



電気通信業界 CEOの展望

デジタルトランスフォーメーションの加速：
現在の成功と将来の課題

KPMGインターナショナル

home.kpmg/telecoms-ceooutlook

序文

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) 対策としての外出禁止令により、電気通信サービスは大半の消費者にとって不可欠なものとなり、自宅、職場、学校、および社会的な相互関係において、信頼性の高いコネクティビティがさらに重要となりました。多くのセクターの膨大な数の労働者がオフィス勤務から在宅勤務に移行するにつれて、電気通信サービスの需要は急増し、国内の電気通信ネットワークは、COVID-19下で消費者や多くの企業が動き続けるための重要な要素として機能しました。

変化する環境と、電気通信企業がニューリアリティにどのように適応し、投資しているかを理解するために、KPMGのグローバルCEO調査では、前例のないこの混乱の時期に優先順位がどのように変化したかをリーダーたちに質問しました。調査は2つのフェーズで実施しました。初回のCEO調査を、多くの主要市場が新型コロナウイルスの深刻な影響を受ける前の2020年1月から2月にかけて行い、数ヵ月でCEOの考え方にどのような進展があったかを理解するために7月から8月に追跡調査を実施しました。

その結果、電気通信企業のCEOが、市場の混乱という課題に対処するために多くの戦略的措置を講じており、新たな機会と新しい収益ストリームを獲得するために組織のレジリエンスに重点を置いていることが分かりました。進化する顧客のニーズやネットワーク需要、店舗・コールセンター運営のコスト、投資の制約により、電気通信企業にはリーダーたちが最適な行動を取れるよう、重要な戦略的な意思決定を続けていくことが求められています。

電気通信企業はCOVID-19を受けて、デジタル、社会的ニーズ、人材への注力をさらに推し進めている



Alex Holt
KPMGインターナショナル
テクノロジー・メディア・通信セクター
グローバル責任者

調査結果の重要ポイント



経済見通し

電気通信企業のCEOは、初回調査時から下がったものの、成長見通しについて自信を維持していました。追跡調査では、CEOの回答は「非常に自信がある」から「自信がある」へ顕著に変化し、初回の調査では見られなかった「まったく自信がない」と回答するCEOも少数ながら現れました。



平等の支持

COVID-19によって、より多くの組織が社会的ニーズに応えるための役割を示すようになりましたが、電気通信企業は他の企業とともに人種的、経済的平等を支持する声明を発表しました。電気通信企業のCEOは、採用や昇進、リーダー登用におけるダイバーシティとインクルージョンの促進、社会団体への寄付、パフォーマンス管理へのダイバーシティの加味といった取組みを強調しました。



最大のリスク要因

COVID-19により、潜在的なリスク要因に関するCEOの懸念が変化しています。年初には破壊的な技術や自国優先主義への回帰が組織の成長に対する主要な脅威となっていました。追跡調査ではそれらが人材やサプライチェーンのリスクに変わっています。

顧客需要が急増し、COVID-19への不安が高まり、さらに突然仕事の方法を変えなければならなくなるなかで、電気通信企業のCEOが労働者を結び付け、仕事に没頭させ、その生産性を維持することの難しさに言及しているとおり、**人材リスク**に対する懸念が高まっています。どの場所からでも仕事ができる雇用環境においては、優秀な人材が雇用主を容易に変えられるため、CEOは従業員の経験を向上させることに注力する必要があります。

製造が突然停止して、通信設備や広く普及している消費者向けデバイスの世界的な供給が制限されたように、**サプライチェーンリスク**が高まっています。貿易紛争や国家安全保障上の懸念により、サプライチェーン環境は非常に困難な状況にあります。

また、仕事や家族のつながり、教育、娯楽を目的とした家庭の通信サービスに対する需要や依存度の高まりを受けて、**サイバーセキュリティの懸念**も増大しています。効果的なセキュリティを提供することは、電気通信企業にとって絶好の収益機会であり、このチャンスはさらに拡大しています。

レジリエンスを強化するため、CEOの関心は急増する需要と短期的なニーズを満たすことに移ったため、**最先端の破壊的技術**への関心は弱まりました。



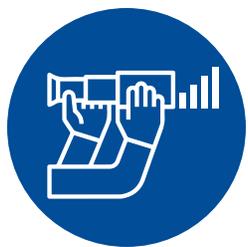
デジタルトランスフォーメーション

COVID-19により、電気通信企業は、変化する消費者の需要や利用パターンのみならず、顧客サービスの義務を果たすための最善の方法も再評価することを余儀なくされました。その結果、デジタルを第一とするカスタマーエクスペリエンスへの移行が急速に進み、価値を生成しレジリエンスを高めるデジタルビジネスモデルと収益ストリームが加速しました。



ESG (環境、社会、ガバナンス)

COVID-19により、電気通信企業はコラボレーションツールを使い、出張や長距離通勤を減らすといったESGイニシアティブを加速させました。電気通信企業のCEOは、企業の変革に取り組む際に、ESGの問題により注意を払い、この危機の結果として合意された持続可能性と気候変動に関する積極的な志向を確固たるものにする必要があることを認識しています。



