



代表取締役社長

吉澤和弘

## トップメッセージ

通信事業者としての  
使命を果たしながら、  
新たな未来を切り拓く

ドコモは、「絶対に通信を途絶えさせない使命」を貫きながら、「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」という企業理念をベースに、お客さまや社会に楽しさ、便利さを提供するサービスを展開してきました。これまでの歴史のなかで培ってきた多面的な価値を掘り下げるとともに、これからの持続的成長に向けた考え方をお伝えしてまいります。



## ドコモはどのような価値を 提供しているか？

### 国内シェアNo.1のモバイル通信事業者としての ゆるぎない使命

ドコモは、国内の携帯電話契約数の44.1%を占めています(2019年度末時点)。1992年の発足以来、常に国内シェアNo.1のご支持をいただき、「いつでも、どこでも、あんしん、快適な通信サービス」をお客さまに提供し続けてまいりました。

携帯電話の人口普及率は100%を超え、通信ネットワークは国民の生活と産業を支えるインフラとしてまさに必要



不可欠なものとなっています。ドコモは、24時間365日の監視体制、大ゾーン基地局の整備、ネットワークの仮想化などにより、平時だけでなくイベントの混雑時や災害時などにおいても、「いつでも」つながる信頼性・安定性の確保に努めるとともに、基地局の拡大により都市部・地下鉄・建物の中など「どこでも」つながるエリアの充実に取り組んでまいりました。

「決して通信を途切れさせてはならない、インフラとしての信頼性・安定性を守り抜く」——これが国内シェアNo.1のモバイル通信事業者としての使命です。いつでも、どこでもつながる強いネットワークで途切れない「あんしん」を提供してきた長年の実績が、ドコモの誇りといえます。私はその根底にある「責任感と真面目さ」こそが、私たちの中に脈々と息づく、まさにドコモの企業文化でありDNAだと自負しています。

### 2020年代の持続的成長と、 より豊かな未来の実現に向けて

ドコモを取り巻く市場環境は、電気通信事業法の改正、格安スマートフォンサービスの普及、異業種からの新規参入など競争がますます激化しています。また、各社が非通信事業の取組みを推進し、従来の通信市場の枠を超えた領域での競争が加速するとともに、5Gの提供開始により、新たなサービス競争もはじまっています。

私は社長に就任してから、5Gを通じたより豊かな未来の実現に向け、2017年4月に中期戦略「beyond宣言」を策定し、2018年10月に中期経営戦略として具体的な戦略

と定量的な目標を発表しました。この宣言には、お客さまにコミットするという絶対的な決意をもって臨む、私たちの強い意志を込めています。ドコモは数年前から、世の中の多様なパートナーとの「協創」によって新たな価値を創造する「+d」を掲げ、みなさまの豊かな生活を実現するスマートライフ領域の拡大を図ってまいりました。私はこのbeyond宣言と中期経営戦略で具体的にどんな価値を提供するのか、どんな取組みを行うのかを再定義しました。今はまさにその途上ですが、この市場環境のなかで競争に勝ち抜くために、私も策定当初から並々ならぬ思いをもって取り組んでおり、トップとしてこの目標は必ず達成したいと思っています。

2020年代の持続的成長に向けた中期経営戦略では、回線契約の有無にかかわらず「会員を軸とした事業運営への変革」と「5Gの導入とビジネス創出」に舵を切るという方針を打ち立て、目標達成に向けて順調に進捗しています。国内有数の会員基盤であるdポイントクラブ会員数は、2019年度末時点で7,500万を突破し、法人パートナー数も3,400となりました。強い経営を行っていく上で、顧客基盤は非常に重要な競争力と捉えており、私はできるだけ早く1億会員に持っていきたいと考えています。また、今後さらに必要になってくるのがデジタルマーケティングです。顧客基盤とパートナーシップ、そしてデジタルマーケティングを掛け合わせ、スマートライフビジネスと法人ビジネスの収益機会を創出していきます。また、金融・決済取扱高は2019年度で5.3兆円、決済・ポイント利用可能箇所も171万か所となり、いずれも大幅に前倒しで拡大しています。今後のスマートライフ事業の収益に大きく寄与する、将来性のある事業のため、さらなる取扱高向上と収益拡大をめざします。

