya, Biyo Kaban, and Onuma Tenjin-ya. A smartphone displays the R Pay app interface with a barcode. A small note at the bottom states: '※ 売上金を実店舗で利用する場合、楽天ペイアプリのダウンロードが必要になります。'.

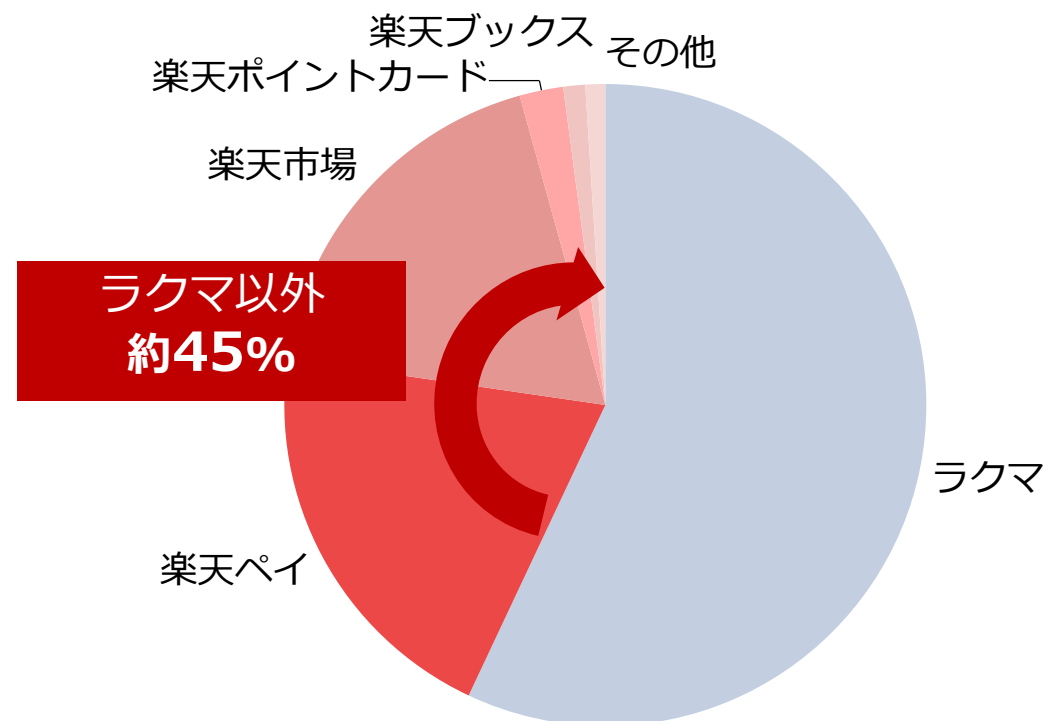
ラクマを通じた楽天経済圏の更なる拡大 (2/2)

ラクマ ユーザ年齢層



若年層のユーザ構成比率が高い

ラクマ売上金利用先* (楽天キャッシュ)

