

## 第4章

## 現 在 地

目指す未来の実現に向けた事業の状況と、  
財務戦略、サステナビリティ、人財、ガバナンスなどの  
経営基盤を強化する取り組みを紹介します。



## 宇宙事業の現在地

安全保障領域の成長を主軸に、「宇宙ソリューションプロバイダー」への転換を加速

### 2025年度実績レビュー

2025年度の宇宙事業は、営業収益698億円（前年度比7.9%増）、セグメント利益161億円（同5.6%増）となり、増収増益を達成しました。

JAXA向け地上局サービスなどの国内衛星通信分野が収益を31億円押し上げたほか、スペースインテリジェンス事業が26億円の増収となるなど、各分野が計画どおり進捗しました。

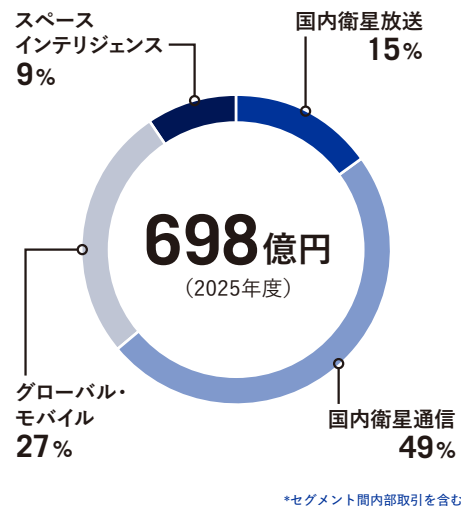
営業利益も241億円と伸長し、連結業績の最高益更新に寄与しました。

### 2026年度の見通し

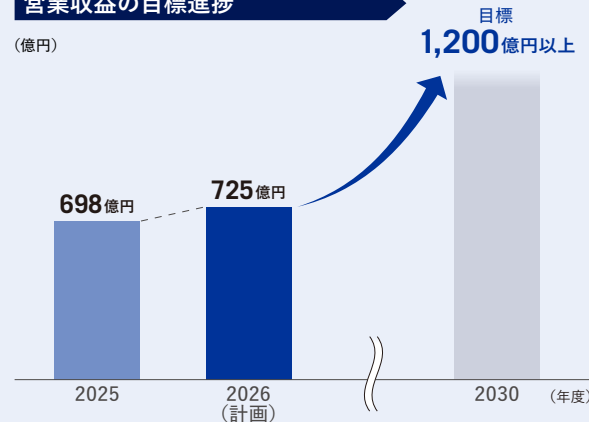
2026年度は営業収益725億円、セグメント利益170億円の達成を目指します。成長をけん引するのが安全保障領域です。防衛省「衛星コンステレーションの整備・運営等事業」などスペースインテリジェンス事業の拡大と開拓領域の事業化を推進することにより、同領域の収益を200億円へ拡大させます。

これらを支える次世代衛星への投資など、前年度を上回る600億円の積極的な設備投資を実行し、2030年度の目標達成に向けた収益基盤を強化していきます。

営業収益\* 構成比



営業収益の目標進捗



収益構造の変化

#### 安全保障領域における事業機会の拡大が見込まれる

2025年度実績



2026年度計画

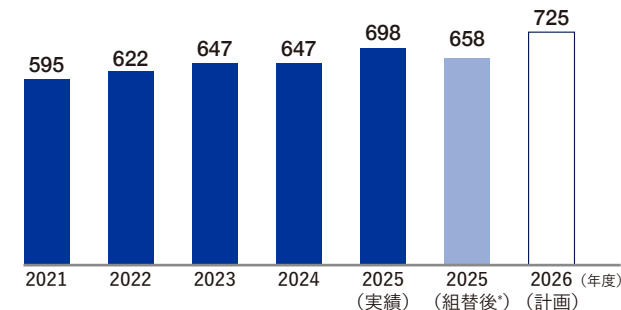


2030年度目標

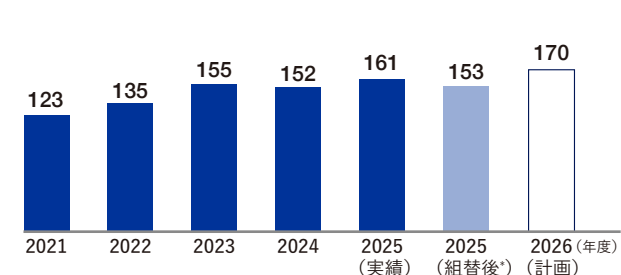


### 決算のポイント

営業収益 (億円)



セグメント利益 (億円)



\*2026年度から映像ネットワーク関連サービスをメディア事業へ移管

### 【宇宙事業の主要指標】

|               | (億円)   |        |             |
|---------------|--------|--------|-------------|
|               | 2024年度 | 2025年度 | 2026年度 (計画) |
| 設備投資          | 192    | 490    | 600         |
| 減価償却費         | 124    | 111    | 114         |
| 契約バックログ (年度末) | 1,849  | 1,979  | —           |

## メディア事業の現在地

放送アセットの活用と事業の拡張により、筋肉質な体制へ

### 2025年度実績レビュー

メディア事業は、営業収益643億円（前年度比1.9%減）、セグメント利益77億円（同74.3%増）と、減収ながら大幅増益を達成しました。収益面では、放送・配信収入は減少しましたが、好調な光アライアンス事業（光再送信サービス関連収入）が下支えしました。

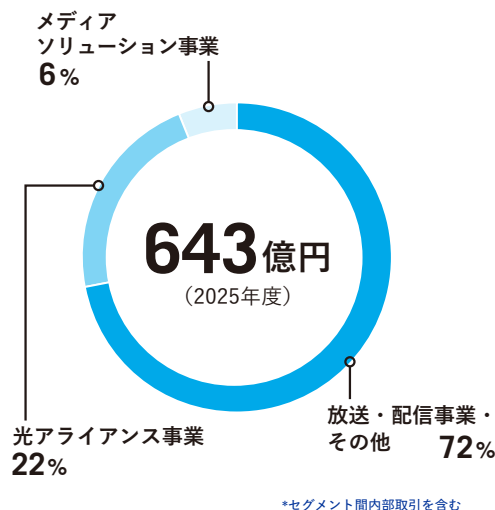
利益面では、ブンデスリーガの放送終了を含めた一過性の要因による費用減少に加え、徹底したオペレーション最適化が奏功し、利益水準を大きく押し上げました。

### 2026年度の見通し

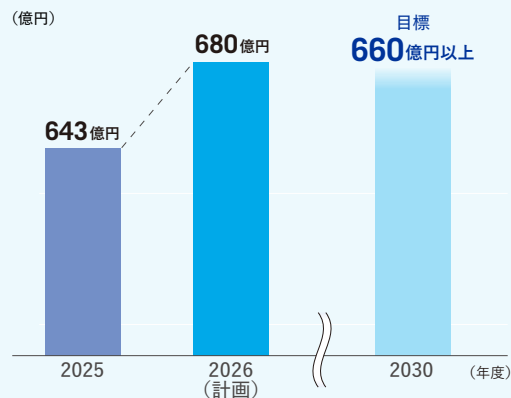
2026年度は、光アライアンス事業およびメディアソリューション事業の成長を牽引役として、営業収益680億円、セグメント利益105億円の増収増益を目指します。放送・配信事業の収益減少を補いながら、光アライアンス事業で営業収益170億円、メディアソリューション事業で75億円の達成を目指します。

光アライアンス事業では、昨年実施した光再送信サービスの価格改定による増収効果に加え、接続世帯数の拡大に取り組みます。メディアソリューション事業では、さらなる事業拡大を図るとともに、運営効率の最適化を進めます。

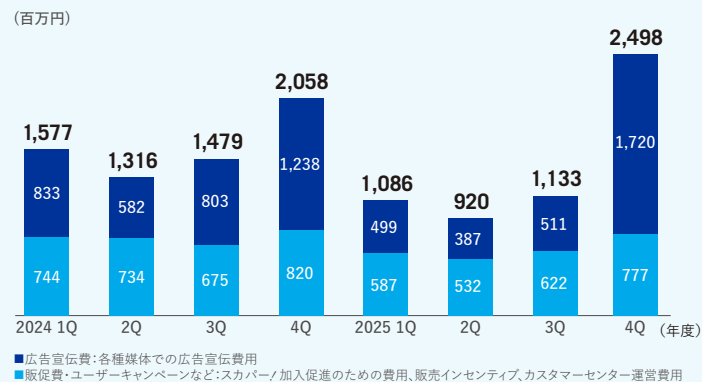
営業収益\* 構成比



営業収益の目標進捗

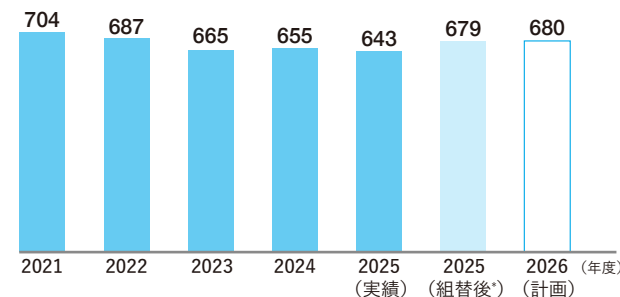


スカパーノ顧客獲得費用総額

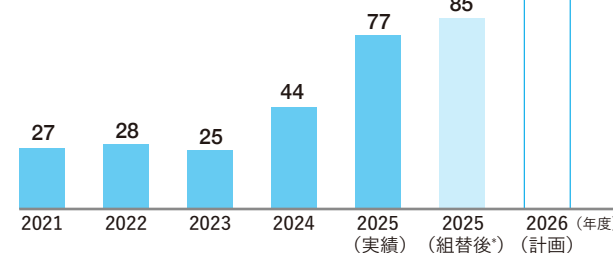


### 決算のポイント

営業収益 (億円)



セグメント利益 (億円)



\*2026年度から映像ネットワーク関連サービスを宇宙事業から移管

### 【メディア事業の主要指標】

|                   | 2024年度 | 2025年度 | 2026年度 (計画) |
|-------------------|--------|--------|-------------|
| 新規(IC数:万件)        | 50.9   | 51.1   | 45.1        |
| 年度末累計加入件数(IC数:万件) | 260.2  | 245.4  | 236.8       |
| スカパーノ             | 195.8  | 186.5  | 183.0       |
| スカパーノプレミアムサービス    | 58.3   | 53.2   | 48.5        |
| スカパーノプレミアムサービス光   | 6.0    | 5.7    | 5.4         |
| 光再送信サービス接続世帯数(万件) | 286.1  | 297.0  | 307.8       |
| 契約者月額支払単価(円)      |        |        |             |
| スカパーノ             | 3,380  | 3,409  | —           |
| スカパーノプレミアムサービス    | 3,500  | 3,486  | —           |
| スカパーノプレミアムサービス光   | 4,947  | 4,898  | —           |

## CFO Message

# 財務規律を堅持しながら、 挑戦を支え、 次の成長を加速する

代表取締役  
執行役員副社長  
最高財務責任者  
**久保 勲**



## 変革から成長投資へ CFOとしての役割

当社は2030年以降の成長に向け、投資を加速するステージに移行しています。CFOの役割として強く意識しているのは、投下資本に対して、いかにして持続的な成長とリターンを実現するかです。

2024年のCFO就任時は、組織として時間とお金の使い方を見直す必要性を強く感じ、改善に取り組みました。「変革元年」と位置づけた2025年度は、予算管理を行う中で、成果の質や業務の進め方も含め、経営資源をどのように使うべきかをより多面的に議論をしてきました。こうした取り組みを続けるなかで、組織の風土も前向きに変化しており、社員の意識や行動にも少しずつ変化が生まれはじめています。

昨年来、「投資なくして成長なし」という考えのもと、当社は成長投資を推進してきました。変革の成果が顕在化しつつある今、経営資源の最適配分と規律ある投資判断を徹底し、投資の量ではなく、質を一段と高めることがこれからのCFOとして

私の役割だと考えています。資本コストを意識した経営をさらに強化し、投資だけでなく、販管費などを含めた資金の使い方を精緻にコントロールすることで、企業価値の最大化につなげていきます。2025年度は、成果が数字としても表れはじめて一年であり、進んできた方向性は正しかったと、変革の確かな手応えを感じています。

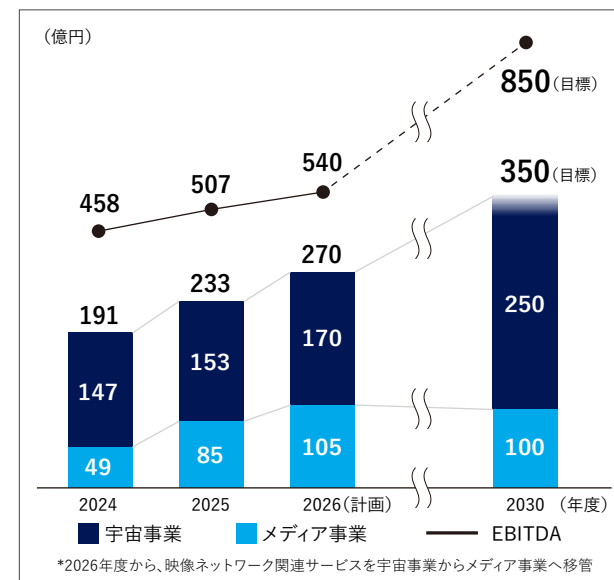
会社を変えていくときには、誰かが責任を持って決めること、そして決め切る覚悟が欠かせません。私はCFOとして成長に向けた資本配分と投資判断に責任を持ち、財務規律の維持と成長の両立に取り組んでいきます。

## 変革の成果が数字として表れた2025年度

2025年度の連結営業収益は、前年度比3.1%増の1,276億円、連結営業利益は28.3%増の353億円、さらに当期純利益は22%増の233億円と、営業利益・当期純利益ともに過去最高を更新しました。

これは、世界的な宇宙産業の活況や政府による宇宙関連予算の拡充といった外部環境の追い風だけによるものではありません。変革の成果が事業の収益力向上という形で表れはじめてきた結果だと捉えています。宇宙事業ではこれまで取り組んできた安全保障分野を中心に着実に収益を伸ばし、メディア事業では収益構造改革の成果が、利益成長をけん引しました。宇宙事業においては、地上局サービスを含む国内衛星通信分野や、スペースインテリジェンス事業が計画どおり進捗していることが挙げられます。また、メディア事業においては、「選択と集中」を断行しました。コネクテッドTV事業化の検証終了を早期に判断し、放送事業においては、長期契約や高ARPUが期待できる主力商品の販促に注力するとともに、より効率的に資金を使うべくオペレーションの最適化に取り組みしました。減収傾向にあっても利益を確保できる事業体質へと転換が進み、メディア事業の収益構造そのものが変わってきました。こうした取り組みの結果、当初の予想を大きく上回る着地となりました。

## 【当期純利益・EBITDA（組替後\*）】



厳しい事業環境のなかでも、事業を支える社員一人ひとりが仕事に胸を張れるよう、役割と成果を、これからも数字でも示していきたいと考えています。

2025年度のEBITDA実績は507億円で、前年度比10.8%の増加となりました。今回から中長期的な事業収益力のトレンドをより分かりやすく示すため、EBITDAを純利益ベースから営業利益ベース（営業利益+減価償却費）に定義し直しました。今後の成長投資フェーズにおいては、一時的な要因による損益の変動に過度に左右されず、事業そのものの稼ぐ力をより明確にお示していくためです。

### 2026年度は成長投資の実行フェーズへ

2026年度は、成長投資を継続しつつも、財務規律をとまなう攻めの投資フェーズだと位置づけています。そのなかで、連結営業収益1,350億円、当期純利益270億円（宇宙事業170億円、メディア事業105億円）と、引き続き成長を見込んでいます。

当社は、全社ポートフォリオにおいて、宇宙事業を中長期的な成長ドライバー、メディア事業を安定的なキャッシュ創出を担う基盤として、明確に位置づけています。2026年度の経営計画も、この考えのもと策定しています。ただし、メディア事業を単なる安定収益基盤にとどめるつもりはありません。有料多チャンネル放送の累計加入件数の減少を止めるのは難しい状況ですが、光アライアンス事業の拡大が放送事業の減収幅を上回り、増収増益を見込んでいます。宇宙事業については、安全保障分野の成長を主軸に、スペースインテリジェンス事業の進捗を着実に収益につなげていきます。

### 2030年に向けた成長シナリオの見直し

2030年度の目標を、今回上方修正しました。今後の事業展開や収益構造改革の成果について、両事業部門と何度も議論

を重ね、今後の成長可能性を検証した結果です。新たな目標においては、当期純利益350億円以上、EBITDA 850億円規模への拡大を見込んでいます。これは単なる利益目標ではなく、収益構造の変革に向けた道筋を示すものです。経営資源を宇宙の成長領域に重点配分しつつ、メディア事業についても事業構造の転換を進め、ポートフォリオ全体の収益力と安定性を高めていく。その過程の通過点が2030年です。2030年頃には現在調達中の衛星の稼働による収益貢献も本格化してくることを見込んでいます。

宇宙事業では「Multi-Orbit」戦略のもと、「宇宙ソリューションプロバイダー」への転換を進めています。競争が激化している通信関連事業において、安定した収益基盤を維持します。そのうえで、解析した衛星データ・画像を、防災や安全保障などに活用するスペースインテリジェンス事業へと成長軸をシフトさせ、2030年度にセグメント利益250億円を目指します。

「Multi-Alliance」戦略を打ち出すメディア事業では、光アライアンス事業とメディアソリューション事業の拡大を中心に、100億円以上のセグメント利益を維持したいと考えています。

### さらなる成長を見据えた挑戦

今回の上方修正にあたっては、事業部門ごとに収益見通しをあらためて精緻に積み上げ、前提となる事業環境や投資計画を一つひとつ検証しました。そのうえで、現状の延長線上ではなく、各部門に一定のチャレンジ要素も織り込んだ目標設定を求めた結果、宇宙事業のさらなる成長と、メディア事業の利益水準の向上を確認できました。保守的に小さくまとめるのではなく、自ら高い目標を掲げて価値創造に挑む—それが私の信条です。

自社の立ち位置をどう確立し、いかに差別化を図るか。スカパーJSATでなければ成しえない領域を確立することが不可欠です。当社が保有する設備や技術、長年の経験を最大限に生かしながら、信頼に応える姿勢で競争優位性の強化に力を注いでまいります。

2027年度以降は新衛星稼働にともなう減価償却費の増加により、会計上の利益は一時的に伸びが緩やかに見える局面もあるからこそ、稼ぐ力を示す指標として今の段階から

### 【キャピタルアロケーション 2025～2027年度】

| 2025～2027年度計画    |                    | 2026年度計画  |
|------------------|--------------------|-----------|
| IN               | OUT                | OUT       |
| 営業CF<br>1,650億円  | 収益基盤強化<br>約1,400億円 | 500億円     |
|                  | 事業の進化<br>約600億円    | 100億円     |
|                  | 新規領域の開拓<br>約200億円  | 100億円     |
| 有利子負債増加<br>150億円 | 株主還元<br>約370億円*    | 133億円*    |
| 手元資金の活用<br>800億円 | 配当<br>自己株式取得       |           |
| 合計 約2,600億円      | 合計 約2,600億円        | 合計 約830億円 |

