



# 2006年度通期及び第4四半期 決算説明会

2 0 0 7 年 2 月 1 5 日  
楽 天 株 式 会 社

本資料に記載された意見や予測などは資料作成時点での弊社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではありません。  
様々な要因の変化により、実際の業績や結果とは大きく異なる可能性があることを御承知おき下さい。

**1** 楽天グループ戦略

**2** 2006年度通期 連結業績概要

**3** 2006年度4Q 連結業績概要

**4** 主要ビジネスユニット別業績

1. 楽天市場事業
2. KC事業
3. パーソナル・ファイナンス事業
4. トラベル事業
5. 証券事業
6. インフォシーク事業
7. プロスポーツ事業

## ■グループの業績は 確実に回復へ



- ビジネス多様化・拡大に伴い課題抽出、  
楽天KCでの事業再構築実施(11月)
- KCを除いたEBITDAは+34.7%(前年比)  
と高成長持続
- 3Qをボトムにグループの利益率も大きく  
改善

## ■楽天経済圏(エコシステム) の更なる発展



- 楽天会員へのサービス強化  
による経済圏の“重力の増大”
- クロスユースの進展

## ■新経営体制の構築



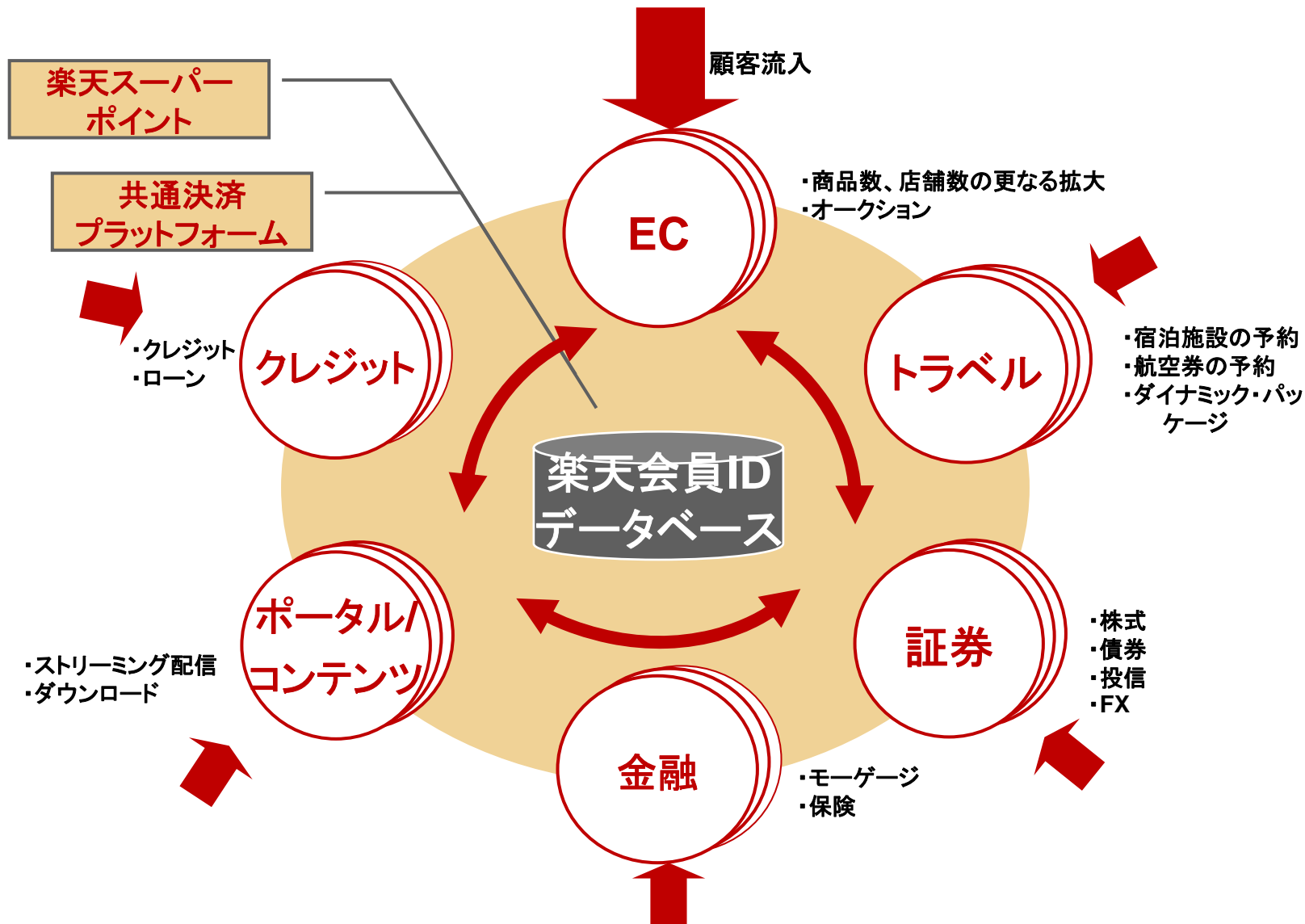
- グロースマネジメントプログラム(GMP)  
の導入と徹底
- 新規事業投資基準の策定

# 1 楽天グループ戦略

1. 楽天経済圏(エコシステム)の発展
2. グループシナジーの進展
3. グロースマネジメントプログラム(GMP)における新規事業投資の方針

# 1 -1 楽天経済圏(エコシステム)の発展

# More Than Web

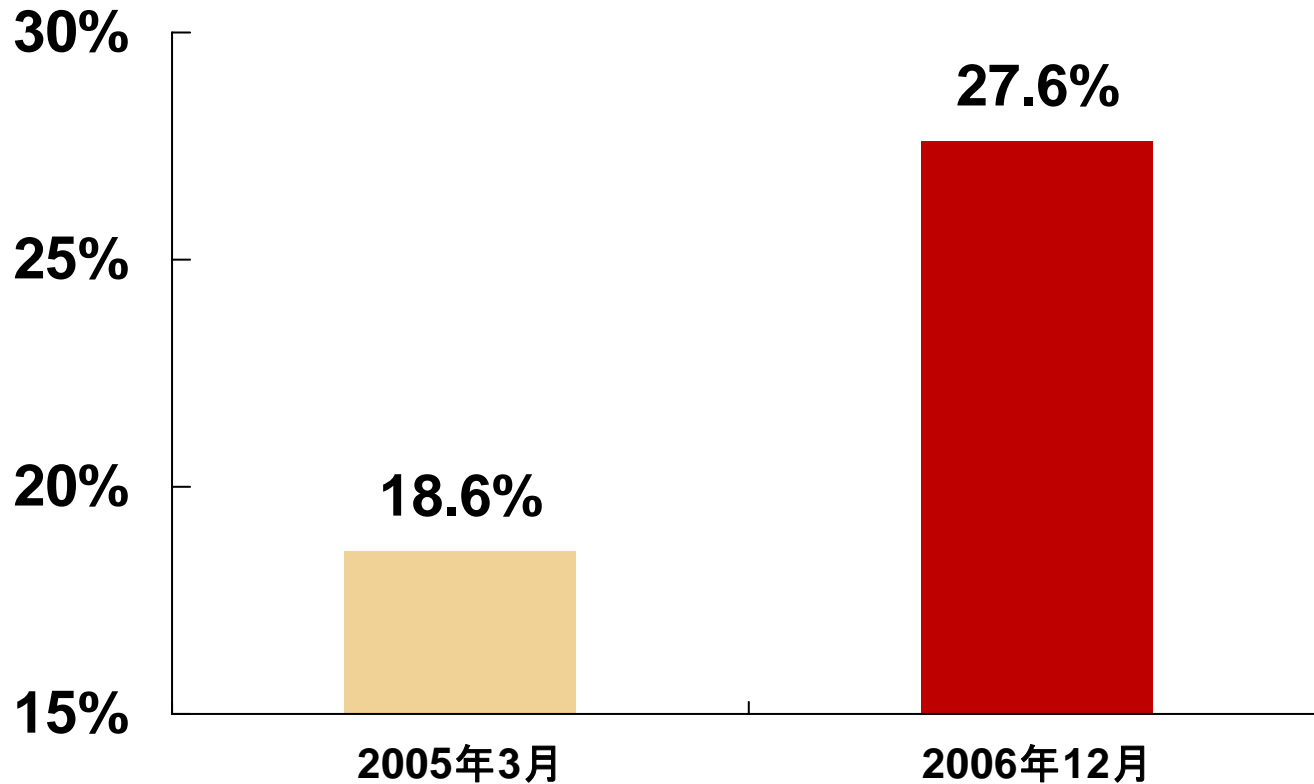


# 1 -2 グループシナジーの進展



ポイント・プログラム等の施策が奏功し、全体のクロスユースも進展

## 楽天会員の2サービス以上の利用率



※当該月間の楽天スーパーポイント獲得可能サービスの利用者が、過去12ヶ月間に他サービスを利用した場合をカウント

※楽天スーパーポイントが獲得可能なサービスの利用に限る(証券等を含まない)

## 楽天市場ユーザの楽天トラベル利用が大幅に伸長、クロスセルが進展

### 楽天トラベルと楽天市場 併用利用促進ポイント施策

チャリティキャンペーン  
**楽天トラベル&楽天市場の  
W利用で1,000ポイントプレゼント**

楽天トラベルを使って旅行・楽天市場でお買い物すると1,000ポイントをプレゼント！旅行に出かけたいこの時期に、W利用を狙ってみよう！（キャンペーン期間：2006年9月7日(木)0:00～9月30日(土)23:59）

■攻略方法

**その1 楽天トラベル初利用の方**

※1 楽天市場で今月お買い物。  
 ※2 楽天トラベルを初めてご利用かつ、今月中にご予約、10月末までにご宿泊の方。（国内宿泊）

なんと **1,000ポイントプレゼント**！  
 ※1,2の合計が10,000円以上の方が対象です。

もしくは…

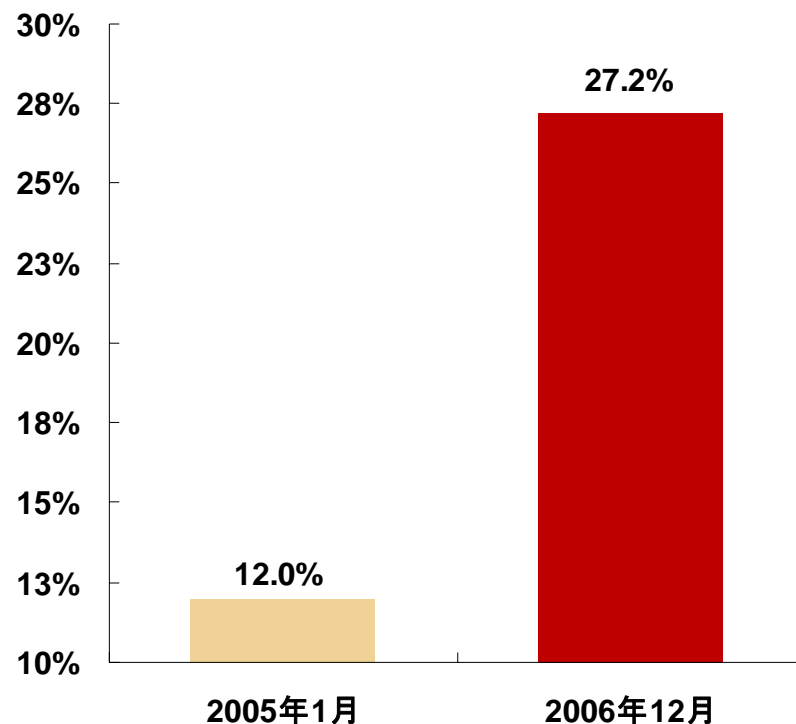
**その2 楽天市場初利用の方**

※1 楽天トラベルを今月中にご予約、10月末までにご宿泊の方。（国内宿泊）  
 ※2 楽天市場で初めてお買い物、かつ今月ご利用の方。

なんと **1,000ポイントプレゼント**！  
 ※1,2の合計が10,000円以上の方が対象です。

**まずはエントリー**

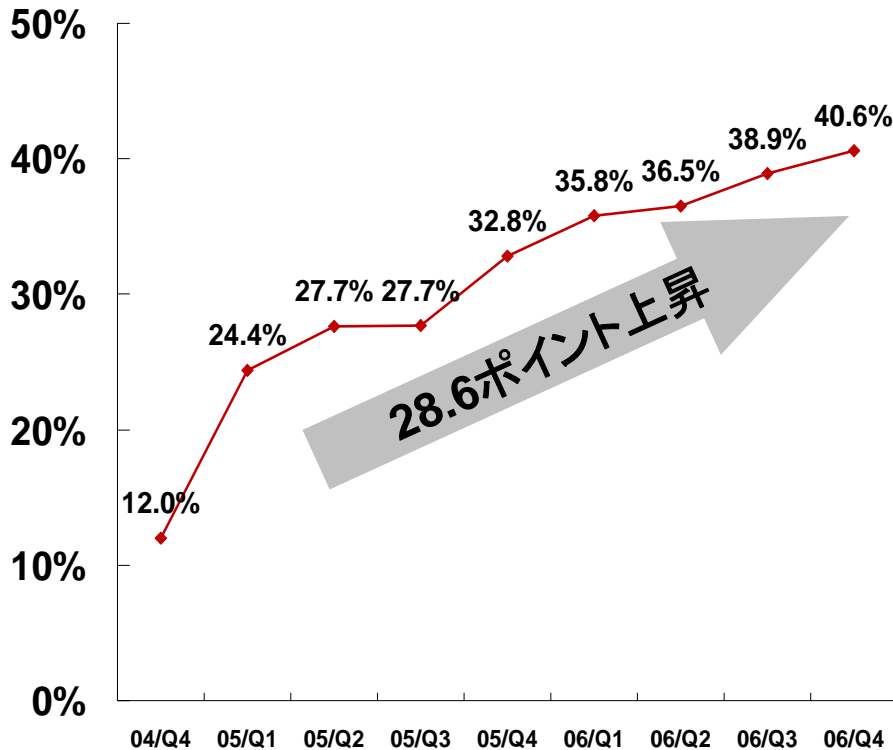
### 楽天市場ユーザの楽天トラベル併用率



※当該月間の楽天市場利用者が、当月を含めた過去12ヶ月間に楽天トラベルのサービスを併用した割合

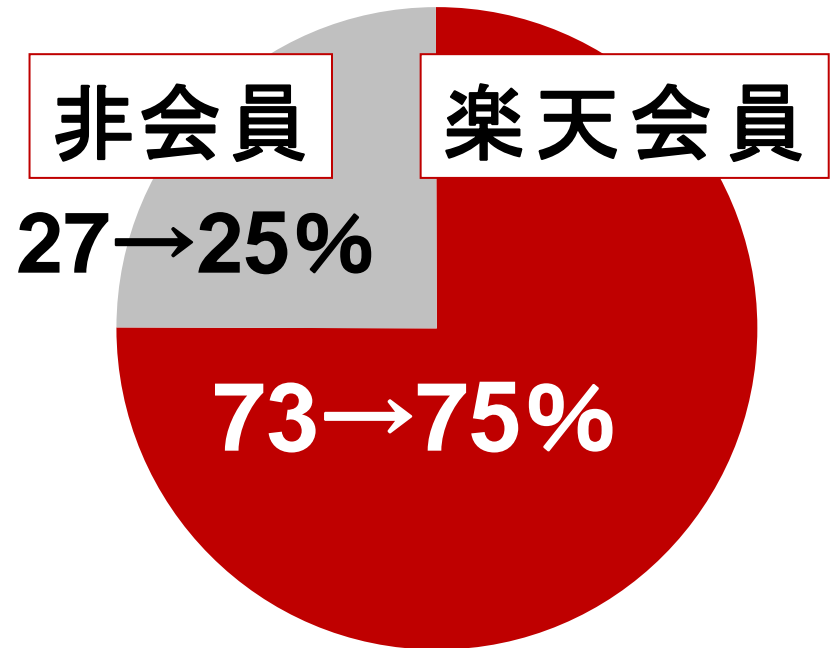
積極的なポイント施策により、  
楽天市場からの楽天証券への流入がさらに加速

楽天市場経由の新規口座開設数



※新規顧客へのアンケート調査結果より

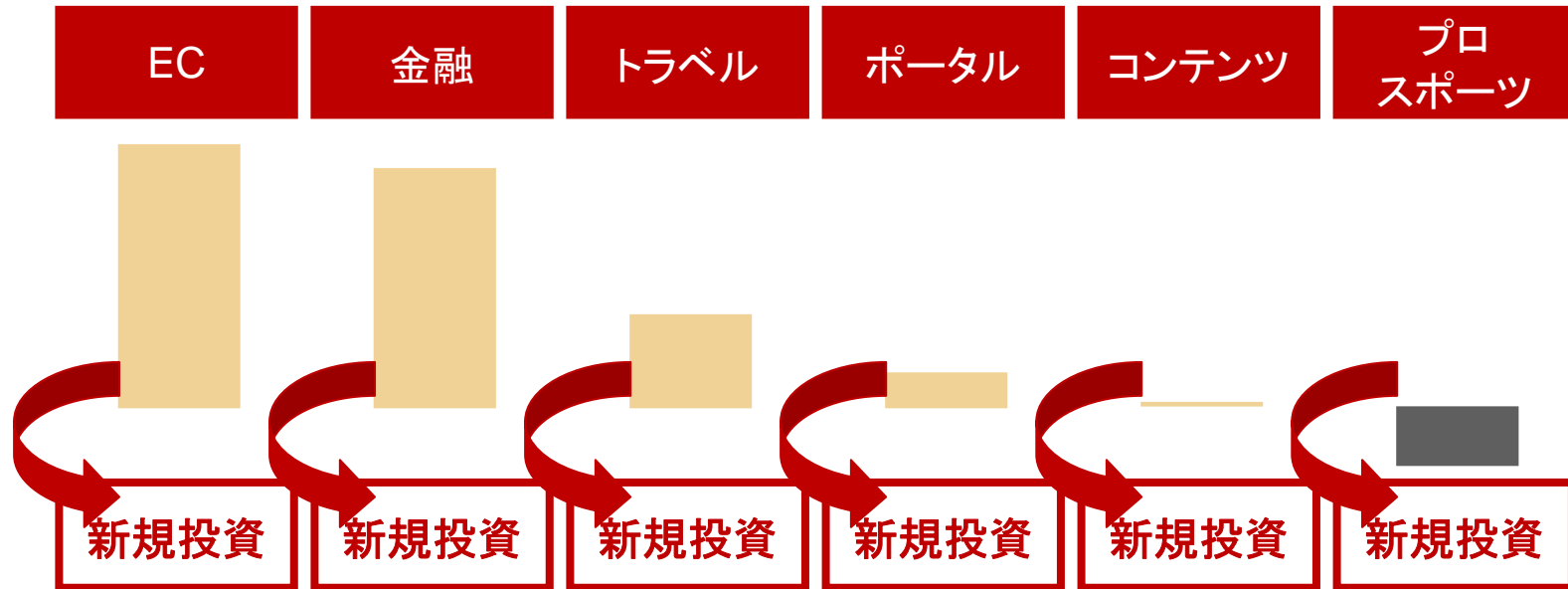
新規顧客の楽天会員比率



※[3Q時点の比率]→[4Q時点の比率]

# 1 -3 グロースマネジメントプログラム(GMP)における新規事業投資方針

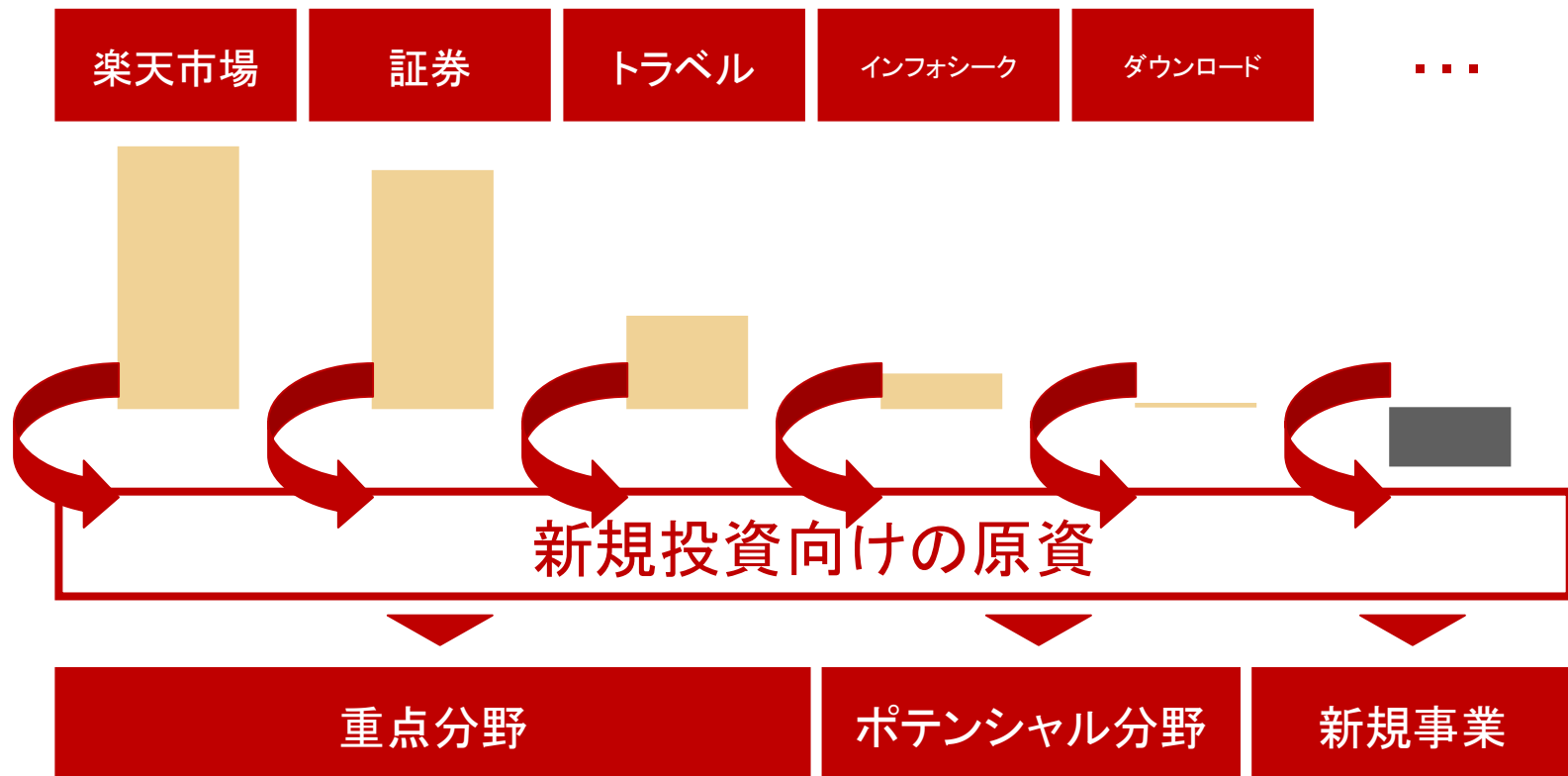
## 各カンパニー単位の利益に基づいた個別・随時に新規投資を実施



- 課題

- 大きな新規投資が可能な事業が限定される
- グループとして進めるべき戦略的投資ができない

原資を集約したうえで、新規投資の戦略的な分配を実施



## 2 2006年度通期 連結業績 概要

- 2006年は足場固めの年
- 金融系は事業再構築を行うもコア事業は順調



- 売上高 2,032億円(前年比+56.6%)
- 売上高(KC除く)1,310億円(同+50.2%)
- EBITDA(KC除く)432.9億円(同+34.7%)

- 楽天KCの事業再構築と環境変化による損失



- 非コア事業の譲渡に伴う損失発生及び貸金業の新規制に対応する引当実施

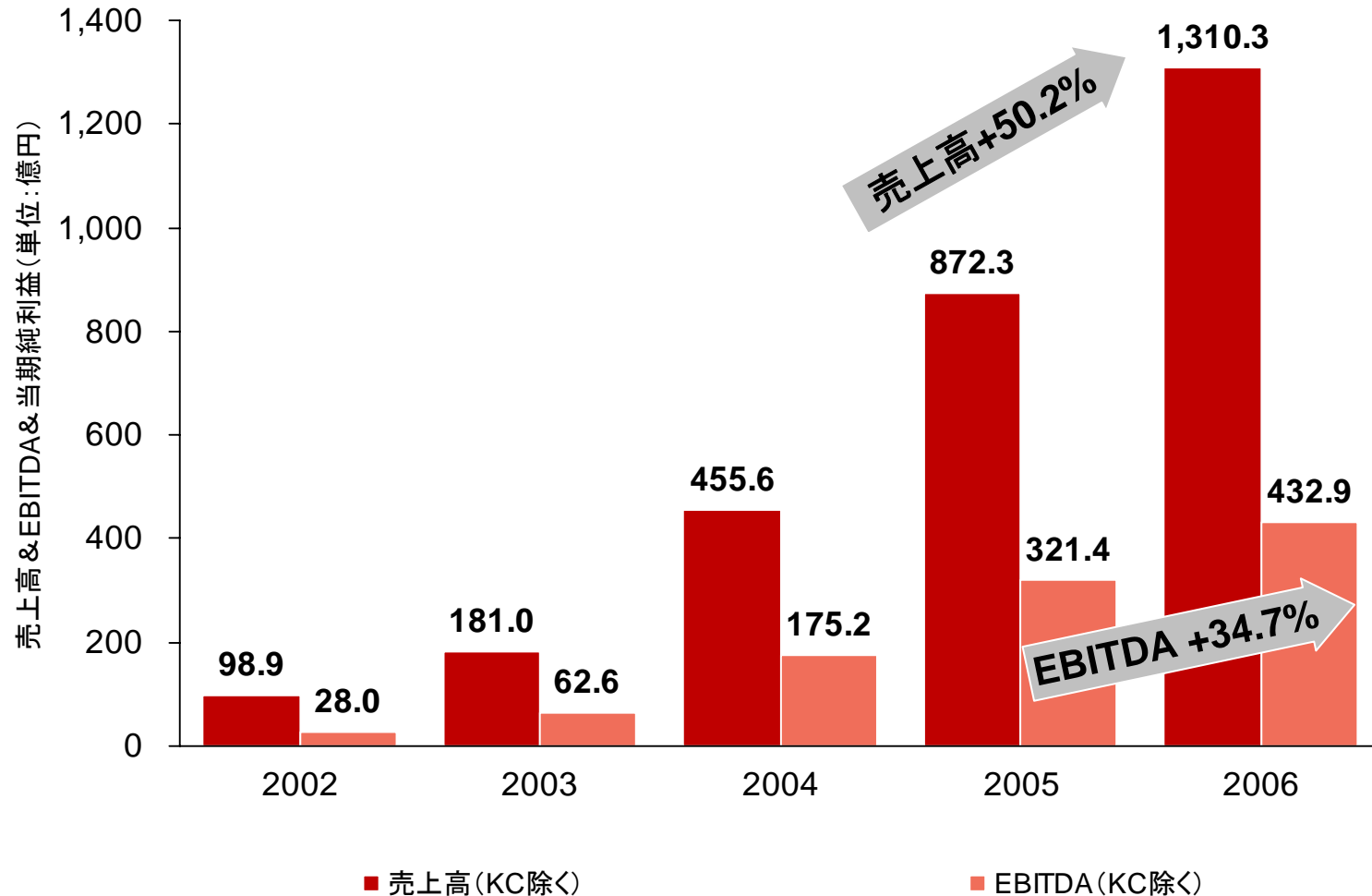
- 財務体質の改善



- 1,063億円の公募増資、楽天KC再構築によるバランスシートの圧縮・健全化
- 総資産1兆2,960億円(前期比3,616億円減)
- 自己資本比率14.6%(前期4.6%)

