

2023年度第3四半期決算説明会

2023年11月9日

楽天グループ株式会社



インターネットビジネス
好調

フィンテックビジネス
好調

モバイルビジネス
契約者数 ↑
コスト ↓

コスト
構造
見直し

2022年
第4四半期以降
連結EBITDA
黒字拡大

2023年12月
Non-GAAP
営業利益
単月黒字
達成へ

2023年第4四半期
非金融事業EBITDA
黒字達成へ

目次

1 Q3/23 サマリー

2 モバイル事業

3 財務戦略

4 AI戦略

1. Q3/23 サマリー

Q3/23 連結経営成績*

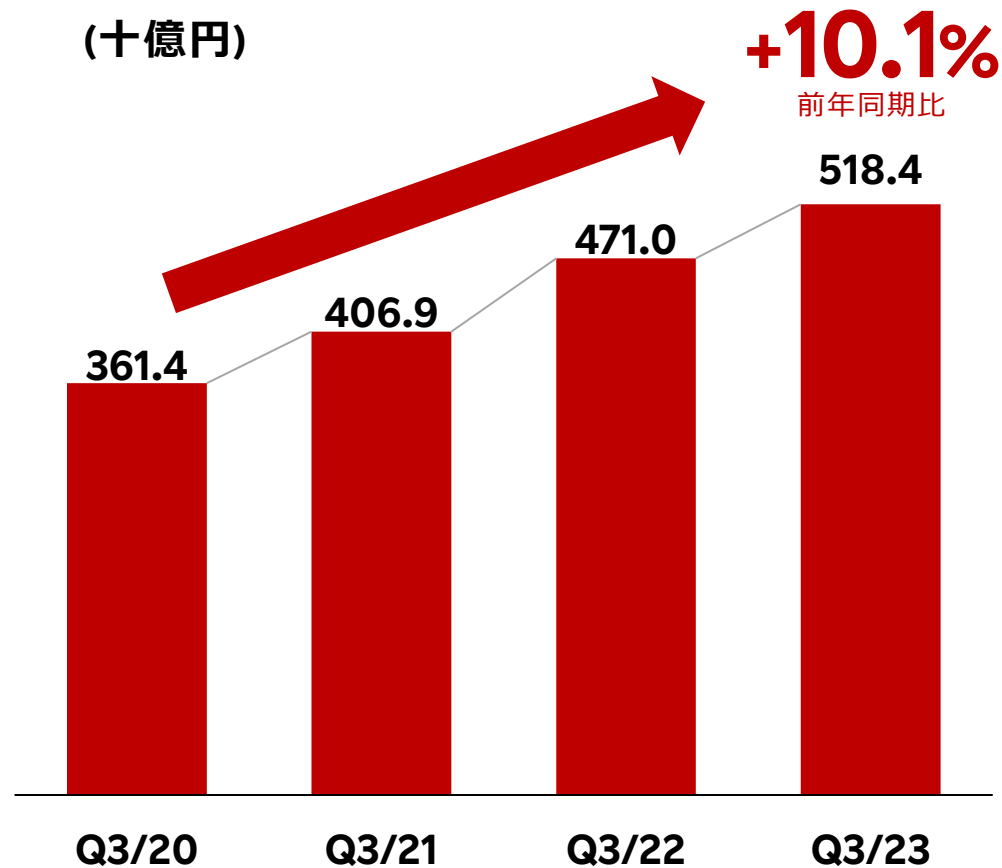
(十億円、四捨五入)		Q3/22	Q3/23	YoY
連結売上収益		471.0	518.4	+10.1%
	インターネットサービスセグメント	264.5	301.2	+13.9%
	フィンテックセグメント	162.5	184.6	+13.6%
	モバイルセグメント	84.5	88.7	+5.0%
	連結調整	-40.5	-56.0	-15.5
Non-GAAP 営業利益（損失）		-83.0	-41.0	+42.0
	(参考指標：モバイルセグメントおよび投資事業除き)	39.5	48.5	+22.8%
	インターネットサービスセグメント	16.6	16.6	+0.3%
	フィンテックセグメント	21.1	28.6	+35.8%
	モバイルセグメント	-117.6	-81.2	+36.4
	連結調整	-3.1	-5.1	-2.0
IFRS営業利益（損失）		-94.2	-54.5	+39.7
Non-GAAP EBITDA		-14.9	35.6	+50.4

楽天市場・楽天トラベル・海外デジタルコンテンツ事業が増収貢献。
楽天カード、楽天証券、楽天ペイメントも力強く成長。

インターネットサービスセグメント（楽天トラベル）およびフィンテックセグメントの堅調な成長、モバイルセグメントの改善が寄与。

* 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。

Q3/23 連結売上収益^{*}



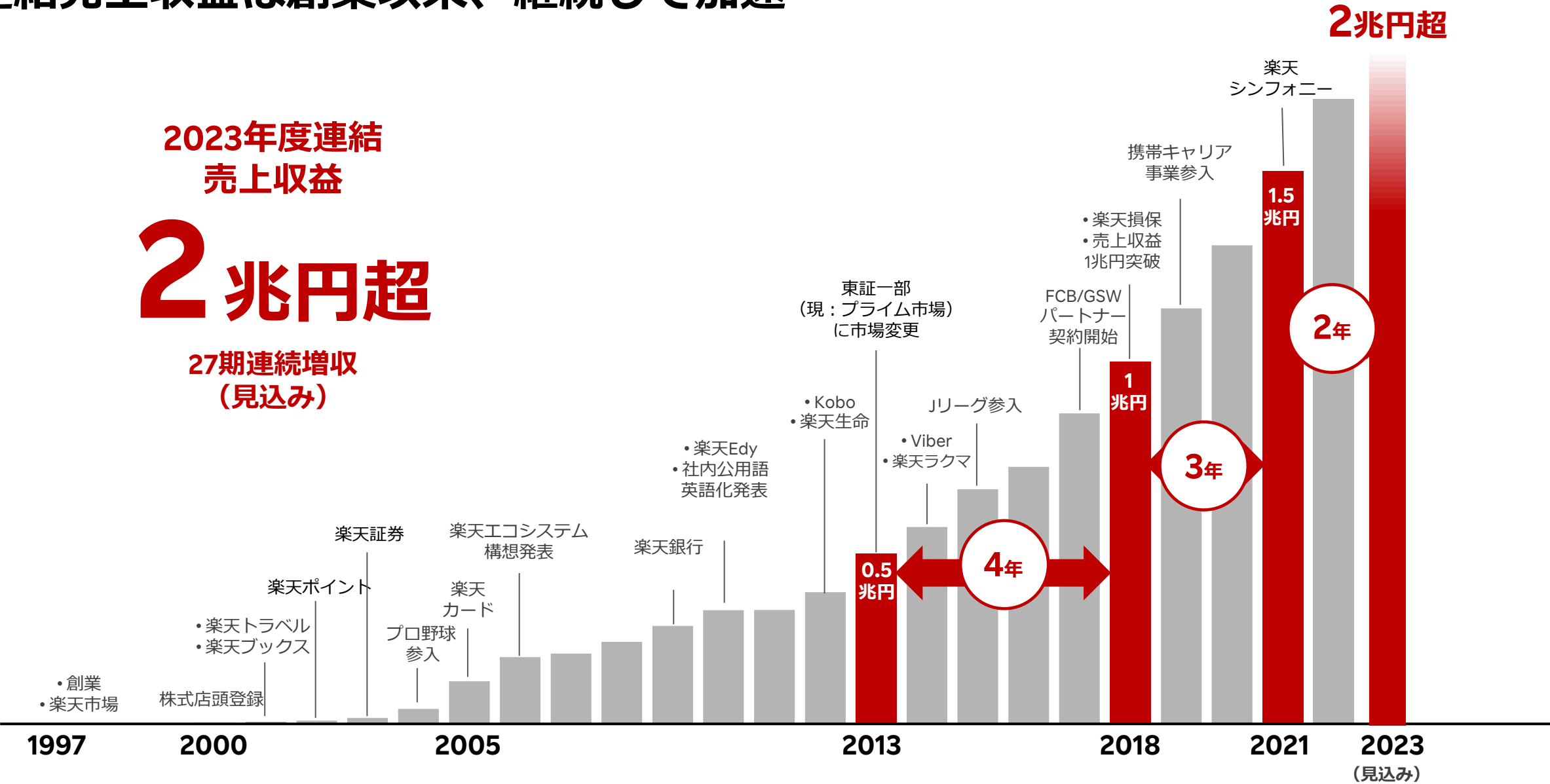
力強い成長を継続
Q3/23 売上収益成長率

+ 10.1%
前年同期比

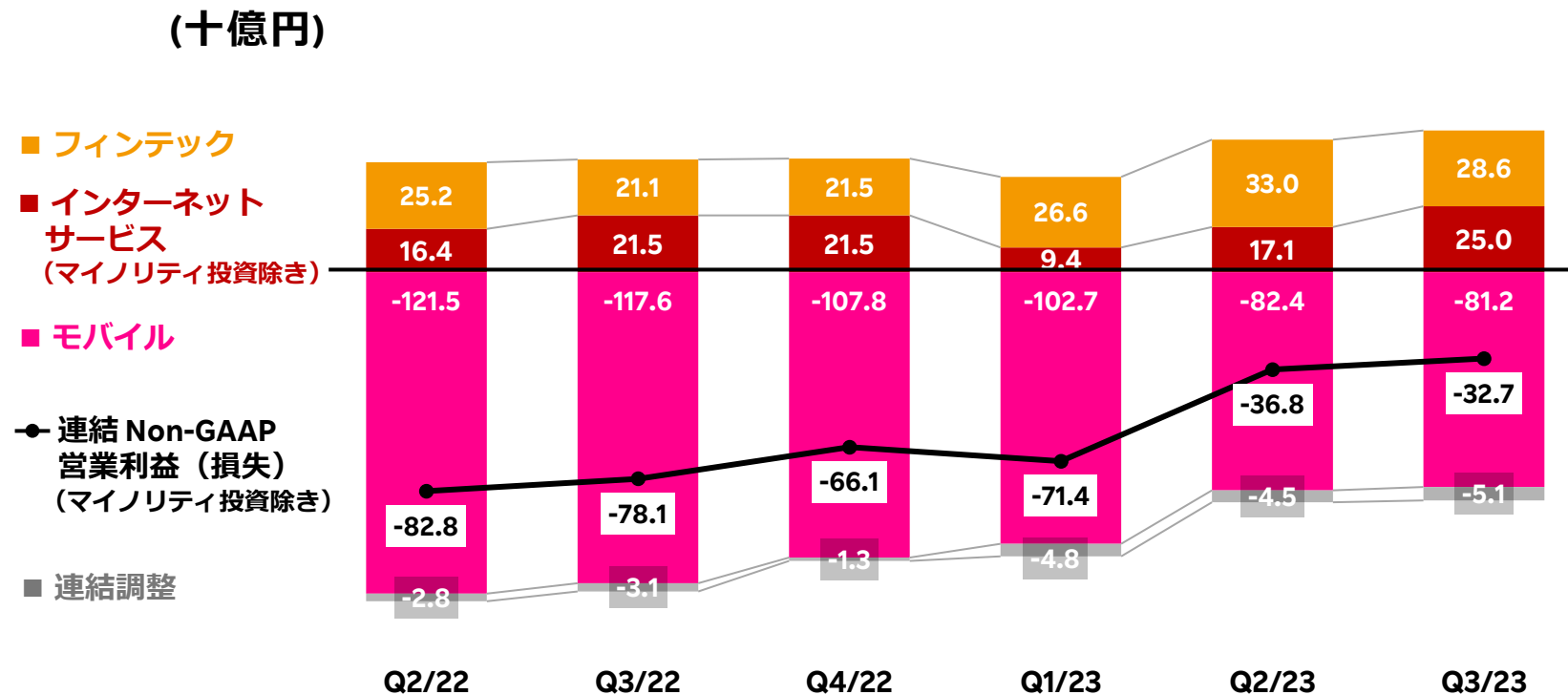
* IFRS17適用に伴い、Q2/22からQ1/23における売上収益の遡及修正を実施。

連結売上収益は創業以来、継続して加速

2023年度連結
売上収益
2兆円超
27期連続増収
(見込み)



月次における連結Non-GAAP営業利益の黒字化が視野に^{*1*2}



**2023年12月における
連結Non-GAAP
営業利益の黒字化
を目指す**

^{*1}IFRS17適用に伴い、Q2/22からQ1/23における売上収益の遡及修正を実施。

^{*2}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。

インターネットサービスセグメント: Q3/23 業績ハイライト

- コアビジネスと成長投資ビジネスが堅調な成長を実現
- その他インターネットサービスは前年同期比で緩やかな回復を実現

売上収益

+13.9%

前年同期比

3,012億円

Non-GAAP OI

(マイノリティ投資事業を除く)

+16.2%

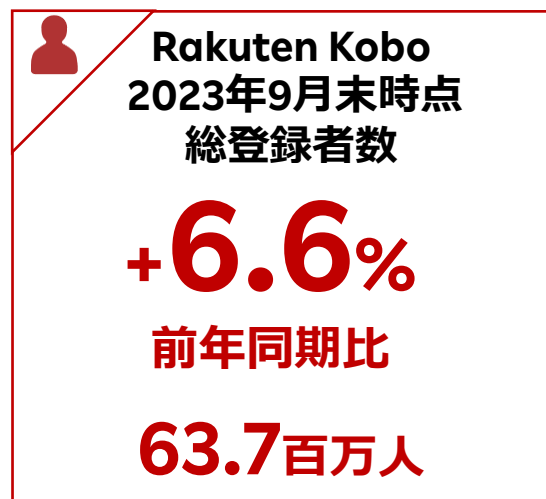
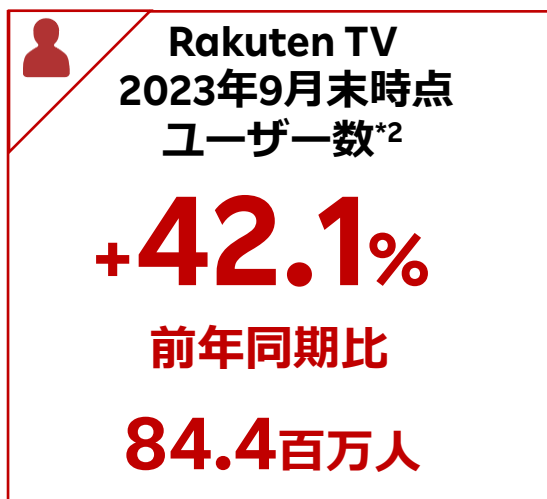
前年同期比

250億円

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、

+26.7% 前年同期比

インターネットサービスセグメント: 主要KPI



*1法人を除く

*2登録ユーザー数およびAVOD（Advertising Video On Demand）未登録ユーザー数の合計。Q2/23より、楽天TVの登録ユーザーの定義を退会したユーザーを除くものに変更し、過去数値を遡及修正を実施。