経済見通し

事業者は、ニューリアリティへの移行が進むにつれて、長期にわたる景気後退に備えるために、レジリエンスを高めるための措置を講じ、マーケティング投資などの計画していた支出を見直しています。同様に彼らは、「常時在宅」環境でネットワーク需要やその使用量の変化に確実に対応できるよう設備投資を評価するとともに、利用パターンの変化が5Gのエリア拡大やその他のネットワーク改良の計画にどのように影響するかを見極めようとしています。

調査結果によると、電気通信企業のCEOは、COVID-19の期間にわたってレジリエンスを示すことができたため、企業と業界の成長に自信を持っていましたが、それは2020年初めの調査結果よりも著しく低い水準でした。

例えば、世界経済の成長に対する自信は年初から低下しています。同様に、自社の成長見込みにおいて、「非常に自信

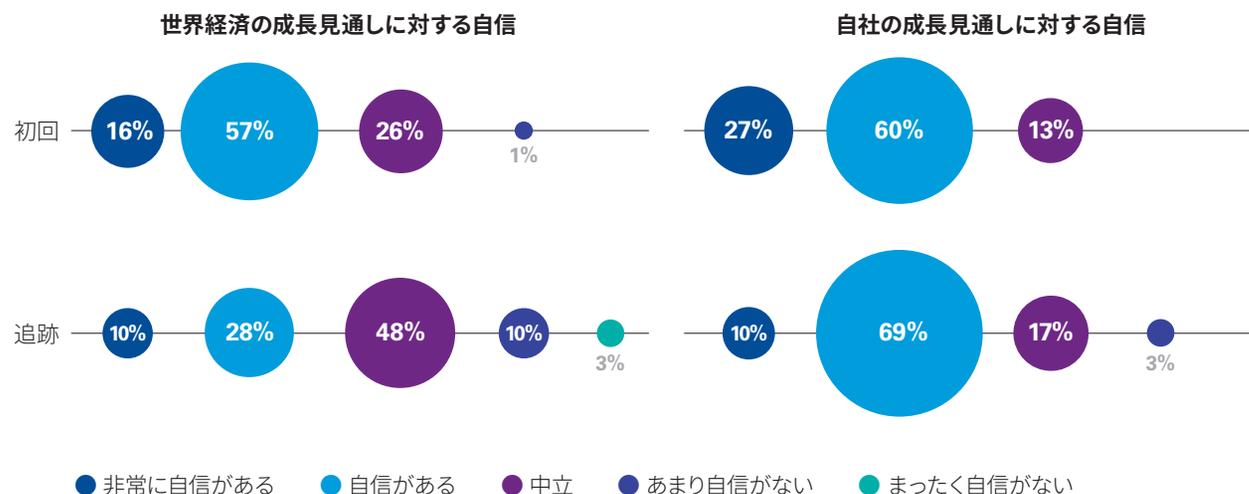
がある」から「自信がある」への顕著な変化がありました。追跡調査では、CEOの69%は「自信がある」、10%は「非常に自信がある」と回答していますが、これらの指標はどちらも初回の調査よりも低くなっています。さらにこの2回目の調査では「まったく自信がない」を選択した回答者もいましたが、この選択肢は初回の調査では一切選択されていませんでした。

既存の水準の電気通信サービスに対するニーズが実証されており、さらに多くの需要増が見受けられることから、CEOはある程度の自信を持っています。様々な国が異なる速度で回復していますが、ニューノーマル下では、電気通信サービスへの依存が強く、潜在的に成長し続けることが期待されます。

この変動する環境においては、電気通信企業は、ニューノーマル下で変化する顧客のニーズやコスト構造、ネットワーク需要に応じていくため、戦略的な意思決定を続けていく必要があります。

経済見通しと事業に対する自信、各回調査結果

初回の調査では、今後3年間の自信の度合いを質問しました。追跡調査でも、年初と比較できるように同じ質問を行いました。





平等の支持

COVID-19は2020年にあらゆる業種の企業に多くの課題をもたらしましたが、自分たちには社会的ニーズに応える役割があり、利害関係者に対応するだけでなく、より幅広い役割に取り組むことが企業のパーパスであると強調する企業が増えています。2020年の春と初夏に米国で広範な社会運動と平等意識の高まりが勢いを増すにつれて、ますます多くの企業が人種間の平等と経済的平等を支持する声明を発表しました。

“ダイバーシティとインクルージョンは、当社のリーダーシップ哲学の1つであり、社是でもあり、それについて議論するのはごく自然なことです。”

Hans Vestberg氏
Verizon Communications社
チェアマン兼CEO



Verizon Communications社のチェアマン兼CEO、Hans Vestberg氏にとって、人種的不平等への対応において重要な役割を果たすことは、同社の主要な社会的課題へのアプローチや戦略、リーダーシップ哲学の延長線上にありました。「私は社会的課題について意見を述べることは自己の戦略の一部と考えています」と同氏は説明します。「私は常にダイバーシティとインクルージョンを非常に強く支持してきました。私は四大陸に住み、働き、1つの部屋に私と同じような人間が7人いたら、それはただの惨事になることを学びました。ダイバーシティとインクルージョンは、当社のリーダーシップ哲学の1つであり、社是でもあり、それについて議論するのはごく自然なことです。」

Hans Vestberg氏は、Verizon Communications社が人種的平等と社会的正義に取り組む組織に1,000万米ドルの支援を行っていることを従業員に伝える動画のなかで、感情をあらわにしました。同氏は、許容できない何かを見つけた場合、強い姿勢を示すことが道徳上不可欠であると信じています。「私たちは人種による不平等を容認するつもりはなく、それは議論される必要があります」と同氏は言います。「当社ではダイバーシティをまさに構築しているところです。顧客基盤は多様であり、当社も多様です。」

