

# 楽天グループの事業戦略

2014年5月31日

代表取締役副社長

山田 善久

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御承知おき下さい。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。

# 楽天市場のビジネスモデルと成長

# 創業期

■ 設立 : 1997年2月7日



# 現在

- 従業員数 : 11,006人 (2014年3月末時点)
- 時価総額 : 1兆7,535億円 (2014年4月末時点)



# 「楽天市場」

日本最大のインターネットのショッピングモール

- 店舗数：41,945店舗
- 商品数：約1億5千万点
- 年間流通総額：約1.7兆円
- ユニーク購入者数：1,508万人



\*1: 店舗数: 2014年3月末時点

\*2: 商品数: 2014年5月20日時点で楽天市場Topページに記載の登録商品数(重複あり)

\*3: 流通総額: 楽天市場含む国内ECサービスにおける12ヶ月(2013年1月～2013年12月)の取扱高

\*4: ユニーク購入者数: 2014年1-3月の間に1回以上楽天市場で商品を購入したユーザをメールアドレスベースで名寄せした数

# 競合他社のビジネスモデル





# 楽天のビジネスモデル



# 出店店舗の支援体制

ECコンサルタント



カンファレンス



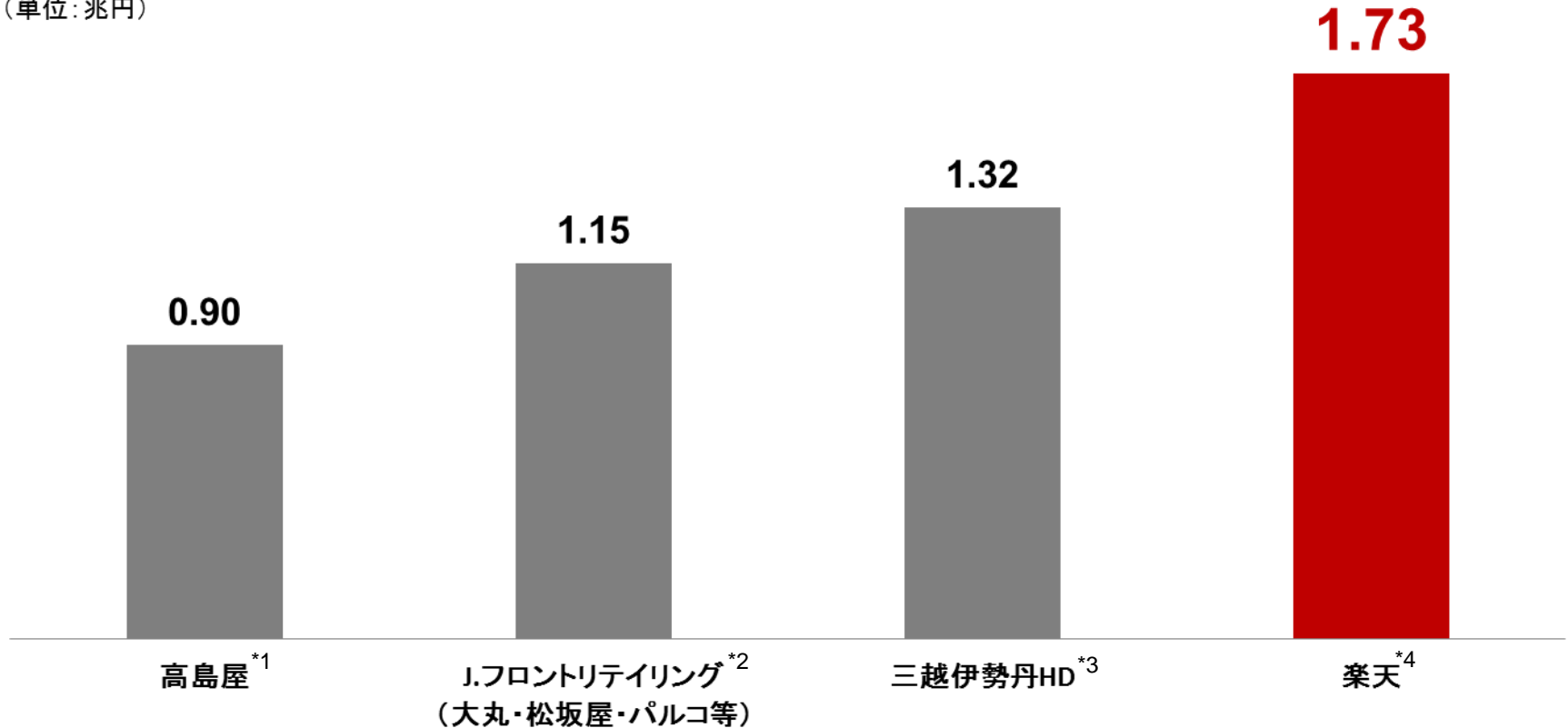
楽天大学





# 百貨店売上高との比較

(単位:兆円)



\*1: 株式会社高島屋の2014年2月期連結営業収益 (2013年3月～2014年2月)

\*2: J. フロント リテイリング株式会社の2014年2月期連結売上高 (2013年3月～2014年2月)

\*3: 株式会社三越伊勢丹ホールディングスの2014年3月期連結売上高 (2013年4月～2014年3月)

\*4: 楽天市場含む国内ECサービスにおける12ヶ月(2013年1月～2013年12月)の取扱高

# 楽天市場の潜在成長性

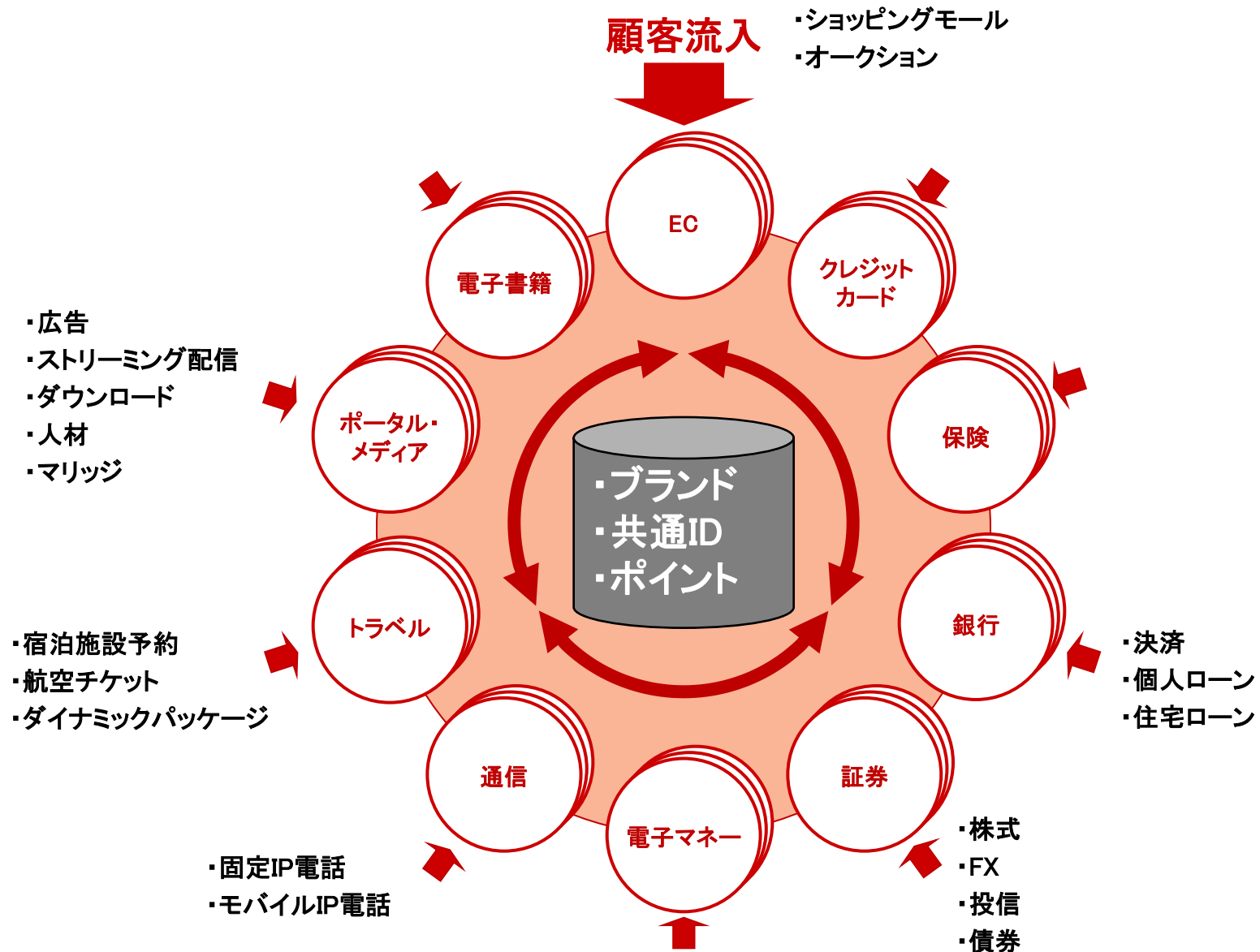
国名	小売市場 (単位:兆円)	EC市場 (単位:兆円)	EC化率
日本	106.9	4.2	3.9%
アメリカ	219.0	14.2	6.5%
イギリス	39.8	3.8	9.6%
ドイツ	43.0	2.2	5.0%
フランス	41.2	2.0	5.0%
中国	125.1	5.1	4.1%

\* 2012年 各国のEC化率 (出典: Euromonitor推定)

為替(2012年TTM): JPY/USD = 79.8, GBP/USD = 0.6, EUR/USD = 0.8, RMB/USD = 6.3

# グループ戦略

# 楽天経済圏(エコシステム)





# 楽天スーパーポイント

## 各サービスで共通に利用可能

貯まる

100円で  
1ポイント

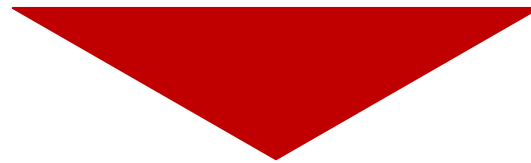


使える

1ポイント=1円相当



交換  
できる



## ユーザのロイヤルティ、継続率の向上

楽天のコンセプト

世の中を元気に。

Empowerment!!

