

Ⅱ. 各論

1. 固定・移動通信サービスについて

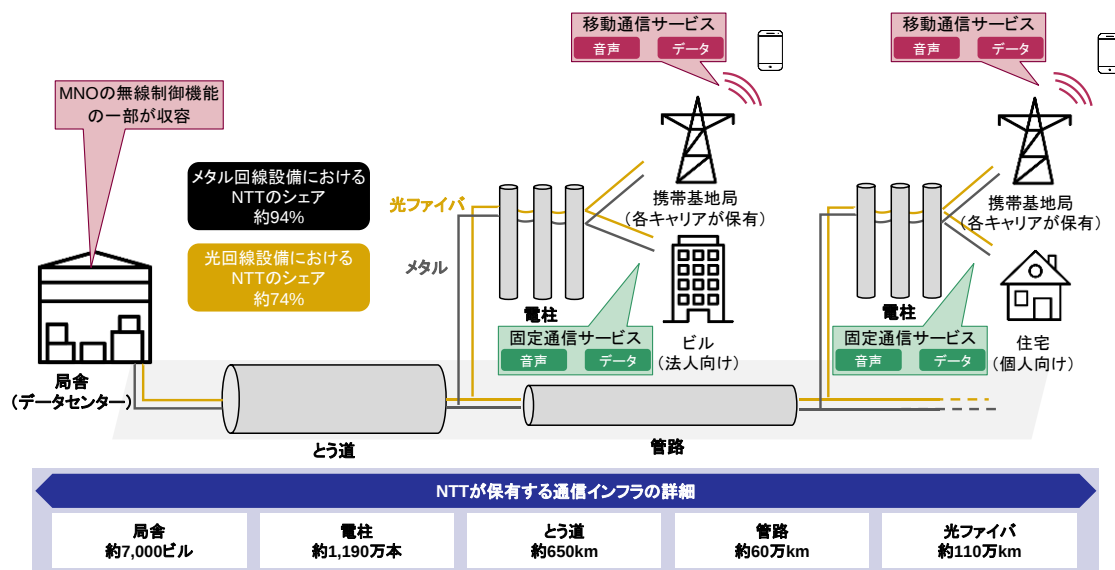
(1) 通信サービスの仕組みとビジネスモデル

ここでは最も基本的なサービスとなる、移動通信・固定通信サービスについて説明する。

通信サービスは、主に固定通信・移動通信に大別され、更に通話を中心とした「音声」通信とインターネット利用を目的とした「データ」通信に細分化される（【図表 2-1-1】）。

法人向け、個人向けにサービス展開されているが、「音声」「データ」ともに利用量に応じて従量課金されるプランや無制限に使い放題で定額課金されるプラン等、利用者の意向に合わせた様々な料金プランが今日では展開されている。

【図表 2-1-1】 通信サービスと通信インフラの構成イメージ



（出所）総務省、KDDI、ソフトバンク資料より、みずほ銀行産業調査部作成

固定通信インフラの大部分を NTTグループが整備

固定通信サービスは、固定電話と固定インターネット通信が主要なサービスであるが、日本国内の固定通信インフラの大部分は図表に記載の通りNTTグループによって整備されたメタル回線設備と光回線設備である。メタル回線設備はその名の通り銅線が利用された回線であり主に固定音声サービスに活用されてきた歴史がある。他方で、光回線設備は固定インターネット通信サービスに利用されているが、近年では電話回線も光回線設備（IP 網）を利用したものに移行しつつある。

固定通信サービスは、個人だけでなく法人向けにおいてもなくてはならない存在である。今日では、ビジネスのありとあらゆるデータやシステムがインターネットと接続されており、単なるインターネット接続ではなく、セキュリティ等の安全性や通信の安定性が確保された専用線サービスを利用するケースが増

えている。

移動通信サービスの提供にも固定通信インフラが必要

移動通信サービスは、総務省から電波（周波数）の割り当てを受け、自社にて基地局網を構築し、移動通信サービスを提供する MNO (Mobile Network Operator) と MNO から一部の通信帯域を借り受け、移動通信サービスを提供する MVNO (Mobile Virtual Network Operator) が存在する。また、MNO が移動通信サービスを提供するためには基地局整備が不可欠であるが、【図表 2-1-1】に記載の通り、基地局と移動通信端末間の通信は電波による無線通信が利用されている一方で、各基地局の無線通信制御の一部は NTT の局舎内のデータセンター等で行われている。MNO が移動通信サービスを提供するにあたっては、NTT を中心とした固定通信サービス事業者が敷設した光回線バックボーンも活用している点を認識しておく必要がある。

固定通信サービスは投資負担が大きい

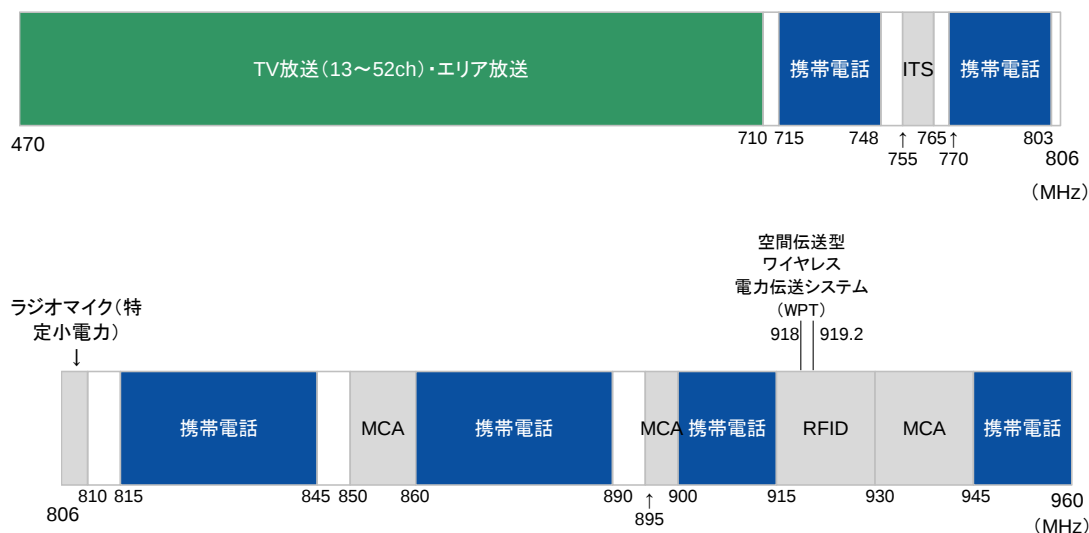
固定通信サービスを展開するにあたっては大規模な設備投資額が必要とされる。固定通信サービス事業者として代表的な事業者が NTT 東西であるが、両社の設備投資額は毎期 5,000 億円以上となっており、これらの大規模投資を継続的に行わなければならない、非常に参入障壁の高いビジネスモデルであると言えよう。

