

社長メッセージ



代表取締役社長
山田 隆持

「5,500 万のお客さまの満足度向上」を追求するドコモ

2008年4月の「新ドコモ宣言」発表以降、ドコモはあらゆる事業活動のお客さま視点での見直しを進めてきました。取り組みに確かな手応えを得たドコモは、今後も5,500万のお客さま満足度の向上を追求していくとともに、成長領域で新たな価値を創造していく「変革とチャレンジ」を推し進めることで、中期ビジョンの実現を目指していきます。

2009年3月期の総評

> 過去最低水準の解約率として表れた取り組みの成果

2009年3月期の営業利益は前期比226億円増(同2.8%増)の8,310億円となりました。

営業収益は、パケットARPUの増加や解約率の低減があったものの、新たな割引サービスや新たな端末販売モデルの普及による音声ARPUの減少などにより、前期比2,638億円減(同5.6%減)の4兆4,480億円となりました。

営業費用は、新たな端末販売モデルの拡大や景気の落ち込みによる携帯電話販売数の減少に伴う代理店手数料の減少により前期比2,865億円減(同7.3%減)の3兆6,170億円となりました。

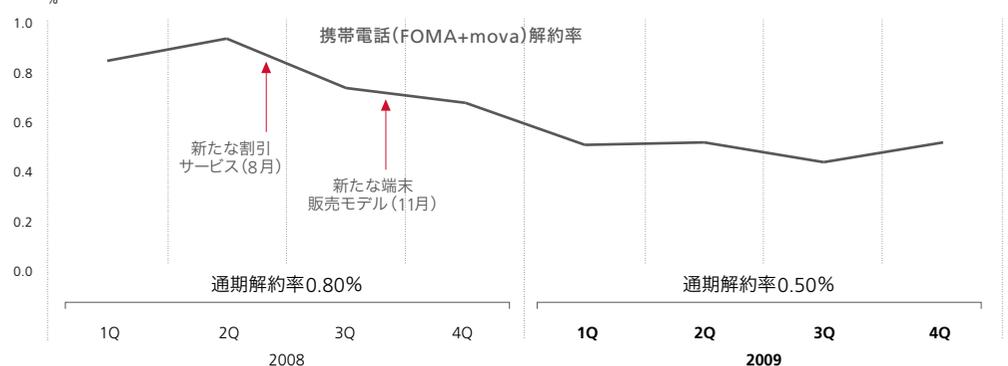
経済の冷え込みが続いた2009年3月期、ドコモは2008年4月に発表した「新ドコモ宣言」に基づき、お客さま視点での事業活動の見直しを実施し、一層の競争力の強化に努めてきました。また後述の中期ビジョン「新たな成長を目指したドコモの変革とチャレンジ」を掲げ、その実現に向けて取り組んできました。2009年3月期はそれらの取り組みに確かな手応えを感じた1年でした。

2009年3月期の主な取り組みのひとつが、「販売奨励金」を削減した新たな端末販売モデル「バリューコース」と、長期契約を前提に月額基本使用料を大幅に割り引く「ファミ割MAX50」等の新たな割引サービスを両輪とする新たなビジネスモデルの普及拡大です。2009年3月末現在、「バリューコース」の選択率は95%以上を維持し、「バリューコース」専用の料金プラン「バリュープラン」の契約数も2,000万契約を突破しています。また、「ファミ割MAX50」をはじめとする新たな割引サービスについては3,270万契約、ドコモの全携帯電話契約数の約60%のお客さまにご契約いただいています。

こうした市場成熟期に適した新たなビジネスモデルの市場への浸透、そして、お客さまとの絆を深めるために取り組んできたサービス・端末・ネットワーク等あらゆる事業活動のお客さま視点での見直しの成果を最も象徴するのが、前期比0.3ポイント低下の0.50%という記録的な水準にまで低下した解約率です。モバイルナンバーポータビリティ(MNP)を利用した加入者の増減も顕著な改善傾向を示し、2008年12月には、MNPスタート以来、初めて転入者が転出者を上回りました。

過去最低水準を記録した解約率

各年3月31日に終了した会計年度
%



中期ビジョン

> 持続的な利益成長を実現していくための羅針盤

2008年10月、ドコモは2013年3月期の「営業利益9,000億円以上」という目標を掲げる中期ビジョン「新たな成長を目指したドコモの変革とチャレンジ」を発表しました。まずはその策定の背景をご説明します。