フィンテックセグメント: Q3/23 業績ハイライト*

- 楽天カード、楽天証券、楽天ペイメントが売上増収に貢献
- Non-GAAP営業利益は楽天証券が大きく貢献し大幅増益を達成

売上収益

+13.6%

前年同期比

1,846億円

Non-GAAP
営業利益

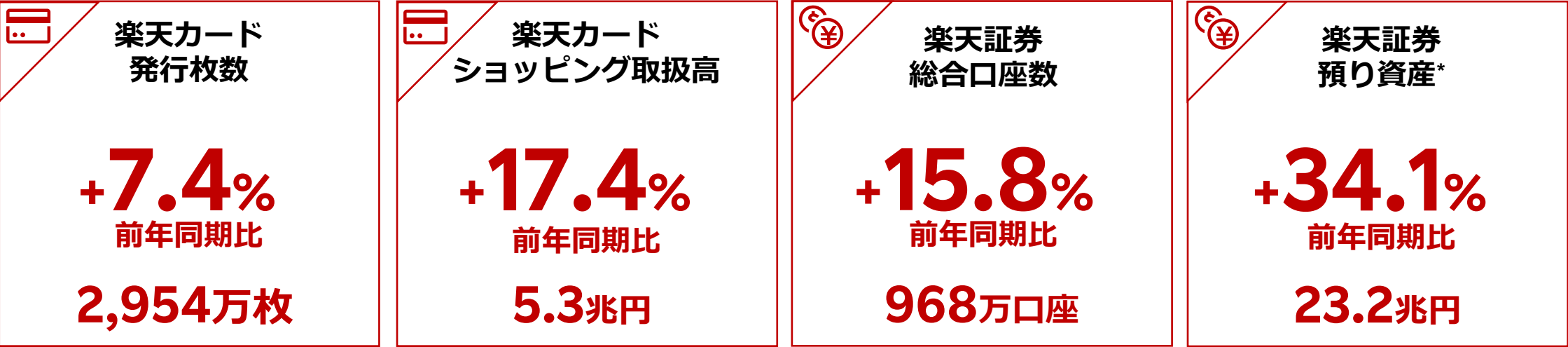
+35.8%

前年同期比

286億円

*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: 主要KPI



* 日本会計基準

楽天銀行（連結）：中間期（3月期）の経常利益は計画通りの利益成長

主要財務数値及びその他（日本会計基準）

経常収益

（2024年3月期中間期、連結）

65.9 十億円

+12.8% YoY

経常利益

（2024年3月期中間期、連結）

22.5 十億円

+25.4% YoY

非金利収益*1の比率

（2024年3月期中間期、連結）

39.5 %

ROE*2

（2024年3月期中間期年換算、連結）

13.7 %

口座数

（2023年9月末時点、単体）

14.3 百万

+10.3% YoY

メイン口座*3率: **31.4** %

預金残高

（2023年9月末時点、単体）

9.5 兆円

+13.7% YoY

経費率*4

（2024年3月期中間期、単体）

43.5 %

-4.1pts YoY

自己資本比率*5

（2023年9月末時点、連結）

11.3 %

*1: 役務取引等収益、その他業務収益、信託報酬の合計

*2: 中間期（年換算）ROEについては中間期の親会社株主に帰属する当期純利益を2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13,324百万円増加したため、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）

「楽天ペイ」顧客満足度調査で1位獲得

- 9月26日に発表された2023年度JCSI（日本版顧客満足度指数）調査のQRコード決済業種で、「楽天ペイ（アプリ決済）」が主要6指標すべてにおいて1位を獲得



顧客期待

（企業・ブランドへの期待）

知覚品質

（全体的な品質評価）

知覚価値

（コストパフォーマンス）

顧客満足

（満足度）

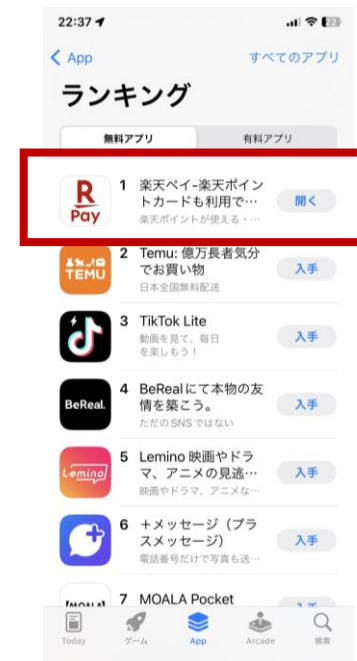
推奨意向

（他者への推奨意向）

ロイヤルティ

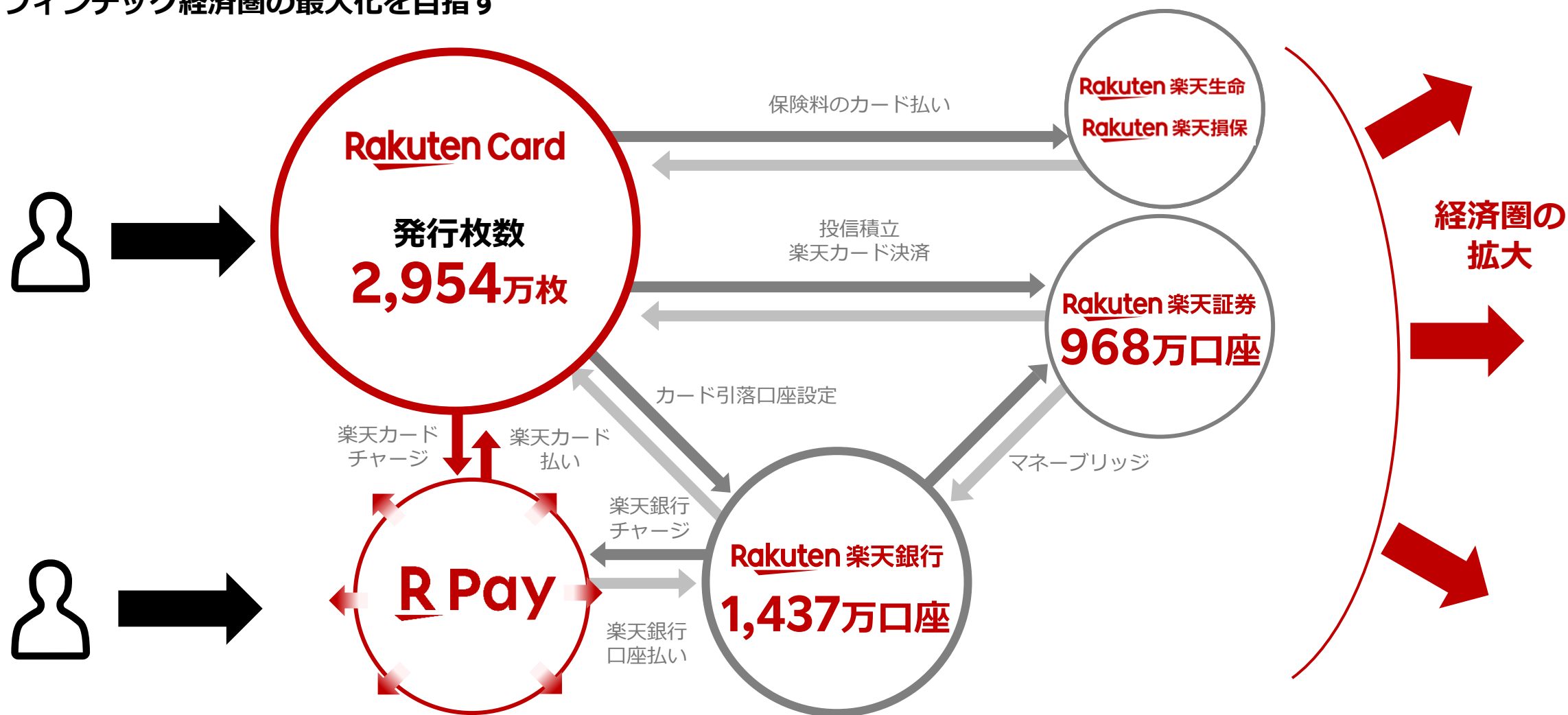
（将来への再利用意向）

App Store (日本) “無料App” ランキングで1位に （10月25日時点）



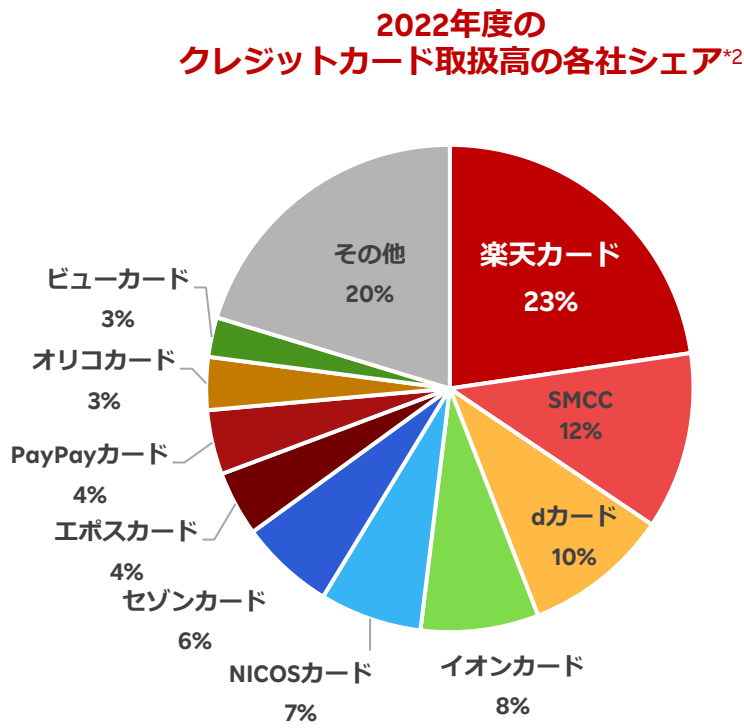
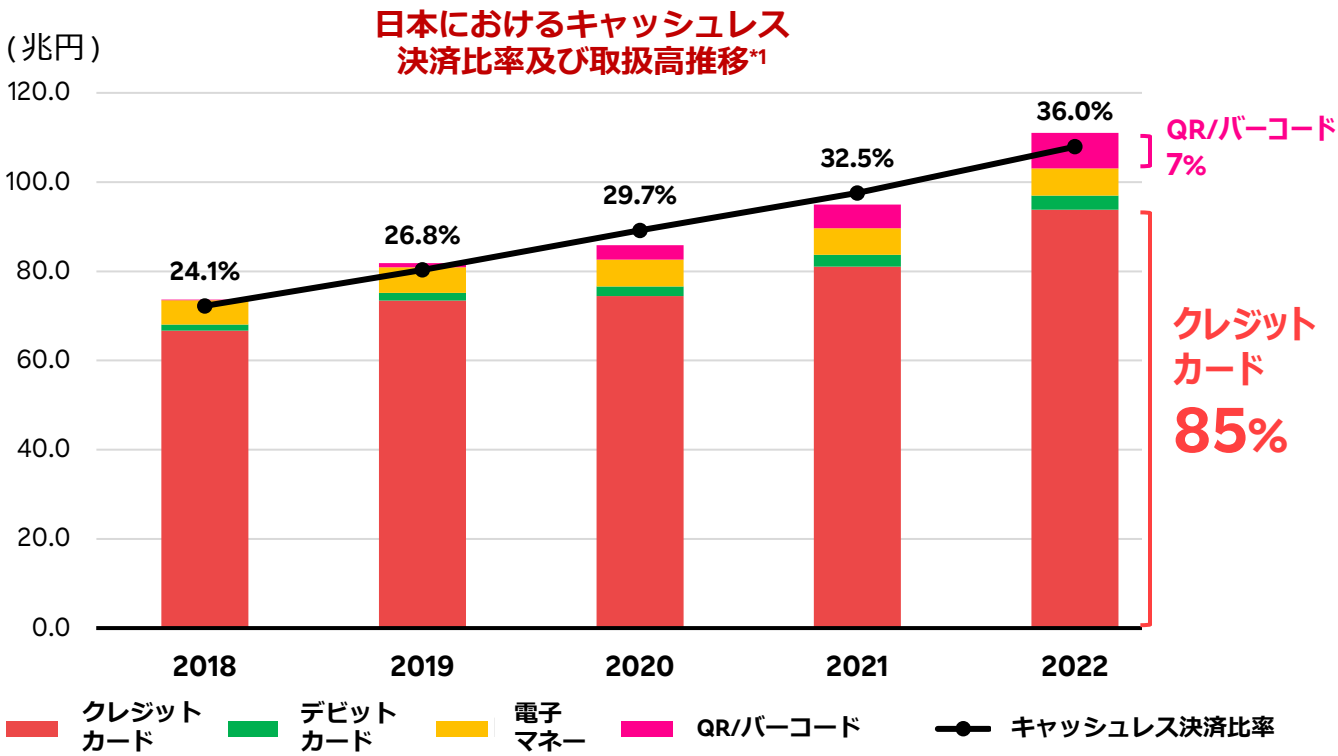
楽天グループのフィンテック経済圏戦略

- 楽天ペイと楽天カードのシナジーを強化し、QR/バーコード決済分野でもトッププレーヤーとなることでフィンテック経済圏の最大化を目指す



日本におけるキャッシュレス決済の状況

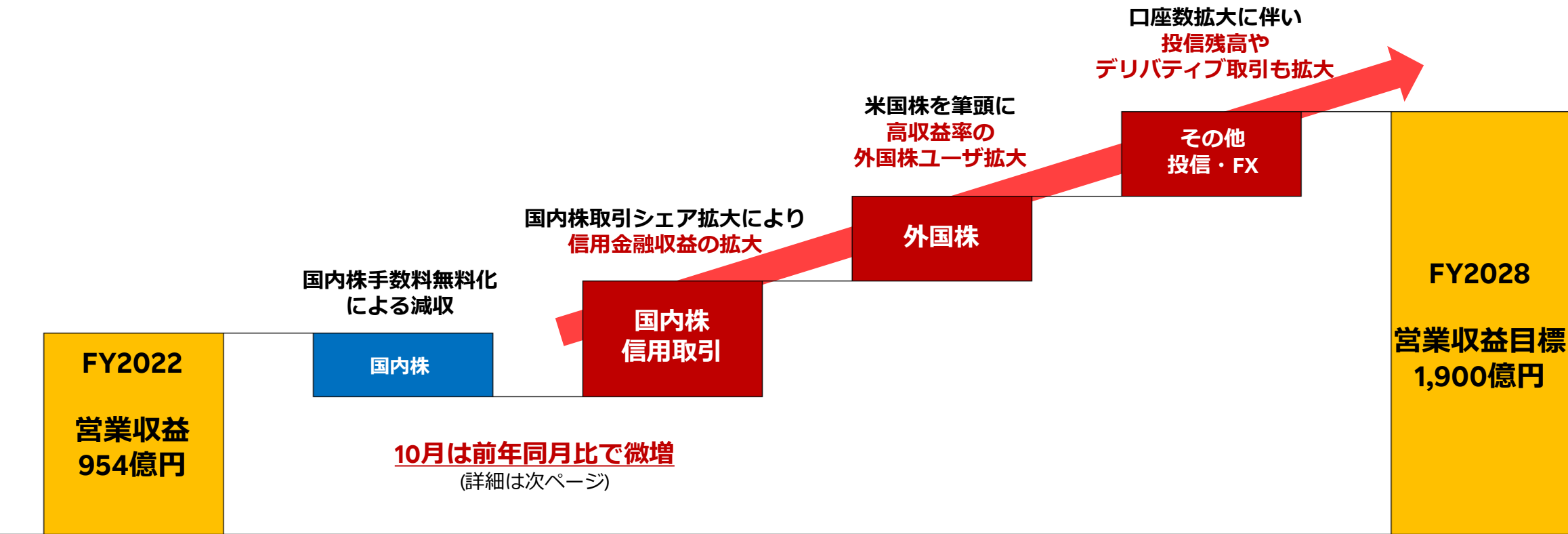
- 日本のキャッシュレス決済の85%はクレジットカード^{*1}。この中で楽天カードはトップシェアを有しており、この度の再編により楽天ペイメントが子会社となり、QR/バーコード決済分野においてもさらなる成長を見込む。



