

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

当社グループは、イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワーメントすることを経営の基本理念としています。ユーザー及び取引先企業へ満足度の高いサービスを提供するとともに、多くの人々の成長を後押しすることで、社会を変革し豊かにしていきます。その実践のために、コーポレート・ガバナンスの徹底を最重要課題の一つと位置付け様々な施策を講じています。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】更新

2021年6月の改訂後のコードに基づき記載しています。

< 補充原則2 - 4 - 1: 女性の活躍促進を含む多様性の確保 >

当社グループは、様々な個性、価値観、才能を持つ社員が集まり、革新的なサービスを創造し続けるグローバル企業として、「ダイバーシティ」への取り組みを企業戦略の柱の一つと捉えており、優秀で多様な人材の採用・育成・定着に尽力しています。

当社グループの人材の登用については、仕事に対する各従業員の能力に基づいて行うものとして、あらゆる差別を行わない方針としており、国籍・性別等の視点で目標を設定していませんが、従業員の国籍比率、男女比率、マネージャーの男女比率等を当社ウェブサイトにて開示しています。

また、多様性確保に向けた人材育成や社内環境整備については、社内公用語の英語化、異文化研修、LGBT従業員のサポート等、国籍・性別・障がい・宗教・年齢等にかかわらず、各人が自分らしいキャリアを形成し、活躍することができるように各種施策を積極的に取り組んでいます。

< 原則2 - 6: 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮 >

当社には、企業年金制度はありません。

< 補充原則4 - 8 - 3: 独立社外取締役の有効な活用 >

当社には、支配株主はいません。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】更新

< 原則1 - 4: 政策保有株式 >

当社は、投資株式の区分について、専ら株式の価値の変動又は株式に係る配当による利益を目的とする場合を「純投資目的である投資株式」、それ以外を目的とする場合を「純投資目的以外の目的である投資株式」として区分しています。また、当社は、「純投資目的以外の目的である投資株式」のうち、政策保有株式については、取引慣行に基づき合理的な理由なく長期保有を継続し、資本効率の向上を妨げている株式と捉えており、そのような株式は原則として保有しない方針です。

当社は、保有目的が「純投資目的以外の目的である投資株式」については、保有に伴う便益、資本コスト、リスク等を中長期的な観点から総合的に検証し、当社の株主価値向上に資するものと判断された場合について、保有していく方針です。当該方針に則り、社外取締役を含むメンバーで構成される投融資委員会において、案件の取り進めの是非を事前審議しており、その審議結果を取締役に報告することとしています。また、売却等によりROIが最大化すると判断される場合や、保有の意義が必ずしも十分でない判断される銘柄については、適宜売却等を行うことで、ポートフォリオの見直し、入れ替えを行っていきます。

多様な投資案件について、弊社内部で定めたハードルレポート、エコシステムへの貢献、投資先の事業計画や企業価値等、案件ごとに検証を実施し、取り進めの是非を審議するだけでなく、株式保有後においても定期的な検証を実施の上、その進捗や結果を投融資委員会で報告しています。

保有株式に係る議決権行使においては、管轄部署において当初の投資目的の達成状況、定期的な検証を実施の上、発行会社の効率的かつ健全な経営に役立ち、企業価値の向上を期待できるかどうか等を個々の投資株式ごとに総合的に勘案して、実施しています。

< 原則1 - 7: 関連当事者間の取引 >

当社では、取締役及び取締役が代表者を務める法人との利益相反取引及び競業取引は、取締役会での決議を要することとしており、それらの決議について特別の利害関係を有する取締役は、その決議に参加できないこととしています。また、それらの取引の結果を取締役に報告しています。関連当事者取引の取引条件等については、有価証券報告書等で開示しています。

< 原則3 - 1: 情報開示の充実 >

() 企業理念、経営の基本方針、楽天主義、経営戦略及び経営計画を、当社の決算短信及びウェブサイトにて開示しています。

() コーポレート・ガバナンスの基本方針を当社のウェブサイト、本報告書及び有価証券報告書にて開示しています。

() 報酬の決定方針、手続については、本報告書II.1.[取締役報酬関係]内、「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」をご参照ください。

() 取締役候補の指名を行うに当たっての方針及び手続については、当社の企業理念に基づき、その理念を高いレベルで体現し、当社グループの更なる発展に貢献することを期待できる人物を取締役候補者として選定し、その任期を1年として、毎年の株主総会でその選任をお諮りすることを基本方針としています。具体的には、IT業界、金融業界、会社経営、法曹、行政、コンサルティング等の分野で指導的役割を果たし、豊富な実務経験、専門的知見等を有しており、適切な経営の意思決定及び監督を行うことができる者を取締役会が取締役候補者として選定しています。

監査役候補の指名を行うに当たっての方針及び手続については、当社の企業理念に基づき、取締役及び執行役員業務が法令及び社会規範

を守り適正に執行されることを監査し、当社グループの企業価値を高めることができる者を指名しています。なお、取締役及び監査役候補の指名に当たっては、適宜独立社外取締役の助言を得ることとしています。

経営陣幹部である執行役員を選任については、当社ビジネスの発展に貢献することを期待でき、かつ専門の知見等を有した人物を対象とし、副会長及び副社長による推薦を経て、取締役会にて慎重な検討を行った上、選任しています。また、経営陣幹部である執行役員の業務執行が当社規程に定める解任事由に該当する場合には、取締役会にて十分な審議を行い、必要な決議を行います。

() 取締役候補及び監査役候補の個別の選任理由については、定時株主総会招集通知にて開示しています。経営陣幹部の選解任理由については、当社ウェブサイト等で、必要に応じて適宜お知らせします。

< 補充原則 3 - 1 - 3: 情報開示の充実 >

当社グループは、持続可能な社会の実現と長期的な事業の成長に向けて、重点課題「マテリアリティ」を特定し、特定された重点分野において取り組みを推進しています。こうした取り組みへの方針や施策、実績等は、当社ウェブサイト及びコーポレートレポートにおいて具体的で透明性のある情報開示に努めています。

また、楽天エコシステムの強化につながるユニークで競合優位性のある資本を投入することで、持続可能な事業の成長を目指しています。人的資本・知的資本の高度化に向けた取り組みについては、コーポレートレポートにおいて開示しています。

更に、気候変動に関する情報開示を継続的に改善するために2019年12月に正式に「TCFD」への賛同を表明し、当社ウェブサイトにおいて「TCFD」の枠組みに沿って開示しています。また、国際環境非営利団体「CDP」が実施する気候変動に関する企業調査に毎年回答するとともに、有価証券報告書にも気候変動リスク・機会に関する情報を開示しています。

当社グループのサステナビリティへの取り組みや、人的・知的資本に関する情報の詳細は、当社ウェブサイト及びコーポレートレポートをはじめとする以下のURLをご覧ください。

【コーポレートサイト】

<https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/>

【環境】

<https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/environment/>

【TCFD インデックス】

https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/assets/doc/environment/TCFD%20Index_2021_JP.pdf

【コーポレートレポート】

<https://corp.rakuten.co.jp/investors/documents/annual.html>

【有価証券報告書】

<https://corp.rakuten.co.jp/investors/documents/asr.html>

< 補充原則 4 - 1 - 1: 取締役会の役割・責務(1) >

当社は、法令上取締役会における決議事項とすることが定められている事項及びこれに準ずる事項として、その経営戦略上の重要性等に鑑み取締役会における決議事項とすることが適当であると認められる事項について、取締役会において判断・決定しています。また、取締役会の決議をもって決定すべき事項を楽天グループ株式会社職務権限表で定めており、財務、M&A 関連取引、資産、経理、年次予算及び経営計画、費用支出等の財務関連項目、人事、知的財産、組織、情報セキュリティ等の財務関連以外の項目について、取締役会の決議をもって決定することとしています。同様に社長、カンパニーの責任者等の経営陣に委ねる裁権限についても職務権限表に定めています。

また、定例の取締役会の他に、必要に応じて臨時取締役会を開催し、経営上の重要事項について意思決定するとともに、各執行役員の業務執行を監督しています。執行役員は、代表取締役から業務執行の命令を受け、会社が定めた職務権限内において業務執行を行うこととしています。なお、企業価値向上のため、投資等の新規に資金投下を要する案件等については、社外取締役を含むメンバーで構成される投融资委員会において、案件の取り進めの可否を事前審議しており、その審議結果については、取締役会に報告することとしています。

