

**中期経営計画(2008-2012年度)**  
**- Quality for Value -**

**2008年6月24日**  
**スカパーJSAT株式会社**

当社グループは、放送と通信という、公共性の高いサービスを提供する企業グループとして、その社会的責任を強く認識し、法令・倫理を遵守しつつ、常にパイオニア精神を持ってサービスの向上を図り、豊かな社会生活の創造に貢献する。

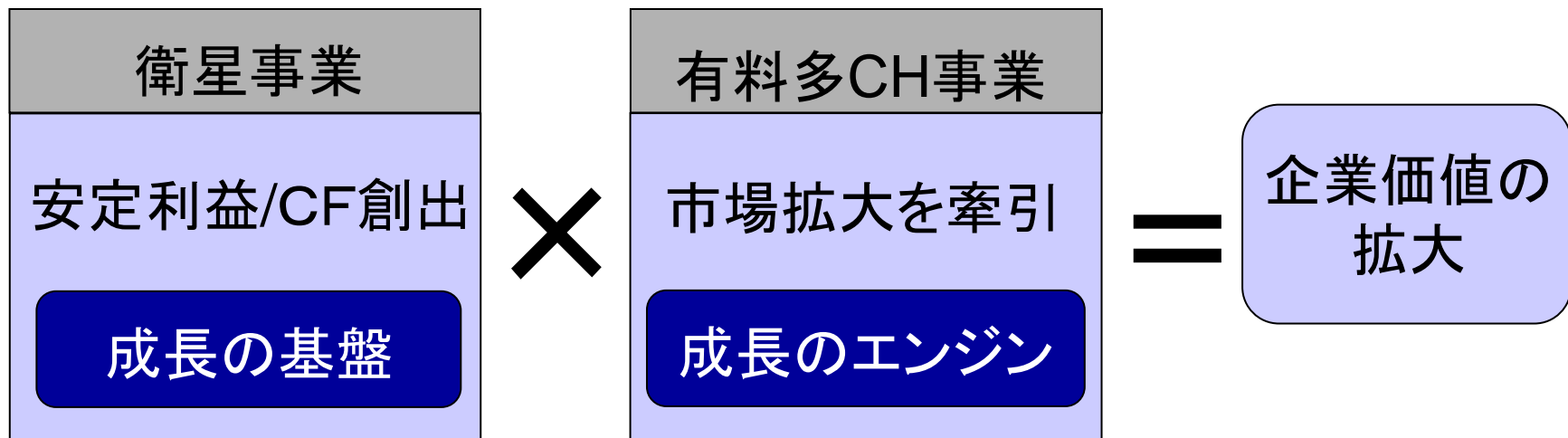
# 中期経営計画のポイント

1. ハイビジョン100チャンネルという世界トップレベルの放送体制の確立を目指します。
2. BS放送への進出により、大幅な加入者増を目指します。
3. No.1でOnly1の衛星事業領域を更に拡大して一層の収益力向上を目指します。

