



SKY Perfect JSAT  
Holdings Inc.

株式会社スカパーJSATホールディングス

# 統合報告書2023

2023年3月期

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はあるはず。

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。

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。

## 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  
及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

## 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

## 04 価値創造ストーリー

- 04 企業価値を高める
- 06 稼ぐ力の強化
- 08 成長力の向上
- 10 資本コストの低減
- 12 社長メッセージ
- 18 スカパーJSATグループの歩み
- 20 価値創造ストーリー
- 22 サステナビリティ経営の推進
- 26 リスクと機会

## 28 価値創造の実践

- 30 財務・非財務ハイライト
- 32 CFOメッセージ
- 36 事業概況：宇宙事業
- 44 事業概況：メディア事業
- 52 環境
- 56 社会・人財

### 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スタンダード等を参照しています。

### 社名表記

- 株式会社スカパーJSAT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JSATグループ」または「当社グループ」
- スカパーJSAT株式会社：スカパーJSAT (株)

### 報告対象期間

2022年度 (2022年4月～2023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、目標等のうち、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、判断等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。



### 関連Webサイト

株主・投資家情報

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

サステナビリティ

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



## 60 価値創造を支える ガバナンス

- 61 コーポレート・ガバナンス
- 68 社外取締役・監査役座談会
- 70 役員一覧



## 72 資料・データセクション



- 72 衛星通信の基礎知識/衛星フリート
- 75 用語集
- 77 株式情報/会社情報
- 80 10年財務データ
- 82 マテリアリティとESG課題への取り組み

● 価値創造ストーリー

# 企業価値を高める

## 9つの重要課題(マテリアリティ)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(マテリアリティ)テーマに注力し、2030年に目指す姿の実現に向けて、既存事業の構造改革により稼ぐ力を強化するとともに、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。



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



多様なコンテンツによる生活の豊かさの向上



脱炭素社会と循環型経済の実現に向けた環境への寄与



宇宙環境の改善



環境や社会に寄与するイノベーションの推進



パートナーシップの促進



強靱な経営基盤の整備



多様な人財の活躍



地域・コミュニティの発展

MATERIALITY



● 価値創造ストーリー

# 稼ぐ力の強化

## 安定収益基盤の深化

当社グループは、1989年に日本企業として初めて通信衛星を打ち上げて以来、30機以上の衛星を活用してきた宇宙ビジネスのパイオニアです。宇宙事業では、国内のみならずアジア太平洋を中心とするグローバルエリアや、移動体向けサービス分野での収益基盤強化に加え、ビジネスインテリジェンス事業への進出も推進しています。また、「スカパー！」を提供するメディア事業では、放送と配信で多様な視聴ニーズに対応するとともに、FTTHの顧客基盤を着実に増加させています。

### 重要課題テーマ



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



多様なコンテンツによる生活の豊かさの向上



パートナーシップの促進



強靱な経営基盤の整備



多様な人材の活躍

## 地上にある 人々の生活から 宇宙空間までが ビジネスフィールドです。

### 宇宙のSDGs、宇宙ごみ除去への取り組み

世界的な課題となっている宇宙ごみ(スペースデブリ)。スカパーJSATは理化学研究所等と連携して世界初のレーザーを使う方式で宇宙ごみを除去する衛星の開発に着手いたしました。

### 空でもつながり続ける移動体通信

航空機向けに、衛星通信によるインターネット接続サービスを提供。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。

### 放送と配信で多様な視聴ニーズに対応

#### 放送 **スカパー!**

1996年に日本初のデジタル放送「パーフェクトTV!」としてスタートし、現在は国内最大級の有料多チャンネル放送「スカパー!」を提供。放送サービス加入者は「スカパー!番組配信」を利用することでスマートフォン、PC、タブレットでもお楽しみいただけます。

#### 配信 **SPOOX**

月額見放題から単品購入まで多様なコンテンツをさまざまなスタイルでご覧いただける有料動画配信サービス「SPOOX」を提供しています。







© Boeing

写真提供：株式会社QPS研究所

● 価値創造ストーリー

# 成長力の向上

## 2030年に向けた成長基盤の構築

静止衛星の技術革新、低軌道衛星の新たなビジネスの台頭や動画配信サービスの急速な普及など、事業を取り巻く競争環境は大きく変化しています。この変化をチャンスととらえ、既存ビジネスの延長線上にとどまらない、宇宙事業、メディア事業双方の技術/サービスの開発を進め、超スマート社会の実現に貢献していくことで中長期的な成長力を引き上げていきます。

### 重要課題テーマ



脱炭素社会と循環型経済実現に向けた環境への寄与



宇宙環境の改善



環境や社会に寄与するイノベーションの推進



パートナーシップの促進



強靱な経営基盤の整備



多様な人財の活躍

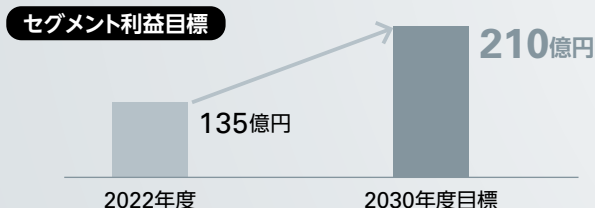
## 宇宙事業

→P.36

# 超スマート社会の実現に貢献

## 社会、暮らしを支える情報通信インフラへ

宇宙事業は、従来の静止衛星をベースにした通信インフラだけでなく、ニーズに応じて多様な通信インフラを提供する「宇宙統合コンピューティング・ネットワーク」構想の実現に向けた取り組みを2021年から日本電信電話(株)(以下、NTT)と共同で開始。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環境のデータ収集ネットワークを構築します。



## メディア事業

→P.44

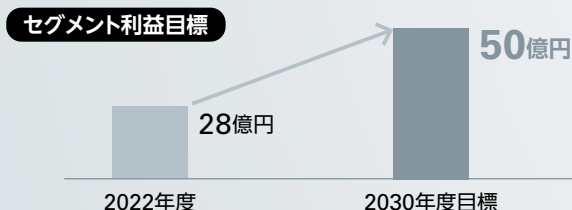
# 創造性豊かな社会を

## 人と人、企業、社会をつなぐプラットフォームへ

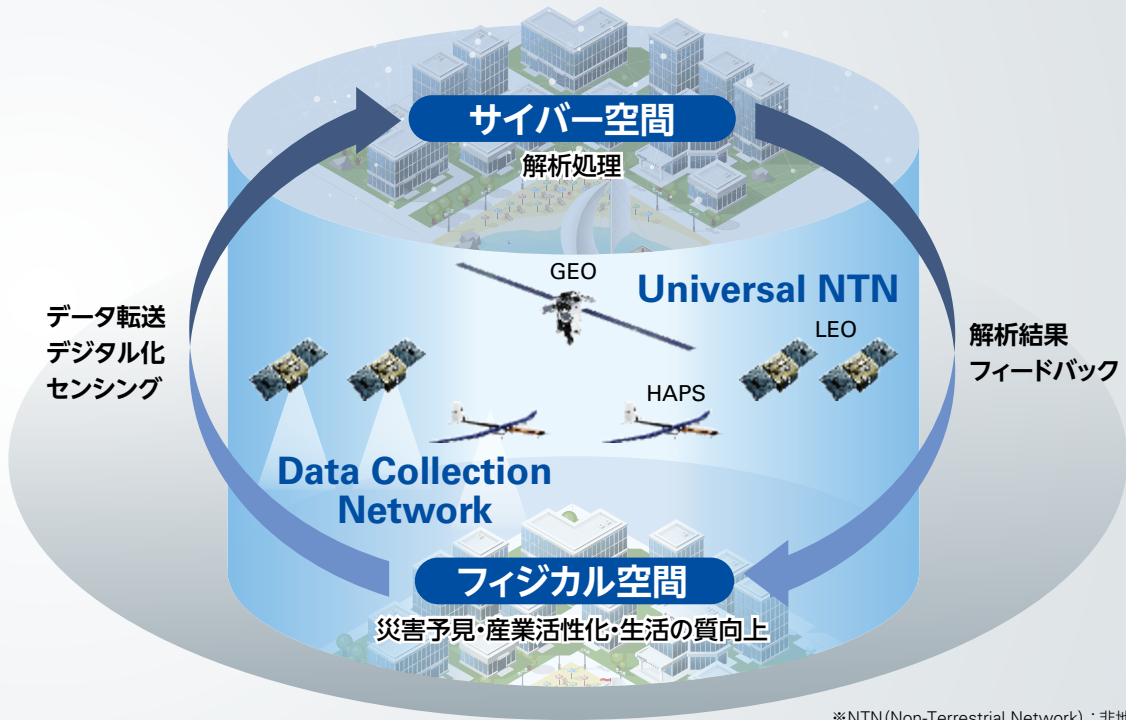
メディア事業は、放送・配信に加え、リアルでファンの体験を拡張させるとともにFTTH事業を拡大させます。

また、当社グループが保有する有形無形のアセットを活用した「メディアHUBクラウド」サービスなどにより、メディアソリューション事業を推進していきます。

さらに、コネクテッドTV分野に進出し、多様な動画配信サービスを視聴できる環境整備を行うとともに、個人の嗜好や行動データを利活用した広告プラットフォームの構築を実現します。

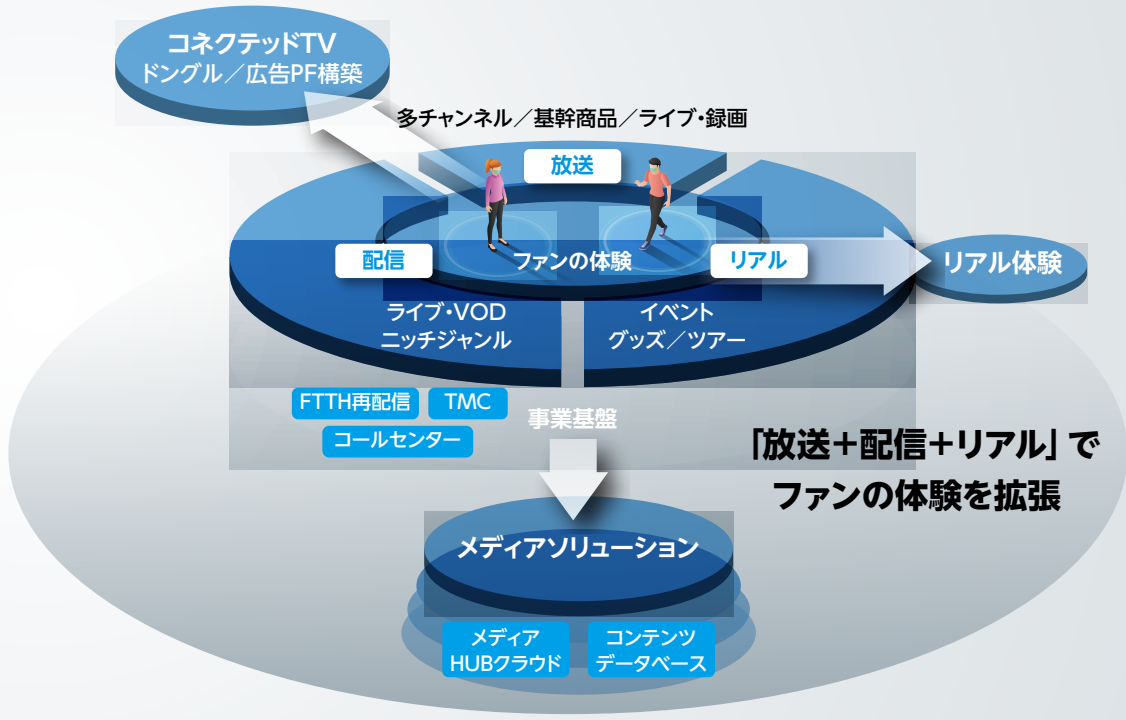


2030年に向けた新領域への投資: **1,500**億円超



※NTN(Non-Terrestrial Network) : 非地上系ネットワーク

2030年に向けた新領域への投資: **500**億円超



価値創造ストーリー

価値創造の実践

価値創造を支えるガバナンス

資料・データセクション

● 価値創造ストーリー

# 資本コスト の低減

## サステナビリティ経営の 推進

環境・社会・ガバナンスのESG対応の強化により、事業活動を取り巻くリスクに対処するとともに、ビジネス機会として取り組んでいます。特に気候変動を含む環境対応と人的資本強化に注力し、コーポレート・ガバナンス体制の整備やセキュリティを含むリスクマネジメントの徹底による経営基盤の強靱化を進めています。さらに株主・投資家との対話や開示内容を充実させ、資本市場からの長期的信頼を得ることで資本コストの低減を図ってまいります。

### 重要課題テーマ



脱炭素社会と循環型経済実現に向けた環境への寄与



環境や社会に寄与するイノベーションの推進



パートナーシップの促進



強靱な経営基盤の整備



多様な人財の活躍



地域・コミュニティの発展

# E 環境



スカパーJSATグループは30年以上にわたり、宇宙で作られるクリーンなエネルギー・太陽光発電を使用した人工衛星で事業を展開しています。衛星通信システムで消費する電力は地上回線に比べて約3分の1※とも言われています。※当社調べ

環境への対応は、衛星通信・衛星画像・ビジネスインテリジェンス分野のサービスを展開するにあたり大きなビジネスチャンスと捉えており、既存事業の拡大と新規事業の開拓の両面から取り組んでいます。

- 2023年4月に環境基本方針・グリーン調達方針を策定し公開しました。
- カーボンニュートラル実現に向けた移行計画を策定し開示しています。
- 気候変動に対するリスクと機会を見直し、対応策を含め情報開示しています。
- 衛星管制・放送センターを含むグループの拠点での実質再生可能エネルギー比率は93%に到達しました。環境に配慮したサービス提供によりお客さまのCO<sub>2</sub>排出削減にも貢献いたします。

# S



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・ガバナンスの実践を目指しています。また、宇宙とメディアという公共性の高いサービスを提供する企業グループとして、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います。

- 2030年に向けて実現したい姿と今後5年間の投資計画を2022年4月に公表しました。
- 宇宙事業の契約バックログや衛星フリートの詳細等を新たに四半期決算で説明しています。
- 取締役会では経営監督のほか、役員構成・運用、株主との対話の推進等の検討を進めています。(P.63「取締役会の実効性評価」参照)



## G ガバナンス

## 社会

企業として、国内外のパートナーから選ばれる魅力的な組織になることを目指しています。活発なコラボレーションから価値創出を実現するためにも「人財」はなくてはならない重要な資産であると考えています。当社グループは全ての従業員が安心安全に働ける環境と制度を整え、一人ひとりの成長と活躍をサポートしています。

- 2023年4月に人財戦略を策定し、人と組織の変革に取り組んでいます。従来の女性管理職比率に加え、労働生産性、エンゲージメント指標を長期のKPIに設定しました。
- 「人権の尊重」の重要性を認識し、「人権対応に関する方針の策定」を2023年度の目標・KPIとして設定しました。

## 社長メッセージ



# 2030年に向けた成長投資を着実に実行し、 「“変革”による価値の創出」に取り組みます。

代表取締役社長

米倉 英一

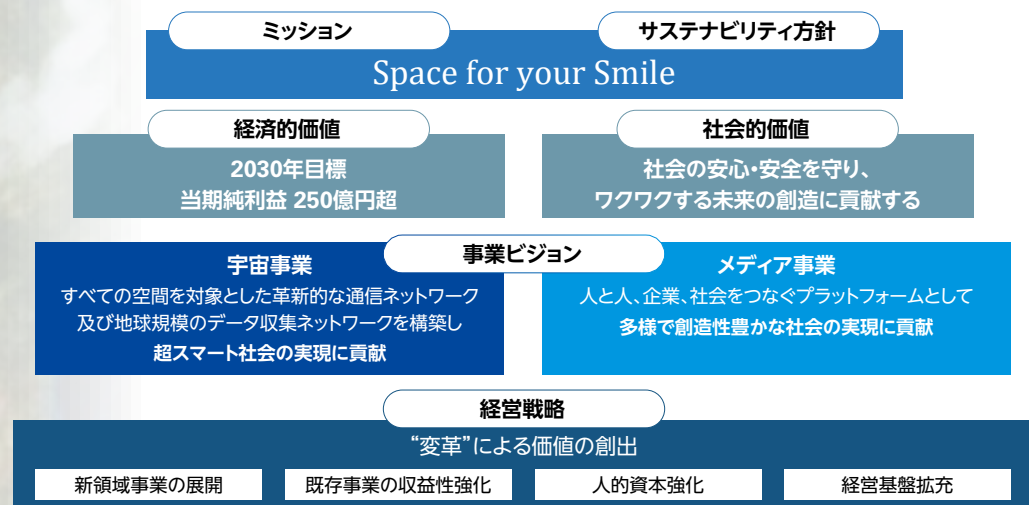
## スカパーJSATを作り直す

私の最大の使命は、当社グループのビジネスモデルを持続的なものに作り直すことです。衛星通信を中核とする創業時のビジネスモデルは、外部環境の激変により大転換を迫られていますが、将来を展望した時、幸いにも衛星通信の用途が大幅に拡大し、当社がこれまで積み上げてきた資産価値はむしろ高まっていると思っています。

これまでとは異なり、宇宙事業では、日本で唯一民間企業として衛星を運営できる会社として、地球観測など衛星通信以外のところにも目を向けて宇宙を使えるノウハウを発揮することが重要であると考えています。一方、メディア事業は、放送サービスは成長ドライバーにはならないものの、インフラとしてなくなりはないと考えています。競合の乱立で加入件数が漸減状況にありますが、未だ280万のユーザーに支持されており、コストコントロールと収益源の多角化によって安定収益を確保できると見えています。また、シナジーとして衛星通信の収益にも寄与しており、ローコストで運営できる放送・配信プラットフォームに変えていく取り組みを推進します。

昨年、2030年に向けたビジョンを示し、2,000億円以上の成長投資を決断しました。長期ビジョンに向け、当社は新たに「“変革”による価値の創出」を経営戦略として掲げ、宇宙事業とメディア事業の双方において、「新領域事業の展開」と「既存事業の収益性強化」を図るために、「人的資本強化」「経営基盤拡充」を重点課題として取り組むこととしました。物的資本と人的資本の価値を最大限に引き出し、社会のお役に立ちながら持続的に利益を創出できる企業へと“変革”していきます。

## 社会と会社の持続的な成長を目指す



## 2030年に向けた進捗

2022年度の純利益は前年度に比べ8%増え、想定を上回りました。宇宙事業が成長のけん引役となっていますが、加入件数の減少が続いているメディア事業もコストコントロールによって連結で増益を達成しました。こうした中、2030年度に向け、新領域への投資として、宇宙事業に1,500億円以上、メディア事業に500億円以上の成長投資を逐次実行しています。

2022年度は、宇宙事業ではビジネスインテリジェンス分野における取り組みとして、衛星から得られるデータを活用した情報サービスの開発を加速しました。また、「宇宙統合コンピューティング・ネットワーク」構想の実現に向け、NTTと設立した(株)Space Compass(以下、Space Compass)が活動を開始しました。メディア事業では、コスト構造を見直しながら、BtoB向けの事業展開にも注力し、さらに手応えを感じています。2022年度は、2030年に描く当社のビジョンが口先だけではないことを、多少なりともお示しすることができたのではないかと考えています。

## 経営戦略

### ■ 宇宙事業

宇宙空間で展開されているビジネスの市場には、通信、測位、リモートセンシング(地球観測)がありますが、いずれの分野でも今後益々大きな成長が期待できます。また、そのような未来社会では、フィジカル空間とサイバー空間を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会課題を解決していくことが重要になります。

30年以上にわたり培ってきた宇宙・衛星事業の経験を活かし、非地上系ネットワークである「Universal NTN」や、「光データ中継」、「ビジネスインテリジェンス」といった分野への積極的な投資を行い、2030年にセグメント利益(純利益)で210億円を目指します。

### 既存事業の収益性強化

既存の衛星通信ビジネスにおいては、後継衛星を打ち上げる際に、ビームや帯域に可変性を持たせたデジタルパイロードを採用するなど、新技術を積極的に取り入れ、お客さまの多様なニーズに柔軟に対応していきます。また、地上局設備を活用したサービスなど付加価値提案を行いながら、既存契約の長期化を促し、顧客基盤をより安定的なものにしていきます。

航空機・船舶でのインターネット利用などの成長市場に対しては、運用中の2機のHTS(Horizons 3e、JCSAT-1C)に加え、2027年上期に運用開始予定のフルデジタル衛星(Superbird-9)を活用し、高速・大容量通信サービスの提供を拡大していきます。また2023年8月、米INTELSAT社との共同保有衛星としては5機目となるHorizons-4(Horizons-1の後継機)の打ち上げに成功しました。グローバルプレイヤーとのアライアンスにより、衛星カバレッジとキャパシティを広げつつ、海外での営業展開をさらに強化します。

### 新領域事業の展開

「宇宙統合コンピューティング・ネットワーク」構想は大きく2つの目的があります。1つは、HAPSと静止衛星・非静止衛星を組み合わせた通信ネットワークを構築し、未来社会が求める通信要件に対応すること。もう1つは、光通信やコンピューティング技術を駆使したデータセンタを宇宙空間に構築し、宇



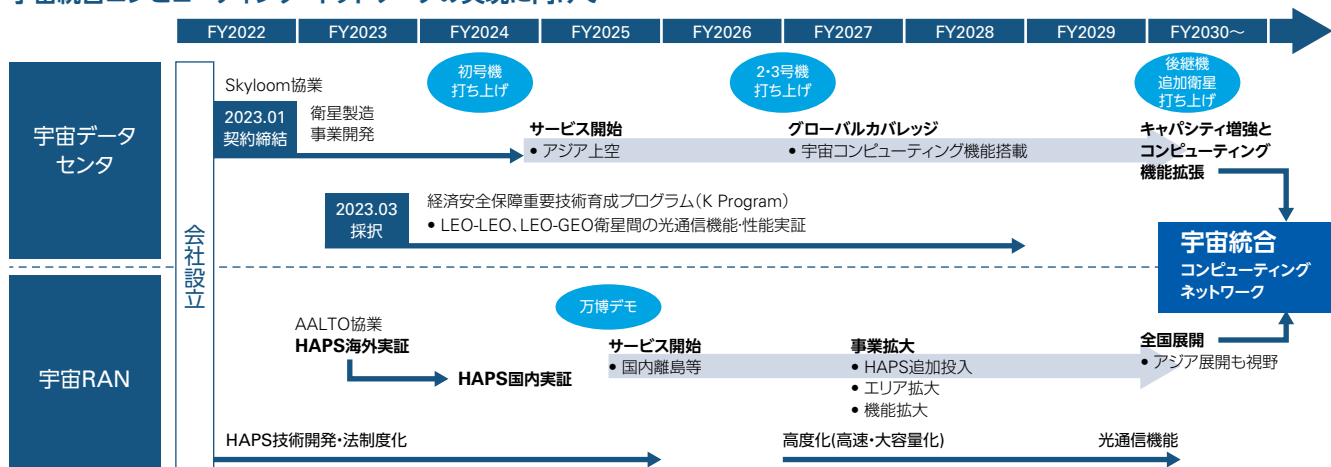
宙から収集する地球規模のデータを最大限に活用することです。Space Compassでは、2024年度の宇宙データセンタ事業、2025年度の宇宙RAN事業サービス開始に向けた取り組みを進めています。宇宙データセンタ事業の実現に向けては、既に米Skyloom Global社と、光データ中継衛星の打ち上げを目指し、共同事業契約を締結しています。また、(株)QPS研究所への出資・協業により、低軌道の小型SAR<sup>\*1</sup>衛星コンステレーションを活用した事業展開にも注力するとともに、当社独自の取り組みとして、「LIANA<sup>\*2</sup>」をはじめ、衛星から得られる画像や位置情報などさまざまなデータを活用した情報サービスも次々と具現化させています。これらにより、宇宙インフラ企業として経済的価値・社会的価値ともに高め、同時に新領域事業の可能性を大きく広げていきます。

加えて、国際情勢の変化を受け、安全保障分野における宇宙利用の重要性が高まっているため、官との協力体制を強化し、これまで培った宇宙ビジネスの知見と実績を安全保障分野にも活かしていくことが重要です。当社としても、衛星通信やビジネスインテリジェンス分野の他にも、宇宙状況把握(SSA)等のサービス提案を積極的に行っていきます。さらに、2023年3月に開催された「宇宙に関する包括的日米対話」に、当社はSpace Compassと共に参加しました。長年にわたり、米政府・米企業と関係性を築いてきた当社は、日米の宇宙アセットの共同活用などにおいても、安全保障分野でお役に立てるのではないかと考えています。

※1 地表にマイクロ波を照射し、反射して返ってきた信号を分析することで地表面の情報を得るレーダーで、雲や噴煙を透過するため昼夜を問わず観測することができる

※2 Land-deformation and Infrastructure ANALysis:SAR画像解析によって地上の斜面やインフラの変動をモニタリングするサービス

## 宇宙統合コンピューティング・ネットワークの実現に向けて



## メディア事業

メディア事業を取り巻く環境は、資金力の豊富な動画配信サービス企業とのコンテンツ・顧客争奪戦が苛烈を極め、合従連衡の動きも活発化している中で、放送事業の加入者数がいつ底打ちするかを見通せない状況にあります。ただし、当社が目指しているのは、放送・配信のプラットフォームであり、そのことをわきまえてコストをコントロールし、筋肉質に改善する一方で、事業変革に不可欠なものに投資し、2030年にセグメント利益(純利益)で50億円を目指します。



### 既存事業の収益性強化

放送・配信事業は、昨年引き続きブンデスリーガジャパンツアーを開催するなどリアルサービスの充実や、放送契約者が無料で視聴可能な「スカパー!番組配信」との合わせ技で加入者の満足度向上に努めます。また、コールセンターに関しては、すでに通販会社等のBtoC企業から業務を受託していますが、スカパー東京メディアセンターも内部に閉じることなく、メディアソリューション事業としてアセットを外部に開放することで収益源を多角化し、コストに見合う収益構造に変えていきます。加えて、採算性を意識した上でコストをかけるべきこととそうでないことを精査し、一つ一つ丁寧に蛇口を締めるかどうかの決断をしていきます。

一方で、光回線による再送信事業(FTTH)は右肩上がりとなっており、引き続き提供エリア拡大にともない接続世帯数を増やしていきます。さらに、新たにケーブルテレビ事業者の課題を解決する連携サービスを開始し、多くの引き合いをいただいております、こちらも伸ばしていきます。

### 新領域事業の展開

メディア事業の新規領域は、コネクテッドTVに接続するドングルを自社開発しているところですが、これにより無料・広告付き動画配信から定額式やレンタル式など多様なVODサービスを提供できる広告配信プラットフォームを構築します。

メディア事業ではこのように、抜本的なコスト構造改革と並行して、放送と配信の融合したハイブリッドプラットフォームを進化させ、コンテンツを視聴する側だけでなく、コンテンツを配信する側からも選ばれるための投資を行います。

## ■ 人的資本強化

現在は、AIをはじめとする技術革新によって、従来の常識が一瞬にして通用しなくなる“ゲームチェンジ”の時代です。このような時代に一番必要なのは、未来に起きることを柔軟に考え、実際にアクションを起こせる人財です。当社の未来は、そのような人財を育てることにかかっています。

当社は「“変革”による価値の創出」を目指していますが、これは「変革の原動力となる人と組織の活性化」がなければ実現しません。そこで、これまでの延長線上にない変革を求め、若手をどんどん抜擢する人事制度に変えました。アウトプットに責任を持って行動するハイパーフォーマーを早期に抜擢し、変革を加速していきます。同時に、当社の未来を創る若手がモチベーション高く変革をリードしていくことを期待し、初任給の引き上げと賃上げを実施しました。また、自発的に受講できる研修プログラムの充実も図っています。もちろん、多様性も重視し、女性や中途採用者の活躍を促進しています。

私自身は、現場の社員が今何を思い、どんな未来を想像しているのか直接確かめようと、チーム長クラスの社員とのコミュニケーションに時間を割くようにしています。実際、優秀な人財が埋もれていることにも気づきました。そのような人財を引き上げて人的資本を強化していくことが非常に重要であると考えています。

## ■ 経営基盤拡充

経営基盤の拡充では、新たに宇宙法の専門家である青木氏と、防衛省出身で安全保障戦略の専門家である豊田氏を社外取締役として招聘しました。お2人には客観的立場から特に宇宙事業の指導・監督・アドバイスをお願いし、水先案内人になっていただけるものと期待しています。

加えて、サイバーセキュリティ対策やDX(デジタルトランスフォーメーション)、サステナビリティへの取り組みを重点的に進めていきます。2023年6月にはESG指数[FTSE Blossom Japan Sector Relative Index]の構成銘柄に初めて採用されました。引き続き、環境面での温室効果ガス排出量削減に向けた取り組みをはじめとして、ESGも意識しながら経営基盤を拡充してまいります。

## ステークホルダーの皆さまへ

現在、当社のPBRは1倍を割り込んでいます。この状況を打破し、株価を持続的に向上させていくには、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を深めながら、当社の成長戦略をご理解いただくことが第一と考えています。そのために、計画したキャピタルアロケーションの実行状況も含め、2030年ビジョンに向けた姿を形として見えるものにし、それを説明していきます。

昨年度公表した、5年間で400億円の株主還元方針に沿って、2022年度は年間配当額を20円に増額し、2023年度もこの配当水準を維持しています。また、自社株買いも機動的に実施していきます。

当社の2030年に向けた“変革”というのは、詰まるところ、衛星1機に200～400億円程度を投資するビジネスが、競合や技術革新などの大きな変化に対応し、ちゃんと収益を生み出し続けられるようにすることです。それゆえ、マネジメント層には現状に決して安住することなく、常に5年～10年先を想定して、今打つべき手を考えることを求めています。われわれ経営陣は、当社の将来についても責任があることを十分に認識し、危機感と緊張感の中で“変革”に臨んでいます。事業会社の執行役員に対して株式で支給する報酬の仕組みも配分割合を引き上げる等、株主様と同じ目線を持ち、企業価値向上への意識を高めるようにしています。

