



第8期

事業報告書

2004年1月1日~2004年12月31日

P1 なんでも買える、なんでもできる楽天グループメニュー

大きな成長の足跡を残した1年
2004年のハイライト

P3

P4

流通総額 1兆円
経常利益 1000億円への
ロードマップ

楽天プロ野球
参入の理由

P9



楽天ブックス
小説、写真集、コミック、絵本などの
予約・通信販売ショッピングが楽しめる
オンライン書店。

<http://books.rakuten.co.jp/>



楽天フリマ
個人もお店も出展できるネット上の
フリーマーケット。新品・中古・アウト
レット商品が満載。

<http://furima.rakuten.co.jp/>



楽天市場
日本最大のインターネット商店街。
10000店以上のショッピングで、
24時間買い物ができる。

<http://www.rakuten.co.jp/>

楽天に行けば
なんでも買える、なんでもできる。

楽天では、さまざまなインターネット事業を手がけ、質の高い、
幅広いサービスを展開しています。

楽天
マルチメディア



ショウタイム
日本初の本格的なオープンブロード
バンドコンテンツポータル。

<http://www.showtime.jp/>



ワイノット
インターネットによるグリーティング
カード配信サービス。

<http://www.ynot.co.jp/>



インフォシーク
日本最大級の求人サイトなど幅広い
コンテンツを有する総合ポータルサ
イト。

<http://www.infoseek.co.jp/>

楽天ダウンロード
 PCソフト、ゲーム、コミック、写真集、壁紙、電子書籍、動画、音楽などの無料・有料ダウンロードが楽しめる総合ショップ。



<http://dl.rakuten.co.jp/>

楽天GORA（ゴルフ）
 24時間リアルタイムに予約がとれるオンラインゴルフ場予約サイト。



<http://gora.rakuten.co.jp/>

プロ野球球団

東北楽天ゴールデンイーグルス
 東北・仙台を本拠地に、エンターテインメント性を追求する新しい球団を目指す。



<http://www.rakuten.co.jp/goldeneagles/>

楽天証券
 オンライントレード。株式や信用取引、MMF、投資信託などの商品や株式情報が満載。



<http://www.rakuten-sec.co.jp/>

楽天クレジット
 いままでのパersonalローンでは考えられなかった低金利を実現。業界トップクラスの最低利率8.7%と大きなゆとりの最大300万円の融資枠。



<http://www.rakuten-credit.co.jp/>

楽天カード
 「楽天市場」での買い物に限らず、日々の生活でも利用のたびに1%の楽天スーパーポイントが貯まるクレジットカード。貯めたポイントは「楽天市場」などで使えます。



<https://card.rakuten.co.jp/>

楽天トラベル
 日本最大の宿泊予約サイト。宿泊・チケット・ツアー予約など、旅に関する情報が満載。



<http://travel.rakuten.co.jp>

楽天チケット
 音楽、演劇ミュージカル、スポーツイベントなどのオンラインチケット販売。



<http://ticket.rakuten.co.jp/>

ダイニング・アラ・ラ・カード
 お食事代の最高20%をキャッシュバックするお得なサービスがついたオンラインレストランガイド。



<http://www.alacard.co.jp/>

大きな成長の足跡を残した1年

プロ野球参入を果たし、社会に対する認知度の向上と、M&Aやブランド戦略により大幅な収益の拡大を遂げた楽天グループ。大きな成長の足跡を残した1年を振り返ります。

楽天グループでは、2004年も引き続き既存事業の順調な伸びに加え、積極的なM&Aや業務提携を推進し、強固なビジネスモデルの確立とともに成長スピードの加速を図ってまいりました。

EC事業ほか既存事業における最も重要な指標である流通総額は、2004年を通して3291億円となり、前年比115.1%増という大幅な伸びを示しました。「楽天市場」においては、出店企業が10000店舗を突破するなど、インターネットショッピングモールとしては他に類を見ない規模に成長しております。

また、EC事業ポータル・メディア事業、トラベル・エンターテインメント事業、金融事業の4事業分野のそれぞれにおいて、積極的なM&Aや業務提携により事業領域の拡大とサービスの拡充に努めてまいりました。

