

## ■ 社長インタビュー



### 2010年度の評価



2010年度におけるドコモの取り組みをどのように評価していますか？



**中期ビジョンで掲げた目標のひとつである「2010年度 お客様満足度第1位」を達成することができるなど、「変革とチャレンジ」を着実に実行することができた年であったと考えています。**

中期ビジョンにおける実行フェーズとしてスタートした2010年度において、前年度に引き続きお客様満足度向上に向けた取り組みを行った結果、解約率も0.47%と引き続き低い水準を維持することができました。また、J.D. パワー アジア・パシフィック社の法人向け携帯電話・PHSサービス顧客満足度調査で2年連続第1位を受賞するとともに、個人部門においても第1位を受賞することができました。

そして、急速に拡大するスマートフォン市場を見据え、端末ラインナップの拡充を急ぐとともに、「ドコモマーケット」や「spモード」など、スマートフォン上でもドコモならではのサービスの提供を始めたことなどにより、252万台のスマートフォンを販売することができました。合わせて、データ通信利用の拡大やiモードを中心とする低ARPU層の利用拡大などの取り組みにより、パケットARPUは前年度比90円増の2,540円となり、音声ARPUを上回りました。



新事業領域の拡大についても引き続き注力しており、2010年度には電子書籍サービスの提供や、環境センサーネットワーク事業を開始しました。更には、2010年9月に子会社である(株)マルチメディア放送(現(株)mmbi)が携帯端末向けマルチメディア放送の受託放送事業者として認定され\*、2012年4月からのマルチメディア放送の事業開始に向けた準備を着実に進めています。

\*2011年1月に(株)ジャパン・モバイルキャストが受託放送の事業会社として(株)マルチメディア放送から分社

### お客様満足度第1位



## 東日本大震災への対応



東日本大震災による被害の復旧状況と今後の対応について教えてください。



**この度の震災により一部地域でサービスの中断を余儀なくされましたが、社員一丸となった復旧活動により、約1ヵ月後にはほぼ震災前の利用エリアを応急的に回復させることができました。今後については本格復旧を目指すとともに、更なる安心・安全の確保に向けた新たな災害対策を講じます。**

今回の大震災では、損壊・水没などといった地震・津波による直接的な被害に、地震による光ファイバーなどの伝送路の切断、長時間の停電によるバッテリーの枯渇といった状況が重なり、3月12日の時点で、東北地方を中心に約6,700局の無線局がサービスの中断を余儀なくされました。震災後直ちに各地域支社及びドコモグループ会社、協力会社からなる約4,000名の支援体制を組み、光ファイバーの応急的な敷設や、山頂の基地局を活用した大ゾーン化によるエリアカバー、移動基地局車を使ったマイクロ伝送路の確保、衛星回線の活用などを駆使することで利用エリアの懸命な復旧に努めました。その結果、4月末時点でほぼ震災前の利用エリアをカバーすることができました。

現在は、震災前のエリア品質の確保に向けた本格復旧を急いでおり、2011年9月末を目処に、これまでの応急復旧・仮復旧設備に対し、基地局の新設、設備修復、伝送路修復などを実施していきます。なお津波などにより街ごと甚大な被害を受けた地区については、地域の復興計画に合わせて復旧を進めていきます。

更にドコモでは今回の貴重な経験を活かし、「重要エリアの確保」「被災エリアへの迅速な対応」「お客様の更なる利便性向上」を軸とした新たな災害対策を講じることで、更なる安心・安全の確保に取り組んでいきます。

### 高性能アンテナの活用

原発事故に伴う立ち入り制限区域のエリア化



### 新たな災害対策

重要エリアの確保	① 大ゾーン基地局の構築
	② 無停電化、バッテリー24時間化
被災エリアへの迅速な対応	③ 衛星携帯電話の充実
	④ 衛星エントランス回線の充実
	⑤ 非常用マイクロエントランス設備の配備
利便性向上	⑥ 災害時音声メッセージサービスの提供
	⑦ 復旧エリアマップの改善
	⑧ 災害伝言板サービスの音声ガイダンス対応
	⑨ エリアメールの更なる活用
	⑩ SNS等との連携によるICT活用の更なる推進

