

社長インタビュー



代表取締役社長 山田 隆持

2009年度の業績



2009年度は中期ビジョンの「弾込めの年」という位置づけでしたが、総括するとどのように評価していますか？



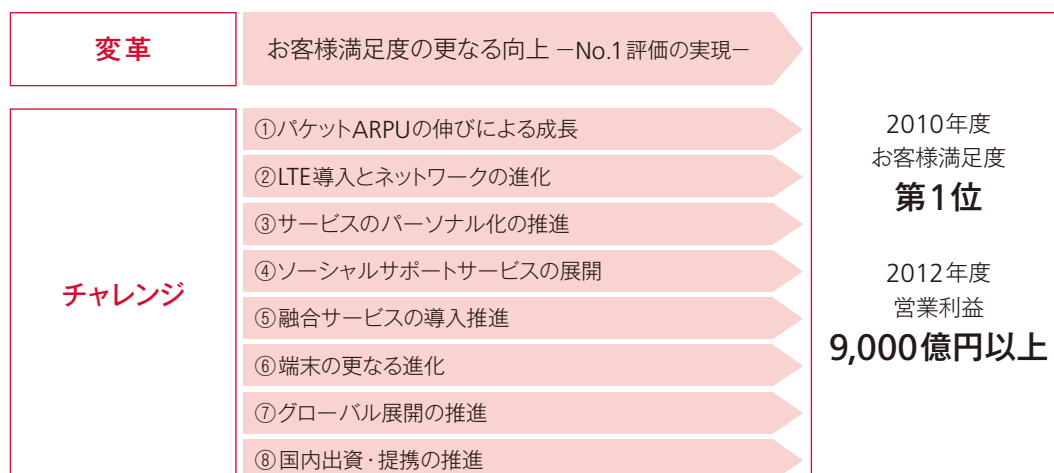
お客様に満足してご利用いただけるよう努力を重ねてきた結果、それに対する評価が現れ始めた年でした。また一方で、新たな収益源の創出に向けて、着実に「弾込め」を進めることができました。

2008年度に引き続き、サービス、料金、通信品質、アフターサービスなどのあらゆる面でお客様視点に立ってドコモのサービスを見直した結果、2009年度は年間純増シェア1位を獲得し、解約率も過去最低水準となる0.46%を実現できました。また、J.D. パワー アジア・パシフィック社による法人向け携帯電話・PHSサービス顧客満足度調査で第1位や、日経BPコンサルティング社によるPCデータ通信お客様満足度第1位をいただくなど、一部で成果が出始めています。今年度はいよいよ「2010年度 顧客満足度第1位」を実現する年になります。現状に甘んじることなく、引き続きお客様満足度向上に向けた取り組みを強化していきます。

また、新たな収益源と位置づけている「サービスのパーソナル化」、「ソーシャルサポート」、「融合サービス」の3分野において、2012年度で各分野1,000億円の収益規模という目標に向けて、新たなサービスの検討や様々なパートナーとの連携を模索するなど、順調に「種まき」を進めることができたかと捉えています。一部ではすでに若木に成長しているものもありますが、「2012年度 営業利益9,000億円以上」の達成に向けて足固めを行っています。

このように2009年度は中期ビジョン達成に向けた足掛かりを行った年でしたが、今年度は「実行」フェーズに移ります。更なるパケット利用の拡大とともに、お客様満足の向上と事業コストのバランスを一層意識していくなど、チャレンジを着実に遂行するため、確実な舵取りを行っていきたいと考えています。

新たな成長を目指したドコモの変革とチャレンジ



市場認識

Q

日本の携帯電話市場は普及率が90%を超え、飽和状態にあるという意見もありますが、ドコモはどこに成長を求めるのでしょうか？

また、グローバルで新しいプレーヤーの参入が続いています。これはドコモにとって脅威でしょうか？

A

確かに普及率の点では、日本市場は成熟期に入っていると言えます。しかしながら、PCデータ通信端末やスマートフォンをはじめとする二台目需要も拡大しつつあり、また、一人ひとりがケータイを持つ時代だからこそ実現できるサービスもあると考えます。

