

○電気通信分野に係る経営力向上に関する指針

第1 現状認識

1 全体の傾向

電気通信分野の中核となる、電気通信事業法（昭和59年法律第86号）に基づく登録又は届出を行っている電気通信事業者の数は、令和元年度時点で2万947者である。2019年情報通信業基本調査によれば、平成30年度における電気通信業の売上高は17.6兆円、常時従業者数は17万675人、事業所数は2,087事業所（同調査における回答企業378者の合計）である。

固定通信と移動通信の売上高比率は、平成30年度において、固定通信が全体の30.1%、移動通信が全体の55.3%となっている。スマートフォン等の普及を背景に移動通信の売上が年々増加し、固定通信の売上は減少している。また、売上高の役務別比率をみると、音声伝送役務の割合が全体の29.7%、データ伝送役務は全体の55.7%となっている（2019年情報通信業基本調査）。映像系コンテンツやSNSなどの利用拡大などを背景に、平成23年度以降データ伝送役務の売上が音声伝送役務を上回っている。

電気通信業について、主要役務ごとのサービス概況は次のとおりである。

電話については、固定通信が減少傾向にある一方、移動通信（携帯電話・PHS）及びOAB

J型IP電話は堅調な伸びを示している。また、050型IP電話は、近年横ばいで推移している。平成30年度における移動通信の契約数は、総人口を大きく超える18,045万に達している（令和元年版情報通信白書）。

ブロードバンドについては、平成29年度末において、固定系超高速ブロードバンド整備率は99.5%、移動系超高速ブロードバンド整備率は99.9%となっている（平成30年度末総務省調査）。

固定系ブロードバンドの中では、DSLが減少し、より高速なサービスを提供するFTTHが増加しており、固定系ブロードバンドに占めるFTTHの比率は、平成30年度末で78.6%に達している（令和元年版情報通信白書）。

また、移動系超高速ブロードバンドについても、スマートフォンやタブレットの普及と連動して契約数が急速に増加しており、令和元年度末において、3.9-4世代携帯電話（LTE）は15,262万（前年同期比11.7%増）、BWAは7,121万（前年同期比7.5%増）に達している（総務省「電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表（令和元年度第4四半期（3月末））」）。

移動通信におけるMVNOは、回線をMNOや他のMVNOから借りるために設備投資を抑制でき、比較的小規模な事業者でも参入しやすい特徴があるため、令和元年度末時点におけるMVNOサービス提供事業者数は1,100者を超え、契約数は2,465万に達している。また、近年、他

の電気通信事業者からF T T Hの卸電気通信役務の提供を受けてサービスを提供するF V N Oサービスの提供も進んでおり、令和元年度末におけるF T T Hの契約数3,309万のうち、卸電気通信役務を利用して提供される契約数は1,694万（51.2%）となっている（総務省「電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表（令和元年度第4四半期（3月末））」）。

法人向けの専用線等市場については、国内専用線の回線数（平成29年度末で33.2万回線）が減少する一方で、広域イーサネットサービス（平成30年度末で60.8万契約）の契約数は増加の傾向となっており、I P - V P Nサービス（平成30年度末で63.8万契約）は、近年横ばいで推移している（令和元年版情報通信白書）。

電気通信は、我が国の国民生活にとって必要不可欠な基盤となっており、また、平常時だけではなく災害等の非常時にも、極めて重要な役割を果たしている。今後、パソコンやスマートフォンなどの従来のインターネット接続端末に加え、家電や自動車、ビルや工場など、世界中の様々なモノがインターネットにつながる本格的なI o T時代においては、一層、その重要性が高まるものと考えられ、サービスの持続性を確保することが不可欠となっている。

また、電気通信は、他の業種の経営力を向上させるための手段として重要な役割を果たしているため、電気通信分野における取組は我が国の経済全体の生産性向上にも大きく寄与するとともに、我が国が抱える「過疎化」、「少子高齢化」、「医師不足」等の様々な課題の解決に貢献す

ることも期待される。

2 業態の特徴

2019 年情報通信業基本調査によれば、資本金が 3 億円未満の事業者が 58.1%（回答者数 403 者）、従業者数が 300 人未満の事業者が 93.1%（回答者数 348 者）となっている。

