



慶應義塾大学ビジネススクール

(株)ライブドア

---2005年 ニッポン放送株買収<a>---

フジテレビ、ライブドアと和解

ニッポン放送株買収を巡って争ってきたフジテレビジョン(以下フジ)とライブドアは2005年4月18日午後、和解することで合意した¹。

もともとフジは、フジの大株主であるニッポン放送の株式に対して、TOB(株式公開買い付け)を発表していた。しかし2月8日に、ライブドアが東京証券取引所の時間外取引で、ニッポン放送株を大量取得したと発表し、以降マスメディアをにぎわす大騒動になっていた。

両社の合意内容は以下のようであった。

- ① フジ側はライブドアがグループで保有するニッポン放送株1,640万10株(発行済み株式の50.00003%)をすべて買い取り、ニッポン放送を子会社化する
- ② フジはライブドアが実施する第三者割当増資(発行済み株式の12.7%相当)を440億円で引き受ける
- ③ 放送とインターネットを融合する形での業務提携は、新設する提携委員会で具体的な中身をつめる

フジによる株式の買い取り価格は1株当たり6,300円となり、ライブドアの増資引き受けなどを合わせた支払総額は1,473億円となった。ライブドアの推定平均取得価格6,286円よりわずかに高く、フジのTOB価格5,950円を上回る。

和解により、フジは当初目的だったニッポン放送の子会社化を実現する。この結果ニッポン放送の上場廃止が確実になり、MAC アセットマネジメント(村上ファンド)など他の株主もフジ側への売却に応じる見込みである。フジが目指していたニッポン放送の100%子会社化がようやく実現する運びとなった。

ライブドアが求めていた放送とインターネットを融合した業務提携については、両社が新設する業務提携推進委員会で具体的に内容を協議する。

¹日本経済新聞 2005.4.19、日経ビジネス 2005年4月25日・5月2日号などより

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

(協力:M25杉山大輔 2005年5月制作)

業務提携の効果を高めることも狙い、ライブドアはフジに対し5月23日付で440億円の第三者割当増資を実施する。フジは堀江社長に次ぐライブドアの第2位株主となる。両社の和解が成立したことに伴い、ソフトバンク・インベストメントは同日、借りていたフジ株をニッポン放送に返却する予定だと発表した。

またライブドアは、ニッポン放送株取得のために米リーマン・ブラザーズ証券グループに発行した800億円分の転換社債型新株予約権付き社債(CB)が、4月14日までに全額株式に転換されたと発表した。転換で増えた株式は2億6,894万7,887株で、発行済み株式総数は9億1,532万2,809株となり、株数は42%増えたことになる。一方、リーマン・ブラザーズ証券グループは、ライブドア株のカラ売りとCBの株式への転換を組み合わせた売買益や、つなぎ融資の金利などにより、推定で100億円程度の利益を得たとみられている。

また一連の取引で、村上ファンドも80億円程度の利益を得たと推定された。

4月18日夕方。都内の高級ホテルで開かれた共同記者会見では、出席者の表情が対照的だった。「胸がわくわくする」と終始笑みを浮かべたライブドア社長・堀江貴文に対し、フジ会長・日枝久は「株主や視聴者、従業員、社会全般へ影響を考えればこれが満足すべきもの」と苦渋に満ちた表情で語った。一方で実務部隊として和解をまとめ上げたフジ社長・村上光一は「ともかくほっとした。これがすべて」と語った。

質問： 土足で踏み込んできたライブドアに、追い銭をくれてやったとの見方がある。

日枝： 「交渉の過程ではいろんなことがある。話し合いを通じていつに同意できて、わだかまりが消えた」

質問： 業務提携の具体的な中身は。

村上： 「まだ具体的な内容は明かせない。提携の内容を詰める委員会には両社から数名が参加する。週に一回以上は委員会を開き、会合を重ねていく中で何か出てくると思う」

堀江： 「フジとけんかしているようなイメージがあるようだが、以前は仲が良いとみられていた。私も番組に出演していた。今回は意思の疎通がうまくいかなかっただけ。具体的には説明できないが、6カ月以内に成果を出したい」

質問： 第三者割当増資で得た資金別の企業買収に充てるのか。

堀江： 「資金は主にポータル(玄関)サイト事業を中心に投資するが、別のM&A(企業の合併・買収)に充てるにも考えたい。このノウハウを次のM&Aに生かしたい」²

この取引で、ライブドアが得た利は大きい。フジ側から得た資金に加えて、さらにこの2カ月半の間、連日報道され続けた広告宣伝効果は「プロ野球参入の比じゃない」(ライブドア幹部の話)。

実際インターネットの利用者動向調査では、4月上旬のライブドアホームページの利用者は2カ月前に比べて約24%伸びた。

しかも今回の業務提携は互いに排他的なものではない。堀江が4月末、日本テレビ放送網の首脳と会談する予定であると報道された。日本テレビ側は、視聴率競争でしのぎを削るフジテレビと組むライブドアに関心を寄せているという。

「我々の狙いは放送とネットの融合ではなく、放送からネットへの誘導ですよ」(ライブドア幹部)

²日本経済新聞 2005年4月19日

楽天もフジテレビに接近³

「ライブドア騒動」の裏側で、楽天もメディア進出に向け動き始めていた。かつて楽天社長、三木谷浩史は事業展開の1つにメディア戦略を挙げて、「(自社株)の時価総額が1兆円を超えるくらいになった時にメディア、放送メディアとの合併を考えたい」と話していた。放送局の持つコンテンツ、影響力、そしてIT(情報技術)との相乗性の高さを強調していたという。

昨年視聴率「三冠王」となったフジテレビは、映像コンテンツの宝庫といわれる。過去にも商社や新興企業がアプローチしてきた。1990年代には光通信社長・重田康光が日枝に接触してきたこともある。ただ、これまでにはいずれも友好的な提携や共同出資事業の提案にとどまっていた。

2000年代に入って、新興企業の資金力は格段に強まり、資本市場での企業買収はやりやすくなっている。楽天の時価総額は1兆円強、ソフトバンクは1兆5,000億円前後。これに比べてテレビ最大のフジの時価総額は6,000億円弱に過ぎない(いずれも2月初時点)。

楽天がアプローチしてきた端緒は昨年秋、M&Aコンサルティング代表の村上世彰からの話だった。

「うちの持っているニッポン放送株を全部引き取らないか?」

三木谷は村上の申し出を受け、すぐ日枝に面会を申し込む。日枝はこの時、ニッポン放送株問題はフジサンケイグループ内で解決できると回答したという。フジテレビ側は事態を楽観しているようだった。そして楽天側が望んだ業務提携についても「ぜひ進めたい」と応じ、両者の交渉は楽天のプロ野球問題で一時中断したものの、継続されていた。

その関係が一層密になったのは、ライブドアによるニッポン放送株の大量保有が発表された直後だったという。

当初、楽天内部では、フジテレビ側との業務提携を踏まえて、「ホワイトナイト」として登場することも検討された。しかし、それについては、「プロ野球の時の二の舞いはやめた方がいい」という声があった。つまりプロ野球への新規参入問題では、楽天がライブドアの上位をはねたような印象を持たれ、一時期楽天批判が続いたことを指している。しかし実務者レベルでの交渉では、楽天側から様々な提案がなされていたという。

「日枝も驚くような強力な布陣で(楽天は)臨んでいた。それだけ、楽天側の今回の案件に対する真剣さを感じないわけにはいかなかった」(フジテレビ幹部)

この幹部が証言するように、楽天側では、みずほコーポレート銀行、三井住友銀行など金融団、加えて企業法務では日本屈指の弁護士団、M&A(企業の合併・買収)アドバイザー、外資系投資銀行などまさに水も漏らさぬバックアップ体制を敷いていた。

実務者同士の水面下での交渉と並行して、日枝・三木谷の意見交換の機会も増していった。そうした中で3月16日、ライブドアが議決権ベースでニッポン放送株を過半数押さえることが確実と判明した当日、三木谷側から日枝に対して1つの重要な提案がなされた。

それはニッポン放送所有のフジテレビ株を貸株として楽天証券が引き受けることであり、ニッポン放送、フジ、そして楽天共同出資によるコンテンツ・ファンドだった。

日枝は三木谷側の対抗策に感謝の意を示したものの、楽天側から示されていたもう1つの提案には渋い表情を見せたという。

³日経ビジネス 2005年3月21日号、2005年4月4日号より

「楽天がフジテレビ株を20～33.4%取得したうえで、両者の経営統合を図る」

とはいえたが、受けられた貸株という秘策をすぐさま経営幹部に伝え、その準備に入らせた。この段階で、フジの経営陣たちの合意事項は、「組む相手は楽天」というものだった。ただ、議決権が発生するような大量株の所有、加えて共同出資による持ち株会社を設立し、その下で事業を展開するという経営統合案には、やはり難色を示していた。

そこで日枝は将来の事業提携をにらみ、次のような案を三木谷に投げる。まず楽天を中心としてカルチュア・コンビニエンス・クラブ(CCC)、角川ホールディングス、有線ブロードバンドなどコンテンツ事業者数社で15%程度のフジテレビ株を所有してもらうという案である。「コンテンツ連合」との事業提携を進めながら、経営統合は段階的に考えるというものだった。

しかしフジとの経営統合を強く主張するみずほコーポレート銀行の意向もあり、三木谷の態度は変わらぬままだった。経営統合ともなれば、株主の3分の2以上の特別決議が必要になる。外国人投資家、「村上ファンド」、それに、ライブドアなどの持ち分を勘案すればさらに高いハードルがあると考えられた。

フジテレビ内では楽天側から示された貸株による対抗策が最も有効と判断していたようだが、村上社長らは万一に備えて、接触があったソフトバンク・インベストメント(SBI)のCEO北尾吉孝に連絡を取っておいた。

この接触に関して、日枝は1つだけ釘を刺していたといふ。

「SBIと交渉はしても、孫(正義)さんとだけは交渉してはならない。案件に関係させてもダメだ。」

孫の経営手法に懐疑的な日枝はその点を何度も念押ししたといふ。北尾との話はトントン拍子に進み、フジ、ニッポン放送、SBI の共同出資で200億円のメディア事業投資ファンドを作った上で、SBI がフジ保有のニッポン放送株の貸株を引き受けるというスキームが固まった。最終的にフジとSBI とが合意に達したのは3月22日夜のことだった。

2月10日以降の楽天側の動きに合わせて、金融界も動いた。

楽天は3月10日、みずほ系の再生ファンドから未上場の中堅信販会社、国内信販を買収すると発表した。その案件を楽天に持ち込んだのは、みずほコーポレート銀行だった。しかも頭取の齋藤宏直々の案件だった。

「三木谷社長とまたコラボ(共働)できる」

そもそも銀行系ファンドが投資先企業を売却するという会見に、銀行本体の頭取が満面の笑みで同席するのは極めて異例のことだった。

三木谷と齋藤は、旧・日本興業銀行(現在のみずほコーポレート銀行)で部下と上司の関係にあつた。かつて興銀時代の三木谷が手がけたカルチュア・コンビニエンス・クラブ(CCC)と衛星放送サービス・ディレクTVとの提携話を、東京支店長としてサポートしたのが齋藤だった。

三木谷が起業を志して銀行を飛び出したのは10年前のことである。その時、三木谷を引き留めようとしたのも、直属の上司齋藤だった。

しかし3月10日の記者会見での齋藤頭取の浮かれようは、2人の旧交だけによるものではない。実は、急成長株のネット企業、楽天のメイン銀行の地位をみずほが手に入れたことが背景にある。

