

メタバースの 中心を目指す旅

メタバースの展望と通信事業者に
及ぼす影響



EY

Building a better
working world

目次

メタバースの中へ	2
メタバースとは何か	3
誇張か現実か	4
産業界の未来を再考	5
▶ メタバースの規模	5
▶ 各セクターにどんな影響があるのか	5
▶ ケーススタディ: 五番街でのショッピング	6
通信事業者の役割	7
▶ 参加するエコシステム: 「デジタルファースト」から「バーチャルファースト」へ	7
▶ 実現するエコシステム: 接続サービスから、メタバースへの旅を強化する者へ	9
▶ 通信事業者への影響	12
お問い合わせ先	13

メタバースの中へ

メタバースのパラダイムシフトは今まさに起こっています。今が「変化」の時なのであれば、多くの企業がメタバースとは何か、それに関わるべきかどうか、考えを巡らせているに違いありません。

企業が新しい世界を進むにあたって大切なのは、その風景をみる構図を決め、実現の可能性を軸に新しいアイデアを出して、いつ、どのように価値を見出したいのかを決めることです。

未来はすでにここにありますが、まだ広く行き渡っているわけではありません。数え切れないほど多くの企業が風景を書き替えようとしています。先頭をいくのはエンターテインメントとゲーム業界です。ワールド・オブ・ウォークラフト (World of Warcraft) やフォートナイト (Fortnite) といった人気のゲームでは、バーチャルな世界の中で、離れた場所から一緒にプレイしたり交流したりするのは、若い世代にとっては当たり前になっています。ロブロックス (Roblox) などの比較的新しいゲーミングプラットフォームでは、イマーシブな3D世界の中でクリエイティブな活動をしたり遊んだりでき、ユーザーが収益を得ることも珍しくありません。他にも、3Dや拡張現実 (AR)、仮想現実 (VR) のコンテンツ作成を加速化できるような開発を可能にしている主要企業もあります。当然、ソーシャルメディア企業は、個人やグループ同士を結び付ける仕組みを構築しており、今後さらにビジュアルな素材や表現を増やしていくでしょう。

しかし、3Dのバーチャル世界への参入機会は、消費者に限った話ではありません。将来の外科医の研修や小売

提携先の製品デモの展開など、メタバースのイマーシブな環境によってビジネスのユースケースを一段上のレベルへ引き上げるような活用方法はいくらかでもあります。新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) を機に生じたハイブリッド型またはリモート型の仕事環境を背景に、こうしたバーチャル体験の多くは、企業が社員や顧客との関係を構築する上で、今まで以上に不可欠なものになると思われます。

と同時にメタバースは今後、現在のソーシャルメディアがそうであるように、分極化や議論を経ることになるでしょう。メタバースを支持する人は、メタバースは社会を発展させる手段だと考えています。これに対し、反対派は依然として懐疑的で、ユーザーへの心理的影響、サイバーセキュリティやプライバシーへの懸念、メタバースの外にはなかった新たな形態のリスクなど、メタバースがもたらす悪影響を強調します。

人間の体験に新しい規格のものが登場するとき、少数の企業がいち早く参入して先行するのが常で、他社を刺激し、そしてたいていの場合、相当なリスクを負います。しかし、最大の利益を得て、その後数十年間続く成長軌道に乗るのは、他ならぬそうした少数の企業です。

このような観点から、道を切り開く人々が思考を形成し、メタバースの中心を目指す旅へ出発できるよう、私たちはその土台を提供いたします。



メタバースとは何か

今日のデジタル体験は、チャットや音声またはビデオ通話を除けばほとんどが静的なもので、実際は2Dの体験であり、ユーザーや顧客や企業は外側の世界からインターフェースを介して互いにつながります。

一方、メタバースは、VRやARといった拡張現実(XR)と常時接続のネットワーク環境によって、完全にイマーシブでダイナミックな3D体験を提供します。ユーザーが外側からつながるのではなく、内側に存在するインターネットなのです。

