



慶應義塾大学ビジネス・スクール

楽天(株)－2005年

楽天市場の創業

1997年初め、東京・愛宕のオフィスビルでエム・ディー・エム(MDM)という会社が生まれた。MDMは「マジカル・デジタル・マーケット」の略で、「楽天市場」から連想したものだった。資本金2,000万円、社員5人のスタートだった。

「一度きりの人生なら何か新しいことをやりたい」

社長の三木谷浩史が起業を思い立ったのはその2年前に、阪神大震災で叔父や叔母を一度に失ったことが動機だった。一橋大学商学部を卒業後、日本興業銀行に勤めていたが、平凡なサラリーマン生活にピリオドを打とうと考えたのである。

興銀ではソフトバンクの企業買収を手伝い、社長の孫正義のベンチャー経営を肌で感じる機会に恵まれた。しかも当時はインターネットが脚光を浴び始めた頃で、ハーバード大学留学時の米国の友人も次々と起業していたが、それが三木谷の背中を押した。

とりあえず1995年秋に、「クリムゾングループ」というコンサルティング会社を作り、事業計画を練るところから始めることにした。そんな時、偶然に出会ったのが慶應義塾大学 SFC(湘南藤沢キャンパス)大学院生の本城慎之介だった。彼は興銀への就職を希望しており、銀行の内情を知るには「辞めた人間の話を聞くべきだ」と思って、人づてに三木谷を訪ねてきたのである。

実は本城は SFC で「就職戦線異状ありまくり」というホームページを作り、ネット就職に火をつけた学生だった。それを知った三木谷が自分の事業計画への意見を求めると、本城は興銀よりもそちらの方に関心を示してきた。そうして一緒にネットの会社を興そうと始めたのが楽天だった。

本城は「ネットを本当に活用するにはコストを安く、仕組みも簡単にすべきだ」と思っていた。

三木谷たちは出店者が自分で品ぞろえや価格変更ができるシステムを開発し、出店料も一律5万円(当時)に設定した。そうすれば、各店舗の売上高を把握する手間が省け、売上高があがれば出店者にもメリットがあると考えたのである。

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7月作成)

米国では本を仕入れて売る、自前の物流網を持つ「アマゾン・ドット・コム」が人気を呼んでいたが、三木谷たちは物流も各店舗任せにすることにした。自分たちは集客の仕組み作りやシステム開発に徹する、「ノータッチ・システム」が効率的と思ったからだ。

「おたくの生ガキをインターネットで売ってみませんか」

三木谷は、システム構築を終えると出店者集めに奔走した。ネットで売るには珍しいものがない。あれこれ探すうち、雑誌で「カキ殻を簡単に開けられる」という生カキを見つけ、先方に電話してみた。

相手は伊勢志摩で観光開発の仕事をしている人だった。以前からネット販売には興味を持っていたが、具体的にどうすればいいかわからずにいた。「楽天に出店すれば、自分でサーバーを持たずにワープロ並みの知識ですぐネット販売ができる」という説明は、先方にとって魅力的だった。

こうして仮想商店街の「楽天市場」は1997年5月、13店舗でスタートした。

13店舗の中には、東急百貨店や日航商事など、大手企業も入っていた。そうした企業を紹介してくれたのが、ビデオのレンタル販売店「TSUTAYA」を展開するカルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）の社長・増田宗昭である。

三木谷は興銀時代にソフトバンクの企業買収を担当した後、米衛星デジタル放送の「ディレク TV」と CCC との提携交渉を手伝った。それが縁で、三木谷はベンチャーの先輩として、増田に何かと相談を持ちかけるようになったのである。

そうした周囲の応援もあり、その翌年の夏には出店数が200店を超えた。NHKの報道番組で「日本最大の電子商取引モール（ECモール）」と紹介されたのは、この頃である。また1999年6月には、日本経済新聞社「Nikkei Net」の「読者が選ぶ人気ホームページ・ランキング・インターネット通販の部」で、楽天市場が第1位を獲得した。

EC モール市場

1997年～2000年

ECモールは1994年ごろから、大手の金融系シンクタンクや商社、印刷会社などの企業によって盛んに立ち上げられた。しかし、それらはいずれも成功したとはいえなかった。

その理由は次のようなものと考えられた。

- ・ 「情報が古くてつまらない」
- ・ 「出店企業が大きな初期投資を強いられる」
- ・ 「ネットワークの専門家がいないと維持できない」
- ・ 「売上に対して仲介手数料をパーセンテージでとられる」

「情報が古くてつまらない」最大の要因は、出店者が自らサイト情報を変更できないシステムになっていたためと考えられた。情報を変更するたびに、モール管理者にいちいち依頼しなければならず、時間がかかった。さらに変更のたびに、出店者は費用を支払わされた。また高額の初期投資をも強いられた。モールを主宰する大手企業は、運営コストを積み上げて出店料を設定したので、当然の

結果として、加入料や出店料が高くなっていたのである。
それらのショッピング・モールの出店条件はおおよ次のようだった。

- ・ 出店時の初期費用 50万～200万円
- ・ 毎月の出店料 30万～100万円以上
- ・ ソフトに精通した専任の担当者を必要とする
- ・ サイト作成に時間や費用、熟練を要する
- ・ 展示商品や画像を追加・変更する時はモール管理者に依頼する
- ・ 顧客がオーダーするシステムは、店舗ごとに設計する必要がある

これに対して「楽天市場」では、モール運営会社はシステムや場を提供するだけで、出店する商店や農家、企業が自ら『店』を運営できる仕組みになっていた。サイト上の商品の入れ替えや画像の変更などの編集作業は、すべて出店者自ら行うシステムだった。

楽天市場のオープンに当たって、まずRMSシステム(Rakuten Merchant Server System)が開発された。2000年当時、次の主要な5つの機能をもっていた。

RMSシステムの機能

- ① **R-Storefront** ホームページ編集機能
技術的な知識を必要とせず、簡単なパソコン操作だけでショップ・ホームページの作成から、デザイン・商品構成の更新等を出店者自らの手で行える
- ② **R-Backoffice** 受注・顧客管理機能
受注・発送などの管理をオンライン上で行う。また取引実績を自動的にデータベース化し、受注・顧客・商品・売上高などのデータ管理ができる
- ③ **R-Transact** マーケティング分析機能
アクセス数や、時間帯別・商品別アクセス内容分析ができる。また消費者が店舗に到達した経路や属性の分析もできる。
- ④ **R-Mail** コミュニケーション支援機能
購買履歴のある顧客に対して、メールを一斉送信できる
- ⑤ **R-Auction** オークション開催・管理機能
楽天市場内にあるオークションに出品ができる

出店者は出店前に2～3時間のワークショップに参加し、RMSシステムの使い方の講習を受けることになっていた。1999年11月に“楽天大学”が発足し、楽天スタッフによる「インターネット・ショップ成功の秘訣」や「オークションの活用法」といった講義が行われた。同時に出店者に対して、電話などによる応答サービスも行われた。

楽天市場に出店する場合、初期費用は特にかからず、料金は毎月固定の出店費用のみだった(ただし6ヶ月ごとに前払いが必要)。月額の出店料は、取り扱う商品数によって3段階になっており、

商品数500品目までは「小規模出店」と呼ばれ、毎月5万円。1,000品目までが「通常規模出店」で毎月10万円、商品数2,500点までが「プレミア出店」で毎月25万円だった。

2000年当時の出店構成は、小規模出店が90%、通常規模出店が9%、プレミア出店が1%で、小規模店にとって魅力的なシステムになっていた。

楽天市場の成功を見て、競合企業が次々と同様のモールを立ち上げ追随した。日本テレコムは楽天市場と同様の料金体系や出店向けサービスを採用し、タウンリンクというショッピング・モールをスタートさせた。アスキーは ASCII Rapid Commerce Service (ARCS) を運営しており、商品紹介をパソコン関連雑誌14誌やゲーム関連雑誌6誌、さらに雑誌付録のマルチメディア・カタログ (CD-ROM) に展開できる強みをもっていた。NECは、BIGLOBE ホームページ内の Cyberplaza に Web Shop を開き、出店数は200店を超えた。

またサイバーエージェント社が運営する「ネットプライス」や、インターネット・プロバイダーでもあるソニー・コミュニケーション・ネットワーク(株)が運営する「So-net」は、TVスポット広告を大量に投入し、それぞれのショッピング・モールの知名度を上げてきていた。さらにわが国最大のポータルサイト「ヤフー」の参入は、楽天にとっても脅威と見られた。

楽天は1998年7月から、「楽天オークション」を開始した。また1999年9月から「楽天フリーマーケット」をスタートさせ、モールの買い手参加という新しい試みを始めた。

1999年8月時点で、楽天の従業員数は25名、楽天市場への出店数は約1,000店、モール全体の商品数は93,000点、モールの月商は約5億円であった。楽天市場へのアクセス数は月間1,600万PV¹(ページ・ビュー)にのぼり、160~170 PVに1つの商品が売れている計算になる。

2000年3月には、出店数は約2,500店、モール全体の商品数は約20万点、月商は約15億円に達した。ニュースレターを配信する「楽天ニュース会員」も、22万人(1999年8月)から約65万人と急増した。

