

# 楽天グループの事業戦略

2015年8月21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。

# 楽天のビジネスモデルと成長

楽天のコンセプト

世の中を元気に。

Empowerment!!

( エン パ ワ ー メ ン ト )

# 創業期

■ 設立 : 1997年2月7日



# 現在

- 従業員数 : 12,288人 (2015年6月末時点)
- 時価総額 : 2兆8,535億円 (2015年7月末時点)



# 「楽天市場」

日本最大のインターネット・ショッピングモール

- 店舗数：41,659店舗
- 商品数：約1億7千万点
- 年間流通総額：約2.1兆円
- ユニーク購入者数：1,556万人



\*1: 店舗数: 2015年6月末時点

\*2: 商品数: 2015年4月1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(2014年7月~2015年6月)の取扱高

\*4: ユニーク購入者数: 2015年4~2015年6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

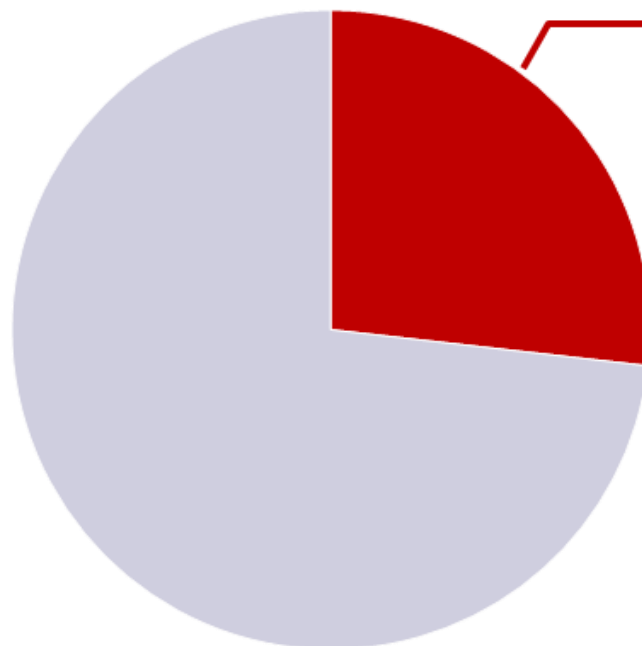


# インターネットショッピングでの圧倒的ポジション

楽<sup>®</sup>天 <sup>®</sup>Rakuten

日本EC市場における  
楽天のシェア

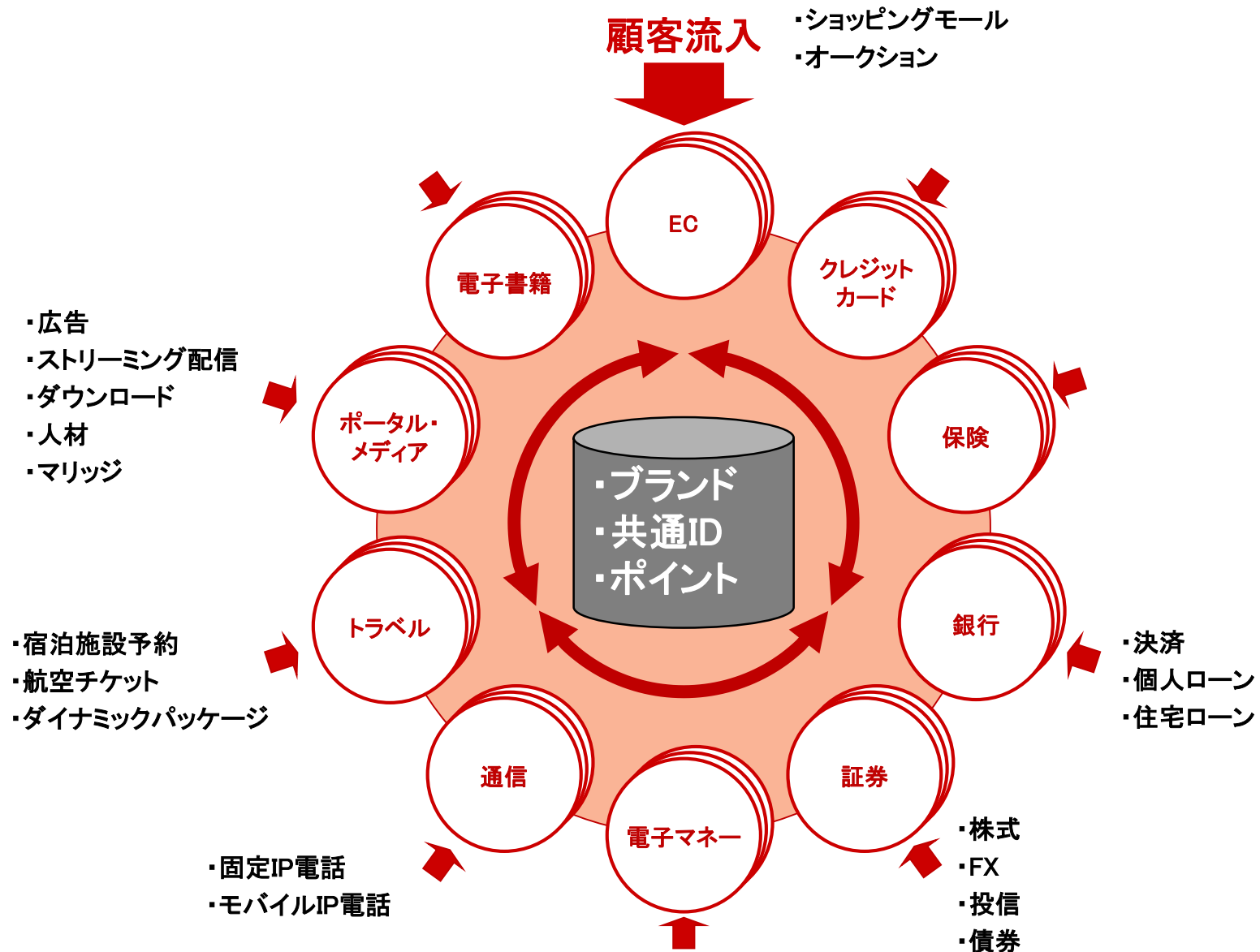
**26.8%**



出典: 富士経済(2014年予想)

# グループ戦略

# 楽天経済圏(エコシステム)



# New Japan Leader

# 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

# 国内で最も人気のポイントプログラム

## ポイントプログラムランキング2014

1		楽天	楽天スーパーポイント
1		MILEAGE BANK 日本航空	日本航空が運営するマイレージクラブ(ワンワールドグループ)
3		ANA 全日本空輸	全日本空輸が運営するマイレージクラブ(スターアライアンスグループ)
4		Tポイント	CCC(カルチュア・コンビニエンス・クラブ)が運営する国内オフライン市場最大のポイントサービス
5		JCBカード	国内最大のクレジットカード発行会社であるJCBカードが運営するポイントサービス
:			
11		アマゾンポイント	アマゾンジャパンが運営するショッピングポイントプログラム

出典: 「ポイント探検倶楽部」による調査結果(Point of the Year 2014)

注記: ポイント探検倶楽部(様々なポイントプログラムに関する情報ポータルサイト)ユーザに対し、266種類の登録ポイントサービスから運営事務局がノミネートした主要サービスにおいて、「今年、最も魅力的かつ満足度の高いポイントサービスを提供した」と思う企業・サービスについて、アンケート調査を実施

# 楽天会員数

(単位:百万人)

	14年6月	15年3月	15年6月	前年同期比
楽天会員(累計)	93.9	99.8	101.1	+7.7%
楽天会員(ログイン*)	66.4	72.3	74.4	+12.1%

\* 会員登録完了後1回以上ログインをしたことのある会員(退会者除く)

