

事業環境の変化

変化の内容

国内市場の競争激化

携帯電話市場が飽和状態へと近づくなか、日本における携帯電話の契約数の95%以上を占めるモバイル通信事業者大手3社は、サービス、通信エリア、料金、デバイスなどあらゆる面において激しい競争を続けてきましたが、スマートフォンユーザーの拡大とLTEの普及によって一層この傾向が強まっています。この競争を背景に、当社の国内契約数シェアは2000年度の59.2%をピークに徐々に低下しています。

収益構造の変化

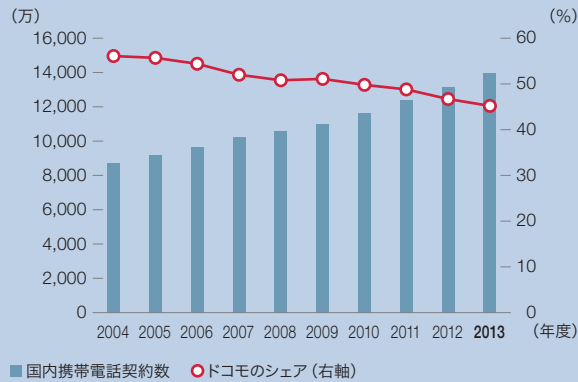
スマートフォンの普及と高速通信ネットワークの利用拡大、また、ソーシャルメディアなどを通じたコミュニケーションの浸透により、モバイル通信機器の使われ方が、音声通信からデータ通信へと移行しています。これに伴い、ARPUに占める音声収入の割合は、2010年度の49.9%から2013年度の30.4%へと漸減しており、現在ではデータ通信収入及びその他収入が成長を支える収益の柱となっています。

業界構造の変化

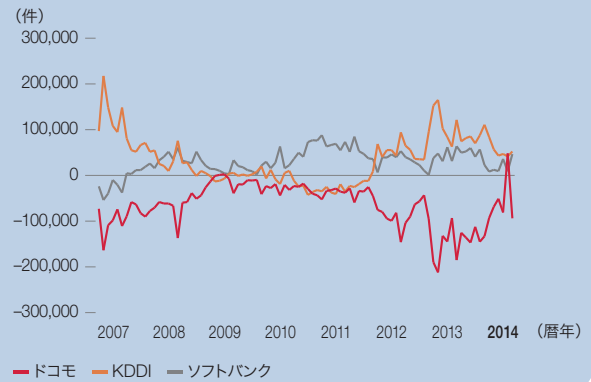
この10年間、当社を含む通信事業者による高速モバイル通信のインフラ整備が進展する一方、スマートフォン市場の拡大に伴い、GoogleやAppleが開発した携帯電話向けOSが世界中で高いシェアを獲得するようになりました。また、FacebookやTwitter、LINEといったソーシャルネットワークサービス企業や、AmazonなどのIT企業が新たなサービスを次々と提供しており、業界構造は大きく変化しています。

