



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本企業の決算報告 2004<c>

---「ライブドア事件」のプレーヤーたち---

以下に掲げる連結財務諸表は、いずれも 2004 年から 2005 年にかけてマスコミを大いに騒がせた「ライブドア事件」に登場した企業のものであります（2004 年 3 月決算期、ただしライブドアは 2004 年 9 月期、楽天㈱は 2004 年 12 月期）。ただし簡潔に要約してあります。

この要約財務諸表から、それぞれの企業の体質的な特徴や、なぜ「事件」とまで騒がれるのか、などに関して何が言えるのでしょうか？

現実の世界で見かけるそれぞれの企業のサービスや商品、テレビや新聞紙上などで見聞きする情報などをすべて思い起こしながら、企業の実態と背景について推論をめぐらせてください。事業構造や体質上の特徴、経営戦略などについても、思いつくものをすべて挙げてください。

【掲載企業名】(金額の単位は十億円)

- (1) ㈱ライブドア
- (2) 楽天㈱
- (3) ㈱ニッポン放送
- (4) ㈱フジテレビ
- (5) ソフトバンク㈱
- (6) ソフトバンクインベストメント㈱

ただし各社の事業ポートフォリオの内容(セグメントごとの業務内容)は次の通りである。

このケースは慶應義塾大学ビジネススクール 山根 節がクラス討議の資料として作成した。

(協力：M25 杉山大輔 2005 年 4 月作成)

【各社の業務内容】

㈱ライブドア

事業区分	主要なサービス等
コンサルティング事業	ビジネスコンサルティング及びウェブサイト制作、運営
モバイルソリューション事業	モバイル向けコンテンツ制作、提供
ネットワークソリューション事業	バーチャルホスティング及びハウジング、インターネット接続
ネットメディア事業	ポータルサイト「livedoor」運営及びコンテンツ提供
イーコマース事業	EC サイト運営及び EC 関連業務
ソフトウェア事業	パッケージ及びダウンロードによるソフトウェア販売
イーファイナンス事業	金融サービス提供及び投資銀行業務

楽天㈱

事業区分	主要なサービス等
EC事業	インターネット・ショッピング・モール(『楽天市場』)の運営 個人向けオークション・サイト(『楽天フリマ』)の運営 企業向けサービス取引市場(『楽天ビジネス』)の運営 EC(エレクトロニック・コマース=電子商取引)に関するコンサルティング インターネット上の書籍販売サイト(『楽天ブックス』)の運営 デジタルコンテンツ提供サイト(『楽天ダウンロード』)の運営及びデジタルコンテンツ提供システムの開発 インターネット上のゴルフ場予約サイト(『楽天 GORA』)の運営
ポータル・メディア事業	検索機能などを備えたポータルサイト(『infoseek』)の運営 インターネット上のグリーティングカードサービスの提供 オンライン対戦ゲームサイト(『infoseek ゲーム』)の運営 CS 放送チャンネルの運営 データベースを活用したマーケティングサービスの提供 インターネット上のアクセス解析サービスなどの提供 ブロードバンド向けコンテンツ・ポータルサイト(『ShowTime』)の運営
トラベル・エンターテイメント事業	インターネット上の宿泊予約、総合旅行サイト(『楽天トラベル』)の運営 『ダイニング・ア・ラ・カード』などのクラブマーケティング事業 オンラインチケット販売 ASP 事業 チケット販売システムの企画運営管理 中国国内における総合旅行サイト(『Ctrip.com』)及び大規模コールセンターを通じた宿泊予約・航空券予約事業
金融事業	オンライン証券取引サービスの運営 個人向けカードローン事業

㈱ニッポン放送

事業区分	役務・商製品の内容等
放送事業	ラジオ放送事業
映像・音楽・出版事業	オーディオ・ビデオソフト等の製造販売、放送番組の企画制作業及び技術提供業、音楽著作権管理、雑誌・書籍の出版事業
商品販売事業	生活用品の通信販売、商品販売事業、リース事業
その他事業	広告代理業、スタジオ管理業等

(株)フジテレビ

事業区分	役務・商製品の内容等
テレビ放送事業	テレビ放送時間の販売、番組の販売
放送関連事業	テレビ放送番組の企画制作・技術・中継事業等
通信販売事業	通信販売、生花販売
その他事業	人材派遣、動産リース、ソフトウェア開発、出版

ソフトバンク(株)