他方、同調査によれば、電気通信業の労働生産性（付加価値額／従業者数）は 4,132 万円／人となっており、情報通信業における平均値である 1,335 万円／人の約 3.1 倍に達する非常に高い値となっている。

また、電気通信業には多様な事業形態があるが、大きく分けると、自ら電気通信回線設備を設置して事業を行う者と他者の電気通信回線設備を利用することにより事業を行う者に分けることができる。

一般的には、前者は労働力よりも資本設備により大きく依存する資本集約型産業であり、技術の進展に応じて不断に設備投資を行いネットワークの高度化・効率化等を図ることにより、サービスの多様化・高度化等を行う必要がある。後者は、前者に比べて資本設備への依存が小さく、収益を確保するためには、付加価値の高いサービスや差別化されたサービスの提供等が必要となる。

電気通信市場が多様化する中で、大規模事業者を中心に、複数のサービスを組み合わせること

でユーザを囲い込む動きが加速している。固定電話・ブロードバンド・IPTV・携帯電話などの通信サービスに加えて、電力やガスなど他の公共サービスのセット販売やポイントサービス・決済サービス等と連動させる動きも盛んである。また、本格的なIoT時代に向けて、自動車やヘルスケアなど異業種企業との連携、通信だけではなくシステム構築やデータ解析などを含めたトータルソリューションを提供する動きも見られる。中小事業者にとっては、このような大規模事業者の動きを踏まえた対応も大きな課題である。

インターネットにおいて、自ら通信インフラを持たずにサービスを提供するOTT（Over-The-Top）と呼ばれる事業者が、グローバルに急成長しているのも近年の大きな特徴である。OTT事業者が映像サービス等を提供することで、ブロードバンド契約者の総ダウンロードトラフィックが令和元年11月には前年同月比15.2%増の約12.7Tbpsに達する（総務省「我が国のインターネットにおけるトラフィックの集計・試算 2019年11月の集計結果の公表」）など、ネットワークのリソースがひっ迫し、国内の電気通信事業者は多大な設備投資を迫られている。収益モデルによっては、電気通信事業者は増加する投資コストを回収できないおそれがあり、経営上の重要な課題となっている。

電気通信市場は技術革新のペースが速いことも特徴であり、最新技術をタイムリーに導入することが競争力維持の鍵となる。近年ではスマートフォン、クラウドコンピューティング、LTE、

F T T Hなどが市場を牽引してきたが、今後も5 G、スモールセル、I P v 6、I o T、エッジコンピューティング、S D N等のソフトウェア制御技術、次世代無線L A N、A R・V R、自動走行車・コネクテッドカー、シェアリングエコノミー、A Iなど様々な技術・サービスに対応した投資・人材育成を進めていく必要がある。

なお、本格的なI o T時代に必要不可欠とされているI P v 6については、契約者数が10万以上のI S P事業者では100%がI P v 6接続サービスを提供しているが、契約者数が1万未満のI S P事業者では35.3%しか対応していない（令和元年版情報通信白書）ため、今後は、中小事業者においても更なる対応率の上昇が期待されるところである。

その他、情報通信が国民生活の基盤インフラとしての存在感を強める中で、セキュリティや安心・安全に対する脅威も増加しており、電気通信事業者等にとってセキュリティの強化、個人情報保護、消費者保護及び青少年保護は重要な課題である。

第2 経営力向上の内容に関する事項

1 基本的事項

電気通信分野は、固定通信や移動通信など多様な事業業態があり、事業者は様々なサービスを利用者に提供しているが、電気通信市場は非常に変化の早い市場であり、今後、本格的なI o T時代の到来を見据え、市場のニーズに的確に対応するためには、サービスの更なる高度化・多様

化等を図るとともに、必要な人材を確保していくことが重要である。

そこで、2に定めるところにより、目標達成に取り組むことを求める。

2 具体的事項

現に有する経営資源又は事業承継等により他の電気通信事業者等から取得した又は提供された経営資源に関し、電気通信分野においては、経営力向上に向けて、一のイからヲまでに掲げる事項を、二の表の左欄に掲げる電気通信事業者等の規模に応じ、同表右欄に掲げるところにより、実施するものとする。