楽天は1999年12月決算期で、売上高553百万円(前期比4倍)、経常利益228百万円(前期比7倍)を達成した。従業員数130人、月間アクセス数は1億3000万PVとなった。2000年4月には店頭市場に株式公開し、495億円の増資資金を手にした。公開時の株価初値による株式時価総額は約4,000億円にまで高まった。

さらに2000年8月になると、出店数は約4,000店、モール全体の商品数は451,000点とさらに急成長を続けた。

一方で、楽天市場の中には同業種の店舗がたくさんあり、競争についていけない店舗の脱落や、開店休業状態の店舗の増加といった問題も表面化してきていた。2000年時点で約500店が、開店休業の状態だった。

¹ page view……利用者1回のリクエストによりブラウザに表示される1画面。すなわちHTMLファイルひとつで1ページ・ビューと数える。

2002年 新料金体系の導入

2002年4月、楽天は出店者向けの料金体系を変更し、それまでの定額制を止めて従量制料金を導入した。月額売上100万円までは従来どおり基本料金のみで利用できるが、それを上回った金額の2~3%の追加料金が課されることになった。売上の大きい出店者にとっては出店料の実質的な値上げとなった。

新体系が実施された同年5月の退店数は出店数を58件上回ったが、その後は純増となり、実質値上げの影響は軽微とみられた。

「創業当時から、固定料金制はいずれ改める必要があると思っていた。仮に出店数が半分になってもやり通す覚悟だった」(三木谷社長)

楽天市場での取引総額は2002年度750億円(前年比43%増)に達した。この売上額は東京銀座の百貨店1軒に匹敵する規模であった。商業統計による国内小売販売額は2002年度すべての月で前年同月割れとなったが、楽天市場はそれとは対照的に好調だった。出店者の中にはワイン販売のワイナリー和泉屋のように、ネット通販月商・数千万円に迫り、実際の店舗を上回る店も出てきていた。

「百貨店や家電量販店などリアル店舗の需要をネットが吸収している」

「長期的な目標として、取引総額1兆円を達成することを掲げた。・・・10年くらいで達成できれば、日本経済にまた新しい流れを生み出せると思う」(三木谷社長)

営業スタイルの変更

新料金体系導入に合わせて、楽天は営業スタイルも変更した。従来は出店者からの質問に応答するだけだったが、店舗に対して電話を通じたコンサルティング・サービスをする方式に改められた。コンサルティング業務に携わる営業本部の社員数は、約60人(当時。従業員総数は290人)であった。三木谷社長は「第2の創業」と位置づけ、営業本部長も兼務した。

また2002年3月楽天はグループ間の連携を強めながら、責任を明確化し効率化を進めるために、カンパニー制と執行役員制度を採用し、7つのカンパニーに事業を再編した。

楽天事業カンパニーの下には、新規開拓を担当する開発本部と、店舗支援の営業本部がおかれ、営業本部の下にはマーケティング編成部、スタートアップ事業部、5つの商品ジャンル別事業部がおかれた。

楽天市場では衣料品、コンピュータ・家電、食料品の3分野が最も出店数や取引高の多い分野である。その販売ノウハウ蓄積を狙って、グルメ事業部、IT事業部、ファッション事業部が専門部署としておかれた。その他分野は営業推進第1および第2事業部がまとめて担当し、さらに細かい商品ジャンルごとにECコンサルタントを配置した。

ECコンサルタントに毎朝配られる日報には、担当先店舗の前日の売上高や各種データが並んでいた。この他に2002年10月から月次の「店舗運営状況カルテ」が出店者にも配布されるようになった。このカルテには出店者が設定した目標値と達成率、同一カテゴリで業績好調な店との比較が載っている。ECコンサルタントはこれらのデータをもとに、出店者に頻繁な販促メールの送付などのアドバイスをする。ECコンサルタント一人当たりの担当店舗数は約100~150社、一日にやり取りす

る電話の本数は約40本に達した。

出店3ヶ月以内の店舗を担当するスタートアップ事業部では、例えば楽天のホームページに無料プレゼント広告をうち、顧客予備軍のメールアドレスを集めて、新商品情報を載せたメール・マガジンを発行するなど、出店者の“開店セール”支援を行った。

またマーケティング編成部では、クリスマス、バレンタインデーなど季節イベントや話題の商品の特設ページを作成し、出店者が露出する機会をつくった。さらに2002年末には楽天に出品されている家電品を中心として、価格入りの広告を東京・大阪で配布するなどの試みも行われた。

「以前は、既存の出店者のサポートに力を入れたくても、会社の業績に直結する新規出店数や取得広告数が気になっていた。料金体系が変わったことで、我々のサポートが店舗の売上向上に、そして会社の利益に直接つながるようになった。自分が何をすれば社内で高い評価を得られるのかも明確になった。そこが一番大きな変化だと思う」(ある事業部長)

ECコンサルタントが身につけたノウハウを囲い込むことなく、全社で共有する仕組みも導入された。ECコンサルタントは商品別事業部に所属するほかに、部門横断の5つのチームいずれかにランダムに所属する。毎週このチームごとの実績が集計され、全体ミーティングで売上高伸び率の順位が発表される。このような“知的バトル”を通じて、部門や商品分野の壁を超えたノウハウの交流を意識した取り組みが行われているという。

株式上場後の M&A 展開

「われわれも早く総合的なポータル(玄関)サイトへ脱皮しないと・・・」と三木谷は考えていた。

その一つの表れが、ヤフーのライバルだった検索サイト「インフォシーク」の買収である。楽天は2000年4月に店頭市場に上場し、500億円近い資金を手にしていて、この資金で年末には、米インフォシークの日本法人を約90億円で買収した。

楽天の上場タイミングは、まさに運がよかった。楽天が上場した4月19日、米ナスダック市場では高騰したネット株が嫌気され、指標銘柄の「アマゾン・ドット・コム」が大幅に売り込まれた。いわゆる IT バブル崩壊の始まりだった。

楽天は、その後も買収を続けた。その大きな一つが、旅行サイト最大手「旅の窓口」を運営するマイトリップ・ネットの買収である(2003年9月)。323億円という買収費用は、日本のネット企業買収史上最高の金額だった。マイトリップ・ネットの純資産はわずか13億円ほどだったので、営業権は310億円に達した(買収直前2003年3月期の売上高32億円、純利益5.5億円)。この金額は周囲の驚嘆を呼んだ²。

さらに楽天は2003年11月、インターネット証券DLJディレクトSFG証券を301億円で買収した。DLJディレクトの2003年3月期実績は、売上高60億円、当期純損失3億円、純資産40億円だった。したがって営業権は261億円となった。これも「高い買い物」と周囲を驚かせた。

この買収は、先行していた他企業を差し置いて、楽天が逆転して落札したものだ。その背景

² 2003年10月16日 日本経済新聞夕刊

には、資本や取引関係で両社とパイプの太い三井住友銀行の意向が強く働いたといわれている³。

先に交渉していたのはソフトバンク・インベストメント(SBI 北尾吉孝社長)だった。

DLJディレクトは、個人の株売買全体の1割強を取り次ぐネット証券大手だった。DLJは三井住友銀行グループと米DLJ証券の合弁企業として誕生した後、2000年に米クレディ・スイス・ファースト・ボストンが米DLJを買収した。クレディは個人向け証券に関心がなく、旧DLJ系列企業を次々に手放したのである。

三井住友にとっても、DLJが発足した当時と異なり、同行の個人向け証券業務はSMBCフレンド証券が中軸となっていた。行内では「ネット証券と銀行では相乗効果は薄い」との見方が強く、100億単位を負担したクレディの持ち株を肩代わりする選択肢は、早々になくなっていった。

だがDLJの国重惇史社長も三井住友銀行出身であり、三井住友を武器にして顧客を集めてきた関係もあり、メイン・バンクとして関係の深い楽天が選ばれることになった。対外的に説明しやすく、楽天への融資機会も広がる。三井住友グループの当初の出資額は10億円余りで今回の売却により、かなりの売却益も手中にできる。引き続きDLJ株の3%は保有し、良好な関係も維持できることになった。

とはいえ、ライバルのネット証券などは、「楽天とDLJは顧客層が違いすぎる」と冷めた見方をする向きもあった。

しかしDLJの国重惇史社長は「口座開設に弾みをつけたい」と語っていた。楽天の傘下に入った結果、三井住友銀行の保有比率は銀行の証券業規制を受ける5%を下回った。銀行法の制約を受けず、DLJはサイトで広告展開なども自由にできるようになった。

さらにDLJの顧客に与えるポイントを「楽天市場」での買い物に使えるサービスや、楽天の既存サイトに証券口座開設の窓口を設けることもスタートできることになった。

「証券にとどまらず、決済やバンキングなど、ネットで仲介できる金融事業を検討したい」(三木谷社長)

個人向けの金融の主役は金融機関の店舗を使った対面型から、手数料を抑えやすいネットに移るという見方も背景にある。

そのために、個人向けローン会社や銀行出身者らが楽天に続々入社し、楽天市場での高額購入者への割賦金融やクレジットサービスなどを開始することになった。

企業向けについても、例えば楽天市場の出店者に対する融資などを視野に入れている。楽天の消費者や出店者らを誘導できれば、金融分野は大きな収益源となる。

ただし金融への進出に伴う課題は、業績が相場に影響されやすくなり、巨額負債ゆえに連結バランスシートが不安定になる嫌いがある。連結全体の収益をどう安定させるかが問われることになる⁴。

