

ジュピターテレコムが多角化戦略

はじめに

5

「通信と放送の融合」という言葉が謳われて久しい。最初に議論が活発になったのは1990年代初頭で、当時登場したCATVやBS・CS放送などの“ニューメディア”における、通信と放送の境界があいまいになってきたことが発端となった。また、2005年にはライブドアによるニッポン放送株取得劇、楽天とTBSとの攻防戦と、ネット企業による放送局への攻勢が相次ぎ、融合に関する議論が本格的になった。更にソフトバンクやKDDIら大手通信事業者が通信回線を用い有線放送に進出したのに続き、USENは無料映像サイトGyaoをスタートさせた。一方放送側は、同年7月にNHKおよび民放キー局各社がネット配信戦略を表明して事業化を図り、2006年にはワンセグ放送を開始した。

10

15

「通信と放送の融合」がいよいよ産業として活況を呈してきたかと思われたが、顕著な業績を上げている事例はあまりない。どの事業者も厳しい運営を余儀なくされているのが現状である。

20

そのような環境の中、「放送側」から通信を取り込むことで「通信と放送の融合」を実現し、高収益モデルを確立した企業がある。ケーブルテレビ総括運営会社(MSO¹)・番組事業統括運営会社である株式会社ジュピターテレコムである。2008年12月30日時点での同社の時価総額は6393億円を超え、フジ・メディア・ホールディングス(フジテレビ)の3029億円、TBSの2596億円、日本テレビの2397億円を大きく上回り、テレビ業界ナンバーワンの時価総額を誇る。

¹ Multiple Systems Operator の略。

このケースは本多尚彦(早稲田大学商学研究科修士課程)が根来龍之(同研究科教授)の指導の下に作成したものです。(2009年1月)
 本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。
 連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

図 0-1 ジュピターテレコム株の推移²



5

図 0-2 フジ・メディア・ホールディングス株の推移³



² <http://quote.yahoo.co.jp/> (2008年12月30日)

³ 同上

ジュピターテレコムとは

ジュピターテレコムは日本最大のケーブルテレビ局統括運営会社・番組供給事業統括運営会社である。

- 5 1995年1月に広域運営、外資規制、放送事業者による通信参入に関する規制の緩和を受けて、日本で最初の本格的なMSOとして設立された。総合商社の住友商事と当時全米最大のMSOであるテレ・コミュニケーションズ(TCI、現リバティメディア)との合弁会社である。

- 10 もともと1984年に住友商事が、西東京のわずか4つのケーブルテレビ局で加入者あわせて2万世帯弱からスタート。2003年の単年度黒字転換まで、およそ20年の間赤字を計上していた厳しい事業であった。

今では、ケーブルテレビ統括運営事業(J:COMカンパニー)と番組供給統括運営事業(ジュピターTVカンパニー)の2つの事業を社内カンパニー制のもとで展開している。

- 15 J:COMカンパニーでは、札幌、関東、関西、九州エリアの25社48局⁴のケーブルテレビ事業を統括・運営し、約317万世帯(2008年12月末時点)のユーザーにケーブルテレビ、高速インターネット接続、固定電話、移動体通信の4サービス⁵を提供している。

また、ジュピターTVカンパニーでは、16の専門チャンネルに出資および運営を行い、これらのチャンネルをケーブルテレビ事業者および衛星放送事業者などに供給する番組供給事業を統括している。

20

現在売上高2943億円、営業利益537億円(いずれも2008年度実績)という優良企業となり、実に、有料CATV市場で3割超のシェアを占める国内最大手の事業者に成長した。

- 25 ジュピターはいかにして「ケーブルテレビは儲からない」という日本のメディア業界の定説を覆し、放送と通信の2つの世界で高収益モデルを築きあげたのか。

4 「J:COMブランド」でサービスを提供しているのは、2008年12月に買収したメディアッティ(MSO)統括分を除いた18社42局。

5 一部エリアでは移動体通信サービスは提供していない。

ケーブルテレビの歴史

我が国のケーブルテレビの歴史は意外に古く、1955年にさかのぼる。この50年のなかで、機能、サービス、規模などが多様に変化してきており、それを世代として分けると以下のようになる。

①第一世代 難視聴解消のための共同受信施設

日本でテレビジョン放送が始まったのは1953年で、最初にNHKと日本テレビ放送が開局した。その2年後に群馬県北群馬郡伊香保町で40世帯を対象に、有線テレビジョン放送施設が誕生し、その後山間地を中心に施設が設置された。

これらの施設は「テレビ放送が難視聴であるため、その解消のための共同受信施設」である。すなわち、①テレビ局の送信所から遠隔地にあり、電波が微弱でテレビの映りが悪い、②山かげにあり電波が遮られて映りが悪いのを解消するために地域(Community)でアンテナを立ててテレビ放送を共同受信するもの、すなわちCATV(Community Antenna Television)である。その後、難視聴の理由は変化している。遠隔地や山かげなどの地形難視聴は、NHKや民放各局が中継放送局を設置したことによって次第に少なくなり、今では役目を終えた有線テレビジョン放送施設も多い。

②第二世代 第一世代+自主制作番組の放送

以下の世代は、すべてそれ以前の世代のサービスを引き継いでいる。すなわち第一世代の、難視聴解消のための共同受信施設の機能に加えて、新たに自主制作番組の放送を行ったのが第二世代である。いわば「街の放送局」としてNHK・民放の放送で使っていない空きチャンネルを使って、地域に密着した映像情報を提供している。

③第三世代 第二世代+大規模、多チャンネル、双方向

1968年ごろを第1次CATVブームとすると、1987年ごろを第2次ブームと呼ぶことができ、ちょうど「ニューメディアブーム」と時期的に重なる。

第二世代の「CATV」と異なるのは、①事業計画や対象世帯数が大きく(大規模)、②多チャンネル、③双方向機能を持っていることで、それまでの「CATV = Community Antenna TV」とは異なる意味から、また、業界としてこれから大きく普及・発展させなければならない意味を込めて「ケーブルテレビ」と称するようになった。当時の監督官庁であった郵政省(現・総務省)も「都市型CATV」と呼び、その基準として①引き込み端子数1万以上、②自主放送5チャンネル以上、③中継増幅器が双方向対応の条件を

満たしたものとしていた。その後、この条件を満たさないまでも、地域の情報通信基盤として十分機能しているケーブルテレビが各地に登場したこともあり、1997年5月以降、「都市型CATV」という表現および分類を公式には使っていない。

5 第三世代には3つの特徴がある。

(A)大規模

それまでの地形難視聴の対象になるいわば山間僻地ではなく、大都市圏やその衛星都市での事業が行われるようになった。従って対象世帯数が数百～数千単位から、数万～数十万単位となり、伝送路の距離や設置端子など施設としても大規模なものになった。

10

(B)多チャンネル

自主制作番組を放送するチャンネル以外に、番組供給会社の設立、BSやCSの稼働により、ケーブルテレビでしか視聴できないチャンネルと併せ、数十チャンネルの番組が放送できるようになった。それらの多くのチャンネルは専門チャンネルであって、従来のNHK総合や民放のような総合編成のチャンネルが増えたものではない。

15

(C)双方向

放送に付随した双方向機能の活用としては、伝送路監視、視聴状況調査、有料チャンネルの課金管理、自主放送番組での加入音応答(テレビアンケートやクイズ、教育番組など)がある。2000年以降にスタートしたBSデジタル放送及び地上デジタル放送では双方向機能が電波放送として初めて実装されたが、ケーブルテレビではすでに第三世代から行われていた。

