

# Reinforcing Strengths, Pursuing New Businesses

## 競争力の強化と新領域事業の開拓

これまでのドコモの強さを、これからのドコモの成長にどのように結びつけるのか。ドコモらしいサービスの提供で既存のお客様の期待に応えながら、いかに従来のドコモを超えるサービスを生み、新しいお客様を獲得するか。モバイル通信からリアルへ、リアルからモバイル通信へ、2つの空間を自由に越境するユーザーに、ドコモが提供する価値とは。ドコモのこれからをめぐる議論のなかから形づくられた戦略が、「競争力の強化」「新領域事業の開拓」です。ドコモは何を目指しているのか、2つの戦略それぞれについて、キーパーソンのお話を交えて解説します。



# ドコモの課題 競争力の強化

## 番号ポータビリティ（MNP）

MNPとは、携帯電話のユーザーが、電話番号はそのままに通信サービス契約の事業者を変えることができる制度のことです。MNPによる契約数の増減は、携帯電話会社にとって自社のサービスやブランド力に対するお客様の満足度を表す重要な指標のひとつです。

当社における状況は、2012年9月、競合2社がアップル社のiPhone 5を発売したことをきっかけに転出が拡大しました。その結果、2012年度のMNPは140万9千件のマイナスと、2006年にMNPが導入されて以降最大の転出超過となりました。競合2社はいずれも、2012年度を通じてMNPが転入超過となっており、当社から他社への転出という構図が鮮明になりました。

MNPによるお客様の転出が抑制できない事態を、当社は極めて厳しく受け止めています。既存のお客様の転出は、当社のサービスに対してお客様が満足していないということの意味するからです。当社の分析では、競合他社からのiPhone

発売はMNP転出増加のひとつのきっかけに過ぎません。むしろ継続的にお客様の満足度を高めることが、転出抑制に不可欠であると考えています。

### MNPによる契約数の増減



## お客様の期待

MNPの反転に向けて、当社は、お客様が本当に求めているサービスとは何かを問い、当社に対する、あるいはモバイル通信サービスに対する期待について改めて洗い出す作業を行いました。この過程で明確になったのが、「通信品質」「魅力ある端末やサービス」「お客様対応力」といった、いわば通信事業の基本要素の重要性です。

当社は、国内通信事業者としてNo.1という実績を有し、通信事業の基本要素の強さに関して自信とプライドを持ってき

ました。しかし、2011年度に通信障害が発生したことは、通信会社としての役割がきちんと果たしているのか、基本に立ち返る機会となりました。スマートフォンの急増に代表される環境激変のなか、当社が蓄積してきた強みが現在の競争環境のなかでも機能しているのか、今一度棚卸しをしたうえで、そうした強みを確固たるものにする必要があるとの認識を新たにしました。

## ドコモの「使命」

当事業の原点に立ち返ると、ドコモの「使命」とは、人と人を結ぶ通信・コミュニケーションを確保する社会インフラを確実に提供することにほかなりません。この使命を全うするために必要なことを着実に行う、それが「基本要素の磨き直し」です。この使命を果たすことがすなわち、お客様満足の上にもつながると、当社は考えています。

こうした考えに基づき、当社は2012年11月、「お客様満足度向上プロジェクト」を立ち上げ、全社的な取り組みを行っています。社長をリーダーとしたプロジェクトチームが、重点課題ごとにワーキンググループに分かれ、抜本的な解決策を検討したうえで具体的な施策や目標を設定し、日常業務の中で展開しています。「ネットワーク」「端末」「サービス」「お客様対応」など、各分野の成果を総合することでドコモの強みを刷新し、お客様満足度の向上とMNP反転につなげる決意です。





