

ドコモの変革とチャレンジ



2011年3月4日

株式会社NTTドコモ

代表取締役社長 山田 隆持

事業等のリスク

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)を用いております。

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リスク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、潜在的リスク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、通信業界における他の事業者及び他の技術等との競争の激化をはじめとする市場環境の変化に関連して、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の水準が減速し続けたり、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、顧客満足の継続的獲得・維持に悪影響が発生し得ること
5. 当社グループが採用する移動通信システムに関する技術と互換性のある技術を他の移動通信事業者が採用し続ける保証がなく、当社グループの国際サービスを十分に提供できない可能性があること
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. 自然災害、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より、当社グループのサービス提供に必要なネットワーク及び販売網等への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

ドコモの変革とチャレンジ

- ・ 2008年10月に、ドコモの中期ビジョン「変革とチャレンジ」を発表
- ・ 「変革とチャレンジ」を通じて、新たな成長を目指す

変革

お客様視点での全ドコモの取り組みを通じ、
5, 700万のお客様の満足度を向上
・ 端末、アフターサービス、エリア・品質など

チャレンジ

パケット収入増
による成長

- ・ スマートフォンの推進
- ・ iモードサービスの進化
- ・ データ通信の販売強化

増大するパケット
トラフィックへの対応

- ・ ネットワークの進化
- ・ LTEの導入

新収益源の創出

- ・ 電子書籍サービスの推進
- ・ 携帯端末向けマルチメディア放送の実現
- ・ グローバル展開の推進 など



ドコモの変革

ドコモの変革

「新ドコモ宣言」「中期ビジョン」発表以降、
ドコモ全体で結束し、サービス・端末・ネットワーク等全てにおいて、
現場原点主義を徹底し、お客様の満足度の向上の取組みを実行し、
変革を推進することで、着実に成果があがってきた。

今後も、お客様一人ひとりのご期待に沿うベストなサービスと
安心・安全を提供することによって、お客様との絆を深めていく。

変革の成果（1）

- 3年間の取組みの成果として、J.D. パワー アジア・パシフィックによる個人向け携帯電話サービスの満足度調査で、第1位を受賞(2010年11月18日)※1

「2010年度 お客様満足度第1位」を達成

2010年度の調査

総合評価

第1位



顧客対応力

電話機

各種費用

通話品質・エリア

非音声機能・サービス



2010年11月18日受賞

変革の成果(2)

- ・ J.D. パワー アジア・パシフィックによる法人向け顧客満足度調査で、
第1位の評価を2年連続受賞（2010年9月16日）※1
- ・ 日経BPコンサルティング モバイルデータ通信顧客満足度調査で、
2年連続第1位を獲得（2010年5月25日）※2

《法人部門》
2009年度-2010年度
お客様満足度 2年連続第1位

総合評価 **第1位**



2年連続受賞

営業窓口の対応

サービス内容

サービス品質

コスト

《データ通信》
2009年度-2010年度
お客様満足度 2年連続第1位

データ通信カード利用

利用エリアも！通信品質も！総合評価も！
満足度No.1

※2

2年連続受賞

「総合満足度」をはじめとした
15項目中6項目で満足度1位

通信エリアの広さ
(屋外・屋内)

通信品質

販売店・ショップ
店員の対応

アフターサービス・
サポート

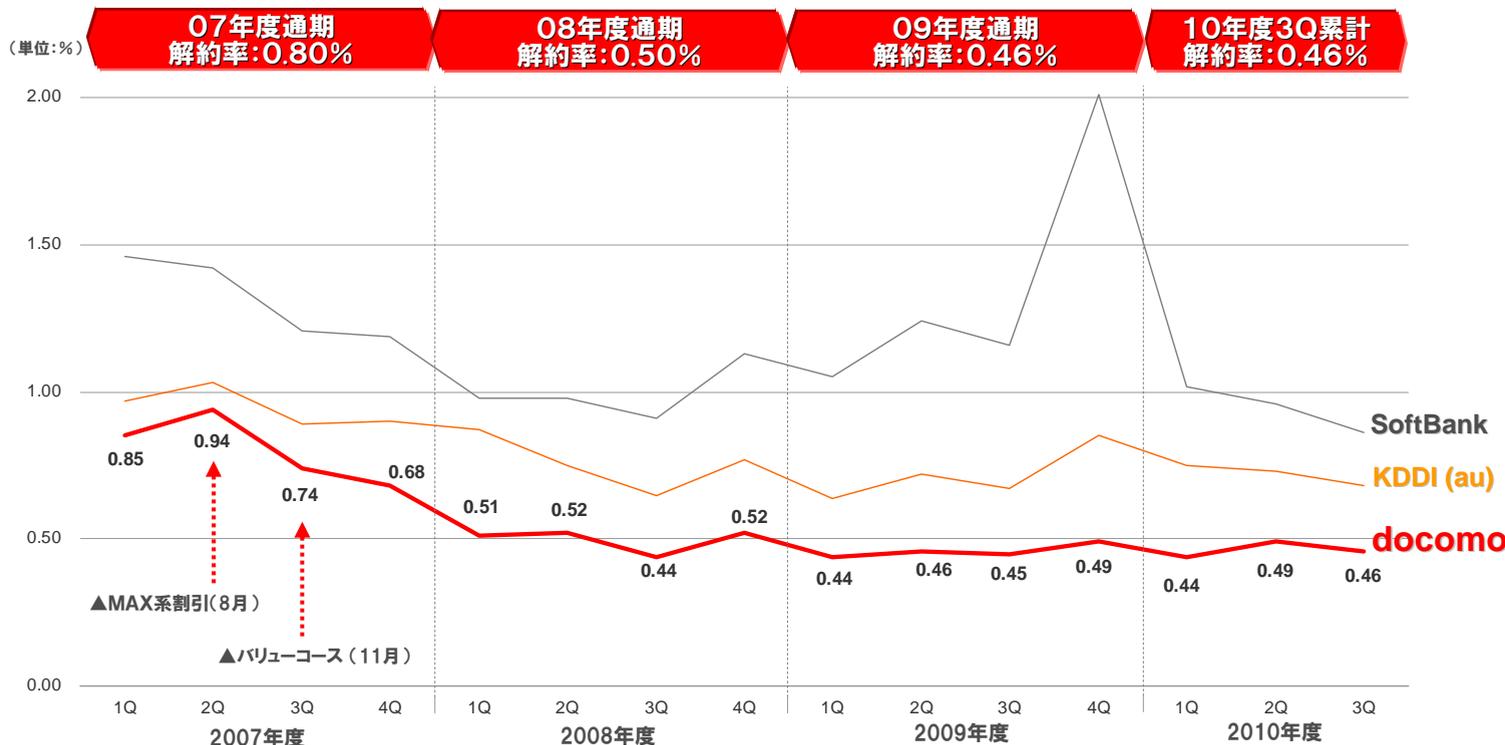
※1 出典：J.D. パワー アジア・パシフィック2009-2010年日本法人向け携帯電話・PHSサービス顧客満足度調査SM。携帯電話・PHSサービスを提供する事業者に関して従業員100名以上の企業2,345社からの3,222件の回答を得た2010年調査結果による(1社につき最大2携帯電話・PHS事業者の評価を取得)。www.jdpower.co.jp

※2 日経BPコンサルティング「第2回モバイルデータ通信顧客満足度調査、通信エリアの広さ(屋外)・通信エリアの広さ(屋内)項目、通信品質(通信中の切断)項目、販売店・ショップ店員の対応項目、アフターサービス・サポート項目」より

解約率

- ・ お客様満足度向上に取り組んだ結果、解約率は着実に低下
- ・ 2010年度3Q(累計)の解約率は0.46%

■携帯電話 (Xi+FOMA+mova) 解約率





ドコモのチャレンジ

ドコモのチャレンジ

中期ビジョン発表以降、スマートフォン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推進し、様々な弾込めを行ってきた。