なお、2015 年より NTT 東西が自社の光回線を貸し出し、光通信サービスを自社ブランドで行いたい事業者に開放する光コラボ事業を開始した。これによって固定通信事業に参入する事業者が大幅に増え、自社の他のサービスとバンドルさせることで契約数を増やす動きが活発化している。

移動通信サービスは投資負担に加えて電波の割り当てが必要

移動通信サービスは、上記の固定通信サービスと同様に大きな設備投資が必要とされるほか、総務省から電波（周波数）の割り当てを受ける必要がある。【図表 2-1-2】の通り、日本においては周波数がそれぞれ通信キャリア各社のみならずテレビ放送事業者等に割り当てられており、当該電波を活用して消費者に対して通信サービスを提供する必要がある。なお、移動通信サービスにおける周波数は免許制であり、通信キャリアは総務省から免許を受けるとともに電波を有効に活用し基地局整備を計画通りに進めているかどうかを監督されている。

【図表 2-1-2】日本における周波数の割り当て状況(470MHz～960MHz)



(注) ITS (Intelligent Transport Systems) : 高速道路交通システム向け専用周波数、MCA (Multi Channel Access) : 業務用の共同利用周波数、RFID (Radio Frequency Identification) : 商品等の自動識別用周波数
(出所) 総務省「使用状況の詳細(令和 6 年 3 月 1 日現在)」より、みずほ銀行産業調査部作成

移動通信においては世代の入れ替わりごとに大規模投資が発生

また、移動通信サービスを展開する上で重要な論点が通信規格である。足下では通信規格は 4G から 5G への切替の最中である。この通信規格は世界統一の規格であり、国連の組織の一部である国際電気通信連合(ITU)によって策定される。また、策定にあたっては、フォーラム標準化団体である 3GPP から技術要件等の提案も加味される。

標準化によって、各国で採用される通信周波数帯域が統一されることから、国内で購入したスマートフォン等が海外でも圏外になることなく電波を受信することが可能になる。

ただし、これらの規格の交代のたびに、発射する電波の要件等が変化することから、MNO はその都度大規模な基地局投資や研究開発が余儀なくされる。

移動通信においてはインフラを持たない MVNO であれば参入は容易

移動通信サービスのうち、MNO はその周波数の有限性の観点から参入可能な事業者数が限定されるが、光コラボと同様に、MNO 事業者から移動通信リソースの一部を借り受けることでサービス展開することが可能なビジネスモデルが MVNO である。日本では「格安 SIM」や「格安スマホ」と呼ばれる名称で 2010 年代半ばから利用者が急激に増加していった。

ARPU 増と契約数増によって売上高を向上させるビジネスモデル

通信サービスのビジネスモデルは売上高を分解すると非常にシンプルな構造になっている。通信サービス売上高 = ARPU (Average Revenue Per User) × 12 カ月 × 契約件数に分解ができ、通信事業者は、通信サービスの付加価値を向上させることで月額の基本料金となる ARPU を拡大させつつ、マーケティングによって契約件数を増加させていくことが肝要である。

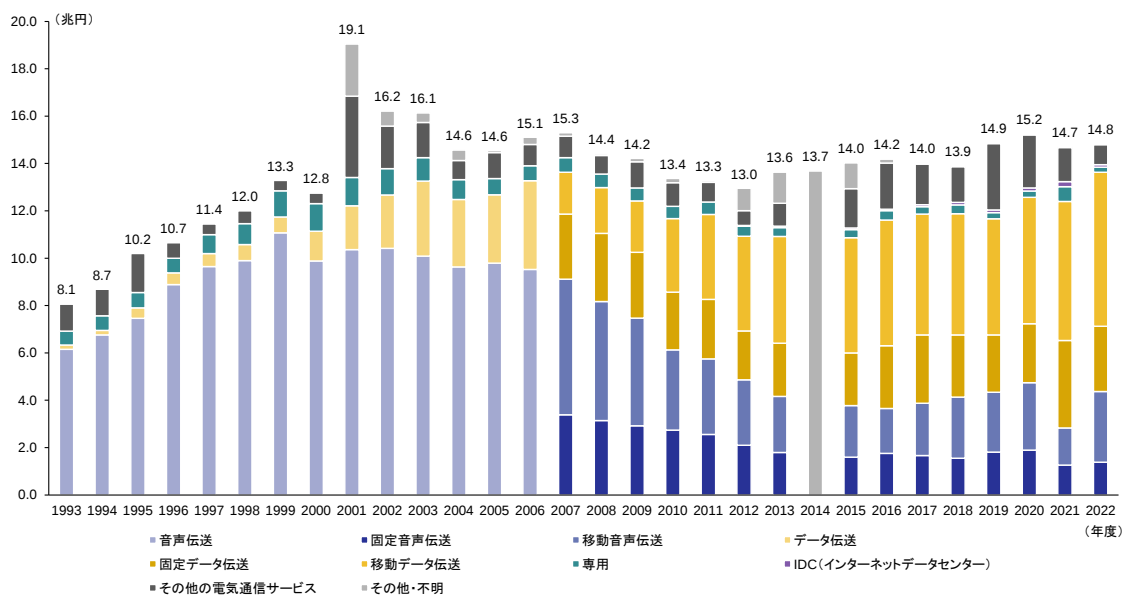
(2) 市場動向

国内通信市場は 横ばいで推移

国内の通信市場規模の推移は【図表 2-1-3】の通りである。実のところ、日本における通信産業は成熟しており、直近 10 年の推移だけ見てみると、大きくは成長をしていない。直近 10 年の出来事と言えば、スマートフォンが普及し、今日では誰もがインターネットを通じていつでもスマホで大容量の動画配信を見られる環境にある。それらの環境変化の中で、市場を構成する要素は大きく変わっている。図表を見ればわかる通り、移動通信でも固定通信でもデータ通信の規模が大きく伸びている。

