



SKY Perfect JSAT  
Holdings Inc.



未知を、価値に。



統合報告書2024

2024年3月期

株式会社スカパーJSATホールディングス

A satellite with solar panels is positioned in the upper right quadrant of the image, set against a backdrop of the Earth's curvature on the left and a starry space background. The overall color palette is dominated by deep blues and blacks.

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 イントロダクション

- 04 スカパーJSATグループの現在地
- 06 ビジネスフィールド
- 08 特集 宇宙産業の市場拡大

## 10 価値創造ストーリー

- 11 社長メッセージ
- 16 スカパーJSATグループの歩み
- 18 価値創造ストーリー
- 20 経営資源とビジネスモデル
- 21 2030年に向けた経営戦略
- 22 リスクと機会
- 24 マテリアリティと企業価値
- 26 稼ぐ力の強化
- 28 成長力の向上
- 30 資本コストの低減



### 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

2023年度 (2023年4月~2024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。



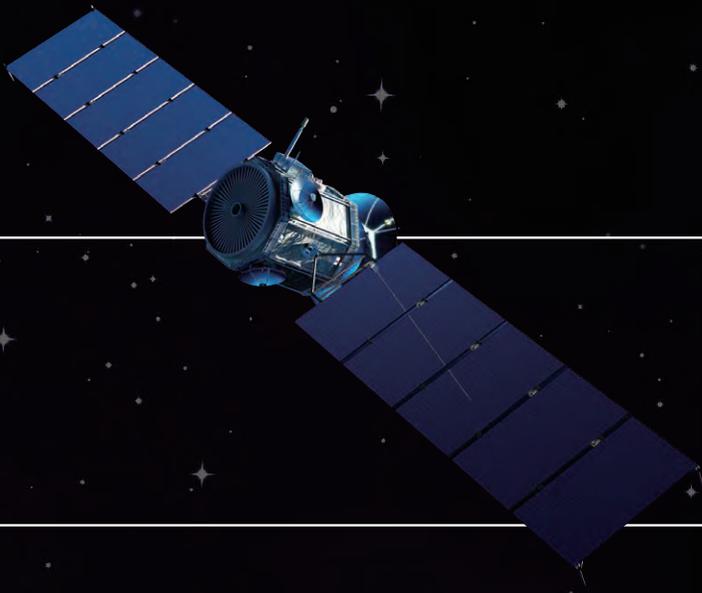
### 関連Webサイト

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/>



## 32

## スカパーJSATの戦略

- 34 財務・非財務ハイライト
- 36 CFOメッセージ
- 40 事業概況：宇宙事業
- 48 事業概況：メディア事業
- 56 サステナビリティ経営の推進
- 58 環境
- 64 社会・人財



## 70

## コーポレート・ガバナンス

- 72 コーポレート・ガバナンス
- 80 社外取締役・社外監査役鼎談
- 82 役員一覧

## 84

## 資料・データセクション

- 84 衛星通信の基礎知識／衛星フリート
- 87 用語集
- 89 株式情報／会社情報
- 92 10年財務データ
- 94 マテリアリティ2024年度目標・KPI
- 96 マテリアリティ表 (ESG／SDGsマトリクス)

# スカパーJSATグループの現在地 At a Glance

## SPACE

### 宇宙事業

宇宙事業では、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、アジア最大規模の静止軌道衛星や低軌道衛星などのインフラを活用して事業を行っています。衛星通信サービスの提供のみならず、それらのインフラから得られるさまざまなデータを活用し、新しい宇宙ビジネスを創り出しています。

## OUR BUSINESS

スカパーJSATグループは、1989年に日本の民間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。「Space for your Smile」をグループミッションとし、2030年度に目指す姿として「宇宙と地球のあらゆる情報・感動をつなげる」を掲げるとともに、当期純利益250億円超の実現を目指しています。

## MEDIA

### メディア事業

メディア事業では、有料多チャンネル放送「スカパー!」、動画配信サービス「SPOOX」に加え、光回線を経由した視聴サービスの提供など多様な視聴ニーズにお応えしています。約270万件の顧客基盤をベースに、お客さまの生活に密着したサービスを提案し、より豊かな時間をお届けしています。



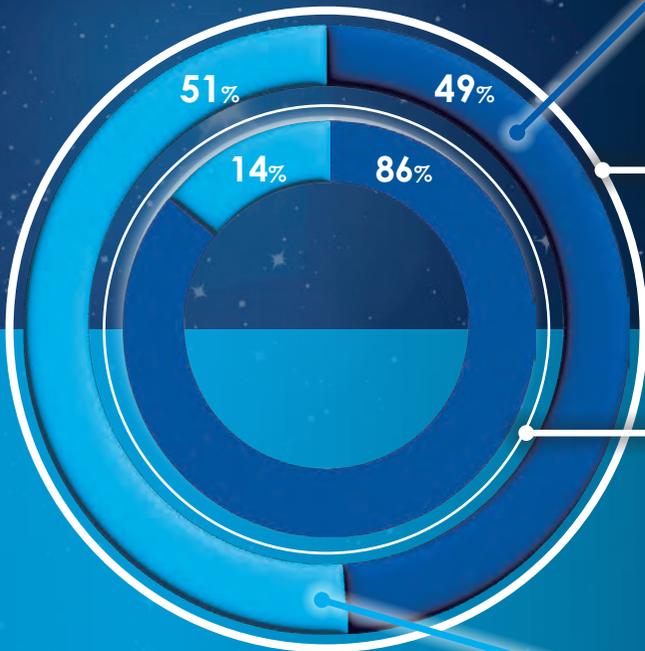
衛星保有機数  
**17**機

アジア最大  
の衛星オペレータ

累積衛星運用年数  
(運用委託衛星除く)(1989年-)  
**300**年以上

宇宙事業  
2024年3月期営業収益

**647**億円



2024年3月期  
連結営業収益

**1,219**億円

2024年3月期  
親会社株主に帰属する当期純利益

**177**億円

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

メディア事業  
2024年3月期営業収益

**665**億円

スカパー/3サービス  
累計加入件数(IC数)  
**274**万件

光再送信サービス  
接続世帯数  
**275**万件

光再送信サービス  
世帯カバー率  
約**76**%

2024年3月末時点



# ビジネスフィールド

地上にある人々の生活から宇宙空間までが私たちのビジネスフィールドです。

## 地上

» 放送と配信で  
多様な視聴ニーズに対応



### 放送 **スカパー!**

国内最大級の有料多チャンネル放送「スカパー!」を提供。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。

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

光ファイバーを経由して地上波、BS/CSを視聴いただける光再送信サービスの提供可能世帯が36都道府県、約4,280万世帯\*にまで広がっており、ケーブルテレビ事業者向けのサービスも行う、光アライアンス事業を展開しています。

\*国勢調査世帯数により算出。(2024年3月末現在)

» 映像中継・制作・配信をトータルサポート

「スカパー!」で培ったノウハウとスカパー東京メディアセンターの放送設備やスタジオなどの番組制作設備を活用し、事業者の映像中継・制作・配信などの課題解決を支援するメディアソリューションサービスを展開しています。

## 成層圏

20 km



» 空の中継基地HAPS(ハップス)

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

0 km

## 海

» 海でもつながり続ける移動体通信

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



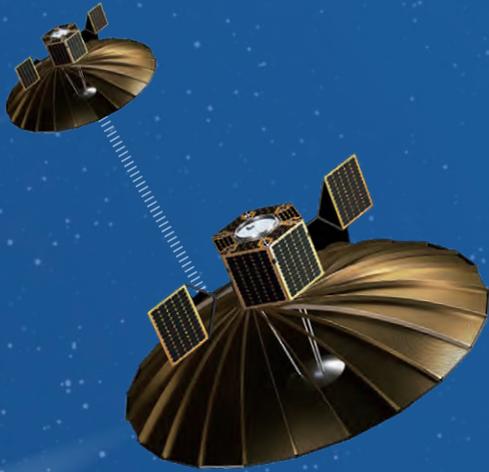
## 大気圏

10 km



» 空でもつながり続ける移動体通信

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



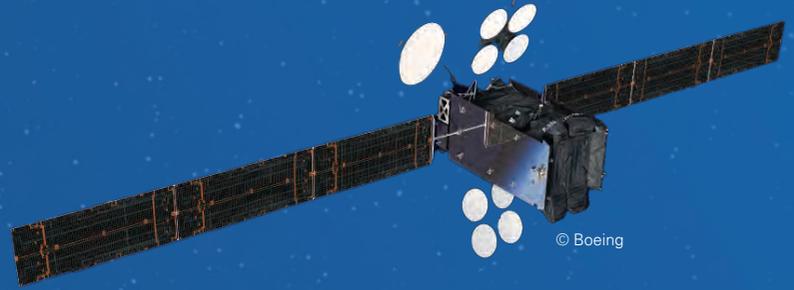
写真提供：(株)QPS研究所

## 低軌道

~1,000 km

» 低軌道衛星から得られるデータを活用  
衛星データ×AI

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



© Boeing

## 静止軌道

36,000 km

» いつでもつながる、必ずつながる  
静止軌道衛星

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

宇宙のSDGs、  
スペースデブリ除去への取り組み

©スカパーJSAT (株)

## 低軌道

世界的な課題となっているスペースデブリ。(株)Orbital Lasersを設立し、レーザーを使う方式でスペースデブリを除去する衛星の開発に着手しています。

# 特集 宇宙産業の市場拡大

## Special Feature

### 世界の宇宙産業の市場規模

現在の世界の宇宙産業の市場規模は約54兆円。2040年までに150兆円規模に拡大する見込みです。

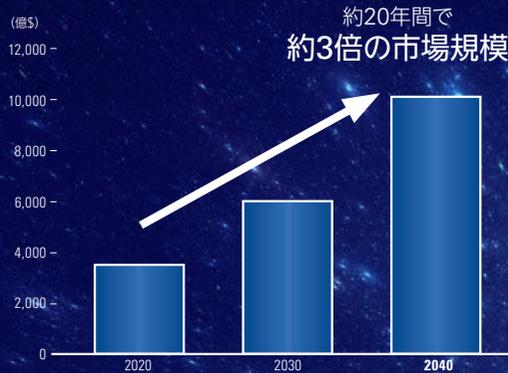
宇宙産業は大きく3分野に分類され、スカパーJSATは主に衛星分野のビジネスに関わっています。

#### 宇宙産業の主な3分野



\* スカパーJSATの取り組みについては右ページを参照

#### 宇宙産業の拡大



出典：2020年7月 Morgan Stanley <https://www.morganstanley.com/Themes/global-space-economy> および経済産業省「国内外の宇宙産業の動向を踏まえた経済産業省の取組と今後について (P4)」を基に当社にて編集

### 日本の宇宙産業市場

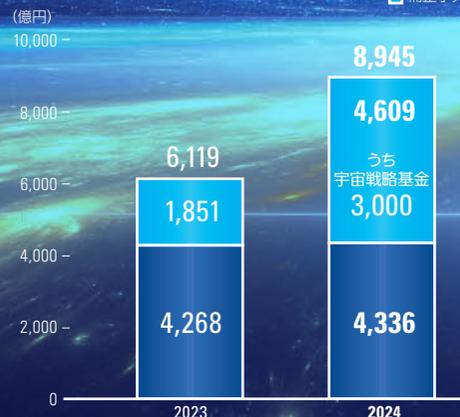
- 日本の宇宙産業の市場規模は2030年代早期に約8兆円に拡大、宇宙を活用する宇宙ソリューション産業が大きく拡大する見込みです。
- 日本政府における宇宙関連予算は総額8,945億円(2024年度)に増額されたことに加え、宇宙ビジネス支援を目的として10年で1兆円規模の「宇宙戦略基金」が設置されました。

#### 日本の宇宙産業市場の拡大



出典：「国内外の宇宙産業の動向を踏まえた経済産業省の取組と今後について (P5)」、日本航空宇宙工業会、「令和3年度宇宙産業データブック」等より引用し、内閣府が試算

#### 2024年度宇宙関係予算



出所：[https://www8.cao.go.jp/space/budget/r06/fy06yosan\\_fy5hosei.pdf](https://www8.cao.go.jp/space/budget/r06/fy06yosan_fy5hosei.pdf)

### 地球観測衛星に関する市場

2040年にはグローバルで約10兆円の市場になるとの市場予測。国内では約1兆円の地球観測データ需要が発生する見込みです。

#### 国内市場(データ利用関連)



出典：「国内外の宇宙産業の動向を踏まえた経済産業省の取組と今後について (P29)」、「衛星地球観測コンソーシアム (CONSEO) 事務局作成資料」

## スカパーJSATの宇宙事業

離島、海上、山間部等の通信インフラが整備されていない地域の効率的なカバーや、災害時に地上通信網が被災した場合等における通信確保への貢献だけでなく、将来的にはドローンや空飛ぶクルマ等の飛行体への通信サービスの提供などが見込まれます。

### 通信

#### TOPIC ▶ 詳細はP.47

Universal NTNの構築に向けて、静止軌道衛星に非静止軌道衛星、HAPSなどを加えた多層的な通信ネットワークを構築し、「いつでも、どこでもつながる」世界の実現を目指しています。

その一環として、日本電信電話(株)との合併会社である(株)Space Compassを通じてAALTO HAPS Limitedに出資し、2026年にHAPSの国内商用化を計画しています。



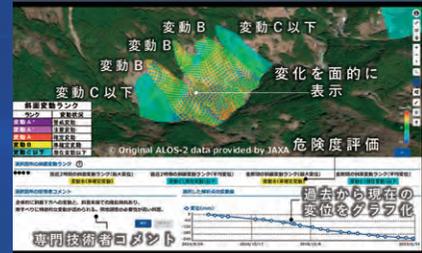
AALTO HAPS Zephyrのイメージ写真

気候変動や、安全保障、経済社会の環境変化等を受け、地球観測の重要性が増しています。

#### TOPIC ▶ 詳細はP.45

防災・減災、安全保障領域などにおいて、地球観測衛星から得られる画像や位置情報などのさまざまなデータを活用したサービスを提供しています。

斜面やインフラ等の変動量をモニタリングするサービス「LIANA」は、地盤沈下や地滑りなどの災害対策に利用されています。

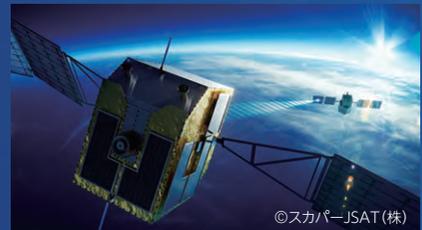


LIANA システム画像イメージ

軌道利用に関する国際的な規範・ルール等の整備が進み、スペースデブリ低減等の軌道上サービスの拡大が見込まれます。

#### TOPIC ▶ 詳細はP.58

2024年1月、(株)Orbital Lasersを設立しました。レーザーを用いてスペースデブリを除去するサービスに加え、回転しているスペースデブリを止めるペイロードの開発・販売、レーザー技術をさらに活用・発展させた衛星レーザー事業の拡大も目指しています。



©スカパーJSAT(株)

### 地球観測

### 軌道上サービス

# 価値創造 ストーリー

11 社長メッセージ

16 スカパーJSATグループの歩み

18 価値創造ストーリー

20 経営資源とビジネスモデル

21 2030年に向けた経営戦略

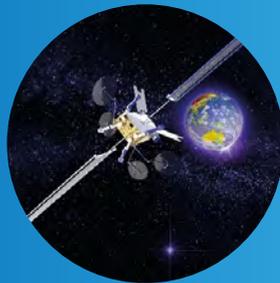
22 リスクと機会

24 マテリアリティと企業価値

26 稼ぐ力の強化

28 成長力の向上

30 資本コストの低減



JSAT-31 © Thales Alenia SpaceE.Briot

## 社長メッセージ

激変する環境下においても  
変革のスピードを緩めず、  
2030年のビジョン達成に  
向けて、挑戦し続けます。

### 次のステージへ

2019年に社長として就任した際、中長期の展望が描けず、採算意識も足りていない状況に強い危機感を抱きました。そのため、前例を踏襲することを是とせず、不採算案件を見直し、アセットの稼働率を上げることをこれまで徹底させてきました。当たり前のことですが、ようやく浮力が付いてきたと感じています。2030年に向けては、まだ見直すべきことはありますし、価値があることにはリスクをとってでも大胆に資金を投じることで、激変する事業環境に対応していく覚悟です。

代表取締役社長

米倉 英一



## 社長メッセージ

### 事業環境

宇宙に関しては、大規模な低軌道衛星コンステレーションによる通信サービスが本格的に開始されるなど、サービスや価格面での競争が日増しに激しくなっています。そうした中、大手衛星オペレータの合従連衡の動きも出ており、ルクセンブルクのSES S.A.が、当社と共同事業を展開しているIntelsat S.A.に対して買収することを発表しています。もはや静止軌道衛星だけでは勝ち抜けない時代であると認識しており、低軌道衛星やHAPSなどのサービスを確立すべく、さまざまなビジネスパートナーと手を携えようとしています。一方で、政府の宇宙関連予算の大幅な増額やスタートアップの参入、地政学的な変化などもあって宇宙に注目が集まり、ビジネスチャンスが大きく広がっています。これまで30年以上の実績を持つ我々だからこそできることも多く、具体論ベースで形にしていかなければなりません。

メディア事業においては、国内外の動画配信サービスが増えて競争がますます激化していますが、一方で、そうした動画配信サービスをテレビで視聴できるコネクテッドTVの需要も高まっています。

こうした事業環境を踏まえて2030年度までに3,000億円規模の投資をすることを公表していますが、もしかすると3,000億円に収まらないということもあり得ます。というのも、加速度的に環境が変化しており、そのスピードが増しているからです。例えば、月旅行ができるようになって生活圏が宇宙に広がった時に、通信や放送のインフラとして当社の衛星が活用できるかもしれませんし、その時は電波ではなく、電波より通信速度が速い光を活用したシステムを使うこともあり得るでしょう。そんなことも思い描きながらバックキャストで今取るべき打ち手を講じているところです。



---

政府の宇宙関連予算の大幅な増額  
やスタートアップの参入、地政学的  
な変化などもあって宇宙に注目が  
集まり、ビジネスチャンスが大きく  
広がっています。

---

## 事業戦略の進捗状況

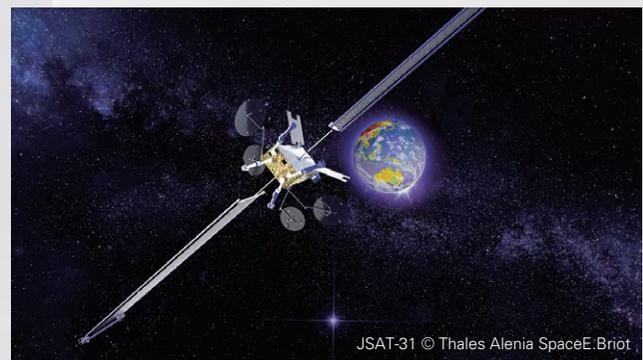
### 宇宙事業

事業環境が激しく変化する中、より高速・大容量で、使いやすく、競争力のあるサービスを提供するため、静止軌道衛星だけでなく、低軌道衛星やHAPSなどを組み合わせた通信ネットワークの構築を進めています。

直近では、大容量で自由に通信地域や伝送容量を変更できる静止軌道衛星JSAT-31の調達を決定しました。従来型の衛星は1機あたり2~3Gbpsの通信容量でしたが、JSAT-31は50Gbpsクラスの通信容量を有しており、Superbird-9等と組み合わせ、グローバル・モバイル分野を中心とした成長市場の需要に対応します。低軌道衛星はStarlink Japan合同会社やAmazon.com, Inc.が提供するProject Kuiperとの連携も推進していますし、成層圏プラットフォームのHAPSについては、日本電信電話(株)との合弁会社(株)Space Compassを通じてAALTO HAPS Limitedに出資し、2026年の国内商用化に向けて取り組みを加速させています。

地球観測衛星の分野では、SAR衛星コンステレーションの構築を進める(株)QPS研究所に出資して協業を進めているほか、米国のPlanet Labs PBC.などと連携し、複数の地球観測データを調達することができており、お客様のニーズに合っ

た画像やデータを組み合わせて提供しています。我々の強みである、衛星通信サービスで培ってきたお客さまとの信頼関係や販路を活かし、官公庁、インフラ企業などさまざまなお客さまにご利用いただいております。既に衛星画像関連で毎年数十億円規模の販売実績を積み上げています。加えて近年は、安全保障領域でもこうした需要が急速に拡大しており、2023年度は同領域の売上は約75億円でしたが、2030年度にはこれを150億円規模に倍増させたいと考えています。



JSAT-31のイメージ

### メディア事業

加入件数は300万件を割って減少傾向にありますが、残念ながらこれが劇的に改善するとは考えていません。しかし、災害の多い日本において、衛星放送は欠かせないライフライン、インフラとして無くなることはありませんし、プロ野球などのコンテンツは変わらず人気です。放送・配信プラットフォームとしていかに効率よく運営し、かつ、収益源を多角化していくかがメディア事業の命題と言えます。これまでも厳しい環境下で30億円前後のセグメント利益を維持していますが、2030年に向けてさらに収益性を改善させることでセグメント利益を50億円程度まで積み上げられると考えています。

BSスカパー!や4K放送サービスを終了させたこともその一環です。宇宙事業の収益に影響した面はありますが、将来を見

据えた判断をしています。また、収益源も着実に多様化しています。光再送信サービスの接続世帯数が増えることによって収益が増加していますし、ケーブルテレビ局向けのサービスも順調に拡大しています。さらに、スカパー東京メディアセンターは、これまで放送・配信サービスを支えるためのコストセンターとなってきましたが、企業向けのメディアソリューションサービスを展開することでプロフィットセンター化し、中には宇宙事業とも協力して案件を獲得するなど、新たな収益を生み出しています。

コネクテッドTVは、2024年10月から新開発の専用デバイスの提供を開始します。テレビにデバイスを挿すだけで、普段はスマートフォンで視聴するさまざまな動画配信サービスを、大

## 社長メッセージ

画面テレビで手軽にお楽しみいただくことが可能となります。加えて、2024年4月に(株)スカパー・ピクチャーズを設立し、第一作目となる「チ。―地球の運動について―」のアニメ化が既に決定しています。現在、さらに3つのアニメ作品を製作着工中で、今後、数年で10作品以上のアニメ製作を企画から立ち上げ、伊藤忠商事(株)のネットワークを活用して国内外に展開し

ていくことを目指しています。急にセグメント利益が100億円になるようなマジックはありませんが、このように新たな収益源を創り上げている最中です。



スカパー！+(プラス)  
ネットスティック

## ESG

### 環境貢献

気候変動に対応することは、我々にとってむしろビジネスチャンスと捉えています。もともと衛星通信システムは太陽光発電を利用しており、一度打ち上げてしまえば地上回線より少ない消費電力で通信が可能です。また、当社グループ全体の実質再生可能エネルギー使用比率は既に97%に達しています。さらに、現在構想中の宇宙データセンターが実現すれば、エッジコンピューターを搭載した人工衛星が宇宙空間上で取得したデータを処理することが可能になり、必要なデータだけを早く地上に送ることができるようになって考えています。そうすれば地震の影響を心配することなく、大量の消費電力を必要と

する地上のデータセンターの課題解決にも貢献できます。これだけ温暖化が進むと、数多あるデータセンターの冷却にも膨大なエネルギーが必要になるので、宇宙のインフラを活用するというニーズは決して小さくないと考えています。

また、宇宙環境の改善の観点からは、スペースデブリをレーザーで除去するサービスをビジネス化するため、(株)Orbital Lasersを設立して取り組みを進めています。宇宙空間を使ってビジネスを行う者としての責任を果たしつつ、事業機会を拡大してまいります。

### 人的資本強化

当社が今必要としているのは、10年後の世界や社会を想像し、そこから逆算して今何をすべきかを考え、強い意志を持って行動することができる人財です。そのため、年齢や入社年次にかかわらず、問題意識を持ち行動力のある社員を早期に抜擢しようとしています。例えば、来年度にライン長への登用を考えている人財がいるとしたら、待っていないで今すぐ登用せよ、と言っています。思い切って実力のある人財に任せ、経験を積ませることで将来を担う人財を育てることができると考えているからです。もし何かのルールが制約になるようであればルールを変えればいいし、ルールが必要なら新しく作ればいいので、

若手社員に限らず、シニア世代でも能力があれば登用できるようにしています。

その一方で、人財の獲得においては、専門性に見合った給与体系を設けて即戦力となるスペシャリストの中途採用も積極化していますし、魅力ある会社と感じてもらえるよう、自由度が高く、宇宙・メディアというユニークでやりがいのあるビジネスであることをアピールしています。また、優秀な人財の採用、確保と従業員の生活支援を目的に、初任給と給与ベースアップを実施しました。

## ステークホルダーの皆さまへ

インフラへの投資を今後積極的に行うため、ある程度、資本を厚めにしておく必要があるものの、バランスシートや資本効率を踏まえ、2022年度からの5年間で400億円の株主還元を行うことを公表しています。その方針に沿って2023年度は年間配当を1株当たり21円に増額し、2024年度はさらに1円増額した22円の配当を実施する計画です。さらに、増配に加え、2023年度は50億円の自己株式取得も実行しました。また、株主・投資家目線を持ち、企業価値向上への意識を高めるため、取締役、事業会社の執行役員には報酬の一部を株式で支給しています。従業員に関しても、2019年に持株会の奨励金を5%から20%に引き上げたことで加入数は約半数まで増えましたが、より多くの社員に自社株を持ってもらい、組織と自身の成長にコミットしてほしいと考えています。

また、資本市場との対話を深める目的で、私自身が国内は

もとより欧米やアジアの株主・投資家の方々と直接お会いし、2030年に向けて着実に前進していることを積極的にお伝えしています。対話をする中では、宇宙関連が伸びそうなことはわかるが、なかなか形にならないのではないかとこの厳しい見方もありました。やはり具体的な進捗をもっと打ち出していかねばいけないと再認識し、(株)Space Compassの設立や(株)QPS研究所への出資、安全保障関連での受注拡大など事例を積み上げている最中です。

2030年とその先を見据え、経営戦略である「既存事業の収益性強化」と「新領域事業の展開」の両輪で、スカパーJSATにしかできないようなユニークなビジネスを創造し、企業価値を最大化することで、株主、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまのご期待に応えていきたいと考えております。今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

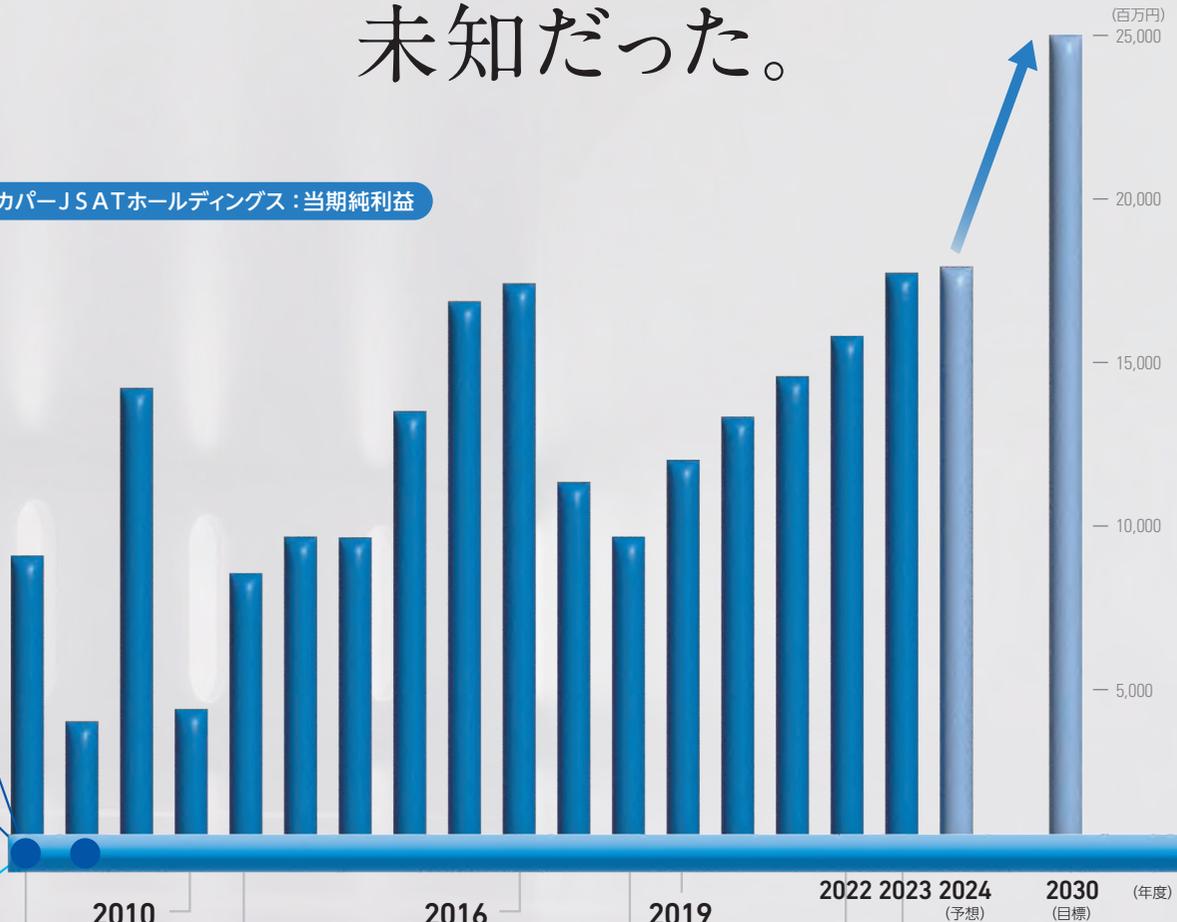
スカパーJSATにしかできないようなユニークなビジネスを創造し、企業価値を最大化していきます。