今後も、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にチャレンジしていく。

ドコモのチャレンジ

パケット収入増
による成長

- ① パケットARPUの向上
- ② スマートフォンの推進
- ③ iモードサービスの進化
- ④ データ通信の販売強化

増大するパケット
トラフィックへの対応

- ⑤ LTEの導入

新収益源の創出

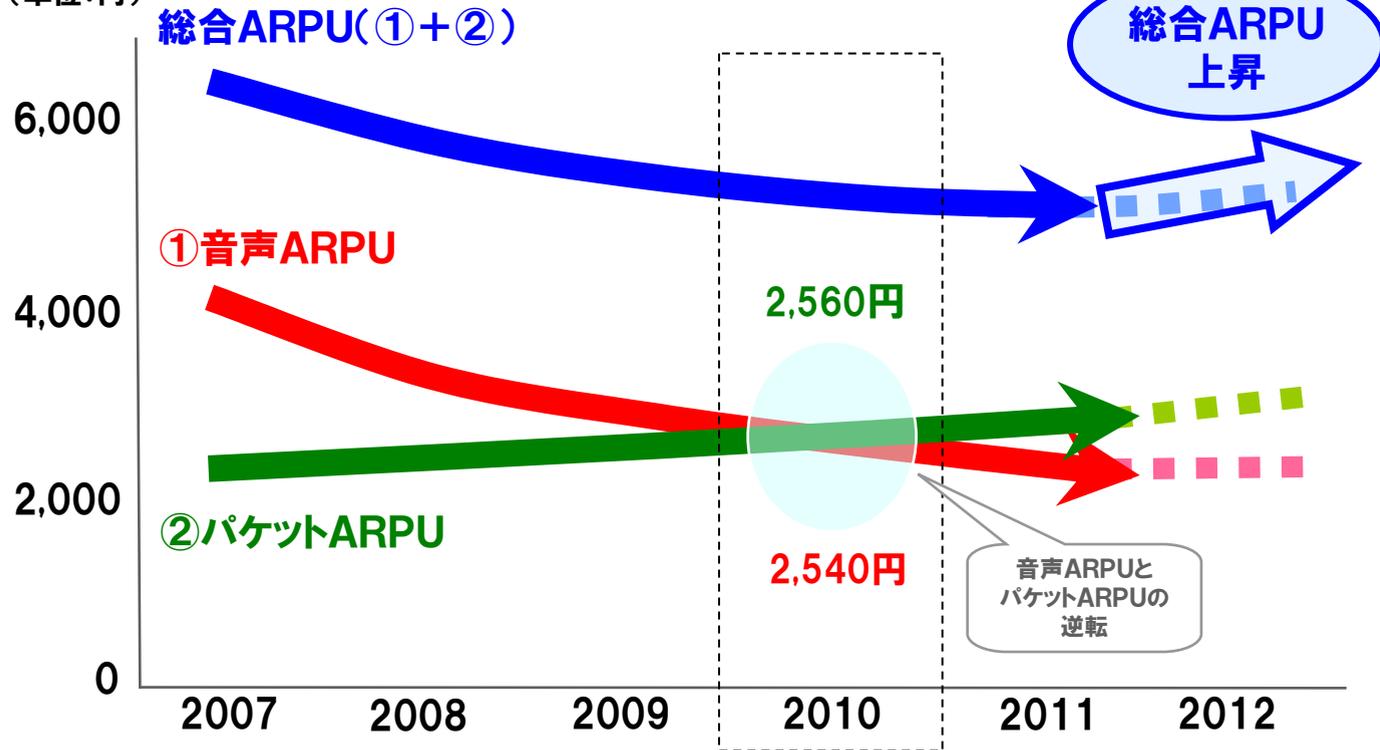
- ⑥ 新たなサービスの実現
- ⑦ グローバル展開の推進

① パケットARPUの向上

音声ARPUとパケットARPUの逆転

- パケットARPU向上に努め、2010年度に音声ARPUとパケットARPUを逆転、2012年度に総合ARPUを反転上昇させる

(単位:円)



※ARPU: 1契約あたりの月間平均収入。

「音声ARPU」は通話サービスの1契約あたりの月額平均収入を、「パケットARPU」はデータ通信サービスの1契約あたりの月額平均収入を表します。

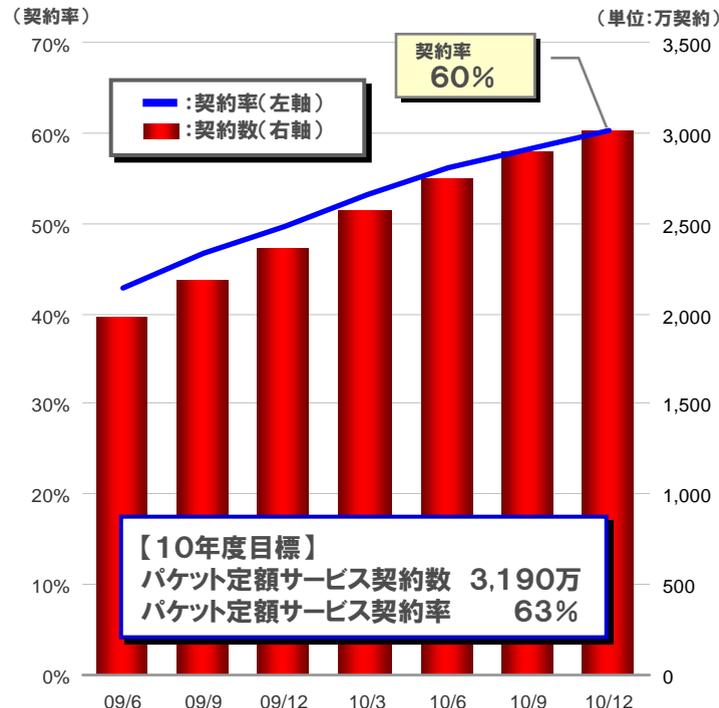
パケットARPUの推移

- ・パケットARPUの対前年同期伸び率は加速
- ・積極的な加入促進を行った結果、パケット定額サービス契約数は約3,020万まで拡大

パケットARPU対前年比較



パケット定額サービス契約数※2・契約率※3



※1 2008年6月のiモード付加機能使用料値上げによる影響を除く

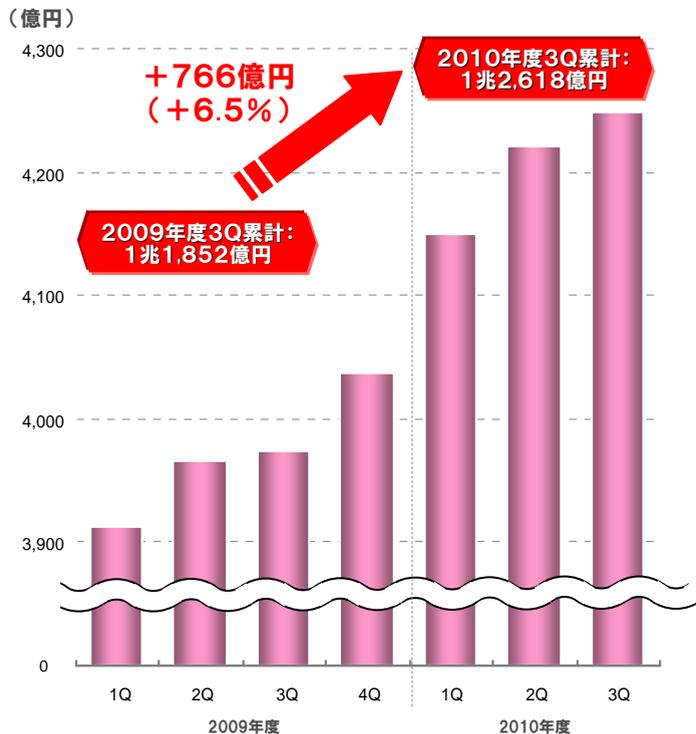
※2 パケ・ホーダイ、パケ・ホーダブル、パケ・ホーダイダブル、パケ・ホーダイ シンプル、Biz・ホーダイ、定額データプラン、Xiデータ通信専用プランを含む

※3 パケット定額サービス契約率=パケット定額サービス契約数/(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)

パケット収入の推移

- パケット収入は着実に増加
- スマートフォン・PCデータに加え、iモード収入の底上げもパケット収入増に大きく寄与

パケット収入の推移



パケット収入増の分析

2010年度
3Q累計
(9ヶ月)

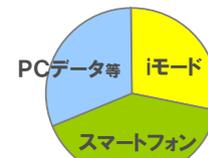
前年同期比
+766億円
(+6.5%)

パケット収入増の内訳

【3Q累計(9ヶ月)】



【3Q単独(3ヶ月)】



パケット収入の増には、
それぞれ取組みを強化することが必須

パケットARPU向上施策

スマートフォン

■ 利用者拡大に向けた環境の整備

- ・ 端末ラインナップの充実
- ・ コンテンツ、サービスの拡充



iモード

■ iモードサービスの進化

- ・ 生活密着型コンテンツの充実
- ・ コンテンツを利用しやすい環境の整備



データ通信

■ エリアの広さ、通信速度の速さを訴求

- ### ■ タブレットPC、Wi-Fiルーターなど、様々なデバイスで お使いいただける端末ラインナップを展開



データ通信カード利用

利用エリアも！
通信品質も！
総合評価も！
満足度No.1

※

※ 日経BPコンサルティング「第2回モバイルデータ通信端末満足度調査、通信エリアの広さ(屋外)・通信エリアの広さ(屋内)項目、通信品質(通信中の切断)項目、販売店・ショップ店員の対応項目、アフターサービス・サポート項目」より