### 長年培われた信頼こそがドコモの強み

お客様やパートナーと向き合う上で、私になによりも大切にしているのは「信頼」です。プロジェクトを進めていくなかで、何か不都合が起こればオールドコモで対応にあたります。お客様やパートナーに寄り添い、粘り強く要望にお応えすることで、信頼される存在であり続けたいという姿勢がドコモには連綿としてあります。

一方、2020年1月、ドコモショップスタッフの不適切な対応により、お客様に不快感を与えてしまう事象が発生し、メディアでも大きく報道されました。我々の強みであるお客様との「信頼」を揺るがしかねない事象であり、このようなことは絶対にあってはなりません。ドコモのお客様窓口では、適正な販売およびコンプライアンス意識の向上について、定期的な研修などで知識の習得や対応スキルの向上、コンプライアンス意識の醸成などに努めていますが、改めて全店舗に対して今まで以上に指導を徹底し、再発防止に努めています。お客様、パートナーのみならず、社員同士でも、謙虚な姿勢を絶対に忘れてはなりません。

お客様やパートナーのみならずからは、安定した通信や豊富なコンテンツサービス、アフターフォローなど、数値では表せない価格以外での価値を高く評価いただいております。その結果が顧客基盤の拡大につながっています。謙虚な姿勢と提供する価値の磨き込みにより、より長期的で強固な信頼関係を構築すべく、今後もオールドコモで気を引き締めて取り組んでまいります。

### 発足から変わらない企業理念を胸に新しい風を起こす

ドコモには、「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」という発足から変わらない企業理念があります。これは企業理念であると同時に、ドコモの存在意義でもあると

思っており、この言葉には未知の分野において、自らの手によって「新しい風」を起こしていこうという開拓者精神があふれています。現在においても、産業界や社会全体の進歩・技術革新に貢献したいという意識が強く、そうした思いが、お客様やパートナーとの協創に結実しているといえます。

これまでも業界のパイオニアとして通信規格の標準化に取り組み、2020年3月に商用開始した5Gにおいても国際標準化を主導し、通信事業者として世界で最多の必須特許を取得しています。通信事業ではグローバルに他社をけん引して新しい風を起こしてきましたが、今後はスマートライフ領域においても、パートナーとの協創で新しい風を起こすとともに、私はトップとして「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」に向けた舵取りをしっかりと行ってまいります。



### これまでどのような価値を提供してきたか？

#### お客様の声に率先して応えることで、顧客基盤のさらなる強化を実現

現在、ドコモの通信ネットワークは、いつでも、どこでもつながることが当たり前になっていますが、1992年の発足当初は、「つながりにくい」「途中で切れてしまう」といったクレームが寄せられるなど、ネットワークの品質向上とエリア拡大は経営課題でありました。そこで約1年をかけて、500億円余りを投じて全国の都市部を中心にネットワーク網を張り巡らせることで、通信インフラの強化に即応しました。

1993年からは首都圏でデジタルネットワークを整備・拡大し、多彩で高品質なサービスの提供を開始しました。

こうした、「いつでも、どこでもつながるサービス」を「誰もが利用できる価格」で提供していくため、料金体系の改革にも積極的に取り組んできました。1993年の10万円の保証金制度廃止をはじめとして、1994年からは新規加入料の値下げを段階的に行い、1996年には全面的にこれを廃止しました。その後も、2004年にデータ通信料金を従量制から定額制に移行し、2014年には通話料金の定額プランを導入するなど、それぞれの時代のニーズに対応した料金改定を行ってきました。

