

2003年度第1四半期決算説明会

2003年5月8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。

03/1Qポイント

- 順調な流通総額・広告売上により高い売上・収益水準

▶

 - 単体売上は前年同期比+59.5%
 - 単体営業利益は前年同期比+92.5%

- グループとしての事業も好調に推移

▶

 - 連結売上は前年同期比+83.0%
 - 連結営業利益は前年同期比+56.9%、ライコスを除くベースでは同+80.5%

- 流通総額は大幅な伸びを見せた02/4Qをさらに4.0%上回る

▶

 - ポイントやアフィリエイト/OEMなどマーケティング策が奏功
 - サポート体制の強化も効果を発揮

- ポータル事業は順調に拡大

▶

 - インフォシークの営業利益は0.7億円と過去最高益を大きく更新
 - ライコスの再建は予想を大きく上回るペースで進捗

- カンパニー制・執行役員制の導入

▶

 - カンパニー毎の権限と責任の明確化
 - 本部機能の集約・グループ連携強化

目次

- 1 財務ハイライト
- 2 カンパニー制・執行役員制の導入について
- 3 EC事業グループ
- 4 ポータル事業カンパニー
- 5 楽天グループのメディアバリュー
- 6 03/1Qの振り返りと今後の展望

1

財務ハイライト

2003/1Q連結業績まとめ

| | | 売上高 | 前年 同期比 | 営業利益 | 前年 同期比 | 営業 利益率 |
|------------------------|-------------|---------|-----------|-------|-----------|-----------|
| EC事業 グループ | 楽天(株) | 23.3億円 | +59.5% | 7.1億円 | +92.5% | 30.8% |
| | その他 | 0.3億円 | 17.7% | 0.8億円 | - | 246.2% |
| | | 23.6億円 | +57.3% | 6.3億円 | +71.8% | 26.7% |
| ポータル 事業 カンパニー | (株)インフォシーク | 5.5億円 | +41.0% | 0.7億円 | +155.7% | 13.3% |
| | ライコスジャパン(株) | 2.2億円 | - | 1.0億円 | - | 45.2% |
| | その他 | 1.8億円 | +303.7% | 0.5億円 | +274.8% | 27.2% |
| | 9.7億円 | +120.5% | 0.2億円 | 50.4% | 2.2% | |
| ブロードバンド及び 関連事業カンパニー | | 5.7億円 | +256.8% | 0.3億円 | +25.2% | 6.3% |
| 内部消去 | | 2.8億円 | - | 0.0億円 | - | - |
| 連結 | | 36.3億円 | +83.0% | 6.9億円 | +56.9% | 19.0% |
| 連結(除くライコス) | | 34.0億円 | +71.5% | 7.9億円 | +80.5% | 23.4% |

2003/1Q連結売上高まとめ

| | | 売上高 | 前年同期比 | 前期比 | 構成比 |
|------------------------|-------------|---------|---------|---------|--------|
| EC事業 グループ | 楽天(株) | 23.3億円 | +59.5% | +8.0% | 64.3% |
| | その他 | 0.3億円 | 17.7% | 50.6% | 1.0% |
| | | 23.6億円 | +57.3% | +6.1% | 65.3% |
| ポータル 事業 カンパニー | (株)インフォシーク | 5.5億円 | +41.0% | +6.5% | 15.3% |
| | ライコスジャパン(株) | 2.2億円 | - | - | 6.3% |
| | その他 | 1.8億円 | +303.7% | +61.2% | 5.1% |
| | 9.7億円 | +120.5% | +52.4% | 26.8% | |
| ブロードバンド及び 関連事業カンパニー | | 5.7億円 | +256.8% | +149.0% | 15.9% |
| 内部消去 | | 2.8億円 | - | - | 7.9% |
| 連結 | | 36.3億円 | +83.0% | +23.6% | 100.0% |
| 連結(除くライコス) | | 34.0億円 | +71.5% | +15.8% | 93.7% |

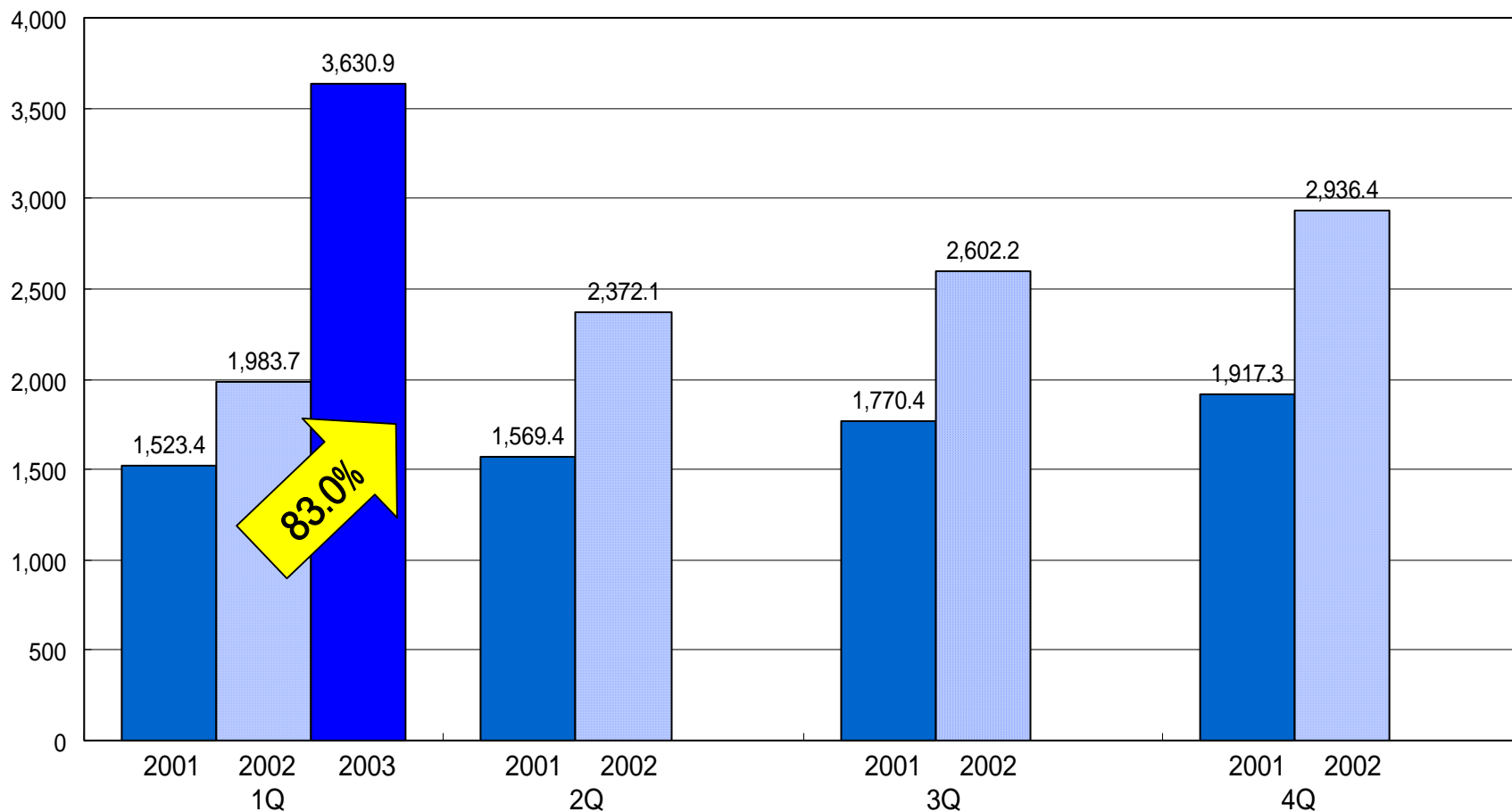
2003/1Q連結営業利益まとめ

| | | 営業利益 | 前年 同期比 | 前期比 | 構成比 | 営業 利益率 |
|------------------------|-------------|-------|-----------|--------|---------|-----------|
| EC事業 グループ | 楽天(株) | 7.1億円 | +92.5% | 11.7% | +104.2% | 30.8% |
| | その他 | 0.8億円 | - | - | 12.4% | 246.2% |
| | | 6.3億円 | +71.8% | 13.8% | +91.7% | 26.7% |
| ポータル 事業 カンパニー | (株)インフォシーク | 0.7億円 | +155.7% | 147.6% | +10.7% | 13.3% |
| | ライコスジャパン(株) | 1.0億円 | - | - | 15.0% | 45.2% |
| | その他 | 0.5億円 | +274.8% | 723.7% | +7.3% | 27.2% |
| | 0.2億円 | 50.4% | 41.6% | +3.0% | 2.2% | |
| ブロードバンド及び 関連事業カンパニー | | 0.3億円 | +25.2% | 22.8% | +5.2% | 6.3% |
| 内部消去 | | 0.0億円 | - | - | 0.0% | - |
| 連結 | | 6.9億円 | +56.9% | 15.6% | +100.0% | 19.0% |
| 連結(除くライコス) | | 7.9億円 | +80.5% | 3.0% | +115.0% | 23.4% |

連結売上高の推移

03/1Qは前期比+23.6%、前年同期比+83.0%

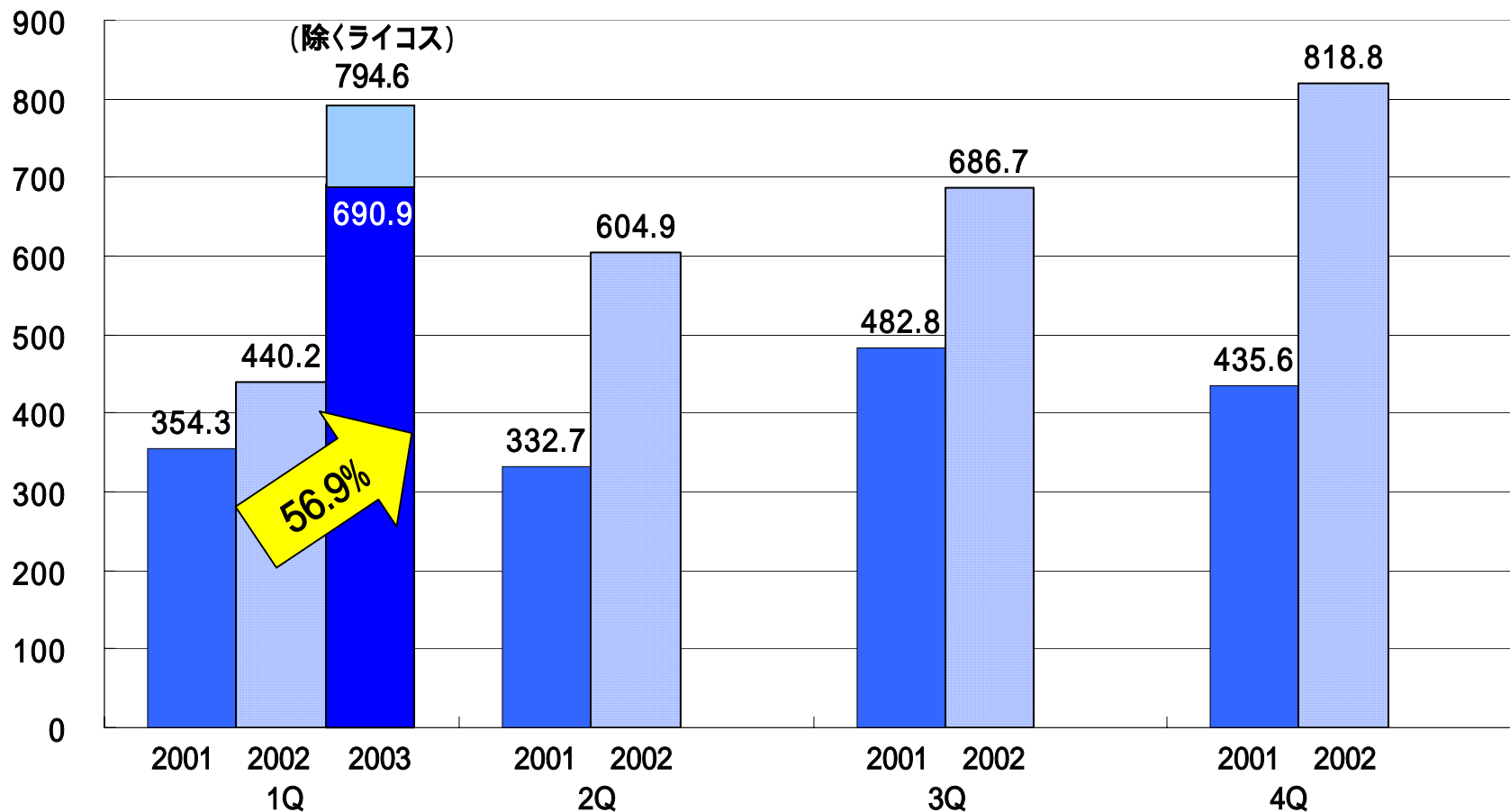
(百万円)