②スマートフォンの推進

スマートフォンの端末ラインナップ

- お客様のニーズに応えるラインナップの充実。スマートフォンは本格普及期へ

2010年度

1~2Q

3Q

4Q~

2010年「日経優秀製品・サービス賞」
日経MJ賞 最優秀賞(1月5日受賞)



Xperia™



LYNX



GALAXY S



GALAXY Tab



LYNX 3D



dynapocket



BlackBerry®
Bold™ 9700



BlackBerry®
Curve™ 9300



REGZA
Phone



Optimus
chat



Xperia™
marc



MEDIAS



Optimus
Pad

3月上旬
発売予定

3/24
発売予定

3/15
発売予定

3月下旬
発売予定

◆「Xperia」はSony Ericsson Mobile Communications ABの商標または登録商標です。◆「LYNX」はシャープ株式会社の登録商標です。◆「dynapocket」は株式会社東芝の登録商標です。

◆「BlackBerry®」および関連する名称、ロゴはResearch in Motion Limitedの商標および登録商標です。◆「REGZA」「REGZAPhone」は株式会社東芝の商標または登録商標です。

スマートフォンの端末ラインナップ(新商品)

- ・ 2011年3月にスマートフォン新商品(3機種)を発売開始予定

3/15発売予定



MEDIAS

世界最薄 & 超軽量
スマートフォン

- ・世界最薄7.7mm & 超軽量105g
- ・おサイフケータイ、ワンセグ、赤外線通信搭載

3/24発売予定



XPERIA arc

ビジュアル
エンタテインメントマシン

- ・最新OS Android2.3搭載
- ・3G最速14Mbps対応
- ・薄さ8.7mmの、美しく持ちやすい“アークライン”

3月下旬発売予定



OPTIMUS PAD

エンタテインメント・
タブレット

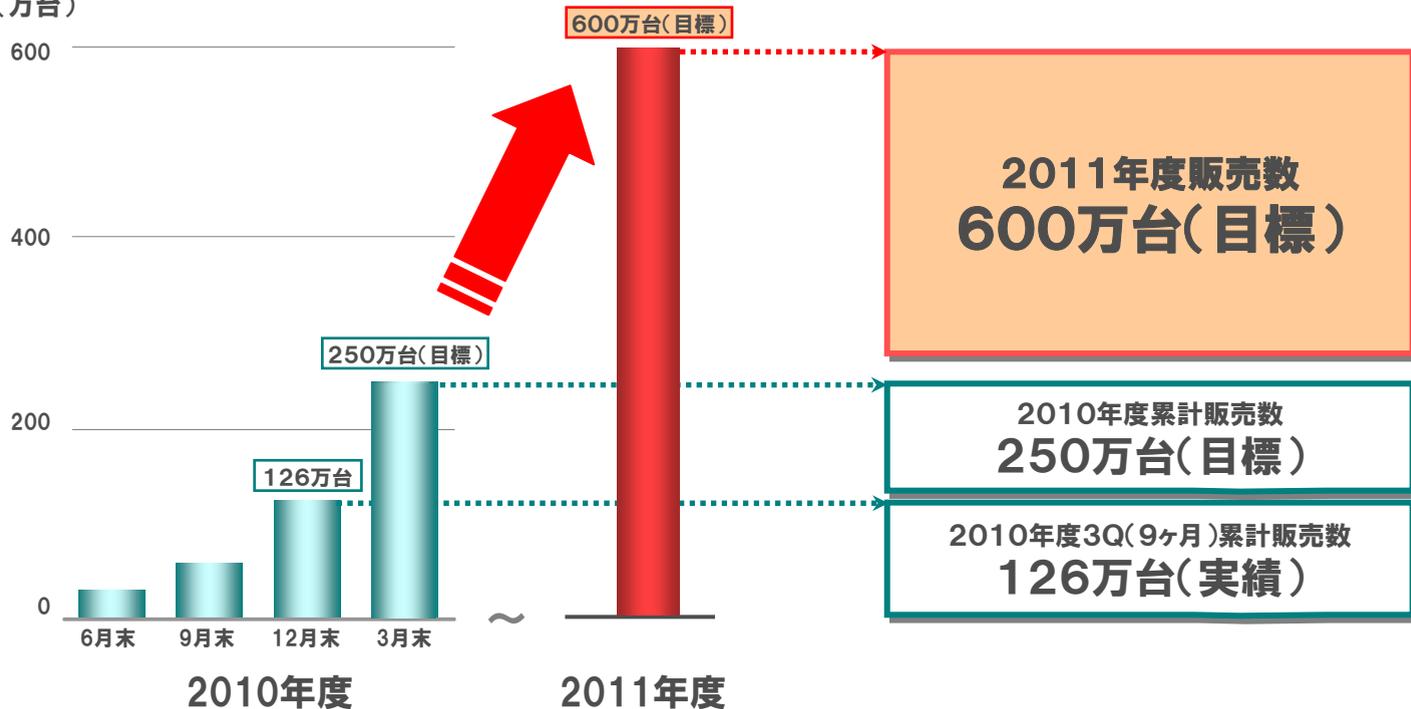
- ・最新OS Android3.0搭載(タブレット専用)
- ・8.9インチ大画面ワイド液晶、大容量バッテリー搭載

スマートフォン販売数の推移

- ・スマートフォン2010年度12月末の累計販売数は126万台
- ・2010年度累計販売数は、250万台を目標
- ・2011年度販売数は、600万台を目指す

スマートフォン販売数

(万台)



スマートフォン向けのコンテンツ・サービス(1)

- ・スマートフォン上で、シンプルで使いやすいポータルサイト「ドコモマーケット」を提供



天気、ニュース、スポーツ
音楽、ゲーム、エンタメ
旅行、グルメ、動画 など

2010年度末目標

音楽・動画 1,000タイトル

デコメコンテンツ 1万点

電子書籍 10万点

ドコモオリジナルコンテンツ



きせかえアプリ

『スマートホーム』

スクリーンやアイコンを一括簡単に換えることができる



「デコメ取りホーダイ」

メールでデコメ1万点無料！

2011年4月30日(土)まで



「世界のアプリ方」

世界のおもしろアプリ、実用アプリを楽しく紹介！

スマートフォン向けのコンテンツ・サービス(2)

- ・iモードで好評なサービスを取り込んでいくとともに、スマートフォンならではのサービスを搭載していくことで、スマートフォンを進化させていく

これまでの取り組み

2011年度以降

iモード端末



順次
取り込み



spモード
(9月開始)



多彩な
コンテンツ

おサイフケータイ

ワンセグ対応

iモードでの
好評なサービスを
スマートフォンに
取り込み



スマートフォン



ドコモマーケット
(4月開始)

コンテンツ
決済サービス対応

「スマートフォンならではの
サービス」の搭載

③iモードサービスの進化

iコンシェル(1)

- ・ 位置情報を連動させることで、パーソナルな情報を更により適切なタイミングで提供する

“～できるケータイ”から“～してくれるケータイ”へ

「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

iコンシェルの浸透



加入者数

2010年
12月末時点

580万

コンテンツ数

2008年11月
(サービス開始時)

171



2010年
12月末時点

775

掲載店舗数

2010年
12月末時点

全国 約83,000店舗

※iコンシェルで情報配信している店舗としてドコモのポータルに掲載している店舗の数

主な取組み

オートGPS機能の搭載
(位置情報との連動)



サービスイメージ

スーパーの近くにいる人にタイムセールのお知らせ

普段とは別の場所でも、そこからの終電の時間が近づくと教えてくれる



iコンシェル(2)

- 幅広くお客様にご利用いただくため商店街の新着情報やイベント情報などiコンシエルの地域情報コンテンツを充実・拡大



パン屋

新作パン
の情報を
出そう♪



クリーニング屋

今日は雨だから
雨の日クーポン
配信しよう!



商店街

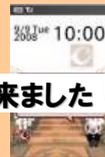
商店街のスケジュール
を更新しよう。

7月23日夏祭り



- マイボックスを利用し
- インフォメーション配信
- スケジュール更新
- トルカの更新

インフォメーション



新作パンが出来ました!

