

「中期目標に向けた取り組み」の背景と狙い

当社は、2014年10月、2015年度から2017年度の3ヵ年の中期目標を発表しました。これまでに得た成果を活用しながら、同時に、付加価値を「協創」という新たな展開によって経営課題を乗り越え、成長を実現します。

1 中期目標以前：「中期ビジョン2015」の取り組みと目標

当社は、中期目標の発表に先立つ約3年間、「スマートライフのパートナーへ」をテーマとする「中期ビジョン2015」のもと、モバイル通信事業の競争力回復と新領域事業の開拓に取り組まれました。具体的には4つの取り組みを展開し、スマートフォンの本格普及とLTEサービスをドライバーとした成長を図りました。

「中期ビジョン2015」の取り組みと指標・目標・実績

取り組み	進捗指標	中期ビジョン2015目標	2014年度実績
1. スマートフォン販売・LTE「Xi」利用の促進	スマートフォン契約数	4,000万契約	2,875万契約
	LTE「Xi」契約数	3,000万契約	3,074万契約
2. クラウドを利用したサービスの提供	パケット通信収入	2.7兆円	1.9兆円
3. モバイルを核とする総合サービス企業への進化	新領域収益 (スマートライフ領域収益)	1兆円	7,568億円
4. ネットワークの進化	LTEエリアカバー率	98% (2014年度末)	99%

新領域収益の拡大に向けた柱であるdマーケットは、2014年度末までにサービス範囲と契約数を急速に拡大しました。また、LTE「Xi」の利用促進に関しては、2014年度末に既に契約数目標を達成しています。このように、モバイル通信事業の競争力強化に向けた取り組みが奏功しお客様満足度が向上した一方、そのほかの指標に関しては、同業他社との厳しい競争や、フィーチャーフォンの根強い人気などが影響を及ぼし、進捗が遅れています。

2 中期目標の出発点：「中期ビジョン2015」の成果と課題

「中期ビジョン2015」目標の進捗状況は、戦略そのものの妥当性を否定するものではありません。むしろ、通信事業のオペレーション指標の改善 [P38-40参照](#) は、その方向性の正しさを証明しています。加えて当社は、様々な施策の展開を通じて「礎」を固め、自らの優位性が発揮できる競争ステージへの転換を実現しつつあります。更に、厳しい競争に直面するなかで経営課題に関する議論を深め、その解決への布石を準備してきました。

成果 成長軌道へ向けた「礎」の構築

- iPhoneの導入（2013年9月）によって、同業他社との端末ラインナップのギャップを解消する
- 新料金プランの導入（2014年6月）によって、家族単位での契約獲得と長期的な音声収入の逓減底打ちに動く
- 「ドコモ光」の導入（2015年3月）によって、モバイル通信サービスと光ブロードバンドサービスのセット販売を実現し、家族単位での契約獲得を更に促進する

課題 利益回復による成長軌道の確立

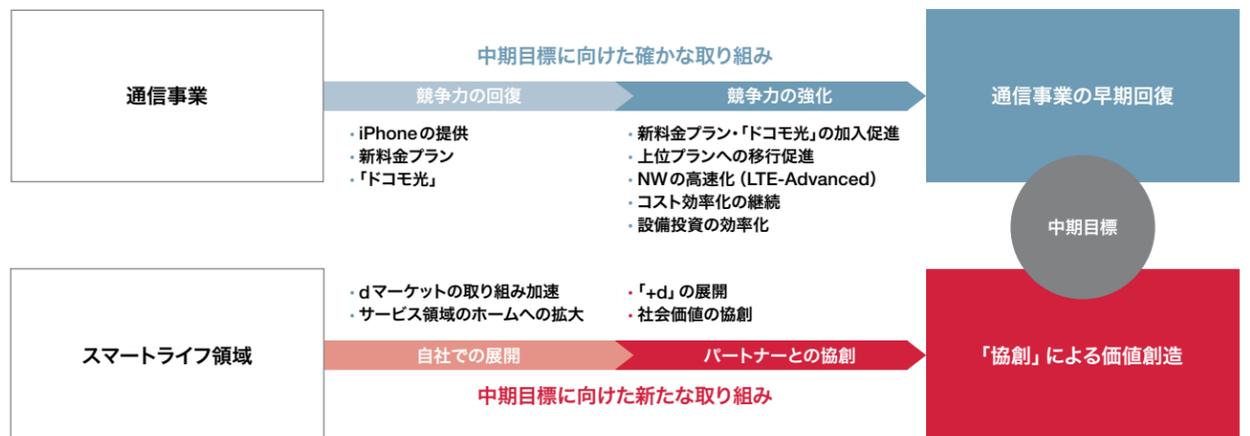
- 既存顧客のリテンションと新規顧客の獲得、及びパケット通信の利用増によって、通信サービス収入の増加を図る
- 設備投資の効率化と構造改革によって、徹底的なコスト効率化を実現する
- ドコモの持つ「見えざる資産」であるビジネスアセットを収益化する

