

Where we are heading



代表取締役社長
加藤 薫

中期目標を必ず達成すること。私の経営課題はこの一点に尽きます。更に、経営者の責務として、長期的な成長の種もまき続けます。

2015年3月期（2014年度）、当社の業績は営業収益4兆3,834億円、営業利益6,391億円と前期比減収減益となりました。株主・投資家の皆様にご満足いただける結果でなかったことを、経営者として重く受け止めています。

しかし、社内の雰囲気は決して暗くありません。それは、上記の業績が、大胆な攻勢に出た新料金プランがお客様からの好評を得た結果であり、その後展開した高利用者向けのプラン新設や上位プランへの移行促進などにより増収の兆しが見えているからです。大幅な減益の原因に関してしっかりと分析を行い、今後の教訓とすることはもちろんです。しかし

私は、着地を気にするあまり思い切り高い跳躍を躊躇することをよしとはしません。これからも、当社は、そして私は、変化を恐れることなく挑戦を続けます。

当社の決意を明確にすべく、2014年10月、2015年度から2017年度の3年間の「中期目標」を発表し、その達成をステークホルダーの皆様にお約束しました。今後2年数ヶ月、目標を達成することが、私にとって何よりも重要な経営課題となります。私自身はもちろんのこと、経営陣全員が、目標達成のために必要なこと、成し得ることはすべてやる覚悟です。

Ⅰ 社長就任以来の事業展開の総括

2012年6月に私が社長に就任してから3年間の業績が、ステークホルダーの皆様のご期待に沿う結果でなかったことは、率直に反省するところです。3期連続の減益という結果は、フィーチャーフォンからスマートフォンへの移行、iPhoneによる市場の席巻、競合他社とのサービスの均質化とその結果としての競争の激化といった、モバイル通信事業の変化に対して、当社自身の改革が概して後手に回った表れであるという評価があることも承知しています。iPhoneの取り扱い開始時期や、当期の減益の主要因となった「新料金プラン」導入など、結果として「もっとうまい方法があったはず」という指摘があることも確かです。しかし、私が社長就任時から宣言していた「スピードを重視する」こと、そして、変化をつくり出すことに次の活路を見出す姿勢が社内に確実に根付いていることは、ぜひご理解いただきたいと思います。

私たちの変化への志向は、モバイル通信業界における競争の状況に一石を投じたい、すなわち競争ステージを転換したいとの思いから出発しています。スマートフォン販売時の不健全な「キャッシュバック合戦」に終止符を打ち、長期のご利用者を大切にしたい。もっと利用しやすい料金体系で、もっと快適にモバイル通信サービスを楽しんでいただきたい。そして、新たなサービスを提供し、お客様のスマートライフを具現化し、成長を実現したい。こうした思いが私たちを動かしています。

再び成長軌道に乗るため、当社は過去3年間に3つの大きな施策を展開しました。2013年9月にiPhoneを販売して競合他社と端末のラインナップにおいて同じラインに立ったこと、音声サービスの定額利用とパケット料金の家族間シェアができる新料金プランを2014年6月に他社に先駆けて導入したこと、そして、光ブロードバンドサービス「ドコモ光」を2015年3月にスタートし、通信サービスをより包括的に提供する体制を構築したことです。3つの施策によって競争力は大幅に向上しており、純増数の改善、MNPによる契約流出の急減、そして解約率の低減という3つのオペレーション指標に、その成果が表れています。 [P38参照](#)

特に新料金プランについては、モバイル通信事業の収益構造を大きく転換する施策であり、その転換を当社がリードしたという強い自負を持っています。新料金プランでは、これまで従量課金制であった音声通話を定額にしました。同時に、端末ごとに設定されていたパケット通信量を家族のメンバー間や複数端末間で共有できる仕組みを導入し、家族単位での契約や複数端末利用時のメリットを高めました。音声通話利用が減少し、代わってパケット通信がモバイル利用の中心となっている現状に、新料金プランが適切に答えるものであったことは、間もなく同業他社も当社に追随するプランを出したことが証明しているともいえます。

当社はまた、「スマートライフのパートナーへ」というテーマのもと、コミュニケーションはもとより、楽しむ、学ぶ、買い物をする、健康を維持する、といったお客様の日常の行動を支援するサービスも幅広く取りそろえて提供しています。例えば、スマートフォンやタブレットを通じてコンテンツや商品を提供するプラットフォーム「dマーケット」においては、ドコモの回線契約有無にかかわらず、お客様に対してドコモが自らコンテンツプロバイダーとして様々なサービスを提供し、順調に利用が拡大しています。またその内容も、映画やドラマが視聴できる「dTV」や雑誌が閲覧できる「dマガジン」をはじめとするデジタルコンテンツから、ファッションアイテムを扱う「d fashion」、日用品を中心とした幅広いアイテムをそろえる「dショッピング」などの通信販売サービスまで、様々な競合サービスと肩を並べ、存在感を発揮する規模にまで成長しています。 [P41参照](#)