球団経営への進出とネット通販の伸び

2004年11月プロ野球のオーナー会議は、来季パ・リーグへ新規参入する球団を楽天とすることを全会一致で決めた。プロ野球への新規参入は半世紀ぶり、IT・ネット関連企業の参入はもちろ

³ 2003年11月17日 日本金融新聞

⁴ 2004年1月16日 日本経済新聞

ん初めてのことだった。

新球団名は「東北楽天ゴールデンイーグルス（略称・楽天イーグルス）」となり、本拠地は仙台市に決まった。日本プロ野球組織(NPB)への新規加入を巡っては、ともにネット関連企業の楽天とライブドア(堀江貴文社長)が争っていた。

オーナー会議の滝鼻卓雄議長(巨人オーナー)は選考理由を「永続的な球団経営が可能で、安定した企業が望ましい」と説明した。当初は赤字に耐えながら球団運営していく必要があるとの判断から、企業規模や体力の面で楽天がライブドアを上回ったと強調した。しかしライブドアは、一応黒字経営を続ける預貯金の潤沢な企業であり、上場以来連続して最終赤字を続ける楽天に決定したことに対して、疑問の声も一部にあがっていた。

三木谷社長は「IT企業が進出するのは時代の流れ」と述べ、インターネットを駆使したビジネスモデルの構築など、新しいプロ野球経営に意欲を見せた。楽天は、加盟申請や本拠地の決定でライブドアに出遅れたものの、日本経団連の奥田碩会長(トヨタ自動車会長)ら経済界の重鎮を経営諮問委員会のメンバーとして、既存球団の支持を得た⁵。三木谷社長と経団連の奥田碩会長はともに一橋大学の出身で、親しい関係にあった。この関係からか、2004年11月には日本経団連が、ネット企業として初めて楽天の経団連入会を承認した⁶。

9月半ばにプロ野球への参入に名乗りをあげて以来、楽天市場の利用者は拡大を続けた。商品の総販売額の前年同月比増加率を見ると、8月の69%に対し、9月が76%、10月が77%となった。三木谷社長は「プロ野球1球団あたりの年間の媒体露出を広告コストに換算すると、120億～350億円になるとの試算もある」と説明した⁷。

インターネットによる通信販売は今後も急成長が見込まれている。

経済産業省の調査によると、個人向けネット通販の市場規模は、2003年度で前年度比65%増の4兆4,240億円⁸、2004年度で前年度比28%増の5兆6,430億円となった。この金額は、コンビニエンスストアの販売総額6兆9,251億円、百貨店の同7兆9,999億円に迫るものとなった。また携帯電話を使った通販額は、9,710億円(2004年。前年比25%増加)となった⁹(商品別ランキングは下表)。

さらにネット・オークション市場は、2004年度7,840億円だった(前年比35%増)。オークションは、大手のヤフー、楽天、ディー・エヌ・エーの3社に集中していた。

ネット商店街の中では、楽天のような何でもありの「大型ショッピング・センター型」も伸びていたが、個性的な店をそろえた「専門店モール型」や「セレクト・ショップ型」も大幅に伸びていた。例えば原宿で人気のブランド衣料店を集めたサイト「ゾゾタウン」や、人気女性誌に掲載された品々をそろえた「CanCam」、こだわりの健康食品を集めた「ケンコーコム」、書籍やDVDサイト大手の「アマゾン・ドット・コム」や「セブン・アンド・アイ」といったサイトは、集客数を大幅に伸ばしていた。

個人の商品別伸び率ランキング(2004年)

(単位:%、億円)

順位	商 品	前年比伸び率	利用額
1	書籍・音楽	50.0%	2,070
2	金融	49.3%	3,210
3	医薬・化粧品・健康食品	44.2%	2,220
4	家電	41.7%	1,190
5	レストラン予約などサービス	41.2%	9,010
6	旅行	39.5%	6,610
7	食品・飲料	36.5%	2,990
8	趣味・雑貨・家具等	32.6%	3,420
9	エンタテインメント	27.6%	4,210
10	不動産	15.0%	10,490

⁵ 2004年11月3日 日本経済新聞

⁶ 2004年11月17日 日本経済新聞

⁷ 2004年11月12日 日本経済新聞

⁸ 同上

⁹ 2005年6月29日 日本経済新聞

ライブドア騒動のさなか、楽天もフジテレビに接近

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¹⁰。

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。

結果として、ライブドアがフジから引き出した資金総額は、増資引き受けなどを合わせて1,473億円に上った。

この「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¹¹。

かつて三木谷社長は事業展開の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。新興ネット企業の資金力は最近格段に強まり、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1兆円前後、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2005年初時点)。

楽天がアプローチしてきたきっかけは、2004年秋に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、すぐフジ日枝会長に面会を申し込んだ。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。

楽天とフジテレビ

当初、楽天内部では、フジ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が検討された。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前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

¹⁰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

¹¹日経ビジネス 2005年3月21日号、2005年4月4日号より

えて企業法制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。

「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」

とはいえ日枝は、授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。まず楽天を中軸にカルチュア・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おうという案である。「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)の北尾CEOに連絡を取っていた。

この接触に関して、日枝は1つだけ釘を刺していたという。

「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う。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。

中堅信販会社・国内信販

楽天は2005年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といわれた。

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った。かつて興銀時代の三木谷が手がけたカルチャ・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とするれば、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、金融界の注目の的だった。

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きは知られている。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、楽天を引き寄せることになった。

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。

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。

M&Aによる成長への批判

企業買収を引っ張るのは、三木谷社長や同じ興銀出身の山田善久常務らである。M&Aによる楽天の成長路線に対して、「大型買収でグループのモデルの成長力を高めた」と評価するアナリストもいる半面、「楽天の連結業績を見ても、既存事業と買収先の事業を単純合算した水準」(大和総研・長谷部シニアアナリスト)¹²と、楽天が強調する「シナジー効果」について疑問視する見方もある。

2004年9月から、「旅の窓口」と従来からもつ「楽天トラベル」、この2つの宿泊予約サイトを統合して、名称を楽天トラベルに一本化した。しかし従来の楽天トラベルは、必ずしも楽天市場との相乗効果が少ないといわれてきたのである。

¹² 2004年7月7日 日本経済新聞

楽天証券についても、楽天グループ入りして1年たった時点で、「相乗効果はあまり出ていない」(国重惇史社長)¹³という。ただし2004年7月の社名変更や親会社のプロ野球参入表明で、投資家からの資料請求がぐっと増えた。「楽天グループの3,000万人会員が抱える資産は計り知れない。これを積極的に取り込んでいく」(国重社長)方針という。

楽天は創業以来8年で、約30の案件に合計1,000億円程度をつぎ込んだ。

ライバルと目されるヤフーは検索や競売、仮想商店街などほぼすべてを「YAHOO!」で統一し、圧倒的な集客力を持つ玄関サイトを入りに、ほぼ自前でサービス内容を拡充してきた。2005年3月期の売上高は1,178億円と、楽天の2倍以上ある。売上高経常利益率も51%と、同34%の楽天を採算面でも圧倒している。

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つている¹⁴。

「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…」

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

孫正義のソフトバンクは、ここ数年間巨額の最終赤字を続けているが、かつて「インターネット財閥」を標榜し、ヤフーなどの大株主となって、その含み益で財務体質を維持している企業である。また大型買収と企業売却で利益をあげてきた。

営業権と会計基準

楽天の最終赤字は、営業権(のれん代)を巡る会計処理の問題がかかわっている。楽天は2003年度に「旅の窓口」買収などで570億円の営業権を、また2004年度では中国の旅行取次ぎサイトの買収などで107億円の営業権を発生させ、それらを特別損失で一括償却した(添付の財務諸表を参照)。

わが国の現行会計ルールでは、「20年間以内の任意期間で均等額以上の金額を償却する」か、「一切償却せず、減損の対象となった時(評価額が50%以下となり、かつ回復の見込みがない時)のみ評価減額を計上する」かの、選択適用となっている。そのために会計処理方法が各社バラバラで、企業収益の実態をわかりにくくしている。

楽天は、「効果期間を合理的に判断できないため一度で処理した」と説明している。仮に楽天が、2003年度の営業権を10年で均等償却したとすれば、償却費は「販売費および一般管理費」に計上されるので、営業利益が消えてしまう計算になる。会計処理の選択次第で、将来の利益額が大きくブレるわけである。

こうした問題に対応するため、企業会計基準委員会などは新たな基準づくりを進めている。

米国基準と国際基準は、営業権を償却しないかわりに、営業権の価値を毎年評価し直し、価値が減った場合にはその損失を費用計上する方式である。しかしわが国では、営業権の評価が困難であることもあり、2007年3月期に導入予定の合併会計では、営業権の処理について、企業はその発生原因や金額、根拠といった情報を詳しく開示し、20年以内で均等償却しなければならないという改

¹³ 2004年10月7日 日本経済新聞

¹⁴ 2005年4月20日 日本経済新聞

善策が盛り込まれる予定である。

三木谷社長は2005年6月、企業会計基準委員会に参考人として出席し、導入予定の「企業連結会計基準」に対し意見を述べた¹⁵。三木谷社長はこの席で、営業権を一括償却か、償却しないことを認めるよう改めて訴えた。

