SKY Perfect JSAT Holdings Inc.

統合報告書2021

2021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

Contents

Who We Are

02 ビジネスフィールド
04 歩み
06 価値創造プロセス

What We're Planning

08 社長メッセージ
14 財務ハイライト
16 CFOメッセージ
20 リスクと機会

How We're Doing

22 セグメント概況
　22 宇宙事業
　28 メディア事業

ESG

34 マテリアリティの選定
36 マテリアリティとESG課題への取り組み
38 環境（E）
41 社会（S）
48 役員紹介
50 コーポレート・ガバナンス
55 社外取締役対談

Data Section

58 衛星通信の基礎知識
60 衛星フリート
61 用語集
63 株式情報
64 会社情報
66 10年財務データ

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

ミッション

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

Space for your Smile には、私たちの目指す世界が描かれています。
宇宙も、空も、海も、陸も、家族が集うリビングも、ひとりの自由な場所も、
これらすべての Space が笑顔で満たされるように。
日常のちょっとした幸せから、まだ見ぬ未来の幸せまで、
ひとりひとりの明日がよりよい日になっていく、
そんな世界を創りつづけます。

事業ビジョン

宇宙事業

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

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

行動指針

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？

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。

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

地表から近い高度を飛ぶ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

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。

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

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。

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！」

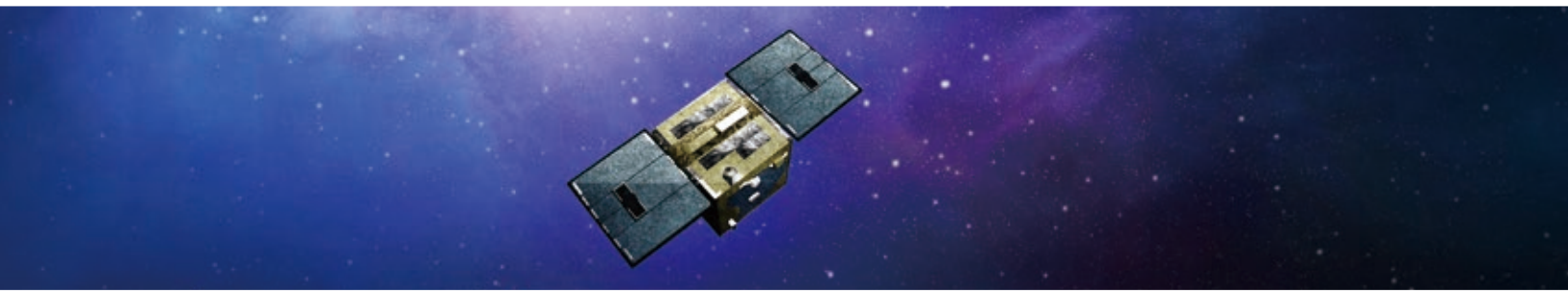
1996年に日本初の衛星有料多チャンネル放送としてスタートした「スカパー！」。国内最多約140チャンネル、300万件を超えるお客様にご覧いただいています。放送に加え、配信も行うことで多様な視聴ニーズに対応し、お客様のまだ見ぬ感動をお届けし続けます。

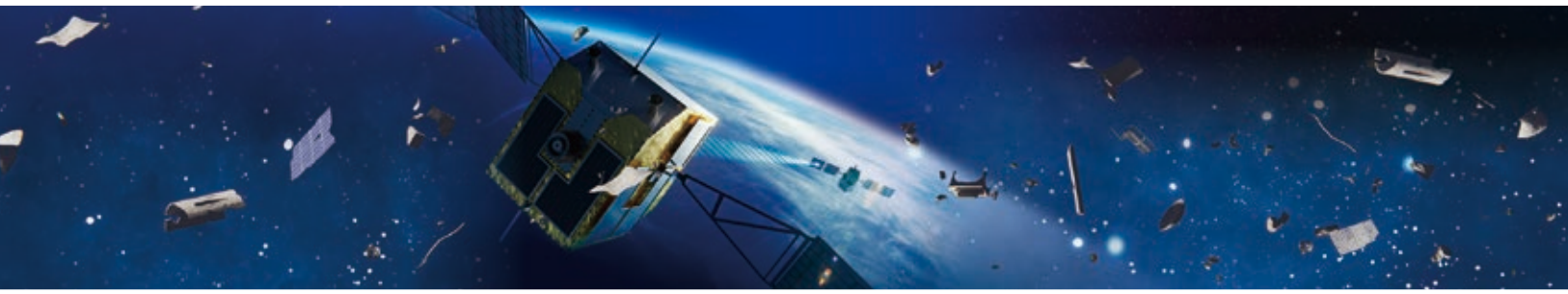
海
0 Km

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。

©Boeing





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。

現在では、宇宙事業として地上36,000kmに17機の静止衛星を配備し、航空機・船舶で利用できるインターネット回線や、災害時にも携帯電話網を支えるバックアップ回線など、宇宙から地上のあらゆる空間をビジネスフィールドとして、便利で安全な暮らしを社会にお届けする衛星通信サービスを提供。メディア事業では、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！」が、今日では国内最多約140チャンネル、300万件を超えるお客様にご覧いただいています。

宇宙事業

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

1985
- 宇宙通信（株）設立
- 日本通信衛星（株）設立
- （株）サテライトジャパン設立

1996
- （株）日本サテライトシステムズ

2000
- ジェイサット（株）に社名変更 東京証券取引所第1部に上場

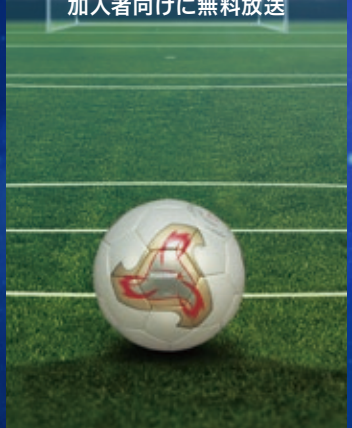
1996
- （株）ジェイ・スカイ・ビー設立
- （株）ディーエムシー企画設立

2000
- 日本デジタル放送サービス（株）から（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 東京証券取引所マザーズに上場

メディア事業

1996 日本初の衛星有料多チャンネル放送 パーフェクTV！放送開始

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



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

2011
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

2020
JCSAT-1C/JCSAT-17
サービス開始

衛星保有機数 17機

累積衛星運用年数（運用委託衛星除く） 300年以上（1989年～）

2021年7月31日現在

2007
2008
2011
2018
スカパーJSAT
グループミッション策定

2020
企業ブランディング活動開始

スカパー！累計加入件数 約310万件

FTTH接続世帯数 約244万件

2021年3月31日現在

2004
光回線を用いた
テレビ再送信サービスを
提供開始

2008
スカパー東京メディア
センター竣工

2011
スカパー！オンデマンド
サービス開始

2019
プロ野球セ・パ公式戦
全試合配信開始

2020
ブンデスリーガと共同のマーケ
ティング活動を含めた契約締結
2024/25シーズンまでの
独占放送権・配信権を獲得

価値創造プロセス

地上から宇宙空間までオンリーワンのサービスを創出。

スカパーJSATは、これまで人類を発展させる普遍の原動力となってきた「未知に挑み続ける力」を武器に、宇宙をビジネス領域として開拓しつづけてきました。技術革新や気候変動、withコロナ時代における新生活様式への対応など、日々激しく変化が起きる時代を迎え、社会全体が次のフェーズへの進化を求められています。スカパーJSATもまた、技術革新を背景とする新たなプレーヤーの出現、デバイスやユーザーの嗜好の多様化など大きな変化の波の中にいます。そのような中、私たちはグループミッション「Space for your Smile」を指針として、私たちにしか提供できない新たな価値を提供し続けます。

重要な経営資源（当社の強み）

- スカパー！累計加入件数（IC数）：310万件
- 放送事業者数：27事業者（スカパー！サービス）
- チャンネル数：80ch（スカパー！サービス）
  139ch（スカパー！プレミアムサービス）
  138ch（スカパー！プレミアムサービス光）
  （2021年3月31日現在）
- 官公庁や地方自治体、インフラ企業との信頼関係
- 事業展開国数
  宇宙：アジア、オセアニア、中近東、ロシア、北米等
  メディア：8つの国と地域

宇宙をフィールドとする30年の実績と信頼

安定した財務基盤と保有設備

- 自己資本（純資産）：235,315百万円
- 自己資本比率：60.8%
- 長期格付：A（R&I、JCR）

- 衛星保有機数：17機（2021年7月31日現在）
- 衛星管制設備：国内5拠点
- スカパー東京メディアセンター

技術やノウハウを持った多様な人財

- 衛星運用・調達ノウハウ
- 衛星放送ノウハウ
- カスタマーセンター運営ノウハウ

- 連結従業員数：846名
- 女性管理職比率：10.2%*
  *スカパーJSAT株式会社単体

事業活動の
“スカパーJSAT
Space for
不安が「安心」
不便が「快適」
好きが「大好き

提供サービス（OUTPUT）

宇宙事業

衛星を使用した通信サービスを提供。広域性、耐災害性、柔軟性等の衛星の特長を活かした安心安全な通信サービス。

衛星データを活用した情報サービス開発や宇宙をフィールドとする新領域へと拡大。

公共性の高い通信放送ビジネス

メディア事業

衛星放送のスカパー！を中心とした放送サービス。衛星のほか、光、インターネット経由などさまざまな伝送路を通じたサービスも展開。

配信の拡大、放送センターを活かした新ビジネスにも取り組む。

提供価値（OUTCOME）

経済価値の創造

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の構成比は、セグメント間取引及び調整額を含んでいます

社会・環境価値の創造（持続可能な社会に寄与する9つのマテリアリティ）

- レジリエントな放送・通信インフラの構築
  情報格差の解消
- 多様なコンテンツによる生活の豊かさの向上
- 脱炭素社会と循環型経済の実現に向けた
  環境への寄与
- 宇宙環境の改善
- 環境や社会に寄与するイノベーションの推進
- パートナーシップの促進
- 強靭な経営基盤の整備
- 多様な人財の活躍
- 地域・コミュニティの発展

詳しくは34ページへ

拠り所としての
グループミッション”
your Smile
」にかわる社会へ
」にかわる生活へ
」にかわる人生へ

社長メッセージ

スカパーJSATグループ「プラン2020+」を推し進め、基礎収益力向上のための事業構造改革と成長戦略の実行をさらに強化してまいります。

代表取締役社長

米倉英一

はじめに、新型コロナウイルス感染症の拡大により、依然として国内外で深刻な状況が続いております。医療関係者をはじめ、感染拡大の抑止に尽力されているすべての方々にこの場をお借りして心から感謝申し上げます。

2020年度の業績総括

2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の業績への影響が懸念されましたが、前年度と同水準の連結営業収益を維持しました。宇宙事業では、新たに運用を開始したJCSAT-17に加え、従来よりも伝送容量を大幅に拡張したハイスループット衛星（HTS）であるHorizons 3eが収益の拡大に寄与しました。メディア事業は動画配信サービスとの顧客獲得競争やスポーツコンテンツを中心としたコンテンツ獲得競争の激化により、厳しい事業環境が続いていますが、有料多チャンネル放送「スカパー！」の累計加入件数300万件超を維持しています。一方で、メディア事業の営業費用が大きく減少したため、2020年度の連結営業利益は前年度比26％増、親会社株主に帰属する当期純利益は11％増となりました。

持続可能な成長に向けて

当社グループを取り巻く事業環境は、デジタル技術の革新を背景に大きなターニングポイントを迎えています。そうした中で私たちは、持続可能な中長期の成長に向け、「REPOWERING（人）」「REBUILDING（事業）」「REBRANDING（会社）」の3つの柱を軸に抜本的な経営改革・事業構造改革を目指すスカパーJSATグループ「プラン2020+」を経営方針として掲げ、推進しています。

スカパーJSATグループ
プラン2020+

人
RE POWERING

- 多様な人財登用
- 従業員エンゲージメントの向上
- 従業員一人一人の自己変革

事業
RE BUILDING

- 選択と集中と採算性の向上
- 共創による新たなビジネスフィールド進出とグローバル展開
- DXの推進

会社
RE BRANDING

- 企業ブランドの再創生
- SDGsと経営戦略の連動
- コーポレート・ガバナンス強化

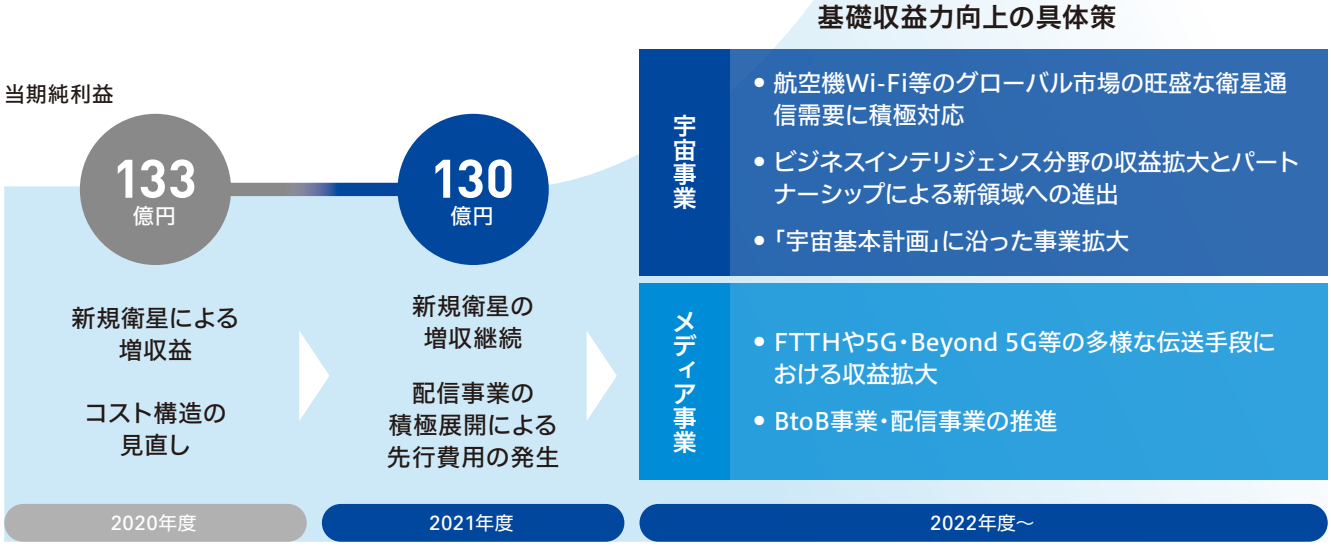
社長メッセージ

RE POWERING（人）

「人の変革」にフォーカスしたREPOWERINGについては、コロナ禍をきっかけに場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を実現し、在宅勤務を中心とした業務運用で支障なく事業を遂行できる体制を整備するとともに、若手・中堅社員の積極的な抜擢に取り組んできました。これからも、さらに生産性が高く、創造力に富む強靭な企業を目指し、私たちのミッションである「Space for your Smile」の実践に向け、従業員一人ひとりが自己変革し、パフォーマンスを最大限発揮できる組織改革を行っていきます。

成長の見通し

中長期的に基礎収益力のさらなる向上を目指す



RE BUILDING（事業）

「事業の変革」であるREBUILDINGでは、当社グループの中長期的な基礎収益力の強化に向けて、事業の「選択と集中」を徹底し採算性の向上を図るとともに、国内外の多様なパートナーと新たなビジネスフィールドの開拓を進めていく取り組みです。

宇宙事業

宇宙事業では、①既存事業強化、②新技術活用・事業領域拡大を両輪に収益力の向上を図ってまいります。中長期的なビジョンとしては、従来の静止軌道上の衛星通信サービスにとどまらず、海洋・地上から宇宙空間までを私たちのビジネスフィールドとし、そこから得られるさまざまなデータを活用した「スペースインテリジェンス」市場を創出していく方針です。

「既存事業強化」については安定収益基盤として、国内外において衛星利用が拡大している携帯電話基地局向けバックホール回線の提供などを拡充するとともに、船舶・航空機Wi-Fi向け回線提供をはじめとするグローバル市場の需要を着実に取り込んでいきます。すでにアジア・太平洋エリアで順調に収益拡大を続けるHorizons 3eに加え、もう一つのHTSであるJCSAT-1Cにより、グローバル市場での継続的成長を実現します。さらに2024年には、通信可能地域や伝送容量を柔軟に変更できるフルフレキシブル衛星Superbird-9の打ち上げを予定しています。こうした最新技術を備えた衛星をいち早く調達し、多様な衛星通信ニーズに対応していきます。

「新技術活用・事業領域拡大」においては、宇宙から得られる画像や位置情報などさまざまなデータとAI分析を組み合わせた情報サービス「Spatio-i」の提供を開始するとともに、事業領域の拡大を目指し国内外の企業・研究機関と積極的にパートナーシップを図っています。その一環としてこのたび、日本電信電話（株）との業務提携契約を締結しました。2025年頃の事業化を目指し、2022年から技術実証を順次始め、事業の土台となる技術開発を進めながら、Beyond 5G・6G時代の「宇宙統合コンピューティング・ネットワーク」による持続可能な社会に求められる統合インフラの実現を目指します。また、宇宙のSDGsをコンセプトに宇宙ごみを除去する独自の技術開発をはじめ、衛星量子暗号技術など次世代技術を活用した事業も検討していきます。

社長メッセージ

メディア事業

メディア事業においては、インターネット動画配信サービスの普及に伴って、コンテンツ視聴スタイルが大きく変化する中、①事業構造改革による収益性の改善、②サービスの拡充と差別化、③新たな収益の獲得という3つの課題に取り組んでいく方針です。

まず、「事業構造改革による収益性の改善」については、コンテンツ獲得、マーケティングのほか、カスタマーセンターや放送設備など全方位で、品質・顧客満足度向上と収益性改善の両面からコスト配分の見直しを実施しています。