\*金額は支払ベース

EBITDAを重要な経営KPIに位置づけ、基礎的な収益力は着実に高まっていくことをお示ししていくこととしました。資本市場の皆さまに当社の成長過程を適切にご理解、安心していただくことが、市場との誠実なコミュニケーションだと考えています。

### 財務規律を堅持しながら持続的成長を支える

当社は、多額の初期投資と長期にわたる投資回収を特徴とする宇宙インフラ企業です。

現在も2025年度から2027年度までの3年間で約2,200億円という、大規模な投資計画のさなかにあります。次世代大容量通信衛星の調達やLEO観測衛星コンステレーションの構築、地上局設備、衛星管制センターの拠点拡張などへの設備投資のほか、スタートアップなどへの事業投資や開拓領域での事業開発を計画しています。初年度の2025年度は662億円の投資を実行しました。残り2年間についても、宇宙事業を中心に、2026年度には約700億円、2027年度には約850億円を予定しています。

こうした大規模な投資にあたっては、長期的な事業戦略やキャッシュ・フローを踏まえ、案件ごとに事業計画や市場の見通し、リスクを精緻に評価したうえで投資判断を行っています。今年度はリスクフリーレート上昇によるWACCの見直しを背景に、ハードルレートを7%から8%に見直しました。一方で、一律・機械的に判断するのではなく、戦略的意義や中長期的な視点で、総合的に判断することも重要です。投資には不確実性がともないますが、その前提に立ったうえで、資本コストを上回るリターンが創出できるかを判断基準としています。投資実行後は、経営会議などで、重要な投資に関する計画に対し、進捗状況の報告や確認を行い、モニタリングしています。今後は一層、資本効率の向上に全社で取り組んでいきます。

公表している2026年度の連結貸借対照表、連結キャッシュ・フロー計画には、外部借入を織り込んでいませんが、市場環境

や財務状況を踏まえながら、必要に応じて柔軟な資金調達も行っていく考えです。

単年度で700億円規模の投資が続くなかでも、規律に則った投資基準のもとで持続的な成長を実現してまいります。

| 財務規律                                         | 長期発行体格付<br>株日本格付研究所 (JCR)      |
|----------------------------------------------|--------------------------------|
| 自己資本比率 50%以上<br>かつ<br>Net Debt/EBITDA 2.0 以下 | 長期格付 <b>A→A+</b><br>格付の見通し：安定的 |
|                                              | (2026年4月1日現在)                  |

### 資本コストを意識した企業価値向上

2024年度末で6.8%だったROEも現状約8%まで改善していますが、成長投資による利益拡大と投資リターン追求により早い段階で10%程度まで高めたいと考えています。ROE向上に重要なのは、当期純利益を着実に拡大することです。一方で、自己資本比率は74%と高い水準を維持しており、財務基盤にも十分な余裕があります。今後は、投資機会、財務状況、株価水準などを総合的に勘案しながら、株主還元を一層充実させていかなければならないと認識しています。

積極的な成長投資、株主還元の強化、機動的な資金調達、ハードルレートの引き上げ、ROICを活用した経営管理などを一体的に進めることで、「資本コストや株価を意識した経営」を実践し、株主の皆さまの期待に応えていきたいと考えています。

### 人的資本への投資

当社は今、変革の成果一つひとつを成長につなげる投資フェーズにあり、その実現を支える人的資本は、企業価値創造の基盤です。役職員が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づくりは、経営者の責務です。そのう

えで、宇宙事業では、衛星通信や画像解析など高度な専門性が不可欠であり、メディア事業においても注力分野の変化にともない、新たなスキルが求められています。こうした分野では、人財そのものが競争力に直結します。人財に対する支出はコストではなく、中長期的なリターンを生み出す投資です。衛星への投資と同じく、人財への投資もまた長期的なものです。この考えのもと、新卒・キャリア採用の強化に加え、リスクリングや研修機会の充実を進めています。

とりわけ重視しているのが、変革をけん引するリーダーの育成です。本部長・部長クラスを対象とした選抜型の「変革リーダー研修」では、合宿を含め6カ月間の研修を実施しました。過去にとらわれず、自らの強い意志を持って、正解のない未来を切り拓く力を培うためのものです。さらに、その上司にあたる役員にも、日常業務を離れ、モンゴルの雄大な自然環境のなかで人生観・経営観を見つめ直す研修を実施しました。不確実性の高い環境下でも意思決定できる経営人財に必要な視座や軸を獲得・強化し、強い変革リーダーとして磨きをかけるためです。今年度は女性執行役員も誕生しており、こうしたロールモデルを増やしていきたいと考えています。

今後数年間を、会社の将来を左右する重要な変革期と捉え、人的資本への積極的な投資により、持続的な価値創出を実現していきます。

### 成長投資と株主還元の両立

成長に向けた投資に軸足を置きつつ、株主の皆さまに長期的に利益を還元していくため、2025年度から配当性向を50%以上とし、株主還元方針を一段と強化しました。これに基づき、2026年度の配当予想は、前年度から6円増配の1株当たり年間48円としています。この結果、2022年度から2026年度までの5年間累計の株主還元は500億円以上となり、2022年度当初にお約束していた400億円を上回る見込みです。2027年度

までは大型の成長投資の実行フェーズにあります。その間も配当方針に則り、株主還元を行ってまいります。自己株式の取得については、最適なタイミングを見極めながら、機動的に判断していきます。成長投資と株主還元の両立こそが中長期的な企業価値向上につながると認識しています。

株主の皆さまと同じ目線を持つための施策としては、役員報酬における譲渡制限付株式の比率をさらに引き上げました。これは「企業価値向上のために、株主の皆さまと同じ目線で長期的に物事を考える」という決意でもあります。

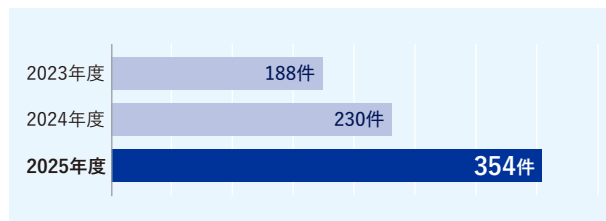
加えて、株価を意識した経営を従業員にも浸透させるため、新たに従業員向けの譲渡制限付株式付与制度を導入しました。私が常々伝えている「株主の皆さまから預かった資金で事業を行っている」という意識を、従業員により強く持つってもらうために、譲渡制限付株式の付与はとても有効な手段です。組織へのエンゲージメントを強化し、長期的な視点で会社の成長に向き合う姿勢を育むことで、企業価値のさらなる向上に取り組んでまいります。

### 市場との対話を経営の力に

2025年度は、国内外で多くの投資家の皆さまと対話の機会を持つことができました。機関投資家とのIR個別面談件数は前年比1.5倍となりました。以前より多くの株主・投資家の皆さまに興味を持っていただけるようになったと感じており、心より感謝しています。

皆さまとの対話は、当社の経営の質を高める重要な機会です。時に耳の痛いご意見もいただきますが、そうした気づきこそが貴重だと考えています。特に、資本配分や株主還元、宇宙事業の成長可能性について多くのご意見をいただきました。寄せられたご意見やご要望は、取締役会へ率直にフィードバックし、経営戦略や開示内容の改善に反映しています。

### 【機関投資家との面談件数】

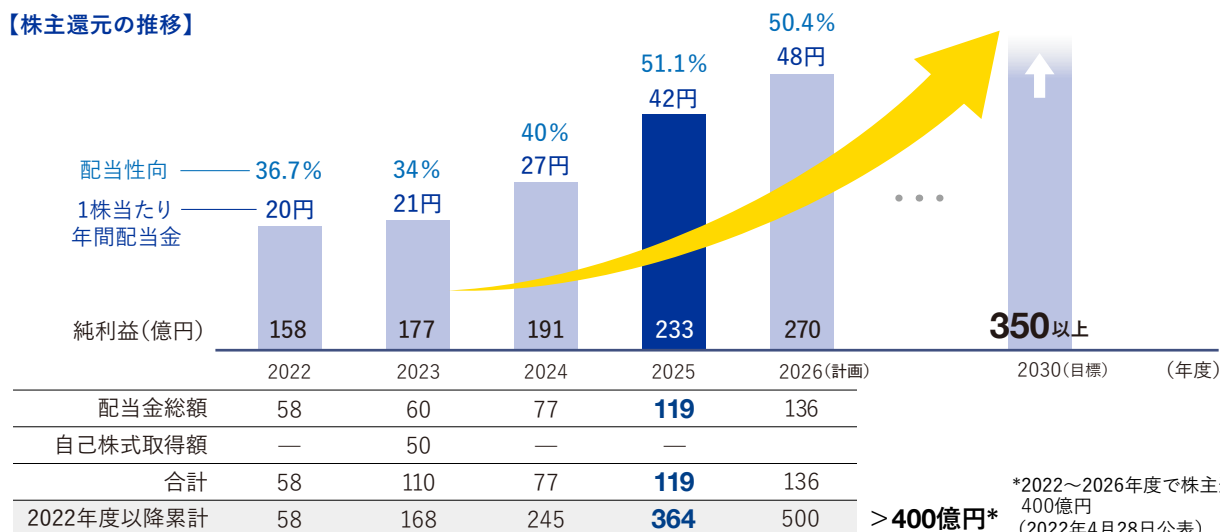


また、株式の売買が活発化し流動性が高まるなかで、個人投資家の皆さまにも当社への関心を広げていただいています。私自身、個人投資家向けの会社説明会などにおいて、宇宙ビジネスへの期待を直接伺うことも増えています。こうした声を心強く受け止めており、当社の取り組みをより身近に感じ、応援いただけるよう、わかりやすい情報発信や開示の充実に努めていきます。

### 株主還元の基本方針

積極的な事業展開を図る一方、株主の皆さまに長期的・総合的に利益を還元するため、配当性向（連結）50%以上、1株当たり年間配当金38円以上を基本方針としております。

### 【株主還元の推移】



\*2022～2026年度で株主還元400億円  
(2022年4月28日公表)

当社は、宇宙という未知なる領域に挑みながらも、夢物語だけを語る会社ではありません。40年にわたりこつこつと実業としてのビジネスを積み重ね、着実に収益を生み出してきた会社です。その安定感と実績にこそ、私たちの価値があると信じています。この事業基盤があるからこそ、2030年に向けた大型投資も実行可能となります。その成果を着実な成長とリターンとしてお示し、当社に資本を託してくださる皆さまのご期待に応えていきます。株主・投資家の皆さまからお預かりした資本を活用するCFOの立場として、財務規律に基づく成長投資を実行しながら、持続的な企業価値の向上につなげてまいります。

スカパーJSATが選ばれ続ける投資先であるために、今後も市場の皆さまと真摯に向き合ってまいります。

## サステナビリティ経営

当社グループは、グループミッション「Space for your Smile」のもと、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値向上を目指し、サステナビリティ経営を推進しています。

### 考え方

当社グループは、すべてのSpaceが笑顔で満たされるためには、一人ひとりが関わる地球、社会、宇宙がよりよい世界であることが大切だと考え、事業活動を通じてSDGsやESGにも対応するマテリアリティに取り組んでいます。

その事業活動においては、当社グループだけでなく、気候変動・環境問題や人権尊重など、サプライチェーンをはじめとするステークホルダーに与える影響に十分配慮して正しく行動するとともに、対話を通じて選ばれ続ける企業としての信頼を築くことにも努めています。

こうした取り組みにおいて、各マテリアリティには、2030年以降にありたい姿を見据えた目標とKPIを設定しています。これらは、事業推進を通じた価値創造を実現するうえで、グループ共通の基軸となっています。また、設定したマテリアリティの達成に向けては、年間の活動計画を策定し、PDCAサイクルを回しています。中間・期末にはグループ全体で実績レビューを実施し、目標・KPIの進捗状況や課題を確認することで、実効性の向上を図っています。

なお、当社グループではステークホルダーからの要請、事業ビジョンや戦略の見直しを受け、随時マテリアリティの見直しや追加を実施しています。

### 推進体制

当社グループは、サステナビリティ委員会（経営管理部門長が指名する委員長、執行役員を含む各部門から選出した委員）を中心として、サステナビリティに関するガバナンス体制を構築しています。サステナビリティ委員会では、サステナビリティに関する全体方針や目標の策定、各種施策の実施状況の把握と評価を行い、経営会議および取締役会へ定期的に報告しています。サステナビリティ委員会からの報告を受け、取締役会による監督が適切に図られる体制をとっています。全体方針や目標策定などの重要事項については、経営会議における審議を経て、取締役会に上程し、取締役会での議論のうえ、決議されています。

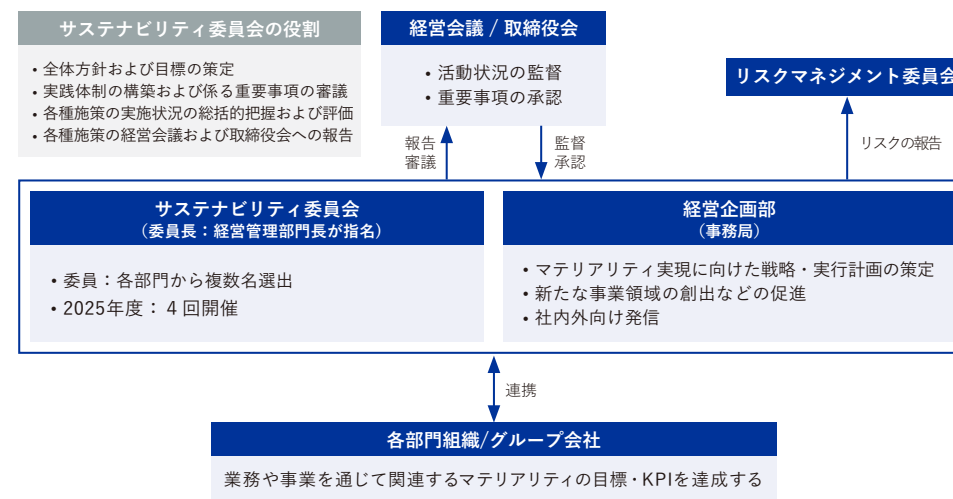
なお、サステナビリティのリスクおよび機会については、マテリアリティ実現に向けた戦略・実行計画の策定を担う経営企画部を中心に、各関係組織が連携してそれぞれの洗い出し、評価、施策を検討し実行しています。気候変動を含む環境および人権に関するマテリアリティとその目標の実現については、サステナビリティ委員会が実行を担っており各部門組織、グループ会社とも連携しながら、サステナビリティに関するガバナンスに取り組んでいます。加えて、リスクマネジメント委員会（原則半期ごと）において、事業を取り巻くさまざまなリスクに対して識別、評価および適切な管理を行い、リスクの未然防止・低減に努めています。

### 2025年度の活動実績

2025年度のマテリアリティの目標に関しては、「環境」「人的資本」「人権」「サプライヤー」を重点領域と位置づけて取り組みを推進した結果、概ね達成することができました。

環境面では、2025年度にScope1、2における排出量実質ゼロの達成を目標に、GHG排出量削減に

### 【推進体制】



向けた取り組みを推進してきました。グループ全体で使用電力の実質再生可能エネルギーへの切り替えを進めるとともに、削減が困難なScope1、2の残余排出量についてはクレジットなどを活用して相殺した結果、目標としていたScope1、2における排出量実質ゼロを達成し、カーボンニュートラルを実現しました。

人的資本については、変革を推進する人財の創出・活躍を目的とした人事制度改定を実施しました。また、健康経営を人的資本強化の基盤施策の一つと位置づけ、社員一人ひとりが心身ともに健康に笑顔で働くことができるよう、健康経営戦略マップを策定するとともに取り組みを推進しました。なお、本年も「健康経営優良法人2026（大規模法人部門）」に認定されました。

人権については、人権デュー・ディリジェンスにより特定した重要人権リスクへの予防・軽減策の一環として取引先に対する人権アンケートを実施し、サプライチェーンにおける人権対応の状況把握に取り組みしました。また、グループ全社員を対象に人権研修を実施しました（受講率100%）。

サプライヤーについては、「サプライヤーサステナビリティガイドライン」に基づき、重要サプライヤーへの調達アンケートを継続的に実施し、サステナビリティに関する対応状況の把握や対話を通じた改善促進に取り組みしました。

これらの取り組みが評価され、2025年度もESG投資の代表的な指数である「FTSE4Good Index Series」「FTSE JPX Blossom Japan Index」「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に継続選定されました。

### 2026年度の活動計画

2026年度も引き続き、マテリアリティの目標・KPIの達成に向けて、各組織における実践を着実に進めます。サステナビリティ委員会および経営企画部を中心に、社会情勢を把握し、サステナビリティ経営のさらなる実効性向上に努めます。

## 環境への取り組み

当社グループは、Scope1、2のカーボンニュートラルとScope3排出量の削減を継続し、気候変動の緩和と適応を進めます。あわせて、クリーンな宇宙環境の維持・改善に貢献し、地上と宇宙の双方から持続可能な地球の実現を目指します。

### 環境への取り組みの考え方

スカパーJSATグループは、マテリアリティとして「持続可能な環境への貢献」を掲げています。気候変動や生物多様性をはじめとする環境課題への対応を重要な経営課題と認識し、事業活動にともなう環境負荷の低減と事業を通じた環境課題の解決への貢献の両立を目指しています。気候変動についてはTCFD提言に基づきリスクと機会の財務的影響を分析・開示するとともに、自然関連課題についてはTNFD提言に基づき、依存・影響やリスク・機会の把握を進めています。これらの取り組みを通じて、持続可能な社会の実現と環境価値の向上に貢献していきます。

▶ TCFD、TNFDについては[こちら](#)

### 気候変動への取り組み

当社グループでは、2025年度にScope1、2における排出量実質ゼロを達成することを目標に、GHG排出量削減に向けた取り組みを推進してきました。グループ全体で使用電力の実質再生可能エネルギーへの切り替えを進めるとともに、削減が困難なScope1、2の残余排出量についてはクレジットなどを活用して相殺し、2025年度にScope1、2のカーボンニュートラルを実現しました。今後も、Scope1、2における排出量実質ゼロを維持するとともに、サプライヤーとの協働を含むバリューチェーン全体でのGHG排出量削減に取り組み、2050年のScope1～3全体のカーボンニュートラル達成を目指します。

これらの取り組みを通じて、事業活動にともなう環境負荷の低減と、脱炭素社会への移行に貢献する事業の成長を両立し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

