

## 社外取締役・監査役座談会



大江 淳彦  
常勤監査役



豊田 硬  
社外取締役



青木 節子  
社外取締役



大賀 公子  
社外取締役

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に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が勝ち抜くためには、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。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。取締役会でも同様の意見を言っていたらと思います。