連結営業利益の推移

03/1Qは前年同期比+56.9%、ライコスを除くと+80.5%と高水準の収益

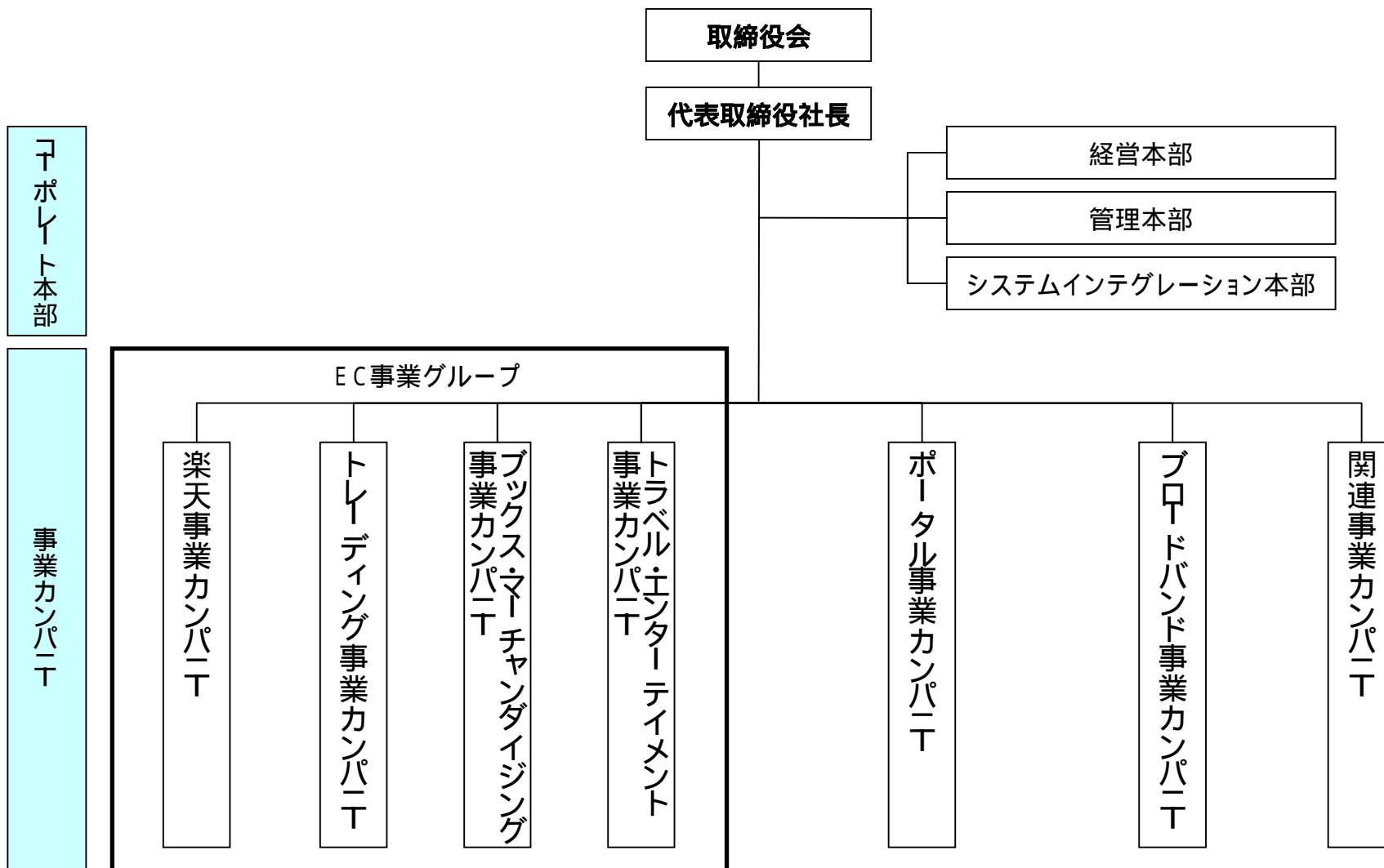
(百万円)



2 カンパニー制・執行役員制の導入について

カンパニー制・執行役員制の導入

3月1日よりカンパニー制・執行役員制を骨子とした新体制を導入



カンパニー別の主な連結対象会社

| カンパニー | 所属会社 | 出資比率 (%) | 03/3月末 単体BS計上額 (百万円) | 事業内容 |
|-------------|---------------|----------|----------------------------|-------------------------------------|
| 楽天事業 | 楽天(株) | - | - | インターネット・ショッピングモールの運営 |
| | 楽天デリバリー(株) | 100.0 | 102 | 宅配店検索サービス |
| トレーディング事業 | 楽天(株) | - | - | 中古品売買サイトの運営 |
| トラベル/エンタメ事業 | 楽天トラベル(株) | 100.0 | 1,097 | 総合旅行サイトの運営 |
| | (株)メディアポート | 96.6 | 531 | ゴルフ場予約サイトの運営 |
| | 楽天インターブライズ(株) | 100.0 | 10 | チケット販売ASP事業の運営 |
| ポータル事業 | (株)インフォシーク | 100.0 | 11,067 | ポータルサイトの運営 |
| | ワイノット(株) | 99.8 | 1,473 | グリーティングカードサービスの提供 |
| | ライコスジャパン(株) | 90.0 | 1,231 | ポータルサイトの運営 |
| | (株)ジェイゲーム | 100.0 | 454 | インターネットゲームの企画制作 |
| | (株)キープライム | 100.0 | 41 | アクセス解析サービスの運営 |
| ブロードバンド事業 | 楽天ティービー(株) | 100.0 | 525 | Sky PerfecTVでチャンネル運営(チャンネル:216・217) |
| 関連事業 | ターゲット(株) | 100.0 | 1,132 | インターネット上のマーケティングサービスの提供 |
| | シグニチャージャパン(株) | 55.6 | 862 | ダイニング・ア・ラ・カード事業の運営 |

新体制の目的

1. **事業カンパニー単位での運営**
 - カンパニー毎にまとめることで事業間の連携を取りやすく
 - 業務運営のスピードアップ

2. **業務執行に関する権限と責任の明確化**
 - 各カンパニー長(=執行役員)に業務執行権限を付与
 - 同時に明確な収益責任も負うことに

3. **グループの本部機能の集約**
 - 共通のプラットフォーム機能を集約・共有
 - グループとしての連携強化・共通機能の効率化

オフィス移転について

9月中旬を目途にグループ各社の大半を六本木ヒルズに移転

目 的

- 分散化しているグループ各社のオフィス統合により、連携を強化
- グループ共通機能の統合による効率化

概 要

- 9月中旬を目途に六本木ヒルズに移転
- 対象はグループ従業員約900名（派遣・アルバイト含む）の内、約800名

業績へのインパクト

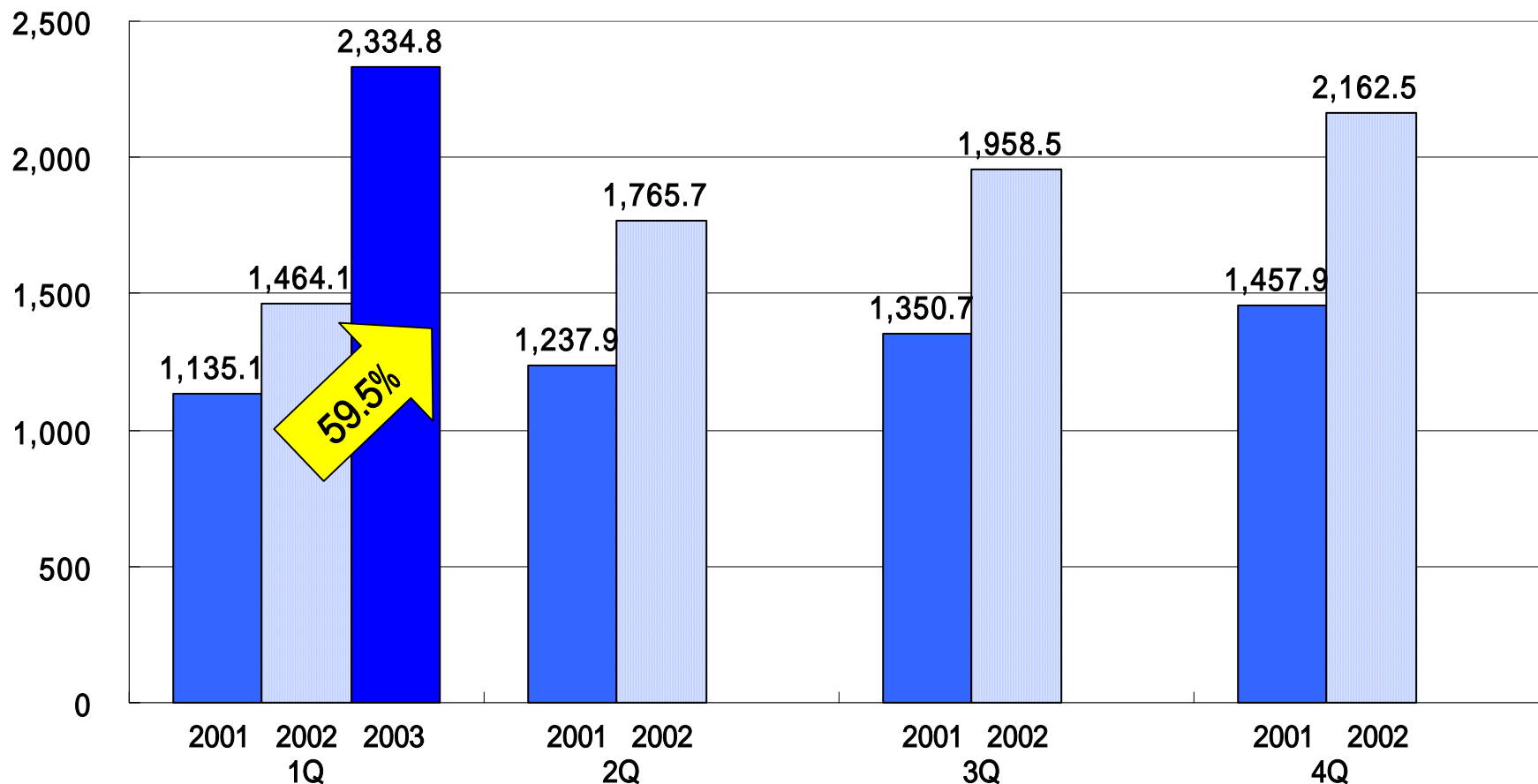
- 今期の営業損益へのインパクトは2.0～2.5億円と推定
- その他移転費用など営業外・特別損失項目については現在算定中

