

# モバイルのサービス進化と 新たな価値創造に向けた取り組み

NTT  
docomo

2012年9月27日

NTTドコモ  
代表取締役社長  
加藤 薫

# 自己紹介

【出身地】大阪府

【略 歴】

- 1977年(S52) 4月 日本電信電話公社入社
- 1982年(S57) 4月 技術局 第二調査係長
- 1988年(S63) 2月 神戸支社 副支社長
- 1990年(H 3) 4月 国際調達室 担当部長
- 1992年(H 4) 2月 北陸支社 設備企画部長
- 1994年(H 6) 10月 NTT関西移動通信網株式会社  
資材部長 総務部担当部長兼務 設備部担当部長兼務
- 2002年(H14) 6月 (株)NTTドコモ関西 取締役 経営企画部長
- 2005年(H17) 6月 当社 特別参与
- 7月 三井住友カード株式会社 代表取締役兼専務執行役員
- 2007年(H19) 6月 (株)NTTドコモ関西 常務取締役
- 7月 同社 常務取締役 経営企画部長
- 2008年(H20) 6月 当社 取締役常務執行役員 経営企画部長
- 2012年(H24) 6月 当社 代表取締役社長

(現在に至る)

1. 市場動向
2. ドコモの経営方針
3. ドコモの総合力
  - (1) 端末
  - (2) ネットワーク
  - (3) 料金施策
  - (4) サービス
4. モバイルを核とする総合サービス企業への進化
5. 財務の状況

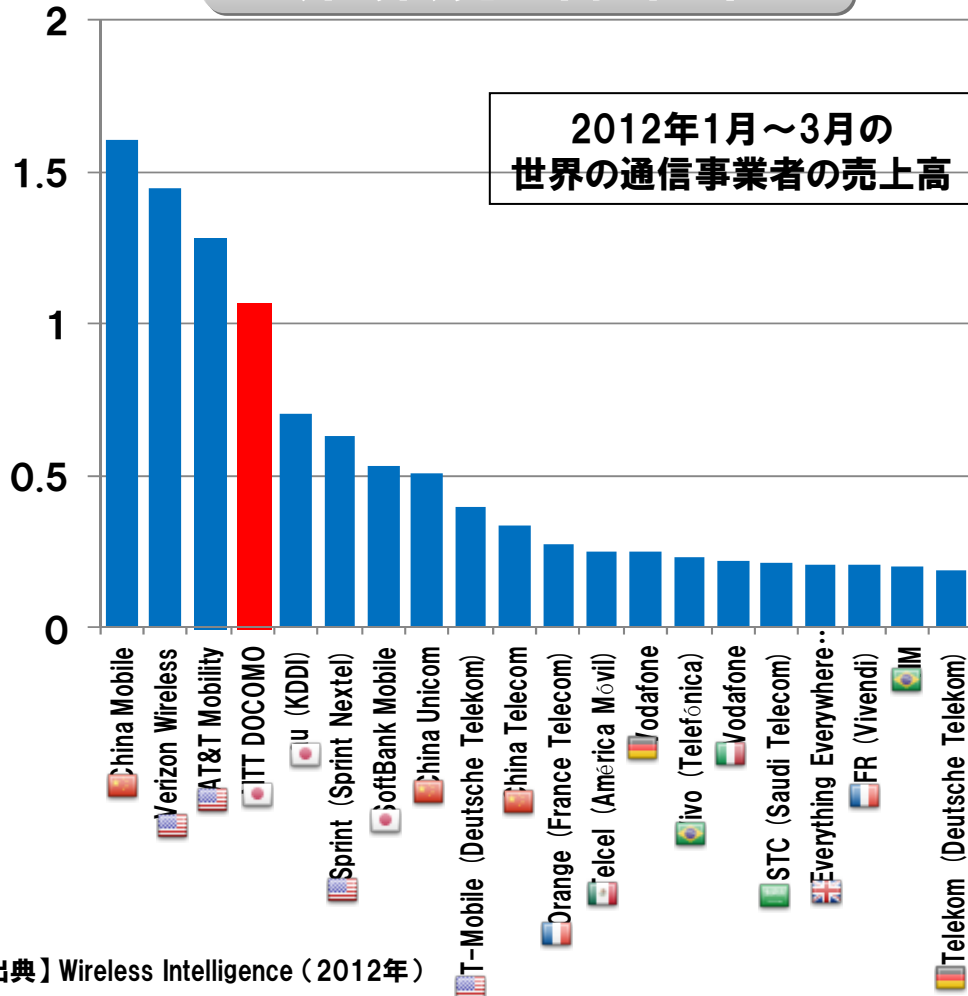
# 1. 市場動向

# ドコモの携帯電話市場における位置づけ

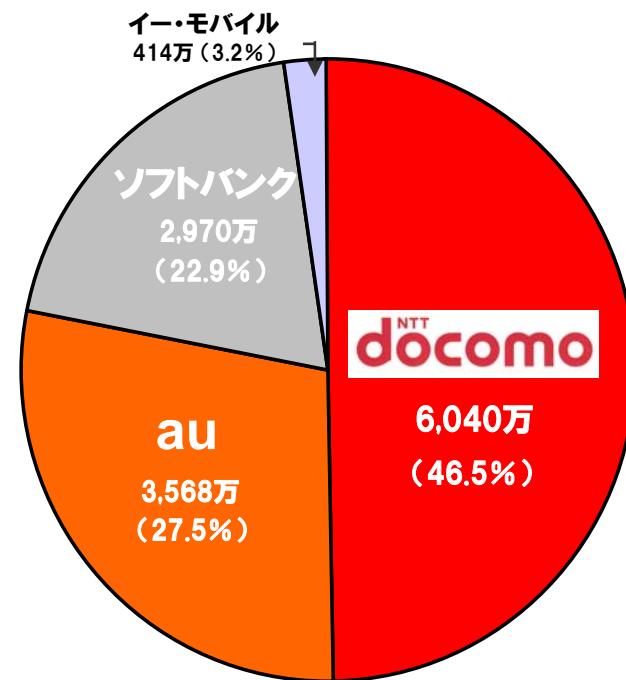
- 世界の主な通信事業者の中で、売上高では第4位
- 国内契約数シェアは第1位

(兆円)

(世界)売上高 第4位



(国内)契約数シェア 第1位

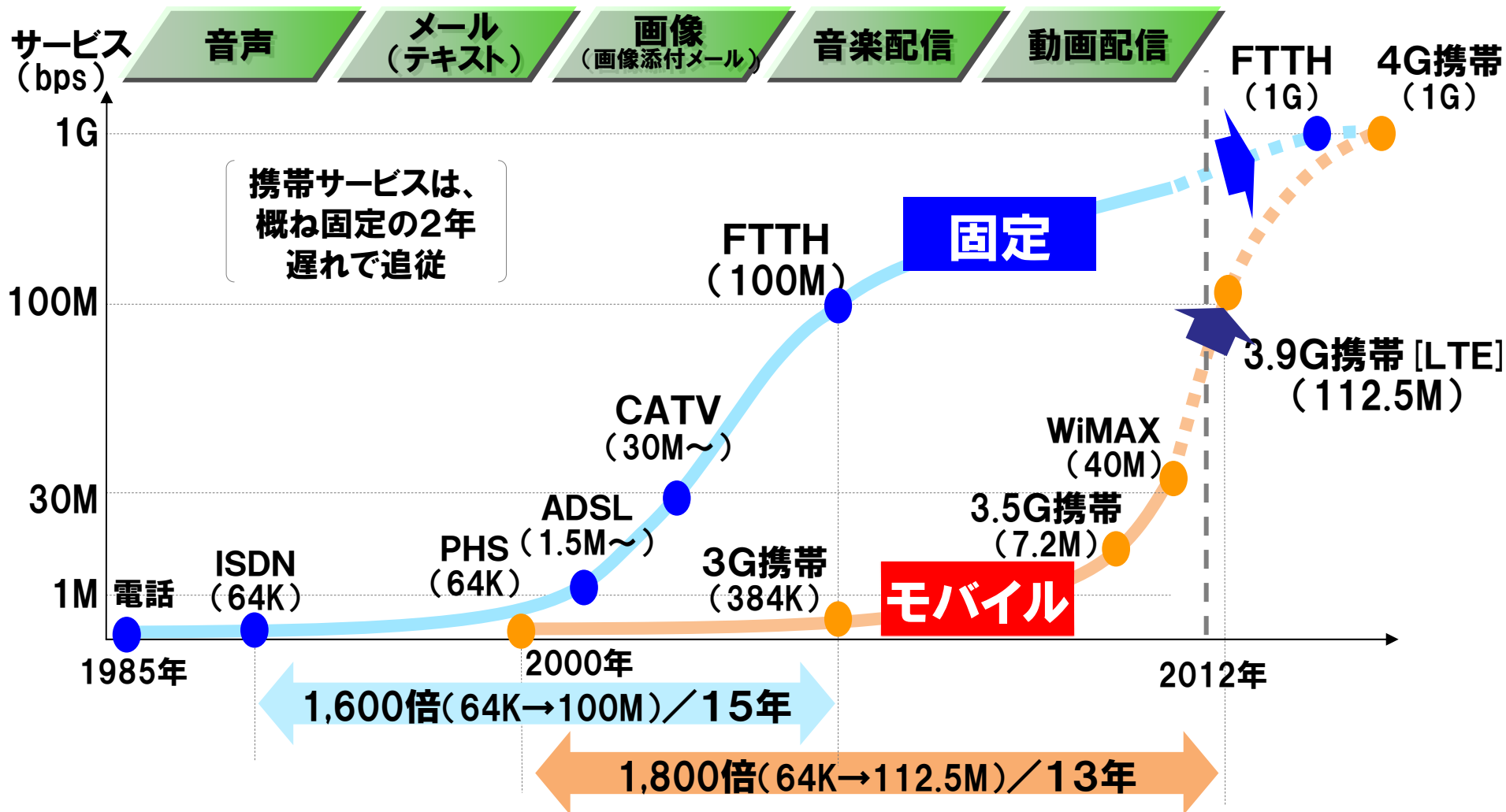


(2012年6月末)

