

## お客様とのサービス共創を目指す「みんなのドコモ研究室」

携帯電話事業者間での競争の激化を背景に、「みんなのドコモ研究室」ではお客様の潜在ニーズを掘り起こし新たな価値を創造することを模索し、公開実験を通して潜在ニーズの調査を行いサービスの共創を目指す。

サービス&ソリューション  
開発部

すみや てつお すぎお のぶゆき  
住谷 哲夫 杉尾 信行  
とりやま こういち おおの ともよし  
鳥山 浩一 大野 友義

### 1. まえがき

携帯電話の国内市場は、移動端末の人口普及率が年々増加していることにより成熟しつつある。さらに、新規事業者の参入やMNP (Mobile Number Portability)<sup>\*1</sup>の開始により、競合会社間での競争が激化しているため、各携帯電話事業者は、既存の通信ビジネス以外で新たな価値を創出し、収益源を得るべく模索している。

昨今の市場に注目すると、ライフスタイルや価値観の多様化によりお客様の顕在化されたニーズは細分化されている。そのため、個々の顕在ニーズを満たすサービスや製品の市場は小さくなり、顕在ニーズに基づくサービス・製品開発では新たな収益源を創出することが難しくなっている。例えば、ゲーム市場では1997年に市場規模のピークを迎えて以来、個別のニーズに対応するためゲーム内容の複雑化やゲームジャンルの細分化が進み、各ゲームソフトウ

ェア・ハードウェアの売上が減少し全体の市場規模も年々縮小している状況にあった。

既存の枠を超え新たな価値を創出し収益源を得るためには、細分化されている顕在ニーズではなく、お客様が潜在的にもっているニーズを満たすサービスや製品を世に出す必要がある。任天堂はゲームを直感で簡単に楽しみたいという潜在ニーズを満たすNintendo DS<sup>®\*2</sup>やWii<sup>®\*3</sup>を提供することで、ゲームのソフトウェア・ハードウェアの売上を大幅に伸ばし、低迷していたゲーム市場全体の規模を向上させた。

C.クリスティンセン氏は、お客様の要求をそのままの形で受けて製品開発を行っても、新規市場を創造するようなイノベーションは生まれないと結論付けている[1]。つまり、従来のようにお客様の声やインタビュー結果からニーズを分析すれば顕在ニーズを発見することはできるが、お客様の潜在ニーズはお客様自身が気付いていないニーズであることか

ら、直接引き出すことはできない。ライフスタイルや価値観が多様化している昨今のお客様であればなおさらである。そこで、従来では行われていなかった、潜在ニーズに基づく新たなサービス開発の枠組みが必要とされている。

2008年4月より公開されている「みんなのドコモ研究室」では、お客様に問いかけ、フィードバックを得て潜在ニーズを引き出し、その結果を開発に反映していく取組みを実施している。この取組みを通して新たなサービス開発の枠組みを確立し、潜在ニーズを満たすサービスを創造する。

本稿では、サービス開発における新たな枠組みの必要性について述べ、枠組みの概要について解説する。さらに、具体的な施策として取り組んでいる「みんなのドコモ研究室」の概要や今後の発展について解説する。

\*1 MNP：契約している携帯電話事業者を変更しても、同一電話番号を継続して利用できるサービス。

\*2 Nintendo DS<sup>®</sup>：任天堂(株)の登録商標。

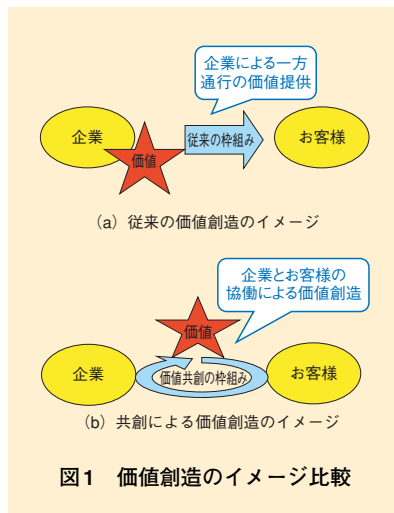
\*3 Wii<sup>®</sup>：任天堂(株)の登録商標。

## 2. 新たな価値創造の枠組み「共創」

新たな価値創造の枠組みには、従来のマーケティングを代表とする企業を中心とする価値創造の枠組みとは異なる考え方が求められる（図1(a)）。C.K.プラハード氏は、従来の価値創造の枠組みに変わる考え方として、共創の重要性を指摘している[2]。

共創とは従来のように企業からお客様へ、またはお客様から企業へ一方的に働きかけるのではなく、企業とお客様が協働して共に価値を創造することである。共創の枠組みにおいては、企業がコンセプトを具体化させて試作したものをお客様に提示して反応や意見を集め、それらを試作品に反映させる。お客様が企画の段階から参加できる枠組みを用意することで、潜在ニーズを顕在化させ具現化して取り込み、新たな価値を創造する（図1(b)）。