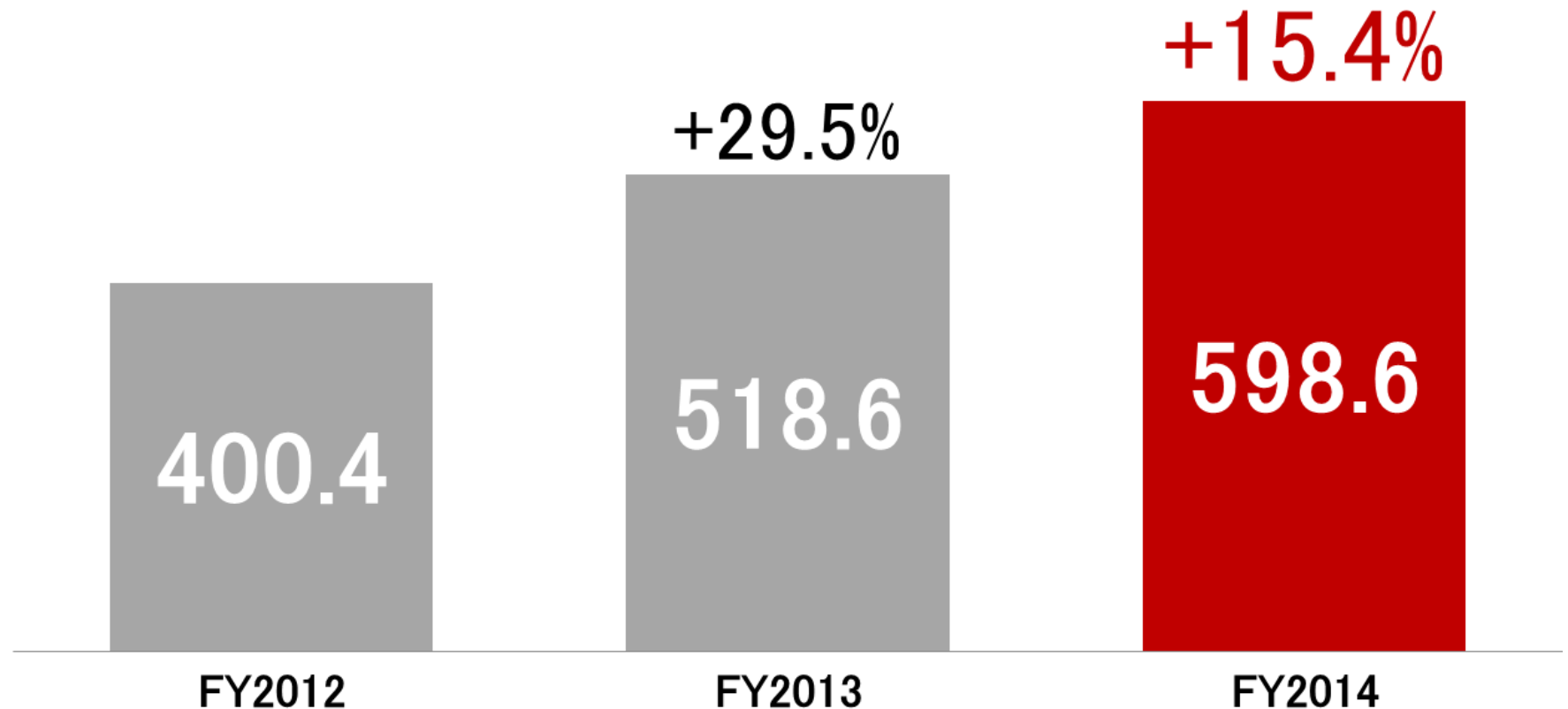


## 連結業績の推移

# 連結売上(国際会計基準)

- 2014年12月期において過去最高の売上を達成

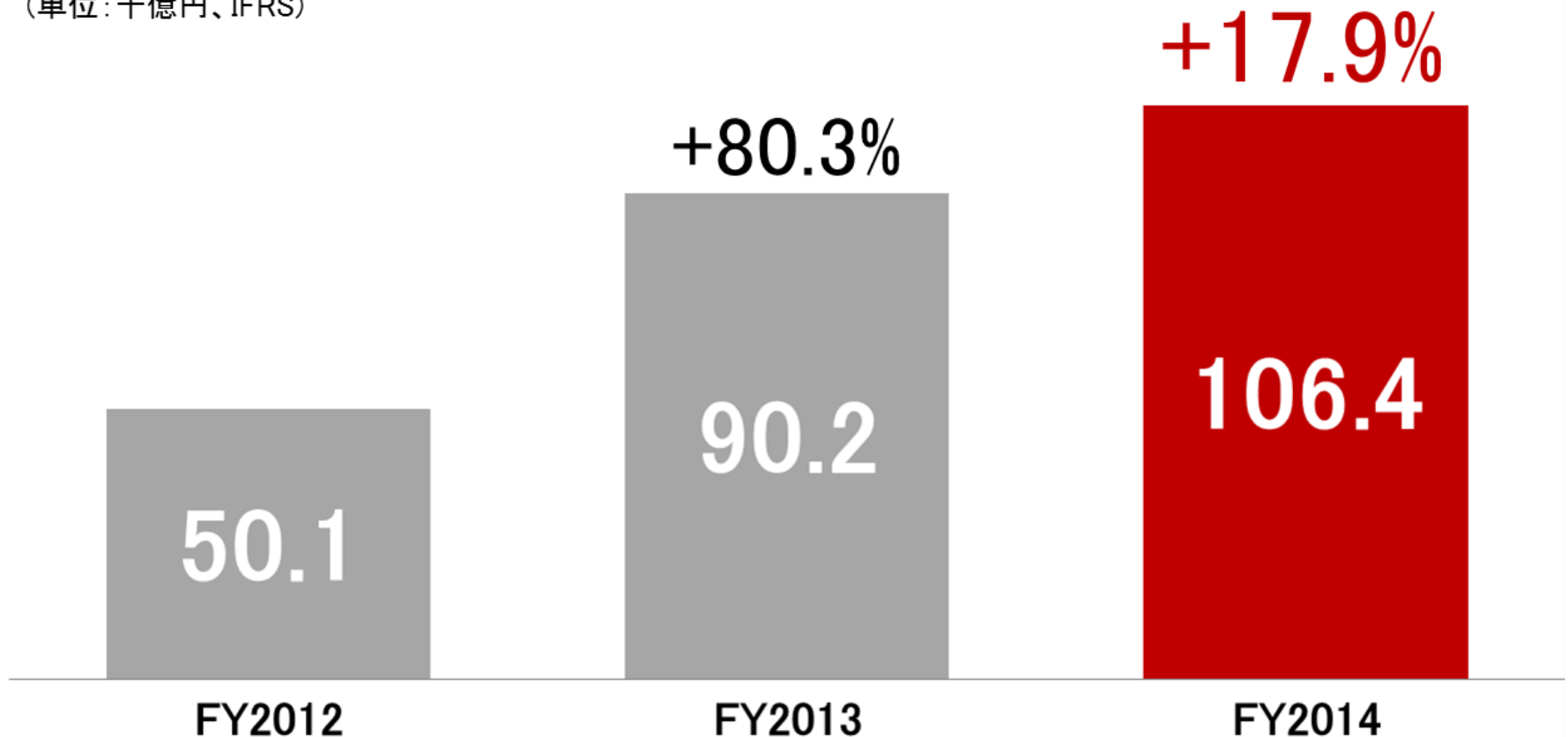
(単位: 十億円、IFRS)



# 2014年度グループ営業利益(GAAP)

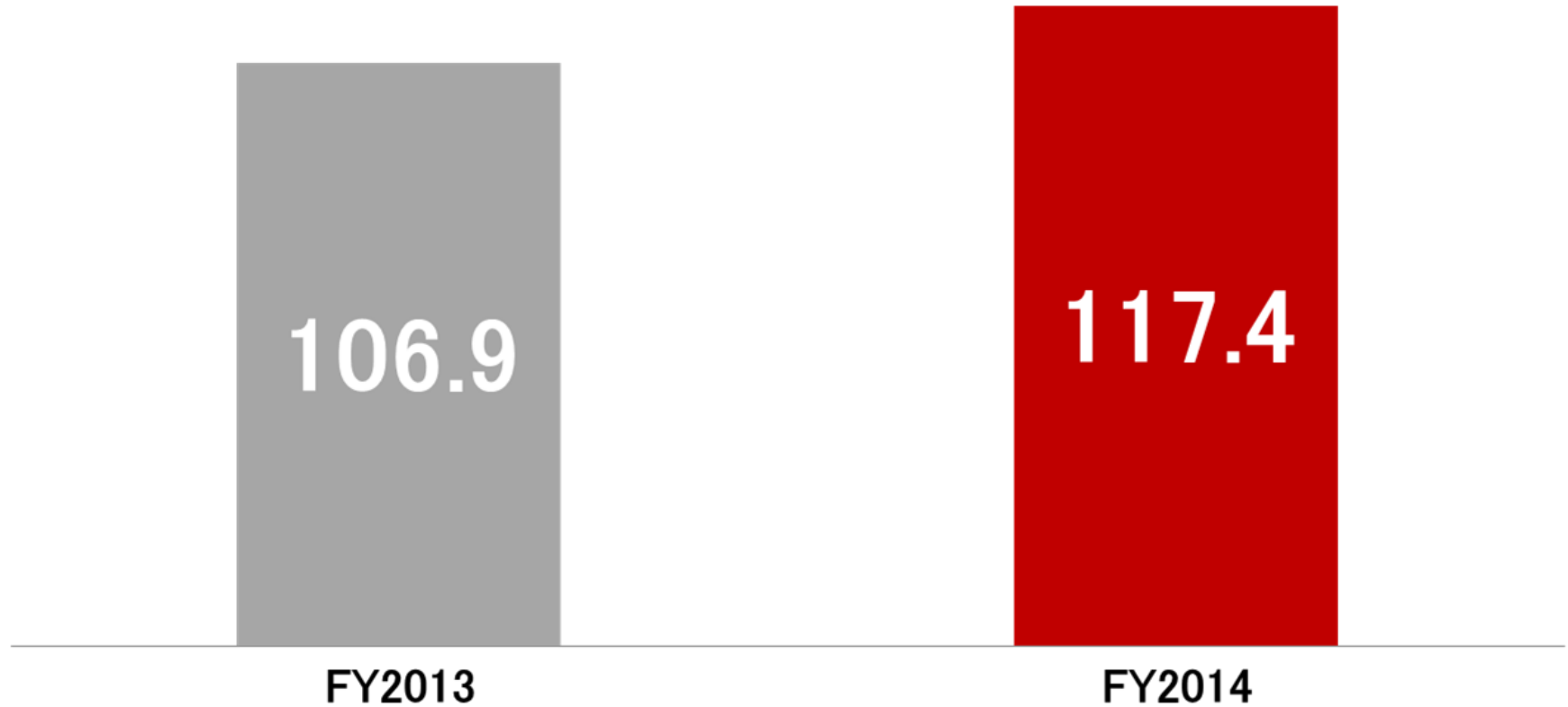
■ 2014年12月期において3期連続の増益を達成

(単位:十億円、IFRS)



# 2014年度グループ営業利益 (Non-GAAP)

(単位: 十億円、IFRS)

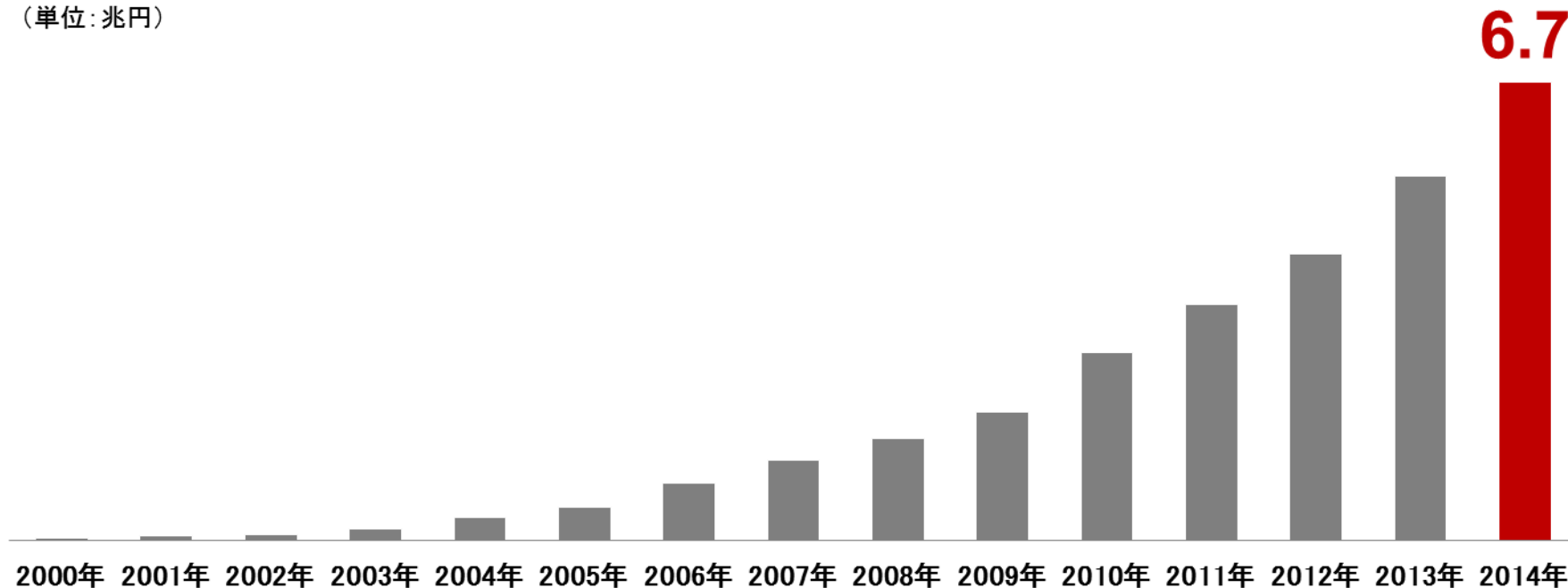


\*Non-GAAP営業利益: 国際会計基準(IFRS)の営業利益から一過性の項目やその他の調整項目を控除したもので、企業の恒常的な経営成績の利益を促す利益指標

# グローバル流通総額

## ■グローバル流通総額が6兆円超に

(単位:兆円)