現在は成長投資の最中にあり、2023年度の業績は2022年度レベルにとどまる見通しですが、ここまでお話してきた“変革”をやり遂げ、2030年に当期純利益250億円超を実現したいと思います。2023年度はよりスピード感をもって“変革”を具現化していきますので、ステークホルダーの皆さまには、引き続き、時に厳しいご意見をいただき、今後ともご支援賜りますようお願い申し上げます。

## 2030年に向けて 新領域に2,000億円超の投資を予定



## サステナブルな成長

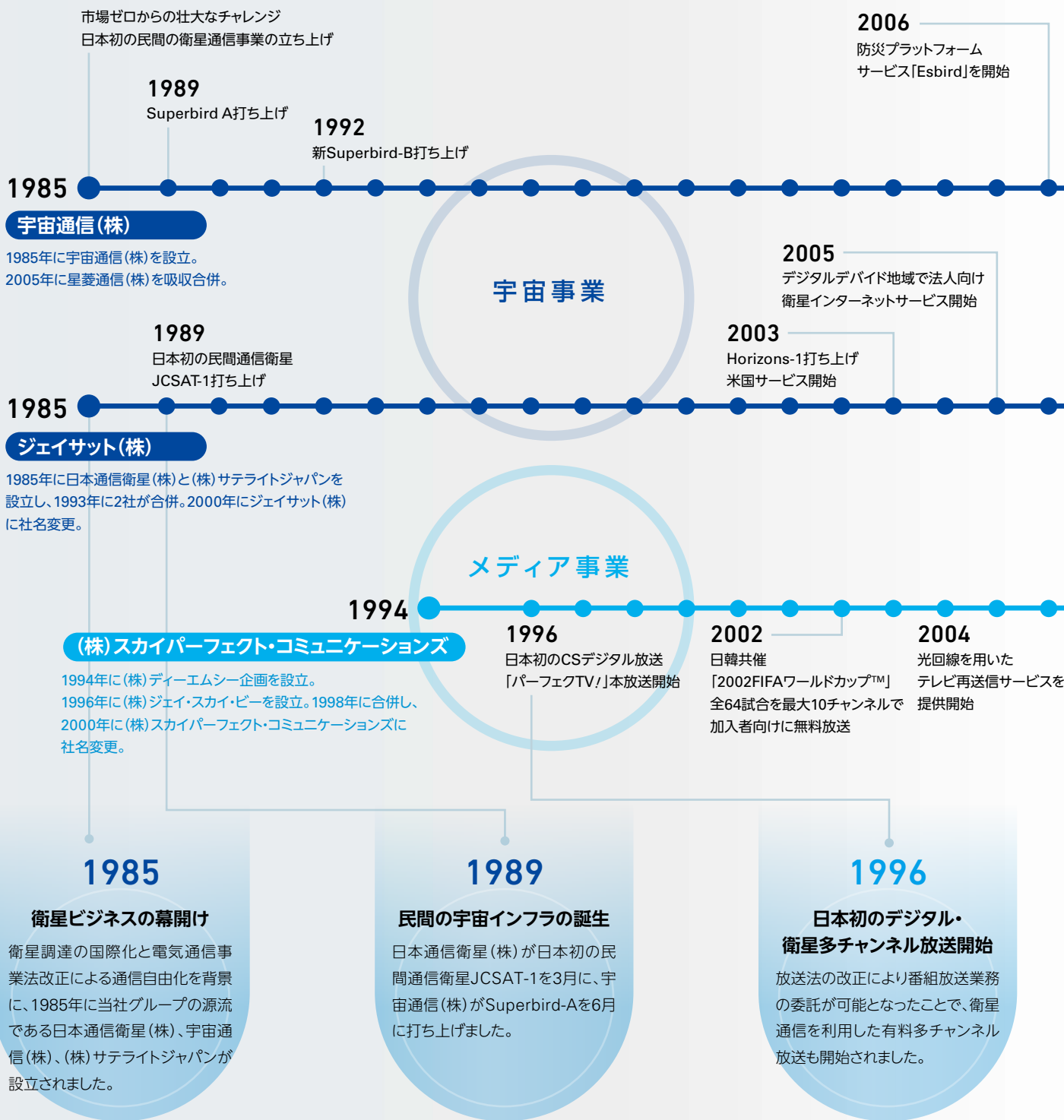
2030年に当期純利益250億円超を目指す

● 価値創造ストーリー

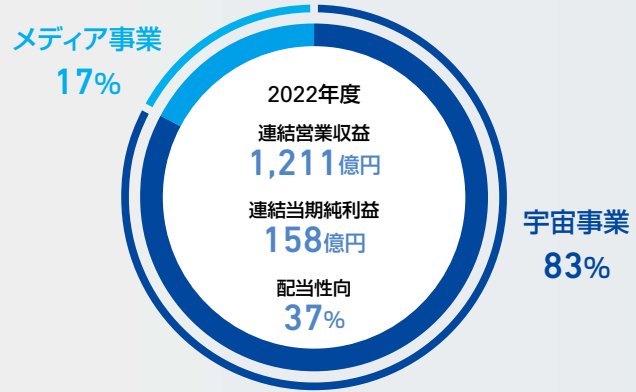
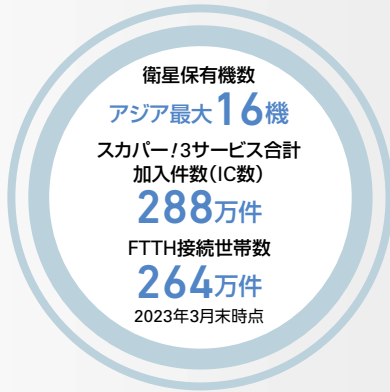
スカパーJSATグループの歩み

それは、誰も挑んだことのない未知だった。

平成元年。日本初の民間通信衛星の打ち上げという前例のないチャレンジに始まったスカパーJSATは、日本では誰もやったことがない全く新しいビジネスを次々と展開し、未知に挑戦し続けてきました。

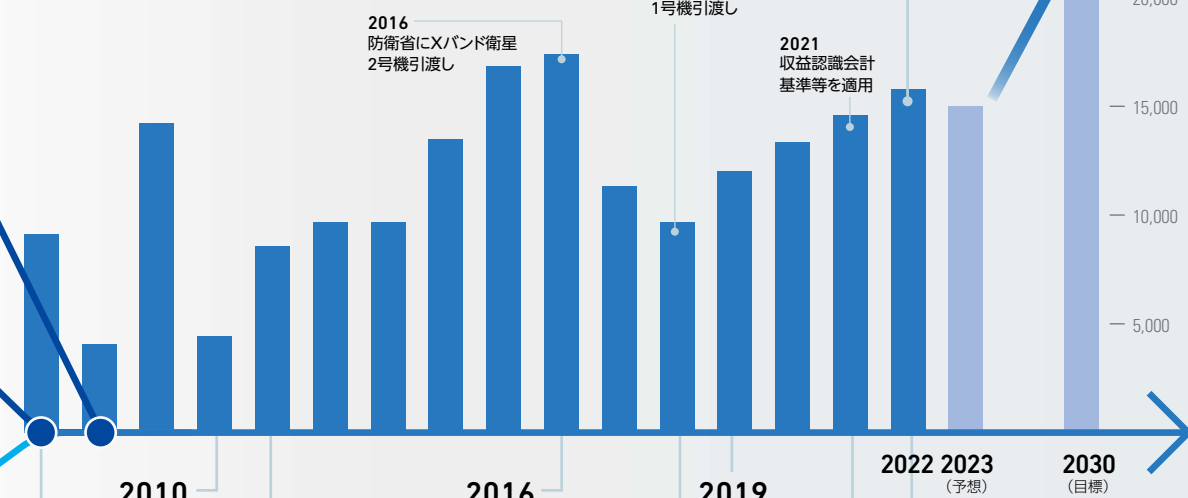


親会社株主に帰属する当期純利益構成比



注：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

スカパーJSATホールディングス：当期純利益



- 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を開始
- 2016**
  - 航空機向けWi-Fi回線提供開始
- 2018**
  - 防衛省にXバンド衛星2号機引渡し
  - 当社グループ初のHTSであるHorizons 3eを打ち上げ
  - 「スカパー！基本プラン」スタート
- 2019**
  - 防衛省にXバンド衛星1号機引渡し
  - 情報サービスSpatio-i提供開始
  - 2機目のHTS、JCSAT-1Cを打ち上げ
  - プロ野球セ・パ公式戦全試合配信開始
- 2021**
  - 収益認識会計基準等を適用
  - SPOOXサービス提供開始
  - スカパー！番組配信開始
- 2022**
  - NTTと合併会社「Space Compass」設立

**2007**  
**スカパーJSATの誕生**  
2007年(株)スカイパーフェクト・コミュニケーションズとジェイサット(株)が経営統合し、共同持株会社スカパーJSAT(株)を設立。翌年持株会社の社名を(株)スカパーJSATホールディングスに変更。2008年10月に3社併し、現在のスカパーJSAT(株)となりました。

**2018**  
**グループミッション策定**  
新たなビジネス領域の創造に挑戦するため、当社の果たすべき役割を再定義し、グループミッション「Space for your Smile」を定めました。

**2022**  
**2030年に向けて新たなフェーズへ**  
宇宙事業・メディア事業双方で技術・サービスの開発を進め、これまでにない規模で投資を行い、2030年に向けてチャレンジしていきます。

価値創造ストーリー

価値創造の実践

価値創造を支えるガバナンス

資料・データセクション

## ● 価値創造ストーリー

### 経営戦略 “変革”による価値の創出

#### 競争優位性の高い 良質な経営資源

##### 宇宙をフィールドとする 30年の実績と信頼

- ▶ 日本、アジア、北米、欧州等でのグローバルな事業展開
- ▶ 官公庁や地方自治体、インフラ企業等との信頼関係
- ▶ スカパー！契約者数:約230万人

##### 技術やノウハウを持った 多様な人財

- ▶ 衛星通信関連ノウハウ
- ▶ 放送・配信関連ノウハウ
- ▶ 連結従業員数:848名

##### 安定した財務基盤

- ▶ 自己資本:2,554億円
- ▶ 自己資本比率:64%
- ▶ 長期格付:A(R&I、JCR)

##### 主要な設備

- ▶ 衛星保有機数:16機
- ▶ 衛星通信関連設備:国内7拠点
- ▶ スカパー！東京メディアセンター
- ▶ スカパー！カスタマーセンター

2023年3月末現在



#### 社会の変化(見据えるべき外部環境)

環境意識の高まり

技術革新の進展

消費志向の変容

# サステナビリティ経営が拓く未来 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

## 事業ビジョン

すべての空間を対象とした革新的な  
通信ネットワーク及び地球規模の  
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  
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

### 経済的価値

2030年目標  
当期純利益  
250億円超

### 社会的価値

社会に安心・  
安全を提供し、  
ワクワクする  
未来の創造に  
貢献する

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



サイバーセキュリティ  
リスクの増大

地政学リスクの高まり

etc.

## サステナビリティ経営の推進



### サステナビリティ委員会委員長メッセージ

2021年4月に9つの重要課題テーマとテーマに紐づくマテリアリティを定め、「2030年にありたい姿」（長期目標）、年度毎の短期目標・KPIを設定しました。グループミッションでもある「Space for your Smile」をサステナビリティ方針として掲げ、「価値創造ストーリー」を経営計画に組み入れることで、サステナビリティ経営の深化を図っています。

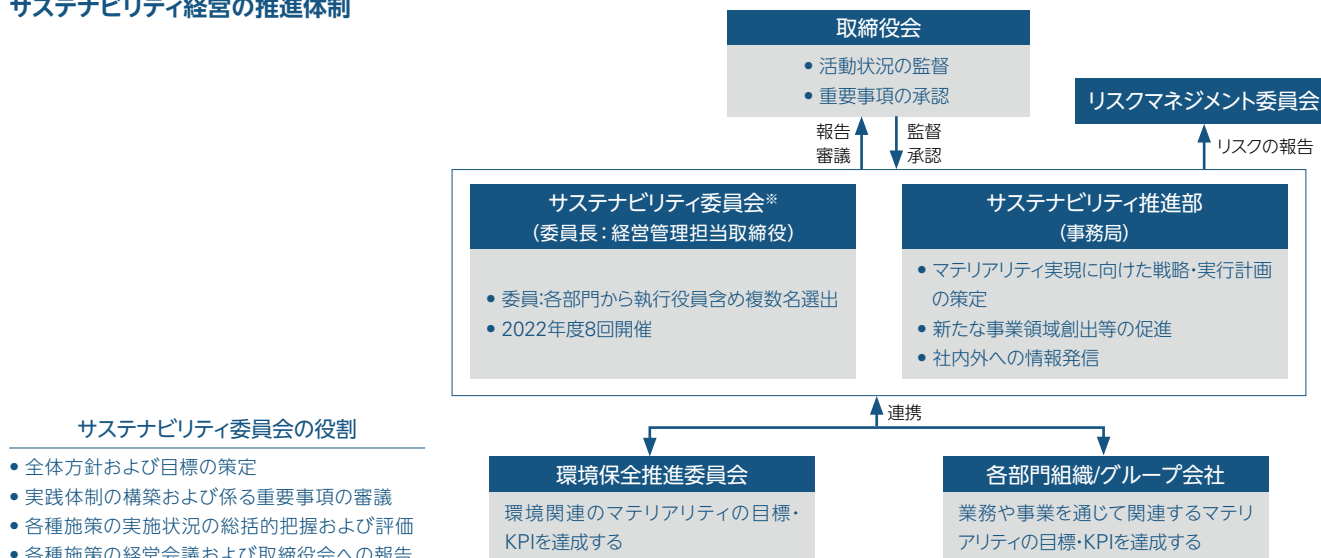
目標達成に向けた実行力を高めるため、2022年10月にサステナビリティ推進部を発足し、サステナビリティ委員会とともに、グループ全体のサステナビリティ推進活動を担う組織体制を整えました。気候変動を含む「環境」「人的資本」及び「人権」を重点領域として位置づけ、「環境」では「環

境基本方針」「グリーン調達方針」の新たな策定に加え、実質再生可能エネルギー利用を促進し、2022年度末にはグループ全体での使用比率が93%となりました。「人的資本」の領域では人財戦略を策定し、同戦略に基づく人事制度の改定※を2023年4月に実施いたしました。なお、事業ビジョンや戦略の見直しを受け、2023年4月に一部マテリアリティの見直しを行いました。

宇宙領域とメディア領域での事業活動を通じて、グループ全体でサステナビリティ経営を強化し、社会から必要とされ、持続的に成長を続ける企業を目指します。

※スカパーJSAT(株)としての取り組み。

### サステナビリティ経営の推進体制



#### サステナビリティ委員会の役割

- 全体方針および目標の策定
- 実践体制の構築および係る重要事項の審議
- 各種施策の実施状況の総括的把握および評価
- 各種施策の経営会議および取締役会への報告

※当社とスカパーJSAT株式会社との共同体制



## 2022年度の活動実績

2030年にありたい姿に向けた活動を順調に進めています。ステークホルダーの皆さまとの対話を重視し、サステナビリティ経営の進捗や具体的な取り組みを統合報告書や当社WEBサイトにおいて積極的に開示しています。2023年1月には気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に賛同し、TCFD提言に基づいた気候変動対応に関する情報をはじめ、人的資本投資やコーポレート・ガバナンス情報等の開示拡充にも努めてきました。

2022年度には環境問題に取り組む国際的な非営利団体

CDPから「気候変動対応に関する調査」においてBスコアに認定されています。また、2023年6月にはESG指数「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に初選定されました。これにより、GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が国内株式を対象に採用する6つの指数のうち、「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」、「Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数」に続き、3つ目の採用となりました。



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index

## 2023年度の活動計画

2023年度は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てまいります。

委員会を中心に、社会情勢を適正に把握し、社内体制を整

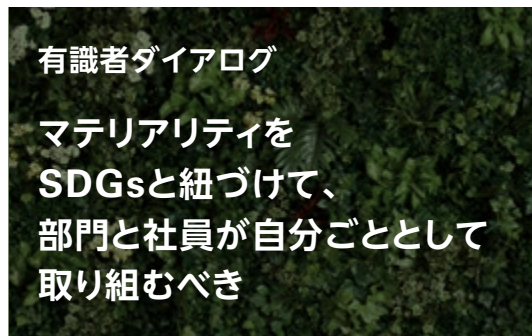
えながら、サステナビリティ経営の実効性向上に努めます。また、開示情報の充実、グループ全体へのさらなる浸透にも取り組みます。

### 2023年度の活動計画

テーマ	実行施策
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ビジョンや戦略の見直し等を反映したマテリアリティ/長期目標・KPIの一部見直し</li> <li>2023年度目標の着実な達成</li> <li>重点領域(環境、人的資本、人権)に関する取り組み強化</li> </ul>
外部評価対応継続	<ul style="list-style-type: none"> <li>CDP等各種調査への適切な対応</li> <li>FTSE等の外部評価、各種調査のフィードバックを踏まえた改善</li> </ul>
対外発信強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>スカパーJSATグループWEBサイト内サステナビリティページのリニューアル</li> <li>TCFD提言に基づく気候変動対応の見直し、情報開示のさらなる充実</li> <li>サステナビリティ関連データ(環境・人的資本)の開示項目拡大</li> </ul>
社内浸透に向けた各種施策の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内報等のインターナルコミュニケーションの活用</li> <li>勉強会・講演会開催(経営層向け/社員向け)</li> <li>グループ会社への展開と浸透へ向けた連携強化</li> </ul>
SDGs起点の新事業創出/社会課題解決意欲向上に向けた仕組みづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ視点での新事業創造ワークショップ開催</li> </ul>

2023年度マテリアリティの一覧はP.82または当社WEBサイトをご参照ください。 <https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/materiality/>

## サステナビリティ経営の推進



### 有識者

ESG /SDGsコンサルタント、千葉商科大学教授  
菅谷 秀光氏

### 出席者

代表取締役社長  
米倉 英一

取締役  
サステナビリティ委員会委員長  
松谷 浩一

**菅谷** | 今回マテリアリティの見直しにあたり、「ESG/SDGsマトリックス」を整理し、SDGsはターゲットレベルで事業活動に紐づけています。マトリックスは投資家にも訴求でき企業価値向上のための有力なツールになります。加えて、社員がSDGsのターゲットを達成するという意識を持つようになるとモチベーションも向上しますが、貴社の状況はいかがでしょう。

**米倉** | 定期的に報告する機会を設け、部門レベルまでの落とし込みを図れていると実感しています。ただし、まだターゲットが当社の末端の組織である「チーム」レベルまでは落とし込んでいません。それぞれのセグメント、最終的にはチームがやらされ感なく、基本動作として実行できる仕掛けを考えなければいけません。

**菅谷** | 私はSDGsができた当初に国連の関係者から、「SDGsはゴールでもあるが、ツールでもあります」と習いました。SDGsをターゲットレベルまで使いこなすと社内でSDGsが「自分ごと化」して浸透していきます。私の支援した企業事例からみても、SDGsは部署と紐づけることで、社員に自分ごと化されやすくなる例が多いです。



**松谷** | 主にBtoBをビジネスとする宇宙事業では、脱炭素に力を入れるユーザー企業から、衛星が太陽光で発電することも含めカーボンニュートラルの観点で期待され、地上拠点の実質再生可能エネルギーへの切り替えなど対応も行ってきました。お客さまの認識が進めば、よりSDGsをツールとして活用しやすいと感じます。

**菅谷** | そのためにもマテリアリティのKPIは、本業とシンクロさせることが重要です。今回見直しではどの程度シンクロしているでしょうか。

**松谷** | 基本的にはシンクロするようにしています。今回の見直しでも、事業進捗に合わせてアップデートしています。

**菅谷** | それは重要なことです。財務情報と非財務情報との「コネクティビティ(結合性)」が強調され、非財務情報が財務情報にどう影響を与えるのか、シンクロを見せることが企業に求められています。

最近、「未財務」という言い方も聞くようになりました。「非財務」ではなく、今後財務情報として育てていく、または、育てていくということです。未財務の財務への「コネクティビティ」を意識して推進していくことで、「競争戦略」につながります。

ある企業では、多くのKPIを本業そのものと関連付けて、例えば、自社商品の契約件数の増大と設定しました。自社のサービスの特性とSDGsを関連付けた結果、自社サービスの優れた特性が浮き彫りになり、契約が増えることで、SDGsに貢献すること、さらには本業を通じ社会のために「共通価値の創造」を実現していくという構成にしました。このように、非財務の活動を共通価値創造のための「競争戦略」と

理解して、内外に説明していくアプローチが大事です。

**米倉** | 競争戦略とお話しいただきましたが、私は企業の取り組みは日本の企業の競争力、これにつながらなければいけないと考えています。

**笹谷** | おっしゃるように、今や、ESG、それぞれの重要課題の対応が競争戦略に絡んできます。これらの課題に対しスピード感を持って対応しなければなりません。統一的な開示のルール化が進み、ステークホルダーは企業の取り組みを比較できるようになりますから競争戦略そのものになるのです。

**米倉** | サステナビリティの取り組みとして、社会、環境、経済という3つのキーワードに、私たちがやっている仕事を照らし合わせてどのように説明できるのか意識することがすごく重要と考えます。私たち経営層が丁寧に自分たちの言葉で、新入社員に説明すること。また採用面接のときに、当社グループの企業の価値観、コーポレートミッションを語るときなどに、サステナビリティを盛り込んで説明できないといけません。このように、きちんと説明責任を果たすことが求められています。

**笹谷** | 経営層だけでなく、現場セクションが「ワンボイス」で貴社のサステナビリティ体系を効果的に活用できるよう

になると良いでしょう。そうすると貴社の「価値創造ストーリー」と関連づけて、自分の担当事業を説明でき、社員は自信を持って商品やサービスを売り込むことができるようになります。

**米倉** | 宇宙の話をする、時間軸が5年後、10年後になるわけですが、5年後の売上だけを見られるのではなく、「未財務」にきちんと焦点を当てた見られ方をするようになると実に嬉しく思います。

**笹谷** | サステナビリティの取り組みの要点は、中長期的視点で捉え、未来の意欲的な目標を立て、そこから「バックキャスト」して考えることです。宇宙事業を含めた貴社事業ではまさにそのような整理が進んでいますのでそれが強みです。

この場合重要なことは、適切な情報発信です。社長のイニシアティブの下、ますます貴社の「SDGs経営」について発信を強めていく時期に入ったと思います。

#### Profile

#### 笹谷秀光氏

東京大学法学部卒業後、1977年農林省入省、2005年環境省大臣官房審議官、2006年農林水産省大臣官房審議官、2007年関東森林管理局長を経て、2008年退官。同年(株)伊藤園入社、取締役、常務執行役員を経て2019年退社。2020年から千葉商科大学教授、2022年から同大学サステナビリティ研究所長に就任。博士(政策研究)

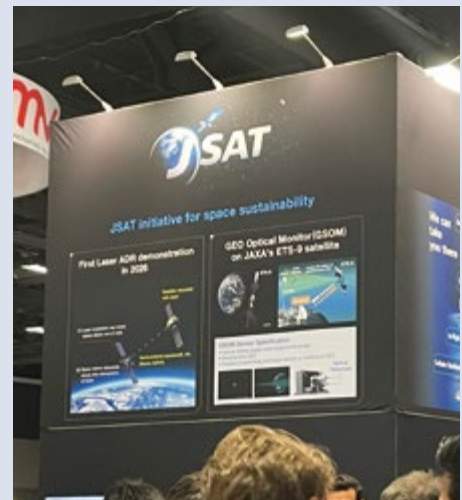
## Space Sustainability

当社グループは、宇宙をビジネスフィールドとする企業として、宇宙環境も当社の取り組むべき環境問題の一つであると考えています。

衛星業界における世界最大規模の展示会「SATELLITE2023」に出展した際には、ビジネスフィールドの広がりや(株)Space Compassにおける光データ通信事業とともに、宇宙環境を守るSpace Sustainabilityに関連する取り組みもアピールしました。

宇宙ごみをレーザーで除去するADR(能動的デブリ除去)、静止軌道上から光学カメラにより周辺状況を把握するSSA(宇宙状況監視)、GSOM(静止軌道光学モニター)といった、既存事業に留まらない多彩な活動に関心を寄せていただく機会となりました。

引き続き、宇宙環境の改善に向けた事業推進やパートナー協業を進めていきます。



# リスクと機会

スカパーJSATは日本初の民間衛星通信事業の立ち上げから37年、宇宙事業、メディア事業において常に新しいビジネスフィールドを切り拓いてまいりました。近年のデジタル技術の急激な進化にともない、当社を取り巻く事業環境が加速度的に変化する中、機会と脅威・リスクを的確に把握したうえで、重要課題テーマおよびマテリアリティを設定し、さまざまな施策を推進しています。

マテリアリティの一覧はP.82をご覧ください。

関連ページ	宇宙事業 P.36	メディア事業 P.44
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>衛星通信回線需要の増加</li> <li>世界的な宇宙産業・宇宙利用の活性化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FTTH(光回線)需要の拡大</li> <li>ケーブルテレビ向け多チャンネルサービス需要の拡大</li> <li>動画配信市場(広告市場含む)の拡大</li> <li>企業における動画配信需要の拡大</li> <li>Web3等の普及</li> <li>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</li> </ul>
脅威・リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>衛星通信回線の海外市場における価格競争激化</li> <li>外資系企業の日本市場への参入</li> <li>地上通信網拡張にともなう衛星通信の活用機会減少</li> <li>カントリーリスクの顕在化</li> <li>サイバーセキュリティリスクの増大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OTT事業者との顧客・コンテンツ獲得競争激化</li> <li>人口減少、テレビ離れ</li> <li>地上波IP(同時)再配信の普及</li> <li>不正視聴</li> <li>インフレによる消費者動向の変化</li> </ul>
重要課題テーマ	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>脱炭素社会と循環型経済の実現に向けた環境への寄与</li> <li>宇宙環境の改善</li> <li>環境や社会に寄与するイノベーションの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>多様なコンテンツによる生活の豊かさの向上</li> <li>環境や社会に寄与するイノベーションの推進</li> <li>地域・コミュニティの発展</li> </ul>
関連するSDGsのゴール		

### 社会・人財

P.56

- 「働き方改革」推進による従業員の士気・生産性向上、優秀な人財確保
- 人財の多様性(性別・国籍・年齢等)確保による組織活性化
- 通信インフラ環境の整備
- 地域経済の安定成長

- 高度人財不足および従業員年齢構成のアンバランスによる組織力の低下
- ダイバーシティ&インクルージョンの欠如によるガバナンス・組織力の低下
- 地政学的リスクの高まり

- 多様な人財の活躍
- 地域・コミュニティの発展

#### パートナーシップの促進



### 環境

P.52

- 異常気象による災害増加にともなうBCP利用としての衛星回線利用の増加
- 地球観測・気象データ利用・画像解析ビジネスの拡大
- 宇宙ごみの増加にともなう事業機会の創出
- パンデミック発生にともなう外出制限等による映像コンテンツ需要の増加

- 大規模自然災害・パンデミック発生等による拠点被災、事業の中断
- 宇宙ごみの増大による通信衛星の事故・障害発生
- 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

- 脱炭素社会と循環型経済の実現に向けた環境への寄与
- 宇宙環境の改善



### ガバナンス

P.61

- 経営戦略・財務戦略実行による持続可能な成長
- 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

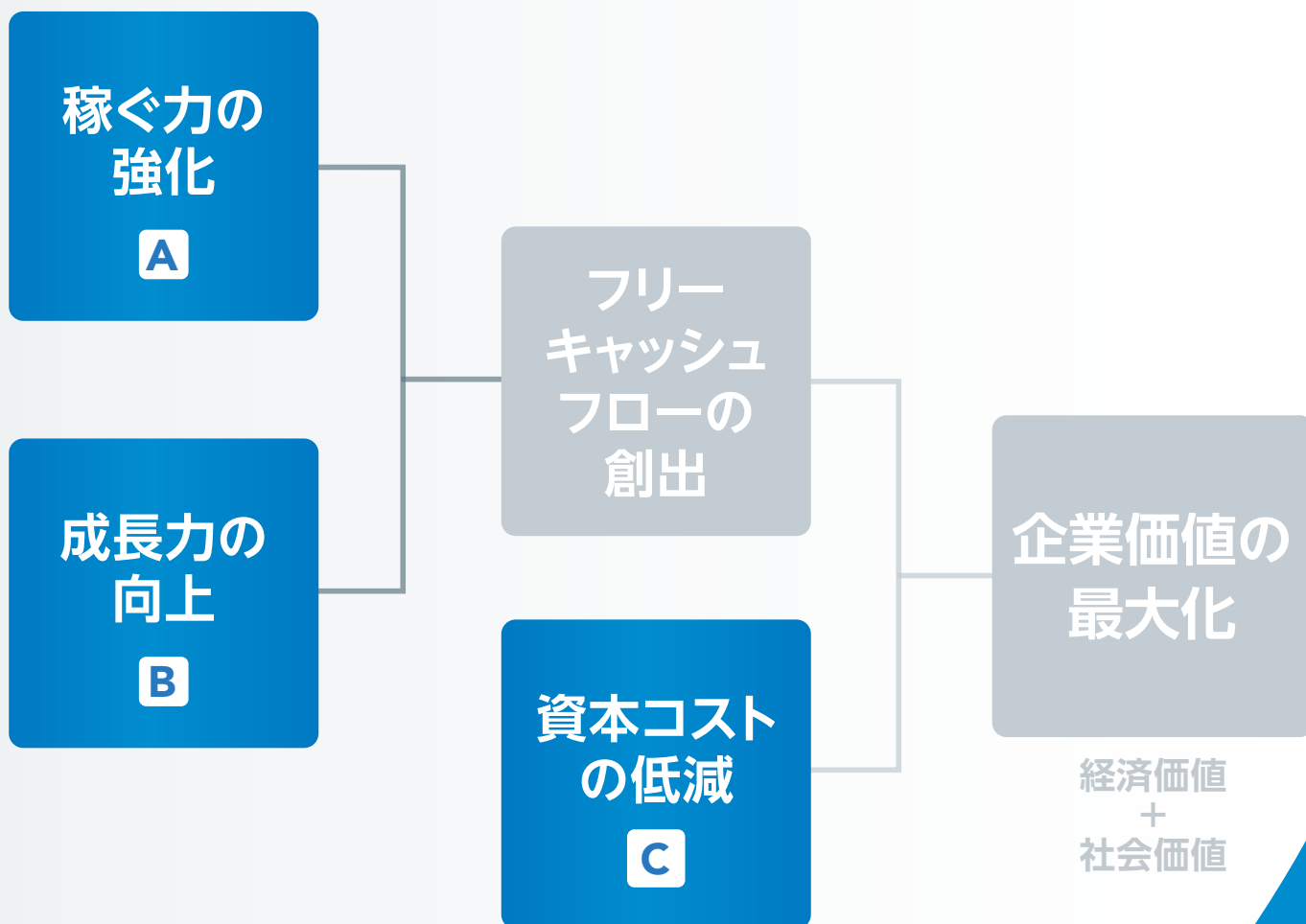
- 情報流出・サイバー攻撃
- レピュテーションの低下

- 強靱な経営基盤の整備



# 価値創造の実践

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(マテリアリティ)テーマに注力することで、既存事業の構造改革により稼ぐ力を強化するとともに、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。



