



スカパーJSAT

未知を、価値に。

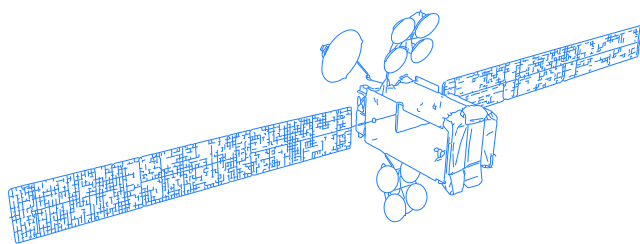
統合報告書2026

スカパーJSAT株式会社

ミッション

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



©Boeing

ブランドスローガン

未知を、価値に。

検索すれば答えのわかる既知があふれる現代。

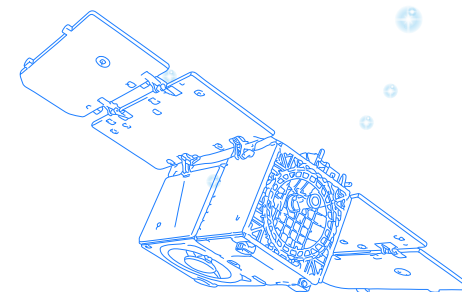
しかし、人は既知なることには心は踊らず、未知なるものにこそワクワクドキドキする。

スカパーJSATは宇宙をフィールドにする会社。

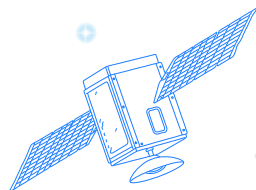
だから、宇宙の広がり分だけ成長の可能性はあるはず。

未知であることを無限の可能性に転化できる会社でありたい。

『未知を、価値に。』には、そんな私たちスカパーJSATの想いが込められています。

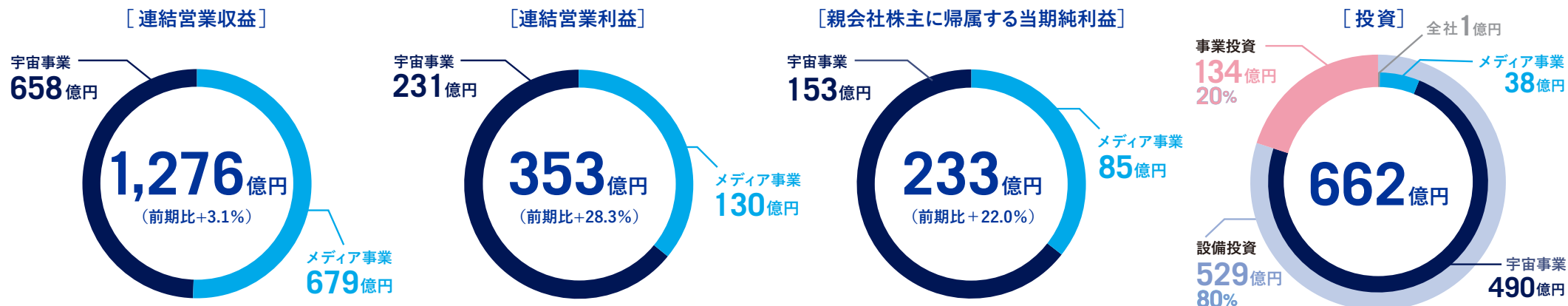


©Planet Labs PBC

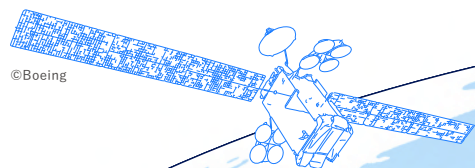


Space for your Smileの追求により、経済的価値と社会的価値の実現へ

2025年度実績



*2026年度より、一部のサービスを宇宙事業からメディア事業に移管しているため、移管後の基準で数字を組み替えております。 *セグメント内訳についてはセグメント間の内部取引を含みます。 *金額は表示単位未満を四捨五入しているため、内訳の合計は総額と一致しません。



©Boeing

SPACE 宇宙事業



●衛星保有機数

17機

●静止衛星のグローバルオペレーター
売上高ランキング (当社調べ)

4位

*当社売上高は2025年度宇宙事業セグメント営業収益ベース

●直径3m以上の
中大型アンテナ保有数

130基

MEDIA メディア事業

●スカパー!放送

30周年

今年も「好き」といっしょに。

スカパー!

●スカパー!
累計加入件数(IC数)

245.4万件

●光再送信サービス
世帯数

297万世帯



Sustainability

●Scope 1、2カーボンニュートラル
(GHG排出量実質ゼロ)

達成

(2026年3月末現在)

提供: QPS研究所

統合報告書の読み方

本報告書は、未来に提供したい価値から出発し、そこへいたる道筋を、各事業の実行力で示し、現在地の成果で確かめる、という流れで構成しています。

第1章では2030年より少し先の未来に向けて私たちが担うべき価値を定め、第2章・第3章では各事業における、その価値に向けての取り組みをお伝えしています。

第4章では、取り組みの体制・進捗を開示し、第5章では財務情報および非財務情報に関する主要な定量データを提示しています。

取り組みと成果をデータで振り返ります。

2030年より少し先の未来を想定し、社会の背景・課題と、求められる提供価値という視点から、私たちが「どのような価値を担うべきか」を、描きます。



第1章
スカパーJSATが
目指す未来
■P06

第2章
宇宙事業が
目指す未来
■P16

「宇宙ソリューションプロバイダー」として価値創出を実現するための具体策を紹介します。

第3章
メディア事業が
目指す未来
■P31

自社の放送・配信プラットフォームのみならず、他社の放送・配信事業を支える社会インフラとしての価値創出を説明します。

第4章
現在地
■P41

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。

第5章
データ
セクション
■P66

CONTENTS

Introduction

- 01 ミッション・ブランドスローガン
- 02 At a Glance
- 03 統合報告書の読み方
- 04 目次
- 05 情報開示体系・編集方針

第1章

06 スカパーJ SATが目指す未来

- 07 Top Message
- 12 価値創造ストーリー
- 13 2030年に向けた経営戦略
- 15 5つのマテリアリティと企業価値向上

第2章

16 宇宙事業が目指す未来

- 17 「Multi-Orbit」戦略
- 19 中長期の事業戦略
 - 19 担当役員メッセージ
 - 21 通信関連事業
 - 23 スペースインテリジェンス事業
 - 25 新規領域の開拓
 - 26 宇宙事業対談
- 30 バリューチェーン

第3章

31 メディア事業が目指す未来

- 32 「Multi-Alliance」戦略
- 33 中長期の事業戦略
 - 33 担当役員メッセージ
 - 35 放送・配信事業
 - 36 光アライアンス事業
 - 37 メディアソリューション事業
 - 39 アニメコンテンツIPビジネス
- 40 バリューチェーン

第4章

41 現在地

- 42 宇宙事業の現在地
- 43 メディア事業の現在地
- 44 CFO Message
- 48 サステナビリティ経営
- 49 環境への取り組み
- 50 社会への取り組み
 - 52 人財戦略座談会
- 53 コーポレート・ガバナンス
 - 53 役員紹介
 - 56 社外取締役鼎談
 - 59 コーポレート・ガバナンス
 - 64 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
 - 65 人権尊重およびサプライチェーン

第5章

66 データセクション

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

統合報告書2026の発行にあたって

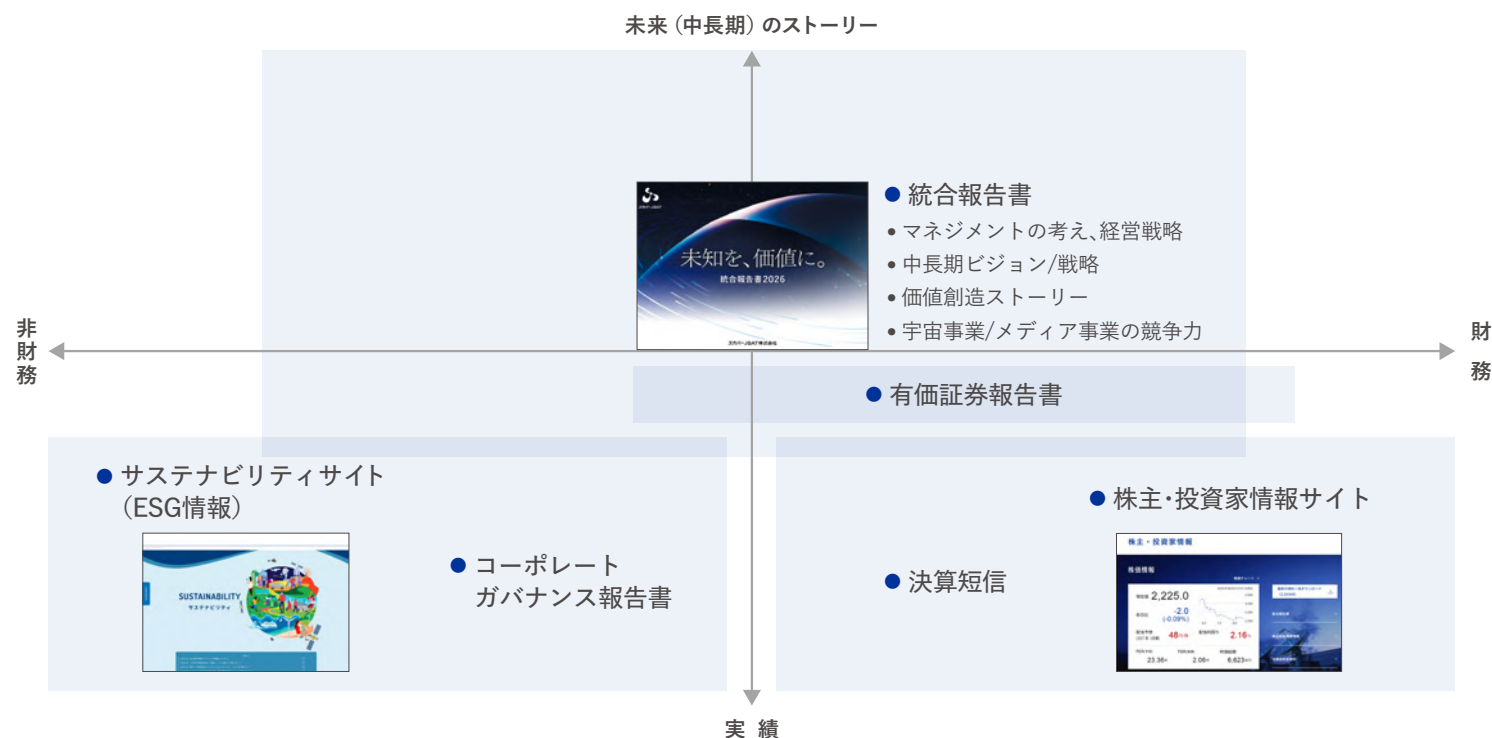
本統合報告書は、スカパーJ S A Tが掲げるミッション“Space for your Smile”の実現に向けた取り組みと進捗および成果を、ステークホルダーの皆さまに誠実かつ包括的に伝えることを目的として作成したものです。当社では、以下の体系で情報を開示しています。

これらの情報は、経営企画部、広報IR部、各事業部門が連携し、適切な確認・検証プロセスを経て作成されており、現時点において入手可能な情報に基づき、当社の経営状況、事業戦略およびESGの取り組みを反映しているものです。記載内容は可能な限り正確性および完全性の確保に努めています。ぜひご一読いただき、忌憚のないご意見、ご感想をお寄せください。当社は今後も、透明性の高い情報開示と建設的な対話を通じて、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係の強化に努め、「宇宙実業社」として持続的な企業価値の向上を目指してまいります。本報告書が投資家の皆さまとのさらなる対話促進のきっかけとなれば幸いです。

代表取締役 執行役員社長 米倉 英一

情報開示体系

当社では、当社グループの中長期的な価値創造ストーリーをステークホルダーの皆さまにお伝えすることを重視し、統合報告書を制作しています。他の発行物やWebサイトでも積極的に情報を発信しておりますので、併せてご覧いただければ幸いです。



編集方針

本報告書は、株主・投資家の皆さまをはじめ、幅広いステークホルダーとの対話を促進するツールと位置づけ、当社グループの中長期的な価値創造について、経営戦略や財務・業績動向に加え、環境・社会・ガバナンス(ESG)といったサステナビリティに関わる情報をお伝えすることを目的としています。編集にあたっては、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」、価値報告財団(VRF)による「国際統合報告フレームワーク」、GRIスタンダードなどを参照しています。

報告対象期間

2025年度(2025年4月～2026年3月)を対象としていますが、一部に発行時点での最新情報も含んでいます。

業績指標の定義

純利益:親会社株主に帰属する当期純利益
セグメント利益:純利益ベースでのセグメント別利益

将来の見通しについて

本報告書に掲載されている予想、戦略、経営方針、目標などのうち、歴史的事実でないものは将来の見通しに関する記述であり、現在入手可能な情報に基づき経営者の前提、計画、期待、判断などを基礎としています。これらはさまざまなリスクや不確定要因の影響を受けるため、現実の結果が想定から著しく異なる可能性があります。

