SKY Perfect JSAT Holdings Inc.

統合報告書2022

2022年3月期

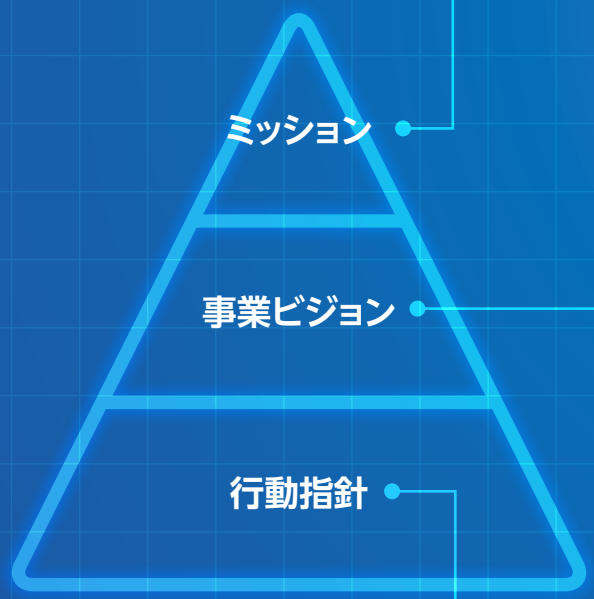
未知を、
価値に。

株式会社スカパーJSATホールディングス

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、宇宙の広がりの分だけ成長の可能性があるはず。
未知であることを無限の可能性に転化できる会社でありたい。
『未知を、価値に。』には、そんな私たちスカパーJSATの想いが込められています。



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。

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?
そのままで期待を超えられますか?
大切な人に自分の仕事を語れますか?

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」および「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

2021年度（2021年4月～2022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/

スカパーJSATとは

02 スカパーJSATグループのビジネスフィールド
04 スカパーJSATグループの歩み
06 スカパーJSATグループの長期ビジョン
08 スカパーJSATグループのビジネスの可能性

価値創造ストーリー

10 社長メッセージ
16 価値創造ストーリー
18 サステナビリティ経営の推進
20 リスクと機会

価値創造の実践

22 財務・非財務ハイライト
24 CFOメッセージ
28 事業概況：宇宙事業
36 事業概況：メディア事業
44 環境
47 社会・人財

価値創造を支えるガバナンス

50 役員一覧
52 コーポレート・ガバナンス
58 社外取締役・監査役対談

データセクション

60 衛星通信の基礎知識／衛星フリート
63 用語集
65 株式情報／会社情報
68 10年財務データ
70 マテリアリティとESG課題への取り組み

スカパーJSATグループの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ビジネスフィールドです。

宇宙のSDGs、宇宙ごみ除去への取り組み

世界的な課題となっている宇宙ごみ（スペースデブリ）。1mm以上の宇宙ごみは1億個以上と言われており、衝突が起きるとその数は増加します。理化学研究所、JAXA、名古屋大学、九州大学、それぞれと連携して宇宙ごみ除去衛星の開発に着手。レーザーを使う方式で安全かつ効率的に宇宙ごみを除去する世界初の取り組みです。

空でもつながり続ける移動体通信

航空機向けに、衛星通信によるインターネット接続サービスを提供。飛行機の中でも、スマートフォンやタブレット、パソコンからインターネットやエンターテインメントをお楽しみいただけます。

放送と配信で多様な視聴ニーズに対応

放送に加え、有料配信サービス「SPOOX（スプークス）」と放送契約者向け配信サービス「スカパー！番組配信」を提供し、多様な視聴ニーズにお応えしています。

3,400万世帯に提供可能なFTTH事業

光ファイバーを経由して地上波、BS/CS、新4K8K衛星放送を視聴いただけるテレビ再送信サービスの提供可能世帯が35都道府県、約3,400万世帯にまで広がっています。

静止軌道

36,000 Km

いつでもつながる、必ずつながる静止衛星

1989年（平成元年）、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はアジア最大数の約30機の静止衛星を打ち上げ、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。

低軌道

2,000 Km

リアルタイムの宇宙データを地上で活用　衛星データ×AI

低軌道衛星から得られる宇宙データを活用するセンシング事業に進出。低軌道衛星から地上へリアルタイムで届けられる画像や位置情報などの地球観測データを、AI技術により解析し、防災・減災等に利活用されています。

低軌道

700 Km

成層圏

20 Km

空の中継基地HAPS（ハップス）

地上から20kmの成層圏に高高度疑似衛星（HAPS:High Altitude Platform Station）を配置し、成層圏プラットフォーム(空中の中継基地局)として活用する構想では、静止衛星・低軌道衛星・ドローンをつなぎ地上との大容量で低遅延の通信・放送が可能に。

大気圏

10 Km

地上

0 Km

日本初・国内最大の衛星有料多チャンネル「スカパー!」

1996年に日本初の衛星有料多チャンネル放送としてスタートした「スカパー!」。国内最多約140チャンネル、約300万件の加入者の皆さまにご覧いただき、より豊かな時間をお届けしています。

海

0 Km

海でもつながり続ける移動体通信

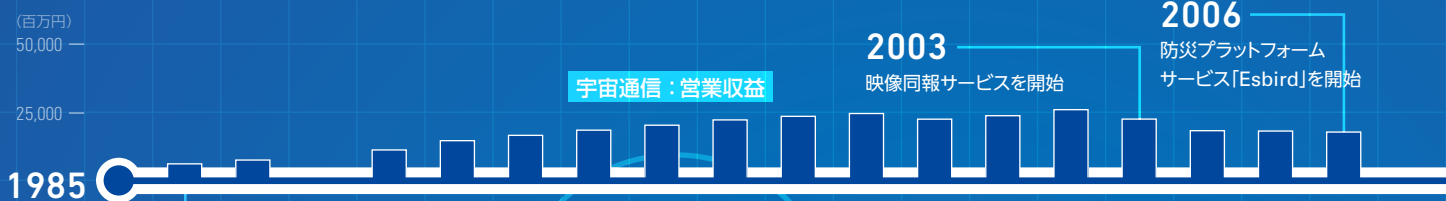
地上回線での通信が難しい海上でのインターネット需要に応え、広い海域で衛星通信によるインターネット接続サービスを提供しています。

スカパーJSATグループの歩み

それは、誰も挑んだことのない未知だった。

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

宇宙事業



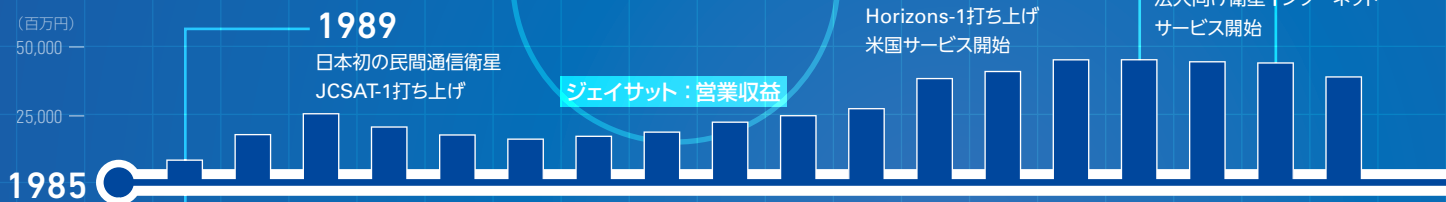
1985
宇宙通信（株）

1985年に宇宙通信（株）を設立。2005年に星菱通信(株)を吸収合併。

1989
Superbird-A打ち上げ

2003
映像同報サービスを開始

2006
防災プラットフォームサービス「Esbird」を開始



1985
ジェイサット（株）

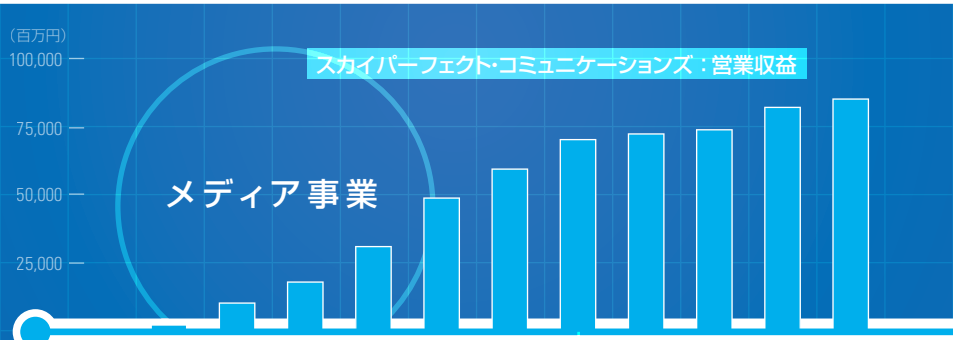
1985年に日本通信衛星（株）と（株）サテライトジャパンを設立し、1993年に2社が合併。2000年にジェイサット（株）に社名変更。

1989
日本初の民間通信衛星JCSAT-1打ち上げ

2003
Horizons-1打ち上げ
米国サービス開始

2005
デジタルデバイド地域で法人向け衛星インターネットサービス開始

メディア事業



1994
（株）スカイパーフェクト・コミュニケーションズ

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

2002
日韓共催「2002FIFAワールドカップ™」全64試合を最大10チャンネルで加入者向けに無料放送

2004
光回線を用いたテレビ再送信サービスを提供開始

1985
衛星ビジネスの幕開け

衛星調達の国際化と電気通信事業法改正による通信自由化を背景に、1985年に当社グループの源流である日本通信衛星（株）、宇宙通信（株）、（株）サテライトジャパンが設立されました。

1989
民間の宇宙インフラの誕生

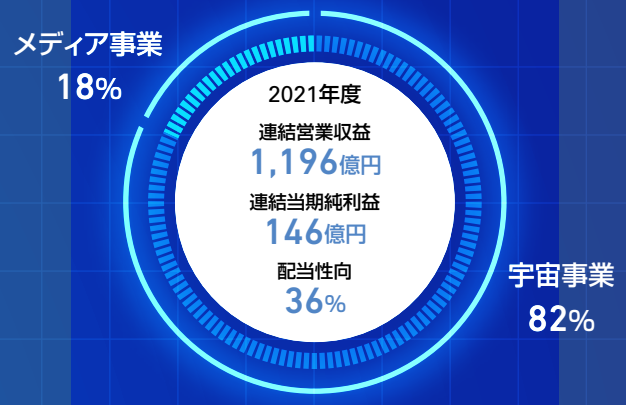
日本通信衛星（株）が日本初の民間通信衛星JCSAT-1を3月に、宇宙通信（株）がSuperbird-Aを6月に打ち上げました。

1996
日本初のデジタル・衛星多チャンネル放送開始

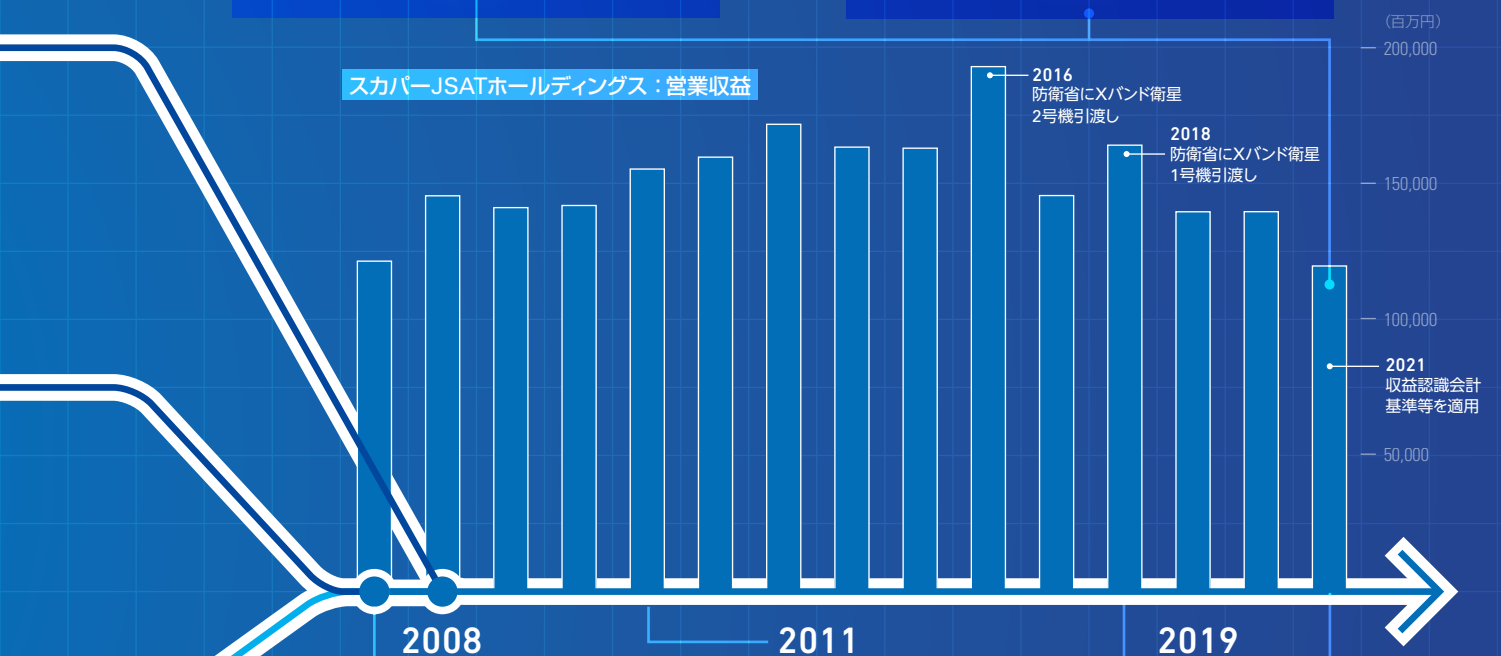
放送法の改正により番組放送業務の委託が可能となったことで、衛星通信を利用した有料多チャンネル放送も開始されました。

衛星保有機数
アジア最大16機
スカパー！加入件数
301万件
FTTH接続世帯数
254万件
2022年3月末時点

親会社株主に帰属する当期純利益構成比



注：親会社株主に帰属する当期純利益構成比は、セグメント間取引および調整額を含んでいます



2008
(株)スカパーJSAT ホールディングス

2011
スカパー！オンデマンド
サービス開始

東日本大震災復興向け
衛星回線無償提供実施

2019
- 情報サービスSpatio-i始動
- プロ野球セ・パ公式戦
全試合配信開始

2021
配信サービスリニューアル。
「SPOOX」、「番組配信サービス」開始

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、Society 5.0の実現に貢献するとともに、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。

スカパーJSATグループの長期ビジョン

2030年に向けて

サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する人間中心の未来社会「Society 5.0」が提唱されています。その一方で、宇宙空間を含む複数の軌道に構築された通信インフラが人工知能やビッグデータと融合し、新たな産業が芽生えつつあります。こうしたイノベーションを成長機会と捉え、当社グループは2030年までに2000億円超の成長のための投資を実行し、2030年に連結ベースで250億円を超える当期純利益を目指します。

宇宙事業

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

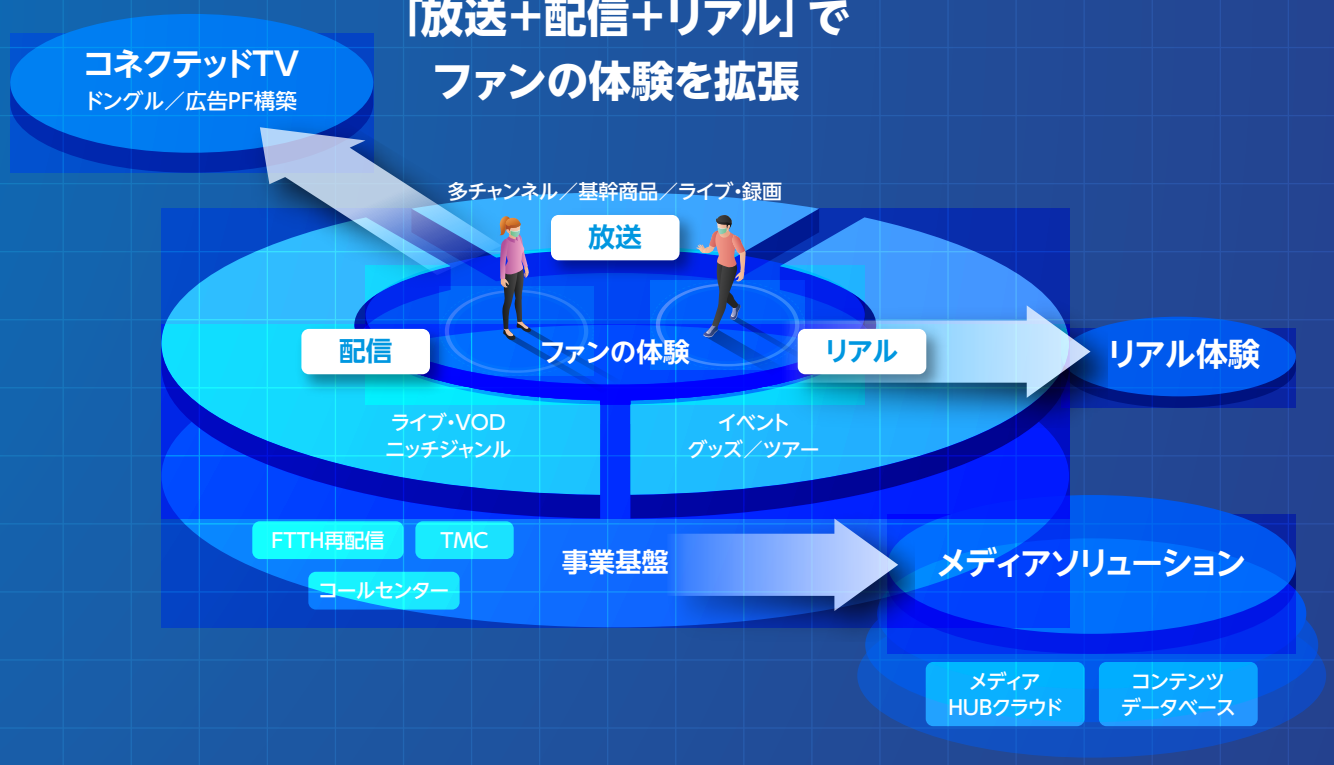
2030年に向けた新領域への投資：1,500億円超

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する

2030年に向けた新領域への投資：500億円超

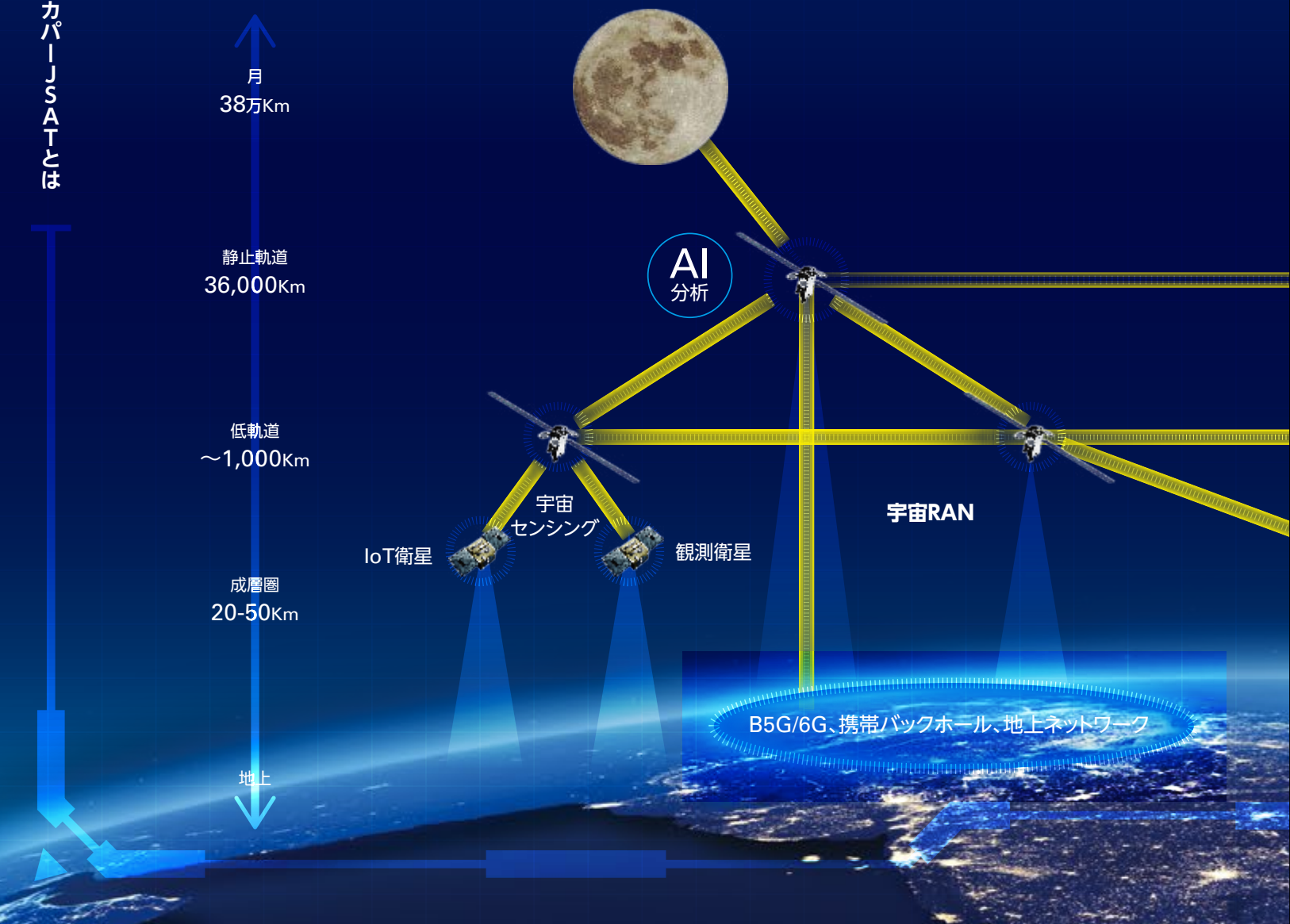
「放送＋配信＋リアル」で ファンの体験を拡張



スカパーJSATグループのビジネスの可能性

Space Compassを設立
日本発の新たな宇宙インフラ「宇宙統合コンピューティング・ネットワーク」事業に挑戦

持続可能な経済・社会活動を確立していく上では、エネルギー・環境・気候変動・防災・海洋インフラ・安全保障等の多様な分野において、成層圏・宇宙空間をICTインフラ基盤として効果的に最大活用することが、より一層重要となります。スカパーJSAT(株)は、「宇宙統合コンピューティング・ネットワーク」構想の実現に向け、日本電信電話(株)と合弁会社(株)Space Compassを設立しました。新たな宇宙インフラの構築に挑戦し、宇宙産業の発展と持続可能な社会の実現を目指します。