# グループ成長シナリオ

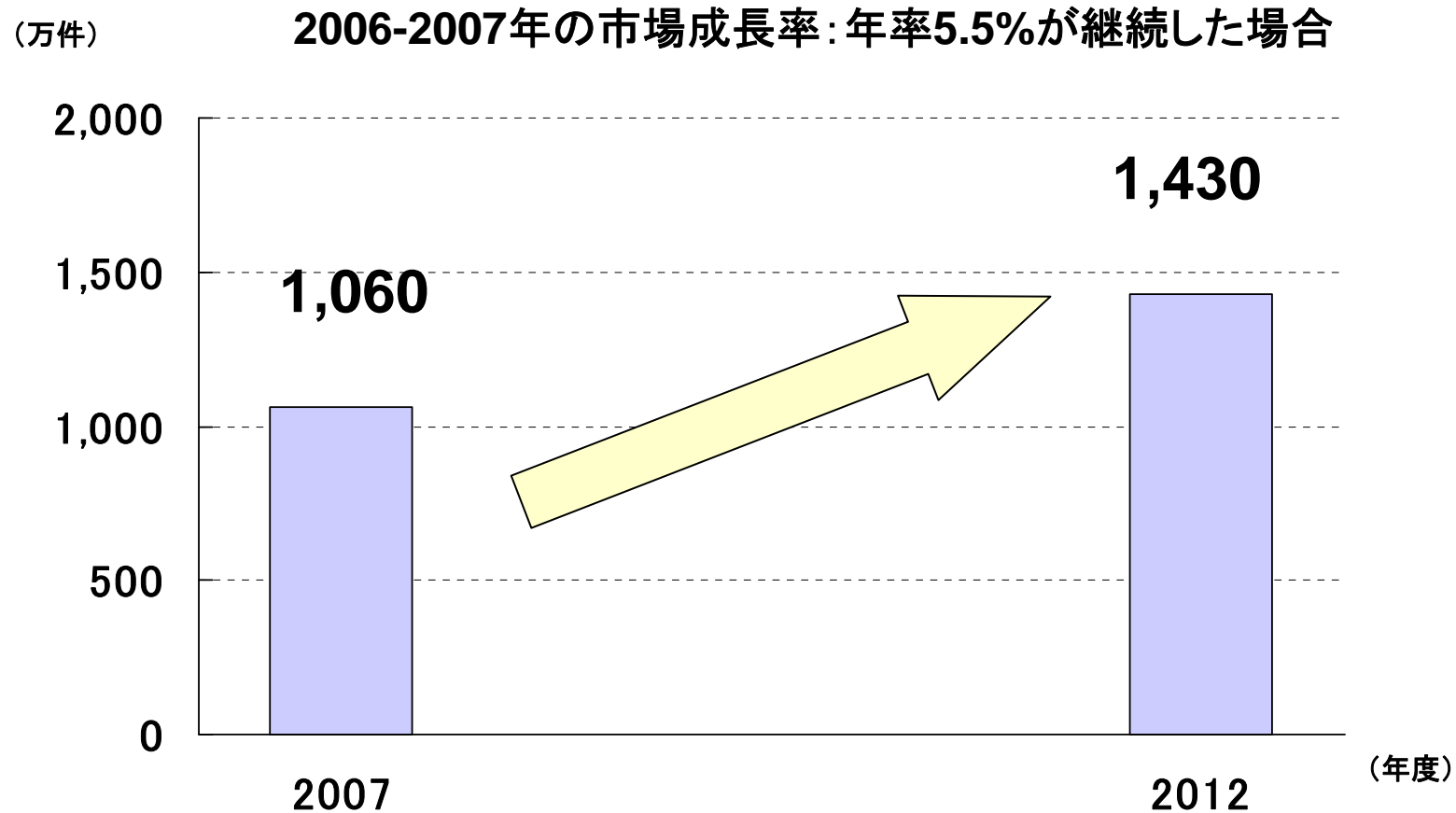
- 衛星事業の安定したキャッシュ・フローを基盤に、有料多チャンネル事業の拡大戦略に積極的に取り組み、グループとしての成長を達成

