



多チャンネルマーケットの拡大を目指す J:COMの事業戦略



株式会社ジュピターテレコム 代表取締役副社長 **福田 Minoru**

御紹介いただきましたジュピターテレコムの福田です。私どもジュピターテレコムは、J:COMというブランドで事業を展開しておりますが、本日はその事業戦略等につきまして簡単にお話しさせていただきます。

1. ジュピターテレコムの概要

私どもジュピターテレコムは、いわゆる事業を行っている会社ではなく、持株会社です。傘下のケーブルテレビの事業会社と番組供給事業を行っている会社の統括運営をしております(図1)。

ケーブルテレビの事業は、日本全国、札幌から九州まで5つの大都市圏で、現在23社48局体制により各地域単位で事業を行っております。私どもはこの地域の約1,250万世帯に対してサービスが提供できる接続体制を執っており、ケーブルテレビの総加入世帯数は325万世帯となっております。

番組供給事業は、今から2年前の2007年に、ジュピターTVという当時最大の番組供給会社と合併し、現在17のチャンネルに出資・運営中の日本最大規模の番組供給事業統括運営会社となっております。

一言で言えば、放送と通信のサービスをワンストップで御提供しております。そのうちの一つがケーブルテレビです。このサービスでは、ケーブルデジタル、地上デジタル、BSデジタル等のハイビジョン番組、あるいはデータ放送、ペイパー

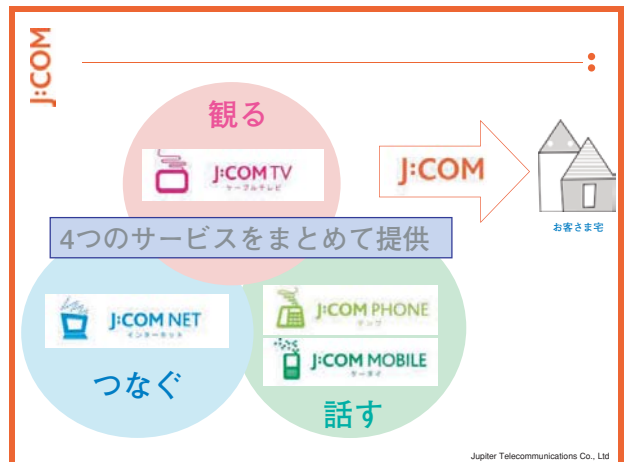


図2. 放送+通信のサービスをワンストップで提供

ビュー等含めて、約100チャンネルの多チャンネルを展開しております。

次は、高速インターネットの接続サービスで、1Mbpsのライトユーザー向けから160Mbpsの高速サービスまで展開しております。

電話サービスは、固定とモバイルの両サービスを提供しております。固定電話サービスは、NTTとほぼ同品質で、少し値段が安くなっております。

この四つのサービスをワンストップで提供しております。お客様にとって最大のメリットは、この四つのサービスにパッケージで御加入いただきますと、更に割安のサービスを受取できます。また、請求書も1枚で、放送と通信のサービスを御利用できるため、大変利便性が高く、お客様に好評を博しております(図2)。

2. J:COMの事業の概要

私どものサービスには、幾つの特徴がありますが、その中でも最大の特徴、他の企業と違う点について、ピックアップしてお話ししたいと思います。

最大のポイントは、札幌から九州までの地域において、運営会社23社48局がそれぞれの地域に密着し、地域に根ざした事業活動を展開していることです。その事業活動の中でも、実際に御加入いただくお客様への説明・営業、そして御

