

ステークホルダーの皆様へ

Shaping a Smart Life

現在、NTTドコモは最大の変革期にあります。

モバイル通信業界においては、通信事業者（キャリア）を越えた競争が激化しており、産業構造自体が大きく変化しています。その背景には、モバイル通信機器の主役がフィーチャーフォンからスマートフォンへと移行していること、そしてこの変化に伴い、お客様がモバイル通信に何を期待し、何を重視するのかが大きく変わりつつあることが挙げられます。換言すれば、スマートフォン時代のモバイル通信事業は、フィーチャーフォン時代のビジネスモデルの延長にはないのです。

NTTドコモは、この新たな事業環境において、「スマートライフのパートナー」として真にお客様のニーズに応えるサービスを提供すべく、コア事業の刷新に、そして新たな事業開拓に挑戦しています。

代表取締役社長
加藤 薫



生活に寄り添い行動を支援するモバイル通信

2012年度の業績、事業活動の取り組み及び今後の見通しについてご報告するに先立って、まず、私が現在の事業環境をどのように見ているのかを、ご説明します。

多くの人にとって、朝起きてから夜眠りにつくまで、ほぼ間断なく身の回りにモバイル端末があることが常態となっています。モバイル通信サービスは、コミュニケーションの手段であるだけでなく、私たち一人ひとりが働き、学び、遊び、暮らす、そのすべてに刻々と寄り添うツールとなっています。

加えて、通信環境の高速化や、高精細・大画面のデバイスの登場によって、ほんの数年前の携帯電話ではなし得なかったサービスが、お客様に快適な形で利用していただけるようになってきました。この結果、モバイル通信は、生活に寄り添

うだけでなく、時に私たちの行動を導き未知の世界を拓く、大航海時代におけるコンパスのようなものになってきているのではないかと感じます。モバイル通信サービスは、私たちの生活の可能性を飛躍的に広げ、更に豊かにする、極めて大きなポテンシャルを持つのです。

私は、こうした大きな変化のタイミングに当社の経営にあたっていることに、大きな興奮を感じています。事業環境は厳しく、モバイル通信を取り巻く流れを見極める難しさを痛感しているのは確かです。しかしそうした環境にあるからこそ、全く新たな価値を創造することも可能なのだと思えるのです。

NTTドコモの中期ビジョン「スマートライフのパートナーへ」

どうすればお客様にとって本当に役に立つモバイル通信サービスを提供できるか。この1点が、モバイル通信を取り巻く劇的な変化のなかで私たちが考え続けていることです。更にもう一步踏み込んで言えば、どうすればお客様の生活がより便利で快適になるサービス、新たな世界を体験していただけるようなサービスを提供できるのか、という問いかけになります。

私たちの現在の結論は2つです。ひとつは、本来のコア事業であるモバイル通信サービスの品質を高め、お客様のコミュニケーションを一層スムーズかつセキュアにすること。もうひとつは、この土台のうえにお客様の行動を支援するようなサービスを構築することで、お客様の生活がもっと便利に、楽しくなる支援をする、すなわち「スマートライフのパートナー」となることです。

私たちが考える「スマートライフ」とは、モバイル端末を使って実現する、安心・安全な環境で一人ひとりが自分自身

の嗜好に合った楽しみや喜びを見出せる、より便利で充実した暮らしです。お客様の「スマートライフのパートナー」として、ネットワーク環境にある膨大な情報のなかから生活をより便利で快適にするモノや、これまでなかった価値を創造するサービスをつくり、だれもが使いやすい形でお届けすることがNTTドコモの役割であると考えています。



かつてない厳しい事業環境のなか走り出した2012年度

ここで視点を移し、ご紹介した中期的なビジョン実現に向かう途上である2012年度がどのような状況にあったのかを振り返ってみます。

2012年度の業績は、営業収益が前年度比5.4%増の4兆4,701億円、営業利益が前年度比4.3%減の8,372億円となりました。また、当期純利益は前年度比6.8%増の4,956億円と、増益になりました。

2012年度の事業の推移を改めて振り返ると、かつてない厳しい状況であったといえると思います。国内の他の通信事業者によるアップル社のiPhone販売が、ユーザーの関心と社会的な耳目を集めたこと、また同じく他社が固定電話とのセット割引を打ち出したことなどを背景に、MNP*の転出が抑止できず、解約率が上昇しました。この結果、新規契約数は増加したものの純増数が伸び悩む状況が続きました。また、

