



新たな成長を目指した ドコモの変革とチャレンジ

株式会社 エヌ・ティ・ティ・ドコモ 代表取締役社長 **山田 隆持** (やまだ りゅうじ)



NTTドコモの山田でございます。2008年6月に社長に就任いたしました。

今日は、「新たな成長を目指したドコモの変革とチャレンジ」という演題で、私どもの事業運営について御紹介させていただきますと思います。

お客様主導 (Pull型) のサービスや対応が必要になると思います。

1. 携帯電話の動向

全世界の携帯電話の普及状況は、既に50%を超えており、2012年には80%にまで拡大すると見られています (図1)。その中で、アジア・太平洋地域とアフリカ・中東地域が今後大きく成長すると見込まれています。

日本は、現在、3Gのネットワーク展開と端末の普及で世界をリードしていますが、アメリカやヨーロッパも日本に近づきつつあり、世界のモバイルブロードバンド化は着実に進展しています。また、日本は、パケット通信の加入者一人当たりの平均売上げ (ARPU) でも世界をリードしていますが、イギリスなども着実にその売上げを伸ばしてきております (図2)。世界各国のパケット通信やSMS等のデータ通信に対する需要は、今後伸びてくるものと思われま。

我が国の携帯電話市場は、既に成長期から成熟期に入りました。成長期には、新規顧客を獲得するために、キャリア主導 (Push型) で新技術・新機能を開発・導入してきましたが、成熟期では、既存のお客様の満足度を向上させる、お

2. ドコモの変革

ドコモでは、2008年4月18日に、市場の変化に対応し、お客様の視点でドコモを変革していくために、「新ドコモ宣言」を発表させていただきました。①お客様とのきずなを深め、②お客様の期待を上回る会社となる、③世界からも高い評価を得られる、④生き活きとした人材で溢れ、同じ夢に向かってチャレンジし続ける集団になるということを宣言しました (図3)。

2008年7月1日には、ブランドのロゴマークを会社創設以来、初めて変えました。さらに、今までドコモ九州、ドコモ中国等九つの地域ごとにあった会社を全国1社にまとめました。同年10月31日には、新たな成長を目指した中期ビジョンも発表させていただきました。

普通このような改革は、本社で改革案を作り、それを現場の人に実行していただくことが多いのではないかと思います。しかし私は、現場が原点であるという「現場原点主義」を徹底したいと考えましたので、今回の改革案では、社内の各層からいろいろな人に集まっていただいてあらゆる部分を見直しました。

改革すべき項目は、全部で3000項目ぐらになりました。

- 世界における携帯電話の普及率は、既に50%超、2012年には80%まで拡大。
- 世界でも1人1台の時代は、目前 総契約数 2008年 36億 (普及率55%) ⇒ 2012年予測 57億 (普及率82%)

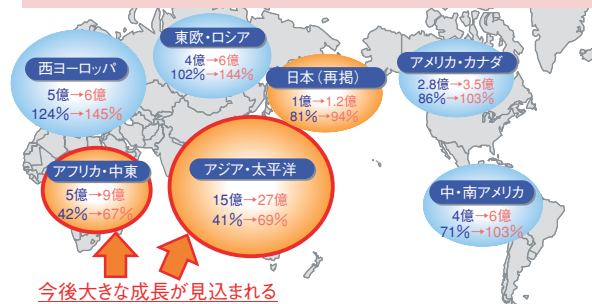


図1. 世界の携帯電話市場 一契約者数と普及率一

- モバイルでのデータ通信は、着実にその売上げ比率を伸ばしており、既に欧州の一部事業者では日本と同水準のレベルに到達。世界各国でデータ通信に対する需要は着実に伸張。