宇宙データセンタ事業を2024年度に開始

宇宙における大容量通信・コンピューティング基盤

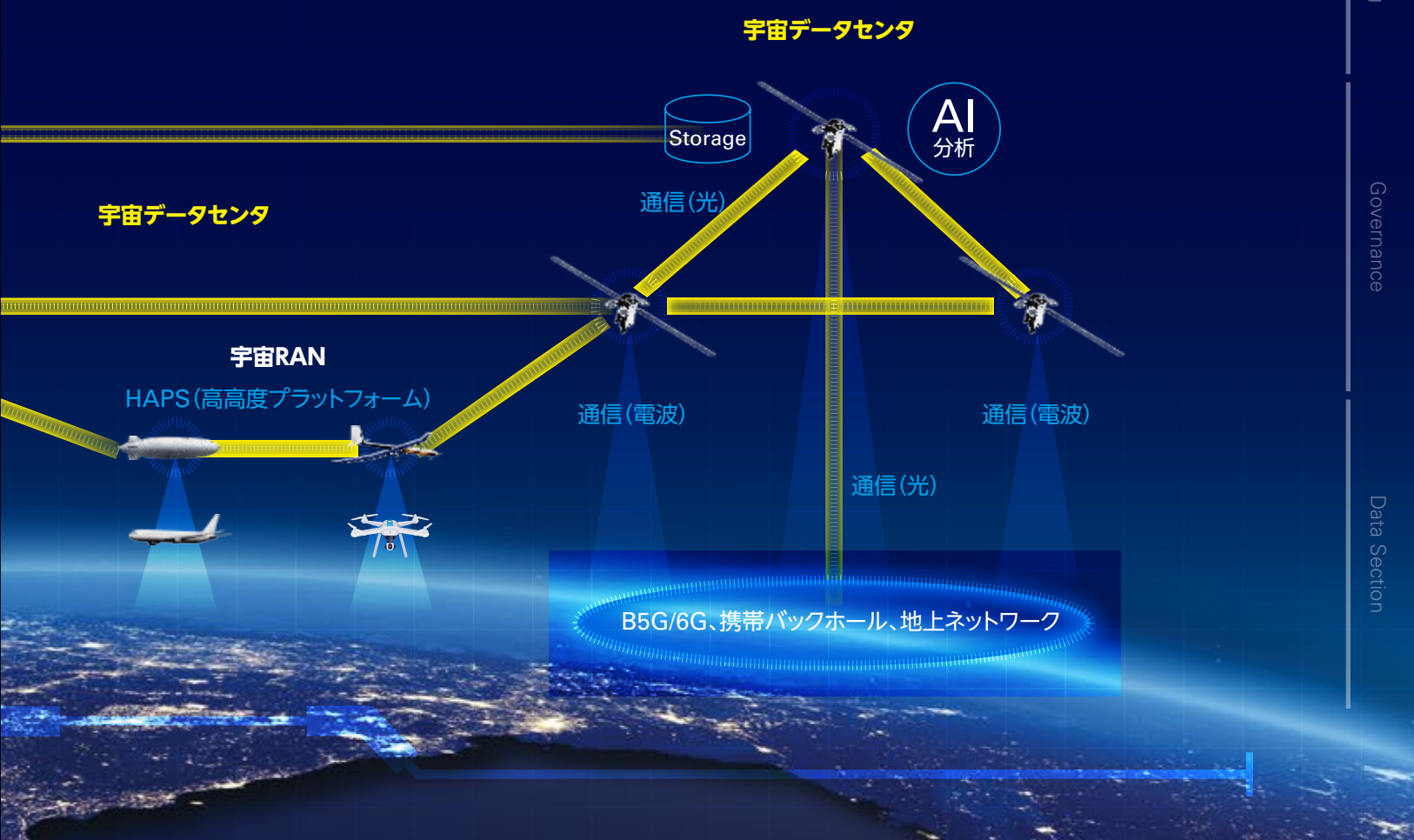
観測衛星等により宇宙で収集される膨大な各種データを静止軌道衛星経由で地上へ高速伝送する光データリレーサービスを、2024年度に開始します。
既存の観測衛星サービスでは地上局と通信できるタイミングや電波による通信容量に制約があるのに対し、静止軌道衛星経由での光データ伝送を用いることで、大容量・準リアルタイムのデータ伝送が可能となります。
その後、高度なコンピューティング機能を搭載した衛星を順次拡充し、将来的には、宇宙での大容量通信・コンピューティング処理基盤を全世界に展開する予定です。

宇宙RAN*事業を2025年度に開始

Beyond5G/6Gにおけるコミュニケーション基盤

高高度プラットフォーム（HAPS：High Altitude Platform Station）を用いた低遅延の通信サービスを、2025年度に一早く国内で開始することを目指します。
GEO/LEO/HAPS/地上のベストミックスによる超カバレッジ拡張を実現し、空・海・宇宙等を含むあらゆる場所へのアクセスネットワークの提供を行います。これにより、災害時にもつながる安定した通信、離島やへき地の通信エリア化、船舶や航空機等の通信環境の飛躍的な改善等が見込まれます。

＊RAN：Radio Access Network



社長メッセージ

既存ビジネスの延長線上にとどまることなく新領域への大胆な投資を行い、2030年に当期純利益250億円超を目指します。

代表取締役社長
米倉英一

社長就任後3年間の取り組み

私は社長に就任してすぐに、当社のビジネスモデルが将来的に持続可能であるかの検討を始めました。私は長年、社会インフラに関係する仕事に携わってきた人間なので、宇宙事業のビジネスモデルに対する理解には時間を要しませんでしたが、メディア事業に対しては門外漢ながらも、動画配信が急速に普及している状況にもかかわらず、コンテンツとその数が多ければよいという旧態依然とした発想で、採算意識の低さや中長期的な展望が描けていない状況を放置しておくわけにはいかないと思いました。

宇宙事業に関しても、安定的な収益を積み上げているとは言え、既存の衛星放送やBCP利用に依存する傾向が強く、成長という視点では次の手を早く打つべきではないかと感じました。こうした外部からやって来た人間だからこそ強く感じる経営課題を一つひとつ解決し、未来につなげるために、この3年をかけて徹底して選択と集中を行い、特にメディア事業では不採算事業からの撤退を進め、宇宙事業では新たな成長の基盤作りに努めてきました。

2030年に向け目指す姿を公表

世界では新型コロナウイルス感染症拡大に続いて、ロシア・ウクライナ情勢といった地政学上のリスクの増大など予測不能な変化が起き、直接・間接的に当社にも影響を与えています。これに比べ、当社を取り巻く業界変化はある程度まで予測可能なものですが、そのスピードは想定以上です。

メディア事業においては、プレイヤーが乱立し、キラーコンテンツを有しているだけで収益を上げられる状況ではなくなっています。この傾向は強まりこそすれ、収まることはありません。衛星放送に依存するだけでは生き残ることが難しく、FTTHや動画配信という導線とメディアセンターのインフラといったものをベースに、コンテンツプロバイダーに対する、放送・配信プラットフォームビジネスへの方向転換を余儀なくさせています。

一方で、宇宙事業においては、さまざまな形での宇宙空間利用が進もうとしています。このため、30年以上にわたり蓄積した宇宙・衛星サービス分野での経験を活かしながら、社会インフラを支える衛星の保有・運営にとどまらず、変わりゆくニーズに応じた、多様な通信インフラを提供できるよう、進化していく必要があります。

社長メッセージ

グループミッション「Space for your Smile」のもとで、これらの外部環境変化と事業変化の必然性を踏まえ、当社が2030年に目指す姿を開示しました。宇宙事業では、超スマート社会と呼ばれる「Society 5.0」の実現に向けて、当社の得意とする分野で成長を目指すとともに、メディア事業では、コンテンツの放送・配信向けインフラを提供するプラットフォームビジネスへの転換を図っていきます。

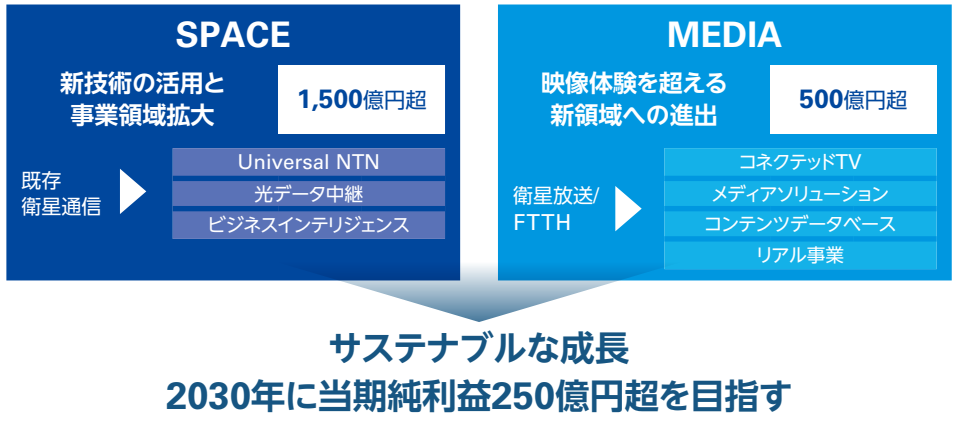
2030年に向けて

もう少し具体的に申しますと、宇宙事業では、従来からの静止衛星だけでなく低軌道衛星も利活用した新領域への取り組み、特にUniversal NTN、宇宙データビジネス、光データ中継といった分野に1,500億円超の投資を計画しています。その一環として、NTTとの合弁会社である(株)Space Compassを設立し、非地上系ネットワーク、光データ中継を活用した、宇宙統合コンピューティング・ネットワーク構想の実現を目指しています。このほか、(株)QPS研究所への出資も行い、小型SAR衛星を活用したビジネスインテリジェンス分野での事業拡大も加速していきます。

メディア事業では、コネクテッドTV(ストリーミングメディア)、メディアソリューション、ファンコミュニティといった分野に500億円超を投入します。衛星放送と動画配信ネットワークを持つプラットフォームとしての確固たるポジションを活かし、パートナーや既存アセットを活用して、新たな価値を創造していく考えです。

2030年に向けた宇宙事業、メディア事業の方向性と重点的な投資内容はこのように考えていますが、その過程における売上高、利益等の数値目標の詳細な開示はあえて控えています。当社は現在、これからもさらに激変するであろう事業環境に柔軟に対応できるビジネスモデルを再構築している段階です。刻々と変わる外部環境の中で、細かい中期経営計画、特に、売上高から利益まで詳細な数値を設定することを目的化し、そこに時間を割くことに意味があるとは思えません。実際、いったん計画を立てたあと、外部環境ががらりと変わってしまい、2年目、3年目に計画未達の言い訳に悩むよりも、株主、投資家とは会社の成長に向けた本質的な対話や議論をする方が有益と考えます。

2030年に向けて 新領域に2,000億円超の投資を予定



しかしながら、企業は株主の皆さまから資金を提供していただいて成り立っている以上、株主の皆さまにリターンで期待に応える努力をする責務があり、最低限のリターンについて見込みを示すことは必要だと考えています。特に今回は、2030年のあるべき姿を実現するために、今後宇宙事業に1,500億円超、メディア事業に500億円超、全体で2,000億円超もの成長投資を実施するのですから、その成果の見込みについてはある程度明らかにすべきだとも考えました。そこで唯一、財務目標として、2030年の当期純利益250億円超を設定しました。この数値は、これまでの実績値におけるROA等をベースに試算したものであり、十分に実現可能なものと考えています。

NTTとの共同事業

もっとも、今後の宇宙ビジネスの可能性からして、2030年までの2,000億円超の投資によってできることは限られています。それゆえ、今回、当社とNTTで共同事業を行う新会社(株)Space Compassを設立し、宇宙空間における新たなICTインフラ基盤の整備を行うことを目的に、両社が持つ技術・人財・事業基盤を補完的に活用させます。具体的には、宇宙空間に構築する光無線通信ネットワークおよび成層圏で構築するモバイルネットワークを手始めに、新たなインフラの構築に挑戦することで、世界の宇宙産業の発展と持続可能な社会の実現に貢献していくことを目指しています。ここでは、当社の強みとして、衛星・システムをビジネスとして発展させる力に加え、周波数・無線局免許や通信衛星・ネットワークの運用等衛星オペレータとしての知見と業界リレーションシップを活かすことができると考えています。

今回の(株)Space Compassの出資比率は、NTT50%、当社50%で、どちらかが主導権を握って一方的に進めることのないようにしています。このビジネスには非常に大きな未来がありますし、将来的にはさらなるパートナーの出資も可能であり、さまざまなプレイヤーが参加することで、大きなビジネスにできるものと確信しています。

メディア事業の未来

メディア事業では、もはやコンテンツプロバイダーではないということを自覚した上で、どうすべきかを考えることが重要だと思っています。加入者が減っても、コンテンツを届ける手段である衛星放送の導線は決して不要にはなりませんが、コンテンツプロバイダーの数は増える一方です。我々には、放送・配信リソースに加えて、衛星放送で長年培ってきたノウハウがあります。これらを有効活用して新たな活路を見出すことが、メディア事業においてさらなる成長を実現する唯一の道だと考えています。

そこで、ストリーミング端末やアプリの開発、広告プラットフォーム、動画配信技術、データマネジメントやコンテンツデータベースのシステム技術向けの投資やコラボレーションを積極化させています。今回、メディア事業において500億円超の投資を行うと決めたことで、外部からそんなに投資して大丈夫かと懸念の声があることも承知しています。しかし、これは、コンテンツではなく、事業投資(出資)、アライアンスも含めたメディア関連サービスのインフラ会社として生まれ変わるために必要な投資です。動画配信にかかるインフラもメディアセンターの再構

社長メッセージ

築を始めており、既存の設備や技術を活かしてリスクを低減しながら進め、最終的にはハイブリッドに対応する、パートナーから選ばれる会社になりたいと考えています。

当社の社会的意義

2030年における当社のありたい姿は、もちろん、経済的価値だけでなく、社会的価値としての向上も重要なテーマです。当社グループは、「宇宙」と「メディア」を事業ドメインとする「宇宙実業社」として、人工衛星を通じた放送プラットフォームと通信インフラを提供するという大きな社会的責任を担っています。2030年に向け、この役割はますます大きくなると考えており、社会にとってより一層必要な存在になるべく変革を進めていきます。

加えて、当社はプライム市場に上場する会社として、株価もしっかり意識し、安定的な配当を継続すると同時に、機動的に自社株買いも行っていく方針です。株価については、当社の企業価値が外部目線で測定された1つの指標であり、役職員全員が意識するようにと言っています。成長性の乏しい企業、未来のない企業の株価は上がりません。また、成長できない企業には必要な人財、有力なパートナーも集まりません。株価は、その成長を外部のステークホルダーがどう見ているかの1つの鏡だと考えています。PBRが1倍以下というのは論外です。自分たちの行動が外部にどう評価されているのか、そこを知る指標として株価を意識し、そのためにも成長を実現していくことが重要だと考えています。

人の変革

2030年に目指す姿を実現するには、一人ひとりが強い意志を持って行動し、スピード&アクションを心掛けて会社を変えること、REPOWERINGと言っていますが「人の変革」が重要だと考えています。そのために、事業ビジョンの実現に最適な人員配置を行うとともに、採用と育成も注力していきます。同時に、そうした人財の能力を引き出し、最大限に活用するには、縦割り組織の硬直性を打破する必要があると考え、縦横組織連携を図る「クロスファンクショナルチーム(CFT)」を新設しました。その責任者については、可能な限り抜擢登用を行い、人財の活性化や組織の機動力向上につなげていきたいと考えています。

環境への取り組み

当社は、エネルギー会社や素材メーカーとは異なり、自社で消費するエネルギー量が少ないため、環境貢献のためにエネルギー削減を図るといっても、そのインパクトには限界があります。元来、衛星通信は地上回線に比べて約3分の1の消費電力で運用する等、省エネルギー化が進んでいます。加えて、横浜衛星管制センターと茨城ネットワーク管制センターでは、2021年1月にすべての使用電力を再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを行っており、残る拠点も順次切り替えを進めています。

一方で、事業を通じた環境への貢献については、太陽光発電に向けた日照量の予測、風力発電に向けた通信提供等、再生可能エネルギーの供給に寄与する可能性があり、こうした方面でインパクトのある新たな取り組みを進めていきたいと考えています。

成長を実現するためのガバナンス

当社ではこれまで、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指名報酬委員会を設置する等のガバナンス強化を進めてきました。さらに、役員報酬についても、業績の向上と中長期的な企業価値増大への適切なインセンティブを考慮した固定報酬、業績連動報酬および株式報酬を設定し、指名報酬委員会の答申を受けた上で決定しています。

このように、一般的に求められるガバナンス対応施策は整備してきましたが、私は、今後の成長に必要なことは、適切なリスクテイクに対する判断を、より一層スピード感を持ってやっていくことであり、それにつながる事業会社の執行役員レベルの意識改革、行動改革が重要であると思っています。

正直、この期に及んでも、まだコンサバティブな空気が社内に残っており、これを変えていく必要があると考えています。これまで当社では執行役員に就任すると一定の任期が保証されていましたが、取締役と同様に1年任期へと改めました。そうすることで、一定の成果を出さなくてはならないという自己変革を促し、リーダーシップを発揮しながら成長に向けた経営課題に取り組んでもらっています。また、執行役員に対して株式で支給する報酬の仕組みも配分割合を引き上げる等、株主と同じ目線を持つことへの重要性や、企業価値向上への意識を高めるようにしています。

当社は今、まさにガバナンス強化を断行する時だと思います。変化の激しい業界で100点にこだわって躊躇する人財ではなく、次への一歩を踏み出すための処方箋を書ける人財が必要です。その答えが60点であっても会社を前に進めていく、そういうことを言える人財が欲しいし、言えないのであれば去ってくれ、とさえ考えています。もちろん私もその覚悟です。

ステークホルダーの皆さまへ

日本国内での一般的な当社のイメージはスカパー!が先行しており、30年以上宇宙事業を行っているJSATのことはあまり認知されていません。しかし、海外では逆に、JSATのイメージが強く、スカパー!のことはほとんど知られていません。これが当社イメージの実態かと思います。そこから脱し、これから当社はどこに向かっていくのかをすべてのステークホルダーに正しく知っていただく、そういう狙いもあって今回、2030年に目指す姿を公表しました。

目指す姿の実現のために、当社は、資金、人財、時間をどこにどう投下していくのかを明確にしつつ、新たなチャレンジを行うと同時に、それらを実績として積み上げていくことがマストです。その結果として、宇宙事業、メディア事業を併せ持つユニークで面白い会社、新しいものにチャレンジし、キラキラ輝くような会社に変貌させたいと考えています。ステークホルダーの皆さまには、時に厳しいご意見もいただき、今後ともご支援賜りますようお願い申し上げます。

価値創造ストーリー

競争優位性の高い良質な経営資源

宇宙をフィールドとする30年の実績と信頼

- ▶日本、アジア、北米、欧州等でのグローバルな事業展開
- ▶官公庁や地方自治体、インフラ企業等との信頼関係
- ▶スカパー！契約者数：約240万人

技術やノウハウを持った多様な人財

- ▶衛星通信関連ノウハウ
- ▶放送・配信関連ノウハウ
- ▶連結従業員数：841名

安定した財務基盤

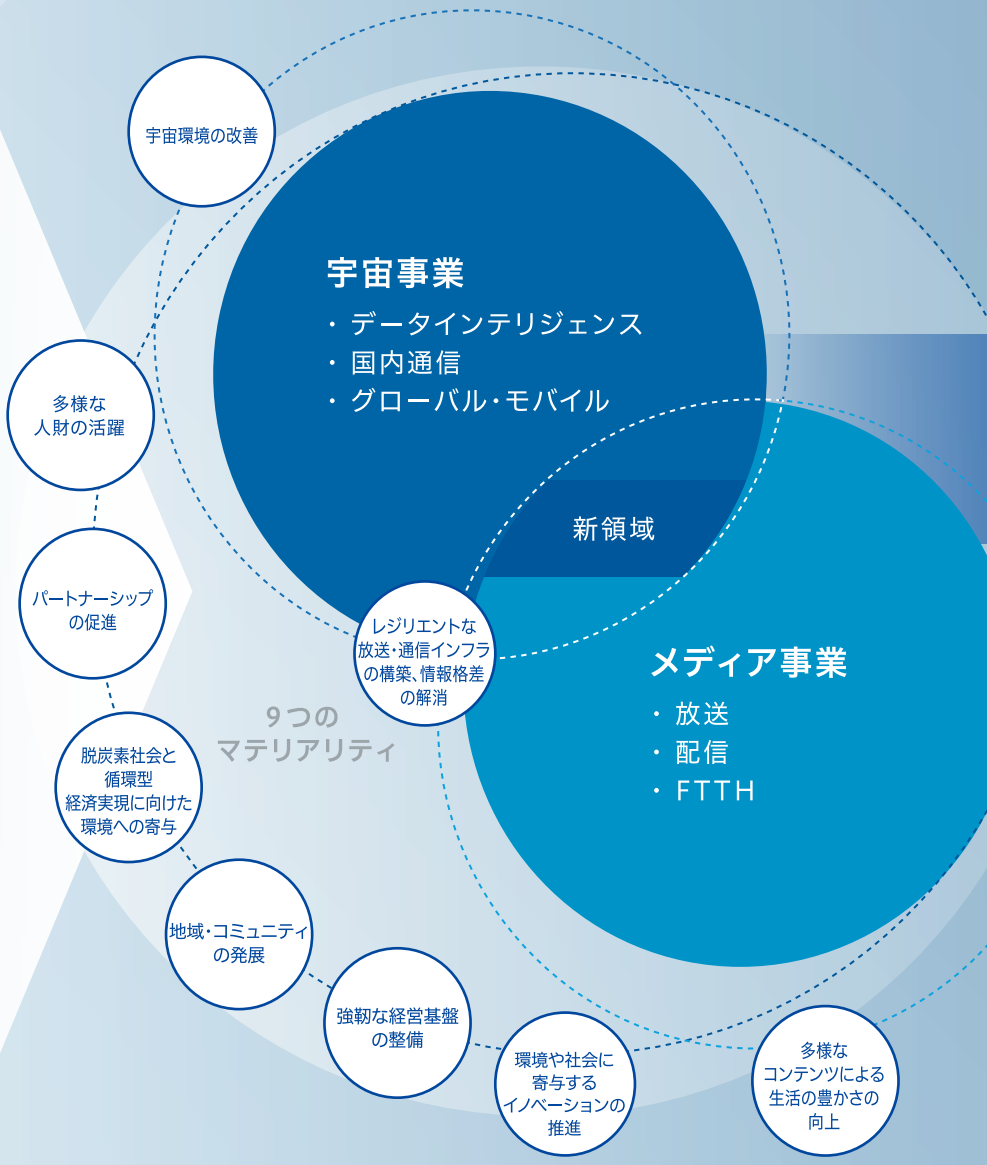
- ▶自己資本（純資産）：2,430億円
- ▶自己資本比率：64%
- ▶長期格付：A（R&I、JCR）

主要な設備

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

事業戦略の焦点

既存事業の構造改革で利益改善を進めるとともに、共創により新領域での事業推進を図る



社会の変化（見据えるべき外部環境）

- 環境意識の高まり
- 技術革新の進展
- 消費志向の変容

サステナビリティ経営が拓く未来

Space for your Smile

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

事業戦略の先に見据えるビジョン

すべての空間を対象とした革新的な通信ネットワーク及び地球規模のデータ収集ネットワークを構築

人と人、企業、社会をつなぐプラットフォームを提供

経済的価値

2030年目標
当期純利益250億円超

社会的価値

超スマート社会(Society5.0)の実現に貢献

多様で創造性豊かな社会の実現に貢献

サイバーセキュリティリスクの増大

地政学リスクの高まり

etc.