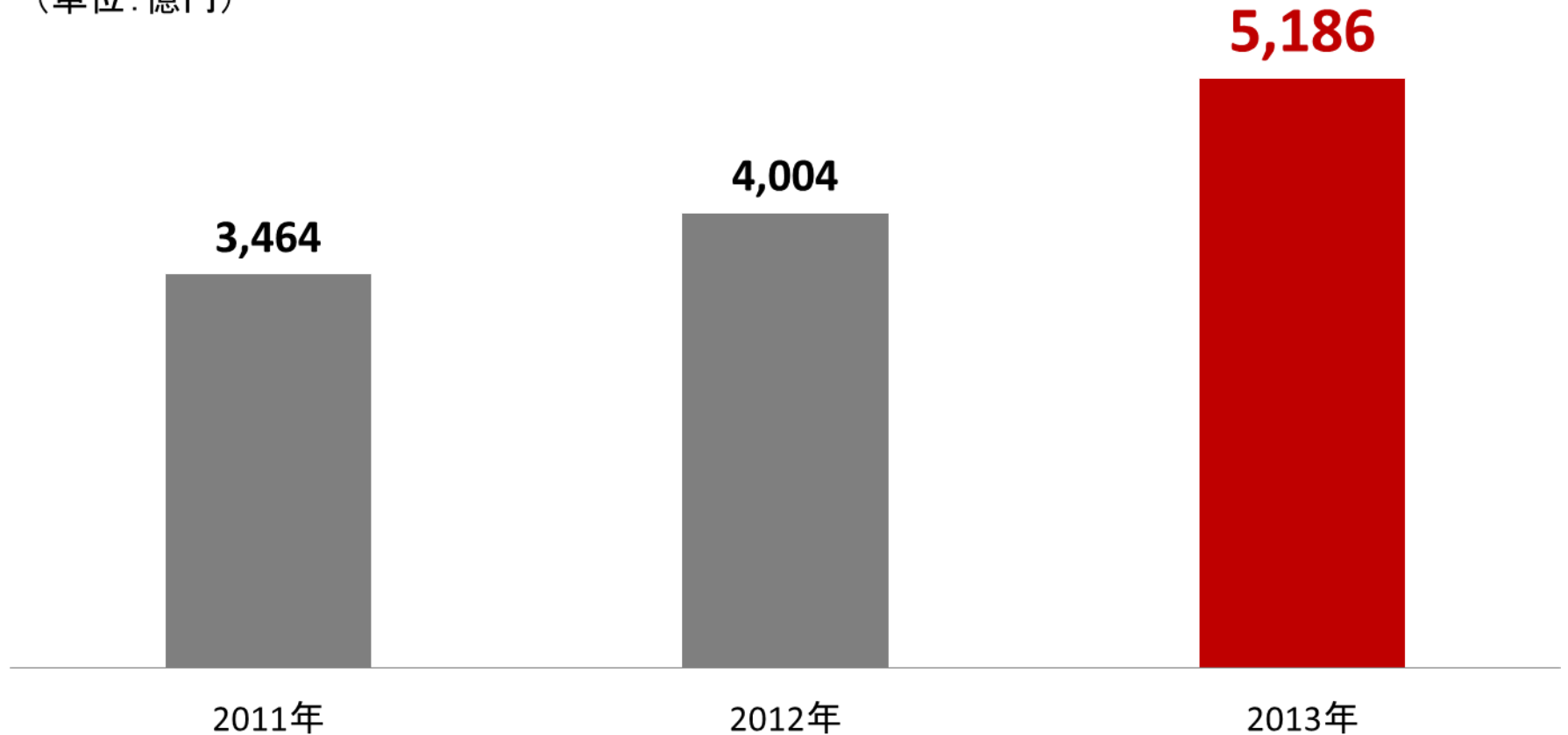
( エン パ ワ ー メ ン ト )

## 連結業績の推移

# 連結売上(国際会計基準)

2013年12月期において過去最高の売上を達成

(単位:億円)

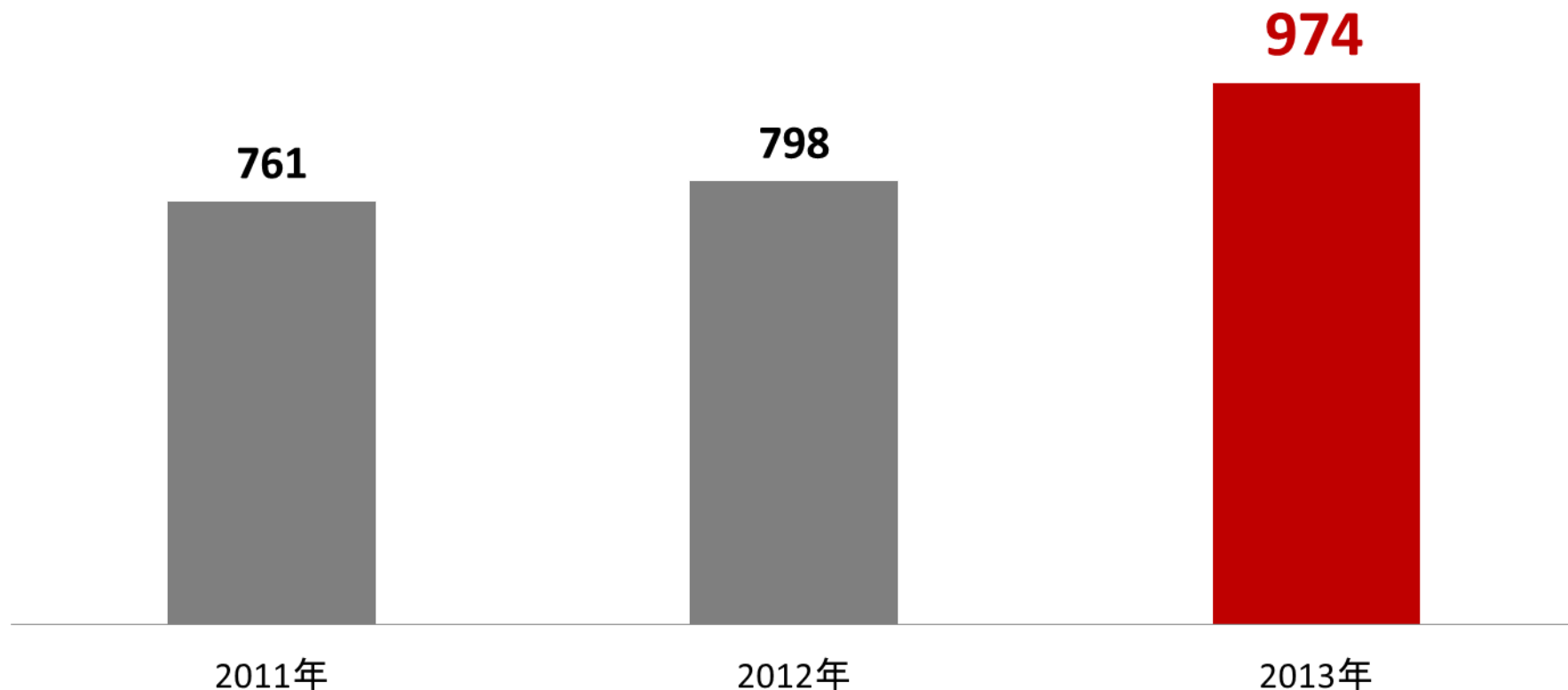




# 連結営業利益 一過性要因\*控除後(国際会計基準)

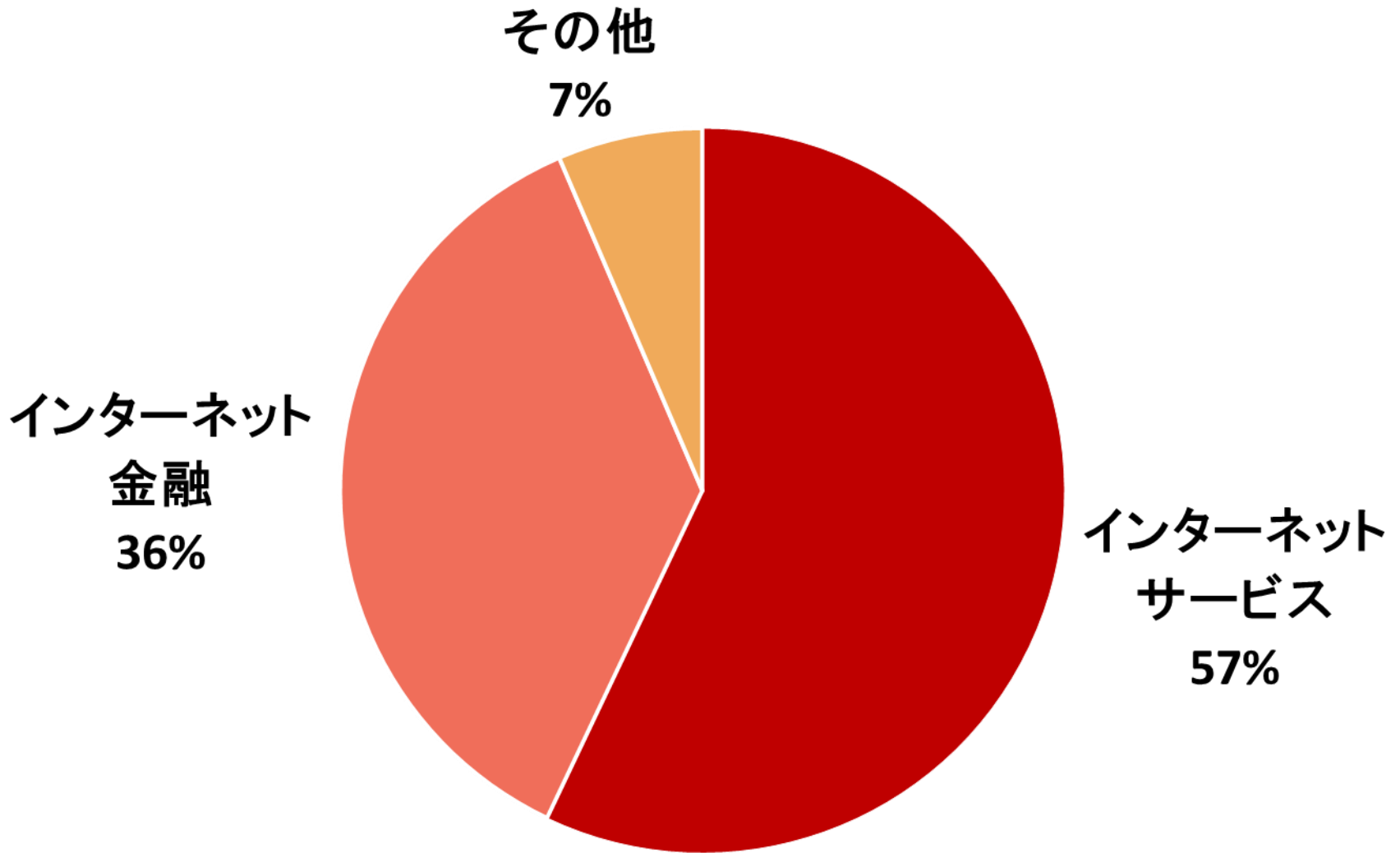
2013年12月期において3期連続の増益を達成

(単位:億円)