< 原則 4 - 8: 独立社外取締役の有効な活用 / 原則 4 - 9: 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質 >

当社は、企業理念に基づき、その理念を高いレベルで体現し、当社グループの更なる発展に貢献することを期待できる人物を取締役候補者として選定し、その任期を1年として、毎年の株主総会でその選任をお諮りすることを基本方針としています。具体的には、IT業界、金融業界、会社経営、法曹、行政、コンサルティング等の分野で指導的役割を果たし、豊富な実務経験、専門的知見等を有しており、適切な経営の意思決定及び監督を行うことができる者を取締役会が取締役候補者として選定しています。

現在は取締役9名の体制としていますが、適切な経営の意思決定及び監督を行うに当たり、適正な規模と考えています。また、当社は取締役の多様性も重視しており、取締役9名のうち、女性1名、外国人3名を、社外取締役5名のうち、女性1名、外国人2名を選定しています。

透明性の高い経営と強固な経営監督機能を確立し、企業価値の向上を図るため、当社の社外役員の中から、独立役員を選定するに当たり、原則として、以下のいずれにも該当しない者を独立性を有する者と判断しています。

- 当社を主要な取引先とする者若しくはその業務執行者(1)又は当社の主要な取引先(2)若しくはその業務執行者
- 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。)
- 当社の総議決権の10%以上を実質的に有する者又はその業務執行者
- 最近においてaからcまでのいずれかに該当していた(3)者
- 以下に掲げる者(重要でない者を除く。)の近親者
上記aからdに掲げる者
当社子会社の業務執行者
当社子会社の業務執行者でない取締役(社外監査役を独立役員として指定する場合に限る。)
最近において、上記 若しくは 又は当社の業務執行者(社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役を含む。)に該当していた者
 - 会社法施行規則第2条第3項第6号の業務執行者をいい、業務執行取締役のみならず使用人も含む。
 - 当社との取引額等を基準とし、当社からの支払額が当社売上原価並びに販売費及び一般管理費の合計額の1%以上を占める場合をいう。
 - 当該独立役員を社外取締役又は社外監査役として選任する株主総会の議案の内容が決定された時点において、aからcまでのいずれかに該当していた等、実質的に現在と同視できるような場合をいう。

< 補充原則 4 - 10 - 1: 任意の仕組みの活用 >

当社は、取締役9名のうち、独立社外取締役を5名選定しています。独立社外取締役が取締役会の過半数に達しており、指名や報酬等の重要な事項に関する検討に当たっては、独立社外取締役の適切な関与・助言を受けています。

< 補充原則 4 - 11 - 1: 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件 >

当社は、企業理念に基づき、その理念を高いレベルで体現し、当社グループの更なる発展に貢献することを期待できる人物を取締役候補者として選定し、その任期を1年として、毎年の株主総会でその選任をお諮りすることを基本方針としています。具体的には、IT業界、金融業界、会社経営、法曹、行政、コンサルティング等の分野で指導的役割を果たし、豊富な実務経験、専門的知見等を有しており、適切な経営の意思決定及び監督を行うことができる者を取締役会が取締役候補者として選定しています。

現在は取締役9名の体制としていますが、適切な経営の意思決定及び監督を行うに当たり、適正な規模と考えています。また、当社は取締役の多様性も重視しており、取締役9名のうち、女性1名、外国人3名を、社外取締役5名のうち、女性1名、外国人2名を選定しています。

当社は、招集通知等に各取締役の役職、経歴、選任理由を記載しており、取締役会として各取締役に期待する役割・専門知識・経験等を示しています。

取締役の選任に当たっては、各取締役の有するスキルを踏まえ、適宜独立社外取締役の助言を得て、独立社外取締役が過半数を占める取締役会において候補者を決定しています。取締役のスキル等の組み合わせについては、第25回定時株主総会招集ご通知にて開示しています。

<補充原則4-11-2:取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件>

当社は、取締役及び監査役の重要な兼職の状況を、定時株主総会招集通知の参考書類や有価証券報告書等の書類において毎年開示しています。

<補充原則4-11-3:取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件>

当社は、取締役会の実効性をより高めるため今後検討すべき事項を把握することを目的に、取締役会全体の実効性について全ての取締役及び監査役に対して2021年12月～2022年1月にかけて取締役会の運営、取締役会の構成等に関するアンケートを実施し、その結果を2022年2月の取締役会で報告しました。その結果、当社の取締役会実効性は概ね確保しているものと確認しました。取締役会の実効性をより高めていくため、さらなる改善に努めます。

<補充原則4-14-2:取締役・監査役のトレーニング>

当社では、社外取締役及び監査役の就任に際して会社法上求められる役割や責務の説明を行っています。2016年4月からは、取締役及び監査役を中心に、グループ経営戦略等に関する会議を取締役会とは別に開催しており、短期的な課題や取締役会審議事項に捉われず、中長期的視野に立った議論を行い、当社グループの事業・課題について理解を深めていただいています。

<原則5-1:株主との建設的な対話に関する方針>

当社は、上場会社として金融商品取引法、金融商品取引所の適時開示規則等の関連法令及び規則に従い、株主及び投資家に対して適時かつ適切な情報を開示することに加え、社会的存在である企業として取引先、顧客、ユーザー、従業員等のステークホルダーに対して公平に情報を開示し、透明性及び信頼性の高い情報開示体制を構築することを通じて、株主価値の向上に資することを目指します。

これらを実行する為、以下のような施策を実施しています。

(1)IRの体制

当社グループの最高財務責任者は、当社及びグループ会社の適時かつ適切な情報開示を実行する責任を負うことと楽天グループ規程にて定められており、情報開示担当役員として東京証券取引所に届け出ています。

また、株主・投資家との対話にあたっては、IR部が常時株式市場とのコミュニケーションを行うとともに、必要に応じて代表取締役、最高財務責任者、主要事業担当執行役員等との面談を実施しています。

(2)IR活動の充実に関する取組

代表取締役及び主要事業担当執行役員等が毎四半期の決算説明会に出席し、当該四半期の業績のみならず中期的な戦略について株主に説明する機会を設けています。また、決算説明会のライブ配信・オンデマンド配信等により公平かつ迅速な情報発信に努めています。

アナリスト向けのスモールミーティング等を開催し、代表取締役及び主要事業担当執行役員等から事業戦略を説明することで、当社グループの中長期的な株主価値向上施策について理解を深めていただく機会を設けています。

また、幅広い株主・投資家の皆様に公平かつ迅速な情報発信を行うため、当社ウェブサイトを活用した積極的な情報開示を行っており、当社ウェブサイトには決算発表内容や適時開示文書、コーポレートレポート等のIR情報、コーポレートガバナンス情報等を公開しています。また、毎四半期の決算説明会の動画配信に加えて、最新の企業情報の動画等を当社ウェブサイトに掲載しています。

(3)社内での情報収集

当社グループでは、全従業員が参加する週次の情報共有ミーティング「朝会」や各事業の業績及びKPI指標等の予算・実績状況を経営幹部に定期的に報告・共有する会議等をグループ横断的に実施しています。

これらにより、最高財務責任者、IR部等は、適切かつ適時に事業の状況を把握するとともに四半期決算や重要事実の決定・発生に関する開示判断に際しては、IR部、財務部、経理部、CFO室、ガバナンス・リスク・コンプライアンス部、広報部等、コーポレート機能を担う各部署や主要事業の担当役員等と連携しています。

(4)社内へのフィードバック

最高財務責任者は、定例取締役会においてIR活動、株主・投資家の動向、意見等を当社株主の動きとともに報告しています。また、四半期決算発表直後の「朝会」において、決算発表内容及び株主・投資家等の意見を全社員に共有しています。

この他、IR部は、取締役、監査役(常勤)、執行役員、幹部社員等に対し、IR活動、株主・投資家からの質問・意見内容、アナリストレポート、マーケットや当社及び当社競合他社株主動向等を週次で報告しています。更に現場社員に対するIR共有会を実施する等、株式市場の意見を社内へフィードバックする活動を強化しています。