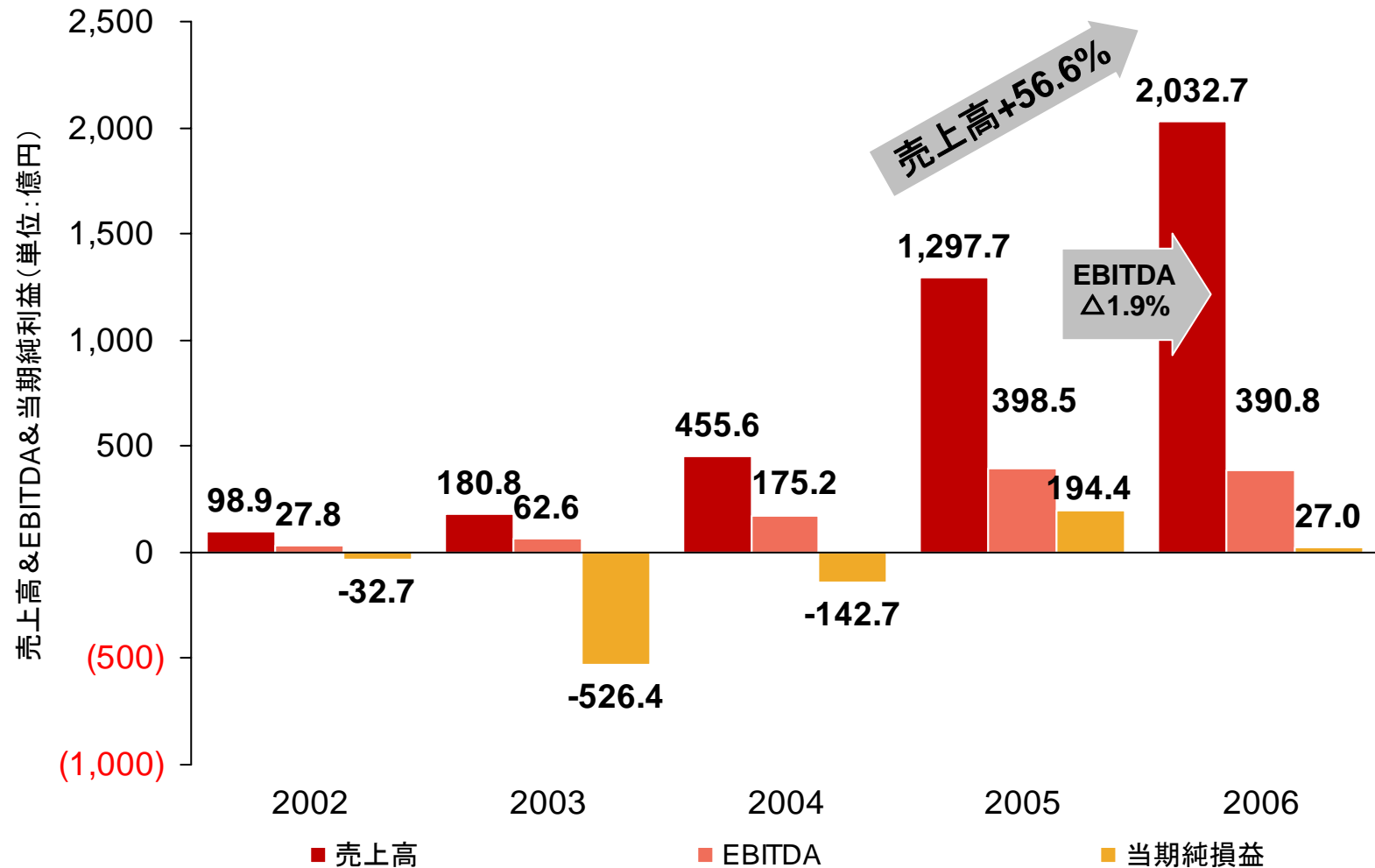


## ■ 事業再構築を行った楽天KCを除くと、EBITDAは+34.7%と高成長維持



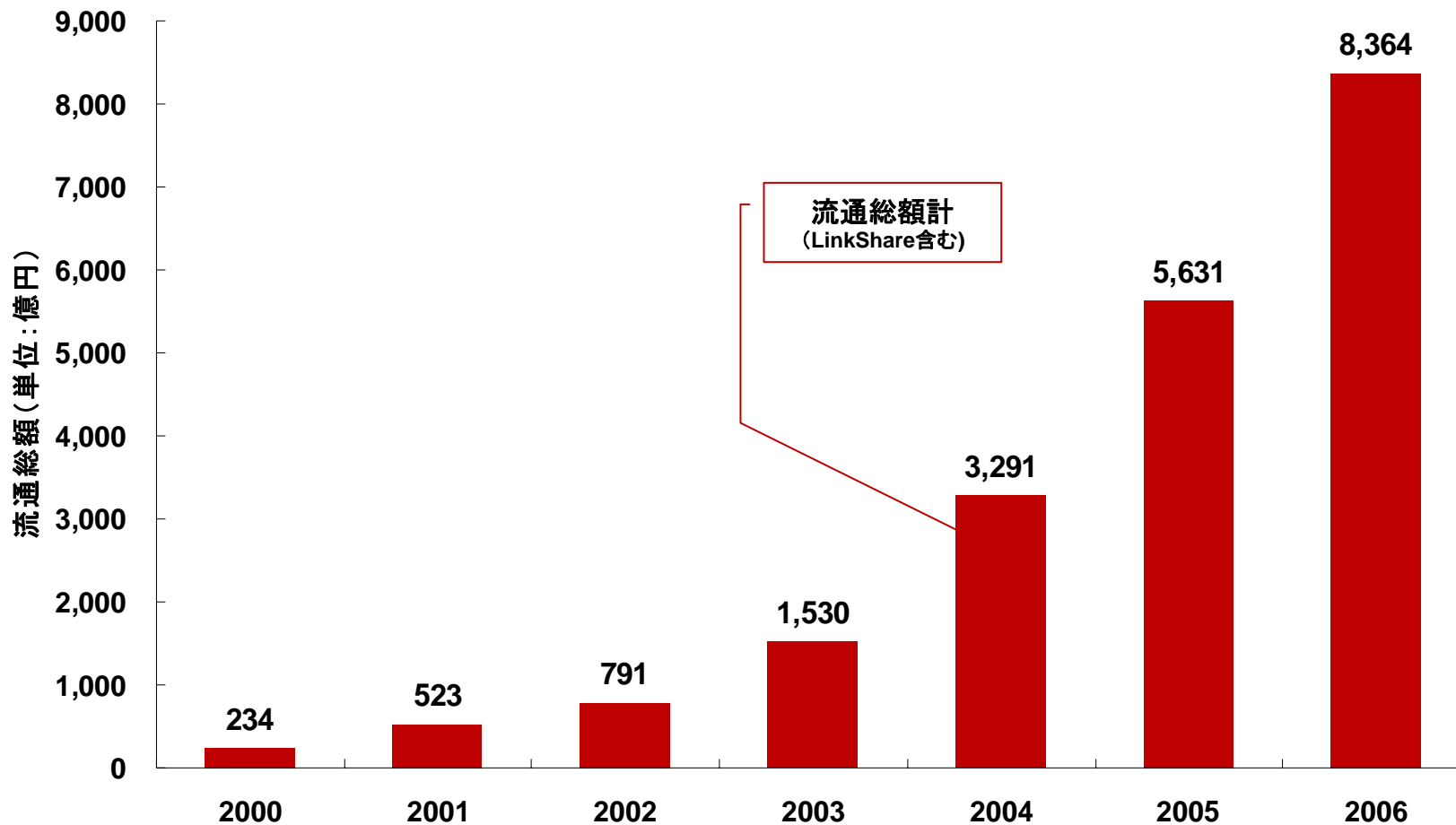
\* EBITDA=営業利益+減価償却費+連結調整勘定償却費(販売費及び一般管理費計上分)

## ■ 売上高は順調に成長も、KC事業再構築の影響でEBITDAは微減



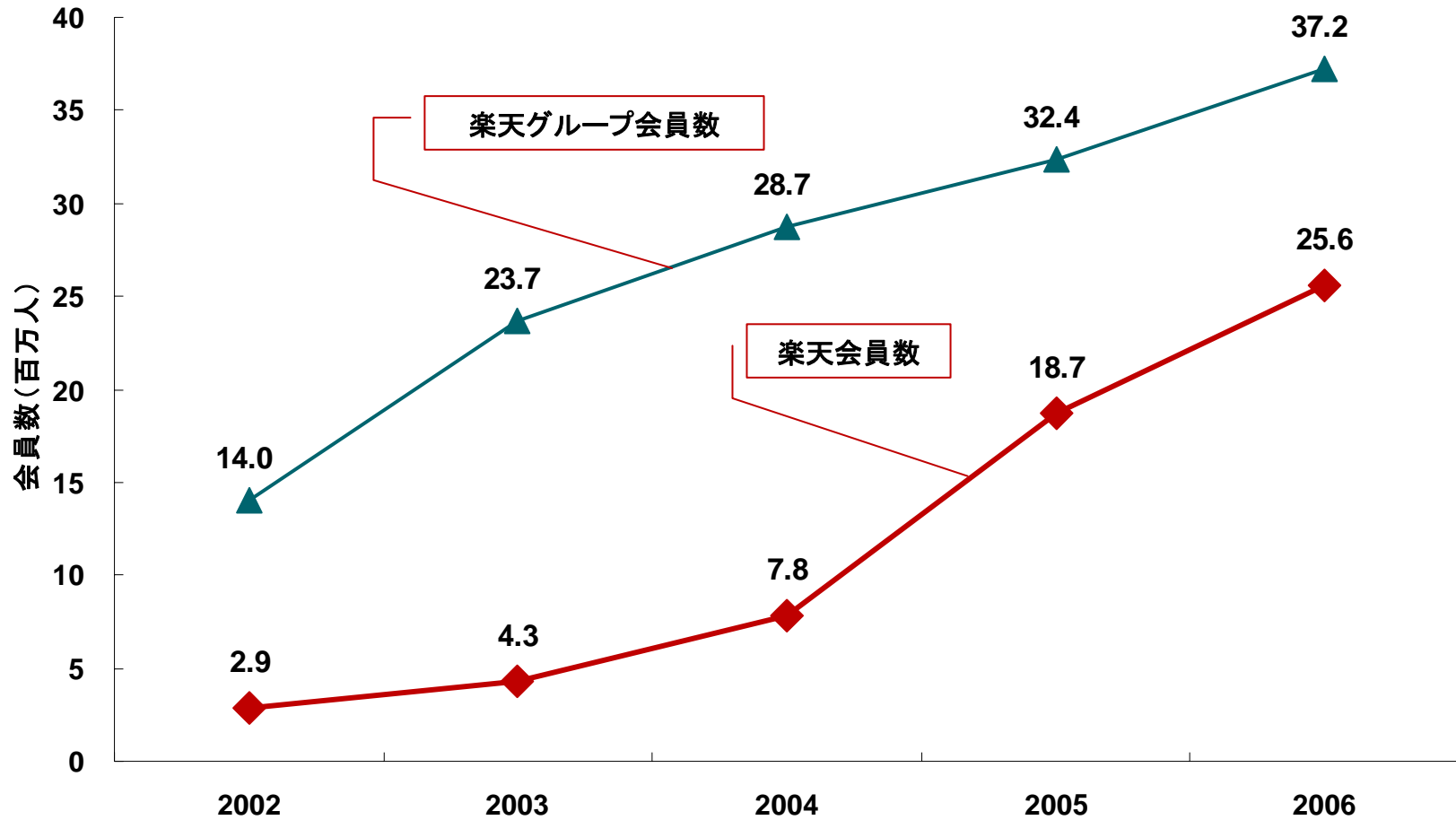
\* EBITDA=営業利益+減価償却費+連結調整勘定償却費(販売費及び一般管理費計上分)

■ 各事業成長で流通総額は8,000億円超え、順調に増加



※ EC: モール(通常購入、共同購入、スーパーオークション)、フリマ、モバイル、ビジネス、ゴルフ、ブックス、楽オク、ダウンロード、リンクシェア  
 ※ トラベル: 国内/海外施設予約、海外航空券、国内/海外ダイナミックパッケージ、バスサービス

## ■ 楽天グループ会員数、楽天会員数とも順調に増加



# 2006年度通期 連結業績まとめ(前年比)

(単位:億円)

	売上高	前年比	営業損益	前年比	営業利益率	経常損益*	前年比	経常利益率
EC事業	591.5	+68.7%	176.5	+51.3%	29.9%	202.6	+63.3%	34.3%
クレジット・ペイメント事業	796.0	+68.9%	△61.4	-	△7.7%	△54.1	-	△6.8%
ポータル・メディア事業	130.7	+38.6%	3.9	△79.6%	3.0%	5.0	△76.0%	3.8%
トラベル事業	107.2	+45.6%	46.5	+56.2%	43.4%	54.0	+47.3%	50.4%
証券事業	405.5	+53.0%	153.5	+20.0%	37.9%	174.1	+33.7%	42.9%
プロスポーツ事業	72.6	△1.6%	△13.9	-	△19.2%	△13.4	-	△18.6%
全社・内部消去	△71.0	-	△13.7	-	-	△34.0	-	-
連結	2,032.7	+56.6%	291.4	△16.4%	14.3%	334.1	△9.0%	16.4%

※ 経常損益は連結調整勘定費を販売費及び一般管理費から控除

## 3 2006年度4Q 連結業績 概要

- 楽天市場事業を中心とした利益率の回復
  - 連結EBITDAマージンが前年同四半期並みの28.5%まで回復
  - ECセグメントの営業利益率は33.8%に市場事業の営業利益率は54.7%に回復

---

- 流通総額1兆円達成（年換算）
  - グループ流通総額 2,551億円を達成（LinkShare含む）

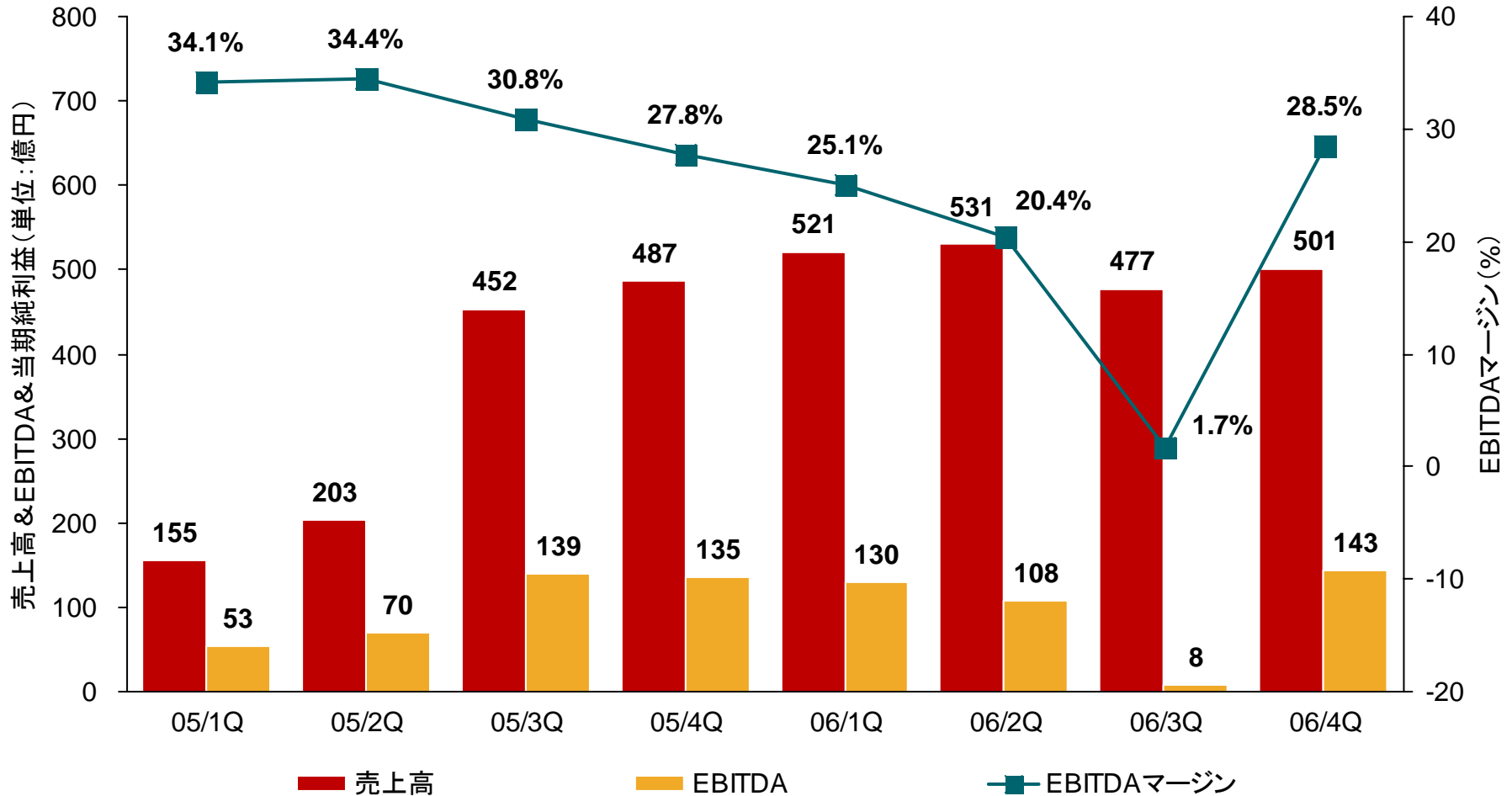
---

- 楽天KCが業績回復へ向けて進捗
  - クレジット事業譲渡による業績改善
  - 事業再構築の進捗
  - 貸倒引当金の計上基準変更による一時的要因などで営業黒字に

---

- 主要ビジネスの堅調な成長
  - トラベル事業は高成長、高利益率維持
  - 証券事業は3Q並み経常利益を確保
  - インフォシーク事業は黒字転換

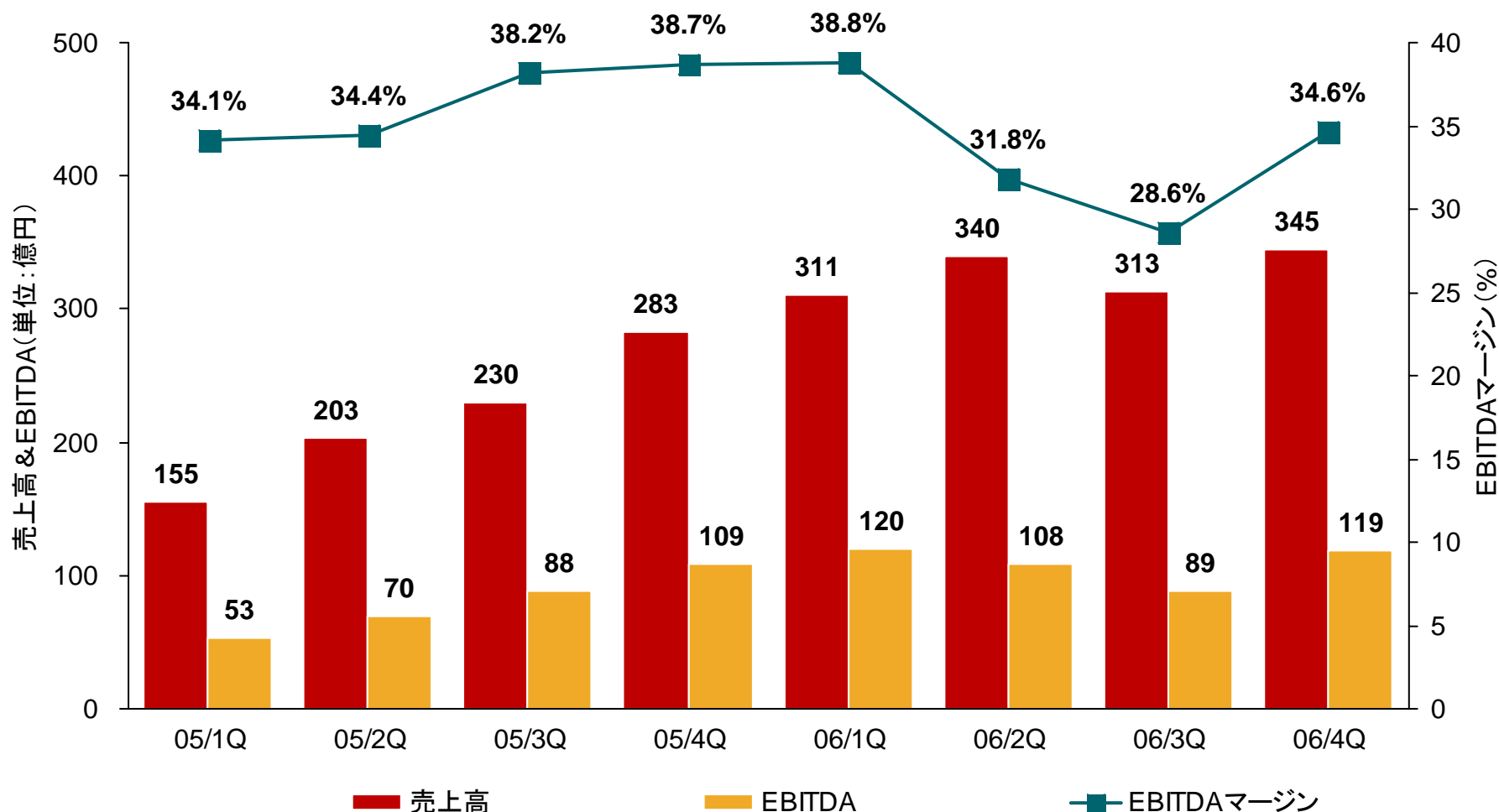
## ■ 連結EBITDAマージンが前年同四半期並みに回復



\* EBITDA=営業利益+減価償却費+連結調整勘定償却費(販売費及び一般管理費計上分)

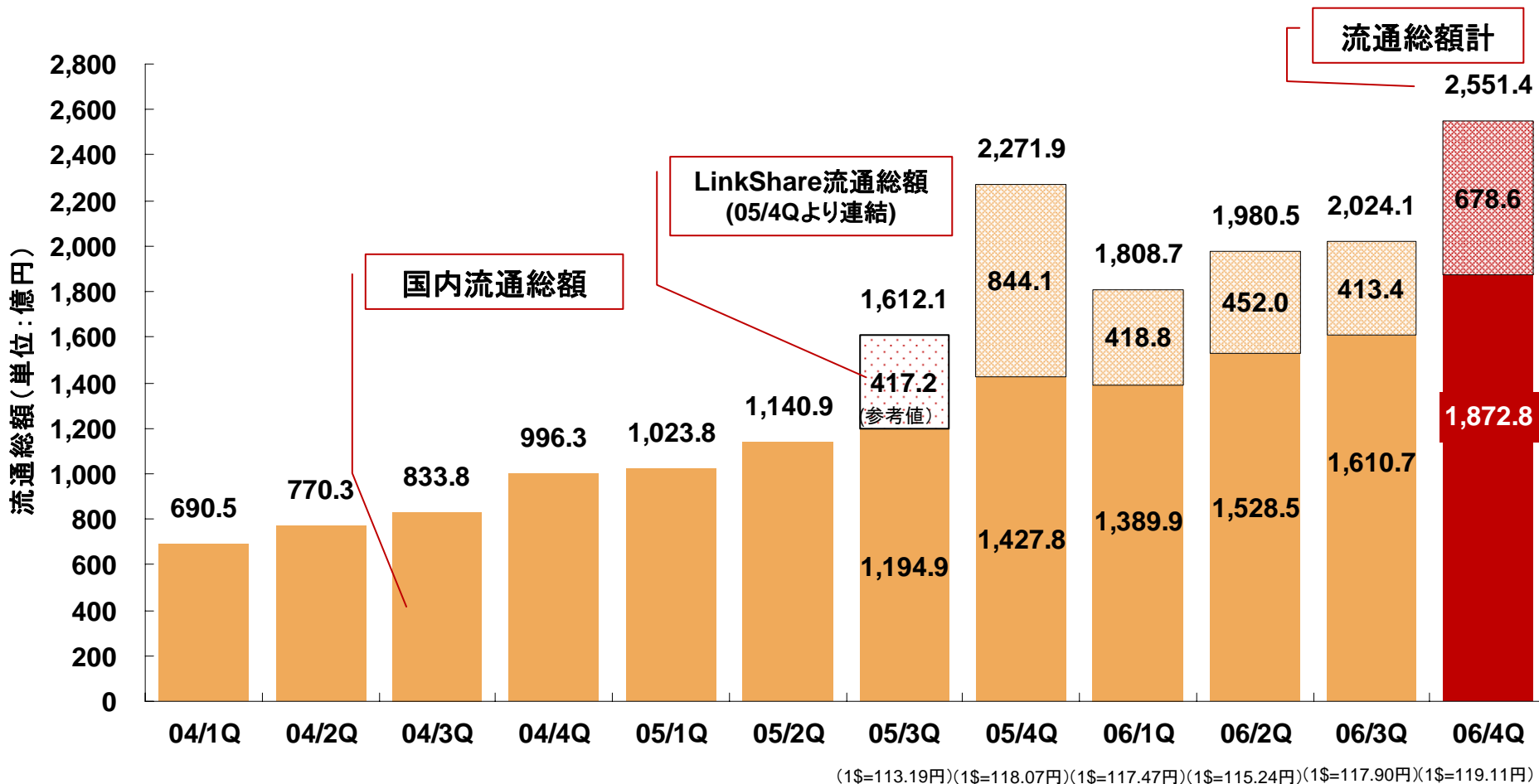


## ■ KC除く連結業績は、売上高、EBITDAとも回復



\* EBITDA=営業利益+減価償却費+連結調整勘定償却費(販売費及び一般管理費計上分)