\* 国際会計基準では日本基準における特別損益が営業利益に含まれる。

# 売上に占める各セグメントの比率



\* 2013年通期 調整額は除く

# インターネットサービスセグメント

# 国内の主なサービス

## ■ ショッピング



## ■ トラベル・ゴルフ



## ■ デジタルコンテンツ

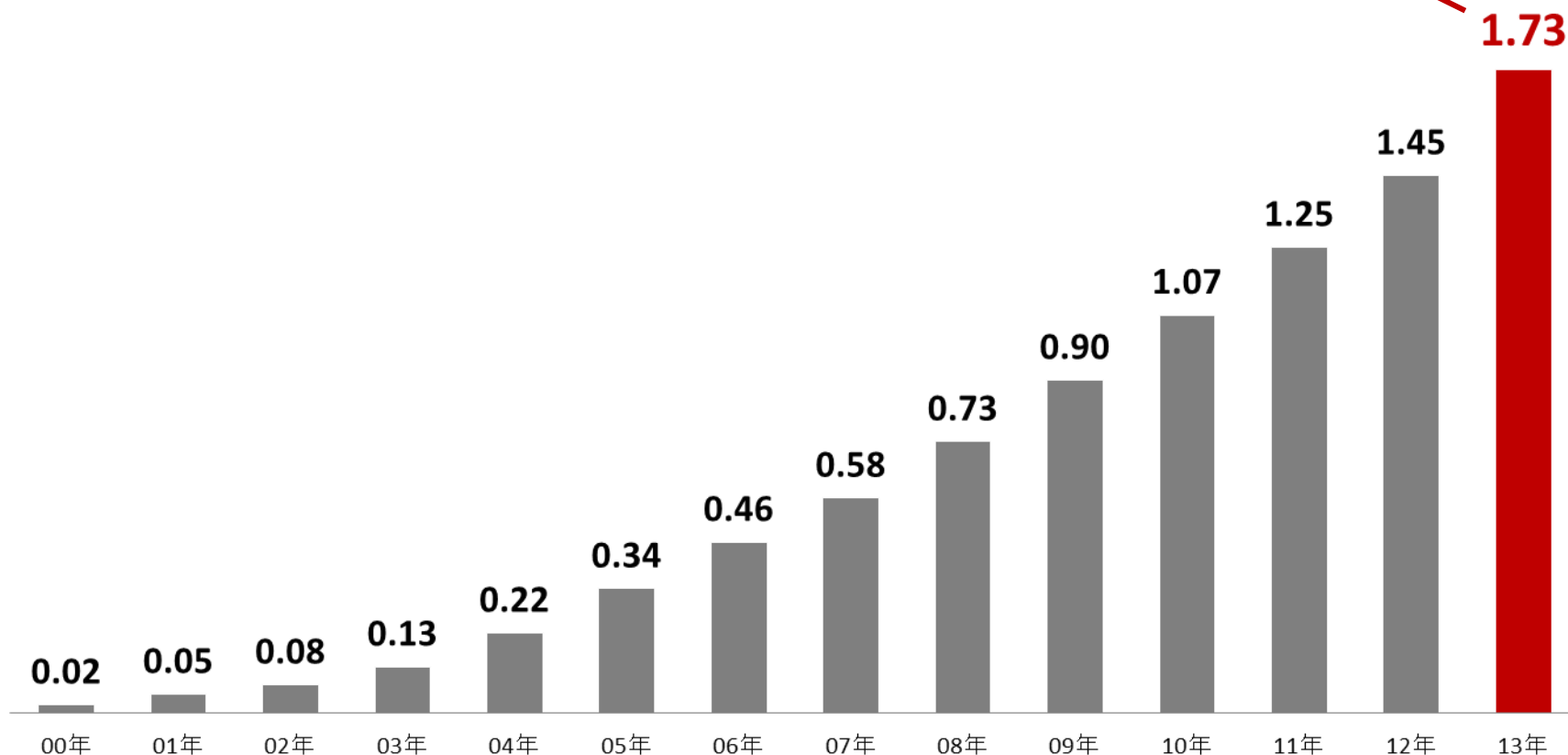




# 国内EC流通総額の推移

(単位:兆円)

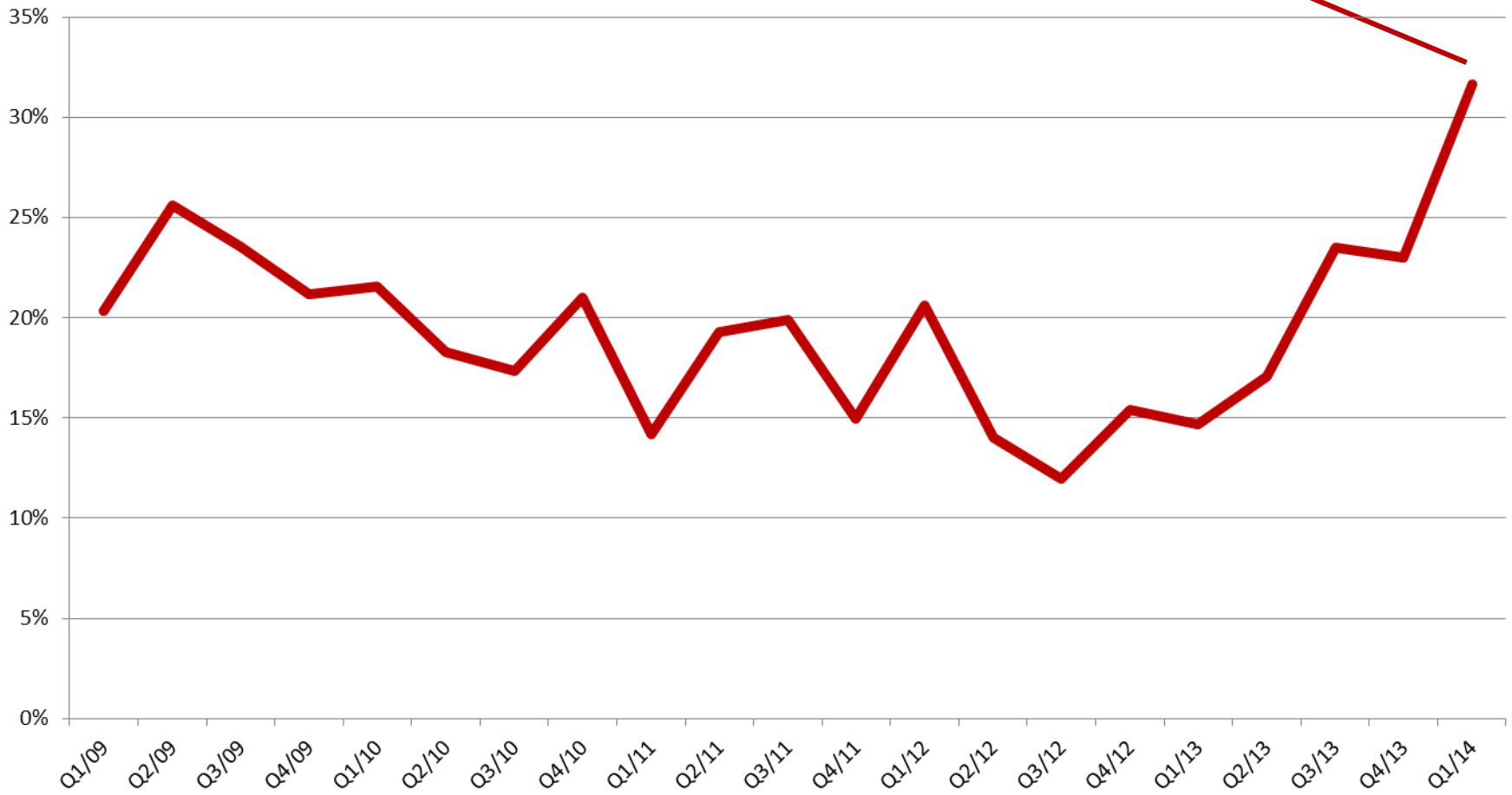
+19.8% 前年同期比



\* 国内EC流通総額=市場、パッケージメディア、オークション、GORA、ビジネス、ダウンロード、チケット、ネットスーパー、チェックアウト、楽天競馬、toto、ShowTime、メディアレンタル、ダイニング、サロン、楽天マート、ケンコーコム、ソーラー、スマートペイ、スタイライフ

# 国内EC流通総額の成長率

**+31.7% 前年同期比**



# 競合他社との比較

(単位:兆円)

	2011年	2012年	2013年	前年同期比
<b>楽天</b> 国内EC流通総額	1.25	1.45	1.73	+19.8%
<b>Yahoo! Japan</b> 取扱高 (ショッピング、トラベル、チケット)	0.30	0.31	0.31	-0.2%
<b>Amazon</b> 売上高 (日本国内)	0.53	0.62	0.75	+19.8%

\* 為替換算レート

2013年平均: 1ドル = 97.65円

2012年平均: 1ドル = 79.82円

2011年平均: 1ドル = 79.84円

# モバイルコマース:高いマーケットシェア

- モバイルコマースにおける楽天の高いマーケットシェアが将来のEC全体へのシェア拡大に貢献

	流通総額成長率 前年同期比	マーケットシェア
楽天グループ EC全体	+31.7%	約30% <sup>*1</sup>
楽天グループ モバイルコマース	+62.8%	約50% <sup>*2</sup>

\*1: 日本のBtoCオンライン小売マーケット(2012年、経済産業省)を基に当社算出

\*2: 日本のモバイルECマーケット(2012年、サービス及び決済を除く)(一般社団法人モバイル・コンテンツ・フォーラム(MCF))を基に当社算出



# 海外の主なサービス

## ■ ショッピング

**R Rakuten.com**  
Shopping

(アメリカ)

**PRICEMINISTER**  
Rakuten group

(フランス)

**R Rakuten group**  
play.com

(イギリス)

**R Rakuten.com.br**  
Shopping

(ブラジル)

**R Rakuten.de**  
Shopping

(ドイツ)

**楽天**  
ICHIBA

(台湾)

**R Rakuten.co.id**  
Belanja Online

(インドネシア)

**R Rakuten group**  
TARAD.com

(タイ)

## ■ その他サービス

電子書籍

**kobo**  
**楽天**

(カナダ)

コンテンツ

**R Rakuten group**  
**wuaki.tv**  
tu videoclub on-line

(スペイン)

コンテンツ

**viki**

(アメリカ)

広告

**R Rakuten**  
LINKSHARE

(アメリカ)

