

今の戦略は今後の目標に 合致しているか？

EY Global Telecommunications Leaders Study 2024

戦略の実現



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



EY Parthenon

Building a better working world

目次

はじめに：未来のテレコム事業者の姿を描く	3
調査結果の詳細	4
現在の経営環境： 競争と規制が課題のトップ	4
長期的戦略（北極星）： ネットワーク品質とデジタルサービス	8
短期的な戦略的優先課題： 変革に対する現在の取り組み	11
ギャップに注意： 現在の戦略と未来のビジョンの間には隔たりがある	14
テレコム企業の未来に向けた5つのステップ	15

執筆者

Cedric Foray

EY Global Telecommunications Leader

Tom Loozen

Senior Partner, Telecommunications,
EY Nederland B.V.

Dr. Sören Grabowski

Telecommunications Partner,
EY Strategy & Transactions GmbH

Adrian Baschnonga

EY Global Telecommunications Lead Analyst

EY Japanの窓口



宮内 亮

EY Japanテレコムセクター コンサルティングリーダー
EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社テクノロジー／
メディア・エンターテインメント／テレコムセクター ディレクター

はじめに

未来のテレコム事業者の姿を描く

ビジネスモデルやサービス内容を進化させ続けてきた世界各地のテレコム事業者は、大きな転換点を迎えています。これまでは、中核である接続サービスとその最適化に主に注力しつつ、新たなテクノロジーを活用して業務効率や組織効率の継続的向上をけん引してきました。ところが、業界のエコシステム、ステークホルダーからの期待、従業員ニーズのどれもが、急速に新しい方向に向かっており、今までのアプローチでは通用しなくなってきています。そうした変化についていくには、ネットワーク品質やコスト最適化を中心とする守りの戦略だけでは十分とは言えなくなってきています。今必要なのは、もっと根本的な包括的変革です。

それはどんな変革でしょうか。その答えを探るため、EYの専門家チームは、世界各国の50社を超えるテレコム事業者の経営幹部約60人を対象に、詳細なインタビューを実施しました（調査手法は下に説明）。回答者は、大手総合通信事業者、光ファイバー事業者、モバイルネットワーク事業者、仮想移動体通信事業者（MVNO）のリーダーたちです。EYパルテノンで現在行われている調査研究プログラムの一環として、EYグローバルTMT（テクノロジー、メディア&エンターテインメント、テレコム）チームと共同で実施したこの調査では、現在の自社組織が優先する課題、および業界の現状や今後について、テレコム業界のリーダーの考えを探ることを目指しました。

調査から何が見えてきたでしょうか。テレコムの事業者が掲げる戦略は防御主体、どちらかといえば近視眼的な短期戦略である一方で、業界の今後となると今とは大きく違う多様な未来図を描いていて、戦略と未来図の間には隔たりがあり、それが広がっていることが分かりました。EYではこうした結果から得た情報を分析し、テレコム事業者が将来生き残るために今何ができるのか、5つの重要なアクションを具体的に提言しています。本レポートはテレコム業界リーダー必読の内容になっていると自負しています。戦略策定にあたって、本レポートを役立てていただければ幸いです。

調査方法

2023年9月から2024年2月にかけて、EYパルテノンの専門家チームは、テレコム業界の上級管理職63名を対象に、対面でのアンケート形式のインタビューを実施しました。質問では、業界の事業環境や短期的な優先課題、「北極星」（目指す方向、指針）、5年後の業界予想などのテーマを探りました。調査対象は世界29カ国に及び、内訳は、75%がヨーロッパ、8%が北・中・南米、9%がアジア太平洋、8%が中東およびアフリカにそれぞれ拠点を置く企業です。回答者は、CEO（32%）や最高戦略責任者（CSO）または最高変革責任者（CTO）（21%）などの経営幹部です。調査の参加者は、テレコム事業部門または事業ユニットのトップであることを条件としました。