## ■ 4Qの流通総額は2,551億円となり、年換算ベースで1兆円を達成



※ EC: モール(通常購入、共同購入、スーパーオークション)、フリマ、モバイル、ビジネス、ゴルフ、ブックス、オークション、リンクシェア  
 ※ トラベル: 国内/海外施設予約、海外航空券、国内/海外ダイナミックパッケージ、バスサービス

# 2006年度4Q 連結業績まとめ(前年同期比)



(単位:億円)

	売上高	前年同期比	営業損益	前年同期比	営業利益率	経常損益*	前年同期比	経常利益率
EC事業	184.5	+51.7%	62.4	+51.7%	33.8%	69.8	+47.0%	37.9%
クレジット・ペイメント事業	177.8	△18.6%	25.7	+25.8%	14.5%	28.1	+28.2%	15.8%
ポータル・メディア事業	34.8	+20.6%	1.7	△65.3%	5.0%	2.0	△59.8%	6.0%
トラベル事業	29.0	+28.4%	13.2	+48.4%	45.5%	15.2	+28.4%	52.4%
証券事業	84.7	△13.7%	22.5	△59.5%	26.6%	25.6	△53.5%	30.3%
プロスポーツ事業	11.2	+12.5%	△7.5	-	△67.5%	△7.4	-	△66.5%
全社・内部消去	△20.6	-	△3.1	-	-	△7.6	-	-
連結	501.5	+2.9%	114.9	+0.1%	22.9%	125.8	+4.6%	25.1%

※経常損益は連結調整勘定償却費を販売費及び一般管理費から控除

# 2006/4Q 連結業績まとめ(前四半期比)



(単位:億円)

	売上高	前四半期比	営業損益	前四半期比	営業利益率	経常損益*	前四半期比	経常利益率
EC事業	184.5	+30.0%	62.4	+80.6%	33.8%	69.8	+69.1%	37.9%
クレジット・ペイメント事業	177.8	△3.4%	25.7	-	14.5%	28.1	-	15.8%
ポータル・メディア事業	34.8	+10.5%	1.7	-	5.0%	2.0	-	6.0%
トラベル事業	29.0	△4.0%	13.2	△0.7%	45.5%	15.2	△0.0%	52.4%
証券事業	84.7	+2.5%	22.5	+0.7%	26.6%	25.6	+42.0%	30.3%
プロスポーツ事業	11.2	△57.7%	△7.5	-	△67.5%	△7.4	-	△66.5%
全社・内部消去	△20.6	-	△3.1	-	-	△7.6	-	-
連結	501.5	+5.0%	114.9	-	22.9%	125.8	-	25.1%

※経常損益は連結調整勘定償却費を販売費及び一般管理費から控除

## 4 主なビジネスユニットのトピックス

1. 楽天市場事業
2. KC事業
3. パーソナル・ファイナンス事業
4. トラベル事業
5. 証券事業
6. インフォシーク事業
7. プロスポーツ事業

EC事業
楽天市場*2
グリーティングサービス *2
ビジネスサービス *2
ぬいぐるみカード *2
ゴルフ *2
オート *2
デリバリー *2
ブックス&メディア
オークション
ファインワイン
ダイニング
チケット
リンクシェア

ポータル・メディア事業
インフォシーク
広告
ブログ
リサーチ
人材
ターゲット
ダウンロード
CS放送
インターネットテレビ
クロスメディア

トラベル事業
トラベル

クレジット・ペイメント事業
パーソナル・ファイナンス
KC

証券事業
証券
投資
アセットマネジメント
プロパティマネジメント

プロスポーツ事業
プロスポーツ

※1. 一部の新規事業を除く

※2. 2006/4Qにおける楽天(株)のEC事業

# 4 -1 樂天市場事業

■ 営業利益率の回復、  
高成長の維持



- 営業利益率が54.7%と大幅に回復
- 売上高は前年同期比+46.7%、営業利益は、+59.1%と高い成長を維持

■ ユーザへの魅力が高まり、  
楽天市場への“重力”増大



- ユニーク購入者数が471万人/四半期を突破(+32.3%,同)
- ひとり当たりの購入総額は+16%(同)

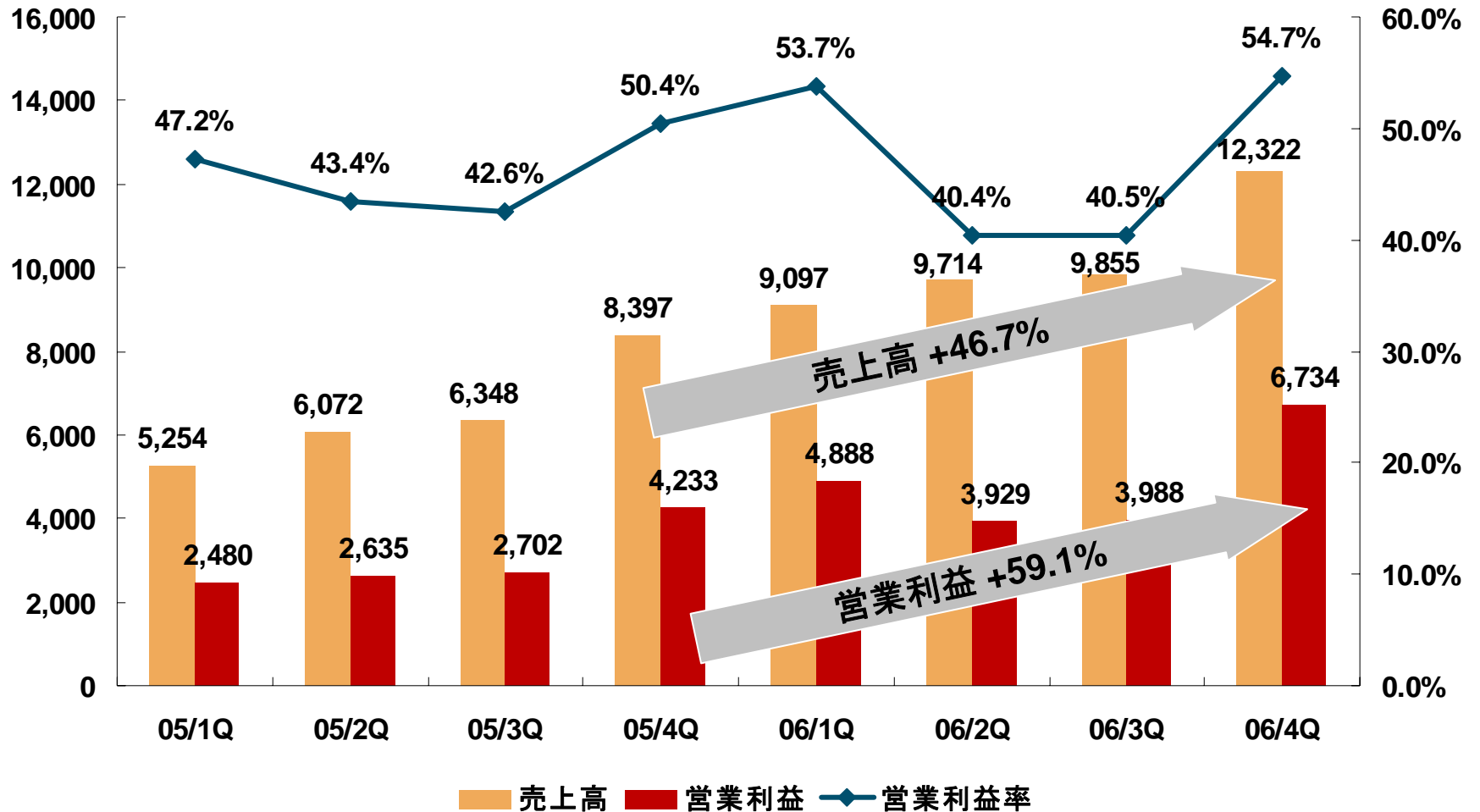
■ 店舗サポートが奏功、  
流通総額、出店とも順調  
に増加



- 楽天市場の流通総額は+34.6%(前年同期比)と成長トレンドを維持
- 広告売上が好調
- 出店数は18,637店(+23.0%,同)と順調に推移

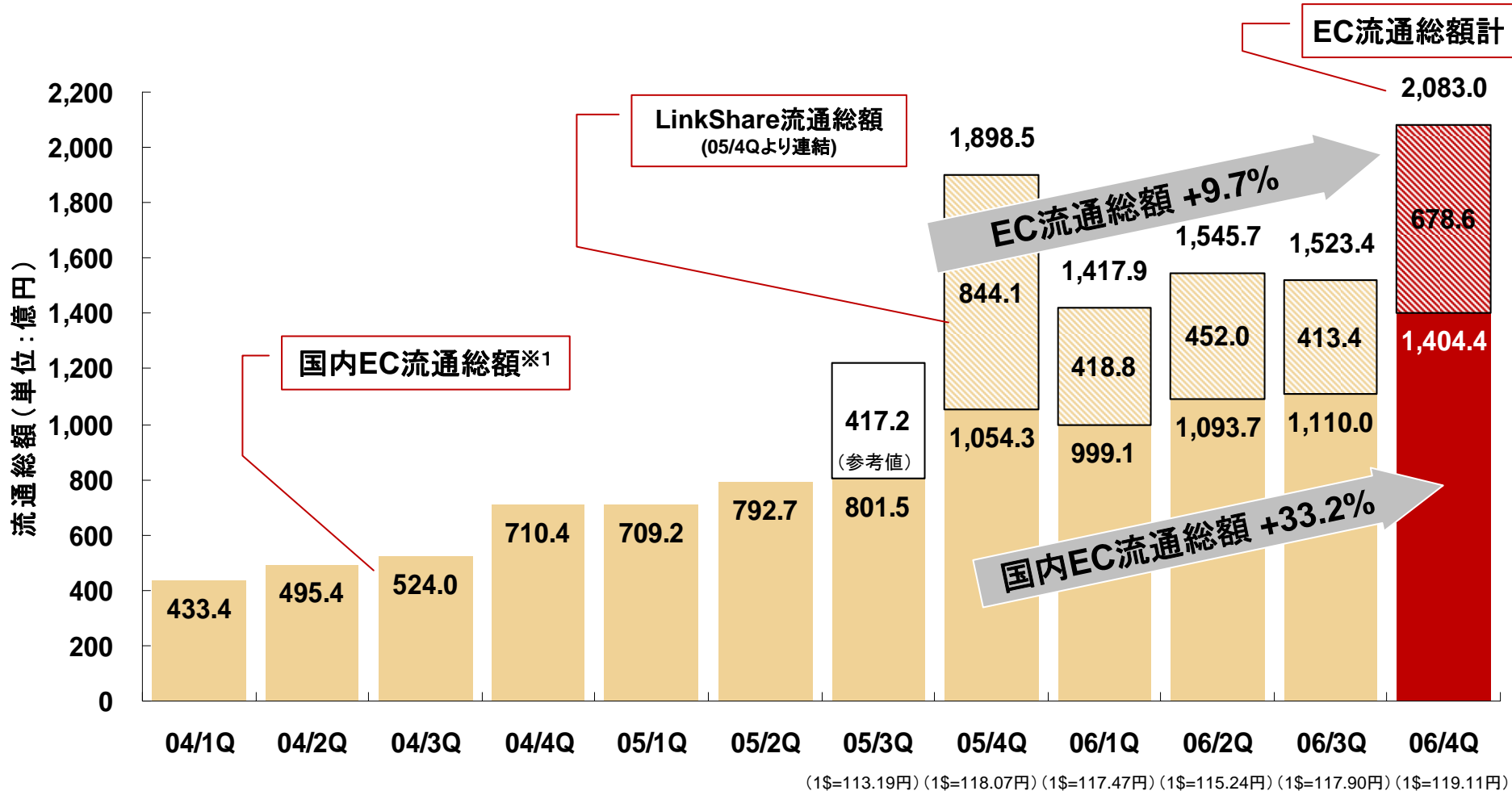


高利益率が回復し、営業利益は過去最高の67.3億円に  
 売上高 +46.7%(前年同期比)、営業利益+59.1%(同)



※103ページ「楽天事業」との差異は、楽天(株)内のゴルフ、オート、ビジネス、デリバリー等のEC事業

金額ベースで前年同期比+9.7%増(LinkShare含む)、国内ECは同+33.2%増



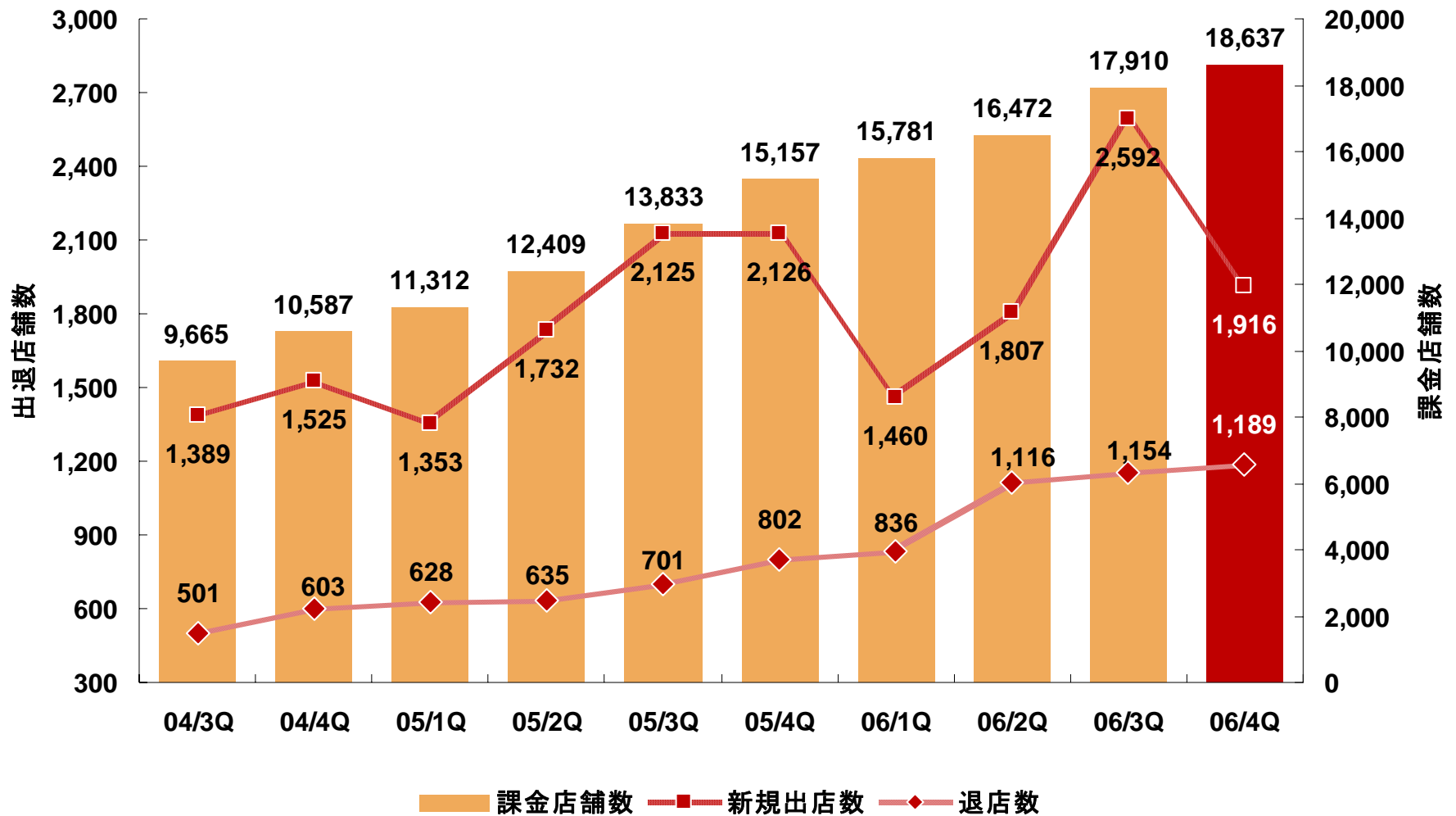
※1 流通総額=モール(通常購入・スーパーオークション・共同購入)・フリマ・モバイル・ビジネスサービス・ゴルフ(GORA)・ブックス・ダウンロード・楽天オークション  
 ※2 05/1Qよりセグメントの変更により、エンターテインメント事業含む

楽天市場への重力が増大、  
ユニーク購入者数は32%増、1人当たり購入金額も16%上昇

	2005/2Q	2005/3Q	2005/4Q	2006/1Q	2006/2Q	2006/3Q	2006/4Q
ユニーク購入者数	約292万人	約297万人	約356万人	約368万人	約397万人	約407万人	約471万人
注文件数	792万件	794万件	1,006万件	1,026万件	1,179万件	1,165万件	1,429万件
平均購入回数	約2.7回	約2.7回	約2.8回	約2.8回	約3.0回	約2.9回	約3.0回
1注文当たりの購入金額	約8,800円	約8,800円	約9,400円	約8,800円	約8,300円	約8,500円	約8,900円
一人当たりの購入総額	23,849円	23,543円	26,512円	24,479円	24,650円	24,249円	26,942円

※ メールアドレスベース、モール・モバイルでの通常購入及び共同購入

『楽天 10周年記念 がんばれ!プラン』により、課金店舗数が増加



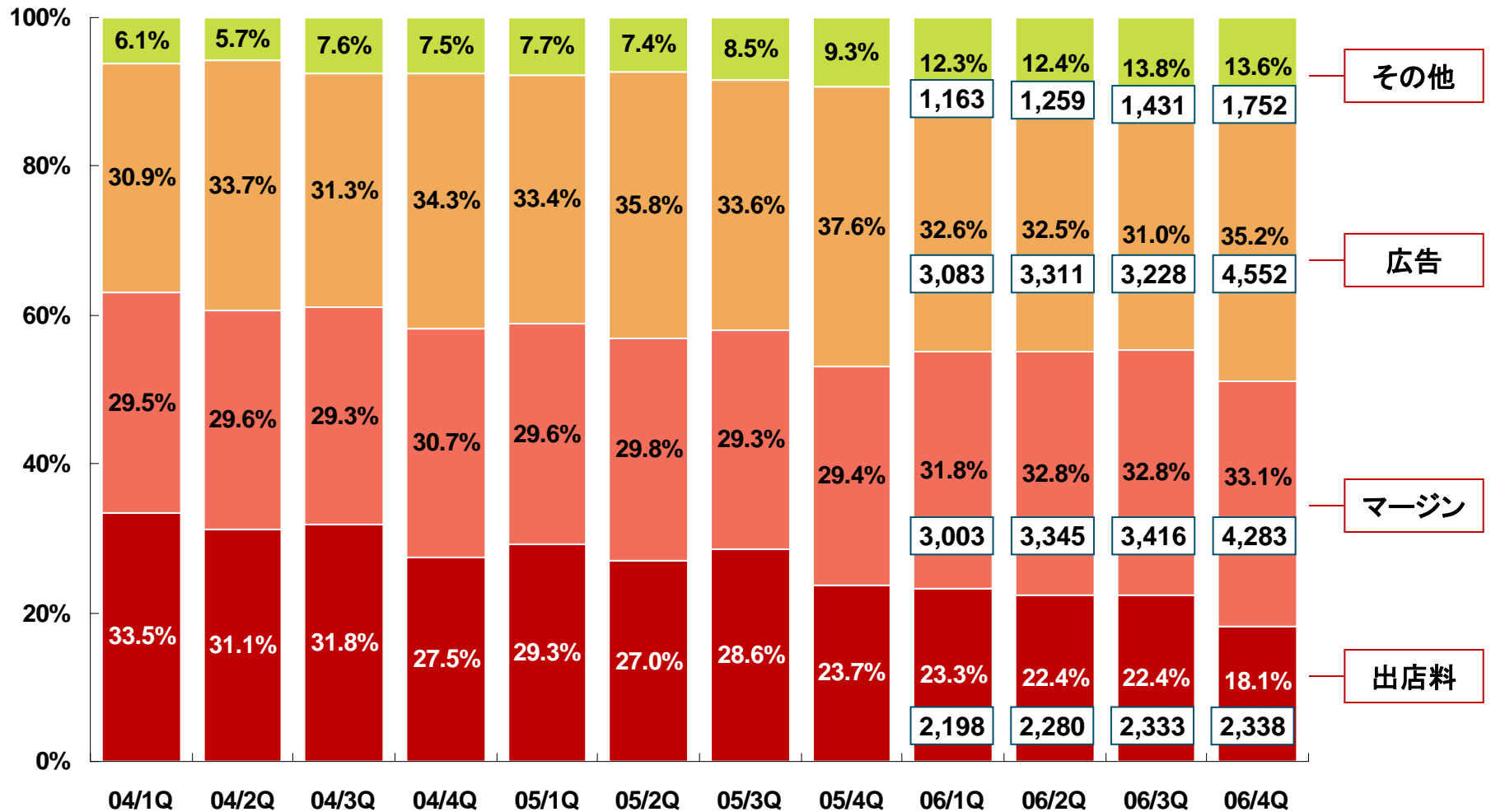
# 新規出店・退店の内訳

	2006年7月	2006年8月	2006年9月	2006年10月	2006年11月	2006年12月
<b>出店数</b>	<b>1,001</b>	<b>806</b>	<b>785</b>	<b>654</b>	<b>725</b>	<b>537</b>
内:ライト, プレミアムライト	109	50	58	54	69	54
内:がんばれ	795	696	647	532	582	439
移行(他プラン→がんばれ)	42	54	23	38	58	45
<b>退店数</b>	<b>385</b>	<b>369</b>	<b>400</b>	<b>441</b>	<b>352</b>	<b>396</b>
内:ライト, プレミアムライト	312	299	281	348	264	286
内:がんばれ	-	-	-	-	-	-
<b>課金店舗数</b>	<b>17,088</b>	<b>17,525</b>	<b>17,910</b>	<b>18,123</b>	<b>18,496</b>	<b>18,637</b>
内:ライト, プレミアムライト	6,209	5,960	5,737	5,443	5,248	5,016
内:がんばれ	1,128	1,878	2,548	3,118	3,758	4,242

※ 課金対象店舗

# 単体売上構成比の推移 (ポータル・メディア 除く)

楽天市場の広告売上が好調。流通総額増加に伴いマージン売上也順調



□ = 実数、百万円

## 4 -2 KC事業

- (1) 楽天KCの2006年振り返り
- (2) 楽天KCの06年10-12月期の業績
- (3) 楽天KCの成長への施策

## 4 -2-(1) 楽天KCの2006年振り返り



コア事業  
への集中

クレジット事業の譲渡

06年11月

済

合理化施策の実行

(早期退職の実施、事務所閉鎖等)

06年7月(早期退職)

済

06年11月以降(事務所等)

経営陣強化、オペレーション効率化

06年9月着手

着手済

着手済

利息返還引当金の計上基準変更

06年12月末

済

貸倒引当金の計上基準変更

06年12月末

済

貸金業法規制への対応

※社内プロジェクトを07年2月より立ち上げ

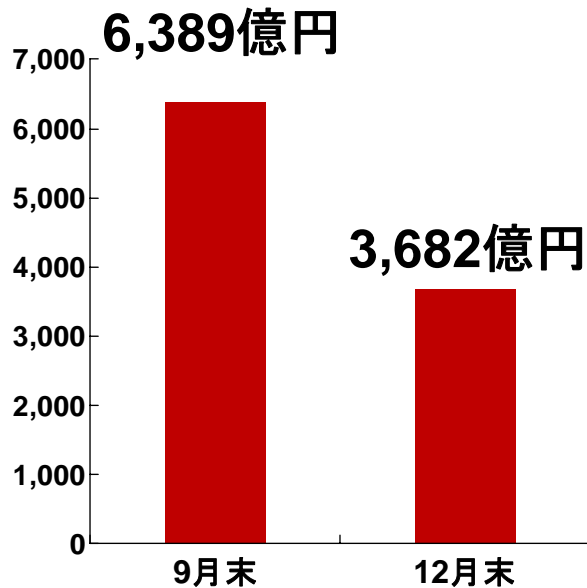
07年秋新規貸付から

上限金利引下げ検討中

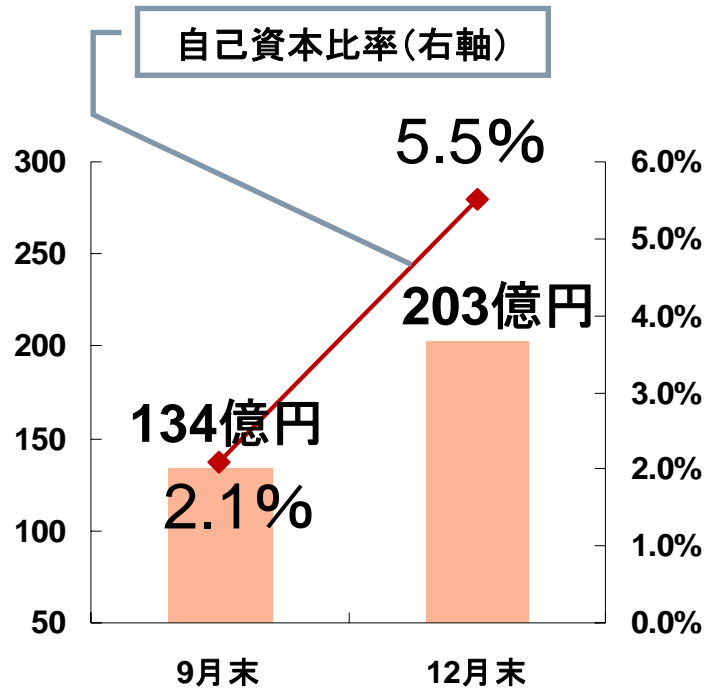
環境変化  
への対応

- 当社の総資産は6,389億円から3,682億円へ
- 営業債権についても8,364億円から4,159億円へ

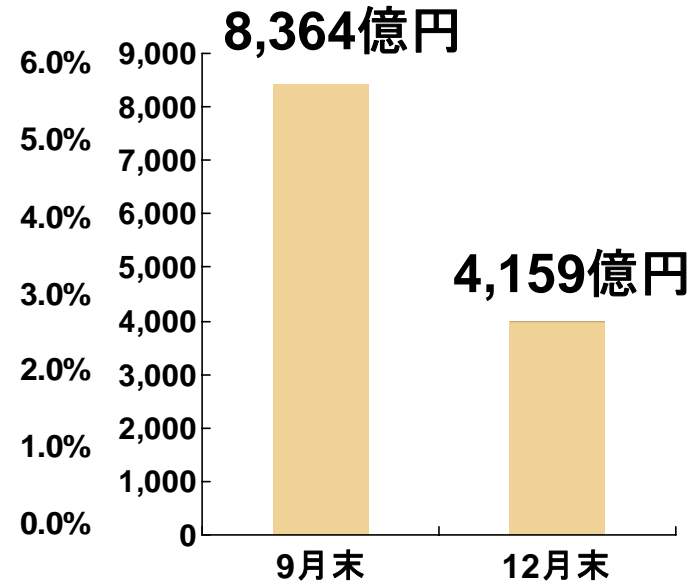
総資産



自己資本・自己資本比率



営業債権残高



## 4 -2-(2) 楽天KCCの06年10-12月期の業績

貸借対照表(2006年12月31日)