^{*1} 出典：経済産業省 2023年4月6日 我が国のキャッシュレス決済額及び比率の推移（2022年）
^{*2} 経済産業省の特定サービス産業動態統計調査及びクレジットカード大手各社（開示のある企業に限る）の開示情報をもとに自社調べ。2022年4月から2023年3月までの取扱高を集計。ただし、SMCCは同期間での開示情報が存在しないため、同社開示の2022年1月から12月までのイシューングマーケットシェアをもとに算出。「その他」は、経済産業省調査のクレジットカード取扱高から集計企業の合算値を差し引いた数値。

楽天証券による国内株取引手数料無料化

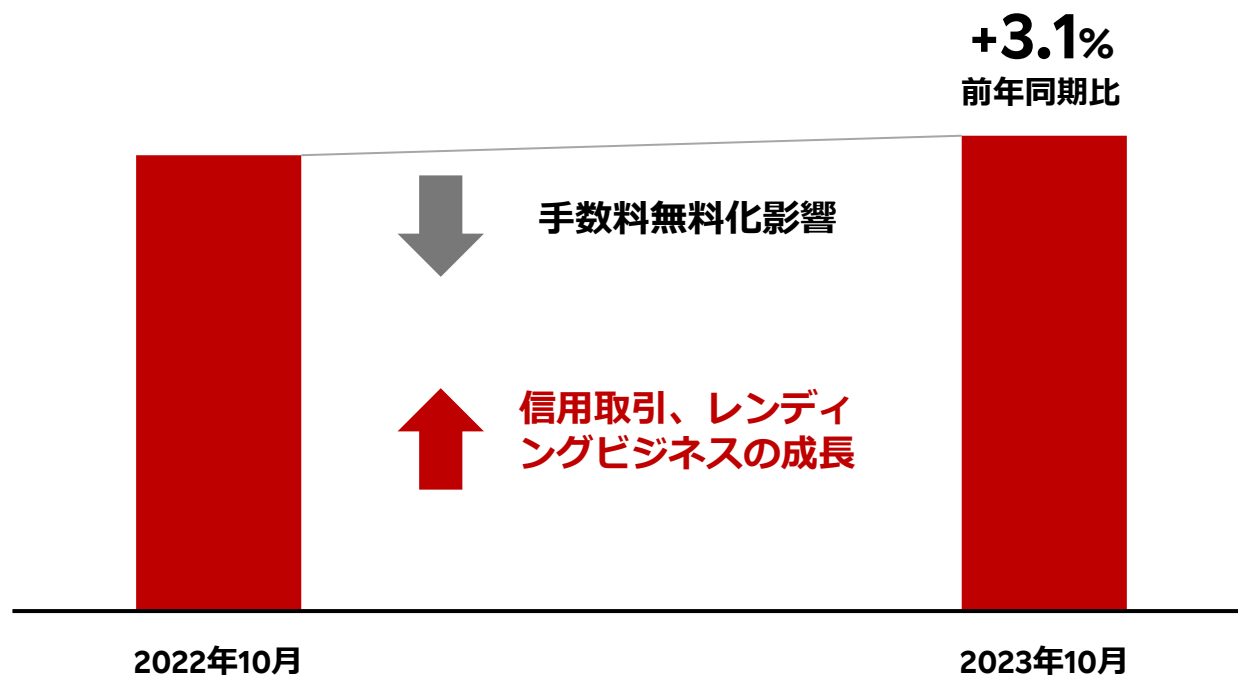
■ 取引シェアの拡大による長期的な上昇ポテンシャルを見込む



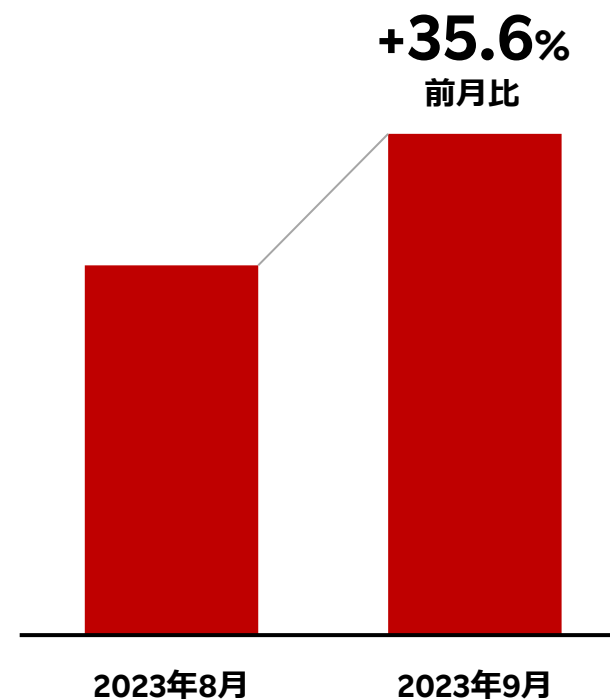
国内株取引手数料無料化発表後の影響

- 収益構成・成長分野の多様化により、10月は前年同月比でややプラス成長となり、影響は限定的
- また、8月31日のアナウンス後、新規口座開設が加速。早期のシェア拡大を目指す

営業収益*



1日あたり平均新規口座開設数



* 楽天証券（株）単体。日本会計基準

楽天証券：みずほ証券との戦略的な資本業務提携を強化

- みずほ証券による楽天証券株式の29%（約870億円）の追加取得を公表（本件後も楽天証券は楽天グループの連結子会社となる）

オンライン・リアルを連携させ、お客さま視点でこれまでにはない
新しい資産形成・資産運用サービスを作り上げる

〈みずほ〉の強み

2,400万
(個人顧客数)

対面による相談
(支店網)

コンサルティング
(FP1級・CFP1,790人)

強固な法人顧客基盤
とパートナーシップ

総合金融機能
(信託・リサーチ等)

お客さまがオンライン・リアルの双方を
活用できる新しいリテール事業モデル

対面相談
コンサル志向

デジタル
UI・UX志向

みずほ証券
みずほ銀行

共同事業会社

楽天証券

商品・サービス力共同検討

連携プラットフォーム

楽天の強み

1億超
(楽天ID発行数)

デジタル
(優れたUI・UX)

低コストチャネル

NISA総口座数
No1シェア

楽天経済圏

楽天モバイル（株）：Q3/23 業績ハイライト

- コスト平準化に向けた取り組みにより、継続的な損失改善を実現
- 契約回線数及びARPU共に成長し、力強い収益成長に貢献
- 最強プランの導入後、解約率は劇的に改善

売上収益

+21.6%

前年同期比

557 億円

Non-GAAP 営業利益
改善額

+351 億円

前年同期比

-767 億円

Non-GAAP EBITDA
改善額

+372 億円

前年同期比

-399 億円

継続的な売上成長と損益改善

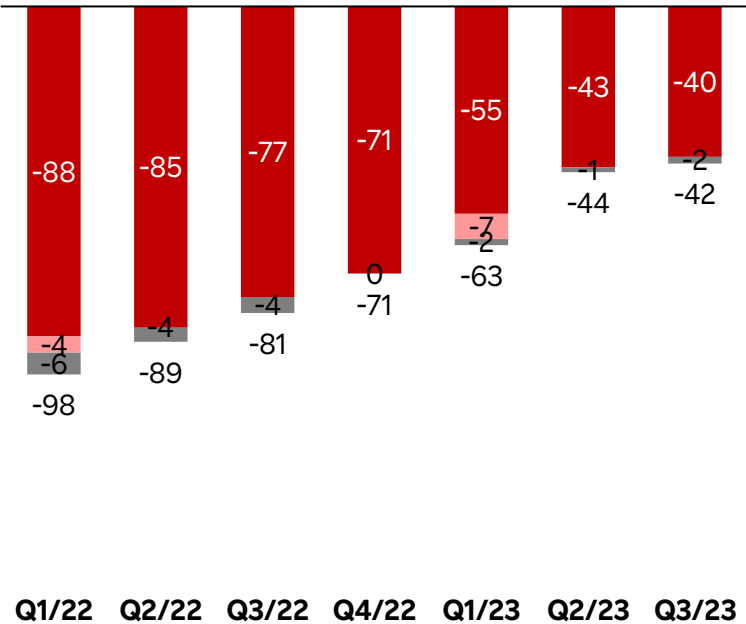
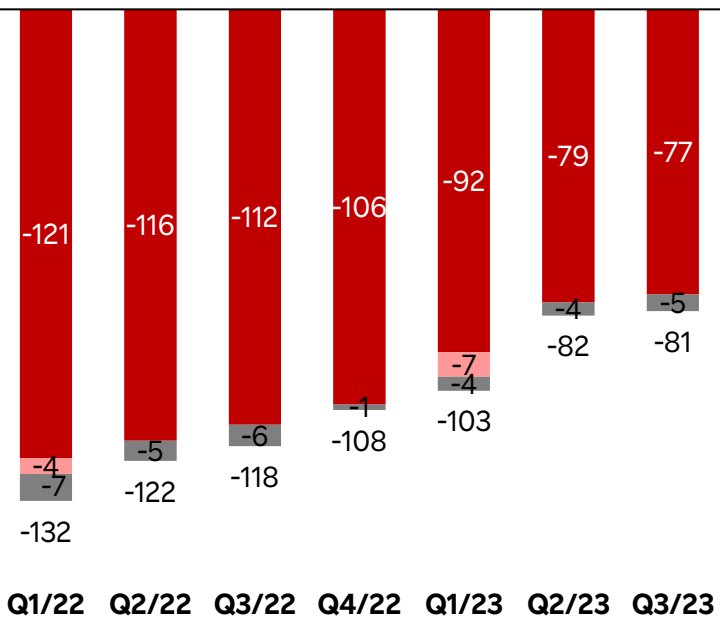
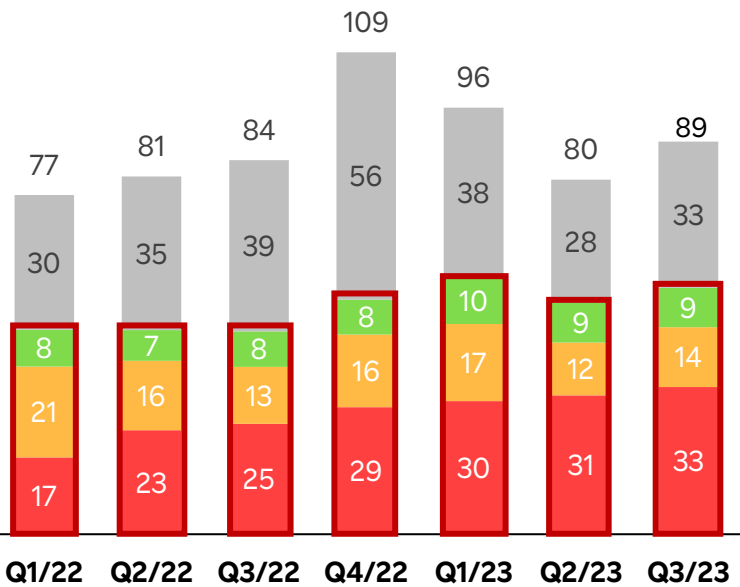
■ 今後、更なるネットワーク品質改善が進むことにより、売上収益の成長・利益改善を見込む

(十億円)

モバイルセグメント売上収益*1*2

モバイルセグメント営業利益*1

モバイルセグメントEBITDA*1



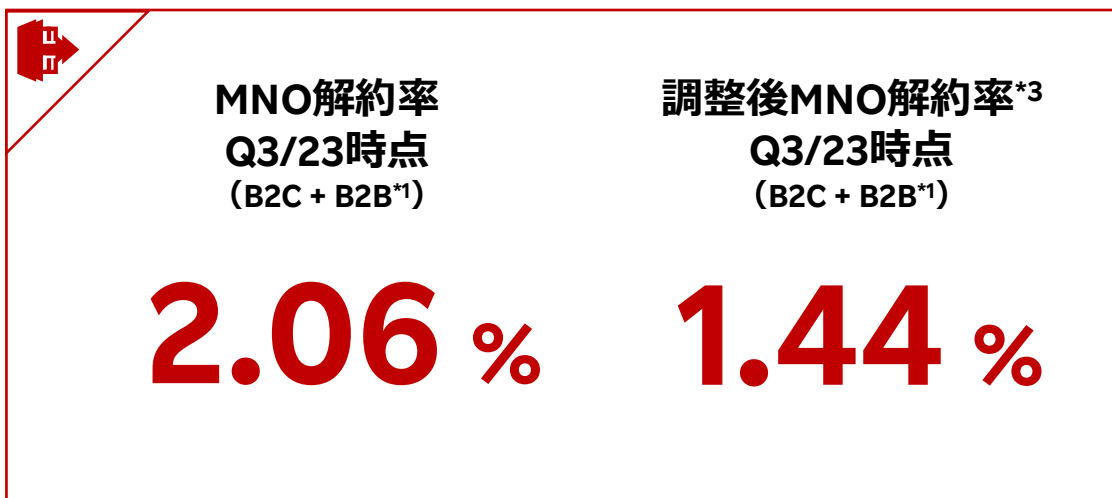
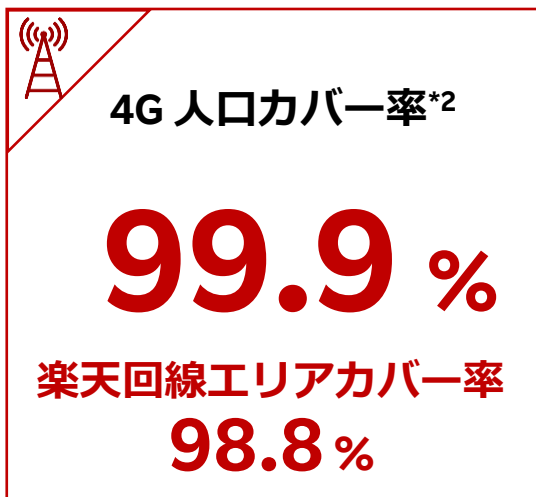
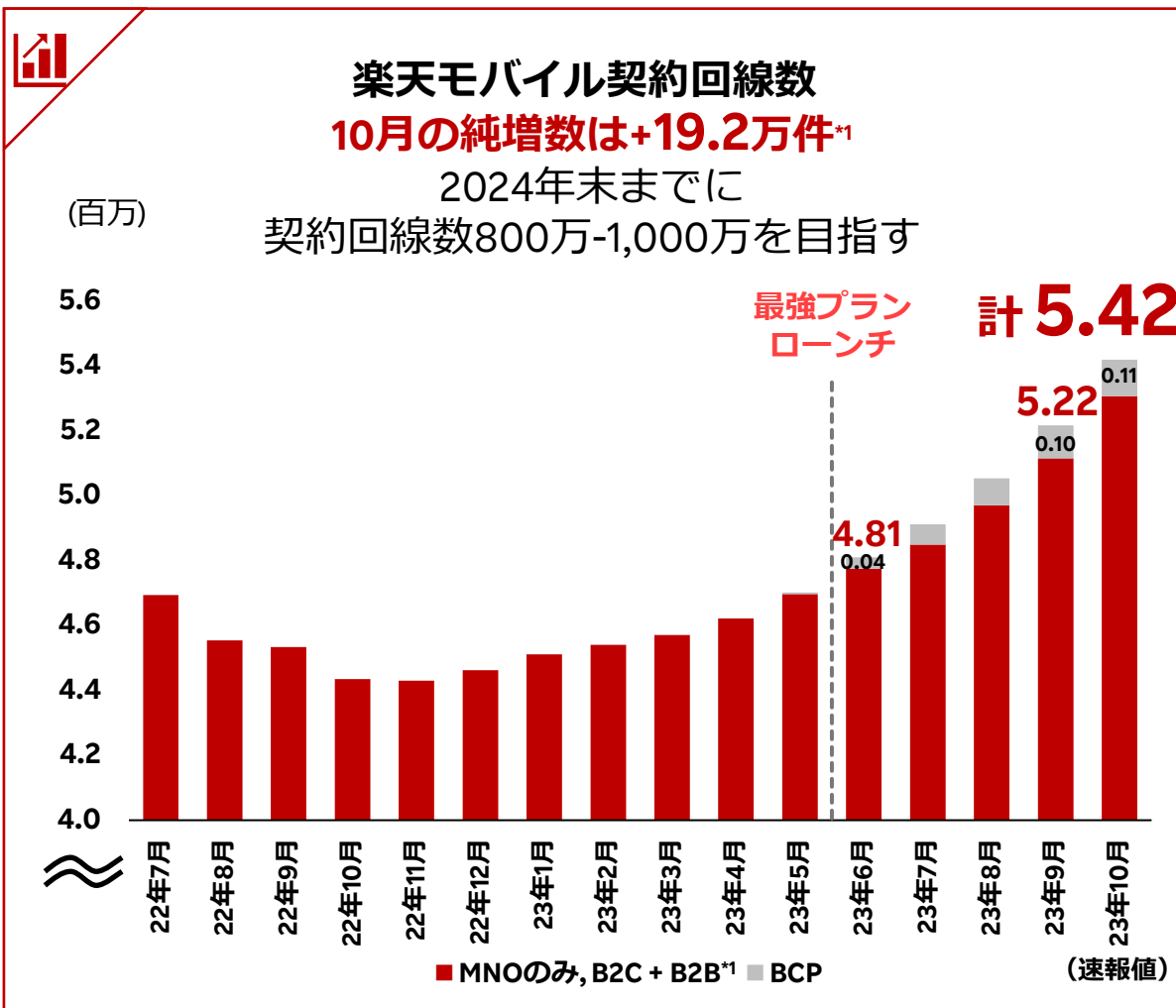
楽天モバイル(株)
■ サービス売上 ■ デバイス売上 ■ その他
■ モバイルセグメントその他