# それは、誰も挑んだことのない 未知だった。

スカパーJSATホールディングス：当期純利益



価値創造ストーリー

2010

- 船舶向け海洋ブロードバンドサービス提供開始

2016

- 航空機向けWi-Fi回線提供開始

2019

- 2機目のHTS、JCSAT-1Cを打ち上げ
- 地理空間情報サービス提供開始
- プロ野球セ・パ公式戦全試合配信開始

2022 2023 2024 (予想)

2023

- 「(株)Orbital Lasers」設立

2022

- NTTと合併会社「(株)Space Compass」設立

2030 (年度)

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社合併し、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

## 経営資源

### 蓄積された実績とノウハウ

約30年にわたる衛星調達・運用、  
放送プラットフォーム運営

+

### 多様な専門性・価値観の人財

第一級陸上無線技術士:120名

電気通信主任技術者:109名

+

### お客さま・ビジネスパートナー との長期にわたる信頼関係

500万件の顧客基盤

+

### 事業の原動力となる設備

静止衛星17機

通信設備:国内7拠点/海外24拠点  
※他社資産含む

200チャンネル送出

+

### 安定した財務基盤

自己資本 2,702億円  
※ 2024年3月期

自己資本比率 66.7%  
※ 2024年3月期

長期格付A (R&I,JCR)

## ビジネスモデル

集める

届ける



高品質な衛星調達・  
運用による、安定した  
通信インフラの提供



放送・配信設備の集約による  
高い経済合理性の実現  
  
コンテンツと視聴者が出会う  
プラットフォームサービスの提供

### 既存事業の収益性強化

### 経営戦略

人的資本強化

経営基盤拡充

### 重要課題 テーマ

(マテリアリティ)



いつでもどこでも  
ずっとつながる



ココロ動く、  
未来へ



地球と  
生きる



クリーンな  
宇宙に



未来を変える  
イノベーション



パートナ  
シップ

### 社会の変化

脱炭素/循環型社会  
への注目

AI/Web3の  
急速な発展

人口動態の変化、  
嗜好の多様化

### 目指す姿

### 社会へ提供する価値

## 拡げる

## 宇宙と地球のあらゆる 情報・感動をつなげる



顧客課題を見出し、  
アイデア・技術の  
組み合わせにより解決

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



コンテンツを起点とし、  
データ・顧客基盤の  
活用による  
新たな体験の提供

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

### 新領域事業の展開

## 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

2030年度  
当期純利益

250億円超



正しく  
しなやかな経営



一人ひとりが  
活躍できる会社



次世代のため  
地域のため

サイバーセキュリティ  
リスクの増大

リアルにとどまらない  
地政学リスクの高まり



## 経営資源とビジネスモデル

スカパーJSATグループのミッション「Space for your Smile」実現のため、2030年に向けた成長の道程を描く価値創造ストーリーを改訂しました。スカパーJSATグループは、大きく変化する社会において、強固な経営資源をもとに、宇宙事業とメディア事業の共通のビジネスモデルである「集める・届ける・拡げる」を追求し、経営戦略の実行や重要課題テーマに取り組むことで、目指す姿である「宇宙と地球のあらゆる情報・感動をつなげる」[当期純利益250億円超(2030年度)]の実現を目指します。

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

### 経営資源

#### 蓄積された実績とノウハウ

- ・30年以上、宇宙をフィールドとしてグローバルに衛星調達・運用している実績
- ・スカパー！プラットフォーム運営を支える長年のノウハウ、習熟したオペレーション

#### 多様な専門性・価値観の人財

- ・Space for your Smileに共感し、「未知を、価値に。」を実践する一人ひとりの人財
- ・有資格者、各分野のエキスパート・高度な専門性

#### お客さま・ビジネスパートナーとの 長期にわたる信頼関係

- ・さまざまな領域の顧客との長期にわたる信頼関係
- ・コンテンツ・サービスの差別化を支える放送事業者・番組供給会社との長年の関係性
- ・BtoCビジネスにおける500万件の顧客基盤

#### 事業の原動力となる設備

- ・既存事業の収益性強化と新領域事業の展開を支える設備
- ・アジア最大の静止衛星保有数、サービスを支える通信・運用拠点
- ・放送・配信基盤の要であるスカパー東京メディアセンター

#### 安定した財務基盤

- ・経営戦略に基づき重要課題テーマを解決するための資本投下を支える安定した財務基盤と信用力

### ビジネスモデル

スカパーJSATグループは、潜在顧客・ユーザーの要望や社会的なニーズに応えるため、技術やコンテンツ等を「集める」、集まったそれぞれの材料を組み合わせることで最適化した形で商品・サービスを「届ける」、これらの強みや優位性をもって新たなソリューションを展開し利用機会や領域を「拡げる」の3つを連動させることで、宇宙事業・メディア事業ともに社会価値と経済価値を創出します。

## 宇宙と地球のあらゆる情報・感動をつなげる

### 集める

- ・高品質な衛星・設備等の調達
- ・コンテンツ集信や番組調達・制作
- ・放送・配信設備の集約

### 届ける

- ・陸・海・空への通信関連サービス
- ・衛星画像データの提供
- ・衛星・設備等の管制や運用
- ・放送・配信ハイブリッドプラットフォームの提供

### 拡げる

- ・スペースインテリジェンス事業や開拓領域(スペースデブリ除去、宇宙状況把握、等)の各種ソリューション提供
- ・放送・配信を超えたリアルイベントやWeb3等の技術を活用したファンコミュニティサービスの展開

## 2030年に向けた経営戦略

中長期的な価値創造創出に向け、当社グループは「既存事業の収益性強化」「新領域事業の展開」「人的資本強化」「経営基盤拡充」という4つの大きな柱から構成される経営戦略を掲げています。

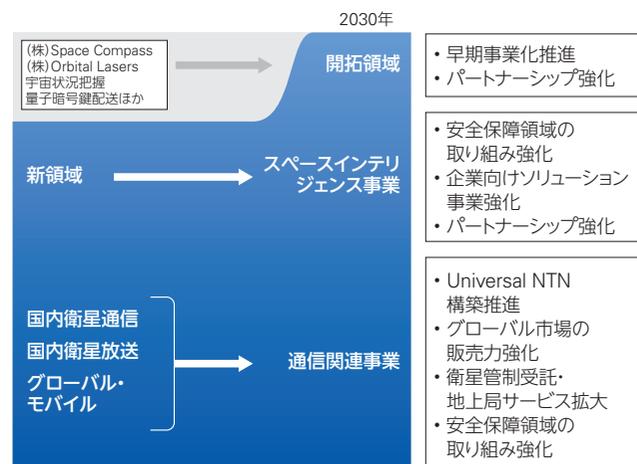
[https://www.skyperfectjsat.space/ir/policy/business\\_mission/](https://www.skyperfectjsat.space/ir/policy/business_mission/)

### 既存事業の収益性強化・新領域事業の展開

宇宙事業・メディア事業ともに既存事業の基礎収益力の拡大と開拓領域の早期事業化により、企業価値の向上を目指します。

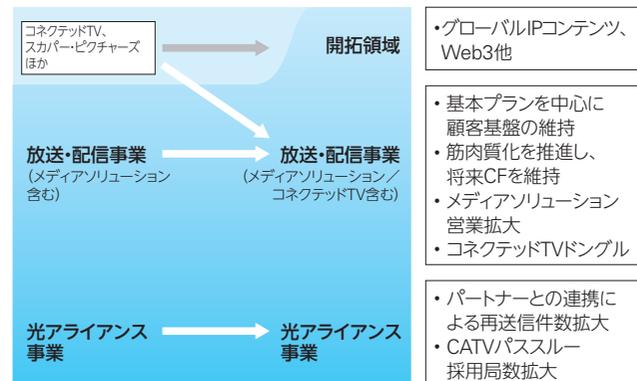
#### 宇宙事業

30年以上にわたり培ってきた宇宙・衛星サービス分野での経験を活かし、すべての空間を対象とした革新的な通信ネットワークおよび地球規模のデータ収集ネットワークを構築し、超スマート社会の実現に貢献します。既存の通信関連事業（国内衛星通信、グローバル・モバイル分野）では、お客さまの多様なニーズに柔軟に対応し、成長市場に向けた高速かつ大容量の通信サービスの提供を拡大・強化します。スペースインテリジェンス事業では、パートナー企業と連携し、さまざまなデータを活用したサービスの開発と販売活動を推進します。開拓領域では、新たな技術を用いたサービスの事業化に取り組み、事業領域のさらなる拡大にチャレンジします。▶詳細はP.40



#### メディア事業

衛星放送・動画配信ネットワークを持つプレイヤーとしての確固たるポジションを維持しながら、人と人、企業、社会をつなぐプラットフォームとして多様で創造性豊かな社会の実現に貢献します。既存の放送・配信事業では、生産性の向上を図りつつ、中長期的に放送・配信を複合したプラットフォーム事業展開を推進します。光アライアンス事業では、販路における顧客接点を強化するなど、引き続き拡大に向けた取り組みを強化します。開拓領域では、ファンの体験を拡張するなど、新たな収益源の確立を目指します。▶詳細はP.48



#### 人的資本強化

スカパーJSAT(株)において、「人財戦略」と人財が力を発揮するための「エンゲージメント強化」の2つを人的資本強化の柱としています。「人財戦略」では、求める人財像を「環境の変化に対応し、変革・成長・改善の原動力となる人財」と定め、「採用・育成」と「抜擢・配置」に取り組んでいます。「エンゲージメント強化」では、「従業員一人ひとりが持つ力を最大限に発揮し、全員がイキイキと活躍している会社」を実現するために、安心安全な組織づくりに取り組んでいます。▶詳細はP.64

#### 経営基盤拡充

経済価値向上と社会(環境)価値向上の両立による成長実現に向け、サステナビリティ経営を推進します。また、公共性の高い事業を営む企業としてコーポレート・ガバナンスの向上による経営の透明性を確保します。同時に、コンプライアンス・リスクマネジメント・個人情報保護・情報セキュリティマネジメント等、事業を支える経営基盤のさらなる強化を図ります。▶詳細はP.72

# リスクと機会

日本初の民間衛星通信事業の立ち上げから約40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きました。近年のデジタル技術の急激な進歩にとまない、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、事業活動を通じてSDGsやESGにも対応する9つの重要課題テーマに取り組んでいます。

▶ マテリアリティの一覧はP.94をご覧ください。

関連ページ	宇宙事業 P.40	メディア事業 P.48
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> <li>日本政府の宇宙関連予算拡大</li> <li>5G/6G等の通信インフラ環境の整備</li> <li>リアルにとどまらない地政学リスクの高まり</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> <li>漫画・アニメ作品等グローバルIPビジネス市場の拡大</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>低軌道衛星コンステレーション事業者による通信サービスの本格開始</li> <li>地上通信網拡張にとま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> <li>有料多チャンネル事業の事業性低下</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>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.64

- 人財戦略実行による個と組織のパフォーマンス最大化
- エンゲージメント強化による組織の活性化と成長
- 拠点地域・ファンコミュニティの持続的維持・成長

- 労務管理の不備による組織の安心安全の低下
- 年齢構成の偏り等による適材適所への人員配置の困難化
- 人口減少等による未来の担い手不足

- 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.58

- GHG排出量の少ない衛星によるサービスで環境負荷対応の受注機会増加
- 地球観測衛星データ、解析・分析情報サービスビジネスの拡大
- スペースデブリの増加に伴う事業機会の創出
- 脱炭素／循環型社会への注目

- 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.70

- 経営戦略の実行による中長期的な価値創造
- M&Aによる事業の拡大
- ガバナンスのさらなる強化による外部評価の向上
- 格付けの維持・向上

- サイバーセキュリティリスクの増大
- 事業投資等における損失や減損の発生
- 法令違反による制約や信頼の喪失
- 大規模災害、新型コロナウイルス等による拠点被災、事業の中断等

- 強靱な経営基盤の整備



## マテリアリティと企業価値

### 9つの重要課題テーマに注力

スカパーJSATグループは、事業を通じて取り組むべき9つの重要課題テーマとこれらの重要課題テーマに連なる23のマテリアリティを特定しています。私たちのミッションと使命を表現しており、2030年に目指す姿の実現に向けて、既存事業の収益性強化により稼ぐ力を強化するとともに、新領域事業への積極的な投資によって中長期的な成長力を引き上げます。同時に、サステナビリティ経営による資本コストの低減を図り、経済価値と社会価値を両立した企業価値を高めていきます。

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



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

社会



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

ガバナンス



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

# 企業価値の最大化

経済価値

+

社会価値

## フリーキャッシュ フローの創出

### 稼ぐ力の強化

#### 安定収益基盤の深化

経営戦略

- 既存事業の収益性強化
- 人的資本強化
- 経営基盤拡充

### 成長力の向上

#### 中長期的な成長基盤の構築

経営戦略

- 新領域事業の展開
- 人的資本強化
- 経営基盤拡充

### 資本コストの 低減

#### サステナビリティ経営の推進

経営戦略

- 経営基盤拡充
  - 環境・社会への取り組み
  - 情報開示の拡充と  
ステークホルダーとの対話

# 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機以上の衛星を運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での収益基盤強化に加え、スペー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、光再送信サービス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



多様な人財の活躍



## 宇宙事業

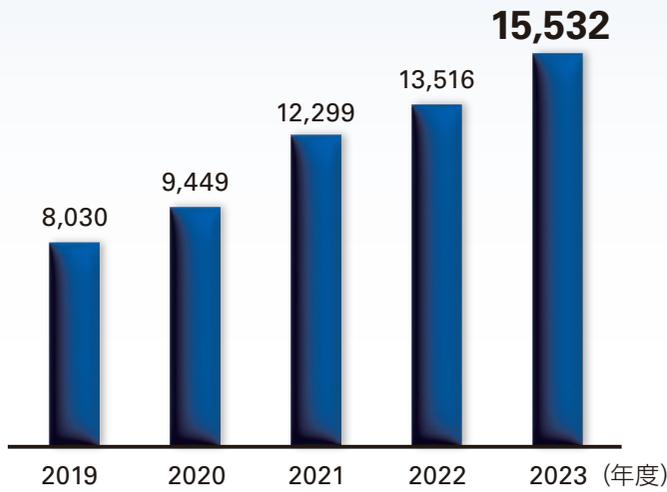
- 既存顧客に対する通信回線サービスの長期契約更新の提案
- 航空機・船舶等の成長市場に向けた高速・大容量の通信サービス拡大
- 衛星画像販売拡大、衛星データを活用したサービスの推進
- 地上局設備や運用ノウハウ等を活用した新たなサービス提供
- 安全保障領域を含む政府主導プロジェクトへの参画



## メディア事業

- 基幹商品の「基本プラン」、「プロ野球セット」を中心とした販促や、ファンマーケティング推進により、加入基盤の維持・拡大を図る
- 採算性や将来性の観点での施策見直しによるコスト効率化、生産性向上
- 地上波・BSデジタル等の再送信サービス拡大
- スカパー東京メディアセンター活用によるメディアHUBクラウドの受注拡大

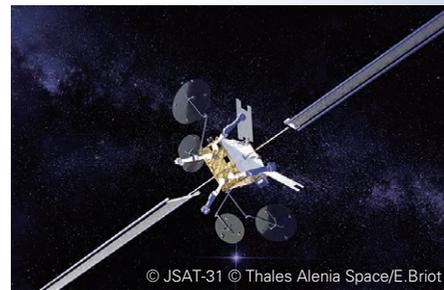
## セグメント利益推移 (百万円)



## 投入予定の新衛星

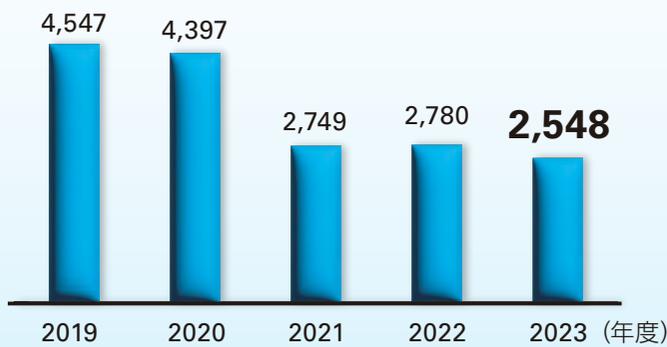


Superbird-9のイメージ



© JSAT-31 © Thales Alenia Space/E. Briot  
JSAT-31のイメージ

## セグメント利益推移 (百万円)



※セグメント利益は親会社株主に帰属する当期純利益ベース

## 基幹商品



## スカパー東京メディアセンター



# 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捉え、既存ビジネスの延長線にとどまらない、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

2030年に向けた投資

2030年までに

SPACE

宇宙事業

2,500億円規模

通信関連事業

スペース  
インテリジェンス事業

開拓領域

注力領域を定めた

宇宙事業

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



(2022年度～2030年度)

# 3,000億円規模の投資

## MEDIA

メディア事業

### 500億円規模

放送・配信事業

光アライアンス事業

開拓領域

## 2030年度 当期純利益目標 250億円超

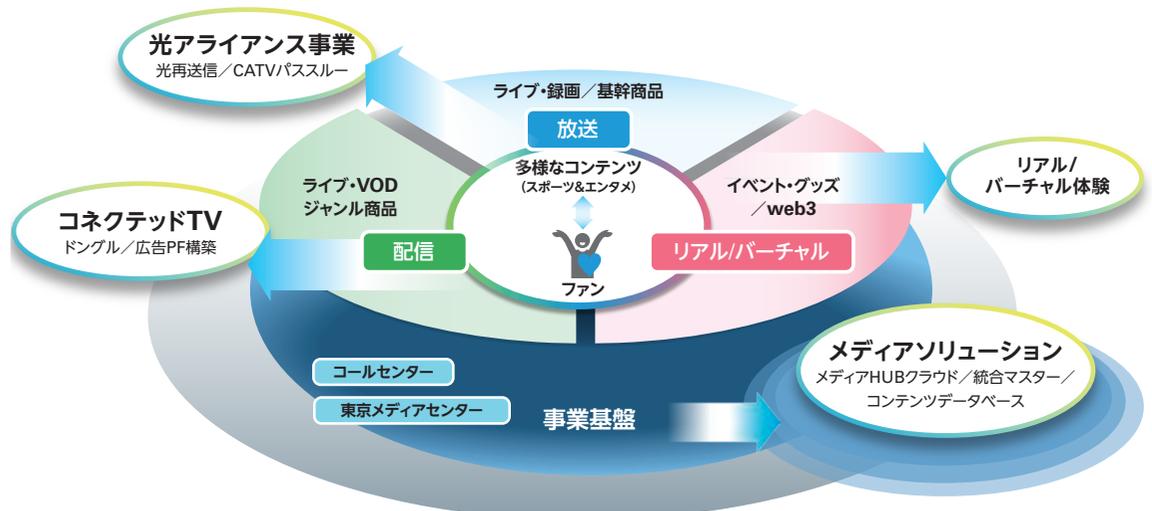
価値創造ストーリー

## 最適な投資により、企業価値を向上

メディア事業

### 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



# 資本コスト の低減

## サステナビリティ経営の推進

事業活動を取り巻くリスクに対処するとともに、ビジネスチャンスとして、環境・社会・ガバナンス（ESG）の対応に取り組んでいます。特に気候変動・環境問題や、人権尊重等、サプライヤーやステークホルダーに与える影響に十分配慮し、信頼され選ばれる企業であり続けるよう努めています。また、コーポレート・ガバナンス体制の整備やリスクマネジメントの徹底による強靱な経営基盤の整備を進めています。さらに株主・投資家との対話や開示情報の充実を通して、資本市場からの長期的信頼を得ることに加え、資金調達を多様化し、資本コストの低減を図っています。

### 重要課題テーマ



脱炭素社会と循環型経済の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

## 1

## 環境・社会への取り組み

2025年度カーボンニュートラル達成に向けた脱炭素化の施策として、実質再生可能エネルギーへの転換（2023年度実績:97%）やグリーン購入等をグループ全体で進めています。さらに、クリーンエネルギーである太陽光発電の活用により、地上回線の約3分の1\*の電力消費で運用する衛星通信システムの提供や、スペースデブリ除去サービスによる宇宙環境改善等、事業を通じた環境保全への貢献を目指しています。人権方針、贈収賄・腐敗防止方針の制定、国内外のグループ社員への研修、サプライチェーンに関するガイドラインの公表、主要なお取引先様に対するアンケート調査等、社会的責任を果たすべく各種施策を実行しています。

\*当社調べ

▶詳細はP.58、P.64



## 2

## コーポレート・ガバナンス体制と リスクマネジメントの強化

コーポレートガバナンス・コードを遵守すべく、内部統制システムに基づき安定かつ実効性のある体制を整備し、法令違反やコンプライアンスに関する重大な違反件数は0件を維持しています。公共性の高い事業を営む企業として、コンプライアンスはもちろん、サイバーセキュリティ対策の強化や啓蒙活動の実施等、情報セキュリティを含むリスクマネジメントを徹底しています。

▶詳細はP.78



## 3

## 情報開示の拡充と ステークホルダーとの対話



ステークホルダーから正しく判断され続けるべく、開示情報の充実に努めており、「FTSE Blossom Japan Index」への新規組み入れや、「MSCI ESG RATINGS」のAA評価獲得など、着実に成果が表れています。

本レポートでは、新たに取締役会の実効性評価について開示を拡充しています。取締役会における主な議題として、通信衛星「JSAT-31」の調達や(株)スカパー・ピクチャーズ設立等の議論の内容について開示しました。

▶詳細はP.75

また、国内外の機関投資家や金融機関等との対話機会を積極的に創出、事業・施設見学会実施等により、2023年度の対話回数は前年度比約1.5倍に増加しました。

▶詳細はP.78

## 4

## 安定した顧客基盤

親会社株主に帰属する当期純利益の8割以上を創出する宇宙事業においては、景気変動の影響を受けにくい官公庁や通信事業者といった安定顧客との長期契約が持続的な収益源の基盤となっています。

- 宇宙事業(通信関連事業)の契約バックログ：2,098億円  
(2023年度末)

▶詳細はP.39



## 5

## 強固な財務基盤と資金調達の多様化

今後の成長投資に対する資金需要については、主に営業キャッシュ・フローで賄いながら、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。

2023年度末の自己資本比率は66.7%と強固な財務基盤を背景に、長期債発行体格付(R&I、JCR)は「A」を維持しています。さらに、スカパーJSAT(株)では初の「ポジティブ・インパクト・ファイナンス」による融資契約(日本生命保険相互会社)を締結しました。第三者よりKPIの達成状況についてモニタリングを受けながら、当社グループの事業活動により、社会・経済領域へのポジティブ・インパクトの増大と、ネガティブ・インパクトの低減を目指します。

▶詳細はP.39



# スカパー JSATの戦略

34 財務・非財務ハイライト

36 CFOメッセージ **A C**

40 事業概況：宇宙事業 **A B**

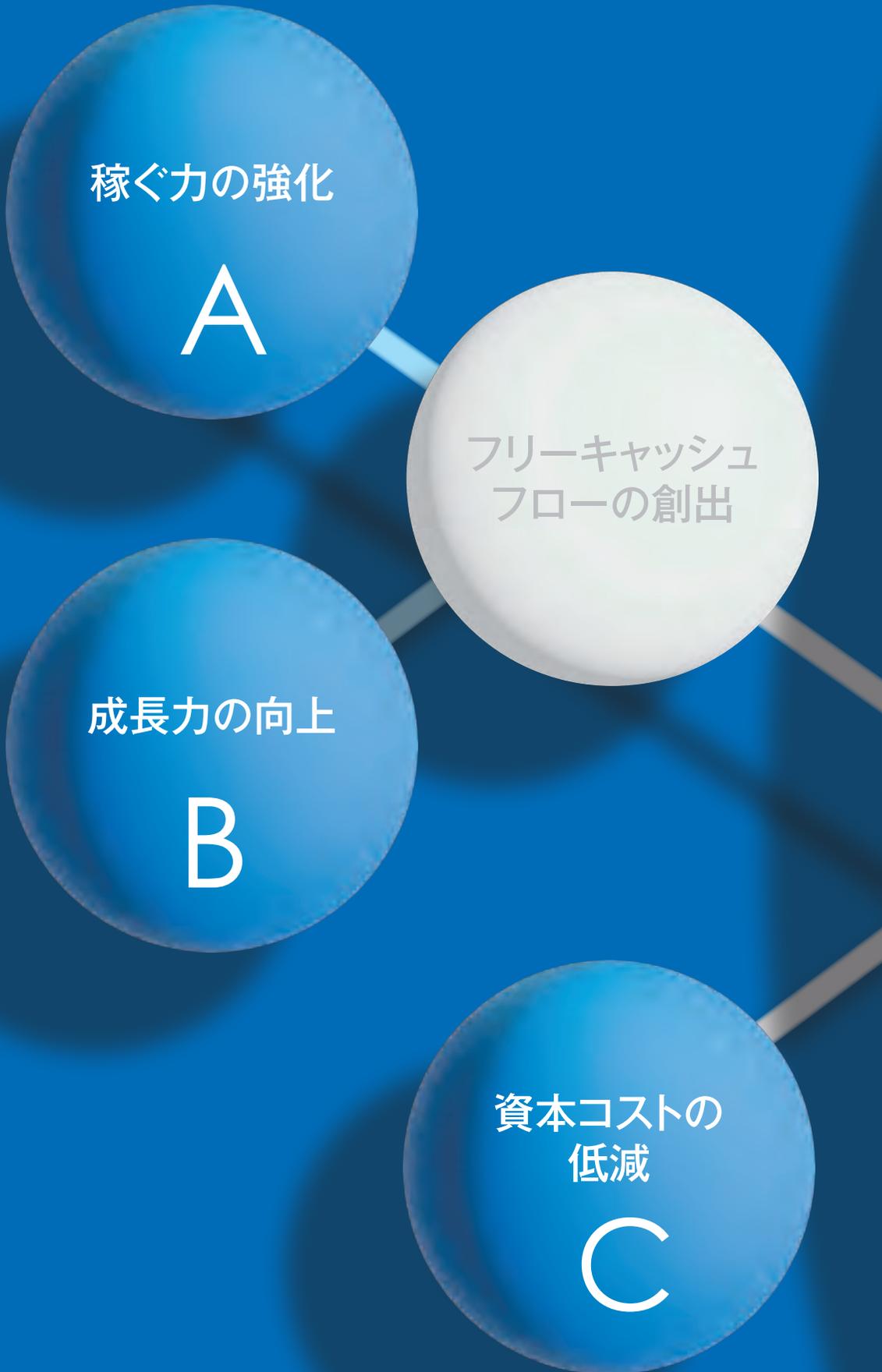
48 事業概況：メディア事業 **A B**

56 サステナビリティ経営の推進 **B C**

58 環境 **B C**

64 社会・人財 **B C**





# 企業価値の最大化

経済価値

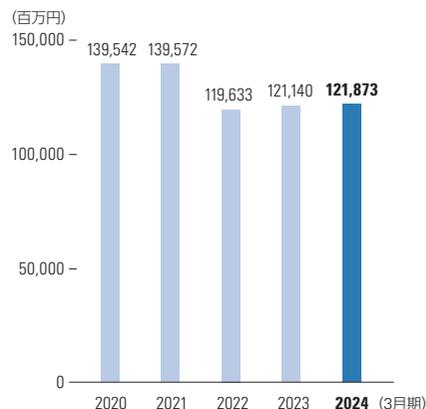
+

社会価値

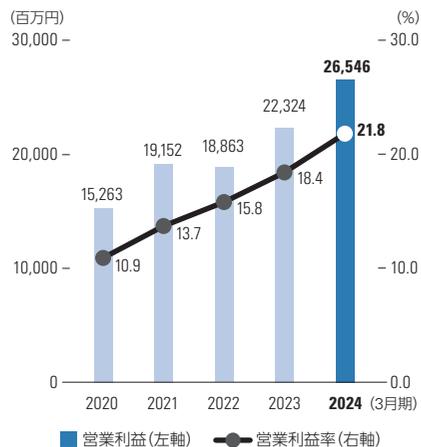
# 財務・非財務ハイライト

## 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



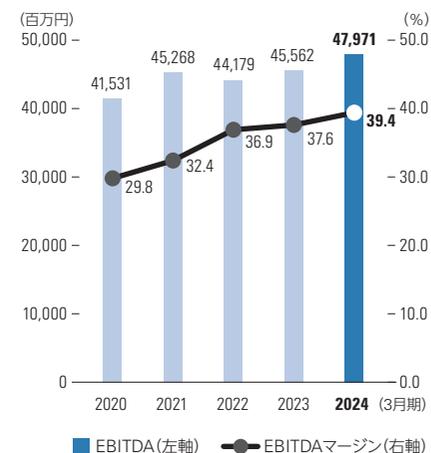
### 営業利益/営業利益率



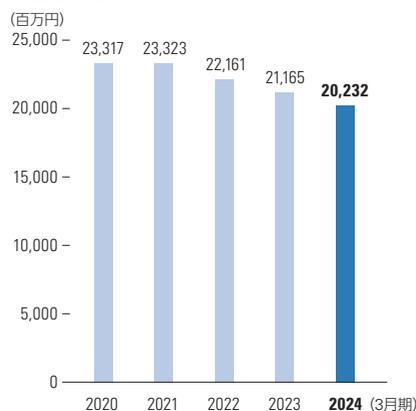
### 親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