トラベル

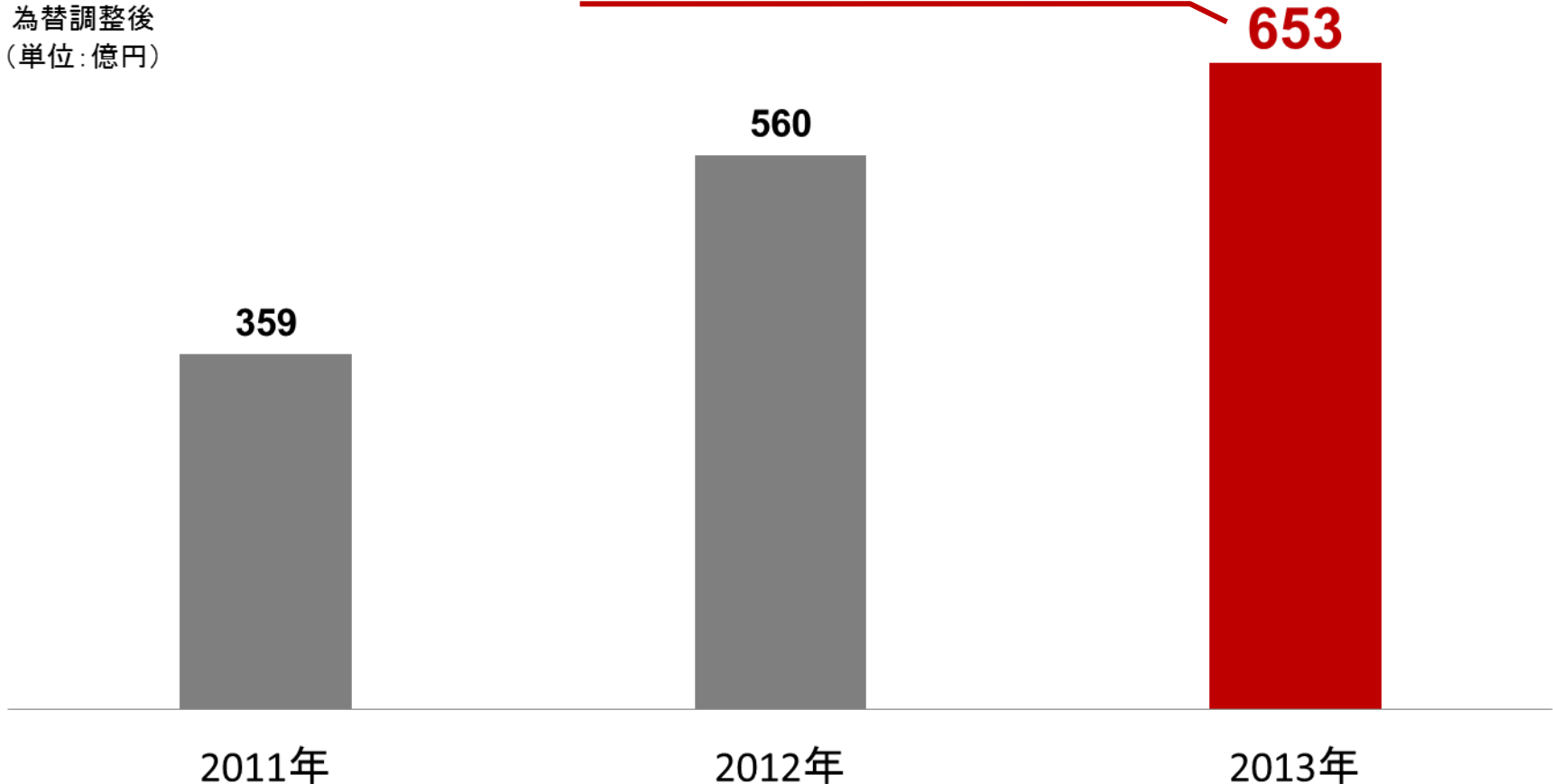
**R Rakuten**  
Travel

(韓国、アメリカ等)

# 海外マーケットプレイス流通総額推移

+16.7% 前年同期比

為替調整後  
(単位: 億円)



\* マーケットプレイス = 楽天市場台湾、Tarad Premium Mall、Lekutian、Rakuten.com.shopping marketplace、PriceMinister marketplace、Rakuten Belanja Online、Rakuten Deutschland、Play.com marketplace、Rakuten Brasil marketplace、Rakuten Malaysia、Rakuten Spain、Rakuten Austria

# 楽天kobo(電子書籍サービス)



ブルームーン



ピンクサンセット



シルバースター



ブラックナイト

# インターネット金融セグメント

# 国内の主な金融サービス

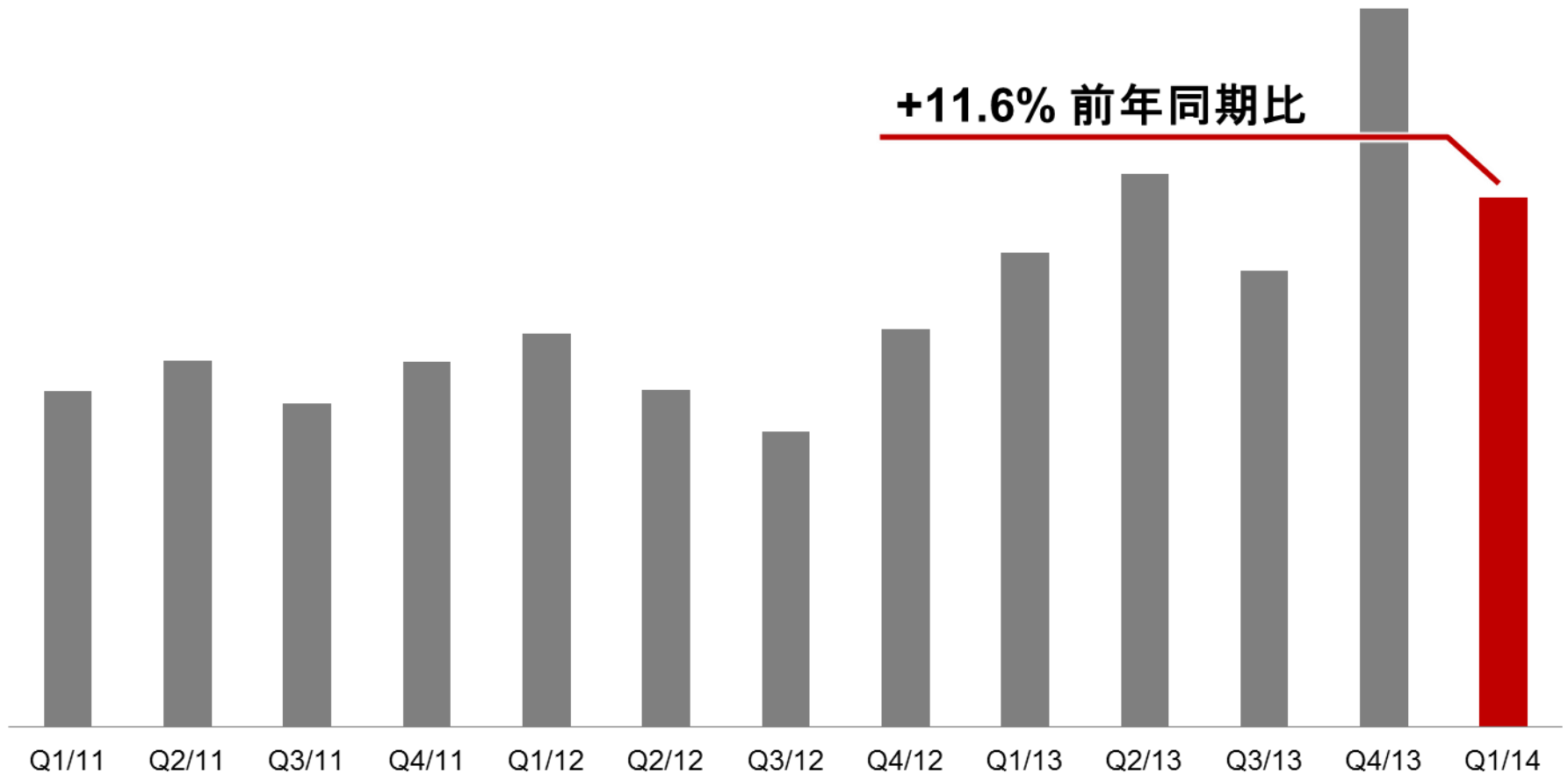


# カード会員獲得が加速

カード会員純増数が前年同期比+11.6%と順調に増加

(単位:人)

楽天カード会員 純増数

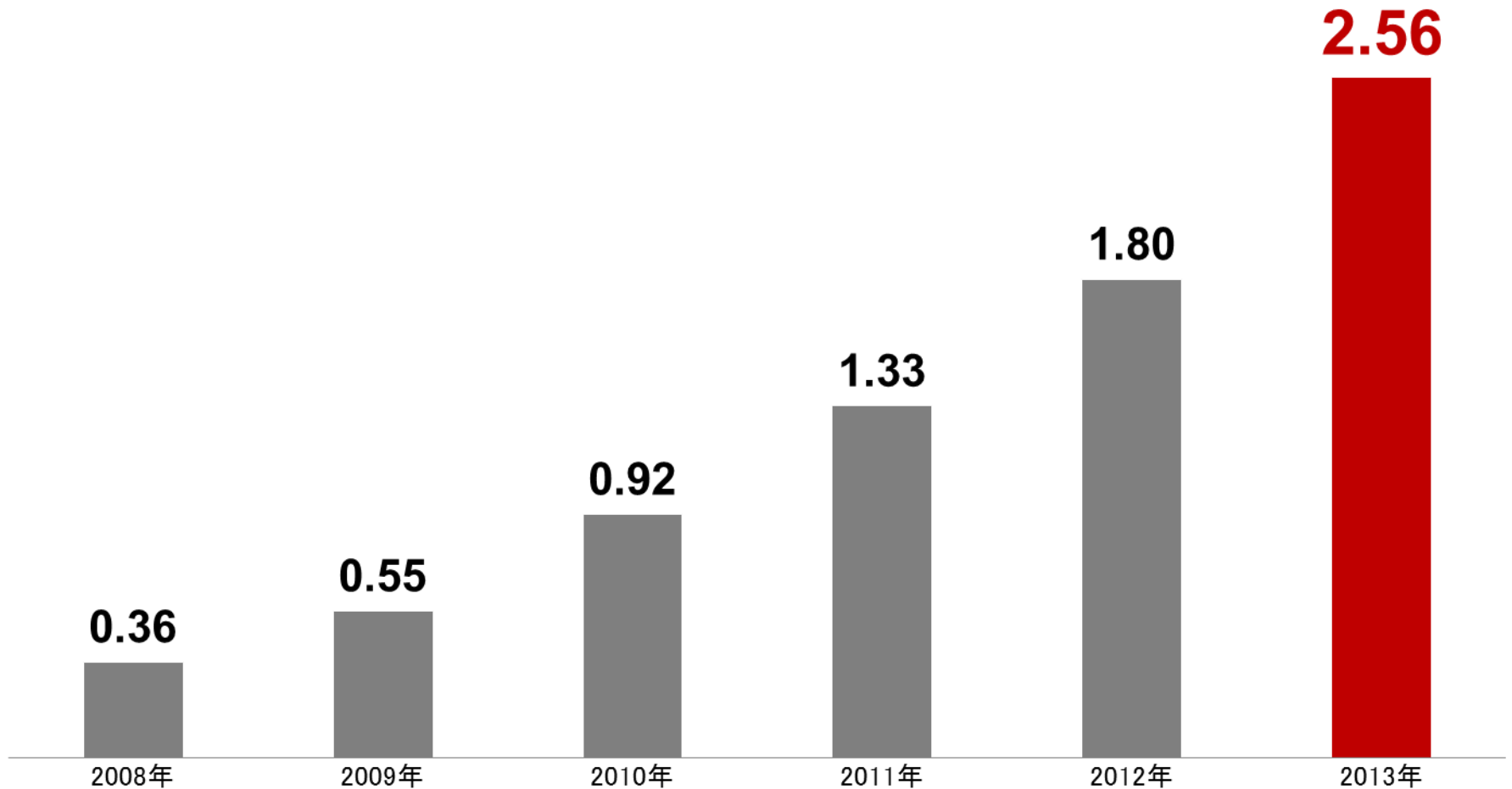




# 楽天カード ショッピング取扱高

(単位:兆円)