トルカ



ワイシャツ
20%OFF



iスケジュール

秋祭り

10月25日



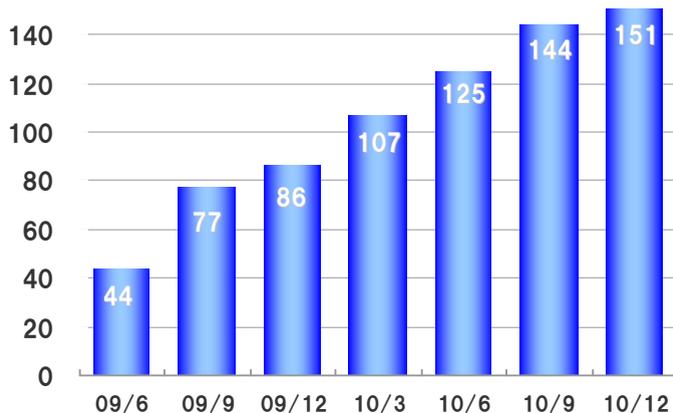
重要な取組み

B2B2Cモデルも活用して地域情報コンテンツを積極的に開拓する

iモードの利用拡大

- ・ 利用拡大に向けて、「動画」など魅力あるコンテンツを用意

動画(BeeTV)



【人気番組】

ドラマ、音楽番組、お笑い



コンテンツ

■総合UGC※メディア「エプリスタ」



(2010年6月7日オープン)

コンテンツ

小説、コミック、俳句、写真など...

DeNA社との合併会社によるサービス

DeNA

docomo

幅広い層の(若者~シニア)
UGCサイト運営ノウハウ

EXTRA TOWN
mbga.jp

趣味人倶楽部
Lipin-TCG.COM

×

ユーザーベース

課金システム

マーケティング

ユーザによるコンテンツ作成により
活性化が期待

※ UGCは、User Generated Content の略。ケータイ小説に代表される、一般のユーザーによって生み出されるユーザー作成コンテンツ。

④データ通信の販売強化

データ通信の端末ラインナップと料金

- お客様に選んでいただける環境を整備し、更なる販売強化を目指す

端末ラインナップ

様々なデバイスでご利用いただける端末ラインナップ



カード型



通信モジュール
内蔵PC



USB型

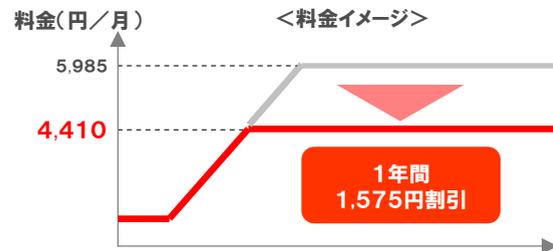


モバイルWi-Fiルーター

料金

新規申込み料金割引キャンペーンを延長

(2011年4月末まで)



広いサービスエリア / 良好な通信速度

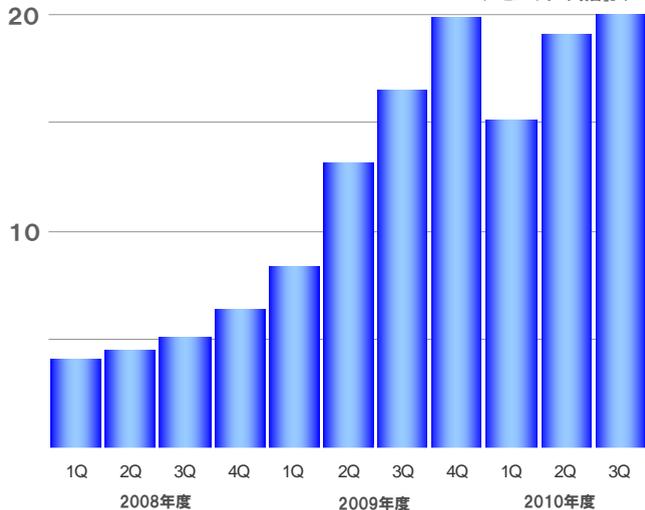
データ通信の販売数と契約数の推移

・販売数・契約数ともに堅調に推移

データ通信 販売数

販売目標(通期):約70万

(単位:万台)



データ通信カード利用

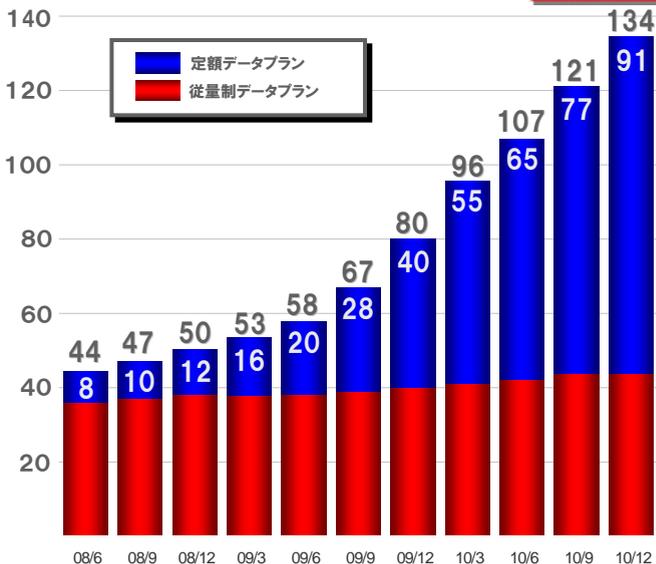
利用エリアも!
通信品質も!
総合評価も!
満足度No.1

※ 日経BPコンサルティング「第2回モバイルデータ通信端末満足度調査、通信エリアの広さ(屋外)・通信エリアの広さ(屋内)項目、通信品質(通信中の切断)項目、販売店・ショップ店員の対応項目、アフターサービス・サポート項目」より

データプラン※契約数

期末予想:約150万

(単位:万契約)



※ 従量制データプラン及び、定額データプラン スタンダード、定額データプラン64K、Xiデータ通信専用プランの合計(バリュー含む)