このように、競争力の強化に資する、また、新たな成長機会をつくる様々な取り組みを進めた結果、成長に向けた礎は築かれたという実感は私に得ています。中期目標は、この礎に立って業績反転を実現し企業価値を向上させるという、ステークホルダーの皆様へのお約束にほかなりません。

中期目標の前提：事業環境の変化

中期目標の内容とその実現に向けた施策についてご説明する前に、現在の当社の事業を取り巻く環境について、私の認識をご紹介します。

前述の通り、私たちは競争力の回復に向けた施策を展開しました。当社が先陣を切って実施した新料金プランの導入もその後他社が追随し、結果として、日本国内のモバイル通信事業者3社はほぼ同じサービスを提供する状況が生まれています。端末、ネットワーク環境、あるいはモバイル通信サービスと光ブロードバンドサービスのセット販売、そのいずれも、3社が横並びの状況なのです。**P9参照** このなかで、当社が現在4割以上を占める契約数シェアを維持・向上していくためには、当社にしか提供できない価値を創造する必要があります。

また、モバイル通信業界においては、携帯電話事業者以外のプレーヤーも存在感が増えています。例えば、英語の略称MVNOで知られるようになった仮想移動体通信事業者(Mobile Virtual Network Operator)*は、契約回線数を伸ばしており、モバイル通信業界のプレーヤーとして一定の

規模になっています。**P9参照** 当社はMVNOを競争と連携の両面から捉えています。今後の動向を注視しながら当社サービスの独自性を高めていく必要があるのは確かです。

また、モバイル通信事業に対する総務省の競争政策の見直しも、当社の事業環境を大きく変化させています。現在、当社は収益シェアが高いことなどを理由に、「禁止行為規制」によって競合他社には適用されない様々な制約が課されています。分かりやすい例を挙げれば、前述のMVNOについても、現在の制度下では、当社ほどのMVNOに対しても公平・同一な条件でサービスを提供する義務があります。しかし、通信事業者間の競争の激化による契約数シェアの変化を背景に、2014年から総務省により競争政策の見直しが行われており、この見直しにより、当社に課せられている「禁止行為規制」は大幅に緩和される見込みです。これにより、当社においては、MVNOを含む他業種との戦略的な連携が可能となります。

*当社を含めた携帯電話網を自社で設置する事業者から、その通信設備の一部を借り受けて携帯電話サービスを提供する事業者のこと。

事業環境の変化への対応



中期目標達成の道筋

事業環境の変化から浮かび上がる「ドコモの独自性」と「他社との戦略的な連携」というテーマを追求しつつ業績を反転させることが、今後3年間の私の課題です。業績に関しては、私をはじめ経営陣・社員一同、二度と株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様を失望させないとの強い決意を抱いています。中期目標で掲げる「営業利益8,200億円以上」をはじめとする数値は、私にとって皆様への最低限のお約束であり、必ず到達すべきゴールです。

目標達成に向けて、私たちは、通信サービスの収入増と、スマートライフ領域における「協創」による価値創造の2つの取り組みを展開します。後者の取り組みにおいては、パートナー企業との協業による価値創造を通じて成長を実現する「付加価値協創企業」をめざします。

利益回復に向けた中期目標

区分	目標
営業利益	2017年度：2013年度水準(8,200億円)以上
スマートライフ領域	営業利益 2017年度：1,000億円以上
コスト効率化	2013年度比 削減額 2017年度：△4,000億円以上
設備投資額	2015年度～2017年度 6,500億円以下
株主還元	増配と自己株式取得による強化

通信サービスの収入増

通信サービスの収入増については、2014年度までに取り組んだ競争ステージの転換に加え、コスト効率化の継続により生み出される原資を投入し、競争力をより一層高めます。同時に、新料金プラン・「ドコモ光」の2つの施策をドライバーとして、顧客基盤を維持・拡大します。

2015年3月にサービスを開始した光ブロードバンドサービス「ドコモ光」は当社にとって、「家の外」で使われることが中心であるモバイル通信から、「家の中」も含むより包括的な通信

