

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としての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た一年であり、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。

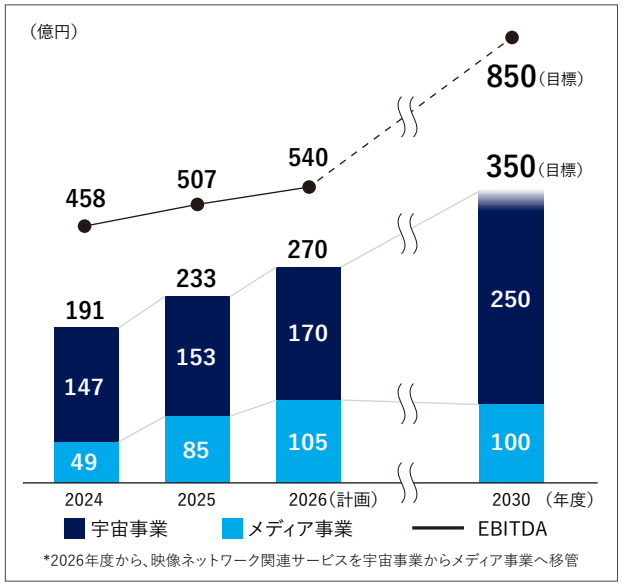
会社を変えていくときには、誰かが責任を持って決めること、そして決め切る覚悟が欠かせません。私はCFOとして成長に向けた資本配分と投資判断に責任を持ち、財務規律の維持と成長の両立に取り組んでいきます。

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*）】



*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メディア事業へ移管

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、財務規律をとも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。

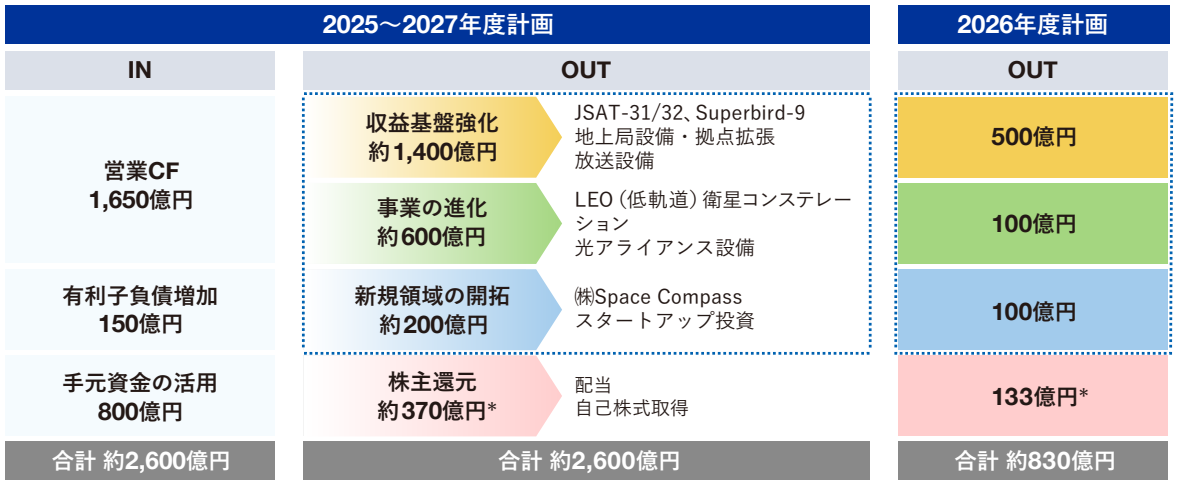
さらなる成長を見据えた挑戦

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】



*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
自己資本比率 50%以上 かつ Net Debt/EBITDA 2.0 以下

長期発行体格付 ㈱日本格付研究所（JCR）
長期格付 A → A+
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の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、リスキ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が、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。

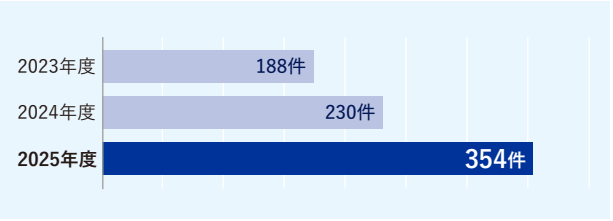
加えて、株価を意識した経営を従業員にも浸透させるため、新たに従業員向けの譲渡制限付株式付与制度を導入しました。私が常々伝えている「株主の皆さまから預かった資金で事業を行っている」という意識を、従業員により強く持ってもらうために、譲渡制限付株式の付与はとても有効な手段です。組織へのエンゲージメントを強化し、長期的な視点で会社の成長に向き合う姿勢を育むことで、企業価値のさらなる向上に取り組んでまいります。

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。

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。

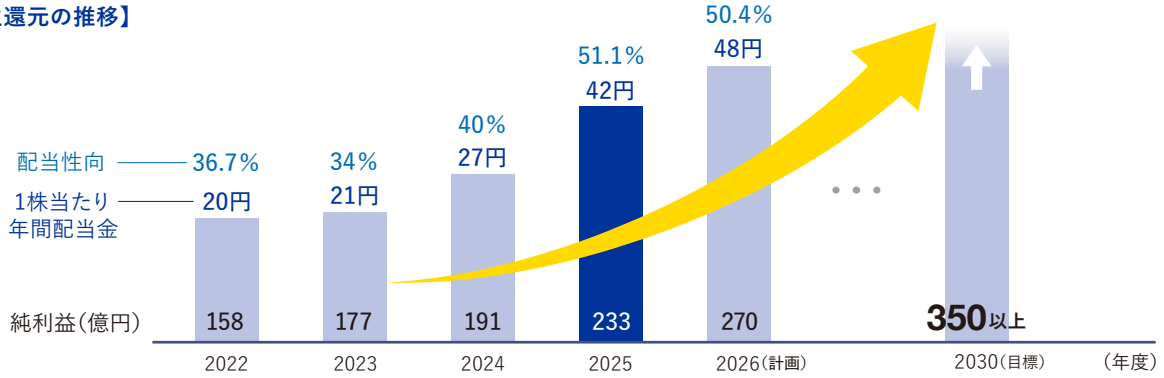
株主還元の基本方針

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。

配当方針の変更（2025年度より適用）

配当性向… **50%以上** ｜ 1株当たり年間配当金 下限 **38円**

【株主還元の推移】



	2022	2023	2024	2025	2026（計画）
配当金総額	58	60	77	**119**	136
自己株式取得額	—	50	—	—	
合計	58	110	77	**119**	136
2022年度以降累計	58	168	245	**364**	500

＞400億円*

*2022～2026年度で株主還元400億円（2022年4月28日公表）