3 中期目標と「新たな取り組み」

「中期ビジョン2015」の成果と課題を土台に、競争ステージの転換をめざし、当社は2015-2017年度の3ヵ年の中期目標として「通信事業の早期回復」と「『協創』による価値創造」を打ち出しました。その実現に向けた戦略が、「通信事業の競争力の強化」と「スマートライフ領域におけるパートナーとの協創」です。

「通信事業の競争力の強化」と「スマートライフ領域におけるパートナーとの協創」です。

中期目標に向けた取り組み



「通信事業の競争力の強化」は、過去3年間の成果と課題を直接的なインプットとして活用するとともに、取り組みを継続・加速し、「2017年度における営業利益8,200億円以上」という目標の達成を確実なものにします。

「スマートライフ領域におけるパートナーとの協創」は、課題として認識していたドコモのビジネスアセットの活用と収益化をめざす、新たな取り組みです。その実現のために、当社は、従来の「付加価値創造企業」から「付加価値協創企業」へと自らを変革することを宣言しました。

「付加価値協創企業」とは何か

これまでの付加価値「創造」から進化し、付加価値「協創」に取り組むことを宣言したドコモ。具体的にどのような付加価値を創出するのか。「協創」とは何を意味するのか。「付加価値協創」のなかでドコモの強みがどのように活かされるのか。サービス創出の第一線に立ち続け、「付加価値協創」を提唱し、主導している取締役常務執行役員経営企画部長の阿佐美弘恭に聞きます。

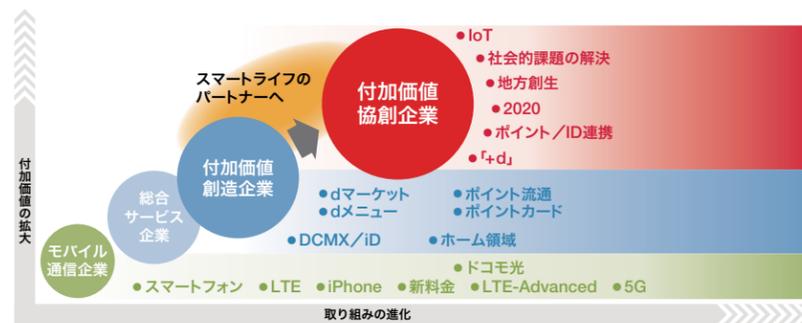
Q ドコモが「付加価値協創企業」をめざす理由は何ですか。株主・投資家が求める企業価値向上という観点で、「付加価値協創企業」は何を実現するのでしょうか。

A パートナーとコラボレーション（協業・協働）することで、当社単独ではなし得ない事業のスケールアップの機会や、これまで手掛けてこなかったジャンルでサービスを創出する機会を獲得することが目的です。背景には、スマートフォンが浸透しお客様のニーズが多様化するなか、パートナーと組むことで新たな価値を提供したい、「スマート

ライフのパートナー」として新たな価値創造を実現したいという思いがあります。

「付加価値協創」は、当社グループの事業の成長と企業価値向上に貢献するものであり、中期目標年度である2017年度には、スマートライフ領域の営業利益1,000億円以上の達成にも必ず寄与します。

コラボレーションによる「付加価値協創企業」へ



Q 「パートナーとのコラボレーション」とは、具体的に何を指すのですか。

A ドコモがこれまで通信事業で培ってきた様々なアセットとパートナーが有するアセットのコラボレーションによりお客様に新たな付加価値を提供すること、この取り組みコンセプトを「+d」といいます。

