

# 通信業界が直面する リスクトップ10

2025年に業界の課題はどう変化していくのか



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



**EY**

Shape the future  
with confidence



# 絶えず変化するリスク環境に 立ち向かう

2024年のレポートでは、通信業界を取り巻くリスク環境は複雑で絶えず変化しているため、リスクに明確に焦点を合わせることが通信事業の全分野の経営幹部における喫緊の課題であると強調しました。過去12カ月間に起こった数々の出来事は、この現実を浮き彫りにしています。こうした中、通信業界におけるリスク環境は、進化と拡大を続けています。

どのような変化があったのでしょうか。プラス面としては、過去1年間、通信業界の株価が比較的堅調に推移したことが挙げられます。これは、通信業界が、生活費高騰などの最近の問題を比較的上手に乗り切ったことを示唆しています。しかし、引き続き既存および新たに生じた重大な脅威に直面しており、全ての通信事業者がこれらを認識して対処する必要があります。

新たに今年のリスクトップ10に加わったのは、「新しいテクノロジーによるトランスフォーメーションが効果的に実行されていない」(3位)と「バリューチェーンの混乱を軽減できない」(8位)の2件です。これは、通信業界ではリスクの特性が変化しており、現在はトランスフォーメーションの必要性和人材と**テクノロジースタック**に重点を置く対策により、社内の効率性と俊敏性を向上させる必要性へとシフトしていることを示唆しています。

また、業界のバリューチェーンに影響を与える脅威が差し迫っていることに加え、**ハイパースケーラー**などの、業界外の破壊的な影響力を持つ企業との競争によるリスクも高まっています。さらに人工知能(AI)は、通信事業者に明らかなビジネスチャンスをもたらしますが、一方で、AI技術の膨大な潜在能力を十分に活用できないリスクを含め、AIが引き起こす脅威の影響は、トップ10中のリスクの一部にも波及しています。

翻訳者注：  
**テクノロジースタック** 企業がサービスやシステムを構築する際に使う技術の組み合わせ。例えば、ネットワーク、クラウド、AI、データベースなどが層状に構成されており、効率性や俊敏性に直結する。  
**ハイパースケーラー** クラウドサービスを大規模に提供する企業のこと。Google、Amazon、Microsoftなどが代表例で、膨大なデータ処理能力とグローバルなインフラを持ち、通信業界にも影響力を持つ存在。

## 通信業界のリスク環境に影響を及ぼす要因

通信業界の現在のリスク評価およびランク付けは、このような常に変化する状況下で実施されました。私たちの分析には、以下の要因が織り込まれています。

- **地政学および経済ナショナリズム**が規制に影響を及ぼしており、政策決定者は通信事業者のインフラを国家の戦略資産と捉え、通信業界とテクノロジー業界の相互関係を再評価する姿勢を強めている。
- **マクロ経済上の脅威**(生活費高騰やサプライチェーンの混乱など)が、引き続き、通信事業者の財務的な強靱性と安定性に対する脅威となっている。
- 生成AIや**5Gスタンドアロン**、**ギガビットファイバー**などの**新技術**は、通信事業者の事業のレジリエンスとサービスの革新について新たな疑問を突き付けており、多様な先端技術を活用する能力が不可欠になっている。
- 規制当局は、**弱い立場にある顧客**への関心を強めており、家計負担の軽減策としてソーシャルタリフ(**社会的関税**)の導入やデジタル上の安全性の強化、AIの倫理上の影響について検討している。
- **トランスフォーメーションの取り組み**は、その範囲と目標の双方で拡大している。取締役会レベルではサステナビリティに大きな重点が置かれている。引き続きダイバーシティとインクルージョン(D&I)およびハイブリッド勤務の必要性が働き方を進化させている一方で、インフラの**カーブアウト**や統合により市場構造の再編が進んでいる。

これらの要因が引き起こす個々および総体的な影響が、通信事業者の事業のあらゆる面に影響する多様なリスクの形成に寄与しています。本レポートでは、2025年に世界中の通信事業者が直面すると考えられるリスクのトップ10を取り上げて考察しています。さらに、経営幹部に向けて、それらのリスク軽減の鍵となる3つの行動を提案しています。

翻訳者注：  
**スタンドアロン** 従来の4Gインフラに依存せず、完全に5G技術だけで構築されたネットワーク。低遅延・高信頼性・大容量通信が可能で、IoTやスマートシティなどの高度なサービスに対応。  
**ギガビットファイバー** 1Gbps以上の高速通信が可能な光ファイバー回線。動画配信やクラウド利用が増える中で、家庭や企業の通信インフラとして重要性が高まっている。  
**社会的関税** 経済的に困難な状況にある人々向けに、通信サービスを割安で提供する制度。デジタル格差の是正や、通信の基本的権利としての保障を目的とする。  
**カーブアウト** 通信事業者が保有するインフラ(基地局、光ファイバーなど)を分離・独立させて、別会社または外部に売却すること。資産の効率性の活用や財務改善を目的とする。

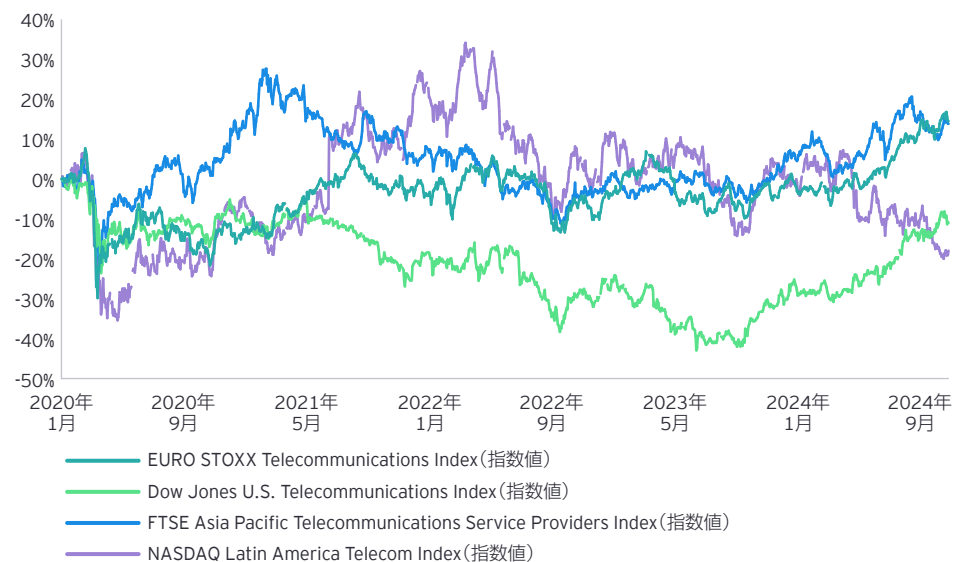
## 本レポートの目的および手法について

通信業界が直面するリスクトップ10（2025年版）は、通信業界が直面する最重要リスクの解明を目的とする年次レポートの最新版です。分析には、EY Insightsのプログラムを利用し、一次調査・二次調査を通じて得られたインサイトと併せて、セクターに関するEYのプロフェッショナルの見解を活用しました。