-07年4月 JSATとスカイパーフェクTVの統合によるスカパーJSAT設立  
-08年3月 宇宙通信の子会社化



# 有料多チャンネル事業

# 有料多チャンネル市場の予測



\*1 スカパー全体、CATV、IPTVの合計。  
BS有料放送は含まず。

\*2 2007年度は6月の数値。

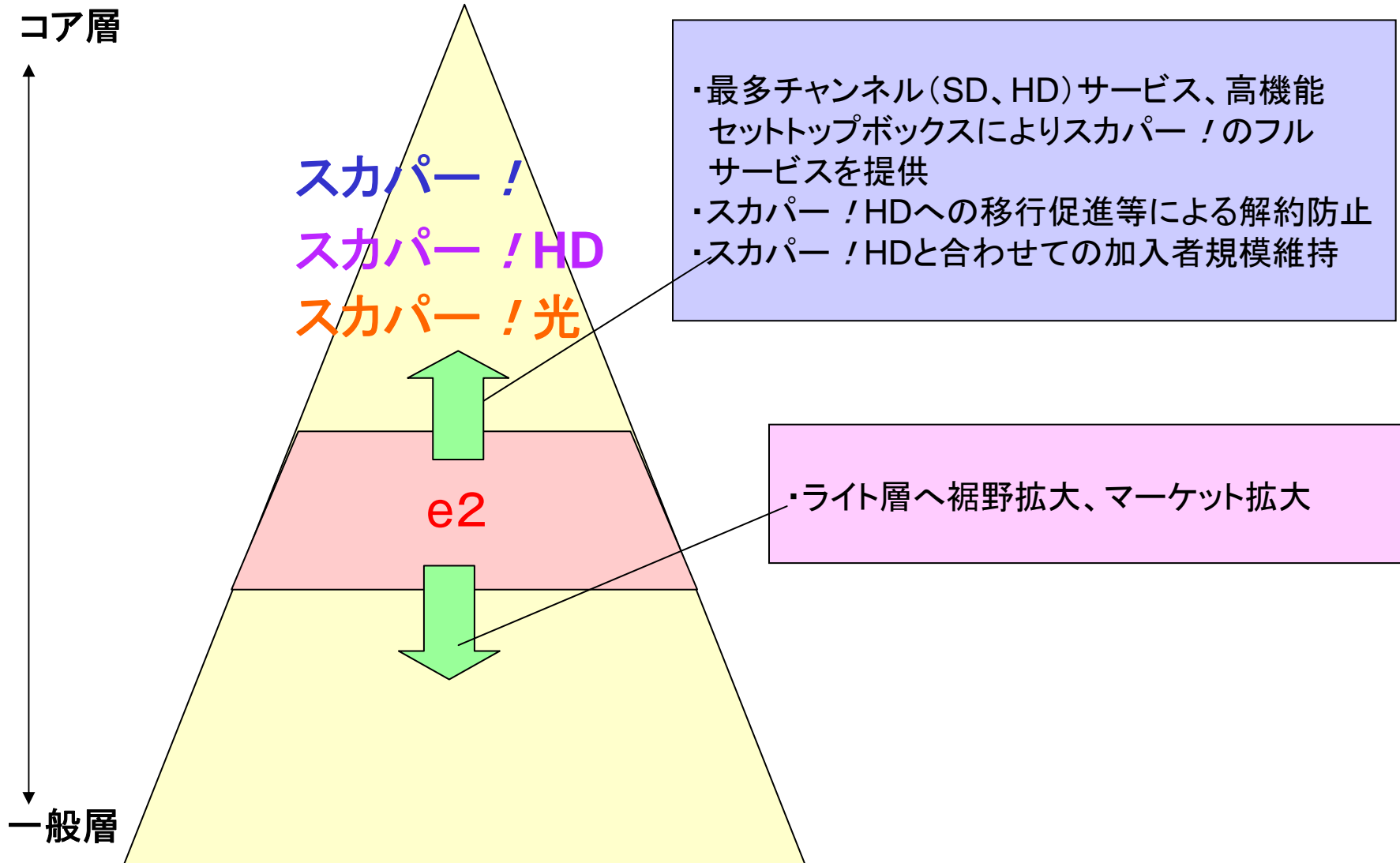
**FY2012末累計加入件数 : 430万件 (個人契約件数)**

(スカパー！、e2 by スカパー！、スカパー！光の3サービス合計)

⇒ **市場でのシェア30%を確保**

- \* 3サービス合計の新規加入獲得力を年間49万件(07年度)から**年間60-65万件レベル**に底上げ
- \* スカパー！の解約率を逡減させる。

# サービスと位置づけ





有料多チャンネル放送サービスにおいて、商品を中心に、競合サービスに対する差別化を進め、加入者拡大に向けた基盤を拡充する。

## <基本方針>

1. 商品力の強化
2. お客様サービスの強化と付加価値サービスの提供
3. 受信環境の整備

## 1. ハイビジョン化の推進

- スカパー！での100チャンネルを超える圧倒的ハイビジョンチャンネルの実現
- BS帯域への進出によるe2でのハイビジョンチャンネル拡大

## 2. コンテンツの強化

- 2大スポーツ(野球、Jリーグ)の全試合生中継
- 独自コンテンツの開発・育成

## 3. 編成の強化

- プラットフォーム全体の編成強化
- 主体性と機動性をもったパック・セットの組成
- 戦略的役務会社の整備

1. 次世代高機能受信機の投入
2. 番組情報データベース整備とインターネットでの検索プロモーション
3. ネット&モバイルを活用した付加価値サービスの導入
4. DTHサービス(スカパー !、e2 by スカパー !)の一体化推進
5. 受信機からのオンラインカスタマーサービス

