



世界の通信事業者が直面する ビジネスリスクトップ10 (2019年版)

この業界は転換点を迎えており…

5G実装拡大に伴い、世界の通信業界は転換点を迎えています。これは大きな変局点であり、外部要因や業界の課題、組織としての優先事項が大きく変化することによって特徴づけられます。

他のセクターとのコンバージェンスが進み、5Gやモノのインターネット(以下「IoT」)の売り上げ増加が期待できるにもかかわらず、通信業界は低成長モードから抜け出すのは難しい状況です。データサービスは今後もモバイルでの増収をけん引しますが、モバイル音声サービスの減速傾向が続いているために、その効果は大きく相殺されます。

また、IoT接続は拡大しており、2025年までに250億台に達すると見込まれています。とはいえ、売り上げへの貢献はまだ比較的小さく、接続1件あたりの売り上げは依然として低調に推移しており、さらに減速する傾向にあります。

…アジリティと顧客重視に焦点を絞っています

成長に対するこうした制約から抜け出すため、通信事業者は、アジリティ、効率性、顧客中心主義を大きく変革することを目指し、かつてないほど多様な新技術を取り入れています。

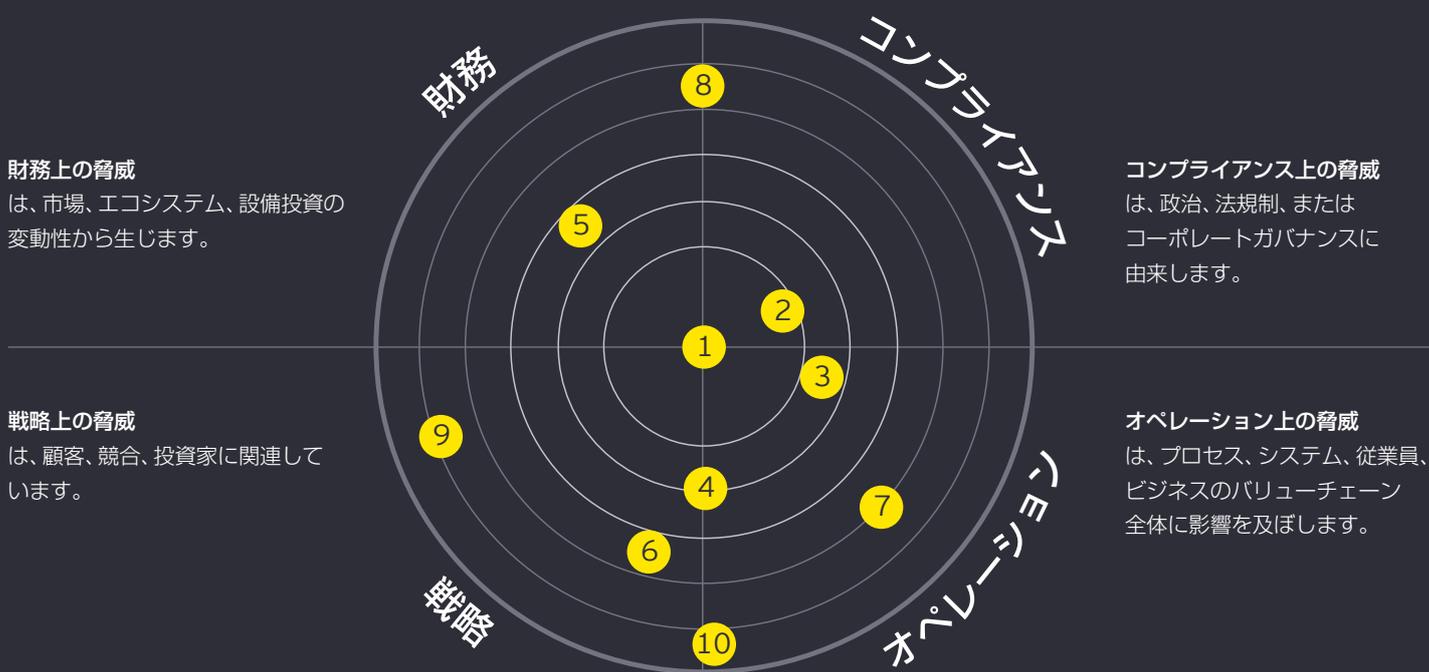
こうした動きによって、セクター全体でデジタルトランスフォーメーションの取り組みが規模においても戦略的位置付けにおいても拡大しています。折しも通信事業者は、固定とモバイルの両方で次々とインフラのアップグレードに着手しています。また、株価の値動きはばらつきが大きいため状況が続いており、新興市場の事業者はここ3年にわたって他の領域をアウトパフォームしています。