調査結果の詳細

現在の経営環境： 競争と規制が課題のトップ

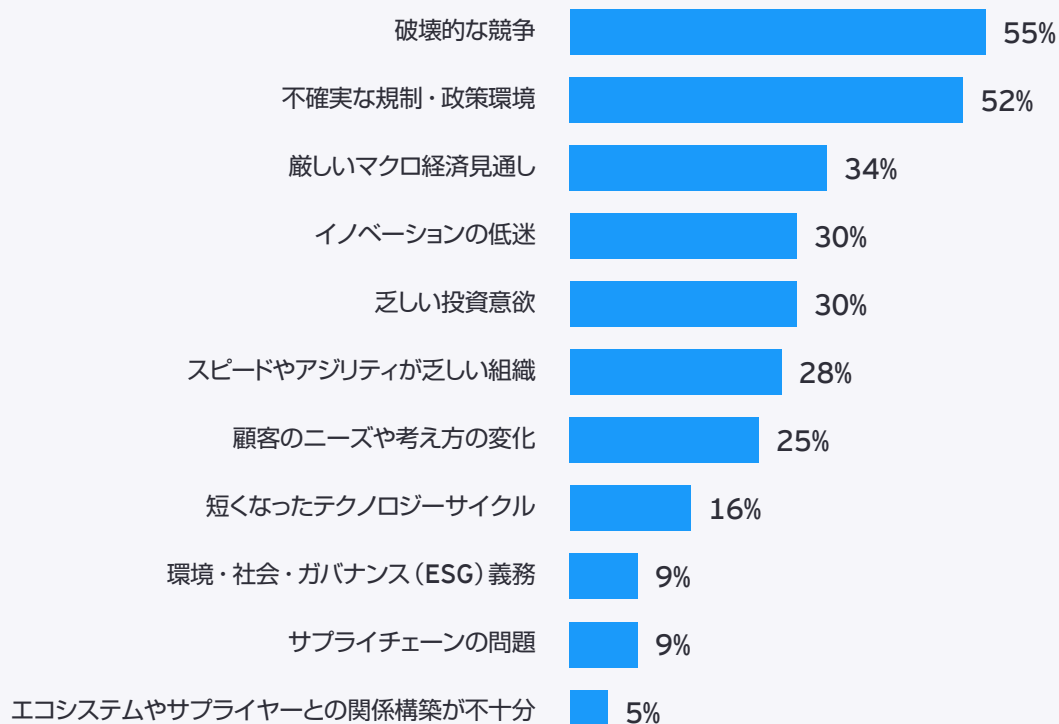
収益性の高い成長を阻む主な障壁として、テレコム業界の経営幹部がまず挙げたのは、「破壊的な競争」と「規制の不確実性」という自らコントロールできない2つの問題です。この2つは、他のセクターでは挙げられることの多い「マクロ経済環境」や「イノベーションの低迷」を大きく引き離しています。地域別の分析からは、興味深い違いが見られます。北・中・南米の回答者は破壊的な競争を課題と考える傾向があるのに対し、欧州の回答者は「規制の不確実性」の方を懸念しています。



「テレコム業界が受けたダメージの大半は、自ら招いたものだと思う」

図1: 収益性の高い成長を阻む最大の問題

現在、この業界において、収益性の高い成長を実現する上で最大の問題は何ですか。



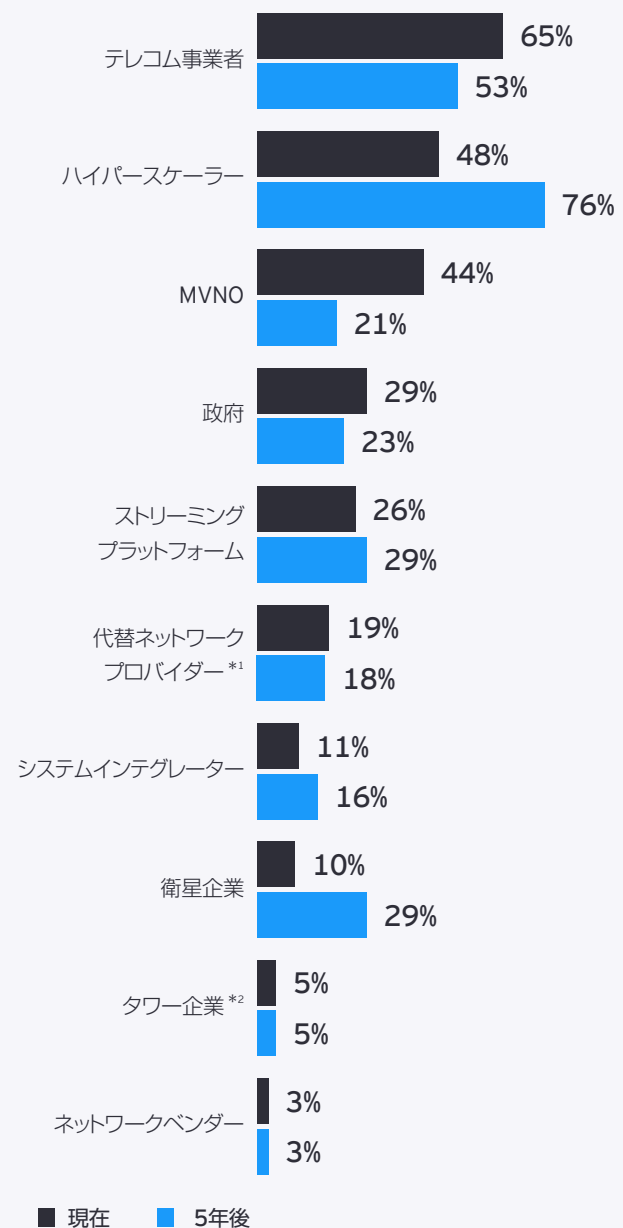
業界が直面する競争圧力に関して、回答者は現時点では、昔ながらの大手通信事業者を最大の脅威だとみています。しかし、5年後、業界の競争は大きく様変わりすると考えています。つまり、ハイパースケーラー（大規模なデータセンターを運営し、クラウドコンピューティングやストレージ、ネットワークサービスを提供する企業のこと。代表的な企業としては、Amazon Web Services〈AWS〉、Microsoft〈Azure〉、Google〈Google Cloud Platform〉など）が最大の創造的破壊者となり、衛星企業が徐々に競争上の脅威となる一方、MVNOは衰退していくとみています。欧州以外のテレコム企業は、ハイパースケーラーを特に手ごわい相手と考えていて、93%の企業が将来の脅威として挙げています。

