

# トップインタビュー

吉澤 和弘 NTTドコモ 代表取締役副社長



◆PROFILE：1979年日本電信電話公社入社。黎明期から携帯電話事業に携わる。2007年NTTドコモ執行役員第二法人営業部長、2011年取締役執行役員人事部長、2012年取締役常務執行役員経営企画部長を経て、2014年6月より現職。

## フィードバック・ループを 価値創造へつなげよう ——オープンイノベーション を充実、加速する2015

今や私たちの生活に欠くことのできないケータイやスマートフォン。モバイルにはさらなる利便性、お得感が求められています。そして今、私たちのコミュニケーションライフを大きく変化させる可能性を持つモバイルと固定との融合にNTTドコモはどのようなサービスを提案するのか、また、そのサービスを支えるイノベーションへの姿勢について、吉澤和弘NTTドコモ代表取締役副社長に伺いました。

### 「失意泰然、得意淡然」の姿勢で臨む2015

◆NTTドコモの現状と今年の見通しを副社長のお立場からお聞かせください。

NTTドコモは2014年度の業績の見通しを下方修正しました。2015年度は競争力を回復させる年であり、新料金プラン「カケホーダイ&パケあえる」に加えて、「ドコモ光」などの施策を展開してお客さまにしっかりとア

プローチをしていきます。ここで言う競争力は、自分たちが勝手に強いと思っている強さではなく、お客さまがドコモのサービスを利用したいという思いの強さでなければなりません。

また、私自身の所掌の観点からは、全社的な経営戦略を立案していた前職とは違って、技術、情報システム、セキュリティ、個人情報、デバイスといった具体的な個別課題に対応することを求められています。

例えば、情報セキュリティについて、最近個人情報の

漏洩が疑われた際には、私たちが有する膨大な個人情報の取り扱いに関する意識をさらに高め、その対策の強化を担当しました。社長をしっかりと支え、責任ある取り組みをするために、私は会社が逆境にあるときには、慌てず騒がず本質を見失わずにどっしりと構えて、順調なときにはおごらず冷静に対応するといった「失意泰然、得意淡然」を座右の銘として心掛けています。

◆では具体的な戦略について伺います。まずは光コラボにおけるNTTドコモの意気込みからお聞かせください。

ご存じのとおりNTT東日本・西日本のフレッツ光の脚を受けて、私たちは「ドコモ光」のサービスを提供します。

これは私たちドコモが、コンシューマのお客さま向けにケータイやスマートフォンを提供しているという経験を活かして、NTTグループ全体のB2Cの役割を担っていくという意気込みで取り組みます。セット割引などの料金体系を語る以前に、お客さまにとって最適なブロードバンド環境を整えること、つまり、モバイルと固定をシームレスにしていくのが私たちの役割だと考えています。

例えば、お客さまが家の中で楽しんでいたデジタルコンテンツをそのまま外出先でもシームレスにお楽しみいただける環境づくりです。さらには、ドコモがNTT東日本・西日本のサービスなどを活用して、家の中も含めた新しいサービスを提供することが期待されているところだと思います。

一方で、モバイル領域は私たちのビジネス基盤です。これまでも大きな収益をもたらしてきましたし、これからも重要な柱であることはいうまでもありません。ただ、音声の利用が年々減少していることから、音声へのテコ入れとデータ通信での収益向上を複合的に考えていくことが必要です。

昨年発表した新料金プラン「カケホーダイ&パケあえる」はその一環です。音声はコミュニケーションの基本中の基本だと考えています。音声は、これまで従量制の課金体系でしたので、お客さまにとって割高なイメージを持たれたのか、通話はなるべく控える傾向になっていったと思います。

これを定額制にすることで、音声でのコミュニケー



ションを増やしたいと考えたのです。相手がモバイルでも固定でも、料金を気にせず通話を楽しめるに越したことはないですね。

また音声の利用を促進するために、VoLTE（ボルテ）という高品質な通話サービスを開発しました。むろん、メールやSNSで、絵文字やイラストなどを使って意思の疎通を図れますが、コミュニケーションの基本である1対1の高品質な音声通話を用いて、より細やかな感情のやり取りなどを深めていただきたいと思ったからです。

データ通信については、家族でパケット量を分け合うことができ、未使用部分を次の月に繰り越しができるなど、お客さまにさまざまなメリットがあるプランを用意しました。こうした取り組みに新領域のビジネスを組み合わせ、モバイル領域の収益をしっかりと確保していきたいと考えています。

## フィードバック・ループを価値創造へつなげる

◆こうした新しいビジネスを興すとき、まずはどんなことから始めるべきでしょうか。

コミュニケーションを生業とするリーディング・カンパニーとして、音声、データ通信、メールについては、これまでも第一義としてきました。

現在は、これに「サービス」という競争が加わりました。サービスというのはお客さまにとって便利で喜んでいただけるものだと解釈しています。インターネットが私たちの生活に欠かせないものとなった今、生活に役立つアプリやコンテンツなど、どんなお客さまに何を提供すれば良いのかというマーケティングは必須で、これが今後のビジネスの肝になるでしょう。また、国内の他の

電気通信事業者との競争だけでなく、AmazonやFacebookなどいわゆるOTT（Over The Top）と呼ばれるグローバルなサービス事業者との競争を意識して、サービスを創り出していくことが大切です。これには研究開発、商品企画などを強化して、お客さまのご意見を取り入れながら、いかに早くサービス提供に結びつけられるかが重要ですね。

