

広告

対談 「新たな成長に向けたドコモの取り組み」



流通科学大学 学長
石井 淳蔵氏

石井 ドコモは今年7月1日、営業開始から20周年を迎えます。この間、「モード」など革新的なサービスや次々と展開し、私たち生活者の新たなライフスタイルを創出してきてきました。同時に業界のリーダーリングカンパニーであり続けるために、自らも大きく変化してきました。

山田 市場が成長期から成熟期へ移行していくとき、企業もまた新たな環境に対応できる体制への変革が求められます。成長期と成熟期では最適なマーケティング手法やビジネスプロセス、組織のあり方、必要な技術や人材などが大きく異なるからです。

当社は通信事業者（キャリア）主導で端末の先進機能を増加を重視する戦略から、既存顧客のロイヤルティ向上を目指し、お客様主導でサービスの拡充を図る戦略へと方針を転換。お客様視点での改革を徹底し、お客様満足度第1位を目指すことを目標に掲げました。

石井 具体的な改革の取り組みを教えてください。

山田 まず「現場原主主義」を徹底しました。事業の原点



NTTドコモ 社長
山田 隆持氏

お客様視点の徹底で改革推進 [山田氏]
構想力や熱意が活路を開く [石井氏]

山田 改革を進めるには2つの道があります。まず本社だけで改革案を決めて現場に実行を依頼する道。次に本社と現場の人間が共に議論し、何をどのように改善していくか決める道です。前者の場合、決断は素早くできますが、本社と現場が乖離（かいり）している、実際の改革は進まないでしょう。一方、後者は現場の声を十分反映できますが、時間と手間がかかります。

石井 現場原主主義とは、どのように実践されているのでしょうか。

山田 現場原主主義とは、現場から提示された約3000項目の改善点を3000項目に集約し、25のプロジェクトを立ち上げて改革を進めました。現場と共に議論を進める方が、時間と手間がかか

はお客様との接点である現場にあるからです。企業規模が大きくなるほど本社と現場の距離は遠くなりがちです。私は社長就任以来、全国約450拠点を訪問してきました。現場のスタッフもお客様の満足度向上を第一に考えてくれており、すべての関係者がお客様のために結束して最善を尽くす「ONE docomo（ワン・ドコモ）」の精神が浸透してきたことを実感しています。

石井 現場原主主義とは、どのように実践されているのでしょうか。

山田 改革を進めるには2つの道があります。まず本社だけで改革案を決めて現場に実行を依頼する道。次に本社と現場の人間が共に議論し、何をどのように改善していくか決める道です。前者の場合、決断は素早くできますが、本社と現場が乖離（かいり）している、実際の改革は進まないでしょう。一方、後者は現場の声を十分反映できますが、時間と手間がかかります。

つても改革が定着すると思いません。このプロセスによって社員全員が「ONE docomo」の精神の下、結束しました。その結果、大きな成果を得ることができたと思います。

石井 端末のラインアップも大きく変わりました。

山田 当社は従来、通話やメールを中心に使う「かまど」の機能を使う「かまど」を開発して、しかし成熟期を迎えたいま、ケータイの機能は必要十分に達しています。一方、持っていてワクワクするような、デザイン重視の端末を求め、若い女性を中心にありました。そこで機能的な軸にデザイン性を加え、ライフスタイルで選べる端末ラインアップをそろえました。

産業・サービス融合し新市場
新たな価値の創造に期待 [山田氏]
[石井氏]

スマートフォン・高機能携帯電話もスマホも機能を重視した「NEXT」シリーズと、デザイン性を重視した「with」シリーズを新設。スマホ向けのポータルサイト「dX」を立ち上げるとともに、ドコモ直営のコンテンツマーケット「dマーケット」を開発しました。

石井 サービス面の改革は、いかがですか。

山田 通信品質、エリアの改善が挙げられます。例えばお客から「つながりにくい」と問い合わせをいただく、48時間以内に訪問・調査、無料補助アンテナの設置などを実施するほか、基地局の増設・改良に訪問してきました。これまでの訪問実績は累計16万3000件です。商品・サービスの見直しから組織やビ

ジネスプロセスの再構築まで、一連の改革はお客満足度の向上に貢献したものと確信しています。

付加価値を高める

石井 スマホ市場は急成長を続けています。

山田 端末の普及に伴いデータ・トラフィックが急増しており、ネットワーク容量の拡大が課題となっています。対策の一つとして当社は、高速・大容量・低遅延を実現するLTE規格に準拠した「X（クロッシィ）」の普及を進めます。「X」は従来のFOMAサービス（HSPA）に比べ、一定の電波帯域を使い、3倍の効率でデータ通信ができます。通信速度も約10倍となるうえ、伝送遅延は約4分の1に抑えられます。2015年度にスマホ契約数4000万件、「X」契約数3000万件を目指します。

石井 通信業界は米アップル社など異業種との競争を余儀なくされています。まさに異種格闘技戦です。勝つための秘策はありますか。

山田 キャリアが重視す

べきは、安く、速く、大量にデータを運ぶだけのデータパイプ（管）化を避けることです。そのためにはネットワークの付加価値を高めなければなりません。当社はその一端として、ネットワーク経由で高度なサービスを提供する「ネットワーククラウド」の拡充を推進します。ネットワーククラウドは、これまで以上にお客様に利便性の向上をもたらすことができます。

石井 どんなことができますか。

山田 例えば日本語で話すだけで外国語に自動翻訳する「通訳電話サービス」があります。昨年11月からモニターを募集して試用を始めており、今秋には正式にサービスを開始できる見込みです。

また、3月からは、スマホに呼びかけると言葉の意図を読み取って適切な操作を直感的に行える「しゃべってコントロール」の提供も始めました。非常に便利なサービスで高齢者でも簡単にスマホを使えるようになります。