単位: 億円・未満切捨て

<b>流動資産</b>	<b>3,211</b>	<b>流動負債</b>	<b>2,199</b>
現金・預金	575	信用保証買掛金	50
割賦売掛金	1,672	短期借入金	1,544
信用保証売掛金	50	その他流動負債	604
流動化受益債権	732		
その他流動資産	481	<b>固定負債</b>	<b>1,279</b>
貸倒引当金	△ 299	長期借入金	1,237
		その他固定負債	41
<b>固定資産</b>	<b>470</b>	<b>負債合計</b>	<b>3,479</b>
有形固定資産	163	株主資本	<b>204</b>
土地・建物	150	資本金	30
その他固定資産	13	資本剰余金	513
無形固定資産	28	利益剰余金	△ 179
投資その他	277	自己株式	△ 160
		評価・換算差額等	0
		<b>純資産合計</b>	<b>203</b>
<b>資産合計</b>	<b>3,682</b>	<b>負債・純資産合計</b>	<b>3,682</b>

損益計算書

単位：億円、未満切捨て

	2006(10-12) 当四半期	2006(7-9) 前四半期	2005(10-12) 前年同四半期
営業収益	156	164	203
営業費用	138	250	182
販売費及び一般管理費	120	229	160
金融費用	17	21	22
営業損益	17	△ 86	21
営業外損益	0	0	0
経常損益	17	△ 86	21
特別損失	△ 2	△ 291	△ 8
税引前損益	15	△ 377	13
法人税等調整額	△ 53	△ 50	10
当四半期純損益	69	△ 327	3

債権流動化影響

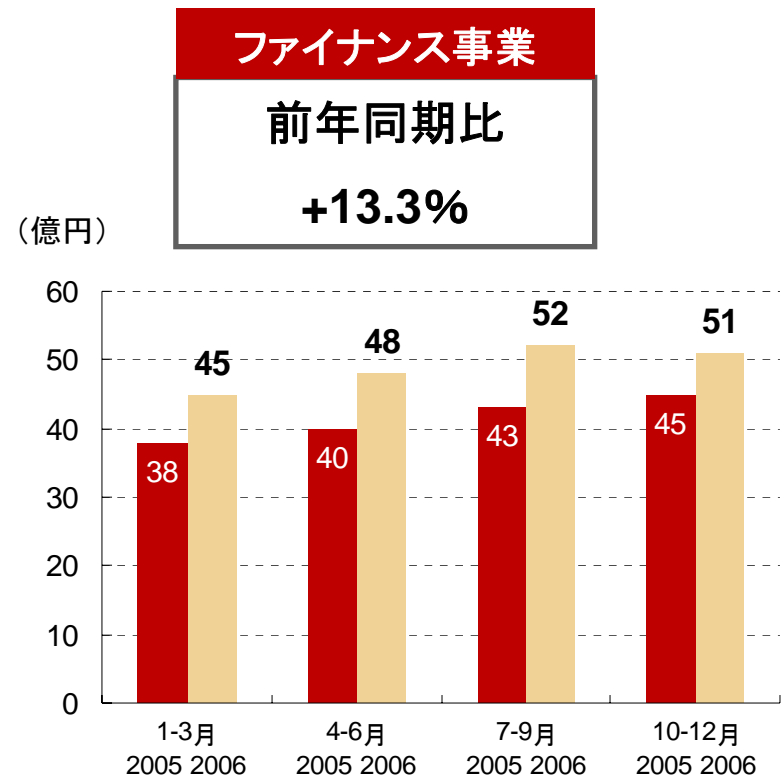
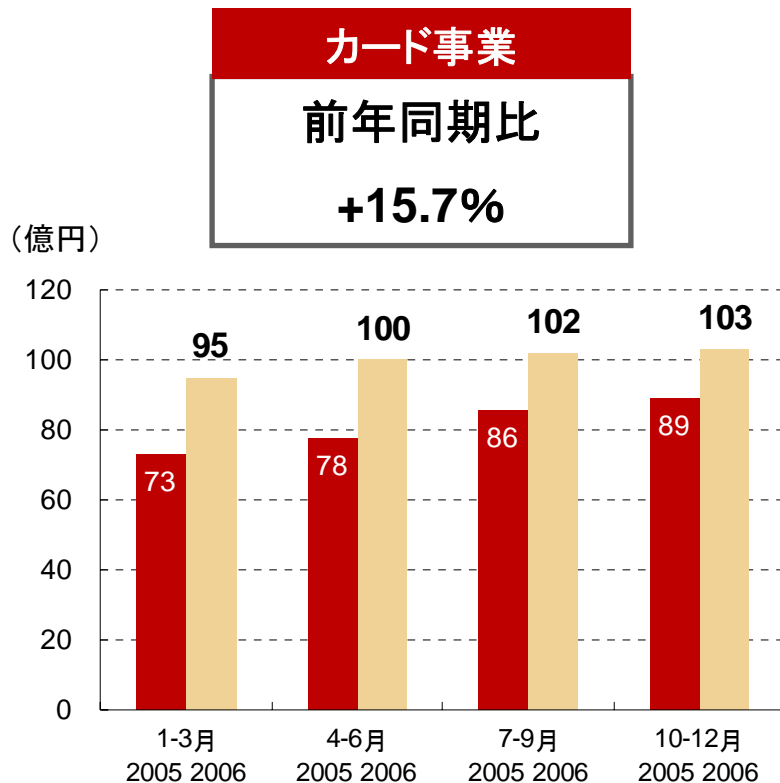
新規	-		32
既存	△16	△18	△10
流動化影響額	△16	△18	22

概況と一時的要因

- クレジット事業譲渡による減収
- 債権流動化一次凍結  
→2007年1Qより再開予定
- 金融商品会計基準に従った会計基準変更
  - 1.貸倒引当金基準策定により、貸倒引当金取崩し  
→経常損益ベースで黒字化
  - 2.未収利息不計上の収益への影響  
→ただし、貸倒引当金についても相当分取崩し
- 税効果会計の影響  
→当四半期純損益黒字化

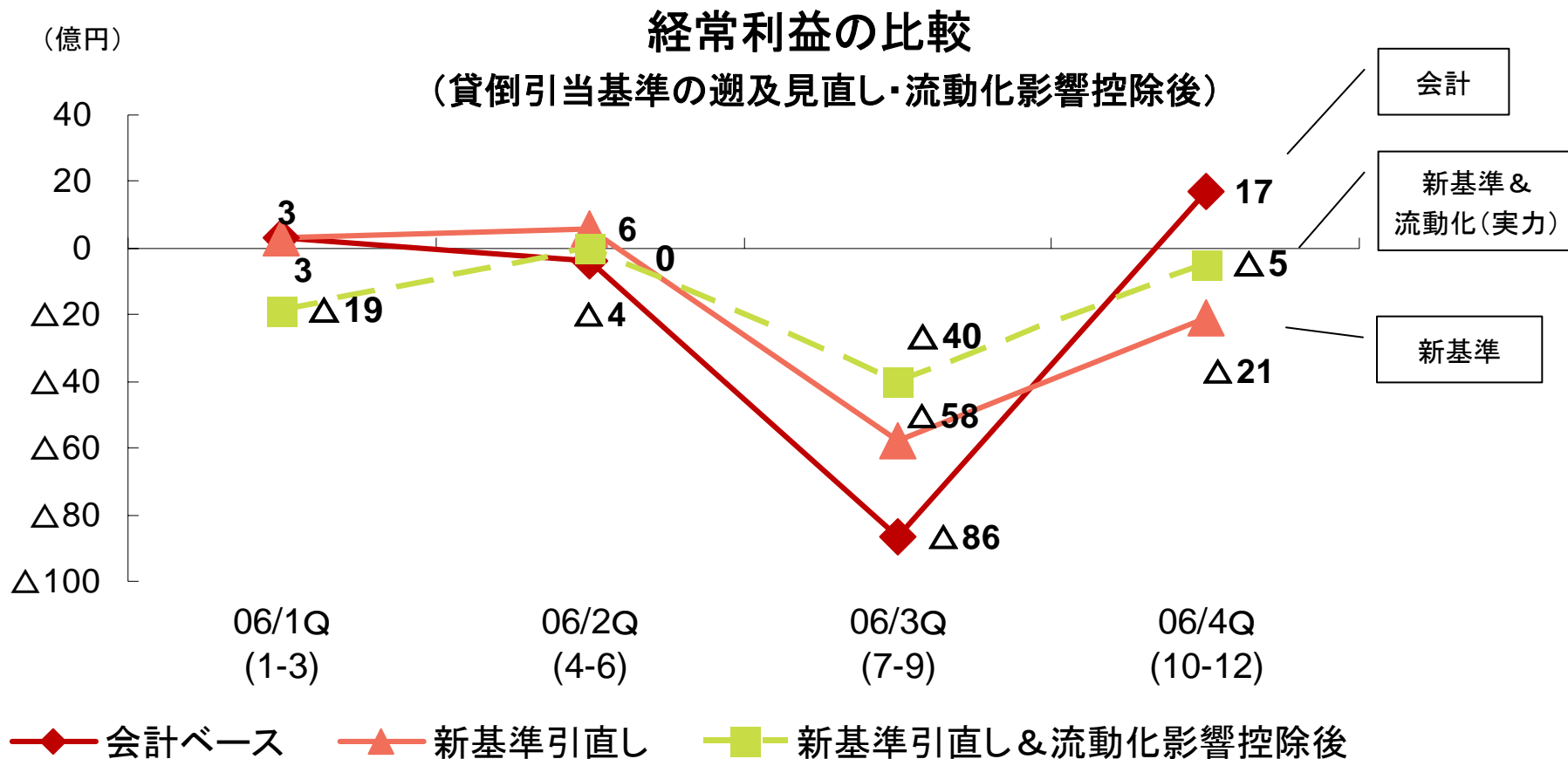
## 事業別営業収益推移

- 与信の厳格化や回収強化の実施を継続しながらも、営業収益については堅調に推移
- 金融商品会計基準に基づき今期より未収利息分を不計上  
カード事業△3.6億円、ファイナンス事業△2.7億円の営業収益への影響あり(10-12月期)



※流動化時価評価損益影響前

- 4Qは貸倒基準見直しの影響により、会計上の営業利益は17億円
- 新貸倒引当基準を4月に遡及適用しかつ流動化影響を控除した実力ベースでは△5億円
- 実力ベースでは、3Qをボトムに來期以降の回復途上にある



## 4 -2-(3) 楽天KCCの成長への施策



# ネット系カード会社としての 顧客基盤・収益基盤・管理回収基盤の確立

## 顧客獲得

- 優良顧客の獲得 **プレミアムカード・楽天バンクカード**
- IDの統合(e-NAVI)による顧客サービス向上
- ICカード発行

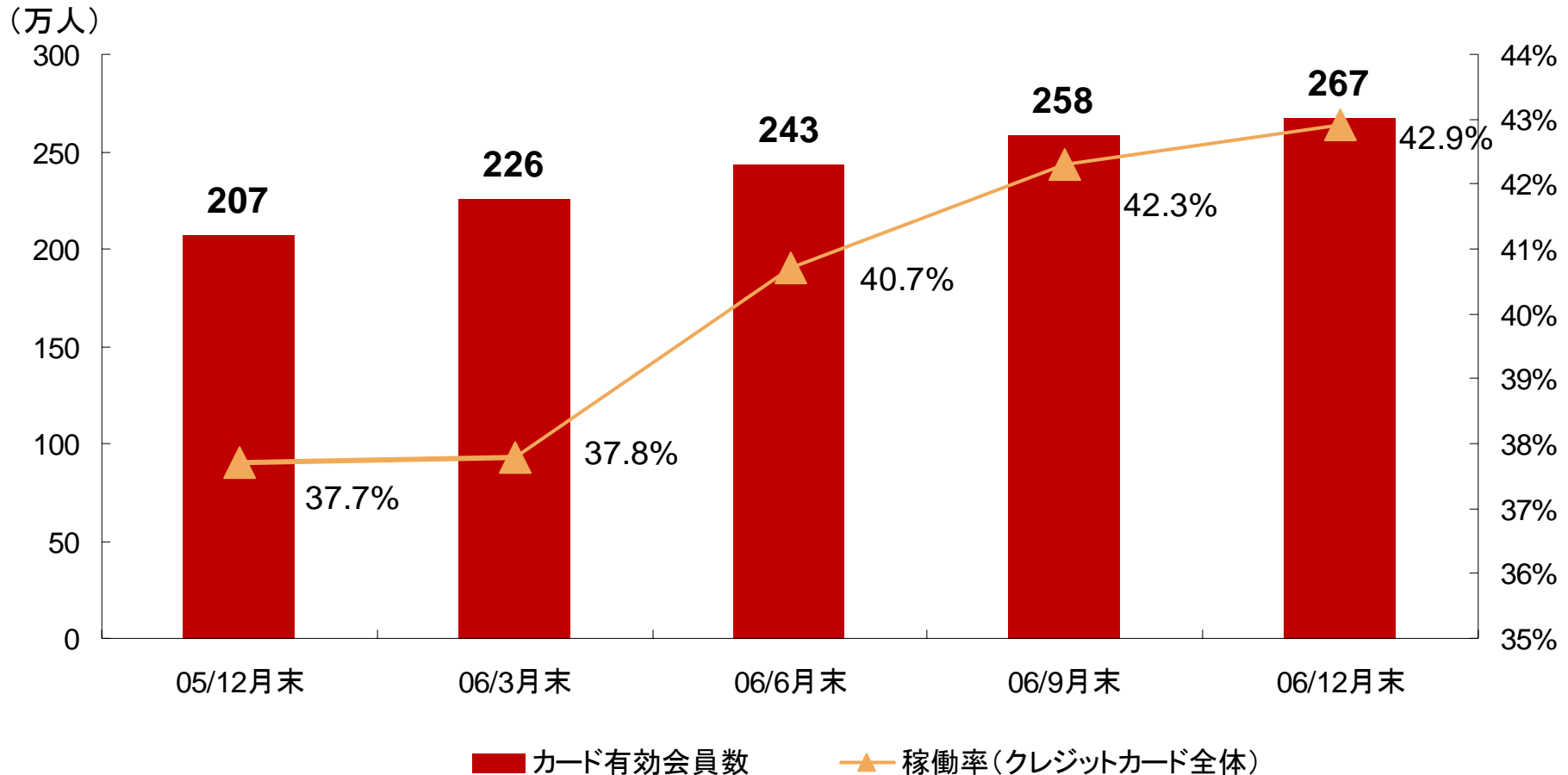
## 売上向上 (営業収益)

- 決済代行(アクワイアリング含む)による収益の創出
- ショッピングリボ利用促進 **利用会員6%／稼働会員**
- 稼働会員**200万人**の実現(会員数**450万人**)

## 管理回収

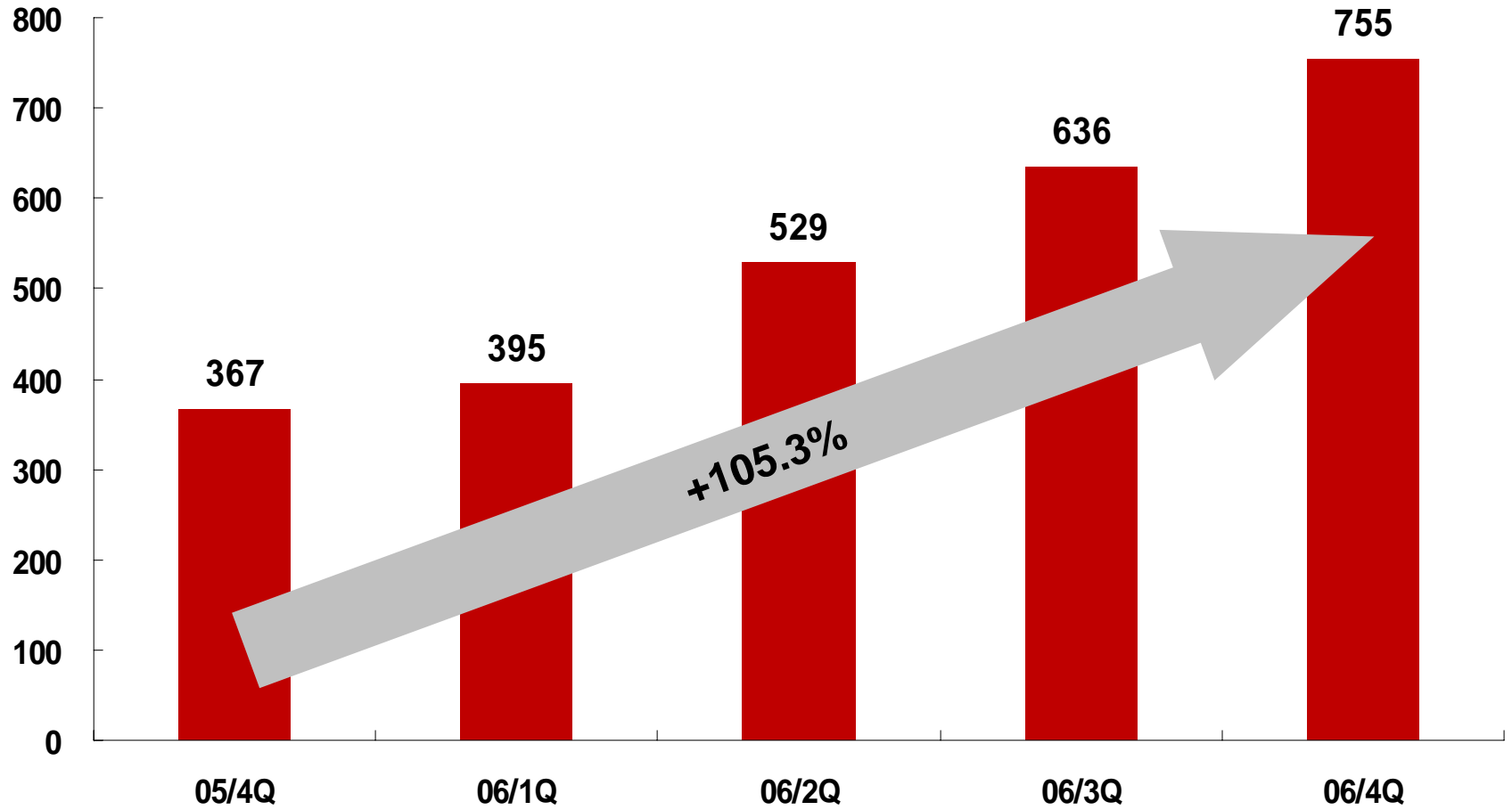
- 管理回収体制の強化 **貸倒関連コスト削減**
- 初期審査・途上与信 **与信管理システム見直し**

- 新規獲得数は4Qで18.7万人
- 有効会員数全体としては前四半期より9万人の増加



## ■ 楽天カードの利用額が全体を牽引しショッピング取扱高が大きく伸長

(単位: 億円)



## ■ 楽天カードの進化

### I .楽天プレミアムカード発行

～楽天版ゴールドカード～



楽天市場のランクと連動した  
独自のサービスの提供(※)

優良顧客囲い込み  
流通総額UP

高収益化

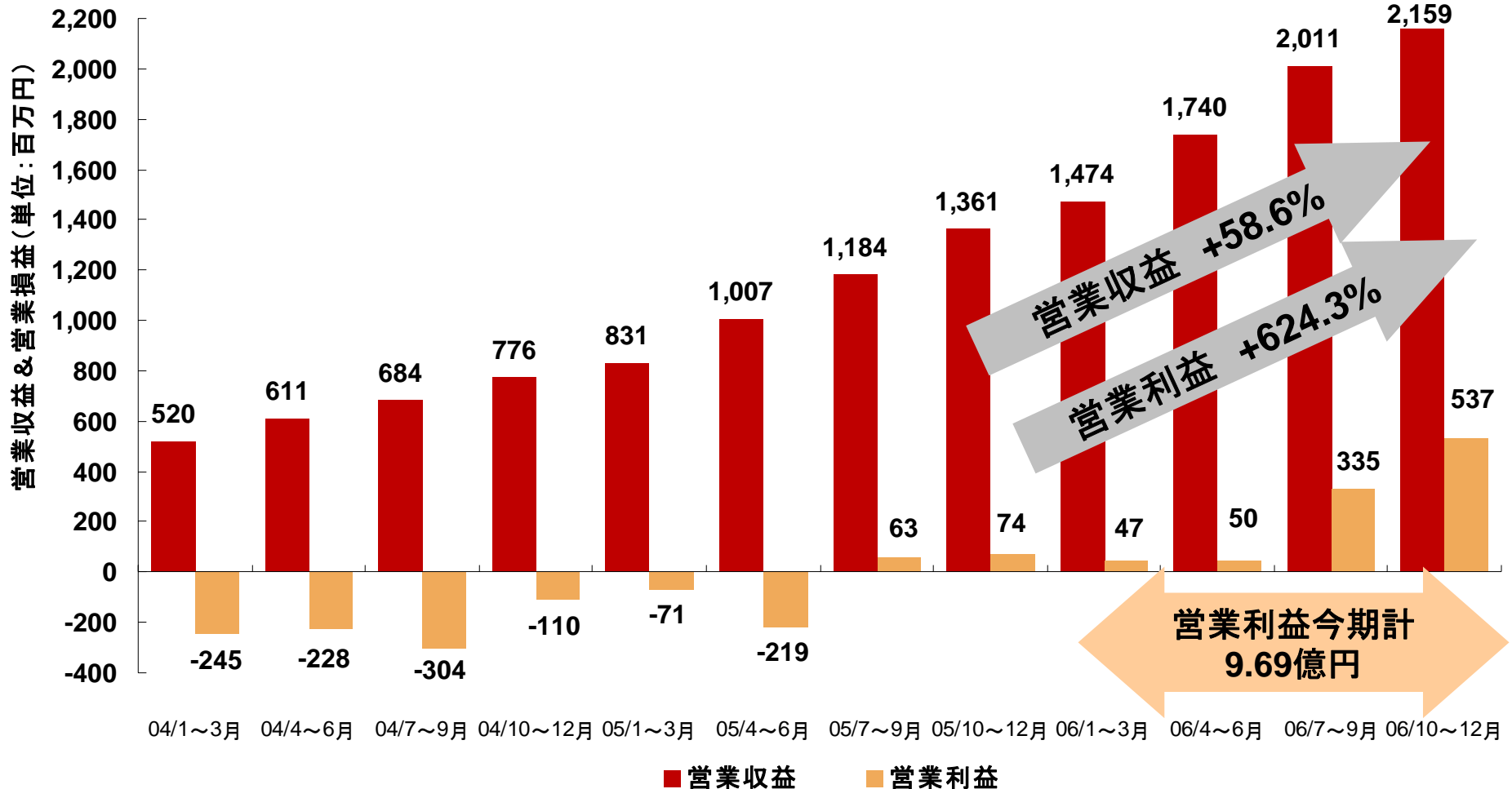
※特徴: プラチナ会員・・・年会費無料、ゴールド会員・・・年会費半額、シルバー会員・・・通常年会費(10,500円)

