

2023年度通期及び第4四半期決算説明会 CEOグループ戦略

2024年2月14日

楽天グループ株式会社



令和6年能登半島地震で被災された皆様や
ご家族の皆様に心よりお見舞い申し上げます

トピックス

1 2023年度 サマリー

2 楽天モバイル戦略

3 財務戦略

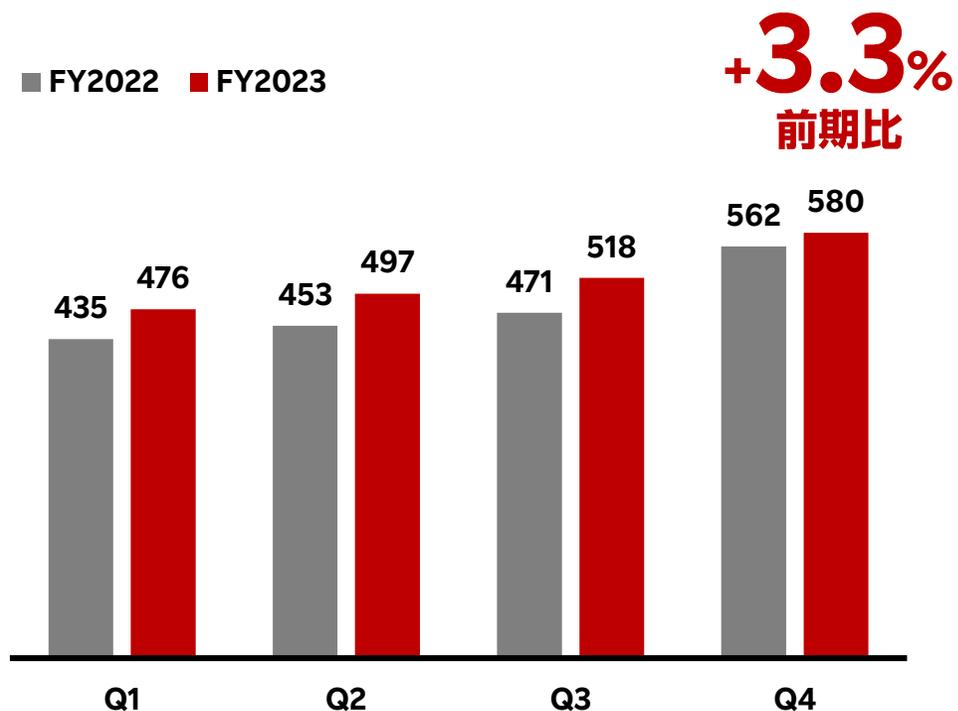
4 AI 戦略

1. 2023年度 サマリー

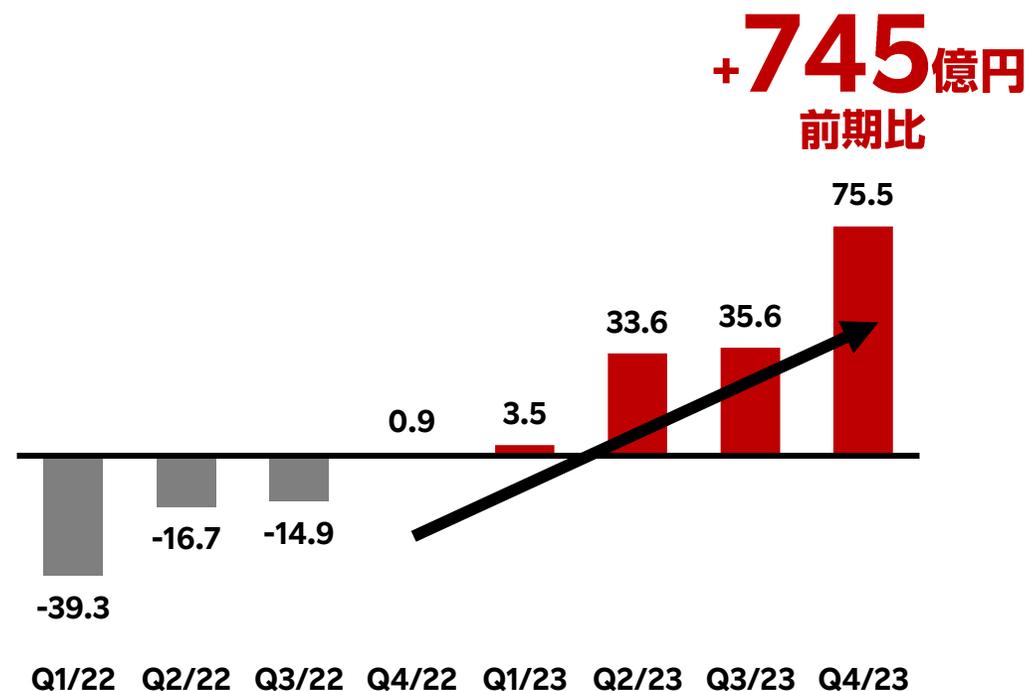
Q4/23 連結業績

- 2023年度通期連結売上収益は27期連続増収となり2兆円を突破
- 2022年第4四半期以降連結EBITDA黒字拡大

連結売上収益 (十億円)



連結Non-GAAP EBITDA (十億円)



Q4/23 連結業績*

(十億円、四捨五入)	Q4/22	Q4/23	前年同期比
連結売上収益	561.6	580.1	+3.3%
インターネットサービスセグメント	326.0	345.3	+5.9%
フィンテックセグメント	173.5	191.6	+10.4%
モバイルセグメント	108.9	99.5	-8.6%
内、楽天モバイル	53.0	59.1	+11.6%
連結調整	-46.8	-56.3	-9.5%
Non-GAAP 営業利益 (損失)	-72.6	-3.6	+69.0
(参考指標：モバイルセグメント 及び投資事業除き)	41.7	66.3	+59.0%
インターネットサービスセグメント	15.0	33.9	+126.2%
フィンテックセグメント	21.5	34.7	+61.3%
モバイルセグメント	-107.8	-71.2	+36.6%
連結調整	-1.3	-0.9	+0.4%
IFRS 営業利益 (損失)	-78.7	-33.3	+45.4
Non-GAAP EBITDA	0.9	75.5	+74.5

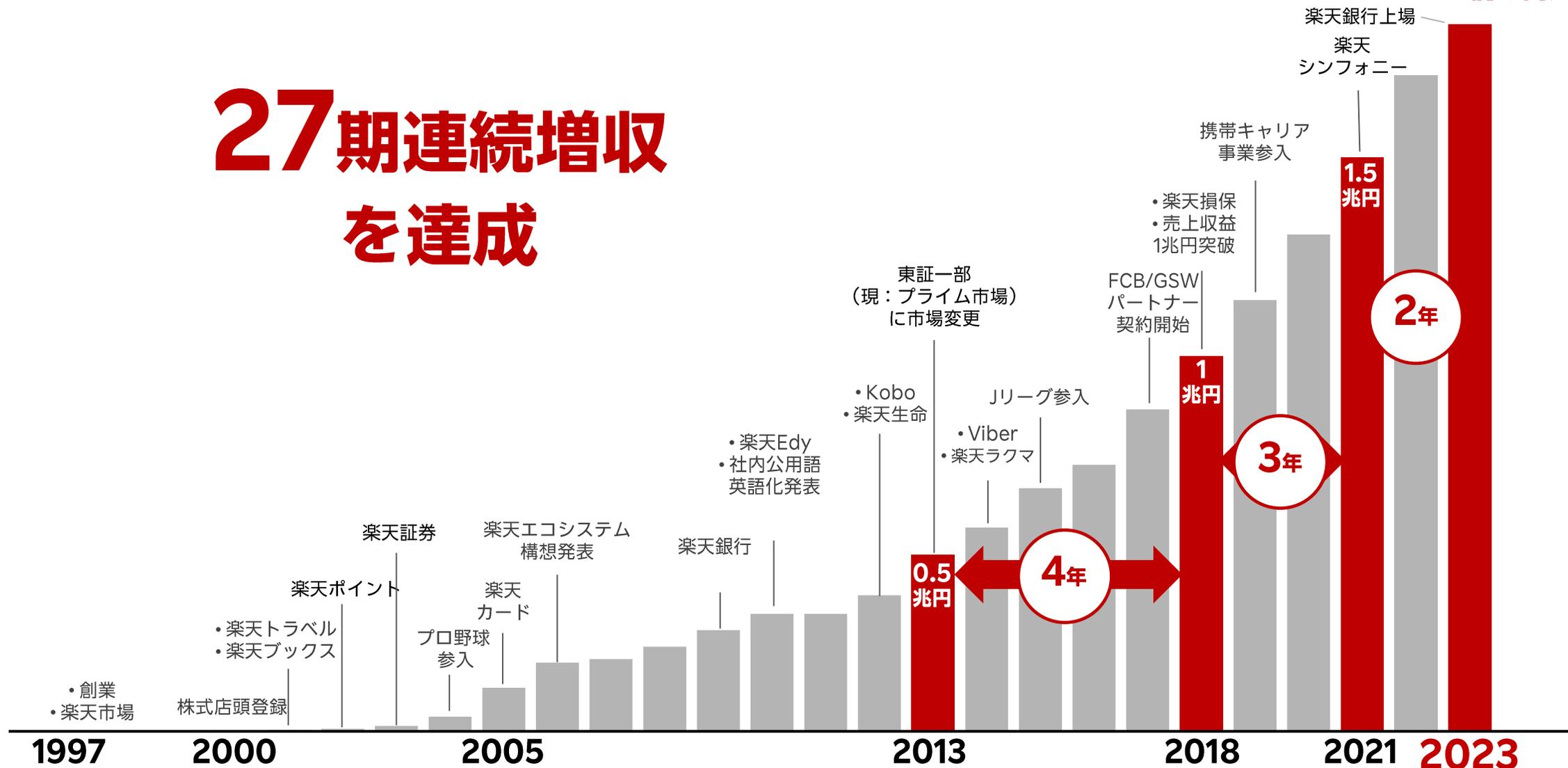
*2023年9月1日より、楽天ペイ（オンライン決済）事業及び楽天ポイント（オンライン）事業をインターネットサービスセグメントからフィンテックセグメントへ移管。金額規模から判断し、過去実績の遡及修正は実施していません。

通期連結売上収益は2兆円突破

2.07兆円

+7.8% 前年同期比

27期連続増収を達成



全ての収益目標を達成

Q3/23決算にて公表した収益目標

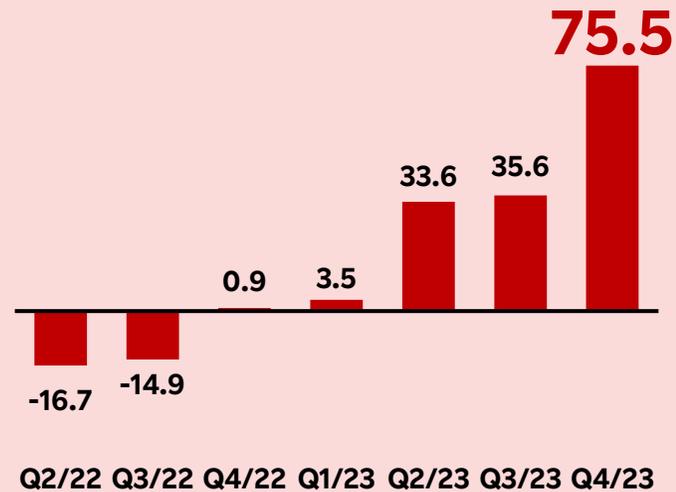
2022年第4四半期以降
連結EBITDA黒字拡大

2023年第4四半期
非金融事業EBITDA黒字達成

2023年12月
連結Non-GAAP営業利益
単月黒字達成

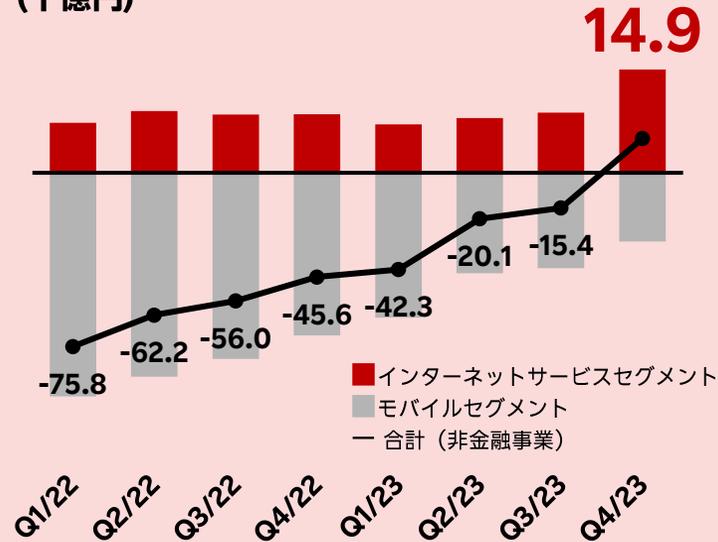
達成!

(十億円)



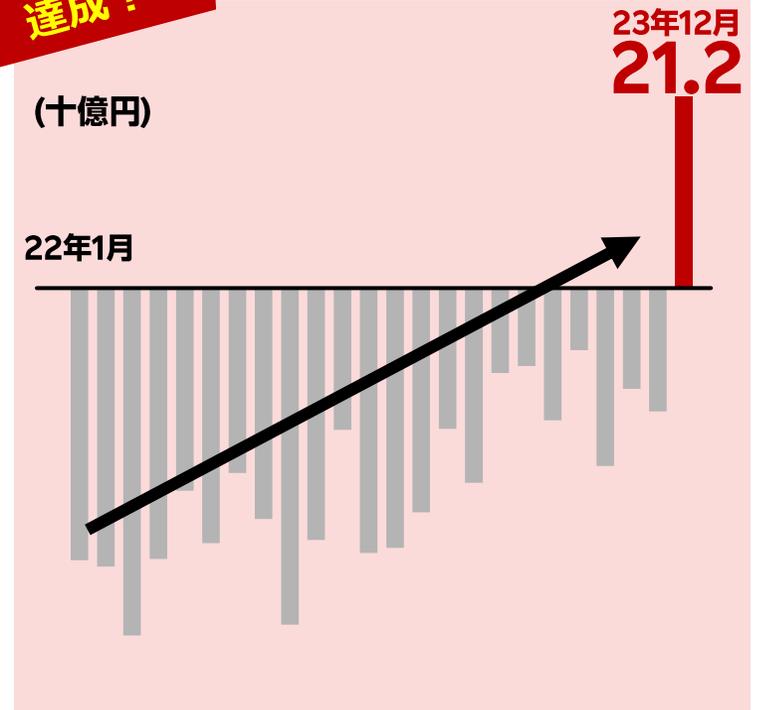
達成!

(十億円)



達成!

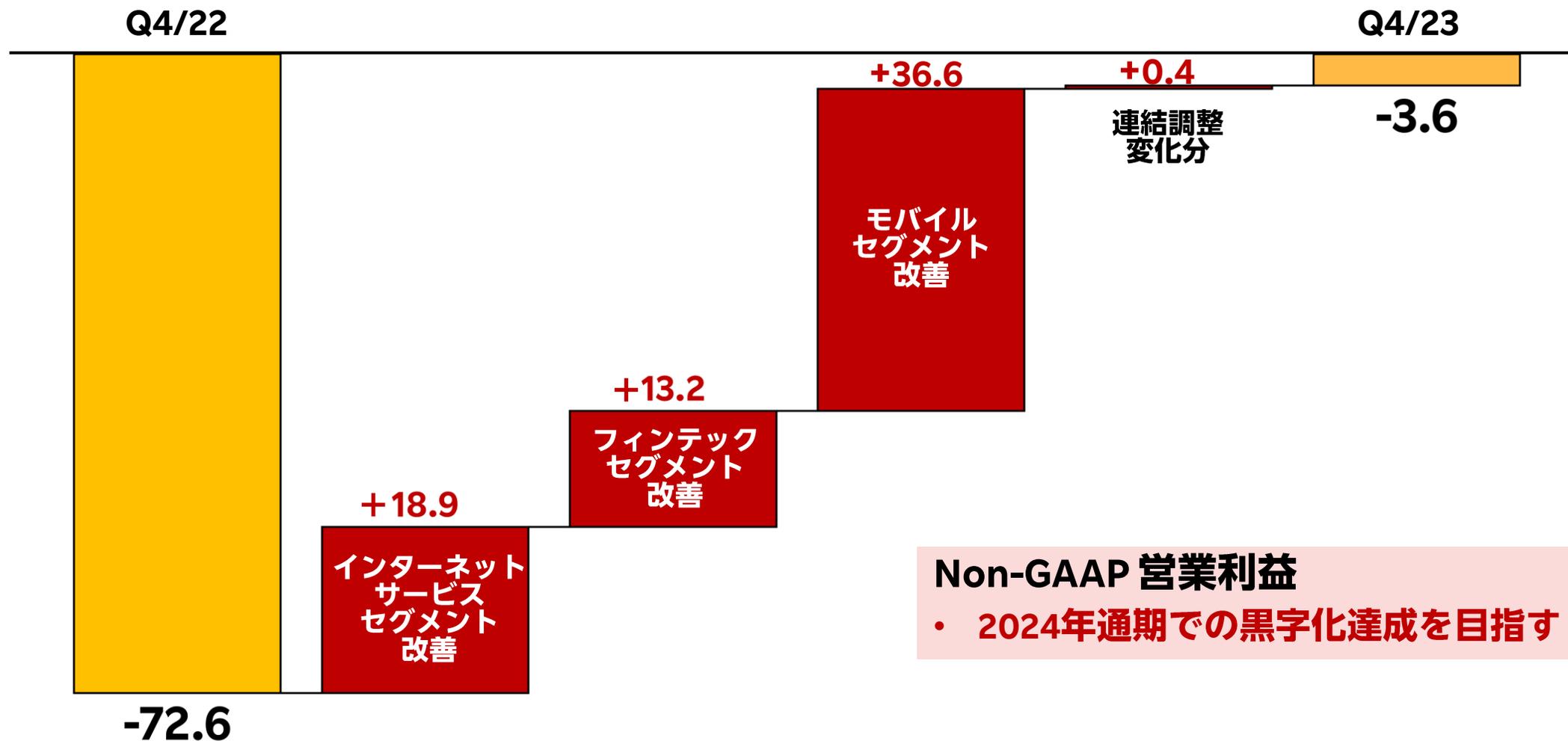
(十億円)



