



皆様こんにちは。久保でございます。

このような形で皆様の前に立ってお話しさせていただくのは初めてかと思えます。どうぞよろしくお願いたします。

CFOとしての役職は初めてでございまして、まだまだ不慣れなところはございますが、昨年6月末に入社いたしまして、宇宙そしてメディアという全く初めての業界なんですけども、日々非常に楽しく、新しいことに挑戦しながら業務をさせていただいております。

今回 IR Day ということで、特に宇宙関係に非常にいろんな皆様から興味をいただいております。4月1日以降の新しいメンバー、経営陣で一度 IR Day を行おうということで今回このような催しを企画させていただきました。今日1日どうぞよろしくお願いいたします。



スカパーJSAT 宇宙事業 IR DAY 2025

## 宇宙事業の重点戦略

スカパーJSAT株式会社 執行役員  
宇宙事業部門 宇宙ソリューション事業本部長  
山下 照夫

SKY Perfect JSAT Group

こんにちは、山下でございます。

本日時点では宇宙ソリューション事業本部長ですが、4月1日より宇宙事業部門を率いて、皆様のご期待に応えられるよう頑張りたいと考えております。

### サマリ



#### 宇宙事業のありたい姿

すべての空間を対象とした革新的な通信ネットワーク及び地球規模のデータ収集ネットワークを構築し、超スマート社会の実現に貢献する。

#### 重点戦略

##### ①「GEO」から「Multi-Orbit」へ

SDS2機を軸に通信需要に応え、Universal NTNにより新市場開拓

##### ②「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

アセットを活かした新規事業と積極的な資本投下と協業により、「通信」に加え「非通信」を拡大

#### 成長目標

- ・ 基盤事業の収益性強化と新領域事業を展開
- ・ 2030年目標 セグメント利益：210億円

#### 注力領域の拡大

- ・ 安全保障
- ・ スペースインテリジェンス
- ・ 衛星運用受託・地上局サービス
- ・ Beyond 5G/6G

本資料に示す情報は、スカパーJSATグループに所属するものです。無断で複製又は第三者への開示を厳禁します。

2

最初のページは本日のサマリーです。我々は30年にわたり宇宙事業、特に今は生成AIを活用しながらサービス提供をしています。今後は宇宙という空間、全ての空間を対象とした革新的な通信ネットワーク及び地球規模のデータ収集ネットワークを構築し、超スマート社会の実現に貢献する、こういった世界観を目指して事業に取り組んでおります。

これを実現するための重点戦略、成長目標、注力領域は何だろうかという点、まず一つ目は通信関係の重点戦略でございます。

弊社は長らく静止衛星、いわゆる GEO と呼ばれる静止軌道の衛星を中心にサービスを広げてまいりました。今の強みである静止衛星については、SDS と書いてございますけれども、これは Software-defined satellite、フルデジタルの衛星でございます。需要に応じてエリアやトラフィックを変えていくことができる最先端の技術の衛星を発注し、それらに加え、例えば NTT 社と一緒にやっている HAPS だとか、Amazon Kuiper のような LEO 事業者との提携によって、多層的な空間を利用しながら通信網を広げていくことが我々の通信の考え方でございます。

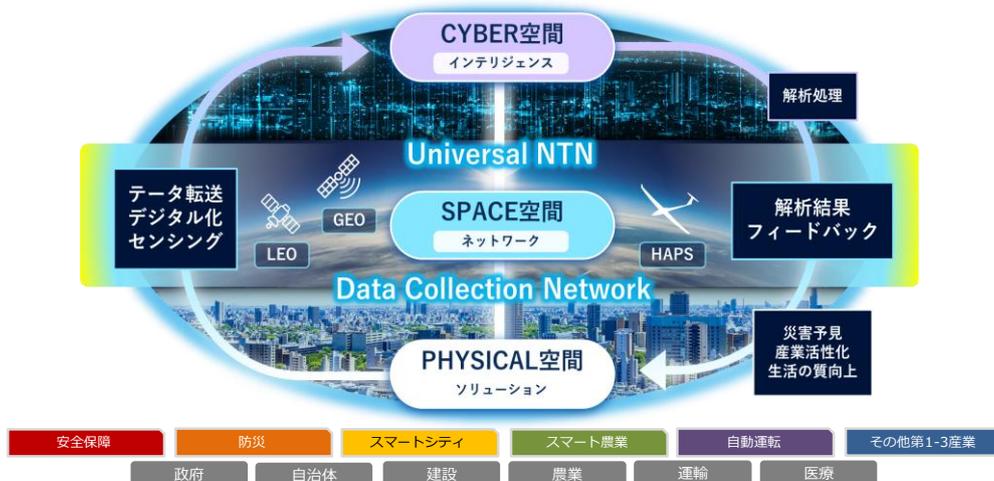
二つ目は、「衛星オペレーターから宇宙ソリューションプロバイダーへ」。こちらは先日既に発表していますが、アメリカにある地球観測衛星の最先端・最大リーダーの会社・Planet 社の次世代の解像度 30cm の衛星 Pelican を自ら所有し、活用したビジネスを展開していきます。これは静止衛星ではなく低軌道の衛星です。観測分野においても我々は宇宙の空間を利用し、データを収集し、提供する、かつそれらを解析技術も加えてサービス提供していく世界観を描いております。

続いて具体的な成長目標です。2030 年の宙事業部門の最終利益（セグメント利益）は 210 億円。必ず達成する前提に戦略を立てております。

210 億円達成するために、こういった注力をしていくのかという点につきましては、一つは、後ほど詳細説明がありますが、安全保障の分野、それに加えスペースインテリジェンス。あとは我々が 30 年間培ったノウハウ、衛星の運用や YCCC の設備の提供によるサービスです。

Beyond5G や 6G といった世界では NTT 社との協業により、衛星も携帯もシームレスな世界で繋がる世界を実現することで、我々の利用のユースケースを増やしていくことを考えております。

すべての空間を対象とした革新的な通信ネットワーク及び地球規模のデータ収集ネットワークを構築し、超スマート社会の実現に貢献する



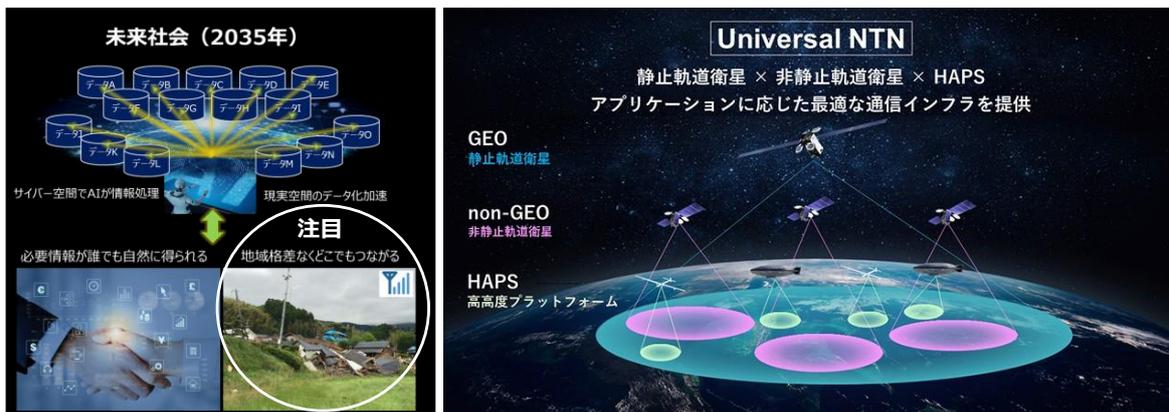
本資料に示す情報は、スカパーJSATグループに帰属するものです。無断で複製又は第三者への開示を厳禁します。

続いてこちらは、我々が描いている宇宙事業ビジョンの概念図ですので、説明は割愛させていただきます。

重点戦略①：「GEO」から「Multi-Orbit」へ

宇宙空間及び成層圏からユニバーサルな多層的通信環境を実現

- エリア、容量・速度など多様な要求に応えるBeyond 5G/6Gの通信基盤
- HAPSの事業化



本資料に示す情報は、スカパーJSATグループに帰属するものです。無断で複製又は第三者への開示を厳禁します。

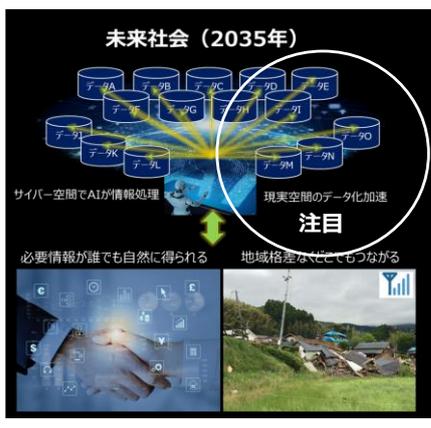
重点戦略で述べさせていただきました、「GEO」から「Multi-Orbit」への具体的なイメージを記載しております。右側の図を Universal NTN と呼んでおります。GEO は今我々がアセットとして所有しています。下に non-GEO とありますけれども、いわゆる低軌道の衛星は自ら今所有はしておりません。例として、Amazon Kuiper などの提携業務提携によって広がっていきます。

