



衛星と放送のハイブリッド経営 ～ゼロからの創造と発展～

株式会社 スカパーJSATホールディングス 代表取締役社長 **あきやま 秋山** **まさのり 政徳**



御紹介をいただきました秋山でございます。このビジネスに入りまして、だいたい商社生活20年、衛星ビジネス・「スカパー！」ビジネス含めて20年ということで、ちょうど40年たったところでございます。日本ITU協会の歴史を見ますと、1971年創立と書いてありますので、私がちょうど新入社員の頃に来た、歴史と伝統のある団体と伺っております。そういう場にお招きいただきまして、本当に光栄に思います。

今日は、「衛星と放送のハイブリッド経営」というテーマでお話をさせていただきます。なぜハイブリッドかと申しますと、日本で放送と衛星通信を併営している会社が他にはないこと、世界でも多分こういう会社はありません。我々は衛星ビジネスと放送ビジネスの両方を兼ね備えた珍しい会社だということで、融合体のモデルケースの会社かと思っております。

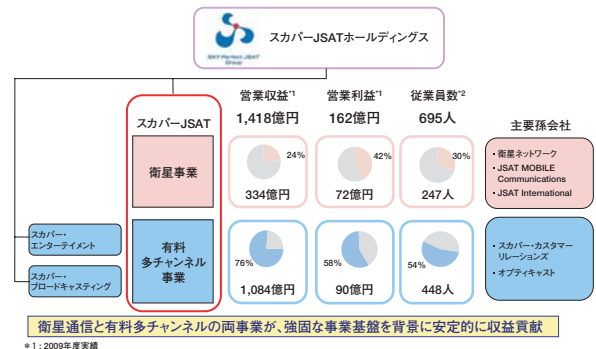


図1. グループの事業構造

いとなります。

3. スカパーJSATグループの沿革

我々は8社の連合体として2008年から新しいグループになりました。

まず衛星会社が1985年の通信の自由化を契機として、3社設立されました。3社とは、日本通信衛星 (JCSAT)、サテライトジャパン、宇宙通信ですが、1993年にJCSATとサテライトジャパンが合併しました。

その後2000年にNTTから2機の衛星を我々が買い上げ、併せて出資もしていただき、NTTグループとの連携が取れるようになりました。加えて、2008年3月末に宇宙通信と合体をし、衛星系のところは最終的に日本で1社になったということです。

放送系であるスカパー！ビジネスについては、まず1994年から1997年にかけて「PerfecTV!」「DirecTV」「J Sky B」と、三つのプラットフォーム会社ができました。その後1998年に「PerfecTV!」と「J Sky B」が合併したわけです。

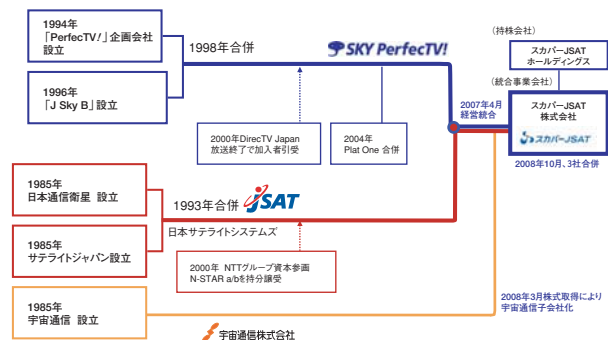


図2. 沿革/グループ再編・統合

1. スカパーJSATホールディングスの会社概要

2007年4月にスカパーとJSATが合併して設立されました。グループの社員数は従業員ベースで829名。主な株主は伊藤忠商事、フジ・メディア・ホールディングス、ソニー、NTTコミュニケーションズ、住友商事、日本テレビ放送網、東京放送ホールディングス、三井物産の8社が大株主です。既に株式を公開して、東証一部上場企業となっております。

この持株会社であるスカパーJSATホールディングスの下に、スカパーJSATという統合事業会社があり、これが実体となっております。

2. スカパーJSATグループの事業構造

事業のセグメントとしては衛星事業と有料多チャンネル事業 (スカパー!) の二つがあります。各々の事業の規模感としては、売上高で言うと、スカパー！3に対して衛星が1。利益ベースだと、スカパー！1.3に対し衛星1。従業員数だと、スカパー！2に対し衛星が1。売上げ規模は1400億円のグループになりました。

また、売上げについてはスカパー！放送のための衛星回線の売上げ200億円ほどが有料多チャンネル事業の方に入っていますので、純粋な衛星ビジネス規模としては550億円くら