楽天だけでなく、IT(情報技術)関連などの新興企業は、頻繁に買収を繰り返して規模拡大してきており、新基準への懸念を強めているといわれている。三木谷社長は、営業権を販管費の中で複数年償却すると損益への影響が大きいと、「営業権の償却が不要な米国企業に比べて競争力が低下する」と説明し、「米国と同じ扱いとするか、特別損失で一括償却すべきだ」と主張した。

三木谷社長の意見に対し、委員会メンバーは「価値があるものを特別損失処理するのは矛盾している」「米国ではのれん代計上基準が厳格なため、日本企業が不利になるかは一概に判断できない」などの反論があり、「会計的に正しいかどうかは別として、少なくとも米国企業とは損益に大きな差が出てしまう」と主張する三木谷社長との間で、議論は平行線をたどった。

出店者からの反発

楽天の成長には、他にも懸念される点がある。地盤である仮想商店街では、加盟店に対する楽天の“締め付け”が強く、これに反発する店舗も少なくない。

今年3月末、加盟各店に届いた1通の電子メールには「6月以降個人情報の一部について制限させていただきます」と書かれてあった。楽天内の店舗で買い物をした顧客の電子メールアドレスを、店舗側には非開示にするという通告である。実際に6月から実施に移された¹⁶。

出店者は従来通り、楽天のシステムを通じて顧客に販促メールなどの配信はできる。しかし退店すると、蓄積した顧客情報は持ち出せなくなる。この布石は、4月1日付けの出店規約改定で打たれていた。メールアドレスを含めた一切の顧客情報は、楽天退店後は利用できない、という内容が含まれていた。

一方で楽天グループは、顧客情報を自らの営業のために活用できることを明記している。ソフトバンクの顧客情報流出事件がきっかけとなって、「個人情報保護を徹底するのが目的」というのが楽天側の説明である。しかし店舗側は「あくまでも建前。本音は優良店の引き留め対策」(ある出店者社長)とみている。

モール出店者の多くが、「顧客は金を払って集めたもの」という意識を強くもっている。実際に優良店は、メール・マガジン配信や懸賞サイト、広告の利用など、様々な販促策を打ってきた。

したがって三木谷社長が語る「顧客データは楽天の資産」という認識とは、かなり開きがある。国内証券のあるアナリストは「すでに楽天のシステムは『加盟店が反乱したくてもできない』という、フランチャイズ・チェーンの成功例」と評価する。しかし「それも成長が続く前提。一度でも成長が止まったら店舗側の発言力は増し、楽天の収益構成が変更を迫られる可能性もある」と警告する。

楽天に不満を持つ店舗の多くは、「楽天に対抗できるモールがあれば、いつでもくら替えをする」と

¹⁵ 2005年6月11日 日本経済新聞

¹⁶ 2004年6月15日 日経流通新聞

言う。最近、楽天の出店企業の1部が、ディー・エヌ・エー (DeNA) のモール「ビッダーズ」のシステム構築に参加していることが明らかになった。いずれも楽天内で月商1,000万円前後を売る優良店である。「楽天の運営ノウハウを踏まえて、出店者が求めるニーズをシステムに反映させるのが目的」と、関係者は説明している。

知名度や集客力の面で、楽天やヤフーの陰に隠れがちなDeNAだが、「モールの分野で勝負をかけていく」(南場智子社長)という。今後、料金やシステム面で優位性が打ち出せれば、加盟店を拡大するチャンスはある。

ポータルとオークションで先行するヤフーも、ショッピング分野のテコ入れを急いでいる。ヤフーは有名店舗を中心とした「セレクトストア」と、一般の出店者を集めたモールという、従来の2段階型の店舗運営を一本化することにした。

ヤフーの加盟店数が伸び悩んでいた一因が、この2段階スタイルにあるといわれてきた。ヤフーのモールにアクセスすると、真っ先に上位に表示されるのは百貨店や有名雑貨店で、無名の中小店舗が利用者の目に触れることはまれだった。店舗の信用力を重視した制度だったが、個性的な中小店舗を誘致する障害となってきた¹⁷。

料金改定

楽天は現在、楽天市場への出店店舗と料金改定交渉を進めている。月5万円の出店料だけを支払っている売上高100万円以下の店舗に対し、加えて売上の4%を従量課金するという実質的値上げを迫っている。

2002年4月に行われた値上げの時には(月間売上高100万円超の店舗に従量課金を導入)、退店する不満店が出た。しかし今回は「クレームはほとんどない」(三木谷社長)という。

次のように語る雑貨店経営者もいる。

「信用力のある楽天から抜ければ顧客は激減する。クレジットカード番号なども楽天が管理しており、我々は楽天の中でしか商売ができない」

サイトでの「取引販売総額を年1兆円にしよう」というのは、楽天が2000年に打ち出した構想である。当時は遠い目標と見られたが、2004年12月単月で約350億円(金融を除く)と、現状では年換算4000億円を超えた。楽天自身の連結売上高は地方の中堅スーパー並みの456億円(2004年12月期)にすぎないが、その上で取引される市場は大きくなっている¹⁸。

楽天トラベルも同様に、出店の旅館やホテルに対して2005年9月より大幅な契約条件の変更を通告した。その条件は次の3つであった。

- ① 楽天に対し、宿泊施設は繁忙期にも一定数の部屋を必ず提供する
- ② 楽天に支払うマージン(システム利用料と顧客へのポイント還元の合計負担)を従来の6%から、7~9%に引き上げる
- ③ 楽天トラベルに提供した条件より安く、他のルートで売ってはならない

¹⁷ 2004年6月15日 日経流通新聞

¹⁸ 2005年1月11日 日本経済新聞

この通告に対して、国際観光旅館連盟や全日本シティホテル連盟は、抗議と契約改定撤回を求める決議をした。楽天トラベル側は「理解が得られるよう説明を重ねていきたい」というが、軋轢は深まっている。また競合するライブドア系のベストリザーブは、いち早く国際観光旅館連盟との業務提携を発表し、現行5%の手数料維持と新規契約施設の7ヶ月間手数料無料キャンペーンなどを発表した。

楽天好調の半面で、「楽天はもういない」と言い切る企業もある。例えば輸入家具販売のアテック社長・瀬野豊久氏は2002年10月に楽天市場を“卒業し”、自前で仮想商店を運営する道を選択した。

卒業のきっかけとなったのは、検索エンジン「グーグル」の台頭だった。瀬野社長がサイト訪問者の入口を分析したところ、楽天のホームページよりもグーグルで「激安、輸入家具」といったキーワード検索して訪れる人が多いことがわかった。グーグルのキーワード検索で上位に並ぶのは、サイト訪問者が多くリンクが多く張られたサイトである。ヘビーユーザーが精度の高い情報を検索できるというグーグルの利便性に気づき、急速に人気が高まってきていた。

また次のような声もある。

- ・「一般の利用者がグーグルを使いこなすようになると、楽天のようなポータル(玄関)サイトを通過する“中抜き”が起こる」(日本総研研究員)
- ・「金を払ってモールに出店するよりも、いかに検索結果の上位に来るかに工夫をして、直接自社のサイトに客を呼ぶ方が良い」(ある出店者)
- ・「楽天は同業者が多く、商品によって価格競争に巻き込まれる傾向がある」(前出・瀬野氏)
- ・「楽天はあまりにもモノがあふれ過ぎ。売れる店になるにはマーチャンダイジングが大切だが、もともとリアルの店舗を展開している自分たちのほうが詳しいことがわかってきたので、退店を考えている」(ある出店者)
- ・「月の売上が100~500万円の間は従量課金は厳しい」(ある出店者)
- ・「最初は良かったが、楽天を卒業する時期を見計らっている」(ある出店者)

三木谷社長語る¹⁹

質 問: 「楽天市場」の加盟店が1万店を超えた。“日本最大の商店街”はどこまで膨らむのですか?

三木谷: 「現在、店舗数は毎月200店のペースで増加しており、今後も拡大は続くだろう。もちろん退店もあるが、出店者が別の店舗を出す例もあり、まだまだ加速的に増える余地はあると思う。『楽天』の看板がブランドとして消費者に定着してきた表れだ。将来、2万~3万店まで増やすことは可能だ」

「ただ、店舗数だけを重視しているわけではない。品ぞろえを増やし、モール全体として消費者のニーズに応えるという観点では店舗数は重要だが、最近では(楽天市場を利

¹⁹ インタビュー記録は、「2004年6月15日 日経流通新聞」「2005年1月13日 日本経済新聞」「2004年3月22日号日経ビジネス」によっている。

用する)新規顧客の獲得やリピート率、客単価をいかに上げるかという点に重点を置いて
いる。その意味では極めて流通業本来の発想になってきたといえる」

質 問: 大型買収が相次いだが、5年後の楽天のグループ像とは?

三木谷: 「基本的な事業領域は買収でそろった。仮想商店街、旅行、ポータル、金融という現
在の4分野のシナジーをいかに高めていくかが課題だ。5年後は単なるEC企業ではな
く、総合メディア企業になっているだろう」²⁰

「やっぱり事業の成長意欲が高いということですかね、分かりやすく言えば。僕は目標
を設定してからそれに向かっていくのが得意なタイプなので、目標の1つに経常利益1,
000億円を掲げました。1,000億円という数字に特に意味はないんだけど、それに到達
するにはどうしたらいいかを考えていこうじゃないかと。

経常利益で1,000億円は、金融業界を除けば日本のトップ30社に入ることを意味しま
す。それをやれば、企業価値が上がるだろうと。目指すのはただですから(笑)」

質 問: 1,000億円達成の原動力として旅行と証券を選んだのはなぜですか?