他方で、音声通信の規模は大きく落ち込んでいることがわかる。2022 年度はコロナ禍からの反動によって移動音声通信の市場規模は拡大しているものの、中長期的に見れば、データ通信へのシフトによって今後も縮小していく可能性が高い。

【図表 2-1-3】国内通信市場規模の長期推移



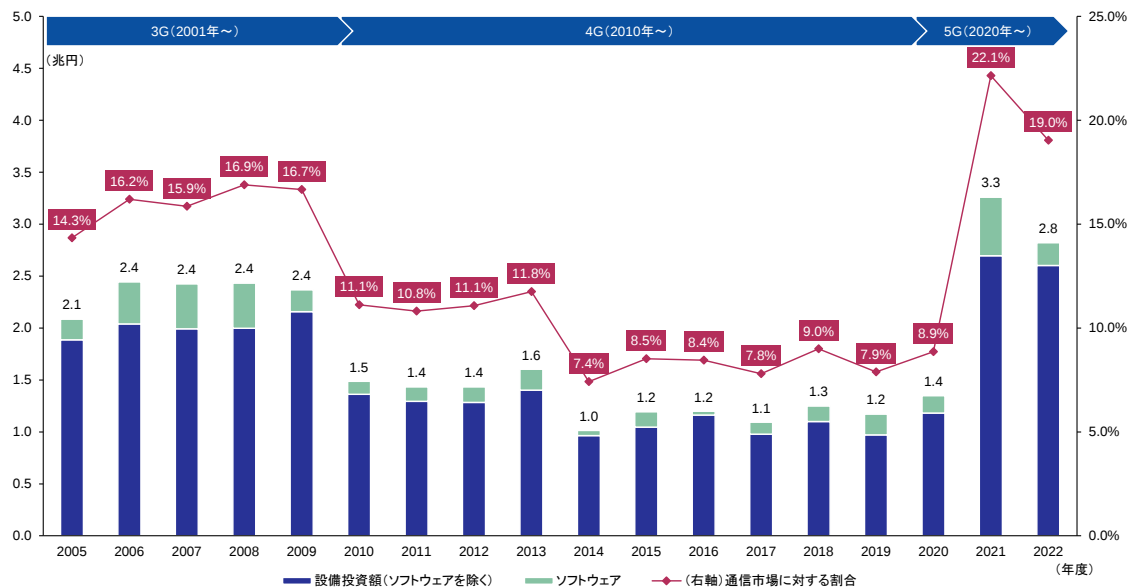
(注) 2014 年度のセグメント別データは非公開

(出所) 総務省「情報通信業基本調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

伸び悩む通信市場における打ち手の検討は難しい

また、通信産業は設備産業であることから、継続的な設備投資も同様に要求される(【図表 2-1-4】)。とりわけ、移動通信市場における世代の変化(3G→4G、4G→5G)のタイミングで大きな投資負担が発生している。移動通信事業者は、投資を効率化しながら売上高を増加させるための通信需要の創出とそのためユースケースの掘り起こしといった難易度の高い打ち手が求められる。次項からは各事業者がどのような成長戦略を打ち出しているのかを見てみたい。

【図表 2-1-4】国内通信事業者による設備投資額の推移



(出所)総務省「情報通信業基本調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

(3)国内主要事業者の動向

① 日本電信電話(NTT)

民営化によって
誕生した国内最
大の通信事業者

日本電信電話(以下、NTT)は前章の通信産業の歴史でも述べたが、日本の通信インフラの礎を築いた国内最大級の総合通信サービス事業者である。1952年の郵政省(現総務省)の外郭団体として日本電信電話公社(以下、電電公社)が設立されて、1985年の通信の自由化に伴い、民営化された。

NTT 法によって
事業を監督され
る

NTT は、【図表 2-1-1】にて記載した通り、日本国内の固定通信インフラ基盤の大部分を有しており、日本にとっても非常に重要な資産である。こういった資産を海外株主に買い占められてしまいコントロールを失うリスク等を回避する観点から、日本電信電話株式会社等に関する法律(以下、NTT 法)が定められており、外国人投資家比率の上限や政府の持ち分の下限が定められている。それに加えて、インフラビジネスの側面を持つ通信産業では圧倒的な優位なポジションにある点に鑑み、こういった競争力のある NTT の資産を保有する NTT 東西は新たな業務を行うことに対して一定の制限が課されている。