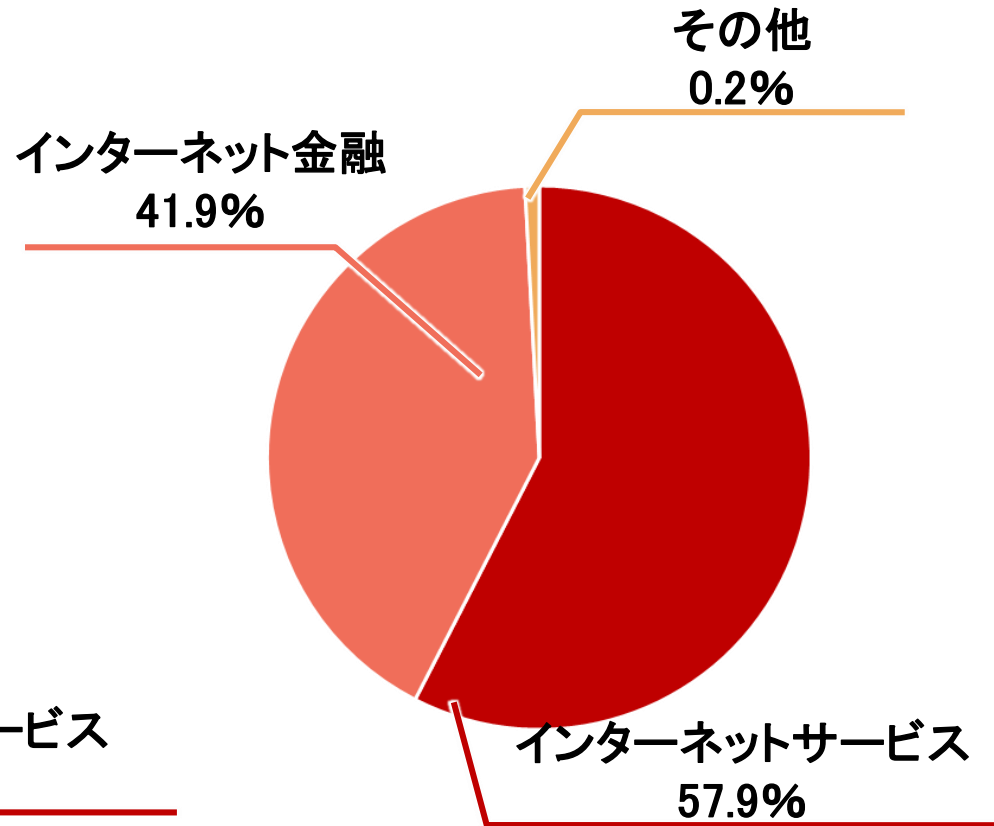
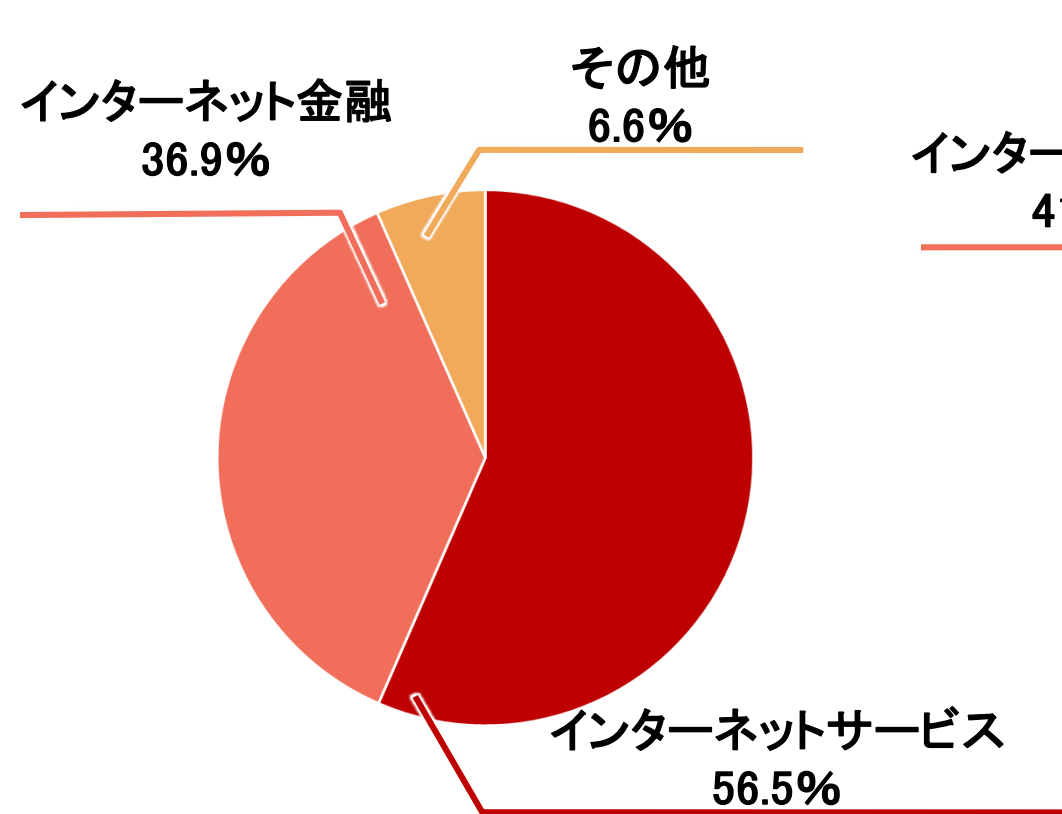
\*1: グローバル流通総額 = 国内EC流通総額 + トラベル予約流通総額 + クレジットカードショッピング取扱高 + Edy決済取扱高 + 海外グループ流通総額 + Ebates流通総額 (Q4/14)

\*2: 国内EC流通総額 (2011年度以降) 及びトラベル予約流通総額 (2012年度以降) はそれぞれ一部の非課税ビジネスを消費税込みに遡及修正済み

# セグメント別比率

## 売上収益

## Non-GAAP営業利益



\* 2014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

# 主なインターネットサービス

## 国内

 楽天市場(EC)	 (旅行予約)	 (出前・宅配)	 Powered by ShowTime (有料動画配信)	 オンライン・本・CD・DVD	
 オークション	 モバイルオークション	 ゴルフ予約	 イベントチケット予約	 ポータルサイト	 電子書籍

## 海外

 (アメリカ)・EC	 Belanja Online (インドネシア)・EC	 Shopping is Entertainment! (イギリス)・EC	 (台湾)・EC	 (タイ)・EC
 電子図書館	 a Rakuten company 電子書籍	 (アメリカ)・EC	 多言語動画配信	 旅行予約

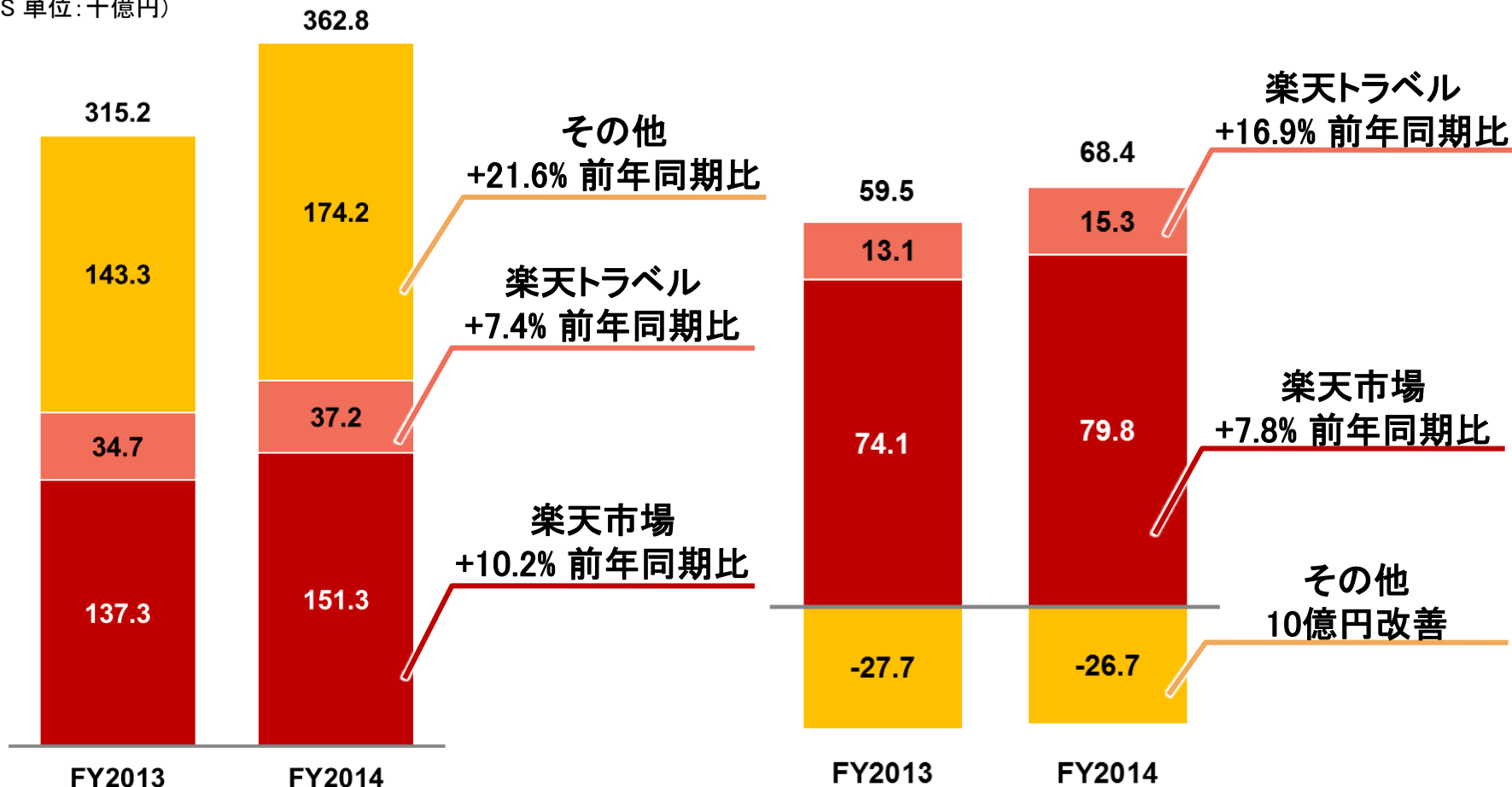


# インターネットサービスセグメント 業績推移

売上収益  
+15.1% 前年同期比

営業利益  
+15.0% 前年同期比

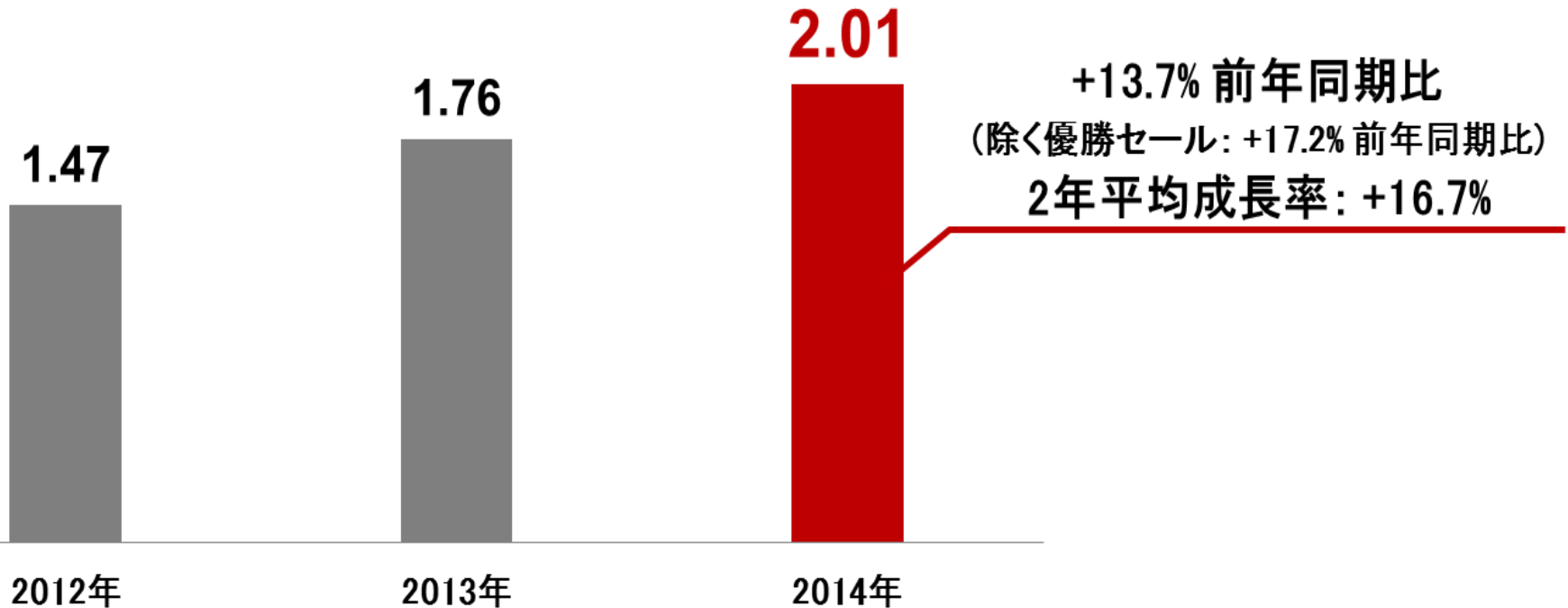
(IFRS 単位:十億円)