前述のとおり、潜在ニーズはお客



様も気付いていないニーズであり、潜在ニーズを狙ったサービスは当たれば高付加価値が期待される。しかし、お客様に受け入れられるかどうかの判断は「使える」「便利」という合理的な判断ではなく「面白い」「好き」という感性に依存する判断になりやすいため、不確実性が非常に高く商用にはリスクが伴う[3]。共創の枠組みでは、お客様が企画の段階から入り込み協働することでこの不確実性を排除する。例えば、ヤマハ株式会社は自社で開設した「ミュージックイークラブ<sup>®\*4</sup>」という音楽ポータルサイトを通じて商品の企画案を公開し、お客様からコメントを得て開発にフィードバックするという取組みを行い「光るギター<sup>®\*5</sup>」や「歌うトランペット」などのヒット商品を開発することができた。

共創の枠組みを用いれば商用に向けた不確実性の排除だけではなく、価値を増幅させることも可能である。商品をリリース後に開発者が全く想定していなかった新たな使い方をお客様が生み出すことがあり、それを製品にフィードバックさせることで新たな価値が生まれる。例えば、日清食品はシーフードヌードル<sup>®\*6</sup>をホットミルクで作るというお客様の行動からヒントを得て、「ミルクシーフードヌードル」という製品を開発しヒットさせた。共創の枠組みでは企業とお客様が密に連携するため、このようなお客様の新たな使い方に対するフィードバックが得やすくなる。

近年、共創の取組みは増加してお

り、紹介した事例以外にも共創を目指す企業は増えている。NTTにおいても、次世代ネットワーク「NGN (Next Generation Network)<sup>\*7</sup>」でインターネットの柔軟性・拡張性と固定電話網の信頼性・安定性を併せもつ情報環境を提供するだけでなく、「NGN」上での新規ビジネスの創造を支援する「次世代サービス共創フォーラム」を設立している。このフォーラムでの活動を通して、意欲的な企業や個人の活動およびコラボレーションを促進することを目指している。このように、新しい価値を生むためには共創という考え方が重要となってきている。

## 3. 共創に向けた枠組み

お客様とのサービス共創のための枠組みの概要を図2に示す。枠組みの機能として、試作サービスを提供し、お客様や関連企業と密に連携してフィードバックを得ることで、潜在ニーズを満たすサービスを共創する。また、ドコモが研究開発した技術を積極的に発信することで、ドコモの先進性のアピールと未来のサービスや技術の方向性をお客様と共創する。

### (1) 試作サービス提供

試作サービス提供部門が未来ビジョン（ドコモが考える携帯電話の未来像）に基づき試作したサービスを、申込みがあったお客様に提供する。お客様はそれに対して自由な意見を述べ議論をすることができ、その中から有意義な意見を抽出する。その結果から潜在ニーズの分析や将

\*4 ミュージックイークラブ<sup>®</sup>：ヤマハ(株)の登録商標。  
 \*5 光るギター<sup>®</sup>：ヤマハ(株)の登録商標。  
 \*6 シーフードヌードル<sup>®</sup>：「CUP NOODLE シーフードヌードル<sup>®</sup>」は日清食品(株)の登録商標。

\*7 NGN：従来の電話網がもつ信頼性・安定性を確保しながら、IPネットワークの柔軟性・経済性を備えた、次世代の情報通信ネットワーク。

来的な市場性の調査を行う。分析結果を基に試作サービスの改良を進め将来的なサービスの方向性を定める。これを繰り返すことにより、ドコモとお客様とで方向性を共有できる。また、社外関連企業の外部技術の取込みも行い、将来的なサービスの方向性に沿った有望な外部技術に関しては、サービスへの具現化を進める。

(2)技術情報発信

ドコモが研究開発した未来ビジョンの実現を支える新規技術について解説するだけでなく、技術を利用したサービスイメージをお客様が理解しやすいように可視化もしくは体感できる形にして紹介し、将来像を積極的に発信し、お客様の意見からフィードバックを得て、その分析結果を基に、新規技術のサービスへの落としこみや技術の方向性を検証する。

これまで述べてきたような新規枠組みを設けることにより、サービス企画の段階からお客様の評価を得ることができ、前述のようなお客様と

のサービス共創が可能となる。さらには、最新技術の積極的発信による先進イメージの向上や、多くの事業分野における関連企業との連携などアウトコミュニケーションの強化、ドコモ社内各部門からのさまざまなバックグラウンドに基づくアイデア発信とフィードバック結果の共有によるインナーコミュニケーションの強化により、広い分野においてお客様の潜在ニーズを満たすサービスの創造が可能となる。

## 4. 「みんなのドコモ研究室」における取組み

### 4.1 「みんなのドコモ研究室」概要

みんなのドコモ研究室は、新しい価値を生むためにお客様とのサービス共創を目指し、ドコモが研究開発した近未来サービスと最新技術の情報を発信する実験サイトである。ドコモが描く携帯電話の未来像をお客様と共有し、共感し、それに対する意見や提案を得ることで未来のサービスを共に創造することを目的とし