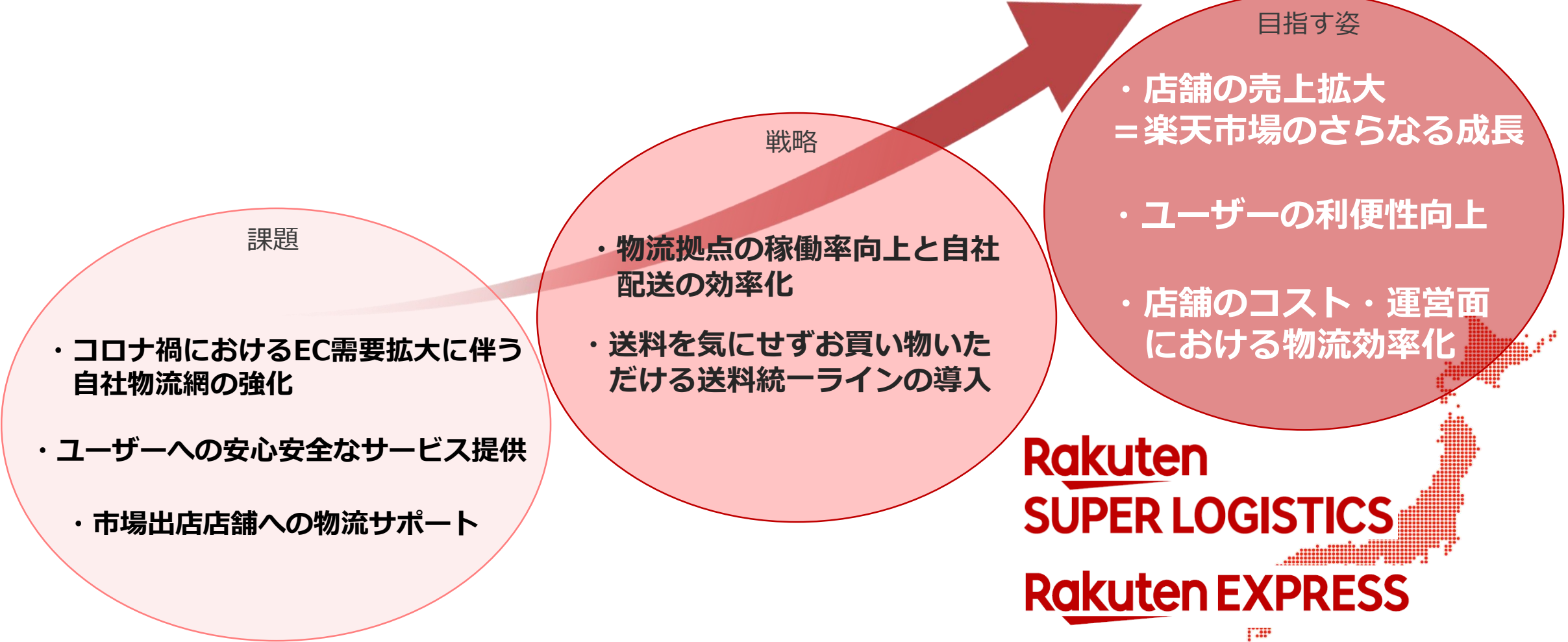


ラクマ以外の楽天経済圏でも多く利用されている

* 売上金は楽天キャッシュにチャージすることで、楽天市場や全国の街のお店で利用可能。2020年4月ラクマで楽天キャッシュへチャージしたユーザーの4月利用先決済回数ベースのデータ