## 成長戦略

Q

中期ビジョンを発表してから約3年が経過しました。その間市場環境は大きく変わっ  
たと思いますが、今後の成長に向けた課題と成長戦略について教えてください。

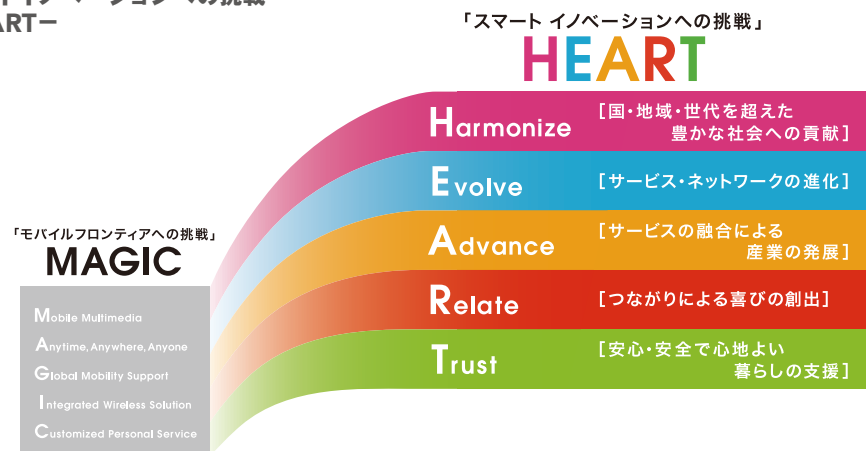
A

スマートフォン市場の拡大による事業機会をしっかりと捉えていくため、スマートフォンを軸とし  
たビジネスに大きく舵を切る必要があると考えています。また、今後の成長に向けて、2010年  
7月に発表した企業ビジョンでも示したとおり、モバイルを核とした「総合サービス企業」を目指  
して挑戦を続けていきます。

中期ビジョン発表当時の想定と大きく異なる点として、スマートフォン市場の急速な拡大が挙げられま  
す。2010年度はその変化を受け、iモードを軸としたこれまでのビジネスを、スマートフォンを軸とした  
ビジネスへと大きく舵を切った年でもあります。スマートフォン市場におけるドコモの価値は、スマート  
フォン自体の優れた機能やスマートフォンならではのサービス提供もさることながら、ドコモがiモードで  
培ったお客様満足度の高い機能・サービスをスマートフォンにしっかりと引き継いでいくことにあると考  
えています。これらを実現するために、社内体制の再構築や最適化を進めます。具体的には、端末から  
アプリケーションまで一貫した商品企画体制への切り替え、コンテンツ開拓体制の一元化を目指し、ス  
マートコミュニケーションサービス部を発足させました。また、開発体制についてはAndroid OSを軸と  
した開発体制へとシフトし、アプリケーションベースでのサービス開発を促進していきます。

また、今後起こりうる社会変化を捉え、更なる成長と社会への新たな価値提供を目指し、2010年7月  
に企業ビジョン「スマートイノベーションへの挑戦-HEART-」を発表しました。グローバル化の進展、  
環境問題の深刻化、ブロードバンドの普及など、グローバル規模での課題や変化が生じると考えられる  
一方、携帯電話が一人一台の所有となり様々なものにモバイルの技術が浸透したことで、コミュニケー  
ションの質も変化すると考えられます。このような社会変化に合わせて、今後はモバイルを核とした「総  
合サービス企業」として日々の生活や社会をスマートに進化させ、人々が豊かに生活できる社会の実現  
に貢献していきたいと考えています。