「サービスの拡充と差別化」では、人々の在宅時間が増えているなか、テレビ1台分の料金で3台まで追加料金なしで50チャンネル見放題の「スカパー！ 基本プラン」が好評で、着実に契約数を伸ばしています。また、さまざまなジャンルで熱量の高い加入者に向け、イベント開催、グッズ販売、SNSコミュニケーション等、従来の放送サービスを超えた多様な楽しみ方を提供するファン・マーケティングを展開し、加入者のロイヤリティ向上に取り組んでいます。家庭内Wi-Fi環境の普及に伴い光回線を契約する世帯が増える中、FTTH事業の契約世帯数は240万世帯を超え、さらに拡大を続けています。一方で、2021年度下期には、オンデマンドサービスを全面的に刷新する予定で、将来的には放送と配信を融合した新たなコンテンツプラットフォームの構築を目指します。さらに、「新たな収益の獲得」に向けてメディア事業でもBtoB市場に参入します。具体的には、国内最大級のオンラインビデオプラットフォームを提供する（株）PLAYとともに国内外の映像配信サービスを支援する「メディアHUBクラウド」事業を立ち上げました。100以上のチャンネルを放送している放送プラットフォームを有効活用し、「配信事業者へ手軽にコンテンツを提供したい」「海外コンテンツをインターネットで配信したい」といった企業・事業者のニーズに応え、収益源の多様化を図っていきます。

中長期的には、「スカパー！」をコンテンツをエンジョイするだけではない、生活スタイルを支えるブランドとして発展させ、コンテンツだけでなく、ヒト・モノ・コトを含めたお客様のライフスタイルそのものを支える事業に進化させたいと考えています。

さらには、宇宙とメディアという、一見かけ離れてみえる両事業をつなぐサービスの創出にも取り組んでいきます。例えば、社会インフラ、ライフラインを支える宇宙事業のサービスの中からBtoCビジネスを創造し、スカパー!と組み合わせることで、新しい世界観をライフスタイルに持ち込むことができれば、当社グループのユニークさをさらに活かすことができ、競合との差別化につながるのではないかと考えています。

RE BRANDING（会社）

2020年10月より「未知を、価値に。」を合言葉に企業ブランディング活動を開始しました。有料多チャンネル放送「スカパー!」に偏りがちなコーポレートイメージを刷新し、地上から宇宙空間までをビジネスフィールドとする、ユニークな挑戦を続けていく当社グループの姿を伝えることで、適正な企業価値評価につなげるブランディングに取り組んでいます。

サステナビリティ経営の深化

当社グループは、創業来、通信・放送という公共性の高い領域で事業を展開し、社会に役立つサービスを提供してまいりました。さらに、世界共通の目標である「SDGs(持続可能な開発目標)」の達成に向けた取り組みを一層推進し、社会から必要とされ、持続的な成長を続けるサステナビリティ経営を目指すため、2020年9月にサステナビリティ委員会を設置しました。この体制の下、私たちが解決すべき社会課題とは何かをSDGsを起点に抽出し、「レジリエントな放送・通信インフラの構築、情報格差の解消」「多様なコンテンツによる生活の豊かさの向上」「脱炭素社会と循環型経済実現に向けた環境への寄与」などを含む9つの重要課題（マテリアリティ）テーマを特定しました。今後、具体的なKPIを設定し、実践してまいります。

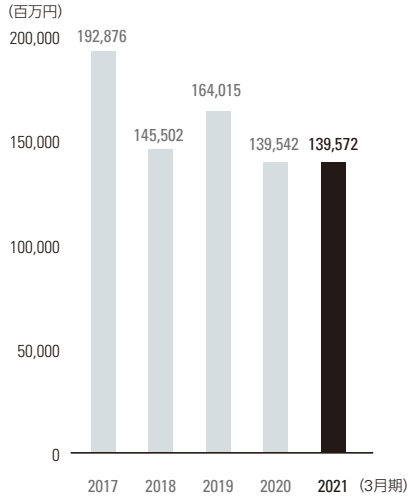
地上から宇宙空間までをビジネスフィールドに「未知」から「価値」を提供できる唯一無二の企業グループとして、私たちだからこそ貢献できる社会課題に真摯に向き合い、企業価値の向上に努めてまいります。株主・投資家の皆様におかれましては引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。

財務ハイライト

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

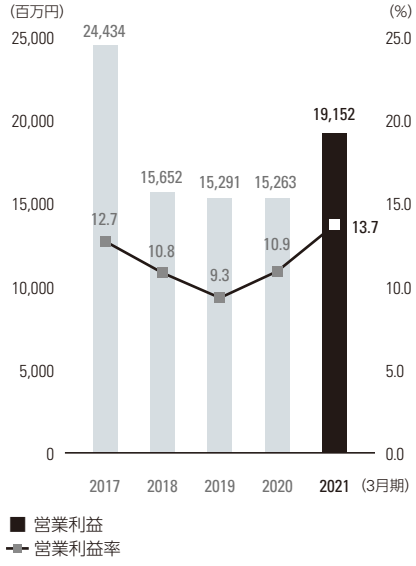
営業収益

139,572百万円



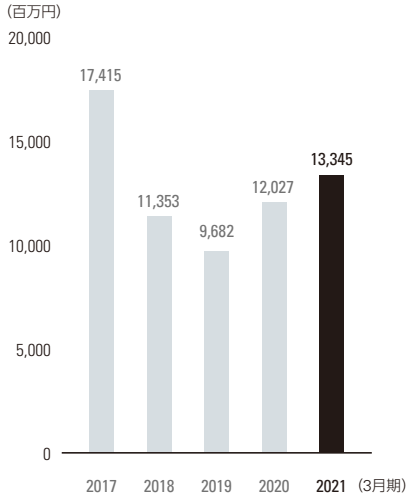
営業利益／営業利益率

営業利益19,152百万円



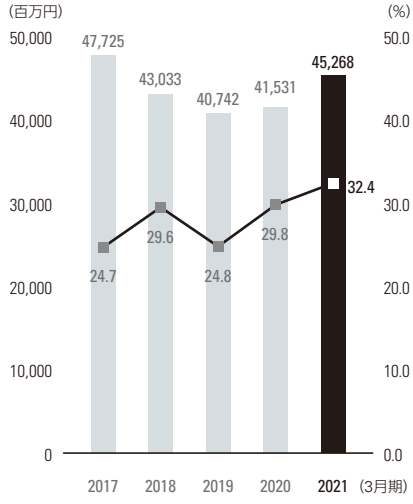
親会社株主に帰属する当期純利益

13,345百万円



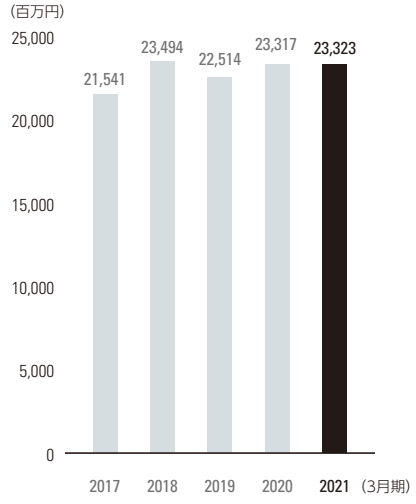
EBITDA/EBITDA マージン

EBITDA 45,268百万円



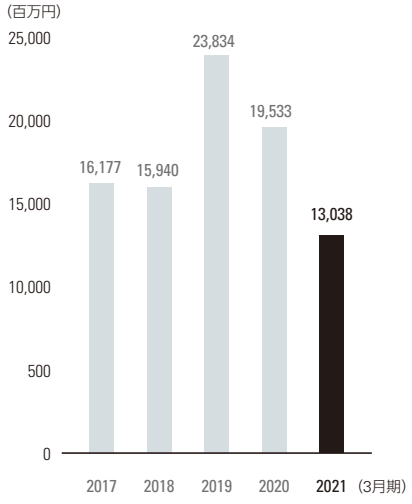
減価償却費

23,323百万円



設備投資

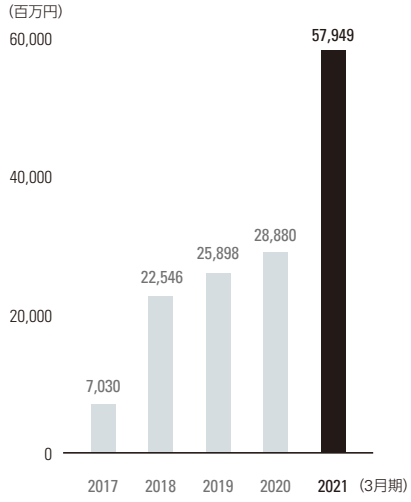
13,038百万円



(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。

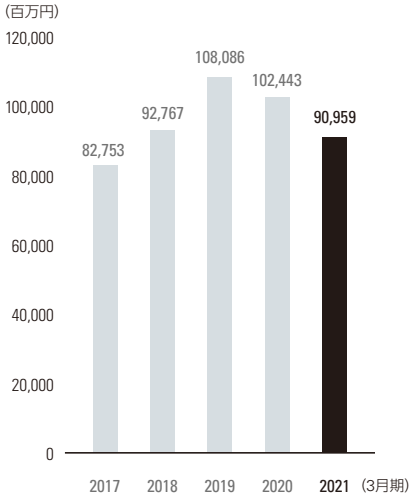
営業活動によるキャッシュ・フロー

57,949百万円



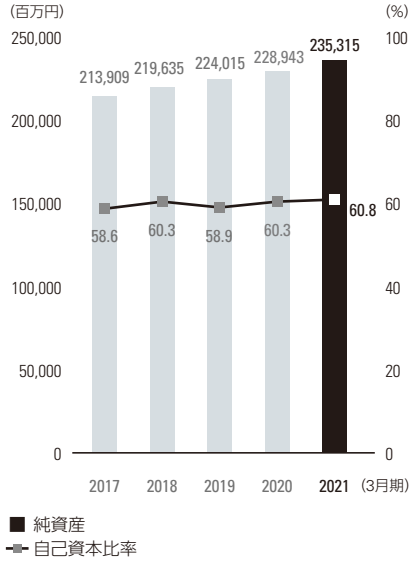
有利子負債

90,959百万円



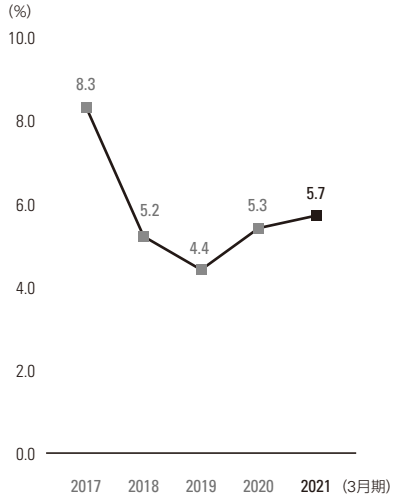
純資産／自己資本比率

自己資本比率 60.8%



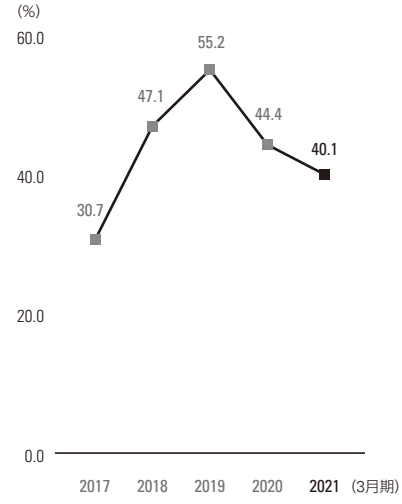
ROE

5.7%



配当性向

40.1%



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

（2020年11月18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

（2020年11月13日現在）

CFOメッセージ

健全な財務状態を維持しつつ、成長投資と株主還元の拡充を両立していきます。

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」の実現のため、サステナビリティ経営を推進し、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おります。そのため、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。なお、一定の手元流動性を維持する資金計画を作成・実行するとともに、取引金融機関とコミットメントライン契約及び当座貸越契約（合計153億円）を締結して資金の流動性リスクに備えています。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。

2020年度の業績レビュー

連結営業収益は前年度と同水準の1,396億円を維持した一方、連結営業利益は前年度比25.5％増の192億円、親会社株主に帰属する当期純利益は11.0％増の133億円となりました。これは、宇宙事業における新規衛星が収益・利益ともに貢献し、メディア事業での累計加入件数の減少による収益減少をカバーしたことに加え、メディア事業において営業費用が90億円減少したことが主な要因です。また、セグメント利益は宇宙事業が前年度比17.7%増の94億円、メディア事業が前年度比3.3%減の44億円となりました。

2021年度の業績見通し

宇宙事業は、成長市場である移動体向け衛星回線需要が2020年度に続きコロナ禍による航空機減便の影響を受けるものの、「JCSAT-1C」「Horizons 3e」の2機のハイスループット衛星の収益拡大により、増収増益の見込みです。一方、メディア事業は、累計加入件数の減少に加え、将来の成長に向けた積極的な費用投入により、減収減益となる見込みです。

また、2021年度より適用される「収益認識に関する会計基準」により、営業収益の表示が約220億円減少する見込みです。これは、メディア事業における視聴料収入や宇宙事業における一部の回線販売等において、関連する費用を控除した純額を収益

CFOメッセージ

として認識することが主な要因です。これによる損益への影響は軽微です。

以上の結果、2021年度の営業収益は前年度比12.6%減の1,220億円、営業利益は6.0%減の180億円、親会社株主に帰属する当期純利益は2.6%減の130億円を見込んでいます。

設備投資および研究開発投資

2020年度の設備投資額は前年度比33.3%減の130億円となりました。セグメント別の内訳としては、メディア事業では、スカパー東京メディアセンターの放送設備の拡充等で46億円、宇宙事業では、通信衛星設備の調達等で83億円でした。2021年度は宇宙事業の通信衛星設備の調達等が24億円増加する見通しで、全体の設備投資額は153億円を計画しています。また、2024年に打ち上げ予定のSuperbird-9への総投資額は、管制設備等も含め300億円規模となる見込みです。一方、2020年度の研究開発費は、主に宇宙用レーザーを利用した不用衛星等の移動(除去)サービス開発等として2.4億円(前年度2.9億円)を計上しました。

財政状態

資産合計は3,856億円となり、前年度末比72億円増加しました。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62億円減少しましたが、現金及び現金同等物の増加296億円等により236億円増加しました。有形固定資産及び無形固定資産は、設備投資により130億円増加しましたが、減価償却費233億円、のれん償却額9億円等により112億円減少しました。投資その他の資産は、長期貸付金の減少31億円等により52億円減少しました。

負債合計は1,503億円となり、前年度末比8億円増加しました。主な増加は未払法人税等35億円及び前受収益52億円であり、主な減少は社債の償還及びXバンド事業に関する借入金の返済等による有利子負債の減少115億円です。なお、2020年度末の借入金残高760億円のうち、Xバンド事業に関する借入金520億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225億円については当該事業に係る営業キャッシュ・フローにより返済する予定です。

非支配株主持分を含めた純資産は2,353億円となり、前年度末比64億円増加しました。主な要因は親会社株主に帰属する当期純利益の計上等による利益剰余金の増加80億円です。これらの結果、自己資本比率は60.8%と0.5ポイント上昇し、債券の発行体格付(R&I、JCR)も「A」を維持しています。

キャッシュ・フローと株主還元

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441億円に加え、売上債権の減少61億円及び前受収益の増加52億円により、579億円の収入（前年度は289億円の収入）となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産及び無形固定資産の取得による支出122億円等により114億円の支出（前年度は208億円の支出）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前年度に81億円の収入に転換し、2020年度はさらに466億円の収入に拡大しました。

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64億円、社債の償還による支出50億円、配当金支払による支出53億円等により169億円の支出（前年度は125億円の支出）となりました。

以上の結果、現金及び現金同等物の残高は、前年度末比296億円増加し、732億円となりました。

当社は、株主の皆様への長期的かつ総合的な利益の還元を重要な経営目標と位置づけております。配当につきましては、積極的な事業展開に備えるための内部留保の充実を図る一方、財政状態、利益水準及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、2020年度も1株当たりの年間配当額18円（配当性向40.1%）を実施しました。続く2021年度も同額を予定しています。

また、株主還元の更なる拡充を目的として、2021年8月から2022年1月末までの期間に9百万株、30億円を上限とする自己株式取得（市場取引）を実施します。

	実績				予想
	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
営業収益（億円）	1,455	1,640	1,395	1,396	1,220
営業利益（億円）	157	153	153	192	180
親会社株主に帰属する当期純利益（億円）	114	97	120	133	130
配当性向（%）	47.1	55.2	44.4	40.1	41.1
1株当たり年間配当額（円）	18	18	18	18	18

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35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が、近年のデジタル技術の急激な進化に伴い当社を取り巻く事業環境は加速度的に変化しています。変化を的確に把握し、事業リスクの軽減と将来の成長機会の創出を目指しています。
こうしたリスクと機会の認識に基づき、宇宙事業・メディア事業においてさまざまな施策を推進しております。

	事業環境	環境
リスク	**共通** • 代替の脅威、価格競争激化、他社の技術先行による競争力低下 • 衛星フリート戦略の不備・失敗(衛星・地上設備調達遅延含む)、製品やサービスの品質低下、電波障害、納期遅延等による競争力低下 • 法規制変更による事業制約とコストの増加 • パートナーシップ・アライアンス戦略の不備・失敗 **宇宙** • カントリーリスク顕在化によるグローバルビジネスの停滞 **メディア** • 映像コンテンツ・配信許諾の獲得失敗による競争力低下 • 放送不正視聴による収益力低下	**共通** • 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** • 宇宙ごみの増大による通信衛星の事故・障害発生 **メディア** • 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
機会	**共通** • パートナー企業とのアライアンス強化による事業機会創出 **宇宙** • 国際政治環境の悪化による安全保障需要の増加 **メディア** • 高年齢加入者層のサービス利用継続による収益基盤維持 • 既存顧客基盤を活用した事業・収益の多角化	**宇宙** • 災害に強く広域性のある衛星回線のBCP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 **メディア** • 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
マテリアリティ	• レジリエントな放送・通信インフラの構築、情報格差の解消 • 多様なコンテンツによる生活の豊かさの向上 • パートナーシップの促進 • 地域・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 • 脱炭素社会と循環型経済実現に向けた環境への寄与 • 宇宙環境の改善 • 環境や社会に寄与するイノベーションの推進
施策	**共通** • パートナーシップ戦略強化による新技術・新サービスの開発 **宇宙** • 基礎収益力強化に向けた中長期のフリート体制構築 **メディア** • 多様性を認める社会の創造に寄与するコンテンツの提供 • 多様な顧客ニーズに対応する「ファン・マーケティング」の推進 • スマートテレビ等生活家電のサブスク新サービスの提供	**共通** • 事業拠点の非常用電源確保 • 従業員の訓練・災害ポータル整備・在宅勤務体制整備によるBCP強化 • 地上設備・拠点の省エネ、再生可能エネルギーの積極活用 **宇宙** • 災害時衛星需要増加への対応 • 地球観測・気象データ利用・画像解析ビジネスの事業化促進 • 宇宙ごみをレーザーで除去する衛星の設計・開発 • 次世代風力発電機×衛星通信による安心・安全な生活空間の提供 • 太陽光発電出力予測手法の開発・事業化 **メディア** • コロナ禍におけるエンターテインメント業界の積極的支援