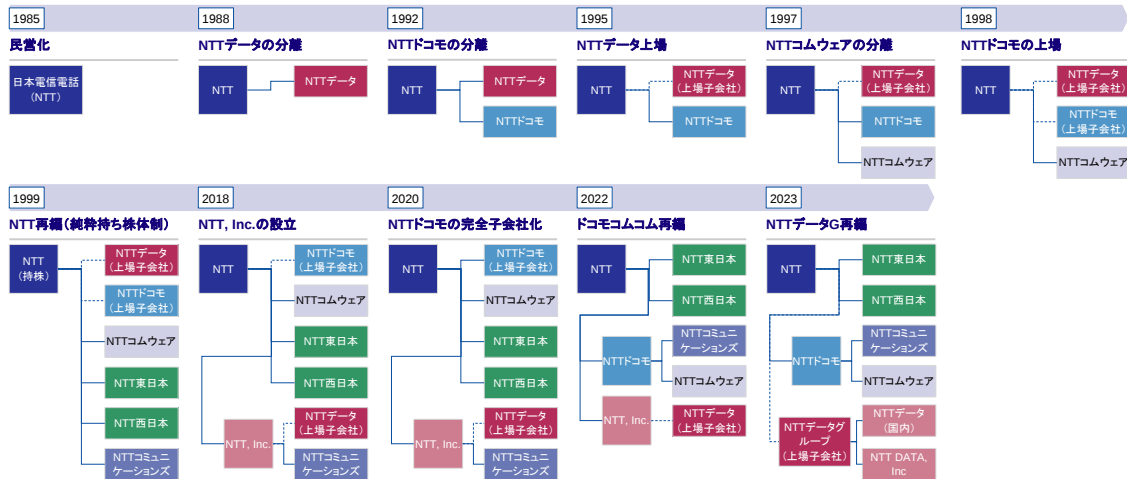
再編を繰り返しながら競争力を強化

NTT は大きな再編を繰り返しながら成長してきた歴史がある(【図表 2-1-5】)。1990年代にはNTTドコモを分離し、上場させることでスピード感を意識した経営を実現している。Apple が展開する AppStore に類似する i モードと呼ばれるプラットフォームビジネスを国内でいち早く普及させた。また、2010年代に入ると、KDDI が固定通信から移動通信に戦略の軸足をシフトし、ソフトバンクはヤフーの子会社化等を通じ非通信を強化する等、競争環境が激変した。そういった状況下で NTT ドコモとしての差別化要素をより強力に打ち出すべく、2020年には再び NTT は NTT ドコモの完全子会社化に踏み切っている。

NTT データは IT サービス産業において存在感

他方で、NTT グループのデータ通信事業を担うべく 1988 年に分離した NTT データは、官公庁向けのシステム開発等を手掛けつつ、システムインテグレーターとしてのプレゼンスを拡大し、IT サービス産業では日本一の売上規模を誇るプレーヤーとなっている。今日では、NTT グループのグローバル事業を推進する中核企業になるべく組織体制を再編しており、海外データセンタービジネスも管掌している。

【図表 2-1-5】NTT グループの再編の歴史

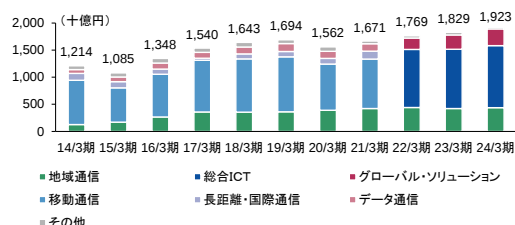
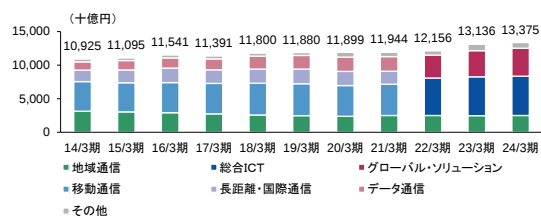


(出所) 当社 HP、プレスリリースより、みずほ銀行産業調査部作成

利益貢献が大きい移動通信事業をどう伸ばしていくかが重要に

連結セグメント業績を見ると、NTTグループの全貌が見えてくる(【図表 2-1-6、7】)。売上高で見ると、地域通信の売上高減少が目立っており、それを打ち返すように通信キャリアが健闘している。なお、地域通信事業は利益面では大きく改善しているように見えるが、実態は設備投資の圧縮による減価償却費の減少によるものが大きく、大きな成長をしているとは言い難い。直近では、移動通信事業は総合 ICT 事業に名前を変え、NTT コミュニケーションズが担っていた法人向け事業も加わり成長が加速している。今後は、稼ぎ頭である移動通信事業をどう伸ばすかにかかっているといても過言ではない。移動通信事業の中核子会社である NTT ドコモは移動通信サービス以外にも金融やエンタメ、マーケティングといった非通信 BtoC サービスも担っており、通信だけでなく非通信によって事業拡大を図っている。その一環として、2023 年 10 月にネット証券大手のマネックス証券の連結子会社化を発表し、非通信の経済圏サービスを拡充したほか、2023 年 9 月にはマーケティング会社のインテージホールディングスの連結子会社化を発表し、経済圏サービスを通じて得た個人データを活用したマーケティングの提供を目指している。今後は銀行業への参入にも意欲的であることを NTT ドコモ社長の前田氏も社長就任に伴う記者会見にて公言しており、当社の非通信領域への非連続的な成長戦略にも要注目である。

【図表 2-1-6】NTT のセグメント別売上高の推移 【図表 2-1-7】NTT のセグメント別利益の推移
（【図表 1-1-5】を再掲）



（出所）両図表ともに当社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

② オプテージ

インフラシェアリング企業として設立した電力系通信会社

オプテージは、関西エリアを中心に固定通信サービスを展開する関西電力グループの通信子会社である。1988 年に、関西通信設備サービスとして関西電力の完全子会社として設立され、設立当初は無線用支持物他賃貸事業と呼ばれる、無線通信インフラのリース事業から展開し徐々に敷設した光ファイバを通信事業者に貸し出すサービスに移行した。祖業の無線通信インフラのリース事業はテレビ放送事業者や MNO 向けに通信鉄塔の貸し出しサービスとして足下でも展開している。

2000 年の再編が転機に

同社にとっての転機は 2000 年の再編であると言えよう。関西電力の通信事業の再編強化を目的に、関西通信設備サービスからケイ・オプティコムに社名変更がなされ、関西電力子会社でケーブルテレビ事業を担う関西ケーブルサービスと合併し、同子会社のアステル関西から PHS 事業を譲り受けた。当時のケイ・オプティコムの中核事業は自社で敷設した光ファイバを他社に貸し出す賃貸事業であったが、当該合併によって、敷設した光ファイバを利用した、中小企業および個人向けインターネット接続サービスや EC やポータルサイト運営に必要なデータセンターサービスの展開を企図していた。

2004 年にトリプルプレイが実現

2000 年の再編後、2001 年には光回線の個人向け通信サービス「eo 光ネット」を開始したほか、2003 年には光ケーブルテレビの「eo 光テレビ」、2004 年に IP 電話サービスの「eo 光電話」を開始し、「インターネット」、「テレビ」、「電話」のトリプルプレイサービスをいち早く実現した企業の一つである。