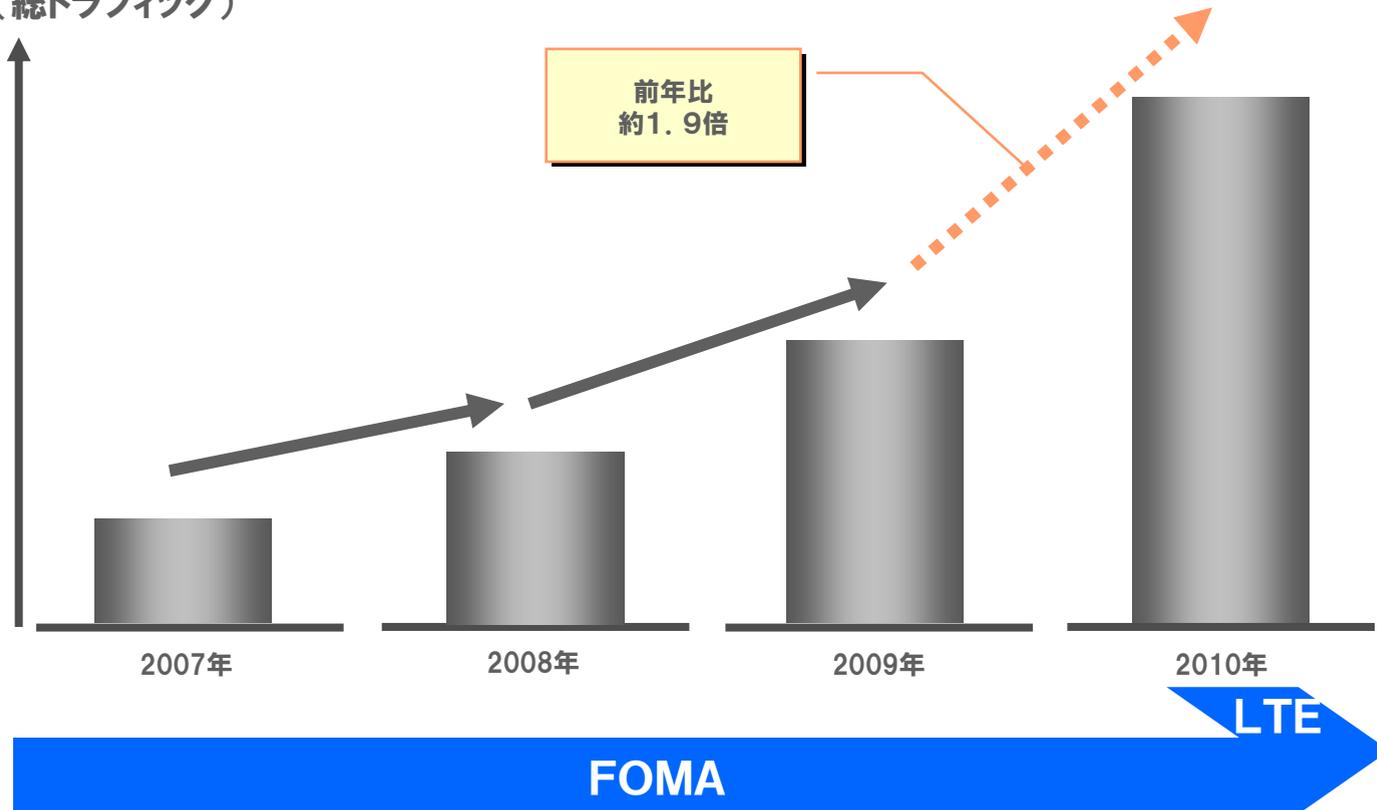


⑤LTEの導入

増大するパケットトラフィックへの対応

- ・ 年々増加するパケットトラフィックに対しても、着実な設備構築を継続し対応

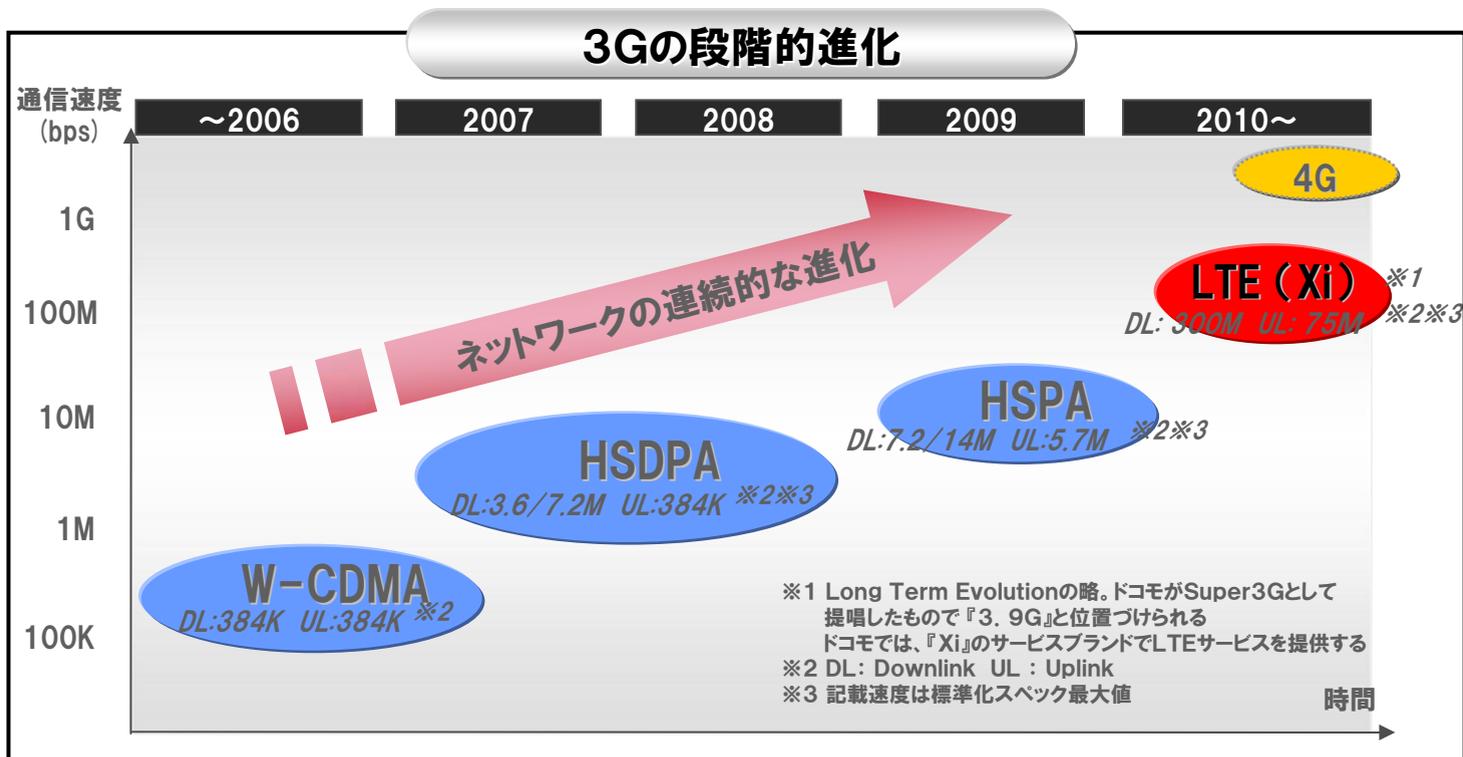
(総トラフィック)



「FOMAエリア拡大」から「通信速度向上・設備容量増」へシフト

ネットワークの進化

- ネットワークの高速化により、新たな付加価値サービスを実現



LTE「Xi」(クロッシィ)の開始

- ・ 2010年12月24日 Xi(クロッシィ)サービス開始
- ・ LTEの特長である「高速」「大容量」「低遅延」を活用し、これまでにない新しいサービスを提供していく

■ LTEの特長

高速

通信速度

約**10倍**※

大容量

周波数利用効率

約**3倍**

低遅延

伝送遅延(最大効果)

約**1/4**

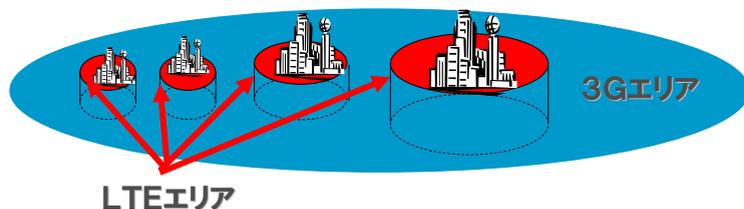
(FOMAサービス(HSPA)との比較)

■ サービスブランド名・ブランドロゴ



■ 端末(データ通信専用)