# 国内EC流通総額の成長率

## ■ 国内流通総額は2兆円を突破

(単位: 兆円)



\* 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、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、競馬、toto、ShowTime、メディアレンタル、ダイニング、サロン、マート、ケンコーコム、エナジー、スマートペイ、スタイライフ、ラクマ(Q4/14~)

## 楽天市場：海外消費者向け流通総額 (Q2/15)

**+55%** 前年同期比

中国+66.8%

米国+80.5%

香港+84.3%

# Ebatesは次世代マーケットプレイスへ



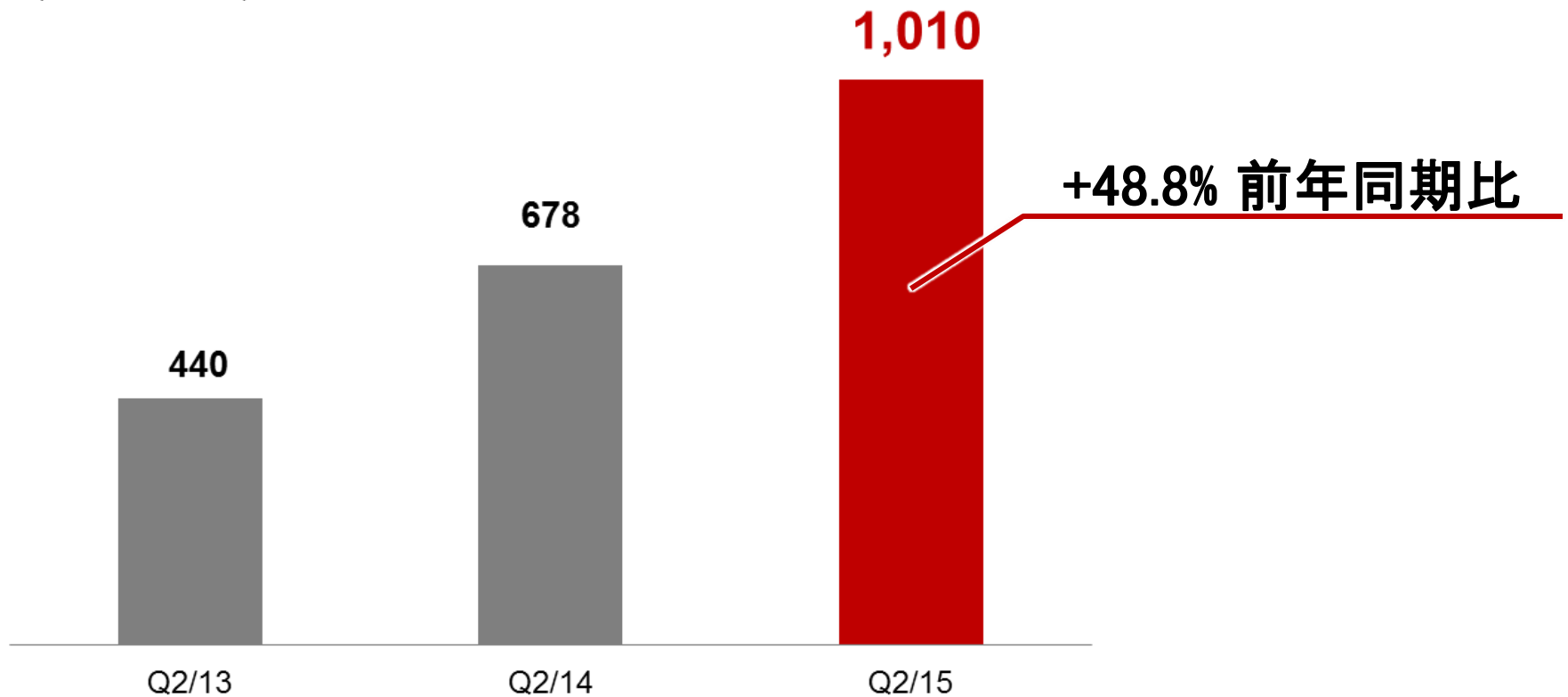
# Ebatesに参加している主要ブランド

旅行	ファッション	家電・PC	事務用品	総合小売	オフライン・その他
Expedia	GAP	BEST BUY	OfficeMax	Amazon	GROUPON
Hotel.com	KOHL'S	Apple store	STAPLES	ebay	Livingsocial
ABITZ	NORDSTORM	HP	OFFICE DEPOT	Macy's	GILT CITY
Priceline.com	NIKE	DELL	Quill.com	Quill.com	LANCOM
travelocity	VICTORIA'S SECRET		The HOME DEPOT	Walmart QVC	RESTAURAN T.COM

# Ebates 流通総額 (Q2/15)

■ 流通総額の成長が加速: +48.8% 前年同期比

(単位: 百万ドル)



# 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

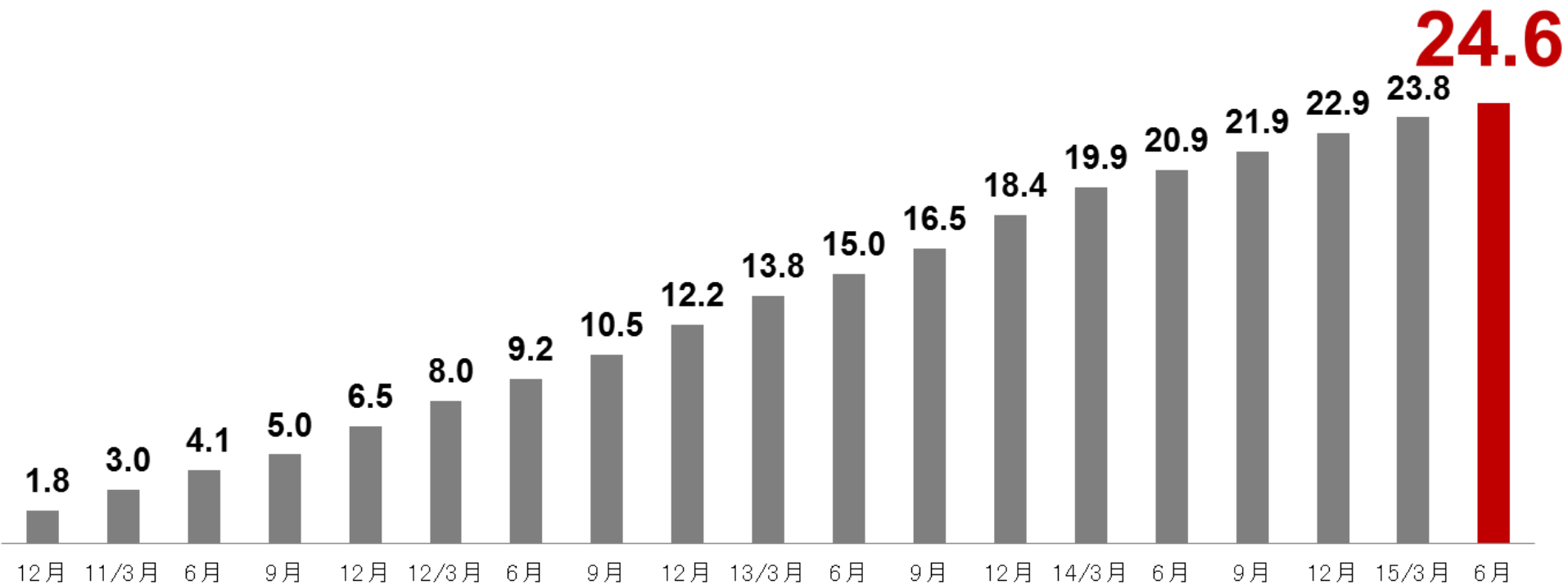


ブラックナイト

# Kobo 登録ユーザー数推移

累計登録ユーザー数  
(単位:百万人)