Q4/23のNon-GAAP営業利益は前年同期比で大幅に改善

- 全セグメントが前年対比大きな改善に寄与

(十億円)



Non-GAAP 営業利益

- ・ 2024年通期での黒字化達成を目指す

2024年度達成に向けて各種施策を実行

生産性向上を通じて全事業における利益率改善を推進

通期連結
Non-GAAP
営業利益の黒字化

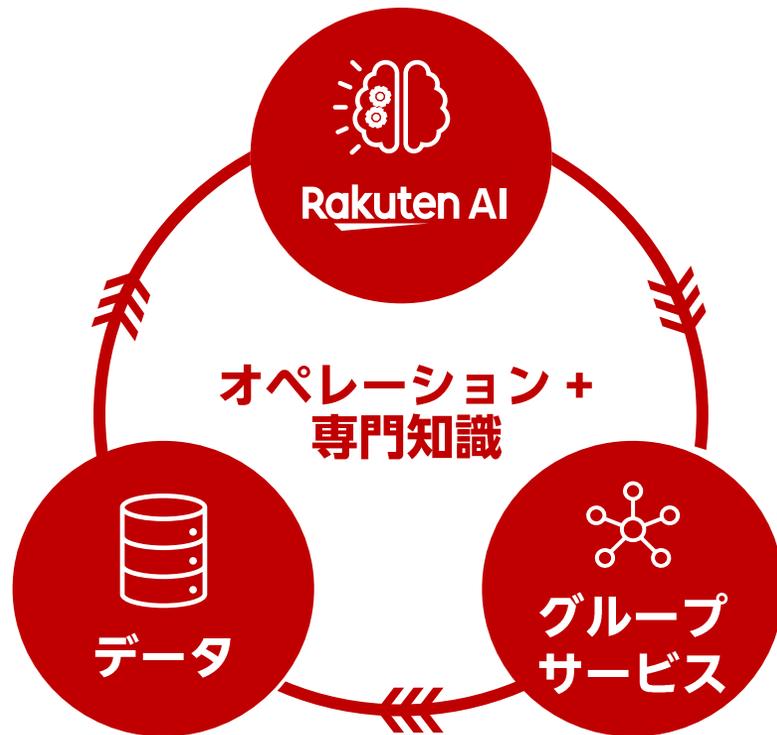
グループレベルでの
セルフファンディング*

楽天モバイル(株)の
月次Non-GAAP EBITDA
年内黒字化

*インターネットサービスセグメントFCF+フィンテックセグメントからのCF-(モバイルセグメントの営業CF+設備投資額)-支払利息(=非金融事業における支払利息およびIFRS第16号に基づくキャッシュアウト)

グループレベルでの効率性向上

- 新設した生産性管理部リードの下、楽天グループの効率性を向上
- 生成AIも活用し、社内オペレーションの効率性向上だけでなく、クライアント効率の飛躍的向上にも寄与



トリプル 20 

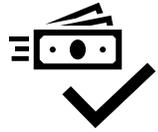
マーケティング効率 20% 増

オペレーティング効率 20% 増

クライアント効率 20% 増

*測定方法:(1) マーケティング効率= 収益/マーケティングコスト、(2) オペレーティング効率= Non-GAAP 営業利益/従業員数、(3) クライアントの効率= サービス提供数/クライアント

財務戦略: 中期的な財務健全性の維持



2024年のリファイナンスリスクは解消

(2024年2月) 米ドル建シニア債の発行及び2024年満期米ドル建シニア債の現金対価による公開買付け

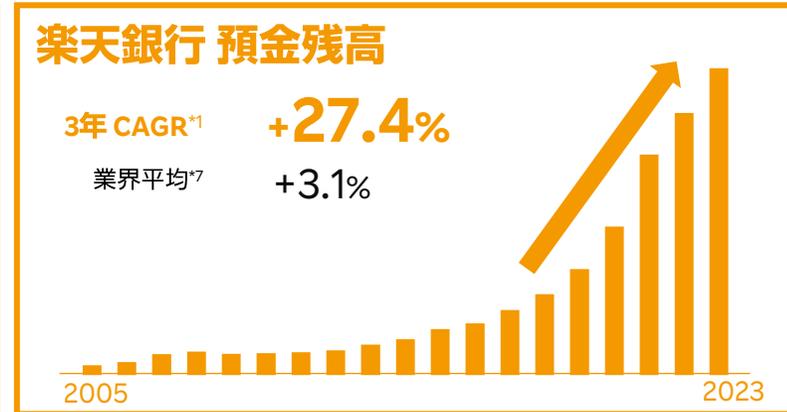
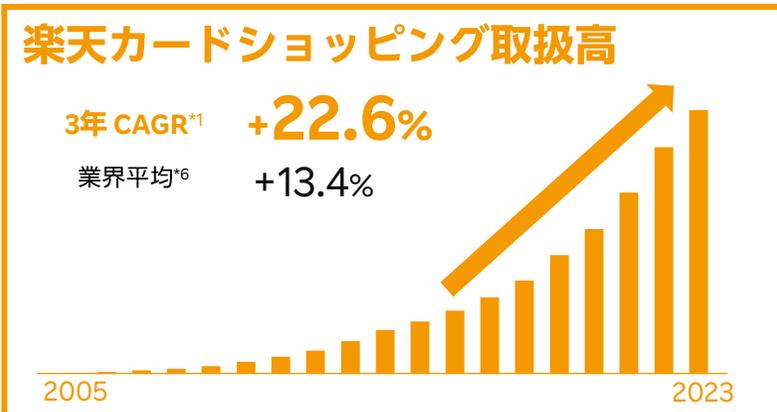
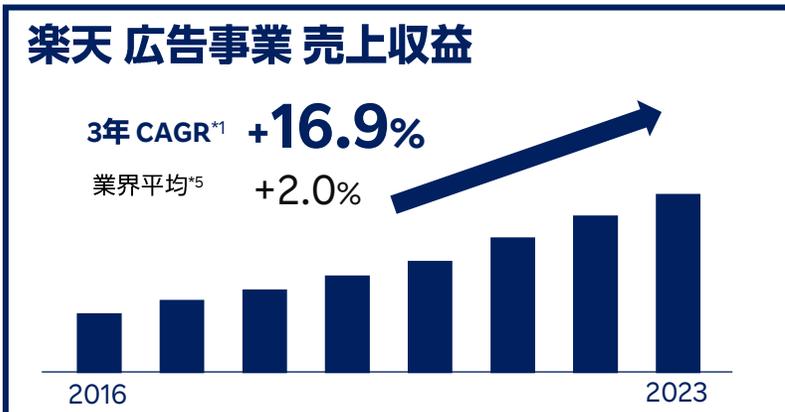
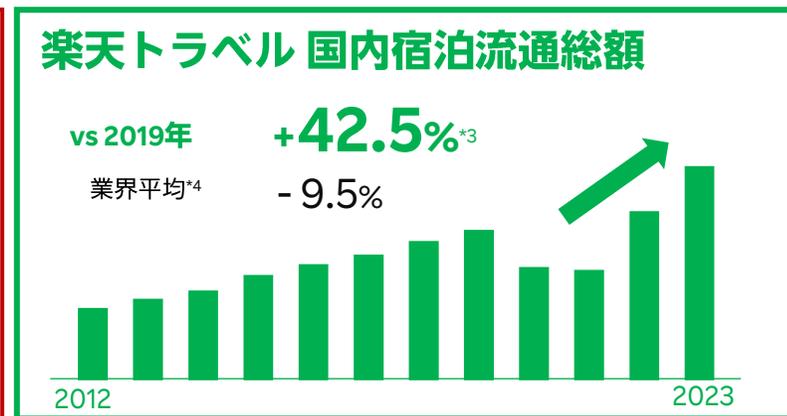


2024年以降グループレベルでの セルフファンディング*が視野に。 25年以降フリーキャッシュフロー増大

*インターネットサービスセグメントFCF+フィンテックセグメントからのCF-(モバイルセグメントの営業CF+設備投資額)-支払利息(=非金融事業における支払利息およびIFRS第16号に基づくキャッシュアウト)

セグメントハイライト

楽天グループは各分野で業界を上回る成長を実現



*1 2020年から2023年の年平均成長率

*2 経済産業省「商業動態統計」

*3 国内宿泊チェックアウト流通総額、法人除く、ダイナミックパッケージは楽天トラベル流通総額のみ含む

*4 観光庁「旅行者取扱高」

*5 経済産業省「特定サービス産業動態統計調査 広告業」

*6 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」

*7 全国銀行協会 全国銀行預金

インターネットサービスセグメント: FY2023業績ハイライト

- コア事業、成長投資事業共に2桁成長を達成し、国内ECの売上収益は前年比+10.8%の増収
- その他インターネットサービス（マイノリティ投資事業を除く）のNon-GAAP営業利益は前年比で堅調に回復



マイノリティ投資事業、Q1/23から実施した
楽天モバイルからのSPUコスト移管の影響を除くと、

約**+23.6%** 前年比

インターネットサービスセグメント: 2023年主要KPI



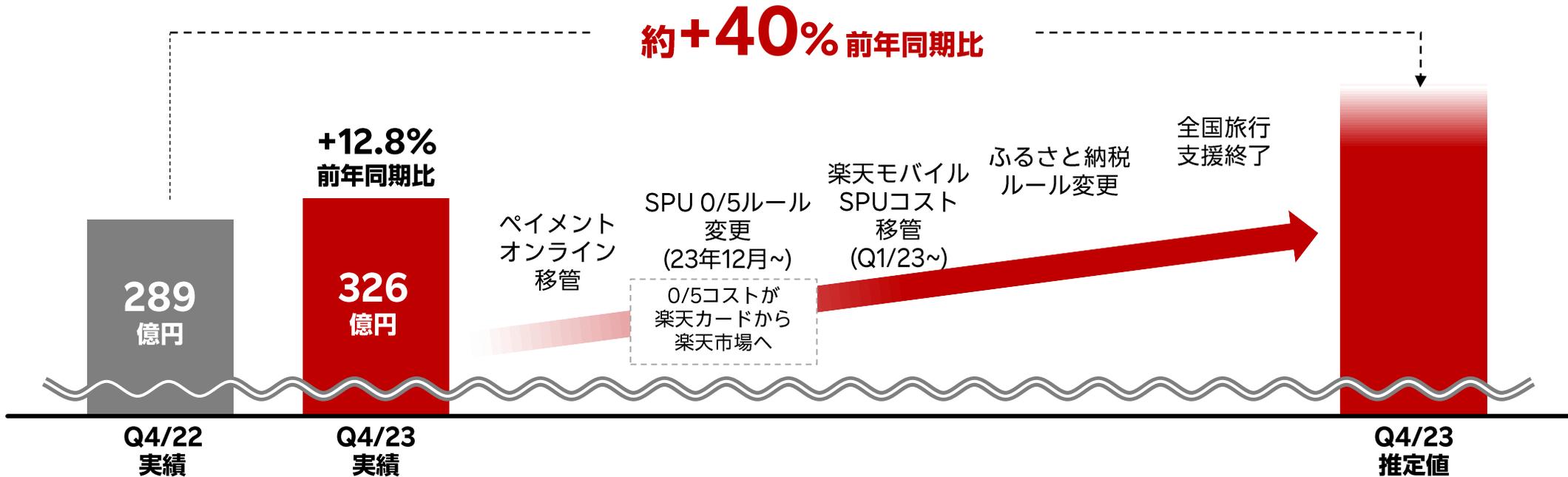
*1 法人を除く。

*2 全セグメントにおける広告売上を集計したものの。

国内EC: 力強い利益成長を継続

- 国内EC流通総額は一過性の影響を除けばより強い成長を示していた想定
- 国内EC営業利益はコスト削減・効率化の取り組みにより大幅増益

Q4/23営業利益成長率の理論値*



*社内試算に基づく。

持続的な楽天市場の発展に向けて

- AI等の新しいテクノロジーをプラットフォームとしての楽天市場及び出店店舗が共に取り入れることで、店舗運営支援及びユーザビリティを強化。持続的に成長可能なプラットフォームへの発展を目指す
- さらなるシステム投資、外部環境の変化（物価高等）へ対応するため、楽天市場の月額出店料を一部改定



**楽天市場のさらなる成長と
2030年までの国内EC流通総額10兆円へ**

海外事業はウクライナ情勢を受けたものの、足元順調に業績が回復

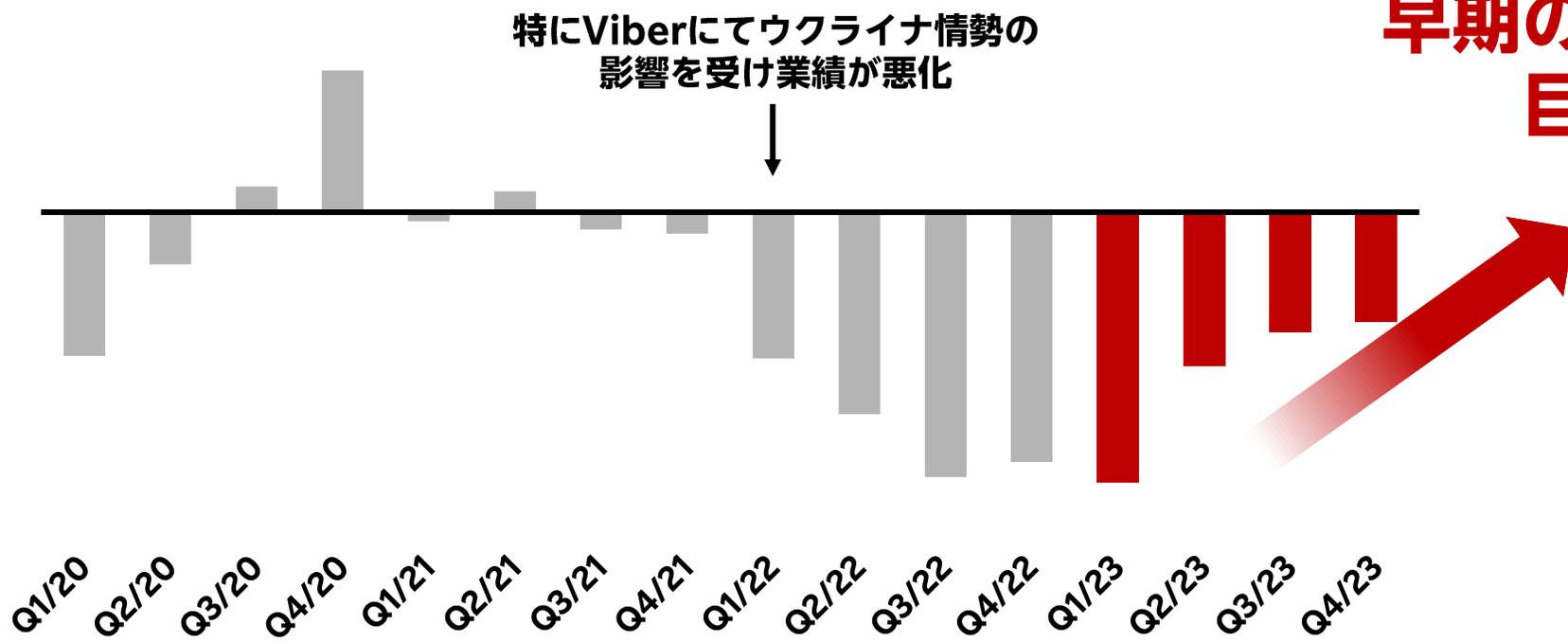
Viber, VIKI, Kobo, Rakuten TVの合算Non-GAAP営業利益

Rakuten Viber

Rakuten VIKI

Rakuten kobo

Rakuten TV



フィンテックセグメント：FY2023 業績ハイライト*

- 楽天カードと楽天ペイメントを筆頭に、殆どのサービスが売上成長に寄与
- Non-GAAP営業利益においては、楽天証券及び楽天銀行が増益を牽引



*2023年9月1日より、楽天ペイ（オンライン決済）事業及び楽天ポイント（オンライン）事業をインターネットサービスセグメントからフィンテックセグメントへ移管。金額規模から判断し、過去実績の遡及修正は実施していません。

フィンテックセグメント：2023主要KPI



* 日本会計基準

楽天カード：「トリプル3」で定める指標のひとつ発行枚数3千万枚を突破

■ 今後はショッピング取扱高30兆円指標及び取扱高シェア30%指標に注力

達成!

指標1

カード発行枚数3,000万枚

2023年12月 **3,007万枚**

20兆円突破!

