

1 いったい何をする会社なのか？

Who we are



宇宙から、
人と社会の未来に
貢献しています。



- 6 事業概要
- 8 事業領域
- 10 歩み
- 12 特集「宇宙ソリューションプロバイダーを目指して」
- 13 長期ビジョン
- 15 価値創造ストーリー



当社を読み解くための用語集

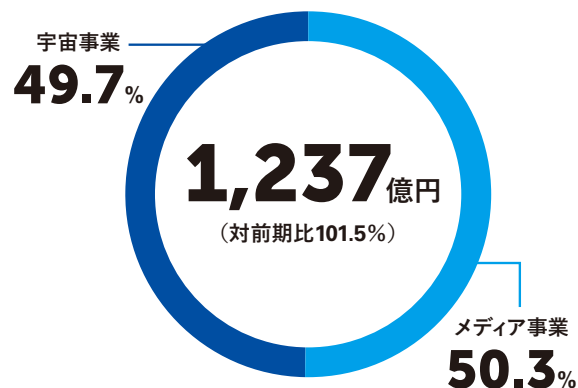
<https://www.skyperfectjsat.space/ir/glossary>

事業概要

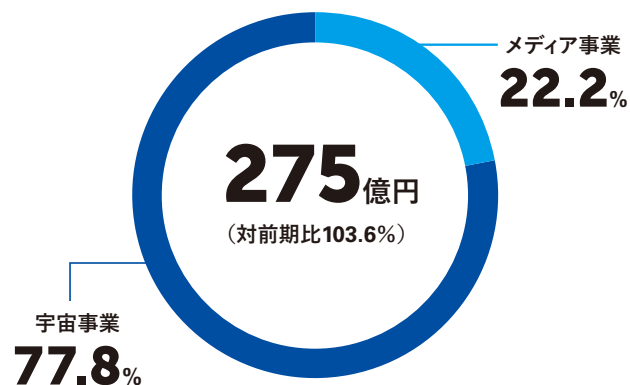
Space for your Smileの追求により 経済的価値と社会的価値を実現

2024年度

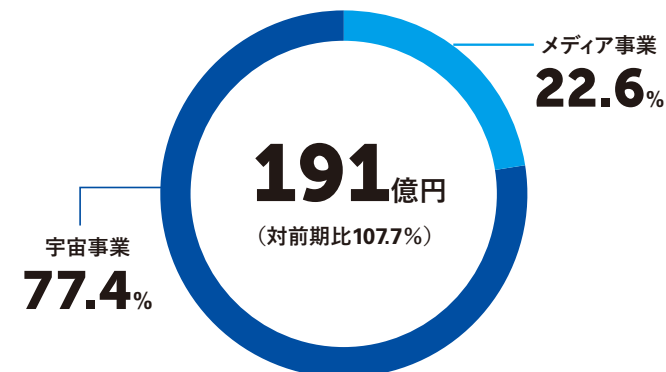
連結営業収益



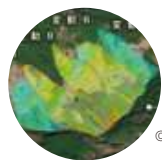
連結営業利益



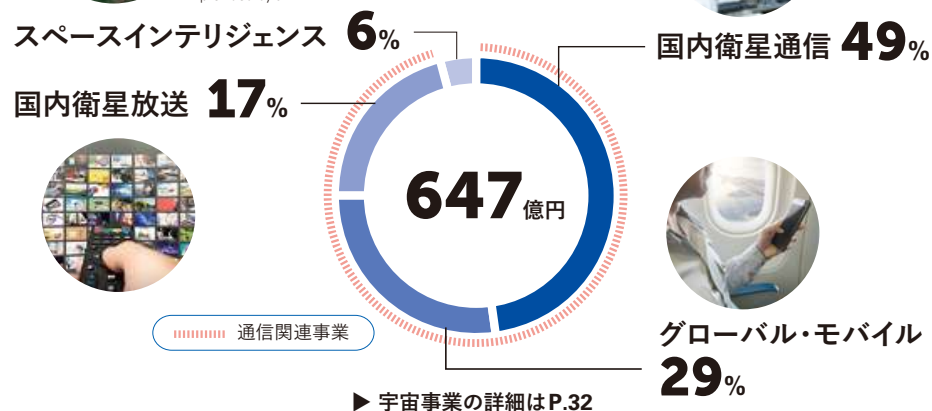
親会社株主に帰属する当期純利益



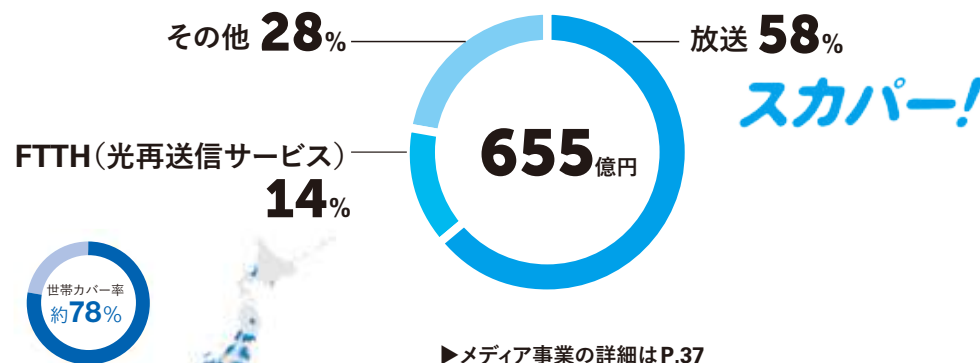
※構成比は、セグメント間取引および調整額を含んでいます。

© Original ALOS-2 data
provided by JAXA

SPACE
宇宙事業
営業収益 構成比



MEDIA
メディア事業
営業収益 構成比



SPACE

宇宙事業



宇宙事業では、衛星通信/放送サービスの提供により、離島・移動体などのデジタルデバイド解消や官公庁・自治体・ライフラインを支える企業などの防災・減災、危機管理を支えています。また、地球観測データを活用した情報サービスにより安全保障を含む社会の安全・安心に貢献しています。宇宙空間での光データリレーや衛星量子暗号通信など、宇宙利用の拡大を支える新たな技術実証にも取り組んでいます。

- 累積衛星運用年数(1989年～)(運用受託衛星除く)

350 年以上

- 衛星保有機数(静止軌道:通信・放送)