すでに新しいダイバーシティ対策と人種差別防止策を導入している電気通信企業のCEOに、実施している施策を尋ねたところ、上位の分野は以下のとおりでした。

1. パフォーマンス管理
2. 無意識の偏見に対処するための個別の研修

その他の分野は以下のとおりです。

- 性同一性と性表現、および性的指向に関する基本的な情報を提供する研修の開催などの支援的介入
- 採用や昇進、リーダー登用におけるダイバーシティとインクルージョンの促進などの構造的・体系的な介入
- 社会組織への寄付などの外的介入 ●

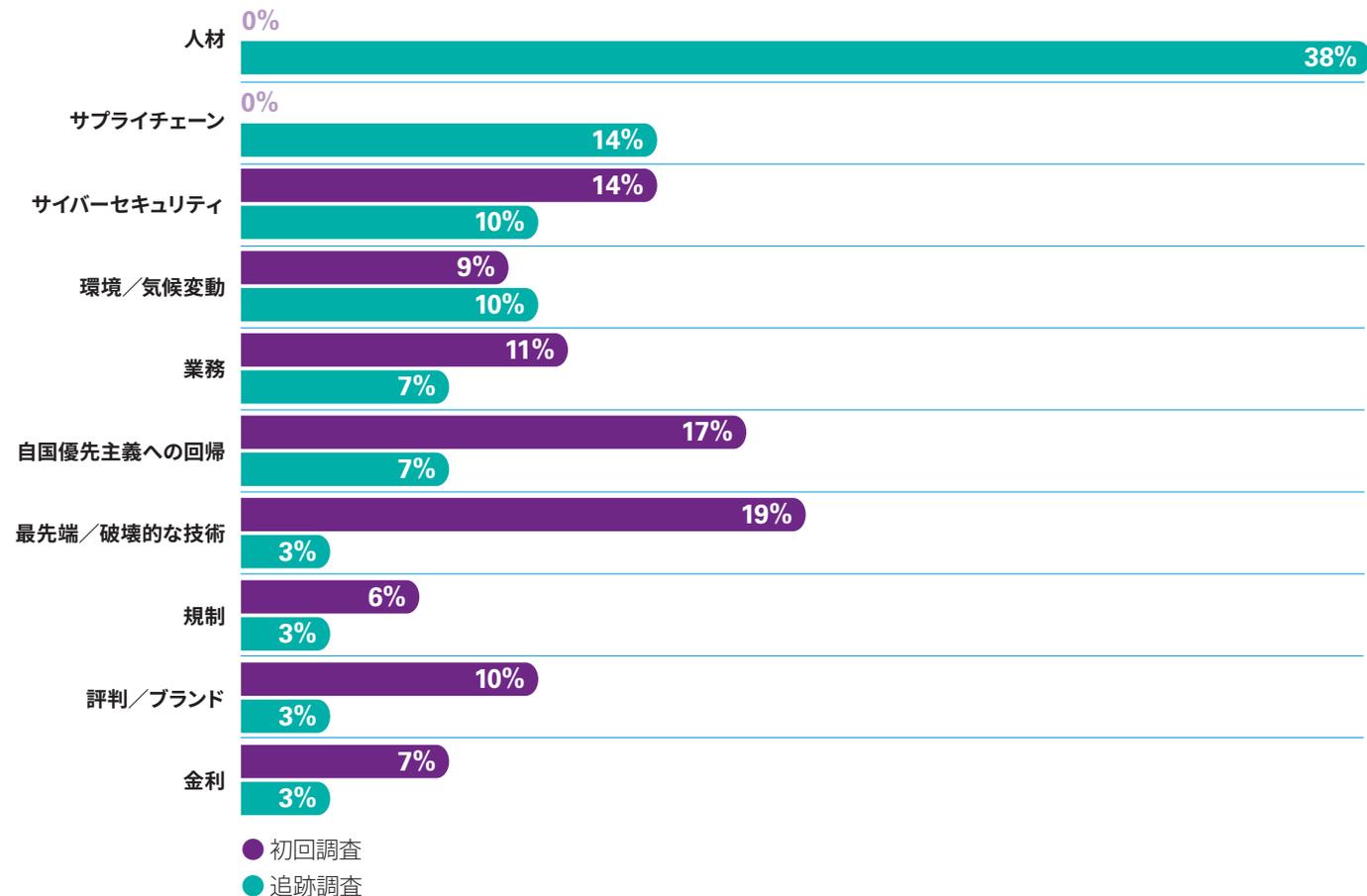
平等を支持するHans Vestberg氏の信念の詳細については、KPMGグローバルCEO調査をダウンロードするか、同社が取っているアクションについて同氏が説明しているこの動画をご覧ください。



最大のリスク 今後3年間の 組織の成長に対する脅威

COVID-19により、潜在的なリスク要因に関するCEOの懸念は(場合によっては非常に顕著に)変化しています。年初には破壊的な技術や自国優先主義への回帰が組織の成長に対する主要な脅威となっていました。追跡調査ではそれらが人材やサプライチェーンのリスクに変わっています。CEOはまた、組織の成長と市場の機会を獲得するための障壁として、サイバーセキュリティの課題を挙げました。