20

④第四世代 第三世代+電気通信事業の許可取得、MSOの出現

NTT、KDDI、日本テレコムなどの大手通信事業者と同じ事業許可である電気通信事業者(自ら電気通信回線施設を保有していて、電気通信役務を提供する事業者)を持つケーブルテレビ事業者が1996年以降相次いで登場した。94～96年当時はまだインターネットの利用はごく一部に限られていたため、各ケーブルテレビ事業者は水道などのメーターの遠隔検針、ホームセキュリティ、LAN間接続、専用線提供、各種データ伝送(農業用気象観測、河川監視)などの事業から始めたが、インターネットの普及とともに、ISP事業、IP電話をほとんどの事業者が行っている。一部ではVOD事業にも取り組んでいる。また、CATVは事実上、1地域1事業者であったが、MSOとして1事業者が複数地域で事業を展開したり、持ち株会社が複数の事業会社を保有するケースが出てきた。アメリカ系資本が参入しているケースと国内資本だけのケースもある。

35

⑤五世代 フルデジタル化、トリプルプレー

2011年7月24日には50年以上続いた地上アナログ放送は停波されることになっている。

- 5 ケーブルテレビは地上波だけでなく、BS、CSの衛星放送も再送信している。いずれもデジタル放送であって、システムをデジタル化し、アンテナで直接受信するのと同等の各種サービスを加入者が享受できるよう、フルデジタル化を進めている。遅くとも2011年までには今後開局するケーブルテレビ局を含め、すべての局がデジタル化される予定である。

- 10 第四世代の機能のうち、ケーブルテレビの原点ともいえる「再送信」は、各放送をデジタルのまま再送信し、かつ第四世代の機能を持ったケーブルテレビは第五世代と呼ぶことができる。また、ケーブルテレビ業界では、テレビ、電話、インターネットの三つの事業を行うことから「トリプルプレー」と呼んでいる。

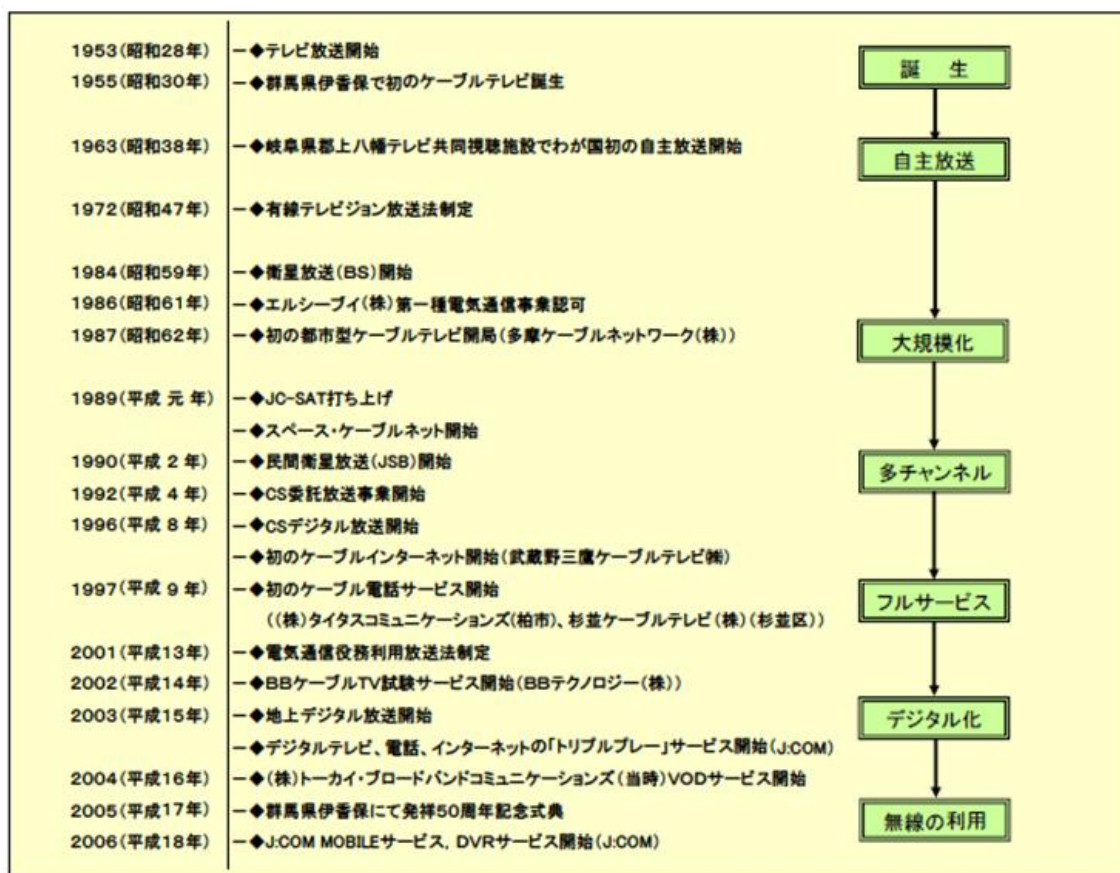
⑥第六世代 無線サービス、クワドルプレー

- 15 放送・電話・インターネットの3つのサービス(トリプルプレー)を行う第五世代に、無線を融合したサービスの4つを行う、「クワドルプル(quadruple = 4つの)・プレー」、または「グランドスラム (grand slam)」と呼ばれるサービスを提供するようになる。有線で個々の家庭や事業所の固定端末にだけサービスをしてきた今までの事業から、無線も取り込んでPHSを含む携帯電話・カーナビなどの情報端末を対象にしたサービス
- 20 である。

主に携帯電話を屋内では固定電話の子機として使い、屋外では携帯電話として使えるようにしようとするFMC(Fixed Mobile Convergence=固定・移動融合通信サービス)の実験等が一部の事業者で進められている。

このケースは本多尚彦(早稲田大学商学研究科修士課程)が根来龍之(同研究科教授)の指導の下に作成したものです。(2009年1月)
 本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。
 連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

図 0-3 ケーブルテレビの変遷



出所：総務省「日本のケーブルテレビの現況」

ジュピターテレコムの実業戦略

1. 「規模の追求」

5 ケーブルテレビは1980年代に、政府の「ニューメディア時代」のかけ声とともに全国に広がった。その歴史的な背景として、我が国におけるケーブルテレビ業界は、サービス提供地域を制限する過去の法的規制等により、その多くが地元企業、地方自治体、商社、メディア会社等の合弁事業としてスタートしたため、市町村単位の多数の小規模な局が多かった。さらにビジネス感覚に乏しい自治体が経営に参加する機会が多く、赤字続きや損益トントンの局がほとんどであった。

15 自社が持つインフラ規模の拡大をひたすら追求する。それがこれまでの常識を打破してきたJ:COMの事業の前提条件である。日本とは対照的にケーブルテレビ先進国の米国では、90年代初めに地方局を多数買収して誕生した大規模な統括会社が成長し、大きな利益を生んでいた。規模に関係なく供給するテレビ番組の中身はほとんど変わらないというのに、営業ノウハウには共通する部分も多く、事業効率を高められるからだ。

20 また、ケーブルテレビは一種の装置産業であり、費用に占める固定費の割合が高く、一度ある規模の顧客を獲得し収益が損益分岐を超すと利益が加速度的に増えていくといういわゆる「規模の経済」が存分に働く産業なのである。