■ 楽天モバイル(株) ■ 固定資産税 (楽天モバイル(株)) ■ その他

*12023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。

*2 楽天モバイルの売上高の内訳について、定義等の見直しにより遡及修正を実施。

モバイルセグメント: 主要KPI



*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。

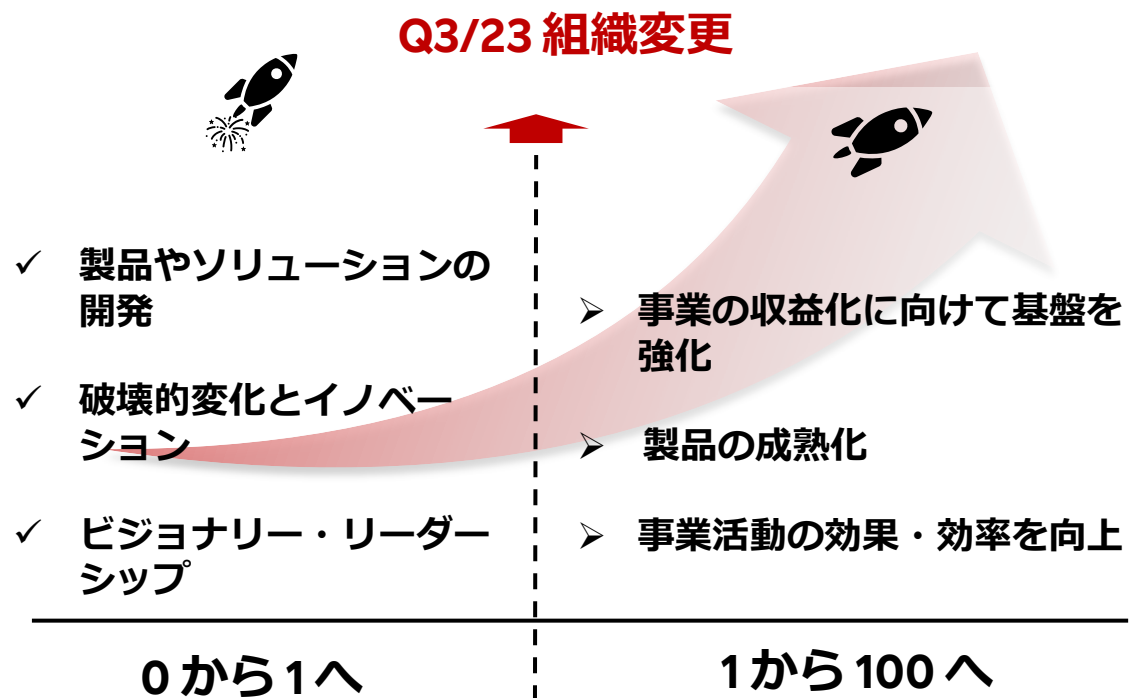
*2 2023年6月以降（計画）楽天回線エリア+パートナー回線エリア。人口カバー率は、国勢調査に用いられる約500m区画において、50%以上の場所で通信可能なエリアを基に算出。

*3 開通月と同月内の解約（B2C）を除く。

楽天シンフォニー：次の成長ステージへ移行

- シャラッド・スリオアストアが楽天シンフォニー株式会社 代表取締役社長に就任
- 新たなるリーダーシップのもと、事業の成熟化に向けて取り組むとともに、世界中の通信事業者や企業にとって信頼性の高いベンダーとしてさらなる成長を図る

さらなる成長の加速へ



新組織体制における今後の注力分野

“選択と集中”

製品:

- 投資に対する利益の最大化を図るためにマーケットニーズの高い主力製品に注力

市場開拓:

- 既存顧客においてより顧客ライフサイクルが早く利益率も良いソフトウェア製品に注力
- 大企業や通信事業者向けの協業先を拡大
- 選択した地域での販売実績を拡大

2. モバイル事業

フェーズ2からフェーズ3移行に向けて



2020-2022 フェーズ1	2023 フェーズ2	2024- フェーズ3
急速に基盤構築	リーンな経営の確立	黒字化及び 国内No.1モバイルキャリアへの道
基地局建設の加速 ＋ 仮想化技術の確立 ＋ 安定した顧客層基盤の確保	①  コスト最適化 ②  ネットワーク・UXの改善 ③  精微なマーケティングによる 契約者獲得 (簡単申込&開通、紹介キャンペーン) ④  法人営業	

フェーズ3に必要なキーワード

▶ ***Quality***

▶ ***Growth***

▶ *Quality*

ネットワーク品質の改善

- 4G 1.7GHz と5G の拡大継続
- 新ローミング契約に基づくネットワーク最適化
- プラチナバンド認定

プラチナバンド（700MHz帯）認定（2023年10月23日）

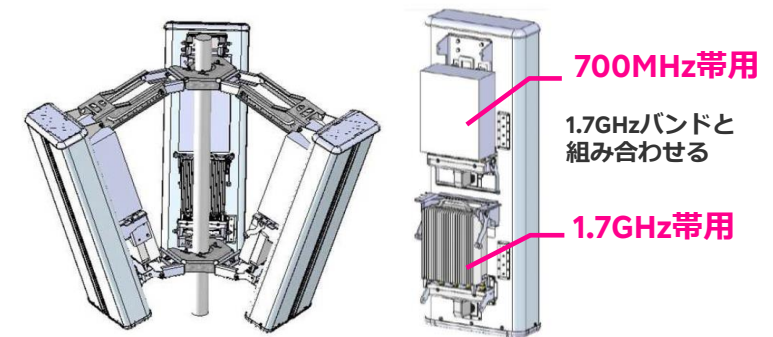
- 都市部においては先ず、既存の1.7GHz帯及びローミングだけでは対処しきれない**残りのカバレッジホール（屋内等）の補完**を優先
- 設備投資金額は10年間合計で544億円（干渉対策費用を含む）。最初に都心部建物内のカバレッジ対応に集中し、計画の10年間では後半に設備投資が集中
- 楽天モバイルのネットワークはV-RAN / O-RANに基づき展開されており、**設備投資額を低く抑えることが可能**。ソフトウェアベースのネットワークで、主に既存の1.7GHz基地局への機器取付又は取替、ソフトウェアの更新により実現可

プラチナバンド 認定 (700MHz)

- ✓ 総務省へ提出している開設計画においては、サービス開始時期を2026年3月としているものの、対処すべき最低限の義務であり、楽天モバイルとしては前倒しでの運用開始を目指す
- ✓ 初期段階では主要都市部から優先的に対応し、**2024年早期でのオンエア開始を目指す**

無線機器の開発イメージ

1.7GHz基地局に取り付ける700MHz帯の無線機器



ネットワーク技術と既存の基地局サイトを活用することで、**プラチナバンドに係る基地局の展開は低コストとなる想定**

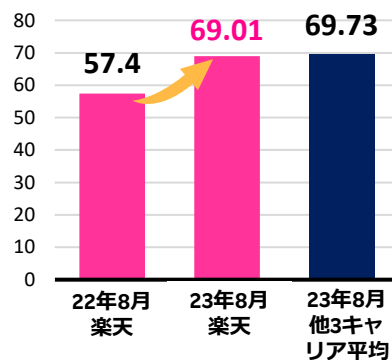
既存ネットワークも、外部分析で高い評価を獲得

- 新ローミング契約によるネットワーク最適化の効果は、Opensignal社の測定するネットワーク指標へ反映前であるものの、既に楽天モバイル独自のネットワーク品質は大幅な改善を示す

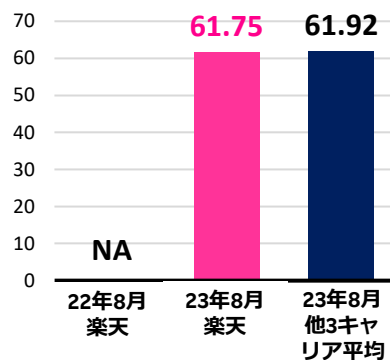
全項目で評価向上

ゲーム体感、一貫した品質、アップロード・スピード体感
他社の平均を上回る

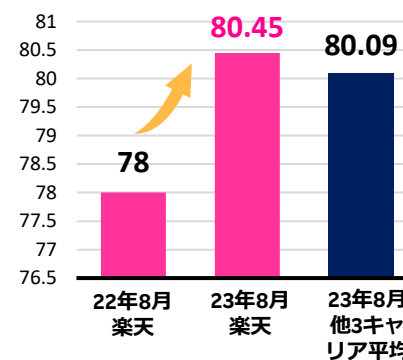
ビデオ体感



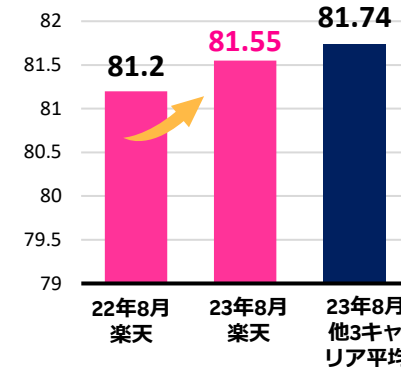
ライブ・ビデオ体感



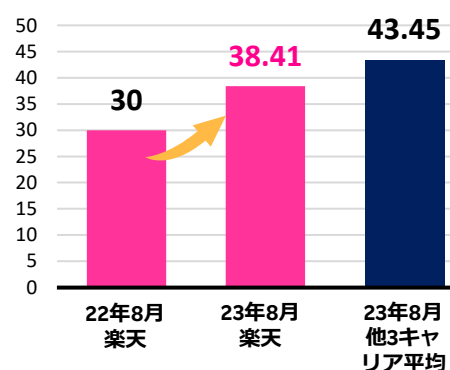
ゲーム体感



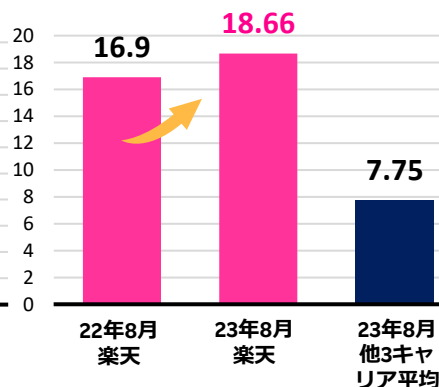
音声アプリ体感



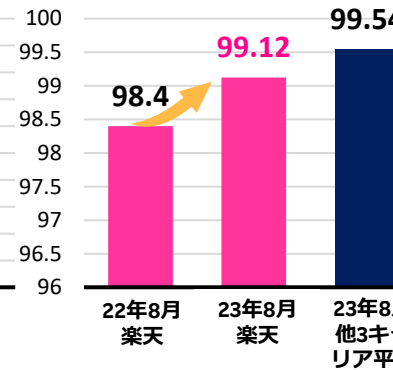
ダウンロード・スピード体感



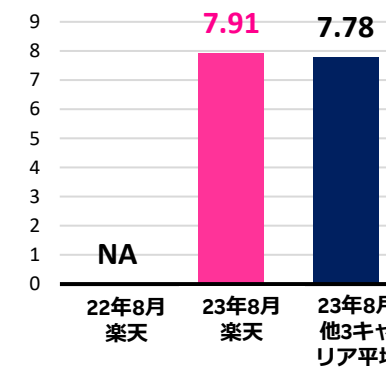
アップロード・スピード体感



利用率



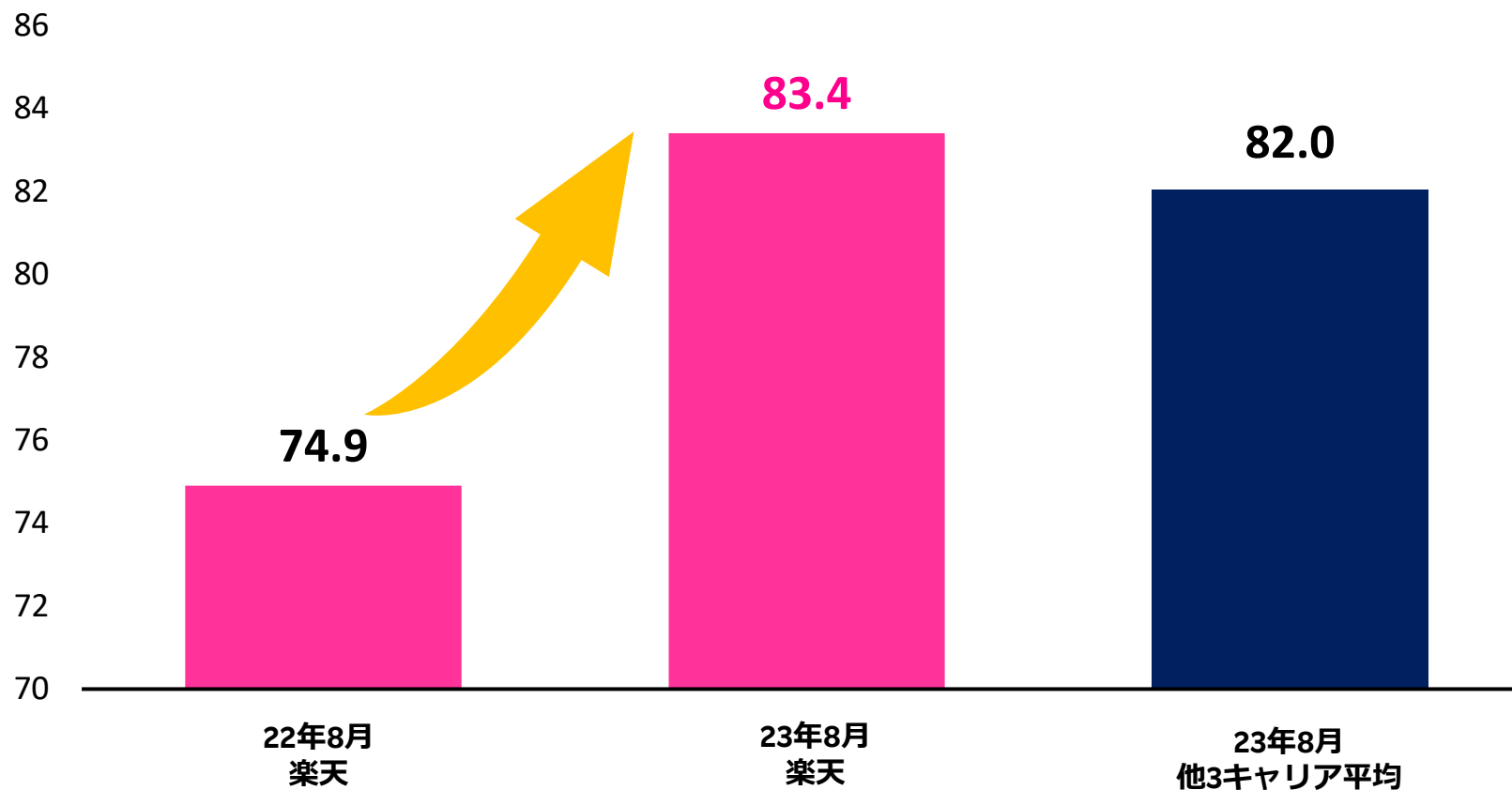
非圏外率



* 2022年5月30日～8月30日（90日間）に記録された2022年のモバイル測定値および2023年5月30日～8月30日（90日間）に記録された2023年のモバイル測定値のOpensignalデータを基に当社作成。©2023 Opensignal Inc