## 市況の改善により、大半の地域で株価は上昇基調に

2024年、通信事業者の株価は、市況の全般的な改善を反映して堅調に推移しました。

### 通信事業者の株価推移



出所: [Capital IQ, EY Insightsの分析](#)

注: データは2024年12月10日時点のものです。

しかし、注意深く見ると、地域ごとに特徴があることが分かります。特に中南米は、明らかに他の地域と異なっています。各地域の主な動向は以下の通りです。

- **欧州**では価格調整とアップセリングがおおむね継続していますが、インフレの鈍化が依然として通信事業者の価格引き上げを難しくしています。5Gとファイバーの導入に伴い、資本集約は緩和されつつあります。一方、欧州委員会が統合を支持する姿勢を強めていることから、合併の可能性に再び注目が高まっています。
- **北米**では、米国の複数の通信事業者に対する最近のハッキング事件を受け、消費者の間でサイバーセキュリティに関する懸念が高まっています。明るい面としては、米国ではOpen RANと5Gスタンドアロン導入の機運が高まっています。また、固定通信とモバイル通信の統合も加速しています。2024年第2四半期における無線通信の純増分の54%はケーブル業界によるものでした。他方、固定無線アクセスシステム（FWA）の利用者の増加が続いています。
- **アジア太平洋地域**では、国によって傾向は異なっています。中国では、企業の利用が収益拡大につながっており、北京では世界初の5G-Aネットワークが導入されました。インドでは、通信事業者は、ユーザー平均単価（ARPU）向上のために関税引き上げを利用しています。また、国内技術が4Gおよび5Gネットワークに使用されています。ASEANでは、インドネシアとフィリピンで統合が進み、マレーシアでは2つ目の大規模5Gネットワークが承認されるなど、市場構造が変化しています。オセアニアでは、オーストラリアで引き続きARPUが回復しているものの、衛星ブロードバンドの普及が進んでいます。
- 最後に、**ラテンアメリカ**の通信事業市場は、他の地域と比較して規制が不十分で、不確実なこともあり、厳しい状況が続いています。予定されている周波数オークションが、将来の成長の足掛かりとなることが期待されます。

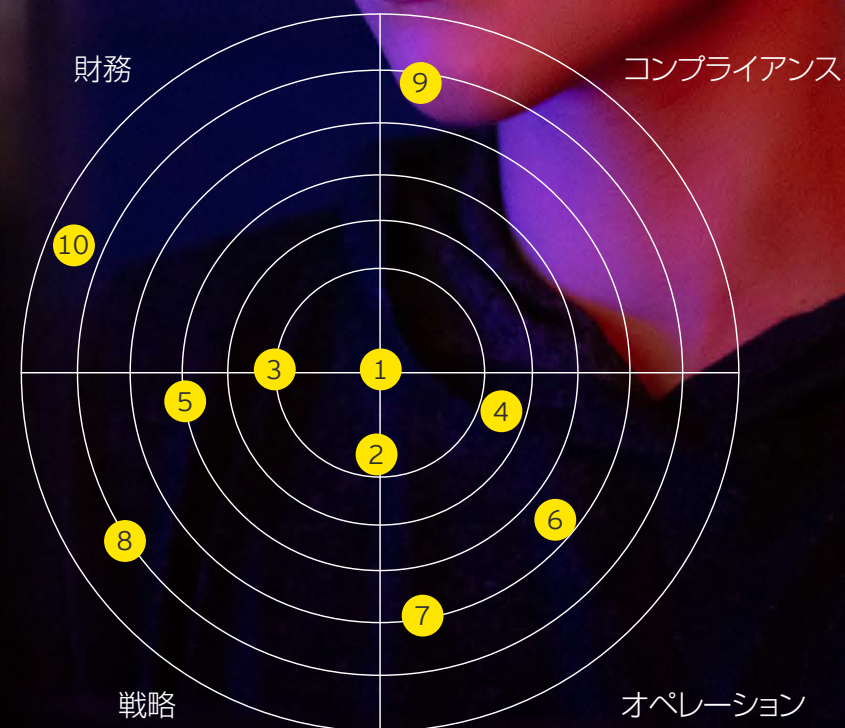


## 業界リスクをチャート化

2025年の通信業界のリスク環境を、分下に示した「リスクレーダー」を基に分析しました。業界のリスク要因を4領域に分類し、各リスクを現在の重要度と影響に基づいてランク付けしています。4領域は以下の通りです。

- **コンプライアンス上の脅威**（政治、規制、コーポレートガバナンスに起因）
- **オペレーション上の脅威**（プロセス、システム、人材、企業のバリューチェーン全体に影響を及ぼす）
- **戦略上の脅威**（顧客、競合他社、投資家に関連する）
- **財務上の脅威**（市場、エコシステム、投資の変動に起因）

- |   |                                |
|---|--------------------------------|
| ① プライバシー、セキュリティ、信頼面における喫緊の課題の変化を軽視している  | ⑥ ネットワークの信頼性と復元力が不十分           |
| ② 人材、スキル、職場文化への対応が不十分                   | ⑦ 外部エコシステムとの関わり方が効果的ではない       |
| ③ 新しいテクノロジーによるトランスフォーメーションが効果的に実行されていない | ⑧ バリューチェーンの混乱を軽減できない           |
| ④ サステナビリティへの取り組みの管理がずさんである              | ⑨ 規制環境および政策環境の変化に適応する能力が欠如している |
| ⑤ 新たなビジネスモデルを活用する能力が欠如している              | ⑩ 価値創造を最大化するための事業モデルが最適ではない    |





---

## 2025年に通信業界が 直面するリスクトップ10

ここからは、EYが考える通信業界の  
リスクトップ10の分析を解説します。

# 1

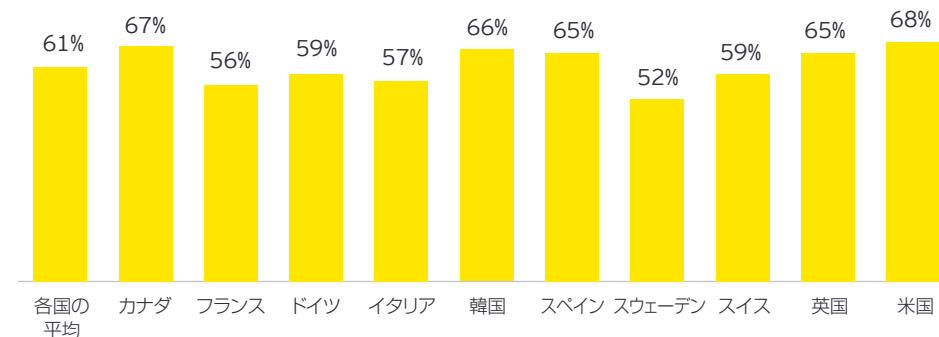
## プライバシー、セキュリティ、 信頼面における喫緊の課題の 変化を軽視している

