

特集 ドコモの進める戦略

第二章 戦略の方向性

5,300万人のお客様ひとりひとりときちんと向きあい、関わりあうこと。

携帯電話市場が大きな転換期を迎えるなか、

ドコモが追求していくべきと定めたものです。

私たちは、その実現に向けた道筋を一步一步確実に歩んでいきます。

人と人、人と暮らしの絆を深めながら。



戦略の方向性

ドコモは、目指す企業像を「人と人、人と暮らしの絆を深める『リレーションサービスカンパニー』」と定め、既存顧客との長期的な関係構築に主眼を置いた事業戦略へと大きく舵を切りました。

新たな事業戦略

既存顧客重視の戦略に転換

市場成長期の新規顧客獲得に軸足を置いた戦略から、お客様との取引関係の長さ・深さに主眼を置いた市場の成熟期に適した戦略へと大きく軸足を移し、既存顧客のブランドロイヤリティを高め、安定的な収益基盤を確保していくこと。そして、その上で、既存の5,300万人という顧客基盤を活かして、従来の携帯電話事業以外の領域に更なる成長機会を求め、収益機会の多様化を果たしていくこと。これが「成熟化する市場でマーケットリーダーが取るべき戦略は何か？」との問いに対する、ドコモの答えです。

そしてドコモは、その戦略の追求に適した事業体制の構築へ向け、大きく動き始めました。

ブランドロイヤリティ向上のマーケティング

機能による差別化からサービスによる差別化への転換

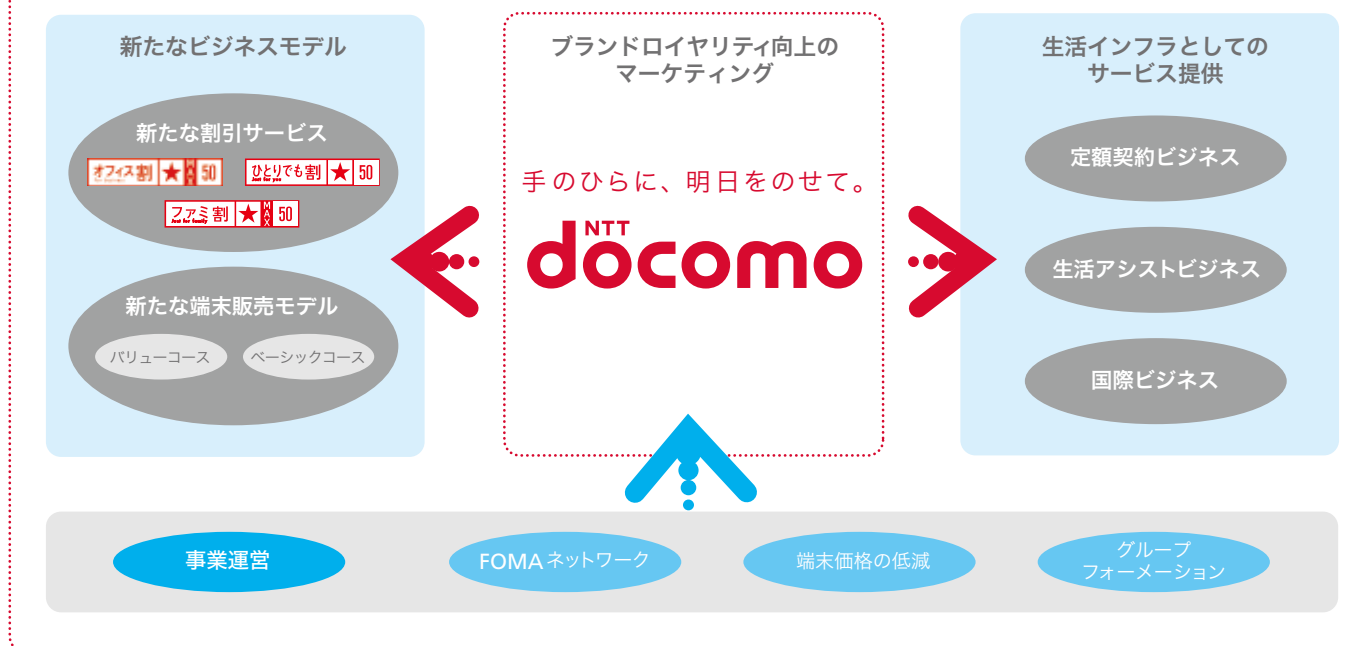
人口の約80%にまで携帯電話の普及が進んだことによって、現在の携帯電話市場には多様な顧客ニーズが存在します。また、携帯電話の機能の高度化が進み、お客様が求める基本的ニーズをほとんどの携帯電話が充足するようになりました。こうした市場においては、技術や機能だけによる差別化を図ることはもはや困難であり、お客様が必要としている多様な価値の的確に答えることが重要になります。