(5)ストックオプション制度

当社グループは、経営陣のみならず、職位・役割が比較的小さな入社1年目の従業員も含む幅広い層の役職員に対してストックオプションを付与しています。当社グループ役職員が株価上昇による利益及び株価下落による不利益を株主の皆様と共有し、当社グループの業績向上及び株価上昇への貢献意欲を高めることができると考えています。

(6)インサイダー情報等の管理

当社グループは、当社を含むグループの情報やお客様の情報が、楽天グループにとって極めて重要な資産であることを深く認識し、これらを適正に使用、管理することを楽天グループ企業倫理憲章に定めています。当社グループは、内部情報の管理及びインサイダー取引(内部者取引)の未然防止に関する楽天グループ規程を定め、重要事実及び関係者の厳格な管理、従業員への啓蒙活動を実施しています。重要事実が発生した際には、関係者及び情報受領者が重要事実を知った日時・方法を厳格に管理するとともに、関連法令及び規程の遵守を宣誓する誓約書を関係者に提出させています。

また、公平性の確保と決算情報の漏洩を防ぐために、決算発表日前に「クワイエットピリオド(沈黙期間)」を定め、当期間中は、決算に関する情報について対外的コメントや問い合わせへの回答は行わないことと楽天グループ規程において定めています。ただし、既に公表されている事実に関する問い合わせの場合、又はこの期間中に、適時開示や法定開示を行うべき重要事実が発生した場合は、この限りではないこととしています。

2. 資本構成

外国人株式保有比率

30%以上

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
合同会社クリムゾングループ	226,419,000	14.31
三木谷 浩史	176,346,300	11.15
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	153,413,300	9.70
三木谷 晴子	132,625,000	8.38
日本郵政株式会社	131,004,000	8.28
MSIP CLIENT SECURITIES	59,150,011	3.74
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	46,916,256	2.97
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	25,345,900	1.60
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	23,855,600	1.51
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY - PB	18,286,942	1.16

支配株主(親会社を除く)の有無	
親会社の有無	なし

補足説明 [更新](#)

1 上記のほか当社所有の自己株式234株があります。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
決算期	12月
業種	サービス業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	100社以上300社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

なし

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	16名
------------	-----

定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	9名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	5名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	5名

会社との関係(1) 更新

氏名	属性	会社との関係()												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k		
久寿良木 健	他の会社の出身者													
Sarah J. M. Whitley	他の会社の出身者													
御立 尚資	他の会社の出身者													
村井 純	学者													
John V. Roos	他の会社の出身者													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
久寿良木 健			主にエンタテインメント事業及び技術分野における専門的な知識や幅広い企業経営の経験から、当社の経営に対する助言及び意見をいただくことを期待し、社外取締役として選任しています。現在当社の社外取締役であり、その在任期間は2022年3月で12年となります。在任期間が長期となりますが、これまでの当社への多大なる貢献を踏まえ、当社にとって同氏は余人をもって代えがたい人材であると考えています。また、東京証券取引所の独立性に関する判断基準を踏まえて策定した当社独自の独立性基準に基づいて、十分な独立性を有すると判断し、独立役員に指定しています。

Sarah J. M. Whitley	2018年4月まで当社の株式を保有する機関投資家の業務執行者(使用人)として勤務していました。	主に投資家としての幅広い知見と当社及び日本企業を長年にわたり見てきた経験から、当社の企業価値を向上させるための経営に対する助言及び意見をいただくことを期待し、社外取締役として選任しています。また、東京証券取引所の独立性に関する判断基準を踏まえて策定した当社独自の独立性基準に基づいて、十分な独立性を有すると判断し、独立役員に指定しています。
御立 尚資	京都大学経営管理大学院特別教授であり、当社は同大学に対して同大学が開催するイベントの参加費の支払を行っています。2021年度におけるその割合は、当社売上原価並びに販売費及び一般管理費の合計額の1%未満です。	主に経営コンサルタントとしての専門知識や経験から、当社の経営に対する助言及び意見をいただくことを期待し、社外取締役として選任しています。また、東京証券取引所の独立性に関する判断基準を踏まえて策定した当社独自の独立性基準に基づいて、十分な独立性を有すると判断し、独立役員に指定しています。
村井 純	慶應義塾大学教授であり、当社は同大学が運営の一部を担う国際標準化団体に対して会費の支払を行っています。2021年度におけるその割合は、当社売上原価並びに販売費及び一般管理費の合計額の1%未満です。また、株式会社ブロードバンドタワー及び株式会社ラックの社外取締役であり、それぞれ当社に対して役務提供等の取引関係がありますが、2021年度におけるその割合は、いずれも当社売上原価並びに販売費及び一般管理費の合計額の1%未満です。加えて、一般財団法人アジア・パシフィック・イニシアティブのAPI地経学研究所所長兼APIシニアフェローであり、当社は同団体に対して同団体が開催するイベントの参加費の支払を行っています。2021年度におけるその割合は、当社売上原価並びに販売費及び一般管理費の合計額の1%未満です。	主にインターネット技術に関する学識経験者としての専門知識や経験から、当社の経営に対する助言及び意見をいただくことを期待し、社外取締役として選任しています。現在当社の社外取締役であり、その在任期間は2022年3月で10年となります。在任期間が長期となりますが、インターネット草創期からその普及に尽力し、深い知見を有している同氏には、当社のIT・DX戦略のサポートをいただいております。当社にとって同氏は余人をもって代えがたい人材であると考えています。また、東京証券取引所の独立性に関する判断基準を踏まえて策定した当社独自の独立性基準に基づいて、十分な独立性を有すると判断し、独立役員に指定しています。
John V. Roos		主にテクノロジー分野に強みを持つ大手法律事務所のCEO、駐日米国大使を含む現在までの豊富な知識や経験から、当社の経営に対する助言及び意見をいただくことを期待し、社外取締役として選任しています。また、東京証券取引所の独立性に関する判断基準を踏まえて策定した当社独自の独立性基準に基づいて、十分な独立性を有すると判断し、独立役員に指定しています。

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無

なし

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の数	4名
監査役の数 更新	3名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況 更新

当社の監査役は3名(うち常勤監査役2名)で、過半数が社外監査役です。

監査役会のもとには監査役室(2名)を設置し、監査役の職務を補助しています。監査役会は、定例監査役会を開催するほか、必要に応じて臨時監査役会を開催しています。

監査役会の目的は、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、又は決議をすることとしています。ただし、各監査役が個別の権限の行使をすることは妨げられません。各監査役は、監査役会が定めた監査方針、監査計画等に従い、取締役会その他重要な会議への出席、

各取締役や使用人からの職務執行状況の聴取、当社及び当社子会社の調査を実施、また、会計監査人からの監査報告を受け、計算書類及び事業報告に関して監査を行うほか、代表取締役との意見交換を行っています。現在の構成員は、監査役(常勤)西川義明氏、社外監査役(常勤)藤田聡氏、社外監査役(非常勤)山口勝之氏の3名で、議長は監査役(常勤)西川義明氏が務めています。

当社の会計監査は、EY新日本有限責任監査法人が監査を実施し、主要な子会社についても同監査法人が会社法及び金融商品取引法に基づく会計監査を行っています。会計監査人とは、定期的に意見交換、情報共有を行っているほか、必要に応じて内部監査結果等を共有しています。内部監査については、代表取締役社長直轄の独立組織である内部監査部を設置し、内部監査を実施しています。当社の内部監査は、当社各部門及び各事業並びにグループ会社を対象とし、取締役会で承認された内部監査計画に基づき、適法性・妥当性・効率性等の観点から実施しています。内部監査の結果、必要な改善事項を指摘すると共に、改善状況のフォローアップを行い、当社各部門等の業務の適正な執行を確保するよう努めています。内部監査の結果については、代表取締役社長及び監査役に報告し、特に重要な内部監査の結果については取締役会に報告しています。監査役とは定例会議にて内部監査の結果等を共有し、会計監査人とは定期的に意見交換、内部監査の結果を含む情報共有を行っています。三様監査会議を適宜開催し、三者による意見交換も実施しています。また、グループ会社の内部監査部門との連携を強化し、当社グループ全体で内部監査の実効性を高めるよう努めています。更に、財務報告に係る内部統制の整備状況、運用状況を金融庁ガイドライン及び社内規程に基づいて評価し、適宜内部統制部門に情報共有しています。内部統制部門はそれらに基づき、必要に応じて内部統制システムの改善を図っています。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数 更新	2名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数 更新	2名