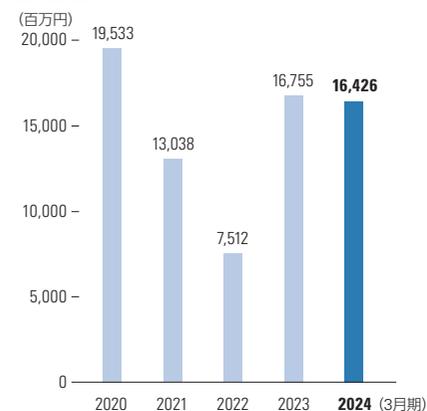
### EBITDA/EBITDAマージン



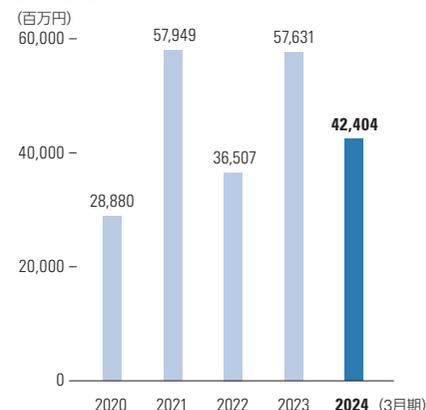
### 減価償却費



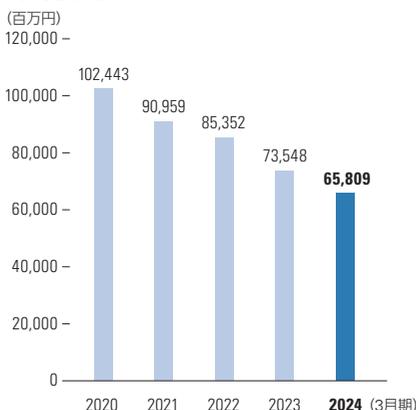
### 設備投資



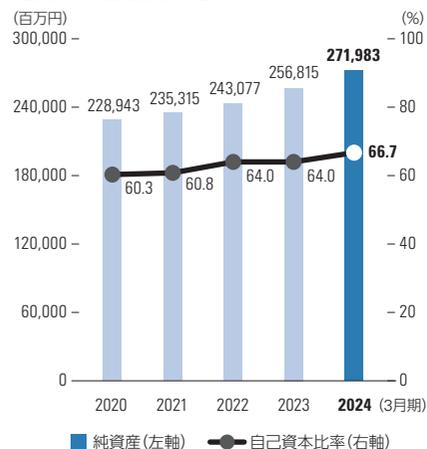
### 営業活動によるキャッシュ・フロー



### 有利子負債

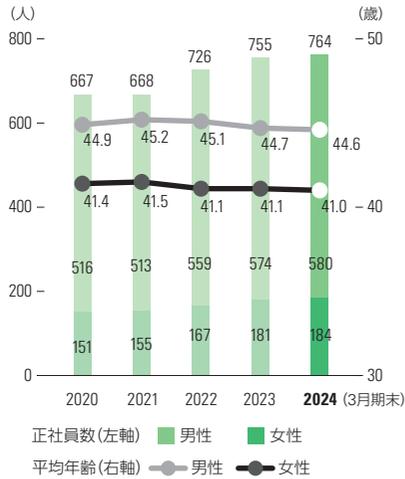


### 純資産/自己資本比率

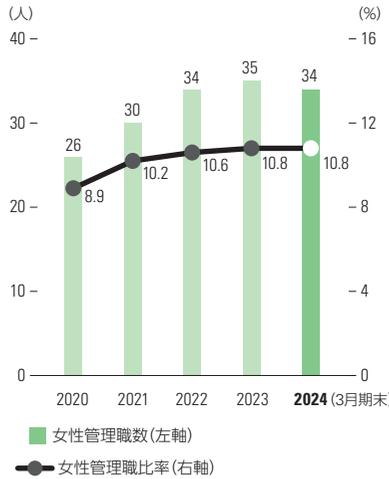


非財務ハイライト (スカパーJSAT(株)単体)

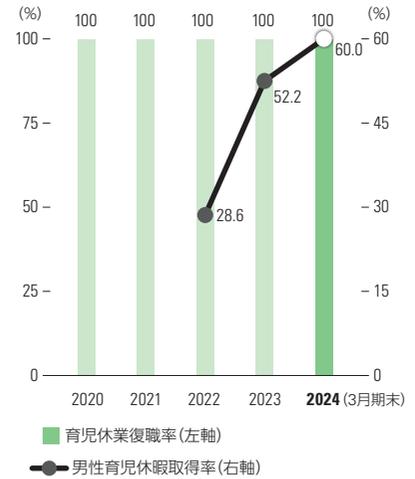
正社員数・平均年齢



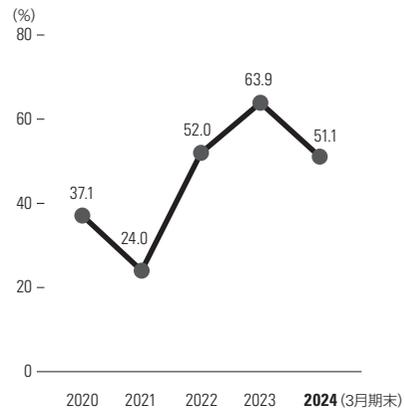
女性管理職数・比率



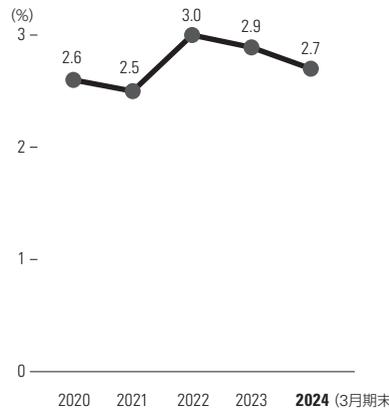
育児休業復職率・男性育児休暇取得率



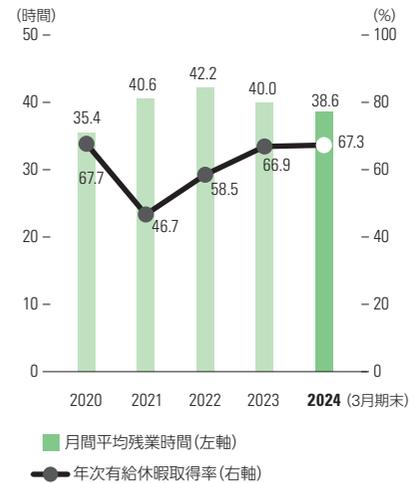
キャリア採用率



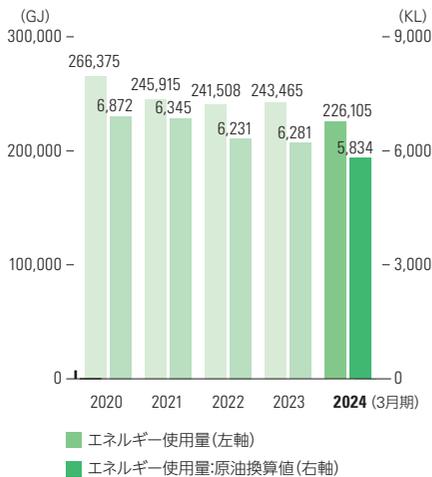
障がい者雇用率



月間平均残業時間・年次有給休暇取得率



エネルギー使用量



GHG排出量



廃棄物総排出量

2024年3月期 (2023/4/1~2024/3/31) (t)	
産業廃棄物等総排出量計	79,081
一般廃棄物等総排出量計	62,059
<b>総排出量合計</b>	<b>141,140</b>

(当社および国内連結子会社のうち(株)スカパー・カスタマーソリューションズの一般廃棄物量を除く)

Scope1: 温室効果ガスの排出源からの直接的な大気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CO<sub>2</sub>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-CO<sub>2</sub> (重量トン: エネルギー使用量をCO<sub>2</sub>基準で換算して重量表示)

※その他の非財務データは当社WEBをご覧ください。 <https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/esg/>

# CFOメッセージ

## 新CFOとしての抱負

この度CFO(最高財務責任者)を拝命しました久保です。業界は違いますが、これまでの長年にわたる海外とのビジネスをはじめ、会社経営に関わっていた経験を活かし、スカパーJSATがよりよい会社になるよう尽力してまいります。

CFOとしての重要なミッションは、公共インフラとして財務の健全性を維持しつつ、激変する事業環境をチャンスと捉え、2030年に向けた変革と成長戦略を財務面で支えるとともに、株主還元を実行していくことと認識しています。また、透明性のある情報開示に努め、株主、投資家の皆さまとの対話を通じて資本市場の声に真摯に耳を傾け、中長期的な企業価値の向上を図りたいと考えています。

最高財務責任者  
久保 勲



### 略歴

- 1982年 4月 伊藤忠商事(株) 入社
- 2011年 4月 伊藤忠インターナショナル会社 Chief Administrative Officer (CAO)
- 2013年 4月 伊藤忠商事(株) 執行役員 業務部長
- 2016年 4月 同社 常務執行役員 監査部長
- 2017年 4月 旧(株)ファミリーマート 取締役 常務執行役員 管理本部長
- 2017年 5月 旧ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)(現(株)ファミリーマート) 常務執行役員
- 2018年 3月 同社 専務執行役員 経営企画本部長
- 2018年 3月 旧(株)ファミリーマート 取締役
- 2018年 5月 旧ユニー・ファミリーマートホールディングス(株)(現(株)ファミリーマート) 取締役 専務執行役員 経営企画本部長
- 2019年 5月 同社 取締役 専務執行役員 Chief Strategy Officer(CSO)
- 2020年 9月 (株)パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス 社外取締役(現任)
- 2021年 6月 伊藤忠エネクス(株) 常勤監査役(社外)
- 2024年 6月 当社 最高財務責任者・経営企画部長  
スカパーJSAT(株) 執行役員専務・経営管理部門長

# 成長のための先行投資を行いながら、 基盤事業の収益性・生産性向上を図り、 中長期的に企業価値を最大化させていきます。

## 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。

当社グループは、今後積極的な投資を予定していることや、公共インフラの側面を担う事業を展開することから、自己資本を厚めにしてはいますが、株主・投資家の皆さまの期待に沿えるよう資本収益性の向上に努めてまいります。

## 2023年度業績のレビュー

連結営業収益は前年度比1%増の1,219億円でしたが、連結営業利益は19%増の265億円、親会社株主に帰属する当期純利益は12%増の177億円となり、利益面では過去最高益となりました。

宇宙事業は、グローバル・モバイル分野やスペースインテリジェンス事業における衛星画像販売の拡大がけん引役となり営業収益が増加したことに加え、円安効果や減価償却費の減

少もあり、セグメント利益は前年度比15%増の155億円となりました。また、メディア事業においては、スカパー！3サービス合計の累計加入件数減少に伴う減収があったものの、FTTH事業収入の増加やデジタルシフト、広告宣伝・販促費等のコストコントロールにより、営業利益は増加しました。セグメント利益は投資有価証券評価損を計上した影響で、前年度比8%減の25億円となりました。

## 2024年度計画

### 経営成績：過去最高益を更新する計画

宇宙事業は、4K放送サービスの終了に伴う放送用トランスポンダ収入の減収をスペースインテリジェンス事業などの増収でカバーできると見込んでいますが、将来の事業拡大に向けた先行費用の増加が見込まれる年でもあり、増収減益を想定しています。メディア事業は、スカパー！3サービス合計の累計加入件数が減少傾向にある一方で、光アライアンス事業やメディアソリュー

ション等の収入増に加え、4K放送サービス終了によるコスト削減や業務の効率化により、減収増益を想定しています。

これらの結果、2024年度の連結営業収益は前年度比1.2%増の1,233億円、連結営業利益は2.8%減の258億円、親会社株主に帰属する当期純利益は1.5%増の180億円と最高益更新を見込んでいます。

### 投資：

2024年度においてはJSAT-31等の衛星調達や(株)Space Compassへの出資、コネクテッドTV関連を中心に、330億円の投資を計画しています。

## 今後の投資

当社は2030年度に連結当期純利益250億円超を目指していますが、それには新領域への投資のみならず、既存事業の成長による基礎収益力拡大も欠かせません。

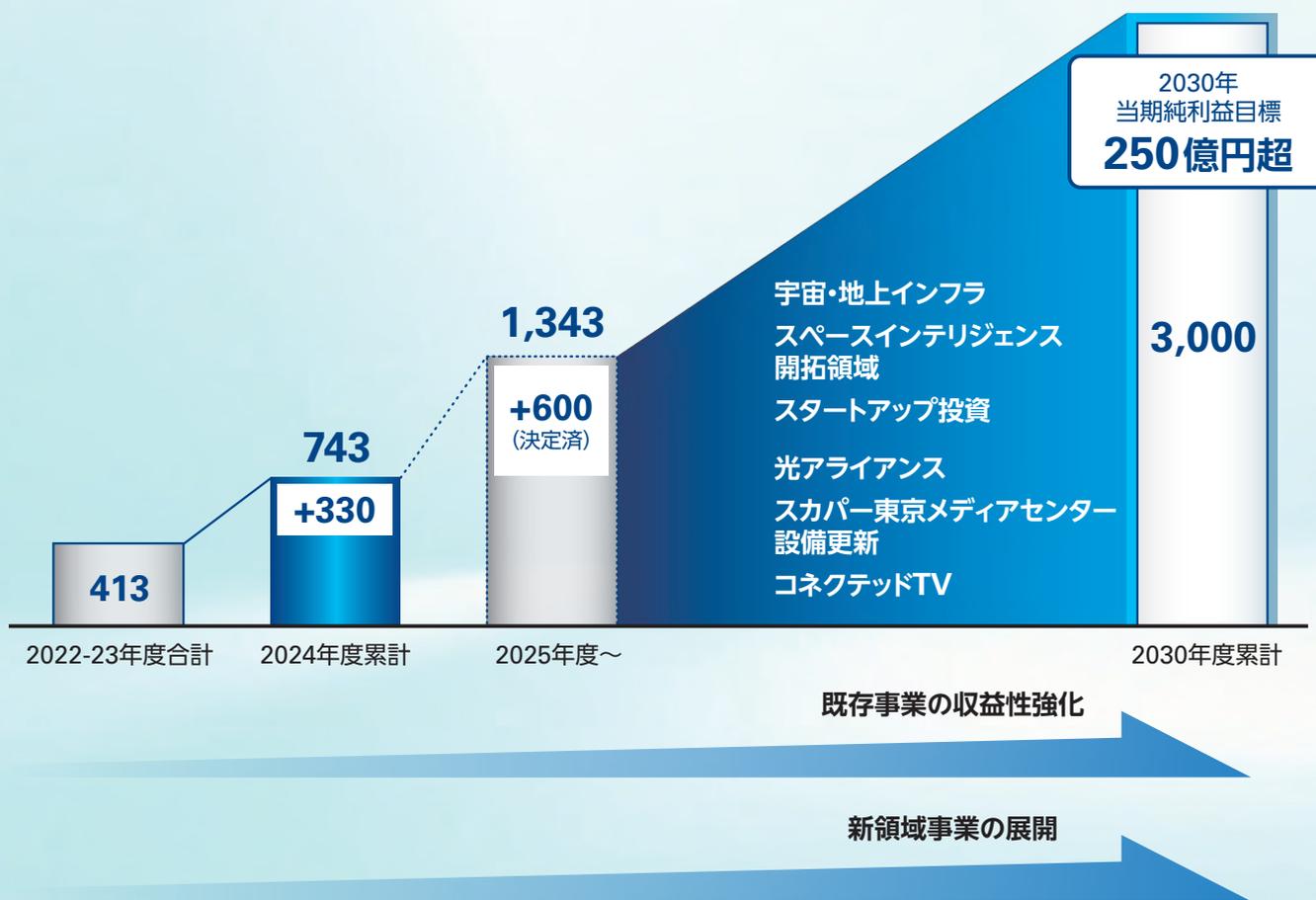
2022年度から2026年度までの5年間で2,200億円の投資をすとしておりましたが、期間を2030年度までに改め3,000億円規模の投資を行うこととしています。投資総額3,000億円はこれまでにない規模になりますが、約8割の2,500億円を

宇宙事業へ重点的に、500億円をメディア事業に充てながら、成長を牽引してまいります。2022年度以降の実績へ2024年度の計画を加えた3年間の投資累計額約740億円に、2025年度以降に支出することが決定済みの600億円を加えると、既に3,000億円の約半分近くの投資を決定しております。今後も資本コストを意識した投資を行い、同時にパートナーシップ強化による投資リスクの低減を図ってまいります。

## 成長投資

■ 成長戦略の実行として将来の収益貢献につながる先行投資を積極的に実行

(億円)



## 投資資金調達と安定した財務基盤の維持

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、宇宙事業における大容量のフルデジタル衛星や地上局をはじめとす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資金等を想定しています。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。

なお、有利子負債による資金調達においては、Net Debt/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、2023年度末の自己資本比率は66.7%（前年度末比2.7ポイント上昇）、長期債発行体格付（R&I、JCR）は「A」を維持しています。

また、2023年度末における2,098億円のバックログ（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等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キャッシュ・フロー獲得見通しに対する高い裏付けとなっています。

### 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

（2023年11月24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

（2023年12月4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います。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一方、安定的な配当も重視し、財政状態、利益水準等を総合的に勘案したうえで、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います。

この方針に加え、2022年度からの5年間で400億円の株主還元を行うというキャピタルアロケーションの実行として、

2023年度は1株当たり年間配当金を1円増額して21円（配当性向34%）とするとともに、50億円の自己株式取得を実行しました。2024年度も増配を継続し、1株当たり年間22円の配当を計画しています。

2030年度の利益目標とさらなる先を見据えて、成長投資、株主還元、財務健全性の3つをバランスさせ、CFOの責務を果たしてまいります。

	実績			予想
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
営業収益(億円)	1,196	1,211	1,219	<b>1,233</b>
営業利益(億円)	189	223	265	<b>258</b>
親会社株主に帰属する当期純利益(億円)	146	158	177	<b>180</b>
1株当たり年間配当額(円)	18	20	21	<b>22</b>
自己株式取得額(億円)	30		50	

# 事業概況 宇宙事業のバリューチェーン

## 集める

### 衛星・設備等の調達

### 衛星・設備等の管制や運用

安定した通信インフラの提供

安定かつ高品質な運用

提供価値



主なサービス

- 衛星調達業務
- 地球局設備調達業務

- 衛星管制業務 事業拡大
- 地球局運用業務 事業拡大

衛星通信サービス

#### 衛星調達

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

#### 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

#### 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

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17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および、地球規模のデータ収集ネットワークを構築し、超スマート社会の実現に貢献します。

## 届ける

## 通信サービス・データの提供

欲しいところに届ける

山間部・離島、航空機・船舶など  
あらゆる空間をつなげる

耐災害性、セキュリティの高い通信により、  
安心・安全な生活を守る

脱炭素・超低消費電力で通信回線を提供

Society5.0への貢献

自動車・船舶の自動運転

## 拡げる

## 各種ソリューションの提供

より高いセキュリティ・予測により、  
より安全・安心な暮らしを支える

衛星量子鍵 配送

災害予見・情報把握

人類共通の問題の解決

スペースデブリ除去

宇宙状況把握

Society5.0、省力・高生産の実現による  
豊かな暮らしの実現

スマートシティ

■ 今後強化する価値  
■ これまでも、これからも提供する価値

- 通信関連事業(国内衛星通信分野) 事業拡大
- 通信関連事業(グローバル・モバイル分野) 事業拡大
- 通信関連事業(国内衛星放送分野)
- 宇宙統合コンピューティング・ネットワーク 事業拡大
- Universal NTN 事業拡大
- スペースインテリジェンス事業 事業拡大

- マネージドサービス
- スペースデブリ除去サービス 事業拡大
- 宇宙状況把握サービス 事業拡大

■ 既存事業  
■ 新領域事業

スカパー！JSATの戦略

2023年度  
営業収益  
647億円

営業収益  
構成比  
48%



27%



21%



4%



## 通信関連事業

## 国内衛星通信分野

衛星通信の特長である耐災害性を活かし、官公庁や電力・ガス等の公共インフラ企業にBCP対策として通信回線を提供。その他、携帯電話基地局向けバックホール回線等を提供。長期契約等により事業基盤を強化。

## グローバル・モバイル分野

グローバル分野では、海外の官公庁やインフラ企業等へ通信回線を提供。モバイル分野では、航空機・船舶向けに通信回線を提供。特に航空機Wi-Fi需要が旺盛であり、成長が見込まれる分野。

## 国内衛星放送分野

スカパー！のプラットフォームサービスを利用するチャンネル事業者へ衛星回線を提供。

## スペースインテリジェンス事業

地球観測衛星から得られる画像や位置情報などのさまざまなデータを活用したサービスを提供。官公庁における安全保障需要や防災・減災分野に加え、新たな市場の開拓に取り組んでおり、成長を期待する分野。

事業概況

# 宇宙事業

革新的な通信ネットワークと地球規模のデータ収集ネットワークで、超スマート社会の実現に貢献します。

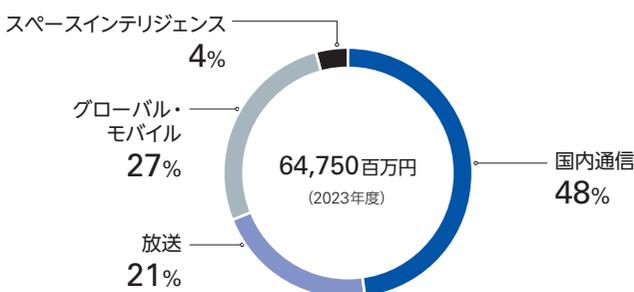
決算のポイント

- ・グローバル・モバイル分野でのHTS 2機の利用拡大と円安により増収。衛星画像販売収入等も寄与
- ・増収に加え、減価償却費の減少等により、営業利益・セグメント利益とも増益

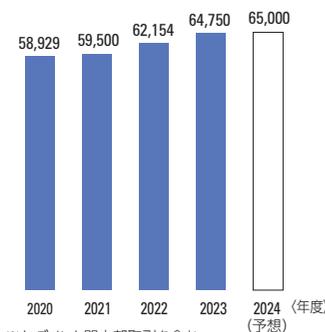


取締役  
(スカパーJSAT(株)  
宇宙事業部門長)  
小川 正人

営業収益\*構成比

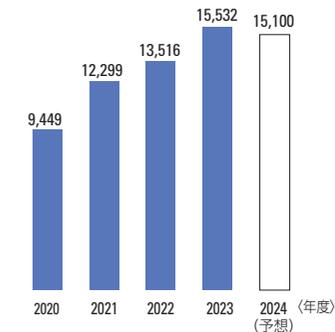


営業収益\* (百万円)



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)



- 日本の民間宇宙ビジネスを30年以上牽引してきた実績
  - ✓ 模倣困難な専門性の高い衛星調達・運用の技術・ノウハウ
  - ✓ 新しい技術を生ビジネスにつなげ社会に実装する事業化力
  - ✓ さまざまな事業領域の顧客との長期の信頼関係と安定した顧客基盤
- アジア・太平洋地域における競争力
  - ✓ 通信需要に応える衛星フリート(17機)
  - ✓ 最新型衛星の採用 (HTS 2機運用中、フルデジタル衛星2機調達中)
  - ✓ 衛星オペレータとのパートナーシップ
  - ✓ スペースインテリジェンス事業における独自の解析技術

**S**  
(強み)

**W**  
(弱み)

- 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)
- 静止軌道衛星以外のインフラ展開の差  
LEO、MEO等の衛星の自社保有実績無し  
※LEOについては規制・運用受託の実績有り

- 衛星通信回線需要の増加
  - ✓ アジア・太平洋、北米エリア
  - ✓ 航空機・船舶等モバイル(移動体)
  - ✓ 携帯電話基地局向けバックホール
- 世界的な宇宙産業・宇宙利用の活性化
  - ✓ 地球観測・映像解析等データビジネス
  - ✓ 安全保障(宇宙関連予算拡大)、防災分野における宇宙利用の拡大
  - ✓ 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
  - ✓ スペースデブリ等、宇宙環境への関心の高まり

**O**  
(機会)

**T**  
(脅威)

- 衛星通信回線の海外市場における価格競争激化
- 外資系企業の日本市場への参入
- 低軌道衛星コンステレーション事業者による通信サービスの本格開始
- 地上通信網拡張にともなう衛星通信の活用機会減少
- カントリーリスクの顕在化
- サイバーセキュリティリスクの増大

## 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ほか、地上局設備を活かした新たなサービスに対する需要が高まっています。また、グローバル・モバイル分野では、コロナ禍の収束にともない、航空機・船舶向け衛星通信需要が再び成長市場となっています。さらに地球観測市場が急

成長し、安全保障など多岐にわたる領域で衛星データの需要が拡大しています。その一方で、世界規模で宇宙産業市場が拡大する中、新たな事業者が宇宙ビジネスに参入し、大規模な低軌道衛星コンステレーションによる通信サービスが本格化すると同時に、価格やサービス競争も一層激しさを増しています。

## 2023年度の業績レビュー

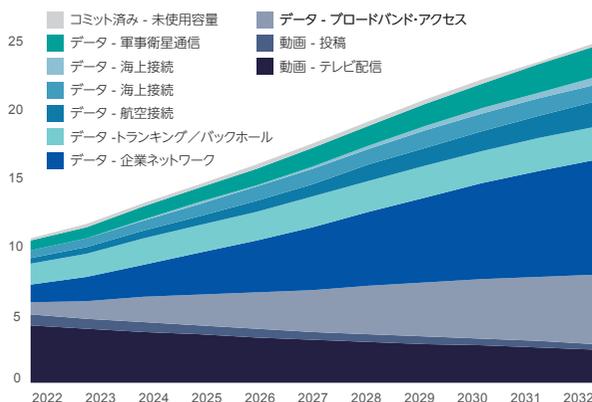
2023年度の宇宙事業の営業収益は、前年度比26億円増加し647億円となりました。放送トラポン収入は4億円減少しましたが、国内における衛星回線利用の拡大で4億円、JCSAT-1CおよびHorizons 3eの利用拡大と円安によりグローバル・モバイル分野が17億円、衛星画像販売等が9億円、それぞれ増加しました。

利益面では減価償却費が9億円減少し、営業利益が36億円増加の228億円、セグメント利益(親会社株主に帰属する当期純利益)は20億円増加の155億円となり、期首の想定を大幅に上回りました。

通信関連事業では、国立研究開発法人宇宙研究開発機構(JAXA)と協定を締結した近地球追跡ネットワーク<sup>※</sup>サービスの取り組みを進展させたほか、Starlink Japan合同会社より再販事業者としての認定を受け、低軌道衛星によるブロードバンドサービスの提供を開始しました。スペースインテリジェンス事業では、カタール環境省向けに、SAR衛星画像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。

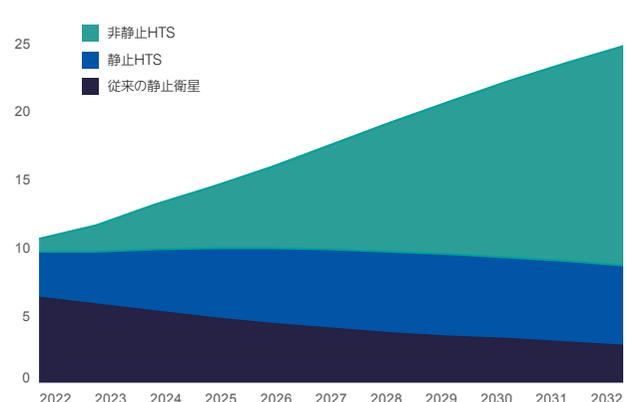
<sup>※</sup> 宇宙空間にある人工衛星と地球間で通信を行うため国内外に設置された地上アンテナ群と、このアンテナ群およびその付帯設備を使用するための計画を管理するシステムの総称。

利用用途別市場規模予測(単位:10億ドル)



出典: Euroconsult, Satellite Connectivity and Video Market, 30th edition, September 2023

衛星タイプ別市場規模予測(単位:10億ドル)



## 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 <sup>※2</sup> Japan
2023年度売上高 <sup>※1</sup> (単位:百万米ドル)	2,189	—	1,308	520	428
静止衛星保有機数 <sup>※3</sup> (GEO)	43	51	33	14	17

<sup>※1</sup> SES、Telesatは2023年12月期。Intelsatは非開示、Eutelsatは2023年6月期、当社は2024年3月期。為替レートは2024年3月末で換算(USD=151.4 EUR=163.2 CAD=1.35 JPY)。

<sup>※2</sup> 当社の売上は、宇宙事業セグメントのみ。

<sup>※3</sup> 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。

宇宙事業の詳細情報はここから  
ご覧いただけます。

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



## 事業概況 宇宙事業

### 2024年度の業績見通し

2024年度の宇宙事業の営業収益は、4K放送サービス終了にともなう放送トラポン収入の減少を、スペースインテリジェンス事業等の増収でカバーし、前年度比3億円増加の650億円を目指します。しかしながら、事業拡大に向けた各施策が実行フェーズへ移行し、先行費用が増加することから、営業利益は11億円減少の217億円、セグメント利益は4億円減少の151億円を想定しています。

### 中長期の事業戦略

#### 既存事業の収益性強化

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、国内衛星ビジネスでは、通信衛星および回線の運用を通じて得たノウハウ、ならびに衛星機器や地上局設備を活かして新たなサービスを展開します。例えば、近地球追跡ネットワークに関し、ノルウェーのKongsberg Satellite Services ASの海外地上局と当社の国内地上局を合わせ、JAXAを含めた官庁へのサービス提供を行います。

グローバル・モバイル分野では、HTS2機(JCSAT-1C、Horizons 3e)および調達中のフルデジタル衛星でもあるHTS2機(Superbird-9、JSAT-31)を活用し、航空機・船舶向

通信関連事業においては、航空機・船舶向けインターネット回線をはじめとする成長分野の需要取り込みに注力します。また、パートナー企業と連携しながら、Universal NTNの構築に向けた取り組みを進めてまいります。スペースインテリジェンス事業においても、パートナー企業との連携を深め、サービス開発や販売活動を強化してまいります。

けインターネット回線をはじめとする成長市場に向けた高速・大容量の通信サービスの提供を拡大し、競争力の強化と収益の拡大を目指します。Superbird-9については、打ち上げ前のプレセールを開始しており、パナソニック アビオニクス(株)と航空機向けの大容量のインターネット回線を提供する契約を締結しております。