その世界の中で人々は、アバターという自分のバーチャルな分身を操作しながら、他者やデジタルオブジェクトと接することができます。また、消費者と企業が交流したり、楽しんだり、取引をすることもできるようになるでしょう。メタバースは、次世代のインターネットの到来を告げるものといわれています。

簡単に言えば、メタバースには、インターネット上での、持続的でイマーシブでバーチャルな3Dのデジタル体験の全てが含まれます。

メタバースは、人と企業とが交流・取引をしたり、楽しんだりするための新たなフロンティアを創造します。このフロンティアでは、現実世界の制約が薄れ、効率や生産性を新たなレベルに引き上げることが可能です。過去の大転換のときそうだったように、これに参加しない者は取り残されてしまうリスクを負います。

しかし、メタバースをさらに詳しく見ていく前に考えてみましょう。こうした盛り上がりには根拠があるのでしょうか。



* エッジ、クラウド、人工知能(AI)、機械学習、ブロックチェーン

誇張か現実か

メタバースは、現実世界が仮想世界と交わる場所、あるいは仮想世界の集合体です。

今日、さまざまなテクノロジーが成熟を迎えています。5Gの商用開始が世界各地で進み、高速化や大容量化、超低遅延、接続デバイス対応の拡大によってモバイルブロードバンド体験が高度化しています。こうした特性はメタバースにとって鍵となる要素です。

エッジクラウドによってビジネスとコンテンツが今まで以上に消費現場に近づいており、利用しやすくなってレスポンスも向上しています。またAIや機械学習の開発の勢いも、衰える気配はまったくありません。

AR/VR端末といったハードウェア、さらに多種多様なIoT（モノのインターネット）センサーが次々に登場し、今後もそれが続くことで、技術が使いやすくなって大衆に広がり、同時にその副作用を巡るいくつかの課題も対処されるでしょう。

仮想世界の誕生の地であるゲーミングエンジンは、仮想世界の構築者となるべく自らのビジネスモデルを変化

させており（UnrealやRobloxなど）、よりリアルでインタラクティブな仮想世界を効率よく構築できるようになっています。

このように、あらゆるトレンドがメタバースへ向かって収束しつつあり、いくつかの有名企業もメタバースに向けた長期的取り組みを掲げています。

初期の段階は、私たちが知る今の世界を拡張させるものとして機能することから始まるでしょうが（インターネット革命の初期のウェブサイトはデジタルな広告掲示板として使用されました）、やがてメタバースがさらにイマーシブなものとなって生活に占める割合が増えていくと、新しいビジネスモデルが登場するのは間違いないでしょう。

そこで問題となるのは、「もしそうになったら」ではなく「そうになったとき」です。インターネット革命が私たちに示唆するものは「対応する準備ができていなければ取り残されてしまう」ということです。



産業界の未来を再考

どこからでも
アクセス可能

商品・
サービスを
新しい形で
提供

業務効率化

これまで述べてきたように、メタバースは「次の大きなチャンス」への道を進もうとしているようです。そこで問題は、そのチャンスはどのくらい大きいのか、経済のさまざまなセクターにどんな影響を及ぼすのか、という点です。

メタバースの規模

市場規模予測にはいくつかの説がありますが、現在約480億米ドルと推定されているメタバースの市場規模は、今後数年間で約8,000億米ドルに成長する、とブルームバーグインテリジェンスはみています。最終的には6兆～10兆米ドル規模の市場を生むだろうというのがモルガン・スタンレーの予想です。大きくとらえると、この数字は2021年の世界経済のおよそ10%に相当し、ほぼ全てのセクターに影響を及ぼします。

各セクターにどんな影響があるのか

メタバースが各セクターにもたらす影響は、例えば以下の複数の要素が組み合わさったものになります。

- ▶ どこからでもアクセス可能: どこからでも高品質のアクセスが可能になるため、物理的に近くにいる必要が減り、やり取りを求める企業・顧客の両方にアクセスを提供できるようになります(教育、専門家への相談、営業やカスタマーサービスなど)。