サステナビリティ経営の推進

「Space for your Smile」のもと
サステナビリティ経営の実践を通じて、
企業価値の増大と社会の
持続的な発展を目指します。

サステナビリティ委員会委員長
株式会社スカパーJSATホールディングス 取締役
松谷 浩一

サステナビリティ委員会委員長メッセージ

市場環境や地球環境が、大きく変動する中、当社を取り巻く経営環境もこの数年で大きく変化しています。そのような中にあっても、サステナビリティ経営の推進により持続的成長を目指します。

2021年度は、9つの重要課題(マテリアリティ)テーマと22の重要課題を特定し、「2030年にありたい姿」と中長期、短期の目標・KPI(重要業績評価指標)を設定しました。また、グループミッションである「Space for your Smile」をサステナビリティ方針としても再定義し、当社がどのように持続的な成長を実現していくかを示す価値創造ストーリーも策定いたしました。今後の指針と道筋、目標、アクションプランが整いましたので、今後はサステナビリティ委員会および取締役会がその進捗を監視し、サステナビリティ経営の深化を図ります。2022年10月にはサステナビリティ推進部も設置し、深化を加速してまいります。

経営側からサステナビリティ経営を推進する一方で、社員によるSDGs浸透活動も進んでいます。2021年度までは有志社員によるワーキンググループとして、部門横断ディスカッションや外部有識者を招いての講演会開催、各種社内制度への提言等の活動をしておりましたが、会社を変革する実行力を高めるため、2022年度より全社プロジェクトとして再スタートしました。

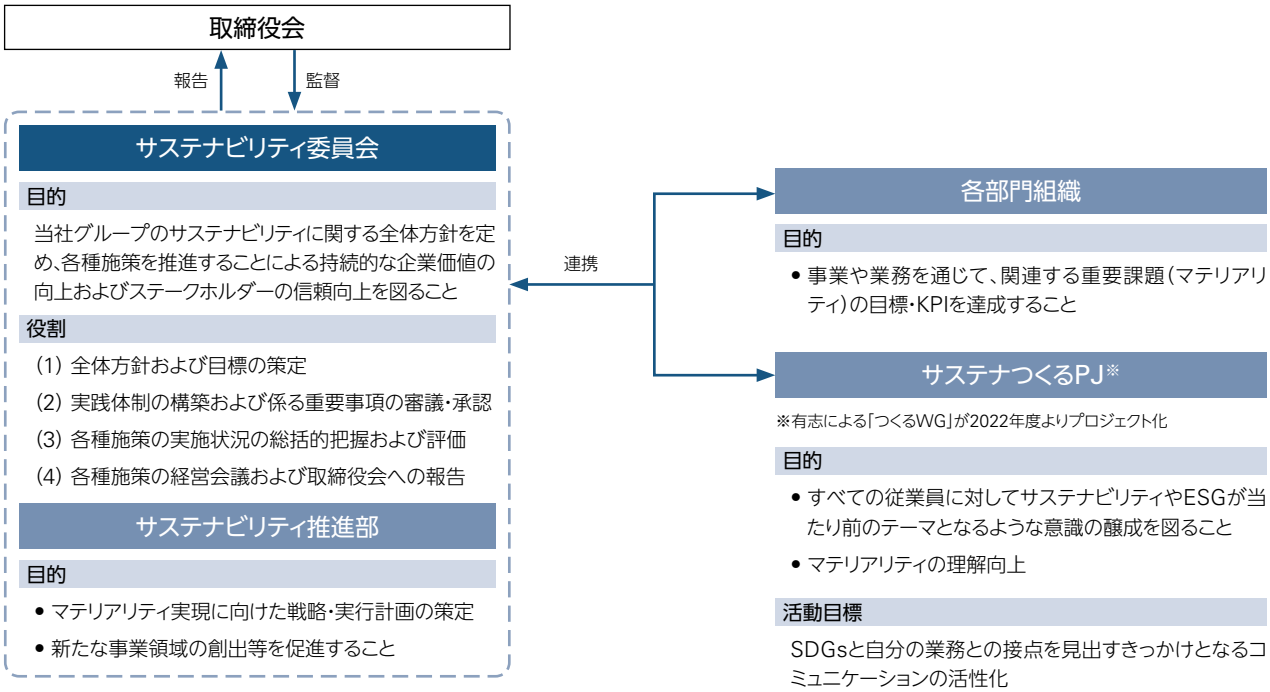
こうした社員発信の活動と経営との両輪で、会社と社会の持続的な発展を目指します。

活動実績

当社グループは、持続的な成長と社会貢献の両立を目指し、2020年からサステナビリティ経営への取り組みを開始しています。2021年4月には、宇宙事業、メディア事業のそれぞれの特性を踏まえ、当社グループが事業を通じて取り組むべき9つの重要課題(マテリアリティ)テーマを特定しました。また9つの重要課題テーマのもとに、22の重要課題(マテリアリティ)も特定しました。特定にあたっては、まず現状から当社が取り組むべき課題を抽出し、評価し、重要度を定めました。そのプロセスにおいては、ステークホルダーや有識者の意見も取り入れ、客観性、妥当性も確認しています。そして10月には、マテリアリティごとに「2030年にありたい姿」を掲げ、中長期および年度ごとの短期目標・KPI(重要業績評価指標)を設定しました。また、マテリアリティのテーマを踏まえて価値創造ストーリーも策定し、これを経営計画に組み入れ、サステナビリティ経営の深化を図っているほか、「気候関連検討プロジェクト」において検討する気候変動に関するリスクと機会について、リスクマネジメント委員会とも連携の上、取締役会に報告しています。

マテリアリティ一覧は70ページ参照

サステナビリティ経営の推進体制



2022年度の活動計画

2022年度は重要課題(マテリアリティ)ごとの目標・KPIの達成に向けて、組織における実践を着実に進めてまいります。

委員会としては、サイクルを1年回して改めて同業他社の事例や外部評価も参考にしながら、第三者の視点を入れ、実効性の向上を図ります。また、社内有志プロジェクトを中心に対外発信の強化の一方でグループ全体へのさらなる浸透にも取り組みます。

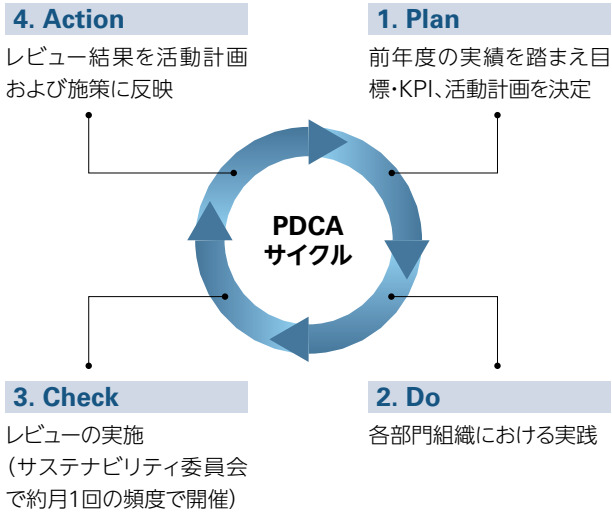
既存活動の継続・改善

テーマ
(1) マテリアリティ／目標・KPIの達成に向けた実行サイクルの着実な進行
(2) 外部評価対応継続
(3) 対外発信強化
(4) 社内浸透施策継続・拡大

新たな取り組み

テーマ
(5) SDGs起点の新事業創出／社会課題解決意欲向上に向けた仕組みづくり

PDCAの実施



価値創造ストーリー

リスクと機会

当社は日本初の民間衛星通信事業の立ち上げから36年、宇宙事業、メディア事業において常に新しいビジネスフィールドを切り拓いてまいりました。近年のデジタル技術の急激な進化にともない、当社を取り巻く事業環境が加速度的に変化する中、当社は機会と脅威・リスクを的確に把握したうえで、重要課題テーマおよびマテリアリティを設定し、さまざまな施策を推進しています。

マテリアリティの一覧は70ページをご覧ください。

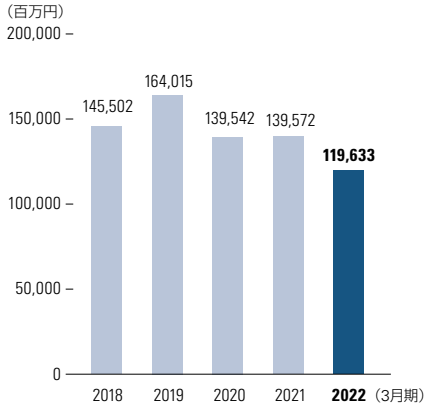
	宇宙事業	メディア事業
関連ページ	28ページ	36ページ
機会	• 衛星通信回線需要の増加 • 世界的な宇宙産業・宇宙利用の活性化	• FTTH(光回線)需要の拡大 • 動画配信市場の拡大(BtoB需要含む) • Web3等の普及 • メインターゲット世代がボリューム層と合致
脅威・リスク	• 海外事業者との競争環境激化 • 地上通信網拡張にともなう衛星通信の活用機会減少 • カントリーリスクの顕在化 • サイバーセキュリティリスクの増大	• OTT事業者との顧客・コンテンツ獲得競争激化 • 人口減少、テレビ離れ • 地上波IP(同時)再配信 • 不正視聴
重要課題テーマ	• レジリエントな放送・通信インフラの構築　情報格差の解消 • 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	• 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 • 環境や社会に寄与するイノベーションの推進 • 地域・コミュニティの発展
関連するSDGsのゴール		

社会・人財	環境	ガバナンス
47ページ	44ページ	52ページ
• 「働き方改革」推進による従業員の士気・生産性向上、優秀な人財確保 • 人財の多様性（性別・国籍・年齢等）確保による組織活性化 • 通信インフラ環境の整備 • 地域経済の安定成長	• 異常気象による災害増加にともなうBCP利用としての衛星回線利用の増加 • 地球観測・気象データ利用・画像解析ビジネスの拡大 • 宇宙ごみの増加にともなう事業機会の創出 • パンデミック発生にともなう外出制限等による映像コンテンツ需要の増加	• 経営戦略・財務戦略実行による持続可能な成長 • M&Aによる事業の拡大 • ガバナンスのさらなる強化による外部評価の向上 • 格付けの維持・向上
• 高度人財不足および従業員年齢構成のアンバランスによる組織力の低下 • ダイバーシティ&インクルージョンの欠如によるガバナンス・組織力の低下 • 地政学的リスクの高まり	• 大規模自然災害・パンデミック発生等による拠点被災、事業の中断 • 宇宙ごみの増大による通信衛星の事故・障害発生 • 台風・豪雨頻発による受信障害発生 • 自然災害多発による被災地域視聴料免除額の増加	• 情報流出・サイバー攻撃 • レピュテーションの低下
• 多様な人財の活躍 • 地域・コミュニティの発展	• 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	• 強靭な経営基盤の整備
パートナーシップの促進		

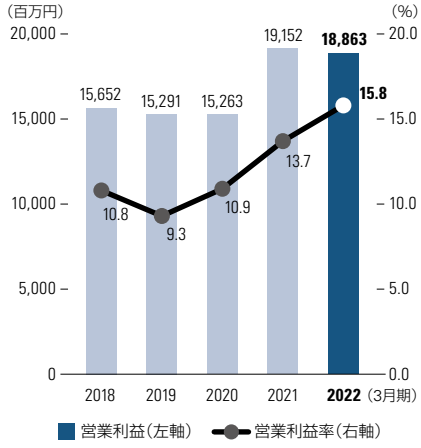
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト（株式会社スカパーJSATホールディングスおよび連結子会社）

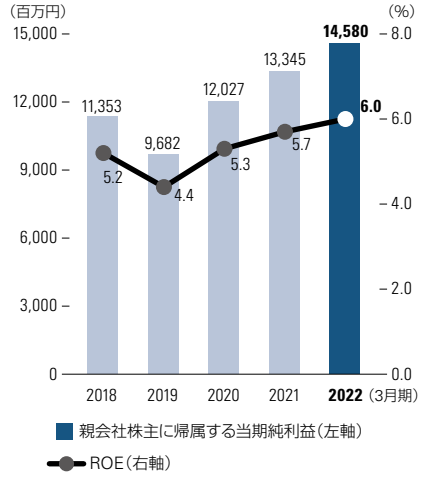
営業収益



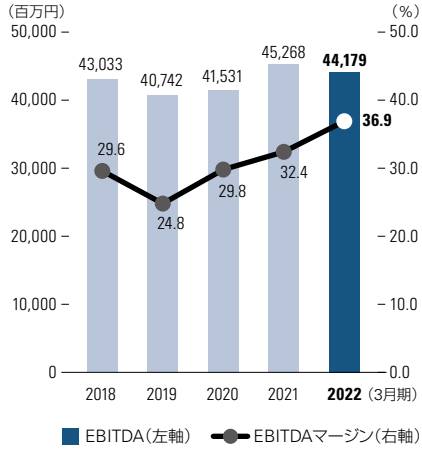
営業利益／営業利益率



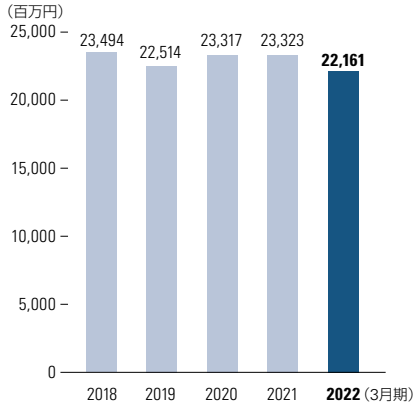
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



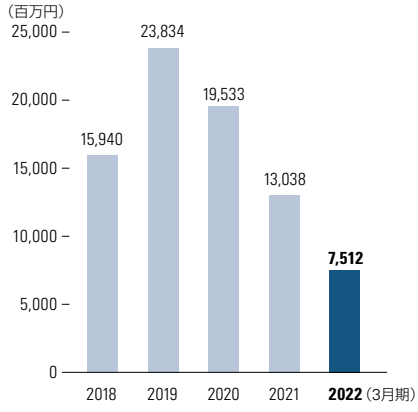
EBITDA/EBITDAマージン



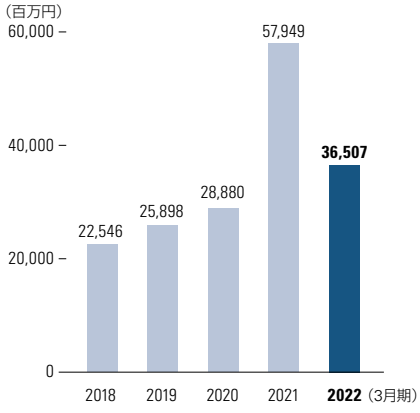
減価償却費



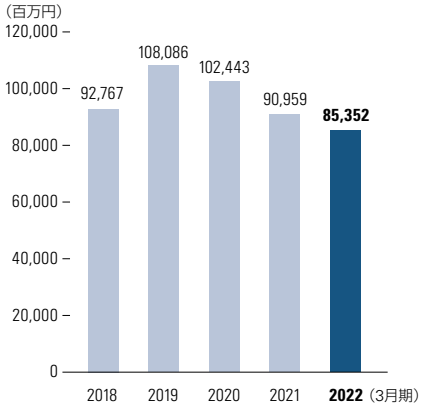
設備投資



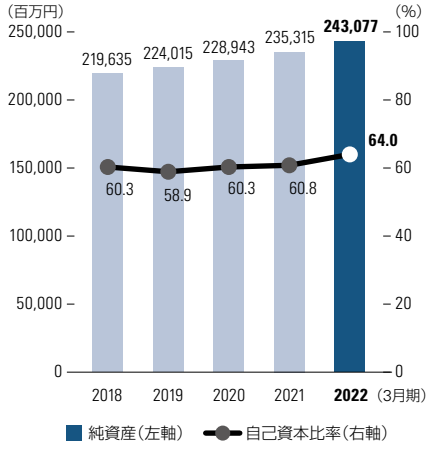
営業活動によるキャッシュ・フロー



有利子負債



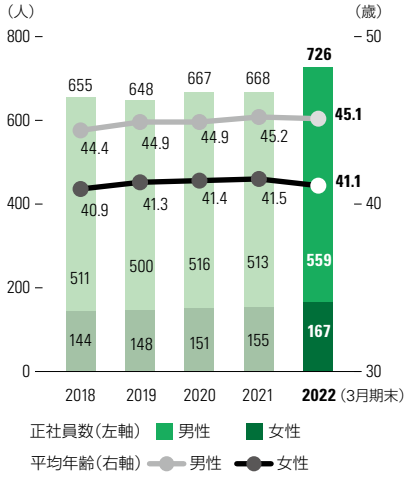
純資産／自己資本比率



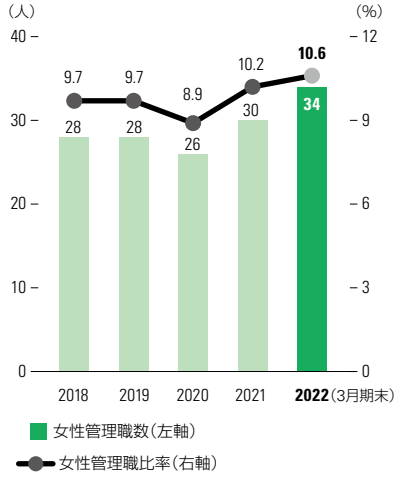
（注）業績数値は、表示単位以下四捨五入で表記しているため、日本基準（百万円以下切り捨て）ベースの有価証券報告書記載の数値と一部異なります。

非財務ハイライト（スカパーJSAT株式会社単体）

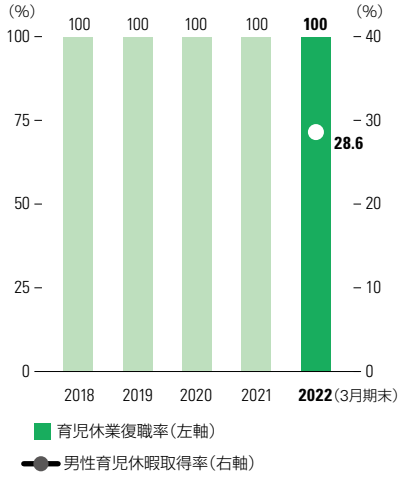
正社員数・平均年齢



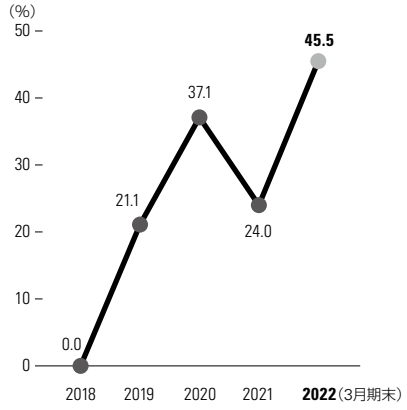
女性管理職数・比率



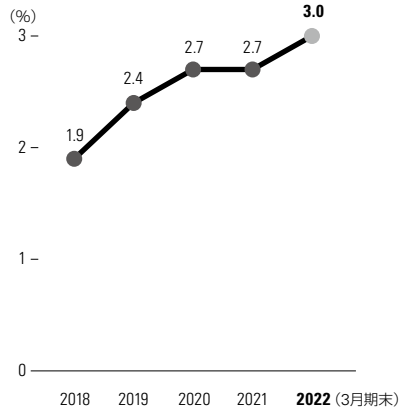
育児休業復職率・男性育児休暇取得率



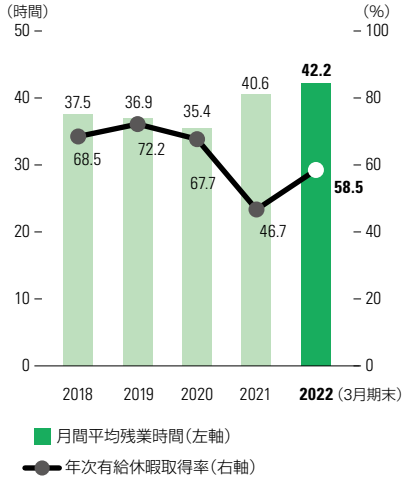
中途採用率



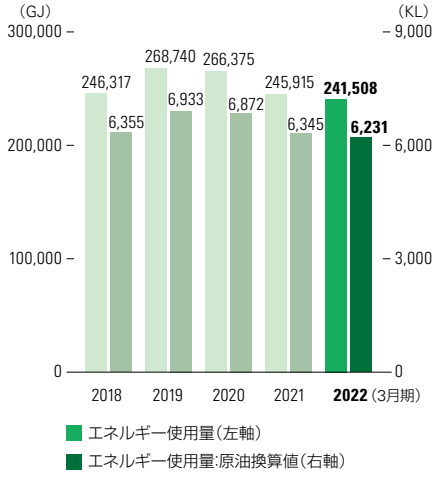
障がい者雇用率



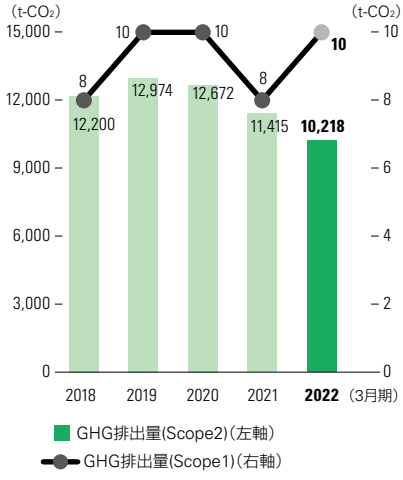
月間平均残業時間・年次有給休暇取得率



エネルギー使用量



GHG排出量



廃棄物総排出量

2022年3月期（2021/4/1～2022/3/31）	(t)
産業廃棄物等総排出量計	95.917
一般廃棄物等総排出量計	54.594
総排出量合計	150.511

Scope1: 温室効果ガスの排出源からの直接的な大気中への温室効果ガスの排出量
Scope2: 他者から供給を受けた電気、熱の利用により発生した電気、熱の生成段階でのCO_2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_2（重量トン：エネルギー使用量をCO_2基準で換算して重量表示）

CFOメッセージ

基礎収益力向上のため
安定キャッシュ・フローをベースに
成長機会への資金投下を大きく増やしていきます。

取締役
最高財務責任者
松谷 浩一

財務戦略の基本的な考え方

当社グループは、グループミッション「Space for your Smile」を、持続可能な社会に向けた活動を進めるためのサステナビリティ方針としても掲げ、社会的課題を解決するとともに、企業価値を向上させることを目指しています。このミッションの実現のため、健全な財務体質と資本効率の向上を両立させながら、基礎収益力の向上に向けた成長分野への投資を推進することを財務戦略の基本方針としています。

当社グループにおける主な資金需要は、事業活動上の必要な運転資金、放送設備や通信衛星設備の調達等の設備投資資金、戦略的なM&A資金等です。これらの資金需要は、主に営業キャッシュ・フローにより賄っていますが、必要に応じて社債発行や借入による資金調達を行っています。また、機動的な資金調達を可能とすべく400億円の社債発行登録枠を確保しています。また、キャッシュ・マネジメント・システムによるグループ内資金の活用により、資金効率の向上に努めています。

2021年度の事業レビュー

連結営業収益は、前年度比14.3%減の1,196億円、連結営業利益は1.5%減の189億円となりましたが、収益認識に関する会計基準等の適用の影響が連結営業収益で約210億円、連結営業利益で約3億円の減少要因となっており、実質的には堅調な連結業績であったと言えます。

セグメント利益は、宇宙事業が、グローバル・モバイル分野のほか、新領域で新規顧客を獲得したことに加え、連結子会社の解散にともなう税金費用の減少が寄与し、前年度比30.2%増の123億円となり、連結業績をけん引しました。メディア事業は、視聴料収入等の減少により、前年度比37.5%減の27億円となりました。

2022年度の業績見通し

宇宙事業は、グローバル・モバイル分野において、JCSAT-1CおよびHorizons 3eにより、船舶・航空機でのインターネット利用や携帯バックホール等の成長市場における提供拡大を目指すとともに、新領域ではビジネスインテリジェンス分野での収益拡大を図り、増収増益を見込んでいます。メディア事業は、収支改善に向けた事業構造改革の一方で、成熟市場での競争激化により、引き続き累計加入件数の減少が想定され、減収減益となる見通しです。

これらの結果、2022年度の連結営業収益は前年度比0.3%増の1,200億円、連結営業利益は11.3%増の210億円、親会社株主に帰属する当期純利益は2.9%増の150億円を見込んでいます。

財政状態

2021年度末の資産合計は3,782億円となり、前年度末比74億円減少しました。流動資産は、Xバンド事業に関する債権回収等により売掛金が44億円減少しましたが、現金および現金同等物の増加127億円等により67億円増加しました。

負債合計は1,351億円となり、前年度末比152億円減少しました。主な要因は、XバンドHorizons 3e事業に関する借入金の返済等による有利子負債の減少56億円、未払法人税等の減少31億円、前受収益の減少15億円です。なお、2021年度末における借入金残高は704億円となっていますが、Xバンド事業に関する借入金470億円については当該事業に係る防衛省に対する債権の回収により、Horizons 3e事業に関する借入金219億円については当該事業に係る営業キャッシュ・フローによりそれぞれ返済する予定です。

非支配株主持分を含めた純資産は2,431億円となり、前年度末比78億円増加しました。主な要因は、利益剰余金の増加92億円であり、主な減少は自己株式の取得30億円です。これらの結果、自己資本比率は64.0%と、前年度末比3.2ポイント上昇し、長期債の発行体格付（R&I、JCR）は「A」を維持しています。

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

（2021年10月20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

（2021年10月5日現在）

CFOメッセージ

キャッシュ・フロー

2021年度における営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益、減価償却費、のれん償却額の合計433億円に加え、売上債権の減少44億円がありましたが、法人税等の支払額84億円等により、365億円の収入（前年度は579億円の収入）となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産および無形固定資産の取得による支出84億円、投資有価証券の取得による支出31億円、Horizons 3e事業に関する貸付金の回収による収入22億円、関係会社株式の売却による収入12億円等により、77億円の支出（前年度は114億円の支出）となりました。

営業活動による収入から投資活動による支出を差し引いたフリー・キャッシュフローは、2014年度以降マイナスが続いておりましたが、新規の衛星調達に関する設備投資が一巡したこと等から2019年度以降はプラスに転換し、2021年度も288億円の収入となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入金の返済による支出78億円、自己株式の取得による支出30億円、配当金支払による支出53億円等により、164億円の支出（前年度は169億円の支出）となりました。

以上の結果、現金および現金同等物の残高は、前年度末比127億円増加し、859億円となりました。

	実績（億円）			
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	259	289	579	365
投資活動によるキャッシュ・フロー	(335)	(208)	(114)	(77)
フリー・キャッシュフロー	(76)	81	466	288
財務活動によるキャッシュ・フロー	94	(125)	(169)	(164)