AIについて顧客と従業員が抱いている懸念が、サイバーセキュリティ上の脅威に関する通信事業者の負担の増大につながる恐れがあります。

生成AIの出現によって、接続サービスプロバイダーはすでに多大な影響を受けています。最近のある調査<sup>2</sup>によると、世界の接続サービスプロバイダーの57%がすでに、カスタマーサービスのサポートに生成AIを使用しています。しかし、EYが世界各地の10の国・地域を対象に実施した調査<sup>3</sup>からは、顧客はサービスプロバイダーとのやり取りにAIがどのように関与しているのかについて懸念を抱いていることが明らかになりました。顧客の3分の2が、AIの使用方法について接続サービスプロバイダーから丁寧な説明を求めています。このような顧客の懸念は、企業内におけるAIの責任ある使用への関心が高まる中で生じています。2024 [EY Human Risk in Cybersecurity Survey](#)によると、米国では、従業員の39%が、AIの責任ある使用方法について自信がないと答えています<sup>4</sup>。

### 接続サービス／コンテンツプロバイダーの顧客対応におけるAI利用に対する消費者の態度<sup>5</sup>

接続サービスプロが顧客対応にAIをどのように利用しているかを丁寧に説明するべきだと考える消費者の割合



出所: [EY Decoding the digital home](#) (デジタルホームを解き明かす)、2024年10月

AIについて通信事業者が留意すべきことは他にもあります。それは、AIはサイバーセキュリティリスクによる負担を増大させる要因の1つだということです。通信事業者がさらされているサイバー攻撃リスクは依然として極めて高く、2024年上半期には、全業界に対する分散型サービス拒否 (DDoS) 攻撃の57%が通信事業者を狙ったものだと推定されています<sup>6</sup>。また、サイバー攻撃のベクトルは、フィッシングメールやマルウェアが仕込まれたUSBを超えて拡大しています。AIはサイバー攻撃の巧妙化の一因になっています。なぜなら、AIは、人間の思考方法や対応方法を反映した、感情を込めたコミュニケーションをより精密に模倣することや、攻撃に要する時間や労力を軽減することができるからです。EYの調査<sup>7</sup>には、これによりもたらされる脅威の規模が示唆されています。それによると、米国では、従業員の約80%がAIを利用したサイバー攻撃実行の可能性を危惧しています。また、海底インターネットケーブルに影響を及ぼす妨害行為が増加する中、通信事業者の57%は、AIだけではなく、物理的資産に影響が及ぶセキュリティ侵害についても懸念しています。

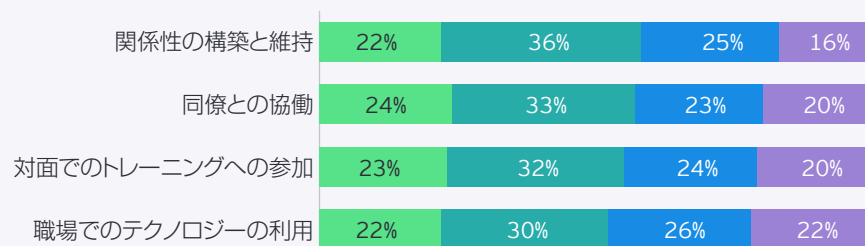


## 2

人材、スキル、職場文化への  
対応が不十分

## リモートワーク中の通信事業者の従業員が直面する生産性に関する課題

質問：リモートワーク時に生産性に関してどのような問題に直面しますか？



■ 大きな問題がある ■ 中程度の問題がある ■ ささいな問題がある ■ 問題はない

出所：EY Work Reimagined Survey(EY働き方再考に関するグローバル意識調査)、2024年10月<sup>9</sup>

能力、リスクリング、協力体制が通信事業者にとって極めて重要であり、人事部門の戦略的改革が不可欠だと見なされています。

人事に関する通信事業者の現在の優先課題は、能力、スキル、職場文化です。EY 2024 [Telco of Tomorrow調査](#)<sup>8</sup>によると、業界の経営幹部の約4分の3（73%）が、自社の人事戦略における最重要課題に人材の採用と維持を挙げました。また、40%以上が、リスクリングと社内の協力体制の改善を優先課題として挙げています。また、組織変革の障害をランク付けする要求に対して、最も多くの回答者が挙げたのは予算不足でしたが、2番目は社内の協力体制が不十分なこと、3番目はスキル不足でした。この結果は、人事部門が適応するよう圧力を受けている理由を浮き彫りにしています。先般公表されたEY [Work Reimagined Survey](#) (EY働き方再考に関するグローバル意識調査)<sup>10</sup>では、通信事業者の従業員の85%が、自社の人材および戦略上のニーズを満たすには、今後5年間のうちに人事部門に大規模または中程度の改革が必要だと考えていることが明らかになりました。

通信業界ではリモートワークの割合が比較的高いことが、社内の協業やスキルアップに対するさらなる課題となっています。EY Work Reimagined Survey (EY働き方再考に関するグローバル意識調査)によると、通信事業者の41%がフルリモートと通勤圏外への転居を認めています。これに対し、全業界の平均は34%に過ぎません。リモートワークは、社内の協業とスキルアップに対する課題になり得ると同時に、特に対面のトレーニングへの参加が難しくなることから、社内での学習を妨げる要因になる可能性があります。人材育成の改善には、最終的には、従業員に向けた新たな価値提案が重要な役割を果たします。最近のEY CEO Outlook Pulseによると、CEOの90%が、これがトップクラスの人材の採用と維持に不可欠だと認識しています<sup>11</sup>。

# 3

## 新しいテクノロジーによる トランスフォーメーションが 効果的に実行されていない

さまざまな機能が通信事業者のトランスフォーメーションを促進していますが、戦略的な選択とパフォーマンス管理を強化する必要があります。

さまざまな新しいテクノロジーによって、現在および将来も、通信事業者のトランスフォーメーションは推進されていくでしょう。EYが実施した調査<sup>12)</sup>によると、現在最も重視されているテクノロジーは、プロセスの自動化とソフトウェアベースのネットワークですが、今後数年のうちにAIがそれらに取って代わると予想されています。その他の推進要因の中では、一貫して新たなネットワーク規格が重要です。そのため、新技術を適切に導入するには、特に対象となるソフトウェアとハードウェアの機能を複雑に組み合わせなければならないことを考慮すると、慎重に検討する必要があります。また、通信事業者は、ユースケースの優先順位付けやオープンソースか独自開発の大規模言語モデル(LLM)の選択、ベンダーやパートナーの選定などについて、特にAIに関して戦略的に決定する必要があります。

### テクノロジートランスフォーメーションの指標

| 人事  | システム  | プロセス   |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従業員エンゲージメント／ネットプロモータースコア</li> <li>■ ソフトウェアに関する職務に就く新規雇用者</li> <li>■ アジャイルなチームまたは手法（総従業員数に対する割合）</li> <li>■ リスキリングへの投資</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 廃止された運用支援システム(OSS)の割合</li> <li>■ 古いアプリケーションの使用停止</li> <li>■ クラウドに移行した業務の割合</li> <li>■ 収益に対するIT支出の割合</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ AIによってデジタル化／強化されたプロセスの割合</li> <li>■ 開発されたAPIの数</li> <li>■ デジタル化された主要サービス対応業務の割合</li> <li>■ 無線インターフェース技術(RIT)が社内で利用可能になるまでの時間</li> </ul> |