市場データ／業界図

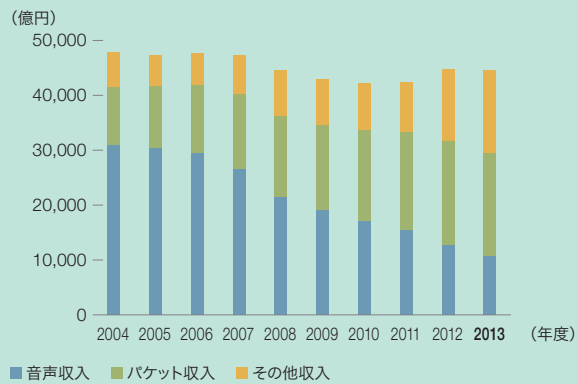
国内携帯電話契約数／ドコモの契約数シェア



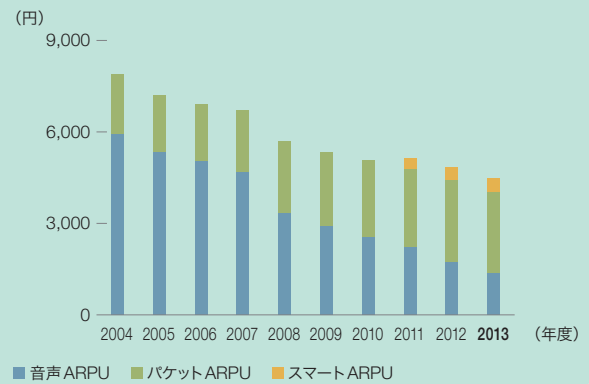
MNP制度による大手3社間の加入者の転出入 (MNP導入以来)



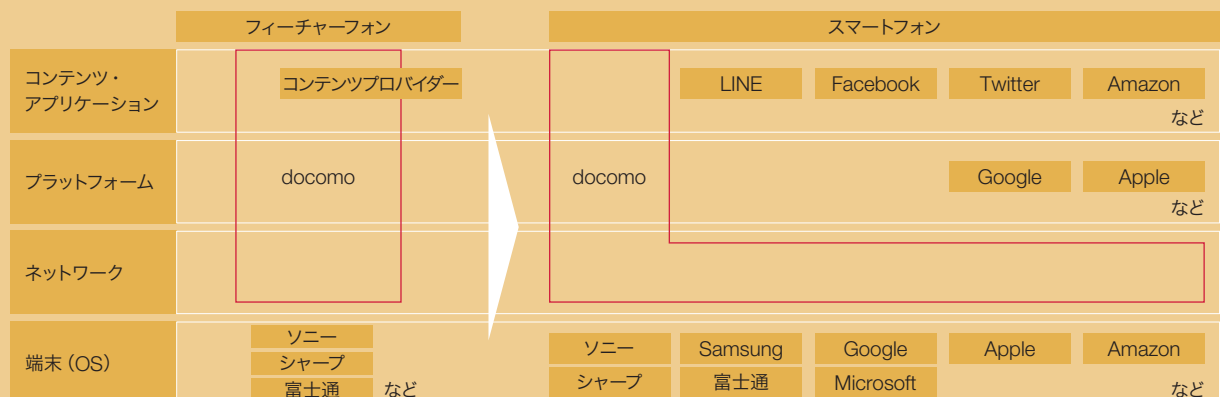
収益構造の変化



総合ARPUの推移



業界構造の変化



ドコモが直面する経営課題と戦略

課題

シェアの縮小

一定の国内契約数シェアを確保することは、足元の収益基盤を守るというだけでなく、将来的な経営の効率性や今後多様なサービスを創出する原資となるという意味でも重要な課題です。

ARPUの低下

スマートフォンの普及に伴うデータ通信利用は拡大しているものの、音声サービス利用の縮小を補うまでには至っていません。音声ARPUの減少に歯止めをかけるとともに、新たな収益源の開拓・育成が急務となっています。

通信のコモディティ化

基本的な通信サービスが価格のみの競争に陥り、通信事業者がより付加価値の高いサービスやコンテンツを提供しない状況が現実になった場合、当社の成長や収益性に影響を及ぼす懸念があります。

経営戦略

モバイル領域の競争力強化

当社は、モバイル通信サービスの基本要素である通信品質や端末の魅力の向上、サービスの拡大、新たな料金体系の導入、お客様対応の充実を通じ、競争力を強化しています。

新領域における事業の拡大

当社は、メディア・コンテンツ、コマース、金融・決済など、通信事業と親和性が高い8つの分野を新領域として設定し、サービス分野での成長をめざしています。個人のニーズに応じた適切な情報をリアルタイムで提供できるモバイルの利点を活用し、快適なライフスタイルのサポート、趣味や嗜好に合ったモノ・サービスの提案など、従来のモバイル通信サービスに留まらない新たなサービスを提供しています。こうしたサービスの利用促進により、新領域事業からの収入を得るだけでなく、モバイル通信収入の拡大もめざします。