社名表記

- スカパーJ S A T(株):当社
- 当社と国内外の子会社および関連会社:
スカパーJ S A Tグループまたは当社グループ
- * (株)スカパーJ S A Tホールディングスは、2026年4月1日付で、100%子会社スカパーJ S A T(株)を吸収合併し、社名を「スカパーJ S A T(株)」に変更しました。

第1章

スカパーJSATが 目指す未来

未知は、遠い宇宙だけにあるものではありません。

災害の兆し、国際情勢の変化、土地やインフラのわずかな異変、そして人の心を動かす体験の行方。

私たちの社会には、まだ見えていない課題と可能性が数多く眠っています。

スカパーJSATは、宇宙と地上のインフラ、データと運用の力でそれらを「見える化」し、

意思決定や行動につながる価値へと変えていきます。





Top Message

宇宙インフラの可能性を広げ、
新たな価値を創り続けます。

代表取締役 執行役員社長

米倉 英一

—2030年はゴールではない 宇宙の力で社会を支える時代へ

私は2019年の社長就任以来、「利益を創出できる組織づくり」を進めてきました。企業は価値を生み出し、その対価として利益を得る存在です。どんな強みを持ち、どこに投資をし、どのように稼ぐのか。その一つひとつを突き詰め、数字で語れる事業にしていこう。その積み重ねが、企業価値の向上につながると考えています。

社長に就任した当時、私がまず社内外に伝えたかったのは、スカパーJSATは単なる通信の会社でも放送の会社でもなく、「社会に不可欠な衛星というインフラを提供する企業である」ということでした。当社は長年にわたり、自社で衛星を保有・運用し、それを活用したサービスを提供してきました。この「インフラを自ら持ち、運用し、そこから価値を生み出す力」こそが、当社グループの根幹であり、競争力の源泉です。

一方で、私たちを取り巻く環境は急速に様変わりしています。宇宙空間の活用や、安全保障需要の高まり、そしてAIをはじめとするデジタル技術の進歩です。私は、これらの変化は単なる市場機会の拡大ではなく、当社の存在意義そのものを変える可能性を持っていると考えています。かつて宇宙は、国家や一部の研究機関を中心に活用される特別な領域でした。しかし現在は、安全保障、通信、地球観測、災害対応、物流、エネルギー、金融など、社会と経済活動を支える現実のインフラとなっておりつつあります。月や火星への進出、宇宙空間でのデータ処理やエネルギー創出も、もはやSFの世界の話ではありません。ビジネスの現場では、すでにリアリティを持って議論されています。

今は、宇宙産業が研究や開発にとどまらず、宇宙を活用していかに社会課題を解決するかを問われる時代だと考えています。重要なのは、宇宙へ行くことそのものではありません。社会やお客さまが抱える課題に対して、どのように役立てることができるのか。その問いに答えられる企業こそが、これからの宇宙産業において価値を生み出せる存在になると信じています。

また、AIの進化により、人や企業、政府が扱う情報量は飛躍的に増加しています。しかしAIだけでは価値は生まれません。どれだけ高度なAIであっても、必要な情報がタイムリーに届かなければ、意思決定には使えません。AIが真に力を発揮するためには、信頼できるデータと、それを瞬時に届けるインフラが重要なのです。

当社が新たに取り組む地球観測衛星は地球上のあらゆる場所を観測し、地上からは見えにくい変化も広域かつ継続的に把握することができます。そして、通信衛星は国境や地理的な制約を超えて情報を届けることが使命ですが、災害で地上の通信網が途絶えたとしても影響は受けません。この組み合わせによって、当社の存在価値が再定義されると考えています。

AI時代の意思決定の高度化に向けて、宇宙インフラは、その判断根拠となる「現実世界のリアルタイムデータ」の提供を担います。「何が起きたか」を把握し、究明していた時代から、「何が起きるか」を予測し、先回りした対応を行う社会への鍵となるのです。インターネットが情報流通を変えたように、宇宙インフラが社会の意思決定そのものを変えていく時代において、その重要な役割を担うことで会社成長の原動力につなげたいと考えています。

中期的なターゲットとして利益などのKPIを掲げた2030年度は、こうした時代に向けた重要な通過点です。しかしながら、私は2030年度をゴールとは考えていません。その先にある、宇宙が社会や経済活動に不可欠な基盤となる時代に向けて、スカパーJSATの新たな価値を創り上げていきます。

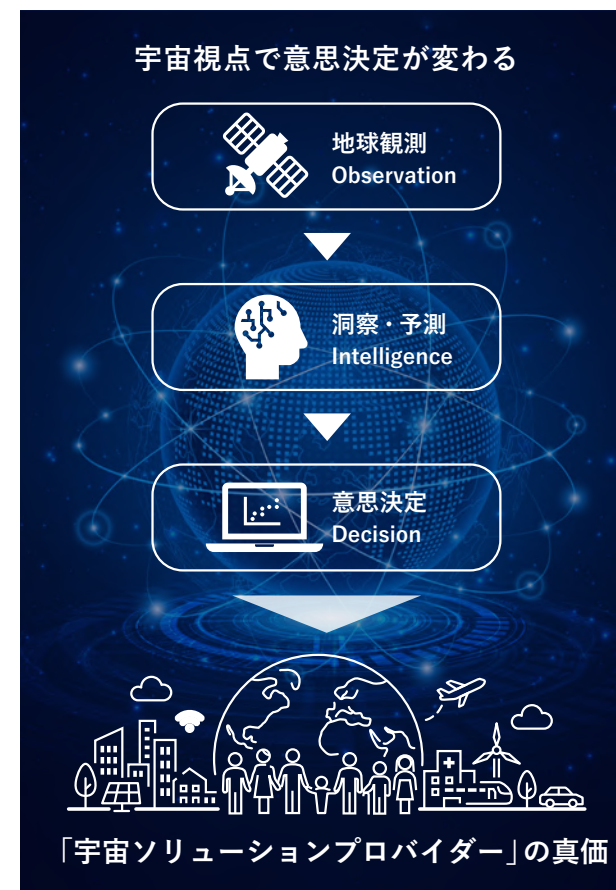
宇宙はもはや夢を語る場所ではありません。宇宙は実践の場です。社会課題の解決や、新しい価値創造に挑む現場なのです。

—「Multi-Orbit」戦略の先にあるもの 「宇宙ソリューションプロバイダー」への進化

具体的に、どのような価値を提供していくのか。当社は40年以上にわたり、GEO（静止軌道）衛星を活用し、通信や放送サー

ビスを提供する宇宙インフラ企業として成長してきました。衛星を保有し、運用し、そこからサービスを提供する。この一連の事業を長年にわたって継続してきたことは、当社にとって大きな財産です。現在は「Multi-Orbit」戦略のもと、GEO、LEO（低軌道）をはじめとする多様な宇宙空間を活用しながら通信・放送から地球観測へと事業領域の拡大を進めています。しかし、当社が目指しているのは利用する衛星の機数や種類を増やすことでも、商材を増やすことだけでもありません。

【意思決定を支援する「宇宙ソリューションプロバイダー」へ】



第1章：スカパーJ SATが目指す未来 Top Message

これまでの宇宙ビジネスの世界では、「GEOかLEOか、あるいはMEO（中軌道）か」という議論が中心になりがちでした。しかし今後は、単一の軌道や技術だけで競争する時代ではありません。重要なのは、地上インフラや人財を含め、それらをどのように組み合わせ、お客さまにとって最適な価値を提供するかです。技術そのものに価値があるのではなく、それがお客さまの課題解決につながって初めて価値になります。お客さまが本当に求めているのは、衛星そのものではありません。必要な情報を、必要なタイミングで、意思決定に使える形で得ること。それこそがお客さまが求めていることです。

これは、私が投資家やお客さまとの対話の中で強く感じていることでもあります。例えば、災害対応を行う自治体が必要としているのは、衛星そのものではなく、被災状況を迅速に把握し、次の行動を判断するための情報です。安全保障分野で求められるのも、衛星画像そのものではなく、その情報をもとに迅速かつ的確に判断を行うための材料です。企業においても、サプライチェーンやインフラの状況を把握し、経営判断や現場対応につなげるための情報が求められています。つまり、お客さま

が本当に求めているのは「宇宙」ではなく、「意思決定に資する価値」です。宇宙はそのための手段であり、インフラであり、価値創造の源泉です。

衛星というアセットを軸に通信、画像、地上局を連携させ、そこから得られるさまざまな宇宙データを組み合わせることで、防災・安全保障・物流・資源開発などの分野において、インフラ監視や必要な対応準備、意思決定支援といった新たな価値を提供できるようになります。さらにAIによる解析を組み合わせることで、情報を届けるだけでなく、お客さまの次の一手を支援することも可能になります。

近年はスタートアップの台頭により、新しい技術やサービスが宇宙産業にも次々と生まれています。これは産業全体にとっても歓迎すべき動きです。宇宙産業が成熟すればするほど、競争の軸は変わっていくと考えています。これからは技術単体ではなく、総合力の競争です。衛星や地上局といった宇宙インフラだけでなく、通信・データ解析の技術、人財、顧客基盤、政府や企業との信頼関係、そしてパートナーシップ。これらを有機的に組み合わせ、お客さまの課題解決まで提供できる企業が選

ばれる時代になります。どれか一つの技術だけで勝てるほど、これからのビジネスは単純ではありません。逆に言えば、当社がこれまで積み上げてきた運用実績から得た信用と信頼は、これからの時代にこそ生きてくると考えています。

だから私は、スカパーJ SATを宇宙インフラ企業から「宇宙ソリューションプロバイダー」へ進化させたいと考えています。当社が長年培ってきたビジネス知見と経験を生かして事業基盤や顧客との信頼関係、お客さまや社会の課題解決までを担える存在になりたい。それが私たちの描く将来像です。

—メディア事業の価値を最大化

宇宙事業が成長の原動力である一方で、メディア事業も当社グループの重要な事業基盤です。メディア業界を取り巻く環境は大きく変化しており、動画配信サービスの普及・拡大にともなうコンテンツ調達コストの高騰やお客さまの視聴スタイルの多様化もあり、従来型の有料放送ビジネスは厳しい局面にあります。

しかし私は、単純に成長市場か成熟市場かという見方だけで、事業の価値を判断すべきではないと考えています。経営者に求められるのは、時流を追うことだけではなく、企業価値を最大化することです。そのためには感覚ではなく数字で判断しなければなりません。

メディア事業では、「スカパーJ」加入件数の減少という環境変化に対応しながら、そのサービスレベルやサイズに応じたコスト構造とする改革を進めてきました。単に売上規模を追うのではなく、一定の利益を確保できる体質へ転換することを重視してきました。また、スカパー東京メディアセンターに蓄積された設備や技術、ノウハウを活用したメディアソリューション事業にも注力しています。これまでは主に自社サービスを支えるために活用してきたアセットを、外部のお客さまにも提供することで、新たな収益機会を創出しています。

そして、メディア事業における成長のエンジンは光アライアン

【成長に向けた重点取り組み】

	収益基盤強化	事業の進化	新規領域の開拓
宇宙事業	通信関連事業	スペースインテリジェンス事業	SDA/SSA(宇宙領域/状況把握) QKD(量子鍵配送) 光データリレー
メディア事業	放送・配信事業 光アライアンス事業 メディアソリューション事業		アニメコンテンツIPビジネス

ス事業です。特に光回線を経由してBS・CS・地上波の放送を届ける光再送信サービスが、接続世帯数を着実に伸ばしており、有料放送の収益の漸減をカバーしていきます。こうした取り組みにより、メディア事業全体においては新たな価値創出にも挑戦することで、安定的な利益とキャッシュを創出しています。私が目指しているのは、長年培ってきた設備や技術、人財、顧客との接点といったアセットを活用し、新たな価値を生み出し続ける事業へ進化させることです。放送という枠を超え、お客さまやパートナー企業の課題解決に貢献できる領域を広げていきたいと考えています。

既存のアセットを見直し、その価値を再定義する。スカパー東京メディアセンターをコストセンターからプロフィットセンターへと転換する。これはまさに、私がこれまで大切にしてきた「どう稼ぐか」を考える経営そのものです。

当社の宇宙事業とメディア事業それぞれの役割は異なります。しかし両事業に共通するのは、保有するアセットの価値を定期的に見直し、新たな価値へと転換させ、利益を創出していくことです。私は、その積み重ねが当社グループ全体の持続的な成長につながると考えています。

— ビジネスにマジックはない

ここまで成長戦略の話を中心にしてきましたが、私は経営者として常に現実も見えています。ビジネスにマジックはありません。私が大切にしているのは「算盤勘定」と「時間軸」です。

宇宙事業は将来性の大きな市場ですが、同時に長期の投資を必要とする事業でもあります。どれだけ魅力的な事業であっても、収益化への道筋やリスクを見極めることなく進むことはできません。一方で、新しい事業は成果が出るまで時間を要します。短期的な結果だけで判断せず、将来性を見極めながら必要な投資を続ける覚悟も必要です。