- ▶ 商品サービスを新しい形で提供: メタバースに合った新しいタイプの商品・サービスの創造が可能になります(デジタルコンテンツ、デジタル体験、デジタルサービスなど)。
- ▶ 業務効率化: プランニングやシミュレーション、トレーニングなどの向上を通して業務効率化に向けた新たな道が開けます。また、店舗やオフィススペースなどの不動産を借りる必要がなくなるため支出を戦略的に削減でき、在庫管理の効率化(ジャストインタイム方式)や移動費の削減が可能です。

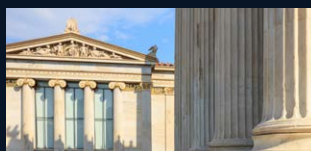
ユースケースはセクターによって異なり、他よりも多くの利益を得られるセクターもでてくるでしょう。こういったことが可能になるのか、以下にセクター別に簡単にまとめました。



ヘルスケアおよびライフサイエンス
医療訓練のシミュレーション、バーチャルでの予防や啓蒙、診断と治療



教育
バーチャルキャンパス、バーチャル教室



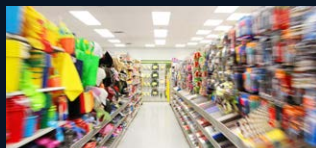
行政
サービス提供のためのバーチャルオフィス、市民対応のためのスペース



不動産
バーチャル不動産サービス、メタバース内の土地販売および開発計画



エネルギー
バーチャルでの従業員研修、VRベースの健康・安全シミュレーション、プランニングのシミュレーションと最適化



小売・消費財
現実にある商品またはバーチャルな商品の購入のためのメタバースを使った体験(ナイキはバーチャル商品の商標登録を出願しており、メタバース向けのバーチャルスニーカーやコレクショングッズを作成するRTFKT社を買収)、商品を確認したりバーチャルアシスタントを利用したりできるバーチャルショップやモール



製造業・モビリティ (AM&M)
製造工程のシミュレーションおよび最適化、製品デザインのソーシャル展開 (YouTube コンテンツの形式)



金融サービス
サービス提供および顧客対応のためのバーチャル支店、ステークホルダー対応のための広報・採用スペース

ケーススタディ: 五番街でのショッピング

メタバースをさらに理解し、コンセプトを具体的にとらえられるよう、メタバースでのショッピングはどんな感じになるか、下に例を挙げます。消費者が世界のどこにいても体験に違いはありません。



メタバースにログインする

- ▶ あなたのプロフィールまたはアバターには自分のサイズ（身長、スリーサイズなど）が保存されています。



五番街に出かけて街を歩く

- ▶ 街にはさまざまなブランドショップが軒を連ねています。バーチャル区画を購入したブランドが構えるバーチャル店舗です。
- ▶ あるショップのおしゃれな店構えとディスプレイの商品に目が留まり、あなたはショップの中に入っていきます。



バーチャル販売員があなたに声を掛ける

- ▶ この販売員は、毎日メタバースにログインして、バーチャル店舗を管理している社員です。



実際の商品を3D化した商品を見て回る

- ▶ あなたのサイズを反映したアバターを使い、Tシャツを試着してサイズを確かめます。
- ▶ バーチャル販売員が「他の色もありますよ」と案内したり、Tシャツに合うパンツを勧めたりします。



買い物はメタバースの支払システムで処理される

- ▶ Tシャツはその後、世界のどこかにいるあなたのところに発送されます。

通信事業者の役割

メタバースは今までになかった形で私たちの生活に影響を及ぼし、行動変化をもたらす可能性があります。一世代も経たないうちに、パーソナル市場は完全に変化してしまうかもしれません。社会の機能の仕方が変わり、企業運営も根本から変わってしまうかもしれません。

