

Top Commitment

オープンイノベーションで ドコモならではの「新しい価値」を創造する

新規事業者の参入や電気通信事業法の改正、5G（第5世代移動通信方式）サービスの開始など、通信業界には大きな変化の波が訪れています。そうしたなか、2020年代の持続的成長に向けて、これまでにない変革に取り組むドコモの経営戦略について、お話しいたします。

代表取締役社長

吉澤和弘

2018年度は増収増益を達成。

15年ぶりに営業利益1兆円を超える

2018年度は、営業収益は前期比786億円増の4兆8,408億円、営業利益は同267億円増の1兆136億円と、4年連続の増収増益を達成し、目標を上回る好調な決算となりました。中期オペレーション指標につきましても、2021年度の目標に向けて順調に進捗しています。

通信事業における契約数の増加に加え、パートナーとの協創によってお客さまに新しい価値を提供する「コンテンツ・ライフスタイル」「金融・決済」や「法人ソリューション」を

はじめとした「スマートライフ領域」が増益に貢献しました。

なかでも「金融・決済」の分野が好調でした。2018年度から「会員を軸とした事業運営への変革」に取り組み、ポイントプログラムを中心としたサービスの強化により、おかげさまで、dポイントクラブ会員数は7,000万を超えました。一方で、以前より提供している電子マネー「iD」や、クレジットカード決済「dカード」に加え、バーコード決済（QRコード決済）「d払い」も開始し、これらの決済サービスとdポイントとの連携により、貯まりやすく・使いやすいポイントを軸とした「お得・便利」という価値をお客さまに実感していただけ





将来の成長のために 2019年度は自ら変革していく1年に

たことが、金融・決済サービスの好調につながったと考えています。日本は海外に比べてキャッシュレス化が遅れていますが、さまざまな事業者が参入して市場が盛り上がってきているところです。そのなかで、盤石な会員基盤を持ち、ポイントという武器でサービスを展開できる当社は、非常に強いプレゼンスを有していると考えています。

2019年度の事業運営方針は「変革」をテーマに策定

当社は、2017年4月に中期戦略2020「beyond宣言」を策定しました。これは2020年のさらに先を見据えたものですが、この間も世の中は刻一刻と変化しています。特に我々を取り巻く通信業界は変化のスピードが速く、「beyond宣言」を実現していくためには、変化を先取り



し、これまでのやり方やサービスの内容をどんどん変えていく必要があります。

そこで2019年度は、さらなる成長に向けた「変革」をテーマに、①お客さまに選ばれ続けるための競争力強化、②マーケティングモデル変革による新たな収益機会創出、③スマートライフ領域の更なる成長と5G商用化の加速、を実行してまいります。新料金プランの導入を通してお客さま還元を行うだけでなく、デジタルマーケティングを推進し、お客さまへの新たな価値をパートナーとともに提供することで自ら変革していく1年にしたいという思いを込めました。

2019年度を底とし、

2020年代に向けた持続的成長をめざす

2019年度は、お客さまにもっと寄り添い、お客さまにさらに「お得・便利」を提供する新料金プランを導入することにより、2,000億円規模のお客さま還元を実施します。それに伴い、営業収益は前期比2,608億円減の4兆5,800億円、営業利益は同1,836億円減の8,300億円の減収減益を見込んでいます。

一時的に減収減益となるものの、持続的成長のために、中期経営戦略の基本方針である「顧客基盤をベースとした収益機会創出」「5Gによる成長」「お客さま接点の進化」に

積極的に取り組み、2019年度を底として、2023年度を目途に業績回復をめざします。

その基盤として、スマートライフ領域の深化に向け、できるだけ早く会員数を1億人に拡大したいと考えています。この会員基盤をベースに、マーケティングオートメーションの整備により、商流の加速・お客さまとのリレーションシップの強化等を行い、パートナーと連携した他社へのソリューション提供・収益モデルを創出していきます。すでに大手小売業のパートナーと連携したパッケージソリューションでは、パートナーとドコモのデータを組み合わせ商品の購入意向の高そうな会員を特定しアプローチする等、消費財メーカーに対してマーケティングにご活用いただけるデータの提供をはじめとしています。

5Gの商用化に向けては、ネットワークインフラの構築とサービス展開に向けた準備を同時に進行させています。3Gや4Gの導入段階では、高速度ネットワークの必要性に疑問の声をいただきましたが、より高速度・大容量のネットワークである5Gだからこそ実現可能なビジネスの幅が広がっており、建設機械、遠隔医療や教育といったさまざまなパートナーとタッグを組んだプレサービスを展開しています。産業創出や社会課題解決への期待感も高まり、多くの方々からご理解をいただいていると考えています。

2019年度は、プレサービス創出事例が100例に達する



ともにイノベーションを起こす パートナーの存在が不可欠

見込みとなっており、2020年春のサービス開始に向け、ラグビーワールドカップ2019を皮切りにいよいよ本格的な取り組みがスタートします。お客さまと法人営業部門、R&D部門が三位一体となって課題解決を図るプロジェクト「トップガン」などによって、5GだけでなくIoTやAIといった先進技術の商用化を推進しています。

「beyond宣言」の根底に流れるドコモのCSR

中期戦略2020「beyond宣言」は、私が社長に就任して最初に策定したものです。この根底には当社のCSRに対する考え方があります。beyond宣言は、“なにを目標に(What)”取り組んでいくか、CSRは、“いかにして(How)”取り組んでいくかであるといえます。

CSRの両輪となるのが、お客さまから信頼される企業体質を作り上げる「Responsible docomo」と、新しい価値の提供により社会課題を解決する「Innovative docomo」です。これらを起点としてESG経営を推進し、SDGsの達成など社会課題の解決に寄与していきたいと考えています。

ドコモの事業は生活や社会のインフラであり、通信機能が途絶えることがあってはなりません。継続的なオペレーションこそ最も重要な使命といっていいでしょう。特に災害時には通信の重要性がクローズアップされます。

「Responsible docomo」の面では、いかなるときも通信を維持する、万一何かあったときにも早急に復旧させるという強固なレスポンスが重要です。

また、生活や社会の価値を向上させていくにはイノベーションが必要です。それが「Innovative docomo」です。さまざまなパートナーとの協創を行い、パートナーの資産やテクノロジーと、私たちのテクノロジーなどを融合させることで新しいものが生まれます。それが私たちのオープンイノベーションであり、「Innovative docomo」というわけです。

独自の強みを備える一方で、リスクや課題についても認識

ドコモが強みを発揮できるのは、5GやIoT、AIなど新たなテクノロジーの分野ですが、テクノロジーだけでは、世の中を変えていくことはできません。具体的なビジネスやサービスに落とし込むには、イノベーションを起こすための人材やパートナーが必要です。その部分では、さらなる開拓が必要だと認識しています。

グローバルな事業展開は引き続き課題の一つです。今後は、日本で培った会員基盤をベースとしたスマートライフ領域のサービスを海外にいかに広げていくかということにも力を注いでいきます。

ドコモ単独で新しいビジネスや価値をつくれることはほとんどなく、パートナーとアイデアを出し合い、具現化していかなければなりません。ドコモはこれからも、幅広いパートナーと連携を深め、お客さまの生活を快適にし、健全なビジネスを行うことで業界の発展に寄与していきます。そして、「新しい価値」を創造することでよりよい未来創りに貢献していきたいと考えています。

