

感動を生む。想いをつなぐ。  
The Entertainment Company

**J:COM**

アニュアルレポート2011  
(ダイジェスト版)

2011年12月期

**T R A N S F O R M A T I O N**

次なる成長に向けて

## 目次

1	J:COMのプロフィール
2	J:COMの成長の推移
3	連結業績ハイライト
5	株主・投資家の皆様へ
17	特集 Transformation 一次なる成長に向けて
	特集1「総合メディア事業グループ」としての価値向上
	特集2 アライアンスの更なる深掘
19	市場環境とJ:COMの位置付け
20	J:COMのサービス別営業概況

アニュアルレポート2011 (和文) の完全版は、  
当社ホームページにてご覧いただけます。

<http://www.jcom.co.jp/ir/library/annualreport/annualreport2011.html>

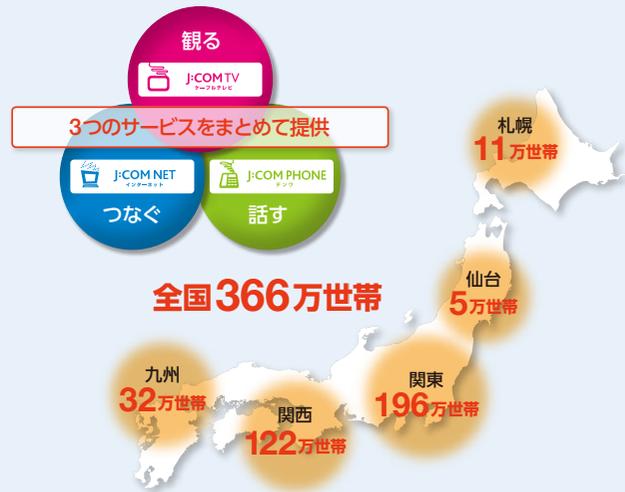
# J:COMのプロフィール

\* 株式会社ジュピターテレコムでは、2012年度より新定義に基づく加入世帯数及びARPUを採用していますが、本レポートに記載のこれらの数値は全て旧定義に基づくものです。

## どんな事業を行っている企業ですか？

J:COM (株式会社ジュピターテレコム (当社) 及び傘下のグループ会社) は、「ケーブルテレビ事業」と「メディア事業」という、多チャンネルサービス等を配信するプラットフォームとコンテンツを併せ持つ国内唯一の総合メディア企業グループです。ケーブルテレビ事業では、映像サービス (ケーブルテレビサービス) に、高速インターネット接続、電話を加えた「放送・通信の複合サービス」を業界に先駆けて提供し、現在、札幌、仙台、関東、関西、九州の5つの大都市圏の366万世帯\*のお客様にそれら3つのサービスを提供しています。一方、メディア事業では、映画やドラマ、スポーツ、ドキュメンタリーなど、多チャンネル市場に欠かすことのできない17の専門チャンネルを送り出しています。

放送・通信の複合サービスを5つの大都市圏で提供



\* 2011年12月末時点でJ:COMが提供するサービスのいずれかひとつ以上に加している世帯数 (総加入世帯数) です。同時点で、既に敷設工事を終えて、いつでもご加入いただける世帯数 (ホームパス世帯数) は、1,362万世帯に達しています。

## 事業の運営方式はどのようになっていますか？

### ■ ケーブルテレビ事業

当社傘下のケーブルテレビ局を当社が統括するという統括運営方式を採用しています。これによって、番組購入費用や設備機器の調達などの点で「規模の経済」を活かした効率的な事業運営が可能となります。

### ■ メディア事業

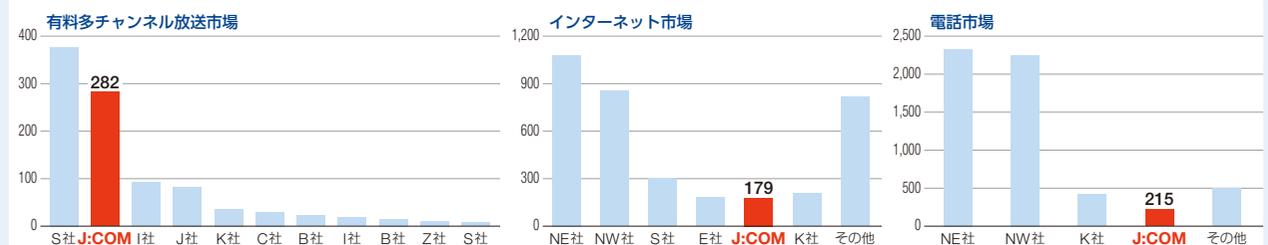
当社のメディア事業部門を通じて、ケーブルテレビはもちろん、衛星放送、IPマルチキャスト放送などでもご覧いただける合計12社、17のチャンネルに対して出資や運営・管理を行っています。

## 業界内での位置付けはどのようになっていますか？

J:COMは、有料多チャンネル放送市場全体では、加入世帯数で23%のシェアを、また、有料ケーブルテレビ市場において、同37%のシェアを有しています。ちなみに、ケーブルテレビ事業では、有料多チャンネル放送に加えて、日本最大のVODサービス (「J:COM オン デマンド」) も提供しています。一方のメディア事業では、国内最大のスポーツ専門チャンネル「J SPORTS」 (視聴可能世帯

数749万世帯) のほか、映画、ドラマ、経済ニュースなどの各ジャンルにおいて欠かすことのできない人気の高い専門チャンネルを傘下に抱え、国内最大級のメディア事業を展開しています。

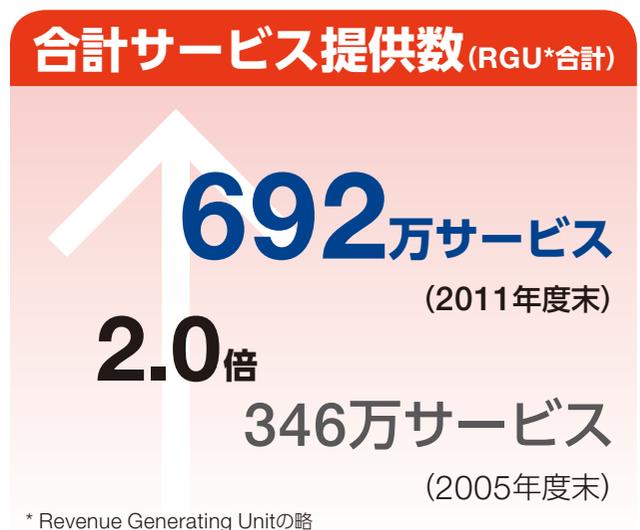
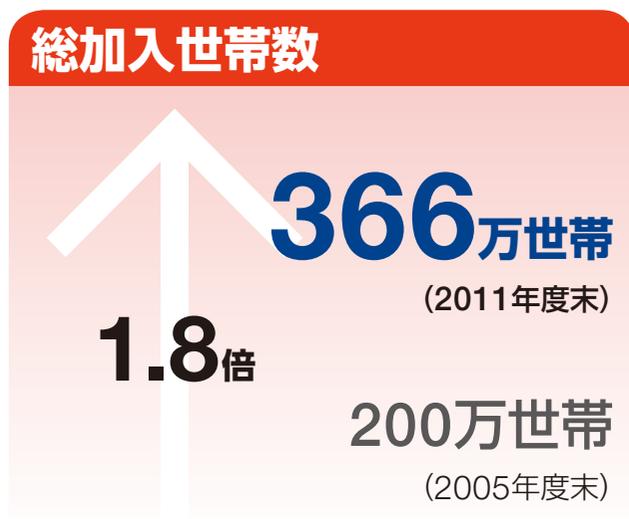
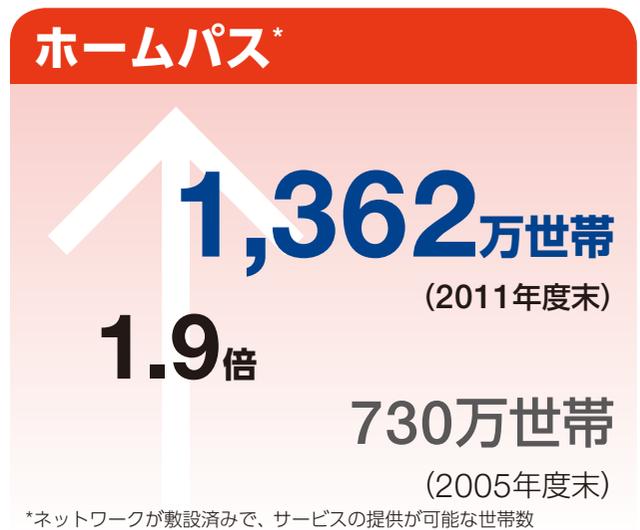
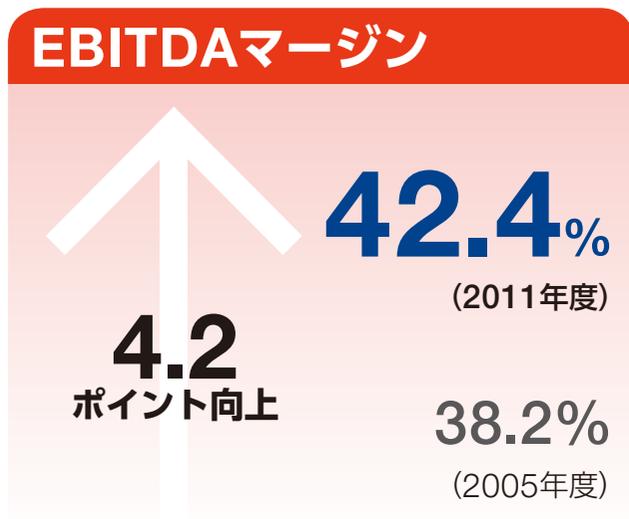
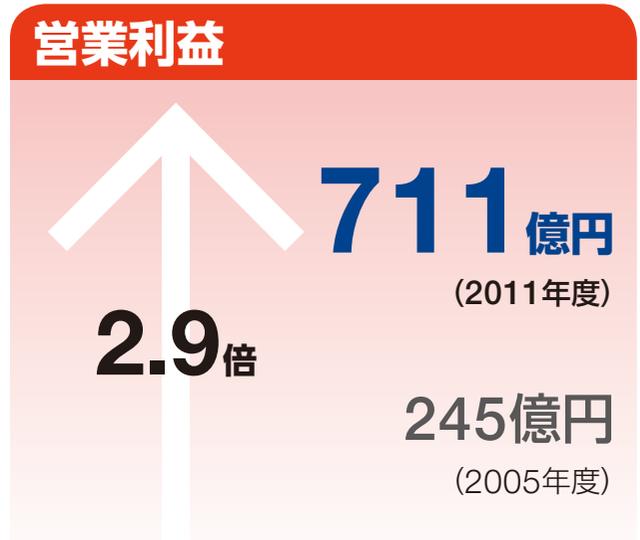
各市場における事業者別加入世帯数