出所：EYの分析結果

社内で新技術の影響を評価する新たなパフォーマンス指標が極めて重要になるでしょう。AIが秘める革新的な能力には高い信頼が寄せられていますが（通信事業者の79%が、今後5年間でAIによって効率が2倍になると考えている<sup>13)</sup>）、一方で、テクノロジートランスフォーメーションの目標に対する進捗状況を評価するには、適切なKPIが不可欠になるでしょう。特に、通信事業者のCEOの75%が、時代遅れのITという重荷が自社の迅速なイノベーションの障害になっていると考えていることを踏まえると、適切なKPIの必要性は明らかです<sup>14)</sup>。近年見られる指標の拡大は、主にESG（環境・社会・ガバナンス）要因の分野に集中していますが、IT主導のイノベーションと効率性に関する指標も同様に重要です。今後、適用される指標が通信事業者自身のトランスフォーメーション目標に沿って進化するよう取り組んでいくことが重要になるでしょう。



# 4

## サステナビリティへの取り組みの 管理がずさんである

### 財務諸表中の気候関連事項に対する言及

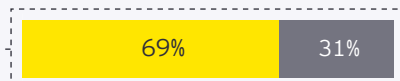
質問：財務諸表で気候関連事項について  
言及していますか？

通信事業者・テクノロジー企業



質問：言及している場合、  
どのように言及していますか？

通信事業者・テクノロジー企業



■ いいえ ■ はい

■ 定性的 ■ 定量的

## 財務諸表に気候リスクへの効果的な対処を示しておらず、 エネルギー移行計画の開示も不十分

[2024 EY Climate Action Disclosure Barometer](#) (EYグローバル気候変動アクションバロメーター2024)<sup>15</sup>によると、通信事業者とテクノロジー企業の気候情報開示の水準は、開示の質のスコアが55%、カバー率が94%と、依然として良好とは言えません。気候変動はこれらの企業の多くにとって重大なリスクとなるとみられますが、財務諸表において気候関連事項について言及している企業はわずか36%で、全業界の平均を下回っています。さらに、言及している場合でも、通信事業者は他の業界の企業に比較して、定量的説明（資産価値の減損や引き受けた負債など）よりも、定性的説明に偏っています。しかし、多くの通信事業者が機密性の高いサステナビリティ関連情報をステークホルダーと共有することに慎重であっても、現実問題として、報告義務、規制、投資家から透明性をより一層求められており、通信事業者も最終的には従わざるを得ないでしょう。

また、再生可能エネルギー源への移行計画についても、通信事業者の開示は不十分です。再生可能エネルギー源への移行計画を開示している通信事業者・テクノロジー企業はわずか51%で、開示は主に短期目標の評価に関するものです。移行計画を開示している通信事業者のうち、長期目標を設定しているのは半数に過ぎません。また、移行計画においてScope3排出量削減活動を取り上げたり、移行の取り組みに対する財務的負担を開示したりしている企業は5分の1未満です。現時点までの取り組みが限定的であることから、業界の半数がまだ、脱炭素化手法を明示した行動計画を策定していないことがうかがえます。通信事業者が、省エネルギーや炭素排出量削減サービスを顧客に提供するという野心的目標を掲げていることから、エネルギー移行計画をさらに本格的に進める必要があることは明らかです。

# 5

## 新たなビジネスモデルを 活用する能力が欠如している

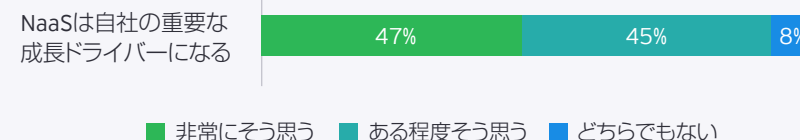
通信事業者にとっての新たな収益創出機会が生まれていますが、能力不足と競争の激しい市場環境が、その機会価値を手にする制約になる可能性があります。

通信事業者の新規収益または収益増の潜在的源泉としては、ネットワークAPIが突出しています。調査会社IDCの予測では、通信事業者のネットワークAPIの世界規模は、年平均成長率(CAGR)57%で拡大し、2028年には67億米ドルに達するとみられます<sup>16</sup>。ネットワークAPIの台頭は、今も続く「サービスとしてのネットワーク(NaaS)」のビジネスモデルへの移行を反映しています。APIはサービス利用者の身元、所在地、ネットワークの質に基づいており、ゲーム、デジタル取引、不正行為の減少などの領域で新たな利用方法が導入されています。通信事業者の経営幹部は、このような新たなサービスの枠組みの重要性を認識しており、CEOの92%が、NaaSビジネスモデルを自社の重要な成長ドライバーになると考えています<sup>17</sup>。ただし、この成長機会には複数の課題が伴います。例えば、通信事業者は、サービスの市場での認知向上や導入において、仲介業者に大きく依存しています。また、クオリティー・オブ・サービス(QoS)に関連する高付加価値のAPIは5G SAネットワークを前提としていますが、5G SAネットワークの導入はこれまで部分的にしか進んでいません。

B2B分野の幅広い成長機会は、通信事業者にとって極めて魅力的ではあるものの、課題はあります。プラスの面としては、今後数年間、中核的B2Bの収益成長(2022年は5.6%)がB2C(2022年は1.5%)を上回ると見込まれることが挙げられます。さらに、クラウド、セキュリティ、データセンターなどの中核的B2B以外の領域には、より高い成長が見込める大規模な市場が存在しており、その3分の1が通信事業者の事業の対象になり得ます<sup>19</sup>。しかし、通信事業者の価値実現は何らかの要因によって制約を受ける可能性もあります。例えば、パートナー企業への依存やテクノロジー・メディア・テレコム(TMT)エコシステム内の他企業の参入による競争を踏まえた、コーペティション(co-opetition、競争関係にある企業同士が、相互に利益を得るために協力すること)が考えられます。他にも、事業モデルの不備、サービス提供能力の不足などが制約要因になり得ます。また、「中核領域以外」のサービスは、中核的B2Bサービスより利益率が低いことが多いため、引き続きコスト効率化の重要性に留意するべきです。

