

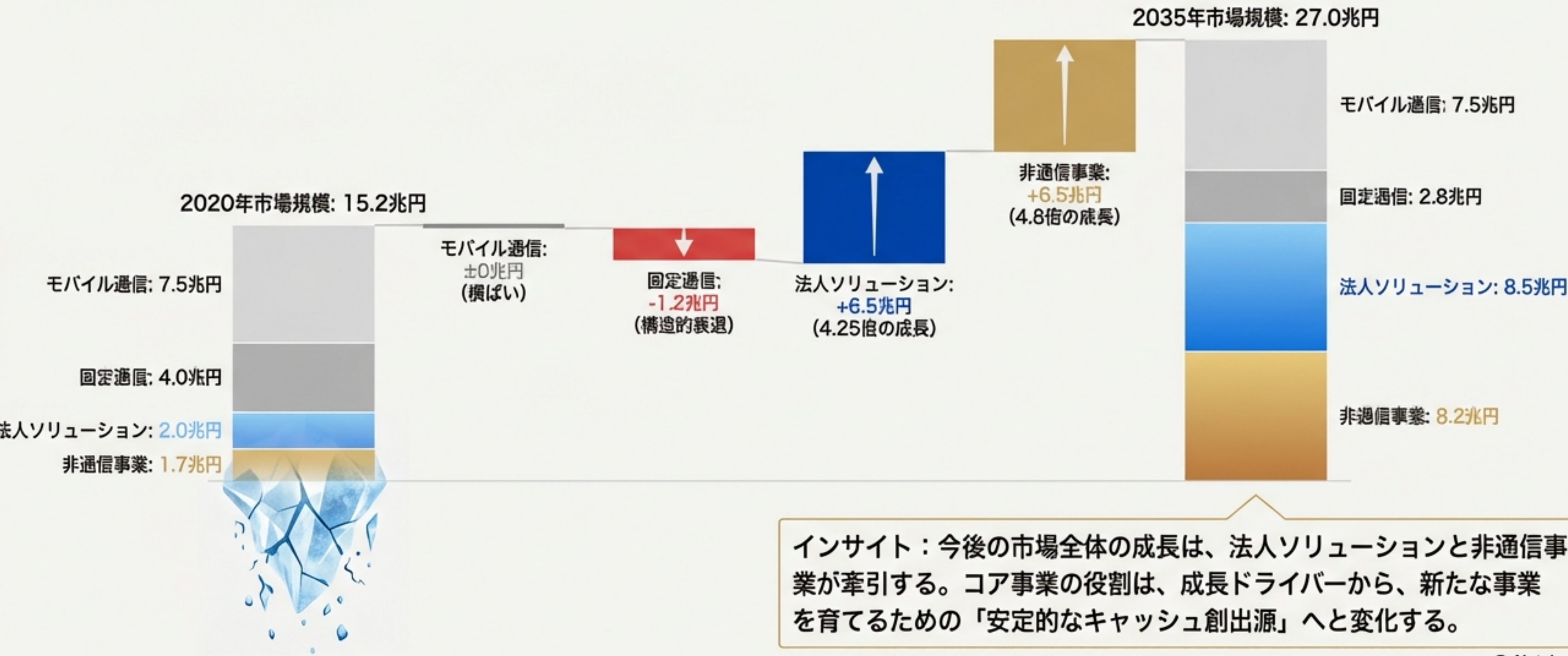
Beyond Connectivity: 日本の通信業界、次世代成長への生存戦略

