

## 社長インタビュー

>> 山田新社長に聞くドコモの新たな戦略

# Q&A



代表取締役社長  
山田 隆持

### 「変革とチャレンジ」ー

新たな事業戦略のもと、ドコモは変わります。5,300万人のお客様一人ひとりの期待を受け止め、その期待にしっかりと応えていくことを掲げた変革ビジョン「新ドコモ宣言」の実現を確かなものとするのが私の責任です。また、ドコモの持つ先進性を活かし、新たな価値創造にも積極的にチャレンジしていきます。

### 新ドコモ宣言

1. ブランドを磨きなおし、お客さまとの絆を深めます。
2. お客さまの声をしっかり受け止め、その期待を上回る会社に変わります。
3. イノベーションを起こし続け、世界から高い評価を得られる企業を目指します。
4. 生き活きとした人材で溢れ、同じ夢に向かってチャレンジし続ける集団となります。

■ 経営方針

Q

ドコモは、昨年、新たなビジネスモデルを導入したほか、2008年4月には、新ブランド戦略を公表するなど、創業以来の事業モデルの見直しを進めています。こうした取り組みの背景とその狙いをお聞かせください。

A

成長期の新規顧客獲得を重視した体制から、市場の成熟化に見合った、既存のお客様との関係を深めることに重点を置いた事業体制に転換しました。これは将来にわたって持続的な成長を続けるために必要な変革だと考えています。

携帯電話事業者の成長は、従来、新規顧客の獲得がもたらす収益増によるものが大きく、これまで、ドコモは、年間数千億円規模の費用を店頭での携帯電話価格の値引きのために負担していました。新規契約数が順調に拡大してきた市場の成長期においては、このような手法に合理性がありました。

ところが、市場の成熟化が進んだ現在、新規契約の獲得による成長には限界があります。また、これから開拓するお客様は、携帯電話の利用頻度がそれほど高くないと考えられますので、新規顧客の獲得に重きを置いた従来の事業運営のあり方は、もはや現在の市場環境に適さなくなっていました。

このような認識のもと、ドコモは、マーケティング戦略を根本から見直すこととし、事業ドメインや顧客ターゲット、市場ポジショニングの再定義を行いました。今後、ドコモが持続的に成長を果たしていくためには、ドコモはどのような会社であるべきで、大切にすべきお客様は誰か、また、ドコモはそうしたお客様にどのような価値を提供するのか、といったことを徹底して議論したのです。

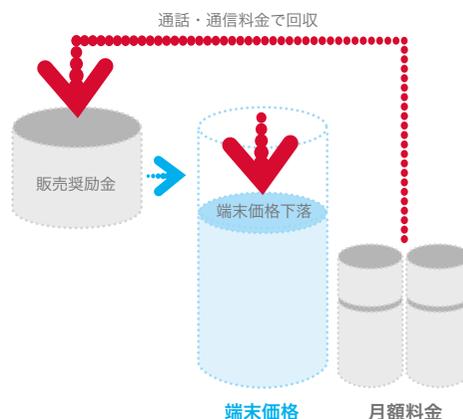
その結果、ドコモの成長への道筋は、既にご契約いただいているお客様と長期的な関係を構築し、お客様の生活との結びつきをより深めていくことにあるという結論に至りました。戦略の軸足をこれまでの新規のお客様の獲得から、既にご契約いただいているお客様との関係強化へと大きく移したわけです。

戦略を事業として具体化するにあたり、2つの新しい制度を導入しました。一つは、お客様に2年間のご利用をお約束いただく代わりに基本料を値下げする新割引サービスの導入で、これはお客様との取引関係の長期化を促す役割があります。

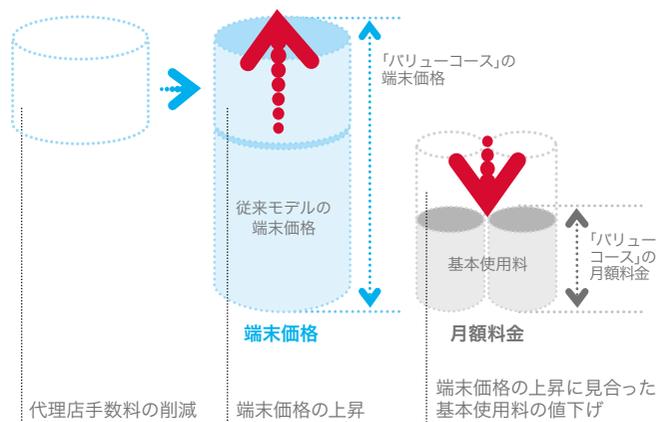
もう一つは、新たな販売モデルの導入で、ドコモが端末代金を一部負担することによって、新規顧客の獲得を促していた創業以来の販売制度を見直したものです。