17 機

- グローバル衛星オペレータ売上高

5 位

- 「スカパー！」3サービス累計加入件数(IC数)

260 万件

- 光再送信サービス接続世帯数

286 万世帯

- 光再送信サービス世帯カバー率

約 **78** % (2024年度時点)

メディア事業では、有料多チャンネル放送「スカパー！」や光回線を経由した地上波・BS/CSの光再送信サービス、インターネットでお届けする動画配信サービス「スカパー！番組配信」など、多様な伝送路で視聴ニーズにお応えしています。CATV事業者向けのソリューション提供や、放送・配信事業者などに設備・技術を提供するBtoB領域も強化し、収益の多角化を図っています。

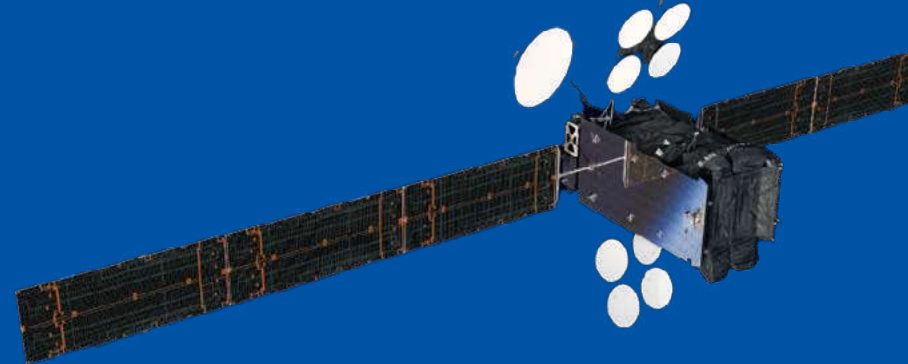
メディア事業

スカパー! 

MEDIA

事業領域

地球と宇宙空間を事業領域とし、あらゆる情報・感動をつなげる

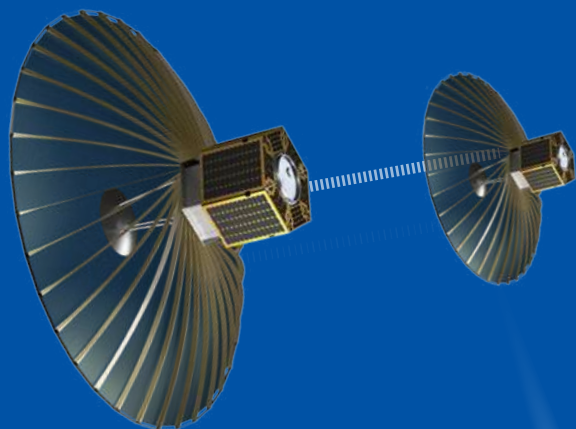


静止軌道

36,000km

» いつでもつながる、
必ずつながる静止軌道衛星

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



© QPS研究所

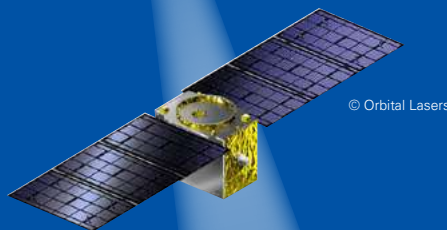
低軌道

~1,000km

» 低軌道衛星から得られるデータを活用
衛星データ×AI

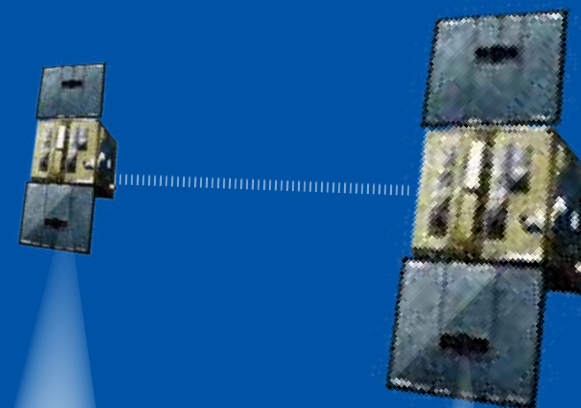
低軌道衛星から得られる画像や位置情報などのさまざまなデータを活用した情報サービスを提供し、安全保障や防災分野で活用いただいています。金融、保険、農林水産、物流など新たな市場の開拓も目指しています。

レーザーで宇宙を拓く！



© Orbital Lasers

(株)Orbital Lasersは、小型で高効率な宇宙用レーザーペイロードを自社開発し、衛星に搭載することで、世界初となる「レーザー方式によるスペースデブリ除去」と「全球を3次元化する衛星ライダーコンステレーションの実現」に挑戦しています。



大気圏 10km

» 空でもつながり続ける移動体通信

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



成層圏 20km

» 空の中継基地 HAPS (ハップス)

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



地上 0km

» 放送と配信で多様な視聴ニーズに対応

放送 **スカパー!**

国内最大級の有料多チャンネル放送「スカパー!」を提供。

配信 **スカパー! 番組配信**

「スカパー! 番組配信」は、「スカパー!」「スカパー! プレミアムサービス」「スカパー! プレミアムサービス光」でご契約中の商品のうち、配信対象の商品やチャンネルをスマホ、タブレット、PCから追加料金なしで視聴できるご契約者様向けサービスです。

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

光ファイバーを経由して地上波、BS/CSを視聴いただける光再送信サービスの提供可能世帯が37都道府県、約4,364万世帯※にまで広がっています。ケーブルテレビ事業者向けのサービスも行う、光アライアンス事業を展開しています。

※ 国勢調査世帯数により算出。(2025年3月末時点)

» 映像中継・制作・配信をトータルサポート

「スカパー!」で培ったノウハウやスカパー東京メディアセンター (TMC) の放送設備、スタジオなどの番組制作設備を活用し、テレビ局、コンテンツプロバイダー、動画配信プラットフォームなどさまざまなお客さまの映像中継・制作・配信などの課題解決を支援するメディアソリューションサービスを展開しています。

海 0km

» 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。



歩み

通信衛星運用や「スカパー！」で培ったノウハウで、 宇宙とメディアの未来を切り拓く

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が設立され、1993年に2社が合併。2000年にジェイサット(株)に社名変更

宇宙通信(株)

1985年に設立
2005年に星菱通信(株)を吸収合併

1985

日本初の民間通信衛星
JCSAT-1打ち上げ

Superbird-A打ち上げ

1989

衛星通信サービスを開始

新Superbird-B打ち上げ

1992

SPACE

Horizons-1打ち上げ米国サービス開始

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設立
1996年にジェイ・スカイ・ビー(株)設立、1998年に合併
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

1996

日本初のCSデジタル放送「パーフェクトTV!」本放送開始
(現スカパー!)