2025-2035: 社会DXの中心的イネーブラーへの変革

不都合な真実：我々のコア事業は「溶けゆく冰山」である

市場飽和、人口動態の逆風、そして政治主導の料金引き下げ圧力という「三重苦」に直面し、従来の通信事業は構造的な限界を迎えている。

日本の電気通信市場の構造変化（2020 vs 2035予測）

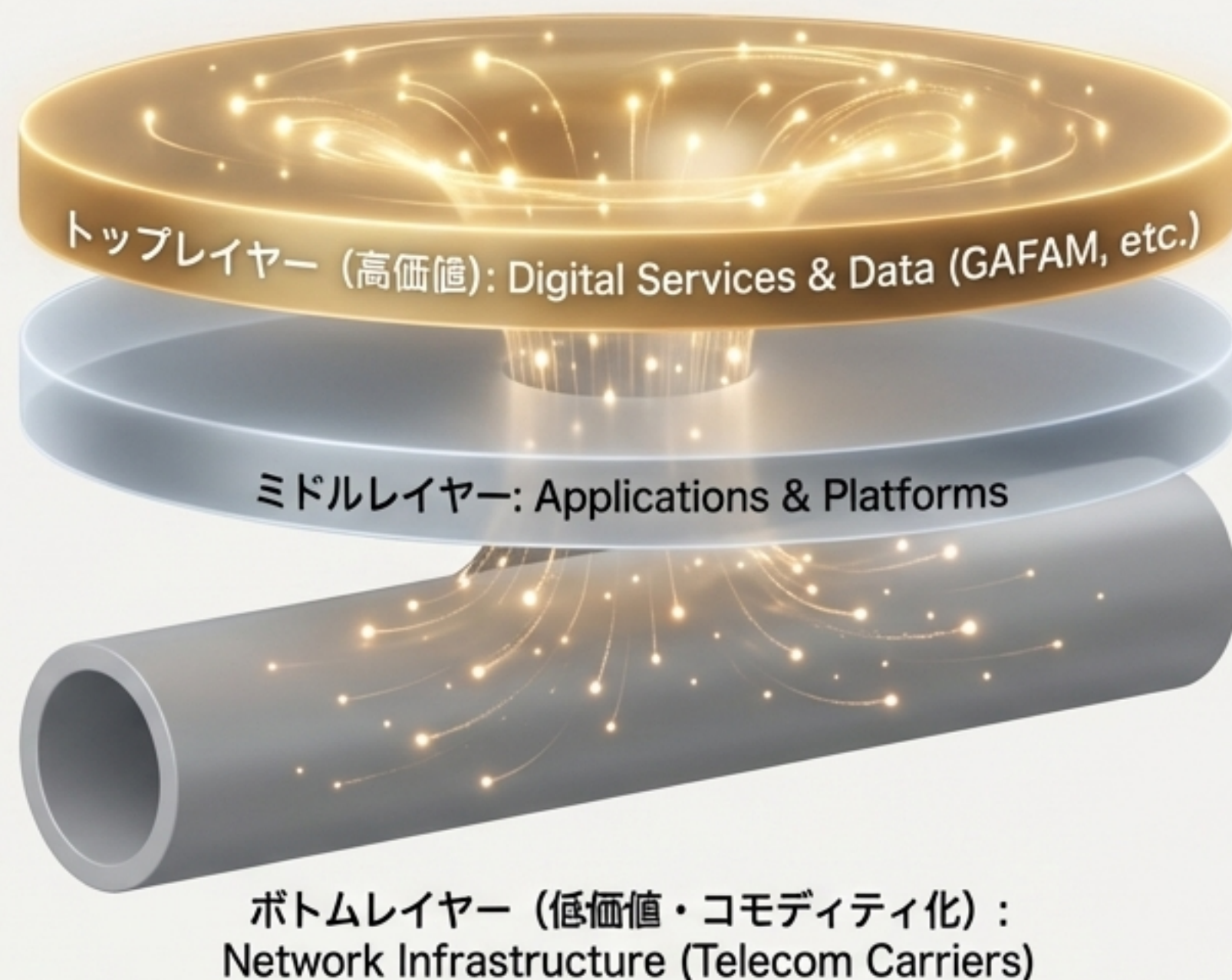


価値の主戦場はシフトした：我々は低付加価値レイヤーに取り残されている

価値創造の源泉は、もはやネットワークレイヤー（「土管」）にはない。その上で展開されるサービス・データレイヤーに移行しており、GAFAMに代表されるBig Techがその価値を独占している。

脅威

Big Techによる「ディス
インターミディエーション
（仲介者排除）」



課題

過去、多くのコンテンツ・プラットフォーム事業への挑戦が失敗に終わった。
「土管屋からの脱却」という20年来の課題に、今度こそ終止符を打たねばならない。

真の敵は、我々自身の 「組織的慣性」である

「この変革を乗り越える上での最大の障壁は、外部の競合ではなく、内部に根差した組織的慣性です。」（出典: 戦略レポート エグゼクティブサマリー）

組織的慣性の具体的症状:

- **縦割り組織:** 部門間の連携が乏しく、顧客への価値提供がサイロ化。
- **リスク回避的な文化:** 失敗を許容せず、大胆な挑戦が生まれない。
- **遅い意思決定:** 稟議プロセスの中で、市場機会が陳腐化。
- **人材獲得戦争での敗北:** AI・クラウド等のトップ人材を、GAFAMなどより高給で文化的に魅力的なテック企業に奪われている。（VRIO分析における「人材」の弱点を反映）



我々は今、戦略的岐路に立っている

パスA: 管理された衰退 (Managed Decline)

戦略：「土管屋」に留まり、価格競争で消耗戦を続ける

結末：収益性は低下し続け、優秀な人材は流出し、社会における影響力は徐々に失われる。単なるインフラ提供者として、緩やかに衰退する。

パスB: 戦略的進化 (Strategic Evolution)

戦略：「社会DXの中心的イネーブラー」へと自己変革する

結末：接続性を基盤に、高付加価値な法人ソリューションとデータ事業で新たな成長を実現する。日本の社会変革を牽引するリーディングカンパニーとなる。

我が社の北極星：社会のDXエンジンとなる

我々の未来は、より速い接続を売ることではない。接続性を活用し、日本の社会全体のデジタルトランスフォーメーションを牽引する「中心的イネーブラー」となることにある。これはB2C中心から、B2B2Xを収益の柱とする事業体への戦略的ピボットを意味する。