## 28 価値創造の実践

30	財務・非財務ハイライト	
32	CFOメッセージ	A C
36	事業概況：宇宙事業	A B
44	事業概況：メディア事業	A B
52	環境	B C
56	社会・人財	B C

価値創造ストーリー

価値創造の実践

価値創造を支えるガバナンス

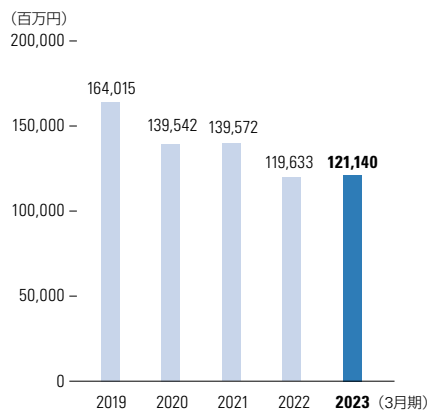
資料・データセクション



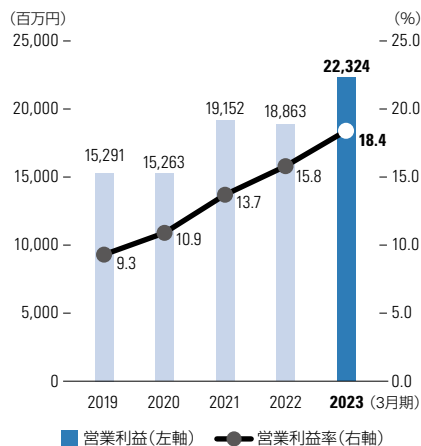
# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト (株式会社スカパーJSATホールディングスおよび連結子会社)

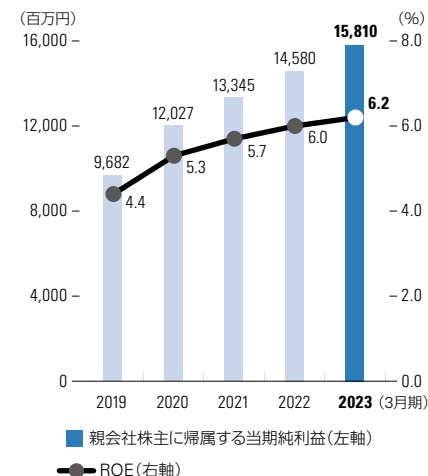
### 営業収益



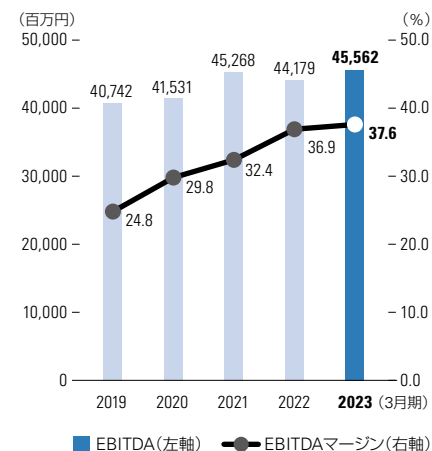
### 営業利益／営業利益率



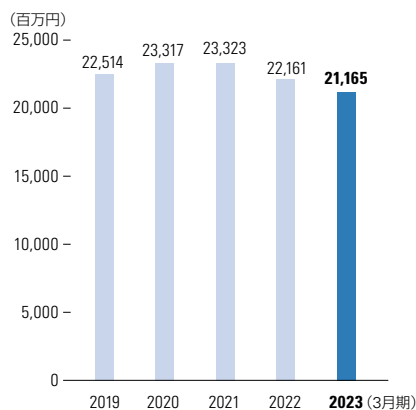
### 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



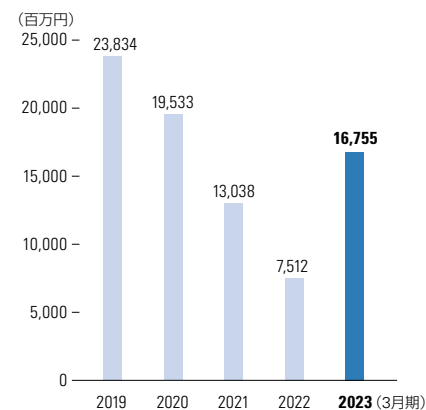
### EBITDA/EBITDAマージン



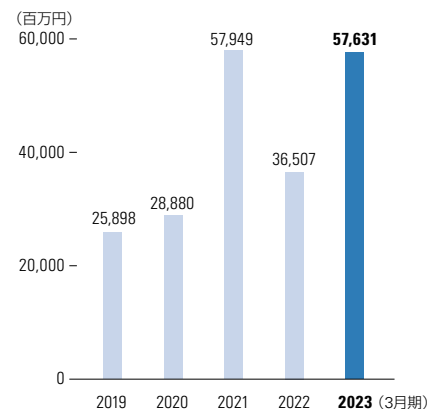
### 減価償却費



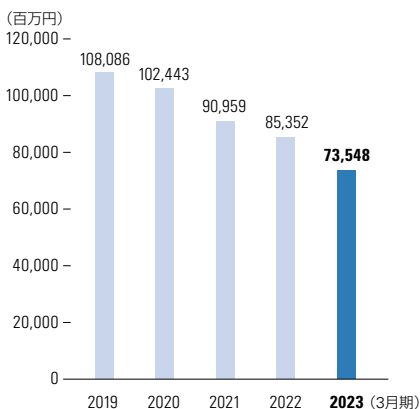
### 設備投資



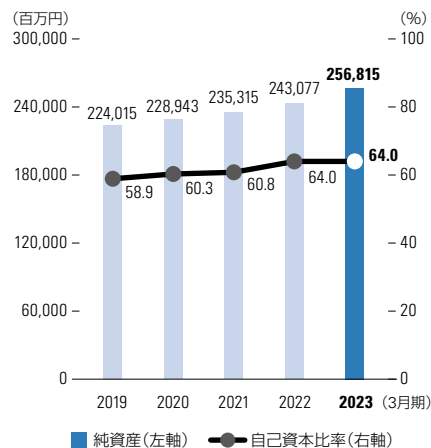
### 営業活動によるキャッシュ・フロー



### 有利子負債



### 純資産／自己資本比率

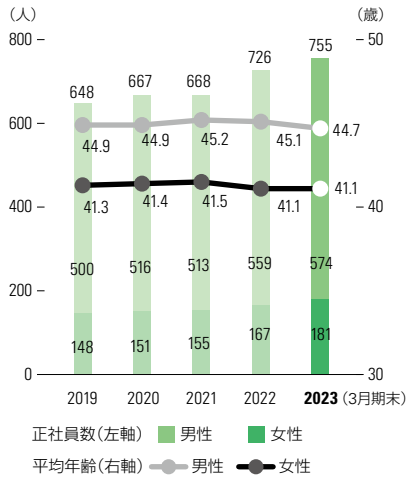


(注)業績数値は、表示単位以下四捨五入で表記しているため、日本基準(百万円以下切り捨て)ベースの有価証券報告書記載の数値と一部異なります。

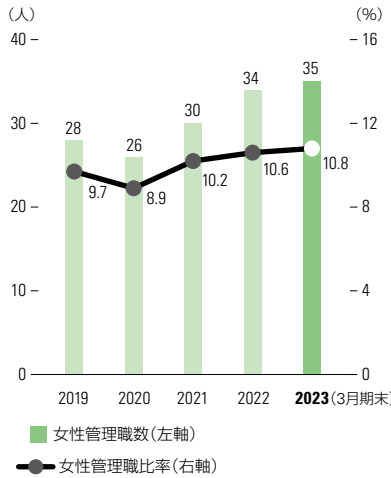


非財務ハイライト (スカパーJSAT(株)単体)

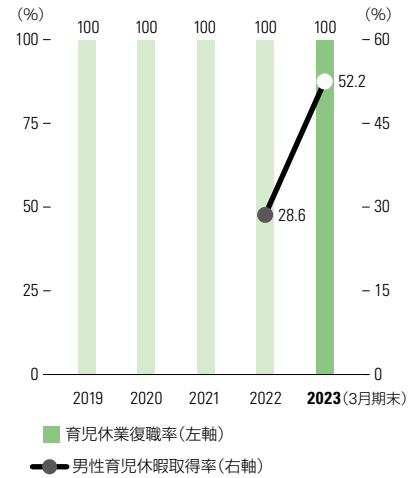
正社員数・平均年齢



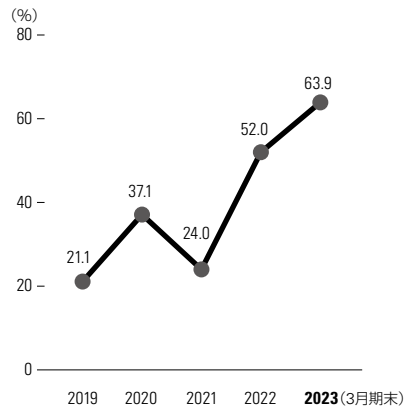
女性管理職数・比率



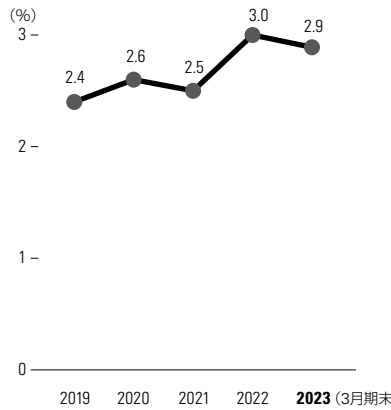
育児休業復職率・男性育児休暇取得率



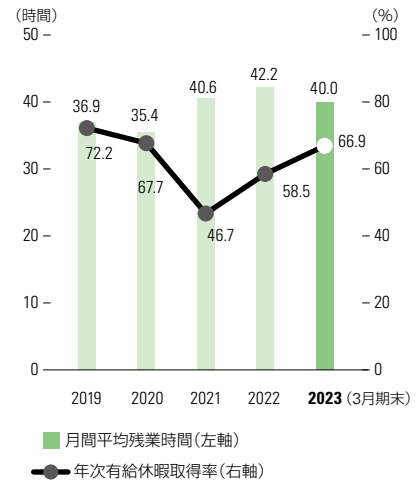
中途採用率



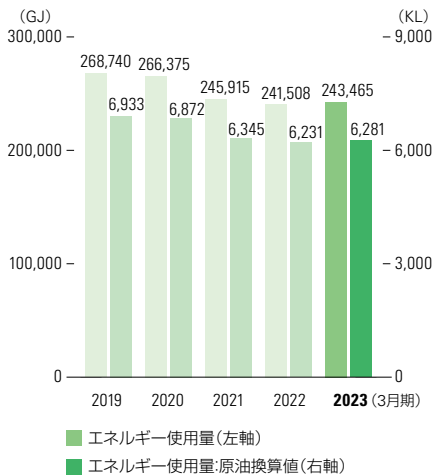
障がい者雇用率



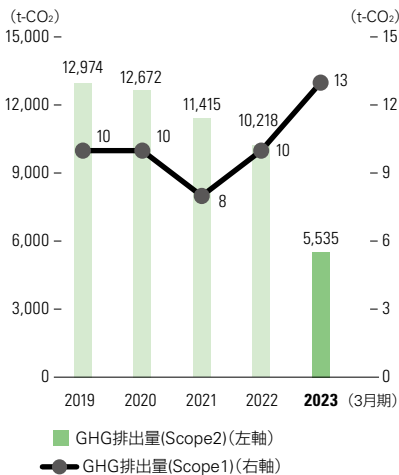
月間平均残業時間・年次有給休暇取得率



エネルギー使用量



GHG排出量



廃棄物総排出量

2023年3月期(2022/4/1~2023/3/31) (t)	
産業廃棄物等総排出量計	94,214
一般廃棄物等総排出量計	43,694
<b>総排出量合計</b>	<b>137,908</b>

(株式会社スカパーJSATホールディングス及び国内連結子会社のうち株式会社スカパー・カスタマーリレーションズを除く一部)

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))  
 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)

## CFOメッセージ



安定キャッシュ・フローをベースに  
成長投資を加速していくとともに、  
株主還元を充実させていきます。

取締役  
最高財務責任者

**松谷 浩一**

## ● 財務戦略の基本的な考え方

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、社会的課題を解決するとともに、企業価値を向上させることを目指しています。このミッションの実現のために、健全な財務体質と資本効率の向上を両立させながら、基礎収益力の向上に向けた成長分野への投資を推進することを財務戦略の基本方針としています。

当社グループにおける主な資金需要は、事業活動上の必要

な運転資金、宇宙事業における通信衛星設備等の調達やメディア事業における放送・配信設備の拡充等における設備投資資金、戦略的なM&A資金等です。これらの資金需要は、主に営業キャッシュ・フローにより賄っていますが、必要に応じて社債発行や借入による資金調達を行っています。また、機動的な資金調達を可能とすべく400億円の社債発行登録枠を確保しているほか、キャッシュ・マネジメント・システムによるグループ内資金の活用により、資金効率の向上に努めています。

## ● 2022年度の事業レビュー

連結営業収益は前年度比1.3%増の1,211億円、連結営業利益は18.3%増の223億円、親会社株主に帰属する当期純利益は8.4%増の158億円となりました。また収益面、利益面ともに期初予想を上回りました。

セグメント利益は、宇宙事業では、グローバル・モバイル分野におけるHorizons 3e等の利用拡大や円安による影響等で営

業収益が増加したことに加え、減価償却費やのれん償却額の減少もあり、前年度比9.9%増の135億円となりました。メディア事業では、スカパー/3サービス合計の累計加入件数減少により視聴料収入等が減少しましたが、FTTH接続世帯数の増加、広告宣伝・販促費等のコストコントロールにより、前年度比1.1%増の28億円となりました。

## ● 2023年度の業績見通し

宇宙事業は、新領域の増収や衛星減価償却費の減少等で、営業収益および営業利益は増加を見込んでいますが、(株)Space Compassの持分法による投資損失を取り込むため、セグメント利益は前年度と同水準を想定しています。一方、メディア事業は、FTTH事業の増収を見込むものの、成熟市場での競争激化でスカパー/3サービス合計の累計加入件数が減少する

見通しであること、新領域へ積極的に費用を投下して将来に向けた取り組みを加速させるため、減収減益を予想しています。

これらの結果、2023年度の連結営業収益は前年度比0.1%減の1,210億円、連結営業利益は0.8%増の225億円、親会社株主に帰属する当期純利益は5.1%減の150億円を見込んでいます。

## ● キャッシュ・フロー

2022年度における営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益、減価償却費、のれん償却額の合計444億円に加え、売上債権の減少26億円および前受収益の増加83億円により、576億円の収入(前年度は365億円の収入)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、固定資産の取得による支出174億円、Horizons 3e事業に関する貸付金の回収によ

る収入32億円、関係会社株式の取得による支出30億円等により、169億円の支出(前年度は77億円の支出)となりました。

営業活動による収入から投資活動による支出を差し引いたフリー・キャッシュ・フローは、2022年度は408億円の収入(前年度は288億円の収入)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入金の返済による支出91億円、社債の償還による支出50億円、配当金支払に

## CFOメッセージ

よる支出52億円等により、194億円の支出(前年度は164億円の支出)となりました。

以上の結果、現金および現金同等物の残高は、前年度末比220億円増加し、1,079億円となりました。

	実績(億円)			
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	289	579	365	576
投資活動によるキャッシュ・フロー	(208)	(114)	(77)	(169)
フリー・キャッシュフロー	81	466	288	408
財務活動によるキャッシュ・フロー	(125)	(169)	(164)	(194)

### ● キャピタルアロケーションの計画・進捗

2022年4月に公表したキャピタルアロケーションの計画では、2022年度から2026年度までの5年間で、2030年度における250億円を超える連結当期純利益の創出実現に向けた既存事業の収益性強化への投資1,000億円、成長に向けた投

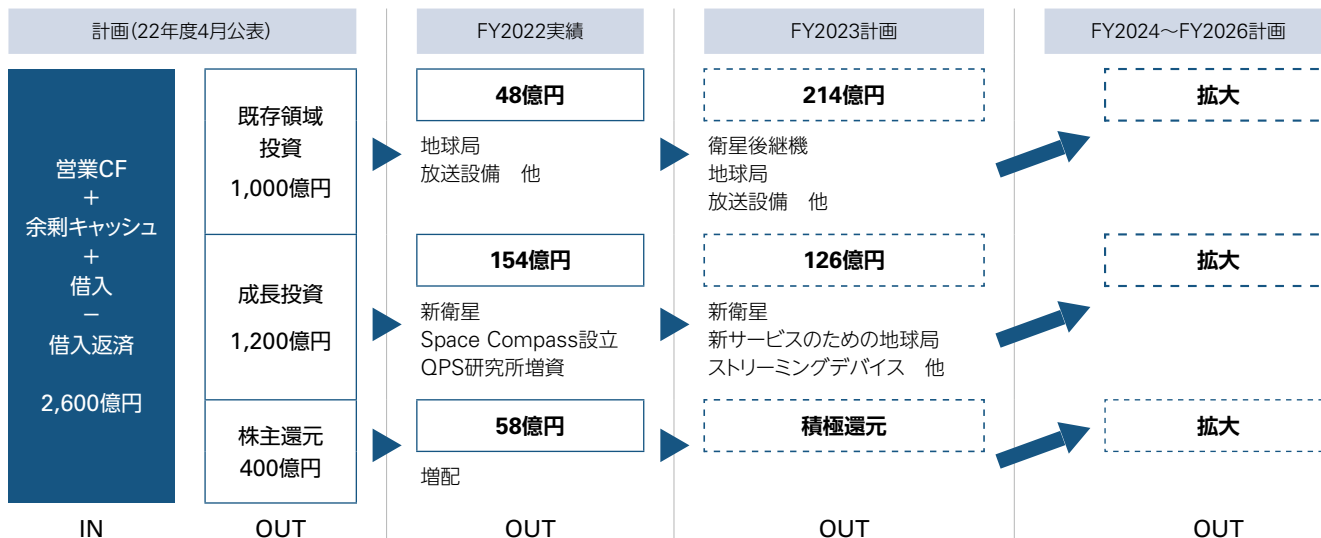
資1,200億円、並びに自己株式取得を含む機動的な株主還元強化400億円の実行を公表しております。その進捗について、次の通りお示しします。

### 投資

2022年度の投資実績は203億円となりましたが、2023年度においては総額340億円の投資を予定しております。具体的には、既存領域投資として、宇宙事業では、Horizons-1の

後継機であるHorizons-4(米INTELSAT社との共同保有衛星)等、メディア事業では、スカパー東京メディアセンターにおける放送設備への投資を着実に進めてまいります。また成長

### キャピタルアロケーションの進捗(FY2022~FY2026)



投資として、2027年上期に運用開始予定のSuperbird-9、JAXA向けの近地球追跡ネットワークサービスに関わる施設整備への投資等、新領域の事業立ち上げに向けた投資を拡大してまいります。

なお、投資の決定に際しては、当社の資本収益性の向上を

目的として、当社で定めるハードルレートを基準とした投資判断を行っております。2022年度のROEは6.2%でしたが、今後も資本収益性向上を目指した経営判断を実行していくことで、株主の皆さまの期待に応えてまいります。

## 投資資金調達と安定した財務基盤の維持

これらの投資資金は、手元資金、営業キャッシュ・フローおよび借入等の有利子負債による資金調達で賄う方針です。なお、有利子負債による資金調達においては、NetDebt/EBITDAや自己資本比率等を指標とした財務規律の遵守により、健全な財務基盤を維持することを基本方針としており、2022年度末の自己資本比率は64.0%、長期債発行体格付

(R&I、JCR)は「A」を維持しております。

また、2022年度末における2,309億円のバックログ(主に、顧客との契約から生じる残存履行義務にファイナンスリース契約における確定した将来収益額を加えた金額)は、上記投資資金の源泉としての将来の営業キャッシュ・フロー見通しに対する高い裏付けとなっております。

### 格付情報

#### 株式会社 格付投資情報センター (R&I)

長期格付 **A**

格付の定義:  
信用力は高く、部分的に優れた要素がある

(2022年10月27日現在)

#### 株式会社 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

(2022年10月28日現在)

## 株主還元

当社は、株主の皆さまへの長期的かつ総合的な利益の還元を重要な経営目標と位置づけております。配当につきましては、積極的な事業展開に備えるための内部留保の充実を図る一方、財政状態、利益水準等を総合的に勘案し、1株当たり年間16円以上、配当性向30%以上を基本方針としております。

この方針に基づくキャピタルアロケーションの実行として、2022年度の1株当たり年間配当金を2円増額して20円(配当性向36.7%)としました。2023年度も1株当たり20円の配当

を継続したいと考えております。

2030年を見据えた成長のための先行投資を加速させるにあたり、当社の成長戦略を理解していただくことが重要だと考えておりますので、キャピタルアロケーションの実行状況等も含め、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を増やしていきたいと考えております。引き続きご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

	実績				予想
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
営業収益(億円)	1,395	1,396	1,196	1,211	1,210
営業利益(億円)	153	192	189	223	225
親会社株主に帰属する当期純利益(億円)	120	133	146	158	150
配当性向(%)	44.4	40.1	36.3	36.7	38.7
1株当たり年間配当額(円)	18	18	18	20	20

事業概況

# 宇宙事業のビジネスモデル

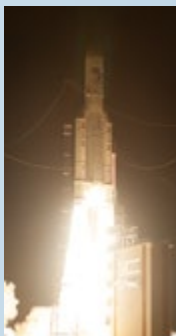
宇宙事業では30年以上にわたり静止衛星を保有・運用し、現在はアジア最多16機の静止衛星を介して「スカパー!」の伝送や航空機・船舶向けインターネット回線、災害時のバックアップ回線などさまざまな衛星通信サービスを提供しています。また、すべての空間を対象とした革新的な通信ネットワーク及び、地球規模のデータ収集ネットワークを構築し、超スマート社会の実現に貢献します。



## 衛星通信サービス

### 衛星調達

約30年の衛星運用実績により蓄積された知見に基づき、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



©Space X

### 衛星調達・打ち上げコスト

1機当たり、衛星の種類により異なりますが、200~400億円程度で資産計上されます。その後、15年程度の寿命期間で減価償却を行います。(定額法)  
また、打ち上げ失敗に備えて、打ち上げ保険を付保しています。

### 衛星運用

国際調整により軌道位置を確保



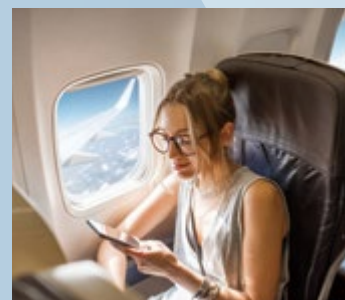
主局の横浜衛星管制センター(YSCC)を中心に衛星本体や衛星回線を監視・制御



横浜衛星管制センター

### 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サービスを提供



## 衛星データサービス

### 衛星データ調達

衛星から撮影した光学画像や、SAR衛星から取得した観測データを他の事業者から調達

### 衛星データ解析

光学画像・SAR画像等を解析し、利用しやすい形に加工

### 情報サービス提供

光学画像・SAR画像・位置情報などのさまざまな情報とAI分析を組み合わせ、情報サービスを提供

## 技術・ノウハウ

### 当社アセット

#### 衛星の調達

- 衛星仕様の設計・検討
- 衛星製造メーカー対応
- 衛星打ち上げサービス会社との調整・交渉

#### 衛星の運用

- 衛星の運用・監視
- 通信回線の運用・監視

#### 顧客へのサービス提供

- 通信ソリューションの提案・構築
- 地球局メーカーとの連携
- 運用問い合わせ対応

#### 法令対応等

- 無線免許業務
- 衛星軌道・周波数の国際調整業務

#### その他技術開発等

- AI技術等を活用した画像・データ解析
- 量子暗号技術研究開発
- 宇宙ごみ除去に関する研究開発

## 営業収益構成比

国内では、官公庁や地方自治体のほか、携帯通信事業者を含む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。  
グローバル・モバイルでは、近年、航空機・船舶向けのインターネット回線需要が増加してきており、中長期的に成長する見込みです。

営業収益 **622億円**(2022年度)

48%



### 国内衛星通信

官公庁・自治体・公共インフラ企業への通信回線(災害対策・安全保障)  
携帯電話基地局向けバックホール回線等(離島・山間部等)

26%



### グローバル・モバイル

航空機・船舶向け衛星回線提供  
海外の官公庁や携帯通信事業者等に向けた衛星回線提供

23%



### 国内衛星放送

スカパー! 放送事業者への衛星回線提供

3%



### 新規事業領域

官公庁・自治体・公共インフラ企業等へ、災害時の状況把握や平時のインフラ監視、安全保障分野等で衛星データを活用したサービスを提供

※当社グループの役割が代理人に該当する取引に関しては、サービス利用者から受け取る額から画像等提供者に支払う額を控除した純額で収益を認識

## インフラ・事業免許

- 通信衛星設備(16機\*)
- 衛星管制・通信拠点(横浜、茨城、山口、群馬、北海道、沖縄)
- 海外拠点(シンガポール・香港・インドネシア・ワシントンD.C.)
- 衛星通信関連の事業登録および電波免許

※静止衛星保有機数は2023年8月末時点

## 衛星通信の特長

### フレキシビリティ(いつでも、どこでもつながる)

地球全域を広くカバーし、デジタルデバイス地域は勿論、航空機・船舶にも高速通信サービスを提供可能。また、多拠点への一斉同時配信や、中継用回線等の臨時設定にも柔軟に対応します。



### レジリエンス(災害に強い)

地震など自然災害の影響を受けない堅固な通信ネットワークを構築できるため、防災用途や地上通信のバックアップ、携帯基地局のバックホール回線など多様な用途で衛星通信を利用いただいています。



### セキュリティ(安全性の高い通信回線)

地上系のネットワークに比べ不正アクセスが容易でないため、高いセキュリティを確保することが可能。安全保障を含め、安心・安全、秘匿性の高い情報伝達に優れた役割を發揮しています。



### サステナビリティ(持続可能社会の基盤)

衛星はグリーンな再生可能エネルギーである太陽光を利用し運用されます。また、宇宙から得られる地球観測データの活用は、災害予測等の分野で持続可能な社会に貢献できると期待されています。



## グローバル衛星オペレーター一覧

	SES Luxembourg	Intelsat Luxembourg	Eutelsat France	Telesat Canada	スカパー JSAT HD <sup>※2</sup> Japan
2022年度 売上高 <sup>※1</sup> (単位:百万米ドル)	2,121	—	1,234	561	465
静止衛星 保有機数 <sup>※3</sup> (GEO)	48	53	34	14	16

※1 SES、Telesatは2022年12月期。Intelsatは非開示、Eutelsatは2023年6月期、当社は2023年3月期。為替レートは2023年3月末で換算(USD=133.54 EUR=145.72 CAD=98.75 JPY)。

※2 当社の売上は、宇宙事業セグメントのみ。

※3 当社調べ

出典:各社WEBサイトホームページやレポート等から当社で集計、編集しています。

事業概況 | 宇宙事業



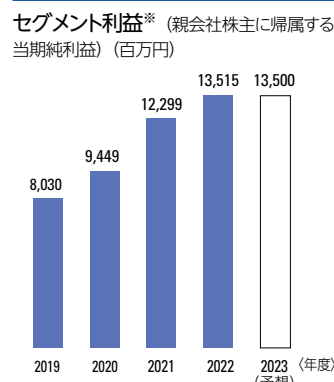
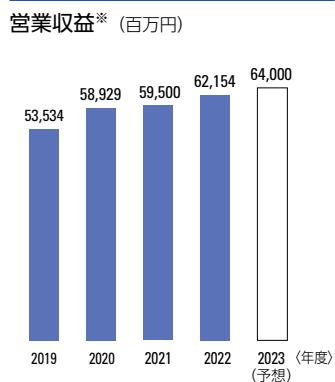
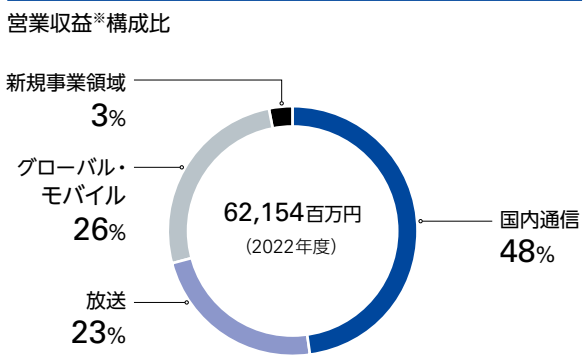
グローバル・モバイルや  
新領域での事業拡大に加え、  
「宇宙統合コンピューティング・  
ネットワーク」の実現を目指します。

