

## opening doors

# お客さま満足度向上と 中期ビジョンの実現

ドコモは、お客さまとの絆を深め、お客さまのご期待にしっかり応えられる企業へと「変革」を進めています。モバイルを通じたイノベーションを目指す「チャレンジ」は、決して先端テクノロジーを追求することではありません。常にお客さまの「声」が取り組みの起点にあります。

「5,500万のお客さまの満足度向上を追求していく」。

この強い決意を胸に、中期ビジョンの実現に向けて「変革とチャレンジ」を全力で押し進めていきます。



# お客様満足度向上と 中期ビジョンの実現



契約数が1億を超え、成熟化が進む日本の携帯電話市場。

しかし「リアルタイム性」「個人認証」「位置情報」といった携帯電話の特性と、今後予想されるオープンプラットフォームの普及によるグローバルかつ業際を越えたプレイヤーとの連携は、モバイルに無限の可能性をもたらし、新たな事業機会を次々に生み出していく。

ドコモはそう考えています。

ドコモは「新ドコモ宣言」に基づき、すべての事業活動をお客さま視点で見直し、お客さまとの絆を深めながらモバイルの特性を活かしたイノベーションを起こし、新たな価値創造に向けた挑戦を続けていきます。

このようなドコモの今後の取り組みの方向性を明確化したのが、2008年10月に発表した中期ビジョン「新たな成長を目指したドコモの変革とチャレンジ」です。この中期ビジョンでは、2013年3月期に「営業利益9,000億円以上」を目指すことを目標として掲げました。また、2011年3月期までに「お客さま満足度 No.1」という評価の獲得を視野に入れ、お客さま満足度の更なる向上にも一丸となって取り組んでいきます。

この特集では中期ビジョンの実現に向けたドコモの取り組みの方向性をご説明します。

## お客さま満足度の更なる向上に向けて

### お客さまとの関係の「深さ」と「長さ」を追求

2008年4月の「新ドコモ宣言」の発表以来、ドコモは5,500万のお客さまとの関係の「深さ」（信頼度・満足度）と「長さ」（契約期間）を追求する、ブランドロイヤリティ向上のマーケティングを推進しています。中期ビジョンの実現に向けて、グループが結束してこの取り組みを一段と強化し、お客さまとの絆を深めていきます。

まず携帯電話を長く安心してご利用いただくためのアフターサービスの充実に注力していきます。2009年7月には、全国のドコモショップの専門スタッフが、お客さまの携帯電話の状態を点検し、アドバイスや軽微な修理を行う「ケータイてんけん」サービスの提供を開始したほか、1台の端末を長くお使いのお客さまへの優遇サービスである「電池パック安心サポート」についてもサービス内容の拡充を実施しました。

ご利用いただきやすい料金体系への見直しも継続的に進めていきます。2009年5月より、「iモード」パケット定額サービス「パケ・ホーダイダブル」の月額定額料(下限料金)を引き下げたほか、2009年7月にはデータカード向け「定額データプランスタンダード」の提供も開始しました。

また、「FOMA」の電波調査をご要望いただいたお客さまに対し、当社から連絡後、原則48時間以内に訪問し、ご自宅などの屋内電波調査を行う取り組みについての更なる周知を図るなど、エリア品質の改善・向上についても一層の強化を図っています。今後は、FOMAプラスエリアに対応したFOMAレピータの活用などにより、より多くのお客さまの屋内エリアの品質改善を進めていきます。

このほか2009年5月にはロンドンに「ドコモ サポートデスク」を新設し、同9月にはニューヨークにも開設を予定するなど、海外旅行者・海外在留邦人の皆さまの利便性向上にも取り組んでいます。加えて、「ファミリー割引」の同一グループ内において、従来は無料の対象外としていた大容量の動画などの添付メールについて2009年5月より無料化するなど、多様な視点でお客さまの満足度向上に向けた取り組みを打ち出しています。

2009年4月には、「2009年度のお客さま満足度の向上やCSRなどの取り組みについて」を発表し、今期の取り組みの方針を明確化しています。今後もドコモは、お客さま視点の徹底を通じたすべての事業活動の見直しを一つひとつ確実に進めていき、結果、2011年3月期までに「お客さま満足度 No.1」という評価を獲得できればと考えています。