「一貫した品質」においても他社平均を上回る高評価



* 2022年5月30日～8月30日（90日間）に記録された2022年のモバイル測定値および2023年5月30日～8月30日（90日間）に記録された2023年のモバイル測定値のOpensignalデータを基に当社作成。©2023 Opensignal Inc



圏外率の低さを示す指標でも各都道府県で高い評価を獲得

- ✓ 47都道府県中 **21**県で**Rank 1**を獲得
- ✓ 今後のネットワーク最適化が進行することにより、さらなる品質改善を見込む

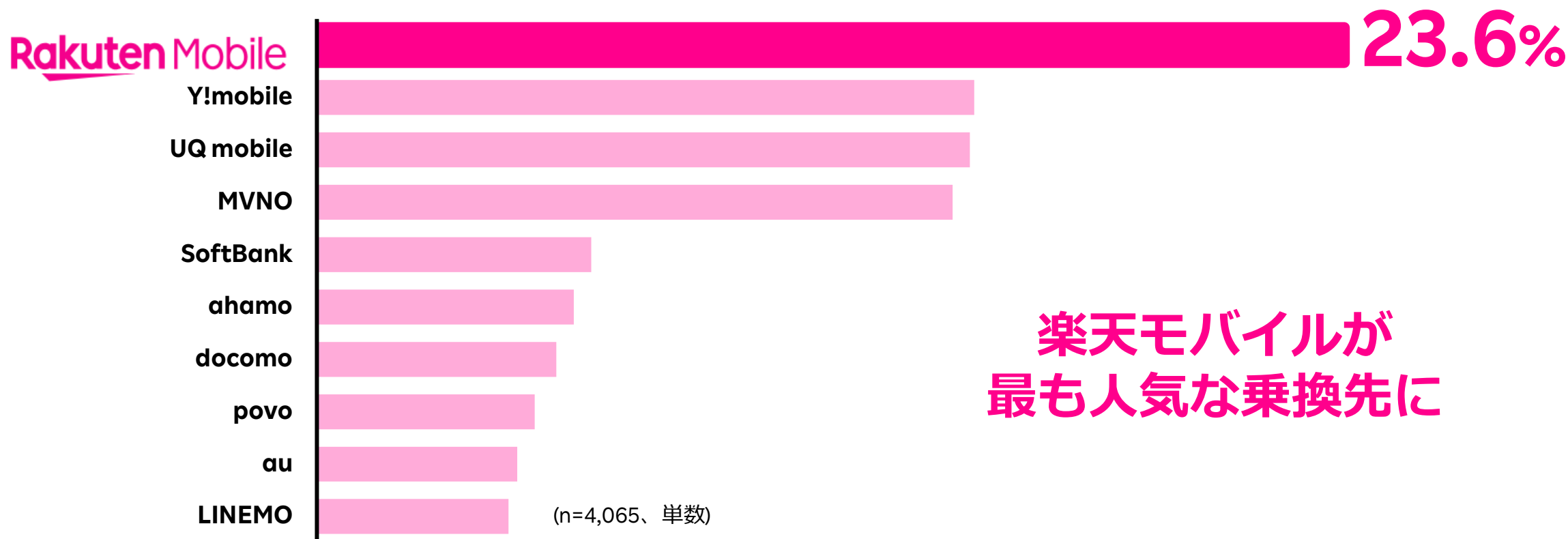


*チャートは2023年8月2日から10月31日までの期間にOpensignalの独立した分析によって記録されたモバイル測定値をもとに当社作成。© Opensignal Limited

*No Signal Availabilityは、通信事業者のユーザーが信号を受信できなかった時間の平均割合です。

乗り換え先として最も検討されているのは「Rakuten最強プラン」

Q. あなたが最も乗り換えを検討している通信会社として、
当てはまるものをひとつお選びください。



* 参照: MMD研究所、2023年9月通信サービスの乗り換え検討に関する調査, 調査期間: 2023年9月22日～9月27日。 https://mmdlabo.jp/investigation/detail_2282.html

新しいローミング契約に基づくネットワーク最適化進捗状況

- ネットワークの最適化に向けて、ローミング基地局の決定に当初計画より時間を要したが、施策は順調に進行中
- 既に一部のローミング基地局はオンエア済みであり、残りの基地局も来年Q1（1-3月）を中心として運用を開始できる予定



繁華街

*新ローミング契約で
新たに使用可能

- ・ 一部オンエア済み
- ・ 過半は今年度末から来年初に運用開始予定
- ・ 残りの基地局も来年Q1（1-3月）を中心として運用を開始できる予定



その他エリア

*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

*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。



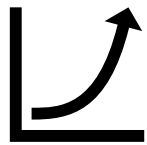
Growth

契約者数及び売上成長へ

フェーズ3に向けて（黒字化及び国内No.1モバイルキャリアへの道）

いずれにおいても足元既に加速を確認

- 1. B2Cの成長
- 2. B2Bの成長
- 3. 解約率の改善



2023 フェーズ2

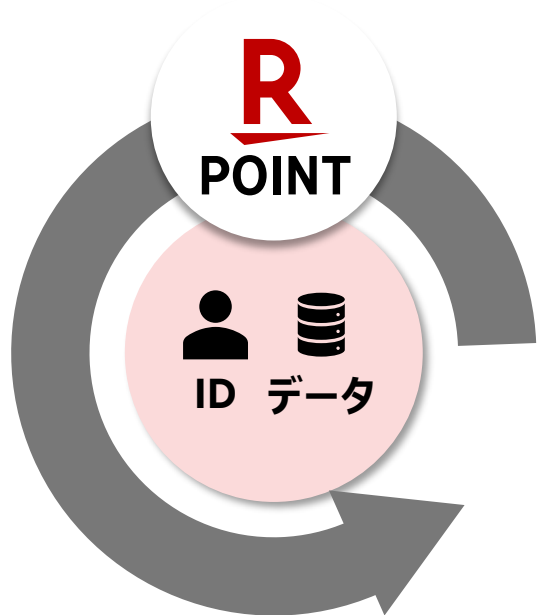
2024 フェーズ3



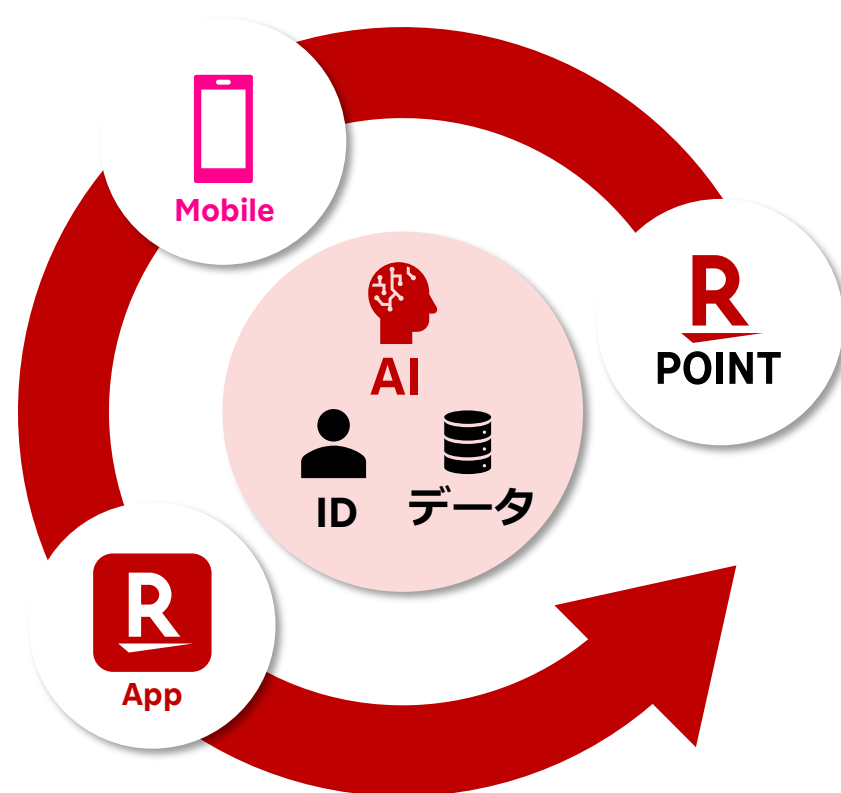
マーケティング効率向上に向けたエコシステム改革への第一歩

■ 改革の一歩目としてモバイルの強化を実施

現在
ポイントを基軸とした
エコシステム



将来的に
ポイント、モバイル（ブレインシェア）、
App（UX向上によるクロスセル成長）に基づくエコシステム
AIも効率性向上の原動力に



SPUはモバイルユーザーにもっとお得なプログラムへ

R SPU↑

～2023年11月30日

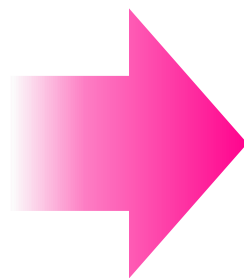
楽天モバイルユーザー
(MNO)

ダイヤモンド
会員なら

4倍

ダイヤモンド
会員以外なら

3倍



2023年12月1日～

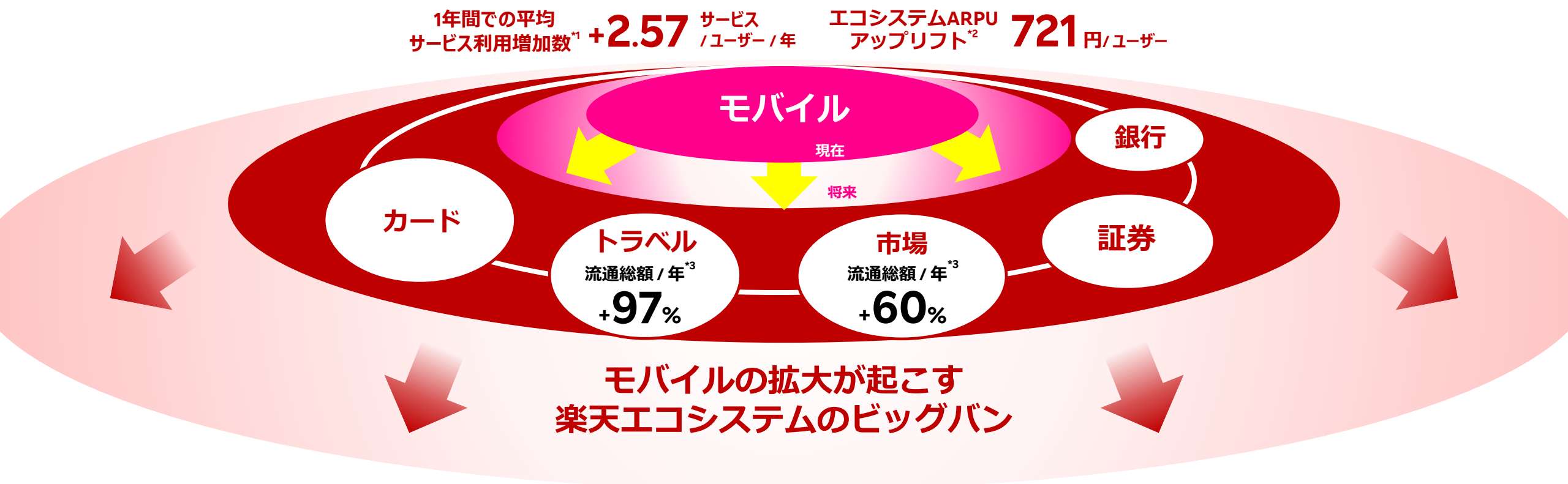
楽天モバイルユーザー
(MNO)

毎日
全員 **5倍**

SPU条件変更の目的

■ 長期的な楽天エコシステムの価値向上に資する、楽天モバイルの成長を最大化させること

- 楽天モバイルがグループサービスの高い成長に資することが、様々なデータに現われている
- 楽天モバイルは将来的にエコシステムの中心ポジションへ



^{*1} 契約者: 2019年9月～2022年10月にMNO契約あり。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。

^{*2} 10事業における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上の差

^{*3} 2020年4月～2022年10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（2022年10月から2023年9月）の期間の流通総額を比較した数値の加重平均。

R トラベルはモバイルによる流通額上昇効果とコロナ禍からの旅行需要回復効果の両方を含む

他にもさまざまな特典

エントリーのうえ、楽天モバイルユーザーが
楽天カードを利用すると、
期間中の街でのご利用分のポイントを2倍進呈

楽天モバイルご契約者様限定



※要エントリー、上限500ポイント(期間限定ポイント)

楽天モバイルユーザーならNBA全試合が無料



他社からのお乗り換えで「Rakuten最強プラン」を初めてお申し込みいただいたお客様を対象に、
6,000ポイントを還元

スマホそのまま
乗り換え

電話番号もそのまま他社から乗り換え
& 初めてのお申し込みで

6,000
ポイントプレゼント!

