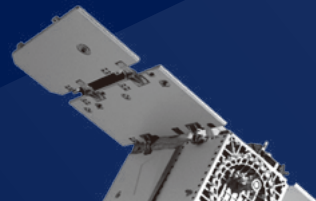
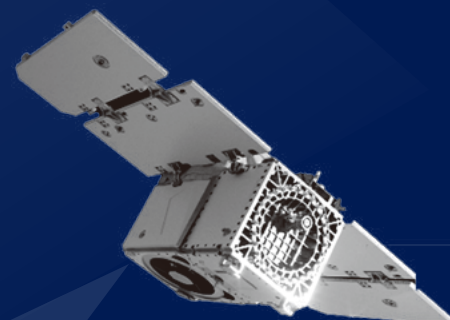
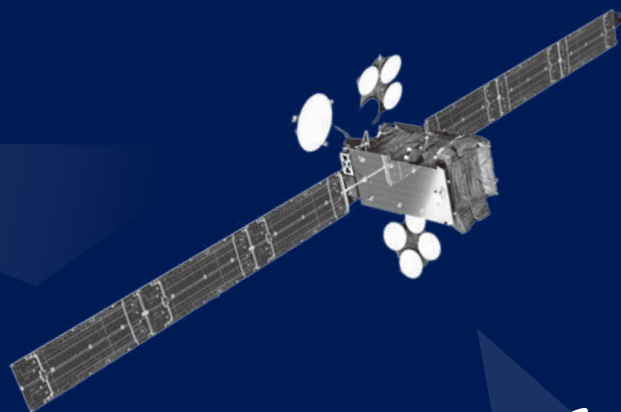
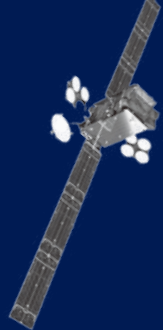




SKY Perfect JSAT
Holdings Inc.



統合報告書2025 2024年度

株式会社スカパーJSATホールディングス

未知を、価値に。



ブランドスローガン

未知を、価値に。

検索すれば答えのわかる既知があふれる現代。

しかし、人は既知なることには心は踊らず、
未知なるものにこそワクワクドキドキする。

スカパーJSATは宇宙をフィールドにする会社。

だから、宇宙の広がり分だけ成長の可能性があるはず。
未知であることを無限の可能性に転化できる会社でありたい。

『未知を、価値に。』には、
そんな私たちスカパーJSATの想いが込められています。

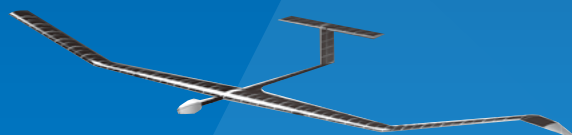
事業ビジョン

宇宙事業

すべての空間を対象とした
革新的な通信ネットワーク
および地球規模のデータ収集ネットワークを
構築し、超スマート社会の実現に貢献

メディア事業

人と人、企業、社会をつなぐエンタメプラットフォームとして、
多様で創造性豊かな社会の実現に貢献



ミッション

Space for your Smile

不安が「安心」にかわる社会へ
不便が「快適」にかわる生活へ
好きが「大好き」にかわる人生へ

Space for your Smileには、私たちの目指す世界が描かれています。

宇宙も、空も、海も、陸も、家族が集うリビングも、ひとりの自由な場所も、

これらすべてのSpaceが笑顔で満たされるように。

日常のちょっとした幸せから、まだ見ぬ未来の幸せまで、
ひとりひとりの明日がよりよい日になっていく、そんな世界を創りつづけます。

私たちの五つの問いかけ

挑戦をつづけ失敗から学んでいますか？

新たな価値をともに創っていますか？

待つことが正しい判断ですか？

そのままで期待を超えられますか？

大切な人に自分の仕事を語れますか？



CONTENTS これでわかる！/ スカパーJSATを 紐解く4つの質問



お答え
しましょう。

1

いったい何をする会社なのか？

Who we are

- 6 事業概要
- 8 事業領域
- 10 歩み
- 12 特集「宇宙ソリューションプロバイダーを目指して」
- 13 長期ビジョン
- 15 価値創造ストーリー

2

なぜ実現できるのか？

Why we can succeed

- 17 社長メッセージ
- 22 成長市場
- 23 経営資源（強み）
- 24 リスクと機会
- 25 マテリアリティと企業価値

3

どのように実現するのか？

How we can succeed

- 27 2030年に向けた経営戦略
- 29 CFOメッセージ
- 32 事業概況 —宇宙事業のバリューチェーン—
- 33 事業概況：宇宙事業
- 37 事業概況 —メディア事業のバリューチェーン—
- 38 事業概況：メディア事業

4

どのように経営基盤を強化するのか？

How we enhance management base

【サステナビリティ経営の推進】

- 44 サステナビリティ経営
- 46 環境への取り組み
- 47 人財への取り組み
- 50 社会への取り組み

【コーポレート・ガバナンスの強化】

- 53 取締役一覧
- 55 取締役・監査役鼎談
- 58 コーポレート・ガバナンス
- 63 コンプライアンス、リスクマネジメント、
情報管理体制
- 64 人権の尊重

Data Section

- 66 財務ハイライト
- 67 非財務ハイライト
- 68 10年財務データ
- 69 衛星通信の基礎知識
- 71 衛星フリート
- 72 マテリアリティ（目標・KPI）
- 75 株式情報/外部評価
- 76 会社情報

統合報告書 2025年版 読み方のポイント

当社グループは、2030年、さらにその先の未来に向けて、宇宙事業は「Multi-Orbit」戦略による宇宙ソリューションプロバイダーへの転換、メディア事業は「Multi-Alliance」戦略へと大きく舵を切ることを決断しました。本統合報告書は、投資家やアナリストの皆さまが企業を分析する際の視点や問いを意識し、当社グループが掲げる長期ビジョンの実現に向けた価値創造ストーリーを、より深く理解いただけることを目指しました。

第1章「**いったい何をやる会社なのか?**」では、当社グループの事業概要、事業領域、価値創造の軌跡、長期ビジョンなどを掲載し、「事業の全体像とその方向性」を俯瞰して理解いただけます。第2章「**なぜ実現できるのか?**」では、社長メッセージや、市場動向、成長機会などを掲載し、長期ビジョンの実現に向けた道筋をご理解いただける構成としています。第3章「**どのように実現するのか?**」では、具体的な取り組みとして経営戦略、財務戦略、事業戦略について掲載し、「当社グループの戦略的アプローチ」の全体像と意図を読み解ける内容としています。第4章「**どのように経営基盤を強化するのか?**」では、持続的成長を支える基盤の強化について説明し、「企業価値向上に向けた取り組みの実効性」を裏付ける情報を網羅的に掲載しています。

情報開示体系

当社では、当社グループの中長期的な価値創造ストーリーをステークホルダーの皆さまにお伝えすることを重視して統合報告書を制作しています。他の発行物や当社Webサイトでも積極的に情報を発信しておりますので、併せてご覧いただければ幸いです。

統合報告書 (オンライン版後日公開)



統合報告書

https://www.skyperfectjsat.space/ir/library/integrated_reports

コーポレートサイト&サステナビリティサイト (ESGデータあり)



コーポレートサイト

<https://www.skyperfectjsat.space/>
2025年5月リニューアル



サステナビリティサイト

<https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/>

有価証券報告書、決算短信



<https://www.skyperfectjsat.space/ir/library>



当社を読み解くための用語集

<https://www.skyperfectjsat.space/ir/glossary>

編集方針

本レポートは、株主・投資家の皆さまをはじめ、幅広いステークホルダーとの対話を促進するツールと位置づけ、当社グループの中長期的な価値創造について、経営戦略や財務・業績動向に加え、環境・社会・ガバナンス (ESG) といったサステナビリティに関わる情報をお伝えすることを目的としています。また、編集にあたっては、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」、価値報告財団 (VRF) による「国際統合報告フレームワーク」、GRIスタンダードなどを参照しています。

■報告対象期間

2024年度 (2024年4月～2025年3月) を対象としていますが、一部に発行時点での最新情報も含んでいます。

■将来の見通しについて

本レポートに掲載されている予想、戦略、経営方針、目標などのうち、歴史的事実でないものは、将来の見通しに関する記述であり、現在入手可能な情報にもとづく経営者の前提、計画、期待、判断などを基礎としています。これらは、さまざまなリスクや不確定要因の影響を受けるため、現実の結果が想定から著しく異なる可能性があります。

■社名表記

- ・株式会社スカパーJ SATホールディングス: 当社
- ・当社と国内外の子会社および関連会社: スカパーJ SAT、スカパーJ SATグループまたは当社グループ
- ・スカパーJ SAT株式会社: スカパーJ SAT (株)

1 いったい何をする会社なのか？

Who we are



宇宙から、
人と社会の未来に
貢献しています。



- 6 事業概要
- 8 事業領域
- 10 歩み
- 12 特集「宇宙ソリューションプロバイダーを目指して」
- 13 長期ビジョン
- 15 価値創造ストーリー



当社を読み解くための用語集

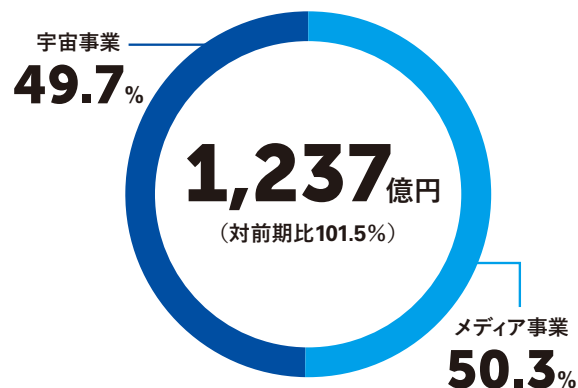
<https://www.skyperfectjsat.space/ir/glossary>

事業概要

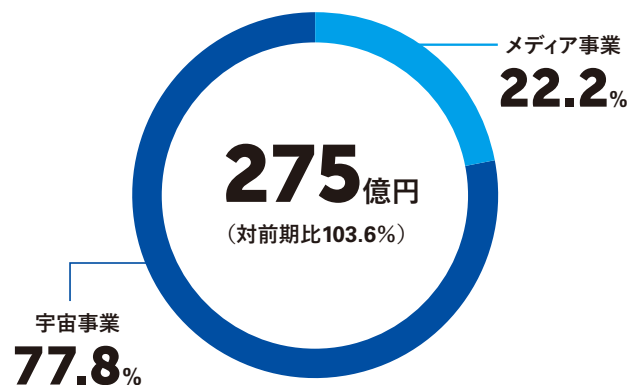
Space for your Smileの追求により 経済的価値と社会的価値を実現

2024年度

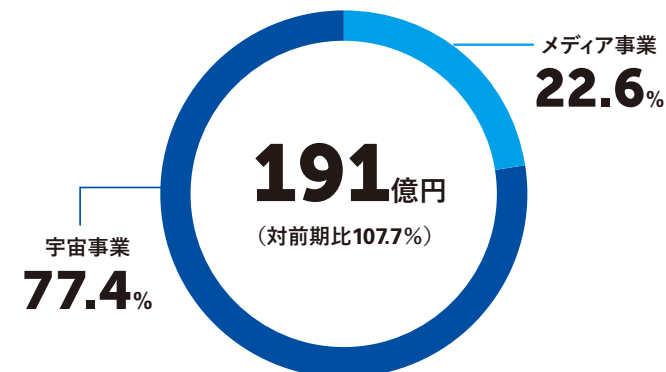
連結営業収益



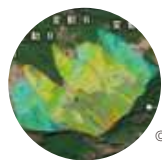
連結営業利益



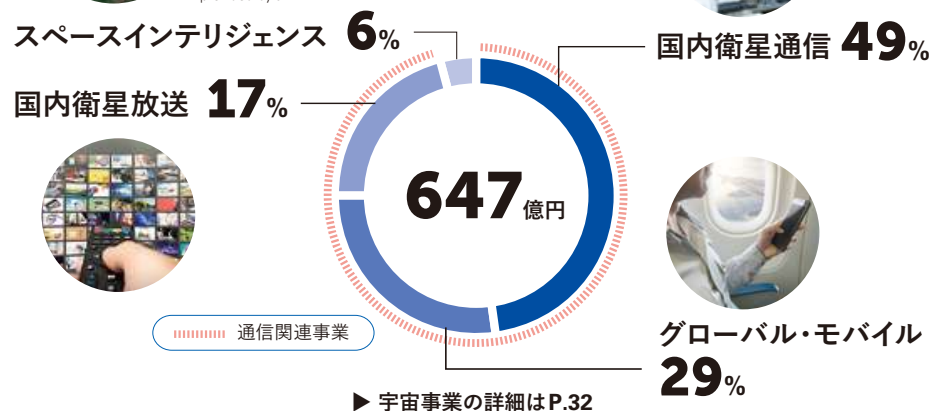
親会社株主に帰属する当期純利益



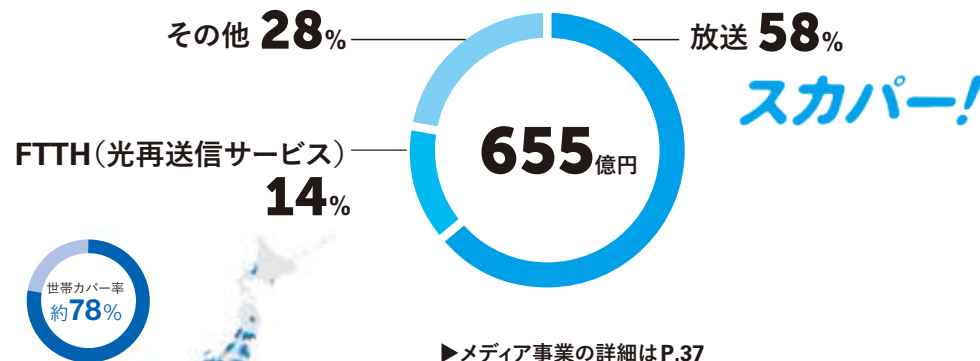
※構成比は、セグメント間取引および調整額を含んでいます。

© Original ALOS-2 data
provided by JAXA

SPACE
宇宙事業
営業収益 構成比



MEDIA
メディア事業
営業収益 構成比



SPACE

宇宙事業



宇宙事業では、衛星通信/放送サービスの提供により、離島・移動体などのデジタルデバイド解消や官公庁・自治体・ライフラインを支える企業などの防災・減災、危機管理を支えています。また、地球観測データを活用した情報サービスにより安全保障を含む社会の安全・安心に貢献しています。宇宙空間での光データリレーや衛星量子暗号通信など、宇宙利用の拡大を支える新たな技術実証にも取り組んでいます。

- 累積衛星運用年数(1989年～)(運用受託衛星除く)

350 年以上

- 衛星保有機数(静止軌道:通信・放送)

17 機

- グローバル衛星オペレータ売上高

5 位

- 「スカパー！」3サービス累計加入件数(IC数)

260 万件

- 光再送信サービス接続世帯数

286 万世帯

- 光再送信サービス世帯カバー率

約 **78** % (2024年度時点)

メディア事業では、有料多チャンネル放送「スカパー！」や光回線を経由した地上波・BS/CSの光再送信サービス、インターネットでお届けする動画配信サービス「スカパー！番組配信」など、多様な伝送路で視聴ニーズにお応えしています。CATV事業者向けのソリューション提供や、放送・配信事業者などに設備・技術を提供するBtoB領域も強化し、収益の多角化を図っています。

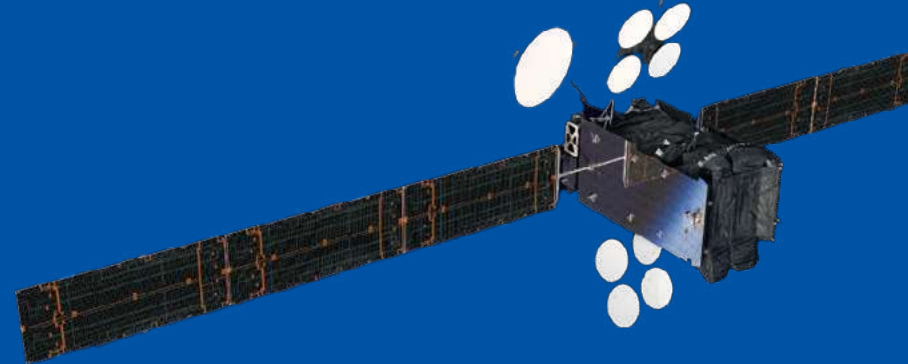
メディア事業

スカパー! 

MEDIA

事業領域

地球と宇宙空間を事業領域とし、あらゆる情報・感動をつなげる

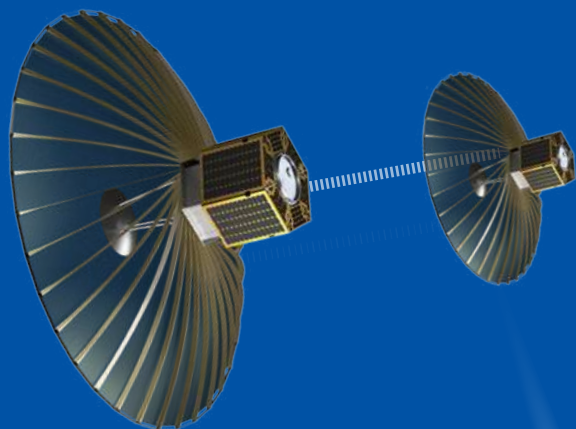


静止軌道

36,000km

» いつでもつながる、
必ずつながる静止軌道衛星

1989年、スカパーJSATは日本初の民間通信衛星JCSAT-1の打ち上げに成功。以来、スカパーJSATは平時はもちろん災害時にも、安定した通信で「いつでもつながる、必ずつながる」を宇宙から実現してきました。



© QPS研究所

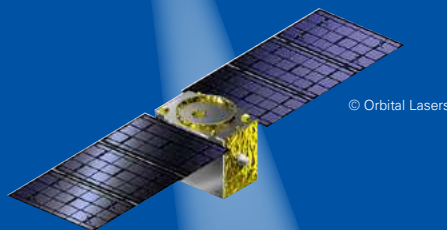
低軌道

~1,000km

» 低軌道衛星から得られるデータを活用
衛星データ×AI

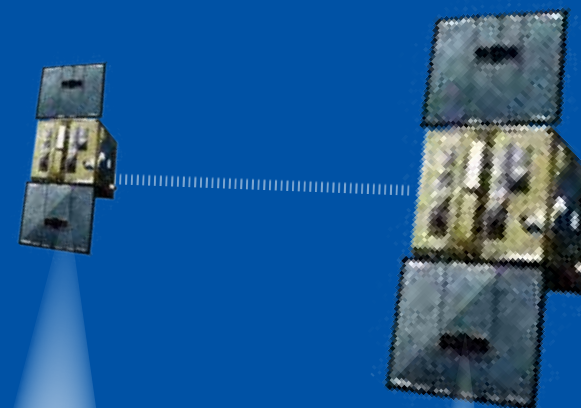
低軌道衛星から得られる画像や位置情報などのさまざまなデータを活用した情報サービスを提供し、安全保障や防災分野で活用いただいています。金融、保険、農林水産、物流など新たな市場の開拓も目指しています。

レーザーで宇宙を拓く！



© Orbital Lasers

(株)Orbital Lasersは、小型で高効率な宇宙用レーザーペイロードを自社開発し、衛星に搭載することで、世界初となる「レーザー方式によるスペースデブリ除去」と「全球を3次元化する衛星ライダーコンステレーションの実現」に挑戦しています。



大気圏 10km

» 空でもつながり続ける移動体通信

航空機内高速インターネット接続を実現する衛星回線サービスを提供。飛行機の中でも、スマートフォンやタブレット、パソコンからインターネットをご利用いただけます。



成層圏 20km

» 空の中継基地 HAPS (ハップス)

成層圏に高高度プラットフォーム (HAPS: High Altitude Platform Station) を設置し、離島など地上回線の整備が難しいエリアにおける、小型端末 (スマホなど) 向けの通信サービスの提供を目指します。また、リモートセンシングやドローン、空飛ぶクルマなどのモビリティ向け通信サービス提供も目指しています。



地上 0km

» 放送と配信で多様な視聴ニーズに対応

放送 **スカパー!**

国内最大級の有料多チャンネル放送「スカパー!」を提供。

配信 **スカパー! 番組配信**

「スカパー! 番組配信」は、「スカパー!」「スカパー! プレミアムサービス」「スカパー! プレミアムサービス光」でご契約中の商品のうち、配信対象の商品やチャンネルをスマホ、タブレット、PCから追加料金なしで視聴できるご契約者様向けサービスです。

» アンテナ不要で視聴可能な光再送信サービス ケーブルテレビ事業者の課題も解決

光ファイバーを経由して地上波、BS/CSを視聴いただける光再送信サービスの提供可能世帯が37都道府県、約4,364万世帯※にまで広がっています。ケーブルテレビ事業者向けのサービスも行う、光アライアンス事業を展開しています。

※ 国勢調査世帯数により算出。(2025年3月末時点)

» 映像中継・制作・配信をトータルサポート

「スカパー!」で培ったノウハウやスカパー東京メディアセンター (TMC) の放送設備、スタジオなどの番組制作設備を活用し、テレビ局、コンテンツプロバイダー、動画配信プラットフォームなどさまざまなお客さまの映像中継・制作・配信などの課題解決を支援するメディアソリューションサービスを展開しています。

海 0km

» 海でもつながり続ける移動体通信

地上回線での通信が難しい海上でのインターネット需要に応え、広い海域で衛星通信によるインターネット接続サービスを提供しています。



歩み

通信衛星運用や「スカパー！」で培ったノウハウで、 宇宙とメディアの未来を切り拓く

ジェイサット(株)

1985年に日本通信衛星(株)と(株)サテライトジャパンが設立され、1993年に2社が合併。2000年にジェイサット(株)に社名変更

宇宙通信(株)

1985年に設立
2005年に星菱通信(株)を吸収合併

1985

日本初の民間通信衛星
JCSAT-1打ち上げ

Superbird-A打ち上げ

1989

衛星通信サービスを開始

新Superbird-B打ち上げ

1992

SPACE

MEDIA

(株)スカイパーフェクト・コミュニケーションズ

1994年に(株)ディーエムシー企画設立
1996年にジェイ・スカイ・ビー(株)設立、1998年に合併
2000年に(株)スカイパーフェクト・コミュニケーションズに社名変更

1996 日本初のCSデジタル放送「パーフェクトTV!」本放送開始
(現スカパー!)

1998 「スカイパーフェクトTV!」の提供開始

2002 日韓共催「2002FIFAワールドカップ™」
全64試合を加入者向けに無料放送

2003

2004 光回線を用いたテレビ再送信サービスを提供開始

2005

デジタルデバインド地域で法人向け衛星インターネットサービス開始

防災プラットフォームサービス「Esbird」を開始

2006



(株)スカパーJSATホールディングス：当期純利益

2007 スカパーJSATの誕生

2007

2008

2009

2010

2011

2012

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

2022

2023

2024

2030 (年度)

2008

スカパー東京メディアセンター竣工

2010

船舶向け海洋ブロードバンドサービス提供開始

2011

東日本大震災復興に向け衛星回線提供

2016

- 航空機向けWi-Fi回線提供開始
- Planet Labs PBCの地球観測衛星画像販売サービスを開始
- Kongsberg Satellite Services AS (KSAT)と低軌道衛星向け地上局サービスを開始
- 防衛省PFIきらめき2号の運用開始

2018

- 当社グループ初のHTS (High Throughput Satellite)である Horizons 3eを打ち上げ
- 「スカパー！ 基本プラン」販売開始
- 防衛省PFIきらめき1号の運用開始

2019

- Planet Labs PBCとのパートナーシップおよび出資契約締結
- プロ野球セ・パ公式戦全試合配信開始

2021

(株)QPS研究所へ出資

2022

- NTT(株)と合併会社(株)Space Compass設立
- 衛星データで斜面やインフラの変動リスクをモニタリングする「LIANA」サービス開始
- ケーブルテレビ向け、パススルーサービス提供開始

2023

- Amazon.com, Inc.の低軌道衛星Project KuiperとNTT(株)、スカパーJSAT(株)、戦略的協業に合意
- 低軌道衛星によるブロードバンドサービス『Starlink Businessサービス』提供開始

2024

- (株)Orbital Lasers設立
- (株)スカパー・ピクチャーズ設立
- 「Universal NTN™」の事業化に向け本格始動

2025

- 米国子会社JSAT Beyond Innovation LLCを設立し、低軌道地球観測事業に本格参入

2030

上場来
2期連続
最高益更新

2030年度当期純利益目標

280億円以上

300
(億円)

200

100

特集

宇宙ソリューション
プロバイダーを目指して

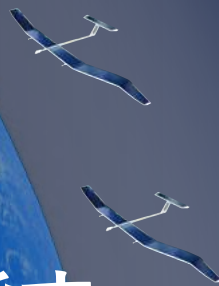
「Multi-Orbit」戦略で 宇宙から課題解決を目指す

スカパーJSATは、静止軌道(GEO)だけでなく、非静止軌道(Non-GEO)、さらには成層圏を含む、宇宙空間全体をビジネスフィールドと捉え、「Multi-Orbit」戦略を推進しています。通信衛星から、地球観測衛星や宇宙状況把握(SSA)衛星など、保有アセットの多様化を図り、事業領域の拡張とサービスラインナップの拡充を進めています。

これまで培ってきた技術力などの事業基盤や国内外パートナーとの連携を強化し、各軌道の特性を活かして、幅広い分野における社会課題や市場ニーズに応える宇宙ソリューションを展開。スカパーJSATは、衛星オペレーターの枠を超え、宇宙の可能性を広げる「宇宙ソリューションプロバイダー」へ進化してまいります。

成層圏

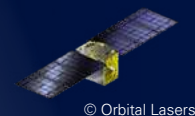
HAPS(リモートセンシング)



HAPS(通信)

Non-GEO
非静止軌道

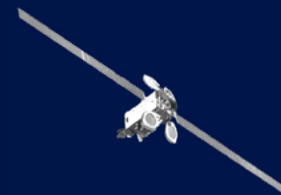
LiDAR衛星

低軌道地球観測衛星群
(衛星コンステレーション)GEO
静止軌道

通信衛星(17機)



SSA衛星



光データリレー衛星



長期ビジョン

宇宙事業

すべての空間を対象とした革新的な通信ネットワークおよび
地球規模のデータ収集ネットワークを構築し、
超スマート社会の実現に貢献する

来たる超スマート社会の実現に向けて

サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する人間中心の未来社会「Society 5.0」が提唱されています。このような潮流の中で、宇宙空間を含む複数の軌道に構築された通信インフラがAIやビッグデータと融合し、新たな産業が芽生えつつあります。



安全保障

防災

スマートシティ

スマート農業

自動運転

その他
第1-3産業

政府

自治体

建設

農業

運輸

医療

「Multi-Orbit」戦略の推進

宇宙事業はこのようなイノベーションを成長の機会と捉え、従来の静止軌道に加え、非静止軌道、成層圏へとビジネスフィールドを広げる「Multi-Orbit」戦略を進め、保有するアセットも、通信・放送衛星にとどまらず、地球観測衛星や宇宙状況把握衛星などへと拡大します。これらの取り組みにより、通信関連事業では「いつでも、どこでも、あらゆるニーズに応える」ユニバーサルな通信環境の実現を目指し、スペースインテリジェンス事業においては、衛星データを活用したサービスの拡大を進めます。さら

に、宇宙状況把握など新たな領域にも注力し、事業の裾野を広げていきます。特に、政府の宇宙関連予算の拡大が続いており、当社の安全保障領域における貢献と事業拡大の両立を図ります。

宇宙事業はこうした取り組みにより、衛星オペレーターから「宇宙ソリューションプロバイダー」へと進化し、2030年度のセグメント利益220億円以上を目指します。

2030年度
セグメント利益目標

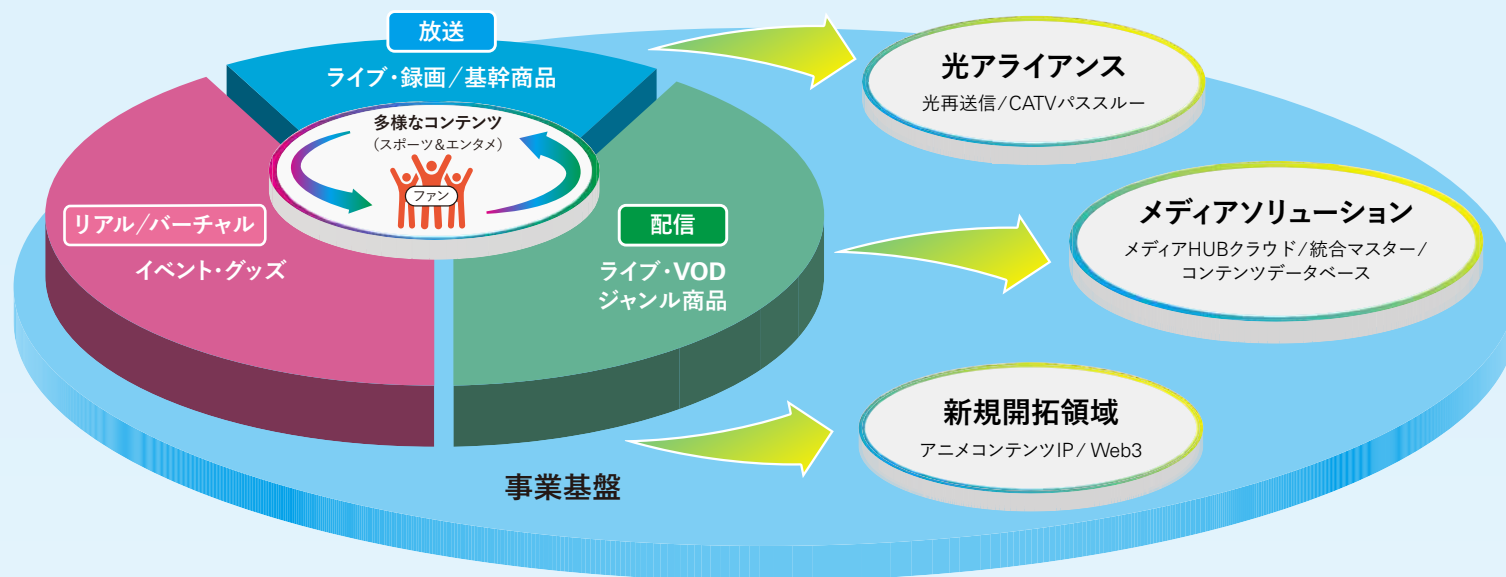
220億円

メディア事業

人と人、企業、社会をつなぐエンタメプラットフォームとして、
「放送+配信+リアル/バーチャル」でファンの体験を拡張し、
多様で創造性豊かな社会の実現に貢献する

多様で創造性豊かな社会の実現に向けて

視聴デバイスの進化や視聴者のニーズの多様化により、有料多チャンネル放送を取り巻く環境は大きく変化し、動画配信プラットフォームとの競争が一段と激しくなっています。一方で、日本発のアニメ産業のグローバル展開が加速する中、IPビジネスなどは急速に伸びており、市場規模のさらなる拡大が期待される分野の一つとなっています。



「Multi-Alliance」戦略の推進

こうした状況下、当社はメディアプラットフォームを基盤として、衛星、光回線、インターネット配信、ケーブルテレビを通じて多様なサービスを提供し、市場環境や顧客ニーズの変化に応じてサービスを進化させてきました。放送事業における優良顧客基盤の維持、スカパー東京メディアセンターといった既存の放送・配信アセットの有効活用により、光アライアンス事業、メディアソリューションサービスを進化させるとも

に、アニメコンテンツを中心としたグローバルIPビジネスに取り組むなど、あらゆるパートナーとの「Multi-Alliance」戦略を推進していきます。

メディア事業はこうした取り組みにより、従来の衛星放送プラットフォームから、人と人、企業、社会を「つなぐ」エンタメプラットフォームとして、多様で創造性豊かな社会の実現に向け、2030年度のセグメント利益70億円を目指します。

2030年度
セグメント利益目標

70億円

スカパーJSATグループの価値創造ストーリー

宇宙と地球のあらゆる情報・感動をつなげ、社会へ価値を提供

経営資源

蓄積された実績とノウハウ

長年にわたる衛星運用・調達、
放送プラットフォーム運営



多様な専門性・価値観の人財

第一級陸上無線技術士:139名*

電気通信主任技術者:123名*

※2025年3月末時点



お客さま・ビジネスパートナー との長年にわたる信頼関係

500万件的顧客基盤 (BtoC)



事業の原動力となる設備

静止衛星17機

通信設備:国内7拠点/海外32拠点
※ 他社資産含む

200チャンネル送出



安定した財務基盤

自己資本 2,842億円

自己資本比率 69.8%

長期格付A (JCR)

ビジネスモデル

| 宇宙事業 |



高品質な通信衛星、
衛星運用による、安定した
通信サービスの提供



自社保有の
次世代地球観測衛星から
取得した宇宙データと解析技術で
ソリューションを提供



| メディア事業 |

スカパー!