25 J:COMの飛躍の契機となったのは、2000年に国内MSO2位のタイタス・コミュニケーションズ⁶(以下タイタス)を株式交換により買収したことだ。タイタスはJ:COMとほぼ同じ戦略で事業を展開していた最大のライバルでもあった。タイタスを傘下に収めることでジュピターは、日本最大のケーブルテレビ会社の地位を不動のものにし、2000年当時は14.5%だったサービス提供地域での世帯加入率を2006年末には22%まで引き上げている。

30 タイタスはもともと、事業開始当初からケーブル電話サービスを視野に入れてネットワークを設計し、全局で電話サービスを提供するという方針であったため、買収によりJ:COMの電話サービス事業躍進に大きく貢献した。

J:COMの歴代社長の発話にも、規模による効率化を重要視していることが伺える。
-西村元社長

「CATVの場合、結局はスケールメリットが重要なポイントになります。規模が面的に大きくなければダメです。全国に転々と散在していても、かえって管理が難しいだけで

⁶米USウエスト、タイム・ワーナー、伊藤忠商事、東芝が出資するMSOとして1995年1月に設立

うまくいきません。」(出所:2008年1月 NEW MEDIA)

-石橋元社長

「会社の立ち上げ時期は、加入者を増やすことが最重要と考えました。加入者を増やせばケーブル事業にとってはもちろん、コンテンツ事業にとってもプラスになるからです。加入者を増やすこと、この1点に目標を絞りました。」(出所:2008年2月 NEW MEDIA)

10 米国で成功したビジネスモデルは日本でも実現できる。そう考えた住友商事と米メディア大手のリバティメディアは、95年に合弁でジュピターテレコムを設立。ジュピターは地域の中小ケーブル局を買収し、規模を拡大していった。その規模の優位を使って、番組供給会社からの番組や機器、機材類を一括購入したり、コールセンターや技術センター、工事会社、を集中的に行ってクオリティーの維持とサービスと効率化運営を行っている。

15

J:COM は名実ともに日本国内において日本最大のケーブルテレビ局統括運営会社になり、「規模の経済」による恩恵を享受することになった。

20

2. 他ケーブルテレビ局買収と統合ノウハウ

J:COM が買収の対象としている CATV 局は、基本的に人口密度が高い地域で、さらに J:COM のネットワークに隣接しているところを買収のターゲットにしている。

25 狭い地域にたくさんの人が住んで入れば、物理的なネットワークを広げなくても、多くの顧客にサービスを提供することが可能となり、ネットワーク効率が高まる。

したがって、J:COM が展開している既存エリアからかなり離れている地域や人口密度が低い地域は M&A の対象にはならない。

30 通常、買収先の CATV 局の ARPU⁷は J:COM 全体のそれよりも低い。したがって、他の CATV 局を買収した直後は J:COM 事業全体における ARPU は必ず下がってしまう。そこから J:COM が持っている独自のノウハウによって営業を展開し、J:COM の ARPU 平均値に近づけていく。

買収後、1~2年では平均に近づくことは不可能。まず買収先の CATV 局で営業員を

⁷ Average Revenue Per User : 加入者一人当たりの売上高

採用し、「J:COM 流」を教育する。彼らが一人前になるのに最低3ヵ月から半年程度かかるが、お客様の満足度をいかに上げていくかを経営指針の基本としているため、満足度に直結する社員教育は徹底的に行う。お客様の満足度向上は ARPU アップと解約防止につながるのである。

5

また、J:COM のサービス提供が可能なネットワークインフラの整備や顧客管理システムの統合は丁寧に時間をかけて行う。こうして、J:COM のインフラに統合し、馴染んで初めて J:COM ブランドによる等しいサービスをインストールできる。一度買収先の CATV 局に J:COM のサービスが整ってしまえば、加速度的なスピードで新規加入者が増え、さらに ARPU も高まるのが普通である。

10

3. サービスの多角化戦略 ～電話事業～

15

日本の電話サービスは、昔は電電公社の独占であったが、1985年の電気通信自由化により、民間の企業も提供できるようになった。いわゆる NCC (New Common Carrier: 新規参入事業者) が電電公社の競争事業者として出現したのである。NCC のサービスは、県間などの長距離部分に自社の回線設備を敷設し、加入者宅までのアクセス部分(交換機含む)は NTT の回線を利用してサービスを提供するというものである。

20

ケーブルテレビ事業者が提供する電話サービスは、加入者宅まで張り巡らせた自社のネットワークを利用して電話サービスを行うものである。アクセスラインというインフラに注目すれば、電力系電気通信事業者などが光ファイバーを加入者宅まで敷設するまでは、NTT に対抗する唯一のインフラベースの競争事業者であったと言える。

25

電話サービスは大きく分けて2種類ある。一つは NTT の電話サービスと同等の機能を持つプライマリー電話サービス (0AB~J の電話番号を使用する) であり、もう一つは品質的にはプライマリーほど高くなく、さらに 110 番や 119 番などの緊急通報機能を有さない、セカンダリーと呼ばれる電話サービスがある。

30

J:COM は 1997 年に電話事業を開始した。セカンダリーではなく、最初から NTT にとってかわるプライマリー電話であった。電話事業に参入することについては当初、株主間でも様々な意見があった。設備投資も膨大になるし、当時の携帯電話の急速な普及も手伝って固定電話ビジネスの将来性については悲観的な見方が多数であった。当時の石橋氏社長は参入経緯をこう説明する。

35

「実は私が社長に就任する前に、住友商事側から『電話事業をもう一度きちんと見て

欲しい』と言われていました。当時は私も電話事業では到底NTTにはかなうはずがないと思っていたのですが、実際に現場でいろいろな話を聞いていくうちに、必ずしもそうではないという考えに変わってきました。むしろ、あやふやな形でケーブル電話をやる
5 ことがわかってきましたし、NTTさんにもご協力いただいたこともあり、電話にかけてみる価値があるという考えに至ったわけです」(出所:NEW MEDIA 2008年2月号)

「今では、電話サービスの収益は年間50%以上も伸びており、当社の貴重な収入源
10 となっている。」(森泉社長 出所:日経コミュニケーションズ2004年6月28日号)
という森泉社長の言葉にもあるように、J:COMにおける電話事業は事業全体の売上に大きく貢献している。そもそもNTTよりも通話料が安いので、「いまご加入しているNTTよりも安くなりますよ。」というセールストークは単純ではあるが効果は抜群である。

15 また、固定電話事業のインフラであるアクセスラインを自社で持っていることから、外に出ていくコストが非常に安くなるという特徴を持つ。売上だけでなく利益にも貢献しているということだ。通信大手のKDDIやソフトバンクも類似のサービスを展開しているが、アクセスラインを自社で持っておらず、NTTから回線を借りて行う事業なので、NTTへの回線使用料を差し引くとかなり利益率が低くなってしまう。

20 また、ユーザーにとって固定電話サービスはインフラ的な性格が強いことから、一度契約すると、サービス地域外に引っ越しをするような機会を除き、なかなか解約には至らない傾向がある。