私は経営において重要なのは、どの業界で何年経験を積んだかだけでなく、失敗から何を学んできたかだと思っています。

成功は時に環境に左右されます。しかし失敗には必ず理由があります。なぜうまくいかなかったのか。どこで判断を誤ったのか。何を見落としていたのか。そこから学び、次の判断に生かすことが、経営には不可欠です。将来の可能性を信じることで、数字を冷静に見ること。この二つを両立することが経営者には求められます。

私は諸先輩方から「我慢、ロマン、算盤」と教わりました。ロマンを語るだけでは経営は成り立ちません。算盤だけを見ても未来は創れません。そして、その両方を支えるのが我慢です。将来性があると信じる事業であれば、すぐに利益が出なくても投資を続ける覚悟が必要です。一方で、期待だけで事業を続けることはできません。時間軸を定め、リスクを見極め、必要なタイミングで判断することが重要です。

必要な投資はする。しかし、やめるべきものはやめる。流すべきところには水を流し、締めるべき蛇口は締める。その判断をあいまいにしないことが経営だと考えています。宇宙という言葉には夢があります。しかし、夢があるからこそ、数字で語り、現実を見なければなりません。私はこれからも、ロマンだけでなく、算盤勘定と時間軸も持って未来に投資する経営者でありたいと考えています。

— 会社の未来を決めるのは人財

どんな会社、どんな経営者であっても、会社を動かすのは一人ひとりの社員です。最も重要なのは人財なのです。これからは、当社ビジネス固有の専門人財だけでなく、AI、データサイエンス、ソフトウェア開発、コンサルティング、営業、事業開発など、多様な専門性が求められるようになります。お客さまの課題を理解し、当社が持つ有形無形のアセットやサービスをどう活用すれば解決につながるのかを考え、形にしていける力が必要です。

例えば、宇宙インフラを運用する企業から、「宇宙ソリューションプロバイダー」へ進化するということは、求められる人財

像も変わるということです。これまでの強みである衛星運用実績や通信サービスの知見を大切にしながら、新しい技術や発想を取り込んでいかなければなりません。もちろんこれは、宇宙事業に限ったことではありません。急激な環境変化に適応しながら、変革に挑み続ける人財が両事業において必要だと認識しています。そのため当社ではキャリア採用を強化するとともに、リーダー育成や人財開発にも力を入れています。

外部から新しい人財を採用するだけでは十分ではありません。既存の人財が視座を高め、自らの専門性を磨き、会社の変化を自分ごととして捉えることも重要です。私は、社員一人ひとりが自分の仕事と企業価値向上とのつながりを理解することが、組織の力を高めると考えています。また、能力や実績に基づいて挑戦機会を提供する組織づくりも進めています。性別や年齢、入社経路にかかわらず、実力ある人財が活躍できる環境を整えることが重要です。多様な価値観や専門性を持つ人財が集まり、活発な議論を交わすことで、新たな価値は生まれます。

会社ですから、リーダーは必要です。しかし全員がリーダーである必要はありません。強いリーダーも、確かな専門性を持つ人財も、現場を支える人財も、それぞれが役割を果たして初め



て組織は機能します。大切なのは、一人ひとりの力を正しく見極め、適切な場所で力を発揮できるようにすることです。私は人財戦略を、人事施策ではなく経営戦略そのものだと考えています。どれだけ優れた戦略を描いても、それを実行するのは人です。会社の未来を決めるのは、最終的には人財です。だからこそ、当社の将来像に必要な人財を採用し、育成し、挑戦できる環境をつくることに、今後も力を注いでいきます。

― 社会を支える企業であり続けるために

当社にとってサステナビリティは、単なる環境対応ではありません。社会インフラ企業として社会課題の解決に貢献するとともに、多様な人財が活躍できる組織づくりや、健全で揺るぎない経営基盤の強化を通じて、持続的な価値創造を実現することだと考えています。

衛星は、地上の通信網が届きにくい地域や、災害時に地上回線などのインフラが損傷した場合にも、情報を届けることができます。離島や山間部、海上など、地理的な制約を超えて通信を提供できることは、社会インフラ企業としての当社の重要な役割です。また、地球観測データの活用は、災害状況の把握、インフラ監視、地理的環境変化の可視化など、さまざまな社会課題の解決に貢献できる可能性を持っています。宇宙事業の成長は、当社の収益拡大につながるだけでなく、社会全体のレジリエンス向上にもつながるものだと考えています。

そのうえで、当社自身も環境負荷の低減に取り組む必要があります。これまで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てきました。2025年度には削減が困難な残余排出量をクレジットなどにより相殺した結果、Scope1、2の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。これは一つの到達点であると同時に、持続可能な社会の実現に向けた通過点でもあります。今後も環境への配慮と社会課題解決の両立を図りながら、社会インフラ企業としての責任を果たしていきます。サステナビリティを事業の外

側にあるものとしてではなく、価値創造そのものとして捉え、当社らしい貢献を追求していきます。

― 本質的な議論が企業価値を高める

長期的な成長を実現するためには、挑戦を支えるガバナンスが不可欠です。宇宙事業は投資回収まで長い時間を要します。新しい技術や市場には不確実性もあります。だからこそ短期と長期の視点をバランスよく持ちながら、本質的な議論を行う取締役会であり続けなければならないと考えています。

私が重要だと考えているのは、正しい情報に基づき、適切な人財が率直に議論することです。形式的に議題を処理するのではなく、当社にとって何が本当に重要なのか、どのリスクを取るべきで、どのリスクを避けるべきなのかを議論することが必要です。変化の激しい時代には、過去の成功体験だけでは判断できません。宇宙事業もメディア事業も、技術や市場環境は大きく変化しています。その中で最適な判断を行うためには、多様な知見や経験を持つ取締役が、それぞれの視点から率直に意見を出し合うことが重要です。

無謀な挑戦と、必要な挑戦は違うと考えています。未来に向けてリスクを取らなければ成長はありません。しかし、そのリスクは事業性や財務規律、社会的責任を踏まえたものでなければなりません。勢いだけで投資を決定することはしません。一方で、必要な挑戦まで避けていては、会社は成長できません。多様な知見や経験を持つ取締役が、それぞれの視点から率直に議論し、最適な意思決定を迅速に行う。その積み重ねが、持続的な企業価値向上につながります。

― 「未知を、価値に。」のその先へ

2030年以降、当社事業を取り巻く環境はさらに大きく変化していくでしょう。軌道間連携、光データリレーをはじめとする宇宙空間での技術革新やAI活用の高度化、コンテンツIP市場の拡大などが進むと考えられます。

私は、その変化をただ待つのではなく、自ら創り出す側でありたいと考えています。その挑戦は決して容易ではありません。しかし、当社にはそれを実現するだけの技術、人財、財務基盤、そしてこれまで培ってきた信頼があると信じています。

2030年度はゴールではありません。その先に広がる新たな宇宙経済の入り口に過ぎません。これまで築いてきたインフラ運営力と、「我慢、ロマン、算盤」の精神、そして未来を切り拓く人財を力に、私たちは新たな価値創造に挑み続けます。未知を価値に変え続けることで、社会に新たな可能性をもたらしていきます。

皆さまには引き続きご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



未知を、価値に。

製造資本

- GEO衛星 21機
- LEO衛星 10機
- *打ち上げ予定衛星含む

知的資本

- 運用実績
衛星 約40年/
メディアプラットフォーム 約30年

人的資本

- プロフェッショナル人材
(通信専門資格件数 289件)

社会関係資本

- 官公庁・自治体を含む
多様なパートナーとの信頼関係
- 顧客基盤(B2C) 約500万件

財務資本

- 自己資本 3,035億円(74%)
- 当期純利益 233億円
- EBITDA 507億円
- 長期格付 A+

経営資源

5つの
マテリアリティ
▶ P15

外部環境

事業戦略 ▶ P16～P31～

宇宙事業

「Multi-Orbit」戦略 GEOからLEOへ事業領域を拡大

通信関連	スペースインテリジェンス	開拓領域
社会を支える 衛星通信を提供	衛星データで 安全保障などの課題解決	通信の高度化や 宇宙空間の安全に寄与

メディア事業

「Multi-Alliance」戦略 パートナーシップ・資本提携などにより収益を多角化

放送・配信	光アライアンス	開拓領域
多様なコンテンツで ココロ動く未来を実現	新たな視聴環境の提供や ケーブルテレビ事業者の 課題解決	アニメコンテンツIPを 創出し、国内外へ展開

経営戦略 ▶ P13・P14

収益基盤強化

事業の進化

新規領域の開拓

人的資本強化

経営基盤拡充

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



目指す姿

2030年度目標

連結純利益

350億円

• EBITDA... 850億円



宇宙事業

純利益

250億円

「宇宙ソリューション
プロバイダー」へ



メディア事業

純利益

100億円

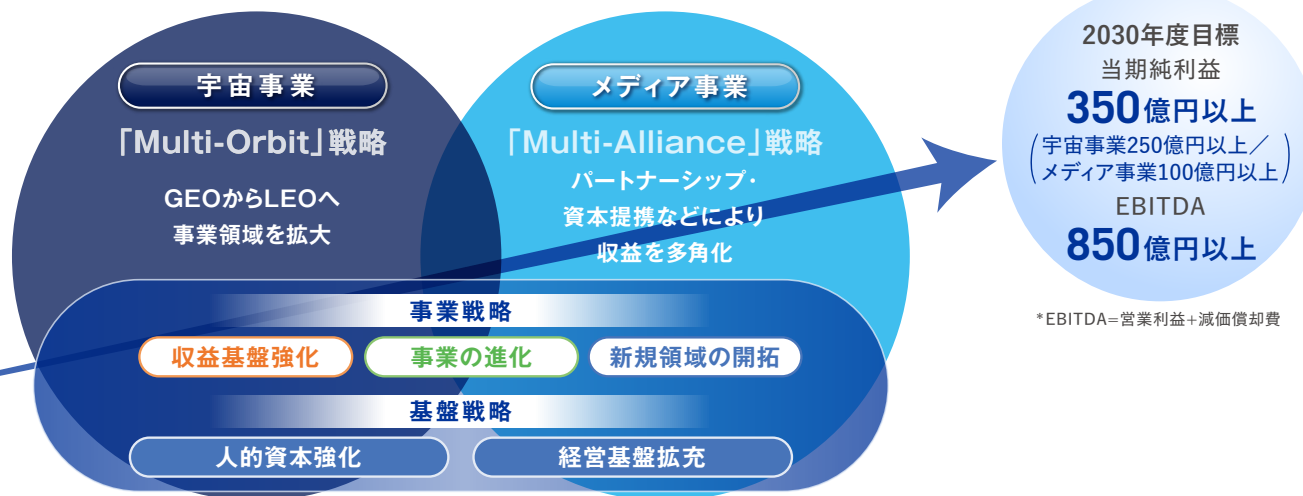
エンタメプラット
フォーマーへ

2030年に向けた経営戦略

宇宙事業を成長ドライバーとし、メディア事業の収益基盤を強化することで、当社グループは持続的な成長と企業価値の向上を目指します。事業環境の変化を成長の機会と捉え、当社グループは2030年度の当期純利益目標を350億円以上へと引き上げました。この実現に向け、経営戦略として、3つの事業戦略と2つの基盤戦略を掲げて取り組んでいきます。

2025年度
233億円

2026年度
(計画)
270億円



宇宙事業

40年にわたり培ってきた宇宙・衛星サービス分野での経験を生かし、GEOからLEOへ事業領域を拡大する「Multi-Orbit」戦略のもと、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」への転換を進めます。

収益基盤強化

通信関連事業では、衛星フリートの最適化などを実行し、収益力を一層高めています。また、2027年より新衛星の打ち上げを順次予定しており、移動体向け・グローバル向け販売を拡充していきます。

事業の進化

スペースインテリジェンス事業では、2025年12月に三菱電機(株)、三井物産(株)、(株)QPS研究所、(株)Synspective、(株)アクセルスペース、三井物産エアロスペース(株)とともに、防衛省の「衛星コンステレーションの整備・運営等事業」を落札いたしました。本事業の着実な遂行を通じて、わが国の安全保障および防衛産業基盤の強化に貢献し、成長市場における収益の拡大を目指します。

新規領域の開拓

QKD、SDA/SSA、光データリレーなど、新たな技術を活用したサービスの実現を目指しています。

メディア事業

衛星放送における30年の運用実績、蓄積されたノウハウや資産を生かし、多様なパートナー企業との協業を通じた「Multi-Alliance」戦略により、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します。

収益基盤強化

放送・配信事業では、「スカパー！基本プラン」や「プロ野球セット」などの主力商品への注力により、契約件数の最大化および継続期間の長期化を図り、収益基盤の強化に努めます。

メディアソリューション事業では、放送・配信事業における既存資産や放送技術を活用し、映像中継・制作・伝送・配信などの課題を解決するソリューションサービスのさらなる受注拡大に取り組みます。

事業の進化

光アライアンス事業の光再送信サービスでは、パートナー企業との連携強化を通じて、接続世帯数を拡大しています。また、CATV(ケーブルテレビ)パススルーサービスでは、ケーブルテレビ事業者の抱える課題へのソリューション対応力を高め、利用拡大を図っています。