初回調査では、ビジネスの成長に対する脅威として何を懸念しているか質問しました。追跡調査では、COVID-19 / 健康リスクを除き、どのリスクが最大の脅威をもたらすかを尋ねました。



※調査回答の一部です。



最大のリスク/成長に対する脅威 (続き)

人材リスク

興味深いことに、業界の成長と業界に対する信頼を高めている昨今のトレンドが、人材の重要性を成長のための主な懸念事項とする要因の1つとなっています。つまり電気通信業界がどこからでも業務が可能な環境を推進したことにより、優秀な人材がロケーションをほとんど気にせずに雇用主を選択・変更することを可能にし、結果的に当業界が人材リスクを懸念する一因となっているのです。この仕事の選択に関する柔軟性の向上は、特にニーズが大きい人材や役職に限定されるものではなく、ほとんどのバックオフィスワーカーにとっても幅広い雇用機会を提供しています。

電気通信企業のCEOはまた、COVID-19への不安が高まり、突然仕事の方法を変えなければならなくなるなかで、労働者を結び付け、仕事に没頭させ、その生産性を維持することの難しさに言及しています。

電気通信企業は、新しいコラボレーションツールを最も効果的に活用するために、従業員を再教育する必要もあります。共同的な業務が電気通信企業の基本となるにつれ、リーダーはチームが新しいツールとプロセスを活用して日々の生産性を維持・向上できるようにする必要があります。

同様に、電気通信業界のリーダーは、この新しい労働環境において従業員の経験の向上に注力する必要があります。労働者にとって、業務内外でこれまでは予測可能であったルーティンがCOVID-19によりひっくり返されたことで、CEOは、従業員が業務とプライベートのバランスをとるため、個人の生活をいかに再構築しようとしているかを理解する必要があります。

ただし、リモートワークが拡大していることで、地理的な制約条件なしにこれまでよりも多くの優秀な人材にアクセスできるようになっていることは、電気通信企業にとってもメリットとなっています。

このように人材に係るリスクの重要性が高まっているにもかかわらず、CEOは今後3年間の事業計画立案にあたり、技術への投資を優先しており、その4分の3以上が、従業員のスキルと能力開発よりも新しい技術の購入とデジタル化により多くの投資を行うと回答して

います。

サプライチェーンリスク

CEOにとってサプライチェーンリスクの重要性に顕著な変化が見られました。このリスクは2020年初めの初回調査では指摘されませんでした。追跡調査では2番目に大きな懸念事項になりました。

COVID-19に伴う生産停止は、5Gの展開を継続するのに必要な設備の供給を全世界で制限し、需要の高まりと相まって、人気のある消費者向けデバイスの入手が困難になりました。

貿易紛争と国家安全保障上の懸念により、5G設備の確保が難しくなり、サプライチェーンにおける競争力が低下する可能性があります。貿易紛争はまた、より進化した電気通信ネットワークやデバイスを提供するのに必要な半導体とチップセットの開発の妨げとなりました。

サイバーセキュリティ

電気通信企業だけが、サイバーセキュリティと顧客データの機密保護を維持することの重要性が高まっていると捉えています。仕事や家庭生活において電気通信サービスの利用が増え、その重要性が高まるにつれ、事業者がセキュリティを保護する能力を有することは重要になっています。

より多くのデータがクラウドにアップロードされ、アクセスされ、より多くの人々が企業ネットワークの外で作業をし、より多くのビジネスがビデオ会議で行われ、より多くの学生が少なくとも一部の時間はオンライン教育に参加しています。これらはすべて、ハッキングや通信断絶のリスクにさらされています。

電気通信企業は、効果的なサイバーセキュリティは自らの責務であり、リスク要因であり、それと同時に収益機会になることを認識しています。電気通信企業のオンラインコミュニケーションやエンターテインメントのプライバシーと機密性について安心していただける限り、消費者は事業者を信頼し、電気通信サービスを進んで利用するでしょう。

つながり合う労働者

労働者の再教育

ワークライフバランス

より幅広い人材のプール



最大のリスク/成長に対する脅威 (続き)

最先端/破壊的技術

最先端の技術の重要性は、CEOの懸念事項のトップだった年初から大幅に低下しました。これはCEOが、戦略の焦点を、将来を見据えた研究開発プロジェクトから、急増する需要に対応し自社が確実に混乱を乗り切れるようにすることにシフトしたためです。

5G技術の導入は、電気通信企業がビジネス上の課題を解決し、バリューチェーンを再構築し、収益モデルを強化し、多くの業種にわたる業務を最適化するのに役立ちます。時にライバルとなる企業とともに5Gとエッジコンピューティングを組み合わせることで、コネクティビティ、ソフトウェア、ハードウェア、サービスの4つの柱により構築されるエコシステムの参加企業に対して、大きな経済的価値を産み出すことができます。コネクティビティは公共またはプライベートネットワークのいずれかで固定および無線通信のインフラとサービスを提供する電気通信企業にとって最大の関心領域です。最大の価値、すなわち収益のシェアを獲得するために、エコシステムにおける地位をいかに最大限に高めるかが電気通信企業にとって重要です。