この度の新型コロナウイルス感染症拡大の状況に際しては、従前から策定していた新型インフルエンザBCPに則って縮退運用を行い、サービスを継続することができました。2021年度より地球規模で深刻化する気候変動リスクを洗い出し、2022年度リスクマネジメント計画を見直す予定です。引き続きリスク対応の実効性をさらに高め、社会的課題の解決と企業価値向上を実現します。

社会・技術	経営とガバナンス
共通 • 外部からのシステム不正侵入、マルウェア感染・ハッキング等によるデータの改竄、機密情報・個人情報漏洩による信用力の低下 **宇宙** • 低軌道衛星コンステレーション実現による既存の静止軌道衛星需要の低下 **メディア** • インターネット動画配信サービスの普及による有料多チャンネル放送需要の低下	• 経営戦略・財務戦略の不備・失敗による業績悪化、財政状態の悪化 • 内部統制の不備・コンプライアンス違反（ハラスメント含む）による不祥事・不正の発生 • 高度人財不足及び従業員年齢構成のアンバランスによる組織力の低下 • D&I（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
共通 • パートナー企業とのアライアンス強化による事業機会創出 **宇宙** • 低軌道衛星コンステレーションへの参画・支援（地上局運用等）による収益機会の拡大 • デジタル技術の活用による新サービスの開発 • 5G/6G通信基盤整備による新たなビジネス機会の創出 • 量子暗号技術の開発 **メディア** • 配信事業、BtoB事業展開による収益の多角化 • DXの推進による業務効率化・生産性向上	• 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 • ガバナンスの更なる強化による外部評価の向上 • 格付けの維持・向上 • 「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
• 環境や社会に寄与するイノベーションの推進 • パートナーシップの促進	• 強靭な経営基盤の整備 • 多様な人財の活躍 • 地域・コミュニティの発展
共通 • 適正な業務執行のための強靭な情報セキュリティ体制構築 • DXの推進 **宇宙** • HTS・フレキシブルペイロード搭載衛星による通信需要の取り込み • スペースインテリジェンス事業の推進 • NTTとの協業による「宇宙統合コンピューティング・ネットワーク」構想の実現 • 低軌道衛星向け地上支援サービスの提供 • 宇宙スタートアップへの出資や協業 • HAPS等新事業領域への積極展開 **メディア** • FTTH、インターネットを活用した放送・配信サービスの強化 • 配信事業、メディアHUBクラウド事業の展開 • マーケティングオートメーションの推進（パーソナライズや番組商品のリコメンド機能強化等） • 宇宙×エンタメビジネスの創出	• 改訂コーポレートガバナンス・コードの遵守 • 中長期の経営戦略策定、持続可能な財務ポリシーの確立 • 適正な業務執行のためのリスクマネジメント体制の構築 • グローバル人財の育成、従業員のキャリア形成支援 • リモートワーク環境の整備と柔軟な働き方を推進する制度整備 • D&Iを推進する社員教育・研修の拡充 • 次世代育成、東南アジア教育環境向上への貢献（通信環境および教育環境の提供）

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（17機）
- 管制局設備（横浜・茨城含む全国5カ所）
- 海外拠点（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及び電波免許

パートナー

政府・公的機関
異業種企業・スタートアップ
大学・研究機関
LEO（低軌道）衛星事業者等

パートナー

国内外の衛星メーカー・地上設備ベンダー
打ち上げサービス会社等

パートナー

海外衛星オペレータ
通信事業者

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

- ビジネスインテリジェンス(Spatio-i)
- 衛星防災情報サービス
- ハイブリッド型太陽光発電出力予測
- 風力発電×衛星通信
- 宇宙ごみ除去衛星開発
- HAPS事業
- 宇宙統合コンピューティング・ネットワーク構想(NTTと業務提携)

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

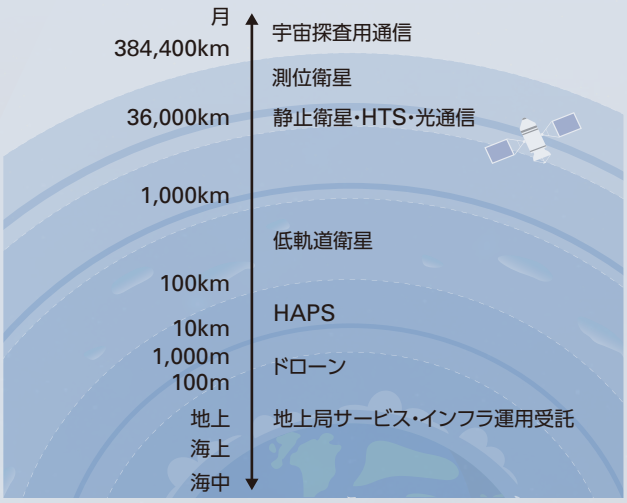
次世代衛星通信技術をベースに
成長するアジア・太平洋市場を積極的に取り込み

グローバル・モバイル領域

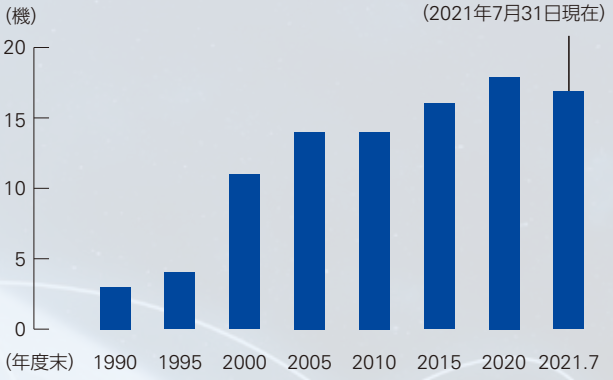
海外・移動体向け衛星通信

- 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(2024年度打ち上げ予定)

事業領域の拡大



静止衛星保有機数推移



グローバル衛星オペレーターランキング

	SES Luxembourg	Intelsat Luxembourg	Eutelsat France	Telesat Canada	スカパーJSAT HD*2 Japan
2020年度売上高*1(単位:百万ドル)	2,207	1,913	1,504	651	532
静止衛星保有機数(GEO)	50+	50	34	13	17

*1 SES、Intelsatは2020年12月期。Eutelsatは2020年6月期、当社は2021年3月期。為替は2021年3月末為替レートで換算。(1 USD=0.85 EUR、110.70 JPY、1.26 CAD)
*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

事業概況 | 宇宙事業

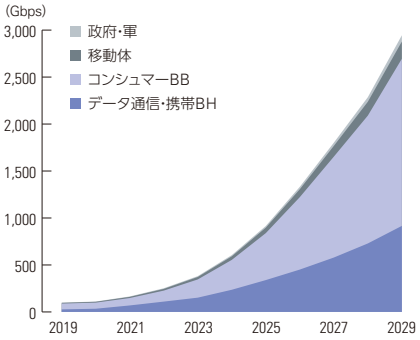
通信ビジネスの成長マーケットを取り込みながら、静止衛星での通信サービスにとどまらない新領域の開拓を推進していきます。

取締役
(スカパーJSAT株式会社　宇宙事業部門長)
福岡　徹

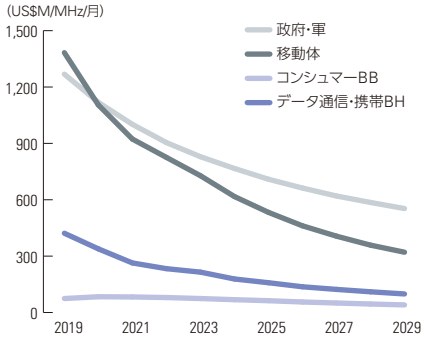
事業環境

主力の静止軌道(GEO)における衛星通信サービスは、災害対策など官公庁を中心とした国内での安定的かつ強固な需要に支えられています。また中長期的に、船舶・航空機等の移動体向け衛星通信や携帯電話基地局向けバックホール回線などの需要が拡大トレンドにあります。しかしながら、足元では新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、航空会社の運休・減便が世界中で相次ぎ、成長の牽引役とみなしていた航空機内インターネット接続用衛星回線の需要が一時的に落ち込んでいます。一方、当社は日本のみならず、アジア全域・オセアニア・ロシア・中東・ハワイ・北米を事業領域としていますが、海外市場では、高速・大容量で、帯域当たりの単価の低廉なハイスループット衛星(HTS)の普及に伴い、グローバル衛星オペレータとの顧客獲得競争および価格競争が激しくなっています。

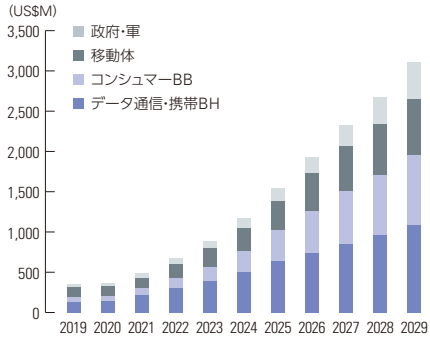
HTS利用帯域



HTS帯域月額単価



HTS売上



対象エリア：アジア・太平洋+インド洋　出典：Northen Sky Research, Global Satellite Capacity Supply & Demand 17th

2020年度の業績レビュー

2020年度の宇宙事業の業績は、営業収益が前年度比54億円増加の589億円、営業利益は9億円増の138億円、税引後のセグメント利益は14億円増の94億円となりました。

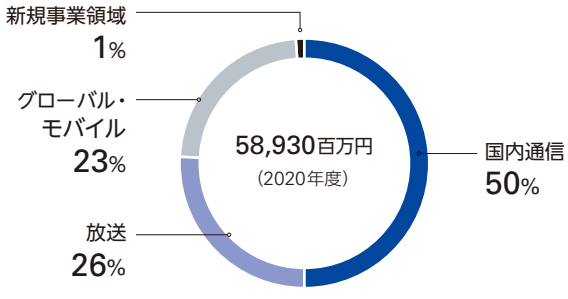
コロナ禍による航空機向けインターネット接続用回線の落ち込みを当初厳しく見積もっていましたが、結果としては影響を11億円の収益減にとどめることができました。一方で、JCSAT-17が（株）NTTドコモとの長期契約に基づくサービスを開始したことで、年間を通じて安定的に収益に貢献しました。また、インテルサット社との共同衛星でHTSでもあるHorizons 3eが、2019年2月のサービス開始以降、アジア・太平洋地域を中心に順調に新規顧客を獲得し、こちらも増収に寄与しました。その結果、宇宙事業全体としては、当初計画を大きく上回る利益を創出することができました。

さらに海外市場での事業拡大と競争力強化を目的として、2020年1月よりサービスを開始した当社2機目のHTSであるJCSAT-1Cの営業活動も強化しており、現在インドネシアにおいて新規の大口契約を獲得しています。

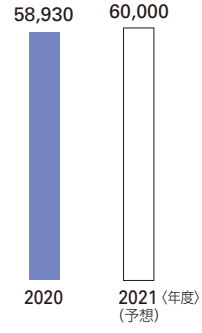
2021年度の業績見通し

宇宙事業の営業収益は前年度比11億円増の600億円、営業利益が17億円増の155億円、セグメント利益が16億円増の110億円を見込んでいます。2021年度の収益拡大のドライバーとなるのは、大容量通信の可能なHorizons 3eとJCSAT-1Cの2つのHTSです。これらは、アジア・太平洋を中心とする成長市場での衛星回線需要、とりわけ航空機・船舶などの移動体向け衛星通信の分野で中長期的に利用拡大が期待できます。JCSAT-1Cは、インドネシア顧客との成約に次いで、ロシア・極東エリアでも新規契約の獲得を目指しています。一方、衛星通信サービス以外でも、衛星で取得した光学画像、衛星合成開口レーダー画像、位置情報など、さまざまな地理空間情報でソリューションを提供するスペースインテリジェンス事業を推進するとともに、異業種パートナーとの積極的なコラボレーションにより新事業領域を積極的に開拓してまいります。

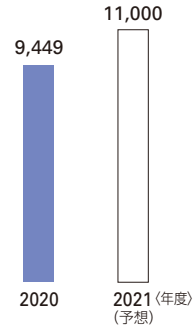
営業収益※構成比



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

事業概況 | 宇宙事業

事業ビジョンと事業戦略

中期的な視点で見ると、宇宙事業は大きなターニングポイントを迎えています。まず、当社が30年以上の実績を有する静止軌道衛星を用いた通信サービスは、グローバル市場での成長が見込まれるものの、他の衛星オペレータとの顧客獲得競争はますます激しさを増しています。また、"New Space"と言われるように、さまざまな企業が宇宙ビジネスに参入し、大規模な低軌道衛星コンステレーションが計画されています。

そのような事業環境下、当社は新たにSuperbird-9の打ち上げを2024年上期に計画しています。Superbird-9は、現在運用中のSuperbird-C2の後継機ですが、通信衛星としてはアジア初となるフルデジタル衛星で、市場や顧客のニーズに応じてカバーエリアや伝送容量等を軌道上で柔軟に変更することができる「フレキシブルペイロード」と呼ばれる最新の技術を搭載します。日本をはじめ東アジア諸国で大容量かつきわめて自由度の高い通信を行う能力を有しており、将来の多様な通信ニーズに対応できると期待されています。

また、基盤事業である衛星通信サービス以外にもイノベーションを積極的に進めており、当社宇宙事業のビジョンとして2つの方向性を打ち出しています。1つは、海洋・地上から深宇宙までをも"Space"と捉えた事業領域の拡大です。一例として、成層圏に通信装置を搭載した高高度無人機HAPSプロジェクトの実現を目指しています。

2つ目は、衛星データ・ソリューションを提供するスペースインテリジェンス事業の拡大です。すでに衛星データとAI分析を組み合わせたサービス「Spatio-i」を立ち上げ、Planet Labs Inc.の超小型地球観測衛星群で撮影した画像販売では、政府系機関や民間の農業・災害対策・遠隔監視用途等で契約を獲得しています。(株)ゼンリン、日本工営(株)と連携し、災害リスクを予測する「衛星防災情報サービス」も一部のお客様向けに提供を開始しました。さらに、スカパーJSAT(株)を含む6社にて「衛星データサービス企画(株)」も設立しました。

今後もパートナーとの協業をより一層広げ、こうした情報サービス等の新領域も全体の10%以上を占める収益基盤にしたいと考えています。加えて、政府の宇宙基本計画工程表でも民間企業の活用が明確にうたわれており、これに基づく事業への参入や、防衛分野を含む政府主導プロジェクトへの参画、政府系衛星の運用や観測・監視サービス等でもビジネスの拡大を図っていきます。

SDGsに通じるサービスを提供

衛星通信は災害時にも途絶することがないため、ライフライン企業や自治体に防災・危機管理の通信インフラとして導入され、暮らしの安心・安全を支えています。また、教育・医療分野でも活躍し、山間部や離島、船舶・航空機といった地上回線利用が困難なところで欠かせない存在となっています。さらに今後、持続可能な社会の実現に向け、ICTインフラ基盤として宇宙空間の活用が重要になっており、2021年5月には、日本電信電話(株)と業務提携し、「宇宙統合コンピューティング・ネットワーク」構想を公表しました。これは、GEO、LEO、HAPS間を高速の光中継で結び、宇宙空間で衛星画像のコンピュータ処理を迅速に行ったり、Beyond5Gを見据えて地上と宇宙をシームレスに接続し、あらゆる場所で大規模災害時にも確実につながる次世代通信基盤の構築を目指す構想です。

私たちのビジネスは通信の可能性を追求することで、サステナビリティを体現するものであり、これからの社会に求められるサステナブルなサービスを提供していきます。

新たな宇宙事業の開拓に向けて～スペースインテリジェンス～

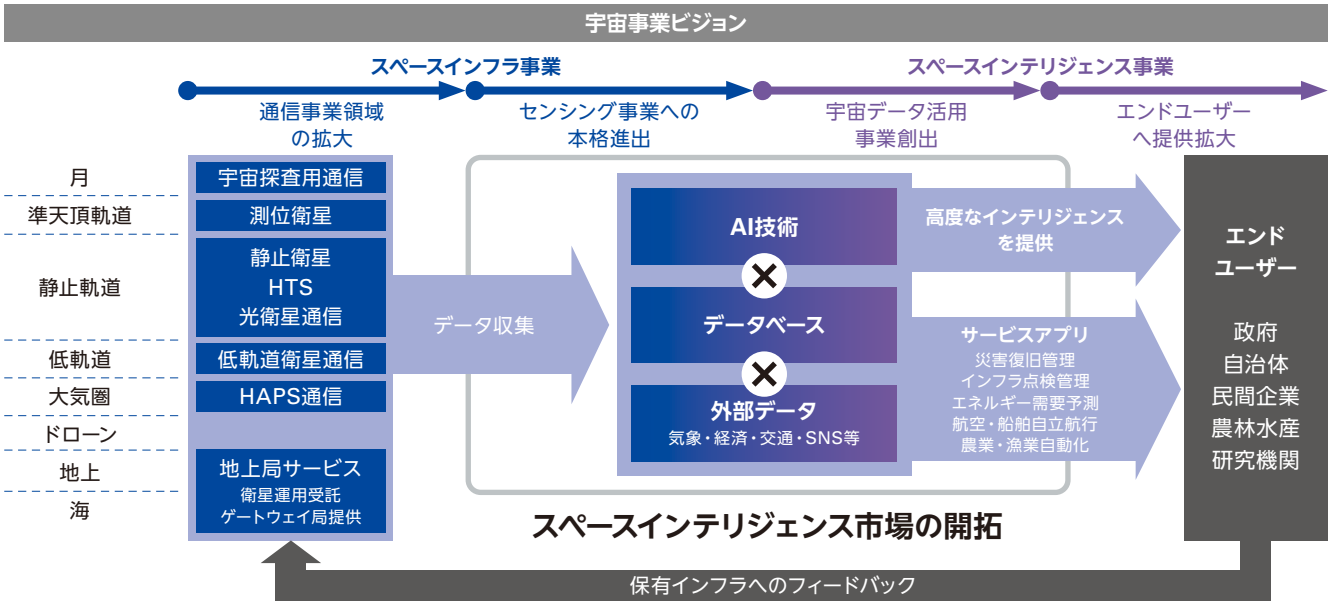
スペースインテリジェンス事業部は、情報分野にフォーカスした新規事業開発を専門的に行うことを主な目的に、多方面のパートナー企業と連携し活動しています。私たちが取り組む事業は、通信や観測でやり取りされるデータの利用拡張を目指すだけでなく、災害大国である日本の防災・減災対策やDX等の課題を解決する社会基盤になると考えています。

