

新たな成長を目指したドコモの変革とチャレンジ

株式会社NTTドコモ

2008年10月31日

本資料に記載されている、将来に関する記述を含む歴史的事実以外のすべての記述は、当社グループが現在入手している情報に基づく、現時点における予測、期待、想定、計画、認識、評価等を基礎として記載されているに過ぎません。また、予想数値を算定するためには、過去に確定し正確に認識された事実以外に、予想を行うために不可欠となる一定の前提（仮定）を用いています。これらの記述ないし事実または前提（仮定）は、客観的には不正確であったり将来実現しない可能性があります。その原因となる潜在的风险や不確定要因としては以下の事項があり、これらはいずれも当社グループの事業、業績または財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また潜在的风险や不確定要因はこれらに限られるものではありませんのでご留意下さい。

1. 携帯電話の番号ポータビリティ、新規事業者の参入など市場環境の変化により競争の激化するなか、通信業界における他の事業者及び他の技術等との競争に関連して、当社グループが獲得・維持できる契約数が抑制されたり、ARPUの水準が逡減し続けたり、コストが増大する可能性があること
2. 当社グループが提供している、あるいは新たに導入・提案するサービス・利用形態・販売方式が十分に展開できない場合、当社グループの財務に影響を与えたり、成長が制約される可能性があること
3. 種々の法令・規制・制度の導入や変更または当社グループへの適用により、当社グループの事業運営に制約が課されるなど悪影響が発生し得ること
4. 当社グループが使用可能な周波数及び設備に対する制約に関連して、サービスの質の維持・増進や、顧客満足 of 継続的獲得・維持に悪影響が発生し得ること
5. 第三世代移動通信システムに使用している当社のW-CDMA技術やモバイルマルチメディアサービスの海外事業者への導入を促進し、当社グループの国際サービス提供能力を構築し発展させることができる保証がないこと
6. 当社グループの国内外の投資、提携及び協力関係や、新たな事業分野への出資等が適正な収益や機会をもたらす保証がないこと
7. 当社グループの携帯電話端末に決済機能を含む様々な機能が搭載され、当社グループ外の多数の事業者のサービスが携帯電話端末上で提供されるなかで、端末の故障・欠陥・紛失等や他の事業者のサービスの不完全性等に起因して問題が発生し得ること
8. 当社グループの提供する製品・サービスの不適切な使用により、当社グループの信頼性・企業イメージに悪影響を与える社会的問題が発生し得ること
9. 当社グループまたは業務委託先等における個人情報を含む業務上の機密情報の不適切な取り扱い等により、当社グループの信頼性・企業イメージの低下等が発生し得ること
10. 当社グループが事業遂行上必要とする知的財産権等の権利につき当該権利の保有者よりライセンス等を受けられず、その結果、特定の技術、商品またはサービスの提供ができなくなる可能性があること、また、当社グループが他者の知的財産権等の権利の侵害を理由に損害賠償責任等を負う可能性があること
11. 地震、電力不足、機器の不具合等や、ソフトウェアのバグ、ウィルス、ハッキング、不正なアクセス、サイバーアタック等の人為的な要因に起因して、当社グループのサービス提供に必要なネットワーク等のシステム障害や当社グループの信頼性・企業イメージの低下等が発生し得ること
12. 無線通信による健康への悪影響に対する懸念が広まることもあり得ること
13. 当社の親会社である日本電信電話株式会社が、当社の他の株主の利益に反する影響力を行使することがあり得ること

1. 基本的な考え方	…P3
2. ドコモの変革	…P4
2-1 新ドコモ宣言と事業運営体制の見直し	…P5
2-2 お客様視点でのマーケティングの推進	…P6
2-3 満足度向上に向けた取り組みの着実な実行	…P7
3. ドコモのチャレンジ	…P8・9
3-1 サービスのパーソナル化	…P10
3-2 ソーシャルサポートサービスの推進	…P11・12
3-3 融合サービスの提供	…P13
3-4 動画サービスの進化	…P14
3-5 LTEによるモバイルブロードバンドの推進	…P15
3-6 端末の進化	…P16
3-7 端末とネットワークのコラボレーション	…P17
3-8 新たな価値創造への基盤研究	…P18
3-9 国際ビジネスの推進	…P19
3-10 国内出資・提携の推進	…P20
4. コア事業への取り組み	…P21
5. コスト効率化	…P22
6. CSRの推進	…P23
7. 利益目標・株主還元	…P24

1. 基本的な考え方

モバイル市場は契約数が一億を超え、成長期から成熟期へと移行し、大幅な契約数の増加は望めない状況となってきた。また、お客様の価値観は多様化し、ニーズは高度化している。

ドコモはこのような市場環境の中、「新ドコモ宣言」に基づき、現場原点主義を徹底しお客様一人ひとりにベストなサービスと安心・安全を提供することで、ご期待を上回る企業へと変革を進めている。

一方、端末とネットワークの進化をベースに、リアルタイム性・個人認証・位置情報などの特性を活かしたサービスが発展することにより、モバイル市場は今後も大きな成長が見込める。また、オープンプラットフォーム端末の普及に伴い、グローバルかつ多種多様なプレーヤーの参入による事業領域を超えた新しいサービスの登場などモバイル市場の高度化・多様化が期待される。

ドコモはこれらを事業機会と捉え、幅広いプレーヤーとの連携を通じてイノベーションを起こし続け、モバイルの持つ無限の可能性を活かすことで新たな価値創造にチャレンジしていく。

ドコモは、「変革とチャレンジ」を実行し、全ての人々が豊かで暮らしやすい安心・安全な社会の実現とその持続的な発展に貢献する企業を目指す。

ドコモの「変革とチャレンジ」について、2012年度に向けた今後の取り組みの方向性を明確にする。

ドコモの変革

ドコモは2008年4月18日に発表した「新ドコモ宣言」に基づき、サービス・端末・ネットワーク等全てをお客様視点で見直し、現場原点主義を徹底して具体的なアクションに取り組んでいる。今後もグループで結束して事業を推進し、お客様一人ひとりに最適なサービスと安心・安全を提供することによって、お客様との絆を深めご期待を上回る企業へと変革を進める。