3 EC事業グループ

単体売上高の推移

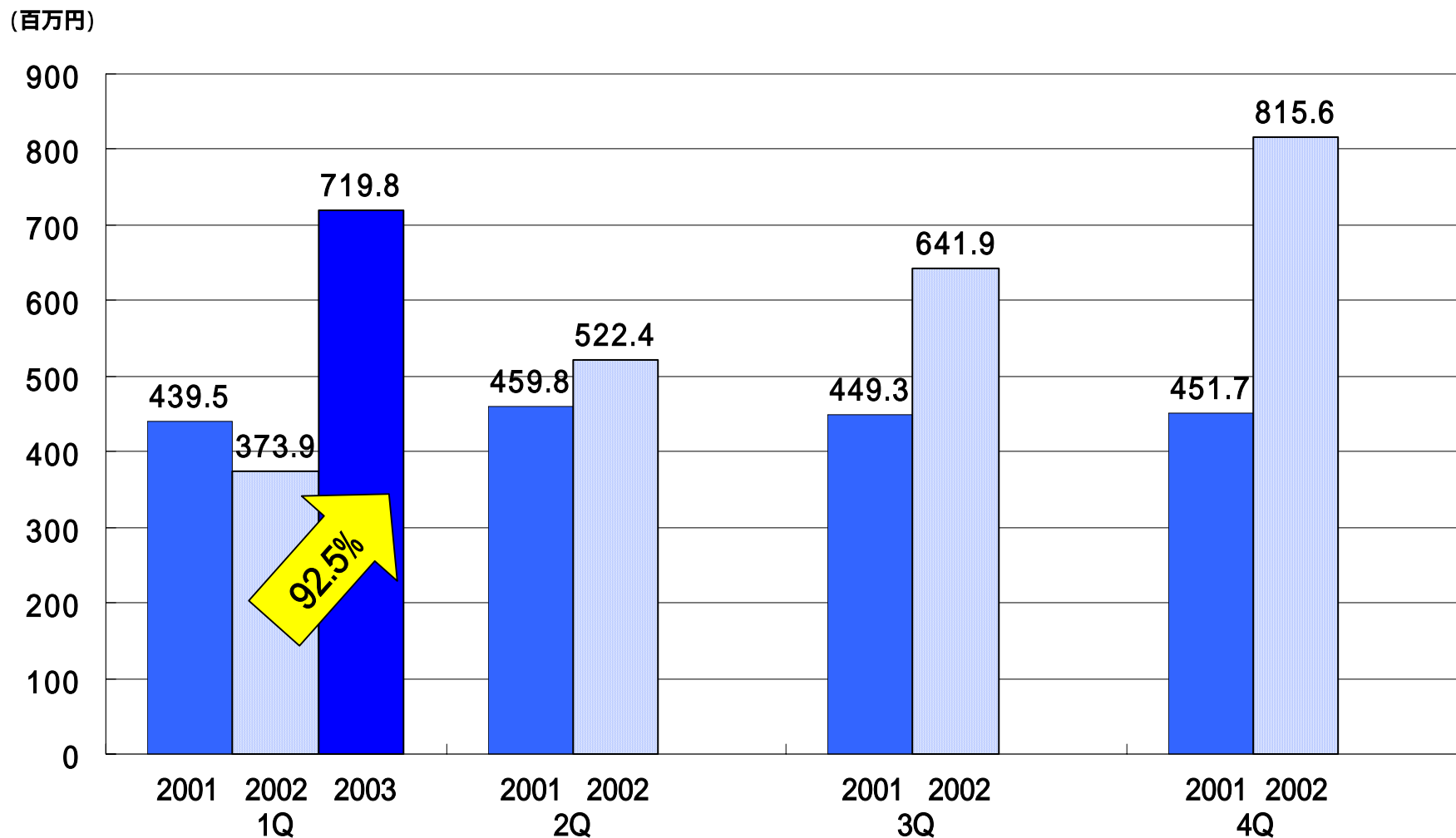
03/1Qは前期比+8.0%、前年同期比+59.5%

(百万円)



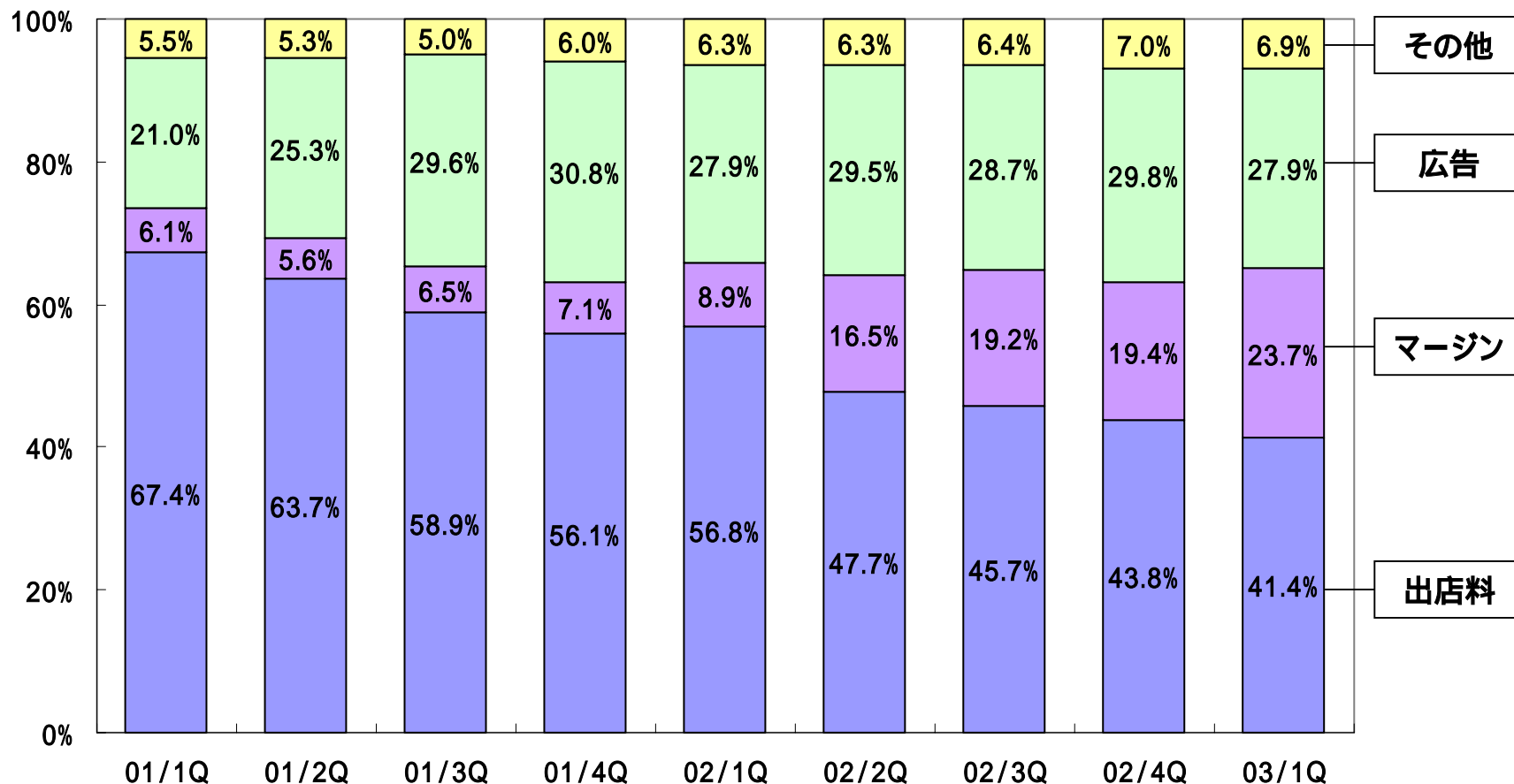
単体営業利益の推移

03/1Qは前期比-11.7%、前年同期比+92.5%



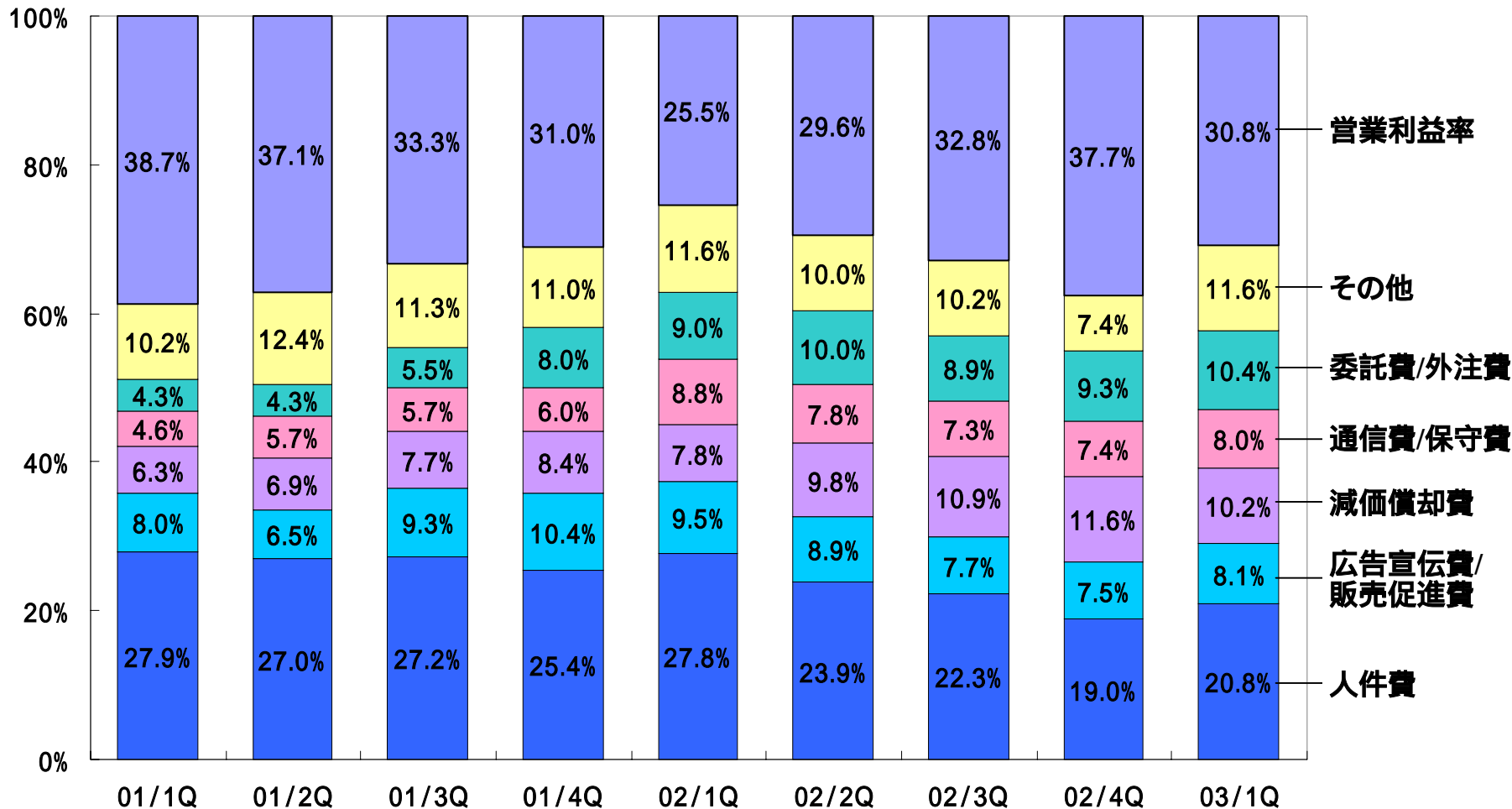
単体売上構成比の推移

流通総額の伸びを受けてマージンの比率が引き続き上昇



単体営業費用構成比の推移

人件費関連のコストが先行的に増加も、今後の売上増により吸収の見込み



流通総額増大に向けての施策

ポイントプログラム

- 4月14日より楽天での買い物に充当が可能に
- ポイントを利用した様々なキャンペーンを実施
- 航空会社・カード会社との提携も交渉中
- 5月付与分より出店者がコスト負担

OEM・アフィリエイト

- OEM・アフィリエイト経由の流通総額は全体の約20%
- 5月1日よりアフィリエイトの手数料が店舗毎に設定可能に、使い勝手も大幅に向上
- 同時に出店者が手数料を負担することに

モバイル

- 3月より「RMS全商品モバイル対応」が本格始動
- モバイル経由の流通総額は急増中

楽天スーパーポイント

4月より楽天での買い物に充当が可能に

- 買い物への充当により、ポイントの利用額は以前の数十倍
- ポイントを利用した様々なキャンペーンにより、新規ユーザーの獲得・既存ユーザーの活性化を実施
- ポイントを媒介に航空会社・カード会社の会員を流入させる提携についても交渉中
- 5月付与分よりポイントは出店者負担に