出所: 「放送ジャーナル」(2011年12月号)、当社公表数値  
総務省報道資料「電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表 平成23年度第2四半期 (9月末)」また、各社契約数は上記公表資料を基に当社算出

# J:COMの成長の推移

～上場年度(2005年度)と直近年度(2011年度)の比較～



## 2011年12月期 業績のポイント

- 加入世帯数の増加がARPU<sup>1</sup>の低下を吸収し、営業収益及び営業利益はいずれも過去最高を更新
- 営業利益率も過去最高を更新。ROEは前期の特殊要因<sup>2</sup>を除いたベースでは上昇傾向を維持
- 借入金の減少が進み、負債資本倍率(D/Eレシオ)<sup>3</sup>は0.25倍まで低下

\*1. 加入世帯当たり月次収益

\*2. 前期(2010年度)においては、連結子会社 株式会社ジェイ・スポーツ・ブロードキャスティング(現 株式会社ジェイ・スポーツ)の中間持株会社2社の清算に伴って、税金費用が約41億円減少したという特殊要因が発生しています。この影響を除いた実質ベースでの2010年度の当社株主帰属当期純利益は約336億円(vs. 2011年度 373億円)、ROEは8.6%(vs. 2011年度 8.8%)となります。

\*3. 負債は有利子負債(ネット)を使用しています。

### 営業収益 営業利益



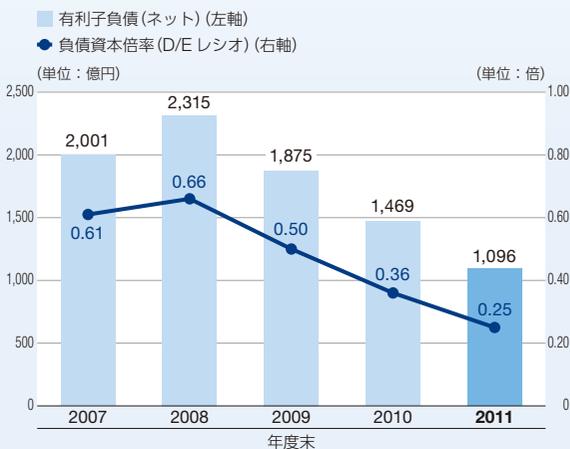
### 当社株主帰属当期純利益



### 営業利益率 ROE



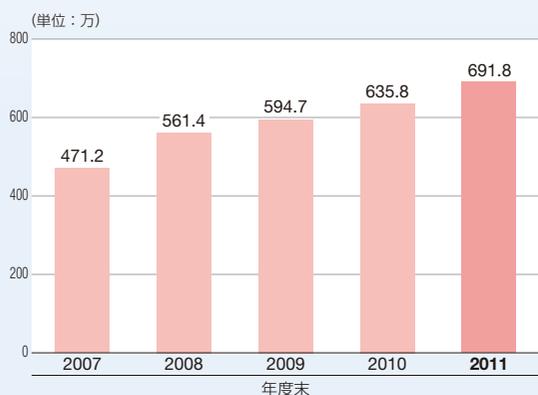
### 有利子負債(ネット) 負債資本倍率(D/Eレシオ)<sup>\*3</sup>



## 2011年12月期 営業状況のポイント

- 地デジ化後もケーブルテレビのお客様基盤は順調に拡大。高速インターネット接続、電話サービスでも加入世帯数の増加ペースが加速し、ARPU低下を十二分に相殺
- バンドル率(加入世帯当たり提供サービス数)が1.89へ上昇
- 顧客満足度の向上に向けた組織改革や積極的な諸活動が奏功し、解約率は過去最低水準に低下

### 合計サービス提供数(RGU合計)

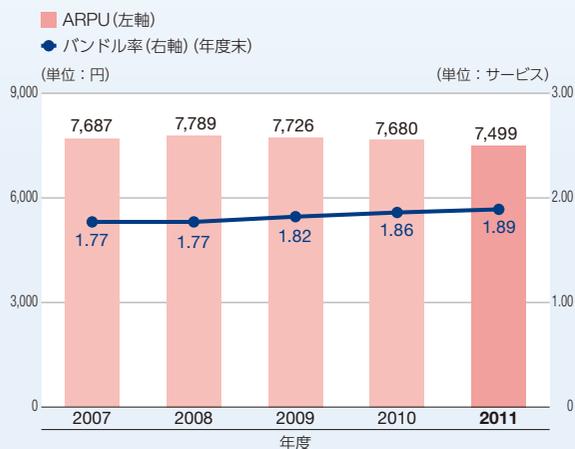


### 総加入世帯数

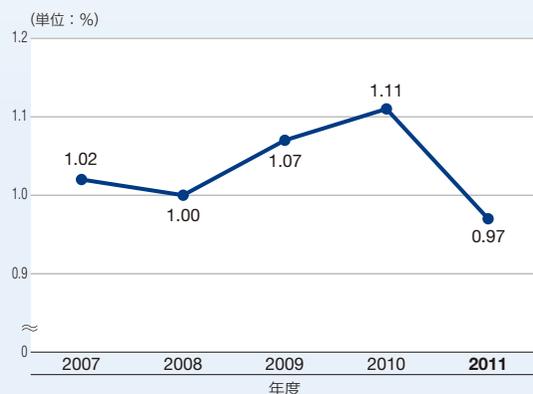


### ARPU (加入世帯当たり月次収益)

### バンドル率 (加入世帯当たり提供サービス数)



### 平均月次解約率(RGU当たり)



## 1. 2011年12月期の成果報告



2011年12月期(当期)の連結業績は、営業収益が前期比2.5%増の3,691億円、営業利益が6.5%増の711億円となりました。これにより当社は、1995年の設立以来、16年連続で増収を果たし、また営業利益は黒字転換した2003年度以降、8年連続で最高益を更新しました。

地デジ化需要の獲得競争が激化する中で、当社は、「お客様基盤の拡大」を当期の最重点課題として取り組み、総加入世帯数、合計サービス提供数ともに、大きく増加させることができました。これは地デジ化対策に有効な商品であり、かつ近年増加傾向にあるオンデマンド型の視聴スタイルにも対応した当社の戦略商品「J:COM TV My style」が新規契約の獲得に大きく寄与したものです。また、KDDI株式会社との間で進めてきた業務連携については、特に通信系サービスにおける商品連携や相互の販売ネットワークを活用したクロスセルなどの面で、順調な成果を挙げることができました。

当期におけるもう一つの大きな成果は、解約率が史上最低レベルへと、劇的に低下したことです。組織改革や

人員増強に加え、加入契約後の体系的なアプローチによるカスタマーサポート態勢の強化や、長期契約比率の向上に向けた取り組みなどが、お客様満足度の向上につながった結果であると考えています。

新BS放送の開始による多チャンネル市場の活性化が期待される一方で、モバイル化の伸張が加速し、ユーザー側のニーズにも変化が見られ、近年、事業者間の競争はますます激化しています。このような中、当社は差別化戦略を一層加速するとともに、お客様の使い勝手の向上につながる新サービスを積極的に導入することで、更なる成長につなげてまいります。また、既存の事業基盤を活用して、生活支援事業という新たな事業領域にも果敢に挑戦していきます。

株主の皆様には引き続き、J:COMグループへのご指導・ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長 森 修一