### 通信事業者のNaaSビジネスモデルに対する姿勢

以下の見解にどの程度同意しますか？



出所：EY CEO Outlook Pulse, 2025年1月<sup>18</sup>



# 6

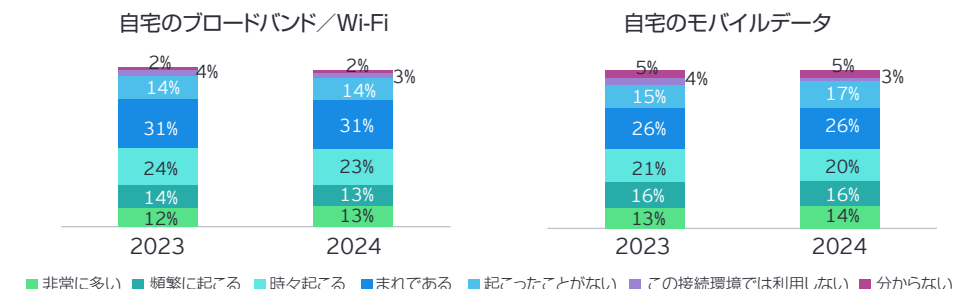
## ネットワークの信頼性と復元力が不十分

接続サービスの信頼性に消費者が不満を持つ一方で、AIの需要の増大がネットワークの重荷となるとみられます。

EYの調査<sup>20</sup>によると、4世帯に1世帯以上が接続の信頼性の低さに不満を訴えています。これが一因となって、多くの消費者が固定ブロードバンド接続業者の保証に疑念を持っています。42%の世帯が、Wi-Fiカバー範囲保証は誤解を招きかねない、あるいは不正確だと考えており、36%が市場で可能なはずの最高速度が、自身の居住地域では利用できないことに不満を持っています。同時に、モバイルデータ通信の信頼性は、認識レベルと検証スループットレベルの双方で年々低下しています。Ooklaの調査<sup>21</sup>によると、5Gのネット・プロモーター・スコア（NPS）はさまざまな市場で低下しています。また、グローバルモバイルサプライヤー協会（GSA）のレポートでは、近年、パフォーマンスが優れている5Gスタンドアロン（SA）ネットワークへの投資の水準は、標準的な5Gへの投資と比較して遅れていると指摘しています<sup>22</sup>。

### ネットワークの信頼性に関するカスタマーエクスペリエンス

どの程度の頻度で、インターネット接続が不安定（信号低下、ネットワーク障害、テレビ／動画視聴中のバッファリングなど）になりますか？



出所：EYのレポート「Decoding the digital home（デジタルホーム市場を読み解く）」、2024年10月

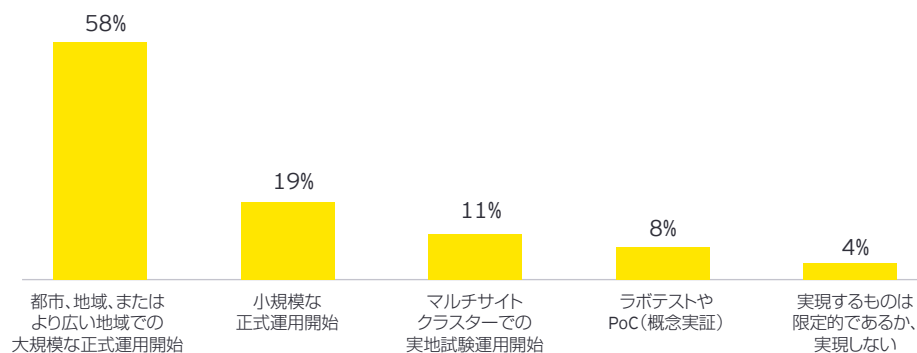
ネットワークの品質という点では、AIは事業者機会と課題の双方をもたらしています。AI技術は、ネットワークサービスの品質と信頼性の管理について、予測的コンテンツキャッシュによるコンテンツ配信の効率化やネットワークの障害検出と解決の改善など、事業者にとって重要な役割を果たすことができます。しかし、AIアプリケーションによって、5Gネットワークのアップリンクトラフィックが大幅に増加しています。その結果、モバイルデータトラフィックが、最終的には現状のネットワーク容量で対処できる水準を超えると予想する専門家もいます<sup>23</sup>。

## 7

外部エコシステムとの  
関わり方が効果的ではない

## Open RANのデプロイメントに関する通信事業者の計画

貴社では、マルチベンダーのOpen RANによって2025年末までに  
広域ネットワークにおいて何が実現できると予想していますか？



出所：2024 Open RAN Operator Survey, Heavy Reading, July 2024<sup>25</sup>

変化するサプライヤーとパートナーのエコシステムへの関与を深めることが、通信事業者の効率性向上と成長加速につながります。

Open RAN インフラへの移行は、選択可能なベンダーの拡大やネットワークの機能、性能、管理の向上など、さまざまなメリットを事業者にもたらすと期待されてきました。しかし、調査結果からは非常に意欲的な導入計画の存在がうかがえる一方で、Open RAN の優先度は比較的低く、[EY の調査](#)では、これが自社のネットワーク戦略の中核だと回答した通信事業者はわずか17%です<sup>24</sup>。また、初期段階の導入の多くは、複数ではなく単一のベンダーに依存しています。今後、単一ベンダーでの導入から複数ベンダーと協働する環境への移行を実現するために、事業者がエコシステムに積極的に関与することが極めて重要になります。

ネットワーク事業者を取り巻く環境が急速に変化する中、顧客にとってエコシステムの機能の重要性は高まる一方です。[EY Reimagining Industry Futures Survey 2024](#)（産業の未来図を再構築するための調査2024年版）<sup>26</sup>によると、大企業に選ばれるのは、エコシステムにおける自社の役割を明確に伝えることができ、パートナー企業の利用を可能にするソリューションを提供する通信事業者やテクノロジーサプライヤーです。このような調査結果からも明らかのように、通信事業者とテクノロジー企業の水平的協働が、ネットワークAPI、AIサービス、IoT、広告テクノロジー（アドテック）などのサービス事業に本格的に乗り出す際の重要なイネーブラーになります。しかし、エコシステム戦略には、さらに注力する必要があります。[EY の調査](#)では、エコシステムとバリューチェーンにおける関係を戦略上の優先課題の上位に挙げた通信事業者の経営幹部は33%に過ぎないことも明らかになっています<sup>27</sup>。



# 8

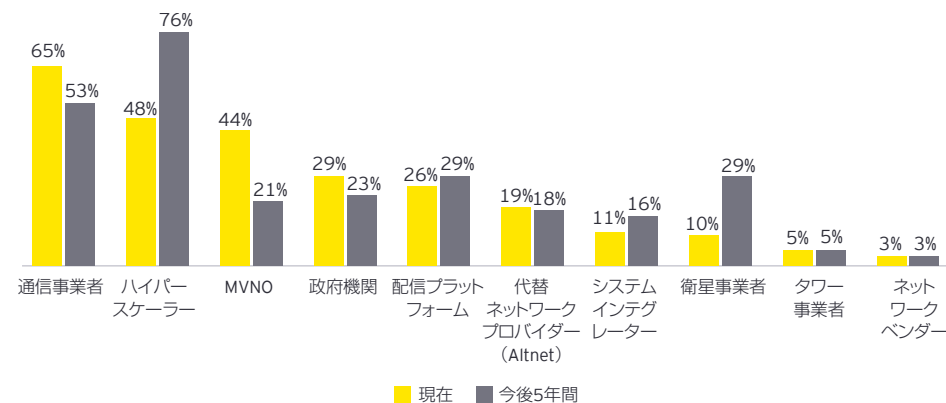
## バリューチェーンの混乱を軽減できない

研究開発投資が比較的抑制される中で、通信事業者はハイパースケラーや衛星事業者からの競争圧力に直面するとみられています。

通信事業者は、今後5年間で自社の競争環境がさらに拡大し、バリューチェーンのあらゆる領域でさまざまな競合他社からの圧力が進化する予想しています。通信事業者は現在、自社にとっての競争上の脅威トップ3の中に、他の通信事業者とモバイル仮想ネットワーク事業者(MVNO)を含めていますが、5年後には、ハイパースケールクラウド事業者が競争環境において支配的な地位を占めると予想しています。衛星事業者も競争相手として台頭しており、今後5年のうちにMVNOと配信プラットフォームを上回る脅威になるとみられます。通信事業者は、エッジコンピューティングではハイパースケラーと、リモート接続では衛星事業者と協働しています。一方、このような企業が、企業向けプライベート5Gやモバイル機器に直接接続する衛星通信などにより、より破壊的な影響力を持つ可能性を示唆する市場シナリオもあります。