こうした認識のもと、ドコモは、新しい事業環境に適した新たなマーケティング戦略を策定し、自らの目指す企業像を「人と人、人と暮らしの絆を深める『リレーションサービスカンパニー』」と決めました。これは、従来の携帯電話の事業領域にとらわれず、サービス業としてのホスピタリティを追求していくことを基本的な方針としたドコモの姿勢を表現したものです。

ドコモは、新たなマーケティング戦略のもと、お客様が求める価値を的確に汲み取り、それに応えていく体制を整備することで既存のお客様の満足度を高め、長期的な関係を構築していきます。

事業戦略の全体像

「ブランドロイヤリティ向上のマーケティング」を基軸とした事業活動



成熟期のビジネスモデル

契約期間長期化とコスト構造の変革により事業基盤をより強固に

ドコモは、2007年8月から提供を開始した新たな割引サービスと、同年11月から導入した新たな端末販売モデルを中核とする新たなビジネスモデルを導入しました。

「ファミ割MAX50」をはじめとする新たな割引サービスは、2年間の継続契約を前提に基本使用料の割引率を契約年数に関わらず一律50%とするものです。そしてその意図は、お客様との長期的な取引関係を構築し、顧客流失による収益逸失の予防により事業基盤を安定化させることにあります。

新たな端末販売モデル「バリューコース」は、「販売奨励金」という形でお客様の端末購入代金の大半を負担してきた市場成長期のビジネスモデルを見直し、契約者に実際の端末価格に相当する費用を負担いただくものです。

これに伴い、「販売奨励金」を通話・通信料金で回収するしくみが不要となることから、「バリューコース」をご契約いただいたお客様を対象として、「販売奨励金」の回収に相当する金額を基本使用料から割り引くこととしました。また、端末価格の上昇に伴うお客様の負担を軽減する目的で、「バリューコース」では、12回と24回の割賦による端末代金の支払も選択いただけることとしました。

これらにより、ドコモの携帯電話販売に伴う負担は大幅に軽減され、ドコモのコスト構造は成熟期を迎えた市場により適したものにへと転換します。

2008年3月末において、新たな割引サービスは約2,210万契約に達し、「バリューコース」を96%の端末購入者が選択するなど、新たなビジネスモデルはお客様の確かな支持を得て、順調に進捗していると考えています。低下傾向にある解約率はその証左です。

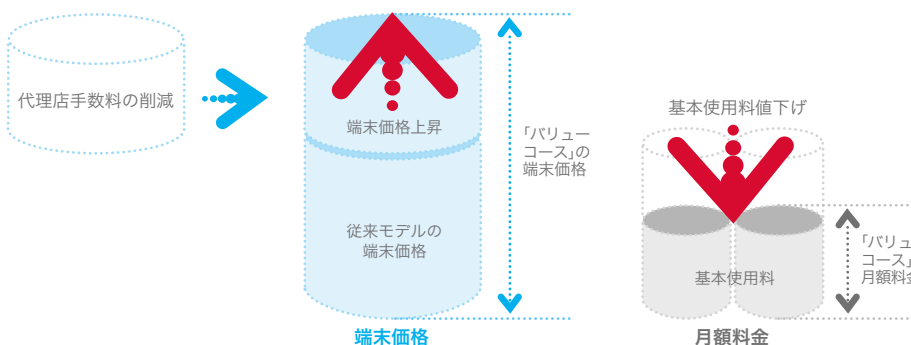
新たな端末販売モデルと新たな割引サービスを両輪とする新たなビジネスモデル

バリューコース

- 端末価格
 - 代理店手数料の削減
 - ⇒ 端末価格の上昇 (分割払いのプランを用意)