事業区分	主要なサービス等
ブロードバンド・インフラ事業	ADSL技術による高速インターネット接続サービスおよびIP電話サービス等、光ファイバーによる超高速インターネット接続サービス事業等
イーコマース事業	パーソナルコンピュータ向けソフトウェア、本体や周辺機器等のハードウェアの流通、エンタプライズ事業、企業間及び企業消費者間の電子商取引事業等
イーファイナンス事業	インターネット証券業等を含む総合金融事業、国内ベンチャーキャピタルファンドの運営管理・投資先企業の育成事業等
メディア・マーケティング事業	パーソナルコンピュータ、インターネット、エンターテインメント等の雑誌ならびに書籍の出版事業、IT等の分野に特化したインターネット上のコンテンツ事業等
放送メディア事業	放送や通信などのブロードバンド・インフラ上にアプリケーションやコンテンツの提供を行う事業、その普及促進事業等
インターネットカルチャー事業	インターネット上の広告事業、ブロードバンドポータル事業、オークション事業等
テクノロジー・サービス事業	システムソリューション事業、ビジネスソリューション事業等
海外ファンド事業	米国やアジアを中心としたインターネット関連会社を対象にした投資事業等
その他の事業	海外における持株会社機能、国内におけるバックオフィス・サービス事業等

ソフトバンクインベストメント(株)

事業区分	主要なサービス等
アセットマネジメント事業	ベンチャーキャピタルを中心とした伝統的投資資産からオルタナティブ投資資産までのあらゆる運用資産を投資対象とするポートフォリオ形成事業
ブローカレッジ&インベストメントバンキング事業	株式(国内・海外)・債券・為替・保険・商品先物のあらゆる金融資産への投資仲介事業や資本市場からの資金調達、証券化スキーム、M&A、ストラクチャード・ファイナンスの提案といった高度な金融技術の提案事業
ファイナンシャル・サービス事業	金融商品の情報提供サービスや金融関連事業の統括事業

(1) ライブドア

連結貸借対照表

(単位:百万円、ゴシックは計)

科目	金額	科目	金額
<資産の部>		<負債の部>	
流動資産	89,176	流動負債	40,081
現預金	45,495	買掛金	2,501
証券業預託金	7,200	短期借入金	564
受取手形売掛金	5,107	未払法人税	1,883
証券業信用取引資産	26,186	証券業信用取引負債	20,093
貸倒引当金	-43	受入保証金	5,079
その他	5,231	その他	9,961
固定資産	11,043	固定負債	5,310
有形固定資産	1,639	長期借入債務	3,130
工具器具及び備品	919	その他	2,180
その他	720	<負債合計>	45,391
無形固定資産	4,652	少数株主持分	1,272
営業権・連結調整勘定	3,530	<資本の部>	
その他	1,122	資本金	23,967
投資等	4,752	資本剰余金	25,111
投資有価証券・出資金	2,992	利益剰余金	4,500
その他	1,760	その他有価証券評価差額	-22
<資産合計>	100,219	<資本合計>	53,556
		<負債・資本合計>	100,219

(注)

【事業セグメント別 売上高】 33,295百万円 調整額 ▲2,426百万円
 (コンサルテイング 2,886 モバイルソリューションズ 3,251 ネットワークソリューションズ 3,842 ネットメディア 3,544 イーコマース 915 ソフトウェア 1,823 イーファイナンス 17,034)

【事業セグメント別 営業利益】 8,593百万円 調整額 ▲2,938百万円
 (コンサルテイング 680 モバイルソリューションズ 653 ネットワークソリューションズ 701 ネットメディア 670 イーコマース▲59 ソフトウェア 556 イーファイナンス 5,392)

【事業セグメント別 資産】 74,095百万円 その他 26,124百万円
 (コンサルテイング 1,894 モバイルソリューションズ 5,225 ネットワークソリューションズ 1,957 ネットメディア 7,131 イーコマース 1,264 ソフトウェア 3,615 イーファイナンス 53,009)

連結損益計算書

科目	金額
売上高	30,869
売上原価	16,790
<売上総利益>	14,079
営業費用	
販売費一般管理費	8,424
<営業利益>	5,655
営業外収益	77
営業外費用	698
<経常利益>	5,034
特別利益	1,665
関係会社株式売却益	1,100
投資有価証券売却益	271
その他	294
特別損失	1,294
買収関連手数料	253
営業権償却	179
投資有価証券評価損	618
その他	244
<税引前当期利益>	5,405
法人税等	1,703
<少数株主損失>	125
<当期純利益>	3,577

(2) 楽天(株)