代表取締役  
(スカパーJSAT(株) 宇宙事業部門長)  
福岡 徹

<ul style="list-style-type: none"> <li>日本の民間宇宙ビジネスを30年以上牽引してきた実績                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 衛星調達・運用の技術・ノウハウ</li> <li>✓ 新しい技術をビジネスにつなげ社会に実装する事業化力</li> <li>✓ 安定した日本国内の顧客基盤</li> </ul> </li> <li>アジア・太平洋地域における競争力                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 通信需要に応える衛星フリート(16機)</li> <li>✓ 最新型衛星の採用 (HTS 2機運用中、フルデジタル衛星1機調達中)</li> <li>✓ リージョナル・グローバル衛星オペレータとのパートナーシップ</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>S</b> (強み)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル衛星オペレータとの規模差(衛星保有機数、カバーエリア)</li> <li>静止軌道衛星以外のインフラ展開の差                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ LEO、MEO等の衛星の自社保有実績無し</li> <li>※LEOについては管制・運用受託の実績有り</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>W</b> (弱み)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>衛星通信回線需要の増加                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ アジア・太平洋、北米エリア</li> <li>✓ 航空機・船舶等モバイル(移動体)</li> <li>✓ 携帯電話基地局向けバックホール</li> </ul> </li> <li>世界的な宇宙産業・宇宙利用の活性化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 地球観測・映像解析等データビジネス</li> <li>✓ 安全保障(宇宙基本計画の改定)、防災分野における宇宙利用の拡大</li> <li>✓ Beyond5G/6Gにおける宇宙を活用した新たな通信基盤形成の動き</li> <li>✓ 宇宙ごみ等、宇宙環境への関心の高まり</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>O</b> (機会)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>衛星通信回線の海外市場における価格競争激化</li> <li>外資系企業の日本市場への参入</li> <li>地上通信網拡張にともなう衛星通信の活用機会減少</li> <li>カントリーリスクの顕在化</li> <li>サイバーセキュリティリスクの増大</li> </ul>	<p><b>T</b> (脅威)</p>

**決算のポイント**

- 大容量通信の可能な2つのハイスループット衛星の利用拡大により増収
- 増収に加え、減価償却費とのれん償却額の減少により、営業利益・セグメント利益とも増益



※セグメント間内部取引を含む



## ● 事業環境

国内衛星ビジネスにおいては、携帯電話基地局向けバックホール回線の需要が拡大しています。グローバル・モバイルビジネスでは、航空機向けの衛星通信需要がコロナ禍前の水準まで回復してはいないものの、中長期的には航空機・船舶向け移動体衛星通信の需要拡大を見込んでいます。宇宙新領域分野においては、地球観測市場が急成長しており、安

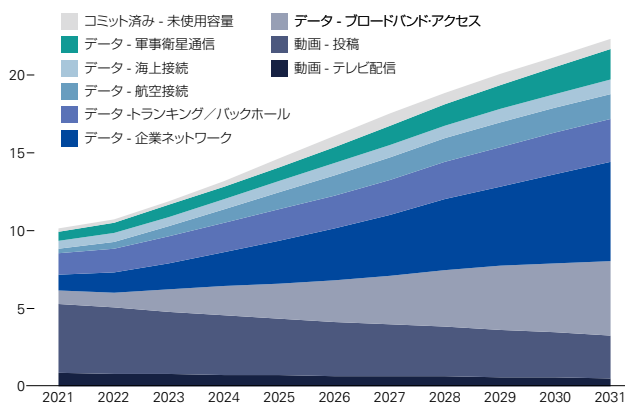
全保障など多岐にわたる領域での衛星データ利活用の需要が拡大しています。一方で、海外衛星オペレータとの厳しい価格競争が続いており、また、世界規模で新たな事業者が宇宙ビジネスに参入し、大規模な低軌道衛星コンステレーションによる通信サービスを開始するなど、事業環境が大きく変化しています。

## ● 2022年度の業績レビュー

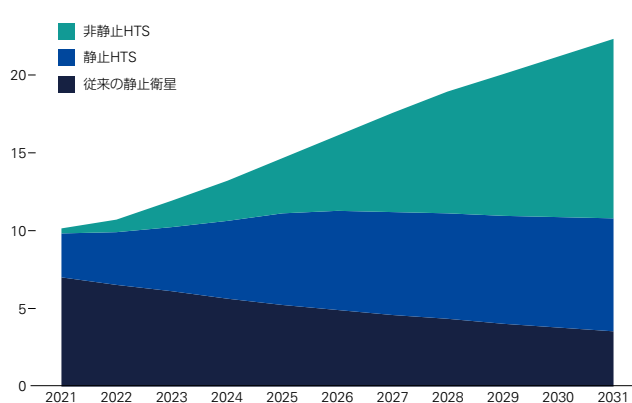
2022年度の宇宙事業の営業収益は、前年度比27億円増の622億円となりました。放送用トランスポンダ収入は減少しましたが、ハイスループット衛星（HTS）であるHorizons 3e等の利用拡大に加え、円安も増収に寄与しました。また、減価償却費が5億円減少したことや、のれん償却額が8億円減少し、営業利益は33億円増加の192億円となりました。セグメント利益（親会社株主に帰属する当期純利益）は、前年度における連結子会社の清算に伴う税金費用の減少9億円の影響がありましたが、営業利益の拡大により、12億円増加の135億円と期首の想定を上回りました。

衛星通信サービスでは、HTSであるJCSAT-1Cを利用し、インドネシアのデジタルデバインド地域における高速通信サービスを、PT. INDO PRATAMA TELEGLOBALとのパートナーシップにより2022年4月から開始しました。超高速海洋ブロードバンドサービス「JSATMarine」でもJCSAT-1Cを利用しており、Horizons 3eとともに今後の収益拡大を見込んでいます。

利用用途別市場規模予測（単位：10億ドル）



衛星タイプ別市場規模予測（単位：10億ドル）



出典：Euroconsult, Satellite Connectivity and Video Market, 29th edition, September 2022

宇宙から海洋まであらゆる空間をビジネスフィールドとし、災害時のバックアップ回線や、航空機・船舶向けインターネット回線等さまざまな衛星通信サービスを提供しています。

こちらから詳しい情報をご覧ください。

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



## 事業概況 | 宇宙事業

### ● 2023年度の業績見通し

2023年度の宇宙事業の営業収益は、新領域での事業成長等により、前年度比18億円増の640億円を目指します。営業利益は、衛星の減価償却費の減少等で13億円増の205億円を見込んでいますが、NTTとの合併会社Space Compassへの成長投資により費用が先行するため、セグメント利益は前年度と同水準の135億円を想定しています。

衛星通信サービスでは、2機のHTSを活用し、成長市場での

衛星通信需要の取り込みに注力します。また、衛星のカバレッジ拡大や通信容量増強に向けた海外事業者との連携を進め、北米に加え、アジア・オセアニア地域を中心に海外における営業展開を強化します。

ビジネスインテリジェンス分野では、衛星画像サービスの販売強化による収益拡大を目指します。加えて、衛星データを活用した情報サービスの開発と販売活動を積極的に展開します。

### ● 中長期の事業戦略

国内衛星ビジネスでは、国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構(JAXA)との間で、近地球追跡ネットワーク\*サービス提供に係る協定を2023年3月に締結しました。既存顧客に対する通信回線サービスの長期契約更新の提案に加え、通信衛星・回線の運用を通じて得たノウハウを活かした新たなサービ

スを展開し、収益機会を広げていきます。

グローバル・モバイルビジネスでは、JCSAT-1CとHorizons 3eの2機のHTSの利用拡大を目指します。また、2023年8月に打ち上げた米国INTELSAT社との共同保有衛星Horizons-4により、北米および太平洋地域の通信需要の増加に対応しま

## 「宇宙統合コンピューティング・ネットワーク」の現在地



スカパーJSAT(株)  
宇宙事業部門  
経営企画部  
経営戦略チーム長

### 笹尾 祥吾

私たちは「宇宙統合コンピューティング・ネットワーク」という新たな宇宙インフラの構築を通じて、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。本構想を推進するために、2022年7月にNTTと合併会社Space Compassを設立しました。

未来社会が求める通信要件に応えるため、静止軌道衛星に低軌道衛星、HAPS(高高度プラットフォーム)などを加えた多層的な通信ネットワーク(Universal NTN)を構築し、地上の通信ネットワークだけでは対応できない課題を、宇宙から解決したいと考えています。例えば、そのひとつが、通信エリアの地域格差です。日本でも山間部や過疎地などでは、データ通信ができないエリアが残っています。地上基地局の通信エリアには限界がありますが、Universal NTNを利用すれば地球上のどこにいてもネットワークにつながる環境が実現します。

私たちは「宇宙統合コンピューティング・ネットワーク」という新たな宇宙インフラの構築を通じて、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。本構想を推進するために、2022年7月にNTTと合併会社Space Compassを設立しました。

未来社会が求める通信要件に応えるため、静止軌道衛星に低軌道衛星、HAPS(高高度プラットフォーム)などを加えた多

地球観測分野でも広く活用されている低軌道衛星は、衛星が地球を周回するため、取得したデータを地上に送信できるタイミングが限られ数時間後になってしまうケースもあり、災害時の状況把握などに活用する際には課題となります。こうした背景から、それぞれの軌道の衛星の特性を活かし、組み合わせて連携させていくことが重要だと考えています。Space Compassでは、低軌道衛星で収集した高解像度データを、高速大容量の光通信を用いて、常に地上とアクセス可能な静止軌道衛星へ送り、さらに地上へと伝送する「光データリレーサービス」を2024年度に開始することを目指し、光データ中継衛星の調達を進めています。

さらに10年先を見据えると、宇宙で発生するデータは飛躍的に増大することが予想され、光通信を含む衛星通信技術が進化しても、すべてのデータを地球に送ることは難しくなると考えています。そこで、エッジコンピューティングを宇宙空間にも適用し、宇宙でデータ処理を行い、必要なデータのみを地上に送る技術も必要になると考えています。

目指しているのは、人が意識しなくても、インフラ側が最適な通信に接続してくれる世界観です。

都心にいるときは近くにある地上の基地局にアクセスし、地

す。さらに、2027年上期には、カバーエリアや伝送容量を軌道上で柔軟に変更できるフルデジタル衛星Superbird-9の運用開始を予定しており、市場や顧客の多様なニーズへの対応を通して、日本をはじめとする東アジア地域における一層の事業拡大と競争力強化に努めていきます。

新領域では、ビジネスインテリジェンス分野でのサービス拡大を加速しており、2022年11月に、(株)ゼンリン、日本工営(株)と、衛星データを用いて斜面やインフラの変動リスクをモニタリングするサービス「LIANA」を立ち上げました。また、36機の小型SAR(合成開口レーダー)衛星コンステレーションによる、準リアルタイム地上観測データサービスの提供を目指す(株)QPS研究所の追加調達ラウンドに参加、2023年7月には小型SAR衛星の運用業務に係る契約を締結するなど、同社とのパートナーシップを強化しています。

通信分野においては、Space Compassほか関係各社と連

携しながら、新たな宇宙インフラの構築を目指します。

さらに、衛星量子鍵配送、宇宙ごみ対策など新たな技術を用いたサービスの事業化検討のほか、安全保障分野でも宇宙状況把握等のサービス提案を積極的に行っていきます。

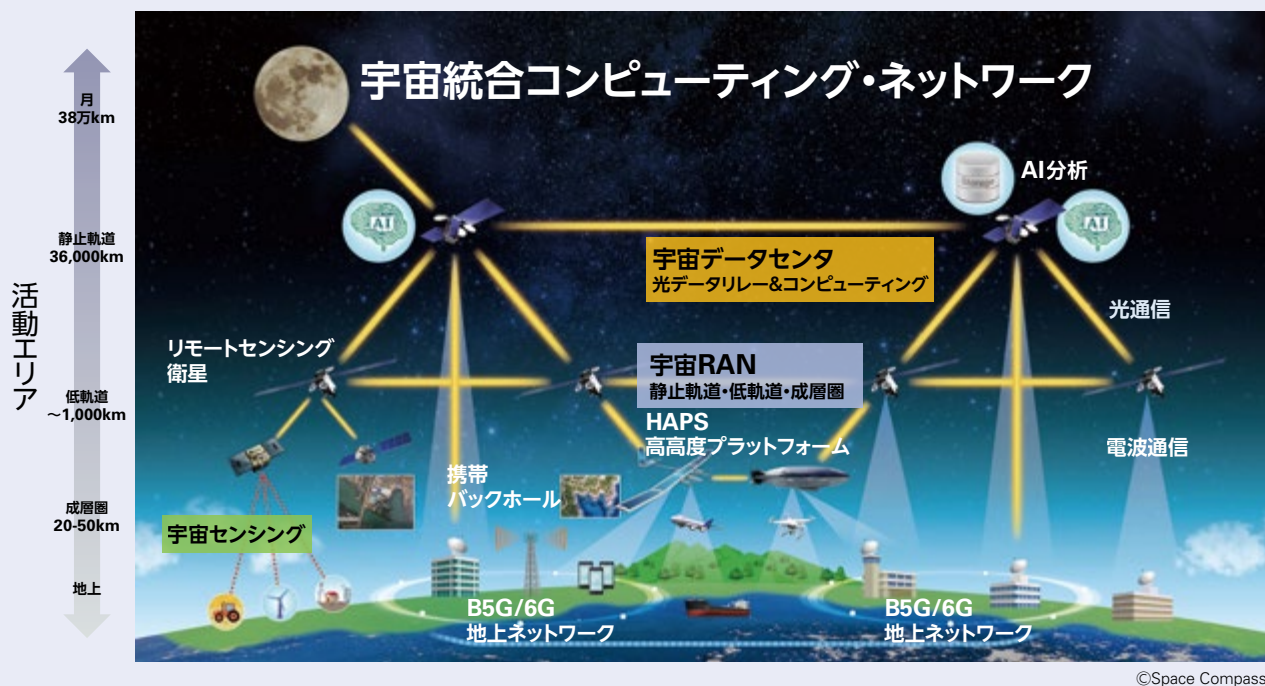
宇宙事業では、超スマート社会の実現に貢献することを事業ビジョンとして掲げ、革新的な通信ネットワークおよび地球規模のデータ収集ネットワークの構築に向け、Universal NTN(非地上系ネットワーク)や、光データ中継、ビジネスインテリジェンスなどの分野に1,500億円超の投資を行い、2030年にはセグメント利益210億円を目指します。

※宇宙空間にある人工衛星と地球間で通信を行うため国内外に設置された地上アンテナ群と、このアンテナ群およびその付帯設備を使用するための計画を管理するシステムの総称。

方で山登りをしているときはHAPSにつながり、飛行機に乗っているときは静止軌道衛星を経由する。さらに、宇宙空間でデータが解析され、必要なデータのみが地上に送られてくる未来。

宇宙事業におけるスカパーJSATのノウハウを活かし、多く

のパートナーと力を合わせながら市場を開拓し、2030年代には「宇宙統合コンピューティング・ネットワーク」を形にしたいと考えています。



## 事業概況 | 宇宙事業

### 宇宙事業の重要課題とKPI

重要課題テーマ	重要課題 (マテリアリティ)	長期	
		長期目標(2030年にありたい姿)	
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	<p>あらゆるエリア・環境への放送・通信インフラの提供</p> <p>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</p> <p>技術イノベーションを踏まえた衛星通信サービスの高信頼性・高持続性に向けた取り組み</p>	<p>どんなときも、地球上のあらゆる「つながりを求めるもの」にコネクティビティを与え、信頼性の高いサービスを絶え間なく提供する</p>	<p>災害に強い放送・通信インフラ整備とエリア拡大により、どんなときも、どこにいても地球上のあらゆる「つながりを求めるもの」にコネクティビティを与える</p> <p>衛星事業者の垣根を越えて、予備衛星や管制局の共有または相互貸借するパートナーシップを構築することにより、サービスの信頼性を向上する</p>
脱炭素社会と循環型経済の実現に向けた環境への寄与	<p>衛星を利用したCO<sub>2</sub>削減の支援</p>		<p>再生可能エネルギー発電・供給への寄与を拡大する</p>
宇宙環境の改善	<p>宇宙ごみ削減への取り組み</p>		<p>宇宙ごみ除去サービスを事業として確立させる</p>
環境や社会に寄与するイノベーションの推進	<p>リモートセンシングの開発・推進</p>		<p>リモートセンシングを活用した事業を進化させ、環境保全や社会の発展に寄与する</p>

### 日本郵船(株)の洋上風力発電向け作業員輸送船「RERA AS」に「JSATMarine Light」を導入—海上における途切れない通信を実現

衛星通信は、離島や山間部など地上通信インフラの整備が難しいエリアにおける通信を実現してきました。航空機・船舶等の移動体も衛星が通信を可能としたもののひとつです。現在では、衛星を経由した海洋ブロードバンドサービス「OceanBB Plus」、「JSATMarine」の提供により、海上における高速大容量の通信を実現しています。

2022年8月には、内航船向けに通信エリアや契約プランを最適化し、エヌ・ティ・ティ・ワールドエンジニアリングマリン(株)が提供するLTE網を用いた定額データ通信サービス「マリタイムモバイル®A-Pro」と組み合わせた、内航船向け定額制衛星通信サービス「JSATMarine Light」の提供を開始しました。本サービスは、LTE網圏内と圏外で自動的に回線を切り替えることにより、海上における“途切れない通信”を実現します。

2023年5月には、日本郵船(株)が保有する洋上風力発電向け作業員輸送船「RERA AS」に本サービスが導入され、船陸

間の業務用通信や船員の福利厚生のための通信として活用されます。

今後もお客さまのニーズに応えるべく、また、船舶の運航を支える重要なインフラとして、さらなるサービス向上に努めてまいります。



洋上風力発電向け作業員輸送船「RERA AS」外観

当社グループのサステナビリティ詳細は、  
こちらをご覧ください



短期	KPI実績
短期達成目標	2022年度実績
当社衛星フリートの利用帯域を、前年度末比で拡大する	衛星フリート利用帯域：前年比+13%
当社衛星フリートの利用帯域を、前年度末比で拡大する	衛星フリート利用帯域：前年比+13%
重大なサービス断を毎年ゼロ件にする	該当する重大サービス断無し
太陽光発電出力予測システムユーザー企業による再生可能エネルギーの発電量を拡大させる	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方自治体における地域内再生可能エネルギー融通(自己託送)の実証活動対象である同自治体内の三ヶ所の太陽光発電所に対して、電力中央研究所と共同開発したシステムによる日射量予測データを提供</li> <li>データ提供対象の太陽光発電所の総出力は2021年度の3倍</li> <li>フィリピンにおいて風力発電による電力で通信を行う衛星インターネットシステム1件が稼働を開始、地元行政機関が防災通信用途に利用開始</li> </ul>
チャレナジール案件を通じた再生可能エネルギーの供給を拡大させる	
宇宙ごみ除去サービスの事業化を実現する	宇宙ごみ除去サービスの事業化に向けて、パートナー企業より検討業務を受託し、技術開発、ミッション解析・設計を進展
リモートセンシング案件を拡大する	<ul style="list-style-type: none"> <li>■洪水被災状況把握 <ul style="list-style-type: none"> <li>国土交通省中部地方整備局からパートナー企業経由SAR画像解析業務を受注</li> </ul> </li> <li>■斜面・インフラモニタリング <ul style="list-style-type: none"> <li>SARデータを活用する「LIANA」サービスを開始</li> </ul> </li> <li>■ため池モニタリング <ul style="list-style-type: none"> <li>2022年5月にInSAR解析の高精度結果を発表</li> </ul> </li> <li>■河道地被分類 <ul style="list-style-type: none"> <li>内閣府の「令和4年度 課題解決に向けた先進的な衛星リモートセンシングデータ利用モデル実証プロジェクト」の解析業務を受託</li> </ul> </li> </ul>

## ● カタールにおけるSAR衛星画像を用いた海上オイル漏れ検知サービスを提供開始

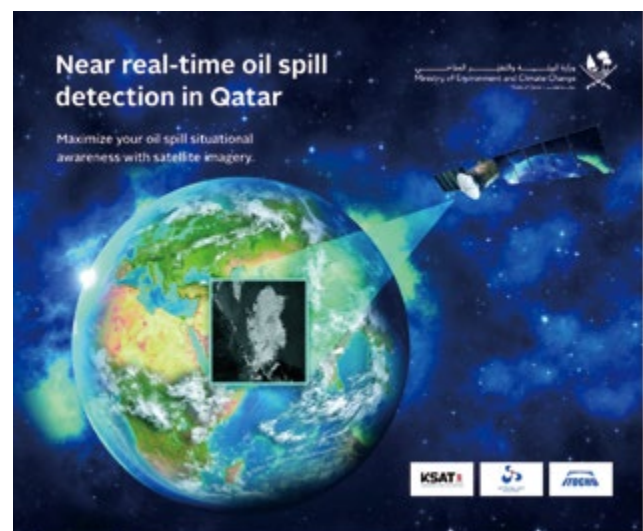
2023年6月、伊藤忠商事(株)と共同で、カタール環境省に対し、SAR衛星画像情報を活用した海上オイル漏れ検知サービスの提供を開始しました。

本サービスは、業務提携先であるノルウェー衛星事業者大手のKongsberg Satellite Services AS(以下KSAT)、およびKSATのパートナーが保有する地上局にて取得したSAR衛星画像情報を用いて海上のオイル漏れを検出し、さらに船舶から発信される船舶自動識別装置の情報と組み合わせることで解析することにより、オイル漏れのあった船舶を特定するものです。

今後、本サービスを継続的にカタールへ提供することに加え、同様の需要がある海域の国や企業にも展開することにより、沿岸部の海水淡水化施設や発電所などの重要施設をオイル漏れによる被害から防ぎ、海洋環境の保護に貢献します。

今後も、社会と環境の持続可能性への貢献と健全な事業活動による社会課題の解決を通じて、企業価値の向上を追求し、

人々の暮らしに安心や快適さをお届けすることで、持続的な成長を目指します。

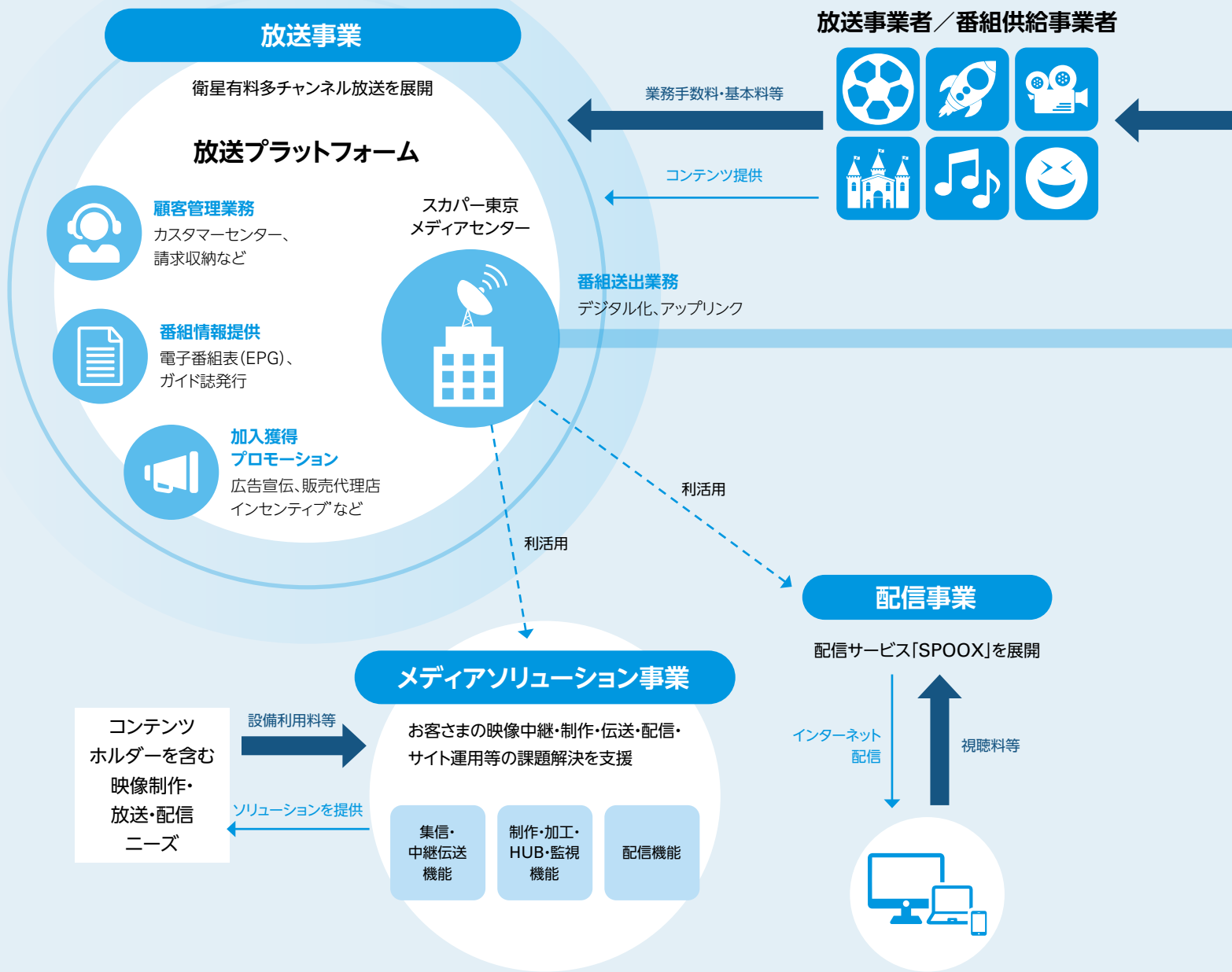


カタール環境省向けオイル漏れ検知サービスのイメージ画像

事業概況

# メディア事業のビジネスモデル

メディア事業では26年にわたり多様な伝送路を通じてさまざまなコンテンツをお届けしているプラットフォームです。140チャンネルを擁する3つの多チャンネルサービスに加えて、光回線テレビやインターネット配信サービスを通じて、多様なコンテンツを提供しています。



当社アセット

制作技術・ノウハウ

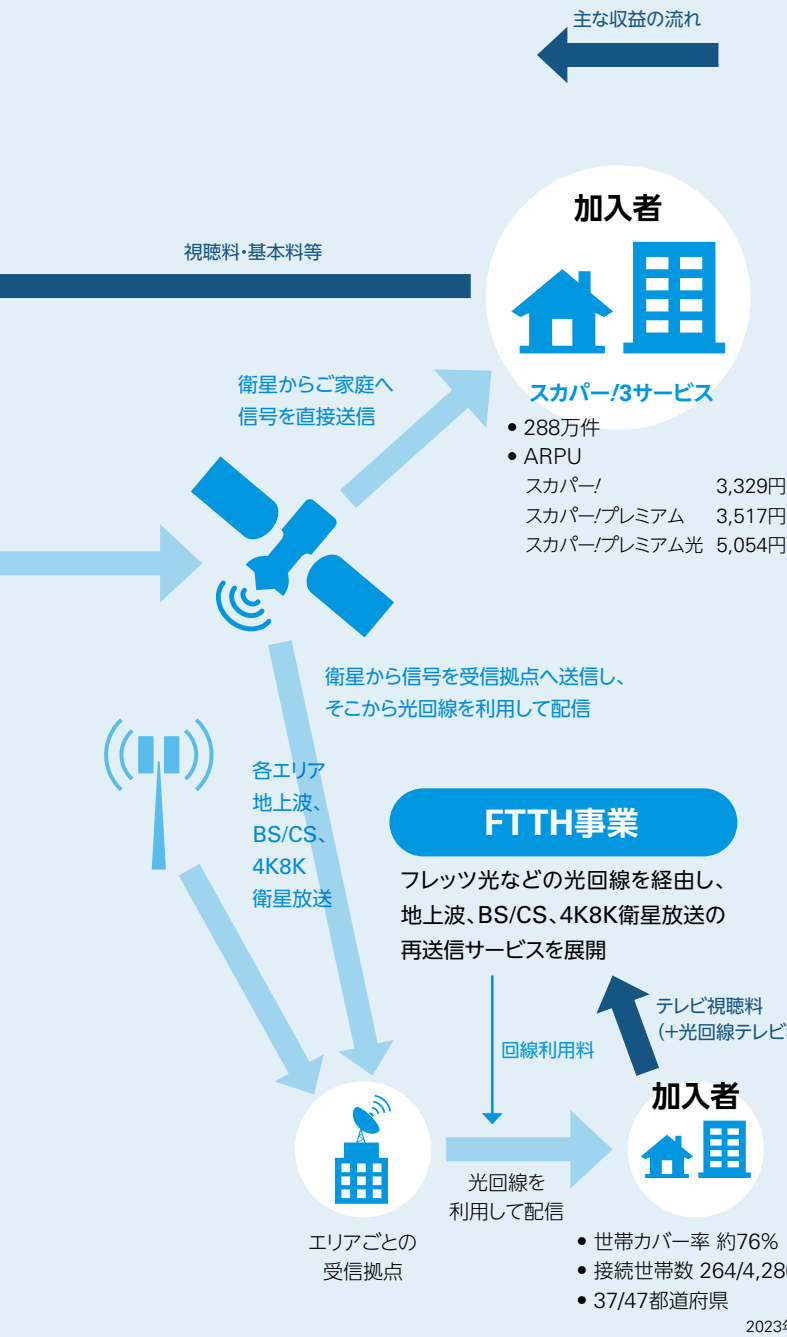
- 番組制作技術
- 制作管理・放送運行
- 受信機器・受信設備の開発実績

コンテンツ

- コンテンツ企画・編成・プロデュース力
- コンテンツプロモーション力、コンテンツマーケティング力
- 放映権

顧客データ基盤

- 顧客データ
- データ分析力
- デジタルマーケティング



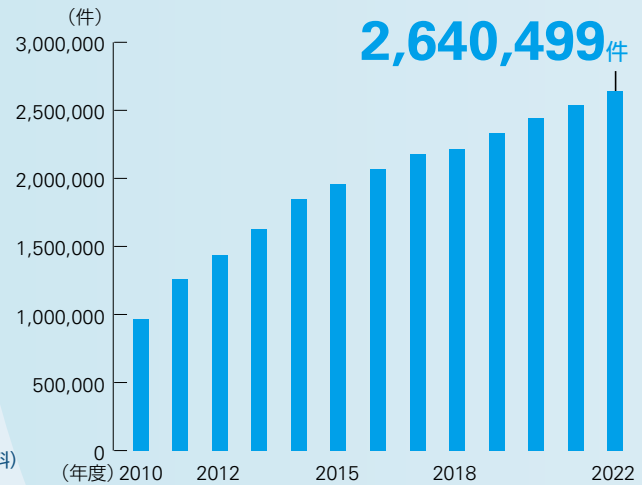
### 加入件数

加入件数(万件)	211
チャンネル数	79
専用チューナー	不要
加入件数(万件)	70
チャンネル数	137*
専用チューナー	必要
加入件数(万件)	7
チャンネル数	136*
専用チューナー	必要