## 2. 社長インタビュー

代表取締役社長 森 修一が、株主・投資家の皆様の疑問・懸念にお答えします。

Q1

社長の経営哲学と  
J:COMの課題とは？

P.7 →

Q2

市場の潜在成長力は？

P.8 →



Q3

市場における  
競争環境は？

P.9 →

Q4

競争に打ち勝つための  
戦略は？

P.10 →

Q5

今後のM&A戦略の  
基本的な考え方は？

P.12 →

Q6

中期的な  
経営ビジョンは？

P.13 →

Q7

そのビジョンを  
達成させるための  
具体的な戦略は？

P.14 →

Q8

株主還元に対する  
考え方は？

P.15 →

Q1

**2011年3月にJ:COMの社長に就任されましたが、社長ご自身の経営に対する哲学をお聞かせください。また、中長期的な成長を遂げるため、どのように経営の舵をきっていかうとされたのでしょうか？**

私は住友商事時代に、長年に亘って国内や中国の企業向けのプラントビジネスに従事してきました。お客様のニーズを的確に把握した上で、最良と思われる提案を行い、綿密な技術打合わせ、条件面の交渉を経て成約に至ります。しかし、お客様からの信頼を獲得するためには、成約の後が非常に重要です。プラントの据付けから試運転、稼働後のアフターケアが万全であってこそ、ようやく、事業者としての付加価値を認められるのです。

BtoBとBtoCの違いこそあれ、J:COMのビジネスも「お客様第一」という観点は同じです。特にJ:COMの場合、

それぞれの地域で戸別訪問営業を中心にお客様に密着した、痒いところにも手が届く営業・フォロー体制を敷いていることが、大手通信業者との差別化の砦であったわけです。しかし近年、競争が激化する中で、J:COMは新規契約を獲得することにウェイトを置き過ぎていたのではないかとというのが、私が社長に就任して真っ先に感じたことです。

そこで、「契約は成約までが半分、成約してからのフォローが半分」という新たなコンセプトを掲げ、全社徹底を促しました。また、2011年7月には組織改革を実施し、新設したカスタマーリレーション統括本部の下で、営業、技術、サポート部門が一体となって、トータルコーディネートされた質の高いお客様ケアを行う仕組みを構築しました。更にカスタマーセンターの人員増強とスキル向上にも積極的に取り組んできました。この結果が、当期において、お客様満足度を大幅に向上させ、前期まで上昇傾向にあった解約率を一気に「史上最低レベル」にまで引き下げることにつながったと考えています。

“**「契約は成約までが半分、成約してからのフォローが半分」の実現**”



**“中長期的視点に立ち、J:COMの持続的な成長のために、今すべきことをする。”**

これからの厳しい大競争の時代を勝ち抜くためには、まず何よりもJ:COMの体制やお客様サービスがサービス業として万全であるのかどうか、更に、地域の「公共の器」としてのインフラ事業のネットワークが堅固なものであるのかどうか、基盤の整備は十分なのか、という観点から点検を行ってきました。その結果、中長期に亘る持続的成長を確保するために、コストをかけてでも整備することが必要不可欠であると判断される項目が出てきました。この為2011年度はネットワークの堅牢性確保の投資やカスタマーセンターの増強を行いました。

ただし、当社は持続的な成長を遂げてきたことで市場からの支持を受けてきました。これからも市場からの支持を受け続けるために、必要なコストと成長とのバランスをしっかりと、中長期の成長のための経営基盤を構築しつつ、着実に営業収益・利益を伸ばしてまいります。

## Q2 多チャンネル放送の加入世帯は増加傾向にあるとは言え、近年、その伸びが鈍化しています。早くも市場は成熟期に入ったとの見方もありますが、社長のご認識をお聞かせください。

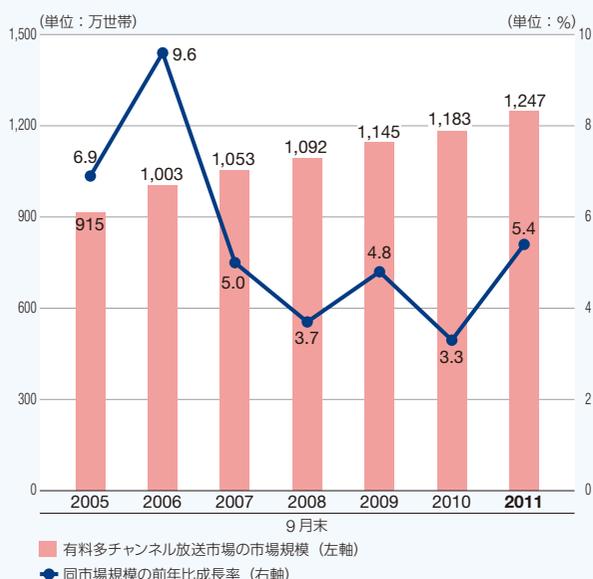
日本における有料多チャンネル放送の世帯普及率は約23%と、米国の87%、英国の50%と比べ著しく低い水準にとどまっています。それにもかかわらず、加入世帯の伸びが鈍化してきたひとつの要因は、日本人が無料放送に長年慣れてしまい、多くの方がまだ有料多チャンネル放送を体験されていないことにあります。しかし、2011年10月には新BS放送が開始され、2012年3月には、チャンネル数は31チャンネルへと大幅に増加しました。私は今年が本当の意味で「新有料多チャンネル放送元年」だと思っています。多くの日本人がBS放送も含めて、有料多チャンネル放送の面白さ・楽しさを肌で感じ、「見たい番組はお金を払ってでも見る」ということが当たり前の習慣になってくる年だと思うからです。今まさ

に私たち多チャンネル事業者にとって好機が巡ってきていると考えています。

「潜在的なお客様を顕在化させる」という取り組みは、J:COM自身でも積極的に行ってきました。例えば、2010年7月に市場投入し、新規加入世帯を大きく増加させる牽引役となった「J:COM TV My style」\*がその好例です。同商品は2011年7月の地デジ化移行期に、現段階では多チャンネルサービスは必要ないがVODを通して一定の映像サービスを楽しんでみたいというお客様のニーズを捉えて、大ヒット商品となりました。J:COM TV My styleにご加入いただいたお客様が、有料放送の楽しさ・面白さを実感され、今後更に本格的な多チャンネルサービスに加入されるということが十分期待できます。若い年代のお客様には、まずインターネットにご加入いただき、ご家庭を持たれるなどのライフスタイルの変化の際に多チャンネルサービスにご加入いただくなど、中長期の視点に立って、多チャンネルサービスにご契約いただけるお客様を「育てていく」という発想も必要であると私は感じています。

## “ 2012年は新有料多チャンネル元年 ”

日本の有料多チャンネル放送市場の推移  
～拡大傾向を維持するも伸び率がやや鈍化～



定義： 有料多チャンネル放送市場とは、CATV加入世帯数、スカパー JSAT (株) 加入件数及びIPTV加入世帯数の合計  
 出所： 放送ジャーナル、スカパー JSAT (株) 公表資料、総務省資料

「J:COM TV My style」\*加入世帯数  
～2010年に市場投入後、加入世帯数が順調に増加～



\*J:COM TV My styleは、地上デジタル放送およびBSデジタル放送を基本に、高速インターネット接続サービス、または固定電話サービス (もしくはその両方) を選択していただき、更に、ビデオ・オン・デマンド (VOD) サービス (J:COM オン デマンド) のお好きな「見放題パック」をひとつ選択しご利用いただくパッケージサービスです。

### Q3

## 事業者間の競争が激化していると聞きます。 この点について、現状をお聞かせ下さい。

すでにご説明した通り、日本において多チャンネル放送市場自体はまだまだ大きな拡大ポテンシャルを有していると考えていますので、その市場への事業者参入が増加し、競争が激化していくことは、むしろ当然だと考えています。

「放送と通信の融合」が進むに従って、大手の通信事業者などが多チャンネル放送市場に相次いで参入してきました。更に、従来のように、テレビを介した視聴ではなく、インターネットを通じて端末に直接映像を配信する「オーバー・ザ・トップ (OTT)」と呼ばれる新たな放送サービスが出現し、最近では、スマートフォンやタブレット端末の急速な普及に伴って、パソコンのみならず、これら携帯端末でも映像を見られるサービスが立ち上がりつつあります。

当社の地域別の競争状況をお話ししますと、関東は衛星放送事業者と通信事業者との競争、関西は、これらに加え電力事業者系の通信事業者とも競合しており、関東よりも厳しい競合環境にあります。しかし、一般社団法人衛星放送協会のデータによると、CSテレビの普及率は東京都が25%に対して大阪府は34%と、競争が激しい大阪府のほうが10ポイント近く高い状況にあります。つまり、競合同士が激しく切磋琢磨する中で、商品力とサービスの認知度が高まり、それが結果的にお客様の掘り起こしにつながっていると考えています。事業者が互いに、商品・サービスを切磋琢磨していくことは、業界の活性化にもつながることだと私は確信しています。

“  
競争あるところに成長あり  
”



**Q4** 確かに競争は業界全体の活性化につながるでしょうが、一方で、事業者間の優勝劣敗を生じさせます。J:COMはどのような戦略で勝ち残りを図りますか？

**J:COMの優位性①**

**地域密着型のサービスの強み**

競争に打ち勝つための基本原則は、まず、競合他社が持たない「ケーブルテレビ事業者としてのJ:COMならではの強み」を徹底的に強化し活用していくことだと、私は考えます。