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	金額	科目	金額
<資産の部>		<負債の部>	
流動資産	273	流動負債	255
現預金	32	買掛金未払金	5
受取手形売掛金	7	短期借入金	47
証券業における預託金	108	前受金	2
証券業信用取引資産	88	証券業預かり金	83
証券業短期差入保証金	6	証券業信用取引負債	79
営業貸付金	28	証券業受入保証金	36
繰延税金資産	1	未払法人税	2
その他	3	その他	1
固定資産	35	固定負債	6
有形固定資産	6	証券取引責任準備金	1
建物構築物工具備品	5	<負債合計>	262
その他	1	少数株主持分	1
無形固定資産	4	<資本の部>	
投資等	25	資本金	54
投資有価証券	17	資本剰余金	62
出資金	1	利益剰余金	-77
繰延税金資産	1	その他	6
その他	6	<資本合計>	45
<資産合計>	308	<負債・資本合計>	308

連結損益計算書

科目	金額
売上高	46
売上原価	5
<売上総利益>	41
販売費・一般管理費	26
広告宣伝費/販売促進費	2
人件費	6
減価償却費	2
通信費/保守費	3
委託費/外注費	4
その他	9
<営業利益>	15
営業外収益	1
営業外費用	1
<経常利益>	15
特別利益	1
特別損失	24
法人税等	6
少数株主損失	0
<当期純損失>	-14

(注)

【事業セグメント別 売上高】 EC 21 ホータル・メディア 6 トラベル・エンターテイメント 6 金融 14 調整額 ▲1 <計> 46十億円

【事業セグメント別 営業利益】 EC 7 ホータル・メディア 1 トラベル・エンターテイメント 2 金融 5 調整額 0 <計> 15十億円

【事業セグメント別 資産】 EC 49 ホータル・メディア 3 トラベル・エンターテイメント 5 金融 249 調整額 2 <計> 308十億円

(3) 株ニッポン放送

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	金額	科目	金額
<資産の部>		<負債の部>	
流動資産	85	流動負債	45
現預金	19	支払手形買掛金	14
受取手形売掛金	18	未払法人税等	13
短期貸付金	40	その他	18
貸倒引当金	-1	固定負債	16
その他	9	長期借入金	7
固定資産	156	退職給与引当金	7
有形固定資産	19	その他	2
土地	6	<負債合計>	61
その他	13	少数株主持分	3
無形固定資産	2	<資本の部>	
投資等	135	資本金	4
投資有価証券	127	資本剰余金	8
その他	8	利益剰余金	158
		その他	7
		<資本合計>	177
<資産合計>	241	<負債・資本合計>	241

連結損益計算書

科目	金額
売上高	109
売上原価	82
<売上総利益>	27
販売費・一般管理費	24
人件費	4
代理店手数料	6
宣伝促進費	3
荷造り運搬費	1
その他	10
<営業利益>	3
営業外収益	9
営業外費用	1
<経常利益>	11
特別損益	7
法人税等	15
<当期純利益>	3

(注) 1 有形固定資産減価償却累計額 18十億円

2 [事業セグメント別 売上高] 放送事業 31 映像・音楽・出版 64 商品販売 7 その他 14 調整額 ▲7 <計> 109十億円

[事業セグメント別 営業利益] 放送事業 1 映像・音楽・出版 2 商品販売 0 その他 0 調整額 0 <計> 3十億円

[事業セグメント別 資産] 放送事業 139 映像・音楽・出版 43 商品販売 9 その他 10 調整額 40 <計> 241十億円

(4) 株フジテレビジョン

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	金額	科目	金額
<資産の部>		<負債の部>	
流動資産	335	流動負債	84
現預金	27	支払手形買掛金	44
受取手形売掛金	97	未払法人税等	6
有価証券	115	その他	34
棚卸資産	21	固定負債	32
信託受益権	60	繰延税金負債	6
その他	15	退職給与引当金	23
固定資産	291	その他	3
有形固定資産	113	<負債合計>	116
建物及び構築物	94	少数株主持分	7
その他	19	<資本の部>	
無形固定資産	33	資本金	106
借地権	14	資本剰余金	134
その他	19	利益剰余金	253
投資等	145	その他	10
投資有価証券	132	<資本合計>	503
その他	13	<負債・資本合計>	626
<資産合計>	626		

連結損益計算書

科目	金額
売上高	456
売上原価	289
<売上総利益>	167
販売費・一般管理費	122
代理店手数料	52
宣伝広告費	17
人件費	17
その他	36
<営業利益>	45
営業外収益	4
営業外費用	3
<経常利益>	46
特別損益	-4
法人税等	17
<当期純利益>	25