会社との関係(1) 更新

氏名	属性	会社との関係()												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
藤田 聡	他の会社の出身者													
山口 勝之	弁護士													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- i 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
藤田 聡			主に金融事業、企業経営等に関する幅広い知識と経験を当社の監査体制に生かしていただきたくため、社外監査役として選任しています。また、東京証券取引所の独立性に関する判断基準を踏まえて策定した当社独自の独立性基準に基づいて、十分な独立性を有すると判断し、独立役員に指定しています。

山口 勝之	西村あさひ法律事務所ニューヨーク事務所の執行パートナーであり、また、同氏は株式会社ブレインパッドの社外取締役(監査等委員)であり、それぞれ当社に対して役務提供等の取引関係がありますが、いずれも2021年度における取引額の割合は、当社売上原価並びに販売費及び一般管理費の合計額の1%未満です。	主に企業法務に精通した弁護士としての専門知識や幅広い経験を当社の監査体制に生かしていただきたいため、社外監査役として選任しています。また、東京証券取引所の独立性に関する判断基準を踏まえて策定した当社独自の独立性基準に基づいて、十分な独立性を有すると判断し、独立役員に指定しています。
-------	---	---

【独立役員関係】

独立役員の数 更新	7名
---	----

その他独立役員に関する事項

透明性の高い経営と強固な経営監督機能を確立し企業価値の向上を図るため、当社の社外役員の中から独立役員を選定するに当たり、原則として、以下のいずれにも該当しない者を独立性を有する者と判断しています。

- a. 当社を主要な取引先とする者若しくはその業務執行者(1)又は当社の主要な取引先(2)若しくはその業務執行者
 - b. 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。)
 - c. 当社の総議決権の10%以上を実質的に有する者又はその業務執行者
 - d. 最近においてaからcまでのいずれかに該当していた(3)者
 - e. 以下に掲げる者(重要でない者を除く。)の近親者
 - 上記aからdに掲げる者
 - 当社子会社の業務執行者
 - 当社子会社の業務執行者でない取締役(社外監査役を独立役員として指定する場合に限る。)
- 最近において、上記 若しくは 又は当社の業務執行者(社外監査役を独立役員として指定する場合にあっては、業務執行者でない取締役を含む。)に該当していた者

- 1: 会社法施行規則第2条第3項第6号の業務執行者をいい、業務執行取締役のみならず使用人も含む。
- 2: 当社との取引額等を基準とし、当社からの支払額が当社売上原価並びに販売費及び一般管理費の合計額の1%以上を占める場合をいう。
- 3: 当該独立役員を社外取締役又は社外監査役として選任する株主総会の議案の内容が決定された時点において、aからcまでのいずれかに該当していた等、実質的に現在と同視できるような場合をいう。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	ストックオプション制度の導入
---------------------------	----------------

該当項目に関する補足説明 更新

本新株予約権の価値は当社株価に連動するものであることから、経営の監督のみならず経営に関する助言等を通じて当社グループ全体の中長期的な企業価値及び株主価値の向上に資するという役割が期待される当社社外取締役に付与することにより、当社社外取締役が株価上昇による利益及び株価下落による不利益を株主の皆様と共有し、当社グループの業績向上及び株価上昇への貢献意欲を高めることができると考えています。

本新株予約権は、新株予約権発行の日から1年後の応当日以降に、付与された新株予約権の一部について行使可能となり、4年後の応当日の前日までの間行使可能となる割合が段階的に増加し、4年後の応当日以降は、その全てについて行使可能となります。かかる段階的に行使可能となる新株予約権は、新株予約権発行の日から1年後の応当日から行使可能とすることで、新たに当社グループの一員となる人材にとって魅力ある報酬制度となり、特に人材獲得競争の激しい国・地域において、優秀な人材の獲得に資することとなります。また、その一方で、新株予約権発行の日から4年後の応当日まで行使できない部分を残すことで、長期的な当社グループの業績向上・株価上昇へのインセンティブ及び既存の優秀な人材のリテンションとして機能します。

加えて、上記新株予約権とは別枠にて、当社の取締役で当社執行役員を兼務する者及び当社の執行役員に対して、退職時報酬型ストックオプションとして新株予約権を発行いたします。退職時報酬型ストックオプションとしての本新株予約権は、当社、当社子会社及び当社関連会社を退職した日の翌日から10日以内に限り、行使可能となります。かかる新株予約権とすることで、長期的な当社グループの業績向上・株価上昇へのインセンティブ及び既存の優秀な人材のリテンションとして機能します。

このように、優秀な人材の獲得・確保及び当社グループ役職員の意欲向上による当社グループ全体の持続的な企業価値及び株主価値の向上を図ることを目的として、当社グループ役職員を対象とするストックオプション制度を実施しようとするものです。

ストックオプションの付与対象者	社内取締役、従業員、子会社の取締役、子会社の従業員、その他
-----------------	-------------------------------

該当項目に関する補足説明

本新株予約権の付与を含む報酬総額の決定にあたっては、当社グループの営業利益の目標達成度、各グループ会社・事業又は部門の業績、個人の人事評価結果等を反映して決定します。

また、当社グループは、原則として、職位や役割等が大きい者ほど、各グループ会社・事業又は部門・個人の業績等に連動する賞与等や、株価に連動する新株予約権の総報酬に占める割合が高くなるよう報酬制度を設計していますが、職位・役割等が比較的小さな入社1年目以降等の従業員から取締役までの幅広い層に対して新株予約権を付与していることが特徴です。これは、当社グループ役職員の大多数が潜在的株主になることで、企業価値及び株主価値の向上に対する役職員一人ひとりの当事者意識を更に強め、グループとしての一体感を高めることを目的としています。当社グループ役職員全体の一体感を向上させることは、「楽天エコシステム(経済圏)」を国内外で拡大・成長させるために不可欠な要素であると考えています。

加えて、特に当社役員は、当社、当社子会社及び当社関連会社の他の役職員に比して、当社グループ全体のより長期的な業績向上及び株主価値の向上に対する責務を負い、これに貢献すべきであると考えています。そこで、当社役員にこれまで以上により長期的な業績向上・株価上昇への貢献意欲を高めることを目的として、上記新株予約権とは別枠にて新株予約権を付与いたします。

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

更新

取締役9名に対して606百万円

(注)1. 取締役の報酬等の総額については、2015年3月27日開催の第18回定時株主総会において決議された報酬限度額(年額1,400百万円、うち社外取締役分200百万円)以内としています。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は16名であり、うち5名が社外取締役です。

2. 当社は、2020年3月27日開催の第23回定時株主総会において、注1及び注2の報酬等とは別枠にて、それぞれ下記の内容の在任時行使型ストックオプションとしての新株予約権(各事業年度10,000個を上限)及び退職時報酬型ストックオプションとしての新株予約権(各事業年度10,000個を上限)を取締役(社外取締役を除く)に付与することを決議しており、当該定時株主総会終結時点の取締役(社外取締役を除く)の員数は3名です。当事業年度において、取締役(社外取締役を除く)に対し、在任時行使型ストックオプションとしての新株予約権0個及び退職時報酬型ストックオプションとしての新株予約権1,936個を付与しています。各新株予約権の内容は下記のとおりです。

1. 在任時行使型ストックオプションとしての新株予約権

(1) 新株予約権の割当てを受ける者

当社取締役

(2) 新株予約権の目的たる株式の種類及び数

新株予約権の目的たる株式は当社普通株式とし、各事業年度において1,000,000株を上限とする。

ただし、当社が、株式分割(当社普通株式の無償割当てを含む、以下同じ。)又は株式併合を行う場合、次の算式により新株予約権の目的たる株式の数を調整するものとする。なお、かかる調整は新株予約権のうち、当該株式分割又は株式併合の時点で権利行使又は消却されていない新株予約権の目的たる株式の数についてのみ行われ、調整の結果1株未満の端数が生じた場合は、これを切り捨てるものとする。

調整後株式数 = 調整前株式数 × 分割・併合の比率

また、当社が合併、会社分割、株式交換又は株式移転を行う場合等、株式数の調整を必要とするやむを得ない事由が生じたときは、合併、会社分割、株式交換又は株式移転の条件等を勘案の上、合理的な範囲で株式数を調整するものとする。