トラベル分野においては、中国国内にて宿泊予約・航空券予約サービスを提供する総合旅行サイト「Ctrip.com」を運営するCtrip.com

2004年のハイライト

International, Ltd.に出資し海外展開への布石を打つとともに、海外航空券を取り扱うワールドトラベルシステム(株)へ出資し「楽天トラベル」のサービス・機能を強化してまいりました。また、エンターテインメント分野においても、(株)ローソンチケットと資本・業務提携を行い、興行チケットの取扱いを拡充しております。特に、「楽天証券」を主力に、個人向けカードローン事業を展開する楽天クレジット(株)(旧(株)あおぞらカード)が買収により加わった金融事業でのサービスの拡充・発展は目覚しく、楽天グループにおける大きな収益の柱となりました。

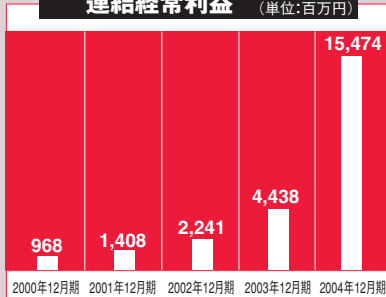
さらに、楽天グループでは、ブランド戦略を展開。これは、社名やサービスの名を楽天ブランドに統合していくもので、楽天証券(株)(旧DLJディレクトSFG証券(株))や楽天クレジット(株)(旧(株)あおぞらカード)の社名変更、「旅の窓口」と「楽天トラベル」のサービスを統合などを実施してまいりました。これらの効果は、楽天証券(株)や楽天クレジット(株)における口座開設申込件数の増加などに顕著に表れ始めております。

加えて、楽天の新たな挑戦としてプロ野球への新規参入を果たしました。50年ぶりの新球団の誕生により、楽天ブランドがこれまで以上に広く社会に認知され、さまざまな世代における楽天グループのサービス利用が促進されるものと期待しております。

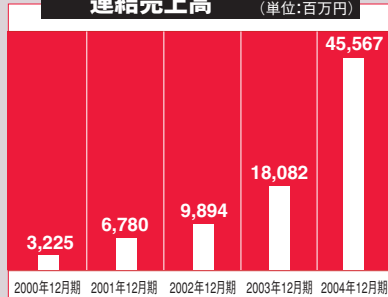
主なM&A・業務提携

- 2004年 1月 ■ (株)ローソンチケットとチケット事業に関する業務提携および資本提携契約を締結
- 3月 ■ (株)デジバ・ネットワークスを完全子会社化
- 5月 ■ みんなの就職(株)を完全子会社化
- 6月 ■ Ctrip.com International, Ltd.へ資本参加
- 9月 ■ 楽天クレジット(株)(旧(株)あおぞらカード)を完全子会社化

連結経常利益 (単位:百万円)



連結売上高 (単位:百万円)



楽天グループでは、顧客の視点に立ったサービス提供を常に念頭に置きつつ、スピードをもって前進するべく、「経常利益1000億円」という目標への青写真を具現化する基礎作りに取り組んでいます。

目標への青写真を描いた1年

「世界一のインターネット・サービス企業」を目指し、楽天が取り組んできたのは各事業分野でのサービスの充実と事業基盤の整備。これによりグループ全体で安定した収益基盤の構築と、より幅広いサービスの提供が可能となりました。こうした取り組みにより2004年は、これまで掲げていた「流通総額1兆円、経常利益

1000億円」という目標を具体化し、それぞれ早期に達成するという青写真を描いた1年であったといえます。

成長へのビジネスモデル

1997年にわずか13店舗でスタートした「楽天市場」は現在では10000店を超えるまでに成長。その歩みの中で、楽天はさまざまな取り組みを重ねてきました。

それまで出店店舗数を伸ばすことに注力し、約5000店舗まで増えた2002年4月に、従来の固定出店料に加えて、「楽天市場」内の取扱高に応じて一定割合を課金する従量課金制度を導入。この新料金体系への移行こそ、楽天グループにとっての大きなターニングポイントとなりました。