また、衛星カバレッジの拡大や通信容量の増強に向けた海外事業者との連携やM&Aについても検討を進め、海外市場における営業展開を強化してまいります。

#### 新領域事業の展開

通信分野においては、未来社会の多様な通信ニーズに対応するため、パートナー企業と連携しながら、静止軌道衛星に非静止軌道衛星、HAPSなどを加えた多層的なネットワーク(Universal NTN)と、光通信技術や宇宙コンピューティング技術を取り入れた宇宙空間におけるICTインフラ基盤の構築を推進してまいります。その一環として、(株)Space Compassを通じてAALTO HAPS Limitedに対し1億ドルを出資しました。また、NTTグループと共に、Amazon.com, Inc.が提供する「Project Kuiper」との戦略的協業に合意し、高い信頼性と広範囲のカバーエリアを実現する低軌道衛星ブロードバンドネットワークを日本のお客さまに提供します。

スペースインテリジェンス事業においても、パートナーシップを推進しています。(株)QPS研究所とは、36機の小型SAR衛星によるコンステレーションの構築と、それらを活用した事業に取り組んでまいりましたが、2023年7月には小型SAR衛星の運用業務に係る契約を締結し、技術・運用面においても連携を強化しました。また、2024年1月には、(株)天地人との間で出

資契約を締結しました。地球観測衛星から得られるデータを活用した事業の拡大と新規事業の共同開発を目指します。

新たな技術を用いたサービスの事業化にも取り組み、事業を拡大してまいります。2024年1月には、レーザー技術を活用したスペースデブリ除去サービスと衛星ライダーサービスを推進するため、(株)Orbital Lasersを設立しました。また国内外の宇宙関連スタートアップや宇宙系ベンチャーファンドを対象に100億円の投資枠を設け、その第1号案件として業界最大規模の投資実績がある英国の宇宙ベンチャーキャピタル「Seraphim Space Ventures II LP」への投資を実行しました。今後も有望なスタートアップとの連携を強め、新たな宇宙ビジネスを創造するため、積極的に資金を投入する方針です。

宇宙事業は、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ており、全ての空間を対象とした革新的な通信ネットワークと地球規模のデータ収集ネットワークを構築することにより、2030年度のセグメント利益210億円を目指しています。

## 地球観測衛星データで広がる可能性

スカパーJSAT(株)  
宇宙事業部門 新領域事業本部 スペースインテリジェンス事業部長  
**木村 勉**



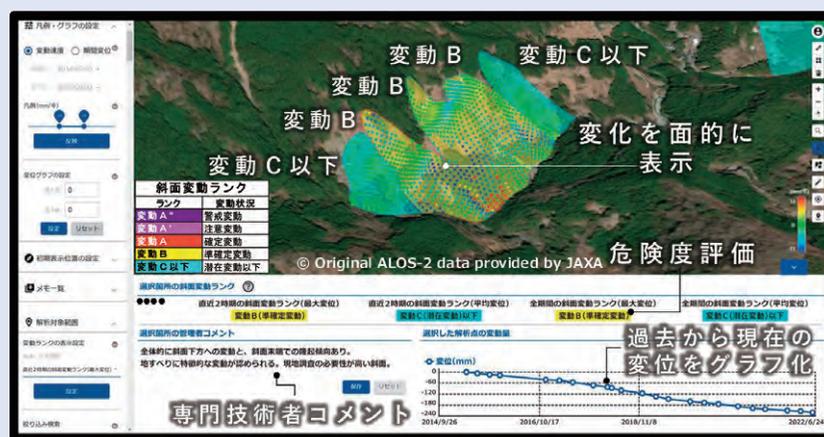
私たちは、地球観測衛星オペレータの販売代理店として、地球観測衛星から取得したデータを顧客にそのまま販売するだけでなく、そのデータを活用してAIデータや外部データと組み合わせて分析・解析を行い、情報サービスを提供しています。当社の分析・解析技術を活用し、地球観測衛星で得られたデータを、ユーザーのニーズに合わせたアウトプットとなるように変換して提供しています。スカパーJSAT(株)と(株)ゼンリン、日本工営(株)の3社は2020年に「衛星防災情報サービス」を立ち上げました。このサービスは、衛星を活用して防災に必要なデータを提供するサービスで、SAR衛星により取得したデータの解析と表示コンテンツの開発を当社が担い、被災状況の算出に必要な地図データの提供を(株)ゼンリンが、危険性の評価を日本工営(株)が担当しています。

この取り組みの一環である「LIANA」は、JAXAの衛星が観測したデータに私たちが独自に開発した解析アルゴリズムを施し、斜面やインフラの変動量をミリメートル精度でモニタリングするソリューションで、2022年にサービスを開始しました。このサービスにより、斜面や盛土などの土構造物や道路、埋め立て地および周辺の変動量を時系列で可視化することができます。例えば、平時から盛土や道路や橋、鉄道などの重要インフラ周辺の土地の様子をモニタリングし、そのデータを蓄積・比較することで、地盤変動を確認し、「ある場所では数年で十数ミリ沈下した」など、危険な場所を抽出することができます。早期にリスクを把握して適切な対策を講じることができるため、自治体や企業において地盤沈下や地滑りなどの災害対策に利用されており、被害を最小限に抑えることができます。

さらに、私たち独自のアルゴリズムを用いることで、画像の分析・解析を超短期間で行うことができます。例えば、通常80時間かかる地盤沈下の計測作業をわずか1時間で処理することが可能です。衛星の最大のメリットである広域性を活かす際には広範囲での解析が行われ、数百か所~数千か所での解析において各々80時間ずつかかる処理が1時間に削減されることとなります。そのため、専門家の人件費が大幅に削減できるのみならず、数千万円規模でかかる膨大なクラウド費用をも1/80に削減することができ、結果として低コストでサービス提供をすることが可能となります。この迅速かつ効率的な解析能力は、私たちの大きな競争力の一つです。

現在、当社はより安定的にお客さまにデータを提供するため、上流の「地球観測衛星のコンステレーションビジネス」にも力を入れており、地球観測衛星オペレータの代理店として販売活動を推進しております。今後は、当社独自の地球観測衛星のコンステレーションを所有することも視野に入れていきます。必要な地球観測衛星データをタイムリーかつ高精度に提供すること、データの品質と信頼性を確保しつつより柔軟なサービスを展開することで、私たちはお客さまのニーズに一層迅速かつ確実に応えたいと考えています。

宇宙から得られるデータはますます身近なものとなっていきます。私たちは、このデータを活用し、未来・地球・人類に貢献し続けたいと考えています。地球観測衛星データの可能性を最大限に引き出し、より安心・快適な地球にしていきたいためにこれからも挑戦を続けていきます。



LIANA システム画像イメージ

## 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	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	どんなときも、地球上のあらゆるものや場所に対して信頼性の高いコネクティビティを提供することにより、特に条件不利エリアや開発途上エリア等におけるデジタルデバイドの解消と通信環境の改善に寄与し、人々のより自由な情報へのアクセスを実現する
	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及び救援・復興支援	さまざまな災害から人命・経済・暮らしを守り支えるための強靱な通信ネットワークを提供し、災害に対するレジリエンス強化に貢献する
	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	サービスの安定につながる新たな技術の開発や採用に加え、社外とのパートナーシップによる衛星や管制設備の冗長化などに積極的に取り組み、サービスの高度化と信頼性向上とともに実現する
脱炭素社会と循環型経済の実現に向けた環境への寄与	衛星を利用したCO <sub>2</sub> 削減の支援	再生可能エネルギーによる発電・供給への寄与を拡大し、脱炭素社会インフラの普及、利用拡大に貢献する
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事業を推進することにより地球環境改善や安心安全な社会の発展に寄与する
	NTN事業の開発・推進	すべての空間を対象とした革新的な通信ネットワークを構築し、Society 5.0が提唱する超スマート社会の実現に寄与する

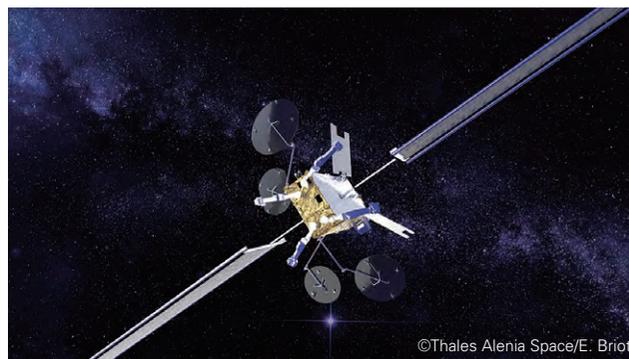
### レジリエントな通信インフラの構築—大容量通信衛星「JSAT-31」の調達契約を締結

2024年5月、新たな通信衛星JSAT-31の調達契約をThales Alenia Spaceとの間で締結しました。JSAT-31は、スカパーJSAT史上最大の通信容量となる50Gbpsクラスの通信容量と高い柔軟性を持つフルデジタル衛星です。同社から通信衛星を調達するのは今回が初めてですが、同社の次世代衛星プラットフォーム「Space INSPIRE※」を採用することで、通信需要に応じて軌道上でサービスエリアや周波数・電力といった衛星リソース配分を効率的に変更することができます。2027年に打ち上げを予定しており、KaバンドとKuバンドの周波数帯を用いて、日本、東南アジア、オーストラリア、ニュージーランド、太平洋諸島に対し、高速大容量通信回線を提供します。

これまで以上にお客さまの高度なニーズに対応するため、調達中の通信衛星「Superbird-9」等と組み合わせる革新的な次

世代衛星通信サービスを実現し、グローバル・モバイル分野を中心とした成長市場の需要を取り込んでいきます。

※ Instant SPace In-orbit REconfiguration



JSAT-31のイメージ

©Thales Alenia Space/E. Briot

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	2023年度活動実績
<p>短期達成目標</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>静止衛星フリートの利用帯域を前年度末より拡大する</li> <li>保有衛星以外も含めて衛星通信サービスの拡充を進める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>衛星フリート利用帯域:前年度比112%</li> <li>事業提携先の主要衛星サービス(船舶向け)契約数は前年度並みを維持</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>静止衛星フリートの利用帯域を前年度末より拡大する</li> <li>保有衛星以外も含めて災害対策に有効なサービスを開発、拡充する</li> <li>防災支援機関や企業等との耐災害パートナーシップを拡大する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>衛星フリート利用帯域:前年度比112%</li> <li>事業提携先の主要衛星サービス(船舶向け)契約数は前年度並みを維持</li> </ul>
<p>重大なサービス断を毎年ゼロ件にする*</p> <p>※ 重大なサービス断…電気通信事業法施行規則第58条に準じる</p>	<p>JSAT MOBILE Communications (株)が提供するサービスにおいて重大なサービス断が1件発生</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>日射量予測/太陽光発電出力予測システムサービスをユーザーに提供開始し、ユーザー企業による再生可能エネルギーの活用効率や運用効率を向上させる</li> <li>チャレナジーの風力発電機と衛星通信サービスを組み合わせた脱炭素防災通信ソリューションを拡大させる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日射量予測/太陽光発電出力予測システムユーザー企業の太陽光発電所の出力の総計:前年度比約8倍</li> <li>チャレナジー風力発電案件:1件</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>リモートセンシング活用事例を拡大する</li> <li>地球観測(EO)事業者、データ解析プラットフォーム事業者、データ利用事業者とのパートナーリングを拡大する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>斜面・インフラモニタリング:[LIANA]サービスの契約数が順調に伸長</li> <li>衛星SAR画像:(株)QPS研究所と幅広く連携しながら、SAR画像の応用範囲を広げるために複数の画像解析アルゴリズムを開発・実証中</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>事業開発関係先とのパートナーシップを推進する</li> <li>事業計画を策定し(見直し含む)、アクションプランを実行する</li> <li>3GPPへの参加等を通じて標準化活動を推進する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パートナー企業とともにHAPS(高高度プラットフォーム)を用いた携帯端末での高速通信を実用化することを目指して研究開発を推進</li> <li>GEO/NGSOを連携させた将来のマルチオービット戦略を視野にLEO事業者との業務提携契約を締結</li> </ul>

## イノベーションの推進—AALTOに出資し、HAPSの早期商用化を支援

“いつでも、どこでも、あらゆる通信要求に応える”ために、静止軌道衛星に非静止軌道衛星、HAPSなどを加えた多層的な通信ネットワーク(Universal NTN)の構築を推進しています。Space Compassと(株)NTTドコモは、Airbus Defence & Spaceおよびその子会社であるAALTO HAPS Limitedと、HAPSの早期商用化を目的とした資本業務提携に合意しました。

AALTO HAPS Limitedが製造・運用するHAPS[Zephyr]は、2022年に無人航空機として世界最長となる64日間の滞空飛行を実現しています。HAPSを利用することで、通信環境が整っていない空、海上、山間部における端末との高速大容量・低遅延の直接通信はもとより、高精細画像による被災状況のリアルタイム観測や送電線監視保守業務などにおける長期間の定点観測も可能になります。この出資により、HAPSの早期商用

化を支援し、日本における2026年のHAPSサービス提供開始を目指すとともに、アジアおよび世界に、新たな成層圏プラットフォームを確立、拡大してまいります。



HAPSのイメージ

# 事業概況

## メディア事業のバリューチェーン

### 集める

コンテンツ集信・  
番組調達・制作

番組の送信・配信

幅広いジャンルのコンテンツを集約

全国に同じ品質の情報を提供

設備を保有していない事業者も気軽に、かつ高い信頼性を持って番組を放送・配信

提供価値



主なサービス

■ 放送・配信事業

■ 光アライアンス事業 **事業拡大**

■ CTVサービス **事業拡大**

■ メディアソリューションサービス **事業拡大**

■ CATV局向けパススルーサービス **事業拡大**



メディア事業はプラットフォームとして27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ます。140チャンネルを擁する3つの多チャンネルサービスがあり、衛星放送、光回線テレビやインターネット配信を通じて、多様なコンテンツを提供しています。

## 届ける

### 放送プラットフォーム

コンテンツとの出会いを創出、  
興味の掘り起こし

効果的なプロモーション・ブランディング

顧客の要望に応えられるカスタマー対応

■ 番組データベースサービス 事業拡大

■ 物品販売 事業拡大

## 拡げる

### ファンコミュニティ サービス展開

コンテンツ+αの感動・体験の提供

■ 物品販売 ■ リアルイベント ■ Web3

放送・配信以外の収益の場の提供



■ リアルイベント 事業拡大

■ Web3関連サービス 事業拡大

■ 今後強化する価値  
■ これまでも、これからも提供する価値

■ 既存事業  
■ 新領域事業

2023年度  
営業収益  
665億円

営業収益  
構成比  
64%

スカパー!

#### 放送

日本最大級の衛星有料多チャンネルプラットフォームとして顧客管理業務、加入者獲得プロモーション等を提供。チャンネル事業者/番組供給事業者からは業務手数料、加入者からは基本料等を売上として計上。

14%



#### FTTH(光再送信サービス)

光回線を経由した地上波/BS放送、FMラジオならびにスカパー!の再送信サービスを提供。専用アンテナを設置しなくても視聴可能。今後もサービスエリア拡大による契約増加とともに大型マンションでの一括導入等により、成長を期待する分野のひとつ。

22%



#### その他

チャンネル事業者/番組供給事業者向けの、番組送出業務など衛星放送に付随するサービスを中心に、メディアセンターの設備やノウハウなど放送のアセットを活かし、映像制作会社や配信プラットフォームなど民間企業へ課題解決サービスも提供。

事業概況

# メディア事業

放送と配信を複合した、人と人、企業、社会をつなぐプラットフォーム事業を強化します。

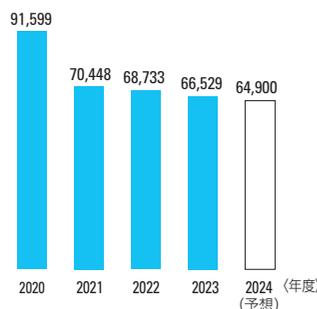
決算のポイント

- 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、デジタルシフトなどの費用削減により営業利益は改善

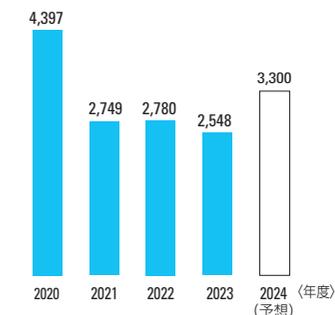


取締役  
(スカパーJSAT(株)  
メディア事業部門長)  
松谷 浩一

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  
※「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2021年度より適用しています。2021年度以降の財政状態および経営成績は、当該会計基準等を適用後の数値で表示しています。

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

S  
(強み)

W  
(弱み)

- 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
- 漫画・アニメ作品等グローバルIPビジネス市場の拡大

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
- 有料多チャンネル事業の事業性低下

## 事業環境

有料放送市場が飽和状態となり、国内外の動画配信サービスとのコンテンツ獲得および顧客獲得の競争は熾烈を極めていいます。こうした中、国内配信事業者による合従連衡の動きが見られるなど、従来の延長線上にある各種施策だけではスカ

パー！サービスの加入件数の減少を免れない状況にあります。半面、光ファイバーによる地上デジタル・BSデジタル・FMラジオの光再送信サービスは成長市場となっています。

## 2023年度の業績レビュー

2023年度のメディア事業の営業収益は、前年度比22億円減少し665億円となりました。競争激化等を背景に、スカパー！サービスの累計加入件数が前年度比13.5万件純減の274万件となり、視聴料等の収入が24億円減少したことが主な要因です。一方で、光再送信サービスは着実に提供エリアを広げ、接続世帯数が275万世帯（前年度末比11万世帯増）に拡大したことにより、FTTH事業収入が3億円増加しました。

営業利益は、衛星回線料の減少のほか、2022年10月末に閉局したBSスカパー！関連費用や広告宣伝費・販促費の減少により、5億円増加の44億円となりました。しかしながら、特別損失として投資有価証券評価損8億円を計上し、セグメ

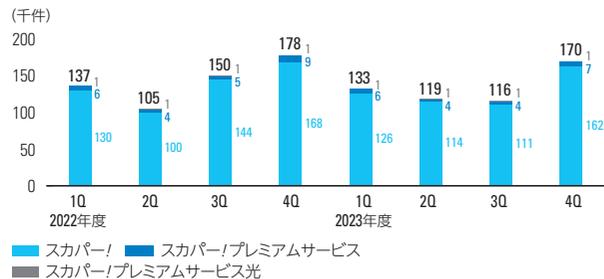
ント利益（親会社株主に帰属する当期純利益）は2億円減少の25億円となりました。

こうした中、新たな顧客体験の提供としてスカパー！各種関連サービスをご利用いただくことでポイントが貯まり、クーポンやグッズに交換できる「スカパー！ポイントプログラム」を開始しました。また、ケーブルテレビ業界の課題解決に向けた業界初の取り組みとして、2022年度から開始した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は、2024年3月末時点で24局（前年度末5局）での導入が決定しています。

### 主要指標（3サービス合計）

	2022年度	2023年度
新規(万件)	57.0	53.9
純増数(万件)	(13.3)	(13.5)
累計加入件数(万件)	287.5	274.0
契約者支払単価(円)		
スカパー！	3,329	3,342
スカパー！プレミアムサービス	3,517	3,492
スカパー！プレミアムサービス光	5,054	4,991
顧客獲得費用(SAC)総額(億円)	78	68

### 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

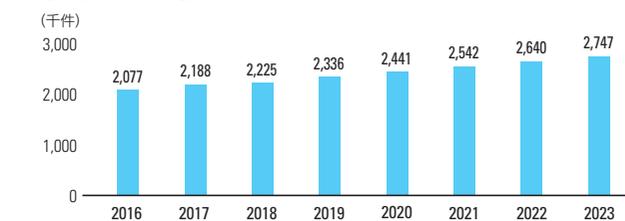
基本料その他※2  
基本料その他※2  
基本料その他※2

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、スカパー！プレミアムサービス、およびスカパー！プレミアムサービス光では、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。

### 光再送信サービス接続世帯数



## 事業概況 **メディア事業**

### 2024年度の業績見通し

厳しい競争環境が続く中、2024年度末のスカパー！3サービス合計の累計加入件数は14.9万件純減の259.1万件を想定していますが、光再送信サービスの提供世帯数は283万件（前年度末比8.6万件増）に拡大し、それによるFTTH事業の収入増加も期待しています。その結果、営業収益は前年度比

16億円減少の649億円を見込んでいます。一方、4K放送サービス終了を含むコスト削減や各種施策の効率化により、営業利益は4億円増加の48億円、セグメント利益（親会社株主に帰属する当期純利益）は前年度の特別損失がなくなり8億円増加の33億円を想定しています。

### 中長期の事業戦略

#### 既存事業の収益性強化

放送・配信事業は、採算性の観点からこれまでのサービス内容を見直して収益を確保しながら、中長期的に放送・配信を複合したプラットフォーム事業を強化していきます。

OTT事業者との競争が激化していますが、加入件数だけでなく、顧客単価・契約期間の向上により中長期での収益性の維持・向上、具体的には「スカパー！基本プラン」のような高単価で解約率の低い商品やパートナー企業と連携したコンテンツの充実で再加入の促進や契約継続に取り組んでまいります。

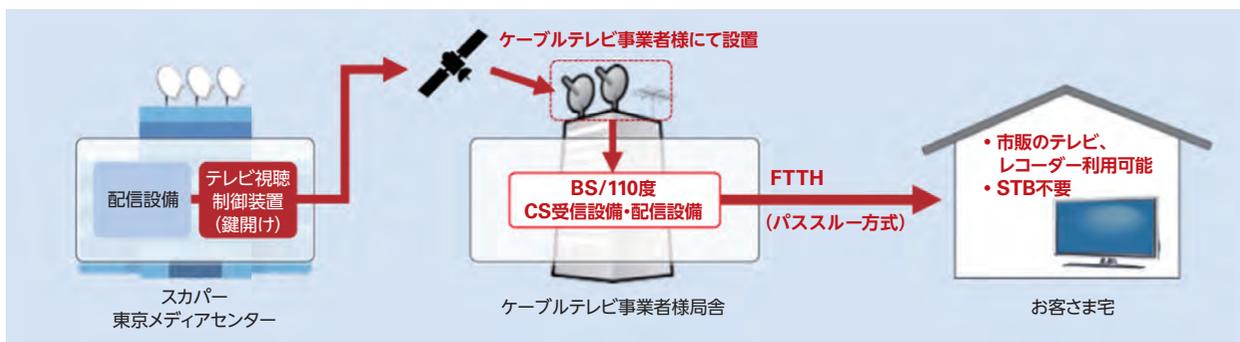
加えて、追加料金なしで放送番組をライブや見逃し配信を利用できる番組配信やデータ活用によるレコメンド等、お客さまの利便性、顧客体験の価値向上も図ってまいります。

また、スカパー東京メディアセンターの放送・配信設備と放

送・配信事業で培ったノウハウを活用し、業界を超えて企業の課題解決を目指すメディアソリューションサービスを拡大します。特に、2021年に提供を開始した動画配信支援サービス「メディアHUB」については、BtoB領域における新たな収益源として確立します。

一方、約4,350万世帯\*（37都道府県）の提供可能世帯数を有する光アライアンス事業は、販路における顧客接点を強化し、新規の多チャンネル加入獲得やアップセル等、スカパー！サービスの基盤維持に努めます。また、ケーブルテレビ事業者向けに、パススルー方式による視聴鍵管理機能を提供するなど、引き続き有料放送市場の維持・発展にも注力します。

\* 国勢調査世帯数により算出



#### 新領域事業の展開

Web3関連施策やリアルイベント等を通じ、コンテンツジャンルごとにファンの嗜好に合わせた「ファン・マーケティング」を積極的に展開します。

また2024年10月より、新開発のストリーミングスティック「スカパー！+（プラス） ネットスティック」のモニター向けサービス提供を開始し、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のテレビでお楽しみいただけるコネクテッドTVサービスを立ち上げます。さらに伊藤忠商事（株）をパートナーに迎え、アニメを中心とした映像コンテンツの企画・製作投資・販

売および周辺事業の推進を目指し、2024年4月に「（株）スカパー・ピクチャーズ」を設立しました。

メディア事業は、衛星放送と動画配信ネットワークの両方を持つプレイヤーとして確固たるポジションを維持しながら、人と人、企業、社会をつなぐ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ことを事業ビジョンとし、基盤とする既存事業と新領域事業とを合わせ、2030年度にはセグメント利益50億円を目指しています。

## グローバルIP事業への進出で、 日本が誇るアニメ文化へ貢献

(株)スカパー・ピクチャーズ  
代表取締役社長

### 長内 敦

(株)スカパー・ピクチャーズについてご紹介をさせていただきます。  
事業概要は「アニメを中心とした映像コンテンツの企画・製作投資・販売、および周辺事業」、分かりやすく言うとアニメを作って売る仕事です。

当時の、スカパーJSATグループ経営方針「スカパーJSATグループプラン2020+」にて示された「新たなビジネスフィールド進出とグローバル展開」におけるメディア事業のプラットフォームサービスに続く次期戦略の一つとして、自らがIPホルダーとなりスカパー！プラットフォームを超えてグローバルにビジネスを展開する「グローバルIPビジネス」を構想しました。

専任組織を作り、マーケットの立証と今後の規模拡大の可能性が見込めることを確認し、さらなる収益拡大、周辺事業の戦略的拡大を目指すために、伊藤忠商事(株)をパートナーに迎え、2024年4月に事業会社を設立しました。

IPとは知的財産・著作権のことを指します。アニメ作品の利用期間は長く、通常10~20年もの長期にわたり視聴されます。その保有者となることで権利料を長期にわたり回収するビジネスが可能で、さ

らに裾野は今や全世界に広がっているため、スカパーJSATグループの求める規模感と継続価値を生み出すことができるといことになります。

ビジネスモデルは製作委員会方式であり、一つのIP投資を複数の会社が受け持ち、得意分野を役割分担することで収益の最大化を図ります。伊藤忠商事(株)に参画をお願いした理由はこの部分が大きく、彼らの持つ世界規模の商社流通網は既存のアニメ業界には存在しない特色があり、それを当社が組み込むことで他にはない強みを手にできると考えたからです。

競争は激しい領域となりますが、日本が誇る資産であるアニメーションという文化がこれからも世界中に熱狂を生み出し続けることは間違いのないと思います。スカパー・ピクチャーズが他では成せない魅力を持ってそこに一石を投じることで世の中に必要とされる存在となり、さらなる業界の発展と豊かな社会形成の一翼を担うことを目指してまいります。

最後に本年10月より放送となる当社第一作目の作品のご紹介をいたします。是非ご覧ください。



SKY Perfect  
Pictures



SKY Perfect JSAT  
Corporation

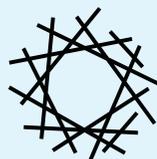
#### IPビジネス全般

- ・企画開発
- ・委員会幹事運営
- ・映像販売



伊藤忠グループの資源を  
活用した流通・商品展開

- ・国内商品化
- ・海外商品化



SKY Perfect  
Pictures

#### 企画開発・幹事運営・ 映像販売

- ・これまでスカパーJSAT(株)単体で行っていたIPビジネス全般を伊藤忠商事(株)連携の下、さらに強化。

#### 国内商品化

- ・保有IPの伊藤忠ネットワークでの流通・販売拡大を実施(ファミリーマート等、グループ連携強化)。

#### 海外商品化

- ・中華圏ライセンスエージェントRBA等による中華圏商品化の本格展開。
- ・中華圏を皮切りに全世界へ商品化販売網の構築・現地企業連携を実施。



TVアニメ

「チ。—地球の運動について—」

NHK総合テレビ

10月5日より放送開始。

毎週土曜午後11時45分~(予定)

Netflixでの世界配信、ABEMAでの無料配信も決定

※ 放送予定は変更になる可能性があります。

キャスト:坂本真綾 津田健次郎 速水奨 ほか

アニメーション制作:マッドハウス

原作/魚豊「チ。—地球の運動について—」(小学館「ビッグスピリッツコミックス」刊)

©魚豊/小学館/チ。—地球の運動について—製作委員会

## 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	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	どんなときも、地球上のあらゆるものや場所に対して信頼性の高いコネクティビティを提供することにより、特に条件不利エリアや開発途上エリア等におけるデジタルデバイドの解消と通信環境の改善に寄与し、人々のより自由な情報へのアクセスを実現する。
	災害に強いレジリエントな放送・通信インフラの提供を通じたBCPおよび救援・復興支援	さまざまな災害から人命・経済・暮らしを守り支えるための強靱な通信ネットワークを提供し、災害に対するレジリエンス強化に貢献する
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	さまざまなコンテンツやサービスを取り揃え、人々の価値観を広げる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
	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	次世代教育・地域共生などの社会貢献	アセット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

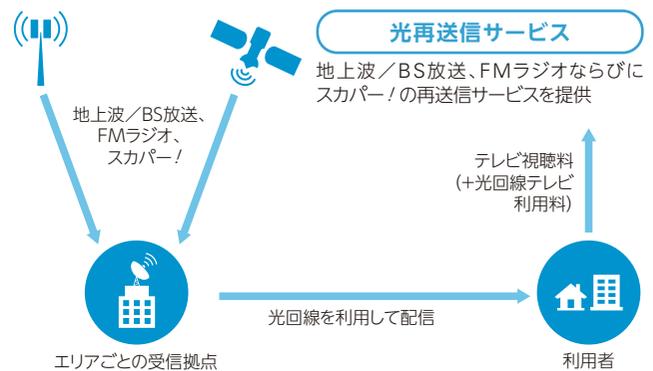
#### ▶光アライアンス事業によるデジタルデバイド解消—光回線

##### で地上波／BS放送、FMラジオ等を再送信

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／BS放送、FMラジオならびにスカパー！の光再送信サービスを提供しています。提供エリアは、NTTが提供するフレッツ・テレビの拡大と併せて徐々に広がっており、2024年6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4,350万世帯（世帯カバー率は約77%）に達し、今後も順次拡大します。