やがて、メタバースがもたらす行動変化を活用した技術や発明が登場することになるでしょう。

通信事業者に限って言うと、メタバースには2つの明確な役割があります。つまり、通信事業者が参加するエコシステムであり、通信事業者が実現するエコシステムでもあります。

1 参加するエコシステム： 「デジタルファースト」から 「バーチャルファースト」へ

メタバースへの参加によって通信事業者は大きな恩恵を得ることになります。バーチャル環境を通してカスタマーエクスペリエンスを向上でき、各種周辺サービスによる投資の収益化や業務効率の向上も図れます。

どこからでもアクセス可能：メタバース内で 優れたカスタマーエクスペリエンスを提供

今日の通信業界において、優れたカスタマーエクスペリエンスが戦略的に重要なのは言うまでもありません。消費者は他の産業で得ている高品質のデジタル体験をサービスプロバイダーにも期待するため、カスタマーエクスペリエンスは通信事業者の中で重要な差別化要因になっています。

優れたカスタマーエクスペリエンスの提供という基本理念はメタバースの時代にも当てはまり、それが手に届くところまで来ています。事業者は、小売店舗やフラッグシップの体験センター、さらには顧客の自宅でイマーシブな体験を提供し、新商品の紹介や顧客との交流の促進、パーソナルなサポートの強化を図ることができます。これは企業対個人（B2C）、企業対企業（B2B）どちらでも可能です。



どこからでもアクセス可能

- ▶ 小売店や体験センターにてイマーシブな体験を提供
- ▶ アバタータイプのバーチャルアシスタントを採用
- ▶ バーチャルなカスタマージャーニーを提供



商品サービスを新しい形で提供

- ▶ 新しいソリューションやサービスを開発（ゲームやAR/VRを用いたイマーシブな体験など）
- ▶ メタバース関連の周辺サービスの収益化、および収入源拡大の推進



業務効率化

- ▶ リモートでのサイト監視やトラブルシューティング
- ▶ バーチャルなネットワークオペレーションセンター（NOC）支援
- ▶ フィールドスタッフ向けのリモート研修を企画

商品サービスを新しい形で提供： 「次のインターネット」に向けたサービスを通して 投資を収益化

今日の通信市場は成長率の低迷と競争の激化が特徴で、多くの通信事業者で収益は横ばい、あるいは減収となっています。5Gや光ファイバーといった次世代技術への投資に見合うリターンを得るには、収益化の機会を総合的に考え、接続の高速化や大容量化に課金する以上のことをしなければなりません。

次世代のインターネットには全く新しいサービスやユースケース、ビジネスモデル、収入源の可能性があり、それらを活用しない手はありません。

例えば、メタバース内の事業者が、既存のサービスや商品を見直して、B2CやB2B、あるいはビジネスパートナーを介してサービスを提供するB2B2X向けにするといったことが可能です。ビジネスとして成功しそうなサービスには、ホログラム通話やイマーシブなイベント、AR/VRを使ったエンタメやゲーミングサービス、TVやビデオ鑑賞、教育など、いくらでも挙げられます。今の段階では、メタバース関連サービスによって通信事業者が長期的にどの程度の収益を得られるか、はっきりとは言えませんが、そうした機会を無視すべきではありません。

すでに先進的な事業者はこの領域で新たな試みに取り組んでいます。米国、韓国、中国、日本といった市場のサービスプロバイダーは、AR/VRを用いたサービスの開発を進める一方で、5Gヘッドセット込み料金プランを用意し、生まれつつあるこの市場を開拓しようとしています。

業務効率化：メタバースにより効率が向上

新型コロナウイルス感染症によるパンデミックの間、ネットワーク需要の急増に耐えるという困難に立ち向かってきた通信事業者ですが、インフラのレジリエンスや範囲を維持することへの重圧が、このセクターの大きな課題として浮かび上がってきました。その意味でも、通信ネットワークが正常に機能することは、消費者のみならず企業顧客にとっても非常に重要です。障害を防止する方が、障害が起きた後に対処するよりもはるかに経済的なのはわかっています。メタバースの登場は、業務効率を向上させる上で事業者の力になるでしょう。