「新ドコモ宣言」を契機としたブランドの刷新・地域ドコモの統合など、「変革とチャレンジ」に向けて抜本的な事業運営体制の見直しを実行。

新ドコモ宣言

2008年4月18日

1

ブランドを磨きなおし、
お客さまとの絆を深めます。

2

お客さまの声をしっかり受け止め、
その期待を上回る会社になります。

3

イノベーションを起こし続け、
世界から高い評価を
得られる企業を目指します。

4

活き活きとした人材で溢れ、
同じ夢に向かってチャレンジ
し続ける集団となります。

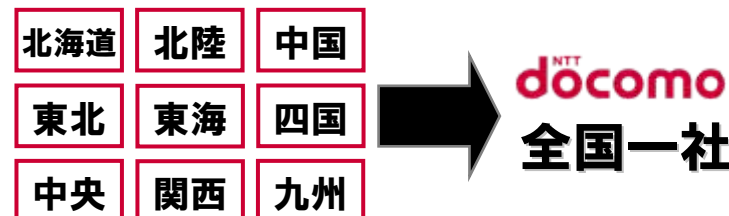
新ブランドロゴ

2008年7月1日



全国一社化

2008年7月1日



お客様視点でのマーケティングを基に、グループで結束して現場原点主義で事業を推進し、一人ひとりにベストなサービスと安心・安全を提供することにより、長く愛していただける企業を目指す。

ドコモのあるべき姿

一人ひとりと

お客さま一人ひとりときちんと向き合い、
本当に必要とされている価値を、
たしかな品質で提案する。

絆をふかめ

「人與人」「人と暮らし」の絆をふかめる
リレーションサービスカンパニーになる。

明日をつくる

お客さま一人ひとりの手のなかで、
明日の可能性を限りなく
広げていく存在になる。

取り組みの方向性

①ドコモを強く支持してくださるお客様・
長期利用のお客様を大切にする。

②エリア品質・アフターサービスを
磨き上げ、どこでも安心して使える
ケータイを実現する。

③あらゆるコンタクトポイントでお客様
に満足して頂ける場を提供する。

④一人ひとりのお客様にマッチした
サービスを選択・提案し、お客様を
サポートする存在になる。

目標：2010年度 顧客満足度 第1位

2-3. 満足度向上に向けた取り組みの着実な実行

サービス対応から端末やネットワークの構築に至る全ての取り組みについて抜本的な見直しを行い、お客様の満足度を向上する。

具体的なアクション

端末ラインナップの見直し

⇒ 生活スタイルに即した新ラインナップへ

料金プラン改定

⇒ タイプSSバリュー980円、パケ・ホーダイダブル、ファミリー割引日割適用開始 等

エリア品質向上

⇒ FOMAエリア改善(新幹線 等)

⇒ お客様申告後 48時間以内に訪問 等

アフターサービス

⇒ ポイントプログラム改定

(長期優遇、DCMX(iD)への充当)

⇒ おまかせロック・ケータイお探しサービスの無料化、電池パック1年無料交換

⇒ 故障時宅配返却 等

あらゆる項目を抜本的に見直し、アクションを継続

アフターサービス

エリア品質

サービス

端末

チャネル

プロモーション

料金

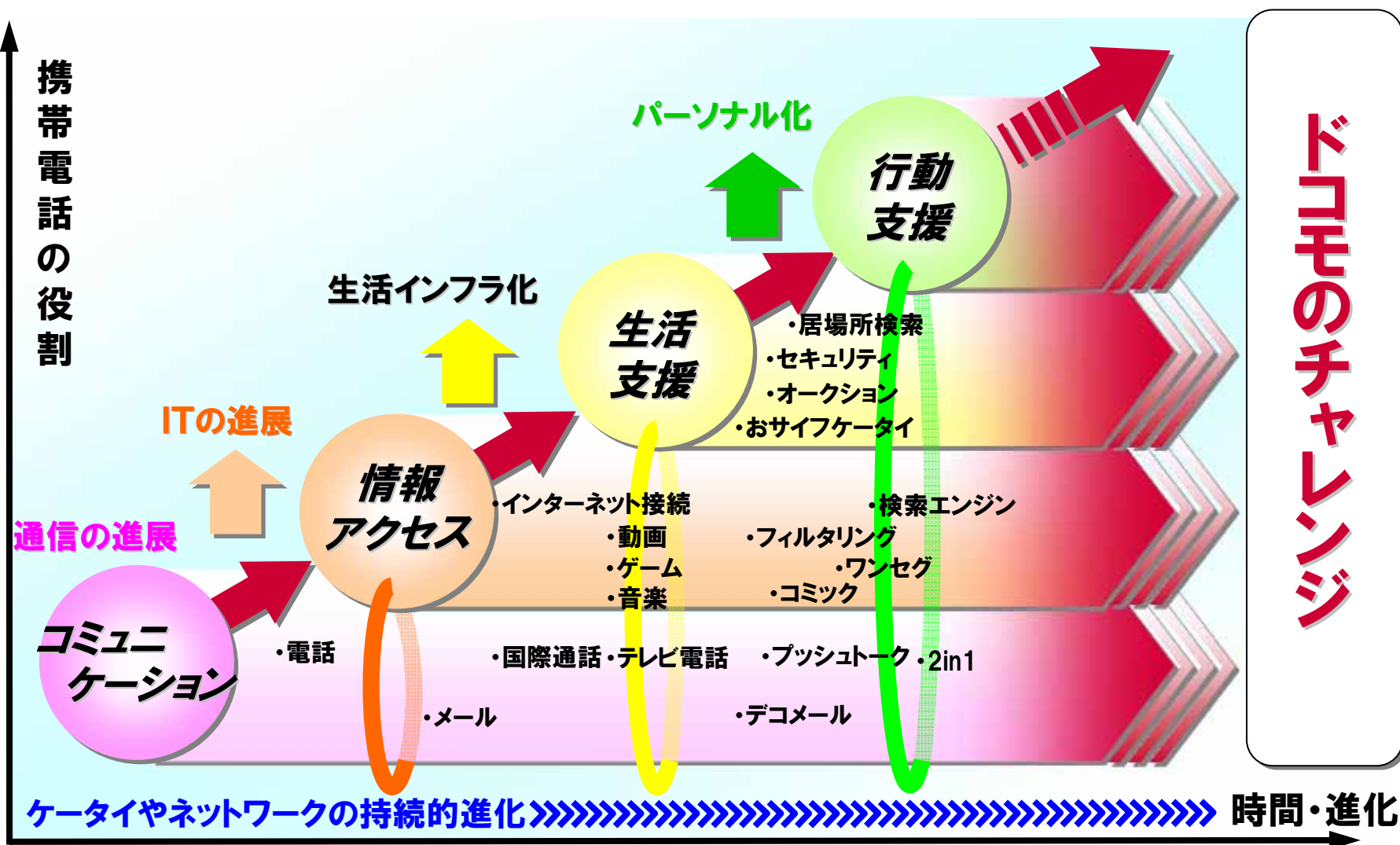
お客様視点での見直し

ドコモのチャレンジ

ドコモはオープンプラットフォーム端末の普及やモバイル市場の高度化・多様化の中で、リアルタイム性・個人認証・位置情報などのモバイルの特性を活かし、グローバルかつ多種多様なプレーヤーとの連携を通じてイノベーションを起こし続ける。