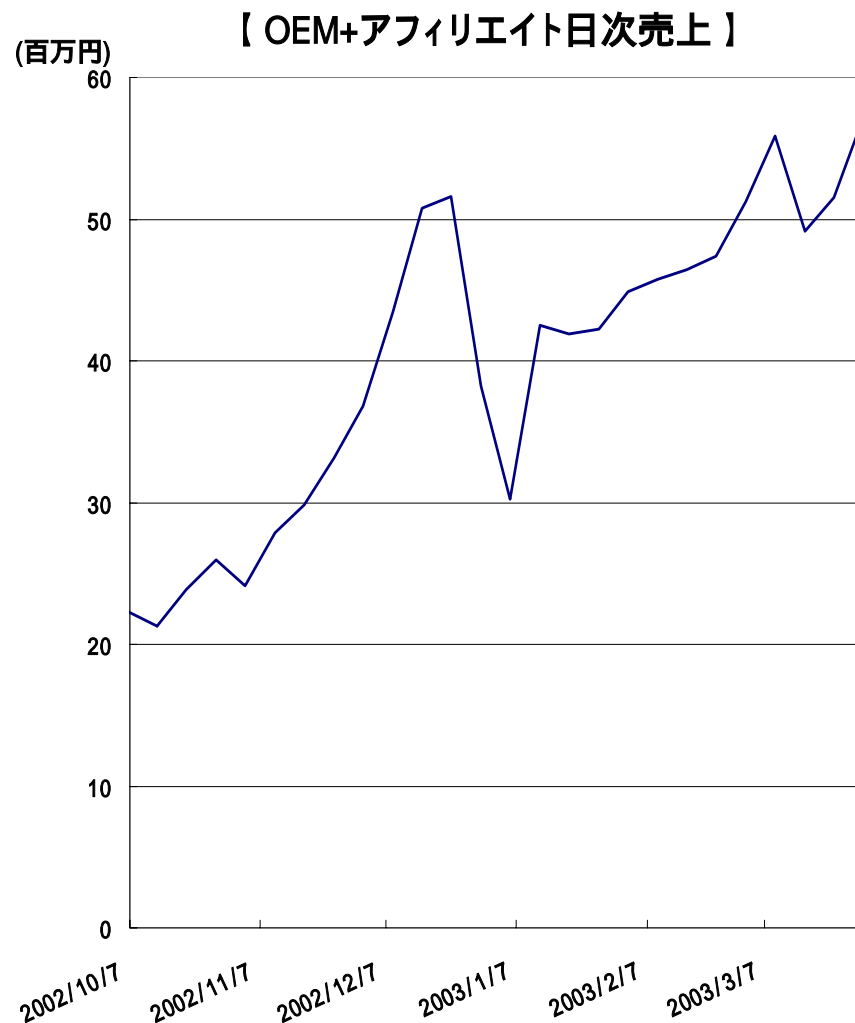
The screenshot displays a promotional page for Rakuten Super Points. At the top, it features the campaign title "楽天スーパーポイント" and the slogan "買えば貯まる! 貯まれば使える!". Below this, a banner reads "楽天スーパーポイントがさらにパワーアップ! 楽天市場の商品を「ポイントを使ってお買い物できる!」ようになりました! これを記念して、一大キャンペーンを開催!".

The page is divided into two main sections. On the left is a login form with the heading "ログインして獲得ポイントをチェック! お買い物応援!". It includes fields for "ユーザーID" and "パスワード", a "ログイン" button, and a "今すぐ登録【無料】" button. On the right is a large promotional banner for the "ポイントGET!GET!GET!キャンペーン" (May 1st to May 15th). This banner highlights a "10,000ポイントが当たる!!" chance for all users who login during the period, and a "100ポイントが当たる!!" chance for users who login with a friend. It also mentions a "100,000ポイント" prize for a lucky draw.

OEM・アフィリエイト

OEM・アフィリエイトは全体の約20%を占めるまでに成長

- OEM先としては、従来の9サイトに加えてジャパンネット銀行・フリービットがオープン
- ライコスが楽天グループ入りしたことでショッピングを大幅リニューアル、ライコス経由の流通高は約7倍に
- アフィリエイトは5月1日に大幅なバージョンアップ
 - ▶ 各出店者毎に自由に手数料率を設定(最低1%)
 - ▶ 使い勝手も格段に向上

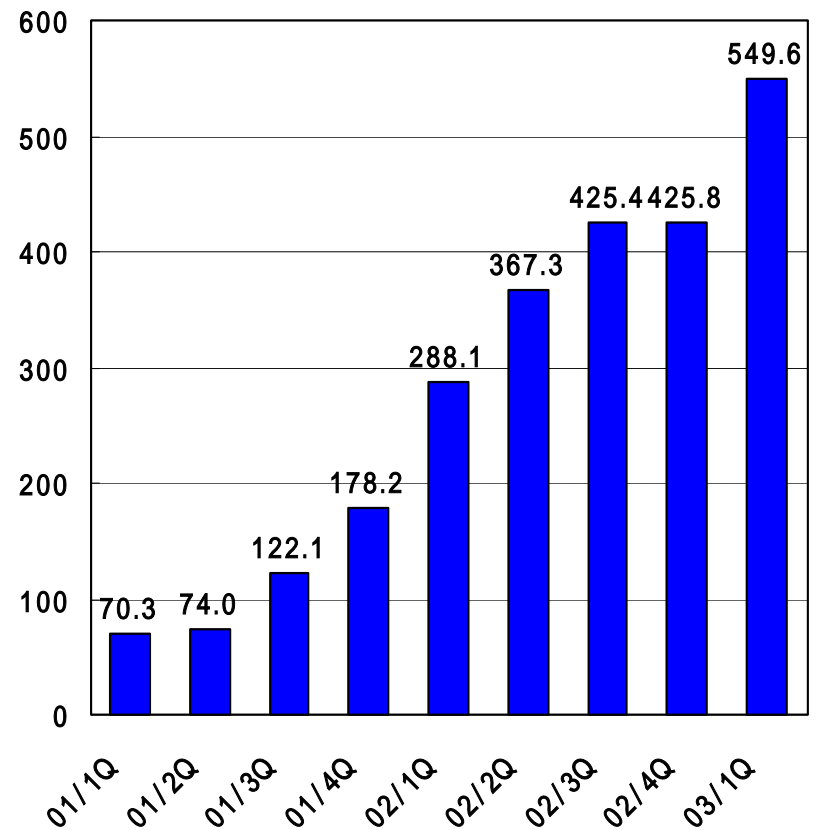


「RMS全商品モバイルサービス」が本格化

3月より画像が表示され、RMS全商品モバイル化が本格始動

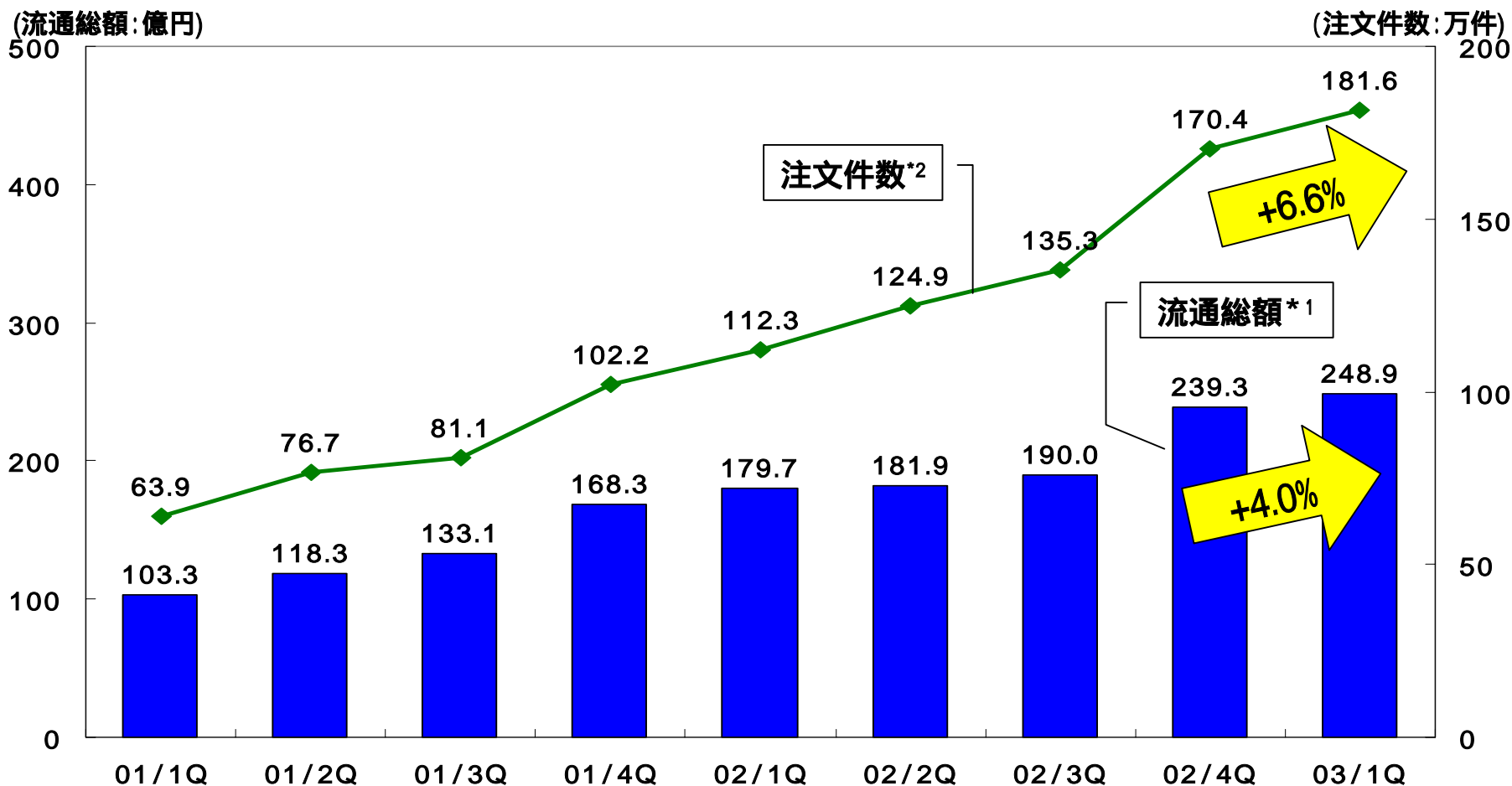
- 1月にプレオープン、3月より画像も表示されるようになり本格始動
- 本格始動前後でモバイル経由の売上は約3割増加
- 今年夏を目途に店舗が自動登録された内容を編集できる機能も追加予定

モバイル流通総額の推移(百万円)