指標2

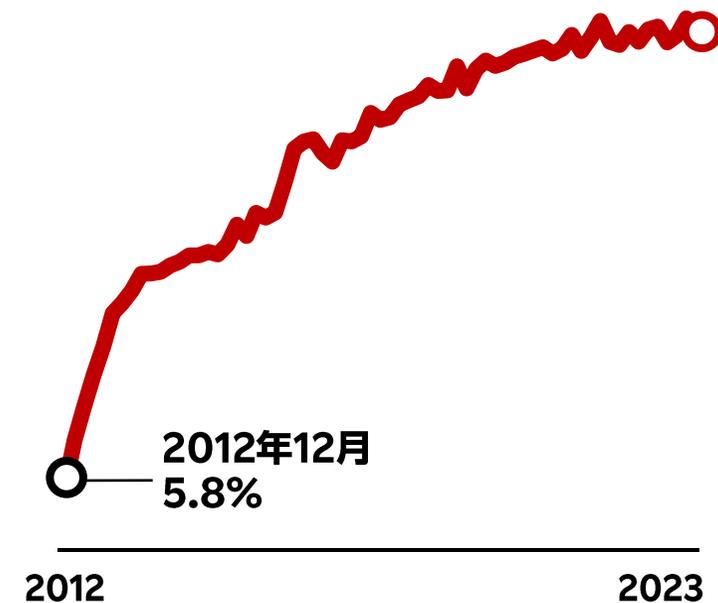
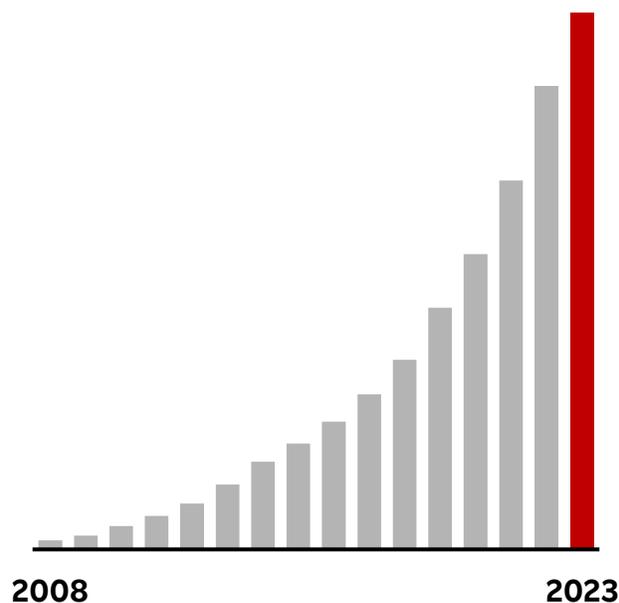
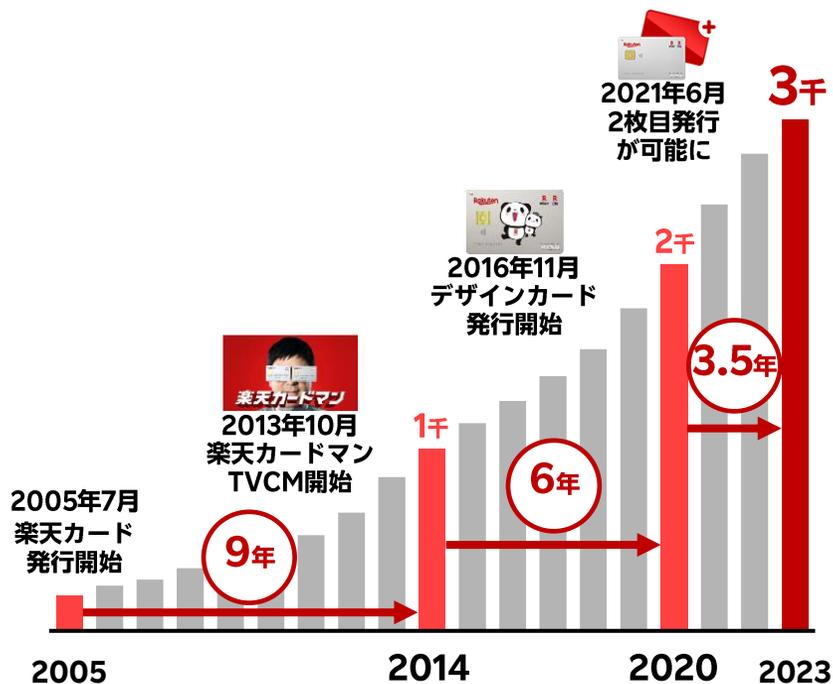
ショッピング取扱高30兆円

2023 **21.1兆円**

指標3

取扱高シェア30%*

2023年11月 **23.2%**

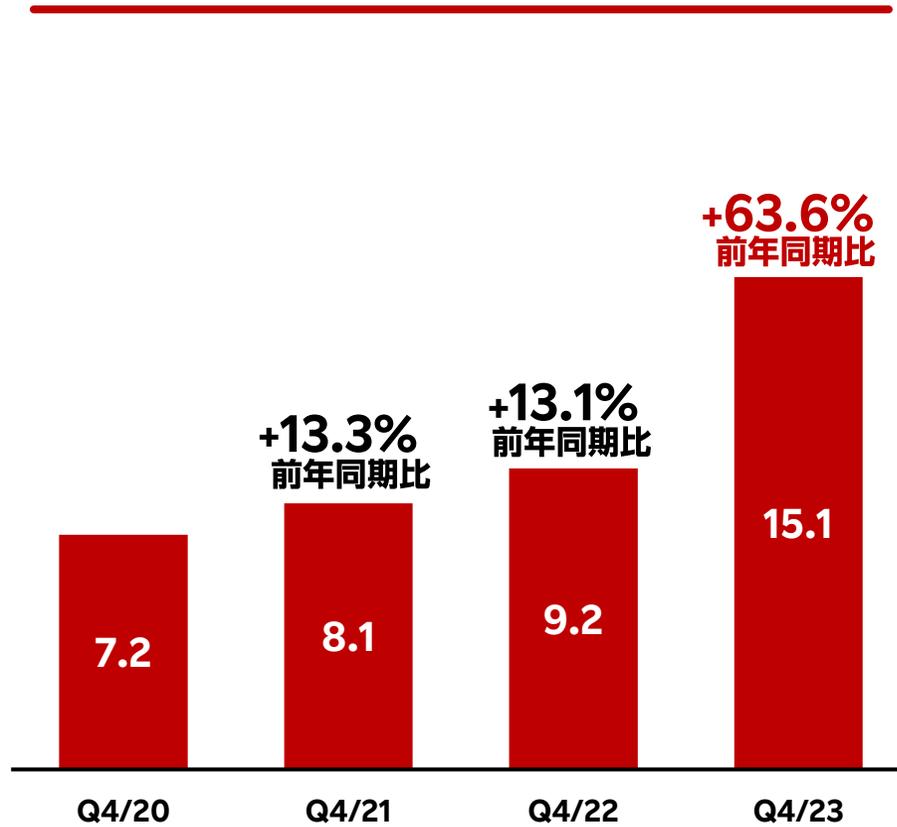


*経済産業省「特定サービス産業動態統計調査（クレジットカード業）」を参考に当社にて算出。

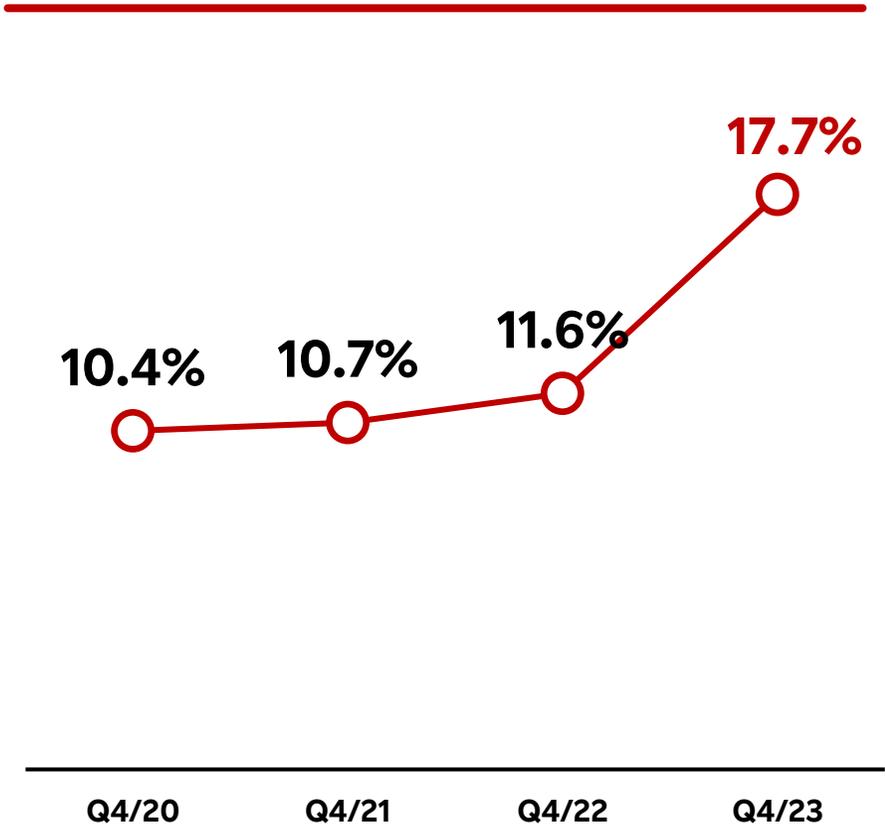
楽天カード：営業利益は大きく伸長

- 堅調な売上成長とマーケティング関連費用の構造見直しにより大幅増益を達成

Non-GAAP営業利益（十億円）



営業利益率



楽天銀行（連結）：業績ハイライト（第3四半期累計 ※4月～12月）

主要財務数値及びその他（日本会計基準）

経常収益

（2024年3月期Q3累計、連結）

101.0 十億円

+13.3% 前年同期比

経常利益

（2024年3月期Q3累計、連結）

35.2 十億円

+23.4% 前年同期比

非金利収益*1の比率

（2024年3月期Q3累計、連結）

38.8 %



ROE*2

（2024年3月期Q3累計年換算、連結）

13.9 %



口座数

（2023年12月末時点、単体）

14.7 百万

+10.2% 2022年12月末対比
メイン口座*3率: **31.4** %

預金残高

（2023年12月末時点、単体）

10.3 兆円

+16.6% 2022年12月末対比

経費率*4

（2024年3月期Q3累計、単体）

42.9 %

-2.7pts 前年同期比



自己資本比率*5

（2023年12月末時点、連結）

11.1 %



*1 役務取引等収益、その他業務収益、信託報酬の合計

*2 第3四半期累計（年換算）ROEについては第3四半期累計の親会社株主に帰属する四半期純利益を4/3倍した上で自己資本の期首期末平均で除して算出

なお、期首の自己資本は、2023年4月の公募増資及び2023年5月の第三者割当増資により、株主資本が3,324百万円増加したため、仮に期首に増資が実施されていたと仮定して算出

*3 口座振替または給与・賞与受取口座として利用されている口座

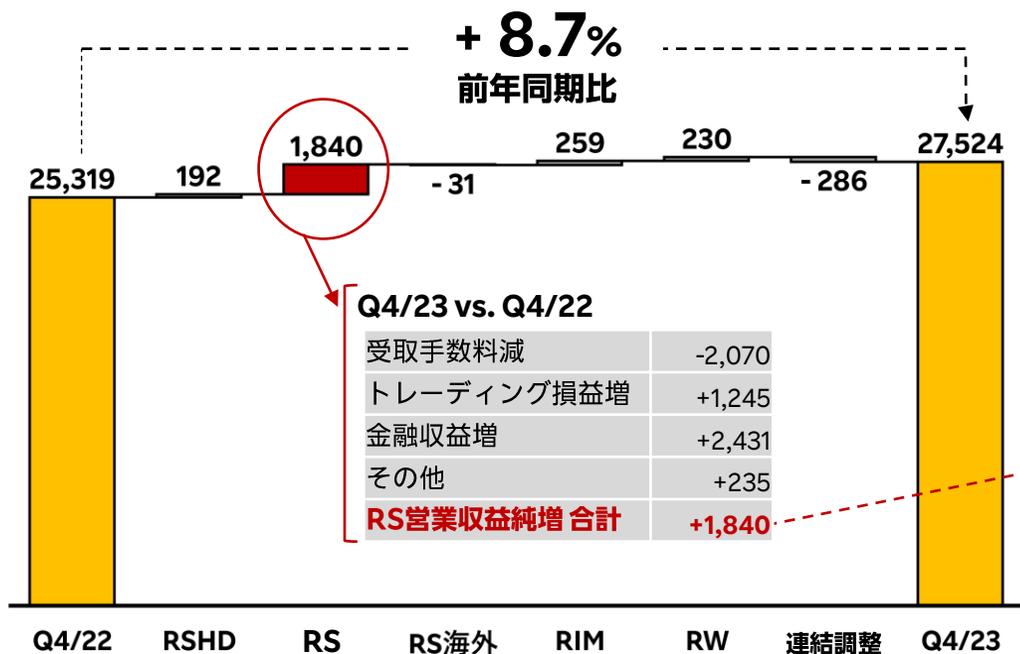
*4 営業経費を業務粗利益で除して算出

*5 自己資本比率（国内基準）は、銀行法第14条の2の規定に基づき、銀行がその保有する資産等に照らし自己資本の充実の状況が適当であるかどうかを判断するための基準に基づく（金融庁告示第19号、2006年）

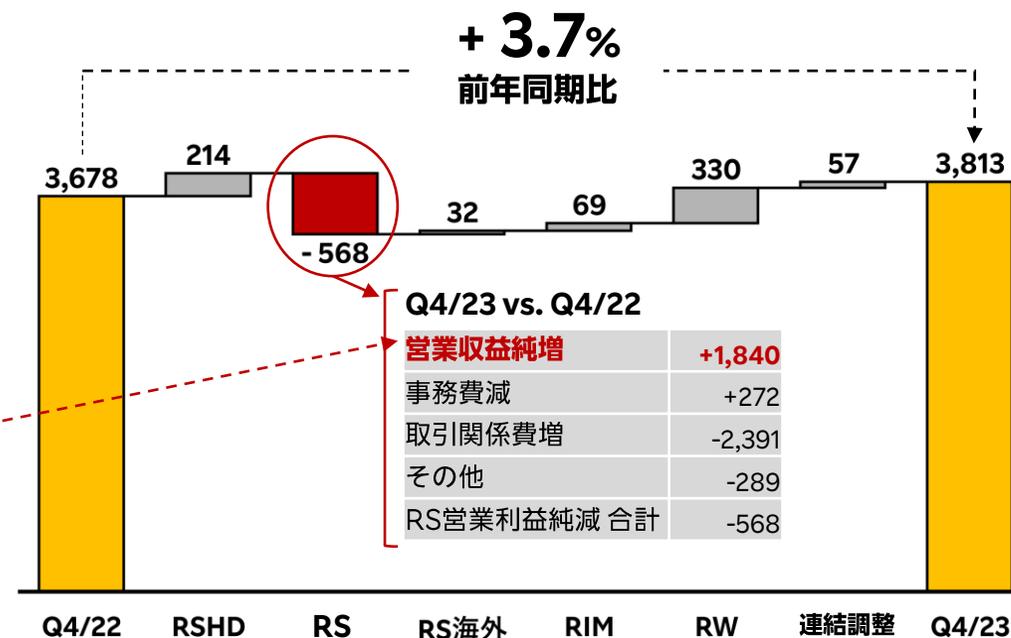
楽天証券HD（連結）の継続成長

- 楽天証券の営業利益は、収益構成の多角化及び全体の成長が奏功し国内株取引の手数料無料化による損失を計画通り最小化

営業収益（百万円）*



営業利益（百万円）*



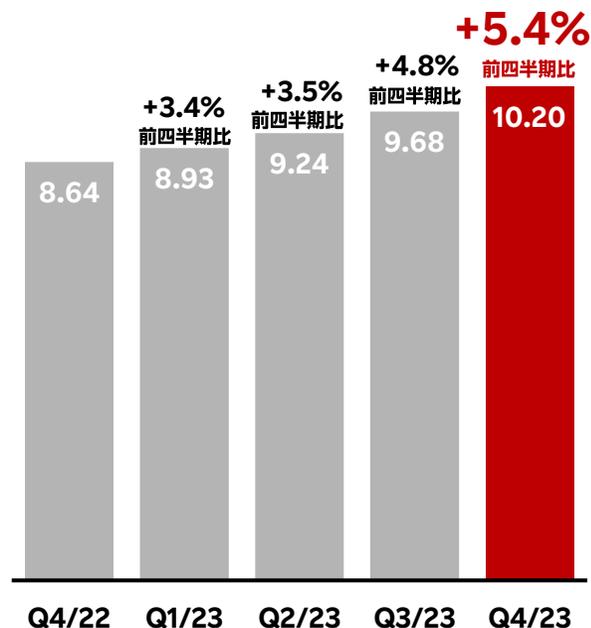
*楽天証券HD株式会社連結。日本会計基準

RSHD=楽天証券ホールディングス株式会社 / RS=楽天証券株式会社 / RS海外.=楽天証券株式会社の海外子会社 / RIM= 楽天投信投資顧問株式会社 / RW= 楽天ウォレット株式会社

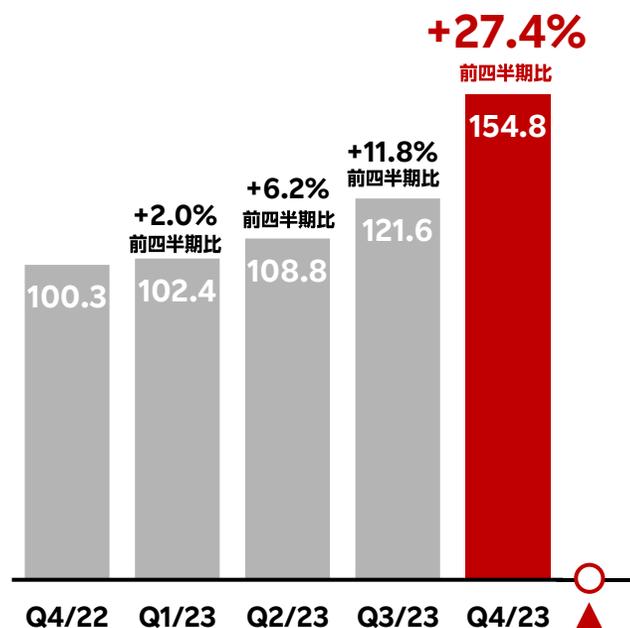
楽天証券：国内株取引手数料無料化及び新NISAによる効果

- 国内株取引手数料無料化と24年1月から開始した新NISAにより、口座数、投信積立設定額、国内株取引売買代金シェアが大幅に増加。さらなる売上成長のドライバーとなることを見込む