ドコモにとって料金体系は戦略上の重要な柱であり、お客様にとってはキャリアを選ぶ上での大きな要素となります。私自身、社長就任以前から数多くの料金改定に直接携わり、非常に重要な経営施策として取り組んできました。料金値下げは投資家のみなさまからはネガティブに捉えられることもありますが、お客様の声にお応えするために、リーディングカンパニーの責務として自発的に行ってきたものです。これまで料金値下げを実施した際には、短期的に収益が悪化することもありました。しかし、長期的な視点で見れば、適切なタイミングでの料金値下げは将来の持続的な成長の土台となる「顧客基盤のさらなる強化」のために必要な打ち手だと考えています。

#### これまでにないサービスで、コミュニケーションの世界を変える

ドコモは、「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」に向けて、これまでにないサービスの開発に挑戦してきました。

その金字塔となったのが、1999年にサービスを開始し

た「iモード」です。携帯電話のみでインターネットにアクセスできる当時としては画期的なもので、それまでパソコンを使ったビジネスユーザーが中心であったインターネットサービスを一般個人ユーザーに広げました。2001年には利用者が3,000万に達する大ヒットとなり、モバイルマルチメディアの新時代を切り拓く存在として、社会的にも大きな話題となりました。

このiモード開発のきっかけとなったのは、経営トップが社員と直接対話、議論するダイレクトコミュニケーションと多様な人材の活用でした。当時の社長は、「新しい価値」を生み出すのは組織よりも個人の能力によるところが大きいと考え、「誰にやらせるか」ということを重視しており、それまでコンシューマー向けサービスに全く携わったことのない人物を責任者に抜擢したのです。また、コンテンツクリエイターや情報雑誌の編集長をしていた人物など、プロジェクトメンバーに社外の人材を採り入れたことも功を奏した要因であると考えています。

こうした人材への取り組みは、ドコモが新しい価値を生み出す上での原動力となっています。その後も、世界でも早い段階で展開したモバイルNFCサービス「おサイフケータイ」、おサイフケータイで利用できるケータイクレジット「iD」の提供など、日本のキャッシュレス決済の普及・拡大にも貢献してきました。金融・決済やコンテンツ・ライフスタイルなど、コミュニケーションの世界を変えていくスマートライフ領域のさらなる成長には、多様なバックグラウンドを持った人材の活躍がこれからも不可欠だと考えています。

### オープンな会社でなければイノベーションは生まれない

私自身もダイレクトコミュニケーションは非常に大事に

しており、現在はコロナ禍で少し難しくなっておりますが、積極的に全国を行脚してました。できるだけすべての支社・支店、ドコモショップを訪問する機会を作り、中長期の戦略や取組みをしっかりと自分の口から直接伝えることを意識しています。現場の声から大きな気づきを得ることも数多くあり、私はこうした気づきを積極的に経営に活かすことで、ドコモをよりオープンな会社にしていきたいと考えています。

また、自らチャレンジし、新しい価値を創出する人材育成にも力を入れています。チャレンジ精神旺盛な人材を発掘する「社内公募制度」や、外部との交流による「ドコモ出稽古プロジェクト(異業種OJT)」といった広く一般社員を対象とした制度のほか、女性のキャリア開発を推進する「Win-d活動」や経営幹部を対象とした制度など、あらゆる階層において充実させてきました。

さらに、外部との協創によるオープンイノベーションの取り組みは、さまざまなパートナーとの共同開発や「トップガン\*」の仕組みを活かした提案活動、戦略的な人材採用にもつながっています。

自分の考えやテリトリーのなかだけで仕事をするのではなく、多様性のある人材が切磋琢磨することで、新しいものが生まれていきます。つまり、オープンな会社でなければ、イノベーションは生まれません。

\*お客さまとドコモの法人営業部門、R&D部門が三位一体となって連携し、スピーディーに課題解決を行うプロジェクト。



## 長期的にどのような価値を提供していくのか?

### リモート型へと変化する社会のなかで、 今後ドコモが果たすべき役割

新型コロナウイルスの影響を受けて、対面を前提とした生活スタイルからリモート型への変化、都市一極集中型から地域分散型社会を前提としたニューノーマルへの変化が予想されます。このような大きな変化のなかで、私は、ドコモには2つの役割が求められていると考えています。