そして、お客様一人ひとりのライフスタイルやニーズに合わせたサービスと社会問題へのソリューションを提供することで、社会の持続的な発展に貢献できるようチャレンジしていく。

ケータイは、コミュニケーション、情報アクセス、生活支援の手段に加え、お客様の行動を支援する役割も担っていく。ドコモは、これらすべての役割における更なる進化にチャレンジしていく。



3-1. サービスのパーソナル化

お客様一人ひとりのライフスタイルやニーズに合わせてサービスや機能のパーソナル化に取り組み、お客様の生活をより豊かにしていく。

多様化の進展に伴うパーソナル化の要望

- ◆膨大なサービス・製品・情報の中から、自分に合ったものを抽出・選択するニーズが向上する。
- ◆“〇〇ができる携帯”から“〇〇してくれる携帯”へと進化する。

「アラジンの魔法のランプ」のような究極のケータイを目指す

パーソナル化によるケータイの進化

私の
“アシスタント”

エージェント機能による毎日の行動支援

私の
“ケータイ”

画面デザインや検索機能のカスタマイズ化

私の
“ポータル”

膨大・大切な情報をネットで安心にお預かり
自由に編集・加工、PCからも閲覧可能

●エージェント機能により毎日の行動をやさしく支援



●膨大・大切な情報をネットワークで安心にお預かり



3-2. ソーシャルサポートサービスの推進

社会の持続的成長に向けて、環境・エコロジー、安心・安全、健康管理などの分野で事業を展開し、新しい領域での価値を創造する。

社会的課題へ取り組む意義

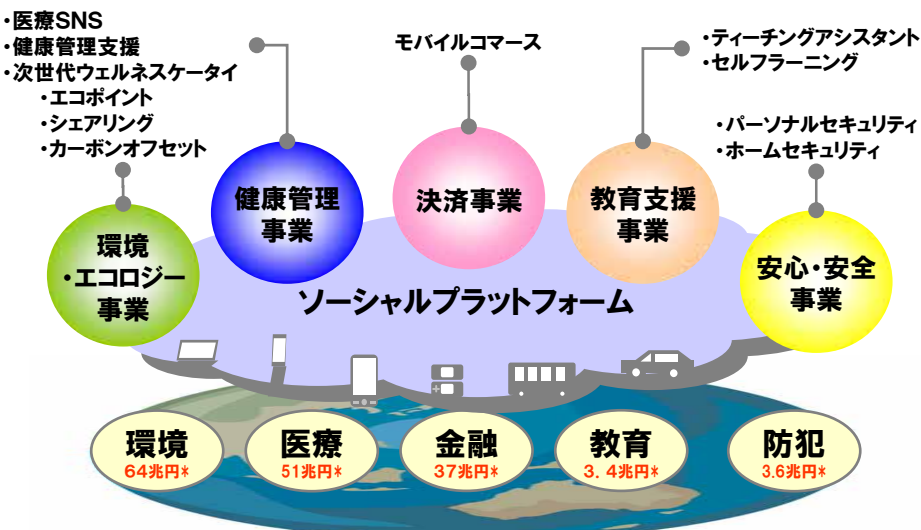
- ◆社会の持続的な成長のために解決すべき課題(環境、健康医療など)が顕在化してきた。
- ◆ドコモは約5,400万人の顧客基盤をベースに、社会的課題の解決に向けた働きかけを推進する。

ドコモの強み

- ◆ネットワーク・ケータイ端末・サービスを進化させることによりモビリティ・リアルタイム性・パーソナル性を活かしたモバイルの活用範囲が広がり、個人の行動や消費の効率化、社会の生産性向上に寄与しうる。
- ◆社会インフラ構築力・アライアンス推進力を活かして、他企業等との横断的な連携を推進しうる。