法人分野も強化し総合通信サービス事業者へ

また、同年代の 2003 年に、関西電力グループの一社である大阪メディアポートと統合した。同社は、ケイ・オプティコムが個人向けサービスに強みを持っていることとは対照的に法人向けに特化しており、当該合併によって個人・法人両方に強みをもつ総合通信サービス事業者となった。

移動通信事業は撤退後に再参入

当社は 2000 年の再編の結果 PHS 事業も手掛けることになったが、携帯電話の普及を受けて 2004 年には撤退している。撤退することにはなったが、PHS の基地局整備において張り巡らせた光ファイバが個人向けの光回線サービスの展開には大いに貢献したほか、これらのノウハウがあったことから、2014 年には MVNO 事業者として「mineo」ブランドで移動通信事業に再参入し、MVNO 事業者の中では非常に大きなシェアを誇る。

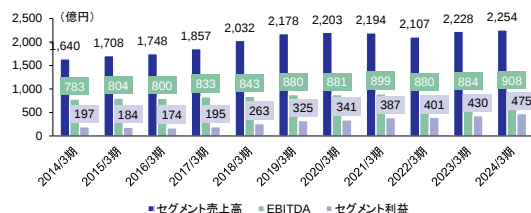
関電グループのシステム開発機能を内製化し、SIを強化

BtoC 事業に苦戦するなか新たな事業展開によって更なる成長を企図

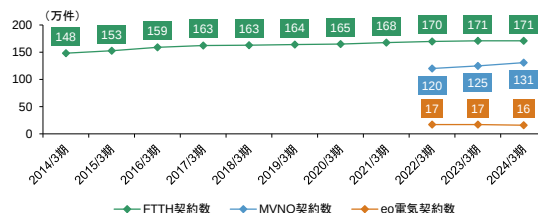
通信産業事業者が事業領域を拡大する中、当社も 2019 年に関西電力子会社の関電システムソリューションズから一般企業・自治体向けのシステム開発の部隊を譲受し、情報と通信が一体となってソリューション提供できる体制を確立し、社名をオプテージに変更した。

当社の決算は関西電力の情報通信セグメントに含まれる(【図表 2-1-8、9】)。足下では、営業利益は増益となっているが、減価償却費との合算値である EBITDA が横ばい推移であることを踏まえると、償却負担の減少に伴う増益が主因であり、業績が拡大しているとは言い難い。当社は関西エリアが事業の中心であるが、同エリアでは関東エリアと比べると戸建住宅が多い特性があった。長らく戸建住宅向けで大きなシェアを維持してきたが、ここにきて関西エリアでもマンションの戸数が増加傾向にある。マンション向けの固定通信サービスにおいては、価格競争が激しく、当社も契約件数を増加させることに苦戦している。個人向けサービスにおいては移動通信サービスの minco や関西電力とのコラボ商品である eo 電気がある。これらのサービスを差別化要素として訴求できるかどうかが個人向け事業拡大に向けて注目すべき点であろう。また、当社は 2024 年に屋内建物向けの通信インフラシェアリング事業へも新規参入を発表している。長年にわたって屋外でのインフラシェアリング事業を手掛けてきたこと、無線通信の技術者も有していることから、当該事業の今後の拡大に期待がかかる。

【図表 2-1-8】関西電力の情報通信事業セグメントの業績推移



【図表 2-1-9】オプテージの主要 KPI の推移



(出所) 両図表ともに SPEEDA および当社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

③ インターネットイニシアティブ(IIJ)

国内初の ISP として創業

インターネットイニシアティブ(以下、IIJ)は、国内初の ISP⁶として 1992 年に創業した企業で、今日でも通信産業において大きなプレゼンスを有している。1994 年よりインターネット接続サービスの展開を開始しており、NTT が同サービスを開始した 1996 年より先行していたことから当社に固定インターネット通信サービスの未来について先見の明があったことに疑う余地はない。

1998 年にはトヨタ、ソニーと合弁会社を設立

1990 年代後半には多くの事業者が ISP としてインターネット接続サービスの提供を開始するようになったが、その中で当社は 1998 年にトヨタ自動車、ソニーと合弁会社クロスウェブコミュニケーションズ(以下、CWC)を設立した。任意の 2 拠点間を高速回線で接続する「高速バックボーンサービス」や 1 対多の通信環境を提供する「ネットワークプラットフォームサービス」を展開した。当時はトヨタ自動車の関連会社である日本高速通信(現 KDDI)の有する光ファイバを借り受けて通信インフラを整備した。

⁶ ISP: Internet Service Provider の略で、インターネット接続サービスを提供する事業者を指す

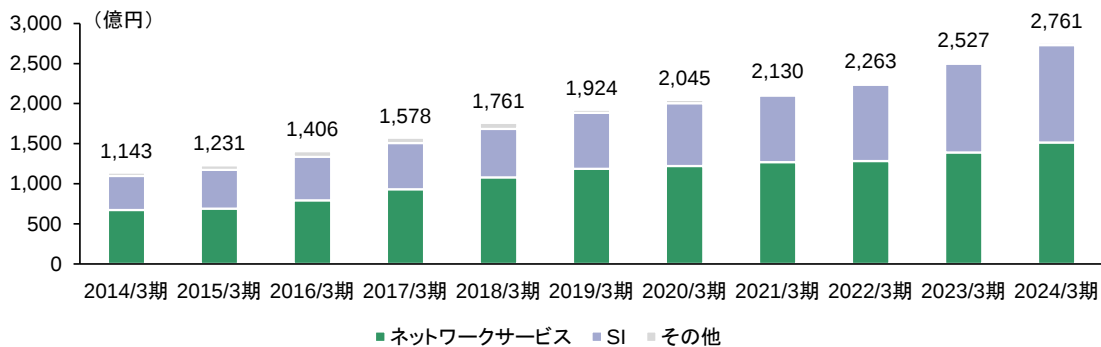
2003 年には CWC が破綻

CWC が展開した法人向けの通信サービスは、競合他社も類似のサービスを提供していた。当時は、NTT や KDDI、日本テレコムといった巨大な資本力を有していたプレーヤーが多く、設備投資負担が大きい通信サービス事業においては厳しい競争環境が続いていた。2003 年には CWC の資金繰りが悪化し、会社更生法の適用を申請した。親会社である当社も第三者割当増資を実施し、NTT グループが引き受けた。

