



2026年に通信 業者がリスクの 変化に対応するには

通信業界が直面するリスクトップ10



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



EY

Shape the future
with confidence

急速に変化し続ける 通信業界のリスク



1年でここまで変わるものなのでしょうか。本レポートの2025年版では、前年に株価が比較的好調な伸びを示したことから、通信業界は生活費高騰の危機などの課題をおおむねうまく乗り切ったと指摘しました。その一方で強調したのが、未解消の大きな既存の脅威と、新たに浮上した大きな脅威の存在です。そのため、今後は人材とテクノロジースタックの両方に重点を置いた対策を講じてトランスフォーメーションを推し進め、社内の効率性と俊敏性を高める必要があるとの見方を示しました。

通信業界を取り巻くリスクは変化・拡大し続けており、2026年にはこうした図式がまた変わるようになるでしょう。通信業界が直面するリスクトップ10では「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」がやはり首位を維持し、これらの分野における課題の緊急性が依然として高いことが示されました。ところが、2位以下をみると大きく変動しており、「地政学的環境の変化に十分に対応できていない」と「顧客ニーズの変化にうまく対応できていない」という2つのリスクが新たにトップ10入りしたほか、2つが順位を上げ、「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」が2位に浮上しています。

こうした変化は何を意味しているのでしょうか。1つ明らかなのは、通信業界を取り巻くリスクが変化するスピードは全く減速していないということです。加えて、通信業界も、混迷する今日の地政学的環境の影響から免れられないことも明確です。通信業界は地政学的環境がサービスの提供や業務、サプライチェーンに及ぼす影響に対応する準備を整え、対応を積極的に進めると同時に、顧客のニーズと優先順位の変化を注視しなければなりません。法外な料金の請求からデータの窃取や不正使用に至るまで、あらゆることに対する顧客の不安がかつてないほど高まっています。

人工知能(AI)の普及をはじめとした先端技術に関わるリスクの増加に、ネットワーク性能を取り巻く課題の拡大が重なったことを考えると、通信業界は、それぞれ明らかに異なる脅威が相互に結びついていることに着目して、リスク対応のロードマップを見直す必要があるでしょう。その一方で、リスクが潜在的に持つプラスの面にも常に目を配らなければなりません。テクノロジーや人材関連を中心に、適切な対応を講じることで、リスクが新しい形の価値を引き出す機会をもたらす可能性があります。

通信業界のリスク状況を生み出している要因

変化する状況の中で、通信業界が現在直面しているリスクを評価し、ランク付けしました。分析は、以下の要因を踏まえて行っています。

- **地政学的環境と経済ナショナリズム**が規制に影響を及ぼしており、政策立案者は通信インフラを国家の戦略的資産と位置付け、通信業界とテクノロジー業界の間の相互関係を再検討する姿勢を強めている。
- 生活費の高騰圧力やサプライチェーンの混乱などの**マクロ経済的脅威**が相変わらず通信業界の財務のレジリエンスと安定性を脅かしている。
- 生成AIや5G SA、ギガビットファイバーなどの**最新テクノロジー**が、ビジネスのレジリエンスとサービスのイノベーションの観点で通信業界に新たな課題を突き付けており、さまざまな先端技術を活用する能力が不可欠となりつつある。
- **顧客の脆弱性**に重点的に対応する姿勢を規制当局が強めている。規制当局は家計圧迫の軽減を目的に「低所得者層向けの料金体系(ソーシャルタリフ)を検討すると共に、デジタルセーフティの強化、人工知能(AI)の倫理的影響を考慮するようになってきた。
- **トランスフォーメーションプログラム**の範囲が広がり、目標をさらに拡大している。サステナビリティは依然として取締役会レベルで重要な焦点となっており、インフラの分離や業界再編が市場構造を変え続けています。また、ハイブリッドワークやダイバーシティ、エクイティ&インクルーシブネス(DE&I)などの要素が人材管理に影響を与え、働き方を変革し続けている。

この5つの要因が個別に、また一体となって作用し、それが通信事業者の事業のあらゆる面に影響を及ぼす幅広いリスクを生む一因となっているのです。本レポートでは、2026年に世界各地の通信業界が直面すると考えられるリスクトップ10を紹介し、詳しく見ていくと共に、リーダーが講じることができる、そのリスクの軽減策を3つ提言します。

本レポートの目的と手法について

通信業界が直面するリスクトップ10（2026年版）は、通信業界が直面する最も重大なリスクを特定するシリーズの最新レポートです。このシリーズでは一次・二次調査で得たインサイトを活用し、EYのプロフェッショナルの最新の視点でそれを補強した上で、分析結果として紹介しています。

市場動向の改善を受けて、株価が好調な伸びを示している地域が多い

2025年は地政学的・マクロ経済的な不安定性と不確実性が高まったにもかかわらず、市場環境がおおむね好調だったことを受け、通信業界の株価は地域を問わず全般的に好調な伸びを示しています。



出典：Capital IQ、EY Insightsの分析結果

注：データは2025年9月5日時点のもの。

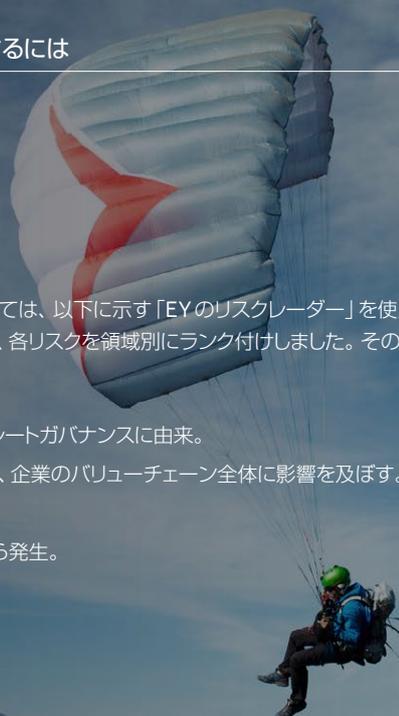
一方、株価の動向を詳しく見ていくと、地域により大きく異なることが分かりました。2024年末から2025年上半期にかけて他の地域に大きく差をつけていたのが欧州です。新たに浮上してきた主なテーマの一部を地域別にまとめました。