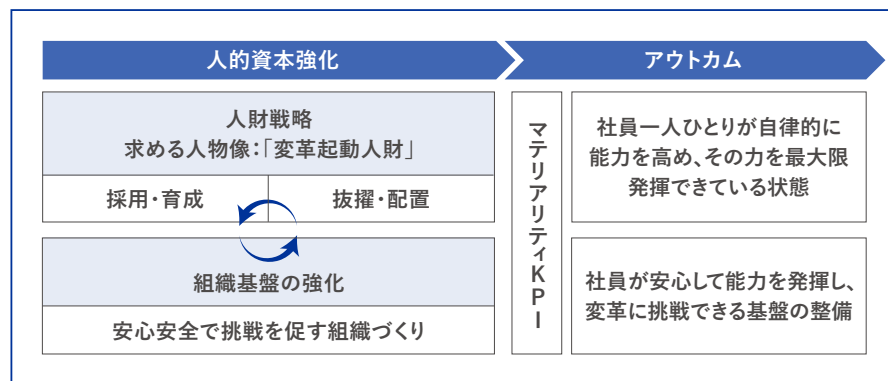
新規領域の開拓

アニメコンテンツIPビジネスのさらなる成長と周辺事業の戦略的拡大を目指します。

人的資本強化

人財価値の最大化を図る「人財戦略」と、人財が力を発揮するための「組織基盤の強化」の2つを柱としています。

人財戦略では、事業および組織の変革を主体的に推進する「変革起動人財」の採用・育成や、注力分野への積極的な配置やハイパフォーマーの早期抜擢などにより、個々のパフォーマンスの最大化、生産性向上を図っています。また、組織基盤の強化では、「安心安全な組織づくり」を通じて、社員が安心して能力を発揮し、変革に挑戦できる基盤の整備を進めています。



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。

また、変革を持続的に生み出していくためには、人財の育成だけでなく、その力を十分に発揮できる環境づくりが不可欠であると考えています。社員が安心して能力を発揮できる環境を整備するとともに、多様な価値観や働き方を尊重しながら、挑戦を促す組織文化の醸成を進めています。さらに、心理的安全性の高い職場風土の形成を通じて、社員一人ひとりが変化を前向きに捉え、主体的に挑戦できる組織基盤の強化を図っています。

経営基盤拡充

事業を支える経営基盤のさらなる拡充を図るべく、企業価値の向上への取り組みとして「資本コストや株価を意識した経営」と、経営の持続性を支える基盤として「ガバナンスおよびリスク管理の高度化」の2つを柱としています。

「資本コストや株価を意識した経営」では、下図の取り組みなどを継続的に実行し、連動させていくことで、資本コストや株価を意識した経営の実現を目指します。

成長投資

- 2025年度～2027年度：合計2,200億円の投資を計画
- 2026年度：700億円の投資

資金調達

投資の実行などによる資金需要に対して、外部借入による調達を想定

投資管理

ハードルレート(8%)を意識した質の高い投資の実行と収支管理の徹底

*当社WACC 7.5～8% (想定)

株主還元

配当性向50%以上を基本方針とし、機動的な自己株式取得とあわせて株主還元の一層の充実を図る

株式付与

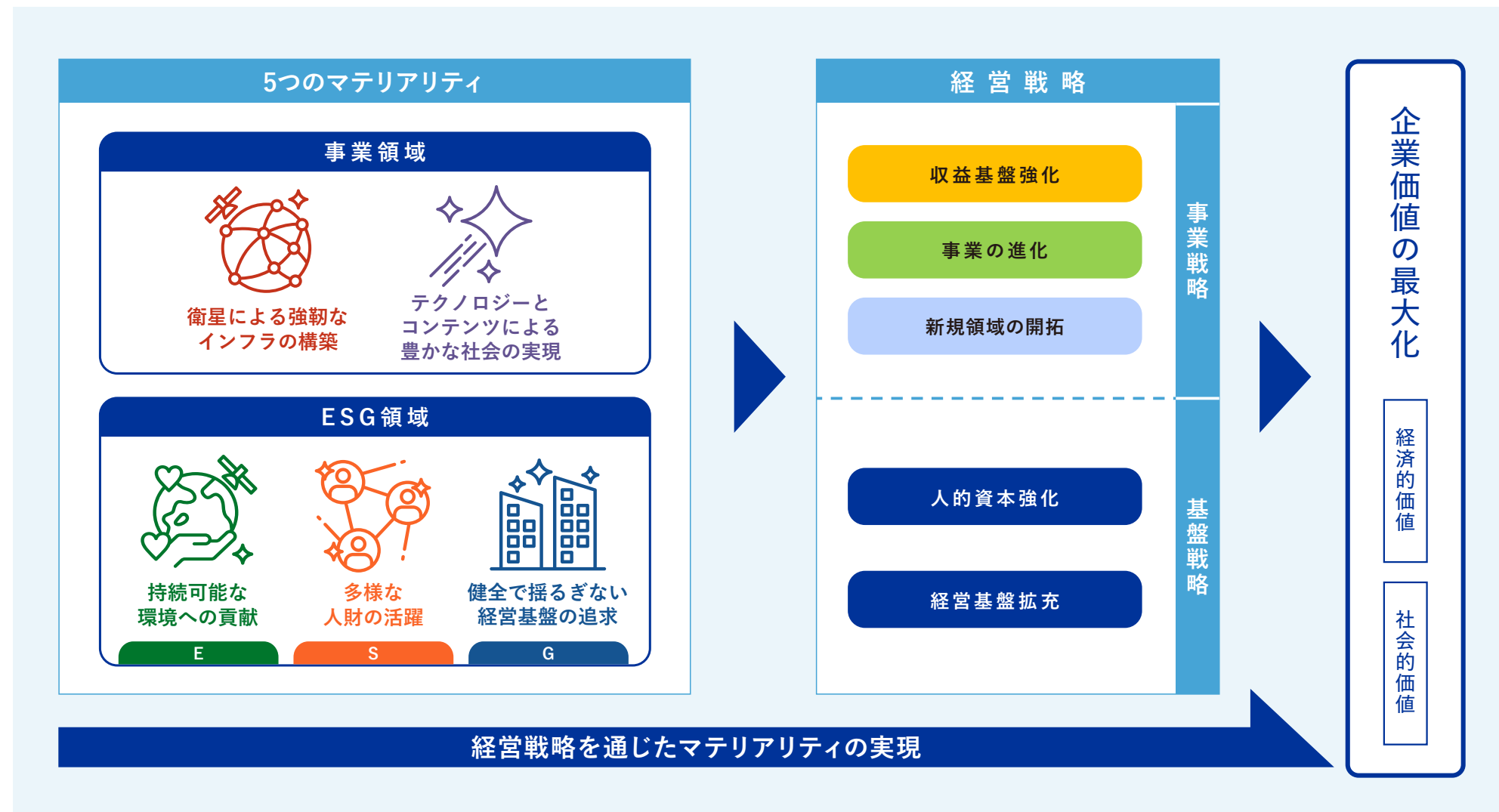
役員報酬における株式報酬比率の引き上げに加え、従業員向けの譲渡制限付株式付与制度を導入

「ガバナンスおよびリスク管理の高度化」では、公共性の高い事業を営む企業としてコーポレート・ガバナンスの向上による経営の透明性を確保していきます。同時にコンプライアンス・リスクマネジメント・個人情報保護・情報セキュリティマネジメントなどの体制を強化していきます。

5つのマテリアリティと企業価値向上

スカパーJ SATグループは、事業環境の変化や事業活動の進捗を踏まえ、経営戦略との整合性を高めるべく、2026年5月にマテリアリティを5つに集約・再編しました。

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進めています。経営戦略を通じてマテリアリティの実現に取り組むことで、経済的価値と社会的価値の両立による企業価値の向上を目指します。



第2章

宇宙事業が目指す未来

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。

宇宙は遠い場所ではなく、ビジネスの実践の場に。

複数の軌道にまたがる衛星群と、多様なパートナーとの連携により、
安全保障から社会課題の解決まで、宇宙の活用領域は着実に広がっています。
私たちは、宇宙を社会に役立つインフラへと育て、その可能性を広げ続けます。



「Multi-Orbit」戦略： 宇宙空間全体を、ビジネスの実践の場に

「Multi-Orbit」戦略とは

GEO(静止軌道)から非静止軌道、成層圏へ。通信から新たな領域へ。

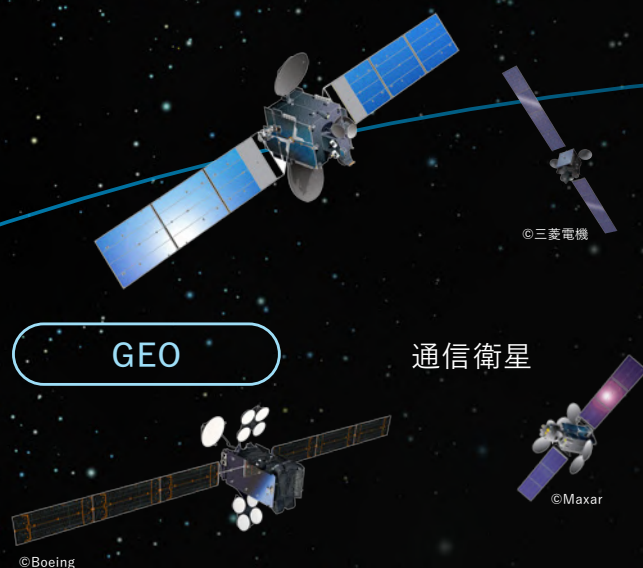
多様な軌道やアセットを組み合わせる「Multi-Orbit」戦略により、ビジネス領域を拡大しています。

静止軌道

36,000 km

いつでもつながる、必ずつながるGEO衛星

GEO衛星は、広域を安定的にカバーできる通信が特徴です。スカパーJSATは1989年日本初の民間通信衛星「JCSAT-1」の打ち上げに成功。豊富な運用実績と衛星資産を強みに、高品質な衛星通信サービスを提供しています。



ETS-9 ©JAXA

宇宙設置型光学望遠鏡
(「ETS-9」搭載の相乗りペイロード)



©Space Compass

光データリレー衛星

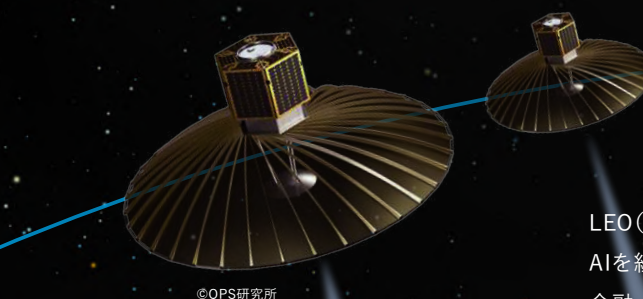
低軌道

~1,000 km

衛星から得られるデータを活用

衛星データ×AI

LEO(低軌道)衛星は、高頻度での観測や多様なデータ取得が可能です。衛星データとAIを組み合わせることで、安全保障や防災・減災をはじめ農林水産業、インフラ管理、金融・保険など幅広い分野で、新たな価値創出を支えています。



LiDAR衛星

低軌道地球観測衛星群
(衛星コンステレーション)

LEO

成層圏 20km

©Planet Labs PBC

©Orbital Lasers

HAPS

(リモートセンシング)

HAPS(通信)

©Space Compass

成層圏

大気圏 10km

航空機内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、スマートフォンやパソコンからインターネットをご利用いただけます。

海上 0km

地上回線での通信が難しい海上や山間部でのインターネット需要に応え、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。

「Multi-Orbit」戦略実現のためのアセット

軌道権益と
最先端のGEO衛星
保有・調達

国内6拠点の
地上局設備

国内外の
宇宙事業者との
パートナーシップ

自社・パートナー衛星
を活用した
観測能力と、
データ解析技術

宇宙業界特有の
知識・経験を有する
専門人材





取締役
執行役員常務
宇宙事業部門長
山下 照夫

安全保障を主軸に、 「宇宙実業社」として未来を拓く

— スペースインテリジェンス事業の拡大が成長の鍵 —

— 宇宙事業を取り巻く環境変化と成長機会

宇宙関連市場の拡大が世界規模で進むなか、新規参入の増加や、宇宙データを活用した新ビジネスの誕生が続き、宇宙事業を取り巻く環境は劇的に変化しています。そのなかで私たちは、安全保障領域の拡大を主軸に、衛星通信による収益基盤強化と、宇宙データ活用を中心とするスペースインテリジェンス事業の拡大により、さらなる成長を目指します。

いまや、宇宙データは安全保障や防災・減災にとどまらず、社会インフラ、エネルギー、農業、金融・保険、環境分野など幅広い産業で活用されています。私たちは、宇宙を起点に社会課題の解決に資するサービスを創出し、新たな成長機会を開拓していきます。

— 安全保障需要の拡大が、宇宙事業の成長をけん引

地政学リスクの高まりを背景に、日本に限らず世界各国で防衛予算は拡大を続けており、その中で「宇宙」はますます重要な

S
[強み]