設備・事業投資および研究開発投資

2021年度の設備投資額は前年度比42.4%減の75億円となりました。セグメント別では、宇宙事業における通信衛星設備の調達等で33億円、メディア事業における放送・配信設備の拡充等で40億円でした。2022年度の設備投資額は、2025年度に運用開始予定のSuperbird-9への投資等で223億円を計画しており、総額で257億円を想定しています。また、2022年度は、宇宙統合コンピューティング・ネットワーク事業の一環として、日本電信電話（株）との合弁会社（株）Space Compassへの出資を含め事業投資として140億円を想定しています。一方、2021年度の研究開発費は、Beyond 5Gのカバレッジ拡張実現に向けた非地上系ネットワークに係る研究開発や、宇宙用レーザーを利用した不用衛星等の移動（除去）サービス開発等で、3.9億円（前年度2.4億円）を計上しました。

2022年度の設備・事業投資計画 （億円）

		2021年度実績	**2022年度見込**	差異	備考
①設備投資		75	**257**	182	
内訳	宇宙事業	33	**223**	190	衛星の調達等
	メディア事業	40	**33**	(7)	
	その他	2	**3**	1	
②事業投資		30	**140**	110	NTT協業等
	①+② 投資合計	105	**397**	292	

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図る一方、財政状態、利益水準および配当性向等を総合的に勘案のうえ、安定配当の継続を重視しており、2021年度も1株当たりの年間配当額18円(配当性向36.3%)を実施しました。2022年度においても同額を予定しています。また、2021年8月から2022年1月末までの期間に約710万株、約30億円の自己株式取得(市場取引)を実施しました。

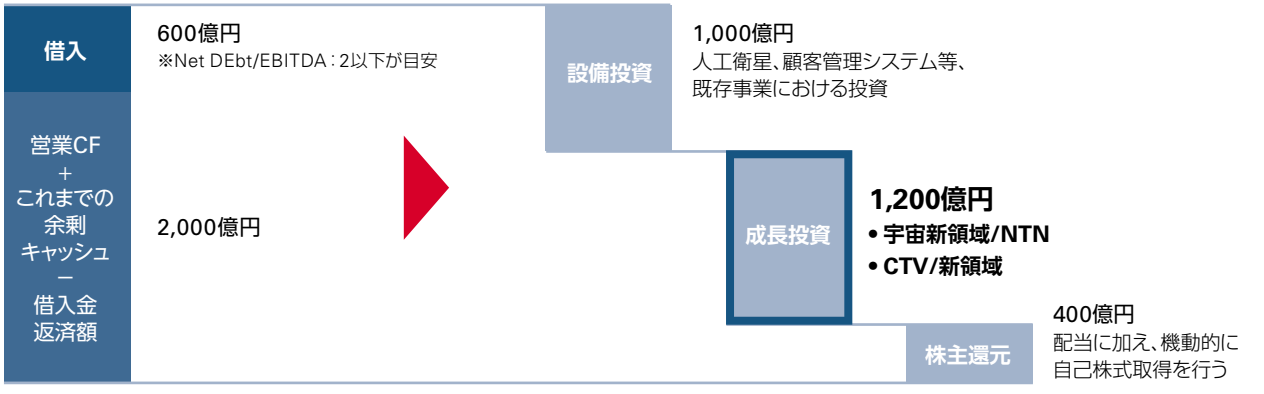
	実績				予想
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業収益(億円)	1,640	1,395	1,396	1,196	1,200
営業利益(億円)	153	153	192	189	210
親会社株主に帰属する当期純利益(億円)	97	120	133	146	150
配当性向(%)	55.2	44.4	40.1	36.3	35.3
1株当たり年間配当額(円)	18	18	18	18	18

今後5年間のキャピタルアロケーション

当社を取り巻く事業環境は、宇宙事業、メディア事業ともに大きく変化しています。そこで当社は、今後5年間を2030年に向けた基礎収益力向上のための投資期間と位置づけ、既存事業の収益性強化に1,000億円、成長機会に1,200億円を投じる方針です。なお、2030年に向けては、両事業における成長機会に2,000億円超で投資していく想定ですが、ここではより時間軸の近い5年間でのキャピタルアロケーションをお示ししております。併せて、株主の皆さまへの還元も充実させ、400億円を配当および機動的な自己株式取得に充当したいと考えています。なお、これらの投下資金について、既存事業で安定的に生み出されるキャッシュ・フローやこれまで積み上げてきた余剰キャッシュをベースに、600億円の借入も想定していますが、Net Debt/EBITDAで2倍以下を目安とし、財務の健全性を確保します。

2030年に目指す姿の実現に向けて、スカパーJSATはチャレンジしていきます。その進捗について、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに共有し、対話の充実を図りたいと考えております。引き続き、当社事業へのご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

今後5年間のキャピタルアロケーション計画



宇宙事業

宇宙から海洋まで、多様な未知のSpaceを開拓し、
これまでにない価値を提供することで、安心で快適な社会の実現に貢献

当社アセット × パートナーとの共創

技術・ノウハウ

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

衛星の運用
- 衛星本体の運用・監視
- 通信回線の運用・監視

顧客へのサービス提供
- 通信ソリューションの提案・構築
- 地球局メーカーとの連携
- 運用問い合わせ対応

法令対応等
- 無線免許業務
- 衛星軌道・周波数の国際調整業務

その他技術開発等
- AI技術等を活用した画像・データ解析
- 量子暗号技術研究開発

インフラ・事業免許

- 通信衛星設備（16機）
- 管制局設備（横浜・茨城含む全国5カ所）
- 海外拠点（シンガポール・香港・インドネシア・ワシントンD.C.）
- 衛星通信関連の事業登録および電波免許

パートナー

衛星メーカー
地上設備ベンダー
衛星オペレータ
LEO(低軌道衛星)事業者
政府・公的機関
大学・研究機関
異業種企業・スタートアップ 等

パートナー

衛星メーカー
地上設備ベンダー
衛星打ち上げサービス会社
政府・公的機関 等

パートナー

衛星オペレータ
通信事業者 等

持続可能な成長

新領域

アプリケーション提供/事業領域の拡大

- Universal NTN(GEO/LEO/HAPS)
- 地球観測データ・解析(Spatio-i)
- 光データ中継
- 宇宙ごみレーザー除去
- 衛星量子鍵配送

**多様な事業パートナーと連携し
新たなビジネスフィールドを開拓**

基盤事業領域

国内衛星通信・放送回線提供

- 災害対策
- 携帯バックホール回線
- 衛星放送回線
- 安全保障分野
- デジタルデバイド対応

**次世代衛星通信技術をベースに
成長するアジア・太平洋市場を積極的に取り込み**

グローバル・モバイル領域

海外・移動体向け衛星通信

- インターネット回線需要の取り込み
- 船舶・航空機需要の取り込み
- ハイスループット衛星(HTS)の活用や、フレキシブルペイロード搭載衛星の積極導入
  HTS;Horizons 3e, JCSAT-1C, Superbird-9(2025年度サービス開始予定)

事業領域の拡大

衛星通信の特長

**フレキシビリティ
(いつでも、どこでもつながる)**
地球全域を広くカバーし、デジタルデバイド地域は勿論、船舶・航空機にも高速通信サービスを提供可能。また、多拠点への一斉同時配信や、中継用回線等の臨時設定にも柔軟に対応します。

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

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

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

グローバル衛星オペレータランキング

	SES Luxembourg	Intelsat Luxembourg	Eutelsat France	Telesat Canada	スカパーJSAT HD*2 Japan
2021年度売上高*1 (単位:百万米ドル)	1,991	1,913	1,287	607	**486**
静止衛星保有機数(GEO)	38	38	32	12	**16**

*1 SES、Telesatは2021年12月期。Intelsatは2021年3月期(2021年度非公表)、Eutelsatは2022年6月期、当社は2022年3月期。為替レートは2022年3月末で換算(1 USD=122.41 EUR=136.77 CAD=97.94 JPY)。
*2 当社の売上は、宇宙事業セグメントのみ。
出典:各社WEBサイトホームページやレポート等から当社で集計、編集しています。

事業概況｜宇宙事業

グローバル・モバイルと新領域での事業拡大により持続的な成長を目指します。

代表取締役
(スカパーJSAT株式会社 宇宙事業部門長)
福岡　徹

S（強み）

- 日本の民間宇宙ビジネスを30年以上牽引してきた実績
  - ✓ 衛星調達・運用の技術・ノウハウ
  - ✓ 新しい技術をビジネスにつなげ社会に実装する事業化力
  - ✓ 安定した日本国内の顧客基盤
- 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(16機)
  - ✓ 最新型衛星の採用(HTS 2機運用中、フルデジタル衛星1機調達中)
  - ✓ リージョナル・グローバル衛星オペレータとのパートナーシップ

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については管制・運用受託の実績有り

O（機会）

- 衛星通信回線需要の増加
  - ✓ アジア・太平洋、北米エリア
  - ✓ 船舶・航空機等モバイル(移動体)
  - ✓ 携帯電話基地局向けバックホール
  - ✓ 安全保障、防災分野
- 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
  - ✓ 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
  - ✓ 宇宙ごみ等、宇宙環境への関心の高まり

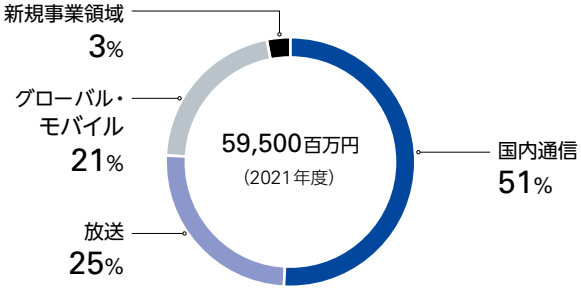
T（脅威）

- 衛星通信回線の海外市場における価格競争激化
- 中長期的な外資系企業の日本市場への参入
- 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

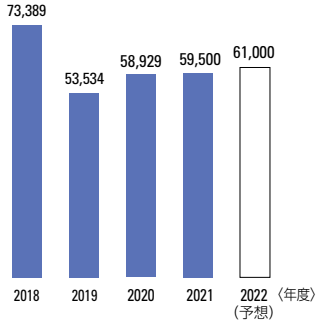
決算のポイント

- グローバル・モバイル等の収益貢献に加え、新領域での順調な案件獲得等により増収
- 新領域の増収にともなう費用が増加した一方で、衛星減価償却費の減少が寄与し増益

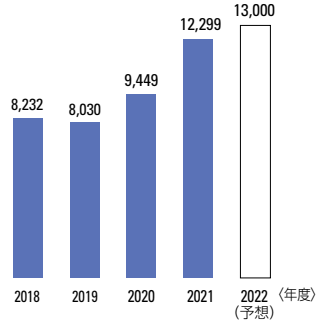
営業収益※構成比



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）



※セグメント間内部取引を含む

事業環境

静止軌道における衛星通信サービスは、官公庁向けを中心とする災害対策のための通信回線や携帯基地局向けバックホール回線等が安定需要として見込まれます。

コロナ禍の影響を受け、航空機内インターネット接続用衛星回線の需要は一時的に落ち込んだものの、中長期的には船舶・航空機等の移動体市場は継続的な拡大が期待されています。グローバル市場では、高速・大容量で帯域当たりの単価が低廉なハイスループット衛星（HTS）の普及にともない、グローバル衛星オペレータとの間で厳しい価格競争が続いている一方、アジアを中心に衛星によるインターネット接続サービスの需要が高まっています。

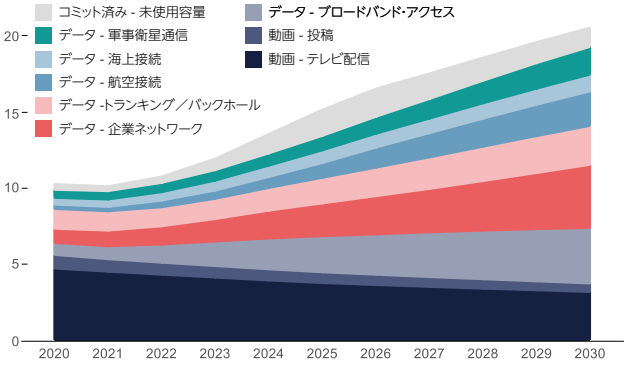
世界レベルで宇宙ビジネスへの新規参入が相次ぎ、新技術による安価なロケットの開発や大規模な低軌道衛星通信システムのプロジェクトが推進される等、事業環境が大きく変化する一方で、宇宙ビジネスの可能性も大きく広がっています。

2021年度の業績レビュー

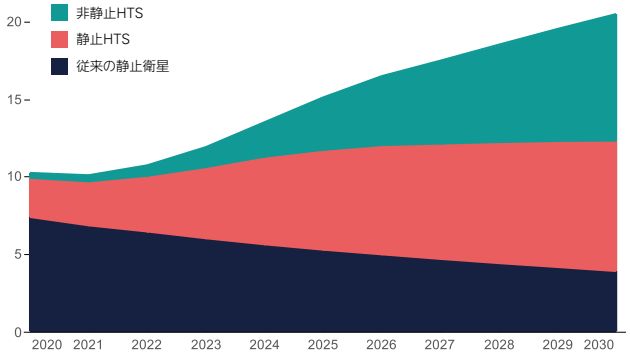
2021年度の宇宙事業の営業収益は、収益認識会計基準等の適用の影響が33億円の減額要因となりましたが、グローバル市場と新規事業領域での成長により、前年度比6億円増加の595億円となりました。また、収益増加に加え、衛星減価償却費が11億円減少したことにより営業利益は20億円増加の159億円となり、税引後のセグメント利益は29億円増加の123億円と30.2%の伸びを示し、期首の想定を上回りました。

衛星通信サービスでは、2つのHTSが収益に貢献しています。Horizons 3eがアジア・太平洋地域を中心に順調に新規顧客を獲得し、JCSAT-1Cも航空機内Wi-Fiに向けたサービスの提供を開始しました。こうした中、2022年1月に、アジア地域の需要の確実な取り込みや、情報収集・発信および新規商材の販売戦略立案等を目的として、アジア事業部とシンガポール支店を設置しました。また、国内では、衛星画像販売等の新領域でのビジネスが拡大し、放送用トランスポンダ収入の縮小をカバーしました。

利用用途別市場規模予測 （単位：10億ドル）



衛星タイプ別市場規模予測 （単位：10億ドル）



出典：Euroconsult, Satellite Connectivity and Video Market, 28th edition, September 2021

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

こちらから詳しい情報をご覧いただけます。
https://www.skyperfectjsat.space/jsat/

2022年度の業績見通し

2022年度の宇宙事業の営業収益は、グローバル・モバイル領域と新領域を中心に事業を拡大し、前年度比15億円増加の610億円を目指します。また、新規事業の拡大や衛星減価償却費の減少により、営業利益は26億円増加の185億円、税引後のセグメント利益は7億円増加の130億円を想定しています。

大容量通信の可能なHorizons 3eとJCSAT-1Cにより、さらなるHTSユーザーの拡大を図っていきます。特にJCSAT-1Cについては、Teleglobal社とともにインドネシアでのサービスを提供開始、今後本格化すると見ているほか、2022年1月に開始した世界最高クラスの衛星通信速度を実現する海洋ブロードバンドサービス「JSATMarine」での活用も予定しています。一方で、海外の衛星画像プロバイダーとの取引が広がっており、衛星から取得できるさまざまな地理空間情報とAI分析を組み合わせたビジネスインテリジェンス分野での収益拡大に注力します。また、新たな取り組みとして、2022年7月に日本電信電話（株）と合弁会社「（株）Space Compass」を設立し、「宇宙統合コンピューティング・ネットワーク」構想の実現に向けた事業を具体化していきます。

中長期の事業戦略

衛星通信サービスでは、グローバル市場で事業を拡大していくため、アジア初の「フレキシブルペイロード」と呼ばれる最新技術を搭載したSuperbird-9によるサービスを、2025年度に開始予定です。これは現在運用中のSuperbird-C2の後継機で、市場や顧客のニーズに応じてカバーエリアや伝送容量を軌道上で柔軟に変更することができるフルデジタル衛星です。

こうした取り組みにより既存サービスの競争力を高めながら、一方で新領域への進出を加速していきます。宇宙産業は、さまざまなモノがデータを介してつながる超スマート社会（Society 5.0）において重要な役割を果たすと考えられます。当社は2019年からスペースインテリジェンス事業の取り組みを開始し、幅広い領域で衛星データを活用したソリューション事業の基盤を作ってきました。

具体的には、災害時の状況把握や平時の継続的な国土・インフラ監視等に有用な衛星データ解析情報サービスを事業化するため、当社を含む6社で「衛星データサービス企画（株）」を設立し、2023年度からの本格的なサービス提供を目指しています。また、2021年12月には、「（株）QPS研究所」のシリーズBラウンド※のリード投資家として資本参加しました。同社は、世界初となる高精細小型SAR（合成開口レーダー）衛星による準リアルタイムの地球観測システムの実現を目指しているベンチャー企業です。同社との業務提携を通じ、地球上の広範囲を周期的かつ自動的に観測できる小型SAR衛星コンステレーションを活用した衛星データ事業の育成を進めていきます。

さらに中長期の取り組みとして、衛星のみならず高高度通信プラットフォーム（HAPS）等多様な通信プラットフォームを介して、海・空・宇宙等の異なる空間を相互につなぐUniversal NTN（非地上系ネットワーク）の構築に注力していきます。そのため、日本電信電話（株）と、宇宙空間をICTインフラ基盤として最大限活用する「宇宙統合コンピューティング・ネットワーク」構想の実現に向けた業務提携契約を締結しています。2022年度はその第一歩として合弁会社「（株）Space Compass」を設立し、宇宙データセンタ事業（光データリレーサービス等）と宇宙RAN事業の創出を目指します。加えて、政府系プロジェクトとしては、衛星通信を利用した量子暗号通信網の実現に向けた研究開発にも取り組んでいます。

宇宙事業では今後、NTNを含む新領域に1,500億円超の投資を行い、2030年度には税引後のセグメント利益210億円を実現したいと考えています。

※シリーズBラウンド：サービスや商品が評価され、事業が軌道に乗りはじめた段階での資金調達ラウンド

「つなぐ」から社会問題解決へ

モバイル事業部では、飛行機や船舶といった移動体向けに衛星通信サービスを提供しています。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響で航空機向けのインターネット接続回線の需要が落ち込んだ時期もありましたが、最近は特に国内線において著しい回復傾向にあります。機内Wi-Fiをご利用になった経験をお持ちの方も多いと思いますが、最近は個人のスマホやタブレットを接続して機内コンテンツやインターネットを利用される方が増えています。スカパーJSAT(株)では、今後の需要増加に応えるために、すでにHTS衛星JCSAT-1Cの提供を開始、2025年度にはフルデジタル衛星Superbird-9がサービス開始予定であり、また地上設備も増強してさらなるお客さまのニーズに応えていきます。

船舶向けにおいては既存のOceanBB plusサービスに加え、2022年1月に新たにJSATMarineサービスを開始しました。利用衛星の全てを当社衛星のみで構成しているため、品質面、セキュリティ面においてハイレベルなサービスをリーズナブルな価格でご提供できるようになりました。

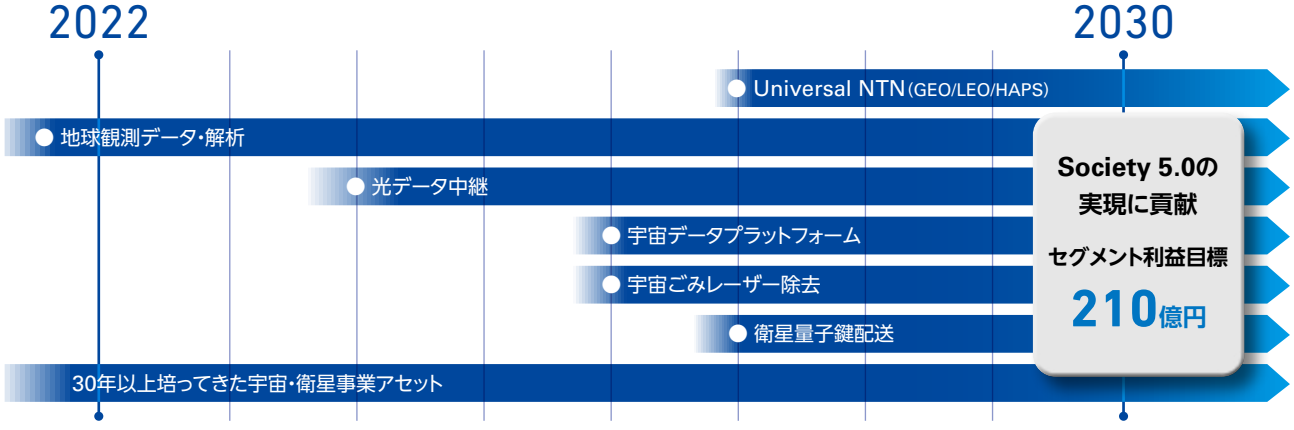
また、昨年度に公益財団法人 日本財団が実施する無人運航船プロジェクト MEGURI2040における「無人運航船の実証実験にかかる技術開発共同プログラム」に参加し、衛星通信のプロフェッショナルとして衛星通信回線の提供、データ制御システムの開発に携わりました。無人運航には陸-船間をつなぐ通信が不可欠ですが、通信手段の1つとしての衛星通信が有効であることを確認し、無人運航実証実験の成功に貢献しました。

日本の内航海運においては、船員の5割が50歳以上という高齢化をはじめ、若年船員の確保、労務管理等が課題になっています。常時接続可能な衛星通信があれば、船員向け福利厚生の拡充、オンラインでの労務管理、運航管理の効率化、船舶等の位置情報把握による海難事故防止、IoTデータ活用による積み荷管理等が可能となり、内航海運が抱えている問題解決につながると考えています。

インターネットがつながらなかった飛行機や船を「つなぐ」役目から、社会問題解決に寄与する役割を担うべく、お客さまやパートナー企業の皆さまと共にこれからも全力で進んでまいります。

スカパーJSAT株式会社
宇宙事業部門
グローバル事業本部
モバイル事業部長
茂成　奈央

事業マイルストーン



事業概況｜宇宙事業

宇宙事業の重要課題とKPI

重要課題テーマ	重要課題（マテリアリティ）	長期 長期目標（2030年にありたい姿）	
レジリエントな放送・通信インフラの構築 情報格差の解消	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「つながりを求めるもの」にコネクティビティを与え、信頼性の高いサービスを絶え間なく提供する	災害に強い放送・通信インフラ整備とエリア拡大により、どんなときも、どこにいても地球上のあらゆる「つながりを求めるもの」にコネクティビティを与える
	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		
	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		衛星事業者の垣根を越えて、予備衛星や管制局の共有または相互貸借するパートナーシップを構築することにより、サービスの信頼性を向上する
脱炭素社会と循環型経済の実現に向けた環境への寄与	衛星を利用したCO_2削減の支援	再生可能エネルギー発電・供給への寄与を拡大する	
宇宙環境の改善	宇宙ごみ削減への取り組み	宇宙ごみ除去サービスを事業として確立させる	
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を活用した事業を進化させ、環境保全や社会の発展に寄与する	

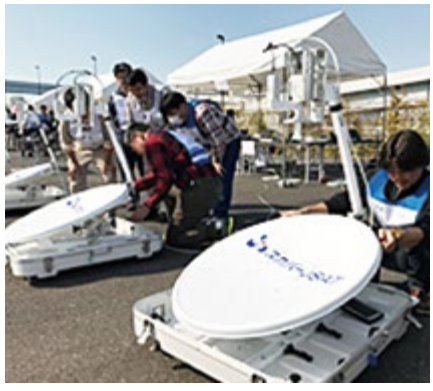
衛星通信の特性を活かしたデジタルデバイドの解消と災害時の利用

衛星通信は、その広域性と同報性、柔軟性により、電力と電波を受信できるアンテナがあれば、地上回線を敷設できない山間部や離島等の島しょ地域等でも、インターネットを含む通信が可能となります。これにより不便が快適へと変わり、地域間の情報格差を縮小することができます。国内のみならず、後発開発途上国においては通信環境の拡充が教育や経済、技術等の格差解消にも寄与します。

また、自然災害発生時等には地上の災害の影響を受けないため、可搬型地球局や移動車載局等により被災地でも携帯電話や人々のインターネット通信が可能となります。さらに、復旧・復興フェーズでの災害医療等においても耐災害性を活かし、災害医療現場等で活用されます。

