

社外取締役・監査役対談



スカパーJSATホールディングスは、このたび2030年に向けた事業の在り方、ひいては、企業としての方向性を決めました。中長期的な方針に関する議論の過程や、グループミッション「Space for your Smile」のもとで、中長期的な成長に向けて取り組む姿勢について、社外役員の立場でどう見ているか、社外取締役の大賀氏、社外監査役の高橋氏のお二人に対談していただきました。

グループを取り巻く外部環境と社外役員の役割

大賀 | 2020年から拡大した新型コロナウイルス感染症、今年になって起きたロシアのウクライナ侵攻、これらに見られるように、世の中は激動の時期にあります。当社グループに関連するビジネスに関して、新たなライバルとの競争激化など外部環境の変化は著しいものがあります。この状況を受けて、当社も変わっていく必要があると認識しています。

高橋 | このたび、グループミッション「Space for your Smile」のもとで、2030年に向けてグループの進むべき方向性が示されました。その方向性を定める議論の中で感じたのは、執行役員を含め、社員の方は現状のオペレーションを効率的に実行する能力に秀でた人材が多いためか、イノベーションを感じさせる大胆な提案が少なかったことです。激動の時期にはそれに見合った大きな変革に向けた議論が必要です。私たち、社外役員はあえて予定調和を壊し、グループの変革を手助けするのが、現在の役割ではないかと考えています。

大賀 | 当社グループの歴史を振り返ると、会社統合や新事業の開始等、それまでのビジネスの仕組みを変えるような大きな変化を遂げてきています。最近もいくつかの出資や新サービスの展開はありましたが、今日の環境変化に対応した事業変革は不十分で、会社として保守的になり過ぎてはいないかと懸念しています。そのことがダイバーシティやカーボン・ニュートラル等のサステナビリティに関連する取り組みにも影響することを心配します。

私はかつて在職した会社で、技術革新や事業環境の変化に対応した大規模な会社・組織再編や事業見直しを幾度も体験して

おり、「大胆な変革」の重要性を訴え続けたいと考えています。

高橋 | われわれが参加するのは主に、取締役会等オフィシャルな場での議論です。そこでは、きちんと整理された議案があり、その議案に結論を出していくということが重要視されます。むしろ、今は、議案として整理される前の生の議論、何をしていくべきかを探る本質的な議論の中にこそ、われわれのような外部からの革新的視点が必要なのではないかと感じています。

2021年度に社外役員として感じたこと

大賀 | 取締役会を中心に2030年に向けた議論を何度か行いました。社外役員はそれぞれ社外の目線でみた危機感を伝えましたが、誰よりも米倉社長ご自身が現状に対する強い危機感をお持ちで、議論の中でそのことがひしひしと伝わってきました。

高橋 | 当社グループは、現状では利益も出ているし、すぐに赤字になるという状況でもない。そのことが社員に変革への意欲をそぐことになっているのかもしれませんが、しかし、現実をみると、メディア事業では衛星を介さないコンテンツサービスが続々と登場し、当社グループを脅かしています。これらのライバルに対して、今までのようなビジネスモデルは成り立たないことを自覚し、新たな方向性を探っていく時期に来ているといえます。

大賀 | 事業転換が急がれるメディア事業では、ネットビジネス連携をさらに深掘りしてほしい。一方、宇宙事業は、技術動向や時代の要請で事業拡大の好機なのですが、市場への訴えかけにはもどかしさを感じています。日本国内だけでなく、世界的に見ても、有数の衛星運用実績などを持っているにもかかわらず、それ

を実際のビジネスにどう活かすのかという具体構想や市場に向けたメッセージについては改善の余地があると思います。

また、事業特性から見ても、ダイバーシティに関するさまざまな議論も一層の踏み込みが必要ではないでしょうか。会社でも家庭でも、仕事でも家事・育児でも、女性も男性も同様に活躍できる環境づくりに向け議論を深めてほしいと思います。

高橋 | ダイバーシティにはまだ課題が残りますが、一方で、コーポレート・ガバナンスに関するテーマにおいては、特に課題にすべき点が挙げられないほどよくできていました。ガバナンスに関してははじめにきちんと実行されているのは非常に評価できると考えています。