流通総額の推移

03/1Qは大幅な伸びを見せた02/4Qをさらに上回る

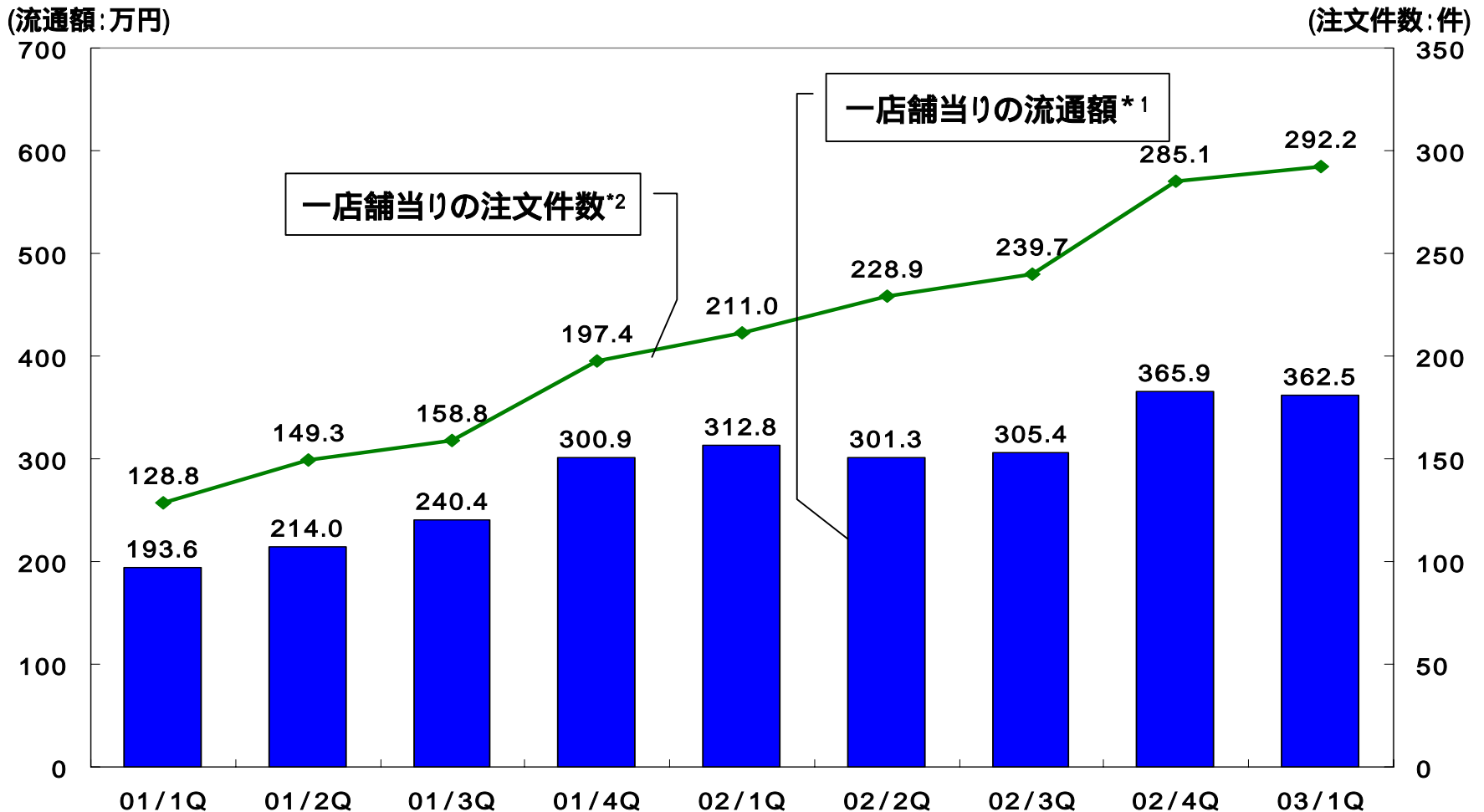


*1 流通総額 = モール(通常購入・スーパーオークション・共同購入)・フリマ・モバイル・ビジネスサービス・トラベル・ゴルフ・ブックス

*2 注文件数はモールでの通常購入のみに基づく数値

一店舗当り流通額の推移

一店舗当りで見ても02/4Qの高水準を維持

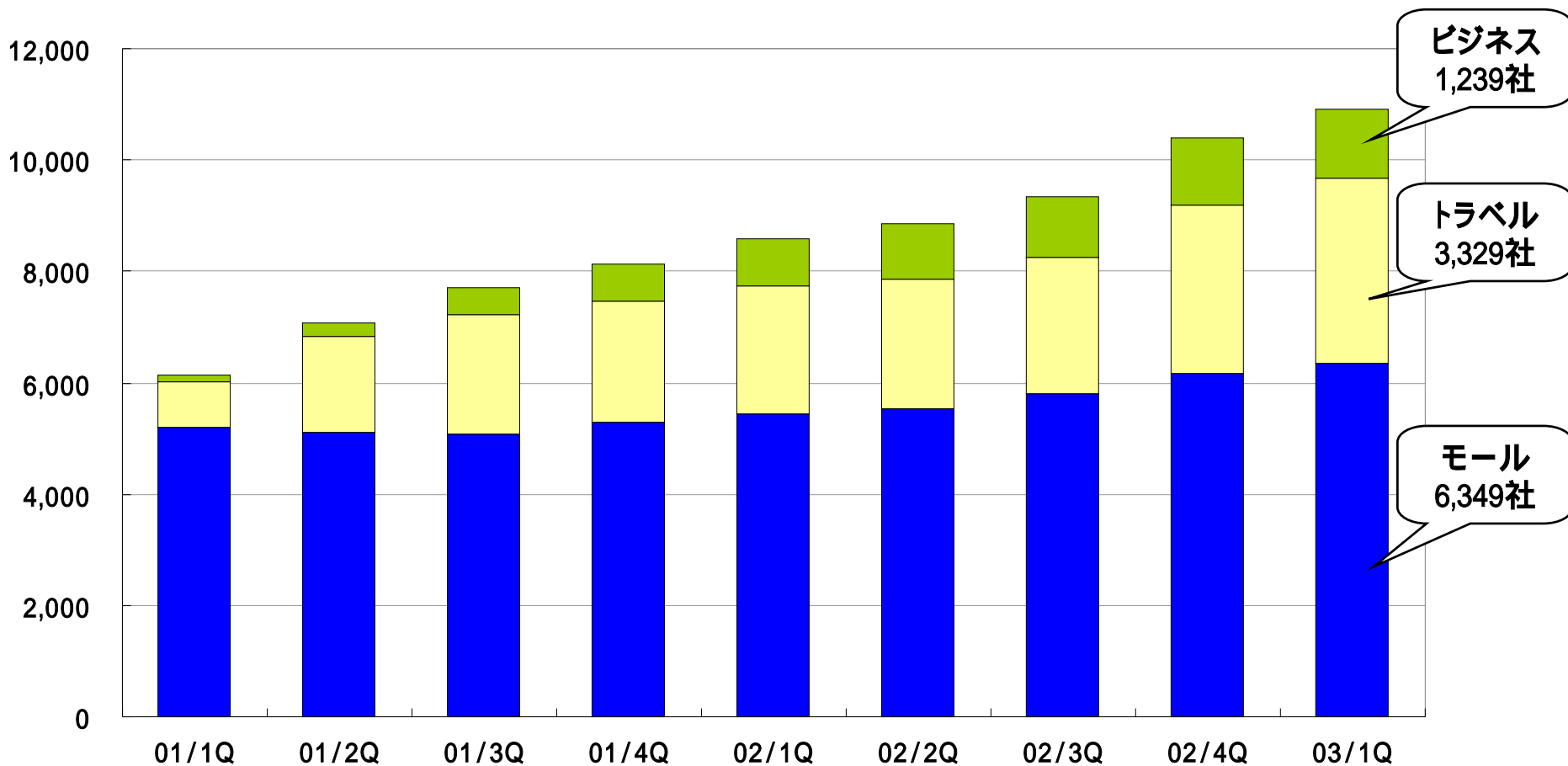


*1 モール(通常購入・スーパーオークション・共同購入)・モバイル÷四半期平均モール店舗数

*2 モールでの通常購入件数÷四半期平均モール店舗数

契約出店社数の推移

合計の契約社数は02/4Q比で530社増加



モール出店数・退店数推移

02/4Q末比の純増数は約170店舗とほぼ昨年並み

| | 2002年1月 | 2002年2月 | 2002年3月 | 2002年4月 | 2002年5月 | 2002年6月 |
|-------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 出店数 | 215(124) | 276(151) | 278(161) | 291(163) | 241(132) | 291(158) |
| 退店数 | 197(13) | 204(30) | 195(52) | 260(43) | 299(61) | 186(76) |
| 課金店舗数 | 5,300(468) | 5,372(589) | 5,455(698) | 5,486(818) | 5,428(889) | 5,533(971) |

| | 2002年7月 | 2002年8月 | 2002年9月 | 2002年10月 | 2002年11月 | 2002年12月 |
|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 出店数 | 339(137) | 258(106) | 266(134) | 380(189) | 351(192) | 211(101) |
| 退店数 | 218(82) | 175(88) | 199(108) | 205(95) | 183(84) | 178(95) |
| 課金店舗数 | 5,654(1,026) | 5,737(1,044) | 5,804(1,070) | 5,979(1,164) | 6,147(1,272) | 6,180(1,278) |

| | 2003年1月 | 2003年2月 | 2003年3月 |
|-------|--------------|--------------|--------------|
| 出店数 | 194(88) | 308(136) | 270(124) |
| 退店数 | 198(120) | 198(92) | 207(118) |
| 課金店舗数 | 6,176(1,246) | 6,286(1,290) | 6,349(1,296) |

* ()内は楽天ライトで内数

*退店数にはライト・スタンダード間のプラン変更を含む

購入者の分析

ユニーク購入者数は前期比+約12万人と引き続き高い伸び幅

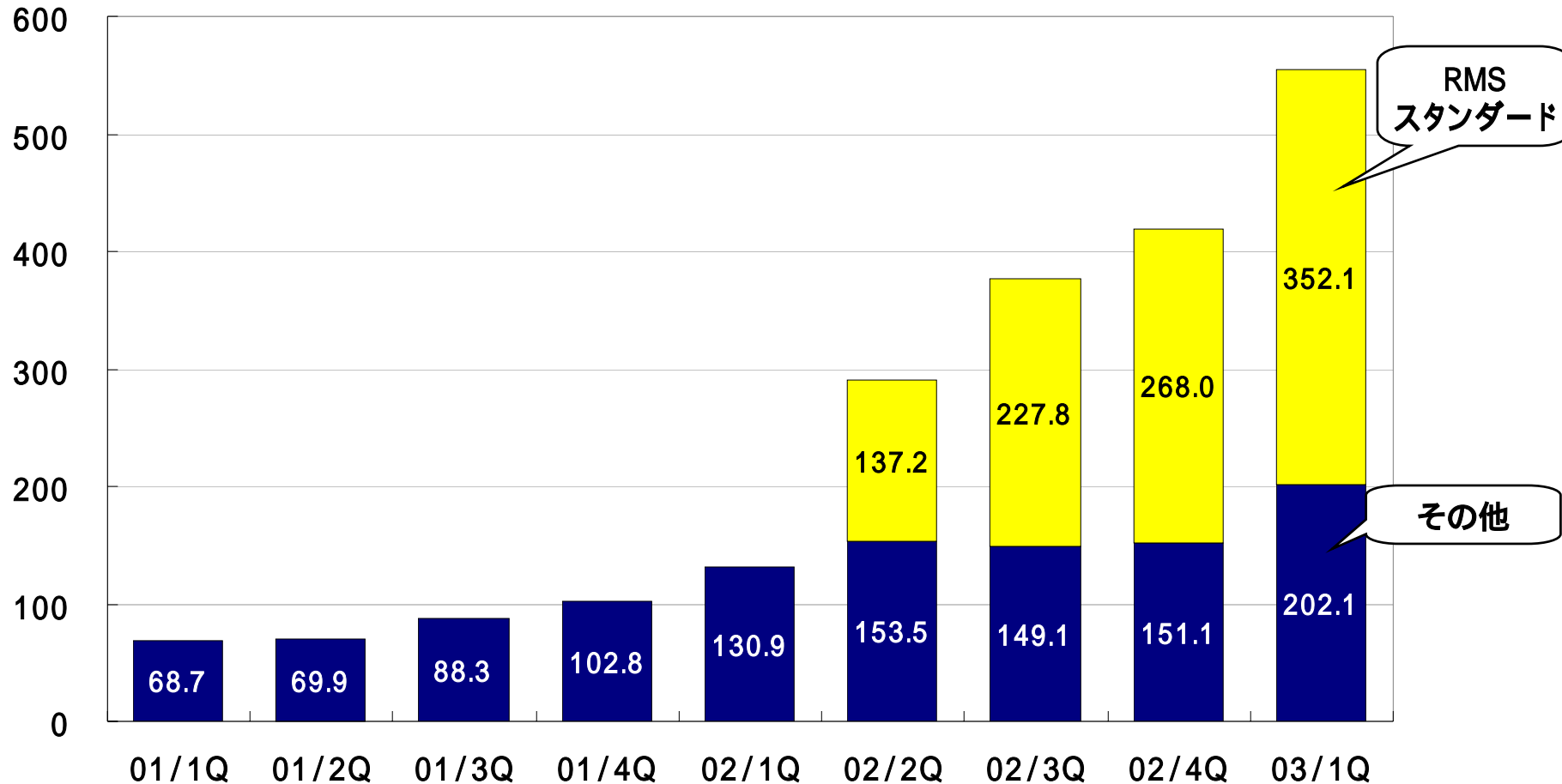
| | 2001/4Q | 2002/1Q | 2002/2Q | 2002/3Q | 2002/4Q | 2003/1Q |
|-----------------|----------|----------|---------|---------|----------|---------|
| ユニーク 購入者数 | 約63万人 | 約73万人 | 約83万人 | 約86万人 | 約100万人 | 約112万人 |
| 注文件数 | 119万回 | 138万回 | 162万回 | 165万回 | 202万回 | 218万回 |
| 平均購入回数 | 約1.9回 | 約1.9回 | 約2.0回 | 約1.9回 | 約2.0回 | 約1.9回 |
| 1注文当たりの 購入金額 | 約12,100円 | 約11,200円 | 約9,500円 | 約9,700円 | 約10,200円 | 約9,800円 |