- 月額料金
 - 端末価格の上昇に見合った基本使用料の値下げ

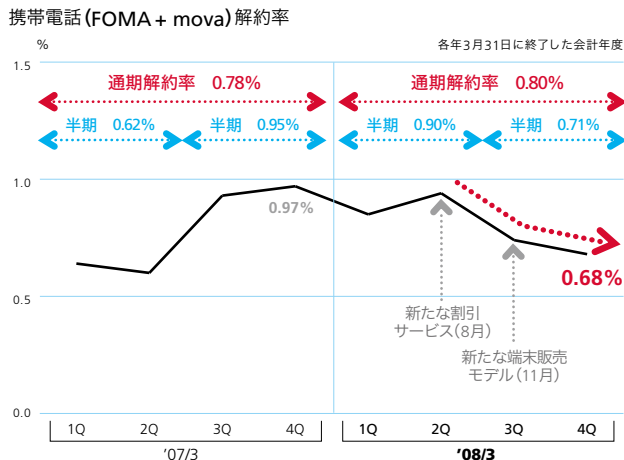
端末を適正な価格でお買い上げいただくかわりに、基本使用料が安くなるコース



確実にお客様の支持を獲得している新たな割引サービスと新たな端末販売モデル

新たな割引サービス
2008年3月期末契約数: **2,210**万契約

新たな端末販売モデル
「バリューコース」選択率: **96%**
(2007年11月26日～2008年3月31日累計)
「バリュープラン」契約数: **500**万突破
(2008年3月27日)



新たな成長機会の追求

「通信インフラ」から「生活インフラ」へ発展

ドコモは、お客様との信頼関係をベースに強固な顧客基盤を築き上げていくと同時に、端末コスト削減や組織運営体制の効率化を通じ、より堅牢な事業活動の土台を築き上げていきます。その上で、携帯電話を「通信インフラ」から「生活インフラ」へと発展させていくことで、更なる成長に向けた新たな収益機会も追求していきます。

強固な顧客基盤を活かし、携帯電話をより生活に密着した存在へと発展させていくこの成長戦略は、世界的にも高水準な研究開発力を基盤に、端末からネットワーク、アプリケーション、コンテンツを連携させることができるドコモならではの取り組みといえます。