第一に挙げるべきJ:COMならではの強みとは、地域社会にしっかりと根を張り、「戸別訪問営業」を基軸として、お客様の意見を拾い上げながら営業やアフターフォローを展開できる仕組みと組織だと思えます。この点、コールセンターなど電話による顔が見えないところでの対応が中心の大手通信業者との間に、顧客満足度の点で決定的な違いがあります。すでにご説明した通り、当期においては、カスタマーサポート

態勢を抜本的に強化し解約率を大きく低下させることに成功しました。2012年度以降も他部門からカスタマーリレーション部門への配置転換を促進するなど、顧客満足度の一層の向上を図ります。

**J:COMの優位性②**

**コンテンツ力での差別化**

J:COMの第二の強みはコンテンツ力です。J:COMは、映像配信事業とコンテンツ事業を併せ持つ国内唯一の「総合メディア企業」だと認識しています。グループ傘下には、映画、ドラマ、スポーツなどの各ジャンルで欠くことのできないキラーチャンネルと呼ばれる人気チャンネルを数多く抱えていますし、ハリウッド映画などの著作権の買入れでも圧倒的な実績とノウハウを有しています。当社では、グループ傘下のチャンネルの統合やリブランディングを積極的に推し進めるほか、今後は映像製作にも出資するなどコンテンツ流通の「上流部分」にも能動的に携わっていくことで、コンテンツ力における優位性を確固たるものにしていきます（詳細は、特集1（17ページ）を参照ください）。



**J:COMの優位性を最大限に活用**



**J:COMの強み①～地域密着型のサービス**

“顔の見える事業者”として信頼・安心のサービスを提供

**戸別訪問営業**

(全国約2,500名)



J:COMの営業車両



お客様と対面でサービスをご説明

**カスタマーセンター**

(全国9カ所)



充実したお客様サポート

**技術センター**

(全国20拠点)



お客様宅への技術サポート

**ジェイコムショップ**

(全国93店舗)



相談窓口

**コミュニティチャンネル**



地域や行政の情報を放送

(カッコ内のデータは2011年12月末現在)

J:COMはこれまで、ケーブルテレビ、高速インターネット接続、電話の「トリプルプレイ」や「VODサービス」を他社に先駆けて市場投入するなど、お客様の潜在ニーズを的確に捉えた先進的なサービスの提供に努めてまいりました。モバイル化・端末の多様化についても、J:COMはきっちりとした対応を進めています。2011年7月には、一部のVODコンテンツなどが、スマートフォンでもタブレット端末でもご覧いただける新たな映像配信サービスをトライアルベースで開始し、2012年度中には実用化を予定しています。



### J:COMの優位性③

#### 主要株主とのアライアンス

KDDI株式会社 (KDDI) とのアライアンスについては、一層の加速を図ります。2010年に開始した商品連携やクロスセルについては、2012年3月に開始した「auスマートバリュー」などを活用して更なる拡大を図るなど、KDDIが持つ「無線通信の事業基盤 (携帯電話)」と当社のインターネット接続、電話などの「固定通信の事業基盤」を相互活用して、お客様に価格優位性や利便性の高さを強く訴求することで、更なる顧客基盤の拡大につなげます (詳細は特集2 (18ページ) を参照ください)。また、当社第一の主要株主である住友商事株式会社 (住友商事) とも、事業連携を進めたい考えです。具体例としては、当社サービスへの加入を促進すべく、住友商事のマンション事業や、電力小売事業などでの事業連携を模索しています。

#### J:COMの強み②～コンテンツ力での差別化

各ジャンルで“必須”の17チャンネルに出資・運営	
ジャンル	チャンネル
映画	Movie Plus HD, 日本映画専門チャンネル
スポーツ	GOLF NETWORK, SPORTS 1, SPORTS 2, SPORTS 3, SPORTS 4
ドラマ	銀河, Lala TV, AXN, 時代劇専門チャンネル
生活・趣味・教養	Act On TV
ドキュメンタリー	Discovery CHANNEL, ANIMAL PLANET アニマルプラネット
ニュース	NIKKEI CNBC
アニメ	KIDS STATION, AT-X

#### J:COMの強み③～主要株主とのアライアンス



Q5

J:COMは、これまで積極的なM&Aによって、その顧客基盤を急拡大させてきました。

しかし、大都市圏における大きなM&Aはほぼ一巡しているように思います。今後の方向性についてお聞かせください。

当期においては、横浜ケーブルビジョン株式会社（YCV）の株式を東京急行電鉄株式会社（東急電鉄）と共同で取得し、連結子会社化しました。この企業買収の方法は、これまでとはやや趣を異にしたものです。

ご存知のように東急電鉄は、鉄道事業並びに「街づくり」を事業の根幹に置き、傘下のケーブルテレビ会社であるイツ・コミュニケーションズ株式会社（イツコム）は地域住民の日々の生活に密着した多様な生活支援事業を展開しています。一方で当社は、トリプルプレイを軸に、地域に密着した強固な営業・アフターフォローの体制を強みとしています。

今回のM&Aは、従来のようなエリア拡大のためのケーブルテレビ会社の買収という側面に加え、東急電鉄と共に協力することにより、ケーブルテレビサービスを軸とした新たな生活支援サービスを開発し、展開していくことも企図したものです。

今後も、ケーブルテレビ事業のエリア拡大と付加価値向上のためのM&Aを積極的に推進するとともに、少子高齢化社会の到来に対応する地域住民の皆さんの生活支援サービス関連の新規ビジネス領域においても積極的な提携、M&Aを推進していきます。

メディア事業においても、2012年3月にアスミック・エース エンタテインメント株式会社を連結子会社化したように、今後も積極的に買収の機会を追求していきます。

このように当社は、企業価値の持続的な向上に向けて、自社の事業基盤の更なる強化や自前での新規事業展開のためにM&Aを積極的に推進してまいります。

“ 今後は、ケーブルテレビ事業に加え、メディア事業、新規事業のM&Aも視野に積極的な展開をしていきます ”

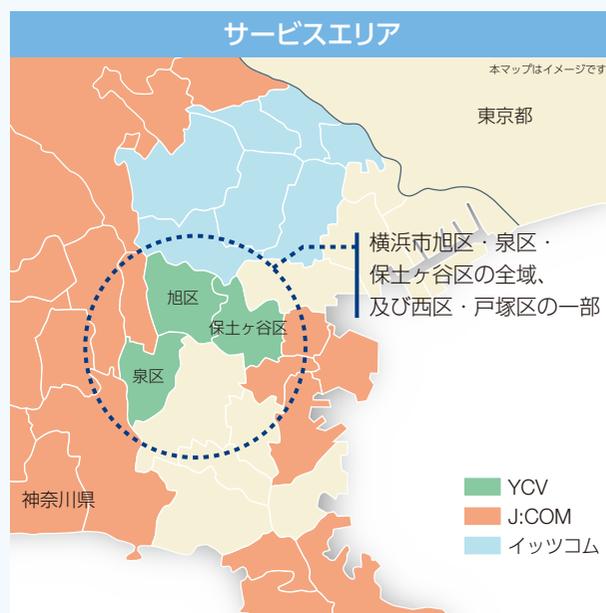
### 生活支援サービスの展開も視野に入れた新たなM&Aもスタート ～横浜ケーブルビジョン（YCV）の株式取得～

横浜ケーブルビジョン株式会社（YCV）	
ホームパス	260,000世帯
加入世帯数*1	ケーブルテレビ 46,000世帯 高速インターネット接続 15,000世帯
売上高*2	3,950百万円
営業利益*2	302百万円
出資比率*3	当社 51% 東急電鉄 49%
経営陣	社長： 当社 副社長： 東急電鉄から指名

\*1 2011年3月末時点

\*2 2011年3月期

\*3 2011年10月7日時点



## Q6

### これまでの市場環境分析と競争環境認識をふまえ、 持続的成長を遂げるためにどのようなビジョンをお持ちですか？

当社は2011年7月に「中期事業計画の目指すところ」を公表し、この構想に肉付けした「中期事業計画」を2012年4月24日に発表しました。その中で、2015年12月期における総加入世帯数は450～500万世帯、営業収益は4,500～5,000億円、営業利益は900億円前後を目指すと表明しました。

J:COMは、過去の成功体験に甘んじることなく、絶えず新しいものに挑戦することで、高い成長を実現してきた企業です。しかし、これまでもお話ししたように、当社を取り巻く環境は大きく変化しています。既存のビジネスモデルの枠組みを超えなければ持続的成長はないという危機感があります。つまり、ファミリー向けの多チャンネル放送を軸とした放送・通信の複合サービスの提供者であることだけでは、

企業としての成長は止まってしまうと考えています。

このような認識のもと、中期事業計画において掲げたコンセプトが「J:COM Everywhere」なのです。このコンセプトは、多チャンネル放送サービス、高速インターネット接続、電話サービスといった伝統的なトリプルサービスに加え、地域社会の生活支援企業として地域住民の方々にとってなくてはならない企業を目指すものであり、大競争時代を勝ち抜くためのもう一つの大きな基盤になると考えています。