総合口座数（百万）



投信積立設定額（十億円）



国内株取引売買代金*（Q4/23）



手数料無料化後拡大

*株式個人委託売買代金は三市場（プライム、スタンダード、グロース）+ETFおよびREIT売買代金
出所：東京証券取引所開示資料より楽天証券（株）集計

モバイルセグメント：FY2023 業績ハイライト*

- 楽天モバイルを中心に売上収益・利益共に大幅に改善
- 楽天シンフォニーと楽天エナジーにおいても、厳格なコストコントロールを実施したことで利益は改善

売上収益

+3.9%

前年比

3,646億円

Non-GAAP
営業利益

+1,417 億円

前年比改善額

-3,375 億円

Non-GAAP
EBITDA

+1,599 億円

前年比改善額

-1,791 億円

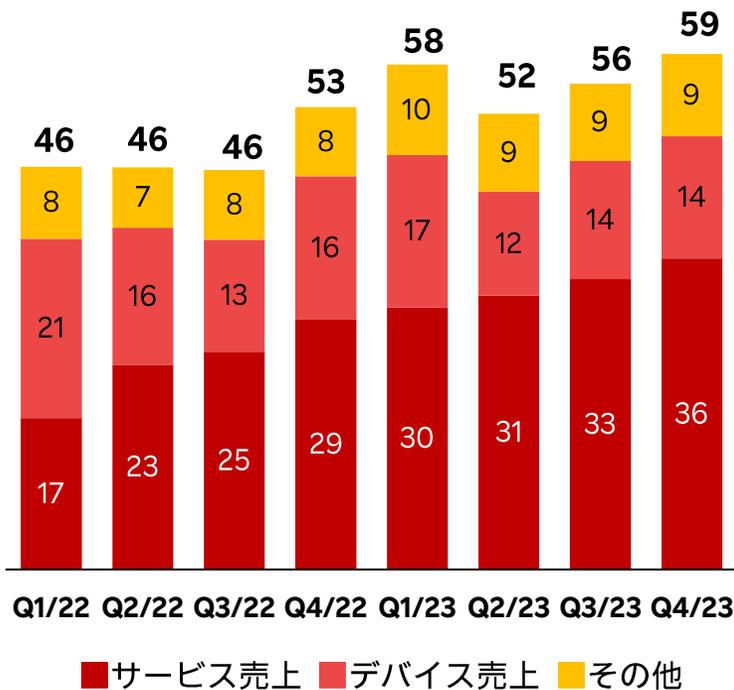
*2023年第1四半期より、これまでモバイルセグメントに含まれていた一部のメディア及びエンターテインメント事業をインターネットサービスセグメントに移管し、遡及修正を実施。

楽天モバイル(株)：FY2023 業績ハイライト

- 契約回線数増加により、売上収益は力強く成長
- コスト正常化施策を実施したことにより、損失改善を実現

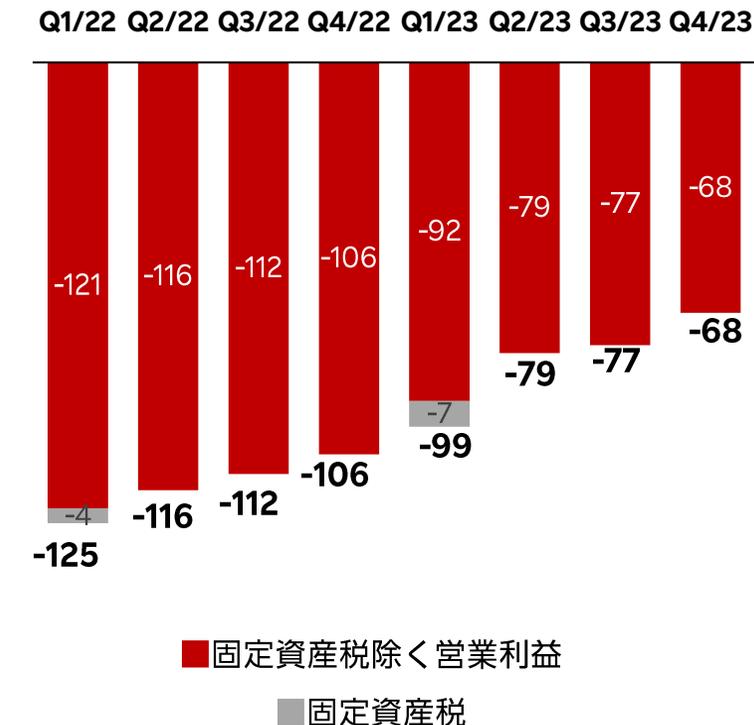
売上収益

(十億円)



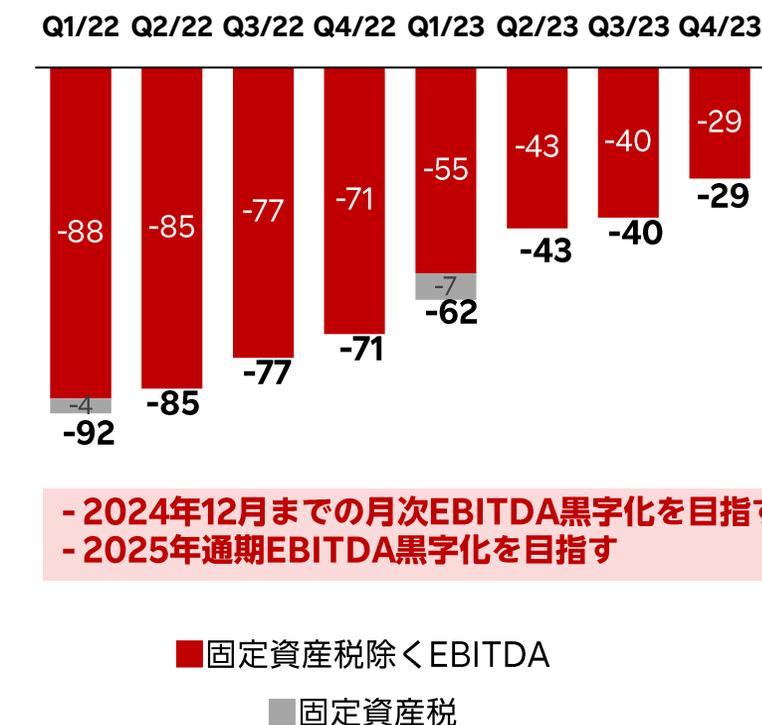
Non-GAAP 営業利益

(十億円)



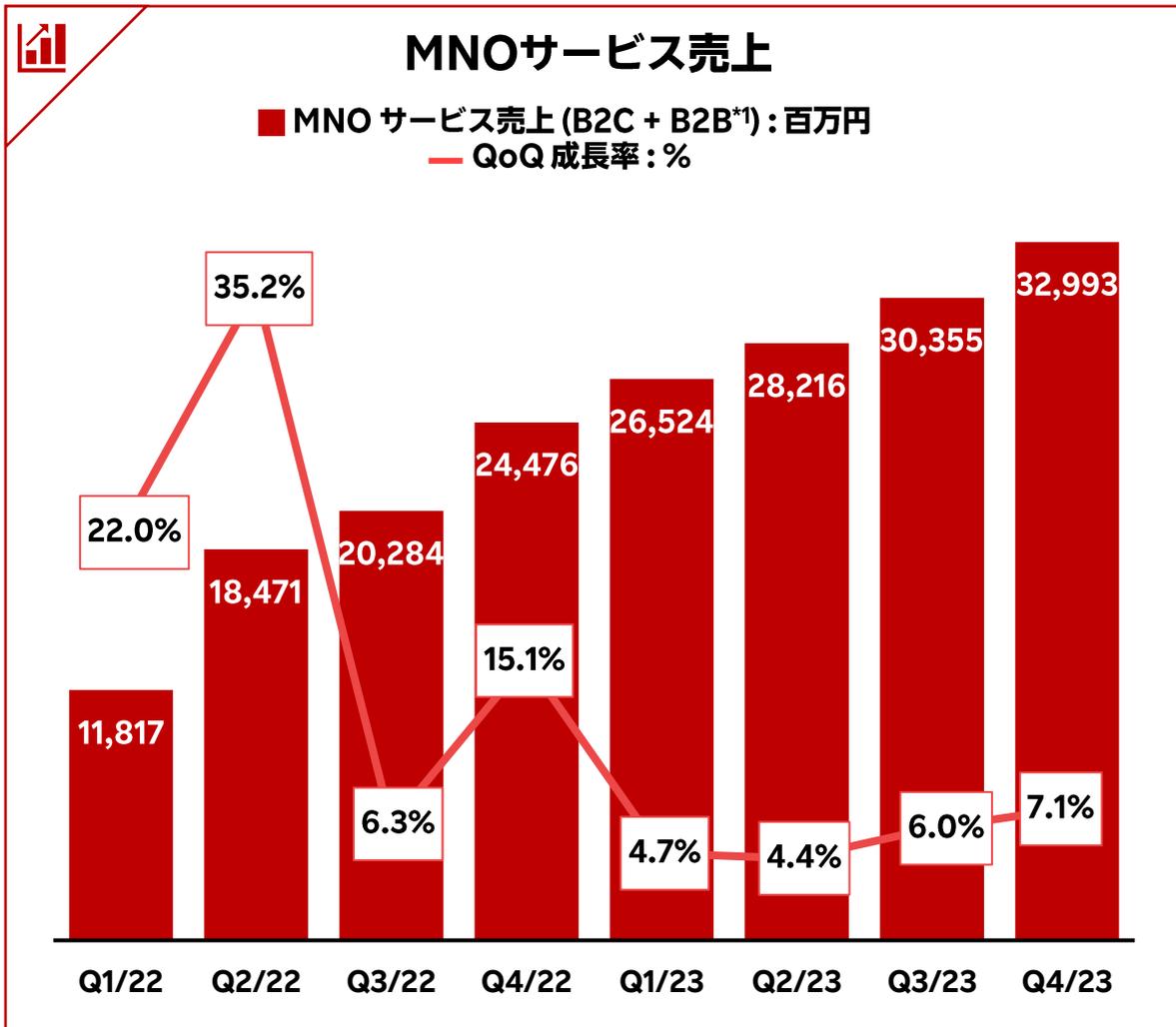
Non-GAAP EBITDA

(十億円)



- 2024年12月までの月次EBITDA黒字化を目指す
 - 2025年通期EBITDA黒字化を目指す

楽天モバイル(株)：主要KPI



契約回線数
(MNO B2C + B2B)
Q4/23末時点

609万
(BCP 除く: 596万)

調整後解約率^{*2}
(MNO, B2C + B2B^{*1})
2023年1月時点

1.13%

ARPU
(MNO, B2C + B2B^{*1})
Q4/23時点

1,986 円
- 60円 前四半期比
(エコシステムアップリフト含む: 2,769円)

月次コスト削減額
23年12月 vs 22年9月

-160 億円

150億円 目標達成

*1 BCP除く。BCPとは、B2BにおいてBusiness Continuity Plan用途に販売しているプラン。

*2 開通月と同月内の解約(B2C)を除く。

楽天シンフォニー: 楽天が構築をサポートした欧州初のOpen RANネットワークが稼働を開始

- 欧州初の仮想化5G Open RANモバイルネットワークの立ち上げにより、世界の通信業界を変革するというミッションに向けた大きなマイルストーンを達成
- 楽天は80超のグローバルベンダーと提携する、エンドツーエンドのテクノロジー及びネットワーク統合パートナーへ



*Q4/23時点

Rakuten Symphony

クライアント数* **19**

- ✓ 楽天シンフォニーの通信プラットフォームは安定的かつ高品質のネットワークにより数千万人のユーザーをサポート
- ✓ 楽天シンフォニーはOpen RAN標準に基づき、モバイルネットワークを構築・展開・運用を行うグローバルリーダー

2. 楽天モバイル戦略

フェーズ3への移行

2020-2022
フェーズ1
急速に基盤構築

2023
フェーズ2
リーンな経営の確立

2024~
フェーズ3



総務省に提出した自社回線による
4G人口カバー96%目標を
計画よりも4年早く達成



月次運営コストを150億円以上削減



仮想化技術を確立



99.9%の人口カバレッジを達成



全契約回線を有料にしたことにより、
持続可能なビジネス構造を確立



簡易的な登録・アクティベーションや、
リファラルマーケティング等創造的な
マーケティング戦略を実現



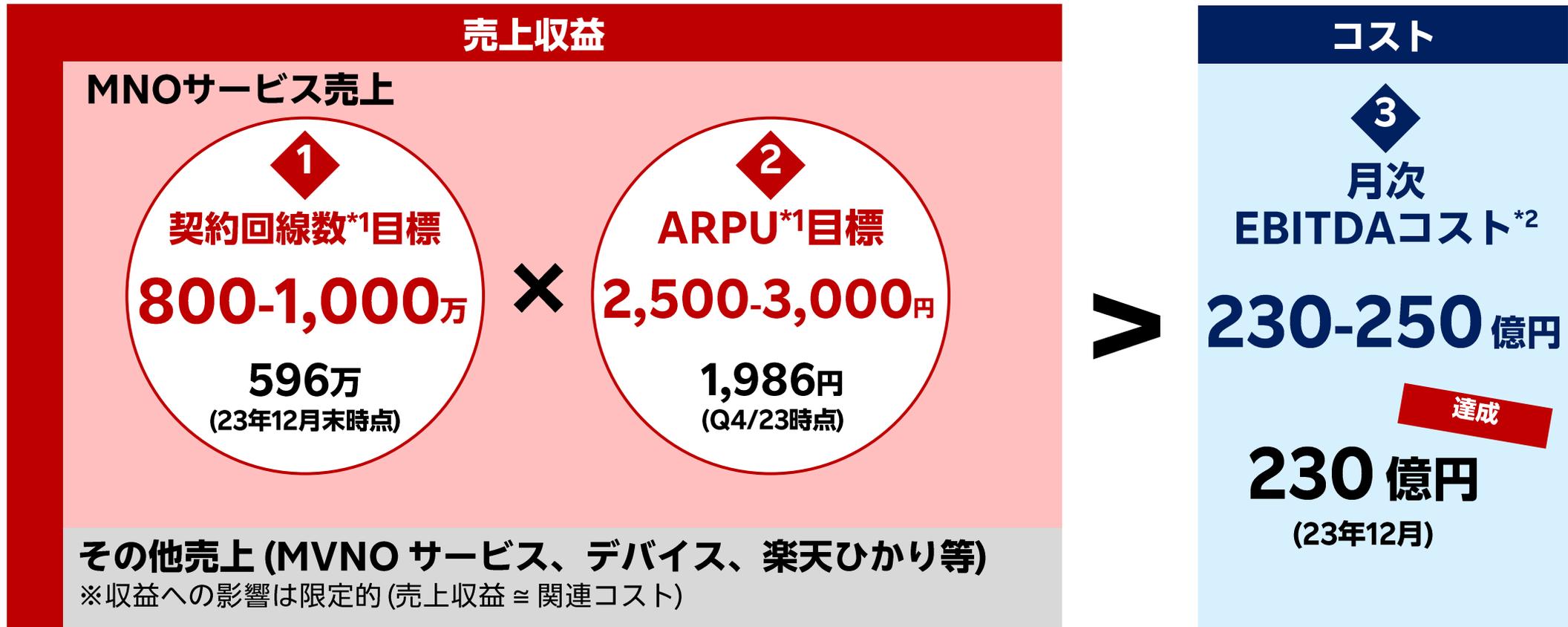
競争力のあるB2Bサービスを開始し、
大幅な契約回線数の増加を記録

黒字化及び国内No.1
携帯キャリアへ

2024年12月までに
月次EBITDA黒字化を目指す

2024年内のNon-GAAP EBITDA単月黒字化実現に向けて各種施策を実行

- EBITDAコストを上回るMNOサービス売上の成長を目指す



*1 BCPは除く。BCPとは、B2BにおいてBusiness Continuity Plan用途に販売しているプラン。

*2 減価償却費を除くコスト

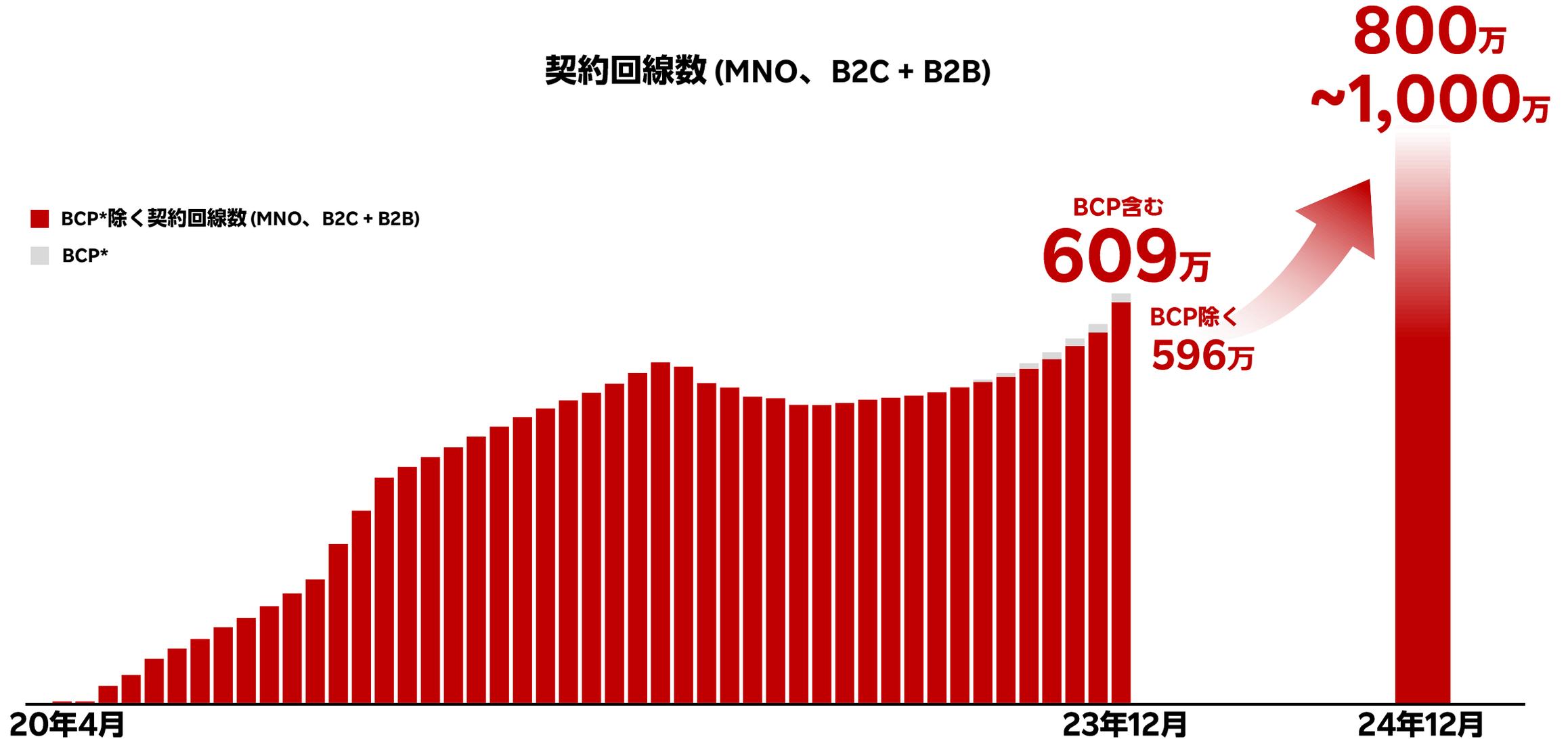


契約回線数伸長

楽天最強プラン及びB2Bサービスの開始に伴い契約獲得は加速

契約回線数 (MNO、B2C + B2B)