トップメッセージ

代表取締役会長兼社長 三木谷 浩史

流通総額1兆円

経常利益1000億円へのロードマップ

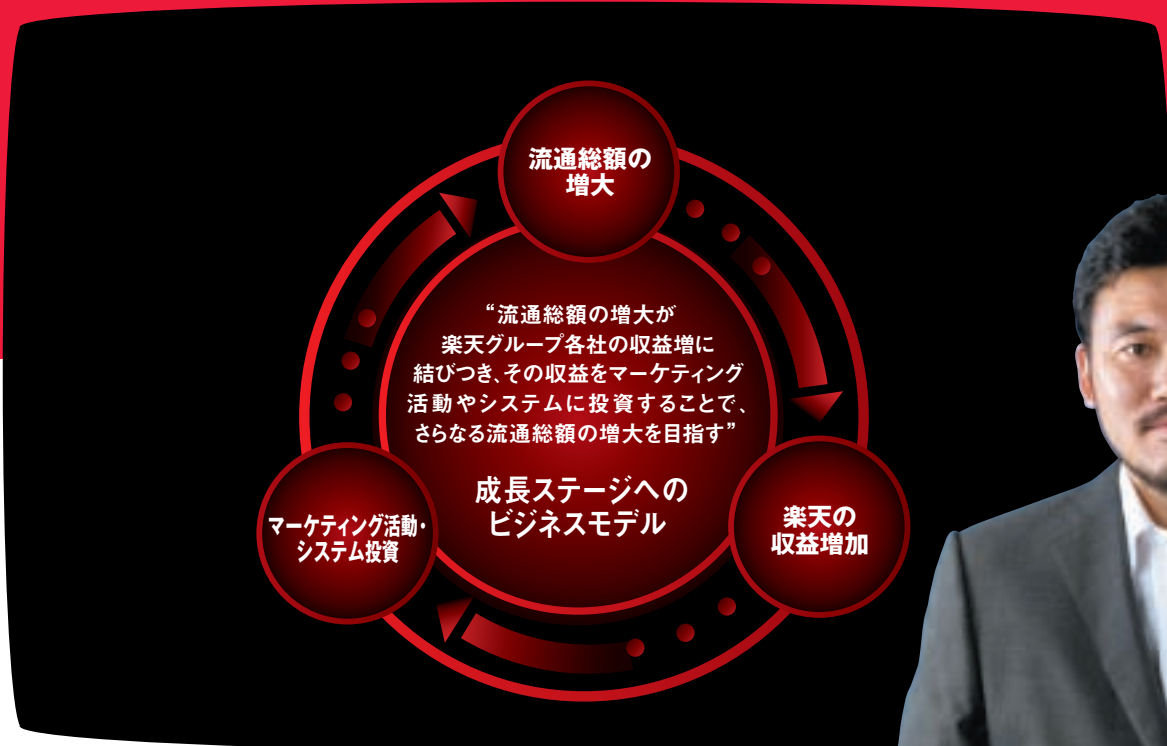


新料金体系によって得られた収益とそれまで蓄積されたノウハウにより、マーケティングの強化や初心者でも簡単にネットショップを運営することができる楽天独自の店舗運営システム、RMS（楽天マーチャントサービスの）の改善を実施。これによって、流通総額が増大し、それが楽天の収益増加に結びつき、さらにマーケティングによる積極的なユーザーの獲得とシステムの強化を図ることで、次なる流通総額の増大がもたらされるという、店舗と楽天が同じ方向を向いて成長するビジネスモデルが確立しました。

ユーザーの利便性向上へ

このビジネスモデルのサイクルを一層加速させる鍵となったのが、ユーザーの利便性の向上です。M&Aを通してグループ企業が増加する中で、ユーザーの側に立ったサービスの追求と、サービス間の連携強化に向けたさまざまな取り組みを展開してきました。

その一つがユーザーIDの統合です。ID統合により、各サービス間の利便性と回遊性は格



トップメッセージ

段に向上し、「楽天スーパーポイント」を活用した幅広いマーケティングの強化につながりました。

認知度向上がさらなる成長への鍵

その一方で、2004年、楽天はプロ野球に参入。これまでのインターネットユーザからの高い認知度に加え、あらゆる世代の認知度が大幅に向上し、グループ全体に新たなシナジーを生み出しています。

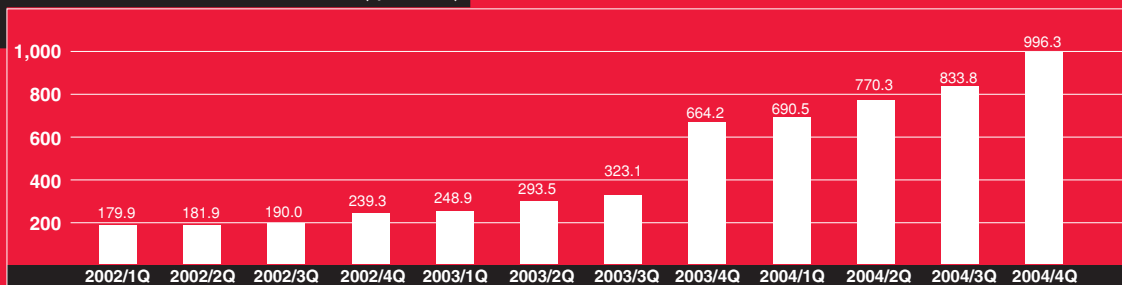
また、主要なサービスにおける楽天ブランドへの統合を推進することで、グループの一体感が醸成され、それぞれのサービスが楽天グループのサービスとして認知されるようになりました。