1998

「スカイパーフェクトTV!」の提供開始

2002

日韓共催「2002FIFAワールドカップ™」
全64試合を加入者向けに無料放送

2003

2004

光回線を用いたテレビ再送信サービスを提供開始

2005

デジタルデバインド地域で法人向け衛星インターネットサービス開始

防災プラットフォームサービス「Esbird」を開始

2006

MEDIA



(株)スカパーJSATホールディングス：当期純利益

2007 スカパーJSATの誕生

2007

2008

2009

2010

2011

2012

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

2022

2023

2024

2030 (年度)

2008

スカパー東京メディアセンター竣工

2010

船舶向け海洋ブロードバンドサービス提供開始

2011

東日本大震災復興に向け衛星回線提供

2016

- 航空機向けWi-Fi回線提供開始
- Planet Labs PBCの地球観測衛星画像販売サービスを開始
- Kongsberg Satellite Services AS (KSAT)と低軌道衛星向け地上局サービスを開始
- 防衛省PFIきらめき2号の運用開始

2018

- 当社グループ初のHTS (High Throughput Satellite)であるHorizons 3eを打ち上げ
- 「スカパー！ 基本プラン」販売開始
- 防衛省PFIきらめき1号の運用開始

2019

- Planet Labs PBCとのパートナーシップおよび出資契約締結
- プロ野球セ・パ公式戦全試合配信開始

2021

(株)QPS研究所へ出資

2022

- NTT(株)と合併会社(株)Space Compass設立
- 衛星データで斜面やインフラの変動リスクをモニタリングする「LIANA」サービス開始
- ケーブルテレビ向け、パススルーサービス提供開始

2023

- Amazon.com, Inc.の低軌道衛星Project KuiperとNTT(株)、スカパーJSAT(株)、戦略的協業に合意
- 低軌道衛星によるブロードバンドサービス『Starlink Businessサービス』提供開始

2024

- (株)Orbital Lasers設立
- (株)スカパー・ピクチャーズ設立
- 「Universal NTN™」の事業化に向け本格始動

2025

- 米国子会社JSAT Beyond Innovation LLCを設立し、低軌道地球観測事業に本格参入

2030

上場来
2期連続
最高益更新

2030年度当期純利益目標

280億円以上

300
(億円)

200

100

特集

宇宙ソリューション
プロバイダーを目指して

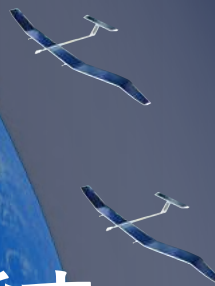
「Multi-Orbit」戦略で 宇宙から課題解決を目指す

スカパーJSATは、静止軌道(GEO)だけでなく、非静止軌道(Non-GEO)、さらには成層圏を含む、宇宙空間全体をビジネスフィールドと捉え、「Multi-Orbit」戦略を推進しています。通信衛星から、地球観測衛星や宇宙状況把握(SSA)衛星など、保有アセットの多様化を図り、事業領域の拡張とサービスラインナップの拡充を進めています。

これまで培ってきた技術力などの事業基盤や国内外パートナーとの連携を強化し、各軌道の特性を活かして、幅広い分野における社会課題や市場ニーズに応える宇宙ソリューションを展開。スカパーJSATは、衛星オペレーターの枠を超え、宇宙の可能性を広げる「宇宙ソリューションプロバイダー」へ進化してまいります。

成層圏

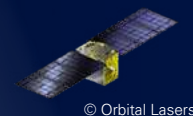
HAPS(リモートセンシング)



HAPS(通信)

Non-GEO
非静止軌道

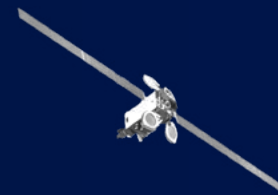
LiDAR衛星

低軌道地球観測衛星群
(衛星コンステレーション)GEO
静止軌道

通信衛星(17機)



SSA衛星



光データリレー衛星



長期ビジョン

宇宙事業

すべての空間を対象とした革新的な通信ネットワークおよび
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

来たる超スマート社会の実現に向けて

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。このような潮流の中で、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AI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。



安全保障

防災

スマートシティ

スマート農業

自動運転

その他
第1-3産業

政府

自治体

建設

農業

運輸

医療

「Multi-Orbit」戦略の推進

宇宙事業はこのようなイノベーションを成長の機会と捉え、従来の静止軌道に加え、非静止軌道、成層圏へとビジネスフィールドを広げる「Multi-Orbit」戦略を進め、保有するアセットも、通信・放送衛星にとどまらず、地球観測衛星や宇宙状況把握衛星などへと拡大します。これらの取り組みにより、通信関連事業では「いつでも、どこでも、あらゆるニーズに応える」ユニバーサルな通信環境の実現を目指し、スペースインテリジェンス事業においては、衛星データを活用したサービスの拡大を進めます。さら

に、宇宙状況把握など新たな領域にも注力し、事業の裾野を広げていきます。特に、政府の宇宙関連予算の拡大が続いており、当社の安全保障領域における貢献と事業拡大の両立を図ります。