楽天に限らず、ネット企業はもともとあまり事業資金を必要としない。楽天も無借金に近い経営を続けてきた。ただ楽天が金融事業に本格的に参入しようすれば、与信額に見合った多額の負債を抱えることは避けられない。その時に急成長企業のメイン行の座をどこが射止めるか、金融界の注

目的的だった。

国内信販の2004年3月期の有利子負債は約3,700億円。みずほグループは国内信販のメイン行であり、融資残高は他行を圧倒する。一方、楽天の有利子負債は2004年12月期で489億円と桁違いに少ない。楽天が国内信販を通じて金融の世界に踏み込むということは、国内信販のメイン行であるみずほを楽天の実質的なメイン行として迎え、両者に深い結びつきが生じることを意味した。

楽天はネット証券の買収などを通じて、三井住友フィナンシャルグループと親密な関係を築いてきた。三井住友の西川善文社長と三木谷の親しさは知られている。齋藤は三木谷が強く欲しがっていた国内信販を譲り渡すことで、両社の関係に入り込み、楽天を引き寄せるようになった。

楽天と三井住友はクレジットカードで提携し、「楽天カード」を発行している。今後は国内信販のカードがこれに取って代わるかもしれないという。

ネット上の買い物や借り入れなどが増えれば、ネットと金融の融合はさらに加速する。ただ、広い顧客基盤を持つネット企業は楽天やソフトバンクなど、ほんの一握りにすぎない。近い将来には、メガバンクによる有力ネット企業の囲い込み競争も予想される。みずほは国内信販をあえて手放すことなく、楽天を陣営に組み込む布石を打ったことになる。

楽天のフジへの接近に関しても、みずほは1,000億円単位のファイナンスを用意したという。

「在京キー局の一放送局はフジテレビだけではないですからね」

楽天関係者が明かすように、三木谷はフジテレビ以外にも数局の幹部と接触を繰り返していると伝えられた。

ライブドアの沿革

中学時代からパソコン・オタクだった堀江は、東京大学文学部時代にはソフト開発のアルバイトに明け暮れた。1994年にインターネットに出会うと、「これは世界を変える」と思い、在学中の1996年春に、仲間と有限会社オン・ザ・エッヂ(現・懶ライブドア)を設立した。

やがてインターネットがブームになろうとする頃、音楽家・小室哲哉氏のウェブ制作を依頼される。また富士写真フィルムやバンダイ、NTT子会社など、複数の大企業のネット事業をサポートするようになった。

1998年、堀江は光通信社長・重田康光(現会長)と会っていた。堀江はその時26歳、肩まで届くような長髪、そしてTシャツにジーンズ姿だった⁴。

東京大学中退という堀江に、「もったいないんじゃないの」と何気なく重田が声をかけた途端、堀江は堰を切ったように話した。

「東大？ 東大出て官僚やってたってしようがないですよ。東大だって喜んでる奴らは本当にダメですよ」

「今は100年に1度のチャンスがやってきているんですよ。このチャンスをみすみす見逃すような奴は本当にバカですよ」

何から何まで自信満々だったが、堀江は約束の時刻に30分以上遅刻したことについては、ついに謝らなかつたという。

重田が日本大学を中退し、携帯電話販売会社「光通信」を起こしたのは1988年のことで、22歳の

⁴ 日経ビジネス 2005年3月28日号

時だった。1996年に株式を店頭市場に上場(現ジャスダック証券取引所)するが、そのスピードは「アスキー」創業者・西和彦の33歳を2歳上回る最年少記録だった。1999年には株式公開市場を東京証券取引所第1部に変更することが決定していた。

東証1部への上場を果たした重田はソフトバンクと並ぶ最大規模のベンチャーキャピタル「光通信キャピタル」を立ち上げて、国内のベンチャー企業に対しての投資を始める。その投資先の一つにオン・ザ・エッヂの名前があった。

重田らの投資を受けて、堀江が新設した株式市場「東証マザーズ」に上場を果たすのは、2000年4月のことである。時あたかも、ITバブルのピークだった。その頃、重田は嵐のような“光通信バッシング”に遭っていた。同2月に最高値24万1,000円をつけた株価は4月には営業日すべてでストップ安を記録していた。光通信自体の存続さえ危ぶまれていた時期だった。

東京・渋谷にあったオン・ザ・エッヂでは、株式公開を直前に控えて決起集会のような集まりが持たれていた。

「(インター)ネットの可能性は無限だぞ。何だってできるんだよ。(ソフト)バンクにできて、ウチにできないことなんて1つもない。怖がる必要なんて何にもない」

堀江は社員一人一人に向かってしゃべり続けた。株式公開の主幹事を務める日興ソロモン・スミス・バーニー証券(当時)の担当者など全く意に介さぬように、「銀行だって、証券会社だってどんどん(インター)ネットに取って代わられる時代が間違いなく来る。ウチらだって、金融ができる。今までの銀行や証券会社なんてどんどん消えていっちやうよ」。

堀江の言葉どおり、その後オン・ザ・エッヂはM&Aに乗り出す。

堀江の合併・買収(M&A)のスタイルは、「割安企業の発掘・投資」だと市場関係者は見る⁵。象徴的なのが2002年11月に買収したインターネット接続会社、旧ライブドアのケースだ。経営不振から民事再生法の適用を申請した旧ライブドアの営業権を1億円強で手に入れると、大なたを振るった。

人件費削減のほか、サーバーやアクセス・ポイントの運営を外部委託に切り替えるなどの徹底した合理化で、万年赤字だった事業を買収翌月に営業黒字に転換させた。さらに創業以来の社名であるオン・ザ・エッヂを捨て、買収先の社名にあっさり変更した。

2004年に買収した東証マザーズ上場のネット広告会社、バリュークリックジャパンも赤字会社だった。ただ、同社は米バリュークリックとライセンスを交わし、1万以上のサイトと広告掲載契約をしている。これが「資産」と映った。

買収後は、人件費削減や営業力・商品力強化など矢継ぎ早の手入れを実施。2004年12月期には2億円強の営業黒字に転換させた。

ただ、買収した企業とあつれきを生むことも少なくない。

バリューカリックは買収後1年足らずで元の幹部・従業員の多くが退社した。ライブドア幹部は「買収企業の社員を辞めさせたことはない」というが、新規採用を積極的にする一方で、成果主義を徹底させる企業カラーになじめずに辞めていく人も多い。

2004年12月には230億円の巨費を投じて会計ソフト大手の弥生(東京・中央)を買収した。直近期で25億円の営業利益を生む弥生の高い収益力を手にしたほか、弥生が持つ40万の顧客基盤を活用した法人向けネットサービスなどの検討を始めた。

相次ぐ買収でポータル(玄関)サイト運営、ネット接続などの事業規模を拡大してきたものの、いまだに収益力が見劣りしている。

⁵日本経済新聞 2005年3月24日

ライブドアは2004年9月期、連結売上高では前期比2.9倍の308億円、経常利益では3.8倍の50億円と高成長を印象付けた。しかしポータルや仮想商店街が育っているとは言い難い。しかも連結売上高の53%、連結消去前の営業利益では63%を金融事業が占めた。成長の牽引役は買収による効果と投資事業だった。

2004年3月に買収したライブドア証券(旧日本グローバル証券)の収益が全体を底上げした。子会社ビットキャッシュのプリペイドカード販売も月間10億円程度を売り上げる。

またベンチャーキャピタル(VC)のように、ベンチャー企業に投資し、上場後などに売却して利益を確保する投資事業の収益も大きい。相場依存の体質から脱却するために、1月には山口県の第2地銀・西京銀行とネット専業銀行の設立を発表した。さらに今夏には、株式を夜間に売買する私設取引システムの立ち上げも準備する。金融関連事業は今後もでこ入れを続けるという。

見方を変えると、本来本業であるはずのポータルサイト事業に対するライブドアの危機感は強いといえる。ネット経由のDVDレンタルなど有料課金サービスやネット広告を提供するが、2003年11月に開始して以来、部門別で赤字が続いている。

仮想商店街では、出店数を約6,500店まで増やし、手数料収入などが伸びてきた。だが楽天やヤフーに、大きく水をあけられている状況に変わりはない。

ライブドアでは週1回、ベンチャーキャピタル子会社のスタッフら約30人を集めて、「投資委員会」を開き、各人から挙げられる買収案件30件について、報告し話し合う。メンバーは堀江ら経営幹部のほかに、20~30代の元外国証券マンや元銀行マンで構成される。彼らの年収は優に1,000万円を超え、他部門の社員の平均年収(400~500万円)とは比較にならない。

買収対象となりそうな企業が決まると、手分けして「資産に問題がないか」、「交際費や情報システム費用など削減可能な費用はないか」などを調べる。リストラ後の損益計算書をつくり、2~3年分のキャッシュフローと純資産の合計額が買収提示価格を上回れば、買収に乗り出すというシンプルな手法である。

経営が傾いたネットベンチャーはいくらでもあり、株式交換によれば、高株価のもとで資金流出もなく買収できる。買収目的は「1つ目は利益の上積み、2つ目は顧客獲得、3つ目は金融事業の拡大」(執行役員上級副社長・羽田寛)だという⁶。

プロ野球への参入も果たし、今やベンチャ一起業家の大御所にさえなった感のあるソフトバンク社長の孫正義は、楽天やライブドアについてこういう。

「かれらはミニチュア・ソフトバンクだ」

「三木谷の、僕らにはないサラリーマン生活で身につけたバランス感覚はとても真似できない。まあ、ヤフーが本気を出せば楽天なんて…」

しかし堀江に対する人物評は極めて厳しい。

「大体ライブドアって実体がないじゃないか。ないものを見るように見せてるだけだからね」

しかし堀江と親交のある起業家は、「堀江は確信犯だよ。彼はそんなことすべて分かってるよ」といい、次のような堀江の言葉を紹介している。

「ウチとか、ほかのITベンチャー・バブルも持てあと1年だよ。だからさ、バブルのうちに実体のあるものを取りに行くんだよ」

⁶ 日経ビジネス 2004年9月6日号

そして、堀江はニッポン放送株買収に失敗した場合のライブドアの経営危機についても、こう言つたという。

「だって、うちは実体がないんだからさ、リスクなんてないよ」

ニッポン放送買収のきっかけは、昨秋に当時ニッポン放送の筆頭株主だった「村上ファンド」の村上から「ニッポン放送にTOB(株式公開買い付け)をかけないか」と共同買収を持ちかけられたことに発する。村上側は「ノーコメント」とするが、堀江は「村上さんの提案は面白い。千載一遇のチャンスだ」と手放しで喜んだという⁷。

しかし取締役(最高財務責任者)の宮内亮治は慎重だった。宮内は37歳。税理士出身で、堀江より年長の番頭役である。ニッポン放送の買収費用は今までより一桁も二桁も多い。宮内は「本当に株式を過半数取得できるのか。リスクが大きすぎる」と堀江に再考を促したという。

どちらかというと取締役の熊谷史人(27歳)は、堀江寄りの立場だった。熊谷は中堅の未来証券からの転職組で投資事業の実務に詳しい。ライブドアが先鞭をつけ、その後マネーボードの批判を受けるようになった、大幅な株式分割(2003年11月に100分割)を提案したのも熊谷だ。