スカパーJSAT（株）は、「国土強靱化貢献団体の認証に関するガイドライン」（2016年2月、内閣官房国土強靱化推進室）に基づき、一般社団法人レジリエンス・ジャパン推進協議会よりレジリエンス認証（事業継続）の認定を受けています。

被災地で衛星通信のアンテナを設置する様子



2017年11月にDCOMEが実施した実技訓練の様子

レジリエンス認証
事業継続
認証・登録番号G0000004

当社グループのサステナビリティ詳細は、こちらをご覧ください

	短期	KPI・実績
	短期達成目標	2021年度実績
	当社衛星フリートの利用帯域を、前年度末比で拡大する	衛星フリート利用帯域：前年比+51%
	当社衛星フリートの利用帯域を、前年度末比で拡大する	衛星フリート利用帯域：前年比+51%
	重大なサービス断を毎年ゼロ件にする	重大なサービス断数：1件発生 ※継続時間：約6時間、影響範囲：日本全国および東南アジア
	太陽光発電出力予測システムユーザー企業による再生可能エネルギーの発電量を拡大させる	電力中央研究所との共同で気象衛星画像と地上からの天球画像のハイブリッド方式によるリアルタイム日射量予測システムを構築し2022年度以降の実用化を目指す
	チャレナジー案件を通じた再生可能エネルギーの供給を拡大させる	チャレナジー案件の件数：フィリピンにおいて同社製マグナス式風車の運用を2022年6月に開始。 当該風力発電を使用した電力による衛星インターネットサービスも開始予定
	宇宙ごみ除去サービスの事業化を実現する	宇宙ごみ除去サービス事業化の進捗状況：事業化に向け、レーザー技術の開発・ミッション解析設計を進め、市場調査等を実施
	リモートセンシング案件を拡大する	リモートセンシングの具体的な活用事例： • 斜面モニタリング SARデータを活用した沈下/隆起の時系列解析をパートナー企業と土砂災害警戒区域を対象として実施 • ため池モニタリング ため池内のゴミを高分解能光学画像で撮像し、InSAR解析を実施（2022年5月で最終報告実施）

東南アジアや太平洋島しょ国に、衛星通信 × 風力発電サービスの提供

「台風発電」で知られる（株）チャレナジーとのパートナーシップのもと、電力・通信インフラが共に脆弱な東南アジアや太平洋の島しょ国といった世界のデバイド地域において、安定した風力発電と衛星通信を組み合わせたサービスの事業化を目指した協力活動を行ってきました。

（株）チャレナジーが開発した「垂直軸型マグナス式風力発電機」は、一般的なプロペラ風車で生じ得る騒音やバードストライクがない点で環境懸念が小さく、また好天下でも台風レベルの強風・乱流下でも安定した発電ができるという高い環境柔軟性があります。衛星通信は離島・山間部等のデジタルデバイド地域への高度な通信サービスの提供や、大規模災害後の災害復興通信を強みとしており、高額で環境負荷が大きく、ディーゼル式の不安定な電力インフラを利用していた離島・山間部等に住む人々に、電力と通信による文化的な暮らしをお届けできる世界初の技術として期待されています。

この度、導入第1号として株式会社アイ・ピー・エスの連結子会社であるInfiniVAN, Inc.を通じて、フィリピン国内で提供を開始しました。

フィリピンの農村地帯や島しょ部には、光ファイバー等の高速通信網が未整備なエリアが多く存在しています。新型コロナウイルスの感染拡大を機にオンライン授業やテレワークが普及するのにともない、ブロードバンド環境を速やかに設置し利用開始できる衛星インターネット接続サービスの需要も増加しています。これまで、InfiniVAN, Inc.はフィリピンの都市部を皮切りに大容量インターネットサービスのための基幹通信回線網を拡大してきましたが、スカパーJSATが提供する衛星インターネット接続サービスがサービスラインアップに加わることで、携帯基地局の建設等の大規模な設備導入を行わずに、都市部と地方の広域で高速インターネット需要に応えることができるようになります。

垂直軸型マグナス式風力発電機

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するため、ファンの体験を起点として、その先の体験領域を拡張させる

当社アセット × パートナーとの共創

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

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

顧客データ基盤
- 顧客データ
- データ分析力
- デジタルマーケティング

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

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

パートナー
多種多様なパートナー

PLAY　FreakOut　FRAME00

パートナー
放送事業者／番組供給事業者
コンテンツホルダー

BUNDESLIGA

パートナー
通信事業者
CATV事業者

NTT東日本　docomo
NTT西日本　SoftBank

持続可能な成長

放送

衛星多チャンネル放送スカパー!を多様な視聴手段で提供

- 衛星放送
  東経124/128度
  東経110度(BS放送と同経度)
- FTTH(光回線)

配信

5G/Beyond 5G時代にむけてSPOOX、スカパー! 番組配信サービスを展開

- 多様なコンテンツをいつでもどこでも視聴可能
- 動画配信という導線を持つプラットフォームとして、同業他社や異業種の各プレイヤーを結び付ける

リアル

ファン体験の拡張

- ファン視点での世界観を楽しめるような、ファンミーティング、イベント、グッズ販売、ツアー施策等、リアル体験を提供
- 将来的には、映像体験のさらに先にある、フィジカル空間とサイバー空間を高度に融合させたリアルな体験を拡張

FTTH

光回線経由で地上波、BS/CS、新4K8K衛星放送の再送信サービスを提供

- 提供可能世帯は35都道府県約3,400万世帯
- 提供可能エリアの拡大および、契約数増加を目指す
- ケーブルテレビ局への多チャンネル放送提供

メディアソリューション

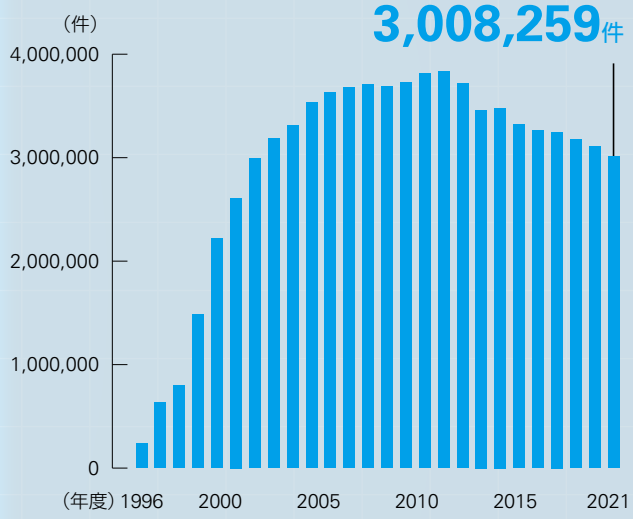
保有する有形無形のアセットを活用したソリューション事業

- メディアHUBクラウド
- コンテンツデータベース

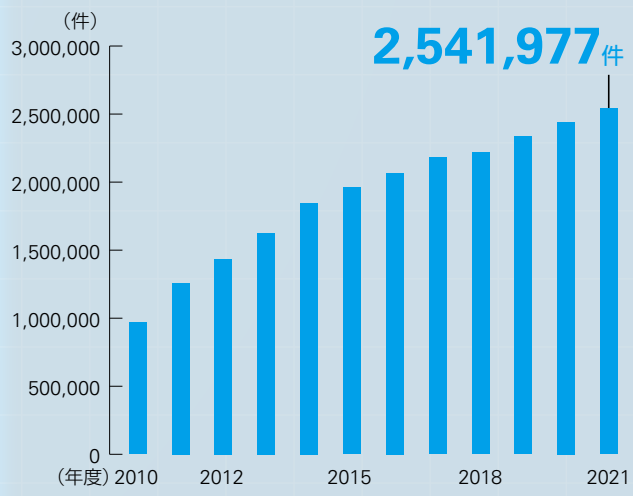
加入件数の推移

スカパー!放送サービスは動画配信サービス市場の拡大により厳しい競争環境にある一方で、光再送信サービスは順調に接続世帯数が拡大しています。

スカパー!3サービス合計累計加入件数推移(IC数)



光再送信サービス累計接続世帯数推移



事業概況｜メディア事業

配信と放送の両面で多様なニーズに対応しつつ、新領域への展開を進めます。

取締役
（スカパーJSAT株式会社 メディア事業部門長）
小川　正人

S（強み）
- 地上波にはない豊富な専門チャンネル
- 多チャンネル放送サービス301万件、光再送信サービス254万件の顧客基盤
- 顧客単価の高さ
- 放送事業者はじめ、コンテンツプロバイダーとのネットワーク
- 放送・配信両面でのインフラ・運用のノウハウ
- コンテンツを通じた視聴者との豊富なコミュニケーションの実績
- 放送・配信・FTTH再送信に関する多様な伝送路

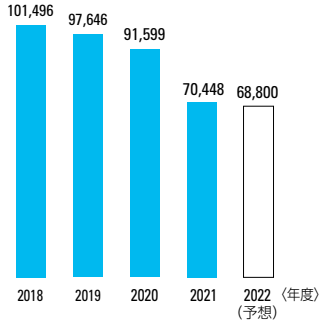
W（弱み）
- 放送サービスへの依存度が高い
- 衛星放送における視聴環境整備の必要性
- グローバルプレーヤーとの規模差
  - ✓ コンテンツ
  - ✓ 対象国
- プラットフォーマーゆえのコンテンツによる差別化の難しさ
- 価格競争における優位性がない
- 伝送路ごとのサービスの選びづらさ

O（機会）
- FTTH（光回線）需要の拡大
- 動画配信市場の拡大
- 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ボリューム層と合致

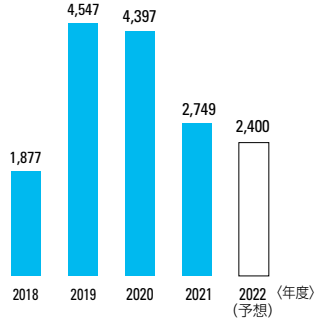
T（脅威）
- OTT事業者との顧客・コンテンツ獲得競争激化
- 人口減少、テレビ離れ
- 地上波IP（同時）再配信の普及
- 不正視聴

決算のポイント
- 収益認識に関する会計基準等の適用の影響を除き、累計加入者の減少等で34億円の減収
- 視聴料収入等の減少により、営業利益・セグメント利益とも減益
- FTTHの契約世帯数は着実に拡大

営業収益※（百万円）



セグメント利益※（親会社株主に帰属する当期純利益）（百万円）



※セグメント間内部取引を含む

事業環境

メディア事業を取り巻く環境は、既存の有料放送市場が成熟している一方で、有料、無料の動画配信サービス市場の拡大により、コンテンツ、および顧客獲得の両面で国内外の事業者との激しい競争が続いております。

2021年度の業績レビュー

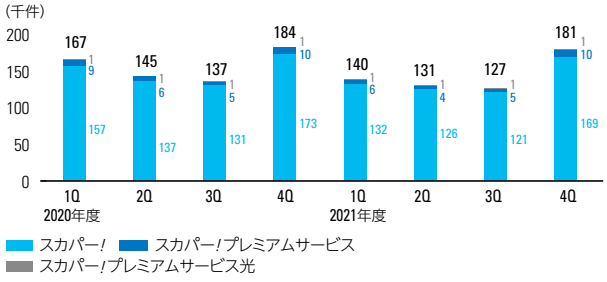
2021年度のメディア事業の営業収益は、前年度比212億円減少の704億円となりました。OTT事業者との競争激化で累計加入件数が300.8万件(前年度比9.4万件の純減)となったことに加え、収益認識に関する会計基準等の適用の影響によるマイナスが177億円あります。収益認識に関する会計基準等の適用の影響を除くと34億円の減収でした。営業収益の減少により、営業利益は、23億円減少の37億円、親会社株主に帰属する当期純利益(セグメント利益)は16億円減少の27億円となりました。一方、FTTHは提供可能世帯数を約3,400万世帯に広げ、年度末の契約世帯数は254万世帯(2020年度末は244万世帯)に達しました。

こうした中、新しい視聴体験として、映像とデータの統合“インタラクティブフィード”を実装した「ブンデスリーガLIVEアプリ」をリリースする等、お客さま満足度の向上に努めました。また、2021年10月放送サービス契約者が無料で利用できる配信サービス「スカパー! 番組配信」と有料動画配信サービス「SPOOX(スプークス)」を開始し、配信サービスを強化しました。一方で、収益性の観点から2022年3月末日をもって、海外向け日本コンテンツ専門チャンネル「WAKUWAKU JAPAN」の放送・配信を終了しました。

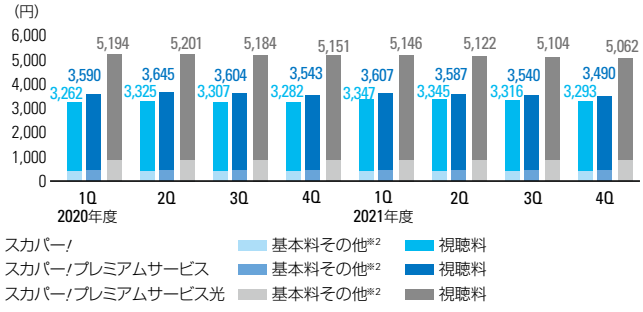
主要指標(3サービス合計)

	2020年度	2021年度
新規(万件)	63.3	57.9
純増数(万件)	(6.8)	(9.4)
累計加入件数(万件)	310.2	300.8
契約者支払単価(円)		
スカパー!	3,294	3,326
スカパー! プレミアムサービス	3,596	3,557
スカパー! プレミアムサービス光	5,183	5,109
顧客獲得費用(SAC)総額(億円)	98	97
光再送信サービス接続世帯数(万件)	244.1	254.2

新規加入件数

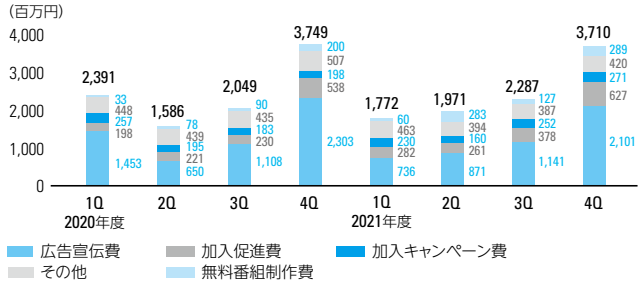


契約者支払単価※1



※1. 契約者が支払う月額視聴料等の平均単価。月額単価は、「契約者」単位で算出しております。
契約者が支払う視聴料のうち、スカパー! では約30%を業務手数料として、スカパー! プレミアムサービス、スカパー! プレミアムサービス光では21年度から番組供給料を控除した約50%を視聴料収入として収益認識しております。
※2. 基本料およびセットトップボックスレンタル料

顧客獲得費用総額(SAC)※



※広告宣伝費: 各種媒体での広告宣伝費用
加入促進費: スカパー! 加入促進のための費用(パンフレットや会場販促)、販売インセンティブ*1
加入キャンペーン費: 新規加入キャンペーン費用(アンテナサポート等)
その他: 加入獲得にかかるカスタマーセンター運営費用等
無料番組制作費: BSスカパー! 等の番組制作費用
*1 2021年度1Qより、従来「販売インセンティブ」として記載していた項目を「加入促進費」に合算して算出しています。2020年度の「加入促進費」も同様に再集計しています。

2022年度の業績見通し

顧客獲得およびスポーツを中心としたコンテンツ獲得の競争激化が継続する状況下、2022年度のスカパー！3サービス合計の累計加入件数は、9.5万件純減の291.3万件となる見通しです。このため、メディア事業の営業収益は前年度比16億円減少の688億円、営業利益は5億円減少の32億円、親会社株主に帰属する当期純利益（セグメント利益）は3億円減少の24億円を想定しています。

既存事業収支の維持・改善のための構造改革として、加入促進・解約抑止に対し一定の役割を終えたと判断し、「BSスカパー！」を2022年10月末をもって終了する等、費用の効率化を引き続き徹底します。FTTH事業の拡大に加え、有料動画配信サービス「SPOOX」の浸透を図るとともに、新領域事業を推進してまいります。

中長期の事業戦略

メディア事業は、人と人、企業、社会をつなぐプラットフォームとして、多様で創造性豊かな社会の実現に貢献するため、ファンの体験を起点として、その先の体験領域を拡張させてまいります。その実現に向け、積極的な業務提携を含む新領域への投資を集中させ、2030年には50億円のセグメント利益を達成することを目指します。

厳しい競争にさらされ、衛星放送事業の契約数が漸減傾向にあります。一方で毎年度、着実に契約件数を伸ばしているFTTH事業をより大きくしていくとともに、新領域事業により、事業の多角化・収益の多様化を推進していきます。そこで2030年に向け、コネクテッドTV、メディアソリューション、リアルの分野に500億円超の集中投資を実行していく計画です。

コネクテッドTV事業では、有料・無料のさまざまな形式の動画配信サービスを大画面テレビで視聴できる「ドングル」（端末）の開発を進めます。

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

メディアソリューション事業では、当社が保有する有形・無形のアセットを活用し、企業の課題解決となるソリューション事業を展開していきます。

昨年から提供を開始している動画配信支援サービス「メディアHUBクラウド」は、コンテンツプロバイダー等が運用負荷を少なく配信事業を展開できるよう、当社がHUBとなってサポートする仕組みです。多チャンネル放送事業で積み上げてきた実績を活かして、コンテンツプロバイダー、サービスプロバイダーはもちろんのこと、一般企業へのアプローチも含めて、新たな収益源として、数年後には10億円規模の収益確保を目指したいと考えています。

それに加え、映像コンテンツの利活用に必要な情報を体系的に管理する「コンテンツデータベース」の構築に取り組んでいます。当社独自の仕組みでコンテンツごとの関連情報を豊富に、かつ詳細に付加させることで、情報の流通を活性化し、映像ビジネスの効率化と普及促進に貢献していきたいと考えています。

リアルな体験への取り組みでは、さまざまなコンテンツのファンの皆さまに、ファン視点での世界観をお楽しみいただくため、ファンミーティング、イベント、グッズ販売、ツアー施策、といったリアルな体験を提供します。ドイツ・ブンデスリーガとは、2025年シーズンまでの放送・配信権だけでなく、パートナーシップ契約の締結により、共同でマーケティングを行っています。今年の11月にはブンデスリーガのクラブを日本に招致してJリーグクラブとの親善試合を開催し、日本のサッカーファンに感動体験を届けます。

その他、メタバース上で視聴者が参加できるプロ野球バーチャルキャンプや、新技術を活用したVR握手会等にも取り組んでおります。

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

新しい映像体験を提供

テレビとインターネットを組み合わせて楽しむお客さまが増えています。

そのようなニーズにお応えするため、配信事業部では新しい映像体験の企画や事業推進を担当しています。主なものを3つご紹介致します。

1つ目は「スカパー! 番組配信」です。「スカパー! 番組配信」は、テレビ番組を携帯アプリやパソコンでもお楽しみいただける放送サービス契約者専用の配信サービスです。スカパー! 契約者の利便性や満足度の向上を狙っています。現在はプロ野球やサッカーのLIVE中継が大人気です。22年中にラインナップを拡充して、より便利なサービスにアップデート予定です。

2つ目は「SPOOX(スプークス)」です。「SPOOX」は、誰でもご利用いただける有料配信サービスです。サービス名称は造語で「SP=スカパー!、oo=無限大、X=未知なるもの」の組み合わせです。「新しい価値創出に向けた、絶え間ないチャレンジの場」という想いを込めました。2月には、株式会社NTTぷらら(現 株式会社NTTドコモ)との協業で約3万コンテンツ見放題パッケージ(バリュープラン)を販売開始しました。また、株式会社フリークアウトとの協業により、高度な広告配信機能を22年中に機能追加する予定です。SPOOXはユニークなコンテンツ体験を追求しています。

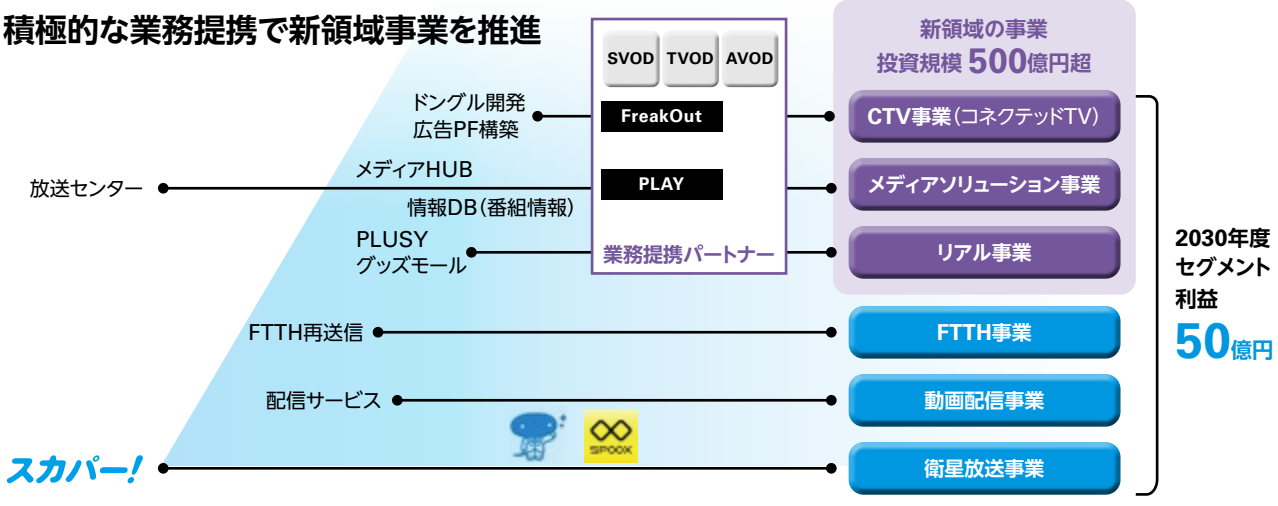
3つ目は「コネクテッドTV(CTV)」です。「CTV」は、インターネットに接続されたテレビ端末(含む外付けデバイス)で複数の動画サービスをまとめて視聴できる配信サービスです。現在、来年度のCTVサービス立ち上げを目指し、急ピッチで準備を進めております。当社は、衛星放送プラットフォームとCTVプラットフォームの両方を併せ持つハイブリッド型のユニークなプラットフォーマーを目指しています。

今後のスカパー! サービスの「深化」と「進化」にご期待下さい!