第1は、より安定的な通信サービスの提供です。多くの企業でテレワークが推進され、ネットワークの遠隔監視などのニーズも高まっています。ドコモは、これまでもテレワー



クの活用やオンライン学習の充実などを提案してきましたが、コロナ禍のなかで、社員の安全性を確保しつつ通信事業者の使命としての通信サービスを安定して継続できる仕組みを構築していきます。

第2は、ニューノーマルのなかで顕在化するニーズをとらえた「新たな価値の創造」と「社会課題の解決」です。5GをはじめとしたICTサービスを通じて、遠隔医療やオンライン診断、リモート学習、働き方改革に向けた企業向けのソリューションなどを提供し、社会の変化によって生じる課題の解決に取り組んでいきます。また、日々の健康管理を中心としたヘルスケアサービス、新たな娯楽・体験スタイルとしてのリモート型の映像・スポーツなどのライブ配信サービスも強化していきます。

私はコロナ禍において、ドコモが「つながり」を提供する役割がいっそう強まったと感じています。接触防止や遠隔での作業・コミュニケーション支援などが求められるなかで、ドコモは「モバイル空間統計<sup>®</sup>」人口マップや、ドコモ「地図ナビ」サービスにおいて、混雑が一目でわかる地図機能「混雑度マップ」の無償提供、U25向けの支援措置なども実施しました。今後も、5Gサービスやソリューションを早期に展開し、新たな価値の創造と社会課題の解決を力強く推進していきます。

また、こういった状況だからこそ、重要な資本である人材への取り組みもより強化していかなければなりません。社員やドコモショップスタッフの安全対策と働き方改革などにもしっかり投資を行い、ニューノーマルな社会に対応した企業体制の構築に率先して取り組んでまいります。

### 構想力と開発力が、今までにない新たな未来をつくる

新しい技術やサービスは一足飛びにできるものではありません。

私は、次の10年後、さらにその先はどのような社会になっているか、世の中から何が求められるかを徹底的に考える「構想力」が非常に重要だと考えています。また、その構想を実現するための「開発力」も必要不可欠です。

ドコモは、5Gにおいても、スポーツや音楽、観光などの多岐にわたる分野で、どうしたらもっとお客さまを楽しませることができるか、あるいは、少子高齢化、地方創生、労働人口減少などの社会課題に対して、どうしたらもっと効果的なソリューションを提供できるかという「構想力」を磨き上げています。

また、5Gのさらにその先である6Gの開発にもすでに着手しており、ユースケースや目標性能、技術要素などを白書としてまとめ、公開しました。今までドコモがモバイル業界をリードしてきた「開発力」に加え、パートナーとのオープンイノベーションによる協創でさらなる「開発力」を付加することで、新たな未来を切り拓くことができると確信しています。

### 持続可能な社会の実現に向けて、 ドコモが取り組むESG経営

私が常々申し上げているのは、事業活動とCSRは別にあるものではなく、CSRを事業活動そのものと捉え、社会に貢献するために新たな価値を提供していただくことを事業の根本として、ESG経営を推進していかなければならないということです。

beyond宣言でも「社会課題を解決するソリューション協創宣言」を掲げ、5Gの取り組みの柱の1つにしていますが、通信サービスによる社会への貢献は、ドコモならではの取り組みとして期待されています。ドコモが推し進めている5G技術の開発と普及は、レジリエントなインフラを構

築し、誰もが享受できる持続可能な産業発展とイノベーションを推進しており、これはまさに国連で採択されたSDG9「産業と技術革新の基盤をつくろう」にも貢献しています。

2020年6月には機関設計を変更し、監査等委員会設置会社へ移行すると同時に、経営戦略の議論へ多様な知見を取り込むため、独立社外取締役比率も3分の1へと拡充しました。新たなガバナンス体制のもと、通信事業者として果たすべき社会的責任の遂行に取り組むとともに、今後も事業を通じた新たな価値を提供することで、大きく変化する社会に貢献していきます。