長年の間に電気通信ネットワークやその機器は複雑化が進み、この傾向は今後も続くと思われます（オープンRANなど）。その結果、点検や修理に際しては、高度なハードウェアやソフトウェアを扱う特別な訓練を受けた高いスキルを持つ専門家が必要です。通信機器の点検作業を手配するという問題は、ARやVRを使って解決できます。点検作業員を機器の設置場所に派遣するのではなく、機器を点検作業員のところに持ってくるのです。機器を遠隔地から点検して、適切な助言を現場スタッフに与えることができます。

メタバースは、トレーニングの迅速化ももたらします。ARやVRによって、効率的で効果的、持続可能で経済的なトレーニングを素早く提供できます。使用している機器を用いたオペレーションをそっくり再現するシミュレーションを作成することもできるでしょう。シミュレーションや試験を通して、現場のエンジニアは専門技術を習得できます。仮にミスをしたとしても、その影響はバーチャルなシミュレーションの世界の中だけの話です。



2 実現するエコシステム： 接続サービスから、メタバースへの 旅を強化する者へ

今日私たちが思い描いているように、メタバースは今後、大きく進化していきます。複数の主要プレイヤーがバリューチェーンを横断し、新しいプレイヤーが参入して強力なポジションを確立し、これまでリーダーだった者の中には市場ポジションを失う者もでてくるでしょう。

将来、一企業だけでメタバースを運営することにはならないと思われま。メタバースは今後、さまざまなプレイヤーによって分散した形で運営される、一体化したインターネットになり、最終的には1つの業界エコシステムを形成することになるでしょう。

参加者ではなく、共同クリエイターとしての ポジションを確立

こうしたパラダイムシフトの中、事業者は、メタバースのバリューチェーンにおいてもっと積極的な役割を担うことが可能です。5Gやエッジクラウド、アナリティクスやAIといった新しい技術を駆使し、地域市場に関する深い知識や顧客との距離の近さを土台にして発展していきます。

そうすれば、接続業者という役割に甘んじることなく、メタバースの共同クリエイターになる道を開くことができるでしょう。

こうしたビジネスの可能性に気づいた世界各地の通信事業者は、VRや複合現実(MR)を基にしたプラットフォーム構築を進めています。テクノロジーの巨大企業やオンラインゲーム開発企業と肩を並べながら、メタバースのバリューチェーンに少しずつ進出しており、今日のソーシャルメディアとeコマースが融合したような、次のインターネットを構築しようとしています。

ヒューマンインターフェースの ハードウェア開発を推進

人はAR/VRヘッドセットやゲーミングコンソール、スマートフォンなどのデバイスでメタバースを使うようになります。こうしたデバイスがバーチャル世界への入口になるのです。

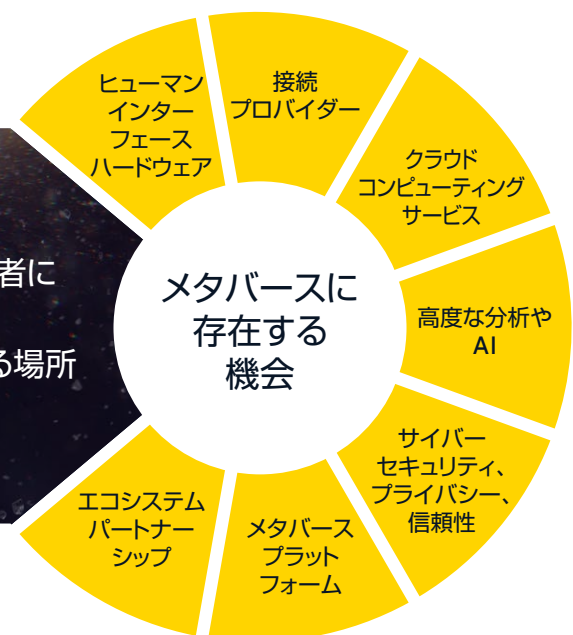
VRは新しい技術ではありませんが、スマートフォンに比べ消費者への浸透率は低いのが現状です。これを普及させるには、持ち運びやすさや解像度、反応のよさや視界などの面で、現在のVR技術を向上させる必要があります。