さらに一番下の HAPS、これは地上 20 キロぐらいの成層圏飛行船・飛行機を上げて通信網を確立します。これは今 NTT 社とのジョイント・ベンチャーである Space Compass 社と協力しながらやっており、多層的な世界を作り出し、ありとあらゆる通信の無線の通信の需要を取り込み、我々の収益に繋げていくことを考えております。

重点戦略②：「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 

**地球観測（EO）衛星など宇宙インフラを基盤としたスペースインテリジェンス**

- 主力の光学衛星、SAR画像に加え、電波、Hyperspectralなど多彩なデータを宇宙で収集
- 静止衛星経由準リアルタイムに光伝送。将来的に宇宙における大容量コンピューティング基盤を構築
- 地上局で観測データ・画像を受信し、顧客ニーズに最適化した上でサービスを提供



**地球観測衛星（LEO）**

- データ・画像取得

**光データリレー衛星（GEO）**

- 大容量・準リアルタイムデータ伝送
- 軌道上コンピューティング

**地上局**

- データ・画像受信

**付加価値提供**

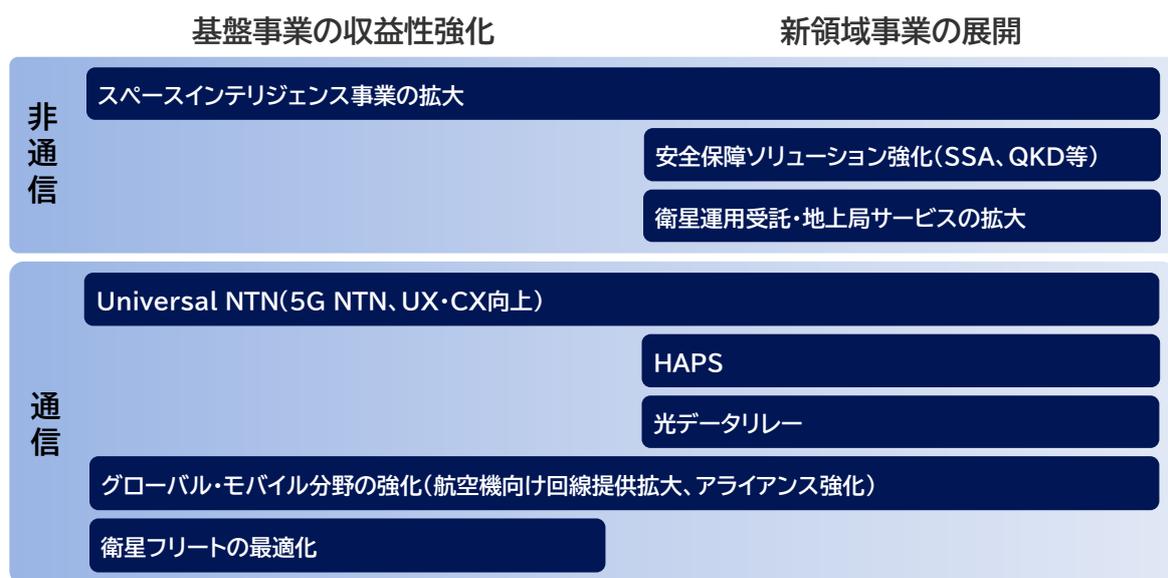
- データ・画像提供
- 解析・アプリケーション提供

本資料に示す情報は、スカパーJSATグループに帰属するものです。無断で複製又は第三者への開示を厳禁します。

続いて「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。こちらはどちらかというと非通信分野の話になります。

先ほど Planet 社の Pelican を自社アセットとして持つという話をさせていただきましたけれども、そういったものに加え、光データリレーの衛星。これは主に Space Compass 社でやっている事業になります。これは宇宙空間でデータを光通信で結ぶことによって、より早く宇宙で集めたデータを地上に降ろすことを事業化できるのではないかと考えています。

その下は、我々のアセットの活用です。地上局は YCCC に限らず、北海道、沖縄それ以外のエリアにも複数所有しております。これらを活用いただいて、新たな商材として提供していくことで、収益を増していくことを目指しております。



本資料に示す情報は、スカパーJSATグループに所属するものです。無断で複製又は第三者への開示を厳禁します。

続きまして事業戦略についてご説明いたします。

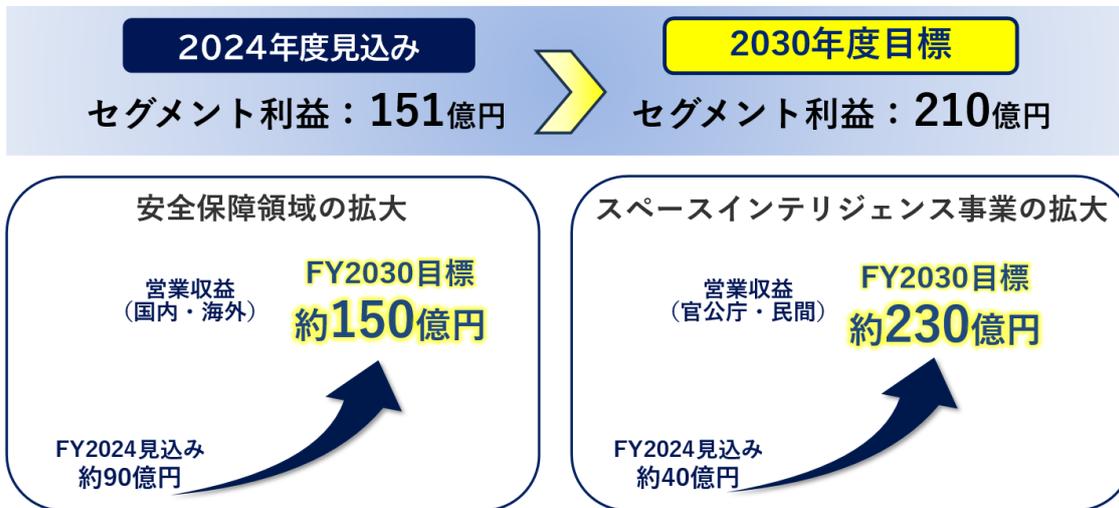
上側が非通信、下側が通信で、左側が今の既存のビジネスですね。これに新領域の事業を展開していくというのが大きな考え方です。

非通信におきましては、既存の地球観測データの卸販売を代理店として行っているものから、アセットを所有して強化します。さらには、ここに SSA と書いてありますが、宇宙の状態を監視するようなサービス、あとは先ほどもお話しましたがけれども、我々の地上設備運用ノウハウなどをサービス化するなどのところでアセットを増やします。

通信分野に関しましては、先ほどの繰り返しになりますけれども、HAPS や光データリレーなどを広げていくことで収益力を増していきます。もう一つは、当然既存の GEO の衛星です。静止衛星も SDS を効率的に配置することによって、フリートを最適化していきます。

資産効率の向上などは当然のようにやっていく中で、収益力の強化および基礎収益力を増すことを引き続きやってまいります。

通信関連事業で安定的な収益利益を確保、EO含む「非通信」が成長ドライバー



本資料に示す情報は、スカパーJSATグループに所属するものです。無断で複製又は第三者への開示を厳禁します。

数値目標を掲げさせていただきましたけれども、2030年のセグメント利益（宇宙事業の税後利益）210億円と、具体的な売上になります。

営業収益の方は2030年で、安全保障の領域で150億円、スペースインテリジェンス事業の領域で230億円、この数値を前提に戦略を立てています。当然、税後利益210億円は必達で頑張っております。

注力領域毎のフォーカス分野と市場環境

2030年目標達成に向け、成長見込みの高い領域に注力

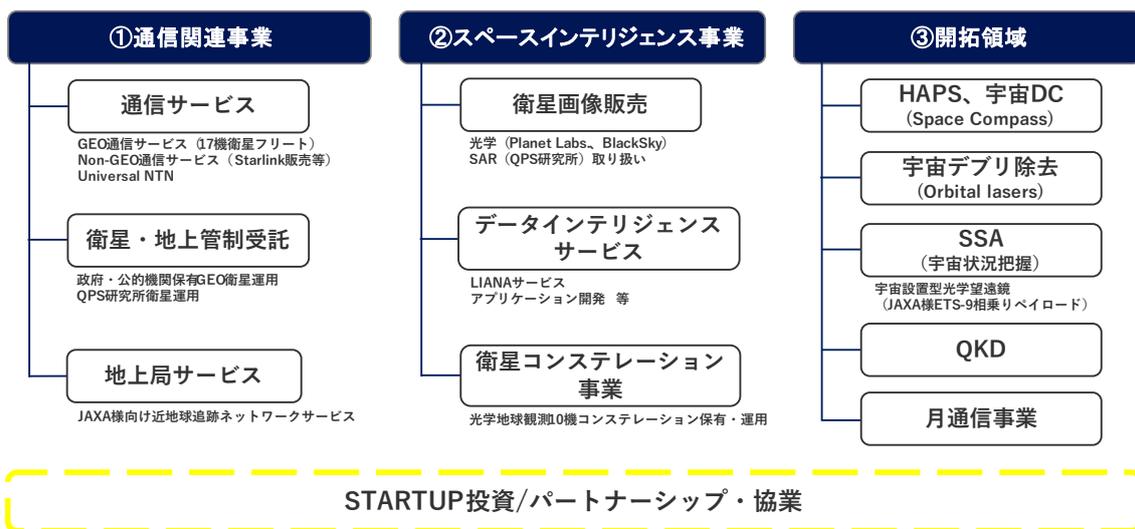
フォーカス分野	事業領域	市場動向	競争優位性	売上目標 (FY2030)	成長見込
安全保障領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>通信サービス (GEO、Non-GEO)</li> <li>衛星コンステレーション</li> <li>画像販売・付加価値サービス</li> <li>SSA (宇宙状況把握)</li> <li>QKD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>宇宙安全保障能力の強化の加速、関連予算増加</li> <li>政府による民間連携の推進</li> <li>日米宇宙協力の強化</li> <li>地政学リスクの高まりによる需要増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30年以上の官公庁との取引実績</li> <li>特定メカ等に依存しない国内外最先端技術の提供可能体制</li> </ul>	約150億円	↑
スペースインテリジェンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>衛星コンステレーション</li> <li>画像販売・付加価値サービス</li> <li>宇宙DC</li> <li>衛星・地上管制受託</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>防災・減災分野の需要増 (インフラ老朽化、大規模自然災害)</li> <li>民間に対し官公庁需要の先行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界最高峰の技術を誇る観測事業者とのパートナーシップ</li> <li>自社開発アルゴリズム、UX</li> </ul>	約230億円	↑
衛星運用受託 地上局サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>衛星・地上管制受託</li> <li>地上局サービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LEO事業者/サービス増加に伴う需要増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複数の管制拠点</li> <li>長年の実績・ノウハウを生かした宇宙コンサルサービス</li> </ul>	—	↗
Beyond 5G/6G	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universal NTN (GEO、Non-GEO、HAPS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>旺盛な通信需要の継続</li> <li>新ユースケース増加による需要増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NTTとのパートナーシップ</li> <li>宇宙システム調達・運用の技術・ノウハウ</li> </ul>	—	↗