(3) 発行する新株予約権の総数

各事業年度において、10,000個を上限とする。

なお、新株予約権1個当たりの目的たる株式の数は100株とする。ただし、(2)に定める株式数の調整を行った場合は、新株予約権1個当たりの目的たる株式の数についても同様の調整を行うものとする。

(4) 新株予約権と引き換えに払い込む金銭

新株予約権と引き換えに金銭の払込みを要しないこととする。

(5) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

新株予約権1個当たり1円とする。

(6) 新株予約権の行使期間

新株予約権発行の日(以下「発行日」)の1年後の応当日から10年後の応当日までとする。ただし、権利行使期間の最終日が当社の休日に当たるときは、その前営業日を最終日とする。

(7) 新株予約権の行使の条件等

新株予約権の割当てを受けた者(以下「新株予約権者」)は、権利行使時においても、当社、当社子会社又は当社関連会社の取締役(社外取締役を除く。)、執行役員、監査役又は従業員の地位にあることを要する。ただし、新株予約権者が退職時(退職時までに申込ができない正当な事由が認められる場合は、退職後直近の申込期日)までに、当社所定の手続きに従い新株予約権行使の申込を行った場合及び諸般の事情を考慮の上、取締役会が特例として認めた場合はこの限りではない。

新株予約権の相続は認められないものとする。ただし、諸般の事情を考慮の上、取締役会が特例として認めた場合はこの限りではない。

新株予約権の質入その他一切の処分は認められないものとする。

新株予約権者は、以下の区分に従って、新株予約権の全部又は一部を行使することができる。

① 発行日からその1年後の応当日の前日までは、割り当てられた新株予約権の全てについて権利行使することができない。

② 発行日の1年後の応当日から発行日の2年後の応当日の前日までは、割り当てられた新株予約権の15%について権利行使することができる(権利行使可能となる新株予約権の数に1株未満の端数が生じた場合は、これを切り捨てるものとする)。

③ 発行日の2年後の応当日から発行日の3年後の応当日の前日までは、割り当てられた新株予約権の35%(ただし、発行日の2年後の応当日までに新株予約権の一部を行使していた場合には、当該行使した新株予約権を合算して、割り当てられた新株予約権の35%までとする。)について権利行使することができる(権利行使可能となる新株予約権の数に1株未満の端数が生じた場合は、これを切り捨てるものとする)。

④ 発行日の3年後の応当日から発行日の4年後の応当日の前日までは、割り当てられた新株予約権の65%(ただし、発行日の3年後の応当日までに新株予約権の一部を行使していた場合には、当該行使した新株予約権を合算して、割り当てられた新株予約権の65%までとする。)につい

て権利行使することができる(権利行使可能となる新株予約権の数に1未満の端数が生じた場合は、これを切り捨てるものとする)。

)発行日の4年後の応当日から発行日の10年後の応当日までは、割り当てられた新株予約権の全てについて権利行使することができる。

新株予約権者は、新株予約権又は株式に関連する法令で定められる、いかなる税金等(日本国内で定められているか否かを問わず、所得税等の税金、社会保障拠出金、年金、雇用保険料等を含むがこれに限らない。)についてもこれを納める責任を負い、当社、当社子会社又は当社関連会社が税金等の徴収義務を負う場合には、当該徴収義務を負う会社は、次の各号に掲げる方法により、新株予約権者から税金等を徴収することができるものとする。

-)現金による受領
-)新株予約権者が保有する株式による充当
-)新株予約権者の給与、賞与等からの控除
-)その他当社が定める方法

(8)譲渡による新株予約権の取得の制限

譲渡による新株予約権の取得については、当社取締役会の承認を要するものとする。

(9)新株予約権のその他の内容

新株予約権に関するその他の内容については、新株予約権の募集事項を決定する当社取締役会において定める。

II.退職時報酬型ストックオプションとしての新株予約権

(1)新株予約権の割当てを受ける者

当社取締役で当社執行役員を兼務する者

(2)新株予約権の目的たる株式の種類及び数

新株予約権の目的たる株式は当社普通株式とし、各事業年度において1,000,000株を上限とする。

ただし、当社が、株式分割(当社普通株式の無償割当てを含む。以下同じ。)又は株式併合を行う場合、次の算式により新株予約権の目的たる株式の数を調整するものとする。なお、かかる調整は新株予約権のうち、当該株式分割又は株式併合の時点で権利行使又は消却されていない新株予約権の目的たる株式の数についてのみ行われ、調整の結果1株未満の端数が生じた場合は、これを切り捨てるものとする。

調整後株式数 = 調整前株式数 × 分割・併合の比率

また、当社が合併、会社分割、株式交換又は株式移転を行う場合等、株式数の調整を必要とするやむを得ない事由が生じたときは、合併、会社分割、株式交換又は株式移転の条件等を勘案の上、合理的な範囲で株式数を調整するものとする。

(3)発行する新株予約権の総数

各事業年度において、10,000個を上限とする。

なお、新株予約権1個当たりの目的たる株式の数は100株とする。ただし、(2)に定める株式数の調整を行った場合は、新株予約権1個当たりの目的たる株式の数についても同様の調整を行うものとする。

(4)新株予約権と引き換えに払い込む金銭

新株予約権と引き換えに金銭の払込みを要しないこととする。

(5)新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

新株予約権1個当たり1円とする。

(6)新株予約権の行使期間

新株予約権発行の日(以下「発行日」)から40年後の応当日までとする。ただし、権利行使期間の最終日が当社の休日に当たるときは、その前営業日を最終日とする。

(7)新株予約権の行使の条件等

新株予約権の割当てを受けた者(以下「新株予約権者」という。)は、権利行使時において、当社、当社子会社及び当社関連会社の取締役、執行役員、監査役及び従業員の地位のいずれもが終了した日の翌日から、10日以内に限り、新株予約権を行使できるものとする。

新株予約権の相続は認められないものとする。ただし、諸般の事情を考慮の上、取締役会が特例として認めた場合はこの限りではない。

新株予約権の質入その他一切の処分は認められないものとする。

新株予約権者は、新株予約権又は株式に関連する法令で定められる、いかなる税金等(日本国内で定められているか否かを問わず、所得税等の税金、社会保障拠出金、年金、雇用保険料等を含むがこれに限らない。)についてもこれを納める責任を負い、当社、当社子会社又は当社関連会社が税金等の徴収義務を負う場合には、当該徴収義務を負う会社は、次の各号に掲げる方法により、新株予約権者から税金等を徴収することができるものとする。

-)現金による受領
-)新株予約権者が保有する株式による充当
-)新株予約権者の給与、賞与等からの控除
-)その他当社が定める方法

(8)譲渡による新株予約権の取得の制限

譲渡による新株予約権の取得については、当社取締役会の承認を要するものとする。

(9)新株予約権のその他の内容

新株予約権に関するその他の内容については、新株予約権の募集事項を決定する当社取締役会において定める。

3. ストックオプションについては、ストックオプションとして付与した新株予約権に係る当事業年度中の費用計上額を記載しています。当事業年度に付与された新株予約権のほか、以下の株主総会決議に基づき、当事業年度より前の事業年度に付与された新株予約権に関するものも含まれます。

・2017年3月30日開催の第20回定時株主総会(付与対象者は取締役/社外取締役/監査役)

・2018年3月29日開催の第21回定時株主総会(付与対象者は取締役(社外取締役を除く))

・2019年3月28日開催の第22回定時株主総会(付与対象者は取締役(社外取締役を除く))

・2020年3月27日開催の第23回定時株主総会(付与対象者は取締役(社外取締役を除く))

4. 当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等については、取締役会は、代表取締役会長兼社長三木谷浩史氏に取締役の個人別の報酬額の具体的内容の決定を委任し、同氏が、下記「報酬額又はその算定方法の決定方針の開示内容」で述べる報酬方針に従い、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で決定しています。当社取締役の報酬に係る方針、決定プロセスについては、取締役会で独立社外取締役に対して説明を行い、適切な助言を得ています。同氏に決定権限を委任している理由は、同氏は当社の創業当時から当社の事業を熟知しており、当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の担当事業の評価を行うのに最も適切であると判断したためです。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 **更新**