+17.9% 前年同期比





# 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

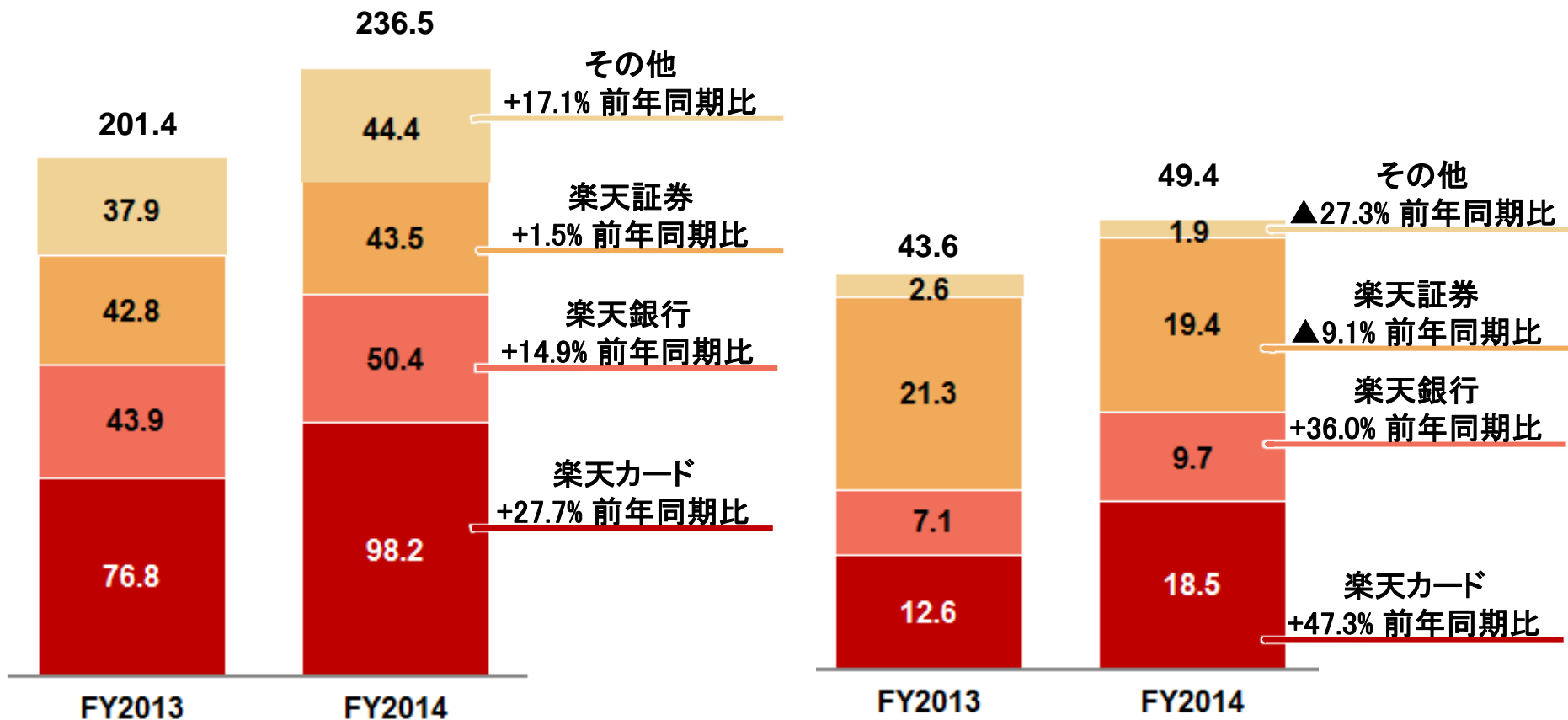


# インターネット金融セグメント 業績推移

売上収益  
+17.4% 前年同期比

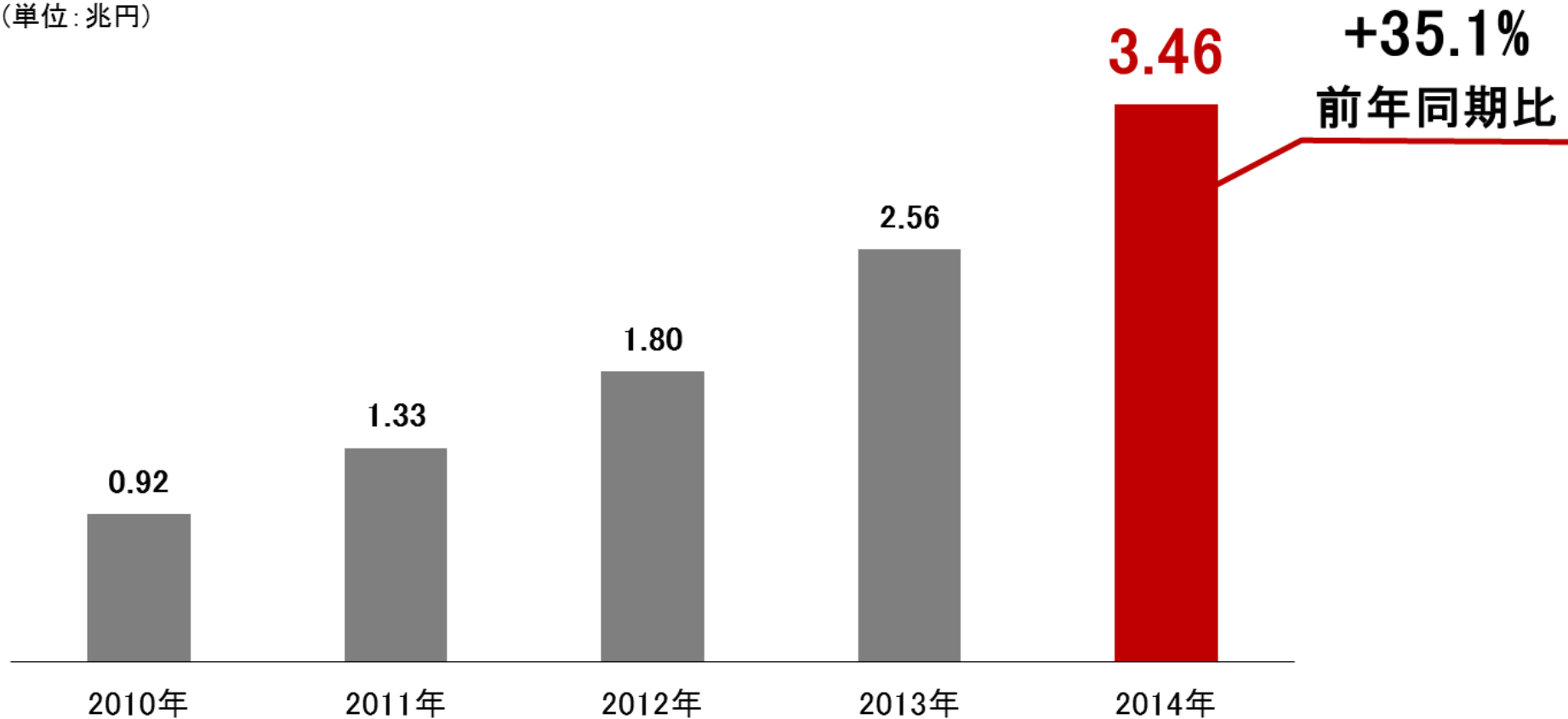
営業利益  
+13.4% 前年同期比

(IFRS 単位: 十億円)



# 楽天カード ショッピング取扱高

(単位: 兆円)



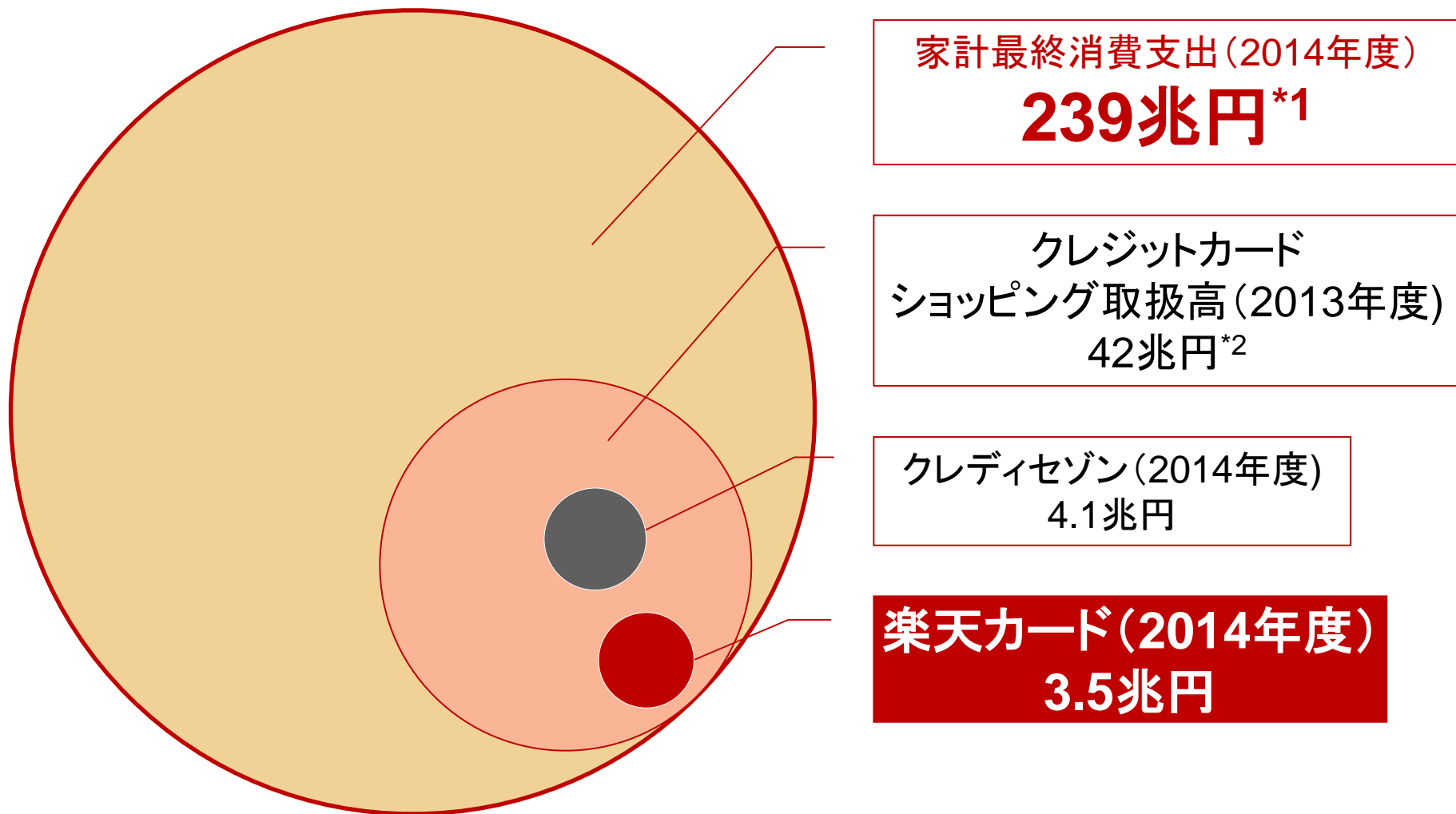
# クレジットカード他社比較

		取扱高	
		単位:兆円	前年同期比
MU ニコス		5.20	+6.1%
SMBC カード	<u>三井住友VISAカード</u>	NA	NA
セゾン		4.09	+ 6.1%
イオン		3.82	+6.7%
楽天カード		3.58	+26.4%
オリコ		1.49	+ 0.5%

出典: 会社開示資料

注記: 流通総額のデータ期間は2014年4月から2015年3月

# クレジットカード 市場規模

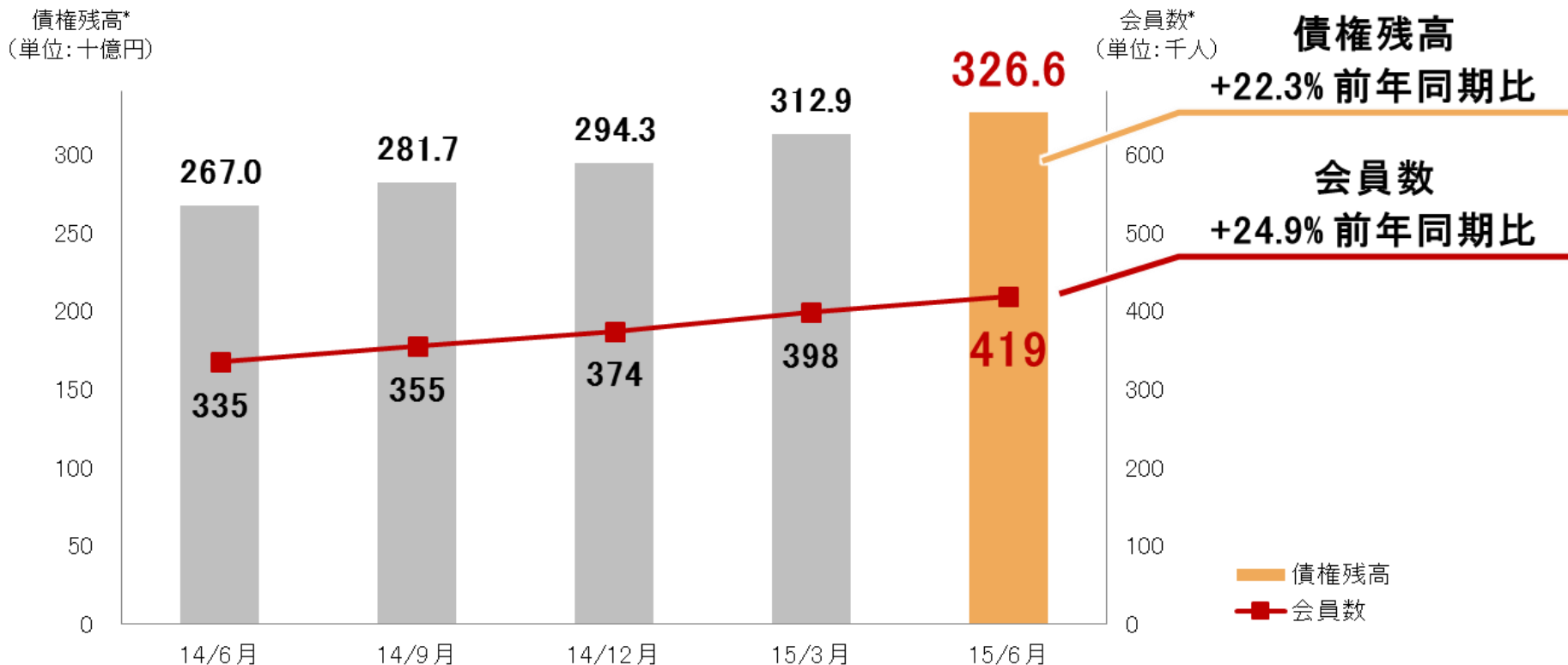


\*1: 出典: Cabinet Office,内閣府 “平成26年度 家計最終消費支出(持ち家の帰属家賃を除く)”