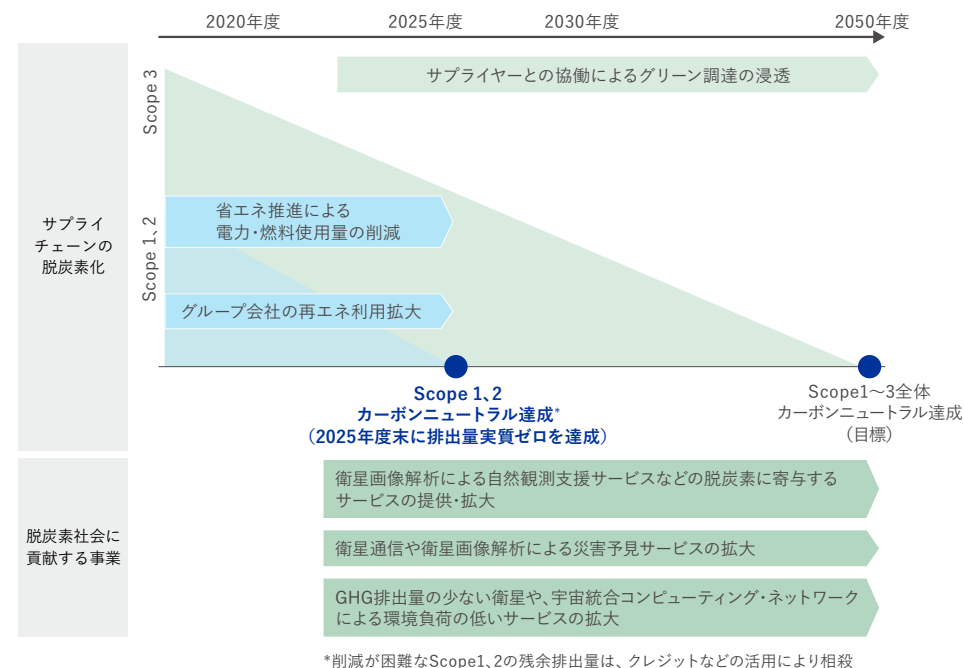
### 【GHG排出量実績推移（単位：t-CO<sub>2</sub>）】

| 当社および連結子会社 | 指標                  | 2022年度*1 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|------------|---------------------|----------|--------|--------|--------|
|            | Scope1              | 51       | 47     | 31     | 42     |
|            | Scope2<br>マーケット基準*2 | 5,720    | 526    | 107    | 78     |
|            | 合 計                 | 5,771    | 573    | 138    | 120    |

\*1 2022年度のScope1、2は海外拠点および国外連結子会社を除く

\*2 GHGプロトコルのアプローチに沿い、非化石証書と再生可能エネルギー証書を活用した実質再生可能エネルギーでの数値。  
なお、2025年度は残余排出量120t-CO<sub>2</sub>についてクレジットなどを活用し、Scope1、2のカーボンニュートラルを達成。

### 【カーボンニュートラルに向けたロードマップ】



### 衛星データで支えるカーボンクレジットの信頼性

#### —Green Carbon(株)への出資—

地球観測衛星は、地上からは見えにくい地球の変化を、宇宙から広い範囲で、同じ基準で観測することができます。この技術が活用されている例の一つが、カーボンクレジットの分野です。

カーボンクレジットとは、森林保全などによって温室効果ガスをどれだけ吸収・削減できたかを数値化し、取引できるようにした仕組みです。脱炭素、いわゆる「ネットゼロ」を目指す手段として、世界的に注目されています。

スカパーJSATは、自然由来のカーボンクレジットを手がけるGreen Carbon(株)への出資をはじめに、高精度な地球観測衛星データと分析技術を強みとして、カーボンクレジット市場の信頼性向上に取り組んでまいります。

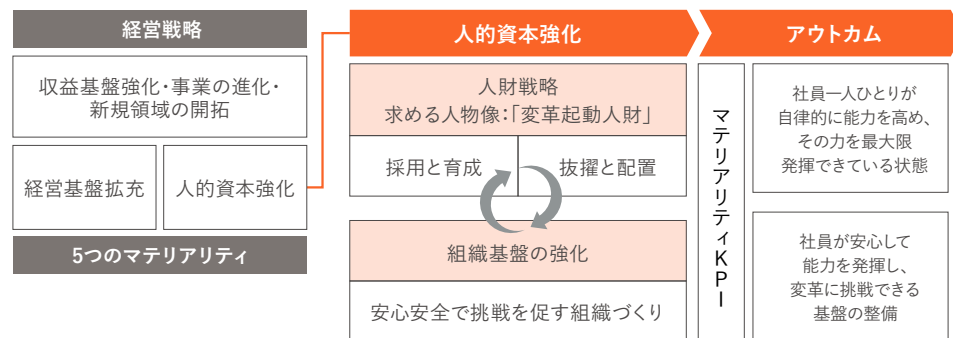
## 社会への取り組み

当社グループは、持続的な企業価値の向上と社会課題の解決の両立を目指し、人財をはじめとする社会との関わりを重要な経営課題と位置づけています。事業活動を支える人的資本の強化、社員一人ひとりが活躍できる環境づくり、健康経営やDE&Iの推進を通じて、社会とともに成長し続ける企業を目指しています。

### 人的資本に関する基本的な考え方

当社グループは、人財を競争力の源泉であり、持続的な企業価値向上を支える最も重要な経営資源と位置づけています。宇宙事業およびメディア事業を展開する当社の事業環境は、技術進化の加速、事業構造の高度化、顧客ニーズの多様化などにより、継続的な変革が常に求められる局面にあります。このような環境下において、事業戦略の実行力を高め、将来にわたる成長を実現するためには、人財・組織の変革力を中長期的に高めていくことが不可欠であると考えています。

#### 【経営戦略の実現を支える人的資本強化】



### 人財戦略

当社グループは、事業ポートフォリオの変化や将来の成長領域を見据え、変化を前提に学びと挑戦を重ねながら、事業・組織の変革を主体的に推進できる「変革起動人財」の採用・育成に取り組んでいます。階層別・役割別の育成施策を通じて行動変容を促し、全社的な変革力の向上を図るとともに、スキルや経験の可視化を通じて、事業戦略に即した最適配置や早期抜擢を推進しています。

#### 【採用と育成／抜擢と配置】

ー 変革を推進する人財の創出・活躍を目的とした人事制度改定と能力開発プログラムー

当社が目指すのは、環境変化を成長機会として捉え、自らの意思と当事者意識をもって事業・組織の変革を推進する「変革起動人財」の採用・育成です。

その象徴的な取り組みとして、昨年から導入している選抜型のリーダー育成プログラムを拡充しました。

昨年実施した本部長・部長層を対象とした「Change Leader Program」では、経営者の視座で当社の今と未来を捉え、強い信念と当事者意識を持って行動する次世代経営人財の育成を目指しています。

このプログラムは、社内経営リーダーや社外講師との対話、課題ワーク、内省、ピアコーチング、コーチ1on1などを通じて、受講者一人ひとりが自らの軸を見つめ、変革に向けた行動へつなげる構成としています。

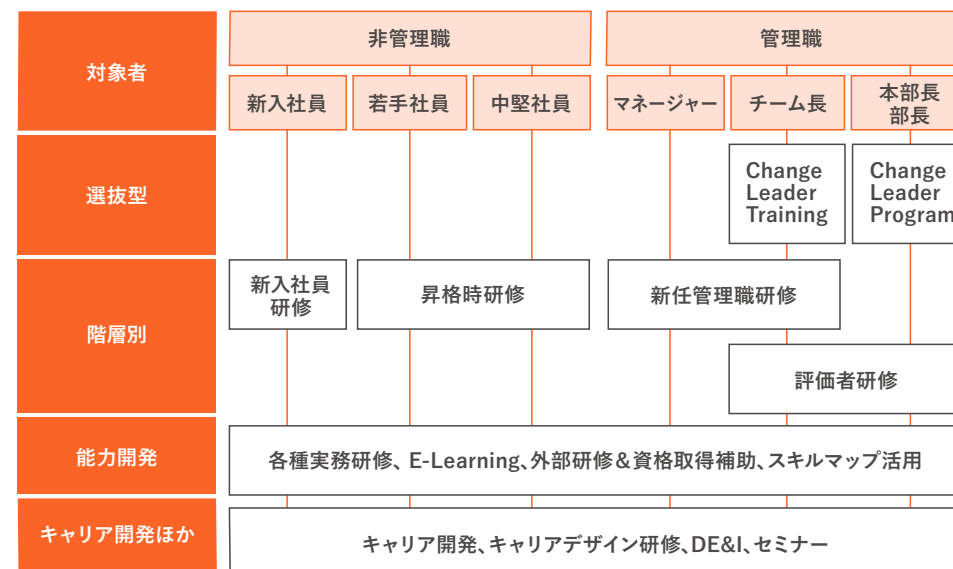
今年度は本部長・部長層のみならず、役員層、そしてチーム長層へと対象を広げ、各階層のキーパーソンに変革への当事者意識を醸成するとともに、プログラム後のキャリアプラン、アサインメント、モニタリングにつなげることで、育成と配置・抜擢を一体で進めています。

さらに、2026年4月からの人事制度改定では、チャレンジする人財を輩出し、適切に評価することを目的に、等級、評価、報酬制度を見直しました。

チャレンジと成果をより適切に評価し、役割・パフォーマンスに応じて報いる仕組みへ進化させることで、人財育成の成果を組織の成長と企業価値向上につなげていきます。

▶ 採用・育成、抜擢・配置の取り組みについては[こちら](#)

#### 【変革起動人財育成に向けた階層別能力開発プログラム】



### 〔安心安全で挑戦を促す組織づくり〕

当社グループは、社員一人ひとりが心身ともに安心して働き、その能力を最大限に発揮できる環境の整備に取り組んでいます。その重要な基盤施策として健康経営を位置づけ、社員が不安やリスクを感じることなく業務に集中できる環境を整えるとともに、多様な価値観や働き方を尊重し、挑戦を促す組織文化の形成を進めています。2025年度には健康経営戦略マップを策定し、健康経営による効果と各施策とのつながりを可視化しながら、健康経営を推進しています。

また、人財戦略で確保・育成した人財が最大限に力を発揮できるよう、互いを尊重し一人ひとりの活躍を支える心理的安全性の高い環境づくりに向け、コンプライアンス研修による意識醸成、上司と部下による1on1を通じた信頼関係の構築、組織診断（エンゲージメントサーベイ）結果を基にした組織単位の改善活動などを通じて、コミュニケーションの活性化に取り組んでまいります。

### 〔健康経営の推進〕

当社グループでは、健康経営を重要な経営課題の一つとして位置づけ、「スカパーJ SAT 健康経営方針」のもと、役職員一人ひとりの健康保持・増進に取り組んでいます。

#### 〈スカパーJ SAT 健康経営方針〉

スカパーJ SATグループは、地球、宇宙、そして未来の社会、すべての「Space」と人に笑顔を届ける企業として、私たち自身が心身ともに健康に笑顔で働くことを大切にしています。

そのために健康経営に積極的に取り組み、役職員一人ひとりの健康づくりを支援していきます。

代表取締役 執行役員社長

米倉 英一

2025年度には健康経営戦略マップを策定し、健康経営の推進方針に掲げる「自律した個人の実現」と「高いパフォーマンスを発揮できる環境の実現」に向けた取り組みを推進しております。今後は、特定した健康課題の解決に向けた取り組みを推進し、社員の健康保持・増進と組織の活性化を通じて、持続的な企業価値向上を目指していきます。

▶ 健康経営戦略マップについては[こちら](#)

### 〔DE&Iの推進による多様な人財の活躍〕

当社は、誰もが働きやすい多様な働き方の実現に向けた社内環境の整備や、女性・シニア世代の活躍推進、キャリア採用の拡充を進めています。国籍や性別、年齢などの属性に加え、価値観や経験といった多様性を尊重し、一人ひとりが能力を最大限発揮できる組織づくりを目指しています。人権・DE&I研修やDE&Iハンドブックの配布を通じて理解促進を図るとともに、異文化理解をテーマとしたDE&Iワークショップを開催するなど、多様な価値観や経験を尊重する組織風土の醸成に取り組んでいます。また、育児・介護と仕事の両立支援や障がい者雇用の推進など、多様な人財が活躍できる環境整備も進めています。

### 〔エンゲージメント指標〕

当社は、従業員が安心して働きながら挑戦できる組織づくりを推進するため、従業員の会社に対する「エンゲージメント」を重要なKPIと位置づけており、毎年全従業員を対象に無記名のエンゲージメントサーベイを実施しています。直近の肯定的回答率は68.6%（前年比+0.2ポイント）と着実に向上しており、調査結果は1on1の推進や労働環境の改善など、組織改善の具体的なアクションに活用しています。

また、従業員の福利厚生および資産形成支援の一環として、従業員持株会制度を導入しています。従業員は給与・賞与からの拠出により当社株式を継続的に購入することができ、拠出額に対して会社から20%の奨励金を付与しています。さらに、従業員持株会を通じた譲渡制限付株式の割当制度を導入し、株主視点を重視した取り組みを推進しています。これらの取り組みにより、2026年7月末時点の従業員持株会入会率は91%となっております。なお、2026年度の譲渡制限付株式の割当株数は1人当たり50株です。

### 【従業員エンゲージメント】

|                   |        | 2021年度末 | 2022年度末 | 2023年度末 | 2024年度末 | 2025年度末 |
|-------------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| エンゲージメントの高い従業員の割合 | 正・契約社員 | 64.4%   | 66.4%   | 67.1%   | 68.4%   | 68.6%   |
| 従業員持株会入会率         | 正社員    | 47.1%   | 46.2%   | 49.2%   | 51.5%   | 53.8%   |

▶ 社会・人財への取り組みについては[こちら](#)



登壇者（左から）：加茂 弘子、茂成 奈央

## 人財戦略座談会

## 女性社員の主体的なキャリア形成を支援する「Women's Career Session」を開催

当社では、多様な人財がそれぞれの強みを発揮しながら活躍できる環境づくりを推進しています。その一環として、2026年8月に女性社員向けの「Women's Career Session」を開催し、約40名が参加しました。

本セッションは、女性社員が自身の可能性を広げながら主体的にキャリアを形成していくためのきっかけづくりを目的として開催しました。執行役員の加茂弘子と茂成奈央が、自身の経験をもとにキャリア形成や仕事における意思決定、仕事とプライベートの両立について対談形式で語り、キャリア上の挑戦や転機、ライフイベントとの向き合い方など、率直に経験や価値観を共有しました。

加茂は、意思決定の際には目の前の課題への対処だけでなく、その背景や根本原因を考えることを大切にしていると説明しました。茂成は、相手と自分の双方が納得できる関係を築くことを重視しており、誠実な対応の積み重ねが信頼につながると語りました。

また、管理職や役員になる前は不安もあったものの、実際に経験してみると、組織全体を見渡しながらより大きな価値創出に関われることにやりがいを感じていると振り返りました。チームメンバーそれぞれの強みを生かしながら組織を運営するこ

との重要性についても共有しました。

キャリアの転機については、加茂が大きな転機となった経験を紹介し、「周囲から託された機会を信じて挑戦すること」の大切さを強調しました。茂成は、失敗や苦労した経験こそが成長につながったと振り返り、自分の可能性を狭めずに新たな機会に向き合うことの重要性を語りました。

さらに、仕事とプライベートの両立においては、家族や周囲の協力を得ながら、自分なりの方法で切り替えやリフレッシュを行うことが大切との意見が共有されました。また、若手社員に向けては、「担当業務を深く理解すること」「チャンスが来たら過度に先を心配せず挑戦してみる」といったアドバイスが送られました。

参加者からは、「普段なかなか聞くことのできない、キャリアにおける苦労や大切にしている軸についてのお話を聞くことができ、今後の仕事やキャリアを考えるうえで大変参考になった」、「女性役員の方々が、これまでどのような経験や考え方を経て現在に至ったのかを知ることができ、今後のキャリアを考えるモチベーションにつながった」といった声が寄せられ、自身のキャリアを主体的に考える機会となりました。

## Column

## タレスジャパン社とともに次世代の学びを支援

当社は、静止軌道衛星の調達先であるタレスジャパン(株)・タレスDISジャパン(株)(以下、タレスジャパン)が「THALES Solidarity programme」の一環として、2025年11月23日(日)に児童養護施設の子どもたちを対象に開催したサステナビリティ活動「宇宙・地球・環境の学びイベント」に参加しました。

当社は「宇宙・人工衛星」をテーマにレクチャーを実施し、クイズを交えながら衛星の仕組みや宇宙の可能性について紹介しました。子どもたちは楽しみながら学びを深め、宇宙や科学技術への関心を高めました。



児童養護施設でのレクチャーの様子

## 宜野座村で未来を担う子どもたちの学びを支援

当社は、沖縄県宜野座村の小学5・6年生を対象にアンテナ見学会を開催しました。これは、宜野座村に新設した当社の衛星通信アンテナを活用し、地域の子どもたちに宇宙や衛星通信への理解を深めてもらうとともに、将来のキャリアの可能性を広げることを目的とした取り組みです。

当日は、当社社員による事業紹介やアンテナ見学を実施し、宇宙に関するクイズを交えながら、衛星通信や宇宙利用が社会を支える役割について紹介しました。また、横浜衛星管制センターから遠隔操作されるアンテナの動きを見学するなど、実際の業務現場に触れる機会を提供しました。