執行役員  
マーケティング部長  
荒木 裕二

# ドコモの課題 競争力の強化

## お客様満足度向上プロジェクト

「ドコモの提供価値に深くつながる基本要素を磨き直すことで、お客様満足度の向上に努め、競争力の強化を果たします。」

Q

MNPによるお客様の流出が止まりません。その原因をどう分析していますか。効果的な対策が打ち出せていますか。

A

MNPの転出超過は、当社の通信サービスに対するお客様満足度の相対的な低下が大きく影響しています。この状況に対する当社の答えが、お客様満足度向上プロジェクトの推進による競争力強化です。満足度の向上を通じたMNP改善は、今後の成長に向けて顧客基盤を固めるという意味も持ち、当社にとって極めて戦略的な課題でもあります。

では具体的に、お客様満足度をどのように向上させるのか。お客様満足度は様々な要素から成るもので、特定のひとつの要素を改善すれば向上するという単純なものではありません。「ネットワーク」「端末」「サービス」「お客様対応」といった基本要素が総合的に底上げされて、初めてお客様満足度が向上すると考えています。

なかでも「ネットワーク」に関しては、安定した品質で快適に通信できることは当社の優位性の源泉であり、一番重要なポイントだと考えています。この点に関しては、「Xi」の高速化を図りながら、対応基地局数を50,000局に倍増させ他社に劣らない「つながりやすさ」を追求していきます。

「端末」に関しては、絞り込んだラインナップ展開や、お客様の関心が高い「電池の持ち時間」などの特長を具体的にお伝えすることで、お客様がお好みのモデルを選んでいただきやすくなっています。また、「サービス」に関しては、2013年5月より、安心、便利にお使いいただくための基本サービスをまとめたドコモサービスパックの提供を開始しました。料金面でも割安に設定しており、初めてスマートフォンをお使いになられるお客様にも安心してご利用いただける工夫をしています。

### 基本要素別の重点課題

基本要素	重点課題
ネットワーク	LTE「Xi」エリア LTE「Xi」スループット
端末	電池の持ち 端末の操作性 モデルの選びやすさ
サービス	基本サービス（メール、電話帳）の性能向上 サービスの選びやすさ（ドコモサービスパックの導入） 料金の分かりやすさ
お客様対応	ドコモショップでの待ち時間の短縮 オンラインサービスの充実

「お客様対応」に関しては、ドコモショップ店頭においてタブレット端末を活用してご案内を行う、webでのお問い合わせ・申し込み窓口を積極的に訴求するなど、長時間化している店頭での待ち時間を短縮するための取り組みを行っています。

これらの基本要素の磨き直しと同時に、当社の強みをお客様に分かりやすくお伝えできる情報発信力も高める必要があります。そのために、お客様の心に響くコミュニケーションに努め、ドコモの強みを訴求していきます。

スマートフォンへの移行期にある今、様々なお客様のニーズを的確に把握することが重要です。既に長くスマートフォンをご利用いただいているお客様と、現在フィーチャーフォンからスマートフォンへの移行を検討しているお客様ではニーズも異なります。こうした異なるニーズに合わせて端末やサービスを絞り込み、開発・マーケティング資源を集中投下することも、競争力を高める決め手になると考えています。

## 「お客様のご要望に応じた最適な対応」を見極め、お客様の待ち時間を短縮する

お客様チャンネルにおける当社の強さの源は、対面販売やアフターサービスを担うドコモショップの対応力です。お客様へ最適なサービスをご提案するという点で、販売戦略の主力を担っているともいえます。しかし、スマートフォンが携帯電話販売台数の過半数を占める現在、端末の設定操作や機能の説明時間が長時間化し、それに伴うお客様のご来店からサービスを受けるまでの待ち時間の増加が大きな課題として浮上してきました。

そこで現在私たちが注力しているのが、ドコモショップ店頭におけるお客様の待ち時間短縮です。2013年度は、お客様の店頭待ち時間が30分以上になる比率を2012年度水準から30%削減という目標を掲げ、「お客様のご要望に応じた最適な対応」の導入によってドコモショップのオペレーションの効率改善を進めています。