## 1. サービス拡張に応じた高機能受信機の投入

## 2. 主要AV機器との連携強化

- スカパー！ハイビジョンチューナーのAV機器への内蔵化
- 録画機器のスカパー！デジタル録画対応

## 3. アンテナ環境の整備

- トリプルビームアンテナの普及促進
- e2 & スカパー！の宅内共聴インフラ整備 → 複数台視聴の推進

## 4. 光ファイバーを利用した受信環境の整備

- NTTグループとの協力によるスカパー！光推進
- CATV、オプティキャストによるe2 by スカパー！パススルー送信

## 5. BS帯域の活用

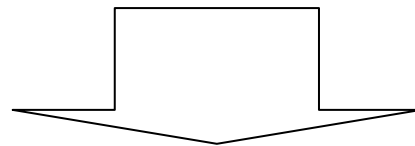
- BS受信世帯もカバー

# 衛星事業

## 衛星通信事業者のオールジャパン型企業の誕生

アジア地域No.1の衛星事業者、世界でTOP5の規模を維持・拡大

- 従来の衛星事業領域を更に拡大し、より広範囲に衛星事業を展開してビジネスシナジーを追求
- 水平統合による効率化を追求



「堅実な成長による安定利益創出」

## ■ 高信頼の放送サービス提供体制の効率的整備

- 110度予備機体制の継続・整備 (BS/CSハイブリッド衛星)
- スカパー！予備機体制の継続・整備

## ■ 営業体制強化・最適化による拡販とリテンションの徹底

- 衛星優位領域での拡販
- 高信頼・高品質サービス提供によるリテンション強化

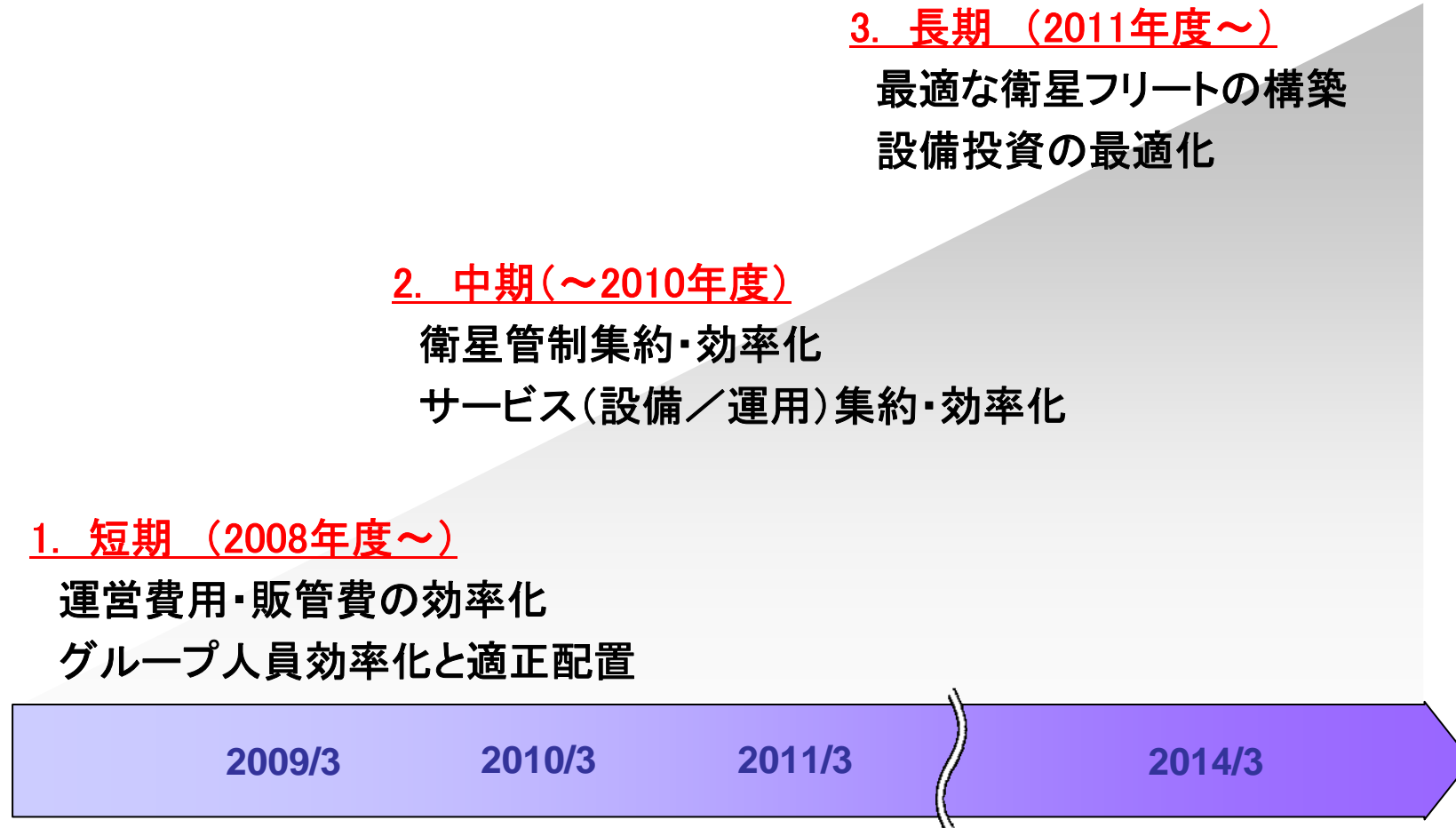
## ■ 社会インフラ関連サービスの普及・拡大

- 安心・安全への貢献 - SafetyBird <災害予防・予知>
- 電力・ガス関連サービスの充実とクロスネットワークの促進
- デジタル・デバインド解消への取り組み