横浜衛星管制センターから遠隔操作されるアンテナの様子を紹介

## 役員紹介



## 【取締役・監査役のスキル・マトリックスと選任理由】

| No. | 氏 名    | 役 職   | 独 立 | 指名報酬<br>委員会<br>委員 | 経験分野、保有する専門性（スキル） |       |        |                  |                   | 選任理由                                                                                                                                               |
|-----|--------|-------|-----|-------------------|-------------------|-------|--------|------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |        |       |     |                   | 企業経営              | ガバナンス | ファイナンス | マーケティング<br>グローバル | イノベーション<br>テクノロジー |                                                                                                                                                    |
| 1   | 米倉 英一  | 代表取締役 |     | ●                 | ●                 | ●     | ●      | ●                | ●                 | 企業経営者としての高い見識と総合会社での豊富な経験・知見を有しており、強いリーダーシップのもと当社グループの経営をけん引しており、今後も事業成長および業績向上の実現ならびにグループ全体の監督を適切に行うことが期待できるため。                                   |
| 2   | 久保 勲   | 代表取締役 |     |                   | ●                 | ●     | ●      | ●                | ●                 | 企業経営者としての高い見識と総合会社などでの豊富な経験・知見を有しており、当社グループの経営をけん引し、当社グループの事業成長および業績向上の実現ならびにグループ全体の監督を適切に行うことが期待できるため。                                            |
| 3   | 中川 大介  | 取締役   |     |                   | ●                 | ●     |        | ●                |                   | 企業経営における豊富な経験・知見を有しており、当社グループの事業成長および業績向上の実現ならびにグループ全体の監督を適切に行うことが期待できるため。                                                                         |
| 4   | 山下 照夫  | 取締役   |     |                   | ●                 | ●     |        | ●                | ●                 | 企業経営における豊富な経験・知見を有しており、当社グループの事業成長および業績向上の実現ならびにグループ全体の監督を適切に行うことが期待できるため。                                                                         |
| 5   | 大賀 公子  | 社外取締役 | ●   | ●（議長）             | ●                 | ●     |        | ●                |                   | 企業経営者としての高い見識と通信業界における豊富な経験・知見を有しており、同氏の助言により、経営体制強化に関する点を中心に、独立した客観的な立場からの経営陣の適切な指導・監督が期待できるため。                                                   |
| 6   | 青木 節子  | 社外取締役 | ●   | ●                 |                   | ●     |        | ●                | ●                 | 宇宙法、国際法、安全保障戦略などの分野における高度な専門性を有しており、同氏の助言により、経営・ガバナンス体制の強化に関する点を中心に、独立した客観的な立場からの経営陣の適切な指導・監督が期待できるため。                                             |
| 7   | 豊田 硬   | 社外取締役 | ●   | ●                 |                   | ●     |        | ●                | ●                 | 安全保障戦略、宇宙防衛、国際情勢などの分野における豊富な経験と深い知見を有しており、同氏の助言により、経営・ガバナンス体制の強化に関する点を中心に、独立した客観的な立場からの経営陣の適切な指導・監督が期待できるため。                                       |
| 8   | 堀内 真人  | 社外取締役 |     |                   | ●                 | ●     |        | ●                | ●                 | 企業経営における豊富な経験・知見を有しており、同氏の助言により、経営体制強化に関する点を中心に、独立した客観的な立場からの経営陣の適切な指導・監督が期待できるため。                                                                 |
| 9   | 柴田 岳   | 社外取締役 |     | ●                 | ●                 | ●     |        | ●                |                   | 企業経営者としての高い見識とメディア事業に関連する豊富な経験・知見を有しており、同氏の助言により、経営体制強化に関する点を中心に、独立した客観的な立場からの経営陣の適切な指導・監督が期待できるため。                                                |
| 10  | 吉田 真貴子 | 社外取締役 | ●   | ●                 |                   | ●     |        | ●                | ●                 | 行政分野における豊富な経験・知見を有しており、当社グループの事業成長および業績向上の実現に向けて、独立した客観的な立場からの経営陣の適切な指導・監督が期待できるため。                                                                |
| 11  | 内川 雅規  | 監査役   |     |                   |                   | ●     | ●      |                  | ●                 | 主に法務、内部統制、情報セキュリティ関連業務に従事し、当社グループ会社の監査役を務めるなど、経営管理における専門知識に加え、当社グループに関する豊富な経験と実績を有していることから、当社グループ事業の特殊性を踏まえた実効的な監査を行うことが期待できるため。                   |
| 12  | 谷口 浩司  | 監査役   |     |                   |                   | ●     | ●      |                  | ●                 | 財務・経理、コンプライアンス推進、サイバーセキュリティ関連業務に従事し、当社グループ会社の執行役員を務めるなど、各分野における専門知識に加え、当社グループの経営・管理全般に関する豊富な経験と実績を有していることから、当社グループの事業の特殊性を踏まえた実効的な監査を行うことが期待できるため。 |
| 13  | 高橋 勉   | 社外監査役 | ●   |                   |                   | ●     | ●      | ●                |                   | 会計分野における高度な専門性および豊富な監査経験に基づく助言および経営・執行などの適法性について中立的な監査を行うことが期待できるため。                                                                               |
| 14  | 大友 淳   | 社外監査役 |     |                   | ●                 | ●     |        | ●                |                   | メディア事業に関する幅広い見識に基づく助言および経営・執行などの適法性について中立的な監査を行うことが期待できるため。                                                                                        |

## 【スキル要約】

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

## 1. 企業経営

経営戦略、リーダーシップ、企業倫理、サステナビリティ

## 2. ガバナンス

コーポレート・ガバナンス、内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンス・法律

## 3. ファイナンス

財務、会計、税務、M&A

## 4. マーケティング・グローバル

宇宙事業、メディア事業、海外ビジネス・国際性、営業・事業戦略（B2C・B2B）

## 5. イノベーション・テクノロジー

新規事業、技術開発、ICT、DX、サイバーセキュリティ、情報セキュリティ、学術研究、人材育成

取締役

1 代表取締役執行役員社長

|      |                                                 |      |
|------|-------------------------------------------------|------|
|      | <b>米倉 英一</b>                                    | 経営全般 |
| 1981 | 伊藤忠商事(株)入社同社電機プラント部                             |      |
| 2008 | 同社業務部長                                          |      |
| 2011 | 同社常務執行役員<br>伊藤忠インターナショナル会社社長(CEO)               |      |
| 2014 | 伊藤忠商事(株)<br>代表取締役常務執行役員金属カンパニープレジデント            |      |
| 2018 | 当社代表取締役副社長<br>スカパーJSAT(株)(当時)*1<br>代表取締役執行役員副社長 |      |
| 2019 | 当社代表取締役社長<br>スカパーJSAT(株)(当時)<br>代表取締役執行役員社長     |      |
| 2026 | 当社代表取締役執行役員社長(現任)                               |      |

2 代表取締役執行役員副社長

|      |                                          |                        |
|------|------------------------------------------|------------------------|
|      | <b>久保 勲</b>                              | 最高財務責任者<br>経営管理・内部統制担当 |
| 1982 | 伊藤忠商事(株)入社                               |                        |
| 2011 | 伊藤忠インターナショナル副社長(CAO)<br>兼 伊藤忠カナダ会社社長     |                        |
| 2013 | 伊藤忠商事(株)執行役員業務部長                         |                        |
| 2016 | 伊藤忠商事(株)常務執行役員監査部長                       |                        |
| 2017 | 旧(株)ファミリーマート取締役常務執行役員                    |                        |
| 2018 | (株)ファミリーマート<br>取締役専務執行役員経営企画本部長          |                        |
| 2021 | 伊藤忠エネクス(株)常勤監査役                          |                        |
| 2024 | 当社経営企画部長<br>スカパーJSAT(株)(当時)執行役員専務経営管理部門長 |                        |
| 2025 | スカパーJSAT(株)(当時)<br>取締役専務執行役員経営管理部門長      |                        |
| 2026 | 当社代表取締役執行役員副社長経営管理部門長(現任)                |                        |

3 取締役

|      |                                                           |          |
|------|-----------------------------------------------------------|----------|
|      | <b>中川 大介</b>                                              | メディア事業担当 |
| 1990 | 住友商事(株)入社                                                 |          |
| 2015 | スカパーJSAT(株)(当時)入社                                         |          |
| 2022 | 同社メディア事業部門<br>メディア事業本部新領域事業部長                             |          |
| 2024 | 同社執行役員メディア事業部門<br>FTTH 事業本部長(現光アライアンス事業本部長)<br>兼事業戦略室室長代行 |          |
| 2025 | 同社取締役執行役員常務メディア事業部門長<br>日活(株)社外取締役(現任)                    |          |
| 2026 | 当社取締役執行役員常務メディア事業部門長(現任)                                  |          |

4 取締役

|      |                                                               |                          |
|------|---------------------------------------------------------------|--------------------------|
|      | <b>山下 照夫</b>                                                  | 宇宙事業担当<br>リスクマネジメント統括責任者 |
| 1996 | (株)トーメン(現豊田通商(株))入社                                           |                          |
| 2018 | JSAT International Inc. Director                              |                          |
| 2020 | スカパーJSAT(株)宇宙事業部門<br>グローバル事業本部長                               |                          |
| 2021 | JSAT International Inc. Chairman & CEO                        |                          |
| 2022 | スカパーJSAT(株)執行役員宇宙事業部門<br>新領域事業本部長                             |                          |
| 2025 | スカパーJSAT(株)執行役員宇宙事業部門<br>宇宙ソリューション事業本部長<br>同社取締役執行役員常務宇宙事業部門長 |                          |
| 2026 | 当社取締役執行役員常務宇宙事業部門長(現任)                                        |                          |

社外取締役

5 取締役\*2

|      |                                           |  |
|------|-------------------------------------------|--|
|      | <b>大賀 公子</b>                              |  |
| 1977 | 日本電信電話公社入社                                |  |
| 2005 | (株)NTT東日本-東京中央<br>(現(株)NTT東日本-南関東)代表取締役社長 |  |
| 2013 | 西日本電信電話(株)(現NTT西日本(株))監査役                 |  |
| 2019 | 当社社外取締役(現任)                               |  |
| 2020 | (株)ブロードバンドタワー社外取締役<br>(監査等委員)(現任)         |  |
| 2022 | 電源開発(株)社外取締役(監査等委員)(現任)                   |  |

6 取締役\*2

|      |                                        |  |
|------|----------------------------------------|--|
|      | <b>青木 節子</b>                           |  |
| 1991 | 立教大学法学部助手                              |  |
| 2016 | 慶應義塾大学大学院法務研究科教授                       |  |
| 2021 | 内閣官房経済安全保障法制に関する<br>有識者会議委員座長(現任)      |  |
| 2023 | 当社社外取締役(現任)                            |  |
| 2024 | 防衛省防衛施設中央審議会委員(現任)<br>内閣府宇宙政策委員会委員(現任) |  |
| 2025 | 千葉工業大学審議役・特別教授(現任)                     |  |

7 取締役\*2

|      |                                         |  |
|------|-----------------------------------------|--|
|      | <b>豊田 硬</b>                             |  |
| 1982 | 防衛庁(現防衛省)入庁                             |  |
| 2013 | 防衛省人事教育局長                               |  |
| 2014 | 同省大臣官房長                                 |  |
| 2017 | 防衛事務次官                                  |  |
| 2018 | 防衛省顧問                                   |  |
| 2019 | 損害保険ジャパン日本興亜(株)<br>(現損害保険ジャパン(株))顧問(現任) |  |
| 2023 | 当社社外取締役(現任)                             |  |

監査役

11 内川 雅規

12 谷口 浩司

社外監査役

13 高橋 勉\*2

14 大友 淳

社外取締役

8 取締役

|      |                                                                                                                           |  |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|      | <b>堀内 真人</b>                                                                                                              |  |
| 1992 | 伊藤忠商事(株)入社                                                                                                                |  |
| 2024 | 伊藤忠商事(株)情報・通信部門長<br>伊藤忠・フジ・パートナーズ(株)<br>代表取締役社長(現任)<br>伊藤忠テクノソリューションズ(株)<br>社外取締役(現任)<br>(株)ベルシステム24ホールディングス<br>社外取締役(現任) |  |
| 2025 | 当社社外取締役(現任)<br>伊藤忠商事(株)執行役員情報・通信部門長(現任)                                                                                   |  |

9 取締役

|      |                                                                                                                                                  |  |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|      | <b>柴田 岳</b>                                                                                                                                      |  |
| 1987 | (株)読売新聞社(現(株)読売新聞東京本社)入社                                                                                                                         |  |
| 2017 | 読売新聞東京本社取締役編集局長                                                                                                                                  |  |
| 2019 | 同社常務取締役論説委員長                                                                                                                                     |  |
| 2020 | (株)読売新聞大阪本社代表取締役社長                                                                                                                               |  |
| 2026 | 当社社外取締役(現任)<br>日本テレビホールディングス(株)上席執行役員<br>(グループ戦略統括、経営戦略・広報・<br>コンプライアンス担当)(現任)<br>日本テレビ放送網(株)取締役副社長執行役員<br>(グループ戦略統括、経営戦略・広報・<br>コンプライアンス担当)(現任) |  |

10 取締役\*2

|      |                                         |  |
|------|-----------------------------------------|--|
|      | <b>吉田 真貴子</b>                           |  |
| 1984 | 郵政省(現総務省)入省                             |  |
| 2013 | 経済産業省大臣官房審議官(IT戦略担当)<br>内閣総理大臣秘書官       |  |
| 2019 | 総務省総務審議官                                |  |
| 2020 | 内閣官房内閣広報官                               |  |
| 2022 | (一財)全国地域情報化推進協会理事長                      |  |
| 2026 | 当社社外取締役(現任)<br>(一財)マルチメディア振興センター理事長(現任) |  |

\*1 2026年4月1日付で(株)スカパーJSATホールディングスを存続会社、スカパーJSAT(株)を消滅会社とする吸収合併を行い、(株)スカパーJSATホールディングスの商号を「スカパーJSAT(株)」に変更しました。以下、2026年4月1日付で当社が吸収合併したスカパーJSAT(株)を「スカパーJSAT(株)(当時)」といいます。

\*2 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

▶ 当社取締役・監査役の略歴詳細については[こちら](#)

## 社外取締役 鼎談

# 中長期の企業価値向上に向けた取締役会の役割

## 社外取締役の視点から考えるリスクテイクと成長機会

社外取締役

大賀 公子

社外取締役

青木 節子

社外取締役

吉田 真貴子

新領域への成長投資と事業構造の変化が進むなか、取締役会は、広がる成長機会と、それにとまなう大きなリスクをどう見極め、意思決定を行い、監督しているのか。当社の社外取締役は、監督機能を担うにとどまらず、多様な専門性を持ち寄って成長投資や事業戦略の議論そのものにも関与しています。それぞれ異なる専門性と経験を持つ3名が、外から見た当社の姿と、取締役会における議論や監督のあり方について語りました。



### —成長投資とリスクテイク

#### 取締役会は、成長機会とリスクをどう見極めるか

**大賀:** 当社は今明確な転換期にあります。私が取締役に就任した2019年度と比較して、この5、6年ほどで宇宙事業が大きく成長し、事業構造が変わるほどの変化が生まれています。メディア事業は、累計加入件数の減少という環境変化の中でも収益性を高めている点に、経営陣による継続的な取り組みの成果が現れていると認識しています。財務面においては、成長投資を支える十分な財務基盤があります。長期保有の株主の視点からは、成長機会を逃すこともリスクの一つです。宇宙事業にはさまざまなリスクがありますが、そうしたリスクを認識しながら適切に管理するための体制整備も進んでいます。

それぞれの事業を取り巻く環境変化をしっかりと把握し、お客さまとともに株主の視点も常に意識しながら、成長機会を積極的に取り込んで挑戦する経営の姿勢が表れていると思います。

**青木:** 宇宙ビジネスはいま、世界規模で「革命期」を迎えています。ロケットの打ち上げ数や衛星数は過去5年で飛躍的に増加し、SpaceXによる衛星コンステレーションの実用化を契機に、宇宙産業は大きな転換点を迎えています。産業の領域も通信・放送や地球観測にとどまらず、燃料補給、デブリ除去、さらには軌道上データセンターへと広がっています。そうした急速な変化の中で重要なのは、技術や市場の可能性だけでなく、どこにリスクが存在するのかを見極めることです。取締役会では、多様な専門性を持つメンバーがそれぞれの視点から議論を行い、どのリスクを取るべきか、どこに注意を払うべきかについて多角的な議論を重ねています。

成長領域への挑戦には一定のリスクがともないます。だからこそ、どこまでリスクを取るのか、どの段階で見直すのかをあらかじめ議論しておくことが重要です。挑戦する価値がある案件については一定の失敗も織り込みながら後押しし、一方で将来性を見極めたうえで撤退を判断することも監督機能の一部

です。そうした意思決定が、質の高いリスクテイクにつながると考えています。

**吉田:** 本年から社外取締役として当社に関わるなかで当社の事業を見ると、事業領域の広がりや事業内容の多様さに大きな特徴があると感じています。メディア事業では、放送・配信のプラットフォームに加え、設備や技術などのアセットを活用したサービスを展開しています。宇宙事業においても多様な顧客ニーズに対応しながら事業領域を広げています。こうした事業の組み合わせの中で、どのように経営資源を配分し、成長につなげていくかは、経営にとって極めて重要なテーマです。また、近年は各国で経済安全保障への関心が高まっています。行政分野で政策や制度運営に携わってきた立場から見ると、これはリスクであると同時に大きな成長機会でもあります。日本ではリスクへの関心が先行しがちですが、こうした環境変化を成長につなげる機会として捉え、いかに先んじて行動できるかが重要だと考えています。

## — 議論の質の担保と、 社外取締役の「監督」機能

**大賀：**社外取締役の監督機能の重要な役割は、成長投資について「本当に必要な投資か」「投資に見合う成果が期待できるか」「どの程度の期間で回収できるのか」などを、独立した立場から客観的に検証することにあります。同時に、取締役会では監督にとどまらず、それぞれの経験や専門性を生かしながら、成長機会や事業の方向性について積極的に意見を交わしています。私自身も、特定分野に偏ることなく、業界ごとの課題に衛星ならではのソリューションで応えることや、民間需要の開拓などについて意見を述べてきました。

そこに、青木先生のような専門性を持つ社外取締役が加わったことで、宇宙事業に関する議論の幅と深さは大きく広がったと感じています。宇宙分野を含む多様な視点から経営陣の説明や事業の方向性を評価できるようになったことは、取締役会にとって大きな強みだと考えています。

**青木：**意思決定のための議論の質は、異なる専門性や経験を持つものが多様な視点を持ち寄ることで高まります。私自身は宇宙政策や宇宙ビジネスを研究する立場から、世界の宇宙産業がどこへ向かっているのか、その変化の中で企業や産業は何をすべきか、またどのようなリスクに目を向けるべきかを考えながら議論に参加しています。財務や事業経営、通信・放送



社外取締役  
吉田 真貴子

分野など、それぞれの専門家が互いの知見を補い合い、率直に議論を交わせることが、取締役会における質の高い意思決定につながっていると感じます。

**吉田：**6月から当社の取締役会に関わることになり、まず印象的だったのは、株主総会や取締役会における議論の質の高さです。株主総会でも株主の皆さまは会社の事業や戦略を深く理解したうえで質問されていましたし、取締役会では多様な経験や専門性を持つメンバーが、活発に意見を交わしています。それぞれの知見を持ち寄りながら議論を重ねることで、意思決定の質が支えられていると実感しています。

社外取締役として重要なのは、経営陣との適切な緊張関係を保ちながら、独立した立場から率直に議論できる環境を維持することです。私自身も、政策立案・執行や広報の分野で培った経験を生かしながら、その一翼を担っていきたいと考えています。

## — 外部環境の変化と、取締役会への期待 「グローバル」という鍵

**吉田：**私は総務省で長く、通信・放送分野などの制度設計や政策立案に携わってきました。その経験から申し上げると、「規制は少なく市場に委ねることが最善である」という考え方や、グローバルズムを前提とした社会・経済のあり方が主流だった時代は、大きな転換点を迎えています。コロナ禍や地政学的変化を経て、経済と安全保障や社会の安心は切り離して考えられないものとなり、各国で政策や規制の位置づけが大きく変化しています。

こうした環境のもと、当社にとって重要なのは、国内外の政策や規制の動向を的確に捉え、それを事業戦略に取り込んでいくことです。どのような政策・制度の変化が起きそうで、どこに事業機会があるのかを見極めながら、私の経験を取締役会での議論に生かしていきたいと思います。

**青木：**宇宙政策の観点から見ると、コロナ禍以降、各国ではサ



社外取締役  
大賀 公子

プライチェーンの分断リスクへの対応が重要課題となり、経済安全保障の観点からも、自国で宇宙にアクセスする手段や産業基盤を確保しようとする「自立への欲求」が強まっています。日本でも衛星・ロケットや関連サービスが特定重要物資に位置づけられるなど、政策環境は大きく変化しています。こうした時代には、変化を迅速に捉え、機動的に対応できる国や企業が競争優位を獲得していくと考えています。

