

代表取締役社長
加藤 薫

ドコモの底力を縦横無尽に発揮し、 成長と企業価値向上を実現する

ドコモが「中期ビジョン2015」を発表し、スマートライフの実現に向けて「モバイルを核とした総合サービス企業」になると宣言したのは、2011年11月のことです。「無線高速通信など不要、今のままで十分」との声もあったLTE「Xi」はいまや約2,200万契約を達成し、「モバイル通信事業者がなぜコンテンツサービスを」と疑問視されたdマーケットも770万契約を獲得、どちらもお客様の日々の生活の一部となっています。

いわば「ドコモの描く未来図」であったビジョンは、この2年数ヵ月の間に、具体的な施策となって展開され、その勢いも増えています。競合企業との激しい競争の最中であって、株主・

投資家の皆様にご満足いただける業績に達していないことは痛感しています。それでも、大きく描いたビジョンを現実のサービスとして具現化してきた当社の実行力を、誇りに思わずにはいられません。20年以上にわたって蓄積してきた経営資本、すなわち顧客基盤、ブランド力、研究開発力、人材などが、成長戦略のなかで底力を発揮し、新たなサービスや技術を生み出しているありさまは、極めてエキサイティングでもあります。

この底力と実行力を企業価値向上につなげ、株主・投資家の皆様にも誇りに思ってもらえるよう、一層の努力を続ける決意です。

2013年度の成果と今後の課題

お客様の満足度向上と、中長期的な成長に向け、2013年度、当社はこれまでにないスピードで施策を打ち出しました。その結果は、3つの成果に表れています。

第1は、高い人気を誇るiPhoneの導入です。ドコモからのiPhone発売を長い間待ってくださったお客様によりやくお応えすることができ、iPhoneを起爆剤として回線契約の純増数も改善しています。第2は、これまで継続的に取り組んできたLTE「Xi」のネットワークの整備が、「ドコモが一番良い」というお客様からの評価に結実したことです。この点についてはまた後述します。そして第3の成果が、dマーケットの拡大です。ストア数・契約数ともに、当初の想定以上にスピーディーに成長しています。

一方で、契約数シェアの拡大、スマートフォンへの更なる移行促進、そして新領域サービスの利益貢献は、引き続き取り組むべき課題となっています。何より、2013年度の業績が前期比で減収減益となり、成長を期待する株主・投資家の皆様の失望を招いたことは、率直に認めるものです。

2014年度も前期比で増収減益の予想を出したことは^{じくじ}忸怩たる思いではありますが、私はその後の成長に対して自信を持っています。2014年度中に成長に向けて勢いをつけ、2015年度以降の利益の拡大と企業価値の向上を必ず実現します。

成果 1	iPhone販売を開始 端末ラインナップに強力な機種を追加し、2013年度下期の純増確保に貢献。
成果 2	LTE「Xi」に対するお客様の評価 LTE基地局倍増計画の達成により、ドコモがNo. 1というお客様の評価を獲得。
成果 3	dマーケットが拡大 サービスメニューの拡大に伴い、利用者数も想定以上に増加。
課題 1	契約数シェアの拡大 契約数は順調に拡大したものの、契約数シェアの拡大には至らず。
課題 2	スマートフォンへの移行促進 2013年度末の契約数に占めるスマートフォンの割合が38.6%に留まる。
課題 3	新領域サービスの利益拡大 コンテンツの幅広さ・利用者数の拡大を、収益化に結びつける。

成長戦略の狙いと実現に向けた施策

投資家の皆様からは、折々「ドコモはどこへ行こうとしているのか」というご質問を受けます。私たちの情報発信力の至らなさへのご指摘でもあると受け止め、もっとお客様や投資家の皆様へのコミュニケーション力を高めていかなければと考えています。まずは随^{かい}より始めよということで、ここで改めて当社の成長戦略の要諦をご説明します。

当社の戦略の狙いは、モバイル領域の競争力強化を図るとともに、新領域における収益源を拡大して成長を実現することです。換言すれば、モバイル通信事業者としての「正攻法」と「サービス企業ドコモ」への挑戦の2つを追求することが、当社のめざす方向です。