また、2008年4月には、「新ドコモ宣言」を発表しました。これは、新しい戦略のもとでの、変革に向けた私たちの強い決意を凝縮したものです。この宣言でお約束したことを一つひとつ着実に実行に移していくことこそ、お客様から永続的かつ優先的に選択され、そして愛される企業になるために必須の取り組みであると信じています。ブランドの刷新は、単なるロゴの変更ではありません。それは、市場環境の変化に対応するために、事業運営のあり方を根本から見直すという決意を示すものです。私自身、新しいドコモブランドでの事業の成否に、ドコモの社運がかかっているという強い覚悟で取り組んでいます。

従来の端末販売モデル



新たな端末販売モデル—バリューコース



Q

新たなビジネスモデル導入後の経過をお聞かせください。契約純増数の獲得という面では十分な成果が出ていないようにも見えますが、この状況をどのようにお考えですか。

A

解約率の低下という形で、新たなビジネスモデル導入の成果は着実に表れてきています。

まず、私がおっしゃりたいのは、成熟化が進んだ現在の市場環境において契約純増数の獲得が経営に与える影響は、従来と比較すると小さくなったということです。先ほどお話したとおり、開拓できる新規市場の規模には限りがあるということに加え、今後、新たにご契約いただくお客様は、携帯電話の利用頻度が比較的低いことが予想されることから、新規のお客様獲得による経営への影響はそれほど大きくありません。そのため現在の市場環境においては、既存のお客様にご満足いただき良好な関係を構築できているかを図る指標、つまり、解約率が契約純増数よりも大きな意味を持つと考えています。

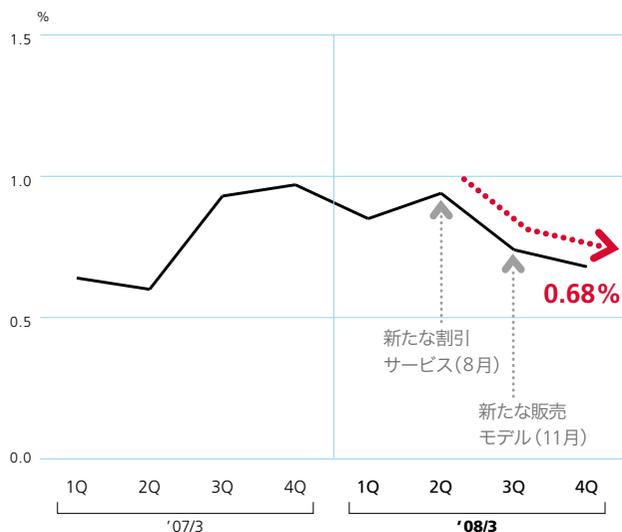


新たなビジネスモデルの導入後、ドコモのお客様の解約率は着実な低下傾向を示しています。2008年3月期第4四半期(1月～3月)の解約率は0.68%にまで低下し、2008年4月以降も更に低下傾向を示すなど、新たなビジネスモデルは着実に成果をあげています。何よりもご理解いただきたいのは、新たなビジネスモデルの最大の目的は、5,300万人というドコモの既存のお客様に、より長くドコモのサービスをご利用いただくことにあるということです。

既存のお客様に十分ご満足いただき、ドコモのサービスを長く、そして深く、ご利用いただくことが、中長期的には当社のブランド価値の向上をもたらす、それによって、現在、ドコモをご利用いただいていない方にもドコモのお客様になっていただけるものと考えています。そのためにも、まずは、今のドコモのお客様にご愛顧いただけるよう全力を投じていきたいと考えています。