モールでの通常購入及び共同購入に基く数値

マージン売上の推移(単体)

流通総額の増加を受け、マージン売上は順調に増加

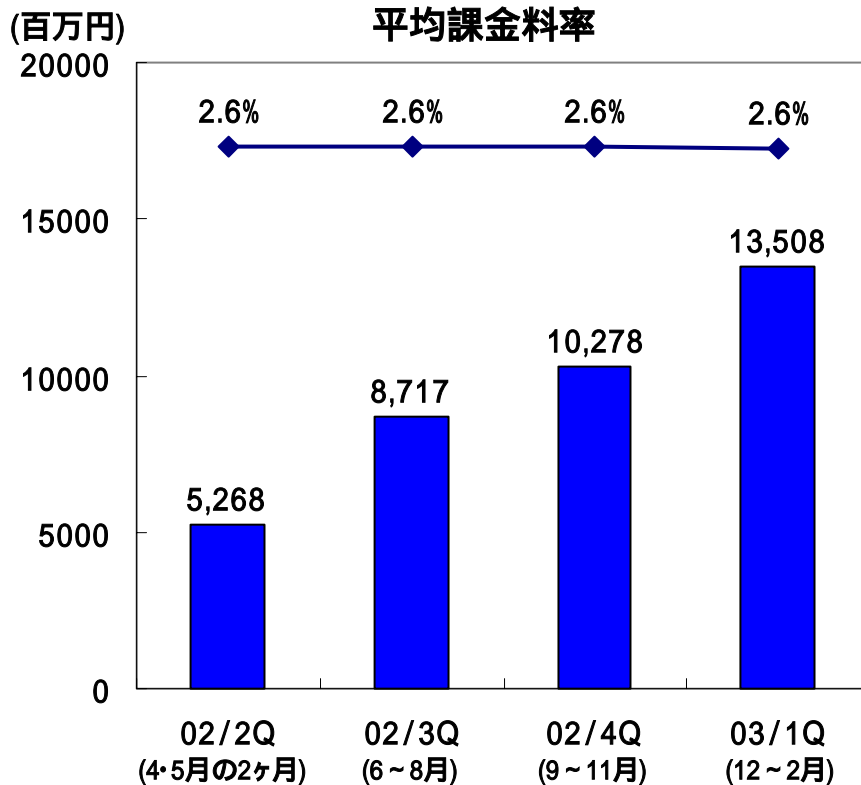
(百万円)



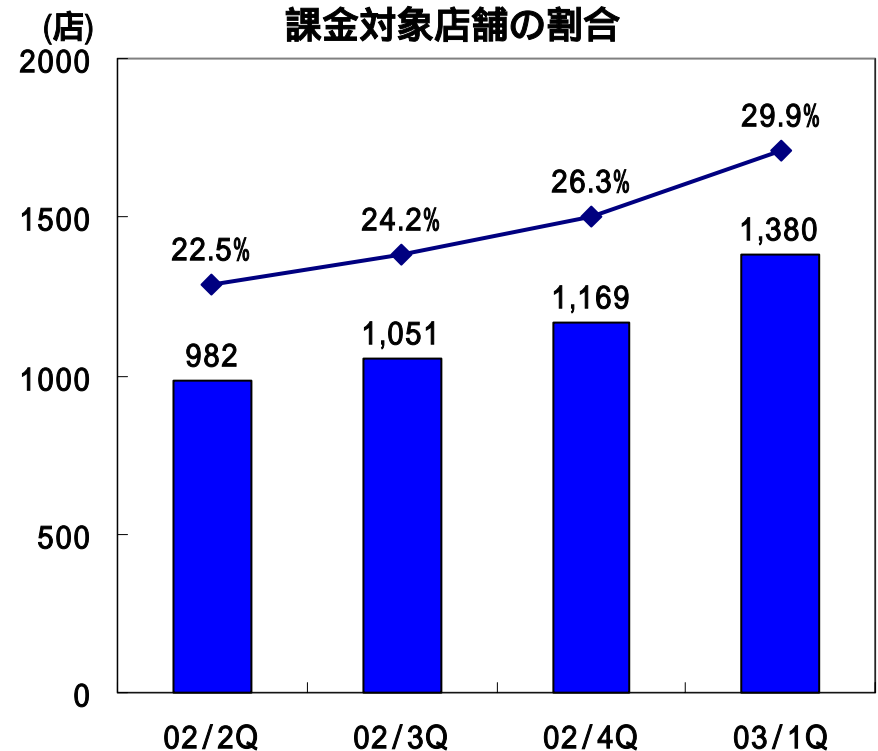
RMSスタンダード システム利用料の内訳

従量課金店舗の割合が全体の約3割に

課金対象金額の推移*1



課金対象店舗数の推移*2



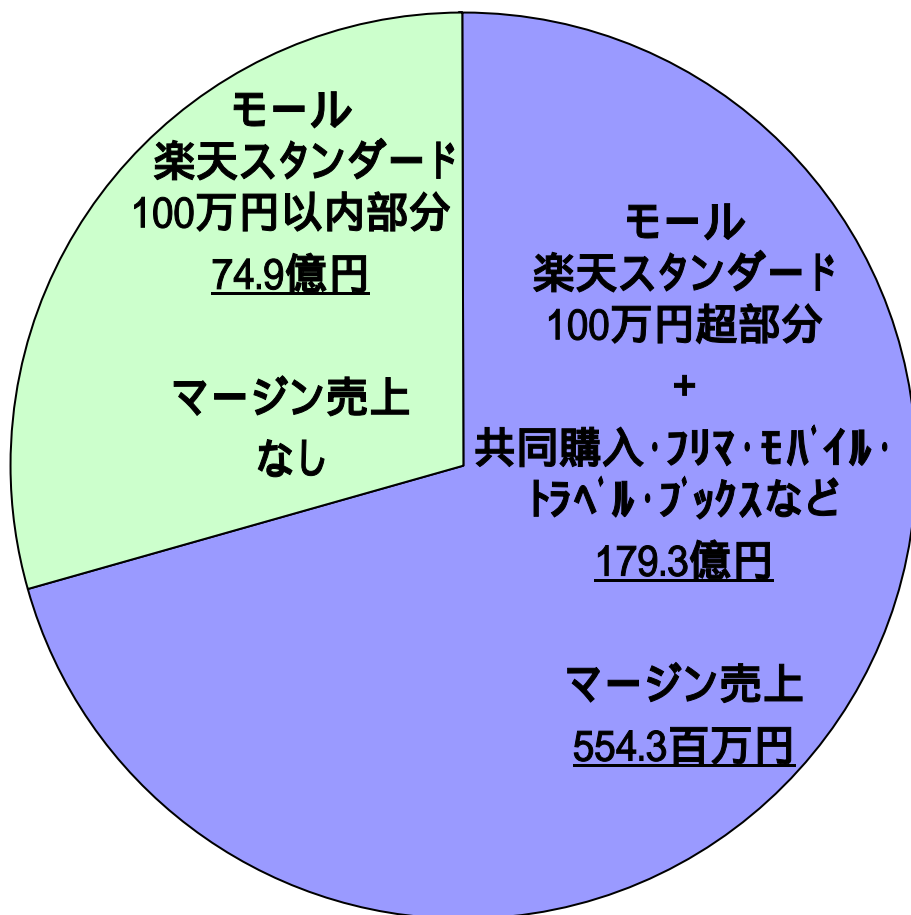
*1 RMSスタンダードの店舗売上の内、月額100万円超の部分。
課金は2002年4月から開始され、1ヶ月遅れの計上。

*2 課金対象店舗数は、各月の該当店舗数の平均。
割合は、RMSスタンダードの各月末のオープン店舗数に対する割合の平均。

従量課金の全体像

流通総額の71%が従量課金の対象

【 02/12 ~ 03/02月流通総額:254.3億円 】

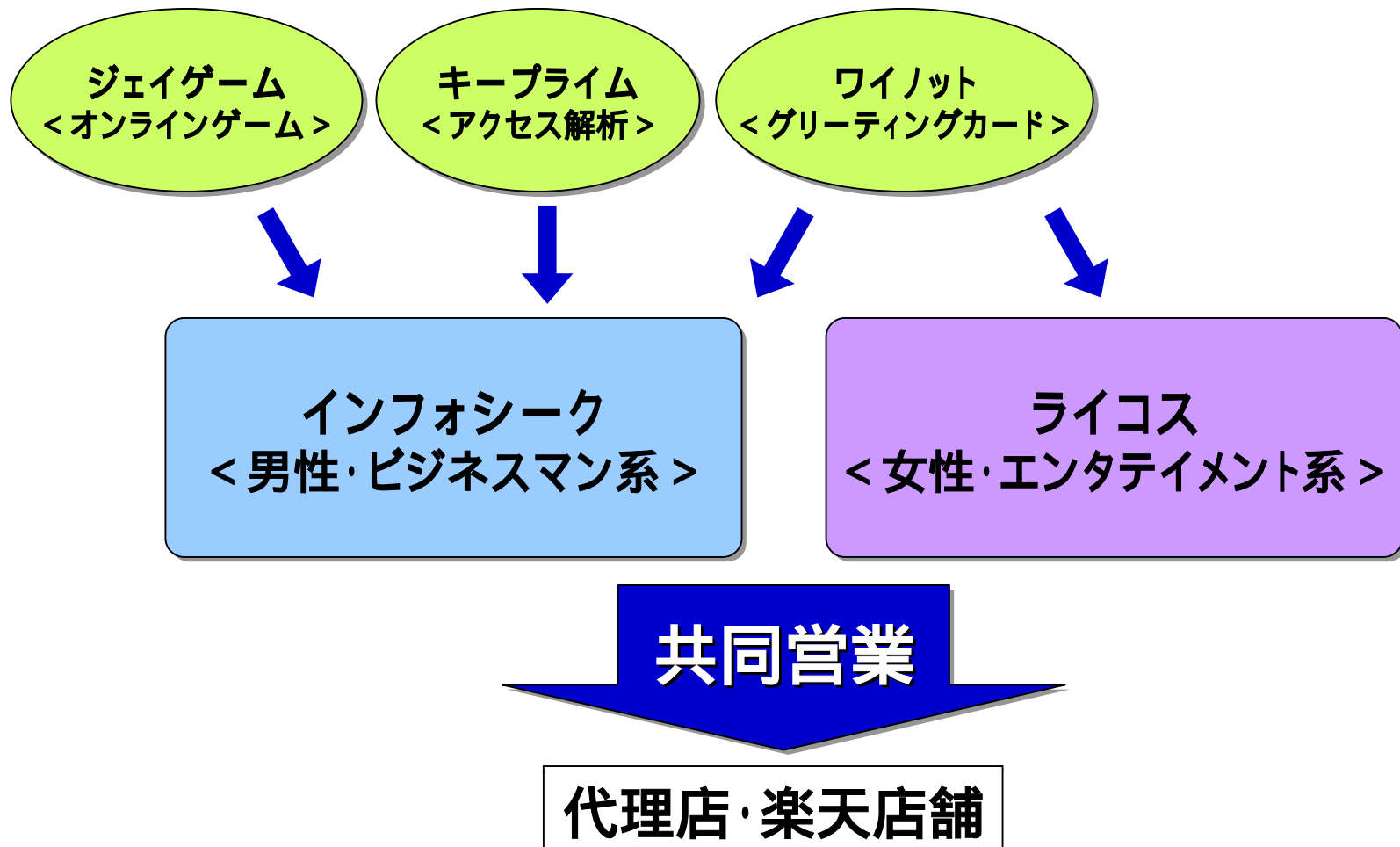


- 従量課金の対象となっていないのは、モール楽天スタンダードで月額100万円以内の部分のみ
- その他のサービスについては全て取引額(取引件数)に応じた課金が行なわれている
- 従量課金の対象となっているのは全体の71%