こうしたデバイスにとって、メタバースは間違いなく促進剤となります。事業者はこの機を逃さず、デバイスベンダーと連携し、VRデバイスと接続サービスを抱き合わせて消費者に提供するなど、その普及を推進していくことが可能です。その一方で、エンドツーエンド(E2E)の「デバイスのライフサイクル管理」アプローチを採用してデバイスの価値を引き出す必要があるでしょう。

メタバースが通信事業者にもたらす機会



メタバース：事業者にとって、数多くの
新たな機会がある場所





また、デバイスのイノベーションへの投資に加え、セキュリタイゼーションやリコマー্স、保険など、収益力を高める鍵となる手段の実行に投資するという手もあります。

接続プロバイダーのリーダーに

メタバースの発展とバーチャル世界の拡大は、コネクティビティ（接続性）に直接関係しています。

5Gサービスは、マルチギガビット毎秒（マルチGbps）のピークデータ速度の向上や超低遅延、高い信頼性、均一なサービスを提供するとされています。5Gネットワークが商用展開されるにつれ、消費者・企業ともにメタバースに参入しやすくなるでしょう。

2030年に向けて、通信業界は6Gサービスに向けたワイヤレス技術の世代交代を再び迎えると予想されます。6Gではデータ転送速度が向上し、遅延が減ることで、メタバースがさらに勢いづきます。

また、高周波数帯域の高速通信を実現する光ファイバー接続によってメタバース開発が活発化するでしょう。今後、Wi-Fiの最新世代であるWi-Fi 6によりワイヤレストラフィックが軽減すれば、ネットワーク容量や効率に関する問題への対処も進みます。

こうしたネットワークのイノベーションは、高度なセキュリティやネットワークスライシングの提供など、自社サービスの差別化機会を事業者にもたらし、旧来のサービスよりも高いリターンを得られる新しい収益モデルの扉を開きます。

エッジコンピューティングサービス提供者としての立場を確立

メタバースには膨大な処理能力やリアルタイムレンダリング、AI計算能力が必要となります。基本的な処理能力は、今より数百倍高いものが求められます。

処理能力の要件が高くなることから、メタバースにとって不可欠になるもうひとつの構成要素がエッジコンピューティングです。数百万の人々がリアルタイムで継続的にバーチャル体験をする未来においては、クラウドでは必要な全てのリソースを集約して保存することはできません。

遅延の要件もあるため、データは分散させて消費場所に近いところで利用できるようにする必要があります。このことは、エッジコンピューティングサービスの提供や、より効率的なデータ転送の実現、ネットワーク境界のセキュリティ強化、ネットワーク輻輳の軽減、さらにはその過程での収入源の多様化を図る上で、事業者にとって非常に有利に働きます。成功するためには、エッジクラウド戦略と旧来のクラウド戦略とを整合させ、専門のクラウドプロバイダーと適切なパートナーシップを構築することが必要です。

高度な分析とAI能力を強化して収益拡大

メタバースでは大量のデータを収集します。このデータをどのように収集・保存し、どう再活用するかが重要になります。

これまで通話明細記録（CDR）から知見を得る必要があったということは、通信事業者は他の産業に比べ、長年ビッグデータの知見にアクセスする機会が多かったことを意味します。