有料  
多チャンネル放送

※加入件数はIC数  
※デジタルラジオ100チャンネルを除く  
(2023年3月現在)

### 光再送信サービス累計接続世帯数推移



### 営業収益構成(2022年度)

視聴料	16,700
業務手数料	15,263
基本料	10,839
FTTH事業	8,487
その他	14,429
計	65,720

※上記は外部顧客への売上高の数値

### 顧客接点

- カスタマーセンター (スマートコンタクトセンター)
- 顧客管理システム

### インフラ

- 放送・番組伝送設備
- 配信設備
- プレイアウト設備
- スタジオ設備
- 自主放送チャンネル(4K、HD)

事業概況 | **メディア事業**



放送・配信基盤をベースに  
多様なニーズを取り込み、  
「人と人、企業、社会をつなぐ  
プラットフォーム」への進化を目指します。

取締役  
(スカパーJSAT(株) メディア事業部門長)  
**小川 正人**

- 多様な専門チャンネル
- 多チャンネル放送サービス288万件、光再送信サービス264万件的顧客基盤と、それを活かしたサービスの提供
- 顧客単価の高さ
- リアルな体験やポイントプログラム提供による顧客満足度向上策
- 放送事業者はじめ、コンテンツプロバイダーとのネットワーク
- 放送・配信両面でのインフラ・運用のノウハウ
- 視聴者との豊富なコミュニケーションの実績
- 放送・配信・FTTH再送信に関する多様な伝送路

**S**  
(強み)

**W**  
(弱み)

- 放送サービスへの依存度が高い
- 衛星放送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(コンテンツ・展開国数)
- プラットフォーマーゆえのコンテンツによる差別化の難しさ
- 価格競争における優位性がない
- 伝送路ごとのサービスの選びづらさ

- FTTH(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
- 動画配信市場(広告市場含む)の拡大
- 企業における動画配信需要の拡大
- Web3等の普及
- 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

**O**  
(機会)

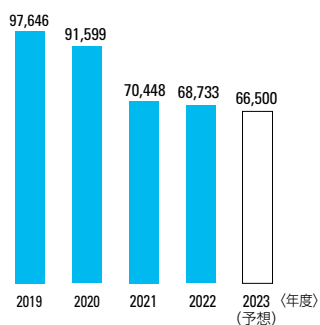
**T**  
(脅威)

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

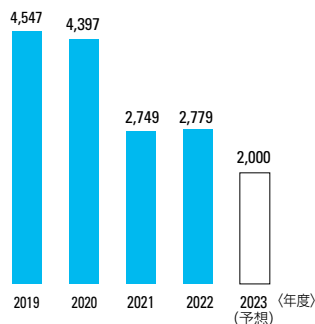
決算の  
ポイント

- 競争激化によるスカパー! 3サービス合計の累計加入件数の純減で減収
- FTTH事業収入の増加やスカパー東京メディアセンターでの外部利用収入に加え、コストコントロールにより前年並みの営業利益・セグメント利益を確保

営業収益\* (百万円)



セグメント利益\* (親会社株主に帰属する当期純利益) (百万円)



\*セグメント間内部取引を含む



## ● 事業環境

動画配信サービス市場が拡大する中、今後は広告付きSVOD(定額動画配信サービス)やAVOD(無料動画配信サービス)のさらなる成長が見込まれております。一方で、メディア事業の

分野全体としては有料放送市場でマイナス成長が続いており、動画配信サービス市場で事業者の合従連衡の動きもみられる等、激しく市場環境が変化しております。

## ● 2022年度の業績レビュー

2022年度の営業収益は、契約世帯数の増加等によりFTTH事業収入が2億円増加した一方で、OTT事業者との競争激化により、累計加入件数が前年度比13.3万件純減の287.5万件になったこと等の影響で視聴料・業務手数料・基本料収入が27億円減少したことにより、営業収益は前年度比17億円減少の687億円となりました。営業収益は減少したものの、広告宣伝・販促費の減少9億円、コンテンツ費の減少5億円、減価償却費の減少4億円等により、営業利益は、1億円増加の39億円、親会社株主に帰属する当期純利益(セグメント利益)は0.3億円増加の28億円となりました。

光ファイバーによる地上デジタル・BSデジタル等の再送信

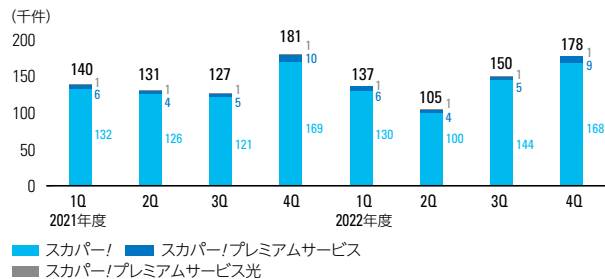
サービスでは着実に提供エリア拡大を進めており、2023年2月の福井県に続き3月には沖縄県にも提供を開始しました。この結果、2023年3月末時点における提供エリアは37都道府県にわたり、提供可能世帯数は約4,280万世帯\*、契約世帯数は264万世帯に達しております。また、ケーブルテレビ業界の課題解決に向けた新たな方式での多チャンネルサービスとして、業界初の取り組みとなるBS/CS放送のパススルー伝送および視聴制御を組み合わせたサービスを2022年11月から開始しており、2023年3月時点で5局での導入が決定しております。

\*世帯数算出方法のデータを固定電話加入契約者数から昨今の市場環境変化を鑑み、国勢調査世帯数に変更いたしました。(従来基準提供可能世帯数:約3,420万世帯)

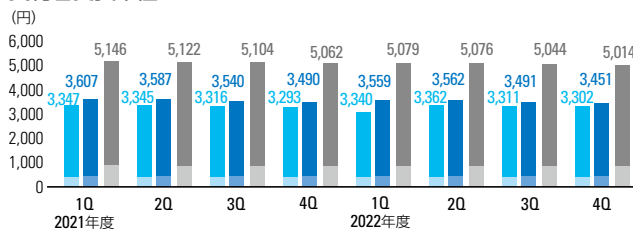
### 主要指標(3サービス合計)

	2021年度	2022年度
新規(万件)	57.9	57.0
純増数(万件)	(9.4)	(13.3)
累計加入件数(万件)	300.8	287.5
契約者支払単価(円)		
スカパー!	3,326	3,329
スカパー!プレミアムサービス	3,557	3,517
スカパー!プレミアムサービス光	5,109	5,054
顧客獲得費用(SAC)総額(億円)	97	78

### 新規加入件数



### 契約者支払単価\*\*1



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

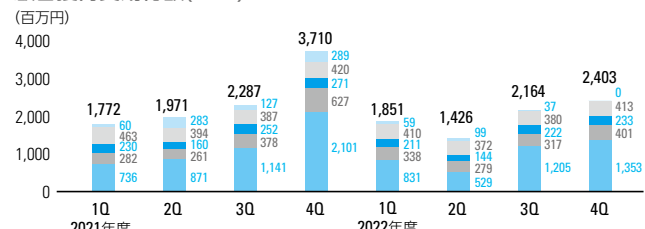
基本料その他\*2  
基本料その他\*2  
基本料その他\*2

視聴料  
視聴料  
視聴料

\*1. 契約者が支払う月額視聴料等の平均単価。月額単価は、「契約者」単位で算出しております。  
契約者が支払う視聴料のうち、スカパー!では約30%を業務手数料として、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は21年度から番組供給料を控除した約50%を視聴料収入として収益認識しております。

\*2. 基本料およびセットトップボックスレンタル料

### 顧客獲得費用総額(SAC)\*\*



広告宣伝費: 各種媒体での広告宣伝費用  
加入促進費: スカパー!加入促進のための費用(パンフレットや会場販促)、販売インセンティブ\*1  
加入キャンペーン費: 新規加入キャンペーン費用(アンテナサポート等)

その他: 加入獲得にかかるカスタマーセンター運営費用等  
無料番組制作費: BSスカパー!等の番組制作費用

\*1 2021年度1Qより、従来「販売インセンティブ」として記載していた項目を「加入促進費」に合算して算出しております。

## 事業概況 | メディア事業

### 2023年度の業績見通し

顧客獲得およびスポーツを中心としたコンテンツ獲得の競争激化が継続する状況下、2023年度のスカパー/3サービス合計の累計加入件数は、9.5万件純減の274.2万件となる見通しです。このため、営業収益は前年度比22億円減少の665億円、営業利益は12億円減少の27億円、親会社株主に帰属する当期純利益（セグメント利益）は8億円減少の

20億円を想定しています。衛星放送事業におけるさらなる費用の効率化に加え、契約世帯数およびケーブルテレビ局向けのサービスを着実に伸ばしているFTTH事業やメディアソリューション事業での増収を見込みます。また、新領域事業への積極的な費用投下により将来に向けた取り組みを強化します。

### 中長期の事業戦略

メディア事業は、人と人、企業、社会をつなぐ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するため、ファンの体験を起点として、その先の体験領域を拡張させてまいります。

激しい競争にさらされ、衛星放送事業の加入件数が漸減傾向にあります。一方で毎年度、着実に契約件数を伸ばし

ているFTTH事業をより大きくしていくとともに、事業の多角化・収益の多様化を推進すべく、新領域事業に500億円超の集中投資を実行していく計画です。コネクテッドTV事業では、有料・無料のさまざまな形式の動画配信サービスを大画面テレビで視聴できる「ダブル」（端末）の開発を進めています。

## 当社のアセットやノウハウでメディアの新しい課題に伝えていく



スカパーJSAT(株)  
執行役員  
メディア事業部門  
メディア技術本部長  
**仙澤 隆**

を開始して以降、26年にわたり数多くのチャンネル放送を高精度かつ安定的に送り出してきた実績があります。その拠点がスカパー東京メディアセンターです。ここに集積された数多くの動画を、衛星放送だけでなく、インターネット動画配信サー

ビス(スカパー/番組配信、SPOOX)にも提供しています。この機能とノウハウを活用して、既存ビジネスの根幹を支えながら、インターネット配信時代の新たな課題を解決するメディアソリューション事業を提供し、新たな収益を生んでいます。

インターネット環境とデバイスの普及を背景に、有料無料を問わず、子供から大人まで動画配信サービスを楽しむ時代になりました。巨大資本をもって大胆なコンテンツ獲得やプロモーションを行うプラットフォームの台頭は、コンテンツ、加入者獲得の両面で当社の衛星放送事業に影響を与えていますが、必ずしもマイナス面ばかりではありません。当社には、1996年に日本初のデジタル衛星放送

を開始して以降、26年にわたり数多くのチャンネル放送を高精度かつ安定的に送り出してきた実績があります。その拠点がスカパー東京メディアセンターです。ここに集積された数多くの動画を、衛星放送だけでなく、インターネット動画配信サー

ビス(スカパー/番組配信、SPOOX)にも提供しています。この機能とノウハウを活用して、既存ビジネスの根幹を支えながら、インターネット配信時代の新たな課題を解決するメディアソリューション事業を提供し、新たな収益を生んでいます。

例えば、スカパー東京メディアセンターの設備や技術を活用し、放送やインターネット配信をおこなうだけでなく、番組やイベントの制作、国内外の衛星や光回線を利用した国内外のライブ中継の集配信、コンテンツを用途にあわせて加工するローカライズ対応、多種多様なプラットフォームにコンテンツを届けるためのフォーマット変換など、コンテンツを生み出し、価値を高め、高い品質でユーザーにお届けするための、さまざまなサービスを提供しています。今後も企業のお客さまのニーズを見極めながら、事業開発を続けて参ります。

また、同じくコネクテッドTV事業として広告プラットフォームの構築に取り組むため、2021年9月に投資した(株)フリークアウト・ホールディングスとの業務提携を通じて、個人の嗜好や行動のデータに基づく新たな広告手法を用いた事業創出を目指します。

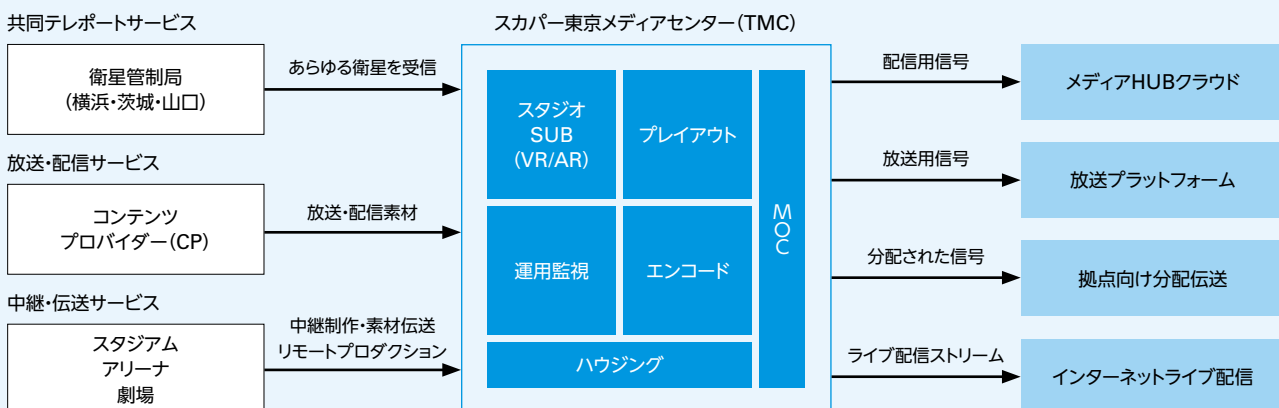
メディアソリューション事業では、当社が保有する有形・無形のアセットを活用し、企業の課題解決となるソリューション事業を展開しています。動画配信支援サービス「メディアHUBクラウド」は、コンテンツプロバイダー等が運用負荷を少なく配信事業を展開できるよう、当社がHUBとなってサポートする仕組みです。多チャンネル放送事業で積み上げてきた実績を活かして、コンテンツプロバイダー、サービスプロバイダーはもちろんのこと、一般企業へのアプローチも含めて、新たな収益源として、数年後にはメディアソリューション事業全体で10億円規模の収益確保を目指したいと考えています。

リアルな体験への取り組みでは、さまざまなコンテンツのファンの皆さまに、ファン視点での世界観をお楽しみいただくため、ファンミーティング、イベント、グッズ販売、ツアー施策、といったリアルな体験を提供します。ドイツ・ブンデスリーガとは、2025年シーズンまでの放送・配信権だけでなく、パートナーシップ契約の締結により、共同でマーケティングを行っています。昨年に続き、今年の7月にはブンデスリーガのクラブを日本に招致してJリーグクラブとの親善試合を開催し、日本のサッカーファンに感動体験を届けました。その他、ファン・マーケティングにおけるメタバースの活用や、Web3の中核要素であるブロックチェーン関連技術を活用してクリエイターエコノミー等の新しい市場開拓を目的に、2022年7月には(株)FrameOOにも投資を行っています。

こうした事業戦略により、基盤とする既存事業と新領域と合わせて、2030年度にはセグメント利益50億円を達成したいと考えています。

当社の重要課題(マテリアリティ)のひとつである「多様なコンテンツによる生活の豊かさの向上」の達成に向けては、「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」すること、「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」することを掲げています。今後配信

ビジネスがますます発展していけば、個人や一般企業など、コンテンツを発信するコンテンツホルダーの多様性も増し、課題も多様化していくと考えます。当社の設備や技術、ノウハウを持って多様化する課題に向き合い、人々の生活が豊かになる多様なコンテンツの提供に貢献します。



## 事業概況 | メディア事業

### メディア事業の重要課題とKPI

重要課題テーマ	重要課題 (マテリアリティ)	長期	
		長期目標(2030年にありたい姿)	
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	どんなときも、地球上のあらゆる「つながりを求めるもの」にコネクティビティを与え、信頼性の高いサービスを絶え間なく提供する	災害に強い放送・通信インフラ整備とエリア拡大により、どんなときも、どこにいても地球上のあらゆる「つながりを求めるもの」にコネクティビティを与える
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  暴力・人権・差別等のコンテンツへの適切な対応	さまざまなコンテンツやサービスを取り揃え、人々の価値観を上げる統合メディアプラットフォームを実現する	人々とコンテンツの出会いを促進し、観たいコンテンツを簡単に観ることができる世界をつくる  コンテンツホルダー(個人・企業)がコンテンツビジネスに手軽に参入できる世界をつくる  映像コンテンツ提供の倫理ガイドラインを確立し、当社サービスの基準とする
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		新たな映像サービス、新たな顧客サービスを提供し続け、社会を発展させる
地域・コミュニティの発展	放送枠・番組・CM等の特徴を活かした社会への貢献		自社のインフラを活用した社会貢献を通じ、Space for your Smileを実現する

### 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

#### FTTH事業によるデジタルデバインド解消—光回線で4K8K衛星放送の圧倒的なリアルをお届け

スカパーJSATの光回線(FTTH)を使った再送信サービス、光回線テレビは、電波が届かないエリアやアンテナが設置できない場所にも、インターネット回線を通じて地上波デジタル、BS、CSに加えて4K8K衛星放送を提供しています。提供エリアは、NTTが提供するフレッツテレビの拡大と合わせて徐々に広がっており、2023年3月末時点で提供エリアは37都道府県、提供可能世帯数は約4,280万世帯(世帯カバー率は約76%)に達しています。

フレッツや携帯キャリア等の光回線とのコラボによる戸建サービスに加え、戸建分譲地向けに、全戸一括インターネット接続およびテレビ視聴サービス「NiSUMU CONNECT(ニスム コネクト)×光回線テレビ」を開発し、積水化学工業(株)が展開する「スマートハイムシティ流山富士見台」で提供を開始しています。また、マンションISP業界No.1の(株)つなぐネットワークコミュニケーションズと連携した大型集合住宅の受注も促進し、光回線経由のスカパー! 加入者拡大に注力しています。

#### ケーブルテレビ業界の課題解決に向け、パススルー方式による多チャンネルサービスの提供を開始

スカパーJSATは、ケーブルテレビ事業者に対し、衛星経由で放送波を配信するとともに、視聴者ごとの各チャンネルの視聴鍵の開け閉め、いわゆる視聴制御機能を提供するサービスを開始しました。これにより、STB(セットトップボックス)を設置しなくても、テレビやレコーダーの付属リモコンだけで、視聴や録画が可能になります。また、ケーブルテレビ事業者にとっても視聴者宅のSTB交換や設備等の更新費用の負担も軽減されます。このパススルー方式によ

るサービスは業界初の取り組みで、同様の課題を抱えるケーブルテレビから多数の引き合いをいただいています。



当社グループのサステナビリティ詳細は、  
こちらをご覧ください



短期	KPI実績
短期達成目標	2022年度実績
衛星に加え、光ファイバー経由の放送サービス提供可能世帯を2023年までに、3,500万世帯に拡大する	放送サービス提供可能世帯数：約4,280万世帯（2022年度末） ※2023年2月に福井県、2023年3月に沖縄県で新たに開始、計37都道府県に提供 ※提供可能世帯数の算出は、算出元データを固定電話加入契約者数から国勢調査世帯数へ見直しを実施
衛星放送だけでなく、配信サービスや双方向機能をより活用し、人々がコンテンツを楽しめる機会を増やす	2023年度に実施予定の東京メディアセンターにおける大規模修繕の実行計画を策定  <ul style="list-style-type: none"> <li>2022年11月に「ブンデスリーガジャパンツアー2022 powered by スカパーJ SAT」を実施、対象試合の生中継・LIVE配信を実施</li> <li>お客さまにコンテンツをより楽しんでいただきやすくなるため、SPOOXのUX改善、公式Webサイトの改善を実施</li> </ul>
コンテンツ提供者にスタジオ機能、コンテンツの伝送、配信機能等を統合的に提供できる仕組みをつくる	コンテンツ提供者向けメディアソリューションサービス「メディアHUBクラウド」の利用拡大を推進
当社提供コンテンツの細やかで適切なガイドラインを策定し、時代の変化に合わせて随時改定を行う	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年度に策定したスカパーJSAT提供サービスのガイドラインに沿った運用を実施</li> <li>社員への啓蒙、理解促進のため考査勉強会を2023年2月に実施</li> </ul>
顧客価値を高める新たなサービスを毎年投入し続ける	スカパーポイントプログラム（2023年5月23日開始予定）導入に向けた取り組みを実施
スカパー！のアセットを活用した社会貢献施策を実施する	地域活性化促進を目的に、福岡ソフトバンクホークスと連携した中学生の野球大会の生中継、女子野球九州大会決勝の生中継を無料放送・配信

## ● 多様なコンテンツによる生活の豊かさの向上

### ブンデスリーガジャパンツアーなど、リアルサービスの充実でファン体験を拡張

スカパー！サービスでは、放送・配信にとどまらず、リアルサービスや最新の技術を用いた疑似体験コンテンツを充実させ、ファン体験の拡張を図り、多様なコンテンツの楽しみ方を提案しています。

ブンデスリーガとは、放送・配信に加え、日本での共同マーケティングを行うパートナーシップ契約を締結しており、その一環として昨年に引き続き、2023年7月に「スカパー！ブンデスリーガジャパンツアー2023」を主催し、FCバイエルン・ミュンヘンとJリーグの川崎フロンターレとの親善試合を実現いたしました。ブンデスリーガの迫力あるプレーをお届けするとともに、スカパー！グッズモールでブンデスリーガオリジナルグッズ販売な

ど、視聴体験からリアルな体験を提供しました。

一方で、プロ野球・広島東洋カープの主催試合では、バーチャル空間で観戦しながらファン同士の交流やイベントが楽しめる「カープ県」を開設し、カープの本拠地であるマツダスタジアムなどのバーチャル空間内でアバターを移動させながら、野球観戦だけでなく、スペシャルゲストと直接交流できるチャット企画など、ファン同士の親交を深められるコンテンツも提供しています。その他にも、スポーツ選手やアイドルとファンが握手を疑似体験できる技術や、SWCCグループの空間共有技術を活用し、事前に撮影したアイドルと来場したファンが交流を疑似体験できるコンテンツなども開発しています。



バーチャル空間で広島東洋カープを応援する「カープ県」を開設



福岡ソフトバンクホークスの元選手・明石健志さんと、ファンによる遠隔でのVR握手会を実施



MeseMoa.のライブイベントで、ファンが同じ空間内で交流を疑似体験

## 環境

当社グループは、「脱炭素社会と循環型経済の実現に向けた環境への寄与」を重要課題テーマとして掲げ、環境に配慮した取り組みに加え、既存事業・新規事業開発を通じた地球環境の改善や社会課題の解決への貢献を目指しています。

重要課題テーマ	重要課題 (マテリアリティ)	長期	短期	KPI実績
		長期目標(2030年にありたい姿)	短期達成目標	2022年度実績
脱炭素社会と循環型経済の実現に向けた環境への寄与	衛星および地上設備等における再生可能エネルギー利用、エネルギー効率向上の推進によるCO <sub>2</sub> の削減	グループの再生可能エネルギー使用比率100%を目指す	グループの再生可能エネルギー使用比率80%以上を目指す	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年度は赤坂本社、スカパー東京メディアセンターほか複数拠点にて実質再生可能エネルギーへの切替を実施</li> <li>2022年度末時点での実質再生可能エネルギー使用比率は93% ※当社及び国内連結子会社</li> <li>グループ全体における環境保全体制を再構築すべく、環境保全推進委員会を発足</li> <li>TCFDに基づく情報開示(2023年7月更新): <a href="https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/esg/tcfd">https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/esg/tcfd</a></li> </ul>
	衛星を利用したCO <sub>2</sub> 削減の支援	再生可能エネルギー発電・供給への寄与を拡大する	<ul style="list-style-type: none"> <li>太陽光発電出力予測システムユーザー企業による再生可能エネルギーの発電量を拡大させる</li> <li>チャレンジャー案件を通じた再生可能エネルギーの供給を拡大させる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方自治体における地域内再生可能エネルギー融通(自己託送)の実証活動対象である同自治体内の三ヶ所の太陽光発電所に対して、電力中央研究所と共同開発したシステムによる日射量予測データを提供</li> <li>データ提供対象の太陽光発電所の総出力は2021年度の3倍</li> <li>フィリピンにおいて風力発電による電力で通信をおこなう衛星インターネットシステム1件が稼働を開始、地元行政機関が防災通信用途に利用開始</li> </ul>
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	リモートセンシングを活用した事業を進化させ、環境保全や社会の発展に寄与する	リモートセンシング案件を拡大する	<ul style="list-style-type: none"> <li>洪水被災状況把握 国土交通省中部地方整備局からパートナー企業経由SAR画像解析業務を受注</li> <li>斜面・インフラモニタリング SARデータを活用する「LIANA」サービスを開始</li> <li>ため池モニタリング 2022年5月にInSAR解析の高精度結果を発表</li> <li>河道地べ分類 内閣府の「令和4年度 課題解決に向けた先進的な衛星リモートセンシングデータ利用モデル実証プロジェクト」の解析業務を受託</li> </ul>

環境に関する他のマテリアリティはP.82をご覧ください。

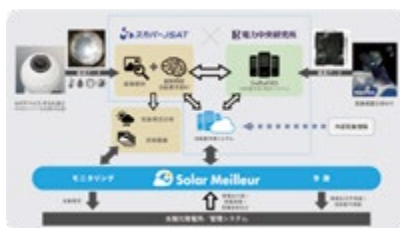
## 地球環境の改善や社会課題の解決につながる新規事業の開発・提供

### 太陽光日射量予測システム「そらみえーる」の提供開始

スカパーJSAT(株)のIoTデバイス「そらたまご」の天球画像を活用した太陽光日射量予測システムと、一般社団法人電力中央研究所の、気象衛星ひまわりからの画像データによる太陽光日射量予測・解析システム「SoRaFAS(ソラファス)」を活かし、両者共同でハイブリッド型日射量予測を開発しました。この結果「発電所の現在の状態モニタリング」および「5分後から3日後までの日射量/太陽光発電出力予測」を行う「Solar Meilleur(そらみえーる)」の提供を2023年度より開始しました。それに併せて、スカパーJSAT(株)は日射量予測提供に必

要な気象予報業務許可を取得しております。太陽光発電は天気・雲の状態により大きく変動するため、太陽光の十分な活用や電力の安定供給には、高精度な日射量による発電量の予測が不可欠です。本サービスは太陽光発電出力の短時間予測を

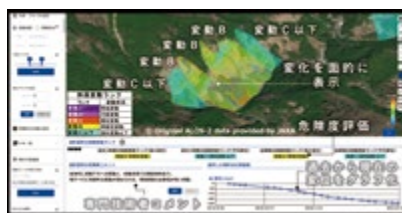
可能にし、それらの課題の低減に貢献します。2021年度と2022年度には富山県氷見市における地域内再生可能エネルギー融通(自己託送)の実証「経産省エネルギー構造高度化・転換理解促進事業」に日射量予測値を提供しました。



詳細URL : <https://www.skyperfectjsat.space/jsat/service/sorami/>

### 衛星で斜面やインフラの経年的変動をモニタリングする「LIANA」をリリース

スカパーJSAT(株)、(株)ゼンリン、日本工営(株)は、衛星データを用いて、斜面や盛土等の土構造物やインフラの経年的変動を、ミリメートル精度でモニタリングする「LIANA(Land-deformation and Infrastructure ANALysis)」をリリースしました。広域・同時多発的に発生する豪雨災



詳細URL : <https://www.skyperfectjsat.space/jsat/service/liana/>

害やインフラの老朽化が大きな社会問題となっていますが、本サービスは、平常時から広域かつ低コストのモニタリングを可能にし、災害に対する不安の低減、安全な街づくりに貢献します。今後、国内の地方自治体およびインフラ企業等を対象に売上拡大を目指していきます。

当社グループのサステナビリティ詳細は、  
こちらをご覧ください



## ● 環境への配慮

### 当社グループ全体の実質再生可能エネルギー使用比率が93%に

当社グループは、環境保全に関する全社的取り組みを推進するため「環境保全推進委員会」を2022年10月に設置しました。そして2023年4月に環境基本方針、グリーン調達方針を制定し、2030年までに全サプライヤーにグリーン調達の浸透を目指しています。

また、2030年再生可能エネルギー使用比率100%を目標に掲げ、取り組みを進めております。2022年度には、「スカパー東京メディアセンター」における電力購入契約を見直し、すべての使用電力を実質再生可能エネルギー由来の電力へ切り替えました。こうした取り組みもあり、2022年度