また、難視聴地域における放送サービスの課題解決促進を目的に4月に北海道伊達市大滝区、7月に兵庫県新温泉町でサービス提供を開始いたしました。

フレッツ光や携帯キャリア等の10ギガ含む光回線とのコラボによる戸建サービスの提供、マンションISP業界No.1の(株)つなぐネットコ



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、今後も、光回線テレビと光回線テレビ経由のスカパー！加入者拡大に注力していきます。

#### ▶ケーブルテレビ事業者向け多チャンネル連携サービスが着実に拡大

ケーブルテレビ事業者向け多チャンネル連携サービスの採用局数が増え、サービスを開始した2022年度末の5局から2024年7月末には24局へと着実に拡大しています。

ケーブルテレビ事業者が提供するセットトップボックス（STB）を使っ

て視聴する従来の多チャンネルサービスは、放送設備やお客さま宅のSTBの更新が大きな費用負担になることが課題となっていました。そこで、衛星経由で放送波を配信するとともに、ケーブルテレビ事業者のFTTH伝送網（パススルー方式）を活用し、視聴制御機能（視聴鍵信号

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 短期達成目標
災害時等に重要な情報源となる光ファイバー経由の再送信サービスの累計契約件数を2024年(2023年度末)までに、273万件に拡大する
<ul style="list-style-type: none"> <li>放送および配信サービスを安全かつ安定して提供できる環境を向上する</li> <li>放送を通じて災害情報をいち早く視聴者に知らせ、災害から人命を守る</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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む機会を増やす</li> <li>そのために配信サービスのコンテンツ数、放送および配信サービスの契約者数、イベント開催数を増やす</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>コンテンツデータベースサービスを2023年度内に開始する</li> </ul>
提供コンテンツのガイドラインに沿った適切な運用を実施し、時代の変化に合わせて随時改定を行う
メディア事業において顧客価値を高める新たなサービスを毎年投入し続ける
アセットを活用した社会貢献活動を継続および企画し推進する

2023年度活動実績
再送信サービスの累計契約件数:275万件
<ul style="list-style-type: none"> <li>竣工15年大規模建物修繕を実行開始(2024年度完了予定)</li> <li>(株)スカパー・エンターテイメントが日本海溝・千島海溝周辺海溝型地震防災対策計画を策定し、防災対策を実行開始</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>配信サービスのコンテンツ数:前年度比約2倍</li> <li>イベント開催数:ブンデスリーガジャパンツアー他3件</li> <li>人々がコンテンツを楽しむ機会を増やすためにSPOOX利便性向上に向け新アプリをリリース</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>メディアソリューションサービスの顧客数:前年度比増加</li> <li>コンテンツ伝送、コンテンツデータベースサービスを提供開始。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</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>スカパーJSAT提供サービスのガイドライン(2021年度策定)に沿った運用を継続実施</li> <li>社員への啓蒙、理解促進のため考査勉強会の継続実施</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>スカパー!ポイントプログラムを導入開始</li> <li>スカパー!+(プラス)ネットスティックサービスのドングル(端末)を開発中</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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、女子硬式野球九州大会決勝の生中継を無料放送・配信</li> </ul>

管理技術)を提供するサービスを開始しました。これにより、お客さまはSTBを設置しなくてもテレビ・レコーダーの付属リモコンのみで視聴・録画が可能になり、ケーブルテレビ事業者の費用負担が軽減されます。

現在、全国のケーブルテレビ事業者の多くは、ACAS方式導入にと

まなう設備更新の検討時期を迎えており、今後も多チャンネル放送サービスの維持拡大のための選択肢のひとつとして、本サービスの採用が見込まれます。

## 社会に寄与するイノベーションの推進

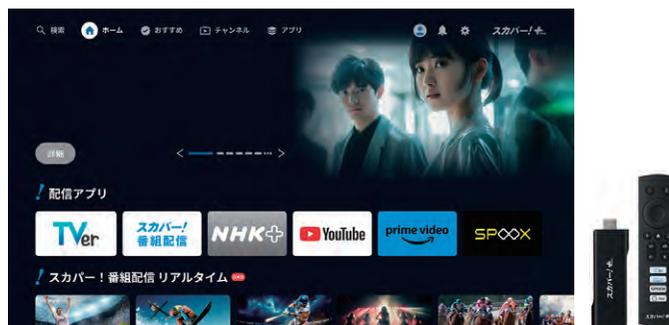
### ～「スカパー!+(スカパープラス)ネットスティック」スカパー! 契約者2万名に10月よりモニター向けサービス提供開始～

「スカパー!+」は、TVに専用のストリーミングスティックを接続するだけで、普段スマホで視聴しているコンテンツを、誰でも簡単に、テレビの大画面で楽しめるサービスです。「スカパー! 番組配信」に加え、「TVer」「NHKプラス」「Prime Video」「Hulu」「FOD」「U-NEXT」「SPOOX」「YouTube」など多彩な動画配信サービスをお楽しみいただけます。

ご自身のプロフィールを作成いただくと、視聴者/ユーザーのプロフィールや嗜好に沿って、スカパー! コンテンツ(番組配信)とその他の配信サービスの関連コンテンツをシームレスに表示、お好みのコンテンツと出会える専用画面になります。サービスを横断したコンテンツ視聴・検索も可能です。また、Google Play搭載により音楽やゲームアプリなども楽しめます。

スカパー! が放送事業で培ってきた編成力を活かし、専門チャンネルで出会ったコンテンツを、動画配信サービスでさらに深くお楽しみ

いただける、そんな顧客体験の実現を目指しています。本サービスの提供開始により、スカパー! はコネクテッドTVサービスを立ち上げ、衛星放送プラットフォームから、放送・配信を横断したハイブリッド型プラットフォームへと大きく進化いたします。



## サステナビリティ経営の推進



事業を通じて豊かな社会の実現に貢献し、  
社会と会社の持続的な成長を目指します

サステナビリティ委員会委員長  
久保 勲

### 委員長メッセージ

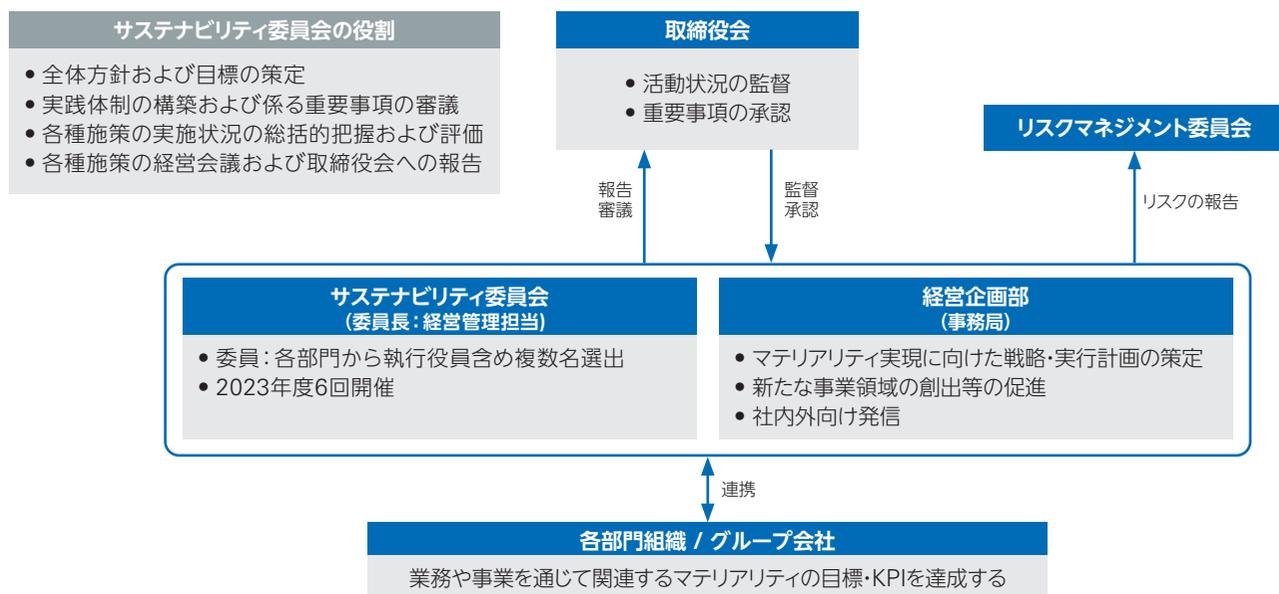
当社グループは、グループミッション「Space for your Smile」をサステナビリティ方針としても掲げ、事業を通じて社会課題の解決に取り組むことで豊かな社会の実現に貢献し、社会と会社の持続的な成長を目指すサステナビリティ経営を推進しています。

地球環境や市場環境が大きく変動する中、当社グループを取り巻く経営環境はこの数年で大きく変化しました。当社グループでは、気候変動・環境問題や人権尊重等、サプライチェーンやステークホルダーへ与える影響に十分配慮し、適切に対応するための体制・制度の整備や関係各所との対話を通じて、信頼され選ばれる企業であり続けるよう努めます。

同時に、顕在化する社会・地球課題に対するソリューション提供は当社グループにとって大きな契機と捉えており、既存事業に留まらず、社会課題の解決につながるような新領域での事業展開を図っています。それらを実現するためには人的資本の強化が不可欠であり、各事業の注目分野への積極的な人的資本投下や人財の採用・育成のほか、組織の活性化にも取り組んでいます。

今後も、事業を通じて宇宙と地球のあらゆる情報や感動をつなげ、すべての人に笑顔を届けられるよう、宇宙そして未来の社会のすべての「Space」に寄与してまいります。

### サステナビリティ経営の推進体制



※ 当社とスカパーJSAT(株)との共同体制

## 2023年度 活動実績

2023年度は「環境」「人的資本」「人権」を重点領域と位置づけ、体制・制度の整備をはじめ、マテリアリティの達成に向けて取り組みました。

気候変動をはじめとする環境問題に対しては、「環境基本方針」および「グリーン調達方針」を制定しました。また、当社グループにおける実質再生可能エネルギーの導入は順調に進んでいることから、事業活動における温室効果ガス排出量<sup>\*1</sup>を実質ゼロにする、カーボンニュートラルの達成目標を2030年から2025年度へ5年前倒すことを決定しました。

人的資本については、人財の採用・育成や配置・抜擢を推進する「人財戦略」と人財が力を発揮するための「エンゲージメント強化」の2つを軸に取り組んでいます。それらの実現に向け、2023年度は人事制度の改定等<sup>\*2</sup>を行いました。

人権については「人権方針」を策定し、当社グループだけでなくあらゆるステークホルダーの基本的な人権を尊重する体制を整えた上で、国内外拠点で研修を実施しました。

また、2023年9月にはサステナビリティサイトをリニューアル

し、サステナビリティへの取り組みやESG関連データの発信を強化しています。あわせて、外部評価や各種調査への適切な対応やフィードバックを踏まえた改善に取り組み、環境分野での国際的な非営利団体CDPより「A-」スコアに認定されました。また、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用するESG指数のうち、2023年12月に「MSCI 日本株ESGセレクト・リーダーズ」、2024年6月に「FTSE Blossom Japan」の構成銘柄に初選定されています。

※1 Scope 1(自らによる直接排出)およびScope 2(供給されたエネルギー利用に伴う間接排出)が対象  
※2 スカパーJSAT(株)としての取り組み

当社グループサステナビリティサイト  
<https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/>



FTSE Blossom  
Japan

## 2024年度 活動計画

2024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ます。

委員会を中心に、社会情勢を把握し、社内体制を整えなが

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

テーマ	実施施策
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	
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年度末カーボンニュートラル達成に向けた各種対応</li> <li>環境価値(機会)の定量インパクト精査、事業計画への反映</li> <li>TNFD<sup>*3</sup>対応検討</li> </ul>
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営戦略に基づいた人的資本の可視化</li> </ul>
人権	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権デューデリジェンスの設計、実施</li> <li>国内・海外拠点含むグループ全体での社内意識向上に向けた取り組み</li> </ul>
サプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> <li>アセスメント対象の拡大、グループ会社への拡充、サプライヤーとの対話</li> </ul>
社内外発信強化	
社外	<ul style="list-style-type: none"> <li>有価証券報告書、統合報告書等による開示情報の充実</li> <li>ESGデータの開示拡充</li> <li>サステナビリティサイトのコンテンツ強化</li> <li>イベント、展示会等への出展</li> <li>次世代向け施策の実施(施設見学、教育支援)</li> </ul>
社内	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ会社を含めた浸透施策の推進継続</li> </ul>

※3 TNFD:自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)

2024年度マテリアリティの一覧はP.24、96または当社WEBサイトをご参照ください。 <https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/materiality/>

## 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	マテリアリティ	長期	短期
		長期目標 (2030年にありたい姿)	短期達成目標
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	再生可能エネルギー使用比率100%を目指す	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー使用比率を前年度よりも向上させる</li> <li>GHG排出量を前年度より70%削減する</li> </ul>
	廃棄物の適正な処理、リユース、リサイクルの推進	廃棄物の適正な処理、リユース、リサイクルの推進により、廃棄物量を削減する	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物排出量を集計し、実績を開示する</li> <li>リサイクル推進に向けて、廃棄物の内訳を調査する</li> <li>サービス関連製品に関わるリサイクル活動を拡大する</li> </ul>
	環境に配慮した調達	全サプライヤーにグリーン調達を浸透させる	<ul style="list-style-type: none"> <li>文具等消耗品におけるグリーン購入を開始する</li> <li>事業系へのグリーン調達導入に向けて検討を開始する</li> </ul>
宇宙環境の改善	スペースデブリ削減への取り組み	スペースデブリ除去サービスを事業として確立させ、持続可能な宇宙開発に向けたクリーンな宇宙環境の維持・改善に貢献する	技術研究開発を推進する

### 宇宙環境の改善への取り組み

#### スペースデブリ除去事業・高精度な地表面情報の提供を行うライダー事業に向け新会社を設立

2024年1月、スカパーJSAT(株)は社内スタートアッププログラムから始まったスペースデブリ除去プログラムを次のステージへ進めるために、(株)Orbital Lasersを設立しました。(株)Orbital Lasersは、レーザーによるスペースデブリ除去事業と高精度な地表面情報を提供する衛星ライダー事業に取組み、レーザー技術を活用してさまざまな社会課題を解決することを目指してまいります。

急速に世界規模で宇宙産業市場の拡大が進む中、スペースデブリの問題が深刻化しています。1957年のスプートニクの打ち上げ以来、人工衛星が次々と打ち上げられ、使われなくなった人工衛星、故障した人工衛星、打ち上げに用いられたロケットの部品や破片などが加速度的に増え続けており、それらが宇宙空間を超高速で飛び交い、人工衛星に衝突することで、衛星のミッション終了などのダメージを引き起こす可能性があり、宇宙の持続的利用が不安視されています。

(株)Orbital Lasersのスペースデブリ除去事業では、制御不能で回転しているスペースデブリをレーザー照射により静止させた後に、ゆっくりと動かしながら大気圏に移動させて除去します。レーザーを利用する利点は、物理的な接触なしに安

全にスペースデブリを移動し除去できること、さらにスペースデブリ自身が燃料となり、移動させる燃料が不要なため経済性が高いことが挙げられます。

スペースデブリは地球温暖化や海洋プラスチック汚染と同様、環境問題であり、本事業を通じて持続可能な宇宙環境の維持改善に貢献します。

また、宇宙用ライダー(LiDAR\*)を衛星に搭載することで、高精度な地表面情報の提供を行う衛星ライダー事業も

展開してまいります。衛星ライダーは、地球全体を高精度に3次元測量することができ、森林による炭素吸収量の把握や災害リスク評価、インフラ管理等において重要なデータを提供します。これにより、気候変動対策や持続可能な都市開発といったSDGsの達成に寄与いたします。

\* ライダー(LiDAR: Light Detection and Ranging):レーザー光を照射して、その反射光の情報をもとに対象物までの距離や対象物の形などを計測する技術。



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



KPI		2023年度活動実績
再生可能エネルギー使用比率 GHG排出量		<ul style="list-style-type: none"> <li>実質再生可能エネルギー使用比率: 97% (2023年度末時点) ※当社および連結子会社</li> <li>Scope 1、2におけるGHG排出量: 前年度比90%削減 ※当社および連結子会社の国内拠点</li> <li>TCFDに基づく情報開示: <a href="https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/tcdf/">https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/tcdf/</a></li> </ul>
廃棄物総排出量		<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物総排出量: 141.1t (内、産業廃棄物は56.0%、一般廃棄物は44.0%) ※当社および国内連結子会社((株)スカパー・カスタマーリレーションズの一部拠点を除く)</li> </ul>
—		<ul style="list-style-type: none"> <li>番組情報媒体である会報誌の発行を終了し、デジタルコミュニケーションツールへ切り替えたことにより紙の使用量と制作と配送にかかるCO<sub>2</sub>排出の削減</li> <li>文具等消耗品のグリーン購入を開始 ※スカパーJSAT(株)、(株)スカパー・ブロードキャスティング</li> <li>事業系へのグリーン調達に向けては継続検討</li> </ul>
事業開発の進捗状況		<p>スペースデブリ除去サービスを行う衛星システムの開発・製造および本格的な事業展開に向けて、(株)Orbital Lasersを設立(2024年1月)</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

### カーボンニュートラル達成目標を2025年度へ5年前倒し

当社グループでは、Scope 1およびScope 2を対象とした温室効果ガス(GHG)排出量を実質ゼロにする、カーボンニュートラルの達成時期を2030年から2025年度へ5年前倒すことを決定しました。再生可能エネルギーの導入は順調に進んでおり、2023年度末時点のグループ全体の使用電力に占める実質再生可能エネルギー比率は97%に達しています。

Scope 1～Scope 3全体のカーボンニュートラル達成については、サプライヤーと協同して、環境保全や負荷軽減、GHG削減を図ることで達成を目指します。また、2023年4月に制定

した環境基本方針に則り、グリーン購入の促進、廃棄物の適正な処理など、環境に配慮した取り組みも行っています。

さらに、当社グループはクリーンなエネルギーである太陽光発電を宇宙で活用した人工衛星を用いて事業を展開しており、通信関連事業、スペースインテリジェンス事業は、官公庁や企業における環境意識の高まりを受け、大きなビジネスチャンスになると位置づけています。

引き続き、脱炭素社会と循環型経済の実現に向けた環境へ寄与してまいります。

### 会報誌をデジタル化し、顧客接点の強化とCO<sub>2</sub>削減へ

スカパー!の月刊会報誌「スカパー!と暮らす」をデジタル化しました。これまで紙媒体だった会報誌をメールや公式LINEを通じてデジタルでお届けすることにより、年間でA4用紙を約8,500万枚削減し、制作と配送にかかるCO<sub>2</sub>排出を約570トン減少することになり、これは東京ドームの約1/4個分に相当します。



お客さまへタイムリーで充実したコンテンツ情報を提供し、顧客接点の強化を進めます。

## 環境

### TCFD提言に基づく情報開示

#### 気候変動への対応方針

スカパーJSATグループでは、気候変動問題を社会が直面する喫緊の課題の一つと捉えています。この問題の解決に向けて当社グループは事業活動にともなう温室効果ガス(GHG)排出削減に取り組んでいきます。

また全ての事業活動において地球環境への負荷低減を意識し、省資源・省エネルギーに努めます。

事業では衛星等を通じたソリューション提供により、気候変動対応に貢献するなど積極的に取り組んでいます。

また、当社はステークホルダーの皆さまとの対話を深めて

いくことが重要であると考え、2017年6月に公表された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)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、当社グループの体制・取り組み等について適切な情報開示に努めています。

なお、スカパーJSATグループは、2023年1月にTCFDに賛同の意を表明しています。

#### 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経営企画部を中心に、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は、経営管理担当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。

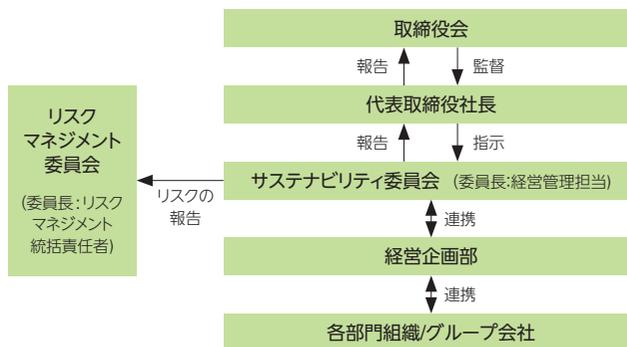
同委員会で議論された内容は、委員長である経営管理担当により定期的に取締役会にて問題提起・報告がなされ、取締役会による監督が適切に図られる体制を取っています。

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テーマおよびマテリアリティとして定めており、その推進に当たっては、サステナビリティ委員会が実行しています。

気候変動に関するガバナンス/リスク管理体制



#### 戦略

##### ▶シナリオ分析

シナリオ分析では、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)の社会経済シナリオ「共通社会経済経路(SSP、Shared Socioeconomic Pathways)」やIEA(国際エネルギー機関)の「World Energy Outlook(WEO)2022」等、専門機関が描く1.5/2℃未満と4℃のシナリオを使用しています。シナリオは以下をご参照ください。

- IEA Stated Policies Scenario (STEPS)
- IEA Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE)

- IPCC:AR6 SSP1-1.9, AR5 RCP2.6, SSP2 RCP4.5, SSP3 RCP8.5

##### ▶時間軸

スカパーJSATグループでは、気候変動に関する戦略の策定に当たり時間軸を定めて検討しています。2030年以降を長期、1年未満を短期、その間を中期と設定し、時間軸を分けて分析を実施しています。

##### ▶対象事業・地域

分析対象事業は、すべての事業(宇宙事業・メディア事業)と

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。



し、対象地域はグローバルとしています。また、当社が保有する各拠点は、気候変動にともない異常気象が増加した場合には、物理的リスクの顕在化による影響を受ける可能性があります。そのため、国内に保有する各拠点および海外を含む事務所等、全13拠点の洪水リスクを算定いたしました。その結果、山口ネットワーク管制センターの周辺にて2030年時点で河川由来の洪水リスクが確認されました。一方で、山口ネットワーク管制センターは高台にあり、停電には非常用電源等の備えがあるため、重大な影響が発生する可能性は想定し難いと考えています。対応として事業継続計画(BCP)の強化を行います。

### ▶気候関連リスクに関する重要性評価

TCFDが提唱するシナリオ分析に基づき、気候関連リスクの特定をしたうえで、重要度の高いリスク・機会によってもたらされる事業インパクトをシナリオごとに定量・定性評価を行いました。各リスク・機会の発現時期およびインパクトの多寡を勘案したうえで財務計画・事業戦略への影響を踏まえて優先的に取り組む項

目について、当社の対応状況の把握、対応策の検討、具体的アクションを経営層とも議論し検討を行いました。(検討結果はP.62)

### ▶移行計画

当社グループは、2025年度までにScope 1、2のカーボンニュートラル達成を目標として掲げ、グループの使用電力を実質再生可能エネルギーに切り替え、省エネ施策の拡大を通じて確実に温室効果ガス(GHG)排出削減に取り組めます。またScope 3については、調達先のグリーン調達浸透を中心にサプライヤーと協働してGHG削減を図ることで、2050年のScope 1~3全体のカーボンニュートラル達成に向けて取り組んでまいります。なお、Scope 3の取り組みについては、今後多様化させていく必要があると認識しています。

さらに、当社グループの強みである衛星関連サービスを積極的に展開していくことで、社会全体の脱炭素化への寄与と事業の成長の双方の実現を目指しております。



### ▶省エネの取り組み

- ・館内照明のLED化
- ・スカパー東京メディアセンター設置の蓄熱槽への増水により蓄熱を早め、低温送水時のロスカットを行う
- ・空調設備時間外稼働台数の削減

### ▶1.5/2℃未満/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2022年以降、継続的にシナリオ分析を行うことで見直し、リスク・機会の分析の高度化を図っております。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。機会については当社グループ事業の財務インパクトの分析を行い、環境価値を定量化しました。抽出した各機会はビジネスチャンスと捉え、事業戦略(対外発信含む)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。

## 環境

1.5/2°C未満/4°Cシナリオにおける気候関連リスク・機会評価結果は以下の通りです。なお重要度については緊急度と影響度によるマトリクス評価で低・中・高に分類しています。

リスク	分類	内容	詳細	時間軸	重要度	対応策
移行リスク	技術	製品・サービスの脱炭素化にともなう投資の増加	<p>【宇宙】 脱炭素素材を機器や設備、衛星やロケットに使用することにより、新規研究開発に要する追加費用が上乗せされることによる、調達コストの増加</p> <p>【メディア】 脱炭素素材を放送関連機器や設備に使用することにより、新規研究開発に要する追加費用が上乗せされることによる、調達コストの増加（※本項目のみ重要度低）</p> <p>【宇宙】 衛星打ち上げ燃料が水素など非化石燃料への変更にともなうロケット調達費用の増加</p>	中・長期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数調達先による安定調達と適正価格での調達</li> <li>製造メーカーや業界の市場動向および技術動向のモニタリング</li> <li>調達における技術リスクを軽減するための長納期の確保や費用増を配慮した長期的な調達計画の策定</li> </ul>
	市場・評判	気候変動対応に関する消費者／顧客行動（調達条件の変化等）・ステークホルダーからの懸念の増加	<p>【共通】 電力が再生可能エネルギーを使用していない場合に評判低下や顧客が再生可能エネルギーを使用している他の事業者に移るリスク</p> <p>【メディア】 企業として気候変動への取り組み意識が低い場合、環境関連の情報やコンテンツ等への要請に応じた企業へ消費者が流出することにともない、新規契約の減少・解約の増加</p> <p>【共通】 入札条件や企業の調達方針に含まれる環境配慮の条件に対して、対応が不可能なことによる収益の減少</p> <p>【共通】 BCP対応を含む気候変動への取り組み意識が低いことや設定した目標が達成されないことに起因するサービスや企業に対する評判低下や収益の減少</p>	短・中期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーの使用率の向上</li> <li>脱炭素に資する事業展開とそれらに関わる積極的な情報発信</li> <li>事業継続計画(BCP)の継続的な見直しと対応</li> <li>GHG排出削減の目標(ロードマップ)策定と戦略への統合</li> <li>SDGsに関連する番組/イベントの提供(環境等の啓蒙番組の制作や編成)</li> </ul>

機会	分類	内容	詳細	時間軸	重要度／財務インパクト
機会	資源効率	低炭素排出を可能にするリサイクルの活用	【宇宙】 リサイクルされたロケットの活用による調達コストの削減	短・中期	中
	市場	行政補助を通じた気候変動対応の促進	【共通】 環境活動に対する行政補助の拡大による収益の増加	短期	中
		積極的な気候変動対応による市場評価の向上	【共通】 気候変動に積極的に取り組むことで、企業評価にプラスの影響を与え、投資家からの支持獲得を通じた資金調達機会の拡大	短期	中
	製品およびサービス	気候変動の緩和に資する新サービスの拡大にともなう新たな収益源の獲得	【宇宙】 精密林業や森林炭素クレジット創出のための森林観測サービスの拡大	中・長期	中/ ~10億円
		気候変動の適応に資する新サービスの拡大にともなう新たな収益源の獲得	【宇宙】 河川の氾濫等における浸水域の把握、土砂災害のリスク評価・被害状況の把握など、自然災害における被害状況の予測、早期把握と対応の迅速化に資する観測サービスの拡大	短・中期	中/ ~50億円
			【宇宙】 電力設備や港湾などの社会インフラの安定運用に資する観測サービスの拡大		
		環境意識の高い顧客へのサービス提供の機会増加	【宇宙】 災害に強い衛星通信の特長を活かした、自治体や電力・ガスなどの重要ライフラインを担う企業向けの災害対策・BCP関連サービスの拡大	短・中・長期	中/ ~50億円
【宇宙】 排出量の少ない衛星やHAPS等により環境負荷の低いサービスを提供することで、環境意識の高い官庁や民間企業からの受託件数が増加					
	【メディア】 環境負荷の低いサービスを提供することで、環境意識の高い企業から、メディアソリューション事業の受託件数が増加				
	【宇宙】 CO <sub>2</sub> を排出しない宇宙データセンターの運営による、サービス拡大にともなう収益の拡大				

## 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経営企画部を中心に、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。

### ▶リスク評価項目および気候変動リスクの管理プロセス

当社グループは、気候変動をはじめ、業務における潜在的なリスク評価を実施しております。リスク評価の基準を定めるに当たっては、関連法令、国際基準、類似ビジネスにおける過去の事事例等も参照し、ビジネスの業種・業態や事業を行っている国・地域に応じて、それぞれの評価項目における潜在リスクの重要度と影響度を判断しております。

気候変動リスクについては、事業におけるリスクとの時間軸や性質の違いを踏まえて、サステナビリティ委員会にて対応・改善策・管理・評価等を行っております。リスクマネジメント委員会では、サステナビリティ委員会で行っている気候変動対応プロセスを確認し、全社的なリスク管理の網羅性を担保しております。

## 指標と目標

気候変動に関する指標と目標について、以下に示します。

### (a) 気候変動に関する指標と目標

指標	目標
GHG排出量 (Scope 1、2)	2025年 カーボンニュートラル 当社および連結子会社
再生可能エネルギー使用比率	2025年 100% 当社および国内連結子会社

### (b) GHG排出量実績推移(単位:t-CO<sub>2</sub>)

対象	指標	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
スカパーJSAT(株) (主要な事業会社)	Scope 1	10	8	10	13	13
	Scope 2	12,672	11,415	10,218	5,535	348
	合計	12,682	11,423	10,228	5,548	361
対象	指標	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度*	2023年度
当社および 連結子会社	Scope 1	—	—	—	51	47
	Scope 2	—	—	—	5,720	526
	合計	—	—	—	5,771	573

[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Scope 1、およびScope 2を開示しています。

\* 国外連携子会社は対象外

### (c) 実質再生可能エネルギー使用比率(推移の表)

指標	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
実質再生可能エネルギー使用比率	—	—	約30%	93%	97%
	当社および国内連結子会社				グループ