**+42.1% 前年同期比**



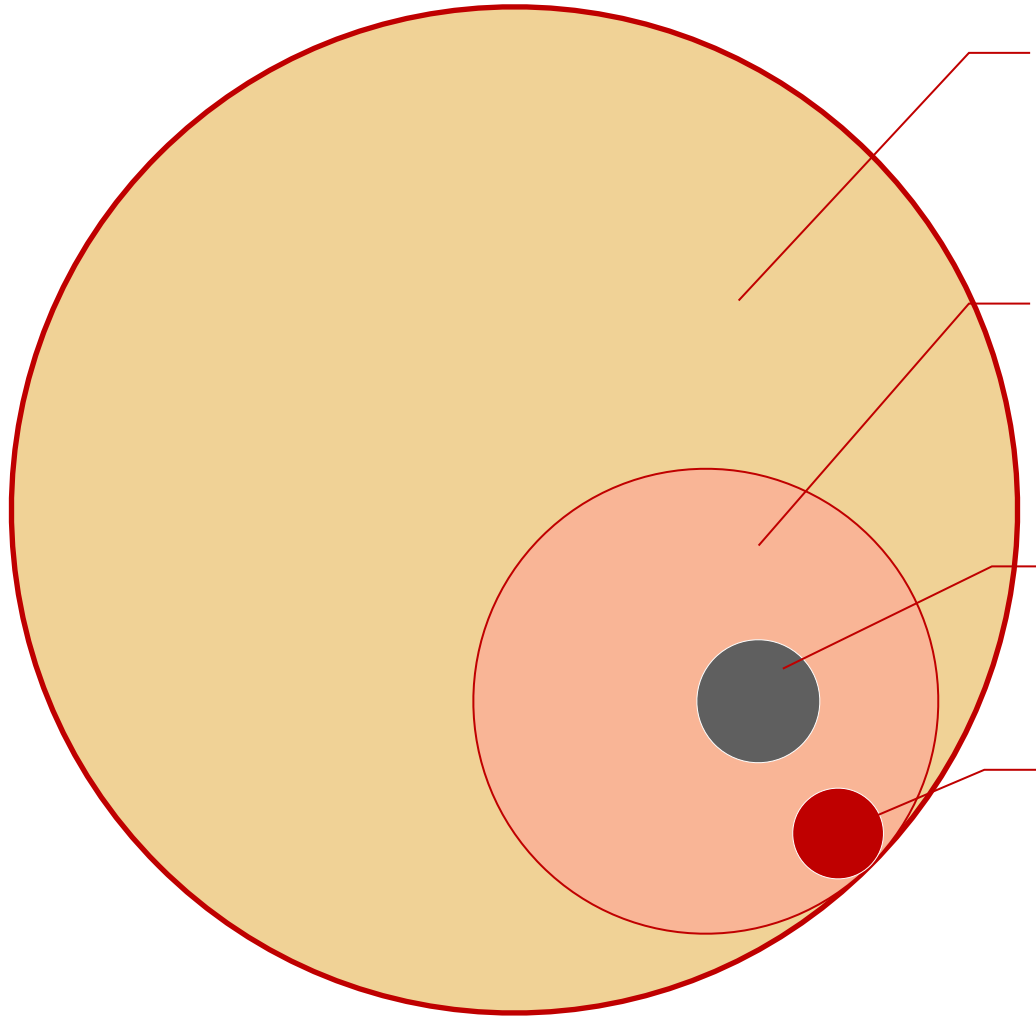
# クレジットカード他社比較

		取扱高	
		単位:兆円	前年同期比
MU ニコス		5.00	-
SMBC カード	<u>三井住友VISAカード</u>	-	-
セゾン		3.85	+ 8.6%
イオン		3.58	+14.7%
楽天カード		2.56	+42.1%
オリコ		1.49	+ 4.8%

\*1: 楽天カード: 2013年1月-2013年12月、 MU ニコス、セゾン、イオン、オリコ: 2013年4月-2014年3月

\*2: 企業開示資料より抜粋

# クレジットカード 市場規模



家計最終消費支出(2012年度)

**234兆円\*1**

クレジットカード  
ショッピング取扱高(2012年度)

50兆円\*2

クレディセゾン(2013年度)

3.85兆円

楽天カード(2013年度)

**2.56兆円**

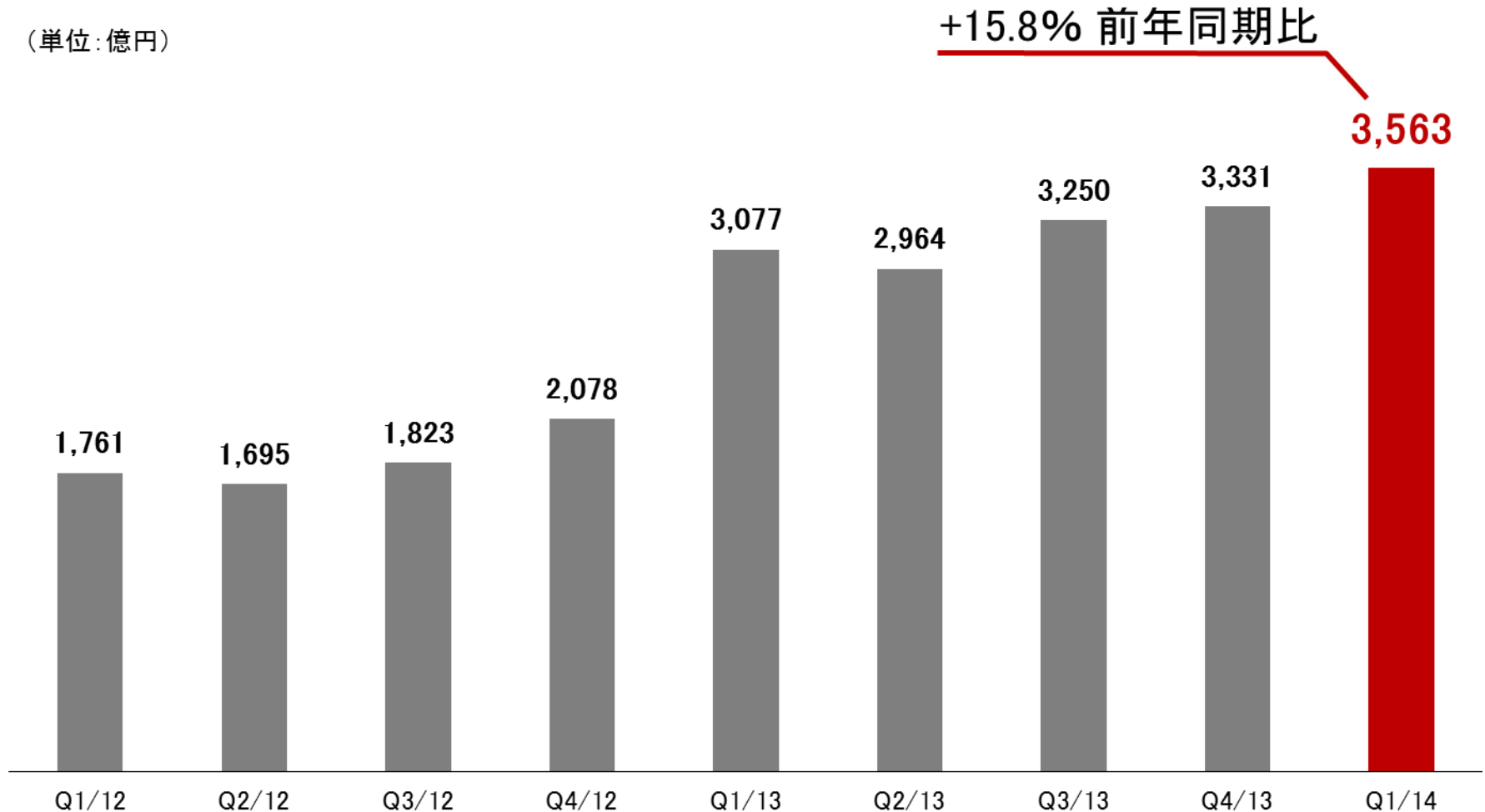
\*1: 出典: Cabinet Office, 内閣府 “2012年度 家計最終消費支出(持ち家の帰属家賃を除く)”

\*2: 出典: 社団法人日本クレジット協会 “2012年度 消費者信用供与額の動向とクレジットカード発行枚数調査”

# 楽天証券 投資信託残高

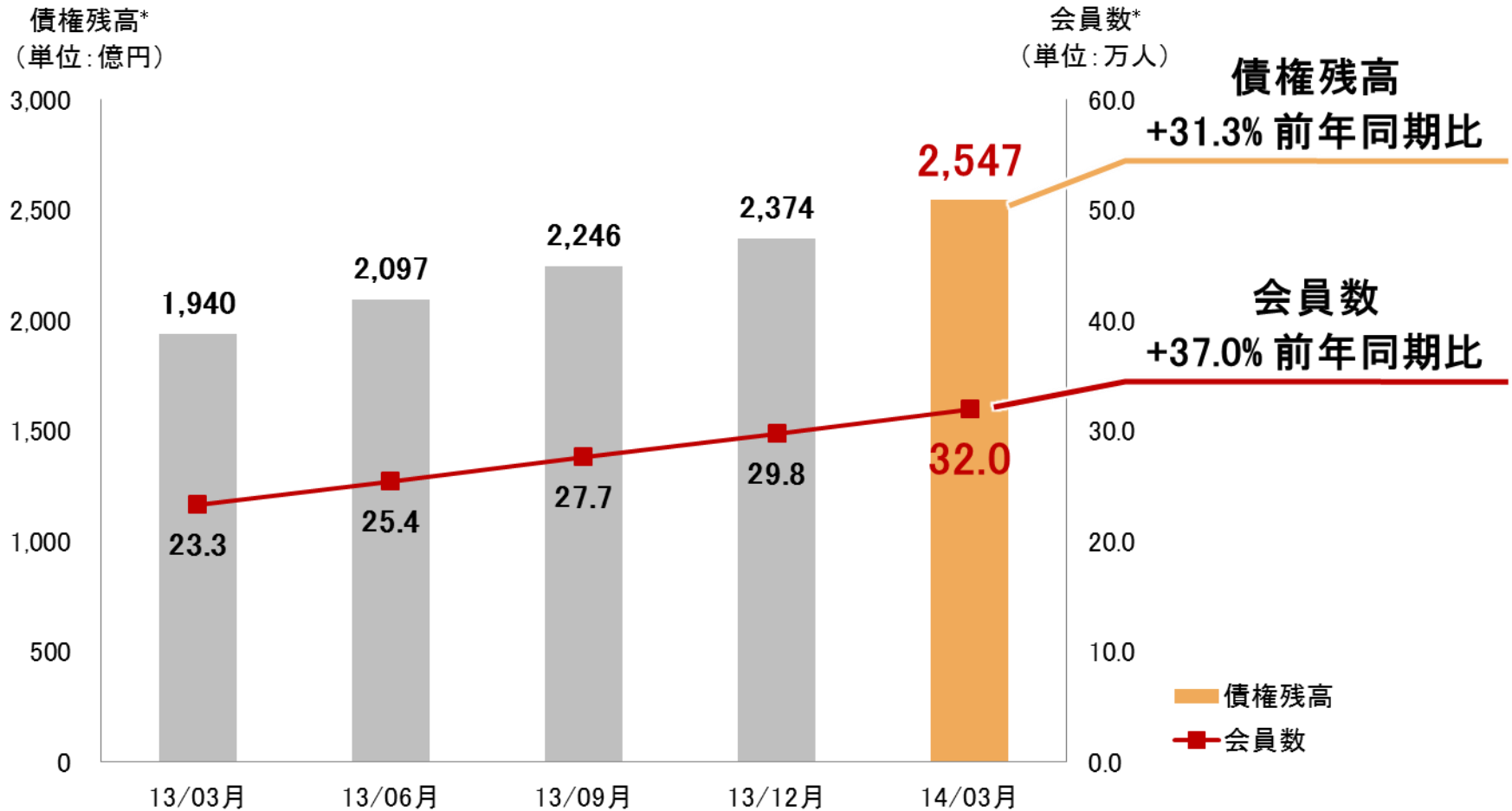
■ 投資信託は残高3,500億円を突破し、過去最高の残高を記録

(単位:億円)