あり

1) 基本方針

当社の役員報酬は、以下の基本方針に則り決定しています。

業務執行取締役に関しては、世界各国から優秀な人材を確保・維持できるよう、グローバルに競争力のある報酬水準とし、中長期的な企業価値の向上と経営目標の達成による持続的な成長を促進するため、ストックオプションの占める割合が高い報酬体系とします。非業務執行取締役に關しては、世界各国から当社の経営を支える優秀な人材を確保・維持できるよう、グローバルに競争力のある報酬水準とします。

2) 報酬構成

当社の業務執行取締役の報酬については、

a) 基本報酬(固定・毎月支給)

b) 業績連動報酬(短期インセンティブ報酬としての業績に連動する賞与(毎年1回支給))

c) 非金銭報酬(中長期インセンティブ報酬としての株式報酬型ストックオプション(毎年1回支給))にて構成しています。

また、基本報酬、業績連動報酬及び非金銭報酬の割合は、各業務執行取締役の役位・役割を踏まえて決定しています。非業務執行取締役、社外取締役の報酬は、月額固定報酬のみとしています。

なお、2022年3月30日開催の第25回株主総会にて、社外取締役へのストックオプションの付与に関する議案をご承認いただいたため、当社は本報酬方針を改定し、社外取締役に對し、経営の監督及び経営に関する助言を通じて当社グループの中長期的な企業価値及び株主価値の向上に貢献することのインセンティブとなるよう、非金銭報酬であるストックオプションを支給する予定です。

3) 業績連動報酬及び非金銭報酬の指標及び算定方法

業績連動報酬及び非金銭報酬に係る指標には、「楽天エコシステム」の構築・拡大への意識の向上のため、各事業年度の連結営業損益(注)等のKPIを複数選定し、成長性及び収益性に連動できるように設定しています。業績連動報酬及び非金銭報酬の額の決定にあたっては、各業務執行取締役の管掌組織ごとに、指標に対する目標を個別に設定し、それぞれの実績を勘案して個人評価を決定しています。個人評価と会社全体の業績を総合的に勘案し、業績連動報酬及び非金銭報酬の額を決定しています。

4) 報酬決定プロセス

当社取締役の報酬方針は、独立社外取締役に對して説明を行い、適切な助言を得た上で、取締役会にて決議しています。その他の決定プロセスについても、取締役会で独立社外取締役に對して必要に応じて説明を行い、適切な助言を得ています。

また、取締役の個別報酬額は、取締役会から一任を受けている代表取締役会長兼社長三木谷浩史氏が、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、報酬方針に従い決定しています。同氏は、当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の担当事業の評価を行った上で、必要に応じて社外取締役の助言を得て個別の報酬額を決定しているため、取締役会は、個別の報酬等の内容が報酬方針に沿うものであると判断しています。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

取締役会の開催に関しては、社外役員の経営監督又は監査に係る能力・見識が存分に発揮されることを期待し、社外役員に對して事前に取締役会資料を提供しています。また、社外取締役及び監査役の就任に際して会社法上求められる役割や責務の説明を行っています。2016年4月からは、取締役及び監査役を中心に、グループ経営戦略等に関する会議を取締役会とは別に開催しており、短期的な課題や取締役会審議事項に捉われない、中長期的視野に立った議論を行い、当社グループの事業・課題について理解を深めていただいています。

なお、社外監査役を含めた全監査役の監査に係る職務を補助するための専任の組織として監査役室を設置し、専従の使用人を配置しています。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要) 更新

当社は、経営の透明性を高め、適正性・効率性・公正性・健全性を実現するため、独立性の高い監査役が監査機能を担う監査役会設置会社の形態を採用しており、経営の監査を行う監査役会は社外監査役が過半数を占める構成となっています。また、当社は、経営の監督と業務執行の分離を図るため執行役員制を導入しており、取締役会は経営の意思決定及び監督機能を担い、執行役員が業務執行機能を担うこととしています。

当社の取締役会においては、独立性が高く多様な分野の専門家である社外取締役を中心として客観的な視点から業務執行の監督を行うとともに、経営に関する多角的な議論を自由闊達に行っています。更に、取締役会とは別にグループ経営戦略等に関する会議を開催し、短期的な課題や取締役会審議事項に捉われない中長期的視野に立った議論も行うことで、コーポレート・ガバナンスの実効性を高めています。

加えて、業務執行における機動性の確保及びアカウンタビリティ(説明責任)の明確化を実現するために社内カンパニー制を導入しています。

当社グループでは今後もこうした取組を通じて、迅速な経営判断を可能にし、より実効性の高いガバナンス機能を有する経営体制を構築していきます。

< 取締役・取締役会・執行役員等 >

取締役会については、その員数は定款にて16名以内と定めていますが、現在、社外取締役5名を含む取締役全9名で構成されています。取締役の選任決議については、株主総会において、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行うこととしています。

取締役会は、中長期的な企業価値及び株主価値向上の実現を目的として、定例の取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、取締役会の権限である経営上の重要事項についての意思決定及び各執行役員の業務執行の監督をしています。なお、執行役員は、代表取締役から業務執行の命令を受け、会社が定めた職務権限内において業務執行を行うこととしています。現在の取締役会の構成員は、代表取締役会長兼社長三木谷浩史氏、代表取締役副会長穂坂雅之氏、代表取締役副社長百野研太郎氏、取締役Charles B. Baxter氏、社外取締役久寿良木健氏、同Sarah J. M. Whitley氏、同御立尚資氏、同村井純氏、同John V. Roos氏の9名で、代表取締役会長兼社長三木谷浩史氏が議長を務めています。また、投資等の新規に資金投下を要する案件等については、社外取締役及び外部有識者を含むメンバーで構成される投融資委員会において、案件の取り進めの可否を事前審議しており、その審議結果については、取締役会に報告することとしています。

< 監査役・監査役会 >

当社の監査役は3名(うち常勤監査役2名)で、過半数が社外監査役です。

監査役会のもとには監査役室(2名)を設置し、監査役の職務を補助しています。監査役会は、定例監査役会を開催するほか、必要に応じて臨時監査役会を開催しています。

監査役会の目的は、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、又は決議をすることとしています。ただし、各監査役が個別の権限の行使をすることは妨げられません。

各監査役は、監査役会が定めた監査方針、監査計画等に従い、取締役会その他重要な会議への出席、各取締役や使用人からの職務執行状況の聴取、当社及び当社子会社の調査を実施、また、会計監査人からの監査報告を受け、計算書類及び事業報告に関して監査を行うほか、代表取

締役との意見交換を行っています。現在の構成員は、監査役(常勤)西川義明氏、社外監査役(常勤)藤田聡氏、社外監査役(非常勤)山口勝之氏の3名で、議長は監査役(常勤)西川義明氏が務めています。

< 会計監査 >

当社は、EY新日本有限責任監査法人と監査契約を締結し、同監査法人が会社法及び金融商品取引法に基づく会計監査を実施しています。2021年12月において業務を執行した公認会計士の氏名及び監査業務に係る補助者の構成は以下のとおりです。

指定有限責任社員 業務執行社員 齋田毅
指定有限責任社員 業務執行社員 安藤勇
指定有限責任社員 業務執行社員 黒木賢治
(監査業務に係る補助者の構成)
公認会計士44名 その他58名

< 内部監査 >

内部監査については、代表取締役社長直轄の独立組織である内部監査部を設置し、内部監査を実施しています。当社の内部監査は、当社各部門及び各事業並びにグループ会社を対象とし、取締役会で承認された内部監査計画に基づき、適法性・妥当性・効率性等の観点から実施しています。内部監査の結果、必要な改善事項を指摘すると共に、改善状況のフォローアップを行い、当社各部門等の業務の適正な執行を確保するよう努めています。内部監査の結果については、代表取締役社長及び監査役に報告し、特に重要な内部監査の結果については取締役会に報告しています。監査役とは定例会議にて内部監査の結果等を共有し、会計監査人とは定期的に意見交換、内部監査の結果を含む情報共有を行っています。三様監査会議を適宜開催し、三者による意見交換も実施しています。また、グループ会社の内部監査部門との連携を強化し、当社グループ全体で内部監査の実効性を高めるよう努めています。更に、財務報告に係る内部統制の整備状況、運用状況を金融庁ガイドライン及び社内規程に基づいて評価し、適宜内部統制部門に情報共有しています。内部統制部門はそれらに基づき、必要に応じて内部統制システムの改善を図っています。