流通総額1兆円、 経常利益1000億円 達成に向け成長を加速

これまで積極的に進めてきた事業領域拡大やマーケティング施策、ブランド戦略に加え、野球参入効果によって、グループ全体の流通総額はいまや年換算ベースで約4000

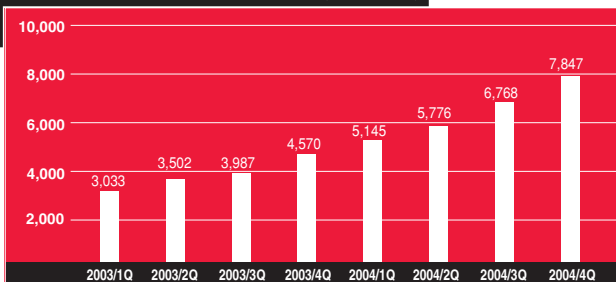
グループ流通総額の推移

(単位:億円)



楽天会員数の推移

(単位:千人)



億円で成長。仮に年45%の成長率を維持すれば、3年後の流通総額1兆円達成が見えてきました。2005年はこれまで描き上げてきた青写真を具体化していく勝負の年となります。

今後は、これまで築き上げてきた事業基盤をもとに、グループシナジーをさらに高め、成長の加速に向けグループの総力を挙げて取り組んでいきます。

会員データベースの統合

楽天会員IDを統合し、インターネット上でのサービス利用をより便利に

「楽天市場」、「楽天トラベル」、「インフォシーク」など、これまでそれぞれサービスごとに分かれていたユーザーIDを楽天会員として統合。

これにより、10000店以上が出店する「楽天市場」、オンライン書店「楽天ブックス」、インターネット上のフリーマーケット「楽天フリマ」などでの買い物のほか、「楽天トラベル」「楽天GORA」による旅行や「ゴルフ場予約」「楽天チケット」でのチケット購入などさまざまなサービスを一つのIDで利用できるようになり、ユーザーの利便性は飛躍的に向上しました。

これまで点であったグループ内の各サービスをデータベースで結び、楽天という一つの面とすることによって、インターネット上でのあらゆるサービスを提供し、総合力の強化を図っていきます。

楽天会員

ID統合

ポイントプログラム

楽天市場
楽天フリマ
楽天ブックス
楽天ダウンロード
楽天GORA
インフォシーク
ワイノット
楽天トラベル
楽天チケット

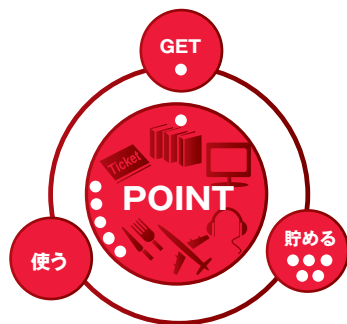
楽天グループの事業戦略

楽天スーパーポイント

楽天スーパーポイントを利用したマーケティング施策の強化

楽天グループ内でのショッピングやサービスの利用でポイントを獲得でき、貯めたポイントをショッピングなどに利用できる「楽天スーパーポイント」。2005年には、「楽天トラベル」での国内宿泊予約の際にもポイント利用が可能となり、ポイントの使いやすさが格段に向上しました。このポイントプログラムの拡充により、グループ内サービス間でのユーザーの回遊性が高まり、グループ全体としての利用頻度も向上しています。

また、全日空空輸㈱の「ANAマイレージクラブ」やカルチャー・コンビニ・エンس・クラブ(株)が展開するTSUTAYAの「ティーポイント」など外部との提携によるポイント相互交換プログラムも推進。既存会員のさらなる利便性の向上に加え、新規会員の獲得にも積極的に取り組んでいます。



ブランド戦略



楽天クレジット(株)へ社名変更



楽天証券(株)へ社名変更



新「楽天トラベル」にサービス統合

さらなる認知度向上に向けた
ブランディングの取り組み

楽天グループ全体のブランド戦略として、2004年7月にDJ Direct SFG証券(株)を楽天証券(株)、11月には(株)あおぞらカードを楽天クレジット(株)へとそれぞれ社名を変更しました。