### 現在および将来の破壊的競争圧力に対する通信事業者の認識

質問：(a) 現在および(b) 今後5年間に、自社事業に最大の破壊的脅威をもたらすのは、以下のどの企業ですか？



出所：EY Telco of Tomorrow 調査、2024年6月<sup>28</sup>

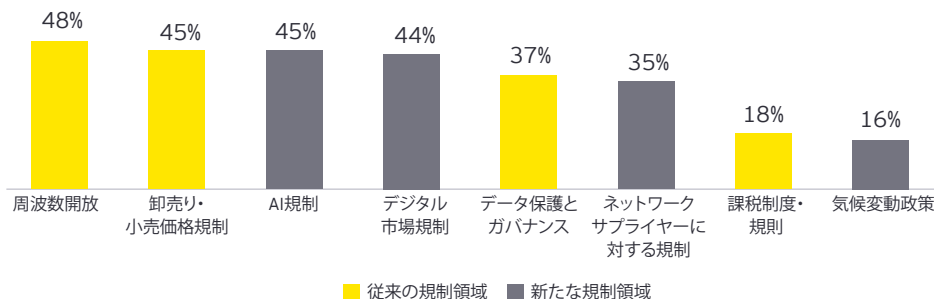
このような変化する競争圧力下にある通信事業者は、研究開発投資の点でバリューチェーンの他の企業に後れを取っています。通信事業者の研究開発投資は、平均して、収益のわずか1%に過ぎません。その一方で、モバイル接続分野のイノベーションの多くは、収益の17%を研究開発(R&D)に充てているネットワーク機器プロバイダーによって先導されており、通信事業者はそうした技術革新にますます依存しています<sup>29</sup>。さらに、ハイパースケラーもR&Dに多額の投資を行っており、通信事業者はそれらのパブリッククラウドインフラへの依存を強めているのが現状です。今後を展望すると、企業顧客のニーズが新たなアズ・ア・サービス型製品/サービスに移行する中で、ハイパースケラーはサービスポートフォリオ拡大に向けて有利な地位を占めています。通信事業者は研究開発投資の不足を認識しており、一部の事業者は、イノベーション力の底上げを図るため、既存の研究開発部門と関連事業部門との統合を進めています。

# 9

## 規制環境および政策環境の変化に適応する能力が欠如している

### 規制・政策上の主要問題に対する通信事業者の見解

質問：規制・政策に関して、どのような課題が今後3年間で通信業界に最大の影響を与えるとみられますか？



出所：EY Telco of Tomorrow 調査、2024年6月<sup>31</sup>

## コンプライアンスが関連する領域が拡大する一方、消費者保護規制が急速に進展しています。

通信事業者が直面する規制の負担は変化しています。[EY Telco of Tomorrow 調査](#)によると、通信事業者の経営幹部は、今後3年間で、業界に影響を及ぼす規制や政策に関する問題の範囲が拡大すると予想しています。周波数開放や価格設定などの従来の規制領域に加え、AI規制やデジタル市場などの新たな領域が出現しています。一方、ネットワークサプライヤーに対する規制は流動的です。EUの加盟国のうち23カ国は高リスクベンダー利用に関する規制案を作成しましたが、現時点で規制を実施しているのはごく一部です。

新たな規制領域が出現するとともに、従来の規制領域でも急速な進化が見られます。さまざまな国・地域において、価格規制の変更が広範な消費者保護政策の一環として進められています。一部の国・地域では、インフレ率に連動した価格引き上げの禁止、価格設定における透明性要件の拡大、ブロードバンドに対する社会的関税、価格への上限設定（合併の際の救済策の一部として）などの手法が導入されています。周波数に関する政策も変化しています。周波数共有に関する規制が、インド、南アフリカ、英国、米国などの国々で提案されたり、更新されたりしています。また、6GHz帯をモバイル通信とWi-Fi通信で共用する可能性が、さまざまな地域で検討されています。



# 10

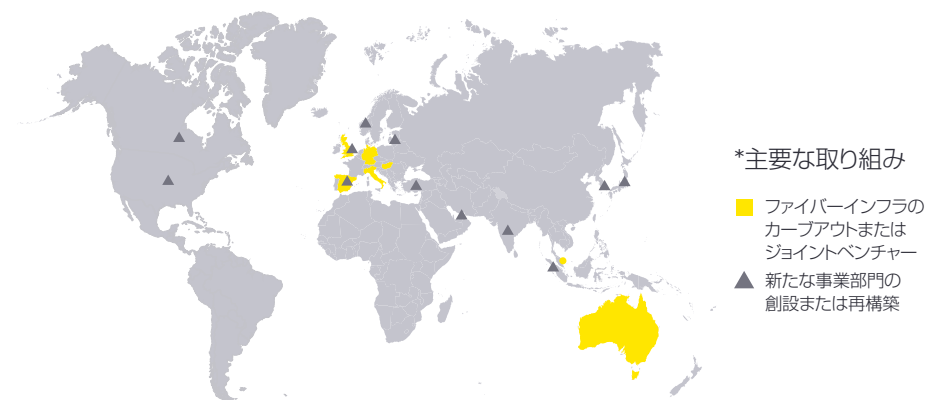
価値創造を最大化する  
ための事業モデルが  
最適ではない



通信業界のアセットライト戦略の拡大が世界的に進行していますが、長期価値の最大化には事業モデルの向上が不可欠です。

アセットライト戦略の拡大は続いており、複数の地域の事業者が、通信タワー、ファイバー、データセンターなどの資産のカープアウトを実施しています。今後、業界の経営幹部は、市場構造がさらに変化していくと予想しています。[EYの調査](#)<sup>32</sup>によると、通信事業者のCEOの72%が、自社の事業地域でカープアウトや事業売却が加速すると考えています。また、より根本的な変化も進行しています。[通信事業者の44%](#)が、今後5年間で業界の企業は、小売りに重点を置く「サービス事業者」と、卸売りに重点を置く「ネットワーク事業者」に分かれていくと考えています<sup>33</sup>。