2022年度に必要な議論

高橋 | 2022年度はミッションを達成していくためのより具体的な道筋が必要なのではないかと考えています。

大賀 | グループミッション「Space for your Smile」は、どちらかといえば、「世の中のトレンドはこうだから、こうすべき」といったアプローチで組み立てられています。そのアプローチももちろん重要なのですが、当社グループの真の強みが何であるかを確認しておく必要があります。いろいろな議論の場で、「現場」や「前線」に関わる話題が少ないことが気になっています。真の強みに関する情報は、日々の実務を担い、お客さまの声を直接聞く機会も多い現場の中にあるかもしれません。そういった視点を含め、ミッション達成に向けたディテール議論の掘り下げを行うことを期待します。

高橋 | そのためには、生きた議論が必要です。議案報告を中心とした取締役会の議論では十分深まっていけない面もあるため、オフィシャルでない場において、より喧々諤々とした議論をすべきだと思いますし、その議論にわれわれももっと参加していきたいと考えています。

大賀 | 2022年度において議論の重要度が増すテーマに環境があります。当社グループのGHG(温室効果ガス)排出量は、スコープ1(燃焼等の直接排出)はエネルギーや鉄鋼産業のように大量ではありませんが、スコープ2(電気等使用による間接排出)とともに、削減に向けた具体行動が求められます。

一方、宇宙事業では、さまざまな地球観測や宇宙ごみの処理、宇宙データセンタ等、環境負荷軽減に向けたさまざまな貢献が考えられ、活用領域のさらなる検討や早期展開に市場からも大きな期待が寄せられています。

取締役、執行役員の構成について

大賀 | 近年、取締役会がどのような資質をもったメンバーで構成されているかを、スキル・マトリックスという形で示すことが求

められています。多くの場合は、「企業経営」「財務」「法務」等といった形で求められるスキルを示しています。求められるスキルという観点でいえば、当社の課題は、メディア事業の経験者・エキスパートは充実している一方で、宇宙事業もしくは宇宙の専門家が少ないことです。メディアと宇宙を両輪にしていくのならば、宇宙に関する知見がある、社外を含めた取締役の補強の検討が急務かと思います。

高橋 | ここまでの議論の中で出てきたことを当社グループが変革していくにはという視点で考えれば、これまでないアイデアを持っている人、これまでとは異なるキャリアやバックグラウンドを持つ人材が必要なことは自明です。人数の問題があるので、すべてを取締役や監査役にはと言いませんが、女性ばかり、外国人ばかり、多様なスキルや多様な視点を持つ人材を取り込み、意見を聞く仕組みを整備していくことが必要です。さらにいえば、未来のことを考えるのに、われわれのような世代では歳を取り過ぎていないかとも考えています。もっと若い世代を議論の中にいれる努力も必要ではないでしょうか。

未来のスカパーJSATに望むこと

高橋 | ここまで厳しい意見を続けてきたのは、当社グループは潜在的に未来の社会に役立つ大きな魅力ある企業だという前提があるからです。そういう目線にたつたうえで繰り返しになりますが、私は宇宙事業へのこだわりをより一層強めてほしい。その際には、今やっていることの延長線上でないビジネスをいかに創出できるかが重要なポイントだと思います。地震に関連した防災、環境計測等、まだまだ形になっていないものの中に、さまざまな可能性があるはずと期待しています。

大賀 | 最近の地政学的情勢を踏まえると、東南アジアやオセアニアを中心にグローバルな展開も意識してほしいと思います。宇宙事業もメディア事業も対象となります。今できないからやらないではなく、どういうことをクリアすればできるのか、ぜひ挑戦してほしいですね。

高橋 | そういう意味でいうと未来を示す言葉として、グループミッション「Space for your Smile」はすばらしい言葉です。この言葉にふさわしいような企業になることを期待していますし、われわれもそのためのサポートを惜しみません。

大賀 | 繰り返しになりますが、現在やっていることの改良型ビジネスでは当社グループに飛躍の発展はなく、大きな変革を遂げる必要があると考えています。変革の先の未来に、「Space for your Smile」を実現できるよう、社外取締役としても努力していきたいと思っています。