しかしニッポン放送が次々と打った買収防衛策で弱気になり始めた堀江たちに対して、「ここでやめてどうする。株主にどう説明するのか」と押し通したのが宮内だった。

2月から3月にかけて、宮内は香港に何度も飛ぶ。ニッポン放送の経営権を掌握した後、即座にフジテレビ本体の買収に打ってでられるように、外国の金融機関から資金を手当てるためだった。買い集めた過半数のニッポン放送株や買収後のフジの資産を担保に資金を借り入れるLBO(レバレッジ・バイ・アウト)という手法を使い、フジにTOBをかける——。こんな構想を描き、米系金融機関とは2,000億円の契約を結ぶ直前まで話を進めた。その後、フジによる増配発表などでフジ株が上昇すると、別の外資系金融機関と、3,000億円の契約にメドをつけたという。

この情報がフジに流れたとき、ライブドアが交渉を優位に進める「武器」として効果を發揮した。フジ側が買収される恐怖心を抱いたことが、早期決着の一因になったといわれている。

放送業界の実情⁸

「放送と通信の融合」という概念は、堀江が主張するように、はたして新たな企業価値を生み出せるのだろうか。

「フジテレビ騒動は他人事ではない。資本関係を洗い直せ」

ニッポン放送株式をめぐる争いを契機に、民放キー局のあいだで安定株主を模索する動きが強まっている。危機感の背景には、放送局に特有の財務体質がある。

「民放キー局は、おカネがあり余っている状態。使い道に困って、利益に直結しないスタジオや新社屋建設を続けている。ほかの業界では考えられない」

ある大手証券会社アナリストは、財務の“水ぶくれ”状態をこう表現する。

キー局に共通する財務の特徴は、ひと言でいうと「資産の利用効率が低い」に尽きる。ニッポン放送やフジテレビがそうだったように、PBR(株価純資産倍率)は1倍前後と低い。一方でフジテレビ社

⁷日本経済新聞 2005年4月20日

⁸週刊ダイヤモンド 2005年3月26日号

員の平均給与は、日本の全上場企業中トップで1,500万円を超える。

期待した利益も上げていないので、株価もITバブルの時期を除いてほぼ横ばいと低迷している。特にフジテレビ、東京放送(TBS)など、筆頭株主の株保有比率が低い放送局は買収のターゲットになりやすいといわれる。

民放各局の“水ぶくれ体质”は、どのようにして形成されてきたのか。テレビ局のマスメディアとしての力の源泉は、全国に1億台以上普及したテレビ受像機にある。

「ネットの普及によるテレビの凋落も一部で取り沙汰されるが、まったくの誤解。視聴時間を見ても地上波の力は落ちていない(小池隆由・UFJつばさ証券シニアアナリスト)。

確かに、日本人のテレビ平均視聴時間は、1日4時間12分(NHK調べ)と安定しており、減少の兆しへ見られない。

このことは、安定した広告収入、ひいては潤沢な制作費につながる。「マスを動かす力のある番組には、ある程度の制作費が必要」(キー局幹部)。逆に、普及度が低く、制作費が少ないBSデジタル放送などのメディアは、番組の質低下が視聴者増加を阻み、それがさらに制作費不足を通じて番組の質を低下させる、という“負のスパイラル”から脱出できない。

競争の面で、新規参入が事実上不可能であることも大きい。地上波放送を開始するためには放送電波の割当を受ける必要があるが、新規参入事業者が全国ネットを形成するための十分な電波の余裕はない。新規参入が行われない結果、放送開始以来50年間、地上波放送局127局は、1社もつぶれたことがない。まさに電波というバリアに守られた“護送船団”と言われるやうだ。

なかでも、「キー局からおカネをもらって商品(番組)を仕入れるという、いい商売をしている」(池田信夫・国際大学教授)ローカル局への風当たりは強い。在京キー局の系列に属するローカル局は、キー局の番組を放送する。その“見返り”に“ネットワーク配分金”と称する金額がキー局から配分される。キー局がローカル局の放送時間を購入するかたちにはなっているが、ローカル局にとって番組をタダで供給してもらえる上に収入が得られる、といよいよビジネスだ。

この仕組みは、経済基盤が薄い地方にも民放を普及させ、民放地上波放送のユニバーサルサービス(全国あまねく普及するサービス)化を助けたという点で、一定の意義がある。しかしローカル局の設立には、たとえば「小沢一郎の鶴のひと声で、岩手めんこいテレビ(フジテレビ系)がつくられた」(業界関係者)などと言われるように、政治力が設立にかかわることも多い。ネットワーク配分金が、その不足する経済的基盤を補っている。

しかし「仕事は楽だが給料はキー局並み」、「役員が社員と同数くらいいる」、「広告クライアントの丸抱え旅行に経費をつぎ込む」(業界関係者)といったローカル局に対する批判は、この方法によるユニバーサルサービスの実現が、必ずしも効率的ではないことも示唆している。

だが放送局の独占利潤を支える電波という参入障壁が、ここにきてよいよ崩れる可能性も見えてきた。

例えばJR長野駅から電車で1時間半、新潟県と隣接する山あいにある長野県栄村。ここでは、放送関係者が「蟻の一穴になりかねない」と恐れる“実験”が進められている。それは、電話のADSL通信回線を利用した民放ローカル番組の配信実験だ。

世帯数約900の栄村では、約2割の世帯がNHKのみ、約7割がNHKと民放2局のみしか視聴できない。しかし電話回線は全世帯に通じている。ADSLを利用して地上波放送をIP(インターネットプロトコル)データ化して配信すれば、新たにアンテナ鉄塔を設置することなく、最小限のコストで地上波放送の全戸への配信、つまりユニバーサルサービスを実現できるというわけだ。

村内に限定したサービスとはいって、技術的には通信回線を通じて全国に配信することも可能である。仮にそうなれば、ローカル局の存在意義はなくなり、エリアごとに放送局免許が付与される現在の地上波放送局の秩序は一気に崩れてしまう。

現在のところは、無償サービスである上、4メガバイト／秒以下の低速回線を使っているため、法的に“お目こぼし”されているという。商用化には、法律上、地上波放送各局の同意が必要となるが、現在のところ地上波各局が応じる気配はない。「堀江社長の力がフジテレビに及んだとして、再配信に同意してくれるなら万々歳だ」(佐藤千明・長野県協同電算ネットワーク部部長)という声もある。

実は、この難視聴地域問題は都心に住む人々にとっても他人事ではない。2011年に予定されている地上波放送の全面デジタル化によって、ビル影などの難視聴地域が大量に発生することが懸念されているからだ。デジタル放送で利用する電波帯域は、電波特性上も、アナログ放送で利用している帯域よりも電波の影が生じやすい。

これまで、ビル建設などによって地上波が届きにくくなった地域については、ビルのオーナーが共聴設備を設置し、難視聴状態を解消してきた。しかしデジタル化により、新たに発生する難視聴地域について、「誰が設備設置に必要な費用を負担するかは決まっていない」(池田教授)。

仮に、費用負担問題が解決しなかった場合、通信回線によるIP放送が、最も安価な解決策となる可能性がある。そうなっても、地上波放送局が“地域免許制の論理”をタテに、エリア内に限定した再配信を貫き通せるかどうかは不透明だ。

とはいっても、放送局側も「放送と通信の融合」に手をこまねいていたわけではない。むしろ、「ネット配信は10年前から研究し、問題点も洗い出した。結論は『ネット配信ビジネスは難しい』ということだ」(キー局幹部)。その発言の裏には、フジテレビ、TBS、テレビ朝日が2002年から共同で行なっていたネット配信サービス“トレソーラ”がビジネス的に失敗し、昨年その事業化を断念したことがある。それは、ネット配信に当たって著作権という障害があることが明らかになったからだ。

「堀江さんは、フジテレビに影響力を持てば、フジテレビの番組をネットで流せると勘違いしているのではないか」——放送関係者は、ポータルサイトでの番組放送を目指すうわさされる堀江の戦略に疑問を投げかけている。

地上波の番組をネットで再配信するには、その番組の全出演者、制作関係者の同意を取り付け、著作権料を支払う必要がある。トレソーラでは、「端役なら10円、20円程度の権利しか持たない人の同意を取り付けるため、年収2,000万円の社員が全国を飛び回らなければならなかった」(業界関係者)。

これではとてもビジネスが成立しない。「番組の最後に、『制作・著作〇〇〇(放送局名)』と出るが、あれがテレビ業界最大の“欺瞞”だと、ある関係者は著作権をめぐるキー局の立場をこう表現する。実際、制作は下請けに丸投げ、著作権も、米国で導入されているような代表交渉権(全著作権者の委任を受けて、一元的に著作権を管理する制度)すら持たないケースが多い。

米国のメディア企業は従来、テレビ番組などのコンテンツを作る機能と、それを視聴者に届ける伝達機能を兼ね備えてきた。しかし80年代以降、ケーブルテレビの発達した米国ではその機能分離が進んだ。いわゆる放送局は電波で不特定多数に情報を流す役割が縮小、報道やドラマなどのコンテンツを作つて売る機能に徹するようになってきた。

日本のテレビはまだ地上波や衛星による電波放送を主体にやってきたおかげで、この機能分化が進んでおらず、コンテンツ供給者に徹しきれていない。

現在、放送業界が大きな期待を寄せているのは、携帯電話向けの地上波デジタル放送である。放

送を流すと同時に、そのなかで登場する商品を、ワンクリックで買うことができる仕組みをつくる。

「これまで、課金を伴う商売には手をつけてこなかった」(西正・オフィス N 代表)放送業界だが、携帯電話を利用すれば、料金回収を携帯電話事業者が代行してくれる。テレビ向けの地上波デジタル放送は、アナログ放送の置き換えで、新たな利益を生まない。一方、携帯電話向けの地上波デジタル放送は、商品販売に伴う新たな収入が見込めるため、関係者の期待も大きい。

放送関係者にとっては、堀江がぶち上げるネットによる番組配信など「何を今さら」であり、失敗の経験を踏まえ、その一步先を進んでいるという自負さえある。

しかし放送業界が目論むように、次世代のネットワークにおいても放送業界が主導権を取り続けられるかどうかは不透明だ。2011年には地上波アナログ放送が終了し、地上波デジタル放送に一本化される予定だが、奇しくもその前年、2010年までに、NTTは全国3,000万世帯に光ファイバーを普及させる構想を打ち出している。デジタル放送への移行に伴うカバー率の低下と、光ファイバー普及に伴う通信帯域の大幅増は、通信技術を利用して放送の流れを加速させるだろう。

放送業界がすでに商売にならないと判断したネットでの映像配信サービスは、かたや通信業界では次世代ネットワークでの基幹サービスと位置づけられている。「放送ビジネスを誰よりも知り尽くしている」と自他共に認める放送業界だが、その“自信”が電波という権益に由来するものだとしたら、資金力に劣る放送業界側は劣勢に回ることも予想されるだろう。

上場の意味とポイズンピル

政府は2005年3月18日の閣議で、商法の一部や有限会社法など会社制度にかかる法律を統合して新たに制定する会社法案を決定した。有限会社制度を廃止する一方、株式会社の最低資本金制度を廃止して会社設立や経営に関する規制を緩和する。合併などの組織再編をやりやすくすると同時に、敵対的買収に対する防衛策を強化し、機動的な経営を可能にする。今国会での成立と、2006年からの施行を目指している。