■ BCP*除く契約回線数 (MNO、B2C + B2B)
■ BCP*



*B2BにおいてBusiness Continuity Plan用途に販売しているプラン。

価格は携帯キャリアを選ぶ上で最も重要な要素

【2023年11月に楽天モバイルが外部調査会社を用いて実施】



「価格」と聞いて思い浮かぶ
携帯キャリアは？

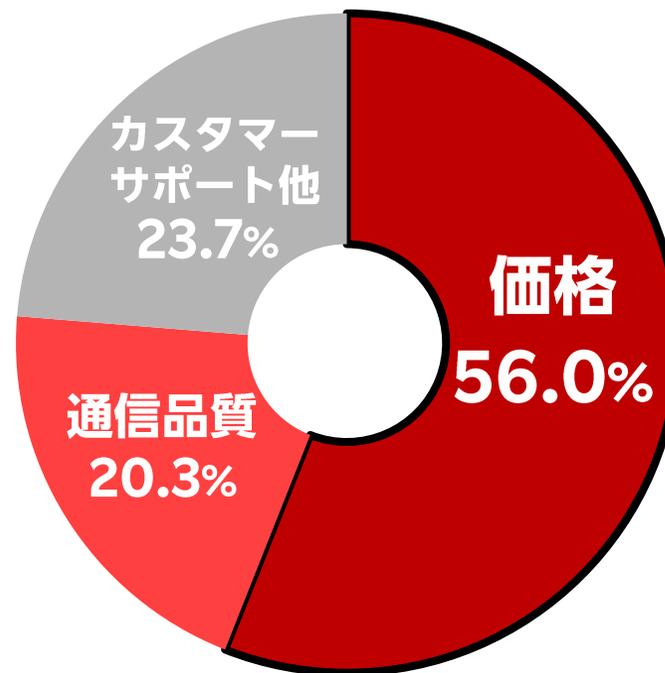
1位 **Rakuten Mobile** (37.5%)

2位 Y!mobile (15.9%)

3位 UQ mobile (9.9%)

**楽天モバイルは
価格でNo.1**

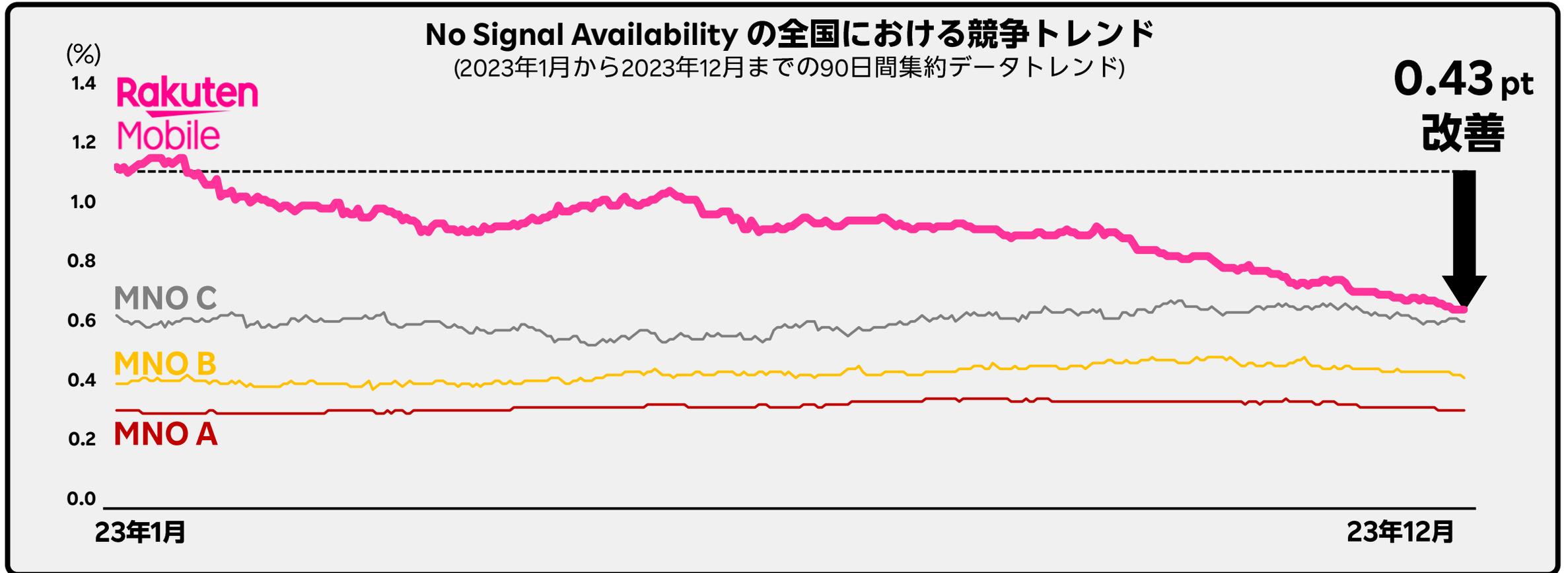
携帯キャリアを選ぶ上で
最も重要な要素は？



(N:2,271)

通信品質はどう改善したか ①

- 「No Signal Availability」 (=オペレーターのネットワーク上での全てのOpensignalユーザーが携帯電話の接続がなかった時間の平均割合) 指標は大幅改善
- 新ローミングが完了していない中でも、楽天モバイルの通信品質は着実に改善

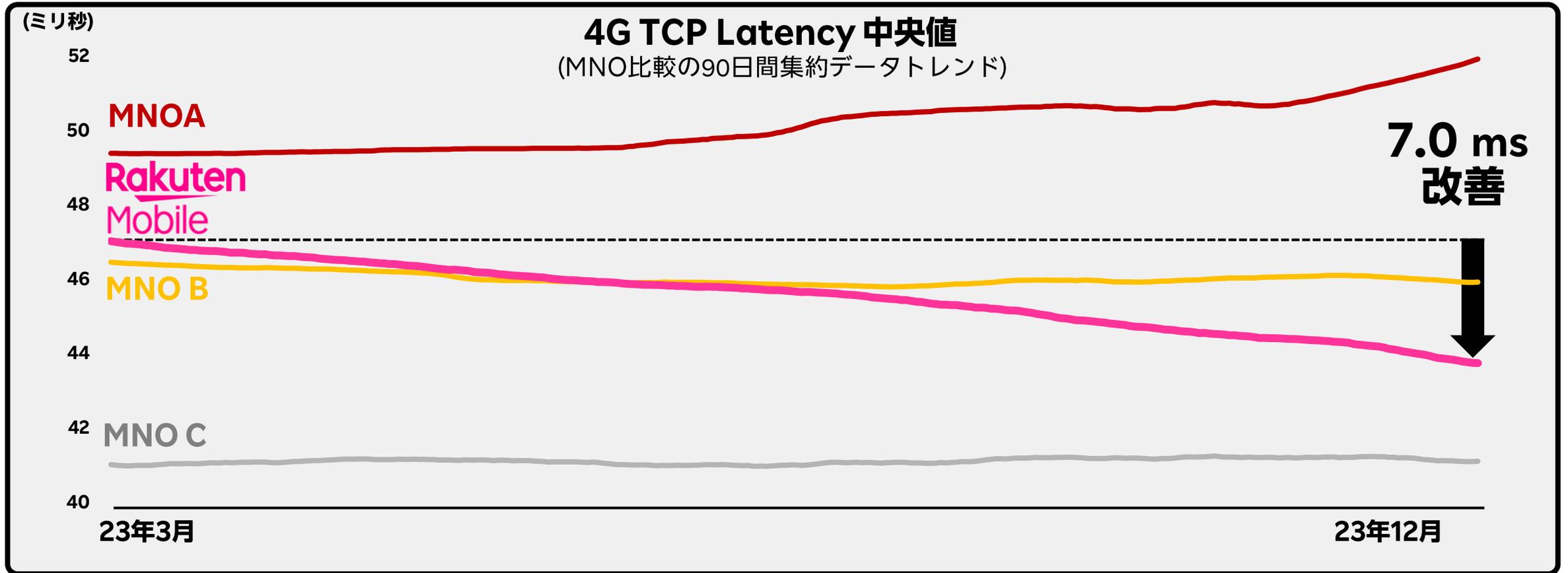


出典: 2023年1月1日-2023年12月30日 (90日間集約データ) に記録されたOpensignal作成のモバイル測定値を基に当社作成。



通信品質はどう改善したか ②

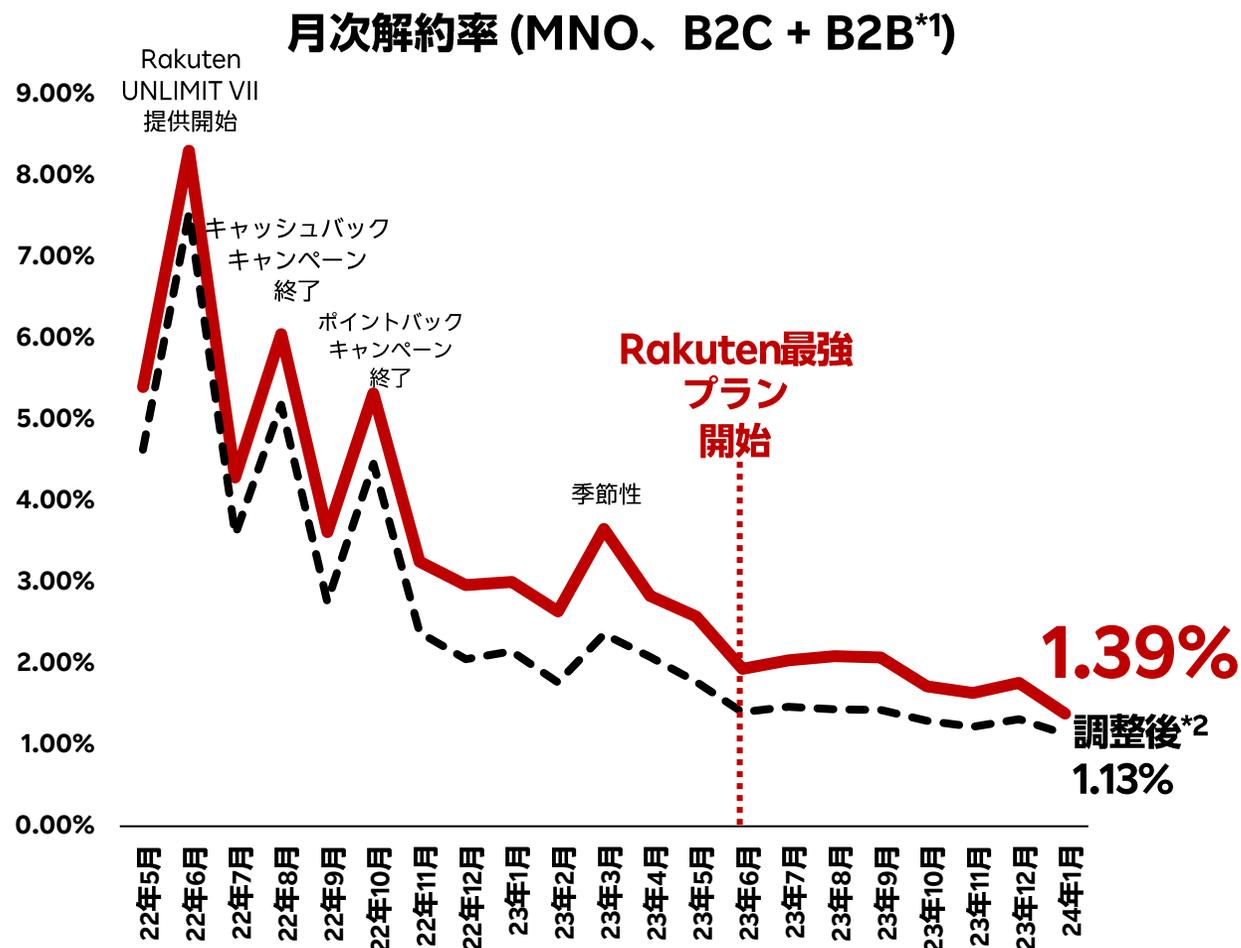
- 「レイテンシー」 (=TCPプロトコルを介したHTTPS HEADリクエストにかかる時間) 指標も大きく改善し、他キャリアを上回るレベルに



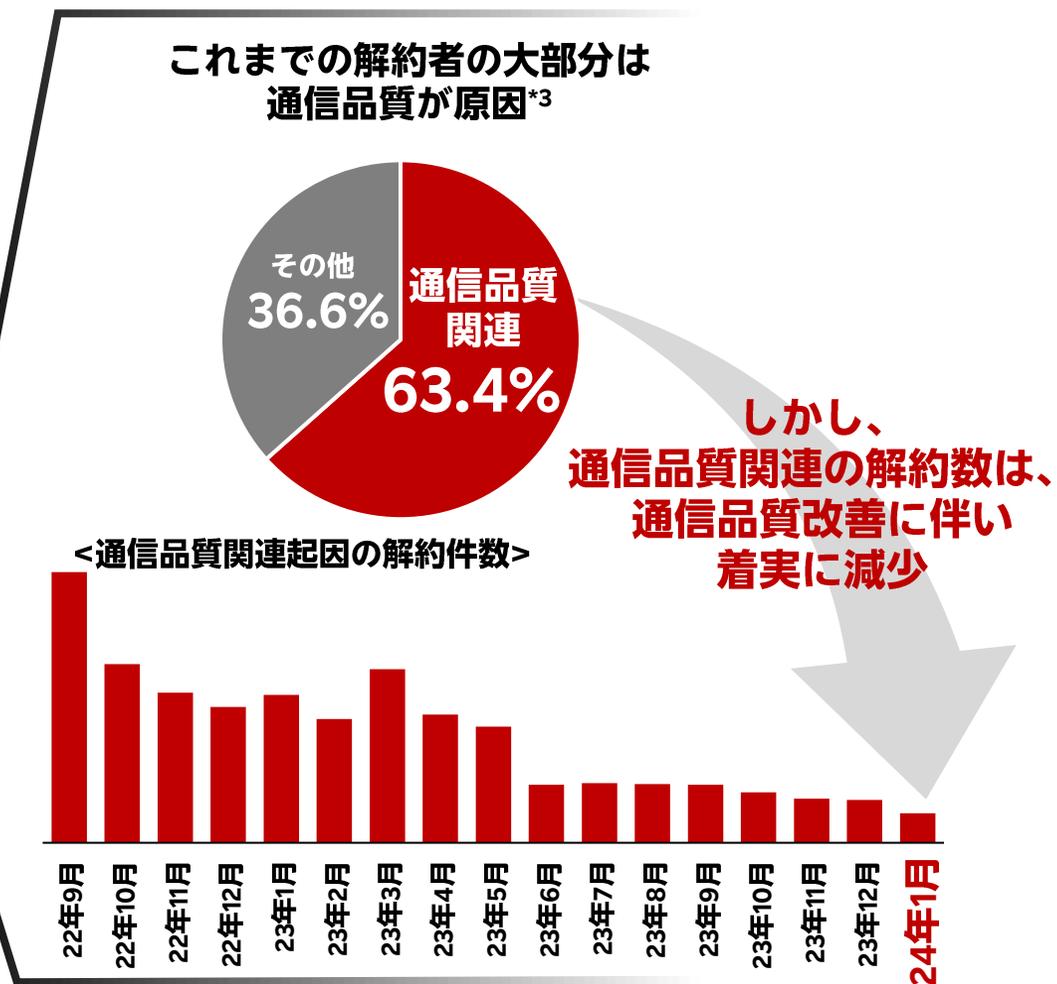
出典: 2023年3月31日-2023年12月31日 (90日間集約データ) に記録されたOpensignal作成のモバイル測定値を基に当社作成 (2023年3月31日以降のみデータ取得可能)

通信品質改善は解約率低下に大きく寄与

■ 着実な通信品質の改善と、新ローミングやプラチナバンドを通じたさらなる通信品質向上への期待から解約率は減少



*1 BCP除く。BCPとは、B2BにおいてBusiness Continuity Plan用途に販売しているプラン。
 *2 開通月と同月内の解約(B2C)を除く。
 *3 出典：楽天モバイル顧客解約調査（2023年1月から6月の累積）。「わかりません/答えたくありません」を除く割合。



新ローミング契約に基づくネットワーク最適化進捗状況

- ネットワーク最適化はQ3/23決算で公表した計画*1通りに進行中

新ローミング協定に基づくネットワーク最適化の進捗状況アップデート



繁華街*2

新ローミング契約で
新たに使用可能

- ✓ 2月までに概ね完了
- ✓ 引き続き最適化を進める



その他エリア*2

ルーラル・インドアエリア等

- ✓ 順次、ローミングエリアを改善中

*1 Q3/23の決算発表にて「既に一部のローミング基地局はオンエア済みであり、残りの基地局もQ1/24（1-3月）を中心として運用を開始できる予定」と開示

*2 実際のローミング開始タイミングは、先方との協議の上で決まるものであり、エリアごとのオンエアスケジュールは異なる。

2024年は「さらにつながる楽天モバイル」へ

継続的な 通信品質改善活動

高密度化
推進

5G
拡大推進

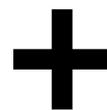
屋内・地下
品質改善

プラチナバンドも活用した
カバレッジホール改善

お客様の声を基にした品質改善

つながるエリア、ぞくぞく。  あなたの住む街でも快適に。

Rakuten最強プラン
プロジェクト
進行中!