本資料に示す情報は、スカパーJSATグループに所属するものです。無断で複製又は第三者への開示を厳禁します。

実際の市場動向や競争優位性を表にしたものになります。

こちらの中身、具体的な詳細につきましてはこの後、石井、木村の方から説明がありますけれども、基本的にはやはり安全保障の領域、スペースインテリジェンスといった非通信分野を中心に成長が見込まれる中で、より注力していくことに加えて、我々が既に持っているアセットを活用しながら収益を伸ばして成長を遂げるため、具体的な取り組みを今進めていることになります。

【参考】現在の事業領域・サービス例



こちらは参考になりますけれども、我々の今の事業領域を大きく分けると三つになります。

一つは通信関連、これが本業でございます。

これに加え、非通信分野です。特に衛星画像に対しては、画像を収集する衛星アセットを持つことに加え、インテリジェンスサービス、つまり取った衛星の画像を解析し、解析したデータを提供するようなサービスを特に民需向けに想定しております。災害の予測までできたら、商材としての価値上がってきます。そういったものを目指しております。

それと、開拓領域です。こちらは2030年以降にも繋がる話でございます。HAPS、宇宙DCと書いてあるのは先ほどお話した光データ中継、加えてOrbital Lasers社の宇宙デブリ除去、宇宙状況監視のSSAをサービス化していきます。もう一つはQKDでこれは量子暗号鍵の配送です。衛星を活用し量子暗号の鍵をデリバリーするような衛星を打ち上げ、それをサービス化するものです。あとは月通信ですね。かなりの将来にわたる事業ではございますけれども、月との通信の構築も一つのビジネスチャンスとして捉えております。

一番下は昨年掲げましたけれども、こういったことを我々単独でやるのではなく、100億円というスタートアップへの投資枠を設定してございます。様々な分野で立ち上がってくるスタート

アップには、単なる協業のみならず、資本の投下も実行しながら、通信、スペースインテリジェンス事業、開拓領域をパートナーと一緒に広げていくことに取り組んでおります。

私の説明は以上になります。ありがとうございました。



スカパーJSAT 宇宙事業 IR DAY 2025

## 安全保障領域における事業拡大 ～通信×非通信～

スカパーJSAT株式会社 執行役員  
宇宙事業部門 宇宙安全保障事業本部長  
石井 満

SKY Perfect JSAT Group

石井でございます。

私はスカパーJSATに統合合併された、宇宙通信株式会社という会社に1990年に入社して現在に至っております。

1990年代、私自身はメーカーに出向して衛星通信機の設計や製造を手掛けておりました。その後は宇宙開発事業団、今のJAXA、当時はNASDAと言いましたけども、そちらの方に出向して衛星データリモートセンシングデータを普及・啓蒙、そういった業務をやっておりました、当時アディオスという衛星が1995年に打ち上がるんですけども、そういったものを広めていこうというようなことをやっておりました。

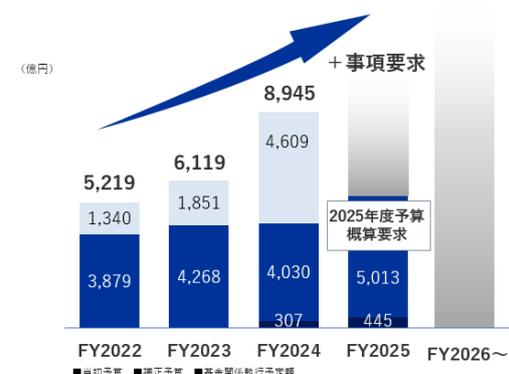
2000年以降は宇宙通信に帰任し、技術を担当していましたが、2000年以降は営業の方に移りまして、現在に至っております。今年の1月1日から安全保障事業本部の本部長を拝命しまして、現在は安全保障に特化してやっております。

また、ここ数年につきましては、宇宙関連の国の委員会の方にも委員として参加しておりまして、いろんな提言などを差し上げてるといったところでございます。

今日はよろしくお願いいたします。

## 政府の宇宙関連予算は増加し、事業機会が拡大

政府の宇宙関連予算推移



出典：FY2025予算概算要求までのデータは内閣府「令和6年度当初予算案および令和5年度補正予算における宇宙関連予算について」  
同「令和7年度概算要求における宇宙関連予算について」から転記して当社にて作成。 <<https://www8.cao.go.jp/space/budget/yosan.html>>

### 主な宇宙関連予算項目（FY2025）

※一部抜粋、金額は令和7年度宇宙関連予算案を記載

- **内閣官房 742億円**  
✓ 情報収集衛星の開発・運用（742億円）
- **文部科学省 2,014億円**  
✓ アルテミス計画に向けた研究開発等（370億円）
- **内閣府 306億円**
- **防衛省 1,372億円**  
✓ 衛星コンステレーションの構築  
✓ 次期防衛通信衛星等の整備  
✓ 次世代防衛技術実証衛星の開発  
✓ 画像解析用データの取得（255億円）

**宇宙関連の防衛費  
5年間総額 1兆円  
(2023年度～2027年度)**

本資料に示す情報は、スカパーJSATグループに帰属するものです。無断で複製又は第三者への開示を禁じます。

まず最初に、当社を取り巻く環境についてご説明したいと思います。

日本の宇宙関連の国家予算につきましては近年非常に大きくなってきていると感じておられるかと思えます。2024年度につきましては補正予算も含めまして9,000億円ぐらいまでいっているということがございます。

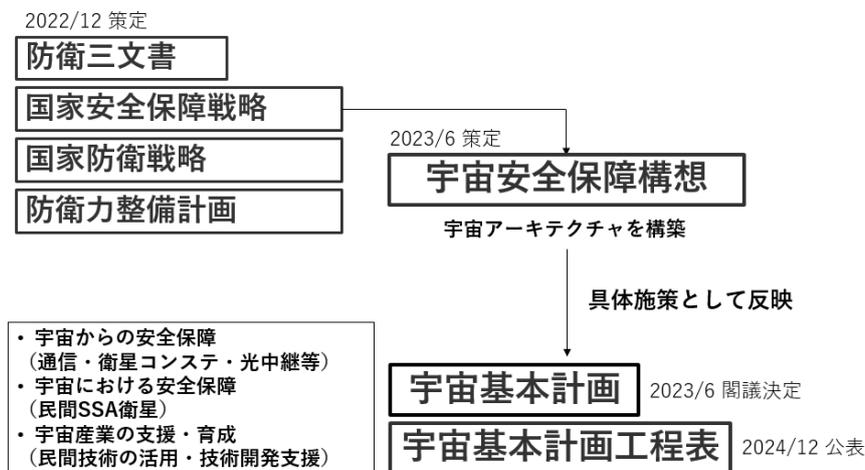
特に防衛関連の予算が大きくなってきていると言われてますし、ご承知の通り、衛星コンステレーションの構築とか、次世代の防衛通信衛星の整備など、こういった項目が大きく取り上げられています。右下の方に書いてございますけども、宇宙関連の防衛費につきましては、5年総額で1兆円、こんなふうに言われてます。

皆さんご存知のように2023年度からの5年間は当時の自民党政権から43兆円使うんだということで決定されまして、5年で43兆円、年当たり8兆5,000億円くらいが使えるということになってます。