一方で、宇宙利用の拡大にともない、新たなルールづくりも重要な課題となっています。なかでも大きな論点が宇宙デブリです。宇宙交通管理に関する国際的なルールはいまだ発展途上にあり、法的拘束力を持つ国際ルールもほとんどありません。そのなかで日本の「宇宙活動法」は、衛星運用事業者が遵守すべき宇宙交通管理ガイドラインを世界に先駆けて作成し、国際的なルール形成の先取りをしています。これからは法令を遵守するだけでなく、宇宙環境を持続的に利用するという視点がより重要になります。デブリ発生の抑制や除去、後発事業者の活動を妨げない運用など、いわば「法律の先にある責任」をどう果たすかが問われる時代です。そうした取り組みを予見し、主体的に進め、その考え方を発信していくことは、持続的な宇宙利用の実現だけでなく、企業価値の向上にもつながると考えています。

**大賀：**お二人の話を受けて、あらためて強調したいキーワードが二つあります。一つは「リスク」、そしてもう一つが「グローバル」

です。いまや競争は業種の枠を超えて起きています。インターネットや情報産業の企業が、電力事業に参入し、自動車、蓄電池、宇宙事業を一つの会社が手がける時代です。国内市場だけを見て成り立っていた時代は終わり、桁違いの規模と資本力を持つグローバルプレーヤーが、業界の外側からも参入してくるようになっていきます。

だからこそ、世界の動向を理解し、海外の制度や市場の変化を踏まえて議論できる人財の重要性はますます高まっています。取締役会においても、多様な専門性に加え、グローバルな視点を持つ社外取締役が加わることで、議論の幅は確実に広がっています。変化の激しい時代だからこそ、外部環境を正しく読み解き、機会とリスクの両面を見極めながら意思決定を行うことが、これまで以上に重要になっていると感じています。

### — これからの重点テーマ

#### 人財育成・リーダーシップと情報発信

**大賀：**今後の重要なテーマの一つは、次世代の経営を担う人財の育成だと考えています。女性活躍という点では、外から見えるよりも実態は着実に進んでいます。米国駐在や海外企業への派遣を経験した人財が戦略領域や重要な業務を担っており、生え抜きの女性が執行役員に就任したことも、ここ数年の大きな変化の一つだと思います。一方で、女性に限らず、多様な経験を持つ人財をいかに育てていくかが重要です。出向や



社外取締役  
青木 節子

異業種での経験、海外での勤務など、異なる環境に身を置くことは視野を広げ、人を大きく成長させます。また、AIの登場によって業界の境界線は急速にあいまいになりつつあります。既存の枠組みを前提に考えるのではなく、異なる領域をつなぎ合わせながら新しい価値を構想できる人財が求められます。そして何より、「宇宙に挑戦したい」「新しい未来をつくりたい」という大きな志を持ち、新たな価値創造に挑戦する若い人財が、これからさらに活躍してくれることを期待しています。

**青木：**人財の重要性に加え、当社の強みや価値を正しく伝えていくことも重要だと思います。宇宙業界では、将来の可能性や「夢」を語る企業が注目を集めることが少なくありません。一方で、当社は長年にわたり宇宙事業を営み、着実に実績を積み重ねてきました。それにもかかわらず、その強みや価値が十分に伝わっていないように感じています。また、宇宙利用が拡大するなかでは、スペースデブリ対策をはじめとする持続可能な宇宙利用への取り組みも重要になります。こうした責任ある姿勢を積極的に発信していくことは、企業価値の向上にもつながるでしょう。

組織づくりの面では、居心地の良さは当社の強みですが、それに加えて健全な緊張感も必要だと思います。挑戦や成功だけではなく、時に挫折や失敗も経験しながら成長することで、リーダーシップは磨かれていくものだと思います。そうした環境が、今後さらに広がっていくことを期待しています。

**吉田：**お二人のお話にも通じますが、これからの時代においては、情報発信そのものが重要な経営課題になると考えています。経営が何を目指し、どのような価値を社会に提供しようとしているのかを、社外だけでなく、社内にもわかりやすく伝えることは、企業戦略の一部と言ってよいでしょう。その際に重要なのは「スカパー」SATは何のために存在し、社会にどのような価値を提供するのか」という企業理念です。大きな成長を遂げる企業を見ると、いずれも明確な理念や志を持ち、それを事業や戦略に結びつけています。当社も自らの理念や目指す姿を誠実に発信し続けることで、国内外での存在感をさらに高めていくことができると思います。そうした発信と対話の積み重ねが、長期的な企業価値向上にもつながっていくのではないのでしょうか。



## コーポレート・ガバナンス

当社は、透明性が高く、事業環境の変化に迅速に対応できるコーポレート・ガバナンスを目指しています。当社グループの5つのマテリアリティにおいては、「健全で揺るぎない経営基盤」をテーマの一つとしています。より一層透明性の高いコンプライアンスに基づいた企業倫理の徹底はもちろん、リスク管理体制の強化に取り組んでまいります。

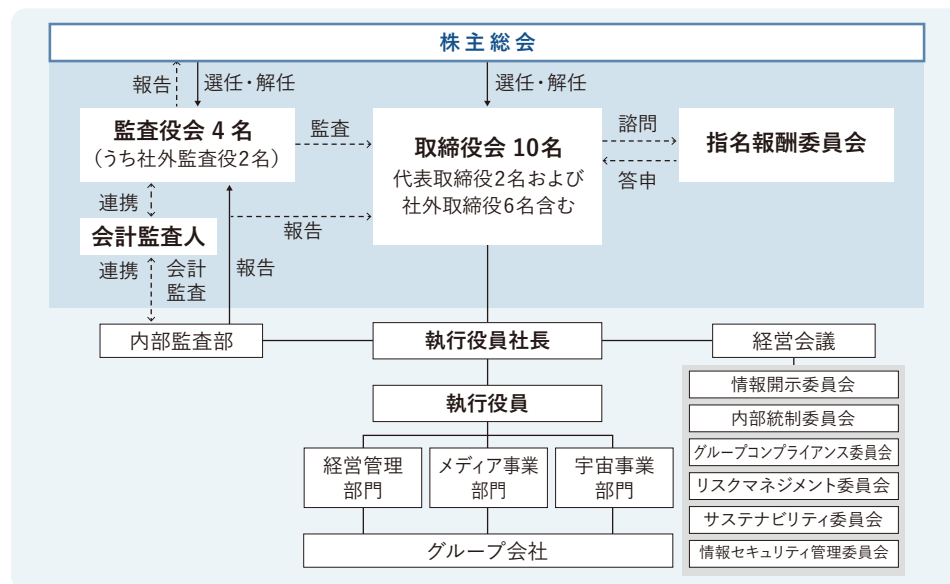
### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

こうした考えの下、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、独立社外取締役を3分の1以上選任し、取締役会の諮問機関として任意の組織である指名報酬委員会を設置するなど、宇宙事業とメディア事業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、経営の透明性・健全性の確保・向上に向けた、監視・監督機能の充実に取り組んでいます。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、当社独自の独立性判断基準を新たに策定しています。また、株主や投資家の皆さまへは迅速かつ正確な情報開示に努めるとともに、幅広い情報公開により、経営の透明性を高めてまいります。

### 【ガバナンス体制図】（2026年8月1日現在）



### ガバナンス強化の歩み

当社は、取締役会の諮問機関としてその過半数が社外取締役をもって構成され、独立社外取締役が議長を務める任意の指名報酬委員会の設置や、業績連動型報酬制度の導入など、コーポレート・ガバナンス体制の強化に取り組んできました。これらの取り組みを通じ、取締役会による経営上重要な意思決定と経営の監督が適正に行われる体制の整備、取締役会による適正な権限委譲を担保する内部統制体制の構築、および、取締役会の機能・実効性向上に資する体制を運営してきました。

2015年6月にコーポレートガバナンス・コードが制定されて以降、東京証券取引所が求める独立性判断基準に基づいて、独立役員を確保しています。取締役会の機能向上に向けた実効性評価の導入や、英文招集通知の提供開始など、コーポレートガバナンス・コードへの対応を進めるとともに、近年では、譲渡制限付き株式報酬制度導入による、株主視点を重視した経営と健全な業務執行体制の推進も図っています。また、取締役会の多様性確保を意識した、女性役員の選任やスキル・マトリックスの開示も行っています。

当社は2026年4月1日付で子会社のスカパーJSAT(株)を吸収合併し、商号を「スカパーJSAT(株)」に変更しました。これにより経営体制を一元化し、意思決定の迅速化とガバナンスの実効性向上を通じて、持続的な成長と企業価値向上を目指します。

### 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は監査役会設置会社として、監査役による経営監視を十分機能させることで監視・監督機能の充実と経営の透明性、健全性を確保しています。監査役による経営監視を主軸とした企業統治体制に加えて、取締役会による経営監督の実効性と経営の透明性・健全性を強化・向上させることを目的に、独立性の高い社外取締役・社外監査役を複数名選任するとともに、取締役会の諮問機関として指名報酬委員会を任意で設置しています。この指名報酬委員会は、その過半数が独立社外取締役をもって構成され、独立社外取締役を議長としており、役員の指名・報酬の決定において独立性のある答申を行うこととしています。また、同委員会で取り扱う審議事項に関連するコーポレート・ガバナンスの課題への対応の検討、運用状況のモニタリングも行っています。

## 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

当社は、透明性の高いガバナンス体制の構築に向け、一般株主との利益相反が生じるおそれのない独立役員を選任しています。独立役員は、独立した視点から経営戦略や重要な経営課題について監督・助言を行うことで、取締役会の実効性向上と企業価値の持続的な向上を支えています。当社では、東京証券取引所が定める独立性基準に加え、独自の判断基準を設けています。また、独立役員として社外取締役4名、社外監査役1名の計5名を選任しており、独立社外取締役比率はコーポレートガバナンス・コードが求める3分の1以上を確保しています。

### 役員の多様性

当社の取締役会は、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を確保するため、グループミッション「Space for your Smile」や経営戦略から導いた役員に求める要件を明確化した「取締役会スキル・マトリックス」を作成しています。取締役会は、当社が必要とする豊富な経験、高い見識、高度な専門性や能力を有する、当社取締役および監査役にふさわしい人物により構成することとしています。

▶ 各役員のスキル・マトリックスについての詳細は[こちら](#)

### 社外取締役にによる監督機能

企業経営、通信、宇宙法・安全保障、行政など、多様な専門性を有する社外取締役が、独立した立場から経営の監督と助言を行っています。取締役会では、経営戦略や投資判断、リスク管理、人財戦略などについて活発な議論を行い、客観的かつ多面的な視点から重要な意思決定を支えています。社外取締役による建設的な提言と監督を通じて、透明性の高いガバナンスと取締役会の実効性向上を図っています。

## 【2025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 | 大賀 公子 | 当事業年度に開催された取締役会16回のうち16回に出席し、議案の審議などにつき、必要に応じ、企業経営者としての高い見識と、通信業界における豊富な経験・知見に基づいた発言を行っており、経営体制強化に関する点を中心に、独立した客観的な立場から経営陣を適切に指導・監督しております。また、同氏は、取締役の選解任・報酬につき取締役会に答申を行う指名報酬委員会の議長を務めております。当事業年度に開催された指名報酬委員会10回のうち10回に出席しております。              |
| 取締役 | 於保 浩之 | 当事業年度に開催された取締役会16回のうち16回に出席し、議案の審議などにつき、必要に応じ、企業経営者としての高い見識と、メディア事業における豊富な経験・知見に基づいた発言を行っており、経営体制強化に関する点を中心に、独立した客観的な立場から経営陣を適切に指導・監督しております。また同氏は、2025年6月以降、取締役の選解任・報酬につき取締役会に答申を行う指名報酬委員会の委員を務めております。就任後、当事業年度に開催された指名報酬委員会6回のうち6回に出席しております。 |
| 取締役 | 青木 節子 | 当事業年度に開催された取締役会16回のうち16回に出席し、議案の審議などにつき、必要に応じ、宇宙法、国際法、安全保障戦略などの分野における高度な専門性に基づいた発言を行っており、経営・ガバナンス体制の強化に関する点を中心に、独立した客観的な立場から経営陣を適切に指導・監督しております。また、同氏は、取締役の選解任・報酬につき取締役会に答申を行う指名報酬委員会の委員を務めております。当事業年度に開催された指名報酬委員会10回のうち10回に出席しております。         |
| 取締役 | 豊田 硬  | 当事業年度に開催された取締役会16回のうち16回に出席し、安全保障戦略、宇宙防衛、国際情勢などの分野における豊富な経験と深い知見に基づいた発言を行っており、経営・ガバナンス体制の強化に関する点を中心に、独立した客観的な立場から経営陣を適切に指導・監督しております。また、同氏は、取締役の選解任・報酬につき取締役会に答申を行う指名報酬委員会の委員を務めております。当事業年度に開催された指名報酬委員会10回のうち10回に出席しております。                    |
| 取締役 | 堀内 真人 | 就任後、当事業年度に開催された取締役会12回のうち11回に出席し、議案の審議などにつき、必要に応じ、企業経営における豊富な経験・知見に基づいた発言を行っており、経営体制強化に関する点を中心に、独立した客観的な立場から経営陣を適切に指導・監督しております。                                                                                                               |

## 取締役会の実効性評価

当社は、2026年2月に全取締役(9名)および全監査役(4名)に対し、取締役会の構成、運営状況、審議内容および経営課題などに関するアンケートを実施し、同年4月開催の取締役会において、結果報告、分析・評価、課題への対応策を検討・議論しました。その結果、取締役会全体としては、構成、運営、議論およびモニタリング機能の各側面において、総じて実効的に機能しているとの評価が継続して得られています。なかでも、業務執行役員の責任・権限の明確化および適切な権限委譲に関する取り組みについては、前年と比べ評価が向上しており、取り組みの進展が一定の成果として認識されています。また、取締役会開催前の事前説明の充実に関する取り組みについても、改善が評価されました。一方で、資本コストや市場評価を踏まえた成長戦略に関する中長期的な議論のさらなる活性化、社外取締役からの発案による議題設定の活用、ならびに取締役会で決議された重要事項に関する実施後フォローアップの一層の充実などについては、今後の対応課題と認識しました。当社は、これらの評価結果を踏まえ、取締役会における議論のあり方や運営面の改善、情報提供の充実などを通じて、取締役会の実効性向上に継続的に取り組んでまいります。

### 【2026年度の課題対応方針】

| 項目      | 課題                                                                                                                        | 対応方針                                                                           |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 取締役会の構成 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●事業構築、投資分野の知見強化</li> <li>●AI/DX/サイバーセキュリティ人材の拡充</li> <li>●戦略に即した役員構成の検証</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会の最適な規模・構成を継続検討</li> </ul>          |
| 取締役会の運営 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●案件共有の早期化</li> <li>●資料品質の向上</li> <li>●中期計画資料の改善</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>●重要案件の早期共有</li> <li>●資料品質の向上</li> </ul> |
| 取締役会の議論 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●自由闊達な議論機会の充実</li> <li>●専門外テーマの議論活性化</li> <li>●社外取締役提案の活用強化</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>●議論の活性化に向けた運営改善</li> </ul>              |
| トレーニング  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●最新動向の情報収集強化</li> <li>●研修機会の継続充実</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>●事業特性に応じた研修の充実</li> </ul>               |
| その他     | <ul style="list-style-type: none"> <li>●成長戦略に関わる重要企業の理解深化</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>●重要企業との対話・見学機会の充実</li> </ul>            |

## 取締役会における議論

取締役会では、重要案件や法令で定められている議案を中心に、決議事項・報告事項について活発に議論しています。また、主要トピックスや周辺情報に関する説明や講演への参加機会を提供したうえで、重要案件は社外役員へ事前説明を行うなどし、事前に十分に理解を深めて取締役会に臨めるよう努めています。

### 【主な議論および議論の内容】

| 議 題                                                                         | 議論の内容                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| JSAT-31衛星/<br>JSAT-32衛星の<br>打ち上げサービス調達および<br>Superbird-9衛星の<br>打ち上げサービス契約変更 | JSAT-31、JSAT-32衛星の打ち上げサービス調達とSuperbird-9衛星の打ち上げサービス契約変更について報告を受け、議論を行いました。衛星納入遅延がフリート計画や顧客へのサービスに与える影響、打ち上げロケットの選定や競争環境について検討が行われました。為替変動や保険条件を含めた打ち上げサービス全体のリスク配分やフリート計画への影響を最小化するための対応、不確実性を前提としたリスク管理の考え方についても議論が行われました。 |
| 防衛省の公告<br>「衛星コンステレーションの<br>整備・運営等事業」への入札                                    | 防衛省の「衛星コンステレーションの整備・運営等事業」への入札について、収益計画やリスク対応、コンソーシアム体制に関する説明を受け、議論を行いました。収益性の評価に加え、資金配分やコスト増加リスク、衛星打ち上げや運用など実行面でのリスクについて、検討がなされました。衛星データの高度利用やAI活用を含めた事業の成長可能性や競争環境などについても、議論されました。                                        |
| OA環境における<br>ランサムウェア<br>対策状況について                                             | OA環境におけるランサムウェア対策について、被害動向や当社の対策方針(侵入防止・被害最小化・迅速復旧)などの報告を受け、議論を行いました。インシデント発生時の事業継続への影響を踏まえ、備えや対応体制について確認がされたほか、システム構成や運用面でのリスク低減について意見が出されました。サイバーリスクを前提とした対応強化や事業継続の体制についても、議論が行われました。                                    |
| コネクテッドTV(CTV)事業の<br>PoC結果と<br>撤退判断の妥当性                                      | CTV端末の一定の有用性は確認された一方、市場環境(スマートテレビの普及状況や国内需要規模)を踏まえ、事業化の妥当性について議論を行った結果、現時点では事業化を見送ることが適当であることを確認しました。                                                                                                                       |

監査役および監査役会

当社は、監査役4名で構成される監査役会を設置しており、うち2名が社外監査役です。監査役は、取締役会および経営会議など重要会議に出席し、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、社内や子会社の調査を行い、取締役の業務執行を監査しています。監査役会は、基本的に月1回開催し、各取締役ほか中核社員、ならびに子会社監査役との意見交換など、常勤監査役による日常の監査実施状況につき非常勤監査役と共有しつつ、会社法および金融商品取引法に基づくグループ内部統制システムの整備状況、グループコンプライアンス体制、上位リスクへの対応状況の検証やフォローなど、重点監査項目を中心とした網羅的な監査を実施しています。また、会計監査人から随時監査に関する報告を受けるとともに、内部監査部から内部監査の状況について報告を受けています。

【2025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 | 高 橋 勉 | 当事業年度に開催された取締役会16回のうち15回に出席し、また、当事業年度に開催された監査役会15回のうち14回に出席し、議案の審議などにつき、必要に応じ、会計分野における高度な専門性および豊富な監査経験に基づいた発言を行っております。 |
| 監査役 | 大 友 淳 | 当事業年度に開催された取締役会16回のうち14回に出席し、また、当事業年度に開催された監査役会15回のうち13回に出席し、議案の審議などにつき、必要に応じ、メディア事業に関する幅広い見識に基づいた発言を行っております。          |