\*2: 出典: 社団法人日本クレジット協会 “平成25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”

# 『楽天銀行スーパーローン』 債権残高

■ 債権残高は前年同期比+22.3%増と堅調に増加

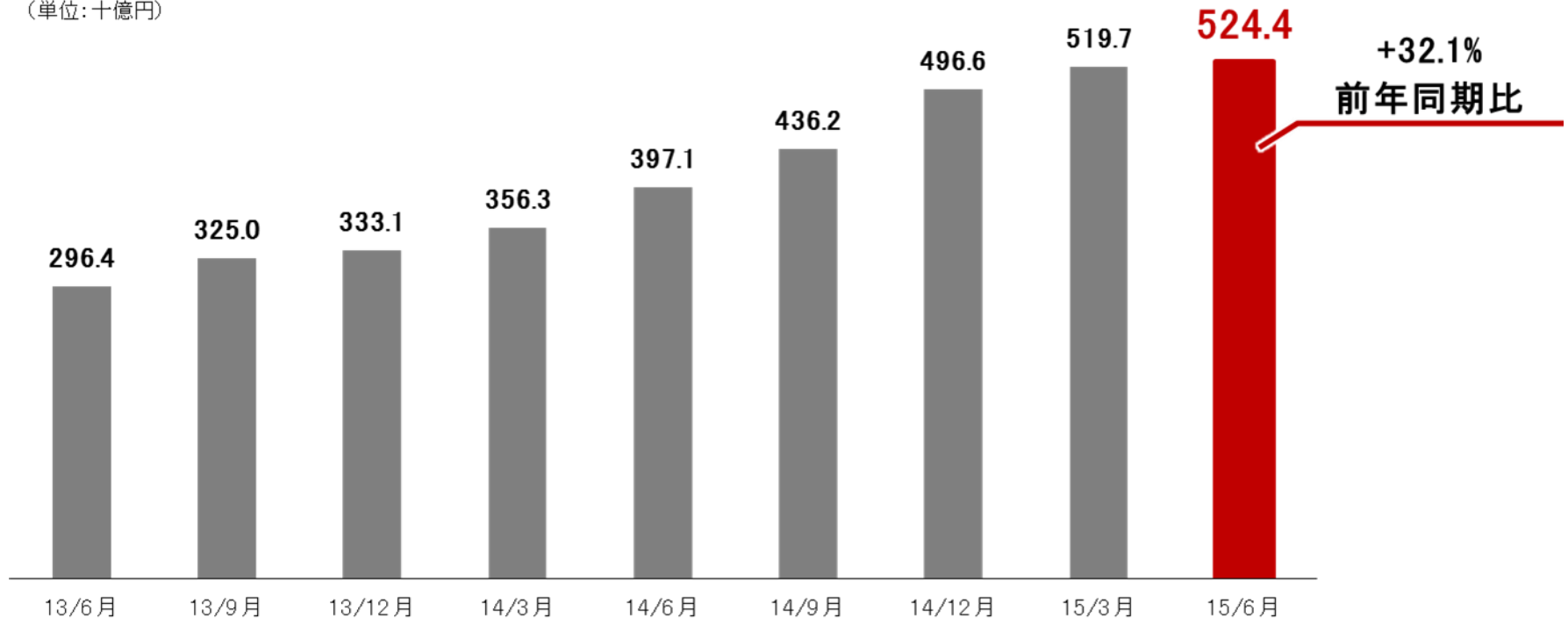


\* 債権残高及び会員数については楽天銀行(株)と楽天カード(株)の保証分の合計

# 楽天証券 投資信託残高

- 投資信託残高は5,244億円となり、前年同期比で+32.1%増と高成長が継続

(単位:十億円)





## その他セグメント

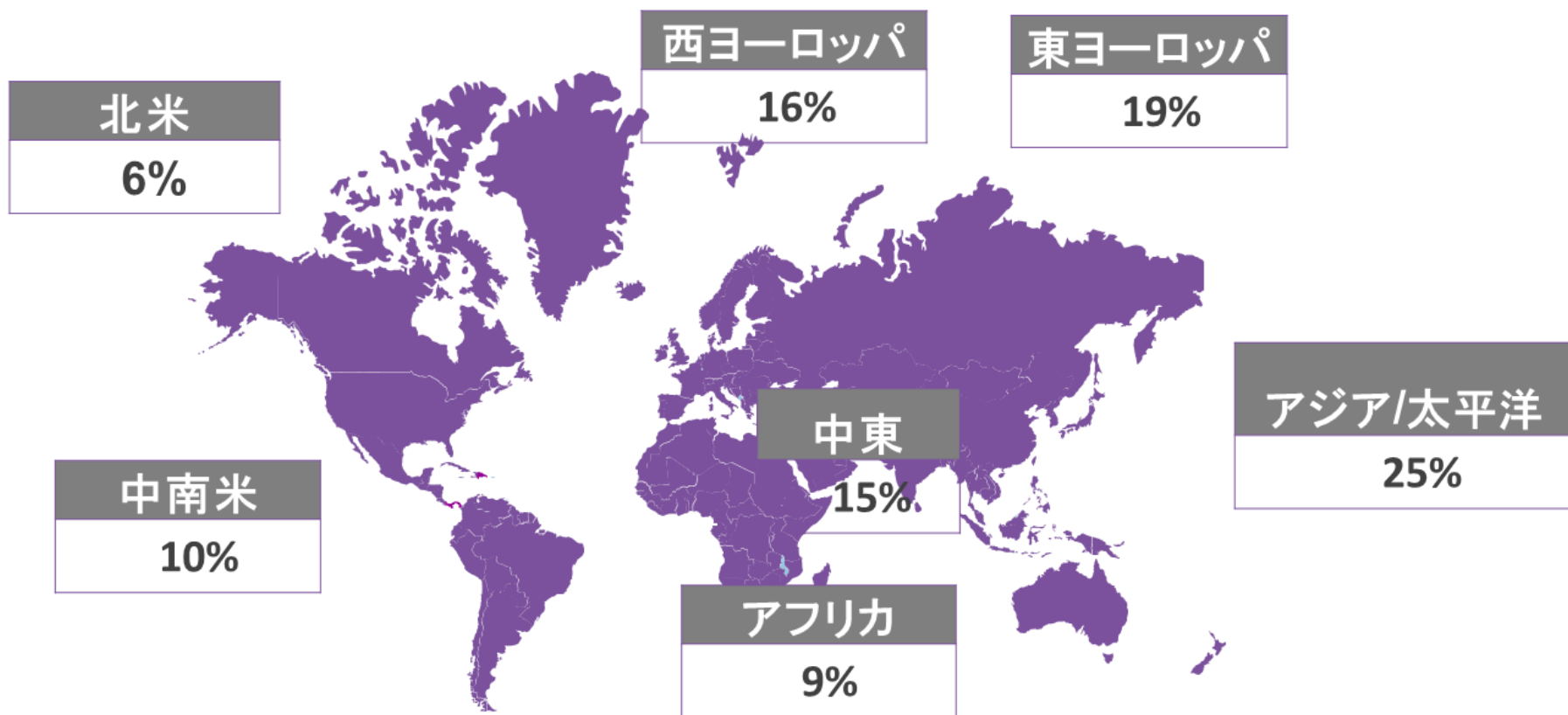
# Viber: 無料メッセージ・通話アプリ





ユーザー数  
6億人

# 世界 193カ国で展開



\* 出典：Viber, 2015年1月18日時点。割合はユニークID数ベース

# 楽天モバイル

- 本田圭佑選手とのコラボレーションによるテレビCMを6月22日より開始
- 新しい端末モデル honor6 Plus をリリース



真っ向勝負。

月額料金1,250円(税別)~

お申し込み特典

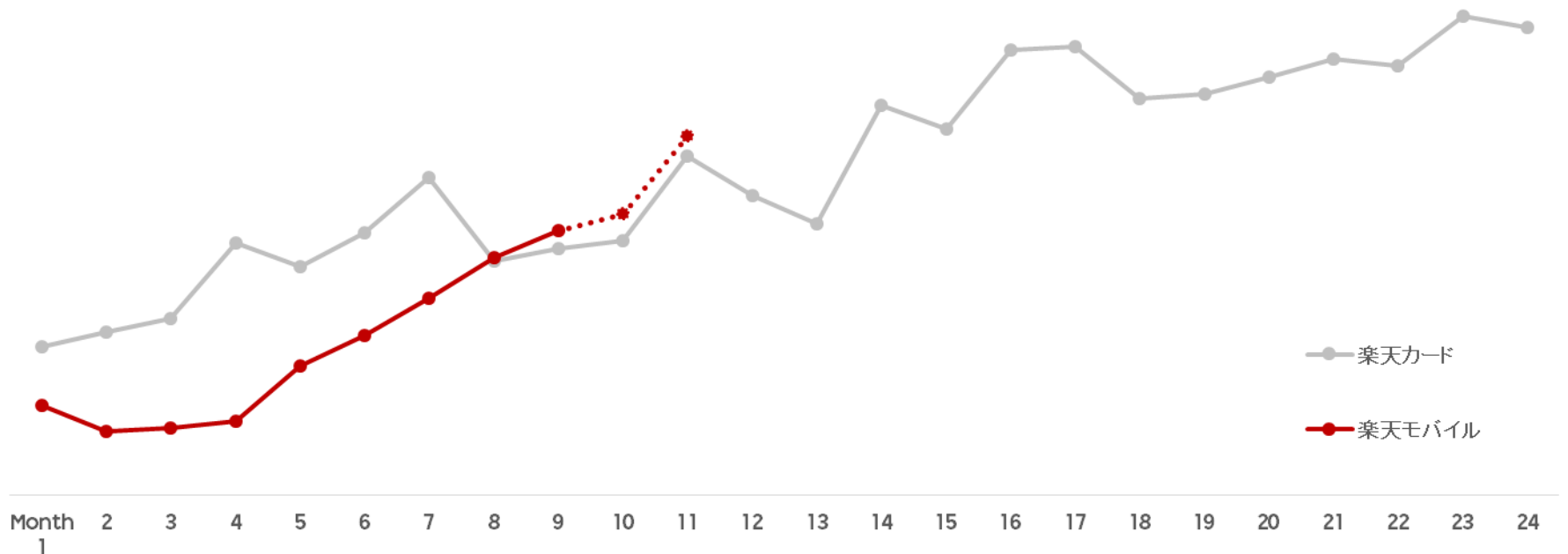
月額料金 1ヶ月無料  
最大15,500ポイントバック!!

楽天会員なら  
かんたんお申し込み!

Webで今すぐ  
お申し込み >

動画ギャラリー  
Web限定動画、CM動画を公開中!