25

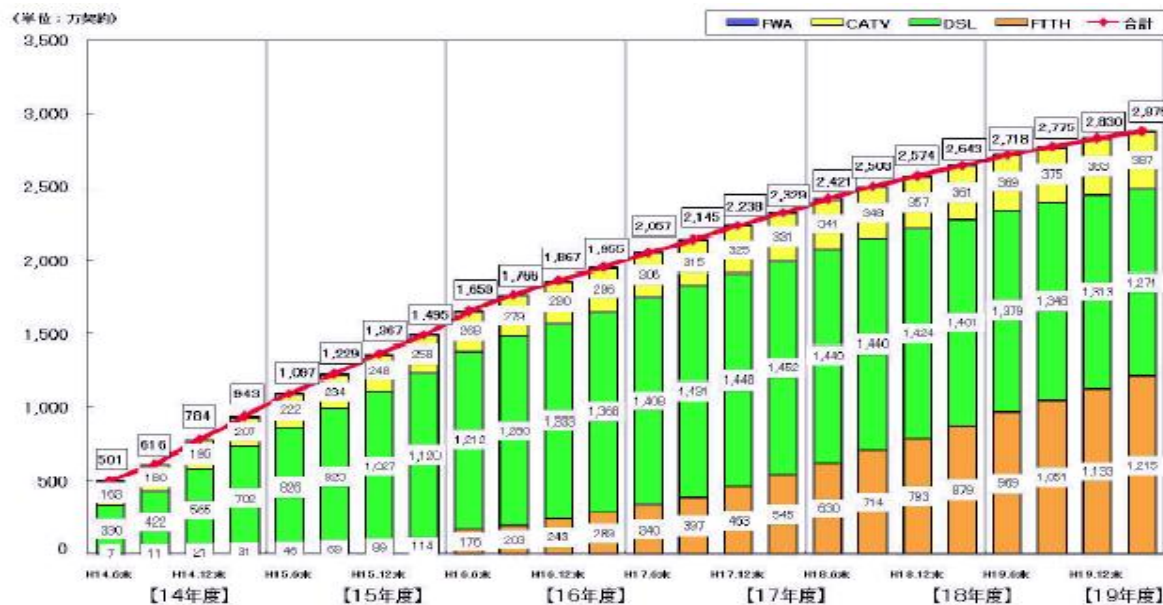
4. サービスの多角化戦略 ～ブロードバンド事業～

日本のブロードバンドサービスといえばADSL(Asymmetric Digital Subscriber Line)やFTTH(Fiber To The Home)と思われがちで、初期ブロードバンドサービスの担い手がケーブルインターネットであったことは意外に知られていない。
30

1999年、2000年にはブロードバンド市場におけるケーブルインターネットのシェアは90%を超えていた。翌2001年には急伸してきたADSLにその地位を逆転されてしまい、2005年6月末には加入者数でFTTHにも抜かれたため、媒体別加入者数では3
35 位に甘んじているが、ADSLの加入者数の伸びが鈍る一方、ケーブルインターネットは全体としては堅調に加入者数を増加させている。(下図参照)

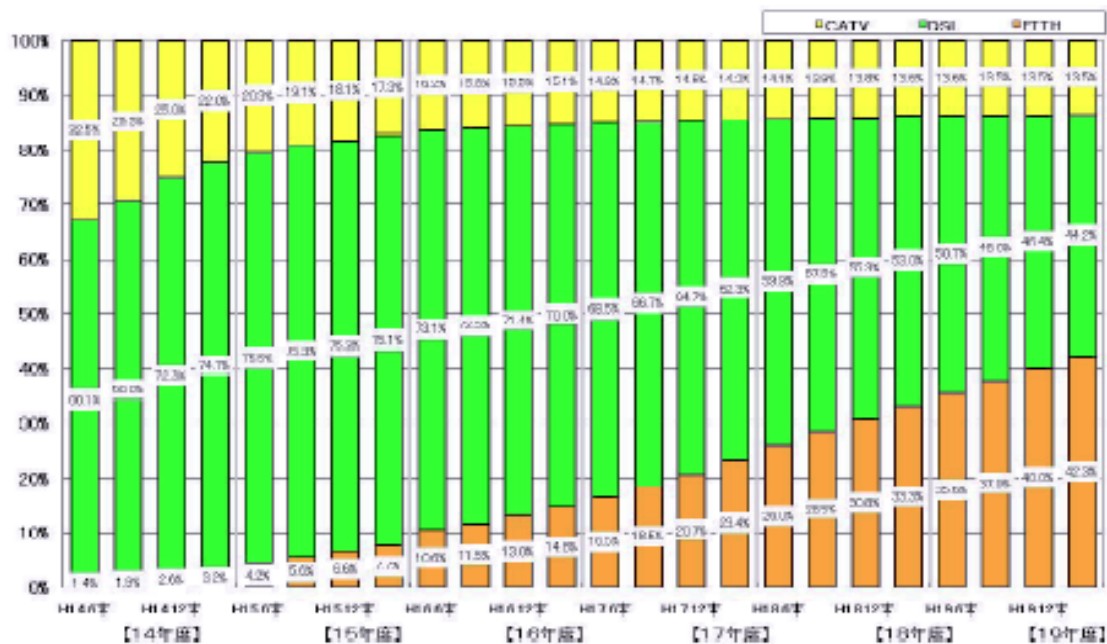
このケースは本多尚彦(早稲田大学商学研究科修士課程)が根来龍之(同研究科教授)の指導の下に作成したものです。(2009年1月)
 本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。
 連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

図 0-1 ブロードバンドサービスの契約数の推移⁸



5

図 0-2 契約数のブロードバンドサービスの各サービス別比率⁹



⁸出所：総務省ブロードバンドサービスの契約数等(平成20年3月末)

⁹出所：同上

J:COM は CATV 会社のインターネット参入としては後発であったが、1999 年に国際電信電話株式会社 (KDD) と新会社「ジェイコムインターネット」を設立して高速インターネット接続サービスを開始した。これにより、テレビ・電話・インターネットの統合サービスをする、いわゆる「トリプルプレーヤー」となった。

- 5 2002 年に CATV を使ったインターネット接続サービスを提供するアットホームジャパン (現:株式会社テクノロジーネットワークス) の経営権を取得し、ケーブルインターネット加入者数を順調に伸ばしている。

10 表 1 J:COM 参入時における CATV 局のインターネットサービス展開状況

社名	本社	最大伝送速度 (送信/受信 bps)	料金	サービス開始
武蔵野三鷹ケーブルテレビ	東京都三鷹市	10M/10M	時間課金	1996年10月
タウンテレビ金沢	横浜市金沢区	768K/30M	月額 6500 円	1997年9月
東急ケーブルテレビビジョン	横浜市青葉区	14M/14M	月額 5200 円	1998年4月
タイトス・コミュニケーションズ	東京都渋谷区	最大 3M/256K	回線別固定料金	1998年10月

5. バンドリングによる効果

J:COM の強みは複数の放送・通信サービスを一括して提供できる点にある。具体的には、CATV による有料多チャンネル放送、最大で1秒間に160メガ(メガは100万)ビットの高速通信が可能なインターネットサービス、固定電話といった事業だ。

通常、放送サービスと通信サービスを受ける場合には、CATV 会社やスカイパーフェク TV!のような衛星多チャンネル放送事業者と通信会社の提供する光ファイバーサービスなどと契約を結ぶ必要があり、料金の引き落としも別々というケースが普通である。

J:COM は複数のサービスにまとめて加入していると、別々に加入した場合の総額よりも割安なバンドル・サービス料金となるという特典もあって利用者数を拡大し、加入世帯数は03~07年の5年平均で年13%の高成長を記録した。

例えば、有料多チャンネル放送(地上デジタル、BS デジタル、ケーブルデジタルの約50のチャンネルの合計)と通信速度が30メガビットのネット接続、固定電話のパック料金だと、月額利用料は11,810円のところ、10,390円の割引料金となる。

契約世帯当たりの月間平均収入(ARPU)の上昇も J:COM の業績を支えている。J:COM の2008年1~9月のARPUは月額7774円となり、2004年1~9月の月額7059円から10%強も上昇している。他の一般的なCATV 事業者のARPUは、月間平均で5000円程度が中心とされている中、極めて堅調に推移している。