メタバースでは、データを再活用して意思決定を改善し、新たな需要シナリオを作り出すことに関して、事業者には有利な点が数多くあります。

メタバース内の通信事業者の手元には豊富な商品・顧客・資産データがあり、しかも過去に培った小売・流通能力からも顧客や運用に関する幅広い知見を得られるでしょう。

それゆえ、適切な分析とAI能力の育成に特に力を入れ、ポテンシャルの高い収益化方法を明確化して、収益拡大を図っていくべきです。

サイバーセキュリティ、プライバシー、信用をメタバースサービスの中心に

メタバースに参入すると、膨大な量の重要データを扱うようになります。企業と通信事業者は新しい形で協力し合うことになるため、プライバシーとセキュリティには重点的に取り組まなければなりません。

今日、消費者や企業の間では、デジタルフットプリント（利用の痕跡）や個人情報のインテグリティ（完全性）に対する懸念が高まっています。興味深いのは、こうした懸念への対応に関しては、事業者には他にない強みがあります。他のタイプのTMTプロバイダーと比べて、通信事業者はデータの管理人として消費者に信頼される傾向にあるのです。

バーチャル世界が高度化するにつれ、ID認証やその管理の重要性がさらに高まります。通信事業者はこれまでに培った顧客との関係性を活かし、メタバースの実現に合わせてID管理のエキスパートとしての地位を確立していくべきです。

メタバースのプラットフォームを開発

多くの企業が独自のメタバースプラットフォームを立ち上げていますが、その成功は、どれだけ多くの加入者を獲得できるかにかかっています。鍵となるのは、テーマ性のある面白い体験やイベントを創造できるかであり、ユーザーが日常的にそこで多くの時間を過ごせるようにしたり、カスタマイズされたサービスを企業や消費者に提供したりできるようにすることです。

メタバースのプラットフォームは、最初は実世界をベースにした大小のバーチャル世界を少しずつつなげながら開発されることとなります。しかし中長期的には、数年間の開発を経て、いずれは超バーチャル世界が形成されるでしょう。

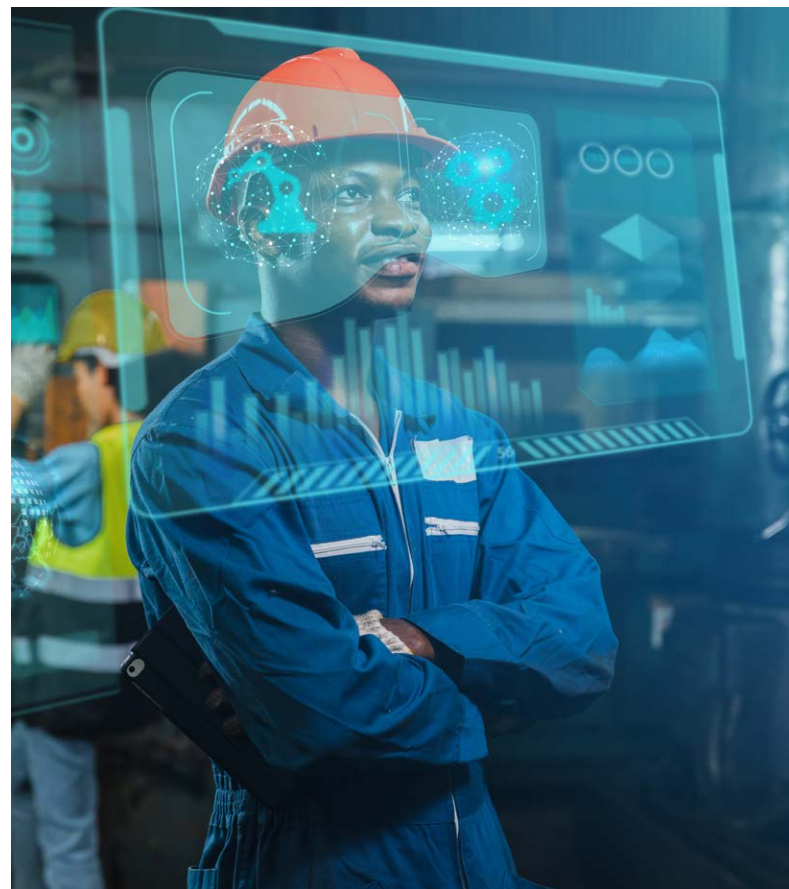
こうした段階的な進化をうまく利用するには、登場する各種メタバースプラットフォームへの投資に備えねばなりません。それによって、長期的な機会を形成する需要のシナリオや技術的能力への理解が深まります。