出典: TCA (社団法人電気通信事業者協会)

# モバイルブロードバンドの進展

- 固定の通信速度は15年で約1,600倍、移動の通信速度は13年で約1,800倍に向上

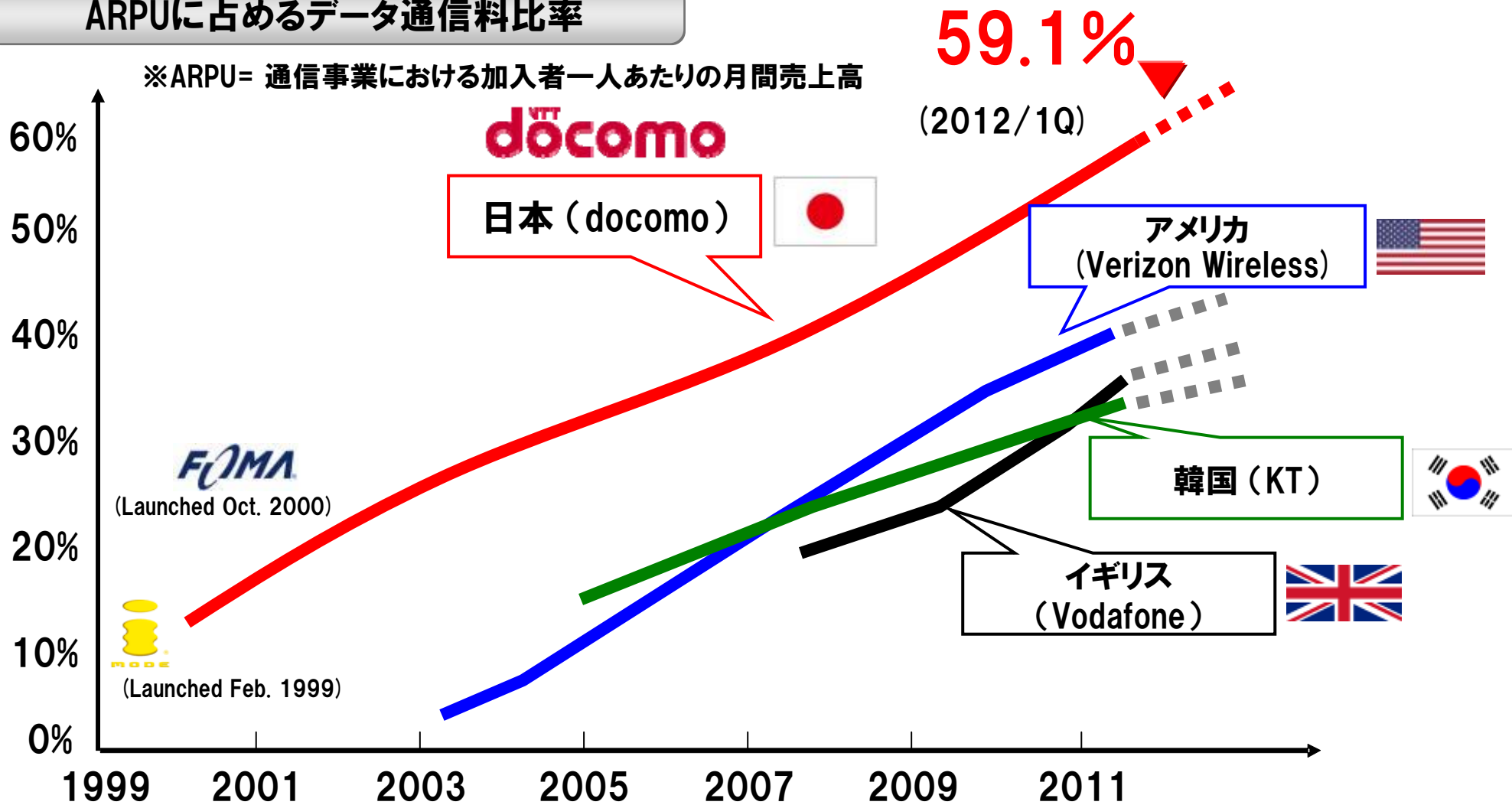


# データ通信売上比率でリードする日本

- 日本ではデータ通信料比率が50%を超える

## ARPUに占めるデータ通信料比率

※ARPU= 通信事業における加入者一人あたりの月間売上高

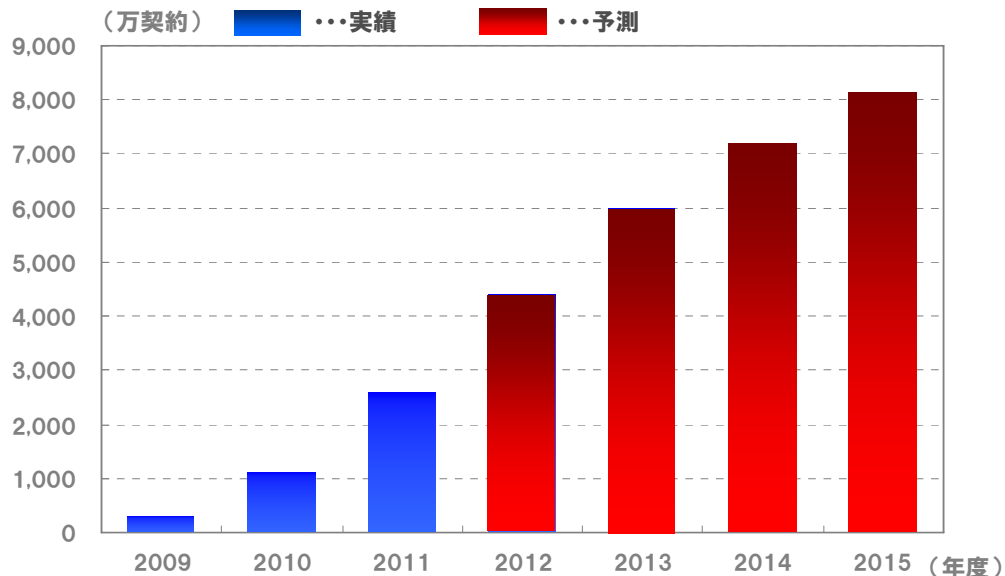


【出展】各社の発表資料を基にドコモにて作成

# 世界のスマートフォン市場の急成長

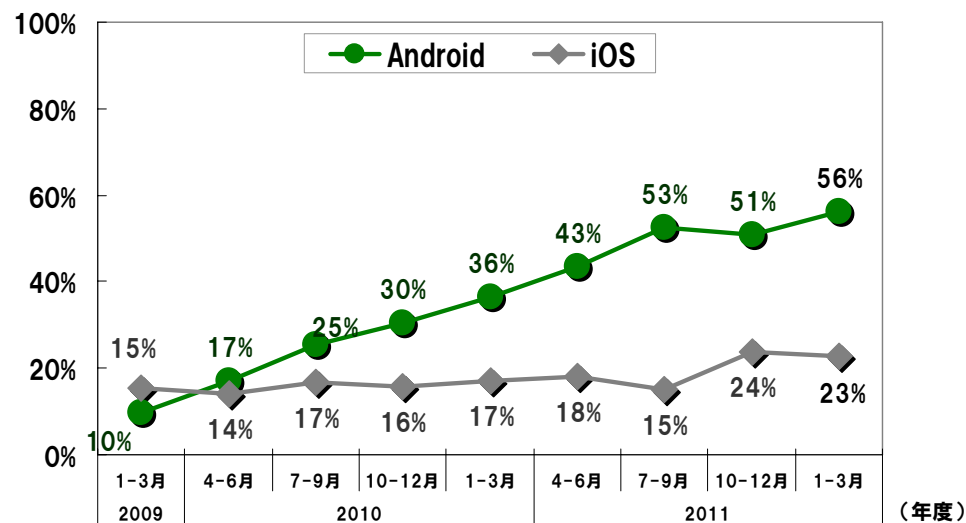
- 今後スマートフォン市場は急拡大、それに伴いAndroid OSの普及が見込まれる

## スマートフォン市場契約数 推移予測\*



\* スマートフォン市場契約数はタブレット端末含む。推移予測はNRI調査に基づきマーケティング部にて試算

## 世界市場におけるスマートフォンOS 普及動向(対エンドユーザ販売台数シェア)



出典: ガートナー「Market Share: Mobile Devices by Region and Country, 1Q12」2012年5月15日  
 ガートナーのデータを基にNTTドコモにてグラフを作成