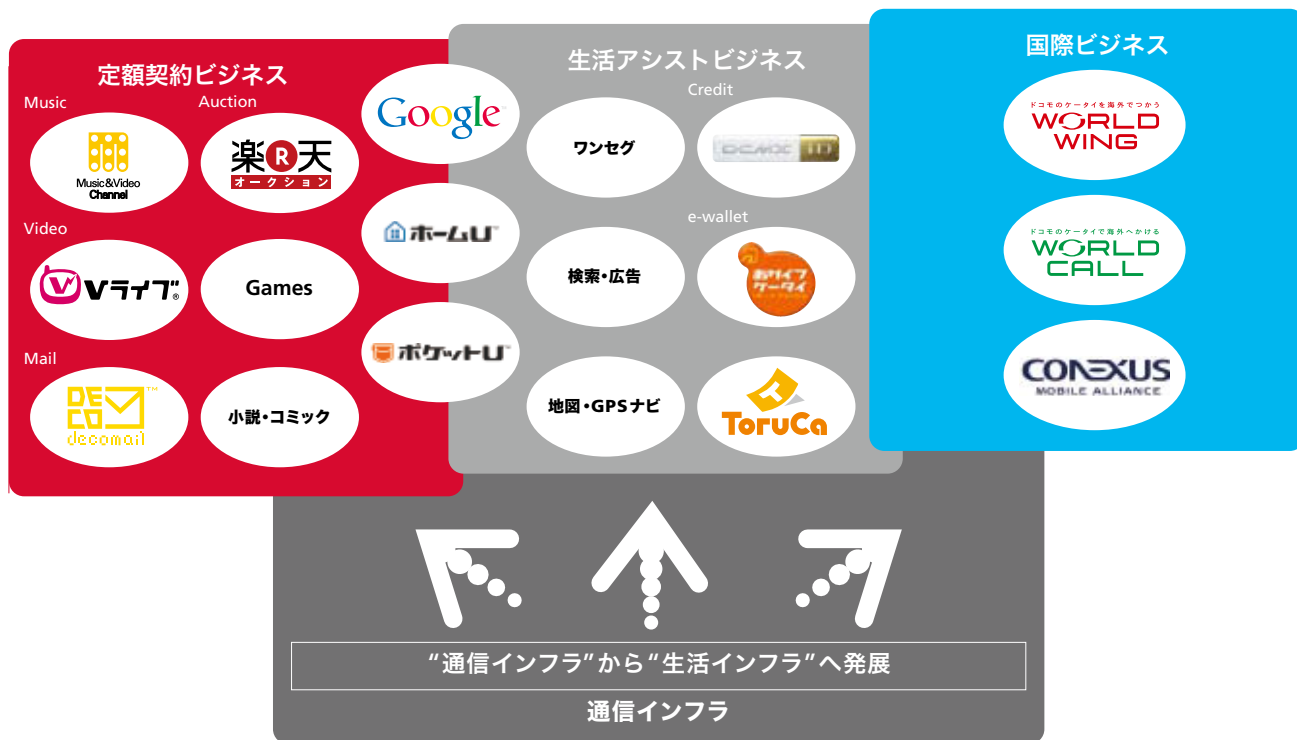
ドコモは、

- ① 幅広いユーザーに魅力的なサービスやコンテンツを利用いただき、定額利用料収入の拡大を図る「定額契約ビジネス」
- ② クレジットビジネスに代表されるような、携帯電話を生活により密着したものに進化させ、非トラフィック領域での新たな収益源を求めていく「生活アシストビジネス」
- ③ 国際ローミングサービスや海外事業者への出資・提携により、海外に収益機会を得ていく「国際ビジネス」

の3つのビジネス分野で、お客様のニーズを基点とした新たなサービスの開発・提供を推し進め、従来の中核的な収益源であったトラフィック収入だけに依存しない新たな収益源を育成し、収益構造の多様化を目指していきます。

サービスの方向性

より多くのお客様に、より長く、より便利にお使いいただけるよう、
3つのビジネス分野（定額契約、生活アシスト、国際）での発展を目指す



定額契約ビジネス

幅広いユーザーによる「iモード」の利用促進を通じ、新たな収益源を開拓

「iモード」の契約総数は2008年3月末現在で契約者の約90%に達し、フルブラウザ化や音楽や動画、ゲームといったリッチコンテンツの充実などにより、モバイルインターネットを楽しむ環境の整備が進んでいます。その一方、通話やメールなど限定的な利用に留まるお客様が数多く存在するのも事実です。「定額契約ビジネス」は、携帯電話で利用可能なサービスやコンテンツの多様化により、そのようなお客様を含む幅広い顧客ニーズに応える価値を提供し、その対価として定額利用料の形で新たな収益獲得を図ろうとするものです。

データ通信を利用するお客様のなかには、利用料金を気にせず、安心して利用したいというニーズが存在します。そのようなニーズに応えるために推進しているのが、ポケット定額制「パケ・ホーダイ」です。月々3,900円¹で「iモード」やメールが使い放題のこのサービスは、サービスラインアップの拡充なども奏功し、2008年3月末現在、1,274万まで契約数が増加するなど2004年6月の導入以来、順調に契約者に浸透しています。

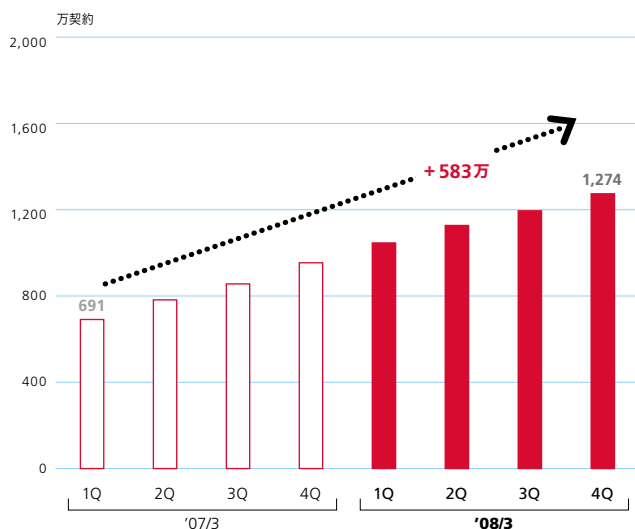
また、それまで「iモード」の利用が進まなかったお客様を、月々150円という低廉な基本料やプッシュ型の情報配信でインターネットの世界へ誘引し、「パケ・ホーダイ」等、より高度なサービスの利用を促すしくみとして「iチャンネル」を推進しています。このサービスでは、情報入手の手軽さと生活に密着した情報配信が支持を獲得し、2005年9月の提供開始から約2年半で1,565万契約という飛躍的な伸びを示しています。