三木谷: 「その2つは、インターネットの世界で明らかに成功する分野です。旅行も金融も物流
を伴わない。ショッピング事業でも在庫は抱えていません。本は自社で販売していま
すが、在庫は日販(日本出版販売)さんが持っている。在庫を持たない“ノータッチモデル”
が好きですね。

やっぱり金融と旅行への進出で、我々のビジネスの幅は圧倒的に広がるのは分かっ
ていましたから、買収によって大切なパズルの大きなところが埋まったという感覚はありま
した」

質 問: 金融に進出したのは、もともと三木谷さんが金融の世界にいて、この世界を変えたいと思
ったからですか?

三木谷: 「それはありますね。元から金融は外せないかと、企業の価値は最終的には ROE(株
主資本利益率)で決まると思うんです。事業領域が何だとか存在理由が何だとか、そう
いうものもちろん重要ですが、はっきり言って、お金に色はありません。

究極的に重要なのは、企業として社会正義があるかどうかと、リターンを株主に配分し
ているかの2つだけです。この2つをどう実現するかを考える時に、事業領域とかそういう
話になるわけです。株主にとって一番いいのは、我々が短期間に経常利益1,000億円
くらいに持っていくことです。

金融業といっても、ものすごいハイリスクな資産を抱えてどこかの1社にたくさんのお金
を貸し付けるのではなく、できるだけバランスシート(貸借対照表)を膨らませずに、膨ら
んだとしてもリスクを分散しながら、健全な成長ができると考えています。その1つが証券
で、もう1つがローンだと」²¹

質 問: 昨年はプロ野球で話題を呼びましたね

三木谷: 「反響は大きかったが、最近はいよいよ落ち着いた。あとはきちんと実行するだけ。日本
プロ野球組織(NPB)に提出した基本計画では5年目に営業黒字となる想定だが、初年
度から黒字を狙う。遅くとも2、3年目には実現するぐらいの気持ちでやらないと、体質が
定着してしまう」

²⁰ 以上は2004年6月15日 日経流通新聞より

²¹ 以上は2004年3月22日号日経ビジネスより

質問： 既存事業にも野球効果が出ましたね

三木谷： 「グループにとって参入は成功だったと確信している。楽天の名を知らない人はほとんど日本にいないだろう。特に、これまで弱かった中高年層への認知度向上効果は絶大だ。楽天市場の販売額が伸び、事業の押し上げ要因になっている」

質問： 楽天市場の成長に限界は感じませんか？

三木谷： 「ポイントサービスなどが奏功し、成長はむしろ加速している。さらに加速しなくてはと思っているぐらいだ。2010年に連結経常利益で1,000億円を目指す。証券やローンビジネスなど金融部門は、利益率も高いので期待している。旅行部門は宿泊予約中心の事業モデルに、航空券なども扱い総合力を付ける。消費者の需要にホテルの部屋の供給が追いついていない。繁忙期に部屋を供給してもらえるホテルは優遇するとか、知恵を出していく」

「将来はサイト内の販売総額で10兆円もいけるだろう。どこまでを当社の事業範囲とするかは決めていないが、設備投資負担が大きい通信インフラ事業や、映画制作のようなエンタテインメント事業は単独でやるつもりはない」²²

【設問】

- ① 楽天(株)の成長基盤を作った楽天市場が「なぜ成功したのか(強み)」、「問題は何か(弱み)」、について2000年当時に立ち戻って、分析してください。
- ② 2002年の新料金体系の導入と組織マネジメントの変更についてあなたはどう評価しますか？
- ③ その後の2005年に至る楽天(株)の M&A 等の経営展開をどう評価しますか？あなたが楽天(株)グループのトップ層の立場にいるとしたら、今後どのように経営展開して行きますか？

²² 以上は 2005 年1月 13 日 日本経済新聞

付属資料 1

楽天 会社概要

会社名	楽天株式会社 Rakuten,Inc
設立	1997年2月7日
楽天市場開設	1997年5月1日 株式会社店頭上場 2000年4月19日
資本金	54,066百万円 (2005年3月31日現在)
本社所在地	〒106-6118 東京都港区六本木 6-10-1 六本木ヒルズ森タワー

代表者	三木谷 浩史 代表取締役会長兼社長 最高執行役員	
1965年11月	誕生	
1988年3月	一橋大学商学部卒業	
1988年4月	株式会社日本興業銀行入行	
1993年5月	ハーバード大学経営大学院修士号取得	
1996年2月	株式会社クリムゾングループ代表取締役社長 (現任)	
1997年2月	楽天設立、代表取締役社長	
2000年10月	楽天代表取締役社長営業本部長	
2000年12月	株式会社インフォシーク取締役会長	
2001年2月	株式会社インフォシーク代表取締役社長 楽天代表取締役会長兼社長	
2002年1月	株式会社インフォシーク代表取締役会長	
2002年7月	楽天代表取締役会長兼社長営業本部長	
2002年12月	ライコスジャパン株式会社代表取締役会長	
2003年3月	楽天代表取締役会長兼社長 執行役員 楽天事業カンパニー担当 (営業本部長)	
2003年10月	マイトリップ・ネット株式会社 (現楽天トラベル株式会社) 代表取締役会長	
2003年12月	DLJ ディレクト SFG 証券株式会社 (現楽天証券株式会社) 代表取締役会長 (現任)	
2004年1月	株式会社クリムゾンフットボールクラブ代表取締役社長 (現任)	
2004年3月	楽天代表取締役会長兼社長最高執行役員 EC 事業カンパニー社長 (楽天市場事業本部長兼楽天市場営業本部長) ポータル・メディア事業カンパニー社長	
2004年9月	株式会社あおぞらカード (現楽天クレジット株式会社) 代表取締役会長 (現任)	
2004年11月	楽天代表取締役会長兼社長 最高執行役員 EC 事業カンパニー社長兼ポータル・メディア事業カンパニー社長 (現任)	

付属資料 2

楽天 沿革 (1)

年 月	沿 革
1997 年 2 月	株式会社エム・ディー・エム設立
1997 年 5 月	楽天市場サービス開始
1999 年 6 月	楽天株式会社へ社名変更
2000 年 4 月	日本証券業協会へ株式を店頭登録(ジャスダック上場)
2000 年 9 月	ベターライフテレビ株式会社を完全子会社化(現 楽天ティービー株式会社)
2000 年 10 月	株式会社インフォキャストを完全子会社化(現 楽天トラベル株式会社)
	楽天ブックス株式会社設立(日本出版販売株式会社と共同出資) 米国子会社 Rakuten USA, Inc. 設立
2000 年 11 月	株式会社プロトレードを完全子会社化(現 ターゲット株式会社) 楽天インベストメント株式会社設立(現 楽天エンタープライズ株式会社)
2000 年 12 月	株式会社インフォシークを完全子会社化 大阪支社を開設
2001 年 2 月	テクマトリックス株式会社へ資本参加
2001 年 8 月	株式会社ビズシークを子会社化 株式会社デリナビ・ドットコムを完全子会社化(現 楽天デリバリー株式会社)
2001 年 9 月	株式会社ジェイゲームを完全子会社化 株式会社フープスを完全子会社化 シグニチャージャパン株式会社へ資本参加
2001 年 11 月	株式会社ショウタイム設立(株式会社有線ブロードネットワークスと共同出資)
2001 年 12 月	株式会社アクトクリエイションへ資本参加 株式会社トラフィックゲートへ資本参加 株式会社サイバーエージェントの株式取得
2002 年 1 月	株式会社ネクストへ資本参加
2002 年 2 月	株式会社アクトクリエイションを子会社化
2002 年 3 月	東京ヴェルディ 1969 とメインスポンサー契約締結
2002 年 8 月	楽天トラベル株式会社設立 株式会社サイドビー・ネットワークを完全子会社化
2002 年 9 月	株式会社ビズシークを完全子会社化 ワイノット株式会社を子会社化
2002 年 10 月	株式会社インフォシーク、株式会社フープスを合併 シグニチャージャパン株式会社を子会社化 株式会社メディアポートを子会社化
2002 年 11 月	株式会社コミュニケーションオンラインを完全子会社化
2002 年 12 月	ライコスジャパン株式会社を子会社化 株式会社キープライムを完全子会社化
2003 年 3 月	カンパニー制導入
2003 年 8 月	株式会社ジェイゲームの営業全部を株式会社インフォシークへ営業譲渡

付属資料 2 (続き)

楽天 沿革 (2)