通信品質に関する 認知改善

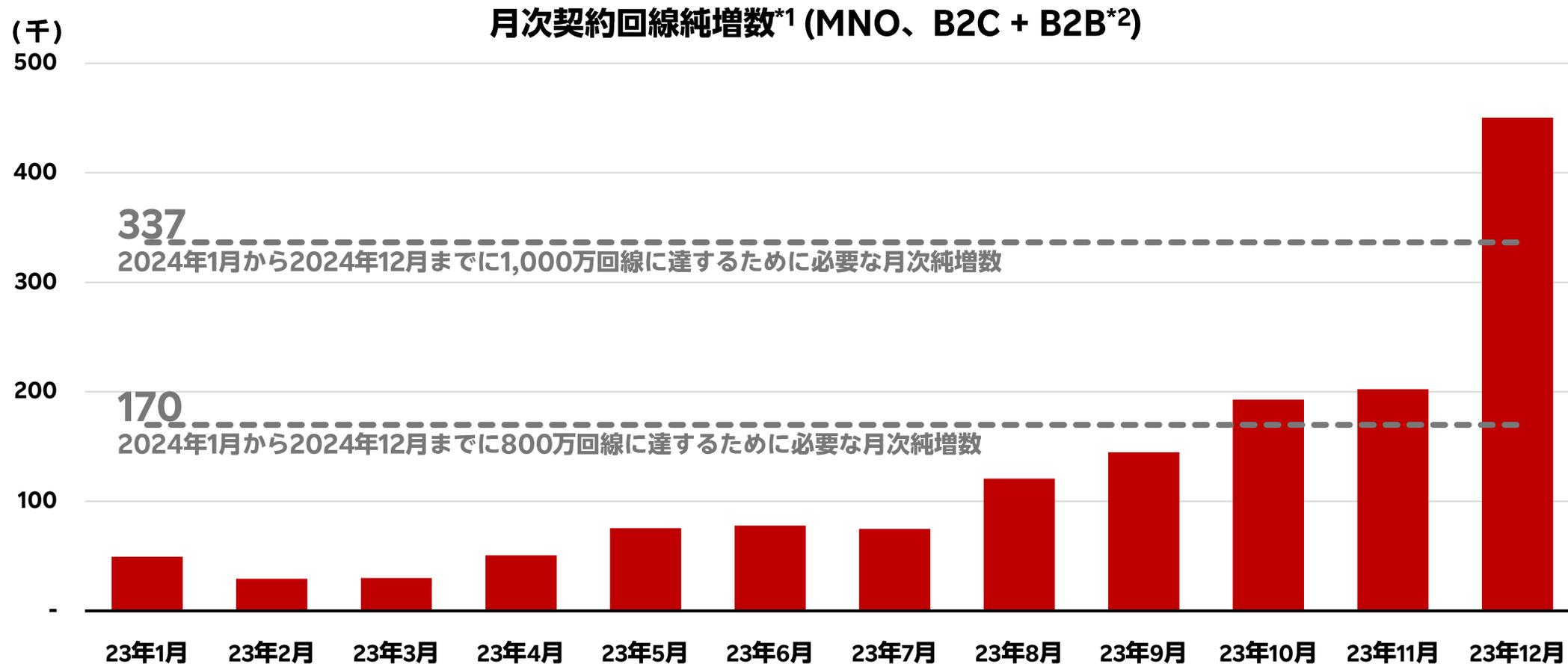
エリア別の通信品質情報を公開



ショップではさらに詳細な
通信品質情報をもとに契約をサポート

楽天モバイル契約獲得状況

- 2023年下半期におけるB2Bの大幅な増加により、純増数は大幅に増加
- B2C獲得を加速させるためマーケティング強化へ

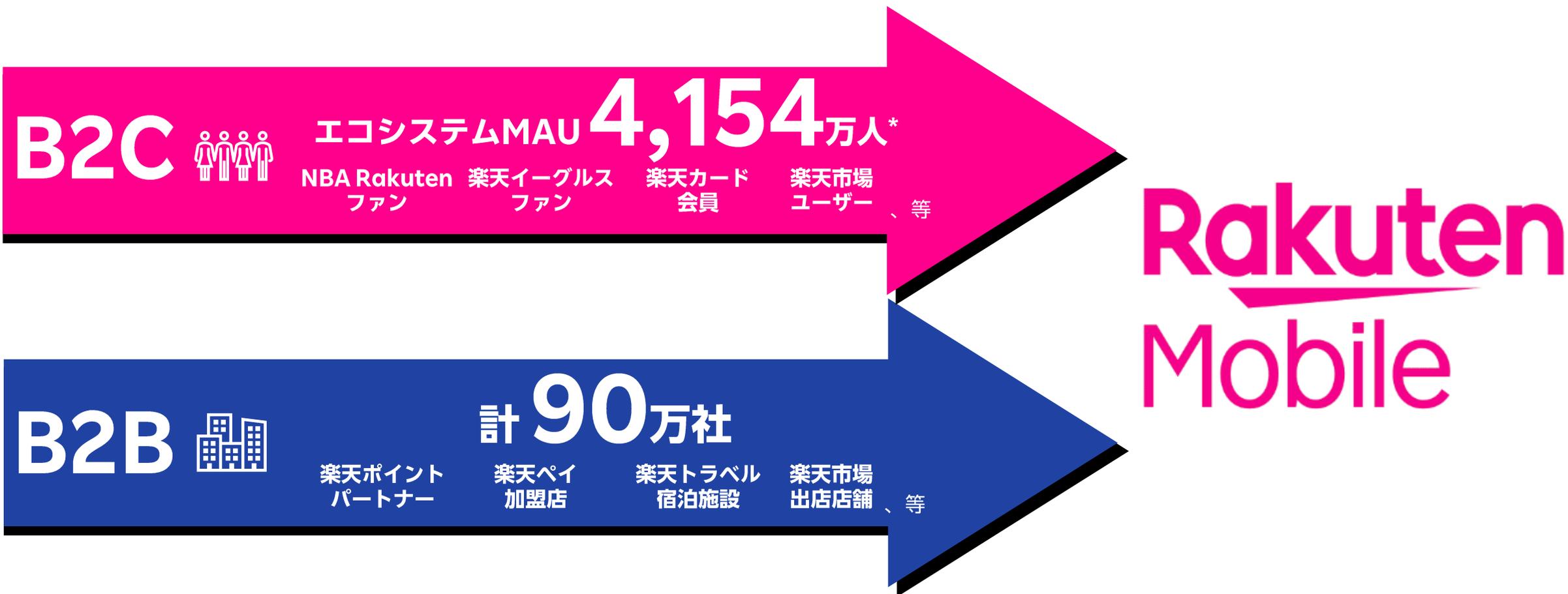


*1 当月契約回線数と前月契約回線数の差額。

*2 BCPは除く。BCPとは、B2BにおいてBusiness Continuity Plan用途に販売しているプラン。

契約獲得加速に向けて① 楽天エコシステムユーザーの獲得強化

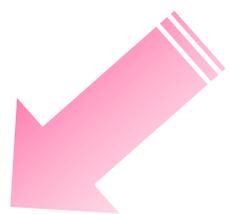
- B2Cでは、ロイヤリティの高いサービスを中心にベネフィットを強化し更なる獲得強化につなげる
- B2Bでは、事業セグメントを横断した営業力の統合を通じて更なる獲得強化につなげる



* 2023年12月末時点

楽天モバイルによるグループサービスへの貢献 (B2C)

Rakuten Mobile



業績への貢献

Q4/23 グループ売上貢献*1

+100 億円

Q4/23 グループEBITDA貢献*2

+60 億円

流通総額への貢献*3

MNO契約後の楽天市場年間流通総額

+60%

MNO契約後の楽天トラベル年間流通総額

+93%

その他指標への貢献*4

MNO契約者の1年間での
平均サービス利用増加数

+2.56 MNO未契約者の
平均増加数は+0.42

MNO契約者による
延べ楽天サービス新規利用数

1,330 万+

*1 エコシステムARPUアップリフト×各月末の契約回線で計算。エコシステムARPUアップリフトとは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、B2Cの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

*2 10事業の各粗利率をもとに算出。

*3 2020年4月～2023年1月にMNO契約のあるユーザー（1年以上の利用者）。流通総額の伸び：契約開始月ごとに、対象ユーザーの契約前の12ヶ月と直近の12ヶ月（2023年1月から2023年12月）の期間の流通総額を比較した数値の加重平均。トラベルの数値はコロナ禍からの需要回復効果も含む。

*4 契約者：2019年12月～2023年1月にMNO契約あり。未契約者：該当月から過去1年に楽天サービス利用あり。サービス利用はポイント付与より判定。平均サービス利用増加数に関してはMNO自体も含む。

契約獲得加速に向けて② リファラルマーケティングの強化

- 2月1日～紹介キャンペーンの内容をアップデート。MNP申し込みの場合は被紹介者に13,000ポイントプレゼント

楽天モバイル紹介キャンペーン^{*1} 第3弾

紹介する方

楽天モバイルを紹介すると1人につき

7,000
ポイントプレゼント!



紹介される方（初めてお申し込みの場合）

電話番号そのまま乗り換えの方は

13,000ポイント^{*2}

2月1日より
ポイント
アップ!

乗り換え
以外の方は **6,000**ポイント



*1 「Rakuten最強プラン（データタイプ）」は対象外です。ポイントは期間限定ポイントとして3カ月間にわたり進呈します。紹介された方（被紹介者様）のRakuten Linkアプリの利用が必要です。予告なく特典内容の変更、キャンペーンの中止を行う可能性がございます。

*2 紹介された方（被紹介者様）が楽天モバイル公式 楽天市場店にて6,000円OFFクーポンを利用された場合は、7,000ポイントとなります。

契約獲得加速に向けて③ 最強家族プログラム開始

データ 3GB

家族割適用時 「Rakuten最強プラン」を家族でおトクに使えるプログラム **新登場!**

全キャリア
最安^{*1}

最強家族プログラム



定義

グループの代表者と同一の名字のユーザー

※年齢・契約住所等は問わない

主回線の年齢

18歳以上

家族の回線数

2~20回線まで

家族の年齢

制限なし (0歳から可)

*1 家族割引のみを適用し、その他の割引は含めない場合。2024年2月時点。自社調べ

契約獲得加速に向けて③

割引適用でデータ3GB利用時、サブブランド含むMNOキャリア中最安*に

最強家族プログラム

	3GBまで	3GB超過後20GBまで	20GB超過後 無制限
通常	980円 (税込1,078円)	1,980円 (税込2,178円)	2,980円 (税込3,278円)
家族割引適用時	880円 (税込968円)	1,880円 (税込2,068円)	2,880円 (税込3,168円)

2024年2月21日(水)よりスタート

*家族割引のみを適用し、その他の割引は含めない場合。2024年2月時点。自社調べ



契約獲得加速に向けて③ 紹介キャンペーンと合わせてさらにお得 6人家族の場合

6人家族の年間通信料金（データ通話し放題）

588,168円

すべて税込

1年間で
約**36万円**
削減可能

228,096円

他MNO *1

最強家族プログラム *2

*1 docomo, au, SoftBank のデータ無制限プランに電話かけ放題オプションを追加し、家族割引を考慮した平均値
*2 Rakuten最強プラン「最強家族プログラム」で2,880円（データ無制限）が6人と仮定。
楽天モバイルはRakuten Link利用でかけ放題とした場合（2024年2月時点）

楽天モバイル 紹介キャンペーンの獲得ポイント



紹介する方

合計**35,000**ポイント
(7,000ポイント×5名分)



紹介される方 *3

合計**65,000**ポイント
(13,000ポイント×5名分)

合計
100,000
ポイント獲得



*3 初めてお申し込みの場合、かつ電話番号そのまま乗り換え（MNP）の場合

契約獲得加速に向けて④ B2B獲得強化

- 現下、主にエコシステムパートナー及びトップセールスによる契約獲得が奏功
- 通信品質向上に伴い、営業ルートを拡大して獲得を加速



① 大企業獲得を加速

② エリア／クロスセルによる獲得を加速

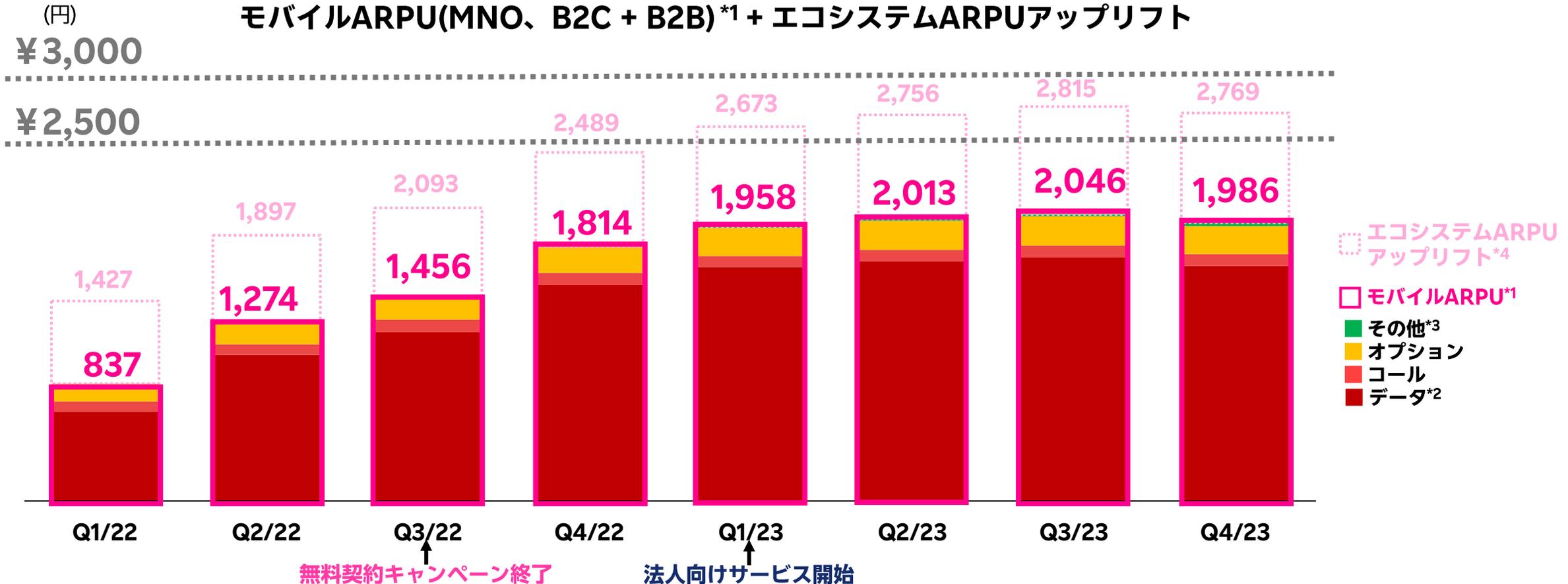
地域カバレッジを強化（地域の販売パートナーのエンゲージメント強化等）

③ 代理店／リセラーを通じて更なる獲得機会を確保

2 ARPU 伸長

ARPU (B2C + B2B)

■ Q4/23末にB2B契約者数が大幅に増加したことで、ARPUは前四半期比で低下



*1 BCPは除外。BCPとは、B2BにおけるBusiness Continuity Plan用途に販売しているプラン。契約回線数の定義及び売上内訳を変更したことに伴い過去数値を訴求修正。売上の内訳は経営者が意思決定する際に使用する指標（経営管理指標）で開示しております。そのため、今後集計範囲や内訳が変更になり、遡及修正が発生する可能性があります。