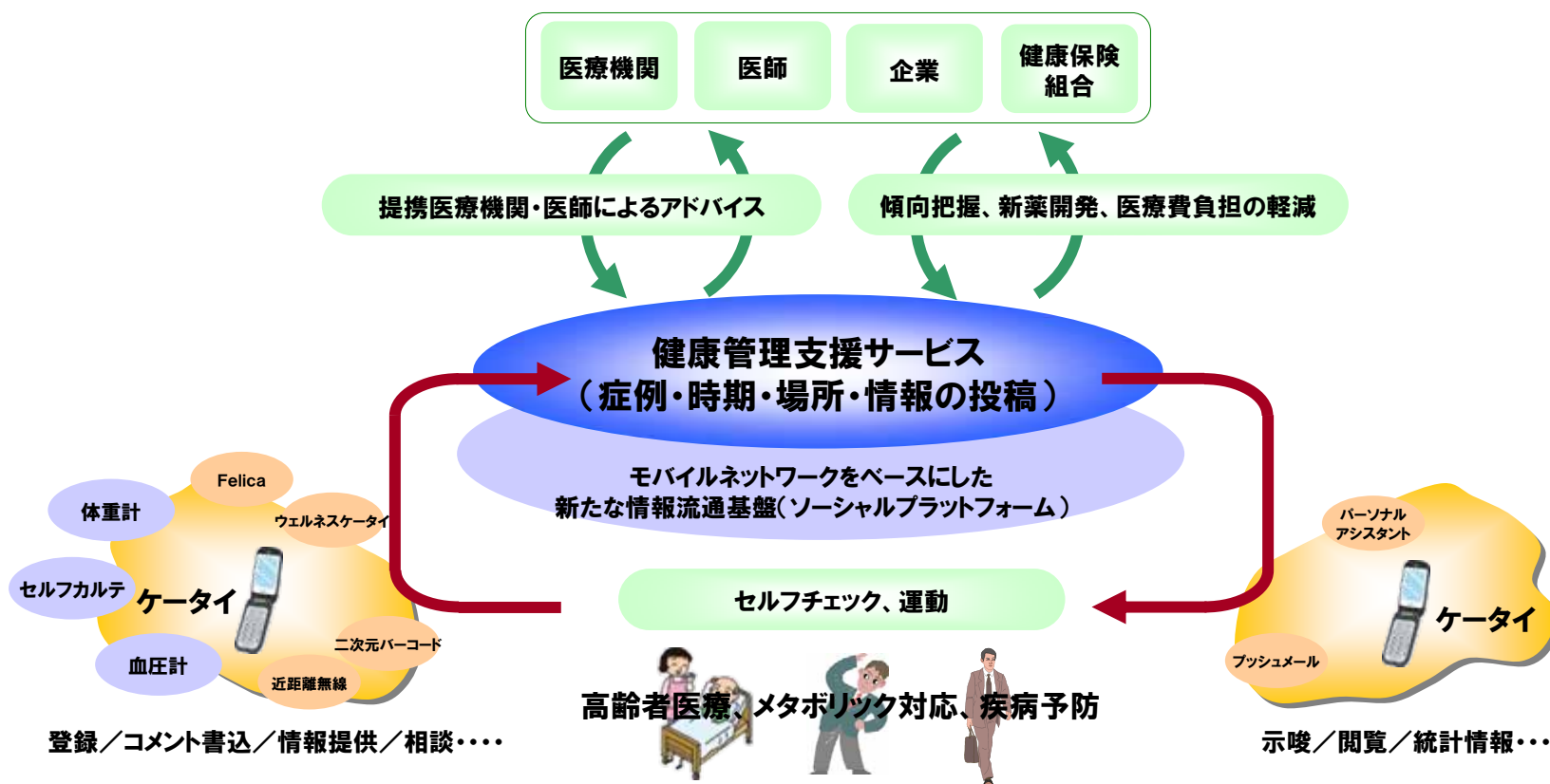
ソーシャルサポートサービスの展開

- ◆社会的な課題解決への個人や企業・団体の取り組みをモバイルを通じて結びつけ、個々の活動の効率化と活性化を促すことで持続的な社会の成長に貢献する。
- ◆モバイルの貢献度が特に大きいと考える5つの領域に対し情報流通を効率化するための基盤(ソーシャルプラットフォーム)を構築し、事業化を推進する。



* 2012年度の市場規模: 関連省庁公開情報及び既存規模を元にドコモで試算

お客様の病気予防や健康増進活動の情報等を医療機関・医師・企業等に提供し、そこからのアドバイスを効率的に受ける基盤を提供することにより、疾病予防・未病対応をサポートする。さらに、医療機関・医師・企業が、お客様から得られた症例の傾向把握を通して、予防医療へ反映できる仕組みを提供する。



3-3. 融合サービスの提供

ケータイと様々な生活ツールとの連携により、お客様の利用シーンに合わせた便利・快適なサービスを提供する。

生活ツールのシームレスな連携

- ◆情報家電、自動車、放送機器、モバイル端末等を連携させることにより、お客様の利用シーンに合わせたサービスを提供する。
- ◆お客様が移動網、固定網、放送網、ホームネットワークなどをシームレスに利用できる環境を提供する。
- ◆Wi-Fi、フェムトセルなどを活用したモバイル・コンバージェンス・サービスを提供する。

例1) ケータイと放送でショッピング

外出先の車の中のカーナビでTV番組を見ていると、お気に入りのタレントが着ているワンピースが目にとまった。
ケータイにタッチすれば、カーナビとケータイにインターネットショッピングサイトが現れ、タレントが着ているワンピースがケータイで購入できる。

例2) ケータイとデジタル機器のコラボレーション

家のリビングでケータイにタッチすれば、自分のPCやTV、ハードディスクレコーダー、カーナビなどのアイコンがケータイの画面に現れる。
それぞれの機器のコンテンツをケータイの画面上でタッチ&ドロップすることで、音楽・映像・画像などを自分の好きな機器で好きな時に楽しむことができる。



3-4. 動画サービスの進化

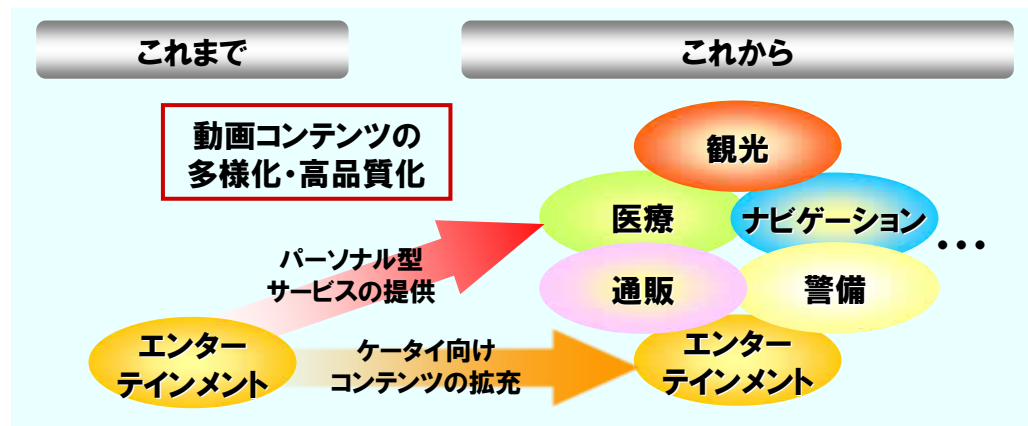
コンテンツプロバイダーとの連携を通じてケータイならではの付加価値を加えた動画サービスを提供し、お客様の生活・行動を支援する。

ケータイならではの付加価値を加えた動画サービスへ

- ◆これまで提供してきたエンターテインメント系動画コンテンツを更に拡充すると共に、今後はお客様の嗜好やニーズに合わせたパーソナル型動画サービスを提供する。
- ◆便利・魅力的な動画コンテンツの導入に向けて、コンテンツプロバイダーとの出資・提携を推進する。