宇宙事業はこうした取り組みにより、衛星オペレーターから「宇宙ソリューションプロバイダー」へと進化し、2030年度のセグメント利益220億円以上を目指します。

2030年度
セグメント利益目標

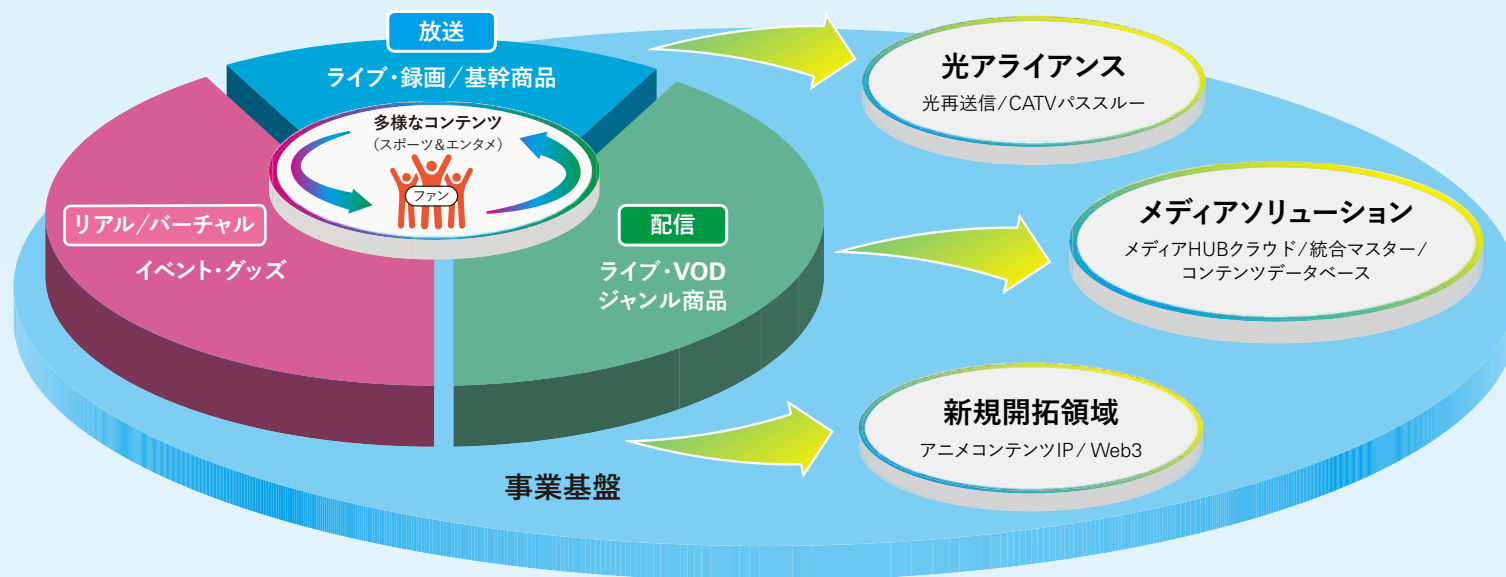
220億円

メディア事業

人と人、企業、社会をつなぐエンタメプラットフォームとして、
「放送+配信+リアル/バーチャル」でファンの体験を拡張し、
多様で創造性豊かな社会の実現に貢献する

多様で創造性豊かな社会の実現に向けて

視聴デバイスの進化や視聴者のニーズの多様化により、有料多チャンネル放送を取り巻く環境は大きく変化し、動画配信プラットフォームとの競争が一段と激しくなっています。一方で、日本発のアニメ産業のグローバル展開が加速する中、IPビジネスなどは急速に伸びており、市場規模のさらなる拡大が期待される分野の一つとなっています。



「Multi-Alliance」戦略の推進

こうした状況下、当社はメディアプラットフォームを基盤として、衛星、光回線、インターネット配信、ケーブルテレビを通じて多様なサービスを提供し、市場環境や顧客ニーズの変化に応じてサービスを進化させてきました。放送事業における優良顧客基盤の維持、スカパー東京メディアセンターといった既存の放送・配信アセットの有効活用により、光アライアンス事業、メディアソリューションサービスを進化させるとも

に、アニメコンテンツを中心としたグローバルIPビジネスに取り組むなど、あらゆるパートナーとの「Multi-Alliance」戦略を推進していきます。

メディア事業はこうした取り組みにより、従来の衛星放送プラットフォームから、人と人、企業、社会を「つなぐ」エンタメ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向け、2030年度のセグメント利益70億円を目指します。

2030年度
セグメント利益目標

70億円

スカパーJSATグループの価値創造ストーリー

宇宙と地球のあらゆる情報・感動をつなげ、社会へ価値を提供

経営資源

蓄積された実績とノウハウ

長年にわたる衛星運用・調達、
放送プラットフォーム運営



多様な専門性・価値観の人財

第一級陸上無線技術士:139名*

電気通信主任技術者:123名*

※2025年3月末時点



お客さま・ビジネスパートナー との長年にわたる信頼関係

500万件的顧客基盤 (BtoC)



事業の原動力となる設備

静止衛星17機

通信設備:国内7拠点/海外32拠点
※ 他社資産含む

200チャンネル送出



安定した財務基盤

自己資本 2,842億円

自己資本比率 69.8%

長期格付A (JCR)

ビジネスモデル

| 宇宙事業 |



高品質な通信衛星、
衛星運用による、安定した
通信サービスの提供



自社保有の
次世代地球観測衛星から
取得した宇宙データと解析技術で
ソリューションを提供



| メディア事業 |

スカパー!

コンテンツと視聴者が出会う
エンタメプラットフォーム
サービスの提供
放送・配信関連設備の集約



データを活用した
新たなコンテンツ体験の提供
技術基盤を活用した
顧客課題の解決



既存事業の収益性強化

新領域事業の展開

経営戦略

人的資本強化
経営基盤拡充

重要課題 テーマ

(マテリアリティ)



いつでも
どこでも
ずっとつながる



ココロ動く、
未来へ



地球と
生きる



クリーンな
宇宙に



未来を変える
イノベーション



パートナ
シップ



正しく
しなやかな
経営



一人ひとりが
活躍できる
会社



次世代のため
地域のため

目指す姿

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

人と人、企業、
社会をつなぐ
エンタメプラットフォーム
として、多様で創造性
豊かな社会の実現に貢献

2030年度
当期純利益
280億円以上

社会へ提供する価値

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

社会の変化

脱炭素/循環型社会
への注目

AI/Web3の
急速な発展

人口動態の変化、
嗜好の多様化

サイバーセキュリティ
リスクの増大

リアルにとどまらない
地政学リスクの高まり

2 なぜ実現できるのか?