EC 投資フェーズビジネス

EC需要拡大に向けた戦略



楽天物流施設マップ

Rakuten SUPER LOGISTICS

枚方 2019



中央林間 2021



準備中

流山 2019



習志野 2020



Rakuten SEIYU
ネットスーパー

港北 2020



Rakuten Direct

川西 2018



相模原 2018



Rakuten ブックス

市川 2020



Rakuten Fashion

Rakuten

市川 2019

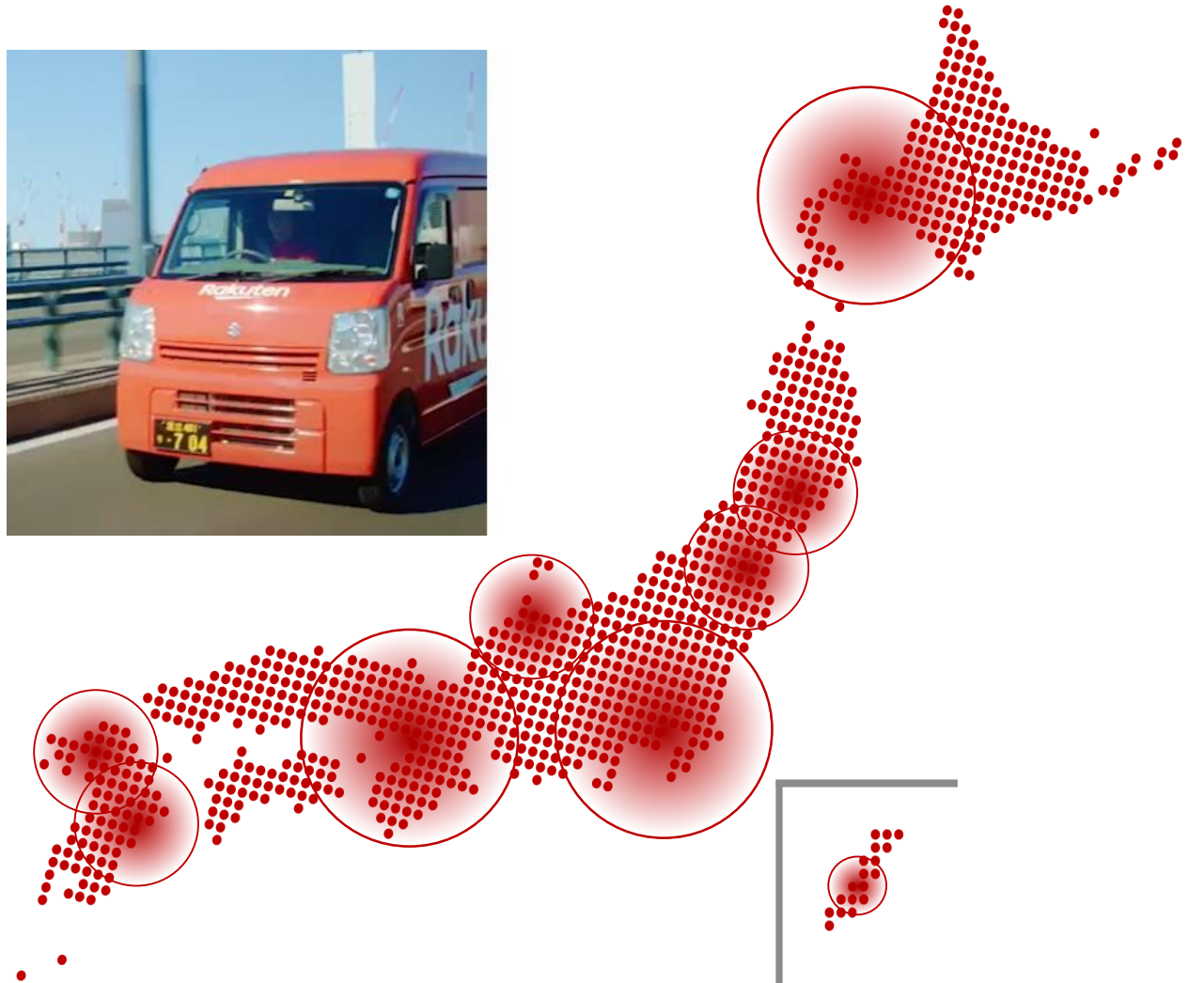


楽天エクスプレス人口カバー率

2018年1月 : 4%
2019年1月 : 17.2%
2019年12月: 47.7%
2020年1月 : 61.1%
2020年7月 : 62.5%

2020年9月

63.5%



楽天エクスプレスの取り組み

「置き配」サービスの提供

置き配を先駆けて実施



非対面受け取りへの対応

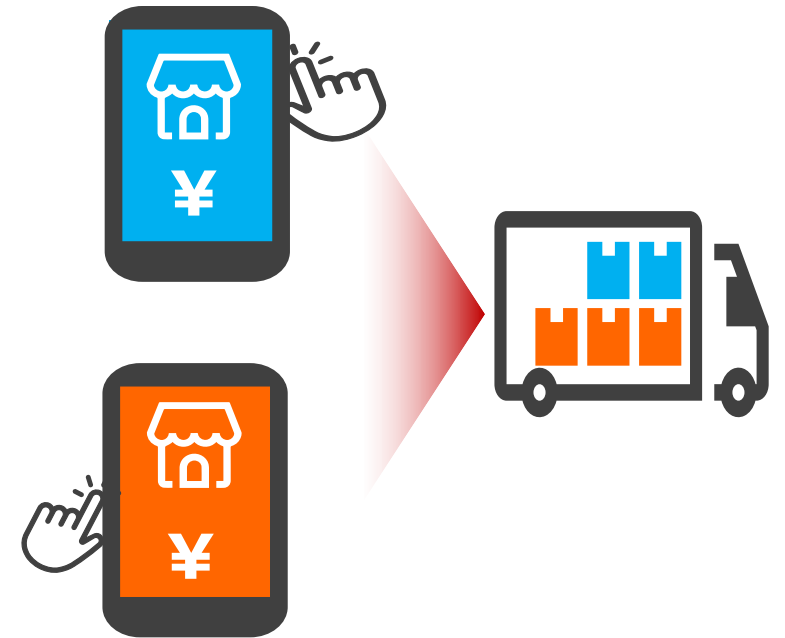
非対面受取への対応や
受取ロッカーの展開強化



おまとめ配送の実現

(予定)