5Gはアジア太平洋地域で引き続き注目を集めており、IoT (モノのインターネット) などの最先端技術と組み合わせることで、すべてのセクターでコンバージェンスを推進します。ほぼすべての業種で、5Gの機能を利用して主要な変革のためのイニシアティブを実現することへの関心が高まっています。例えば、製薬会社はリモートで重要な外科手術を行うために遠方にいる医療専門家を教育訓練しており、政府はスマートシティの開発を強化するためにインフラ資産にその技術を組み込もうとしています。

また、米国では、多くのCEOがこうした戦略を推進しており、トランスフォーメーションを加速するための意識的な努力によって、6年分に相当するデジタルトランスフォーメーションを6カ月で実現させました。「COVID-19に対応するために一時的に重点を移す必要はありますが、市場、顧客、そして特に企業が業務を安定させるにつれて、電気通信企業のCEOは破壊的技術に再び注目するようになってきました」とKPMG米国のナショナル電気通信セクターリーダーであるSean Sullivanは述べています。5Gに加えて、クラウドコンピューティング、オムニチャネル、真のデジタルカスタマーエクスペリエンスの創出などの分野は、多くのCEOにとって最重要事項となっています。●

“すべての業種で、クライアントはデジタルトランスフォーメーションを加速させることが不可欠であると語っています。COVID-19以前からデジタルには勢いがあり、誰もがその必要性を理解していました。今、その必要性はより大きくなっており、生き残るために必要なものになっているとさえ言えます。コネクティビティはあらゆるデジタルトランスフォーメーションにおいて重要な役割を果たしており、これは過去10年間に固定通信、無線通信の両方で見られました。5Gのビジネス事例は以前から確かでしたが、現在はさらに強固なものとなっています。”

Alex Holt

KPMGインターナショナル

テクノロジー・メディア・通信セクター グローバル責任者



テクノロジー企業の思考に近づく 電気通信企業

近年、電気通信企業がそのサービスを変化させるにつれ、多くの事業者が自らをテクノロジー企業として位置付けるようになり、自社のビジネスを従来とは異なる視点で捉えています。デジタルトランスフォーメーションのアジェンダと業務モデルを成功裏に推進するために、現在電気通信企業には、最先端の技術によって競争力を維持し、インフラへの投資を収益化する能力を磨き、大手テクノロジー企業を追い抜くことが求められています。

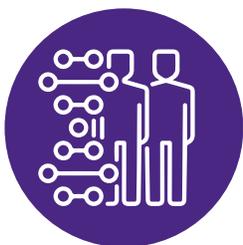
電気通信業界CEO調査2020は、電気通信企業がテクノロジー企業に近い考え方に変化していることを裏付けています。テクノロジー企業と電気通信企業のCEOは、企業と業界の成長見通しに関する見解がほぼ一致しており、どちらも人材を主要なリスクとして挙げています。どちらの業界もサイバーセキュリティを顕著なリスクとして認識しており、業務モデルの向上に使用しつつも、顧客データを安全に保つ必要性を強調しています。

電気通信企業は、デジタルトランスフォーメーションにさらなる重点を置いており、その79%が新しい技術への投資を優先しています。これは、2019年に実施した電気通信業界のCEO調査の68%から上昇しており、COVID-19に起因するコネクティビティ需要の高まりを反映していると考えられます。

カスタマーエクスペリエンスをデジタル化することは電気通信企業にとって最重要事項となっており、COVID-19の結果として、90%が数年または数ヶ月のスパンでその発展を加速させようとしています。電気通信企業のCEOの半数以上(52%)が、自動化と人工知能(AI)により労働力を補強する新しい労働モデルの導入を進めています。

分析、AI、機械学習(ML)は、将来のプラットフォームを実現させるために重要であり、技術とビジネスの側面を橋渡してできるスキルの必要性が高まっています。COVID-19の結果、(テクノロジー企業のCEOはわずか11%であったのに対し)電気通信企業のCEOの24%が、新しい労働モデルの導入を数年早めたと回答しました。

テクノロジー企業のような機能を果たしたいという電気通信企業の志向は、技術への投資と、労働力とカスタマーエクスペリエンスの向上に対する取組みによって証明されています。●



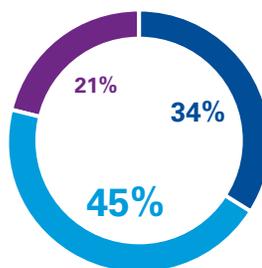
デジタルトランスフォーメーション

COVID-19はまた、電気通信企業のデジタルトランスフォーメーションのイニシアティブの必要性を高め、速度を早めました。その結果、カスタマーエクスペリエンスのデジタル化が急速に進み、デジタルを活用したビジネスモデルと収益ストリームに拍車がかかりました。これらが勢いを増すにつれて、電気通信企業は、レジリエンスを強化しつつ最大の価値を生み出す分野に効果的に労力と投資を集中していくことが求められます。

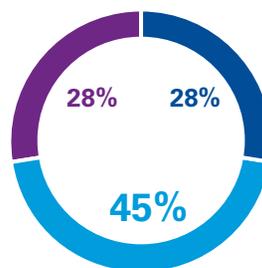
7月から8月の調査における、デジタル推進に対するCOVID-19の影響に関するこれらの2つの質問は、変化する状況を知るための興味深いデータとなっています。

デジタル化の加速

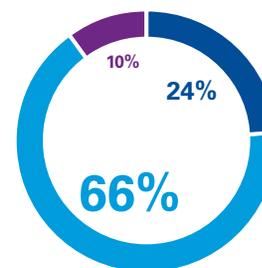
企業向けデジタルトランスフォーメーションに関する以下の分野において、COVID-19はその進展にどのような影響を与えましたか？