こうしたことは、通信事業者にとって何を意味するのでしょうか。それは、CAPEX(資本的支出)の負担増大、市場構造の変化、新たに生み出される数々のディスラプション(創造的破壊)シナリオが複雑に絡み合い、急速に変化する未来です。さらに、これらの課題だけでは不十分とも言えるように、規制や政策上の課題も着実に変化しています。

こうした難しい状況の中で、デジタル社会への移行は通信事業者にとってはリスクでもあり、恩恵でもあるのです。通信事業者が変化の担い手として重要な役割を果たせることに違いありませんが、それは各事業者が関与をさらに深め、顧客やその他のステークホルダーとの信頼を築いた場合に限りです。

通信業界のリスクをマッピングする

世界の通信事業者が2019年に直面するビジネスリスクについて私たちが分析を行うことになったのには、次のような現状があるからです。これまでの年次調査と同様、私たちは業界や消費者の調査から得られた洞察を、セクター事業者の進化していく視点と組み合わせることで、通信事業者が現在直面している特に深刻なリスクを特定しました。以下の「リスクレーダー」が示すように、私たちはセクターのリスク要因を4カテゴリー（コンプライアンス、オペレーション、戦略、財務）に整理し、各リスクをその重要性和影響力に基づいて評価しました。



2019年のビジネスリスクトップ10

概観すると、リスク分析が示していることとして、通信事業者は戦略の中心に顧客を置かなければ、なかなか成功できません。以下では、私たちがセクター全体で明らかにした10大リスクを見ていきます。

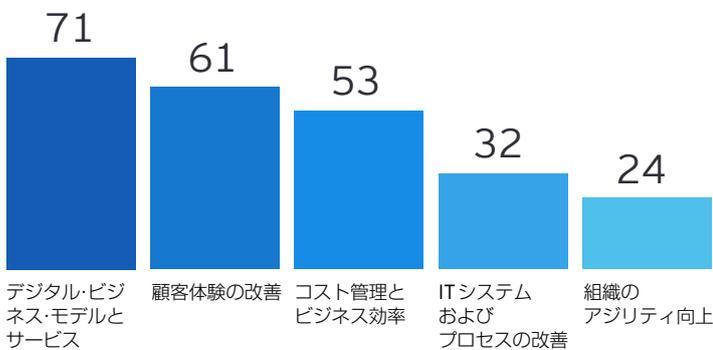
01

効果の少ないデジタル成長と多様化戦略

業界の調査では、通信業界のリーダーたちにとってデジタルサービスが最優先事項であることが確認されました。しかし、これらのサービスから成長を生み出すのは依然として困難で、早くから金融サービスなどの隣接市場に進出した企業のほとんどは、まだ小規模で業績もまちまちです。5GやIoTが注目を集めるようになるのに伴い、通信事業者は革新的なビジネスモデルを開発するとともに、M&Aや戦略的提携を通じてインオーガニックによる成長やサービスの革新、多様な事業の機会をつかむことで、対応可能な市場を最大限に高める必要があります。

通信事業者が主導する戦略的優先事項

回答者の割合



出典: Digital transformation for 2020 and beyond (EYGM Limited, 2017年)
(通信業界のグローバルリーダー 39社を対象とした調査)