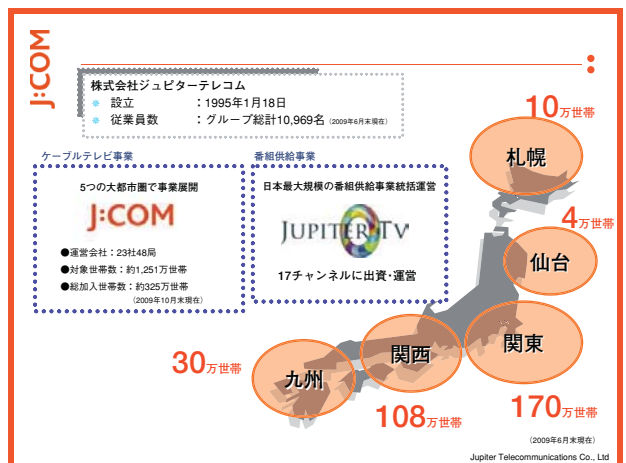


図1. 日本最大のケーブルテレビ・番組供給事業統括運営会社



加入後のアフターサービスについて、顔の見える事業者、サービスとして、直接お客様を訪問してサービスを提供していくことが一番大きな特徴です (図3)。

現在、全国に約2,300名の営業マンがおり、それに加えてアフターサービスの人員も配置しております。デジタル化の進展で、特に御高齢の方には、リモコン等の操作がなかなか分かりにくいという状況があります。これに対応して、お客様を1軒1軒訪問して、説明し、なおかつ御不明な点はその場で、かゆいところに手が届くサービスを展開しているというのが一つ大きなポイントです。

そしてこれが一つ大きな、私どもの強みとして展開してきておりますが、この地域に根ざした活動そして訪問を中心とした営業サービス活動も社会のいろいろな状況変化等によって、必ずしもこれだけではお客様にきちんとしたサービス・営業はできないということで、今、方向転換を図っているところです。

その一つとして、図3の左下に記載しておりますが、昨年からはジェイコムショップの展開を本格的に開始しました。これはそれぞれの地域の中でリアル店舗を持つことによって、お客様に御不明な点又は様々なお問い合わせ等を、直接リアル店舗での対応を可能にするもので、現在72店舗を展開しております。

もう一つの事業の番組供給事業は、図4に記載されております。17チャンネルに出資し、統括運営をしており、その対象はムービープラス、LaLa、ゴルフネットワーク等、皆様にも御覧いただいているチャンネルです。

以上が私どもJ:COMの概要です。次に、少し日本の多チャンネル市場の現状について触れたいと思います。

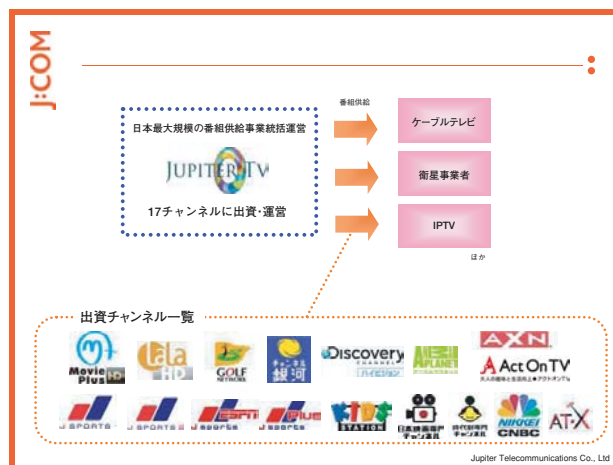


図4. 番組供給事業の統括運営機能

3. 日本の多チャンネル市場の現状

2003年から2008年までの6年間の日本の有料多チャンネル放送市場の現状は、図5にお示した内容です。この数字は、有料のケーブルテレビ加入世帯数とスカパーの加入世帯数の合計です。この5年間における多チャンネル市場の平均成長率は年率約6%で、2008年9月末現在の加入世帯数は、1060万世帯です。日本全体の世帯数は約5000万超ですので、有料多チャンネルの加入率は、約20%になります。

私どもJ:COMの加入率は25.9%ですので、日本全体の加入率よりも、私どもの加入率のほうが少し高くなっております。

日本は20%そこそこの加入率ですが、アメリカ、ヨーロッパはかなり高い普及率です。イギリスとアメリカの普及率は、アメリカでは90%、イギリスでは46%となっております (図5)。この点では、有料多チャンネル放送のプレゼンスの向上



図3. 地域密着 対面営業とマーケティング、地域情報の発信

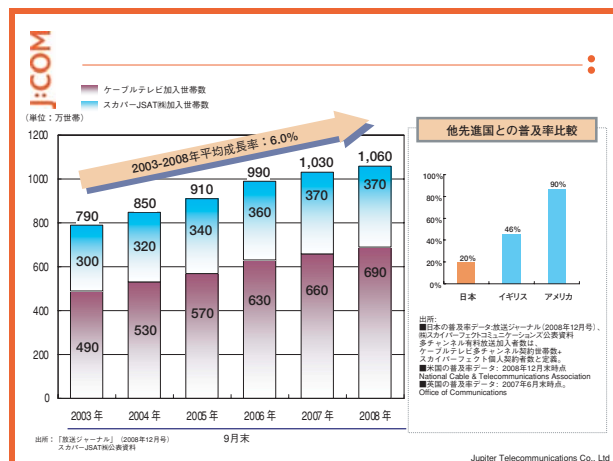


図5. 日本の有料多チャンネル放送市場



が一つ大きな課題であると同時に、番組のクオリティ向上も日本の多チャンネル市場を成長させる大きなカギではないかと思えます。

ただ市場環境としましては、趣味嗜好の多様化の中から多チャンネルの需要は高まってくると考えております。そしてまだまだ普及の余地があるということから考えますと、今後多チャンネル市場は更に拡大できると、私どもは確信しております。