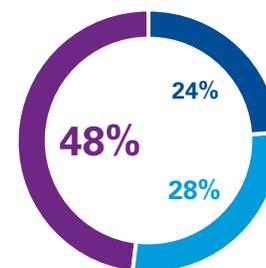
業務のデジタル化と次世代業務モデルの創出



新しいデジタルビジネスモデルと収益ストリームの創出



シームレスなデジタルカスタマーエクスペリエンスの創出



自動化と人工知能によって労働者が補強された新しい労働モデルの創出

● 予想より数年早く急激に加速 ● 数ヵ月早く加速 ● COVID-19前と同じ

課題

デジタルトランスフォーメーションを推進する上で直面した最大の課題は何ですか？



将来の業務シナリオに対する洞察の欠如



試験や実験から大規模な展開への移行上の課題



依拠すべき主要な技術トレンドに関する一貫した見解の欠如



技術に関する迅速な意思決定の難しさ



進展を加速するための資金の欠如



IT組織におけるスキルと能力の欠如



重要なポジションにつける適切な人材の不足



デジタルトランスフォーメーション (続き)

COVID-19が企業のデジタルトランスフォーメーションに与える影響について質問したところ、CEOの66%がシームレスなデジタルカスタマーエクスペリエンスの創出が数ヵ月早まったと回答し、24%がデジタルトランスフォーメーションのイニシアティブが予想より何年も早く急加速したと回答しました。

しかしながら、KPMG英国のパートナーでテクノロジー・メディア・通信セクターの責任者であるIan Westは、次のように述べています。「利便性のためであれ、COVID-19による制限のためであれ、デジタルチャネルに対する顧客の選好の高まりにより、欠点も明らかになりました。デジタルの世界で良い立ち位置にあり、かなり優れたデジタルカスタマーエクスペリエンスを提供していると考えていた組織が私たちのクライアントとして戻ってきたことがあります。COVID-19が発生して、それらのデジタルカスタマーエクスペリエンスは、顧客がただ許容していただけに過ぎなかったことが判明しました。」

この混乱の間、電気通信企業は人々と企業をつなぐ上で重要な役割を果たしました。リモートでの仕事、教育や娯楽が日常的になりましたが、ネットワーク容量の問題はいまだに潜在的な課題として残っています。主要な無線通信事業者は5G投資の計画を継続する可能性が高く、固定回線事業者も増加する在宅需要を満たすために投資を促進する可能性があります。

「カスタマーエクスペリエンスの向上は、米国の電気通信企業にとって継続して最前線かつ中心にあり、COVID-19はこの重要な分野への注目を高めただけであると言えます。小売店の閉鎖に伴い、購入活動とサポート活動の一部はオンラインおよびコールセンターで行うことを余儀なくされ



Verizon Communications社のチェアマン兼CEOであるHans Vestberg氏は、自身の発言を行動によりフォローアップしています。同氏は、「COVID-19が米国を襲った2週目に、私たちはネットワークへの投資を増やしました」と、COVID-19の初期段階で、同社がネットワークへの設備投資を約10億ドル増やしたことに言及しています。「適切な時期だと思いました。ネットワークがどのように使用されるかはわかりませんでした。あの時期に準備しておき、技術への投資を加速させたいと考えていました。当社は責任ある企業であり、あの時期に投資することができる状況にあり、実際、それが国と顧客にとって良いことだと考えたからです。」

ましたが、これは結果として今後も長く続くことになりそうです」と、KPMG米国のテレコム業界リーダーであるSean Sullivanは述べています。多くの電気通信企業のデジタルトランスフォーメーション戦略では、顧客を惹き付け、サービスを提供し、顧客を維持するためにコールセンターを増強することが急速に主要な優先事項になりつつあります。

「私たちのアジア太平洋地域および世界中のクライアントは、ニューリアリティの不確実性を乗り越えていくなかで、顧客にデジタルで関わり、サービスを提供する新しい方法を常に模索しています。私たちがCOVID-19後を見据えたクライアントの新しいビジネスモデルへの転換を支援するにあたり、これまで以上にデジタルの課題が中心となっています」と、KPMGアジア太平洋地域のテクノロジー・メディア・通信

セクターの責任者は述べています。こうした取組みは、より多くの洞察をもたらし、成長目標とコスト目標に関してより適切な意思決定を行うために価値ある多くのユースケースを生み出しています。

カスタマーエクスペリエンスへの取組みは、将来、シームレスなハイブリッド環境でオンラインとオフラインのカスタマーサポートをどのように管理するかに関するものとなるでしょう。つまり、電気通信企業にとって、デジタルトランスフォーメーションは最優先事項に位置付ける必要があります。●



ESG (環境、 社会、 ガバナンス)

経済的課題への対応に加えて、COVID-19により、電気通信企業は新しい持続可能な経済を支持するために、企業の変革に取り組む際、環境、社会、ガバナンスに対してますます配慮するようになっていきます。例えば、CEOは、出張や長距離通勤を減らすためのコラボレーションツールの機能を見直すなど、気候変動に対するメリットを生み出す変化を継続しようとしています。