2015年5月に発表した大手コンビニエンスストアチェーンの株式会社ローソンとのコラボレーションを例にご説明しましょう。

取締役常務執行役員
経営企画部長
光ブロードバンド事業
推進担当

阿佐美 弘恭

この取り組みのカギを握るドコモのアセットはキャッシュレスで簡単に支払いができるDCMX/iDと、ドコモがお客様に対して発行しているロイヤリティポイント¹です。これまで、ポイントはドコモの通信回線やサービスの契約者に対してだけ発行され、使い道も携帯電話端末の購入代金やdマーケットなど、主にドコモが提供するモノやサービスに限られていました。今回の提携により、2015年12月からはローソンでのお買い物時にポイントの獲得やポイントを使ったお支払いができるなど利用範囲が拡大します。また、お買い物をして貯めたポイントを月々の携帯電話利用料金や端末購入代金、dマーケットなどに使うこともできます。ローソンとの「+d」の取り組みでお客様に「お得、簡単、楽しい」を実感していただけることを期待しています。

この「+d」の取り組みはドコモのアセットの「オープン化」ともいえます。ドコモのロイヤリティポイントプログラムのオープン化により利用範囲が拡大され、お客様にとってのポイント利便性がぐっと高まるとともに、ローソンにとってもドコモのポイントを持つお客様の来店増加が期待できます。そして

当社には、ポイントによる商流の活性化を通じてDCMX/iDの利用やdマーケットをはじめとするサービスの利用拡大につなげたいという狙いがあります。

ロイヤリティポイントプログラムとコンビニエンスストアのコラボレーションがお客様に「お得」を提供する一方、ドコモとローソンの両社のビジネス成長にも貢献する、当社が「付加価値協創企業」として追求するコラボレーションの、ひとつの例です。

¹ 現行の「ドコモポイント」。2015年12月からは、「dポイント」に名称変更される。

Q 「+d」による新たなサービスの創出については、ほかにはどのような取り組みがありますか。

A 大手玩具、メーカータカラトミーと共同開発した「OHANAS (オハナス)」²が好例です。「OHANAS」は、タカラトミーが2015年秋に発売を予定している、羊の形をモチーフとしたクラウド型コミュニケーションロボットです。おもちゃの開発・マーケティング力を持つタカラトミーと、「しゃべってコンシェル」で培った自然言語処理技術を持つ当社が、パートナーとしてコラボレーションすることで、親しみやすい外観と手ごろなサイズで、家族と会話するような自然なコミュニケーションができるおもちゃが生まれます。

また、「+d」の大きなテーマである「社会的課題の解決」をめざし、農業・教育・医療分野において、地方自治体とのコラボレーションを進めています。具体的な課題に対応するためには、地方自治体のような、現状をよく理解した現場のパートナーと組むことが有効です。そのようにして成功事例をつく

ることができれば、ほかの自治体などへの展開というスケールアップが期待できます。

² 公式HP <http://www.takaratomy.co.jp/products/omnibot/ohanas/>

OHANAS © TOMY

Q 「+d」での活用が期待されるドコモのアセットには、ロイヤリティポイントや技術のほかにどのようなものがありますか。

A 当社の代表的なアセットのひとつは、課金・決済の仕組みです。日本におけるモバイル通信サービスの契約者のほとんどはポストペイド（後払い）なので、当社とお客様の間には課金・決済の仕組み³があります。6,500万規模の顧客基盤と課金・決済の仕組みは、パートナーから見た当社の魅力として特に重要なアセットです。

当社が自社のサービス展開のためにつくってきたアセットを開放してパートナーとコラボレーションすれば、当社のみならずパートナー企業の市場での差異化にもつながり、協創する付加価値の拡大にもつながる。これが、「+d」がもたらす新たな価値です。

³ P42 事業概況「金融・決済サービス」参照。

Q 「+d」の成長や進捗を評価するための指標は何ですか。

A ビジネスの「取扱高」になると考えています。通信事業においては、私たち自身がモノやサービスを提供して、契約者であるお客様から対価をいただくB to Cのビジネスを行っていますので、事業と売上高がほぼイコールの関係にあります。しかし「+d」では、パートナーと組んで新たなビジネスを創出したり、ポイント流通を拡大したりする、

B to B to Cのビジネスになります。そのなかでは、売上高では私たちのビジネスの成長が見えづらい。クレジットカードビジネスで考えると分かりやすいと思うのですが、クレジットカードサービスを通じて扱う商流全体の方が、手数料として収入計上される額よりも、ビジネスの広がりを捉えるのに適しているという考え方です。