\* 中期の取り組みについては、当社IRサイトをご覧くださいませ。(2012年12月期 第1四半期決算プレゼン資料)  
<http://www.jcom.co.jp/var/rev0/0009/1382/2012q1presentation.pdf>

“ J:COMのありたい姿  
= 「J:COM Everywhere」 ”



**Q7** では、この「J:COM Everywhere」ビジョンを実現するための具体的な戦略についてお聞かせください。

また、現在の取り組み状況についても教えてください。

J:COMに加入されているご家庭は約370万世帯ですが、J:COMのケーブル回線自体は約910万世帯につながっていて、NHKや民放各局のテレビ放送はこのケーブル回線を通し視聴されています。これは実に日本の総世帯数の17%にもなります。J:COMでは他のケーブルテレビ会社と同様に「コミュニティチャンネル」という無料放送を各地域で制作・配信し、この910万世帯のご家族に地域行政から各種イベントの中継まで、様々な地域情報をお届けしています。

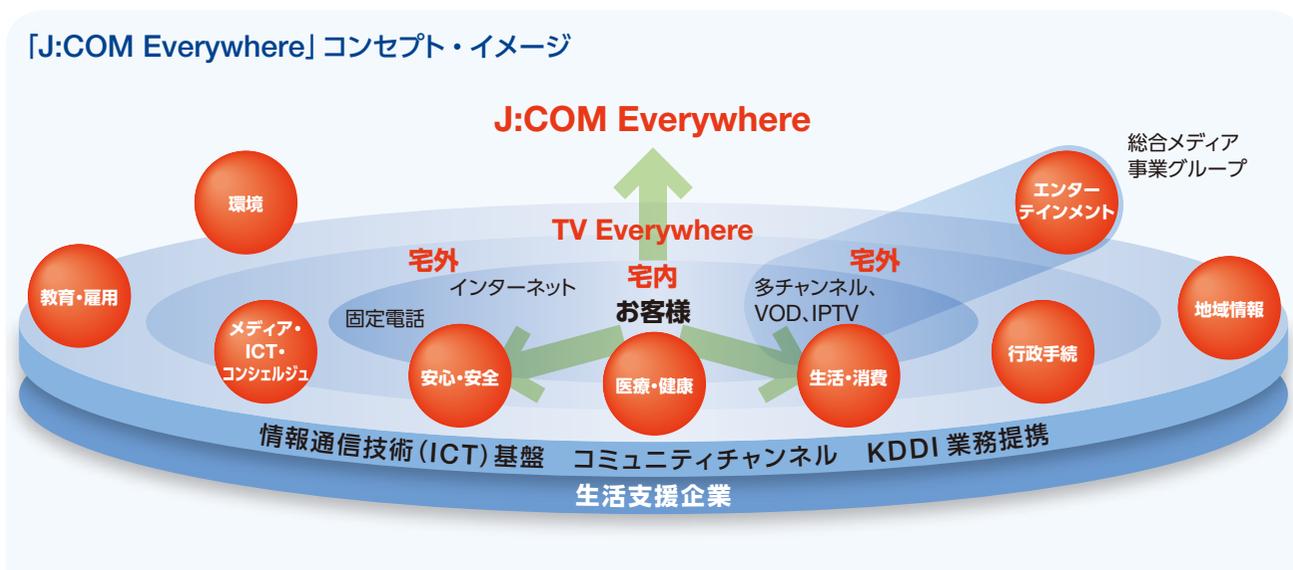
J:COM Everywhereという概念は国民の貴重な財産であるケーブル回線網の双方向通信機能をテレビ、高速インターネット接続、電話のサービスだけでなく、地域住民の皆様の生活支援に活用しようというものです。具体的には、食料品

や日用品の購入、宅配料理の手配、塾や学校教育の支援、在宅医療や介護サービスの手配、粗大ゴミやリサイクルの手配、省エネや電力供給サービス、ホームセキュリティや通学児童保護、行政サービスの代行等、環境・教育・雇用・メディア・ICT・コンシェルジュ・安心・安全・医療・健康・生活・消費・行政手続き・地域情報・エンターテインメントなどの様々なサービスを、テレビ画面を使って全て済ませてしまうものです。

J:COMでは、単にシステムを構築するだけでなく、910万世帯にサービスを提供する地域内に、戸別訪問営業を行う51カ所の営業局とアフターサービスを担当する29のサービスセンターがあり、常時7,000名を超える社員が地域の皆様の直ぐ近くにいて日々接触を持っています。このJ:COMならではの地域密着型企業の特徴や長所をシステムと組み合わせ、きめの細かい地域生活支援サービスを実現し、本業のケーブルテレビ、高速インターネット接続、電話へのご加入もお勧めしようという戦略です。

新規事業については、このコンセプトのもと、生活支援サービス事業のいくつかを今年度中に具体化し実験的に実施していく予定です。

“ J:COM Everywhere とは、  
地域に必要とされる「生活支援企業」  
＝コミュニティサービスパートナー ”



## Q8 最後に、株主還元の基本方針について教えてください。

当社ではこれまでご説明した戦略的取り組みを着実に進めることで、当社グループの企業価値の一層の向上を図ってまいります。

その一方で、業績拡大の果実については、配当を通して株

主の皆様に適宜享受していただきたいと考えています。この方針に基づき、当期は一株当たり配当金額を1,800円（配当性向33%）とさせていただきました。さらに2012年12月期については、一株当たり2,500円（配当性向44%）を予定しています。加えて、資本効率の向上と株主の皆様への一層の利益還元を目的に、50億円を上限とする自己株式の取得を決議しました。この自社株式取得が上限まで実施された場合、2012年12月期の総還元性向は57%に達する計算になります。

今後も中長期的な持続的成長に必要な投資資金を確保しながらも、高水準のフリー・キャッシュ・フローを背景に積極的な株主還元を努め、株主の皆様のご期待に応えていきたいと考えています。



“ 中長期的な成長の投資資金を確保しながらも、高水準のフリー・キャッシュ・フローを背景に積極的な還元を行っていきます ”

### 1株当たり年間配当額及び配当性向の推移

2012年12月期 年間配当金予想：2,500円/株  
4期連続増配を予定



配当に加え、50億円（上限）の自社株式取得枠を設定

## J:COMの中期経営目標

ありたい姿

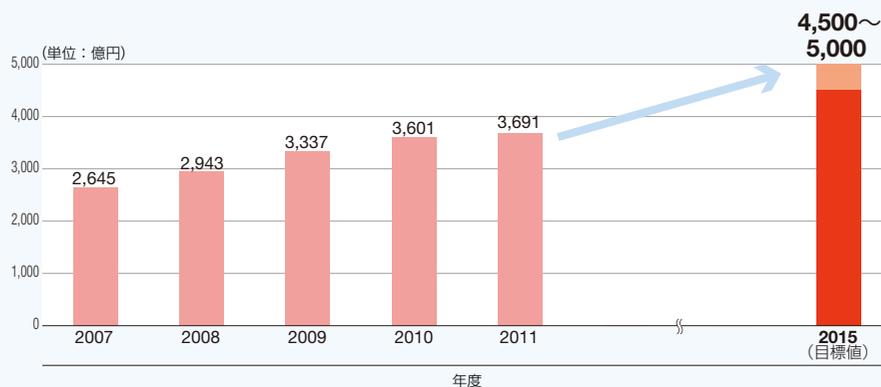
“ J:COM Everywhere ”

- 便利で豊かな地域社会を実現する「コミュニティサービスパートナー」
- 新しいメディアライフスタイルを実現する「総合メディア事業グループ」
- ケーブルテレビ業界全体のブランド・コンテンツ・サービス・技術水準の向上に貢献する「リーディングカンパニー」

### 2015年度の目標

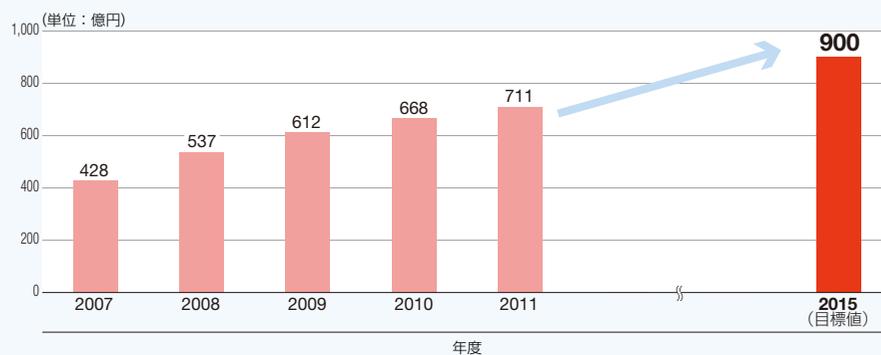
営業収益

4,500 ~  
5,000 億円



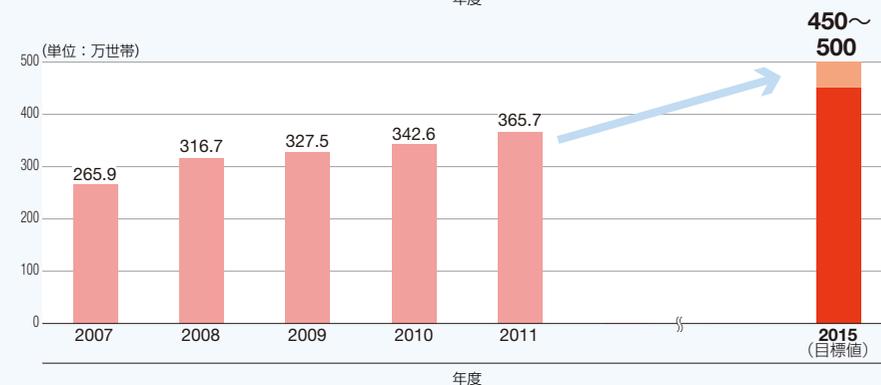
営業利益

900 億円前後



総加入世帯数

450 ~  
500 万世帯



## 特集1 「総合メディア事業グループ」としての価値向上

# コンテンツ力における 優位性を強化

ここがポイント

- ① プラットフォーム事業とメディア事業のシナジー効果を最大限に創出。
- ② 主要ジャンルにおいてNo.1、No.2と人気の高いチャンネルに出資・運営。
- ③ 新BS放送にJ SPORTSの4チャンネルが進出。