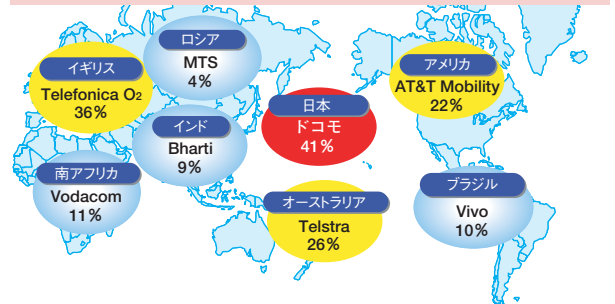


図2. 世界の携帯電話市場 一データ通信の売上比率一



- ・新ドコモ宣言を実行し、お客様視点でドコモを変革。

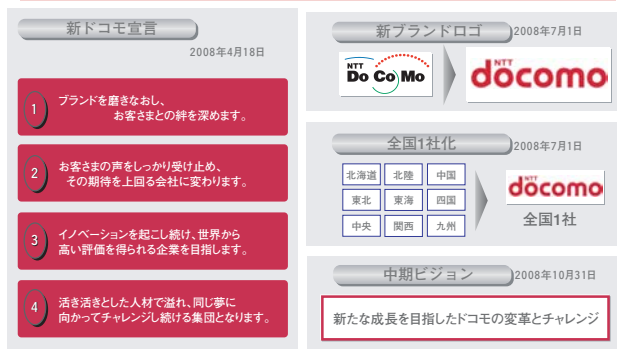


図3. 新ドコモ宣言から中期ビジョンへ

- ・“機能”から“ライフスタイル”で選べるラインアップへ。

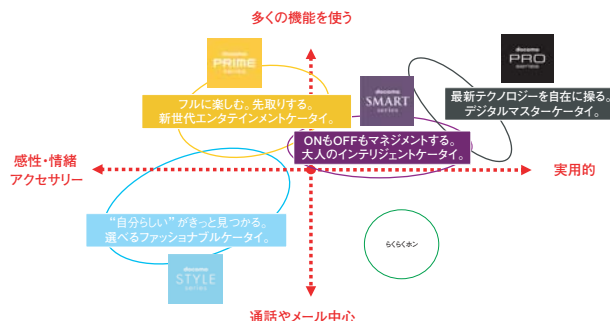


図5. 新たな端末のラインアップ

- ・サービス対応からネットワークに至るまで、あらゆる部分にて見直しを検討。

見直し検討例	
フロント	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様窓口の対応強化(ドコモショップの拡大) ・フロント対応業務のサポート体制充実(フロント支援センターの開設)
アフターサービス	<ul style="list-style-type: none"> ・端末修理品の受付、受取方法の改善 ・プレミアクラブの強化(長期利用者のポイント付与率向上、電池パックプレゼント等)
ネットワーク・エリア	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様の要望に対する確実・迅速な対応(48時間以内の訪問対応等) ・お客様の利用頻度が高い生活圏を中心としたエリア改善
サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・既存サービスの見直し ・パーソナライズドサービスの提供
料金	<ul style="list-style-type: none"> ・分かりやすい料金 ・きめ細かい料金対応 (例) パッケージタイプ
端末	<ul style="list-style-type: none"> ・端末の使いやすさの向上 ・ライフスタイル・ニーズに合わせた新たな端末ラインナップの充実
CSR	<ul style="list-style-type: none"> ・ケータイ安全教室の取組強化 ・ユニバーサルデザイン化

図4. お客様視点でのあらゆる部分での見直し

3000の項目を、似通った案はまとめて300項目程度に絞り、それを25のプロジェクトとしてスタートさせました(図4)。

2.1. 端末での改革例

端末を例に取りますと、今までドコモは900シリーズ、700シリーズという二つのタイプの端末を提供していました。今回、お客様の御要望を把握するために、何万人というお客様の声を聞きました。その結果、端末の機能が非常にたくさんあった方がいい、端末の機能はそれほど要らないけれどもファッション性があるものもいい、そのほか、ユーザーインターフェースなど使いやすいものもいい、文字が大きい方がいいなどお客様の要望は多種多様でした。今までは、機能の開発が中心でしたが、今回のアンケート結果を受けて、感性、情緒、アクセサリ性、実用性等も考慮に入れた開発を行い、若い女性向けには「ファッションブルケータイ」ということでSTYLE series、豊富な機能を楽しみたい方には「新世代エンタテインメントケータイ」というPRIME series、ビジネスマン向けにはSMART series、そして、最新テクノロジーを使うPRO series、という四つのシリーズに分けさせていただくことになりました(図5)。

実際には、四つ(4)ではなく4+1で、+1は、「らくらくホン」です。「らくらくホン」を何か英語に直せないかと議論したのですが、「らくらくホン」というブランドは既にお客様に浸透しているので、そのまま残そうということになりました。そして今年の冬から、お客様に、STYLE seriesやPRIME seriesを皮切りに御提供させていただいているところです。