## AndroidOS・iOSの特徴

Android OS

通信事業者やメーカーが自由に利用できる

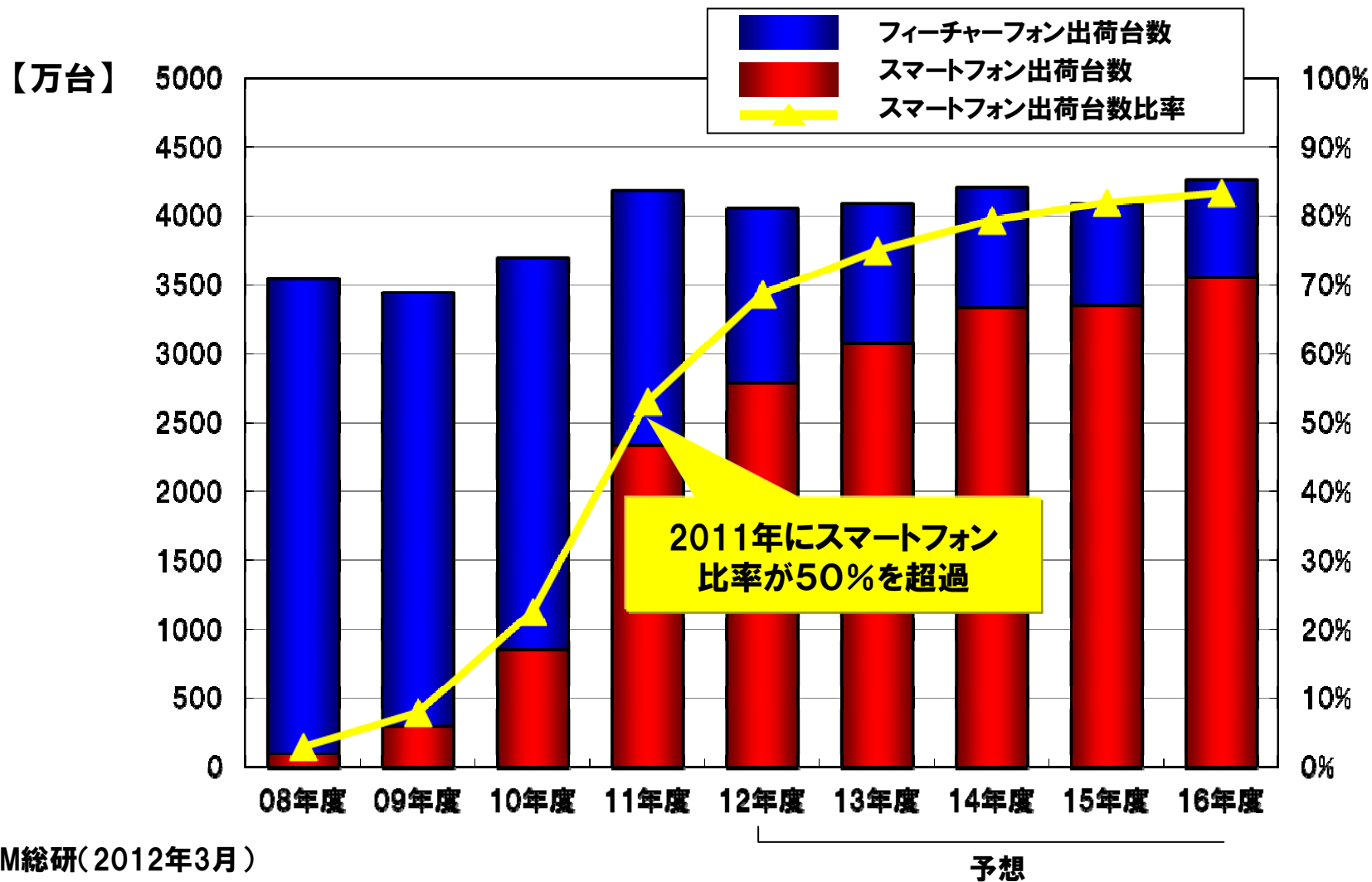
iOS(iPhone)

Appleが一社ですべてをコントロール  
 (OS開発・端末・アプリ)



# 日本のスマートフォンの出荷台数・比率

- 2011年度にはスマートフォンの出荷台数がフィーチャーフォン(従来型端末)を超過し、今後さらに拡大



## 2. ドコモの経営方針

# スピード&チャレンジ

イノベーションによる  
サービスの進化

融合による  
新たな価値創造

ドコモの  
「使命」

社会インフラとしての  
人と人をつなぐ通信の確保

ドコモの  
「夢」

より便利で充実した暮らし  
(スマートライフ)の実現

ドコモの  
「底力」

- ・ 世界最先端の技術力／研究開発力
- ・ お客様満足度の更なる向上／現場原点主義

# スマートライフの実現（手のひらに明日をのせて）

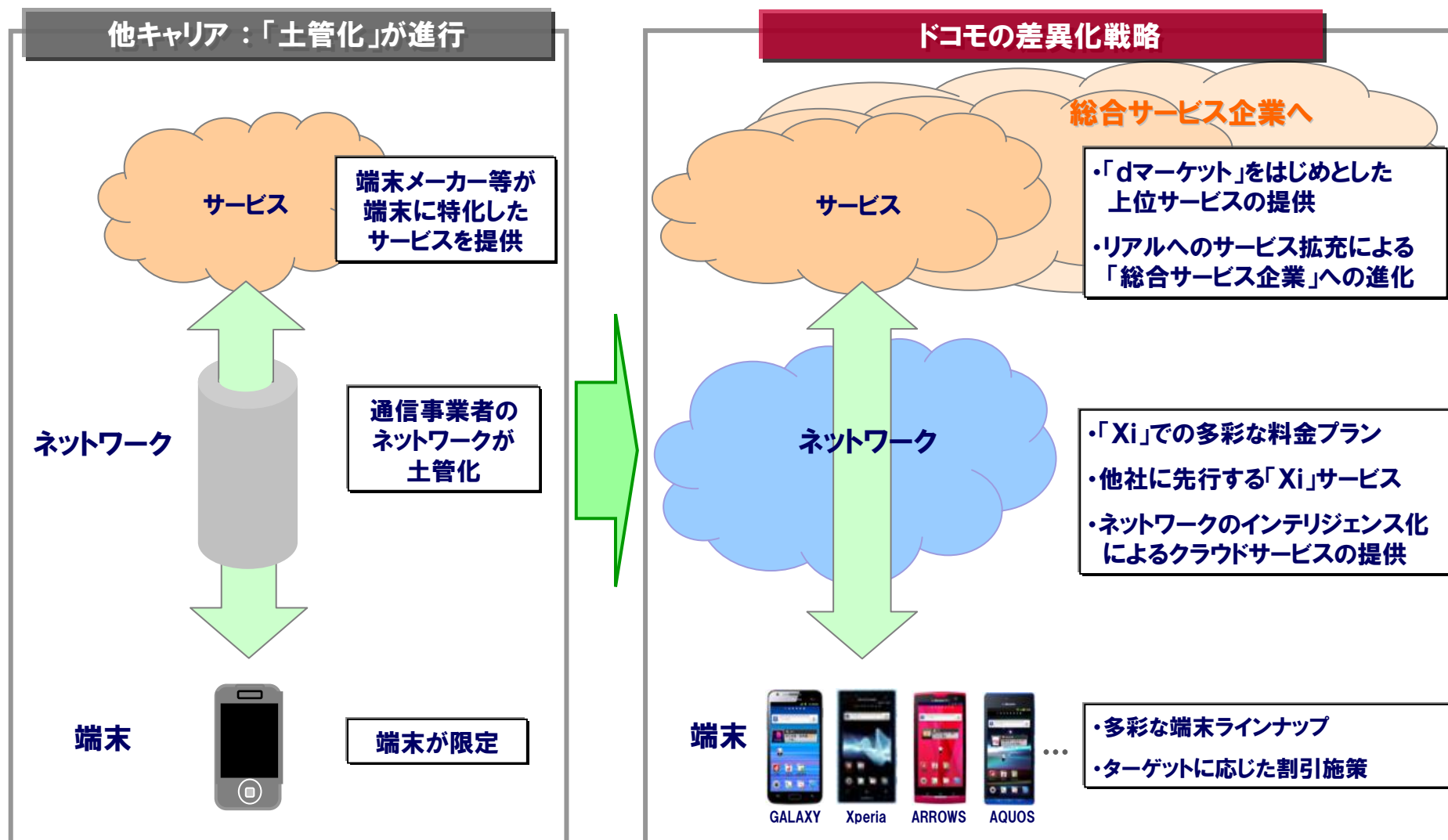
1. 急速なスマートフォンの広がり＝スマートフォン革命
2. 台頭する米国 西海岸プレーヤー
3. ”日の丸フラッグキャリア“ドコモとしての使命と夢  
（この大きな変革の場に当事者としていられる幸せ）
4. ひとり一人のスマートライフ実現に向けた「ドコモならではの」  
のサービス開発と価値創造