- 日本の民間宇宙ビジネスを40年けん引してきた実績
 - 模倣困難な専門性の高い衛星調達・運用技術・ノウハウ
 - 長期の信頼関係と安定した顧客基盤
- 「Multi-Orbit」戦略を実現するためのアセット
 - 軌道権益と最先端のGEO衛星（HTS・SDS）保有・調達
 - 国内6拠点（北海道、茨城、群馬、横浜、山口、沖縄）の地上局設備
 - 国内外の宇宙事業者とのパートナーシップ
 - 自社・パートナー衛星を活用した観測能力とデータ解析技術
 - 宇宙業界固有の知識・経験を有する専門人材

O
[機会]

- 衛星通信回線需要の増加
 - アジア・太平洋、北米エリア
 - 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
 - SDA/SSA（宇宙領域/状況把握）やQKD（量子鍵配送）市場の拡大
 - 宇宙環境（スペースデブリなど）への関心の高まり

W
[弱み]

- アジア・太平洋以外の通信容量およびカバレッジ（衛星保有機数、カバーエリア）
- GEO衛星以外のインフラ展開の差

T
[脅威]

- 衛星通信回線の価格競争激化
- LEO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
- 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

SPACE BUSINESS

収益基盤強化	事業の進化	新規領域の開拓
通信関連事業	スペース インテリジェンス 事業	SDA/SSA (宇宙領域/状況把握) QKD(量子鍵配送) 光データリレー

領域となっています。当社ではこうした事業環境の変化を踏まえ、2030年度の安全保障領域の収益目標を300億円から500億円以上へ引き上げました。

その背景としては、衛星通信サービスにおける新たなKa帯*需要や、衛星画像需要の拡大があります。衛星画像需要については、当社が45%出資する㈱トライサット・コンステレーション(持分法適用会社)が防衛省から受注した「衛星コンステレーションの整備・運営等事業」などにも表れています。また、近年では、衛星などの宇宙インフラそのものが脅威にさらされるリスクも高まっており、宇宙空間での物体の位置や軌道を把握するSDA/SSAの需要が急速に拡大しています。これは当社にとって重要な事業機会です。40年にわたり培ってきた衛星運用の技術とノウハウを生かし、安全保障領域で今後求められる宇宙インフラの整備やサービスの提供に取り組んでいきます。

衛星の保有や運用を特定の国や企業に依存することへの懸念は世界的に高まっています。有事の際にも自国で衛星を継続運用できる体制を確保し、他国の意向に左右されない宇宙利用を実現することが重要です。当社が地球観測衛星コンステレーションを自社保有・構築する狙いの一つも、ここにあります。

当社の優位性は、衛星、地上局、運用ノウハウだけではありません。これまで培った顧客との信頼関係や事業開発力を生かし、市場や顧客ニーズの変化をいち早く捉え、新たな価値を創出してきたことも大きな強みです。安全保障市場は今後も拡大が見込まれますが、重要なのはその成長機会を確実に捉え、収益へと結びつけていくことです。そのため、当社では2025年に宇宙安全保障事業本部を設立したほか、執務エリアの分離などを含むセキュリティ体制の強化を図ります。今後は他社との連携も含め、衛星回線の提供、PFI事業の推進、衛星コンステレーションの整備・運用などを通じて、宇宙から「つなぐ」「とらえる」、そして宇宙利用を「まもる」という観点で国の安全保障需要に応えていきます。

― 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

衛星通信は引き続き重要な収益基盤ですが、今後の成長に向けて特に注力しているのがスペースインテリジェンス事業です。

衛星画像をはじめとする宇宙データの活用は、安全保障以外の領域でも着実に広がっています。例えば、防災・減災、農林水産業、カーボンクレジット分野などでも導入が進んでいるほか、保険業界では災害保険の設計におけるエビデンスとして活用されています。中でも防災・減災は宇宙データとの親和性が高く、災害時には被災状況や物資輸送ルートの迅速な把握に活用されています。当社はこうしたニーズに応えるため、さまざまな技術を持つ企業との連携を強化し、データ解析・提供体制の高度化を進めています。

例えば2026年3月には㈱QPSホールディングスへ追加出資を行い、同社が持つ準リアルタイムな地球観測データ(SAR画像^{*1})を活用し、サービスを提供する体制を強化しました。これにより連携をさらに深め、安全保障に加え、防災・減災やインフラ管理などへの展開を進めていきます。

光学やSARに加え、熱赤外、LiDAR^{*2}など、多様な観測データを活用できることは当社の特長のひとつです。国内外のパートナーとの連携を通じて、それぞれの特性を生かした観測体制を構築しています。異なる観測データを組み合わせることで、単一データでは見えない変化や兆候を捉え、お客様の課題解決や意思決定に資する情報として提供できることが当社の強みです。重要なのは画像そのものではなく、お客様の次の行動につながる価値を提供することです。こうした取り組みを通じて、「宇宙ソリューションプロバイダー」への進化を目指します。

^{*1} SAR画像：合成開口レーダー(SAR: Synthetic Aperture Radar)を搭載する衛星により、マイクロ波を用いて観測された画像。(天候や太陽光の影響を受けにくいため、雨天や夜間でも観測が可能)

^{*2} LiDAR: (Light Detection and Ranging) レーザー光を照射して、その反射光の情報をもとに対象物までの距離や対象物の形などを計測する技術。

― 2030年の成長を支えるインフラ投資を 着実に進める

宇宙事業は、投資から収益化までに長い時間を要します。衛星は仕様策定からサービス開始まで数年を要するため、2030年度の事業成長は、今まさに進めている投資によって決まると言っても過言ではありません。

当社は2030年度に向けて2,000億円規模の設備投資を計画しており、2027年から順次、LEO地球観測衛星「Pelican」をはじめとする新たな衛星を打ち上げていきます。こうした投資にともない、減価償却費は現在の100億円超から2030年度には300億円規模へと拡大する見込みです。

しかし、この減価償却費の増加は、将来の成長を支える基盤への先行投資の裏返しでもあります。宇宙事業の成長に継続的な設備投資は不可欠であり、重要なのは、計画どおりにサービスインし、着実に収益化することです。

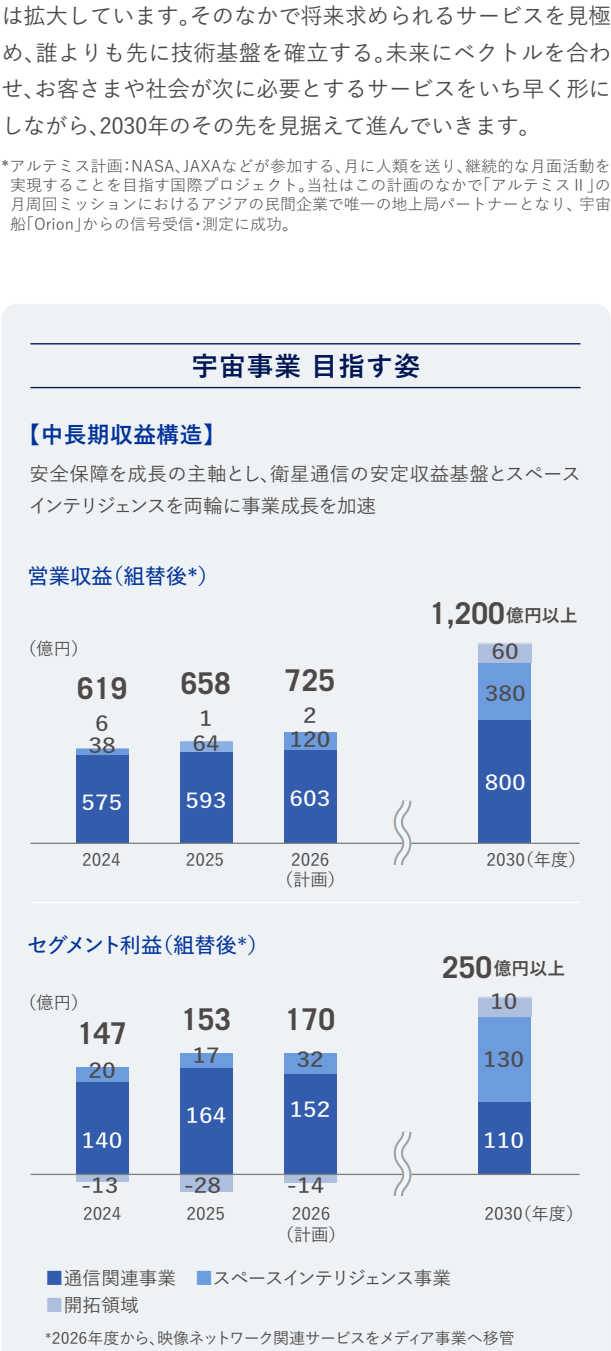
新たな衛星が本格的に収益へ貢献するまでには一定の時間を要しますが、その間も安全保障需要を取り込みながら、スペースインテリジェンス事業をはじめとする成長領域を拡大し、収益力とキャッシュ創出力の向上を図っていきます。安全保障を事業成長のアンカーとしながら、社会インフラ、エネルギー、防災・減災、環境分野などでの宇宙データ活用の需要拡大を取り込み、事業領域を広げていきます。さらに、継続的なモニタリングサービスや分析サービスへと進化させることで、持続的な成長を実現し、2030年度EBITDA700億円以上の達成を目指します。

― これから ～「宇宙実業社」として、誰よりも先へ～

就任以来、私が社内で繰り返し伝えてきたのは「私たちは通信事業者ではなく宇宙実業社だ」ということです。これまで当社は衛星通信を中心に事業を展開してきました。しかし今は、衛星通信にとどまらず、地球観測、データ活用、安全保障など、宇宙を起点とした新たな事業機会の創出が求められています。こうした変化に対応するため、一人ひとりが「自分たちのビジネスフィールドは宇宙である」という共通認識を浸透させてきました。現在では、通信にとどまらず、宇宙を起点に新たな価値やサービスを生み出すことが組織の当たり前になっています。顧客との対話も通信の提供にとどまらず、宇宙を活用した新たな事業機会や課題解決へと広がっています。

今後の成長に向け、専門人材の採用も積極的に進めています。宇宙関連機関で培われた知見に加え、データエンジニアやデータサイエンティストの専門性を生かしていきます。

2030年以降には、アルテミス計画^{*}によって月面での建設需要が高まる予定です。また、宇宙でのデータセンターやメガソーラーシステムのような大型設備の建設計画など、宇宙市場



中長期の事業戦略

通信関連事業

社会を支える衛星通信。持続的な収益を生み出す収益基盤

● 国内通信分野 — 確実な通信が求められる重要通信分野が強み —

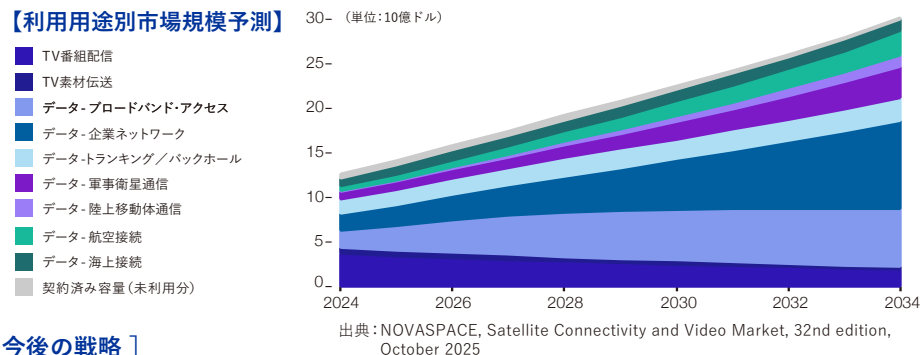
[概要]

当社の祖業ともいえる通信関連事業は、衛星通信市場と政府の宇宙関係予算の拡大を受け、堅調に推移しており、宇宙事業の中核に位置づけられています。

世界の衛星通信市場は10年後に4.5兆円規模への拡大が見込まれます。国内でも2026年度の宇宙関係予算は約1兆446億円に達し、次期防衛力整備計画の策定が今年度予定されるなど、政府による宇宙利用の拡大は一層加速する見通しです。

そのなかで当社は、安全保障分野をはじめ、通信品質が重視される分野において長年培った実績を強みに、官公庁やインフラ企業、携帯キャリアなどに通信サービスを提供し、通信関連事業で2030年度に営業収益800億円、セグメント利益110億円を目指しています。

【利用用途別市場規模予測】



[今後の戦略]

■ 安全保障通信ニーズへの対応

安全保障分野では、単一の周波数帯や軌道に依存しない、より強靱な通信ネットワークへの需要が高まっています。当社はこうしたニーズに応えるため、通信容量の拡充と衛星運用体制の強化を進めています。2026年には今後大きな需要拡大が見込まれるKaバンド通信サービスの提供に向けて、通信衛星「HYLAS 3」を購入し、2027年度上期に「JSAT-144D」として大容量かつ高速な通信サービスの運用を開始します。