コンテンツと視聴者が出会う
エンタメプラットフォーム
サービスの提供
放送・配信関連設備の集約



データを活用した
新たなコンテンツ体験の提供
技術基盤を活用した
顧客課題の解決



既存事業の収益性強化

新領域事業の展開

経営戦略

人的資本強化
経営基盤拡充

重要課題 テーマ

(マテリアリティ)



いつでも
どこでも
ずっとつながる



ココロ動く、
未来へ



地球と
生きる



クリーンな
宇宙に



未来を変える
イノベーション



パートナ
シップ



正しく
しなやかな
経営



一人ひとりが
活躍できる
会社



次世代のため
地域のため

目指す姿

すべての空間を対象とした
革新的な通信ネットワーク
および地球規模の
データ収集ネットワークを
構築し、超スマート社会の
実現に貢献

人と人、企業、
社会をつなぐ
エンタメプラットフォーム
として、多様で創造性
豊かな社会の実現に貢献

2030年度
当期純利益
280億円以上

社会へ提供する価値

Space for your Smile

不安が「安心」にかわる社会へ
不便が「快適」にかわる生活へ
好きが「大好き」にかわる人生へ

社会の変化

脱炭素/循環型社会
への注目

AI/Web3の
急速な発展

人口動態の変化、
嗜好の多様化

サイバーセキュリティ
リスクの増大

リアルにとどまらない
地政学リスクの高まり

2 なぜ実現できるのか?

Why we can succeed



経営資源を
原動力に、
未来を見据えた
挑戦を続けています。



- 17 社長メッセージ
- 22 成長市場
- 23 経営資源(強み)
- 24 リスクと機会
- 25 マテリアリティと企業価値



当社を読み解くための用語集

<https://www.skyperfectjsat.space/ir/glossary>



「Multi-Orbit」戦略と
「Multi-Alliance」戦略で
両事業を推進し、
成長への軌道を描きます。

代表取締役社長

米倉 英一

社長メッセージ

2019年に代表取締役社長に就任して以来、株主目線を意識した取り組みを推進してまいりました。2030年、さらにその先の未来に向け、顧客ニーズに沿って、我々のサービスを多層化し、宇宙事業は「Multi-Orbit」により衛星オペレーターから「宇宙ソリューションプロバイダー」へ、メディア事業は「Multi-Alliance」を軸として収益源の多角化を推進してまいります。

まだスタートラインに立ったばかり。これからが本番。

2024年度の業績は2期連続で過去最高益を更新し、PBRも1倍を突破しましたが、浮かれるつもりは全くありません。2030年に目指すビジョンから逆算すると、むしろやっとスタートラインに立ったところだと考えています。2018年に副社長として当社に入社して以降、これまで以上に株主目線を重視し、非効率な取り組みや採算性の低い案件を丁寧に見直してきましたが、コロナ禍で改革のスピードが緩んでしまったため、やっとここまで来た、というのが正直なところではあります。

我々は、これからの飛躍に向けて一歩踏み込む大きな決断をしました。今後の衛星通信市場環境を考慮すると、静止軌道の衛星だけで大きく成長することは難しいと判断し、中軌道や低軌道、成層圏を含む多層的な「Multi-Orbit」戦略を進め、単なる衛星オペレーターから「宇宙ソリューションプロバイダー」へと大きく舵を切っていきます。まさにこれからが本番です。

2030年の飛躍に向けた「収益基盤強化」「事業の進化」「新規領域の開拓」

2025年度は、宇宙事業では放送トランスポンダ収入の減少を見込むものの、旺盛な移動体向け通信サービス需要やスペースインテリジェンス事業を確実に伸ばしていきます。メディア事業は、視聴料収入などの減収を、堅調な光アライアンス事業の増収で縮小します。両事業ともに減価償却費の減少が増益に貢献する計画です。

また、宇宙事業を中心に、この先数年の大きな投資を決めたことで、収益性の向上に見通しが立ったことから、2030年度の当期純利益目標を従来の250億円超から280億円以上へと上方修正いたしました。各事業において「収益基盤強化」「事業の進化」「新規領域の開拓」の3つの柱を軸に取り組みを推進します。

現在の当社利益の源泉である宇宙事業の通信関連事業とメディア事業の放送・配信事業は、さらなる「収益基盤強化」を目的に、次世代衛星投入による市場拡大と優良顧客基盤の維持を図ります。「事業の進化」では、安全保障領域での政府予算の増加に伴い、大きな成長が見込めるスペースインテリジェンス事業、また、着実に収益を伸ばしている光アライアンス事業など、新たな収益源として目鼻のつきはじめている事業の拡大に注力します。「新規領域の開拓」においては、長期的な成長を見据え、将来性のある新規事業として、宇宙状況把握や、光データリレー、スペースデブリ除去、アニメコンテンツIPビジネスなどにも挑戦します。

成長に向けた重点取り組み

宇宙事業

収益基盤強化	事業の進化	新規領域の開拓
安全保障向け通信ネットワーク提供拡大 Universal NTN 構築 グローバル・モバイル分野強化	地球観測事業 商材多角化・民間市場開拓 衛星運用受託 地上局サービス拡大	宇宙状況把握 (SSA)
		量子暗号鍵配送 (QKD)
		光データリレー
		HAPS

メディア事業

収益基盤強化	事業の進化	新規領域の開拓
放送・配信事業 メディアソリューション事業	光アライアンス事業	アニメコンテンツ IP ビジネス

社長メッセージ

宇宙事業の戦略

■ 静止軌道一本足から「Multi-Orbit」にシフトし、成長性を確保

グローバルにおける通信分野の競争環境が厳しさを増している中、当社は静止軌道の通信衛星にのみ依存するモデルから脱却し、多層的な「Multi-Orbit」戦略へと大きく舵を切ります。一つは静止軌道衛星に加えて低軌道衛星やHAPSを含む通信ネットワークの構築。ただし、これは必ずしも当社自身がそれぞれのインフラを構築し、保有する、というわけではなく、他社とのアライアンスにより実現させます。もう一つは低軌道地球観測衛星を自社保有することです。これにより、高水準、高頻度の画像を望む既存顧客のニーズに応えつつ、画像データを用いた情報サービスの拡充を図ります。事業基盤を活かしながら、宇宙関連のさまざまなソリューションサービスを提供する「宇宙ソリューションプロバイダー」へと進化します。2030年度にはセグメント利益で220億円以上を目指します。

■ 攻めと守りの衛星投資

宇宙事業はインフラビジネスであり設備産業です。市場予測をして衛星の仕様を設計、発注して打ち上げた衛星を運用し、価値を創出する、これがそもそもの生業です。国内向けの通信関連事業はまさにその土台で、携帯電話のバックホール回線に加え、電力会社などのインフラ企業に

は、非常時用のバックアップ回線として通信サービスを提供しています。この分野は大きな成長は見込めないかもしれませんが、公共性が高く、官公庁・自治体などや経営基盤の安定した顧客から着実にキャッシュフローを生み出しており、守るべき事業と位置づけています。一方、衛星通信需要が旺盛なアジア地域や航空機Wi-Fi市場においては、価格競争が激化していますが、価格競争力のある新型衛星の先行投入により、市場シェアのさらなる拡大を目指します。また、低軌道地球観測衛星への投資は、安全保障需要の高まりを追い風に自社保有のリスクを取りながら新たに挑戦する、攻めの投資です。

万一の打ち上げ失敗や軌道上の故障などに備え、衛星再調達のための資金を確保しておく必要があります。当社の安定的な収益基盤を維持し成長し続けるため、慎重に需要予測を行う一方で、適切にリスクも取りながら「Multi-Orbit」戦略を実現し、しっかりと利益を拡大します。

■ スペースインテリジェンス事業が成長を牽引

2030年度に向けて収益を牽引するのはスペースインテリジェンス事業です。

当社はパートナー企業から衛星画像データを仕入れて販売する代理店ビジネスを約10年にわたり展開してきましたが、代理店ビジネスである以上、参入障壁の低さをリスクと捉えていました。そのため2025年2月に、地球観測用の低軌道衛星10機を自社保有することを決定しました。もちろん自社保有にもリスクはあります。例えば打ち上げ失敗のリスクです。以前は衛星打ち上げには大きなリスクをとっていましたが、今や米国SpaceXのロケットは、毎週複数回打ち上げられ、その成功率は99%以上まで向上し、リスクは低減されています。また、長年のビジネス経験や顧客とのコミュニケーションから十分に需要があることもわかっています。優先的に撮像権を保有し、撮影データを自社でコントロールし、確保できるメリットを考えれば、リスクを取って挑戦する価値は十分にあると判断しました。

実は、低軌道衛星を保有すること自体の障壁は高くありませんが、当社の場合は衛星だけでなく、北海道から本州、沖縄まで衛星を運用・監視できる地球局を7か所保有しており、これは他社の追随を許しません。画像解析においてはデータアナリストなど専門知識を持つ人材も当然必要となります。それらを考慮すると、参入障壁は決して低くはないと思っています。



メディア事業の戦略

■ 筋肉質化とBtoB事業への展開を加速

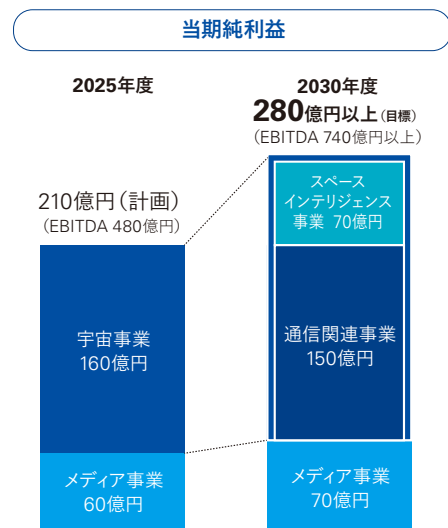
メディア事業は、ご承知の通り、国内外の動画配信サービスとの競争にさらされていますが、加入者が減少しても利益を確保できるよう筋肉質化をさらに推し進めています。また、安定的な収益が見込める事業領域への注力に加え、既存の経営資源を戦略的に活用することで、収益構造の強化を図り、2030年度にはセグメント利益70億円の達成を目指します。

■ 市場の変化に対応した収益モデルへの変革

「スカパー！」の加入件数は、2014～2015年をピークに減少が続いています。しかし、島国の日本には、地上回線がなく、衛星放送を必要とする地域が一定数存在するため、衛星放送はなくならないと考えています。この先、さらに加入件数が減少したとしても、損失を出さないことはもちろんですが、宇宙で稼いだ利益でメディアの赤字を埋めようなどとは考えていません。メディア事業単独で利益を出し続けることができるようさらに筋肉質化を進めていきます。

セグメント利益で最低でも50～60億円、それに加えてあらゆるパートナーとの「Multi-Alliance」の推進により、光アライアンス事業の拡大やスカパー東京メディアセンターなど既存アセットの有効活用による収益を上乗せし、安定的に70～80億円の利益を稼げる事業にできると考えています。

また、2024年4月に設立した(株)スカパー・ピクチャーズは、アニメを企画・制作する会社ですが、これも「Multi-Alliance」戦略の一環です。コンテンツビジネスは成果の不確実性をともなうため、リスクを最小限にしながら慎重に進めた結果、初年度から黒字化することができました。世界規模で日本のアニメ人気が高まっている背景もありますが、小規模でも確実に利益を積み上げていきます。当社単独では実現できないことも、他社とのパートナーシップ、資本提携なども活用し、メディア事業の収益を多角化していきます。



人財

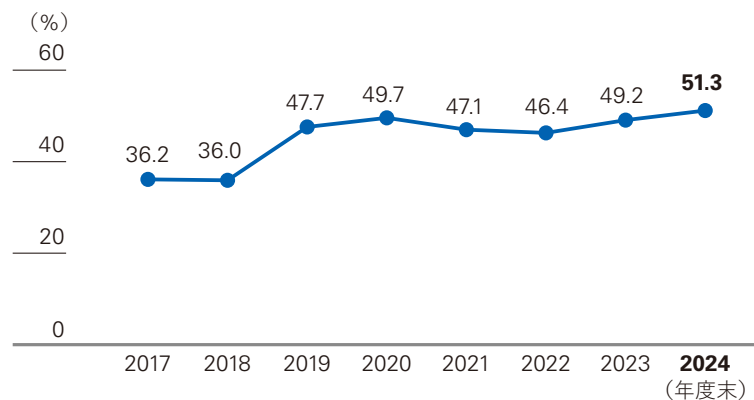
■ 誇りとやりがいを感じて幸せになれる環境を提供

スカパーJSATが大きく変わろうとしている今、変革を実現するために、その原動力となる人財の採用と育成に力を入れております。高度な専門性が求められる分野では、新卒採用だけでなくキャリア採用も積極的に実施しています。特に、技術系人財の獲得競争は激しくなっており、収益力の向上を図りながら給与水準も競争力のあるものに見直しています。一方で、若手社員のモチベーションを高めるため、入社年次に関わらず抜擢・登用する風土の醸成、人事制度の導入にも取り組んでいます。

もっとも、経営者の務めとして重要なことは、当社の仕事に誇りとやりがいを感じ、心身ともに健康で充実感を得られる環境を社員に提供することです。一朝一夕にはいきませんが、安心して働いてもらえる環境づくり、それから、経済面で安定していると思ってもらえる会社にするのが経営者としての役割だと考えています。

2019年から従業員持株会の奨励金を拠出金の20%まで高めた結果、今では社員の約半数が持株会に加入しています。さらに、従業員ヘインセンティブを株式で提供するなど、わかりやすい形での制度化にも取り組んでいるところです。

従業員持株会 加入率推移



社長メッセージ

ガバナンス

持株会社と事業会社を統合

当社は2007年の経営統合以降、持株会社体制を採用してきましたが、2026年4月からは持株会社と事業会社スカパーJSAT(株)を統合し、社名をスカパーJSAT(株)に変更します。当初は持株会社の取締役会に意見を集約し議論を諮ることに意味があったのですが、合併から既に18年が経過し、持株会社であることのメリットよりも、今後会社に変革していくにあたっては迅速な意思決定が必須であると考えています。これによる経営の効率化はガバナンスの強化に資するものです。

環境

持続可能な社会の実現に向けて

当社は35年以上にわたり、クリーンなエネルギーである太陽光発電を活用した人工衛星で事業を展開してきました。気候変動への対応は、衛星通信事業、スペースインテリジェンス事業のサービス展開において大きなビジネスチャンスと捉えております。当社の衛星通信システムは、太陽光発電を利用しており、地上機器も含め効率的な電力利用により地上回線に比べて約5分の1の消費電力での通信が可能です。なお、2025年度中に当社グループの事業活動における温室効果ガスをゼロにするカーボンニュートラル達成を掲げており、グループ会社の再生可能エネルギーへの切り替えを進めております。2024年度には拠点1か所が新たに実質再生可能エネルギー由来の電力に切り替わりました。引き続き、再生可能エネルギーへの切り替えを推進するとともに、カーボンクレジットを活用し、2025年度中に排出量実質ゼロを達成する見込みです。今後もサプライチェーンを含めた取り組みにより、持続可能な社会の実現に向けて、カーボンフットプリントの削減、環境負荷低減に取り組んでいきます。

株価を意識した経営

株主の皆さまと同じ目線で

私自身、株主総会や四半期ごとの決算説明会に加え、国内外の株主・投資家の皆さまと個別に

対話する機会がありますが、気づきも多く、株式市場の声を直接聴く貴重な機会と捉えています。辛辣なことを言われることもあります。説明責任を果たすべく、就任以来ずっと対話を続けています。企業の論理だけで動いてしまわぬよう、株主の皆さまと同じ目線を持ち続けることが重要だと感じています。私だけでなく、他の役員にも同じ意識を持ってほしく、この度役員報酬制度における譲渡制限付株式報酬の比率

を引き上げました。従業員持株会もそうですが、役職員一人ひとりが株主として行動すること、株価を意識することは、資本効率を高める土壌にもなると考えています。

株価については、私が社長に就任した当時、400円台だったものが1,000円を超え、PBRも1倍を上回る状況になりました。しかし、株主目線では、正常な状態に戻ったという評価でしかないと感じています。過去最高益と言っても当社のROEはまだ7%前後です。これでいいはずありませんが、テクニカルにROEを引き上げることもまた、本質的ではありません。当社は設備産業で、公共インフラである衛星の寿命が来れば、後継機を新たに打ち上げる必要があるため、ある程度の手元資金を確保しておく必要があります。そういった面では他社に比べROEやROAで見劣りする理由の一つになっていますが、今後の成長に向けて、どう資金を配分し、競争力を高めていくのか、許容されるリスクを慎重に考えながら、長期的な安定と成長を目指します。



おわりに

数ある宇宙関連企業の中でも、当社は宇宙をビジネスとして具体的に展開し実績を積み上げている宇宙実業社です。しかし、当社もまだまだ成長の途上です。

今後も引き続き、「未知を、価値に。」というスローガンのもと、新しい価値を創造してまいります。皆さまの変わらぬご支援をお願い申し上げます。

成長市場

スカパーJSATの事業領域は、今後、長期的な市場の拡大が継続と予測

宇宙事業

スペースインテリジェンス事業

地球観測市場は、2040年には国内市場で約1兆円規模に成長

国内市場（データ利用関連）

	2022年	2030年	2040年
データ収益	200億円程度（推定）	1,800億円程度 ＝世界市場の約10%と推定	約1兆円程度 ＝世界市場の約10%と推定
サービス収益	要調査		

社会の変化と衛星地球観測の重要性の高まり

安全保障（経済安保含む）

- 認知領域を含む情報戦に対処する自立的な観測
- 海洋ガバナンス・自由で開かれたインド太平洋
- 日米同盟の深化
- 経済・食料安全保障
- 気候安全保障

防災・国土強靱化

- 風水害の激甚化（線状降水帯・ゲリラ豪雨・台風など）
- 南海トラフ対策
- インフラの老朽化

産業・DX

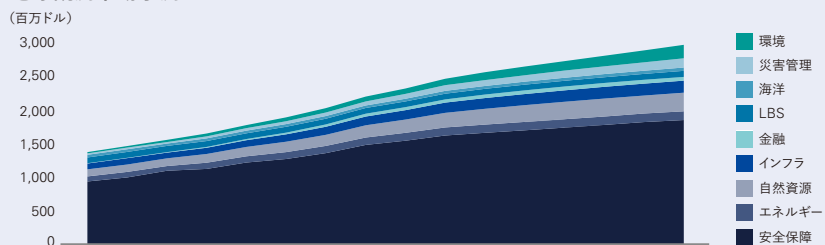
- センシングの高度化
- 保険・金融分野での活用
- 自動化・無人化
- DX化の流れ
- AI活用

気候危機

- 再生エネルギー
- ESG/GXの流れ
- カーボンプレジット
- 気候関連財務情報開示タスクフォース

出典：経済産業省「国内外の宇宙産業の動向を踏まえた経済産業省の取組と今後について」

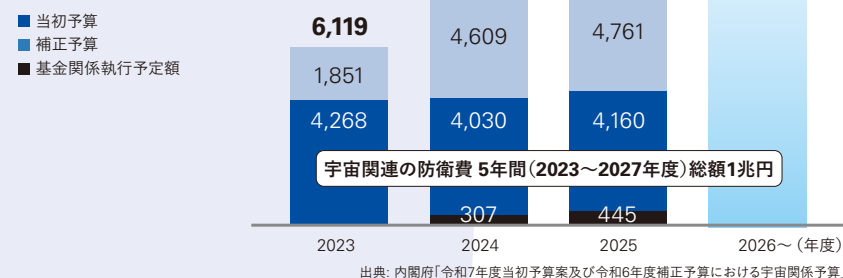
地球観測市場予測



安全保障領域

宇宙関連の防衛費は、5年間（2023～2027年度）で総額1兆円

政府の宇宙関連予算推移（億円）



メディア事業

アニメ

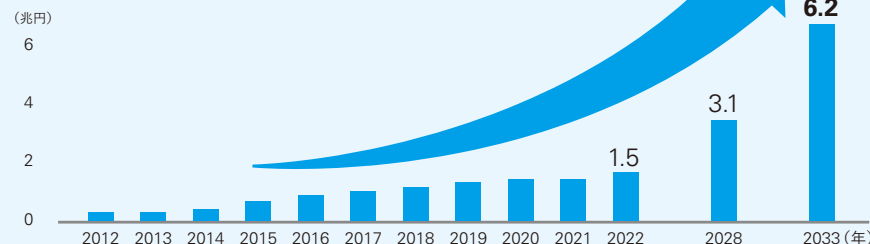
海外市場

コンテンツ産業

拡大するアニメコンテンツ産業

アニメコンテンツの海外市場は拡大しており、海外売上上の政府目標は2028年に3.1兆円、2033年に6.2兆円になると見込まれる

アニメコンテンツの海外売上上の政府目標



経営資源

宇宙とメディア両事業で培った5つの強みが、 変化する市場環境に柔軟に対応

1 蓄積された実績とノウハウ

宇宙をフィールドとしてグローバルに衛星調達・運用している35年にわたる実績と、「スカパー！」プラットフォーム運営を支える長年のノウハウ、習熟したオペレーションを保持しています。

累積衛星運用年数(1989年～)
(運用受託衛星除く)

350年以上

2 多様な専門性・ 価値観の人財

Space for your Smileに共感し、「未知を、価値に。」を実践する各分野のエキスパート・高度な専門性を備えた人財を有しています。

第一級陸上無線技術士

139名 / 783名

電気通信主任技術者

123名 / 783名

(スカパーJSAT(株))

3 お客さま・ビジネスパートナー との長期にわたる信頼関係

放送・配信サービスを通じたBtoCのお客さまとの関係性や、さまざまな領域のビジネスパートナーとの長期にわたる信頼関係を構築しています。

BtoCビジネスにおける顧客基盤

500万件

4 事業の原動力となる設備

既存事業の収益性強化と新領域事業の展開を支える設備やアジア最大の静止軌道衛星保有数、サービスを支える通信・運用拠点を有しています。

通信設備

国内**7**拠点

海外**32**拠点

※他社資産含む

5 安定した財務基盤

2030年度当期純利益280億円以上を実現するための資本投下を支える、安定した財務基盤と信用力を有しています。

自己資本比率

69.8%

長期格付(JCR)

A

リスクと機会

リスクと機会を抽出し、取り組むべき課題を見極める

事業環境認識

日本初の民間衛星通信事業の立ち上げから40年、急速な技術革新と消費行動の多様化により、大きな転換期を迎えています。

宇宙分野においては、低軌道衛星の登場により、通信分野における競争環境に変化が生じている一方で、地球観測データの多様化、利活用が進んでいます。

メディア分野では、動画配信サービスとの競争が継続する中で、視聴スタイルの多様化が新たなビジネスチャンスの創出につながっています。

当社は、こうした変化をリスクと機会の両面から捉え、柔軟かつ戦略的に対応することで、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

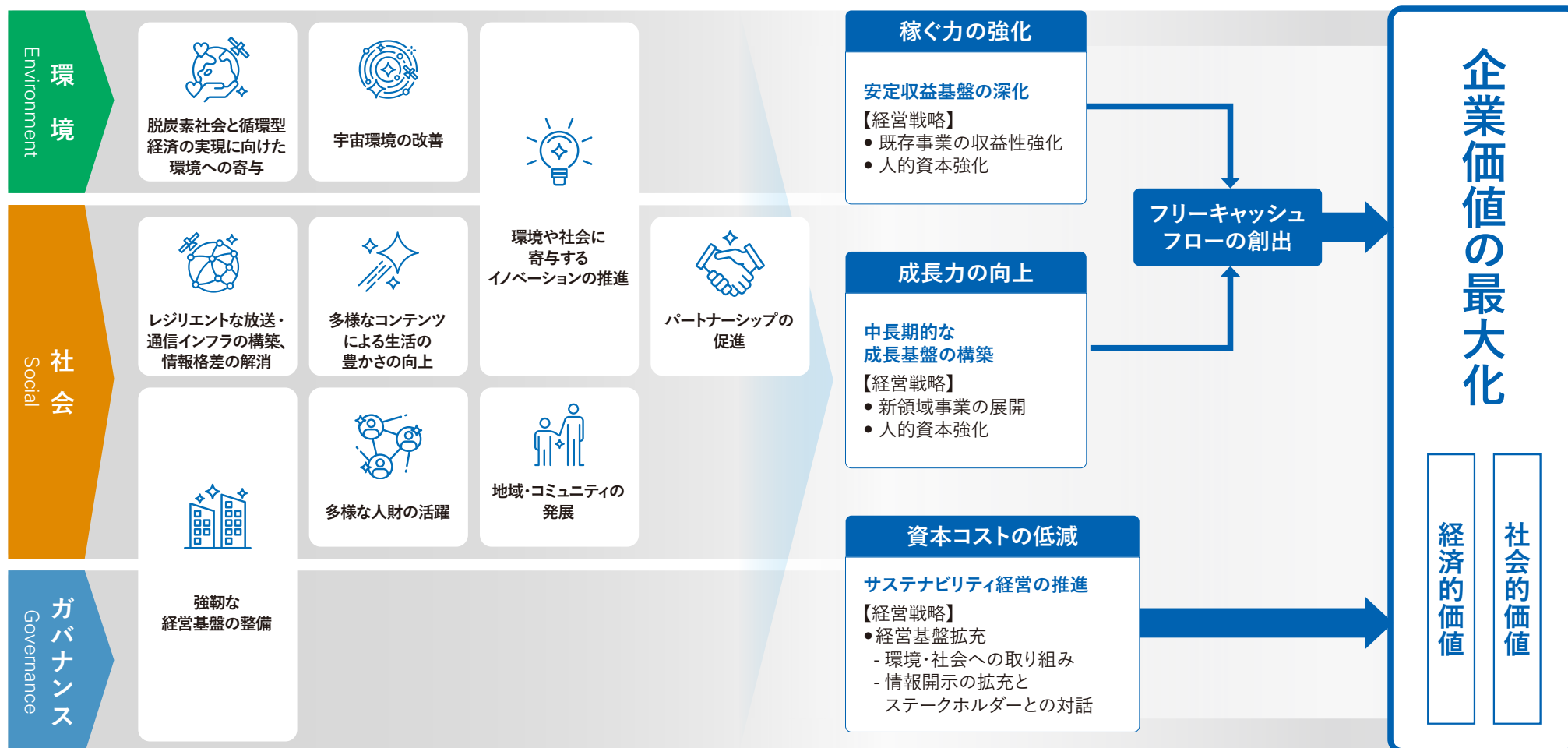
	宇宙事業 ▶ P.32	メディア事業 ▶ P.37	環境 ▶ P.46	人財・社会 ▶ P.47	ガバナンス ▶ P.58
機会	- 衛星通信回線需要の増加 - アジア・太平洋、北米エリア - 航空機向け回線 - 世界的な宇宙産業・宇宙利用の活性化 - 地球観測・画像解析などデータビジネス - 宇宙関連予算拡大(安全保障など) - Beyond5G/6G時代の宇宙通信基盤形成 - 宇宙環境(スペースデブリなど)への関心の高まり	- メインターゲット世代が人口動態のボリューム層と合致 - ライブエンタメ市場の活況 - FTTH(高速光回線)需要の拡大 - ケーブルテレビ向け多チャンネルサービス需要の拡大 - 企業における動画配信需要の拡大 - 漫画・アニメ作品などグローバルIPビジネス市場の拡大 - Web3などの普及	- GHG排出量の少ない衛星によるサービスで環境負荷対応の受注機会増加 - 自然災害や気候変動に伴う環境変化に関わる地球観測衛星データ、解析・分析情報サービスビジネスの拡大 - スペースデブリの増加に伴う事業機会の創出 - 脱炭素／循環型社会への注目度の高まりによる、当社衛星サービスへの評価向上	- 人財戦略実行による個と組織のパフォーマンス最大化 - エンゲージメント強化による組織の活性化と成長	- 経営戦略の実行による中長期的な価値創造 - M&Aによる事業の拡大 - ガバナンスのさらなる強化による外部評価の向上 - 格付けの維持・向上
脅威・リスク	- 海外市場における衛星通信回線の価格競争激化 - 低軌道衛星コンステレーション事業者による通信サービスの本格開始 - 地上通信網拡張に伴う衛星通信の活用機会減少 - 海外事業におけるカントリーリスクの顕在化 - 地球観測ビジネスにおける競争環境激化	- OTT事業者との顧客・コンテンツ獲得競争激化 - 無料配信コンテンツの多様化 - 地上波IP(同時)再配信の普及 - 人口減少、テレビ離れ - 不正視聴 - インフレによる消費者動向の変化	- 台風・豪雨頻発による受信障害発生 - 自然災害多発による被災地域視聴料免除額の増加	- 労務管理の不備による組織の安心安全の低下 - 年齢構成の偏りなどによる適材適所への人員配置の困難化 - 人口減少などによる未来の担い手不足	- サイバーセキュリティリスクの増大 - 事業投資などにおける損失や減損の発生 - 法令違反による制約や信頼の喪失 - 大規模災害、新型感染症などによる拠点被災、事業の中断など

マテリアリティと企業価値

マテリアリティへの取り組みが企業価値を向上させる

9つの重要課題テーマに注力

スカパーJSATグループは、事業を通じて取り組むべき9つの重要課題テーマとこれらの重要課題テーマに連なる20のマテリアリティを特定しています。私たちのミッションと使命を表現しており、2030年にありたい姿の実現に向けて、既存事業の収益性強化により稼ぐ力を強化するとともに、新領域事業への積極的な投資によって中長期的な成長力を引き上げます。同時に、サステナビリティ経営による資本コストの低減を図り、経済価値と社会価値を両立した企業価値を高めていきます。



どのように 実現するのか？

How we can succeed



4つの経営戦略で、
事業ビジョンを実現します。



- 27 2030年に向けた経営戦略
- 29 CFOメッセージ
- 32 事業概況
—宇宙事業のバリューチェーン—
- 33 事業概況：宇宙事業
- 37 事業概況
—メディア事業のバリューチェーン—
- 38 事業概況：メディア事業