### II .バンクカード発行

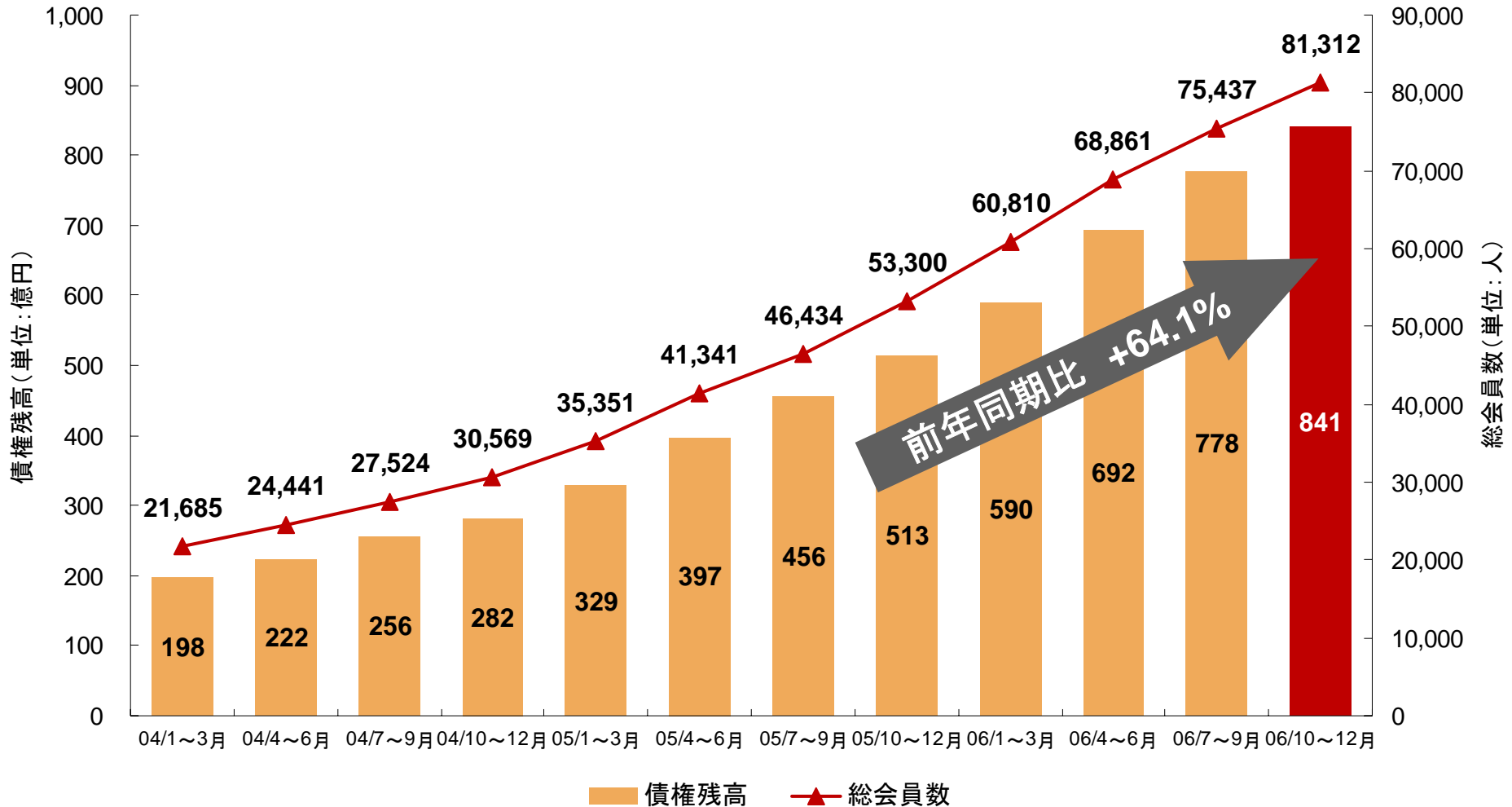
東京都民銀行のキャッシュカード機能付き楽天カードの発行

## 4 -3 パーソナル・ファイナンス事業 (楽天クレジット)

当四半期の営業収益は前年同期比+58.6%、前期比は+7.3%  
 営業利益では、前年同期比+624.3%、前期比は+60.0%



楽天クレジット債権残高は前年同期比+64.1%と飛躍的な成長を維持継続



貸借対照表(2006年12月31日)

単位:億円・未満切捨て

<b>流動資産</b>	<b>865</b>	<b>流動負債</b>	<b>374</b>
現金・預金	35	短期借入金	370
営業貸付金	829	その他流動負債	4
その他流動資産	6		
貸倒引当金	△ 5	<b>固定負債</b>	<b>457</b>
		長期借入金	457
		その他固定負債	0
<b>固定資産</b>	<b>20</b>	<b>負債合計</b>	<b>832</b>
有形固定資産	0	株主資本	52
無形固定資産	4	資本金	44
投資その他	15	資本剰余金	34
		利益剰余金	△ 26
		自己株式	0
		評価・換算差額等	1
		<b>純資産合計</b>	<b>53</b>
<b>資産合計</b>	<b>886</b>	<b>負債・純資産合計</b>	<b>886</b>



4 -4 トラベル事業

## ■高成長・高利益率を維持



- 営業利益13.2億円(+48.4%、前年同期比)を達成
- 営業利益率45.5%と高い利益率が継続

## ■宿泊施設へのサポート、ユーザ利便性の向上が奏功、流通総額が順調



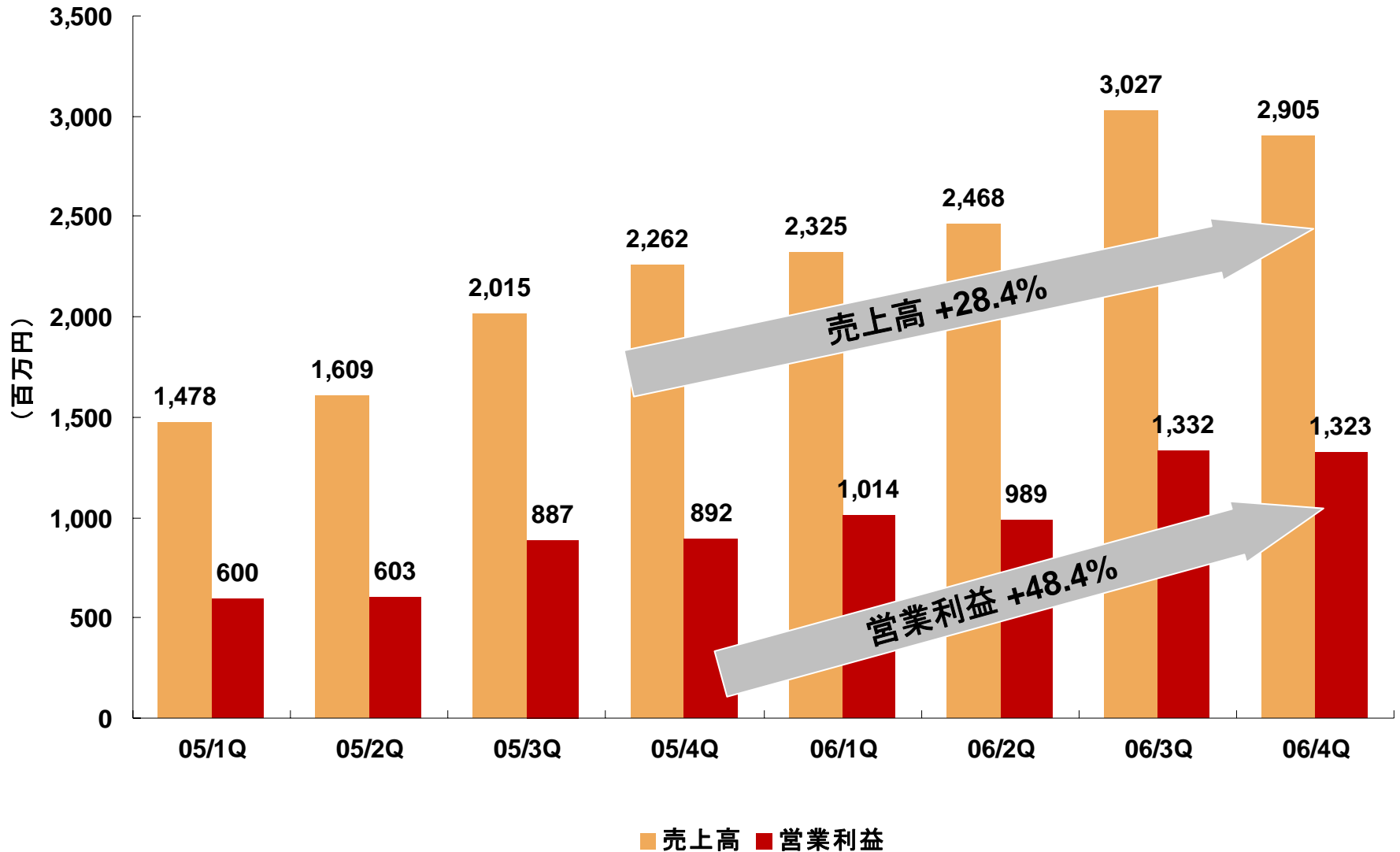
- 予約流通総額+25.4%(前年同期比)
- 契約施設数も順調に増加

## ■ユーザ数は大手旅行代理店に比肩、超一流ホテル市場も強化

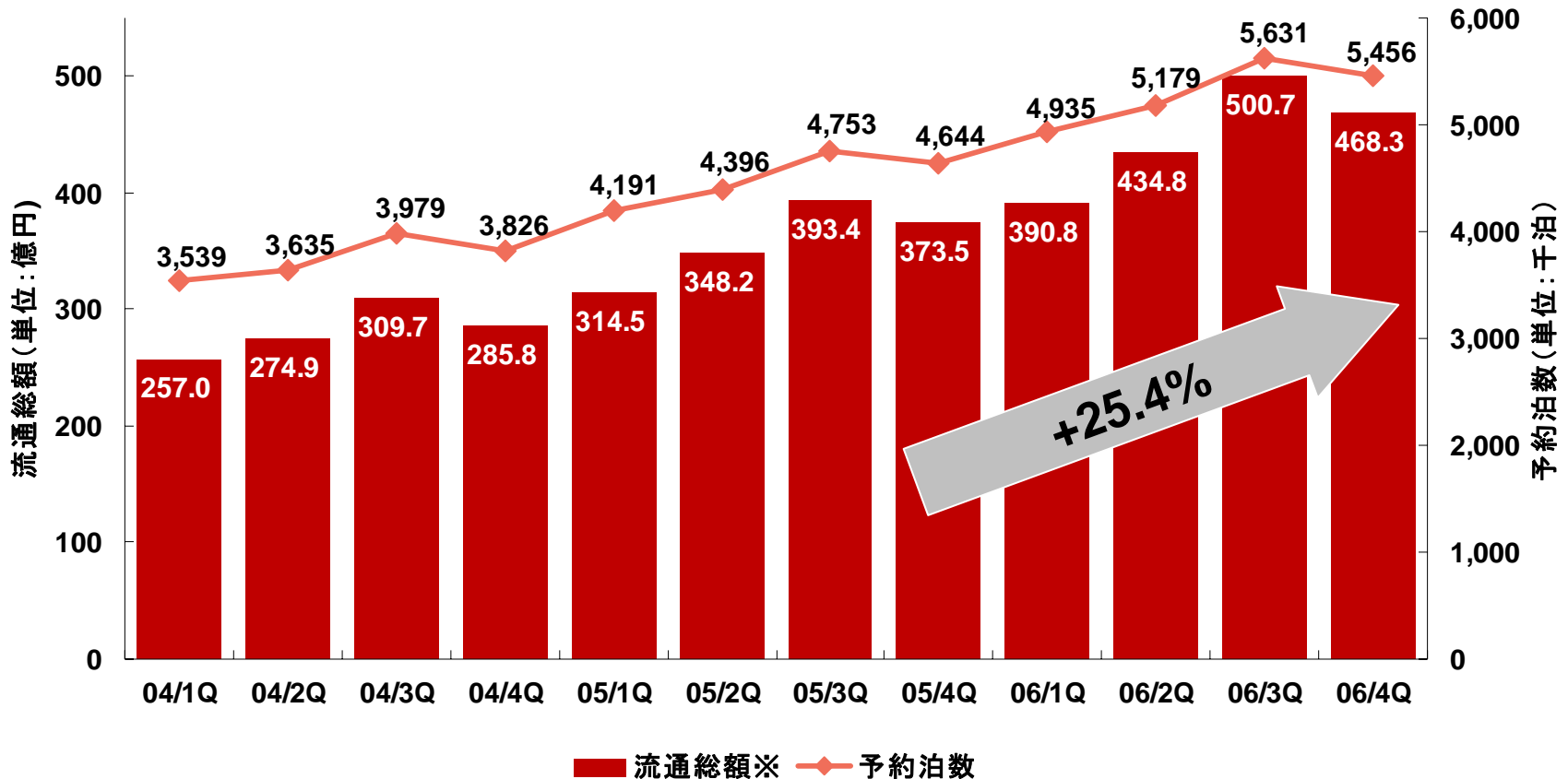


- 国内宿泊人数はJTBの75%以上に成長
- お客様アンケート件数はJTBの2倍以上に
- PLATINUM COLLECTION創設

売上高 +28.4%(前年同期比)、営業利益+48.4%(同)

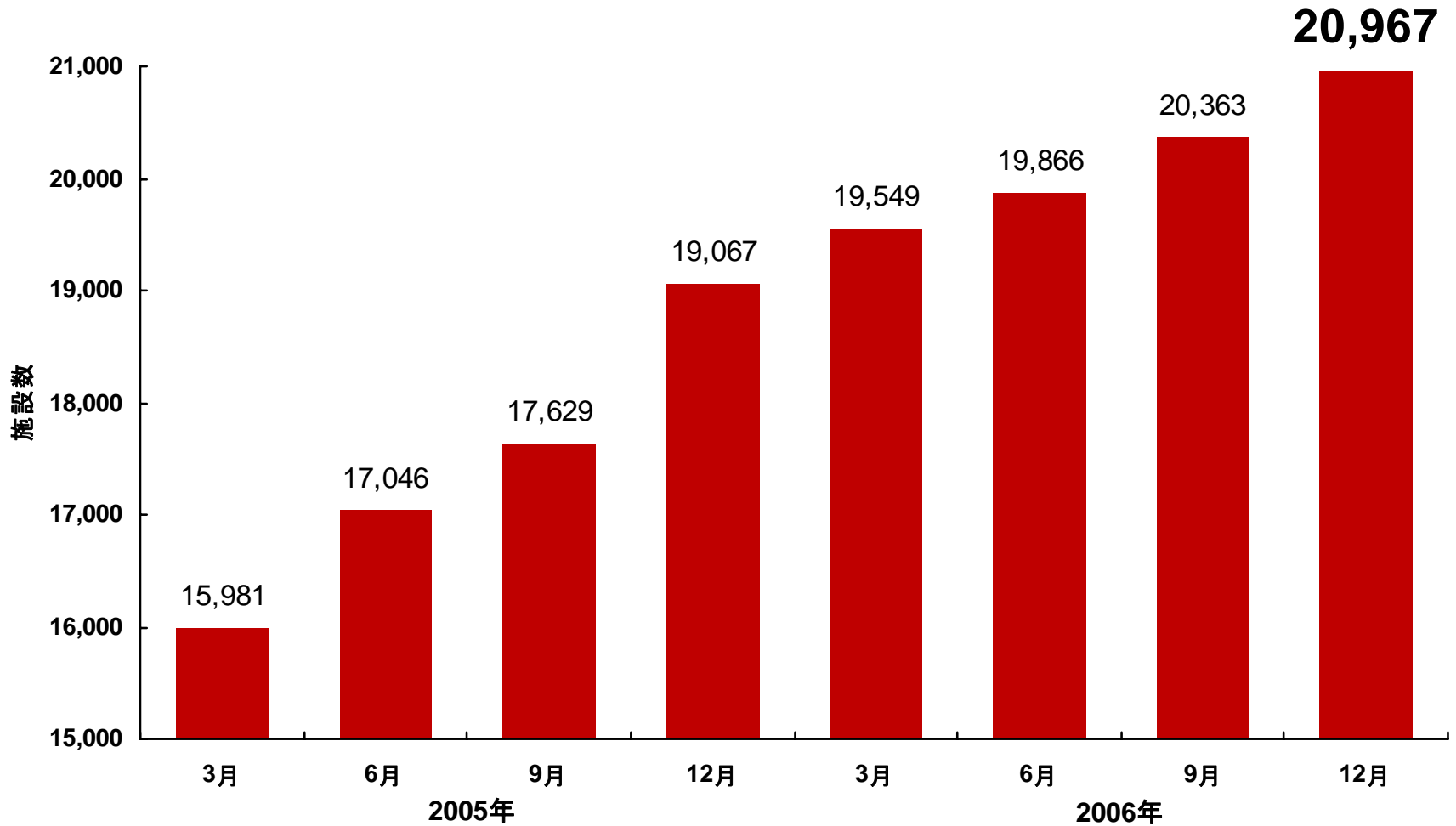


新契約効果が継続し、予約流通総額は前年同期比+25.4%増加

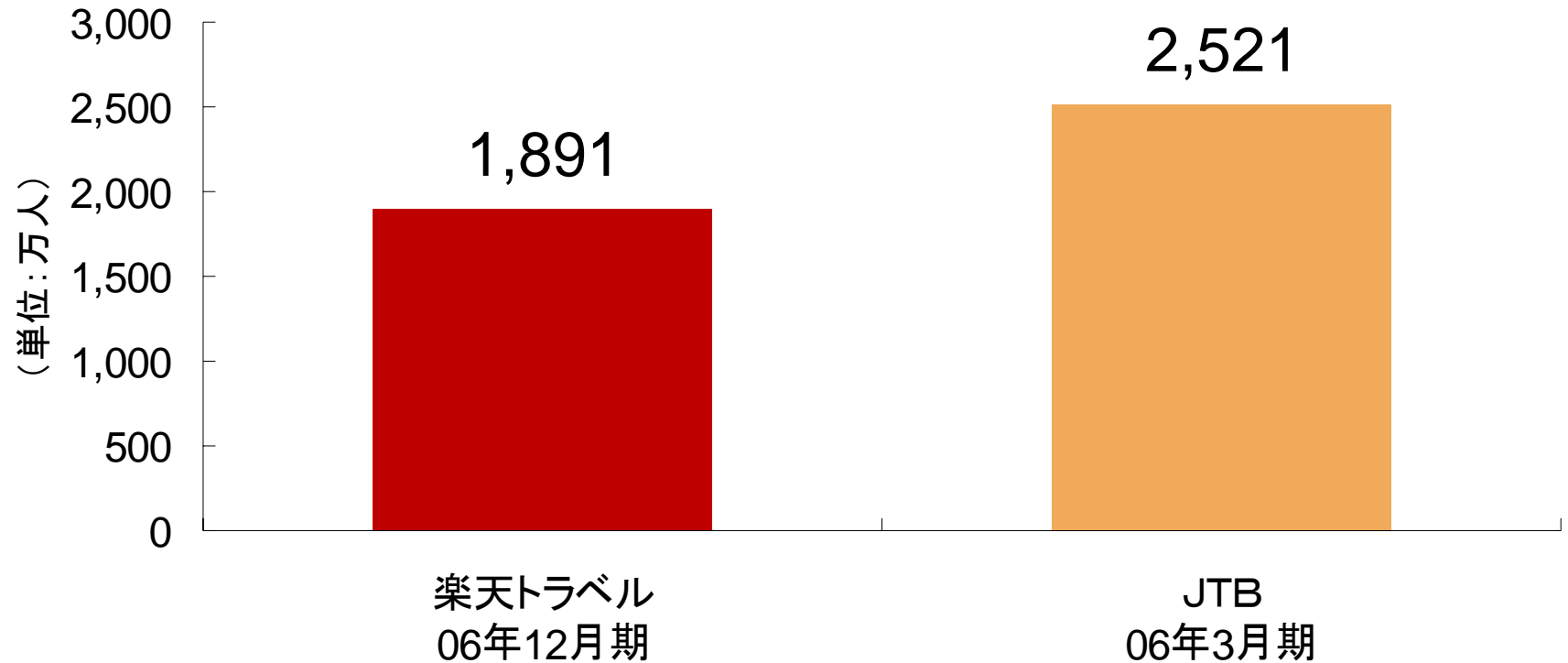


- ※ 予約受付時に対する流通総額 (キャンセル前、税別料金に換算)
- ※ トラベル事業: マイトリップ・ネットと楽天トラベルの合計
- ※ 2005年1Qより、海外施設予約流通総額、海外航空券流通総額、海外施設予約泊数含む
- ※ 2005年4Qより、楽天バスサービス流通総額含む
- ※ 2006年1Qより、海外ダイナミックパッケージ流通総額含む
- ※ 2006年4Qより、国内ダイナミックパッケージ流通総額含む

国内宿泊施設との契約数は約2万1千軒まで伸張



宿泊人数はJTBの75%以上の規模にまで急速に成長



※ JTBが発行した宿泊券の延べ宿泊人数(出所:「JTB宿泊白書2006」)

お客さまアンケート件数が約130万件となり、JTBの2倍以上に

伊豆高原 小宿 うち山

総合 ★★★★★

サービス ★★★★★ 立地 ★★★★★ 部屋 ★★★★★

設備・アメニティ ★★★★★ 風呂 ★★★★★ 食事 ★★★★★

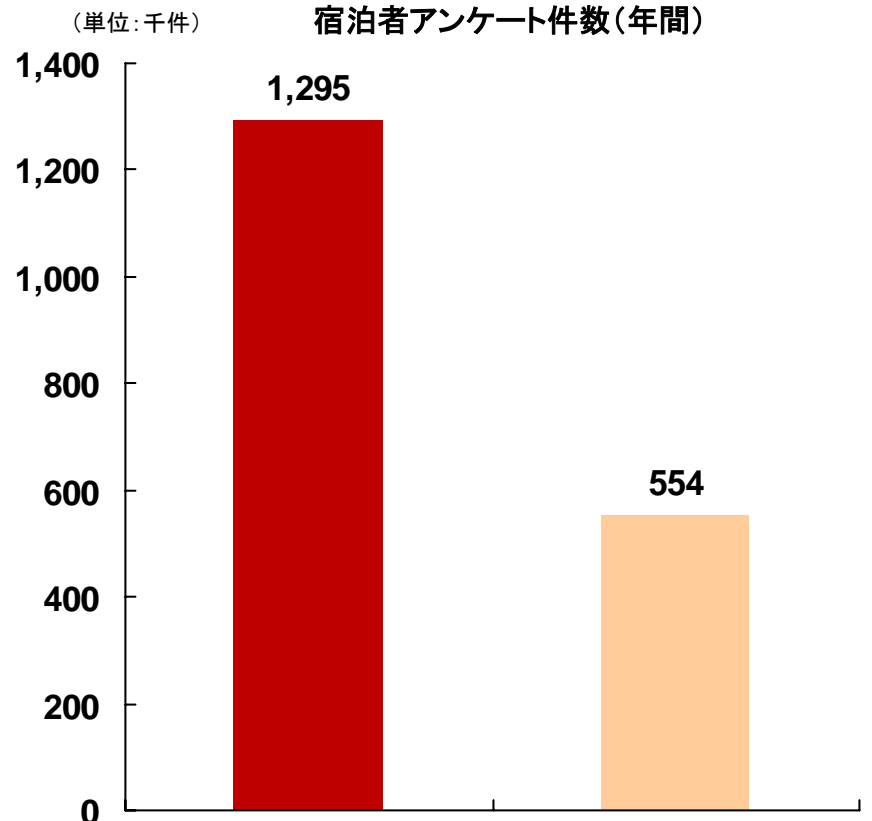
投稿件数: 1~18件 (全18件)

感想・情報 2006-12-02 18:46:19  
サービス、食事、風呂、どれをとっても大変満足のものでした！とても村のいい宿舎。露天風呂から望む満点の星空、こだわりのこだわった食料の京風懐石料理。料金は少し高めですが、それ以上の満足した一泊でした。ただ、ひとつだけ気に入らなかったことは、デザートを食べる金網製のスプーンとフォーク。あれはいただけない、金網の匂いが鼻につきました。改善していただきたいと思っています。にしても、また行きたい！(笑)また泊らうので予定しています！

宿泊施設より 2006-12-05 17:13:05  
ご宿泊並びにご投稿まで頂きまして誠に有難うございます。露天風呂から見上げられた夜空から流れ星は御覧頂けますでしょうか・・・特に今年の星空は格別でございますね。お献立は伊豆の食材に加えまして、旬の食材を盛り込んだ料理をご用意しております。今回ご意見頂きました鍋のスプーンとフォークは、今までお客様からのご指摘がございませんでしたので気づきませんでした。十分ご検討させて頂きまして、どうぞご了承下さいませ。是非とも、長い休暇が取れました時は、またお見直しをいたして下さいます。料理場はじめスタッフ一同心待ちしております。どうぞお仕事頑張ります。宜しくお願い致します。

宿泊者の感想・情報

宿泊施設からのコメント



楽天トラベル <06年1月~06年12月> JTB <05年4月~06年3月>

※出所:「JTB宿泊白書2006」 62

PLATINUM COLLECTION ~For Celebrities~ を1月より開始



- 各界の著名人で選考委員会を設立
- 厳選された超一流ホテル・旅館のみを掲載



(まずは18施設からスタート)