その後はインターネット需要の拡大を着実に取り込み

CWC の破綻によって IIJ の財務は一時的に悪化したが、その後は一貫した事業戦略の推進によって堅実に事業を拡大している（【図表 2-1-10】）。当社の戦略で特筆すべきは、大きなマーケティングコストがかかる個人向け通信サービスではなく、法人向け通信サービスが中心であること、大規模な再編はせずにオーガニックに技術開発を進めながら業容を拡大していることと言えよう。今後もインターネット産業における潮流の変化を適時適切に捉えた戦略によって通信サービスソリューションを拡充していくと思われる。

【図表 2-1-10】 IIJ のセグメント別業績推移



(出所) 当社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

(4) 海外主要事業者の動向

通信産業は各国の事業者と直接的に競合することはないが、日本の通信産業の今後を見据える上で、米国において NTT と同様の位置づけとなる AT&T の動向と歩みについて見ていきたい。

④ AT&T

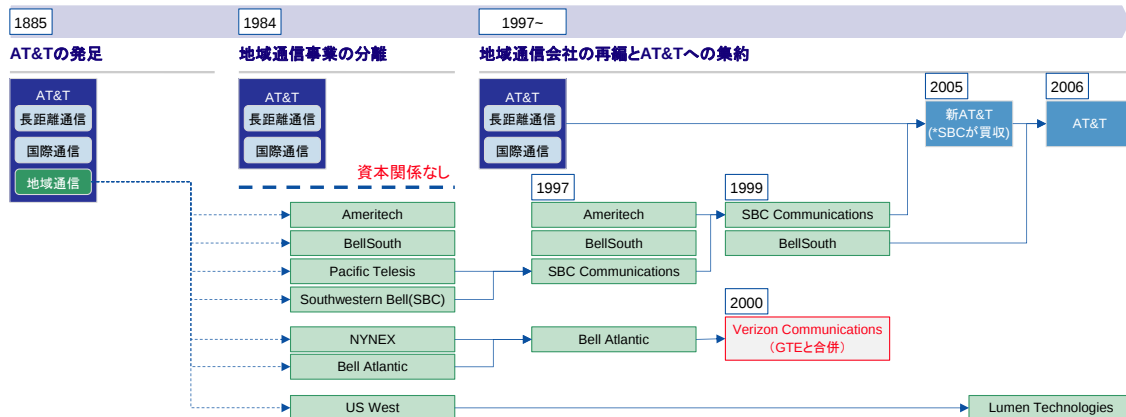
世界初の長距離電話会社

AT&T は電話の発明家であるベルが 1877 年に興した Bell Telephone Company が前身であり、1885 年に長距離電話会社として発足した。その後は日本の通信自由化前の状況と同様に、AT&T による独占状態が継続していた。

1984 年に地域ごとに事業を分割し、その後再編

AT&T の独占状態が継続していた中、米司法省との合意によって 1984 年に AT&T は長距離通信部門、国際通信部門を残し、地域通信部門は資本関係のない 7 つの地域電話会社に分割された。その後は、再び企業間の再編が進み、地域通信会社の一社である SBC Commuications が AT&T を買収し、知名度の高い AT&T の企業名が採用され、現在の AT&T、Verizon Communications、Lumen Technologies の 3 社に集約している（【図表 2-1-11】）。

【図表 2-1-11】 AT&T 再編の歴史



(出所) 当社 HP、プレスリリース等より、みずほ銀行産業調査部作成

衛星放送最大手
を485億ドルで買
収

再編後の AT&T は、電話とインターネットサービスを提供したが、当時のトリプルプレイサービスとしてミッシングピースであったテレビ放送事業を手中に収めるべく、米国で衛星放送事業を展開する DirecTV を485億ドルで2015年に買収した。

2016年にはメ
ディア企業大手を
854億ドルで買収

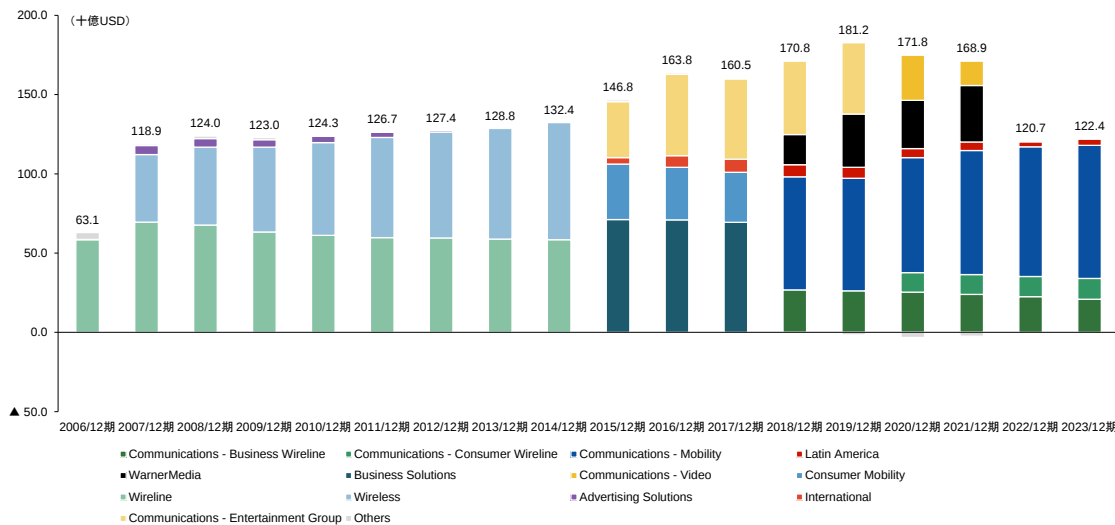
また、翌年の2016年にはメディア企業の大手の一角である Time Warner の買収を発表し、2018年には854億ドルでの買収を完了した。通信会社によるメディア企業の大規模買収事例としては、2011年に完了した Comcast による NBC Universal の買収もあったことから、シナジー効果についても一定の説得力があるものと考えられた。