## ■ 長期的視点(2012年以降も含む)での新規事業の立ち上げ

- 官公庁案件推進、宇宙基本法成立の環境変化への対応
- グローバル事業の強化、共同衛星案件の推進
- 規模のメリットを生かした衛星運用受託

# 水平統合による効率化





# 高信頼かつ効率的な衛星フリースの構築

## 2008年

### ・Superbird-7 (C2)

現在、宇宙通信が保有する「Superbird-C」の後継機

## 2009年

### ・Intelsat-15

インテルサット社が打ち上げる衛星の区分所有

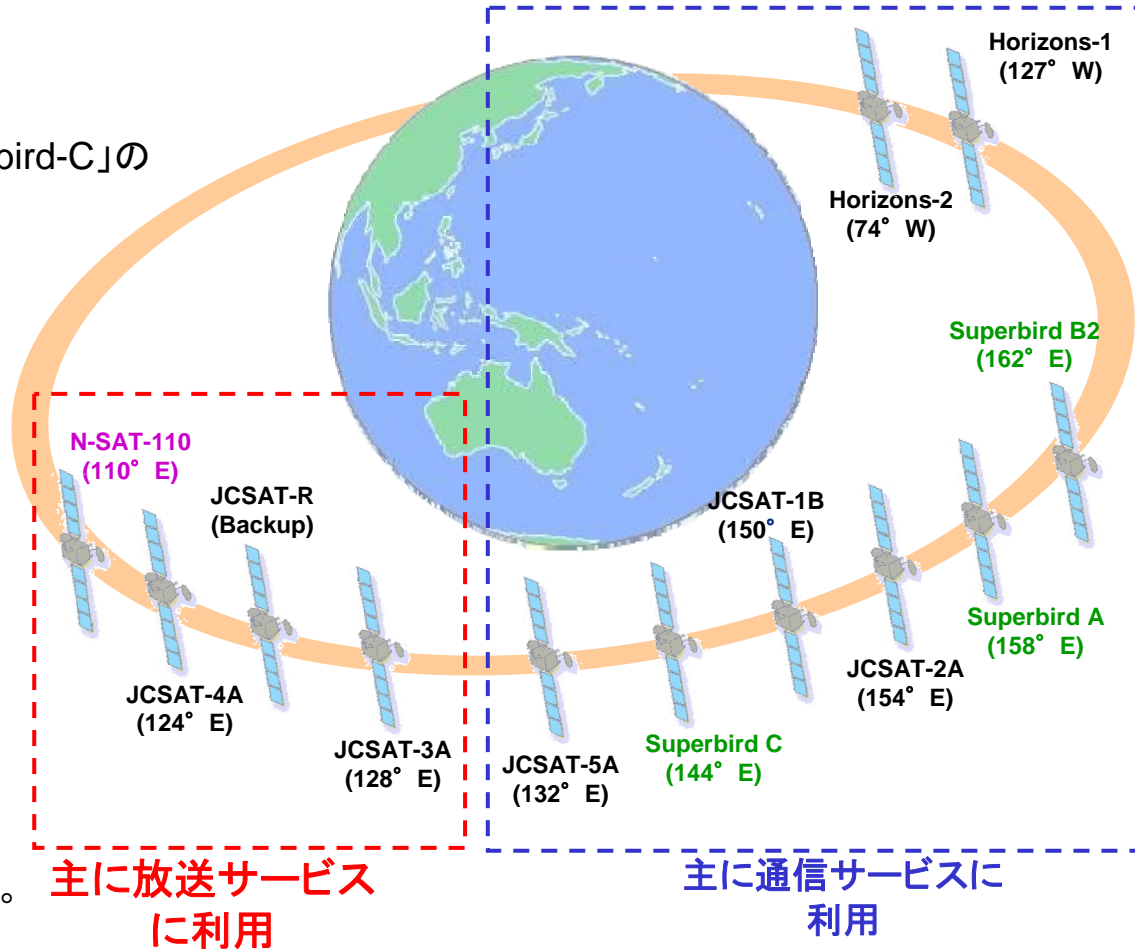
### ・JCSAT-12

現在、JSATが保有する「JCSAT-R」の後継機

## 2011年

### ・JCSAT-110R

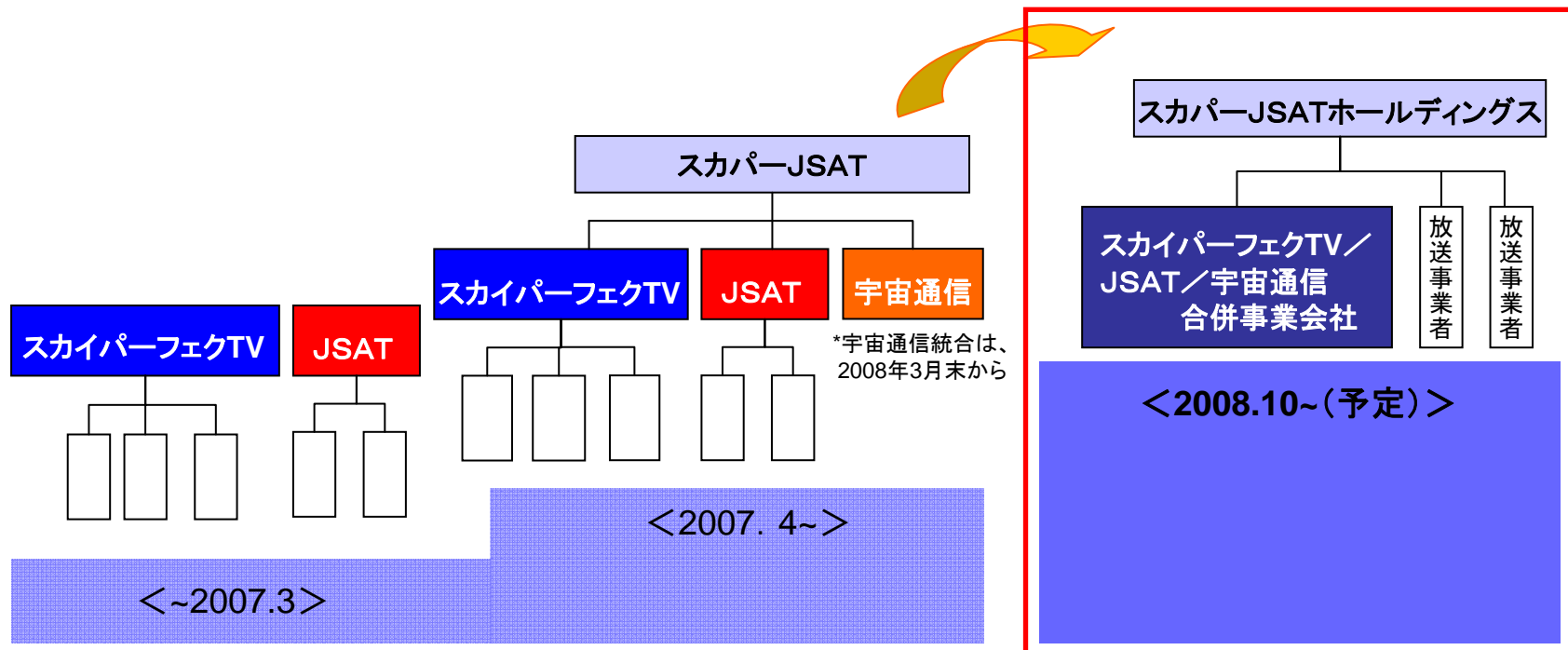
(BS/CSハイブリッド衛星)  
(株)放送衛星システムとの共同衛星。  
現在、JSATと宇宙通信が共同保有する「N-SAT-110」の予備衛星機能を搭載。