一 経営力向上の内容

イ サービス品質の向上

現在提供しているサービスについて、サービス品質の向上を通じて、競争力の強化を図る。サービス品質向上の取組としては、例えば、次に示すような取組が考えられる。

(例)

(1) ユーザ対応の改善

- ① 高齢者対応を含む個人ユーザへのサポート強化
- ② 法人ユーザへのサポート強化
- ③ ホームページやSNS等を通じた情報発信の強化

④ 実店舗の拡充など顧客接点の強化

(2) 設備・技術の高度化

① 固定系ブロードバンドにおける F T T Hサービスの導入等による通信速度の高速化

② 移動系ブロードバンドにおける通信速度の高速化

③ インターネット接続等における I P v 6 への対応

(3) 通信ネットワーク等の強靱化

① 通信機器や伝送路設備等の二重化等

② データセンターの地域分散化

③ 非常用電源等の確保等

ロ 関連サービス提供による提供サービス内容の拡大

現在提供している主力サービスに加えて、関連するサービスを追加で提供することで、売上増を目指す。例えば、専ら固定通信を提供する事業者は移動通信を、専ら移動通信を提供する事業者は固定通信を組み合わせるなどの方法がある。

ハ 新たな技術を踏まえた新規サービスの展開

変化の激しい電気通信市場について、今後の動向を的確に予測し、新たな技術を踏まえた

新規サービスの展開を図ることにより、売上増を目指す。例えば、次のような観点からのサービス展開が考えられる。

(例)

- (1) AI 技術を活用したサービス
- (2) ロボット技術を活用したサービス
- (3) ビッグデータを活用したサービス
- (4) センサー（RFID等）を活用したサービス
- (5) 大容量映像配信技術を活用したサービス
- (6) クラウド・エッジコンピューティング技術を活用したサービス
- (7) SDN等のソフトウェア制御技術を活用したサービス
- (8) 次世代無線LAN技術を活用したサービス
- (9) AR・VR技術を活用したサービス
- (10) 自動走行車やコネクテッドカーのためのサービス
- (11) シェアリングエコノミーに資するサービス
- (12) 高度なセキュリティ技術を活用したサービス

ニ 他の電気通信事業者等の設備を活用した事業展開

固定通信のFVNO制度や移動通信のMVNO制度等を活用し、他の電気通信事業者等の設備を活用することにより、経費節減、事業エリア拡大等を図る。

ホ 他の電気通信事業者等との連携等強化

他の電気通信事業者等との水平方向連携（セット販売等）、垂直方向連携（隣接レイヤサービスとのワンストップ提供等）又は他の電気通信事業者等からの事業承継等により提供サービスの拡充を図る。また、電気通信事業以外の事業を行う者との連携等又は他の電気通信事業以外の事業を行う者からの事業承継等により、各産業のサービス（電力、ガス、ヘルスケア、教育、ゲーム等）と電気通信を組み合わせたサービスを提供する。

ヘ 省エネ・共同調達等によるコスト削減

事業者の事業内容によっては、多量の電気使用や多くの機器・設備整備が不可欠なものがある。例えば、次のような取組を行うことにより経費全体のコスト削減を図ることが考えられる。

（例）

- (1) 電気通信設備等の省エネルギー化による電気料金の削減
- (2) 電気の使用量管理による電気料金の削減
- (3) 他事業者との共同調達による機器・設備等費用の削減

ト 社内管理システム等の効率化

営業力の強化による新規顧客の獲得及び既存顧客への付加価値向上のために、営業支援システム、顧客管理システム、経営管理システム、需要動向等のデータを分析するシステムその他の情報システムを活用する。

また、財務、会計、人事、給与管理等に、一般に販売されている業務用ソフトウェア又はクラウドサービス等の標準的なシステムを導入することにより、管理部門の業務の効率化を推進する。