Why we can succeed



経営資源を
原動力に、
未来を見据えた
挑戦を続けています。



- 17 社長メッセージ
- 22 成長市場
- 23 経営資源(強み)
- 24 リスクと機会
- 25 マテリアリティと企業価値



当社を読み解くための用語集

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



「Multi-Orbit」戦略と
「Multi-Alliance」戦略で
両事業を推進し、
成長への軌道を描きます。

代表取締役社長

米倉 英一

社長メッセージ

2019年に代表取締役社長に就任して以来、株主目線を意識した取り組みを推進してまいりました。2030年、さらにその先の未来に向け、顧客ニーズに沿って、我々のサービスを多層化し、宇宙事業は「Multi-Orbit」により衛星オペレーターから「宇宙ソリューションプロバイダー」へ、メディア事業は「Multi-Alliance」を軸として収益源の多角化を推進してまいります。

まだスタートラインに立ったばかり。これからが本番。

2024年度の業績は2期連続で過去最高益を更新し、PBRも1倍を突破しましたが、浮かれるつもりは全くありません。2030年に目指すビジョンから逆算すると、むしろやっとスタートラインに立ったところだと考えています。2018年に副社長として当社に入社して以降、これまで以上に株主目線を重視し、非効率な取り組みや採算性の低い案件を丁寧に見直してきましたが、コロナ禍で改革のスピードが緩んでしまったため、やっとここまで来た、というのが正直なところ です。

我々は、これからの飛躍に向けて一歩踏み込む大きな決断をしました。今後の衛星通信市場環境を考慮すると、静止軌道の衛星だけで大きく成長することは難しいと判断し、中軌道や低軌道、成層圏を含む多層的な「Multi-Orbit」戦略を進め、単なる衛星オペレーターから「宇宙ソリューションプロバイダー」へと大きく舵を切っていきます。まさにこれからが本番です。

2030年の飛躍に向けた「収益基盤強化」「事業の進化」「新規領域の開拓」

2025年度は、宇宙事業では放送トランスポンダ収入の減少を見込むものの、旺盛な移動体向け通信サービス需要やスペースインテリジェンス事業を確実に伸ばしていきます。メディア事業は、視聴料収入などの減収を、堅調な光アライアンス事業の増収で縮小します。両事業ともに減価却費の減少が増益に貢献する計画です。

また、宇宙事業を中心に、この先数年の大きな投資を決めたことで、収益性の向上に見通しが立ったことから、2030年度の当期純利益目標を従来の250億円超から280億円以上へと上方修正いたしました。各事業において「収益基盤強化」「事業の進化」「新規領域の開拓」の3つの柱を軸に取り組みを推進します。

現在の当社利益の源泉である宇宙事業の通信関連事業とメディア事業の放送・配信事業は、さらなる「収益基盤強化」を目的に、次世代衛星投入による市場拡大と優良顧客基盤の維持を図ります。「事業の進化」では、安全保障領域での政府予算の増加に伴い、大きな成長が見込めるスペースインテリジェンス事業、また、着実に収益を伸ばしている光アライアンス事業など、新たな収益源として目鼻のつきはじめている事業の拡大に注力します。「新規領域の開拓」においては、長期的な成長を見据え、将来性のある新規事業として、宇宙状況把握や、光データリレー、スペースデブリ除去、アニメコンテンツIPビジネスなどにも挑戦します。

成長に向けた重点取り組み

宇宙事業

収益基盤強化	事業の進化	新規領域の開拓
安全保障向け通信ネットワーク提供拡大 Universal NTN 構築 グローバル・モバイル分野強化	地球観測事業 商材多角化・民間市場開拓 衛星運用受託 地上局サービス拡大	宇宙状況把握 (SSA)
		量子暗号鍵配送 (QKD)
		光データリレー
		HAPS

メディア事業

収益基盤強化	事業の進化	新規領域の開拓
放送・配信事業 メディアソリューション事業	光アライアンス事業	アニメコンテンツ IP ビジネス

社長メッセージ

宇宙事業の戦略

■ 静止軌道一本足から「Multi-Orbit」にシフトし、成長性を確保

グローバルにおける通信分野の競争環境が厳しさを増している中、当社は静止軌道の通信衛星にのみ依存するモデルから脱却し、多層的な「Multi-Orbit」戦略へと大きく舵を切ります。一つは静止軌道衛星に加えて低軌道衛星やHAPSを含む通信ネットワークの構築。ただし、これは必ずしも当社自身がそれぞれのインフラを構築し、保有する、というわけではなく、他社とのアライアンスにより実現させます。もう一つは低軌道地球観測衛星を自社保有することです。これにより、高水準、高頻度の画像を望む既存顧客のニーズに応えつつ、画像データを用いた情報サービスの拡充を図ります。事業基盤を活かしながら、宇宙関連のさまざまなソリューションサービスを提供する「宇宙ソリューションプロバイダー」へと進化します。2030年度にはセグメント利益で220億円以上を目指します。

■ 攻めと守りの衛星投資

宇宙事業はインフラビジネスであり設備産業です。市場予測をして衛星の仕様を設計、発注して打ち上げた衛星を運用し、価値を創出する、これがそもそもの生業です。国内向けの通信関連事業はまさにその土台で、携帯電話のバックホール回線に加え、電力会社などのインフラ企業に

は、非常時用のバックアップ回線として通信サービスを提供しています。この分野は大きな成長は見込めないかもしれませんが、公共性が高く、官公庁・自治体などや経営基盤の安定した顧客から着実にキャッシュフローを生み出しており、守るべき事業と位置づけています。一方、衛星通信需要が旺盛なアジア地域や航空機Wi-Fi市場においては、価格競争が激化していますが、価格競争力のある新型衛星の先行投入により、市場シェアのさらなる拡大を目指します。また、低軌道地球観測衛星への投資は、安全保障需要の高まりを追い風に自社保有のリスクを取りながら新たに挑戦する、攻めの投資です。

万一の打ち上げ失敗や軌道上の故障などに備え、衛星再調達のための資金を確保しておく必要があります。当社の安定的な収益基盤を維持し成長し続けるため、慎重に需要予測を行う一方で、適切にリスクも取りながら「Multi-Orbit」戦略を実現し、しっかりと利益を拡大します。