手のひらのコンピュータから  
“手のひらのコンビニ”へ



- ・他キャリアはネットワークのみを提供し、端末・サービスをメーカーが提供する「土管化」が進行
- ・ドコモは端末・ネットワーク・サービスの全てを一元的に提供することで差別化を図る



### 3. ドコモの総合力 (1) 端末

# スマートフォン・タブレット端末ラインナップ

- 夏モデル17機種に加え、秋発売モデル5機種と他社を圧倒するラインナップのスマートフォン、タブレットのラインナップ
- 16機種が「LTE(Xi)」対応。おサイフケータイ、ワンセグ等ニーズの高い機能も搭載

## 2012年夏モデル

## 2012年秋モデル



らくらくスマートフォン  
F-12D



ドコモ  
タブレット



ELUGA Live™  
P-08D





GALAXY S III  
SC-06D



AQUOS PHONE  
ZETA  
SH-09D



ARROWS X  
F-10D



REGZA PHONE  
T-02D



XPERIA GX  
SO-04D



ELUGA power  
P-07D



AQUOS PHONE  
sv  
SH-10D



Optimus Vu  
L-06D  
(L-06D JOJO)



GALAXY Tab  
7.7 Plus



N-08D



L-01E



AQUOS PHONE st  
SH-07D



ANTEPRIMA  
F-09D



Optimus it  
L-05D



ELUGA V  
P-06D



MEDIAS X  
N-07D



Xperia SX  
SO-05D



ARROWS Me  
F-11D



SH-01E



SH-01E  
Vivienne Westwood



HW-01E



AQUOS PHONE si



Ascend