電気通信企業のCEOは、ESGの問題により注意を払い、中長期的な将来に良い影響を与えるために今日行動を起こす必要があることを認識しており、66%が、この危機の結果として合意された持続可能性と気候変動に関する積極的な志向を確固たるものとしたという考えに同意または強く同意しています。

同様に55%が、COVID-19への対応として、ESGのうち特にS(社会)に重点を移したことに同意または強く同意しています。

電気通信企業のCEOは気候リスクも気に掛けています。「気候関連のリスク管理が、今後5年間仕事を継続する上で重要な要素になる可能性はどのくらいありますか?」という質問に対し、ほぼ4分の3(72%)がその可能性がある、またはその可能性が高いことを示唆しました。●



72%の回答者が、気候関連のリスクに対処することが、今後5年間仕事を継続する上で重要な要素になると述べている

重要なポイント

電気通信事業はかつてないほど重要な産業となっています。COVID-19の下で、社会は友人や家族とのコミュニケーションから、労働の維持、子供たちの教育まで、日常生活の重要な要素にアクセスするため、コネクティビティに依存してきました。エンジニアやその他の現場担当者は、私たち全員のつながりを維持するために、時には安全ではない方法で作業しています。誰もが電気通信に依存しているのです。



経済的レジリエンス

電気通信企業はCOVID-19を通じてレジリエンスを示しましたが、CEOは、世界経済と自社の成長見通しに対して著しく自信を低下させています。電気通信サービスへの依存は強力で、世界中で伸び続ける可能性があります。事業者は、変化する顧客のニーズやコスト構造、ニューリアリティにおけるネットワーク需要に応えるために、戦略的決定を継続していく必要があります。



平等の支持

米国では社会運動がますます広く行われ、平等意識の高まりが勢いを増しているため、多くの企業が、人種間の平等と経済的平等を含む幅広い企業の社会的パーパスを支持する声明を発表しています。一部の電気通信企業のCEOは、パフォーマンス管理や無意識の偏見に対処するための個別研修などの対策を通じて、組織において多様性と人種差別防止イニシアティブを促進するための様々な方策を報告しました。



最大のリスク要因

電気通信企業のCEOは組織のレジリエンスを強化するため、人材、サプライチェーン、サイバーセキュリティ、および最先端の技術という4つの主要なリスク分野に注意を向けています。サプライチェーンリスクにより、5G設備と人気のある消費者向けデバイスの入手が世界的に制限されました。それと同時に、電気通信企業は最先端の技術から最大の価値と収益を獲得する方法に取り組んでいます。これらの企業は、従業員が最先端の技術や将来の成長分野を支えるために必要なスキルを備えているようにする必要があります。電気通信企業はまた、効果的なサイバーセキュリティが自らの責務であり、リスク要因であり、それと同時に収益機会になることを認識しています。



デジタルトランスフォーメーション

COVID-19はまた、電気通信企業の間でデジタルトランスフォーメーションイニシアティブを加速させました。これにはデジタルカスタマーエクスペリエンスと新しい収益ストリームへの急激なシフトを含みます。これらが勢いを増すにつれて、電気通信企業は、同様にレジリエンスを強化しつつ、最大の価値を生み出す分野に注力する必要があります。ネットワーク容量の問題が依然として差し迫っている一方、COVID-19により、事業者はカスタマーエクスペリエンスの向上に注意を向けています。電気通信企業が改めて変革に注力するにあたり、資金集約的5G投資から得られる価値を最大化するためにビジネスモデルと収益ストリームを変えていく必要もあります。



ESG (環境、社会、ガバナンス)

COVID-19により、電気通信企業はESGイニシアティブを加速させました。電気通信企業のCEOは、企業の変革に取り組む際に、よりESGの問題に注意を払い、この危機の結果として合意された持続可能性と気候変動に関する積極的な志向を確固たるものにする必要があることを認識しています。



本調査について

「KPMGグローバルCEO調査」は、世界の経営幹部の企業や経済成長に関する詳細な見通しを提供するものです。本調査は、COVID-19以降の世界のCEOのマインドセットの変化に着目した視点を提供しています。

KPMGは、多くの重要な市場がCOVID-19の深刻な影響を受ける前の、2020年1月から2月に約1,300名のCEOを対象に調査を開始しました。続いて7月から8月に、KPMGは、この危機の間にCEOのマインドセットがどのように変化したかを理解するために、世界の315名のCEOを対象に追跡調査を実施しました。両調査とも、全回答者は年間売上高が5億米ドル以上の企業に所属しており、調査対象企業の3分の1は年間売上高が100億米ドル以上の企業です。

1月から2月の調査には、主要市場11カ国（オーストラリア、カナダ、中国、フランス、ドイツ、インド、イタリア、日本、スペイン、英国、米国）と主要11業種セクター（投資管理、自動車、銀行、消費財・小売、エネルギー、インフラ、保険、製薬・医薬、製造、テクノロジー、電気通信）のリーダーが含まれていました。追跡調査には、上記の業種全体と主要市場8カ国（オーストラリア、カナダ、中国、フランス、イタリア、日本、英国、米国）のCEOを対象としました。電気通信業界の回答者は、当初の調査では70名、追跡調査では29名でした。