■ スペースインテリジェンス事業が成長を牽引

2030年度に向けて収益を牽引するのはスペースインテリジェンス事業です。

当社はパートナー企業から衛星画像データを仕入れて販売する代理店ビジネスを約10年にわたり展開してきましたが、代理店ビジネスである以上、参入障壁の低さをリスクと捉えていました。そのため2025年2月に、地球観測用の低軌道衛星10機を自社保有することを決定しました。もちろん自社保有にもリスクはあります。例えば打ち上げ失敗のリスクです。以前は衛星打ち上げには大きなリスクをとっていましたが、今や米国SpaceXのロケットは、毎週複数回打ち上げられ、その成功率は99%以上まで向上し、リスクは低減されています。また、長年のビジネス経験や顧客とのコミュニケーションから十分に需要があることもわかっています。優先的に撮像権を保有し、撮影データを自社でコントロールし、確保できるメリットを考えれば、リスクを取って挑戦する価値は十分にあると判断しました。

実は、低軌道衛星を保有すること自体の障壁は高くありませんが、当社の場合は衛星だけでなく、北海道から本州、沖縄まで衛星を運用・監視できる地球局を7か所保有しており、これは他社の追随を許しません。画像解析においてはデータアナリストなど専門知識を持つ人材も当然必要となります。それらを考慮すると、参入障壁は決して低くはないと思っています。



メディア事業の戦略

■ 筋肉質化とBtoB事業への展開を加速

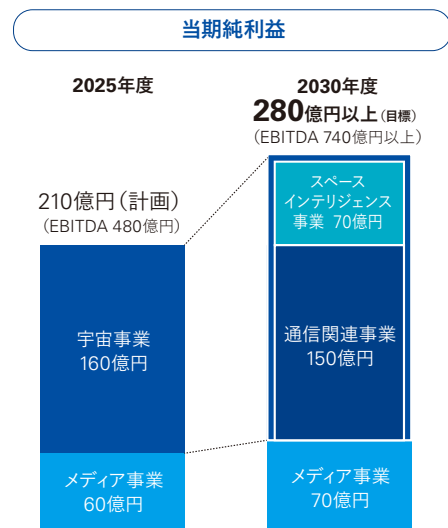
メディア事業は、ご承知の通り、国内外の動画配信サービスとの競争にさらされていますが、加入者が減少しても利益を確保できるよう筋肉質化をさらに推し進めています。また、安定的な収益が見込める事業領域への注力に加え、既存の経営資源を戦略的に活用することで、収益構造の強化を図り、2030年度にはセグメント利益70億円の達成を目指します。

■ 市場の変化に対応した収益モデルへの変革

「スカパー！」の加入件数は、2014～2015年をピークに減少が続いています。しかし、島国の日本には、地上回線がなく、衛星放送を必要とする地域が一定数存在するため、衛星放送はなくならないと考えています。この先、さらに加入件数が減少したとしても、損失を出さないことはもちろんですが、宇宙で稼いだ利益でメディアの赤字を埋めようなどとは考えていません。メディア事業単独で利益を出し続けることができるようさらに筋肉質化を進めていきます。

セグメント利益で最低でも50～60億円、それに加えてあらゆるパートナーとの「Multi-Alliance」の推進により、光アライアンス事業の拡大やスカパー東京メディアセンターなど既存アセットの有効活用による収益を上乗せし、安定的に70～80億円の利益を稼げる事業にできると考えています。

また、2024年4月に設立した(株)スカパー・ピクチャーズは、アニメを企画・制作する会社ですが、これも「Multi-Alliance」戦略の一環です。コンテンツビジネスは成果の不確実性をともなうため、リスクを最小限にしながら慎重に進めた結果、初年度から黒字化することができました。世界規模で日本のアニメ人気が高まっている背景もありますが、小規模でも確実に利益を積み上げていきます。当社単独では実現できないことも、他社とのパートナーシップ、資本提携なども活用し、メディア事業の収益を多角化していきます。



人財

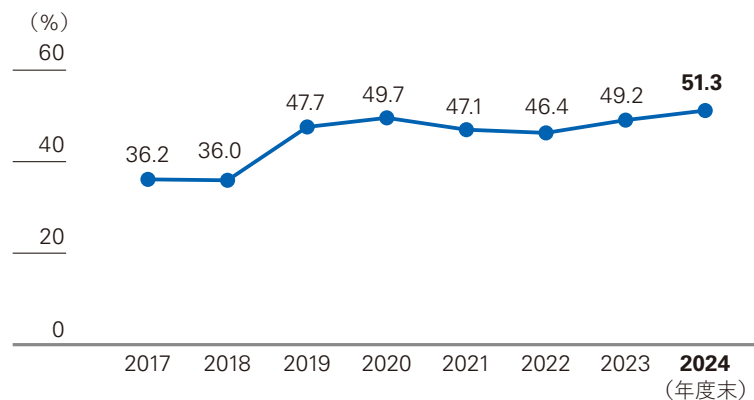
■ 誇りとやりがいを感じて幸せになれる環境を提供

スカパーJSATが大きく変わろうとしている今、変革を実現するために、その原動力となる人財の採用と育成に力を入れております。高度な専門性が求められる分野では、新卒採用だけでなくキャリア採用も積極的に実施しています。特に、技術系人財の獲得競争は激しくなっており、収益力の向上を図りながら給与水準も競争力のあるものに見直しています。一方で、若手社員のモチベーションを高めるため、入社年次に関わらず抜擢・登用する風土の醸成、人事制度の導入にも取り組んでいます。

もっとも、経営者の務めとして重要なことは、当社の仕事に誇りとやりがいを感じ、心身ともに健康で充実感を得られる環境を社員に提供することです。一朝一夕にはいきませんが、安心して働いてもらえる環境づくり、それから、経済面で安定していると思ってもらえる会社にするのが経営者としての役割だと考えています。

2019年から従業員持株会の奨励金を拠出金の20%まで高めた結果、今では社員の約半数が持株会に加入しています。さらに、従業員ヘインセンティブを株式で提供するなど、わかりやすい形での制度化にも取り組んでいるところです。

従業員持株会 加入率推移



社長メッセージ

ガバナンス

持株会社と事業会社を統合

当社は2007年の経営統合以降、持株会社体制を採用してきましたが、2026年4月からは持株会社と事業会社スカパーJSAT(株)を統合し、社名をスカパーJSAT(株)に変更します。当初は持株会社の取締役会に意見を集約し議論を諮ることに意味があったのですが、合併から既に18年が経過し、持株会社であることのメリットよりも、今後会社に変革していくにあたっては迅速な意思決定が必須であると考えています。これによる経営の効率化はガバナンスの強化に資するものです。