- 欧州では価格調整とアップセリングが全般的に続いています。根強いインフレ圧力と、なかなか解消されない消費者の生活費上昇に対する懸念で、通信事業者は相変わらず料金の引き上げをなかなかできずにいます。資本集約度は引き続き和らいでいますが、欧州委員会が統合推進の姿勢を強めているため、合併話が再び注目を集めるようになってきました。
- 北米では、ここ数年にわたり米国通信事業者へのハッキング攻撃が発生したことで、サイバーセキュリティに対する消費者の懸念が高まっています。FMC (fixed-mobile convergence) の普及が加速する一方、固定無線アクセス (FWA) の契約者数も増え、従来型のケーブル・光ファイバーブロードバンドプロバイダーへの圧力が一段と強まっています。関税の影響についての憶測が飛び交う中、米国のモバイル事業者は携帯電話機の価格上昇分を消費者に転嫁できると自信を持っており、実際、その意向を示してきました。
- アジア太平洋地域では、国によりそれぞれ異なる傾向が現れつつあります。中国では、企業向けのユースケースが収益成長のけん引役となっており、300都市以上で5G Advanced (5G-A) ネットワークを利用できます¹。インドでは通信事業者が料金を引き上げたこともあり、ユーザー1人当たりの平均売上 (ARPU) が増えました。また、在来技術を利用して4G・5Gネットワークの拡大も図っています。ASEANでは全域で業界再編が進んでおり、インドネシアとフィリピンでは企業の統合が進み、マレーシアでは国営の5Gネットワークが2025年1月から全事業者に開放されました²。オセアニアについては、オーストラリアでARPUが引き続き増加する一方、LEO (低軌道衛星) プロバイダーの登場により、地域のブロードバンド市場では競争がさらに激化しています。
- ラテンアメリカでは、5Gの契約者数が急増しています。以前から他の地域と比較して規制の不確実性が高いものの、ブラジル、ベネズエラ、パラグアイなどで今後予定されている周波数オークションと、域内で進む事業統合への期待を背景に、2025年には同地域の株価が大きく反発し、将来の成長に向けたより確かな基盤が整うとの見方が広がっています。

業界リスクをマッピング化

2026年に通信業界が直面するリスクの分析に当たっては、以下に示す「EYのリスクレーダー」を使用しました。この図が示すように、業界のリスク要因を4つの領域に分類してから、現時点の重要性と影響度に応じて、各リスクを領域別にランク付けしました。そのため、業界が直面する主なリスクの重大度の変化が一目でわかります。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、法規制、コーポレートガバナンスに由来。
- **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。
- **財務上の脅威**: 市場、エコシステム、投資の変動から発生。