また、各種サービスにおいても楽天ブランドへの統合を図り、9月には「旅の窓口」と「楽天トラベル」をサイト統合のうえ新「楽天トラベル」として、10月には「GORA」を「楽天GO RA」として、それぞれ新たなサービスを開始しました。

こうしたブランド戦略に野球効果なども加わり、グループ全体としての認知度が高まることも一体感が醸成され、新たなシナジーが生まれています。

「より便利に」「より使いやすい」「より楽しい」サービスの提供へ

パーソナルファイナンス事業



楽天カード

個人向けカードローン事業参入で、
グループシナジーを一層強化

ユーザの利便性向上を目的に、2004年8月に三井住友カード(株)との提携により、クレジットカード「楽天カード」を発行しました。これにより楽天グループの各種サービスはもちろん、世界中のVISA加盟店での利用でも「楽天スーパーポイント」を獲得できるようになりました。

また、9月には中高所得者層を対象に無担保カードを提供する(株)あおぞらカードを完全子会社化。楽天クレジット(株)として新たなスタートを切る一方、借入の目的にショッピングや旅行を挙げる利用者が多いことから、「楽天市場」や「楽天トラベル」など楽天グループ内のサービスとのシナジーを強化すべく、楽天会員をターゲットとしたマーケティング展開に力を入れています。

参入の理由

体のシナジーを最大化する。



2004年11月、球団の再編をめぐり激しく揺れたプロ野球界に新風が吹きました。(株)楽天野球団の日本プロフェッショナル野球組織への加盟が認められ、50年ぶりに新規参入球団が誕生。プロ野球改革元年となる今年、「東北楽天ゴールデンイーグルス」がプロ野球全体を盛り上げていきます。

チャレンジスピリットで挑む

2004年11月、(株)楽天野球団のプロ野球参入が決定。これにより、1954年にリーグに新規参入した高橋ユニオンズ以来、半世紀ぶりに新しいプロ野球チーム「東北楽天ゴールデンイーグルス」が宮城県仙台市に誕生しました。

ゼロからの出発となったプロ野球参入は「楽天」ならではの発想やビジネス手法を取り入れる絶好のチャンス。これまでにないさまざまな施策を打ち出し、プロ野球の新しい未来像作りにチャレンジスピリットで挑みます。

「球場に「ワクワク」と「ドキドキ」を

本拠地となる「フルキャストスタジアム宮城」は、仙台駅か

ら5分という便利なアクセス環境。ファンの方々に最高のプレーを楽しんでもらい、子供や家族連れにも満足していただける地域密着型ボールパークを目指します。その一つが内野グラウンドまで張り出した「フィールドシート」。選手の動きが間近で見られる、大リーグのような迫力を追求します。

また、ネット裏の地面を掘り下げた「砂かぶり席」では、プロ野球ならではの臨場感を体験。

一方、外野芝生席は、後方の公園と一体化させ、ピクニック感覚

で野球観戦ができます。2006年春には、ボックス席やVIP席、各種店舗スペースを新設するなど楽しい球場づくりを目指します。

インターネットによるサービス展開

インターネットを駆使したチケットやグッズの販売、野球コンテンツの提供・配信のほか、試合をインターネット中継することも予定。さらに試合だけでなく、選手や監督の素顔に迫るなど普段目にする事の少ない情報までもコンテンツ化



クラッチ



楽天プロ野球

● 楽天ブランドを強化し、グループ全

し、これまでとは違う視点の野
球情報を提供します。

また、楽天が得意とするユ
ーザーマーケティングや顧客デー
タベースを効率的に活用し、
どうすればより多くの人が来
場し、より収益を上げられる
のか、徹底的に考え抜いた球
団運営に取り組んでいきま
す。

プロ野球参入がもたらす 効果

プロ野球への参入表明後、「楽
天市場」のPV(ページビュー)
や流通総額が増加し、野球効
果が目に見える形で現れてい
ます。ネットユーザである若い
世代はもとより、幅広い世代に
楽天が認知され、これにより新
たな顧客の獲得スピードが加
速。楽天グループが提供する
サービスの利用頻度がさらに
増加する勢いです。