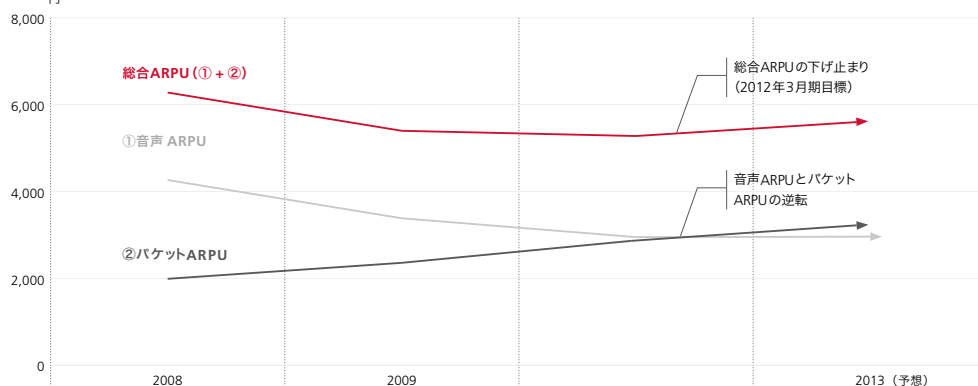
## パケット通信の利用拡大に向けた取り組み

### パケットARPUの継続的な増加により総合ARPUの反転を目指す

近年、割引サービスの契約数の拡大と通話時間の短縮化などに起因する音声ARPUの低下を背景に、総合ARPUは持続的な低下トレンドを辿っています。中期ビジョンでの2013年3月期に「営業利益9,000億円以上」という目標の実現のためには、このトレンドに歯止めをかけることが極めて重要です。ドコモは、「iモード」などのデータ通信収入であるパケットARPUを継続的に増加させていき、2012年3月期には、引き続き減少傾向にあることが予想される音声ARPUをパケットARPUと逆転させることで総合ARPUの底打ちを実現し、以後の上昇基調への反転につなげていくことを目指しています。その実現のためにドコモが推進しているのがパケット定額制サービスの加入・利用促進です。2010年3月期には、「iモード」パケット定額サービスの契約数を2009年3月期のFOMA「iモード」契約数の約39%に当たる1,761万契約から約47%に相当する2,240万契約にまで拡大させていくことを目指しています。

### パケットARPUの増加により総合ARPUの反転を目指す

各年3月31日に終了した会計年度  
円



Bee TV

\* 画面はイメージです。

### > 利用拡大を促進するための料金体系の見直し

パケット通信の利用促進に向けたドコモの取り組みのひとつが、使いやすく、安心してご利用いただける料金体系の充実です。ドコモは2008年10月、月額定額料でパケット通信が使い放題の「iモード」パケット定額サービス「パケ・ホーダイ」のサービス内容を見直し、毎月の利用量に応じて月額定額料が変動する「iモード」パケット定額サービス「パケ・ホーダイ ダブル」のサービスを開始しました。2009年5月には、より幅広いお客さまのパケット定額制サービスへの加入促進とパケット通信の利用拡大を目的に、同サービスの月額定額料(下限料金)をサービス開始当初の1,029円(税込)から490円(税込)へと引き下げました。同時に、2009年7月には、データカード向けの「定額データプラン スタンダード」も追加するなど、継続的に料金体系の拡充を進めています。

### > サービス・コンテンツの領域拡大と端末機能の拡充

料金体系とともにパケット通信の利用拡大のカギを握るのは、充実したサービス・コンテンツの提供です。ドコモでは、サービス・コンテンツのラインナップの領域を拡大していく方針を掲げています。動画コンテンツを例にとると、これまではエンタテインメントが中心でしたが、今後は観光やナビゲーション、医療分野といった生活に密着した領域へと拡げていくことで多くのお客さまの加入と利用の拡大を図っていきます。

また、通信の高速化や端末の高機能化を背景に、携帯電話による動画コンテンツの利用が急増していますが、携帯電話で利用できる多くの動画は、テレビや映画などを水平展開したものがほとんどです。そこでドコモ