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

2 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 人材、スキル、職場文化への対応が不十分

4 ネットワークの価値提案とパフォーマンスが不十分

5 地政学的環境の変化に十分に対応できていない

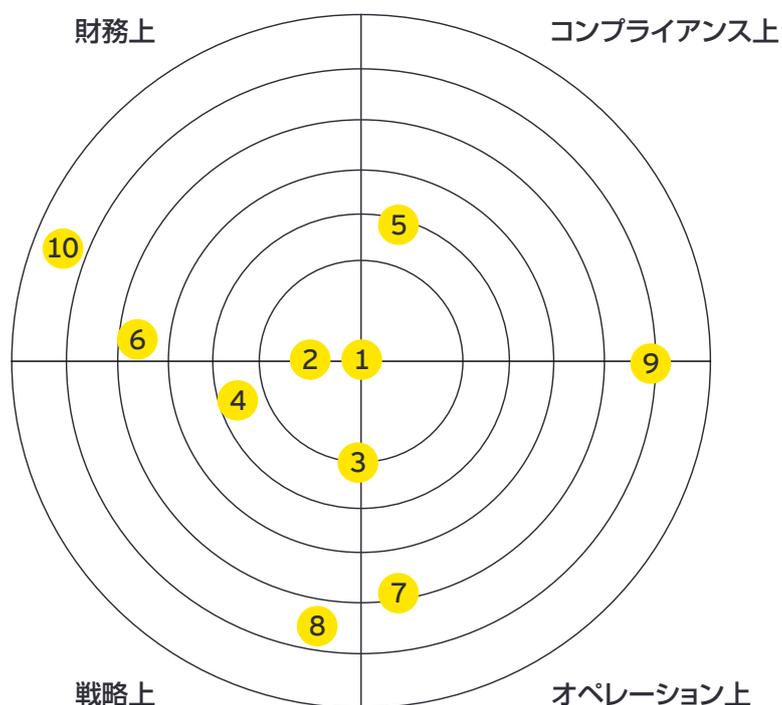
6 新たなビジネスモデルを活用する能力が欠如している

7 外部エコシステムとの関わり方が効果的ではない

8 顧客ニーズの変化にうまく対応できていない

9 サステナビリティへの取り組みの管理が不十分である

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



2026年に通信業界が直面する リスクトップ10

ここからは、EYが通信業界全体で特定したリスクトップ10の分析を解説します。



1

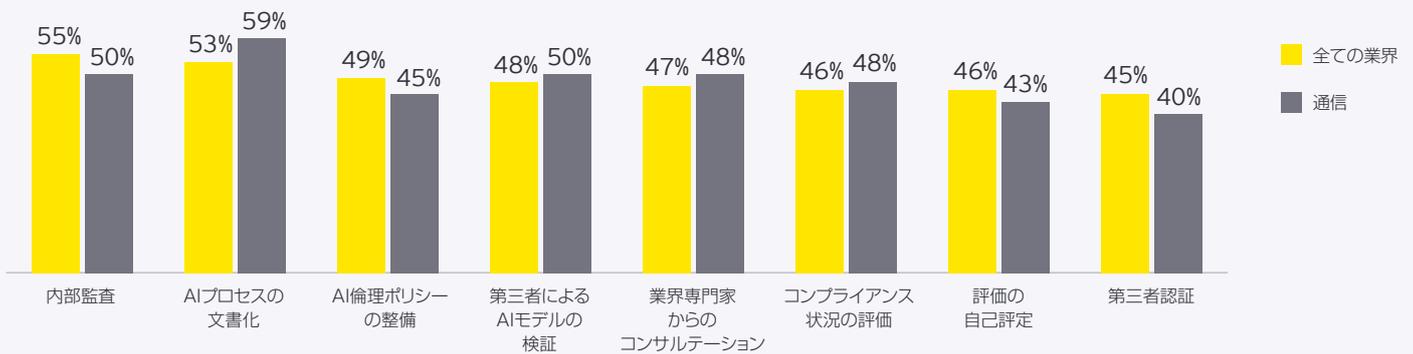
プライバシー、セキュリティ、信頼面における喫緊の課題の変化を軽視している

責任あるAI活用に対する通信業界の取り組みは不十分であり、またサイバーセキュリティ部門も、変化し続ける脅威に対する備えが不十分だと感じている

EY AI Sentiment Index Survey 2025³によれば、消費者のAIに対する信頼は依然として欠如しており、消費者の82%が過去6カ月間にAIツールを意識的に利用しているものの、メリットが潜在的デメリットを上回ると考えている人は48%しかいません。懸念事項として最も多く挙げたのは「AIシステムがセキュリティ侵害を受けるリスク」(64%)と「AIを活用する組織がデータプライバシーを保護できないこと」(61%)です。通信業界はAIに対する信頼を高める対策の導入で他の業界に後れをとっているように見受けられることから、AIシステムに対する信頼の低さは通信事業者にとって特に憂慮すべき問題かもしれません。EY Responsible AI Pulse Survey⁴によれば、「AI関連のリスクを特定・評価・軽減する確かな手法を確立している」と答えたのは、回答者全体では66%だったのに対し、通信業界に限ると59%にとどまりました。AIシステムに対する信頼を構築する具体的な方策に関しても、通信業界では他の業界に比較して、内部監査やAI倫理ポリシー、第三者認証の活用が進んでいない傾向がみられます。

AIシステムに対する信頼と信用の構築の仕方

質問:あなたの組織では、AIシステムに対する信頼性と安心感を確保するために、次のうちの取り組みを行っていますか?



出典: EY Responsible AI Pulse Survey, June 2025

さらに懸念されるのは、通信業界のサイバーセキュリティ部門が、進化するサイバー脅威への対応に追われる中で、自らの役割と権限の拡張に苦慮している点です。EYの調査⁵によれば、通信業界の最高情報セキュリティ責任者(CISO)が主な社内課題として挙げたのは「サイバーセキュリティへの予算が不十分」、「サイバーセキュリティと企業イノベーションのスピードの両立が困難」、「部門横断的な意思決定の場にサイバーセキュリティの視点が十分に反映されていない」でした。

こうした結果から、サイバーセキュリティ部門の戦略的な影響力を高めるには、組織全体での取り組みの強化が必要となることが浮き彫りとなりました。ところが、この強化が可能かどうかは意見の分かれるところ。通信業界のCISOの64%が、付加価値を生むサイバーセキュリティ部門の能力は今後3年間で伸びると考える一方で、68%がサイバーセキュリティ部門はリスク対策以外でもたらすことのできる価値を明確に打ち出すことに苦慮していると認めました。

2

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

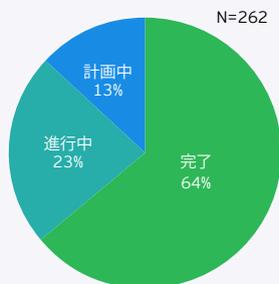
AIへの移行のスピードはさまざまな課題をもたらしており、 同時にレガシーIT・ネットワークの廃止が急務

通信事業者はAIの力の活用を急速に進めています。AI導入を拡大する取り組みを阻む内的・外的要因がいくつかあります。EY Responsible AI Pulse Survey⁶によれば、AI導入に関して通信業界のCEOが特に懸念しているのは「リソースの制約」と「効果的なガバナンスの枠組みを策定する難しさ」（ともに55%）で、これに「複雑化する規制」（53%）、「ユースケースの優先順位付けに関する課題」（40%）が続きます。こうした不確実性を背景に、企業のAIに対する対応には大きなばらつきがみられます。企業の33%が、これまでの成果を受けて今後のAI投資を加速させる予定だとしている一方、ほぼ同じ割合の企業（32%）は、今後のAI投資の縮小や見直しを検討しています。新たなテクノロジーの確保をめぐる混乱に陥る通信事業者も少なくありません。組織全体へのAI導入に関与していないか、少ししか関与していないと答えたCISOは通信業界で46%に上っています⁷。

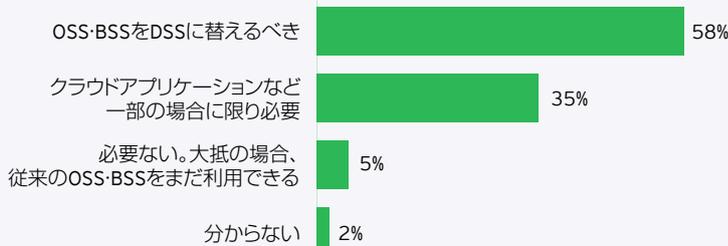
新しいテクノロジーに関する課題は、レガシーITやネットワーク要素の廃止に対する長年の圧力が急速に高まっていることで、さらに複雑化しています。ネットワークの停止は、モバイル（2G・3Gネットワーク）と固定回線（メタル回線）の両方で進行中です。しかし、こうした移行の過程では、ネットワークの信頼性を維持し、必要に応じて顧客のデバイスやサービスのアップグレードを管理するために、リスクを慎重に管理・軽減することが不可欠です。第三者の調査データ⁸によれば、通信事業者の半数強（58%）が運用サポートシステムと業務サポートシステム（OSS・BSS）をデジタルサポートシステム（DSS）に替えることが不可欠だと考えていました。DSSへの移行の時期と範囲は、その通信事業者が好むクラウドプラットフォーム、パートナーやシステムインテグレーターへの依存度、新規サービスの収益化に関わる目標などさまざまな要因に左右されます。

通信業界のネットワーク・IT最新化に向けた取り組みの進捗状況と姿勢

2025年6月時点の2G・3Gネットワーク停止の作業状況



OSS・BSSをデジタルサポートシステム(DSS)に替える必要性についての事業者とベンダーの見解



出典: Wireless Logic, Telecom TV Digital Support Systems: The Evolution of OSS and BSS, October 2024