企業の合併・買収(M&A)に関する分野では、合併の際に消滅会社に対して、新たに外国株や現金、債券などを使えるようとする。外国企業にとって、日本に子会社をつくって自社株を日本子会社に移し、それを対価に子会社を別の日本企業と合併させる「三角合併」が可能になる。

ただこの規定の施行は法案の本体部分より1年遅らせ、2007年とする。ライブドアのニッポン放送株買収などを背景に、自民党などから外資による日本企業買収への警戒感が高まったための措置である。日本企業が、会社法案に盛り込んだ敵対的買収への防衛策を整備する期間を設ける狙いだ。

具体的には買収者の議決権比率を強制的に引き下げる「ポイズンピル」(毒薬条項)や、友好的な株主に株主総会での拒否権を与える「黄金株」がこれまで以上に発行しやすくなる。定款を変更すれば、合併や取締役の解任のための株主総会の決議要件も引き上げができる。これにより、買収策、防衛策とも欧米並みの制度が整うという⁹。

日本企業もこの動きに同調するように、買収防衛策を検討する企業が相次いでいる。しかし「株主の利益よりも経営陣の利益を重視するような防衛策は、問題」という声も強い。

確かにM&A先進国の米国では、ポイズンピルなどが進化してきた。「毒薬」を導入している企業は S&P500社のうち、266社を占めるという。しかし「過度な防衛策」への反発が機関投資家や個人

⁹日本経済新聞 2005年3月18日

株主から強まり、買収防止は必ずしも企業価値の維持・向上に役立たないという投資家の圧力に押されて、毒薬を破棄する“解毒”企業も増えている¹⁰。

<米国企業の敵対的買収に対する主な防衛策>

| |
|-------------------------------------|
| ◇ ポイズンピル |
| 既存株主に対し、時価を大幅に下回る価格で株式を引き受ける権利を付与する |
| ◇ ゴールデンパラシュート |
| 会社を買収され役員が解任された場合に多額の退職金を支払う契約を結ぶ |
| ◇ スーパーマジョリティー規定 |
| 株主総会で絶対的多数の賛成を必要とする規定を定款に盛り込む |
| ◇ ホワイトナイト |
| 自社にとって好都合な会社に友好的な買収や合併を依頼する |
| ◇ クラウンジュエル |
| 主要資産や主力事業を友好的な別の会社に売却する |
| ◇ パックマンディフェンス |
| 買収しようとしてきた企業に対し、逆に買収を仕掛ける |

また投資ファンドが買収した玩具店トイザラスや、300店超を展開する中堅小売り店チェーン・ショプコのように、あえて上場を廃止して非上場企業となる選択をしたところも出てきている。
「ウォール街ではなく、顧客とサービスに集中することができる」
「短期の利益と長期の投資はなかなか両立しない。長期的な投資で成長戦略を進める」
こう語る経営者の戦略は、「上場の意味」を問い合わせ直した結果であるといふ。

¹⁰日本金融新聞 2005年3月17日

堀江社長へのインタビュー (『文芸春秋』誌インタビューより抜粋)¹¹

質問：フジテレビ、ニッポン放送と提携して、具体的には何をするつもりなのでしょうか。

堀江：僕はずっと「既存メディアとインターネットの融合」と言ってきました。そうすれば、視聴者との間に今よりもずっとインテラクティブ(双方向的)なやり取りが生まれる。たとえば、ドラマの登場人物が持っているバッグなどをただちにネット・ショッピングできたり、ドラマのストーリーや見たいニュースについて視聴者の意見を反映させることもできる。これは韓国のようなが進んでいて、『冬のソナタ』だって視聴者のメールで途中から脚本を変更したと聞きました。しかし、そういうことは可能性のほんの一部なんです。

未来のメディア業を端的に言うと、通信と放送メディアの境目がどんどんなくなる。そこでは、NTTみたいな通信業者と、テレビ、ラジオのような放送業者が同じ土俵に乗る。互いを補完し合う局面もあれば、主導権を争う場面もあるのは当然です。インターネットとは、その通信、放送のすべてを包括する概念ですから、将来、通信や放送をのみこんでいくのは宿命といっていい。だからこそ、放送局と我々が組むことで出来ることはいっぱいあります、と提案しているんです。

通信と放送が一体となったような新しい事業分野では、電波を独占的に利用できる強みを持った放送局がもつともイニシアティブをとれる位置にいるはずです。むしろテレビ局が私たちのようなIT企業を買収すべき。なんでしないのかな、と思う。

現在、放送局は、地上波デジタル放送の目玉として、ワンセグ放送に大きな期待を寄せているらしいんですね。ワンセグ放送というのは、携帯電話などで地上波デジタル放送を受信するサービスなのですが、これって放送局にとって損な仕組みなのに、と首をひねります。なぜならこの仕組みだと、課金を行なう権利をNTTドコモなどの通信業者に握られてしまうから。

NTTなど通信業者の最大の強みは、つまるところ集金力です。電話を止められたら、その日から困るじゃないですか。要は、NTTは電話回線というライフラインを握っていて、おまけに料金を引き落とす口座まで押さえているから、取りはぐれがない。だから、強い。

もし課金決済の口座情報を通信会社に握られてしまえば、放送局は、ただのソフトメーカー、単なるコンテンツ供給者に成り下がってしまう。これでは、せっかく放送局が持っている電波利権を、みすみす通信会社に取られるようなものですよ。すごくもったいない。

では、放送局はどうしたらいいかというと、現在、民放は非常に強い集客能力を持っていますね。この膨大なお客さんにアカウント(ネット・サービスを利用するためのID)を無料で登録してもらう。そのためには、もちろんお客様が登録したくなるようなやり方が必要です。そのアカウントに対して、様々な有料コンテンツを提供する仕組みにすればいい。

これは、視聴者から聴取料を集めて放送を提供するという意味では、NHK的なモデルに近い。だけど、インターネットなら、お客様から会社にダイレクトにお金が流れますから、NHKのような集金マンは必要ない。その分、コストはものすごく下がります。

放送局との提携というと、放送コンテンツをネットで流すもの、と思い込んでいる人も多いんですが、僕はそうは考えていない。流し込むコンテンツは、基本的に何でもいいんです。放送された番組でもいいし、オンライン・ショッピング専門のeコマースサイトを独立し

¹¹文芸春秋 2005年5月号

て設けてもいい。ただ、放送コンテンツを観ても、ネット・ショッピングをしても、ひとつのアカウントで全部支払いが済ませられる仕組みを作れば、利用者にも便利だし、放送局にとっても我々にとっても非常に大きいビジネスとなる。

放送関係者が、インターネットとの融合と聞くと身構えてしまうのは、かつて動画コンテンツ配信事業が頓挫したのがトラウマになっているから。しかし、これには失敗しても当然の理由があった。ひとつにはインフラがまだまだ大したことなかったのに、慌てて仕掛けてしまったこと。動画を観るには、光ファイバーやADSLなど、かなり速いスピードの通信システムが必要です。今のようにブロードバンドが格安に利用できるようになって、初めて動画配信の環境が整った。時期を読み違えていたんです。もうひとつには、配信していた動画コンテンツそのものが弱かった。10年前のテレビドラマの再放送とかそんなのばっかり流して、情報の鮮度が悪かったんです。「それだったらDVD買うよ」という話ですよ。

でも、最新のドラマがDVD化されるまでにはやっぱり時間もコストもかかる。だったら、テレビ放映が終わってDVDになるまでのコンテンツをブロードバンドで配信すればいい。「間」のソフトなんです。そこしかない。ネット配信ならではのよさというのは、見逃したドラマが見られるとかなんですよ。

もちろん放送コンテンツをネットで供給することに、著作権など課題が多いことは私も認識しています。それは地道に解決していくしかありません。

質問：ニッポン放送買収にあたっては、いろいろと攻撃も受けましたね。

堀江：ずっと攻撃だらけですよ。

質問：それは予期していたことでしたか。

堀江：まあ少なかつた方かなと。周りの人たちにはこれ(ニッポン放送買収)は今の僕じゃないと出来ない、たとえば村上ファンドの村上世彰さんには出来なかつたでしょう、と言われましたね。基本的には叩かれるのが目に見てたし。まず、メディアが叩くでしょう。するとメディアに騙されている人も僕を叩くから。

質問：村上さんは、時価総額の少ないニッポン放送が、より大きなフジテレビを株式の上で支配しているというねじれた資本構造に気づいて、早くから株式を買っていましたね。

堀江：あのねじれは一発で分かりますよ。市場を見ている人なら、ニッポン放送が上場した時点でおかしいと思ったはず。しかし、それを利用しようと思った人が異様に少な過ぎる。つまり、あれはまさに火中の栗だったんです。怖くて誰も手を出せなかつた。

質問：何が怖かったのですか。

堀江：やはりメディアだ、ということが大きいんじゃないですか。人には触れられたくないものもあるし、長く生きていればしがらみも増えていく。誰だってそれをメディアに探られ、報じられるリスクは冒したくないでしょう。だから、僕のように若くてしがらみのない、報じられて困ることもありない人間しか手が出せなかつた。誰も拾えないってことは、逆に僕にはチャンスですよね。

質問：放送事業は許認可事業であり、政官との結びつきも非常に深い。今回でも多くの政治家から、時間外取引はおかしい、間接的な外資によるメディア支配だ、と批判を浴びましたね。政治家も含めた既得権益層からの反撃に対する怖さを感じませんでしたか。

堀江：それは僕にはないんです。何故ないかというと、根拠があるから。ひとつは政治においても、経済においても主役が代わろうとしている時期だから。労働人口でみると、これからは団塊以降から僕ら団塊ジュニアの層が一番多くなる。こっちが政治的にもイニシアティ

ブを握るようになるのは、完全に予測の範囲内です。

政治家は人気商売ですから、そんなに気にしなくてもいいと思いますよ。まともな政治家なら、若年の有権者層の動向を、潜在的な脅威として感じているはずです。自民党の票田は高齢者層だから、投票率は高いけど、その人口は確実に減っていく。若年層だって、このままじゃマズイと思えば、投票に行きますよ。そうなれば、政権なんて完全に引っ繰り返りますよ。それは私にとってカードのひとつですね。

それに許認可事業だからかえって、既得権益層もルールを無視した変なことは出来ないんですよ。外資については法律で規制できますが、日本人に対して、それをやつたらおしまいなんです。公共性という枠組みが完全に崩れてしまう。

いずれにしても、これから日本を支えるのが20代、30代であることは間違いないでしょう。彼らにそっぽ向かれたら困る、と官僚でも頭のいい人たちは考えていますよ。しかも、若い人のなかでも、カネを持っている人、優秀な人材は海外に逃げ出せる。実際逃げ出してますよ、すごい優秀な技術者たちが。本当はそういう人にこそ残ってもらわないと、国全体の活力が低下してしまうわけですからね。

もうひとつは、インターネットの興隆です。インターネットがこれだけ普及すると、権力者層が言論弾圧をしたり偏向報道をさせようにも出来なくなってきた。20年くらい前ならば、牛肉偽装事件が発覚してハンナンの社長まで逮捕されるなんてありえなかったでしょう。西武の堤(義明)さんもそう。ネットでは、悪い噂ほどすぐに広がるし、嘘がすぐバレちゃう。巨大なクチコミ・ネットワークみたいなものですからね。

質問：すると、今回の買収劇には、単なるお金儲けではなく、日本の経済や政治も含めた社会に一石を投じたいという思い、もあったのですか。

堀江：いや、お金儲けです。あくまでもライブドアの株主を儲けさせたいから。そこに誤解があると思うんですけど、なんで私が一石投じなきゃいけないのか。質問の意味がわからない。私に奉仕の精神を求めているんですか。