## らくらくスマートフォン

- ・日本初となるシニア向けスマートフォン、「らくらくスマートフォン」を発売
- ・らくらくパケ・ホーダイ提供により、幅広いユーザ層へパケット利用促進

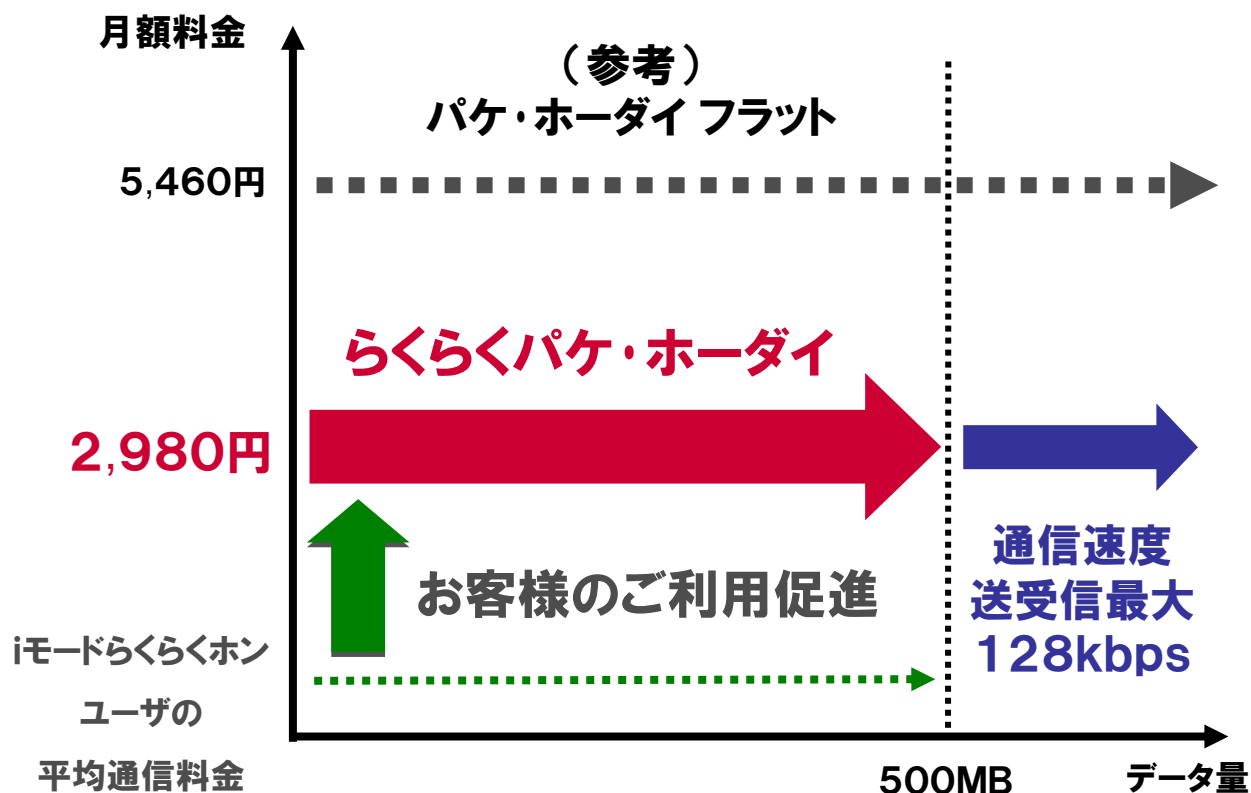
## らくらくスマートフォンF-12D



- 大きなボタン、文字サイズ
- 3つのワンタッチダイヤルボタン
- 「はっきりボイス」、「ゆっくりボイス」機能

8月1日 発売

## らくらくパケ・ホーダイ





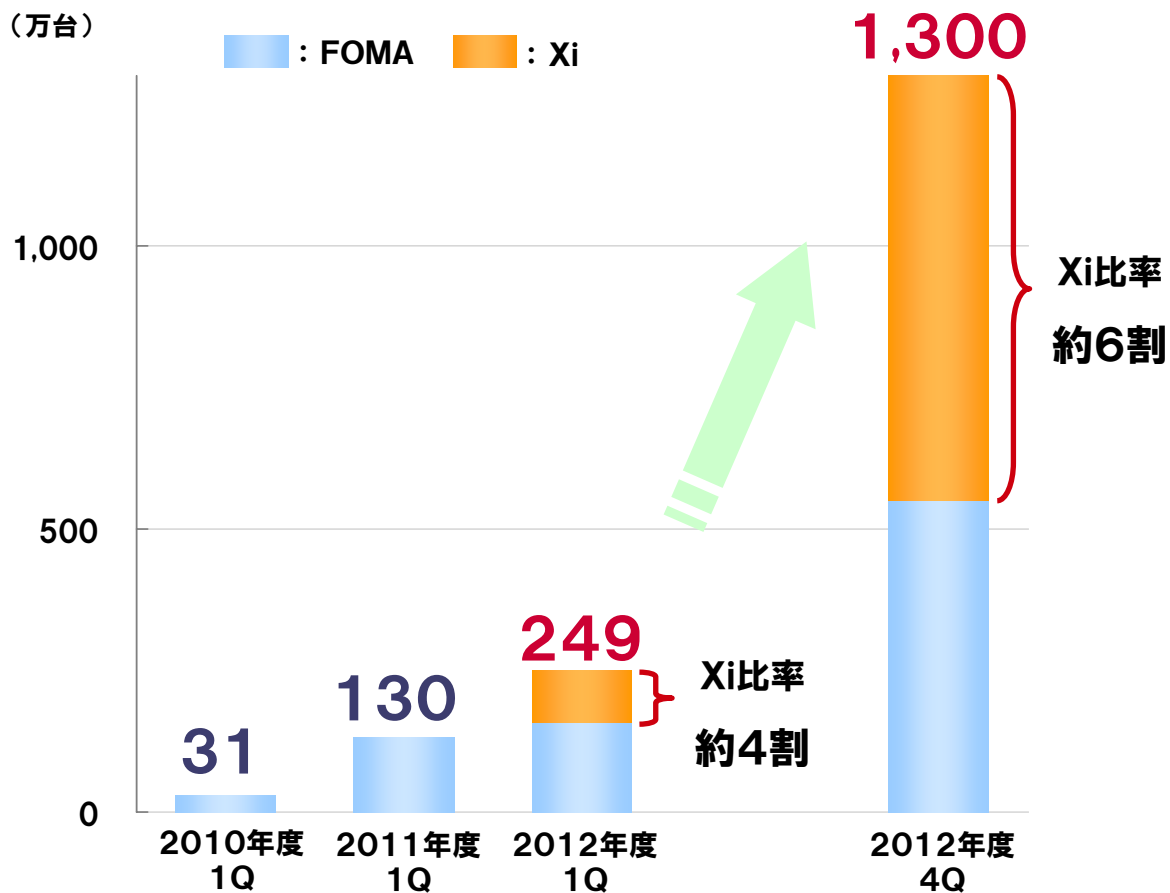
# スマートフォン販売数

- ・ 2012年度1Qスマートフォン販売数は249万と前年同期比で大幅拡大
- ・ ドコモのスマートフォン販売シェアは約49%と高い水準を維持

## スマートフォン販売数

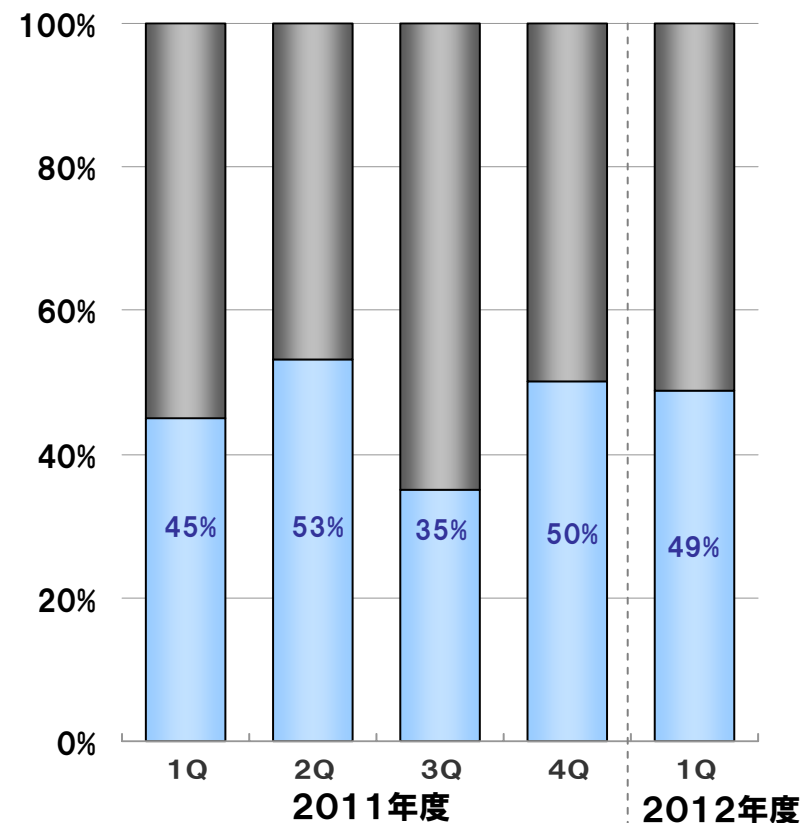
(万台)

■ : FOMA   ■ : Xi



## 量販店におけるスマートフォン販売シェア推移\*

■ : ドコモシェア   ■ : その他



※携帯電話の分類中、4OS搭載端末(Android/iOS/WindowsMobile/BlackBerry)における数量シェア “全国有力家電量販店の販売実績集計/GfK japan調べ(タブレット型端末は含まない)”

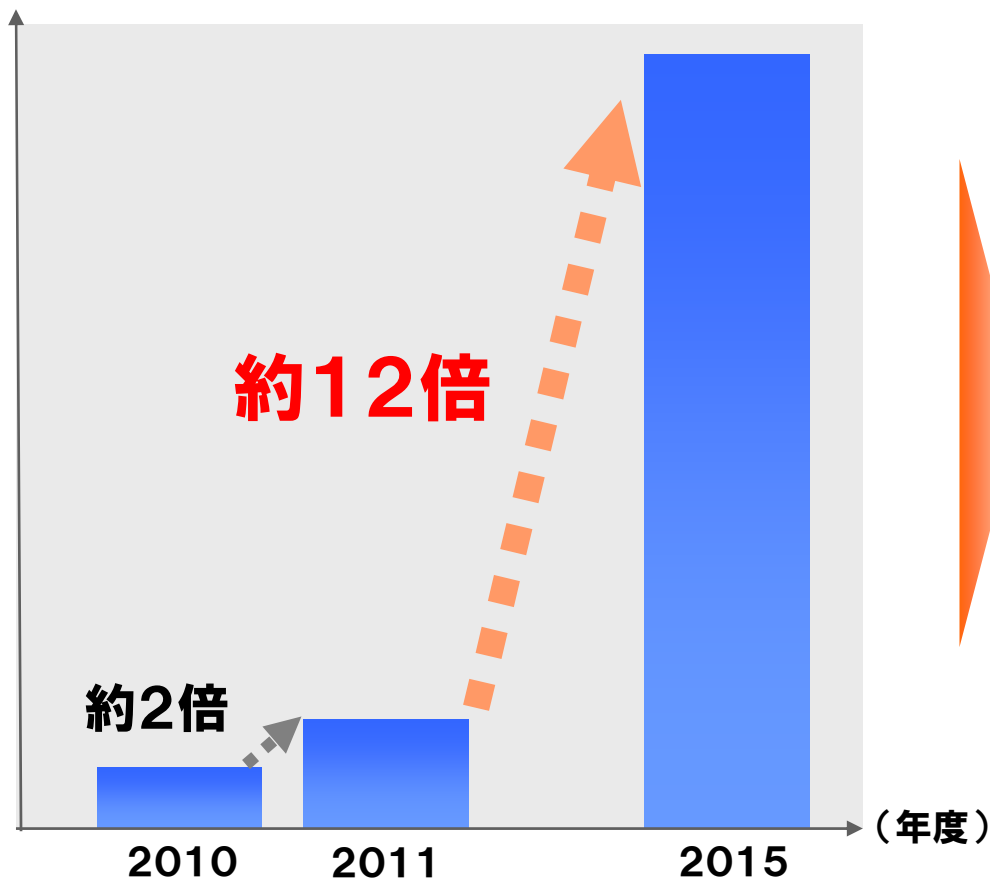
### 3. ドコモの総合力 (2) ネットワーク

# 増加するデータトラフィックへの対応

- スマートフォンの増加により2015年にはトラフィックが約12倍に(2011年度比)
- 無線アクセス容量対策や、新料金プランの導入により対応していく

## トラフィックの推移(予想)

(トラフィック量)



## 主な対応方針

### 【無線アクセス容量対策】

ネットワーク容量の拡大

トラフィックコントロール

ネットワーク負荷の軽減  
(データオフロード)