ている。サイトイメージを図3に示す。

### 4.2 近未来サービス概要

(1)ココ輪

「ココ輪<sup>TM\*8</sup>」は、モバイルの携帯性やリアルタイム性を活かし、その場で思ったことを書き込んだり、場所やモノに関する口コミ情報などをその場で調べることを可能にする。地図と位置情報を利用したお客様からの情報発信型サービスである。将来的には、地図上にテキスト情報や画像・動画の投稿をするだけでなく、リアル空間に付箋を貼り付けるように情報を投稿し、カメラやHMD (Head Mounted Display)<sup>\*9</sup>などを通して閲覧するというリアルとバーチャルの世界を融合させるサービスを目指す(図4)。

(2)思い出フレーム

「思い出フレーム<sup>TM\*10</sup>」は家族の絆をテーマにした、簡単かつさりげないインターフェースによるフォトコミュニケーションサービスである。記録した思い出を簡単に共有できる

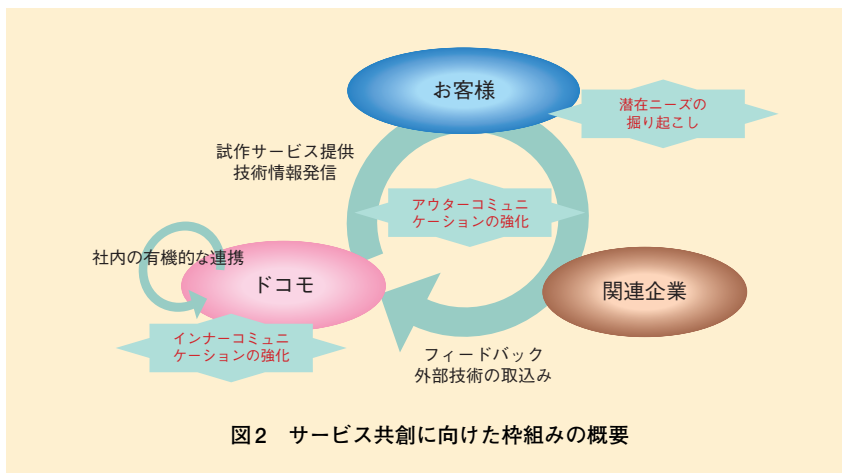


図2 サービス共創に向けた枠組みの概要



図3 「みんなのドコモ研究室」サイトイメージ

\*8 ココ輪<sup>TM</sup>：(株)NTTドコモの商標。  
 \*9 HMD：頭部に装着するディスプレイ装置であり、頭部に装着すると目のすぐ前に画面がセットされる。単に画像を表示するだけでなく、左右で異なる映像を出し立体感を表現するものや、頭の移動に応

じて映像を出し仮想空間のような視界を提供するなど、バーチャルリアリティのための装置としても利用される。  
 \*10 思い出フレーム<sup>TM</sup>：(株)NTTドコモの商標。



もので、年配の方でも電源コードを差し込むだけで簡単に移動端末から送信した写真を見ることができ、遠く離れて暮らす家族との結びつきをより深められる新しいコミュニケーションサービスを実現する。将来的には写真だけでなく、一生を通じて経験する数限りない思い出を記録して共有し、さらにはPCや移動端末などの複雑なデバイスを触らずに環境音楽のように生活空間にさりげなく思い出を溢れさせるようなサービスを目指す(図5)。



図4 「ココ輪」将来像イメージ

### 4.3 実施状況

2008年4月よりみんなのドコモ研究室を通して「ココ輪」, 「思い出フレーム」の実験を行い、サービスの評価結果を現在分析中である。お客様を対象にした実験の前に事前検証として社内イントラサイトで行った社内実験では、「思い出フレーム」のサービスコンセプトはおおむね受け入れられ、評価を得た。また、大きなディスプレイに映して結婚式で用いたり、社員間のコミュニケーションツールとして使うなど、開発側で想定していない新しい使い方の提案を数多く得た。

## 5. あとがき

携帯電話事業者間での競争の激化を背景に、お客様の潜在ニーズを掘り起し、新たな価値を提供することの必要性と、公開実験を通して潜在ニーズの調査を行い、新たな価値の創造を目指す「みんなのドコモ研究



図5 「思い出フレーム」将来像イメージ

室」の概要および提供したサービス内容について述べた。今後は、近未来サービスの提供および技術情報の発信を4半期に数件更新し、お客様からのフィードバックを得たサービスに関しては随時改良を加える。また、内部技術だけではなく外部技術も取込み、ドコモ・お客様・関連企業の3者間でのサービス共創を進めていく。

### 文献

- [1] C.クリスティンセン：“イノベーションのジレンマ,” 翔泳社, 2001.
- [2] C.K.プラハード, ベンカト・ラマスワミ：“価値共創の未来へ,” ランダムハウス講談社, 2004.
- [3] 五月女 政義, 郡司 倫久：“Co-Creationの経営戦略,” 三菱総研倶楽部, Vol.15, No.2, pp.32-35, Feb.2008.