2009年3月期の営業利益は、新たな端末販売モデルの拡大に伴う端末調達コストや代理店手数料などの端末販売関連費用の減少による利益押し上げ効果が、音声ARPUの減少などによる営業収益の減少を上回った結果、増益となりました。新たな端末販売モデルが浸透するにつれて月額基本使用料の値下げの影響が拡大するため、この利益押し上げ効果が徐々に薄れていき、新たな手を打たなければベーストレンドは減益になっていきます。つまり、ドコモが持続的な利益成長を果たしていくためには、新たな取り組みを通じて減少分を上回る利益を生み出していく必要があるのです。こうした強い意識が中期ビジョン策定の背景にありました。

日本の携帯電話市場は成熟期に入り、大幅な契約数の増加などの量的な成長は限界を迎えています。その一方、端末やネットワークの技術革新や、オープンプラットフォーム搭載機種普及に伴うグローバルかつ多種多様なプレイヤーの参入による事業領域を越えた新サービスの登場など、モバイル市場の高度化・多様化といった質的成長は、大きな成長の可能性を有していると考えています。このような背景のなか、幅広いプレイヤーとの連携を通じてイノベーションを起こし、モバイルの特性を活かして新たな価値創造に取り組んでいくことで事業機会を確実に掴み、利益成長を果たしていこうというのが中期ビジョンに込めた思いです。

中期ビジョン実現に向けたロードマップ

> コアビジネスの強化と新規事業領域の開拓により営業収益の成長を実現

中期ビジョンを実現していくために不可欠なことは、お客さま視点でのマーケティングを徹底していくことで、お客さま満足度をこれまで以上に高めていくことです。2011年3月期までに「お客さま満足度No.1」を目指しますが、この取り組みに終わりはありません。不断の努力を重ねていく覚悟です。

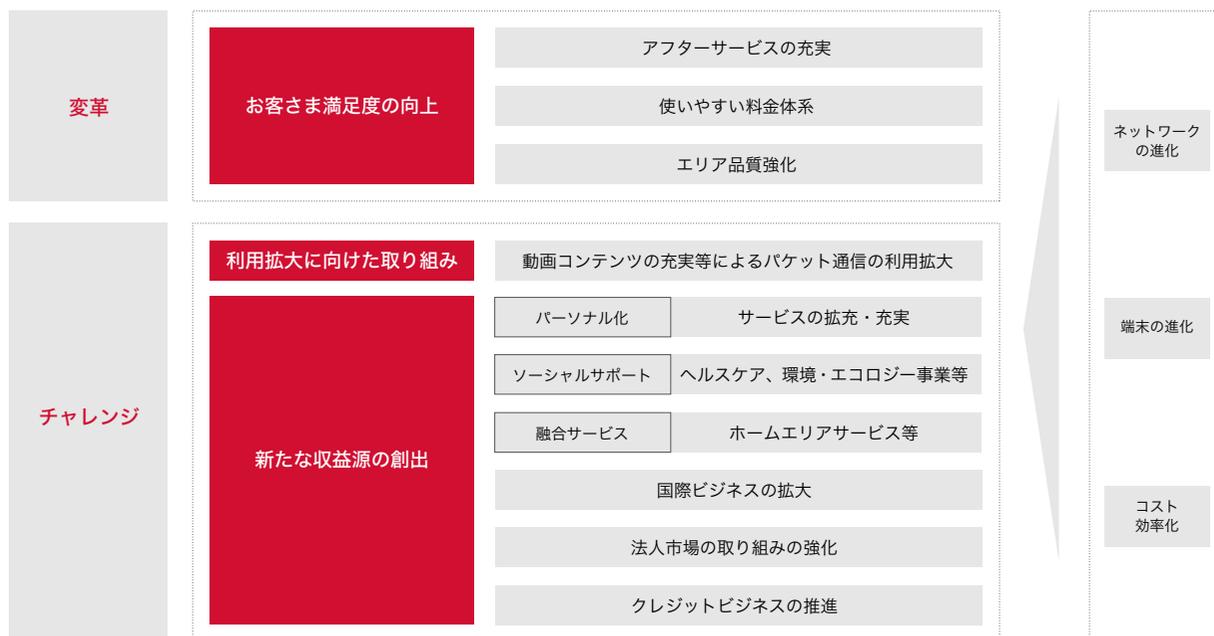
次に「営業利益9,000億円以上」という目標の達成に向けた道筋をご説明します。

この目標の実現は、容易なものではありませんが、携帯電話のサービスの進化には、増益につながる大きな可能性があるかと確信しています。その可能性を開く鍵は、携帯電話固有の特性である「リアルタイム性」「個人認証」「位置情報」です。これらの特性を活かして、サービスを高度で利便性の高いものへと進化させていき、新たな収益基盤を築き上げて行く方針です。