データ3GB(税込1,078円)×5カ月分がポイント還元で **実質5カ月無料**

パ・リーグ Special

追加料金0円でパ・リーグ主催公式戦
全試合視聴可能

Rakuten TV

4つの専門ジャンルの動画が見放題
初回最大3カ月無料

Rakuten MAGAZINE

初回90日無料

Rakuten music

初回90日無料

 **YouTube Premium**

初回3カ月日無料

2024年の早期にさらなるマーケティング施策を予定



楽天最強プラン
開始

ワンストップMNP
簡単申込&開通

SPU +
グループサービスとの
コラボレーション施策

新ローミング契約に基づく
ネットワークの最適化完了後

2024年早期に
さらなるマーケティング

モバイルBtoBビジネスの成長要因

日本の全ての法人様へ

様々なB2Bサービスを

エコシステムを活用し提供

楽天グループ
お取引先90万社

全国法人及び
自治体様

モバイル
ネットワーク&
ソリューション

楽天グループ
B2Bサービス

B2Bエコシステム

地域包括連携
地域サービス営業
オンライン申込

ご契約いただいた6,000社の40%は楽天グループと関係がある法人様

▶ *Quality*

ネットワーク品質の改善

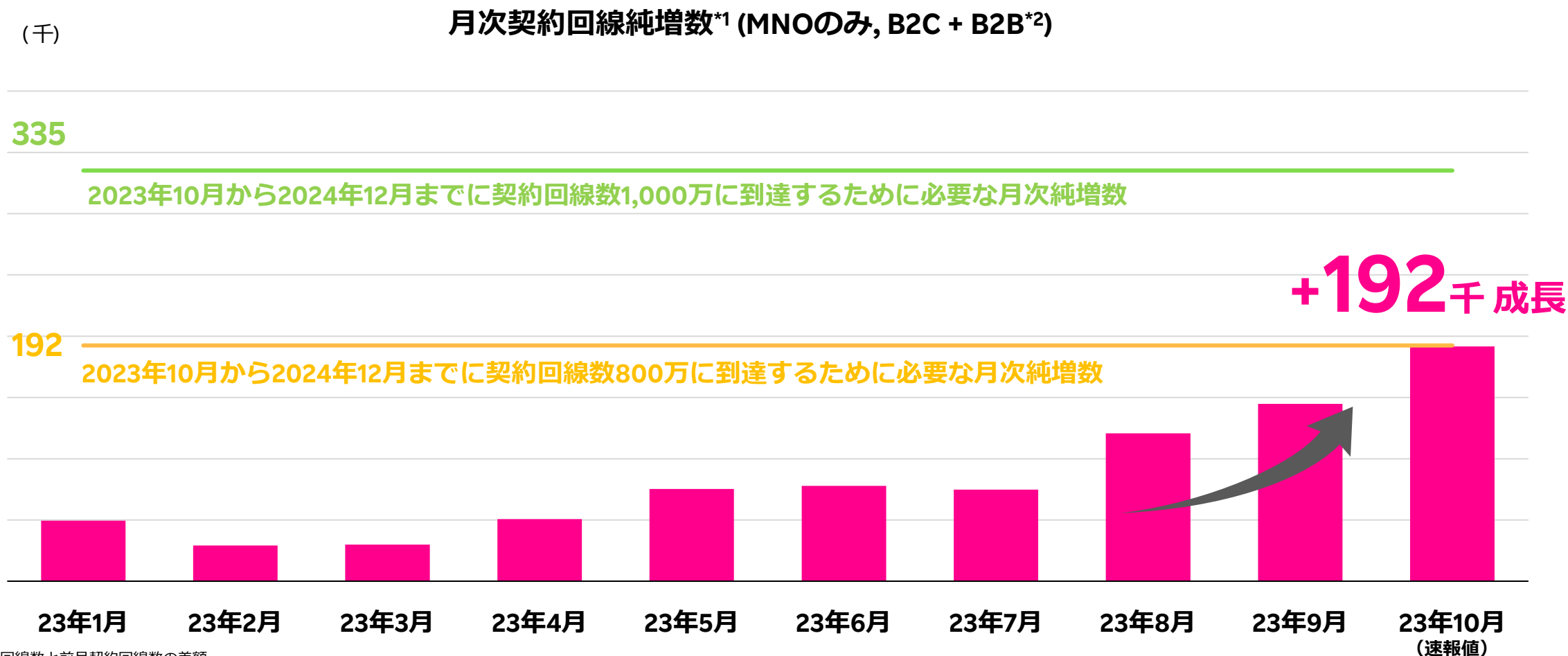
▶ *Growth*

契約者数及び売上成長へ

**2024~ フェーズ3
楽天モバイル黒字化**

契約回線数（B2C + B2B）の純増が加速

- 2024年12月に契約回線数800万に到達するために必要な月次純増数の水準に

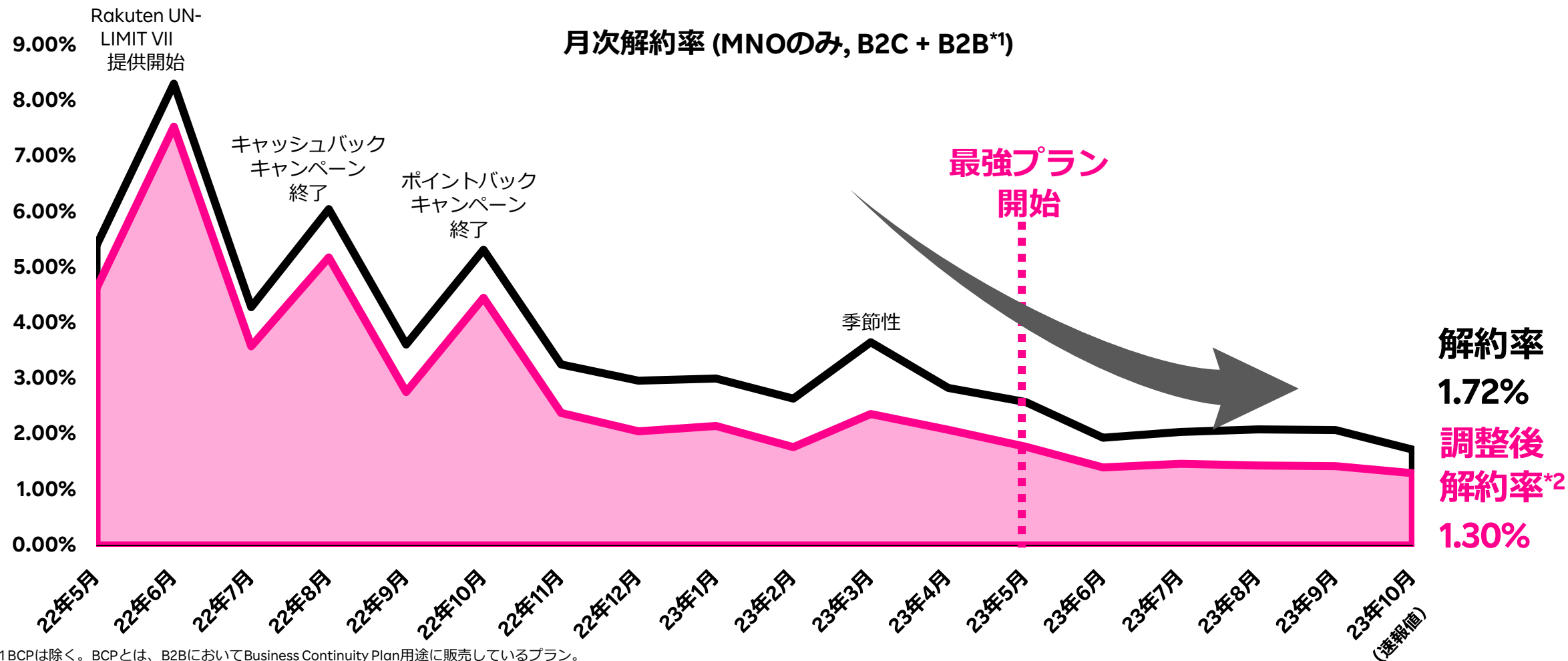


*1 当月契約回線数と前月契約回線数の差額。

*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。

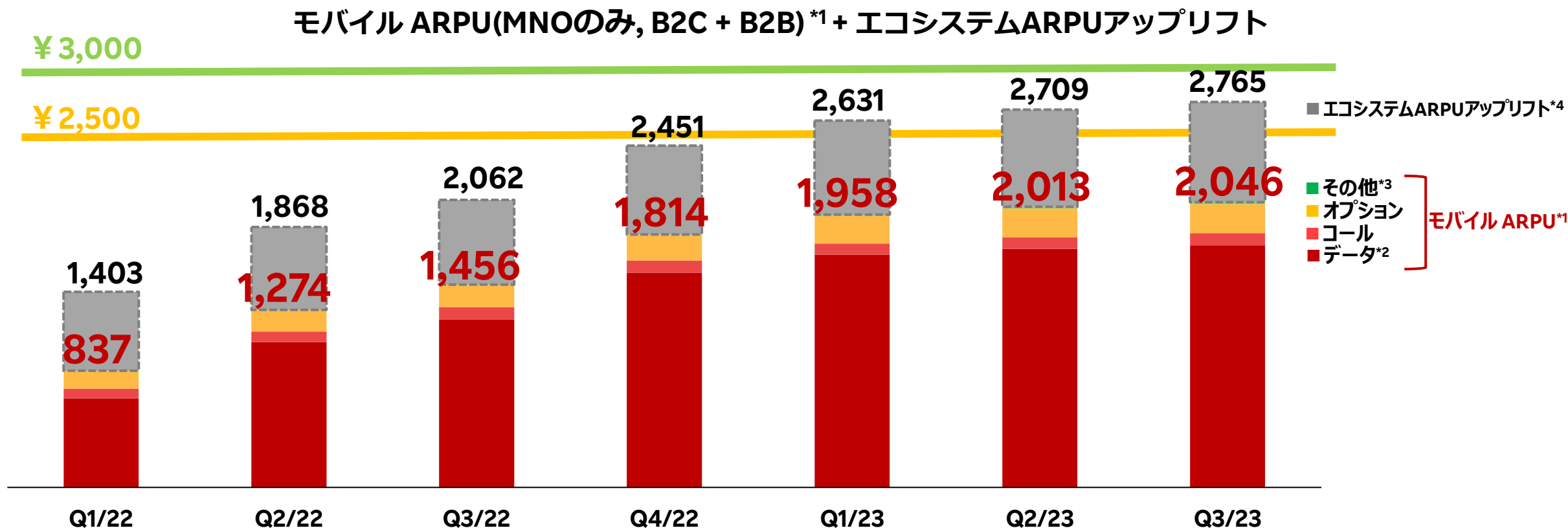
解約率（B2C + B2B）は更なる減少を見込む

- 解約率は2022年6月以降減少。ネットワーク品質が向上するにつれ、更なる減少を見込む



ARPU (B2C + B2B)の上昇が継続

- 2024年末までに、楽天モバイル（株）単体EBITDA黒字化条件であるARPU2,500円-3,000円(エコシステムARPUアップリフトは除く)を目指す



*¹BCP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。

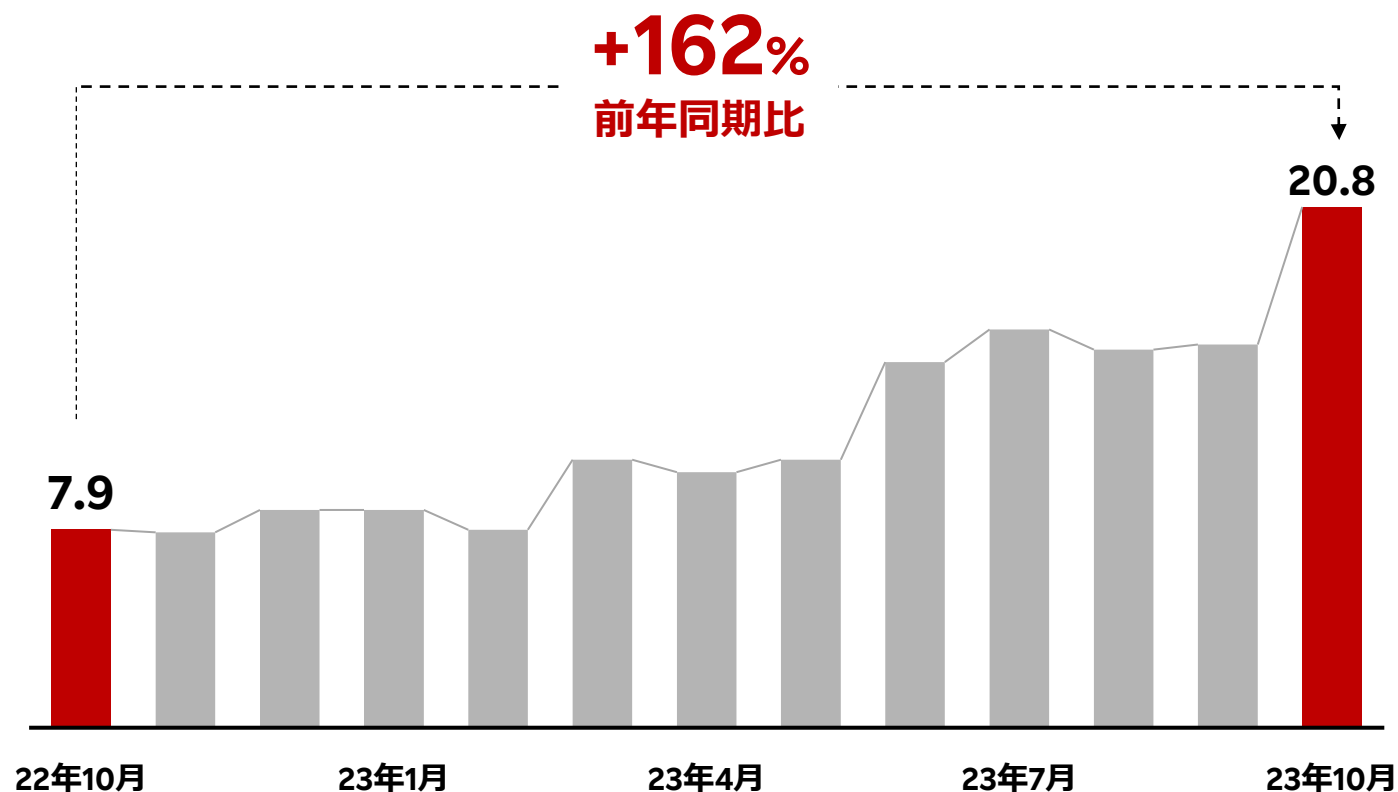
Rakuten Linkの新機能「ホーム」がグループ送客に貢献

Rakuten Link



新しい楽天サービスや
限定情報・使いたい機能に
アクセスしやすく
(10月16日アップデート)

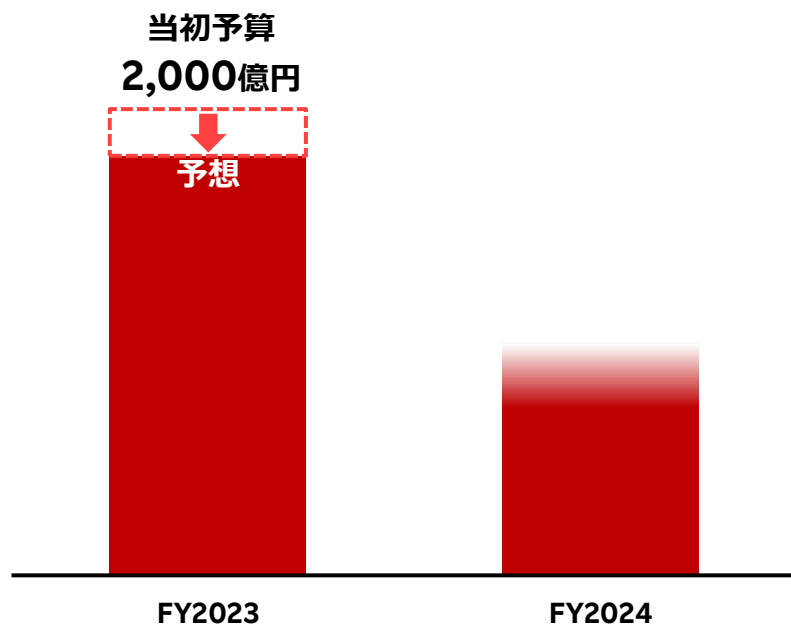
楽天グループサービスへの
月間のベ送客数 (百万)



設備投資額アップデート及び計画^{*1*2}

- 2023年の設備投資額は2,000億円の当初予算を下回る予定

(楽天モバイル株)



