



Biz Com

Contents	
●Business Now! 魚谷 雅彦 氏インタビュー	1-2
●ビジネスシミュレーショングループ紹介	3-6
●ビジネススクリエーター研究会設立/ 著書紹介	7
●「BD立教会」設立から1年経ちました/ 懇談会記事/夏合宿/編集後記	8

<http://www.rikkyo.ac.jp/sindaigakuin/bizsite/bizcom/index.html>

Coca-Cola 日本コカ・コーラ(株) 取締役会長
(株)エヌ・ティ・ティドコモ 特別顧問
うお たに まさ ひこ
魚谷 雅彦氏 docomo

「お客さまは誰?」があらゆるビジネスの始点!
～基本は「消費者のインサイト」にあり～

世界で最もブランド価値が高いと評価されるコカ・コーラ社。その日本法人である日本コカ・コーラ社の会長魚谷雅彦氏が、07年7月、在職のままドコモの特別顧問に就任した。シェアの50%以上を占めながら、当時「一人負け」といわれていたドコモをサポート。08年4月には「新ドコモ宣言」を発表し、矢継ぎ早な改革を達成させた。その卓越したマーケティング力、コミュニケーション力、そして実行力についてお話をおうかがいした。

(記事:米岡、小野、山浦、菅沼、酒向、原島)

— 日本コカ・コーラ社の会長でありながら、なぜドコモの特別顧問就任の打診が来たのでしょうか? また、なぜそれを受けられたのでしょうか?

「本当に不思議ですね。その件については、もうすぐ本に書こうかと考えていた所です(笑)。理由は3つあります。ひとつめは、もともとドコモとコカ・コーラは業務提携をして、共同でマーケティングを行っていたという経緯ですね。それが何かというCモード自販機、ドコモの「おサイフケータイ」で買える自販機です。

コカ・コーラは日本で50年の歴史があり、日本ではマス・マーケティングの世界で規模ベースにおいて一番成功した例だと言われています。例えばコカ・コーラは一日のべ4,500万人の方と何かしらの接点を持っています。しかしその方たちの顔は見えません。それは大きな問題ではないかと思った時、ドコモに「おサイフケータイ」が出来ました。既にフィンランドでは、ノキアが自販機の買い物を携帯電話で可能にしていた。そこで、同じ仕組みを導入すれば、キャッシュレスで、しかも同時に情報をデータベース化出来る事に気づきました。最大規模のマス・マーケティングから、最大のデータベース化が出来、One to Oneマーケティングに繋がれるのです。」

— ご自身でドコモにプロモートにいかれたとか?

「はい、当時、副社長だったんですが、率先して業務提携を進めました。これがドコモとの接点の始まりですね。

ふたつめの理由は、ドコモがもっとグローバルに成長し、発展して欲しい。そして、それを広

げたいという気持ちです。多い時は年間16回もアメリカ出張していたのですが、出張時には別の携帯電話(ボーダフォン)を持たされる。なぜドコモがそのまま海外で利用できないのだろう、なぜドコモほどの規模の企業がもっとグローバル化しないのか、と時々疑問に思っていました。また、一経済人として悔しいとも感じていました。

そして最後の理由は、中村社長のお人柄と「ドコモを変える!」という強い意志に共感したことだといえます。ドコモには、外部有識者による経営アドバイザリーボードという組織があります。そこでブランディングの重要性が問われた時、業務提携しているという理由で、私にアドバイスを欲しいとお話があり、当時の中村社長にお目にかかりました。NTTグループと聞くと堅いイメージもあり、目上の方ということもあって、正直、緊張もありましたが(笑)、「魚谷さん、ブランドでは悩んでるんだよ。何とかしたいんだよ!」と初対面にも関わらず非常にざっばらんにお話いただきました。何度かお会いするうちに、マーケティングを行う過程でのドコモのプロセスに大きなギャップを感じるようになりました。」

— 具体的にはどのようなことだったのでしょうか?

「組織図からしてマーケティング志向の会社とは違う!とまず感じました。ドコモには消費者インサイトやトレンドを調べる調査部がありませんでした。これは誰かが、ドコモの中に入り込んで、会社全体を戦略的マーケティング志向に変えていかなければいけない、大変な力仕事です。しかし、中村社長が「どうしても、やるんだ」という強い決意を示められたので、「やるんだったら気合を

入れてやる」ということで、アトランタのコカ・コーラ本社に掛け合って了解をもらい、週3日程ドコモに来ることにしました。」

— 実際にドコモに入られてみて、どう感じましたか?

「社員のポテンシャルが高いことですね。入る前は硬直的・官僚的な社員が多いという印象を持っていました。ある雑誌に「ドコモの社員が初めて現場に行った。すごい変化だ」とあったのを読んで、ドコモは高い所から指示だけしていると思っていました。ところが、実態は代理店営業もしているし、ショップで応援もしている。まじめで、危機意識も問題意識も非常に高い。この人たちが本気になって会社を変えようと思ったらドコモは変わると思いました。」

— ドコモに入って最初にどんなことをされましたか?

「経営陣も進んで問題意識を受け入れようという前向きな姿勢がありました。そこで最初に「そもそもドコモのビジネスとは何か?」、「今後ドコモをどうしたい」というビジョンを一度きちんと作ろうということになりました。社員もそれをすぐ求めていました。白紙の紙を用意して15分間で、本当に今から取り組むべきは何かというドメインを経営陣に書いてもらうところから始めました」

— その結果、ドメインはどういう方向に決まりましたか?

「まず出てきたのは「インフラ」なんです。国家のインフラを作っていたのですから、誇りを持っている部分です。それからブランドのパーソナリティ