また、防衛省が保有する通信衛星「きらめき」の後継機に関しても、これまで培ってきた衛星運用および地上設備の構築・運営の知見やノウハウを生かし、貢献することを目指しています。

■ 通信品質が重視される重要通信市場で選ばれる

近年LEOを活用した通信サービスが市場に台頭し、選択肢は広がっています。一方で、安全保障や災害対応など、確実な通信や帯域保証が求められる重要通信分野では、高い信頼性と安定性を備えた通信インフラが不可欠です。

当社は、40年近い衛星運用実績と国内地上局網を基盤に、高品質な通信サービスを提供しています。今後も、通信品質が重視される重要通信市場において選ばれる存在であり続けます。

必要とされ続ける通信関連事業

■ 官公庁・自治体、企業向け 堅固な通信基盤

- 官公庁・自治体、電力会社などへの衛星通信サービス
- 重要拠点間通信、災害対策・BCP用バックアップ回線

■ 携帯キャリア向け 携帯基地局バックホール回線

- 携帯電話基地局と基幹網を結ぶ衛星回線
- 離島や山間僻地の衛星バックホール回線
- 災害対策としての携帯移動基地局向け衛星回線

■ 衛星運用・管制受託サービス

- 防衛省、JAXA、(株)QPS研究所の衛星運用など

■ 衛星管制やデータ受信を担う地上局提供サービス

- LEO衛星向け地上局サービス
- JAXA向け近地球追跡ネットワークサービス

災害現場の携帯移動基地局



当社の 通信関連事業 3つの強み

品質

GEOによる広域カバレッジと帯域保証により、高い信頼性が求められる通信環境においても安定した通信サービスを提供します。地上インフラに依存せず、海上・空中・山岳地帯など幅広い環境に通信手段を提供できることは、当社が長年にわたり培ってきた技術的強みです。

信頼性

24時間365日の有人監視体制と、国内6拠点に及ぶ地上局ネットワークにより、障害発生時の迅速な復旧と継続的なサービス品質の維持を実現しています。40年の運用実績に裏打ちされたこの体制は、新規参入の競合が短期間で模倣できるものではありません。

セキュリティ

安全保障向けの通信においては、通信内容の秘匿性と耐傍受性が不可欠です。当社は、防衛省向けサービスの提供や衛星運用の実績を通じて、高いセキュリティ水準と厳格な運用ノウハウを蓄積してきました。機密性の高い通信インフラを支える事業者として、確かな信頼を築いています。

● グローバル・モバイル分野 — 海外政府機関や通信事業者など幅広い顧客に対応 —

【概要】

グローバル・モバイル分野は、衛星通信ならではの広域性と地理的制約を受けにくい特長を生かし、洋上・上空・山間部など地上回線が届かない環境での通信を担い、海外政府機関・通信事業者から航空機・船舶まで幅広い顧客に回線を提供しています。衛星通信は、顧客が求めるエリアをカバーする衛星や帯域がなければサービスを提供できないため、保有する衛星アセットそのものが競争力につながります。当社はアジア・太平洋から北米・インド洋上空にかけての主要航路をカバーしており、この広範なカバレッジが競争力の源泉となっています。

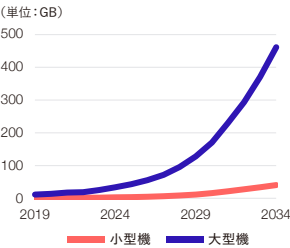
アジア各国のリージョナルオペレーターに加え、SES S.A.やEutelsat S.A.といったグローバルオペレーター、さらにはStarlinkなどのLEO衛星通信サービスの台頭により競争環境は厳しさを増していますが、帯域保証と通信の安定性という観点ではGEOは依然優位性があり、安全保障・政府系用途を中心に需要は底堅く推移しています。

【今後の戦略】

グローバル分野においては、当社が衛星通信容量を持つエリアの潜在顧客—アジア・太平洋の政府系・安全保障顧客と航空会社—に経営資源を集中させ、現地パートナーとの戦略的アライアンスにより、顧客の拡大を図ります。また、米国は世界最大級の宇宙・防衛予算を有する重要市場です。米国会社を軸とした北米での防衛・政府系需要の取り込みも、この戦略の延長線上にあります。そのうえで各国との連携を強化しながら、多国間での宇宙共同利用に向け、積極的に貢献していきます。

モバイル分野は、航空機向け通信が成長の中核です。機内Wi-Fiに対する需要は世界的に拡大しており、当社はアライアンスを活用して提供エリアと顧客基盤を拡大し、成長を目指します。通信市場の競争環境が変化するなか、HTSによる大容量通信と、通信の確実性や帯域保証といった高い信頼性を強みに差別化を図り、収益性を確保しながらサービス提供量を拡大していきます。さらに、フルデジタル衛星の活用などを通じてサービスの柔軟性を高め、多様化する顧客ニーズに対応していきます。

【1フライト当たりの平均データ消費量】



出典: Novaspace, Prospects for In-Flight Connectivity, 14th Edition P40

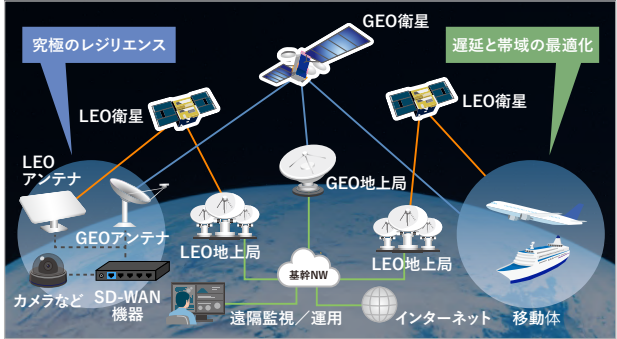
● Universal NTN™ — GEO・LEO・地上回線を自動選択し、シームレスな通信を提供 —

【概要】

Universal NTNは、GEO・LEO・地上回線などを統合し、利用者に最適な通信経路を自動で提供する構想です。海洋や山岳地帯など、地上系ネットワークだけではカバーが難しいエリアや自然災害時においても、利用者は通信環境を意識することなく、利用状況に応じて最適なネットワークを選択したシームレスな通信サービスを利用できます。

当社は今後、Superbird-9およびJSAT-31を中核とする次世代衛星フリートを活用し、Universal NTNの実現を通じて通信関連事業の強化を進めます。通信市場ではさらなる環境変化が見込まれるものの、GEO・LEO・地上回線を統合したサービスプラットフォームへの移行を進めることで、サービス提供の効率化と顧客価値の向上につなげていきます。

【Universal NTN初期フェーズのイメージ】



【今後の戦略】

Universal NTNの拡大に向けて、GEO領域では新たな通信サービスの実現に向けた5G NTN*技術の検証・実証を進めています。Non-GEO領域では、Amazon Leoなど、LEO事業者との協業を推進しています。GEO・Non-GEOを組み合わせることで、より広域かつ柔軟な通信サービスを実現する次世代通信インフラの構築を目指します。

また、GEO・Non-GEOを問わず、幅広い衛星事業者との連携を進めています。韓国のKT SATとはGEO衛星を活用した5G NTN*技術の共同研究開発に取り組み、アジア・太平洋地域での共同展開の基盤を整えています。地上通信事業者については、業界横断で検討を進め、広範な顧客層への対応力を確保する方針です。

*5G NTN: 第5世代(5G)移动通信システム用に、各国国際標準化機関のプロジェクトによって仕様策定された新しい無線アクセス技術。

✦ 通信関連事業の2030年に向けた主なマイルストーン



| スペースインテリジェンス事業

安全保障需要を追い風に成長。「見る力×読む力」で広がる地球観測

[概 要]

スペースインテリジェンス事業は、衛星データを活用し、顧客の意思決定や課題の解決を支援する事業です。

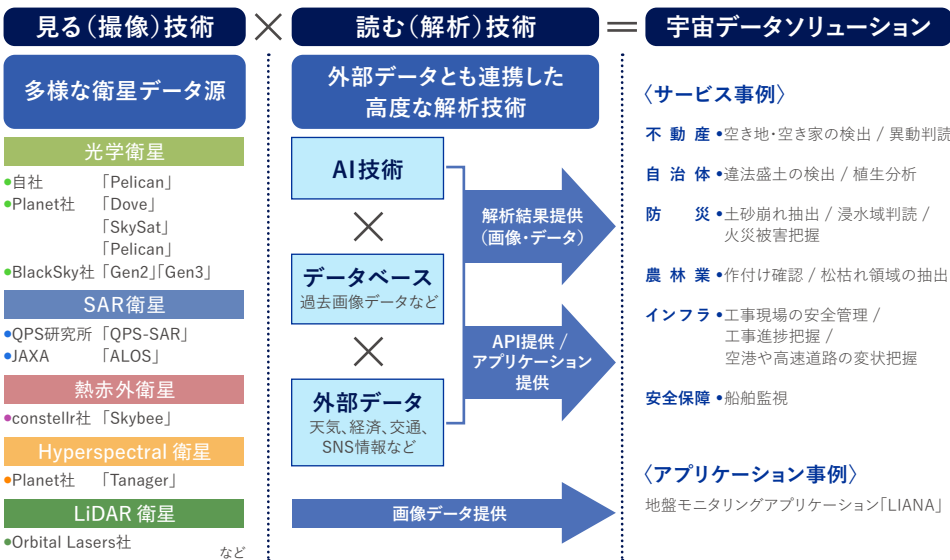
当社が通信関連事業で培ってきた高度な情報管理体制や24時間365日の運用ノウハウは、安全保障分野でも求められる重要な競争力となっています。こうした強みは民間企業にとって容易に構築できるものではなく、今後の民間市場向けソリューション事業においても重要な差別化要因になると考えています。

今後は、単なる画像販売にとどまらず、画像解析やデータ活用を通じて顧客の意思決定を支援するソリューション事業へ発展させることで、2030年度に営業収益380億円、純利益ベースで130億円の達成を目指します。各業界でパートナーシップを構築しながら、多様な社会課題に応え、新たな市場を創出していきます。

[今後の戦略]

■ 解析サービスの展開が、価値創造のカギ

2025年12月の防衛省PFI案件「衛星コンステレーションの整備・運営等事業」の落札は、当社のスペースインテリジェンス事業の成長を支える重要案件であり、複数年にわたる収益基盤となります。2026年4月から段階運用を開始したこの事業は、安全保障領域における当社のプレゼンス向上につながる案件と位置づけています。本事業で構築する衛星データ基盤を活用し、顧客の意思決定を支援するソリューションを拡大するとともに、民間市場への展開も進めます。



■ 地球観測の広がり

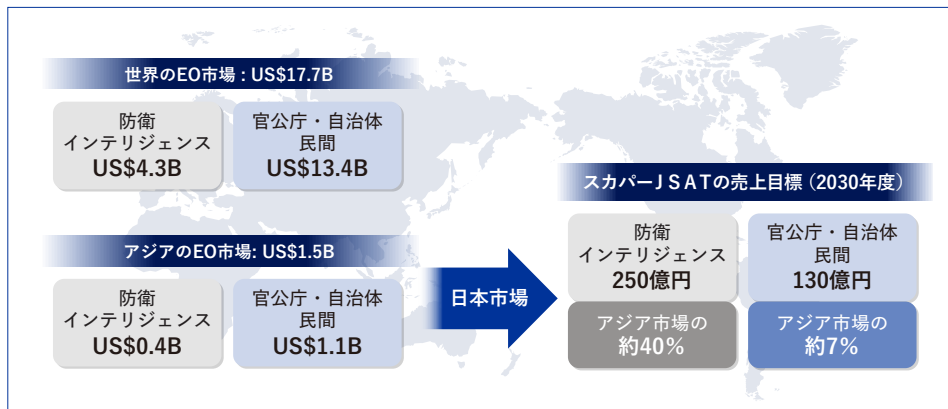
当社の地球観測の優位性は、単なる画像の提供にとどまらない解析技術にあります。「見る技術（撮像）」に独自アルゴリズムとAIによる「読む技術」を組み合わせ、観測する地表面の微細な変化を捉え、顧客の意思決定を支援するソリューションを創出しています。

官公庁・地方自治体向けの販路拡大を重点戦略に掲げています。衛星データを活用した道路や橋梁、空港などの重要インフラのモニタリングや、災害時の迅速な状況把握を支援するソリューションの提供を通じて、インフラ維持管理の効率化や防災・減災への対応を支援し、社会課題の解決に貢献しています。

民需においても、多様な業種で衛星データの利活用が進んでいます。

農林水産分野では、J-SPARC（宇宙イノベーション・パートナーシップ）を通じ、農作物の栽培予測による食品廃棄ロスの削減や、効率的な農業経営への活用が進んでいます。防災・保険分野では、地表面温度や植生の状態から山火事の発生リスクを予測する、衛星データを活用したリモートセンシングが損害保険業界のリスク評価指標として期待されています。

【地球観測（EO）市場規模（2030年）】



出典：NSR「Satellite-based Earth observation: trends and forecasts 2024-2034」をもとに当社にて作成