株主との価値共有を一層進めるための役員報酬制度

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

決定に際しては、報酬方針、配分体系および運用における客観性を確保するために指名報酬委員会の答申を受けたうえで、取締役会が方針を決定し、指名報酬委員会が個々の取締役への固定報酬および業績連動報酬の支給額を決定しています。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、議長を独立社外取締役とすることで、報酬決定の客観性・公正性を確保しています。

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

業績連動報酬の額の算定方法は、事業年度ごとに役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などの変動要素を調整・考慮するために指名報酬委員会が定める一定の調整係数を乗じて支給額を決定しています。定量評価部分の係数（役位別の業績報酬額に乘じられる一定の係数）につきましては、単年度の業績指標の目標として連結当期純利益およびセグメント利益を掲げ、役員ごとに設定している目標値に対する達成度合いに応じて指名報酬委員会が決定しています。

また、取締役が当社の企業価値の持続的な向上を図るためのインセンティブを付与するとともに、株主と一層の価値共有を進めることを目的として、2020年7月開催の第13回定時株主総会の決議に基づき、株式報酬制度を導入しています。毎年1回、取締役会決議を経て、対象者に対し普通株式を用いた譲渡制限付株式の割当てを行います。当該株式報酬の内容は、普通株式を用いた譲渡制限付株式の交付とし、譲渡制限解除は役員退任時を原則とします。また、譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬は年額60百万円以内\*とし、当社の普通株式について発行または処分を受ける当社の普通株式の総数は年26万株以内とします。

当社取締役の報酬等については、この報酬枠を上限として運用してまいりましたが、事業環境の急速な変化にともなう取締役の責務の高度化・多様化を踏まえ、中長期的な企業価値向上の実現に向け、職責に見合う適正な報酬水準を維持し、優秀な人財を確保するため、2026年6月の株主総会において、取締役の報酬枠および譲渡制限付き株式報酬制度に係る報酬枠を改定しました。

\*2026年6月の株主総会決議により年額100百万円以内に改定

【取締役および監査役の報酬等の内容】

|               | 報酬等の<br>総額（百万円） | 報酬等の種類別総額（百万円） |        |      | 対象となる<br>役員の員数（人） |
|---------------|-----------------|----------------|--------|------|-------------------|
|               |                 | 固定報酬           | 業績連動報酬 | 株式報酬 |                   |
| 取締役（社外取締役を除く） | 86              | 25             | 26     | 35   | 4                 |
| 監査役（社外監査役を除く） | 45              | 45             | —      | —    | 3                 |
| 社外取締役         | 45              | 45             | —      | —    | 6                 |
| 社外監査役         | 14              | 14             | —      | —    | 2                 |

## 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

当社は、2030年に目指す姿を掲げており、その実現のため、既存事業にとどまらず新領域事業への展開を含めた投資を積極的に行っております。投資の決定に際しては、当社にて想定するWACC(7.5%～8.0%)を上回るハードルレート(8%)を基準として投資判断を行い、収益性を確保しています。株主還元については、配当性向50%以上を基本方針とし、株主還元を拡充する一方、自己株式を機動的に取得してまいります。加えて、株主視点を重視した経営を一層促進するため、役員報酬における譲渡制限付株式報酬比率を引き上げるとともに、2026年度より従業員を対象とする譲渡制限付株式制度を導入し、株価を意識しつつ中長期的なエンゲージメントを高めています。資金調達については、投資実行などによる資金需要に対し、営業活動を通じた確かなキャッシュ創出力を基盤とした手元資金の活用を基本としつつ、市場環境や財務状況に応じて外部借入も含め、最適な手段を機動的に実行してまいります。なお、成長戦略の実行状況については、事業ポートフォリオの見直し状況や投資の進捗状況なども含め、今後の決算説明会などの場で継続的に説明するとともに、株主の皆さまとの積極的な対話を行ってまいります。

## 株主を含むステークホルダーとの建設的な対話に関する方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、代表取締役社長と最高財務責任者(CFO)が合理的な範囲で株主・投資家との建設的な対話を行い、広報IR部がこれを補佐しています。広報IR部は、経営陣および関係部署と定期的に連携、情報共有を図り、経営企画部と連携して四半期ごとに行う決算説明会資料などの作成、情報開示を行っています。

株主との対話を通じて把握された株主・投資家の意見や懸念は、四半期ごとに株主・投資家動向およびIR活動の状況として広報IR部長より取締役会へ報告を行い、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。

2025年度においては、代表取締役社長およびCFOなどが、株主および潜在株主を含む国内外の投資家と対話を行いました。対話を通じて得られた気づきを経営に反映しており、決算説明会資料などにおいてさらなる情報開示・充実を図りました。

2025年度通期決算説明会においては、2030年度までの投資計画と2027年度までのキャピタルアロケーションとともに、2030年度の目指す姿について投資家の声を受けて開示を改善しました。当期純利益に加え、営業収益の内訳やEBITDAなどを開示しました。さらに、安全保障領域における収益目標の開示など、株主・投資家の皆さまの関心の高い情報開示を拡充しています。

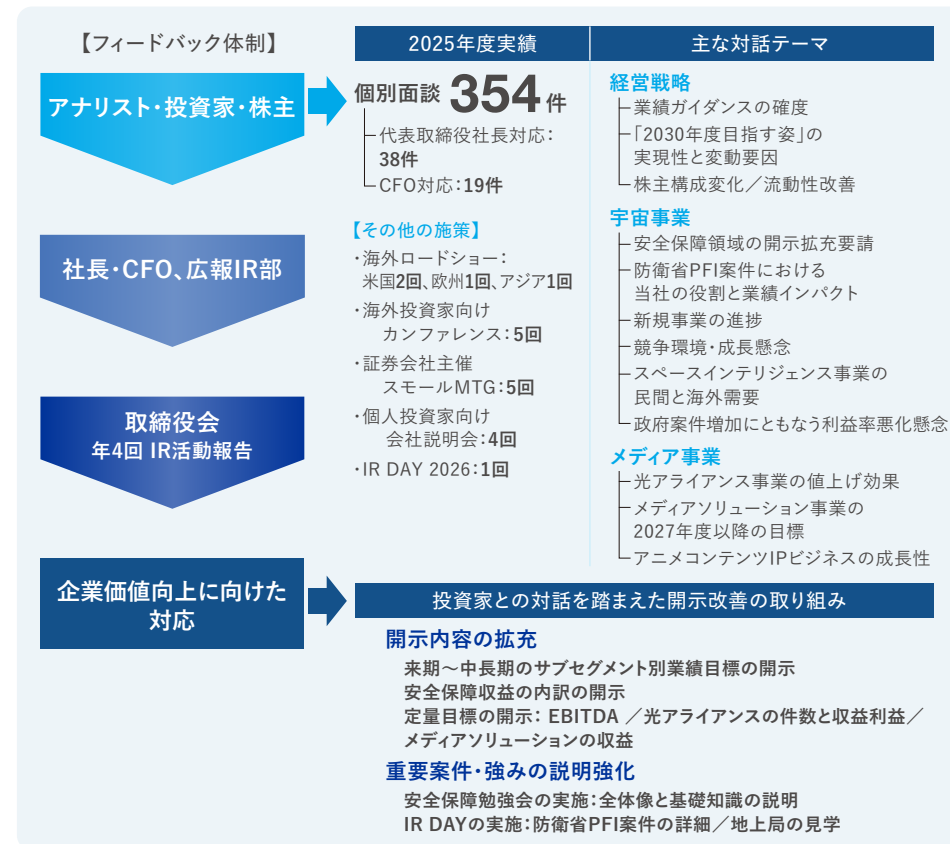
なお、中長期に向けた経営方針・経営戦略に関する議論は、取締役会に加え、社外取締役、社外監査役およびグループ会社役員も参加する役員集中討議なども通じて積極的に行っており、その進捗状況



宇宙事業IR DAY(2026年3月)

の確認や分析のほか、必要に応じて適宜計画や方針の見直しを行っています。今後も国内外の株主を含むステークホルダーの皆さまと建設的な対話を行い、市場で適切に当社の企業価値が評価されるよう努めてまいります。

## 【2025年度IR活動状況】



## コンプライアンス体制、リスクマネジメント体制、情報管理体制

当社は、コンプライアンスの徹底、リスクマネジメントの強化、情報管理体制の高度化を通じて、経営の透明性と健全性を確保しています。中長期的な企業価値の向上と、ステークホルダーの信頼に応える経営を実現するため、全社一体となって体制の強化と継続的な改善に取り組んでいます。

### グループコンプライアンス体制（委員会およびヘルプライン）

当社は、「スカパーJ SATグループミッション」および「スカパーJ SATグループ行動指針」に基づき、取締役および使用人が、法令、定款、社内規程および企業倫理を含む規範を遵守した行動をとるため、「スカパーJ SATグループコンプライアンス基本規程」および「グループ役職員行動規範」を定めています。また、当社の取締役および従業員の職務の執行が、関連法令および定款・各種社内規程など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委員会を設置しています。

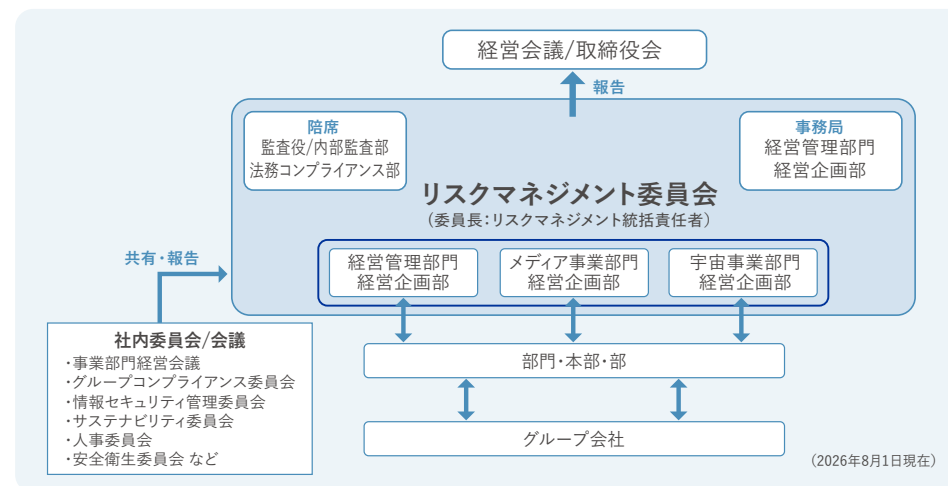
グループコンプライアンス委員会では、コンプライアンスを社内に定着させていくための仕組みであるコンプライアンスプログラムに関する事項およびコンプライアンス上の問題など、コンプライアンスに関わる事項を協議し、規程に基づき、協議結果などを取締役会に適宜報告しています。さらに、コンプライアンスを社内に定着させていくため、コンプライアンスプログラムの維持・管理、およびコンプライアンスプログラムに関わる取締役および使用人への教育・研修などを行っています。なお、教育・研修の内容には、インサイダー取引、横領、背任、機密漏洩、贈収賄、腐敗、人権、補助金など公的資金の受給、ハラスメントなどに関する内容が含まれています。加えて、内部監査部門により、コンプライアンスの状況を監査しています。また、当社の事業活動または取締役および使用人に法令違反の疑義のある行為などを発見した場合、速やかに社内および社外に設置する窓口に通報・相談ができるシステムとして、「グループコンプライアンスヘルプライン」を整備しています。さらに、当社の常勤取締役、執行役員および当社グループ会社の取締役の関与が疑われる通報案件については、業務執行者を介さず、常勤監査役に直接報告することができるルートを設けています。

### リスクマネジメント体制

当社は、グループ全体のリスクマネジメントの推進および必要な情報の共有を図るため、グループ全体のリスク管理に関する基本方針および管理体制を整備しています。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において、事業を取り巻くさまざまなリスクに対して適切な管理を行い、リスクの未然防止・リスクの低減に取り組んでいます。原則半期ごとに、また必要に応じて適宜、リスクマネジメントの対象とするリスクおよびリスク評価の見直しを行い、評価結果を踏まえて、対策を策定しています。リスク評価にあたっては、各リスクの発生頻度と影響度の積をリスクレベルと定義し、これをスコア化し分析しております。リスク分析の結果、一定以上のリスクレベルとなるものを重大リスク（優先的に対策を講じるべきリスク）として定めています。また、洗い出されたリスクのうち、対策の緊急度が高いものについては、リスクレベルにかかわらず重大リスクとして定めています。これらの重大リスクについては、当該リスクを所管する部署において重点施策を策定し、リスクマネジメント委員会における協議・検討を経た上で経営会議および取締役会などに報告するとともに、定期的にその進捗状況をモニタリングする体制を構築しています。

当社では、内部統制に係る各種委員会を設置し活動を行っており、リスクマネジメント委員会においても、必要に応じてこれらの委員会との間で情報共有を行っています。なお、気候変動関連のリスクについては、サステナビリティ委員会において別途詳細な検討を行っており、その検討結果および内容の報

告を受けた上で、リスクマネジメント委員会においても必要な協議を行っています。また、実際にリスクが顕在化した場合には、BCP（事業継続計画）、情報セキュリティ、サイバーセキュリティなど、各リスクに対応したマニュアルに従い、迅速かつ適切に対応するとともに、必要に応じてリスクマネジメント委員会を招集する体制を整え、グループ全体のリスクを適切にコントロールしています。



### 情報セキュリティ管理委員会および情報管理体制

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」を設置しています。また、グループ会社に情報セキュリティの管理責任者を置き、当社グループの全役職員および業務委託先を含む関係者に対し、情報管理の徹底を図っています。

近年はインターネットを介した不正アクセスや、標的型攻撃と呼ばれるマルウェアの内部侵入など情報システムへのサイバー攻撃が増加していること、また新型コロナウイルス感染症拡大以降、テレワーク化が進んだ状況を踏まえ、当社グループにおいても、社内システムやサービスを提供するWebサイトのセキュリティ対策の強化を行っています。システム対応としては、個人情報および事業上の重要情報保管時の暗号化サーバの利用、不正侵入防止システムやウイルス対策ソフトによる感染防止、各システムによるログの取得、セキュリティ診断による脆弱性の発見などを実施しています。また、攻撃を受けた際に被害の拡大を防ぐための体制として、CSIRT（Computer Security Incident Response Team）を構築しています。さらに、サイバー攻撃の多様化、DX推進などともなうサイバーセキュリティリスクの増加などを受け、最高情報セキュリティ責任者（CISO：Chief Information Security Officer）を任命し、サイバーセキュリティへの対策を実施・強化しています。

## 人権尊重およびサプライチェーン

当社は、事業活動における人権への負の影響を防止・軽減するとともに、サプライチェーン全体の透明性と公正性の向上に取り組み、企業価値の持続的な向上を目指しています。取引先とともに、持続可能な価値創造に取り組みます。

### 基本的な考え方

当社グループは「スカパーJ SATグループ人権方針」を定めています。同方針では、「国際人権章典」や国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」などの人権に関する国際規範を支持・尊重し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいて事業活動を行うこと、サプライチェーンを含む事業活動において影響を受ける可能性のある、すべてのステークホルダーの人権を尊重することを表明しています。

### 人権尊重への取り組み

#### ①人権に対する取り組み

当社グループは、従前より事業活動を通じて人権尊重に取り組んできましたが、当社グループのみならず、あらゆるステークホルダーの基本的人権を尊重する責任を果たすことを目的として、2023年10月に「スカパーJ SATグループ人権方針」を制定しました。

▶ 人権方針については[こちら](#)

2024年度からは、人権尊重の責任を果たすため、人権デュー・ディリジェンスに取り組み、当社の事業活動およびバリューチェーンにおいて、潜在的な人権リスクを洗い出しました。ステークホルダーへのアンケート・ヒアリング、重要度評価を経て、重要な人権リスクを特定しました。

#### 【重要人権リスク】

| 人権リスク                | 該当事業    | 影響を受け得るステークホルダー                                                                                 |
|----------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 長時間労働                | 宇宙・メディア | <input checked="" type="checkbox"/> 当社グループ従業員<br><input checked="" type="checkbox"/> 取引先従業員・出演者 |
| 労働安全衛生               | 宇宙・メディア | <input checked="" type="checkbox"/> 取引先従業員・出演者                                                  |
| 差別・ハラスメント            | 宇宙・メディア | <input checked="" type="checkbox"/> 当社グループ従業員<br><input checked="" type="checkbox"/> 取引先従業員・出演者 |
| プライバシーの権利            | 宇宙・メディア | <input checked="" type="checkbox"/> 当社グループ従業員<br><input checked="" type="checkbox"/> 顧客         |
| 通信インフラへのアクセス         | 宇宙      | <input checked="" type="checkbox"/> 顧客                                                          |
| 放送・配信を通じた視聴者・社会への悪影響 | メディア    | <input checked="" type="checkbox"/> 視聴者を含む生活者                                                   |

なお、上記の重要人権リスク以外の強制労働や児童労働についてもバリューチェーン上流において注視すべきリスクとして認識しており、重要人権リスクとあわせて対応を検討していきます。

#### ②重要人権リスクへの取り組み

特定した重要人権リスクの予防・軽減に向け、人権デュー・ディリジェンスを継続的に運用しています。2025年度はその一環として、当該事業に関わる一部の取引先に対し、人権尊重の重要性および当社グループの人権への取り組みの周知を行いました。あわせて、サプライチェーンにおける人権対応の実態把握を目的に、一部の取引先を対象とした人権アンケートを実施しました。今後取引先への啓発や対話を通じて、人権尊重に関する理解促進と取り組みのさらなる浸透を図っていきます。

#### ③人権研修の実施

当社グループでは、2023年に人権方針を策定して以降、人権方針の浸透と理解を深めるため、グループ役職員を対象に、毎年継続的に人権に関する研修を実施しています。2025年度においても受講率は100%となりました。

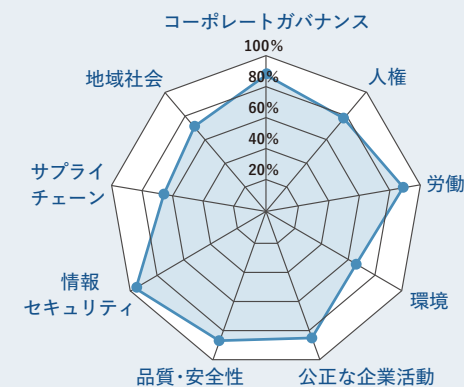
### サプライチェーンへの取り組み

#### サプライチェーンに対する取り組み

当社グループは、サービス提供に関わるサプライチェーン全体での社会的責任を果たすため、人権尊重、腐敗防止、環境などに配慮した取り組み方針として「スカパーJ SATグループ サプライヤーサステナビリティガイドライン」を制定しています。あわせて、2023年度より主要な取引先を対象としたサステナブル調達アンケートを実施し、取引先の取り組み状況の把握・評価を行っています。2025年度には海外取引先にも対象を拡大し、サプライチェーンにおけるサステナビリティ対応状況の把握をさらに進めました。また、アンケート結果のフィードバックに加え、その内容に応じて取引先への訪問や対話を実施し、改善に取り組みしました。

▶ サプライチェーンの取り組みについては[こちら](#)