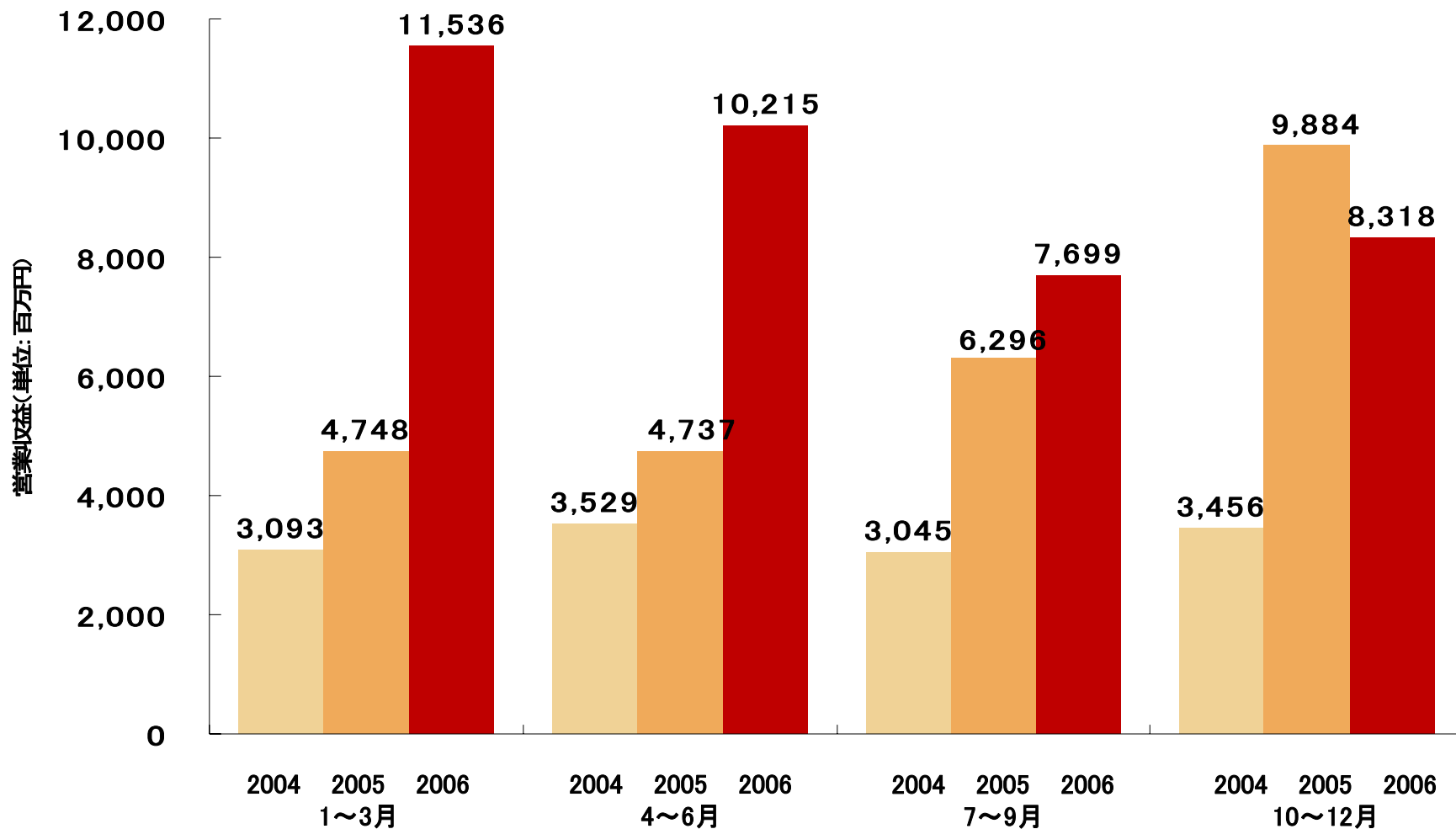
- ブランディングを重視した独自のサイト構成
- 3つの特別機能を実装
- 既存の高級ホテル・旅館サイト『PREMIUM』

➡ 『GOLD PREMIUM』へ

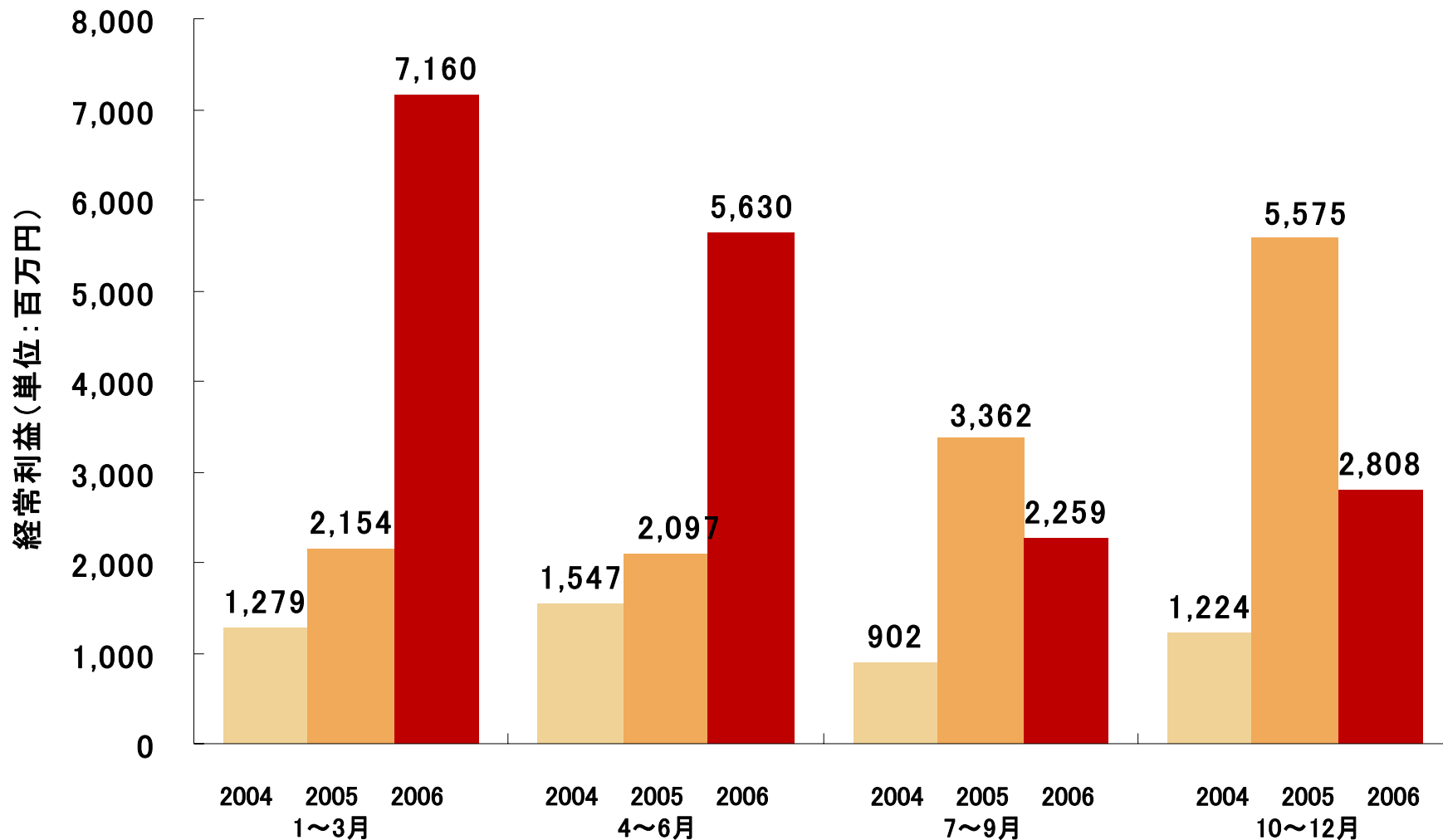


## 4 -5 証券事業

営業収益では、軟調な株式相場を背景に前年同期比15.8%減  
前四半期比では8.0%増と回復傾向



経常利益で前年同期比49.6%減  
 前四半期比では、営業収益の回復が貢献し24.3%増



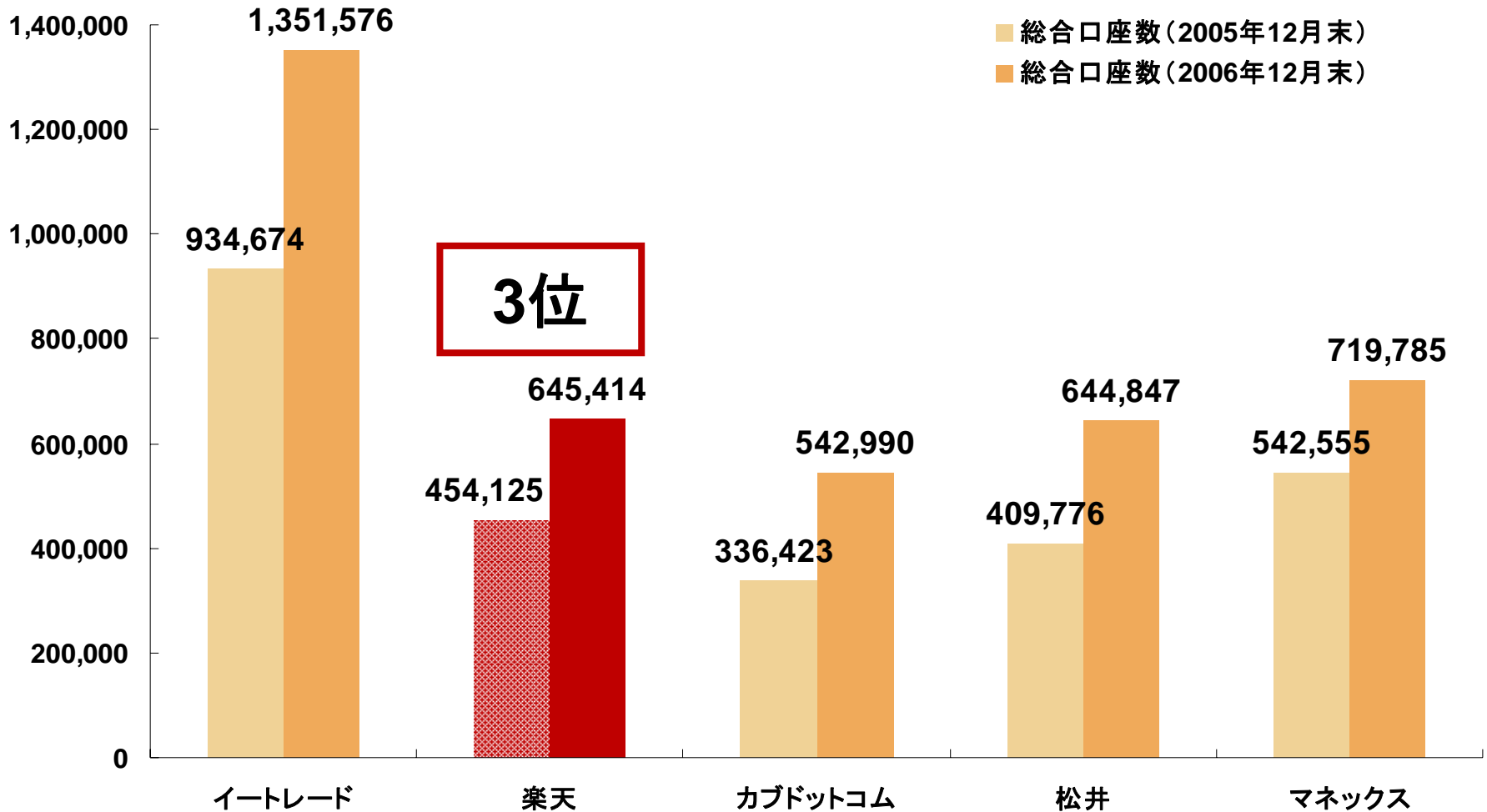
2006年10月～12月 四半期業績(対前年同期増減比)

(単位:百万円)

	楽天証券HD		イトレード証券		松井証券		カブドットコム証券		MBH	
営業収益	8,318	△15.8%	13,713	△29.9%	10,000	△38.9%	4,608	△20.9%	7,755	△35.5%
(金融収支)	1,481	+1.4%	3,402	△4.1%	3,789	+17.5%	1,119	+37.0%	1,195	△18.3%
純営業収益	7,700	△17.1%	12,642	△32.1%	9,311	△40.3%	4,337	△22.0%	7,086	△39.1%
販売費・ 一般管理費	5,097	+40.4%	6,839	△15.4%	4,547	+5.5%	2,270	+31.6%	3,548	+6.8%
営業利益	2,603	△54.0%	5,803	△44.8%	4,764	△57.7%	2,067	△46.1%	3,537	△57.5%
経常利益	2,808	△49.6%	5,744	△45.4%	4,770	△57.3%	2,070	△45.9%	3,525	△57.6%
当期利益	1,089	△72.2%	3,191	△48.9%	2,864	△54.8%	1,176	△45.6%	2,125	△55.0%

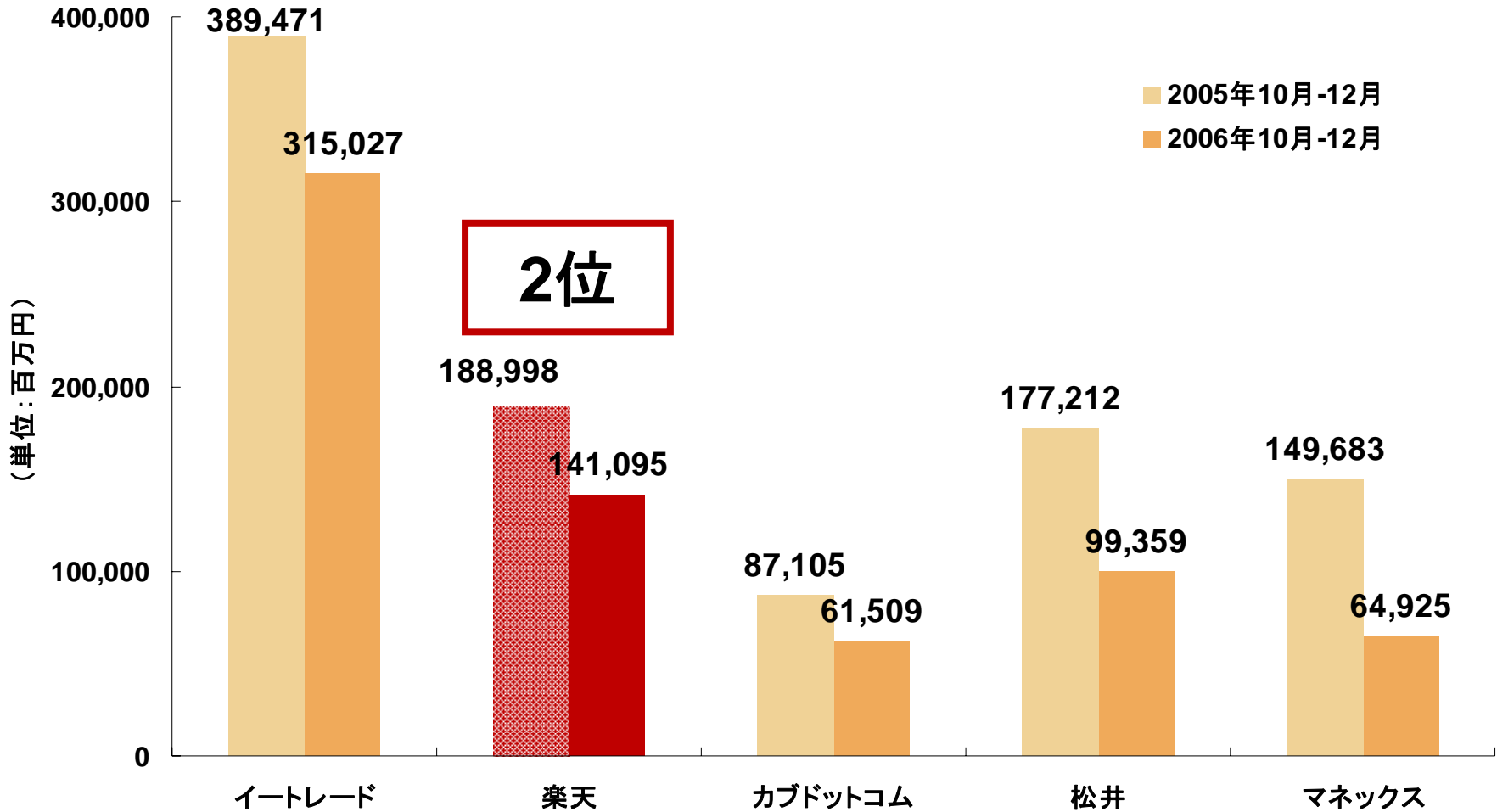
※ 各社連結決算会社については連結業績(カブドットコム証券除く)

※ 過去連結非作成の場合は単体との比較



各社のホームページ開示資料より、当社にて計算  
 ※1 カブドットコム証券はMeネット証券と合併

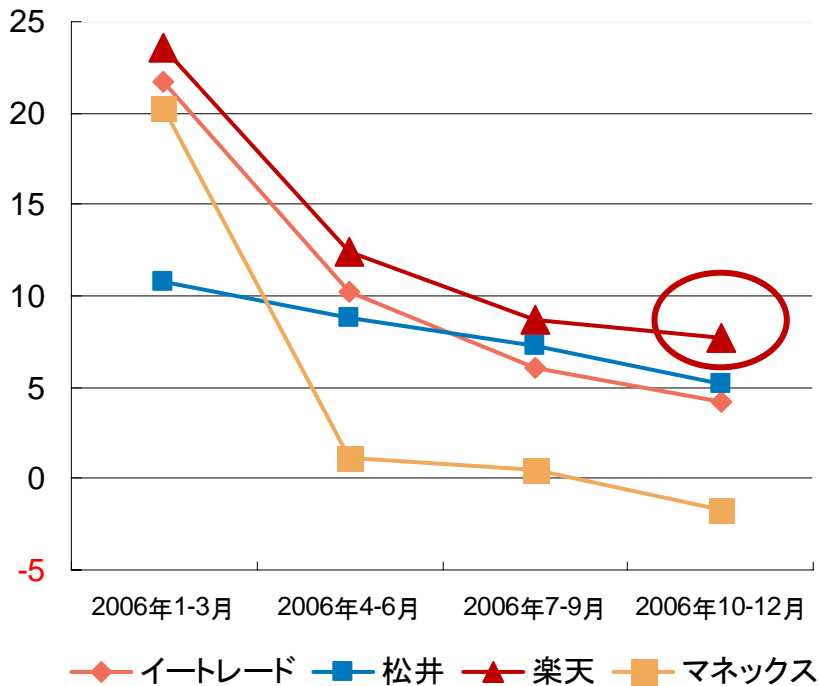
1日当り売買代金の前年同期比



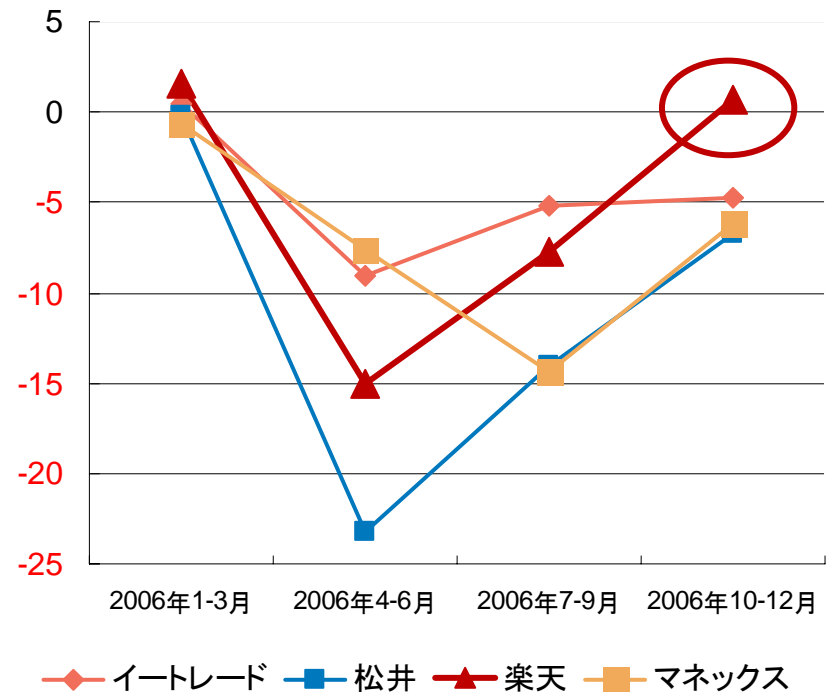
各社のホームページ開示資料より、当社にて計算 69

新規信用口座開設者への金利無料キャンペーンを軸に他社比優位に

### 信用口座数伸び率(単位:%)



### 信用残高伸び率(単位:%)



## 収益面の構造変換

アクティブ投資家  
から  
一般投資家への  
裾野拡大  
  
(貯蓄性商品の強化)

- 南アフリカランド債販売  
(2007年実績 8億円完売)
- 個人向け国債取扱い予定
- 投資信託のラインナップ拡大  
(2007年上期中50本追加予定)

顧客基盤拡大

- 楽天会員流入強化  
(楽天マネーサービスとの連携)
- 楽天スーパーポイントの直接付与

コスト削減

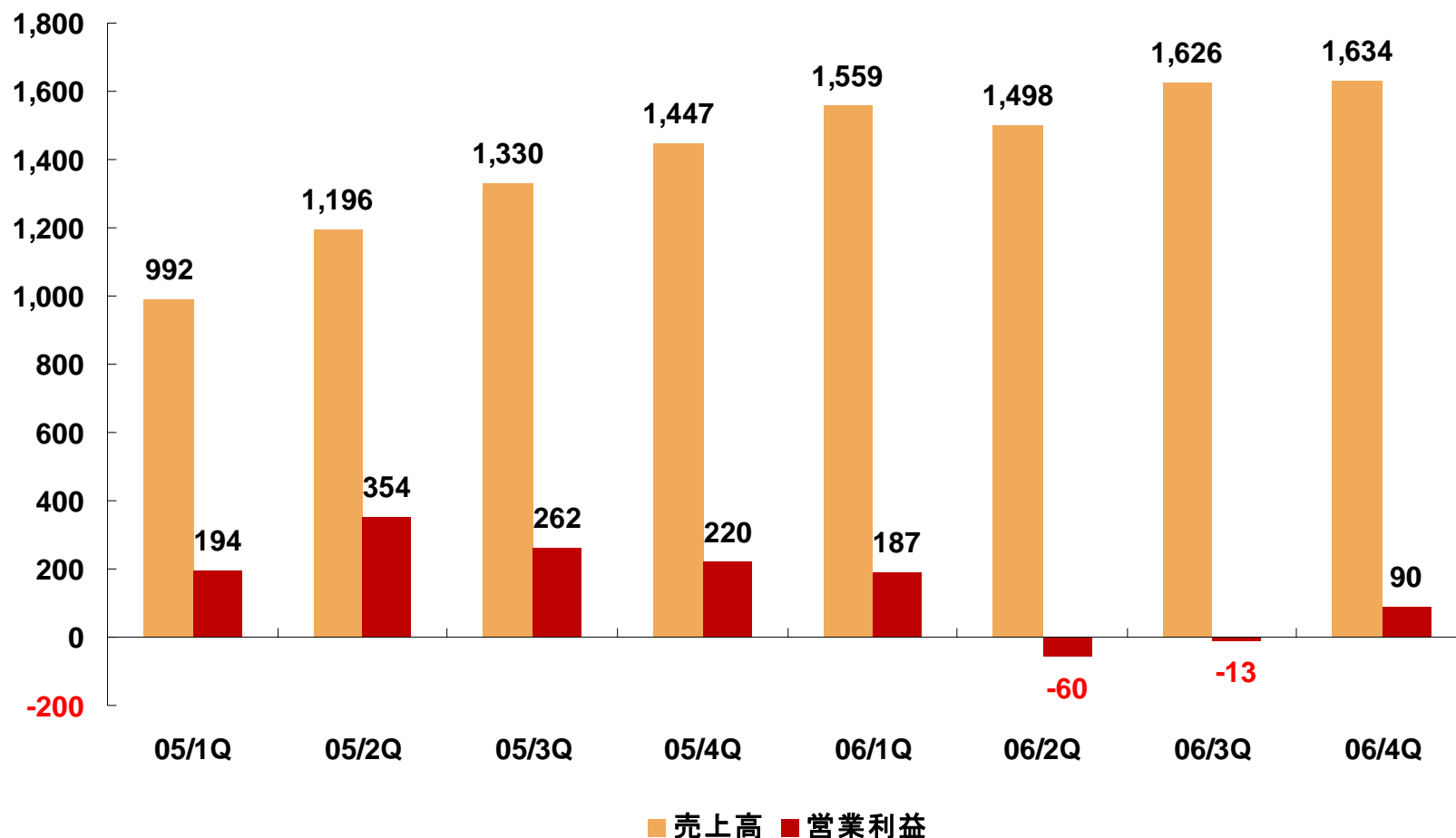
- データセンターの集約(年換算7億円削減)
- ネットワークの再構築(年換算1億円削減)



## 4 -6 インフォシーク事業

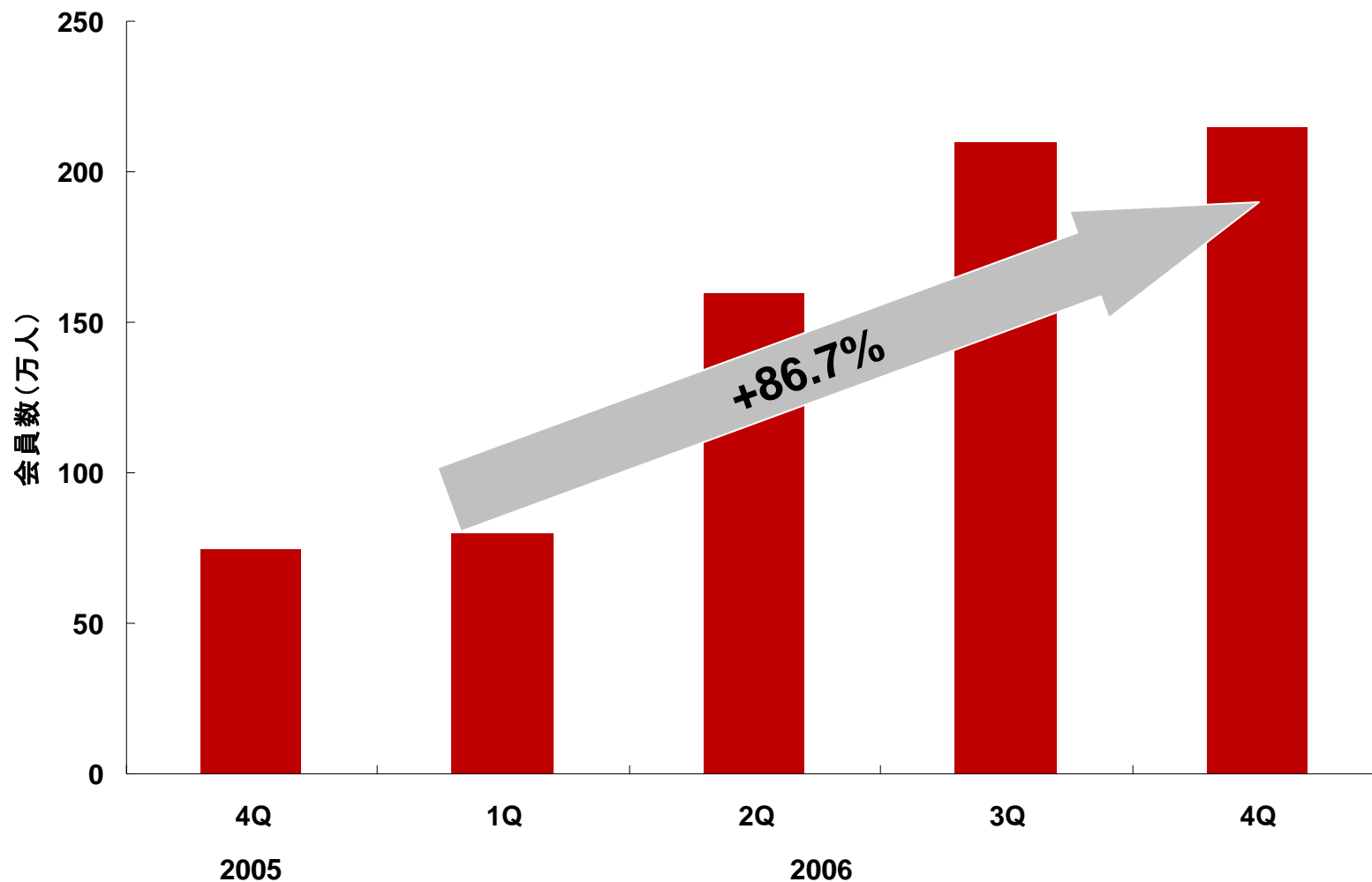
インフォシーク・広告事業の業績推移

(単位:百万円)