年 月	沿 革
2003 年 9 月	株式会社インフォシーク及びライコスジャパン株式会社を合併 楽天デリバリー株式会社から営業全部を譲受け 株式会社有線ブロードネットワークスより 「ネットプライスマール」事業を営業譲受け アラン株式会社より「GORA」事業を営業譲受け マイトリップ・ネット株式会社を完全子会社化
2003 年 10 月	楽天ブックス株式会社を完全子会社化
2003 年 11 月	DLJ ディレクト SFG 証券株式会社(現 楽天証券株式会社)を子会社化
2004 年 1 月	株式会社ローソンチケットとチケット事業に関して業務提携契約を締結
2004 年 2 月	株式会社デジパ・ネットワークスを完全子会社化
2004 年 3 月	ヴィッセル神戸とメインスポンサー契約を締結
2004 年 5 月	みんなの就職株式会社を完全子会社化
2004 年 6 月	Ctrip.com International,Ltd.へ資本参加
2004 年 8 月	楽天トラベル株式会社とマイトリップ・ネット株式会社を合併
2004 年 9 月	ワールドトラベルシステム株式会社へ資本参加 株式会社あおぞらカード(現 楽天クレジット株式会社)を完全子会社化
2004 年 10 月	株式会社楽天野球団設立
2005 年 1 月	ドットコモディティ株式会社へ出資

付属資料 3

楽天 サービスの歩み

年月	サービス内容
1997年5月	楽天市場サービス開始
1998年7月	楽天スーパーオークションサービス開始
1998年12月	楽天グリーティングカードサービス開始
1999年9月	楽天フリマオークションサービス開始
2000年1月	楽天大学開設
2000年8月	共同購入サービス開始
2000年9月	携帯電話サービス「ケータイ版楽天市場」開始
2000年12月	アウトソーシングマーケットプレイス「楽天ビジネス」開始
2001年3月	宿泊施設予約事業「楽天トラベル」オープン
2001年4月	書籍販売「楽天ブックス」グランドオープン
2001年8月	日記コミュニティサイト「楽天広場」オープン
2001年10月	楽天市場出店の新料金プラン「楽天ライト」を導入
2001年12月	「楽天TVショッピング」オープン
2002年1月	中古販売マーケットプレイス「中古市場」オープン
2002年2月	デリバリー業者紹介事業「楽天デリバリー」オープン 動画コンテンツ配信サービス「ショウタイム」スタート
2002年4月	楽天市場新料金体系スタート 楽天市場 全店舗、全商品(約100万アイテム)を対象とする「アフィリエイトプログラム」を開始
2002年7月	楽天市場ショッピングコンテンツを外部サイトに提供開始
2002年9月	「楽天フリマオークション」と「中古市場」を統合し、 「楽天フリマ」リニューアルオープン
2002年10月	「楽天市場ニュース」HTMLメールにて配信開始
2002年11月	楽天市場内の買い物やサービス利用時にポイントを付与する 「楽天スーパーポイント」を開始
2003年3月	「ケータイ版楽天市場」が商品画像付きで利用可能に
2003年4月	「楽天スーパーポイント」による買い物割引サービスをスタート
2003年5月	「楽天アフィリエイトプログラム」を「楽天スーパーアフィリエイト」に バージョンアップ チケット予約販売「楽天チケット」オープン
2003年6月	割引・特典クーポンの総合サービス「楽天クーポン市場」オープン
2003年7月	動画配信ショッピングサービス「楽天ブロードバンド」オープン
2003年9月	楽天市場出店の新料金プラン「楽天プレミアムライト」を導入
2004年8月	「楽天カード」サービス開始
2004年9月	個人向け金融事業サービススタート

付属資料 4
楽天 連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

資産の部	2003年12月	2004年12月	負債資本の部	2003年12月	2004年12月
流動資産			流動負債		
現金及び預金	25,790	32,396	買掛金	286	507
受取手形及び売掛金	4,235	6,699	短期借入金	19,500	46,897
たな卸資産	49	61	未払金及び未払費用	2,802	4,111
証券業における預託金	77,881	108,353	未払法人税等	279	1,691
証券業における信用取引資産	58,624	87,987	前受金	1,632	2,206
証券業における短期差入保証金	2,179	5,769	証券業における預り金	59,329	82,507
営業貸付金	-	27,901	証券業における信用取引負債	53,458	78,701
繰延税金資産	2,413	1,005	証券業における受入保証金	23,027	36,399
その他	1,677	2,936	その他	356	1,652
貸倒引当金	-106	-343	流動負債合計	160,671	254,674
流動資産合計	172,747	272,769			
固定資産			固定負債		
有形固定資産			長期借入金	-	2,019
建物及び構築物	452	727	退職給付引当金	47	15
工具器具備品	3,277	3,781	役員退職慰労引当金	20	-
建設仮勘定	137	216	繰延税金負債	0	3,533
有形固定資産合計	3,867	4,725	その他	31	14
無形固定資産			固定負債合計	99	5,584
ソフトウェア	1,412	3,615	特別法上の準備金合計	690	1,213
その他	63	145	負債合計	161,461	261,472
無形固定資産合計	1,475	3,761			
投資その他の資産			(少数株主持分)		
投資有価証券	6,714	16,809	少数株主持分	190	230
出資金	-	3,203			
繰延税金資産	1,183	50	資本の部		
その他	2,027	5,640	資本金	39,761	54,059
投資その他の資産合計	9,925	25,703	資本剰余金	54,713	62,863
			利益剰余金	-69,739	-77,311
繰延税金資産			その他有価証券評価差額金	1,904	6,372
開業費	-	597	為替換算調整勘定	-2	-48
繰延資産合計	-	597	自己株式	-273	-81
固定資産合計	15,269	34,787	資本合計	26,364	45,853
資産合計	188,016	307,556	負債・資本合計	188,016	307,556

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2003年12月	2004年12月
売上高	18,082	45,567
売上原価	1,556	4,501
<売上総利益>	16,526	41,065
販売費及び一般管理費		
広告宣伝費/販売促進費	1,183	2,112
人件費	4,242	6,349
減価償却費	1,513	2,462
通信費/保守費	1,340	2,774
委託費/外注費	1,872	4,462
その他	1,623	7,846
販管費計	11,776	26,006
<営業利益>	4,750	15,059
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	23	26
持分法による投資利益	-	506
その他	24	234
営業外収益計	47	767
営業外費用		
支払利息	51	164
新株発行費	183	116
その他	124	71
営業外費用計	359	352
<経常利益>	4,438	15,474
特別利益		
貸倒引当金戻入益	3	0
その他	4	64
特別利益計	7	65
特別損失		
連結調整勘定償却額	57,192	10,712
持分法による投資損失	-	11,221
営業権償却額	1,422	-
事務所移転・構築費	492	443
その他	1,135	1,599
特別損失計	60,247	23,977
<税引前当期純損失>	-55,801	-8,437
法人税、住民税、及び事業税	301	2,799
法人税等調整額	-3,404	2,971
少数株主利益	-53	61
<当期純損失>	-52,643	-14,271

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

付属資料 5

過去6年間の連結貸借対照表

資産の部	第3期	第4期	第5期	第6期	第7期	第8期	負債資本の部	第3期	第4期	第5期	第6期	第7期	第8期
	99年12月	00年12月	01年12月	02年12月	03年12月	04年12月		99年12月	00年12月	01年12月	02年12月	03年12月	04年12月
流動資産							流動負債						
現金・預金	726	3,809	8,811	8,750	25,791	32,396	買掛金・未払金等		567	867	864	3,088	4,619
受取手形・売掛金	48	655	809	1,679	4,236	6,699	短期借入金					19,500	46,897
有価証券	90	30,634	18,140	14,526	0	0	証券業における預り金					59,329	82,507
たな卸資産		1	9	22	49	61	証券業における信用取引負債					53,459	78,701
証券業における預託金	-	-	-	-	77,881	108,353	証券業における受入保証金					23,027	36,400
証券業における信用取引資産	-	-	-	-	58,625	87,987	前受金・未払法人税等	384	1,205	1,622	2,392	1,911	3,897
証券業における短期差入保証金	-	-	-	-	2,180	5,769	その他	42	77	38	361	357	1,653
営業貸付金						27,901	流動負債計	426	1,849	2,527	3,617	160,671	254,674
繰延税金資産		37	132	150	2,413	1,005	固定負債						
その他	8	85	118	719	1,678	2,938	長期借入金		-	-			2,020
貸倒引当金	-1	-5	-20	-56	-106	-340	繰延税金負債		19	57	0	1	3,534
流動資産計	871	35,216	27,999	25,790	172,747	272,769	証券取引責任準備金		-	-	-	690	1,214
固定資産							その他		8	6	7	99	30
有形固定資産							固定負債計			63	7	790	6,798
建物・構築物	2	164	82	101	452	727	負債合計		1,876	2,590	3,624	161,461	261,472
工具器具備品	68	675	1,100	2,544	3,277	3,781	少数株主持分		12	52	211	190	230
建物仮勘定		812	977	110	137	216	資本の部						
有形固定資産計	70	1,651	2,159	2,755	3,867	4,724	資本金	446	16,383	16,390	16,407	39,761	54,059
無形固定資産	3	438	660	1,041	1,476	3,762	資本剰余金		31,354	30,687	31,359	54,713	62,863
投資その他	43	2,950	5,569	4,469	9,926	26,301	欠損金		-9,396	-13,555	-16,960	-69,739	-77,311
固定資産計	116	5,039	8,388	8,265	15,269	34,787	その他	115	27	224	-314	1,903	6,324
資産合計	987	40,255	36,387	34,055	188,016	307,556	自己株式		-1	-1	-272	-273	-81
							資本合計	561	38,367	33,745	30,220	26,365	45,854
							負債・資本合計	987	40,255	36,387	34,055	188,016	307,556