【衛星運用受託・地上局サービス ―衛星インフラの心臓部―

地上局サービスは、衛星との通信やデータの送受信を担う衛星インフラの中核です。近年はLEO衛星コンステレーションの拡大や宇宙利用の進展を背景に、地上局サービスへの需要が高まっています。当社は、国内に展開する地上局ネットワークと長年培ってきた衛星運用ノウハウを強みに、多様な衛星事業者に対して高品質な地上局サービスを提供しています。

2025年には、民間向け近地球追跡ネットワークサービス「JSAT Space Line」の提供を開始しました。NASAの月探査計画「アルテミスII」の受信局にも選定されるなど、高い信頼と実績を積み重ねています。

また、通信関連事業およびスペースインテリジェンス事業双方の収益基盤強化に向け、横浜衛星管制センターの増設や熊本管制センター新設など、運用・管制能力の強化を進めています。衛星運用から通信回線までを一体で提供できる強みを生かし、官公庁・安全保障分野に加え、民間衛星事業者や新たな宇宙関連市場での事業機会拡大を目指しています。

【スカパーJSATの地上局網】

GEO管制局 ……■
LEO管制局 ……■

〔地上局〕

- 北海道ネットワーク管制センター
- 群馬テレポートセンター
- 茨城ネットワーク管制センター
- 山口ネットワーク管制センター
- 熊本ネットワーク管制センター（開設予定）
- 沖縄ネットワーク管制センター



✦ スペースインテリジェンス事業の2030年に向けた主なマイルストーン



|新規領域の開拓

未来を見据えた先行投資。新領域の開拓が生み出す新たな事業機会

●SDA/SSA（宇宙領域/状況把握）―「宇宙から宇宙を見る」ことで、安全な宇宙利用を支える―

[概要]

SDA/SSAは、「宇宙から宇宙を見る」ことで、宇宙空間の衛星やデブリの状況を把握し、安全な宇宙利用を支える重要な取り組みです。衛星数の増加にともない、衝突回避や運用安全性確保へのニーズは世界的に高まっています。

[今後の戦略]

当社はGEOベースの技術を活用し、GEO帯におけるSDA/SSAサービスの提供を目指しています。地上と宇宙の監視手段を組み合わせ、高精度で持続的な監視体制の実現に貢献します。具体的には、JAXAが打ち上げ予定の衛星「ETS-9」に光学望遠鏡を搭載し、GEOの状況を監視する予定で、衛星の打ち上げ時期にもよりますが、SDA/SSAは当社が取り組む新規領域の中でも早期の事業化が期待される分野の一つです。

●光データリレー ―大容量データをGEOで地上に伝送する次世代インフラ―

[概要]

光データリレーは、LEO衛星が収集した大容量データをGEO衛星経由で地上へ準リアルタイムに伝送するサービスです。安全保障分野を中心に、衛星データの迅速な取得・活用へのニーズが高まるなか、次世代のデータ伝送技術の開発・実証を進めています。

[今後の戦略]

競合優位性の観点では、GEOを活用したアーキテクチャが安定性とコスト面で強みがあります。LEOコンステレーションと比較した場合、少ない機数で広範囲をカバーでき、インフラ構築コストを抑えながら高い信頼性を提供できます。2028年度以降のサービス開始を想定し、防衛省事業の受注、JAXA宇宙戦略基金への採択、欧州衛星オペレーターHELLAS SAT Consortium Limitedとの連携など、実証・受注・国際連携を重ねており、事業立ち上げに向けた基盤が整いつつあります。

●QKD（量子鍵配送）―高度な暗号通信に使う「鍵」を安全に共有―

[概要]

QKDは、第三者への情報漏洩を物理的に防ぐことができる次世代の暗号通信技術です。安全保障・外交・金融・医療など、高度なセキュリティが求められる分野で、量子コンピュータの進化で従来の暗号技術が解読されるリスクへの根本的な解答として、世界的に注目が高まっています。

[今後の戦略]

現在は国内外ともに実証フェーズにあり、市場形成に向けた段階にあります。競合も同様に実証段階にあるなか、当社はJAXA宇宙戦略基金の「衛星量子暗号通信技術の開発・実証」に参画し、衛星量子鍵配送のリーディングカンパニー、SpeQtral Pte. Ltd.との提携契約を締結しました。2030年代前半のサービスインを目指しています。未成熟な市場だからこそ、先行投資と技術実証を積み上げ、将来市場を形成する際に競争優位性を取れるよう取り組んでいます。

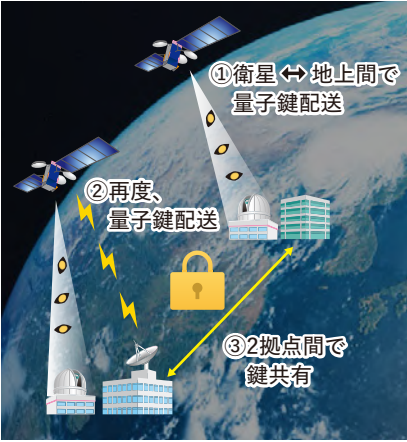
期待を集めるQKDですが、量子状態の脆弱性や長距離伝送時の損失の大きさから、現時点では数百kmを超える通信に課題があります。また、衛星から「鍵」を受信する際、地上局上空を通過する時間は数分に限られ、効率的な連携も必要です。実用化に向けた国際標準化が進むなか、当社も技術開発や実証への参画を通じて、標準化議論への貢献を目指しています。

量子鍵配送
第三者（盗聴者）に情報を漏洩することなく、暗号通信に用いる鍵を二者間で共有する技術

衛星量子鍵配送の特徴

- 長距離間の地球上のあらゆる地点、移動体（航空機・船舶など）に対しても暗号鍵の配送が可能
- 盗聴行為があった場合は必ず検知できるため、安全性が確認された鍵のみを利用できる

【衛星量子鍵配送イメージ】



✦開拓領域の2030年に向けた主なマイルストーン



*純利益ベース

宇宙事業対談

衛星が変える安全保障と日本の宇宙戦略

山下 照夫 × 小泉 悠氏

スカパーJ SAT(株)

取締役

執行役員常務

宇宙事業部門長

東京大学

先端科学技術研究センター

国際安全保障構想分野

准教授

衛星の活用が、従来の通信サービスにとどまらず、地球観測、衛星間伝送、SDA/SSA、さらにはシスルナ空間など、そのソリューション領域が拡大し、社会を支えるインフラとして存在感を高めています。安全保障面においては、近年の地政学リスクに起因し、宇宙が重要な領域のひとつとなりつつあります。本対談では、ロシア安全保障研究の第一人者である東京大学の小泉悠氏と、静止衛星運用で培った40年の実績を礎に地球観測へと事業を広げるスカパーJ SATの山下照夫取締役執行役員常務が、宇宙利用の「民主化」、独自衛星アセットの戦略価値、AIとの融合、そして官需を民需へと押し広げるデュアルユース戦略までを語りあいました。

日本の宇宙産業、そして当社がいま何を準備し、どこへ向かうのか——二人の対話がその成長ストーリーを照らし出します。

安全保障の重要領域としての宇宙利用と民主化

小泉：「衛星が戦争を変えた」とよく言われます。ただ私は、新しいものが突然生まれたというよりも、これまで一部の大国だけが保有していた技術や情報へのアクセスが広く利用可能になった民主化こそが大きな変化だと考えています。戦闘領域は陸から海、空へと広がり、20世紀には宇宙が加わりました。1960年代の偵察衛星は当初、核戦力の配備状況を把握するなどに使われていました。しかし80年代末にGPSが登場すると、宇宙システムが地上部隊や兵器の運用を直接支援するようになり、宇宙と安全保障の結びつきが一段と高まったのです。一般社会においても今やGPSは誰もが使っていますし、高解像度の衛星画像さえ、お金を出せば民間人も手に入れることができる。衛星データを扱える人が一気に広がりました。

山下：近年、宇宙分野ではコンステレーション化が一気に進んでいます。多数の小型衛星を連携させて運用することで高頻度な観測や、遅延の少ない通信サービスの提供が可能になりました。現状、Starlinkなど米国企業が先行していますが、当社も観測衛星コンス

テレレーションの構築を進めており、この新たな潮流を担う存在になろうとしています。

小泉：質的な新しさという意味では、コンステレーションがその典型です。昔は非常に高価な、一品ものの衛星を打ち上げて運用していたので、その衛星が壊れてしまうと送受信ができなくなり、取得するデータに穴が空くリスクがありました。複数の衛星を連携するコンステレーションの運用により、こうしたリスクを解消しつつあることは、従来との大きな違いです。

山下：重要なのは、これが一過性の流行ではないという点だと思います。国家の安全保障を支える宇宙と、人々の暮らしや産業を支える宇宙。この二つの需要が同時に立ち上がっている。これは後戻りすることはありません。安全保障需要が底堅い土台になり、その上に民間の利用が積み上がっていく。ビジネスとして成り立たせるためには、ここが強みになります。

小泉：日本がこれほど宇宙に注力し、防衛予算を拡充しはじめた背景には、地政学上の構造変化があります。戦後の冷戦期、主戦場は欧州や中ソ国境で、日本は対立の主軸からやや外れた位置にありました。しかし現在、世界の主要な対立軸は「米中」であり、日本はまさにその矢面に立っています。

Profile

小泉 悠(こいずみ ゆう)氏

2007年、早稲田大学大学院政治学研究科修士。

外務省専門分析員、未来工学研究所研究員、国立国会図書館非常勤調査員などを経て2019年、東京大学先端科学技術センター(国際安全保障構想分野)へ。

「厳しさを増す安全保障環境に日本はどのように対していくべきか」について研究を行う。

同年、『「帝国」ロシアの地政学「勢力圏」で読むユーラシア戦略』でサントリー学芸賞。

2023年、同センター准教授。

2024年、民間インテリジェンス組織「DEEP DIVE」設立

山下：我々が防衛省の方々と対話する中でも、日本が置かれた状況への危機感は年々高まっていると感じます。

小泉：冷戦時代は米国がアジア防衛に継続的にコミットすることが当然視されていました。しかし、その前提は必ずしも自明ではなくなっています。そうなれば、日本はこれまで以上に自らの力で国を守る体制を整えなければなりません。そのためには、防衛装備の強化だけでなく、それを支える基盤の整備も欠かせない。日本には防衛装備はあるのですが、それを支えるインフラが十分とはいえません。装備の備蓄、分散配置、抗堪(たん)性の向上に加え、それらをつなぐ通信や情報ネットワークの強化が求められています。

山下：まさにその通りで、通信や地球観測などを支える宇宙インフラの重要性はますます高まっています。一方で、その基盤となる衛星を安定的に運用するためには、宇宙空間の状況を継続的に把握し、安全な利用環境を維持することも欠かせません。近年は、宇宙空間における妨害行為や不審な接近などへの対応の重要性も高まっています。宇宙利用の安全性を確保するためには、SDA/SSAをはじめとした基盤の強化が必要です。私たちは、こうした取り組みが次期防衛力整備計画の中でもさらに重視されると考えており、宇宙分野における幅広いニーズに対応できるよう準備を進めています。

独自の衛星アセットを持つという戦略価値

小泉：私はDEEP DIVEという民間の情報組織を運営しており、安全保障上の重要な動きを衛星画像などの客観的な根拠を基に発信しています。その立場から強く感じるのは、自分たちの意思で撮影し、必要に応じて活用できる衛星画像を持つことの重要性です。海外の衛星サービスに依存している限り、撮影の優先順位や画像の利用条件を完全に自分たちで決めることはできません。衛星画像をいつ取得し、どう活用するのかを主体的に判断できる「シャッターコントロール権」を持つことは、安全保障上の観点から

も大きな意味があると考えています。例えば、防衛省から「今日ここを撮りたい」という要望があっても、他国の衛星に依存していれば優先権を持つ国に割り込まれて撮れないことも起こり得ますからね。

山下：まさにその領域こそ、当社が価値を発揮できる部分だと考えています。他国のサービスに依存していると、いつどこを撮るかの主導権を自分たちだけで持つことはできません。だからこそ当社は「Pelican」を保有し、自ら画像を取得できる体制を構築しようとしているのです。重要なのは、高精細な画像を得ることだけではなく、日本自身の意思で必要な情報を確保できることです。

小泉：「自分で握る」というのが大きな意味を持ちます。仮に日本が将来何らかの危機に直面したとき、世界に対して何が起きているのかを示せる情報発信力は、その後の国際社会の認識や議論にも影響を与えるため非常に重要です。

山下：実際、防衛省が重視しているのも、必要なタイミングで優先的に画像を取得できる点です。さらに、取得した画像データの権利や保管を日本側で主体的に担えることも重要なポイントです。撮像から運用・管制、データ管理までを一貫して担うことで、安全保障分野のお客さまにも高い信頼性を提供できると考えています。

衛星データの活用領域

山下：当社は、分解能30センチ級*の高分解能光学衛星「Pelican」を10機保有し、LEOコンステレーションを構築する予定です。開発元のPlanet Labs PBCも数十機規模で同じ機体を打ち上げますし、パートナーのBlackSky Technology Inc.と組み合わせれば、観測頻度をぐっと高められる。さらに当社は、SAR衛星を開発・運用する㈱QPSホールディングスに出資しています。SARは天候や昼夜の影響を受けにくく、広域を継続的に把握するのが得意です。一方で光学衛星は高精細な画像を撮像できます。まずSARで状況の変化を捉え、その後に光学で詳細を確認する。これが安全保障の現場で使われている手法です。