※ 連結財務諸表のセグメント情報におけるポータル・メディアとの差異は、ターゲット(株)、みんなの就職(株)、楽天リサーチ(株)ならびに楽天(株)のブログ事業、インターネット・テレビ事業およびパブリッシング事業

会員数が大きく増加



## 4 -7 プロスポーツ事業

## ■売上

主力2事業が好調。  
放映権は巨人戦の不調が響く



- 広告スポンサー(前年比17%増)
- チケット(前年比2%増)
- コンテンツ・放映権(前年比27%減)

## ■設備投資

チーム力強化に必要な諸  
設備を充実



- 観客席の増設(3,000席)
- 大型室内練習場の新設(50m×50m)
- 2軍施設の新設(グラウンド2面、室内練習場、ブルペン、選手寮など)
- ロイヤルボックス、プレミアムラウンジ、飲食設備等の増設

## ■戦力補強



- 大学社会人、高校ドラフトともに狙い通りの選手獲得に成功

広告スポンサーやチケット販売等、売上については引き続き好調を維持したが、球場改修や練習施設の増強など、償却負担の増加により営業赤字。

[ 単位:百万円 ]

単体 (株)楽天野球団	2006年度 実績
売上高	6,669
営業費用	8,011
営業損益	▲ 1,342

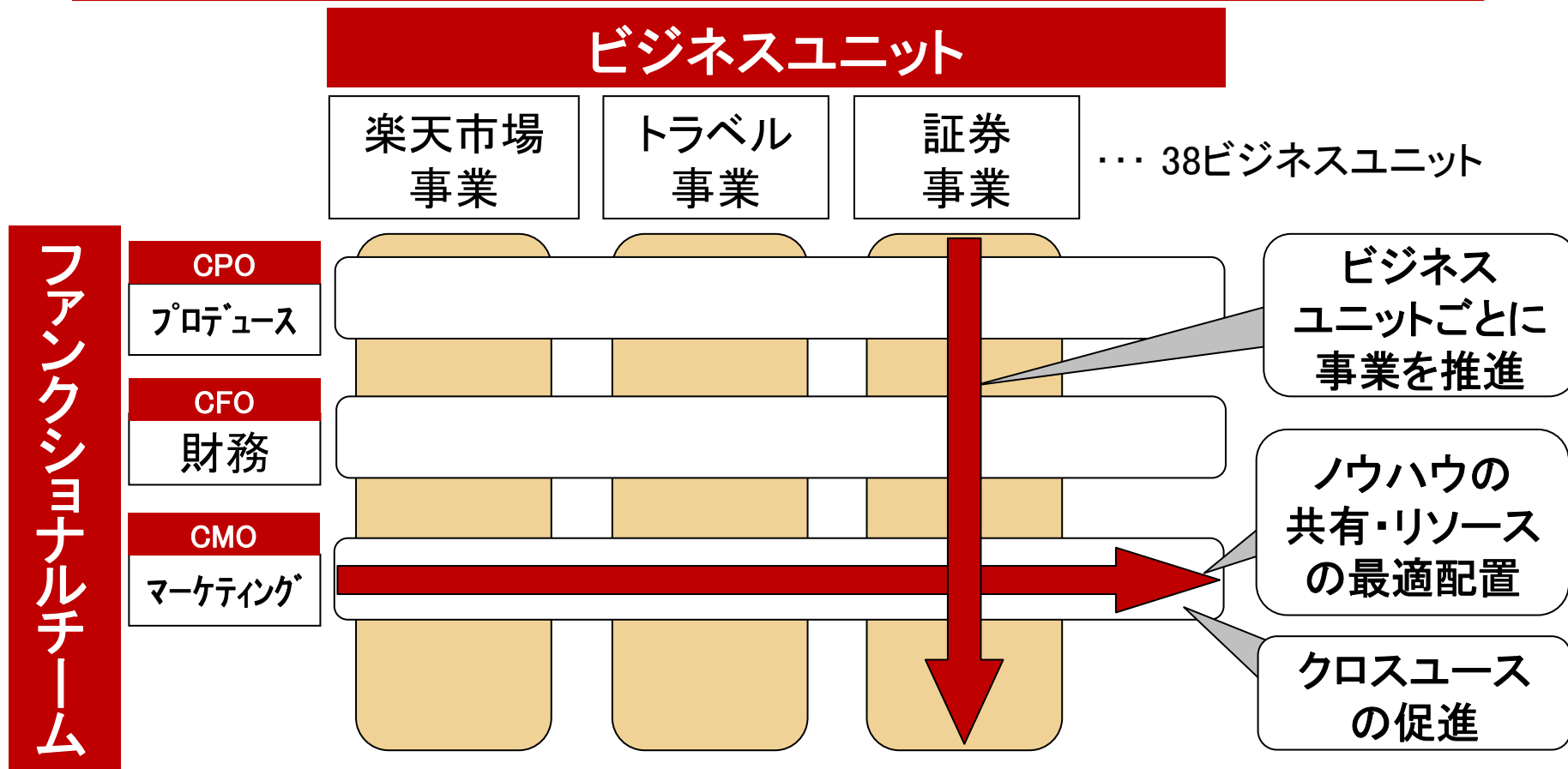
子会社連結 (株)楽天スポーツプロパティーズ	2006年度 実績
売上高	7,489
営業費用	8,869
営業損益	▲ 1,380

売上区分	金額
広告スポンサー	2,708
チケット	2,407
コンテンツ・放映権	593
スタジアム	479
ファンクラブ	173
グッズ・肖像権	153
地方興行・2軍等	136
その他	20
合計	6,669

 參考資料

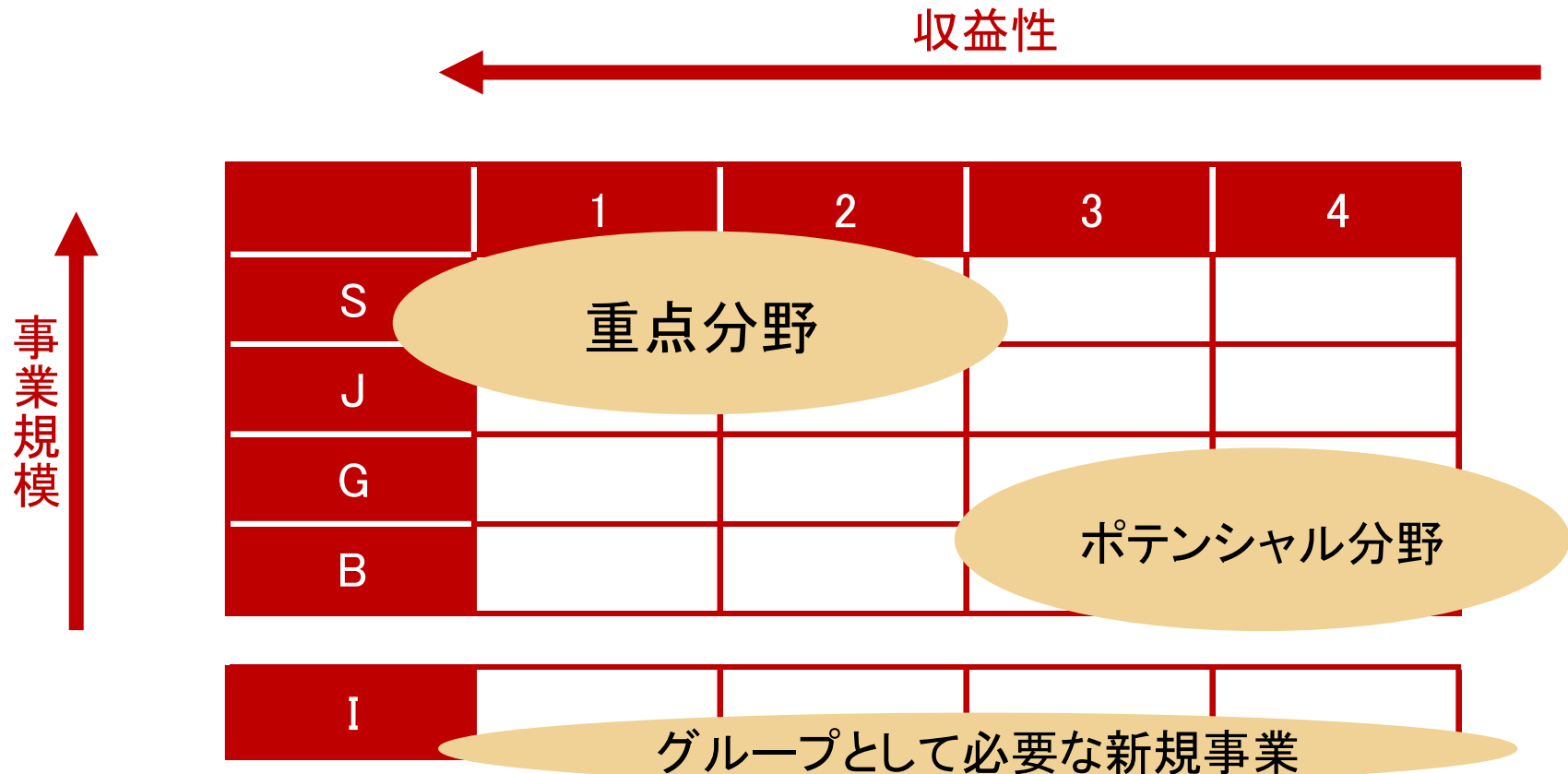
# グロースマネジメントプログラム(GMP) マトリックス経営の実現

- 機能別のチーフオフィサー、ファンクショナルチームを設置
- ベストプラクティスの共有と横展開
- 最適リソース配分と生産性向上





グロースマネジメントプログラムに基づき  
成長分野、ポテンシャル分野、新規事業へ投資



# 連結調整勘定償却費の事業別内訳

(単位:百万円)

	05/3Q	05/4Q	06/1Q	06/2Q	06/3Q	06/4Q	対象会社
EC事業	-	528	527	527	527	527	リンクシェア
クレジット・ペイメント事業	164	171	168	168	168	234	楽天KCグループ
ポータル・メディア事業	10	12	16	16	17	17	楽天リサーチ
トラベル事業	-	0	7	7	7	10	楽天バスサービス
証券事業	1	1	1	1	1	56	楽天リアルティマネジメント 楽天ストラテジックパートナーズ
プロスポーツ事業	-	-	-	-	-	-	
連結	176	714	722	721	721	845	

※連結財務諸表上は販売費および一般管理費に含む

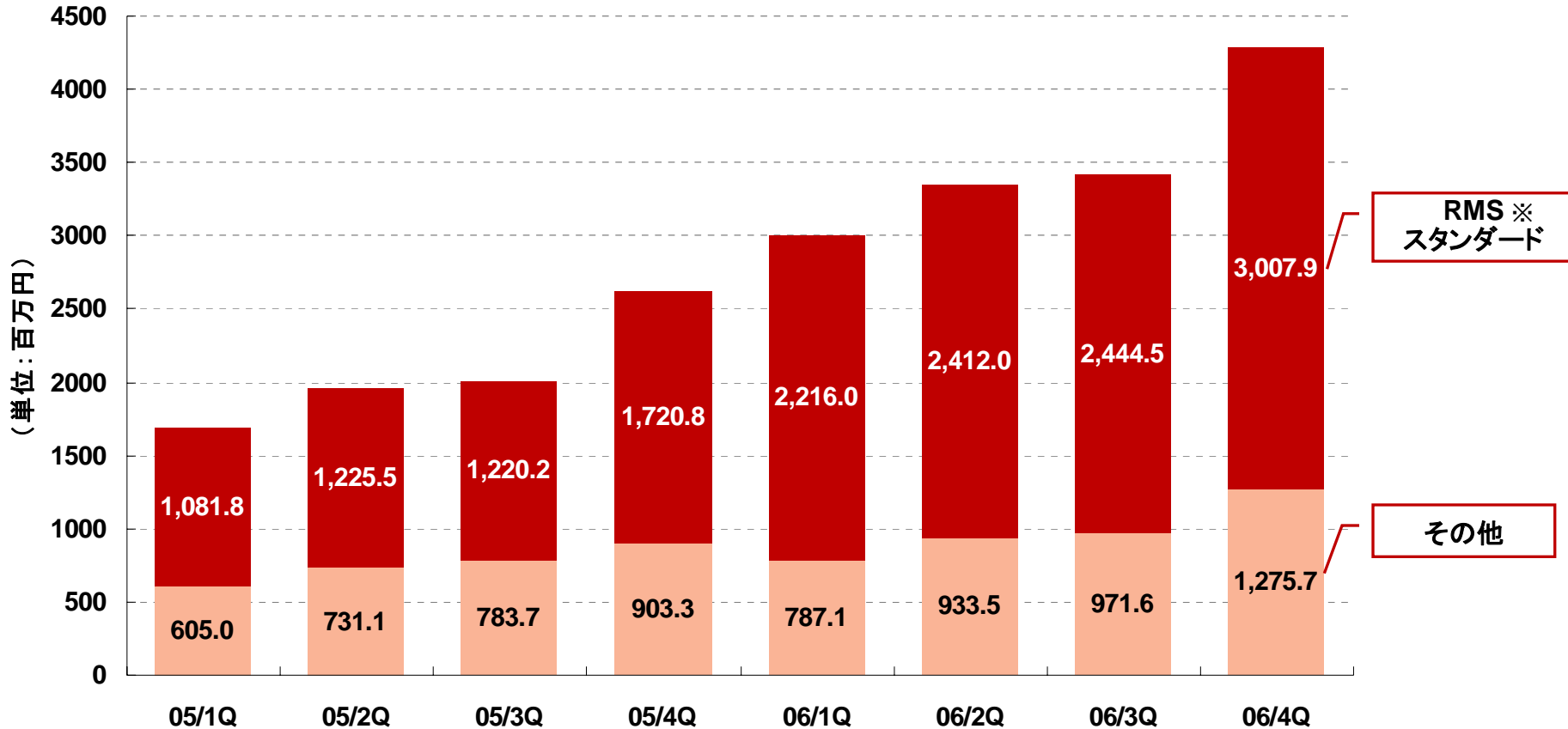
(単位:百万円)

	2005年				2006年			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
売上高	5,685	6,565	6,837	8,918	9,441	10,187	10,400	12,918
営業費用	3,208	3,950	4,236	4,569	4,835	6,126	6,507	6,341
営業利益	2,477	2,615	2,600	4,349	4,605	4,061	3,892	6,577
営業利益率	43.6%	39.8%	38.0%	48.8%	48.8%	39.9%	37.4%	50.9%

※楽天(株)よりポータル事業他を除くベース

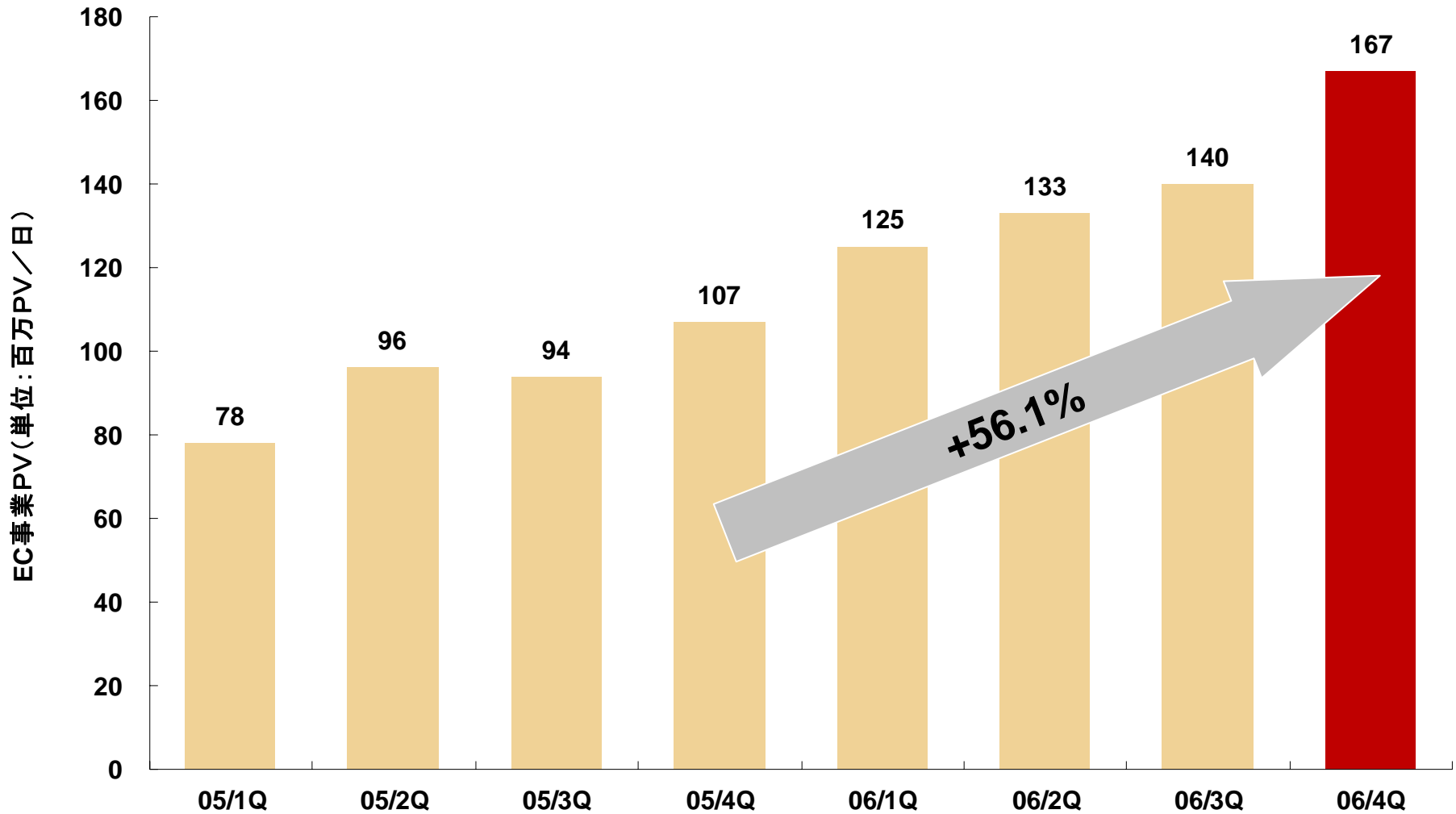
※17、41ページとの差異は、楽天(株)内の、ゴルフ、オート、ビジネス、デリバリー等の楽天市場以外のEC事業

# マージン売上の推移(単体)



※2005年2月から、100万円以下の課金開始 (但し、課金対象店舗は、2005年2月以降にオープンした店舗)

※2006年1月から、全店舗において100万円以下の課金開始



# リンクシェアの当四半期の業績

Pro forma (リテンションボーナス等の買収関連費用を除く)

	05/3Q 【参考】	05/4Q	06/1Q	06/2Q	06/3Q	06/4Q	
	Million US\$	Million US\$	Million US\$	Million US\$	Million US\$	Million US\$	百万円
売上高	10.3	14.1	12.1	12.0	11.4	15.6	1,864
営業利益	2.4	5.9	4.0	3.7	3.1	7.1	846
為替レート(1US\$)	¥113.19	¥118.07	¥117.47	¥117.47	¥117.90	¥119.11	

※2005年4Qから連結開始

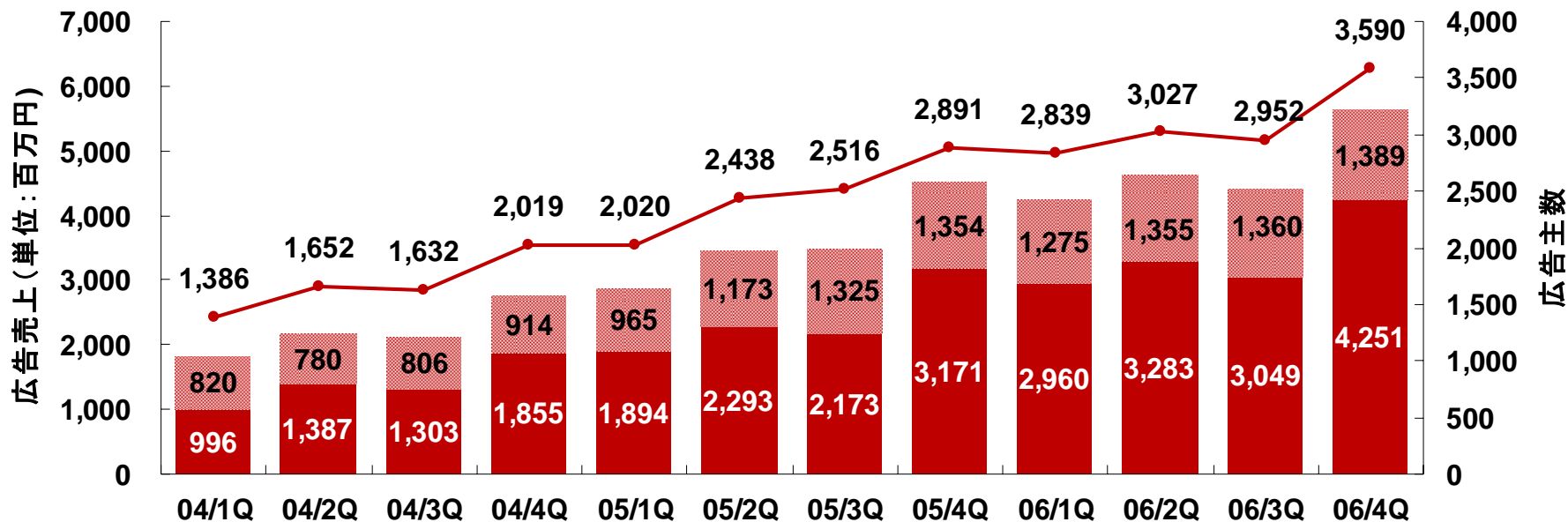
※Pro forma(リテンションボーナス等の買収関連費用を除く)

※リンクシェアジャパンを除く

# グループ広告売上の推移

06/3Qグループ広告売上は44億円、対前年同期比+26.1%に

■ 広告売上楽天市場 ■ 広告売上Infoseek他 ● 広告主数グループ計



※1 広告売上	楽天市場	996	1,387	1,303	1,855	1,894	2,293	2,173	3,171	2,960	3,283	3,049	4,251
	Infoseek他	820	780	806	914	965	1,173	1,325	1,354	1,275	1,355	1,360	1,389
	グループ計	1,816	2,167	2,110	2,770	2,859	3,467	3,498	4,525	4,236	4,638	4,410	5,640
※2 広告主数	楽天市場	1,001	1,246	1,213	1,569	1,593	1,992	1,993	2,355	2,264	2,482	2,439	3,052
	Infoseek他	385	406	419	450	427	446	523	536	575	545	513	538
	グループ計	1,386	1,652	1,632	2,019	2,020	2,438	2,516	2,891	2,839	3,027	2,952	3,590

※1 グループ内売上は除く ※2 四半期の各月間広告主数の平均値

※3 06/1Q迄インフォシーク、楽天グリーティング(ワイノット)の広告売上高の合計、06/2Qからグループ会社広告売上高を含む

		2005年	2006年			
		通期	1Q	2Q	3Q	4Q
単 体	ハードウェア	19.5億円	2.2億円	5.9億円	10.1億円	14.1億円
	ソフトウェア	17.1億円	4.0億円	5.4億円	5.8億円	23.4億円
	合 計	36.7億円	6.2億円	11.3億円	16.0億円	37.5億円
連 結	ハードウェア	35.2億円	9.7億円	6.9億円	15.1億円	19.5億円
	ソフトウェア	31.2億円	9.4億円	10.8億円	9.3億円	33.2億円
	合 計	66.4億円	19.2億円	17.8億円	24.5億円	52.8億円