(注) 1 有形固定資産減価償却累計額 75十億円

2 [事業セグメント別 売上高] テレビ放送 358 放送関連 47 通信販売 67 その他 30 調整額 ▲46 <計> 456十億円

[事業セグメント別 営業利益] テレビ放送 39 放送関連 2 通信販売 3 その他 1 調整額 0 <計> 45十億円

[事業セグメント別 資産] テレビ放送 560 放送関連 26 通信販売 20 その他 28 調整額 ▲8 <計> 626十億円

(5) ソフトバンク株

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	金額	科目	金額
<資産の部>		<負債の部>	
流動資産	888	流動負債	556
現預金	327	支払手形買掛金	48
受取手形売掛金	88	短期借入金・一年内債務	136
棚卸資産	25	信用取引債務	160
証券業預託金	96	その他	212
証券業信用取引資産	181	固定負債	533
その他	171	社債	297
固定資産	533	長期借入金	142
有形固定資産	115	その他	94
通信設備	92	<負債合計>	1,089
その他	24	少数株主持分	93
無形固定資産	17	<資本の部>	
投資等	401	資本金	162
投資有価証券	263	資本剰余金	186
出資金	87	利益剰余金	-210
繰延税金資産	29	その他	101
その他	22	<資本合計>	239
<資産合計>	1,421	<負債・資本合計>	1,421

(注)

[事業セグメント別 売上高] 547十億円 調整額 ▲30十億円

(ブロードバンド・インフラ 129 イーコマース 255 ーファイナンス 41 放送メディア 13 インターネット・カルチャー 64 その他 45)

[事業セグメント別 営業利益] ▲52十億円 調整額 ▲3十億円

(ブロードバンド・インフラ ▲88 イーコマース 4 ーファイナンス 6 放送メディア ▲3 インターネット・カルチャー 33 その他 ▲4)

[事業セグメント別 資産] 1,227十億円 その他 193十億円

(ブロードバンド・インフラ 175 イーコマース 74 ーファイナンス 456 放送メディア 16 インターネット・カルチャー 219 その他 287)

連結損益計算書

科目	金額
売上高	517
売上原価	384
<売上総利益>	133
販売費・一般管理費	188
<営業損失>	-55
営業外収益	15
営業外費用	32
<経常利益>	-72
特別利益(投資有価証券売却益)	43
特別損失(投資に伴う損失)	48
<税金等調整前当期純損失>	-77
法人税等	-15
少数株主利益	-15
<当期純利益>	-107

(6) ソフトバンクインベストメント株

連結貸借対照表

(単位:十億円、ゴシックは計)

科目	金額	科目	金額
<資産の部>		<負債の部>	
流動資産	357	流動負債	290
現預金	34	短期借入金・一年内債務	12
預託金	96	信用取引貸証券受入金	160
営業投資有価証券	5	受入保証金	84
営業出資金	13	その他	34
信用取引貸付金	168	固定負債	33
信用取引借証券担保金	13	社債	13
その他	28	長期借入金	10
固定資産	40	その他	10
有形固定資産	12	証券取引責任準備金	1
建物・器具備品	2	<負債合計>	324
貸貸資産	8	少数株主持分	25
その他	2	<資本の部>	
無形固定資産	4	資本金	8
投資等	24	資本剰余金	27
投資有価証券	17	利益剰余金	2
その他	9	その他	11
貸倒引当金	-2	<資本合計>	48
<資産合計>	397	<負債・資本合計>	397

(注)

[事業セグメント別 売上高] アセットマネジメント 17 ブローカレッジ&インベストメントバンキング 21 ファイナンシャル・サービス 2 調整額 ▲5 <計> 35十億円

[事業セグメント別 営業利益] アセットマネジメント 5 ブローカレッジ&インベストメントバンキング 7 ファイナンシャル・サービス 1 調整額 ▲5 <計> 8十億円

[事業セグメント別 資産] アセットマネジメント 35 ブローカレッジ&インベストメントバンキング 347 ファイナンシャル・サービス 15 調整額 ▲1 <計> 397十億円

連結損益計算書

科目	金額
売上高	35
売上原価	12
営業投資	6
金融費用	1
その他	5
<売上総利益>	23
販売費・一般管理費	15
<営業利益>	8
営業外収益	2
営業外費用	1
<経常利益>	9
特別利益(投資有価証券売却益他)	12
特別損失(株式移動に伴う損失他)	9
<税金等調整前当期純利益>	12
法人税等	6
少数株主利益	2
<当期純利益>	4

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

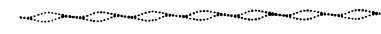
sample

sample

sample

sample

sample



不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

KITAZUME 1704 P.100