### スマートイノベーションへの挑戦 -HEART-



## 2011年度の見通し



2011年度の業績見通しのポイントについて教えてください。



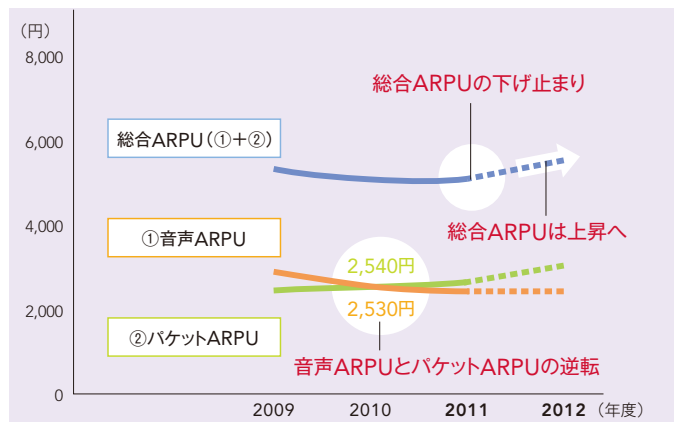
2011年度は音声収入の減をパケット収入の増などで補うことにより、バリュープラン導入以降初めてとなる増収への転換を図りたいと考えています。また、今後の成長に向けて各種施策を展開するとともに、コスト削減についても引き続き着実に実行することで、営業利益8,500億円を目指します。このような取り組みにより、2011年度は中期ビジョンで掲げた「2012年度 営業利益9,000億円以上」の達成に向けて、着実なステップとなる年にしたいと考えています。

2007年度に導入したバリュープランの影響による音声収入の減が続くため、2011年度の音声収入は約1,700億円の減を見込んでいますが、パケットARPUを更に向上させることでパケット収入を約1,400億円増やしたいと考えています。パケットARPUの拡大に向けては、iモード端末に比べてパケット請求単金が高いスマートフォンの取り込みが重要だと考えています。スマートフォン市場は2010年度に続き更に拡大すると見込んでおり、ドコモでも発売する機種半数以上をスマートフォンにすることなどにより、600万台のスマートフォン販売を目指します。また、iモードを中心とする低ARPU層の利用拡大や、Wi-Fiルーターなどの拡販によるデータ通信市場の取り込みによる2台目需要の獲得についても引き続き注力することなどにより、営業収益は前年度比57億円増の4兆2,300億円を見込んでいます。

一方、費用面では東日本大震災からの復旧や新たな災害対策を講じるため約200億円の費用の追加を予定していますが、スマートフォンの推進や新たな成長分野の開拓に伴う費用を確保しつつ、端末の調達単価の低減や、更にネットワークコストを中心としたコスト削減に取り組むことにより、営業費用は2010年度と同水準の3兆3,800億円としたいと考えています。

以上により、2011年度の営業利益は前年度比53億円増の8,500億円と増益を見込んでおり、中期ビジョンで掲げた「2012年度 営業利益9,000億円以上」の達成に向けて、着実なステップの年となるよう事業運営に取り組むと考えています。

### 音声ARPUとパケットARPUの逆転\*



総合ARPUを2011年度に  
下げ止め  
2012年度以降、上昇に転換

#### スマートフォンの推進

2011年度販売台数:600万台  
2012年度販売台数:総販売数の  
50%超を目指す

#### パケット利用の促進

パケット定額サービス契約率\*\*:70%

\* 「月々サポート」による減収影響を除く

\*\*パケット定額サービス契約率=

パケット定額契約数/(FOMA iモード契約数+iモード契約の無い定額制契約数+データプラン契約数+Xiデータ通信専用プラン)