動画サービスを利用しやすい環境の整備

- ◆ネットワークの高速化、ケータイ端末の進化、定額制の提供により、大容量の動画コンテンツを快適に料金を気にすることなく利用可能とする。



動画道案内サービス

迷ったときは
道案内を

この先二つ目の交差点を
右に曲がってください！



清水寺は紅葉がきれいです！

行き先の
観光情報を



観光情報サービス

遠隔救急医療サービス

緊急時に医療
サポートを

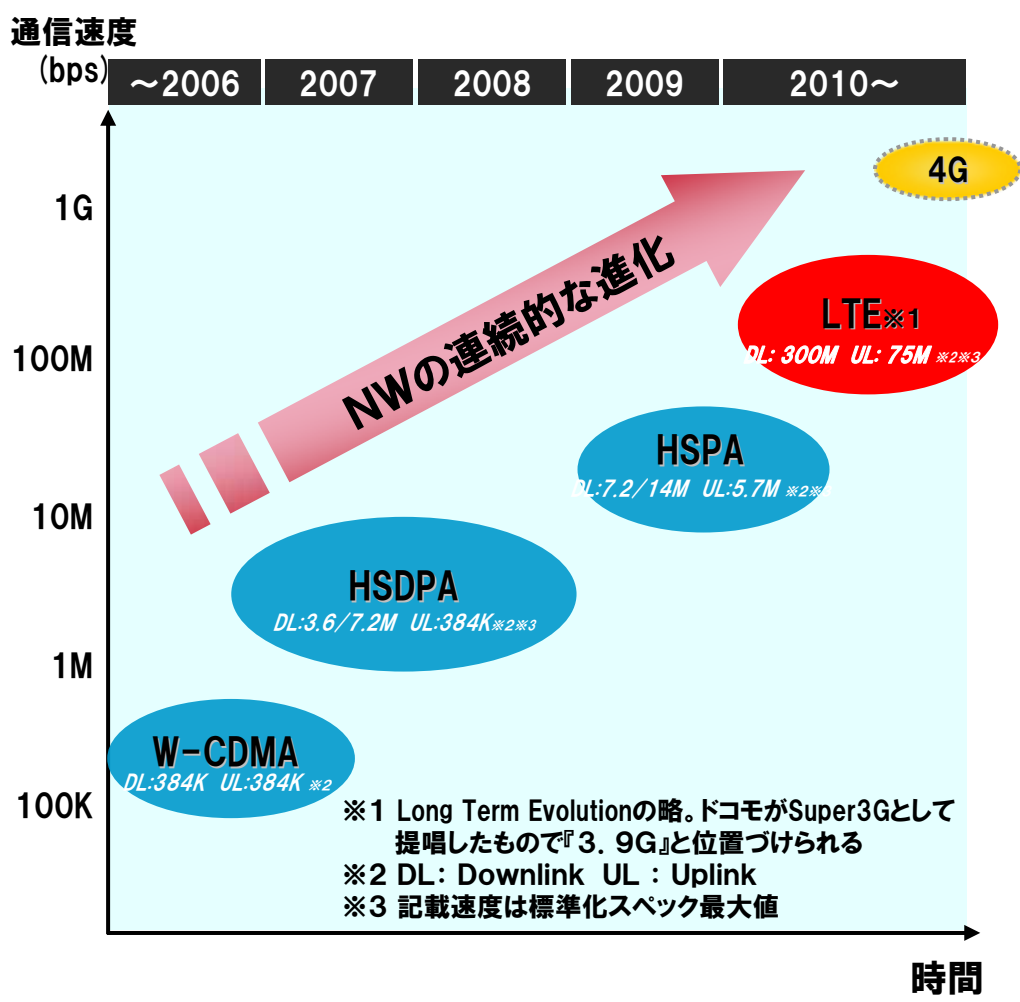
心肺蘇生の方法をご案内
します。・・・



高度で多様なモバイルブロードバンドサービスを推進するため、2010年からLTE※1を導入し、高速・低遅延・大容量のネットワークを構築する。

LTEの国際標準化推進とネットワーク構築

- ◆動画等のリッチコンテンツをストレス無く利用したいというお客様ニーズが増加する。
 - ◆定額制の普及とコンテンツのリッチ化の進展によりトラフィックが持続的に増加する。
 - ◆今後、世界各国でも同様のトレンドが見込まれる。
-
- ◆3Gの進化を提唱し、国際標準化・仕様策定に寄与した結果、LTE※1導入が海外のオペレータ/ベンダの主流になってきている。
 - ◆世界の先頭集団として2010年からLTEを導入し、高速・大容量かつ周波数利用効率の高いネットワークを低廉かつ効率的に構築する。

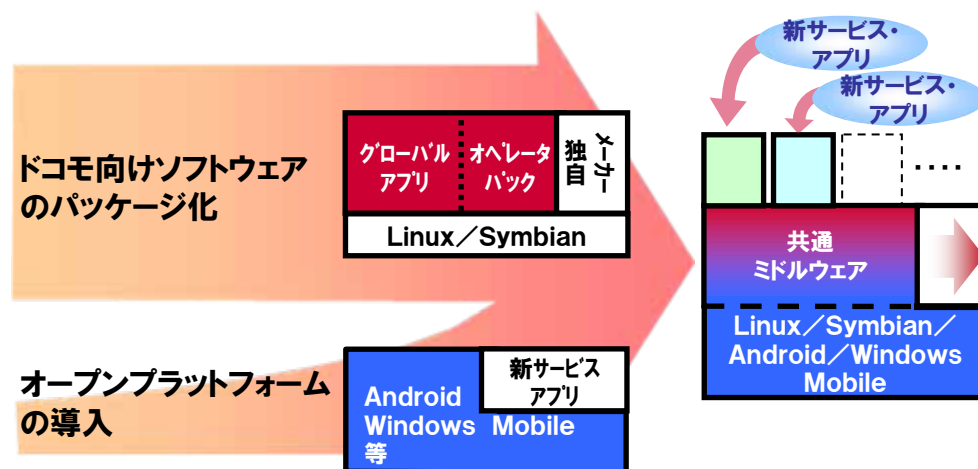


3-6. 端末の進化

オープンプラットフォーム化、ハードウェア／ソフトウェアの高機能化、デザインやUIの多様化により、お客様により適した端末を提供していく。

オープンプラットフォーム化の推進

- ◆Linux、Symbian端末商用化による技術・サービスの先導性を活かし、ドコモ向けソフトウェアのパッケージ化を通じて端末プラットフォームのグローバル共通化に寄与する。
- ◆AndroidやWindows Mobileなどのオープンプラットフォームの導入により、端末プラットフォームをグローバル共通化・オープン化する。
- ◆オープンプラットフォーム端末の普及促進により多種多様なプレーヤーの参入を促し、お客様のニーズに合ったサービスやアプリケーションが開発できる環境を整える。



高機能化の実現

- ◆ワイヤレス技術(LTE、4G、Wi-Fi等)や入出力インタフェース(各種センサー、3D液晶、電子ペーパー等)の進化、デザイン/UI等の多様化を中心に高機能化することで、様々なタイプの端末を提供していく。

お客様の選択肢の拡大

- ◆様々なラインナップから好みに応じた端末のデザイン、嗜好や行動パターンに基づくサービスやメニューなどを適切に選択可能とする。



3-7. 端末とネットワークのコラボレーション

LTEによるネットワークの高速・低遅延・大容量の特性を活用し、端末とネットワークの最適な機能分担を実現することによりサービスの高度化を図る。

端末とネットワークのコラボレーション

- ◆サービスの高度化のために端末への要求性能が高まる一方、端末の物理的な制約のため能力に上限があった。
- ◆端末とネットワークで機能を最適に分担し、サービスの高度化を図る。例えば、高速・低遅延・大容量のネットワークを生かし、処理負荷をネットワークに分担させることで、直感検索等の表現力豊かなサービスが提供可能になる。

例1) 直感検索

検索結果をカメラ映像に重ね合わせて表示させることによって、周囲に何があるかを直感的に把握することができる。

例2) 直感ナビ

カメラ映像に経路案内情報を重ね合わせることで、携帯電話によって直感的なナビゲーションサービスを実現することができる。

例3) シンククライアントサービス

データをネットワークに保存することで情報漏えいを防止すると共に、端末とネットワークの最適な機能分担により処理負荷の高いアプリケーションはネットワーク側で実行する。

例4) 自動翻訳

音声認識・言語変換・音声合成等を端末とネットワークで分担処理し、本人の声で自動翻訳しながら通話ができる。

直感検索

カメラ映像に周囲の情報を重ねて表示



お店を選ぶと...