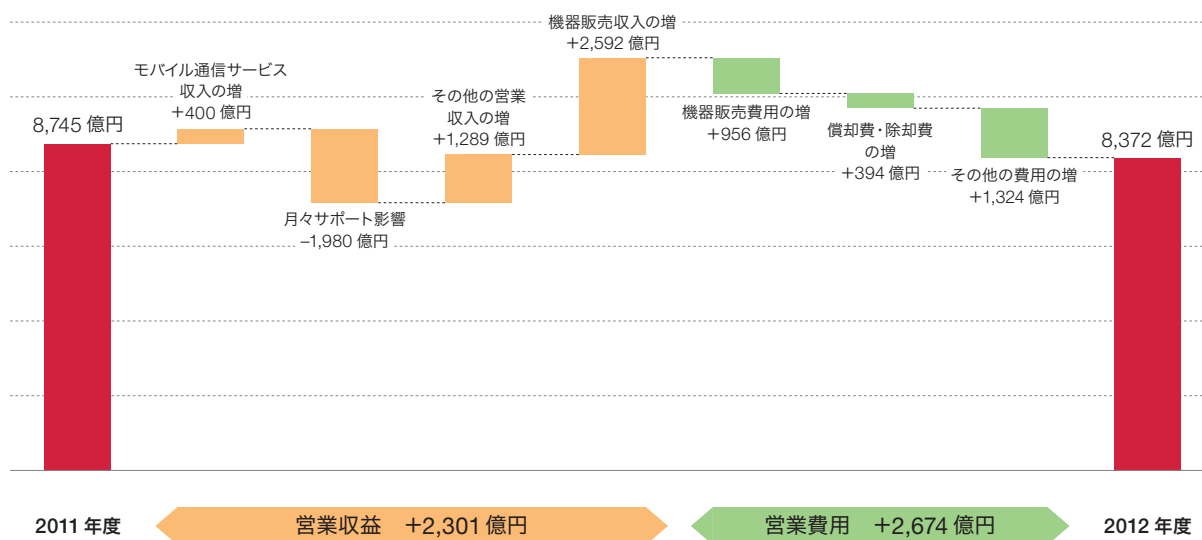
純増数増に向けた打開策として下期に営業費用を800億円積み増したことに伴い、利益目標を期初の9,000億円から8,200億円に下方修正するに至りました。

ただしその一方で、スマートフォン販売やLTE「Xi」（クロッシィ）の契約数は順調な成長を続けており、端末の好調な販売やサービス事業の充実などと併せ、これまでに行った施策が成果を生み始めたという確かな手ごたえも感じています。2012年度単年度の決算と事業データを評価すれば決して満足いくものではありませんが、中期計画のマイルストーンとして評価すれば、次なる成長に向けて着実に成果を積み増した1年であったといえると考えています。

次に、その成果も踏まえ、2013年度の取り組みを大きく3つに分けてご紹介します。

* 番号ポータビリティ。P22参照

2012年度 営業利益の状況



2013年度の取り組み

1. モバイル領域の競争力強化

モバイル通信サービスが持つポテンシャルを最大限活かすためには、通信事業の基本要素を強化し、当社が持つ強みを徹底的に発揮することが大前提となります。2012年度の事業データが厳しい内容だったことを真摯に受け止め、現在

当社では、「お客様満足度向上プロジェクト」を立ち上げ、モバイル領域の競争力強化に全社を挙げて改めて取り組んでいます。

ネットワークの強化

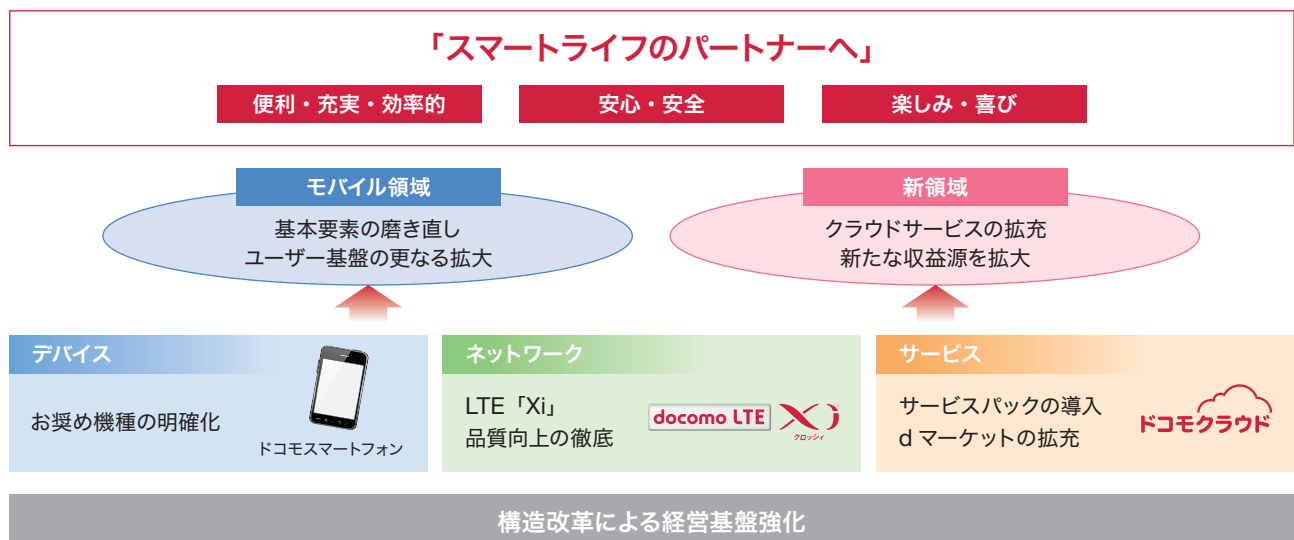
言うまでもなく、当社の使命は人と人とを「つなげる」ことであり、その基本要素であるネットワークは当社にとって重要な資産です。また、通信品質はお客様が最重視するポイントでもあります。こうした前提、そして通信インフラの提供という当社の社会的使命の重要性を再認識して現在取り組んでいるのが、LTE「Xi」を中心としたネットワークの強化です。

