

DOCOMO Open House 2018 講演レポート①

2020年代の持続的成長に向けた 中期経営戦略

5G（第5世代移動体通信システム）の商用サービス開始を2020年に控えるいま、ドコモはどのような戦略を描き、どこへ向かおうとしているのか。代表取締役社長の吉澤 和弘がDOCOMO Open House 2018で講演した内容をご紹介します。

会員基盤とパートナー拡大で収益機会を創出

ドコモは、2017年4月発表の「beyond宣言」に基づく具体的な戦略と数値目標を示すため、2018年10月に中期経営戦略を発表しました。2020年代の持続的成長に向けた中期経営戦略の基本方針として、「会員を軸とした事業運営への変革」「5Gの導入とビジネス創出」に舵を切ると宣言し、骨子として以下の3つを挙げています。

- ①顧客基盤をベースとした収益機会創出
- ②5G（第5世代移動体通信システム）による成長
- ③お客さま還元の実施とお客さま接点の進化

このうち「顧客基盤をベースとした収益機会創出」の土台となるのは、多彩な法人パートナーさまとの協創で成長をめざすという「+d（プラスディー）」の戦略です。

2018年12月に東京で催された「DOCOMO Open House 2018」の基調講演に登壇した代表取締役社長の吉澤 和弘は、「+d」戦略の要である会員基盤と法人パートナーさまの拡大施策についてこう説明します。

「今後は回線契約に限らず、“dポイント”や“dマガジン”などのサービスを利用する会員さまの基盤を拡大していきます。現在のdポイントクラブ会員数は約6,800万人ですが、2021年度には7,800万人へと拡大させ、法人パートナー数についても2021年度目標として5,000社という数を設定しています」。

この計画の背景には、会員基盤と法人パートナーのみならずプラットフォームで結びつけて、新たな付加価値を生み出していくという狙いがあります。また会員基盤に対するマーケティングモデルを変革し、今までの店舗を中心としたリアルマーケティングに加え、個々の会員の方々に合わせたマイクロマーケティ



株式会社NTTドコモ
代表取締役社長
吉澤 和弘
撮影場所：「DOCOMO Open House 2018」基調講演（2018年12月6日）

ングを拡大させていきます。その実現のカギを握るのが「決済」サービスで、「今後は金融・決済事業を成長させて、決済サービスのプラットフォームを土台にしたエコシステムを拡大させていきます」と、吉澤は強調します。

具体的な数値目標としては、iD、dポイント、d払いが利用可能な場所を、現在の約90万か所から2021年度には200万か所に増やすとともに、金融・決済の取扱高を現在の約3.2兆円から6兆円へと拡大させます。

「また、AI保険やレンディングといった新しい金融サービスを銀行とタッグを組んで開発し、法人パートナーさまやそのお客さまに提供していきたいと考えています」。

一方で、教育、モビリティ、観光・まちづくりなどをテーマに、さまざまな社会課題を解決するICTソリューションをパートナーさまとともに協創し、迅速に全国展開を図っていきます。

「これにより、法人ソリューションの収益も拡大させ、2021年度で2017年度比約2倍にあたる1,200億円を売上上げる計画です」。

5G の商用サービス開始に向け、 多様なパートナーとソリューションを次々に創出

ドコモの中期経営戦略における2つ目の骨子である「5Gによる成長」について、吉澤はこう話を切り出します。

「5Gはビジネスや社会のデジタルトランスフォーメーションを加速させる大きな柱になると考えています。5Gによってサービスのユーザーインターフェースや顧客体験が高度化し、革新的なサービスが生まれ、企業の生産性向上に寄与できると考えています」。

そうした近未来の実現に向けて、ドコモでは、5Gの通信基盤整備に2019年から2023年度の5年間で約1兆円の資金を投じる計画です。またラグビーワールドカップが開催される2019年9月から、スタジアムやスタジアム周辺の空港・主要駅などを対象に5Gのプレサービスを開始する予定です。そして、2020年春から5Gの商用サービスを開始します。

「5Gのサービス展開の手法は、4Gまでのやり方とは少し異なります。4Gまでは、大都市圏から徐々に地方にサービスエリアを広げていくスタイルを採用しましたが、5Gでは必要に応じてサービスを展開する地域を決めていくという方式をとります。たとえば農業や遠隔医療／診療などで5Gを活用する必要があるれば、そこからサービスを展開していきます」。

加えて5Gでは、サービスをローンチしたその日から、5Gの特徴を活かした付加価値サービスが利用できる状況をつく

るという目標を立てています。

この目標のもと、5Gの新サービスやソリューションを協創する目的でドコモが展開している「ドコモ5Gオープンパートナープログラム」には多岐にわたる業界から2,000社近いパートナーが参画していただいています（2018年12月3日現在）。また5Gの技術検証の場として「ドコモ5Gオープンラボ」を東京（2018年4月開設）、大阪（同9月開設）、沖縄（2019年1月開設）の各所に開設し、2019年春にはグアムでの開設も計画しています。

「5Gトライアルサイトでは、2018年12月時点ですでに106件のトライアルが実施されています。こうしたパートナーのみなさまとの協創により、かつてない高臨場感や新体感のサービス、社会課題解決や地方創生に役立つソリューションを続々と生み出していきます」。



ドコモの中期経営戦略を紹介する吉澤。

お客さまに選んでいただけるマーケットリーダーとして、 お客さま還元を実施

中期経営戦略の3つ目の骨子である「お客さま還元の実施とお客さま接点の進化」に関しては、まず2019年度第1四半期に新たな料金プランの提供を開始します。その目的は、料金プランが複雑で分かりづらいとお客さまの声を踏まえ、シンプルで分かりやすい料金プランをご提供するため、またおトクを実感していただき、お客さまに選んでいただけるマーケットリーダーをめざすためです。新料金プランの提供により現在の料金プランから2～4割の値下げを行い、1年あたり最大4,000億円規模のお客さま還元を実施します。

また吉澤は、これからのドコモにとって、回線契約中心の事業モデルのみならず非通信系のサービス事業の発展・成長にも力を注ぐことが大切であり、そうしなければ持続的な成長はありえないといいます。

「そうだからこそ、お客さまとのつながりを強めて顧客基盤を強化していくことが何よりも大切です。選ばれ続け、つながり続ける、強いICTサービスパートナーとして、お客さまと社会をつなぎ、新しい価値や感動を提供し続けること。それが、ドコモがめざす姿です」。