### 1 配信コンテンツにおける J:COM の優位性

#### 多チャンネル業界をリードするキラーチャンネル群

当社は、ケーブルテレビ事業の統括運営会社 (MSO<sup>\*1</sup>) としてだけでなく、番組供給事業の統括運営会社 (MCO<sup>\*2</sup>) としても国内最大の企業です。番組供給事業 (メディア事業) では、合計12の連結子会社・持分法適用関連会社等を通じ、多彩なジャンルにおいて17のチャンネルに出資・運営を行っています。日本最大のスポーツ専門チャンネル『J SPORTS』(視聴可能世帯数749万)、映画専門チャンネル『ムービープラス』(同749万)、国内唯一のゴルフ専門チャンネル『ゴルフネットワーク』(同735万)、『女性チャンネル♪LaLa TV』(同680万)のほか、映画、ドラマ、経済ニュース、エンターテインメントなどの各ジャンルにおいて「キラーチャンネル」を数多く抱えています。

#### 「総合メディア事業グループ」としての優位性を最大限に発揮

当社グループは、国内の多チャンネル業界において唯一、プラットフォーム事業 (ケーブルテレビ事業) とメディア事業を併せ持つ「総合メディア事業グループ」です。このため、プラットフォーム事業のお客様の生のご意見やご要望を、直接番組編成や製作に反映することができ、より満足度の高い番組を提供することが可能となります。また、グループの強固な財務基盤を活かした番組事業への投資が可能となります。当社はこれらの優位性を最大限に活かすことで、更なるシナジー効果を創出していきます。

<sup>\*1</sup> Multiple System Operatorの略で、多数のケーブルテレビ局を統括運営する事業者

<sup>\*2</sup> Multiple Channel Operatorの略で、多数の番組供給会社を統括運営する事業者

### 2 メディア事業の強化・拡大に向けた今後の取り組み

当社は、「中期事業計画の目指すところ」でメディア事業の成長戦略の方向性として、①独自コンテンツの囲い込み、②チャンネル事業の強化、③コンテンツ配信事業の強化、④広告事業の強化、の四つを掲げています。

#### コンテンツの質向上・差別化の推進

当社グループは、多チャンネルサービスの魅力を更に向上させるため、傘下のチャンネルの質の向上と差別化を推進しています。この一環として、当社の連結子会社であるジューピターエンターテインメント株式会社が運営するチャンネル『LaLa TV』をリブランディングし、2012年1月より『女性

チャンネル♪LaLa TV』として女性のニーズによりフォーカスし、自主制作番組の強化も含めた包括的な番組編成を行っています。

また、2011年11月には、当社の連結子会社であり、ゴルフ専門チャンネル『ゴルフネットワーク』を運営するジューピターゴルフネットワーク株式会社が、米国ゴルフチャンネル社との間で、2012年4月以降のライセンス及び配信契約を締結しました。これにより、『ゴルフネットワーク』は国内で唯一のゴルフ専門チャンネルとなり、番組ラインナップの大幅な強化・拡充を図っています。

## 特集2 アライアンスの更なる深掘

# KDDIに加え、住友商事との 事業提携を深化

ここがポイント

- ① KDDIとは、軌道に乗つつある連携の効果をさらに高めるべく、アライアンスの範囲を拡大していきます。
- ② 住友商事グループとの事業連携も推進することで、既存事業領域の一層の強化と新規事業領域の開拓などを目指していきます。

### 1 商品の導入とクロスセル・プロモーションを通して連携効果が出現

当社とKDDI株式会社（KDDI）は、「通信事業・商品提携」、「販売協力」、「技術・インフラ」、「メディア事業」、「ケーブルテレビ事業」の5つの分野において、業務連携を進めてきました。2011年度においては、特に「通信事業・商品提携」と「販売協力」の分野において大きな連携効果を生み出しました。まず、電話サービスにおいて当社は、KDDIのプラットフォームを利用した新サービス「J:COM PHONE プラス」を2011年4月から提供開始しました。同サービスの加入世帯は、既存の「J:COM PHONE」及び「J:COM PHONE プラス」加入世帯だけでなく、KDDIの電話サービス加入世帯や全てのau携帯電話への通話が無料\*になるなど、お客様のメリットを大幅に拡充したサービ

スです。この効果もあって、J:COMの2011年度の電話サービスの新規加入世帯数は前期比10.1%増加しました。また、高速インターネット接続サービスでは、KDDIの持分法適用関連会社であるUQコミュニケーションズ株式会社より導入した高速モバイルインターネット接続サービス「J:COM WiMAX」の加入世帯数が順調に増加しました。一方、「販売協力」分野においては、2010年8月に開始した当社グループのサービスとKDDIのau携帯電話のクロスセル・プロモーションを通じ、当社は2011年度中に合計11,300RGUを新たに獲得しました。

\*au携帯電話への無料通話サービスは、au携帯電話にご加入のうえ、別途J:COMへの申し込みが必要となるなど、各種適用条件があります。詳しくは当社ホームページをご覧ください。 <http://www.jcom.co.jp/services/phone/>

### 2 KDDIアライアンスは第二段階へ

2012年度以降は、クロスセル・プロモーションに一層注力するほか、当社とKDDI双方の商品・顧客基盤をこれまで以上に活用していきます。例えば、当社サービスエリア内において、KDDIが提供している「メタルプラス電話」サービスの足回り回線部分について、従来のNTT回線から当社の「J:COM PHONE プラス」への移行を促進するとともに、電話サービス以外の当社サービスへの加入の勧誘を積極化します。また、KDDIが提供しているauスマートフォンと、

当社が提供している固定通信サービス（「J:COM NET」（40Mコースまたはウルトラ160Mコース）及び「J:COM PHONE」）の双方の加入世帯に対しては、auスマートフォンの月額利用料金を最大2年間、1回線当たり1,480円（2年経過後は月額980円）を割引くというパッケージサービス「auスマートバリュー」を2012年3月から開始しています。これにより、未加入世帯の開拓及び既存加入世帯の追加サービスの獲得が期待できます。

### 3 住友商事の経営資源を最大限に活用

更に、当社は当社第一の主要株主である住友商事株式会社（住友商事）の不動産販売事業等の経営資源を最大限に活用し、集合住宅を中心に当社サービスの加入獲得営業を強化します。当社は過去にも、住友商事傘下の事業主が開発した東京都中央区の大型集合住宅「THE TOKYO TOWERS」の全戸に当社の超高速インターネット接続サービス「J:COM

NET 光」を提供するなどの実績があります。

また、住友商事が展開するネットスーパーや、電力小売事業等の生活支援関連事業は、「J:COM Everywhere」構想とも親和性が高いものであり、これらの経営資源も最大限に活用し、同社グループとの事業連携を積極的に推進していきます。

# 営業概況

## 市場環境とJ:COMの位置付け

(J:COMの各サービス加入世帯数は、市場データとの比較を目的とし、9月末の数値を使用しています。)

### 1. 有料多チャンネル放送

#### 個人の趣味・嗜好の多様化が 市場の成長を後押し

日本における有料多チャンネル放送の市場規模\*は、2008年9月の1,092万世帯から、2011年9月には1,247万世帯へと、年率4.5%のペースで拡大してきました。個人の趣味や嗜好の多様化に伴い、スポーツ、映画、ニュースなど幅広いジャンルにおいて、専門性の高いチャンネルへのニーズが高まっていることが、この市場規模拡大の背景となっています。

\* ケーブルテレビ加入世帯数、スカパー JSAT(株)加入件数、IPTV加入世帯数の合計。

#### 市場開拓の余地は大きい

しかし、日本における有料多チャンネル放送の世帯普及率は約23%と、欧米諸国に比べて著しく低い水準にとどまっています。この背景のひとつには、日本では、地上波放送局の存在が圧倒的で、視聴者が有料多チャンネル放送の存在とその楽しさをまだ十分に認知していないことがあげられます。多チャンネル業界としては、映像コンテンツの一層の質的向上を図るとともに、最近の世帯構成の変化に即した新たなパッケージ商品を市場投入するなどにより、潜在的な視聴者を顕在化させていくことが当面の課題です。