環境

持続可能な社会の実現に向けて

当社は35年以上にわたり、クリーンなエネルギーである太陽光発電を活用した人工衛星で事業を展開してきました。気候変動への対応は、衛星通信事業、スペースインテリジェンス事業のサービス展開において大きなビジネスチャンスと捉えております。当社の衛星通信システムは、太陽光発電を利用しており、地上機器も含め効率的な電力利用により地上回線に比べて約5分の1の消費電力での通信が可能です。なお、2025年度中に当社グループの事業活動における温室効果ガスをゼロにするカーボンニュートラル達成を掲げており、グループ会社の再生可能エネルギーへの切り替えを進めております。2024年度には拠点1か所が新たに実質再生可能エネルギー由来の電力に切り替わりました。引き続き、再生可能エネルギーへの切り替えを推進するとともに、カーボンクレジットを活用し、2025年度中に排出量実質ゼロを達成する見込みです。今後もサプライチェーンを含めた取り組みにより、持続可能な社会の実現に向けて、カーボンフットプリントの削減、環境負荷低減に取り組んでいきます。

株価を意識した経営

株主の皆さまと同じ目線で

私自身、株主総会や四半期ごとの決算説明会に加え、国内外の株主・投資家の皆さまと個別に

対話する機会がありますが、気づきも多く、株式市場の声を直接聴く貴重な機会と捉えています。辛辣なことを言われることもあります。説明責任を果たすべく、就任以来ずっと対話を続けています。企業の論理だけで動いてしまわぬよう、株主の皆さまと同じ目線を持ち続けることが重要だと感じています。私だけでなく、他の役員にも同じ意識を持ってほしく、この度役員報酬制度における譲渡制限付株式報酬の比率

を引き上げました。従業員持株会もそうですが、役職員一人ひとりが株主として行動すること、株価を意識することは、資本効率を高める土壌にもなると考えています。

株価については、私が社長に就任した当時、400円台だったものが1,000円を超え、PBRも1倍を上回る状況になりました。しかし、株主目線では、正常な状態に戻ったという評価でしかないと感じています。過去最高益と言っても当社のROEはまだ7%前後です。これでいいはずありませんが、テクニカルにROEを引き上げることもまた、本質的ではありません。当社は設備産業で、公共インフラである衛星の寿命が来れば、後継機を新たに打ち上げる必要があるため、ある程度の手元資金を確保しておく必要があります。そういった面では他社に比べROEやROAで見劣りする理由の一つになっていますが、今後の成長に向けて、どう資金を配分し、競争力を高めていくのか、許容されるリスクを慎重に考えながら、長期的な安定と成長を目指します。



おわりに

数ある宇宙関連企業の中でも、当社は宇宙をビジネスとして具体的に展開し実績を積み上げている宇宙実業社です。しかし、当社もまだまだ成長の途上です。

今後も引き続き、「未知を、価値に。」というスローガンのもと、新しい価値を創造してまいります。皆さまの変わらぬご支援をお願い申し上げます。

成長市場

スカパーJSATの事業領域は、今後、長期的な市場の拡大が継続と予測

宇宙事業

スペースインテリジェンス事業

地球観測市場は、2040年には国内市場で約1兆円規模に成長

国内市場（データ利用関連）

	2022年	2030年	2040年
データ収益	200億円程度（推定）	1,800億円程度 ＝世界市場の約10%と推定	約1兆円程度 ＝世界市場の約10%と推定
サービス収益	要調査		

社会の変化と衛星地球観測の重要性の高まり

安全保障（経済安保含む）

- 認知領域を含む情報戦に対処する自立的な観測
- 海洋ガバナンス・自由で開かれたインド太平洋
- 日米同盟の深化
- 経済・食料安全保障
- 気候安全保障

防災・国土強靱化

- 風水害の激甚化（線状降水帯・ゲリラ豪雨・台風など）
- 南海トラフ対策
- インフラの老朽化

産業・DX

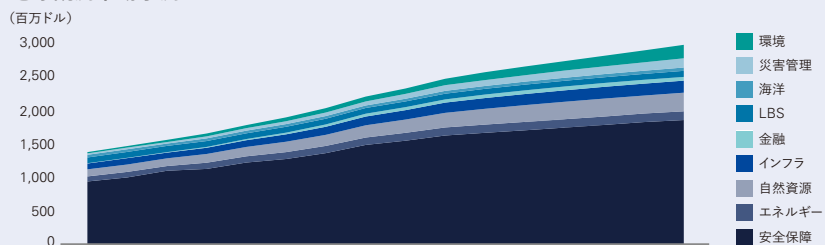
- センシングの高度化
- 保険・金融分野での活用
- 自動化・無人化
- DX化の流れ
- AI活用