ちなみに2022年度まではGDP1%目安で、大体5兆5,000億ということで3兆ぐらい増えてるというような計算で皆さん見ていただければと思います。

この中で宇宙にとにかく1兆円を使うんだということで大きく伸びていくというふうに言われてるということがございます。

宇宙における安全保障の課題や政策を具体化し、今後10年間の取り組みを明確化



本資料に示す情報は、スカパーJSATグループに帰属するものです。無断で複製又は第三者への開示を禁じます。 3

続きまして、我が国の安全保障に関して、政府による宇宙関連の安全保障の取り組みが加速しているということが言えるかなと思います。

防衛3文書が2022年に策定されております。国家安全保障戦略、国家防衛戦略、防衛力整備計画のうち、国家安全保障戦略に基づきまして2023年度には、宇宙安全保障構想というものが出されております。こういったものを我が国として、三位一体となって宇宙アーキテクチャを作っていくんだということが発表されてます。

これは防衛省として民間の力を使っていくと、これはあらかじめ民間に見せることによって民間の投資とか、そういったものを促進させようという狙いもありまして予見性を高めると、長期にわたって早めに手を打つということが民間でできますので、こういった絵を作ることによって、民間の投資を促していこうということで宇宙アーキテクチャというものが出ております。

この宇宙アーキテクチャ、宇宙安全保障構想に基づきまして、毎年の宇宙基本計画工程表、こういったものがどんどん改新されているといったことがございます。このうち基本計画につきましては、もう昨今宇宙関連の安全保障につきましているいろいろ取り沙汰されております。

左下に書いてございますけれども、宇宙からの安全保障というものと、宇宙における安全保障、こういったものがクローズアップされてるということです。

特に昔からあるのは宇宙からの安全保障ということで、防衛通信、通信衛星を打ち上げて通信ネットワークを整備するとか、これは陸海空、特に海ですね。海の上で活動する観点につきましては通信手段が非常に重要です。これは衛星通信を使えるということで、かつてからあると

ということです。

これにスタンドオフ構想、ミサイル構想もありますけれども、衛星コンステレーションを使ってターゲティングをしていくとか、こういったものを宇宙から我が国をどう守っていくかというためのツールとして、宇宙からの安全保障におけるアセットをどんどん整備していこうという考え方が一つ。

それから、宇宙における安全保障という考え方が出てきております。これは昨今、もう数年になりますけれども、防衛省様の方でも陸海空の3領域の三つの戦闘領域に加えて、宇宙、サイバー、電磁波、この三つの領域が新たなる戦闘領域ということで定義がされております。

これから防衛省としてもサイバー空間、宇宙空間、こういったものを守っていかなきゃいけないということを掲げておまして、この中で宇宙もどうやって守っていくかという観点で宇宙の安全保障というのを掲げてきております。

認知戦から始まりますが、サイバーアタック、宇宙のアセットを壊した上で次の攻撃を打つということを考えますと、宇宙をどうやって守っていくか、我々の通信衛星をどう守るか、我が国の衛星コンステレーションをどう守るか、守らないと戦闘ができないということで、宇宙をまず守ることが注目されているというような状況でございます。

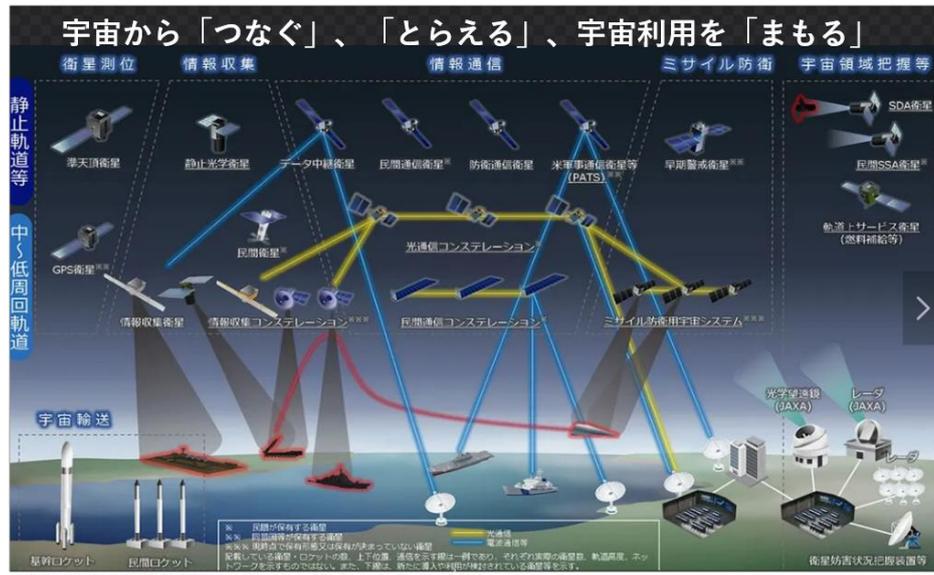
このために、宇宙空間を監視していこうということで防衛省様の方でも独自のSDA衛星を打ち上げるとすることで構想が上がってきております。

それから最後に、こういった宇宙を官民一体となって作って、すなわち国家予算もそうですし、防衛省様の人員もそうです。やっぱり人員的に足りないので、民間を使っていこうという考え方が浸透してきています。米軍は、特に進んでおまして、昨年4月だったと思うんですけども、商業宇宙戦略というような文書が出てきておまして、民間を使っていくんだということが明記されてます。

その代わり、いろんなセキュリティを上げろとかですね、平時からですね、軍とのネットワークを繋げるようにしておくとかですね、そういったことが書かれている文書ですけども、日本はまだそこまでできていませんが、国の委員会の中ではですね、そういったものもやっていかなきゃいけない。

その前に、国の委員会の中でも、防衛省単独ではアセットを持ちきれない、予算も持ちきれない、民間を使っていくんだといったような声が出てきているというのが現状でございます。

このため、宇宙産業を支援育成していくんだということが明記されているというところでございます。



これが先ほど申し上げた宇宙アーキテクチャになります。安全保障における宇宙インフラの注目度が非常に上がってきており、我が国としてもこの構想を官民一体となってやっていくんだとされています。

真ん中の方で、民間の通信衛星や防衛通信衛星というものがあったり、データ中継衛星があったり、この光の線は光中継機能です。あと右の方は SDA 衛星とか、その下に民間 SSA 衛星とか、そういったものが記載されています。もう少し低軌道の方に行きますと、コンステレーションのものがいろいろ書いてあると思いますが、こういったものを官民一体となって整備していこうといったことが言われています。

我々もこういった中で貢献していかなければならないと思っておりますし、これまでも民間通信衛星を使っていただいておりますし、防衛通信衛星につきましてもご利用いただいております。

我が社も実は 1989 年に初号機を打ち上げてから、安全保障には貢献してきております。初号機の通信衛星には、防衛省様向けの通信ミッションを持っておりまして、そういったものをずっとご利用いただいてまして、スカパーという名前からは想像しにくいかもしれませんが、1989 年から実は私どもは安全保障に貢献してきております。

そういった通信衛星の分野もありますが、これからは、衛星データの販売を含めて、いろんな分野で安全保障に貢献していきたいと考えております。

## 2025年1月「宇宙安全保障事業本部」を組成

従来の通信回線提供等の拡充に加え、非通信分野での拡大を目指す

### 【通信分野】

- 陸・海・空すべての領域に通信回線を提供
- UAV\*1向け衛星通信の利用可能性への対応
- きらめき1,2,3号の運用
- きらめき2号後継機における貢献

### 【非通信分野】

- LEO地球観測衛星コンステレーションの構築
- 宇宙状況把握（SSA\*2）サービスの開始
- 光データリレー
- 量子暗号鍵伝送サービス



\*1 UAV: Unmanned Aerial Vehicle (無人航空機) \*2 SSA: Space Situational Awareness

本資料に示す情報は、スカパーJSATグループに帰属するものです。無断で複製又は第三者への開示を厳禁します。

5

こちらから先、少し私どものアクティビティについて触れたいと思っております。

冒頭で自己紹介させていただきましたが、宇宙安全保障事業本部というものを、この1月に設立しました。安全保障のお客様、防衛省様を含め、いくつかの団体様がありますが、こういったところに特化して販売、営業活動、提案をしていきたいということです。

また、こういった本部を作ることによって、セキュリティ面も向上させ、お客様の求めるセキュリティのレベルに対応していこうということで、本部として設立しました。この中で我々は通信分野と非通信分野について貢献していきたいということです。

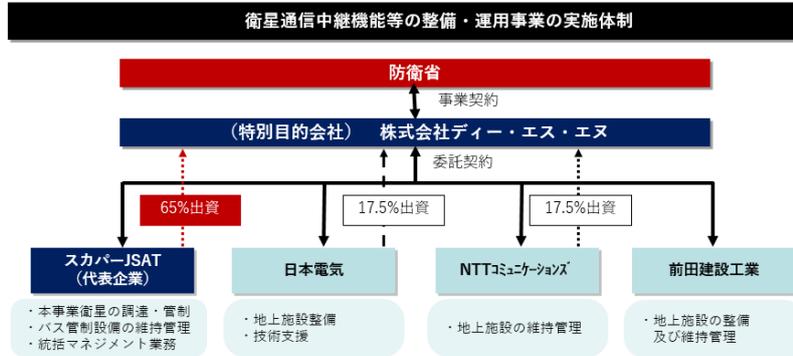
陸海空全ての領域で通信回線を提供しております。今もいくつか出てきておりますし、防衛省様の方でも、今後 UAV、無人機をどんどん使っていくということが言われております。

こういった無人機は衛星通信を使ったり、地上からの通信を使ったりする必要がありますので、こういったところにどんどん需要が拡大するだろうと考えておりますし、現在きらめき防衛衛星通信の運用をしておりますし、後継機についても貢献していきたいと考えております。