#### 視聴形態の多様化も進行中

消費者の視聴形態の変化に対応していくことも重要な課題です。リアルタイム放送を受動的に視聴する習慣が定着する一方で、見たい映像コンテンツを、オンデマンド形式で視聴するというニーズも増加しており、有料VODの市場規模\*は、2008年の453億円から2011年には782億円へと急拡大しました。

\*出所は野村総合研究所著「ITナビゲーター(2010～2012年版)」

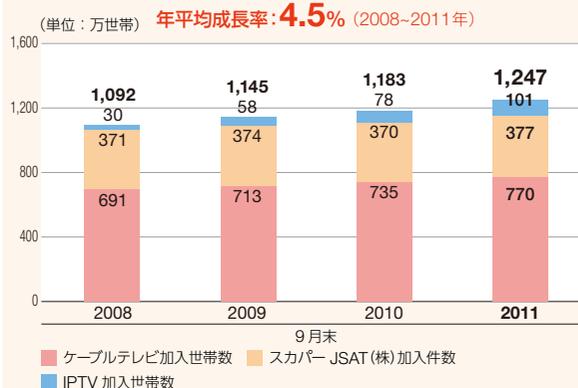
#### 市場内の競合は激化の方向へ

有料多チャンネル放送の市場規模が順調に拡大する一方で、大手通信業者など異業種との競合は激化する傾向にあります。また最近では、パソコン、携帯端末、タブレット端末などとインターネットを直接つないで映像コンテンツを配信する「オーバー・ザ・トップ(OTT)」と呼ばれる新たな映像配信事業が立ち上がりを見せ始めました。

#### 市場成長を上回るペースで増加する 「J:COM TV」加入世帯数

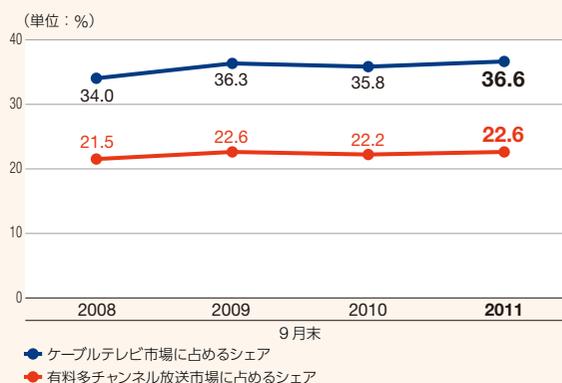
このような事業環境下、「J:COM TV」の加入世帯数は、2008年9月末の235万世帯から2011年9月末の282万世帯へと業界の伸び(年率4.5%)を上回る年率6.3%の増加を見せました。この結果、有料多チャンネル放送市場に占めるシェアは1.1ポイント上昇して22.6%へと、またケーブルテレビ市場に占めるシェアは2.6ポイント上昇して36.6%となりました。これは、他のケーブルテレビ会社の友好的買収によるエリア拡大に加え、消費者のニーズの変化に迅速に対応したJ:COMの商品戦略や、コンテンツ及びアフターケアなどの面での差別化の推進が功を奏した結果だと考えています。

#### 日本の有料多チャンネル放送市場



出所：ケーブルテレビ加入世帯数：「放送ジャーナル」(2011年12月号)  
スカパー JSAT(株)加入件数：スカパー JSAT(株)公表資料  
IPTV加入世帯数：総務省「ケーブルテレビの現状」

#### J:COMの市場シェア



出所：ケーブルテレビ市場に占めるシェア：「放送ジャーナル」(2011年12月号)、当社公表数値  
有料多チャンネル放送市場に占めるシェア：総世帯数は、総務省報道資料

## 2. 高速インターネット接続 (ブロードバンド) サービス

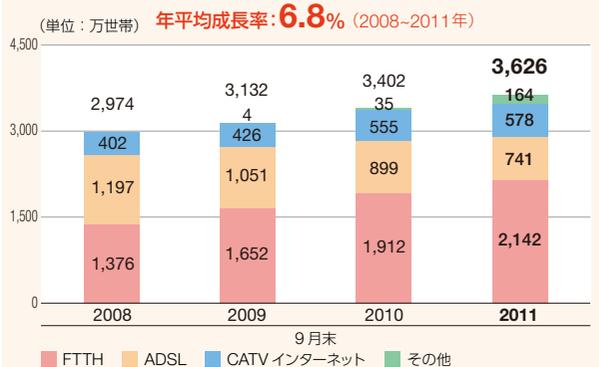
### ADSLからFTTH及び ケーブルテレビインターネットへとシフト

総務省の統計によれば、日本における「ブロードバンドサービス」の市場規模は、2008年9月末の2,974万世帯から2011年9月末の3,626万世帯へと、年率6.8%のペースで拡大を続けてきました。しかし、ブロードバンドの接続方式によって、その明暗は、はっきりと分かれてきています。動画などのリッチコンテンツの増加に伴って、伝送の大容量・高速化へのユーザーニーズが高まる中、光ファイバー (FTTH) が年率15.9%の、ケーブルテレビインターネットが年率12.9%の二桁成長を実現する一方で、伝送速度に劣るADSL接続方式は年率14.8%の減少となりました。

### ブロードバンド市場でも徐々に高まる J:COMの存在感

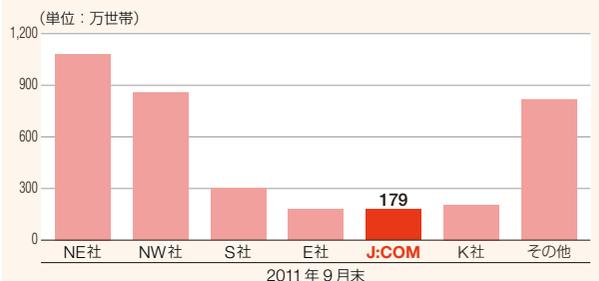
J:COMの高速インターネット接続サービス「J:COM NET」は、光ファイバーと同軸ケーブルを組み合わせた信頼性の高いケーブルテレビのインターネットサービスとして、大手通信事業者が展開するFTTHブロードバンドサービス並みの160メガの超高速の伝送速度を実現しています。この他に、40メガ、12メガ、1メガを加えた、幅広いラインナップを提供しています。「J:COM NET」の総加入世帯数は、2008年の135万世帯から2011年9月末の179万世帯へと増加 (年平均成長

### 日本の高速インターネット接続市場



出所: 総務省報道資料「電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表 (平成23年度第2四半期 (9月末))」

### インターネット市場における事業者別加入世帯数



出所: 総務省報道資料「電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表 (平成23年度第2四半期 (9月末))」また、各社契約数は上記公表資料を基に当社算出。

率9.9%)、ブロードバンド全体に占めるシェアは、2008年9月末の4.5%から2011年9月末には4.9%へと上昇しました。

## 3. 固定電話サービス

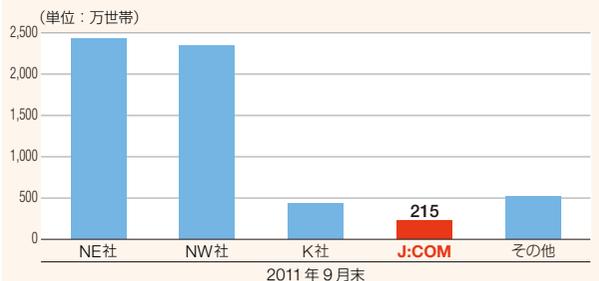
### 市場規模は縮小傾向だが…

総務省の統計によれば、日本における加入電話契約数は、2008年9月末の5,887万件から2011年9月末の5,708万件へと漸減傾向にあります。これは若年層を中心に固定電話を利用しない世帯が増加していることが背景にあります。

### 「J:COM PHONE」は順調に加入世帯数を拡大

J:COMが提供する電話サービス「J:COM PHONE」は、大手通信事業者と比べて価格競争力が高いサービスです。2011年4月から提供開始したKDDI株式会社 (KDDI) のプラットフォームを利用した「J:COM PHONE プラス」は無料通話範囲が大幅に拡大し、競争力が更に向上しました。「J:COM PHONE」への加入世帯数は、2008年9月末の

### 電話市場における事業者別加入世帯数



出所: 総務省報道資料「電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表 (平成23年度第2四半期 (9月末))」また、各社契約数は上記公表資料を基に当社算出。

151万世帯から2011年9月末の215万世帯へと順調に増加し、日本の加入電話市場に占めるシェアは、2008年9月末の2.6%から2011年9月末には3.8%へと上昇しました。