なお、不正なアクセス等による情報漏えい対策等を講ずるよう留意する。

チ 経営資源の組合せ

サービスの提供の方法を効率化するため、現に有する経営資源及び他の電気通信事業者等から取得した又は提供された経営資源を有効に組み合わせて一体的に活用する。

リ 収益モデルの改善

エンドユーザに対する料金体系の変更や収益源の多様化（コンテンツ収入、広告収入等）により、収益モデルの改善を図る。

ヌ 財務分析・マネジメントの強化

サービス戦略、技術戦略、エリア展開戦略、人材計画などを含む経営計画を策定する。

売上高増加率、営業利益率、一人当たり営業利益、E B I T D A、有利子負債倍率、営業運転資本回転期間、自己資本比率などの数値のうち、事業内容の特性を踏まえて、経営力把握に有用な財務情報の数値を把握し、適切な目標を設定し、経営管理を行う。

ル 営業活動の強化

営業活動やサービス提供を通じて得られた顧客の情報・要望等を企画等へ反映し、顧客にとって、より付加価値の高いサービスの創出・向上を図る。例えば、他分野の事業者等と、情報発信者と情報源の関係性を超えた事業連携を図り、互いのリソースを組み合わせることで、新たな営業機会を創出する。

また、サービスコンセプトやブランド戦略を明確化するとともに、市場における需要動向・競合状況を収集・分析し、得られた情報を営業活動等において活用する。

法人顧客との関係を強化し、取引の継続・拡大を目指す。

ヲ 人材の確保・育成・定着等

最新の技術やサービス動向等を踏まえ、自社の強み及び経営環境に応じて顧客にとってより付加価値の高いサービスの創出・向上を図ることができる人材を確保・育成する。人材の確保・育成のための教育・研修計画を立案することも有効である。

小規模事業者については、一人で複数の業務を担っている従業員も多く、状況に応じて柔

軟に多様な業務に対応することができる人材の確保・育成が重要である点に留意する。

また、自社で研修を実施することが難しい事業者については、公共機関、事業者団体等が主催する研修会等を積極的に活用する。

さらに、従業員の健康増進に資する取組を含む職場環境の整備改善、従業員の適正な評価その他の取組により、従業員の離職率低下、意欲の増進その他組織の活力の向上を図り、もって従業員の能力を有効活用するとともに、地域の人材、女性や高齢者を活用する。

二 規模別の整理

イ 現に有する経営資源を利用する場合

小規模（常時使用する従業員の数が20人以下）	一イからトまでに掲げる事項のうち1項目以上 一リからヲまでに掲げる事項のうち1項目以上 合計2項目以上
上記以外	一イからトまでに掲げる事項のうち1項目以上 一リからヲまでに掲げる事項のうち1項目以上 合計3項目以上

ロ 事業承継等により他の電気通信事業者等から取得した又は提供された経営資源を利用する場合

小規模（常時使用する従業員の数が20人以下）	一イからチまでに掲げる事項のうち1項目以上 一リからヲまでに掲げる事項のうち1項目以上 合計2項目以上
上記以外	一イからチまでに掲げる事項のうち1項目以上 一リからヲまでに掲げる事項のうち1項目以上 合計3項目以上

第3 経営力向上の実施方法に関する事項

1 計画期間

計画期間は3年間ないし5年間とする。

2 指標等

計画策定に当たり、電気通信事業者等が目標とすべき指標等は、次の一又は二に掲げる区分に応じてそれぞれ一又は二に定めるものとする。

一 現に有する経営資源を利用する場合

次に掲げるいずれかの指標とする。

イ 労働生産性

労働生産性^(注)について、原則として、5年間の計画の場合、計画策定の前年と比較して、

計画期間である5年後までに2%以上、4年間の場合は1.5%以上、3年間の場合は1%以上向上させることを目標として設定することとする。

ただし、電気通信分野では、MVNOやFVNOとして、他の電気通信事業者から卸電気通信役務の提供を受けてサービスを提供する事業形態に移行し、経営力の強化を図ることなどが想定される。そのため、必ずしも減価償却費を加味した労働生産性を指標とすることが適切とは限らないことから、減価償却費を除外した方法で計算する「労働生産性」を指標とするなど、事業内容等を踏まえて柔軟に目標を設定できることとする。また、目標とする数値についても、事業内容等を踏まえて弾力的に設定できることとする。