なお、当社は、取締役(業務執行取締役等を除きます。)及び監査役がその期待される役割を十分に発揮できるよう、現行定款において、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任の限度額を法令で定める額とする責任限定契約を締結することができる旨を定めており、現在当社の取締役(業務執行取締役等を除きます。)及び監査役といずれも当該責任限定契約を締結しています。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

上記2.のとおり、取締役の職務執行に対しては、独立性が高く多様な分野の専門家である社外取締役による監督を徹底することにより、コーポレート・ガバナンスの実効性を高めています。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 更新

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	2022年3月開催の定時株主総会においては、法定期日より4日前に発送しています。なお、法定期日の8日前に当社ウェブサイトに掲載し、東京証券取引所へ提出しています。
集中日を回避した株主総会の設定	当社は、3月に定時株主総会を開催しています。
電磁的方法による議決権の行使	インターネットによる議決権行使を可能にしています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加 その他機関投資家の議決権行使環境 向上に向けた取組み	株式会社ICJの運営する「議決権電子行使プラットフォーム」に参加しています。
招集通知(要約)の英文での提供	当社ウェブサイト及び「議決権電子行使プラットフォーム」において、英文の招集通知を掲載しています。 2022年3月開催の定時株主総会においては、法定期日の4日前に当社ウェブサイトに掲載し、東京証券取引所へ提出しています。
その他	例年、定時株主総会において、映像とナレーションを活用した事業報告を行う等経営成績や事業の状況の理解促進に努めています。また、定時株主総会で使用したVTRを当社ウェブサイトに掲載しています。 議決権行使については、インターネットに加えスマートフォンによる議決権行使の仕組みも導入しています。 2021年3月の定時株主総会より、株主向けにインターネットによるライブ配信(いわゆる参加型バーチャル株主総会)及びインターネットによる事前質問の受付を実施しています。株主からいただいた事前質問のうち、株主総会にて回答できなかった質問については、株主総会後に当社ウェブサイトに回答を掲載しています。

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社ウェブサイトに掲載しています。 ディスクロージャーポリシー： https://corp.rakuten.co.jp/investors/policy/ir_policy.html	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	例年、個人投資家に対しては、定時株主総会において映像とナレーションを活用した事業報告を行う等、経営成績や事業の状況の理解促進に努めています。また、定時株主総会で使用したVTRを当社ウェブサイトに掲載しています。2021年3月の定時株主総会より、株主向けにインターネットによるライブ配信(いわゆる参加型バーチャル株主総会)及びインターネットによる事前質問の受付を実施しています。株主からいただいた事前質問のうち、株主総会にて回答できなかった質問については、株主総会後に当社ウェブサイトに回答を掲載しています。 また、毎四半期に決算説明会を実施しており、その中で代表取締役及び主要事業担当執行役員等から事業戦略説明等を行っています。当日の内容はライブ配信で閲覧可能であり、後日当社ウェブサイトに掲載しています。	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	毎四半期に決算説明会を実施しており、その中で代表取締役及び主要事業担当執行役員等から事業戦略説明等を行っています。当日の内容はライブ配信で閲覧可能であり、後日当社ウェブサイトにも掲載しています。 また、アナリスト向けのスモールミーティング等のイベントの開催、証券会社主催のカンファレンスへの参加を通して、主要事業担当執行役員等から事業戦略説明等を行っています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	上記の説明会は、日本語及び英語で実施しています。 また、定期的に海外投資家との電話会議、オンライン会議を開催しています。加えて、証券会社主催のカンファレンスに参加する等、積極的に対話の機会を設けています。	あり
IR資料のホームページ掲載	当社ウェブサイトにおいて、四半期決算開示とともに、決算説明会資料、コーポレートレポート、説明会の動画配信等の開示を行っています。また、海外投資家向けに日本語と同質・同タイミングでの英文での資料開示も行っています。	
IRに関する部署(担当者)の設置	IR部においてIR専任者を設置しています。 また、IRお問い合わせフォームを当社ウェブサイトに設置しています。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	「楽天グループ企業倫理憲章」によってステークホルダーに対する当社グループの倫理基準を定めています。

環境保全活動、CSR活動等の実施

当社グループは、本業を通じた社会課題の解決に取り組み、全ての人々にとって持続可能な社会の実現を目指しています。

社会全体やステークホルダーの皆様からの期待に沿ったサステナビリティのアクションプランを策定するにあたり、持続可能な社会の実現と長期的な事業の成長に向けて、責任を持って取り組むべき重点課題「マテリアリティ」の特定を行っています。

詳細は、ウェブサイトをご覧ください：<https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/commitment/materiality/>

マテリアリティとして特定された重点課題に対する当社グループの方針や取組と進捗は、コーポレートレポートやコーポレートサイト内のサステナビリティページを通じてステークホルダーの皆様へ定期的にお伝えしています。そのうち一部について以下に記載しています。

サステナビリティページ：<https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/>

コーポレートレポート：<https://corp.rakuten.co.jp/investors/documents/annual.html>

【従業員と共に成長】

従業員は、当社グループの長期的な成長を支える大切な資産です。世界中から優秀な人材を採用・育成するとともに、一人ひとりの個性・価値観を尊重し、多様な従業員が最大限に力を発揮できる環境を整備しています。

当社グループは、ダイバーシティを企業戦略の柱と位置づけています。社内公用語英語化以降、世界中の優秀な人材の採用が可能となりました。また、多様な従業員が同じ目標に向かって一緒に働くため、異文化理解を深める研修を実施しています。さらに、フレックスタイム制度など多様な働き方を支える制度のほか、託児所や社内カフェテリアにおけるベジタリアン、ハラール対応の食事、祈祷室の設置など、従業員のさまざまなニーズに対応しています。

2021年は、コンピテンシー開発やスキル開発研修に加え新たにデータ分析に関する研修もローンチするなど、50の研修プログラムを当社の全従業員に提供しました。新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、一部を除き引き続きリモートでの研修となりましたが、クラスルームでの研修と同様、満足度の高い研修を提供することができました。

人材育成の取組に加え、報酬制度の改善やストックオプション制度、退職金制度等の長期インセンティブ制度を導入しています。これらにより、離職率は2017年時から3ポイント減少しました。

年間最大5日間のボランティア休暇制度をはじめ、従業員による社会貢献活動への参加を支援する仕組みを構築しています。また、「Rakuten Social Accelerator」などのプログラムを通じて、従業員が本業のスキルや経験を活かして社会貢献ができる場を提供しています。

詳細は、ウェブサイトをご覧ください：

<https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/employees>

<https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/employees/diversity>

<https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/communities/>

【持続可能なプラットフォームとサービスの提供】

当社グループは、ステークホルダーの皆様と関わり合いながら、バリューチェーン全体で社会にポジティブな変化をもたらすと同時に、責任ある事業活動の実践と持続可能なライフスタイルの推進に貢献します。

「楽天グループ サステナブル調達インストラクション」においてサプライヤーの皆様への期待を定め、高い倫理観を持つと同時に、環境や社会への負の影響を低減することを目指しています。

「未来を変える買い物。」をスローガンにオープンした「EARTH MALL with Rakuten」では、「楽天市場」で購入できるサステナブルな商品を紹介することで、持続可能な消費を推進しています。

詳細は、ウェブサイトをご覧ください：

<https://event.rakuten.co.jp/earthmall/>

<https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/human-rights/>

【グローバルな課題への取り組み】

当社グループの事業やビジネスアセットを活用し、気候変動をはじめとする世界規模の課題解決を目指しています。

2023年までに当社グループ全体におけるスコープ1、スコープ2を対象としたカーボンニュートラルの実現を目指します。更に、サプライチェーン全体での脱炭素への取組も推進していきます。

当社は、国際イニシアチブ「RE100」に加盟し、2025年までに自社の事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを目指しています。2021年末時点で、電力の再生可能エネルギー属性を証明できる「FIT非化石証書」を活用することで、当初の目標を4年前倒して達成しました。今後、連結子会社含む当社グループ全体の「RE100」達成に向けて取組を推進していきます。