新たなビジネスモデル導入後、顕著に低下傾向を見せる解約率

各年3月31日に終了した会計年度



Q

新たなビジネスモデルの導入は、今後、ドコモの利益水準にどのようなインパクトを与えていくと考えていますか。

A

新たな端末販売モデルには、一時的な利益の押し上げ効果があり、2009年3月期が増益効果のピークになると予想しています。新たな割引サービスは、累積的加入者の増加とともに影響額は増大しますが、影響の拡大幅は徐々に小さくなります。

新ビジネスモデルの2つの柱のうち、まず新たな端末販売モデルの影響をご説明します。新たな端末販売モデルの「バリューコース」には、利益水準に影響する二つの要素が含まれ、ドコモの利益に対して相反する影響を与えます。一つは、これまで携帯電話販売時に代理店に支払っていた販売奨励金を削減することによる増益効果です。これは、お客様が従来の販売モデルから新たな端末販売モデルに移行した場合に代理店にお支払していた販売奨励金の支払がなくなるため、お客様が端末を購入した期の営業利益を一時的に押し上げるという効果です。もう一つは、端末を適正な価格でお買い上げいただいたお客様に対して基本料が安い「バリュープラン」を適用することによるマイナスの影響です。

従来の端末販売モデルから新たな端末販売モデルへの移行が最大になると予想される2009年3月期は、新たな端末販売モデルによる増益効果がピークになると予想しています。2010年3月期以降は、新たな端末販売モデルの普及に伴って、従来の端末販売モデルから新たな端末販売モデルへ移行するお客様が減少していくことになるため、販売奨励金削減による一時的な利益押し上げ効果は徐々に薄れていくと予想しています。

次に新たな割引サービスの影響をご説明します。2007年8月より提供を開始した「ファミ割MAX50」等の新たな割引サービスは、2009年3月期の利益水準に非常に大きなインパクトを与えていると考えています。2010年3月期以降については、新たな割引サービスの累積契約数は増加していくことが見込まれるものの、サービスの普及により増加率が低下することに加え、新たな割引サービスが適用されなくても基本料50%割引を提供する契約期間10年超のお客様が増加することにより、新たな割引サービスによる影響の拡大幅額は少しずつ減少していくと予想しています。



Q

事業運営体制の面でも、地域ドコモ8社を統合し、一社化を実施しましたが、その狙いをもう少し詳しく教えてください。

A

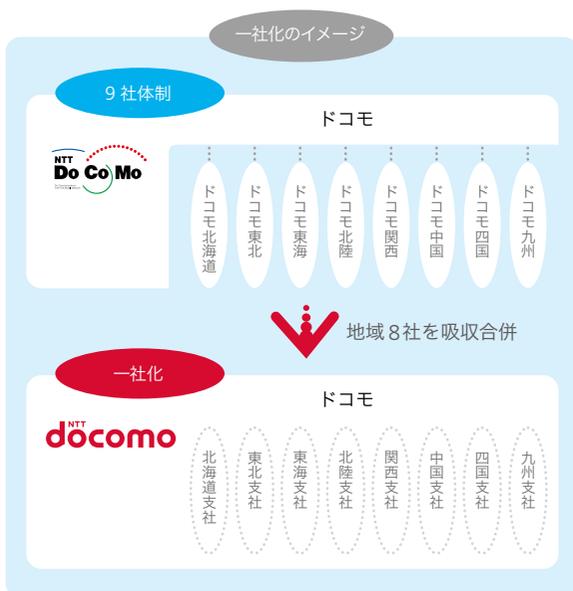
お客様へのサービス品質の向上と経営の効率化などがその目的です。

日本の携帯電話市場が急成長していた時代には、地域ごとの状況に応じた販売施策の展開やサービスエリアの整備を行うことに適していたため、当社はこれまで9社体制で事業運営を行ってきました。しかし、市場の成熟化が進み、競争環境が変化していくなか、お客様や株主の皆様への期待に応えていくためには、より一層のお客様サービスの充実や意思決定の迅速化・経営の効率化が必要になってまいりました。そのため、2008年7月に地域ドコモ8社を当社へ統合するドコモ一社化を実施したわけです。

まず、経営効率化の観点で言えば、従来の9社体制では会社ごとに設けていた電話受付センターなどのサービス拠点及びスタッフ部門を集約することや、複雑化していた意思決定プロセスを簡素化すること等でコスト削減や意思決定の迅速化を図っていきます。