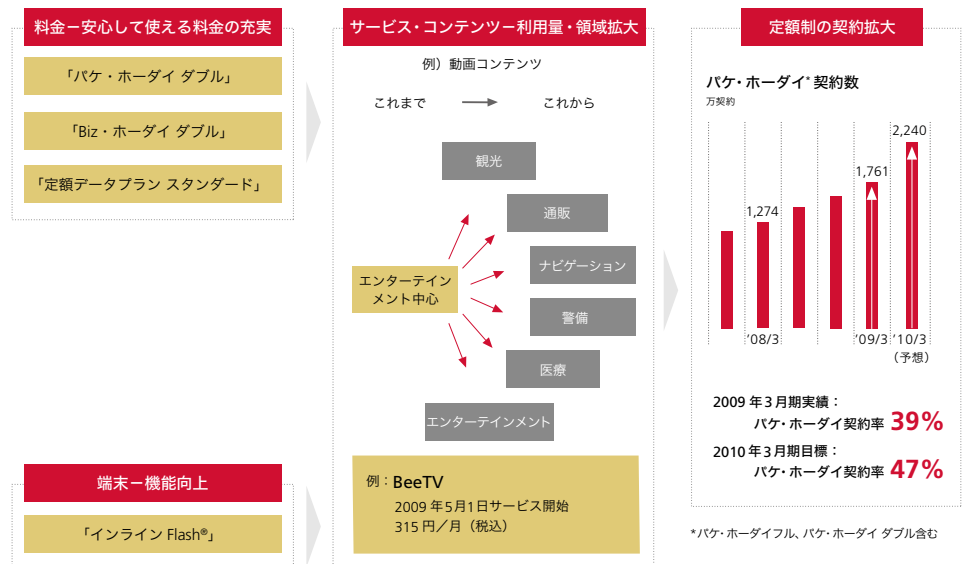
は、3インチ程度という小さい画面やモビリティといった携帯電話の特性を最大限考慮したコンテンツの開発・提供を進めていきます。また、ユーザーの嗜好に合わせたコンテンツの配信にも取り組んでいきます。2009年5月よりエイベックス・エンタテインメント(株)との連携によりサービスを開始した「BeeTV」は、そのための取り組みのひとつです。今後は、放送事業者やコンテンツホルダーといった幅広いパートナーとの共同により、コンテンツの拡充と共同制作を進めていきます。

端末についても画面の一部で動画を再生できる「インラインFlash®」の導入をはじめ、動画をはじめとするコンテンツの再生に適した機能の開発・搭載などに注力していきます。

### > パケット定額制サービスの契約数拡大がパケット通信収入拡大のカギ

従量制の時代は、モバイルインターネットの普及に比例したパケット通信収入の増加が期待できました。その一方、「使い放題」である定額制の時代には、契約者の裾野を広げていくことが収入拡大にとって不可欠です。既述の料金施策やサービス・コンテンツの拡充に加え、ドコモは、日常生活に役立つ情報を配信する情報配信サービス「iチャンネル」により、能動的にインターネット上の情報へのアクセスを行わないお客さまにモバイルインターネットへの接触機会を提供することで、パケット定額制サービスへの加入を促しています。

### 料金プランの拡充やサービス・コンテンツの充実、端末機能の強化によりパケット利用を促進



BlackBerry Bold



HT-02A

### > 成長市場であるスマートフォンでの取り組みも強化

汎用OSを搭載し、インターネット接続機能はもとよりスケジュール管理、個人情報管理などモバイルPCに匹敵する高機能を備えるスマートフォンやPC向けのデータカード。その市場攻略も、パケットARPU拡大のための重要施策と位置づけています。ドコモは、主に法人需要や個人の2台目需要の取り込みに向けて、スマートフォンやPC向けデータカード等のラインナップ拡充と販促強化を進めていきます。