3Gにオーバーレイしながらエリア拡充



USB型

▶ 受信最大75Mbps



ExpressCard型

※ HSPA下り最大7.2Mbpsと、LTE下り最大75Mbpsとの比較

LTE「Xi」(クROSSi)のサービス例

・ Xiで実現されるサービス例

モバイル・シアター

高速で動画がダウンロードできるので、リビングが「シアター」に早変わり



ヒストリー・ビュー

Xiの高速・大容量・低遅延の通信とクラウドで実現する「拡張現実技術(AR技術)」より、外出先で景色にディスプレイをかざすと昔の町並みを見ることが可能



同時通訳サービス

ネットワーク側で外国語の翻訳機能を持たせ、瞬時に翻訳(同時に通訳)することが可能



LTE「Xi」(クROSSィ)のロゴ展開イメージ

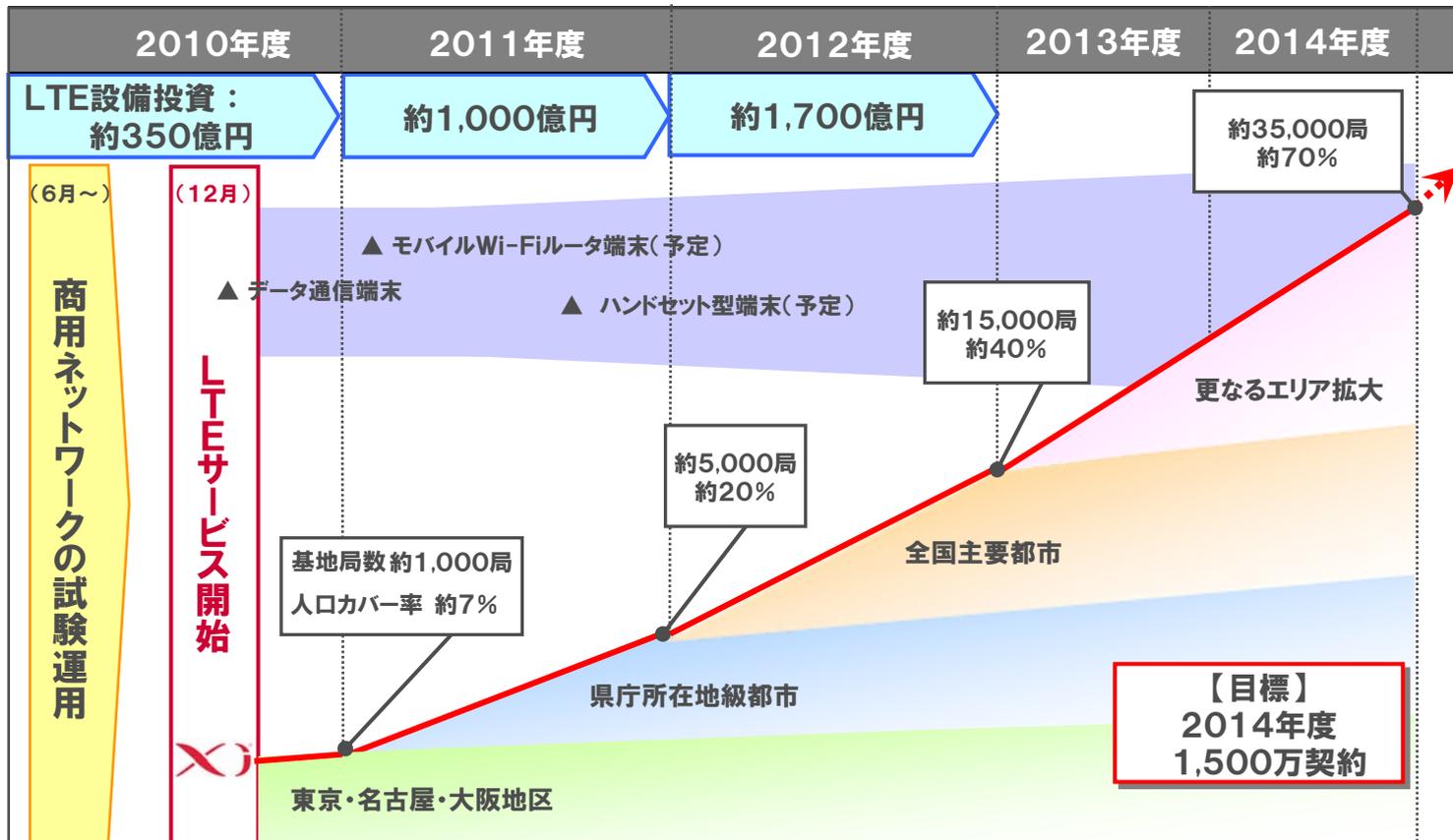
・ Xi ロゴ展開イメージ



※ 端末へのロゴ展開イメージであり、Xi 端末として提供するものではありません。

LTE「Xi」(クロッシィ)のエリア展開

- 基地局建設は順調に進捗（2010年度末、東名阪地区約1,000局を予定）
- 2014年度に1,500万契約を目指す



⑥ 新たなサービスの実現

電子書籍サービスの推進

- ・大日本印刷(株)と電子出版ビジネスを推進
- ・共同事業会社(2Dfacto)を昨年12月に設立。1月12日から本格サービス開始

電子書籍サービス



約2万点のコンテンツを提供(2011年春までに10万点を準備予定)



今後の展開イメージ

-リアルとデジタルの共存-

- 書店での限定コンテンツ提供



- 本と電子書籍の一括管理(書棚サービス)



- リアル店舗とのポイント共有



NTT docomo × DNP

大日本印刷(DNP)との共同事業会社(2Dfacto)を設立、
2011年1月12日より本格サービス開始。

ドコモドライブネット

- ・カーナビ向け情報提供サービス「ドコモ ドライブネット」を提供開始
- ・ケータイサービスとの融合とドコモ ドライブネット提供の進化により、通信ナビ市場の活性化を図る

ドコモ ドライブネット

通信モジュール内蔵ナビやスマートフォン向けに各種ナビ情報を配信



通信モジュール内蔵ナビ



2010.11.19開始

SANYO

スマートフォン+車載クレイドル



対応予定

Pioneer

サービス拡大予定

- 対応デバイスの拡大



ケータイ電話



タブレット端末 etc

- 提供情報の拡充

レコメンド情報

サイクルシェアリングサービス

- ・(株)ドーコン、(株)ペダルと提携し、システム・コンテンツの開発と実証実験を実施
- ・今後は実験フェーズから年度内での商用化、次年度以降の全国展開を進める

サイクルシェアリングサービス

札幌(2010年9月終了)・湘南(2010年9月より)にて実証実験を実施
横浜にて実証実験を開始予定(2011年4月より3年間)



コンビニエンスストア、新たなパートナーとの連携により、
今後首都圏近郊でのサービス開始、全国主要都市へ展開
予定。

今後の展開イメージ

-移動空間とモバイルとの融合-

●自転車ナビゲーション・位置情報との連携



-シェアリングサービスとしての拡大-

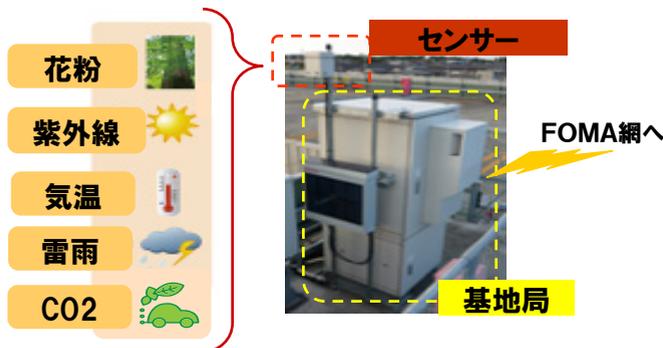
●EVカーシェアリングとのシステム共有 (Park & Ride)



環境センサーネットワーク

- ・携帯電話の基地局設備を活用した環境センサーネットワーク事業を推進
- ・花粉情報の提供サービスを無料にて提供開始(2011年1月14日)

環境センサーネットワーク事業の推進



2,500箇所のセンサー配置を完了
将来的には9,000箇所へ拡大予定

ウェザー・サービス社との資本提携

(2010年1月6日 出資)

- 花粉実測値解析技術を開発・提供

Weather Service

花粉情報の提供サービス「ドコモ花粉ライブ！」

(提供期間 2011年1月14日～4月30日 ※期間限定)

花粉実況状況



花粉コラム



デコメプレゼント



画面イメージ

花粉のリアルタイム実況状況
花粉対策のアドバイス等

携帯端末向けマルチメディア放送

- ドコモが出資する(株)マルチメディア放送が受託放送事業者として認定される
- 今後、これまでにない放送と通信が連携した新たなサービスの実現を目指す

mmbi

docomo

フジテレビジョン

242 ニッポン放送

ITOHU

スカパーJSAT

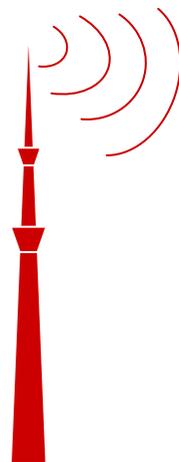
ロテレ

tv asahi

TBSホールディングス

dentsu

住友商事株式会社



基地局

ファイルキャッシングサービス



映画



新聞



ドラマ



音楽



書籍



ゲーム



データを
自動蓄積

ストリーミングサービス



スポーツ



ニュース



コンサート



生放送を視聴

充実したコンテンツ

コンテンツに強いパートナー
(放送局など)と連携

利用しやすい料金水準

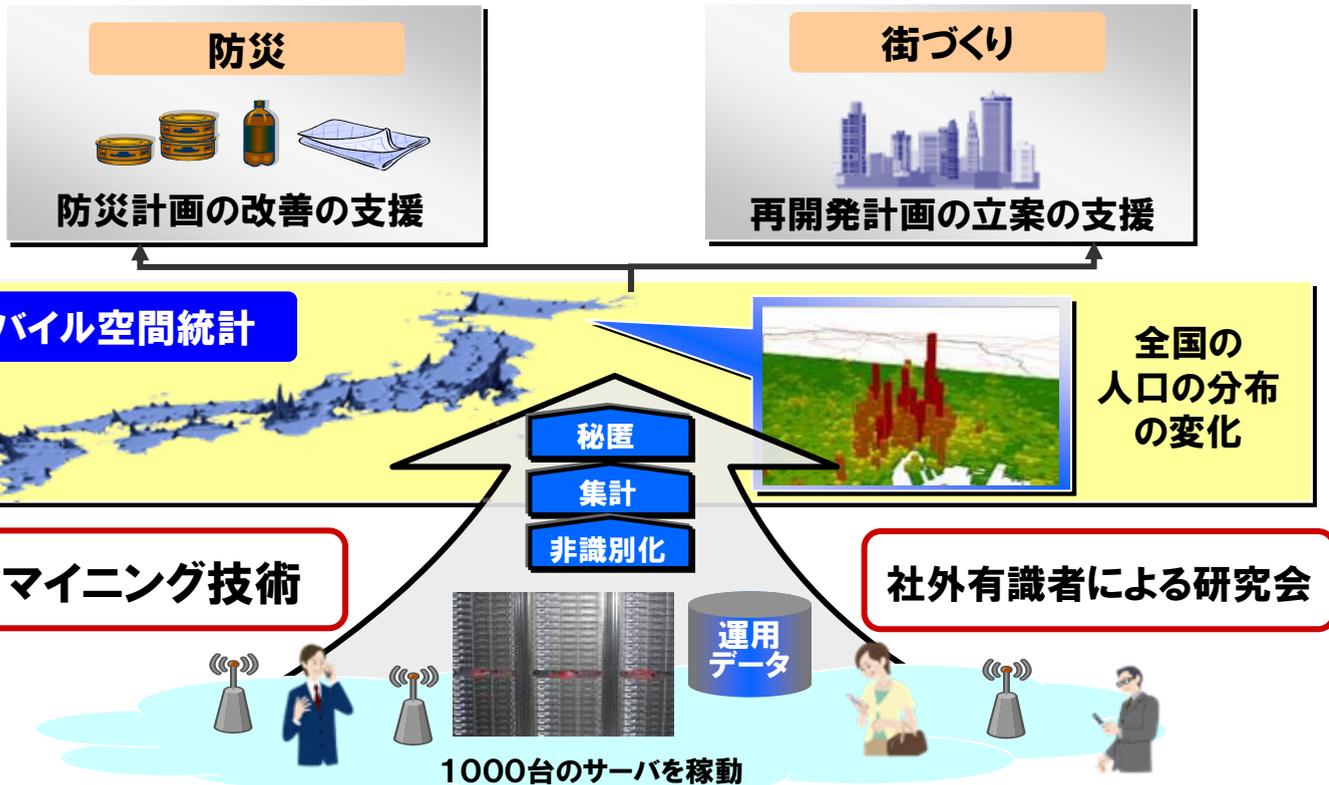
月額300円程度からの
リーズナブルな料金を想定

対応携帯端末の早期普及拡大

5,000万台の端末台数の普及見込み
(放送開始後5年時点)