一方、今後3年間にわたって業界に影響を及ぼす主要な規制や政策に関しては、従来からの要因と新たな要因の双方を挙げています。トップは「周波数の開放」で、48%の回答者が挙げています。次いで、3つの問題「卸・小売価格の規制」「AI（人工知能）の規制」「デジタル市場の規制」が挙げられ、いずれも40%を超えています。新たな参入を可能にする周波数開放政策の意義を強調するテレコム事業者もありますが、ネットワークやサービスへの投資促進という政府が掲げる他の重点政策と相反するのでは、とも指摘しています。

ハイパースケーラーはB2Bビジネスを侵食しつつあります。問題は、クラウドにおけるわれわれの役割は何かという点です。クラウドを取り仕切って、自らクラウドの中に進出していくのか。ハイパースケーラーにとって、仲介者として顧客に接続サービスを提供し主導権を握ることは造作もないことでしょう

図2: 主な競争上の脅威

次のうち、貴社のビジネスにとって、a) 現在 b) 5年後の最大の破壊的脅威はどれですか。



*1 既存の大手通信事業者 (MNO や ISP) とは異なる、新しい形のネットワークインフラを提供する事業者。光ファイバー系、モバイル・ワイヤレス系、メッシュネットワーク系、衛星通信系などがある。代表的企業としては、CityFibre (英国: 光ファイバー系)、NYC Mesh (米国: メッシュネットワーク系) など

*2 携帯通信の基地局向けに通信タワー (セルタワー) を所有・運営し、通信事業者に貸し出すビジネスを展開する企業を指す。代表的な企業としては、American Tower (米国)、JTOWER (日本)

調査結果の詳細

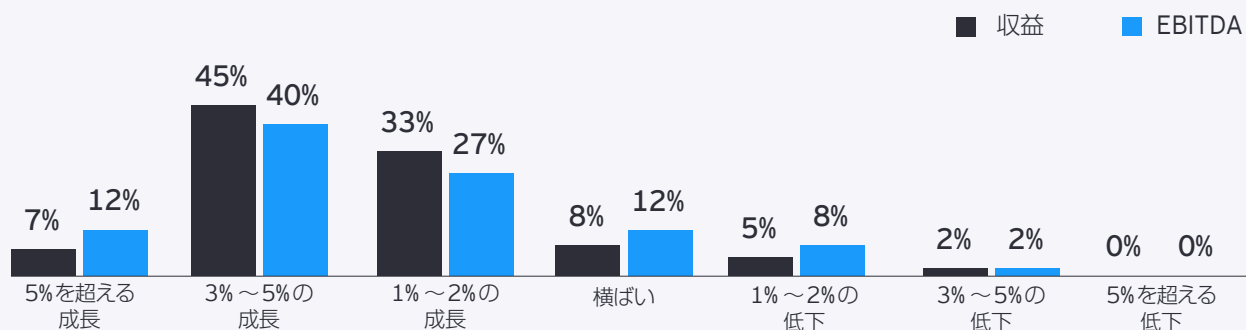
今後3年間のテレコム事業者の収益とEBITDAに対する全般的な期待という点では、回答者は1桁台前半の成長率を予測しており、回答者の半数は、自社が事業展開する市場において収益・EBITDA共に3%以上の成長を見込んでいます。欧州の回答者は、3%以上の増収達成への自信の度合いが最も高く、そう回答した割合は、他の地域が43%だったのに対し55%に上ります。とはいえ、回答者の中には、この成長の大半は、消費者向けサブスクリプションの中に組み込まれる、インフレに連動した価格引き上げによるものだろうと言う人もいます。4分の3以上のテレコム事業者は、今後3年間で市場を上回る業績を達成できると楽観的です。

今後、収益は増加するでしょうが、それはインフレによるものです

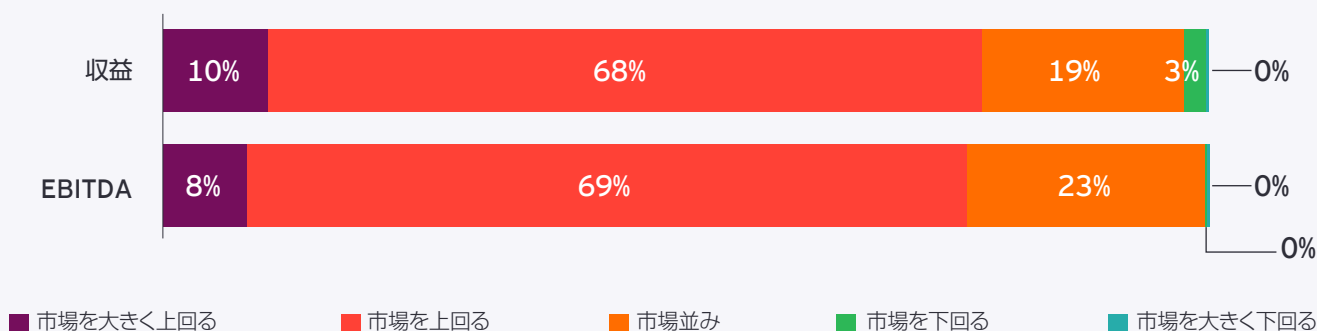


図3: 成長と業績への期待

今後3年間、貴社が事業展開する地域の通信市場の発展について、どのような見通しを持っていますか。



貴社が事業展開する市場と比較して、どのような業績予想をお持ちですか。



長期的戦略（北極星）：ネットワーク品質とデジタルサービス

利益成長の源泉として最も重要な領域については、「中核である接続サービス」と「コスト効率化による利益率の向上」という、比較的昔ながらの2つ領域に最大の期待を寄せています。リテール分野では中核である接続サービス以外の分野、ホールセール分野ではプラットフォーム、エコシステム、「as-a-service」商品での成長模索にはあまり力を入れていないようです。欧州のテレコム事業者は利益率の向上（65%）に力を入れる傾向が強く、アジア太平洋ではプラットフォームとエコシステムでの成長が最も多くなっています（57%）。デジタルサービスに注力すると、コアコンピタンスである接続サービスがおろそかになるのでは、と危惧する回答者もいました。そう思わないと答えた回答者もいます。