従来はテレビサービスのみだった契約者が、高速インターネット通信サービスなどの別のサービスを後から追加利用するケースも多く、収益に貢献している。実際、1サービスを利用する世帯数が増えるよりも、すでに契約している世帯が2つ目以降のサービスを追加する方が採算性は高い。

こうしてJ:COM はケーブルテレビ以外の事業を他社とのアライアンスではなく自社のインフラで自社の事業として行うことによって、プラットフォーム内全体で様々なシナジー効果を生み出している。ユーザーとしても、すべてのサービスが1社で行われていたほうが利便性は高い。バンドル・サービスによる低価格パック料金や、請求元やコールセンターが一元所であることはユーザーメリットにつながるのである。

インフラサービスということも手伝って、複数サービスを使用しているユーザーの解約率は相対的に低く、ワンストップのサービスは解約防止の効果も期待されている。

※J:COM では、加入者サービスの数が多い加入者程、解約率が低くなっている(2004年度実績 3サービス加入者0.8% 単一サービス加入者1.9%)

35

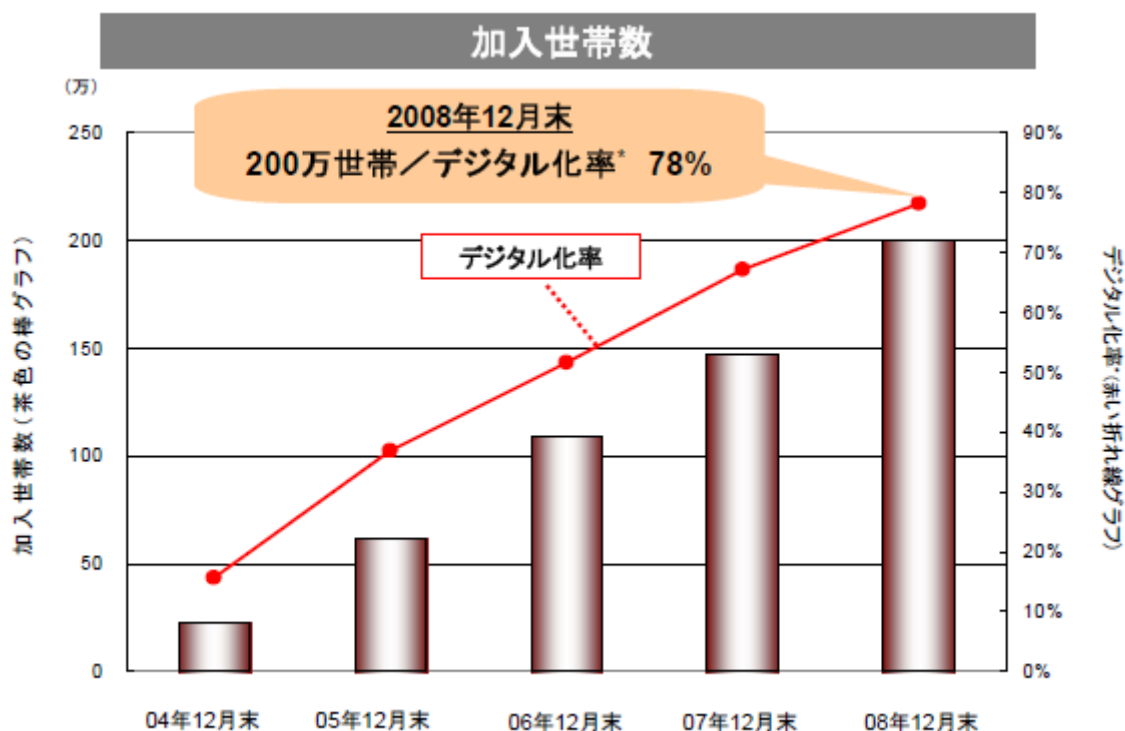
6. テレビの「デジタルサービス」による階層型多角化

テレビサービスは、J:COMのDNAであると同時に、最も差別化が図りやすい事業であることから、今後、大手通信事業者を中心とした競合各社との厳しい競争を勝ち抜いていくための最も重要なサービスとなる。

2011年のテレビ放送の完全デジタル化にむけて放送市場全体のデジタル化が進行する中、J:COMも2004年4月から積極的にデジタル化(デジタルサービス)を推進し、資本を集中投下している。その結果2008年12月末現在で200万のデジタル加入を達成している。(デジタル加入率78%)

10

図 0-3 デジタルサービス加入世帯数¹⁰



¹⁰出所：J:COM2008年12月決算説明会資料

「デジタルサービス」の主な機能

① ハイビジョン(高画質・高音質)番組

5 ハイビジョン対応テレビの普及が進むにつれて、ユーザーのコンテンツの質に対するニーズは益々高まっている。それにともない、J:COMもテレビ放送サービスの高画質・高音質なハイビジョン番組を数多く提供している。

②「J:COM オンデマンド」～ビデオ・オン・デマンド(VOD)～

10 映画、ドラマ、スポーツ、アニメなど約17,000本¹¹の中から、観たいときに観たい番組を視聴できるサービス。デジタルサービス加入者であれば誰でも利用可能で、自分のペースでテレビを楽しみたいというニーズを背景にコンテンツ購入数は順調に伸びている。放送では行いう事が出来ない映像の一時停止・巻戻し・早送りなどの操作が可能なサービスが多く、利便性が高い。

15 VODは2006年から開始した事業で、J:COMの中でも付加価値的なサービスとしては最も重要な位置づけとなっており、積極的に利用促進をしていることから着実にサービス利用者が増加している。

20 J:COMのVODサービスは2008年9月末現在で130万世帯が利用可能であり、VODのプラットフォームでは日本最大である。(テレビ向けのVOD事業者はテレビポータルサービスの「アクトビラ」や、NTTグループによる「ひかりTV」、他にKDDI、USEN、ビービーケーブル(ソフトバンクグループ)などがある。)

25 J:COM オンデマンドのタイトル数は約17,000本。1本あたりの単価は105円～525円(税込 プレミアムオンデマンドの場合)である。また、コンテンツ毎の課金はもちろん、コンテンツライブラリー画面に広告スペースを設けて収益の多様化をはかっている。(図2-7参照)

30 また、2008年12月から、NHKの番組をオンデマンドで視聴できる有料サービス「NHK オンデマンド」をJ:COM オンデマンドで配信開始した。大河ドラマやドキュメンタリーなど、NHKが過去に放送した番組を配信する「特選ライブラリー」と、地上波・衛星で1週間以内に放送された番組を見られる「見逃し番組サービス」の2種類を提供している。

VODは、家で映画等のコンテンツを購入するという、まだまだ日本に視聴習慣として根付いていない。そのため説明が必要な商品であるが、地域密着型の営業体制をもつJ:COMは対面営業によって地道なプロモーションを行い、VODユーザーを着実に増やしている。

¹¹ 2008年12月現在

このケースは本多尚彦(早稲田大学商学研究科修士課程)が根来龍之(同研究科教授)の指導の下に作成したものです。(2009年1月)本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。

連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 http://www.waseda.jp/prj-riim/

図 0-4 「J:COM オンデマンド」によるレスポンス広告の事例



5 トップページに高級外国車のバナーを展開し、そこをクリックすると長尺(25分程度)のプロモーションビデオが流れる。ビデオが終了するとその車の資料請求の画面に遷移するというレスポンス型広告。CATV 視聴者は高所得者が多く、そこをターゲットとする広告主が出稿するケースが多い。