- プラチナバンドに関連する10年間の設備投資金額合計は544億円（干渉対策費用を含む）

- ・ 最初に都心部建物内のカバレッジ対応に集中
- ・ 計画の10年間で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

- ・ 新しいネットワーク
- ・ ネットワークの仮想化により、ハードウェアの冗長性が向上

- 現ネットワークでは、1,000万人以上の契約回線数を十分にサポート可能であり、2024年-2025年のキャパシティーにおいて多額の設備投資は不要

^{*1}1.7GHz、3.7GHz、28GHz、屋内を含む。IFRS16で求められる使用権資産、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

楽天モバイルの主張まとめ ～NTT統合・法撤廃について

- 現在、一部で議論が進むNTT統合・法撤廃は、**市場の独占化**及び、**ガラパゴスへの回帰**を促し、携帯料金の再値上げ等、国民負担の増大にもつながる恐れがある
- NTTのみならず、**通信業界全体での国内競争促進**、**グローバルでの競争力強化**を通じて国民に利益を還元することこそが、今の日本に求められている

論点1： NTT法の撤廃について

強く反対

NTT法を撤廃することにより、例えばNTTドコモとNTT東西等、通信のドミナント事業者の連携が可能となり、競争事業者の排除（独占回帰）につながりかねない

論点2： NTTの「特別な資産」の活用

議論を継続

NTTが承継した25兆円^{*2}に及ぶ「特別な資産^{*1}」は、NTTのみならず通信事業者が国民にサービスを提供するために必要不可欠な資産であり、今後の在り方を丁寧に議論すべき

論点3：NTTの 研究開発の推進・普及責務

改正を否定せず

ただし、国際競争力を強化するにはNTTのみを後押しするのではなく、日本の企業が研究開発投資等を積極的に行い、イノベーションを促進できる政策／取り組みが必要

*1 公費で作った局舎、電柱・管路等
*2 現在の価値では40兆円程度

3. 財務戦略

規律ある財務方針へのコミットメント

■ 投資家との関係性を重視

第1回劣後債680億円の初回コール日 (2023年12月) での償還を発表



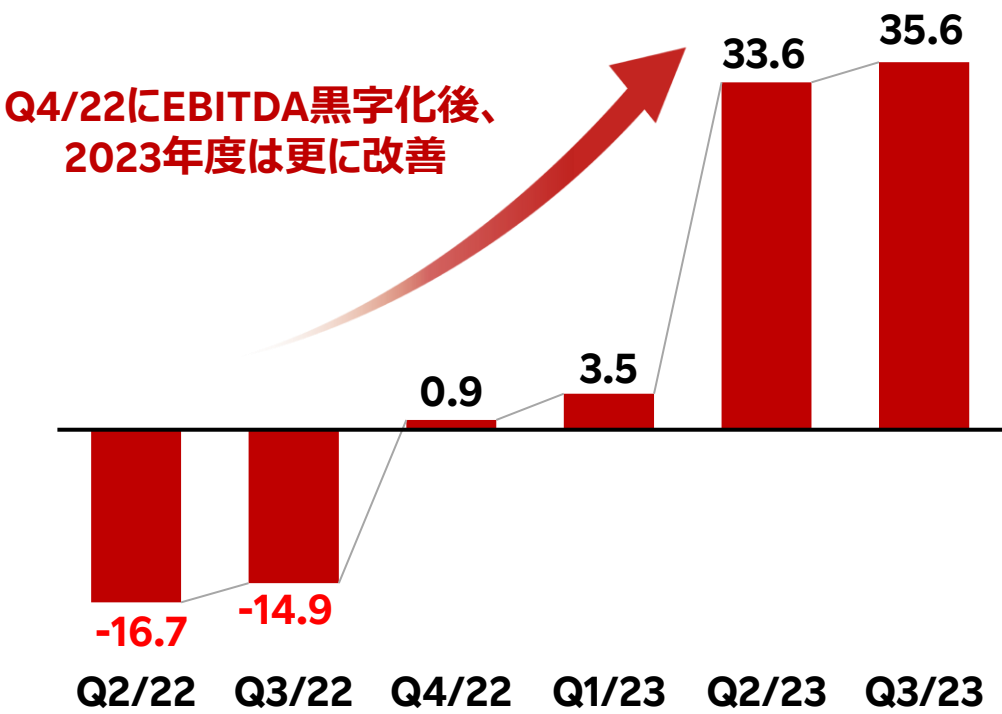
第1回劣後債詳細

- 発行総額：1,400億円（残存金額は680億円）
- 発行日：2018年12月13日
- 償還期限：2053年12月13日
- 期限前償還日：2023年12月13日（初回任意償還日）
- 期限前償還総額：680億円
- 期限前償還金額：各社債の金額100円につき金100円

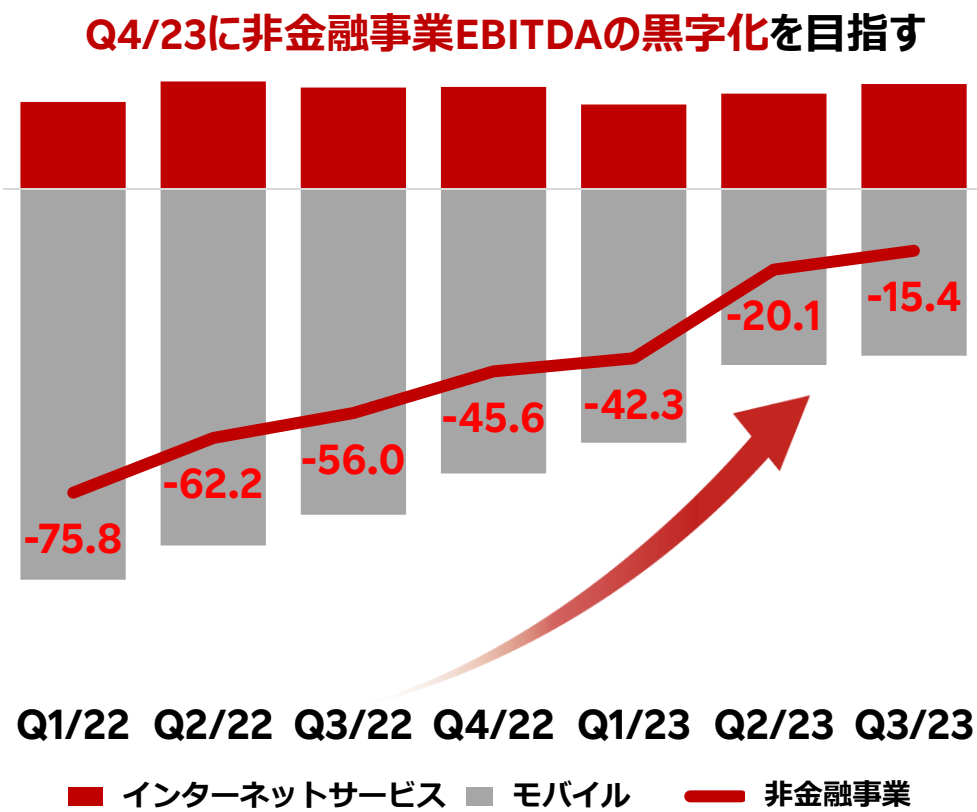
EBITDAは継続的に改善

(十億円)

連結EBITDA



非金融事業
(インターネットサービス+モバイルセグメント) EBITDA*



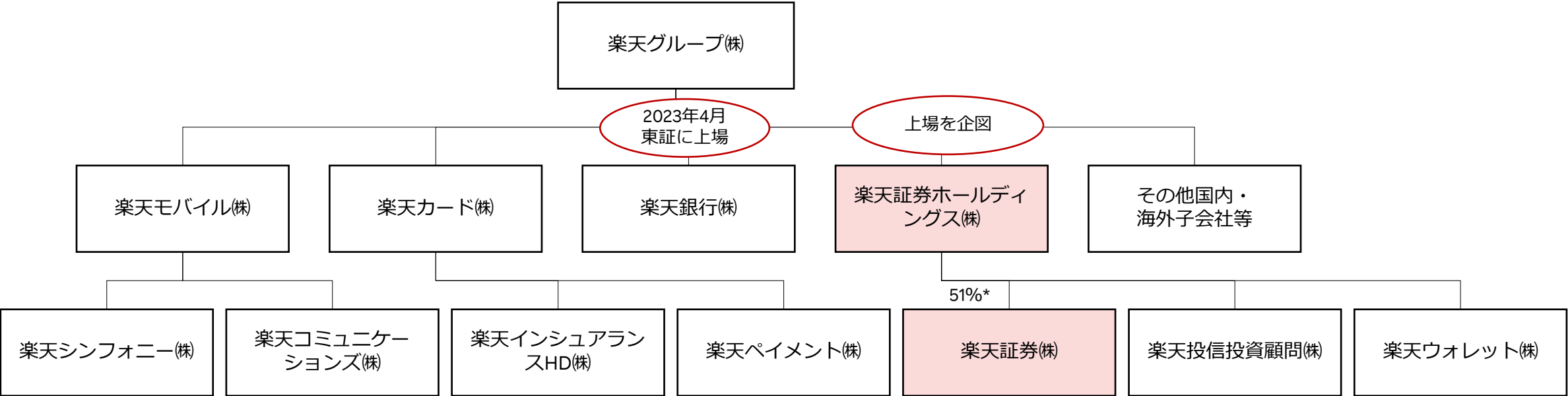
* IFRS17適用に伴い、Q2/22からQ1/23におけるEBITDAの遡及修正を実施。
* 非金融事業EBITDA: インターネットサービスセグメント+モバイルセグメントEBITDA。

みずほ証券との資本・業務提携

- みずほ証券による楽天証券（株）株式の29%（約870億円）の追加取得を公表
（本件後も楽天証券（株）は楽天グループの連結子会社となる）
- 楽天証券ホールディングスは引き続き上場方針を維持し、然るべきタイミングで上場再申請を目指す

フィンテック事業の更なる拡大のための取組（2023年11月9日時点）

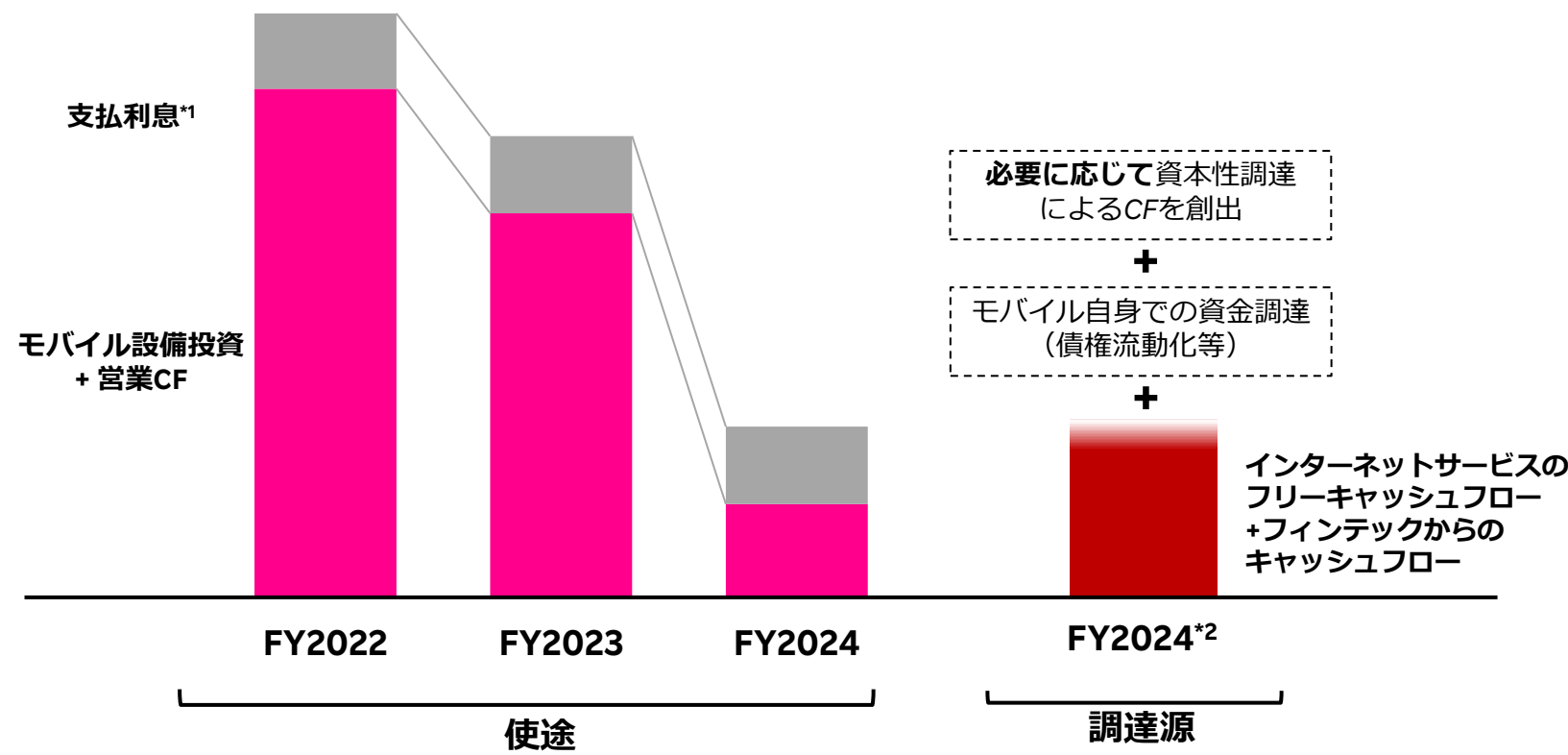
- 2023年4月 楽天銀行の東証プライム市場上場
- 2023年11月 楽天カードと楽天ペイメント組織再編完了
- 2023年11月 みずほ証券による楽天証券株式の追加取得、両社の資本業務提携強化を公表



* 2022年11月に楽天証券の普通株式の19.99%をみずほ証券に譲渡済み。2023年12月に追加で29.00007%を譲渡予定であり、51%は株式譲渡後の数値。

セルフファンディングへの道筋

楽天グループキャッシュフロー目標のイメージ



*1 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。既存の社債はリファイナンスを想定

*2 暫定予算に基づく

FY2024～*2

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
(FY2022: 約700億円)