モバイル空間統計(研究中)

- ネットワークの運用データから全国の人口分布を推計した「モバイル空間統計」を生み出し、公共分野の取り組みを支援



⑦グローバル展開の推進

海外事業基盤の確立

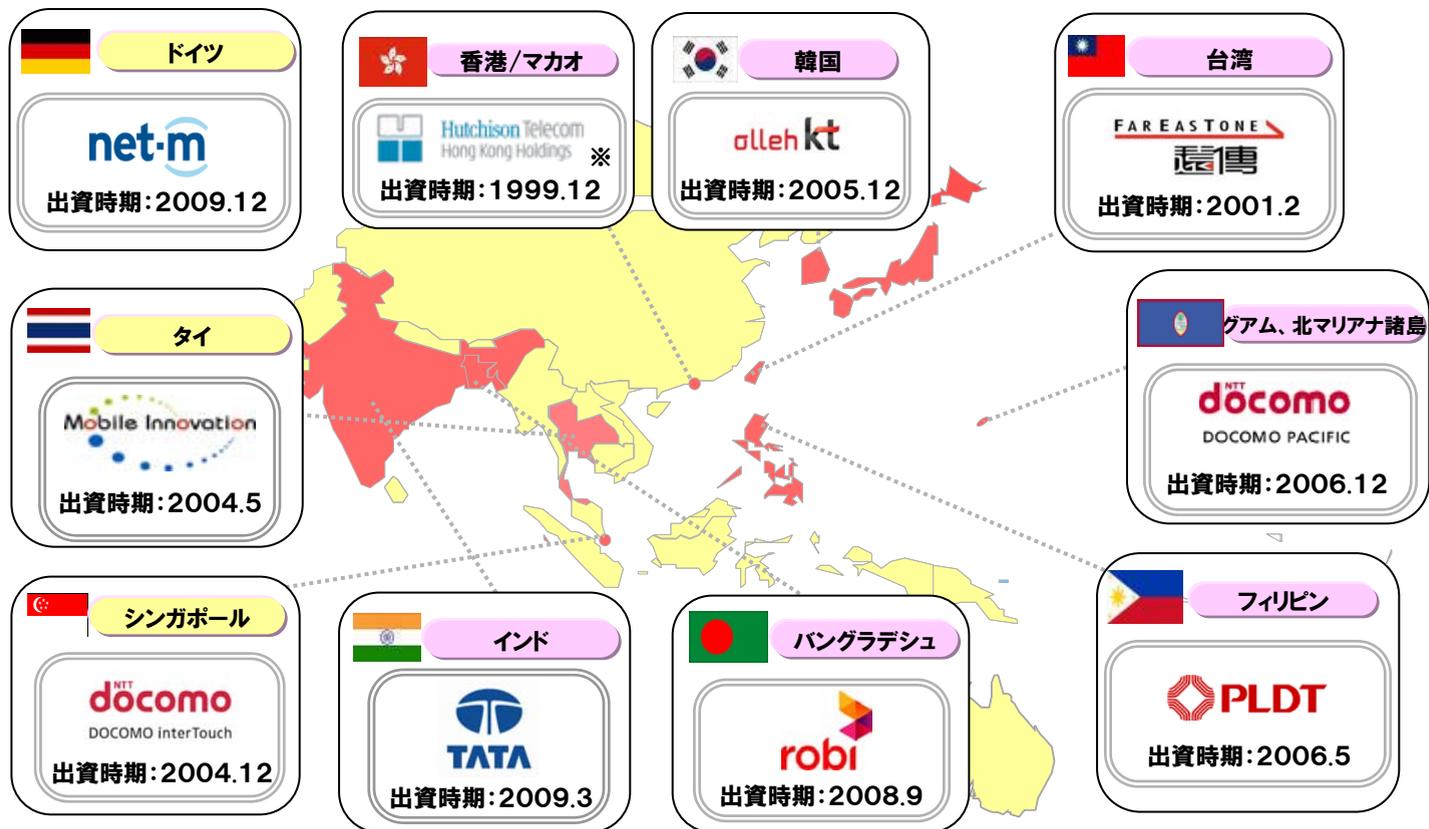
- 成熟国では付加価値ビジネスを展開する一方、成長国においては他キャリアとの協業による「3Gネットワークと付加価値サービス」を並行的に提供

付加価値向上



主要な海外出資先

- ・ アジア・太平洋地域を中心としたキャリアおよび新規事業会社に出資
- ・ ドコモの強みを活用した技術提携、ビジネスノウハウの提供を通じた企業価値の向上、ドコモへの収益貢献・シナジーの獲得等が出資目的



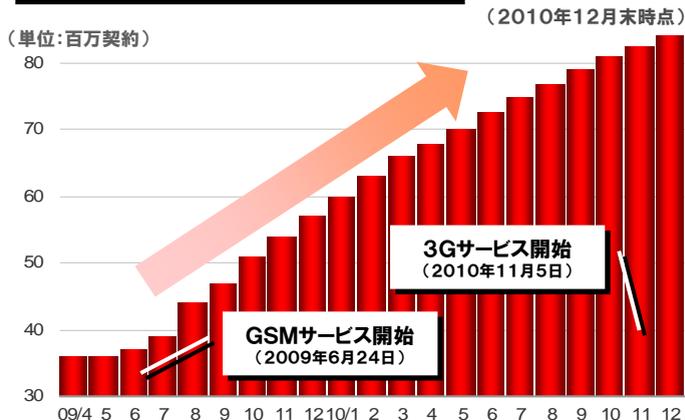
※ 本ロゴはHutchison Telecommunications Hong Kong Holdings Limited(HTHKH)社のロゴ。ドコモはHTHKH社の子会社Hutchison Telephone Company Ltd.社に出資。

インドTTSL/TTML

- 2009年3月にインドTTSL/TTML社に出資し、提携を開始。
- 契約数は着実に増加。3Gサービスは免許を獲得した全サークルでサービス開始

■ 契約数※

契約数8,423万
マーケットシェア11.2%※



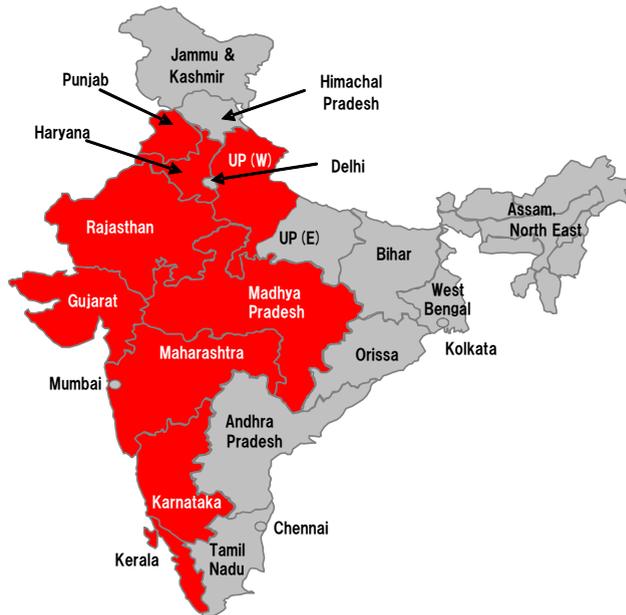
■ 3G・GSMサービス展開状況 (タタ・ドコモ)

サービスエリア
(2011年1月 現在)

3G : 9サークル
GSM: 18サークル
(インド全22サークル中)