まず、第一に挙げられる取り組みは、携帯電話の特性を活かした動画サービスの充実とパケット定額制サービスの普及などを推進し、パケット通信の利用を拡大させていくことです。近年、新たなビジネスモデルやMOUの減少などにより、音声ARPUが継続的に減少傾向にあり、これを受けて総合ARPUも減少を続けていきます。パケット通信の利用拡大を図ることで、このトレンドに歯止めをかけ、総合ARPUの反転を目指していきます。2012年3月期にはパケットARPUと音声ARPUの逆転を実現し、以降の総合ARPUの向上につなげていきたいと考えています。

更にドコモは、既存のビジネスの枠を越えた領域での新たな収益基盤の開拓と構築にも力を注いでいきます。具体的には、お客さま一人ひとりの価値観やライフスタイルに合ったサービスを提供

ドコモの変革とチャレンジ



する「サービスのパーソナル化」、社会の持続的成長に向けて環境・エコロジー、安心・安全、健康管理などの分野で新しい価値を生み出していく「ソーシャルサポートサービス」、そして生活ツールをはじめ、固定通信、放送等様々な分野との連携によりサービスの高度化・利便性向上を図る「融合サービス」の3つの方向で取り組みを進めていきます。2013年3月期までに各分野をそれぞれ1,000億円程度の収益規模に伸ばしていくことを目指します。

ドコモは、国際ビジネス収入の拡大にも注力していきます。国際ローミング収入の拡大や、法人向け国際ソリューションの展開を図るとともに、携帯電話市場が急成長を遂げている国々を中心に出資・提携戦略を通じて事業基盤を構築していく考えです。2010年3月期は、国際サービス収入に加え、受取配当金や連結収益なども考慮した収益規模で、1,000億円程度へと拡大していくことを目指していきます。

また、法人分野やクレジットビジネスは成長の余地が大きな分野です。法人分野では、お客さまセグメントや業種ごとに営業を強化し契約数の拡大を目指すとともに、ソリューション提供の強化によるSI・プロダクト収入の拡大や新規事業の拡大を図り、2010年3月期は前期比40万契約増の700万契約を目標に取り組みを推進していきます。非トラフィック領域における将来の収益源のひとつと位置づけるクレジットビジネスでは、当社のクレジットサービスであるDCMXの会員数の更なる獲得を実現するために、ドコモショップでの販売を強化します。特約店の拡大やプロモーションの強化による利用促進にも取り組んでいく方針です。

> ネットワークと端末の進化

ドコモは、サービスの進化に伴うパケット通信利用の増加に対応していくための基盤となるネットワークの高度化にも継続的に取り組んでいきます。2009年6月に HSPA¹ を導入し、更に2010年には LTE² を導入することにより、高速・低遅延・大容量かつ周波数利用効率の高いネットワークの構築を目指していきます。第3世代携帯電話の通信方式である W-CDMA 導入時の経験を踏まえ、世界の先頭集団の1社として導入を進めていく方針です。

また、新しいサービスの進化を支えるために端末の進化にも取り組んでいきます。従来の「iモード」端末を高機能化しつつ、オープンプラットフォームを採用したスマートフォンを拡充するなど、より使いやすく、お客さま一人ひとりのニーズにあった携帯電話を提供していきます。

1 HSPA: High Speed Uplink Packet Access

2 LTE: Long Term Evolution

> 多面的な視野でコスト効率化を推進

営業収益の拡大施策と並行してコストの効率化も全社的な視野で推し進め、2013年3月期にはネットワーク関連コストや一般経費といった営業費用約2兆円の10%に相当する2,000億円を削減目標としていきたいと考えています。内訳としては、基地局創設費の削減やネットワークのスリム化、回線使用料の削減などによりネットワーク関連コストを約1,400億円削減し、業務プロセスの見直しや、端末物流プロセスの見直し、各種センターの集約・効率化などの一社化を契機とした業務効率化を進めていくことで、一般経費を約600億円削減していく考えです。

2010年3月期の見通し

> 中期ビジョンの実現に向けた仕込みの期

2010年3月期の業績の見通しとしては、新たな販売モデルの普及に伴う月額基本使用料の値下げの浸透などにより、引き続き音声 ARPU の減少が予想されますが、パケット収入の増加や代理店手数料の削減、ネットワークコストや一般経費の削減により減収分を吸収し、2009年3月期の8,310億円を上回る利益の確保を目指していきたいと考えています。なお、2010年3月期のパケット ARPU は前期比40円増の2,420円を見込み、設備投資額は前期比476億円減(同6.5%の減)の6,900億円を見込んでいます。また、携帯電話販売数については、2009年3月期よりも減少する見込みですが、前期の減少に比べ少なくなると予想しています。