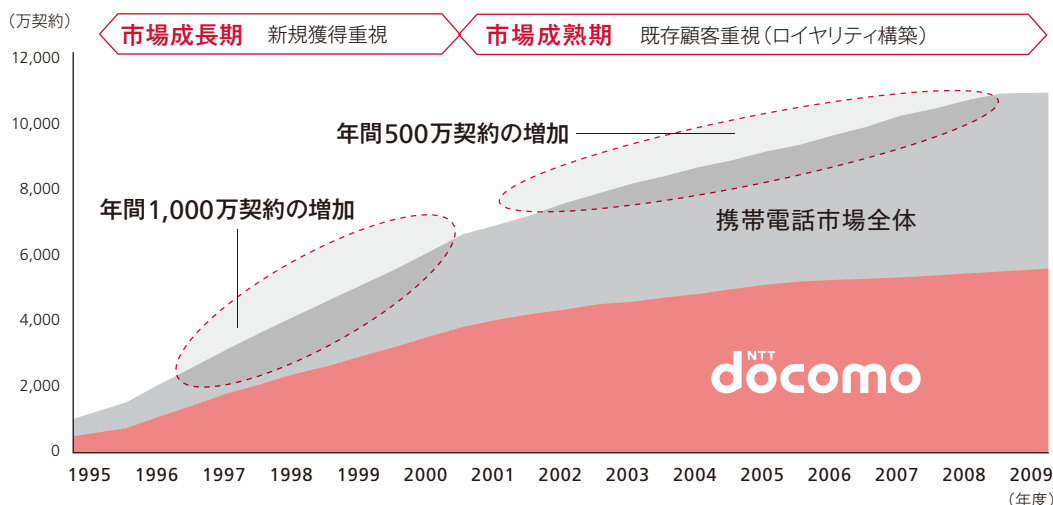
サービスや技術の進歩により、携帯電話市場を取り巻く環境は日々変化していますが、ドコモは新しい風を「追い風」として捉え、より大きな成長を目指して経営を行っていきます。

昨今、海外では、スマートフォンに加え、タブレットPCや電子書籍のような多様な形態の端末が登場し、注目を集めています。この新しい端末の特徴は、中核となる企業がサービスの基盤となるプラットフォームを推進し、そこに多様な企業が集うという点です。このようなビジネスモデルが日本でも普及するに際し、これまでiモードビジネスで培ったノウハウが、市場の更なる活性化、そしてドコモの収益への拡大に寄与すると考えています。

一方、プラットフォームの共通化もグローバルレベルで進んでいます。端末開発では、共通的な機能をオペレータバックとして実現するとともに、2009年冬モデルより端末開発の効率化に貢献しています。また、アプリケーション提供基盤においても、世界の主なプレーヤーが集うWholesale Applications Community (WAC)に参画し、オープンな組織体制でのアプリケーションマーケットのエコシステムの形成と確立を図ります。

グローバルでの新しい風は、むしろドコモがグローバルに新たな付加価値を提供できるチャンスと捉えています。今後も市場動向や各社の動向を注視しつつ、成長に向けた着実な経営を行っていきます。

市場環境の変化



成長戦略



中期ビジョンとして掲げている「2012年度 営業利益9,000億円以上」を達成するための重点課題について教えてください。



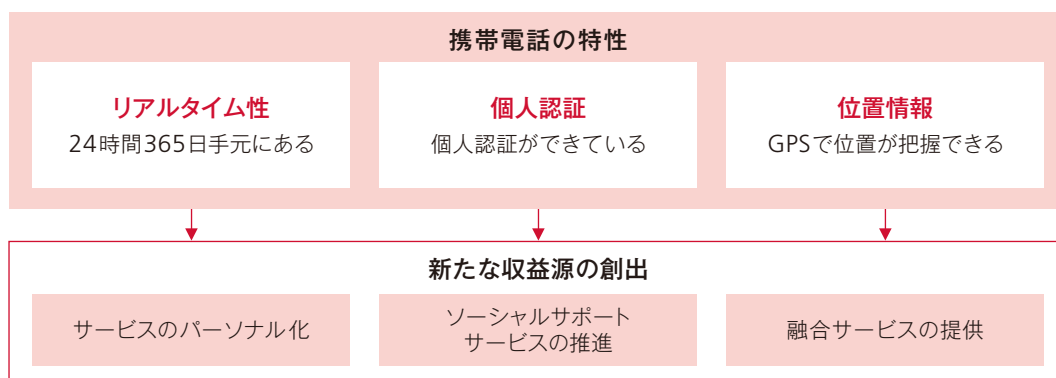
**当面の課題は、パケットARPUをいかに拡大させるかがポイントになります。
また、中長期的な成長に向けて、新たな収益源の創出が重要と考えています。**