なぜ「スカパー！」かということですが、「スカ」は Sky Bの「Sky」なんです。この「Sky」とPerfecTV!の「パー」をとって「スカパー!」。1回聞いていただくと忘れない名前ということで定着してきていると思っています。

その後2000年に「DirecTV Japan」が合体して3社が一緒になり、2004年には宇宙通信が運営してきたプラットフォーム「Plat One」と合併しました。

これら衛星系4社と放送系4社の計8社が2007年4月に合体し、今日の我がグループとなったわけです。したがって今、衛星会社は日本に1社、有料多チャンネル放送のプラットフォームビジネスの会社も日本に1社ということで、まさしく1社体制でやっております。

4. 合併における経営戦略

このように合併を繰り返しましたが、現在の我がグループの経営戦略は、全体戦略として質実剛健なる会社を目指し、「Quality for Value」を掲げております。

有料多チャンネルにおいては、とにかく加入者をもっと増やし、衛星においては、「グローバル」を戦略の大きな一つとして進めております。

5. グループの経営理念と行動指針

我々は遺伝子だと思っていますが、「パイオニア・スピリッツ」「チャレンジング・スピリッツ」「ゼロからの挑戦」、このようなことを念頭に置きながら、社会的責任もきちんと頭に入れて事業を進めていこうとしております。

それから、各社の文化の違いを克服するための一環として、グループの行動指針を「3C+1」としております。これは、COMMUNICATION（情報を社内で共有して、縦横に連携を取る）、COLLABORATION（協調し、協力し、協業する）、CREATION（発想を豊かにして創造し、成果を出す）、プラスCOMPLIANCE（法令・倫理遵守 何事も「清く、正しく、美しく」）ということで、グループ内、社員同士、またお客様との関係においても、コミュニケーションがよくできて、コラボレーションができて、その上でクリエイションができる。そして、こういう時代ですからコンプライアンスはよくよく気をつけてやりましょうと。「スカパー!」はブランドビジネスであり、「JSAT」も世界的なブランドになっていますので、ブランドに一朝事があれば大変なことになります。そういう意味で、あえて「3C+1」としてあります。

6. 有料多チャンネル事業の加入者とシェア

日本の有料多チャンネル市場はどのくらいかと言いますと、現在1200万世帯程度の加入があります。日本は5000万世帯なので、有料多チャンネルという意味での普及率は20%です。そのうち「スカパー!」サービスは370万世帯の加入があるので8%。ケーブルテレビは700万。歴史が全然違うのですが、アメリカは80~90%の有料マーケット、イギリスも50%ということなので、まだまだ我々も加入獲得の余地は大きいと思っております。

7. スカパー!の主要3サービス

スカパー!のサービスは三つあります。

一つは、「スカパー!」というサービス。それから、「スカパー!e2」。三つ目が「スカパー!光」。CATVと違うのは、全国津々浦々をカバーしていますので、アンテナチューナーをつけていただければすぐ見られるわけです。

「スカパー!」というのは、アンテナとチューナーをつけて見ていただくもので、東経124度と128度の通信衛星を使っています。チャンネル数はテレビ176チャンネル、ラジオは101チャンネル、合わせて277チャンネルということで、この「スカパー!」への加入者が226万です。今はハイビジョン化を急いで進めており、鮮明なる高画質の放送を楽しんでいただけます。

「スカパー!e2」というのは、東経110度の衛星を使った放送サービスです。こちらはチャンネルの数が67ということで、現在11チャンネルをハイビジョン化しており、加入者は134万。

それから「スカパー!光」、これはNTTグループのお力添えも得て、フレッツ・テレビとセットで売っていく体制にあります。「スカパー!」と同じチャンネル数があり、ハイビジョンも69チャンネル。加入者は現在10万。これはNTTの光ファイバを使って戸建ての家やマンションに番組を配信しており、東京、千葉、埼玉、神奈川といった関東エリアの外、名古屋以西、大阪や全部ではないですが和歌山、神戸、京都、奈良とだんだん区域を広げていっております。

これら3サービスの中で、「スカパー!」サービスはほとんどハイビジョン化しておりますので、チューナーを取り替えていただかなければならない。現在、220万のうち40万ぐらいの方がハイビジョンに切り替わってきております。

「スカパー!e2」の方は今一番伸びていまして、皆さんがお持ちの大型テレビのリモコンにあります「CSボタン」を押



して申し込んでいただくと即つながって、「スカパー！e2」を見ることができます。「今日ワールドカップ、オランダ戦があるから見よう、申し込もう」で、パッとつながるわけです。