# 『楽天銀行スーパーローン』 債権残高

■ 債権残高は高い伸び率を達成：前年同期比31.3%



\* 債権残高及び会員数については楽天銀行(株)と楽天カード(株)の保証分の合計

## その他セグメント

# Viber

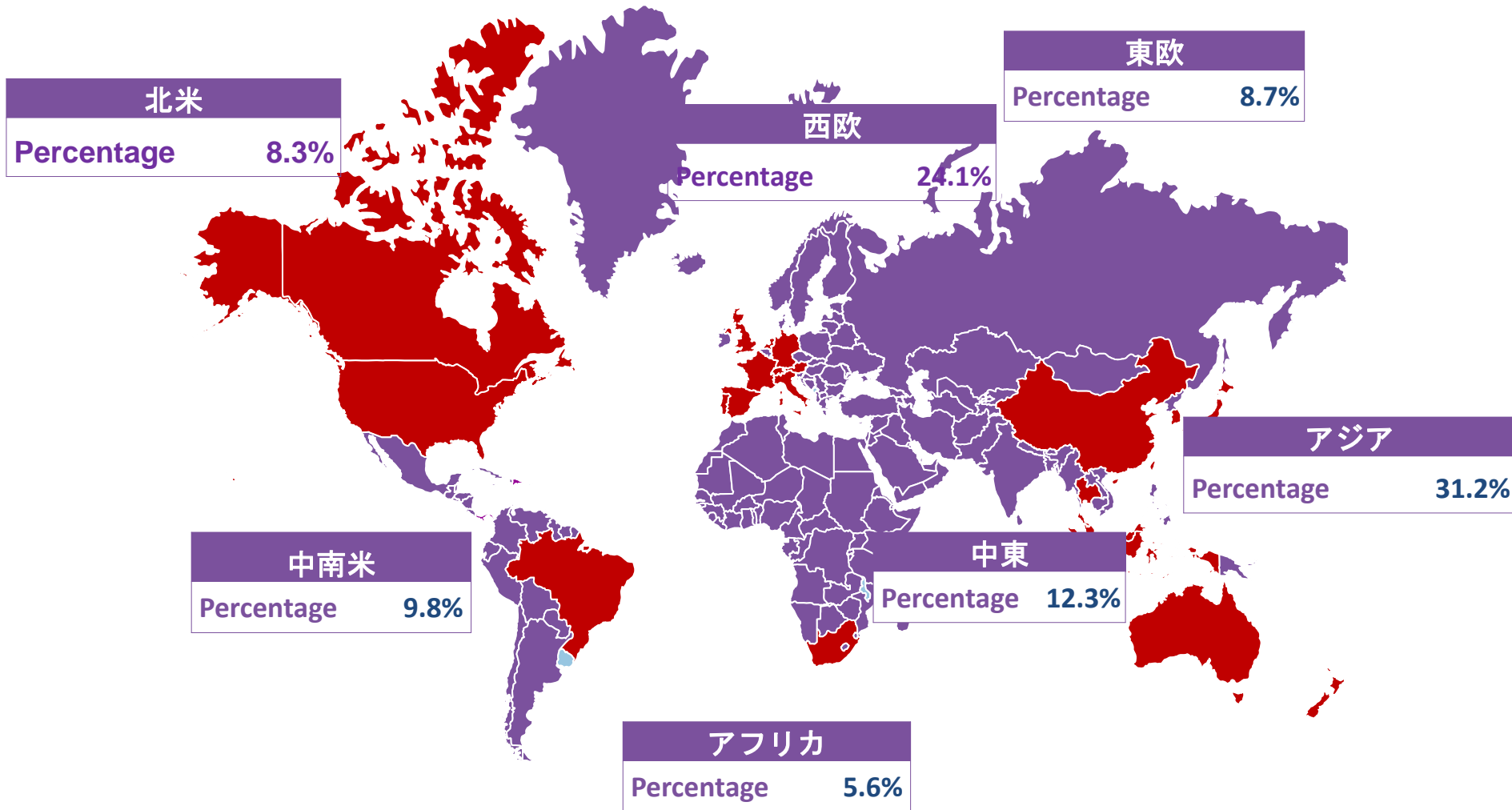




ユーザー数  
3億人



# 世界 193カ国で展開



*Note: Data as at 08-Dec-2013. Percentages correspond to cumulative activated users*

スマホの通話料に改革を

楽<sup>®</sup>天

でんわ

# 楽天でんわ



通話品質  
**高品質**

通話料

30秒10.5円

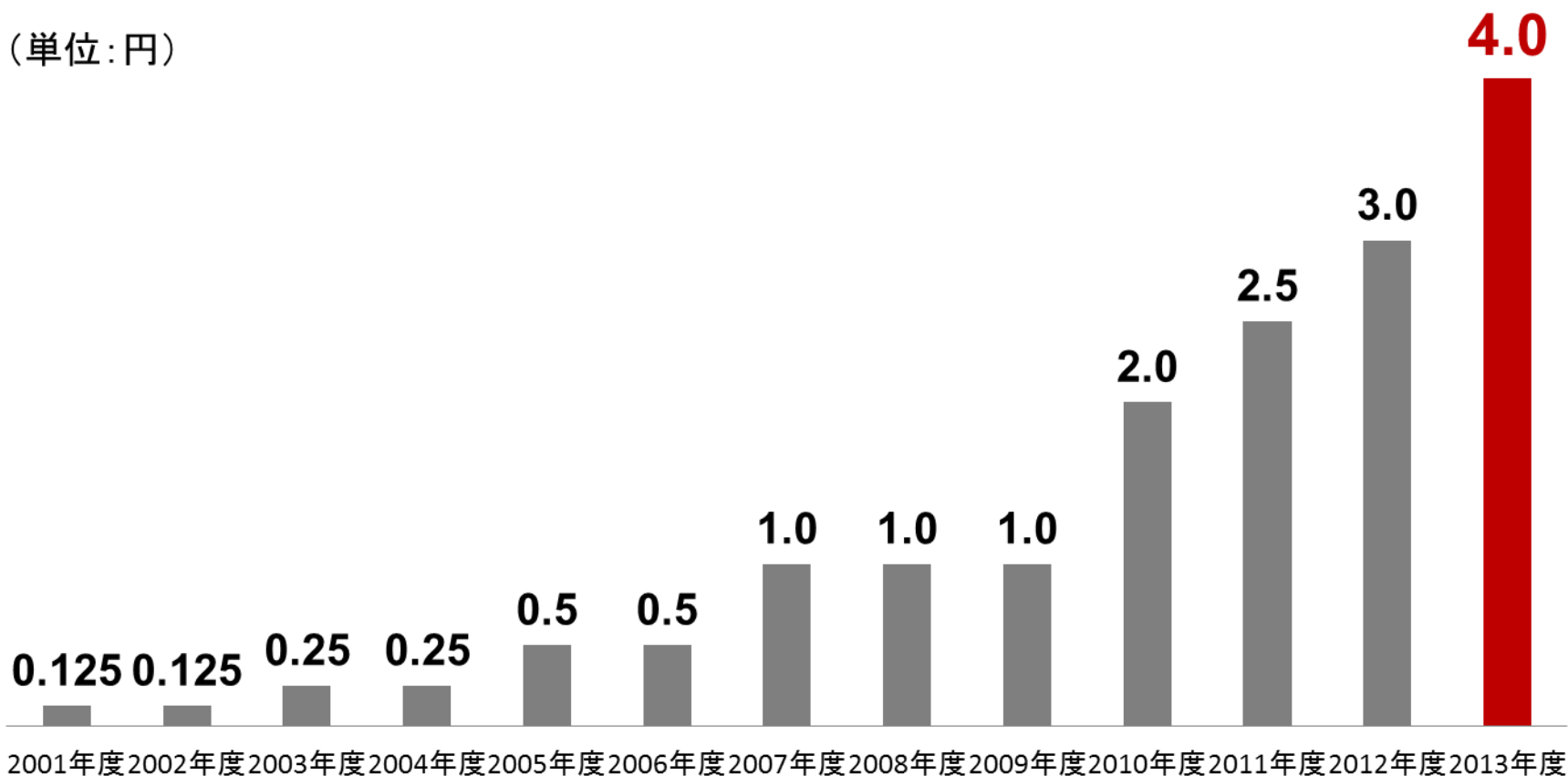
さらに  
**ポイントが  
貯まる**

## 配当・株主優待について

# 配当実績

2013年12月期の期末配当において、1株当たり4円\*<sup>1</sup>の配当を実施

(単位:円)



\*1: 東証一部上場及び東北楽天ゴールデンイーグルスの初優勝を記念し、1株当たり1円の記念配当と3円の普通配当を実施

\*2: グラフは株式分割を反映

# 第17期の株主優待について

- 楽天イーグルス主催公式戦ご優待チケット
- 株主様限定楽天イーグルスグッズ(抽選で6名様)
- 楽天市場:200円クーポン(全4枚、総額800円)
- 楽天トラベル:楽パックで使用できる6,000円クーポン
- Kobo:電子書籍購入に使用できる1,500円クーポン

\*1: クーポンは当社のサービス「ラ・クーポン(RaCoupon)」であり、ご利用にあたり楽天会員の登録が必要です。

\*2: 「楽パック」とは、航空券と宿泊を利用者が自由に組み合わせて予約・購入するダイナミックパッケージと呼ばれるパケットツアー商品のことです。

\*3: 上記優待は2013年12月31日時点の株主名簿に記載された100株(1単元)以上を保有する株主様を対象としたものです。

\*4: 次回の株主優待の詳細については決定次第、当社の投資家情報サイトにて発表いたします。

樂天

## 参考資料



# セグメント別業績

(単位: 億円)

	2012年	2013年	前年同期比
<b>インターネットサービスセグメント</b>			
売上収益	2,703	3,152	+16.6%
営業利益	253	475	+87.5%
<b>インターネット金融セグメント</b>			
売上収益	1,266	2,015	+59.2%
営業利益	203	442	+117.8%
<b>その他セグメント</b>			
売上収益	333	357	+7.4%
営業利益	28	38	+33.2%
<b>調整額</b>			
売上収益	-296	-339	-
営業利益	16	-51	-
<b>連結</b>			
売上収益	4,004	5,186	+29.5%
営業利益	501	902	+80.3%

# セグメント別業績(一過性要因控除後)

(単位:億円)