中期ビジョンの営業利益目標を達成する上で特に重要な要素と捉えているのが、「パケットARPUの拡大」、そして携帯電話事業以外の「新たな収益源の創出」です。パケットARPUの拡大については、2012年度までに定額制契約率を70%・上限到達率を50%まで引き上げることで、パケットARPUの後年の伸びを対前年で100円程度拡大しようとするものです。2010年度のパケットARPUは、これまで行ってきた「弾込め」の成果が現れ始める年だと考えています。今後も動画を中心とした利用促進や、シニア層をはじめとするローエンドユーザーの需要喚起及びスマートフォン、PCデータカードの利用拡大等に取り組むことにより、パケットARPUの拡大を実現したいと考えています。

また、携帯電話固有の特性である「リアルタイム性」「個人認証」「位置情報」を活かし、サービスを高度で利便性の高いものへと進化させていくことで、「新たな収益源の創出」を目指します。具体的には、「サービスのパーソナル化」「ソーシャルサポート」「融合サービス」の3つの方向性でサービスの進化に取り組んでいます。「サービスのパーソナル化」は、「iコンシェル」に代表されるように、「行動支援」を軸として、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新たなサービスや機能の提供を行うというものです。そして、「ソーシャルサポート」は、環境・エコロジー、金融・決済、健康・医療といった社会が持続的に発展していく上での課題解決に携帯電話を通じて貢献するというもので、大気情報等のセンシング基盤構築・情報提供や、「ドコモ ケータイ送金」、医師向け情報サービス「MD+」などをすでに開始しています。最後の「融合サービス」では、携帯電話と、フェムトセルや情報家電、ITSといった様々な生活ツールとの連携・機能融合による利便性の高いサービスを提供していきます。