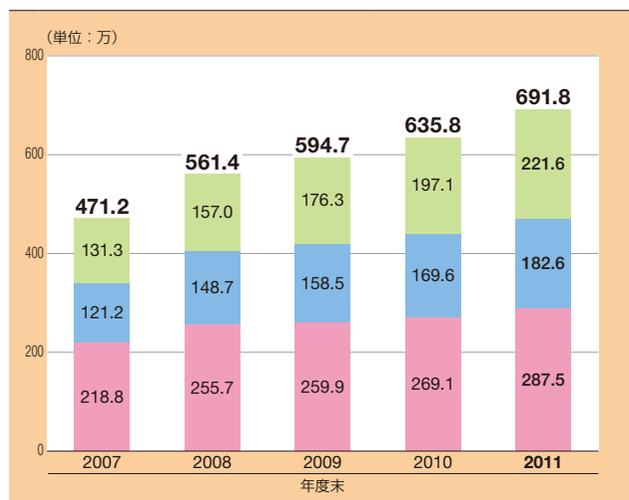
## J:COMのサービス別営業概況

### 1. 数値で確認—当期の営業状況のポイント

#### 合計サービス提供数 (RGU合計)

3サービスともに加入世帯の増加ペースが加速

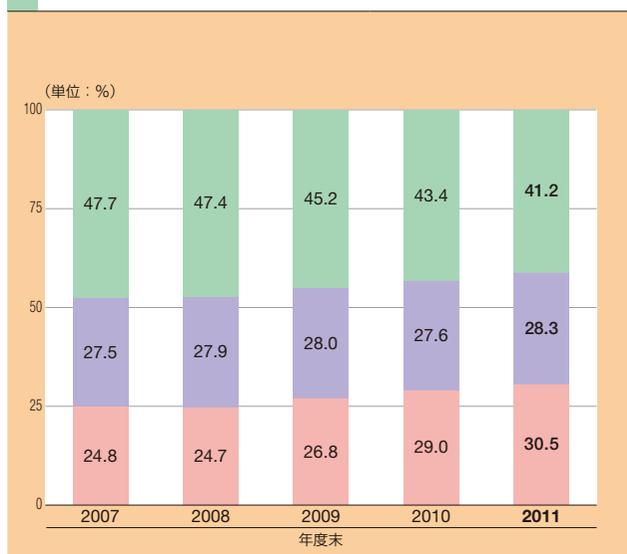
ケーブルテレビ	288万	(+6.9%)
高速インターネット接続	183万	(+7.7%)
電話	222万	(+12.5%)
RGU合計	692万	(+8.8%)



#### 加入サービス数別の世帯構成比

サービスのバンドル化が一層進捗

3サービスへの加入世帯	30.5%	(+1.5ポイント)
2サービスへの加入世帯	28.3%	(+0.7ポイント)
1サービスへの加入世帯	41.2%	(-2.2ポイント)



### 2. 補足解説—当期の営業状況

#### お客様基盤の拡大ペースが加速

大手通信事業者等との間で加入者獲得競争が激化する中、当期は「お客様基盤の拡大」を最重要課題と位置付け、各種施策に取り組みました。

ケーブルテレビサービスにおいては、前期に引き続き、①戦略商品である「J:COM TV My style」の拡販、②サービスエリア内の未接続難視聴世帯\*の取り込み、を中心とした営業活動を積極的に展開しました。「J:COM TV My style」は、地デジ化対策に有効であるだけでなく、増加しつつあるオンデマンド型視聴へのニーズを的確に捉えた商品として幅広い支持層を獲得しました。この結果、ケーブルテレビサービスの加入世帯数は、2011年7月の地デジ化完了後も着実に増加しました。

高速インターネット接続サービスでは、充実したセキュリティや幅広いお客様ニーズへの対応力の訴求、集合住宅向けの一括契約獲得の強化、人気のサービスキャラクターを使った積極的なプロモーション活動の展開、などが奏功して加入世帯数が順調に増加しました。一方、電話サービスでは、KDDIのプラットフォームを利用した新サービス「J:COM PHONE プラス」の無料通話範囲の広さなどの高い利便性を、潜在顧客に訴求したことなどが加入世帯数の大幅な増加につながりました。

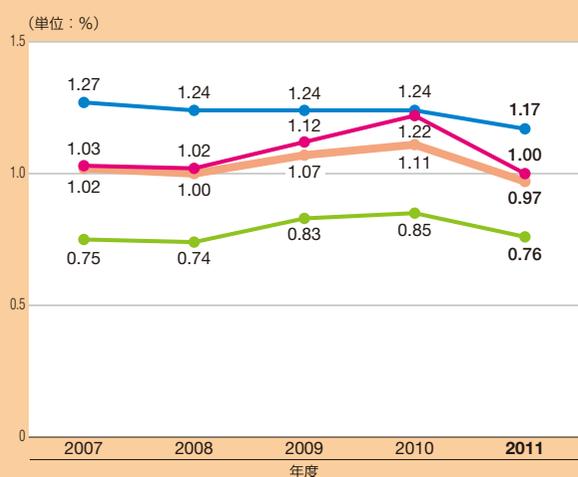
これらの取り組みに加えて、①顧客ニーズに即した割安なサービスパッケージ商品の投入、②KDDIとの商品連携や販売協力(クロスセル)による効果などにより、当期末における加入世帯数は、各サービスともに、前期の実績を上回る増加率となりました。

\* ビル陰や山間部に位置するなどの理由による地上波放送の受信不良を解消するために設置された共聴施設のうち、当社グループ以外の施設管理者により運営されている施設を通じてテレビを視聴している世帯。

## 平均月次解約率

前期までの上昇傾向から大幅改善

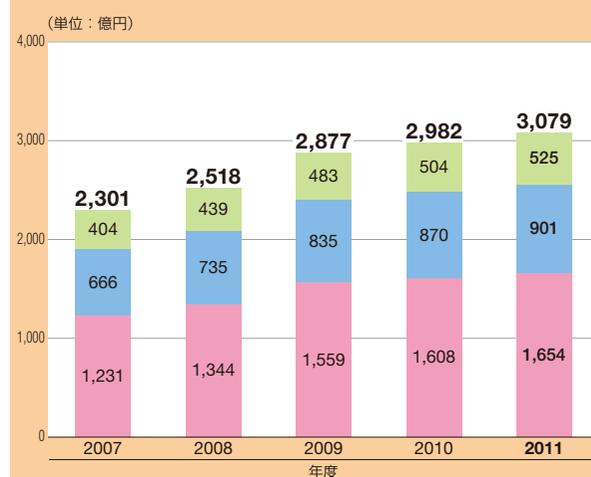
ケーブルテレビ	1.00% (-0.22ポイント)
高速インターネット接続	1.17% (-0.07ポイント)
電話	0.76% (-0.09ポイント)
RGU当たり	0.97% (-0.14ポイント)



## 利用料収入

3サービスともに順調に増加

ケーブルテレビ	1,654億円 (+2.8%)
高速インターネット接続	901億円 (+3.5%)
電話	525億円 (+4.1%)
利用料収入合計	3,079億円 (+3.3%)



### 解約率が過去最低水準に低下

当社では2011年7月に大幅な組織再編を行い、営業員、カスタマーセンター、技術サポートが一体となって、きめ細かなお客様フォローを徹底しました。また、インバウンドカスタマーセンターの人員を増強するとともに、お客様への対応スキルの一層の向上を図ったことで、受電態勢は大幅に強化され、お客様満足度の向上につながりました。これらの施策に加えて、長期契約商品(パッケージ商品)の加入を促進したことなどが奏功し、当期のRGU当たり平均月次解約率は、前期の1.11%から0.97%へと過去最低水準にまで低下しました。

### 加入世帯数の増加がARPUの低下を補い、利用料収入は引き続き増加

お客様ニーズに即した割安なサービスパッケージ商品の拡販に努めたことなどにより、当期末の総加入世帯数は前期末から6.7%増加しました。一方で、J:COM TV My styleを含む割安なパッケージ商品への加入が増加したことなどにより、当期のARPU(加入世帯当たり月次収益)は前期比181円減少しました。この結果、利用料収入は総加入世帯数の増加がARPUの減少を補い、前期比3.3%増加しました。なお、各サービスの利用料収入につきましても、加入世帯数が好調に増加したことを背景に、いずれも順調に増加しました。また、バンドル率は前期末の1.86から当期末の1.89へと更に上昇しました。

感動を生む。想いをつなぐ。  
The Entertainmedia Company

# J:COM

株式会社ジュピターテレコム

お問い合わせ先：

株式会社ジュピターテレコム IR部

〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-8-1 丸の内トラストタワー N館

TEL：03-6765-8157 FAX：03-6765-8091

IRウェブサイト：<http://www.jcom.co.jp/ir.html>

e-mail: [ir@jupiter.jcom.co.jp](mailto:ir@jupiter.jcom.co.jp)

## 将来に関する記述

本アニュアルレポートは、将来の事象または当社の将来の財務実績に関して、当社経営陣が意図するところ、思うところまたは現時点において予想するところを含んでいます。こうした記述は、既知または未知のリスクや不確実性等を含んでおり、こうした要因のために、かかる記述により明示され、または暗に示唆された将来の実績、活動水準、業績または成果が、実際の当社またはその業界の実績、活動水準、業績または成果と、著しく異なる結果となる可能性があります。当社は、将来に関する記述中の予想が合理的であると考えていますが、こうした予想が正確であると保証するものではなく、また、当社の将来の業績、活動水準、実績または成果についても保証するものではありません。当社は、新情報の取得、将来の事象の発生その他原因のいかんを問わず、本アニュアルレポートに含まれる将来に関する記述を最新情報に更新し、あるいはその記述を変更することを公表する一切の義務を負うものではありません。