3

人材、スキル、職場文化への対応が不十分

スキル不足の解消は難しく、変化に抵抗感を持つ職場文化が残る事業者も多い

ネットワークやIT機能の自動化の進歩、社内でのプラットフォーム開発、マルチベンダー・テクノロジーソリューションの統合などの動きを受けて、通信業界は新たなスキルを獲得する必要に迫られています。業界調査⁹⁾によれば、こうした要因を背景に、特定のスキルに対する需要が高まっています。特に需要が高い職種・能力は「サイバーセキュリティ」(67%)、「AIと機械学習」(65%)、「ITインフラ」(63%)、「データサイエンス」(60%)です。こうした職種は人材確保が特に難しく、阻害要因としては、当該スキルを持つ人材の不足、企業による獲得競争の激化、そしてテック業界や金融サービス業界などに比較して通信業界の給与水準が競争力に欠けることなどが挙げられます。こうした阻害要因を取り除くために通信業界が注力しているのは「アップスキリング」(87%)、「テックパートナーからの派遣の受け入れ」(53%)、「大学とのパートナーシップ」(49%)、「企業買収によるスキルの獲得」(38%)などです¹⁰⁾。

通信業界が必要とするスキルトップ10¹¹⁾

質問:最も必要なスキルはどれですか。



とはいえ、必要なスキルの獲得に成功した通信事業者であっても、職場に深く根付いた文化を変えて、新たな能力やスキルを最大限活用することは決して容易ではないと感じています。職場文化を変えるこれまでの試みはおおむね、失敗に終わっていました。これまでも、より協調的な姿勢を新たに職場に浸透させることに取り組んできたにもかかわらず、「現在の職場文化はいまだに旧態依然とした管理ヒエラルキーをベースとしている」と「よりフラットな組織を構築する試みはおおむね失敗に終わっている」に「そう思う」と答えた通信事業者が50%いました¹²⁾。また、柔軟な働き方を導入する通信事業者が多いものの、IT部門だけでなく、ネットワークチームでも新しい働き方を取り入れる作業はまだ進行中です。

4

ネットワークの価値提案とパフォーマンスが不十分

高速接続の普及が多くの市場で停滞し、ネットワーク障害を引き起こす新たな要因が増加している

欧州の一部諸国では、FTTH (fiber-to-the-home) ネットワークの整備が進んでいるものの、それに見合うほどには普及が拡大していません。欧州有数の市場でもFTTHブロードバンドサービスの普及率には大きなばらつきがみられ、スペインが91%、フランスが82%に上るのに対して、英国が37%、イタリアが28%、ドイツが27%にとどまっています¹³。この背景には、サービス区域内でのFTTH普及の速度と度合いに影響を与えるさまざまな要因があります。具体的には、料金設定、VDSL方式 (very-high speed digital subscriber line) と固定無線アクセス (FWA) など競合テクノロジーの可用性とパフォーマンス、クラウドゲーミングやマルチデバイスストリーミングのような帯域幅を多く消費するアプリケーションへの需要の高さなどです。

エンドユーザーが利用できる高速接続の選択肢が広がっていることから、通信事業者が需要を喚起し、値崩れを避けるのであれば、エンドユーザー・エクスペリエンスの充実や顧客コミュニケーションの強化など、料金設定以外の新たな形で差別化を図ることが不可欠です。

市場ポジショニングを強化するこうした取り組みをより複雑なものにしているのが、ネットワーク障害を招く要因の増加です。世界各地のインターネットサービスプロバイダー (ISP) が経験する障害件数は相変わらず変動が大きく、ネットワークの信頼性が全体的に低いことを物語っています。異常気象や電力供給の問題などの外的事象が増えて、障害を招く要因の幅が広がりつつあります。特に天候は、顧客構内設備 (CPE) に影響を及ぼす熱波などの直接的な影響と、電力網の信頼性に影響を及ぼし、電力供給の不安定化 (電圧低下) の可能性を高める気候変動などの間接的な影響の両方をもたらす要因です。

このようなリスクの増加を受けて、ネットワーク性能の監視の支援が不可欠となり、障害対応の対象がCPEだけでなく、ネットワーク接続の維持管理を支えるインフラにまで広がりました。

2025年に世界全体で記録されたISP障害

1週間当たりの障害件数(世界全体)



出典: ThousandEyes.com (2025年9月9日アクセス)¹⁴

6

新たなビジネスモデルを 活用する能力が欠如している

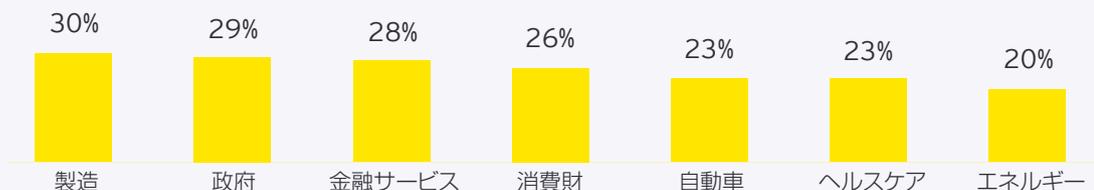
新たなビジネスモデルに対する法人顧客の理解は不足しており、 一方で新たなサービス機会は通信業界に明確な選択を迫っている

通信業界は企業向けネットワークAPI (application programming interface) など新たなサービスの展開を順調に進めていますが、法人顧客の間ではこうした新規B2Bサービスの認知度が低く、普及の足を引っ張りかねません。EY Reimagining Industry Futures Study¹⁷によれば、全業界の企業の24%がネットワークAPIについて「あまり」あるいは「全く」知りません。この割合が特に大きい(30%)業種は、通信業界にとって最大のターゲットである製造業です。

企業は、ネットワークAPIに限らず、サプライヤーエコシステムの仕組みの把握に苦慮しています。73%が「サプライヤーエコシステムの理解を深める必要がある」と述べ、56%が「通信事業者の新たなテクノロジーパートナーを知らない」と回答しました。ICTサプライヤーをめぐる、こうした顧客の困惑に対処しなければ、今後のサービスの普及と収益化に支障が生じかねません。