具体的な活動の一つは衛星データの提供です。世界には宇宙スタートアップが多数あり、優れた機能や性能を持つ衛星が地球を周回していますので、私たちは政府機関・自治体・民間企業・農業等のお客様が必要とするさまざまなデータをタイムリーかつ安価に提供し、既に多くのお客様にご利用いただいています。現在提供している衛星データは5社7種類(2021年7月時点)ですが、ポートフォリオをさらに拡充させていくとともに、自社の地上局ネットワークやNTT(株)との協業による光中継衛星等によりさらに進化した「新鮮」なデータをお届けできるよう努力して参ります。

ふたつめに、サービスブランド「Spatio-i」とともにお客様が必要とする情報を必要な形で提供するクラウド基盤(プラットフォーム)を構築しました。自社のエンジニアが開発した分析アルゴリズムを動かすだけでなく、Orbital Insight社等と連携し、お客様の課題に最適なソリューションを提供するため、日々進化するテクノロジーを積極的に活用・提供しています。Spatio-iプラットフォームは、日本工営(株)や(株)ゼンリンと進める衛星防災情報サービスや衛星データサービス企画(株)の事業にも活用し、さまざまなデータを統合・連携させたエコシステムを構築していきます。

当社は宇宙利用ビジネスでは老舗ですが、宇宙空間は広大で当社だけでできることは限られます。国内外のパートナーと宇宙をより身近にし、より豊かで安全な社会を実現するために邁進していきます。

スカパーJSAT株式会社
宇宙事業部門
新領域事業本部
スペースインテリジェンス事業部長
八木橋　宏之



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

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
- 管理・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

グローバル

- 放送権の活用
- 8つの国と地域の海外ネットワーク（WAKUWAKU JAPAN）

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
- 4K中継車
- 自主チャンネル（放送枠）

パートナー

多種多様なパートナー

PLAY

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　SoftBank HAWKS

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

新領域

長年多チャンネル放送を提供することで培ったノウハウや、アセットを活かしたBtoB事業を積極展開してまいります。
また、人々の生活をより豊かにするためのBtoC向け各種サービス提供にも取り組みます。

(BtoB)
- メディアソリューション事業(メディアHUBクラウド)
- スマートコンタクトセンター

(BtoC)
- PLUSY(TV・家電サブスクリプション)
- スカパー! でんき
- LIVNAL(人生設計サポートセンター)

放送・配信事業領域

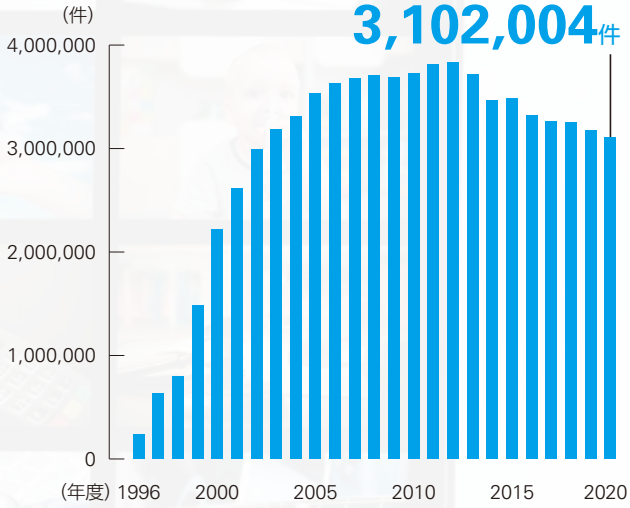
東経124/128度衛星を利用した衛星放送から始まり、BS放送と同経度の衛星、FTTH回線と、当社の放送事業は、時代の変遷に合わせて伝送手段を広げてきました。5G/Beyond 5Gの時代を迎え、今後は配信事業を一層強化し、将来的には放送、配信を融合させたプラットフォーム構築を目指します。
また、コンテンツの提供に留まらず、各ジャンルのファンが求める新たな体験を提供し、お客様との長期的な関係構築を目指してまいります。

FTTH事業領域

FTTH(光回線)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を提供しています。提供可能世帯は33都道府県、約3,200万世帯にまで広がっており、さらなる提供可能エリアの拡大及び、契約数増加を目指します。
加えて、通信インフラが整備されている利点を活かした新たなサービスの提供にも取り組んでまいります。

スカパー!/3サービス合計累計加入件数推移(IC数)

2021年3月31日現在
3,102,004件



サービス

当社グループは、受信環境やチャンネル・ラインナップに合わせた3タイプの有料多チャンネル放送サービスとオンデマンドサービスを提供しています。
加えて、FTTH(光回線)を経由したテレビ再送信サービスも展開し、サービスの拡充を図っています。

有料多チャンネル放送	スカパー!	加入件数(万件)	218
		チャンネル数	81
		専用チューナー	不要
	スカパー! プレミアムサービス	加入件数(万件)	84
		チャンネル数	239 (139)※1
		専用チューナー	必要
	スカパー! プレミアムサービス 光	加入件数(万件)	8
		チャンネル数	238 (138)※1
		専用チューナー	必要
配信	スカパー! ondemand※2	チャンネル数	72
光再送信サービス		接続世帯数(万世帯)	244

2021年3月31日現在
※1 デジタルラジオ除く
※2 10月より「SPOOX(スプークス)」としてリニューアル予定

事業概況 | メディア事業

放送事業を軸にFTTH、配信、BtoB事業の拡大・育成を図り事業の多角化・収益の多様化を推進します。

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

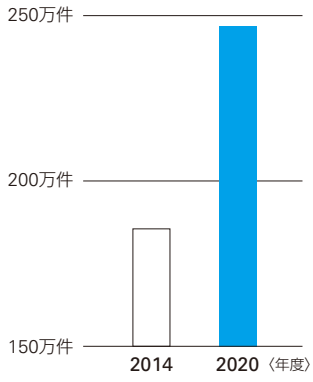
事業環境

メディア事業を取り巻く環境はたいへん厳しいと認識しています。コンテンツニーズや視聴形態が多様化する中、定額制又は無料のインターネット動画配信サービス(OTT)事業者との競争がますます熾烈になっています。加えて、2020年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、シーズン商品として安定収益の見込まれるスポーツイベントの開幕遅延や、人気アーティストによる大型音楽イベントの開催中止が相次ぎました。しかし一方で、コロナ禍での外出制限により、いわゆる巣ごもり消費として家庭での放送・配信コンテンツの需要が高まっています。また、家庭内Wi-Fi環境のニーズ拡大に伴いFTTH(光回線)を契約する世帯が増え、光回線を経由したFTTH(光回線)に対する需要も伸びています。

FTTH経由の再送信契約者数と収入は年々増加

光再送信契約数
247万件

世帯カバー率
約**60**%



光再送信提供可能世帯
33都道府県
約**3,200**万世帯

(2021年7月31日現在)

2020年度の業績レビュー

OTT事業者との競争激化等の影響で加入者純減が継続したことにより、2020年度のメディア事業の営業収益は、視聴料収入が39億円減少し、前年度比60億円減少の916億円となりました。しかしながら、営業費用はこれを上回る90億円の減少となり、営業利益は29億円増加の60億円で着地しました。税引後のセグメント利益は、前年度に税金費用が大幅に減る特殊要因があり、その剥落により1.5億円減少の44億円となりました。

コロナ禍の影響で例年にも増して厳しい事業環境でしたが、放送事業において、テレビ1台分の料金で3台まで追加料金なしで50チャンネルが見放題となる「スカパー! 基本プラン」は、お客様の満足度が高く、2021年3月31日現在で62.9万件（前年度末比124%）に伸長しました。FTTH事業については2020年11月に、東北エリアでケーブルテレビ事業者と放送設備を共有して事業効率化を図りつつサービス提供エリアの拡大を実現する協業モデルを開始し、2020年度末現在での接続世帯数は244万世帯に達しました。

さらに、自主制作番組の編成見直し、カスタマーセンターや放送センターの運営効率化等、従来からの事業構造改革の効果が現れてきことに加え、コロナ禍の影響で販促関連費用等が抑制されたことも営業利益の大幅増につながりました。

2021年度の業績見通し

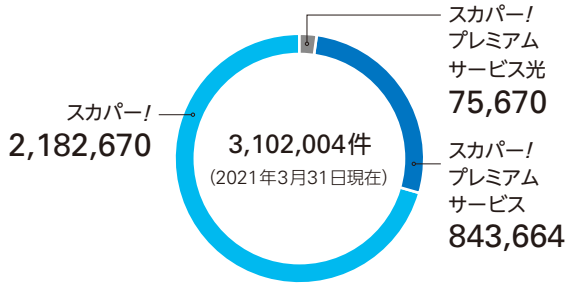
2021年度のメディア事業の営業収益は、前年度比196億円減少の720億円を想定しています。このうち、収益の減少200億円は収益認識会計基準等の適用によるものです。営業利益は、将来の成長に向けた先行投資等により28億円減少の32億円、セグメント利益は19億円減少の25億円の見通しです。累計加入件数は8.7万件減少すると計画するものの300万件台維持に努めます。

こうした中で、放送事業においては、まずは好評の「スカパー! 基本プラン」の提供による満足度向上に加え、2020年より実施している「ファン・マーケティング」に注力します。コンテンツをお届けするだけでなく、イベント開催、グッズ販売、SNSを活用したコミュニケーション等、ファンに寄り添い、より満足いただけるような新たな体験を提供し、お客様との長期的な関係構築を目指してまいります。

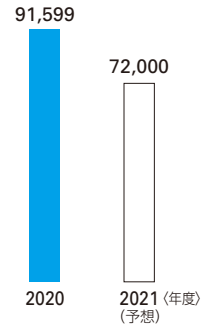
加えて、将来の成長に向けた配信事業の積極的な費用投入を推進いたします。下期には「スカパー! オンデマンド」をリニューアル予定です。

また、既存アセットを活用したBtoB事業に本格進出します。国内外の企業の動画配信ニーズに応える「メディアHUBクラウド」を開始し、（株）PLAYと協業し、映像配信のハブ機能として、当社の放送センター等を有効活用し、手軽に低コストで信頼性の高い配信手段を提供します。2021年度は、事業の多角化・収益の多様化を図るための地固めの年にしたいと考えています。

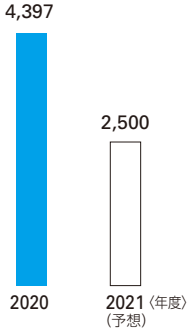
累計加入件数（IC数）のサービス別内訳



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）



事業概況 | メディア事業

事業ビジョンと事業戦略

2020年から5Gによる高速大容量通信サービスが開始され、国内のOTT市場はさらなる拡大が予測されます。こうした中、当社は、100チャンネル以上で多種多様な視聴ニーズに対応するスカパー!の特長を活かし、コアなファンに一層寄り添った価値提供を推進します。地上波・BSならびにスカパー!をお楽しみいただけるFTTH事業は、テレビ再送信サービスの提供可能世帯数が33都道府県・約3,200万世帯となっており、今後もさらなるエリア拡大、着実な成長を見込んでおります。FTTH経由での有料多チャンネルサービスの加入獲得に引き続き注力するとともに、通信インフラが整備されている利点を活かした新たなサービス提供にも取り組んでまいります。

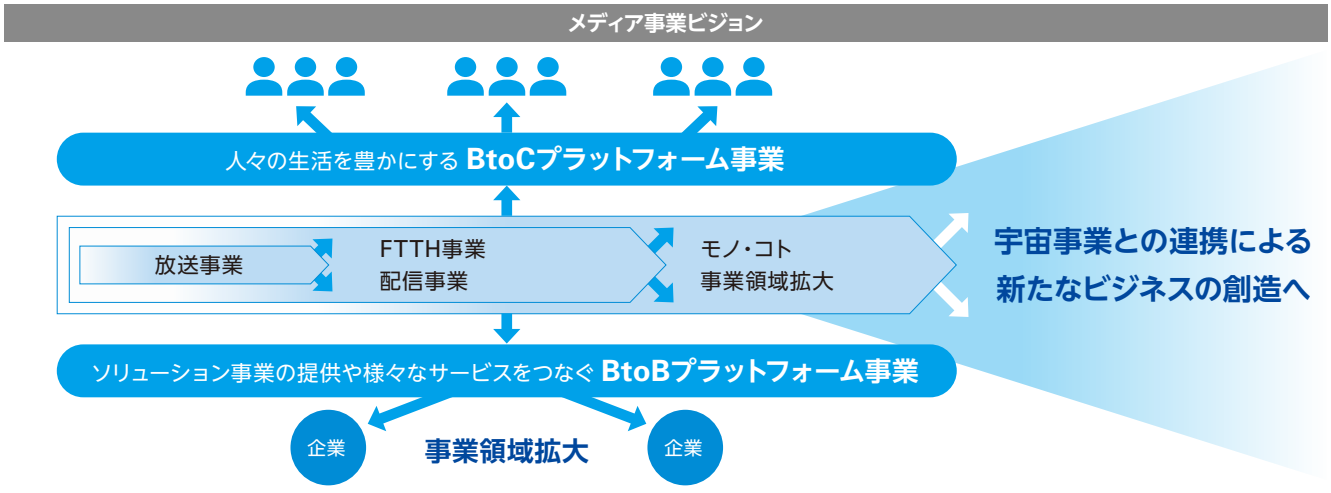
放送事業において加入者減・収益減に歯止めをかけつつコスト構造改革を継続、またFTTH事業の拡大を実現することで、収益基盤を確保してまいります。と同時に、事業の多角化も図ってまいります。従来の映像コンテンツを中心としたサービスだけでなくモノ、コトも含めた事業領域の拡大により、世代を超えて、生活スタイルを支えるブランドとして発展させる必要があると考えています。

そのための具体策として、まずは当社のOTTサービスを強化します。これまでは、スカパー!の放送をインターネット上でも視聴できるというコンセプトで提供してきましたが、視聴形態の変化と好きな時間に視聴できる利便性から配信市場が急拡大しており、サービスを刷新して競合するOTT事業者への競争力を高めていきます。将来的には、放送と配信が融合した、テレビとスマホ向けサービスをシームレスに利用出来る使い勝手のよい映像プラットフォームに進化させることを目指します。

BtoB市場の開拓にも取り組みます。「メディアHUBクラウド」サービスを皮切りに、当社の放送・配信アセットや多チャンネル放送運用実績を活かして、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視野に入れたメディアソリューション事業を推進し、新たな収益の柱の一つに育ててまいります。

多様な価値を提供し生活の豊かさ向上に貢献

メディア事業は、多様性を認める社会の実現に向けて、今後もスポーツやアニメ、国内外の映画やドラマ、趣味、ニュース等の多ジャンルのコンテンツを提供し、人々の生活を豊かにする存在として、スカパー!ブランドのロイヤリティを高めていきます。加えて、多様な映像ソースを分岐する技術ノウハウやネット配信も可能な設備、および多チャンネル契約とテレビ再送信サービスを合わせて約550万件の顧客基盤を持つ強みを活かし、事業領域の拡大・収益の多様化を本格的に推進します。



ファン・マーケティングの推進

私たちは、お客様=ファンと考えています。「スカパー! はファンの気持ちをよくわかっている」と思っていただき、スカパー!でエンターテインメントを楽しむ価値を感じていただくための活動がファン・マーケティングであると考えています。そのためにはさまざまなジャンルのファンの方々が何を大切にして、どこに価値を感じているかを私たち自身が理解することから始め、お客様ひとりひとりの嗜好や視聴ニーズに応えるためのさまざまな取り組みにつなげています。

具体事例として、反響の大きかった「ソロフェス!」についてご紹介します。

「ソロフェス!」は、ハロー!プロジェクトのメンバー全員がソロ歌唱するという番組で、ファン投票で選ばれた優勝者の冠番組を作るという特典を設けた企画でした。この企画はハロプロファン100人へのアンケートから浮かび上がったニーズを具現化したもので、ファンが参加し一緒に作りあげていく空気感が生まれ、大変好評でした。

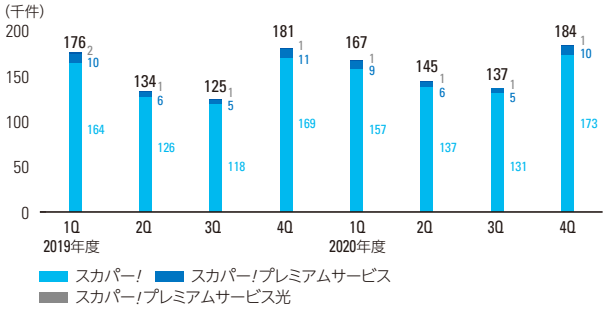
今後は演歌や時代劇などを楽しんでいらっしゃるエルダー層へのアプローチを強化していくなど、スカパー! だからこそできるエンターテインメントを提供し続け、お客様との深く、長い関係を築いていきたいと考えています。

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
エンタメジャンル事業部長
明石 静

主要指標(3サービス合計)

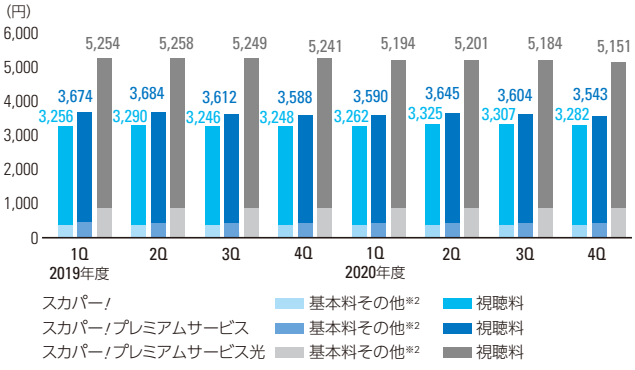
	2019年度	2020年度
新規※(万件)	61.5	63.3
純増数(万件)	△7.7	△6.8
累計加入件数(万件)	317.0	310.2
契約者支払単価(円)		
スカパー!	3,260	3,294
スカパー! プレミアムサービス	3,640	3,596
スカパー! プレミアムサービス光	5,250	5,183
顧客獲得費用(SAC)総額(億円)	106	98