スカパーJSAT株式会社
メディア事業部門
メディア事業本部
配信事業部長
長谷川 雅洋

メディア事業の成長ストーリー

映像体験のその先へ、ファンの体験を拡張させていく
積極的な業務提携で新領域事業を推進



メディア事業の重要課題とKPI

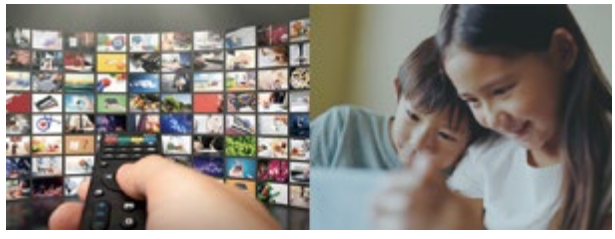
重要課題テーマ	重要課題（マテリアリティ）	長期 長期目標（2030年にありたい姿）	
レジリエントな放送・通信インフラの構築 情報格差の解消	あらゆるエリア・環境への放送・通信インフラの提供	どんなときも、地球上のあらゆる「つながりを求めるもの」にコネクティビティを与え、信頼性の高いサービスを絶え間なく提供する	災害に強い放送・通信インフラ整備とエリア拡大により、どんなときも、どこにいても地球上のあらゆる「つながりを求めるもの」にコネクティビティを与える
	災害に強いレジリエントな放送・通信インフラの提供を通じたBCPおよび救援・復興支援		
多様なコンテンツによる生活の豊かさの向上	多様なコンテンツを、放送や配信、さまざまな顧客接点で提供	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		コンテンツホルダー（個人・企業）がコンテンツビジネスに手軽に参入できる世界をつくる
	暴力・人権・差別等のコンテンツへの適切な対応		映像コンテンツ提供の倫理ガイドラインを確立し、当社サービスの基準とする
環境や社会に寄与するイノベーションの推進	放送・通信の高度化・技術開発による新しい価値の提供	新たな映像サービス、新たな顧客サービスを提供し続け、社会を発展させる	
地域・コミュニティの発展	放送枠・番組・CM等の特徴を活かした社会への貢献	自社のインフラを活用した社会貢献を通じ、Space for your Smileを実現する	

FTTHを経由したテレビ再送信サービスの拡大に注力

各ご家庭のテレビに衛星経由だけでなく、光回線（FTTH）を経由したテレビ再送信サービスも提供しています。アンテナ設置不要で地上波・BS放送ならびにスカパー!をお楽しみいただけるこのサービスでは、2019年9月からNHKのBS8Kチャンネルを含む新4K8K衛星放送の全チャンネルが視聴可能となりました。専用アダプターの設置により、宅内設備の改修をすることなく高画質な映像をご視聴いただけます。サービス提供可能世帯は2022年3月時点で約3,400万世帯、接続世帯数は254万世帯を超えており、今後もサービスエリア拡大によるFTTHテレビ再送信サービスの接続世帯数の増加とともに、光回線経由のスカパー!加入者拡大を目指します。

多様性を認める社会の創造に寄与する多チャンネル放送

多チャンネル放送「スカパー!」では、100チャンネルを超える多種多様なチャンネルをお楽しみいただけます。アニメやスポーツ、国内外の映画やドラマ、趣味、ニュース等のチャンネルを通じて多様な文化や価値観を知る機会を提供しています。また、ライフスタイルの多様化にともない、衛星・光回線・インターネット等さまざまな方法で、PC、スマートフォン、IPTVなど場所や時間・デバイスにとらわれることなくご覧いただけます。



また、2021年10月からは動画配信サービス「SPOOX」も開始し、3万タイトルを超えるさまざまなコンテンツを提供しています。

当社グループのサステナビリティ詳細は、こちらをご覧ください

	短期	KPI・実績
	短期達成目標	2021年度実績
	衛星に加え、光ファイバー経由の放送サービス提供可能世帯を2023年までに、3,500万世帯に拡大する	放送サービス提供可能世帯数：約3,400万世帯(2021年度末) ※2月に富山県で新たに開始し、計35都道府県に提供
	スカパー東京メディアセンターにて、耐風速90mアンテナの設置と、屋上構造物の強化を行う	スカパー東京メディアセンターにて、耐風速90mアンテナ設置、屋上構造物強化(達成済み)
	衛星放送だけでなく、配信サービスや双方向機能をより活用し、人々がコンテンツを楽しめる機会を増やす	• 新たな動画配信サービス「SPOOX」を21年10月に開始。「バリュープラン」を22年2月に販売開始 • ソフトバンク・ホークスのキャンプをメタバース上で楽しめる企画を2022年1月に実施
	コンテンツ提供者にスタジオ機能、コンテンツの伝送、配信機能等を統合的に提供できる仕組みをつくる	コンテンツ提供者向けメディアソリューションサービス「メディアHUBクラウド」を2021年6月に開始
	当社提供コンテンツの細やかで適切なガイドラインを策定し、時代の変化に合わせ随時改定を行う	当社提供コンテンツのガイドライン(内規)を2021年10月に策定 ※配信含む
	顧客価値を高める新たなサービスを毎年投入し続ける	• 2021年10月 新配信サービス「SPOOX／SPOOX　EX」開始 • 2021年7月 家電サブスクサービス「PLUSY」開始 • 2021年6月 メディアソリューションサービス「メディアHUBクラウド」開始 • 2021年7月「マンション映像設備保守サービス」開始
	スカパー！のアセットを活用した社会貢献施策を実施する	• BSスカパー！にて「スカパー！ アイドルフェス！ Think of SDGs」制作・放送 詳細はWEBページへ https://www.skyperfectjsat.space/news/detail/_vrin.html • 中学生・高校生に対して、日本各地を周遊する空の旅をプレゼントするイベントを実施 詳細はWEBページへ https://www.skyperfectjsat.space/news/files/pdf/77158dbbfd9f5af5c3df01f7988f06af.pdf

メディアHUBクラウドで国内外の配信サービス

2021年10月からPLAY社と共に、国内外の配信サービスを支援するサービスを開始いたしました。

OTT動画配信サービスが隆盛を極める中、配信事業者にコンテンツを提供したいコンテンツホルダー、イベントをインターネットで配信したい企業、顧客向けに配信サービスを提供したい店舗・事業者等、多様化するニーズが生まれています。当社の放送設備・技術とPLAY社が持つメディアクラウドを活用し、映像配信のHUB機能を提供することで、コンテンツの制作から配信・運用まで、動画配信をトータルでサポートするサービスです。

インターネットのクラウド上に国内外の多くのライブコンテンツ、チャンネルおよびそれに付随するメタデータを保有することが可能となり、コンテンツプロバイダ、配信事業者双方の作業負担の軽減を実現します。これにより、各事業者は手間をかけることなく、配信コンテンツを扱うことができるようになります。

放送事業アセットを「映像配信HUB」機能として提供し新たな収益源を開発

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」を重点課題テーマとして掲げ、環境に配慮した取り組みはもちろんのこと、既存事業・新規事業開発を通じた地球環境の改善や社会課題の解決への貢献を目指しています。

重要課題テーマ	重要課題（マテリアリティ）	長期	短期	KPI・実績
		長期目標（2030年にありたい姿）	短期達成目標	2021年度 実績
脱炭素社会と循環型経済の実現に向けた環境への寄与	衛星および地上設備等における再生可能エネルギー利用、エネルギー効率向上の推進によるCO_2の削減	グループの再生可能エネルギー使用比率100%を目指す	グループの再生可能エネルギー使用比率80%以上を目指す	グループのエネルギー使用量：2022年7月開示 **グループの再生可能エネルギー比率** • グループ全体の約30%を達成 • 2022年1月より横浜衛星管制センターおよび茨城ネットワーク管制センターの使用電力の切り替えを実施
	産業廃棄物の適正な処理、リユース、リサイクルの推進	産業廃棄物の適正な処理、リユース、リサイクルの推進により、グループの廃棄物量を削減する	• グループの廃棄物量を集計し、2021年度実績から開示する • 2022年度以降グループの総廃棄物量前年比マイナスを継続する	**グループの廃棄物量** • グループ全体の実績把握には至らず • アンテナ等のリサイクルに関する仕組みを検討中 • 廃棄予定カレンダーの視聴者プレゼントを実施
	環境に配慮した調達	全サプライヤーにグリーン調達（CSR調達）を浸透させる	• グリーン調達方針（CSR調達方針）を2022年に策定する • 2023年度以降、グリーン調達方針（CSR調達方針）へのサプライヤーの同意率の目標を設定する	2022年度グリーン調達方針策定に向け、先進企業事例の情報収集を実施

地球環境の改善や社会課題の解決につながる新規事業の開発・提供

当社は30年以上にわたり、宇宙における太陽光発電を利用して事業を展開してきました。衛星通信システムは、宇宙で作られるクリーンなエネルギーと地上機器も含めた効率的な電力利用により、地上回線に比べて3分の1の消費電力で通信が可能です。こうした取り組みに加えて、新規事業の創出を通じ、地球環境の改善や社会課題の解決に取り組んでいきます。

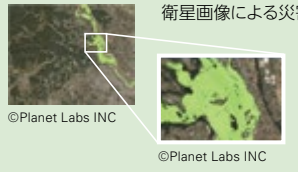
例えば、低軌道衛星から得られる地球観測データは、気候変動の観測や地上災害および海洋汚染状況の把握等の用途でますますニーズが高まっており、これに関するアジア地域の市場規模は、2029年時点で約16億ドルと試算されています。当社は当該市場で4～5%のシェアを獲得し、環境貢献と収益拡大の両立を目指しています。

環境に配慮した取り組み

- 国際ルールに沿った、衛星の適切な軌道離脱（宇宙環境に配慮）
- 丁寧な衛星運用による衛星長寿命化（ライフサイクルCO_2の削減）

社会課題の解決

安心・安全な生活の提供



衛星画像による災害対策

©Planet Labs INC

©Planet Labs INC

2つの管制センターの使用電力を再生可能エネルギーに転換

～2030年までにサービス運用拠点の再生可能エネルギー使用比率100%を目指す～

「横浜衛星管制センター」および「茨城ネットワーク管制センター」における電力購入契約を見直し、2022年1月よりすべての使用電力を再生可能エネルギー由来の電力へ切り換えました。これにより、当社グループ全体の使用電力に占める再生可能エネルギー比率は約30%※1となり、年間のCO_2排出量は約3,000トン以上※2削減される見込みです。

「横浜衛星管制センター」と「茨城ネットワーク管制センター」は、当社グループにおける衛星通信事業の根幹をなす拠点であり、衛星運用・回線運用・テレポート運用業務を担う主局および副局として24時間365日稼働しています。今後、脱炭素社会の実現に向けた取り組みをさらに加速させ、残る拠点においても順次使用電力の切り替えを進め、当社グループの再生可能エネルギー使用比率を2022年度末までに80%以上、2030年までには100%を目指します。

主局 横浜衛星管制センター：
東経85度～169度までの衛星を指向する大小のパラボラアンテナ群、直径4m以上の大型アンテナは計29機※3

副局 茨城ネットワーク管制センター：
茨城県常陸大宮市に位置する拠点。大小計64機※3のアンテナ設備を運用

※1 再生可能エネルギー使用比率は、2020年度の当社グループ使用電力量実績をベースに算出しています。
※2 各拠点における直近12ヵ月（2021年1月～2021年12月）のCO_2排出量（t-CO_2/年）の実績値の合計は3,434トンです。
※3 各拠点のアンテナ機数は2022年1月現在の数です。

当社グループのサステナビリティ詳細は、こちらをご覧ください

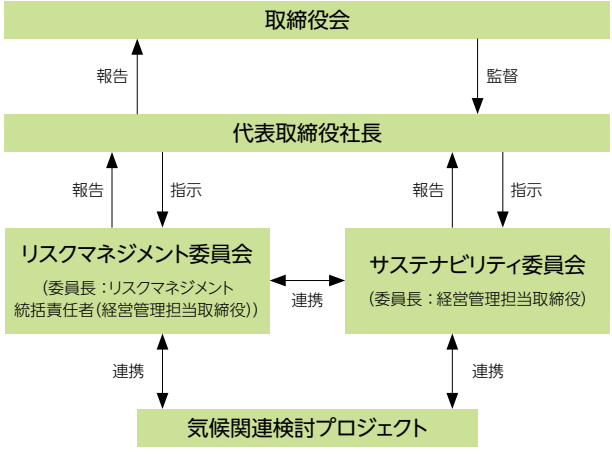
TCFD提言に基づく情報開示

2015年のパリ協定で定められた「地球の平均気温を産業革命前の+2℃に抑える」ことを目指している中で、当社は、2017年6月に公表されたTCFD※の最終報告書「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言」に従い、気候変動が及ぼす事業への影響についてシナリオ分析に基づいたリスクと機会を評価し、影響の重要性を認識して経営施策に反映することによって戦略のレジリエンスを強化するとともに、ステークホルダーとの信頼関係強化につなげ、適切な情報開示に努めてまいります。

※TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosure（気候関連財務情報開示タスクフォース）

ガバナンス

当社は、経営企画部長を責任者とした横断組織である「気候関連検討プロジェクト」を組織し、気候関連のリスク・機会の洗い出しおよび評価等の詳細な検討を行っています。その検討結果は、取締役会で取締役の中から任命されたリスクマネジメント統括責任者（経営管理担当取締役）を委員長とする「リスクマネジメント委員会」に報告され、議論しています。また、経営管理担当取締役が委員長を務める「サステナビリティ委員会」においても気候関連課題に対する取り組みを検討しています。「気候関連検討プロジェクト」はこれら2つの委員会と連携しながら、必要に応じ、気候関連課題に関する問題提起、戦略の審議、気候関連リスクの評価と管理の取り組みを推進しています。



さらに、「気候関連検討プロジェクト」で検討された内容は両委員会の委員長である経営管理担当取締役により、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とっています。

リスク管理

当社では、気候関連リスク・機会を洗い出し評価するために「気候関連検討プロジェクト」においてシナリオ分析等を行い、リスク・機会それぞれの項目に対して対応策を検討しています。リスク・機会の重要度評価にあたっては、気候関連検討プロジェクトのメンバーにおいて議論および評価を行い、その検討結果は、「リスクマネジメント委員会」および「サステナビリティ委員会」に報告され、議論しています。

環境

戦略

当社は、気候変動による世界的な平均気温の4℃上昇が社会に及ぼす影響は甚大であると認識し、気温上昇を2℃未満に抑制することを目指す動きに共に貢献していくことが重要であると考えています。2℃未満目標への対応力を強化すべく、気候関連のリスクと機会がもたらす事業への影響を把握し、戦略の策定を進めるため、当社を対象にTCFDが提言する気候変動のシナリオ分析と気候関連リスク・機会の選定、財務インパクトの評価を実施しました。なお、分析の対象期間は2030年までとしています。

気候関連リスクに関する重要性評価	リスク項目の列挙、起こりうる事業インパクトの定性化、リスク重要度の評価を実施
シナリオ特定と事業インパクトの評価	シナリオの選択、パラメータ（変数）に関する将来情報の入手、世界観の整理を実施 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評価
対応策の検討	当社の対応状況の把握、対応策の検討、具体的アクション・社内体制の構築を実施

シナリオ分析の実施

2℃未満/4℃シナリオにおける気候関連リスク・機会の評価結果は、当社Webサイトをご参照ください。

https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/tcfd/

気候関連リスクが顕在化する可能性や時期、顕在化した場合の影響、現在の対策の状況等を定量的・定性的に評価した結果、いずれの項目についても重要な影響はありませんでした。今後も継続してリスク評価を実施し、適切なリスク管理と、新規事業の開拓により得られるビジネス機会等を検討し、企業価値の向上につなげてまいります。

指標と目標

(a) 気候変動に関する指標と目標指標

指標	目標
GHG排出量（Scope1, 2）	短期目標：前年比1%削減 ※主要な事業会社スカパーJSAT株式会社単体
再生可能エネルギー使用比率	2030年 100% ※スカパーJSATグループ

(b) GHG排出量（推移の表）（単位：t-CO_2）

指標	2019年度	2020年度	2021年度
Scope1	10	8	10
Scope2	12,672	11,415	10,218
合計	12,682	11,423	10,228

※主要な事業会社スカパーJSAT株式会社単体

(C) 再生可能エネルギー使用比率（推移の表）（単位：%）

指標	2019年度	2020年度	2021年度
再生可能エネルギー使用比率	—	—	約30%

※スカパーJSATグループ

社会・人財
多様な人財の活躍

当社は、社員が子育てや介護をしながら仕事と家庭を両立し、最大限に能力を発揮できる働き方改革を進めています。また、アジアでの成長を目指し、グローバル人財の育成にも注力しています。

4年超の育休後に復職。指揮者としてチーム力を醸成

2000年に入社し、メディア事業で宣伝・広報、商品組成、CRMといったマーケティングの実践と、事業戦略・経営企画の双方に携わってきました。途中、2人の子供の出産・育児で4年超も業務を離れる時期がありました。長いブランクでしたので、復職の際は不安だらけでしたが、スカパーJSATでは既に多くのワーキングマザーが活躍されていることもあって、周囲の理解と協力のおかげで安心して働くことができました。業務への関わり方は、以前よりチームを強く意識するようになり、その中で指揮者のような動き方へと次第に変わっていきました。部長になってより一層、指揮者として各人の音色が際立ちつつも調和がとれ、お客さまに美しいハーモニーだと感じていただくにはどうしたらいいのかを強く考えるようになりました。困難な課題もチーム力次第で乗り越えられる。そう信じて、お客さまの「好き」が「大好き」に変わるサービスを、これからも作り上げていきたいです。

スカパーJSAT株式会社
メディア事業部門
コミュニケーション本部
カスタマーリレーション部 部長
千葉 厚子

業務効率化を図り、仕事と育児を両立

2018年に入社し、これまで技術系の部署でユーザー向けにサービスを設計、開発、その運用をするところまでを一貫して行ってきました。2022年に2カ月間の育休を取得。育休中は授乳以外のことは全部できるようになり、妻が長時間出かけることも可能になりました。取得後は従前の業務に復帰しており、育児との両立でこれまで以上に時間管理が求められる中で、育休中の経験も活かし、業務効率化にも一層取り組んでいます。

育休取得は職場の理解や上司・同僚のフォローなくしては実現しませんでした。上司には「根本さんの育休はチームの底上げにつながり、結果的にプラスになった」とも言っていただけました。同じ時期に2カ月ほど育休を取得した同期もおり、育休が取得しやすい環境で本当にありがたいです。現在は会社のサステナビリティ推進に向けた活動にも取り組んでおり、育休明け後は「未来の世代に向けて」と、この活動に取り組む心持ちも変わってきました。当社が将来にわたって社会から必要とされ、持続的な成長ができるよう日々励んでいきます。

スカパーJSAT株式会社
宇宙事業部門
宇宙技術本部
ネットワークソリューション部※
根本 和哉

※10月より宇宙技術本部
技術推進部

インドネシアのデジタルデバイド解消に貢献

2014年にジャカルタ現地採用として入社した後、1年間本社での営業研修を経験しました。その研修期間中に官公庁のお客さまへの訪問や政府の入札案件の準備を通して、インドネシアでも政府案件への営業をもっと注力する必要があると感じました。ジャカルタに戻ってからは、インドネシアの国内営業を担当してきました。その後、JCSAT-1Cの営業で、インドネシア政府の入札案件で知り合った、政府への通信サービス提供に多数の実績を持つTeleglobal社にアプローチをかけたところ、堅調な需要を見込んでJCSAT-1Cの利用に強い興味を持っていただき、インドネシアにおける当社のアンカー顧客兼ゲートウェイパートナーとなりました。新しく構築したゲートウェイもようやく今年の4月に完成し、エンドユーザーへのサービス提供を開始しました。インドネシアにおける需要の大部分は僻地での携帯バックホール用で、インドネシアのデジタルデバイド解消に役立つものだと実感しています。

Teleglobal社との協業を含め、ジャカルタ駐在事務所の仲間たちとインドネシアにおけるスカパーJSATのプレゼンスを強化していきたいと思います。

スカパーJSAT株式会社
宇宙事業部門
グローバル事業本部
アジア事業部
ジャカルタ駐在事務所
ドニ ジャヌアル
Doni Januar

社会・人財

重要課題テーマ	重要課題（マテリアリティ）	長期 長期目標（2030年にありたい姿）	
多様な人財の活躍	人財開発	役職員一人ひとりが最大限に力を発揮して、全員が活躍している会社を目指す	
	ダイバーシティ&インクルージョン		女性管理職比率は、社員男女構成比相当を目標とする
	従業員の健康増進、安心安全な職場づくり		
地域・コミュニティの発展	次世代教育・地域共生等の社会貢献	自社のインフラを活用した社会貢献を通じ、Space for your Smileを実現する	

多様性の確保と女性活躍推進

多様性の確保に向けては、国籍や性別、年齢のみならず、さまざまなライフスタイルや働き方をお互いが尊重し合える組織風土づくりを目指しています。採用においても、新卒採用に加えて即戦力としての中途採用を実施し、いずれも適性に合わせた配置と処遇を行っています。管理職登用においては、性別や国籍等の外面的な違いや価値観等の内面的な違いに関わらず、個々の社員の能力を公正に評価・処遇しています。女性管理職比率は社員構成比相当となることを目標とし、女性社員自らが管理職を目指す内発的動機付けと、男性をはじめ全役職員の意識変容を促しています。

ワークライフバランス

スカパーJSAT（株）では、社員一人ひとりの生産性向上、人財の活躍を推進するために、テレワーク勤務制度を拡充し、全社員に導入しています。ワークライフバランス充実と合わせて、社員の自律性・自発性を促進し、多様な働き方に対応する職場環境の整備を行っています。加えて、多様な属性や価値観を活かした組織運営を行うことが、イノベーション創出と競争優位性につながると考えており、完全フレックス制度や居住地制限の緩和のほか、本社フリーアドレス化にともなう座席予約システムの導入等、柔軟なワークスタイルを取り入れています。

また、従前より社員が子育てや介護をしながら仕事と家庭を両立しつつ、持てる力を十分に発揮できるような環境整備を進めており、育児短時間勤務、ベビーシッター利用料の補助、育児セミナーの開催等の施策を拡充してきました。また、次世代育成支援対策推進法に基づき、2011年より一般事業主行動計画を策定し、各施策を実行してきました。その結果、2011年からの第1期、2014年からの第2期、2017年からの第3期、いずれも「くるみん」の認定を受けています。現在は、女性活躍推進法との一体型として行動計画を定め、施策を実行しています。これらの取り組みにより、育児休業からの復職率は100％となっています。加えて、男性も含め性別を問わず、家事・育児への参加、介護との両立を支援しています。

2021年認定 くるみん☆ 子育てサポートしています

TW100 Telework Pioneer

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	KPI	2021年度実績
	エンゲージメント指標の前年からの改善	エンゲージメント指標	• 人財開発・育成／働き方やキャリア形成を目的とした研修を実施 • 1on1等による役職員間のコミュニケーション強化 • エンゲージメントサーベイを開始。肯定的回答率64%
	• 女性活躍の積極的な推進のため、働きやすい環境整備、内発的動機付けのための研修、社員の意識変容を進める • 多様な働き方に関する情報発信や理解浸透のためのコミュニケーション活性化を行う	女性管理職比率	• 多様性推進を目的とした研修を実施 • 女性取締役と女性ライン管理職との対話会を実施
		障がい者雇用率 中途採用率 育児休業復職率 男性育児休暇取得率 年次有給休暇取得率	• 人事関連データ（2022年7月開示） 詳細はWEBページへ https://www.skyperfectjsat.space/sustainability/esg/social/
	2022年度に法定健診受診率の100%を目指す	法定健診受診率	• 労働実態の把握と適正化に向けた取り組みを実行 • 各種健康増進施策の実施
	• 社会貢献プログラムの実施事例を毎年開示する • 東南アジア教育支援、宇宙に関する出張授業、Satellite Crayon Projectの展開等に加え、当社にふさわしい地域コミュニティの発展に寄与する社会貢献活動を、新たに企画し推進する		• 東南アジア教育支援（カンボジアにおいて、スカパーJSATスクールの運営および寄付の継続） SDGs Newsletter <Vol.1> 詳細はWEBページへ https://www.skyperfectjsat.space/news/detail/sdgsnewslettervol1.html • Satellite Crayon Projectを展開 SDGs Newsletter <Vol.2> 詳細はWEBページへ https://www.skyperfectjsat.space/news/detail/post_158.html
	スカパー東京メディアセンターでの災害時の地域貢献体制を整備しBCP手順に組み込む		スカパー東京メディアセンター（東京都江東区）において災害時における地域対応を検討中

個の力を引き出す人財育成

スカパーJSAT(株)では、「社員一人ひとりの能力を引き出し、最大化して事業に貢献する」を人財育成方針として、個の力を引き出すマネジメント力を強化するため、マネジメント層に向けたダイバーシティマネジメントやコミュニケーションの研修、フィードバックや対話力を向上する施策を継続的に実施しています。個々の社員においては、持続的な能力開発により自律的にキャリア形成を行えるよう、キャリアディベロップメントの機会や自己啓発支援制度を設けて支援しています。

健康経営の推進

スカパーJSAT(株)では、9月に策定した健康経営方針として、「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」を掲げ、労働安全衛生管理体制を確立し、人事部・産業保健（産業医・保健師）による健康維持活動の推進と、労働実態把握と改善によるラインケアの強化、従業員一人ひとりの健康リテラシー向上施策を進めており、メンタルヘルス、フィジカルヘルスの維持と向上に努めています。

次世代につなぐ環境教育

「海のクレヨン」が「文房具総選挙2022」で大賞を受賞

スカパーJSAT(株)は衛星画像を活用した“Satellite Crayon Project”を始動し、その第1弾として発売を開始した「海のクレヨン」が、「文房具総選挙2022」にてノミネート全100商品の中から大賞を受賞し、「SDGs文房具」部門でも第1位を受賞しました。また、「日本文具大賞2022」でもデザイン部門優秀賞を受賞する等、注目を集めております。

「海のクレヨン」は、宇宙から撮影された衛星画像を元に、世界12カ所の実際の海から色を抽出し、制作したものです。それぞれの色にあえて名前は付けず、海の場所を示す緯度経度が記されています。地球の「色」の豊かさを多くの子どもたちに知ってほしい、実際の地球の「色」を、子どもたちに思うがままに楽しんでほしい、地球に興味を持って好きになってほしい。そんな想いを込めて「海のクレヨン」は誕生しました。なお、売上の一部は、海面上昇の危機に直面をしているキリバス共和国に寄付し、気候変動による被害対策を行う自然災害基金として活用していただく方針です。