スマートファクトリー：
超低遅延・多数同時接続
による完全自動化ライン
の実現



遠隔医療: 高信頼・高精
細な映像伝送による遠隔
手術の支援



自動運転: V2X通信によ
る安全で効率的なモビリ
ティ社会の構築

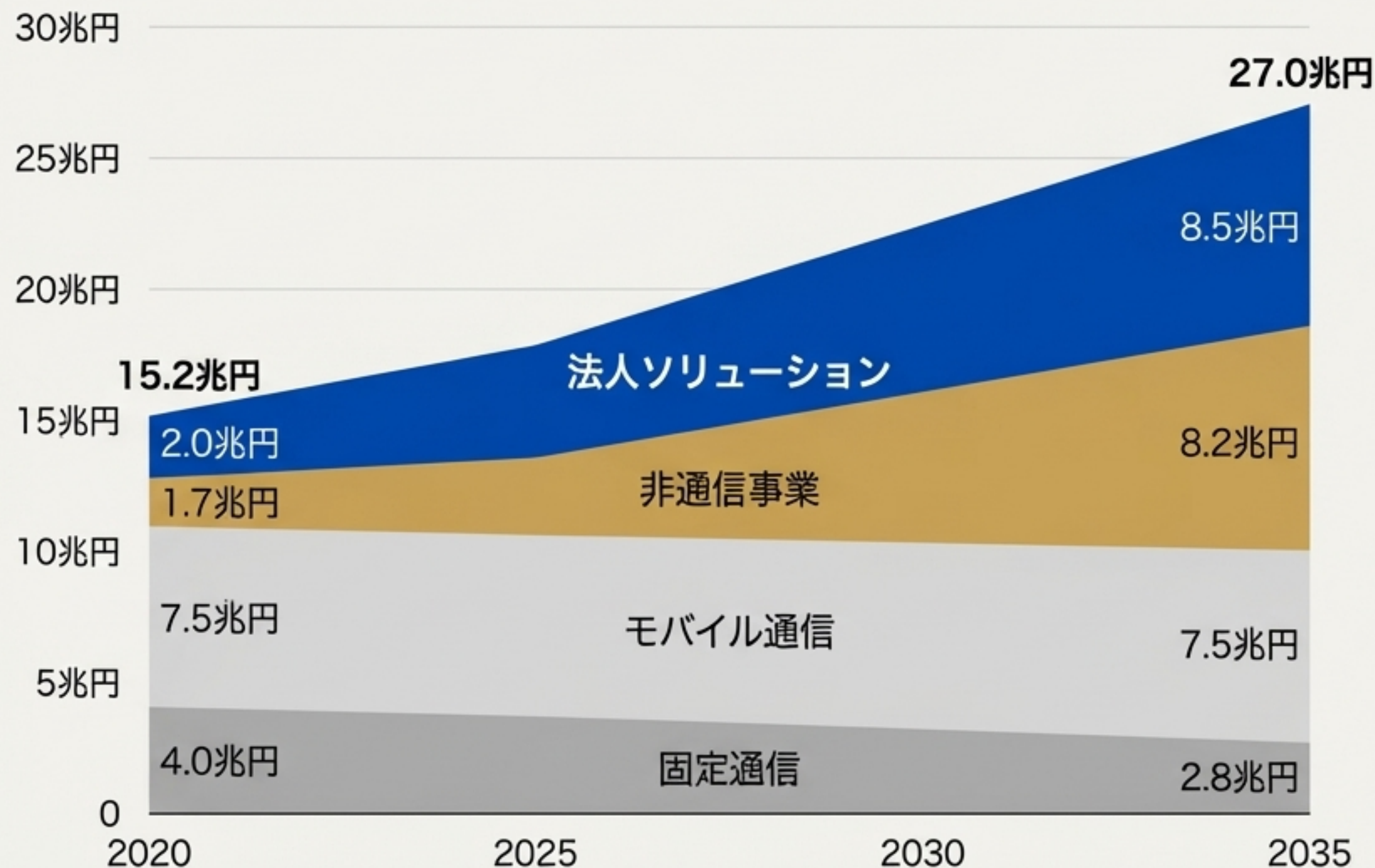


スマートシティ: データ
利活用プラットフォーム
による都市機能の最適化



機会を定量化する：20兆円を超えるB2Bフロンティア

法人ソリューションと非通信事業の成長ポテンシャルは、縮小するコア事業を補って余りある。2035年、この2つのセグメントは合計で16.7兆円規模に達し、我々の事業ポートフォリオの主役となる。



市場全体の成長ドライバー

法人ソリューションCAGR ('25-'35):
約9.5%

非通信事業CAGR ('25-'35):
約9.8%

収益構成の劇的変化 (2020 → 2035)

コア通信事業（モバイル+固定）の割合:
75.7% → 38.1%

成長事業（法人+非通信）の割合:
24.3% → 61.9%

我々だけの競争優位：次世代ネットワークと独自データをAIで増幅する

Big Techとの競争に勝利する鍵は、彼らが持たないユニークな資産の組み合わせにある。我々の次世代ネットワークインフラと、そこから生まれる膨大な独自データ（位置情報、利用動態等）をAIで活用することで、新たな価値を創造する。



[次世代ネットワーク
(Beyond 5G/6G, IOWN)]

+



[独自データ
(位置情報, 決済等)]

×



[AI]

=



新たな価値創造

オペレーション効率化（守り）

AI-RANによるネットワーク運用の自律最適化と電力消費の最小化。年間数百億円規模のOPEX削減ポテンシャル。

新事業創出（攻め）

顧客データをAIで分析し、法人向けに高付加価値なソリューション（人流分析、需要予測、ターゲティング広告等）を提供する。

変革への設計図：3つの戦略的柱

「社会DXの中心的イネーブラー」への変革を実現するため、事業、能力、そして組織という3つの領域で、大胆かつ連動した改革を実行する。

持続的成長 / DXイネーブラー

柱Ⅰ：事業ポートフォリオの再構築
(Re-architect the Business)

柱Ⅱ：新たなケイパビリティの獲得
(Acquire New Capabilities)

柱Ⅲ：人材・組織のOSを入れ替える
(Reboot the Human OS)

柱Ⅰ：事業ポートフォリオの再構築

「キャッシュ・エンジン」と「グロース・エンジン」を分離し、成長への再投資を加速する



キャッシュ・エンジン (Core Telecom Business)