[分析メモ]

付属資料 6
過去6年間の連結損益計算書

[分析メモ]

年度(12月決算期)	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
営業収益	553	3,225	6,780	9,895	18,082	45,567
営業費用	325					
売上原価		468	1,330	2,651	1,556	4,501
販売費及一般管理費		1,710	3,845	4,692	11,776	26,006
<営業利益>	228	1,047	1,605	2,552	4,750	15,059
営業外収益	1	90	141	119	47	767
営業外費用	2	168	338	428	359	352
<経常利益>	227	969	1,408	2,242	4,438	15,474
特別損益		-10,079	-4,858	-5,193	-60,240	-23,912
<税金等調整前当期純利益>	227	-9,110	-3,450	-2,951	-55,801	-8,437
法人税、住民税、及び事業税	120	424	850	1,439	301	2,799
法人税等調整額		-19	-135	-1,117	-3,404	2,971
少数株主損益		0	-6	4	-53	61
当期純利益	107	-9,515	-4,158	-3,276	-52,643	-14,271

付属資料 7
楽天グループの連結経営指標

(単位:百万円)

年次	第2期	第3期	第4期	第5期	第6期	第7期	第8期
年度(12月決算期)	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
売上高	150	553	3,225	6,781	9,895	18,082	45,567
経常利益	33	227	968	1,408	2,242	4,438	15,474
当期純損益	26	107	-9,515	-4,158	-3,277	-52,643	-14,271
純資産額	68	561	38,340	33,746	30,220	26,364	45,853
総資産額	158	987	40,255	36,387	34,055	188,016	307,556
自己資本比率(%)	43	57	95	93	89	14	15
営業キャッシュフロー			1,331	1,390	2,351	2,223	9,069
投資キャッシュフロー			-16,763	-6,181	-3,287	-59,924	-30,040
財務キャッシュフロー			46,626	-661	-696	63,880	27,403
期末現預金			31,940	21,359	19,672	25,790	32,390
グループ従業員数(人)	12	46	258	304	481	809	958

付属資料 8

楽天 セグメント別損益

2004年 12月期 (新事業区分)

(単位:百万円)

	EC事業	ポータル・メディア事業	トラベル・エンターテイメント事業	金融事業	計	消去又は 全社	連結
売上高	20,729	5,728	6,144	13,919	46,520	-954	45,566
営業費用	13,473	4,639	4,120	9,257	31,489	-983	30,506
営業利益	7,256	1,088	2,023	4,661	15,028	28	15,056
資産	48,766	2,508	5,451	249,142	305,867	1,687	307,554

2003年 12月期 (新事業区分に対応)

(単位:百万円)

	EC事業	ポータル事業	その他関連事業	計	消去又は 全社	連結
売上高	7,587	2,035	807	10,429	-535	9,894
営業費用	5,383	1,875	621	7,879	-536	7,343
営業利益	2,204	159	185	2,548	1	2,549
資産	14,870	2,458	2,805	20,133	13,919	34,052

(注)各事業区分の概要(2004年)

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

付属資料 9

楽天の株価動向グラフ

楽天(株) (JASDAQ:4755) - 関連情報 ニュース ・ 企業情報 ・ 掲示板 ・ レポート(リサーチ)					
取引値 14.59 86,800	前日比 +400 (+0.46%)	前日終値 86,400	出来高 21,879	時価総額 1,026,920百万円	
始値 86,900	高値 87,600	安値 86,600	売気配 86,800	買気配 86,700	発行済株式数 11,830,871株
	株価収益率 (連) -6.97倍	1株利益 (連) -12,458.37円	純資産倍率 (連) 2.24倍	1株株主資本 (連) 38,814.92円	
株主資本比率 (連) 14.9%	株主資本利益率 (連) -39.52%	総資産利益率 (連) -5.76%	調整1株益 (単) 2,378.26円	決算年月 2004年12月	単元株数 ---株



6ヶ月



1年

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



SHOPPING is Entertainment!

初めての方へ 総合案内所 ヘルプ 楽天に出店

契約企業数: 37,356 商品数: 9,375,100点



日本最大のオンラインショッピング「楽天市場」へようこそ！
オンラインショッピングが初めての方でも、お買い物の手順
1はいたって簡単。
取り扱い商品数900万点を超える「楽天市場」なら、あなたの
欲しい商品がきっと見つかるはず。Shopping is
Entertainment！お買い物なら楽天市場で！

楽天会員の方、
詳細を知りたい方は、
こちら▶

楽天市場のポイントはズバリ! **ココ**

- 見つける** ... 商品数900万点以上！「見つからない商品はない」といわれる日本最大のオンラインショッピングサイト！
- 安心** ... 名前や住所など、大切な情報は暗号化。SSLに対応しているため、簡単・便利だけでなく安心もご提供！
- お得** ... お買い物ごとにポイントがついてくる「楽天スーパーポイント」でさらにお得に。

■楽天市場は商品数 850万点以上！気になる商品探しやお買い物方法はこんなに簡単！

商品を探す	注文する	配送先を入力する
<p>▼商品ジャンルから探す</p> <p>ジャンルを選ぶ</p> <p>▼商品検索キーワードを使う</p> <p>商品を探す</p> <p>商品検索の詳細はこちら>></p>	<p>■お目当ての商品が決まったら商品情報をチェック</p> <p>▼</p> <p>■「買い物かご」へボタンをクリック！いざ注文画面へ</p> <p>お買い物前の不安を解決>></p>	<p>■必要な項目を入力するだけで、実家やお友達や会社など、自宅以外にも簡単に送ることができます。</p> <p>お買い物完了!</p> <p>完璧！お買い物手順を復習>></p>

my Rakuten
会員限定サービス **ログイン**

楽天会員に登録するとお買い物ごとにポイントがたまり、便利な機能がお使いいただけます。
[今すぐ登録\(無料\)>>](#)

- 楽天スーパーポイント
- 楽天カード
- 楽天アフィリエイト
- 楽天広場(日記・ブログ)
- 買い物レビュー
- ギフトカレンダー

Inside Rakuten

売れ筋ランキング
デイリー売れ筋BEST5
5月15日(日)分

- 1位: **【特価】低反発マット**
- 2位: 8時だよ! 全員集合 2005
- 3位: コローレ生革財布
- 4位: 業務用粉寒天1kg
- 5位: お話しヘアアクセ福袋

[6位以下はこちら](#)

フリマ 共同購入 スーパーアクション 懸賞市場

ジャンルで探す

ファッション・ブランド	フード・ドリンク・ワイン
生活・インテリア	パソコン・家電・AV
ダイエット・健康	スポーツ・アウトドア
美容・コスメ・香水	ホビー・ペット・コレクション
CD・DVD・ゲーム・楽器	フラワー・ガーデン
車・バイク	キッズ・ベビー・マタニティ
おもちゃ	本(楽天ブックス)
ゴルフ用品	ギフトセンター

※商品のサービスご利用上のご注意はこちら
※商品についてのお問い合わせは、各ショップまでお願いいたします。
※楽天市場はSSLに対応しているため、クレジットカード番号は暗号化して送信されます。
※当社の個人情報取り扱いに関しては「個人情報保護方針」をご覧ください。

楽天 日本最大の宿泊予約サイト「楽天トラベル」ホテル、旅館、ペンションの予約からツアー予約や航空券・レンタカー予約、観光情報も満載! **【重要】お知らせ**

トラベル Moomin Characters™

ヘルプ お問い合わせ 個人ページ ポイントを貯める・使う ケータイで宿泊予約 English

HOME 宿泊予約 観光・レジャー 航空券 ツアー 交通 高級ホテル・旅館 掲示板 海外予約

- 日本国内**
- ビジネス予約
 - 高級ホテル・旅館
 - レジャー予約
 - 宿泊プラン予約
 - 駅から検索 **ReNew!**
 - ツアー予約
 - 航空券予約
 - レンタカー予約
- 海外**
- 海外ホテル予約
 - ツアー予約
 - 航空券予約
 - レンタカー予約

登録ホテル数国内 17,025 海外 11,473 先月の予約泊数138万泊

第2弾 夏休み特集2005

国内派? 海外派? 夏の旅行をご提案! ハワイの旅行プレゼント中!

セレブな休日の過ごし方

三木浩史憧れの沖縄旅行

ホットニュース

エグゼクティブフロア
ため息のでる空間で過ごすホテルステイ

極・高級旅館
誰にも教えたくない隠れ宿。今月は夏の避暑地特集!

海外航空券 & ホテル
すっぴん旅レポート
パワー溢れる台北特集
アメリカ最大50%OFF!

Wスナフキンキャンペーン!
豪華ハワイ旅行が当たる
限定オリジナルグッズプレゼント

今が旬! 季節の人気特集 & キャンペーン!!

入会手続き

はじめての方へ

「楽天トラベル」を利用するには楽天の会員登録が必要です。登録料・年会費・利用料は無料です。ホテル・旅館の会員割! 特典がいっぱい!!

無料会員登録

- ご利用規約
- 登録内容変更
- 会員情報照会

宿泊施設検索

施設名、特徴など、キーワードでの検索が可能です。

自 予約可能状況 宿泊施設一覧 新着宿泊施設

岩間・磯部のサイン入りグッズが当たる!