非通信分野につきましては、低軌道の地球観測衛星コンステレーションを構築し、様々なデータを提供していきたいと思っております。また SSA のサービスも来年度以降に打ち上げて提供していきたいと考えています。光データリレーにつきましては、先ほど少し触れましたが、NTT 様との合併会社である Space Compass を中心に、光データリレーの準備を進めているところです。

量子暗号鍵につきましては、この後少しご説明を加えたいと思います。

- 代表企業として、防衛省PFI事業「Xバンド衛星通信中継機能等の整備・運営事業」を受託（2013年）
- きらめき衛星の調達・打ち上げ：1号機（2018年度）、2号機（2016年度）衛星の運用及び地上施設の維持管理等を実施（～2032年度末）
- きらめき3号については衛星の運用及び地上施設の維持管理等を実施



本資料に示す情報は、スカパーJSATグループに帰属するものです。無断で複製又は第三者への開示を禁じます。

防衛衛星通信のきらめき1、2、3号機の運用を行っております。

こちらはPFI事業という形で私どもが貢献させていただいております。防衛省様の方からディー・エス・エヌという会社を経由して、日本の主だった会社と一緒に通信衛星の提供あるいは回線の提供・運用などを行っていただいております。

私どもが代表企業として全体を取りまとめております。

次のきらめきにつきましても、ぜひこういった形で貢献できればと思っております。

- 現在運用中の防衛通信衛星（きらめき2号）の後継機及び関連機材の整備（1,238億円）
- 既存の3機のXバンド通信衛星のPFIの代表会社として、積極的に貢献することを目指す

**◆ 次期防衛通信衛星の整備**

○ 現在運用中のXバンド防衛通信衛星(きらめき2号)の後継機として、通信能力等が向上された次期防衛通信衛星を整備

令和7年度 (2025)	令和8年度 (2026)	令和9年度 (2027)	令和10年度 (2028)	令和11年度 (2029)	令和12年度 (2030)	令和13年度 (2031)
きらめき2号						運用終了
衛星・地上器材の設計・製造 (1,236億円)					輸送試験	打上げ
施設(局舎)の基本検討 (2億円)		施設(局舎)の調査設計		施設(局舎)の整備		

注:金額は契約ベース。

**宇宙領域における防衛能力**

【現行の体制】

※令和7年度以降のスケジュールについては全て予定

出典：防衛力抜本的強化の進捗と予算-令和7年度概算要求の概要-(P7) <[https://www.mod.go.jp/j/budget/yosan\\_gaiyo/index.html](https://www.mod.go.jp/j/budget/yosan_gaiyo/index.html)>

本資料に示す情報は、スカパーJSATグループに帰属するものです。無断で複製又は第三者への開示を禁じます。

これがきらめきの後継機のスケジュールで、2030年度末打ち上げを目指して現在検討が進められていると聞いております。

我々としては、1989年からの知見、およびきらめきの1、2、3号機のPFI事業の知見を活用させていただいて、こういった分野にも貢献できればと考えております。

### 当社の取り組み③ 非通信分野：量子暗号鍵配送

#### 量子鍵配送 (QKD=Quantum Key Distribution)

- 理論上、いかなる能力を持った第三者（盗聴者）にも情報を漏らすことなく暗号鍵を2者間で共有する方法

#### 衛星量子鍵配送の特徴

- 光ファイバーケーブルと比較し、長距離（地球上のあらゆる地点）、移動体に対し鍵配送することが可能
- 国家安全保障や外交の分野において不可欠な重要情報の高秘匿通が可能になる。

年	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
衛星通信における量子暗号技術の研究開発								
グローバル量子暗号通信網構築のための研究開発								
グローバル量子暗号通信網構築のための衛星量子暗号技術の研究開発								

▶ 衛星QKD (スカパーJSAT参画)    ▶ 地上QKD

衛星QKDのサービスイメージ

光子配送

衛星運用 + 鍵生成

サービス範囲

▶ 光：光子配送  
▶ 電波：衛星運用  
▶ 電波：鍵生成

本資料に示す情報は、スカパーJSATグループに帰属するものです。無断で複製又は第三者への開示を禁じます。

8

こちらは量子暗号鍵配送、Quantum Key Distributionということですが、これからの量子コンピュータが出てくる時代において非常に重要だろうと言われております。

これは光の最小単位である光子、フォトンという光の粒、一粒に1bitずつ載せるようなイメージです。フォトン是非常に状態が変わりやすいもので、誰かが盗み見ようとしたときには、光子の状態が崩れてしまうので、誰かが見たことが受信した段階でわかるのです。

正常に届いたらすべてのカギを集めて使うということで、盗み見られても必ずわかるという仕組みで、究極の鍵配送方式と言われていますが、こういったものを衛星でやろうと考えています。

ご承知の通り、光ファイバーを使ったサービスを行っている会社が日本にもございます。このQuantum Key Distributionの技術ですが、非常に精細なフォトンを使っているため、光ファイバーで伝送できるのは大体100km程度で崩れてしまうといわれておりますので100km以降は鍵を戻す再生中継が必要です。

衛星の場合は、どこを飛んでもデータを落とします。私どもは衛星によるこの鍵配送は有効だろうというふうに考えておまして、かつ海の上であろうと、あるいは地球の裏側であろうと

鍵を落とせるといったことで、非常にこれは重要な通信手段になるんじゃないかというふうに考えておりました、今 NICT さんを含めて一緒にやらせていただいているといったところでございます。

ご清聴ありがとうございました。



スカパーJSAT 宇宙事業 IR DAY 2025

# 地球観測ビジネスの今後の展開

スカパーJSAT株式会社 宇宙事業部門  
宇宙安全保障事業本部 安全保障事業部長  
木村 勉

SKY Perfect JSAT Group

皆様はじめまして、安全保障事業部長をしております木村勉と申します。  
本日はよろしくお願いいたします。

## はじめに. LEO衛星コンステレーションについて



当社事業に関わるLEO衛星コンステレーションは「地球観測」と「通信」  
低軌道に多数の人工衛星を配置し、地球全体をカバーする

どちらも  
LEO衛星  
コンステ  
レーション

地球観測		主なセンシング技術	特徴	プレイヤー
地球観測	光学		一般的な写真と同様、可視光線を使って観測する。	Planet、BlackSky、AXELSPACE、MAXAR、AIRBUSなど
	SAR		マイクロ波の反射を観測し地形を調べる。昼夜天候を問わず観測が可能。	iOPS、Synspective、ICEYE、Capella Space、UMBRAなど
	電波		地上から発信される各種無線信号を捉え、信号の発信位置を特定する。	HawkEye 360、Spire、Aurora Insight、KLEOS SPACE、e-GEOSなど
	Hyperspectral (ハイパースペクトル)		温室効果ガス、鉱物、植生などを詳細に特定できる。	Planet、GHGSat、Satellogic、Wyvernなど
通信	Starlink    Amazon Kuiper    OneWeb    LightSpeed			

本資料に示す情報は、スカパーJSATグループに帰属するものです。無断で複製又は第三者への開示を厳禁します。

2

既にご存知の方が多いたと思いますが、改めて低軌道衛星コンステレーションの主な種類とその活用分野についてご紹介いたします。

低軌道衛星のコンステレーションというのは近年、宇宙産業において最も活発な分野の一つであり、通信、地球観測、測位、科学技術実証など様々な用途が広がっております。

本日は、この中でも当社が特に注力している地球観測と通信の二つの分野に焦点を当てて説明させていただきます。

通信分野では、まずスペース X の Starlink や Amazon の Amazon Kuiper などのグローバル企業が高速インターネット網の構築に向けて、数千規模の衛星コンステレーションを展開しています。とても熾烈な競争と巨額な投資が行われており、当社はこういった世界的プレイヤーと何か協業できないかという可能性を模索しつつ、通信とは異なる軸で、我々としては、地球観測衛星ビジネスに本格参入することをこのたび発表いたしました。

地球観測の分野においては、現在主流の技術として、大きく二つ、光学と SAR の 2 つの衛星があります。

光学衛星は、写真のような高繊細な画像を提供し、直感的に理解できる点で優れている一方、夜間や雲がかかった状態では観測、撮像が厳しいという特徴があります。一方、SAR 衛星は、マイクロ波を使って昼夜、天候を問わず観測が可能で、災害時や広域監視に強みがあります。こういったそれぞれの特徴を生かしながら、我々は用途やシーンに応じて使い分けることを考えております。