小泉：今のお話にもあった分解能30センチ級というのは、衛星画像の世界では非常に大きな意味を持つ数字です。解像度が数メートル級の衛星では対象物の判別に限界がありますが、1メートルを切ると、得られる情報が一変します。30センチ級になると車種や、航空機の翼の下まで把握できるようになりますし、さらに解像度が上がり10センチ級になると3次元マップの作成までできる。高頻度の観測とこの解像度が組み合わせれば、地球観測の世界にとって大きな前進となるでしょう。

*分解能30センチ級：
衛星画像の1画素(ピクセル)が地上における約30センチ×30センチに相当する解像度であること

山下：高分解能画像を取得できることは大きな強みです。ただ本当に価値を生むのは、そのデータを継続的に蓄積し、変化を読み解くことだと考えています。同じ場所を継続的に撮りためることで変化の抽出が可能となりますし、干渉SARを使えば地盤や地形の変動をミリ単位で捉えられます。このデータの蓄積が変化を読み解くAIの学習基盤となり、将来的には他社が容易に追従できない資産になっていくと考えています。

小泉：SARにしかできないことはたくさんあります。LEO衛星からデータを受け取るレドームも、時間をおいて撮るとアンテナの反応の向きが変わり、回っていることがわかる。夜でも雲があっても撮



像できるのはSARだからこそです。光学とSARの組み合わせにより、衛星データは単なる写真から判断を支えるインテリジェンスに変わります。これを世界水準で実現できる会社が日本にあることは、本当に大きいと思います。

山下：その先にあるのが3次元マップです。3次元マップができれば、ドローンや自動運転など、自律的に移動するシステムにとっての「カーナビ」のような基盤情報になります。現在は航空写真などを活用して作成されていますが、将来的には光学やSAR、熱赤外などの衛星データを組み合わせることで、宇宙から高精度な3次元情報を作れるようになるかもしれません。そうなれば、安全保障だけではなく、都市開発や物流、防災などさまざまな分野で活用が広がっていくと思います。重要なのは、衛星データの活用領域が画像の提供にとどまらず、こうした新たな社会インフラへと広がっていくことです。

地上局・人財・セキュリティ 40年の運用実績という競争優位

山下：宇宙空間にある衛星が注目されがちですが、それを支える地上インフラを保有しているのも、当社の強みです。地上設備は北海道から沖縄まで6カ所ありますが、熊本に7カ所目を造成中です。また、この冬から、物理・情報両面のセキュリティを強化した施設の建設を進めます。地上局はただあればよいというものではありません。衛星の管制や運用、信号の送受信を24時間365日継続するには、長年にわたり蓄積されたノウハウや人財が不可欠です。当社は40年以上にわたり衛星事業を運営してきました。その経験こそが、他社には簡単に模倣できない競争優位性だと考えています。

小泉：地上設備の強さは、その通りだと思います。ただ、宿題も残っています。最後に情報を持ち出すのは、人です。冷戦期にも、米国の海底ソナー網SOSUSの秘密が、人間の弱みに付け込まれる形で漏洩した事例がありました。どれだけ優れたシステムを作っても、最後に情報を扱うのは人です。宇宙やサイバー、電子戦だけで

はなく、人まで含めたセキュリティを考えなければなりません。また、有事の際に民間のオペレーターへ危険をともなう地上局への出勤を命じられない、という制度面の課題もあります。安全保障分野で民間企業がより大きな役割を果たしていくためには、こうした点も含めた議論が必要だと思います。

山下：地上局のオペレーションについても、緊急時を含めた運用体制のあり方について議論されていますが、現時点では制度上の課題もあります。今後は設備そのものだけでなく、人財や運用体制まで含めた官民の連携や、平時からの相互運用訓練を重ねていくことが重要です。こうした仕組みづくりも、日本の宇宙安全保障基盤を強化する上で欠かせない課題ですね。

小泉：米国だと、SDA/SSAをかなり民間に委託していて、6段階のクリアランスのような仕組みも制度化されています。日本もその先行事例を研究して、官民の役割分担を設計すべきです。

衛星×AI スペースインテリジェンスの高度化

小泉：AIはもう、「使うか、使わないか」ではなく「どう使うか」の話となっています。ウクライナでは衛星画像やSIGINT(信号情報)などをAIで統合し、意思決定を支援するシステムが実戦で活用されています。特に劣勢側にとっては、戦力を補う手段として、AIによる情報活用の重要性はますます高まっています。日本にとっても決して他人事ではありません。

山下：まさしくこれから論点になるのは「どこまでAIにやらせるか」でしょう。対象物の識別や変化検知だけではなく、その情報の分析や評価を支援する領域までAIを活用していくのかという点でしょう。技術的には可能ですが、安全保障の観点からは非常に慎重な議論が必要な領域です。

小泉：かつては国家の情報機関しか扱えなかった衛星インテリジェンスが、今は研究者やシンクタンク、民間にも開かれてきます。担い手が増えれば、分析の需要も増える。一方で、分析が防衛の中枢に近づくほど、扱えるのはクリアランスを持った人に限ら



れ、制約も増えていきます。

山下：画像の分析でさえ、保護すべき情報として慎重に扱う必要があります。AIの活用を突き詰めるほどに、当社が担う役割が重要度を増す一方で、制約も強まります。ただその制約こそが信頼の裏返しで、深く関わられる会社にしか担えない領域です。参入のハードルが高いということは、先行優位でもある。市場が広がって、しかも担い手が限られる。この二つが重なるところに、当社の事業の機会があります。

官需を民需へ デュアルユースが広げる裾野

山下：安全保障以外の需要の立ち上がりはゆっくりですが、ユースケースは着実に増えています。宇宙と地上のデータを組み合わせて空き物件を探す、熱と画像で水道管の老朽化を見つける、衛星画像を証拠にして保険金を支払う。三井住友海上火災保険(株)が(株)QPSホールディングスへの出資に加わったのも、保険の審査で使いたいという狙いがはっきりあったからです。昔、インターネット以前に、衛星通信が予備校のサテライト授業という思いがけない需要で広がったように、使い道は市場の側から出てきます。

小泉：面白い連想でいうと、ワインの世界だってあり得ます。ブドウ畑の生育をNDVIという植生指数で見ると。私の研究室でインター

ンをしていた学生は、無料のSentinelの画像だけで、ウクライナのドニエプル川にあるカホフカダムが決壊した後の小麦の被害を、上流と下流で比べました。すべて無料のリソースです。また、夜間の光の強さからGDPを推定する、といった開発経済学の研究はすでに確立しています。一見衛星と縁がなさそうに思われる相手や、文系の研究者が衛星画像データに触れたときにこそ、意外な使い道が出てくる。鍵は、使い勝手の良さと、「衛星画像は案外手軽に手に入る」という事実を広めることでしょう。

山下：難しいのは、写真1枚が数十万円という価格帯では市場が広がりにくいことです。だから当社は、画像はアセットを持つ我々が提供し、レベニューシェア型で一緒に事業を開発して、収益を分け合う形で顧客を巻き込みたい。しかも、こうした使い道の多くは、安全保障向けに磨いた技術の転用です。火薬からドローンまで、軍事で生まれた技術が民生に広がってきた歴史を、衛星データもなぞっています。官需で確立した信頼性と精度を、そのまま民間に持ち込める。これは後発事業者には真似ができない当社の強みです。

小泉：とはいえ、SAR画像などは、今でも扱うのには専門知識が必要ですが、使い勝手さえ良くなれば、みんな次々に使いはじめると思えます。裾野を広げる工夫の余地は、まだたっぷりあります。

山下：新卒採用向けに「宇宙」を「夢の事業」として掲げる会社も正直まだ多い。でも当社は実業としてやっています。本物の使い道が増えるほど仲間が増えて、インフラを持つ我々に画像提供やAI解析の機会が広がります。2030年手前には、これを事業の柱に育てたい。民需の裾野が一段広がれば、事業規模は一気に伸びるはずですよ。

リスクと責任 大規模投資をどう支えるか

山下：正直に言うと、大きな投資には相応のリスクがあります。静止通信衛星は発注から打ち上げまで2-3年、寿命は約20年。1機当たり200～500億円規模で調達しますが、その時点では将来の利

用や収益が保証されているわけではありません。国の政策や予算の方向性が変われば、需要動向が大きく変わるリスクもあり得ます。だからこそ、需要を先読みする力と、政府による最低限の利用を保証する仕組みが必要です。

小泉：Space Exploration Technologies Corp.(SpaceX)だって、相当な政府の発注保証があったからこそ、あそこまで伸びました。事業を継続するための最低限の需要を支えることに政府や行政は潔癖になり過ぎるべきではありません。これは大学も同じで、研究費は出ても若手研究者が継続的に研究に取り組める基盤であるポストそのものは誰も守ってくれない。行政は、その基盤部分に関して継続的に保障をすることが難しい傾向がある。でも、そこを支えなければ続きません。諸外国は現にやっているので、本来なら、次の国家安全保障戦略の中で、民間まで含めたエコシステム全体を描いてほしいと希望しています。リスクを取る主体がいなければ、この国はいつまでも自前の情報収集能力を持てないままになってしまいます。

山下：リスクはありますが、当社が描く成長は一本道ではありません。光学とSAR、熱赤外に加えて、電波を捉えるSIGINT衛星や、細かな波長の違いを見分けるHyperspectralなど活用できるデータの種類がさらに増えていきます。複数データを組み合わせることで、サービスや顧客も広がります。特定の市場や顧客に依存しない事業構造を構築し、大規模投資にともなうリスクの低減につなげていきます。

これからの期待と抱負

小泉：日本が引けを取るのには、輸送を担うロケットでしょう。個人的には、試行を重ね、技術と運用知見を蓄積していくことが重要と思っています。ただ、そこを除けば、「ニュースペース*」の流れの中で、衛星もベンダーも自前で持つ日本は、世界と伍する存在感があります。何より、いよいよ日本人が、自分の意志でシャッターを切る時代になる。これは本当に大きい。そして、可視光を超えるマ

ルチスペクトラムの世界に入っていけば、これまで見えなかったものや、思いもよらない対象が浮かび上がってきます。私はそこに、強い期待を寄せています。

*ニュースペース：

国などが主導する従来の形とは異なり、民間企業が主導する宇宙ビジネスの潮流のこと

山下：当社は自分たちを「宇宙実業社」と呼んでいます。宇宙はロマンでも遠い夢でもなく、身近でマネタイズできる実業の対象であるという確信のもと、すべての事業計画を立てています。衛星画像を活用した世界はこれからますます広がるし、我々は常に最先端のデータを組み合わせお客さまに提供し、課題解決につなげていきます。2030年に向けて投資の規模をさらに広げて、宇宙を実業として、持続的な価値創造につなげる企業であることを世界に示していきたいと考えています。



バリューチェーン

提供価値

衛星・設備などの調達

信頼性の高い衛星・設備など



© Thales Alenia Space E. Briot

衛星・設備などの管理や運用

安定かつ高品質な運用

衛星通信サービス・
衛星データサービスの提供山間部・離島・航空機・船舶など
あらゆる空間をつなげる

耐災害性、セキュリティの高い通信

脱炭素・超低消費電力による
通信回線

各種ソリューションの提供

安心・安全な社会インフラの構築

宇宙空間における課題解決

省力化・生産性向上による豊かな暮らしの実現

サービス

■ 衛星調達業務

■ 地球局設備調達業務

■ 衛星管制業務

■ 地球局運用業務

■ 通信関連

■ スペースインテリジェンス

■ マネージドサービス

■ 災害予見

■ SDA/SSA (宇宙領域/状況把握) サービス

■ QKD (量子鍵配送)

■ 宇宙統合コンピューティング・ネットワーク

主なサービスのバリューチェーン

通信関連

衛星・設備などの調達

衛星仕様を確定し、製造工程を管理。打ち上げ能力、時期などの条件を満たす打ち上げロケットを選定。GEO衛星の場合、衛星調達・打ち上げなどのコストは一般的に200～500億円程度、償却期間は定額法で15年

衛星・設備などの運用・管制

国際調整により軌道位置を確保。主局の横浜衛星管制センター(YSCC)を中心に衛星本体や衛星回線を監視・制御。他社衛星の管制や運用も実施

衛星通信サービス提供

衛星通信サービスおよび技術サポート、ソリューションサービスなどの付加価値を創出

地上局サービス提供

自社衛星だけでなく、他社のLEO衛星およびGEO衛星向けに送受信サービスを提供

スペース
インテリジェンス

衛星データ取得

自社衛星および他事業者衛星から衛星画像(光学・SAR・熱赤外など)を取得

衛星データ提供

高精細な衛星画像データをタイムリーに提供

宇宙データソリューション提供

衛星画像・位置情報などのさまざまな情報と解析技術を組み合わせたソリューションを提供