注：一部の数値は四捨五入を行っているため、その合計が100%にならない場合があります。

KPMGの支援方法

KPMGのデジタルトランスフォーメーション

KPMGのデジタルトランスフォーメーションは、強力な新しいテクノロジーと、ビジネスモデルや組織の変革を組み合わせ、投資価値を実現することで、組織が不確実性を乗り越え、将来に備えることを支援します。KPMGのアプローチは、テクノロジーのためだけのテクノロジーではないというマインドセットに基づいています。これは、企業の価値を高め、成長を可能にするためにテクノロジーを活用するということです。したがって、すべてのクライアントに適合できる万能のソリューションはありません。その代わりに、KPMGのプロフェッショナルは、クライアントが混乱を乗り越え、社会のダイナミクスと顧客行動の変化を利用し、長期的なレジリエンスに向けた道筋を描くことができるように、クライアントに寄り添って、共に考え、努力していきます。

KPMGのファームの業務は、深い専門知識、クライアントがビジネスの混乱に対処することを支援した多数の経験、一連の最先端のテクノロジーソリューション、そして企業全体のデジタルトランスフォーメーションに関する実践的なアプローチによって可能になっています。

サステナビリティサービス

対応力、適応力、レジリエンスに優れた持続可能なビジネスモデルへの道のりは容易ではありません。サステナビリティサービスのプロフェッショナルは、企業が複雑で変化する政策、規制およびビジネス環境をナビゲートし、気候変動と持続可能性に関連するリスクと機会をよりよく理解し、その結果として生じる商業的機会を最大限活用できるように支援します。気候変動およびサステナビリティサービスの専門家は、急速に変化する世界で企業が長期的な価値を構築するためにサポートを提供します。KPMG IMPACTは、世界中の経験豊富なプロフェッショナルのネットワークを結集して、業界をリードするプラクティス、リサーチ、信頼されるクライアントソリューションを提供し、地球が直面している最大の問題に対処し、現在と将来に向けて真のポジティブなインパクトをもたらします。KPMG IMPACTを通じ、私たちはパーパスを持った成長の実現を目指します。KPMGは、クライアントがパーパスを達成し、持続可能な開発目標 (SDGs) を実現できるように、KPMGの最高の知見と技術を統合して、すべてのコミュニティが成功し繁栄できるように尽力します。

サプライチェーンとオペレーション

KPMGのサプライチェーン&オペレーションサービスが支援します。企業は、COVID-19の環境で発生したサプライヤーリスクとオペレーションリスクに関するミッションクリティカルな難題に取り組んでいます。KPMGはこうした状況下で、ビジネスリーダーにはソリューションだけでなく、信頼できるコンサルタントが必要であると認識しています。いずれのセクターであっても、世界中のKPMGファームの2,000名を超えるサプライチェーン、戦略、およびバリューチェーン管理のプロフェッショナルが、危機対応計画から、オペレーション全体の需給リスクの迅速な診断、シナリオ分析や緊急時対応計画まで、今日のあらゆる問題への対処を支援します。

KPMGの専門家は、戦略と分析から、サプライチェーンのリスク、計画と実行、物流管理と流通に至るまで、サプライチェーン業務のあらゆる分野に精通しています。また、税務対策を事業運営に統合することで、費用とリスクを最小限に抑え、投資リターンを高め、事業全体の効率性向上を支援する機能も有しています。



Alex Holt

Alexは、シリコンバレーを拠点とするKPMGインターナショナルのテクノロジー・メディア・通信セクター（TMT）のグローバル責任者です。20年以上の国際経験を有する非常に熟練したエグゼクティブであるAlexは、2012年に英国の最高執行責任者としてKPMGに加わり、2015年に英国のTMTセクターのリーダーに就任しました。その後AlexはKPMG米国に移り、2018年にはシリコンバレーに拠点を置く大手テクノロジー企業数社のグローバルアカウント・エグゼクティブを務めました。2020年には、数十億ドル規模のグローバルTMTプラクティスの運営責任者となり、TMTセクター全体のクライアントに幅広いアドバイザリー、税務、監査サービスを提供する数千人のKPMGメンバーファームのプロフェッショナルを率いています。Alexはリーズ大学で経営管理の学位を取得しており、ロイヤルテレビジョンソサエティの会員です。

山根 慶太

テクノロジー・メディア・通信セクター
統轄パートナー
KPMGコンサルティング株式会社
パートナー
keita.yamane@jp.kpmg.com

KPMGジャパン セクター統轄室

Sector-Japan@jp.kpmg.com

テクノロジー・メディア・通信セクター
home.kpmg/jp/tmt

中田 宏高

テクノロジー・メディア・通信セクター
通信セクター担当
有限責任 あずさ監査法人
パートナー
hirotaka.nakata@jp.kpmg.com

home.kpmg/telecoms-ceooutlook



本冊子は、KPMGインターナショナルが2020年10月に発行した「Telecoms Industry CEO Outlook」を、KPMGインターナショナルの許可を得て翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2020 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 21-1021

KPMGは、グローバル組織、またはKPMG International Limited（「KPMGインターナショナル」）の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが別個の法人です。KPMG International Limitedは英国の保証有限責任会社（private English company limited by guarantee）です。KPMG International Limitedおよびその関連事業体は、クライアントに対していかなるサービスも提供していません。KPMGの組織体制の詳細については、<https://home.kpmg/xx/en/home/misc/governance.html>をご覧ください。

本冊子において、「私たち」および「KPMG」はグローバル組織またはKPMG International Limited（「KPMGインターナショナル」）の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが独立した法人です。

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.