## 通信事業者が2023年～2024年に実施した事業再編イニシアチブ



出所：EYによる分析

サービスとインフラを分離することには明白な利点がありますが、一方で、事業モデルに課題ももたらします。これらの行動を最大限の価値創造につなげるためには、対処しなければならぬことがあります。1つは、実施段階において組織再編、目的に適合する技術の選択、コスト最適化の取り組みに集中するために、分離された企業の事業モデルを再構築することです。また、見落とされがちですが、もう1つの重要課題は分離後に残る事業にも引き続き注力することです。EYのレポート、[Strategies for successful corporate separations](#)（会社／事業の分割を成功させる戦略とは）<sup>34</sup>によると、経営幹部の60%が、ダイベストメント中に単なるコスト削減にとどまらず、残された事業で、より多くのことを実施すべきだったと考えています。通信事業者にとっての教訓は、インフラとサービス機能を明確に分け集中を進める中で、M&Aと同時に組織構造の変革を段階的に実施することが不可欠だということです。

# 通信事業者が次に取り組むべき行動

## リスク軽減戦略を最大化する

本レポートで考察してきた主要リスクを軽減する最適な方法を検討するに当たって、通信事業者がなすべきなのは、新たな脅威を検知するために監視を続け、既存リスクが自社に与える影響の変化を注意深く評価することです。今後、軽減戦略の効果は、一見独立しているように見えるリスクの相関関係と、1つの問題に前向きに対処することが他の問題の軽減にどうつながるのかを理解することに懸かっています。これを踏まえ、次の包括的な行動を提案します。これらを併せて実行することが、本レポートで取り上げたさまざまなリスクの軽減に役立つでしょう。

### 1. エコシステムに影響を及ぼす新たな脅威を特定する

あらゆる業界において接続性がデジタル化に占める中核的役割の重要性が高まる中、通信事業者にとって重要なのは、現行のサプライチェーン、競争環境の変化、政策・規制環境の複雑化などの、社外で新たに生じているリスクの特定に注力することです。このようなリスクを特定するには、新たな脅威や既存の脅威の変化を検知するため、外部環境を継続的かつ能動的に監視する必要があります。これは特に、攻撃の方法と対象が急激に変化しているサイバーセキュリティと、国・地域によって取り組み方が異なる政策の領域に当てはまります。

### 2. 人材とテクノロジーのトランスフォーメーションがもたらす影響に焦点を当てる

通信事業者のトランスフォーメーションの範囲は、最先端技術がもたらす新しい可能性に応じて拡大しています。それらの技術の導入は、効率性とサステナビリティに関するステークホルダーの要求が増大する中、今まで以上に重要になっています。しかし、新たな人材とリスクリングの必要性もかつてないほど高まっており、人事機能のさらなる戦略化も極めて重要なイネーブラーになります。つまり、新たなテクノロジーへの移行には、明確な企業目的と強固なリスク保護体制が伴わなければなりません。トランスフォーメーションの枠組みには、従業員とプロセスの間の動的関係が進化していく中で事業のレジリエンスを確保できる、効果的なガバナンスを備える必要があります。

### 3. エンドツーエンドのリスク管理を徹底する

通信事業者はリスク管理について、全社的にリスクを特定、評価、管理するための明確なプロセスを備えた、包括的で計画的なアプローチを取るべきです。その一環として、リスク管理責任者には、部門横断的チームと協力してリスクを追跡し、従業員、システム、プロセスに対する影響を評価することが求められます。また、リスク抑制計画と統制の有効性を定期的に見直すことで、確実なリスク対策を効果的なリスク軽減につなげることができます。何よりも、リスクカルチャーを企業全体に根付かせることが不可欠です。これにより、リスクの発生と進化に伴う変化への適応が可能になります。



## EYのチームができること

通信業界はデジタルがもたらすディスラプションとコンバージェンスが突き付ける課題において、中核的役割を担う立場にあります。こうした中、貴社では手にするべき機会を手にし、軽減するべきリスクを軽減できているでしょうか。

信頼されるプロフェッショナルなサービスで世界をリードするEYのチームは、世界各地の主要な通信事業者にサービスを提供しています。さまざまな分野にわたり、クライアントが正しい答えを見だし、トランスフォーメーションのニーズの優先順位を決定できるよう、EYのプロフェッショナルが支援します。

デジタル化の取り組みを通じた収益の拡大・成長をはじめ、効率的なインフラのレジリエンスやリーチの構築、顧客やステークホルダーからの信頼の確保に至るまで、EYは成果を上げるさまざまなソリューションを提供しています。

### EYのソリューション

#### デジタル化ソリューション：

- カスタマーエクスペリエンスのデジタル化による統合
- インテリジェントオートメーション
- IoTプラットフォーム
- データとアナリティクス

#### ネットワークおよびITの効率化ソリューション：

- アジャイルな事業改革
- Capex（資本支出）の配分と運用
- ネットワークのエンジニアリング、展開、運用
- ビジネスサポートシステム(BSS)、運用サポートシステム(OSS)、ITトランスフォーメーション
- 合併後の統合コンバージェンス、合併後の統合

#### 企業の信頼性向上に向けたソリューション：

- サイバーセキュリティ
- リーガル・マネージド・サービス
- 税務・財務業務
- 気候変動およびサステナビリティ

EYのチームは、これらの分野およびその他の分野において、適切な長期戦略の策定を支援します。地政学的緊張やインフレ圧力の増大をはじめ、重大な事象が続く中、熱意と目的意識を持って積極的に適応し、対応する力が非常に重要になっています。