営業利益は、前期と比較してほぼ横ばいの予想ですが、2009年3月期及び2010年3月期の取り組みが実を結ぶ2012年3月期以降において利益の拡大を果たしていきたいと考えています。その実現のためにも2010年3月期は引き続きお客さま視点で事業を見直し、お客さま満足度向上への取り組みを一層強化するとともに、中期ビジョンの実現に向けた様々な仕込みを行う時期であると考えています。

お客さま一人ひとりに「ドコモを使ってよかった」と言っていただけるよう、これらの取り組みを着実に進めていきたいと考えています。2009年4月には、「2009年度のお客さま満足度の向上やCSRの取組み」を発表し、2010年3月期の取り組みの方針を明確化しました。総額400億円程度をそのための費用として投じていく予定ですが、これは将来の企業価値向上につながる大切な投資と考えています。主な方針は次の通りです。

「2009年度のお客さまの満足度向上やCSRの取組み」の概要

<お客さま満足度の向上を目指した取組み>

- アフターサービス強化(「ケータイてんけん」サービスの開始、ドコモプレミアクラブ会員向け「電池バック安心サポート」サービスの拡充)
- 使いやすい料金体系の整備(「パケ・ホーダイダブル」の下限定額料金の引き下げ、PCデータ通信向けのパケット定額サービスの提供)
- 割引サービスの拡充(「ファミリー割引」等のグループ内「iモード」メール無料の対象拡大)
- エリアに対するお客さまの声への対応の充実(原則 48 時間以内に訪問)
- 海外旅行者・海外在留邦人の方々の利便性向上(ロンドン、ニューヨークにドコモサポートデスク開設)

<CSRの取組み>

- 「ケータイ安全教室」の取組み強化(開催回数の拡大、シニア向けケータイ安全教室の実施、全国の小・中学校へ映像教材を配布)
- アクセス制限サービスの取組みの強化・充実(未成年のアクセス制限サービス利用促進の取組み)
- 災害対策への取組み(衛星エントランス搭載移動基地局車の拡充)
- 環境への取組み(省エネ最先端技術の検証・導入による低消費電力の実現、全国 47 都道府県すべてに「ドコモの森」を設置予定)

株主還元

> 2010年3月期は400円の増配を予定

ドコモは株主の皆さまへの利益還元を経営の重要課題のひとつと位置づけており、財務体質の強化や内部留保の確保に努めつつ、連結業績及び連結配当性向にも配慮し、安定的な配当の継続に努めています。また、自己株式の取得につきましても、弾力的な実施を引き続き検討していきます。

2009年3月期の配当については、中間配当を1株当たり2,400円、期末配当を2,400円とし、年間配当を4,800円とさせていただきます。

世界的な経済環境の悪化の影響により株式市場が不安定な動きを見せるなか、直接的なリターンとして増配を求める声をいただいています。そのため2010年3月期は、2009年3月期と同水準の利益を確保できる見込みが立ったことや、株主の皆さまの声を考慮し、1株当たり400円増配し、年間配当を5,200円とさせていただきます。配当性向は44%となる見通しであり、今後も国内トップレベルの配当性向を維持していきたいと考えています。

中期ビジョンの実現に向けて

> 現場原点主義を徹底し、「変革とチャレンジ」を推進

ドコモのこれまでの取り組みは、目に見える成果として実を結びはじめています。そしてそれは5,500万のお客さまにご支援いただいた結果です。ドコモはそのようなお客さまへの感謝の意を込めて、より利便性が高く、安心・安全に利用いただけるサービスのご提供を通じ、更なるお客さま満足度の向上を図っていくとともに、中期ビジョンの実現に向けた取り組みも確実に進めていきます。また、安心・安全なモバイル社会の実現や、災害対策への取り組み、地球環境の保全といった企業の社会的責任に正面から向き合い、移動通信事業者として課題解決に取り組んでいくこともドコモの責務と捉え、幅広い取り組みを行ってまいります。

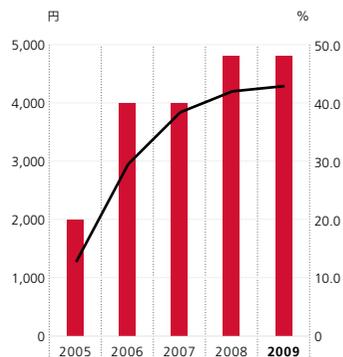
ドコモは、今後も現場原点主義を徹底しながら、お客さまのご期待にしっかり応えられる企業となるべく「変革とチャレンジ」を続けていき、人びとが豊かで暮らしやすい安心・安全な社会の実現とその持続的な発展に貢献していきます。

代表取締役社長

山田 隆持

1株当たり配当金*と連結配当性向

各年3月31日に終了した会計年度



■ 1株当たり配当金(左軸)
— 連結配当性向(右軸)

* 各基準日の属する連結会計年度に記載しています。