



2025年度第4四半期決算説明会 メディア Q&A セッション

小野様（読売新聞）

2点伺います。1点目は業績についてです。営業利益はASTの反動減などもありましたが、2年連続で営業黒字を確保しました。現時点で、グループの稼ぐ力はどの程度戻ってきているとお考えか、率直なご評価をお願いします。2点目はモバイルの設備投資計画についてです。ご説明では2025年の投資に遅延があったとのことでしたが、2026年計画の「2,000億円強」の内訳について、前年からの繰り越しを含むのか、それとも繰り越し分とは別にさらに2,000億円を積むのか、もう少し解説ください。

三木谷（楽天グループ CEO）

収益力は測り方にもよりますが、モバイルの先行投資がかなりあった中で、従前から申し上げているとおり、新規顧客獲得費を除いたEBITDAという意味では、今、約900億円弱まで来ています。モバイル単体でも収益力がかなり上がってきていますし、それに付随して、モバイルのユーザーがロイヤリティを高め、例えば楽天市場の購入金額が50%近く上がる、楽天トラベルの利用が増える、楽天カードの利用が増えるといった形で、モバイル経由で流入した新規顧客、あるいは既存顧客の利用度が上がっていることが大きな要因です。2つ目は、本日もご説明したとおり、AI活用による業務効率化がかなり効いてきています。投資するところは投資しつつ、それ以外の事業の収益性は、金融事業・インターネット事業ともかなり上がってきています。加えて、長年追いかけてきた事業の中でも厳しいものについては大きな判断をしており、赤字事業の縮小も進んでいます。総じて収益力はかなり上がってきていると感じています。最終的には営業利益で1兆円を目指していますので、そこに向けて良い方向に向かっていると思います。投資については百野から回答します。

百野（楽天グループ COO）

モバイルの投資は、昨年の計画が若干ビハインドしましたが、今年は先ほどご説明したとおり、2,000億円強の投資を計画しています。これは昨年の遅延分を含めたうえで、さらに加速させる計画です。昨年、人手不足などへの対策が進み始め、足元では相当加速しています。今年は目標を達成できるよう全力を尽くしてまいります。

木村様（NHK）

AI活用について伺います。AI活用の利益創出額が、昨年発表の目標を大きく上回ったことですが、なぜ達成できたと見ているのか。さらに2026年に向けて、どのようにAI活用を進めていくのか。AI市場の競争も激しくなる中で、御社の強みをどのあたりで生かし



ていくのか、教えてください。

三木谷（楽天グループ CEO）

基本的に、OpenAI や Microsoft のように AI を単体で売っていくことも一部ありますが、それよりも、我々が持つデータをフルに活用して、ユーザーに楽天市場を含む楽天グループのサービスをより使っていただくことが1つ目です。2つ目は、楽天が持っている最大の資産はデータだと思っていますので、そこを AI でうまく活用しながらクロスユースを進めていくことで、大きな利益貢献ができるという点です。3つ目は、本日ご説明した AI コンシェルジュ、AI エージェントなどによって、エンゲージメントを高めていくことです。4つ目は、コンピューターエンジニアリング、ネットワークマネジメント、コーディングなどで、かなりの部分が AI でオートメーションできるようになっているので、業務効率化を AI で大々的に進めていきます。各事業にそれぞれ AI 担当者（CAIO）を置いて、小さな事業でも大きな事業でも、彼ら彼女らが AI 推進を担い、全社を挙げて AI 活用を進めています。ですので、今の 300 数十億というのは、どちらかというとな保守的な予想だと個人的には思っています。

水嶋様（日刊工業新聞）

2 点質問します。1 点目は、総務省の有識者会議で議論されているホッパー（短期解約者）対策や、端末購入プログラムの改良について、三木谷さんのお考えをお聞かせください。特に端末購入プログラムに関して、高いプランほど補助が大きくなるような変更も議論されていますが、御社に不利になり得る点も含めて教えてください。2 点目は、PayPay と Visa の提携が発表されています。また、ドコモが証券口座開設をドコモショップでできるようにするなど、金融・決済事業を強化していますが、競合の動きに御社はどう対応していくのか、お考えを聞かせてください。

三木谷（楽天グループ CEO）

短期のホッパーは残念ながら一定数いるのが現実です。そうしたことも踏まえ、我々は 5 回線以上について事務手数料をいただく形にしていますが、業界として、我々だけでなく他の携帯事業者にとっても望ましい話ではないので、業界として対応が進むことを望んでいます。端末購入プログラムについては、最終的にどういう形になるかはまだ分からない部分がありますが、楽天モバイルの特徴は、自動化や新しいネットワーク等により、比較的成本構造が低い点です。プランの形次第ではありますが、十分対応可能だと思っています。金融・決済の競争については、金融事業を統括している園田から回答します。