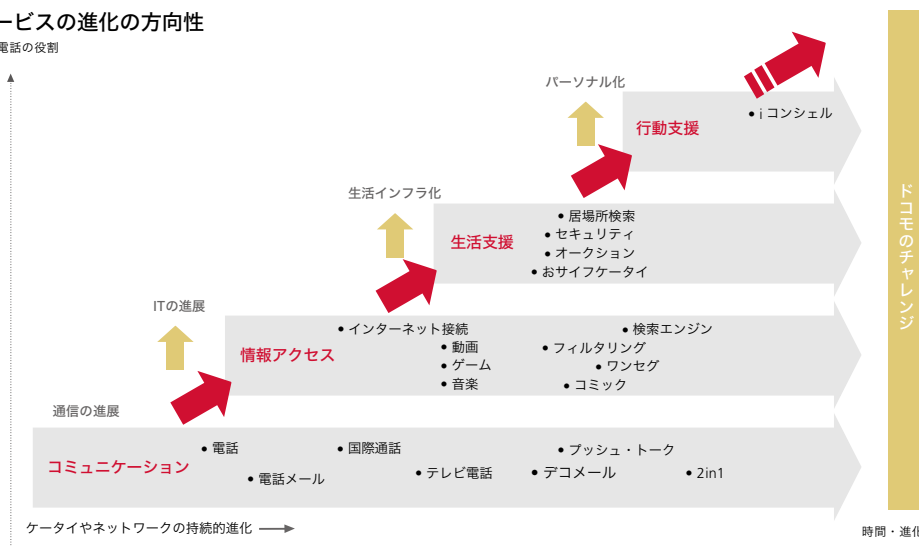
## 新たな収入源の創出に向けた取り組み

### サービスの新たな進化

携帯電話は、人びとが24時間30センチ以内の距離で持ち歩くという「リアルタイム性」、利用者を特定できる「個人認証性」、そしてGPSなどを通じて利用者の位置が特定できる「位置情報」といった特性を有しています。この特性により、一人ひとりの嗜好やライフスタイルに合わせた行動支援を行う役割も担っていくとドコモは考えています。コミュニケーションの手段、インターネットへの情報アクセス手段、そして生活インフラとしての機能、そして「行動支援」。ドコモはますます拡大を続ける携帯電話のこれらすべての役割において、携帯電話が持つ特性の活用を通じたサービスの新たな進化を先導していき、新たな収益源を創出していきます。具体的には「パーソナル化」「ソーシャルサポートサービス」「融合サービス」の3つの方向性でサービスの進化に取り組み、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。

### サービスの進化の方向性

携帯電話の役割

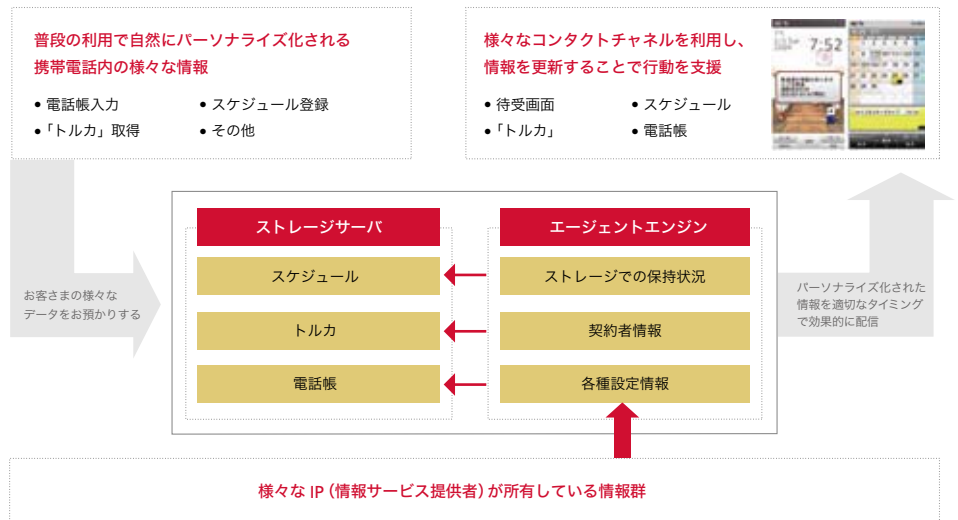


### > サービスの「パーソナル化」

高速通信環境の整備や携帯電話機能の高度化、携帯電話向けコンテンツの充実を背景に、携帯電話によるインターネットへのアクセスは今や一般化していますが、溢れかえる情報を取捨選択し、自身に本当に必要な情報を探し出すのは非常に困難です。