長期的なポジショニングの展望では、依然として従来の領域を重視しています。テレコム事業者の大半は、「ネットワーク品質」と「デジタルサービス」という二大戦略のどちらかを「北極星（指針）」と定め、ユーティリティタイプの戦略やホールセール中心の戦略はあまり多くありません。半数近くのテレコム事業者は自身をネットワーク品質のリーダーと考えている一方で（ネットワークエクセレンスを自社の「主な収入源」と表現した人もいました）、アジア太平洋地域では、「フルデジタルサービスプロバイダー」のポジジョンを強く好む傾向にあります。

中核である接続サービスは、5年後も利益の最大の源であることに変わりはないのですから、あまりおろそかにしてはならないと考えます

NaaS（network-as-a-service）やネットワークスライシングは、今後の重要なビジネスモデルと考えています。したがって、弊社のホールセールとしてのポジショニングは、今後重要性を増すでしょう

図4：利益成長の主な源泉

この先、利益成長シナリオの中で、貴社にとって最も重要なものは何ですか（2つ選択）

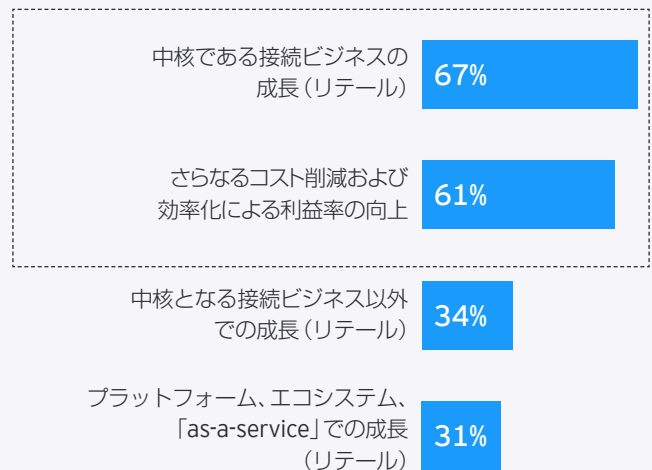
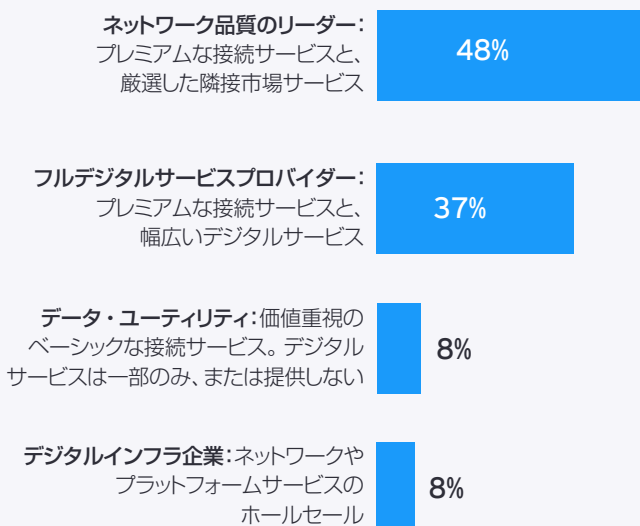


