

DoCoMo ケーススタディ① ～i-mode が生まれるまで～

これは i-mode が生まれるまでのストーリーである。i-mode はそれまで音声通話と同じ会社の携帯電話同士のメール（NTT DoCoMo のショートメール、PHS の P メール etc…）しかできなかった携帯電話がインターネットに繋がられるようになり、同じ会社の携帯電話同士ではなくてもインターネットを介してメールを送れる（Eメール）ようになるというクローズドなものからオープン化を実現させたことが当時の携帯電話産業において革新的であった。（注1）

このように i-mode の魅力は従来の電話機能に加え、インターネット接続という強力な武器を備えていることである。インターネットを携帯電話と一体化することで「いつでもどこでも手軽に」利用したいという夢を現実のものにした。まさに「話すケータイ」から「使うケータイ」へとモバイルならではの威力が発揮された。そして i-mode は消費者向け製品やサービスとしては、モバイル革新の中では日本で「ウォークマン」以来の大成功を収めることになる。

しかし、イノベーション（革新）には必ずといっていいほどそれを実行まで移す難しさが付きまとう。過去の成功体験や変革の時代という時代背景が逆の自己変革の足かせになることもある。社内の反対や意見の対立、技術的な問題…などの様々な問題点などがイノベーションの実現を難しくさせるのである。DoCoMo も例外ではなかった。

今回のケースでは i-mode が生まれるまでに DoCoMo ではどのような問題にぶち当たり、その都度 i-mode に携わった人々がどのような意思決定を行なってきたのかを見てゆき、イノベーションの難しさをどのように解消してきたのかを追ってゆく。

それでは i-mode が生まれるまでの波乱万丈なストーリーをどうぞお楽しみください♪

---登場人物紹介---

■アジア最強の女・松永真理

リクルートで「とらば一ゆ」などを手がけていたが i-mode のプロジェクトが始まる時に榎からのスカウトを受け、ドコモに移籍。主にソフトコンテンツ開拓を中心に i-mode を企画から手がけ軌道に乗せた立役者。i-mode のコンセプト、そのネーミングやロゴマークに至るまで、すべてを考え出したのは何を隠そうこの松永真理である。

■松永を裏から支えたキーパーソン・夏野剛

■データ通信の需要を見越した先見性を持つ当時のドコモ社長・大星公二

■常に全体像を見渡す心強い i-mode チームのプロジェクトリーダー 榎啓一

■プロジェクトに介入していた経営コンサルティング会社・マッキンゼー

1997年1月、当時のDoCoMoの大星公二社長は榎啓一というある1人の男に直々である1つの社命を託した。

「ケータイ単体でモバイルマルチメディア（携帯電話一台で何でも出来るようにすること）を実現せよ！新しい仕事だから部下はいない。適任者は自分で探せ。すべておまえにまかせろ。」（注2）

——これが i-mode が生まれるそもそもの始まりである。

当時の DoCoMo の携帯電話のシェアは 57.04%（1997 年度調べ）。セルラー、IDO などの競合他社をものともしない圧倒的なシェアを誇っていた。携帯電話産業としても 95 年度末には 1000 万台突破、97 年度末には 3153 万台、と 94～97 年にかけては契約数が倍々ゲームにあたる時期であり、普及のスピードが早く、そのリーダーとして

DoCoMo はまさに乗っている時であった。（注3）→配布資料にグラフあり。

では何故、大星はわざわざ携帯が成功している時にこのような新しい事業を始めようとしたのだろうか。実際社内でも

「今成功しているんだから別に新しいことに手を出さなくたっていいじゃない」

という**反対の声**も聞かれた。それもそのはず、新しいことを始めることは多くの問題点やリスクを含むものだからである。しかも現状が成功しているならなおさら保守的になってしまうのも無理はない。しかし大星は

「今売れているけどこのままではいけない。音声通話はいつか必ず飽和する。だからデータ通信需要掘り起こしのためのプロジェクトとして携帯電話のモバイルマルチメディア通信をやってみる必要があるのだ」（注2）

と榎にこのプロジェクトを託したのである。

ここからも予想されるとおり、実はこの事業、将来のデータ通信の時代を見越した事前調査という名のプロジェクトに過ぎなかった。その事前調査がてらのプロジェクトがまさか i-mode という大きな成功に繋がるとはこの時は大星自身も思っていなかったのである。