新規加入件数※



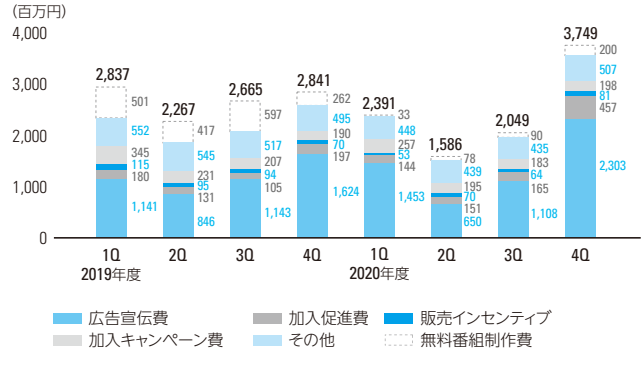
※2019年10月末より「新規」「再加入」として別々に集計していた加入件数を合算し、「新規」として集計しております。2019年度の「新規」は再集計しております。

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。従来「加入者」(ICカード数)単位で開示していた月額単価を、「契約者」単位に変更しております。
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約100%を視聴料収入として営業収益認識しております。
※2. 基本料及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
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: 家電量販店や携帯キャリアへのインセンティブ及び取次手数料
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)
無料番組制作費: BSスカパー!等の番組制作費用
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

マテリアリティの選定

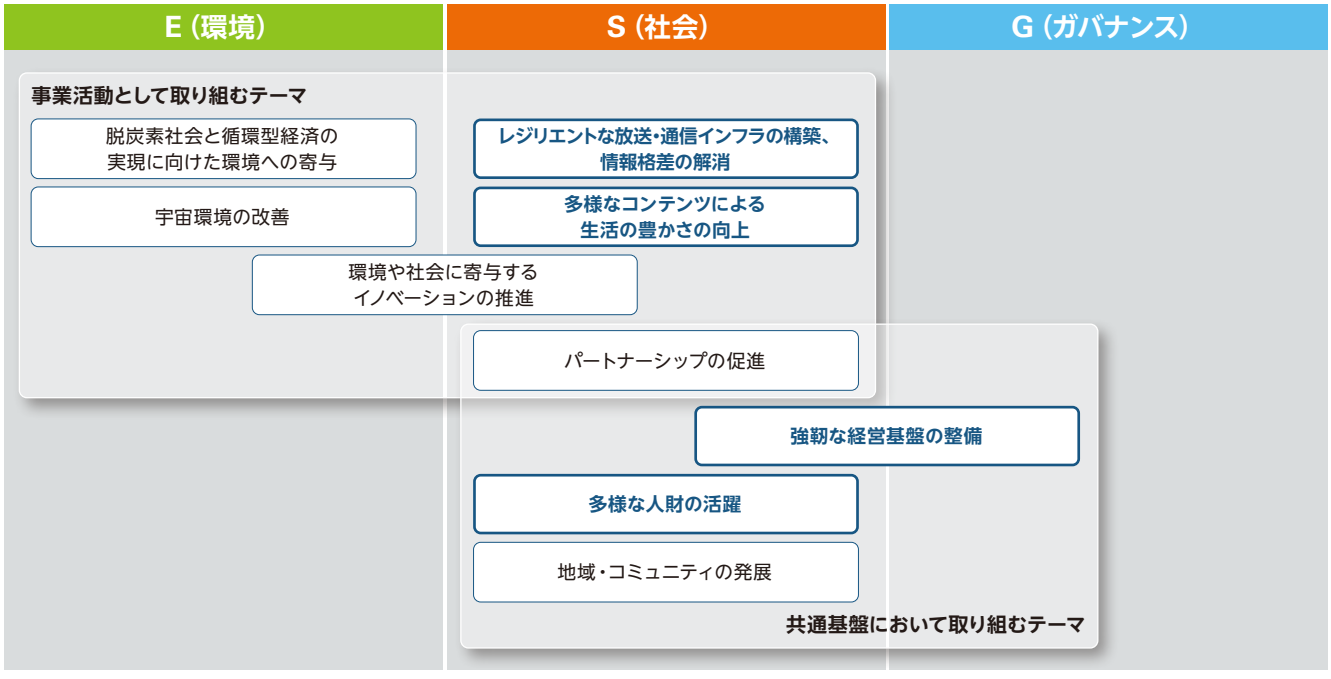
「Space for your Smile」という私たちのミッションを具現化するため、サステナビリティ経営を通じて社会の持続的な発展に貢献してまいります

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
大松澤 清博

当社はこれまで、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責任を担ってきました。地上からでは通信や放送をお届けできない地域にも宇宙から放送やデータを届け、災害に強いインフラを提供することで、自治体や企業のBCP（事業継続計画）体制整備にも貢献していると自負しています。事業を通じて人々の生活をよりよくする、これはまさに「SDGs（持続可能な開発目標）」の精神とも合致しています。

そこで当社は現在、2018年に制定したグループミッション「Space for your Smile」のもと、SDGsの取り組みを一層強化し、社会から必要とされ、持続的な成長を続けるサステナビリティ経営の実現を目指しています。その一環としてこのたび、当社が解決すべき社会課題とは何かをSDGsを起点に抽出し、9つの重要課題（マテリアリティ）テーマを特定しました。次は目標・KPI（重要業績評価指標）を策定して各組織でのアクションプランに展開していきます。そして、こうした取り組みのPDCAを通じて、社内外の環境変化に対応しながら、サステナビリティ経営をブラッシュアップしてまいります。

9つの重要課題テーマ



重要課題の特定プロセス

STEP 1

現状の把握と、取り組むべき課題の洗い出し

「サステナビリティ委員会」を立ち上げ、事業活動の現状把握と分析、および今後取り組むべき課題について議論と検討を重ねました。SDGsの169ターゲットやISO26000といったグローバルな指針やガイドラインと照らし合わせ、また他社の重要課題も参考にしました。このような議論と検討を経て、取り組むべき社会課題の候補をリストアップしました。

STEP 2

課題の評価と優先順位づけ

リストアップされた社会課題の候補について、経営層、委員会、マテリアリティ担当で議論を重ね、課題の評価と候補の絞り込みを行い、当社グループの持続的な成長への寄与の観点から経営視点の重要度を定めました。

STEP 3

有識者の第三者意見

優先順位づけを行った重要課題について、客観性、妥当性を確認するため、外部有識者とのダイアログを実施し、第三者の意見を取り入れました。

STEP 4

サステナビリティ委員会、経営会議、取締役会での承認

有識者からの意見を反映させ、9つの重要課題テーマと、その下に連なる22の重要課題（マテリアリティ）を特定しました。それらについてスカパーJSATグループとしての妥当性を、マテリアリティ担当、サステナビリティ委員会、経営会議で確認し、最後に取締役会の承認を得て、決定しました。

マテリアリティ選定に関して

今回特定された22の重要課題（マテリアリティ）と9つの重要課題テーマは、SDGsの169ターゲットを、ISO26000の7つの中核主題やESGに照らし合わせ、私が提唱する「ESG/SDGsマトリクス」の手法で整理されているので、国際社会や海外投資家が見たときにも、理解しやすい形になっていると思います。

重要課題を特定する際、投資家から、その解決を通じて経営が持続的に強くなるかという視点が求められます。財務と非財務のシンクロ、すなわち統合思考と言われるものです。つまり、社会課題解決と利益創出の同時実現を狙うCSV（Creating Shared Value）の実践を意識する必要があります。次はこのCSV視点で、SDGsの目標年次である2030年にあるべき姿としての理想的なゴール、野心的な目標を描き、そこからバックキャストして具体的なアクションプランを考えるフェーズです。ただし、社会課題解決のイノベーションは1社では限界がありますのでパートナーとの協業により、スカパーJSATグループが“SDGsのプラットフォーマー”として取り組みを推進することを強く提言します。

CSR/SDGsコンサルタント
笹谷 秀光氏

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	ISO2600 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及び 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及び救援・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、 様々な顧客接点で提供		
	■				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 参画及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及び コミュニの発展　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及び 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材交流・技術交流、及び 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	多様な人材の活躍	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及び 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及び 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。

E 脱炭素社会と循環型経済の実現に向けた環境への寄与

世界初の次世代風力発電機×衛星通信サービスによる安心安全な生活空間の提供

「台風発電」で知られるチャレナジー社とのパートナーシップのもと、電力・通信インフラがともに脆弱な東南アジアや太平洋州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います。

チャレナジー社が開発した「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。

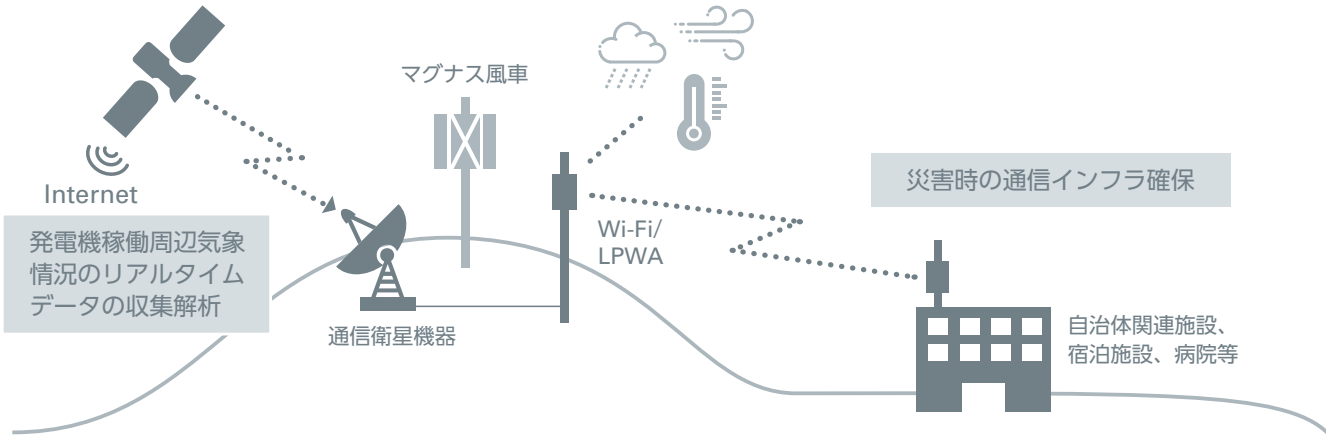
衛星通信は離島・山間部等のデジタルデバイド地域への高度な通信サービスの提供や、大規模災害後の災害復興通信を強みとしております。この衛星通信と再生可能エネルギーを組み合わせて提供することで、電化が遅れている地域に住む人びとに、環境負荷のないクリーンな電力とブロードバンドインターネット通信による文化的な生活環境をお届けするとともに、災害対策が遅れがちな離島・山間部等のレジリエンスを高めることができるソリューションとして期待されています。

8月にはフィリピン北部の島しょ地域バタネス州バスコ市に第1号の風力発電機の建設が完了しました。今後、衛星通信システムの設置をおこない、10月より風力発電と衛星ブロードバンド通信を組み合わせたソリューションを開始する

予定です。バタネス州は毎年のように台風による強風被害を受けている地域で、強風による破損などの恐れがあるためプロペラ風車や太陽光パネルなども設置することが困難な場所です。また、離島故に通信インフラが不足しており、学校のオンライン授業用の帯域が不足するなどコロナ禍ならではの課題も生じています。チャレナジー社の台風発電と衛星通信で離島の社会課題を解決する最初のモデルとして、地元からの高い期待にも応えられるようにサービスを提供していきます。この1号機に続き、2022年度以降にもフィリピンでの建設計画を進めています。

将来的には、この電力と通信を利用して風車の稼働データや気象データを収集、蓄積、解析し、衛星画像等のほかのアプリケーションからのデータを掛け合わせ、気象ビジネスや気候変動適応対策、エネルギーの地産地消を実現するマイクログリッドなどの新領域にもビジネスを拡大しSDGsの達成に向けて積極的に取り組んでいきます。

チャレナジー社のマグナス風車にスカパーJSATの衛星通信システムを接続する共同実証実験のイメージ



太陽光発電出力の予測手法の創出へ

一般財団法人電力中央研究所とともに、衛星画像と複合地上センサーによる全天画像、及びAIを用いた『ハイブリッド型太陽光発電出力予測システム』の開発を進めています。

脱炭素社会に向けては、再生可能エネルギーの主力電源化が期待されており、中でも太陽光発電の導入が急速に進んでいますが、その出力は、天気・雲の変化により大きく変動するため、電力の安定供給において高精度な予測が重要な課題となっています。

スカパーJSATは、2017年より雲を解析するAI「KMOMY（くもみ）」を開発しており、その雲判別精度は85%以上です。さらに、KMOMYの技術を応用した短時間日射予測AIを開発しました。宇宙（衛星）と地上（複合地上センサー）の両面から取得した雲画像から雲の動きを追跡することで、これまでは技術的に実現が難しかった数分先から1時間先までの太陽光発電出力の予測精度向上を図ります。電中研が開発している衛星画像による日射量予測・解析システム「SoRaFAS（ソラファス）」と当社技術をシステム化し、2022年に短時間予測を強化した太陽光発電出力予測のサービス開始を目指します。

IoTデバイス「そらたまご」
短時間日射予測AIに雲画像と気象データを送る。天球カメラ、気温計、湿度計、気圧計、通信機器などが入っている。家庭用太陽光発電も視野に入れ、デザイン性とスカパー！のパラボラアンテナのポールに取付けられる簡易性も追求。

メンバー：（左から）根本 和哉、竹之下 早苗、小渕 浩希（プロジェクト責任者）、蚊野 康彦、花田 行弥

E 宇宙環境の改善

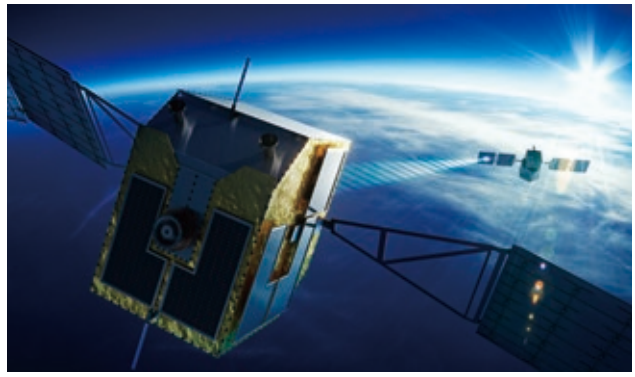
世界初、宇宙ごみをレーザーで除去する衛星を設計・開発

理化学研究所、JAXA、名古屋大学、九州大学それぞれとの連携により、世界初となるレーザーを使う方式により宇宙ごみを除去する衛星の設計・開発に着手しました。

2018年より開始した次世代ビジネスを検討する社内スタートアップ制度の下、持続可能な宇宙環境の維持を目指したプロジェクトを立ち上げ、産学連携で本事業の実現性の研究と検討を進めてきました。

人工衛星は天気予報、衛星通信やGPSによる位置情報といったさまざまな形で安心な社会と快適な生活を築いてきました。一方で、使われなくなった人工衛星や、打ち上げに用いられたロケットの部品、その他人工物の破片などが加速度的に増え続けています。利用中の衛星に、そのような宇宙ごみが衝突すると故障の原因となる可能性があります。

本取り組みでは、宇宙空間に漂う制御不能な衛星などの宇宙ごみを遠隔からレーザーで照射して、少しずつ地球の大気圏に向けて「押す」ことにより軌道修正を図るというアプローチを採ります。



大気圏に突入すると、通常は対象物の大部分が落下中に焼失するため、宇宙ごみが除去できます。

このレーザー方式は対象物に直接接触しないため安全性が高く、また宇宙ごみを動かす燃料を持たなくてよいため経済性が高いという利点があります。

本事業は2026年のサービス提供を目指します。

環境関連データ

エネルギー使用量

（スカパーJSAT株式会社単体）

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
エネルギー使用量（GJ）	251,354	246,317	268,740	266,375	245,915
GHG排出量（Scope1）（t-CO_2）	10	8	10	10	8
GHG排出量（Scope2）（t-CO_2）	12,665	12,200	12,974	12,672	11,415

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）

廃棄物等総排出量（トン）

（スカパーJSAT株式会社単体）

	赤坂本社※	TMC	YSCC	SPE	SPW	総計
2020年度	28.653	13.7	11.10	0.98	0.02	54.453

※本社オフィス活動に伴う廃棄物排出量
TMC：スカパー東京メディアセンター　YSCC：横浜衛星管制センター　SPE：茨城ネットワーク管制センター　SPW：山口ネットワーク管制センター