2.2. ビジネスモデルの改革

新たな割引サービスと新たな販売モデルをセットで御提供することにより、市場成熟期に適した「新たなビジネスモデル」への転換を進めています。

2007年から始めた新たな料金割引サービスは、2年間の契約をしていただければ基本料を半額にさせていただくという内容です。また、新たな端末販売モデルは、端末を正価で買っていただく方には通信料が安くなる「バリューコース」を御利用いただけるという内容です。

料金割引サービスに加入された方は、2008年の12月に3000万を突破しました。私どものお客様は、現在5400万人いらっしゃいますから、5割以上のお客様に御契約いただいたという状況です。また、「バリューコース」を御利用のお客様は、2008年の11月に1500万を突破しまして、新規のお客様の9割以上は「バリューコース」を選択されているという状況です。

2.3. 新しい経営指標

成長期の経営の目標は、新規契約をどれだけ取れるか、純増をどれだけ増やせるかでしたが、成熟期では、純増ばかりではなく、解約率とARPU、この三つのバランスで、いろいろな状況を判断していく必要があると考えています。特に



お客様に長くドコモを使っていただくという点で、解約率が非常に重要です。

2008年の第2四半期末での解約率は0.52%、11月で0.40%、12月は、クリスマス商戦で少し上がりましたが、0.45%という値でした。海外のキャリアの方々からは、解約率が0.5%前後でしかないということは、サプライズだと言われているとされています。純増数については、2007年度の各四半期、ドコモは最下位でしたが、2008年に入り最下位を脱出し、今現在、2位か3位となっている状況です。

他方、これは非常に大きな問題なのですが、端末の販売総数が前年度比20%~30%減になってきています。これは、端末を正価で買っていただく「バリューコース」の御利用割合が高くなっていることも理由の一つに考えられますが、景気の問題、さらに三つ目として、新たに買い換えを促すだけの魅力を持った新サービスが出せていないのではないかと考えています。

3. ドコモのチャレンジ

ここまで、ドコモが取り組んでいる改革についてお話しさせていただきましたが、新しいことにチャレンジしていくこともまた重要です。

今後の成長市場としては、法人市場や2台目需要が考えられます。また、携帯電話には、お客様に24時間30cmの距離でお持ちいただいているという非常に大きな特徴があります。加えて、個人認証がしっかりできている、位置情報もあるという携帯の特性を生かせば、更に成長していけるはずであると思っています。

携帯電話普及の経緯を見てみると、コミュニケーションという切り口では、電話に始まり、メール、テレビ電話、プッシュトークなどへと進化してきました(図6)。

・ 変化するケータイの役割のあらゆる側面に対して更なる進化にチャレンジ。

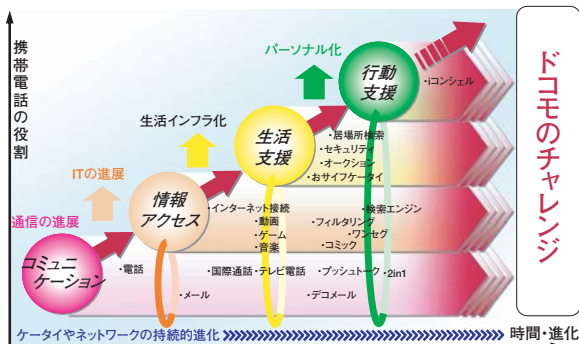


図6. サービスの進化

またITの進展に伴い、情報アクセスという分野が創造され、インターネットや検索エンジンの発明、高度化というように進化してきています。さらに、携帯が生活のインフラとなるにつれ、新たに生活支援という層が生まれてきています。代表的なものが「おサイフケータイ」です。

3.1. サービスの進化・行動支援へのチャレンジ

これらのコミュニケーション、情報アクセス、生活支援の3層は、携帯電話で何々ができるという機能でしたが、もう一段上の行動支援という層は、携帯電話がお客様に何々をしてくれるという機能です。ドコモでは、今年の冬モデルから「iコンシェル」という商標でエージェント機能を携帯端末に載せました。