今後は、野球をベースにした
新たなビジネス展開も予定さ
れ、楽天グループ全体にもたら
すシナジー効果は計り知れま
せん。

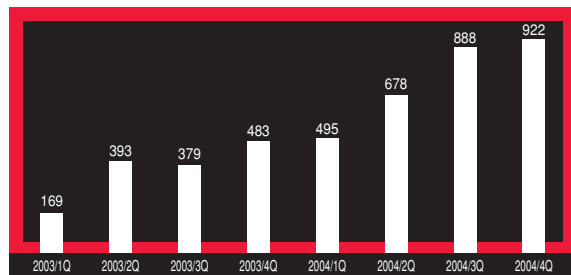


東北楽天ゴールデン イーグルスの取り組み

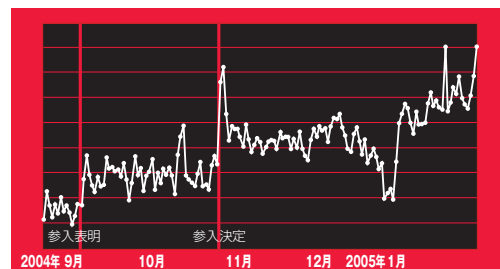
プロ野球新規参入の大きな
目的の一つは、いまのプロ野球
界全体を変えること。まずは
強いチーム作りを進め、経営の
健全化を図り、東北に根ざし
た地域密着型のチームを目指
すという3つのチャレンジを成
し遂げます。また本拠地であ
る東北地方において、野球を通
じたスポーツ文化の振興、青少
年の健全育成、地域経済への貢
献を図ります。

「東北楽天ゴールデンイーグ
ルス」の取り組みが、成功モデ
ルとして球界全体に提示され
たとき、日本のプロ野球文化は
再興から飛躍に向けて大きく
踏み出すことでしょう。

楽天市場出店増加数の推移



楽天市場トップページPV(※)の推移



連結損益計算書

(単位:百万円)

科目	当連結会計年度 (2004年1月1日から 2004年12月31日まで)	前連結会計年度 (2003年1月1日から 2003年12月31日まで)
売上高	45,567	18,082
売上原価	4,501	1,556
売上総利益	41,065	16,526
販売費及び一般管理費	26,006	11,776
営業利益	15,059	4,750
営業外収益	767	47
営業外費用	352	359
経常利益	15,474	4,438
特別利益	65	7
特別損失	23,977	60,247
税金等調整前当期純損益	△8,437	△55,801
法人税、住民税及び事業税	2,799	301
法人税等調整額	2,971	△3,404
少数株主損益	61	△53
当期純損益	△14,271	△52,643

● 連結損益計算書

売上高については、「楽天市場」事業の収益が拡大したほか、今期より計上された金融事業の営業収益により大幅に増加しました。それに伴い、営業利益、経常利益とも拡大しております。また、特別損失に楽天クレジット(株)の買収に伴う連結調整勘定償却額や、Ctrip.com International, Ltd.への出資に伴う持分法による投資損失などを計上したことにより、8,437百万円の税金等調整前当期純損失となりました。

連結貸借対照表

(単位:百万円)

科目	当連結会計年度 (2004年12月31日現在)	前連結会計年度 (2003年12月31日現在)
資産の部		
流動資産	272,769	172,747
固定資産	34,190	15,269
有形固定資産	4,725	3,867
無形固定資産	3,761	1,475
投資その他の資産	25,703	9,925
繰延資産	597	—
資産合計	307,556	188,016
負債の部		
流動負債	254,674	160,671
固定負債	5,584	99
特別法上の準備金	1,213	690
負債合計	261,472	161,461
少数株主持分		
少数株主持分	230	190
資本の部		
資本金	54,059	39,761
資本剰余金	62,863	54,713
利益剰余金	△77,311	△69,739
その他有価証券評価差額金	6,372	1,904
為替換算調整勘定	△48	△2
自己株式	△81	△273
資本合計	45,853	26,364
負債、少数株主持分及び資本合計	307,556	188,016

● 連結貸借対照表

資産の主な増加は、信用取引の増加に伴う証券業における流動資産、楽天クレジット(株)を新規連結したことによる営業貸付金の増加などによるものです。また、負債・資本の主な増加は、信用取引の増加に伴う証券業における流動負債、金融事業における短期借入金の増加、および楽天(株)における公募増資による資本の増加によるものです。