当社を読み解くための用語集

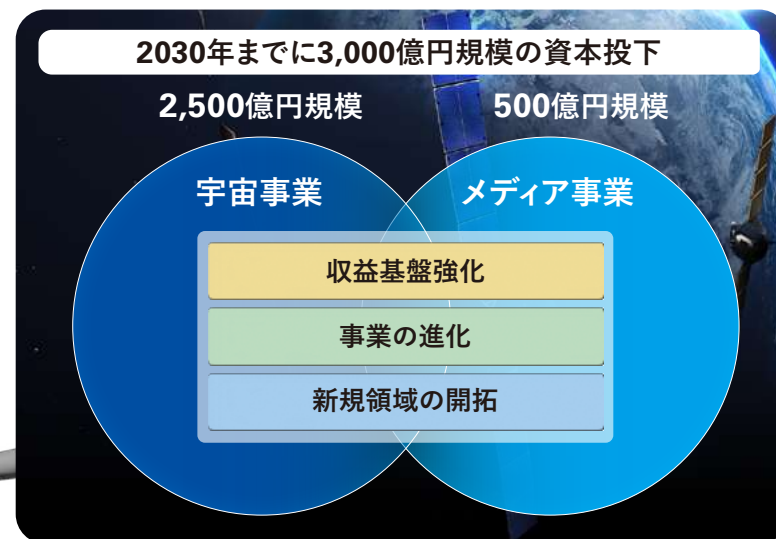
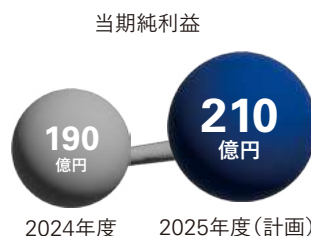
<https://www.skyperfectjsat.space/ir/glossary>

2030年に向けた経営戦略

4つの戦略を掲げ、2030年に当期純利益280億円以上を達成

1 既存事業の収益性強化

2 新領域事業の展開



宇宙事業

40年にわたり培ってきた宇宙・衛星サービス分野での経験を活かし、すべての空間を対象とした革新的な通信ネットワークおよび地球規模のデータ収集ネットワークを構築し、超スマート社会の実現に貢献していきます。

収益基盤強化 通信関連事業では、衛星フリートの最適化などを実行し、収益力を一層高めるとともに、2027年以降の次世代衛星投入を見据えた移動体向け・グローバル向け販売を拡充していきます。

事業の進化 2025年2月に発表した、自社保有低軌道衛星コンステレーションの構築をはじめとして、静止軌道中心であったビジネスを「Multi-Orbit」へ拡大し、衛星オペレーターから「宇宙ソリューションプロバイダー」への転換を進めていきます。

新規領域の開拓 宇宙状況把握、光データリレー、スペースデブリ除去など、新たな技術を活用したサービスの実現を目指していきます。

メディア事業

衛星放送・動画配信ネットワークを持つプレイヤーとしての確固たるポジションを維持しながら、人と人、企業、社会をつなぐエンタメプラットフォームとして多様で創造性豊かな社会の実現に貢献していきます。

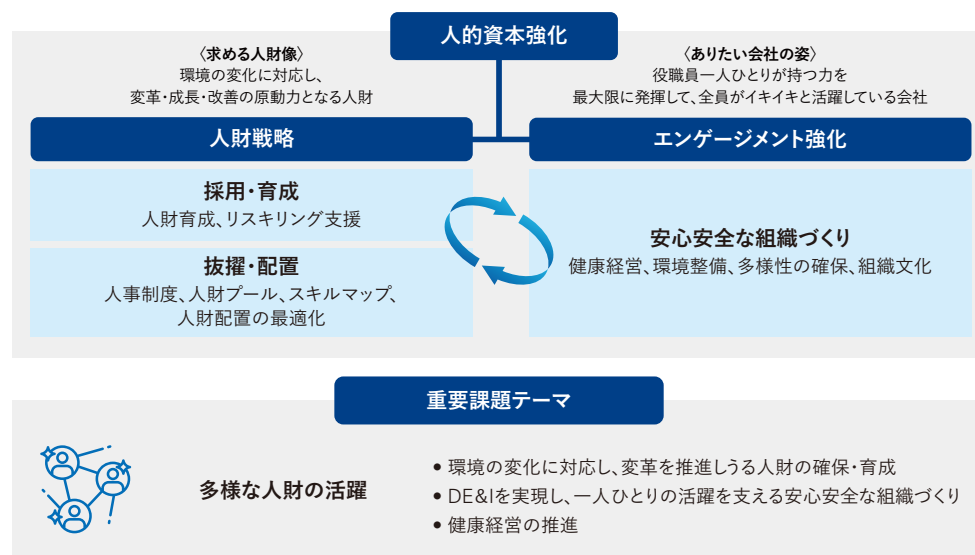
収益基盤強化 放送・配信事業では、多くの加入者の皆さまに選ばれている主力商品と、優良顧客基盤の維持に注力し、収益力を一層高めていきます。

事業の進化 光アライアンス事業の光再送信サービスでは、アライアンス先との連携強化を通じて、接続世帯数を拡大するとともに、CATV事業者向けパススルーサービスでは、ケーブルテレビ事業者の抱える課題へのソリューション対応力を高め、利用拡大を図っていきます。

新規領域の開拓 アニメコンテンツIPビジネスのさらなる成長と周辺事業の戦略的拡大に挑戦していきます。

3 人的資本強化

求める人財の採用・育成や、各事業の注力分野への積極的な人的資本投下を図るための「人財戦略」と、人財が力を発揮するための「エンゲージメント強化」の2つを柱としています。人財戦略では、環境の変化に対応し、変革・成長・改善の原動力となる人財を求める人財像とし、「従業員一人ひとりの能力を引き出し、最大化して事業に貢献する」という人財育成方針のもと、求める人財を採用・育成することや、注力分野への積極的な配置やハイパフォーマーの早期抜擢などにより、個々のパフォーマンスの最大化、生産性向上を図っていきます。エンゲージメント強化では、人財戦略において採用・育成した人財が最大限に力を発揮できるよう、「安心安全な組織づくり」を通じて、組織の活性化を目指します。



▶ 人財への取り組みの詳細はP.47

4 経営基盤拡充

経済価値向上と社会（環境）価値向上の両立による成長実現に向け、サステナビリティ経営の深化を図ります。また、公共性の高い事業を営む企業としてコーポレート・ガバナンスの向上による経営の透明性を確保してまいります。同時に、コンプライアンス・リスクマネジメント・個人情報保護・情報セキュリティマネジメントなど、事業を支える経営基盤のさらなる強化を図ります。

企業価値の向上に向けて、下図に示す取り組みなどを継続的に実行し、連動させていくことで、資本コストと株価を意識した経営の実現を目指します。



CFOメッセージ

「投資なくして成長なし」 成長投資を一段と 加速します

最高財務責任者
久保 勲



CFOとして

私がCFOに就任してから1年が経過しました。当社にきた当初強く感じたのは、さまざまな場面で無駄が多いということでした。まずは日々の業務から無駄の排除に取り組み、丁寧にお金と時間を使う意識づけを徹底してきました。一例を挙げると大人数での会議があります。会議の時間にも人件費がかかっているという意識が十分ではなく、会議体の目的(決議・情報共有など)を明確化させ、資料削減や時間短縮、参加者の厳選など、会議体の運用ルールを見直しました。

また、事業戦略が損益計算書中心となっており、バランスシートをより意識した経営に変えていかなければならないと強く感じました。

私自身は2年目に入り、資金の出し手である資本市場との対話に力を入れ、より積極的にコミュニケーションをとってこうと考えています。私も当社の譲渡制限付株式を保有しており、長期保有株主の一人です。「常に株主目線で」という意識でCFOの役割を果たしてまいります。

財務戦略の基本方針

当社では、自己資本比率を50%以上、純有利子負債をEBITDAの2倍以内に保つといった財務規律を定めています。社債などの発行に備え、この財務規律に則って高格付けを維持しつつ、成長投資と株主還元を実行することを財務戦略の基本方針としています。

2024年度末時点での自己資本比率は69.8%と、財務規律の規定をかなり上回っていますが、これは2025年度以降に予定する大規模な成長投資に備えてのものです。投資にあたっては、当社は株主資本と有利子負債の加重平均資本コスト(WACC)を6~6.5%と見積もり、投資判断のハードルレートを7%に設定

しています。

「投資なくして成長なし」とはいえ、ハードルレートを超える見込みのない案件は、原則として認めていません。将来に向けた投資を積極的に行う半面、ハードルレートを満たす十分なリターンのない案件は、既存ビジネスにおいても今後も聖域を設けずに縮小・撤退の判断をしてまいります。

(株)日本格付研究所(JCR)

長期格付 **A**

格付の定義:債務履行の確実性は高い

(2024年12月2日現在)

2024年度の業績レビュー

2024年度の連結営業収益は、前年度比1.5%増の1,237億円となり、連結営業利益は3.6%増の275億円となりました。宇宙事業では、スペースインテリジェンス事業やグローバル・モバイル分野が増収に寄与しました。メディア事業では視聴料収入などの減少が続いていますが、光アライアンス事業に加え、新規事業であるアニメコンテンツIPビジネスやトークイベントなど放送以外の収益が増加しました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、7.7%増加し191億円となりました。前年度の投資有価証券評価損の反動もありましたが、営業利益の増加によるものです。将来に向けた投資を継続しながらも、2期連続して過去最高益を更新することができました。

	実績			予想
	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
営業収益(億円)	1,211	1,219	1,237	1,276
営業利益(億円)	223	265	275	308
親会社株主に帰属する 当期純利益(億円)	158	177	191	210
1株当たり年間配当額(円)	20	21	27	38

2025年度以降の見通し

2025年度の連結営業収益は、前年度比3.1%増の1,276億円、連結営業利益は12.0%増の308億円、親会社株主に帰属する当期純利益は9.9%増の210億円と、3期連続の過去最高益を見込んでいます。宇宙事業は放送トランスポンダ収入の減収などを移動体向け通信サービスの拡大などでカバーし増収増益、メディア事業は主力商品への注力により衛星放送事業収入の減少を抑え、放送設備運用やマーケティングなどの費用最適化と光アライアンス事業の収益拡大で増益を目指します。

そうした中、「2030年度に親会社株主に帰属する当期純利益250億円超を目指す」という目標を掲げていましたが、利益目標を「280億円以上」に引き上げました。セグメント別では、宇宙事業で220億円、メディア事業で70億円を目標とします。

宇宙事業は、スペースインテリジェンス事業を成長ドライバーとして大幅な増益を見込んでいます。非静止軌道や成層圏まで多層的にビジネスフィールドを拡大する「Multi-Orbit」化により、宇宙空間にあるアセットを活用して社会課題を解決する「宇宙ソリューションプロバイダー」へと進化し、大規模な成長投資を行いながら基礎収益力を向上させてまいります。

一方でメディア事業は、放送・配信事業の収益基盤強化や光アライアンス事業の拡大展開により、安定的に60億円以上のセグメント利益を維持できる構造に変えていくとともに、アニメコンテンツIPビジネスなどの推進により、2030年度には70億円の利益を確保できると考えています。累計加入件数の漸減を止めるのは難しい状況ですが、衛星放送に対する需要は、災害大国日本にあっては必要であり続けるものです。将来を見据え、事業規模を最適化して資本コストに見合う利益を創出し続ける仕組みを今からしっかりと確立してまいります。

また、2026年度以降の数年間は次世代大容量通信衛星や低軌道衛星コンステレーションの稼働開始に伴い減価償却費が増加しますが、その影響を除いたEBITDAは、2025年度計画の480億円から2030年度には740億円以上に拡大すると見込んでいます。

投資計画とキャピタルアロケーション

2030年度以降の飛躍に向けて、年々投資額を増額させています。2022年度から2024年度までの3年間の投資累計額は720億円でした。

次世代大容量通信衛星および低軌道衛星コンステレーションの調達に加え、地上局設備や衛星管制センターの拠点拡張などへの設備投資のほか、(株)Space Compassやスタートアップなど新規領域への事業投資を想定し、2025年度は単年度で700億円規模の投資を計画しています。

投資計画

2025～2027年度計画			2025年度計画
IN	OUT 2,200億円		OUT 700億円
営業CF 1,500億円	収益基盤強化 1,400億円	JSAT-31/32、Superbird-9 地上局設備、拠点拡張 放送設備	350億円
	事業の進化 600億円	LEOコンステレーション 光アライアンス	200億円
	新規領域の開拓 200億円	Space Compass スタートアップ投資	150億円
有利子負債増加 300億円			
手元資金の活用 700億円	株主還元 315億円以上※	配当 自己株式取得 ※ 支払ベース	100億円※ ※ 支払ベース
合計 約2,500億円	合計 約2,500億円		合計 約800億円

続く2026年度と2027年度も同程度の投資を予定しており、今後3年間で累計2,000億円以上の投資計画を立てています。中でも次世代大容量通信衛星への投資額は、その多くを占めていますが、中長期的な衛星フリートの集約、並びに競争力強化を見据えたものです。

積み上げると、かねてよりお話ししていた2022年度から2030年度までの累計投資金額3,000億円を上回る可能性があります。必要な資金は、基本的には年間400～500億円の安定した営業キャッシュ・フローで賄うほか、社債発行や銀行からの借入も活用してまいります。

これまでよりも財務レバレッジも効かせながら、株主資本の効率性を向上させてまいります。

資本効率の改善に向けて

当社のROEは2024年度末時点で6.8%となっており、一般的に株式市場が望まれる8%以上にはまだ届いていない状況です。分子の当期純利益は過去最高を更新しているものの、分母の自己資本も積み上がっているため、改善のスピードがゆっくりとしたものになっています。

当社は社会インフラを支える会社であることに加え、巨額の衛星調達の際の与信も念頭に置き、財務基盤を強固にすることを最優先と考え、自己資本を厚めにする方針をとっています。自己資本が充実していること自体はむしろ強みであり、社債発行や借入にかかるコストも低く抑えられるという利点があります。しかしながら、稼いだ資金をただ内部に留めておくのでは、CFOとしての職責を十分に果たしているとは言えません。

2024年度末時点で約4,000億円の総資産に対し、現金および現金同等物の残高は1,145億

CFOメッセージ

円に達しています。言うまでもなく一番重要なことはROEの分子、すなわち当期純利益を伸ばすことですが、今後は、CFOとしてバランスシートもコントロールしてまいります。

財務規律を守りつつ、利益を生み出していない資金を、収益を生む良質な資産に転換させることに加えて、自己資本の積み上がりをコントロールし、負債とのバランスを見直すことで、中長期的なROEの向上を目指します。

さらに、2025年度は全社的に資本効率をより意識するよう、試験的に社内にてROICを導入しています。単に利益が出ていればよしとするのではなく、使っている資産には資本コストという見えないコストがかかっており、それを上回るリターンを稼がなければ意味がないという意識を社内に醸成し、資本を有効に投じるという姿勢をスカパーJSATグループ全体に浸透させてまいります。

株主還元の強化

当社は2022年度からの5年間で、400億円の株主還元を行うことをお約束しており、2024年度は過去最高益を更新したことも踏まえ、1株当たり年間配当金を6円増額して27円（配当性向40.0%）とさせていただきます。

今後も成長投資を重視しつつ、株主の皆さまに長期的に利益の還元を実現するため、2025年度からは配当性向を50%以上とし、1株当たり年間配当金の下限を38円とする方針に変更しました。稼いだ収益すべてを事業に再投資することを望まれる株主の方がいる一方で、積極的な分配を望まれる方もおられますので、ちょうどバランスのとれた水準でもあると考えています。

利益が出たら分配するという発想ではなく、一定額の分配を前提に財務戦略を推進するという意味で、年間配当金の下限を引き上げました。

加えて、状況に応じて自己株式の取得も機動的に実施します。これにより、2026年度までの5年間累計の株主還元はお約束していた400億円を上回り、460億円以上になる見通しです。

さらに、役員報酬に占める譲渡制限付株式の比率も高めましたので、より一層、株主の皆さまと同じ目線に立ち、強固な財務基盤を維持しながら、成長投資と高還元を両立させてまいります。

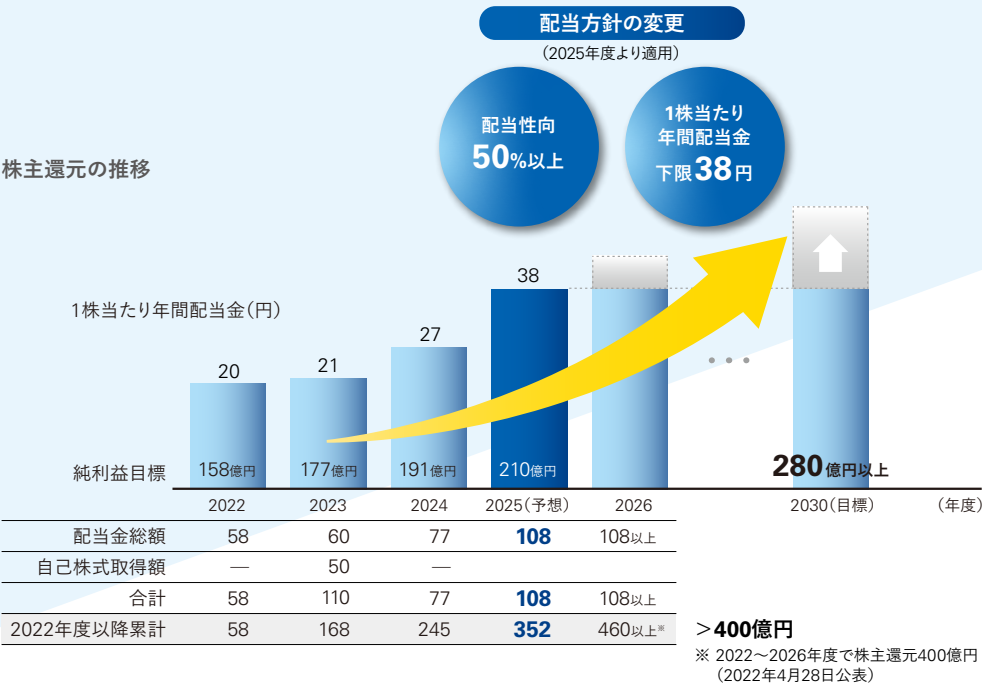
株主との対話

2024年度は、四半期ごとの決算説明会での説明に加え、海外投資家向けの証券会社主催国内カンファレンスや海外ロードショー、2025年度は個人株主向けイベントなどに参加し、株主・投資家の皆さまと直接対話する機会を多く持ちました。

宇宙事業への期待の声を多くいただく一方で、開示情報の不足や分かりづらさ、メディア事業の継続性に対する懸念、資本政策に対する会社の方針が見えづらいなど、時には厳しいご意見もありますが、直接コミュニケーションをさせていただくことでしか得られない気づきがあります。

四半期ごとに行っている取締役会でのIR活動報告では、そういう率直な声を包み隠さず報告しています。CFOとして、皆さまからの貴重なご意見を真摯に受け止め、経営に反映していくことが私の重要な使命だと考えています。

企業価値の向上に向けた一連の取り組みやキャピタルアロケーションの公表もこうした対話を受けて行ったものです。今後も、情報開示の「質」と「量」の両面にこだわりながら、皆さまとの建設的なコミュニケーションをさらに深めてまいりたいと考えています。



事業概況 ―宇宙事業のバリューチェーン―

衛星・設備などの調達

衛星・設備などの管制や運用

衛星通信サービス・
衛星データサービスの提供

各種ソリューションの提供

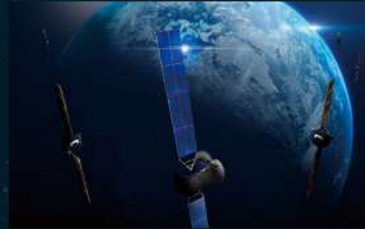
信頼性の高い衛星・設備など

安定かつ高品質な運用

山間部・離島・航空機・船舶など
あらゆる空間をつなげる

安心・安全な社会インフラの構築

提供
価値



耐災害性、セキュリティの高い通信

宇宙空間における課題解決

脱炭素・超低消費電力による
通信回線

省力・高生産による豊かな暮らしの実現

サ
ー
ビ
ス

■ 衛星調達業務

■ 地球局設備調達業務

■ 衛星管制業務

■ 地球局運用業務

■ 通信関連

■ スペースインテリジェンス

■ マネージドサービス

■ 災害予見

■ 宇宙状況把握サービス

■ スペースデブリ除去サービス

■ 衛星量子鍵配送

■ 宇宙統合コンピューティング・ネットワーク(宇宙データセンタ、宇宙RAN)

主なサービスのバリューチェーン

通信関連

衛星・設備などの調達

衛星仕様を確定し、製造工程を管理。打ち上げ能力、時期などの条件を満たす打ち上げロケットを選定。衛星調達・打ち上げなどのコストは一般的に200～500億円程度、償却期間は15年

衛星・設備などの管制・運用

国際調整により軌道位置を確保。主局の横浜衛星管制センター（YSCC）を中心に衛星本体や衛星回線を監視・制御。他社衛星の管制や運用も実施

衛星通信サービス提供

衛星通信サービスおよび技術サポート、ソリューションサービスなどの付加価値を創出

地上局サービス提供

自社衛星だけでなく、他社の低軌道衛星および静止軌道衛星向けに送受信サービスを提供

スペース
インテリジェンス

衛星データ取得

自社衛星および他事業者衛星から光学画像・SAR画像を取得

衛星データ提供

高精細な衛星画像データをタイムリーに提供

ソリューション提供

光学画像・SAR画像・位置情報などのさまざまな情報と解析技術を組み合わせたソリューションを提供

宇宙事業

取締役
スカパーJSAT(株)
宇宙事業部門長

山下 照夫

- 日本の民間宇宙ビジネスを40年牽引してきた実績
 - 模倣困難な専門性の高い衛星調達・運用技術・ノウハウ
 - 長期の信頼関係と安定した顧客基盤
- 「Multi-Orbit」戦略を実現するためのアセット
 - 軌道権益と最先端の静止軌道衛星(HTS・SDS)保有・調達
 - 国内6拠点(北海道、茨城、群馬、横浜、山口、沖縄)の地上局設備
 - 国内外の宇宙事業者とのパートナーシップ
 - 世界最高水準の自社光学衛星とQPS SAR画像のハイブリッド提供
 - 画像解析技術を活用したトータルソリューション
 - 宇宙業界固有の知識・経験を有する専門人財

- 衛星通信回線需要の増加
 - アジア・太平洋、北米エリア
 - 航空機向け回線
- 世界的な宇宙産業・宇宙利用の活性化
 - 地球観測・画像解析などデータビジネス
 - 宇宙関連予算拡大(安全保障など)
 - Beyond5G/6G時代の宇宙通信基盤形成
 - 宇宙環境(スペースデブリなど)への関心の高まり

重要課題テーマ	マテリアリティ
レジリエントな放送・通信インフラの構築／情報格差の解消	あらゆるエリア・環境への放送・通信インフラの提供
	災害に強いレジリエントな放送・通信インフラの提供を通じたBCPおよび救援・復興支援
	Universal NTN™の構築に向けた取り組み
脱炭素社会と循環型経済の実現に向けた環境への寄与	衛星を利用したCO ₂ 削減の支援
環境や社会に寄与するイノベーションの推進	リモートセンシングの開発・推進
	放送・通信の高度化、技術開発などによる新しい価値の提供

「Multi-Orbit」戦略を推進しながら、ビジネスモデルを変革する

事業環境

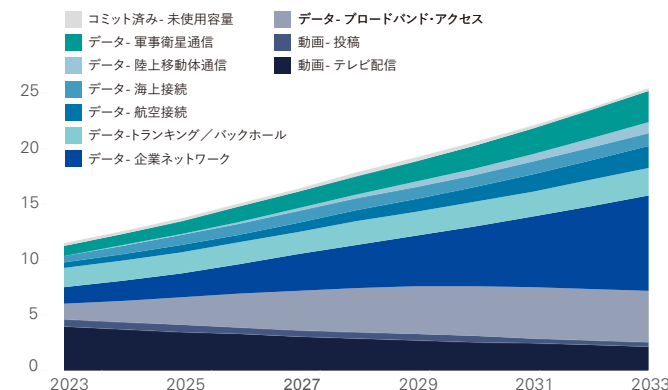
世界規模で宇宙産業市場が拡大する一方、新たな事業者が宇宙ビジネスに参入し、大規模な低軌道衛星コンステレーションによる通信サービスが本格的に開始され、競争は激しくなっています。国内衛星通信分野では、官公庁・自治体、インフラ企業向けの回線提供が安定需要となっているほか、衛星運用や地上局サービスの需要が高まっています。また、グローバル・モバイル分野では航空機・船舶向け衛星通信需要が成長市場となっていま

す。グローバルベースで航空機の衛星利用普及率は2033年までに4割を超え、2023年比で2倍以上の増加が見込まれます。

さらに、安全保障、防災・減災などでの衛星データ利活用の需要が拡大する中、グローバル地球観測市場規模は2030年に1兆円規模に拡大すると予測されています。とりわけ安全保障分野においては、地政学的リスクの高まりに伴い、需要が顕著に増加しています。

S (強み)	W (弱み)	- APAC以外の通信容量およびカバレッジ(衛星保有機数、カバーエリア) - 静止軌道衛星以外のインフラ展開の差
O (機会)	T (脅威)	- 衛星通信回線の海外市場における価格競争激化 - 低軌道衛星コンステレーション事業者による通信サービスの本格開始 - 地上通信網拡張に伴う衛星通信の活用機会減少 - 海外事業におけるカントリーリスクの顕在化 - 地球観測ビジネスにおける競争環境激化

利用用途別市場規模予測 (単位:10億ドル)



出典: NOVASPACE, Satellite Connectivity and Video Market, 31st edition, September 2024

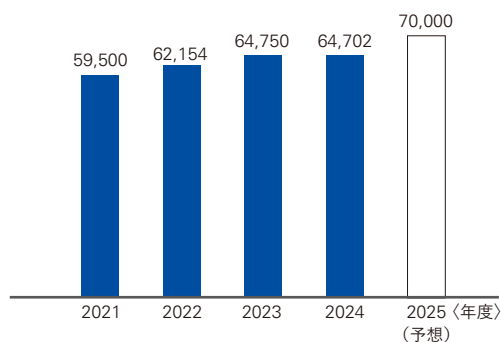
事業概況 ―宇宙事業―

POINT

決算のポイント

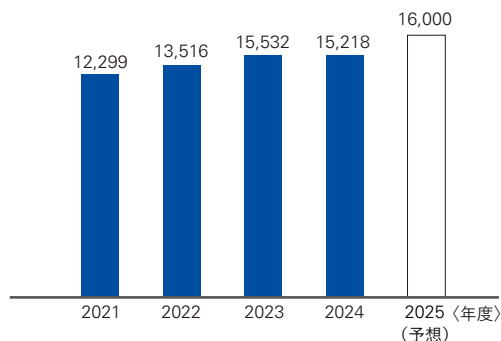
- スペースインテリジェンス事業と開拓領域の収益増加が放送トラポンの減収をカバー
- 北米の基盤強化や開拓領域への先行費用を計上するもセグメント利益は想定を上回る

営業収益※(百万円)



セグメント利益※(百万円)

(親会社株主に帰属する当期純利益)



※セグメント間内部取引を含む

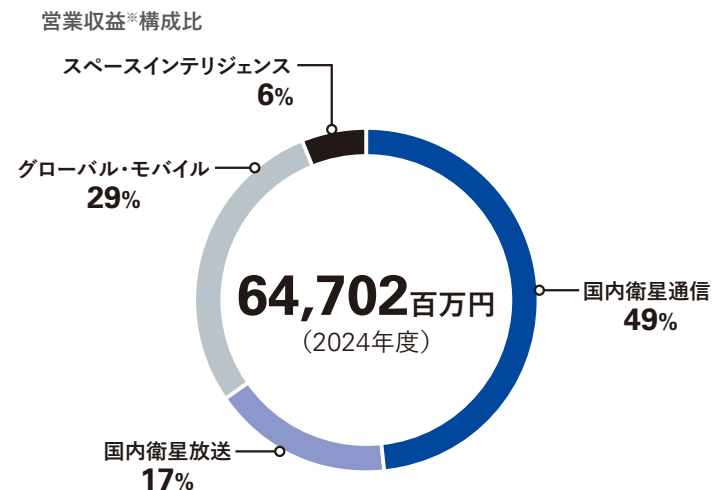
2024年度の業績レビュー

2024年度の宇宙事業の営業収益は、前年度と同水準の647億円となりました。特殊要因として、4K放送終了などに伴う放送トランスポンダ収入が28億円減少しました。しかし、スペースインテリジェンス事業および開拓領域の収益の増加19億円や、北米子会社の収益拡大およびグローバル・モバイル分野の収益の増加8億円により、カバーすることができました。将来に向けた投資などにより、営業利益は8億円減少の220億円、セグメント利益(親会社株主に帰属する当期純利益)は3億円減少の152億円となりました。

通信関連事業では、高速道路各社と10年間の次期衛星通信サービス契約を締結しました。また、フルデジタル衛星JSAT-31や、JSAT-32の調達契約を締結し、革新的な次世代通信サービスの実現を目指すとともに、横浜衛星管制センター内に「Universal NTN™イノベーションラボ」を構築しました。スペースインテリジェンス事業では、地球観測衛星データの安定供給能力を確保するため、自社保有低軌道衛星コンステレーションへの投資を決定するとともに、低軌道における衛星管制・地上局サービスの強化に向け、(株)アークエッジ・スペースと資本業務提携契約を締結しました。

2025年度の業績見通し

2025年度の宇宙事業の営業収益は、放送トラポン収入の減収が予想されますが、移動体向け通信サービスの拡販などにより、前年度比53億円増加の700億円を見込んでいます。また、営業利益は13億円増加の233億円、セグメント利益は8億円増加の160億円を想定しています。運用中のHTSを活用し、高速・大容量の通信サービスでグローバル・モバイル分野の需要に対応していくほか、地球観測衛星事業者との業務提携を推進し、衛星画像販売サービスを強化することにより増収増益を目指します。



事業概況 ―宇宙事業―

■ 中長期の事業戦略

収益基盤強化

国内衛星通信分野は、官公庁や地方自治体のほか、インフラ企業の長期契約が安定した収益基盤となっていますが、昨今の宇宙関連予算の拡大に伴い、特に安全保障向け通信ネットワークの提供をさらに強化していく方針です。

グローバル・モバイル分野では、次世代衛星Superbird-9とJSAT-31を投入し、2030年には現在の4倍になると予測される東南アジア需要を獲得します。また、当社は「Universal NTN™」構築を推進し、自社の静止軌道衛星に加え、他社の衛星や低軌道衛星、HAPSを組み合わせた「Multi-Orbit」戦略を推進し、いつでも、どこでも、あらゆるニーズに応えるユニバーサルな通信環境の提供を目指します。

国際共同研究チームが取り組む次世代通信技術の実証に参画しています。2025年5月に大阪・関西万博において、静止軌道衛星を経由し、国境を越えた5G NTNリアルタイム通信の実証にも世界で初めて成功しました。今後、コネクテッドカーや自律船といった新たなモビリティが登場する中で、通信ニーズはさらに多様化していくことが予想されます。当社グループはこのような変化に対応し、収益基盤強化を図っていきます。

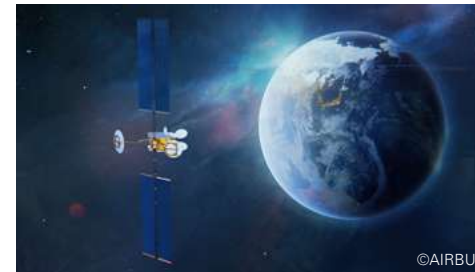
事業の進化

宇宙事業は事業環境の変化を見据え、ビジネスモデルを変革することで新たな収益源を獲得します。特に衛星データの需要拡大に対応し、低軌道地球観測衛星コンステレーションを自社保有するとともに、画像解析技術を組み合わせた高度なサービスの展開により、事業を進化させてまいります。

安全保障を中心に、官公庁・自治体向け衛星画像販売を拡大しながら、中長期的には防災・減災に加え、金融、保険、農林水産、物流など、新たな市場の開拓を推進します。すでにサービスを開始している「LIANA」は、地盤沈下や地滑りなどの災害対策に利用されています。また、(株)WHEREと土地の変化を検出するシステムを共同開発し、(株)天地人とは水道管の漏水リスク管理システムに関する協議を進めています。このように、先進的なスタートアップとの連携を通じて、衛星データを活用した新たなソリューションやプロダクトの創出を加速してまいります。その他、30機以上の衛星管制・運用で培った技術やノウハウを活かして、衛星運用受託と地上局サービスの拡大にも注力します。

Superbird-9

(2027年打ち上げ予定)



©AIRBUS

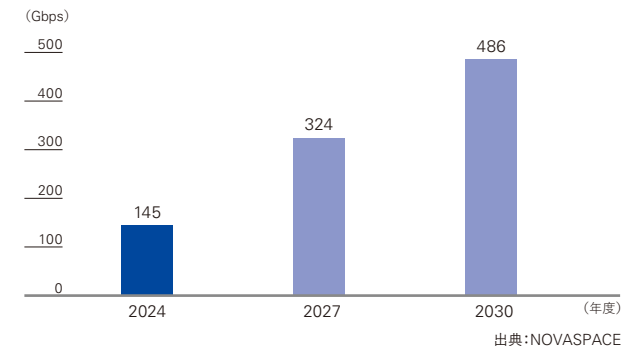
JSAT-31

(2028年打ち上げ予定)



©Thales Alenia Space/E. Briot

静止軌道衛星通信 東南アジア 需要予測 [Gbps]



Pelican

(2026年より順次10機打ち上げ予定)



©Planet Labs PBC



宇宙事業を通じた 安全保障への貢献と挑戦

スカパーJSAT(株)
宇宙事業部門 宇宙安全保障事業本部
安全保障事業部長

野々山 将之

▶ 安全保障における宇宙の重要性

近年、米中対立やウクライナ侵攻などを背景に、国際情勢は一層不安定さを増し、日本は戦後最も厳しく複雑な安全保障上の課題に直面しています。こうした中、宇宙空間はサイバーなどとならび、従来の陸・海・空だけでは収まらない新たな横断領域として注目されています。防衛省の宇宙関連予算は、2023年度から2027年度の5年間で累計1兆円規模に上る見通しです。

防衛省は、宇宙から「つなぐ」、「とらえる」、宇宙を「まもる」という3つのキーワードで取り組みを進めています。衛星通信などで宇宙から「つなぐ」、地球観測衛星などで宇宙から「とらえる」ことを求めています。そして、地上や宇宙のインフラ設備を活用して宇宙空間を観測し、安定的に利用できる状態を持続的に保つことで宇宙利用を「まもる」ことも求めています。これらの防衛省の方向性は、当社事業とも親和性が非常に高くこれまで培ってきたアセットとノウハウを最大限に活かすことで、宇宙の安全保障への貢献を進めています。

▶ 当社の貢献領域

まず、最初に宇宙から「つなぐ」における貢献をご説明します。スカパーJSAT(株)は初号機の衛星を打ち上げた1989年に防衛省向けの通信ミッションを担って以来、35年以上にわたり安全保障領域においても衛星通信で確固たる地位を築いてきました。現在も防衛通信衛星きらめき1号・2号・3号に関するPFI事業を担う企業の代表を務めており、関連企業とのコンソーシアムを主導しつつ、それらの衛星の運用・維持管理を任されています。安全保障上極めて重要な通信基盤の安定運用を支えています。また、衛星というアセット自体が海底ケーブルと同様に日本の経済安全保障の重要な通信手段を担っていると捉えることもできます。

次に、宇宙から「とらえる」における貢献についてです。地政学リスクの高まりにより衛星画像需要も急速に増加していることを受け、当社グループは2025年2月に、米国のPlanet Labs PBC.