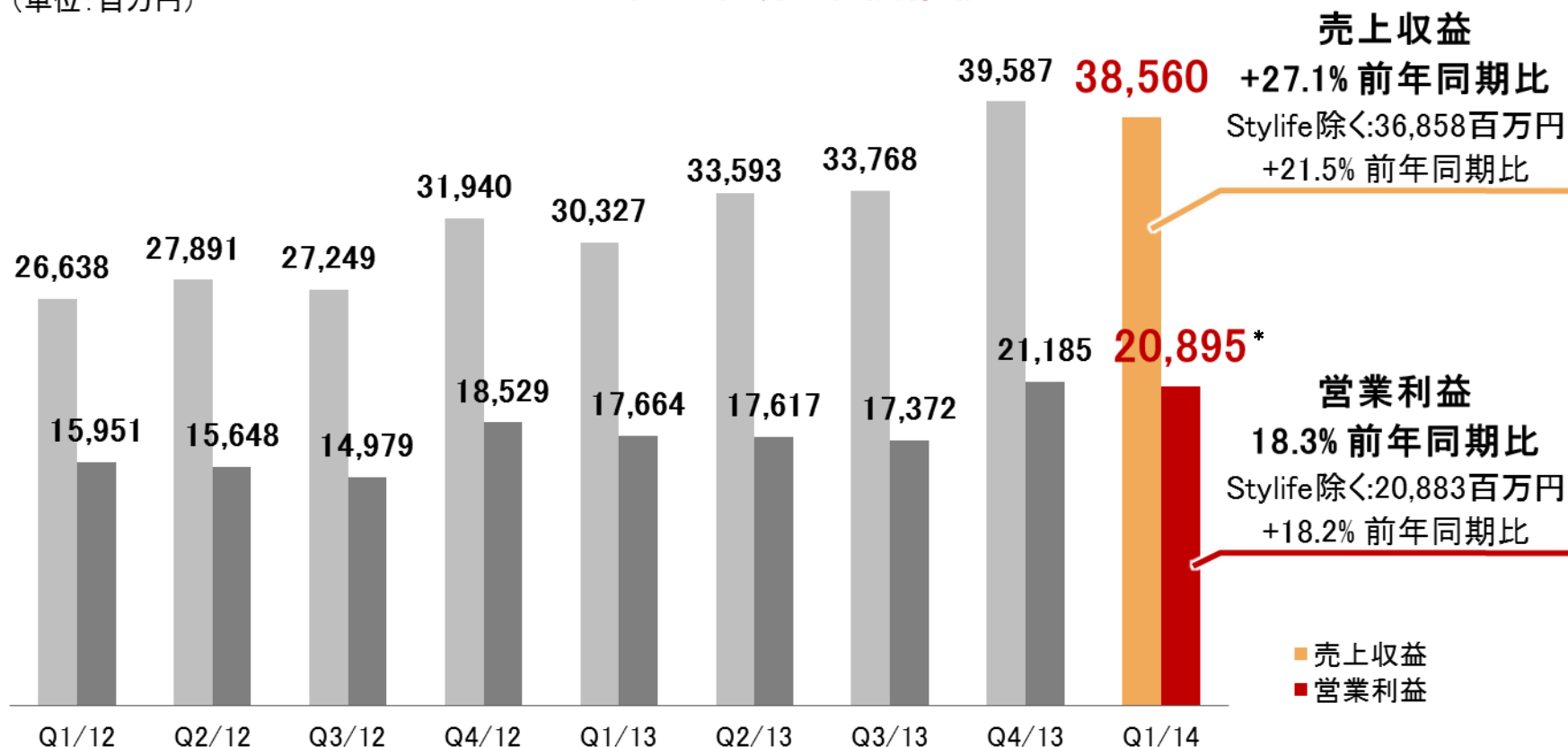
	2012年	2013年	前年同期比
<b>インターネットサービスセグメント</b>			
売上収益	2,703	3,152	+16.6%
営業利益(一過性要因控除後)	586	546	-6.8%
<b>インターネット金融セグメント</b>			
売上収益	1,266	2,015	+59.2%
営業利益(一過性要因控除後)	203	427	+110.4%
<b>その他セグメント</b>			
売上収益	333	357	+7.4%
営業利益	28	38	+33.2%
<b>調整額</b>			
売上収益	-296	-339	-
営業利益(一過性要因控除後)	-19	-36	-
<b>連結</b>			
売上収益	4,004	5,186	+29.5%
営業利益(一過性要因控除後)	798	974	+22.1%

# 楽天市場 四半期業績推移

■ 営業利益は前年同期比+18.3%成長

(単位: 百万円)

## 楽天市場 業績推移



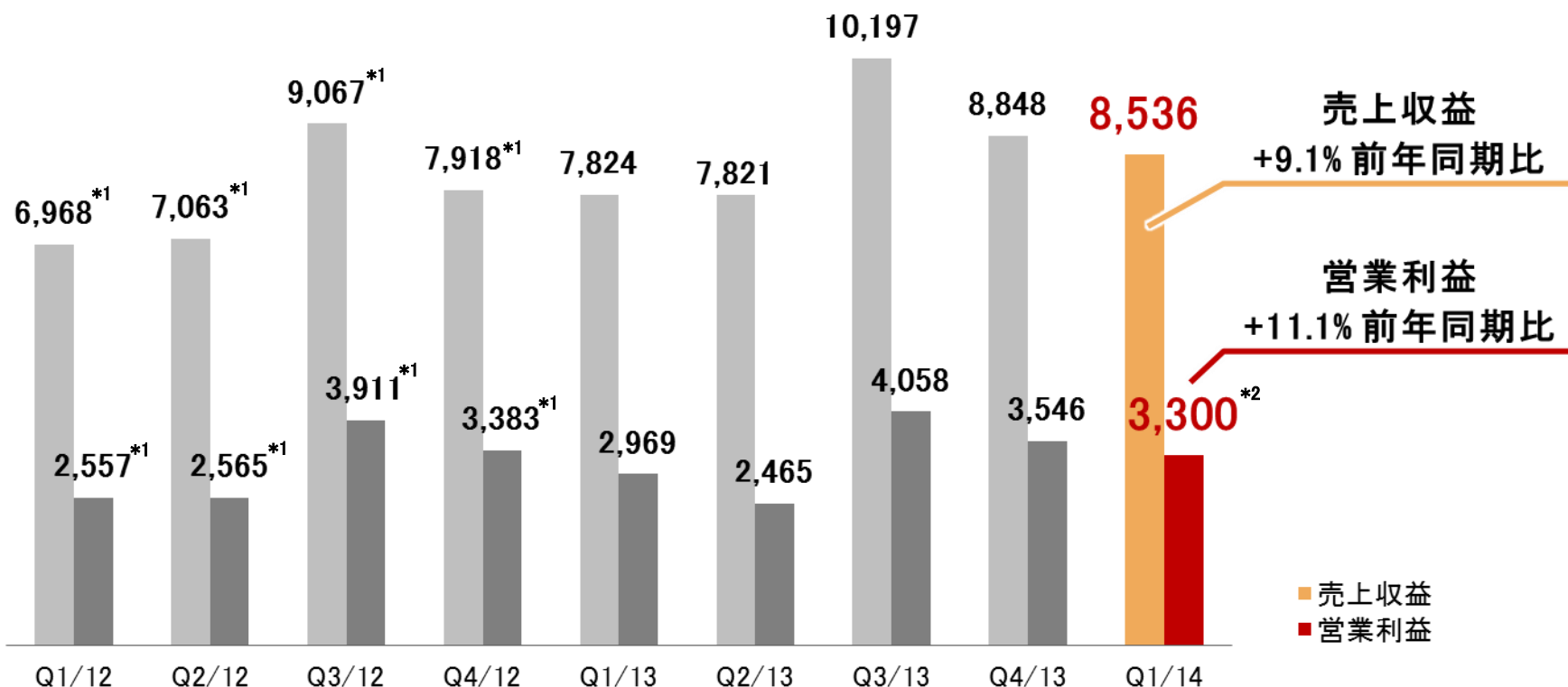
\* 消費税増税に伴うポイント引当金の取崩額を控除

# 楽天トラベル 四半期業績推移

■ 営業利益: 豪雪の影響にも関わらず+11.1%(前年同期比)

(単位: 百万円)

## 楽天トラベル 業績推移



\*1: 2012年の調整後売上収益・営業利益は、Q4/12に実施した、ダイナミックパッケージに関する費用の一括修正を補正した実績

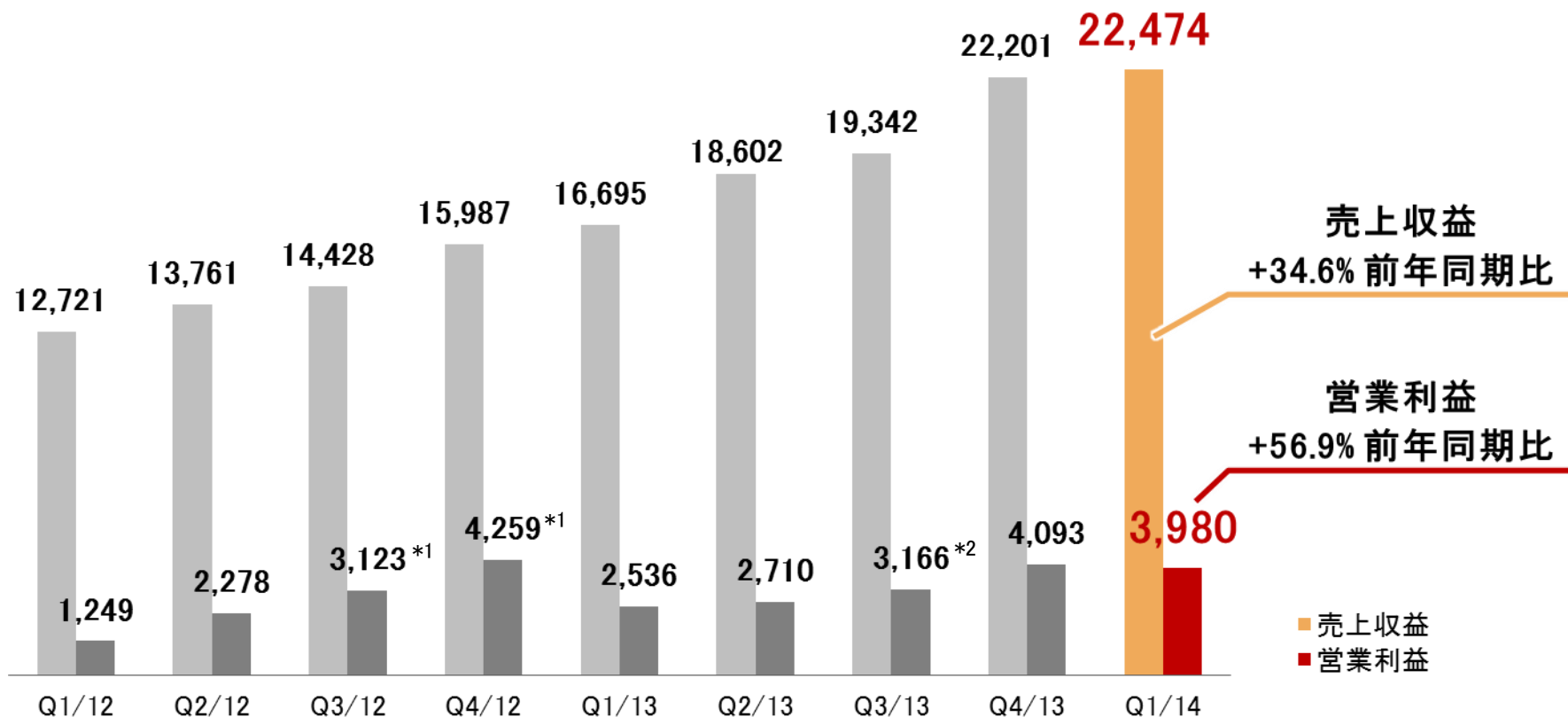
\*2: 楽天e行(中国)ののれん及び無形固定資産の減損を控除

# 楽天カード 四半期業績推移

■ ショッピング取扱高の好調な伸びにより営業利益は前年同期比+56.9%

(単位: 百万円)

## 楽天カード 業績推移



\*1: Q3/12に249百万円、Q4/12に340百万円の震災引当金取り崩しを実施(費用の減少)