海のクレヨン公式サイト

役員一覧 (2022年6月24日現在)

取締役

代表取締役社長
米倉　英一

1981年　伊藤忠商事(株)入社
2009年　同社執行役員
2011年　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年　伊藤忠商事(株)金属カンパニープレジデント
2014年　同社代表取締役常務執行役員
2016年　同社代表取締役専務執行役員
2017年　同社専務執行役員
2018年　同社理事
2018年　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年　当社代表取締役社長(現任)
　　スカパーJSAT(株)代表取締役執行役員社長(現任)

代表取締役
福岡　徹
宇宙事業担当

1980年　郵政省(現総務省)入省
2009年　同省総合通信基盤局電気通信事業部長
2010年　同省情報流通行政局郵政行政部長
2012年　同省大臣官房総括審議官(広報、政策企画(主)担当)
2013年　同省情報流通行政局長
2014年　同省大臣官房長
2015年　同省総合通信基盤局長
2016年　同省総務審議官(郵政・通信担当)
2017年　東京海上日動火災保険(株)顧問
2018年　(一財)日本ITU協会理事長
2019年　当社取締役
　　スカパーJSAT(株)取締役執行役員副社長
2019年　同社経営企画部門長
2021年　同社宇宙事業部門長(現任)
2022年　当社代表取締役(現任)
　　スカパーJSAT(株)代表取締役執行役員副社長(現任)

社外取締役

取締役(非常勤)
中谷　巌
社外取締役*

1991年　一橋大学教授
1999年　ソニー(株)(現ソニーグループ(株))取締役
2000年　(株)三和総合研究所(現三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))理事長
2000年　ジェイサット(株)(現スカパーJSAT(株))取締役
2000年　アスクル(株)取締役
2001年　多摩大学学長
2003年　(株)WDI社外取締役(現任)
2005年　富士火災海上保険(株)(現AIG損害保険(株))社外取締役
2007年　当社社外取締役(現任)
2010年　(一社)不識庵理事長
2018年　(株)不識庵代表取締役(現任)

取締役(非常勤)
藤原　洋
社外取締役*

1977年　日本アイ・ビー・エム(株)入社
1977年　日立エンジニアリング(株)(現(株)日立産業制御ソリューションズ)入社
1985年　(株)アスキー(現(株)KADOKAWA)入社
1993年　同社取締役
1996年　(株)インターネット総合研究所設立同社代表取締役所長(現任)
2012年　(株)ブロードバンドタワー代表取締役会長兼社長CEO(現任)
2018年　当社社外取締役(現任)
　　ジャパンケーブルキャスト(株)代表取締役会長兼CEO
2021年　ジャパンケーブルキャスト(株)代表取締役会長兼社長CEO(現任)
2021年　SBI大学院大学学長(現任)
2021年　(株)ナノオプト・メディア代表取締役会長(現任)
2022年　(一社)デジタル田園都市国家構想応援団代表理事(現任)

取締役(非常勤)
於保　浩之
社外取締役

1985年　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年　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年　同社職務執行者社長
2017年　HJホールディングス(株)代表取締役社長
2018年　日本テレビ放送網(株)ICT戦略本部執行役員
2019年　同社取締役執行役員
2021年　日本テレビホールディングス(株)上席執行役員
2022年　日本テレビ放送網(株)取締役常務執行役員(現任)
　　HJホールディングス(株)
　　社外取締役(現任)

取締役
小川　正人
メディア事業担当

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

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

1990年　日本通信衛星(株)(現スカパーJSAT(株))入社
2008年　スカパーJSAT(株)衛星事業部門部門企画部長
2010年　(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年　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年　(株)スカパー・カスタマーリレーションズ取締役
2018年　スカパーJSAT(株)メディア事業部門事業戦略室長事業戦略部長
2019年　同社執行役員
2019年　同社メディア事業部門経営企画部長
2020年　同社経営企画部門経営企画部長
2021年　同社執行役員常務経営管理部門長
2021年　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(現任)

取締役(非常勤)
大賀　公子
社外取締役*

1977年　日本電信電話公社入社
1991年　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年　東日本電信電話(株)情報機器部長
2005年　同社東京支店副支店長
(株)NTT東日本ー東京中央(現(株)NTT東日本ー南関東)代表取締役社長
2007年　エヌ・ティ・ティラーニングシステムズ(株)代表取締役常務取締役
2013年　西日本電信電話(株)監査役
2019年　当社社外取締役(現任)
2020年　(株)ブロードバンドタワー社外取締役(監査等委員)(現任)
2020年　東京水道(株)社外取締役(監査等委員)
2020年　アルコニックス(株)社外監査役(現任)
2021年　電源開発(株)社外監査役
2022年　同社社外取締役(監査等委員)(現任)

取締役(非常勤)
清水　賢治
社外取締役

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

監査役

大江　淳彦
小川　晃 (社外監査役)*

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

コーポレート・ガバナンス

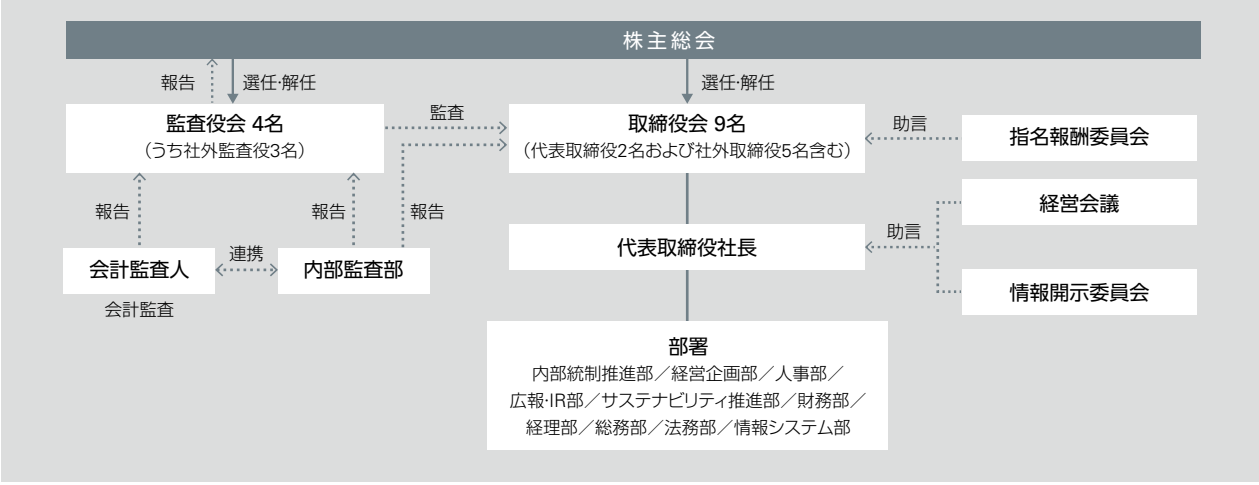
当社は、透明性が高く、事業環境の変化に迅速に対応できるコーポレート・ガバナンスを目指しています。2021年4月に定めた当社の重要課題（マテリアリティ）テーマにおいては、「強靭な経営基盤の整備」をテーマの1つとしています。今後はより一層透明性の高いコンプライアンスに基づいた企業倫理の徹底はもちろん、リスク管理体制の強化に取り組んでまいります。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは株式公開企業として、資本市場における企業価値の最大化をコーポレート・ガバナンスの基本目標と考えています。そのためには、株主の皆さまや当社グループのサービス対象であるお客さまをはじめ、取引先、社員、地域社会等の当社グループを取り巻くステークホルダーとの良好な関係を築くとともに、法令遵守に基づく企業倫理の重要性を認識し、変動する社会、経済環境に対応した迅速な経営意思の決定と、経営の健全性の向上を図ることを、経営上最も重要な課題の1つとして位置づけています。

こうした考えのもと、2007年4月の会社設立以来、複数名の社外取締役を選任し、取締役会の諮問機関として任意の組織である指名報酬委員会を設置する等、メディアビジネスと宇宙ビジネスを中心とした公共性の高い事業を展開する企業グループとして、経営の透明性・健全性の確保・向上に取り組んでいます。2015年度からは、独立役員の要件に関する判断基準を新たに策定するとともに、2020年度からは、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与するとともに、株主の皆さまと一層の価値共有を進めることを目指し譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。

ガバナンス体制図　（2022年10月1日現在）



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

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

ガバナンス強化の歩み

当社は、2007年4月の会社設立以来、社外取締役が過半数を占め、独立社外取締役が委員長を務める任意の指名報酬委員会の設置や、業績連動型報酬制度の導入等、コーポレート・ガバナンス体制の強化に取り組んできました。これらの取り組みを通じ、取締役会による経営上重要な意思決定と経営の監督が適正に行われる体制の整備、取締役会による適正な権限委譲を担保する内部統制体制の構築、および、取締役会の機能・実効性向上に資する体制を運営してきました。

2015年6月にコーポレートガバナンス・コードが適用されてからは、東京証券取引所が求める独立性判断基準に基づいて、独立役員を確保しています。2016年には取締役会の機能向上に向けた実効性評価の導入や、英文招集通知の提供を始める等、コーポレートガバナンス・コードへの対応を進めるとともに、近年では、譲渡制限付き株式報酬制度導入による、株主目線での経営と健全な業務執行体制の推進も図っております。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、独立社外取締役を議長としており、役員の指名・報酬の決定において独立性のある答申を行うこととしています。

株主を含むステークホルダーとの建設的な対話に関する方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、代表取締役社長と最高財務責任者（CFO）である取締役が合理的な範囲で株主・投資家との建設的な対話を行い、広報・IR部がこれを補佐しています。広報・IR部は、経営陣および関係部署と定期的に連携、情報共有を図り、四半期毎に行う決算説明会資料等の作成、情報提供を行っています。決算説明会の資料や動画は当社Webサイトに開示しています。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、事業単年度毎の見通しを公表することとしています。現在、当社は、中期経営計画は公表しておりませんが、取締役会に加え、社外取締役、社外監査役およびグループ会社役員も参加する役員集中討議等も通じて中期経営計画を含む経営方針・経営戦略に関する議論を積極的に行っており、その進捗状況の確認や分析を行い、必要に応じて適宜、計画や方針の見直しを行っています。

株主との対話を通じて把握された株主、投資家の意見や懸念は、四半期毎に投資家動向、IR活動の報告として最高財務責任者（CFO）より取締役会に報告を行い、株主を含むステークホルダーの立場にも配慮した経営に努めています。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。

取締役会の評価・分析

当社取締役会は、2022年2月に全取締役（11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外部機関を利用して実施し、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6名・非常勤5名（うち3名は独立社外取締役、2名は社外取締役）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報告されています。今後、ESG・SDGsを意識した中長期経営に関する議論の充実やDXの推進、グループガバナンスの強化等の課題に対し、取締役会議長および取締役会事務局が中心となり、改善活動を実施してまいります。

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な立場で経営に参画する社外取締役または社外監査役を指します。

当社では、同取引所が義務づける1名以上の独立役員の選任という基準に対して、会社法および同取引所が定める独立基準に加え、当社独自の判断基準を定め、現在5名の独立役員(取締役3名、監査役2名)を確保しています。

役員のスキル・マトリックス

No.	氏名	役職	社外	独立	指名報酬委員会委員	企業経営	ガバナンス	ファイナンス	マーケティンググローバル	イノベーションテクノロジー
1	米倉　英一	代表取締役社長			●	●	●	●	●	
2	福岡　　徹	代表取締役				●	●		●	
3	小川　正人	取締役				●	●		●	●
4	松谷　浩一	取締役				●	●	●	●	●
5	中谷　　巌	取締役(非常勤)	●	●	●(議長)	●	●	●	●	
6	藤原　　洋	取締役(非常勤)	●	●	●	●	●			●
7	大賀　公子	取締役(非常勤)	●	●	●	●	●		●	
8	清水　賢治	取締役(非常勤)	●		●	●	●	●	●	
9	於保　浩之	取締役(非常勤)	●			●	●		●	●
10	大江　淳彦	監査役					●	●		
11	小川　　晃	監査役	●	●			●	●		
12	高橋　　勉	監査役(非常勤)	●	●			●	●	●	
13	大友　　淳	監査役(非常勤)	●			●	●		●	

【スキル要約】

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

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

2021年度社外取締役の主な活動状況表

区分	氏名	主な活動状況
取締役	中谷　巌	当事業年度に開催された取締役会16回のうち16回に出席し、議案の審議等につき、必要に応じ、経済・経営分野における高度な専門性に基づいた発言を行っています。
取締役	小杉　善信	当事業年度に開催された取締役会16回のうち16回に出席し、議案の審議等につき、必要に応じ、企業経営者としての高い見識と、メディア事業における豊富な経験・知見に基づいた発言を行っています。
取締役	藤原　洋	当事業年度に開催された取締役会16回のうち16回に出席し、議案の審議等につき、必要に応じ、企業経営者としての高い見識と、情報・通信分野における豊富な経験・知見に基づいた発言を行っています。
取締役	大賀　公子	当事業年度に開催された取締役会16回のうち16回に出席し、議案の審議等につき、必要に応じ、企業経営者としての高い見識と、通信業界における豊富な経験・知見に基づいた発言を行っています。
取締役	清水　賢治	就任後に開催された取締役会11回のうち9回に出席し、議案の審議等につき、必要に応じ、企業経営者としての高い見識と、メディア事業における豊富な経験・知見に基づいた発言を行っています。

監査役および監査役会

当社は、監査役4名（うち常勤2名）で構成される監査役会を設置しており、うち3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。

2021年度社外監査役の主な活動状況表

区分	氏名	主な活動状況
監査役	小川　晃	当事業年度に開催された取締役会16回のうち16回に出席し、また、当事業年度に開催された監査役会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、国際的な金融分野での事業経営に関する豊富な経験・知見に基づいた発言を行っています。
監査役	高橋　勉	当事業年度に開催された取締役会16回のうち15回に出席し、また、当事業年度に開催された監査役会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16回のうち16回に出席し、また、当事業年度に開催された監査役会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。

コーポレート・ガバナンス

株主との価値共有を一層進めるための役員報酬制度

当社の役員報酬は、固定報酬、業績連動報酬および株式報酬により構成されており、その支給割合の決定方針は、各事業年度における業績の向上並びに中長期的な企業価値の増大に向けた適切なインセンティブとして機能するよう考慮し、指名報酬委員会の答申を受けたうえで、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（議長）を独立社外取締役とすることで、報酬決定の客観性・公正性を確保いたします。

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

業績連動報酬の額の算定方法は、事業年度ごとに役員別の報酬額に業績の達成状況に応じた一定の係数を乗じて算出される定量評価部分に、特殊要因や突発事項等の変動要素を調整・考慮するために指名報酬委員会が定める一定の調整係数を乗じて支給額を決定しています。定量評価部分の係数（役位別の業績報酬額に乗じられる一定の係数）につきましては、単年度の業績指標の目標として連結当期純利益およびセグメント利益を掲げ、役員ごとに設定している目標値に対する達成度合いに応じて指名報酬委員会が決定しています。また、取締役が当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与するとともに、株主の皆さまと一層の価値共有を進めることを目的として、2020年7月30日開催の第13回定時株主総会の決議に基づき、株式報酬制度を導入しており、毎年1回、取締役会決議を経て、対象者に対し普通株式を用いた譲渡制限付株式の割当てを行います。当該株式報酬の内容は、普通株式を用いた譲渡制限付株式の交付とし、譲渡制限解除は役員退任時を原則とします。また、譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬は年額60百万円以内とし、当社の普通株式について発行又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）	96	35	25	36	6
監査役（社外監査役を除く）	17	17	–	–	1
社外取締役	45	45	–	–	6
社外監査役	42	42	–	–	4

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発生事実等を付議し、審議結果を取締役会に適宜報告しています。コンプライアンス推進事務局は、全社のコンプライアンス・プログラムの維持・管理、およびコンプライアンス・プログラムに関わる教育・研修等を取締役および従業員へ行っています。なお、教育・研修の内容には、インサイダー取引、横領、背任、機密漏洩、贈収賄、補助金等公的資金の受給、ハラスメント等に関する内容が含まれています。また、当社の事業活動または取締役および従業員に法令違反の疑義のある行為等が発見された場合、速やかに社内および社外に設置する窓口に通報・相談ができるシステムとして、「グループコンプライアンス・ヘルプライン」を設けています。また、当社の常勤取締役および当社グループ会社の取締役並びに執行役員の関与が疑われる相談または通報については、社外窓口を利用することで、コンプライアンス推進事務局およびグループコンプライアンス統括責任者を通さず、当社の常勤監査役に直接報告することができる制度を設けています。

リスクマネジメント委員会

当社は、業務執行に係るリスクを総合的に認識・評価し、適切なリスクマネジメントを行うために、リスクマネジメント規程を定め、その実効性を確保するため、リスクマネジメント統括責任者を委員長とするリスクマネジメント委員会を設置しています。リスクマネジメント委員会は、リスク管理の方針決定、リスク評価および予防措置の検討等を行うとともに、個別の事案の検証を通じて全社的なリスクマネジメントの徹底を図っています。なお、評価するリスクの範囲には、役職員の不祥事・不正・犯罪、公務員等への接待・贈答等汚職を含んでいます。また、リスクマネジメント統括責任者は、リスクマネジメントの状況等につき、取締役会に適宜報告しています。

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

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

近年はインターネットを介した不正アクセスや、標的型攻撃と呼ばれるマルウェアの内部侵入など情報システムへのサイバー攻撃が増加していること、また新型コロナウイルス感染症拡大により在宅勤務を推進している状況を踏まえ、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および攻撃を受けた際に被害の拡大を防ぐための体制としてシーサート(CSIRT: Computer Security Incident Response Team)を構築しています。さらに、サイバー攻撃の多様化、DX推進等によるサイバーセキュリティリスクの増加等を受け、最高情報セキュリティ責任者(Chief Information Security Officer)を任命し、サイバーセキュリティへの対策を実施・強化しています。

ガバナンスの重要課題とKPI

重要課題テーマ	重要課題(マテリアリティ)	長期	短期	KPI・実績
		長期目標(2030年にありたい姿)	短期達成目標	2021年度 実績
強靭な経営基盤の整備	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	• 改訂コーポレートガバナンス・コードを遵守する • 重大な違反件数を、毎年ゼロにする	• 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中 • 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 • 重大な違反件数0件
	積極的かつ責任ある企業広報活動とステークホルダーとの対話	開示内容を充実させ、ステークホルダーから正しく評価され続ける企業となる	開示内容を充実させ、ステークホルダーごとの対話実績や対話内容を毎年開示する	• 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、対話回数は昨年度より増加した。 • サステナビリティサイトの情報充実等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
	情報セキュリティ・個人情報保護	(情報セキュリティ・個人情報保護)重大な違反や情報漏洩ゼロを維持する	ISMS・Pマーク認証の更新と実効性のある管理体制の維持をする	• ISMS・Pマーク認証を維持 • 引続き啓蒙活動を実施
			「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」に基づき、社内体制を維持し強化する	• 関連規程を整備し、グループのサイバーセキュリティ対応体制を強化 • 引続き啓蒙活動を実施

社外取締役・監査役対談

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

グループを取り巻く外部環境と社外役員の役割

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

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

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

私はかつて在職した会社で、技術革新や事業環境の変化に対応した大規模な会社・組織再編や事業見直しを幾度も体験しており、「大胆な変革」の重要性を訴え続けたいと考えています。

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

2021年度に社外役員として感じたこと

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

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

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

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

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

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

2022年度に必要な議論

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

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

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

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

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

取締役、執行役員の構成について

大賀｜近年、取締役会がどのような資質をもったメンバーで構成されているかを、スキル・マトリックスという形で示すことが求められています。多くの場合は、「企業経営」「財務」「法務」等といった形で求められるスキルを示しています。求められるスキルという観点でいえば、当社の課題は、メディア事業の経験者・エキスパートは充実している一方で、宇宙事業もしくは宇宙の専門家が少ないことです。メディアと宇宙を両輪にしていくのならば、宇宙に関する知見がある、社外を含めた取締役の補強の検討が急務かと思います。

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

未来のスカパーJSATに望むこと

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

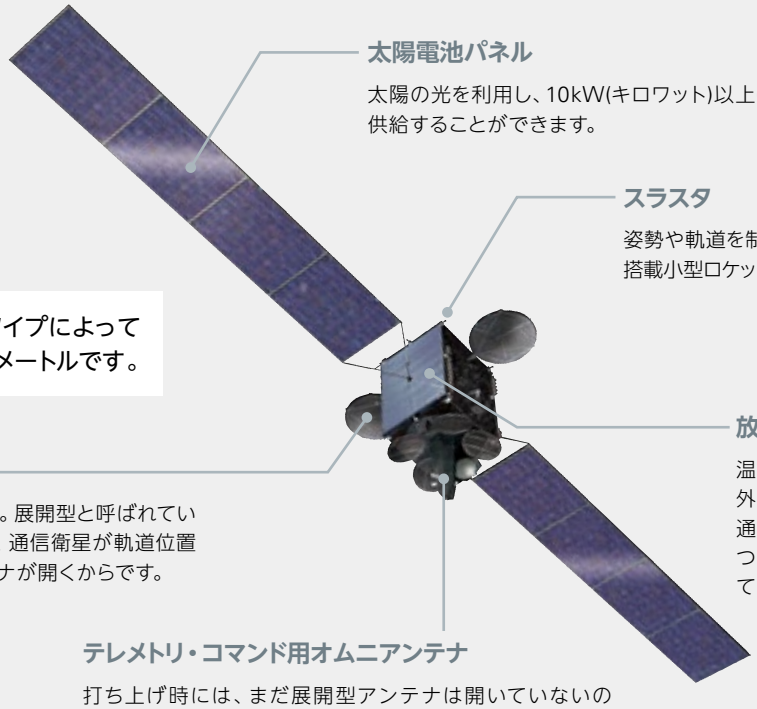
大賀｜最近の地政学的情勢を踏まえると、東南アジアやオセアニアを中心にグローバルな展開も意識してほしいと思います。宇宙事業もメディア事業も対象となります。今できないからやらないではなく、どういうことをクリアすればできるのか、ぜひ挑戦してほしいですね。

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

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

衛星通信の基礎知識

通信衛星の構造



太陽電池パネル

太陽の光を利用し、10kW(キロワット)以上の電力を供給することができます。

スラスタ

姿勢や軌道を制御するための衛星搭載小型ロケットエンジンです。

通信衛星の全長はタイプによって異なりますが、約25メートルです。

放熱パネル

温度が上がりやすい機械の熱を外へ逃がします。このパネルには通信衛星の中の温度を一定に保つための放熱パイプが埋め込まれています。

展開型アンテナ

電波を送受信します。展開型と呼ばれているのは、打ち上げ後、通信衛星が軌道位置に着いてからアンテナが開くからです。

テレメトリ・コマンド用オムニアンテナ

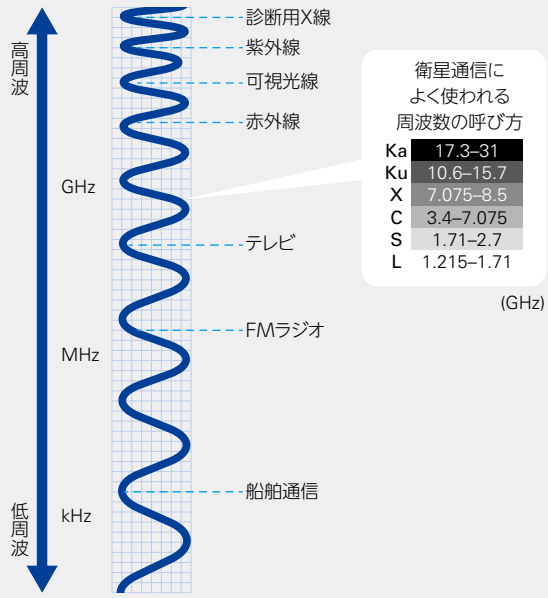
打ち上げ時には、まだ展開型アンテナは開いていないので、使用できません。テレメトリ・コマンド用オムニアンテナは、これらのアンテナの代わりに電波を送受信します。