「自分に合った情報を的確に抽出することで、モバイルインターネット発展の真の果実を享受したい」。そのような潜在的なニーズに着眼し、一人ひとりの趣味嗜好や価値観、ライフスタイルに合わせた情報配信・サービスを提供してこうというのがサービスの「パーソナル化」です。この構想を具体化したものが2008年11月にサービスをスタートさせた「iコンシェル」です。同サービスは、ケータイがまるで「執事」や「コンシェルジュ」のようにお客さま一人ひとりの生活エリアや趣味嗜好に合わせた情報を自動的にお知らせし、毎日の生活を支援するサービスです。サービス開始から、わずか半年で累計契約数は100万件を突破するなど、順調に契約数が拡大しています。今後は、位置情報に連動したサービスの拡充や、地域情報の提供などにも注力していくことで更にサービスのパーソナル性を高め、普及に弾みを付けていきます。

### 「i コンシェル」のサービス概念図



#### > 「ソーシャルサポートサービス」

環境問題、健康医療、安心安全といった社会が持続的に発展していく上での課題解決に携帯電話を通じて貢献し、新たな収益の芽を育てていこうとするのが、「ソーシャルサポートサービス」です。5,500万契約という圧倒的な顧客基盤、ネットワーク・端末・サービスを統合的に進化・発展させることができる体制とノウハウ、基地局資源や販売網などの全国規模のネットワーク、他企業との横断的な連携推進力といった総合力を有するドコモだからこそ可能な取り組みです。具体的には、モバイルの貢献が大きく、ビジネス的に親和性が高い5つの領域(環境、医療、金融、安心・安全、教育)において情報流通を効率化するソーシャルプラットフォームを構築し、新たなビジネスモデルを創造していきます。2010年3月期は、特に医療・健康分野において、モバイルを活用したパーソナルな医療情報の配信基盤の構築を進めるほか、環境・エコロジー分野では、センシング技術とモバイルの融合による情報基盤の構築及び、金融・決済領域におけるサービスの多様化に注力していきます。

#### > 「融合サービス」

携帯電話と様々な生活ツールとの連携・機能融合による利便性の高いサービスの提供が「融合サービス」です。様々な電子機器に通信機能が搭載されていくなか、携帯電話の特性を活用すれば、これまで以上にサービスの高度化が可能だとドコモは考えています。デジタル機器との連携にとどまらず、移動通信網、固定通信網、放送網、ホームネットワークを継ぎ目なく利用できる環境の整備にも取り組んでいきます。2009年下期より、フェムトセルを活用したホームエリア向けサービスの展開を予定しており、これを足がかりとして、デジタル家電等との連携も視野に入れたサービスの開発を進めていきます。