質問：あるいは、一石投じることが面白いから、という感じもするのですが。

堀江：少なくとも名譽とか奉仕欲ではありません。「因果応報」「情けは人のためならず」、まさにこれです。

質問：もう少し説明してください。

堀江：究極的に言うと、私は自分が楽しく生きたいんですね。世間的な、俗な意味でいえば、金にも権力にも名譽にも実は全然興味がない。だって、もうすべて手に入れちゃったから。これ以上何があるんだ、というくらい。

私個人がこれ以上お金を持つてもしようがないんです。お金を使うのって大変ですよ。面倒くさいんです。人にはたかられるし(笑)。自分が満足に生きるために、自分だけ得して王様みたいになってしまっても意味がない。人間というのは関係性のなかでしか生きられない動物ですから、やっぱり世の中が良くなって、周りの人たちも幸せになってくれないと嫌なんですよ。社会の景気も良くなってくれないと困る。みんなが幸せに生きられる社会の仕組みを作るために何をしたらいいのかを、毎日、頭が痛くなるほど考えているんです。考えてるけど、結局それは自分が楽しくやりたいから。べつに奉仕なんかしたくありません。

質問：周りの人とはどこまでを指しますか。株主は入るとして、ニッポン放送やフジテレビの社員も含まれますか。

堀江：ステークホルダー(利害関係者)という概念は非常に理解しづらい。社員、取引業者、ユー

ザー…、どこまでが利害関係者かなんてはつきりとした線が引きにくいでしょう。その点、シェアホルダー(株主)のほうがずっと明確です。こんなこと、いちいち説明しなきゃならないのかと思いますけど、じゃあ株主がいちばん儲かる会社を作りたいと思ったらどうしたらいいんですか。

質問：利益を上げて、配当を出すことですね。

堀江：どうやつたら利益を出せますか。

質問：売上げを上げます。

堀江：誰が売上げを上げるんですか。

質問：社員が。

堀江：社員がどうやつたら売上げが出るんですか。

質問：まあ、一生懸命働く。

堀江：一生懸命働くモチベーションは、いい仕事、いい給料です。つまり、社員が気持ち良く働けるようにしなくては、利益は最大化できません。株主のためになることは、当然、従業員のためにもなる。これって当たり前のことなんですね。

投機家ではなくて投資家を集めるには、中長期的に発展していく会社をつくるなければなりません。短期的な利益だけを目標にして、たとえばチッソみたいに公害を出してまで荒稼ぎしても、1,000億円以上の負債を負って、100年かかる返せないみたいな、とんでもないしっぺ返しを受ける。法令を守って、きちんと仕事をする。これも当然のことです。

こんなことをわざわざ言うのも、「株主のために」というと、すぐマネーゲームだとか、短期的に儲かればいいんだろう、という話になるから。それは日本の経済的な教育が貧しいんで、知識のレベルが低いからだと思いますね。

質問：「40歳以上は経営陣から引いたほうがいい」といった刺激的な発言をしばしば口にしますね。

——どうして、経営者は若いほうがいいんですか。

堀江：いい、というより、経営者って若くないと出来ない、というのが僕の結論なんです。言い換えると、いまの日本の経営者は、ほとんどが経営者じゃないのかもしれない。何か象徴的な存在で、実際に経営を動かしている中心はもっと下の人々なんじゃないか、という気がしてならない。雑誌なんかで「トップの一日」みたいな記事をみると、ぬるいんですよね。

年間成長率5パーセントとか、それ以下の会社がいっぱいありますね。こういう会社は、要するに何も新しいことはしていない、ということです。自分たちの範囲内で、既存の事業からはみださないかたちでやっている。それは経営者じゃないでしょう。

付属資料 1

ライブドア沿革 (1)

| 年 月 | 沿 革 |
|-------------|---|
| 1996 年 4 月 | ホームページの制作、運営、管理を目的として東京都港区に有限会社オン・ザ・エッヂを出資金6百万円を以って設立 |
| 1997 年 7 月 | (株)オン・ザ・エッヂへ組織変更(資本金10百万円) セレクトメールを開始 |
| 1999 年 10 月 | スペイン在住 MARTA TOMAS JODAR、(株)サイバーエージェントとの共同で欧州におけるサイバークリック販売を目的とした CYBERCLICK AGENT S.L.を設立 |
| 1999 年 11 月 | (株)サイバーエージェントと共同でインターネットコミュニティ運営会社、(株)フープスを設立 |
| 2000 年 1 月 | 本店を東京都渋谷区渋谷3丁目3番5号へ移転 |
| 2000 年 4 月 | 東京証券取引所マザーズ上場 投資事業を目的として(株)キャピタリストを設立 携帯情報端末向けのシステム開発を目的として(株)スクイズ研究所を設立 データセンター事業「データホテル」開始 |
| 2000 年 5 月 | EC に特化したシステム開発を目的として(株)エッヂコマースを設立 |
| 2000 年 6 月 | CYBERCLICK AGENT S.L.への追加出資により、同社を子会社化(2004 年 4 月に現・連結子会社、livedoor Interactive S.L.へ社名変更) |
| 2000 年 10 月 | ウェブ制作事業の生産能力確保を目的として中国大連に英極軟件開発有限公司を設立 中央宣興タイランドグループと AD4Portal(THAILAND)Co., Ltd.を設立 |
| 2001 年 5 月 | インスタントメッセンジャー事業「YABUMI」を引き継ぎ |
| 2001 年 7 月 | FLE SINGAPORE PTE LTD と業務提携 シンガポール駐在事務所を開設 Web プロデューサーの育成を目的とする教育機関「イノベーションラボ」に出資 |
| 2001 年 9 月 | 関連会社である(株)フープスの全株式を、楽天(株)に対し譲渡 |
| 2001 年 12 月 | 株式交換により(株)パイナップルサーバーサービスを完全子会社化 (株)エッヂコマース(100%出資)より営業の全部の譲受 |
| 2002 年 2 月 | (株)クリサーチインターナショナルと電子メールソフト「Eudora」の開発・販売で提携 |
| 2002 年 3 月 | 株式交換により(株)アットサーバーを完全子会社化 |
| 2002 年 4 月 | TostNet-2 による自己株式の買付けを実施 |
| 2002 年 5 月 | 海外展開の拠点作りの一環として、ドイツに Livin' on the EDGE Europe GmbH(現・連結子会社)を設立 |
| 2002 年 6 月 | (株)アスキーイーシーより営業の全部の譲受 |
| 2002 年 7 月 | AD4Portal(THAILAND)Co., Ltd.へ追加出資を行い子会社化(2004 年 5 月に現・連結子会社、livedoor Interactive(THAILAND)Co., Ltd.へ社名変更) |
| 2002 年 8 月 | ビットキャット(株)及びビットキャットコミュニケーションズ(株)の株式を100%取得し子会社化(後者は 2003 年 6 月に現・連結子会社、プロジェクト(株)へ社名変更) |
| 2002 年 9 月 | 株式交換により(株)スポーツニクを完全子会社化 プロジェクトグループ(株)の株式を取得し子会社化 |
| 2002 年 11 月 | 日本最大の無料プロバイダーを運営する(株)ライブドアの営業全部の譲受 |

付属資料 1(続き)

ライブドア沿革 (2)

| 年月 | 沿革 |
|----------|---|
| 2003年3月 | エッジテレコム㈱を設立し固定電話業へ参入(2003年12月に現・連結子会社、 ㈱ライブドアテレコムへ社名変更) ㈱イーエックスマークティング(現・連結子会社)設立 子会社である㈱キャピタリストがビットキャッシュ(現・連結子会社)の株式を取得 |
| 2003年4月 | ㈱オン・ザ・エッヂからエッジ(㈱)へ社名変更 本店を品川区二葉2丁目9番15号に移転 |
| 2003年5月 | 株式取得により㈱バガボンドを子会社化(2003年11月に現・連結子会社、ネット アンドセキュリティ総研㈱へ社名変更) |
| 2003年10月 | 公募による新株式発行(増資後の資本金額 4,656百万円) |
| 2004年2月 | エッジ(㈱)から㈱ライブドアへ社名変更 本店を新宿区歌舞伎町2丁目16番9号に移転 ㈱ブロードバンドピクチャーズ(現・連結子会社)を設立 |
| 2004年3月 | ㈱ライブドアアクタリング(現・連結子会社)を設立 株式交換によりクラサワコミュニケーションズ㈱を完全子会社化 (2004年5月に現・連結子会社、㈱ライブドアモバイルへと社名変更) 株式交換によりウェップキャッシング・ドットコム(㈱)を完全子会社化 株式交換により㈱トライン(現・連結子会社)を完全子会社化 TOBによりバリュークリックジャパン(㈱)を子会社化 TOBにより日本グローバル証券㈱を子会社化 (2004年7月に現・連結子会社、ライブドア証券㈱へと社名変更) 株式交換により㈱ライブドアクリエイツ(現・連結子会社)を完全子会社化 |
| 2004年4月 | 公募による新株式発行(増資後の資本金額 23,730百万円) |
| 2004年5月 | 株式交換によりターボリナックス(㈱)を完全子会社化 |
| 2004年6月 | ㈱テントラー・コミュニケーションズ(現・連結子会社)を完全子会社化 Mail Creations.com, Inc. (現・連結子会社)を完全子会社化 |
| 2004年7月 | ジェイ・リスティング(㈱)を完全子会社化 |
| 2004年8月 | ㈱アルチェ(現・連結子会社)を完全子会社化 |
| 2004年9月 | ㈱セッション(現・連結子会社)を持分取得により完全子会社化 ㈱サイバーアソシエイツ(現・連結子会社)を完全子会社化 ㈱ライブドアベースボール(現・連結子会社)を設立 ㈱ライブドアファイナンスをライブドア証券㈱に吸収合併 |
| 2004年10月 | Myrice Limited を完全子会社化 |
| 2004年11月 | 弥生(㈱)を子会社化 |
| 2005年4月 | ㈱フジテレビと業務提携 |

(同社有価証券報告書より)

付属資料 2

買収企業のリスト

| 年 月 | 社名 | 事業内容 | 買収金額 |
|-------------|------------------|-------------|--------------|
| 2001 年 12 月 | パイナップルサーバーサービス | レンタルサーバー | 7 億 4000 万円 |
| 2002 年 9 月 | プロジーグループ | 個人向けソフト | 14 億 2000 万円 |
| 2002 年 11 月 | ライブドア | ネット接続 | 1 億 4000 万円 |
| 2004 年 3 月 | クラサワコミュニケーションズ | 携帯電話販売 | 8 億円 |
| | ウェッブキャッシング・ドットコム | 融資申込受付サイト運営 | 14 億円 |
| | バリューアクリックジャパン | ネット広告 | 36 億 8700 万円 |
| | 日本グローバル証券 | 証券業 | 64 億 5600 万円 |
| | ライブドアクレジット | 消費者ローン | 28 億円 |
| 2004 年 5 月 | ターボリナックス | ソフト開発 | 18 億 4000 万円 |
| 2004 年 6 月 | メールクリエーションズ | ネット広告 | 6 億 9000 万円 |
| 2004 年 9 月 | セッション | 携帯電話向けコンテンツ | 4 億円 |
| 2004 年 10 月 | ロイヤル信販 | 消費者ローン | 45 億円 |
| | キューズネット | 結婚仲介サイト | 30 億円 |
| | マイライス | 中国のポータルサイト | 9 億円 |
| 2004 年 12 月 | 弥生 | 会計ソフト | 230 億円 |
| | ベストリザーブ | ホテル予約サイト | 13 億 600 万円 |