当社は、2010年にLTEを国内でいち早く導入し、競合他社の一歩先を行くサービス展開をしてきました。2012年度はLTE「Xi」のエリア展開を積極的に推進し、Xi契約数も前年度末比5.2倍の1,157万に到達するなど、順調に進捗しています。

しかし一方で社内では、競合他社に一歩先んじていたはずのLTEの優位性が薄れてきた、という危機感が表出してきました。私たちは、こうした危機感を共有することで2013年度のスピーディーなサービス展開につなげ、LTEにおける競争優位性を追求したいと考えています。特に、エリアの広さとスループット*については、中期計画よりも前倒しのスケジュールで進めていく予定です。

* 単位時間当たりの処理能力

2013年度 事業運営方針



機種ごとの絞り込みと戦略的訴求

また、「集中」をキーワードに販売の強化にも取り組みます。従来当社は、年間を通じて多数の端末を発売する施策を採用し、お客様の声に耳を傾け、細かな嗜好に合わせておサイフケータイ・防水などの人気の高い機能を搭載してきました。加えて、端末の色やデザインも工夫するなど、幅広いニーズに対応しています。他方で、店頭に並ぶ機種が「多すぎて選べない」、あるいは、「選ぶのに時間がかかりすぎる」というお客様が大勢おられるということも次第に分かってきました。また、端末の性能が向上し、あらゆる機能を1台の端末に搭載できる土壌が整ってきています。

そこで当社は、2013年1月に発表した春モデルにおいて、ソニー製Xperia™Zを「一押し」製品として設定し、戦略的機種に開発・販売資源を集中するという施策へと舵を切りました。春モデルに続き、2013年5月に発表した夏モデルにおいても、サムスン製Galaxy S4及びソニー製Xperia™A（エース）をトップとして打ち出しました。販売戦略の方向転換によって、当社は、主力機種とその特長をユーザーに対して効果的かつ集中的に訴求する効果を狙っています。また、ラインナップを絞り込むことでメーカー側の競争を促すとともに、調達費用の圧縮も目指しています。

2. 新領域における事業の拡大

「dマーケット」を中心とした新領域における事業の立ち上げと展開については、2012年度は、スピード感・ラインナップの充実度ともに確実な手ごたえを感じており、当社の戦略的進捗と今後の成長性に対する自信を深めています。当社は、プラットフォーム基盤を整備するだけに留まらず、自らサービスを創造、提供するサービスプロバイダーにも進化し、お客様

への提供価値の最大化に取り組んでいます。様々な利用シーンで最大の価値を感じていただくために、「ネットワークフリー」「デバイスフリー」についても取り組みを進め、2015年度、新領域での収益1兆円、スマートARPUの2011年度比2倍を目指します。

価値最大化を目指した進化



「dマーケット」の拡充と利用者数の拡大

2011年11月に開始した「dマーケット」は、dビデオ、dアニメストア、dショッピングといったラインナップを整え、着実に顧客基盤を拡大している点で、「さすがにドコモの底力は違う」という評価をいただいています。同時に、新サービスの成長性を信じ、社外も含め様々な協力者からリソースを引き出しながら事業を立ち上げた社員のエネルギーと行動力には、私も大いに刺激されています。今後も社員の活躍に期待し、新たなアイデアを積極的・機動的に採用していきたいと考えています。