### 5Gのその先の未来へ

私が社長に就任してから4年が経ちました。就任当初から社員に伝えてきたことは、「オープン」で「楽しい」「健全」な会社にしたいということです。特に「楽しさ」は、今までにない、ワクワクするような新しい価値にチャレンジするモチベーションとなります。誠実、真面目といったDNAに加え、ドコモの強みである多様な人材と考え方を、より一層「楽しさ」に結び付けてドコモの企業文化にしていきたいと思っています。

これまでの常識に捕らわれないワクワクするような「楽しさ」と「構想力」は、これまでの移動通信方式では十分なエリア化が難しかった「空・海・宇宙への通信エリアの拡大」など、6Gやさらにその先のモバイル通信の無限の可能性につながります。beyond宣言と中期経営戦略の着実な実行により、ドコモと社会の持続的な発展を実現するとともに、長期的視点で通信が持つ可能性を追求し続けることがドコモの役割であり、その新しい風向きをしっかりと見極めることがトップとしての私の役割だと認識しています。

特集

# ドコモの5G戦略

ドコモが考える5Gの導入意義

2020年3月、ドコモの5Gがスタートしました。

ドコモが5Gを通じて実現したいことは、大きくわけて2つあります。

1つ目は、スポーツや音楽、観光など多岐にわたる分野に新しいサービスを投入し、新たな価値を創出すること。

2つ目は、少子高齢化、地方創生、労働人口減少への対応など日本が抱える数多くの社会課題の解決に貢献することです。

5Gで世界を変える——この思いのもと、ドコモはさまざまな取組みを進めています。

ゲーム



スポーツ



地方創生

少子高齢化  
への対策



社会課題  
の解決

労働人口  
減少  
への対応



遠隔  
医療

新たな価値  
の創出



音楽

自動  
翻訳

VR  
観光

## 5Gの特長

- 高速・大容量
- 低遅延
- 多数接続

## 5Gによる効果

- UI/UXの抜本的な改善
- 革新的なサービスの創出
- 生産性の向上

## ドコモの5Gにおける取組み

ネットワーク

デバイス

サービス

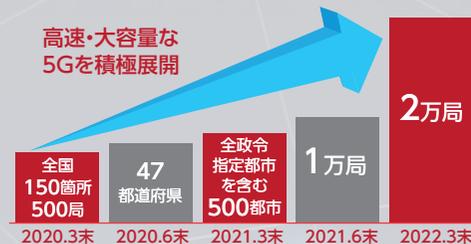
ソリューション

ドコモは、革新的なサービス展開やDX(デジタルトランスフォーメーション)の推進に5Gの特長を存分に活かすことで、今まで体験したことのない新しい世界を創出し、人々の暮らしがもっと便利で、快適になることをめざしています。

# ドコモ5Gの取組み事例

## ネットワーク 新周波数帯による高速・大容量な5Gを積極展開

新たな価値を創出するため、新周波数帯を最大限に活用した高速・大容量の5Gネットワークを全国に構築します。具体的には5Gエリアを2020年度中に500都市に、2021年度中に2万局以上に積極展開していきます。また、社会の需要に合わせて迅速・柔軟にエリア構築するために重要な指標である基盤展開率は2023年度中に97%をめざしており、新たなサービスの創出や社会課題の解決につながる5Gネットワークの基盤を日本全国に整備していきます。



## デバイス スマートフォン6機種、データ端末1機種の計7機種を提供開始

お客さまと5Gの世界をつなぐ5G対応端末として、スマートフォン6機種、データ端末1機種を提供しています。引き続き、魅力的なラインナップをご用意していきます。また、スマートフォンにとどまらず周辺デバイスを拡充してマイネットワーク構想を推進し、社会課題の解決や革新的なエンターテインメント体験を実現します。



## サービス 音楽・ライブ、ゲーム、映像、スポーツの4分野でスタート

サービス領域では、お客さまが「これまでにしたことのない新しい体験」をつくり上げることに積極的に取り組んでいます。5Gの特長をダイレクトに反映しやすい「音楽・ライブ」「ゲーム」「映像」「スポーツ」などの領域で、8KVR(8Kカメラで撮影した仮想現実)やマルチアングル、XR(VR/仮想現実、AR/拡張現実、MR/複合現実などの総称)といった、5Gだからこそ実現できる機能を複合的に組み合わせることで特別な体験を提供していきます。