4 ポータル事業カンパニー

ポータル事業カンパニー全体図

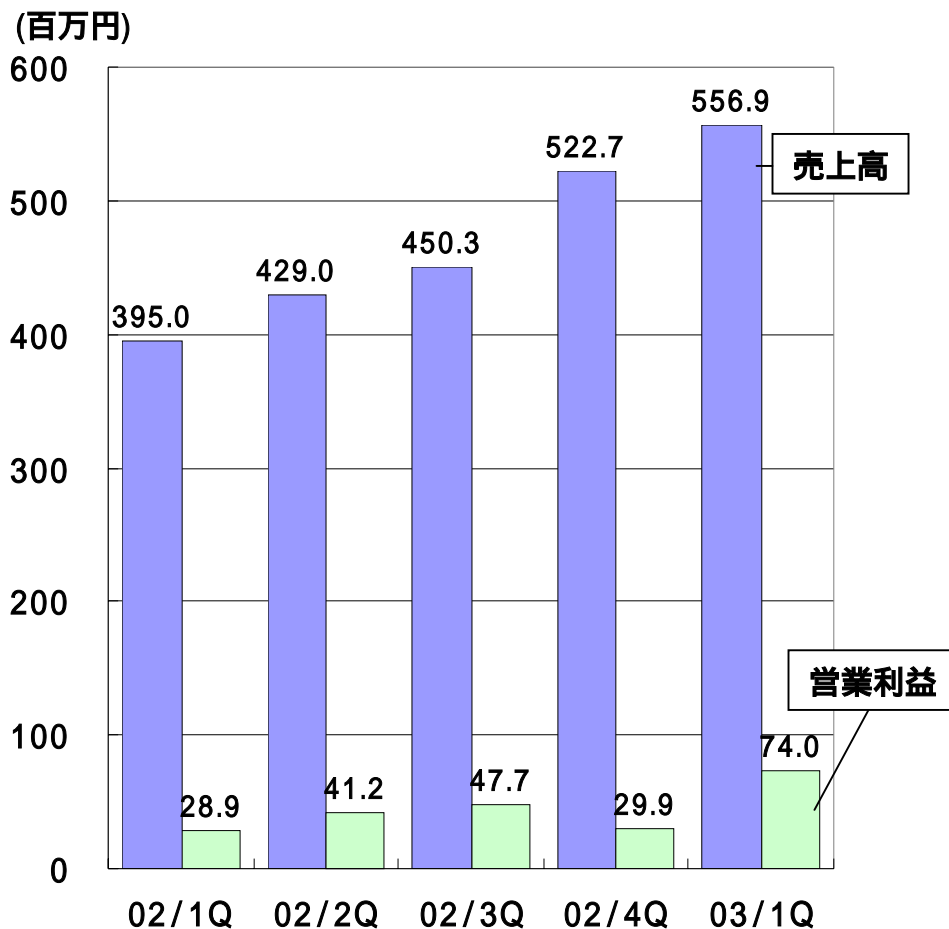
豊富な会員ベースを利用したデータベースマーケティング



インフォシーク 業績の推移

若干の特殊要因あるも増収・大幅な増益

【インフォシーク売上高・営業利益】



- 新たな事業が収益に寄与
 - ▶ ターゲティングメール広告
 - ▶ 有料HPサービス
 - ▶ オーバーチュアとの提携によるキーワード広告
 - ▶ 有料アクセス解析

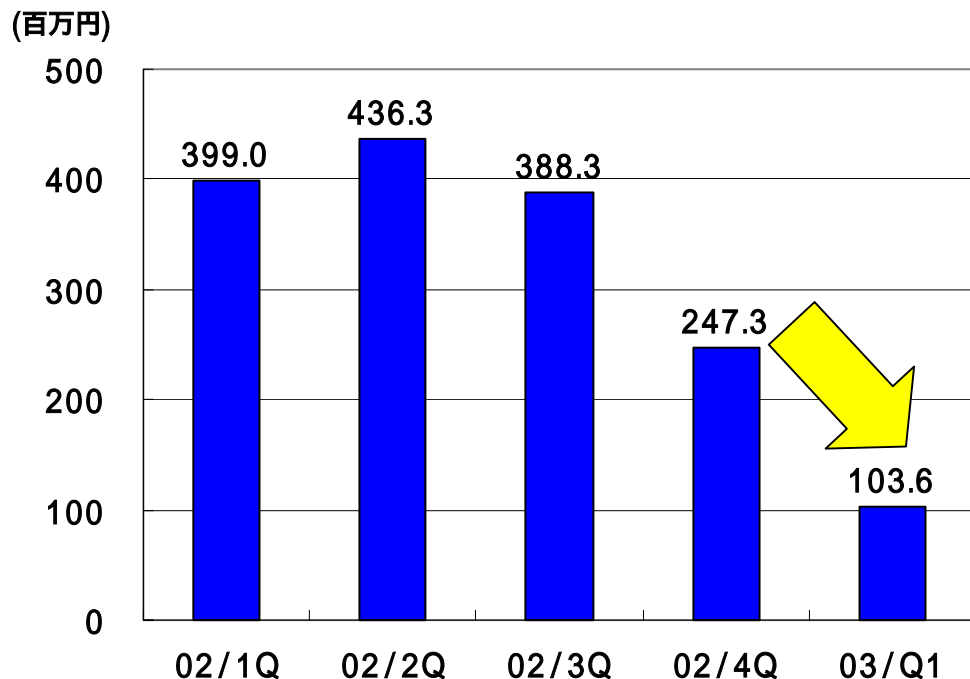
- 若干の特殊要因も
 - ▶ 年度末の広告駆け込み需要
 - ▶ トラフィック提携の解消による販促費減

- 季節性の影響あるも、新規事業の立ち上がり・ライコスとの連携などにより事業は順調な伸び

ライコスの現状

予想を大幅に上回るペースで赤字が減少

【ライコス営業赤字推移】

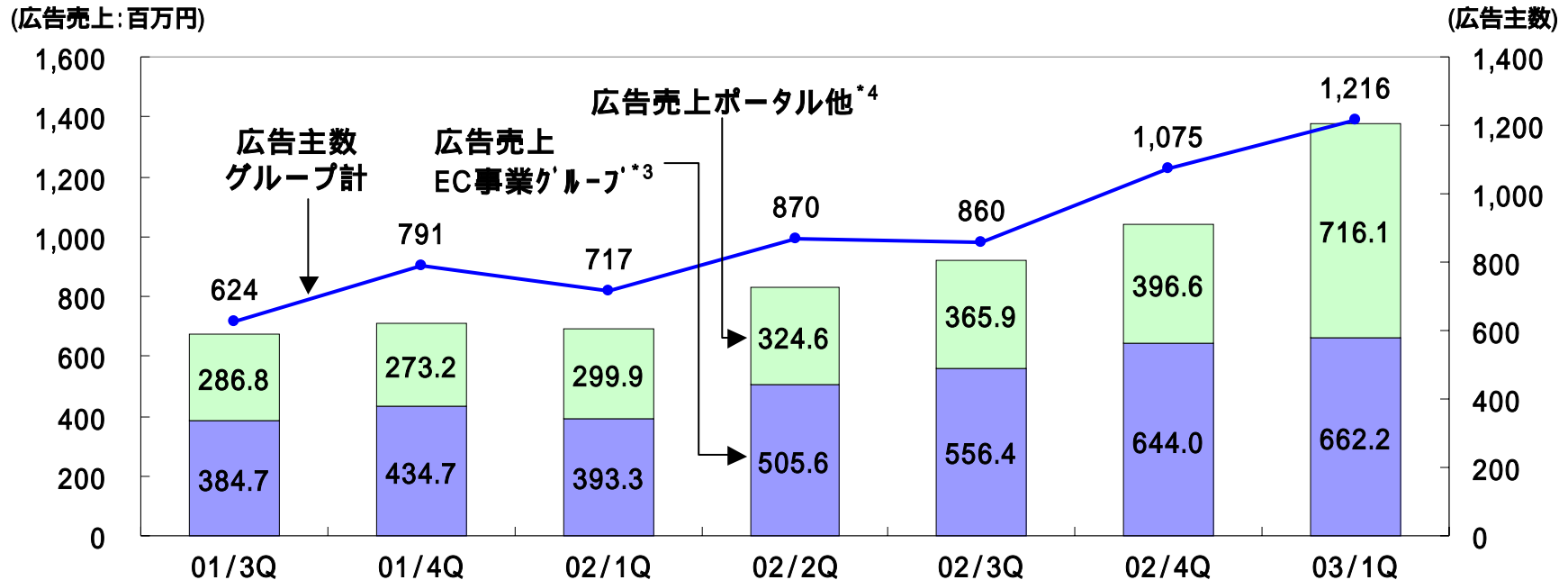


- 03/1Qの営業赤字は103百万円と予想(120～180百万円)を大幅に上回るペースで削減
- オフィス移転や高コストのサーバのリース解約などを実施
- 代理店向けに合同説明会を開催するなど営業面でもインフォシークとの連携を強化
- 年後半には営業黒字を達成する見込み

5 楽天グループのメディアバリュー

グループ広告売上の推移

ライコスが加わったことで広告事業の規模はさらに拡大

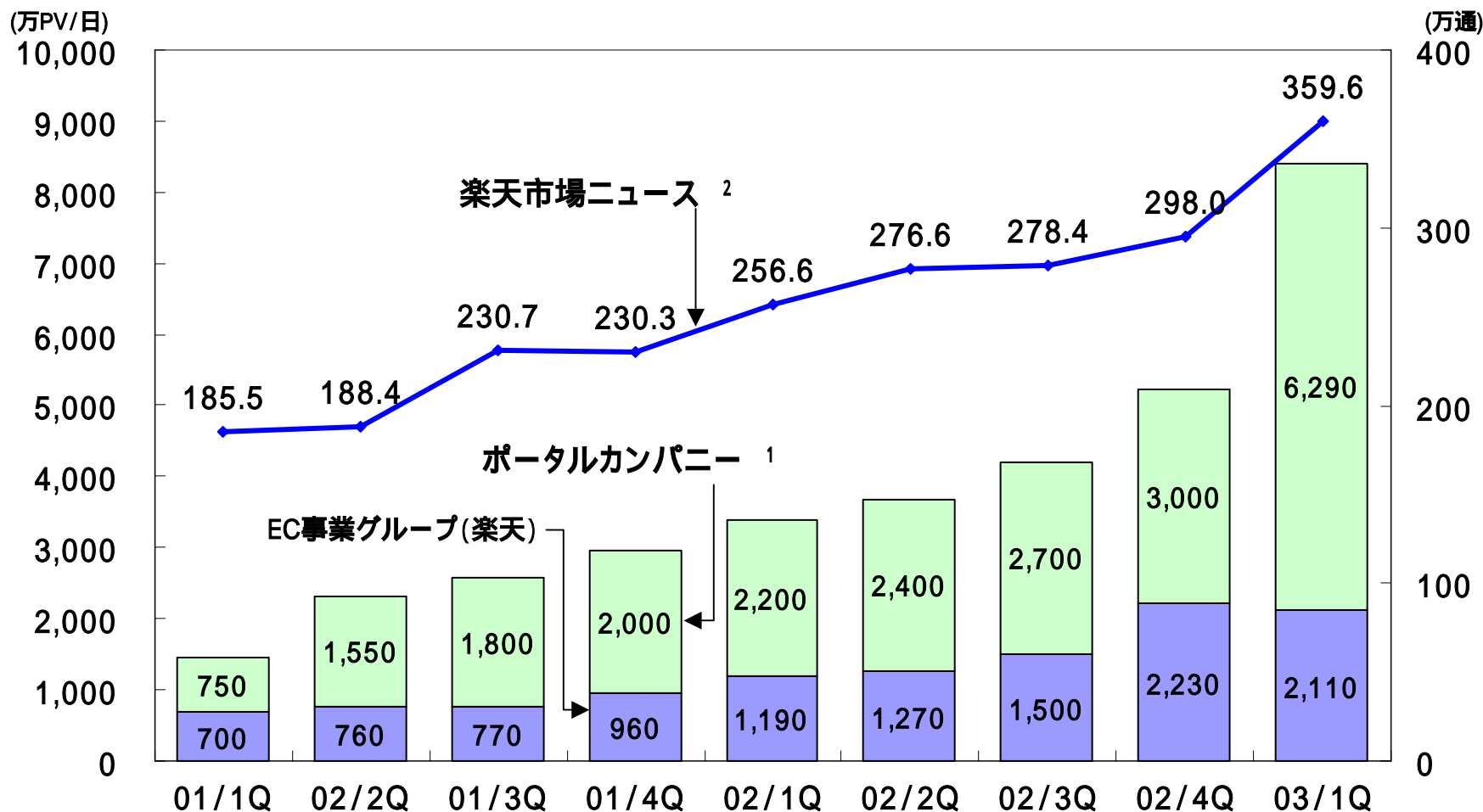


| | | | | | | | | |
|------------|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|---------|
| *1 広告売上 | EC事業グループ ^{*3} | 384.7 | 434.7 | 393.3 | 505.6 | 556.4 | 644.0 | 662.2 |
| | ポータル他 ^{*4} | 286.8 | 273.2 | 299.9 | 324.6 | 365.9 | 396.6 | 716.1 |
| | グループ計 | 671.5 | 707.9 | 693.2 | 830.2 | 922.4 | 1,040.6 | 1,378.3 |
| *2 広告主数 | EC事業グループ ^{*3} | 413 | 568 | 490 | 604 | 549 | 763 | 711 |
| | ポータル他 ^{*4} | 211 | 223 | 227 | 266 | 311 | 312 | 505 |
| | グループ計 | 624 | 791 | 717 | 870 | 860 | 1,075 | 1,216 |