リスクを取り巻く環境はかつてないほど厳しい状況ですが、適切な機会を生かすことが、今日、明日、そしてその後の成功につながります、

## 参考文献一覧

- <sup>1</sup> “Cable’s wireless blitz picks up more steam,” Light Reading, <https://www.lightreading.com/wireless/cable-s-wireless-blitz-picks-up-more-steam>, 16 August 2024.
- <sup>2</sup> “Telco GPT: Survey Shows Scale of Industry’s Enthusiasm and Adoption of Generative AI,” NVIDIA, <https://blogs.nvidia.com/blog/ai-telecommunications-survey/>, 15 February 2024.
- <sup>3</sup> “EY Decoding the Digital Home,” (survey of 20,000 households in Canada, France, Germany, Italy, South Korea, Spain, Sweden, Switzerland, UK, US), ey.com, [https://www.ey.com/en\\_gl/insights/telecommunications/how-will-you-stand-out-in-todays-crowded-digital-home-market](https://www.ey.com/en_gl/insights/telecommunications/how-will-you-stand-out-in-todays-crowded-digital-home-market), 30 October 2024.
- <sup>4</sup> “EY Human Risk in Cybersecurity Survey,” (1,000 US employees across industry sectors), ey.com, [https://www.ey.com/en\\_us/newsroom/2024/05/ey-2024-human-risk-in-cybersecurity-survey](https://www.ey.com/en_us/newsroom/2024/05/ey-2024-human-risk-in-cybersecurity-survey), 6 May 2024.
- <sup>5</sup> EY Decoding the Digital Home (3).
- <sup>6</sup> “Protecting Your Business From Cyber Attacks,” Zayo, <https://www.zayo.com/resources/ddos-insights-report-1h-2024/>, 2024.
- <sup>7</sup> EY Human Risk in Cybersecurity Survey (4).
- <sup>8</sup> “EY Telco of Tomorrow,” ey.com, [https://www.ey.com/en\\_uk/insights/telecommunications/are-leaders-ready-for-the-telco-of-tomorrow](https://www.ey.com/en_uk/insights/telecommunications/are-leaders-ready-for-the-telco-of-tomorrow), 2024.
- <sup>9</sup> “EY Work Reimagined Survey,” (survey of employees, including 460 from the telecommunications sector), ey.com, [https://www.ey.com/en\\_gl/newsroom/2024/10/ey-survey-reveals-huge-uptick-in-genai-adoption-at-work-correlates-with-talent-health-and-competitive-gains](https://www.ey.com/en_gl/newsroom/2024/10/ey-survey-reveals-huge-uptick-in-genai-adoption-at-work-correlates-with-talent-health-and-competitive-gains), October 2024.
- <sup>10</sup> Ibid.
- <sup>11</sup> EY CEO Outlook Pulse, (survey of 60 telecoms CEOs worldwide), January 2025
- <sup>12</sup> EY Telco of Tomorrow (8).
- <sup>13</sup> EY Telco of Tomorrow (8).
- <sup>14</sup> EY CEO Outlook Pulse, (survey of 60 telecoms CEOs worldwide), [https://www.ey.com/en\\_gl/ceo/ceo-outlook-global-report](https://www.ey.com/en_gl/ceo/ceo-outlook-global-report), January 2025
- <sup>15</sup> “2024 EY Climate Action Disclosure Barometer” ey.com, [https://www.ey.com/en\\_gl/insights/climate-change-sustainability-services/climate-action-barometer-survey](https://www.ey.com/en_gl/insights/climate-change-sustainability-services/climate-action-barometer-survey), 12 November 2024.
- <sup>16</sup> “EY CEO Outlook Pulse, January 2025 (survey of 60 telecoms CEOs worldwide), ey.com, Link forthcoming, [https://www.ey.com/en\\_gl/ceo/ceo-outlook-global-report](https://www.ey.com/en_gl/ceo/ceo-outlook-global-report), 13 January 2025
- <sup>17</sup> EY CEO Outlook Pulse, (survey of 60 telecoms CEOs worldwide), [https://www.ey.com/en\\_gl/ceo/ceo-outlook-global-report](https://www.ey.com/en_gl/ceo/ceo-outlook-global-report), January 2025
- <sup>18</sup> EY CEO Outlook Pulse, (survey of 60 telecoms CEOs worldwide), January 2025. [https://www.ey.com/en\\_gl/ceo/ceo-outlook-global-report](https://www.ey.com/en_gl/ceo/ceo-outlook-global-report)
- <sup>19</sup> “The opportunity for operators in B2B technology services,” GSMA Intelligence, [https://www.gsma.com/solutions-and-impact/industries/smart-mobility/gsma\\_resources/the-opportunities-for-operators-in-b2b-technology-services/](https://www.gsma.com/solutions-and-impact/industries/smart-mobility/gsma_resources/the-opportunities-for-operators-in-b2b-technology-services/), 21 November 2024; EY analysis.
- <sup>20</sup> EY Decoding the Digital Home (3).
- <sup>21</sup> “The State of Worldwide Connectivity 2023,” Ookla, <https://www.ookla.com/articles/worldwide-connectivity-mobile-fixed-networks-digital-divide-2023>, 19 December 2023.
- <sup>22</sup> “5G stand-alone April 2014 summary,” GSA, <https://gsacom.com/paper/5g-standalone-april-2024-summary/>, 29 April 2024.
- <sup>23</sup> “Uplink Traffic for AI Will Break the 5G Network,” (Mobile Experts Inc), PR Newswire, <https://www.prnewswire.com/news-releases/uplink-traffic-for-ai-will-break-the-5g-network-302232446.html>, 28 August 2024.
- <sup>24</sup> EY Telco of Tomorrow (8).
- <sup>25</sup> “2024 Open RAN Operator Survey,” (survey of 91 mobile operators worldwide), Heavy Reading, <https://www.lightreading.com/network-technology/heavy-reading-s-2024-open-ran-operator-survey>, 9 October 2024.
- <sup>26</sup> “EY Reimagining Industry Futures Study,” (survey of 1,425 large organizations worldwide, ey.com, <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/tmt/documents/ey-reimagining-industry-futures-study-2024-report.pdf>, February 2024.
- <sup>27</sup> EY Telco of Tomorrow (8).
- <sup>28</sup> “EY Telco of Tomorrow,” ey.com, [https://www.ey.com/en\\_uk/insights/telecommunications/are-leaders-ready-for-the-telco-of-tomorrow](https://www.ey.com/en_uk/insights/telecommunications/are-leaders-ready-for-the-telco-of-tomorrow), 2024.
- <sup>29</sup> “In search of innovation: the future for telecoms R&D,” TM Forum, <https://inform.tmforum.org/research-and-analysis/reports/in-search-of-innovation-the-future-for-telecoms-rd>, 20 August 2024.
- <sup>30</sup> EY Telco of Tomorrow (25).
- <sup>31</sup> EY Telco of Tomorrow (25).
- <sup>32</sup> EY CEO Outlook Pulse, (survey of 60 telecoms CEOs worldwide), [https://www.ey.com/en\\_gl/ceo/ceo-outlook-global-report](https://www.ey.com/en_gl/ceo/ceo-outlook-global-report), January 2025
- <sup>33</sup> EY Telco of Tomorrow (25).
- <sup>34</sup> “Strategies for successful corporate separations,” ey.com, [https://www.ey.com/en\\_gl/services/strategy-transactions/strategies-for-successful-corporate-separations](https://www.ey.com/en_gl/services/strategy-transactions/strategies-for-successful-corporate-separations), 7 February 2024.



## お問い合わせ



西 浩一

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 パートナー



宮内 亮

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



高橋 正彬

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 シニアマネージャー

## EY | Building a better working world

EYは、クライアント、EYのメンバー、社会、そして地球のために新たな価値を創出するとともに、資本市場における信頼を確立していくことで、より良い社会の構築を目指しています。

データ、AI、および先進テクノロジーの活用により、EYのチームはクライアントが確信を持って未来を形づくるための支援を行い、現在、そして未来における喫緊の課題への解決策を導き出します。

EYのチームの活動領域は、アシュアランス、コンサルティング、税務、ストラテジー、トランザクションの全領域にわたります。蓄積した業界の知見やグローバルに連携したさまざまな分野にわたるネットワーク、多様なエコシステムパートナーに支えられ、150以上の国と地域でサービスを提供しています。

## All in to shape the future with confidence.

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://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](https://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ストラテジー・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、[ey.com/ja\\_jp](https://ey.com/ja_jp)をご覧ください。

© 2025 EY Japan Co., Ltd.

All Rights Reserved.

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。本書は通信業界が直面するリスクトップ10 *Evolving sector considerations for 2025*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](https://ey.com/ja_jp)