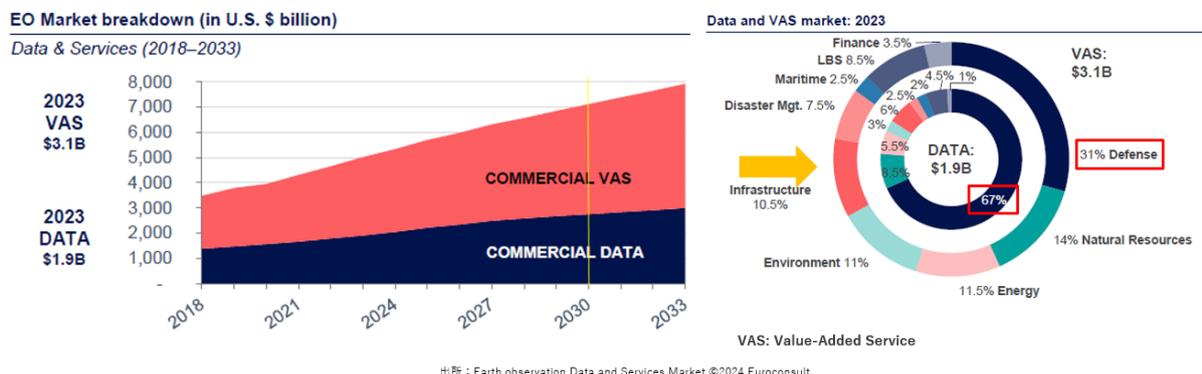
当社はこれまで宇宙の通信事業で培った知見と経験を生かして、パートナー企業と連携しながら地球観測ビジネスの拡大に繋げていきたいと考えています。

今は光学、SAR 衛星をメインに力を入れていますが、今後は SIGINT 衛星による電波の発射源を突き止めるといった電波の情報収集や、ハイパースペクトラム衛星を用いて温室効果ガスの排出モニタリングなど、多様な地球観測ソリューションにも注目しています。

私達は宇宙を使って社会のインフラを支えることを使命に、宇宙ビジネスの可能性をさらに広げていきたいと考えています。

- 市場規模は約 1 兆円（2030年）に急成長
- 現在、安全保障関連の利用が約4割を占める

地球観測データ・付加価値サービス 市場規模推移



本資料に示す情報は、スカパーJSATグループに所属するものです。無断で複製又は第三者への開示を厳禁します。

こちらは地球観測データの市場予測、市場規模についてご説明させていただきます。

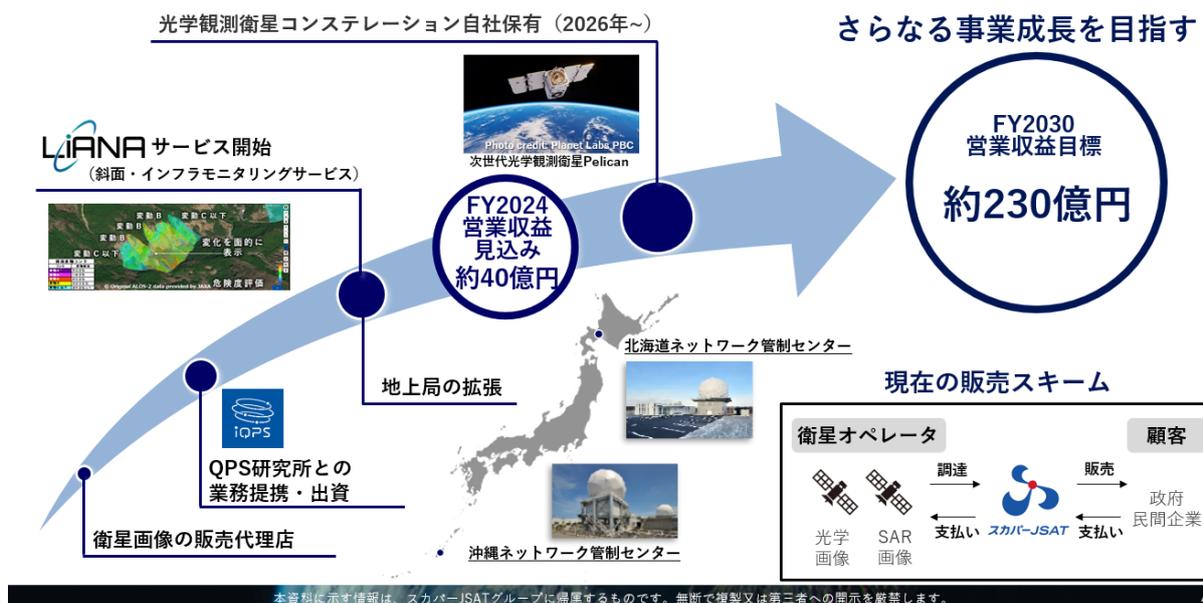
現在、グローバルの地球観測市場の規模は 7,500 億円、約 500 億ドルと推定されております。この市場は 2030 年に約 1 兆円規模に拡大すると予測されており、今後も着実な成長が見込まれています。

中でも注目すべき部分は、安全保障、防衛の分野における利用拡大です。ユーロコンサルの 2023 年度のデータによりますと、画像などのデータそのものの利用が安全保障系のデータ市場で約 19 億ドルを占めており、そのうちの 67%が安全保障系データとなっています。

また、AI や解析モニタリングといった分析付加価値サービスの部分は 31 億ドルの市場で、そのうち防衛の部分は 31%を占めているといった状況にあります。データの取得ニーズだけでなく、それをどう活用するか、解析領域のニーズも急速に拡大しているのが現在のトレンドです。

このように、衛星画像データは単なる画像データとして終わるのではなく、地上の変化を定量的に、かつ継続的に捉えることで、部隊の動きやインフラ設備の変化、国境周辺の状況監視など、安全保障分野での状況監視や意思決定支援に幅広く活用されています。

私達はそのデータの取得から可能な限り、解析、意思決定支援までを一貫して提供する体制を構築し、この成長市場でのプレゼンスを高めていきたいと考えています。



続きまして、当社のスペースインテリジェンス事業の目指す姿というところですが、当社は2015年に衛星データを活用した地球観測ビジネスを開始いたしました。

そして2019年に本格的にスペースインテリジェンス事業を独立した形で立ち上げました。この取り組みは年々成長を続けており、2024年度には営業収益が約40億円規模に達する見込みでございます。今後もこの成長を加速させて、2030年までに収益規模を約230億円規模に拡大させることを目指したいと考えています。

現在、当社は米国のPlanet社およびBlackSky社とパートナーシップ契約を締結し、高頻度で広範囲をカバーする光学衛星の画像データの販売を行っています。

また、SAR画像については国内ベンチャーのQPS研究所と業務提携し、天候や昼夜を問わず観測可能な衛星画像データの提供を進めております。

こうした衛星画像をお客様に迅速にお届けするために、我々が所有している北海道と沖縄の地球局、地上局を構築し拡張を進めております。衛星データの受信体制も強化していくことにも取り組んでおります。

さらに、当社は単に衛星画像データを提供することにとどまらず、解析アプリケーションの開発提供にも力を入れております。その一つの代表例が、日本工営様とゼンリン様と共同開発によるインフラモニタリングサービス、LiANAサービスです。

SAR画像のデータと地上の地図データの情報を掛け合わせることで、斜面の変動または構造物のわずかな変化を可視化、監視することで、お客様に役立てていただいている状況です。

既にインフラ事業者や建築会社等にこの LIANA の活用が進んでおり、今後もより多くのお客様に利用拡大を目指しております。こうした取り組みによって、災害対策や老朽化したインフラの保守管理等で人員コストの削減をお手伝いし、予防保全の意思決定支援を通じて安心安全な社会作りに貢献したいと考えております。

また、当社は今後の事業拡大に向けて、先進的なスタートアップ企業との連携も積極的に取り組んでおります。例えば、天地人様とは水道管の漏水リスク管理システム分野において協業を進めております。また、ArkEdge、Penetrator との業務提携も発表いたしました。こうした業務提携を通じて、衛星画像データを核とした新たなソリューションプロダクトを創出したいと考えております。

そして、今、当社は次のステージに進もうとしております。衛星画像の代理店として販売するモデルから一歩踏み出し、自社で低軌道の衛星コンステレーションを保有運用する構想を公表しました。社会のニーズに応えるべく、我々は衛星画像データの安定供給体制と高い即時性を確保し、より高品質なサービスを持続的に提供する基盤を構築していきたいと考えております。

## 低軌道観測衛星コンステレーションの自社構築・保有

### 次世代光学観測衛星10機を調達、安全保障ニーズへの対応と民間市場開拓を加速

<競争優位性>

① **優先撮像権の確保、データの著作権保有**  
国内の顧客ニーズに最適化したサービスを提供。

② **世界最高水準 30cm高解像度**  
米国Planet社との協業により、世界最先端の技術と日本市場向けのカスタマイズを両立。

③ **高頻度データ取得**  
1日あたり複数回観測。災害リスクの高い地域等に迅速なデータ提供可。

<スケジュール (予定)>

FY2025	FY2026	FY2027
投資額：約400億円	初号機打ち上げ	10機打ち上げ完了
製造期間中：Cash Out	サービスイン後：償却開始（5年間）	

本資料に示す情報は、スカパーJSATグループに帰属するものです。無断で複製又は第三者への開示を禁じます。

低軌道衛星のコンステレーションの自社の構築保有について簡単にご説明させていただきます。

我々は今まで静止軌道の衛星通信事業を主軸にして事業を展開してきましたが、LEO の分野、特に地球観測分野のビジネスフィールドを拡大していこうと考えています。

その大きな転換点となるのが、Planet 社の次世代衛星 Pelican10 機の自社保有となります。

これにより私たちは従来の代理店としての衛星画像データを販売するモデルから脱却し、自ら衛星を保有・運用するプレイヤーとしての第一歩を踏み出すこととなります。

この決断の背景としては、必要ときに必要な場所を優先的に撮像できる権利、いわゆる優先撮像権を確保することが、安全保障や災害対応の観点で非常に重要になると考えております。