園田（楽天グループ フィンテックセグメントリーダー）

各社いろいろ対応されていますが、我々もプレゼンテーションでご説明したとおり、楽天



のエコシステムを最大限に生かしながら、モバイルと楽天銀行の預金などを含め、金融事業の一体感を高めつつ、楽天エコシステムとともに成長していく、別の軸で戦略を立てています。さまざま検討していますので、アナウンスできるタイミングが来ましたら順次発表します。

大西様（フリーランス）

今回の決算で1,000万回線に到達し、単体の黒字化もだんだん目処が立ってきました。ただ、先行3社の状況を見ると、モバイルで安定的に稼ぐという意味では2,000万回線くらいは必要だという感覚があります。そうすると、1,000万までに5年かかったので、単純に考えると2,000万までさらに5年かかるようにも見えます。これをもっと早める施策はないのか。今期から始めるような取り組みで、どうアクセラレートして2,000万、3,000万というレベルを目指していくのか、そのあたりの考えを伺いたいです。

三木谷（楽天グループ CEO）

いろいろなご評価はあると思いますが、この巨大なインフラプロジェクトで、5年の中でここまで来ているのは、比較的急ピッチで進めてきたと思っています。一方で、地域間の格差があるのも事実です。若年層や首都圏・都市圏では比較的強いと思いますが、高齢の方々などではマーケットシェアがまだ低いのが現実です。より手厚いサービスを、楽天シニアも含めてしっかり押していくことが1つです。そのうえで、サービスを安定的に提供することが極めて重要ですから、着実に伸ばしていくことが大きな戦略だと考えています。

----- メディア Q&A セッション終了 -----



2025年度第4四半期決算説明会 アナリスト Q&A セッション

長尾様 (BofA 証券)

2点伺います。1点目は、モバイル会員数についてです。新年度に入った中で、2026年末時点でどの程度の会員数を見ているのか。あわせて、足元の会員増に伴い四半期で ARPU が希薄化したようにも見えるため、今後 ARPU をどのように引き上げていく考えかを教えてください。2点目は AI についてです。AI がストーリーから実益に転換しつつある局面だと理解しています。今後、AI を御社サービスへ導入・拡大していく上で、三木谷さんの観点で最大のボトルネックは何か、また、さらに加速できる余地があるのか。御社の AI 戦略を改めて教えてください。

三木谷 (楽天グループ CEO)

獲得者目標については開示していませんが、基本的には昨年度と同様の成長ができればよいと考えています。ARPU をどう上げていくかについては、まずオプション ARPU をしっかりお客様に使っていただくことが重要です。特に店舗販売の現場で、メリットを丁寧に説明し、オプションサービスを利用していただくことを徹底します。加えて、「超楽天祭」も含め広告収入は今後さらに大きくなると見えていますので、ここも伸ばしていきます。これまでサブスクライバー獲得を中心に進めてきましたが、今後はオプション販売にもより大きく注力し、ARPU を押し上げていきます。

AI については、率直に言えば徹底的に活用しています。エンジニアリング、ネットワークオペレーション、システムオペレーションでは AI マネジメントを相当進めています。開発期間の大幅短縮、アウトソーシングしていた領域の内製化、カスタマーサービスやクライアントサービスの AI による補完などにより、収益性を確実に引き上げていきます。具体的な数字は差し控えますが、かなり意欲的な収益目標を設定し、そこに向けて経営しています。

一方で、UX はこれから劇的に変化していくと考えています。これまで導入してきたシマンティックサーチ（意味検索）に加え、あらゆる場面で AI が判断することで、購入金額や購入頻度なども増え、大きく伸ばせると見えています。最大のポイントは、当社が保有するすべてのデータをうまく活用していくことです。例としては保険事業で、自動車保険は当社データをフル活用し、非常に速いペースで伸びています。トラベルも同様で、保有データの活用で伸ばしています。あらゆる分野で当社のデータをフルに使える仕組みを作ってきた成果が出てきていると考えています。AI については、外部サービスを使うとコストが大きくなり得るため、内製化が重要なポイントです。

山村様 (JP モルガン証券)



モバイルが1,000万人を突破し、今後2,000万人など次の大きな水準を目指すにあたり、現状の通信環境でどこまで耐えられるのかを確認したいです。来期は設備投資を2,000億円と説明がありましたが、昨年の数値を見ると計画に届かず、投資し切れなかった可能性があるように見えます。先ほど人手不足などに目途がついたという話もありましたが、来期は同じことが起きず、次の大台に向けて通信環境を整えていけるという自信があるのであれば、その根拠をもう少し説明してください。