複数店舗で購入した商品を一度にお届け



新型コロナウイルス感染拡大防止としても、ユーザーのご要望に応じて実施

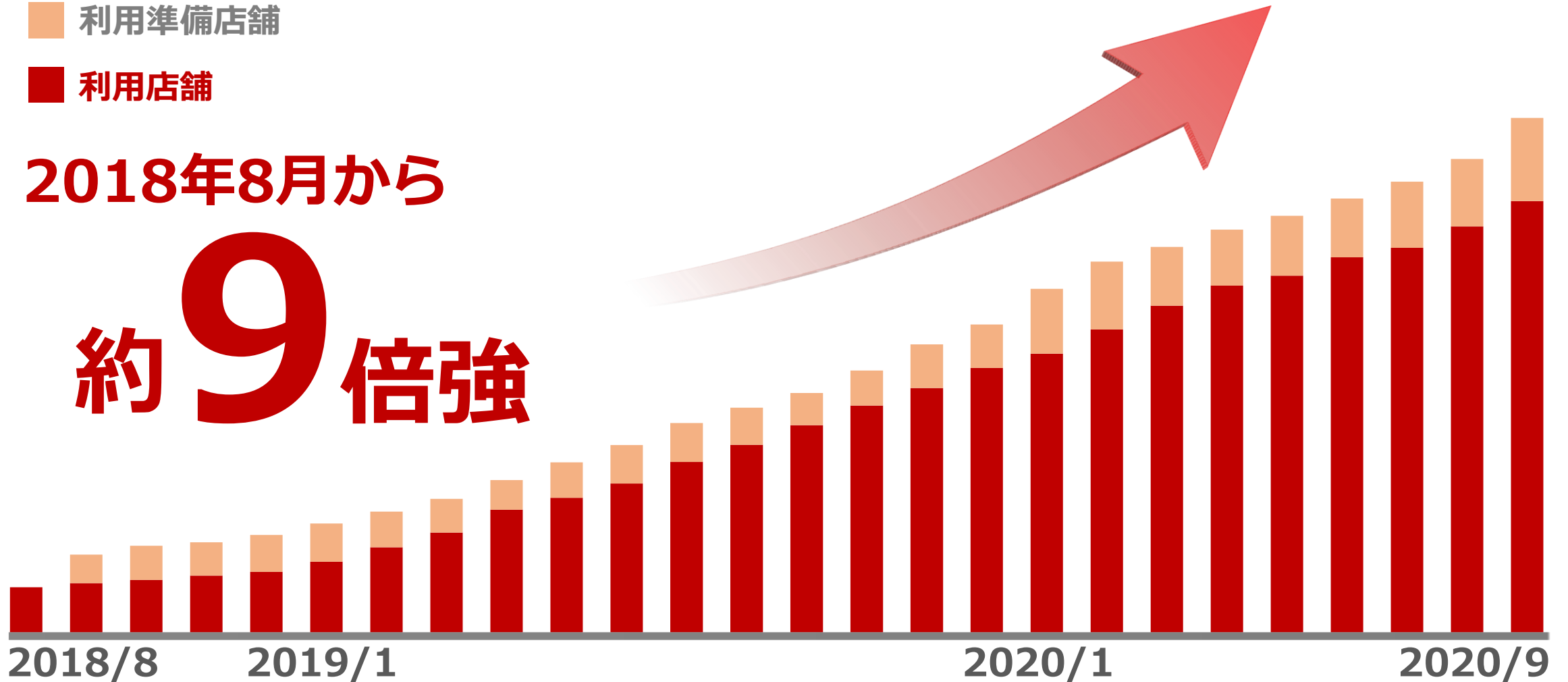
「楽天スーパーロジスティクス」利用店舗数の推移

■ 利用準備店舗

■ 利用店舗

2018年8月から