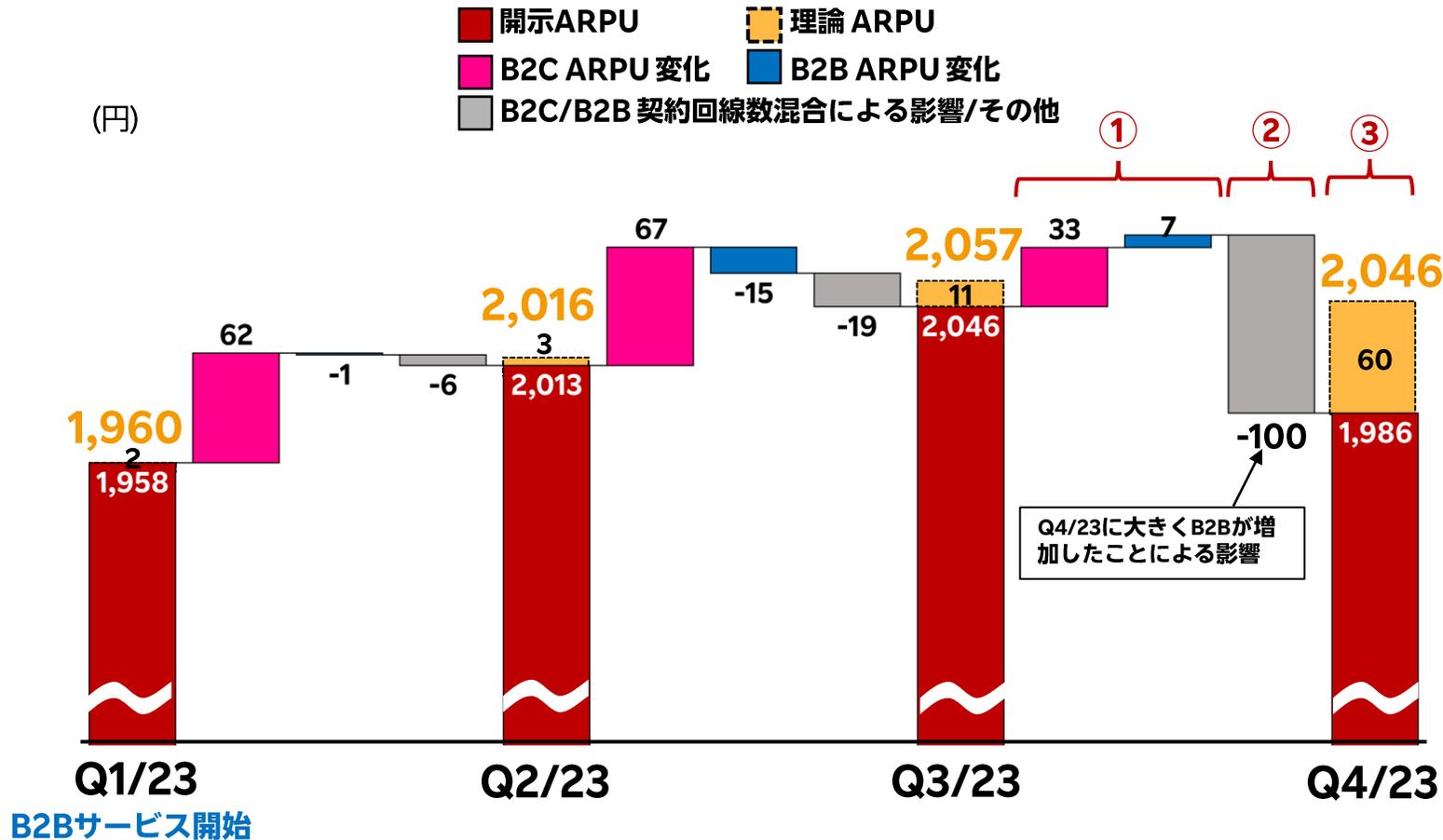
*2 データARPU：2022年9月-10月に実施した1GB未満ユーザーへのポイントバック施策は売上マイナスとして計上だが、本データARPUの計算には含む。

*3 広告、B2B雑収入を含む。

*4 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。全MNOユーザーと、Non-MNOユーザーとの比較から算出。サンプルユーザー取得対象期間等の変更に伴い、過去数値を遡及修正。

ARPU分析：B2C及びB2B ARPUは個別にみると共に前四半期から改善

開示ARPU vs. 理論ARPU*



- ① B2C及びB2BのARPUは各々前四半期比で改善
- ② B2Bの比率増加と季節性要因による2023年12月後半に見られた契約回線数急増により、Q4/23の開示ARPUが低下
- ③ B2Bの加入者に対する初月の課金は日割り計算で行われる。理論ARPUでは日割りではなく、ひと月分課金が四半期末時点の契約者にあつた場合を仮定し計算。この場合**Q4/23のARPUは2,046円**

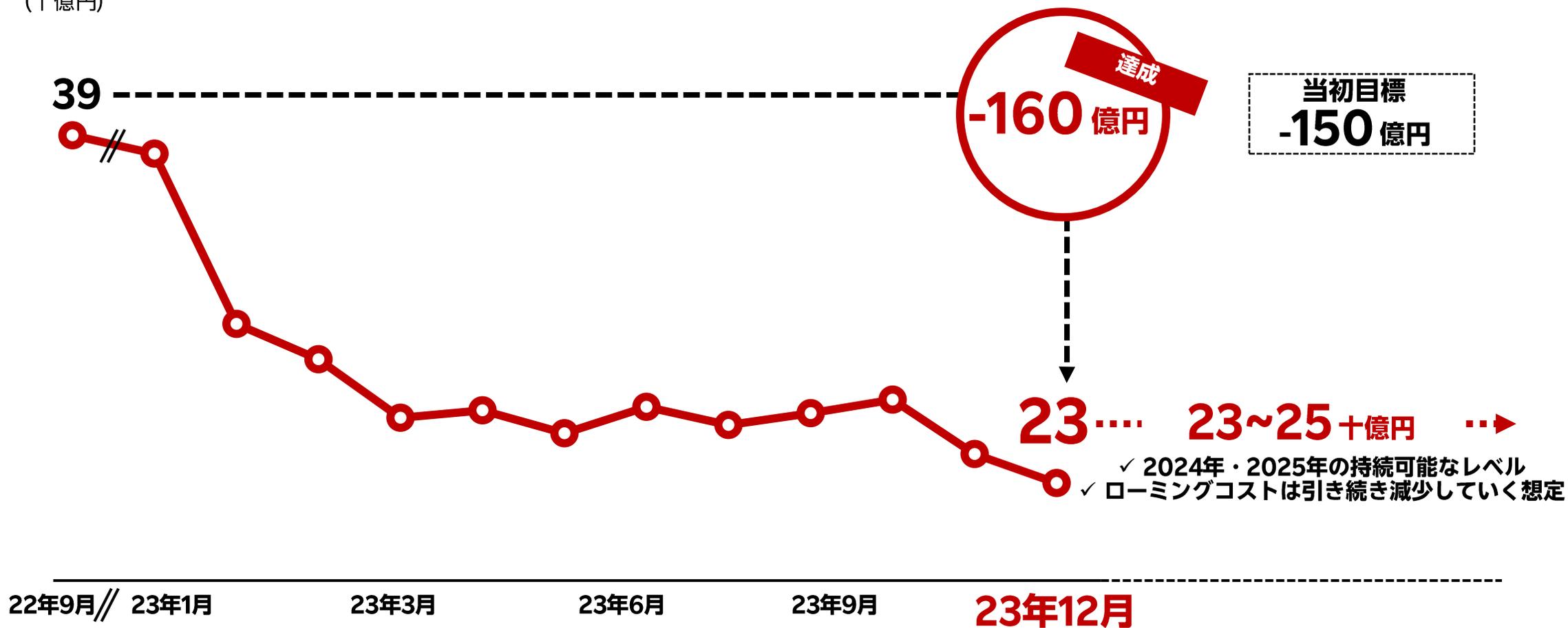
*社内試算に基づく。

3 EBITDA コスト

2023年12月にコスト最適化目標を達成

月次合計コスト（減価償却費を除くネットワークコストとSG&Aの合計）

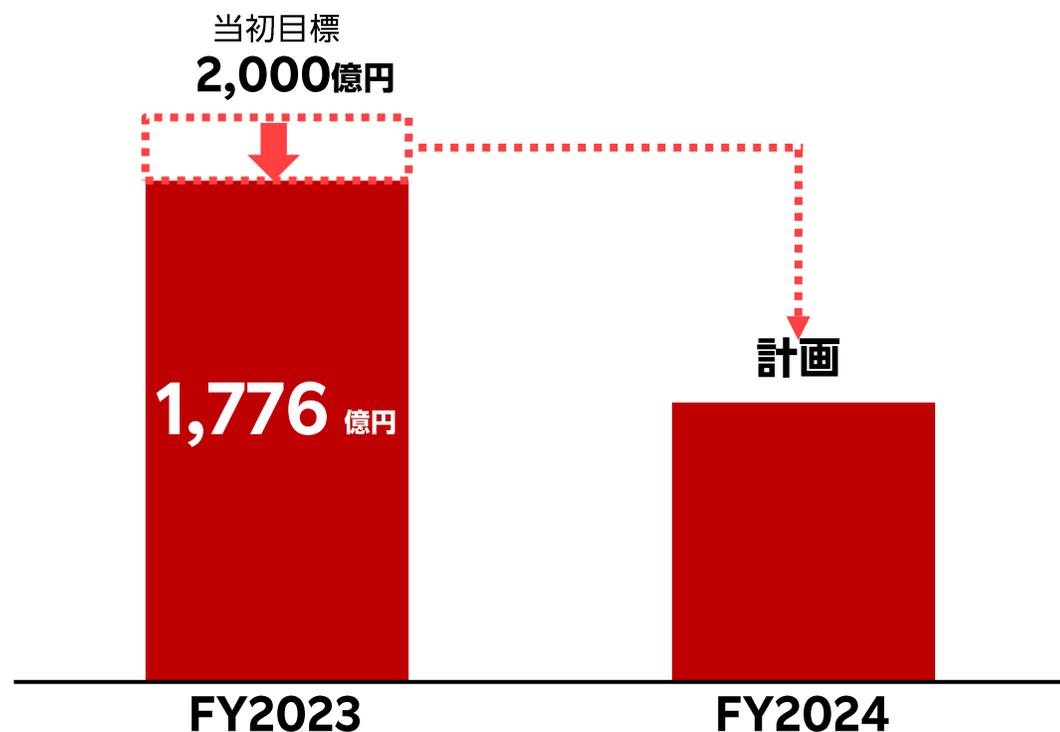
(十億円)



楽天モバイル(株)における設備投資額の減少

- 2023年通期の設備投資額は当初目標の2,000億円を下回ったが差額の大半は2024年通期に計上予定
- 一方で、2024年通期の設備投資額は大幅に減少。1,000億円を少し下回る水準を想定

2024年通期の設備投資額計画*1*2



将来の設備投資計画に関する留意点

- ✓ プラチナバンドに関連する10年間の設備投資合計は544億円（干渉対策費用を含む）。計画の10年間においては後半に設備投資が集中
- ✓ メンテナンス設備投資額は限定的
- ✓ 2024年-2025年のキャパシティにおいては多額の設備投資は不要

*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

NTT法を廃止することは、 公正な競争が阻害される懸念があり反対

<NTT法を廃止した場合の懸念点>

1. 現在価値で40兆円程度に及ぶ、電電公社時代に公費で作った設備(局舎、電柱・管路等)の独占利用および他事業者への不公平な提供
2. NTTドコモと、NTT東日本・NTT西日本など、通信のドミナント事業者が連携することによる競争事業者の排除
3. 「携帯電話の低料金化」が先祖返りし、国民負担が大幅に増大

3. 財務戰略

2024年のリファイナンスリスクは解消

(2024年2月) 米ドル建シニア債の発行及び2024年満期米ドル建シニア債の現金対価による公開買付け



新発米ドル建シニア債に対する
投資家の需要が100億ドル超



強固な投資家基盤を証明

我々のコミットメント: 規律ある財務方針

中期的な財務健全性の維持を目指す

1



収益性改善

- コア事業の継続的な利益成長
- 2024年通期Non-GAAP 営業利益の黒字化
- 2024年にモバイルの月次 EBITDA黒字化、2025年に通期 EBITDA黒字化

2



効率性向上

- 全社的なコスト削減
- SPU改定
- 運転資本の改善
- AIを活用した更なる効率化

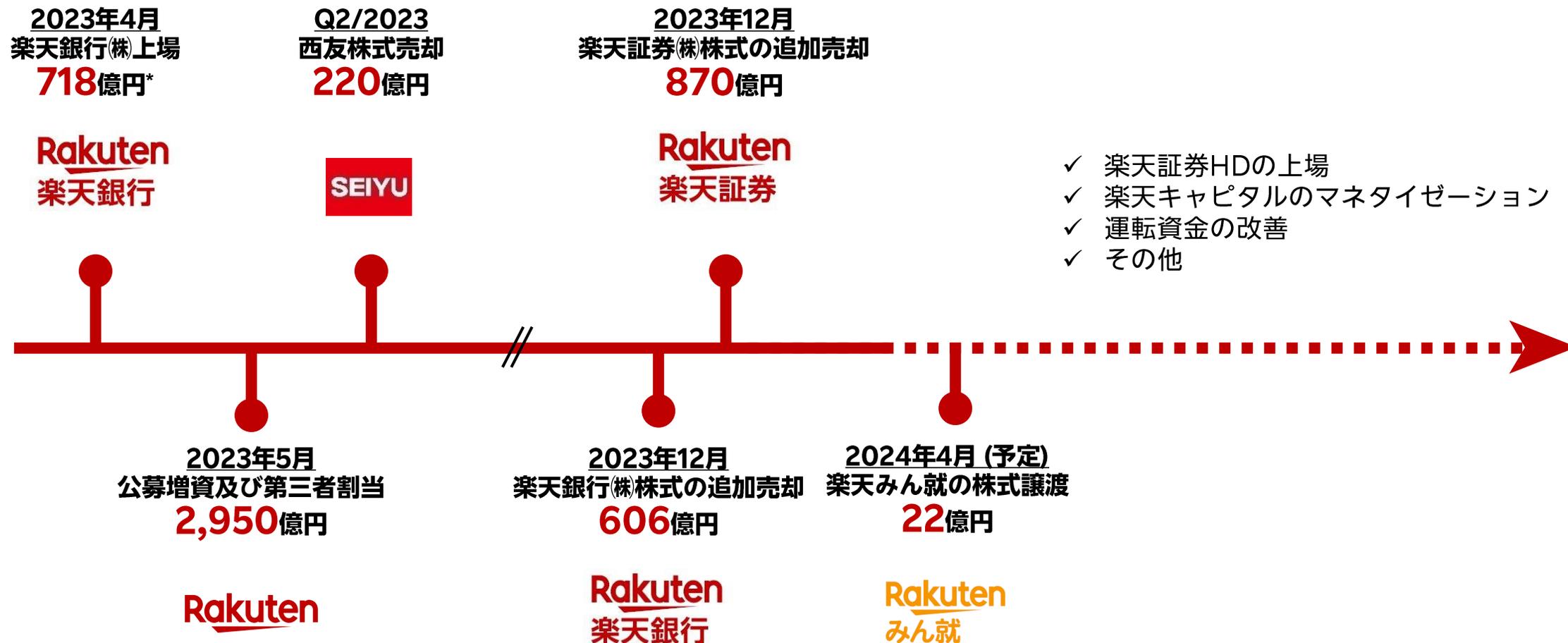
3



財務健全性維持

- 有利子負債の削減
- 能動的な償還スケジュールのコントロール
- 信用格付けの改善
 - 連結自己資本比率 10%
 - 非金融事業純有利子負債/非金融事業EBITDA5倍

2023年の資本性調達及び事業売却の実績



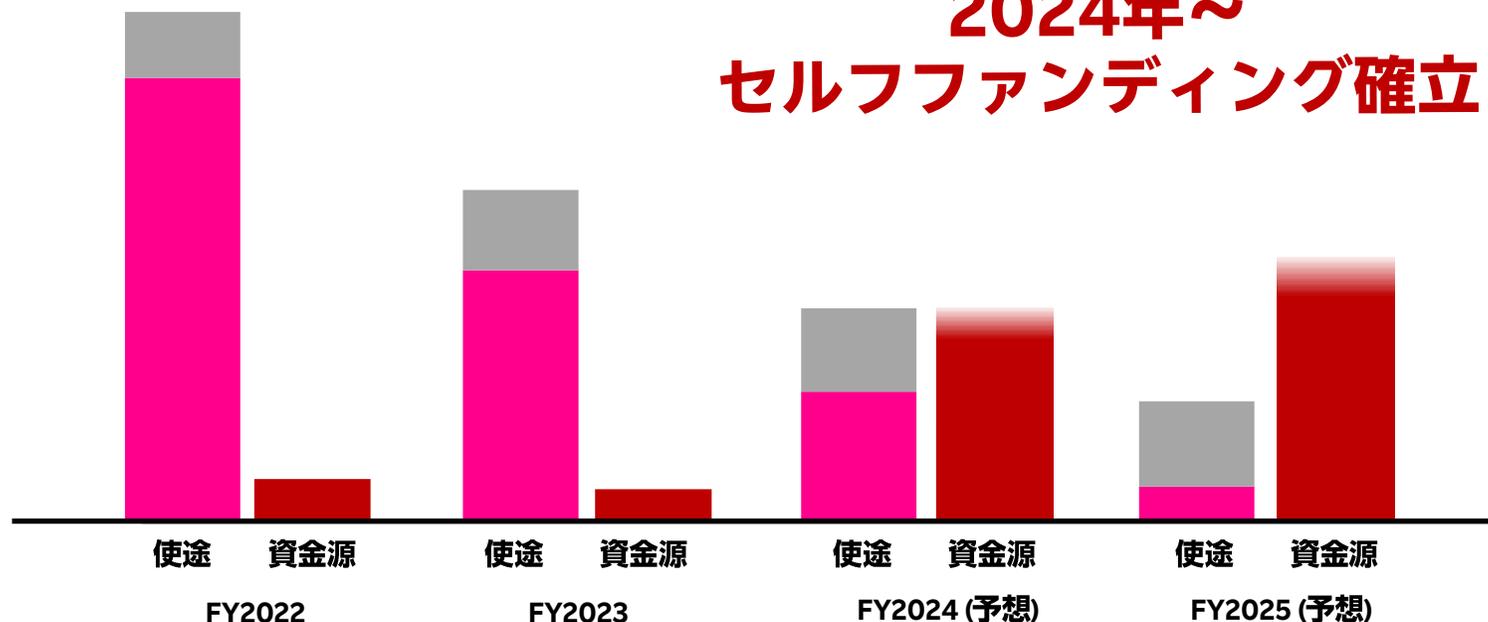
*2023年4月13日、楽天銀行が1株1,400円でグローバルIPOを実施。IPOにより楽天銀行株式53,951,300株を売却。手取金ベース。

セルフファンディングへの道筋

楽天グループがコントロール可能なキャッシュフローイメージ

- 支払利息*
- モバイル営業CF + 設備投資
- インターネットサービスのフリー・キャッシュ・フロー及びフィンテックからのキャッシュ・フロー

2024年～ セルフファンディング確立



*金融事業における支払利息及びIFRS第16号に基づくキャッシュアウト

FY2024～

セルフファンディング確立を目指す

1. モバイルセグメントFCFの大幅改善

EBITDAは順調に改善
2024年度以降の設備投資は大幅削減

2. インターネットサービスFCFの成長

EBITDAは継続して拡大
キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮

3. フィンテックからのCFの拡大

配当・経営指導料等
(FY2023: 657億円)