10

③インタラク TV

テレビ受像機を使ってインターネットと同様な情報が双方向で簡単に取得できるサービスで、最新のニュースや行政情報からシネマ情報、ゲーム、お買い得情報、地域のごみの出し方まで、さまざまな情報を簡単なリモコン操作だけで得ることができるサービスである。たとえばデリバリーポータルサービスの「出前館」ではリモコンで食べ物が注文できたり、地図検索サービスの「NAVI TIME」で交通ルートを調べたりできる。また、地域情報に力を入れており、近隣スーパーの特売情報の閲覧や地域の病院の検索などができる。

15

20 また、2007年からテレビポータルサービス株式会社が提供する「アクトビラ」¹²との提携により、コンテンツの充実を図っている。「インタラク TV powered by アクト

¹² インターネットのブロードバンド接続を利用して、対応するデジタルテレビ向けに情報コンテンツや動画コンテンツを有料配信するポータルサービス

ビラ」として、アクトビラが運営するデジタルテレビ向けネットサービス「アクトビラ」公式サイトの内容を J:COM のインタラク TV 向けに供給している。これにより、インタラク TV は株価情報、フォトアルバムサービスなどの新コンテンツを加え、15ジャンル 51 サイトを新たに提供する¹³こととなった。

5

図 0-5 J:COM インタラク TV 画面



図 0-6 J:COM インタラク TV 「出前館」画面



10

また 2008 年 1 月から、系列会社であるジュピターショップチャンネル株式会社が運営するショッピング専門チャンネル「ショップチャンネル」と連携し、インタラク TV からリモコン操作で簡単に購入できるサービスを開始した。この連携により、放送された商品はもちろん、放送中の商品はリアルタイムでテレビ画面上からオーダーでき、決済も TV 画面上の操作で完結する。

15

¹³ 2007 年 9 月現在

このケースは本多尚彦(早稲田大学商学研究科修士課程)が根来龍之(同研究科教授)の指導の下に作成したものです。(2009年1月)
本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。
連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 http://www.waseda.jp/prj-riim/

図 0-7J:COM インタラク TV 「ショップチャンネル」画面



- 5 インタラク TV はインターネットと同様、コンテンツやアプリケーションのサービスを柔軟に低コストで提供できる事が特徴となっている。このインタラク TV のサービスは、J:COM の他の多角化したサービスとは違い、積極的に他社とのアライアンスを進めることによって全体の価値を高めている。

- 10 リビングルームにあるテレビと直結したインタラクティブメディアという貴重なメディアだけに、多方面から期待を集めている。

以上のようなサービスを中心に、J:COM ではデジタル化・双方向化がもたらす新しい商品・サービスによって、新規顧客の開拓と顧客満足度の向上、ARPU の増加と解約率の低減化を追求している。

15

7. 地域密着型の営業体制

- 20 「テレビ側」から通信と融合し、付随サービスであった通信事業を第2、第3の本業に成長させてきたジュピターテレコムが、NTT などの「通信側」との激しい競争を迎える上で重要視しているのが、「地域密着のサービス」である。一般的にケーブルテレビ事業は市区町村の行政単位でサービスを提供するため、こまめに営業して回る体制を整えている。実際 J:COM では毎日約 2000 名の営業員が稼働している。営業員は転居や転入、新築などエリア内の状況を常に把握していることに加え、細かいアフターケア
- 25 などユーザーに密着したサービスを提供している。

このように、J:COM はこれまで直接営業員による戸別訪問営業によって顧客との信頼関係を強固なものとしてきたが、いままでの営業ルートに加えて新たに顧客との接点を多様化することを目的に、販売ルートの複層化に注力している。

- 5 その販売ルートの複層化推進施策の1つが「ジェイコムショップ」展開である。これは、駅前やスーパーなどの人通りの多い場所に小規模の店舗を開設し、J:COM グループおよびサービスの認知度向上に加え加入契約の獲得を図るもので、既存顧客からの問い合わせに対応する役割も担っている。

10 「ジェイコムショップ」は、2007年4月に第1号店を出店し、2008年12月末現在、約50カ所での店舗運営を行っている。

このような営業体制は、新規加入はもちろん既存顧客に対するサービス追加の推進においても力を発揮している。全国一律でサービスを提供するNTTなどの大手通信事業者には不可能な営業体制である。

15

8. コンテンツ戦略

- 20 また、J:COM の強みとして挙げられるのは、映像の経験と知識、実績があることだ。これは大手通信事業者には無い資産である。特にエンターテインメントの世界は非常に奥が深く、既存のチャンネルをそのまま再送信しただけでは、ユーザーを惹きつけられない。

25 TCI と住友商事は、J:COM 設立翌年の1996年に番組事業統括会社(MCO: Multi Channel Operator)である「ジュピター・プログラミング」(後に『ジュピターTV』に社名変更)を立ち上げ、ディスカバリーやゴルフネットワーク、ジュピタースポーツ(現J SPORTS)など、今では多くの視聴者を獲得しているチャンネルを多く展開し、日本国内の有料多チャンネルを牽引してきた。

- 30 2007年にはJ:COM とジュピターTVの両者が合併して、J:COM がチャンネルをより主体的に運営することが可能になった。チャンネルの「選択と集中」を積極的に行うことで、J:COM のテレビサービス全体の質を向上させるコンテンツ戦略を加速させている。

表 2J:COM 出資のジュピターTV チャンネル一覧

チャンネル名/会社名	区分 出資比率	視聴可能 世帯数	チャンネル名/会社名	区分 出資比率	視聴可能 世帯数
ベーシックチャンネル					
 ムービープラス ジュビターエンタテインメント編	連結 100%	742万世帯 (724万世帯)	 J SPORTS 編ジ・エス・ブロードキャスト	持分法 33.49%*	763万世帯** (756万世帯)
 LaLa TV ジュビターエンタテインメント編		572万世帯 (546万世帯)	 キッズステーション 編キッズステーション	その他 15%	744万世帯*** (735万世帯) *部分配除外
 ゴルフネットワーク ジュビターゴルフネットワーク編	連結 89.41%	639万世帯 (618万世帯)	 日本映画専門チャンネル 日本衛星映画放送編	その他 9.99%	544万世帯 (528万世帯)
 チャンネル銀河 チャンネル銀河編	連結 76%	222万世帯 (207万世帯)	 時代劇専門チャンネル 日本衛星映画放送編		617万世帯 (602万世帯)
 ディスカバリーチャンネル ディスカバリージャパン編	持分法 50%	647万世帯 (636万世帯)	 日経CNBC 編日経シー・エス・ビー・シー	その他 9.75%	712万世帯 (697万世帯)
 ディスカバリーチャンネル ハイビジョン ディスカバリージャパン編		138万世帯 (124万世帯)	オプションチャンネル		
 アニマルプラネット アニマルプラネットジャパン編	持分法 33.3%	490万世帯 (466万世帯)	 アニメシアターX (AT-X) 編エー・シー・エックス	その他 12.28%	10万世帯 (10万世帯)
 AXN 編AXNジャパン	持分法 35%	588万世帯 (547万世帯)	出所:各社 ()内は2008年5月末現在の視聴可能世帯数 * 100%子会社(有)ジュピタースポーツを通じて出資。 ** J sports PlusはJ:COMではオプションチャンネル。 *** キッズステーションの上段は2008年6月末現在、下段は2008年3月末現在の数字		

出所: J:COM2008年12月期第3四半期決算説明会資料

5

9. 広告メディア事業

J:COM は、新たな収益源の育成・強化を目的に、既存事業で構築した顧客基盤と
 10 J:COM グループが保有する多岐にわたる自社媒体(コミュニティチャンネル、VOD、
 インタラクTV、番組情報ガイド誌「J:COM Magazine」、地域の無料情報誌「J:COM
 Walker」)を複層的に組み合わせ活用した広告メディア事業に、2007年から本格参入
 している。