日本周辺の状態をタイムリーに把握することは、防衛危機管理に直結するだけでなく、災害大国である日本にとって迅速な初動対応にも不可欠だと考えております。

自社で衛星を保有することで、政府機関からの要請や自治体企業からのニーズに対して柔軟かつ確実に対応していくことが可能になると考えています。

Pelican 衛星は 30 センチの高分解能と 1 日に複数回の観測性能を備えており、防衛や監視用途はもちろん、災害状況の把握、インフラの変化の検知などのインフラ監視といった、民間分野でも幅広く活用できると考えています。

我々はこうした特長を生かして、安全保障と民需の両分野で役立つ信頼性の高いソリューションを提供していきたいと考えております。

世界には多くの光学衛星オペレーターが存在しますが、それぞれ独自の強みを持っていると考えています。当社の強みは何かというところですが、Pelican の高性能な技術面の部分と、我々の日本市場に最適化された即時対応体制を組み合わせることによって、他社にない競争力のあるサービスを展開していこうと考えております。

この自社の Pelican 衛星のサービスに関するスケジュールですが、2026 年度の後半に初号機を打ち上げます。全部で 10 機打ち上げるのですが、2027 年度の中頃に 10 機の打ち上げを完了し、早ければ 2027 年の後半には 10 機でのサービスインが可能となります。

この衛星の設計寿命は約 5 年間となっており、そのときの状況を見ながら、次の 10 機 20 機の再打ち上げを検討していきたいと考えております。

当社はまず、安全保障領域における信頼性の高い衛星画像データのサービスを起点に、着実にニーズに応える体制を築き、今後はその技術・運用のノウハウを生かしながら、民間領域での事業展開にも注力していきたいと考えています。

特に、革新的なアプリケーションや解析技術を持つスタートアップ企業との連携を通じて、社会課題の解決に繋がるソリューションの共創を加速したいと考えています。

衛星画像データの処理や応用に強みを持つ企業と連携して、農業、防災、都市インフラ、環境

モニタリングなど様々な分野で、我々の衛星画像とその解析のソリューションがセットで進んでいけばいいと思っております。

## 宇宙基本計画工程表（一部抜粋 2024年12月公表）



### 宇宙安全保障に当社としても積極的に貢献していく

年度	令和5年度 (2023年度)	令和6年度 (2024年度)	令和7年度 (2025年度)	令和8年度 (2026年度)	令和9年度 (2027年度)	令和10年度 (2028年度)	令和11年度 (2029年度)	令和12年度 (2030年度)	令和13年度 (2031年度)	令和14年度 (2032年度)	令和15年度 以降	
1 宇宙安全保障のための宇宙システム利用の抜本的拡大①	衛星コンステレーション・情報収集衛星等による情報収集体制の強化[内閣官房、防衛省等]											
	民間SAR衛星コンステレーションの利用実証[内閣府等]											
	目標の探知・追尾能力の獲得を目的とした衛星コンステレーションの構築[防衛省]											
	衛星コンステレーションの構築 本格的運用開始											
	広帯域電磁波受信技術の研究[防衛省]											
	民間の小型衛星コンステレーションを用いた多頻度での情報収集の推進[防衛省]											
	防衛分野における準天頂衛星システムの利用促進[防衛省]											
	安全保障に係る衛星リモートセンシングデータの利活用等[内閣官房、内閣府、外務省、防衛省等]											
	共通キー技術の先行実証[防衛省] 打上げ 打上げ											
	戦術AI実証衛星の開発・実証[防衛省] 打上げ											
	低軌道衛星間光通信、軌道上自律制御等の重要技術の獲得に向けた研究開発 [内閣府、総務省、経済産業省等]											
	宇宙システム全体の機能保証強化の方策に関する検討及び必要な処置(工程表2-①) [内閣官房、内閣府、総務省、外務省、文部科学省、経済産業省、国土交通省、気象庁、環境省、防衛省]											
(参考)国家防衛戦略・防衛力整備計画												

出典：宇宙基本計画工程表 P2 ([https://www8.cao.go.jp/space/plan/plan2/kaitei\\_fv06/kaitei\\_fv0612.pdf](https://www8.cao.go.jp/space/plan/plan2/kaitei_fv06/kaitei_fv0612.pdf))

本資料に示す情報は、スカパーJSATグループに帰属するものです。無断で複製又は第三者への開示を厳禁します。

6

安全保障の観点から、宇宙空間の重要性はますます高まっており、そういった時代の変化を前向きに捉え宇宙を通じた安全保障への貢献というものが当社の使命の一つだと考えています。単なる事業機会にとどまらず当社の存在価値をより高め、日本の宇宙産業全体の成長にも繋がると考えております。

こちらに示しているのは、2024年12月に内閣府宇宙開発戦略本部が公表した宇宙基本計画工程表ですが、当社の事業と関わりの深い部分だけピックアップさせていただきました。

ここから三つほどご紹介して状況についてご説明します。

まず一つ目、「目標の探知・追尾能力の獲得を目的とした衛星コンステレーションの構築」。当社はパートナー企業と連携のもと提案活動に積極的に今取り組んでおります。来年度、入札がありますが、将来的には当社として役割の一端を担えるように貢献していきたいと考えております。

二つ目、「民間の小型コンステレーションを用いた多頻度での情報収集の推進」。こちらは現在我々として光学衛星のデータを安全保障のお客様にご利用いただいております。今後は、より柔軟に即応性速報性の高い自社の衛星を保有するので、そういったデータの部分を積極的にご提案していくつもりでございます。

三つ目、「安全保障に係る衛星リモートセンシングデータ利活用等」。当社は、自社で観測衛

星を今後保有していきますので、国の安全保障ニーズに対しても信頼性の高いデータと柔軟なサービス提供が行えると思っております。こちらについても積極的に提案して貢献していきたいと考えています。

国の方針にも沿いながら、私達は宇宙事業社として積極的に宇宙に関わる安全保障に貢献していきたいと考えております。

私からの説明は以上になります。

ご清聴ありがとうございました。

## 質疑応答(要旨)

Q1: 調達予定の Planet 社製衛星コンステレーション 10 機について、これらの衛星は Planet の既存のコンステとの協調があるのか、もしくは切り離した形で 10 機だけで運用されるのか。取得したデータは即時性だけでなくアーカイブ販売も今後手がけていくのか教えてください。

山下: Planet 社自身も Pelican 衛星を所有してサービス提供しており、我々はその Planet 社の Pelican と協調しながらサービスを提供していきます。Planet 社の Pelican と我々の Pelican を組み合わせることで、さらに即時性の高いサービスになります。

アーカイブデータは非常に貴重なものです。単純に過去のデータをそのまま販売するだけでなく、それらを活用して変化の抽出やソリューションに繋げることで、新たなユースケースを開拓、提供していくことを目指しています。

Q2: 今後宇宙データセンターなど新規性の高い投資案件が数多く控えていると思います。それらの投資案件についてどのような形で判断をしていくのかという点で、定量的な ROIC や IRR などの基準や定性的な面も含めて投資の意思決定の基準についてお伺いできればと思います。

久保: 定性的には、我々の戦略に不足しているかどうかを常に見ていますが、社内的には基本的に IRR 基準 7%を設けています。この基準を下回った場合でも、絶対に実行しないというわけではありませんが、一つの基準として投資判断を行っています。

実際、過去にはその基準値以下の案件でも認めたことがあります。それは戦略的にやるべきであると判断したためです。

Q3: 投資案件については、ある程度、もしくは非常に新規性の高い案件に関しても、潜在的な需要先とある程度議論した上で投資をされるケースが基本的に中心となると考えてよろしいでしょうか。今回の Pelican への投信も、おそらく既に契約ありきのかかなり手堅い印象もありましたがいかがでしょうか。

久保: 基本的には、今までの長い防衛省への取り組みと、参入障壁の高さが鍵です。国は年次で予算が決まっているため、5 年契約を結ぶようなことは基本的にできませんが、防衛省とは様々なコミュニケーションをとっています。地球観測の分野は防衛省にとっても 1 丁目 1 番地であり、今契約がなくても、削減されることはまずないだろうと考えております。

そのため、低軌道に参入するにあたり、通信ではなく地球観測に絞り、国の資金も活用してノウハウを蓄積し、衛星を保有することによって自由度を高め、価格決定権も持ちながら、将来的には 2030 年以降に民需で勝負していきたいと考えています。

山下: Pelican 事業は安全保障の分野が基盤となっていますが、2030 年以降、民需を拡大するための投資も積極的に行っていきます。

衛星画像を活用した宇宙系のスタートアップ企業、例えば Penetrator (ペネトレーター)のような、宇宙から不動産を探すような企業が今、数多く立ち上がってきています。こうした企業に積極的に資本も投入し、一緒に市場を開拓していくつもりです。

当社の持つアセットは、当社が持つからこそその強みであり、我々しかできない事業に繋げていきます。そのためにも、スタートアップへの投資も加速していくことを戦略として考えています。

スタートアップへの投資はリスクもあるかもしれませんが、IRR7%またはそれ以上の IRR でリスクを見極めた上で積極的に資本を投下し、その枠として現状 100 億円を設定しています。

Q4: 低軌道の地球観測コンステレーションについて、Planet 社の衛星の分解能 30cm は他社も同程度なのかと思いますが、自社での 10 機に加えて Planet 社の分も含め、観測の頻度を高めることが御社の競争力の源泉という理解であっているでしょうか。