02

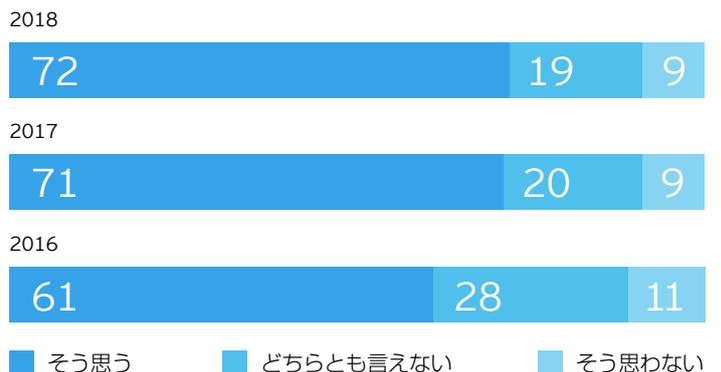
プライバシー、セキュリティ、信頼の面で変化している責務を軽視

オンラインデータの使用に関する消費者の懸念は、欧州連合 (EU) の一般データ保護規則 (GDPR) などの規制によって高まっており、現在も高まり続けています。この傾向は、私たちの消費者調査で明らかになりました。消費者と企業のいずれにとってもデジタル時代の信頼 (Digital Trust) が白熱した議論となっており、規制当局もデータ保護を優先している現在、通信事業者は、顧客のデータや体験を安全かつ確実に保護するという、ますます困難な課題に直面しています。

事業者はこの責務を認識していますが、「セキュリティ・バイ・デザイン」をデジタルトランスフォーメーション戦略の要にすることなど、セキュリティや信頼を顧客とのやり取りの中心に置くには、多くの事業者にまだ改善の余地があります。

オンラインデータの公開に対する消費者の姿勢

ステートメント: たとえ自分が知っているブランドや信頼しているブランドのウェブサイトであっても、インターネット上で個人情報や資産情報を公開することについて、自分はかなり慎重だ。



出典: Decoding the digital household (EYGM Limited, 2018年)
(英国の2,500世帯を対象とした調査に基づく)

03

内部におけるデジタル化の取り組みを拡大するのは難易度が高い

顧客体験の変革や、さらなる効率化、組織のアジリティ向上を推進する取り組みにおいて、多くの事業者は複数年にわたるデジタルトランスフォーメーションプログラムを立ち上げています。しかし、私たちの調査によると、これらのプロジェクトは大きな障害に直面しています。特にレガシーITプラットフォームの負担とデジタルスキルの欠如が問題となっているのです。

既存の企業規模の変革の枠内で新しいイノベーションを活用することの難しさを見ると、新たな技術サイクルによって進歩が遅れることもあります。この点で成功を収めるには、事業者は、ソフトウェア・デファインド・ネットワーク（SDN）など比較的成熟した技術の潜在的可能性を決して軽視することのないようにしながら、新技術を包括的に結びつけて考える必要があります。

新技術に関する通信事業者の見解

回答者の割合

AIとロボティック・プロセス・オートメーション

57%

クラウドコンピューティングとビッグデータ

35%

分散型台帳技術

8%

出典：Capital Confidence Barometer: 18th edition (EYGM Limited, 2018年)

04

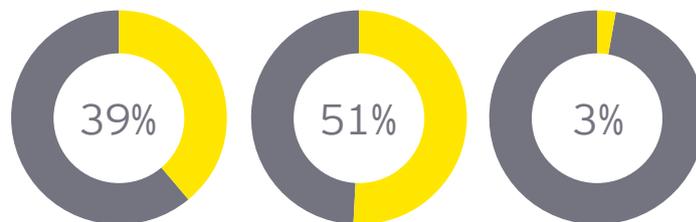
要員計画および設計の優先順位を付けることの難しさ

事業者は、デジタルスキルの不足が組織の課題になっていることを認識していますが、人材という課題はまだ戦略的優先事項として十分に取り上げられていません。デジタルトランスフォーメーションプログラムは、要員の能力を磨き直すことよりも、システムやプロセスを見直すことの方に重点を置く傾向にあります。しかし、技術サイクルの短縮に伴い、新たなスキルの習得は不可欠となっています。