(注) 株式交換で使った案件は、株価を時価評価して買収金額を算出。

年月は会社側の正式発表のものとは異なる。

(日本経済新聞 2005 年 3 月 24 日より)

付属資料 3 (1)
ライブドア 単独貸借対照表

(株)ライブドア(単位:百万円)

| 資産の部 | 1999年9月 | 2000年9月 | 2001年9月 | 2002年9月 | 2003年9月 | 2004年9月 | 負債資本の部 | 1999年9月 | 2000年9月 | 2001年9月 | 2002年9月 | 2003年9月 | 2004年9月 |
|----------------|------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|-------------|------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| 流動資産 | | | | | | | 流動負債 | | | | | | |
| 現金・預金 | 612 | 2,082 | 1,865 | 1,890 | 6,576 | 30,872 | 買掛金 | 23 | 191 | 409 | 304 | 208 | 183 |
| 受取手形・売掛金 | 78 | 531 | 1,184 | 1,790 | 2,435 | 2,111 | 短期借入金 | 4 | - | - | 340 | - | - |
| 有価証券 | - | 801 | 402 | - | 60 | 176 | 年内長期借入金 | 8 | 4 | - | 100 | 562 | 957 |
| 商品 | - | - | 14 | 3 | 186 | 1年以内社債 | - | - | - | - | 200 | 400 | 400 |
| 仕掛品 | 4 | 36 | 60 | 29 | 148 | 565 | 未払金未払費用 | 17 | 53 | 335 | 236 | 388 | 1,275 |
| 貯蔵品 | - | 94 | 91 | 37 | 42 | 88 | 未払法人税等 | 8 | 5 | 131 | 246 | 160 | 476 |
| 前払金 | - | - | - | - | - | 988 | その他流動負債 | 13 | 36 | 68 | 194 | 210 | 278 |
| その他流動資産 | 29 | 295 | 397 | 446 | 2,411 | 5,209 | 流動負債計 | 73 | 289 | 943 | 1,420 | 1,728 | 3,569 |
| 流動資産計 | 723 | 3,839 | 3,999 | 4,206 | 11,675 | 40,195 | | | | | | | |
| 固定資産 | | | | | | | 固定負債 | | | | | | |
| 有形固定資産 | 9 | 175 | 456 | 341 | 221 | 680 | 長期借入金 | 6 | - | - | 213 | 1,001 | 2,100 |
| 無形固定資産 | | | | | | | 社債 | - | - | - | - | 800 | 1,700 |
| 営業権 | - | - | - | - | 1,220 | 1,079 | 繰延税金負債 | - | - | - | - | 126 | 45 |
| ソフトウェア | - | 17 | 55 | 56 | 56 | 37 | 固定負債計 | 6 | 0 | 0 | 213 | 1,927 | 3,845 |
| 商標権その他 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 負債合計 | 79 | 289 | 943 | 1,633 | 3,655 | 7,414 |
| 無形固定資産計 | 1 | 19 | 58 | 59 | 1,278 | 1,118 | | | | | | | |
| 投資その他 | | | | | | | 資本の部 | | | | | | |
| 投資有価証券 | 2 | 631 | 927 | 710 | 710 | - | 資本金 | 340 | 2,098 | 2,101 | 2,221 | 2,231 | 23,967 |
| 関係会社株式 | - | 605 | 569 | 1,917 | 1,226 | 14,647 | 新株払込証拠金 | - | - | - | 4,849 | - | - |
| 出資金その他 | 10 | 1,146 | 1,271 | 981 | 325 | 1,699 | 資本準備金 | 300 | 4,103 | 4,106 | 570 | 584 | 21,809 |
| 投資その他計 | 12 | 2,380 | 2,767 | 3,608 | 2,261 | 16,346 | 資本減少差益 | - | - | 3,770 | 3,327 | 3,327 | 3,327 |
| 固定資産計 | 22 | 2,574 | 3,281 | 4,008 | 3,760 | 18,144 | 当期未処分利益 | 26 | -77 | 130 | 465 | 822 | 2,033 |
| 繰延資産 | | | | | | | 有価証券評価差額金 | - | - | - | - | - | -5 |
| 新株発行費 | - | - | - | - | - | - | 自己株式 | - | - | - | -445 | -1 | -1 |
| 社債発行費 | - | - | - | - | - | - | 資本合計 | 666 | 6,124 | 6,337 | 6,581 | 11,812 | 51,130 |
| 資産合計 | 745 | 6,413 | 7,280 | 8,214 | 15,467 | 58,544 | 負債・資本合計 | 745 | 6,413 | 7,280 | 8,214 | 15,467 | 58,544 |

(注) 営業権とは事業譲渡を受けた場合、その事業の純資産を上回って支払ったプレミアム部分の金額をいざ。
(株式取得による企業買収の場合は、単独B/Sに「関係会社株式」が、連結B/Sに「連結調整勘定」があらわされる)

付属資料 3 (2)
ライブドア 単独損益計算書

(株)ライブドア(単位:百万円)

| | 1999年9月 | 2000年9月 | 2001年9月 | 2002年9月 | 2003年9月 | 2004年9月 |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 売上高 | 263 | 1,163 | 2,922 | 3,980 | 7,856 | 10,811 |
| 売上原価 | 188 | 971 | 2,148 | 2,220 | 5,308 | 6,000 |
| <売上総利益> | 75 | 192 | 774 | 1,760 | 2,548 | 4,811 |
| 販売費一般管理費 | | | | | | |
| 人件費 | 37 | 46 | 321 | 462 | 808 | 923 |
| 広告宣伝費 | 10 | 93 | — | 75 | 199 | 451 |
| 減価償却費 | 1 | 10 | 18 | 17 | 15 | 68 |
| 研究開発費 | — | 46 | 38 | 86 | 155 | 72 |
| 支払手数料 | — | 44 | 125 | 86 | 114 | 351 |
| その他 | 17 | 125 | 179 | 273 | 709 | 1,205 |
| 販管費計 | 65 | 364 | 681 | 999 | 2,000 | 3,070 |
| <営業利益> | 10 | -172 | 93 | 761 | 548 | 1,741 |
| 営業外収益 | | | | | | |
| 受取利息 | — | 1 | 65 | 3 | 3 | 57 |
| 受取配当金 | — | — | — | — | — | 300 |
| 為替差益 | — | — | 57 | 4 | — | — |
| その他 | — | 16 | 8 | 12 | 13 | 6 |
| 営業外収益計 | 0 | 17 | 130 | 19 | 16 | 363 |
| 営業外費用 | | | | | | |
| 支払利息 | — | — | — | 2 | 35 | 95 |
| 支払手数料 | — | — | — | 29 | 64 | 439 |
| 為替差損 | — | — | — | — | 31 | 1 |
| 組合費用 | — | 15 | 41 | 37 | 17 | 49 |
| 新株発行費 | — | 13 | 1 | — | 4 | — |
| 社債発行費償却 | — | — | — | — | 14 | 39 |
| その他 | — | — | 10 | 3 | 4 | 71 |
| 営業外費用計 | 0 | 28 | 52 | 71 | 169 | 694 |
| <経常利益> | 10 | -183 | 171 | 709 | 395 | 1,410 |
| 特別利益 | | | | | | |
| 投資有価証券売却益 | — | 76 | 256 | 200 | 600 | 4 |
| 関係会社株式売却益 | — | — | — | 8 | — | 1,204 |
| その他 | — | — | — | 1 | 4 | 182 |
| 特別利益計 | 0 | 76 | 256 | 209 | 604 | 1,390 |
| 特別損失 | | | | | | |
| 上場費用 | — | 36 | — | — | — | — |
| 本社移転費用 | — | 25 | — | — | — | — |
| 投資有価証券売却損 | — | — | — | — | 25 | 20 |
| 投資有価証券評価損 | — | — | — | 150 | 175 | 618 |
| 買収関連費用 | — | — | — | 32 | 20 | 253 |
| 契約変更違約金 | — | — | — | 44 | 70 | 41 |
| 営業権償却 | — | — | — | — | — | 179 |
| 貸倒引当金繰入額 | — | — | — | 65 | 73 | — |
| 固定資産除却損 | — | 4 | 18 | 62 | 2 | — |
| 本店移転費用 | — | — | — | — | — | 57 |
| その他 | — | — | — | — | — | 36 |
| 特別損失計 | 0 | 65 | 18 | 353 | 365 | 1,204 |
| <税引前当期利益> | 10 | -172 | 409 | 565 | 634 | 1,596 |
| 法人税等 | 4 | 7 | 138 | 312 | 132 | 546 |
| 法人税等調整額 | — | -80 | 64 | -82 | 145 | -160 |
| <当期純利益> | 6 | -99 | 207 | 335 | 357 | 1,210 |
| 前期繰越利益 | 20 | 22 | -77 | 130 | 465 | 823 |
| <当期末処分利益> | 26 | -77 | 130 | 465 | 822 | 2,033 |

| | | | | | | |
|------------|-------|--------|--------|--------|---------|-------------|
| ・発行済株式数(株) | 1,000 | 13,042 | 39,201 | 42,275 | 436,087 | 606,338,630 |
| ・従業員数(人) | 20 | 83 | 153 | 220 | 289 | 464 |
| ・関係会社の数(社) | 1 | 5 | 6 | 13 | 14 | 27 |

付属資料 3 (3)
ライブドア 連結貸借対照表

(株)ライブドア(単位:百万円)