との協業により、低軌道衛星を自社保有し、コンステレーションを構築、保有すべく、総額約400億円の投資を決定しました。宇宙から撮像する衛星画像は、陸・海・空あらゆる領域・空間をリアルタイムで監視することが可能です。例えば安全保障においては軍事施設の動向を常時監視し、不審な活動や異常な動きがあれば即座に検知するなどの実効的な活用が期待されています。今回調達する地球観測衛星から得られる画像は、世界最高水準の解像度30cmを誇り、宇宙から車種を特定できるほど鮮明です。このような優れた画像を、外部調達から自社調達に切り替えていくことで、安定的な供給体制と最優先撮像権の確保を確立することにより競争優位性を確固たるものにすることができます。

官公庁への強固な販路(ネットワーク)に加え、防衛関連ならびに宇宙関連企業との連携を活かす、独自のコーディネート力やこれまでの経験と実績を通じて、当社は我が国の安全保障戦略において重要な役割を果たしているのです。

▶ 中長期の成長分野

中長期的には、宇宙を「まもる」においても貢献する予定です。

スカパーJSAT(株)は、国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構(JAXA)の技術試験衛星9号機に宇宙設置型光学望遠鏡を搭載します。わが国の軌道権益において運用されている官民の重要な静止軌道衛星を常続的に監視することにも積極的に取り組んでまいります。このことが、アジア・太平洋地域上空の静止軌道を安定的な状態に保つことの一助になればと考えています。

また、衛星での量子鍵配送を実現することにより、南西諸島などの離れた地域や、船舶などの移動体との通信においても秘匿性の高い暗号を提供することが可能となります。

さらに、国内にとどまらず、これまでに培った実績や技術、ノウハウを海外の安全保障市場に水平展開することで、グローバルな貢献も目指してまいります。



事業概況 —メディア事業のバリューチェーン—

コンテンツ集約・番組調達・制作

番組の送信・配信

放送プラットフォーム

マルチアライアンス

提供価値

幅広いジャンルのコンテンツを集約

全国に同じ品質の情報を提供

コンテンツ+αの感動・体験の提供

設備を保有していない事業者も気軽に、かつ高い信頼性を持って番組を放送・配信

映像の制作から配信まで一貫したサービスを提供

アニメの企画・製作投資と国内外への展開

さまざまな視聴ニーズへの対応

サービス

■ 放送・配信(スカパー!・プレミアムサービス・プレミアムサービス光)

スカパー!



■ 光アライアンス(光再送信サービス・CATV事業者向けパススルーサービス)

光回線テレビ

■ メディアソリューション



■ リアルイベント



■ アニメコンテンツIP
(『チ。ー地球の運動について』など)

■ Web3 関連サービス

主なサービスのバリューチェーン

放送

コンテンツの集約

放送事業者や番組供給事業者から、放送プラットフォームにコンテンツを集約し、指定された順番に沿ってコンテンツやCM素材を送出

多チャンネルサービス

当社の保有する衛星を介してご家庭へコンテンツを直接お届けする有料多チャンネル放送サービスを提供

リアルイベント、Web3

コンテンツを起点としたイベントの開催や、ファン参加型の新たなエンタメ体験を提供

光アライアンス

光再送信サービス

全国各地の受信拠点から光ファイバー経由で地上波・BS放送・FMラジオ・有料多チャンネルをお届けする光再送信サービスを提供

CATV 事業者向けパススルーサービス

ケーブルテレビ事業者に対してBS/110度CSの衛星放送波を伝送するとともに、視聴鍵管理サービスを提供

メディアソリューション

高品質な映像の制作・収録

テレビ局仕様のハイスペックなスタジオと機材の提供に加え、番組制作・イベント中継などのあらゆる映像制作ニーズに対応

自社設備を活用した伝送・配信

放送・配信事業向けの映像送出設備などを活用した、番組の伝送・配信を実施。国内外からの映像の集配信や同時字幕通訳などの付加価値も提供

メディア事業

取締役
スカパーJSAT(株)
メディア事業部門長

中川 大介

- 長年のプラットフォーム運営実績、ノウハウ
- 放送事業者・番組供給会社との長年の関係性、パートナー企業との協業モデル
- 放送・配信設備の集約によるワンストップサービスの提供
- プロモーションにおけるノウハウ、多様な販売チャネル
- 500万ユーザーの顧客基盤・データ・コンテンツの活用

S
(強み)

W
(弱み)

- メインターゲット世代が人口動態のボリューム層と合致
- ライブエンタメ市場の活況
- FTTH(高速光回線)需要の拡大
- ケーブルテレビ向け多チャンネルサービス需要の拡大
- 企業における動画配信需要の拡大
- 漫画・アニメ作品などグローバルIPビジネス市場の拡大
- Web3などの普及

O
(機会)

T
(脅威)

- 放送サービスへの依存度が高い
- 衛星放送/FTTHにおける視聴環境整備の必要性
- グローバルプレーヤーとの規模差(差別化コンテンツ・展開国数)
- 伝送路ごとのサービスの分かりづらさ

- OTT事業者との顧客・コンテンツ獲得競争激化
- 無料配信コンテンツの多様化
- 地上波IP(同時)再配信の普及
- 人口減少、テレビ離れ
- 不正視聴
- インフレによる消費者動向の変化

重要課題テーマ	マテリアリティ
レジリエントな放送・通信インフラの構築/ 情報格差の解消	あらゆるエリア・環境への放送・通信インフラの提供 災害に強いレジリエントな放送・通信インフラの提供を通じたBCPおよび救援・復興支援
多様なコンテンツによる生活の豊かさの向上	多様なコンテンツを、放送や配信、さまざまな顧客接点で提供 多様なコンテンツホルダーの参入を支援し、コンテンツ流通を促進
環境や社会に寄与するイノベーションの推進	放送・通信の高度化・技術開発による新しい価値の提供
地域・コミュニティの発展	次世代教育・地域共生などの社会貢献

放送事業の収益性改善、 「Multi-Alliance」戦略により事業の進化を図る

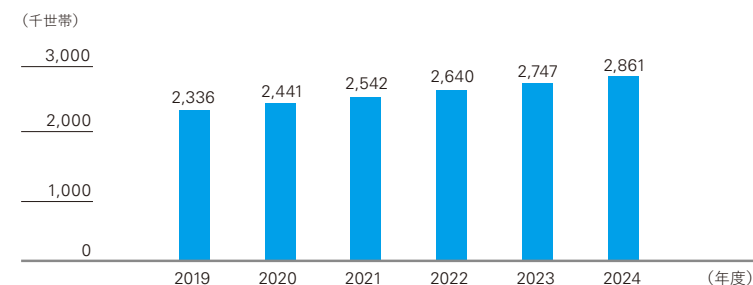
事業環境

国内外の動画配信サービスとのコンテンツおよび顧客獲得競争は非常に激しくなっています。加えて、若者のテレビ離れやメディア消費の多様化により、従来の延長線上の施策では、放送サービスの加入件数の減少を免れないビジネス環境にあります。一方で、家庭向けインターネットサービスとして広く普及している光ファイバー網を利用した地上デジタル・BSデジタルなどの光再送信サービスやコンテンツ配信ビジネスは、引き続き成長

市場となっています。

また、メディア・エンターテインメント業界では、コロナ禍の終息により、ライブエンタメ市場が活況を呈しております。さらに、日本のアニメ産業がグローバル市場で脚光を浴びており、アニメコンテンツのIPビジネスも今後の成長が期待されています。

光再送信サービス接続世帯数

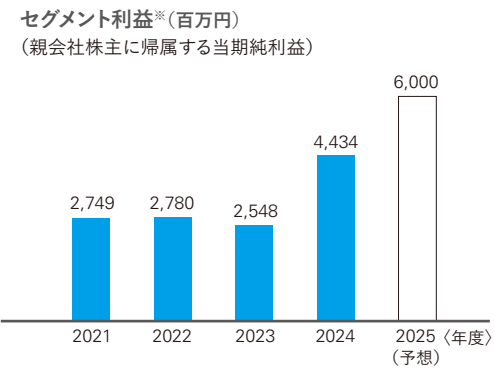
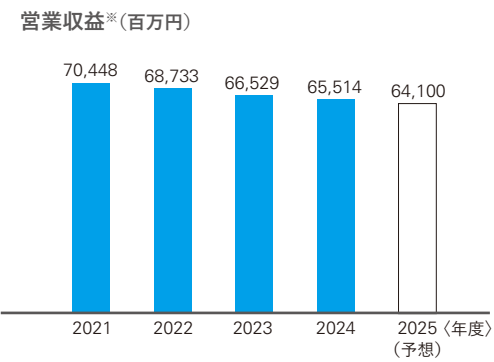


事業概況 —メディア事業—

POINT

決算のポイント

- 光アライアンス事業の収益増が、スカパー！サービス累計加入件数漸減による視聴料収入の減少幅を縮小
- 利益は4K放送終了に伴う衛星回線費削減やデジタルシフトなどによる放送サービスのオペレーションの効率化により大幅に改善



※セグメント間内部取引を含む

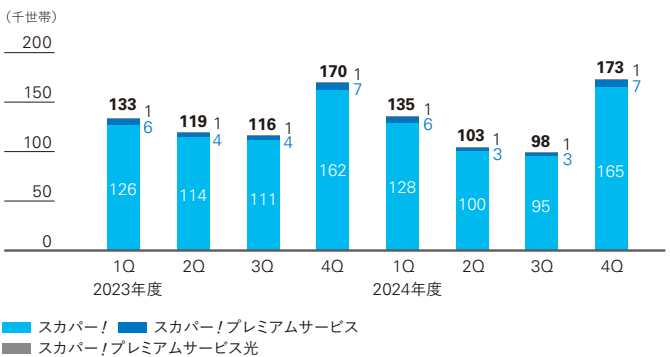
2024年度の業績レビュー

2024年度のメディア事業の営業収益は、前年度比10億円減少し655億円となりました。動画配信サービスとの競争が熾烈を極めていた状況下、スカパー！サービスの累計加入件数が前年度比13.8万件減の260万件となり、視聴料などの収入が23億円減少しました。半面、光再送信サービスの接続世帯数は286万世帯と11万世帯増加したことや、(株)スカパー・ピクチャーズによるアニメコンテンツIPビジネス、トークイベントなどの寄与によりスカパー！サービス以外の収入が拡大しました。

費用面では、4K放送終了などによる衛星回線費の減少27億円、放送設備の減価償却費の減少13億円などにより、営業利益が19億円増加の63億円となりました。こうした中、BPO※分野でのオペレーションの効率化による放送サービスの収益性向上および外販ビジネス拡大を図るため、(株)ベルシステム24へ(株)スカパー・カスタマーリレーションズの株式51%を売却し、同社を合併会社としました。

子会社株式売却益の計上や特別損失の減少により、セグメント

新規加入件数(IC数)



利益(親会社株主に帰属する当期純利益)は19億円増の44億円となり、利益面では新規サービスの開発費用を投下しながらも期初予想を大幅に上回りました。

※ ビジネス・プロセス・アウトソーシング

2025年度の業績見通し

2025年度のメディア事業の営業収益は、前年度比14億円減少の641億円を想定しています。スカパー！サービスの累計加入件数は前年度比12.9万件減の247万件、光再送信サービスの提供世帯数は前年度比9.4万世帯増の295万世帯を見込み、光アライアンス事業などスカパー！サービス以外の収益のさらなる拡大に注力します。

また、利益水準を一段引き上げるため、スカパー東京メディアセンターの運営コストを含むコスト構造改革に継続的に取り組み、営業利益は19億円増の82億円、セグメント利益は16億円増の60億円を目指します。

主要指標

	2023年度	2024年度	2025年度(計画)
新規(IC数:万件)	53.9	50.9	48.9
純増数(IC数:万件)	(13.5)	(13.8)	(12.9)
累計加入件数(IC数:万件)	274.0	260.2	247.3
契約者月額支払単価(円)			—
スカパー!	3,342	3,380	—
スカパー! プレミアムサービス	3,492	3,500	—
スカパー! プレミアムサービス光	4,991	4,947	—
顧客獲得費用(SAC)総額(億円)	68	65	—
光再送信サービス接続世帯数(万世帯)	274.7	286.1	295.5

事業概況 —メディア事業—

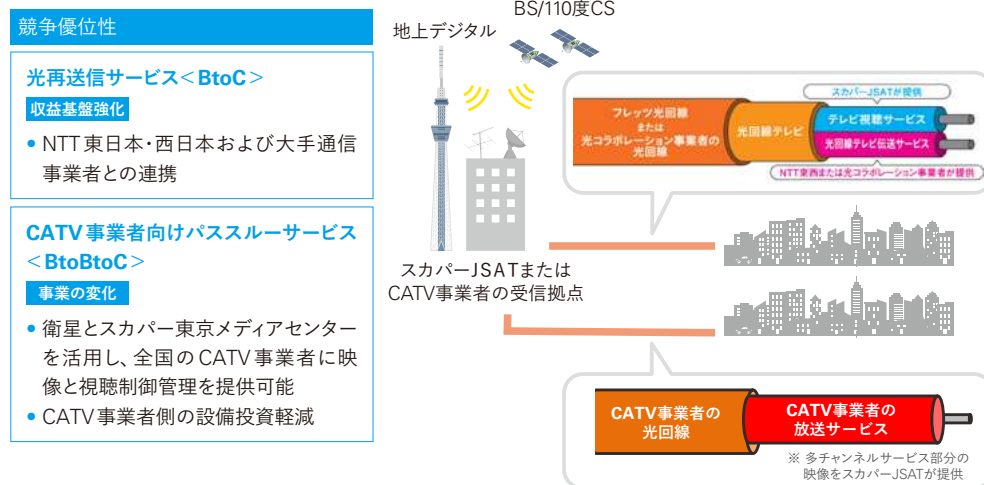
中長期の事業戦略

既存事業の収益性強化

放送・配信事業では、テレビ1台分の料金で、最大3台まで追加料金なしで50チャンネルを視聴できる「スカパー！基本プラン」の契約件数が、2025年3月末時点で74万件に達しました。こうした人気商品を通じて顧客基盤の維持を図りながら、広告宣伝費などの最適化により、収益性を強化します。

加えて、スカパー東京メディアセンターを新たな収益源として進化させます。映像に関する課題をワンストップで解決するメディアソリューションサービスを拡大し、BtoB領域の収益基盤を構築します。具体的には、放送コンテンツを送出するプレイアウトサービスのほか、動画配信支援サービス「メディアHUBクラウド」や、「撮影ロケーションサービス」など新規サービスの受注獲得に注力します。これらの取り組みにより、2025年度のメディアソリューションサービスの売上は前年比120%となる見通しです。

光アライアンス事業では、スカパーJSATのテレビ受信設備を通じて、地上デジタル・BSデジタル放送などを提供する光再送信サービスを、NTT東日本(株)・NTT西日本(株)および大手通信事業者との連携により、2030年度に接続世帯数334万世帯の達成を目指しています。同時にスカパー！サービスへの新規加入を促進し、顧客基盤維持に取り組みます。また、BtoCモデルの光再送信サービスに加えて、BtoBtoCモデルのCATV事業者向けパススルーサービスの拡大にも注力します。2025年4月には電力系通信事業者大手(株)オプテージへのサービス提供を開始し、本サービスの採用CATV局は52局(2025年8月末時点)に拡大しています。CATV事業者の抱える課



題へのソリューション対応力を高め、2030年度には100局の導入を見込んでおり、今後も光アライアンス事業の拡張と進化を追求します。

新領域事業の展開

日本のアニメ産業は、海外市場での売上が国内を上回るなど、急速な成長を遂げています。

こうした市場環境の変化を受け、伊藤忠商事(株)をパートナーに迎え、2024年4月に(株)スカパー・ピクチャーズを設立。初年度での黒字化を達成いたしました。

出資第1作目となる『チ。—地球の連動について—』はNHKでの放送に加え、Netflixを通じて国内外に向けて配信いたしました。

また、全国のファミリーマートに設置されているFamilyMartVisionを通じ、(株)スカパー・ピクチャーズ作品のプロモーションやコラボ施策も展開しています。

今後もアニメを中心とした映像コンテンツの企画、製作投資、販売、および周辺事業に取り組み、アニメコンテンツIPビジネスのグローバル展開に注力します。

TOPICS

「スカパー！戦後80年 平和教育ワークショップ」を開催

2025年7月、終戦から80年を迎える節目に、スカパーJSAT(株)は、持続可能な社会の実現に向けたサステナビリティ経営の一環として、芝浦工業大学柏中学高等学校の学生を対象にワークショップを開催しました。

本ワークショップでは、ヒストリーチャンネル制作のドキュメンタリー番組『名もなき人々の戦争』を題材に、歴史的背景や当時の教育・思想について学びました。番組制作者も参加したグループディスカッションでは、学生たちが多様な視点から意見を交わし、戦争と平和について深く考える機会となりました。最後には、終戦100年を迎える20年後の自分たちに向けた手紙をタイムカプセルに封入し、未来への思いを言葉に託しました。

今後も、「多様なコンテンツによる生活の豊かさの向上」や、番組を通じた「次世代教育・地域共生などの社会貢献」に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



事業概況 —メディア事業—

スカパー東京メディアセンター
プロフィットセンターへの
進化

スカパーJSAT(株) 執行役員
メディア事業部門長代行
メディアソリューション事業本部長

窪田 一夫

▶スカパー東京メディアセンターのアセットとは

スカパーJSATは、1996年に日本初の衛星デジタル多チャンネル放送を開始して、まもなく30周年を迎えます。これまで技術やニーズの変化に対応しながら、技術力やノウハウを磨いてきました。2008年に完成したスカパー東京メディアセンター(TMC)では、高度な撮影機材を備えたスタジオや編集設備などの番組制作機能、多数のチャンネルを放送・配信できる送出機能、専門スタッフによる技術サポートなど多くのアセットを有し、24時間365日体制で、「スカパー！」や「スカパー！番組配信」および、その他法人向けの放送・配信サービスの安定運用を担っています。

▶メディアソリューション事業とは

メディアソリューション事業は、放送・配信の送出機能や長年培ってきた技術力などのアセットを活用し、映像サービスに関する課題を解決するBtoBサービスです。スポーツや音楽ライブなどの映像を国内外に配信するなど、テレビ局、コンテンツプロバイダーや動画配信プラットフォームなどさまざまなお客さまのニーズに合わせたサービスのご提供や支援を行っています。映像の集配信のみならず、運用監視やカスタマー対応まで一気通貫のソリューションをご提案しています。

▶メディアソリューション事業が提供する3つのサービス

1つ目は、衛星放送事業者向けのサービスです。放送事業者の番組を編成に合わせ送出するプレイアウトサービスでは、「スカパー！」の放送用番組送出だけではなく、インターネット向け配信番組送出にも対応しています。

2つ目は、「メディアHUB」。国内外から、TMCに集められた映像を、配信プラットフォーム、劇場や企業拠点などへ伝送するサービスです。スカパーJSATのプラットフォームだけではなく、他社の放送・配信プラットフォーム向けに映像を加工・分配する柔軟性も兼ね備えています。TMCでは、映像の集配

信だけではなく、コンテンツ制作、字幕や副音声の追加などの加工や運用監視サービスも提供しています。

3つ目は、TMCのファシリティやノウハウ自体をご活用いただくサービスです。制作スタジオ利用の他、ロケ地として、映画、CM、ドラマ撮影など、地上波放送局や配信事業者のオリジナル番組制作にもご活用いただいています。また、地上波テレビ/ラジオなどのマスター設備や運用監視を一元化して提供する「統合マスター」は、スカパーJSATのノウハウを活かせる分野であり、将来に向けて実証実験を行うなど、準備を進めています。

▶進化する「メディアHUB」

「メディアHUB」のさらなる展開事例をご紹介します。2025年春、韓国のCJ OliveNetworks Co., Ltd.と日韓映像伝送に関する正式契約を締結しました。韓国・ソウルの上岩メディアセンターとTMCを、専用IP回線で直接接続し、韓国のイベント会場からの素材伝送、日本語字幕制作対応、映像加工、配信までをワンストップで対応するという内容です。年々高まっている日韓ライブビューイングやOTTプラットフォーム向け番組の国際伝送需要を確実に取り込み、エンターテインメントの新たな流通基盤としての利用拡大に取り組んでまいります。

TMCの技術力・ノウハウ・資産の活用を促進することで、プロフィットセンターへの転換を図り、資本効率の向上と収益性の改善を実現してまいります。人と人、企業、社会をつなぐエンタメプラットフォームとして、「放送+配信+リアル/バーチャル」でファンの体験を拡張し、多様で創造性豊かな社会の実現に貢献してまいります。

「メディアHUB」の伝送事例



4 どのように経営基盤を強化するのか？

How we enhance management base



サステナビリティ経営と
ガバナンス強化で、
持続的成長を目指します。



- 43 サステナビリティ経営の推進
- 52 コーポレート・ガバナンスの強化



サステナビリティ経営の推進

- 44 サステナビリティ経営
- 46 環境への取り組み
- 47 人財への取り組み
- 50 社会への取り組み



当社を読み解くための用語集

<https://www.skyperfectjsat.space/ir/glossary>

サステナビリティ経営

考え方

当社グループはグループミッション「Space for your Smile」を持続可能な社会に向けた活動を進めるための「サステナビリティ方針」としても掲げ、社会課題を解決するとともに、企業価値の向上を目的としてサステナビリティ経営を推進しています。すべてのSpaceが笑顔で満たされるためには、一人ひとりが関わる地球、社会、宇宙がよりよい世界であることが大切だと考え、SDGsやESGにも対応する9つの重要課題テーマについて事業活動を通じて取り組んでいます。その事業活動が当社グループだけでなく、気候変動・環境問題や人権尊重など、サプライチェーンやステークホルダーに与える影響に十分配慮して正しく行動するとともに、対話を通じて選ばれる企業としての信頼を築くことにも努めています。

9つの重要課題テーマのもとには、2030年に目指すありたい姿と私たちのミッションと使命をより具体的に表現するマテリアリティをそれぞれ特定しており、事業推進による価値創造においてグループ共通の基軸となっています。また、マテリアリティの達成に向けては年間の活動計画を策定し、PDCAサイクルを回しています。そして、中間・期末にはグループ全体で実績レビューを行い、同業他社の事例や外部評価も参考にしながら第三者の視点を入れて見直すことにより、実効性の向上を図っています。

方針体系

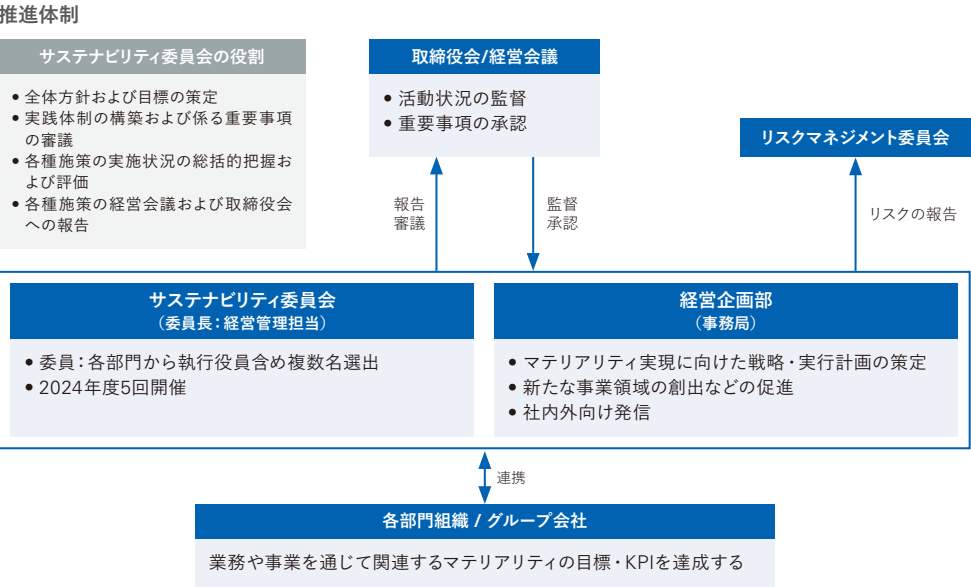
「Space for your Smile」のもと、各種方針を整備しています。「環境基本方針」「人権方針」「贈収賄・腐敗防止方針」を制定し、持続可能な社会の実現に向けた姿勢を示しています。ステークホルダーの期待に応え、また企業の社会的責任を果たすために「グループ役職員行動規範」を定め、コンプライアンスプログラムに基づく、全社への周知と励行を徹底します。



推進体制

当社グループは、サステナビリティ委員会を中心として、サステナビリティに関するガバナンス体制を構築しています。サステナビリティ委員会では、サステナビリティに関する全体方針や目標の策定、各種施策の実施状況の把握と評価を行い、経営会議および取締役会へ定期的に報告しています。そして、サステナビリティ委員会からの報告を受け、取締役会による監督が適切に図られる体制をとっています。全体方針や目標策定などの重要事項については、サステナビリティ委員会から取締役会へ諮り、取締役による議論を経て決議されています。

なお、サステナビリティのリスクおよび機会については、マテリアリティ実現に向けた戦略・実行計画の策定を担う経営企画部を中心に、各関係組織が連携してそれぞれの洗い出し、評価、施策を検討し実行しています。気候変動を含む環境および人権に関するマテリアリティの実現については、サステナビリティ委員会が実行を担っており各部門組織、グループ会社とも連携しながら、サステナビリティに関するガバナンスに取り組んでいます。加えて、リスクマネジメント委員会（原則半期ごと）において、事業を取り巻くさまざまなリスクに対して識別、評価および適切な管理を行い、リスクの未然防止・低減に努めています。



サステナビリティ経営

2024年度の活動実績

2024年度のマテリアリティの目標に関しては概ね達成することができました。

「環境」「人的資本」「人権」「サプライヤー」を重点領域と位置づけ、マテリアリティの達成に向けて注力しました。環境については、拠点1カ所での実質再生可能エネルギーへの切り替えに加え、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づく開示情報の見直しに合わせ環境価値(機会)の定量化を実施しました。さらにTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)に基づく評価も開始しました。

人的資本については、経営戦略に基づいた人的資本の可視化、今後の方針につながるKPIの整理に取り組んでいます。また、健康経営の推進を図っており、グループ健康経営方針の改定などの取り組み強化により、2024年度には健康経営優良法人に認定されました。

人権については、2024年度デュー・ディリジェンスを実施し重要リスクを特定しました。特定にあたっては、主要取引先へ人権対応に関するアンケートおよびインタビューを実施しました。またグループ全社員を対象に、人権に対する意識向上に向けた研修を行っています(受講率100%)。

サプライヤーについては、「サプライヤーサステナビリティガイドライン」に基づき、重要サプライヤーに対する調達アンケートを実施しました。

これらの取り組みが社外から評価され、2024年度には「FTSE Blossom Japan Index」に初選定されたほか、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」に2年連続選定、「MSCI ESGレーティング」において「AA」評価を獲得しています。また、環境分野での国際的な非営利団体CDPより「B」スコアに認定されています。

2025年度の活動計画

2025年度も引き続きマテリアリティの目標・KPIの達成に向けて、各組織における実践を着実に進めます。サステナビリティ委員会および経営企画部を中心に、社会情勢を把握し、社内体制を整えながら、サステナビリティ経営の実効性向上に努めます。2025年度の活動計画は右記の通りです。