役割: 徹底的な効率化により、キャッシュ創出を最大化する。

施策: AI活用によるOPEXの抜本的削減、ROIを厳格に管理した設備投資。

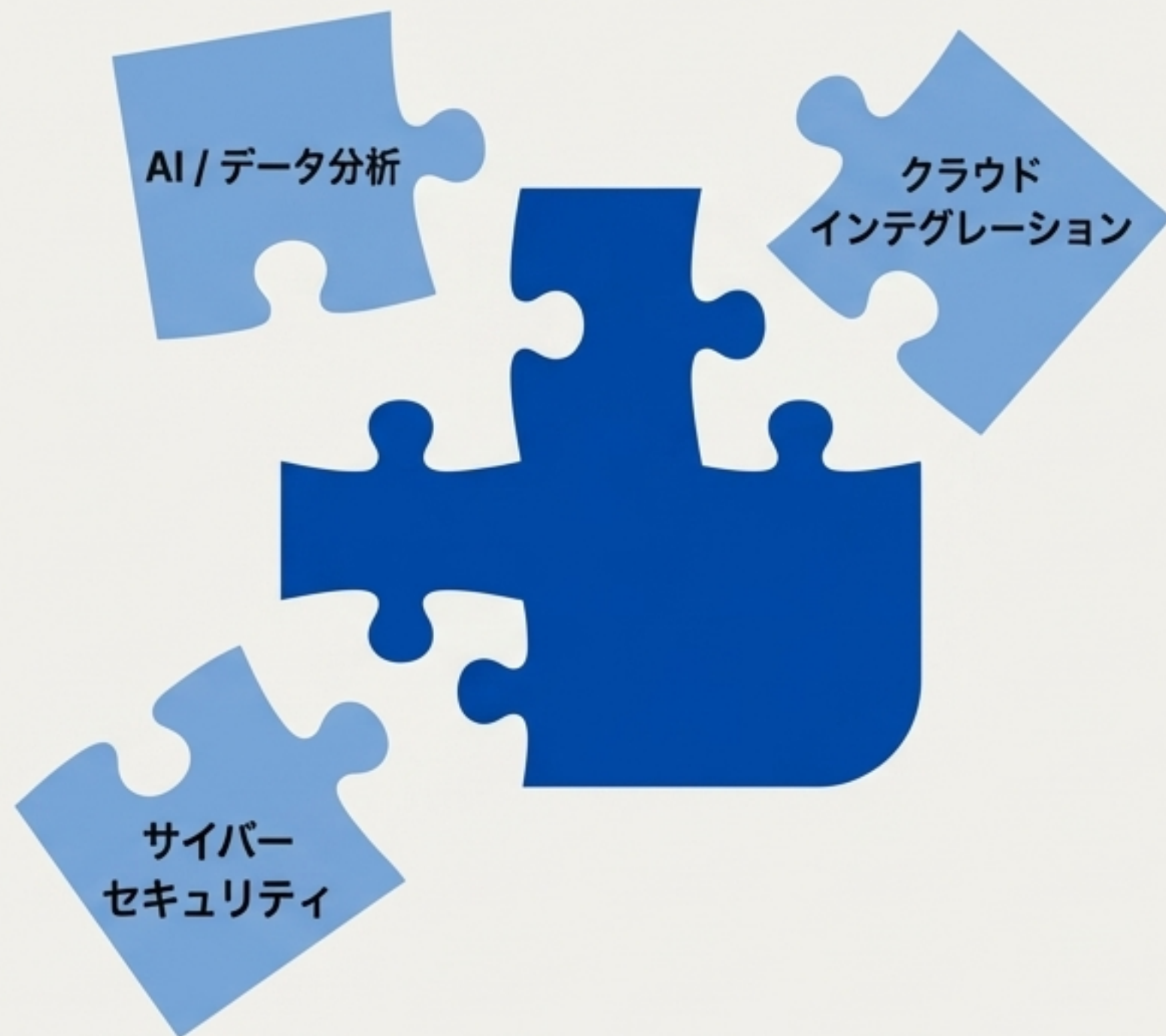
KPI: 利益率、フリー・キャッシュ・フロー

グロース・エンジン (Next-Gen Growth Business)

役割: 非連続な成長を実現する。

施策: 産業別DXソリューション、データ・AI利活用事業を中核に据え、独立した組織・人事制度で運営。

KPI: 売上成長率、市場シェア



柱 II: 新たなケイパビリティの獲得

M&Aとアライアンスを駆使し、成長に必要な能力を迅速に手に入れる

AI、クラウド、セキュリティ等の領域で求められる高度な専門性は、内部育成だけでは市場のスピードに追いつけない。体系的なM&Aと戦略的提携を、事業成長の標準装備とする。