4. ケーブルテレビ事業規模の比較

ケーブルテレビ事業者の事業規模につきましては、図6に示したとおりです。左の欄に幾つかの事業者が記載されており、私どもは一番左の事業者です。ここでは、テレビの加入世帯の規模を比較しております。A社、B社と表示しておりますが、業界第2位の事業者に比べると、約3倍以上の規模となっております。

ケーブルテレビ事業業界のもう一つ大きな特徴は、中小の事業者が非常に多いということです。図6の右の欄に記載してありますが、私どものシェアは約36%で、加入世帯数が10万未満の事業者のシェアは39%です。これは、大変小さな事業者が地域単位で存立しているということですので、今後こういう事業者とどう連携を執っていくかということが業界にとっての大きなテーマであると認識しております。

このような状況で、私どもも業界も、ここ数年順調に成長してきておりますが、一方でいろいろな意味での大きな市場の変化ということもございます。そういう中で、ジュピターテレコムにとりましていろいろな経営課題がございます。今日はこの経営課題の中で一つ大きな私どものテーマとして今

取り組んでおります営業の構造改革について少しお話しさせていただきますと思います。

5. J:COMの営業構造改革について

私どもの営業販売体制としては、いわゆる有料のテレビサービスというのは説明商品だと思っております。きちんとお客様に御説明をさせていただいて、御理解をいただいた上で御加入いただく、ということが基本ですので、きちんとお話できる体制、販売方法ということで直接御訪問させていただいて展開しているというのが基本でございます。

今でもこれは変わっていませんけれども、ただ一方で訪問による営業販売につきましては、社会的に非常に大きな変化があります。一つは、特にマンション等で顕著ですが、セキュリティです。安全、安心という観点から非常にセキュリティがしっかりしているということで、なかなかお会いさせていただく機会の確保が難しくなっております。

それから私ども1995年にスタートしておりますので、いろいろな形でお客様に御案内をさせていただいております。そういう周回の回数が重なることによって、なかなか御説明をさせていただく機会が少なくなっている。つまりお客様との接点が少なくなっているということでございます。

図7に記載してありますが、サービスを受けていただけるお客様がどこにいるのか、また、お客様や見込み客をどう効率よく発見するかという探客行為が営業販売の原点です。これはどの業界でもそうだと思います。今までは直接お邪魔させていただいて探客することが一番良かったわけですが、社会的な変化等で難しくなっておりますため、今までのやり方であるプッシュ型の営業販売、直接こちらの方からお邪魔