### 【Xi新料金プランの導入】

新料金プラン

# 「Xi」(クROSSi)の提供

- 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の特徴



### 高速

通信速度 約**10倍**※

### 大容量

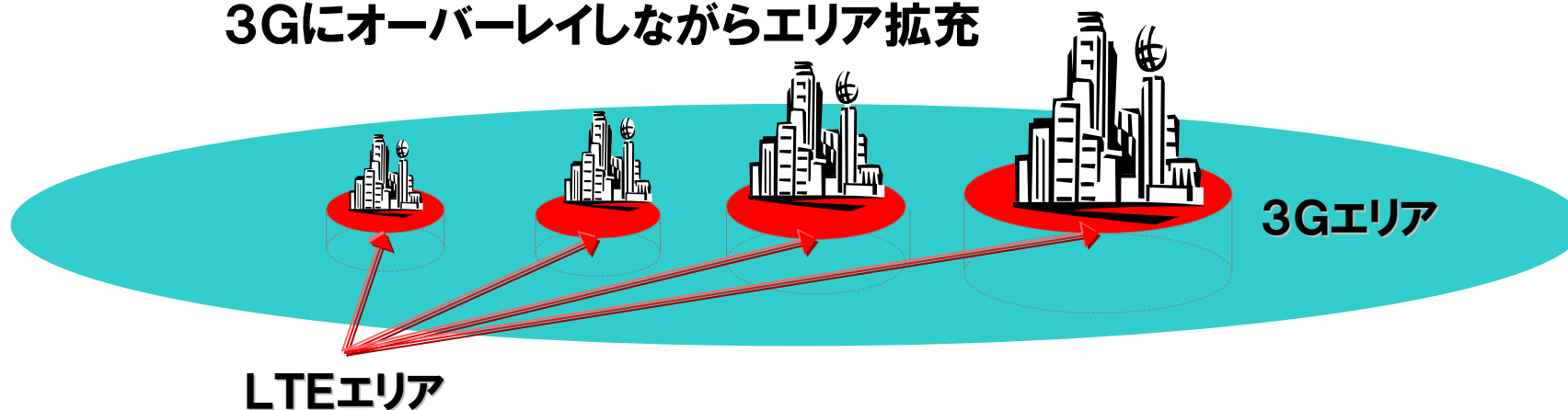
周波数  
利用効率 約**3倍**

### 低遅延

伝送遅延  
(最大効果) 約**1/4**

※HSPA下り最大7.2Mbpsと、LTE下り最大75Mbpsとの比較

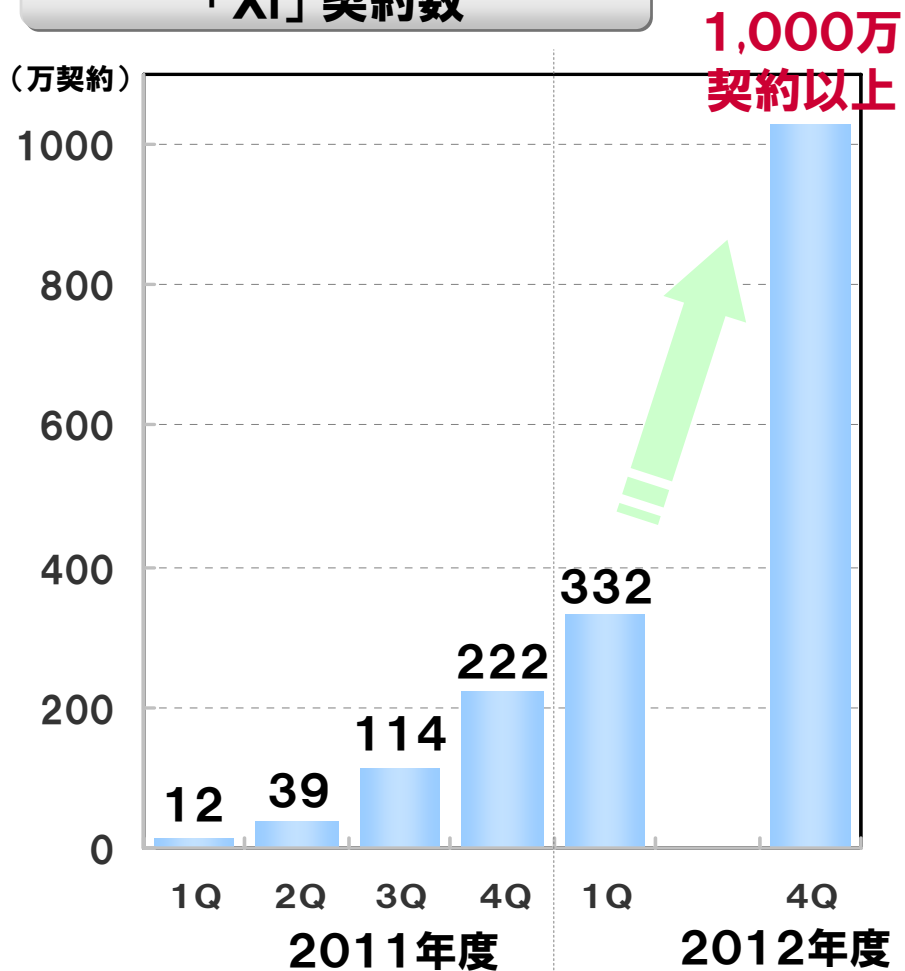
## 3Gにオーバーレイしながらエリア拡充



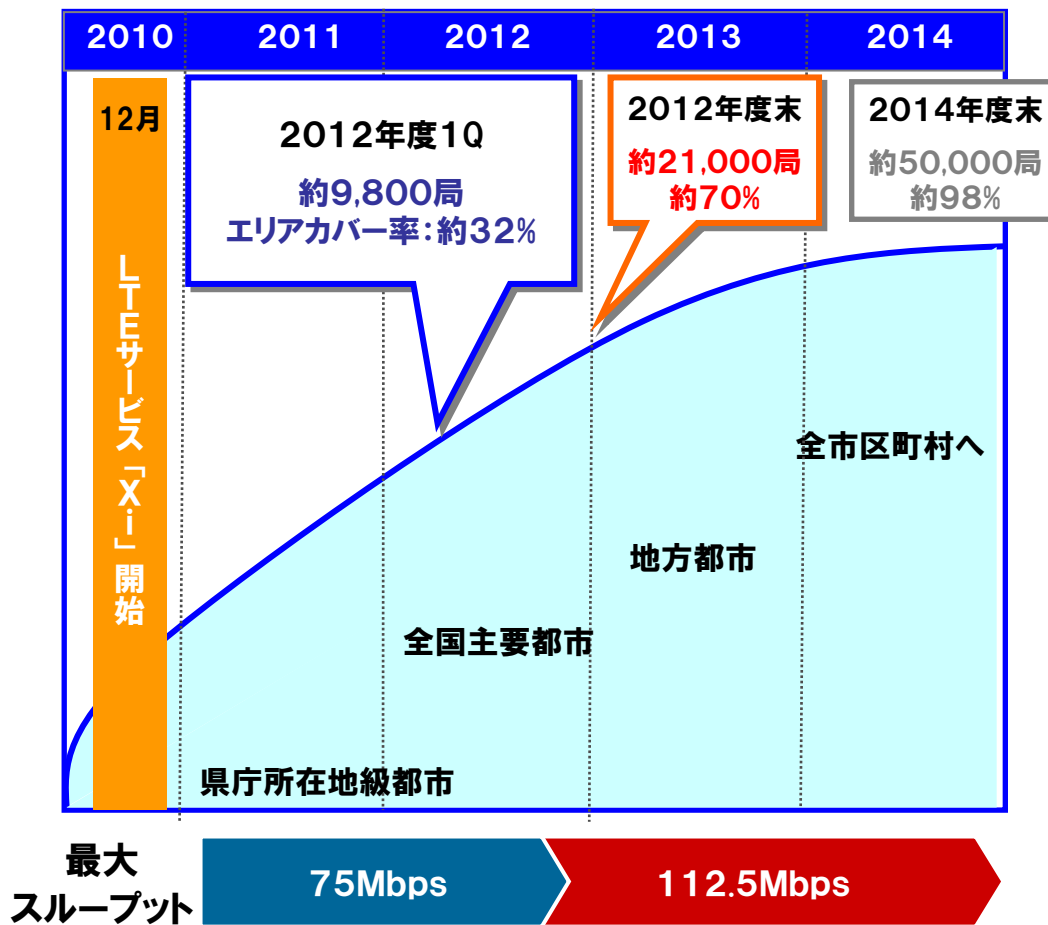
# 「Xi」の推進

- 2012年8月に500万契約を突破
- 着実にエリアを拡大し、2012年度末には2万1千基地局を設置予定

## 「Xi」契約数



## 「Xi」エリア展開



# ネットワーク基盤強化への取り組み

- 東日本大震災からの早期復旧、一連の通信障害での教訓・経験を活かし、ドコモの使命「社会インフラとしての人と人をつなぐ通信の確保」に立ち戻って鋭意対策を実行中。

## 地震等災害への対処

(復旧) 被災設備の早期復旧・電源確保  
(更なる災害対策) 大ゾーン基地局の設置、重要設備の分散化

## 一連の障害に対する対処

障害原因への対処・設備や体制の総点検 等

## スマートフォン 5,000万台 に耐えうる基盤 の構築

※スマートフォンでのご利用を支える各種装置の強化

・ spモードシステムの増強と分散

・ パケット交換機の容量拡大

## ネットワーク運用 業務の改善

・ お客様への影響を考慮した工事計画  
・ 運用状況に関する情報の迅速な提供

### 3. ドコモの総合力 (3) 料金施策

# 「Xiトーク24」の提供

- ドコモ同士の国内音声通話が24時間いつでも無料になる「Xiトーク24」を提供

## Xiトーク24

### Xiトーク24

#### 料金プラン

タイプXi にねん

780円/月

通話料 21円/30秒

+

#### 通話料割引サービス

“Xiカケ・ホーダイ”  
24時間いつでも無料

700円/月

**1,480円/月**

ドコモ同士(相手先がFOMAも含む)の  
国内音声通話

**24時間いつでも無料**

Xi総合プラン契約者のうち

6月末時点での

「Xiトーク24」利用者

**約8割**

※ 2011年11月24日 提供開始



# 「Xi」料金プラン

- 利用量、利用形態に応じた多彩な料金プランを用意
- 中利用層向けパケット定額サービス Xiパケ・ホーダイ ライトを新たに発表。Xi契約者の裾野を拡大し、トータルで増収を目指す

