



を考えた場合、異口同音に“安心・安全”が出ました。しかし、それらはベーシックなものです。そこにドコモらしさを加えるものは何か、という議論をしました。その中でやはりドコモが大事にすべきものは“人”でしょうということになりました。5,300万人もいるお客さまをメインに考える仕組みに変えていくということが必要と考えました。例えば、バリアフリー店舗のハーティープラザとか骨伝導の携帯電話など、人を中心に“優しさ”とか“温かさ”を考えることを強めていこうということになりました。」

ー ブランディング戦略が浮上した理由には、携帯電話業界が普及期から成熟期に入ったというライフサイクルの問題も関係していますか？

「今までの過去10何年間、マーケットが大きな成長を遂げる時にとるべき戦略は“普及”、ペネトレーションといわれる方法です。とにかくひとりでも多くの人に“持ってもらう”、“使ってもらおう”というやり方です。だから端末を1円にしようというコストを回収し、収益を出すビジネスモデルになっていました。」

普及期を過ぎ、成熟期に入りつつあることから、“お客さまは誰と考えるか”という原点に戻る必要がありました。」

ー マーケティング戦略の変更、ブランディングに向けてされたことは何でしょうか？

「まず調査です。5,300万人の人がドコモと何らかの契約をし、使っていたんでいます。しかし、必ずしも満足度が高いばかりでないかもしれない。やはり仕方なく使っている人もいて、ドコモが理想とする満足度の分布と調査の結果は異なっていました。これを食い止めなければいけません。そのため既存のお客さまをメインにしたリソース配分の経営戦略に変更し、ブランドロイヤルティをメインに据えたマーケティング戦略をとることにしました。」

ベーシックな顧客満足の点を重視したプロジェクトチームと委員会を作って、25の分科会、100のアイテムを如何にすばやく改善・改革できるかということを始めました。」

ー ドコモの組織改革はどのように行われたのでしょうか？

「縦割りといわれている組織を“お客さま視点”で見直し、一緒になって仕事ができる・連携できる仕組み作りのために、インターナル・ブランディングを行って組織を変えていきました。同時に“Oneドコモ”運動、これは組織をひとつにするともに、お客さまにとって Only One になるという意味を込めたビジョンを作りました。組織改革をやってみると、ドコモの社内に、“熱い人”が非常に多いことに驚きました。その熱さに触れたくて、できる限り各地に足を伸ばしています。しかし、外からはそう見えない・思われていないことを、非常に残念に思っています。」

ー 日本コカ・コーラとドコモは業界が別ですが、俯瞰してみた時に、マーケティングとして共通の“キモ”となる部分がありますか？

「飲料業界と通信業界ではビジネスが全く違います。かたや衝動買いがメインとなる商売、かたやカタログを吟味して契約までするビジネスです。しかし、俯瞰してみたならどちらも B to C です。インフラがあってもそれはツールで、基本的に消費者に対して価値提供をするビジネスです。消費者の価値観とか多様性、今思っていること、悩みとか、ニーズを知らない・駄目だという点は共通しています。ビジネスとは“お客さまは誰？”から始まります。必然的にそこに発生するマーケティングの在り方は基本的には同じです。顕在的なもの、潜在的なものも含め、お客さまがいろいろ悩んでいること、考えていることに答えを出

すというものです。多くの個人のお客さまに対し、ソリューションの価値を提案するビジネスということでは両社は共通しています。」

ー 魚谷さんのブランドについてのお考えをお聞かせください。

「ブランドの持つ効果や価値が落ちてきたとか、テレビ広告などコミュニケーションの持つパワーが、時代とともになくなってきているとかいわれますが、そうは思いません。ブランドやマーケティングを1960年代からずっと重視し続けてきた会社で育ってきて思っていることは、“企業ライフサイクル論みたいなものは、信じません”ということです。プロダクトライフサイクルを考えると30年で企業はこうなる、などと取り沙汰されています。しかし、誕生から120年たったコカ・コーラブランドが、今でも世界で一番価値があるブランドだといわれています。黒い液体は同じで変わりませんが、変えるべきものを変える努力はかなりコンスタントにやっています。ブランド、お客さまにとっての価値、広告やプロモーションなど時代とともにいろいろな形でためまなく進化させ続けています。」