図5: 長期的な戦略的ポジショニング

次の戦略的ポジションのうち、貴社の長期的なポジショニングに最も近いのはどれですか。



興味深いのは、ネットワーク品質でのリーダーシップとフルデジタルサービス提供に注力する2つのグループは、いろいろな面で考え方が対照的です。

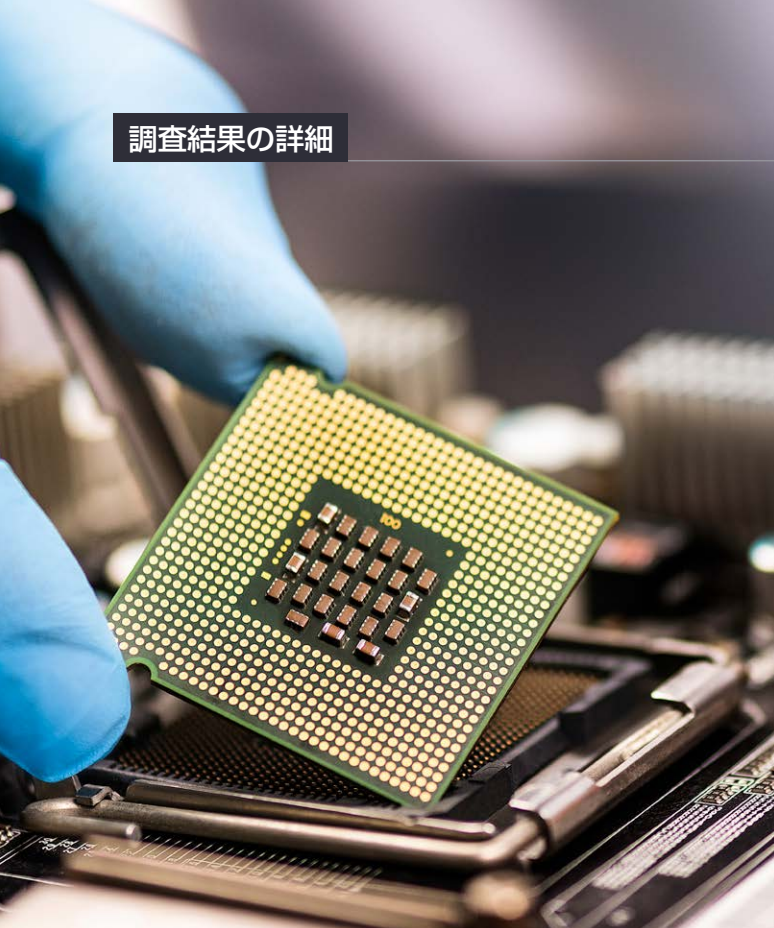
競争に関しては、ネットワーク品質リーダーのグループは、老舗のテレコム大手やMVNOを現在の破壊的脅威と見なす傾向が強いのにに対し、フルデジタルサービス重視の企業にとっての脅威は、ハイパースケーラーやストリーミングサービス、システムインテグレーターです。

今後3年間の収益成長見通しについては、前者は1%から2%、後者は3%から5%を予想しています。

短期的な戦略的優先課題に関しては、前者がカスタマーエクスペリエンスやコスト管理、ネットワークの近代化を重視する傾向にあるのに対し、後者が重視するのは、社内のデジタル化、人材開発、エコシステム構築、ESG評価です。

さらに、変革を阻害する要因として、前者は不十分な指標や官僚主義を挙げる傾向があるのに対して、後者は予算の制約や首脳陣のコンセンサス不足を挙げる傾向にあります。

過去10年から20年間のテレコム業界を見ると、製品開発を全くせず、ただ資産の価格設定をするだけになっています。(略)もうテック企業ではなくなってしまう、ネットワーク上で行っているのは購入と調達ばかりです

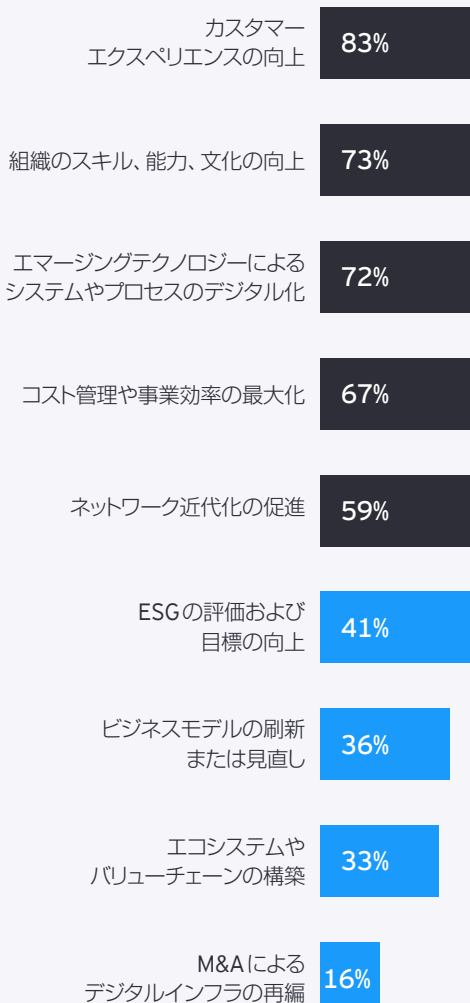


長期的に目指すのがどちらの「北極星」であるにせよ、回答者が今後3年間で最重要と考える戦略的優先課題は、従来のテレコムの特リトリー内にあるものが大半です。たしかに、カスタマーエクスペリエンスの向上、組織のスキルや文化の向上、デジタル化の推進など、短・中期の優先課題のトップ5は、過去10年間でおそらくあまり変わっていません。一方で、ESG評価の向上やビジネスモデルの刷新、エコシステム関係の構築といった、未来志向で成長を重視した取り組みの順位は、かなり下の方です。こうした従来の姿勢を裏付けるかのように、回答者の中には、業界にはイノベーションよりも価格を重視する傾向があると指摘する人、エコシステムを基盤とした連携強化という考え方へシフトするのは難しいと指摘する人もいました。

「当社ではデジタルサービスに巨額の投資をしてきましたが、大きな成果を上げられていません。業界内でスイートスポットを見つけようとするならば、どこで勝負するのが正解なのか、どう勝負したらお金を稼げるのか、賭けどころを賢く選ぶ必要があります」

図6: 短・中期の戦略的優先課題

今後3年間で、最も重要な戦略的優先課題はどれですか(5つ選択)