法人顧客のAPI認知状況

質問: あなたの組織はネットワークAPIをどの程度認知していますか。



出典: "EY Reimagining Industry Futures Study," February 2025

先に述べたように、政府の政策姿勢の転換は、主権型クラウドやAIインフラなどの分野で通信業界の新たなサービスの可能性を開くものです。こうした機会はすでに生まれています。最近の複数四半期にソブリンクラウドがいくつか発表され、その多くに通信業界が関与していました。今後10年間で、世界全体のソブリンクラウド市場は2024年の970億米ドルから2033年までに6,480億米ドルへと拡大し、複合年間成長率(CAGR)で24%の伸びを示す見通しです¹⁸。

しかし、この急速な成長は明確な機会を生み出す一方で、通信業界はその機会を最大限生かすにはどうすればいいかを慎重に検討して、最適な選択肢とエコシステムへの対応をB2B市場開拓戦略に組み込まなければなりません。例えば、ソブリンクラウドソリューションは直接提供することも、二者間のパートナーシップを通じた提供、あるいはこのソリューションに特化したジョイントベンチャー(JV)を介して提供することもできます。また、AIインフラの機会は、データセンター内のファイバー接続やGPUaaS (GPUをサービスとして提供) から、第三者へのデータセンタースペース提供まで、さまざまな中核・非中核サービス領域にまたがっており、直接提供する場合もあれば、セール・アンド・リースバック方式を通じて提供する場合もあります。

7

外部エコシステムとの関わり方が効果的ではない

テック企業との関係が複雑化・多面化する中、通信事業者はパートナーシップと連携への依存を強めている

新たなB2B・B2Cサービスを提供するには業界内外で高度な連携をする必要があることから、通信事業者は規模拡大と効率化の加速、新たな価値の創造を目指してパートナーシップの規模と範囲の拡大を図っています。通信事業者は市場の開拓と、APIやアドテックなど新たなサービスの収益化を目指しており、ここ数四半期で通信事業者間の水平連携が特に急増しました。

サービスとインフラの両方で連携の幅が広がりつつあることを考えると、サービスレベルのパートナーシップを定期的にチェックして、戦略のすり合わせを続けるなど、効果的なパートナー管理が不可欠です。連携から生まれる価値を高めるには、インフラのジョイントベンチャーやホールセール契約、ネットワークシェアリングなど、さまざまな種類のパートナーシップが相互に補完し合い、強化し合っているかを確かめることも極めて重要です。

通信業界のパートナーシップ: 代表的な連携分野



出典: EYの分析結果

水平連携が拡大しているだけでなく、テック企業との垂直パートナーシップも増加傾向にあります。EY CEO Outlook Study¹⁹によれば、ジョイントベンチャーと戦略的提携を締結する最大の誘因として通信業界の回答者が挙げたのは「技術共有」(49%)と「(流通など) 補完的なリソースの統合」(43%)です。これらの調査結果からは、通信事業者がサービスの拡充と、追加機能を自社サービスに組み込んだ提供した収益化(セルスルー)を目指し、テック企業と垂直連携を強めている様子がうかがえます。

通信事業者とテクノロジーやメディアのサブセクターに属するパートナーとの関係は、件数が増えただけでなく、ますます多面化しています。ハイパースケーラーは通信事業者に対して、時には同時に、サプライヤー、パートナー、競合相手にもなり、サービス提供の現場では「競争的競争(コーペティション)」がますます顕著な特徴となっています。EYの調査²⁰で通信業界のCXOがテック企業やメディア企業をパートナーであると同時に潜在的な競合相手でも見なしており、強固なサードパーティリスク管理体制の重要性が改めて浮き彫りとなりました。

8

顧客ニーズの変化に うまく対応できていない

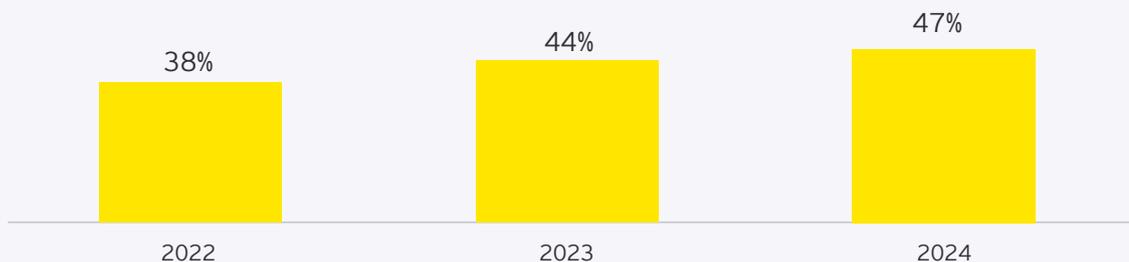
デジタルセーフティに対する消費者の懸念が高まっているが、若い世代では通信サービスの利用に自信を持ってない人も少なくない

オンラインの安全性に対する不安が高まっています。EY Decoding the Digital Home Study²¹によれば、家族がインターネットを利用中に有害なコンテンツに触れる可能性があることを「非常に懸念している」と答えた消費者の割合は年々増えており、2022年の38%から2024年には47%に達しました。また家族の端末の使用時間を心配する人もかなりの割合（40%）に上ったほか、インターネットの利用が「自分のウェルビーイングに及ぼす悪影響についてよく考える」と回答した人も同程度（38%）いました。

各国政府もこうした懸念を認識しており、対応策を講じています。ベルギーやブラジル、カナダ、オランダ、ハンガリー、インドネシア、ニュージーランド、米国などでは2024年初頭以降、学校でのスマホの利用に制限を設ける規制当局が出てきました。通信事業者はファミリーや10代ユーザー向けのサービスを開発・充実させる中で、保護者・規制当局・教育機関の複雑なステークホルダー環境に対応するという課題に直面しています。

有害なコンテンツに対する家族の意識

家族がインターネットを利用中に有害なコンテンツに触れる可能性があることを非常に懸念している人の割合



出典: EY, Decoding the Digital Home 2024

おそらく消費者のデジタルに対する不安の高まりより驚くべきは、若い世代が「デジタルネイティブ」と呼ばれているにもかかわらず、通信サービスのカスタマージャーニーで、上の世代より苦戦しているように見受けられる点です。先ほどのEY Decoding the Digital Home Study²²によれば、全年齢層で「接続サービスのパッケージプランが分かりづらい」と回答した人が最も多かったのは25～34歳です。また、「ブロードバンドサービスのインストールが難しい」と感じる人は、18歳から24歳のユーザー層が55歳以上の2倍近くに上りました。