エージェント機能とは、膨大なサービス・製品・情報の中から、自分に合ったものを選択・抽出するというもので、一番の好例は鉄道情報です。自分の乗る電車を設定しておけば、その電車が故障して止まったら、「故障して止まっています」という情報をすぐ知らせてくれる。これは、携帯電話が特定の個人に何々をしてくれるということです。

3.2. ソーシャルサポートサービスへのチャレンジ

社会的な課題解決に向けた個人や企業、団体の取組を、携帯を通じて結びつけ、個々の活動の効率化と活性化を促すことができるのではないかと考えています。例えば、メタボリックの人は、自分のかかりつけの医師に、どのような運動や食事をしているかを報告する。報告を受けた医師は、今後の対処方針を指示すると同時に、会社の健康管理部門にも情報を送る。こういう仕組みを実現できないかと考えています。

3.3. 融合に向けたチャレンジ

携帯電話とさまざまな生活ツールを融合した、新たなサービスにもチャレンジしていきたいと考えています。固定電話と携帯電話の融合は法人市場では確実に起こってきています。放送との融合もこれから活発になってくると思われます。このほか、情報家電との融合、車との融合、産業機器との融合等々、いろいろな融合が起こればと考えられますが、お客様の目から見てどのようなサービスが求められるのかという視点で開発をしていきたいと思っています。

3.4. 動画サービスへのチャレンジ

今まで動画というと、映画やビデオといったエンターテインメントが主でしたが、これからは、もう少し生活に密着し

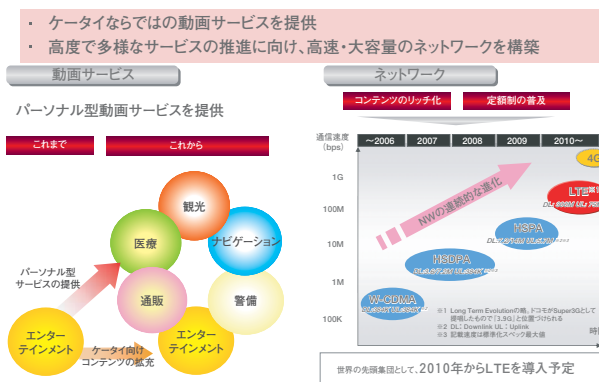


図7. 動画サービス・ネットワークの進化

たところも動画にできないか、我々はそれにチャレンジしていきたいと思っています(図7)。例えば、お客様が京都の紅葉を見に行きたいと検索されたら、三千院の紅葉が動画で出てくるようになる。すると、お客様も「では行ってみよう」となられるのではないのでしょうか。

動画サービスの普及には、料金を気にせずに使える定額制が有効ですが、定額制になると、バックボーンネットワークをどうするかが重要になります。バックボーンについては、私どもは、2010年からLTE (Long Term Evolution) を導入していきたいと思っています。LTEは、私どもでは「スーパー3G」と呼んでいるもので、下り回線で100メガビット/秒、上り回線で50メガビット/秒を目指す技術システムです。

3.5. ネットワークの高度化へのチャレンジ

また、LTEが導入されると通信速度が速くなりますので、端末から命令を出してネットワーク側で処理をして、その処理結果をまた送り返せば、あたかも端末ですべて処理をしているのと同様なサービスが受けられるようになります。新しい高度なサービスを導入しても、端末の価格はそのままで済みます。また、ネットワークサイドで処理できるようになると、使いたい人だけがそのネットワークの機能を使えばよい



図8. 国際ビジネス展開

ということになりますので、新サービスを非常に安く提供できるのではないかと思います。

4. 国際ビジネスの推進について

私どもは、アジアを中心に8か国に進出しています(図8)。最近では Bangladesh、インドに出資を決定しました。これからも、アジアを中心に国際ビジネスを展開していこうと考えています。

今年は景気も厳しい状況です。いろいろな会社の中には、雇用調整をせざるを得ないという会社もあります。ドコモは、おかげさまで、雇用調整をするという状況には今はなっていませんが、影響は出てきます。製造業のように一気には来ないというだけのことです。

今年は、より一層、お客様一人ひとりに感謝をして、お客様に御満足いただけるサービスを御提供して、お客様におこたえをするという決意でいます。ぜひ皆さま方にも御支援をよろしくお願いいたします。

御清聴ありがとうございました。

(2009年1月13日第371回ITUクラブ講演より)