E	S	G
2025年度の活動計画		
テーマ	活動計画	
1. マテリアリティ／目標KPIの達成に向けた実行サイクルの着実な進行		
マテリアリティ全体	- 社会価値の創出、長期的な成長を見据えた重要課題テーマ、マテリアリティの見直し 2025年度目標の着実な達成	
各種方針に基づく実践		
① 環境	2025年度末カーボンニュートラル達成への対応 - Scope1～3全体の削減に向けた削減目標の検討	
② 人的資本	- 経営戦略に基づいた人的資本の可視化 - 健康経営施策の推進・実行	
③ 人権尊重	- 人権デュー・ディリジェンスの継続実施 - 意識向上に向けた研修の実施	
2. 社内外への発信の強化		
① マーケット向け	- 有価証券報告書、統合報告書などの開示情報の質向上 - 外部評価維持・向上に向けた取り組み	
② 社会、次世代、株主など向け	- サステナビリティサイトのコンテンツ強化 - 外部イベント、展示会などへの出展 - 次世代向け施策の実施	
③ 従業員向け	- 社内報などを活用した定期的な情報発信 - サステナビリティ浸透施策の継続・推進	

環境への取り組み

重要課題テーマ	マテリアリティ
脱炭素社会と循環型経済の実現に向けた環境への寄与	当社グループ事業におけるCO ₂ 削減をはじめとする気候変動への対応
	衛星を利用したCO ₂ 削減の支援
	廃棄物の適正な処理、リユース、リサイクルの推進
宇宙環境の改善	スペースデブリ削減への取り組み

2025年カーボンニュートラル達成

当社グループでは「脱炭素社会と循環型経済の実現に向けた環境への寄与」を重要課題テーマのひとつとして掲げており、当社グループの事業活動においてScope1およびScope2を対象とした温室効果ガス（GHG）排出量※1を実質ゼロにする、カーボンニュートラルを2025年度中に達成する目標を掲げています。

事業拠点における再生可能エネルギー由来の電力への切り替えは順調に進んでおり、2024年度に新たに1拠点が再生可能エネルギー由来の電力に切り替わりました。2024年度末時点でのグループ全体の使用電力に占める実質再生可能エネルギーの使用比率は99.8%に達しており、2025年度中には再生可能エネルギーのさらなる推進と、カーボンクレジットの活用を通じて、グループ全体でのカーボンニュートラルの実現を目指します。

さらに、2050年までにサプライチェーン全体のGHG排出ゼロを目指し、2024年度はスカパーJSATグループにおけるScope3の排出量を算出しました。

今後はサプライチェーンを含むScope3の排出量削減に向けた取り組みを検討していきます。
引き続き、脱炭素社会と循環型経済の実現に向けた環境への寄与の取り組みを進めてまいります。

※1 Scope1（自らによる直接排出）およびScope2（供給されたエネルギー利用に伴う間接排出）が対象。

廃棄物量の削減

当社グループは、重要課題テーマの長期目標として「廃棄物の適正な処理、リユース、リサイクルの推進により、廃棄物量を削減する」を掲げ、環境保全に取り組んでいます。廃棄物の種類に応じた分別と処理、再利用可能な資材の活用、リサイクル率の向上を推進し、資源循環の促進に努めています。

廃棄物総排出量（2024年度）		（t）
産業廃棄物など総排出量計	55.10	
一般廃棄物など総排出量計	55.72	
総排出量合計	110.82	

▶ TCFD、TNFDの詳細はこちら <https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/esg/environment/>

TCFD、TNFD提言への対応

当社グループは、TCFDの提言に従って、気候変動が事業に与えるリスクと機会の財務的影響に関する情報開示を実施し、その結果を経営施策に反映しています。また、気候変動による世界的な平均気温の4℃上昇が社会および事業に及ぼす甚大な影響を認識し、TCFDが提言する気候変動のシナリオ分析に基づき、1.5/2℃未満目標への貢献を強化すべく、2021年度より気候関連リスク・機会の特定、発現時期の把握、財務インパクトの評価を行い、優先的に取り組む項目を選定・実行しています。

加えて、生物多様性保全の重要性も認識し、TNFDの推奨するLEAPアプローチ※2に基づき、当社グループの事業活動における自然関連への依存・影響、リスク・機会の特定と対応策を整理しています。なお、TCFDおよびTNFDへの対応の詳細は、サステナビリティサイトにて開示しています。

※2 LEAPアプローチ：自然との接点を発見（Locate）、依存関係と影響を診断（Evaluate）、リスクと機会を評価（Assess）、自然関連リスクと機会に対応する準備を行い投資家に報告（Prepare）といった場所に焦点を当てて、自然資本への影響や対策の優先順位を付ける方法のこと。

TOPICS

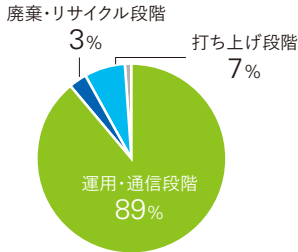
衛星通信のCO₂排出量の見える化

～地上通信と比較して1/5以下という結果に～

スカパーJSAT（株）は2023年度に衛星通信サービス全体のカーボンフットプリントを算出し、その結果を2024年度にサステナビリティサイトで公表しました。衛星やロケット、アンテナなどの製造から、打上げ、運用・通信、廃棄・リサイクルまでのライフサイクルを通じて、CO₂排出量は合計17.2kgでした。排出の約89%は、お客さまが利用する通信サービスの消費電力によるもので、次に多いのはロケット打上げ時の燃料燃焼でした。なお、使用するロケット一回の打上げ時の燃料による排出量はCO₂排出量全体の7%で、東京からニューヨークへの飛行機一便で排出されるCO₂と同等程度です。

また、スカパーJSAT（株）独自の調査※によると、衛星通信のCO₂排出量は地上系通信の約1/5以下でした。スカパーJSAT（株）の衛星通信サービスは拠点間通信を低排出かつ効率的に行えることと、衛星管制拠点での実質再生可能エネルギー導入により、環境負荷が低い通信手段であることが確認できました。

※ 算出は国立研究開発法人科学技術振興機構が発行する「情報化社会の進展がエネルギー消費に与える影響（Vol.3）」に基づき行いました。



人財への取り組み

重要課題テーマ	マテリアリティ
多様な人財の活躍	環境の変化に対応し、変革を推進しうる人財の確保・育成
	DE&Iを実現し、一人ひとりの活躍を支える安心安全な組織づくり
	健康経営の推進

人的資本の考え方

当社グループは、社会と会社の持続的な成長を実現するために、人的資本が非常に重要であると考え、人材を人財と称しています。人財である従業員一人ひとりが能力を発揮できる状態を目指し、重要課題テーマの一つに「多様な人財の活躍」を掲げ、マテリアリティとして「環境の変化に対応し、変革を推進しうる人財の確保・育成」、「DE&Iを実現し、一人ひとりの活躍を支える安心安全な組織づくり」、「健康経営の推進」を定め、それらを実現するための長期・短期計画および施策を策定し、実行しています。

また、経営戦略である「既存事業の収益性強化」「新領域事業の展開」を実現するためにも、「人的資本強化」を「経営基盤拡充」とあわせて、企業価値向上に必要な基盤と捉えています。「人的資本強化」の実現に向け、求める人財の採用・育成や、各事業の注力分野への積極的な人的資本投下を図るための「人財戦略」と、人財が力を発揮するための「エンゲージメント強化」の2つを柱とし、取り組みを強化しています。

人財戦略

人財戦略では、環境の変化に対応し、変革・成長・改善の原動力となる人財を、求める人財像とし、「従業員一人ひとりの能力を引き出し、最大化して事業に貢献する」という人財育成方針のもと、求める人財を採用・育成すること、および注力分野への積極的な配置やハイパフォーマーの早期抜擢などにより、個々のパフォーマンスの最大化、生産性向上を図っています。

2023年度に改定した人事制度では、従業員一人ひとりの能力開発支援と能力を発揮しうる環境提供を整え、従業員自らがキャリアビジョンに向けて主体的に能力開発を進めることが可能な仕組みに変革しました。具体的には等級制度の見直しや、役割や等級を超えてアサインを可能とするジョブアサインによる登用を実施しています。2024年度にはタスクとスキルの可視化を進め、スキルマップの構築も行いました。今後は、自律的なスキル強化のほか、最適な人財配置につなげていく予定です。その他、キャリアセミナーやカフェテリア形式の研修の拡充、志願制のアセスメント実施により、自律的なキャリア形成に取り組みました。こうした取り組みの結果、女性の管理職候補者も着実に増加しています。

E

S

G

▶ 環境の変化に対応し、変革を推進しうる人財の確保・育成

スカパーJSAT(株)では、環境の変化に対応し、変革を推進できる人財の「採用・育成」と、個と組織のパフォーマンスの最大化につながる「抜擢・配置」に注力しています。

「採用」については、職種別や高等専門学校生を対象に新卒採用ルートの拡充を図り、キャリア採用ではダイレトリクルーティングを導入しました。2025年度は、ワークショップや、キャリア採用における新たな手法(第二新卒、リファラル採用)を導入します。「育成」については、一人当たりの教育研修・資格取得などの会社補助金額の上限を倍増しました。また、若手・中堅層を対象としたリーダーシップ開発やマネジメント層を対象とした組織変革プログラムを実施しました。

「抜擢」については、人財アセスメントを活用した管理職候補人財の早期育成を行い、志願制の外部アセスメント受検による内発的動機付けにつなげています。2025年度はリーダーシップトレーニング、コーチングを実施する予定です。「配置」については、事業戦略に連動する人財ポートフォリオの構築を目指します。

COLUMN

変革リーダー育成プログラムの導入

スカパーJSAT(株)の未来を牽引する人財育成を目的として、2025年度から選抜型のリーダーシップ研修『次世代経営人財育成プログラム』を導入しました。経営者目線で会社の現状と将来に向けたビジネス戦略を捉え、自身の強い信念(ぶれない軸)と圧倒的に高い当事者意識を持ち、自らが「変革リーダー」として行動できる人財の育成を目指すプログラムです。受講者は、内省・対話・実践を通じて複数の視座を獲得し、自身の未来構想に基づいた具体的な行動を設計・実践するプロセスを体験しながら、最終発表では経営レベルの問いに対するグループプレゼンと、個々による「社長就任演説」などのアクションラーニングに取り組みます。今後も変革力を兼ね備えた強いリーダーへの成長を支援してまいります。



スカパーJSAT(株)
経営管理部門
人事総務部 部長
小林 勇

人財への取り組み

■ エンゲージメントの強化

▶ 安心安全な組織づくり

エンゲージメント強化では、人財戦略にて確保・育成した人財が最大限に力を発揮できるよう、「安心安全な組織づくり」を通じて、組織の活性化を目指しています。安心安全な組織には、互いを尊重し、一人ひとりの活躍を支える心理的安全性の高い環境が必要であると考えています。そのため、コンプライアンス研修などを通じて心理的安全性の重要性について周知しているほか、上司と部下による1on1を通じた信頼関係の構築、組織診断結果に基づく組織単位の改善活動などを実施し、コミュニケーションの活性化にも取り組んでいます。

▶ 健康経営の推進

当社グループでは2024年度に健康経営方針を改定し、あらためて健康経営に積極的に取り組み、役職員一人ひとりの健康づくりを支援することを表明しています。

健康経営の取り組みとして、労働安全管理体制を確立し、産業医や保健師と連携しながらストレスチェックの実施、健康リテラシー向上施策など、健康維持活動を推進しています。従業員のメンタルヘルスとフィジカルヘルスの維持・向上に努めるとともに、完全フレックス制度やテレワーク勤務制度など、ハイブリッドな働き方を継続する職場環境を整備しています。また、正しい働き方の啓蒙や勤怠研修の実施、役職員へのストレスチェックを毎年実施し、労働状況の実態把握と勤怠分析に基づく改善施策を実行しています。

2024年度には健康経営優良法人2025(大規模法人部門)の認定を取得しており、今後も役職員一人ひとりが、健康でイキイキと働けるよう、健康経営を一層推進していきます。

〈スカパーJSAT健康経営方針〉

スカパーJSATグループは、地球、宇宙、そして未来の社会、すべての「Space」と人に笑顔を届ける企業として、私たち自身が心身ともに健康に笑顔で働くことを大切にしています。

そのために健康経営に積極的に取り組み、役職員一人ひとりの健康づくりを支援していきます。

代表取締役社長

米倉 英一

E

S

G

▶ 多様な人財の活躍を促すDE&Iの実現

スカパーJSAT(株)は、誰もが働きやすい多様な働き方の実現に向けた社内環境の整備、女性・シニア世代の活躍の推進、キャリア採用の拡充などによる多様性のある環境を実現し、国籍などの外面的な違いや価値観などの内面的な違いにかかわらず、個々の従業員の能力が公正に評価、処遇されている状態を目指しています。

女性の活躍推進や次世代育成支援のため、一般事業主行動計画に基づいて介護や育児と仕事の両立を積極的にサポートしています。子育てと仕事の両立支援策として、「くるみん」認定の継続取得を目指し、関連する社内制度の案内やセミナー開催にも力を入れています。介護と仕事の両立支援についても、各種情報の提供や、介護に対する社内理解・共感の文化醸成を進めています。さらに、地方創生と障がい者雇用の拡大を目的に、「コルディアーレ熊本農園」での雇用創出にも取り組んでいます。

VOICE



スカパーJSAT(株)
経営管理部門 人事総務部
エンゲージメント推進チーム
アシスタントマネージャー

長田 里子

介護と仕事の両立支援

育児・介護休業法改正により育児休業の利用が増加するなか、介護に関する社内相談は少なく、実態の見えにくさが課題でした。実施した社内アンケートからは、介護と仕事を両立する従業員たちが将来への不安を抱えている現状が明らかになりました。そのような声に耳を傾け、従業員のキャリア継続と活躍をサポートできるような施策を進めています。これまでに公的支援情報や社内制度を紹介するセミナーの実施や、介護相談窓口の設置、介護経験者の座談会など、さまざまな取り組みを実施しました。

人財への取り組み

社員インタビュー

スカパーJSAT(株)では、人財戦略の一環として会社変革の起動力となる人財の採用・育成に取り組んでいます。当社が求める人財と採用活動がどのようなものか、採用担当者と新卒・キャリア採用された社員へインタビューを行いました。

Q. 求める人財像を教えてください

若井 | 当社は求める人財像のキーワードを「変革起動」とし、会社変革のきっかけを起こす仲間を求めています。特に新卒社員には、これまでの常識にとらわれず、フレッシュな感性で新たな提案や行動を起こすことを期待しています。具体的な人財像としては、未知のことに積極的に挑み続ける「挑戦心」、社内外の多様なパートナーと協力しながら価値を生み出す「共創心」、さらに「論理的思考力」に加え、困難な状況に前向きに取り組める「タフネス」の4つを要件としています。一方、キャリア採用ではこれまでの経験や専門性、スキルを活かし、実際に変革を推進できる実行力を重視しています。



経営管理部門 人事総務部
人財開発チーム長

若井 三紗子
2006年入社

Q. 採用方針や方法に特徴はありますか

若井 | 当社は、お互いに「選び選ばれる関係」であることを大切にしています。特に仕事内容のイメージを持ちにくい新卒者の採用では、会社説明会のほか、選考前に座談会やワークショップを実施し、仕事内容や事業の理解促進を図っています。そのプロセスのなかで社員と会う機会を増やし、相互理解を深める場を多く設定しています。また、宇宙事業とメディア事業では業務内容が大きく異なるため、入社後ギャップのないよう内定時

に配属部門を通知することにしました。また、フォーカス採用(職種別採用)も一部導入しています。キャリア採用に関しては、エージェント経由での紹介やダイレクトリクルーティング、リファラル採用を活用し、ホームページでも募集を行っています。募集時にはジョブディスクリプションを詳細に記載し、これまでのキャリアを活かせる会社かを判断いただけるようにしています。希望者には、選考前に社員面談の機会、職場見学などを設けるなどし、相互理解を促進しています。

Q. どういった点で当社に入社を決めたのですか

永田 | 3日間のワークショップに参加し、新規事業立案を体験したことで、当社が常に新しい挑戦を求める社風であることを強く感じました。また、さまざまな社員と直接話す機会が設けられていたことで、入社後に自分らしく働ける職場環境であることもイメージできました。私は未知の分野を開拓する仕事に魅力を感じていたので、「選び選ばれる関係」が成立したのだと思います。

高草木 | 前職ではIT企業で5年間法務を担当していました。しかし、スピード感のある環境でやり尽くした感が芽生え、次のステップを考えていた時、エージェントから当社を紹介されました。当社のキャリア採用では、面接前に会社紹介資料が送付されてきたことや、面接時間が他社の2倍程度あり、質疑応答の時間が十分取られていたなど、会社のことをよく理解した上で選んでもらいたいという意図を強く感じました。また、法務の経験だけでなく、前職での業務効率化やDX推進の経営の経験についても期待し、評価してもらっていると感じました。そのため、これまでの法務経験を活かしながらキャリアアップが望める環境であることを確信し、入社を決めました。



経営管理部門
法務コンプライアンス部法務チーム

高草木 麻衣花
2025年入社

Q. 今の課題感と今後の抱負を聞かせてください

永田 | 現在、宇宙関連のスタートアップや異業種と連携し、革新的なビジネスを企画・実現する部署横断プロジェクトに参加しているのですが、早い段階から責任ある仕事を任せられ、非常にやりがいを感じています。一方で、これまで通りのやり方を踏襲するだけでは会

社の成長は難しく、危機感を持って新たなことに挑戦する、まさに「変革起動」の重要性を実感しています。将来的には宇宙事業とメディア事業の部門の垣根を越え、幅広い分野で新しい価値を創出できる人財になりたいと考えています。

高草木 | 私は入社後2週間ほどで担当業務を任せられ、想像していた以上に自分自身が成長できる環境であると感じています。当社は多様な事業展開を行っており、さまざまなことへ挑戦することを求められる会社だと感じています。そのため、今後は法務のスペシャリストとしての軸を持ちつつ、ジェネラリストとしての側面も磨いていきたいと考えています。

若井 | 採用担当としては、求める人財像にフィットした人財を採用できていると思います。一方で、課題としては、社名から宇宙事業をイメージしづらく、特に新卒採用での認知が十分でないことが挙げられます。「宇宙実業社」として、より多くの方に「宇宙でビジネスをする会社」であることを知ってもらう必要があります。さらに、多様性の確保も促進していきたいと考えています。「変革起動」を実現するためにはこれまでの常識にとらわれないさまざまなバックボーンや経験をもった人財が必要です。キャリア採用でも異業界からの人財も積極的に採用しています。永田さんの「危機感」という言葉にもあったように、既存事業のみならず、新しいことに挑戦することが求められている状況の中、採用担当としては、引き続き変革を起動する仲間を迎え入れられるよう尽力していきたいと考えます。



宇宙事業部門 宇宙ソリューション
事業本部官公事業部第2チーム

永田 勝悟
2024年入社

社会への取り組み

重要課題テーマ	マテリアリティ
地域・コミュニティの発展	次世代教育・地域共生などの社会貢献

科学の甲子園に協働パートナー企業として参加

科学の甲子園は、2011年度より国立研究開発法人科学技術振興機構が「科学好きの裾野を広げるとともに、トップ層を伸ばすこと」を目的に毎年開催している大会で、高校生の部と中学生の部があります。スカパーJSAT(株)は2018年度より協働パートナー企業として協賛しています。2024年度の「第12回科学の甲子園ジュニア全国大会」では、総合順位の前に協賛企業による「企業特別賞」の発表があり、スカパーJSAT賞は工作デザイン賞として、実技競技で優れたデザインを開発したチームに送られました。表彰式の後には、スカパーJSATブースにおいて、人工衛星についてのレクチャーとクイズ大会を行い、今回は総勢約120名の学生・先生にお越しいただきました。



中学生・高校生向け施設見学会を実施

宇宙やエンターテインメントに関わる仕事を知り、子どもたちが自分の将来をイメージして進路を選択できるよう、中学生・高校生を対象とした施設見学会を実施しています。2024年度の見学では7校93名が参加しました。

スカパー東京メディアセンターでは「スカパー！」サービスなどの放送設備や番組制作スタジオの見学やカメラ操作体験を行いました。また、横浜衛星管制センターでは衛星回線監視や運用室、屋外アンテナ、衛星管制室などの見学を通してスカパーJSATの事業内容に触れ、衛星通信や宇宙ビジネスに興味を持っていただくことを目指しています。これにより、将来のキャリア選択の一助となることを願っています。



電力自給型コンテナなどによる オンライン遠隔診療の実証を衛星通信で支援

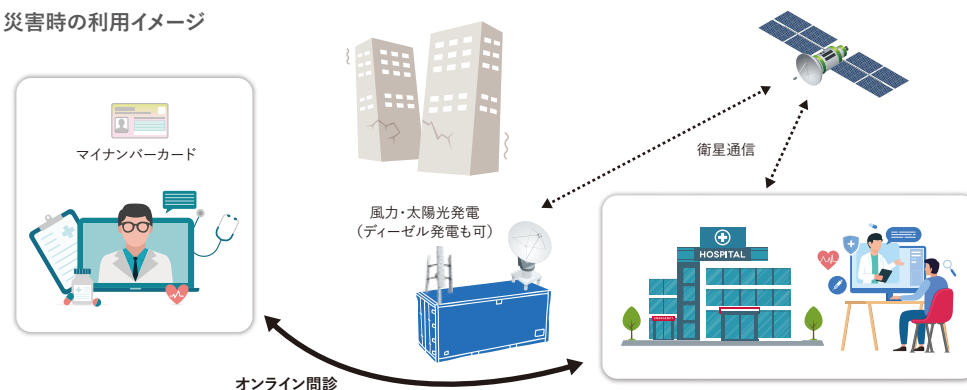
スカパーJSAT(株)は2024年9月、千葉県館山市において、衛星通信機能(「ExBirdサービス」※)付きオフグリッド(電力自給型)診療コンテナなどと衛星回線を活用した医療活動の実証訓練に、大学・企業と協力して参加しました。この実証訓練は、首都直下地震による停電や地上回線の断絶を想定したもので、内閣府が主催する「大規模地震時医療活動訓練」にあわせて行われました。

2024年の能登半島地震では、電柱の倒壊や光ケーブルの切断などにより停電や地上系通信の断絶が多発しました。今回の首都直下地震を想定した訓練では、館山市の「道の駅」に衛星通信機能付きオフグリッド診療コンテナおよび診療トレーラーハウスを設置し、その有効性を検証しました。コンテナは、平常時にはオンライン会議を可能とするワーケーションのオフィスとして「道の駅」のサービス向上に、トレーラーハウスは過疎地域の巡回診療に活用することを想定しており、いずれも災害時には初動医療体制の拠点として機能することが期待されます。

スカパーJSAT(株)は、2015年から毎年「大規模地震時医療活動訓練」の実働訓練に参加しており、衛星通信サービス「ExBird」などを提供、DMAT(災害派遣医療チーム)がこのネットワーク環境を利用して訓練に臨んでいます。今回の実証でも、DMATに加え、千葉大学医学部救急サークルの学生も参加し、医療現場における衛星通信機能付きオフグリッド診療コンテナなどの有用性を確認いただきました。また、能登半島地震の被災地においても、携帯電話を含む各種通信網の復旧にスカパーJSATの衛星通信回線をご活用いただくなど、衛星通信の特性を活かした災害時の迅速な通信回線の提供に積極的に取り組んでいます。

※ ExBirdサービス:衛星通信の特長である「耐災害性」、「広域性」を活かした通信ネットワークサービス。容易かつスピーディに衛星通信を導入することができる。

災害時の利用イメージ



社会への取り組み

国連海洋会議で世界へ発信された「海のクレヨン」 —SATELLITE CRAYON PROJECTの取り組み

衛星画像から抽出した“地球の色”を通して地球に興味を持つきっかけを届ける取り組みであるSATELLITE CRAYON PROJECT。その第一弾として制作した「海のクレヨン」がユネスコ政府間海洋学委員会(UNESCO-IOC)からの要請を受け、2025年6月にフランス・ニースで開催された「第3回国連海洋会議」に参加、その活動主旨を象徴する教材としてPRADAグループとUNESCO-IOCが共同出展するパビリオンに公式展示されました。また、パビリオン内で開催された子ども向けの参加型海洋アート・ワークショップのために、「海のクレヨン」を100セット提供し、子どもたちの海への理解を深める教育活動を支援したほか、スカパーJSAT(株)の従業員が、パビリオン内で開催されるカンファレンスにおいて、各国の教育関係者を対象に「海のクレヨン」を活用した特別ワークショップを実施しました。

この取り組みは、宇宙技術を活用しながら、地球環境への関心を育む教育活動として高く評価され、ユネスコや各国教育関係者から「自国でも広めたい」との声が寄せられました。PRADAグループのプレスリリースでもスカパーJSAT(株)の活動が紹介され、国際的な認知度向上にもつながっています。

SATELLITE CRAYON PROJECTは、スカパーJSATの宇宙事業から生まれた活動として、宇宙から見た地球の色を通じて、地球への興味を喚起するという独自の視点を持ち、今後も国際連携を深めながら、社会的価値の創出に貢献してまいります。

▶ 詳細はこちら <https://www.skyperfectjsat.space/jp/news/250814Crayon>



各国の教育関係者にワークショップを実施



連日盛況だった「海のクレヨン」お絵描きブース

E

S

G

次世代教育・地域共生の取り組み

「2025福岡ソフトバンクホークス ホークスカップ supported by SMBC」は、九州・沖縄・山口地区の6つの中学硬式野球クラブがリーグの垣根を越えて交流し、同地区のクラブNO.1を決定する大会として、20回目の開催を迎えました。スカパーJSAT(株)は青少年の健全育成と中学野球のさらなる発展を目的に、決勝戦および表彰式・閉会式の様子を「スカパー！番組配信」「プロ野球セットアプリ」にて無料で生配信し、後日スカパーJSAT(株)が運営するスポーツ専門チャンネル「スポーツライブ+」でも無料放送を行いました。



また、女子野球の振興と技術交流を目的に、「全日本中学女子軟式野球大会」に出場したオール広島ガールズの初戦を、「スカパー！カーブチャンネル」(YouTube)にて無料で生中継・配信しました。

これらは、当社グループの重要課題テーマ「次世代教育・地域共生などの社会貢献」の一環として、野球を通じた次世代支援と地域スポーツ文化の活性化に取り組むものです。今後も、当社グループが保有するアセットを活用し、地域社会と次世代のための社会貢献活動を継続的に企画・推進してまいります。



▶ YouTube

「スカパー！カーブチャンネル」はこちら

<https://www.youtube.com/@sptvcarp/streams>



コーポレート・ガバナンスの強化

- 53 取締役一覧
- 55 取締役・監査役鼎談
- 58 コーポレート・ガバナンス
- 63 コンプライアンス、リスクマネジメント、
情報管理体制
- 64 人権の尊重



当社を読み解くための用語集

<https://www.skyperfectjsat.space/ir/glossary>

取締役一覧



役員のスキル・マトリックス

No.	氏名	役職	独立	指名報酬委員会委員	企業経営	ガバナンス	ファイナンス	マーケティング グローバル	イノベーション テクノロジー
1	福岡 徹	代表取締役会長			●	●		●	
2	米倉 英一	代表取締役社長		●	●	●	●	●	
3	中川 大介	取締役			●	●		●	
4	山下 照夫	取締役			●	●		●	
5	大賀 公子	社外取締役(非常勤)	●	● (議長)	●	●		●	
6	於保 浩之	社外取締役(非常勤)		●	●	●		●	●
7	青木 節子	社外取締役(非常勤)	●	●		●		●	●
8	豊田 硬	社外取締役(非常勤)	●	●		●		●	●
9	堀内 真人	社外取締役(非常勤)			●	●		●	●
10	谷口 浩司	監査役				●	●		●
11	内川 雅規	監査役				●	●		●
12	高橋 勉	社外監査役(非常勤)	●			●	●	●	
13	大友 淳	社外監査役(非常勤)			●	●		●	

スキル要約

判断基準: スキル・マトリックスの該否は、取締役会の実効性・多様性を高めるため指標として設けた、以下の職務経験や専門知識、関連資格の保有の有無に基づき判断しております。

1. 企業経営

経営戦略、リーダーシップ、企業倫理、サステナビリティ

2. ガバナンス

コーポレート・ガバナンス、内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンス・法律

3. ファイナンス

財務、会計、税務、M&A

4. マーケティンググローバル

宇宙事業、メディア事業、海外ビジネス・国際性、営業・事業戦略(BtoC・BtoB)

5. イノベーションテクノロジー

新規事業、技術開発、ICT、DX、サイバーセキュリティ、情報セキュリティ、学術研究、人材育成

取締役一覧

取締役	
1 代表取締役会長 福岡 徹 経営全般担当	2 代表取締役社長 米倉 英一 経営全般担当
1980 郵政省(現総務省)入省	1981 伊藤忠商事(株)入社 同社電機プラント部
2019 当社取締役 スカパーJSAT(株)取締役執行役員副社長 同社経営企画部門長	2008 同社業務部長
2021 同社宇宙事業部門長	2011 同社常務執行役員 伊藤忠インターナショナル会社社長(CEO)
2022 当社代表取締役 スカパーJSAT(株)代表取締役執行役員副社長	2014 伊藤忠商事(株)代表取締役常務執行役員 金属カンパニープレジデント
2024 当社代表取締役会長(現任) スカパーJSAT(株)代表取締役執行役員会長(現任)	2016 同社代表取締役専務執行役員
	2018 当社代表取締役副社長 スカパーJSAT(株)代表取締役執行役員副社長
	2019 当社代表取締役社長(現任) スカパーJSAT(株)代表取締役執行役員社長(現任)

社外取締役	
5 取締役(非常勤)[※] 大賀 公子	6 取締役(非常勤) 於保 浩之
1977 日本電信電話公社入社	1985 日本テレビ放送網(株) (現日本テレビホールディングス(株))入社
2013 西日本電信電話(株)(現NTT西日本(株))監査役	2017 HJホールディングス(株)代表取締役社長
2019 当社社外取締役(現任)	2021 日本テレビホールディングス(株)上席執行役員(現任)
2020 (株)ブロードバンドタワー社外取締役(監査等委員) (現任) 東京水道(株)社外取締役(監査等委員) アルコニックス(株)社外監査役	2022 当社社外取締役(現任) 日本テレビ放送網(株)取締役常務執行役員 HJホールディングス(株)取締役(非業務執行) (株)PLAY取締役(非業務執行)(現任)
2021 電源開発(株)社外監査役	2023 日本テレビ放送網(株)取締役専務執行役員
2022 同社社外取締役(監査等委員)(現任)	2024 (株)日テレ・テクニカル・リソーシズ社外取締役
	2025 日本テレビ放送網(株)取締役副社長執行役員(現任)

社外取締役	
8 取締役(非常勤)[※] 豊田 硬	9 取締役(非常勤) 堀内 真人
1982 防衛庁(現防衛省)入庁	1992 伊藤忠商事(株)入社
2013 防衛省人事教育局長	2020 同社情報・通信部門長代行
2014 同省大臣官房長	2024 伊藤忠商事(株)情報・通信部門長 伊藤忠・フジ・パートナーズ(株)代表取締役社長(現任)
2017 防衛事務次官	伊藤忠テクノソリューションズ(株)社外取締役(現任)
2018 防衛省顧問	(株)ベルシステム24ホールディングス社外取締役(現任)
2019 損害保険ジャパン日本興亜(株) (現損害保険ジャパン(株))顧問(現任)	2025 伊藤忠商事(株)執行役員情報・通信部門長(現任) 当社社外取締役(現任)
2023 当社社外取締役(現任)	