若年層ユーザーの問題を複雑にしているのはデジタルリテラシーです。第三者が先ごろ実施した調査によれば、基本的なレベルのデジタルスキルを身に付けていない14歳は国・地域を問わず多く、米国で51%、欧州で43%に上りました²³。こうした結果を踏まえると、若い世代ほどテクノロジーに精通しているという世間の認識に疑問が生じます。サービスプロバイダーは自らの前提を見直したほうがよさそうです。

9

サステナビリティへの 取り組みの管理がずさんである

通信事業者は自社が及ぼす影響の軽減を進めているが、サステナビリティの強化を 今後も重視し続けることが不可欠となる

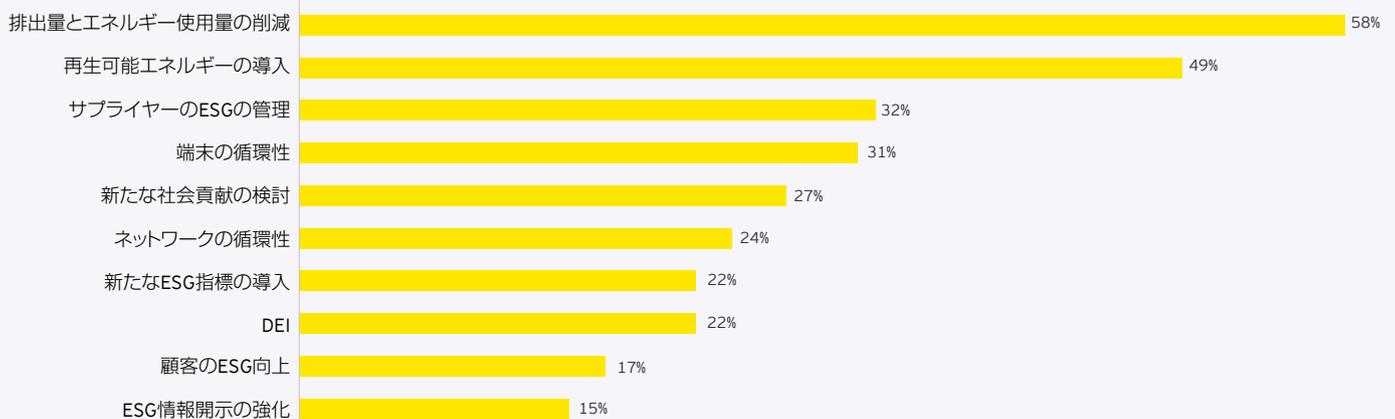
通信事業者を代表するGSMAが実施したベンチマーク調査によれば²⁴、通信事業者は主要な環境・社会・ガバナンス(ESG)指標が徐々に改善しています。スコープ1・スコープ2の排出量とネットワークのエネルギー強度はこれまでの報告対象期間より減っており、事業者の75%が排出量の減少を報告しました。

またGSMAに加盟するほぼ全ての事業者が「持続可能な調達ポリシーを導入した」と答えています。社会分野についても、「消費者のデジタル権をカバーするポリシーがある」と回答した加盟事業者は全体の85%以上です。ただ、こうした指標は明るい材料といえますが、GSMAにESGデータを提出した事業者は24社で、世界のモバイル接続全体に占める割合が3分の1に過ぎません。指標の公表に業界全体がもっと関与する必要があります。

しかも、現在までのところ影響の軽減が進んでいるとはいえ、この勢いを維持するには課題が待ち構えていて、通信業界が今後もESGパフォーマンスの向上に注力していくかは不透明です。EY CEO Outlook Survey²⁵によれば、通信業界ではリーダーの60%が現在のビジネス環境を踏まえ、サステナビリティへの取り組みのスケジュールを見直しています。この背景にあるのは、ESGポリシーが持つ価値に対する企業の確信の揺らぎです。米国では企業のレポートのESGに関する記載が2023年をピークに減少しています²⁶。とはいえ、EY Global Telecommunications Leaders Study 2024によれば、事業者は依然として今後5年間にESG関連の幅広い対応を講じることを計画しています²⁷。

通信業界のESGへの取り組みの主な分野: 今後5年間の見通し

質問: 今後5年間であなたの会社のESGへの取り組みで最も重要となる分野は次のうちどれですか (3つ選んでください)。



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

通信業界では引き続き事業の集中とM&Aが進み、業界の事業モデルが新たな方向に 拡張されつつある

企業のグローバルビジネスサービス (GBS) モデルへの移行が進み、また多面化しています。ある調査²⁸によれば、企業の61%がGBSに取り組んでいます。そのうち、まだGBSモデルへの移行段階にある企業は22%、GBS能力がすでに成熟し、付加価値サービスの提供も目指している企業は23%、GBSのデジタル化に取り組んでいる企業は16%です。今後はGBSの最適化が不可欠になると考えられます。

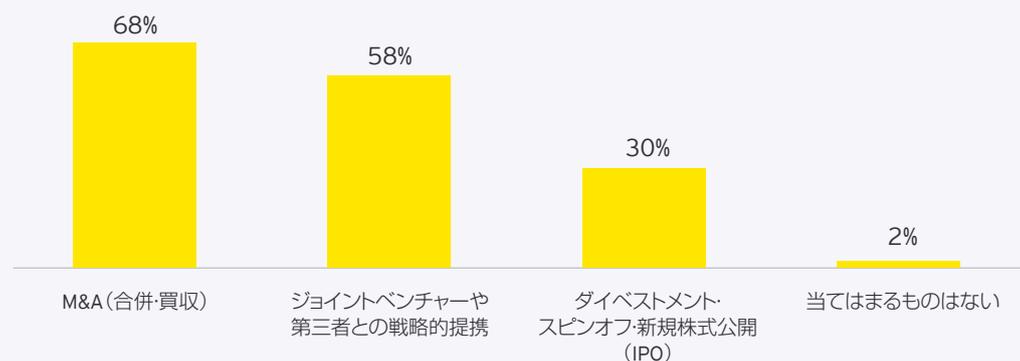
コスト効率の向上が重要な目標であることには変わりはありませんが、GBSもデジタル化や人材の最適化から新規サービスの実現、成長プラットフォーム、ブランド認知度の向上まで、さまざまな成果をもたらしています。同様に、コスト削減や言語サポート、税務上の影響、人材不足、過去に例をみない昨今の地政学的不安定性など、オフショア・ニアショア拠点の決定要因も多様化してきました。