Q 「付加価値協創企業」をめざすことで、将来的にドコモの事業基盤は通信事業ではなくなるのでしょうか。

A 私たちが「付加価値協創企業」としてめざしているのは、通信事業からの転換というわけではなく、通信事業で培ったビジネスアセットを有効活用した「プラスアルファ」のビジネス展開です。「+d」によって、お客様にドコモのサービスを利用していただくための入口を、通信サービス以外にも広げていくのが私たちの狙いです。

例えば、ロイヤリティポイントの利用範囲の拡大に伴うdマーケットの利用増加。あるいは、パートナーが提供するサービスをお客様が購入する際の、当社の課金・決済システムの利用。ドコモといえばモバイル通信、とお客様には認知されていますが、お客様が当社のサービスを利用するようになる入口は通信サービス以外にも広がっています。

実は、当社は既に docomo ID⁴による顧客管理を導入し、dマーケットなど一部サービスのキャリアフリー化を実現しています。つまり、お客様を広く捉える素地は既にできています。

そうして幅広い方々にサービスを提供し、「ドコモはやっばりいいね」と実感していただくことで、新たな回線契約の確保も狙っていきたい。「プラスアルファ」は、通信事業にも貢献するものと考えています。

⁴ ドコモが提供するスマートフォンやパソコン向け各種サービスと、「docomo ログイン」に対応したサイトをご利用の際、本人確認のために必要なIDのこと。通信サービスの契約がなくても取得でき、「キャリアフリー」「デバイスフリー」「OSフリー」「ネットワークフリー」を実現している。2015年12月、「dアカウント」に名称変更予定。



中期目標に至る道
中期目標のその先

Vol. 1

dマーケットのこれまでと、「+d」との連携

スマートライフビジネス本部
コンシューマビジネス推進部長
前田 義晃

自前のサービス提供で、継続的な利用を実現

当社は、「スマートライフのパートナーへ」というビジョンの実現に向け、スマートフォンやタブレットなどで楽しめるdマーケットを通じ、デジタルコンテンツからリアルなモノまで取りそろえ、お客様に直接提供しています。自前のサービス提供にこだわるのは、お客様の実際の反応や行動に関する知見を蓄積することで継続的にサービスの質を高め、繰り返しご利用いただきたいと考えるからです。

ネットビジネスの顧客基盤を拡大するには、サービスの種類を増やすと同時にコンテンツや商品アイテム数を充実させることが重要です。当社は、音楽であればレコード会社、雑誌であれば出版社というように、各ストアの経営に欠かせないパートナーと相互にメリットのある良い関係を築き、この課題をクリアしてきました。



もうひとつ重要なことは、お客様のニーズや嗜好に応じたサービスのパーソナル化です。具体的には、お客様の過去の利用状況などからニーズを推測し、適切なモノやサービスをおすすめする機能を活用してこの課題に取り組んでいます。お客様を理解すれば、より満足していただけるサービスを提供できる。利用満足度の向上は、契約数の積み上げに貢献するだけでなく、効率的に収益を拡大することにもつながります。

こうした取り組みの結果、お客様がdマーケット内に13ある「ストア」を複数巡る割合も高まっています。2015年3月末時点では、月額課金サービスの契約数が約1,188万、dマーケット全体の取扱高が728億円という規模にまで成長しました。

「+d」との相乗効果で、認知度を高める

dマーケットがB to Cのビジネスであるのに対し、「+d」がB to B to Cを志向しているという違いはありますが、2つのビジネスには共通する思想があります。パートナーとの連携が価値創造の基盤となっているという点。そして、「+d」がドコモのアセットを活用してサービスの価値を高めようとしているように、dマーケットも「お客様の反応や行動に関する知見の蓄積」というアセットを活用してサービスを高度化している、ということです。



「+d」の取り組みが本格化するにつれ、dマーケットと「+d」の相乗効果はますます発揮されていくと考えています。ポイントのエコシステムや docomo IDの拡大をdマーケットの成長機会として捉え、貯まったポイントをたくさん使ってもらえる場所にするため、dマーケットの魅力を一層高めます。また、「+d」が注目を集めれば、ドコモの回線契約者以外のお客様に対して当社のサービス全体を訴求する機会になると期待しています。