# 中期経営計画推進体制

## 事業会社3社合併の目的

- 1社体制によるグループ総合力の発揮
- 中期経営計画達成に向けた体制の整備
- 人的資源の最適配分、経営効率化



# 数值目標

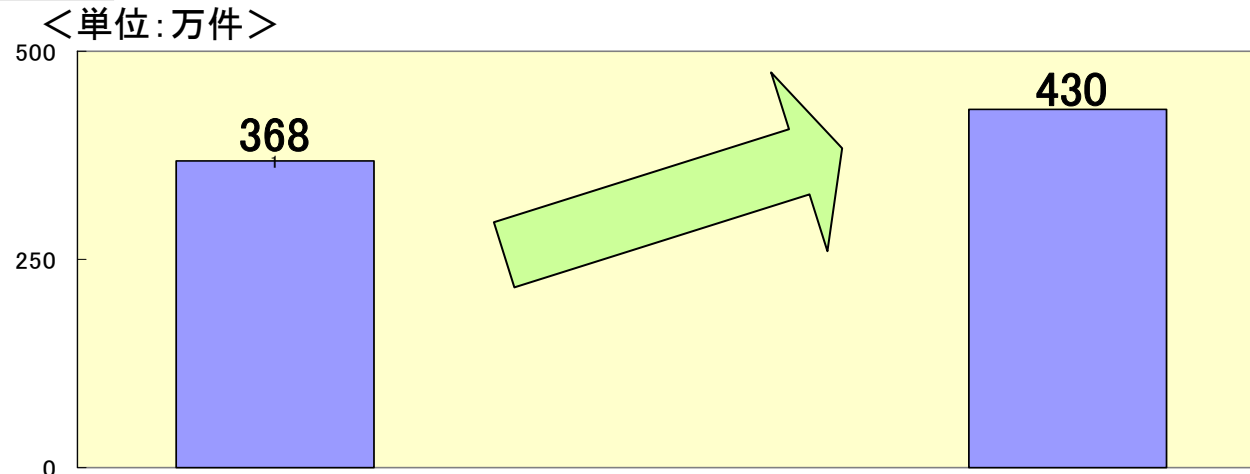
## 2012年度グループ連結

営業収益	2,000億円
経常利益	300億円
EBITDA	500億円

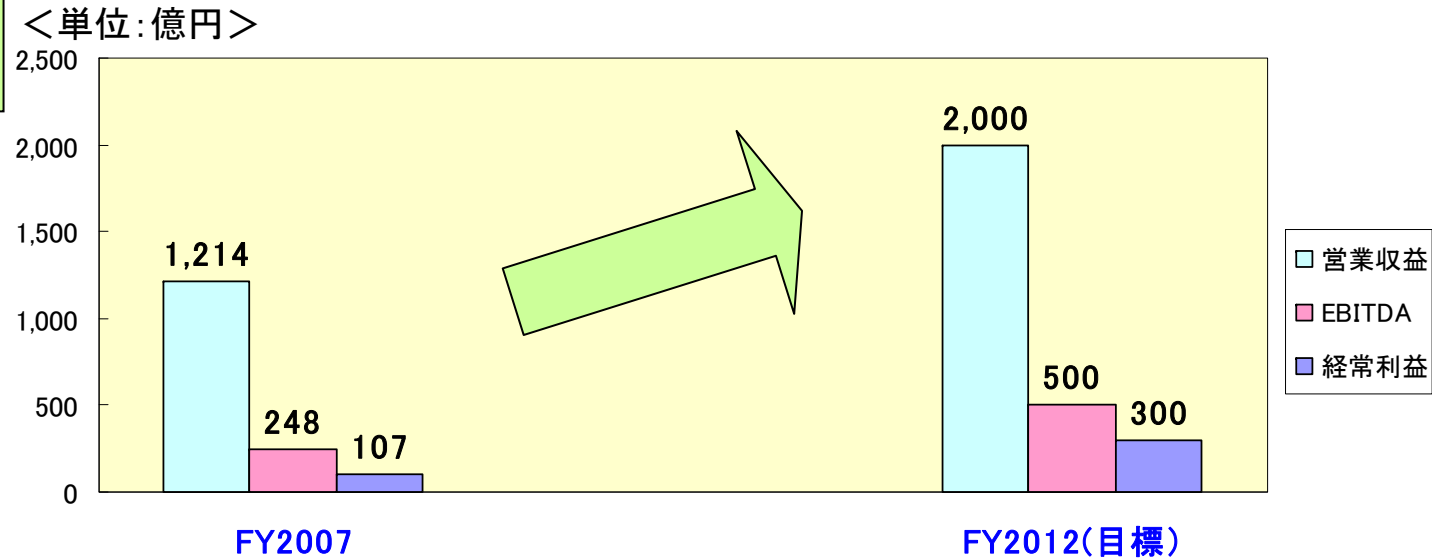
BS、IP、モバイルを考慮しない有料多チャンネル事業での個人契約  
件数累計430万件を前提に、衛星事業の効率化などを総合し、上記を  
達成する。