エコシステムの重要なまとめ役になる

メタバース対応戦略をさらに精緻化するにあたり、事業者は、成長の扉を開く新たな提携フレームワークを作る必要があります。

そのためには、メタバースの多様な参加者との密接な関係構築が不可欠です。デバイスメーカーや技術プラットフォームのプロバイダーとの関係は、VRやARによってもたらされる長期的機会を目指すものにしなければなりません。

同時に、新たなコラボレーションの機会を見つけることで、バーティカル市場の顧客との関係も強化できます。政策担当者との協議も、メタバースエコシステムのまとめ役としての地位を確立する上で有効でしょう。



通信事業者への影響

メタバースへの道を進む中でありとあらゆる機会の扉を開くには、従来の通信サービスプロバイダー（CSP）事業を土台に、新たな可能性やサービスに向けて発展していかなばなりません。メタバースの中で存在感を維持し期待に応えていくためには、価値をどう創造し獲得するのか、その方法を変える必要もあります。

通信事業者はメタバースという挑戦にまったく不慣れというわけではありません。エコシステムの中では、テクノロジーのビッグプレーヤーと並んで、最初に模索し始めたプレーヤーです。一部の先進市場では、複数の通信事業者はすでに、いくつかのテクノロジー（特に5G）を組み合わせたメタバース空間のプラットフォームの模索に着手し、実現を目指しています。

しかし、こうした模索は、技術的な概念実証を超えて広めていく必要があります。ビジネスモデルやバリューチェーンの範囲をはじめ、価値提案や提供サービス、パートナーシップモデル、能力や文化、さらには技術スタックや資産ベースの

再検討にいたるまで、組織のあらゆる側面を考慮に入れなければなりません。

EYでは今後、通信事業者がB2B2Xのディスラプター（創造的破壊者）を目指す際に直面する戦略的選択肢について、深く掘り下げていく予定です。内容をかいつまんで言うと、この変化の旅とその道のりは、市場環境や競争力、能力や資産ベース、既存のパートナーや顧客ベースなど、個々の通信事業者の事情によって異なったものになる、ということです。

変化のさまざまな側面

戦略	運用	テクノロジー
適切なビジネスモデル	目的に合った業務モデル	資産の権利
明確な価値提供	適切な能力と機敏な文化	拡張可能なプラットフォーム
最適な財務と資金調達	リスク緩和	
	適切なパートナーシップ	
	規制対応能力	

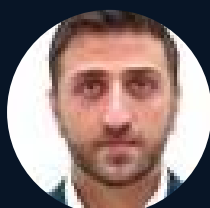
お問い合わせ先

詳細はこちらにお問い合わせください。



Tom Loozen

EY Global Telecommunications
Leader
tom.loozen@nl.ey.com



Fadi Chedid

EY Global Telecommunications
Solutions Architect
fadi.chedid@ey.com



Laurence Buchanan

EY EMEA Customer and
Growth Leader
laurence.buchanan@ey.com



Adrian Baschnonga

Global TMT Lead Analyst
adrian.baschnonga@ey.com



Gaurav Kapoor

EY Global Telecommunications
Analyst
gaurav.kapoor1@ey.com



Swati Mahajan

EY Global Telecommunications
Analyst
swati.mahajan@ey.com

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 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。

© 2022 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。

ey.com/ja_jp