| 資産の部 | 2000年9月 | 2001年9月 | 2002年9月 | 2003年9月 | 2004年9月 | 負債資本の部 | 2000年9月 | 2001年9月 | 2002年9月 | 2003年9月 | 2004年9月 |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 流動資産 | | | | | | 流動負債 | | | | | |
| 現金・預金 | 2,519 | 2,182 | 2,310 | 7,649 | 45,495 | 買掛金 | 132 | 420 | 332 | 320 | 2,501 |
| 証券業預託金 | - | - | - | 7,200 | | 短期借入金 | 4 | 510 | 842 | - | 564 |
| 受取手形・売掛金 | 556 | 1,348 | 2,353 | 2,791 | 5,107 | 1年内長期借入金 | - | - | 100 | 562 | 960 |
| 有価証券 | 801 | 402 | - | 60 | 176 | 1年以内社債 | - | - | - | 200 | 400 |
| 証券業トレーディング | - | - | - | - | 528 | 未払金・未払費用 | 49 | 317 | 423 | 397 | 2,317 |
| たな卸資産 | 136 | 179 | 554 | 196 | 1,131 | 未払法人税等 | 14 | 143 | 447 | 286 | 1,883 |
| 繰延税金資産 | 76 | 49 | 129 | 84 | 273 | 証券業信用取引負債 | - | - | - | - | 20,093 |
| 証券業信用取引資産 | - | - | - | - | 26,186 | 受入保証金 | - | - | - | - | 5,079 |
| その他 | 213 | 262 | 702 | 461 | 3,080 | その他 | 59 | 100 | 208 | 956 | 6,284 |
| 流動資産計 | 4,301 | 4,422 | 6,048 | 11,241 | 89,176 | 流動負債計 | 258 | 1,490 | 2,352 | 2,721 | 40,081 |
| 固定資産 | | | | | | 固定負債 | | | | | |
| 有形固定資産 | 187 | 504 | 438 | 251 | 1,639 | 長期借入金 | - | - | 251 | 1,001 | 3,130 |
| 無形固定資産 | | | | | | 社債 | - | - | - | 800 | 1,700 |
| 営業権 | - | - | - | 1,224 | 1,121 | 繰延税金負債 | - | - | - | 127 | 47 |
| 連結調整勘定 | - | - | - | 987 | 870 | その他 | - | - | - | - | 141 |
| その他 | 19 | 61 | 106 | 82 | 1,122 | 固定負債計 | 0 | 0 | 251 | 1,928 | 5,018 |
| 無形固定資産計 | 19 | 61 | 1,093 | 2,176 | 4,652 | 証券取引責任準備金 | - | - | - | - | 293 |
| 投資その他 | | | | | | 負債合計 | 258 | 1,490 | 2,603 | 4,649 | 45,392 |
| 投資有価証券 | 631 | 927 | 710 | 61 | 362 | 少数株主持分 | 3 | 2 | 121 | 49 | 1,272 |
| 出資金 | 1,132 | 1,674 | 803 | 2,209 | 2,630 | 資本の部 | | | | | |
| 差入保証金 | 96 | 92 | 119 | 526 | 993 | 資本金 | 2,098 | 2,101 | 2,221 | 2,231 | 23,967 |
| 繰延税金資産 | 2 | 10 | 80 | 112 | 199 | 新株払込証拠金 | - | - | - | 4,849 | |
| 固定化債権 | - | - | - | - | 1,466 | 資本剰余金 | 4,103 | 4,106 | 4,340 | 3,911 | 25,111 |
| その他 | 12 | 65 | 41 | 31 | -1,104 | 利益剰余金 | -82 | 39 | 492 | 946 | 4,496 |
| 投資その他計 | 1,873 | 2,768 | 1,753 | 2,939 | 4,546 | その他 | - | 17 | - | 5 | -17 |
| 固定資産計 | 2,079 | 3,333 | 3,284 | 5,366 | 10,837 | 自己株式 | - | - | -445 | -1 | -2 |
| 繰延資産 | | | | | | 資本合計 | 6,119 | 6,263 | 6,608 | 11,941 | 53,555 |
| 社債発行費 | - | - | - | 32 | 42 | | | | | | |
| 新株発行費 | - | - | - | - | 164 | | | | | | |
| 資産合計 | 6,380 | 7,755 | 9,332 | 16,639 | 100,219 | 負債・資本合計 | 6,380 | 7,755 | 9,332 | 16,639 | 100,219 |

(注)1999年/9月期は連結財務諸表は作成していない

付属資料 3 (4)
ライブドア 連結損益計算書

(株)ライブドア(単位:百万円)

| | 2000年9月 | 2001年9月 | 2002年9月 | 2003年9月 | 2004年9月 |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 売上高 | 1,207 | 3,601 | 5,891 | 10,825 | 30,869 |
| 売上原価 | 944 | 2,415 | 3,391 | 6,545 | 16,790 |
| <売上総利益> | 263 | 1,186 | 2,500 | 4,280 | 14,079 |
| 販売費一般管理費 | | | | | |
| 人件費 | 183 | 438 | 564 | 1,046 | 3,222 |
| 広告宣伝費 | 47 | - | - | 271 | 689 |
| 営業権償却 | - | - | - | 15 | - |
| 連結調整勘定償却 | - | - | - | 106 | - |
| 賃貸料 | - | - | - | - | 574 |
| 業務委託費 | - | - | - | - | 529 |
| 研究開発費 | 46 | 88 | 87 | 162 | 56 |
| 支払手数料 | - | 93 | 153 | 166 | 817 |
| その他 | 167 | 348 | 511 | 1,052 | 2,537 |
| 販管費計 | 443 | 967 | 1,315 | 2,818 | 8,424 |
| <営業利益> | -180 | 219 | 1,185 | 1,462 | 5,655 |
| 営業外収益 | | | | | |
| 受取利息 | 2 | 69 | 4 | 3 | 13 |
| 受取配当金 | - | - | - | - | 8 |
| 為替差益 | - | 57 | 7 | - | 5 |
| 有価証券売却益 | - | - | - | - | 11 |
| 持分法による投資利益 | - | 3 | - | - | - |
| 出資金受入益 | - | - | 25 | - | - |
| その他 | 16 | 39 | 18 | 27 | 40 |
| 営業外収益計 | 18 | 168 | 54 | 30 | 77 |
| 営業外費用 | | | | | |
| 支払利息 | - | 1 | 11 | 40 | 98 |
| 支払手数料 | - | - | 24 | 42 | 332 |
| 為替差損 | - | - | 1 | 40 | - |
| 組合費用 | - | 48 | 41 | 20 | 51 |
| 新株発行費 | 13 | 1 | - | 4 | - |
| 社債発行費償却 | - | - | 2 | 15 | 39 |
| 持分法による投資損失 | 1 | - | 17 | 3 | - |
| その他 | 4 | 34 | 5 | 14 | 178 |
| 営業外費用計 | 18 | 84 | 101 | 178 | 698 |
| <経常利益> | -180 | 303 | 1,138 | 1,314 | 5,034 |
| 特別利益 | | | | | |
| 投資有価証券売却益 | 76 | 5 | - | 9 | 271 |
| 関係会社株式売却益 | - | - | 8 | 7 | 1,100 |
| その他 | - | - | 1 | 10 | 294 |
| 特別利益計 | 76 | 5 | 9 | 26 | 1,665 |
| 特別損失 | | | | | |
| 上場費用 | 36 | - | - | - | - |
| 本社移転費用 | 25 | - | - | - | - |
| 投資有価証券評価損 | - | - | 150 | 175 | 618 |
| 買収関連費用 | - | - | 32 | 18 | 253 |
| 契約変更違約金 | - | - | 46 | 70 | 41 |
| 貸倒引当金繰入額 | - | - | 65 | 73 | - |
| 固定資産除却損 | - | 16 | 12 | 11 | 8 |
| 営業権償却 | - | - | 61 | - | 179 |
| その他 | 5 | 2 | - | 7 | 195 |
| 特別損失計 | 66 | 18 | 367 | 354 | 1,294 |
| <税引前当期利益> | -170 | 290 | 780 | 986 | 5,405 |
| 法人税等 | 12 | 151 | 473 | 356 | 2,010 |
| 法人税等調整額 | -78 | 18 | -146 | 151 | -307 |
| 少数株主損失 | 0 | 0 | 0 | 10 | -125 |
| <当期純利益> | -104 | 121 | 453 | 489 | 3,577 |

付属資料 3 (5)
ライブドア 事業のセグメントリスト

2004年9月期（新事業区分）

(単位:百万円)

| | コンサルティング事業 | モバイルソリューション事業 | ネットワークソリューション事業 | ネットメディア事業 | イーコマース事業 | ソフトウェア事業 | イーファイナンス事業 | 計 | 消去又は全社 | 連結 |
|------|------------|---------------|-----------------|-----------|----------|----------|------------|--------|--------|---------|
| 売上高 | 2,886 | 3,251 | 3,842 | 3,543 | 915 | 1,823 | 17,035 | 33,295 | -2,426 | 30,869 |
| 営業費用 | 2,206 | 2,597 | 3,142 | 2,874 | 973 | 1,267 | 11,643 | 24,702 | 512 | 25,214 |
| 営業利益 | 681 | 654 | 700 | 670 | -59 | 556 | 5,391 | 8,593 | -2,939 | 5,654 |
| 資産 | 1,894 | 5,225 | 1,957 | 7,131 | 1,264 | 3,615 | 53,009 | 74,095 | 26,125 | 100,220 |

2003年9月期（2004年度の新事業区分に基づき作成）

(単位:百万円)

| | コンサルティング事業 | モバイルソリューション事業 | ネットワークソリューション事業 | ネットメディア事業 | イーコマース事業 | ソフトウェア事業 | イーファイナンス事業 | 計 | 消去又は全社 | 連結 |
|------|------------|---------------|-----------------|-----------|----------|----------|------------|--------|--------|--------|
| 売上高 | 1,212 | 320 | 3,684 | 879 | 796 | 1,973 | 1,960 | 10,824 | 0 | 10,824 |
| 営業費用 | 1,105 | 216 | 3,599 | 685 | 757 | 1,328 | 1,159 | 8,849 | 513 | 9,362 |
| 営業利益 | 210 | 104 | 385 | 193 | 40 | 780 | 887 | 2,599 | -1,137 | 1,462 |
| 資産 | 944 | 74 | 1,156 | 112 | 244 | 1,222 | 3,518 | 7,270 | 9,369 | 16,639 |

(注)各事業区分の概要(2004年)

- ・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

2003年9月期

(単位:百万円)

| | ウェブ事業 | ネットワーク&ソリューション事業 | コマース事業 | ソフトウェア事業 | 投資事業 | その他 | 計 | 消去又は全社 | 連結 |
|------|-------|------------------|--------|----------|-------|-----|--------|--------|--------|
| 売上高 | 1,188 | 4,637 | 958 | 2,108 | 2,046 | 512 | 11,449 | -625 | 10,824 |
| 営業費用 | 905 | 4,102 | 843 | 1,328 | 1,159 | 512 | 8,849 | 513 | 9,362 |
| 営業利益 | 283 | 535 | 115 | 780 | 887 | 0 | 2,600 | -1,138 | 1,462 |
| 資産 | 345 | 1,156 | 244 | 1,222 | 3,452 | 739 | 7,158 | 9,481 | 16,639 |

2002年9月期

(単位:百万円)

| | ウェブ事業 | ネットワーク&ソリューション事業 | コマース事業 | ソフトウェア事業 | 投資事業 | その他 | 計 | 消去又は全社 | 連結 |
|------|-------|------------------|--------|----------|-------|-----|-------|--------|-------|
| 売上高 | 1,842 | 1,809 | 367 | 162 | 1,736 | - | 5,916 | -25 | 5,891 |
| 営業費用 | 539 | 1,502 | 223 | 38 | 1,233 | - | 3,535 | 1,171 | 4,706 |
| 営業利益 | 1,303 | 307 | 144 | 124 | 503 | - | 2,381 | -1,196 | 1,185 |
| 資産 | 1,767 | 1,861 | 352 | 155 | 1,331 | - | 5,466 | 3,866 | 9,332 |

(注)各事業区分の概要(2003年・2002年)

- ・ウェブ事業 ウェブページ等の制作、管理および運営、コンテンツの提供
- ・ネットワーク&ソリューション事業 サーバーのレンタルおよび管理運用
- ・コマース事業 eコマース・サイト運営および関連事業
- ・ソフトウェア事業 パッケージおよびダウンロードによるソフトウェア販売
- ・投資事業 投資、融資およびM&A等の仲介。投資事業組合の運営など