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

科目	当連結会計年度 (2004年1月1日から 2004年12月31日まで)	前連結会計年度 (2003年1月1日から 2003年12月31日まで)
営業活動による キャッシュ・フロー	9,069	2,223
投資活動による キャッシュ・フロー	△30,040	△59,924
財務活動による キャッシュ・フロー	27,403	63,880
現金及び現金同等物に係る 換算差額	166	△60
現金及び現金同等物の 増減額	6,599	6,119
現金及び現金同等物の 期首残高	25,790	19,671
現金及び現金同等物の 期末残高	32,390	25,790

● 連結キャッシュ・フロー計算書

営業活動によるキャッシュ・フローについては、税金等調整前当期純損失8,437百万円に対し、連結調整勘定償却額、持分法による投資損失、および減価償却費などの非資金項目が24,577百万円であったこと、また未払金及び未払費用の増加などにより、9,069百万円の資金流入となりました。また、投資活動によるキャッシュ・フローについては、楽天クレジット(株)の買収やCtrip.com International, Ltd.への出資、および有形・無形固定資産の購入などにより30,040百万円の資金流出となりました。さらに、財務活動によるキャッシュ・フローについては、公募増資による資金調達などにより27,403百万円の資金流入となりました。

連結剰余金計算書

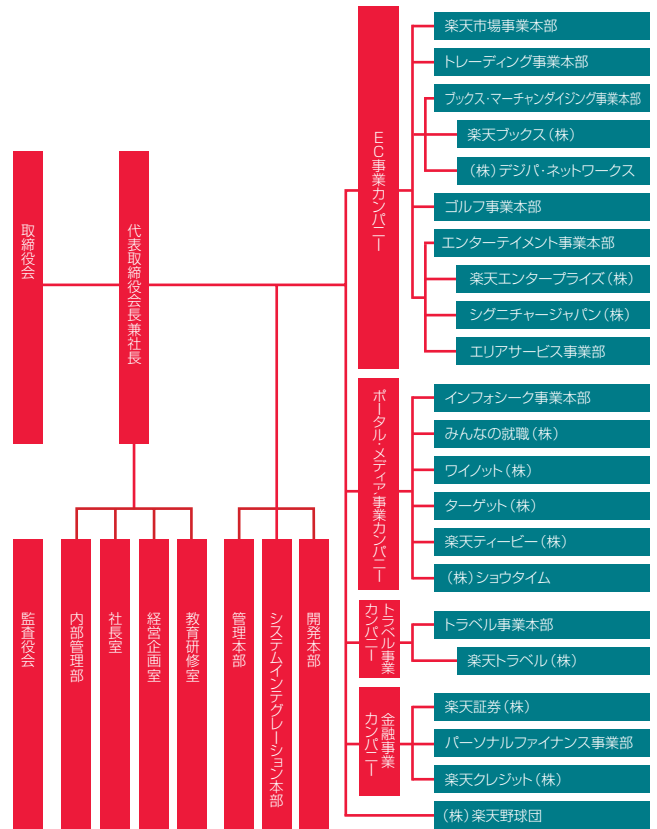
(単位:百万円)

科目	当連結会計年度 (2004年1月1日から 2004年12月31日まで)	前連結会計年度 (2003年1月1日から 2003年12月31日まで)
資本剰余金の部		
資本剰余金期首残高	54,713	31,358
資本剰余金増加高	15,302	23,355
増資による新株の発行	14,194	23,312
新株引受権行使による新株の発行	104	43
連結子会社増加に伴う資本剰余金増加高	1,004	—
資本剰余金減少高	7,153	—
その他資本剰余金取崩額	7,008	—
自己株式処分差損	144	—
資本剰余金期末残高	62,863	54,713
利益剰余金の部		
利益剰余金期首残高	△69,739	△16,959
利益剰余金増加額	7,008	—
その他資本剰余金取崩額	7,008	—
利益剰余金減少額	14,581	52,779
当期純損失	14,271	52,643
配当金	279	125
役員賞与	31	10
利益剰余金期末残高	△77,311	△69,739

執行役員人事 (2005年3月1日現在)