スカパー東京メディアセンター

末の当社グループにおける再エネ由来の電力使用拠点は横浜衛星管制センター、茨城ネットワーク管制センター、赤坂本社、スカパー東京メディアセンター、群馬テレポートセンターおよびJSAT MOBILE Communications(株)となり、当社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使用

比率は93%※となりました。

加えて、2023年度においても、山口ネットワーク管制センター、北海道ネットワーク管制センター等が再エネに切り替えました。

※実質再生可能エネルギー使用比率は、2022年度の当社使用電力量実績をベースに算出しています。

## 有識者コメント

### 環境課題の機会とリスクのバランスを取り、 経営層がストーリーを語る事が重要

長期的な視点で投資をするESG投資家を意識して、現状の課題と将来のあるべき姿をどのような道筋で達成するか情報を開示していくことは大変重要です。気候変動対応の取り組みでいうと、再エネ導入比率が前年の30%から93%まで上昇したのは特筆すべきことです。

気候変動対応には「緩和」と「適応」の両面があります。CO<sub>2</sub>排出削減の一方で、気候変動対策でどのようなビジネスチャンスがあるか事業戦略を立案することも必要です。例えば衛星で斜面やインフラの変動をモニタリングするLIANA事業、洪水被災状況を把握する衛星データ解析事業などは適応の好例です。防災などレジリエンスを高めることは気候変動の適応であり、国内外の機関投資家が投資銘柄を選定する際にキーワードとして取り上げてもらえるよう、情報を積極的に開示していくことも必要でしょう。

ほかにも河川や環境省指定の国立公園で、植生変遷や外来種等の環境情報を衛星データから解析する取り組みは自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)の情報としても開示できるでしょう。

気候変動と生物多様性の課題は表裏一体です。機会とリスクのバランスを取りながら経営層がストーリーを語れるようにすることが重要です。

有識者鼎談全文はこちらへ

[https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/materiality/dialogue2023\\_002](https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/materiality/dialogue2023_002)



三菱UFJリサーチ&  
コンサルティング株式会社  
フェロー(サステナビリティ)  
東京大学教養学部客員教授  
**吉高 まり氏**

## 環境

### TCFD提言に基づく情報開示

「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures、以下「TCFD」といいます)は、G20金融安定理事会(FSB)によって、2015年に設立されました。

2015年のパリ協定で定められた「地球の平均気温を産業革命前の+2℃に抑える」ことを目指している中で、投資家が適切な投資判断が出来るよう、企業に気候関連財務情報開示を促

すことを目的としています。

当社は、2017年6月に公表された、TCFDの最終報告書「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言」に従い、気候変動がおよぼす事業への影響についてシナリオ分析に基づいたリスクと機会を評価し、影響の重要性を認識し経営施策に反映することによって戦略のレジリエンスを強化すると共に、ステークホルダーとの信頼関係強化につなげ、適切な情報開示に努めてまいります。

### ガバナンス

当社グループは、気候関連のリスクおよび機会について、サステナビリティ委員会の事務局であるサステナビリティ推進部を中心に、社内関連部署が連携してリスクおよび機会の洗い出し、ならびに評価等の詳細な検討を行っており、その検討結果につきましても、経営管理担当取締役が委員長を務めるサステナビリティ委員会に報告され、同委員会において議論しています。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承認を行います。

同委員会で議論された内容は、委員長である経営管理担当取締役により定期的に取り締り、取締役会にて問題提起・報告がなされ、取締役会による監督が適切に図られる体制を取っています。

また、特定したリスクについては、取締役会で取締役の中から任命されたリスクマネジメント統括責任者(経営管理担当取締役)を委員長とするリスクマネジメント委員会へも報告され、議論しています。リスクマネジメント委員会は、気候関連リスクを含む、グループ全体のリスクを管理しています。

なお、当社グループは気候変動のリスクおよび機会の一部を重要課題(マテリアリティ)テーマとして定めており、その推進に当たっては、サステナビリティ委員会と、当社グループの環境に関する全社的な取り組みを推進する環境保全推進委員会が連携を取っています。

気候変動に関するガバナンス/リスク管理体制



### 戦略

当社グループは気候変動による世界的な平均気温の4℃上昇が社会におよぼす影響は甚大であると認識し、気温上昇を1.5/2℃未満に抑制することを目指す動きに対して貢献していくことが重要であると考えています。1.5/2℃未満目標への対応力

を強化すべく、気候関連のリスク・機会がもたらす事業への影響を把握し、戦略の策定を進めるため、2021年度より当社グループを対象にTCFDが提言する気候変動のシナリオ分析と気候関連リスク・機会の選定、財務インパクトの評価を実施しています。

### 1.5 /2℃未満と4℃シナリオにおける気候関連リスク・機会

当社グループではシナリオ分析を2023年3月~5月に見直して、リスク・機会項目、世界観、時間軸の定義、移行計画および開示の高度化を図りました。リスクについては事業や財務への影響は限定的であります。抽出した各機会はチャンスとみな

し、事業戦略に気候変動観点を取り入れていくことを検討しています。

1.5/2℃未満と4℃シナリオにおける気候関連リスク・機会評価結果はWEBサイトのサステナビリティページを参照ください。



当社グループのTCFD提言に基づく情報  
開示の詳細は、こちらをご覧ください。



## リスク管理

当社では、当社グループにおける気候関連リスクおよび機会を洗い出し評価するために、サステナビリティ委員会の事務局であるサステナビリティ推進部を中心に、社内関連部署が連携してシナリオ分析等を行い、気候関連リスクおよび機会を識別・評価しています。さらに、リスクおよび機会におけるそれぞれの項目に対して対応策を検討しています。検討されたリスクおよび機会の重要度評価につきましては、サステナビリティ委員会に報告され、議論しています。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承認を行います。

また、特定したリスクについては、取締役会で取締役の中から任命されたリスクマネジメント統括責任者(経営管理担当取締役)を委員長とするリスクマネジメント委員会へも報告され、議論しています。リスクマネジメント委員会は気候関連リスクを含む、グループ全体のリスクを管理しています。

## 指標と目標

### (a) 気候変動に関する指標と目標

指標	目標
GHG排出量 (Scope1,2)	短期目標：前年比70%削減 当社および国内連結子会社
再生可能エネルギー使用比率	2030年 100% 当社および国内連結子会社

### (b) GHG排出量(推移の表)(単位：t-CO<sub>2</sub>)

主要な事業会社	指標	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
スカパーJSAT(株) 単体	Scope1	10	8	10	13
	Scope2	12,672	11,415	10,218	5,535
	合計	12,682	11,423	10,228	5,548
当社および 国内連結子会社	Scope1	—	—	—	51
	Scope2	—	—	—	5,720
	合計	—	—	—	5,771

[参考] GHG排出量は、地球温暖化対策推進法(温対法)および、エネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法)に基づく報告書を提出するため、環境省が公表している係数を利用して算出したScope1、およびScope2を開示しています。

### (c) 実質再生可能エネルギー使用比率

指標	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
当社および国内連結子会社 実質再生可能エネルギー使用比率	—	—	約30%	93%

※各年度における3月31日時点での数値

詳細URL：<https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/esg/tcfd>

## ● 社会・人財

# 経営戦略の実現に向けた人財戦略

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ています。経営戦略「変革による価値の創出」実現に向け、2023年4月に“変革の原動力となる人と組織の活性化”を人財戦略と定めました。中核事業会社であるスカパーJSAT(株)では新人事制度をスタートさせ、会社と社員との新しい関係性の構築に舵を切りました。宇宙事業、メディア事業ともに無形サービスを中心に扱うビジネスだからこそ、価値の源泉である人材を「人財」として位置づけ、制度や働く環境の人事施策を進めています。



スカパーJSAT(株)  
経営管理部門  
人事部長  
三上 武典

### 人事部長メッセージ

新人事制度の目的は、一人ひとりが強い意志を持って行動し、スピードとアクションで会社を変える「人の変革」を推進することです。この目的を達成するために、スカパーJSAT(株)では「社員が各分野のエキスパートとして自律的にキャリアを描くこと」「会社は自ら成長を獲得した社員を最大限事業に活かすこと」の両輪によって、人的側面から企業価値を高めます。

上記目的を具現化するために、私たち人事部が重要視しているバリューは以下の3つです。

1. 社員の自律的なキャリア形成をサポートし、成長の機会を均等に提供すること
2. 年齢や性別に関係なく、変革の起動力となる人財を見出し、積極的にポストやジョブアサインに登用すること
3. スキルとタスクを可視化し適所・適材で人財を再配置すること

変革を実現するためには、失敗を恐れずにチャレンジすることが不可欠です。そのため、私たちは自身と会社の成長に向けて、粘り強くかつスピード感を持って行動することを重視しています。上記の人財マネジメントを通じて、成長とチャレンジを楽しむエキスパート同士が互いを支え合い、共に成果を創り上げる企業風土を目指しています。

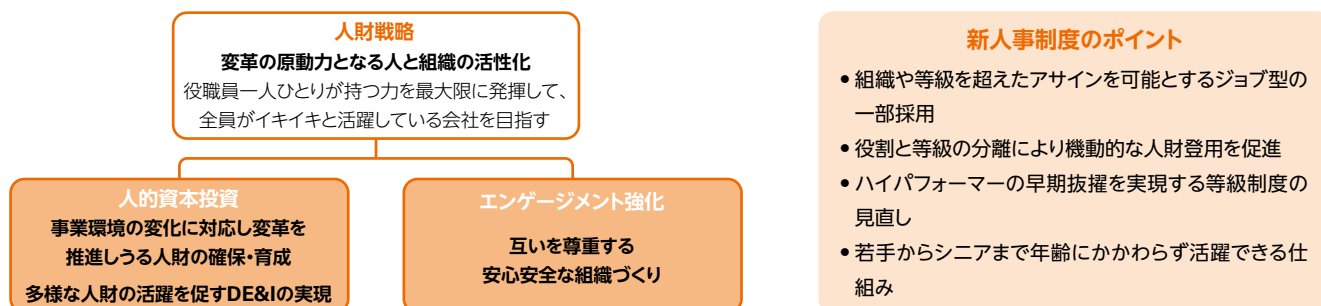
## ● 変革の原動力となる人と組織の活性化

役職員一人ひとりが持つ力を最大限に発揮して、全員がイキイキと活躍している会社となるため、人的資本投資とエンゲージメント強化の2つの側面から取り組みを進めてまいります。

スカパーJSAT(株)における人的資本投資では、「事業環境の変化に対応し変革を推進しうる人財の確保・育成」と「多様な人財の活躍を促すDE&Iの実現」を重要課題とし、社員一人ひとりのスキルとタスクに応じた成長機会を設け、タレントマネジメントや最適な人財配置につなげていくことを目標としています。その一環として人事制度の改訂も行いました。

また、エンゲージメント強化では、「互いを尊重する安心安全な組織づくり」を重要課題とし、長期・短期の計画や施策を策定、実行していきます。

### グループ人財戦略に基づくスカパーJSAT(株)の取り組み方針



## 有識者コメント

人的資本の強化と人権の尊重の両面から  
社会の要請に応えることが求められる

経営戦略の4つの方向性の1つに「人的資本強化」を掲げ、人的資本経営に取り組んでいるのは先駆的です。

外部環境が変わる中でも、必要な人財を採用して育成し、人事制度を改革して社員の役割を設定し、コンピテンシーを高める人財戦略に本格的に取り組み始めたのは業界でも先頭を走られています。今後の応用として、社員のタグ付けされたスキルやコンピテンシーの管理、生成AIを活用し、今後の戦略にそった人財のデータベース化も考えられます。人的資本こそが成長の柱だという企業の戦略が明確化され、今後のさらなる成長に期待しています。

また、マテリアリティを見直して「人権の尊重」を新たに加え、2023年度の重点活動に「人権の尊重の推進」を設定されることも素晴らしいと思います。ISO30414においても人権は尊重されることが明記され開示項目になっていますし、日本において男女賃金格差開示がスタートしましたがこれも人権尊重が趣旨にあります。この分野に引き続き先駆的に取り組まれ、さらなる改革と開示のプロセスを回し、日本企業のお手本となられることを、楽しみにしています。



Institution for a Global Society株式会社  
代表取締役社長  
一橋大学大学院特任教授  
人的資本理論の実証化研究会 共同座長

## 福原 正大氏

有識者鼎談全文はこちら

[https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/materiality/dialogue2023\\_003](https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/materiality/dialogue2023_003)

2021年5月入社以降、これまでのキャリアで培ってきたスキル・経験を活かして、M&A・アライアンス業務、事業開発業務に携わっています。2022年4月に新領域事業部が設置され、同部に配属となった以降は、web3やXR等新しいデジタル技術の活用や、メディア業界にとどまらず幅広い業界の方々と日々のディスカッション・連携を重視し、顧客を感動させるサービスやビジネスとは何か、追求を続けています。PoCの実施含む事業開発、有力事業者やベンチャー企業とのM&A・アライアンスの実施、アカデミアや民間事業者を集めた技術研究や勉強会のリード等、角度の異なるアプローチを並走させていく中で、社外の友好関係の幅・厚みが徐々に増しており、「わらしべ長者」のように、手元にあるモノを徐々に発展させていくプロセスをメンバー一同楽しんで

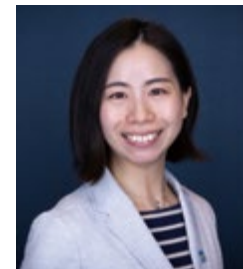


メディア事業部門メディア事業本部新領域事業部  
M&A・事業開発担当ディレクター

## 上垣 健吾

います。組織やメディア業界を超えたつながりを大事に、新しい価値やサービスを見出し、メディア・エンタメ史に残るビジネスを提供していきたいです。

2015年に入社し、経理・財務・経営企画を経験し、途中1年間の産休育休も取得しました。会社の縁の下の力持ちとしてコーポレート部門で経営企画、事業サポートをすることに意義を感じつつ、このまま事業の現場を知らないままでよいのだろうかと思っていた矢先に、現在の出向先であるJSAT International Inc.への全社



宇宙事業部門  
グローバル事業本部  
JSAT International Inc.出向

## 松本 梨花

公募があり、海外勤務のチャンスをつかむことができました。渡米後は、拠点のある米国首都ワシントンD.C.を中心に、全米のさまざまな場所に足を運び、成長著しい宇宙業界での情報収集や新規投資、パートナーシップ拡大に取り組むなど、異動前は考えられなかった新たな経験をしています。思うようにいかず落ち込むことも多いですが、上司には今までにない新たな視点が入り、よりよい組織になったという声を頂けました。家族帯同で駐在しているということに周囲から驚かれることも多く、この経験が後輩たちにとって新たなロールモデルとなるようにさまざまな業務に挑戦していきたいです。

## 社会・人財

### 経営戦略の実現に向けた人財戦略

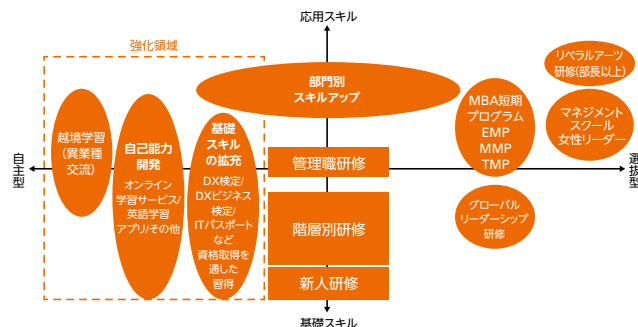
重要課題テーマ	重要課題 (マテリアリティ)	長期		短期達成目標
		長期目標(2030年にありたい姿)		
多様な人財の活躍	人財開発	役職員一人ひとりが最大限に力を発揮して、全員が活躍している会社を目指す		エンゲージメント指標の前年からの改善
	ダイバーシティ&インクルージョン		女性管理職比率は、社員男女構成比相当を目標とする	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍の積極的な推進のため、働きやすい環境整備、内発的動機付けのための研修、社員の意識変容を進める</li> <li>多様な働き方に関する情報発信や理解浸透のためのコミュニケーション活性化を行う</li> </ul>
	従業員の健康増進、安心安全な職場づくり			2022年度に法定健診受診率の100%を目指す
地域・コミュニティの発展	次世代教育・地域共生等の社会貢献	自社のインフラを活用した社会貢献を通じ、Space for your Smileを実現する		<ul style="list-style-type: none"> <li>社会貢献プログラムの実施事例を毎年開示する</li> <li>東南アジア教育支援、宇宙に関する出張授業、Satellite Crayon Projectの展開等に加え、当社にふさわしい地域コミュニティの発展に寄与する社会貢献活動を、新たに企画し推進する</li> </ul>
				スカパー東京メディアセンターでの災害時の地域貢献体制を整備しBCP手順に組み込む

### 多様な人財の活躍 事業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)は人財戦略として、変革の起動となる人財の「採用・育成」と、個のパフォーマンス最大化および生産性向上につながる「配置・抜擢」に注力しています。

「採用・育成」では、コア領域の強化に向けて即戦力を確保するための中途採用の拡充、キャリアディベロップメントの機会や、自己啓発支援制度を通じた持続的な能力開発と自律的なキャリア形成、変革を推進するリーダーシップの醸成、個の力を引き出すマネジメント力の強化等に努めています。特に、研修プログラムは自主性を重んじるスタイルにシフトしています。「配置・抜擢」では、スキルとタスクの可視化と事業ポートフォリオとの連動、中核人財となるハイパフォーマーの早期抜擢、タレントマネジメントの強化(人財プール)、部門人事の権限と責任の拡張等に取り組んでいます。

研修プログラムの位置づけ



※キャリア形成支援のための研修プログラム体系等の情報はWEBページに掲載しています。

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

### 多様な人財の活躍 多様な人財の活躍を促すDE&Iの実現

当社グループは、性別や年齢、国籍等の外的な違いや価値観等の内面的な違いに関わらず、個々の社員の能力を公正に評価、処遇しています。多様性のある環境を実現することがイノベーションの創出にもつながると考えています。

特に、子育てや介護をしている社員も仕事と家庭を両立し持てる力を十分に発揮できるよう、在宅勤務やテレワークによる柔軟な働き方を定着させているほか、育児セミナーの開催やベビーシッター利用料補助などの施策も拡充してきました。スカパーJSAT(株)では女性社員の育児休業復職率は5年以上100%を維

持し、男性社員の育児休業取得率は50%を超えました。

こうした中、2022年11月に、女性活躍推進法に基づく「えるぼし」3ツ星を取得しました。「採用」「就業継続」「労働時間等の働き方」「管理職比率」「多様なキャリアコース」の5つの評価項目すべての基準を満たした3段階目(最高位)の認定となります。

その他にも、シニア世代の活躍を促す等級体系・報酬体系の見直し、社員のLGBTQ+への理解促進などにも取り組んでいます。



当社グループのサステナビリティ詳細は、  
こちらをご覧ください



短期	
KPI	2022年度実績
エンゲージメント指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメントサーベイを実施 肯定的回答率2022年度66%(2021年度64%) ※スカパーJSAT(株)</li> <li>人財開発・育成/働き方やキャリア形成を目的とした研修を実施</li> <li>DXスキル底上げを狙い、DXビジネス検定受験と学習コンテンツ利用の公募を実施</li> </ul>
女性管理職比率	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性の活躍促進に関する状況が優良な企業として「えるぼし」認定を取得(2022年11月)</li> <li>多様性推進を目的とした情報発信を実施</li> <li>人事関連データ詳細は以下リンクにて掲載(2023年7月更新) <a href="https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/esg/social/">https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/esg/social/</a></li> </ul>
障がい者雇用率	
中途採用率	
育児休業復職率	
男性育児休業取得率 年次有給休暇取得率	
法定健診受診率	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年度の法定健診受診率は98.9%</li> <li>2022年度のストレスチェック実施率は93.7%(2021年度は86.7%) ※いずれもスカパーJSAT(株)</li> <li>労働実態の把握と適正化に向けた取り組みを実行</li> <li>各種健康増進施策の実施</li> </ul>
	<p>■Satellite Crayon Project [公式WEBサイトはこちら] <a href="https://satellite-crayon.skyperfectjsat.space/">https://satellite-crayon.skyperfectjsat.space/</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「海のクレヨン」を展開中。グッドデザイン賞、レッドドットデザイン賞、文房具総選挙2022大賞受賞。2022年9月に売上の一部をキリバス共和国へ寄付</li> <li>児童向けワークショップ等複数開催</li> <li>2023年3月に第2弾「山のクレヨン」販売開始</li> </ul> <p>■東南アジア支援PJ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ブンデスリーガジャパンツアー企業ブースにて、活動内容に関する展示を行うとともにSNSチャリティーを実施(1アクションにつき50円としてスカパーJSAT校にスポーツ用品を寄付)</li> </ul> <p>スカパー東京メディアセンター(東京都江東区)および横浜衛星管制センター(神奈川県横浜市)における災害時の近隣住民の避難受け入れガイドラインを策定のうえ、適用を開始。また、スカパーJSAT(株)のBCP関連文書への組み込みを実施</p>

社会・人財に関する他のマテリアリティはP.82をご覧ください。

## ● 多様な人財の活躍 互いを尊重する安心安全な組織づくり

当社グループは、安心安全な組織には、互いを尊重し、心理的安全性のある環境が必要であると考えています。スカパーJSAT(株)では働きやすい環境整備として、完全フレックス制度や居住地制限の緩和、テレワーク用リモートアクセス環境の構築、本社フリーアドレス化、心理的安全性に関する全社員研修などを実施しています。また、互いを尊重するための情報発信やコミュニケーション活性化にも注力しています。上司と部下による1on1コミュニケーションを

通じた信頼関係の構築、マネジメント層における組織運営力の向上、360°フィードバックの実施、組織診断(スマイルサーベイ)に基づく組織単位の改善活動などに取り組んでいます。

さらに、労働安全衛生管理体制の確立、人事部・産業保健(産業医・保健師)による健康維持活動の推進、労働状況の実態把握と改善、全社員のストレスチェックの毎年実施、従業員一人ひとりの健康リテラシー向上施策の実施などにより健康経営を実践しています。

## ● 地域・コミュニティの発展 東南アジア教育支援プロジェクト

### ～ブンデスリーガジャパンツアー2022でSNS寄付企画を実施～

2013年に、衛星回線などのリソースを使って、東南アジアの子供たちの教育環境を向上させる「東南アジア教育支援プロジェクト」を発足して以来、さまざまな活動を行っています。その一環として、日本ユネスコ協会連盟の「世界寺子屋運動」に賛同し、学校建設にも協力しており、2021年にはカンボジアに「スカパーJSATスクール」を開校しました。

カンボジアでは、サッカーがとても人気のあるスポーツとなっていますが、ほとんどの子どもはボールやシューズを持っていません。そこでスカパーJAST(株)は、



パートナーであるドイツ・ブンデスリーガの協力も得て、サッカー用品や文具等を寄贈しています。

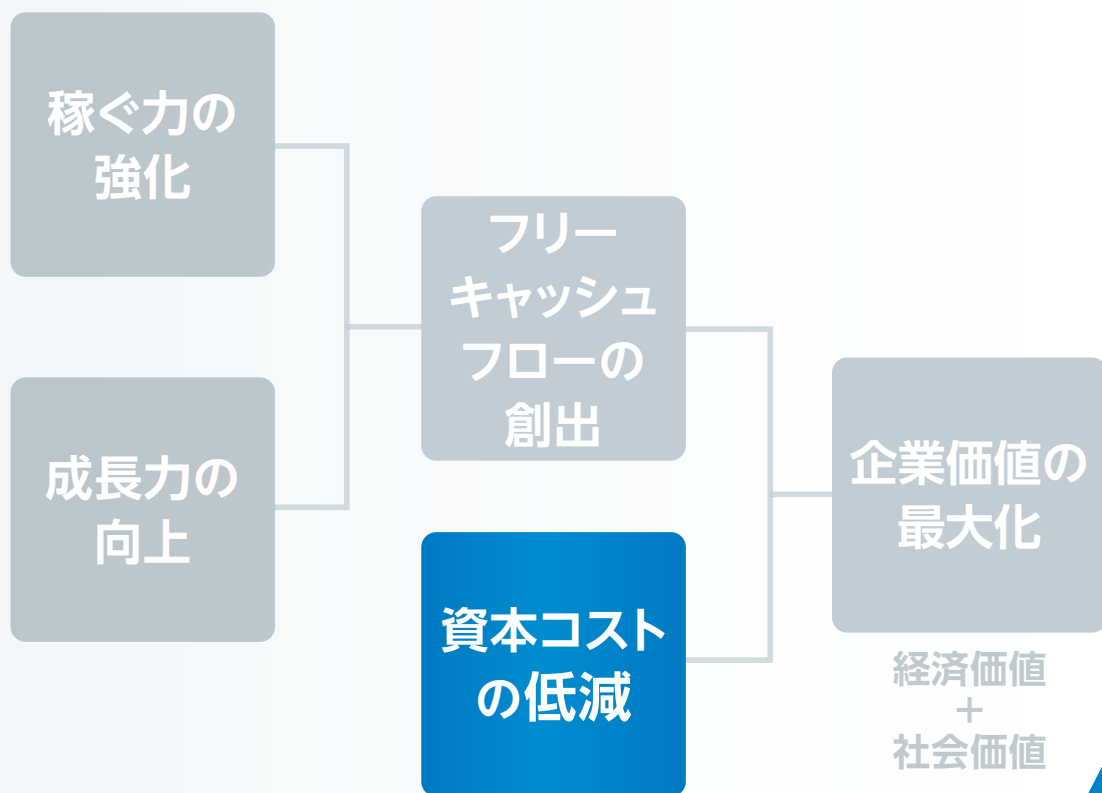
2022年度、2023年度は、ブンデスリーガジャパンツアーの試

合当日、自社ブース内に当プロジェクトの活動を紹介するパネルを展示し、SNSと連動して「いいね」の数×50円を寄付するという企画を実施しました。サッカーを通じて子どもたちが心身ともに健全に成長してほしいと考え、引き続きサポートしていきます。

[スカパー!公式Noteでの紹介はこちら] [https://note.com/spt\\_note/n/n6db61118471f](https://note.com/spt_note/n/n6db61118471f)

# 価値創造を支える ガバナンス

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(マテリアリティ)テーマに注力することで、既存事業の構造改革により稼ぐ力を強化するとともに、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。



## 60 価値創造を支えるガバナンス

61 コーポレート・ガバナンス

68 社外取締役・監査役座談会

70 役員一覧

# 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。2021年4月に定めた当社の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1つとしています。今後は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。

## ガバナンスの重要課題とKPI

重要課題 テーマ	重要課題 (マテリアリティ)	長期	短期	KPI実績
		長期目標(2030年にありたい姿)	短期達成目標	2022年度実績
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	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>改訂コーポレートガバナンス・コードを遵守する</li> <li>重大な違反件数を、毎年ゼロにする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンス・コードを遵守すべく取り組み実施：内部統制システムに基づき安定かつ実効性のある体制維持、プライム市場が求める基準適合に向けガバナンス体制を整備(詳細は以下)               <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会実効性評価を毎年度実施中</li> <li>2022年度開催取締役会への取締役平均出席率は96.5% (病気療養中欠席者1名含む)</li> <li>取締役会の取締役構成人員は9名(男性8名・女性1名)(社外5名、うち独立3名)</li> <li>指名報酬委員会の構成人員は取締役5名。社外過半数を維持(議長を含め社外4名)</li> </ul> </li> <li>重大な違反件数0件</li> </ul>
	積極的かつ責任ある企業広報活動とステークホルダーとの対話	開示内容を充実させ、ステークホルダーから正しく評価され続ける企業となる	開示内容を充実させ、ステークホルダーごとの対話実績や対話内容を毎年開示する	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年1月にTCFDへの賛同表明</li> <li>機関投資家や金融機関を含むステークホルダーとの対話を積極的に実施、対話回数は2021年度より増加</li> <li>サステナビリティサイトの情報充実などステークホルダーとのコミュニケーションツールの利便性向上を企図</li> </ul>
	情報セキュリティ・個人情報保護	重大な違反や情報漏洩ゼロを維持する	ISMS・Pマーク認証を毎年維持する	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISMS・Pマーク認証を維持</li> <li>e-learningでの教育研修を実施</li> <li>リスク把握やPDCAの実行を通じたガイドラインの徹底による体制強化</li> <li>担当者向け研修や全社メールによる啓蒙活動の実施</li> </ul>
			「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」に基づき22年度中に社内体制を強化する	

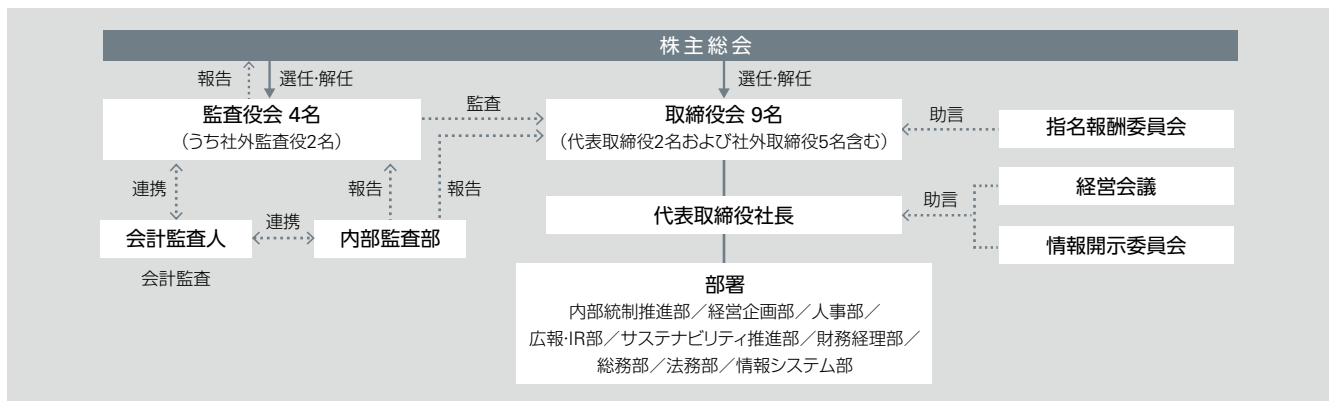
## ● コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