これらの新たな収益源によって、2012年度は3,000億円規模の収益拡大を目指します。

携帯電話の特性を活かした新たな収益源の創出



海外でのビジネス展開



グローバル展開について、2009年度のハイライトをご紹介します。



ネットワーク、アプリケーション、コンテンツなど、各地域の特性に応じたレイヤーでのビジネス展開を行うことで成果を上げた1年となりました。

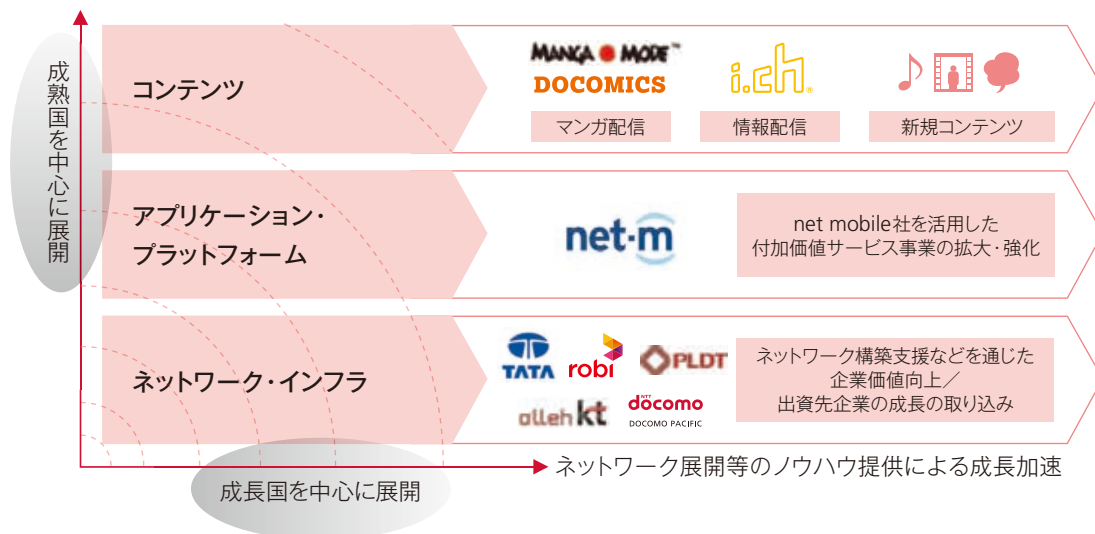
まず、成長国においては、ネットワーク整備等のノウハウ提供による出資先企業の発展を通じて、海外市場の成長を取り込んでいきます。2009年3月に投資したインドTata Teleservices Limited (TTSL) 社及びTata Teleservices (Maharashtra) Limited (TTML) 社の契約数は、2009年6月のGSMサービス「タタドコモ」の開始以来、飛躍的な成長を遂げた結果、TTSL／TTML社はインド国内の契約者シェア第5位に浮上し、2010年3月末時点で契約数が約6,600万となりました。これは契約数で見るとドコモの契約数を抜く目覚ましい勢いです。

一方、ネットワーク整備が進んだ成熟国では、コンテンツ等の上位レイヤーでの協業によるビジネス展開を進めています。2009年11月には、携帯電話向けコンテンツ配信プラットフォーム事業を運営するリーディングカンパニーであるドイツのnet mobile社に出資を行いました。これまでドコモが日本市場で培った様々なモバイルビジネスに関する実績・ノウハウを活かしつつ、net mobile社のプラットフォームを活用し、すでに欧州を中心に、マンガコンテンツの配信やキャリアを通じた「iチャンネル」サービスの提供を開始しています。

今後も地域に応じたドコモの強みの活かし方を模索し、グローバルビジネスを育てたいと考えています。

各レイヤーにおける海外ビジネスの展開

付加価値向上



LTEの開始

Q

2010年度にLTE方式の通信サービスの開始を予定されていますが、予定どおりにサービスを開始されるのでしょうか？

A

2010年12月にご提供を開始できるよう、着々と準備を進めています。

ドコモはこれまでLTE方式の標準化・実用化に積極的に取り組んできました。各国での将来的な採用が見込まれている同方式による通信サービスを、世界の先頭集団として開始できることは、グローバル化する市場における競争優位の観点から大きな意味を持つと思います。

まずエリアとしては今年度1,000局程度を整備し、3Gエリアにオーバーレイさせつつ需要の見込める東名阪地域での開始を予定しています。端末についても開始当初は高速通信の需要が高いデータカード型端末の提供を行い、順次ラインナップを拡充していく方針です。

設備投資

Q

LTEのサービス開始を控える一方で、急増するデータトラフィックへの対応が課題となっていますが、中期的な設備投資額はどのように見込まれますか？

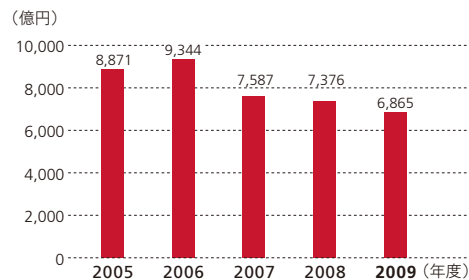
A

LTEの設備投資額を含めても設備投資額合計で7,000億円を切る水準で推移させていきたいと考えています。

動画などのリッチコンテンツや、PCデータ端末やスマートフォンの普及の影響もあり、データトラフィックはここ数年急増しており、今後もこの傾向は続く予想しています。

増加するデータトラフィックに対し適切な設備増強を実施するとともに、LTEのネットワーク構築を推進し対応する予定です。また、ネットワークIP化の推進も図りつつ、効率的なネットワーク構築を行うことで、中期的な設備投資額は7,000億円を下回る水準で推移させたいと考えています。