また、先ほどお話ししたブランド戦略の観点からも、一社化は重要な意味を持っています。一社体制となった新しいドコモでは、人員配置の最適化などによりあらゆるお客様接点を強化するとともに、これまで地域単位で実施してきた販売、プロモーション、エリア拡充、お客様対応等を見直すことによって、サービス品質の一層の充実を実現することが可能となります。ブランドとはドコモのアイデンティティであるとともに、お客様に提供する価値や品質のお約束でもあります。一社化し、全国で提供するサービスの均質化を図ることは、ドコモの新しい事業戦略の遂行に不可欠な要素です。

### グループフォーメーション



#### 主な取り組み・効果

##### サービス品質の統一・充実

- ⇒ 販売、プロモーション、エリア品質

##### 業務集約センターの最適化

- ⇒ 営業・アフターサービス業務  
(電話受付センター、料金センター、故障受付等)
- ⇒ 管理・共通業務(決算・給与事務等)
- ⇒ 集中発注・在庫管理システムによる在庫削減

##### グループ経営の迅速化・効率化

- ⇒ 意思決定プロセスの簡素化
- ⇒ 社内業務システムの集約・最適化

## Q

市場の成熟化により収益の成長が不透明になるなか、相対的にコスト削減の重要性が高まっています。ドコモは、コスト削減に向けて、どのような取り組みを進めているのでしょうか。

## A

通信ネットワーク構築に関する費用の削減、代理店手数料費用の削減など、徹底したコスト管理を推進し、収益性を高めています。

2008年3月期の減価償却費は7,764億円となっており、これだけで営業費用全体の約20%を占めていることが示すとおり、ネットワークの維持・構築に係るコストがドコモの営業費用の大きな割合を占めています。そのため、ネットワークのIP化や基地局回線の自社化、更には物品調達価格の低減や設計・工事の工夫など地道な取り組みを継続することで、通信ネットワーク構築に係るコストの低減を図っていきます。また、2007年3月期までに「FOMA」ネットワークの面的な拡大が概ね完了したことから、設備投資の水準は今後数年、低減傾向が続くと予想しています。2008年3月期の設備投資額は、2007年3月期の9,344億円から1,757億円減少し、7,587億円となりましたが、2009年3月期の設備投資額は更に7,190億円へと減少する見込みです。副社長時代、私自身がネットワークコスト削減プロジェクトリーダーとしてプロジェクトを推進し、基地局あたりの回線コストを2008年3月期は前年度比25%削減しました。この分野でのコスト削減については、ドコモの収益性への影響も大きいことから、引き続き注力していきます。

数千億円にも上る端末販売価格の値引き費用も、ドコモの営業費用の大きな構成要素です。先ほどお話しした新たな端末販売モデルにより、ドコモがお客様の端末購入代金を一部負担していた従来の制度を改めたことから、今後、お客様の端末買い替えサイクルは長期化し、端末販売台数は減少すると予想しています。この影響により、端末販売価格の値引きにかかる費用は減少するものと考えています。また、新たな端末販売モデルの導入にあたって、端末価格の急激な高騰で市場が混乱することを懸念したことから、お客様の端末購入金額の助成を「ダイレクト割」という形で一部維持していますが、これについても将来的には廃止を検討しています。今後、収益性の向上に大きく寄与する取り組みであると考えています。

Q

今後の成長を支える、ドコモの「強み」は何であるとお考えでしょうか。

A

**ネットワークにおける優位性が今後の事業展開において重要になります。高品質のネットワークは、お客様へのサービス提供の前提であり、成長に向けた取り組みの基盤です。また、その構築には長い時間と多額の資金を要することから、中長期にわたる競争優位の源泉となると考えています。**

繰り返しになりますが、ドコモは、お客様のニーズに的確に答えていくことで、お客様との満足度を高めていくことを事業の基本方針に据えました。高品質のネットワークの構築は事業の目標そのものではありませんが、お客様のニーズに答えていくための必要条件であると考えています。例えば、近年、モバイル環境で動画コンテンツを楽しみたいというニーズが高まっていますが、こうしたお客様の声に答えていくためには、爆発的に増加するトラフィックに対応できるネットワーク設備が必要となります。ドコモは、最新の「906i」シリーズの発売にあわせて、動画コンテンツの本格普及に向けたサービス展開を開始しましたが、ネットワークにおけるドコモの強みは、提供するサービスのなかに既に現れ始めています。