## 新たな成長分野の開拓

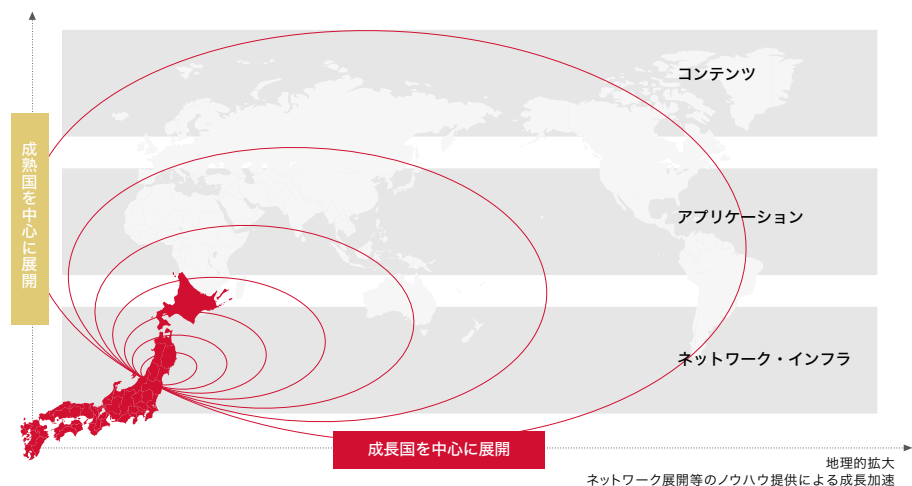
### > 「国際ビジネス」の推進

国際ビジネスの収益規模拡大にも取り組んでいきます。まず、海外渡航先でも日本国内でご利用の携帯電話端末を利用できるサービス「WORLD WING」の推進により、国際ローミング収入の拡大を実現していきます。「iモード」をはじめとする国内で展開する付加価値の高いサービスのシームレスな提供や、渡航先で安心してご利用いただくためのサポート体制の拡充などに重きを置いて取り組んでいきます。また、モバイルと連携した業務支援ソリューションをグローバルに展開する日系企業の現地法人・拠点に提供することで、ソリューション・コンサルティング収入といった新たな収益源も創出していきます。更に出資・提携を通じた海外における事業基盤の構築にも注力していきます。北米やヨーロッパ等の携帯電話市場が成熟した国々においては、ドコモの強みを活かした新サービスや技術を共同開発・展開していくことを基本方針としていきます。その一方、インドをはじめ、市場が急成長している地域においては、通信事業者への出資・提携を通じて技術・ノウハウの提供を行うことで、投資先企業の企業価値向上を図り、普及率の拡大を投資リターンという形で取り込んでいきます。

これらの取り組みを通じ、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ます。

### 付加価値追求と地理的拡大

付加価値向上  
新サービス・技術の共同開発・展開



### > 法人市場での取り組み強化

個人向け契約数の伸びが鈍化する一方、法人市場は、契約数の拡大余地が大きい成長市場と目されています。ドコモはこれまで法人市場で確固たる実績と信用を確立してきました。その基盤となってきたサービスの多様性、堅牢なセキュリティ管理体制、インフラの信頼性等の優位性を活かし、法人市場での取り組みを一層強化していきます。すべてのお客さまに対してアカウント・コンタクトする営業体制を構築し、音声通信に加え、応用展開が可能な新規分野の開拓を通じて、データ通信モジュールの拡大を図ります。また、緊急速報「エリアメール」の普及やCO<sub>2</sub>削減に資する車両運行管理システムなどの安心・安全、CSRといった切り口での提案の強化も図っていきます。

2010年3月期については、2009年3月期比40万件増となる700万件的契約数獲得を目指します。



## > クレジットビジネスの拡大

ドコモは非トラフィック領域における展開強化を通じた収益源の多様化に取り組んでいます。なかでも、非接触ICカードを搭載した「おサイフケータイ」で提供するクレジットブランド「iD」と、「iD」に対応したクレジットサービス「DCMX」は、5,500万という顧客基盤を有するドコモにとって、将来の収益源のひとつとなり得る事業です。「iD」対応決済端末の普及促進による利用可能店舗の拡大を進めるとともに、利用拡大に向けた取り組みも進めていきます。具体的には、全国のドコモショップでDCMX会員の新規獲得の拡大を図り、2010年3月期は2009年3月期末比282万契約増の1,180万契約を目指します。またDCMXでのお支払いで貯まる「ドコモポイント」の付与率が優遇される特約店数を拡大するとともに、インターネットサイト「DCMXドコモポイント モール」でのプロモーションを展開することで利用を促進していく方針です。

## 変革とチャレンジを支える仕組み

### サービスの進化の基盤となるネットワークの高度化と端末の進化

#### > ネットワークの高度化

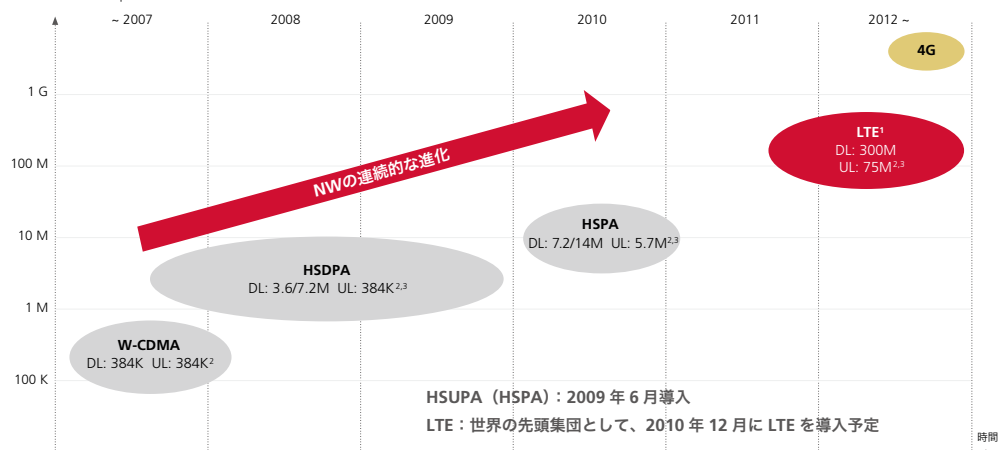
リッチコンテンツを携帯電話で楽しむことが一般化していくと、動画等のリッチコンテンツをストレスなく楽しみたいというニーズが拡大していくことが予想され、これまで以上にデータ通信トラフィックが拡大していくことが予想されます。そのようなニーズに安定した通信品質で応えるべく、高速・低遅延・大容量ネットワークの構築を進めています。