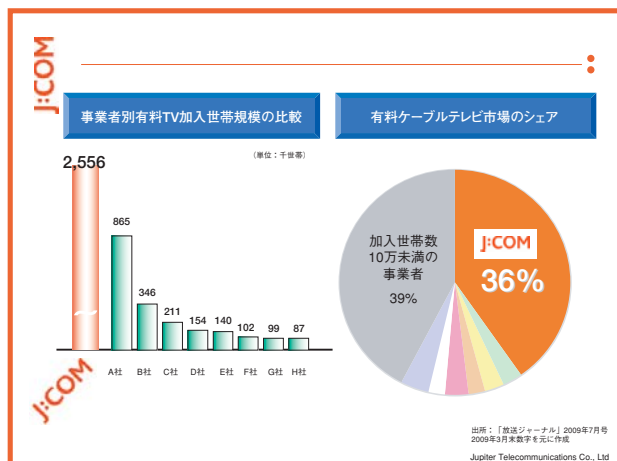


図6. ケーブルテレビ 事業規模の比較

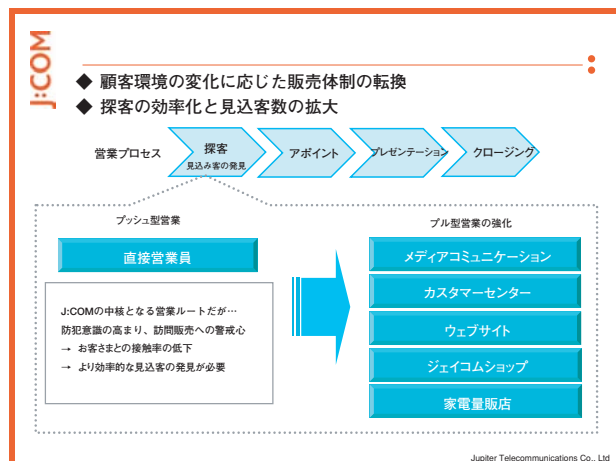


図7. 転換期にあるマーケット 変化に応じた構造改革



図8. 販売ルートの多様化～ジェイコムショップ～

する営業を核にしながらも、今後はプル型の営業を強化していこうということで、私どもは現在営業の構造改革に積極的に取り組んでいるところです。

具体的なプル型営業の強化策としては、一つはジェイコムショップという店舗の展開を進め、そしてウェブサイトによる情報発信。それから、内田恭子さんをキャラクターにしたCMをこの10月から積極的に展開しております。いわゆるメディアによるコミュニケーションによって探客をしていく。そしてお客様からの問い合わせ等でレスポンスを取って、最終的には商品説明のために、私どもの営業員がお客様を訪問させていただく。こういう循環を執るといことで、今積極的にこの構造改革に取り組んでおります。

ちなみにジェイコムショップは、現在72店舗ございまして、来年は150店舗を大きな目標として展開できればと思っております。現在1店舗当たり月350世帯くらいの方にお越しいただいております。そうしますと年間で1店舗当たり約4,000強の御来店があり、100店舗で42万世帯がカバーできます。ですからジェイコムショップは、お客様との強力な接点になると期待され、これを更に強化していくことを考えております(図8)。

6. 今後の課題と戦略

現在、まさしく放送と通信の融合によりまして、これは私どもだけでなく業界にとっても同様ですが、いわゆるメガコンペティション、大競争の時代に既に突入しております。今までケーブルテレビ業界というのは地域について、ある面では独占という中で、競争状態は非常に少ない業界でしたので、初めての競争環境下での事業ということなのです。この大競

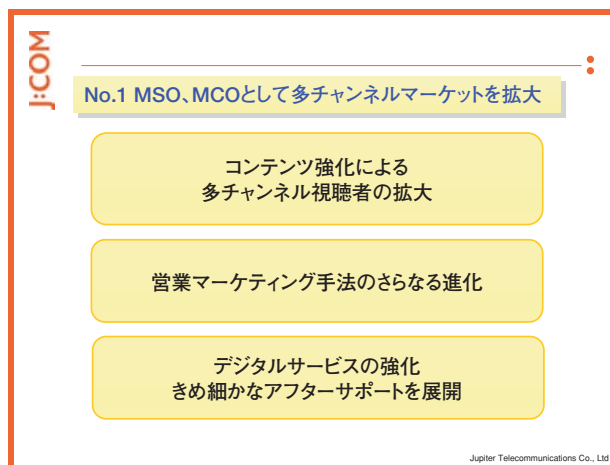


図9. 今後の課題と戦略

争の時代にどう勝っていくかということが非常に大きな課題です。

そういう中で私どもは、基盤としては、地域に密着した、根ざした事業活動・営業活動・サービス活動、これが私どもが勝つ一番のバリューではないかと考えております。この部分をどう進化・発展させて、真の地域に根ざした信頼される事業者になるかということが私どもが勝ち残る一番の大きな戦略ではないかと思っております。

具体的にこれをどう実現するかということで、図9にお示した具体的な秘策、戦術をいま落とし込んで、実際に展開しているところです。

そして、これは最大のビジネスチャンスだと思っておりますけれども、2011年7月の完全デジタル化に向けてほとんどのお客様がテレビに対して関心を持っております。その中で、多チャンネルの魅力をどうお伝えし、いろいろな手段がある中でケーブルテレビに御加入いただけるかということが非常に大きなテーマだと思います。

特に2011年ということになりますと、来年が勝負です。来年1年間で約26%の加入率をどこまで高められるかということで、いま最大のポイントとして来年1年間の戦略を策定し実行に移すという段階です。

いずれにしても、お客様との接点を多様化、多重化することによって、私どものサービスを広く御理解いただくということが一番の原点かと思っております。

御清聴ありがとうございました。(拍手)

(2009年11月17日第379回ITUクラブ講演会より)