携帯電話は今後も進化を続けます。携帯電話そのものが進化を遂げることはもちろんですが、イノベーションによって携帯電話と様々なものが融合することで新しいサービスが登場し、人びとの生活をより便利で快適なものに変えると考えています。ドコモは、携帯電話を「電話」の領域を超えて発展させ、お客様のニーズに応える新たな価値や利便性を提供することで更なる成長を実現しようとしています。そのためには、ネットワークの更なる高度化・高速化が不可欠です。



次世代の携帯電話では、ドコモが3Gで採用しているW-CDMA方式を発展させたSuper 3G(LTE)が世界の主流となりつつあり、ドコモも2009年のSuper 3G開発完了に向けて、成果を上げています。Super 3Gの国際標準仕様の決定においては、ドコモが主導的な役割を果たしたため、ドコモは、この通信方式についての習熟度が高く、Super 3Gに関しては、世界の先頭集団にいると自負しています。サービス展開については、需要動向を見極めながらということになりますが、Super 3GはW-CDMA方式の延長線上にある技術であることから、Super 3Gのネットワーク構築にあたって、既存のW-CDMA方式の設備を一部共用でき、設備投資を抑えることができます。また、高速通信への需要が高いエリアはSuper 3G、そうでないエリアはW-CDMAでカバーするといった柔軟な対応もできることから、コスト効率的にネットワーク構築を進めることが可能です。

こうしたネットワーク上の競争優位を構築するには、長い時間と多額の資金を要します。将来を見据えて高品質のネットワークを構築し続けるための取り組みを継続しているドコモは、他社に対して模倣困難な比較優位を獲得し、その上で、中長期的にわたって、サービスの差別化など競争上の優位性を維持できるものと考えています。

## ■ 株主還元

Q

株主還元に対する考え方を聞かせてください。

A

**安定的な配当の維持と弾力的な自己株式取得を株主還元の基本的な方針としています。**

ドコモは、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の一つとして位置づけています。財務体質の強化や内部留保の確保に努めながら、連結業績及び連結配当性向にも配慮し、安定的な配当のお支払を継続していきたいと考えています。自己株式の取得についても事業環境や市場環境を踏まえながら、弾力的に実施していく方針です。また、取得した自己株式の保有につきましては、原則として発行済株式総数の5%程度を目安とし、それを超える部分は年度末に一括して消却する方針についても継続する予定です。

### 株主還元

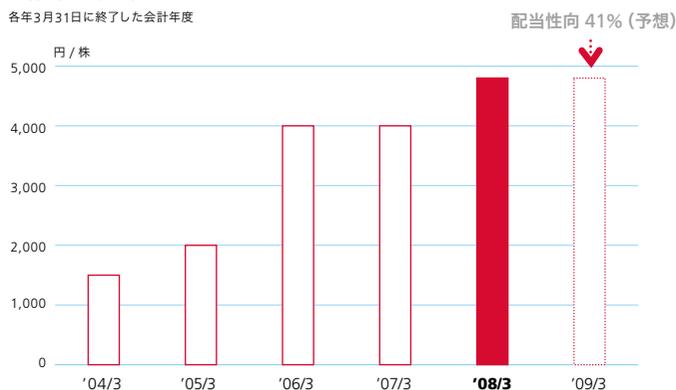
2009年3月期〈予定〉

一株当たり配当金：4,800円

自己株式取得：総会授權枠は1,500億円、90万株

一株当たり配当金

各年3月31日に終了した会計年度



2008年3月期においては、定時株主総会決議による授權に基づき、取得価額1,730億円で当社株式965,666株を取得いたしました。また、2008年3月期末においては、発行済株式総数の5%を超える1,010,000株(消却前発行済株式総数の約2.2%)を消却しています。

当期の配当については、年間配当金を一株当たり4,800円とさせていただき、連結配当性向は42.1%となりました。2009年3月期につきましても、配当は一株当たり4,800円を維持したいと考えています。また、自己株式取得については、総会授權枠として1,500億円、90万株を2008年6月の株主総会に付議し、株主の皆様からご承認をいただきました。

今後も、連結業績、財務状況や株式市場動向のほか、株主の皆様のご意見なども参考にさせていただきながら、配当と自己株式取得のバランスを考えつつ、株主の皆様への還元を行っていきたくと考えています。