山下: 分解能 30cm が標準ということはありません。確かに Maxar 社の WorldView という衛星がありますが、非常に大型の衛星でコンステレーションにはまだなっておりません。

我々の強みは、分解能に加えて時間分解能、つまりいかにリアルタイムに近い形で画像を提供するかにあります。これができるのは Planet 社と組む当社だけであり、特に日本においては同様に提供可能な企業は現時点で他にありません。この強みを活かし、市場をさらに拡大していく戦略です。

Q5: 宇宙状況把握の SSA サービス開始について、2026 年に自社用の衛星を上げ、その画像を提供するサービスを開始するという理解でよろしいですか。

石井: 2026 年の状況についてはまだ確定しておりませんが、実は ETS-9 という JAXA 殿の衛星の運用と相乗りミッションの搭載を受託しております。この衛星に関して、いくつかの相乗りミッションを検討した結果、光学望遠鏡(静止軌道の監視)の搭載を決定しました。

現在、ETS-9 の打ち上げに向けて準備を進めており、宇宙開発基本計画の工程表では 2026 年度と示されていますが、詳細はまだ検討中です。そのため、正確な情報は現時点ではお伝えできません。しかし、ETS-9 が打ち上がった後は、我々としてサービスを開始する予定です。

Q6: SSA サービスの内容は画像提供でしょうか。

石井: その通りです。宇宙状況ですので、基本的には定点観測的な星は沢山あります。たまにおかしな動きをすることがありますので、これを見つけていくようなサービスです。

Q7: スペースインテリジェンス事業の 2030 年営業収益目標 230 億円について、民需と安全保障の内訳を教えてください。

木村: 予想値としては、アンカーカスタマーとして安全保障で約半分を想定し、残り半分は民需で獲得していくイメージです。

Q8: 久保氏が商社出身。商社との協業やシナジーの可能性、商社出身者が経営に携わるメリットについて。宇宙とは何かだいぶ違う世界にいるような感じもしますが、そこであえてグループとして存在しているシナジー的なものがあり得るのかという点についても伺いたい。

久保: 宇宙ビジネスは商社的に見ますとプラントビジネスに非常に似ており、装置産業であるため、インフラとしてかなりの投資が必要な産業です。今後のシナジーについては、安全保障分野ではあまり見込めませんが、今後の協業のシナジーということで、可能性があるとするれば、民需のところですね。

例えば、バナナとパイナップルの広大な農園を持つドールという会社では、毎年害虫の影響が出ており、現在はドローンで対応していますが、これを、衛星を使って行えないか考えられます。土地や土壌を観測して肥料や農薬の散布を行うビジネスはもうアメリカでは始まっています。

Planet 社は、アメリカではドイツのベストバイと組んで農薬の散布を行うなど、新しい取り組みを実施しています。こうしたビジネスは非常に興味深いと私も見ており、伊藤忠商事の食糧カンパニーに声をかけてみたり、紙パルプなどで衛星を使えるようなビジネスがあるのではと可能性を模索しています。現在はまだ、「いいですね」とばかりで、我々もそれだけのことをできる供給能力が不足しており、開発されたソフトもないため、ベンチャーに資金を投入して衛星のアプリケーション開発に力を入れています。

今すぐに協業のシナジーはありませんが、2030年以降には、他の産業ビジネスとの関わりを視野に入れ、衛星を活用して社会課題を解決するソリューションプロバイダーを目指しています。2030年まではしっかりと安全保障関係でノウハウを蓄積していきたいと考えています。

Q9: 国際情勢について、長期的にどのような想定を持たれていますか。今、かなり不安定で流動的な情勢の世界だと思いますが、足元では安全保障のところはかなり踏み込んでいる一方で、2030年以降を見据えたときは民事の方にも軸足を置かれるということで、国際的にどういう世界観を持っているか教えてください。

久保: 非常に難しいご質問ですが、現在の日本を取り巻く環境を考えると、朝鮮半島や東シナ海の動向を含め、安全保障面での関心は引き続き高まっています。防衛省をはじめ、関係機関が非常に注目している分野も多く、今後5年間は当社の事業にとっても引き続き需要があると考えています。もちろん、平和な世界が理想ですが、現状を踏まえると、当社としても引き続き活躍の場があるのではないかと見えています。

2030年以降については、単に世界の平和を願うだけではなく、この5年間で国防関連のノウハウをしっかりと蓄積し、将来的には衛星を活用したビジネスで収益を上げていきたいと考えています。

Q10: 安全保障における御社の強みを改めて教えていただきたいと思います。誰でもできるビジネスでないことは理解しており、参入障壁も高いです。一方で御社が果たさなければならない責務もいろいろあります。例えば、セキュリティやファイアウォール、24時間365日、過去の実績のみならず優先撮像権の確保や著作権等々、いろいろあるかと思います。ご紹介できる範囲でお願いしたいと思います。

久保: 当社は1989年の初号機以来、通信衛星を提供し、安全保障に貢献してまいりました。35年以上にわたりご利用いただき、実際に運用されている方々からも高く評価され、感謝の声をいただいております。そういった人脈的なものもございまして、ただ衛星を提供するだけでなく、安全に運用し続けてきたことが信頼につながっており、これが当社の大きな強みだと考えています。

また、1989年といえますと、通信衛星をまさか民間が上げるかというような時代だったと思います。そういった時代に、民間の資本で先行してリスクを背負いながら打ち上げてきたこともご評価に繋がっています。昨今では衛星コンステレーションもそうですし、これは我々が参入障壁を越えて、防衛省のためにいくつか施策を打ってきたということです。

また、先ほどのSSAについても、実は私どもの民間資本で打ち上げます。防衛省のご計画よりも半歩先、一歩先を見据えて先に取り組むことでお役に立てるよう努めており、こうした姿勢も評価いただいているのではないかと考えています。

Q11: 安全保障とスペースインテリジェンス事業におけるマージンの改善の見込みや、見通しの確度の高さについて、何かヒントがありましたらお願いします。

山下: 安全保障の分野においては、基本的に予算が重要な要素となります。特に年度ごとの予算を確実に確保すること、さらに大きな視点で見れば、防衛力整備計画にしっかりと反映される形で予算化されることがポイントです。

当社は、防衛省のプログラムに基づいて営業活動を行い、確実な予算確保をお願いするとともに、当社の強みを活かした提案を継続して行っています。これにより、安定的な供給を実現し、当社としても確実な予算獲得につなげています。

また、例えばPelicanを当社が所有している点など、アセットを活用したサービス提供能力を持つ企業は日本国内では当社のみです。こうした強みを生かしながら、より着実な受注を確保し、事業の確度を高める取り組みを進めています。

こうした活動がヒントになるかは分かりませんが、通常の営業活動に加え、今後もさらに確実な成果につなげるための努力を続けていきます。

Q12: 米倉社長が日本の防衛省だけではなく、米軍への衛星画像データの輸出に取り組んでいると話していたと思うのですが、売り込みの現状はどのような状況でしょうか。

石井: 米軍への画像提供についてですが、残念ながら当社が直接米軍に対して画像を提供するビジネスは、なかなか成立せず、むしろ、米軍関連のメーカーやアメリカのオペレーターが当社の画像を仕入れ、それを活用するという形の方が大きくなるのではと考えています。

Q13: トランプ政権では在日米軍の強化を中止する検討がなされているとの報道もあります。その影響について、米軍のプレゼンス拡大が減速すると、潜在顧客が減るからマイナスなのか、それとも国産サービスの重要性が増すからプラスなのか、どちらの方向性が大きいと見ているかをお願いします。

石井: トランプ政権の方針については、正直なところ予測が難しく、私見が入ってしまう部分もあるかと思っています。ただ、影響の出方はさまざまな可能性があると考えています。

例えば、次の防衛力整備計画は 2028 年度以降を対象としていますが、2025 年度、つまり来年度からその準備が本格化することは業界内でも広く認識されています。トランプ政権下で新たな計画が策定されることになれば、何らかの影響が出るのではないかと見ています。

米国製品の話もあるかもしれませんが、GDP の何%といった数字の影響が我が国にもあるかもしれません。防衛力整備計画の厚みが増すかもしれません。

個人的な見解としては、米軍が我が国の主流を含めて緩くなると、日本側での評価の必要性が高まり、結果として当該分野はむしろ拡大する方向に進むのではないかと感じています。

Q14: スペースインテリジェンス事業において、安全保障分野では、基本的には国家機関の方でデータ解析されるので、生データの提供が中心かと思います。一方で、民事分野拡大するには、データサイエンティストの確保、AI の保有が必要になると思います。御社は自社で構築するのか、それともスタートアップへの投資などを通じてパートナーの力を活用するのか、またはそのハイブリッドなのか確認させてください。

山下: 防衛分野に関してはその通りです。自社ではまず、4 月 1 日付で木村の本部直下に「スペースインテリジェンスファンクショナルチーム」を設置し、データサイエンティストの部隊を配備します。このチームでアプリケーション開発やデータ解析を進めていきます。

但し、当社単独で行うのはリスクもあります。関連企業への投資もあわせて行いながら、投資を着実に実現に繋げるために、我々のチームも活用し一緒に開発していくことを考えています。自社でも持つし、パートナーへの出資 100 億円も含めてやっていきます。