事業モデルの精緻化を促すもう1つの要素であり、機会でもあるのが、通信事業者のM&A意欲の高まりです。最新のEY CEO Outlook Study²⁹によれば、通信業界ではリーダーの77%がM&Aを生かして成長の加速と規模の拡大を図ることができると自信を示し、また買収やダイベストメント、戦略的提携を中心に、さまざまなトランザクションを遂行する予定です。

一方、インオーガニック成長による価値創造の見通しが明るいとはいえ、通信業界は今後、より野心的なディールに付き物の潜在的リスクに注意する必要があります。例えば、ジョイントベンチャーやインフラのカープアウトでバリューチェーンを高度に専門化するには、数が増えるステークホルダーの足並みをそろえながら、スキルと企業文化、テクノロジー管理を今まで以上に重視する必要があります。また、統合に対する規制当局の姿勢の変化で、ディール締結の承認を得るために、今までより幅広い問題解消措置が必要となるかもしれません。

通信業界のCEOが予定するインオーガニック成長

質問:次に挙げるトランザクションで、今後12カ月間に積極的に推し進める予定のものはありますか。



通信事業者が次取るべき行動

業界を取り巻く環境が急速に変化する中でリスクを軽減する

本レポートで強調した主要なリスクをいかに緩和するかを検討する際、通信事業者は新たな脅威に常に目を配ると共に、既存のリスクが自社に及ぼす影響の変化を慎重に評価する必要があります。今後は、リスクという概念自体がどのように変化しているかを把握することが不可欠です。現在のリスクには4つの決定的な特徴があり、単独が組み合わせかを問わず、脅威の理解と管理、さらには業界の課題を長期的な機会へと転換するために、新たなアプローチを必要としていると私たちは考えます。この4つの特徴を以下にまとめました。

- **非線形 (Nonlinear)** : 突然の転機を引き起こし、企業に不意打ちを食らわせる場合もある。ディスラプティブ・テクノロジーが社内のテクノロジー導入や顧客への価値提案についての通念を瞬く間に覆すこともありうる。
- **加速 (Accelerated)** : よりスピーディーな対応が必要。AIイノベーションのスピードが非常に速いことで、通信事業者がトランスフォーメーションを浸透させる可能性が広がった一方、セキュリティやコンプライアンス面で新たな課題も生まれている。
- **流動的 (Volatile)** : 方向性がよく変わり、企業の俊敏性が試される。この予測不能な状況をよく表しているのがステークホルダーの意向の変化で、それがさまざまな形とペースでの政策や指令、規則の変更につながっている。
- **相互に関連 (Interconnected)** : 複数の影響やリスクが下流に波及。これが特に当てはまるのが、第三者との関係の多面化が進むエコシステム関連のリスク。

出典: EY How can reimagining risk prepare you for an unpredictable world?, September 2025³⁰

こうしたNAVI型社会で成長するには、戦略とリスク管理への新たなアプローチに加え、今までなかったようなやり方でこの2つの整合を取る能力が必要です。ボラティリティと不確実性が増す状況で勝ち抜くことができるのは、リスク情報を踏まえて戦略を策定し、戦略目標・指標に合致するリスク管理プロセスを備えた企業です。2030年に向けて、通信事業者はこうした共生関係を中心に据えたリスク戦略アプローチをとる必要があるでしょう。

リスク管理を変革するための 3つの主要な対応

こうした状況を背景に、次のような包括的対応を講じることをお勧めします。この3つの対応が一体となって、本レポートで紹介した幅広いリスクを軽減し、NAVI社会で優れた実績を上げ、成長を遂げる道を開いてくれるはずです。

1 リスク対応のロードマップを見直す

組織の各リーダーを集めて、会社のリスク管理をどのように進化させるかを検討し、意見のすり合わせをしましょう。それにより、リスク管理担当者と経営幹部が共同でリスク管理体制を構築し、責任を負うこととなります。リスクは分かりにくく、急速に変化するものであり、ダウンサイドリスクだけでなく、アップサイドリスクになる可能性もあることを認識して、現在と今後予想されるリスクカテゴリーをじっくり評価してください。リスクカテゴリーの近接性や重複を含め、さまざまなリスクの相互関連性に注目しましょう。また、リスクの複雑性はマクロ環境や業界エコシステム、組織に影響を及ぼすため、その変化にも注意を払う必要があります。

2 職場文化の変革と指標の管理を強化する

通信業界のトランスフォーメーションの範囲はすでに拡大し、フロンティア技術とそれに必要なリスクリングやアップスキリングにより切り開かれた新たな可能性もその対象となっています。リスク管理文化の進化に加え、働き方やガバナンスモデルのイノベーションの拡大を図ってください。リスクに戦略的に対処できる従業員を高く評価して、リスクに関する知見がいかにより的確な経営判断を導くことができるかに光を当てましょう。同時に、リスク抑制にとどまらず、より良いビジネスの実現に寄与する長期的な行動調整を促す指標やインセンティブを強化してください。

3 リスクをエンドツーエンドで管理する

組織全体のリスクを特定・評価し、対応する明確なプロセスを確立してリスク管理への包括的なアプローチを最大限強化してください。リスク担当幹部が部門横断チームと連携してリスクの動向を常に把握し、人材やシステム、プロセスへの影響を評価していることを確認しましょう。新たなリスクの特定と先を見越したリスクのモニタリングには特に注意が必要です。一方、リスク抑制計画とリスク対策の有効性を定期的にチェックしてください。あらゆるリスクに対処する体制から、効果的にリスクを軽減し、戦略的レジリエンスを長期的に確保する体制へと変える一助となります。

EYのチームができること

通信業界はデジタルディスラプションとコンバージェンスの取り組みで中心的役割を担っています。そうした立場にあることで生まれる機会をきちんと生かし、リスクをきちんと軽減していますか。

EYは、世界各地の大手通信事業者をクライアントに持つ、世界で最も信頼される世界有数のプロフェッショナルサービスファームの1つです。EYのプロフェッショナルは正しい答えを導き出し、さまざまな分野の変革ニーズの優先順位付けをするサポートができます。