スカパーJSATグループ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、地域社会等の当社グループを取り巻く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1つとして位置づけています。

こうした考えのもと、2007年4月の会社設立以来、複数名の社外取締役を選任し、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等、メディアビジネスと宇宙ビジネスを中心とした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・向上に取り組んでいます。2015年度からは、独立役員に関する判断基準を新たに策定するとともに、2020年度からは、株主の皆さまと一層の価値共有を進めることを目指し譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。

## ガバナンス体制図

(2023年10月1日現在)



## コーポレート・ガバナンス

当社は取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制の基礎として、取締役会を原則月1回定時開催するほか、必要に応じて臨時開催し、当社および当社グループ会社の重要な業務執行について意思決定するとともに、各グループ会社の重要な発生事実等について情報を共有し、適正かつ迅速なリスクマネジメントを行っています。

当社は、各取締役の職務分担を明確にし、当該担当業務の

執行については、組織規程において各部門の業務分担を明確にするとともに、その責任者を定め、適正かつ効率的に職務が行われる体制を構築しています。また、企業経営者等としての豊富な経験を持つ社外取締役5名の選任は、当社の取締役会の多面的な議論展開と意思決定の合理性・妥当性を高め、当社グループのガバナンスの実効性を高めています。

### ● ガバナンス強化の歩み

当社は、2007年4月の会社設立以来、社外取締役が過半数を占め、独立社外取締役が委員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等、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・コードが適用されてからは、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。2016年には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を始める等、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、株主目線での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、当社グループにおけるコーポレート・ガバナンス体制の整備、さらなる充実と実効性確保から、持続的な成長と企業価値、株主価値の向上を目指してまいります。

### ● 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（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、独立社外取締役を委員長としており、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。

### ● 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）である取締役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、四半期毎に行う決算説明会資料等の作成、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サイトに開示しています。

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、四半期毎に投資家動向、IR活動の報告として最高財務責任者（CFO）より取締役会に報告を行い、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。2022年度においては、代表取締役社長および最高財務責任者（CFO）が、株主および潜在株主を含む国内外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等を受け、将来の見通しやキャピタルアロケーションを2022年4月に公表したほか、宇宙事業のさらなる情報開示も進めています。

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等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



度毎の見通しを公表することとしています。2021年度通期決算説明会において、2030年に目指すべき姿と投資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等も通じて中期経営計画を含む経営方針・経営戦略に関する議論を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。

## ● 取締役会の実効性評価

当社取締役会は、2023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等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

また当社は、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。

### 2022年度実施

個別面談	112件
スモールMTG	1件
証券会社主催カンファレンス	1回
海外ロードショー	1回

外取締役)の各取締役は、各々の知識や経験に基づき効果的な発言や質の高い議論を行っており、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。今後、サステナビリティ経営やDXの推進に関する議論の充実、株主との対話の推進等について、取締役会議長及び取締役会事務局が中心となり、検討を進めてまいります。

### 抽出された課題に対する対応方針

項目	課題	対応方針
役員構成・運用等	<ul style="list-style-type: none"> <li>宇宙事業に係る専門的知見を持つ社外取締役の選任</li> <li>重要案件・新規案件の事前説明の充実、資料配布の早期化</li> <li>事業に係る業界動向、周辺領域を含めた勉強会等の実施</li> <li>人的資本経営や気候変動等の非財務情報の開示についての議論</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第16期定時株主総会において宇宙分野に高度な専門性を有する新任取締役を選任</li> <li>審議事項、報告事項にかかわらず、重要案件、新規案件の事前説明を拡充</li> <li>役員トレーニングの一環として外部講師・グループ内社員による各種講演・勉強会の案内拡充</li> <li>サステナビリティ活動方針やマテリアリティの検討の場等での議論促進</li> </ul>
議論・新たなテーマ(DX関連)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ルーティン業務・オペレーション業務のDX検討、社内外各種データのさらなる共有化</li> <li>サービス高度化のためのAI技術等の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>縦横連携型組織CFT(クロスファンクショナルチーム)を通じた会社変革・業務推進方法の見直し</li> <li>サービスの高度化に向けた新技術導入の検討</li> </ul>
株主(投資家)との対話	<ul style="list-style-type: none"> <li>積極的な海外IRの実施・強化</li> <li>環境対応に関する継続的なメッセージの発出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外IRはコロナ禍前と同等の年3回実施し、海外IR支援会社も活用して年20件程度の面談実施を目指す</li> <li>広報・IR部とサステナビリティ推進部との連携により、決算説明会や統合報告書に加えて新たな機関投資家等との対話促進と情報発信</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業環境変化への対応、事業戦略の見直し</li> <li>取締役会以外でのインフォーマルな議論の場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オフサイトミーティング等を通じた集中討議の実施</li> <li>取締役・監査役懇談会の再開</li> </ul>

## コーポレート・ガバナンス

### ● 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な立場で経営に参

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。

#### 役員のスキル・マトリックス

No.	氏名	役職	社外	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	米倉 英一	代表取締役 社長			●	●	●	●	●	
2	福岡 徹	代表取締役				●	●		●	
3	小川 正人	取締役				●	●		●	●
4	松谷 浩一	取締役				●	●	●	●	●
5	大賀 公子	取締役 (非常勤)	●	●	●(議長)	●	●		●	
6	清水 賢治	取締役 (非常勤)	●		●	●	●		●	
7	於保 浩之	取締役 (非常勤)	●			●	●		●	●
8	青木 節子	取締役 (非常勤)	●	●	●		●		●	●
9	豊田 硬	取締役 (非常勤)	●	●	●		●		●	●
10	大江 淳彦	監査役					●	●		
11	谷口 浩司	監査役					●	●		●
12	高橋 勉	監査役 (非常勤)	●	●			●	●	●	
13	大友 淳	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、以下の当該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	メディア事業、宇宙事業、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

## 2022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	中谷 巖	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、議案の審議等につき、必要に応じ、経済・経営分野における高度な専門性に基づいた発言を行っています。
取締役	藤原 洋	当事業年度に開催された取締役会16回のうち13回に出席し、議案の審議等につき、必要に応じ、企業経営者としての高い見識と、情報・通信分野における豊富な経験・知見に基づいた発言を行っています。
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、議案の審議等につき、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います。
取締役	清水 賢治	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、議案の審議等につき、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います。
取締役	於保 浩之	就任後に開催された取締役会11回のうち11回に出席し、議案の審議等につき、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います。

## ● 監査役および監査役会

当社は、監査役4名(うち常勤2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等重要会議に出席し、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、各部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、各取締役他中核社員、ならびに子会社監査役との意見交換等、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等、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。

## 2022年度社外監査役の主な活動状況表

区分	氏名	主な活動状況
監査役	小川 晃	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、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、議案の審議等につき、必要に応じ、国際的な金融分野での事業経営における豊富な経験・知見に基づいた発言を行っております。
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、議案の審議等につき、必要に応じ、会計分野における高度な専門性及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13回に出席し、議案の審議等につき、必要に応じ、メディア事業における幅広い見識に基づいた発言を行っております。

## コーポレート・ガバナンス

### ● 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並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くうえで、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くうえで、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、委員長(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、事業年度ごとに役員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等の変動要素を調整・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(役員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インセンティブを付与するとともに、株主の皆さま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おり、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等の内容

	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別総額(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	27	19	29	4
監査役(社外監査役を除く)	22	22	—	—	1
社外取締役	45	45	—	—	6
社外監査役	37	37	—	—	3

## ● コンプライアンス、リスクマネジメント、情報管理体制の整備状況

### 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・各種社内規程等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等、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。コンプライアンス推進事務局は、全社のコンプライアンス・プログラムの維持・管理、およびコンプライアンス・プログラムに関わる教育・研修等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、補助金等公的資金の受給、ハラスメント等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等が発見された場合、速やかに社内および社外に設置する窓口に通報・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並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、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、業務執行に係るリスクを総合的に認識・評価し、適切なリスクマネジメントを行うために、リスクマネジメント規程を定め、その実効性を確保するため、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（年2回以上開催）を設置しています。リスクマネジメント委員会は、リスク管理の基本方針及び管理体制を定め、リスクの管理、未然防止、低減

に取り組み、部署単位でのリスク評価及び対策策定等を通じて全社的なリスクマネジメントの徹底を図っています。なお、評価するリスクの範囲には、役職員の不祥事・不正・犯罪、公務員等への接待・贈答等汚職を含んでいます。また、リスクマネジメント統括責任者は、リスクマネジメントの状況等につき、取締役会に適宜報告しています。

### 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について

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、個人情報及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等を実施しています。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、シーサート(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推進等によるサイバーセキュリティリスクの増加等を受け、最高情報セキュリティ責任者(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。

## 社外取締役・監査役座談会



スカパーJSATホールディングスは、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みを進めています。中でも、今後の成長のカギを握る宇宙事業に関連する深い知見を持つ、青木節子氏、豊田硬氏の社外取締役就任を機に、大賀公子社外取締役をファシリテーターとして、大江淳彦常勤監査役を含めた4人で当社グループの未来をテーマにディスカッションいたしました。

### 社外取締役に就任して

**大賀** | 就任間もないタイミングではありますが、青木取締役と豊田取締役のお2人は、スカパーJSATに対して、どのようなイメージをいただいているか、お話しいただけますか。

**青木** | 私が当社について最初に関心をもったのは、欧米が宇宙活動に関する国内法を整備し始めた1980年代後半のことです。当時、日本では、政府が民間の衛星打ち上げや運用を監督する手段は、電波法に基づく人工衛星局の開設許可などに限られていました。ちょうど世界的な電気通信市場の規制緩和期でもあり、この時期の当社の挑戦は、日本の宇宙商業利用の黎明期を作り上げ、宇宙利用大国を目指す今日の礎を作ったといえると思います。

その後、当社は現在の形になるまで会社の統廃合など、さまざまな変化がありました。日本唯一の衛星運用企業だった時期も長く、アジア地域の衛星通信競争が激化した現在も、アジア最大の企業です。宇宙事業だけに限っても非常にポテンシャルがある会社だと外部から眺めていました。実は、現在のポジションは非常にもったいない、惜しいと思うところがあります。幸い、宇宙事業はこれから新たなステージに入るようですので、このタイミングを逃さず成長してほしいと思います。

**豊田** | 私は、まだ社外取締役に就任してひと月足らずであることから、なによりもまず、居心地の悪さを感じています。これは必ずしも悪い意味ではなく、当社に貢献するには、一体どんな立ち位置が良いのであろうかと、自分なりに模索中であるとい

うことを申し上げただけです。

そのような模索中の状態というのも何ですが、スカパーJSATという会社は、メディア事業と宇宙事業、車の両輪としてやってきていて、私が外から見ている限りにおいては、比較的順調に成長してきている会社という印象です。

もう一つ、当社に対する印象といえば、米倉社長をはじめとした経営陣の皆さん、社外取締役の方、監査役の方、皆さん非常に会社の将来について危機意識が強いということです。これらの危機意識はきっと将来に向けたチャレンジに向けて結束できる要因になればよいと感じています。

### 宇宙ビジネスの未来

**大賀** | ありがとうございます。お話しいただいたことを受けて、日本における宇宙ビジネスのこれまでとこれからについて、ご意見いただけますか。

**青木** | 宇宙ビジネスに関する一番の教訓は、新しいアイデアがうまくいかなかったとしても、簡単にあきらめてはいけないということでしょうか。宇宙技術の進歩は急速なので、過去にダメだったものがその後の新たな技術で実現することもあります。20世紀末期には失敗し、20年後宇宙利用に革命的变化をもたらした低軌道衛星コンステレーションがその好例だと思います。アイデアを簡単に捨てず、しっかり保持しておく。そして、しかるべき時に活かして商機をつかむことが大事ではないでしょうか。

**豊田** | 宇宙ビジネスだけではなく、将来予測は非常に難

しいということを前提しておく必要があると思います。私が見聞きする軍事のプロ中のプロによる軍事や国際情勢に関連する未来予測はほぼはずれっぱなしです。それと同じように、宇宙の問題、それからメディアの問題も将来の動向予測は大事ではありますが、非常に困難なことだと考えておく必要があると思います。当社では、2030年をターゲットにした計画を立案されており、私も拝見しましたが、この計画はあまり細かいところまでガチガチに縛った形となっていないのは、ある意味一つの見識かなと感じました。未来のビジネスについて問題があったときに、大きく修正できる余地を残しておくのは、今まで以上に将来を予測することが難しくなったことを考えれば、非常に大切だと思います。

**青木** | 具体的な宇宙ビジネスで言えば、これからさまざまな低軌道ビジネスが非常に活発化すると思います。その中でスカパーJSATが勝つためには、革新的なデータビジネスをどこまで積極的に進められるかにかかっているのではないかと思います。当社だけですべてはできないので、M&Aやヘッドハンティングも必要かもしれません。次の10年間、低軌道もだんだん衛星を配置する場所が既得権益化されていくかもしれませんし、それを他の企業と組みながら、どう調整していけるかも重要だろうと思います。

**大賀** | これまで私は、宇宙事業を将来の中核事業として強化する当社の社外取締役に宇宙の専門家がいなかったのは問題だと言いつけてきたのですが、お2人が社外取締役に就任されたことで、いままさに具体論に関連する適切なご発言をいただくことができました。今後も当社の未来を考えていくうえで、お2人の知見・ご発言は一層重要になってくるのではないかと思います。

**大江** | 青木取締役の発言から、今後はAIの解析、ビッグデータの解析など極めて高度な専門的スキルを持っている人材の確保が重要ということを再認識いたしました。社内の人材を活用しながら、また当社の将来のビジネスにフィットする社外の人材の適切な採用等を行い、社員全員がビジネスの夢を語り合っていくことが大切だと感じました。

## ガバナンスに関して

**大賀** | 当社は、株式市場の再編の中でプライム市場を目指す判断をしました。私は他社で監査等委員等も務めており、市場全体の対応状況を注視しておりましたが、当社はコーポレート・ガバナンスを始め必要な取り組みを速やかにかつきめ細かく展開し、感心いたしました。ガバナンスについては取締役会が注視しているとともに、監査役の体制整備や活動が大きく貢献しています。豊田取締役は、当社のガバナンスに関して何かご意

見ございますか。

**豊田** | ガバナンスということであれば、暴走してもいけないし萎縮してもいけない、バランスというか兼ね合いが非常に難しい問題だと思います。つい最近、他社の事例でトップの暴走が問題になった企業があり、ガバナンスの組織やルールの在り方について話題になりましたが、私が見たところでは、当社はトップの暴走に最も遠いところにある企業ではないかと感じています。むしろ厳格にルールを適用することで、経営の自由度が低いのではないかと懸念さえあります。

物事というのは、何かの判断を下すときに誤った判断が行われないようにするだけではなく、もし誤った判断だということがわかったならば、すぐ方針転換できるようなルートを確認しておくことが非常に重要です。当社の場合では、暴走よりもむしろガバナンスががちがちに固められすぎていて、大きな方向転換をするときに会社は簡単に変わるのだろうかという事を懸念しています。

**大賀** | ESGについては、全社的に対応体制が整えられ、諸施策が実施されています。ガバナンスコードやTCFDなどさまざまなルールへの対応も、会社の規模感から見てよくできていると思います。

**大江** | 豊田取締役のご指摘通り、当社のガバナンスは保守的なところがあります。これは、ガバナンスコードにおいて、補充原則などはかなり細かく、上場企業はこういうことをベストプラクティスとしてやってくださいという指摘があり、当社はその指摘をそのまま反映していこうという生真面目な雰囲気があるのだと思っています。一方で、元々のガバナンスコードの本意は、自律的に統治機能をしっかりして、適切なリスクテイキングを取りながら、持続的な成長と企業価値の向上を図りなさいということであつたはずで、守りと攻め、両者のバランスをとりながら、今後のガバナンスを進化させていく必要があると考えています。

**青木** | 企業の役割とは、利益を上げ、株主に還元し、社員やその家族が暮らしていけるようにする。まずそこが基本であり、過度に細かい倫理コード遵守に資源を割くというのは、企業の本来的な仕事ではないようにも思います。挑戦し、新しい事業を開拓するためには、あまりにも縮こまった姿勢では駄目で、社員が、会社は守ってくれる、と信じて自律的に自由に活動できる、そういう場所を作り上げていくことが、スカパーJSATのあるべきガバナンスではないかと思っています。

**大賀** | 貴重なお話をいただき、この宇宙ビジネス、メディアビジネスに関する、今後のチャレンジとリスペクト、そしてガバナンスについて貴重なご示唆をいただけたと感じます。取締役会の場合でも同様の意見を言っていたいだきたいと思っています。

# 役員一覧 (2023年6月23日現在)

## 取締役



代表取締役社長  
米倉 英一

- 1981 伊藤忠商事(株)入社
- 2009 同社執行役員
- 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)
- 2014 伊藤忠商事(株)  
金属カンパニープレジデント  
同社代表取締役常務執行役員
- 2016 同社代表取締役専務執行役員
- 2017 同社専務執行役員
- 2018 同社理事  
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)



代表取締役  
福岡 徹  
宇宙事業担当

- 1980 郵政省(現総務省)入省
- 2009 同省総合通信基盤局電気通信事業部長
- 2010 同省情報流通行政局郵政行政部長
- 2012 同省大臣官房総括審議官(広報、政策企画  
(主)担当)
- 2013 同省情報流通行政局長
- 2014 同省大臣官房長
- 2015 同省総合通信基盤局長
- 2016 同省総務審議官(郵政・通信担当)
- 2017 東京海上日動火災保険(株)顧問
- 2018 (一財)日本ITU協会理事
- 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
- 2021 同社宇宙事業部門長(現任)
- 2022 当社代表取締役(現任)  
スカパー-JSAT(株)  
代表取締役執行役員副社長(現任)



取締役  
小川 正人  
メディア事業担当

- 1988 日本通信衛星(株)(現スカパー-JSAT  
(株))入社
- 2014 スカパー-JSAT(株)  
執行役員経営戦略本部長代行
- 2015 同社執行役員経営管理部門  
経営戦略本部長
- 2017 (株)衛星ネットワーク(現スカパー-JSAT  
(株))取締役  
スカパー-JSAT(株)執行役員常務  
宇宙・衛星事業部門宇宙・衛星事業本部長  
(株)エンルート取締役
- 2018 スカパー-JSAT(株)宇宙事業部門  
宇宙・衛星事業本部長
- 2019 当社取締役(現任)  
スカパー-JSAT(株)取締役執行役員専務  
メディア事業部門長(現任)
- 2020 同社メディア事業部門メディア事業本部長  
日活(株)社外取締役(現任)



取締役  
松谷 浩一  
最高財務責任者  
経営管理担当、内部統制担当  
情報統括管理責任者  
リスクマネジメント統括責任者  
グループコンプライアンス統括責任者  
最高情報セキュリティ責任者

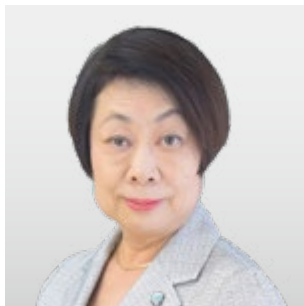
- 1990 日本通信衛星(株)(現スカパー-JSAT  
(株))入社
- 2008 スカパー-JSAT(株)  
衛星事業部門部門企画部長
- 2010 (株)データネットワークセンター  
(現(株)スカパー・カスタマーリレーションズ)  
取締役
- 2015 スカパー-JSAT(株)有料多チャンネル事業  
部門事業戦略室IT戦略部長
- 2017 (株)スカパー・カスタマーリレーションズ取  
締役
- 2018 スカパー-JSAT(株)メディア事業部門事業  
戦略室長事業戦略部長
- 2019 同社執行役員  
同社メディア事業部門経営企画部長
- 2020 同社経営企画部門経営企画部長
- 2021 同社執行役員常務経営管理部門長(現任)  
当社取締役(現任)  
スカパー-JSAT(株)取締役(現任)

当社の取締役・監査役はこちらをご覧ください。

<https://www.skyperfectjsat.space/company/resume/sjh/officer/>



## 社外取締役



取締役(非常勤)  
大賀 公子  
社外取締役\*

1977 日本電信電話公社入社  
1991 日本電信電話(株)サービス  
開発本部マーケティング部門担当部長  
2004 東日本電信電話(株)情報機器部長  
2005 同社東京支店副支店長  
(株)NTT東日本-東京中央(現(株)NTT  
東日本-南関東)代表取締役社長  
2007 エヌ・ティ・ティラーニングシステムズ(株)  
代表取締役常務取締役  
2013 西日本電信電話(株)監査役  
2019 当社社外取締役(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)  
アルコニクス(株)社外監査役(現任)  
2021 電源開発(株)社外監査役  
2022 当社社外取締役(監査等委員)  
(現任)



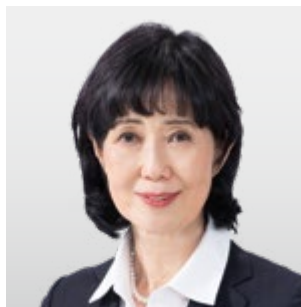
取締役(非常勤)  
清水 賢治  
社外取締役

1983 (株)フジテレビジョン(現(株)フジメディア・  
ホールディングス)入社  
2004 (株)スカイパーフェクト・コミュニケーションズ  
(現スカパーJSAT(株))コンテンツ事業部門  
コンテンツ投資部長  
2012 (株)フジテレビジョン総合メディア  
開発メディア推進局長  
2013 同社総合開発局長  
2014 同社執行役員総合開発局長  
東映アニメーション(株)社外取締役(現任)  
伊藤忠・フジパートナーズ(株)社外取締役(現任)  
2017 (株)フジメディア・ホールディングス  
執行役員常務  
(株)フジテレビジョン執行役員  
常務経営企画局長  
2019 (株)フジメディア・ホールディングス取締役  
(株)フジテレビジョン取締役  
2020 日本映画放送(株)社外取締役(現任)  
2021 当社社外取締役(現任)  
(株)ビーエスフジ監査役(現任)  
(株)ニッポン放送社外取締役(現任)  
(株)WOWOW社外取締役(現任)  
(株)フジメディア・ホールディングス常務取締役  
(株)フジテレビジョン常務取締役  
(株)スペースシャワーネットワーク  
社外取締役(現任)  
2022 (株)フジメディア・ホールディングス  
専務取締役(現任)



取締役(非常勤)  
於保 浩之  
社外取締役

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  
2014 日本テレビ放送網(株)  
インターネット事業局長  
HJホールディングス(同)(現HJホール  
ディングス(株))会長  
2016 同社職務執行者社長  
2017 HJホールディングス(株)  
代表取締役社長  
2018 日本テレビ放送網(株)  
ICT戦略本部執行役員  
2019 同社取締役執行役員  
2021 日本テレビホールディングス(株)  
上席執行役員(現任)  
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(現任)  
(株)PLAY 取締役(現任)  
2023 日本テレビ放送網(株)  
取締役専務執行役員(現任)



取締役(非常勤)  
青木 節子  
社外取締役\*

1991 立教大学法学部助手  
1995 防衛大学校社会科学教室助教授  
1999 慶應義塾大学総合政策学部助教授  
2002 厚生労働省厚生科学審議会臨時委員  
2004 経済産業省産業構造審議会臨時委員  
慶應義塾大学総合政策学部教授  
2007 総務省情報通信審議会委員  
2008 内閣官房宇宙開発戦略専門調査会委員  
2009 同官房「安全保障と防衛力に関する懇談会」  
委員  
2012 内閣府宇宙政策委員会委員  
2013 国連宇宙空間平和利用委員会法律小委員会  
「宇宙の平和的探査利用協力の国際枠組検  
討」作業部会議長  
2016 慶應義塾大学大学院法務研究科教授(現任)  
2017 文部科学省科学技術・学術審議会委員  
国連軍縮諮問委員会委員  
2019 経済産業省産業構造審議会臨時委員  
2020 国連宇宙空間平和利用委員会法律小委員  
会議長  
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(現任)  
2023 当社社外取締役(現任)



取締役(非常勤)  
豊田 硬  
社外取締役\*

1982 防衛庁(現防衛省)入庁  
1998 英国王立国防大学留学  
2008 防衛省大臣官房報道官  
2009 内閣府国際平和協力本部事務局次長  
2011 防衛省地方協力局次長  
2013 同省人事教育局長  
2014 同省大臣官房長  
2017 防衛事務次官  
2018 防衛省顧問  
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)  
2023 当社社外取締役(現任)

## 監査役

大江 淳彦  
谷口 浩司

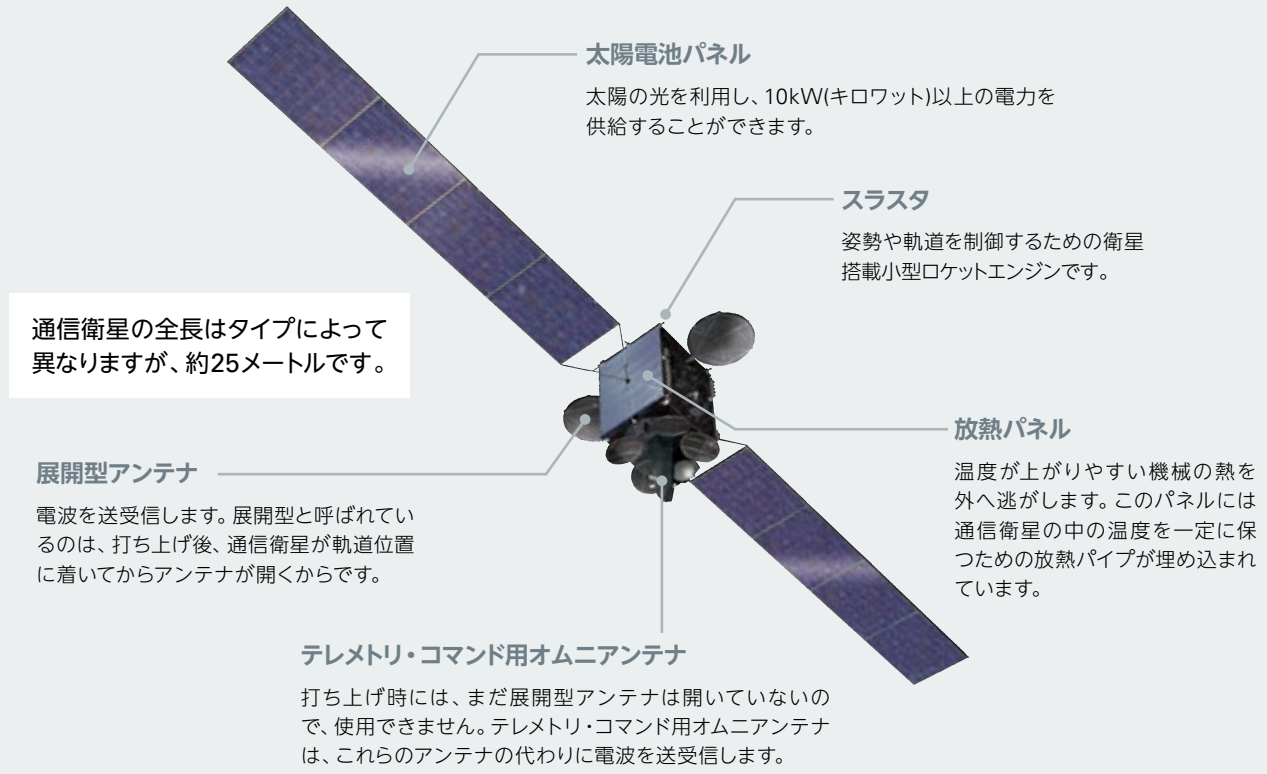
## 監査役(非常勤)

高橋 勉(社外監査役)\*  
大友 淳(社外監査役)

\*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

# 衛星通信の基礎知識

## 通信衛星の構造



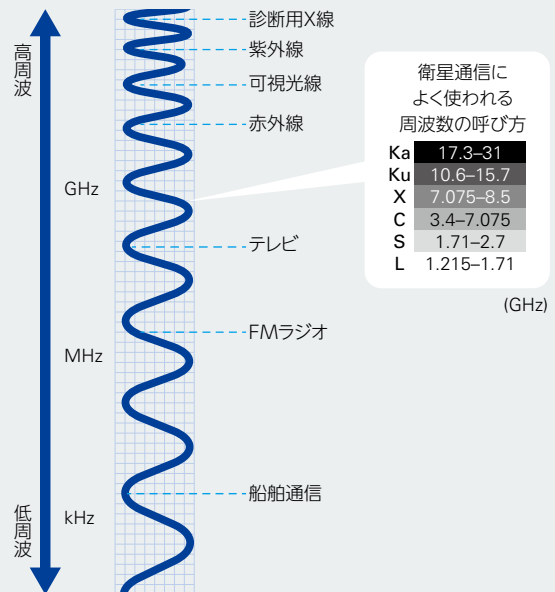
通信衛星の全長はタイプによって異なりますが、約25メートルです。

## 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反面、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、激しい雨等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)の利用が広がっています。