## 多彩な料金プラン

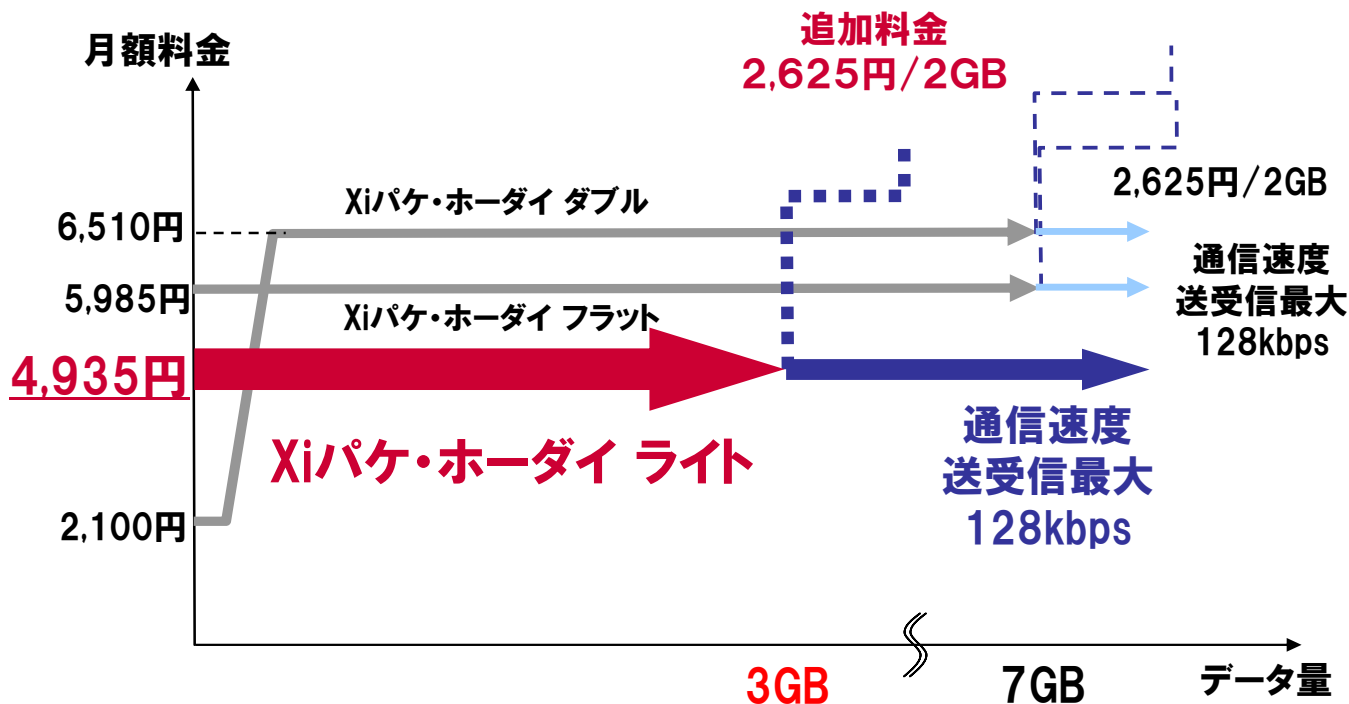
### 高利用者向け

■ Xiパケ・ホーダイ フラット

### 中利用者向け

■ Xiパケ・ホーダイ ダブル  
■ Xiパケ・ホーダイ ライト

## Xiパケ・ホーダイ ライト



### 3. ドコモの総合力 (4) サービス

# クラウドサービスとは

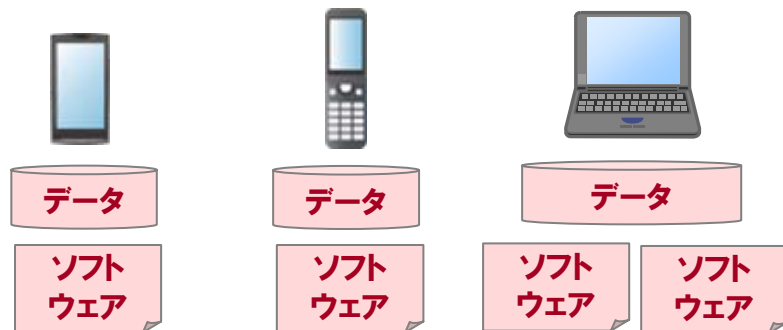
- クラウドサービスとは、インターネット上に置いたIT機器やデータ、ソフトウェアを通信回線を通じて利用できるサービス

## 従来

スマートフォン

携帯電話

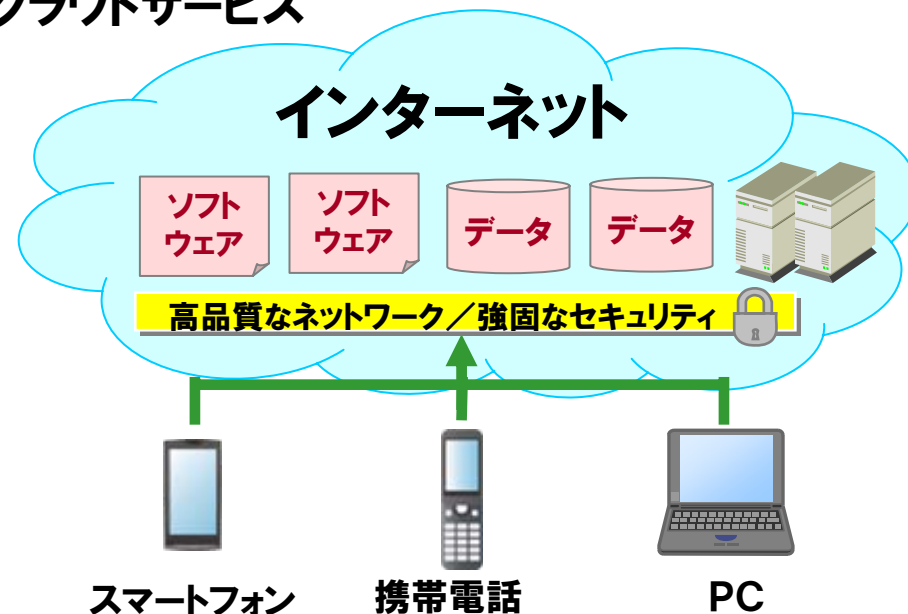
PC



- 端末の中にデータやソフトウェアを保管
- 端末の中のデータやソフトウェアしか使えない

## クラウドサービス

※クラウド(cloud)とは、「雲」のこと。



- 端末の中にデータやソフトウェアを保管する**必要なし**
- インターネット経由で、様々なデータやソフトウェアが使える

## クラウドサービスのメリット

- 利用端末の中に、データやソフトウェアを保管する必要がない
- 利用端末の性能に左右されず、様々なデータやソフトウェアが利用できる。

- 端末に関わらず同一のデータやソフトウェアを 利用できる。
- 機器の故障時にもデータの損失がなく、認証により個人情報等が保たれる（セキュリティ強化）

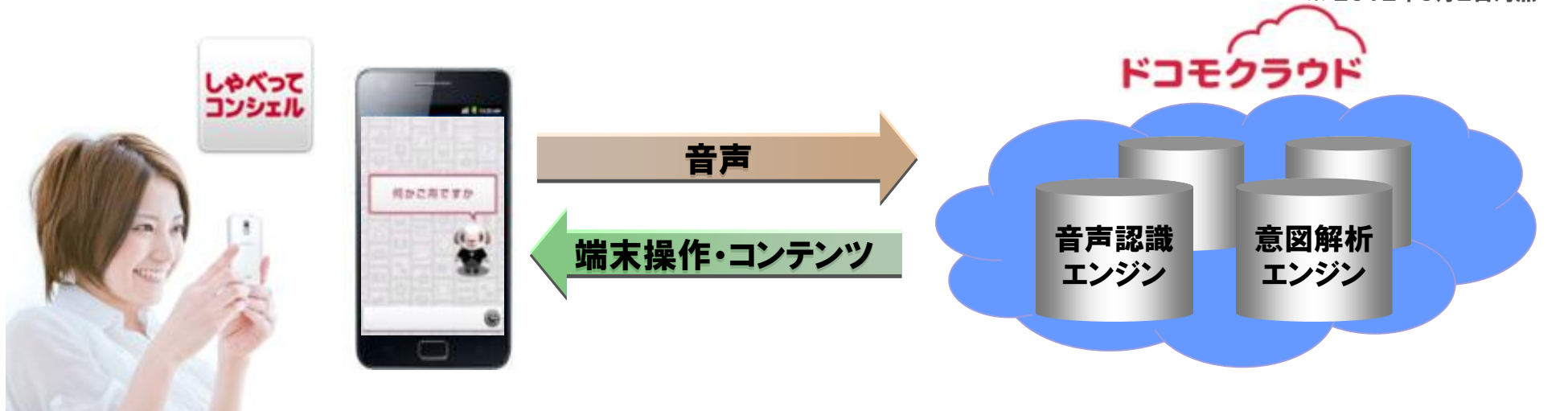
- ドコモクラウドにより、端末に依存せずドコモならではのサービスを提供していく



# クラウドサービスの推進①（しゃべってコンシェル）

- 3月1日のサービス開始から約380万ダウンロード、約1.7億アクセスを記録 ※
- 6月より新たに知識Q & A機能追加し、より便利に
- dマーケットを通じてeコマース領域への発展を検討