8. 有料多チャンネル事業における今後の取組

①スカパー！e2

昨年デジタルテレビは2500万台が市場に出回り累積で1億台くらい普及したと言われてます。このうち8000万台くらいは、我々の「スカパー！e2」のチューナーが内蔵されていますので、8000万台のマーケットを「スカパー！e2」というサービスが盛り起こしてくれると期待しており、今は「スカパー！e2」に力を入れて伸ばしているところです。

②スカパー！HD（ハイビジョン）放送

ハイビジョンの方も、先ほど220万の加入があると言いましたが、この視聴者の皆様に早くハイビジョンに切り替えていただき、高画質な放送を楽しんでいただきたい。ハイビジョン化へのシフトを今急いでいるところであります。

③新BS放送

これも皆さん御承知でしょうが、今BSは12チャンネルありますが、この10月から11チャンネル増え、さらに来年の3月には7チャンネル増えて、トータル30チャンネルのBS放送となります。我々はこのBS放送において二つのビジネスを手がけてまいります。

一つは、我々自身がBSのチャンネルを1チャンネル持たせていただき、そこで「スカパー！」放送をやるということ。また二つ目は、新BS放送の11チャンネルと7チャンネル、全部ではないですが、新しいチャンネルのプラットフォームビジネスを我々がお引き受けしますということです。新BS放送はいよいよこれから準備の佳境に入ってくるということでもあります。

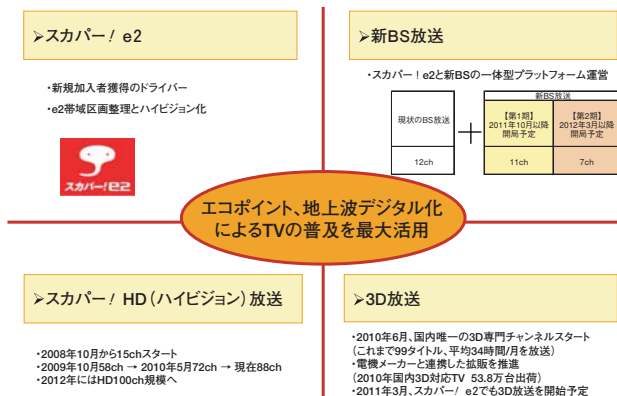


図3. 【有料多チャンネル事業】今後の取組

④3D放送

昨年の6月にワールドカップの日本・オランダ戦を初めて日本でハイビジョン中継しました。我々はその試合をもって日本で初めて3D専門チャンネルを立ち上げたわけです。ただ、3Dテレビをお持ちでない方は見られません。今、大分3Dテレビも安くなってきていますし、いずれは3Dテレビがより普及することでしょう。「3Dといたらスカパー！」とこれを一つのドライバーとしてハイビジョンも見てもらうように誘導していこうということを考えて、今3Dに力を入れております。

9. 衛星事業について

我々は衛星の数にして現在14機の衛星を持っております。世界で申しますと数では4位、売上げベースで世界5位となります。

その14機の衛星のうち4機が「スカパー！」の放送用に使われております。残りの10機が通信用。放送はあくまで国内でやっていますが、通信となると世界カバーで、一番西は中東、そしてインド洋を渡って東南アジア、中国、シベリアまで、さらにニュージーランド、オーストラリア、ハワイを越えて、北米全部。ここまですべて衛星ビジネスのフィールドとしております。

この14機に加えて、近々上げようという衛星が2機あります。一つはBS/CSハイブリッド衛星。これは今年の春頃を予定しておりますが、増えたBSチャンネルを放送するための衛星です。一方、東経110度の「スカパー！e2」サービスのためのバックアップ衛星もいる。そんな事情から、NHKと民放局が運営しているBS放送用の衛星会社であるB-SATと相談しましたところ、BS放送とスカパー！のCS放送の機能を持った衛星の一つにして上げることで合意。ロケットは1個で済みコストは半分になることから、この計画が実現することになりました。かれこれ5年くらい前から進めてきた話です。

中近東-アジア-オセアニア-北米を14機で広域カバー

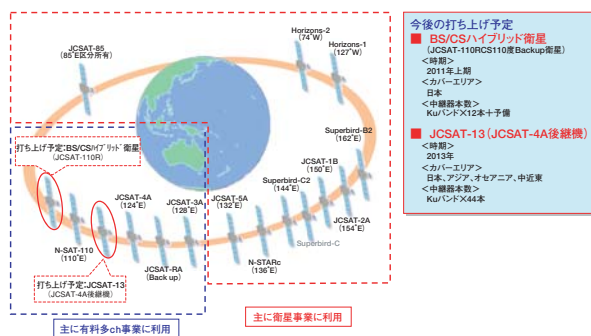


図4. 衛星フリート



もう一つの衛星、JCSAT-13 (JCSAT-4A後継機) は、4機あるCS放送用衛星のうち1機の寿命がくるところから、それをカバーするための後継機衛星として、13号機ということで2013年をめどに打ち上げる予定です。加えて、グローバルな展開をどんどんしていこうというのが一つの重点方針になっておりますので、この衛星には日本・アジア・オセアニア・中近東をカバーするための回線も搭載して打ち上げることにしています。