■ 伝統的な優先課題

■ 新しい優先課題

短期的な戦略的優先課題: 変革に対する現在の取り組み

図6で挙げた9つの戦略的優先課題は、以下で示している推進戦略の9つの領域に対応しています。戦略には、それぞれ独自のダイナミクスや機会、課題があります。これら9つの領域と、変革を阻む全般的要因を少し深掘りしていきます。

カスタマーエクスペリエンス

カスタマーエクスペリエンスに関してテレコム企業が目指すのは、主に効率性の向上です。それを実現する方法として上位に来るのは、製品の簡素化や、顧客のセルフケア力の強化、生成AIなど新技術導入によるカスタマージャーニー支援などです。デジタルファーストな販売やクロスセルの最大化といった成長志向の手段はランキングの下の方です。一方、フルデジタルサービスプロバイダーのほうは、成長志向の手段を選ぶ傾向にあります。

ピープルアジェンダ(人的課題)

この領域での最優先課題の上位は、新たな人材の獲得とその定着、今いる人材のアップスキル・リスキリングです。従業員へ提供する価値やパーパスの再定義は、人材獲得およびアップスキルの双方で中心的役割を担うものでありながら、意外にもランキングの下の方です。

「最適な人材の確保は容易ではありません。今の人は考え方も仕事に対する姿勢も、上の世代とは違います。ですが、だからこそ人材の確保が絶対不可欠なのです」



当社では製品の簡素化が不可欠です。
200もの製品があるのです。ばかっています

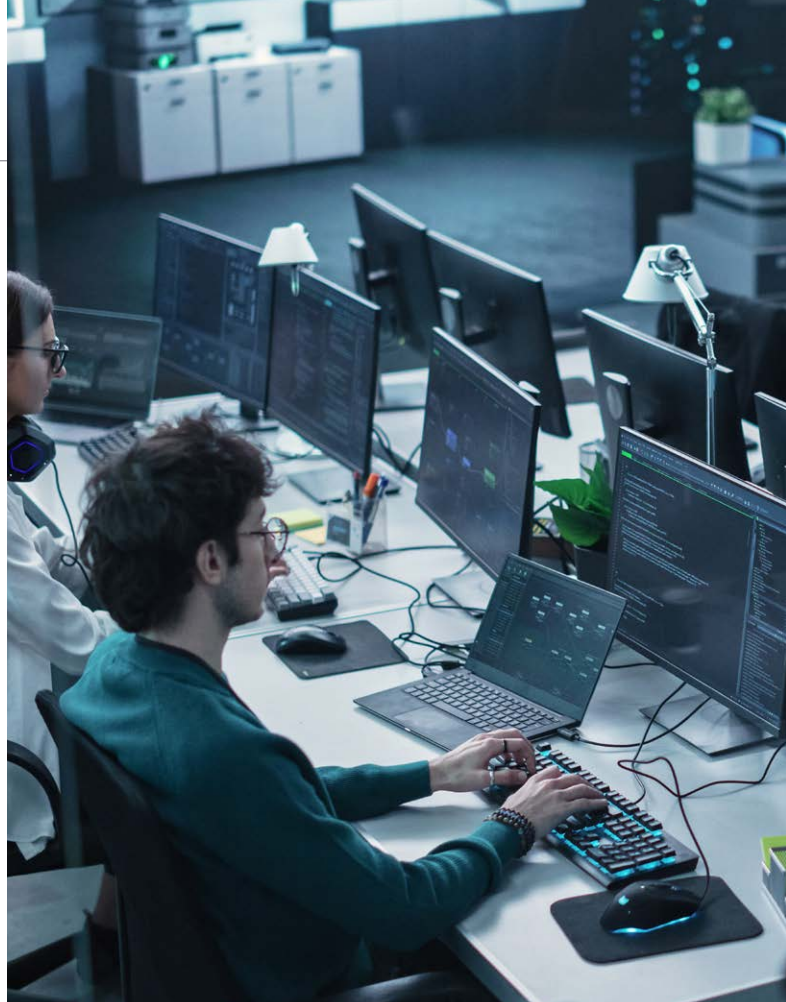
エマージングテクノロジーによる デジタル化

テレコム企業は、今後5年間のデジタル化計画において、生成AIやエッジコンピューティング、量子コンピューティングがますます重要になると考える一方、プロセスオートメーションやソフトウェア定義ネットワークは重点分野としての位置づけは下がると見ています。AIについては、ネットワークプランニングの分野や、ホールセール顧客によるネットワーク品質評価支援といった分野で力を発揮すると期待されています。

業務効率とオペレーショナルエクセレンス

業務効率向上に取り組む主な要因で特に目立つのは、レガシーITの削減やプロセスのデジタル化で、次いで販売や顧客サービスのデジタル化、製品／料金体系の簡素化と続きます。一方で、提携やインフラの共有、調達パフォーマンスなど、エコシステム主導の効率化はあまり重視されていません。

エネルギーコストをP&Lからバランス
シートに移行させて、自立することが
大切です



ネットワークの強化

テレコム企業のインフラ戦略は、アクセスネットワークのアップグレードやレガシーネットワークの廃止、オペレーションの自動化など、ネットワークの品質と効率を高める取り組みが主流です。ネットワークの開放やバーチャル化、サプライヤー連携に関する取り組みは後れを取っています。