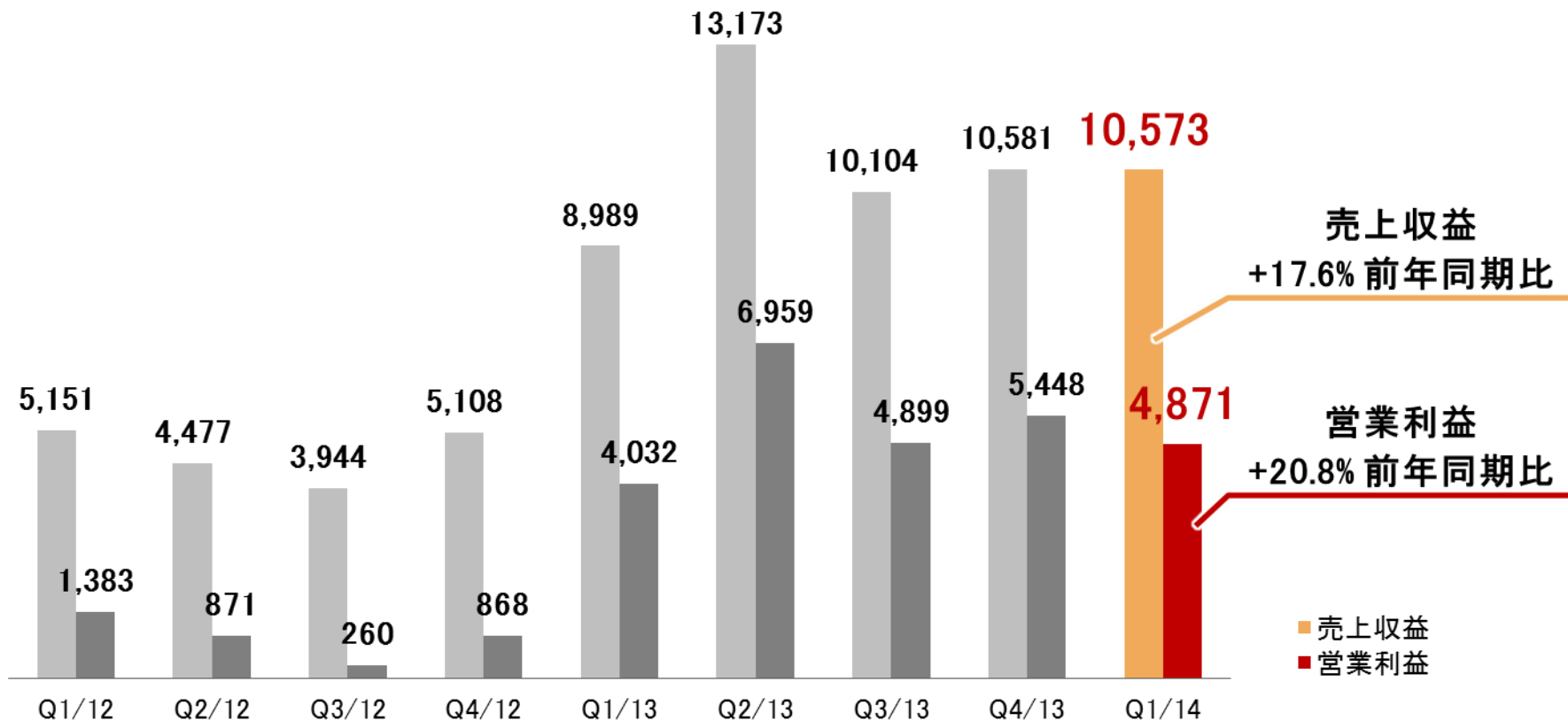
\*2: Q3/13に、退職金制度廃止に伴い、102百万円の退職引当金繰り入れを実施(費用の増加)

# 楽天証券 四半期業績推移

■ 営業利益は安定的に推移： 前年同期比+20.8%

(単位: 百万円)

## 楽天証券 業績推移

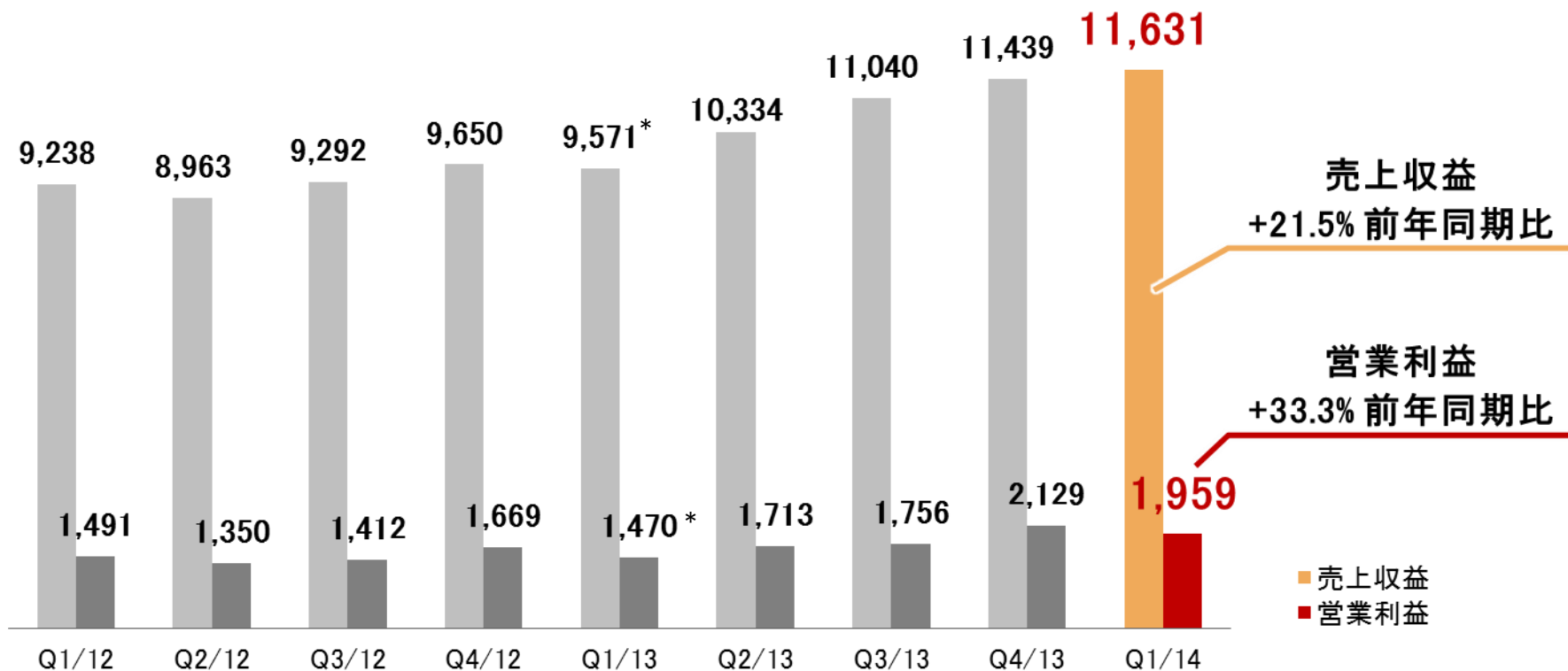


# 楽天銀行 四半期業績推移

■ 楽天銀行スーパーローンの残高伸長により、営業利益+33.3%(前年同期比)

(単位:百万円)

## 楽天銀行 業績推移



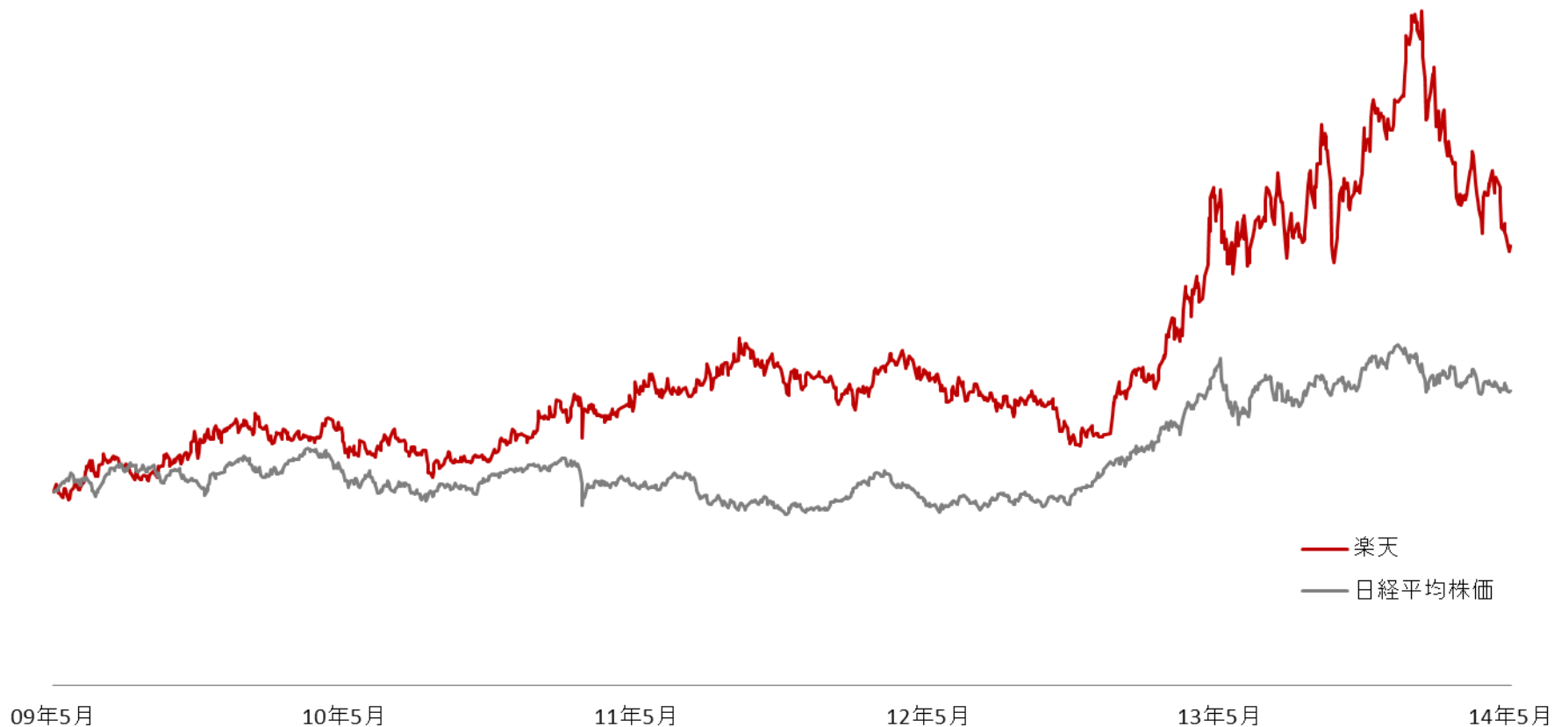
\* Q1/13の売上収益及び営業利益において、楽天証券への投信事業の譲渡益(15億円)を控除  
楽天銀行の決算(J-GAAP)では、特別利益に含まれる。また、楽天グループ連結決算では、調整額で内部消去される

# 株価推移(2009年5月~2014年5月)





# 株価推移(日経平均株価との比較)



\* 2009年5月20日の株価を100とした場合の成長率。