2009年6月には上り通信速度を最大5.7Mbpsに向上したHSUPA<sup>1</sup>のサービスを開始。2010年には第3世代携帯電話であるW-CDMAの発展形であり、標準化上の技術規格において下り通信速度最大300Mbpsを実現するLTEのサービスをスタートします。このサービスにより、サービスの進化を支える高速・低遅延・大容量のネットワークを構築していきます。

1 HSUPA: High Speed Uplink Packet Access

#### ネットワークの高度化

各年3月31日に終了した会計年度  
通信速度 (bps)



1 Long Term Evolutionの略。ドコモがSuper3Gとして提唱したもので「3.9G」と位置づけられる

2 DL: Downlink UL: Uplink

3 記載速度は標準化スペック最大値

### > 端末の進化

ドコモが取り組む端末の進化の方向性のひとつが、端末の「オープンプラットフォーム化」です。その目的は、端末メーカーの開発費の削減や国内外メーカーの相互市場参入を通じた当社の端末競争力の持続的な強化と端末調達コストの削減です。現在、ミドルウェア領域で進める世界中で利用可能な標準アプリケーションのセットである「グローバルアプリ」とドコモの独自サービスに対応する「オペレータパック」との分離を進めており、2010年3月期下期の新機種への搭載を目指し、開発を進めています。こうしたミドルウェア領域に加え、AndroidやSymbian、Windows MobileといったOS領域でもプラットフォームのグローバル共通化とオープン化を推進していくことで、多種多様なプレイヤーの参入を通じたサービスの多様化や、当社サービスの海外での普及を図ります。

大きさや薄さといった物理的な制約は、サービスの進化を実現する上でのボトルネックになり得ます。そのため高速・低遅延・大容量のネットワークに処理負荷を一部負担させることで、この課題を克服していきます。実現すれば、シンクライアントサービスや搭載カメラを活用した直感検索などのより高度なサービスの提供が可能になります。

### > 設備投資とコストの効率化の推進

設備投資については、W-CDMAの面的な拡大を推進した2007年3月期の9,344億円を境に減少傾向になり、2009年3月期は7,376億円となりました。今後はLTEや新たなサービスに伴う設備投資を含めても年間7,000億円を下回る水準で推移していくと見込んでいます。また、お客さま満足度向上のため、サービスエリアの更なる品質向上、データ通信量の増加に対応した設備増強を推進するとともに、物品調達価格の低減、経済的な装置の導入及び設計・工事の工夫等による設備投資の効率化・低コスト化に取り組む方針です。

また、これまでご説明してきたトップラインの拡大施策と合わせて、以下の通り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2,000億円を目標にコスト効率化を推し進めていくことで、中期ビジョン「営業利益9,000億円以上」の実現を目指します。

### 分野ごとのコスト削減目標と主な取り組み

分野	主な取り組み	2010年3月期の削減目標 (対2008年3月期実績比)	2013年3月期までの削減目標 (対2008年3月期実績比)
ネットワーク関連コスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 基地局創設費の削減</li> <li>● ネットワークのスリム化</li> <li>● 回線使用料の削減</li> </ul>	1,015億円	1,400億円
一般経費	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1社化を契機とした業務・端末 物流プロセスの見直しと 各種センターの集約・効率化</li> <li>● 人的リソースの最適配置</li> </ul>	400億円	600億円
合計		1,415億円	2,000億円

ドコモが取り組む「変革とチャレンジ」。すべての事業活動をお客さま視点で見直し、お客さまとの絆を深めながらモバイルの特性を活かしたイノベーションを起こし、新たな価値創造に向けて挑戦し続けます。

「5,500万のお客さまの満足度向上を追求していく」。

この強い決意を胸に、中期ビジョンの実現に向けて「変革とチャレンジ」を全力で推し進めていきます。