さらに、災害時でもつながりやすいパケット通信を利用した「災害用音声お届けサービス」も開始しました。

「ビジネス」も開始しました。自身の安否などを音声で伝えられます。

いずれのサービスも、端末ではネットワーク側に機能を搭載しているため、幅広い端末でご利用いただけるのが特徴で、まさに「ドコモならでは」のサービスといえます。

石井 顧客や競合を分析しているだけでは、可能性を秘めた新たな事業分野を見極めるのは難しいでしょう。洞察力や構想力、そして熱意が活路を開くのだと思います。

山田 周到な分析は必要ですが、最後は決断です。一歩踏み出してPDCAサイクルを回し、軌道修正していくことが大切です。そのためには目標は明確にしておく必要があります。新たに取り組む8分野についても2015年度の成長規模は数値目標を定めています。頑張ってください。

石井 具体的な事業はありますか。

山田 例えば放送と通信を連携させた、日本初のスマホ向け放送「NOTTV（ノットビーティーヴィー）」があります。高画質の放送を楽しめるだけでなく、「サッカー放送を観戦しながらSNSで交流する」などの使い方が可能です。

また、サイクンシェアリングの実証実験を横浜で実施しています。おサイフケータイを鍵として使うことで、管理入を不要にし、個人認証も強化。利用者が自転車を持ち捨てても本人を簡単に特定できます。スマホで空き自転車の位置を検索・予約することも可能です。ビジネス規模としては大きくありませんが、地球環境改善への取り組みとして拡大

「ビジネス」も開始しました。自身の安否などを音声で伝えられます。

いずれのサービスも、端末ではネットワーク側に機能を搭載しているため、幅広い端末でご利用いただけるのが特徴で、まさに「ドコモならでは」のサービスといえます。

石井 顧客や競合を分析しているだけでは、可能性を秘めた新たな事業分野を見極めるのは難しいでしょう。洞察力や構想力、そして熱意が活路を開くのだと思います。

山田 周到な分析は必要ですが、最後は決断です。一歩踏み出してPDCAサイクルを回し、軌道修正していくことが大切です。そのためには目標は明確にしておく必要があります。新たに取り組む8分野についても2015年度の成長規模は数値目標を定めています。頑張ってください。

石井 具体的な事業はありますか。

山田 例えば放送と通信を連携させた、日本初のスマホ向け放送「NOTTV（ノットビーティーヴィー）」があります。高画質の放送を楽しめるだけでなく、「サッカー放送を観戦しながらSNSで交流する」などの使い方が可能です。

また、サイクンシェアリングの実証実験を横浜で実施しています。おサイフケータイを鍵として使うことで、管理入を不要にし、個人認証も強化。利用者が自転車を持ち捨てても本人を簡単に特定できます。スマホで空き自転車の位置を検索・予約することも可能です。ビジネス規模としては大きくありませんが、地球環境改善への取り組みとして拡大

第2期 価値創造リーダー育成塾

Vol. 3

第2期「価値創造リーダー育成塾」（主催=価値創造フォーラム21、後援=日本経済新聞社）が3月23日、東京・虎ノ門のホテルオークラ東京で開催された。画期的なサービスを次々と打ち出し、携帯電話業界をけん引してきたNTTドコモ。同社は、お客様満足度の向上を目指し、山田社長の力

強いリーダーシップにより大胆な変革を進め、さらに今回「総合サービス企業」への進化に挑戦している。NTTドコモ社長の山田隆持氏と流通科学大学学長の石井淳蔵氏が、変革の軌跡と新たな成長に向けたドコモの取り組みについて熱く語り合った。

モバイルと産業・サービスの融合で
ドコモが新たな市場創出を目指す8分野



山田 新たな成長に向けたようなビジョンを描いていますか。

山田 様々な産業・サービスとモバイルの融合を図り、新たな価値を創造する総合サービス企業に進化していきたいと考えています。メディア・コンテンツや環境・エコロジーなど8分野で新たな事業を開拓します。

石井 具体化した事業はありますか。

山田 例えば放送と通信を連携させた、日本初のスマホ向け放送「NOTTV（ノットビーティーヴィー）」があります。高画質の放送を楽しめるだけでなく、「サッカー放送を観戦しながらSNSで交流する」などの使い方が可能です。

また、サイクンシェアリングの実証実験を横浜で実施しています。おサイフケータイを鍵として使うことで、管理入を不要にし、個人認証も強化。利用者が自転車を持ち捨てても本人を簡単に特定できます。スマホで空き自転車の位置を検索・予約することも可能です。ビジネス規模としては大きくありませんが、地球環境改善への取り組みとして拡大

山田 新たな成長に向けたようなビジョンを描いていますか。

山田 様々な産業・サービスとモバイルの融合を図り、新たな価値を創造する総合サービス企業に進化していきたいと考えています。メディア・コンテンツや環境・エコロジーなど8分野で新たな事業を開拓します。

石井 具体化した事業はありますか。

山田 例えば放送と通信を連携させた、日本初のスマホ向け放送「NOTTV（ノットビーティーヴィー）」があります。高画質の放送を楽しめるだけでなく、「サッカー放送を観戦しながらSNSで交流する」などの使い方が可能です。

また、サイクンシェアリングの実証実験を横浜で実施しています。おサイフケータイを鍵として使うことで、管理入を不要にし、個人認証も強化。利用者が自転車を持ち捨てても本人を簡単に特定できます。スマホで空き自転車の位置を検索・予約することも可能です。ビジネス規模としては大きくありませんが、地球環境改善への取り組みとして拡大



価値創造リーダー育成塾 コンソーシアム企業