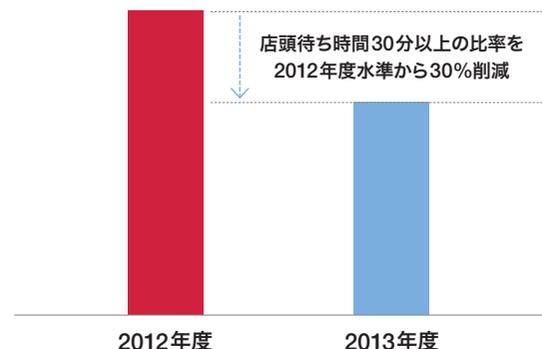
ドコモショップにご来店されるお客様には、丁寧に時間をかけたご説明をお求めになる方と、早く用件を済ませてお帰りになりたい方がいらっしゃいます。「お客様のご要望に応じた最適な対応」とは、すべてのお客様に様に時間をかけたご説明をするのではなく、お急ぎの方にはスピーディーな対応を、丁寧さを失わずに提供する仕組みを指します。例えば、受付の前にタブレット端末を使って携帯電話の機能や価格をご案内するツールや、端末の初期設定などをお客様ご自身で実施していただけるような仕組みの導入です。また、webで用件を済ませたいというお客様を対象に、オンラインサービスを中心とした店頭以外のチャンネルについても、プロモーションの強化など利用促進を進めています。

ドコモの強みである対面サービスのクオリティを維持しながらオペレーションの効率化を進めるのは、簡単なことではありません。しかし、最適な対応を推進している店舗では、サービスレベルを維持しながら、待ち時間の短縮に成功しており、結果的にお客様の満足度においても目に見える成果が出つつあります。



販売部 営業戦略担当主査  
(チャンネル満足度向上WG)

瀬口 力也



# ドコモの挑戦 新領域事業の開拓

## スマートライフの実現

携帯電話の主流がフィーチャーフォンからスマートフォンに移行するなかで、お客様がモバイル通信に期待するものも変化しています。数年前まで、1対1の音声を中心としたコミュニケーションを担っていたモバイル通信は、その後、情報アクセス手段へと変身を遂げ、更に、お客様の行動を支援する役割を担うまでに進化してきました。

このような変化を捉え、ドコモは現在、お客様に常に寄り添い、あふれる情報から適切な情報を適切なタイミングでお届けし、行動・生活を支援する「スマートライフのパートナー」を目指しています。

ここでいうスマートライフとは、「便利さ」「安心・安全」「楽しさ」といった価値を一人ひとりにもたらす暮らしの在り方を指します。当社は、こうした価値を実現するために、従来のモバイル通信サービスに留まらず、サービスプロバイダーとしても、クラウドサービスを活用して事業を進化させています。アドバイス、マッチング、プランニング、モニタリングという4つの機能を通じて、お客様のニーズに応えるサービス提供力を高め、スマートライフの実現に貢献します。

### 「スマートライフのパートナーへ」～ お客様に寄り添って提供する価値

あふれる情報から、適切な情報を適切なタイミングでお届け  
お客様の行動、「便利」「安心・安全」「楽しい」生活を支援

**アドバイス**  
専門知識に基づき適切にサポート

**マッチング**  
お客様の趣味・嗜好に合った  
モノ・サービスの提案



**モニタリング**  
いつでもどこでも日常生活を見守り  
安心をサポート

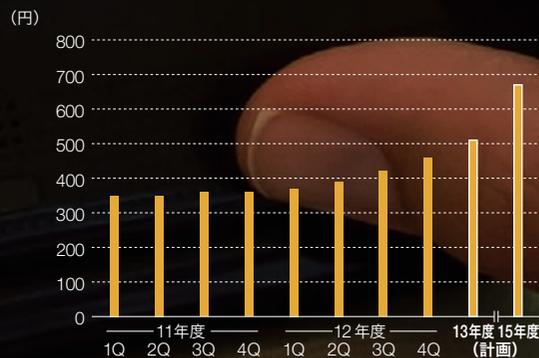
**プランニング**  
お客様の望むプランを  
スムーズにアレンジ

モバイルによるコミュニケーションの進化

## スマートARPU

「スマートライフのパートナー」として、当社は従来のモバイル通信サービスに留まらず、サービスプロバイダーとしても新たな価値の提供を目指します。そこで当社はこれまでの音声ARPU、パケットARPUとは別に、この新たな事業領域の拡大に伴う成長を定量的に表す指標として「スマートARPU」を新規に設定しました。2015年度には対2011年度約2倍のスマートARPUの達成を目指します。