スマートライフのパートナーへ

スマートライフのパートナーとして、
お客様や家族の生活、社会をもっとHAPPYに。

▶ 中期ビジョン



ドコモがめざしているのは、お客様の身近にあるスマートフォンをはじめとするモバイル機器を通じ、インターネット上などにあふれる膨大な情報のなかから生活に必要な不可欠な情報を適切なタイミングでお届けし、一人ひとりの行動・生活を支援することです。当社は「スマートライフのパートナー」としてモバイル通信サービスの可能性を追求し、お客様の暮らしに「便利さ」「安心・安全」「楽しさ」といった価値をもたらす更なる豊かさを実現していきます。

戦略の目標と実現に向けた施策

KPIと期待される成果



具体的な施策



モバイル通信サービスの収入基盤は、契約数×ARPUによって生み出されます。その基本に立ち返り、ネットワーク・デバイス・料金・販売チャネルという事業の根幹部分について、妥協のない品質を追求し、お客様満足度を高め、顧客基盤を揺るぎないものとします。更に、新料金の提供などによる音声ARPUの減少の歯止めとスマートフォン利用促進による総合ARPUの拡大をめざし、様々な取り組みを行います。これらに加え、「健康」「学習」など従来のモバイル通信事業を超えた事業分野を拡充し、収益源の多角化と成長を実現します。

個別の取り組み自体が収益に貢献するのはもちろんのこと、ひとつの取り組みが別の取り組みの前提条件となる、あるいはひとつの取り組みが別の取り組みを後押しするなど、取り組みは相互に関連し影響を及ぼし合います。こうした有機的な組み合わせによって事業戦略全体の推進力を高め、「スマートライフのパートナーへ」というビジョンを実現し、中長期的に企業価値を高めていきます。

Q&A

Q1

成長戦略が成果を出すまでにどの程度の時間を要すると予想しているのでしょうか。成果が出るまでの間の足元の業績をどのように想定しているのでしょうか。

A

契約数、総合ARPUの維持拡大を業績の基盤とし、新領域事業を成長ドライバーとしますが、新領域事業全体では既に黒字化しており、将来的には利益率5～10%を達成できるシナリオを描いています。厳しい事業環境が継続するものの、足元では純増数確保とスマートフォン移行を進め、中期的な利益成長への確実な布石を打っていきます。

成長に関しては、新領域事業がドライバーとなります。新領域事業の中でもdマーケットは2014年3月末現在で769万契約を獲得しており、2015年度にdマーケット全体で約1,000億円の収入をめざしています。新領域サービスは順調に成長しており、規模の拡大に合わせて、将来的には利益率5～10%達成をめどとしています。

また、2013年度にはdocomo IDを導入したことで、当社の回線契約者以外のお客様にもサービスをご利用いただける体制を確立しました。より幅広い顧客層に対して課金サービスを提供し、新領域事業の収益化を加速します。

一方足元の業績に関しては、契約数増大による顧客基盤の拡大と、パケット利用を促進することによる総合ARPUの堅持を重視しており、2012年度から2013年度にかけてはLTE「Xi(クロッシィ)」ネットワークの充実、端末ラインナップへのiPhoneの追加をはじめとする取り組みを進めました。同時に全社的な構造改革も継続しており、コスト削減効果は2012年度からの2年間で2011年度比2,250億円にのぼっています。今後はこうした施策が業績にも反映されるものと見ています。

より詳しい情報は

- ▶ dマーケットについて P26へ
- ▶ docomo IDについて P30へ
- ▶ ネットワークについて P20へ
- ▶ 端末ラインナップについて P22へ
- ▶ コスト削減について P57へ