(注) 各年度における3月31日時点での数値

# 社会・人財

## 経営戦略の実現に向けた人的資本強化

### 人的資本への考え方

当社グループは、社会と会社の持続的な成長を実現するために、人的資本が非常に重要であると考えます。そのため、当社グループでは人材を人財と称しています。経営戦略である「既存事業の収益性強化」「新領域事業の展開」を実現するために、「人的資本強化」は、「経営基盤拡充」とともに、不可欠な

基盤として取り組みを強化しており、事業の注力分野への積極的な人的資本投下や人と組織の活性化を図るため、「人財戦略」と人財が力を発揮するための「エンゲージメント強化」を2つの柱としています。

重要課題テーマの一つには「多様な人財の活躍」を掲げ、マ

経営戦略



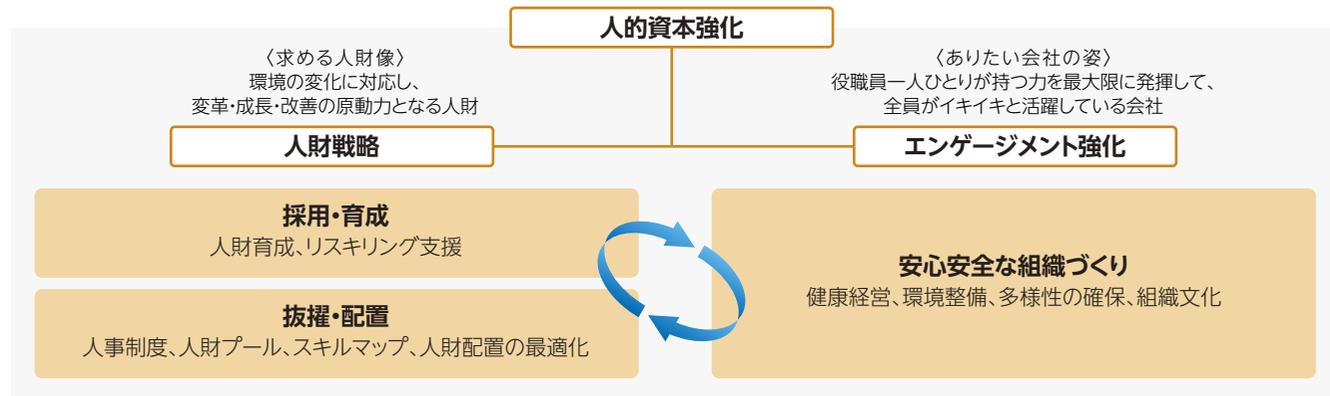
重要課題テーマ	マテリアリティ	長期	短期
		長期目標 (2030年にありたい姿)	短期達成目標
多様な人財の活躍	環境の変化に対応し、 変革を推進しうる 人財の確保・育成	一人ひとりの能力アップのための環境が整備され、個々の能力の総和としての人的資本が拡大し、変革の推進、労働生産性の向上が実現している状態	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア自律促進のために手挙げ式研修プログラムを増やす、参加率を高める</li> <li>スキルギャップを明らかにするためにスキルマップ構築を進める</li> </ul>
	多様な人財の活躍を 促すDE&Iの実現	多様性のある環境を実現することで、 活発にイノベーションを創出している状態	<ul style="list-style-type: none"> <li>内発的動機を高める施策や働きかけにより、社員の意識変容を進める</li> <li>働きやすい環境整備とコミュニケーション活性化により、多様な働き方への理解浸透を図る</li> <li>育児休業復職率100%を維持する</li> <li>男性育休取得率を前年比プラスにする</li> </ul>
	互いを尊重する、 安心安全な組織づくり	心理的安全性が高く、一人ひとりが力を 発揮できる職場環境・制度が整っている状態	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメント指標を前年より改善する</li> <li>法定検診受診率100%を目指す</li> <li>ストレスチェック受検率100%を目指す</li> </ul>
地域・コミュニティ の発展	次世代教育・地域共生な どの社会貢献	アセットを活用した社会貢献を通じ、 Space for your Smileを実現する	<p>アセットを活用した社会貢献活動を継続および企画し推進する</p> <p>スカパー東京メディアセンターにおける災害時の地域貢献のため地方公共団体との連携を強化する</p>

テリアリティに「環境の変化に対応し、変革を推進しうる人財の確保・育成」「多様な人財の活躍を促すDE&Iの実現」「互いを尊重する安心安全な組織づくり」を特定しています。

人的資本に関する指標は、2030年達成を目指す長期のKPIとして「労働生産性（一人当たり利益）」の向上、「女性管理職比率」を社員男女構成比相当にすること、「エンゲージメント指標」

の継続的な向上を実現することを設定しています。短期のKPIには、「育児休業復職」の100%維持、「男性育休取得率」の前年比プラス、「エンゲージメント指数」の前年比改善、「法定健診受診率」の向上、「高ストレス者割合」の前年比改善を設定しています。

## 人的資本強化



KPI		2023年度活動実績
—		<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア自律促進を目的とした手挙げ式研修プログラムを実施</li> <li>教育研修資格補助制度の拡充（DXスキル底上げのためIT系資格など）</li> <li>スキルマップの作成（部署ごとのタスクとスキルの可視化）</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>育児休業復職率</li> <li>男性育休取得率</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>育児休業復職率100%を維持</li> <li>男性育休取得率:60.0%（前年度より7.8ポイント増）</li> <li>人事関連データ詳細は以下リンクにて掲載 <a href="https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/esg/social/">https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/esg/social/</a></li> <li>多様性尊重を促す情報発信を実施</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメント指標</li> <li>法定健診受診率</li> <li>ストレスチェック受診率</li> </ul>		<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:67.0%（前年度より1.0ポイント増）*</li> <li>法定健診受診率:98.9%*</li> <li>ストレスチェック実施率:95.3%（前年度より1.6ポイント増）* ※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>マネジメント・コーチング力強化の施策実施</li> </ul>
社会貢献・地域活性を促すような施策数		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 東南アジア教育支援PJ <ul style="list-style-type: none"> <li>・ブندスリーガジャパントアの実施に合わせ、SNS等を通じて賛同を募り、スカパーJSATスクールへのサッカーゴールを寄贈、スカパーJSAT杯を開催</li> </ul> </li> <li>■ 次世代教育支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>・高校生を対象としたワークショップを開催。スカパーJSAT（株）の事業についてサステナビリティ視点で動画制作を行い、次世代教育へ貢献</li> <li>・例年に続き「科学の甲子園」へ参加し、中高生へ当社グループ事業の紹介を通じて、科学への探求心や創造性の育成へ貢献</li> </ul> </li> <li>■ Satellite Crayon Project <ul style="list-style-type: none"> <li>・「海のクレヨン」「山のクレヨン」を展開中</li> <li>・児童向けイベント参加、ワークショップ等複数開催</li> <li>・タイガー魔法瓶（株）とのコラボボトルを発売</li> </ul> </li> </ul>
江東区との協定締結状況		<ul style="list-style-type: none"> <li>・スカパー東京メディアセンターが在する江東区との災害協定締結について継続検討中（スカパー東京メディアセンターにおける災害時の近隣住民の避難受入は整備済）</li> </ul>

## 社会・人財

### 環境の変化に対応し、変革を推進しうる人財の確保・育成

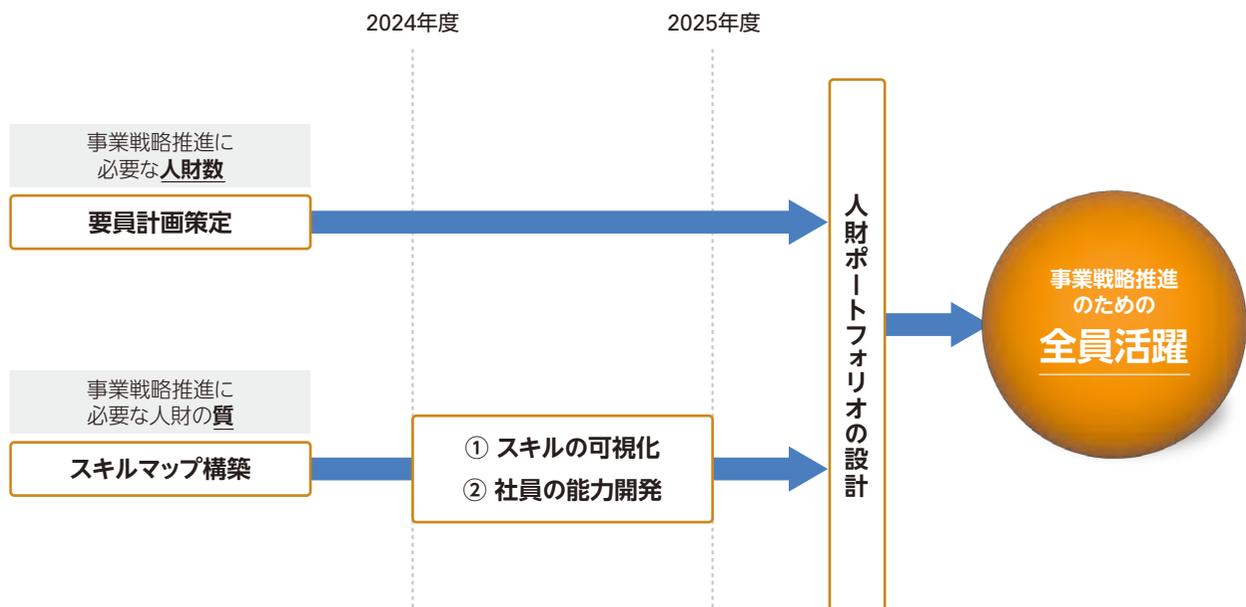
スカパーJSAT(株)では、環境の変化に対応し、変革を推進できる人財の「採用・育成」と、個と組織のパフォーマンスの最大化につながる「抜擢・配置」に注力しています。その一環として、2023年4月に改訂した人事制度では、組織や等級を超え、ジョブ型の思想を取り入れたジョブアサインや、役割と等級を分離し、機動的な人財登用の促進を可能にしています。

当社グループの目指す姿である2030年度当期純利益250億円超を達成すべく、2023年度以降、スキルマップをベースとした人財ポートフォリオ・マネジメントへの取り組みを開始しました。2023年度は、事業戦略推進に必要な人財数を最適化する要員計画を策定するとともに、既存事業の業務推進と新規事業で新たに必要となるタスクとスキルを整理したスキルマップを構築しました。新卒やキャリア採用ルートの拡充も行っています。2024年度は、一人ひとりのスキルの可視化と社員の

能力開発に活かしていきます。自己のスキルチェックと分析結果を基に、2025年度からは人財ポートフォリオを設計し、異動や配置に活用していきます。

並行して研修制度の改革も進めています。従来からの階層別・選抜研修のプログラム提供や、電気通信・無線、IT・DX等の資格取得の推奨に加えて、自己啓発に対する補助金額の増額を行いました。新しい研修制度による施策実施により自ら学習する社員数が1.5倍、一人当たりの学習時間が2倍に増加しています。また、リーダーシップ醸成を目的とした研修やコーチング手法を取り入れた組織変革も実施しており、今後は最適な組織運営を行うためのマネジメント向けプログラムの実施も計画しています。社員の自律的なキャリア形成と各分野での成長を促すことで、変化の激しいビジネス環境でも能力を発揮し、事業に貢献することを目指します。

スキルマップを用いて実現させたいこと



### 多様な人財の活躍を促すDE&Iの実現

性別や年齢、国籍等の外面的な違いや価値観等の内面的な違いにかかわらず、個々の社員の能力が公正に評価、処遇されているDE&Iの実現を目指しています。多様性のある環境を実現することは、イノベーションの創出にもつながると考えています。

スカパーJSAT(株)では、女性活躍や次世代育成支援を推進

していくための一般事業主行動計画に基づき、介護や育児等と仕事の両立を支援しています。介護と仕事の両立では、社員が介護で感じている不安をヒアリングし、介護休暇や介護短時間勤務等、介護に関連する制度について社内説明会を実施しました。相談窓口を設置する等、社員の悩みを解決し、本人も

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



家族も安心して働ける環境を目指しています。また育児に関しては、女性社員の育児休業復帰率は5年以上連続で100%を維持し、男性社員の育児休業取得率は年々向上し60%に達しています。

組織の多様性としては、投資・協業の推進やM&A・事業を開発、基幹システムの最適化等を目的としたCFT(クロスファンクショナルチーム)を立ち上げ、従来型の縦型組織や年次による管理職の枠を超えて、ジョブアサインによるプロジェクトを複数実行しています。新卒社員・キャリア採用社員についても毎年一定の人員を確保しており、直近3年間では、毎年50名近くの採用を実現しています。

さらに、障がいのある方々に働く機会を提供することを目的として運営されている「コルディアール熊本農園」には当社グループの社員が在籍しています。

LGBTQ+理解促進のためのセミナーも実施し、社員の多様性への理解を深めています。



2022年えるばしに  
最高位認定3つ星取得

## 互いを尊重する安心安全な組織づくり

社員一人ひとりの持つ力を最大限に発揮し、活躍するためには、エンゲージメント強化が大切と考え安心安全な組織づくりを行っています。年に一度、従業員を対象にエンゲージメントサーベイを実施し、エンゲージメント指標をKPIとして改善に努めています。部下と上司による1on1コミュニケーションを通じた信頼関係の構築、組織診断結果に基づく組織単位の改善活動の継続など、組織文化の醸成に取り組んでいます。

健康経営においては、健康経営方針「従業員の心身の健康を維持し、パフォーマンスを最大化して、生産性を高める」を定めています。労働安全管理体制を確立し、産業医や保健師と連携

しながらストレスチェックの実施、健康リテラシー向上施策等、健康維持活動を推進しています。従業員のメンタルヘルスとフィジカルヘルスの維持と向上に努めるとともに、完全フレックス制度やテレワーク勤務制度、居住地制限の緩和など、ハイブリッドな働き方を継続する職場環境を整備しています。また、人的資本に関するリスクとして労務管理の不備を認識しており、正しい働き方の啓蒙や勤怠研修の実施、全社員へのストレスチェック(毎年)、労働状況の実態把握と勤怠分析に基づく改善施策を実行しています。

## KPIと実績

長期・短期達成目標/KPI(注1)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	2020年3月末	2021年3月末	2022年3月末	2023年3月末	2024年3月末
労働生産性(注2)	—	—	—	51.1百万円	52.6百万円
男性育児休業取得率(注3)	—	—	28.6%	52.2%	60.0%
育児休業復職率(注4)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
法定健診受診率(注5)	—	—	98.9%	98.9%	98.9%
ストレスチェック受検率(注6)	—	—	—	93.7%	95.3%
エンゲージメント指標(注7)	—	—	64.4%	66.4%	67.1%

(注1) 長期・短期達成目標/KPIの数値につきましては、スカパーJSAT(株)を集計しております。

(注2) 付加価値/従業員数(派遣社員を含む)

付加価値は、経常利益、人件費、賃借料、減価償却費、金融費用、租税公課を合計して算出しております。

(注3) 該当年度内に育児開始した男性社員/該当年度内に配偶者出産した男性社員

(注4) 復職者数/年度中における育児休業終了者数

(注5) 当該年度末までに受診した社員/健診の対象者(役員、正社員、契約社員)

(注6) ストレスチェックを実施した社員/ストレスチェック対象者(正社員、契約社員)

(注7) エンゲージメント調査各設問における肯定的回答割合

社会のデータはこちらへ

[https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/library/data\\_s/](https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/library/data_s/)

## 社会・人財

## 社員座談会

スカパーJSAT(株)は、“変革の原動力となる人と組織の活性化”を目指し、年齢に関係なく若手からシニアまでが活躍できるよう、2023年4月から新人事制度をスタートしました。こうした取り組みの下、若手リーダーとして活躍する社員にインタビューを行いました。

**Q: どのようなところにやりがいを感じていますか**

**長島** | 昨年度まで宇宙・衛星事業本部の官公事業部でチーム長を務めていましたが、2024年度から同本部内の法人事業部長として一事業部の運営を担当することになりました。通常は部長代理を経てからの昇進ですが、特に中間年齢層が少ない職場ゆえ、次世代の管理職育成が急務になっているという背景もあります。管理対象がチームから部へと大きくなり、責任の重さを感じる一方で、私自身も営業が向いていると思い、衛星通信

サービスの販売にずっと携わってきましたし、今後も成長が期待されている領域です。一つひとつ壁を乗り越えていく、しかも部という単位で挑戦していくことに、すごくやりがいを感じています。

**石岡** | 1年間、管理職としての心構えを養うチーム長代行を務めた後、2024年度に放



宇宙事業部門宇宙・衛星事業本部  
法人事業部 部長

**長島 貴臣**  
2006年4月入社

送事業部のチーム長に就任しました。エンタメ好きな私にとって、放送事業者様と連携してエンタメコンテンツを企画するチームを率いることは、この上なくやりがいを感じる仕事です。しかし、チーム長としては、自分の行動だけでなく、チーム全体の行動に責任を持ち、メンバーの仕事に対するやりがいや成長も意識する必要があります。これまでとは違う覚悟で臨むべきと考えています。

**石山** | 2022年(新人事制度前)から、「会社に変革をもたらす新規取り組み、既存課題の解決等が最終目的」のもと、縦横連携型組織を構成するチーム(クロスファンクショナルチーム(CFT))が設立されました。私は新卒入社8年目で、宇宙事業部門経営企画部とDX推進プロジェクトの業務を兼務しながら、

ナレッジマネジメント推進CFT(以下、CFT)に2023年4月から参加していました。当時のリーダーの退任に伴い、その役割を引き継ぎ同年8月から専任のリーダーとなりました。CFTの使命は、既存サービスの業務改善によって、社員の生産性向上および時間の捻出を実現し、データ基盤を前提とした、新たな価値を創出できる状態を目指します。つまり、部門内を横断して業務改善を主導する立場にあり、リーダーというポジションは私自身非管理職でありながらも部長職と同等の権限が与えられており、非常にやりがいを感じています。

**Q: 新人事制度に移行して変わったなと思うことは何ですか**

**長島** | 人事制度改革の効果は一朝一夕に表れるものではありませんが、従来の年功序列的な風土を一掃し、若手や中間層を積極的に登用することで、組織の活性化を図ろうとしているものと理解しています。同時に、私自身が試金石なんだろうなと思っています。また、若手担当者にとっては、まずチーム長、次に部長代行、さらにその上の部長と何段階も順序立てた相談や決裁を仰がなければならなかったことが減り、逆にすべてを年齢の近い事業部長の決裁権限の中で決められることが増え、物事をスピーディに進められるようになったという点は、すごく大きく変わりました。

**石山** | 確かに判断するスピードは速くなりました。先ほど述べたように、CFTリーダーは部長と同等の決裁権限が与えられていますので、CFT内で「これをやろう」となれば大抵のことはすぐに進められます。またリーダーで判断できない場合は、上長のCDO(部門長代行)にすぐ相談できる体制であるため、良い環境だと感じております。

**石岡** | 人事制度の面では、上



ナレッジマネジメント推進CFT CFTリーダー

**石山 健**  
2017年4月入社



メディア事業部門メディア事業本部  
放送事業部商品企画第1チーム チーム長

石岡 えみ  
2007年4月 入社

## Q: リーダーとして抱負を聞かせてください

**石岡** | 私は、上司と部下という上下関係ではなく、同じ目標に向かうチームのキャプテンのような存在になりたいと思っており、メンバー一人ひとりの能力を最大限に引き出し、チーム全体として成果を上げられるよう努めます。また、さまざまな挑戦に対して一歩踏み出せるようにメンバーの背中を押し、成功体験を積み上げ

長の評価だけで昇進できるわけではなく、適任かを客観的に測る試験(アセスメント)も整備されてきている中で、昇進プロセスが見直され、透明性は向上していると感じます。年次にかかわらずどんどん重要なポストに登用される流れですから、私が少しでも後輩たちのモチベーションにできればと思っています。

られるよう支援していきます。そのためには、メンバーのやりたいことや興味があることに、できるかぎり業務を寄せていき、ここで働くことが自己実現につながるようにしたいと考えています。

**石山** | 我々CFTの目標は、宇宙事業部門内のマスターデータを整理し、既存サービスの業務効率化に貢献することです。一方、新人事制度によって、若手からシニアまで年齢にかかわらず活躍できる仕組みができたので、このような活動が広がっていくためにも、CFTリーダーとして、成果と可能性を示していきたいです。

**長島** | 目の前の目標を部として確実にやりきることはもちろんですが、次の成長に向けた過渡期でもあると感じています。そのため、何かやり方を変えてみるとか、新しいことに挑戦する雰囲気や部内に醸成するとか、将来を見据えた布石を打つことも私の重要な役割なんだろうと認識しています。このような課題意識を持ちながら、年齢層が上下に大きく分かれている職場であることを踏まえ、豊富な経験を持つ中堅以上の先輩方には若手の良きお手本となる行動をお願いし、また、若手には積極的な挑戦を促すことで、次世代リーダーを育てていきたいと思っています。

## 地域・コミュニティの発展

### ▶ 国連世界食糧計画(国連WFP)と、フィリピン向け災害用衛星インターネット回線提供について合意

スカパーJSAT(株)は、国連世界食糧計画(国連WFP)と、フィリピンにおける台風や地震、火山などの災害時に、通信衛星を用いたインターネット回線を提供する契約を締結しました。このパートナーシップは、甚大化傾向にある自然災害でフィリピンの地上ネットワークの利用が不可能になった際に、スカパーJSAT(株)がJCSAT-1C衛星による通信回線を提供し、国連WFPの緊急食料支援や人道支援活動に貢献することを目的としています。

衛星インターネット回線、可搬型超小型地球局、メンテナンス、サポートなどを含む包括的な衛星通信ソリューションを国連WFPに提供するの、アジア地域の衛星通信事業者としてスカパーJSAT(株)が初めてであり、国連WFPが主導する緊急通信クラスターの緊急対応力の向上に寄与します。

衛星通信は、地震や台風などの災害発生時に影響を受けにくい通信手段として、特に災害発生初期の救命活動時に広く活用されています。スカパーJSAT(株)は、JCSAT-1Cをはじめ、フィリピンを含むアジア諸国を広くカバーする複数の衛星を保有しています。これらの衛星を用いて、世界的な課題である自然災害に対するレジリエンスの強化を支援するとともに、人道支援に貢献します。



JCSAT-1Cのイメージ



フィリピンにおける国連WFP活動の様子

# コーポレート・ ガバナンス

72 コーポレート・ガバナンス

---

80 社外取締役・社外監査役鼎談

---

82 役員一覧

---



# 企業価値の最大化

経済価値

+

社会価値

コーポレート・ガバナンス

稼ぐ力の強化

フリーキャッシュ  
フローの創出

成長力の向上

資本コストの  
低減

## コーポレート・ガバナンス

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

### ガバナンスの重要課題とKPI

重要課題 テーマ	マテリアリティ	長期	短期	2023年度活動実績
		長期目標 (2030 年にありたい姿)	短期達成目標	
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>コーポレートガバナンス・コードを遵守する</li> <li>重大な違反件数をゼロにする(前年度より継続)</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>2023年度開催取締役会への取締役平均出席率は100%</li> <li>取締役会の取締役構成人員は9名(男性7名・女性2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(委員長を含め社外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判断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開示する(前年度より継続)	<ul style="list-style-type: none"> <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、対話回数は前年度比約1.5倍</li> <li>サステナビリティサイトのリニューアルを実施し、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> <li>ポジティブ・インパクト・ファイナンスによる資金調達を実施</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	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISMS・Pマーク認証を毎年維持する</li> <li>サイバーセキュリティを強化する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISMS・Pマーク認証を維持</li> <li>社内セキュリティ講習会や標的型攻撃メール訓練等の啓蒙活動の実施</li> <li>当社および連結子会社サーバへの不正アクセスを確認し、不正アクセス経路の遮断と再発防止に向けた対策を実施。引き続きサイバーセキュリティ対策の強化を実施</li> </ul>
	人権の尊重	人権尊重の考えが浸透し、方針に掲げた取り組みが実施されている	人権対応について方針を策定する	<ul style="list-style-type: none"> <li>「スカパーJSATグループ人権方針」を制定(2023年10月)</li> <li>グループ内での教育、浸透に向けた社員研修を実施</li> </ul>

### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

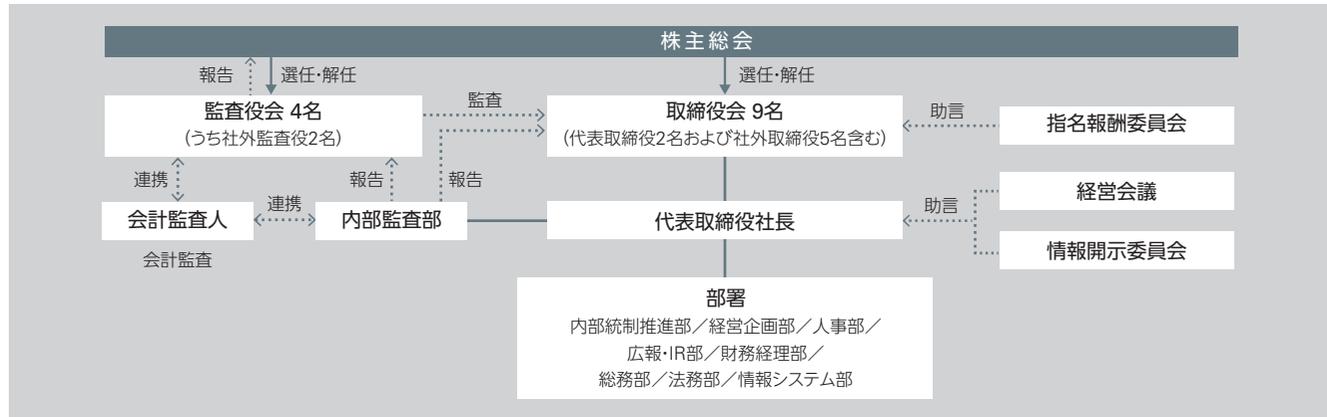
こうした考えの下、2007年4月の会社設立以来、複数名の

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など、宇宙事業とメディア事業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・向上に取り組んでおります。2015年度からは、東京証券取引所が定める独立役員要件に加え、当社独自の独立性判断基準を新たに策定しています。

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

ガバナンス体制図

(2024年6月21日現在)



## 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開始等、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。

## 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の立場で経営に参

画する社外取締役または社外監査役を指します。当社では、同取引所が義務づける1名以上の独立役員の選任という基準に対して、会社法および同取引所が定める独立基準に加え、当社独自の判断基準を定め、現在4名の独立役員(取締役3名、監査役1名)を確保しています。

#### 役員の多様性

当社の取締役会は、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を確保するため、グループミッション「Space for your Smile」や経営戦略から導いた役員に求める要件を明確化した「取締役会スキル・マトリックス」に照らし、

当社が必要とする豊富な経験、高い見識、高度な専門性や能力を有する、当社取締役および監査役にふさわしい人物により構成することとしております。

#### 役員スキル・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	福岡 徹	代表取締役会長				●	●		●	
2	米倉 英一	代表取締役社長			●	●	●	●	●	
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)	●	●	●(委員長)	●	●		●	
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、以下の職務経験や専門知識、関連資格の保有の有無に基づき判断しております。

1	企業経営	経営戦略、リーダーシップ、企業倫理、サステナビリティ
2	ガバナンス	コーポレート・ガバナンス、内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンス・法律
3	ファイナンス	財務、会計、税務、M&A
4	マーケティンググローバル	宇宙事業、メディア事業、海外ビジネス・国際性、営業・事業戦略(BtoC・BtoB)
5	イノベーションテクノロジー	新規事業、技術開発、ICT、DX、サイバーセキュリティ、情報セキュリティ、学術研究、人材育成

## 2023年度社外取締役の主な活動状況表

区分	氏名	主な活動状況
取締役	大賀 公子	当事業年度に開催された取締役会15回のうち15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おり、経営体制強化に関する点を中心に、独立した客観的立場から経営陣を適切に指導・監督しています。また、同氏は、取締役の選解任・報酬につき取締役会に答申を行う指名報酬委員会の委員を務めています。当事業年度に開催された指名報酬委員会9回のうち9回に出席しています。
取締役	清水 賢治	当事業年度に開催された取締役会15回のうち15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おり、経営体制強化に関する点を中心に、独立した客観的な立場から経営陣を適切に指導・監督しています。また、同氏は、取締役の選解任・報酬につき取締役会に答申を行う指名報酬委員会の委員を務めています。当事業年度に開催された指名報酬委員会9回のうち9回に出席しています。
取締役	於保 浩之	当事業年度に開催された取締役会15回のうち15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おり、経営体制強化に関する点を中心に、独立した客観的な立場から経営陣を適切に指導・監督しています。
取締役	青木 節子	当事業年度、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、宇宙法、国際法、安全保障戦略等の分野における高度な専門性に基づいた発言を行っており、経営・ガバナンス体制の強化に関する点を中心に、独立した客観的な立場から経営陣を適切に指導・監督しています。また、同氏は、取締役の選解任・報酬につき取締役会に答申を行う指名報酬委員会の委員を務めています。当事業年度、就任後に開催された指名報酬委員会6回のうち6回に出席しています。
取締役	豊田 硬	当事業年度、就任後に開催された取締役会11回のうち11回に出席し、安全保障戦略、宇宙防衛、国際情勢等の分野における豊富な経験と深い知見に基づいた発言を行っており、経営・ガバナンス体制の強化に関する点を中心に、独立した客観的な立場から経営陣を適切に指導・監督しています。また、同氏は、取締役の選解任・報酬につき取締役会に答申を行う指名報酬委員会の委員を務めています。当事業年度、就任後に開催された指名報酬委員会6回のうち6回に出席しています。

## 取締役会の実効性評価

当社取締役会は、2024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、資本コストや株価を意識した経営や、サステナビリティ経営に関する議論の充実、DXの推進、株主との対話の推進等について、取締役会議長およ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。