#### 【2025年度サステナブル調達アンケート結果】



|             |     |          |     |
|-------------|-----|----------|-----|
| コーポレートガバナンス | 84% | 品質・安全性   | 88% |
| 人権          | 79% | 情報セキュリティ | 95% |
| 労働          | 90% | サプライチェーン | 66% |
| 環境          | 67% | 地域社会     | 72% |
| 公正な企業活動     | 85% | 平均得点率*   | 81% |

\*得点率：  
該当なしを選択したアンケート設問を除いた設問数×各設問の最高得点(5点)の合計を満点(100%)とした場合の各社回答得点の割合

## 第5章

## データセクション

- P.67 財務ハイライト
- P.68 非財務ハイライト
- P.69 10年財務データ
- P.70 マテリアリティ（目標・KPI）
- P.71 基礎知識
- P.73 株式情報/外部評価
- P.74 会社概要

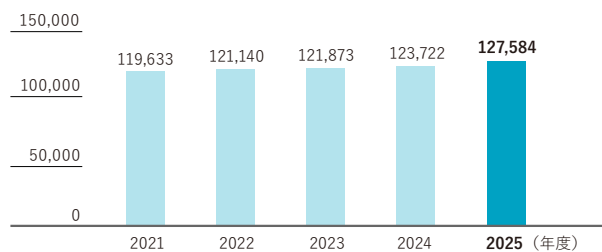


## 財務ハイライト

スカパーJ S A T(株)および連結子会社

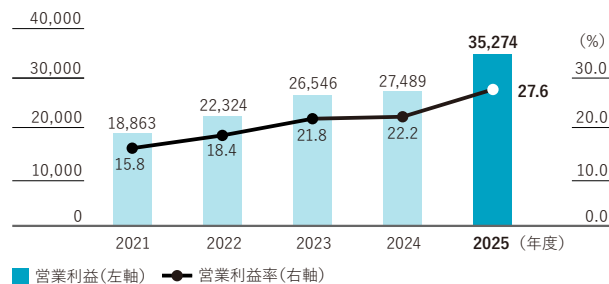
## 営業収益

(百万円)



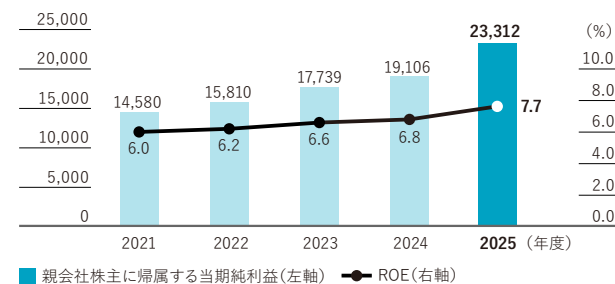
## 営業利益／営業利益率

(百万円)



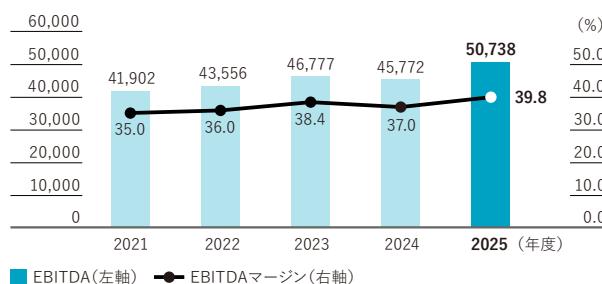
## 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE

(百万円)



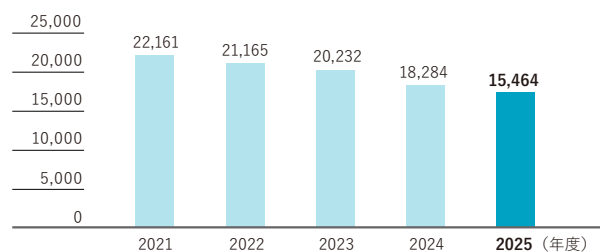
## EBITDA/EBITDAマージン

(百万円)



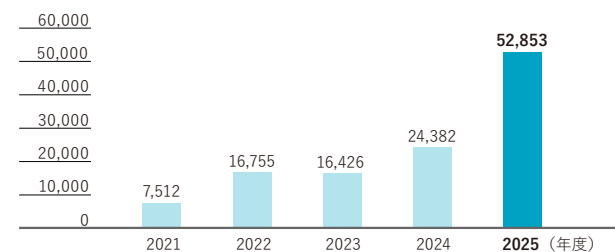
## 減価償却費

(百万円)



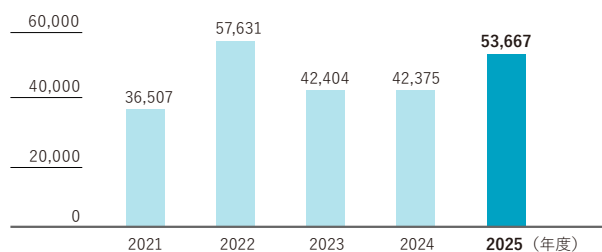
## 設備投資

(百万円)



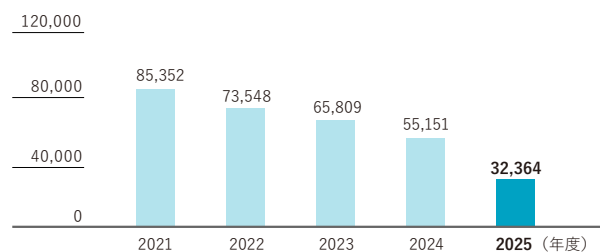
## 営業活動によるキャッシュ・フロー

(百万円)



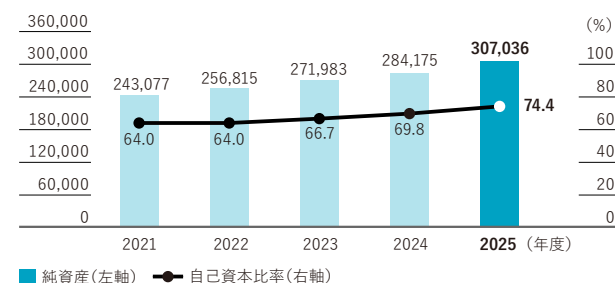
## 有利子負債

(百万円)



## 純資産／自己資本比率

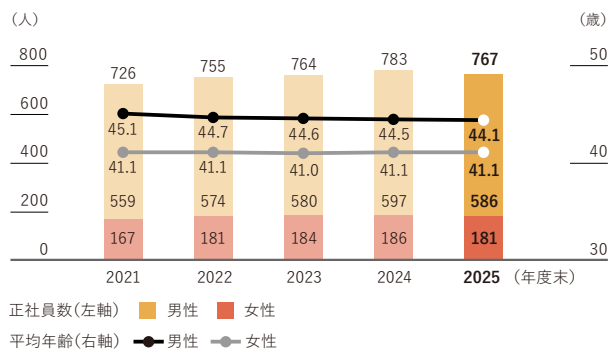
(百万円)



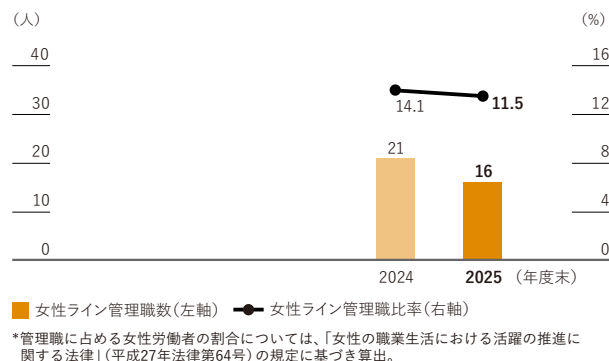
# 非財務ハイライト

2026年4月1日付で当社が吸収合併したスカパーJ S A T(株)単体のデータ

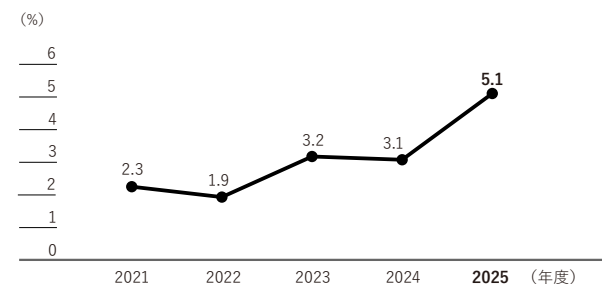
## 正社員数・平均年齢



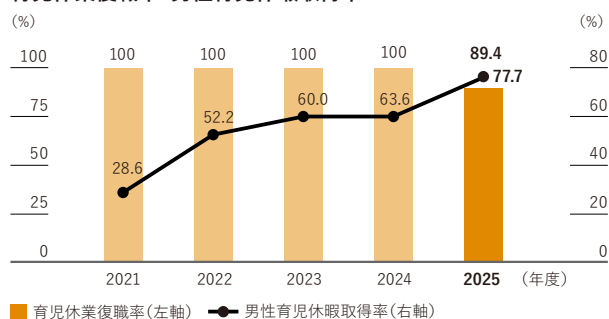
## 女性ライン管理職数



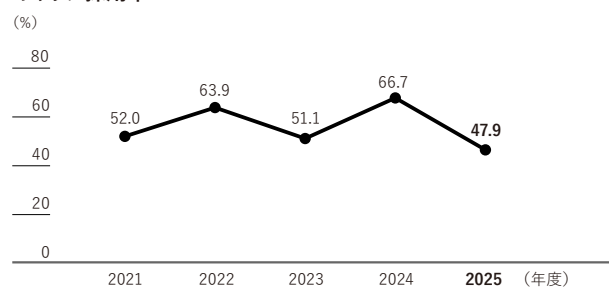
## 離職率推移 (定年退職および役員登用除く)



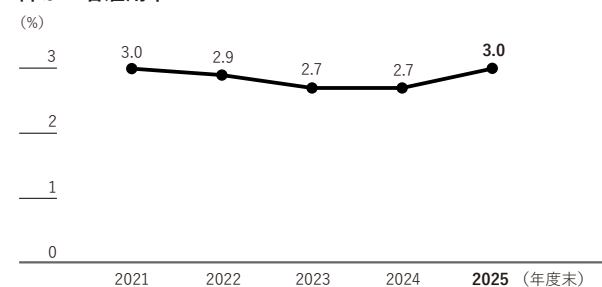
## 育児休業復職率・男性育児休暇取得率



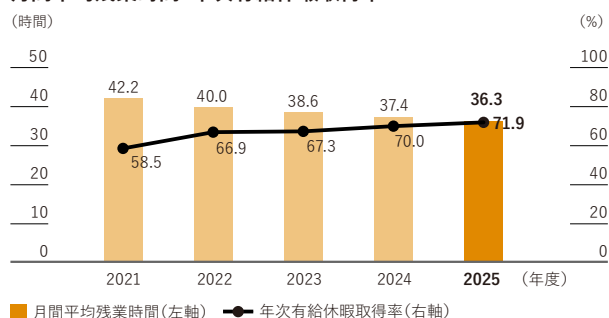
## キャリア採用率



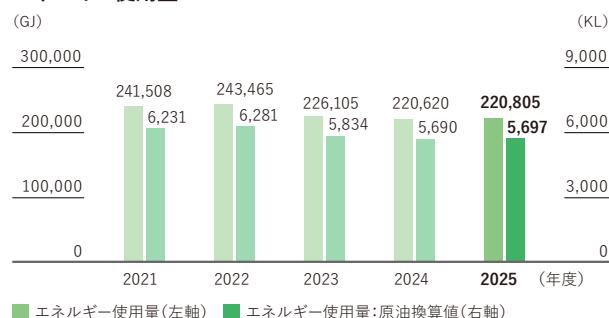
## 障がい者雇用率



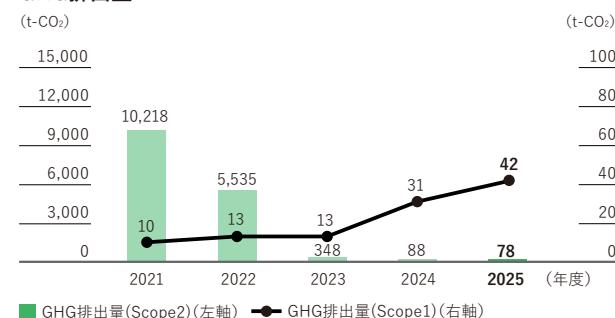
## 月間平均残業時間・年次有給休暇取得率



## エネルギー使用量



## GHG排出量



\*当社の所定労働時間は1日7時間であり、法定労働時間(1日8時間)との差異があるため、他社との比較に際しては前提条件の違いにご留意ください。

10年財務データ

スカパーJ SAT㈱および連結子会社  
3月31日に終了した各会計年度

|                               | (百万円)     |           |           |           |           |                        |           |           |           | (千米ドル <sup>(注1)</sup> ) |            |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------------------|------------|
|                               | 2017.3    | 2018.3    | 2019.3    | 2020.3    | 2021.3    | 2022.3 <sup>(注6)</sup> | 2023.3    | 2024.3    | 2025.3    | 2026.3                  | 2026.3     |
| 経営成績(会計年度)                    |           |           |           |           |           |                        |           |           |           |                         |            |
| 営業収益                          | ¥ 192,876 | ¥ 145,502 | ¥ 164,015 | ¥ 139,542 | ¥ 139,572 | ¥ 119,633              | ¥ 121,140 | ¥ 121,873 | ¥ 123,722 | ¥ 127,584               | \$ 797,752 |
| 宇宙事業                          | 87,749    | 50,400    | 73,389    | 53,534    | 58,929    | 59,500                 | 62,154    | 64,750    | 64,702    | 69,840                  | 436,688    |
| メディア事業                        | 116,777   | 105,799   | 101,496   | 97,646    | 91,599    | 70,448                 | 68,733    | 66,529    | 65,514    | 64,294                  | 402,016    |
| 営業原価                          | 130,594   | 92,202    | 111,316   | 90,188    | 87,047    | 68,303                 | 69,058    | 66,690    | 66,395    | 64,701                  | 404,566    |
| 販売費および一般管理費                   | 37,848    | 37,648    | 37,408    | 34,090    | 33,373    | 32,467                 | 29,758    | 28,637    | 29,838    | 27,609                  | 172,629    |
| 営業利益                          | 24,434    | 15,652    | 15,291    | 15,263    | 19,152    | 18,863                 | 22,324    | 26,546    | 27,489    | 35,274                  | 220,557    |
| 宇宙事業                          | 20,528    | 13,138    | 13,430    | 12,902    | 13,830    | 15,868                 | 19,151    | 22,799    | 21,978    | 24,145                  | 150,970    |
| メディア事業                        | 4,572     | 3,233     | 2,529     | 3,076     | 5,996     | 3,741                  | 3,863     | 4,402     | 6,266     | 11,909                  | 74,461     |
| 税金等調整前当期純利益                   | 24,297    | 17,244    | 15,515    | 15,493    | 19,888    | 20,276                 | 23,123    | 26,259    | 27,938    | 34,909                  | 218,274    |
| 親会社株主に帰属する当期純利益               | 17,415    | 11,353    | 9,682     | 12,027    | 13,345    | 14,580                 | 15,810    | 17,739    | 19,106    | 23,312                  | 145,763    |
| 包括利益                          | 17,870    | 11,415    | 9,764     | 11,832    | 11,686    | 16,424                 | 18,930    | 26,222    | 17,872    | 32,257                  | 201,693    |
| EBITDA <sup>(注2)</sup>        | 46,853    | 40,024    | 38,683    | 39,458    | 43,353    | 41,902                 | 43,556    | 46,777    | 45,772    | 50,738                  | 317,249    |
| 減価償却費                         | 21,541    | 23,494    | 22,514    | 23,317    | 23,323    | 22,161                 | 21,165    | 20,232    | 18,284    | 15,464                  | 96,692     |
| のれん償却費                        | 878       | 878       | 878       | 878       | 878       | 878                    | 67        | —         | —         | —                       | —          |
| 資本的支出                         | 16,177    | 15,940    | 23,834    | 19,533    | 13,038    | 7,512                  | 16,755    | 16,426    | 24,382    | 52,853                  | 330,475    |
| 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              | ¥ 7,030   | ¥ 22,546  | ¥ 25,898  | ¥ 28,880  | ¥ 57,949  | ¥ 36,507               | ¥ 57,631  | ¥ 42,404  | ¥ 42,375  | ¥ 53,667                | \$ 335,567 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー              | (22,883)  | (27,213)  | (33,469)  | (20,826)  | (11,358)  | (7,737)                | (16,870)  | (15,385)  | (25,776)  | (76,459)                | (478,075)  |
| フリー・キャッシュ・フロー <sup>(注3)</sup> | (15,853)  | (4,667)   | (7,571)   | 8,054     | 46,591    | 28,770                 | 40,761    | 27,019    | 16,599    | (22,792)                | (142,508)  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー              | 13,469    | 4,866     | 9,362     | (12,516)  | (16,879)  | (16,405)               | (19,423)  | (21,099)  | (16,743)  | (32,281)                | (201,847)  |
| 財政状態(会計年度末)                   |           |           |           |           |           |                        |           |           |           |                         |            |
| 現金および現金同等物                    | ¥ 46,151  | ¥ 46,305  | ¥ 48,090  | ¥ 43,603  | ¥ 73,194  | ¥ 85,914               | ¥ 107,909 | ¥ 114,322 | ¥ 114,516 | ¥ 77,801                | \$ 486,472 |
| 総資産                           | 359,485   | 359,344   | 376,102   | 378,367   | 385,568   | 378,167                | 399,055   | 405,411   | 403,414   | 407,759                 | 2,549,610  |
| 有利子負債                         | 82,753    | 92,767    | 108,086   | 102,443   | 90,959    | 85,352                 | 73,548    | 65,809    | 55,151    | 32,364                  | 202,362    |
| 純資産                           | 213,909   | 219,635   | 224,015   | 228,943   | 235,315   | 243,077                | 256,815   | 271,983   | 284,175   | 307,036                 | 1,919,814  |
|                               |           |           |           |           |           |                        |           |           | (円)       | (円)                     | (米ドル)      |
| 1株当たり指標                       |           |           |           |           |           |                        |           |           |           |                         |            |
| 1株当たり純利益                      | ¥ 58.64   | ¥ 38.22   | ¥ 32.60   | ¥ 40.49   | ¥ 44.92   | ¥ 49.52                | ¥ 54.44   | ¥ 61.69   | ¥ 67.44   | ¥ 82.25                 | \$ 0.51    |
| 1株当たり純資産                      | 709.14    | 729.48    | 745.26    | 767.69    | 788.27    | 833.58                 | 879.33    | 953.99    | 993.48    | 1070.96                 | 6.70       |
| 1株当たり配当金                      | 18.00     | 18.00     | 18.00     | 18.00     | 18.00     | 18.00                  | 20.00     | 21.00     | 27.00     | 42                      | 0.26       |
|                               |           |           |           |           |           |                        |           |           | (%)       | (%)                     |            |
| 主要財務指標                        |           |           |           |           |           |                        |           |           |           |                         |            |
| 営業利益率                         | 12.7      | 10.8      | 9.3       | 10.9      | 13.7      | 15.8                   | 18.4      | 21.8      | 22.2      | 27.6                    |            |
| EBITDAマージン                    | 24.3      | 27.5      | 23.6      | 28.3      | 31.1      | 35.0                   | 36.0      | 38.4      | 37.0      | 39.8                    |            |
| 自己資本比率 <sup>(注4)</sup>        | 58.6      | 60.3      | 58.9      | 60.3      | 60.8      | 64.0                   | 64.0      | 66.7      | 69.8      | 74.4                    |            |
| ROE <sup>(注5)</sup>           | 8.3       | 5.2       | 4.4       | 5.3       | 5.7       | 6.0                    | 6.2       | 6.6       | 6.8       | 7.7                     |            |
| ROA                           | 7.3       | 4.6       | 4.5       | 4.3       | 5.3       | 5.3                    | 6.0       | 6.7       | 6.9       | 8.7                     |            |
| 配当性向                          | 30.7      | 47.1      | 55.2      | 44.4      | 40.1      | 36.3                   | 36.7      | 34.0      | 40.0      | 51.1                    |            |