競争環境の変化
と財務負担によ
って売却を余儀
なくされる

前述したとおり、2件の買収とも一定のシナジー効果が見込まれるものではあったが、当時の米国では想定できない競争環境の変化があった。それは、コード・カッティングである。Netflix に代表される動画配信プラットフォームがこの時期に台頭してきており、米国の消費者は、従来のケーブルテレビや衛星放送の有料放送よりも安価な動画配信サービスに契約を切り替え始めた。これによって、AT&T の買収した DirecTV は契約者数を減少させることとなったほか、Time Warner (WarnerMedia) は配信サービスにおけるシェア獲得のために大規模なコンテンツ投資を余儀なくされた。時を同じくして、AT&T は移動通信事業における5G投資を積極化させなくてはならず、財務が悪化していた。

結果として、2021年に DirecTV の保有株式の30%をTPG Capitalへ売却(連結決算から除外)することと WarnerMedia と Discovery の経営統合による資金調達を発表した(【図表 2-1-12】)。なお、2024年には残りの70%持ち分についてもTPGに売却することを発表し、足下では通信サービスに特化した企業に逆戻りすることとなった。

【図表 2-1-12】AT&T のセグメント売上高推移



(出所)SPEEDA より、みずほ銀行産業調査部作成

(5)日本の通信事業者の課題

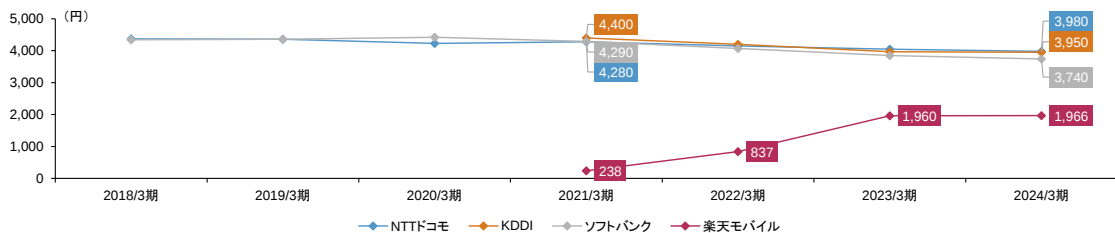
通信サービス市場の成長が頭打ちに

第3節の市場動向において説明した通り、日本における通信サービス市場規模は安定的な推移はしているものの、成熟産業であり、今後も大きな成長は期待しにくい状況にある。固定通信においては、音声通信需要の低下に加えてデータ通信は既に高い普及率を誇っており、新たな契約数の増加は見込みにくい。

成長が期待される移動通信は競争が激化

他方で移動通信はデータ通信を中心に今後も需要の拡大が想定されるほか、法人向けの契約数の増加にも期待が膨らむが、楽天モバイルの参入によってARPUは低下傾向にある(【図表 2-1-13】)。

【図表 2-1-13】通信キャリアの ARPU の推移



(注) 楽天モバイルは第1四半期時点 ARPU、その他事業者は通期での ARPU を採用

(出所) 各社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

通信サービスそのものの差別化には限界も

ARPU が低下している要因の一つには、各社が通信サービスそのもので差別化することが難しいことが挙げられよう。今や、移動通信サービスの人口カバー率は 99.9%となっており、電波のつながらない圏外を見つけることのほうが難しいほどインフラ整備が進んでいる。こういった状況下では、通信サービスそのものだけでユーザーを惹きつけることが難しい。通信規格は 4G からより大容量な通信が可能な 5G への移行が順調に進んでいるが、魅力的なユー

スペースが誕生していない点も課題であると言えよう。

6G に向けた投資
負担も重しになる
可能性

また、移動通信サービスにおいては通信の規格が変わるごとに基地局整備に大きな投資負担が発生する特性もある。足下では 5G 基地局整備に向けた投資が一段落したものの 2030 年代の初頭には 6G といった次世代の通信規格に向けた投資負担が発生することが想定され、これらの投資にそなえた余力を確保していく必要もあろう。AT&T の事例に鑑みれば、過度な非通信領域への投資はかえって自社の通信サービスを展開する上での足かせになりかねない。

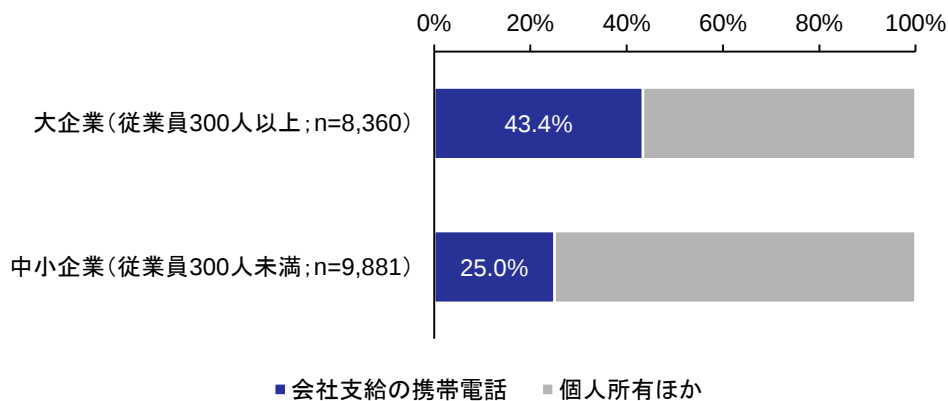
(6)日本の通信事業者の打ち手

ここでは、通信事業者の打ち手について考察する。なお、通信キャリアにしか採りえない打ち手については第 3 章にて考察する。

法人向けの移動
通信回線需要に
は期待が残る

通信サービス市場規模の構造は、前述している通り、ARPU×契約数というシンプルな掛け算によって表される。この式を前提に、市場の拡大が見込まれる領域について考察する。まず、固定通信と移動通信という観点では、移動通信の方が契約数の増加が見込まれると考えられる。これは、従業員向けに社用携帯電話・スマホの配布がいまだに行き届いていないことに起因する（【図表 2-1-14】）。特に中小企業においては法人用携帯の普及は限定的であることが分かる。