サービスの提供へとお客様との接点が拡大することを意味します。モバイル通信サービスについては、従来からファミリー向けの割引プランを訴求するなど、家族単位でのユーザーの取り込みを図ってきましたが、「ドコモ光」のサービス開始後3ヶ月で既に新規顧客の獲得やリテンションの強化という面で成果が表れており、**P40参照** 今後その貢献が加速していくものと期待しています。

スマートライフ領域の成長

スマートライフ領域においては、「付加価値協創企業」という構想のもと、収益の拡大から利益の創出へと焦点を移し、2017年度に1,000億円以上の営業利益創出をめざします。利益のドライバーとなるのは「+d(プラス・ディー)」と名付けた、パートナーとの連携による当社独自のビジネスアセットの活用です。

当社のビジネスアセットの活用に関しては、全社横断的なプロジェクトチームを立ち上げ、私たちが普段「アセット」だと自覚しない見えざる資産を洗い出すところから始め、ディスカッションを重ねてきました。その代表格は6,500万契約にのぼる顧客基盤です。加えて、お客様情報がデータベース化されていること、通信サービス料を請求する仕組みが顧客と

結びついていること、更に、ロイヤリティポイントが広く利用されていることなどが、その価値を更に高めます。

これまでは、この基盤をdマーケットなどドコモ自身が開発したサービスを展開するためのアセットとして捉えてきましたが、今後はパートナーと連携することで、パートナーやそのお客様にも資するアセットの活用を実現し、新たな価値を生む方針です。既に2015年5月に、日本国内で約1万1000店を展開する大手コンビニエンスストアチェーンである株式会社ローソンとの業務提携を、同6月には大手玩具メーカーの株式会社タカラトミーとの商品の共同開発を発表しており、パートナーとの「付加価値協創」に向けた具体的な取り組みが始まっています。**P28-29参照**

組織マネジメントの改革

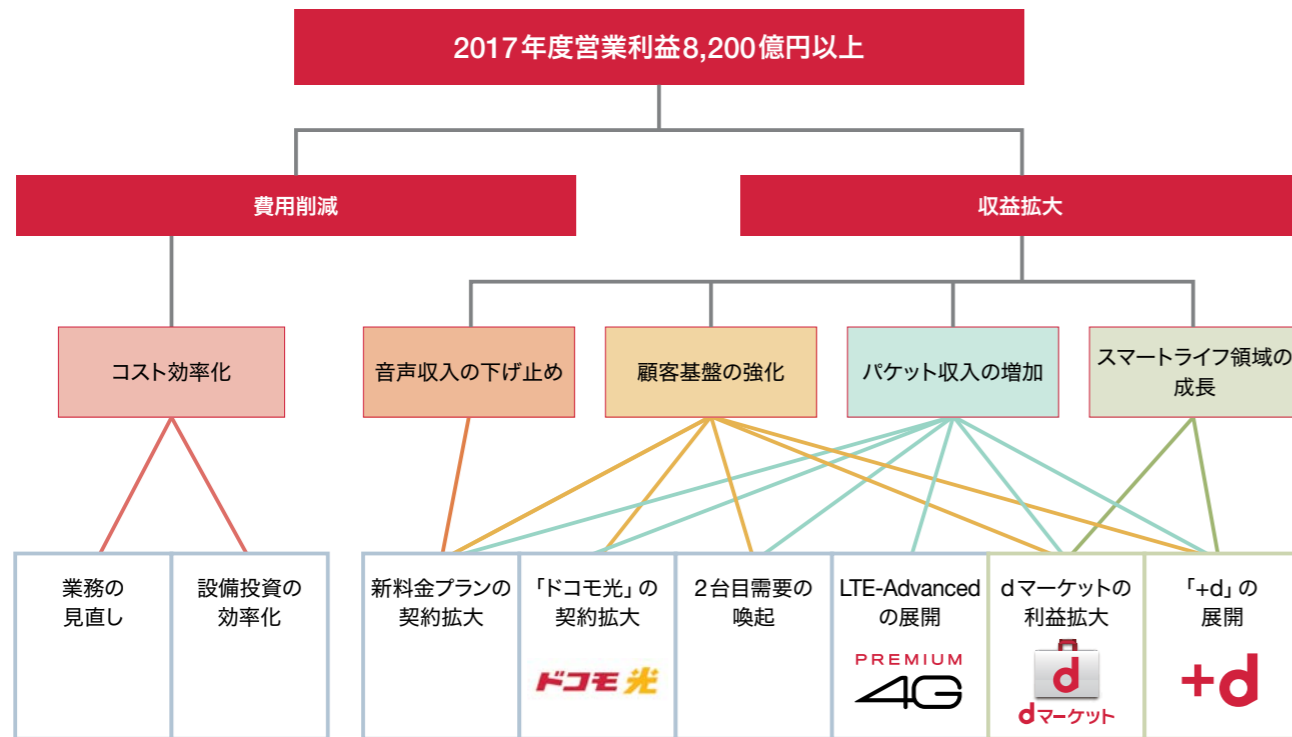
通信サービスの収入増と、スマートライフ領域の成長という事業方針に合わせ、組織マネジメントにおいても2つの改革を実施しました。まず、2014年度から事業セグメントを通信領域とスマートライフ領域に新たに区分けし、経営管理、特に収益と利益の責任を明確にしました。また、2015年7月1日付で組織を再編し、[P72参照](#) 経営管理と組織体制を一致させました。