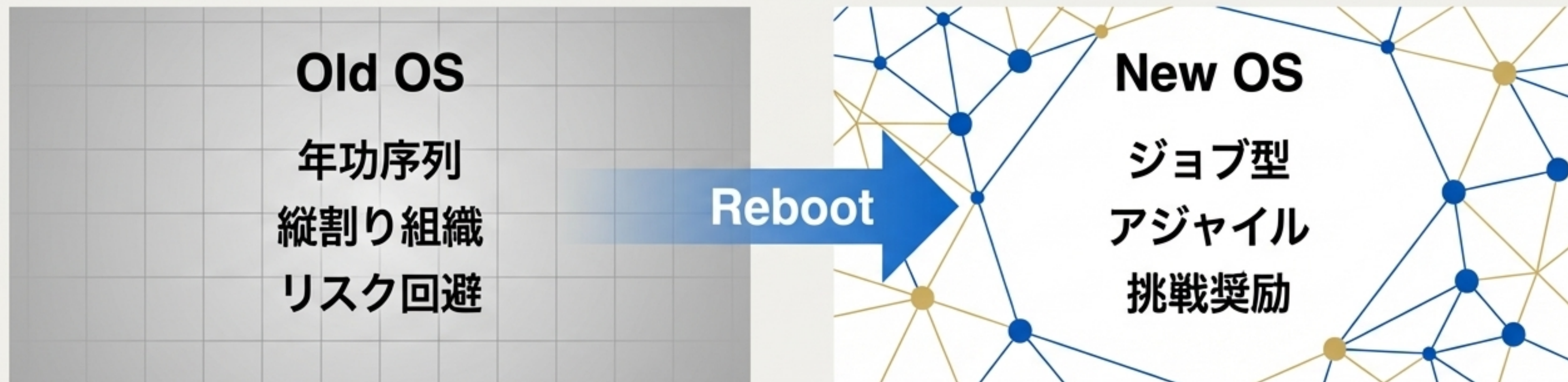
重点M&A・アライアンス領域:

- **AI / データ分析:** 特定産業データに強みを持つ分析ベンチャー
- **クラウドインテグレーション:** マルチクラウド環境の構築・運用に実績のあるSler
- **サイバーセキュリティ:** OTセキュリティなど、特定領域の専門企業
- **Big Tech:** AWS, Azure, GCP等のクラウドプロバイダーとの戦略的パートナーシップ深化

柱 III: 人材・組織のOSを入れ替える

デジタル時代に勝つため、聖域なき人材・組織変革を断行する

全ての戦略の実行は「人」にかかっている。現在の制度・文化のままでは、デジタル時代を勝ち抜くことは不可能である。



変革の主要アクション

- **報酬制度改革**: 年功序列を撤廃し、デジタル人材には市場価値と成果に連動した報酬（ジョブ型雇用）を導入。GAFAMに匹敵するインセンティブプランも検討。
- **全社的リスクリング**: 全従業員を対象にAI・データ分析等のスキル習得を義務化。修了を昇進・昇格の必須要件とする。
- **文化変革**: 意思決定権限を現場に委譲し、失敗を許容し挑戦を奨励するアジャイルな文化を醸成する。

変革を実現するための投資ロードマップ

この変革は、言葉だけでなく、断固たる意志を持った資本配分によってのみ実現される。
今後5～10年を見据えた戦略的投資の全体像を示す。

	グロース・エンジンへの戦略的配分	年間 2,000～3,000億円 規模 (FCFの30-40%)
	次世代インフラ (Beyond 5G/6G, IOWN)	今後10年間で総額 3～5兆円 規模
	戦略的M&A枠	今後5年間で総額 5,000億円～1兆円 規模
	人材・組織変革プログラム	年間 500億円 規模

財務戦略: コア事業が生み出す安定キャッシュを原資に、これらの成長投資と株主還元を両立させる。

二つの未来、再訪

我々の選択は、今後10年間の企業の姿を決定的に左右する。

シナリオA: 現状維持の結末 (Inaction)	シナリオB: 変革を遂げた未来 (Transformation)
✗ 事業: コア事業は縮小し、新たな収益源を確立できず、売上は漸減。	✓ 事業: B2B/データ事業が新たな成長エンジンとなり、ポートフォリオは再構築される。
✗ 市場での地位: Big Techの下請けと化し、コモディティ化が進む。	✓ 市場での地位: 社会のDXをリードする不可欠なパートナーとなる。
✗ 人材: トップタレントは流出し、組織の活力は失われる。	✓ 人材: 最高のデジタル人材が集まる、魅力的な職場となる。
✗ 財務: 利益率は低下し、株主価値は毀損。	✓ 財務: 持続的な成長と高い収益性を両立し、企業価値は最大化される。

現状維持は、もはや選択肢ではない。

**次の10年の勝者を決定づけるのは、
大胆な自己変革を実行する覚悟だけである。**