S 多様な人財の活躍

人財育成・制度の考え方

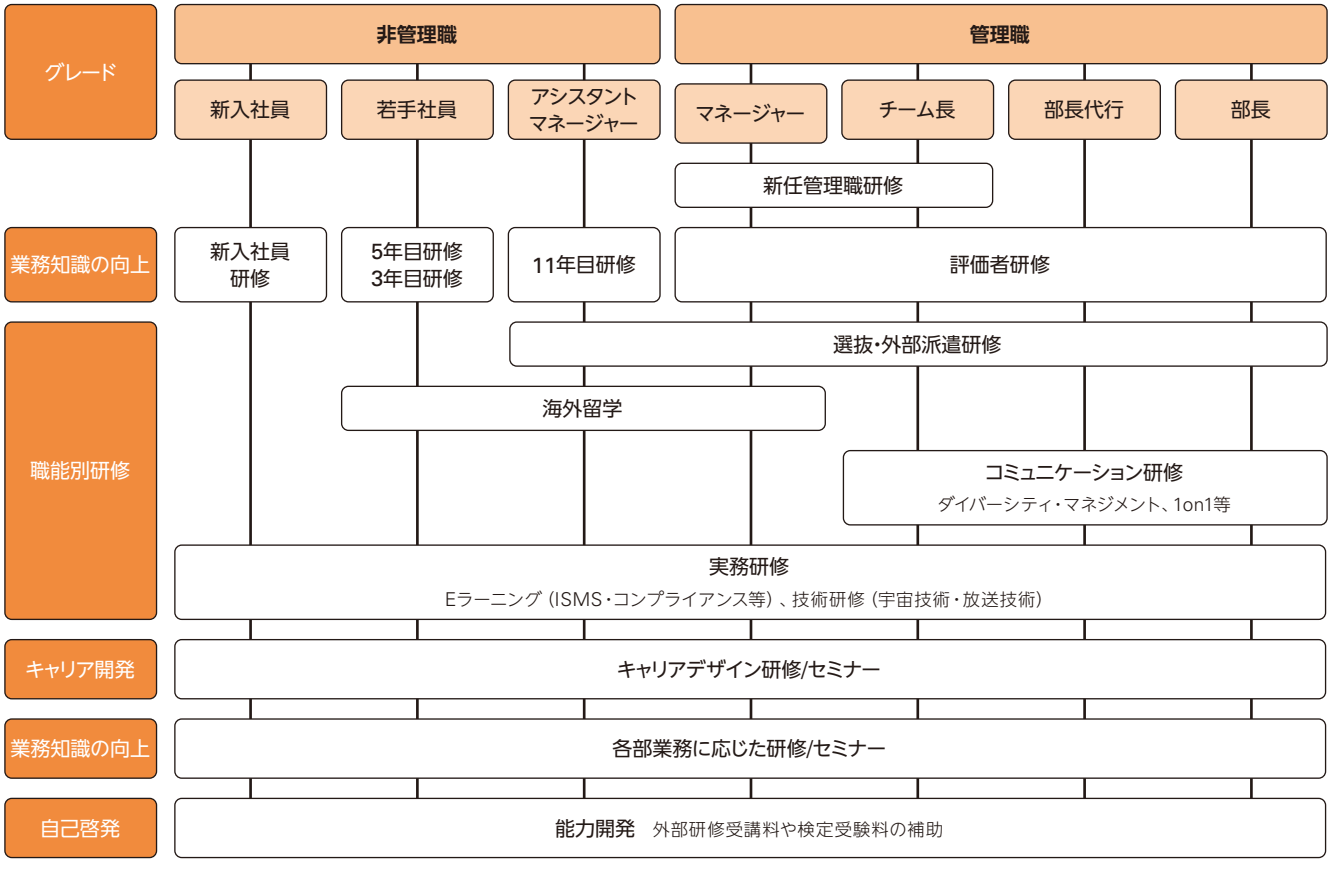
スカパーJSATは、“宇宙”と“メディア”が融合した唯一無二の業態であり、多種多様な文化と個性が存在しています。そうした中で、「社員一人ひとりの能力を引き出し、最大化して事業に貢献する」を人財育成の方針とし、社員一人ひとりが最大限に力を発揮し、全員が活躍できる会社を目指して、さまざまな取り組みを行っています。

入社後は新入社員研修の後、3年目、5年目、11年目のタイミングで年次に応じた階層別研修を実施し定期的なスキルアップの機会を設けています。さらに事業をより深く理解するために衛星運用や通信システムなど専門的な業務知識のほか、最新の技術動向などを盛り込んだ技術研修プログラムも充実させています。社員の自己啓発を支援するために費用の50%を補助するなど、自己啓発支援制度も整えています。

一方で、社員一人ひとりの主体的なキャリア形成のためには、キャリアディベロップメントの仕組みを設けています。上司との育成面談を通して、自身の能力開発や将来のキャリアイメージを明確にしていきます。また、キャリアコンサルタント有資格者によるキャリア相談員制度を設け、個別のキャリア相談にも対応しています。

次世代リーダー育成としては選抜型の外部研修への派遣の他、管理職前にチーム長の業務経験を積める仕組み等も設けています。ビジネスを最前線で牽引してきたミドル・シニア層には、人生100年時代に向け、自身の持っている強みを見つめ直し、年齢に関係なくその力を業務並びに社会に還元していくキャリア研修を実施しています。

研修プログラム体系



S 多様な人財の活躍

タレントマネジメントシステムの運用を開始

スカパーJSATでは、人を育てる大きな柱は「人と人との対話」と考えています。相手に関心を持ち、尊重し合える関係を築いて、組織に心理的安全性が保たれていることが、組織の生産性向上や成果創出の基盤となるからです。そこで2019年度から、コミュニケーション研修や「1on1」講演会を通して、個の力を引き出す管理職層のスキルアップを進めるとともに、キャリアディベロップメントや育成面談を通して、社員自らがキャリアに向き合う機会を作っています。さらに2021年度に、社員が持つ能力・資質・才能やスキル、経験などの情報を一元管理するタレントマネジメントシステムを導入しました。テクノロジーを活用した人財の見える化と、個の力を引き出すマネジメント力により、戦略的な人財配置や人財育成を行う「タレントマネジメント」を推進し、全員が活き活きと活躍できる会社を目指しています。

従業員データ　（スカパーJSAT株式会社単体）

		2019年3月末	2020年3月末	2021年3月末
正社員数（人）※1	女性	148	151	155
	男性	500	516	513
	計	648	667	668
平均年齢（歳）※1	女性	41.3	41.4	41.5
	男性	44.9	44.9	45.2
	計	44.1	44.2	44.3
勤続年数（年）※1	女性	14.2	14.5	15.0
	男性	16.8	16.9	17.2
	計	16.2	16.4	16.6
中途採用比率（%）		21.1	37.1	24.0
産休・育休後の復職率（%）		100.0	100.0	100.0
離職率（%）※2	定年含む	3.7	2.8	3.7
	定年含まない	2.4	2.3	2.7
障がい者雇用率（%）※3		2.4	2.6	2.5
女性管理職数（人）※4		28	26	30
女性管理職比率（%）※5		9.7	8.9	10.2
年次有給休暇取得率（%）※6		72.2	67.7	46.7
月間平均残業時間※7		36.9	35.4	40.6

※1 正社員（差出出向者を含む在籍合計）
※2 正社員（在籍合計）前期末～当期末前日までの離職者数／前期末在籍者数
※3 法定の計算式による（在籍直接雇用者ベース）
※4 正社員管理職（在籍合計）
※5 女性管理職者数／管理職者数（正社員在籍合計）
※6 年間取得日数／期首付与日数（最大24日）（前年度からの繰り越し日数を含めた年次有給休暇は最大48日）
※7 所定労働時間：7時間、所定外労働時間＝平日所定外労働・休日労働合計－（代休取得日数×7時間）

ダイバーシティマネジメントを推進

多様な人財・価値観を活かした組織運営を行うため、2020年度は管理職を対象としたダイバーシティマネジメント研修をオンラインで実施しました。研修では、グループディスカッションを交えながら、社員一人ひとりが持つさまざまな違いを受け入れ、多様性を活かすことで企業・組織の力を高めていくダイバーシティ&インクルージョンについての理解を深めました。

また、多様な働き方を認め、地域創生にも貢献するため、2021年に熊本にある障がい者就労支援の屋内型農園との提携を行い、新たな雇用機会を創出しています。収穫した野菜は定期的に本社に送ってもらい、本社社員との新たなコミュニケーションが生まれています。

健康増進と安心安全な職場づくり

従業員一人ひとりが心身ともに健康を保ち、持てるパフォーマンスを最大限に発揮できるよう、3つのテーマを掲げて健康増進と安心安全な職場づくりに向けた施策を推進しています。

従業員の健康リテラシーの向上

2018年より従業員の健康課題やニーズに応じてフィジカルヘルス・メンタルヘルスの両面からテーマを選定し、定期的に社内セミナー（Smileセミナー）を実施しています。また、労働衛生や健康啓蒙に関する情報発信や従業員向けの集合研修を通じて、セルフケアやラインケアに関する講習の機会を提供しています。

健康管理、維持行動の推進

健康管理室を設置し、産業保健と健康管理担当による健康管理活動を行っています。健康診断や人間ドックの利便性向上と高水準の受診率を維持するため、2021年度から医療機関の数も拡充しています。また、再検査対象者には受診勧奨（費用補助制度あり）を積極的に行っています。メンタルヘルスケアにおいては、ストレスチェック実施後に組織診断結果に基づく職場環境整備を推進しています。さらに、社内の相談窓口に加え外部専門機関による相談窓口（EAP：Employee Assistance Program）を導入して、従業員とその家族が24時間相談できる体制を整備しています。2018年から福利厚生の一環として開

設している社内マッサージルーム「Healing Space」では社員の利用料からなる収益金を日本点字図書館に寄付しました。

労働実態の適切な把握

安全衛生委員会では、長時間労働の推移や産業医による面接指導の実施件数等の報告を受け、テレワーク環境下での就業上の問題点など、喫緊の課題を議論しています。

多様な働き方を実現

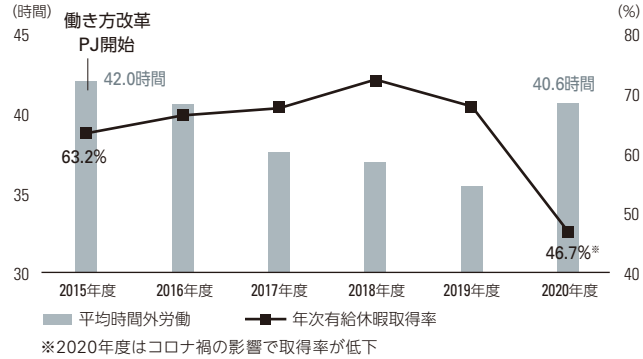
スカパーJSATでは、内閣府提唱の「働き方改革実現会議」を受け、社員一人ひとりの生産性向上を重要なテーマとして掲げ、これを実現する手段として柔軟なワークスタイルを整備してきました。新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う緊急事態宣言発令に先んじて、BCP(事業継続計画)に基づく業務の運用体制の見直しを行い、原則、全役職員を対象とする在宅勤務を実施しました。その結果、働き方の多様化・改善への取り組みが評価され、総務省が公表する令和2年度「テレワーク先駆者百選」に選定されました。ウィズコロナの新しい生活様式が広まりつつある今も、居住地制限の撤廃など人事制度の見直しを継続的に行い、時間や場所にとらわれない多様な働き方と生産性向上を推進しています。

また、次世代育成支援対策推進法に基づいて策定した一般事業主行動計画に取り組んでいます。男性社員の育児休業推進や子どもがいる全役職員を対象としたキャリア研修などが評価され、2013年に初めて東京労働局から「くるみん」の認定をいただき、以降継続して認定をいただいています。

さらには、2016年4月施行の女性活躍推進法に基づき、一般事業主行動計画を策定しています。2017年の育児・介護休業法改正後、育児休業規程や介護休業規程を改定して、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、育児休業からの復職率は100%を維持しています。復職後の社員が時間的制約等を乗り越え働きやすい環境を整えるため、育児短時間勤務、ベビーシッター利用料の補助などの施策も拡充しました。2020年は子育て中の社員を部下に持つ管理職向けに、育児休業中や、育児と仕事を両立させている部下への関わりや支援方法を理解する研修も実施しています。

一方で、業務改革の一環としてRPA化や会議資料のペーパーレス化を推進するとともに、有給休暇奨励日を設定し、ワークライフバランスの充実を図っています。

平均時間外労働及び年次有給休暇取得率の推移



※2020年度はコロナ禍の影響で取得率が低下

「次世代育成支援対策推進法」「女性活躍推進法」に基づく当社の行動計画

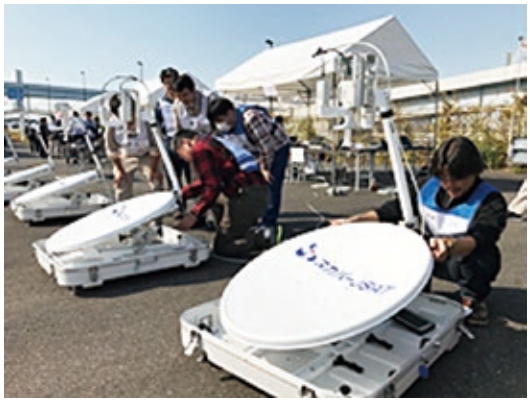
計画期間	目標	内容
2020/4/1～2025/3/31	(1) 在宅勤務やテレワークの利用を現在の42%から80%に上げて、柔軟な働き方を定着させる (2) 産休・育休からの復職率100%を維持する (3) 女性のキャリア形成を支援する教育訓練を、計画期間内に3回以上実施する	(1) 在宅勤務やテレワークをしやすい環境と仕組みを整備し、提供する (2) 育休復職者に対してキャリアコンサルタントによるキャリア面談を実施する (3) 経営層、管理職を対象とした、ダイバーシティ、キャリア形成支援教育を実施する

S 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

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など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、自然災害発生時など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など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など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。



2017年11月にDCOMEが実施した実技訓練の様子

被災地で衛星通信のアンテナを設置する様子

基礎収益力向上を目指すフリート体制を構築

2020年にJCSAT-17の打ち上げに成功し、2018年から2019年にかけて打ち上げたHorizons 3e及びJCSAT-1Cとあわせて、基礎収益力の向上に寄与する新規3衛星の投入が完了いたしました。このうちHorizons 3e及びJCSAT-1Cは、従来型衛星に比べて10倍以上の通信容量を搭載したハイスループット衛星です。

また、2024年度には当社初のフレキシブル衛星となるSuperbird-9を打ち上げる予定です。今後も新しい技術の積極活用などにより、さまざまなニーズに柔軟に対応可能なフリート体制を構築し、市場での競争力を高めてまいります。

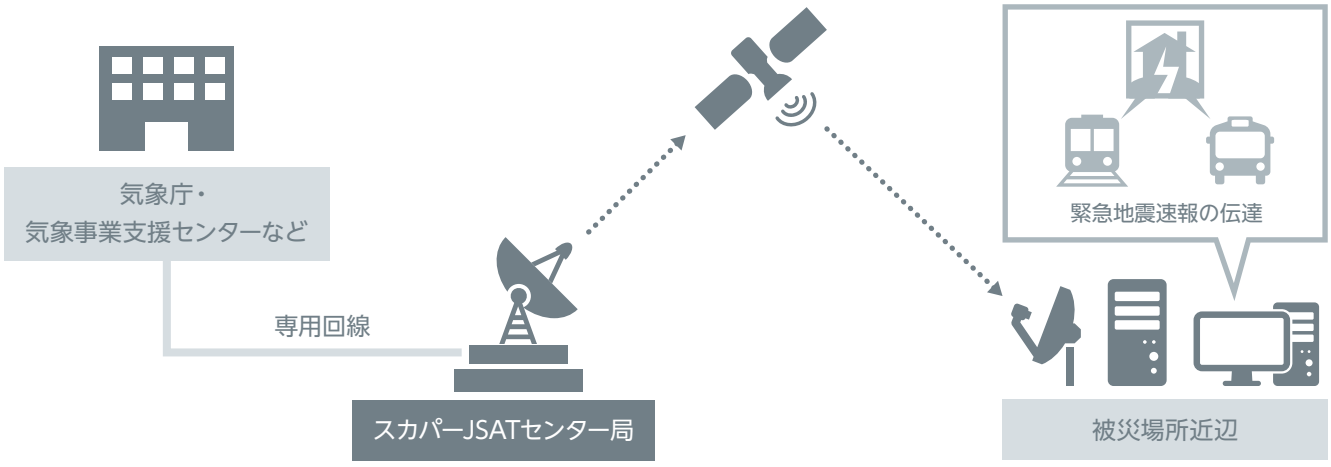
Superbird-9のイメージ画像 ©AIRBUS

衛星を通じて気象庁の提供する緊急地震速報（警報・予報）を配信

緊急地震速報衛星配信サービス「SafetyBird」は、地上回線未整備エリアでも災害時に緊急地震速報が受信できるサービスです。例えば鉄道会社では、衛星経由で緊急地震速報を受信し、自動的に鉄道無線を通じて走行中の運転士に知らせ、運転士の判断で列車を制御する仕組みを実現しています。列車制御に限らず、駅の構内放送やエレベーター制御、駅の構内設備との連動など、幅広い目的での活用が期待されています。

このように、災害などの非常時に期待される役割と責任を強く認識していることから、2016年にレジリエンス認証※を取得しました。役職員とその家族の安全・安心を最優先とした上で、二次災害の防止に努めること、ステークホルダーへの影響を最小限に止めること、業務の早期復旧・継続を図り、経営への影響を最小限に止めることを方針として掲げ、事業ごとに非常時に継続する業務をあらかじめ定め、日ごろから高いBCP意識を持って対策に取り組んでいます。

緊急地震速報衛星配信サービス「SafetyBird」の仕組み



※レジリエンス認証（国土強靭化貢献団体認証）とは、内閣官房国土強靭化推進室による「災害等に負けない日本（レジリエンス＝国土強靭化）」の考え方に基づき、事業継続に関する取り組みをレジリエンス認証事務局が審査・評価したうえで、「国土強靭化貢献団体」として認証するものです。

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、FTTH（光回線）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約3,200万世帯、接続世帯数は247万世帯を超えており、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。

S 多様なコンテンツによる生活の豊かさの向上

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伴い、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。

視聴年齢制限のためのペアレンタルロック機能

安心して放送コンテンツをお楽しみいただくための取り組みとして番組考査や視聴年齢制限を行っています。社内の番組考査に加え、社外から有識者を招聘する放送番組審議会も定期的に行い、その議事録を開示しています。また、成人向け番組以外にも、内容により一部、視聴年齢制限を設けて放送しています。これらの番組はお客様の判断により、一定の年齢以下の方にお見せしないようにすることが可能で、お子様の健全な成長に配慮しながらご家族で安心してお楽しみいただけます。

メディアHUBクラウドで国内外の配信サービスの支援

国内外の配信サービスを支援するための事業の実現に向けPLAY社との取り組みを開始しました。

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・事業者など、多様化するニーズに対し、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機能を提供してまいります。

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。

S 地域・コミュニティの発展

東南アジア教育環境向上への貢献（通信環境及び教育環境の提供）

私たちは2021年4月1日、自社が持つ衛星回線などを通じてすべての子どもに学びの場を提供することを目指す「スカパーJSATスクール」を、日本ユネスコ協会連盟の協力の下、カンボジアのシェムリアップ州クロライン郡スニュオル・コミューンに初めて開校しました。将来的には衛星回線を用いた通信環境の構築や映像教材の配信など、スカパーJSATだからこそ可能な支援の拠点として運用していく予定です。