一言でいうとシンプルですが、その戦略を構成する施策は実に多岐にわたります。様々な施策を総合的に展開しながらも、

具体的なターゲットを実現するためにはそうした施策すべてを相互に融合させなくてはなりません。

2014年6月に導入した新料金プランは、あらゆる施策の集大成です。実は、発表のインパクトを高めるため新料金プランは社内でも極秘裏に企画を進めました。おかげで大きな話題となったのは良かったのですが、実質的な準備については4月のプラン発表からスタートすることになってしまいました。6月1日の導入まで2ヵ月にわたり、ネットワークのキャパシティ、料金システムの対応、ドコモショップでの対応、プロモーション、法人のお客様への訴求など、社内のあらゆる部門がスピード感をもって進めたことは、施策の融合を象徴しています。

戦略の進捗とこれまでの成果

この料金プランの導入は、キャッシュバックによるお客様の獲得競争が過熱した不健全な市場環境に終止符を打ち、ドコモが自らモバイル通信市場を変えろという宣言ともいえます。こうして実現した新料金プランは、6月のサービス開始後10日間で契約数が300万に達し、その後も順調な伸びを続けています。サービスに関しては、dマーケットのストア拡充やヘルスケア関連のサービスなど、スマートライフを具現化する材料が着々とそろってきました。法人向けサービスやM2Mサービスでも従来の音声中心のサービスを越えた新しい動きが出てきています。いよいよ諸施策が戦略の実現に向けて、ひとつの方向へと進み始め、当社の底力を縦横無尽に発揮するステージに到達したと考えています。

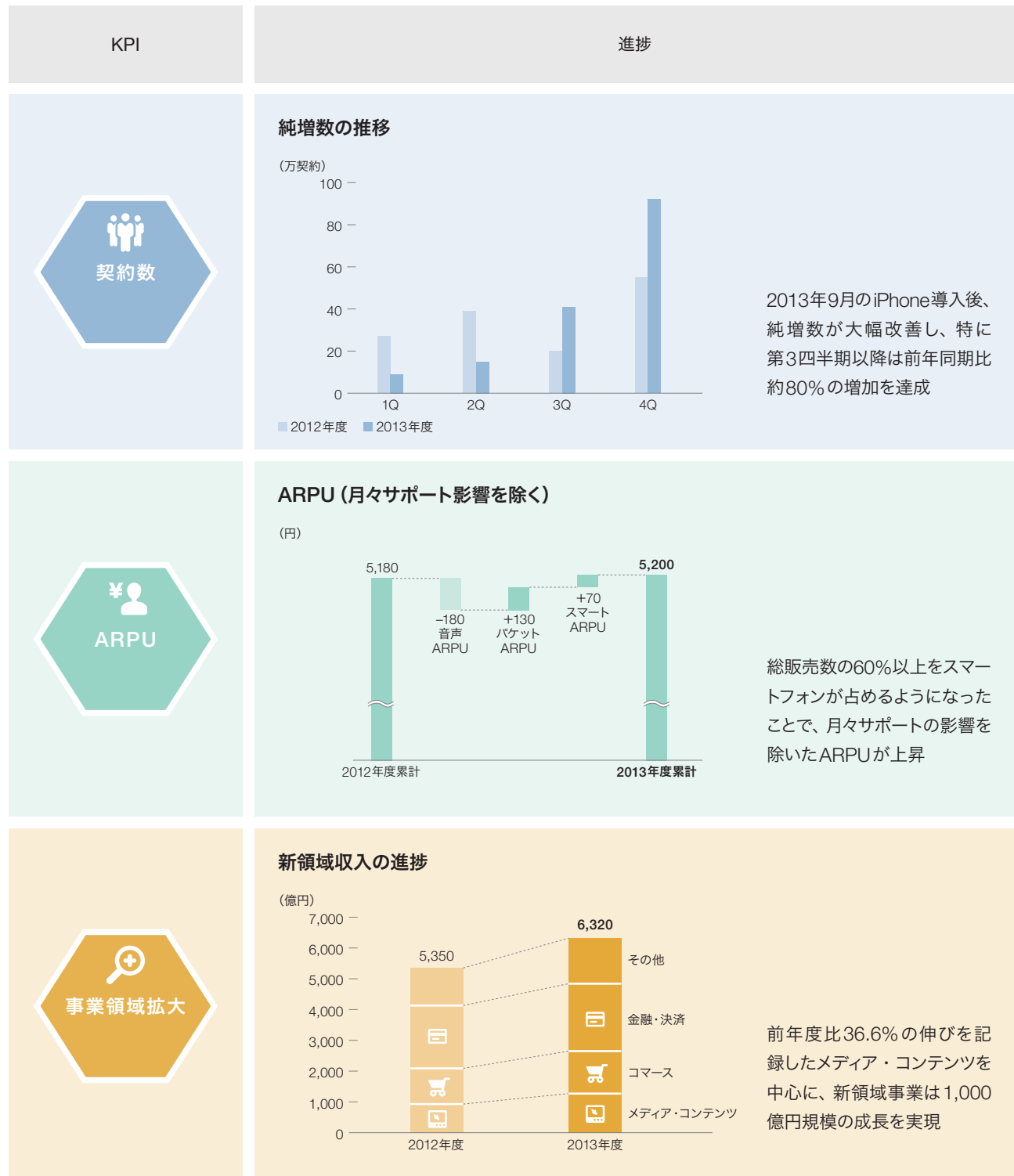
更に、2014年5月に発表された日経BPコンサルティングの「スマートフォンユーザーのネットワーク利用実感に関する