ー 日本コカ・コーラとドコモ、その改革に共通点はありますか？

「どちらも常に革新への取組みを失わないよう努力をしています。普遍性のある価値観に対していつもコンスタントに、“もっとよくしよう、もっとよくしよう、もっとよくしよう”と改革しています。これはアメリカの企業経営者が非常に強く持っている姿勢です。何かプロジェクトをやり遂げた時に“Congratulation! What's next?”と、常に問われます。ここまで来たので、もういいかなと思ったらビジネスは後退します。アメリカには成長への食欲さみたいなものがある、そういう精神がブランドを作っていくものだと思います。」

● おわりに

魚谷氏のお人柄は、スカッと爽やかで、しかも並々ならぬ情熱家であると感じた。この人柄があればこそ、思い切った改革にも社員が喜んでついてくるのだろう。魚谷氏のドコモブランド向上に賭ける熱意と、また改革の具体的な現場が目に見えるような臨場感のある話を伺えたのは、実に貴重な体験だった。“Congratulation! What's Next?”—魚谷氏が教えてくれたこの精神は全てのビジネスや学業において重要なキープレーズであると得心した。最後に今回の貴重な機会実現に尽力して下さった5期生森藤真理さん (NTT docomo)、6期生吉田健太郎さん (同) に、この場を借りて感謝とお礼を申し上げたい。

Profile 魚谷 雅彦 (うおたに まさひこ) ● 1954年 奈良県生まれ、1977年 ライオン株式会社入社、1991年 クラフト・ジャパン株式会社入社 代表取締役副社長就任、1994年 日本コカ・コーラ 取締役副社長就任 コンシューマーマーケティングナショナルブランド担当、2001年 同社代表取締役社長就任、2006年 同社代表取締役会長就任、2007年 7月 NTT docomo 特別顧問就任。同志社大学文学部卒業、米国コロンビア大学ビジネススクール修了 (MBA)。

● 取材を終えて

- ◆ 非常に明るく、パワーを感じさせる人。「君達も元気にいろいろなことにつづかっていきなさい」という無言のメッセージを受けた感じです。(米岡)
- ◆ 魚谷さんの印象は“永遠の青年実業家”。非常に素直でまっすぐで、育ちがいい方であることに感銘を受けました。その気持ちの良さに人がついてくるんだろうなあ。見習いたいです。(小野)
- ◆ コカ・コーラ、ドコモという2つのリーディングカンパニーのトップとして、顧客のニーズをリサーチするマーケティングの重要性を痛感し、会社がどんなに大きくても、顧客一人一人のニーズにあったオンリーワン商品を持つことの大切さを理解させて頂きました。(山浦)
- ◆ 魚谷さんのオーラと大きな器に圧倒されました。私も徳を積まなければ。(菅沼)
- ◆ 魚谷さんは分かりやすく、的確にお話をされる方でした。特に印象に残っている事は、プロジェクトをやり遂げた時にアメリカでは「Congratulation! What's next?」が常にくると話をされていたことです。その精神が日本コカ・コーラとドコモの戦略に強く生きていと感じました。(酒向)
- ◆ 情熱と客観的な冷静さ、やわらかさとしたたかさ。相反する2つの力がぶつかるにパワーを増す。そんな大きさを感じました。社員の方を語る時の、なんともいえない温かいまなざしに、基本は人という信念を感じ心被打られました。(原島)



(後列左から) 原島、酒向、菅沼、米岡、吉田
(前列) 山浦、魚谷氏、小野