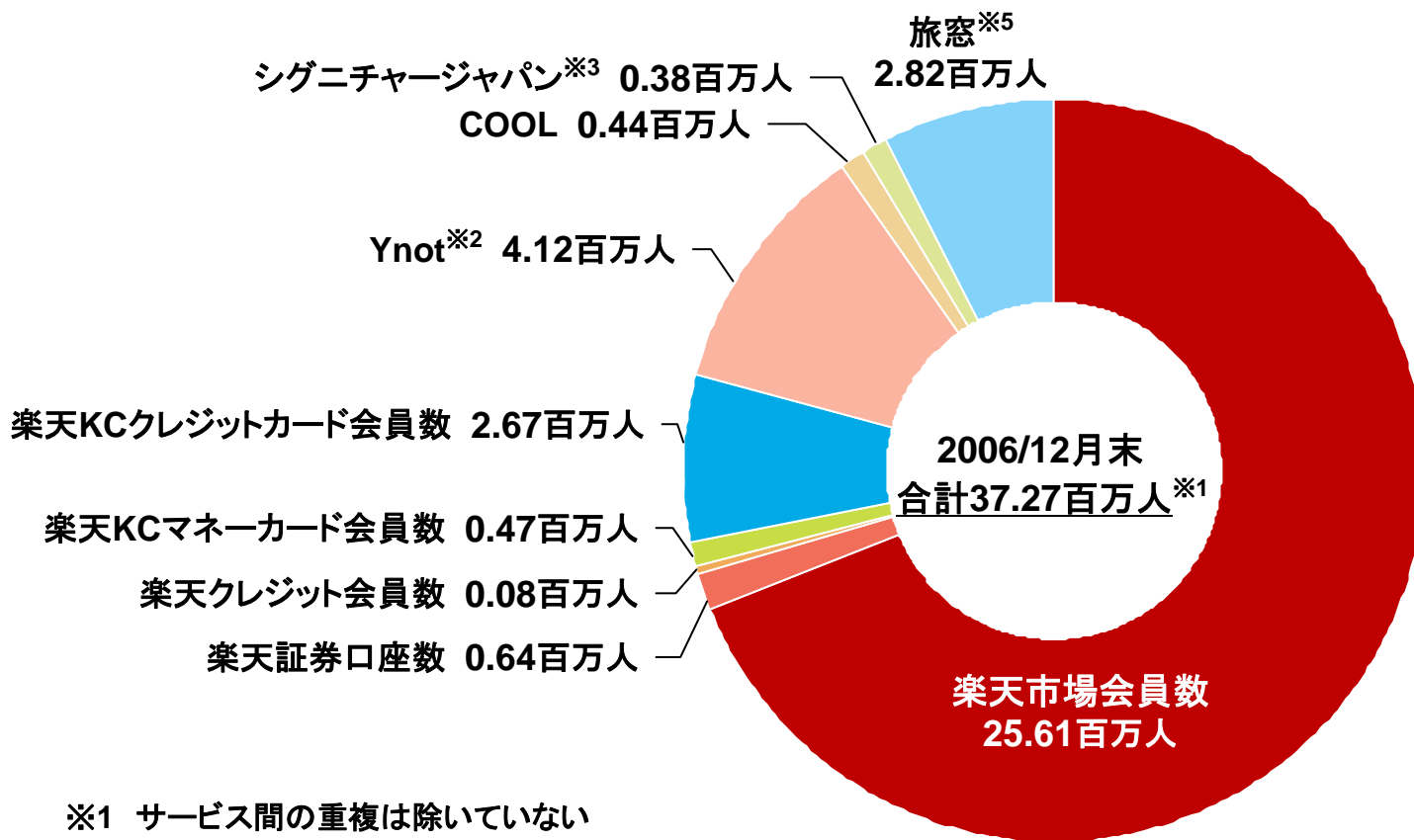
※稼働ベース  
 ※楽天野球団、ファンド除くベース  
 ※06/1Qに遡り修正



Property	2006年9月
Yahoo!	87.9
Rakuten	58.7
Microsoft	58.3
NTT	55.2
GMO	53.2
Nifty	49.1
NEC	45.0

Property	2006年12月
Yahoo!	87.3
Rakuten	57.7
Microsoft	55.9
NTT	51.3
GMO	49.7
Nifty	45.7
Google	45.2

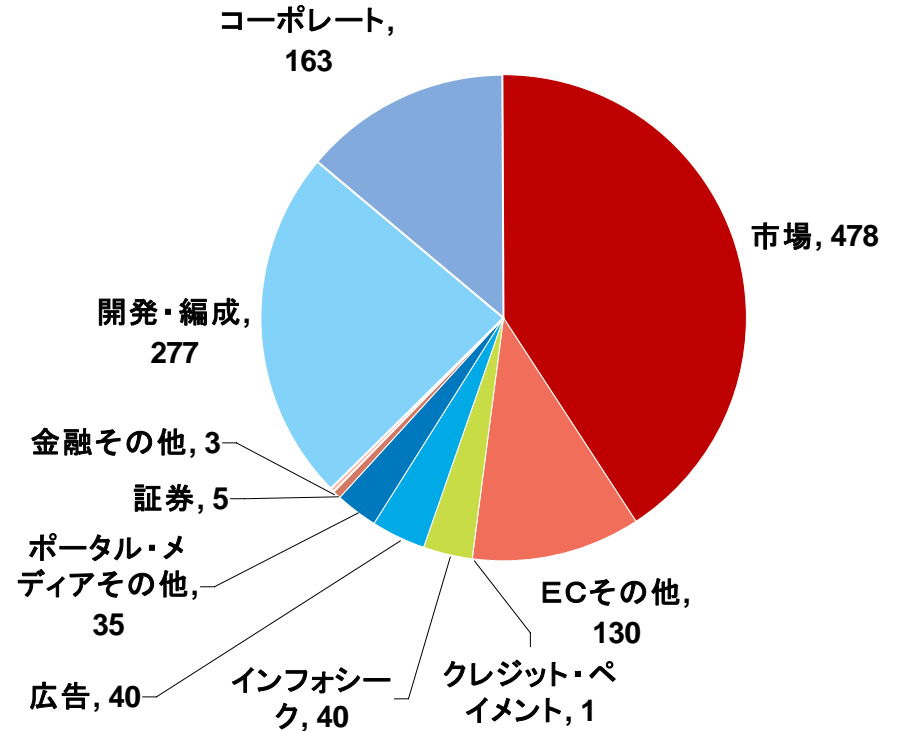
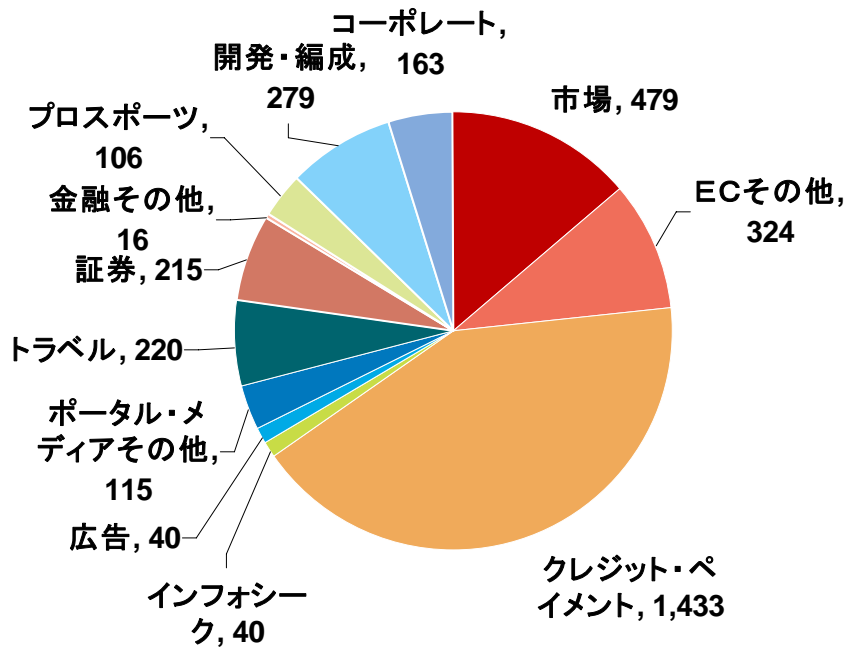




- ※1 サービス間の重複は除いていない
- ※2 OEM先の会員を含む
- ※3 契約カードへの自動付帯含む
- ※4 GORA会員は楽天会員と統合
- ※5 旅の窓口会員は楽天会員IDに移行した人数除く
- ※6 Ynot会員は楽天会員IDと移行した人数除く
- ※7 infoseekは楽天会員と統合
- ※8 2006/3Qより金融事業の会員を追加

【カンパニー別従業員数】3,430人

【楽天単体】1,172人



※2006年12月末現在  
 ※役員を除く契約社員を含む就業人員ベース



樂天KC參考資料

# 金融庁マニュアル及び金融商品会計基準に準拠した 貸倒引当金基準の変更

従来の貸倒引当基準：未回収7ヶ月以上相当  
7-9月期：未回収4ヶ月以上相当

10-12月期：債務者区分ごとに将来デフォルト率を算定、  
新貸倒引当基準を策定

- 貸倒引当金のうち、利息返還金(元本放棄分)についての引当金を明確化
- 貸倒引当金とは別に利息返還(キャッシュアウト分)については別途引当
- 7-9月期で実施した未回収4ヶ月以上相当引当からの今回の変更により、貸倒引当金取崩・利息返還減免分の新たな積増等、一時的な影響あり

## 貸倒引当金残高

暫定基準

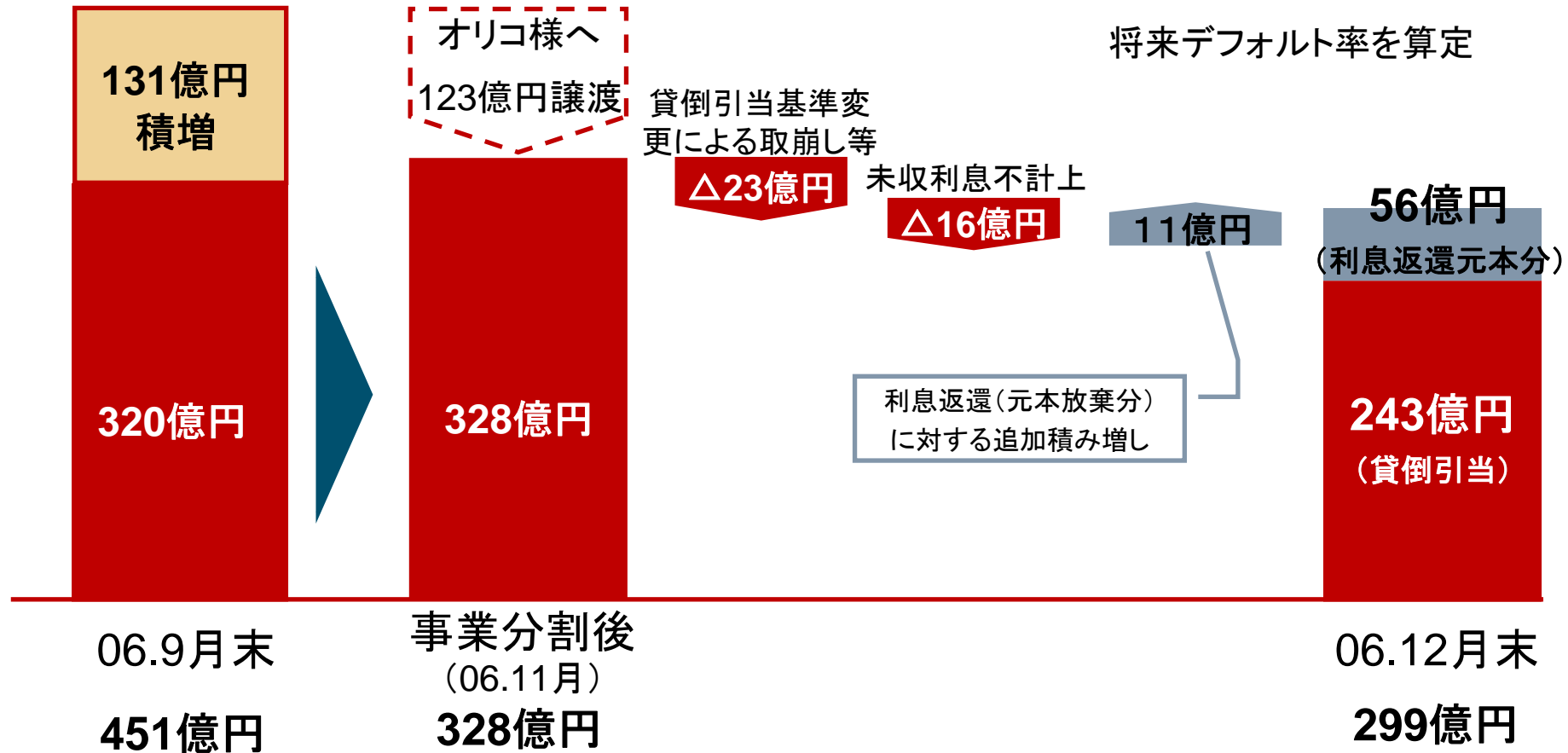
### 未収4相当引当

4月から遡って  
基準を適用

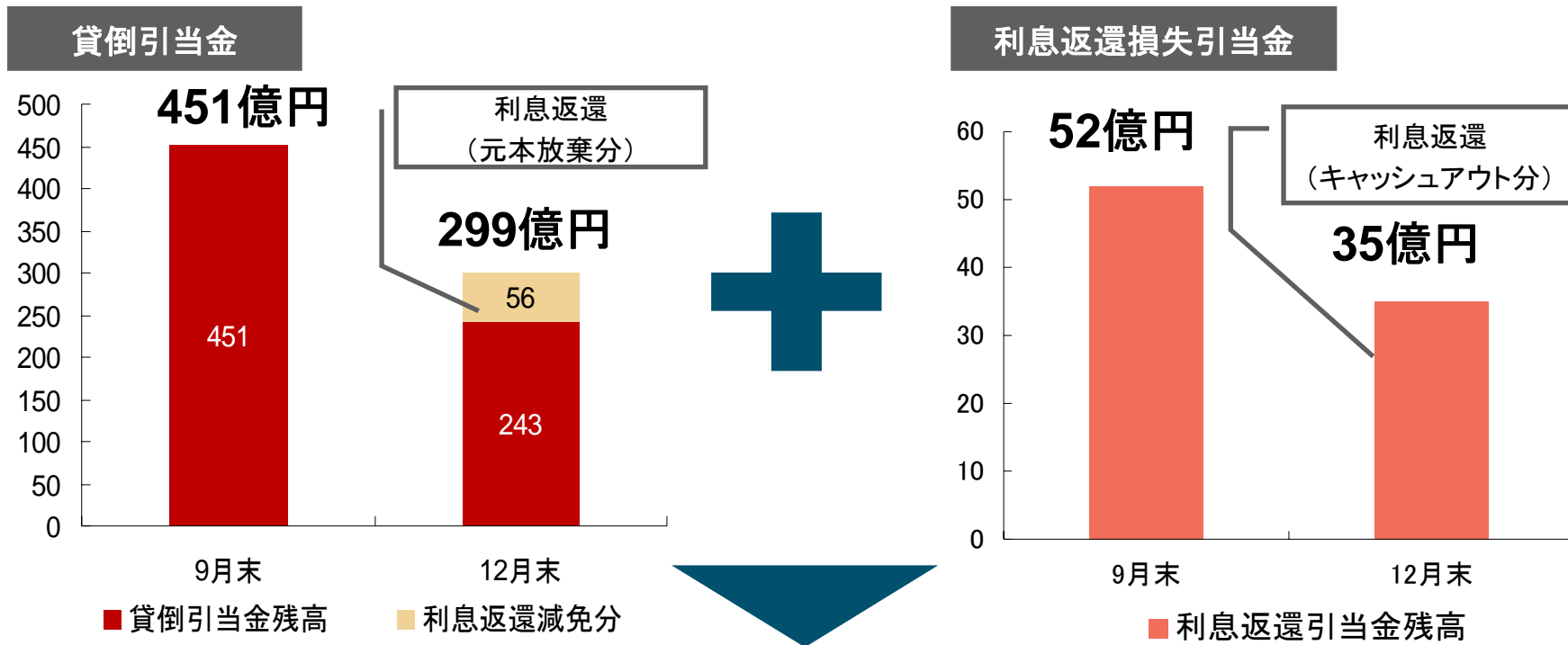
### 新貸倒引当基準

債務者区分ごとに

将来デフォルト率を算定



- 貸倒引当金基準の変更に伴い、貸倒引当金取崩しが発生(要因については次ページ参照)
- 基準変更の際、貸倒引当金のうち、利息返還(元本放棄分)について明確化
- 貸倒引当金に含まれる利息返還損失引当とは別に、キャッシュアウト分については別途引当



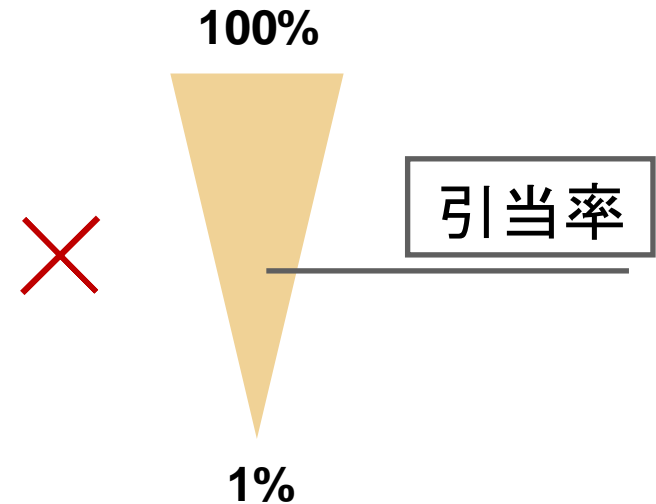
貸倒引当金・・・243億円

利息返還に関する引当金・・・元本分56億円＋キャッシュアウト分35億円＝91億円

## 債務者区分別債権残高と引当状況

単位: 億円

債務者区分	06/12月末
破綻先	1
実質破綻先	193
破綻懸念先	103
要注意先	70
正常先	3,300



貸倒引当金	299
貸倒引当率(※1)	8.03%
貸倒償却率(※2)	0.94%
利息返還損失引当金	35

債務者区分のリスクに応じて引当金を算出

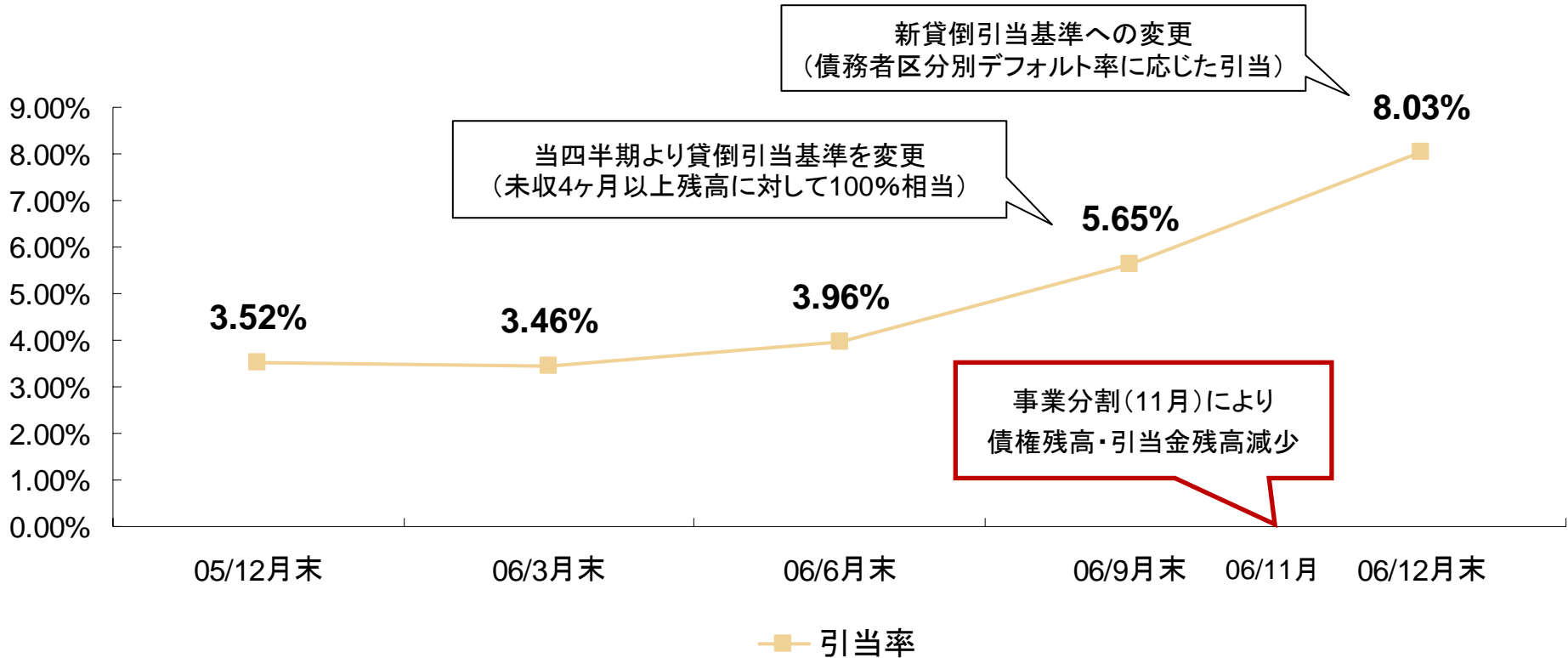
※1 貸倒引当率=貸倒引当金残高/営業債権残高

※2 貸倒償却率=四半期貸倒償却額/営業債権残高



## 貸倒引当率の状況

- 新貸倒引当基準により引当金が減少したものの、営業債権に対する引当率については同業他社の水準を上回る引当水準を確保。



貸倒引当率=貸倒引当金残高/営業債権残高

## 取扱高内訳

単位: 百万円

	05/4Q	06/1Q	06/2Q	06/3Q	06/4Q		
					実績	構成比	前年同四半期比
総合あっせん	41,283	43,509	56,971	67,406	79,731	57.0%	93.1%
カードショッピング	36,795	39,588	52,972	63,632	75,546	54.0%	105.3%
その他	4,488	3,921	3,999	3,774	4,185	3.0%	△ 6.8%
融資	46,651	44,902	50,922	52,357	44,586	31.9%	△ 4.4%
カードキャッシング	29,168	30,234	28,894	28,913	26,318	18.8%	△ 9.8%
ローンカード	17,474	14,660	22,028	23,444	18,268	13.1%	4.5%
その他融資	9	8	0	0	0	0.0%	△ 100.0%
個品あっせん	16,431	16,632	13,527	25,882	5,618	4.0%	△ 65.8%
信用保証	50,477	51,243	37,020	19,297	8,074	5.8%	△ 84.0%
その他	4,063	3,751	3,396	2,686	1,876	1.3%	△ 53.8%
取扱高合計	158,905	160,037	161,836	167,628	139,885	100.0%	△ 12.0%

## 営業収益内訳

単位: 百万円

	05/4Q	06/1Q	06/2Q	06/3Q	06/4Q		
					実績	構成比	前年同四半期比
総合あっせん	1,528	1,560	1,837	2,051	2,349	13.6%	53.7%
カードショッピング	1,342	1,390	1,667	1,886	2,179	12.6%	62.4%
その他	186	170	170	164	170	1.0%	△ 8.6%
融資	11,779	12,368	12,857	12,948	12,987	75.3%	10.3%
カードキャッシング	(14,070)	(14,743)	(13,540)	(11,158)	(11,398)		△ 19.0%
ローンカード	7,453	8,005	8,234	7,995	8,032	46.5%	7.8%
その他融資	(10,091)	(9,477)	(8,744)	(6,648)	(6,835)		△ 32.3%
ローンカード	4,252	4,293	4,560	4,896	4,902	28.4%	15.3%
その他融資	(3,905)	(5,197)	(4,733)	(4,453)	(4,509)		15.5%
その他融資	74	70	64	57	53	0.3%	△ 28.4%
個品あっせん	1,640	1,642	1,465	1,493	480	2.8%	△ 70.7%
信用保証	(1,598)	(1,606)	(1,434)	(1,467)	(472)		△ 70.5%
信用保証	2,120	2,077	1,239	662	420	2.4%	△ 80.2%
その他	900	888	829	842	846	4.9%	△ 6.0%
金融収益	163	163	215	264	173	1.0%	6.1%
営業収益合計	18,128	18,696	18,441	18,260	17,256	100.0%	△ 4.8%
	(20,378)	(21,036)	(19,094)	(16,444)	(15,658)		△ 23.2%

※( )は流動化時価評価損益を含めた営業収益

## 販管費及び一般経費

単位：百万円

	05/4Q	06/1Q	06/2Q	06/3Q	06/4Q		
					実績	構成比	前年同四半期比
人件費	3,372	3,320	3,381	3,069	2,379	17.2%	△ 29.4%
一般経費	4,604	5,489	5,749	6,216	5,657	40.8%	22.9%
金融費用	2,219	2,322	2,198	2,148	1,797	13.0%	△ 19.0%
貸倒関連費用	8,038	8,928	7,595	12,962	3,887	28.0%	△ 51.6%
利息返還関連費用	0	567	646	689	144	1.0%	-
営業費用合計	18,233	20,626	19,569	25,084	13,864	100.0%	△ 24.0%

## 営業債権内訳

単位：百万円

	05/4Q	06/1Q	06/2Q	06/3Q	06/4Q		
					実績	構成比	前年同四半期比
総合あっせん	46,346	47,414	54,617	55,733	62,198	15.0%	34.2%
カードショッピング	39,077	40,349	47,653	49,087	55,376	13.3%	41.7%
その他	7,269	7,065	6,964	6,646	6,822	1.6%	△ 6.1%
融資	237,357	244,724	259,151	271,703	273,830	65.8%	15.4%
カードキャッシング (内、流動化債権)	114,636 (64,056)	121,410 (85,273)	125,924 (98,091)	129,015 (95,646)	128,451 (90,589)	30.9% 21.8%	12.1% 41.4%
ローンカード (内、流動化債権)	89,006 (55,878)	90,759 (70,466)	99,781 (81,464)	108,487 (81,964)	110,941 (79,371)	26.7% 19.1%	24.6% 42.0%
その他融資	33,715	32,555	33,446	34,201	34,438	8.3%	2.1%
個品あっせん (内、流動化債権)	118,825 (21,347)	115,366 (17,554)	112,808 (14,495)	121,471 (8,787)	1,158 (0)	0.3% 0.0%	△ 99.0% △ 100.0%
信用保証 (内、オフバランス)	403,175 (100,928)	402,845 (214,343)	389,609 (217,724)	356,445 (196,450)	51,197 (46,144)	12.3% 11.1%	△ 87.3% △ 54.3%
その他	40,027	37,303	34,342	31,134	27,530	6.6%	△ 31.2%
営業債権残高合計 (貸借対照表表示残高)	845,730 563,494	847,652 422,713	850,527 404,411	836,486 422,505	415,913 172,279	100.0% 41.4%	△ 50.8% △ 69.4%

## カード有効会員数

単位：万人

	05/4Q	06/1Q	06/2Q	06/3Q	06/4Q	
					実績	前年同四半期比
クレジットカード	207	225	243	258	267	29.0%
内、楽天カード	8	21	31	39	48	500.0%
ローンカード	47	49	50	50	47	0.0%

樂R天