直感ナビ

リアル映像でナビゲーション

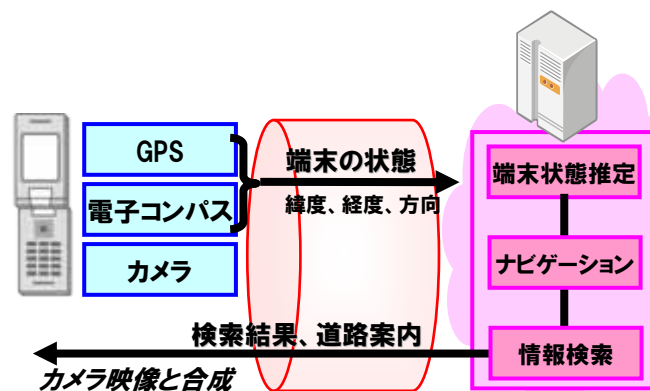


自動翻訳

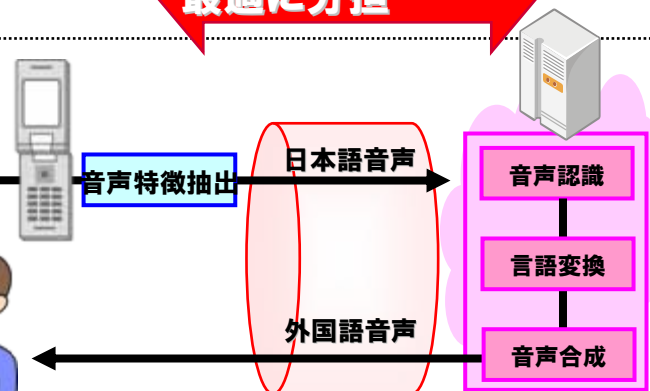
本人の声で自動翻訳しながら通話



端末 LTE ネットワーク



処理や記憶など
ネットワークと端末で
最適に分担



社会・産業の高度化に寄与する基盤づくりに向けた研究テーマに取り組み、モバイルの特性を活かした豊かな社会の実現を目指す。

社会・産業の高度化を支援

◆トラヒック情報やGPSの位置情報等、モバイルの特性を活かした情報をもとに、社会の高度化に寄与する基盤づくりに向けた研究に取り組む。

- ・情報から動きを分析することで、機会ロスや低稼働を回避
- ・情報から未来を予測することで、過剰供給をコントロール

◆住みやすい街、安心・安全な都市、環境負荷の低い社会を実現するために、行政や各産業と連携して研究・実験を推進する。

◆プライバシー保護等の課題にも連携して取り組み、社会とのコンセンサスを形成する。

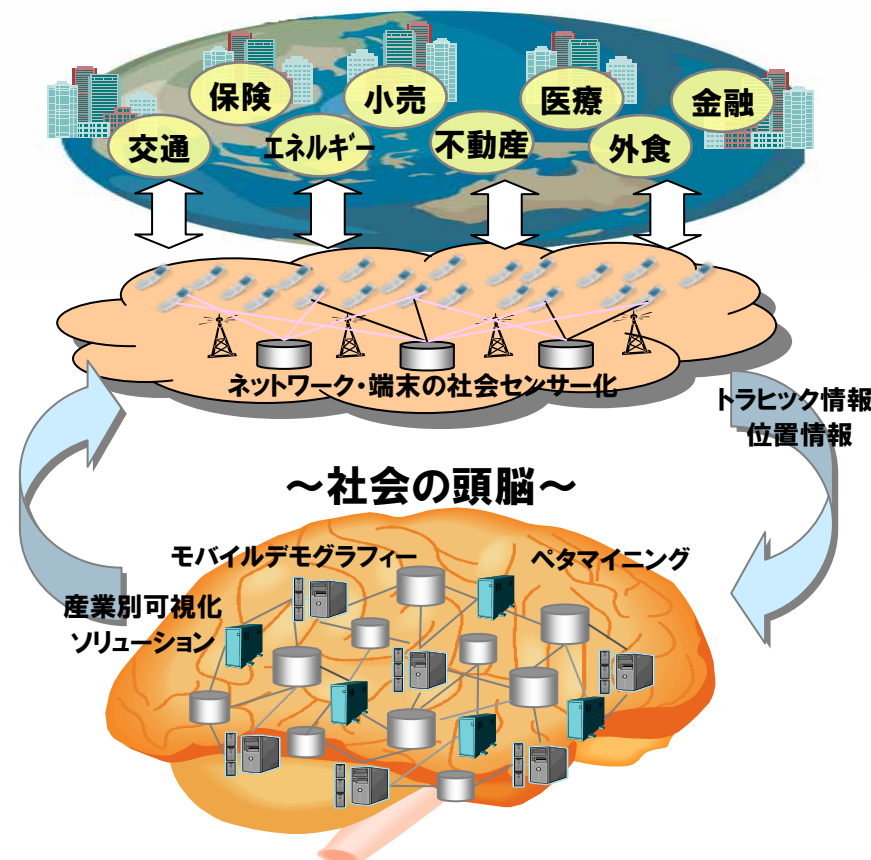
実現のための技術イノベーション

◆社会の動きを把握する基盤技術

- ・ネットワーク・端末の社会センサー化
- ・ペタマイニング
膨大なデータから社会に役立つ情報をタイムリーに抽出するマイニング

◆社会の高度化を支援する応用技術

- ・モバイルデモグラフィー
抽出された動的データの統計化
- ・可視化ソリューション



あらゆる事象の「記憶」「状況判断」
「未来予測」ができる社会の頭脳をつくる。

3-9. 国際ビジネスの推進

国際サービスの強化やアジア・太平洋地域を中心とする出資・提携を推進し、世界規模での国際事業収益の拡大と持続的成長をねらう。

国際ローミング収入の拡大

- ◆ CONEXUSアライアンス等を活用し、ローミングサービスの量的拡大・質的向上を図る。
- ・ 増加する訪日外国人の利用拡大に加え、在日外国人のドコモサービス利用を促進。
- ・ 国内付加価値サービス(例: 海外版iエリアの拡充)のグローバルかつシームレスな展開。