詳細は、ウェブサイトをご覧ください：

<https://corp.rakuten.co.jp/sustainability/environment/>

スコープ1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（燃料の燃焼、工業プロセス）

スコープ2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定

ディスクロージャーポリシーを策定し、当社ウェブサイトに掲載しています。
ディスクロージャーポリシー：
https://corp.rakuten.co.jp/investors/policy/ir_policy.html

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社は、取締役会において、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制につき、次のとおり決議しています。当社はこの決議に則り、かかる体制を整備しています。

1 取締役及び使用人の職務執行が法令・定款に適合することを確保するための体制

楽天グループ株式会社は、「楽天グループ企業倫理憲章」を定め、楽天グループ(楽天グループ株式会社及びその子会社をいいます。)全体として、法令を遵守することはもとより、高い倫理観をもって事業活動に取り組みます。

楽天グループの取締役及び使用人の職務執行については、COO(Chief Operating Officer)及びFunction CCO(Function Chief Compliance Officer: COOの下でグループ全体のコンプライアンスを統括する責任者)並びに社内カンパニー制に基づくCompany Compliance Officerによりグループ横断的なコンプライアンスに対する取組を進め、グループリスク・コンプライアンス委員会及び取締役会へその取組状況を報告し、適正な職務執行を徹底するとともに、代表取締役社長直轄の独立組織である内部監査部及び子会社の内部監査部門による内部監査を実施します。

また、社外取締役及び社外監査役を含む監査役による取締役の職務執行に対する監督及び監査を徹底し、これらに弁護士も起用することにより、専門的・客観的な観点から法令・定款への適合性の検証を行います。

更に、楽天グループの役員・使用人に対して楽天グループの一員として必要な知識及び倫理観の醸成を図るべく、コンプライアンス教育を実施するとともに、楽天グループの役員、使用人、退職者が法令違反その他のコンプライアンスに関する相談・通報を行うことのできる窓口を設置し、相談者、通報者の不利益な取扱いを禁止する内部通報システムを適切に整備します。また、広く社外からの情報を入手する体制についても整備します。

2 取締役の職務執行に関する情報の保存・管理体制

楽天グループ株式会社における取締役の職務執行に関する文書、電磁的記録等の各種情報は、楽天グループ規程等に則り、適法・適切に保存・管理するものとし、取締役及び監査役は当該情報を常時閲覧することができるものとします。

3 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

楽天グループ株式会社では、カンパニープレジデントが社内カンパニー制に基づき、カンパニー個別の業務遂行において発生するリスクについて、楽天グループ規程等に従い適切に判断・対処します。また、CFO、CISO、COO及びFunction CCOは各カンパニープレジデントと連携し、各担当領域について対応するとともに、財務、情報セキュリティ、コンプライアンス等グループ横断的な重要リスクについて対応します。

特に、情報セキュリティに関するリスクについては、主要事業における情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)の認証取得を含め、CISOを中心に、楽天グループ全体としてリスク管理を徹底します。また、事業投資に伴うリスクについては、案件につき、楽天グループ株式会社投融資委員会の審議、更に一定額以上の案件につき楽天グループ株式会社取締役会の承認決議を要件とすることにより、リスク管理を適切に行います。

更に、内部監査部は、独立した立場で、当社及びグループ会社の法令及び関連規程の遵守状況等の監査を行い、定期的に楽天グループ株式会社取締役会に報告します。

4 取締役の職務執行が効率的に行われるための体制

楽天グループの取締役の職務執行に関しては、楽天グループ規程等に基づき適切かつ効率的な意思決定体制を構築します。また、各種社内手続の電子化を推進することにより、意思決定の明確化・迅速化を図ります。

意思決定に基づく業務の執行にあたっては、取締役会において選任された執行役員がその管掌業務の執行を行うことにより、機動的な職務執行を促進します。

5 財務報告の適正な実施のための体制

経営情報、財務情報等の開示事項等に係る財務報告に関しては、業務の適正を確保するための体制の整備を行い、一般に公正妥当と認められた会計処理及び金融商品取引法等に基づいた適時開示並びに有効性評価を実施します。

6 楽天グループ株式会社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

楽天グループ株式会社は、一体的なグループ経営を実現するため、理念、グループガバナンス、会社経営、リスクマネジメント、コンプライアンス等に関する楽天グループ規程等を定め、子会社の重要な業務執行については「楽天グループ職務権限表」及び「楽天グループガイドライン」に基づき、楽天グループ株式会社による決裁及び楽天グループ株式会社への報告制度を構築する等、楽天グループ全体として、子会社の独立性を確保しつつ、必要な体制を構築しこれを遵守します。

また、代表取締役社長直轄の独立組織である内部監査部において、子会社の内部監査部門との連携を強化し、楽天グループ全体で内部監査を実施することにより業務の適正を確保します。

7 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項並びにその使用人の取締役からの独立性に関する事項

監査役の職務を補助するために、監査役会のもとに監査役室を設置し、監査役は、監査役室に所属する使用人に必要な事項を指示することができるものとします。また、当該使用人が監査役の補助業務にあたる際には、取締役の指揮命令を受けないものとするなどで指示の実効性を確保し、その人事異動や人事考課等は監査役の同意を得るものとします。

8 取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制、並びにその他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

楽天グループの取締役及び使用人は、監査役に対して法定の報告を行うとともに、監査役からの要請に応じて必要な報告及び情報提供を行うものとします。楽天グループ株式会社は、監査役に報告をした者に対して当該報告をしたことを理由として不利な取扱いをすることを禁止することにより、監査役の監査が実効的に行われることを確保します。

また、楽天グループ株式会社は、監査役からその職務執行に要する費用の前払い又は償還等の請求を受けた場合、当該請求に係る費用又は債務が監査役の職務執行に必要なでないことを証明した場合を除き、速やかに当該費用又は債務を処理します。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

< 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方 >

当社は、「楽天グループ企業倫理憲章」において、反社会的勢力に対しては毅然とした態度で臨み、不当な要求に対しては断固として社会的正義を貫くことを定めています。また、社内規程等において、反社会的勢力への対応方法を詳細に定め、社内への周知徹底と体制の整備及びグループ会社との連携を進めています。

< 反社会的勢力排除に向けた整備状況 >

(1) 対応部署及び不当要求防止責任者の設置状況

対応部署を総務部と定め、総務部ジェネラルマネージャーを反社会的勢力対応責任者に任命しています。また、必要に応じて各事業及び支社等に、反社会的勢力対応担当者を置き、反社会的勢力への適切な対応を行う体制を整備しています。

(2) 外部の専門機関との連携状況

警察、弁護士、暴力追放運動推進センター等の外部専門機関と日頃から連絡を取り、連携を深める他、「特殊暴力防止対策連絡協議会」に加盟し、反社会的勢力への対応に関する指導を仰いでいます。

(3) 反社会的勢力に関する情報の収集・管理状況

対応部署において、反社会的勢力への対応に資する情報を日頃から収集・管理し、反社会的勢力対応担当者に共有しています。

(4) 対応マニュアルの整備状況

社内規程等にて対応要領を制定し、反社会的勢力への対応の原則や具体的な対応方法等を、社内に周知徹底するとともに、グループ会社とも連携しています。

(5) 研修活動の実施状況

社内において反社会的勢力に関する情報を共有するほか、反社会的勢力対応担当者の対応能力を向上させるため、定期的に対応要領に関する教育を実施することを定めています。

その他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	なし
-------------	----

該当項目に関する補足説明

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

1. 適時開示に対する基本方針

当社グループは、会社情報の開示に当たり、適時開示等規則その他の関連諸法令・諸規則に従い、上場会社として株主及び投資家に対して適時適切な情報を開示することに加え、社会的存在である企業として、取引先、顧客、ユーザー、従業員等の全てのステークホルダーに対して公平に情報を開示し、透明性・信頼性の高い情報開示体制を構築することを通じて、企業価値の向上に努めることを基本方針としています。

2. 適時開示業務を執行する体制

会社情報の適時開示については、株式会社東京証券取引所が定める適時開示規則及び楽天グループ規程等に基づき、迅速かつ適切に行っています。具体的には、開示対象事実となり得る事象の発生又は組織決定の可能性が把握された場合、情報開示担当役員の指揮の下、IR部等が中心となり、情報の収集、整理等を各部門とともに行い、速やかに開示を行っています。

【コーポレート・ガバナンス体制の概要(模式図)】