更に、動画サービスの本格的普及に向けて「Music&Videoチャンネル」など映像コンテンツ・サービスの拡充を推進し、定額契約収入を拡大していきます。また、2008年6月には、「906i」シリーズの発売にあわせて、外出先から家のパソコンへのアクセスを可能とする「ポケットU」、自宅の無線LAN環境で高速無線通信やIP電話サービスを提供する「ホームU」といった新たな携帯電話の利用方法を、一定の月額利用料で利用できるサービスを開始しており、定額契約ビジネスによる収益基盤は、今後更に拡大するものと期待しています。

¹ 税込4,095円

パケ・ホーダイ契約数*

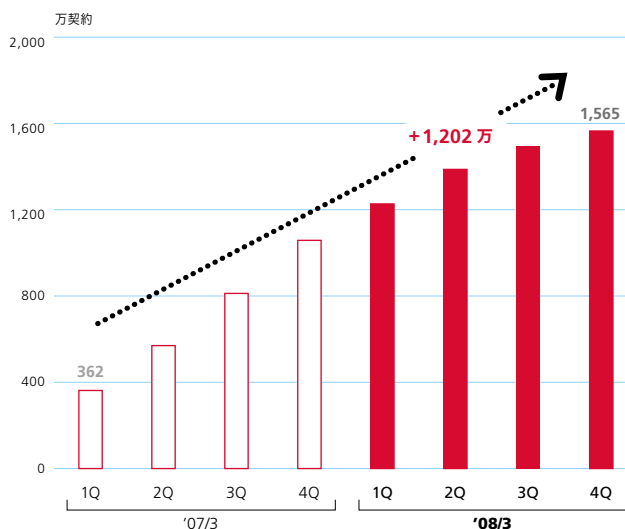
各年3月31日に終了した会計年度



* 「パケ・ホーダイ」と「パケ・ホーダイフル」の合計

iチャンネル契約数

各年3月31日に終了した会計年度



生活アシストビジネス

トラフィック収入に依存しない収益構造を創造

人びとの生活をより豊かで快適なものにするサービスの提供を視座に据えた「生活アシストビジネス」。その狙いは、既存契約者の囲い込みと新規契約の獲得といったコアビジネスである携帯電話事業とのシナジー創出と、トラフィック収入以外の収益源を確立していくことにあります。

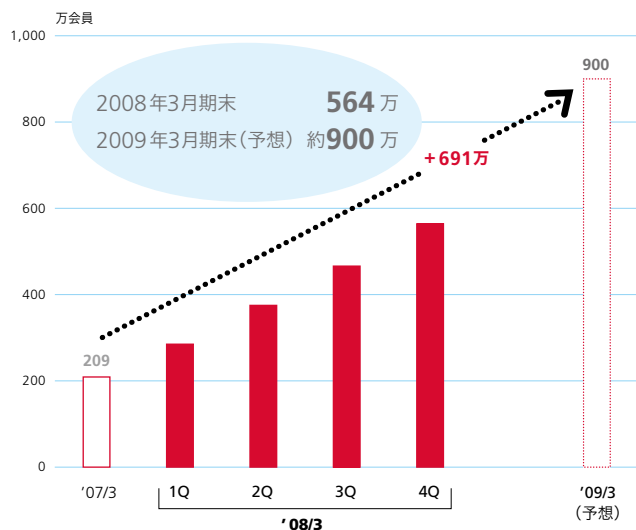
なかでも、決済機能対応の非接触ICカード機能を活用したクレジットビジネスの強化に注力しています。日本のクレジットカード市場は、既に約30兆円規模の巨大な市場を形成していますが、個人消費に占める利用率が米国等と比較して低位にあることを考慮すると、その潜在的な成長性は高いと考えています。ドコモは、そのなかでも60兆円規模ともいわれる現金小額決済市場をターゲットと定め、人びとの生活への密着度合いをますます強める携帯電話と当社の顧客基盤を梃子に、携帯電話でのクレジット決済の普及を推進し、手数料収入など非トラフィック収益の育成を図っています。