さて、そんなわけで大星から社命を下された榎であったが、このプロジェクトチームは榎ただ1人であった。そのためにまずは人を集めるところから始めなければならなかった。

ところで i-mode、つまり携帯電話単体でのインターネット通信によるサービスが実現させるには以下の**5つのシステムが全て整備される必要**があった。5つのシステムとは①**ハード（携帯電話端末）、②ソフト（コンテンツ）、③通信（ネットワーク）、④課金システム整備、⑤ポータル（i-modeのトップページ）**である。（注4）ここで榎は

「それまでの携帯電話事業で培ったネットワークインフラと技術はある。足りないのはインターネットを繋げた時に見るためのコンテンツ（サイト）だ！」（注5）と感じ、コンテンツ開発のプロとして当時リクルートで転職雑誌「とらば一ゆ」の編集長をしていた松永真理をスカウトする。松永真理42歳の時であった。

しかし根っからの文系人間、インターネットなんてほとんど使ったことのなかった松永は入社初日からプロバイダ、クッキー、サーバー、ブラウザ・・・多くのカタカナの羅列に悩まされる。パソコンを使うだけならともかく、それを使って仕事をする身として、これ

らの基本的な言葉は知っておかねばならなかった。松永は自分とインターネットをつなぐもうひとつの回線が必要だと感じ、後に夏野剛という男を呼んでくることになる。夏野は当時32歳であった。彼とは松永のリクルート時代に学生アルバイトで編集の手伝いをしてくれていた以来の付き合いで、パソコンには長けており当時はインターネットビジネスのベンチャー企業の副社長をしていた。彼こそが後に松永と並びi-modeの成功に大きな貢献をするキーパーソンとなる。(注6)

——総じて7人、i-modeチームの発足である。——

さて先に述べたように携帯電話単体でのインターネット通信によるサービスを実現させるには5つのシステムを整備していく必要があった。これを1つずつどのように整備していたのかを見ていこう。

——通信（ネットワーク）の整備—— 「パケット通信は難しい!？」——

まずは後にi-modeの成功はここで半分決まったと言われることとなる通信ネットワークである。携帯電話でインターネットのサービスを始めるにあたってはパケット通信にする必要があった。無線は電波が干渉しあって非常に不安定であり、雑音が多く入ってしまうものであった。音声通信は聞き取れてもデータ通信は難しく、数字が変わってしまうようなこともあるのだそうだ。(注7) そのため、社内の技術者からは

「無線は危なくてできないですよ！実際やろうとしてもデータが化けて、数字の7が8になって表示されてしまったりするくらい不完全なものになってしまうんです！」(注8) と多くの反対が出てきた。

そこで考えられたのがパケット通信である。

パケット通信とは通信データを単位に小さく分割して伝送する方式である。しかも切れても再送する、つながったままでも必要な情報量だけしか課金されないシステムであり、どんなにゆっくり操作してもお金はかからないというメリットを持っていた。

当時無線のパケット通信方式はどこの企業も採用していなかった。技術的に難しいものだったからである。案の定技術者からは

「そんなに簡単なものではない。」(注9) と反論が起こった。

DoCoMoの研究開発部門はメーカーの仕事であり、NEC、松下通信工業などの4社にやってもらっていた。しかしこの難しい技術を4社がバラバラに開発したのでは時間が何年もかかってしまう。そこで大星は線表管理を大星自身が直接行なうようにした。

線表管理とは作業の進捗状況を一目でわかるようにしたもので、中身は何も知らなくても4社が走っていて1番遅れているところだけをチェックすればいいというものである。できないならやめてもらえばいい、という管理方法だ。

このお陰で難しいといわれていた無線のパケット通信システムが1年というスピードでできてしまったのである。(注10)

---課金システムの整備---

この当時、パソコンが普及してきて多くのコンテンツ事業者はパソコンでのコンテンツビジネスを展開しようとしていた。しかしある1つの企業がインターネット上で有料の情報サービスを行おうとすると課金のシステムを構築する必要があり、そのわりにユーザーもあまり集まらないという悪循環に陥ってしまうためなかなかこの事業に踏み出せずにいて、コンテンツ事業者のインターネット有料コンテンツはなかなか成功しなかった。(注11)

しかしi-modeをやるにあたってDoCoMoがサービス料金を回収できるこの課金システムを作った。事業者はこれで用意に料金を回収できるようになったのである。

---コンテンツ整備---「コンテンツのビジネスモデルをどーする!？」

パケット通信の成功をi-modeの成功の半分を占めるとしたらもう半分はこのコンテンツの整備の成功になるだろう。パケット通信の成功でネットワークインフラが整う環境が作れたのなら次にそのインフラに載せるコンテンツが必要だ。インターネットに繋ぐ技術があっても、インターネットに接続して見たいと思うコンテンツがないと意味がない。