ESG

ESGに関しては、直接排出量やエネルギー使用量の削減が現在および将来の最優先課題で、それに再生可能エネルギー源の導入が続きます。新しいESG指標の採用やESG報告の改善は、主に短期的な課題と見なされており、5年後には重要性が下がるとみられます。



テクノロジーのインフレが起きているようです。前年比で8%増加していて、これはIT資産、給与、人材費の価格上昇によるものです。組織の経費は一定に抑えながら、現在のGoogleのようなクラウドベースのテレコム企業へと変容できればと考えています

接続サービス以外のサービス

プライバシーやセキュリティといったネットワーク周辺サービスは、ストリーミングや有料テレビといったコンテンツサービスと並んで、今後5年間の成長機会として最も好まれています。スマートシティやヘルスケア、自動車など、業種に特化したサービスの可能性については、かなり低い評価です。

エコシステムパートナーシップ

ネットワーク機器ベンダーは現在、テレコム企業にとって欠かせない成長パートナーです。しかし、今後5年間でその重要性は低下し、ハイパースケーラーとISプロバイダーがパートナーとして首位の座につくでしょう。また、スタートアップや業界特化型企業がパートナーとしての重要性を増す一方で、コンテンツオーナーやスマートフォンベンダーといったテレコム企業は、後退していくとみられます。

戦略的なパートナー選びが重要です。実際に誰と一緒に歩んでいくのかが決まるわけですから

デジタルインフラ戦略

テレコム企業の将来のデジタルインフラに関して中心となるのは、タワー（鉄塔）やデータセンターのカープアウトや全売却などです。ただし、光ファイバー資産や稼働中の移動通信資産の全売却はまれです。企業幹部は光ファイバー資産の管理を維持する重要性を強調していましたが、多くの人が、少数株主持分の売却については肯定的です。

現在の変革計画を阻害する最大の要因を尋ねたところ、テレコム企業の経営陣が挙げたのは、予算の制約、社内の連携不足、スキル不足です。次いで、断片的なデータやメタデータが挙げられました。複数の阻害要因が関連し合っているケースもあります。ある回答者は、予算が厳しいためデータ集約化を実現できないと語りました。また別の回答者は、変化への抵抗が根強く、スキル不足を招いているという見方を示しています。

ギャップに注意：現在の戦略と未来のビジョンの間には隔たりがある

EYの調査から、テレコム事業者は自社の戦略的優先課題と目指す方向（北極星）に関して、比較的保守的で現実的な見方をしていることが分かります。ネットワーク品質は差別化要因だと信じ続ける一方で、策定された変革計画の一環としてスキルやシステム、プロセスの見直しを図ろうとしています。しかし、5年後の業界はどうなっていると思うかと問うと、現在の状況とはかけ離れた大胆なビジョンを語り始めます。

こうした回答は、テレコム企業が掲げる現在の戦略的優先課題と、彼らの描く革新的な業界未来図の間には隔たりがあることを示唆します。テレコムの世界で自分たちが望む成功の形がありながら、その実現に向けた準備が今はできていない状態といえるでしょう。具体的に言えば、ステークホルダーの期待や、創造的破壊や差別化の源、市場構造やエコシステムのポジションに根本的な変化が生じると予想していながら、組織を変革してそうした変化に対応しようとはしておらず、ましてや変化を生かそうともしていません。

テレコム企業の経営陣の回答を詳しく分析すると、こうした隔たりは、いくつかの重要な戦略的目標や領域の中に見受けられます。

カスタマーエクスペリエンス

- ▶ 回答者の52%は、テレコム企業のカスタマーエクスペリエンスは、テック大手のそれに引けをとらないと思うと回答。32%は、そうは思わないと回答。
- ▶ カスタマーエクスペリエンスは短期的な戦略的優先課題のトップだが、業界のリーダーは、効率的に利益を上げることがを優先している。

人材と文化

- ▶ 58%の回答者が、現在の従業員の大半は、大幅にアップスキルする、または入れ替わると考えている。
- ▶ 従業員への提供価値の再定義を重視しているのは、わずか10%。
- ▶ 縦割り思考に起因する社内の連携不足は、変革の阻害要因の第2位。

デジタルインフラ

- ▶ 44%の回答者が、テレコム企業は今後、ネットワーク事業会社（NetCos）とサービス事業会社（ServCos）に分かれると考えている。

- ▶ デジタルインフラのM&Aを優先課題としているのはわずか16%で、9つの優先課題の最下位。
- ▶ 新しい統合シナリオは今後さらに重要になると多くの回答者が指摘している。

ネットワークの強化

- ▶ 48%の回答者が、ネットワーク品質のリーダーになることを目指している。
- ▶ 67%の回答者が、中核である接続サービスを、当面の利益成長の主な原動力に挙げている。
- ▶ 54%の回答者は、5年後の最も重要な差別化要因は、ネットワーク品質だと考えている。
- ▶ ネットワークの強化は、短期の優先課題の5位。

エコシステムパートナーシップ

- ▶ 70%の回答者が、5年後、テレコム企業は業界の枠を超えたエコシステムでリーダーの役割を果たしていると回答。
- ▶ 現在、戦略的優先課題としてエコシステム構築に取り組んでいるのはわずか33%。
- ▶ エコシステム構築は、9つある今後3年間の優先課題の中で8位。