なお、地域の中核的な企業を中心とした取組に係る申請その他のグループによる申請については、グループ全体としての指標又はグループ参加者個々の指標のいずれかとする。

(注) 労働生産性とは、営業利益、人件費及び減価償却費の合計を、労働投入量（労働者数又は労働者数×1人当たり年間就業時間）で除したものとする。

ロ 売上高経常利益率

売上高経常利益率について、原則として、5年間の計画の場合、計画策定の前年と比較して、計画期間である5年後までに5%以上、4年間の場合は4%以上、3年間の場合は3%以上向上させることを目標として設定することとする。ただし、目標とする数値については、

事業内容等を踏まえて弾力的に設定できることとする。

ハ IP v 6 への対応

電気通信事業者が提供するサービスについて、IP v 6 未対応のものがある場合、計画期間の終了時までには全てのサービスを IP v 6 に対応させることを目標として設定することとする。

二 事業承継等により他の電気通信事業者等から取得した又は提供された経営資源を利用する場合

イ 事業承継の促進

当該制度は中小企業者等の事業承継を促進するものであるから、中小企業者等が事業承継等（中小企業等経営強化法第 2 条第 11 項第 9 号に掲げるものを除く。）を行う場合にあっては、事業の継続が困難である他の電気通信事業者等の事業を承継するもののうち、事業の経営の承継を伴う取組を支援対象とする。

ロ 指標

次に掲げるいずれかの指標とする。

(1) 労働生産性

労働生産性^(注)について、原則として、5 年間の計画の場合、計画策定の前年と比較して、

計画期間である5年後までに2%以上、4年間の場合は1.5%以上、3年間の場合は1%以上向上させることを目標として設定することとする。

ただし、電気通信分野では、MVNOやFVNOとして、他の電気通信事業者から卸電気通信役務の提供を受けてサービスを提供する事業形態に移行し、経営力の強化を図ることなどが想定される。そのため、必ずしも減価償却費を加味した労働生産性を指標とすることが適切とは限らないことから、減価償却費を除外した方法で計算する「労働生産性」を指標とするなど、事業内容等を踏まえて柔軟に目標を設定できることとする。また、目標とする数値についても、事業内容等を踏まえて弾力的に設定できることとする。

なお、地域の中核的な企業を中心とした取組に係る申請その他のグループによる申請については、グループ全体としての指標又はグループ参加者個々の指標のいずれかとする。

(注) 労働生産性とは、営業利益、人件費及び減価償却費の合計を、労働投入量（労働者数又は労働者数×1人当たり年間就業時間）で除したものとする。

(2) 売上高経常利益率

売上高経常利益率について、原則として、5年間の計画の場合、計画策定の前年と比較して、計画期間である5年後までに5%以上、4年間の場合は4%以上、3年間の場合は3%以上向上させることを目標として設定することとする。ただし、目標とする数値につ

いては、事業内容等を踏まえて弾力的に設定できることとする。

(3) I P v 6 への対応

電気通信事業者が提供するサービスについて、I P v 6 未対応のものがある場合、計画期間の終了時までには全てのサービスを I P v 6 に対応させることを目標として設定することとする。

第4 経営力向上の促進に当たって国が配慮すべき事項

1 雇用への配慮

国は、人員削減を目的とした取組を計画認定の対象としない等、雇用の安定に配慮するものとする。組織再編行為が従業員等に与える影響が大きいことに鑑み、事業承継等を行う場合にあっては、特に配慮するものとする。

2 地域経済の健全な発展

国は、地域経済の健全な発展に配慮するため、他の電気通信事業者等から取得した又は提供された経営資源を利用することにより経営力向上をしようとする電気通信事業者等に対して、地域経済の維持・強化に資する事業承継等に係る取組を促進するものとする。

3 計画進捗状況の把握の推奨

国は、経営力向上計画の進捗状況を事業者自ら定期的に把握することを推奨する。

4 外部専門家の活用

国は、経営力向上計画の認定、計画進捗状況の調査及び指導・助言に際しては、その事業内容及び経営目標が適切か否かを判断するに当たって、必要に応じて認定事業分野別経営力向上推進機関及び認定経営革新等支援機関その他の専門家の知見を活用する。