私は、「お客さまの立場になって考え、そのご要望を肌身で感じる感覚を身につけるように」と常々社員に話をしていきます。お客さまの声をいち早く反映する「フィードバック・ループ」をつくり上げていかなければサービス競争は勝ち抜いていけません。

#### ◆モバイルネットワークの今後の取り組みは盤石ですか。

サービスを展開するにあたり、ネットワークはしっかりとつくり上げ、拡張していきます。

データトラフィックは年々倍増する傾向にあります。私たちは今年度末に第4世代のLTE-Advancedの運用を開始します。これでも急増するトラフィックへの対応は十分ではないと考えています。2020年に控えたビッグイベントには第5世代で臨む予定です。すでにグローバル展開をしている国内外6ベンダと共同研究を始めており、技術標準化には先頭グループとして貢献していきます。

標準化にはこれまでも貢献しています。日本はよく「ガ



ラパゴス」と揶揄されることもありますが、iモードのネットワーク方式であったPDC（Personal Digital Cellular）なども世界標準の1つであることには変わりないのですが、たまたま採用した国が少なかったのです。それでもPDCはドコモ史上もっとも利益を生み出しました。そしてドコモが標準化を先導した現在のLTE方式は多くの国で採用されています。現在、第5世代の標準化に向けて共同研究している6社はグローバルプレイヤーですから、ガラパゴス化の心配はしていません。標準化した技術を製品化するときには日本のベンダだけではグローバルに普及させていくという力が十分ではないという面は否めません。だからこそ、標準化前からグローバルに協力しながら取り組んでいく必要があるのです。

#### ビッグイベントを見据えてオープンイノベーションを充実、加速する

#### ◆さらに活動を広く展開するには、今年はどんな取り組みを強化するのですか。

先ほど申し上げたように、グローバルマーケットでは、サービスレイヤに多様なプレイヤーが登場しています。もっと開発をオープンにして短期間でサービスを生み出さなくては太刀打ちできません。オープンイノベーションを進めたいですね。

研究開発は、コアな部分はじっくりと進める必要がありますが、ある種のサービスにおいては1カ月、2カ月という短期間で商用化するというスピード感が求められている時代です。こうした流れに対処するために、昨年イノベーション統括部を設置しました。今までもすでにオープンイノベーションには取り組んでおり、例えば、「しゃべってコンシェル」や「しゃべって翻訳」などはNTTグループ内外の技術を組み合わせることで短期間で市場に送り出しています。

これらのサービス創出に関して蓄積してきたノウハウを基に「みらい翻訳」を立ち上げました。これは多言語間の機械翻訳に対応するものですが、英語に例えればTOEIC700点レベルの翻訳を目指すものです。2020年のビッグイベントに日本を訪問する世界中の方々をおもてなしするのにお役に立てると思います。

また、イノベーションというのは、革新的な技術の開



発だけではなく、既存の技術を組み合わせ新しい製品やサービスを生み出すことも含んでいます。さまざまなアイデアをお持ちの方々と手を組むために、NTTドコモ・ベンチャーズを通じたベンチャー企業への出資、ファンドの形成、支援のためのプログラムを設けています。イノベーション統括部やNTTドコモ・ベンチャーズを有効に活用して、短期間にオープンイノベーションを進めていきたいと思っています。

一方でコスト削減に資する技術開発も進めています。ネットワークについては、トラフィックの増加に対応するため、サーバなどのネットワーク装置を仮想化することを考えています。さらに、無線の基地局に多周波アンテナを利用することで、さまざまな周波数を統合して装置コストの削減につなげたいと思っています。

◆社員の皆さんに一言お願いします。

法人営業に在籍していた時代、仕事の大半はお詫びに伺うことでした。そこで実感したのは、「人の声を聴く」ことの大切さです。お客さまに限らず、上司や同僚の声に耳を傾けることで、気付きを与えてもらえます。自分の考えと照らし合わせて、理に適っていると思えば、その考えを取り込むべきです。

まずは、自分が変わるためにも、人の声に耳を傾けるところから始めてみてください。

次世代の端末はウェアラブルだと言われますが、例え



ば腕時計1つをとっても、人それぞれに「する」「しない」の習慣やするにしても右手か左手かの嗜好の違いなどがあります。1つのサービス仕様ですべてのお客さまを満足させることはできません。声をよく聴き、お客さまにふさわしいサービス・機能を組み合わせていくことで、お客さまの満足につながれば良いと思います。この考え方がイノベーションにつながっていくのだと思います。

(インタビュー：外川智恵／撮影：村岡栄治)

## インタビューを終えて

天気の良い日にはジョギングするのが楽しみだという吉澤副社長。「ゴールは同じなのですが、コースを変えています。同じところばかり走っていると飽きるではないですか」と目を細めて無邪気に笑われます。道すがら、変化していく街並みを見ることで新たな発見があるからだとおっしゃるのです。「周囲の変化に気付くことで、自分があまり変化していないと気付かされる」と、とても含蓄のある言葉を残されました。

「歩くときは15度くらい上を向くのがいいですよ。15度、つまり少し上を向くと夜道なら月が見えます。少し上を向くとさまざまなことに気が付くのです」。たとえば、悪いことがあったとしてもくよくよするよりはどう解決するかに目を向けたほうが良いと、週末も公私を分けずにイノベーションに取り組まれているご様子を感じたひと時でした。