競争環境

- ▶ テレコム企業は、5年後、ハイパースケーラーが最大の破壊的脅威になると予想している。
- ▶ 現在の戦略的優先課題としてビジネスモデルの見直しを挙げているのは、わずか37%。

ESG

- ▶ 4割のテレコム企業が、ESGパフォーマンスは財務業績と同じくらい重要になると考えている。そう思わないと回答したのは38%。
- ▶ ESGは、9つある今後3年間の優先課題の中で、下位の6番目。

多くのテレコム企業では、考えと行動の間に隔たりがあります。この溝は、早急に埋めなくてはならない溝です。では、どうすればよいのでしょうか。

テレコム企業の未来に向けた5つのステップ

テレコム事業者が変革を進めても、ネットワーク品質やカスタマーエクスペリエンス、社内スキル、デジタル化など、特定分野の段階的改善を目指す取り組みにおいて、重要な役割を果たすことに変わりはありません。しかし、それと同時に、もっと全体的かつ大胆な視点から、変革の根幹をなす要素を再考する必要があります。そうすることで、新たな差別化ポイントを発見したり、組織のパーパスが一層明確になったりするでしょう。さらに、バリューチェーンを進化させてインフラやソフトウェア関連の領域で恩恵を授受できるようになるかもしれません。

こうした目標を目指す上で、長期的機会を最大限に生かして価値創造につなげるためにEYが有効だと考える、5つのステップを以下に示します。

1 新たな差別化ポイントを探す —

EYの調査から分かるように、事業者の多くは、競合他社とのネットワーク品質の差が狭まっていると認識しながらも、依然として、競争力のある差別化要因となると、ネットワーク品質に頼りきった状態です。ESGの実績やネットワークAPIなど、新たな差別化ポイントを見つけられれば、長期的成長に向けたポジショニングの見直しができ、ネットワークのテクノロジーサイクルへの依存からも脱却できます。

2 ビジネスモデルを見直す —

製品ラインナップの簡素化は、効率性向上には有効な手段ですが、それ自体は戦略の終着点ではありません。そこにとどまることなく、ビジネスモデルを全面的に見直すことで、対象市場の拡大を図ったり、NaaSなどのホールセール型のコンセプトを取り入れて破壊的脅威に対抗したりすることも可能です。その実現には、テクノロジーの変革が不可欠で、そこではソフトウェア化や生成AIの大規模導入が重要な役割を果たします。

3 新たな市場構造に備える —

業界の構造は今後5年で劇的に変化し、ネットワーク事業 (NetCo) とサービス事業 (ServCo) に分かれていく、という見方がテレコム事業者の間では優勢です。新しいオペレーティングモデルや組織構造を模索することで、スキルを統合する画期的な方法の発見や、短期的な利益追求ではなくビジネスロジックに基づいた急進的な「売却・譲渡・セパレーション」への備えが可能になります。これと並行して、規制に関する見通しが変化して新たな「規模拡大」の機会が現実のものとなるのに合わせて、新しい統合シナリオを検討することも不可欠です。

4 エコシステムの関連性を強化する —

EYの調査によれば、パートナーシップやエコシステムの構築は、今のところ戦略的課題としては比較的下位にランクされています。この状況を変えなければなりません。成長機会と破壊的リスクを同時にもたらすハイパースケーラーのような「味方にも敵にもなり得る」存在と手を組めば、幅広いテクノロジーパートナーのサポートを得て、バリューチェーンの中で新しい役割やポジションを模索できるかもしれません。また、開発者コミュニティや特定業界に特化した企業などとの緊密な連携を通じて、新たな需要を開拓できるかもしれません。

5 従業員へ提供する価値を進化させる —

デジタルスキルやソフトウェアベースのスキルを持つ若手人材を求める声は、今回の調査で特に強く感じられました。しかし、新たなスキルの獲得や再教育への投資による恩恵を受け続けるためには、組織のパーパスや従業員へ提供する価値を大幅に変革し、持続的な人材パイプラインを構築しなければなりません。また新しい考え方を組織に取り入れる際には特に、社内連携の促進に継続的に取り組む必要があります。

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」をパーパス（存在意義）としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起 (better question) をすることで、新たな解決策を導きます。

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をご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EY パルテノンについて

EY パルテノンは、クライアントと共に、そのエコシステムの再認識、事業ポートフォリオの再構築、より良い未来に向けた変革の実施を支援し、この複雑な時代を乗り切る舵取りを支えます。グローバルレベルのネットワークと規模を有するEY パルテノンは、戦略的ソリューションの提供に注力しており、自社のトランスフォーメーションを目指す企業経営者が、より適切に課題を管理しながらチャンスを最大化する戦略を策定し実行するためのサポートを提供しています。戦略の提案から実行までを通じて、EY パルテノンは、クライアントが長期的価値をはぐくみ、より良い社会を構築することに貢献します。

EY パルテノンは、EYにおけるブランドの一つであり、このブランドのもとで世界中の多くのEYメンバーファームが戦略コンサルティングサービスを提供しています。詳しくは、ey.com/ja_jp/services/strategy/parthenonをご覧ください。

© 2025 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.
All Rights Reserved.

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を行うものではありません。EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社および他の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。

本書はEY *Global Telecommunications Leaders Study 2024* を翻訳したものです。英語版と本書の内容が異なる場合は、英語版が優先するものとします。

ey.com/ja_jp