【図表 2-1-14】法人向け携帯電話の利用実態



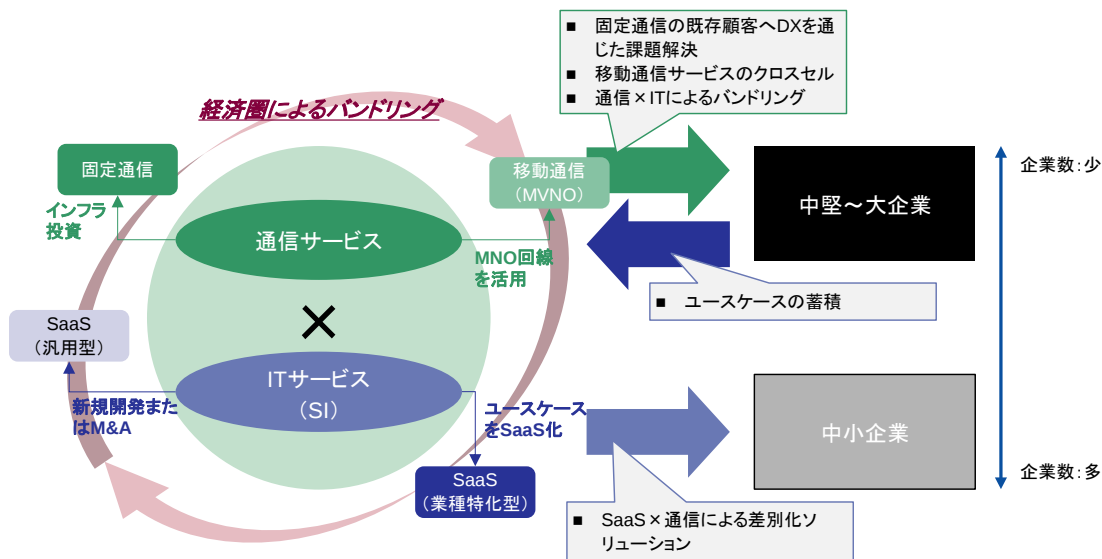
(出所)MMD 研究所「2024 年法人向け携帯電話の利用実態調査」をもとに、みずほ銀行産業調査部作成

他方で、ARPU の拡大が見込まれるかという前項の ARPU の推移を踏まえれば容易ではなく、時間をかけて移動通信サービスと相性が良いユースケースを探っていく必要がある。

情報・通信サービス事業者として法人向け経済圏を構築

したがって、中小企業向けに回線数を獲得していくにあたっては、過度な価格競争を避け、ARPU の低下の抑制を意識する必要がある。そのためには、単なる通信サービスの提供ではなく、法人顧客の DX 需要にも対応した IT ソリューションもバンドルした法人向け経済圏を確立することが肝要であると考えられる。そのためには、まずは IT サービス、つまりシステムインテグレーションの機能を内製化することで情報・通信サービス事業者へ昇華していくことは大前提である（【図表 2-1-15】）。

【図表 2-1-15】法人向け経済圏の概念図



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

既存の顧客基盤を活用し、企業のDX需要に応じていく

通信サービス事業者としては中堅～大企業を中心に固定通信サービスを提供していることから、これらの顧客ネットワークを活用し、DX需要に応じていくアプローチが想定されよう。なお、現時点で移動通信サービスを提供していない通信事業者においても、MNOが構築した移動通信インフラを活用するMVNOとして展開することで、比較的容易に参入が可能である。

中小企業向けには汎用性の高いSaaS型ソリューションを提供

今後情報・通信サービス事業者として、大企業よりも圧倒的に社数が多い中小企業向けにもこういった通信×ITによる法人向け経済圏を展開していくにあたっては、一社ごとにカスタムオーダーメイドでソリューションをパッケージで提供するのではなく、汎用性の高いSaaS型ソリューションとして提供していくことが肝要である。

SaaS型ソリューションは大企業向けのDXを通じて培ったユースケースをもとに開発

なお、SaaS型ソリューションを開発、提供するにあたっては、既存顧客である中堅～大企業のDXにおけるユースケースをSaaSの仕組みで横展開していくことが理想的なアプローチであろう。加えて、これらのユースケースによって創出された業種特性に応じたSaaSの開発だけでなく、通信サービスとの親和性や汎用性が高いSaaS型ソリューションの開発も一考である。例えば、モバイルデバイスを管理するためのSaaS等、通信を活用したセキュリティ体制の高度化はシナジー効果が高いと思われる。

SaaSの買収やSIerの買収のみならずSIerによる被買収も一案

これらの戦略を実現するためには、イン・オーガニックな打ち手としてシナジーの高いSaaS企業を買収するといった打ち手も想定されよう。

また、オーガニックにSaaS型ソリューションを開発するにしても、開発のための人員リソースやケーパビリティの確保の観点から、SIerを買収するといった打ち手も有力な選択肢の一つであると考えられる。大手SIerの多くは、パッケージ型からSaaSへのシフトを企図しておりこれらの取り組みを加速させるべく、通信サービス事業者が自社に取り込んでいくといったアプローチもあり得よう。

なお、大手SIerの一部は企業規模が大きいことを踏まえれば、場合によっては、大手SIerが逆に通信サービス事業者を買収していくといった方向性も一

通信を起点に日本の産業全体の成長をけん引していくことに期待

つのオプションとしては考慮しておく必要もあろう。国内中心に事業展開をする SIer が通信サービス事業者を取り込むといった打ち手は、十分にシナジー効果が期待できると考える。

日本の通信インフラは、世界的に見ても整備がいきわたっている。移動通信サービスにおける高密度な人口カバー、固定通信サービスにおける FTTH の普及率においてここまで整備されている国はほとんど存在しない。それにも拘らず、AI 等の導入も含めて、日本企業の DX は世界的に進んでいるとは言い難い。通信事業者が通信と IT のノウハウを組み合わせたソリューションを提供することで、日本の産業全体の DX を加速させることは十分に実現可能と考えられる。日本の通信事業者がより高い視座に立った成長戦略を打ち出していくことに期待したい。

[アンケートに
ご協力をお願いします](#)



© 2025 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。
本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。