# 楽天モバイル vs. 楽天カード サービス開始直後の申込件数の推移



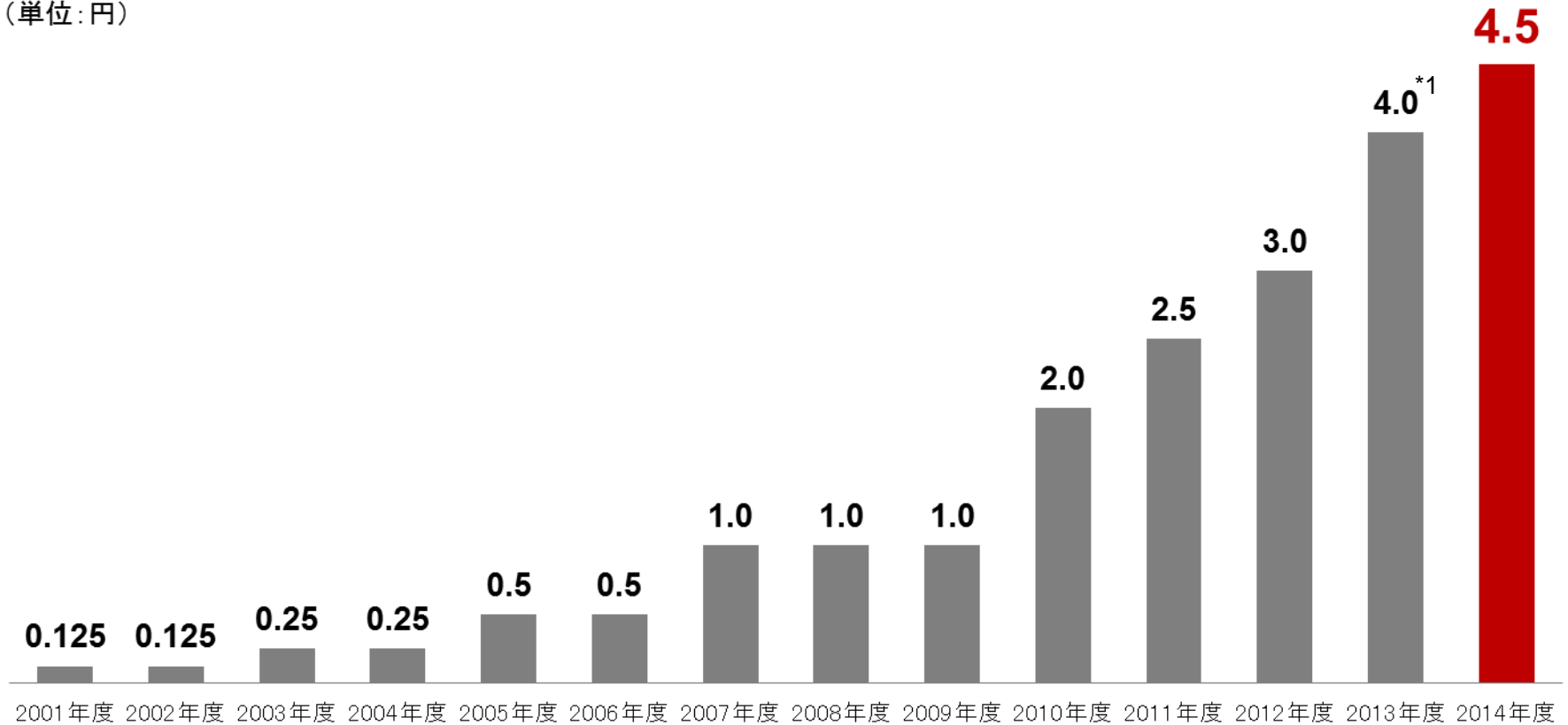
\* 月次申込件数（サービス開始月をMonth 1とする。Month10、Month11は見込み値）

## 配当・株主優待について

# 配当実績

2014年12月期の期末配当において、1株当たり4.5円の配当を実施

(単位:円)



\*1 2013年度の配当金には、記念配当1.0円を含む



# 第18期の株主優待について

- 楽天市場: クーポン800円相当 (200円 × 4枚)
- 楽天トラベル: クーポン7,500円相当  
(国内宿泊1,500円クーポン、国内ツアー「楽パック」6,000円クーポン 各1枚)
- 楽天Kobo: 電子書籍コンテンツ購入に対し、ポイント3倍付与
- 楽天イーグルス: 株主限定グッズを抽選でプレゼント
- 楽天イーグルス: 公式戦観戦チケットを優待価格でご提供
- 楽天証券における当社株式購入手数料 30%ポイント還元、  
マーケットスピード利用料1年間無料  
(楽天証券口座にて権利付取引最終日時時点で当社株式を保有する株主様限定)

\* 2014年度実績。2015年12月末時点の株主様を対象とした優待内容詳細は、決定次第当社Webサイトにて開示いたします。

樂天

## 参考資料

# セグメント別業績

(単位:十億円、IFRS)

	FY2013	FY2014	前年同期比
<b>楽天市場・楽天トラベル</b>			
売上収益	172.0	188.5	+9.6%
営業利益	86.9	93.7	+7.9%
<b>その他インターネットサービス</b>			
売上収益	143.3	174.2	+21.6%
営業利益	-39.4	-34.9	+45億円
<b>インターネット金融セグメント</b>			
売上収益	201.5	236.5	+17.4%
営業利益	44.2	48.4	+9.6%
<b>その他セグメント</b>			
売上収益	35.7	42.4	+18.7%
営業利益	3.8	-0.6	-44億円
<b>調整額</b>			
売上収益	-33.9	-43.2	-93億円
営業利益	-5.1	-0.2	+50億円
<b>連結</b>			
売上収益	518.6	598.6	+15.4%
営業利益	90.2	106.4	+17.9%
当期利益(親会社の所有者に帰属)	42.9	70.6	+64.6%

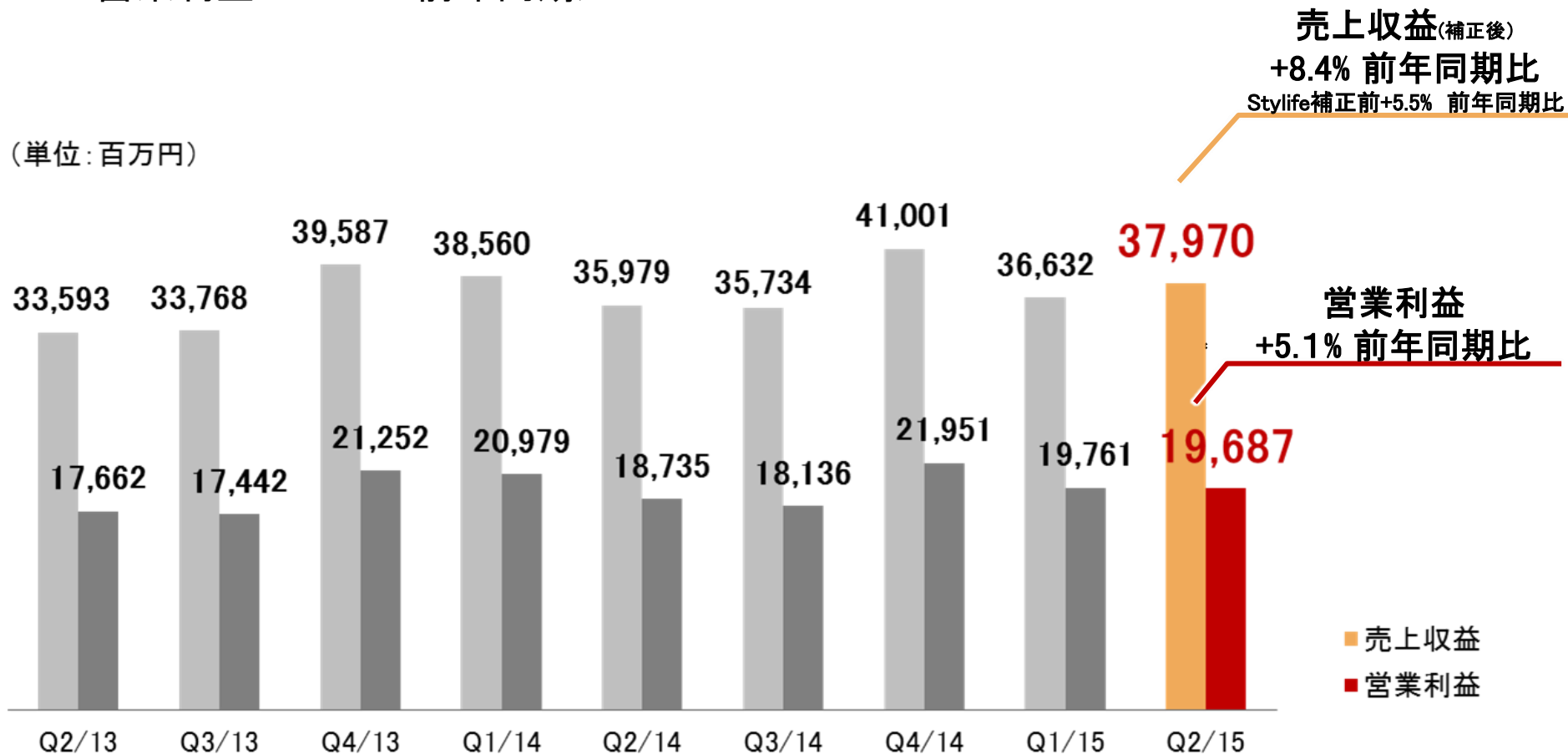
# 2014年度 事業別業績 (Non-GAAP)

(単位:十億円、IFRS)

	FY2013	FY2014	前年同期比
<b>楽天市場・楽天トラベル</b>			
売上収益	172.0	188.5	+9.6%
営業利益	87.2	95.1	+9.1%
<b>その他インターネットサービス</b>			
売上収益	143.3	174.2	+21.6%
営業利益	-27.7	-27.3	+4億円
<b>インターネット金融セグメント</b>			
売上収益	201.5	236.5	+17.4%
営業利益	43.6	49.4	+13.2%
<b>その他セグメント</b>			
売上収益	35.7	42.4	+18.7%
営業利益	3.8	0.2	-36億円
<b>セグメント合計 (Non-GAAP)</b>			
売上収益	552.5	641.7	+16.2%
営業利益	106.9	117.4	+9.8%
<b>調整額</b>			
売上収益	-33.9	-43.2	-93億円
営業利益	-16.7	-11.0	+56億円
-無形資産の償却額	-4.4	-6.3	-20億円
-株式報酬費用	-1.6	-1.6	-0億円
-一過性要因	-7.1	-3.1	+41億円
-その他の調整	-3.6	-0.1	+35億円
<b>連結 (GAAP)</b>			
売上収益	518.6	598.6	+15.4%
営業利益	90.2	106.4	+17.9%
当期利益(親会社の所有者に帰属)	42.9	70.6	+64.6%