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

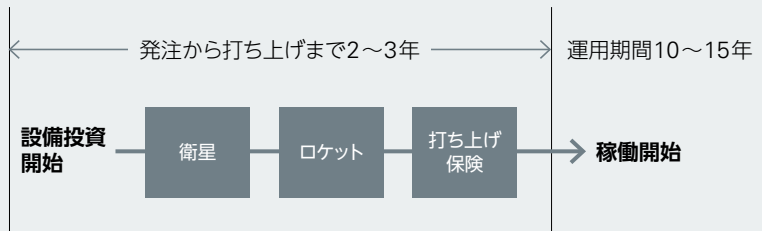
軌道上性能試験  
の実施

### 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



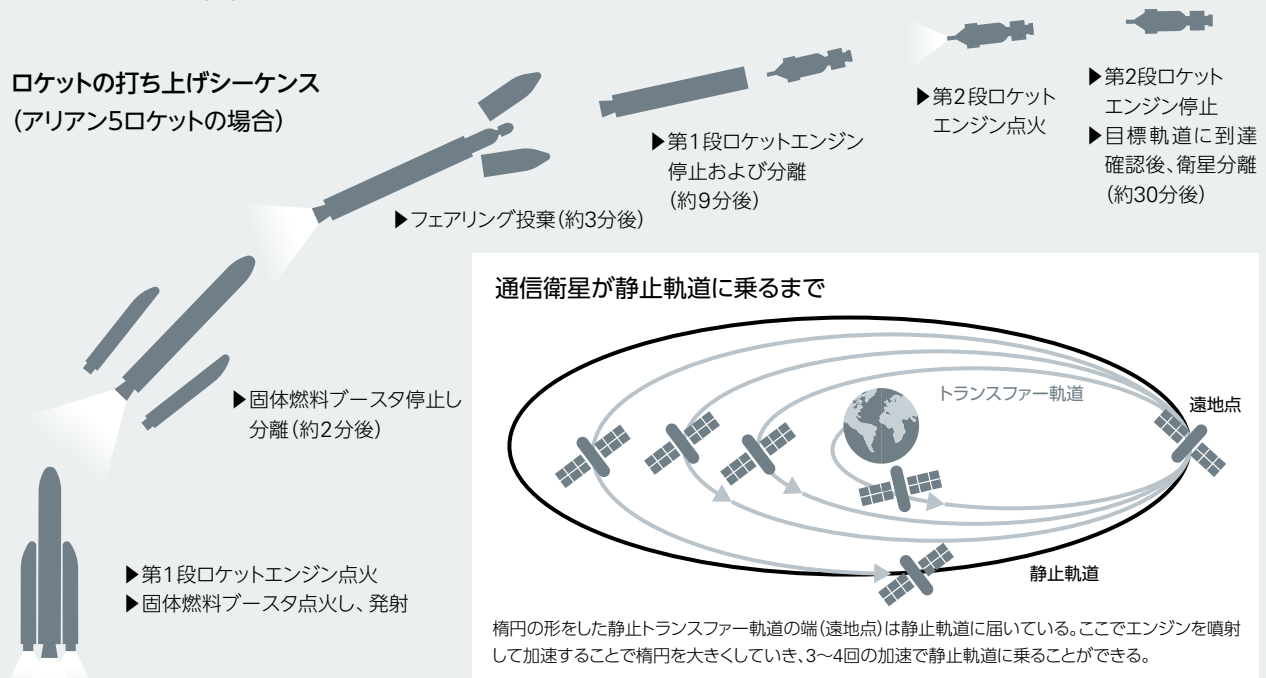
JCSAT-110A衛星の試験 ©Space Systems Lorai



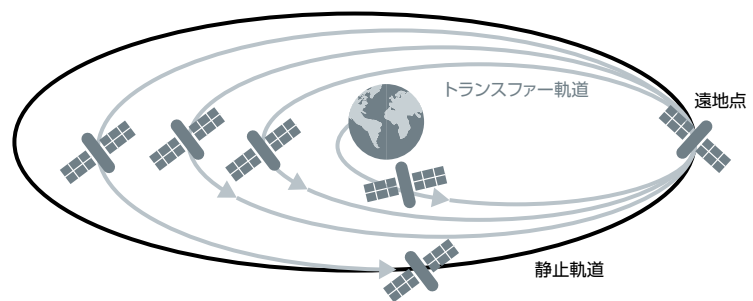
## 衛星調達・打ち上げコストは200～400億円程度、償却期間は15年

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200～400億円程度で資産計上されます。その後、15年程度の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。

### 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)

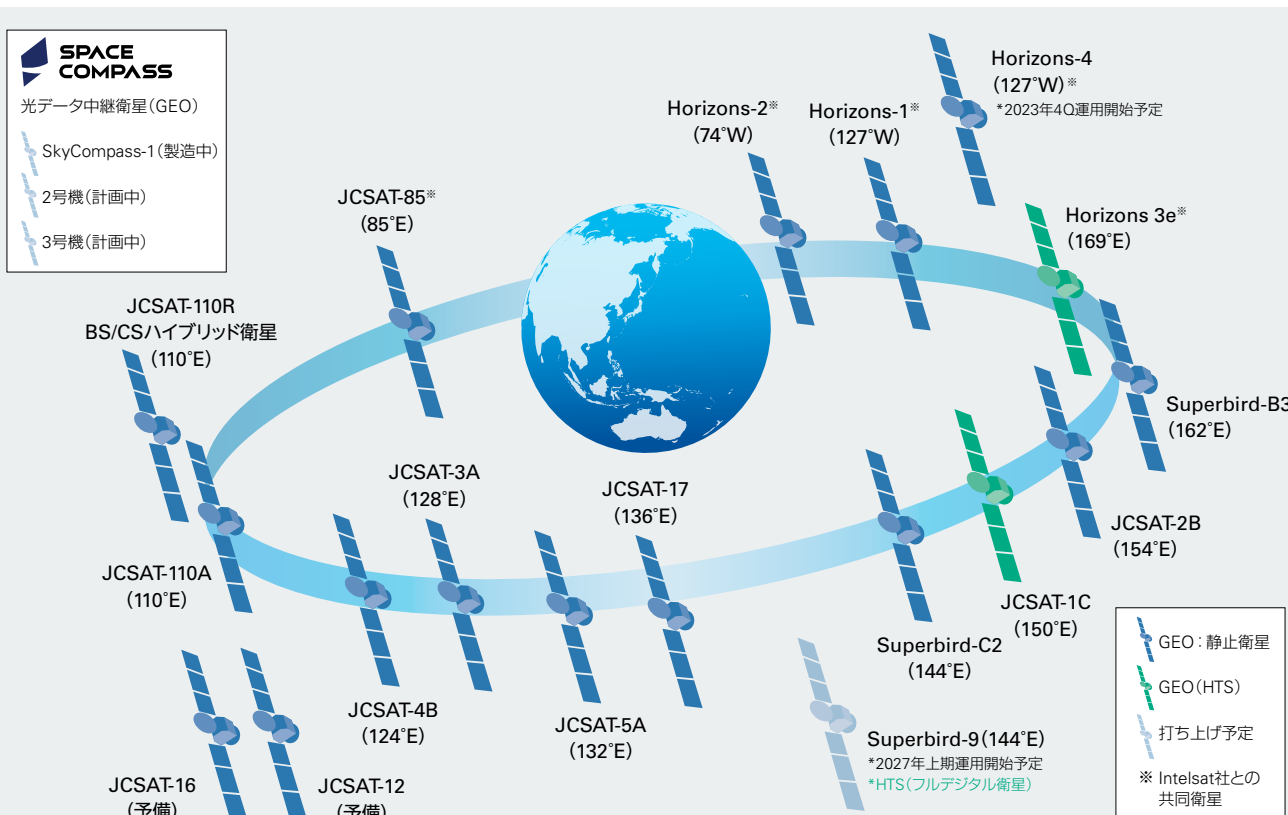


### 通信衛星が静止軌道に乗るまで



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				主に通信サービスに利用			
	JCSAT-110A	JCSAT-110R	JCSAT-4B	JCSAT-3A	JCSAT-5A	JCSAT-17	Superbird-C2	JCSAT-1C
軌道位置	110°E	110°E	124°E	128°E	132°E	136°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	2020年2月19日	2008年8月15日	2019年12月17日
打ち上げ ロケット	アリアン5	アリアン5	アリアン5	アリアン5	Zenit-3SL	アリアン5ECA	アリアン5	ファルコン9
衛星バス	SSL1300	A2100A	A2100AX	A2100AX	A2100AX	LM2100	DS2000	Boeing702[HTS]
設計寿命	15年	15年	15年	15年	12年	15年	15年以上	15年

	主に通信サービスに利用				予備衛星			
	JCSAT-2B	Superbird-B3	Horizons 3e	Horizons-1	Horizons-2	JCSAT-85	JCSAT-12	JCSAT-16
軌道位置	154°E	162°E	169°E	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	2007年12月22日	2009年12月1日	2009年8月22日	2016年8月14日
打ち上げ ロケット	ファルコン9	アリアン5	アリアン5	Zenit-3SL	アリアン5	Zenit-3SLB	アリアン5	ファルコン9
衛星バス	SSL1300	DS2000	Boeing702MP [HTS]	Boeing601HP	STAR-2	STAR-2	A2100AX	SSL1300
設計寿命	15年	15年以上	15年	15年以上	15年	15年	15年	15年

## 用語集

### ■ 契約者支払単価 (Average Monthly Contractor's Payment)

契約者1人当たりの平均月間視聴料等の支払額。

### ■ バックホール(backhaul)

通信事業者の回線網等で末端のアクセス回線と中心部の基幹通信網(バックボーン回線)をつなぐ中継回線・ネットワークのこと。

### ■ BCP(Business Continuity Plan ; 事業継続計画)

企業等が自然災害、大火災、テロ攻撃等の緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段等を取り決めておく計画のこと。

### ■ BS(Broadcasting Satellite)

BS放送を提供する放送衛星で、放送サービス用に設計・製造された静止軌道上の人工衛星。

### ■ Beyond 5G/6G

5Gの次の世代、2030年代の無線・有線の目指すべきネットワークのありかたのこと。日本では、総務省が中心となり5Gを超える世代「Beyond 5G」として2020年から検討を開始している。

### ■ CS(Communications Satellite)

通信衛星。主に通信サービス用に設計・製造された静止軌道上の人工衛星。日本では、1992年からBS同様に放送サービス用にも使用されており、当社グループは現在、JCSAT-3A(東経128度)、JCSAT-4B(東経124度)、JCSAT-110A・JCSAT-110R(東経110度)の通信衛星を放送サービス用に使用している。

### ■ CTV(Connected TV)

ストリーミングスティック、ゲーム機等を介してインターネット回線に接続されたテレビ端末のこと。

### ■ DTH(Direct To Home)

衛星を通じて家庭へ直接番組を配信すること。

### ■ FSS(Fixed Satellite Services)

通信サービスを主に固定された地球局に提供する衛星通信業務の呼称。いっぽう、主に移動地球局に通信サービスを提供する衛星通信業務はMSS(Mobile Satellite Services)と呼ばれる。

### ■ フレキシブル・ペイロード(Flexible Payload)

ビーム形状変更による照射エリアの柔軟な設定、電力制御や再配分、デジタルチャネライザによる帯域可変等の軌道上でのリコンフィギュレーションを可能とする次世代のデジタル衛星通信技術のこと。当社グループは、アジア初となるフレキシブル・ペイロード技術を搭載した衛星を2027年上期運用開始予定。

### ■ FTTH(Fiber To The Home)

光ファイバーを伝送路として家庭に直接映像やインターネット回線を提供するアクセス系光通信サービスのこと。

### ■ 静止軌道(GEO;Geostationary Earth Orbit) / 低軌道(LEO ; Low Earth Orbit)

静止軌道は、赤道上空約36,000kmの人工衛星の軌道位置。地球の自転に同期しているため、静止軌道上の人工衛星は見かけ上地上から静止して見える。低軌道は、地球の表面から高度1,000km以下の低い軌道位置。静止衛星と比べて衛星が常に地球上空を移動しているため、連続的な通信サービスを提供するためには、複数の衛星で構成される衛星コンステレーションを構築する必要がある。

### ■ HAPS(High Altitude Platform Station; 高高度疑似衛星)

地上から20kmの成層圏から超低遅延・大容量の通信プラットフォームの展開が可能となる無人機体(無人通信基地局)。成層圏は年間を通して風が穏やかで安定した飛行制御が可能で、運用開始後も機器の交換・改修やサービスエリアの移動が可能となる次世代の通信プラットフォームとして研究開発が進んでいる。

### ■ HTS(High Throughput Satellite)

高速大容量のサービスを可能とする通信衛星。隣り合うスポットビームで異なる周波数を用いると同時に隣接していないスポットビームでは同じ周波数のリソースを再利用することにより、従来の通信衛星に比べて約10倍の通信容量を実現可能。

### ■ LIANA(Land-deformation and Infrastructure ANalysis)

SAR画像解析によって地上の斜面やインフラの変動をモニタリングするサービス。

## 用語集

**■ NTN(Non Terrestrial Network)**

衛星やHAPS等の非地上系媒体を利用して、通信エリアが地上に限定されず、空・海・宇宙等のあらゆる場所に通信エリアが拡張されたネットワークのこと。

**■ OTT(Over The Top)**

インターネットを介して動画等大容量コンテンツを配信するサービスの総称。従来型の通信基盤・インフラを飛び越えて映像サービスを直接視聴者に提供する事業者をOTT事業者と呼ぶ。

**■ 量子暗号技術(Quantum Cryptography Technology)**

光の最小単位である光の粒(光子)のような極小の物質の動きやふるまいを示す量子力学を応用し、暗号化してやりとりする情報とは別に、暗号を解読するための鍵となる暗号鍵を分割して光子一つひとつに載せて送る技術。データ通信の安全を担保する次世代の暗号技術。

**■ 右旋偏波/左旋偏波(Right Handed Circular Polarization/Left Handed Circular Polarization)**

偏波とは電波の進み方のこと。時計回りに進む電波を右旋、反時計回りに進む電波を左旋という。偏波を右旋と左旋に分けることで同一周波数を2倍に増やして利用することができる。

**■ SAC(Subscriber Acquisition Cost)**

新規加入者の獲得にかかる諸費用。広告宣伝費、加入促進費、カスタマーセンターの運営費用等。

**■ SAR(Synthetic Aperture Radar:合成開口レーダー)**

地表にマイクロ波を照射し、反射して返ってきた信号を分析することで地表面の情報を得るレーダーで、雲や噴煙を透過するため昼夜を問わず観測することができる。

**■ 衛星コンステレーション(Satellite constellation)**

中・低軌道に打ち上げた多数の小型非静止衛星を連携させて一体的に運用すること。世界全域を対象として多様なサービスの提供が可能。世界的にさまざまな衛星コンステレーションシステムが計画されている。

**■ 宇宙統合コンピューティング・ネットワーク****(Space-integrated Computing Network)**

持続可能な社会実現のためにスカパーJSAT(株)と日本電信電話(株)が取り組む、地上災害の影響を受けず宇宙で独立して脱炭素かつ自立可能な宇宙通信ネットワーク基盤。宇宙センシング、宇宙データセンター、宇宙RAN(Radio Access Network)の3つの機能をベースに超低消費電力、超高速通信、高セキュアなネットワークの構築を目指す。

**■ スペースインテリジェンス(Space Intelligence)**

当社の造語。空間(スペース)をつなぎ、空間から獲得・収集した多様なデータを使って人々の「観たい、識りたい(インテリジェンス)をかなえる」データの利用・解析・提供を行う新たな取り組み。

**■ 宇宙ごみ(Space Debris)**

耐用年数を過ぎ機能を停止、または故障により制御不能となった人工衛星から、打ち上げに使われたロケットの部品、破片、デブリ同士の衝突で発生する微細デブリまで、地球の衛星軌道上を周回している不用な人工物体。宇宙開発・利用が本格化する中で、その数は年々増え続け、対策が必要となっている。当社グループは宇宙空間に漂う宇宙ごみを遠隔からレーザーで照射して地球の大気圏に向けて軌道修正を図るというアプローチを開発中。

**■ Spatio-i**

光学画像・SAR画像などの衛星から取得したデータと、位置情報などの地理空間情報と各分野にカスタマイズしたAI分析を組み合わせた情報サービス。

**■ トランスポンダ(Transponder)**

送信機(Transmitter)と応答機(Responder)からの合成語。衛星通信においては、地上から受信した電波(電気信号)の増幅・変換・送信等を担う通信機器の総称で、中継器あるいは電波中継器とも呼ばれる。

**■ Universal NTN**

広域・大容量・低遅延・安全高信頼・低消費電力といったあらゆるニーズに対応した非地上系ネットワークサービスのこと。

**■ アップリンク/ダウンリンク(Uplink/Downlink)**

アップリンクは地球局から通信衛星へ、ダウンリンクは通信衛星から地球局への情報伝送のこと。

# 株式情報

## 基本情報

2023年3月31日現在

発行可能株式総数	1,450,000,000株 <sup>※1</sup>
発行済み株式総数	297,404,212株 <sup>※2</sup>
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)

※1 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。

※2 2023年7月21日付けで譲渡制限付株式報酬として普通株式174,211株を発行し、297,578,423株となりました。

## 大株主

2023年3月31日現在

	株式数	持株比率
伊藤忠・フジ・パートナーズ(株)	76,568,800	26.36%
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	27,636,200	9.51%
エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株)	26,057,000	8.97%
日本テレビ放送網(株)	20,891,400	7.19%
(株)TBSホールディングス	18,434,000	6.35%
(株)日本カストディ銀行(信託口)	15,112,400	5.20%
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	6,943,629	2.39%
(株)電通グループ	4,000,000	1.38%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	3,258,323	1.12%
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	3,084,600	1.06%

※当社は、自己株式6,933,124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。

## 所有者別株式分布

2023年3月31日現在

	株主数(名)	比率	株式数(株)	比率
金融機関	21	0.06%	46,956,500	15.79%
証券会社	37	0.10%	5,058,630	1.70%
その他国内法人	261	0.69%	155,071,497	52.15%
外国人	338	0.89%	57,361,708	19.29%
個人・その他	37,171	98.26%	26,022,753	8.73%
自己名義株式	1	0.00%	6,933,124	2.33%

# 会社情報

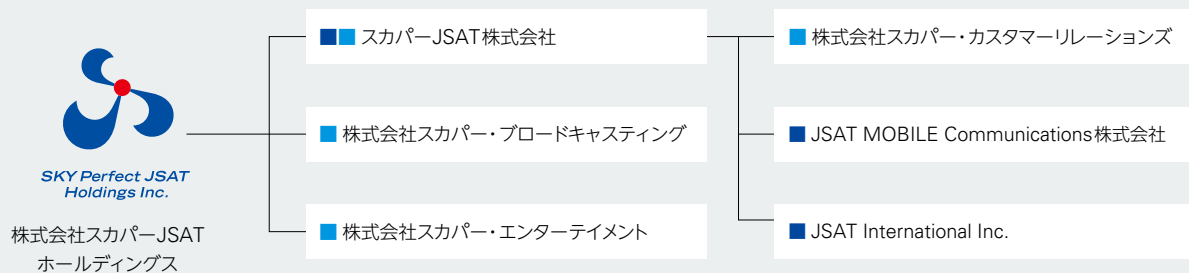
## 会社情報

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	<a href="https://www.skyperfectjsat.space/">https://www.skyperfectjsat.space/</a>
設立	2007年4月2日
従業員数	848名(連結)(2023年3月31日現在)
資本金	10,081百万円(2023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	297,404,212株*
株主数	37,829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

\*2023年7月21日付けで譲渡制限付株式報酬として普通株式174,211株を発行し、資本金額は10,129百万円、発行済株式の総数は297,578,423株となりました。

## 主なグループ会社 (2023年3月31日現在)

■ 宇宙事業 ■ メディア事業





## 主なグループ会社一覧 (2023年3月31日現在)

■ 宇宙事業 ■ メディア事業

議決権の所有割合は間接保有を含みます。

	 SKY Perfect JSAT Corporation		
会社名	■ ■ スカパーJSAT株式会社		
資本金	50,083百万円		
事業内容	宇宙事業およびメディア事業		
議決権の所有割合	100.0%		
			
会社名	■ 株式会社スカパー・ブロードキャスティング	■ 株式会社スカパー・エンターテインメント	■ 株式会社スカパー・カスタマーリレーションズ
資本金	2,500百万円	10百万円	100百万円
事業内容	コンテンツの企画・制作、技術支援および番組提供	衛星基幹放送業務、衛星一般放送業務	有料多チャンネル放送ほか、さまざまな業種業態のカスタマーセンター
議決権の所有割合	100.0%	100.0%	100.0%*
			
会社名	■ JSAT MOBILE Communications株式会社	■ JSAT International Inc.	
資本金	375百万円 (資本準備金含む)	25百万USドル	
事業内容	移動体衛星通信サービス業	北米・ロシア・アジア太平洋向け衛星回線販売事業	
議決権の所有割合	53.3%*	100.0%*	

\*議決権の所有割合は間接所有によるものです。

# 10年財務データ

株式会社スカパー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)

	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3
<b>経営成績(会計年度)</b>				
営業収益	¥ 171,683	¥ 163,295	¥ 162,906	¥ 192,876
営業原価	111,253	104,175	101,640	130,594
販売費および一般管理費	38,717	39,492	37,056	37,848
営業利益	21,713	19,628	24,210	24,434
税金等調整前当期純利益	18,543	20,363	24,292	24,297
親会社株主に帰属する当期純利益	9,659	13,516	16,868	17,415
包括利益	11,053	14,662	11,209	17,870
EBITDA <sup>(注2)</sup>	44,551	44,503	46,670	47,725
減価償却費	24,433	22,868	20,694	21,541
のれん償却費	878	878	878	878
資本的支出	23,002	40,377	26,266	16,177
<b>キャッシュ・フロー状況(会計年度)</b>				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 33,345	¥ 16,634	¥ 24,806	¥ 7,030
投資活動によるキャッシュ・フロー	(18,970)	(34,748)	(28,804)	(22,883)
フリー・キャッシュ・フロー <sup>(注3)</sup>	14,375	(18,114)	(3,998)	(15,853)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(25,444)	(12,079)	18,587	13,469
<b>財政状態(会計年度末)</b>				
現金および現金同等物の期末残高	¥ 63,784	¥ 33,963	¥ 48,558	¥ 46,151
総資産	287,580	282,517	319,224	359,485
有利子負債	45,995	38,366	64,138	82,753
純資産	184,680	195,640	200,512	213,909
(円)				
<b>1株当たり指標<sup>(注4)</sup></b>				
1株当たり純利益	¥ 29.50	¥ 43.85	¥ 55.39	¥ 58.64
1株当たり純資産	598.13	634.20	661.80	709.14
1株当たり配当金	12.00	12.00	14.00	18.00
(%)				
<b>比率</b>				
営業利益率	12.6	12.0	14.9	12.7
EBITDAマージン	25.9	27.3	28.6	24.7
自己資本比率 <sup>(注5)</sup>	64.1	69.2	61.6	58.6
ROE <sup>(注6)</sup>	5.2	6.9	8.6	8.3
配当性向	40.7	27.4	25.3	30.7

(注) 1. 米ドル表示は、便宜上、2023年3月31日現在の為替相場1米ドル=133.54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. 2013年10月1日に株式分割(1株につき100株の割合をもって分割)を行っており、上記は株式分割後の金額に修正しています。

2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3 <sup>(注7)</sup>	(百万円)	(千米ドル <sup>(注1)</sup> )
					2023.3	2023.3
¥ 145,502	¥ 164,015	¥ 139,542	¥ 139,572	¥ 119,633	¥ 121,140	\$ 907,143
92,202	111,316	90,188	87,047	68,303	69,058	517,130
37,648	37,408	34,090	33,373	32,467	29,758	222,842
15,652	15,291	15,263	19,152	18,863	22,324	167,171
17,244	15,515	15,493	19,888	20,276	23,123	173,150
11,353	9,682	12,027	13,345	14,580	15,810	118,395
11,415	9,764	11,832	11,686	16,424	18,930	141,755
43,033	40,742	41,531	45,268	44,179	45,562	341,193
23,494	22,514	23,317	23,323	22,161	21,165	158,494
878	878	878	878	878	67	502
15,940	23,834	19,533	13,038	7,512	16,755	125,468
¥ 22,546	¥ 25,898	¥ 28,880	¥ 57,949	¥ 36,507	¥ 57,631	\$ 431,561
(27,213)	(33,469)	(20,826)	(11,358)	(7,737)	(16,870)	(126,330)
(4,667)	(7,571)	8,054	46,591	28,770	40,761	305,231
4,866	9,362	(12,516)	(16,879)	(16,405)	(19,423)	(145,446)
¥ 46,305	¥ 48,090	¥ 43,603	¥ 73,194	¥ 85,914	¥ 107,909	\$ 808,064
359,344	376,102	378,367	385,568	378,167	399,055	2,988,284
92,767	108,086	102,443	90,959	85,352	73,548	550,755
219,635	224,015	228,943	235,315	243,077	256,815	1,923,135
					(円)	(米ドル)
¥ 38.22	¥ 32.60	¥ 40.49	¥ 44.92	¥ 49.52	¥ 54.44	\$ 0.41
729.48	745.26	767.69	788.27	833.58	879.33	6.58
18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	20.00	0.15
					(%)	
10.8	9.3	10.9	13.7	15.8	18.4	
29.6	24.8	29.8	32.4	36.9	37.6	
60.3	58.9	60.3	60.8	64.0	64.0	
5.2	4.4	5.3	5.7	6.0	6.2	
47.1	55.2	44.4	40.1	36.3	36.7	

5. 総資産に対する自己資本の比率

6. 自己資本に対する当期純利益の比率

7. 「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)等を2022年3月期より適用しています。2022年3月期以降の財政状態および経営成績は、当該会計基準等を適用後の数値で表示しています。

# マテリアリティとESG課題への取り組み

分類	ISO26000 中核課題	重要課題テーマ ＜何のために＞	重要課題（マテリアリティ） ＜何をするか＞	1 環境 SDG15	2 社会 SDG8
E S G					
●			あらゆるエリア・環境への放送・通信インフラの提供	1.5	
●	消費者課題 コミュニティへの参画および コミュニティの発展	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	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	1.5	
●			技術イノベーションを踏まえた衛星通信サービスの 高信頼性・高持続性に向けた取り組み	1.5	
●	消費者課題	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		
●	人権消費者課題		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		
●			暴力・人権・差別等のコンテンツへの適切な対応		
●	環境	脱炭素社会と 循環型経済の 実現に向けた 環境への寄与	衛星および地上設備等における再生可能エネルギー利用、 エネルギー効率向上の推進によるCO <sub>2</sub> の削減		
●			衛星を利用したCO <sub>2</sub> 削減の支援		
●	公正な事業慣行		廃棄物の適正な処理、リユース、リサイクルの推進 <b>更新</b>		
● ● ●	環境	宇宙環境の改善	環境に配慮した調達		
●	コミュニティへの参画および コミュニティの発展 環境	環境や社会に 寄与する イノベーションの 推進	宇宙ごみ削減への取り組み		
● ●	消費者課題 コミュニティへの参画および コミュニティの発展		リモートセンシングの開発・推進	1.5	2.4
●	消費者課題 コミュニティへの参画および コミュニティの発展		NTN事業の開発・推進 <b>新設</b>	1.5	
●	コミュニティへの参画および コミュニティの発展	パートナーシップの 促進	放送・通信の高度化・技術開発による新しい価値の提供		
● ●	組織統治		パートナー企業との人材交流・技術交流、および 協業プロジェクト、イニシアチブ等への参画		
● ●	消費者課題 組織統治	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	1.5	
●	人権 労働慣行 公正な事業慣行		積極的かつ責任ある企業広報活動と ステークホルダーとの対話		
●	公正な事業慣行 消費者課題		情報セキュリティ・個人情報保護		
●	労働慣行		人権の尊重 <b>新設</b>		
●	人権 労働慣行	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材の確保・育成 <b>更新</b>		
●	労働慣行		多様な人財の活躍を促すDE&Iの実現 <b>更新</b>		
●	コミュニティへの参画および コミュニティの発展	地域・コミュニティの 発展	互いを尊重する、安心安全な組織づくり <b>更新</b>		
●			次世代教育・地域共生などの社会貢献		

関連するSDGsのゴールとターゲット

3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	4.7				8.1,8.2 8.5,8.8	9.1,9.5 9.a,9.c		11.1,11.2 11.3,11.5	12.8	13.1	14.4		16.3 16.4	
				7.2 7.b		9.1,9.a 9.c		11.5 11.b		13.1 13.2				
					8.4	9.1,9.4 9.5		11.5	12.2 12.5	13.1				
3.3	4.2,4.7 4.a	5.1			8.5	9.1 9.2	10.2	11.1,11.3 11.5	12.5 12.8				16.10	17.17
						9.2			12.8					17.17
	4.7	5.1 5.2					10.2 10.3		12.8				16.1 16.3	
				7.2 7.3		9.4			12.5	13.1 13.2		15.1		
				7.2		9.1 9.4				13.1 13.2				17.17
3.9			6.3		8.4	9.4			12.4 12.5	13.1	14.1	15.1		
			6.3		8.4	9.4			12.1,12.2 12.4,12.5	13.1 13.2	14.1	15.1		
						9.1,9.4 9.5			12.1,12.2 12.4,12.5					
			6.5			9.1,9.5 9.b		11.5 11.b		13.1	14.4 14.5	15.2	16.3 16.4	
					8.1,8.2 8.5,8.8	9.1,9.4 9.5,9.a 9.c		11.1,11.2 11.3,11.5 11.b		13.1 13.2	14.4			17.16
						9.1,9.2 9.5	10.2							17.17
	4.7					9.2								17.16 17.17
		5.1 5.2				9.1	10.2	11.5		13.1			16.1,16.3 16.4,16.5 16.7,16.10	
					8.2				12.6 12.8				16.7	
													16.10	
		5.1,5.5 5.c			8.5,8.7 8.8		10.2 10.3						16.2	
	4.3 4.4					9.5								
3.4		5.1,5.4 5.5			8.2,8.5 8.8		10.2						16.7	
3.3,3.4 3.8					8.5 8.8									
3.2 3.3	4.1,4.2 4.3,4.4 4.5,4.6 4.7,4.a 4.c				8.9	9.1 9.5	10.1	11.5 11.7	12.8					17.17

※当社グループの重要課題表は、笹谷秀光氏の監修によるESG/SDGsマトリクスの手法によって整理されています。



**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