健康分野への取り組み

更に今後は、お客様の「スマートライフ」の根幹であり、また日々の大きな関心事である「健康」を、モバイル分野から支えるサービスに注力していきたいと思っています。2013年4月には、お客様の健康に関わるデータをお預かりし、健康な暮らしのためのアドバイスや提案を行う健康プラットフォーム「わたしムーヴ」をスタートしました。日々お客様の手元にある

2012年度には、サービスラインナップの拡充に加え、サービス利用者増を目的にひとつの決定をしました。サービスプロバイダーとしての事業展開を追求するため、顧客ターゲットを自社の契約者のみに限定するのではなく、ドコモの回線をお持ちでないお客様に対してもサービスを提供することです。そのサービス利用者の拡大を実現するdocomo IDは、今後のサービス事業成長の基盤になるものと想定しています。

携帯電話は、お客様に寄り添い、あらゆるシーンで健康ライフのサポートを行ううえで、最適なツールです。その特性を最大限に活かし、これからもサービスを拡大させていきます。更に、「健康」を軸に、食材や健康・運動機器の販売や、保険・医療分野との連携を進め、お客様の健康をトータルにサポートする仕組みの実現を目指します。

3. 事業構造の変革と再構築

モバイル領域の競争力強化と、新領域によるいわば「活きのいい」ビジネスの開拓と育成という2つの取り組みを同時に進めるにあたっては、スピーディーで機動的な事業運営がで

きる体制が不可欠です。現在当社では、こうした組織づくりを目的に事業構造の変革と再構築に取り組んでいます。

「スマートライフビジネス本部」の設置

事業構造の変革と再構築の一環として、新領域におけるスマートライフの実現に向けたサービス創造の更なるスピードアップを可能とするため、7月1日に新組織を立ち上げました。新組織の名称は「スマートライフビジネス本部」です。

本部内においては、メディア・コンテンツ、コマース、金融・決済、環境・エコロジー、メディカル・ヘルスケア、安心・安全などの新領域を推進する部門ごとに組織を再編し、各領域の

サービスにおける相乗効果を発揮させます。また、事業本部へ更に権限を委譲することにより、サービス提供のスピードアップを図るだけでなく、多様化するサービスの全体最適を追求し、更に、経営資源の効率的な活用を実現します。この「スマートライフビジネス本部」のもと、新しいアイデアや創造性を積極的に取り込むためのアライアンスも加速したいと考えています。

コスト構造改革

経営体制の強化に向けては、広範にかつスピード感を持って構造改革を進め、既に2012年度は2011年度比で500億円の経費削減を実現しました。現在更に踏み込んだコスト効率化に取り組んでおり、2013年度は2011年度比で1,600億円、2015年度には2,500億円規模のコスト効率化を実現する決意です。

冒頭に述べたとおり、今後のモバイル通信事業の成長には、過去のビジネスモデルとは全く異なる発想が求められると私は考えています。構造改革の裏には、単にコストを削減するというだけでなく、自らのビジネスを問い直すメンタリティーの改革が求められているのだと社員に呼び掛け、仕事の仕方を抜本的に見直す機運を盛り上げています。

株主還元

当社は、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題として継続的に掲げてきました。2012年度の配当については、前年度から400円増配し、1株当たりの年間配当を6,000円とさせていただき、配当性向は50.2%となりました。2013年度についても、同水準を予定しています。国内トップレベルの配当性向をひとつの目安と考え、今後も財務体制の強化や

内部留保の確保に努めながら安定的な配当を継続する計画です。また、自己株式の取得については、取締役会決議にて機動的に実施できるようにしています。取得した自己株式の保有については、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期末に一括して消却することとしています。

サステナブルな企業価値向上に向けて

「私たちは『新しいコミュニケーション文化の世界の創造』に向けて、個人の能力を最大限に生かし、お客様に心から満足していただける、よりパーソナルなコミュニケーションの確立を目指します。」この企業理念の根幹には、人々が安心して暮らせる安全で便利で快適な生活の実現に貢献することこそが、当社が究極的に目指すものであるという信念があります。

厳しい事業環境と競争のなかにあって、ともすれば足元の事業データを追いかけがちになることは確かです。しかし

私は、お客様一人ひとりの豊かな生活に資する新たな価値を創造することが、社会において存在価値が認められ、成長や収益が実現される前提となるのだ、ということを経営者として常に心に留めています。通信事業の基本要素を磨き上げ、モバイル通信に対するお客様の信頼に応えるという「ドコモの使命」と、スマートライフのパートナーとして新たな価値を創造するという「ドコモの夢」を追求することで、サステナブルな企業価値向上に取り組みます。

2013年7月



代表取締役社長 加藤 薫