*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 02/4Qまでは楽天単体の数字 *4 02/4Qまではインフォシーク単体の数字

グループPV・楽天市場ニュース

ライコス・ワイノットを加えたことでグループのPVは大幅に増加



1 ポータルカンパニーのPVIは02/4Qまではインフォシークのみ
 2 楽天市場ニュース配信数 = 四半期末時点の1回当り配信数

楽天グループのリーチ

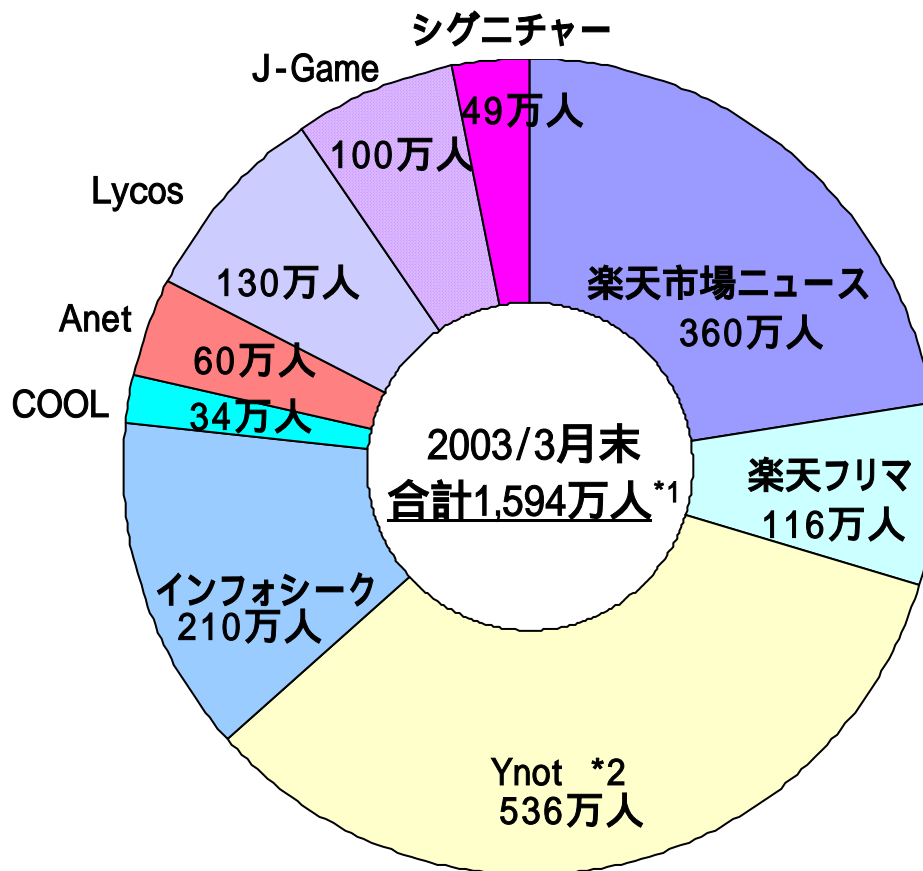
ヤフーに次ぐ第2位のリーチ

| Property | 2003年3月 |
|-----------|---------|
| Yahoo | 78.9 |
| Rakuten | 54.8 |
| Nifty | 50.9 |
| MSN | 49.6 |
| NEC | 43.7 |
| Microsoft | 41.7 |
| Sony | 35.2 |

* 出所: NetRatingsホームパネル

グループ会員数

合計の会員数は約1,600万人



*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

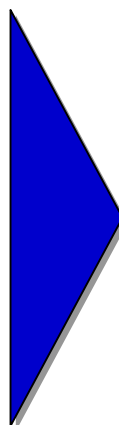
6 03/1Qの振り返りと今後の展望

03/1Qの振り返りと今後の展望

03/1Qの振り返り

- **流通総額の増加**
 - ▶ マーケティングの効果を確認

- **ポータル事業は順調に規模を拡張**
 - ▶ 拡大するグループのメディアバリュー
 - ▶ 予想を上回るライコスの再建進捗



03/2Q以降の展望

- **流通総額の増大にさらに注力**
 - ▶ ポイントプログラム
 - ▶ OEM・アフィリエイト
 - ▶ モバイル

- **増大する会員ベース・メディアバリューを背景にグループの力を結集**
 - ▶ カンパニー制・執行役員制
 - ▶ オフィス統合
 - ▶ ID共通化プロジェクト

参 考 资 料

各サービスの概要

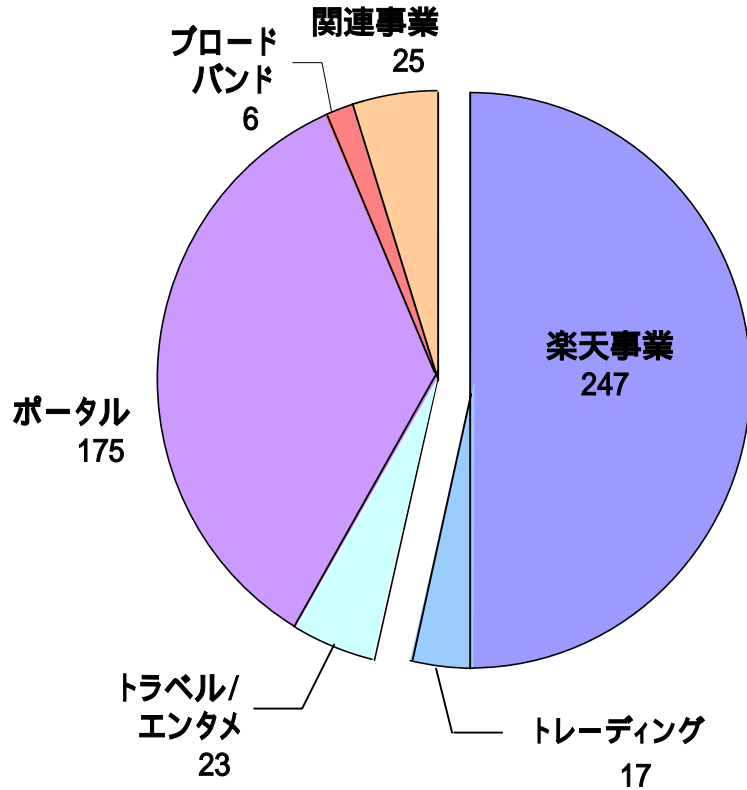
| サービス | 運営主体 | 契約社数 (03/3月末現在) | 料金体系 |
|-------------------------|----------------|--------------------|--|
| RMS (物販) | 楽天 | 6,349 | スタンダード: 50,000円/月 + 売上100万円超部分の2~3% ライト : 39,800円/月 + 売上の3.5~5% |
| モバイル*1 (物販) | 楽天 | 6,349 | 売上の3~5% |
| ビジネス サービス (外注見積り) | 楽天 | 1,239 | 法人: 20,000円/月 + 2,000円/回 or 3000円/回 個人: 6,000円/月 + 1,000円/回 |
| トラベル (宿泊予約) | 楽天トラベル | 3,329 | 予約金額の5.5% |
| フリマ (フリマ運営) | 楽天 | | オークション: 落札価格の5% 固定価格 : 販売価格の10% |
| ゴルフ (ゴルフ場予約) | メディアポート | 416 | 700円/1人送客 |
| デリバリー (宅配などの検索) | 楽天デリバリー | 218 | 宅配検索 : 3,000円/月 + オンライン注文の5% クーポン配信: 5,000円/月 + メール配信料 |
| デジシート (チケット販売) | 楽天エンター プライズ | 14 | チケット販売額の平均8% |

*1 RMS(スタンダード・ライト)への登録商品は自動的にモバイルにも登録

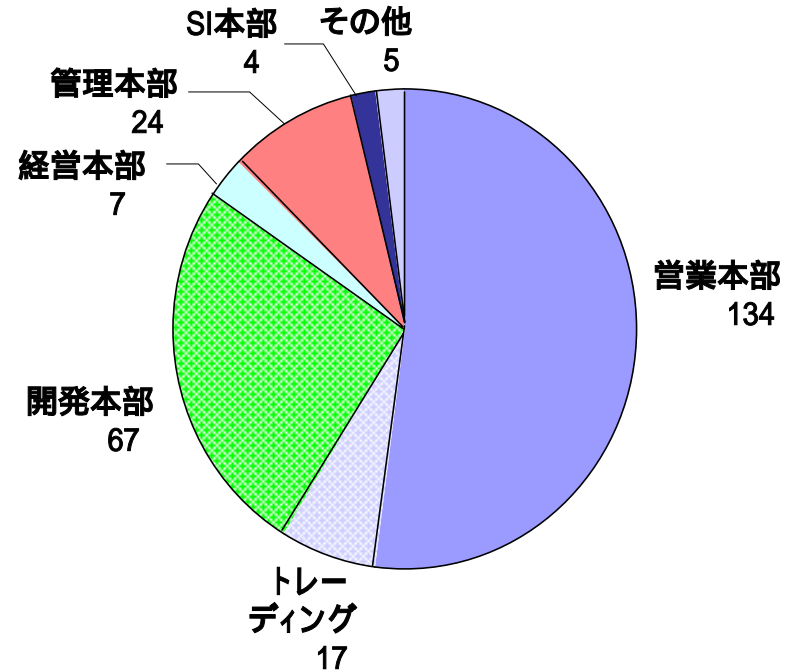
グループ従業員数

連結ベースの従業員数は493人

【カンパニー別従業員数】



【楽天単体】



- * 2003年3月末現在
- * 役員を除く正社員ベース
- * 楽天単体及び連結子会社の集計

主な持分法適用会社

| カンパニー | 所属会社 | 出資比率 (%) | 03/3月末 単体BS計上額 (百万円) | 事業内容 |
|-----------|---------------|-------------|----------------------------|------------------------|
| ブックス・MD事業 | 楽天ブックス(株) | 50.0 | 200 | オンライン書籍販売サイトの運営 |
| ブロードバンド事業 | (株)ショウタイム | 50.0 | 240 | ブロードバンドコンテンツのポータルサイト運営 |
| 関連事業 | テクマトリックス(株) | 37.0 | 1,536 | ソフトウェアの販売・保守 |
| | (株)ネクスト | 21.0 | 225 | 不動産検索サイトの運営 |
| | (株)トラフィックゲート | 50.0 | 100 | アフィリエイトサービスの提供 |
| | インデックスデジタル(株) | 20.0 | 3 | メールマーケティングシステムの提供 |

設備投資の実績・見通し

| | | 2001年 | 2002年 | 2003/1Q 実績 | 2003年 (見通し) |
|--------|--------|--------|--------|---------------|----------------|
| 単 体 | ハードウェア | 8.2億円 | 18.1億円 | 1.6億円 | 21.0億円 |
| | ソフトウェア | 3.8億円 | 3.2億円 | 1.0億円 | 4.5億円 |
| | 合 計 | 12.0億円 | 21.3億円 | 2.6億円 | 25.5億円 |
| 連 結 | ハードウェア | 9.6億円 | 21.9億円 | 2.2億円 | 30.0億円 |
| | ソフトウェア | 4.3億円 | 4.3億円 | 1.4億円 | 7.0億円 |
| | 合 計 | 13.9億円 | 26.3億円 | 3.6億円 | 37.0億円 |

* 稼働ベース



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