気候危機

- 再生エネルギー
- ESG/GXの流れ
- カーボンプレジット
- 気候関連財務情報開示タスクフォース

出典：経済産業省「国内外の宇宙産業の動向を踏まえた経済産業省の取組と今後について」

地球観測市場予測

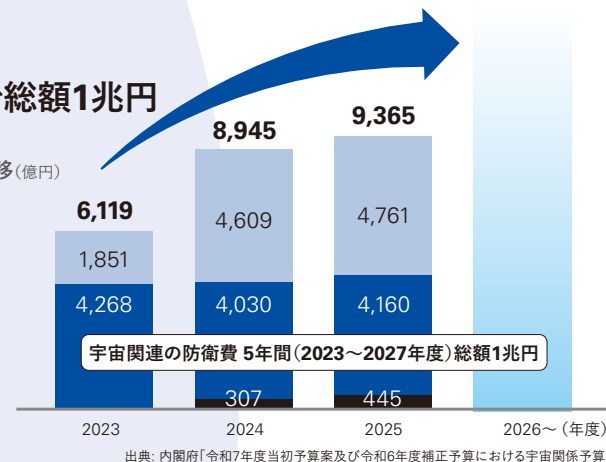


安全保障領域

宇宙関連の防衛費は、5年間（2023～2027年度）で総額1兆円

政府の宇宙関連予算推移（億円）

- 当初予算
- 補正予算
- 基金関係執行予定額



メディア事業

アニメ

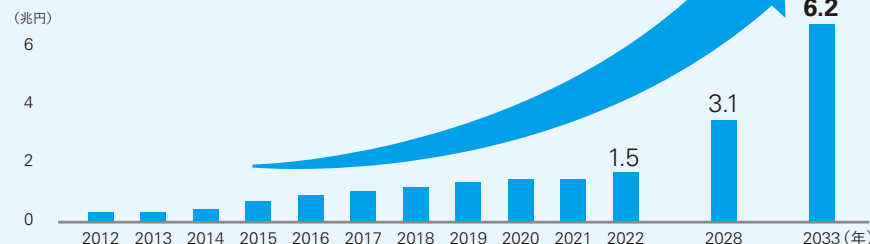
海外市場

コンテンツ産業

拡大するアニメコンテンツ産業

アニメコンテンツの海外市場は拡大しており、海外売上上の政府目標は2028年に3.1兆円、2033年に6.2兆円になると見込まれる

アニメコンテンツの海外売上上の政府目標



経営資源

宇宙とメディア両事業で培った5つの強みが、 変化する市場環境に柔軟に対応

1 蓄積された実績とノウハウ

宇宙をフィールドとしてグローバルに衛星調達・運用している35年にわたる実績と、「スカパー！」プラットフォーム運営を支える長年のノウハウ、習熟したオペレーションを保持しています。

累積衛星運用年数(1989年～)
(運用受託衛星除く)

350年以上

2 多様な専門性・ 価値観の人財

Space for your Smileに共感し、「未知を、価値に。」を実践する各分野のエキスパート・高度な専門性を備えた人財を有しています。

第一級陸上無線技術士

139名 / 783名

電気通信主任技術者

123名 / 783名

(スカパーJSAT(株))

3 お客さま・ビジネスパートナー との長期にわたる信頼関係

放送・配信サービスを通じたBtoCのお客さまとの関係性や、さまざまな領域のビジネスパートナーとの長期にわたる信頼関係を構築しています。

BtoCビジネスにおける顧客基盤

500万件

4 事業の原動力となる設備

既存事業の収益性強化と新領域事業の展開を支える設備やアジア最大の静止軌道衛星保有数、サービスを支える通信・運用拠点を有しています。

通信設備

国内**7**拠点

海外**32**拠点

※他社資産含む

5 安定した財務基盤

2030年度当期純利益280億円以上を実現するための資本投下を支える、安定した財務基盤と信用力を有しています。

自己資本比率

69.8%

長期格付(JCR)

A

リスクと機会

リスクと機会を抽出し、取り組むべき課題を見極める

事業環境認識

日本初の民間衛星通信事業の立ち上げから40年、急速な技術革新と消費行動の多様化により、大きな転換期を迎えています。

宇宙分野においては、低軌道衛星の登場により、通信分野における競争環境に変化が生じている一方で、地球観測データの多様化、利活用が進んでいます。

メディア分野では、動画配信サービスとの競争が継続する中で、視聴スタイルの多様化が新たなビジネスチャンスの創出につながっています。

当社は、こうした変化をリスクと機会の両面から捉え、柔軟かつ戦略的に対応することで、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

	宇宙事業 ▶ P.32	メディア事業 ▶ P.37	環境 ▶ P.46	人財・社会 ▶ P.47	ガバナンス ▶ P.58
機会	- 衛星通信回線需要の増加 - アジア・太平洋、北米エリア - 航空機向け回線 - 世界的な宇宙産業・宇宙利用の活性化 - 地球観測・画像解析などデータビジネス - 宇宙関連予算拡大(安全保障など) - Beyond5G/6G時代の宇宙通信基盤形成 - 宇宙環境(スペースデブリなど)への関心の高まり	- メインターゲット世代が人口動態のボリューム層と合致 - ライブエンタメ市場の活況 - FTTH(高速光回線)需要の拡大 - ケーブルテレビ向け多チャンネルサービス需要の拡大 - 企業における動画配信需要の拡大 - 漫画・アニメ作品などグローバルIPビジネス市場の拡大 - Web3などの普及	- GHG排出量の少ない衛星によるサービスで環境負荷対応の受注機会増加 - 自然災害や気候変動に伴う環境変化に関わる地球観測衛星データ、解析・分析情報サービスビジネスの拡大 - スペースデブリの増加に伴う事業機会の創出 - 脱炭素／循環型社会への注目度の高まりによる、当社衛星サービスへの評価向上	- 人財戦略実行による個と組織のパフォーマンス最大化 - エンゲージメント強化による組織の活性化と成長	- 経営戦略の実行による中長期的な価値創造 - M&Aによる事業の拡大 - ガバナンスのさらなる強化による外部評価の向上 - 格付けの維持・向上
脅威・リスク	- 海外市場における衛星通信回線の価格競争激化 - 低軌道衛星コンステレーション事業者による通信サービスの本格開始 - 地上通信網拡張に伴う衛星通信の活用機会減少 - 海外事業におけるカントリーリスクの顕在化 - 地球観測ビジネスにおける競争環境激化	- OTT事業者との顧客・コンテンツ獲得競争激化 - 無料配信コンテンツの多様化 - 地上波IP(同時)再配信の普及 - 人口減少、テレビ離れ - 不正視聴 - インフレによる消費者動向の変化	- 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	- 労務管理の不備による組織の安心安全の低下 - 年齢構成の偏りなどによる適材適所への人員配置の困難化 - 人口減少などによる未来の担い手不足	- サイバーセキュリティリスクの増大 - 事業投資などにおける損失や減損の発生 - 法令違反による制約や信頼の喪失 - 大規模災害、新型感染症などによる拠点被災、事業の中断など

マテリアリティと企業価値

マテリアリティへの取り組みが企業価値を向上させる

9つの重要課題テーマに注力

スカパーJSATグループは、事業を通じて取り組むべき9つの重要課題テーマとこれらの重要課題テーマに連なる20のマテリアリティを特定しています。私たちのミッションと使命を表現しており、2030年にありたい姿の実現に向けて、既存事業の収益性強化により稼ぐ力を強化するとともに、新領域事業への積極的な投資によって中長期的な成長力を引き上げます。同時に、サステナビリティ経営による資本コストの低減を図り、経済価値と社会価値を両立した企業価値を高めていきます。