中期目標に至る道
中期目標のその先

Vol. 2

ドコモだから見える、
「その先」のイノベーション

イノベーション統括部の狙い

当社は、営業を開始した1992年から現在に至るまで、フロントランナーとして最先端のモバイル通信技術とそれらを活用したサービスを世の中に送り出し続けてきました。当社の強力なアセットである技術力で自らイノベーションを起こすためには、技術への深い造詣に加え、マーケットに対する洞察力と他社との組み手を考えるビジネスセンスが求められます。こうした思いから、2014年10月、イノベーション統括部を新設しました。

パートナーシップでイノベーションを生む

私たちのテーマは、オープンイノベーションです。当社が持つ技術的な蓄積をオープンにして、スタートアップ企業をはじめとするパートナーと協業し、新たな価値を創出します。こうしたアプローチは、パートナー「+d」によって「付加価値協創企業」をめざす全社戦略と軌を一にしており、今後勢いが増すものと期待しています。

中長期的には、IoTの普及とAI(人工知能)を使ったサー

執行役員
イノベーション統括部長
栄藤 稔



経営は事業の構築と創造の「二階建て」だと私は考えています。通信サービスが事業基盤である当社においては、「安定・確実」に通信ネットワークを運営することが「一階部分」です。イノベーションは、「二階部分」において事業を創造することなのです。課題を探索・発見し、新たな事業へと結びつける、点をつないで線にできるような人材をイノベーション統括部に集め、社外のパートナーと連携しながら思い切ったイノベーションに挑戦していきたいと考えています。

ビスの広がり、世の中を変える可能性を持ちます。前者に関しては、通信モジュールのプラットフォームの開発と標準化が主戦場となり、後者に関しては基本システムに関わる知的財産の蓄積が、ビジネスの趨勢を決めると見ています。このような技術環境の変化とそこから生まれる事業機会を捉え得るイノベティブな企業であり続けるために、ドコモにおけるオープンイノベーションを推進していきます。

モバイル通信技術の革新

年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代	2020年代		
主な新サービス		DoPa	iモード おサイフケータイ	iコンシェル しゃべってコンシェル	dマーケット		
通信種類	音声中心	音声+データ		高速データ	超高速データ		
通信世代	第1世代	第2世代	第3世代	第3.5世代	第3.9世代	第4世代	第5世代
通信方式	アナログ方式	PDC	W-CDMA	HSPA	LTE	LTE-Advanced	次世代移動通信
最大速度		28.8kbps	384kbps	14Mbps	150Mbps	3Gbps	10Gbps超

中期目標に至る道
中期目標のその先

Vol. 3

「いつか、
あたりまえになることを。」

新ブランドスローガンに込めた思い

2015年6月、当社は新たなブランドスローガン「いつか、あたりまえになることを。」を発表しました。これまでのスローガンは、携帯電話などパーソナルなコミュニケーションを意識したものでしたが、今後は産業分野においてもあらゆるものがネットワークにつながり、「パーソナル」な範囲を超えて通信が広がっていきます。一方で、技術が一層進化しても、ドコモがお客様や社会に提供する価値は、高度で難しい技術が背後にあることを感じさせない、誰もが簡単に使えて便利なものでありたい。新スローガンには、こうした当社の考えが反映されています。

ブランドスローガンの刷新にあたっては、社長をはじめ

プロモーション部長
青谷 宣孝



多数の社員と議論を重ねました。そのなかで浮かび上がったのが、私たちが、未来の暮らしを実現するリーディングカンパニーであると、世の中の人々に改めて気づいていただきたいという思いです。競合との厳しい競争のなかで、先陣を切って革新的なサービスを提供するという、ドコモ本来の躍動感が見えづらくなっているのではないかと。単なる目新しさではなく、真の豊かさをもたらすサービスをお客様に届けることができる、ドコモの価値を改めて問い直そう。そうした声を集約して、新ブランドスローガンは生まれました。

社会的な課題の解決を通じて、企業価値を高める

健康・医療、農業、教育など、ICTの活用が新たな価値を生むと見られる分野はますます広がっています。当社のサービスを通じ、それらの分野における社会的課題を解決することは、中期目標に向けた新たな取り組みの重要な

テーマです。ICTの潜在力を引き出し、リーディングカンパニーだからこそ創出可能な価値を提供することで、当社の企業価値を更に高めていきたいと考えています。

ドコモがめざす将来