その一環として、2007年に株式会社リクルートの100%子会社であった株式会社リ
 15 クルートビジュアルコミュニケーションズを連結子会社とした。さらに、2007年9月
 には株式会社電通が同社に資本出資し、J:COM オンデマンドを通じ、対象となるユー
 ザー層の能動的な行動を喚起する新たな広告メディア・広告手法の共同開発を開始した。

20

ジュピターテレコムその後

小規模局の連合で多チャンネル放送の業界を取り込もうとする J:COM にとって、最大の潜在的ライバルが NTT グループをはじめとした大手通信業者である。J:COM が
5 ラストワンマイルを押さえる戦略をとる以上、日本全国に光回線を敷こうとしている通信大手が大きな壁となりかねない。それでも放送事業への出資が3%までに制限されている NTT はこれまで直接のライバルではなかった。しかし NTT 東西地域会社が CS 放送大手のスカイパーフェクト・コミュニケーションズと組んでトリプルプレーに参入し、「トリプルプレーヤー」の競合が始まった。NTT は 2010 年までに全国の電話利用
10 者の約半分の 3 千万回線¹⁴を光ファイバーに切り替える目標を掲げている。

また、管轄省庁である総務省の審議会が、2005 年に CATV にしか認められていない IP 技術を使った光ファイバーによる地上デジタル放送の配信を、NTT 東西などの通信会社にも認める方針を示した。そうなると、CATV は唯一の再送信メディアという地位
15 を喪失することになり、通信事業者と全く同じ土俵で戦うことになる。

また、NTT グループ以外にもトリプルプレーサービスの提供に力を入れる企業は多数存在する。東京電力の通信事業を買収した KDDI グループ、ソフトバンク・ヤフー連合、USEN などが代表格だ。

J:COM はこのような強豪との本格的な競争に備え、更なる規模の拡大とサービス内容の充実を急いでいる。2006 年 3 月には PHS 最大手のウィルコムと組んで移動体通信サービスも提供。インターネット接続では下り最大 160Mbps のサービスを開始した。また、放送・電話・インターネット以外の新しいサービスとして 2008 年 1 月から家庭向け緊急地震速報の提供を開始している。更に 2008 年 12 月に MSO 3 位のメディアッ
25 ティを買収することを発表し、更なる規模の拡大を加速している。

¹⁴ 後に二千万回線に下方修正。

表 3 ケーブルテレビ各社の加入者数¹⁵ (2007年9月末)

順位	社名	加入者数 (万世帯)
1	ジュピターテレコム	225
2	ジャパンケーブルネット	57.1
3	メディアッティ	15.4
4	ベイ・コミュニケーションズ	14.6
5	イツツコミュニケーションズ	14.3
6	テプコケーブルテレビ	10.2

5 数あるサービスのなかでも、J:COM が一番資源を集中させているのが「デジタルテレビサービス」である。段階的な他 CATV 局への M&A で国内最大の規模を獲得し、電話・通信等サービスの多角化によって大手通信業者と伍していける存在になった J:COM であるが、多角化したサービスは、バンドリング効果により解約率を下げられる一方で、電話事業や高速インターネットサービス事業はすでにコモディティ化に突入しており、速度と料金だけの競争という厳しい状況になっている。

10 このように、ケーブルテレビのインフラを使い新たなサービスを単に横並びに追加させるだけでは、ARPU の向上に貢献し得ない環境にある。一方、「デジタルテレビサービス」は様々な高付加価値サービスを柔軟に追加できることから、ARPU を上げていける事業であり、今後の事業拡大を狙う J:COM にとって、最重要な事業ドメインである。

¹⁵出所：日本経済新聞 2008年12月11日朝刊

沿革

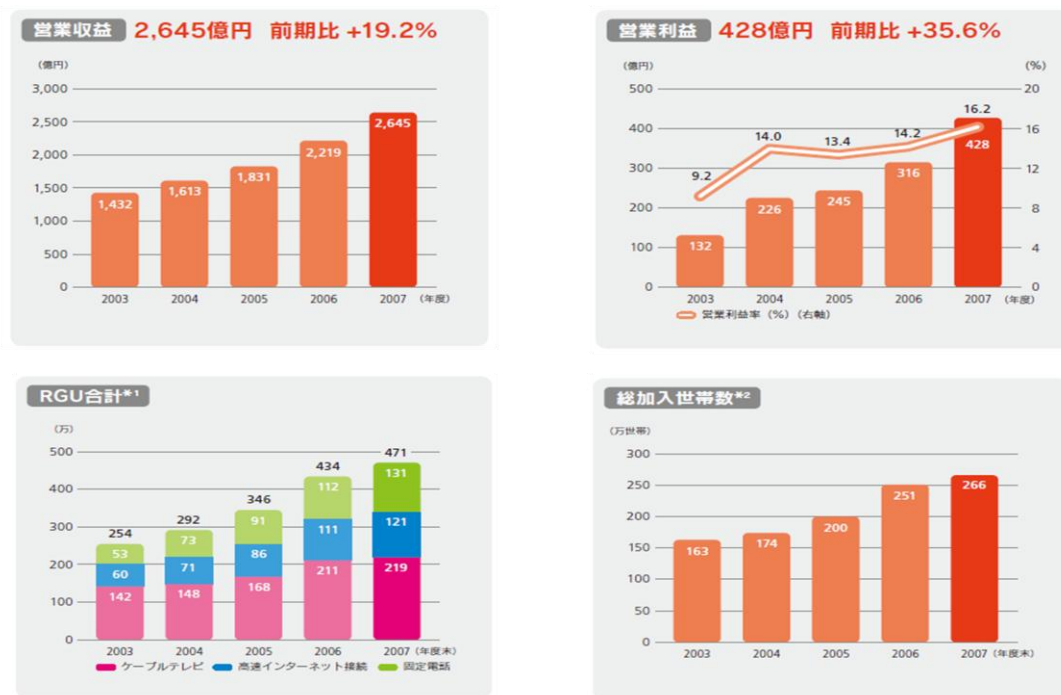
- 1995年1月 住友商事株式会社と Tele-Communication International、Inc. (現: Liberty Global、 Inc.) の合弁会社として設立
- 3月 ケーブルテレビサービスを提供開始
- 5 1997年7月 固定電話サービスを一部地域で開始
- 1999年1月 高速インターネット接続サービスを開始
- 2000年9月 株式会社タイトス・コミュニケーションズを統合
- 2001年7月 全ての運営局で BS デジタルサービスを提供
- 2002年3月 アットホームジャパン (現:アットネットホーム株式会社) の経営権を取
10 得
- 2003年9月 30Mbps 高速インターネット接続サービスを提供開始
- 12月 地上デジタル放送を関東、関西エリアの運営局にて開始
- 2004年4月 「J:COM TV デジタル」を提供開始
- 5月 ジュピターVOD 株式会社を設立
- 15 2005年1月 VOD サービス「J:COM オン・デマンド」を提供開始
- 3月 ジャスダック証券取引所に上場
- ” ブランド名を「J:COM Broadband」から「J:COM」に変更
- 4月 プライマリ IP 電話サービスを提供開始
- 9月 株式会社小田急情報サービス (現・株式会社ジェイコム関東) の経営権を
20 取得
- ” J:COM TV デジタル」加入世帯数が 50 万を突破
- 10月 J:COM 総加入世帯数が 200 万を突破
- 11月 「J-Stock 銘柄」に選定される
- 12月 固定電話サービス「J:COM PHONE」加入回線が 100 万を突破
- 25 ” プライバシーマーク (P マーク) 認証取得
- 2006年1月 関西マルチメディアサービス株式会社の経営権を取得
- ” SOHO 向けサービスをエリア全域で一斉に開始
- 3月 モバイルサービス「J:COM MOBILE powered by WILLCOM」を提供開
始
- 30 ” さくらケーブルテレビ株式会社の経営権を取得
- 4月 J:COM TV デジタル「インタラク TV」を全エリアで提供開始
- ” J:COM TV デジタルの新サービス「HDR」を全エリアで展開
- 8月 株式会社ケーブルネット下関の経営権を取得
- 9月 ケーブルウエスト株式会社の経営権を取得
- 35 ” J:COM 総加入世帯数が 250 万を突破

