インタビュー

世界規模での国際事業収益拡大と持続的成長を目指す

昨年７月、国際ビジネスを推進する部隊を一本化したNTTドコモ。国際サービスの強化やアジア・太平洋地域を中心とする出資・提携を推進し、世界規模での国際事業収益拡大と持続的成長を目指すNTTドコモの国際ビジネス展開について、国枝俊成執行役員・国際事業部長にうかがった。

㈱NTTドコモ　執行役員
国際事業部長
国枝 俊成氏

国際ビジネスの推進部隊を一本化

――昨年秋のリーマン・ショック以降、国内外を問わず事業を取り巻く環境は厳しさを増していると思います。貴社の国際ビジネスにも影響がでていますか。

国枝　昨年９月、サブプライムローン問題から端を発したリーマン・ショック以降、グローバル・リセッションが続いていますが、特に11月からは明らかに変化がありました。一言で言いますと、製造業を中心とした法人のグローバルでの動きが鈍化してきました。その影響は、ドコモの国際ローミングサービス「WORLD WING」にもでており、昨年度の国際ローミング収入は当初計画を少し下回りました。もう一つは、ホテル向けにブロードバンドサービスを提供するDOCOMO interTouch社の収益にも影響がでています。

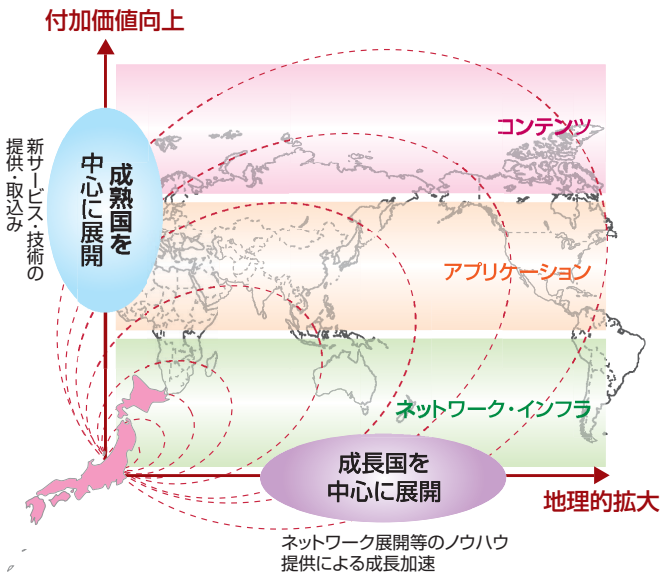
――昨年７月に、国際ビジネスの推進部隊を一本化されましたが、その狙いは・・・・。

国枝　それまで国際ビジネスを展開していた３つの組織、国際ビジネス部、国際サービス部、iモードのグローバル推進室を統合し、国際事業部としました。国際ビジネスを展開していた組織を統合することで、一つの大きな戦略の下で連携して動けるようにしたというのが一番の狙いです。例えば、国際サービス部で提供していた「WORLD WING」について、国際ビジネス部が立ち上げたConexus Mobile Alliance（コネクサス）メンバーとの連携を強化しました。一つの事業部として一体的な活動を行うことで、ローミングサービスの量的拡大・質的向上に向けた取り組みやアライアンス参加メンバー間での顧客囲い込みが行いやすくなりました。他にも、iモードは主に欧州のオペレータ向けに「iモードアライアンス」を結成して取り組んできましたが、国際事業部として一体化することで付加価値サービスや端末開発といった点で新たな欧州戦略を展開することも可能になりました。３つの組織を統合したことによるシナジー効果がはっきり目に見える形ででてくるのはもう少し先かと思いますが、個々の取組みの成果はすでに出はじめています。

出資･提携、アライアンス構築など地域に応じた取組みを

――昨年４月号で、出資・提携、アライアンス構築を積極的に推進するという方針をうかがいましたが、2009年度はどのような点に注力されるお考えですか。

国枝　国際ローミング収入の拡大、在外日系企業向けソリューションの提供、海外事業基盤の確立というドコモの国際ビジネスの基本方針は変わりありません。この基本方針に沿って、日本人渡航者が多く、日系企業も多数進出しているアジア・太平洋地域の成長国を中心としたオペレータへの出資を優先的に考えています。例えば昨年、バングラデシュのAxiata（Bangladesh）Limited社やインドのTata Teleservices Limited



海外事業基盤の確立に向けた取組み

社にも出資しましたが、こういった成長国を取り込むことにより、将来的には財務的リターンが得られることが期待できます。

実際、以前出資したフィリピンのPLDT社や台湾のFET社、グアムのDOCOMO PACIFIC社などからは、配当金を含めたリターンを得ています。2009年度もチャンスがあれば出資を行いたいと思っています。

一方、携帯成熟国の欧州では、普及率が100％を超えている国が多く、キャリア出資をしても投資に対するリターンが限定的なため、iモードに加えてオープンなモデルでの付加価値サービスの提供や、次世代ネットワーク（LTE）の導入を視野に入れた取組みを加速したいと考えています。また、本年6月24日からはインドでも、GSM上でiチャネルのトライアルサービスを開始しました。いずれもコンテンツは、オランダのドコモ・ネザーランドのサーバからダウンロードさせる仕組みですが、成熟国と成長国に大きく分けて、それぞれに適切なコンテンツアプリケーションを用意するようにしていきたいと思います。このように成長国は出資と付加価値サービスに関する提携、成熟国は新サービス・新技術の共同開発・展開を基軸に、海外事業基盤の確立を図りたいと考えています。また、在外日系企業向けソリューションの提供として、日系現地法人へのソリューション提案のサポートを促進する他、各国の出資・提携パートナーとの連携によって、日系企業に対する面的なサポートの推進にも注力していきます。

収益規模がドコモ全体の約10％を占めることが目標

――事業目標として、どの程度の収益規模を目指していますか。

国枝　国際事業部の各事業からの事業規模（連結売上及び配当など）が、近い将来ドコモ全体の10％程度を占めるまで拡大することを目指しています。ドコモ全体の売上高が国内市場が飽和状態になったこともあって、昨年度4兆4,480億円、今年度4兆3,820億円（見込み）と減少傾向にあります。トラフィックが増加する一方で、収入は下がっています。したがって、国内でのデータARPUを上げる取組みを加速すると同時に、財務基盤が盤石な今のうちに海外でも新しい収益源を確保するための様々な施策を展開することが重要だと思っています。

グローバルな視点での将来を見据えた取組みが重要

――最後に、海外で新しい収益源を確保するために何が一番のポイントになるとお考えですか。

国枝　この1年で大きく変わったのは、端末メーカー、オペレータなどのプレイヤーが自分のレイヤに閉じることなく、他のレイヤに進出してレベニューシェアや、データトラフィックの増加で収益を確保しようとする“擬似バーティカル・インテグレーション・モデル”がでてきたことです。実はこのモデルは、iモードが10年前から行っていたものですが、クローズドなモデルで推進したというのが大きな違いです。したがって、成熟国での付加価値サービスの提供にあたっては、バーティカル・インテグレーション・モデルを視野に展開することも必要だと思っています。その前提としてグローバルな視点で、戦略的に技術・サービスを開発することが最大のポイントです。ドコモ発の携帯の技術やサービスが世界に広がっていって欲しいと思っていますし、特にSuper 3G（LTE）では世界をリードしており、その力は十分あると思います。

――本日は有り難うございました。

（聞き手・構成：編集長　河西義人）