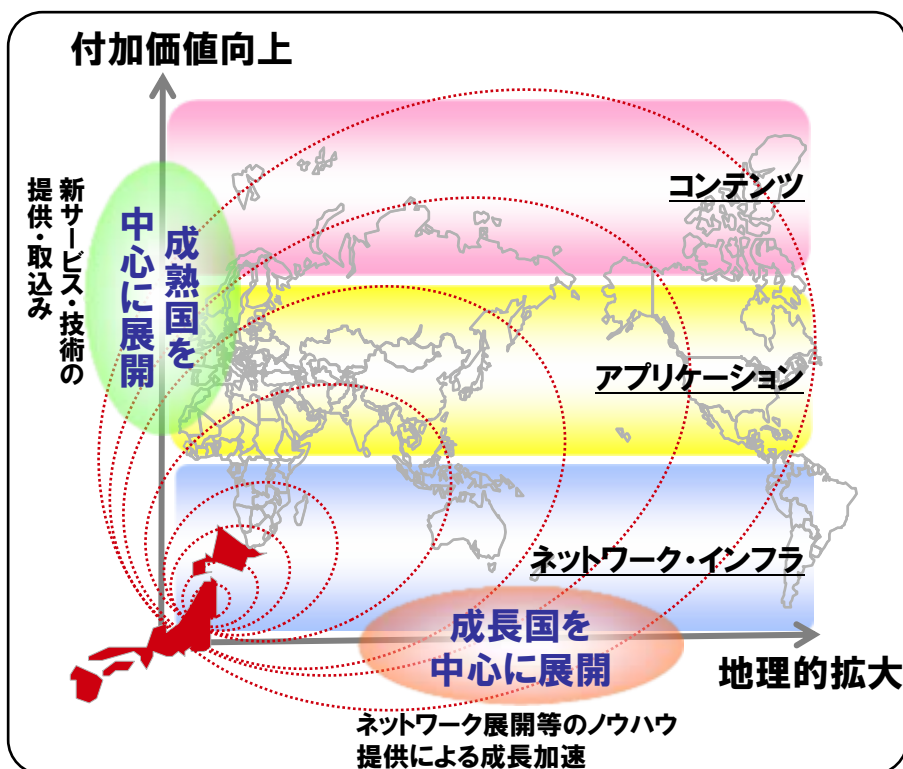


法人向け国際ソリューションの展開

- ◆ 日系海外現地法人へのソリューション提案によるサポートを促進する。
- ◆ 各国の出資・提携パートナーとの連携により日系企業に対する面的なサポートを推進する。

海外事業基盤の確立

- ◆ ドコモの強み(技術・サービスに関する豊富なノウハウ)を活用し、以下を目的として海外での出資・提携を推進する。
 成長国 : 携帯電話普及率上昇に伴う成長の取り込み
 成熟国 : 新サービス・技術の共同開発・展開
- ◆ マジョリティ出資も視野に入れ、マイノリティ出資においてもBTCC(事業・技術協力委員会)等の活動を通じた事業シナジーを追求する。
- ◆ 将来 携帯事業とのシナジーが期待できる周辺分野における出資・提携も推進する。



新規事業の創出及びコア事業の強化を目的とした出資・提携を推進し、収益拡大と持続的成長をねらう。

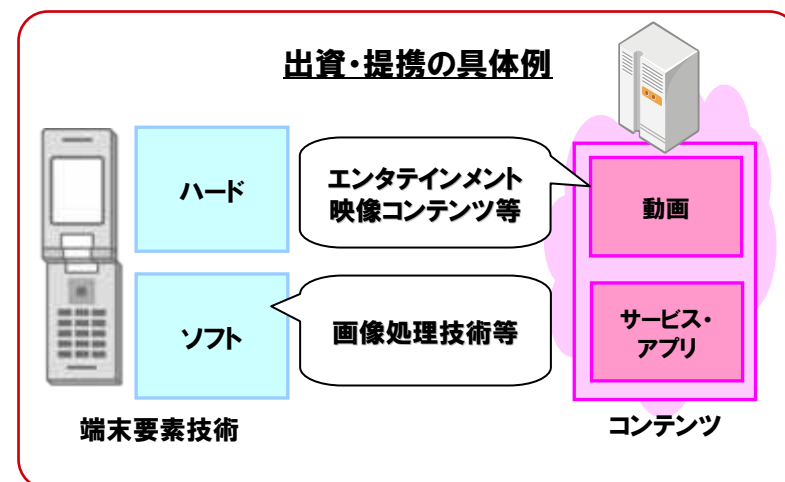
新たな事業の創出

- ◆ドコモとのシナジーが発揮できる領域において出資・提携を実施する。
- ◆社会の持続的成長に貢献する領域において、ソーシャルサポートサービスを展開するために出資・提携を推進する。



コア事業の強化

- ◆便利・魅力的な動画コンテンツの導入に向けて、コンテンツプロバイダーとの出資・提携を推進する。
- ◆多様かつ先進なサービスを実現する端末技術等の獲得や、コスト低減を図るため、要素技術領域での出資・提携を推進する。



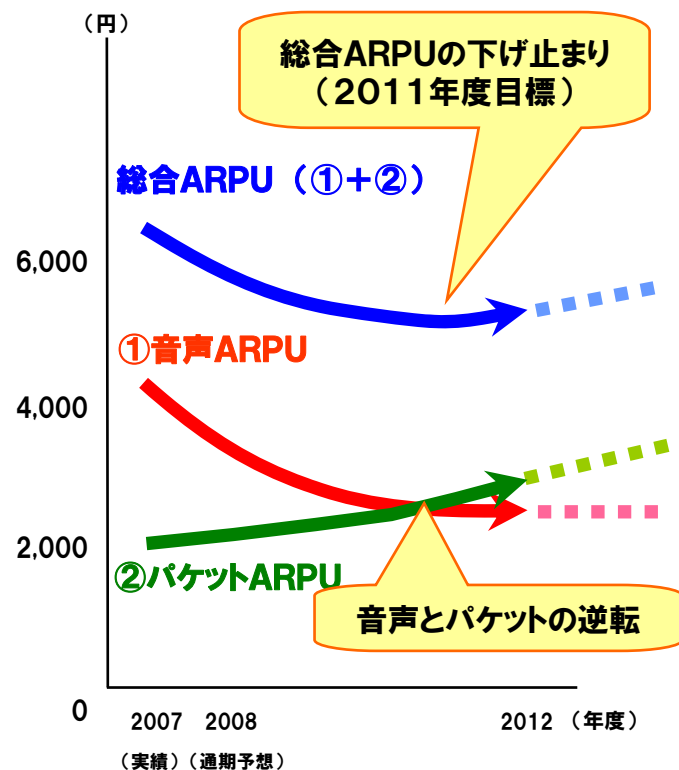
4. コア事業への取り組み

ケータイの普及率が高まり市場が成熟期を迎える中、既存のお客様との関係を深めると共に、より便利で魅力的なサービスを提供し、収益基盤の強化を図る。

強化する主な取り組み

- ◆動画サービスの普及とパケット定額制の促進によるパケットARPUの向上を目指す。
- ◆movaからFOMAへの円滑な移行を図る。
- ◆データ通信等の2台目市場の拡大に伴い、需要が高まるスマートフォン・データカード等の普及・拡大を目指す。
- ◆法人ユーザの更なる獲得と最適なソリューションの提案により法人事業を拡大する。
- ◆DCMXの更なる会員の獲得と利用率の向上によりクレジット事業を強化する。