取締役	
3 取締役 中川 大介 メディア事業担当 グループコンプライアンス統括責任者	4 取締役 山下 照夫 宇宙事業担当 リスクマネジメント統括責任者
1990 住友商事(株)入社	1996 (株)トーマン(現豊田通商(株))入社
2020 スカパーJSAT(株)メディア事業部門FTTH事業本部 事業企画部長	2018 JSAT International Inc.Director
2022 同社メディア事業部門メディア事業本部新領域 事業部長	2020 スカパーJSAT(株)宇宙事業部門グローバル事業 本部長
2023 同社メディア事業部門FTTH事業本部長	2021 JSAT International Inc.Chairman&CEO
2024 同社執行役員メディア事業部門FTTH事業本部長 (現光アライアンス事業本部長)兼事業戦略室室長代行	2022 スカパーJSAT(株)執行役員宇宙事業部門 新領域事業本部長 (株)Space Compass 社外取締役
2025 同社取締役執行役員常務メディア事業部門長(現任) 日活(株)社外取締役(現任) (一社)新CAS協議会 代表理事 当社取締役(現任)	2025 スカパーJSAT(株)執行役員宇宙事業部門 宇宙ソリューション事業本部長 同社取締役執行役員常務宇宙事業部門長(現任) 当社取締役(現任)

監査役	
7 取締役(非常勤)[※] 青木 節子	10 谷口 浩司
1991 立教大学法学部助手	
2016 慶應義塾大学大学院法務研究科教授	
2021 内閣官房経済安全保障法制に関する 有識者会議委員座長(現任)	
2022 内閣府宇宙政策委員会臨時委員	
2023 当社社外取締役(現任)	
2024 防衛省防衛施設中央審議会委員(現任) 内閣府宇宙政策委員会委員(現任)	
2025 千葉工業大学審議役・特別教授(現任)	

監査役(非常勤)	
12 高橋 勉 (社外監査役)[※]	13 大友 淳 (社外監査役)

▶ 当社取締役・監査役の略歴詳細はこちら
https://www.skyperfectjsat.space/company/sjh/officer

※ 当社独立性判断基準に基づき独立役員として東京証券取引所に届出

取締役・監査役鼎談

2025年2月、自社保有の低軌道衛星コンステレーションの構築に約400億円を投じることを公表しました。その背景を中心に社外取締役・監査役の視点から新任取締役を含めて鼎談を行いました。



社外取締役
大賀 公子

取締役
山下 照夫

社外監査役
高橋 勉

——宇宙事業のトップに就任された山下取締役のご経歴と抱負をお聞かせください

山下 | 私は商社を経て、2001年にスカパーJSAT(株)の前身であるジェイサット(株)に入社しました。その後香港やジャカルタに駐在し、主にアジア地域での営業を経験した後、地球観測衛星サービスの事業化など新領域の開発などの経験を経て、今回、宇宙事業を率いる立場となりました。私が常に意識しているのは「スピード感」です。営業部門にいた時、アジアの財閥企業との商談において彼らの決断の速さに圧倒され、海外企業との違いに強い危機感を持っていました。実際、イーロン・マスク氏のStarlinkはあっという間に世界に広まりました。こうした動きに取り残されないよう、リスクを素早く見極めて成長に向け機動的に判断を下していきたいと思っています。

——今年6月からリスクマネジメント統括責任者も兼務されていますが、リスクについてはどのようにお考えですか

山下 | まずはインフラを担う企業として、財務の健全性維持はもちろん、サイバーセキュリティへの対応なども非常に重大であり、実際厳重に対応しています。ただ、今一番のリスクは外部環境の変化であり、事業のレジリエンスをいかに確保していくかが重要になっています。

宇宙事業は、これまで静止軌道衛星を軸にビジネスを展開してきました。しかし、Starlinkに代表される低軌道通信衛星の台頭により、従来の延長線上でやっていくだけでは成長が頭打ちになる可能性が高まってきました。低軌道通信衛星は遅延が少なく、打ち上げコストも抑えられるというメリットがあります。我々も「Multi-Orbit」化にシフトし、地球を周回する観測衛星を新たに低軌道へ10機打ち上げる決断をしました。成層圏においても(株)Space Compassを通じてHAPSを展開し、中軌道も他社と連携してカバーする方針です。静止軌道衛星に依存することで抱えるリスクと、「Multi-Orbit」化への投資リスクを天秤にかけた時、どちらを選択すべきかは明らかです。

一方、メディア事業に関しては、放送と配信の垣根がなくなってきている中で、従来のようにコンテンツ獲得に大きな投資をするのはリターンに見合わない判断となります。したがって、メディア事業では既存ビジネスを守るためにコスト効率化に軸足を置き、既存のアセットやノウハウを活用するなどして、リスクを最小限に抑えながら利益を確保する戦略をとっています。

宇宙事業にせよ、メディア事業にせよ、リスクを冷静に素早く、かつ適切に評価し、攻めと守りのバランスを取りながらマネージしていくことが大事なことだと考えています。

——地球観測衛星への投資について取締役会ではどのような意見を述べられましたか

大賀 | 山下さんが説明されたように、1985年の通信自由化によって当社の前身であるジェイサット(株)が衛星通信サービスに参入して以来、ずっと静止軌道の一本足打法を続けてきましたが、ここ最近、低軌道衛星を展開する会社が登場したことで、大きな転換点を迎えているのは確かです。リスクには「チャレンジするリスク」だけでなく「何もしないリスク」もあります。通常はチャレンジに対するリターンに目が向きがちですが、長期的に見ると「何もしない」ということは「変化への対応力がない」ことを意味し、長期保有の株主の立場からすれば非常に大きなリスクと言えます。

私は「Multi-Orbit」化により、スペースインテリジェンスを中心に新たなビジネスチャンスが生まれると思っていますが、社外取締役としては、それらへの投資が必要なのか、きちんと利益を生むのか、どれくらいの期間でコストを回収できるのか、そういったことを確認しています。

不確実性には複数の選択肢や代替案を持つことが有効な対策となります。そこで私が取締役会で発言したのは、安全保障など特定の分野に偏らず、業界別に抱えている課題に対して衛星活用ならではのソリューションを開発し、民間需要も積極的に開拓すべきだと意見を申し上げています。また、何でも自前でやろうとせず他社との協業によるリスク分散も重要ですし、山下さんが言うように「スピード感」もリスク回避につながる要素と考えています。

高橋 | 当社は「宇宙ソリューションプロバイダー」というコンセプトを掲げ、2030年に向けた飛躍を目指しており、私も「Multi-Orbit」化に賛同しています。しかし、監査役の立場からは、新たな投資

をするのであればその後の状況、つまり当初想定したリスクより大きくなっているのか小さくなっているのかについて、取締役会で報告していただきたいと思います。特にメディア事業への投資に比べ、宇宙事業の投資額は桁違いに大きいので、リスクを過小評価していないか、適正なプロセスを経ているかを非常に気にして監視しています。実際、通信衛



星は発注からサービス開始まで数年を要し、投資回収も長期間にわたる場合があります。その点では官需も安定収益のように見えて実はリスクがありますし、民需は確かにスペースインテリジェンスの幅が広がっているものの競合が多いのも事実です。長期的な競争環境や不確定要素を踏まえて、意思決定をしてほしいと思います。また、途中で投資回収の見通しが立たなくなった場合、どこで撤退するか事業をやめるかという判断が非常に重要だと考えています。投資を継続していく判断のためのオープンなコミュニケーションが必要です。

山下 | 今お二人が仰った話は、私が取締役会で受けた内容ですが、この場を借りてあらためてご説明します。まず今回の投資は、低軌道での衛星利用の優先権・柔軟性を一定程度確保するという話です。現在のスペースインテリジェンスは、海外の観測衛星事業者から衛星画像やデータを仕入れて販売する代理店型モデルとなっています。しかし、このモデルでは極端なことを言えば、事業の持続可能性を仕入れ先に委ねている状態であり、サービスの安定供給という点では大きなリスクです。そのためまず10機の衛星コンステレーションを自前で構築することを決断しました。

自社保有と代理店の双方をバランス良く活用しながら、供給リスクを低減するというのが狙いです。代理店を全部やめて自前にシフトするという話ではありません。むしろ、事業を拡大するには代理店販売を増やしていく必要があります。

大賀さんが仰ったとおり、積極的に外部連携も図ります。安全保障のみならず、防災・減災、農業、物流などさまざまな領域で、衛星から得られる高精度のデータを活用してイノベーションを起こそうとしているスタートアップがたくさん存在します。そういった企業に出資をしたり、パートナーシップを締結したりして、いろいろな会社とともに成長していくための投資枠も100億円設定しています。

また、お二人がご指摘されるとおり、既存の官需に依存しているだけではビジネスを大きくすることはできませんし、スペースインテリジェンスを幅広く展開することが収益の安定化にもつながります。これをスピード感をもって進めていくのが私の最大の使命ではないかと考えています。自前でアセットを持つこと、代理店販売を拡大すること、解析技術をインハウスで育てること、この3点に注力して市場を開拓していきます。

高橋 | 新たなチャレンジへのリスクに際しては、どうマーケットを拓けるかということと、有能なグローバル人財を確保していくことも、ぜひ頭の片隅においてほしいと思います。

大賀 | 外部の期待感も非常に高まっており、それが株価にも反映されているのではないでしょう

取締役・監査役鼎談

か。定時株主総会の様子も以前とはだいぶ違ってきています。宇宙事業に関しては、若手の研究者と思われる株主様からの質問があったり、事業戦略や新たな挑戦など中長期的な方向性に関する質問が増えているように思います。当社は40年も宇宙ビジネスを展開してきている国内唯一の会社ですから、少なくとも日本の宇宙関連市場ではデータドリブンの領域でも第一人者の地位を譲らない姿勢で、いろいろな企業との連携を進め、市場開拓をリードしていったほしいと思います。

——投下資本に対する収益性の向上についてお考えをお聞かせください

山下 | 宇宙事業は基本的に大きな投資によって衛星を保有し、それを中核として長期にわたり収益を獲得するモデルです。したがって、投下資本に対する収益性、つまり、ROICを高めるには、アセットから得られる利益を増やす、またはアセットを軽くするしかありません。前者についてはスペースインテリジェンスの拡大に加え、寿命を迎えた衛星を後継機に置き換える際に、より生産性の高い衛星に入れ替えていくことで、投下資本に対する収益性の向上を図っています。アセットを保有しない代理店ビジネスに徹すれば短期的に指標は改善するでしょうが、先ほど申し上げた安定供給リスクなど目に見えない大きなリスクを抱えることになります。そういったことも踏まえながら、長期視点で衛星フリートのあるべき姿に沿って着実にやるべきことをやり、収益性を高めていきます。

高橋 | シンプルに言えば、無駄な資金の使い方を排除し、収益を生んでいない資産をなくす、もし



くは儲かるようにすることに尽きる話ですが、先ほど申し上げた通り、宇宙事業は投資回収が長期にわたるため、短期的にはROICの数字が上下する可能性があります、そこに一喜一憂するのはどうかと思います。むしろ、その点について資本市場とはしっかり対話し、我々がどのようなビジョンでどのような投資回収シナリオを描いているのか、その間の不確

実性は何かといった対外発信を誠実に行っていくことが重要なのではないかと思います。

大賀 | 当社の場合、衛星への投資が莫大なため、相対的に放送設備などのメディア事業への投資があまり意識されていないことは気になります。宇宙事業とメディア事業とでは、投資金額も回収の時間軸もアセットの持ち方も全く異なります。メディア事業は宇



宙事業の顧客でもあるわけですが、だからと言って同様に議論しようとするとうこういった問題が起きます。なので私は前々から、事業別なのか、もっと細かいユニット別なのか、何にいくら投資してどれほどのリターンになっているのかを整理して議論する機会が必要ではないかと発言してきました。そういった議論がなされていれば、個別に行われている付議もそのプロジェクト全体でのチェックとレビューがしやすくなりますし、おそらく精度も高まります。米倉社長はそういった観点で手を打っており、その結果、累計加入件数が減っているにもかかわらず、メディア事業の営業利益が増えているのはすばらしいと思います。

それとROICの話ですが、これもビジネスの特性に応じて考えるべきで、高橋さんが言われたように、短期的に全体の指標を上げることを目的化するのは反対です。むしろ、持続的な成長の阻害要因になってしまうかもしれません。経営者だけでなく従業員にも資本効率を意識してもらう働きかけが必要であると思います。

山下 | 株主の皆さまから資金を提供していただき事業に投資している以上、どうやって儲けるのか、その考え方をきちんと説明できるようにすることが一番だと思います。まずは2030年に280億円以上の純利益を達成することを基本的な責務と認識しています。

コーポレート・ガバナンス

当社は、透明性が高く、事業環境の変化に迅速に対応できるコーポレート・ガバナンスを目指しています。当社グループの9つの重要課題テーマにおいては、「強靱な経営基盤の整備」をテーマの一つとしています。より一層透明性の高いコンプライアンスに基づいた企業倫理の徹底はもちろん、リスク管理体制の強化に取り組んでまいります。

重要課題テーマ	マテリアリティ
強靱な経営基盤の整備	コーポレート・ガバナンス体制の整備
	ステークホルダーへの積極的かつ責任ある対話と開示
	情報セキュリティ・個人情報保護
	人権の尊重

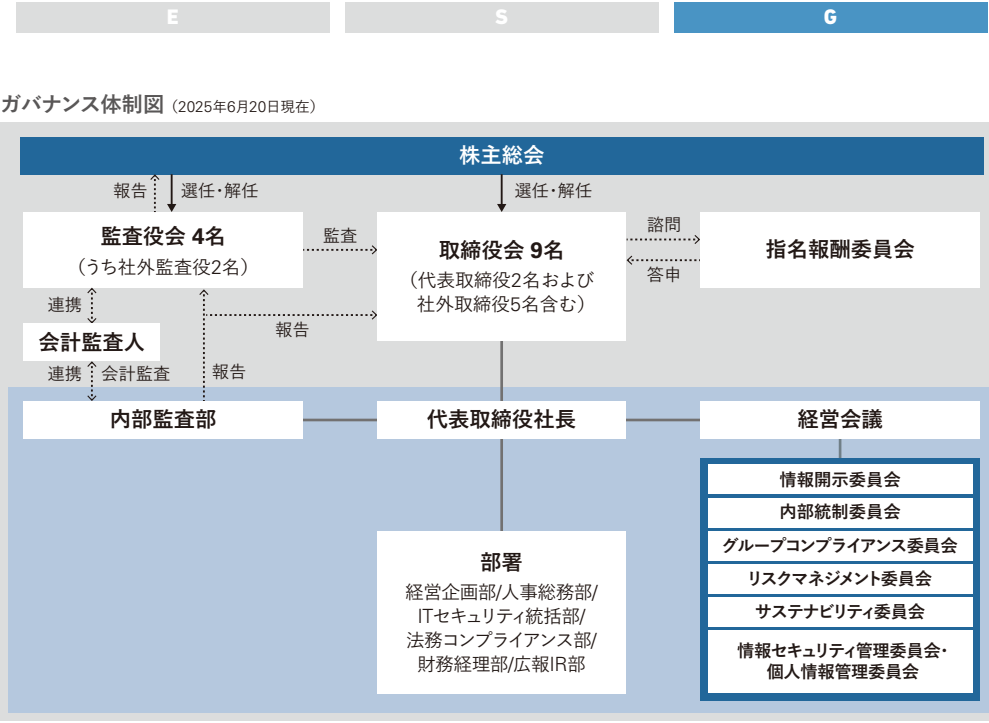
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、株式公開企業として、資本市場における企業価値の最大化をコーポレート・ガバナンスの基本目標と考えています。

そのためには、株主の皆さまや当社グループのサービス対象であるお客さまをはじめ、取引先、社員、地域社会などの当社グループの利害関係者（ステークホルダー）との良好な関係を築くとともに、法令遵守に基づく企業倫理の重要性を認識し、変動する社会、経済環境に対応した迅速な経営意思の決定と、経営の健全性の向上を図ることを、経営上最も重要な課題の一つとして位置づけています。

こうした考えの下、監査役会設置会社として、監査役による経営監視を十分機能させ、独立社外取締役を3分の1以上選任し、取締役会の諮問機関として任意の組織である指名報酬委員会を設置するなど、宇宙事業とメディア事業という公共性の高い事業を展開する企業グループとして、経営の透明性・健全性の確保・向上に向けた、監視・監督機能の充実に取り組んでいます。2015年度からは、東京証券取引所が定める独立役員の要件に加え、当社独自の独立性判断基準を新たに策定しています。

また、株主や投資家の皆さまへは迅速かつ正確な情報開示に努めるとともに、幅広い情報公開により、経営の透明性を高めてまいります。



ガバナンス強化の歩み

当社は、取締役会の諮問機関としてその過半数が社外取締役をもって構成され、独立社外取締役が議長を務める任意の指名報酬委員会の設置や、業績連動型報酬制度の導入など、コーポレート・ガバナンス体制の強化に取り組んできました。これらの取り組みを通じ、取締役会による経営上重要な意思決定と経営の監督が適正に行われる体制の整備、取締役会による適正な権限委譲を担保する内部統制体制の構築、および、取締役会の機能・実効性向上に資する体制を運営してきました。

2015年6月にコーポレートガバナンス・コードが制定されて以降、東京証券取引所が求める独立性判断基準に基づいて、独立役員を確保しています。取締役会の機能向上に向けた実効性評価の導入や、英文招集通知の提供開始など、コーポレートガバナンス・コードへの対応を進めるとともに、近年では、譲渡制限付き株式報酬制度導入による、株主視点を重視した経営と健全な業務執行体制の推進も図っています。また、取締役会の多様性確保を意識した、女性役員の選任やスキル・マトリックスの開示も行っています。

これからも、コーポレート・ガバナンス体制のさらなる充実と実効性確保により、持続的な成長と企業価値、株主価値向上を目指してまいります。

コーポレート・ガバナンス

現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は監査役会設置会社として、監査役による経営監視を十分機能させることで監視・監督機能の充実と経営の透明性、健全性を確保しています。監査役による経営監視を主軸とした企業統治体制に加えて、取締役会による経営監督の実効性と経営の透明性・健全性を強化・向上させることを目的に、独立性の高い社外取締役・社外監査役を複数名選任するとともに、取締役会の諮問機関として指名報酬委員会を任意で設置しています。この指名報酬委員会は、その過半数が独立社外取締役をもって構成され、独立社外取締役を議長としており、役員の指名・報酬の決定において独立性のある答申を行うこととしています。また、同委員会で取り扱う審議事項に関連するコーポレート・ガバナンスの課題への対応の検討、運用状況のモニタリングも行っています。

経営の健全性に対する監視・牽制体制の確保

▶ 独立役員の確保

当社が上場する東京証券取引所は、一般株主の保護とコーポレート・ガバナンス強化の観点から、上場国内会社に対して1名以上の独立役員の確保を義務づけています。独立役員とは、一般株主との利益相反が生じる恐れのない、すなわち当社および当社グループと利害関係のない中立の立場で経営に参画する社外取締役または社外監査役を指します。当社では、同取引所が義務づける1名以上の独立役員の選任という基準に対して、会社法および同取引所が定める独立性基準に加え、当社独自の判断基準を定め、現在4名の独立役員（取締役3名、監査役1名）を確保しています。

▶ 役員の多様性

当社の取締役会は、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を確保するため、グループミッション「Space for your Smile」や経営戦略から導いた役員に求める要件を明確化した「取締役会スキル・マトリックス」を作成しています。取締役会は、当社が必要とする豊富な経験、高い見識、高度な専門性や能力を有する、当社取締役および監査役にふさわしい人物により構成することとしています。各役員のスキル・マトリックスは、P.53に記載しています。

E		S	G
2024年度社外取締役の主な活動状況表			
区 分	氏 名	主な活動状況	
取締役	大賀 公子	当事業年度に開催された取締役会16回のうち16回に出席し、議案の審議などにつき、必要に応じ、企業経営者としての高い見識と、通信業界における豊富な経験・知見に基づいた発言を行っており、経営体制強化に関する点を中心に、独立した客観的立場から経営陣を適切に指導・監督しております。また、同氏は、取締役の選解任・報酬につき取締役会に答申を行う指名報酬委員会の議長を務めております。当事業年度に開催された指名報酬委員会10回のうち10回に出席しております。	
	清水 賢治	当事業年度に開催された取締役会16回のうち15回に出席し、議案の審議などにつき、必要に応じ、企業経営者としての高い見識と、メディア事業における豊富な経験・知見に基づいた発言を行っており、経営体制強化に関する点を中心に、独立した客観的な立場から経営陣を適切に指導・監督しております。また、同氏は、取締役の選解任・報酬につき取締役会に答申を行う指名報酬委員会の委員を務めております。当事業年度に開催された指名報酬委員会10回のうち9回に出席しております。	
取締役	於保 浩之	当事業年度に開催された取締役会16回のうち16回に出席し、議案の審議などにつき、必要に応じ、企業経営者としての高い見識と、メディア事業における豊富な経験・知見に基づいた発言を行っており、経営体制強化に関する点を中心に、独立した客観的な立場から経営陣を適切に指導・監督しております。	
	青木 節子	当事業年度に開催された取締役会16回のうち16回に出席し、議案の審議などにつき、必要に応じ、宇宙法、国際法、安全保障戦略などの分野における高度な専門性に基づいた発言を行っており、経営・ガバナンス体制の強化に関する点を中心に、独立した客観的な立場から経営陣を適切に指導・監督しております。また、同氏は、取締役の選解任・報酬につき取締役会に答申を行う指名報酬委員会の委員を務めております。当事業年度に開催された指名報酬委員会10回のうち10回に出席しております。	
取締役	豊田 硬	当事業年度に開催された取締役会16回のうち16回に出席し、安全保障戦略、宇宙防衛、国際情勢などの分野における豊富な経験と深い知見に基づいた発言を行っており、経営・ガバナンス体制の強化に関する点を中心に、独立した客観的な立場から経営陣を適切に指導・監督しております。また、同氏は、取締役の選解任・報酬につき取締役会に答申を行う指名報酬委員会の委員を務めております。当事業年度に開催された指名報酬委員会10回のうち10回に出席しております。	

取締役会の実効性評価

当社は、2025年2月に全取締役(9名)および全監査役(4名)に対し、取締役会の構成、運営状況、審議内容および経営課題などに関するアンケートを実施し、同年4月開催の取締役会において、結果報告、分析・評価、課題への対応策を検討・議論いたしました。

評価結果としては、常勤4名・非常勤5名(うち3名は独立社外取締役)の各取締役は、各々の専門知識や経験に基づき効果的な発言や建設的な議論を行っており、取締役会としての実効性は十分確保されているものと評価しています。昨年から特に改善された主な項目としては、意思決定への社外役員からの意見の適切な反映、経営戦略や経営計画に関する適切な議論、株主・投資家との対話に関する取締役会でのフィードバックと議論などがありました。一方で、ガバナンス、資本コストや株価を意識した経営戦略に関する議論の深化や、社外役員からの問題提起や提言による審議の充実、成長戦略を見据えた社外役員構成への変更の必要性などについて意見がありました。この評価結果などをふまえ、取締役会機能のさらなる向上を図ってまいります。

主な議題および議論の内容

議題	議論の内容
衛星フリート計画の見直し	主要な事業会社であるスカパーJSAT(株)における衛星フリート計画の見直しについて、報告と質疑応答を行いました。社外取締役からは打ち上げ遅延のリスク、衛星需要の拡大、新しいユースケースに関する意見があり、中長期的なフリート計画に関する活発な議論が行われました。また、日本エリア向け既存通信衛星の後継機としてのJSAT-32の発注については、今後の顧客動向やフリート計画を踏まえた説明があり、社外取締役および社外監査役から、事業収益性への影響やサービス移行計画、想定されるリスクなどについて質問がなされ、活発な議論が行われました。
Space Compass社の事業計画	持分法適用会社である(株)Space Compassにおける、HAPSや宇宙データセンター事業の事業計画に関し、事業化の進捗やパートナーとの協業状況などの説明がありました。社外取締役および社外監査役からは、技術開発スケジュール、長期プロジェクトの進行体制、契約条件などさまざまなリスクに関する質問や意見が出されました。また、海外事例なども踏まえた政府との関係性強化も含め、今後の取り組みについての建設的な議論が行われました。
IR活動	IR活動に関して、四半期ごとの活動実績の報告とともに、業績予想の対外発信方法、資本政策・株主還元の方角性、個人株主への訴求、重要指標などについて説明と議論が行われました。社外取締役および社外監査役からは、株価や時価総額の推移に対する評価や、宇宙事業を含む成長戦略の発信強化に関する意見があり、今後のIR活動の在り方について多角的な視点から議論が交わされました。

▶ 取締役会における議論

取締役会では、当社およびスカパーJSAT(株)の重要案件や法令で定められている議案を中心に、決議事項・報告事項について活発に議論しています。また、主要トピックスや周辺情報に関する説明や講演への参加機会を提供したうえで、重要案件は社外役員へ事前説明を行うなどし、事前に十分に理解を深めて取締役会に臨めるよう努めています。

▶ 2024年度の課題対応方針への対応

2024年度の課題対応方針については、概ね対応を実行しています。このうち、「取締役会上程に至るまでの議論の過程の説明」や「招集通知・取締役会資料配布の早期化」に対しては、重要事案や専門性が高い議題などを中心に事前説明を強化しており、スカパーJSAT(株)における議論内容の共有など議論過程の説明を丁寧に行っています。今後は資料共有の一層の早期化を図り、議論の充実につなげてまいります。「情報提供機会の充実」に対しては、議論の活性化に向けたセミナー・勉強会など知識取得の機会を設け、宇宙ビジネスに関する国際法や安全保障に関する講演会を実施しています。全取締役、監査役およびスカパーJSAT(株)役員などによるオフサイトミーティングにおいては、積極的に経営方針・経営戦略を議論し、経営戦略の進捗状況の確認や分析を行いました。宇宙事業・メディア事業ともに中長期的な戦略として、既存事業も含めた新たな取り組みと実行について議論しています。

2025年度の課題対応方針

項目	課題	対応方針
取締役会の構成	● 成長戦略を見据えた社外役員構成 ● テクニカル分野、DX・AI分野の人財不足 ● 社内出身女性役員の登用	指名報酬委員会への要望申し送り
取締役会の運営	社外役員からの問題提起や提言による審議の充実 取締役会における資料の情報充実と配布の早期化配布	社外取締役および監査役との連携強化 重要案件は、早めの事前説明を実施 通常案件は、招集通知発出タイミングにて配布
取締役会の議論	ガバナンス、資本コストや株価を意識した経営戦略に関する議論の充実	個別テーマごとの議論機会設定
トレーニング	宇宙事業に関する市場環境や将来予測、技術、競合他社の動向などの多様な情報提供の充実	レクチャー、海外視察、拠点視察などの実施
その他	事業会社執行役員などからの展望、課題認識の共有	陪席機会および意見交換機会の設定

監査役および監査役会

当社は、監査役4名で構成される監査役会を設置しており、うち2名が社外監査役です。監査役は、取締役会および経営会議など重要会議に出席し、積極的に意見陳述を行うとともに、年間監査役監査計画に基づき、社内や子会社の調査を行い、取締役の業務執行を監査しています。監査役会は、基本的に月1回開催し、各取締役ほか中核社員、ならびに子会社監査役との意見交換など、常勤監査役による日常の監査実施状況につき非常勤監査役と共有しつつ、会社法および金融商品取引法に基づくグループ内部統制システムの整備状況、グループコンプライアンス体制、上位リスクへの対応状況の検証やフォローなど、重点監査項目を中心とした網羅的な監査を実施しています。また、会計監査人から随時監査に関する報告を受けるとともに、内部監査部から内部監査の状況について報告を受けています。

2024年度社外監査役の主な活動状況

区分	氏名	主な活動状況
監査役	高橋 勉	当事業年度に開催された取締役会16回のうち14回に出席し、また、当事業年度に開催された監査役会14回のうち13回に出席し、議案の審議などにつき、必要に応じ、会計分野における高度な専門性および豊富な監査経験に基づいた発言を行っております。
監査役	大友 淳	当事業年度に開催された取締役会16回のうち15回に出席し、また、当事業年度に開催された監査役会14回のうち14回に出席し、議案の審議などにつき、必要に応じ、メディア事業に関する幅広い見識に基づいた発言を行っております。

株主との価値共有を一層進めるための役員報酬制度

当社の役員報酬は、固定報酬、業績連動報酬および株式報酬により構成されており、その支給割合の決定方針は、各事業年度における業績の向上ならびに中長期的な企業価値の増大に向けた適切なインセンティブとして機能するよう考慮し、指名報酬委員会の答申を受けたうえで、決定しています。なお、社外取締役の報酬については、その職責に照らしその独立性を重視する観点から、固定報酬のみとしています。

決定に際しては、報酬方針、配分体系および運用における客観性を確保するために指名報酬委員会の答申を受けたうえで、取締役会が方針を決定し、指名報酬委員会が個々の取締役への固定報酬および業績連動報酬の支給額を決定いたします。譲渡制限付株式の割当数の基準となる

支給額(1年当たり)は、報酬限度額の範囲内で、取締役会の決議により定めます。なお、指名報酬委員会の構成メンバーとして選任される取締役は社外取締役を過半数とし、議長を独立社外取締役とすることで、報酬決定の客観性・公正性を確保いたします。

事業年度ごとの会社業績向上に対する意識を高めるため、単年度の業績指標の目標として連結当期純利益およびセグメント利益を掲げ、役員ごとに設定している目標値に対する達成度合いに応じて算出された額を業績連動報酬として毎年一定の時期に支給することとしています。業績指標として連結当期純利益およびセグメント利益を選定した理由は、当該指標が当社の短期および中長期的な業績への貢献度を総合的に判断できるものであり、役職員全員が共有できる客観的かつ定量的な評価指標であると考えているためです。

業績連動報酬の額の算定方法は、事業年度ごとに役位別の報酬額に業績の達成状況に応じた一定の係数を乗じて算出される定量評価部分に、特殊要因や突発事項などの変動要素を調整・考慮するために指名報酬委員会が定める一定の調整係数を乗じて支給額を決定しています。定量評価部分の係数(役位別の業績報酬額に乘じられる一定の係数)につきましては、単年度の業績指標の目標として連結当期純利益およびセグメント利益を掲げ、役員ごとに設定している目標値に対する達成度合いに応じて指名報酬委員会が決定しています。

また、取締役が当社の企業価値の持続的な向上を図るためのインセンティブを付与するとともに、株主と一層の価値共有を進めることを目的として、2020年7月30日開催の第13回定時株主総会の決議に基づき、株式報酬制度を導入しています。毎年1回、取締役会決議を経て、対象者に対し普通株式を用いた譲渡制限付株式の割当てを行います。当該株式報酬の内容は、普通株式を用いた譲渡制限付株式の交付とし、譲渡制限解除は役員退任時を原則とします。また、譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬は年額60百万円以内とし、当社の普通株式について発行または処分を受ける当社の普通株式の総数は年26万株以内とします。

取締役および監査役の報酬などの内容

	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別総額(百万円)			対象となる 役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	75	28	16	30	4
監査役(社外監査役を除く)	45	45	—	—	2
社外取締役	45	45	—	—	5
社外監査役	14	14	—	—	2

コーポレート・ガバナンス

株主を含むステークホルダーとの建設的な対話に関する方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、代表取締役社長と最高財務責任者（CFO）が合理的な範囲で株主・投資家との建設的な対話を行い、広報IR部がこれを補佐しています。広報IR部は、経営陣および関係部署と定期的に連携、情報共有を図り、四半期ごとに行う決算説明会資料などの作成、情報提供を行っています。決算説明会の資料や動画は当社Webサイトに開示するとともに、東京証券取引所からの要請に基づき、海外投資家の利便性の向上を図り、適切な投資判断ができるよう、英文開示を積極的に実施しています。また、情報開示規程、内部者取引管理規程、ディスクロージャーポリシーを定め、対話や情報提供に際して不正、不公平のないよう努めています。