重視するのが、デジタル化計画の規模拡大と利益回収の迅速化であれ、適正な水準のインフラレジリエンスとリーチを最も効率的な方法で確保することであれ、あるいは顧客とステークホルダーの信頼の獲得であれ、私たちは確かな成果を生むさまざまなソリューションを提供することができます。



EYのソリューション

ビジネス戦略ソリューションの一例：

- サービストランスフォーメーション
- セールス・マーケティングトランスフォーメーション
- 製品・サービスの拡充と簡素化

テクノロジー・ITソリューションの一例：

- エンタープライズITトランスフォーメーション
- AI・データトランスフォーメーション
- 業務サポートシステム(BSS)と運用サポートシステム(OSS)の最新化

通信事業者向けソリューションの一例：

- ワークフォーストランスフォーメーション
- 財務・人事・サプライチェーントランスフォーメーション
- 税務・財務・業務・教育マネージドサービス

革新的な戦略とトランザクションソリューションの一例：

- 企業成長戦略
- M&A・ダイベストメント戦略
- 地政学的戦略

企業が信頼を確保するためのソリューションの一例：

- サイバーセキュリティとレジリエンス
- サステナビリティとESG
- 責任あるAI

これらすべての領域において、EYのチームは適切な長期戦略策定を支援できます。地政学的緊張や経済・通商ショックなど大きな事象が相次いで発生する中、エネルギーと目的意識を持って適応し、対応する能力が重要になっています。

リスク環境がかつてないほど厳しくなっていますが、機会をうまく生かすことができれば、いまこの瞬間だけでなく、将来にわたって成長する一助となります。

お問い合わせ先



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



新居 功介

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 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をご覧ください。

© 2026 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 *Top 10 Risks in Telecommunications for 2026* 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

参考文献

- ¹ "5G-Advanced reaches over 300 cities in China: Report," RCR Wireless, 5G-Advanced reaches over 300 cities in China: Report, 24 June 2025
- ² "Malaysia ends DNB's role as 5G single wholesale network," RCR Wireless, <https://www.rcrwireless.com/20250106/featured/malaysia-dnb-5g-network>, 6 January 2025
- ³ "How a license to lead can transform human potential in an AI world," https://www.ey.com/en_gl/insights/ai/how-a-license-to-lead-can-transform-human-potential-in-an-ai-world, 9 April 2025
- ⁴ "Responsible AI Pulse Survey: How responsible AI can unlock your competitive edge," https://www.ey.com/en_gl/insights/ai/how-responsible-ai-can-unlock-your-competitive-edge, 3 June 2025
- ⁵ "How can cybersecurity go beyond value protection to value creation?," (回答者は経営幹部・サイバーセキュリティ部門リーダー551名。そのうち通信業界は53名) https://www.ey.com/en_gl/insights/consulting/how-can-cybersecurity-go-beyond-value-protection-to-value-creation, 28 May 2025
- ⁶ Responsible AI Pulse Survey
- ⁷ 2025 EY Global Cybersecurity Leadership Insights Study
- ⁸ "Digital Support Systems: The Evolution of OSS and BSS," Telecom TV, October 2024. Finding skills for the future: inside the telco talent revolution"
- ⁹ TMForum, <https://inform.tmforum.org/research-and-analysis/reports/finding-skills-for-the-future-inside-the-telco-talent-revolution>, 30 May 2024
- ¹⁰ 同上
- ¹¹ 同上
- ¹² 同上
- ¹³ FTTH Council Europe "FTTH/B Market Panorama in Europe", September 2024, <https://cache.pressmailing.net/content/32ac0a3c-be93-409b-916e-36dd3201320a/MarketPanoramaUpdate2024.pdf>; EYの分析結果
- ¹⁴ Internet Outages Map | ThousandEyes (2025年9月8日アクセス)
- ¹⁵ "The CEO Imperative Series: How do CEOs chart a path to growth when the map keeps changing?" (通信業界の回答者は60名) https://www.ey.com/en_gl/ceo/ceo-outlook-global-report, 5 May 2025
- ¹⁶ "The five habits of successful Geostrategists," https://www.ey.com/en_gl/insights/strategy-transactions/the-five-habits-of-successful-geostrategists, 11 April 2025
- ¹⁷ "How telcos can help enterprises scale emerging technologies," https://www.ey.com/en_gl/insights/telecommunications/how-telcos-can-help-enterprises-scale-emerging-technologies, 18 February 2025
- ¹⁸ "Sovereign Cloud Market Size, Share & Trends Analysis," Grand View Research, <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/sovereign-cloud-market-report>, June 2025
- ¹⁹ The CEO Imperative Series: How do CEOs chart a path to growth when the map keeps changing? (15)
- ²⁰ "Are leaders ready for the telco of tomorrow?" https://www.ey.com/en_gl/insights/telecommunications/are-leaders-ready-for-the-telco-of-tomorrow, 17 July 2025
- ²¹ "How will you stand out in today's 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
- ²² 同上
- ²³ "ICILS 2023 International Computer and Information Literacy Study 2023," IEA, <https://www.iea.nl/studies/iea/icils/2023>, 2023
- ²⁴ "ESG Metrics for Mobile Benchmarking 2024," GSMA, https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/external-affairs/gsma_resources/esg-metrics-for-mobile-benchmarking-2024/, 24 February 2025
- ²⁵ The CEO Imperative Series: How do CEOs chart a path to growth when the map keeps changing? (15)
- ²⁶ "What the ESG backlash reveals," Ioannis Ioannou, London School Business, <https://www.london.edu/think/what-the-esg-backlash-reveals>, 31 March 2025
- ²⁷ "Are leaders ready for the telco of tomorrow?" (20)
- ²⁸ "The State of Global Business Services in 2023 and Beyond," Barbara Hodge, <https://www.ssonetwork.com/global-business-services/reports/the-state-of-global-business-services-in-2023-and-beyond>, 3 June 2023
- ²⁹ The CEO Imperative Series: How do CEOs chart a path to growth when the map keeps changing? (19)
- ³⁰ https://www.ey.com/en_gl/insights/consulting/how-can-reimagining-risk-prepare-you-for-an-unpredictable-world