付属資料 4
ニッポン放送 連結財務諸表

連結貸借対照表

(株)ニッポン放送(単位:百万円)

| 資産の部 | 2003年3月 | 2004年3月 | 負債・資本の部 | 2003年3月 | 2004年3月 |
|------------|---------|---------|--------------|---------|---------|
| 流動資産 | | | 流動負債 | | |
| 現金及び預金 | 15,927 | 18,581 | 支払手形及び買掛金 | 12,819 | 14,056 |
| 受取手形及び売掛金 | 21,980 | 18,025 | 短期借入金 | 5,027 | 8,214 |
| たな卸資産 | 2,374 | 2,322 | 未払法人税等 | 702 | 12,953 |
| 前払制作費/費用 | 5572 | 3973 | 未払費用 | 4,137 | 5,991 |
| 短期貸付金 | 9,196 | 40,456 | 返品調整引当金 | 296 | 375 |
| その他の流動資産 | 2,838 | 1,954 | その他の流動負債 | 2,106 | 3,033 |
| 貸倒引当金 | -246 | -255 | 流動負債合計 | 25,090 | 44,623 |
| 流動資産合計 | 57,644 | 85,059 | | | |
| 固定資産 | | | 固定負債 | | |
| 有形固定資産 | | | 長期借入金 | 11,732 | 7,459 |
| 建物及び構築物 | 2,062 | 1,870 | 繰延税金負債 | 44 | 147 |
| 機械装置及び運搬具 | 627 | 596 | 退職給付引当金 | 6,371 | 6,544 |
| 工具器具及び備品 | 1,260 | 1,160 | 役員退職慰労引当金 | 1,697 | 1,673 |
| 土地 | 5,162 | 5,732 | 本社移転損失引当金 | 919 | - |
| 建設仮勘定 | 799 | 4,829 | その他の固定負債 | 673 | 659 |
| その他の有形固定資産 | 5,815 | 5,075 | 固定負債合計 | 21,438 | 16,485 |
| 有形固定資産合計 | 15,727 | 19,264 | 負債合計 | 46,528 | 61,109 |
| 無形固定資産 | | | | | |
| 借地権 | 963 | 963 | (少數株主持分) | | |
| その他 | 878 | 754 | 少數株主持分 | 2,572 | 3,362 |
| 無形固定資産合計 | 1,841 | 1,717 | 資本の部 | | |
| 投資その他の資産 | | | | | |
| 投資有価証券 | 129,777 | 127,097 | 資本金 | 4,150 | 4,150 |
| 繰延税金資産 | 2,573 | 1,425 | 資本剰余金 | 7,908 | 7,923 |
| その他の投資資産 | 5,629 | 7,071 | 利益剰余金 | 149,904 | 158,307 |
| 貸倒引当金 | -1,326 | -1,014 | その他有価証券評価差額金 | 1,497 | 6,658 |
| 投資その他の資産合計 | 136,653 | 134,580 | 為替換算調整勘定 | -674 | -578 |
| 固定資産合計 | 154,222 | 155,562 | 自己株式 | -19 | -310 |
| 資産合計 | 211,866 | 240,621 | 資本合計 | 162,766 | 176,150 |

連結損益計算書

(株)ニッポン放送(単位:百万円)

| | 2003年3月 | 2004年3月 |
|---------------|---------|---------|
| 売上高 | 115,489 | 109,409 |
| 売上原価 | 86,458 | 82,115 |
| <売上総利益> | 29,031 | 27,294 |
| 販売費及び一般管理費 | | |
| 販売費 | 19,716 | 17,765 |
| 一般管理費 | 7,588 | 6,940 |
| 販管費合計 | 27,304 | 24,705 |
| <営業利益> | 1,726 | 2,588 |
| 営業外収益 | | |
| 受取利息/受取配当金 | 151 | 125 |
| その他の営業外収益 | 5,733 | 8,602 |
| 営業外収益合計 | 5,885 | 8,728 |
| 営業外費用 | | |
| 支払利息 | 248 | 239 |
| その他の営業外費用 | 223 | 261 |
| 営業外費用合計 | 471 | 502 |
| <経常利益> | 7,139 | 10,814 |
| 特別利益 | | |
| 関係会社株式売却益 | 845 | 6,729 |
| その他の特別利益 | 807 | 263 |
| 特別損失 | | |
| 特別利益合計 | 1,655 | 6,994 |
| 投資有価証券評価損 | | |
| ゴルフ会員権評価損 | 1,202 | 46 |
| 賃借引当金繰入額 | 195 | 17 |
| その他の特別損失 | 94 | 6 |
| 特別損失合計 | 2,012 | 146 |
| 3,506 | 217 | |
| <税引前当期利益> | 5,288 | 17,590 |
| 法人税、住民税、及び事業税 | 1,476 | 13,254 |
| 法人大統領額 | -302 | 130 |
| 少數株主利益 | 657 | 749 |
| <当期純利益> | 3,457 | 3,457 |

付属資料 5
フジテレビ 連結財務諸表

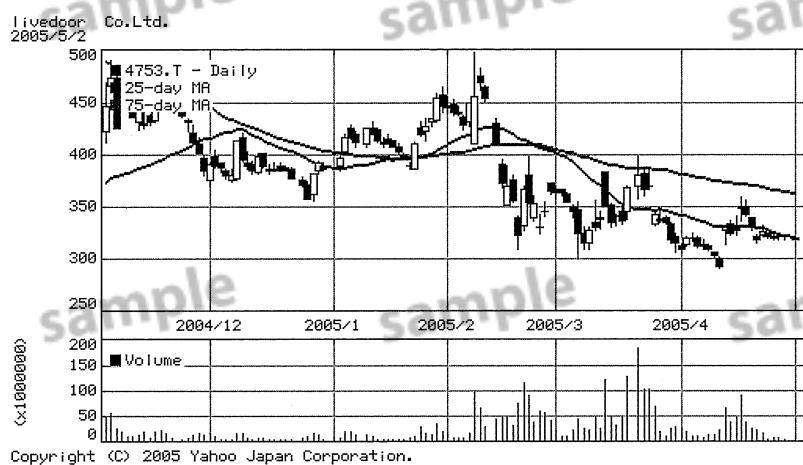
連結貸借対照表

(単位:百万円)

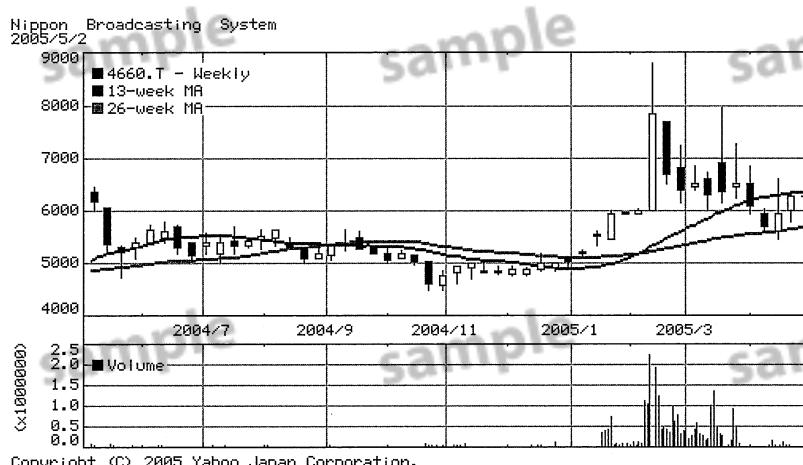
| 資産の部 | 2003年3月 | 2004年3月 | 負債・資本の部 | 2003年3月 | 2004年3月 |
|------------|---------|---------|--------------|---------|---------|
| 流動資産 | | | 流動負債 | | |
| 現金及び預金 | 27,188 | 26,665 | 支払手形及び買掛金 | 43,402 | 43,637 |
| 受取手形及び売掛金 | 95,071 | 96,978 | 短期借入金 | 2,349 | 2,072 |
| 有価証券 | 53,196 | 115,240 | 未払法人税等 | 4,744 | 5,849 |
| たな卸資産 | 24,867 | 20,968 | 返品調整引当金 | 147 | 131 |
| 繰延税金資産 | 4,159 | 4,840 | その他流動負債 | 31,087 | 31,908 |
| 信託受益権 | - | - | 流動負債合計 | 81,730 | 83,600 |
| その他流動資産 | 13,968 | 11,214 | | | |
| 貸倒引当金 | -471 | -270 | | | |
| 流動資産合計 | 217,978 | 335,416 | 固定負債 | | |
| | | | 新株予約権付社債 | - | 332 |
| 固定資産 | | | 繰延税金負債 | - | 6,158 |
| 有形固定資産 | | | 退職給付引当金 | 23,437 | 23,232 |
| 建物及び構築物 | 100,512 | 93,685 | 役員退職慰労引当金 | 2,329 | 2,123 |
| 機械装置及び運搬具 | 9,678 | 10,549 | その他固定負債 | 575 | 788 |
| 土地 | 15,415 | 4,388 | 固定負債合計 | 26,342 | 32,635 |
| その他有形固定資産 | 4,414 | 4,610 | 負債合計 | 108,072 | 116,235 |
| 有形固定資産合計 | 130,019 | 113,232 | | | |
| 無形固定資産 | | | (少數株主持分) | | |
| 借地権 | 14,395 | 14,393 | 少數株主持分 | 5,043 | 7,680 |
| ソフトウェア | 6,592 | 10,080 | | | |
| その他無形固定資産 | 859 | 8,596 | 資本の部 | | |
| 投資その他の資産 | 21,846 | 33,069 | 資本金 | 59,764 | 106,200 |
| 投資有価証券 | 85,916 | 132,014 | 資本剩余金 | 87,228 | 133,664 |
| 長期貸付金 | 68 | 65 | 利益剰余金 | 230,167 | 252,821 |
| 繰延税金資産 | 16,381 | 3,322 | | | |
| その他投資 | 9,813 | 9,779 | 土地再評価差額金 | 2,111 | 2,108 |
| 貸倒引当金 | -1,109 | -1,112 | その他有価証券評価差額金 | 4,586 | 24,199 |
| 投資その他の資産合計 | 111,069 | 144,068 | 為替換算調整勘定 | 77 | -985 |
| 固定資産合計 | 262,935 | 290,370 | 自己株式 | -16,139 | -16,139 |
| 資産合計 | 480,913 | 625,786 | 資本合計 | 367,796 | 501,870 |
| | | | 負債・資本合計 | 480,913 | 625,786 |

付属資料 6
各社の株価動向グラフ

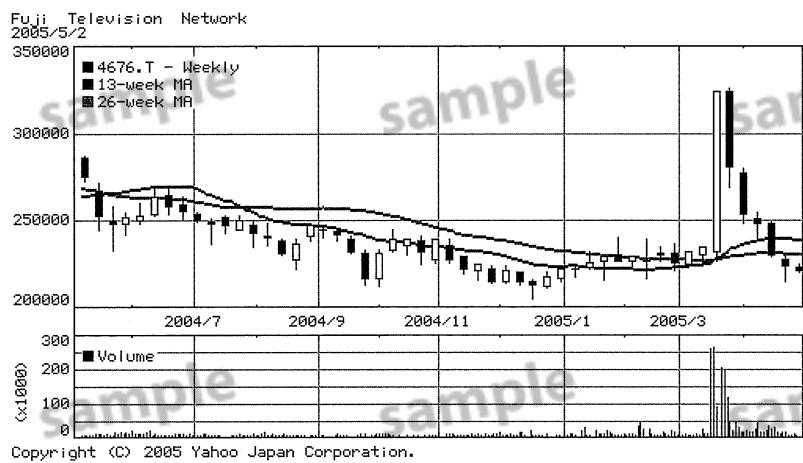
■ (株) ライブドア



■ (株)ニッポン放送



■ (株)フジテレビ



(Yahoo Finance <http://quote.yahoo.co.jp/> より)

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

CCbp 2005 年 5 月・100