株主との対話を通じて把握された株主・投資家の意見や懸念は、四半期ごとに株主・投資家動向およびIR活動の状況としてCFOより取締役会へ報告を行い、株主を含むステークホルダーの立場にも配慮した経営に努めています。

2024年度においては、代表取締役社長およびCFOが、株主および潜在株主を含む国内外の

資本市場との対話

フィードバック体制	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度～7月
アナリスト・投資家・株主	個別面談 112件	個別面談 188件	個別面談 230件 └ 代表取締役社長対応：16件 └ CFO 対応：19件 【その他の施策】 ・海外ロードショー 3回 （北米・欧州・アジア） ・海外投資家向け証券会社 カンファレンス 2回 ・証券会社主催スモール MTG 1回 ・個人投資家向け会社説明会 4回	個別面談 75件 └ CFO 対応：4件 【その他の施策】 ・投資家グループ 面談 1回 ・証券会社主催 スモール MTG 1回 ・個人投資家向け 会社説明会 1回
社長・CFO、 広報IR部				
取締役会 年4回 IR活動報告				
企業価値向上に 向けた対応	反映事例（FY2024～） ✓ 「資本コストと株価を意識した経営」に対する考え方を説明（2025年4月） ✓ 配当方針の拡充（配当性向上方修正、年間配当額下限設定）（2025年4月） ✓ 宇宙 IR DAY 初開催@横浜衛星管制センター（2025年3月） ✓ 投資家向けガイド「スカパーJ SATガイド」をサイトに開示（2024年12月） ✓ IR サイト 財務情報・株価情報の充実、和英同時開示（2025年5月） ✓ 社長、CFO、事業会社執行役員などへ個別面談サマリを月次報告（2025年4月～）			

投資家と対話を行いました。対話を通じて得られた気づきなどを受け、決算説明会資料においてさらなる情報開示・充実を図りました。

なお、当社は、経営環境の変化が激しい中で、迅速かつ柔軟に最適な経営判断を行うとともに、株主・投資家の皆さまに当社の経営戦略や財務状況などを正しくご理解いただくための情報開示のあり方として、中期経営計画ではなく事業単年度ごとの見通しを公表することとしています。2024年度通期決算説明会において、2030年に目指すべき姿と今後の資本投下に関する計画を公表しており、その進捗状況を開示してまいります。中長期に向けた経営方針・経営戦略に関する議論は、取締役会に加え、社外取締役、社外監査役およびグループ会社役員も参加する役員集中討議なども通じて積極的に行っており、その進捗状況の確認や分析を行い、必要に応じて適宜、計画や方針の見直しを行っています。



個人投資家向け会社説明会（2025年7月）

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

当社は、2030年に目指す姿を掲げており、その実現のため、既存事業にとどまらず新領域事業への展開を含めた投資を積極的に行ってまいります。投資の決定に際しては、当社にて想定するWACC（6%～6.5%）を上回るハードルレート（7%）を基準として投資判断を行い、収益性を確保してまいります。また、成長投資に軸足を置きつつも株主還元を拡充すべく、2025年度より配当方針を「配当性向50%以上、1株当たり年間配当金の下限38円」に変更しました。加えて、株主視点を重視した経営を一層促進するため、役員報酬における株式報酬比率の引き上げも行っています。なお、成長戦略の実行状況については、事業ポートフォリオの見直し状況や投資の進捗状況なども含め、今後の決算説明会などの場で継続的に説明するとともに、株主の皆さまとの積極的な対話を行ってまいります。

コンプライアンス、リスクマネジメント、情報管理体制

当社は、コンプライアンスの徹底、リスクマネジメントの強化、情報管理体制の高度化を通じて、経営の透明性と健全性を確保しています。中長期的な企業価値の向上と、ステークホルダーの信頼に応える経営を実現するため、全社一体となって体制の強化と継続的な改善に取り組んでいます。

グループコンプライアンス委員会および グループコンプライアンスヘルプライン

当社の取締役および従業員の職務の執行が、関連法令および定款・各種社内規程などに適合するための体制として、グループコンプライアンス統括責任者を任命し、グループコンプライアンス統括責任者を委員長とするグループコンプライアンス委員会およびその事務局としてグループコンプライアンス推進事務局を設置しています。同委員長は、グループコンプライアンス委員会にグループコンプライアンスプログラムに係る事項や、コンプライアンス上の問題など、コンプライアンスに関わる事項を付議し、審議結果を取締役に適宜報告しています。グループコンプライアンス推進事務局は、全社のグループコンプライアンスプログラムの維持・管理、およびグループコンプライアンスプログラムに関わる教育・研修などを取締役および従業員へ行っています。なお、教育・研修の内容には、インサイダー取引、横領、背任、機密漏洩、贈収賄、腐敗、人権、補助金など公的資金の受給、ハラスメントなどに関する内容が含まれています。また、当社の事業活動または取締役および従業員に法令違反の疑義のある行為などが発見された場合、速やかに社内および社外に設置する窓口で匿名でも通報・相談ができるシステムとして、「グループコンプライアンスヘルプライン」を設けています。また、当社の常勤取締役および当社グループ会社の取締役ならびに執行役員の関与が疑われる相談または通報については、社外窓口を利用することで、グループコンプライアンス推進事務局およびグループコンプライアンス統括責任者を通さず、当社の常勤監査役に直接報告することができる制度を設けています。

リスクマネジメント委員会

当社は純粋持株会社であり、当社グループ全体のリスクマネジメントの推進と必要な情報の共有化を図るため、中核の事業会社であるスカパーJSAT(株)と共同で当社グループ全体のリスク管理の基本方針および管理体制を定めています。その基本方針および管理体制に基づき、リスクマネジメント統括責任者を委員長とするリスクマネジメント委員会で、事業を取り巻くさまざまなリスクに対して適切な管理を行い、リスクの未然防止・リスクの低減に取り組んでいます。

具体的には、原則半期ごと、必要に応じて適宜、リスクマネジメントの対象とするリスクおよびリスク評価の見直しを行い、各リスクの評価結果を踏まえ、当該リスクへの対策を策定しています。まず、リスク評価に関しては、各リスクの発生頻度と影響度の積をリスクレベルと定義し、当社グループの各リスクの発生頻度と影響度のスコアを分析して、一定以上のリスクレベルとなるものを重大リスク(優先的に対策を講じるべきリスク)として定めます。また、洗い出されたリスクの中で

対策緊急度の高いリスクにおいては、リスクレベルにかかわらず重大リスクとして定めます。これらの重大リスクに対して、当該リスクの所管部署において重点施策を策定し、リスクマネジメント委員会にて協議・検討を行った上で、当社取締役会などに報告され、定期的に進捗がモニタリングされるシステムを構築しています。

リスクマネジメント委員会の構成は、委員長以下、各部門の統括部署、管理系部署で構成され、事務局は経営企画部が担っています。

スカパーJSAT(株)では内部統制に係るさまざまな委員会を設けて日々活動を行っており、リスクマネジメント委員会においても必要に応じて情報共有を受けております。なお、気候変動関連のリスクについては、サステナビリティ委員会にて別途詳細に検討を行った結果とその内容の報告を受けて、リスクマネジメント委員会においても必要な協議を行っています。

また、実際にリスクが顕在化した場合は、BCP(事業継続計画)や情報セキュリティ、サイバーセキュリティなど、各リスクに対応したマニュアルに従って、迅速かつ適切に対応を行うことに加え、適宜リスクマネジメント委員会を招集する体制を整え、適切にグループ全体のリスクをコントロールしています。

情報セキュリティ管理委員会/ 個人情報管理委員会および情報セキュリティ体制

当社は、情報セキュリティについて「セキュリティポリシー」、個人情報保護について「プライバシーポリシー」を制定するとともに、それぞれ適切なマネジメントシステムを構築し、その実効性を確保するために、情報統括管理責任者を委員長とする「情報セキュリティ管理委員会」および「個人情報管理委員会」を設置しています。また、グループ会社に情報セキュリティの管理責任者を置き、当社グループの全役職員および業務委託先を含む関係者に対し、情報管理の徹底を図っています。

近年はインターネットを介した不正アクセスや、標的型攻撃と呼ばれるマルウェアの内部侵入など情報システムへのサイバー攻撃が増加していること、また新型コロナウイルス感染症拡大以降、テレワーク化が進んだ状況を踏まえ、当社グループにおいても、社内システムやサービスを提供するWebサイトのセキュリティ対策の強化を行っています。システム対応としては、個人情報および事業上の重要情報保管時の暗号化サーバの利用、不正侵入防止システムやウイルス対策ソフトによる感染防止、各システムによるログの取得、セキュリティ診断による脆弱性の発見などを実施しています。また、攻撃を受けた際に被害の拡大を防ぐための体制として、CSIRT(Computer Security Incident Response Team)を構築しています。さらに、サイバー攻撃の多様化、DX推進などにもなうサイバーセキュリティリスクの増大などを受け、最高情報セキュリティ責任者(CISO:Chief Information Security Officer)を任命し、サイバーセキュリティへの対策を実施・強化しています。

人権の尊重

重要課題テーマ	マテリアリティ
強靱な経営基盤の整備	人権の尊重

基本的な考え方

当社グループは「スカパーJSATグループ人権方針」を定め、「国際人権章典」や国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」などの人権に関する国際規範を支持、尊重し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいて事業活動を行い、サプライチェーンを含む事業活動において影響を受ける可能性のある、すべてのステークホルダーの人権を尊重することを表明しています。

人権尊重への取り組み

2024年度は人権研修、人権方針の改定、人権デュー・ディリジェンスを実施しました。

▶ 人権研修の実施

当社グループでは、2023年に人権方針を策定して以降、グループ役職員を対象に人権に関する研修を定期的 to 実施し、従業員の人権への意識啓蒙を行っています。2024年度は当社グループの人権方針、企業が対応すべき人権リスク、今後の当社グループの人権対応に関する研修を実施しました。

▶ 人権方針の改定

人権デュー・ディリジェンスや社内研修をはじめとする人権尊重への取り組みを反映し、今後の取り組みを推進していくために、人権方針を改定しました。

▶ 人権デュー・ディリジェンスへの取り組み

当社グループでは、事業活動を推進する上で人権尊重の責任を果たすべく、人権デュー・ディリジェンスの取り組みを進めております。

2024年度は、右記の対応ステップを通じて、スカパーJSAT（株）の事業活動およびバリューチェーンにおいて重要な人権リスクの特定を実施しました。

今後は、特定したリスクに関する負の影響を防止・軽減すべく、リスク緩和に向けた対応策を検討・実施してまいります。

E	S	G
---	---	---

1. 潜在的な人権リスクの洗い出し

スカパーJSAT（株）と取引先における業界動向、取り扱っている製品、事業展開国・地域などの観点を踏まえつつ、リスクの洗い出しを実施

2. ステークホルダーへのアンケート・ヒアリング

潜在的な人権リスクが高いと想定されるメディア事業の取引先を対象に、人権リスクに関するアンケート調査・ヒアリング調査を実施

3. 重要度評価

ステークホルダーへのアンケート・ヒアリング結果も踏まえ、潜在的な人権リスクが顕在化した場合の深刻度およびスカパーJSAT（株）の事業活動・バリューチェーンにおける人権リスクの発生可能性に基づき、各人権リスクの重要度評価を実施

4. 重要人権リスクの特定

重要度評価の結果を踏まえ、サステナビリティ委員会で検討した上で、重要な人権リスクを特定

重要人権リスク

人権リスク	該当事業	影響を受け得るステークホルダー
長時間労働	宇宙・メディア	✓ 当社グループ従業員 ✓ 取引先従業員・出演者
労働安全衛生	宇宙・メディア	✓ 取引先従業員・出演者
差別・ハラスメント	宇宙・メディア	✓ 当社グループ従業員 ✓ 取引先従業員・出演者
プライバシーの権利	宇宙・メディア	✓ 当社グループ従業員 ✓ 顧客
通信インフラへのアクセス	宇宙	✓ 顧客
放送・配信を通じた視聴者・社会への悪影響	メディア	✓ 視聴者を含む生活者

なお、上記以外のリスクとして、強制労働や児童労働についてもバリューチェーン上流において注視すべきリスクとして認識しており、重要人権リスクと併せて対応を検討して参ります。

▶ 人権方針についてはこちら https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/library/peoples_policy/

データセクション

Data Section

- 66 財務ハイライト
- 67 非財務ハイライト
- 68 10年財務データ
- 69 衛星通信の基礎知識
- 71 衛星フリート
- 72 マテリアリティ(目標・KPI)
- 75 株式情報/外部評価
- 76 会社情報

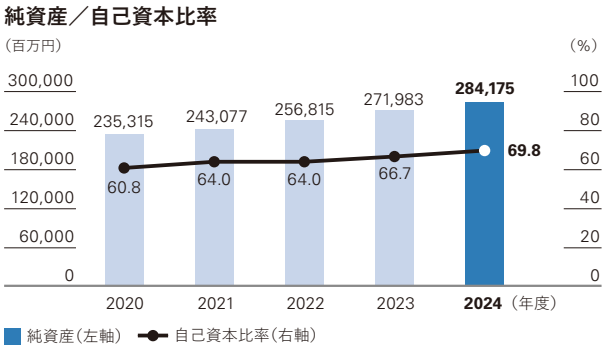
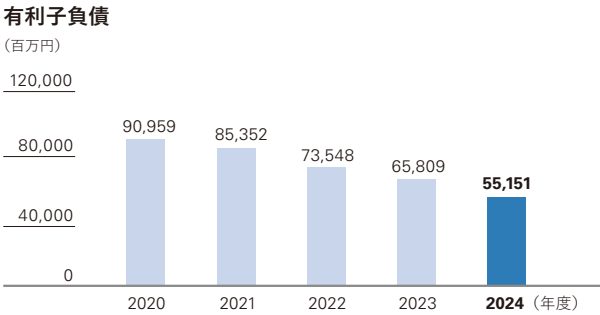
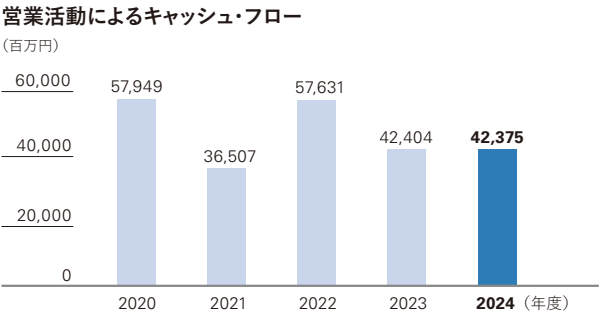
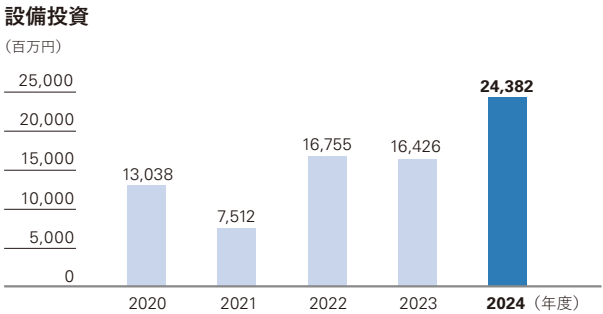
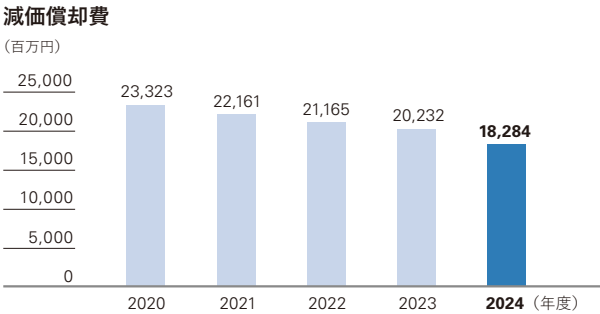
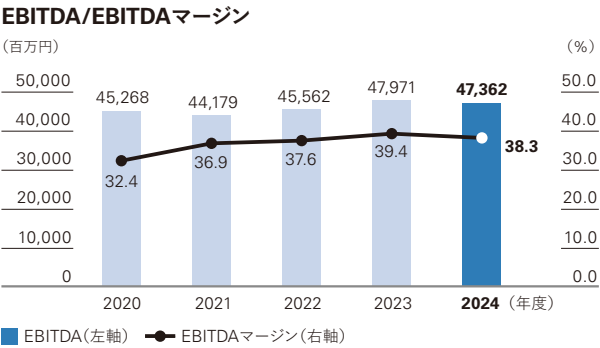
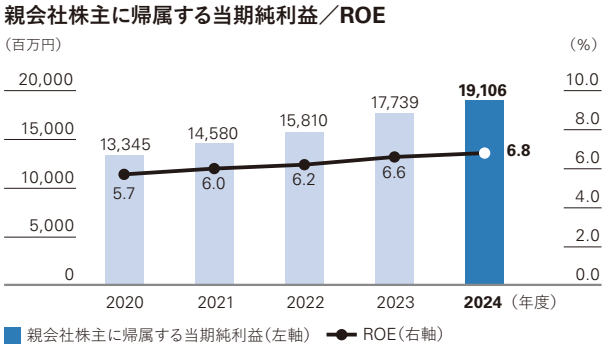
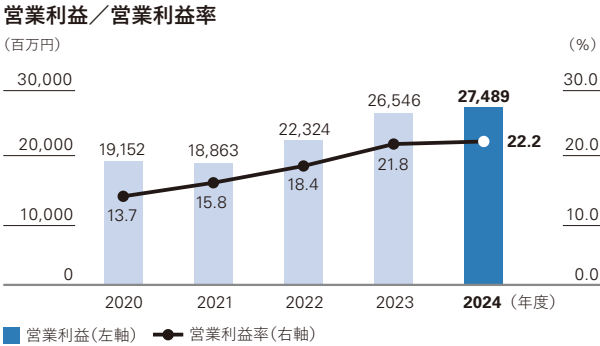
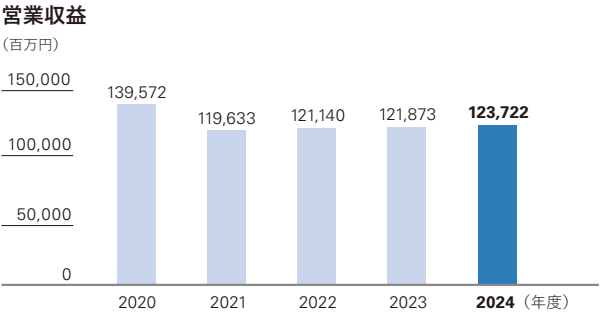


当社を読み解くための用語集

<https://www.skyperfectjsat.space/ir/glossary>

財務ハイライト

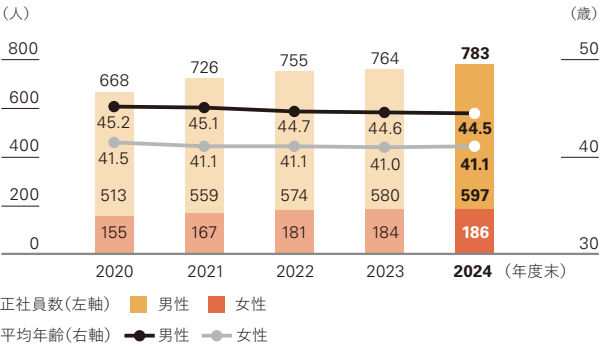
((株)スカパーJSATホールディングスおよび連結子会社)



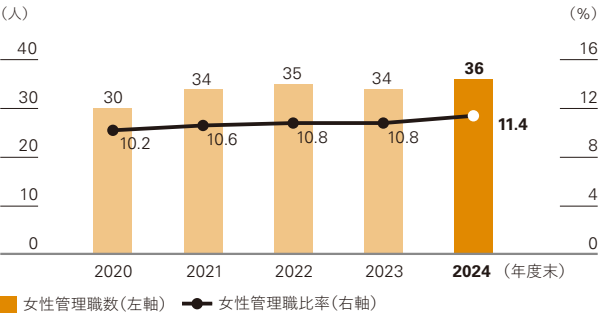
非財務ハイライト

(スカパーJSAT(株)単体)

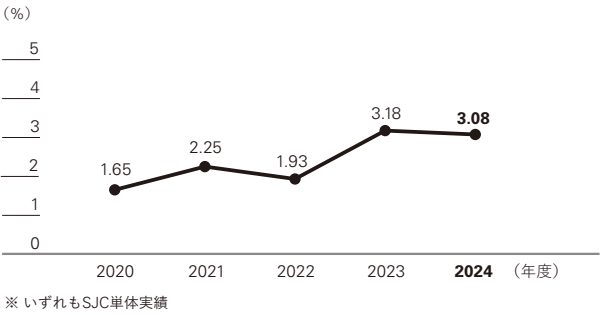
正社員数・平均年齢



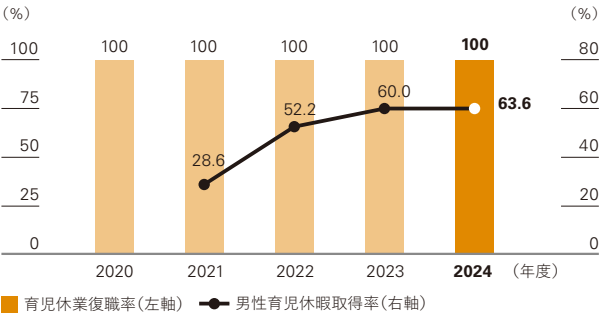
女性管理職数・比率



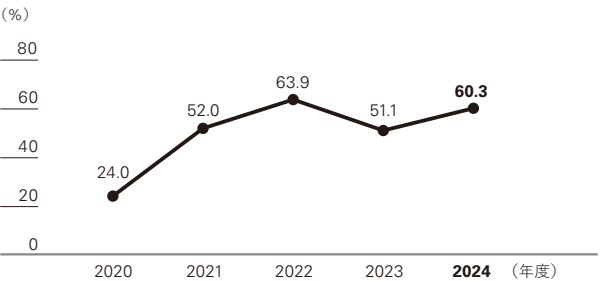
離職率推移 (定年退職および役員登用除く)



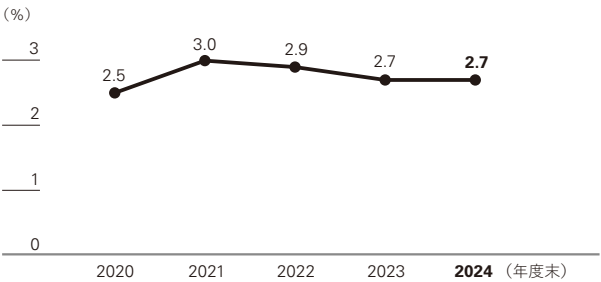
育児休業復職率・男性育児休暇取得率



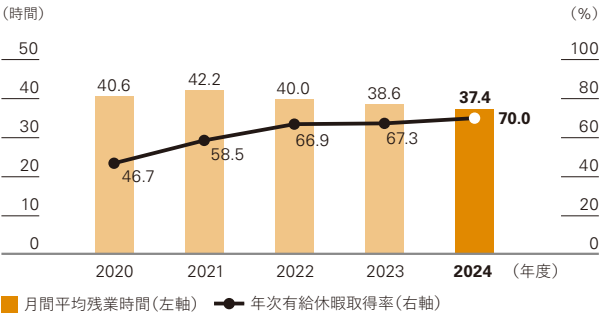
キャリア採用率



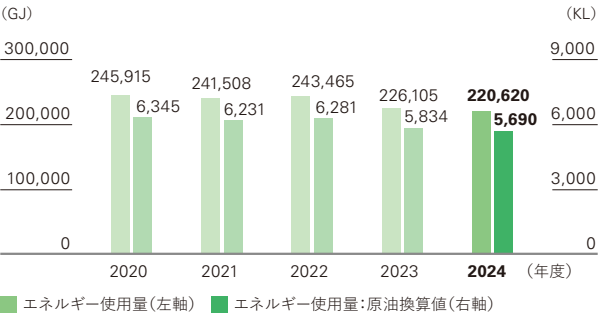
障がい者雇用率



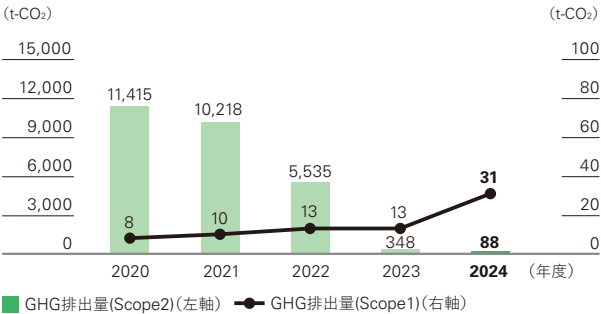
月間平均残業時間・年次有給休暇取得率



エネルギー使用量



GHG排出量



GJ(ギガジュール:エネルギー量の単位)、t-CO₂(重量トン:エネルギー使用量をCO₂基準で換算して重量表示)
Scope1: 温室効果ガスの排出源からの直接的な大気中への温室効果ガスの排出量
Scope2: 他者から供給を受けた電気、熱の利用により発生した電気、熱の生成段階でのCO₂排出量(サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン(環境省・経済産業省))

10年財務データ

(株)スカパーJSATホールディングスおよび連結子会社
3月31日に終了した各会計年度

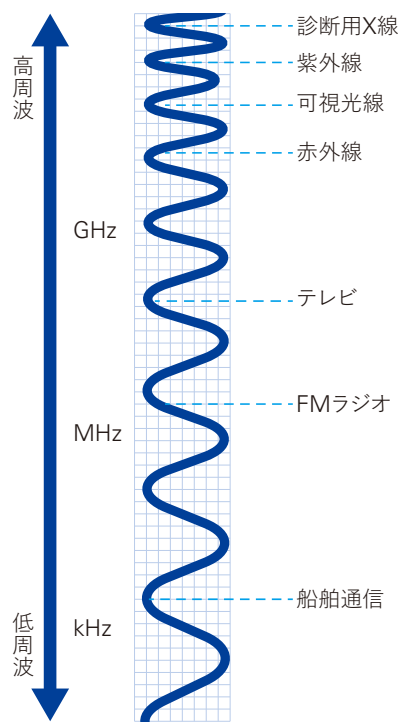
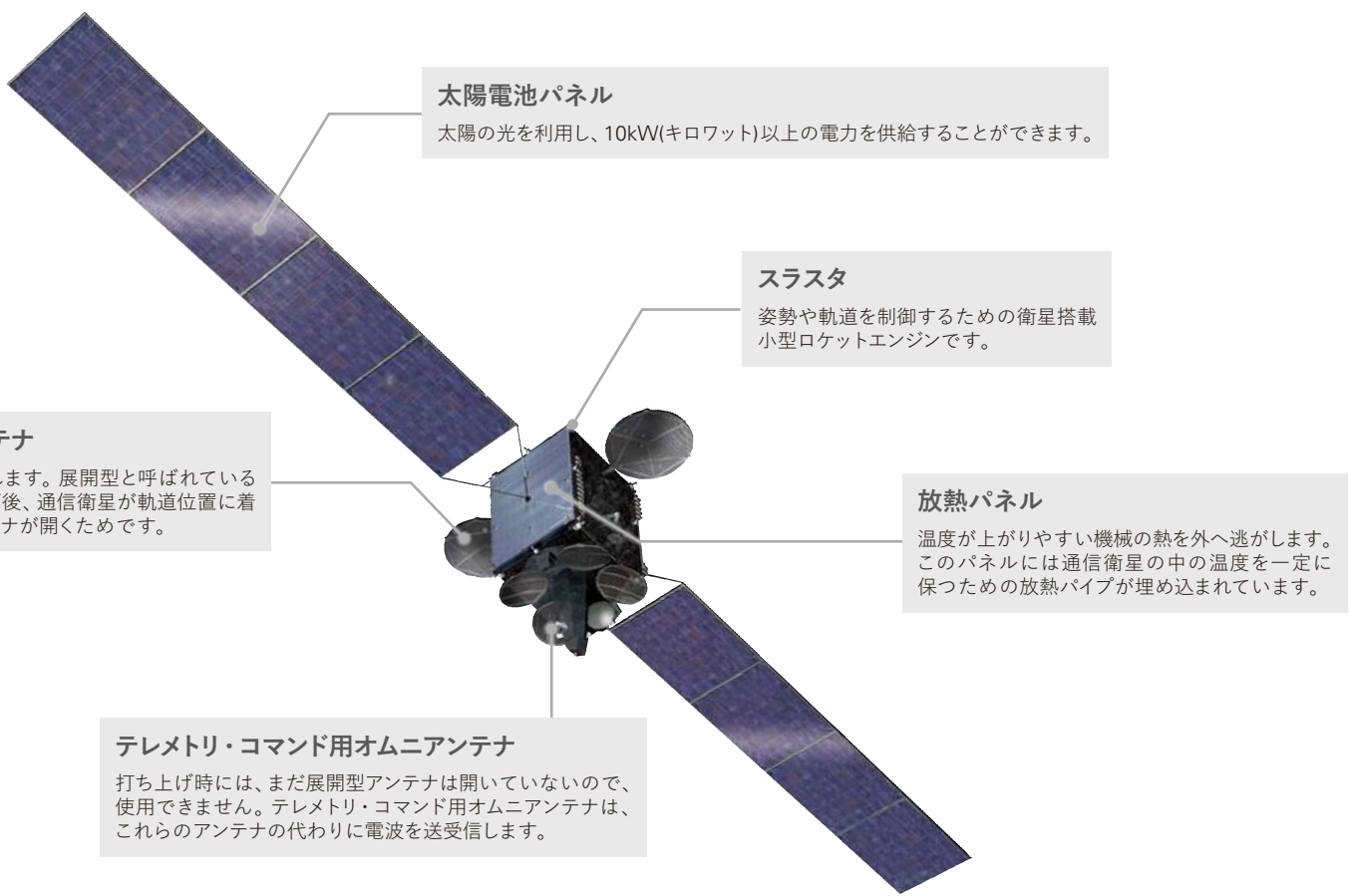
	(百万円)									(千米ドル ^(注1))	
	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3 ^(注6)	2023.3	2024.3	2025.3	2025.3
経営成績(会計年度)											
営業収益	¥162,906	¥192,876	¥145,502	¥164,015	¥139,542	¥139,572	¥119,633	¥121,140	¥121,873	¥123,722	\$ 827,403
宇宙事業	54,600	87,749	50,400	73,389	53,534	58,929	59,500	62,154	64,750	64,702	432,702
メディア事業	120,416	116,777	105,799	101,496	97,646	91,599	70,448	68,733	66,529	65,514	438,134
営業原価	101,640	130,594	92,202	111,316	90,188	87,047	68,303	69,058	66,690	66,395	444,025
販売費および一般管理費	37,056	37,848	37,648	37,408	34,090	33,373	32,467	29,758	28,637	29,838	199,543
営業利益	24,210	24,434	15,652	15,291	15,263	19,152	18,863	22,324	26,546	27,489	183,835
宇宙事業	18,612	20,528	13,138	13,430	12,902	13,830	15,868	19,151	22,799	21,978	146,984
メディア事業	6,242	4,572	3,233	2,529	3,076	5,996	3,741	3,863	4,402	6,266	41,904
税金等調整前当期純利益	24,292	24,297	17,244	15,515	15,493	19,888	20,276	23,123	26,259	27,938	186,837
親会社株主に帰属する当期純利益	16,868	17,415	11,353	9,682	12,027	13,345	14,580	15,810	17,739	19,106	127,775
包括利益	11,209	17,870	11,415	9,764	11,832	11,686	16,424	18,930	26,222	17,872	119,523
EBITDA ^(注2)	46,670	47,725	43,033	40,742	41,531	45,268	44,179	45,562	47,971	47,362	316,739
減価償却費	20,694	21,541	23,494	22,514	23,317	23,323	22,161	21,165	20,232	18,284	122,274
のれん償却費	878	878	878	878	878	878	878	67	—	—	—
資本的支出	26,266	16,177	15,940	23,834	19,533	13,038	7,512	16,755	16,426	24,382	163,059
キャッシュ・フロー状況(会計年度)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 24,806	¥ 7,030	¥ 22,546	¥ 25,898	¥ 28,880	¥ 57,949	¥ 36,507	¥ 57,631	¥ 42,404	¥ 42,375	\$ 283,389
投資活動によるキャッシュ・フロー	(28,804)	(22,883)	(27,213)	(33,469)	(20,826)	(11,358)	(7,737)	(16,870)	(15,385)	(25,776)	(172,382)
フリー・キャッシュ・フロー ^(注3)	(3,998)	(15,853)	(4,667)	(7,571)	8,054	46,591	28,770	40,761	27,019	16,599	111,007
財務活動によるキャッシュ・フロー	18,587	13,469	4,866	9,362	(12,516)	(16,879)	(16,405)	(19,423)	(21,099)	(16,743)	(111,972)
財政状態(会計年度末)											
現金および現金同等物の期末残高	¥ 48,558	¥ 46,151	¥ 46,305	¥ 48,090	¥ 43,603	¥ 73,194	¥ 85,914	¥107,909	¥114,322	¥114,516	\$ 765,840
総資産	319,224	359,485	359,344	376,102	378,367	385,568	378,167	399,055	405,411	403,414	2,697,880
有利子負債	64,138	82,753	92,767	108,086	102,443	90,959	85,352	73,548	65,809	55,151	368,830
純資産	200,512	213,909	219,635	224,015	228,943	235,315	243,077	256,815	271,983	284,175	1,900,454
										(円)	(米ドル)
1株当たり指標											
1株当たり純利益	¥ 55.39	¥ 58.64	¥ 38.22	¥ 32.60	¥ 40.49	¥ 44.92	¥ 49.52	¥ 54.44	¥ 61.69	¥ 67.44	\$ 0.45
1株当たり純資産	661.80	709.14	729.48	745.26	767.69	788.27	833.58	879.33	953.99	993.48	6.64
1株当たり配当金	14.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	20.00	21.00	27.00	0.18
										(%)	
主要財務指標											
営業利益率	14.9	12.7	10.8	9.3	10.9	13.7	15.8	18.4	21.8	22.2	
EBITDAマージン	28.6	24.7	29.6	24.8	29.8	32.4	36.9	37.6	39.4	38.3	
自己資本比率 ^(注4)	61.6	58.6	60.3	58.9	60.3	60.8	64.0	64.0	66.7	69.8	
ROE ^(注5)	8.6	8.3	5.2	4.4	5.3	5.7	6.0	6.2	6.6	6.8	
ROA	8.0	7.3	4.6	4.5	4.3	5.3	5.3	6.0	6.7	6.9	
配当性向	25.3	30.7	47.1	55.2	44.4	40.1	36.3	36.7	34.0	40.0	