「スカパーJSATの資源を活かして東南アジアの子どもたちに教育の機会を提供する」という理念の下、私たちは、2014年に「東南アジア教育支援プロジェクト」を発足し、これまでにさまざまな取り組みを行ってきました。

東南アジアでは国や地域によって、所得の差が大きく、家が裕福でなければ小・中学校を中退してしまうことも珍しくありません。中退した子どもたちは、将来の就職機会も限定されてしまいます。そうした子どもたちに、学習面や就職面で将来の選択肢を増やすため、立ち上げから現地住民による自立運営まで継続的にサポートする新たな取り組みとして、日本ユネスコ協会連盟と協同で、「スカパーJSATスクール」を建設することにしました。

「スカパーJSATスクール」は、2015年から協業し信頼関係が深い日本ユネスコ協会連盟が行う「世界寺子屋運動」を通じ、現地のネットワークを活用した、安定的、かつ持続可能な教育を目指した取り組みです。日本ユネスコ協会連盟現地事務所を通じた「スカパーJSATスクール」の運営支援、定期的な訪問などの活動を行い、2031年度までに自立運営できるようサポートする予定です。

今後は、「スカパーJSATスクール」だけでなく、日本ユネスコ協会連盟が管理・運営しているほかの寺子屋にも支援を検討しており、生まれた環境に左右されず、誰もが自分の夢に向かって進むことができる環境を、少しでも多く提供できるように貢献し、より豊かな社会の実現に向けて取り組んでまいります。

公益社団法人 日本ユネスコ協会連盟 × SKY Perfect JSAT Corporation

江東区東陽・新砂地区に「汐浜テラス」を開設
—地元町会、行政機関、地元企業が連携して運河に賑わいを創出—

「汐浜テラス」は、水面を眺めて憩う空間として設置されたウッドデッキテラスです。スカパー東京メディアセンターの目の前の汐浜運河沿いには、水面を眺めながら憩い、滞在できる空間が不足していました。そこで運河沿いの公園の一部を「汐浜テラス」として再整備しました。

整備に当たっては、「東陽・新砂地区運河ルネサンス協議会」に加盟するIHI、スカパーJSAT、竹中工務店が主体となり、地元町会、その他協議会加盟の地元企業、行政機関等と協力して運河のポテンシャル発揮、防災・健康に寄与する水辺の賑わい空間の創出を目指し、2020年7月にオープンいたしました。

江東区は、30kmにも及ぶ都区内で最長の水辺空間を有する区です。この水と緑あふれる空間を地域資源として最大限活用し、人々が住みやすく、働きやすいエリアとなるために、今後も地域の街づくりに貢献していきます。

役員紹介

代表取締役会長
高田　真治

代表取締役社長
米倉　英一

取締役
福岡　徹
宇宙事業担当

取締役
大松澤　清博
経営企画担当
最高情報セキュリティ責任者

取締役
小川　正人
メディア事業担当

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

スカパーJSAT株式会社 執行役員

代表取締役 執行役員会長	高田　真治
代表取締役 執行役員社長	米倉　英一
取締役 執行役員副社長	福岡　徹
取締役 執行役員専務	大松澤　清博
取締役 執行役員専務	小川　正人
取締役 執行役員常務	松谷　浩一
執行役員常務	古屋　金哉

取締役(非常勤)
中谷　巖
社外取締役*

取締役(非常勤)
小杉　善信
社外取締役

取締役(非常勤)
藤原　洋
社外取締役*

取締役(非常勤)
大賀　公子
社外取締役

取締役(非常勤)
清水　賢治
社外取締役

監査役

小川　晃 (社外監査役)*
大江 淳彦

監査役(非常勤)

高橋　勉 (社外監査役)*
大友　淳 (社外監査役)

*当社独立性判断基準に基づき独立役員として東京証券取引所に届出

執行役員

青木　一彦	谷口　浩司
手塚　久	石井　満
飯田　周一	森合　裕
笹沼　満	奥永　孝仁
小松　大実	高井　衛
美谷　衛	松藤　浩一郎

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」をテーマの一つとしています。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。

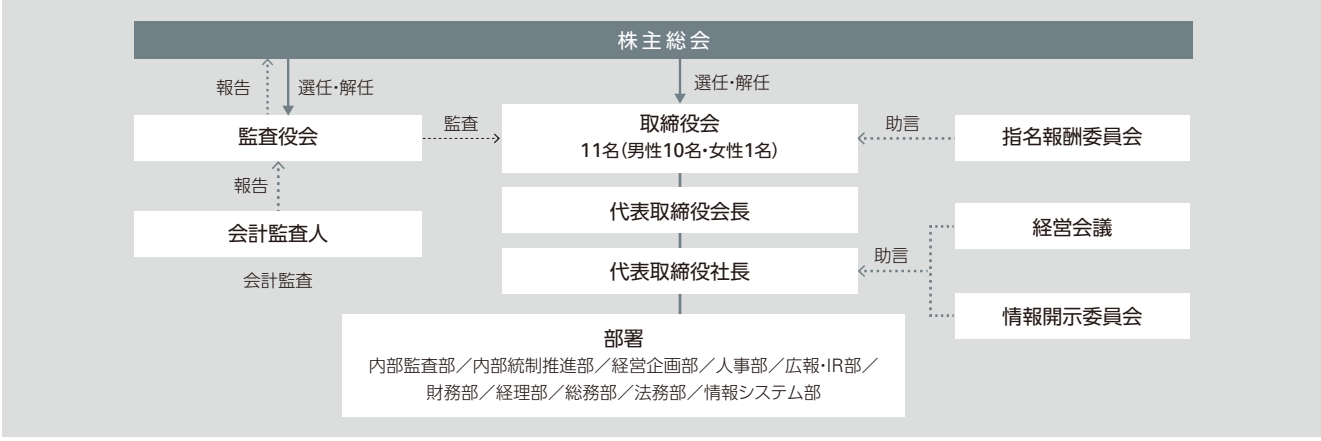
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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おります。そのためには、株主の皆様や当社グループのサービス対象であるお客様をはじめ、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一つとして位置付けております。

こうした考えのもと、2007年4月の会社設立以来、放送と通信という公共性の高い事業を展開する企業グループとして、複数名の社外取締役を選任し、取締役会の諮問機関として任意の組織である指名報酬委員会を設置するなど、経営の透明性・健全性の確保・向上に取り組んでおります。2015年度からは、東京証券取引所が定める独立役員の要件に加え、当社独自の独立性の判断基準を新たに策定しております。指名報酬委員会は、その過半数が社外取締役をもって構成され、独立社外取締役を委員長としており、役員の指名、報酬の決定において独立性のある答申を行っております。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、株主の皆様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。

ガバナンス体制の全体像

(2021年6月25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、当社及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、企業経営者など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。

業績との連動性を高めた透明性の高い役員報酬制度の構築

当社の役員報酬は、固定報酬、業績連動報酬及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、決定しております。

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おります。決定に際しては、報酬方針、配分体系及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及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及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及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及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、事業年度ごとに役位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おります。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及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おります。なお、当事業年度においては、新型コロナウイルス感染症の拡大による損益への影響が限定的であったことをふまえて修正した連結業績目標により評価しております。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、株主の皆様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。

取締役及び監査役の報酬等の内容

	報酬等の総額(百万円)	報酬等の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)
		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)	108	58	29	19	7
監査役(社外監査役を除く)	—	—	—	—	—
社外取締役	36	36	—	—	5
社外監査役	60	60	—	—	5

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、その過半数が社外取締役をもって構成され、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。

コーポレート・ガバナンス

株主を含むステークホルダーとの建設的な対話に関する方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、代表取締役社長と最高財務責任者（CFO）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、経営陣及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・投資家の皆様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おります。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、社外監査役及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おります。

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、2021年2月に全取締役（11名）及び全監査役（4名）に対し、外部機関を利用して取締役会の構成、運営状況、審議内容及び経営課題等に関するアンケートを実施し、同年4月及び6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。

取締役会の実効性の評価結果の概要

常勤6名・非常勤5名（うち2名は独立社外取締役、3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評価しております。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、取締役会議長及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。

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」の確保を義務付けています。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、すなわち当社及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、同取引所が義務付ける1名以上の独立役員の選任という基準に対して、会社法及び同取引所が定める独立基準に加え、当社独自の判断基準を定め、現在4名の独立役員（取締役2名、監査役2名）を確保しています。

2020年度社外取締役の主な活動状況

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15回のうち14回に出席し、議案の審議等につき、必要に応じ、経済・経営分野における高度な専門性に基づいた発言を行っております。
取締役	飯島　一暢	社外取締役として就任後に開催された取締役会9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知見と、通信・放送業界における豊富な経験・知見に基づいた発言を行っております。
取締役	小杉　善信	当事業年度に開催された取締役会15回のうち14回に出席し、議案の審議等につき、必要に応じ、放送業界における豊富な経験・知見に基づいた発言を行っております。
取締役	藤原　洋	当事業年度に開催された取締役会15回のうち14回に出席し、議案の審議等につき、必要に応じ、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おります。
取締役	大賀　公子	当事業年度に開催された取締役会15回のうち15回に出席し、議案の審議等につき、必要に応じ、通信業界における豊富な経験・知見に基づいた発言を行っております。

監査役及び監査役会

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、取締役会及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おります。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、会社法及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おります。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おります。

2020年度社外監査役の主な活動状況

区分	氏名	主な活動状況
監査役	西村　至	当事業年度に開催された取締役会15回のうち15回に出席し、また、当事業年度に開催された監査役会14回のうち14回に出席し、議案の審議等につき、必要に応じ、総合商社における豊富な経験・知見に基づいた発言を行っております。
監査役	小川　晃	当事業年度に開催された取締役会15回のうち15回に出席し、また、当事業年度に開催された監査役会14回のうち14回に出席し、議案の審議等につき、必要に応じ、国際的な金融分野での事業経営に関する豊富な経験・知見に基づいた発言を行っております。
監査役	高橋　勉	当事業年度に開催された取締役会15回のうち15回に出席し、また、当事業年度に開催された監査役会14回のうち14回に出席し、議案の審議等につき、必要に応じ、高度な専門性及び豊富な監査経験に基づいた発言を行っております。
監査役	大友　淳	就任後に開催された取締役会9回のうち9回に出席し、また、就任後に開催された監査役会8回のうち8回に出席し、議案の審議等につき、必要に応じ、放送業界に関する幅広い見識に基づいた発言を行っております。

コーポレート・ガバナンス

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及びグループコンプライアンス・ヘルプライン

当社の取締役及び従業員の職務の執行が、関連法令及び定款・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及びその事務局としてコンプライアンス推進事務局を設定しています。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、及びプログラムの内容に関して、取締役及び従業員への教育・研修等を行っています。また、当社の事業活動または取締役及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、速やかに社内及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、当社の常勤取締役及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及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、リスク評価及び予防措置の検討などを行うとともに、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。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などにつき、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及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」及び「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及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及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。

社外取締役対談

スカパーJSATホールディングスは、放送と通信という公共性の高いサービスを提供する企業グループとして、透明性が高く、事業環境の変化に迅速に対応できるガバナンス体制の構築を進めています。当社のガバナンスの現状と今後の課題などをテーマにして、社外取締役の藤原氏、大賀氏のお二人に対談していただきました。

ガバナンスに関する現状認識

藤原 私が社外取締役に就任して、3年が経ちました。この間に大きく変わったのは、取締役の人員構成のバランスがとれてきたことです。当社はこれまで比較的放送業界出身の方が多い傾向にありました。

現在の米倉社長になって以降は特に、社長ご自身が放送業界出身でないことや新たな取り組みを積極的に行おうとしていることなどもあり、幅広い分野からの人材が参加し、活発に意見を交わすような雰囲気になってきたと思います。

大賀 私は就任して2年ですが、取締役会では事業戦略、あるいは事業の撤退や開始も含めて大変オープンに議論がされているのがよいと思います。事業戦略関連によらず、さまざまな報告が数値に基づきロジカルかつコンパクトに、社外の役員にもわかりやすく構成されています。資料作成含めて非常に上手だと感じます。

要望としては、もう少し現場を知る機会が増えるとよいと思います。昨年来の新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、事業現場の見学やヒアリングがこの1年は難しい状況でしたので、環境が変わった段階でお願いしたいと思います。そして、監査役会メンバーと議論をする場も再開していただきたいと考えています。

社外取締役対談

取締役会の構成メンバーに関して

藤原 取締役会が実効性を持つには、何を議論するか、どのように議論するかといったことと同じくらい誰が議論するかが重要だと思います。そのためには、取締役会を構成するメンバーが当社の企業価値向上に役立つスキルをバランスよく持っていることが必要かと思います。そういう点でいうと、私のスキルのもとになるバックグラウンドは、特に情報技術をコアとするテクノロジーです。デジタル情報技術全般に関するバックグラウンドから、技術変化による社会や生活などの変化にどう対応するか、特に技術トレンドの変化に対して企業経営の視点でスカパーJSATは何をすべきかという点で提言していければと考えています。特に現在デジタルトランスフォーメーション（DX）への対応はどの会社でも喫緊の課題です。DXなどのテクノロジートレンドを経営にどのように取り入れるべきか、この点でお役に立てればと思っております。

大賀 私はNTTで長くサービスや通信機器の開発に携わっておりました。そこから得た経験、簡単にいうと伝統的な技術が新たな技術に切り替わろうとしているときに何をすべきかということに対する反省と知見を活かし、取締役の任を果たす所存です。現在世界を席巻しているGAFAといった企業は、1990年代後半に登場・再生し、20年程度で驚異的な成長を実現しました。今後も情報技術分野でのこのような急激な変化は予想され、会社はいち早くそれを読み取ることが非常に重要だと考えます。

藤原 現在の取締役会メンバーに求められているスキルということで言えば、M&Aの経験でしょうか。大賀さんの話にも出たGAFAは成長力の源泉としてM&Aを活用してきました。日本企業は自身の事業をコツコツ育てるのをよしとしますが、今後の成長を考えると当社はもう少しM&Aを視野に入れる必要があると思いますので、その分野が得意な人材がいてもいいのではないでしょうか。

取締役会の実効性

大賀 これまでお話ししてきたように、さまざまなスキルを持つ人材による活発な議論が交わされており、実効性の高い取締役会になっていると思います。おととし子会社の不祥事が発生しました。不祥事そのものはあってはならないことですが、このことを契機に、グループのコーポレート・ガバナンスを徹底的に検証して再構築しています。その結果、社外取締役、社外監査役も含めた監督機能が強化され、内部統制の強化も進みました。不祥事を契機に仕組みを見直し、よい方向に変わったと思います。

藤原 私も、さまざまな意見を出しやすい雰囲気も形成されており、必要な時には社外取締役の監督機能も発揮できるような実効性の高い取締役会になっていると思います。もう少し希望をいえば、現場と経営の距離、中でも社外取締役と現場の距離が少し遠いように感じていますので、このギャップを埋める工夫があるとよいと思います。あと一つ、ジェンダーギャップの問題にも積極的に取り組んでいってもらいたいですね。

大賀 どの会社でも現在社内社外を問わず、取締役、監査役に女性を入れるのがいわばスタンダードになりつつあります。私は、他社で監査役や監査等委員を務めた経験がありますが、監査の仕事では、視点の多様化や監督機能において、女性起用が奏功すると考えています。

指名報酬委員会

藤原 コーポレート・ガバナンスを強化するには報酬制度の最適な設計によって、執行側の取締役に正しいインセンティブを与えていくかが特に重要だと思います。

その点、当社の報酬制度ですが、従来の現金による報酬に、株式による報酬が加わりました。これは高く評価できると思います。というのも、これまでの執行は、真面目で自分の事業に一生懸命に取り組むがゆえに、あまり会社全体の最適ということを考えてこなかったように思うからです。自分自身が株価を意識するようになると、会社全体を考えていかざるを得ないため、結果としてグループ全体の成長を考慮した方向にシフトしていくと思います。

大賀 私も株式による報酬の導入はよかったと思います。加えて評価するならば、株式報酬の対象が子会社の執行役員まで入ったことです。当社はさまざまな事業体の集合を成り立ちとしたため、グループ全体という意識が希薄でした。今回の変更によって、社内の目線を一つ上げ、部長だから自分の部に集中するのではなく、より高い視点で考えるようになることで、会社全体が変わる契機になるとよいと思います。

スカパーJSATの未来への期待

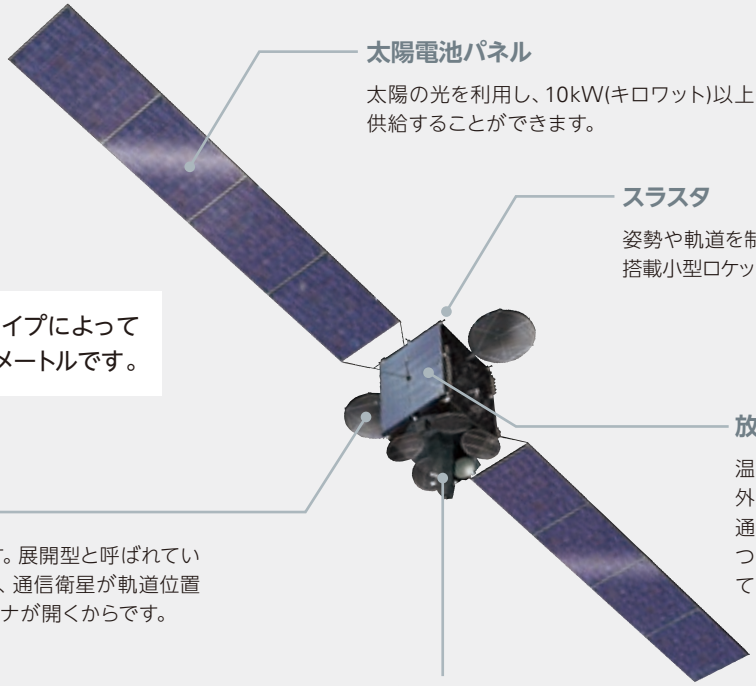
藤原 ここまでガバナンスについてお話してきましたが、ガバナンスはあくまで目的を達成するための手段です。目的は当社がどのような未来を実現していくかだと思います。新しく打ち出した“宇宙実業社”が示すように、宇宙に関するさまざまなビジネスを展開しようとしていますが、その実現によってぜひ未来社会への貢献を果たしてほしいと期待しています。具体的には、衛星を用いた地球温暖化の監視などの事業があり、宇宙ごみの処理など日本の企業でしかできない貢献にも期待しています。