設備投資額の推移



2010年度の見通し

Q

2010年度の業績の見通しのポイントを教えてください。

A

2010年度は中期ビジョンで掲げたとおり、変革の推進によりお客様満足度の更なる向上を目指し、結果としてのお客様満足度No.1を実現する年であるとともに、パケット収入増等のチャレンジ項目を実行フェーズに移すことで「2012年度 営業利益9,000億円以上」への足固めをする年と捉えており、その達成に向けて着実に経営を行っていきます。

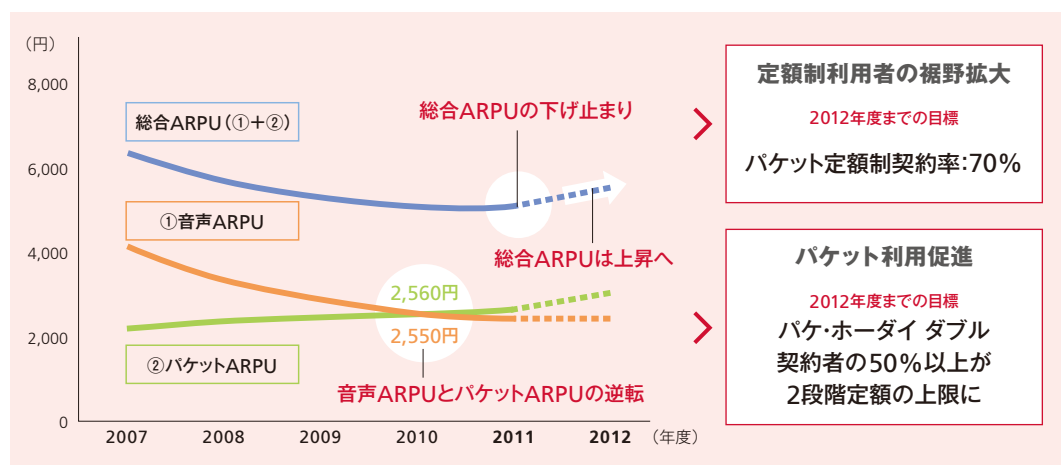
それを踏まえた業績予想におけるポイントは、

- これまで積み重ねてきたiモードARPUの底上げと、スマートフォン及びデータプラン利用者の拡大に向けた取り組みの成果として、パケット収入について1,100億円の収入拡大を見込むこと
- ネットワークコストや一般経費などのコストの効率化を引き続き推進して1,000億円程度の効率化を実現すること

の2点にあると考えています。この取り組みにより音声収入の減少約2,000億円を補い、対前年増益となる8,400億円の営業利益を確保したいと考えています。

また、パケットARPUの成長を加速させることにより、今年度中に音声ARPUとパケットARPUが逆転する見通しとなっています。現在の音声ARPUの下落は、2008年に導入したバリュープランの影響と、課金MOUの低減が主な要因ですが、これらの影響は今後落ち着いてくることを見込んでいるため、中期的には総合ARPUは、下げ止まりを迎えると想定しています。

音声ARPUとパケットARPUが逆転する2010年度



株主還元

Q

株主の皆様への利益配分に対する方針を教えてください。

A

株主の皆様への利益配分を経営の重要課題と位置づけ、中期ビジョンに向けた進捗状況を見つつ、前向きに検討していきます。

配当については、2009年度は1株当たりの配当を年間5,200円とさせていただき、配当性向は44%となりました。今後についても、国内トップレベルの配当性向を維持しつつ、安定的な配当の実施に努めていきます。

また、自己株式取得については、2009年度から取締役会で機動的に実施できるようにしました。これにより、2009年度は200億円で、約15万株の自己株式を取得し、年度末においては16万株を消却しています。2008年度の定時株主総会の決議に基づく自己株式の取得額である1,350億円に比べて縮小しましたが、フリー・キャッシュ・フローについては成長分野への投資に優先配分した上で、株主の皆様へ適切に還元させていただきます。