これらの課題を克服し、生産性を高めて、組織内の新たな壁を取り払うには、通信事業者は要員設計に包括的なアプローチを採る必要があります。従業員の積極的な関与は特に重要です。なぜなら、それによって顧客体験を改善する基盤が得られるからです。

デジタルスキルや人材に対する通信事業者の姿勢

回答者の割合



人材の獲得や育成は、イノベーションの最大の推進要因だと考えている事業者

デジタルスキルの欠如は、変革を妨げる最大の障害だと考えている事業者

人材の成長や維持を戦略上の最優先事項と考えている事業者

出典：Digital transformation for 2020 and beyond (EYGM Limited, 2017年)
(通信業界のグローバルリーダー 39社を対象とした調査)

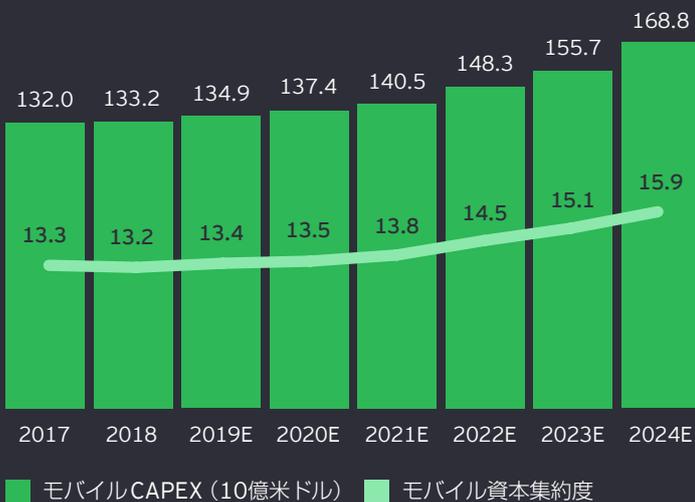
05

CAPEXの負担増大に 対処できない

世界中の事業者は、5Gや低電力の広域ネットワークからギガビットファイバーまで、多岐にわたる新たなネットワーク投資の波に直面しています。しかし、こうしたCAPEXに対するリターンは依然として不確実で、多くのIoT中心の5Gユースケースはまだ初期段階にあり、ブロードバンド化は高額なファイバー接続の料金に脅威をもたらす一因と認識されています。

事業者がかつてないほど多様なネットワーク資産ポートフォリオに取り組み中で、インフラの切り替えや分割、共有化で適切な選択をすることが、今後ますます重要になります。

世界のモバイルCAPEXの推移⁴



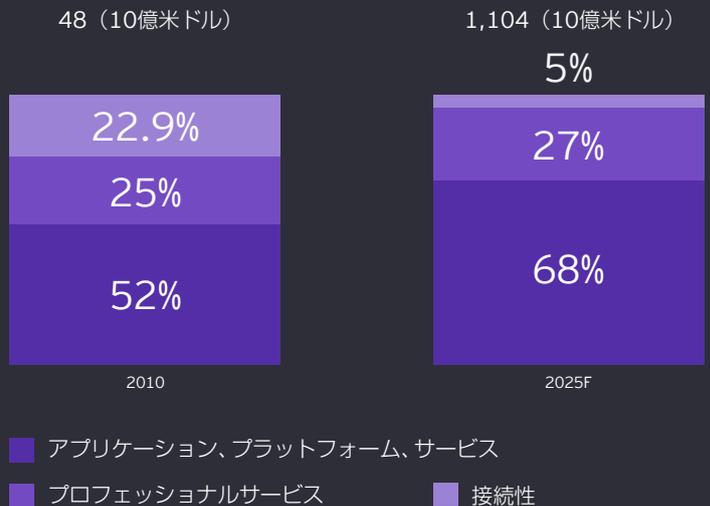
出典: Telecoms capex: worldwide trends and forecasts 2017-2025 (Analysys Mason, 2019年3月)