- 10月 FMC サービスのトライアルを開始
- 12月 J:COM オンデマンドで「募金 オン デマンド」を開始
- 2007年 3月 J:COM 神戸カスタマーセンター開設
- 4月 J:COM NET 下り最大 160Mbps サービスを一部地域で開始
- 5 6月 緊急地震速報の実装検証を開始
 - ” 「J:COM NET」安心見守りサービスを開始
- 7月 ジュピタービジュアルコミュニケーションズを子会社化
- 9月 株式会社ジュピターTV を統合
- 11月 チャンネル銀河株式会社を設立
- 10 12月 ケーブルネット神戸芦屋と神戸市開発管理事業団がケーブルテレビ事業の譲渡で合意
- 2008年 1月 株式会社ジェイコムウエスト発足
 - ” 「J:COM 緊急地震速報」を開始
 - ” 株式会社京都ケーブルコミュニケーションズを連結子会社化

このケースは本多尚彦(早稲田大学商学研究所修士課程)が根来龍之(同研究科教授)の指導の下に作成したものです。(2009年1月)本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。

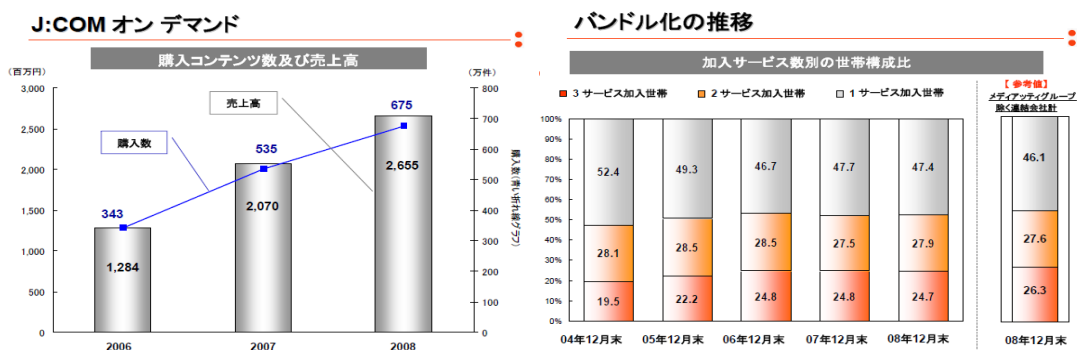
連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

資料1 出所: J:COM アニュアルレポート (2007年12月期) から



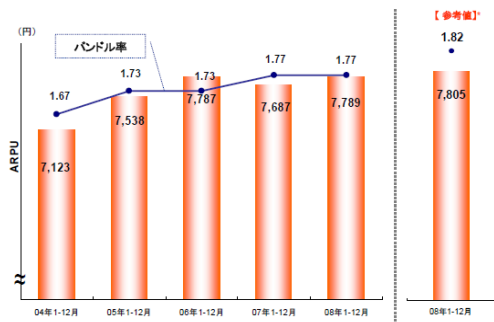
RGU (Revenue generating unit) 合計 = 提供サービス数の合計

資料2 出所: J:COM 2008年12月期 決算発表資料から



5

ARPU及びバンドル率



* 基幹ケーブルコミュニケーションズ、旧コネクケーブルビジョン、旧福岡ケーブルネットワーク、旧東ケーブルテレビ、メディアシティグループを除く連結会社

新規エリア及び既存エリア別の加入状況

(2008年12月末現在)

	新規エリア	既存エリア	連結合計
ホームバス世帯数*	2,238,600	10,017,600	12,241,500
総加入世帯数	380,500	2,786,900	3,167,400
RGU合計	551,300	5,062,300	5,613,600
ケーブルテレビ	309,800	2,247,200	2,557,000
高速インターネット接続	166,900	1,319,900	1,486,800
電話	74,600	1,495,200	1,569,800

*メディアシティグループとJCOMグループのホームバス世帯数は一部重複しているため、両者の合算値は連結合計と一致しません。

ケースの時点: 2009年1月

26

このケースは本多尚彦(早稲田大学商学研究科修士課程)が根来龍之(同研究科教授)の指導の下に作成したものです。(2009年1月)
本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。
連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

【参考文献】

- NEW MEDIA (2007年12月号 2008年1月号 2008年2月号)
- 日経コミュニケーションズ (2006年9月15日号 2006年11月15日号 2004
5 年6月28日号)
- 日経ビジネス (2006年1月9日号 2006年11月6日号 2008年9月29日号)
- 日経ニューメディア「通信・放送融合時代の新ビジネス大全」(2007年)
- 吉崎正弘「旬のケーブルテレビ」ニューメディア(1999年)
- 田口和博「ケーブルテレビ 1兆円産業論」ニューメディア(2007年)
- 10 ● 佐野 匡男「ケーブルテレビ 未来の記憶」サテマガ・ビー・アイ(2008年)

このケースは本多尚彦(早稲田大学商学研究科修士課程)が根来龍之(同研究科教授)の指導の下に作成したものです。(2009年1月)
本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。
連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

早稲田大学 IT戦略研究所 作成ケース一覧

- | | | |
|----|--|----------------|
| | No.1 株式会社ジャパン・イーマーケット—e マーケットプレイスのビジネスモデル再構築—足代訓史(2004年3月) | |
| | No.2 株式会社PTP(パワー・トゥ・ザ・ピープル) | 柏陽平(2004年3月) |
| 5 | No.3 OCNとISP各社の競争—価格競争の追従関係— | 宮元万菜美(2004年8月) |
| | No.4 ポケットモンスター(1996~1998) | 木村誠(2005年3月) |
| | No.5 フォトハイウェイ・ジャパン:無料ビジネスからの脱皮 | 鍛地研介(2005年7月) |
| | No.6 株式会社アイスタイル—収益基盤強化のためのリニューアル— | 鍛地研介(2006年6月) |
| | No.7 楽天市場のビジネスモデルと情報システム— 楽天市場はどうして成功したか?— | 前川徹(2006年6月) |
| 10 | No.8 日本の中古車流通産業—新しい事業形態出現の歴史— | 呉健柏(2007年3月) |
| | No.9 UniversalCentury.net GUNDAM ONLINE(2000~2006) | 木村誠(2007年4月) |
| | No.10 日本のブロードバンドビジネス発展の歴史—本命のFTTHへ— | 宇賀村泰弘(2007年9月) |
| | No.11 リテール特化の「コンシェルジュ」バンク:スルガ銀行 | 角田仁(2008年3月) |
| | No.12 起業時の経営戦略:イー・アクセス | 石田雅之(2008年9月) |
| 15 | No.13 ジュピターテレコムが多角化戦略 | 本多尚彦(2009年1月) |

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。

連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp

<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

RIIM IT戦略研究所
Research Institute of Information Technology and Management

早稲田大学大学院商学研究科 気付
169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1

連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>