Check!

クイック検索

■チェックイン
2005 6 30

■チェックアウト
2005 7 1

■1部屋ご利用人数 ■ご利用部屋数
1 人 1 部屋

■宿泊料金の範囲(円)
制限なし ~ 制限なし

■地域を選択する
東京都

※子供人数を追加したい方はこちら

こだわり検索

24時間からの予約
宿泊+レンタカー
デイトナ・日帰り予約
出張応援! 朝食付きルーム検索
禁煙ルーム検索
インターネットができるルーム検索
大浴場がある宿検索
部屋食検索 **Now!**

目的別検索

東京ディズニーリゾート(R)
平日特別プラン特集
宿泊券プレゼントキャンペーン
ユニバーサルスタジオ・ジャパン(TM)
温泉宿検索
温泉物語第12弾~北海道~
源泉掛け流しの温泉宿
ペットと泊まれる宿予約

全国温泉宿予約

Now! 人気温泉シリーズ第12弾
北海道でのんびり温泉三昧

愛・地球博へ行くぞ!!

Now! 赤切御免! 早期割引! 特集
夏休みご旅行こう愛・地球博

予約の確認・変更・取消

NISSAN NOTE × 楽天 PRESENTS **onemore day**

7/10~7/12

吉岡美穂主演ブログ×ムービー "one more day"



Moomin Characters™

おすすめの宿

- 【東京都】ホテルサンルート高田馬場
7月1日オープン! オープン記念特別料金でお待ちしております。
- 【大阪府】ドリーミン心斎橋
7/8OPEN★記念価格でご案内★道頓堀まで徒歩3分の好立地
- 【神奈川県】仙石原温泉 ホテルグリーンプラザ箱根
露天風呂からの富士山は絶景! 特典満載! ディースプラン新登場!
- 【滋賀県】アール・インホテル草津
全室VOD設備完備 & ネット無料接続! 特別価格¥5,500~
- 【熊本県】黒川温泉 里の湯 和らく
気軽に黒川【1泊朝食当プラン】ゆったり味わう焼酎プランも好評

ランキング

ランキングリクエスト受付中です。(更新日:6/22)

この夏人気の北海道・沖縄の宿

楽天トラベルニュース 注目!

オススメ・プレゼント情報満載
【メルマガ限定のお宝情報も?】
→受信登録・詳細はこちら

- デジタルグッズダウンロード
- 宿泊予約センタースタート!
- ホテルを紹介してお小遣いをゲット!

Local Site

上記Local Siteは別会員組織となっております。

楽天ビジネスサービス

http://business.rakuten.co.jp



楽天トップへ
総合案内新 | 楽天へ出展 | ヘルプ

ビジネスサービス トップ マイビジネス

楽天ビジネス

あなたに最適な外注先が無料で見つかる!
複数業者からの見積をあなたにお届け!

ご利用ガイド [仕事依頼編](#) [仕事受注編](#)

見積募集中! こんな依頼ができます!

- ⇒【常駐】弊社顧客先におけるネットワーク構築関連業務 **NEW!**
- ⇒ 予約システムの構築及びホームページの作成依頼 **NEW!**
- ⇒ ミックアップコミュニケーション誌の企画・編集・デザイン **NEW!**
- ⇒ 自然食品(健康食品)を扱う屋号のネーミング **NEW!**

見積作成数:159312件、ご利用企業数:35891社

TOPICS

システム・ウイルスセキュリティの相談なら! NEW!	夏の販促品(扇子・うちわ等)をお探しなら! NEW!	CADデータの作成、トレースの依頼なら! NEW!
起業・開業の際の行政機関への手続きなら! NEW!	節税など、税務相談の依頼なら!	助成金、労働保険手続きの相談なら!
関西のHP制作業者をお探しなら!	チラシなど、印刷物の依頼なら!	商品撮影など、撮影の依頼なら! NEW!

書類作成、行政機関への営業許可申請など
あなたの起業・開業を行政書士がお手伝いします!

仕事を依頼したい方は...?

依頼したい仕事内容を登録

● サービス分野を選択
コンピュータ、IT/ECショップページデザイン

● 納期を設定
2005年6月25日

● 利用希望地域
都道府県を選択 市区郡

● 見積受付期限を選択
6月18日まで(7日間) 見積・提案を受付中

[登録画面へ進む](#)

ここがポイント!

- 1 Point 複数の見積提案がわずか数日でお手元! (即日見積取得率80%超)
- 2 Point 楽天に登録している各分野のスペシャリストと安心取引!

ジャンルで探す

お仕事を依頼したい方、受けたい方、いずれも以下より該当ジャンルをお選びください。

- ▼ コンピュータ、IT(12257)
ECショップページデザイン / ホームページデザイン / Webシステム開発 / モバイル、携帯開発 / デバイス、制御系開発 / システム、ソフトウェア開発 / 常駐開発 / ネットワーク構築 / サーバーレンタル、設置 / セキュリティ / 業務用ソフト、システム導入 / IT、ECコンサルティング
- ▼ クリエイター(2881)
コピーライター / メルマガライター / 執筆、編集 / 撮影 / CG、アニメーション、ゲーム / ロゴ、キャラクターイラスト / 音源、楽曲 / 映像、デジタルコンテンツ / 企画、デザイン、DTP
- ▼ 印刷、プレス(5750)
CD、DVDプレス / 名刺、封筒、伝票 / 包装、パッケージ / 特殊印刷物 / パンフレット、印刷物全般
- ▼ 営業支援(3485)
広告、PR / ダイレクトメール / テレマーケティング / 調査、アンケート / 販促グッズ調達 / 看板のぼり制作 / 店舗コンサルティング / イベント、展示会関連 / 企画、プランナー
- ▼ オフィス、人材(1831)
教育、研修 / 認証、取得 / 人材派遣 / オフィス用品調達、レンタル / オフィスマンテナンス
- ▼ 国家資格業務関連(2443)
社会、労働保険手続代行 / 給与計算 / 労務規定作成 / 助成金申請 / 会計処理代行 / 税務代理、相談 / 公的書類の作成、申請 / 特許、商標、意匠 / 各種登記 / 相談、コンサルティング
- ▼ 専門サービス(1873)
通訳 / 翻訳 / 貿易、国際ビジネス / データ入力・校正 / 設計、CAD / 製造業支援 / 配送、保管、梱包 / 環境分析、環境対策

楽天ビジネスニュースに登録

ビジネスに役立つ最新情報を無料でお届けします。

メールアドレス [購読](#) [詳細 >>](#)

成功のコツ、教えます! 注目の特集

- 顧客獲得のポイントが【必見】発注者データ **NEW!**
- 発表! 楽天ビジネスAWARD2004 **NEW!**
- 社会保険労務士特集 **NEW!**
- 税理士特集 **UP!**

サクセスストーリー

【ミルラーニングメディア】『人材育成の多様なニーズに出会えました!』 **UP!**

お仕事を受けたい方は?

まずは **楽天ビジネスにご出展**

※ 注目の出展者

- ⇒ (株)メディアテックジャパン (ホームページデザイン)
- ⇒ プロット (ホームページデザイン)
- ⇒ ヒロデザインルーム (ロゴ、キャラクターイラスト)
- ⇒ ジーアップ (Webシステム開発)
- ⇒ 株式会社グローバル・ビレッジ (企画、デザイン、DTP)

[資料請求はこちら](#)

販売促進特集 | 土業(税務、法務などの専門業)特集 | パンフレット、印刷物特集 | 研修、教育特集

楽天のサービス

ファッション・ブランド | 食品・ドリンク・ワイン | ダイエット・健康 | 美容・コスメ・香水 | パソコン・家電・AV | インテリア・キッチン・雑貨 | おもちゃ・ホビー・ゲーム | ペット・ペットグッズ | スポーツ・アウトドア | 新刊本・雑誌・コミック | 楽天ブックス | CD・DVD・楽器 | フラワー・ガーデン | 車・バイク | キッズ・ベビー・マタニティ | ゴルフ(ゴルフ場予約/ゴルフ用品) | 旅行・宿泊予約・航空券 | ダウンロード | ビジネス見積 | 不動産・引越し | マネー・教育・サービス | フリマ | ポイント | アフィリエイト | 広場(日記・ブログ) | 動画ショッピング | 動画コンテンツ | イベント・チケット予約 | レストラン検索 | 出前・宅配 | 割引クーポン | 楽天トップ(通信販売ショッピング/通販オンラインショップ)

個人情報保護方針

付属資料 13

楽天イーグルス

http://www.rakuteneagles.jp



パリーグ順位表

	チーム	勝数	敗数	勝率	差	得点	失点	HR	盗塁	打率	防御率
1	ソフトバンク	58	26	.690	-	434	292	112	48	.287	3.144
2	ロッテ	52	29	.642	4.5	457	275	79	61	.286	3.000
3	西武	41	46	.471	14.0	389	450	100	41	.272	4.734
4	オリックス	36	43	.456	1.0	343	376	56	29	.267	4.054
5	日ハム	36	44	.450	0.5	388	410	105	31	.254	4.416
6	楽天	24	58	.293	13.0	304	498	57	25	.244	5.685

2005年7月11日現在

the Baseball 順位表 (http://www.tbs.co.jp/baseball/data) より

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

CC 2005 年 8 月・200