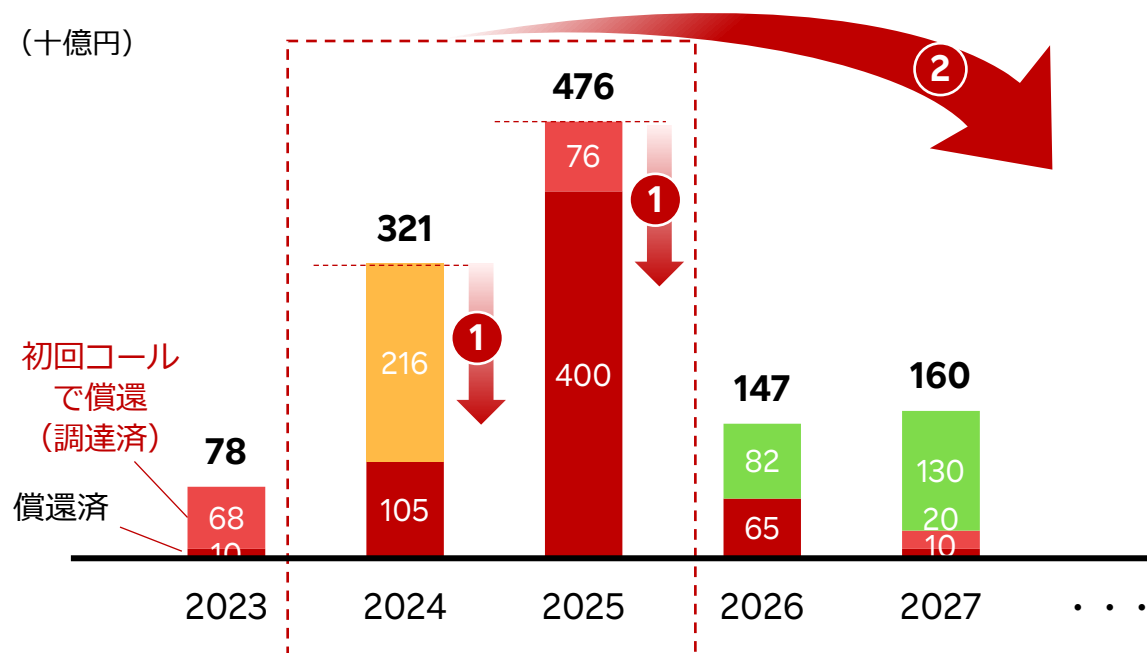
必要に応じて資本性調達によるCFを創出

社債マチュリティーの能動的マネジメント

- ① 資本金調達により負債を削減
- ② 能動的な償還スケジュールのコントロールを検討中

楽天グループ(株)の社債償還スケジュール*1*2*3

(十億円)



- 国内シニア債
- 国内劣後債
- USDシニア債*4
- USD/EUR 劣後債*4

調達源

① 資本金調達等による負債の削減

- ✓ 楽天証券HDの上場
- ✓ 楽天キャピタルのマネタイゼーション
- ✓ 運転資金の改善
- ✓ その他



② 能動的な償還スケジュールのコントロール

*1 2023年9月30日時点。発行額ベース
*2 劣後債は初回コール日に償還される前提
*3 社債以外のその他有利子負債の返済スケジュールは含まない
*4 USD/EUR建て債にはスワップレートを適用

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



ロードマップ

第一弾
迅速なプロトタイプ作成

第二弾
企業向けRakuten AI

第三弾
消費者向けRakuten AI

RAG*

生成AIを他のツールと接続



生成AI

+



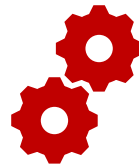
市場店舗様
向けツール

ツール



セマンティック
サーチ

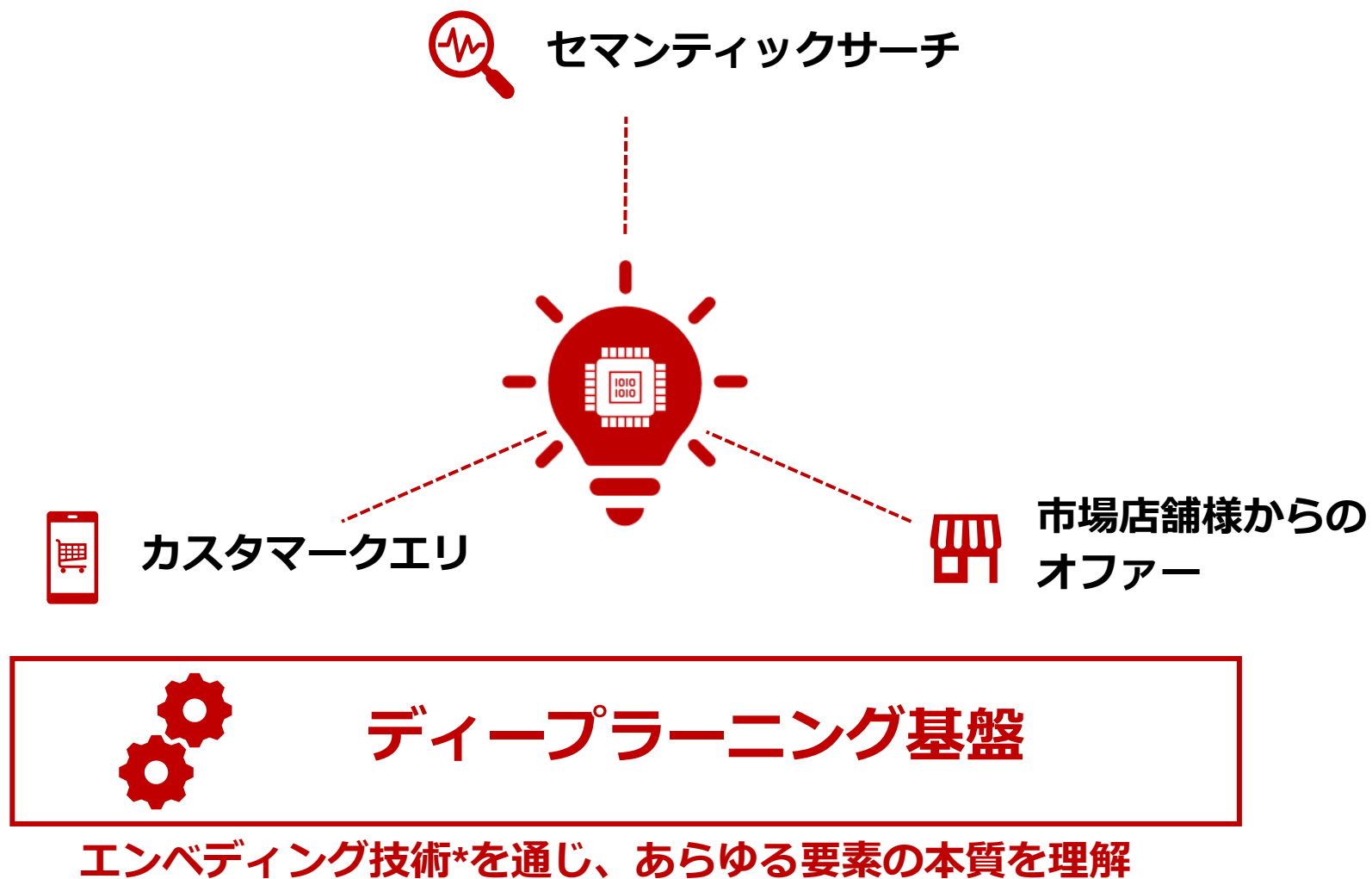
+



ディープラーニング基盤

* RAG (=Retrieval Augmented Generation) : AIモデル構築時に含めなかった情報をその場で検索し、検索結果を利用して文章等を生成する技術

最も重要なツールのひとつがセマンティックサーチ



* 単語やモノを複数の数値で表す方法。似た意味を持つアイテムは、数値が近くなり、数学的な類似性が増す。エンベディングにより個々の特徴が多次元で捉えられ、アイテム同士の照合や類似性が計測可能になる。

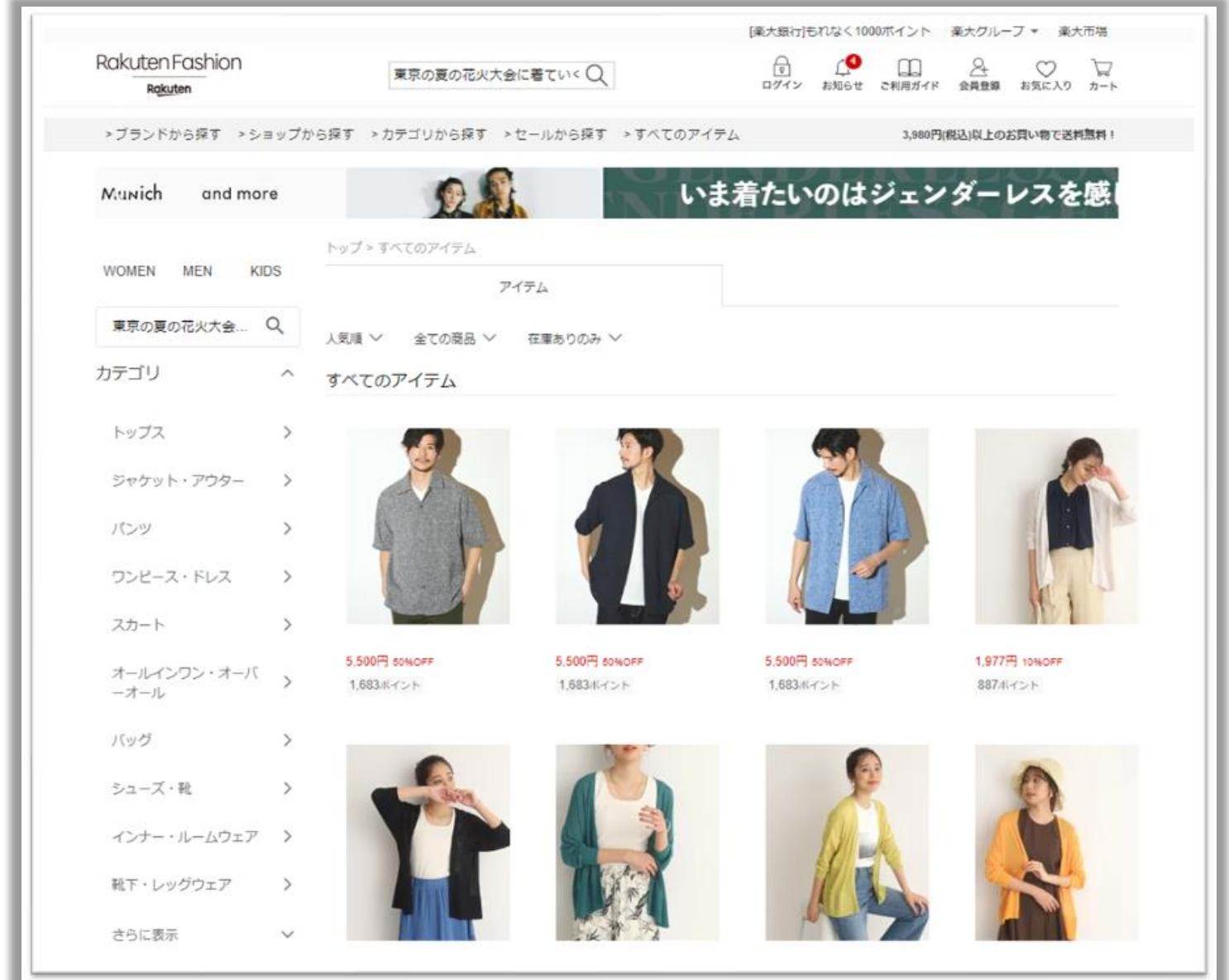
▶ 東京の夏の花火大会に着ていく服

Rakuten Fashion向け セマンティックサーチ

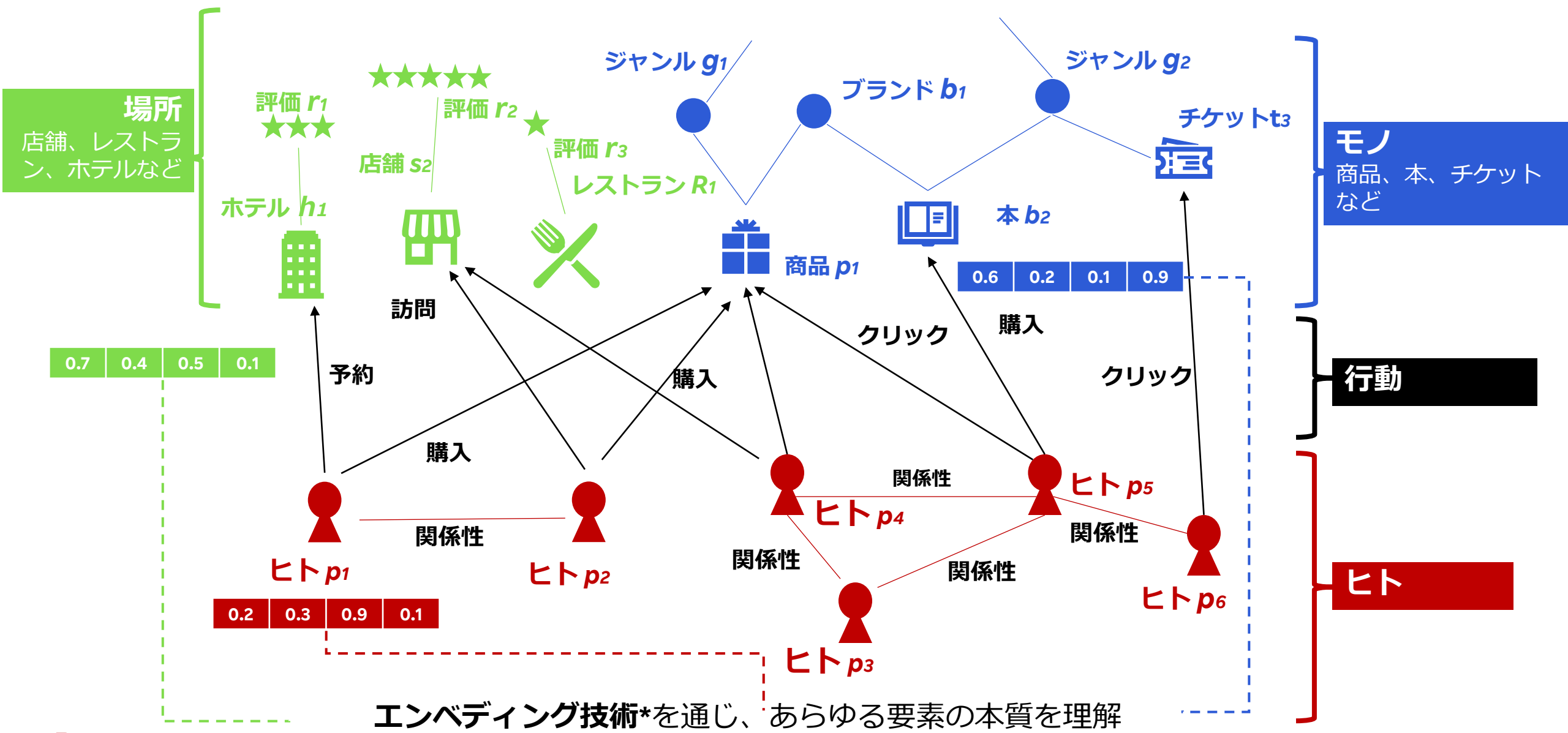
何を検索したかだけでなく、
何を検索したいかを理解

検索結果ゼロが**1%以下に減少**
+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% 検索経由のGMS

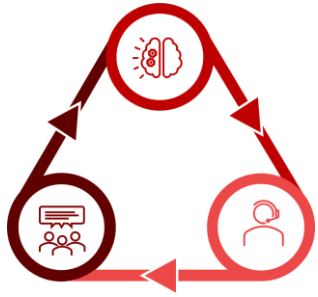
セマンティックサーチでのABテストの結果
(期間: 2023/7/14 - 2023/8/8)



検索、レコメンデーション、広告を通じて、あらゆる情報を見つける支援をする

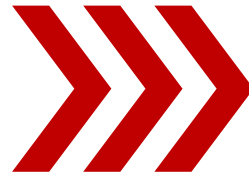


AIの力で人間の**創造力**を高めるため、 これからもミッションを果たし続けます



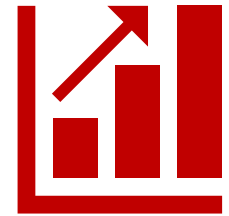
人間の知識 + 人工知能

人間の専門性と最先端のAI
技術を融合させ、世界で最高の
AIシステムを構築する



行動につながるアプリケーション

検索、レコメンデーションから
広告まで、実世界の課題を解決
するソリューションを開発する



機会創出

AIを企業、そして消費者を支援し、
生産性を高め、
繁栄を促す原動力とする

Rakuten

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。