それまでの携帯電話は「音声通話」と「ショートメールのような同じ会社同士でのメール機能」しか持たなかったためにDoCoMoはコンテンツを持っていなかった。そのために社外でコンテンツをやってくれる会社と取引をしてコンテンツを集めるのが最も良い方法だと考えたのである。

そこでコンテンツ事業者とどのような取引をするべきか(ビジネスモデル)を考えなければならぬ。ビジネスモデルはその後のDoCoMoの収益獲得にも繋がってくるものであるから非常に重要な決定である。

取引方法のビジネスモデルは、以下の2つの案が考えられた。

<設問1>あなただったら以下の2つのビジネスモデルのどちらを採用するだろうか。

これからDoCoMoがこのビジネスを始めようとしている状況を考慮しつつ最適なビジネスモデルを選んでください。

- ① 買い取り(&テナント)式・・・欲しいと思うコンテンツをDoCoMoがコンテンツ事業者から買い取ってしまう。(ただ、買い取らなかった事業者で「やりたい」と言っているところはテナント料(場所代)を月いくら、と払ってもらおう。)
- ② マージン式・・・月いくらと固定費をかけず、コンテンツ事業者に収益の何%かを払ってもらおう。

—参考文献(注)—

(注1) 参考

NTTドコモ 10 年史編纂事務局 (2002)

『NTTドコモ 10 年史～モバイル・フロンティアの挑戦～』NTTドコモ, p p. 144-149

(注2) 台詞引用

橘川武郎 (2004) 現代産業史の証言(16) 「i モード開発にゴーサインを出した大星公二・NTT ドコモ相談役—ドコモの奇跡(下)」 『エコノミスト』 第 82 巻第 5 号 (通号 3664 号) 2004 年 1 月 27 日, p. 76

(注3) 参考

湯浅泉 (2000) 『NTTドコモの挑戦～通信業界のニューリーダーが仕掛ける未来戦略のすべて』 こう書房, p p. 22-28

(注4) 参考

夏野 剛 (2002) 『アラ・i・モード～i モード流ネット生態系戦略』 日経BP企画, p p. 17

(注5) 台詞引用

石田哲哉・大木由美子・宮崎伸一(2000) 「特集 異業種から人材を投入して事業革新に成功する法 異材を集めて会社を変える！」 『週刊ダイヤモンド』 第 88 巻第 25 号 (通号 3839 号) 2000 年 6 月 24 日, p. 28

(注6) 参考

松永真理 (2000) 『i モード事件』 角川書店 第五章 「言葉が通じない!？」

(注7) 参考

石川 六郎 ; 大星 公二 (2000) 「ビッグ対談 「技術立国」にこそ日本の未来がある 国のピンチ、会社のピンチが新しい「技術」を生んできた 石川六郎(鹿島建設名誉会長)VS. 大星公二(NTT ドコモ会長)」 『経済界』 第 35 巻第 22 号 (通号 691 号) 2000 年 11 月 21 日, p. 62

(注8) 台詞引用

石川 六郎 ; 大星 公二 (2000) 「ビッグ対談 「技術立国」にこそ日本の未来がある 国のピンチ、会社のピンチが新しい「技術」を生んできた 石川六郎(鹿島建設名誉会長)VS. 大星公二(NTT ドコモ会長)」 『経済界』 第 35 巻第 22 号 (通号 691 号) 2000 年 11 月 21 日, p. 62

(注9) 台詞引用

橘川武郎 (2004) 現代産業史の証言(16) 「i モード開発にゴーサインを出した大星公二・NTT ドコモ相談役—ドコモの奇跡(下)」 『エコノミスト』 第 82 巻第 5 号 (通号 3664 号) 2004 年 1 月 27 日, p. 76

(注10) 参考

石川 六郎 ・ 大星 公二 (2000) 「ビッグ対談 「技術立国」にこそ日本の未来がある 国のピンチ、会社のピンチが新しい「技術」を生んできた 石川六郎(鹿島建設名誉会長)VS. 大星公二(NTT ドコモ会長)」 『経済界』 第 35 巻第 22 号 (通号 691 号) 2000 年 11 月 21 日, p. 62

(注11) 参考

夏野 剛 (2002) 『アラ・i・モード～i モード流ネット生態系戦略』 日経BP企画, p p. 28-32