06

進化するディスラプションシナリオの かじ取りの難しさ

インテリジェントコネクティビティに対する需要の高まりにより、強力で資金力のあるさまざまなディスラプターが通信市場への足掛かりを得ています。例えば、新たな代替ネットワークプロバイダーは「フルファイバー」の導入において既存のプロバイダーと競合しており、一方でモバイル参入企業は価格でのしを削っています。そして今度は5GによってIoTの収益がアプリケーションやサービスにシフトする動きが加速しつつあり、また企業のプライベートネットワークもレガシーなバリューチェーンを変更する必要性もあります。5Gへの動きが勢いを増すに伴い、事業者は、創造的破壊の潜在的でありかつディスラプティブな脅威に常に注意を怠らず、こうした脅威への対処を常に最優先課題としておく必要があります。

世界のIoT売り上げ構成予測



出典: Global Mobile Trends 2018 (GSMA, 2018年9月)

07

十分ではないポートフォリオ管理プロセス

業界調査によると、事業者全体の半数は、M&Aから当初想定していたシナジー（相乗効果）を得られていません。その原因の多くは十分ではない統合計画や管理プロセスにあるといえます。しかし、コンバージェンスやディスラプションが加速する中で、インオーガニックによる成長は重要です。収益のシナジーを得るには時間がかかるため、統合上の最大の課題は、人材や戦略的成長の優先事項が中心となります。売り手と買い手の違いに広がりが生じていることに伴い、M&Aにより統合するためには柔軟な統合ロードマップや、通信事業者の事業ポートフォリオの一層スマートな管理が必要になる可能性があります。

実際に得られたシナジーは、ディール時に想定したバリューと比べてどうでしたか？

通信事業者のM&A：シナジーの実現

想定したよりシナジーは低かった

50%

想定したとおりのシナジーが得られた

25%

想定したよりシナジーは高かった

22%

Q. 実際に得られたシナジーは、ディール時に想定したバリューと比べてどうでしたか？

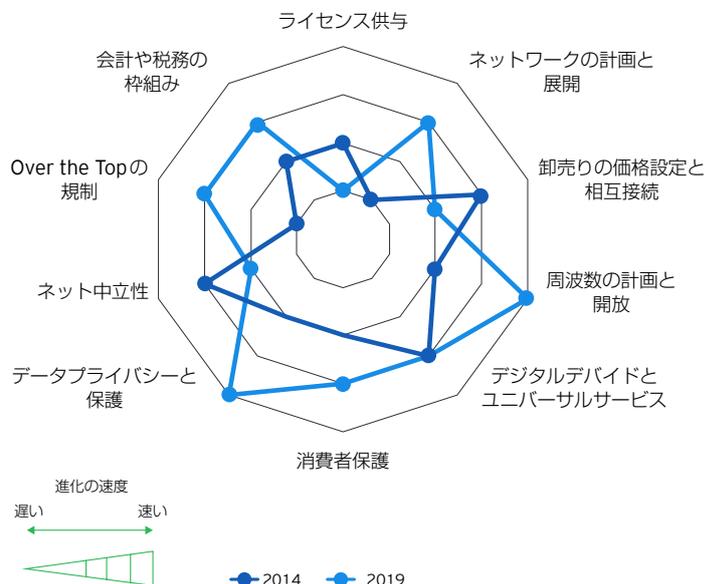
出典：Capital Confidence Barometer: 19th edition (EYGM Limited, 2018年)
(通信業界の回答者)

08

規制の枠組みの変化に適応することが難しい

規制当局の焦点が引き続きデータ保護などの領域にシフトしていることに伴って、卸売りの価格設定や相互接続など、事業者に対する従来の負担は一部緩和しつつあります。しかし、その他の領域の規制はかつてないほど急速に変化しており、周波数の開放ロードマップやデータ保護の枠組み、会計ルールはいずれも流動的です。通信事業者はまた、政府の産業政策の中心にますます置かれるようになっており、事業者にとっては新たな需要が生まれています。事業者としては、このように変化する国内外の規制および政策環境をマッピングし、バランスを取り、かじを取ることが重要です。