(注) 1. 米ドル表示は、便宜上、2026年3月31日現在の為替相場1米ドル=159.93円で換算しています。  
2. EBITDA = 「営業利益+減価償却費」  
  算出式を従来の「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」から変更しております。  
3. フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー  
4. 総資産に対する自己資本の比率  
5. 自己資本に対する当期純利益の比率  
6. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)などを2021年度より適用しています。2021年度以降の財政状態および経営成績は、当該会計基準などを適用後の数値で表示しています。

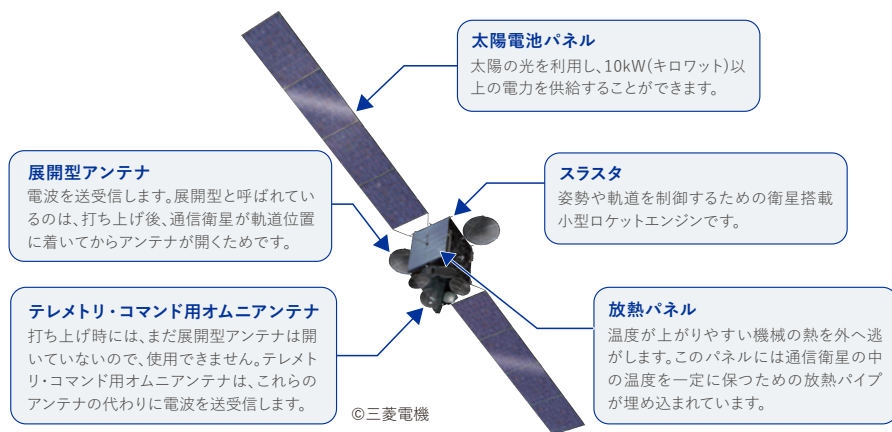
## マテリアリティ（目標・KPI）

スカパーJSATグループは、事業環境の変化やステークホルダーからの期待を踏まえ、5つのマテリアリティを特定しています。  
各マテリアリティに「2030年以降にありたい姿」としての目標とKPIを設定し、その実現に向けた取り組みを推進しています。

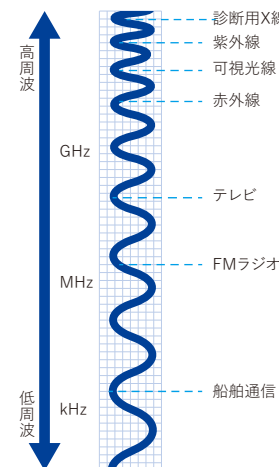
| マテリアリティ                                                                                                           | 目標（2030年以降にありたい姿）                                         | KPI                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 衛星による<br>強靱な<br>インフラの構築          | あらゆる環境で誰もが自由にアクセスできる安定したネットワークを構築し、災害時にも人々の命や暮らしを支え続ける    | (1) 保有静止衛星の利用帯域<br>(2) 重大なサービス断数<br><small>*電気通信事業法施行規則第58条に準じる</small>                        |
| テクノロジーと<br>コンテンツによる<br>豊かな社会の実現  | 宇宙事業領域での新たな価値創造を通じて、地球環境の改善や安心・安全な社会の発展をリードする             | (1) Universal NTN™の構築に向けた取り組み状況<br>(2) 地球環境の改善や防災・減災に関わるスペースインテリジェンス事業の取り組み状況                  |
|                                                                                                                   | 革新的なサービスへの挑戦を続け、メディアを通じて人々の暮らしに新たな価値を提供する                 | (1) 既存領域にとどまらない新規事業・アライアンスなどの取り組み状況                                                            |
|                                                                                                                   | 多彩なコンテンツが集うプラットフォームを通じて、人々とコンテンツの新たな出会いと、価値観が広がる体験を創出する   | (1) 持続可能なサービスへの変革に向けた解約抑制<br>(2) メディアソリューション事業の進捗状況<br>(3) 光再送信サービスの累計契約件数                     |
| 持続可能な<br>環境への貢献                  | Scope1、2のカーボンニュートラルおよびScope3の排出量の削減を継続し、気候変動問題への緩和と適応を進める | (1) GHG排出量<br>(2) 再生可能エネルギー使用比率                                                                |
|                                                                                                                   | クリーンな宇宙環境の維持・改善に貢献する                                      | (1) 技術研究の進捗状況                                                                                  |
| 多様な人財<br>の活躍                    | 一人ひとりが主体的に能力開発を行える環境を整備し、経営戦略を支える変革の起動力となる人財を輩出している       | (1) 経営戦略・事業変革に資する人財育成施策の実施状況<br>(2) 従業員一人当たりの研修費用<br>(3) ベーシックスキルの平均スコア <small>*非管理職のみ</small> |
|                                                                                                                   | DE&Iを推進し、多様な個性が尊重され、誰もが安心して最大限の力を発揮できる組織を実現する             | (1) 女性社員比率に対する女性管理職比率<br>(2) チーム長の平均年齢<br>(3) DE&Iに関する社内啓蒙・制度活用の取り組み事例                         |
|                                                                                                                   | 健康経営を推進し、役職員一人ひとりがイキイキと働くことで、高いパフォーマンスを発揮できている            | (1) 健康経営優良法人の継続認定および健康経営調査の評価向上<br>(2) エンゲージメントの高い従業員の割合<br>(3) 法定健診受診率100%の維持                 |
| 健全で<br>揺るぎない<br>経営基盤の追求        | 多様性と実効性を備えたコーポレート・ガバナンス体制を常に追求する                          | (1) 取締役および監査役のスキルマトリックスの充足<br>(2) 実効性評価課題の改善実施率<br>(3) 重大な法令違反件数                               |
|                                                                                                                   | 積極的かつ責任ある情報開示とステークホルダーとの対話を通じて、強固な信頼関係を築き続ける              | (1) 投資家面談数<br>(2) 積極的な情報発信、情報開示の充実に関する取り組み事例                                                   |
|                                                                                                                   | 情報セキュリティ・個人情報保護における重大なインシデントや情報漏洩をゼロにする                   | (1) 重大なインシデントの発生件数<br>(2) ISMS・Pマーク認証の維持<br>(3) サイバーセキュリティ強化に関する取り組み事例                         |
|                                                                                                                   | 人権尊重の考えが組織に浸透し、事業活動のなかで適切な判断と行動がとられている                    | (1) 人権デュー・ディリジェンスの取り組み事例<br>(2) 人権研修受講率                                                        |

# 衛星の基礎知識

## 【衛星の構造 GEO（静止軌道）衛星の場合】



## 【衛星が利用する電波の種類】



電波は周波数と波長で特性が決まり、周波数が高いほど大容量通信に適する一方、雨などの影響を受けやすくなります。

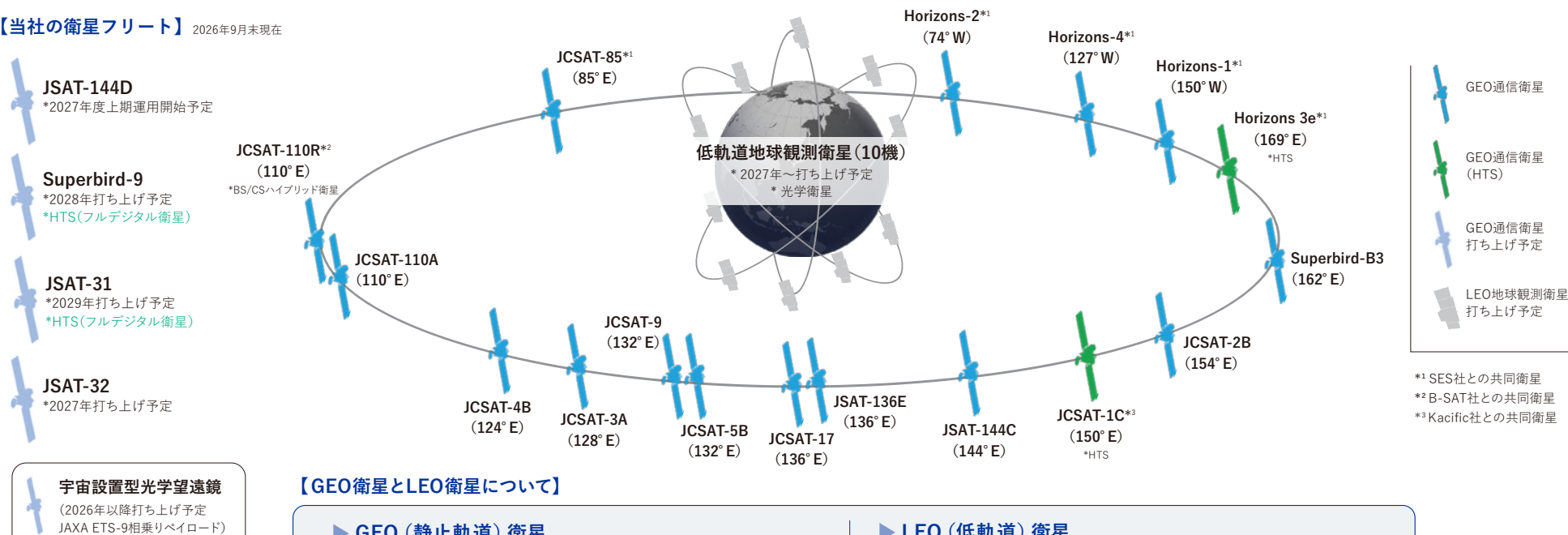
衛星通信では、用途に応じて複数の周波数帯(バンド)を使い分けます。スカパー!では、小型アンテナで受信できるKuバンドを使用しています。近年は大容量通信向けにKaバンドの利用も広がっています。

| 衛星通信によく使われる周波数の呼び方 |            |
|--------------------|------------|
| Ka                 | 17.3-31    |
| Ku                 | 10.6-15.7  |
| X                  | 7.075-8.5  |
| C                  | 3.4-7.075  |
| S                  | 1.71-2.7   |
| L                  | 1.215-1.71 |

(GHz)

| バンド | 特性・主な用途                |
|-----|------------------------|
| Ka  | 大容量通信に適し、船舶・航空機など移動体向け |
| Ku  | 小型アンテナで受信可。放送・通信向け     |
| X   | 軍事通信や気象、地球観測衛星で使用      |
| C   | 雨に強く、広域通信に古くから利用       |

## 【当社の衛星フリート】 2026年9月末現在



## 【GEO衛星とLEO衛星について】

### ▶ GEO（静止軌道）衛星

赤道上空の高度36,000kmを周回。公転周期が地球の自転と同じ約24時間なので、地上から見ると常に同じ位置にいるように見えるため、静止軌道と呼ばれます。1機で広域を継続カバー。通信・放送に適しているが、LEO衛星と比べ、大型で長寿命。

### ▶ LEO（低軌道）衛星

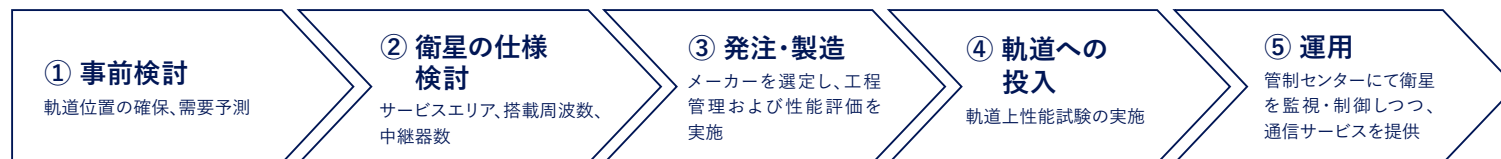
地表から高度1,000km程度の軌道を周回。通信の遅延が少なく、地球観測、測位、通信など幅広い用途で活用されています。カバー範囲が狭いため、多数の衛星を連携させて運用することが一般的で、2025年時点で10,000機以上が稼働しています。衛星はGEO衛星と比較し、小型で短寿命。

## 事業の基礎知識

## 宇宙事業

## | 衛星の調達プロセス

衛星は、需要予測やミッション要件に基づく仕様検討から、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、十分な準備を経て打ち上げられます。



## | 衛星に関する時間やコスト

衛星の開発・調達には多額の投資が必要であり、コストや開発期間は衛星の仕様や運用形態によって大きく異なります。

|  |       | 調達・打ち上げコスト   | 設計寿命       | 発注から打ち上げまでの期間 |
|--|-------|--------------|------------|---------------|
|  |       |              |            |               |
|  | GEO衛星 | 200 ～ 500 億円 | 約 15 年     | 2 ～ 3 年       |
|  | LEO衛星 | 数億円 ～ 数十億円   | 約 5 ～ 10 年 | 1 ～ 3 年       |

## メディア事業

## | スカパー！サービスの構造

「スカパー！」はスカパー！SATが提供している有料多チャンネル放送サービスです。それぞれの放送事業者が運営する多彩なジャンルのチャンネルを、プラットフォーム事業者として提供しており、番組送出や顧客管理、加入獲得などを担っています。



## 株式情報 / 外部評価

## 基本情報 (2026年3月31日現在)

|          |                                 |
|----------|---------------------------------|
| 発行可能株式総数 | 1,450,000,000株*                 |
| 発行済株式総数  | 297,681,264株                    |
| 決算期日     | 3月31日                           |
| 定時株主総会   | 毎年6月                            |
| 株主名簿管理人  | 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号<br>みずほ信託銀行(株) |
| 上場証券取引所  | 東京証券取引所 プライム市場(証券コード9412)       |

\* 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。

## 大株主 (2026年3月31日現在)

|                                            | 持株数        | 持株比率   |
|--------------------------------------------|------------|--------|
| 伊藤忠・フジ・パートナーズ(株)                           | 76,568,800 | 27.01% |
| NTTドコモビジネス(株)                              | 26,057,000 | 9.19%  |
| 日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)                     | 22,619,800 | 7.98%  |
| 日本テレビ放送網(株)                                | 20,891,400 | 7.37%  |
| (株)TBSホールディングス                             | 18,434,000 | 6.50%  |
| (株)日本カストディ銀行(信託口)                          | 12,683,400 | 4.47%  |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505019 | 3,018,701  | 1.07%  |
| 山口貴弘                                       | 2,804,400  | 0.99%  |
| DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO         | 2,703,000  | 0.95%  |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 | 2,496,234  | 0.88%  |

\*1 当社は、2026年3月31日現在、自己株式14,241,474株保有しておりますが、上記の大株主からは除いております。また、持株比率は自己株式を控除して計算しております。

\*2 2026年7月17日付で譲渡制限付き株式報酬として自己株式49,128株を処分、2026年8月3日付で従業員持株会向け譲渡制限付株式割当として自己株式33,850株を処分しております。

## 所有者別株式分布 (2026年3月31日現在)

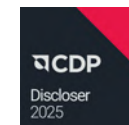
|         | 株主数(名) | 比率     |
|---------|--------|--------|
| 金融機関    | 38     | 0.08%  |
| 証券会社    | 44     | 0.10%  |
| その他国内法人 | 296    | 0.65%  |
| 外国人     | 528    | 1.16%  |
| 個人・その他  | 44,662 | 98.01% |
| 自己名義株式  | 1      | 0.00%  |

|         | 株式数(株)      | 比率     |
|---------|-------------|--------|
| 金融機関    | 41,230,700  | 13.85% |
| 証券会社    | 3,673,751   | 1.23%  |
| その他国内法人 | 151,970,177 | 51.05% |
| 外国人     | 60,646,687  | 20.37% |
| 個人・その他  | 25,918,475  | 8.71%  |
| 自己名義株式  | 14,241,474  | 4.78%  |

## 外部評価 (2026年8月31日現在)



FTSE4Good

FTSE JPX Blossom  
Japan IndexFTSE JPX Blossom  
Japan Sector  
Relative Index2026  
健康経営優良法人  
KENKO Investment for Health  
大規模法人部門2026 CONSTITUENT MSCI日本株  
ESGセレクト・リーダーズ指数企業ホームページ  
最優秀サイト  
2025  
日興アイ・アール  
総合部門  
最優秀サイトInternet IR  
優良賞  
2025  
Dai-ichi Kangaro Co.  
受賞企業：優良賞2021年認定  
☆しるみん☆  
支店をサポートしていますGomez  
IRサイトランキング  
優秀企業：銀賞

賛同するイニシアチブ



外部認証



## 会社概要

### 会社情報

|          |                                  |
|----------|----------------------------------|
| 会社名      | スカパーJSAT株式会社                     |
| 所在地      | 〒107-0052 東京都港区赤坂1-8-1           |
| 電話番号     | 03-5571-7800(代表)                 |
| URL      | https://www.skyperfectjsat.space |
| 設立       | 2007年4月2日                        |
| 従業員数     | 769名(連結)(2026年3月31日現在)           |
| 資本金      | 10,172百万円(2026年3月31日現在)          |
| 取引市場     | 東京証券取引所 プライム市場(証券コード:9412)       |
| 発行済株式の総数 | 297,681,264株                     |
| 株主数      | 45,569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                      |

### 主なグループ会社 (2026年4月1日現在)



### 主な連結子会社

|                                                                                       | 会社名                                | 資本金       | 事業内容                                            | 議決権の<br>所有割合 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------|--------------|
|    | 株式会社<br>スカパー・エンターテインメント            | 10百万円     | 衛星基幹放送業務、<br>衛星一般放送業務                           | 100.0%       |
|   | 株式会社スカパー・ピクチャーズ                    | 100百万円    | アニメを中心とした<br>映像コンテンツの<br>企画・製作投資・<br>販売、および周辺事業 | 51.0%        |
|  | JSAT MOBILE Communications<br>株式会社 | 200百万円    | 移動体衛星通信<br>サービス業                                | 53.3%        |
|  | JSAT International Inc.            | 255百万USドル | 北米・アジア太平洋<br>向け衛星回線販売事業                         | 100.0%       |
|  | JSAT Beyond Innovation LLC         | 103百万USドル | 地球観測衛星<br>コンステレーションの<br>保有・運用                   | 100.0%       |



## スカパーJSAT株式会社

〒107-0052 東京都港区赤坂1-8-1

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

証券コード : 9412