ARPUの向上



5. コスト効率化

持続的な成長に向けた経営基盤確保のため、コスト効率化を進める。

一社化関連

各地域会社単位で独自に実施していた業務について、一社化を契機に抜本的な見直しを行う。

◆業務の全国最適化

- ・ お客様電話受付業務、料金回収業務等の全国最適化
- ・ サプライチェーンマネジメントの充実と物流業務の全国最適化

◆社内システム統合

- ・ 旧地域会社の個別類似システムの統合
(ソリューション支援システム、エリア管理システム 等)

◆業務プロセスの最適化と水平展開

- ・ 全国共通業務の横通しによる最適化

一般経費関連

◆一般経費の継続的削減

- ・ グループ内リソースの有効活用

ネットワーク関連

◆設備投資

- ・ 新技術の導入や設計手法の見直し等による効率的な設備構築

◆保守・運用コスト

- ・ ALL-IP化による運用コストの削減

販売関連

◆調達価格の低減施策の実施

◆販売活動支援費の効率化

上記費用の **10%以上の削減** を目標とし、既存事業のコスト効率化を目指す。

地球環境の保全と社会的課題の解決に取り組み、持続可能な社会の発展に貢献する。

地球環境保全の 取り組み

- ◆ネットワーク設備を中心とした、温室効果ガス排出量削減施策の実施
- ◆ソーラーシステムなどの自然エネルギー導入(「グリーンNTT」の取り組み)
- ◆ICTサービスによる環境負荷低減への貢献
- ◆端末回収リサイクル活動の促進と、海外での植林の実施
- ◆森林整備活動「ドコモの森」の拡大

ユニバーサル デザインの推進

- ◆一人ひとりのお客さまがご利用しやすい店舗を目指した、ユニバーサルデザイン(UD)化の推進

安心・安全な モバイル社会の 実現

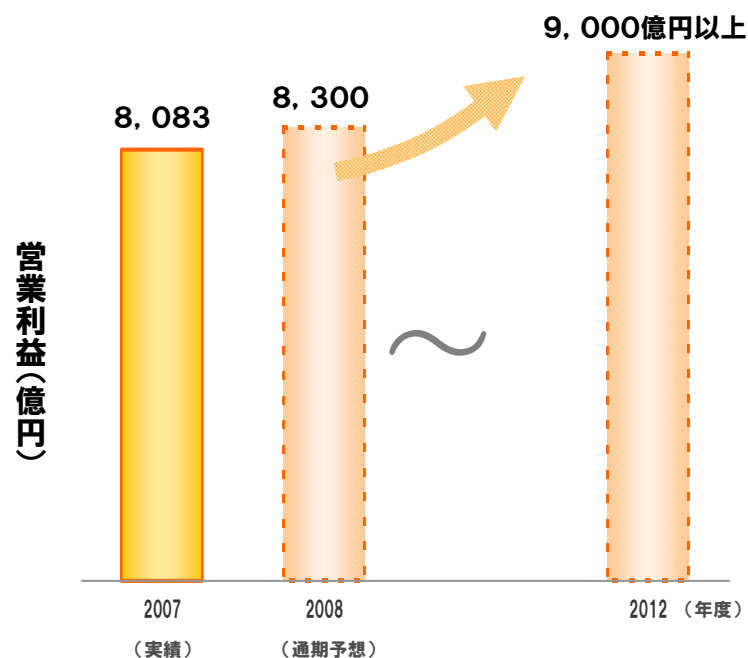
- ◆有害情報や犯罪から子供たちを守るための、ケータイ安全教室の実施
- ◆映像教材など、学校側のニーズを踏まえたツールの拡充と、啓発活動の実施
- ◆シニア向けや親子向けなどの、教室メニューの多様化
- ◆フィルタリングサービスの、更なる機能向上・普及促進

7. 利益目標・株主還元

- ・2012年度に営業利益9,000億円以上を目指す。
- ・安定的な配当を実施する。

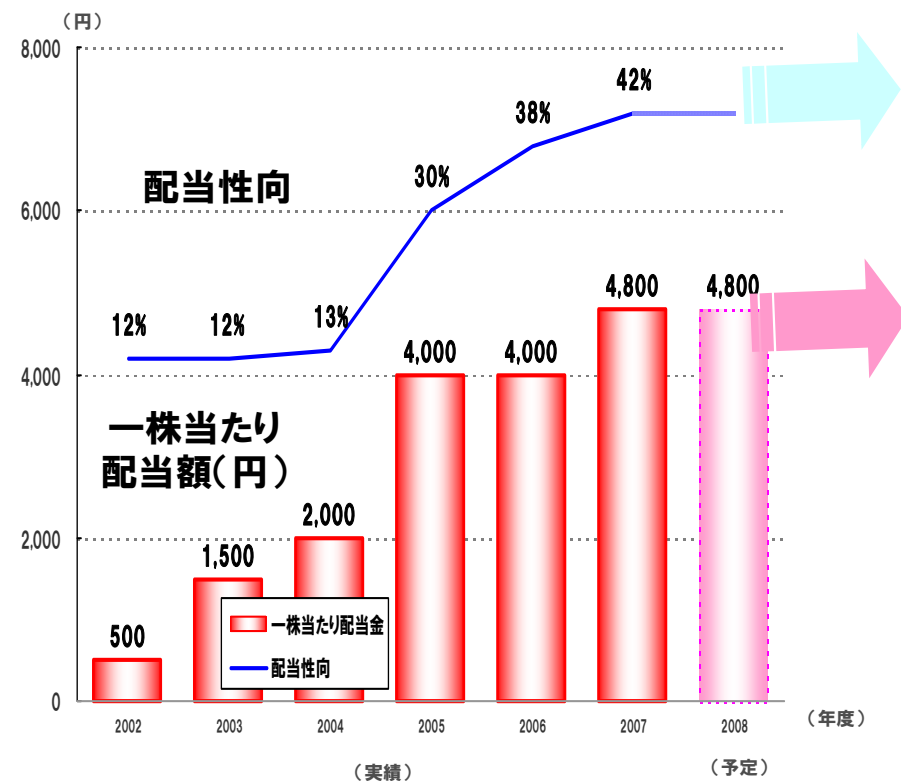
営業利益

9,000億円以上



株主還元

- ・国内トップレベルの配当性向の維持
- ・安定的な配当の実施



一人ひとりと
絆をふかめ
明日をつくる

NTT
docomo

本資料に記載されている会社名、製品名などは該当する会社の商標または登録商標です