満足度調査*」において、「エリア」「通話品質」「通信品質」の3分野で当社が1位を占め、自宅内、移動中など5つの利用シーン別の満足度においても当社の優位性がはっきりしました。将来の成長のためにやるべきことをやってきた、その努力が報われた大変うれしいニュースです。

事業指標にも成果が表れ始めています。前述の通り、2013年度第3四半期以降は純増数が大幅な伸びを見せています。スマートフォン販売数・利用数が拡大し、2013年度は月々サポートの影響を除いたARPUも上昇しました。また、2013年度の新領域事業の収益は、前年度比約20%の伸長を達成しています。

* 2014年4月11日～4月22日、全国の15歳～59歳のスマートフォンユーザー5万5,000人にwebアンケートを実施し、ネットワークのエリア満足度、通話品質満足度、通信品質満足度、利用シーン別満足度について「満足」、「やや満足」、「どちらともいえない」、「やや不満」、「不満」の5段階評価により調査。

成長戦略の進捗



事業構造の変革と再構築

戦略にも施策にも「正解」はありませんが、結果を出すことができればそれは「正解」です。全社員が戦略の実現に向けて総力を挙げられる環境をつくり、結果を出すことは私の役割です。

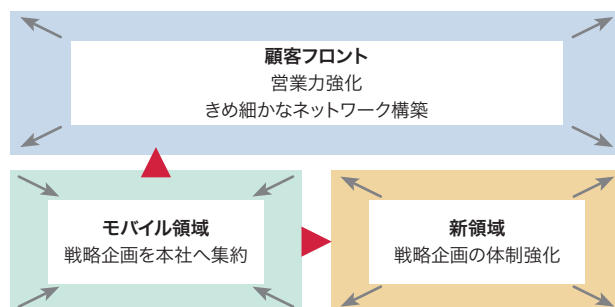
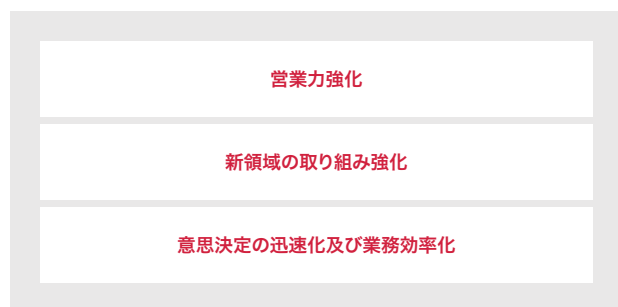
環境づくりの第1歩として、2014年7月1日に組織を再編しました。具体的には約3年をかけて、新領域事業及び法人分野に2,000～3,000名の人員を増員し、新領域については新たなサービス創出力の向上や事業規模の拡大を、法人分野についてはお客様との更なる関係強化と接点拡大をめざします。