2004年には、携帯電話への非接触ICカードの搭載による「おサイフケータイ」サービスをスタートさせました。2005年には、各クレジットカード会社による携帯電話上のクレジットサービスを可能とするクレジットビジネスのプラットフォーム「iD」の提供を開始したほか、2006年にはドコモ自身が発行するクレジットカード「DCMX」を立ち上げました。現在では、戦略展開の足場を更に固めるべく、小売業界をはじめとした様々な企業との連携を通じ決済端末の設置箇所拡大に注力し、クレジットサービスの利便性向上を図っています。

コアビジネスである携帯電話事業とのシナジーを創出していく取り組みでは、携帯電話の「移動体」という特性を最大限に活かした高付加価値サービスの提供により、ユーザーの利便性を追求しています。利用者の位置情報をもとに、より精度の高い天気予報、地図情報の他、近隣の交通情報、店舗情報など、エリアごとに特化した情報を配信する「iエリア」サービスがその一例です。更には、位置情報や行動履歴のデータをもとに利用者に行動を提案するサービスや位置情報に連動した広告ビジネスの事業展開など新たなサービスの導入についても検討しており、ドコモは、常に「人びとの暮らし」を中心に据えたサービスで差別化を図っていきます。

DCMX 会員数

各年3月31日に終了した会計年度



国際ビジネス

更なる収益の源を海外に求めていく

ドコモは、海外渡航者向けの国際サービス、法人向け国際ソリューション事業、アジア・太平洋地域を中心としたエリアでの海外事業展開の3つの方向性で国際ビジネスを推進し、事業の拡大を図っていきます。

海外渡航者向けの国際サービスについては、これまで通信規格の相違や対応端末の不足などを背景に、お客様のニーズに応えるサービスを提供する環境が十分に整備されていませんでした。ドコモは、国際ローミング対応端末の拡充、国際的な事業提携によるローミングエリアの拡大により、国際ローミングの利用を阻害してきた要因の解消を進め、国際サービスの成長を図っていきます。

2007年の日本人の海外渡航者数は、約1,730万人²と過去最高水準で推移しており、「団塊の世代」の定年退職が本格化していく今後も、引き続き堅調な海外旅行需要が予想されています。従来から海外渡航者のなかには、「海外でも普段使用している携帯電話が使える」というニーズが存在していました。ドコモは、W-CDMA方式による3Gローミング対応端末に加え、ヨーロッパや北米等で採用されているGSMにも対応する端末を拡充するとともに、海外キャリアとの提携により、ローミングエリアを拡大することで、こうしたお客様のニーズに応え、国際サービスの更なる利便性向上に取り組んでいきます。

多国籍企業向けの国際ソリューションビジネスについても、今後の成長が見込まれる領域といえます。国内法人市場における強みを活かし、海外進出を進める日本企業を主要な顧客ターゲットとして、ドコモとともにConexus Mobile Allianceに参加する海外事業者との連携を図りながら、日本国内と海外拠点をカバーするシームレスなソリューション提案を行っていきます。これによりソリューション・コンサルティング収入といった新たな収益源も創出していきます。

また、日本との人的・経済的交流の多いアジア・太平洋地域では、現地オペレータ等への出資・提携を通じ、シームレスな利用環境の整備を円滑に進めるとともに、こうした地域の成長を出資先企業の企業価値向上や、配当収入という形で取り込む足がかりも築き上げていきます。

2008年3月期の国際サービス収入は前年度比35%増の約460億円と順調に拡大しています。また、出資先企業からの配当収入や持分収益を取り込んだ国際ビジネス全体としての収益規模では、前期比倍増の約800億円規模へと成長を果たしました。2009年3月期はこうした取り組みを更に加速させ、国際サービス収入で約560億円、国際ビジネス全体としての収益として1,000億円規模への拡大を見込んでいます。

² 出典：法務省入国管理局

3つの分野で国際ビジネスの成長を目指す