10. 衛星事業における今後の取組

最後になりますが、衛星は今、どんな取り組みを重点にしているか。これも四つの分野があります。一つは公共、一つは移動体、一つはグローバル、そして宇宙です。

①公共ビジネス市場

公共ビジネスとしては、例えば国内・海外での災害時の通信環境を整え、信頼性の高い防災システムの構築を進めております。諸官公庁や地方自治体、公共機関向けのビジネスにも安全保障の立場から、今まで以上に力を入れていきたいと思っております。

②移動体ビジネス市場

移動体というのは、陸海空それぞれあるのですが、全ての領域において衛星を使った通信ができる。つまり飛行機の中や、船の上でインターネットができる時代になってきたということでもあります。

我々が今特に力を入れているのは海の分野です。この分野のサービスに向けて技術が開発され、実用化されてきたのはここ10年弱ぐらい前からです。我々はそうした技術を使って幾つかのサービスを展開しています。我々の衛星はインド洋から東南アジアまでカバーしていますので、自分たちの衛星を使って外洋の船にインターネット環境を搭載するというビジネスも始めております。

船の乗組員の中には1回航海に出るとしばらく帰ってこれない方が多くおられる。そのような方々に船の上でメールができる環境を整えたり、様々なエンターテインメントなどの情報を提供できるようにしております。また、インマルサット社と組んで、ローミングによって世界中の船と結べるサービスも出てまいりました。我々は無限の広がりのあるマーケットとしてこの分野に力を入れてまいります。

③グローバルビジネス市場

グローバルビジネスの最大のパートナーは、アメリカのイ

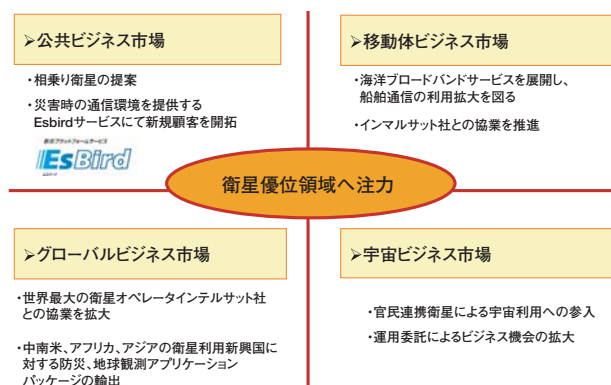


図5.【衛星事業】今後の取組

ンテルサット社です。世界カバーの最大の衛星オペレータで、2001年ぐらいから海外ビジネスを一緒にやろうということで、アメリカの上空に衛星を共同で2機上げています。主に北米を中心に商売をしている。三つ目の衛星をインテルサット社と共同で一昨年(2010年)の12月1日、インド洋に上げました。これにより、インド洋や東南アジアにかけての船にブロードバンド環境を提供しております。チャンスがあれば、もっと衛星を上げてやっていきたいと思っています。

④宇宙ビジネス市場

宇宙ビジネス市場では、2008年8月に施行された宇宙基本法に基づく、官民連携の衛星による宇宙利用の機運を具体的なビジネスチャンスに育てていきたいと思っております。

例えば有人宇宙飛行の分野でのビジネス等、徐々にではありますが形づけていきたいと思っております。

11. まとめ

そんなことで、皆様のおかげで今日があるの言うまでもないのですが、これまで御説明申し上げましたように、最初はまさしくゼロからの出発であり、その時々時代の背景の中、企業同士の合従連衡を繰り返し、成長と拡大を押し進めた結果、今のような会社に発展してまいりました。1社になりましてから、プライドとしてはナショナルフラッグキャリアのつもりで、世界のグローバル企業としてこれからもしっかりビジネスをしていきたいと思っております。

また放送は、特に公共性の高い仕事でもありますので、スカパー！サービスを本当に楽しんでいただけるよう、感動と一種のライフラインのような形で続けていきたいと思っております。御清聴ありがとうございました。

(2011年2月15日 第390回ITUクラブ例会より)