### スマートARPU

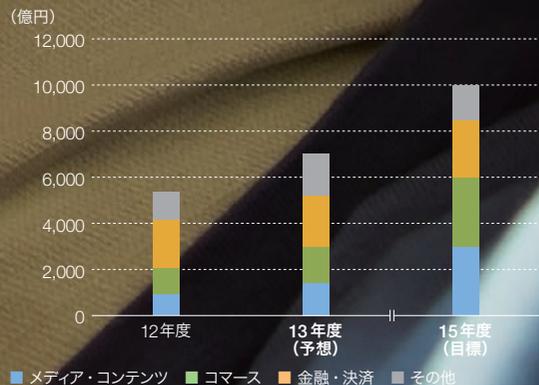


## 新領域収益1兆円を目指す

当社は、メディア・コンテンツ、コマース、金融・決済など、通信事業と親和性が高い8つの分野において新規事業を展開し、2015年度に新領域収益として総計1兆円を達成することを目標としています。

新領域事業の開拓と成長を図るうえでは、従来の通信事業者としての枠組みにとらわれない、新たな発想によるサービス提供が求められます。当社は、新領域のサービスを、ドコモの回線契約をお持ちのお客様はもちろん、お持ちでないお客様に対しても、また海外のお客様に対しても提供するキャリアフリーの実現を進めるとともに、あらゆるデバイスから自由にアクセスができるデバイスフリーの環境も整え、お客様により多くの場面で最大の価値を感じていただくことを目指しています。

### 新領域収益の拡大





マーケットビジネス推進部  
部長  
前田 義晃

# ドコモの挑戦 新領域事業の開拓

## コマース事業

「我々がプラットフォーマーとして自信を持ってお客様にサービスを提供するには、モノを売り買いしているという実感がなければならないのです。」

Q

なぜドコモが通販、という戸惑いの声があがっています。既に通販市場において大きな存在感を持つ事業者がいるなか、なぜあえてコマースなのでしょう。

A

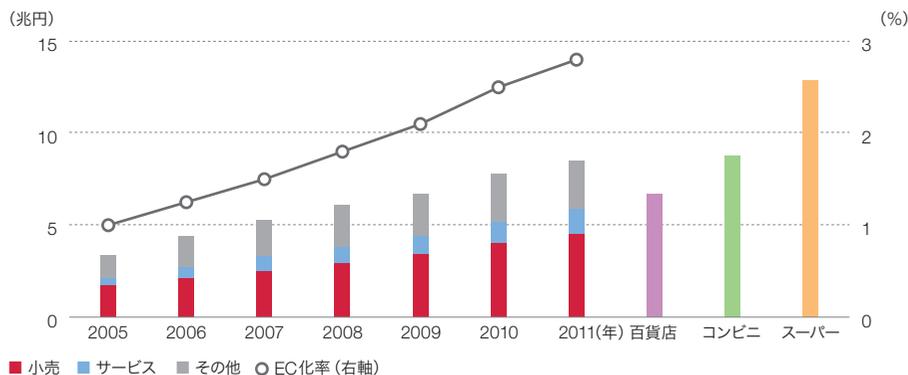
お客様の日常生活に最も身近な存在になったモバイル通信と、お客様の日常生活の大きな一部である購買行動は、非常に近いところに位置しているという確信がありました。日用品をはじめ、大きく「物販」とくられる市場は巨大です。Eコマースはその巨大市場に比べるとまだ極めて限定的な規模でしかありません。しかし反対に言えば、当社のコア事業であるモバイル通信との融合によって、今後大きく成長する潜在力があります。