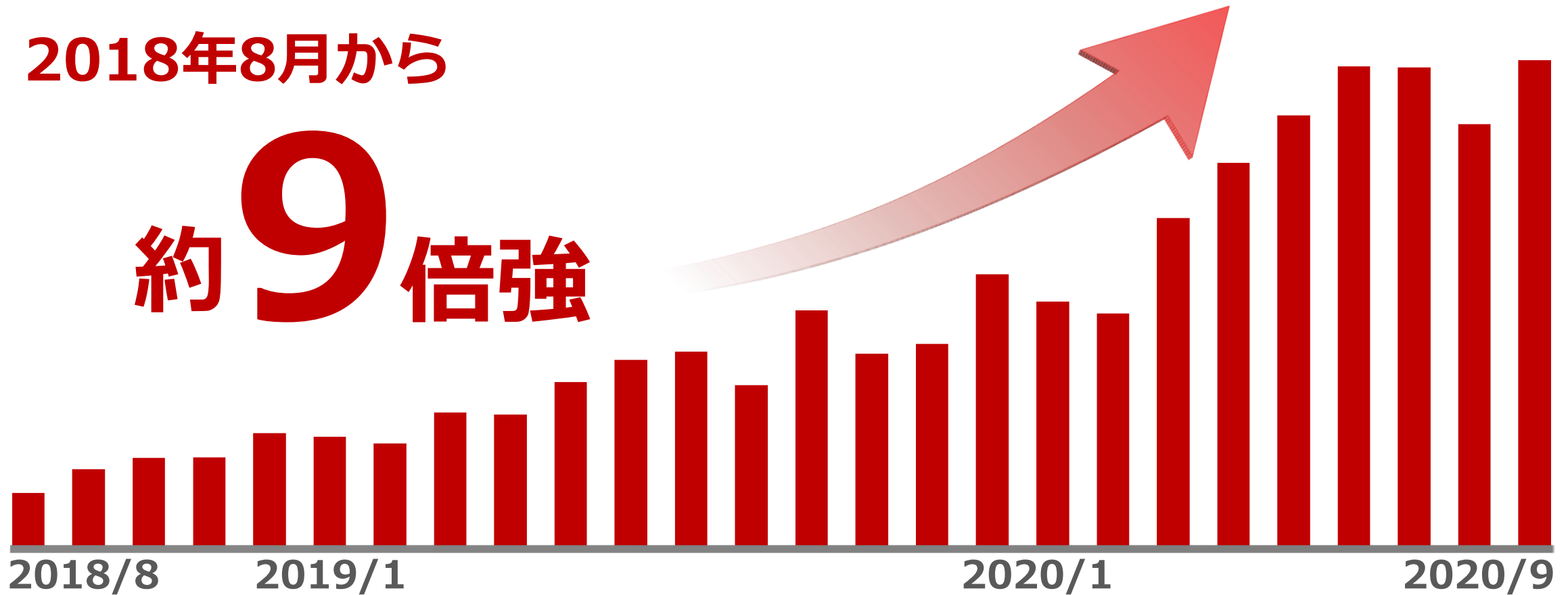
約 **9** 倍強



「楽天スーパーロジスティクス」の出荷量の推移

2018年8月から

約9倍強



楽天西友ネットスーパーの拡大

Q3/20 流通総額*



Rakuten SEIYU
ネットスーパー

20/10月 流通総額*



*注文ベースの売上高(商品代金+手数料)