百野（楽天グループ COO）

契約者数が今のペースで増えた場合のキャパシティについては、順調に増える前提で4Gも5Gも増強しています。効率向上に加え、高密度化も進めていますので、今のペースを維持しつつ、アンテナやネットワークの増設を並行して進めれば、問題なく増加に対応できると考えています。都内であれば、山手線でも5Gを活用した対策を進めており、対応可能と見ています。

三木谷（楽天グループ CEO）

補足します。今年は5G SAが始まります。これまで楽天グループの5GはNSAでしたが、SAになると4Gをアンカーとして使わなくてよくなり、より多くの方が5Gを5Gのみで使えるようになります。その結果、1局あたりのユーザー数がかなり上がります。また、マッシュMIMOはすでにほぼ使っていますが、ソフトウェアアップグレードが進んでおり、単局あたりのキャパシティはソフトウェアアップグレードによって、まだ大きく引き上げる余地があります。

加えて、基地局の増設、3セクターの場所を6セクターにするなどの高密度化、ミッドバンド（1.6GHz）で使える周波数帯域をフルに使う、といった打ち手も進めます。5GやWiFiサービスについても、よりクリエイティブなソリューションを活用し、効率的な投資でキャパシティを大きく上げていきます。さらに、山間部や人口が非常に少ない地域については、ASTによるサービスが開始されますので、衛星からカバーすることも進めていきます。

野村様（アセットマネジメント One）

2点伺います。1点目は財務について、非金融レバレッジです。2025年の計画が8.5倍だった一方、着地は6.5倍で、2026年は6倍のまま据え置く計画になっています。2025年の投資が遅れて意図せず改善したため2026年計画を変えなかったのか、あるいは保守的に据え置いたのか、この計画が意味するところを教えてください。2点目はASTについてです。株価も上がり注目されている中で、御社にとって純投資という位置付けなのか、事業強化のためにもう一步踏み込んで活用していくのか、持分を増やすなどの可能性があるのか、可能な範囲で教えてください。



廣瀬 (楽天グループ CFO)

財務レバレッジについては、やや保守的に置いていると捉えていただいて差し支えありません。これは非金融事業のネット有利子負債と、上場有価証券の評価等を含む構造上、上場有価証券の評価が上がるとネットの有利子負債が減る形になります。2025年については、ASTの株価が大きく上昇したことも含め、ネット有利子負債が減少し、比率の改善に寄与しました。ただ、この状況を来年も同様に見込むことはできませんので、2026年も6倍程度という目線で見えています。

ASTについては、当社はもともと持分法で計上していましたが、昨年、純投資の資産に切り替えました。フェアバリューをOCI（包括利益）で認識する形です。事業的な関係は当初の契約によって担保されていますが、位置付けとしては事業投資です。

三木谷 (楽天グループ CEO)

楽天グループは常にチャレンジを続けています。振り返ると、新しいことに挑戦するたびにマーケットにはサプライズがあったと思いますが、大きな挑戦、特に事業的な挑戦については、お約束していることは概ね実現できていると考えています。モバイル事業についても、日々努力しており、今後も継続的に顧客数・ユーザー数を増やし、ARPUを高め、AI導入等でコストをできるだけ抑えていきます。

楽天モバイルには3つの目的があります。1つ目は楽天エコシステムへの多大な貢献、2つ目は単体事業としての収益性、3つ目は楽天シンフォニーのソフトウェア技術をテストドライブ的に証明することです。O-RANの分野では世界のトップランナーになってきたと考えています。それ以外のOSSも、AT&Tやノキアなど多くの大手企業が使っていますが、これからはネットワークのオートメーションがポイントになります。その分野でも、楽天モバイル/シンフォニーは世界のリーダーだと見えています。

クラウドについては、Googleとの提供が始まりましたので、世界の流通業や外食産業をはじめ多種多様な産業が、楽天のクラウドストレージを使っていく流れになると考えています。いくつかのソフトウェアを整えれば、エンドツーエンドでほぼソフトウェアを提供できるようになります。楽天シンフォニーの顧客数は74になりましたが、世界中でブルー・オブ・コンセプトが進んでいることを踏まえても、シンフォニーの未来は極めて明るいと考えています。日本企業の代表として、この通信分野で当社が世界で大きな役割を担っていくことには大きな意味があります。その意味もあって楽天シンフォニーを進めており、楽天モバイルを運営している、と認識いただければと思います。

金融事業のシナジーについても、これからさらに極大化していきます。大幅な金融コストの削減もこれから進めていきます。詳細は今後の発表をお待ちいただきたいところですが、大胆な打ち手も講じていきますので、グループの収益性は大幅に向上していくと見ていただいてもよいと考えています。

----- アナリスト Q&A セッション終了 -----