大賀 地球環境問題への企業の対応強化が問われる今日、災害発生予知や対策に役立つ気象情報のリアルタイムでの提供、太陽光発電のセンシングなど、宇宙関連技術を有する当社にしかできないことを進めていってほしいと思います。データを駆使した日本発の地球環境ソリューションのグローバルな展開にも期待したいです。

藤原 事業面でもそれ以外でもさまざまなことを実現していくには発信力も重要です。これまで、当社は、宇宙のリーディングカンパニーでありながら、あくまで黒子に徹していました。今後は、自らを表現することで、さまざまなステークホルダーとの協力関係を構築し、未来を切り拓いていくべきだと思います。

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

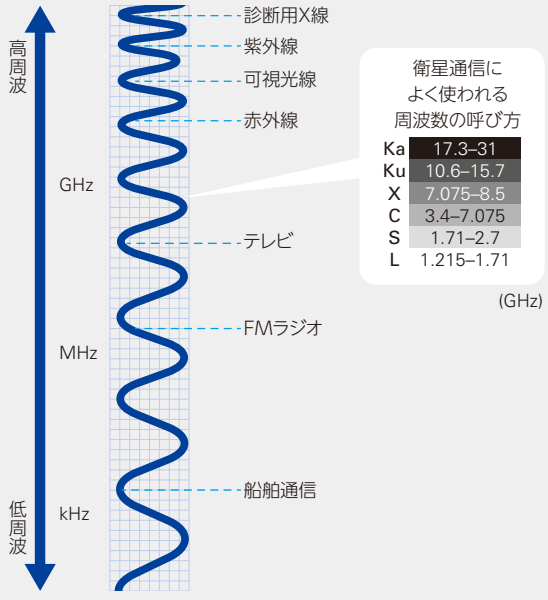
打ち上げ時には、まだ展開型アンテナは開いていないので、使用できません。テレメトリ・コマンド用オムニアンテナは、これらのアンテナの代わりに電波を送受信します。

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、激しい雨など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及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

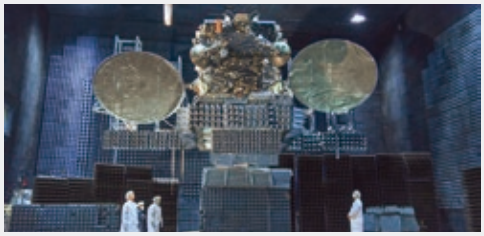
① **事前検討**
軌道位置の確保、需要予測

② **衛星の仕様検討**
サービスエリア、搭載周波数、中継器数

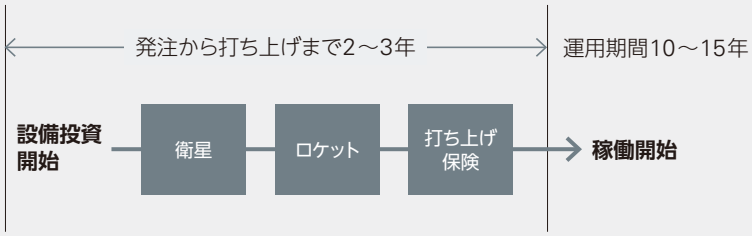
③ **発注・製造**
メーカーを選定し、工程管理及び性能評価を実施

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



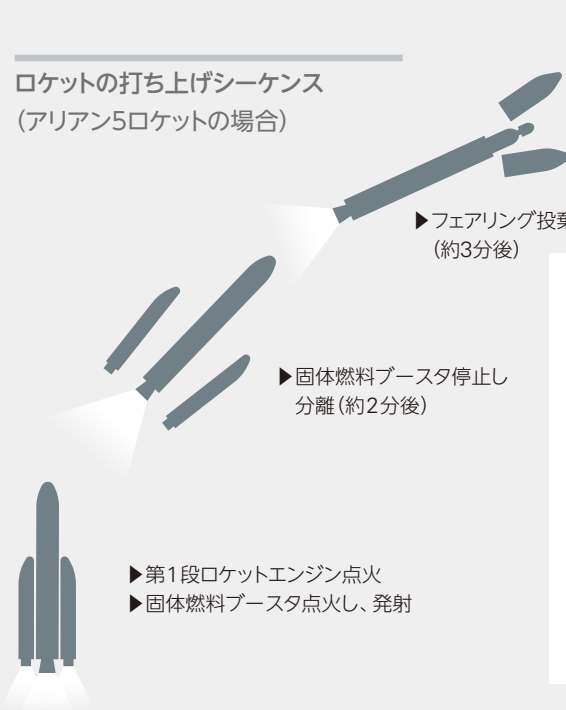
JCSAT-110A衛星の試験 ©Space Systems Loral



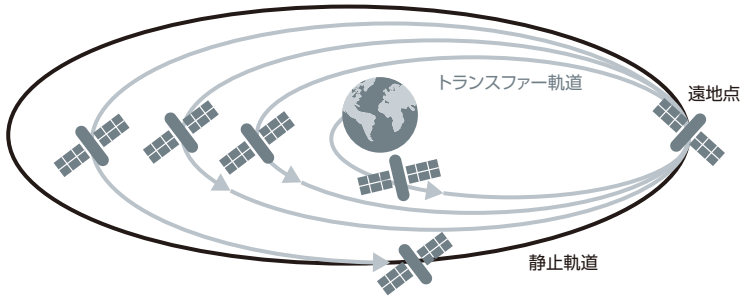
衛星調達・打ち上げコストは200～300億円、償却期間は15年

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。

ロケットの打ち上げシーケンス
（アリアン5ロケットの場合）

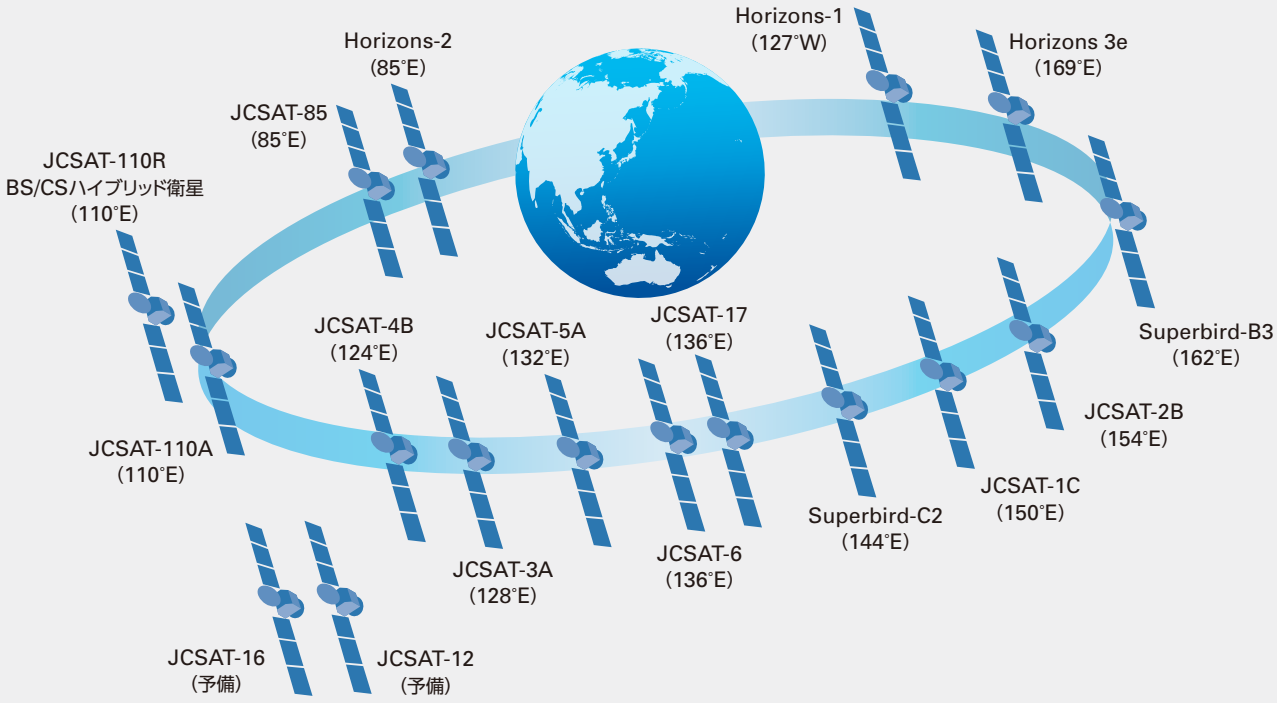


通信衛星が静止軌道に乗るまで



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

衛星フリート



衛星フリート一覧

	主に放送サービスに利用				主に通信サービスに利用				
	JCSAT-110A	JCSAT-110R	JCSAT-4B	JCSAT-3A	JCSAT-5A	JCSAT-6	JCSAT-17	Superbird-C2	JCSAT-1C
軌道位置	110°E	110°E	124°E	128°E	132°E	136°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	1999年2月16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	アトラス2AS	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	Boeing601	LM2100	DS2000	Boeing702[HTS]
設計寿命	15年	15年	15年	15年	12年	14.5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

2021年7月31日現在

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、テロ攻撃など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、手段など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。

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

■ ドローン (Drone)
自律飛行可能な小型の無人航空機。空撮のほか、農薬散布・測量・輸送・防災等多様な用途に利用が拡大している。

■ 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など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2024年度打ち上げ予定。

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

■ HD (High Definition)
ハイビジョン放送。日本では、主に水平画素数1,920×垂直画素数1,080、または水平画素数1,440×垂直画素数1,080の放送。

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。

■ OTT (Over The Top)
インターネットを介して動画など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。

■ 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㈱と日本電信電話㈱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ひとびとの「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・利用が本格化するなかで、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。

■Xバンド (X-band)
マイクロ波の周波数帯域の一つで、主に軍事通信やレーダー、気象衛星、高分解能の降雨レーダー、地球観測衛星の合成開口レーダー(SAR)などで利用されている。

株式情報

基本情報

2021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	297,170,975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	東京都中央区八重洲一丁目2番1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 市場第1部(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 2020年8月28日付で普通株式163,127株を発行し、297,170,975株となりました。

大株主

2021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	25.77%
エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社	26,057,000	8.77%
日本テレビ放送網株式会社	20,891,400	7.03%
株式会社TBSホールディングス	18,434,000	6.20%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15,998,000	5.38%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,244,000	2.77%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT(常任代理人 香港上海銀行 東京支店 カストディ事業部)	5,113,303	1.72%
JPMC GOLDMAN SACHS TRUST JASDEC LENDING ACCOUNT(常任代理人 (株)三菱UFJ銀行)	4,183,500	1.41%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044(常任代理人 (株)みずほ銀行 決済営業部)	4,158,143	1.40%
株式会社電通グループ	4,059,400	1.37%

所有者別株式分布

2021年3月31日現在

	株主数(名)	比率
金融機関	36	0.11%
証券会社	37	0.12%
その他国内法人	253	0.80%
外国人	373	1.18%
個人・その他	30,981	97.79%
自己名義株式	0	0.00%

	株式数(株)	比率
金融機関	40,107,400	13.50%
証券会社	5,896,323	1.98%
その他国内法人	154,131,850	51.87%
外国人	74,562,779	25.09%
個人・その他	22,472,623	7.56%
自己名義株式	0	0.00%

会社情報

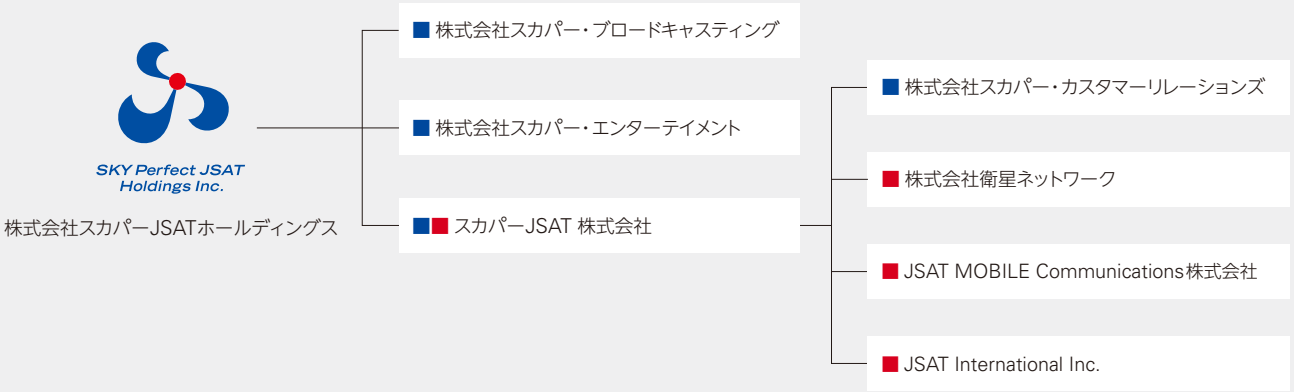
会社情報

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	846名(連結) (2021年3月31日現在)
資本金	10,033百万円(2021年3月31日現在)
取引市場	東京証券取引所 市場第1部(証券コード:9412)
発行済株式の総数	297,170,975株*
株主数	31,680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

*2020年8月28日付で普通株式163,127株を発行し297,170,975株となりました。

主なグループ会社 (2021年3月31日現在)

■ メディア事業 ■ 宇宙事業



主なグループ会社一覧 (2021年3月31日現在)

■ メディア事業 ■ 宇宙事業

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	メディア事業及び宇宙事業
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、4K HDR中継車貸出含む、技術支援及び番組提供	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%注	100.0%	100.0%

	SNET	JSATMOBILE	JSAT International
会社名	■ 株式会社衛星ネットワーク	■ JSAT MOBILE Communications株式会社	■ JSAT International Inc.
資本金	1,600 百万円	375百万円(資本準備金含む)	25 百万US ドル
事業内容	地球観測画像データ、ネットワークサービス、システムインテグレーション	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	92.0%注	53.3%注	100.0%注

注：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ホールディングス及び連結子会社
3月31日に終了した各会計年度

(百万円)

	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3
経営成績(会計年度)				
営業収益	¥ 155,242	¥ 159,610	¥ 171,683	¥ 163,295
営業原価	99,062	106,168	111,253	104,175
販売費および一般管理費	38,694	37,289	38,717	39,492
営業利益	17,486	16,153	21,713	19,628
税金等調整前当期純利益	15,897	15,644	18,543	20,363
親会社株主に帰属する当期純利益	8,569	9,683	9,659	13,516
包括利益	9,065	11,358	11,053	14,662
EBITDA(注2)	42,884	43,327	44,551	44,503
減価償却費	24,892	26,116	24,433	22,868
のれん償却費	888	878	878	878
資本的支出	13,972	13,851	23,002	40,377
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	¥ 39,977	¥ 38,372	¥ 33,345	¥ 16,634
投資活動によるキャッシュ・フロー	1,995	(11,119)	(18,970)	(34,748)
フリー・キャッシュ・フロー(注3)	41,972	27,253	14,375	(18,114)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(34,993)	(19,402)	(25,444)	(12,079)
財政状態(会計年度末)				
現金および現金同等物の期末残高	¥ 66,405	¥ 74,473	¥ 63,784	¥ 33,963
総資産	300,133	290,487	287,580	282,517
有利子負債	62,506	49,398	45,995	38,366
純資産	185,052	192,693	184,680	195,640

(円)

1株当たり指標(注4)				
1株当たり純利益	¥ 25.46	¥ 28.77	¥ 29.50	¥ 43.85
1株当たり純資産	549.53	571.33	598.13	634.20
1株当たり配当金	12.00	12.00	12.00	12.00

(%)

比率				
営業利益率	11.3	10.1	12.6	12.0
EBITDAマージン	27.6	27.1	25.9	27.3
自己資本比率(注5)	61.6	66.2	64.1	69.2
ROE(注6)	4.6	5.0	5.2	6.9
配当性向	47.1	41.7	40.7	27.4

(注)1.米ドル表示は、便宜上、2021年3月31日現在の為替相場1米ドル=110.72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

					(百万円)	(千米ドル[注1])
2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2021.3
¥ 162,906	¥ 192,876	¥ 145,502	¥ 164,015	¥ 139,542	¥ 139,572	$ 1,260,588
101,640	130,594	92,202	111,316	90,188	87,047	786,194
37,056	37,848	37,648	37,408	34,090	33,373	301,419
24,210	24,434	15,652	15,291	15,263	19,152	172,975
24,292	24,297	17,244	15,515	15,493	19,888	179,624
16,868	17,415	11,353	9,682	12,027	13,345	120,530
11,209	17,870	11,415	9,764	11,832	11,686	105,559
46,670	47,725	43,033	40,742	41,531	45,268	408,854
20,694	21,541	23,494	22,514	23,317	23,323	210,652
878	878	878	878	878	878	7,931
26,266	16,177	15,940	23,834	19,533	13,038	117,759
¥ 24,806	¥ 7,030	¥ 22,546	¥ 25,898	¥ 28,880	¥ 57,949	$ 523,381
(28,804)	(22,883)	(27,213)	(33,469)	(20,826)	(11,358)	(102,582)
(3,998)	(15,853)	(4,667)	(7,571)	8,054	46,591	420,799
18,587	13,469	4,866	9,362	(12,516)	(16,879)	(152,446)
¥ 48,558	¥ 46,151	¥ 46,305	¥ 48,090	¥ 43,603	¥ 73,194	$ 661,073
319,224	359,485	359,344	376,102	378,367	385,568	3,482,371
64,138	82,753	92,767	108,086	102,443	90,959	821,529
200,512	213,909	219,635	224,015	228,943	235,315	2,125,313
					(円)	(米ドル)
¥ 55.39	¥ 58.64	¥ 38.22	¥ 32.60	¥ 40.49	¥ 44.92	$ 0.41
661.80	709.14	729.48	745.26	767.69	788.27	7.12
14.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	0.16
					(%)	
14.9	12.7	10.8	9.3	10.9	13.7	
28.6	24.7	29.6	24.8	29.8	32.4	
61.6	58.6	60.3	58.9	60.3	60.8	
8.6	8.3	5.2	4.4	5.3	5.7	
25.3	30.7	47.1	55.2	44.4	40.1	

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