Regulatory domains impacting telcos



出典：EY analysis

09

各産業や公共部門とのエンゲージメントの
難しさ

世界中の政府は今やファイバーや5Gを、デジタル社会への移行をけん引するのに役立つ手段と考えています。そして通信事業者は、多くの産業の枠を超えた民間企業の中でも、ますますデジタルトランスフォーメーションのイネーブラーと見られるようになっていきます。こうした状況は、通信事業者が公共部門とも各種業界とも主体的に関わり合う必要があることを示しています。しかしながら現在のところ、エンゲージメントの水準は限定的です。あらゆるレベルの企業や政府に新たなバリュープロポジション（価値提案）を積極的かつ明確に示すことで、通信事業者は新しいエコシステムの登場を主導し、産業や社会を変革する上で十分な役割を果たす存在になるでしょう。

10

イノベーションにつながる複数のルートを
統合する難しさ

ここ数十年の間、事業者はR&Dの多くをアウトソースしてきました。事業者のR&Dは他の産業と比較して割合としては小規模であり、今やイノベーションを主導するリーダーシップの多くがいかにバリューチェーンの他のプレーヤーの手中にあるかを明確に示しています。もっと最近では、事業者は新たなベンチャーキャピタルファンドやインキュベーターの取り組みを始めることで、イノベーションの源泉を広げる措置を講じています。今後は、従来のR&Dからスタートアップの資金調達や戦略的提携まで、さまざまなイノベーション活動を統合することで、新しい技術サイクルを最大限活用できるようになります。組織本体に対するフィードバックループを強化することもまた、イノベーションへのアクセス拡大によってビジネスに大きな影響を及ぼすことにつながります。

EYはどう支援できるか

通信セクターは、デジタルディスラプションやコンバージェンスという課題に直面しています。この位置付けを考えると、カギを握るのは、「正しい機会を捉え、正しいリスクに焦点を当てているか」という問いです。

私たちは、貴社がこの答えを見つけるとともに、以下の領域全体にわたるデジタルトランスフォーメーションのニーズに優先順位を付けられるよう支援できます。

- ▶ インオーガニック (M&A や出資) 戦略策定および実行
- ▶ 顧客体験の設計
- ▶ サービスの多様化
- ▶ IoT
- ▶ インテリジェントオートメーション
- ▶ レガシーシステムおよびプロセスの刷新

これら全ての領域以外でも、私たちは適切な長期戦略を策定し、デジタルディスラプションがもたらすチャンスを最大限に生かせるようサポートします。



EY Contacts

EY Japan

テレコムセクターリーダー

齋藤武彦

takehiko.saito@jp.ey.com

TMT リーダー

加藤節雄

setsuo.kato@jp.ey.com

TMT トランザクションアドバイザリーリーダー

岩本昌悟

shogo.iwamoto@jp.ey.com

TMT アシュアランスリーダー

宗像雄一郎

yuichiro.munakata@jp.ey.com>

TMT タックスリーダー

ヨアヒム・ストッブズ

joachim.stobbs@jp.ey.com

TMT アドバイザリーリーダー

尾山哲夫

tetsuo.oyama@jp.ey.com

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EYについて

EYは、アシュアランス、税務、トランザクションおよびアドバイザリーなどの分野における世界的なリーダーです。私たちの深い洞察と高品質なサービスは、世界中の資本市場や経済活動に信頼をもたらします。私たちはさまざまなステークホルダーの期待に応えるチームを率いるリーダーを生み出していきます。そうすることで、構成員、クライアント、そして地域社会のために、より良い社会の構築に貢献します。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、[ey.com/privacy](https://www.ey.com/privacy)をご確認ください。EYについて詳しくは、[ey.com](https://www.ey.com)をご覧ください。

EY Japanについて

EY Japanは、EYの日本におけるメンバーファームの総称です。EY 新日本有限責任監査法人、EY 税理士法人、EY トランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社、EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社などから構成されています。なお、各メンバーファームは法的に独立した法人です。詳しくは www.eyjapan.jp をご覧ください。

© 2019 EY Japan.

All Rights Reserved.

本書はEYG no.001607-19Gblの翻訳版です。

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。EY Japanおよび他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。