担当カンパニー・コーポレート	氏名
最高執行役員 EC事業カンパニー社長 ポータル・メディア事業カンパニー社長	三木谷 浩史
常務執行役員 金融事業カンパニー社長	國重 惇史
常務執行役員 トラベル事業カンパニー社長	山田 善久
常務執行役員 開発本部長 システムインテグレーション本部長 ポータル・メディア事業カンパニー	吉田 敬
執行役員 EC事業カンパニー事業統括本部長	小林 正忠
執行役員 (株)楽天野球団 代表取締役社長	島田 亨
執行役員 EC事業カンパニー	杉原 章郎
執行役員 管理本部長	高山 健
執行役員 ポータル・メディア事業カンパニー	森 学
執行役員 トラベル事業カンパニー	岡武 公士
執行役員 (株)楽天野球団 取締役	小澤 隆生
執行役員 管理本部	尾上 竜一
執行役員 ポータル・メディア事業カンパニー	菊地 雅浩
執行役員 ポータル・メディア事業カンパニー	黒坂 三重
執行役員 経営企画室長	松崎 良太

楽天グループ組織図 (2005年2月1日現在)



事業カンパニーの概要

事業カンパニー	事業の目的
EC事業カンパニー	<ul style="list-style-type: none"> 「楽天市場」事業、ならびに関連事業の推進 オークション事業、中古品販売事業の推進 書籍販売事業、各種ダウンロード販売事業の推進 ゴルフ場予約事業、ならびにゴルフ関連物販事業の推進 興行・音楽チケット販売事業の推進
ポータル・メディア事業カンパニー	<ul style="list-style-type: none"> ポータルコミュニティ事業の推進 ブロードバンドポータル事業、ブロードバンドコンテンツ制作事業の推進
トラベル事業カンパニー	<ul style="list-style-type: none"> 宿泊予約事業の推進
金融事業カンパニー	<ul style="list-style-type: none"> オンライン専業証券事業の推進 個人向けカードローン事業の推進

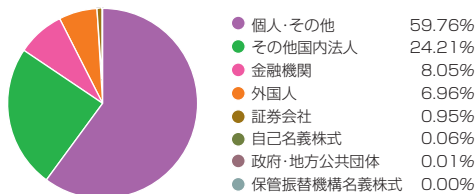
株式の状況 (2004年12月31日現在)

会社が発行する株式の総数 3,941,800株
 発行済株式の総数 1,181,674.1株
 株主数 80,475名

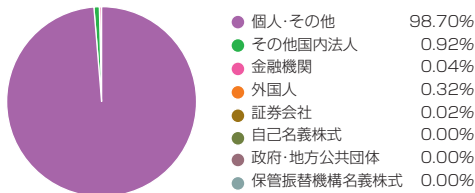
大株主

株主名	持株数(株)	議決権比率(%)
三木谷浩史	228,361	19.34
株式会社クリムゾングループ	225,735	19.11
三木谷晴子	155,875	13.20
マスタアンドパートナーズ株式会社	53,491	4.53
日本スタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	37,146	3.15
日本トラステイ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	36,552	3.10
本城愼之介	24,889	2.11
増田和悦	22,560	1.91
ゴールドマン・サックス・インターナショナル	17,397	1.47
杉原章郎	11,459	0.97

株式分布状況



株主数構成比



会社概要 (2004年12月31日現在)

会社名 楽天株式会社
 設立 1997年2月7日
 楽天市場開設 1997年5月1日
 株式公開 2000年4月19日
 資本金 54,059百万円
 本社 東京都港区六本木6-10-1
 六本木ヒルズ森タワー
 大阪支社 大阪府大阪市福島区福島5-1-7
 住友不動産西梅田ビル
 従業員数 729名

役員 (2005年3月30日現在)

代表取締役会長兼社長 三木谷 浩史
 取締役 國重 惇史
 山田 善久
 吉田 敬
 小林 正忠
 島田 亨
 杉原 章郎
 高山 健
 森 学
 宇野 康秀
 草野 耕一
 鈴木 尚
 増田 宗昭
 依田 巽
 監査役 畑 皓二
 増見 勝一郎
 山口 勝之

関連会社 (2004年12月31日現在)

連結子会社 18社
 持分法適用会社 8社

決算期	12月31日 (中間決算期日6月30日)
定時株主総会	3月下旬
基準日	毎年12月31日
公告掲載新聞	日本経済新聞
名義書換代理人	東京都港区芝3-33-1 中央三井信託銀行株式会社
同事務取扱所	東京都杉並区和泉2-8-4 中央三井信託銀行株式会社 証券代行部 電話 03-3323-7111 (代表)
同取次所	中央三井信託銀行株式会社 全国各支店 日本証券代行株式会社 本店及び全国各支店



楽天株式会社

〒106-6118 東京都港区六本木6-10-1

六本木ヒルズ森タワー

TEL. 03-4523-1111

<http://www.rakuten.co.jp/>