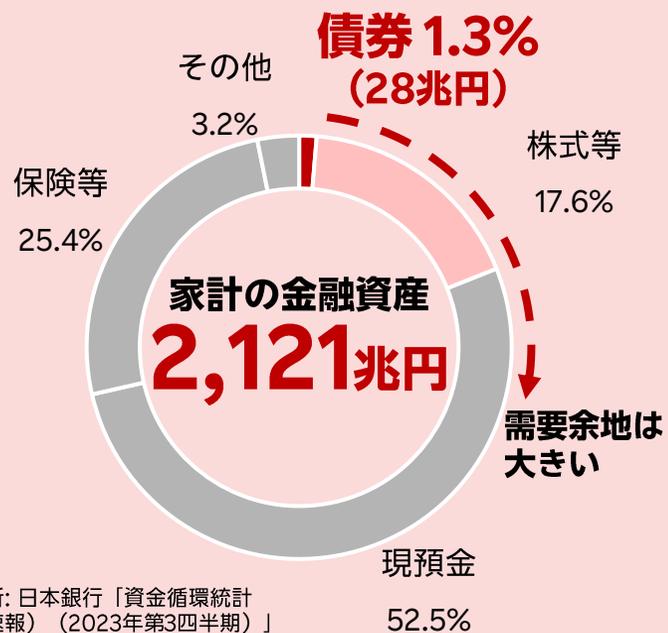
必要に応じて資本性調達によるCFを創出
+
モバイル独自の資金調達(債権の流動化等)

**2025年に満期を迎える社債に対しても
能動的に早期のコントロールを検討中**

当社調達手法としてのリテール債について

- 2024年度及び2025年度は負債残高を可能な限り削減
- リテール債の一部は能動的にリファイナンス
- 日本のリテール債市場は厚みがあり、当社の認知度も高いことから、リファイナンスは可能であると確信

国内個人債券市場の拡大余地



過去の当社リテール債における旺盛な需要

即完売

当社リテール債

2022年：第21回無担保社債（発行額1,500億円）
2023年：第22回無担保社債（発行額2,500億円）

70超のサービスと**1億超^{*2}**のメンバーシップ

国内で最も人気のポイントプログラム^{*3}

楽天のロゴ認知度**94.3%^{*1}**

Rakuten

当社同格付^{*4}における大型調達事例^{*5}あり



国内A社

2022年：無担保普通社債
格付：A-（JCR）

約**4**千億円

同社リテール債発行残高^{*6}：約2兆円

*1 インターネット調査、サンプルサイズ：3,000、調査対象：20～69歳の男女、調査期間：2024/1/10-2024/1/19。ロゴを提示し「見たことがある」または「見たような気がする」と回答した人の割合

*2 ID登録完了後、1回以上ログインをしたことがあるIDの合計(退会者除く)。複数IDを保有する個人を含む。単一IDでほぼすべての楽天サービスを利用可能

*3 国内ポイントサービスのアンケート調査であるマイボイスコム調べ。2022年11月時点

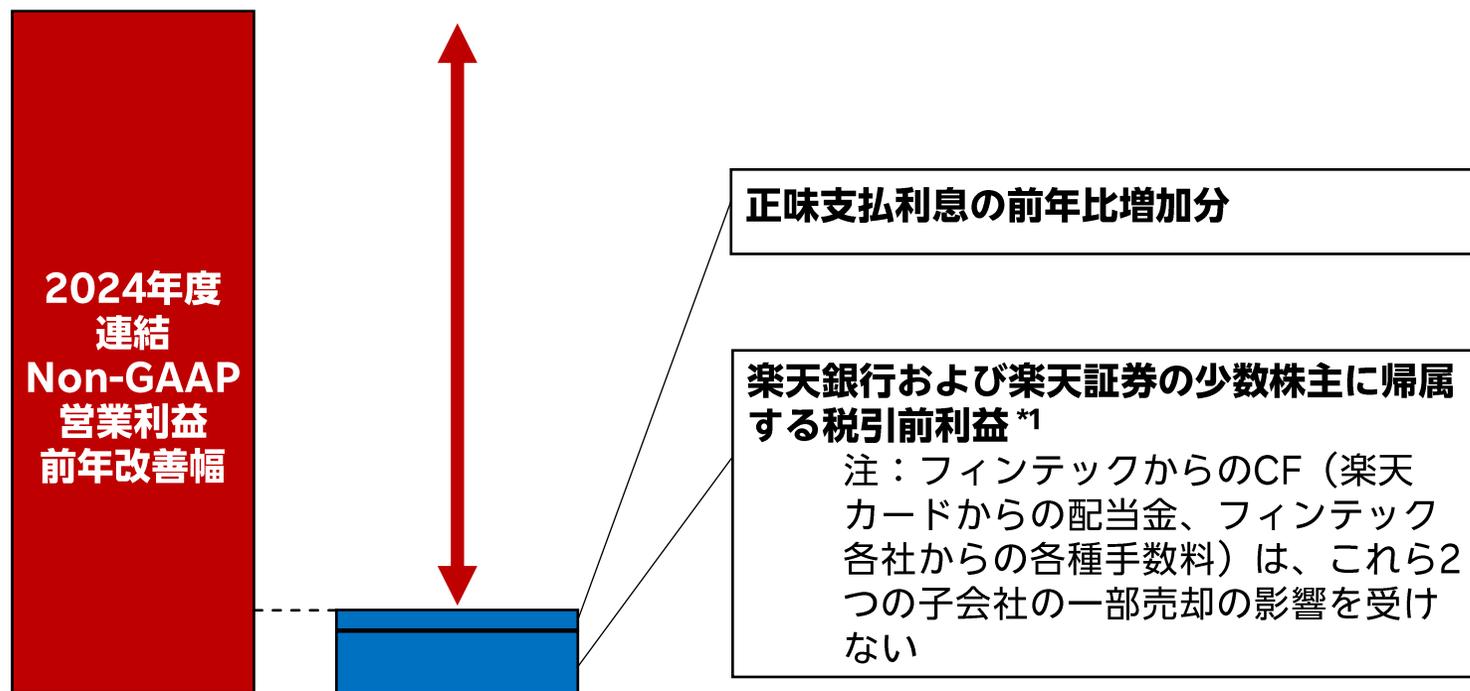
*4 JCRにおいて「A-」の格付を付与されている事例

*5 2021年以降

*6 2024/2/1時点において償還を迎えていないリテール債調達合計額（劣後債除く）

2024年度最終利益は大幅改善の見込み

- 2024年度は3つのセグメント全てで営業利益の大幅な改善を見込む
- 様々な資金調達策に関連した営業利益以下のコスト増に対して、2024年度のNon-GAAP営業利益改善が大幅に上回ると見込む



2024年度に当期利益の大幅改善を目指す

*少数株主持分は楽天銀行(株)において50.73%、楽天証券(株)において49.0%

2023年度株主還元 / 配当方針

配当方針

最優先事項

 **投資適格格付けへの復帰**
(S&P)

 **資本コストの低減**

 **株主価値の向上**

配当

- 2022年度 4.5円/株
- 2023年度 0.0円/株

株主優待制度

- 「楽天モバイル」の音声+データ
(30GB/月)
- 12か月提供

Rakuten Mobile

全ての株主様に楽天モバイルのサービス
について更に**利便性高く、**
理解を深めていただく機会を提供

*株主優待利回り: 56.6% (1単元あたり)

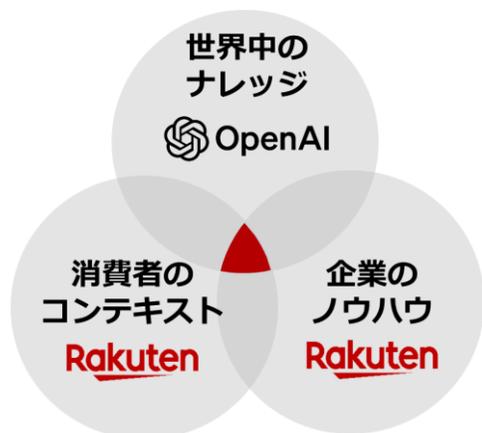
4. AI戦略

楽天におけるAI-nizationのプラン

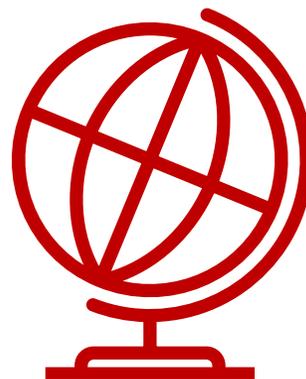
Vision

AIの力で人間の**創造力**を高める

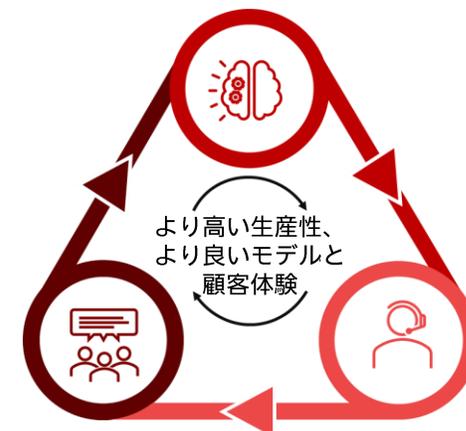
戦略



ユニークな
データアセット



オンライン+オフライン
チャンネル



成長のための
「フライウィール」

ロードマップ

第一弾

迅速なプロトタイプ作成と
ディープラーニング基盤

第二弾

企業向けRakuten AI

第三弾

消費者向けRakuten AI

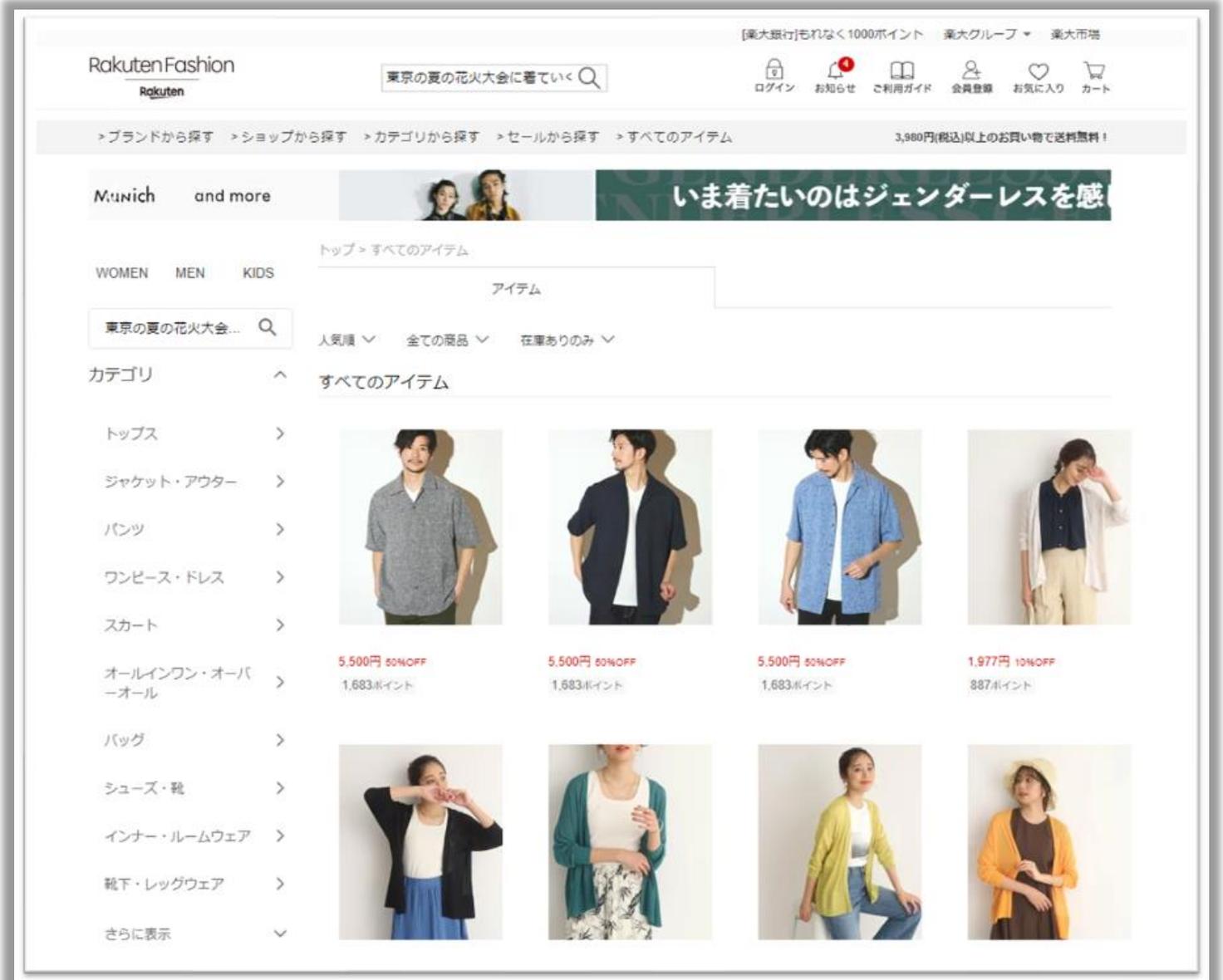
▶ 東京の夏の花火大会に着ていく服

Rakuten Fashion向け セマンティックサーチ

何を検索したかだけでなく、
何を検索したいかを理解

検索結果ゼロが 93.5%減少
+3% セッションにおける検索数
+4% ユーザーのセッション数
+5% 検索経路のGMS

セマンティックサーチでのABテストの結果
(期間: 2023/7/14 - 2023/8/8)



▶ 前持ちできる14.0インチノートPC収納可能なビジネスリュック

楽天市場向け セマンティックサーチ

検索結果ゼロが **98.5%減少**

+6.8% 検索結果のクリック数

+1.6% セッションにおける検索数

+2.7% 関連CVR

+1.8% 検索経由の関連GMS

+0.2% ユーザーのセッション数

検索ページにおける、セマンティック検索の有無によるコンバージョン率の比較
(テスト期間：2023年12月)

 <p>本革 リュックサック バッグ メンズ 3way A4 14インチPC収納 リュック…</p> <p>12,980円 送料無料 118ポイント(1倍) ★★★★★5 (1件) 👉 39ショップ 🏪 スカイウイングス shop 楽天市…</p>	 <p>リュック ビジネスデイバック 即納 メンズ パソコン タブレット 軽量 出…</p> <p>19,800円 送料無料 180ポイント(1倍) ★★★★★5 (1件) 👉 39ショップ 🏪 福吉靴店</p>	 <p>PCリュック PCバッグ レディース ビジネスリュック PC収納 パソコンリ…</p> <p>6,380円 送料無料 290ポイント(1倍+4倍UP) 👉 39ショップ 🏪 スピード発送 Reapri (リアブ…</p>	 <p>[CARRY ALL BEF リュック レディース</p> <p>6,474円 送料 58ポイント(1倍) 👉 39ショップ 🏪 クラシヴェル</p>
 <p>条件達成で最大45倍 ノベルティ付 エースジーン リュック ace.GENE …</p> <p>18,480円 送料無料</p>	 <p>大容量・大補給 ビジネスリュック</p> <p>パッド付のノートパソコン入れ、自慢 のデザイン、旅行者が望むすべての…</p> <p>7,800円 送料無料</p>	 <p>条件達成で最大36倍 ノベルティ付 エースジーン リュック ace.GENE …</p> <p>18,480円 送料無料</p>	 <p>ビジネスリュック エース ジーン 正統</p> <p>27,500円</p>

- ・**検索結果のクリック数**- 検索結果ページから発生したユニークな商品ページクリック数。
- ・**セッションにおける検索数**- セッションあたりのユニークな検索発生回数。
- ・**関連CVR**- 検索から発注され、カートに追加されてから5日以内に購入された注文の割合。
- ・**検索経由の関連GMS**- 検索から発注され、カートに追加されてから5日以内に購入された注文によるGMS。
- ・**ユーザーのセッション数**- ユーザーごとに検索イベントが含まれたセッション数。

Rakuten AI: 実行への加速

第一弾 - 展開 -

ディープラーニング の展開

Rakuten Fashion向け
セマンティックサーチ

楽天市場向けセマンティックサーチ

レコメンデーション

第二弾 - 開始 -

企業向け Rakuten AI

プラットフォーム
「Rakuten AI for Business」

出店店舗様向けRakuten AI

宿泊施設様向けRakuten AI

第三弾 - 支援 -

消費者向け Rakuten AI

AI Empowerment Companyに進化する楽天

楽天のすべての
ビジネスパートナーに価値を提供



E-tailers



Partners



Logistics



Stores



Hotels

Rakuten AI

“トリプル20”

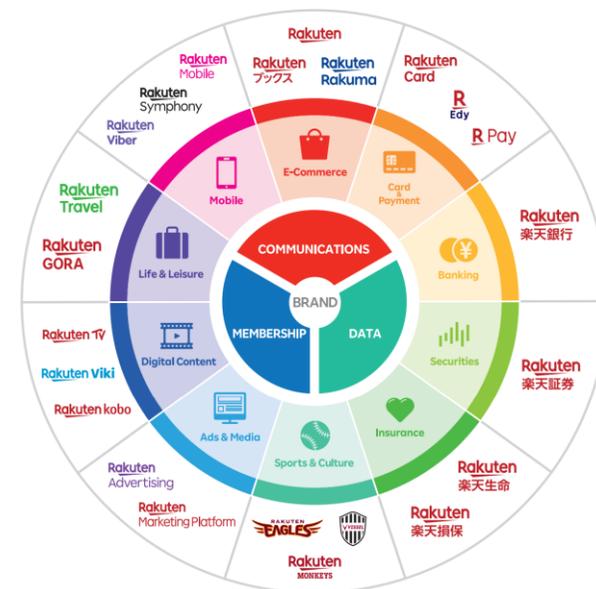
マーケティング効率

オペレーション効率

クライアント効率

20%増

楽天のすべての
サービスと顧客に価値を提供



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。