# 中期経営計画数値目標(現状比較)

## 累計個人契約件数



## 営業収益 EBITDA 経常利益

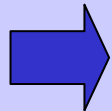


# 2012年度以降の展開

## ■ 有料多チャンネル事業

### BS帯域利用によるe2 by スカパー ! 加入者の大幅増加

- BS帯域含めてe2のハイビジョン化推進と総合的な商品化
- BS帯域の受信基盤の利用(対応アンテナの多さ)
- 参入形態の具体的検討



2015年頃を目処にスカパーサービス全体で600万加入を目指す。

## ■ 衛星事業

- 宇宙基本法成立を踏まえた展開
- グローバル共同衛星案件の推進

## ■ 株主還元は、以下を前提に**安定配当**方針を継続

- 安定的な経営基盤の確立
- 健全な財務体質の維持
- 積極的な事業展開に備えるための内部留保の充実

→フリーキャッシュフローの水準を勘案し、  
配当性向30%以上を目途とする。

## ■ 市場状況を見ながら機動的な**自己株式の取得**も検討



# まとめ - グループビジョン



質実剛健の会社を目指す。

質とは、サービス、商品の品質であり、継続的な向上により、お客様の満足度を高めるもの。

実とは、質の向上を通じて、収益力を強化し、企業価値を最大化させること。

## 有料多チャンネル事業ビジョン

商品力の強化、付加価値サービスの提供、受信環境の整備により、お客様の満足度を向上させるとともに、スカパーサービスをより世の中に浸透させ、有料多チャンネル視聴者を拡大する。

## 衛星事業ビジョン

日本の「No.1」かつ実質的に「Only1」の衛星事業者として、高信頼、高品質の多彩なサービスを国内外に提供し、必要不可欠なサービスとして衛星をより浸透させ、衛星ユーザーの拡大、満足度向上を実現する。

# (参考) 中期経営計画関連ロードマップ

年度	項目	2008	2009	2010	2011	2012～
業界	地上波放送	(北京五輪)		(南アW杯)	アナログ停波	
	BS		BS新免許決定		BSアナログ跡地利用開始	
	IP・携帯	NGNサービスイン			地上アナログ跡地利用開始	
	法制度	宇宙基本法			情報通信法	
有料多チャンネル事業	スカパー!	スカパー!HD第1期	スカパー!HD第2期 (スカパー!光HD化)		スカパー!HD第3期	
	e2 byスカパー!	FTTHでのe2パススルーサービス開始			BS帯域参入	
衛星事業	後継機衛星	SuperbirdC2	JCSAT-12			
	共同衛星		INTELSAT-15 (区分所有)		JCSAT-110R (BS/CSハイブリッド)	

\* 青字はまとまった投資を伴う案件

本資料に記載されている将来の業績に関する計画、見通し、戦略などは、現在入手可能な情報から得られた当社グループの経営者の判断に基づいております。従いまして、これら業績見通しのみにより全面的に依拠して投資判断を下すことは控えられようをお願いいたします。

実際の業績は、様々な重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おき下さい。

＜本資料及び当社IRに関するお問い合わせ先＞

スカパーJSAT株式会社 広報IR部