# 楽天市場 四半期業績推移

- 売上収益(補正後)\*: +8.4% 前年同期比
- 営業利益: +5.1% 前年同期比

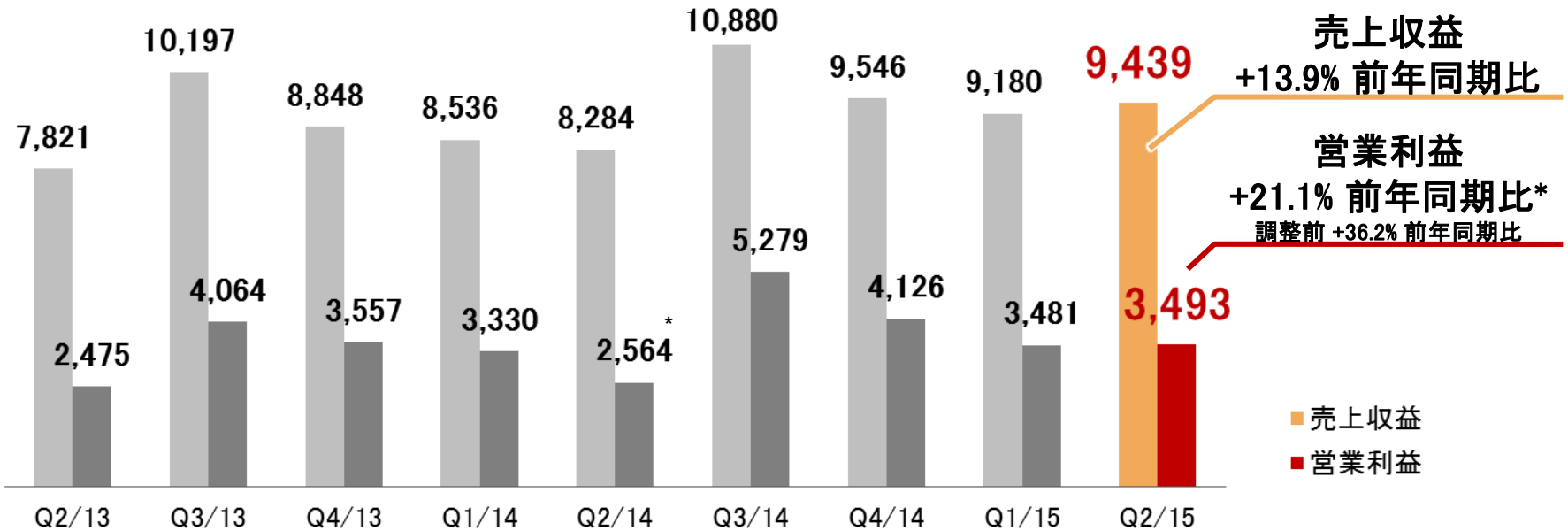


\* 消費税増税に伴うポイント引当金の取崩額を控除

# 楽天トラベル 四半期業績推移

■ 効果的なマーケティング施策により営業利益は21.1%増 前年同期比(調整後\*)

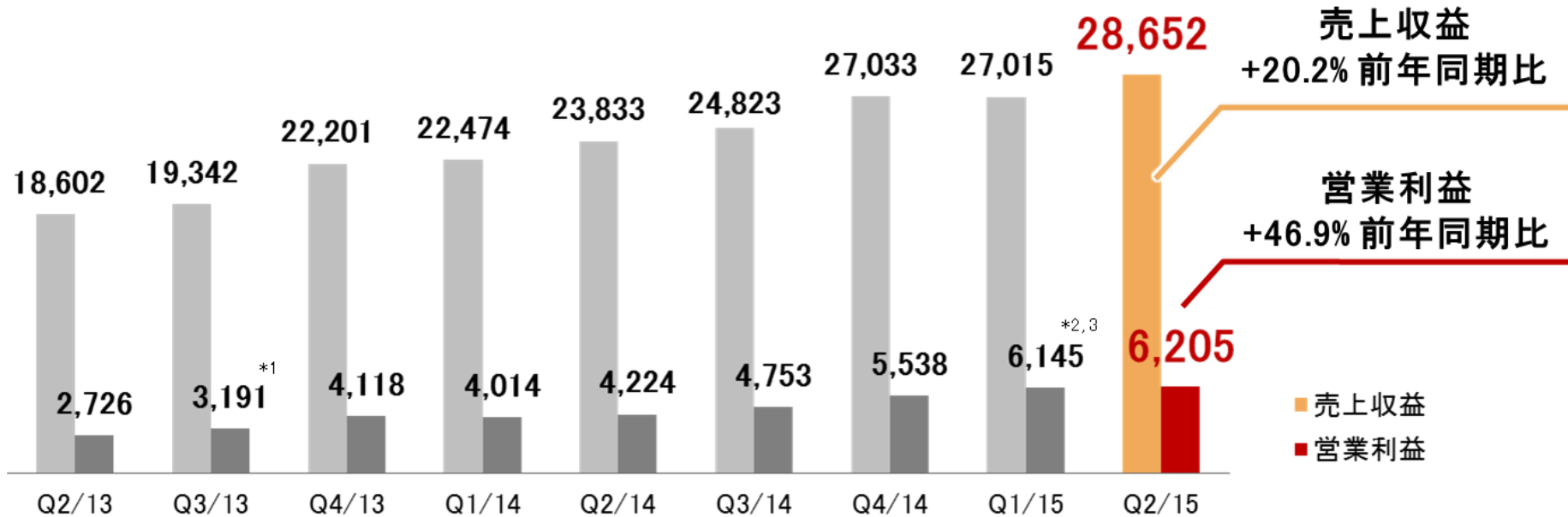
(単位:百万円)



# 楽天カード 四半期業績推移

■ 営業利益: +46.9%増 前年同期比

(単位: 百万円)



\*1: Q3/13に、退職金制度廃止に伴い、102百万円の退職引当金繰入を実施(費用の増加)

\*2: Q1/15よりIFRS15を適用。一般経費(顧客獲得費用)の一部を資産化。

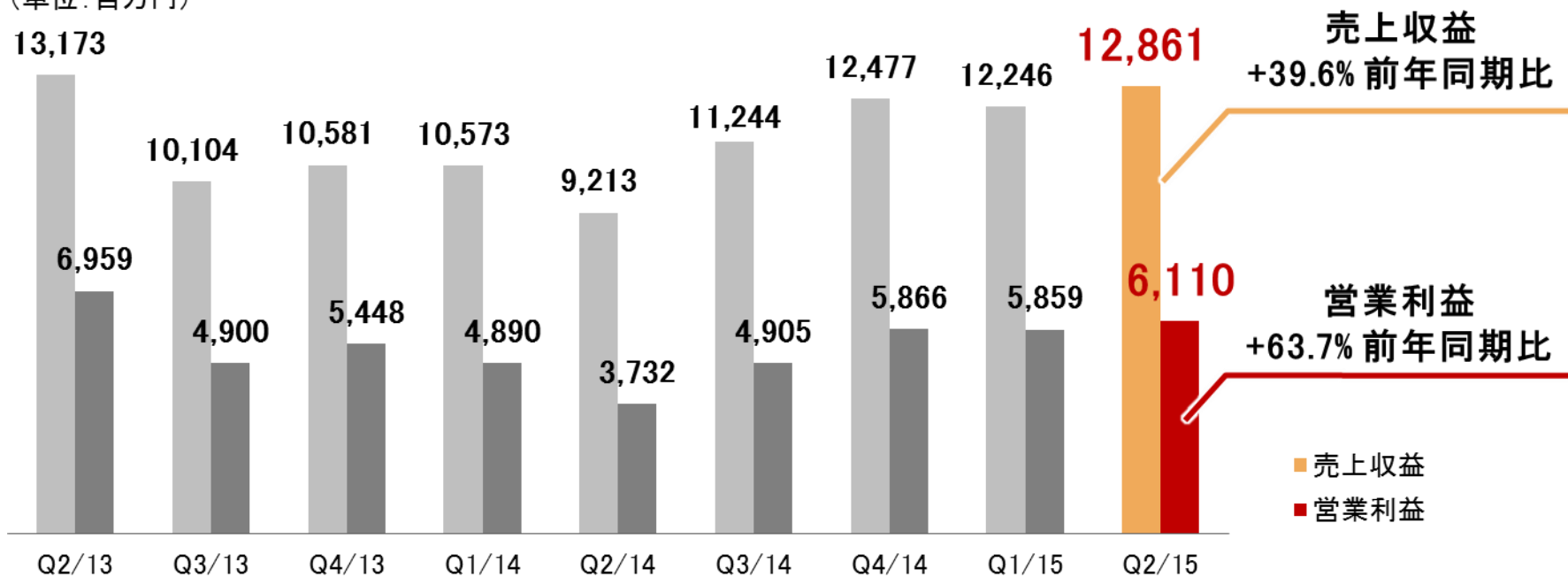
\*3: Q1/15に引当基準の見直しを実施。影響額(貸倒費用増加額):218百万円



# 楽天証券 四半期業績推移

■ 営業利益+63.7%増 前年同期比

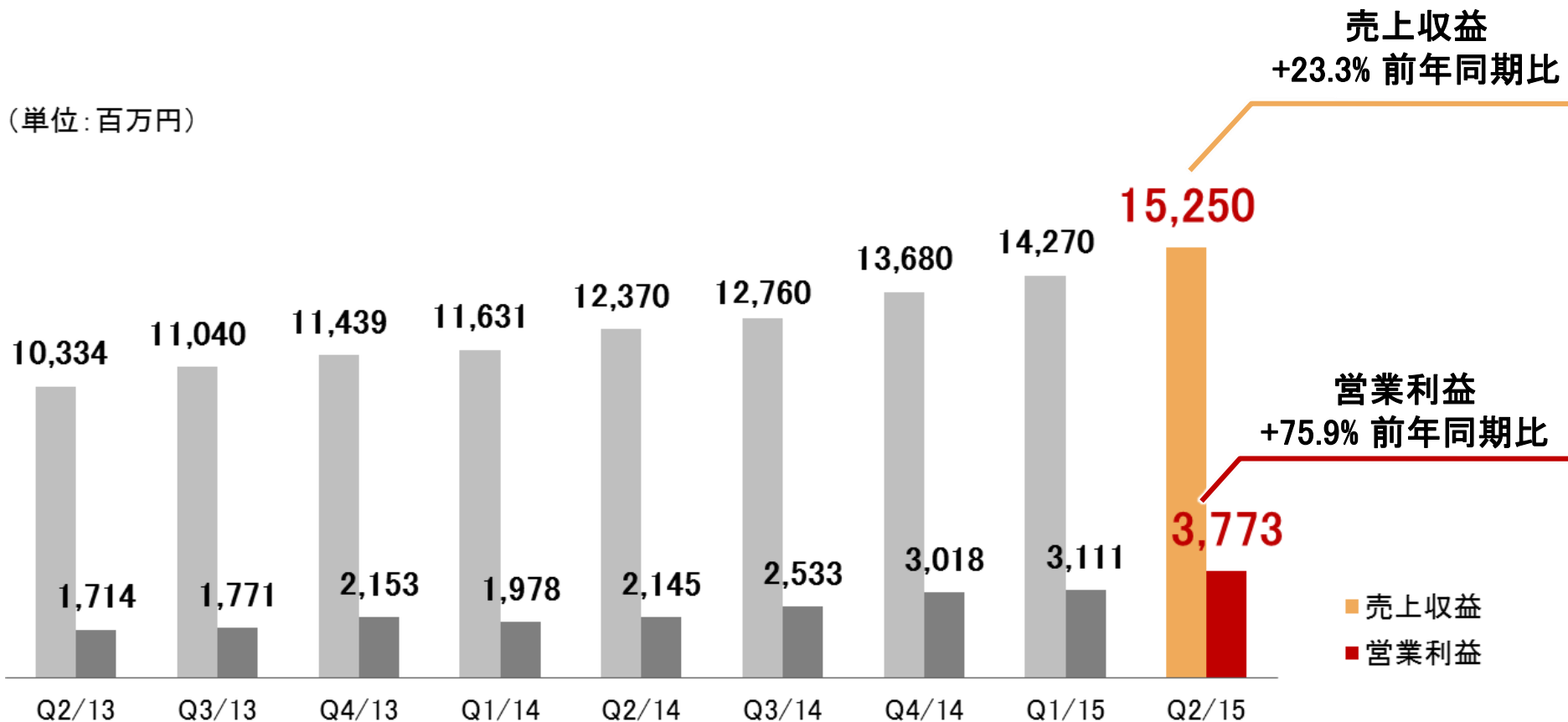
(単位:百万円)



# 楽天銀行 四半期業績推移

- 楽天銀行スーパーローンの堅調な残高伸長及び、コストコントロールの実現により  
営業利益+75.9%増 前年同期比

(単位: 百万円)



\* 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