5 信頼性のある計算書類等の作成及び活用の推奨

国は、中小企業に会計の定着を図り、会計の活用を通じた経営力の向上を図ることに加え、中小企業が作成する計算書類等の信頼性を確保して、資金調達力を向上させ、中小企業の財務経営力の強化を図ることが、経営力向上の促進のために重要であるとの観点から、中小企業に対し、「中小企業の会計に関する基本要領」又は「中小企業の会計に関する指針」に拠った信頼性のある計算書類等の作成及び活用を推奨する。

6 中小企業者等の規模に応じた計画認定

国は、中小企業者等による幅広い取組を促すため、中小企業者等の規模に応じて柔軟に計画認定を行うものとする。

7 中小企業の事業承継の円滑化に向けた環境整備

国は、中小企業が事業承継を契機として経営力向上に向けた取組を行うことができるよう、中小企業が事業承継を円滑に行うことができる環境を整備するものとする。

第5 事業分野別経営力向上推進業務に関する事項

認定事業分野別経営力向上推進機関には、1に掲げる要件を満たし、かつ、2に掲げる業務を行うための知見及び能力を有していることを求める。

1 要件

一 組織体制

- イ 窓口となる拠点を有していること。
- ロ 事業者団体の運営や業界振興に係る定期的な会合を1年に1回以上開催していること。
- ハ 事業分野別経営力向上推進業務に相当する業務に係る1年以上の実務経験を含む3年以上の普及啓発及び研修又は調査研究に係る実務経験を有している者により、2に掲げる業務を行うこと。
- ニ 事業分野別経営力向上推進業務を行う者が中核となって、実質的に人材管理の適切な実施等を通じ、自らの監督と責任の下に下部組織等を活用して、事業分野別経営力向上推進業務を実施する体制を有していること。

二 事業基盤

- イ 会員からの会費収入又は自主事業による収入等、適切な収入基盤を有していること。
- ロ 決算報告書等、事業基盤の健全性を確認できる書類等を作成していること。

2 業務

一 本指針に定められた事項に関する普及啓発

イ 企業経営者又は実務担当者に対し、本指針に定められた事項に関するセミナー等を1年に1回以上行うこと。

ロ 本指針に定められた事項に関連する情報について、会報又はウェブサイト等による発信を行うこと。

ハ 当該事業分野における経営力向上に関する最新の知見の充実を図るため、これに関する情報の収集等を行うこと。

二 業務関連資格等の取得等の推奨

必要に応じて、事業者に対し、業務関連資格等の取得等を推奨すること。

3 事業分野別経営力向上推進業務の実施に当たって配慮すべき事項

一 国が配慮すべき事項

イ 国は、地域における中小企業者等の支援の担い手を多様化・活性化し、中小企業者等に対して専門性の高い支援を行うための支援体制の充実を図るものとする。

ロ 国は、事業分野別経営力向上推進業務を行う者に対して、必要な制度概要等の周知徹底に努めるものとする。

ハ 国は、事業分野別経営力向上推進業務を行う者が認定の申請を行う際に必要となる書類の簡素化に努めるものとする。

ニ 国は、認定事業分野別経営力向上推進機関に対して、政策評価の観点から、定期的に事業分野別経営力向上推進業務の実施状況や成果について、任意の調査等を実施するものとする。

ホ 国は、認定事業分野別経営力向上推進機関に対する任意の調査等の結果、個々の認定事業分野別経営力向上推進機関の特性等を踏まえ、必要に応じ、当該認定事業分野別経営力向上推進機関の事業分野別経営力向上推進業務の成果について報告を求める等により、当該認定事業分野別経営力向上推進機関による支援体制の状況等を把握するものとする。

二 認定事業分野別経営力向上推進機関が配慮すべき事項

イ 認定事業分野別経営力向上推進機関は、事業分野別経営力向上推進業務の実施に当たって、合理的な理由なく、特定の中小企業者等を支援対象から外すことのないようにすること。

ロ 認定事業分野別経営力向上推進機関は、業務上知り得た秘密の保持による信頼の確保を図ること。

第6 適用範囲

本指針の適用範囲は、電気通信事業法第2条第4号に規定する電気通信事業とする。