## 海外でのビジネス展開



海外でのビジネス展開について教えてください。



**グローバル規模で急加速するモバイルデータ市場の取り込みを図るため、アジア・太平洋地域を中心とした成長市場をターゲットに、プラットフォーム事業の拡大とネットワーク事業における高付加価値化を目指します。**

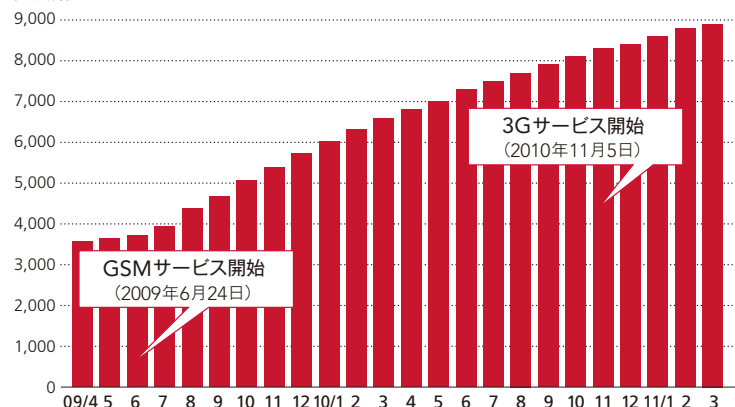


ドコモではこれまで、海外の成長国においてはインドTata Teleservices Limited (TTSL) 社、フィリピンPhilippine Long Distance Telephone Company 社などへの出資に代表されるように、ネットワーク整備のノウハウ提供により出資先企業の成長を取り込むことを目指してきました。一方でネットワーク整備が進んだ成熟国では、ドイツnet mobile AG社を通じてコンテンツなどの上位レイヤーでの協業を進めてきました。今後については、スマートフォン市場のグローバル規模での拡大を契機に、成長が加速するモバイルデータ通信市場の取り込みを図りたいと考えています。特にアジア・太平洋地域を中心とした成長市場をターゲットに多様なパートナーとグローバルレベルでの連携を模索しつつ、プラットフォーム事業の拡大とネットワーク事業における高付加価値化を目指します。

また、TTSL社については、2011年3月末時点での同社及びTata Teleservices (Maharashtra) Limited (TTML) 社の契約数は約8,900万契約、マーケットシェアは約11.0%と順調に成長しています。TTSL社は2010年11月にW-CDMAを利用した3Gサービスを開始し、2011年3月には3Gネットワーク構築及びオペレーション強化を目的とした株主割当増資を行いました。ドコモはこれに応じ、持分比率である約26%に相当する約80億ルピー（約144億円）の追加出資を行いました。3Gサービスの展開により、今後は高速通信を活かしたデータARPUの拡大を見込んでいます。

### インドTTSL社及びTTML社契約数

(万契約)



順調な加入者の拡大

VASの拡充  
(Value-Added Services)

3Gネットワークの立ち上げ  
サービス開始

GSMネットワークの  
構築・拡大

3G強化に向けた  
追加出資など、  
ドコモからの支援

## 株主還元



株主の皆様への利益配分に対する方針を教えてください。



株主の皆様への利益還元を経営の重要課題のひとつとして捉えています。2011年度については、2年ぶりに400円の増配を予定しており、今後も引き続き安定的な配当の実施を目指します。

ドコモでは、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題のひとつとして捉えており、2010年度の配当については、1株当たりの年間配当を5,200円とさせていただきました。また、2011年度について

は、年間配当5,600円と当年度比で400円の増配を予定しており、配当性向は46.3%を見込んでいます。今後も、財務体質の強化や内部留保の確保に努めつつ、安定的な配当の継続に努めることで、国内トップレベルの配当性向を維持したいと考えています。

また、自己株式の取得については、2009年度から取締役会で機動的に実施できるようにしており、2010年度においては取得価額約200億円で普通株式約14万株を取得し、年度末に14万株を消却しました。

今後についても安定的な配当の継続に努めつつ、手持ち資金については成長分野への投資に優先配分した上で、株主の皆様へ適切に還元させていただきます。



### 1株当たり配当金推移

(円/株)