Q2

顧客はドコモに「スマートライフのパートナー」を求めているのでしょうか。コンテンツやコマースビジネスにおいてドコモの競争優位性はどこにあるのでしょうか。

A

「スマートライフのパートナー」とはモバイルの力を利用し、お客様の日々の暮らしが気づかぬうちに快適になったり、日々の暮らしのなかのニーズが満たされたりするためのお手伝い役のこと。スマートフォンをご利用いただいている方も、これから利用する方も、多くの方に当てはまると考えます。通話、データ通信、プラットフォームからコンテンツまですべてがワンストップでそろい、しかも安心感がある。更に決済も一括で完了する。こうした「手軽さ」「使いやすさ」が当社の優位性であり、コンテンツやコマースを専業とする他社との最大の違いでもあります。

いまやインターネットの利用は生活の一部であり、通信手段としてはもとより、移動する、学ぶ、働く、買い物をするといった日常の行動を後押しする情報源としても不可欠なものになっています。しかし、必ずしもすべての人が使いこなせるわけではありません。特に、日常のなかに存在するちょっとした「知りたい」「やりたい」「伝えたい」といったニーズに簡単かつ手軽に応える手段は、意外なほど限られています。

インターネット上にあふれる膨大な情報や商品から自分が望むものを探し出すこと。多数の専門サイトで

それぞれ会員登録をしてパスワードを管理すること。クレジットカードや自宅住所の情報を送信しなければならないこと。お客様の視点からすると、こうした難しい、面倒くさい、不安だと感じる要素が解消できる点が、当社の優位性です。例えば、サービス利用代金や品物の購入代金は通話料・パケット通信料と一括で決済できる、クレジットカード番号や個人情報の入力が必要ないなど、コンテンツやコマースの専門会社ではなかなか実現できない利便性を提供することが可能です。モバイル通信を通じたお客様との接点の大きさが当社の強みです。

Q3

成長戦略が国内個人ユーザーの純増数やシェア拡大に偏重しているのではないのでしょうか。

A

国内の個人のお客様が当社の顧客基盤であることは確かですが、決して個人向け市場だけをターゲットとしているわけではなく、法人ニーズにも積極的に応えています。また、海外のプラットフォーム企業への出資や連携を活用し、グローバルなプラットフォーム事業の拡大も推進しています。

個人向けサービスのイメージが強い当社ですが、法人のお客様との契約数も2013年度末において対前年約18.6%増加するなど拡大を続けています。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サービスの顧客満足度調査*においては5年連続第1位を獲得しており、特にお客様へのソリューション提供を柱とした営業力やトラブル対応をはじめとするアフターサービスが高く評価されています。2013年9月の法人向けクラウド型パッケージサービス「ビジネスプラス」の提供開始、2014年1月のビジネス向けのスマートフォン発売に続き、2014年7月の組織変更に伴い法人

営業部門を500名規模で増員しており、法人顧客の拡大をめざし経営資源を投入しています。

法人顧客開拓においては、海外事業展開のサポート力も問われます。当社は海外事業者との提携により、世界約60カ国の通信事業者の回線が利用可能な体制を築いており、現地キャリアとの連携で通信コスト削減やM2Mの利用を実現し、お客様の経営課題解決を図っています。

当社の海外事業展開については、海外通信キャリアへの出資・連携を通じた事業シナジーの拡大に加え、付加価値の高いサービスを提供する上位レイヤーへと視野を広げています。2009年11月に買収したドイツのネット・モバイル社の持つキャリア向け課金基盤や、2012年7月に買収したイタリアのボンジョルノ社の持つモバイルコンテンツ配信基盤に、2013年10月に買収したオーストリアのファイントレード社の持つオンライン物販向け決済サービス基盤を加え、欧州におけるデジタルコンテンツ配信事業、及び金融・決済プラットフォーム事業を拡大していきます。

* J.D. パワー アジア・パシフィック 2009～2013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全国従業員規模100名以上の企業2,465社からの3,129件の回答を得た2013年調査結果による（1社につき最大2社の携帯電話・PHS事業者の評価を取得）。

より詳しい情報は

- ▶ 法人顧客開拓について [P34へ](#)
- ▶ M2Mについて [P35へ](#)
- ▶ 海外事業について [P33へ](#)