## 取締役会における議論

取締役会では、当社および事業会社の重要案件や法令で定められている議案を中心に、決議事項・報告事項について活発に議論しています。また、主要トピックスや周辺情報に関する説

明や講演への参加機会を提供したうえで、重要案件は社外役員へ事前説明を行うなどし、事前に十分に理解を深めて取締役会に臨めるよう努めています。

## 主な議題および議論の内容

議題	議論の内容
通信衛星「JSAT-31」の調達	主要な事業会社であるスカパーJSAT(株)とThales Alenia Space(本社:フランス カンヌ)との、フルデジタル衛星「JSAT-31」の調達契約の締結について、今後の衛星通信市場の環境分析や想定されるリスク等を踏まえた説明があり、議論を行いました。社外役員からは、中期経営計画への影響や周波数調整の状況、潜在ユーザ等について質問がなされ、活発な議論が行われました。
(株)スカパーピクチャーズの設立	スカパーJSAT(株)が伊藤忠商事(株)をパートナーに迎え、アニメを中心とした映像コンテンツの企画・制作投資・販売、および周辺事業の推進を目指して(株)スカパーピクチャーズを設立すること、本事業に取り組む意義、パートナーとの協業メリットやビジョン等について説明があり、議論を行いました。社外役員からは、営業戦略やガバナンスに関する意見、事業計画等に関する質問がなされ、今後の取り組みに向けた有益な議論が行われました。
サステナビリティに関する取り組み	当社グループの2023年度のサステナビリティに関する活動報告、マテリアリティ、長期目標およびKPIの見直し、2024年度の活動計画等について説明があり、議論を行いました。社外役員からは、これまでの活動に関する評価、当社事業を活かした今後の取り組みの方向性等について意見があり、さまざまな議論が行われました。

## コーポレート・ガバナンス

### 2023年度の課題対応方針への対応

2023年度の課題対応方針については、おおむね対応を完了しています。このうち、「宇宙事業に係る専門的知見を持つ社外取締役の選任」については、宇宙事業に係る宇宙法、国際法、安全保障戦略等の分野における高度な専門性を有する青木節子氏、安全保障戦略、宇宙防衛、国際情勢等の分野における豊富な経験と深い知見を有する豊田硬氏を社外取締役に迎え、経営やガバナンス体制の強化を図りました。

また、「海外IRの年3回実施、海外IR支援会社も活用した年20件程度の面談実施」に対しては、代表取締役社長による海外ロー

ドショーを3回(ロンドン(2023年9月)、シンガポール(2024年2月)、北米(2024年3月))実施し、海外投資家との対話を深めました。海外IR支援会社も活用した面談件数は52件となりました。

さらに、「オフサイトミーティング等を通じた集中討議の実施」に対しては、社外役員および事業会社役員によるオフサイトミーティングを実施し、経営方針・経営戦略に関し積極的に議論し、進捗状況の確認や分析を行いました。宇宙事業・メディア事業ともに中長期的な戦略として、既存事業も含めた新たな取り組みと実行について議論しています。

### 2024年度の課題対応方針

項目	課題	対応方針
役員構成・運用等	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の多様性確保・スキル拡充、独立社外役員の増員</li> <li>取締役会工程に至る議論の過程の説明</li> <li>取締役会招集通知・資料配布の早期化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名報酬委員会で議論を継続</li> <li>事業会社の経営会議における議論を事前に共有するなど、より丁寧に議論の過程等を説明</li> <li>重要案件は、約2週間前に資料を共有して事前説明を実施</li> <li>通常案件についても、取締役会招集通知の発出および資料共有を開催1週間前に実施</li> </ul>
トレーニング	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報提供の充実               <ul style="list-style-type: none"> <li>大規模投資案件のその後の進捗・課題</li> <li>放送業界全体の今後の展望に関する勉強機会</li> <li>スカパー東京メディアセンター等拠点の見学会</li> <li>SDGsや世界標準の人権関連</li> <li>宇宙事業におけるグローバル市場の動向、最新技術や市場への浸透状況等</li> <li>DX推進およびサイバーセキュリティ</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模投資案件の進捗報告等の場を提供</li> <li>メディア事業関連を含めた多様なテーマの設定</li> <li>見学会の開催</li> </ul>

### 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。

## 2023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	高橋 勉	当事業年度に開催された取締役会15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15回のうち15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および豊富な監査経験に基づいた発言を行っています。
監査役	大友 淳	当事業年度に開催された取締役会15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15回のうち15回に出席し、議案の審議等につき、必要に応じ、メディア事業に関する幅広い見識に基づいた発言を行っています。

## 株主との価値共有を一層進めるための役員報酬制度

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

決定に際しては、報酬方針、配分体系および運用における客観性を確保するために指名報酬委員会の答申を受けたうえで、取締役会が方針を決定し、指名報酬委員会が個々の取締役への固定報酬および業績連動報酬の支給額を決定いたします。譲渡制限付株式の割当数の基準となる支給額(1年当たり)は、報酬限度額の範囲内で、取締役会の決議により定めます。なお、指名報酬委員会の構成メンバーとして選任される取締役は社外取締役を過半数とし、委員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ためのインセンティブを付与するとともに、株主と一層の価値共有を進めることを目的として、2020年7月30日開催の第13回定時株主総会の決議に基づき、株式報酬制度を導入しています。毎年1回、取締役会決議を経て、対象者に対し普通株式を用いた譲渡制限付株式の割当てを行います。当該株式報酬の内容は、普通株式を用いた譲渡制限付株式の交付とし、譲渡制限解除は役員退任時を原則とします。また、譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬は年額60百万円以内とし、当社の普通株式について発行または処分を受ける当社の普通株式の総数は年26万株以内とします。

## 取締役および監査役の報酬等の内容

	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)	78	28	20	30	4
監査役(社外監査役を除く)	39	39	—	—	2
社外取締役	45	45	—	—	7
社外監査役	20	20	—	—	3

## コーポレート・ガバナンス

### 株主を含むステークホルダーとの建設的な対話に関する方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、代表取締役社長と最高財務責任者（CFO）が合理的な範囲で株主・投資家との建設的な対話を行い、広報・IR部がこれを補佐しています。広報・IR部は、経営陣および関係部署と定期的に連携、情報共有を図り、四半期ごとに行う決算説明会資料等の作成、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。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。

株主との対話を通じて把握された株主・投資家の意見や懸念は、四半期ごとに投資家動向、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。2023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の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、決算説明会資料において資本投下に関する進捗等、さらなる情報開示・充実を図りました。

なお、当社は、経営環境の変化が激しい中で、迅速かつ柔

軟に最適な経営判断を行うとともに、株主・投資家の皆さまに当社の経営戦略や財務状況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。2023年度通期決算説明会において、2030年に目指すべき姿と今後の資本投下に関する計画を公表しており、その進捗状況を開示してまいります。中長期に向けた経営方針・経営戦略に関する議論は、取締役会に加え、社外取締役、社外監査役およびグループ会社役員も参加する役員集中討議等も通じて積極的に行っており、その進捗状況の確認や分析を行い、必要に応じて適宜、計画や方針の見直しを行っています。

#### 2023年度IR活動

個別面談	188回
施設見学会	1回
個人投資家向け説明会	2回
スモールMTG	1回
日本アナリスト協会会員向け説明会	1回
海外ロードショー	3回

### 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、腐敗、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匿名でも通報・相談ができるシステムとして、「グループコンプライアンス・ヘルプライン」を設けています。また、当社の常勤取締役および当社グループ会社の取締役ならびに執行役員の間接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

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

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

また、洗い出されたリスクの中で対策緊急度の高いリスクにおいては、リスクレベルにかかわらず重大リスクとして定めます。そしてこの重大リスクに対して、当該リスクの所管部署にお

いて重点施策を策定し、スカパーJSAT(株)経営会議および当社取締役会等に報告され、定期的に進捗がモニタリングされるシステムを構築しています。

リスクマネジメント委員会の構成は、委員長以下、各部門の統括部署、管理系部署で構成され、事務局は内部統制推進部が担っています。

スカパーJSAT(株)では内部統制に係るさまざまな委員会を設けて、日々活動を行っていますので、その内容についてもリスクマネジメント委員会で把握し、管理を行っております。なお、気候変動関連のリスクについては、経営企画部を事務局としたサステナビリティ委員会にて別途詳細に検討を行った結果およびその内容をリスクマネジメント委員会において報告を受け、必要な協議を行った上でその内容について管理を行っています。

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

## 情報セキュリティ管理委員会／個人情報管理委員会および情報セキュリティ体制について

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、個人情報および事業上の重要情報保管時の暗号化サーバの利用、不正侵入防止システムやウイルス対策ソフトによる感染防止、各システムによるログの取得、セキュリティ診断による脆弱性の発見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推進等にもなうサイバーセキュリティリスクの増大等を受け、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・社外監査役鼎談



今回は、大賀公子取締役、青木節子取締役、高橋勉監査役の3人に、現在の外部環境を踏まえ、中長期的な成長に関する議論がどのように取締役会で行われているかなどをテーマに鼎談していただきました。

### この一年間の取締役会における議論

**大賀** | 近年、ヨーロッパ・中東・東アジアなどさまざまな地域で衝突が起きており、いわゆる地政学的リスクが増大しています。一方で、低軌道を中心に宇宙ビジネスに参入するプレーヤーも飛躍的に増加しています。そのような環境のもと、安全保障において重要な役割を果たす衛星を含む宇宙事業を展開する当社グループにとって、事業そのものの転換期に直面していると感じており、取締役会での議論もそれを踏まえたものとなっています。

私が当社の社外取締役に就任してからは、議論の内容、問題意識の共有といった点が大きく変化してきました。宇宙事業でいうと、単に後継衛星をいつ打ち上げるかという話だったが、将来の事業ビジョンに基づいて衛星利用をどのように最適化するか、そのためには、どのように投資・回収を考えていくべきか、(株)QPS研究所への出資や(株)Space Compassの設立といった他社とのパートナーシップについては、どのように考えるべきかなど、より本質的な議論ができるようになってきています。メディア事業も、周辺環境がかつてなく変化する中で、従来のコンテンツやイベントの話題から、事業構造を含めた議論ができています。さらに、未来の事業を形にしていく上での資

本効率や、株主への還元といった視点での議論も活性化しています。

10年後、20年後の成長戦略と考えていますが、近年はそのような中長期的な目線にたった議論が活発に行われつつあると感じています。

**青木** | 現在、多くの衛星運用企業が中軌道・低軌道といった静止軌道以外でのサービスを提供する方向に進んでいます。また当社と協業関係にある衛星通信事業者が世界最大の企業と合併するなど、事業環境が大きく変化しています。このような状況でスピード感を持ってビジネスを進めることは非常に難しいですが、2030年に向けた計画や、さらにはより未来の、月と地球の間の宇宙空間の活用を含む世界的な流れに沿った議論も行うことができていると思います。

**高橋** | 取締役会にはオブザーバーの立場で参加していますが、ここ1、2年は過去のビジネスを延長している議論ではなく、未来の中核事業として宇宙にフォーカスをした議論が極めて盛んになってきています。そういう意味で、私も、現在の取締役会は本来すべき議論が行われていると考えています。

### 青木取締役に、社外取締役に迎えて

**高橋** | このように着実にグループの未来についての議論ができるようになってきましたが、そうすると、宇宙事業に関する議論では、社外取締役のメンバーにいわゆる宇宙の専門家がいな

ことがより一層問題になってきました。その道の第一人者ともいえる豊田取締役や青木取締役に、社外取締役に就任していただいたことは、きわめて有益だったと考えています。

**大賀** | 私もこれまで、取締役メンバーに宇宙に関わる国際的な政策・法律等、議論の前提となる知見をお持ちの専門家が必要だとマネジメントにお伝えしてきました。豊田取締役、青木取締役の就任を心強く思います。

**青木** | お二人ともありがとうございます。社外取締役に就任するにあたり私に求められるものは何かを考えました。実は、宇宙は未開拓領域が多く、法律で定められていないことが多く存在します。特に安全保障関係では、世界的にも実証実験しか行われていないものなど、どういう規制の対象になるのかわからないものもあります。そのようなときに、細かい法律の条文にあたるだけでなく、宇宙における法の原則に則ったところまで遡り、どのような法規を犯す可能性があるのか、広い意味で国際法違反になる可能性はないのかなどを検討し、意見を述べる必要があると考えています。(株)Space Compassや(株)Orbital Lasersは、政府や先端企業とほぼ同時またはそれより早く最新技術による事業化を進めています。法律だけでなく、その外側にある倫理的な側面、さらには風評といった面でも当社グループに損害が発生しないように、助言していきたいと思えます。

**大賀** | 当社は宇宙事業でもメディア事業でも事業領域の拡大を進めています。情報分野の技術革新のスピードが激しく、今後は、AIをはじめとした情報分野の専門的スキルを持つ取締役会のメンバーを補強していく必要があるでしょう。

**高橋** | 会社の成長にとって、事業戦略と人事戦略は車の両輪のようなものです。事業戦略の議論と同じくらい時間をかけて、人事戦略の議論をすべきで、その際には、事業戦略を遂行するための人事戦略という視点で物事を見ていくべきでしょう。例えばですが、当社が今後グローバルなマーケットを視野に入れているのであれば、日本人に限定せず、ヨーロッパやアメリカから採用するなど検討を進める必要があるかもしれません。

**大賀** | 事業戦略に関してはリスクマネジメントが大事になってきています。当社は、宇宙を中心とした事業で成長を目指しており、そこには多額の投資をともなっています。衛星通信回線がビジネスの過半を占めていた時代が変わり、衛星画像や宇宙デブリ除去等の多面的な活用が考えられています。その取り組み先・投資先は、従来以上に戦術的で非常に判断が難しくなります。その際に重要なのは、萎縮することなくリスクをとってチャレンジすること、これまで関わらなかった業界含めてお付き合いしていくことだと思います。リスクが高まる中においては、WACCや資金の手当て等、投資案件を適宜精査するなど、ガバナンスの中でどうチェックしていくかが重要になります。今後も、時には失敗をしながらも、中長期的に利益を確保していくために必要な助言などを行うことが社外取締役に求められていると思います。

## 取締役会の実効性

**大賀** | 毎年、当社ではアンケートを用いて取締役会の実効性評価を行っています。その評価に関するコメントで、取締役会において報告書の形で来る前にその報告内容を決定する際にどのような議論を行ったかをもう少し詳しく教えてほしいという要望を出しました。そうすることで、その前段階で社外取締役も議論に加わり、よりよい結論を導くことができると考えています。

**高橋** | 取締役会の実効性に関連して、監査役がやるべき仕事は執行が作成する計画を早い段階で社外取締役に共有し、意見が言えるようにすること、さらに社外取締役が自由に意見を述べる環境をマネジメントが確保しているかを見ていくことかと考えています。それらを見て、何か制約がかかっているような状況があれば「そういう状況はおかしい」とマネジメントに伝えることが大切と考えています。現在は、制約がかかるような場面はなく、十分に社外取締役が活躍できる状況が整備されていると考えています。

**青木** | 私は当社に参加して1年経ちますが、取締役会はいつでも自由な発言が可能な雰囲気があります。取締役会後に追加で情報を得なければいけない場合もありますが、どの段階においても疑問の解消に向けた発言ができる環境が整っております。

**大賀** | これまでお話ししましたように、当社グループは未来に向けた深い議論を行うために、必要な人財、その人財が自由な意見を述べる場を整備してきています。そういう意味で、取締役会は機能しており、中長期的な価値創造のための議論ができる場になっているのではないのでしょうか。

昨年度、株価は急上昇しましたが、当社の将来に対する期待が高まっていることの表れだと理解しています。この期待に応えていくためには将来のビジョンを語り続け、中期的に確実に配当を増やしていくこと。これらが、株主が期待する当社の経営の目指すべきあり方ではないかと考えています。

# 役員一覧 (2024年6月21日現在)

## 取締役



代表取締役会長  
福岡 徹  
経営全般担当

- 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協合理事長
- 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
- 2022 当社代表取締役  
スカパーJSAT(株)  
代表取締役執行役員副社長
- 2024 当社代表取締役会長(現任)  
スカパーJSAT(株)  
代表取締役執行役員会長(現任)



代表取締役社長  
米倉 英一  
経営全般担当

- 1981 伊藤忠商事(株)入社  
同社電機プラント部
- 2007 同社プラント・プロジェクト事業推進部長
- 2008 同社業務部長
- 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)  
代表取締役常務執行役員、  
金属カンパニー プレジデント
- 2016 同社代表取締役専務執行役員
- 2018 当社代表取締役副社長  
スカパーJSAT(株)  
代表取締役執行役員副社長
- 2019 当社代表取締役社長(現任)  
スカパーJSAT(株)  
代表取締役執行役員社長(現任)



取締役  
小川 正人  
宇宙事業担当

- 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 本部長代行 兼  
経営企画部長
- 2015 執行役員 経営管理部門 経営戦略本部長
- 2017 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
- 2019 当社取締役(現任)  
スカパーJSAT(株)取締役執行役員専務(現任)  
メディア事業部門長
- 2020 同社 取締役 執行役員専務 メディア事業  
部門長 兼 メディア事業本部長
- 2024 同社 取締役 執行役員専務  
宇宙事業部門長(現任)



取締役  
松谷 浩一  
メディア事業担当

- 1990 日本通信衛星(株)(現スカパーJSAT(株))入社
- 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  
戦略室長兼事業戦略部長
- 2019 同社執行役員  
同社メディア事業部門経営企画部長
- 2020 同社経営企画部経営企画部長
- 2021 同社執行役員常務経営管理部門長  
当社取締役(現任)  
スカパーJSAT(株)取締役執行役員常務  
経営管理部門長
- 2024 同社取締役執行役員専務メディア事業  
部門長(現任)  
日活(株)社外取締役(現任)

当社の取締役・監査役はこちらもご覧ください。

<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)  
(現(株)NTT ExC/パートナー)  
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)  
アルコニック(株)社外監査役  
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)スカパー・ウェルシンク・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  
2005 (株)スカパー・ウェルシンク(現スカパーJSAT(株))取締役  
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)取締役  
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  
2018 (株)サテライト・サービス社外監査役(現任)  
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)ビーエスフジ社外監査役(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  
(現スペースシャワー-SKIYAKIホールディングス(株))  
社外取締役  
2022 (株)フジメディア・ホールディングス専務取締役(現任)  
2024 伊藤忠・フジ・パートナーズ(株)代表取締役(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  
(非業務執行)  
(株)PLAY 取締役(非業務執行)(現任)  
2023 日本テレビ放送網(株)  
取締役専務執行役員(現任)  
2024 (株)日テレ・テクニカル・リソーシズ  
社外取締役(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部助教授  
1999 慶應義塾大学総合政策学部助教授  
2004 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  
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  
国連宇宙諮問委員会委員  
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)  
2024 防衛省防衛施設中央審議会委員(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

谷口 浩司  
大江 淳彦

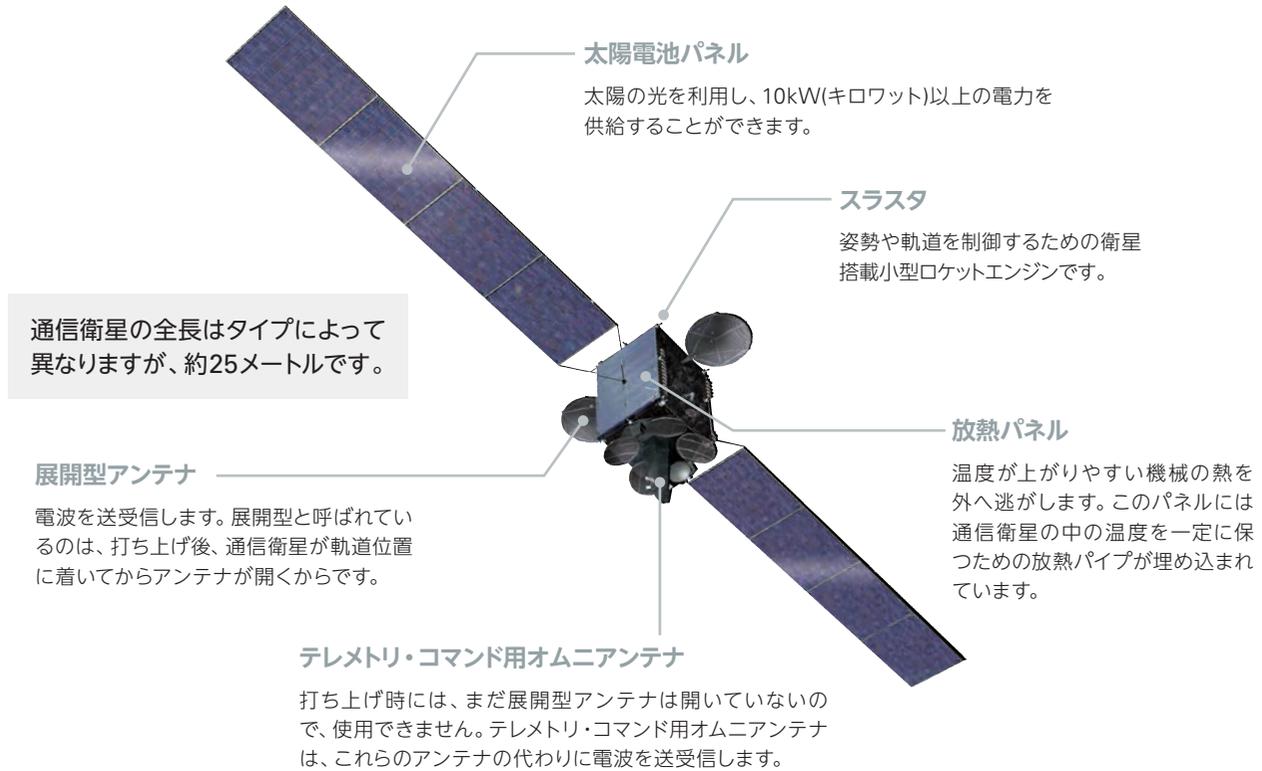
## 監査役(非常勤)

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

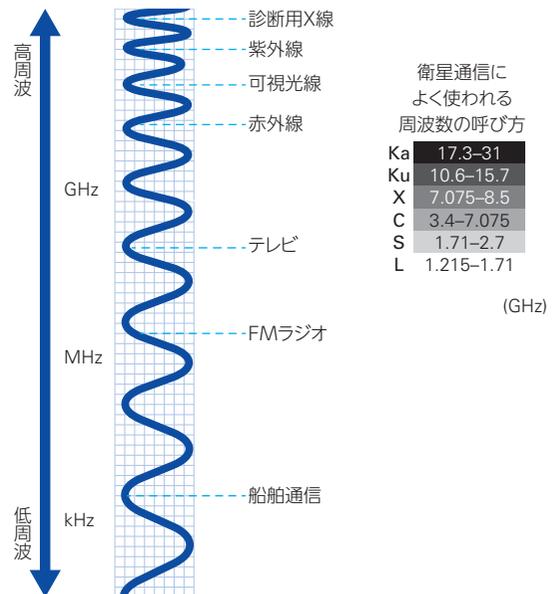


## 衛星通信の電波の種類

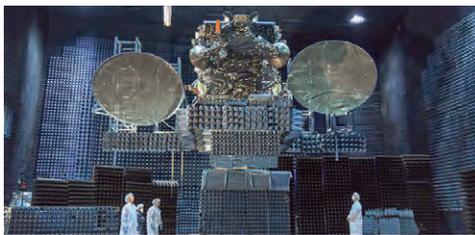
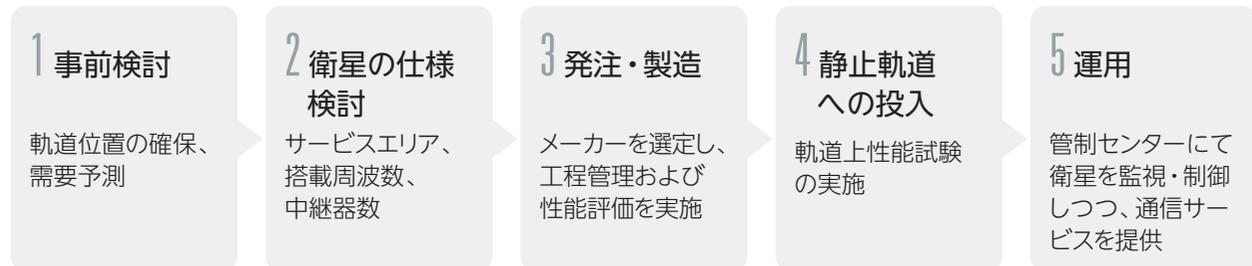
日本で一般的に多く使われている衛星通信の電波は、Kuバンド、Cバンドとよばれているものです。

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いますので、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。

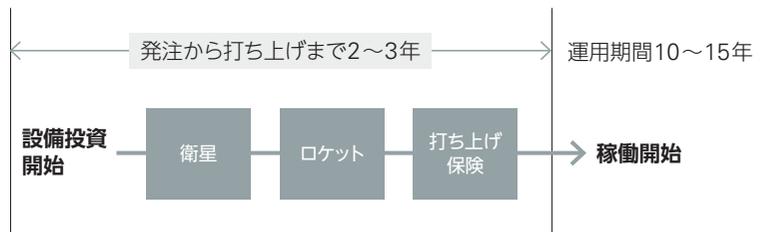
また、Xバンド(周波数帯7.075~8.5GHz)は主に軍事通信や気象および地球観測衛星で使用されます。



## 衛星の調達から運用まで



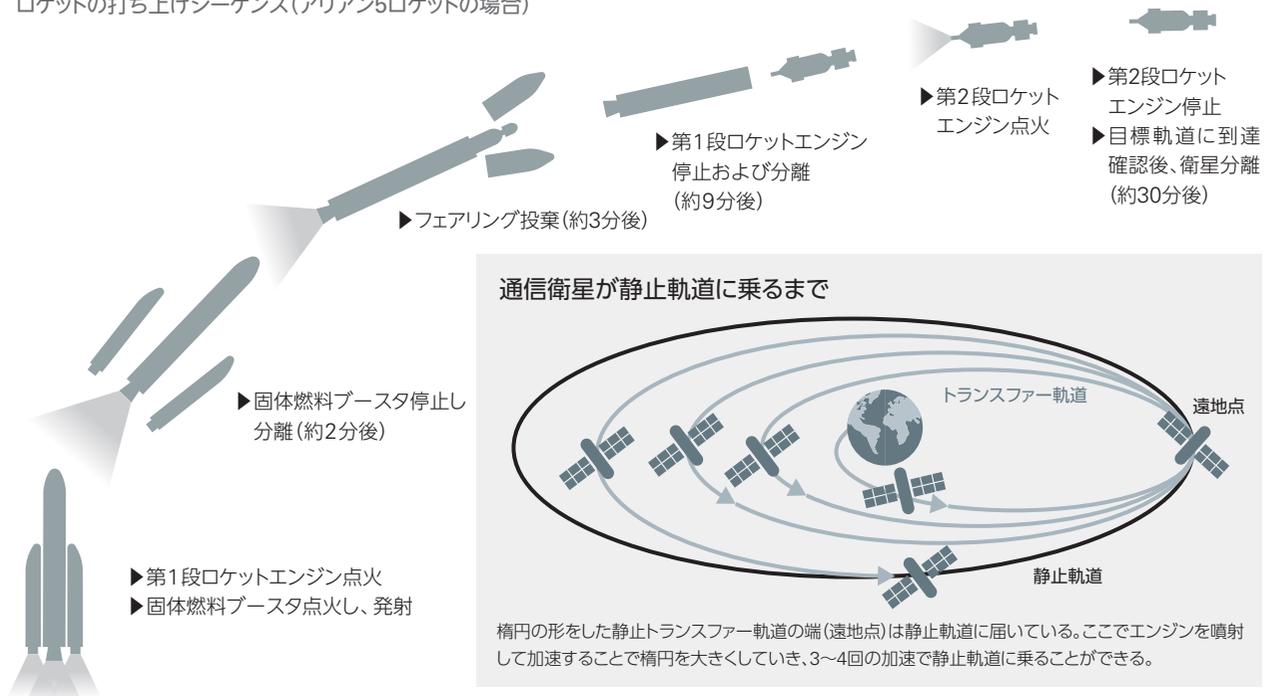
JCSAT-110A衛星の試験 ©Space Systems Loral



## 衛星調達・打ち上げコストは200~500億円程度、償却期間は15年

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

### ロケットの打ち上げシーケンス(アリアン5ロケットの場合)



# 衛星フリート

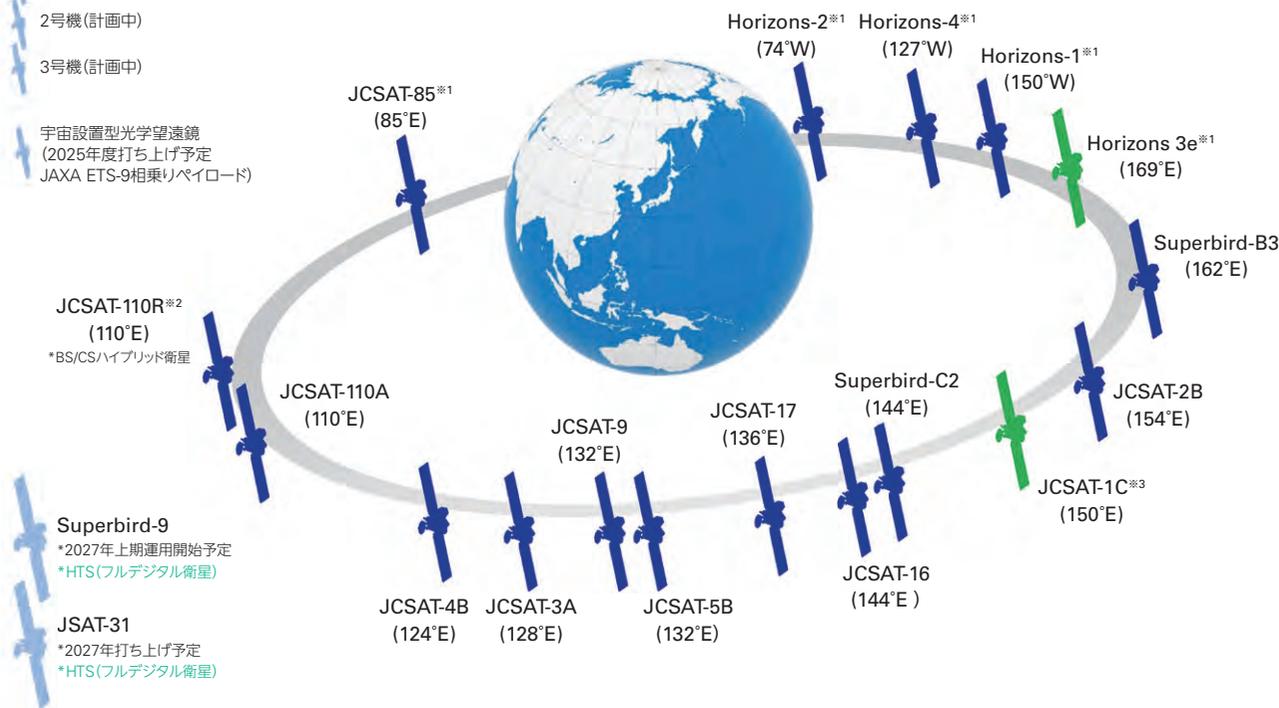


光データ中継衛星 (GEO)