同時に、株式会社ドコモCSという新会社を設立しました。これは、地域密着体制でお客様に対するサービスのレベルを

引き上げることを目的としたものです。新会社設立に伴いグループ会社は25社から12社に半減、グループ全体としての意思決定の迅速化や業務運営の効率化も実現します。

新料金プラン発表の日、エレベータで行き合わせたある社員に声をかけられました。「ドコモが率先して発表したことが、とてもうれしいです」と。その言葉に、私たちは攻める組織でなければならない、と改めて思いました。変化し続けるモバイル通信市場の更に先を行くべく、躍動感を持って前に進む組織をつくり上げます。

事業構造変革の狙い



グループ再編



経営資本の活用

成長戦略実現のカギを握るのは人材です。成長戦略の推進も、そこに投入する経営資本、すなわちブランド、顧客基盤、研究開発力、アライアンス、設備構築も、すべて人材がその主体、原動力となっています。

社員には、自分の範囲内の仕事だけをきっちりするのではなく、好奇心を持っていい意味で出しゃばることを求めています。なぜなら、「今まで通りの仕事にプラスアルファ」というレベルのこぢんまりした成功に満足しているようでは、「スマートライフのパートナー」というビジョンの実現はおぼつかないからです。「自分が今している仕事は必要ないと思います」というような提案もしてほしい。今、私たちに必要なのは、「これまで通り」

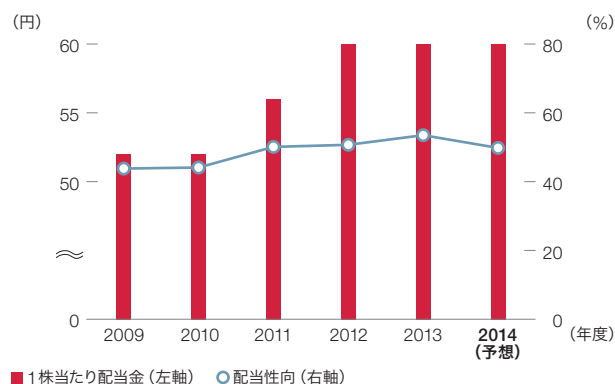
を打破するようなエネルギーです。構造改革はこうした考えのもとに打ち出したものであり、大胆なリソースのシフトによって建設的なエネルギーを引き出し、成長戦略を更に強力かつスピーディーに推進します。



株主還元と企業価値向上

当社は従来から、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題のひとつと位置づけ、安定的配当と国内トップレベルの配当性向の維持に努めてきました。2014年度についても充実した株主還元を継続するため、2013年度と同額の1株当たり60円の配当を実施する予定です。

1株当たり配当金*／配当性向



* 2013年10月1日の株式分割 (1:100) の影響を考慮した数値です。

加えて、株主・投資家の皆様への還元を強化すべく、5,000億円を上限として自己株式の取得枠を設定しました。2014年3月末、手元の資金は5,000億円以上に達しており、資本効率を高めるタイミングにあると判断しました。

今後も積極的な株主還元を進めていきますが、やはり株主・投資家の皆様のご期待に応える最善の道は、成長を通じた企業価値の向上です。2014年度に入り、新料金プランという突破口を開きました。成長を実現するための施策もほぼおそろっています。当社はこれまで以上のスピードと勢いで戦略の実現に邁進します。

「スマートライフのパートナー」というビジョンに向かって挑戦を続け、成長を実現することを、株主・投資家の皆様にお約束します。

2014年7月

加藤 薫

代表取締役社長 加藤 薫