衛星通信の電波の種類

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

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

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



衛星の調達から運用まで

① 事前検討
軌道位置の確保、需要予測

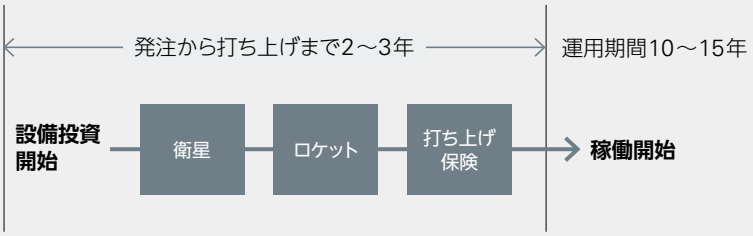
② 衛星の仕様検討
サービスエリア、搭載周波数、中継器数

③ 発注・製造
メーカーを選定し、工程管理および性能評価を実施

④ 静止軌道への投入
軌道上性能試験の実施

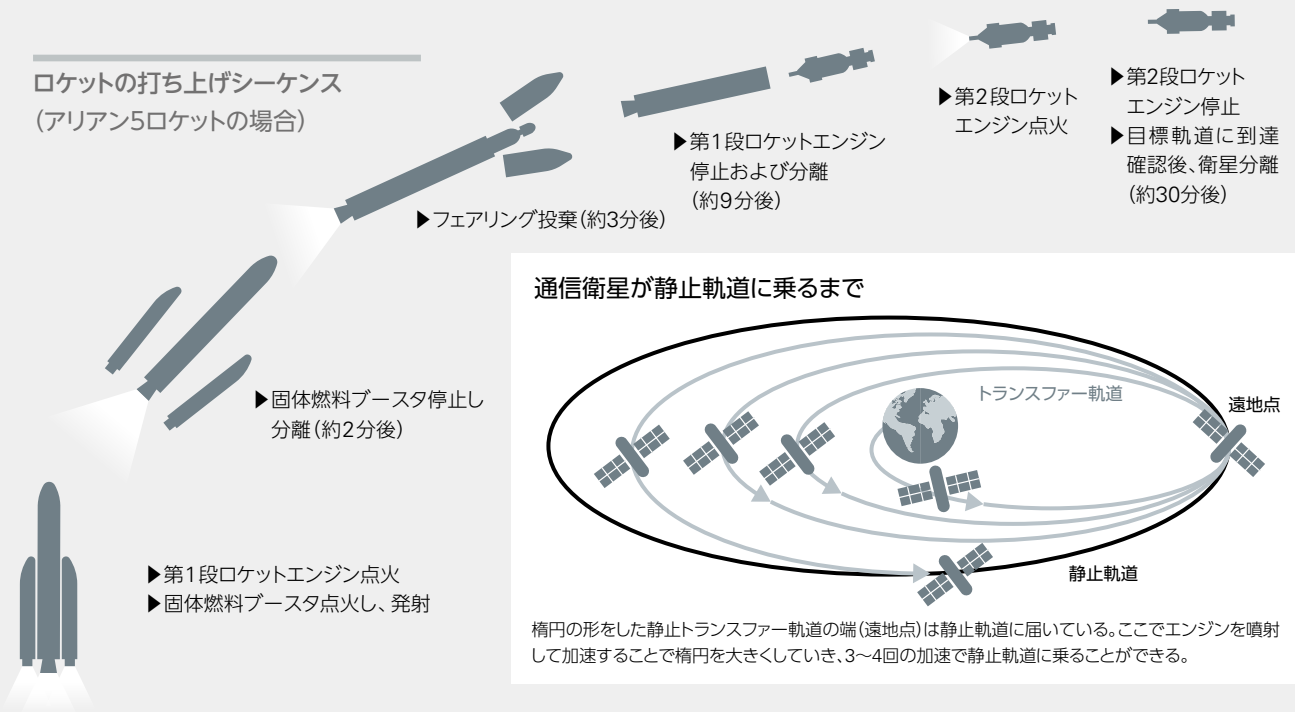
⑤ 運用
管制センターにて衛星を監視・制御しつつ、通信サービスを提供

JCSAT-110A衛星の試験 ©Space Systems Loral



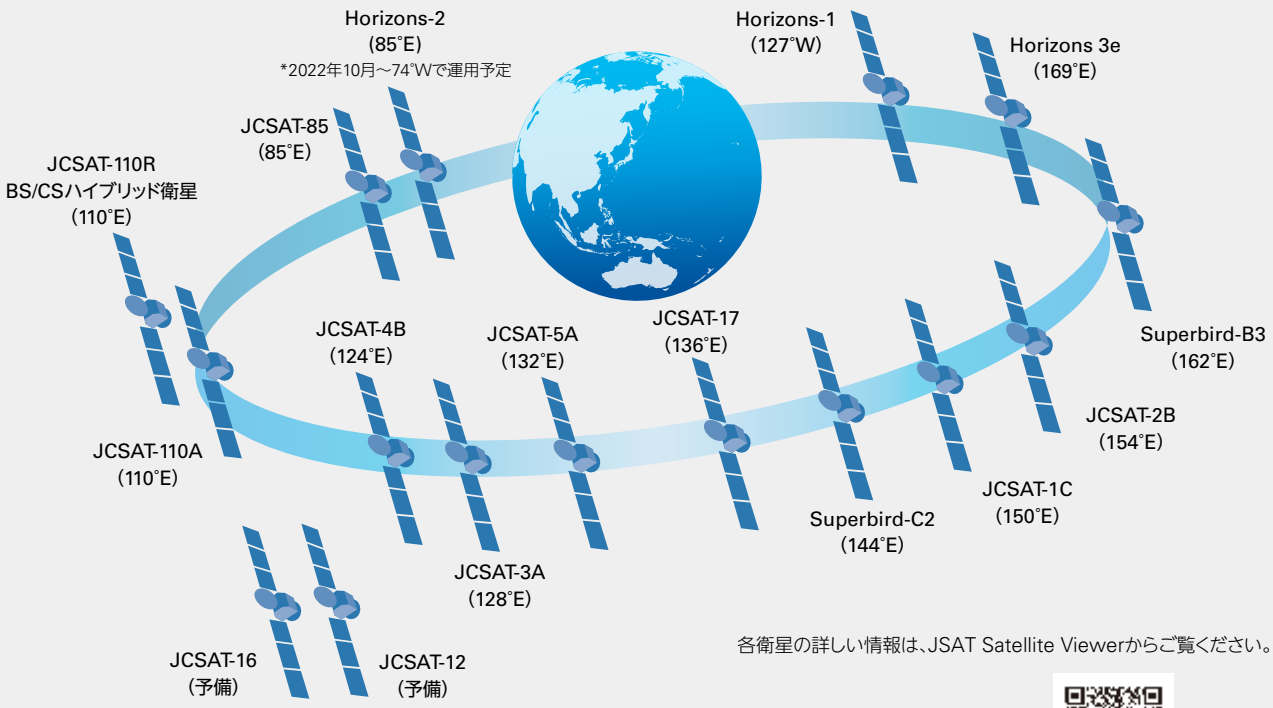
衛星調達・打ち上げコストは200～300億円、償却期間は15年

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200～300億円で資産計上されます。その後、15年程度の寿命期間で減価償却を行います。なお、スカパーJSAT株式会社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。



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

衛星フリート



各衛星の詳しい情報は、JSAT Satellite Viewerからご覧ください。

App Store

衛星フリート一覧

	主に放送サービスに利用				主に通信サービスに利用			
	JCSAT-110A	JCSAT-110R	JCSAT-4B	JCSAT-3A	JCSAT-5A	JCSAT-17	Superbird-C2	JCSAT-1C
軌道位置	110°E	110°E	124°E	128°E	132°E	136°E	144°E	150°E
打ち上げ日(日本時間)	2016年12月22日	2011年8月7日	2012年5月16日	2006年8月12日	2006年4月13日	2020年2月19日	2008年8月15日	2019年12月17日
打ち上げロケット	アリアン5	アリアン5	アリアン5	アリアン5	Zenit-3SL	アリアン5ECA	アリアン5	ファルコン9
衛星バス	SSL1300	A2100A	A2100AX	A2100AX	A2100AX	LM2100	DS2000	Boeing702[HTS]
設計寿命	15年	15年	15年	15年	12年	15年	15年以上	15年

	主に通信サービスに利用						予備衛星	
	JCSAT-2B	Superbird-B3	Horizons 3e	Horizons-1	Horizons-2	JCSAT-85	JCSAT-12	JCSAT-16
軌道位置	154°E	162°E	169°E	127°W	85°E	85°E	—	—
打ち上げ日(日本時間)	2016年5月6日	2018年4月6日	2018年9月26日	2003年10月1日	2007年12月22日	2009年12月1日	2009年8月22日	2016年8月14日
打ち上げロケット	ファルコン9	アリアン5	アリアン5	Zenit-3SL	アリアン5	Zenit-3SLB	アリアン5	ファルコン9
衛星バス	SSL1300	DS2000	Boeing702MP [HTS]	Boeing601HP	STAR-2	STAR-2	A2100AX	SSL1300
設計寿命	15年	15年以上	15年	15年以上	15年	15年	15年	15年

2022年8月末現在

用語集

■ 4K/8K (Ultra HD)
HDより高解像度の映像規格。4Kは水平画素数3,840×垂直画素数2,160、8Kは水平画素数7,680×垂直画素数4,320で、HDと比較すると、4Kは約4倍の解像度、8Kは約16倍の解像度となる。

■ 5G (5th Generation Mobile Communication System)
次世代のネットワークとして注目されている第5世代移動通信システム。「高速・大容量」「高信頼・低遅延」「多数同時接続」が特長。日本では2020年から本格的なサービス開始。

■ 契約者支払単価 (Average Monthly Contractor's Payment)
契約者1人当たりの平均月間視聴料等の支払額。

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

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

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

■ Beyond 5G/6G
5Gの次の世代、2030年代の無線・有線の目指すべきネットワークのありかたのこと。日本では、総務省が中心となり5Gを超える世代「Beyond 5G」として2020年から検討を開始している。

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

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

■ DTH (Direct To Home)
衛星を通じて家庭へ直接番組を配信すること。

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

■ フレキシブル・ペイロード (Flexible Payload)
ビーム形状変更による照射エリアの柔軟な設定、電力制御や再配分、デジタルチャネライザによる帯域可変等の軌道上でのリコンフィグレーションを可能とする次世代のデジタル衛星通信技術のこと。当社グループは、アジア初となるフレキシブル・ペイロード技術を搭載した衛星を2025年度運用開始予定。

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

■ 静止軌道 (GEO；Geostationary Earth Orbit) ／ 低軌道 (LEO；Low Earth Orbit)
静止軌道は、赤道上空約36,000kmの人工衛星の軌道位置。地球の自転に同期しているため、静止軌道上の人工衛星は見かけ上地上から静止して見える。低軌道は、地球の表面から高度2,000km以下の低い軌道位置。静止衛星と比べて衛星が常に地球上空を移動しているため、連続的な通信サービスを提供するためには、複数の衛星で構成される衛星コンステレーションを構築する必要がある。

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

用語集

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

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

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

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

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

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

■SAR (Synthetic Aperture Radar；合成開口レーダー)
人工衛星や航空機に搭載し、移動させることによって仮想的に大きな開口面(レーダーの直径)として働くレーダー。軌道を移動中に送受信を繰り返し、受信波を合成し分解能を向上させる技術を利用する。小さな開口面のアンテナを合成して大きな開口面のアンテナを実現することから「合成開口」と呼ばれる。

■ SDGs (Sustainable Development Goals；持続可能な開発目標)
現在の地球規模のさまざまな課題を踏まえ、17の目標と169のターゲットによって構成され、持続可能な社会づくりに関するルールの集大成として、世界中の政府や企業が自主的に取り組むための国際共通ルールのこと。

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

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

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

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

■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。

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

株式情報

基本情報

2022年3月31日現在

発行可能株式総数	1,450,000,000株※1
発行済み株式総数	297,404,212株※2
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 2021年7月21日付で譲渡制限付株式報酬として普通株式233,237株を発行し、297,404,212株となりました。

大株主

2022年3月31日現在

	株式数	持株比率
伊藤忠・フジ・パートナーズ株式会社	76,568,800	26.38%
エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社	26,057,000	8.98%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	25,506,000	8.79%
日本テレビ放送網株式会社	20,891,400	7.20%
株式会社TBSホールディングス	18,434,000	6.35%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,994,600	3.10%
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	6,629,184	2.28%
株式会社電通グループ	4,000,000	1.38%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044(常任代理人(株)みずほ銀行 決済営業部)	3,363,423	1.16%
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	2,966,800	1.02%

※当社は、自己株式7,104,178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

2022年3月31日現在

	株主数(名)	比率
金融機関	30	0.08%
証券会社	35	0.09%
その他国内法人	280	0.72%
外国人	327	0.84%
個人・その他	38,322	98.27%
自己名義株式	1	0.00%

	株式数(株)	比率
金融機関	38,592,800	12.98%
証券会社	6,176,530	2.08%
その他国内法人	156,050,485	52.47%
外国人	60,706,212	20.41%
個人・その他	28,774,007	9.68%
自己名義株式	7,104,178	2.39%

会社情報

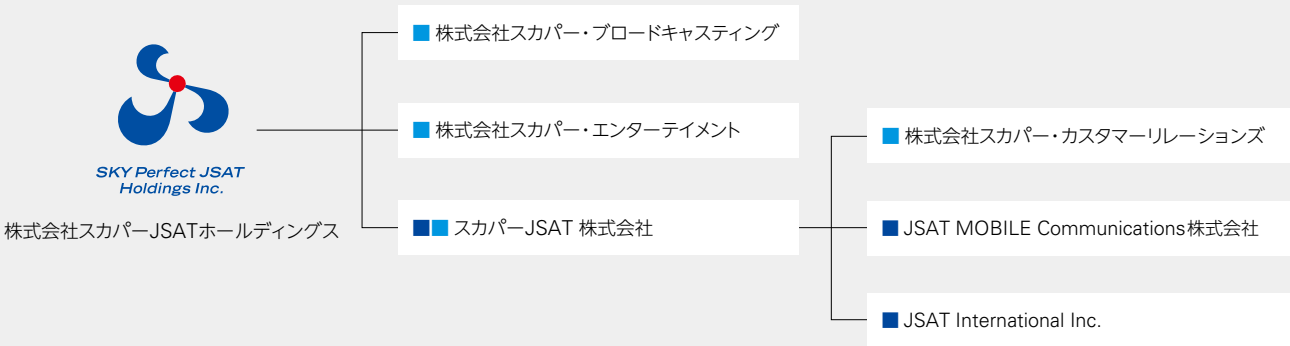
会社情報

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	841名(連結)(2022年3月31日現在)
資本金	10,081百万円(2022年3月31日現在)
取引市場	東京証券取引所 プライム市場(証券コード:9412)
発行済株式の総数	297,404,212株※
株主数	38,995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

※2021年7月21日付で譲渡制限付株式報酬として普通株式233,237株を発行し、297,404,212株となりました。

主なグループ会社 (2022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 (2022年3月31日現在)

■宇宙事業 ■メディア事業

議決権の所有割合は間接保有を含みます。

	SKY Perfect JSAT Corporation
会社名	■■ スカパーJSAT株式会社
資本金	50,083百万円
事業内容	宇宙事業およびメディア事業
議決権の所有割合	100.0%

	SPCC	SPBC	SPET
会社名	■ 株式会社スカパー・カスタマーリレーションズ	■ 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	100 百万円	2,500 百万円	10 百万円
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カスタマーセンター	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%

	JSATMOBILE	JSAT International
会社名	■ JSAT MOBILE Communications株式会社	■ JSAT International Inc.
資本金	375百万円(資本準備金含む)	25 百万US ドル
事業内容	移動体衛星通信サービス業	北米・ロシア・アジア太平洋向け衛星回線販売事業
議決権の所有割合	53.3%※	100.0%※

※議決権の所有割合は間接所有によるものです。

10年財務データ

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

（百万円）

	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3
経営成績（会計年度）				
営業収益	¥ 159,610	¥ 171,683	¥ 163,295	¥ 162,906
営業原価	106,168	111,253	104,175	101,640
販売費および一般管理費	37,289	38,717	39,492	37,056
営業利益	16,153	21,713	19,628	24,210
税金等調整前当期純利益	15,644	18,543	20,363	24,292
親会社株主に帰属する当期純利益	9,683	9,659	13,516	16,868
包括利益	11,358	11,053	14,662	11,209
EBITDA（注2）	43,327	44,551	44,503	46,670
減価償却費	26,116	24,433	22,868	20,694
のれん償却費	878	878	878	878
資本的支出	13,851	23,002	40,377	26,266
キャッシュ・フロー状況（会計年度）				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 38,372	¥ 33,345	¥ 16,634	¥ 24,806
投資活動によるキャッシュ・フロー	(11,119)	(18,970)	(34,748)	(28,804)
フリー・キャッシュ・フロー（注3）	27,253	14,375	(18,114)	(3,998)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(19,402)	(25,444)	(12,079)	18,587
財政状態（会計年度末）				
現金および現金同等物の期末残高	¥ 74,473	¥ 63,784	¥ 33,963	¥ 48,558
総資産	290,487	287,580	282,517	319,224
有利子負債	49,398	45,995	38,366	64,138
純資産	192,693	184,680	195,640	200,512
				（円）
1株当たり指標（注4）				
1株当たり純利益	¥ 28.77	¥ 29.50	¥ 43.85	¥ 55.39
1株当たり純資産	571.33	598.13	634.20	661.80
1株当たり配当金	12.00	12.00	12.00	14.00
				（%）
比率				
営業利益率	10.1	12.6	12.0	14.9
EBITDAマージン	27.1	25.9	27.3	28.6
自己資本比率（注5）	66.2	64.1	69.2	61.6
ROE（注6）	5.0	5.2	6.9	8.6
配当性向	41.7	40.7	27.4	25.3

（注）1. 米ドル表示は、便宜上、2022年3月31日現在の為替相場1米ドル=122.41円で換算しています。
2. EBITDA ＝ 親会社株主に帰属する当期純利益+税金費用+減価償却費+のれん償却費+支払利息
3. フリー・キャッシュ・フロー ＝ 営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー
4. 2013年10月1日に株式分割（1株につき100株の割合をもって分割）を行っており、上記は株式分割後の金額に修正しています。
5. 総資産に対する自己資本の比率
6. 自己資本に対する当期純利益の比率
7. 「収益認識に関する会計基準」等を2022年3月期の期首から適用しています。2022年3月期第1四半期以降に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。

	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3(注7) (百万円)	2022.3 (千米ドル(注1))
	¥ 192,876	¥ 145,502	¥ 164,015	¥ 139,542	¥ 139,572	¥ 119,633	$ 977,314
	130,594	92,202	111,316	90,188	87,047	68,303	557,986
	37,848	37,648	37,408	34,090	33,373	32,467	265,233
	24,434	15,652	15,291	15,263	19,152	18,863	154,095
	24,297	17,244	15,515	15,493	19,888	20,276	165,644
	17,415	11,353	9,682	12,027	13,345	14,580	119,107
	17,870	11,415	9,764	11,832	11,686	16,424	134,171
	47,725	43,033	40,742	41,531	45,268	44,179	360,914
	21,541	23,494	22,514	23,317	23,323	22,161	181,039
	878	878	878	878	878	878	7,174
	16,177	15,940	23,834	19,533	13,038	7,512	61,371
	¥ 7,030	¥ 22,546	¥ 25,898	¥ 28,880	¥ 57,949	¥ 36,507	$ 298,238
	(22,883)	(27,213)	(33,469)	(20,826)	(11,358)	(7,737)	(63,208)
	(15,853)	(4,667)	(7,571)	8,054	46,591	28,770	235,030
	13,469	4,866	9,362	(12,516)	(16,879)	(16,405)	(134,019)
	¥ 46,151	¥ 46,305	¥ 48,090	¥ 43,603	¥ 73,194	¥ 85,914	$ 701,856
	359,485	359,344	376,102	378,367	385,568	378,167	3,089,345
	82,753	92,767	108,086	102,443	90,959	85,352	697,262
	213,909	219,635	224,015	228,943	235,315	243,077	1,985,762
						(円)	(米ドル)
	¥ 58.64	¥ 38.22	¥ 32.60	¥ 40.49	¥ 44.92	¥ 49.52	$ 0.40
	709.14	729.48	745.26	767.69	788.27	833.58	6.81
	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	0.15
						(%)	
	12.7	10.8	9.3	10.9	13.7	15.8	
	24.7	29.6	24.8	29.8	32.4	36.9	
	58.6	60.3	58.9	60.3	60.8	64.0	
	8.3	5.2	4.4	5.3	5.7	6.0	
	30.7	47.1	55.2	44.4	40.1	36.3	

マテリアリティとESG課題への取り組み

分類 E	分類 S	分類 G	ISO26000 中核課題	重要課題テーマ <何のために>	重要課題（マテリアリティ） <何をするか>	1 貧困をなくそう	2 飢餓をゼロに
	■		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	あらゆるエリア・環境への放送・通信インフラの提供	1.5	
	■				災害に強いレジリエントな放送・通信インフラの提供を通じたBCPおよび救援・復興支援	1.5	
	■				技術イノベーションを踏まえた衛星通信サービスの高信頼性・高持続性に向けた取り組み	1.5	
	■		消費者課題	多様なコンテンツによる生活の豊かさの向上	多様なコンテンツを、放送や配信、さまざまな顧客接点で提供		
	■				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		
■			環境	脱炭素社会と循環型経済の実現に向けた環境への寄与	衛星および地上設備等における再生可能エネルギー利用、エネルギー効率向上の推進によるCO_2の削減		
■					衛星を利用したCO_2削減の支援		
■					産業廃棄物の適正な処理、リデュース、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	宇宙ごみ削減への取り組み		
	■		消費者課題 コミュニティへの参画および コミュニティの発展	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		
■	■		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
	■		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	強靭な経営基盤の整備	コーポレート・ガバナンス体制の整備	1.5	
	■	■	消費者課題 組織統治		積極的かつ責任ある企業広報活動とステークホルダーとの対話		
	■		公正な事業慣行 消費者課題		情報セキュリティ・個人情報保護		
	■		労働慣行	多様な人財の活躍	人財開発		
	■		人権 労働慣行		ダイバーシティ&インクルージョン		
	■		労働慣行		従業員の健康増進、安心安全な職場づくり		
	■		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	放送枠・番組・CM等の特徴を活かした社会への貢献	1.2	
	■		コミュニティへの参画および コミュニティの発展		次世代教育・地域共生等の社会貢献		

関連するSDGsのゴールとターゲット														
3 すべての人に健康と福祉を	4 質の高い教育をみんなに	5 ジェンダー平等を実現しよう	6 安全な水とトイレを世界中に	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに	8 働きがいも経済成長も	9 産業と技術革新の基盤をつくろう	10 人や国の不平等をなくそう	11 住み続けられるまちづくりを	12 つくる責任 つかう責任	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 平和と公正をすべての人に	17 パートナーシップで目標を達成しよう
	4.7				8.1、8.2 8.5、8.8	9.1、9.5 9.a、9.c		11.1、11.2 11.3、11.5	12.8	13.1	14.4		16.3 16.4	
				7.2 7.b		9.1、9.a 9.c		11.5 11.b		13.1 13.2				
					8.4	9.1、9.4 9.5		11.5	12.2 12.5	13.1				
3.3	4.2、4.7 4.a	5.1			8.5	9.1 9.2	10.2	11.1、11.3 11.5	12.5 12.8				16.10	17.17
						9.2			12.8					17.17
	4.7	5.1 5.2					10.2 10.3		12.8				16.1 16.3	
				7.2 7.3		9.4			12.5	13.1 13.2		15.1		
				7.2		9.1 9.4				13.1 13.2				17.17
3.9			6.3		8.4	9.4			12.4 12.5	13.1	14.1	15.1		
			6.3		8.4	9.4			12.1、12.2 12.4、12.5	13.1 13.2	14.1	15.1		
						9.1、9.4 9.5			12.1、12.2 12.4、12.5					
						9.1、9.2 9.5	10.2							17.17
			6.5			9.1、9.5 9.b		11.5 11.b		13.1	14.4 14.5	15.2	16.3 16.4	
	4.7					9.2								17.16 17.17
		5.1 5.2				9.1	10.2	11.5		13.1			16.1、16.3 16.4、16.5 16.7、16.10	
					8.2				12.6 12.8				16.7	
													16.10	
	4.3 4.4					9.5								
3.4		5.1、5.4 5.5			8.2、8.5 8.8		10.2						16.7	
3.3、3.4 3.8					8.5 8.8									
	4.1 4.2						10.1							17.17
3.2 3.3	4.1、4.2 4.3、4.4 4.5、4.6 4.7、4.a 4.c				8.9	9.1 9.5		11.5 11.7	12.8					17.17

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

SKY Perfect JSAT Holdings Inc.

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