音楽イベントなどの生配信をスマートフォンなどから視聴できる「新体感ライブ CONNECT」。「マルチアングルライブ」機能では複数台のカメラ映像の中から好きなアングル映像を選んで楽しめます。最先端の映像技術を活用しながらアーティストとファン、ファン同士をつなぎ、「新しいライブ体験」を提供していきます。

## ソリューション パートナーを5,000企業・自治体に広げ、ビジネスマッチングを推進

ドコモが最も重視しているのはパートナーとの協創です。2018年2月に開始した「ドコモ5Gオープンパートナープログラム」でのパートナー数は、2020年3月で3,400となりました。2021年度末には5,000まで広げる予定です。サービスを提供するソリューションパートナーをさらに拡大すること、サービスを活用いただくフィールドパートナーに最適なソリューションを提供することを両輪に、パートナー間のビジネスマッチングを推進し、社会課題を解決する協創の輪を広げていきます。

パートナー数の推移



## 特集 新型コロナウイルス感染症への対応

ドコモは、お客さま、パートナーのみなさま、従業員などすべてのステークホルダーのみなさまの安全とあんしんを第一に考え、積極的に新型コロナウイルスの感染拡大防止対策に取り組むとともに、5GをはじめとするICTの限りない可能性を追求し、新型コロナウイルス後の新たな社会に向けて、新たな価値創造と社会課題の解決を推進します。

### モバイルソリューションやデータ活用ビジネスを通じて社会に貢献

在宅勤務やテレワークを推進する企業・自治体への支援や、臨時休校で遠隔教育を行う学校への支援として、関連商材を無償で提供。また、外出先や住まいのエリアの人口分布がリアルタイムにわかる地図情報・機能も無償で提供しました。

### その他の各種対応・取組み

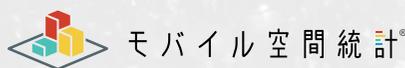
遠隔授業やオンライン学習を実施している状況を踏まえ、学生の通信環境を確保するため支援措置を講じたほか、お客さまに簡単・便利にお使いいただけるWeb手続きや各種サービスを提供するなど、さまざまな取組みを行いました。

#### テレワーク・遠隔教育の実現支援

テレワークや遠隔教育支援  
関連商材を無償提供  
短期間で600社以上から申込み



#### 「モバイル空間統計®」人口マップ



リアルタイム人口分布を  
期間限定で無料提供



#### ドコモ地図ナビ「混雑度マップ」



「混雑度マップ」を  
期間限定で無料提供



U25向け支援措置	2020年4月～8月について、25歳以下の「1GB追加オプション」および「スピードモード」を50GBまで無償化
Web手続き・来店予約の推進	3密を避けるため、Web手続きや来店予約でのご来店を推進
ご来店時における感染拡大防止のための取組み	座席間隔をあげたお客さま対応、店舗スタッフのマスク着用義務、対面接客用フェンスの配備、スタッフが着用するゴーグルの配備など
ドコモスマホ教室 オンライン版提供	スマホの使い方や楽しみ方を動画で学べるドコモスマホ教室のオンライン版
「モバイル空間統計®」を利用した人口変動分析の提供	「モバイル空間統計®」を利用して、緊急事態宣言前後における主要エリアの人口変化を分析し、政府、自治体、メディアなどに提供
携帯電話料金などのお支払い期限延長	お支払い期限が2020年2月末日以降の料金について、お申出があった場合に、お支払い期限を7月末まで延長
失効dポイント再進呈	2020年3月・4月・5月中に失効したdポイントについて再進呈
「dヘルスケア」アプリ オンライン健康相談を無償提供	新型コロナウイルスを含めた不安や健康面の悩みを、医師へ24時間チャット相談できるサービスを期間限定でdアカウントユーザーへ6月末まで無償提供