- SkyCompass-1 (製造中)
- 2号機 (計画中)
- 3号機 (計画中)
- 宇宙設置型光学望遠鏡 (2025年度打ち上げ予定 JAXA ETS-9相乗りペイロード)

- GEO:静止衛星
- GEO (HTS) 通信容量は従来衛星比10倍以上
- 打ち上げ予定

※1 Intelsat社との共同衛星  
※2 BSAT社との共同衛星  
※3 Kacific社との共同衛星



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

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

## 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。バックホールの主な例として、携帯基地局と制御局・交換局等のコア網設備を結ぶ伝送路が挙げられる。

### ■ 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

2030年代に導入される次世代の情報通信インフラ。5Gの特長である「高速・大容量」、「低遅延」、「多数同時接続」といった機能の高度化に加え、「超低消費電力」、「通信カバレッジの拡張性」、「自律性」、「超安全・信頼性」など持続可能で新たな価値の創造に資する機能の実現が期待される。

### ■ 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、当社グループでは、現在、4機の通信衛星(JCSAT-3A、JCSAT-4B、JCSAT-110A、JCSAT-110R)を主に放送サービス用として使用している。

### ■ CTV (Connected TV)

ストリーミングスティック、ゲーム機等機器を介さずとも、インターネット回線につながるテレビ端末のこと。

### ■ DTH (Direct-To-Home)

衛星を通じて家庭へ直接番組を配信すること。

### ■ 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。

### ■ 地理空間情報サービス

#### (Geospatial information service)

光学画像・SAR画像などの地球観測衛星から取得したデータや位置情報などのさまざまな地理空間情報とお客さまニーズに合わせてカスタマイズしたアルゴリズム解析・AI分析等を組み合わせて提供する情報サービス。

### ■ 静止軌道 (GEO; Geostationary Earth Orbit) / 非静止軌道 (Non-GEO; Non-Geostationary Earth Orbit) / 中軌道 (MEO; Medium 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。静止軌道上の人工衛星は、地球の自転に同期し見かけ上地上から静止して見えることから、「静止軌道衛星」あるいは「静止衛星」と呼ばれる。静止軌道以外の軌道は非静止軌道と言い、一般的に、1,000km以下の軌道を低軌道、静止軌道と低軌道の間を中軌道と呼ぶ。

### ■ HAPS (High Altitude Platform Station; 高高度プラットフォーム)

地上約20km上空の成層圏を数カ月にわたって無着陸で飛行し、地上への通信・観測サービスの提供を行う無人飛行機体。通信環境が整っていない空、海上、山間部において、スマートフォンなどの超小型端末との高速大容量・低遅延の直接通信を実現することが期待されている。

### ■ 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ため、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できる。従来の通信衛星に比べて約数十～数百倍の通信容量を実現可能。

### ■ IP (Intellectual Property)

知的財産。(株)スカパー・ピクチャーズを通じて、グローバルIPビジネスへ進出する。

#### ■ 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経年変動をミリ〜センチメートル単位でモニタリングするサービス。

#### ■ NTN (Non-Terrestrial Network)

一般的な地上系ネットワーク(TN:Terrestrial Network)に対し、非地上系ネットワークを指す。当社グループでは、従来のNTNをさらに進化させ、「いつでもどこでも、あらゆる通信要求に応える」ユニバーサルな通信ネットワークを「Universal NTN」と呼んでいる。

#### ■ 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)

量子暗号技術とは、暗号通信において(極微の物質の物理現象を記述する)量子力学を応用した暗号化技術。その中でも、通信の暗号化の際に、暗号化および復号に用いられる暗号鍵を、量子技術を応用して配送する方法を、量子鍵配送(Quantum Key Distribution)という。

#### ■ 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、雲を透過するため昼夜天候を問わず観測することができる。

#### ■ SDS

##### (Software-Defined Satellite; フルデジタル衛星)

フルデジタル化された通信ペイロードを搭載することにより、通信需要に応じて、軌道上でサービスエリアや周波数・電力といった衛星リソースの配分を効率的に変更することができる。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。

#### ■ 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非静止衛星を連携させて一体的に運用すること。通信領域、地球観測領域において、衛星コンステレーションによるさまざまなサービスが開始されている。

#### ■ 宇宙統合コンピューティング・ネットワーク

##### (Space Integrated Computing Network)

スカパーJSAT(株)と日本電信電話(株)が構築を目指す、宇宙空間における新たなICTインフラ基盤。HAPS・静止軌道衛星・低軌道衛星を統合、それらと地上を光無線通信ネットワークで結び、分散コンピューティングによってさまざまなデータ処理の高度化を実現する。

#### ■ スペースインテリジェンス事業

##### (Space Intelligence Business)

地球観測衛星から得られる画像を含む地理空間情報等さまざまなデータを活用し、重要な意思決定を支援するための情報を分析し活用するためのソリューション(インテリジェンス)を提供する事業の総称。

#### ■ スペースデブリ (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。

#### ■ 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。

## 株式情報

## 基本情報

2024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	297,578,423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 2024年7月19日付けで、譲渡制限付株式報酬として普通株式102,841株を発行し、297,681,264株となりました。

## 大株主

2024年3月31日現在

	持株数	持株比率
伊藤忠・フジ・パートナーズ(株)	76,568,800	27.03%
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	27,081,300	9.56%
エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株)	26,057,000	9.20%
日本テレビ放送網(株)	20,891,400	7.38%
(株)TBSホールディングス	18,434,000	6.51%
(株)日本カストディ銀行(信託口)	10,641,600	3.76%
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	5,553,467	1.96%
三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株)	3,079,774	1.09%
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	2,834,700	1.00%
(株)電通グループ	2,500,000	0.88%

※当社は、自己株式14,323,086株保有しておりますが、上記の大株主からは除いております。また、持株比率は自己株式を控除して計算しております。

## 所有者別株式分布

2024年3月31日現在

	株主数(名)	比率	株式数(株)	比率
金融機関	18	0.04%	41,880,900	14.07%
証券会社	43	0.10%	9,127,986	3.07%
その他国内法人	266	0.64%	154,562,516	51.94%
外国人	362	0.87%	51,850,204	17.42%
個人・その他	40,718	98.33%	25,833,731	8.68%
自己名義株式	1	0.00%	14,323,086	4.81%

# 会社情報

## 会社情報

会社名	株式会社スカパーJSATホールディングス
所在地	〒107-0052 東京都港区赤坂1-8-1
電話番号	03-5571-1500(代表)
URL	https://www.skyperfectjsat.space
設立	2007年4月2日
従業員数	848名(連結)(2024年3月31日現在)
資本金	10,129百万円(2024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	297,578,423株*
株主数	41,408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

\* 2024年7月19日付けで譲渡制限付株式報酬として普通株式102,841株を発行し、資本金額は10,172百万円、発行済株式の総数は297,681,264株となりました。

## 外部評価 (2024年8月31日現在)



FTSE Blossom  
Japan



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index

MSCI  
ESG RATINGS



CCC B BB BBB A AA AAA



DISCLAIMER STATEMENT  
THE USE BY SKY Perfect JSAT Holdings Inc. OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF SKY Perfect JSAT Holdings Inc. BY MSCI, MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED "AS-IS" AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.



Gomez  
IRサイトランキング  
優秀企業:銀賞



日興アイ・アール  
総合ランキング  
最優秀サイト

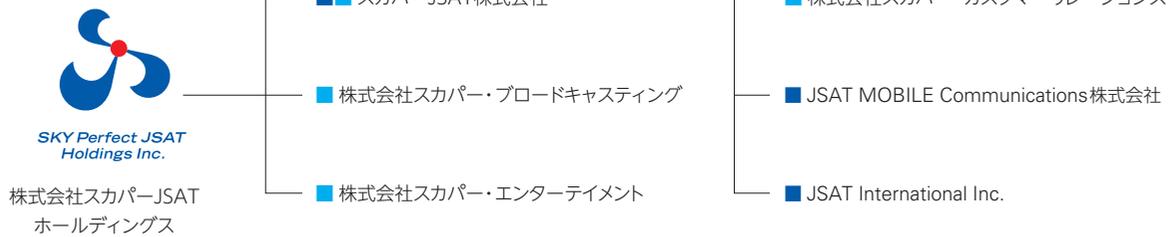


大和インターネットIR表彰  
受賞企業:優良賞



## 主なグループ会社 (2024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 (2024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。

			
会社名	■ スカパーJSAT株式会社	■ 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・エンターテイメント
資本金	50,083百万円	2,500百万円	10百万円
事業内容	宇宙事業およびメディア事業	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
議決権の所有割合	100.0%	100.0%	100.0%
			
会社名	■ 株式会社スカパー・カスタマーリレーションズ	■ JSAT MOBILE Communications株式会社	■ JSAT International Inc.
資本金	100百万円	200百万円	25百万USドル
事業内容	有料多チャンネル放送ほか、さまざまな業種業態の顧客センター	移動体衛星通信サービス業	北米・アジア太平洋向け衛星回線販売事業
議決権の所有割合	100.0%*	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)

	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3
<b>経営成績(会計年度)</b>				
営業収益	¥ 163,295	¥ 162,906	¥ 192,876	¥ 145,502
宇宙事業	53,388	54,600	87,749	50,400
メディア事業	122,246	120,416	116,777	105,799
営業原価	104,175	101,640	130,594	92,202
販売費および一般管理費	39,492	37,056	37,848	37,648
営業利益	19,628	24,210	24,434	15,652
宇宙事業	17,830	18,612	20,528	13,138
メディア事業	2,433	6,242	4,572	3,233
税金等調整前当期純利益	20,363	24,292	24,297	17,244
親会社株主に帰属する当期純利益	13,516	16,868	17,415	11,353
包括利益	14,662	11,209	17,870	11,415
EBITDA <sup>(注2)</sup>	44,503	46,670	47,725	43,033
減価償却費	22,868	20,694	21,541	23,494
のれん償却費	878	878	878	878
資本的支出	40,377	26,266	16,177	15,940
<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	¥ 16,634	¥ 24,806	¥ 7,030	¥ 22,546
投資活動によるキャッシュ・フロー	(34,748)	(28,804)	(22,883)	(27,213)
フリー・キャッシュ・フロー <sup>(注3)</sup>	(18,114)	(3,998)	(15,853)	(4,667)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(12,079)	18,587	13,469	4,866
<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	¥ 33,963	¥ 48,558	¥ 46,151	¥ 46,305
総資産	282,517	319,224	359,485	359,344
有利子負債	38,366	64,138	82,753	92,767
純資産	195,640	200,512	213,909	219,635
				(円)
<b>1株当たり指標</b>				
1株当たり純利益	¥ 43.85	¥ 55.39	¥ 58.64	¥ 38.22
1株当たり純資産	634.20	661.80	709.14	729.48
1株当たり配当金	12.00	14.00	18.00	18.00
				(%)
<b>比率</b>				
営業利益率	12.0	14.9	12.7	10.8
EBITDAマージン	27.3	28.6	24.7	29.6
自己資本比率 <sup>(注4)</sup>	69.2	61.6	58.6	60.3
ROE <sup>(注5)</sup>	6.9	8.6	8.3	5.2
ROA	6.9	8.0	7.3	4.6
配当性向	27.4	25.3	30.7	47.1

(注) 1. 米ドル表示は、便宜上、2024年3月31日現在の為替相場1米ドル=151.40円で換算しています。  
2. EBITDA = 親会社株主に帰属する当期純利益+税金費用+減価償却費+のれん償却費+支払利息  
3. フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー  
4. 総資産に対する自己資本の比率

2019.3	2020.3	2021.3	2022.3 <sup>(注6)</sup>	2023.3	(百万円)	(千米ドル <sup>(注1)</sup> )
					2024.3	2024.3
¥ 164,015	¥ 139,542	¥ 139,572	¥ 119,633	¥ 121,140	¥ 121,873	\$ 804,972
73,389	53,534	58,929	59,500	62,154	64,750	427,675
101,496	97,646	91,599	70,448	68,733	66,529	439,423
111,316	90,188	87,047	68,303	69,058	66,690	440,487
37,408	34,090	33,373	32,467	29,758	28,637	189,149
15,291	15,263	19,152	18,863	22,324	26,546	175,336
13,430	12,902	13,830	15,868	19,151	22,799	150,585
2,529	3,076	5,996	3,741	3,863	4,402	29,080
15,515	15,493	19,888	20,276	23,123	26,259	173,443
9,682	12,027	13,345	14,580	15,810	17,739	117,167
9,764	11,832	11,686	16,424	18,930	26,222	173,196
40,742	41,531	45,268	44,179	45,562	47,971	316,852
22,514	23,317	23,323	22,161	21,165	20,232	133,630
878	878	878	878	67	—	—
23,834	19,533	13,038	7,512	16,755	16,426	108,493
¥ 25,898	¥ 28,880	¥ 57,949	¥ 36,507	¥ 57,631	¥ 42,404	\$ 280,079
(33,469)	(20,826)	(11,358)	(7,737)	(16,870)	(15,385)	(101,619)
(7,571)	8,054	46,591	28,770	40,761	27,019	178,460
9,362	(12,516)	(16,879)	(16,405)	(19,423)	(21,099)	(139,356)
¥ 48,090	¥ 43,603	¥ 73,194	¥ 85,914	¥ 107,909	¥ 114,322	\$ 755,099
376,102	378,367	385,568	378,167	399,055	405,411	2,677,748
108,086	102,443	90,959	85,352	73,548	65,809	434,676
224,015	228,943	235,315	243,077	256,815	271,983	1,796,452
					(円)	(米ドル)
¥ 32.60	¥ 40.49	¥ 44.92	¥ 49.52	¥ 54.44	¥ 61.69	\$ 0.41
745.26	767.69	788.27	833.58	879.33	953.99	6.30
18.00	18.00	18.00	18.00	20.00	21.00	0.14
					(%)	
9.3	10.9	13.7	15.8	18.4	21.8	
24.8	29.8	32.4	36.9	37.6	39.4	
58.9	60.3	60.8	64.0	64.0	66.7	
4.4	5.3	5.7	6.0	6.2	6.6	
4.5	4.3	5.3	5.3	6.0	6.7	
55.2	44.4	40.1	36.3	36.7	34.0	

5. 自己資本に対する当期純利益の比率

6. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)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2024年度目標・KPI

重要課題 テーマ	重要課題 (マテリアリティ)	長期		短期		対象 範囲
		長期目標(2030年にありたい姿)	KPI	短期達成目標	KPI	
① レジリエントな放送・通信インフラの構築／情報格差の解消	①-1 あらゆるエリア・環境への放送・通信インフラの提供	どんなときも、地球上のあらゆるものや場所に対して信頼性の高いコネクティビティを提供することにより、特に条件不利エリアや開発途上エリア等におけるデジタルデバイドの解消と通信環境の改善に寄与し、人々のより自由な情報へのアクセスを実現する	保有衛星(非静止衛星やHAPSを含む)の利用帯域	<ul style="list-style-type: none"> <li>静止衛星フリートの利用帯域を前年度末より拡大する</li> <li>保有衛星以外にも含めて衛星通信サービスの拡充を進める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保有衛星フリートの利用帯域</li> <li>事業提携先の衛星サービス(船舶向け)契約数</li> </ul>	グループ
	①-2 災害に強いレジリエントな放送・通信インフラの提供を通じたBCPおよび救援・復興支援	さまざまな災害から人命・経済・暮らしを守り支えるための強靱な通信ネットワークを提供し、災害に対するレジリエンス強化に貢献する	保有衛星(非静止衛星やHAPSを含む)の利用帯域	<ul style="list-style-type: none"> <li>静止衛星フリートの利用帯域を前年度末より拡大する</li> <li>保有衛星以外にも含めて災害対策に有効なサービスを開発、拡充する</li> <li>防災支援機関や企業等との耐災害パートナーシップを拡大する</li> </ul>	保有衛星フリートの利用帯域	グループ
	①-3 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	サービスの安定につながる新たな技術の開発や採用に加え、社外とのパートナーシップによる衛星や管制設備の冗長化などに積極的に取り組みサービスの高度化と信頼性向上をともに実現する	重大なサービス断数*	重大なサービス断を毎年ゼロ件にする* <small>*重大なサービス断…電気通信事業法施行規則第58条に準じる</small>	重大なサービス断数*	グループ
			—	災害時等に重要な情報源となる光ファイバー経由の再送信サービスの累計契約件数を2025年(2024年度末)までに、282万件に拡大する	再送信サービスの累計契約件数	グループ
② 多様なコンテンツによる生活の豊かさの向上	②-1 多様なコンテンツを、放送や配信、さまざまな顧客接点で提供		—	衛星放送、配信サービスのコンテンツを充実させ、放送および配信と連携した体験イベントの開催などにより人々がコンテンツを楽しめる機会を増やす	イベント開催数	グループ
	②-2 多様なコンテンツホルダーの参入を支援し、コンテンツ流通を促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>さまざまなコンテンツやサービスを取り揃え、人々の価値観を広げる統合メディアプラットフォームを実現する</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メディアソリューション事業の新規顧客の増加</li> <li>運用効率化に向けたLYNKs追加機能の開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンテンツ提供者にスカパー東京メディアセンターにおけるスタジオ機能、コンテンツの伝送、配信機能等をサービスとして提供し、多様なコンテンツ流通を推進させる</li> <li>コンテンツデータベース(LYNKS)により放送事業者における番組情報業務の運用効率化を実現し、番組情報流通のエコシステム化を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メディアソリューション事業の新規顧客の増加</li> <li>運用効率化に向けたLYNKs追加機能の開発</li> </ul>	グループ
	②-3 暴力・人権・差別等のコンテンツへの適切な対応		—	提供コンテンツのガイドラインに沿った適切な運用を実施し、時代の変化に合わせて随時改定を行う	—	グループ
③ 脱炭素社会と循環型経済の実現に向けた環境への寄与	③-1 当社グループ事業におけるCO <sub>2</sub> 削減をはじめとする気候変動への対応	Scope1、2のカーボンニュートラルおよびScope3の削減を継続させ、気候変動問題への緩和と適応が進んでいる状態	GHG排出量	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年度のScope1、2カーボンニュートラル達成の実現に向けたGHG排出量の削減と課題解決への対応</li> <li>Scope3のGHG排出量の削減に向けた中核事業会社スカパーJSAT(株)の具体的な取り組みの検討の開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG排出量</li> <li>再生可能エネルギー使用比率</li> </ul>	グループ
	③-2 衛星を利用したCO <sub>2</sub> 削減の支援	CO <sub>2</sub> 削減に寄与する事業やサービスの提供を通じて、脱炭素社会へ貢献する	(なし)	CO <sub>2</sub> 削減に寄与する事業やサービス開発を推進する	CO <sub>2</sub> 削減に寄与する事業やサービス開発の進捗状況	グループ
	③-3 廃棄物の適正な処理、リユース、リサイクルの推進	廃棄物の適正な処理、リユース、リサイクルの推進により、廃棄物量を削減する	廃棄物総排出量	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物排出量を集計し、実績を開示する</li> <li>リサイクル率のさらなる向上</li> </ul>	廃棄物総排出量	当社および国内連結子会社
	③-4 環境に配慮した調達	全サプライヤーにグリーン調達を浸透させる	—	紙資源の削減とデジタルシフト推進を行う 文具等消耗品におけるグリーン購入のグループ会社への拡大推進 事業系へのグリーン調達導入に向けて検討を開始する	—	グループ スカパーJSAT(株)

重要課題 テーマ	重要課題 (マテリアリティ)	長期		短期		対象 範囲
		長期目標(2030年にありたい姿)	KPI	短期達成目標	KPI	
④ 宇宙環境の改善	④-1 スペースデブリ削減への取り組み	スペースデブリ除去サービスを事業として確立させ、持続可能な宇宙開発に向けたクリーンな宇宙環境の維持・改善に貢献する	—	技術研究開発を推進する	事業開発の進捗状況	グループ
⑤ 環境や社会に 寄与する イノベーション の推進	⑤-1 リモートセンシングの 開発・推進	リモートセンシング事業を推進することにより地球環境改善や安心安全な社会の発展に寄与する	リモートセンシングの具体的な活用事例数	<ul style="list-style-type: none"> <li>リモートセンシング活用事例を拡大する</li> <li>地球観測(EO)事業者、データ解析プラットフォーム事業者、データ利用事業者とのパートナーリングを拡大する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リモートセンシングの具体的な活用事例</li> <li>パートナーリング状況</li> </ul>	グループ
	⑤-2 NTN事業の開発・推進	すべての空間を対象とした革新的な通信ネットワークを構築し、Society 5.0が提唱する超スマート社会の実現に寄与する	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業開発関係先とのパートナーシップを推進する</li> <li>事業計画を策定し(見直し含む)、アクションプランを実行する</li> <li>3GPPへの参加等を通じて標準化活動を推進する</li> </ul>	事業開発の進捗状況	グループ
	⑤-3 放送・通信の高度化、 技術開発等による 新しい価値の提供	新たな事業/サービスを提供し続け、社会を発展させる	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>宇宙事業において新たなビジネスの創造・協創の検討を進める</li> <li>メディア事業において顧客価値を高める新たなサービスを毎年投入し続ける</li> </ul>	新たな事業/サービスの具体的な事例	グループ
⑥ パートナー シップの促進	⑥-1 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	—	—	—	—	グループ
⑦ 強靱な 経営基盤の 整備	⑦-1 コーポレート・ガバナン ス体制の整備	取締役会の経営機能・監督機能を強化し、多様性と実効性のある体制を常に追求する	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンス・コードを遵守する</li> <li>重大な違反件数をゼロにする(前年度より継続)</li> </ul>	重大な違反件数	グループ
	⑦-2 ステークホルダーへの 積極的かつ責任ある対 話と開示	適切な対話と開示を実施し、ステークホルダーとの強い信頼関係を築き続ける	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>開示内容を充実させ、ステークホルダーごとの対話実績等を開示する</li> <li>持続可能な調達に向けサプライヤーとのコミュニケーションを強化する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資家面談数</li> <li>アセスメント実施数</li> </ul>	グループ
	⑦-3 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	重大な違反や情報漏洩件数	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISMS・Pマーク認証を毎年維持する</li> <li>サイバーセキュリティを強化する</li> </ul>	—	グループ
	⑦-4 人権の尊重	人権尊重の考えが浸透し、方針に掲げた取り組みが実施されている	—	人権デュー・ディリジェンスを開始し、人権リスクの特定、必要に応じた対策を実施する	—	グループ
⑧ 多様な 人材の活躍	⑧-1 環境の変化に対応し、 変革を推進しうる人材 の確保・育成	一人ひとりの能力アップのための環境が整備され、個々の能力の総和としての人的資本が拡大し、変革の推進、労働生産性の向上が実現している状態	労働生産性(一人当たり利益)	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア自律促進のために手挙げ式研修プログラムを増やす、参加数を増やす</li> <li>スキルギャップを明らかにするためにスキルマップ構築を進める</li> </ul>	—	スカパーJSAT(株)
	⑧-2 多様な人材の活躍を 促すDE&Iの実現	多様性のある環境を実現することで、活発にイノベーションを創出している状態	女性管理職比率	<ul style="list-style-type: none"> <li>内発的動機を高める施策や働きかけにより、社員の意識変容を進める</li> <li>働きやすい環境整備とコミュニケーション活性化により、多様な働き方への理解浸透を図る</li> <li>育児休業復職率100%を維持する</li> <li>男性育休取得率を前年比プラスにする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>育児休業復職率</li> <li>男性育休取得率</li> </ul>	スカパーJSAT(株)
	⑧-3 互いを尊重する、 安心安全な組織づくり	心理的安全性が高く、一人ひとりが力を発揮できる職場環境・制度が整っている状態	エンゲージメント指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメント指標を前年より改善する</li> <li>法定検診受診率100%を目指す</li> <li>高ストレス者割合を前年より改善させる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメント指標</li> <li>法定検診受診率</li> <li>高ストレス者割合</li> </ul>	スカパーJSAT(株)
⑨ 地域・コミュニ ティの発展	⑨-1 次世代教育・地域共生 などの社会貢献	アセットを活用した社会貢献を通じ、Space for your Smileを実現する	—	アセットを活用した社会貢献活動を継続および企画し推進する	社会貢献・地域活性を促すような施策数	グループ
			—	スカパー東京メディアセンターにおける災害時の地域貢献のため地方公共団体との連携を強化する	江東区との協定締結も含めた地域団体との連携・協力の実現	グループ

# マテリアリティ表 (ESG/SDGsマトリクス)

分類	ISO26000 中核課題	重要課題テーマ <何のために>	マテリアリティ <何をするか>	1 社会 SDG 8	2 気候 SDG 13
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	1.4	
●	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	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	
●			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		
●	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	多様なコンテンツホルダーの参入を支援し、 コンテンツ流通を促進		
●	人権 消費者課題		暴力・人権・差別等のコンテンツへの適切な対応		
●			当社グループ事業におけるCO <sub>2</sub> 削減をはじめとする 気候変動への対応 <b>更新</b>		
●	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	衛星を利用したCO <sub>2</sub> 削減の支援		
●			廃棄物の適正な処理、リユース、リサイクルの推進		
● ● ●	公正な事業慣行		環境に配慮した調達		
●	環境	宇宙環境の改善	スペースデブリ削減への取り組み		
● ●	コミュニティへの参画および コミュニティの発展 環境		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	環境や社会に 寄与する イノベーションの 推進	NTN事業の開発・推進	1.4 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		放送・通信の高度化・技術開発等による新しい価値の提供		
●	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	パートナー企業との人財交流・技術交流、および 協業プロジェクト、イニシアチブ等への参画		
● ●	組織統治		コーポレート・ガバナンス体制の整備		
● ●	消費者課題 組織統治	強靱な経営基盤の 整備	ステークホルダーへの積極的かつ責任ある対話と開示 <b>更新</b>		
● ●	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	1.5	
● ●	人権 労働慣行 公正な事業慣行		人権の尊重		
●	労働慣行		環境の変化に対応し、変革を推進しつる人財の確保・育成		
●	人権 労働慣行	多様な人財の活躍	多様な人財の活躍を促すDE&Iの実現		
●	労働慣行		互いを尊重する、安心安全な組織づくり		
●	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	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 持続可能な健康と福祉	4 質の高い教育をみんなに	5 ジェンダー平等を推進する	6 安全な水とトイレを世界中に	7 再生可能エネルギーを普及させる	8 働きがいのある経済活動を促す	9 産業と雇用を創出する	10 人や国ごとの格差をなくす	11 持続可能な都市とコミュニティを創出する	12 つきとこと消費と生産を循環させる	13 気候変動に具体的な対策を	14 海の豊かさを守ろう	15 陸の豊かさも守ろう	16 平和と公正な社会を築こう	17 パートナーシップで目標を達成しよう
	4.7				8.2	9.1, 9.a 9.c		11.1, 11.2 11.3	12.8					17.16 17.17
								11.2, 11.5 11.b			13.1			
						9.1, 9.4 9.5			12.2 12.5	13.1				
	4.2 4.7					9.1	10.2		12.8				16.1	17.16 17.17
						9.1 9.4			12.8					17.16 17.17
	4.7	5.1 5.2					10.2 10.3						16.1 16.3	
										13.1 13.2				17.17
				7.2 7.3		9.4				13.1 13.2				17.16 17.17
				7.2 7.b		9.1 9.4				13.1 13.2				17.16 17.17
3.9			6.3		8.4				12.4 12.5		14.1			
			6.3		8.4				12.1, 12.2 12.4, 12.5	13.1		15.1		
						9.1, 9.4 9.5		11.1						17.16 17.17
						9.1, 9.5 9.b		11.5 11.b		13.1	14.4 14.5	15.2		17.16 17.17
					8.2	9.1, 9.4 9.5, 9.a 9.c		11.1, 11.2 11.3, 11.5 11.b		13.1				17.16 17.17
						9.1 9.5			12.8					17.16 17.17
						9.5								17.16 17.17
		5.5					10.2						16.1, 16.3 16.4, 16.5 16.7, 16.10	
					8.2				12.6 12.8				16.7	17.16
						9.1							16.10	
		5.1 5.2			8.5, 8.7 8.8		10.2 10.3						16.1 16.2, 16.3	
	4.3 4.4				8.2	9.5								
		5.1, 5.4 5.5			8.2, 8.5 8.8		10.2						16.7	
3.3, 3.4 3.8					8.8									
3.2 3.3	4.1, 4.2 4.5, 4.6 4.7, 4.a	5.1				9.5		11.5 11.7	12.8					17.16 17.17

※ 当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