当社が目指しているのは、お客様にとって分かりやすい、そして安心できるサービスを提供することです。そのためには、実際に我々がお客様にモノを売っているのだ、という感覚を持つことが重要です。なぜなら、お客様にとってどれだけ魅力的なサービスを提供できるのか、いかに他社との差別化を図るのか、細部に至るまでサービスレベルに対する影響力を持つ必要があるからです。換言すれば、

「プラットフォーマー&サービスプロバイダー」としてお客様に自信を持ってサービスを提供するためには、その品質の確実性を自ら高めなければならないと私は思います。

後発でありながらコマース分野に進出したのは、当社ならではの優位性が発揮できると判断したからです。その第1は、6,100万契約以上というドコモの顧客基盤の大きさです。第2がお客様情報です。通信サービス契約があるということは、お客様側から見れば、ショッピングをするために、会員登録や

国内EC市場規模とEC化率



出典：日本政策投資銀行「Eコマース市場の拡大と物流業への影響」2013年3月21日発行

(注) 1 経済産業省「電子商取引に関する市場調査」「商業動態統計調査」

2 EC化率(すべての商取引額に対する電子商取引市場規模の割合)は小売り・サービスについての割合

クレジットカード情報の入力が必要ないことを意味します。当社にお名前や連絡先といった顧客情報があり、ショッピングの決済も通信料金の支払いと一緒にできるからです。そして第3に、我々にはお客様にとって使いやすい形でサービスを構築するノウハウがある。個人情報やネット上で登録することや、何度も確認を求められる手順に抵抗感を覚えるお客様に対して、垣根が低いサービスを提供することができる。つまり当社には、通販専門事業者とは異なるお客様との接点という強みがあるわけです。

もちろん課題も存在します。当社のコマース事業はまだ緒に就いたばかりですから、提携先から学ばなければならないノウハウが山ほどあります。2013年度は、物販や物流に関する知見を蓄積し、人材を含めた組織・体制づくりをしっかりと固め、今後の成長と収益性向上を実現する基盤にしたいと考えています。

## 「目的買い」にも「エモーショナルな購買」にもdショッピング

ドコモ直営の「dマーケット」内に2012年12月サービスインしたdショッピングは、これまでネットショッピングを利用したことがなかったライトユーザーを主なターゲットとして、飲料水やティッシュなど日用品を中心に約10万アイテムを取り揃えています。日用品を主な商材としたのは、お客様にとって「繰り返し買う」「生活に欠かせない」アイテムだからです。気軽にショッピング体験を重ねていただき、モバイルショッピングに慣れていただく、その便利さを実感してもらおう、というのが私たちの狙いでした。ドコモが直接販売を行うことで、購入から支払いまで信頼できるサービスが受けられる、という安心感も提供しています。

日用品に加え拡大すべき商材は何か、社内で議論を重ねた末、2013年3月に買収したのが総合ファッションECサイトを運営するマガシーク社です。ファッション領域はECで大きな市場規模を持ち、季節ごとに新しい商品が出てリピート購入を促すことができるという点で、私たちにとって優先順位が高い分野でした。また、日用品がいわば幅広い層にとっての「目的買い」であるのに対し、ファッションは女性を中心とした、「エモーショナルな購買」であるという点でも、新たなECの領域へとビジネスの間口を広げるチャンスだと考えました。

現在dショッピングへの累計訪問者数は約150万人、1回当たりの購入単価は約3,500円になっています。個人的にはもっとスピード感のある成長を期待しているのですが、とはいえ、dショッピングの立ち上げ準備に費やした期間はほぼ1年間。非常に限られた人員の中で、アライアンス先の企業の方々にも驚かれる猛ダッシュでした。新領域の真骨頂ともいえるこのコマース分野の今の勢いを失わずに成長し続けます。



マーケットビジネス推進部  
コマースサービス担当

長谷川 誠