(注) 1. 米ドル表示は、便宜上、2025年3月31日現在の為替相場1米ドル=149.53円で換算しています。
2. EBITDA = 親会社株主に帰属する当期純利益+税金費用+減価償却費+のれん償却費+支払利息
3. フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー
4. 総資産に対する自己資本の比率
5. 自己資本に対する当期純利益の比率
6. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)などを2021年度より適用しています。2021年度以降の財政状態および経営成績は、当該会計基準などを適用後の数値で表示しています。

衛星通信の基礎知識

静止軌道通信衛星の構造

静止軌道通信衛星の全長はタイプによって異なりますが、約25メートルです。



衛星通信によく使われる周波数の呼び方	
Ka	17.3-31
Ku	10.6-15.7
X	7.075-8.5
C	3.4-7.075
S	1.71-2.7
L	1.215-1.71

(GHz)

衛星通信の電波の種類

日本で一般的に多く使われている衛星通信の電波は、Kuバンド、Cバンドとよばれているものです。

Cバンド(周波数帯3.4～7.075GHz：ダウンリンクに3.4～4.2GHzの周波数帯を、アップリンクに5.8～6.7GHzの周波数帯を使用)は雨による影響が小さいため、衛星通信が始まった頃から広く使われてきましたが、周波数が低いので大型アンテナでの受信が必要です。一方、Kuバンド(周波数帯10.6～15.7GHz：ダウンリンクに12.25～12.75GHzの周波数帯を、アップリンクに14.0～14.5GHzの周波数帯を使用)は小型アンテナ受信ができるという特性があるので、「スカパー！」の放送や国内の通信に適している電波です。小型アンテナで受信できる半面、電波が大気中の水の粒にぶつかって弱くなってしまうので、激しい雨などの影響を受けてしまうことがあります。近年は、大容量通信を行うために、衛星通信向けに広い帯域が割り当てられているKaバンド(周波数帯17.3～31GHz)の利用が広がりつつあります。

また、Xバンド(周波数帯7.075～8.5GHz)は主に軍事通信や気象および地球観測衛星で使用されます。

衛星通信の基礎知識

静止軌道通信衛星の調達から運用まで

1 事前検討

軌道位置の確保、需要予測

2 衛星の仕様検討

サービスエリア、搭載周波数、
中継器数

3 発注・製造

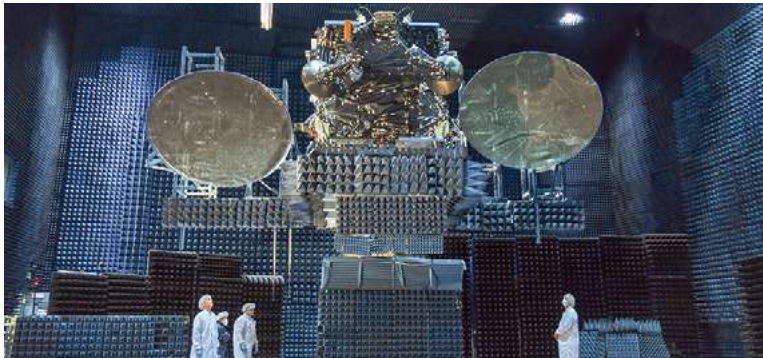
メーカーを選定し、工程管理および
性能評価を実施

4 静止軌道への投入

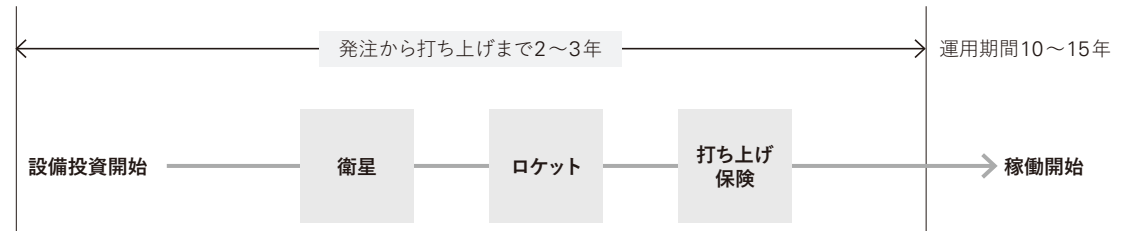
軌道上性能試験の実施

5 運用

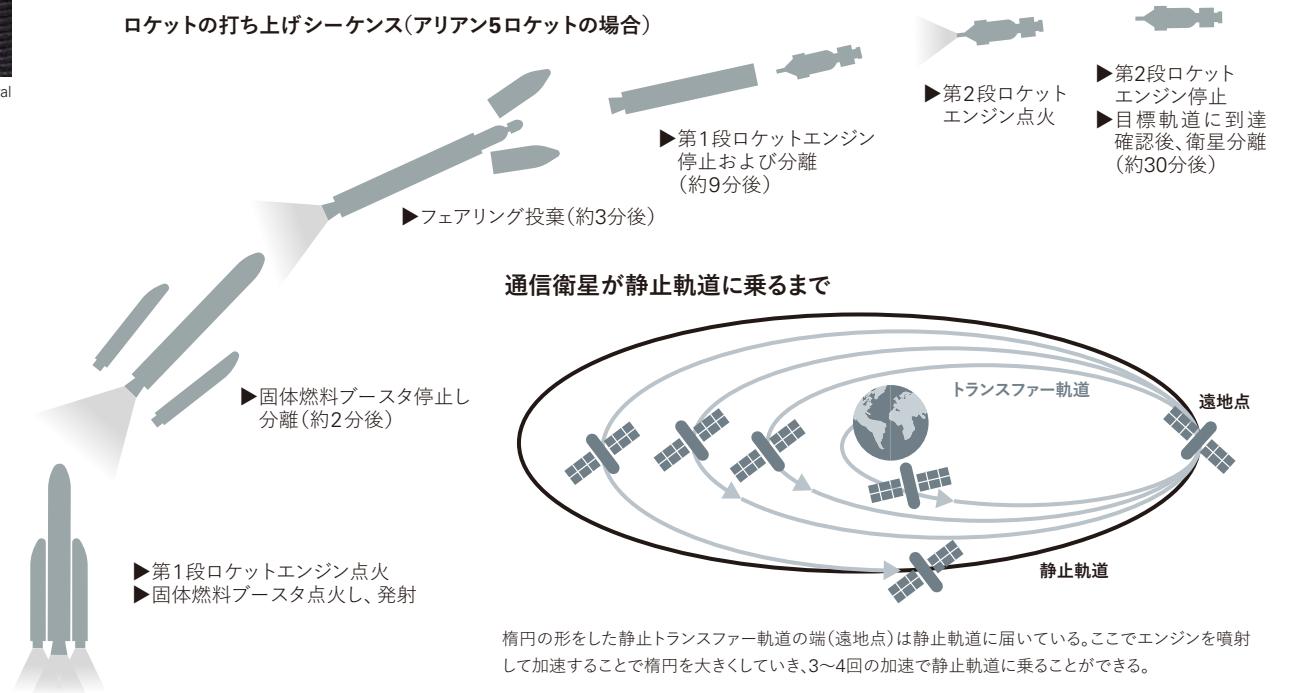
管制センターにて衛星を監視・制
御しつつ、通信サービスを提供



JCSAT-110A衛星の試験 ©Space Systems Loral



ロケットの打ち上げシーケンス(アリアン5ロケットの場合)

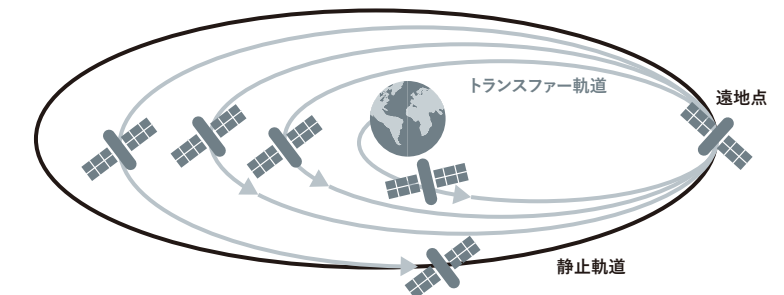


衛星調達・打ち上げコストは

200～500億円程度、償却期間は15年

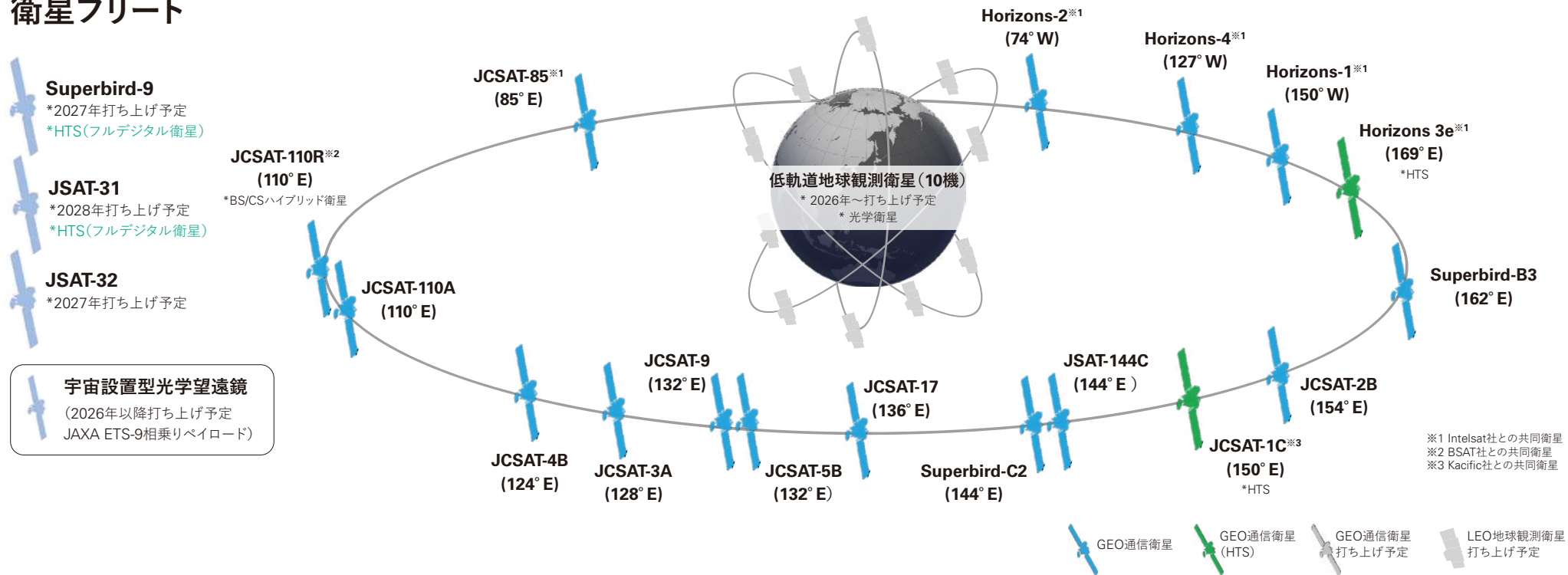
通信衛星は、カバーエリアでの需要予測と軌道位置の確保に始まり、衛星の仕様検討、メーカーへの発注・製造、打ち上げサービスの選定へと進み、2～3年の準備段階を経て、赤道上空約36,000kmの静止軌道に打ち上げられます。調達・打ち上げコストは、1機当たり200～500億円程度で資産計上されます。その後、15年程度の設計寿命期間で減価償却を行います。なお、スカパーJSAT(株)では打ち上げ失敗に備えて、打ち上げ保険を付保しています。

通信衛星が静止軌道に乗るまで



楕円の形をした静止トランスファー軌道の端(遠地点)は静止軌道に届いている。ここでエンジンを噴射して加速することで楕円を大きくしていき、3～4回の加速で静止軌道に乗ることができる。

衛星フリート



衛星フリート一覧

	主に放送サービスに利用			放送/通信サービスに利用				主に通信サービスに利用		
	JCSAT-110A	JCSAT-110R	JCSAT-4B	JCSAT-3A	JCSAT-9	JCSAT-5B	JCSAT-17	Superbird-C2	JSAT-144C	JCSAT-1C
軌道位置	110° E	110° E	124° E	128° E	132° E	132° E	136° E	144° E	144° E	150° E
打ち上げ日 (日本時間)	2016年 12月22日	2011年 8月7日	2012年 5月16日	2006年 8月12日	2006年 4月13日	2009年 8月22日	2020年 2月19日	2008年 8月15日	2016年 8月14日	2019年 12月17日
打ち上げロケット	Ariane 5	Ariane 5	Ariane 5	Ariane 5	Zenit-3SL	Ariane 5	Ariane 5	Ariane 5	Falcon 9	Falcon 9
衛星バス	SSL1300	Lockheed A2100AX	Lockheed A2100AX	Lockheed A2100AX	Lockheed A2100AX	Lockheed A2100AX	LM2100	MELCO DS2000	SSL1300	Boeing 702MP [HTS]

	主に通信サービスに利用						
	JCSAT-2B	Superbird-B3	Horizons 3e	Horizons-1	Horizons-4	Horizons-2	JCSAT-85
軌道位置	154° E	162° E	169° E	150° W	127° W	74° W	85° E
打ち上げ日 (日本時間)	2016年 5月6日	2018年 4月6日	2018年 9月26日	2003年 10月1日	2023年 8月3日	2007年 12月22日	2009年 12月1日
打ち上げロケット	Falcon 9	Ariane 5	Ariane 5	Zenit-3SL	Falcon 9	Ariane 5	Zenit-3SL
衛星バス	SSL1300	MELCO DS2000	Boeing 702MP [HTS]	Boeing 601HP	Maxar 1300	Orbital STAR2	Orbital STAR2

マテリアリティ(目標・KPI)

対象範囲
※1 スカパーJSAT(株)
※2 当社および国内連結子会社

重要課題テーマ	重要課題(マテリアリティ)	長期		短期	
		長期目標(2030年にありたい姿)	KPI	短期達成目標	KPI
① レジリエントな放送・ 通信インフラの構築 ／情報格差の解消	①-1 あらゆるエリア・環境への 放送・通信インフラの提供	いつでも、どこでもつながる信頼性の高い コネクティビティを提供し、人々がより自由に 情報へアクセスできる環境を実現する	- 保有静止軌道衛星 の利用帯域 - 重大なサービス 断数※ ※ 電気通信事業法施行規則第 58条に準じる	- 静止軌道衛星フリートの利用帯域を前年度末より拡大 する - 保有衛星以外も含めて衛星通信サービスの拡充を 進める - 重大なサービス断※を毎年ゼロ件にする ※ 電気通信事業法施行規則第58条に準じる	- 保有衛星フリートの 利用帯域 - 事業提携先の衛星 サービス(船舶向け)契 約数 - 重大なサービス断数
	①-2 災害に強いレジリエントな 放送・通信インフラの提供 を通じたBCPおよび救援・ 復興支援	さまざまな災害から人命・経済・暮らしを守り 支えるための強靱な通信ネットワークを提供 し、災害に対するレジリエンス強化に貢献する	保有静止軌道衛星 の利用帯域	- 静止軌道衛星フリートの利用帯域を前年度末より拡大 する - 保有衛星以外も含めて災害対策に有効なサービスを 開発、拡充する - 防災支援機関や企業などとの耐災害パートナーシップ を拡大する	保有衛星フリートの 利用帯域
	①-3 Universal NTN™の構築に 向けた取り組み※1	多層的な通信ネットワークを構築し、 「いつでも、どこでもつながる」世界を実現する	—	事業開発関係先とのパートナーシップを推進する	事業開発の進捗状況
② 多様なコンテンツに よる生活の豊かさの 向上	②-1 多様なコンテンツを、 放送や配信、さまざまな 顧客接点で提供	さまざまなコンテンツやサービスを 取り揃え、人々の価値観を広げるプラット フォームを実現する	—	衛星放送、配信サービスのコンテンツを充実させ、 人々がコンテンツを楽しめる機会を提供する	放送および配信の 累計契約件数
	②-2 多様なコンテンツホルダー の参入を支援し、コンテンツ 流通を促進	多様なコンテンツホルダーのコンテンツ 流通を支援し、人々とコンテンツの出会いを 促進する	- メディアソリューション事業の新規 顧客数 - 番組情報および 付加価値メタデー タの放送内外領域 利活用の実現	- コンテンツ提供者にスカパー東京メディアセンターに おけるスタジオ機能、コンテンツの伝送、配信機能など をサービスとして提供し、多様なコンテンツ流通を推進 させる - コンテンツデータベース(LYNKS)により、放送事業者に おける番組情報業務の運用効率化を実現し、番組情報 流通のエコシステム化を推進	- メディアソリューション 事業の新規顧客の 増加 - 番組情報業務の運用 効率化対象ch数

▶ マテリアリティの目標・KPI、活動実績はこちら

https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/materiality/targets_kpis/

マテリアリティ(目標・KPI)

対象範囲
※1 スカパーJSAT(株)
※2 当社および国内連結子会社

重要課題テーマ	重要課題(マテリアリティ)	長期		短期	
		長期目標(2030年にありたい姿)	KPI	短期達成目標	KPI
③ 脱炭素社会と 循環型経済の実現 に向けた環境への 寄与	③-1 当社グループ事業における CO ₂ 削減をはじめとする 気候変動への対応	Scope1、2のカーボンニュートラルおよび Scope3の排出量の削減を継続し、 気候変動問題への緩和と適応を進める	GHG排出量	2025年度のScope1、2カーボンニュートラルを達成する - Scope3は主要なグループ会社での算定を継続実施し、Scope3全体の削減目標を設定する	- GHG排出量 - 再生可能エネルギー使用比率
	③-2 衛星を利用したCO ₂ 削減の 支援※2	CO ₂ 削減に寄与する事業やサービスの 提供を通じて、脱炭素社会へ貢献する	—	CO ₂ 削減に寄与する事業やサービス開発を推進する	CO ₂ 削減に寄与する 事業やサービス開発の 進捗状況
	③-3 廃棄物の適正な処理、 リユース、リサイクルの推進※2	廃棄物の適正な処理、リユース、リサイクルの 推進により、廃棄物量を削減する	廃棄物総排出量	- 廃棄物排出量を集計し、実績を開示する - グループ全体でのリサイクル活動、取り組み施策の推進	廃棄物総排出量
④ 宇宙環境の改善	④-1 スペースデブリ削減への 取り組み	クリーンな宇宙環境の維持・改善に貢献する	—	- 技術研究開発を推進する - 宇宙状況把握(SSA)の推進	技術研究の進捗状況
⑤ 環境や社会に 寄与する イノベーションの推進	⑤-1 リモートセンシングの 開発・推進	リモートセンシング事業を推進することにより 地球環境改善や安心安全な社会の発展に 寄与する	リモートセンシング の具体的な活用事 例数	- リモートセンシング活用事例を拡大する - 地球観測(EO)事業者、データ解析プラットフォーム事業者、データ利用事業者とのパートナーリングを拡大する	- リモートセンシングの 具体的な活用事例 - パートナーリング状況
	⑤-2 放送・通信の高度化、技術 開発などによる新しい価値 の提供	新たな事業／サービスを提供し続け、社会を 発展させる	—	- 宇宙事業において新たなビジネスの創造・協創の検討を進める - メディア事業において顧客価値を高める新たなサービスを毎年投入し続ける	新たな事業／サービス の具体的な事例
⑥ パートナーシップの 促進	⑥-1 パートナー企業との人財交 流・技術交流、および協業 プロジェクト、イニシアチブ などへの参画	—	—	—	—

▶ マテリアリティの目標・KPI、活動実績はこちら

https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/materiality/targets_kpis/

マテリアリティ(目標・KPI)

対象範囲
※1 スカパーJSAT(株)
※2 当社および国内連結子会社

重要課題テーマ	重要課題(マテリアリティ)	長期		短期	
		長期目標(2030年にありたい姿)	KPI	短期達成目標	KPI
⑦ 強靱な経営基盤の整備	⑦-1 コーポレート・ガバナンス体制の整備	取締役会の経営機能・監督機能を強化し、多様性と実効性のある体制を常に追求する	—	- コーポレートガバナンス・コードを遵守する - 重大なコンプライアンス違反件数をゼロにする(前年度より継続)	重大なコンプライアンス違反件数
	⑦-2 ステークホルダーへの積極的かつ責任ある対話と開示	ステークホルダーとの強い信頼関係を築き続ける	—	- 開示内容を充実させ、ステークホルダーごとの対話実績などを開示する - スカパーJSAT(株)の一次サプライヤーの内、累計6割に対してアセスメントを実施する	アセスメント実施数
	⑦-3 情報セキュリティ・個人情報保護	重大なインシデントや情報漏洩をゼロにする	重大なインシデントの発生件数	- ISMS・Pマーク認証を毎年維持する - サイバーセキュリティを強化する	—
	⑦-4 人権の尊重	人権尊重の考えが浸透し、方針に掲げた取り組みが実施されている	—	- 人権デュー・ディリジェンスを継続運用し、施策実施を拡大する - 社員への研修の継続実施	人権研修受講率
⑧ 多様な人財の活躍	⑧-1 環境の変化に対応し、変革を推進しうる人財の確保・育成 ^{※1}	一人ひとりが主体的に能力開発を行える環境を整備し、経営戦略を支える変革・成長・改善の原動力となる人財を輩出している	労働生産性(一人当たり利益)	- スキルマップを活用した主体的な能力開発が進み、スキル(ベーシック、マネジメント)スコアが向上している - 内発的動機を高める施策や働きかけにより、社員の意識変容を進め、プール人財が増加している	- ベーシックスキル、マネジメントスキルのスコア - プール人財の人数
	⑧-2 DE&Iを実現し、一人ひとりの活躍を支える安心安全な組織づくり ^{※1}	- 多様性のある環境を実現させる(女性管理職比率は社員男女構成比相当を目標とする) - 心理的安全性が高く、多様性を認めながら、一人ひとりが力を発揮できる職場環境・制度が整っている	- 女性管理職比率 - エンゲージメント指標	- 誰もが働きやすい環境整備とコミュニケーション活性化により、多様な価値観・働き方への理解が浸透し、エンゲージメントが向上している - 育児休業復職率100%を維持する - 男性育児取得率を前年比プラスにする	- エンゲージメント指標 - 育児休業復職率 - 男性育児取得率
	⑧-3 健康経営の推進 ^{※1}	役職員一人ひとりが健康でイキイキと働くことで、高いパフォーマンスを発揮できている	- 健康経営度調査での健康経営優良法人(ホワイト500)の認定 - 労働生産性(一人当たり利益)	- 法定検診受診率100%を達成する - 高ストレス者割合を前年より改善させる - 労働時間の適正化に向けた施策の検討・実施する	- 法定検診受診率 - 高ストレス者割合 - 健康経営度調査の偏差値向上
⑨ 地域・コミュニティの発展	⑨-1 次世代教育・地域共生などの社会貢献	アセットを活用して次世代教育や地域活性化へ貢献する	—	アセットを活用した社会貢献活動を継続および企画し推進する	社会貢献・地域活性を促すような施策数

▶ マテリアリティの目標・KPI、活動実績はこちら

https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/materiality/targets_kpis/

株式情報／外部評価

基本情報（2025年3月31日現在）

発行可能株式総数	1,450,000,000株※
発行済み株式総数	297,681,264株
決算期日	3月31日
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場（証券コード9412）

※ 2013年10月1日付で普通株式1株を100株に分割いたしました。

大株主（2025年3月31日現在）

	持株数	持株比率
伊藤忠・フジ・パートナーズ(株)	76,568,800	27.02%
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	28,208,200	9.95%
エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株)	26,057,000	9.20%
日本テレビ放送網(株)	20,891,400	7.37%
(株)TBSホールディングス	18,434,000	6.51%
(株)日本カストディ銀行(信託口)	12,952,400	4.57%
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	4,440,967	1.57%
セントラル短資(株)	3,163,300	1.12%
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	2,834,700	1.00%
(株)電通グループ	2,500,000	0.88%

※1 当社は2025年3月31日現在、自己株式14,323,086株保有しておりますが、上記の大株主からは除いております。
また、持株比率は自己株式を控除して計算しております。
※2 2025年7月18日付けで譲渡制限付株式報酬として自己株式84,365株を処分しております。

所有者別株式分布（2025年3月31日現在）

	株主数(名)	比率		株式数(株)	比率
金融機関	24	0.06%	金融機関	46,282,400	15.55%
証券会社	38	0.10%	証券会社	5,068,337	1.70%
その他国内法人	255	0.66%	その他国内法人	155,970,500	52.40%
外国人	347	0.90%	外国人	53,123,572	17.85%
個人・その他	37,913	98.28%	個人・その他	22,913,369	7.70%
自己名義株式	1	0.00%	自己名義株式	14,323,086	4.81%

外部評価（2025年8月31日現在）



FTSE Blossom Japan



MSCI ESG RATINGS AA



S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数



Gomez
IR Site Ranking
銀賞
2024年



CDP
Discloser
2024



2021年認定
なするみんな
でサポートしています



企業ホームページ
最優秀サイト
2024
日興アイ・アール
総合部門



2025
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門



TW100
Telework Pioneer



Internet IR
優良賞
2024
Difian Investor Relations

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

Gomez
IRサイトランキング
優秀企業：銀賞

日興アイ・アール
総合ランキング
最優秀サイト

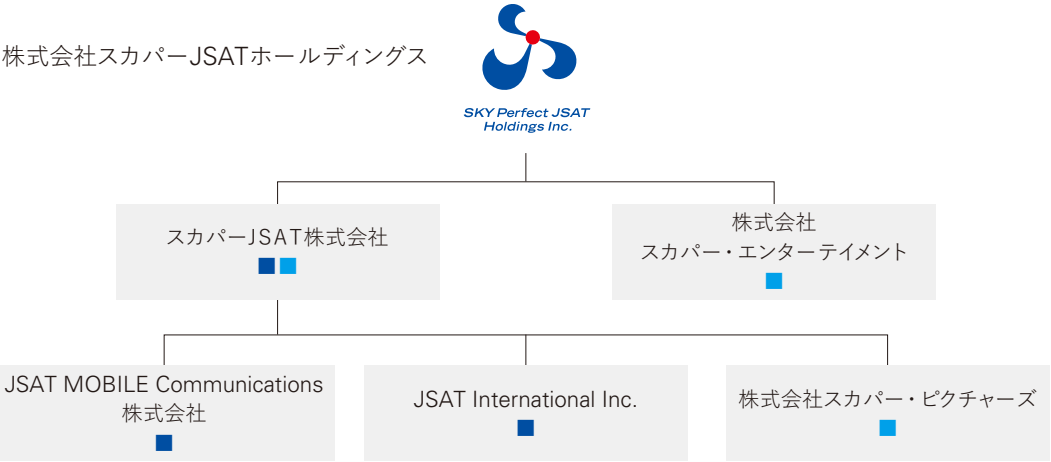
大和インターネット
IR表彰
受賞企業：優良賞

会社情報

会社情報

会社名	株式会社スカパーJSATホールディングス
所在地	〒107-0052 東京都港区赤坂1-8-1
電話番号	03-5571-1500(代表)
URL	https://www.skyperfectjsat.space
設立	2007年4月2日
従業員数	819名(連結)(2025年3月31日現在)
資本金	10,172百万円(2025年3月31日現在)
取引市場	東京証券取引所 プライム市場(証券コード:9412)
発行済株式の総数	297,681,264株
株主数	38,578名
決算期日	毎年3月31日
定時株主総会	毎年6月
配当の基準日	期末配当3月31日/中間配当9月30日
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社

主なグループ会社 (2025年3月31日現在) ■ 宇宙事業 ■ メディア事業



	会社名	資本金	事業内容	議決権の 所有割合
	スカパーJSAT株式会社	50,083百万円	宇宙事業および メディア事業	100.0%
	株式会社 スカパー・エンターテイメント	10百万円	衛星基幹放送業務、 衛星一般放送業務	100.0%
	株式会社スカパー・ピクチャーズ	100百万円	アニメを中心とした 映像コンテンツの 企画・製作投資・ 販売、および周辺事業	83.0%
	JSAT MOBILE Communications 株式会社	200百万円	移動体衛星通信 サービス業	53.3%※
	JSAT International Inc.	25百万USドル	北米・アジア太平洋 向け衛星回線販売事業	100.0%

※ 議決権の所有割合は間接所有によるものです。



株式会社スカパーJSATホールディングス

〒107-0052 東京都港区赤坂1-8-1
<https://www.skyperfectjsat.space/>
証券コード：9412