■ 3Gサービス

免許を獲得した9サークルで、11月5日から
順次サービス開始





財務の状況

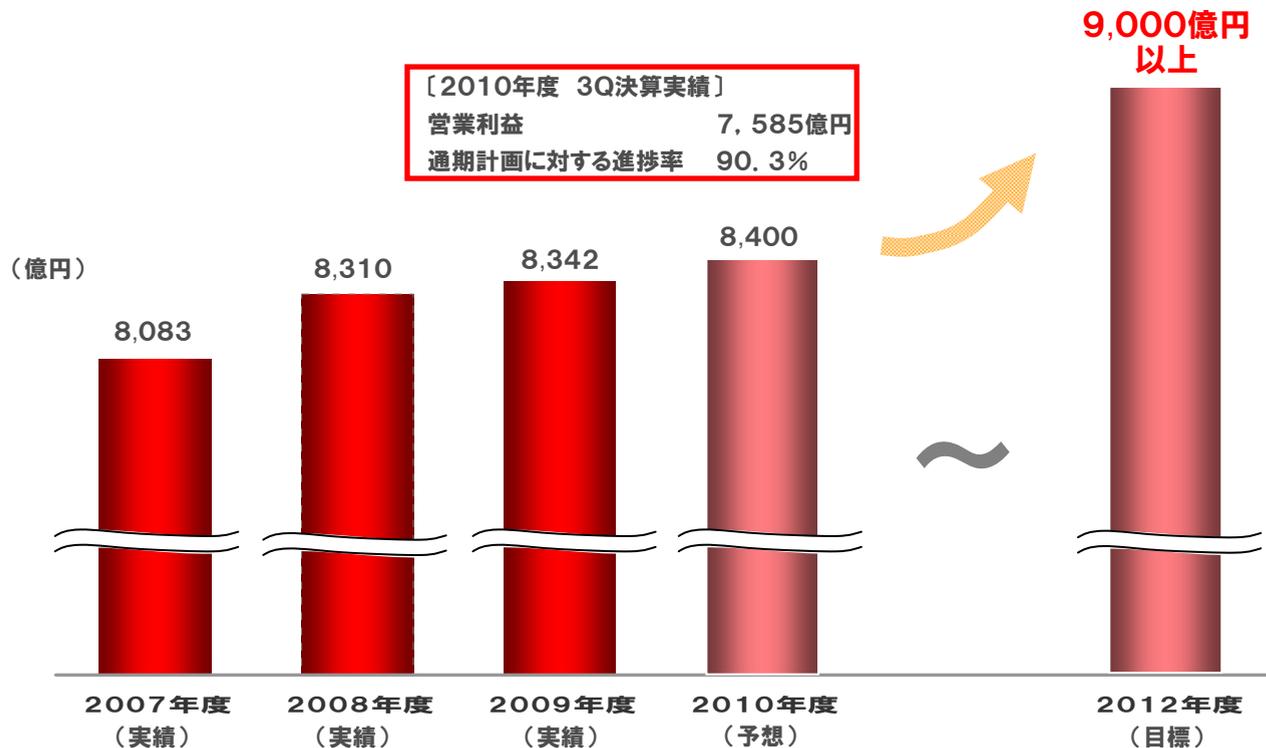
財務の状況

収益面では、スマートフォンやデータ通信の契約者増加、iモード各種サービス・コンテンツの利用拡大等により、パケットARPUは堅調に伸びている。ドコモとしては、パケットARPUの更なる成長を目指すとともに、新たな収益源を創出する取組みや、ネットワーク関連や一般経費などのコスト効率化にも積極的に取組むことで、2012年度の「営業利益 9,000億円」の達成を目指す。

また株主還元についても重要な経営課題として取組んでいく。

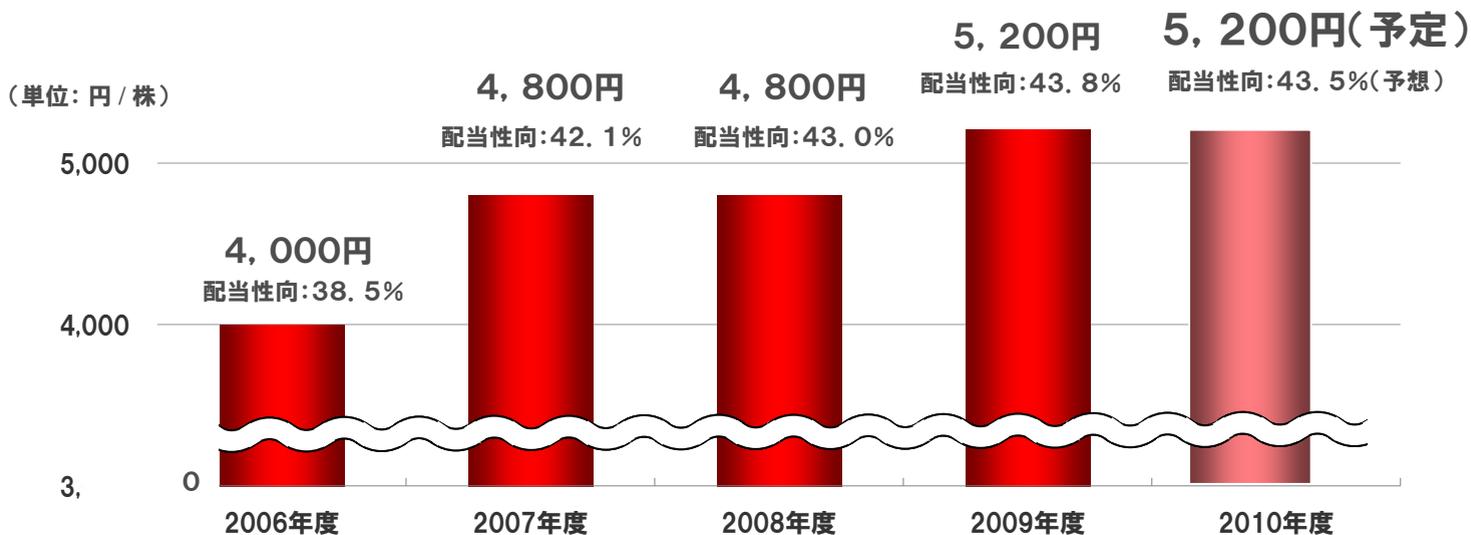
利益目標

- 2012年度営業利益目標:9,000億円以上



株主還元

- 国内トップレベルの配当性向を維持
(2010年度の1株あたり配当金5,200円を予定。予想配当性向43.5%)





新たな企業ビジョン

2020年ビジョン ～スマートイノベーションへの挑戦～

これまでの10年は
モバイルの可能性を追求してきた



これからの10年は、モバイルを核とする
「総合サービス企業」へと進化

「モバイルフロンティアへの挑戦」

MAGIC

M
obile Multimedia
A
nytime, Anywhere, Anyone
G
lobal Mobility Support
I
ntegrated Wireless Solution
C
ustomized Personal Service

2000年～2010年

「スマート イノベーションへの挑戦」

HEART

Harmonize

[国・地域・世代を超えた
豊かな社会への貢献]

Evolve

[サービス・ネットワークの進化]

Advance

[サービスの融合による
産業の発展]

Relate

[つながりによる喜びの創出]

Trust

[安心・安全で心地よい暮らしの支援]

2010年～2020年

“HEART”で実現したいこと

国・地域・世代を超えた豊かな社会への貢献 [Harmonize]

ドコモは、これからの10年間も、モバイルを更に進化させていくとともに、様々な産業や一人ひとりの暮らしの付加価値向上に取り組んでいきます。そして、人々の心が自由に響きあい、毎日の生活にそれぞれ潤いが感じられる豊かな社会の実現に向けて、国・地域・世代を超えて貢献していきます。

サービス・ネットワークの進化 [Evolve]

ドコモは、モバイルで培ってきた様々な技術とノウハウを活かし、高速・大容量のブロードバンドネットワークと使いやすさを追及したサービスを進化させ、“持っていること” “つながっていること”を意識させない「無意識の快適」を提供していきます。

サービスの融合による産業の発展 [Advance]

これからは、暮らしを取り巻く様々なモノが多様な形態でネットワークとつながってますます便利になっていく中で、ドコモは、産業・サービスのネットワーク化を支えるとともに、様々なサービスの融合を通じて、産業や社会インフラのスマートな進化・発展に貢献していきます。

つながりによる喜びの創出 [Relate]

ドコモは、人・モノ・様々な情報が時間や空間を超えて自由かつフレキシブルにつながる世界を通じて、誰もが、自分のスタイルに合った知識・楽しみを、いつでも、どこでも、表現・享受・創造できる毎日を演出していきます。

安心・安全で心地よい暮らしの支援 [Trust]

これからの社会において、環境・医療(健康)・教育などの分野にますます注目が高まっていく中で、ドコモは、様々な分野の専門性の高い知識・ノウハウを結びつけ、一人ひとりの生活・行動をタイムリーに支援することで安心・安全で心地よい暮らしをサポートしていきます。

スマートイノベーションへの挑戦

スマートイノベーションとは

国・地域・世代を超えて
すべての人々が、安心・安全で
豊かに生活できる社会の実現に向けた
絶え間ない変革(イノベーション)



^{NTT}
docomo