新たな組織においてモバイル通信事業の収支に責任を負うのが、新設した「営業本部」です。モバイル通信事業に関わる戦略策定と推進、及び個人のお客様向けの取り組みの主体となります。また、サービスや機器なども含め、ドコモ光事業を全般

的に推進していく組織として「光ブロードバンド事業推進部」を新設しました。更に、「法人ビジネス本部」も機能・役割を拡大し、法人向けビジネス創出の強化に努めます。2013年7月に設置した「スマートライフビジネス本部」については、引き続きスマートライフ実現に向けたビジネスの企画・展開を担うとともに、2017年度の営業利益1,000億円をその必達目標として課しています。

私たちは、明確な目標を設定し、その目標を達成するための事業方針を定め、更にその展開に見合った組織を整えました。あとは、行動を起こし目標を達成するのみです。

中期目標達成に向けた取り組み



2015年度の目標と取り組み

中期目標達成に向けた初年度である2015年度は、実行の「結果」としての営業利益6,800億円の達成にこだわることを宣言しました。通信サービス事業については、新料金プランと「ドコモ光」の加入促進、そして、パケット通信の上位プランへの移行促進によるARPUの増加を実現します。スマートライフ領域については、dマーケットをはじめとするサービスの浸透、及び「ドコモ光」を通じたドコモ独自サービスの家庭への展開の加速、法人営業の強化による収益基盤の拡大に取り組みます。更に、ローソンやタカラトミーとの提携をはじめとして、「+d」による「付加価値協創」も具体的な成果をあげる計画です。

中期目標達成のカギを握るコスト効率化についても、2014年度を上回る2,100億円の効率化を実現します。ただし、コスト効率化は単なる利益捻出の手段ではありません。むしろ私たちが狙っているのは、利益に対する執着を持つ組織文化への変革と、いかなる競争環境下でも利益を生むことができる体質へのシェイプアップです。2013年度、2014年度と社内のコスト意識は大きく変化してきました。私たちは、「これだけのスペックが必要なのだろうか」と問うだけでなく、「そもそもこの業務は必要だろうか」とゼロベースで問い直すことが、一種の「癖」となるまで、更にコスト効率化を徹底する覚悟でいます。

長期的な企業価値向上に向けて

「+d」においては、社会的課題の解決をめざした取り組みも計画しており、既に農業や教育、健康・医療、小売の分野においてサービスが始まっています。こうした取り組みはまだ緒に就いたばかりであり、収益への貢献は長期的な視点で考えています。なぜなら当社の長期的な成長と企業価値向上を考える上で、個人のお客様を主なターゲットとしていた当社の事業をより広く捉え直し、潜在市場を持つ新たな事業機会を見出すことは、重要な種まきになると考えているからです。

社会的課題を解決するサービスの提供は、社員が自らの仕事に手応えを感じ、ドコモの社員であることに誇りを抱くという面においても意味を持ちます。こうした取り組みは、将来の事業機会を開拓するとともに、従来のビジネスにとらわれない広い視野を持つ意識の高い人材を育てることにつながります。その点で、「企業の社会的責任」という文脈で語られてきた活動の域を超えるものであると、私は考えています。

最後に再び

長期的な企業価値向上が重要であることはもちろんです。その上で、私は、全力を挙げて短期的・中期的にステークホルダーの皆様へのお約束を守り、業績によってご期待に応えたいと考えています。「+d」により成長を追求し、社会的課題の解決にも取り組みながら、ビジネスの可能性を広げ、収益・

利益の反転を確実なものとする。それができて初めて「社会の公器」といえるのだ、という覚悟を持って経営に当たります。

今期からの3年間、私は、中期目標の達成に全力を尽くします。反転・攻勢に転ずる私たちの挑戦をご支援ください。

2015年8月

代表取締役社長

加藤 薫