※ 2012年9月2日時点



声による操作

電話

スケジュール

メール

アラーム

カメラ

タイマー

メモ

音楽プレイヤー

コンテンツの表示  
声による

エリアガイド

レシピ情報

地図

乗り換え案内

天気

ニュース

つぶやき

画像コンテンツ

動画コンテンツ

音楽コンテンツ

アプリ

ゲームコンテンツ

本/コミック

知識Q & A

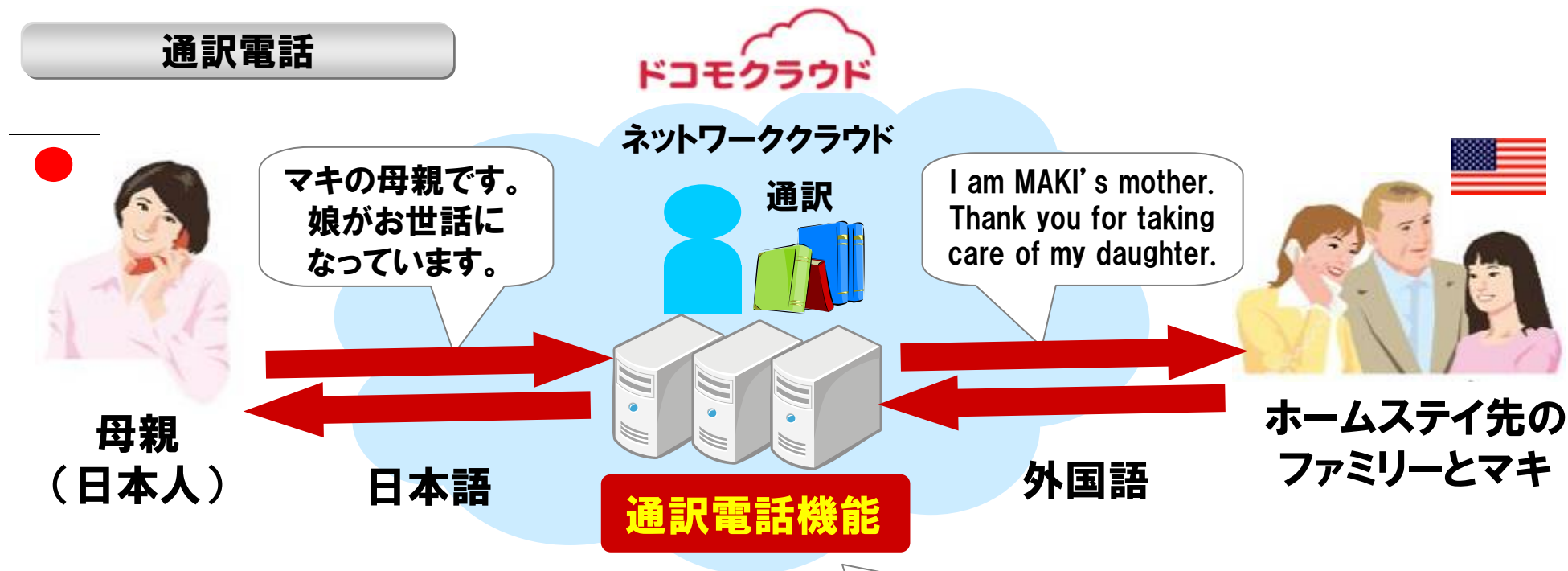


# クラウドサービスの推進 ②(通訳電話)

- 10ヶ国語に対応した「通訳電話」サービスを6月1日より試験提供、2012年秋の商用化を目指す
- 開始後約3ヶ月で29万アクセスのご利用を記録 ※

※2012年8月末時点

## 通訳電話



### 【対応言語】

2011年11月: 英語、韓国語、中国語  
 2012年 6月: 仏語、独語、伊語、西語、  
 ポルトガル語、タイ語、インドネシア語



## クラウドサービスの推進 ③(メール翻訳コンシェル)


- 「メール翻訳コンシェル」を6月1日より提供開始
- 約50万ダウンロード、約1,000万回のアクセスを記録 ※

※ 2012年8月末時点

## メール翻訳コンシェル

## 日本語でメッセージ作成

日本語



SNS


メール



機械翻訳機能



ネットワーククラウド



## 母国語でメッセージを確認

英語 韓国語 中国語

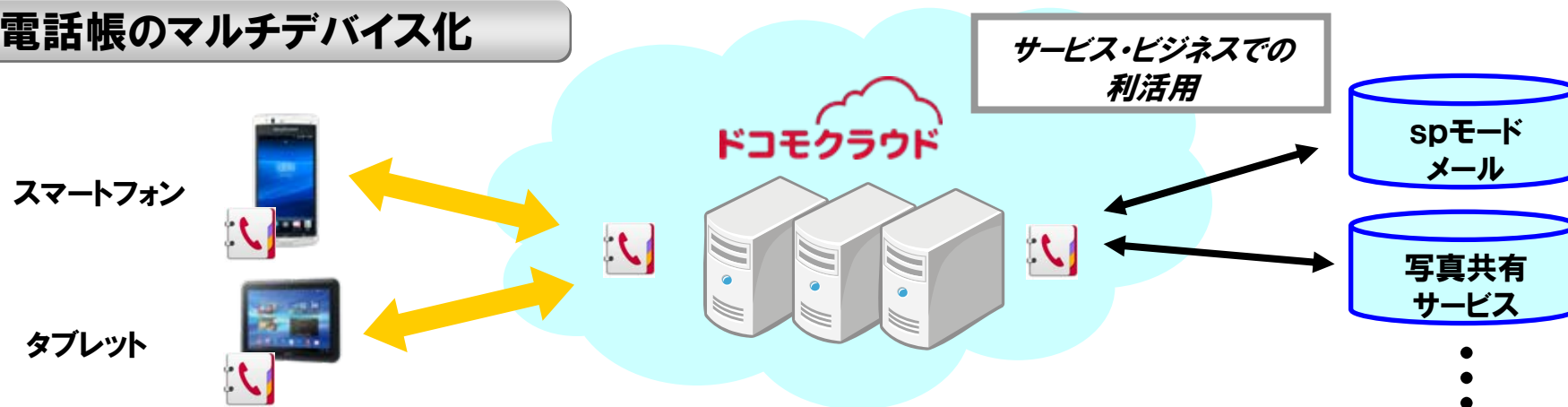




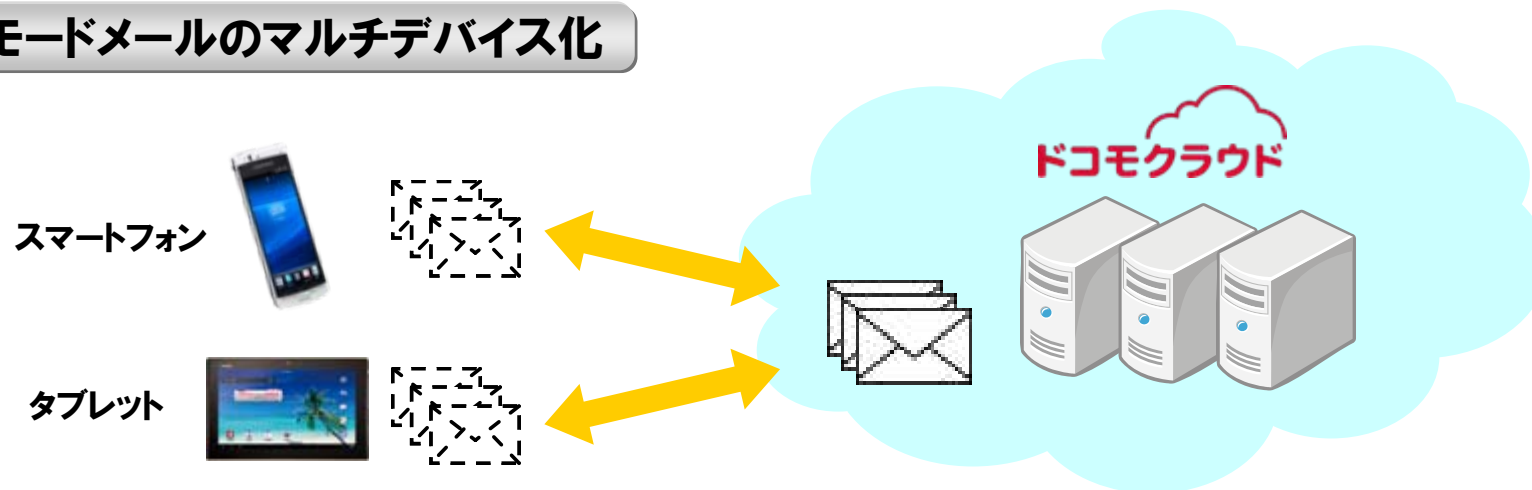
# クラウドサービスの推進 ④(マルチデバイス)

- 今冬から、クラウド化により複数のデバイスにて電話帳、メールへのアクセスが可能に
- 常時最新のデータをクラウド上に置くことで、さらに安心・便利に利用可能
- さらに電話帳の個人プロフィール情報を活用し付加的なサービスの広がりを指向

## 電話帳のマルチデバイス化



## spモードメールのマルチデバイス化





# スマートフォンでの新たなサービス展開（dメニュー、dマーケット）

- 幅広いお客様がスマートフォンを楽しく便利にお使いいただけるよう、ドコモならではのサービスやエコシステムをこれからも進化させていく。

## ドコモ独自のコンテンツポータル

スマートフォンの表現力・操作性を活かしたサイト・コンテンツを充実させていく。

### コンテンツプロバイダ・サイト数



約4,600サイト  
(約900社)

2011年度

約20,000サイト  
(約3,000社)

2015年度



## ドコモ直営のコンテンツマーケット

マーケットにおける商品のジャンル・ラインナップを拡充することにより、利用者数増を目指す。



dmarket



### マーケット利用者数(月間延べ)

約150万人

2011年度

約2,000万人

2015年度

## ドコモの多彩なサービス

スマートフォンでのサービスラインナップを充実。



カーナビデータお預かり



ドコモあんしんスキャン  
powered by McAfee



## クラウドによるdマーケットの拡充

- VIDEOストアに加え、7月より開始したアニメストアも好調。
- 様々なパートナー企業と提携し、順次新たなストアを拡大していく。

dマーケット



パートナー企業



VIDEOストア

約5,000タイトル以上が月額525円で見放題  
現在約256万契約

合併会社  
エイベックス通  
信放送

エイベックス  
エンタテインメント



MUSICストア

7月にMUSICストアセレクション開始、現在約13万契約  
約100万楽曲から厳選した50番組が月額315円で聞き放題

レコチョク



アニメストア

7月より提供開始、現在約9万契約  
約500作品、8千話のアニメが月額420円で見放題

合併会社  
ドコモ・  
アニメストア

角川書店



アプリ&amp;レビュー

Google Playから厳選した楽しく便利なアプリを紹介



BOOKストア

各出版社の人気作品 約43,000タイトルを配信

様々なパートナーとの  
更なる提携

(契約数はすべて8月末時点)

今後新たなストアを拡大予定

ゲーム

教育

ヘルスケア

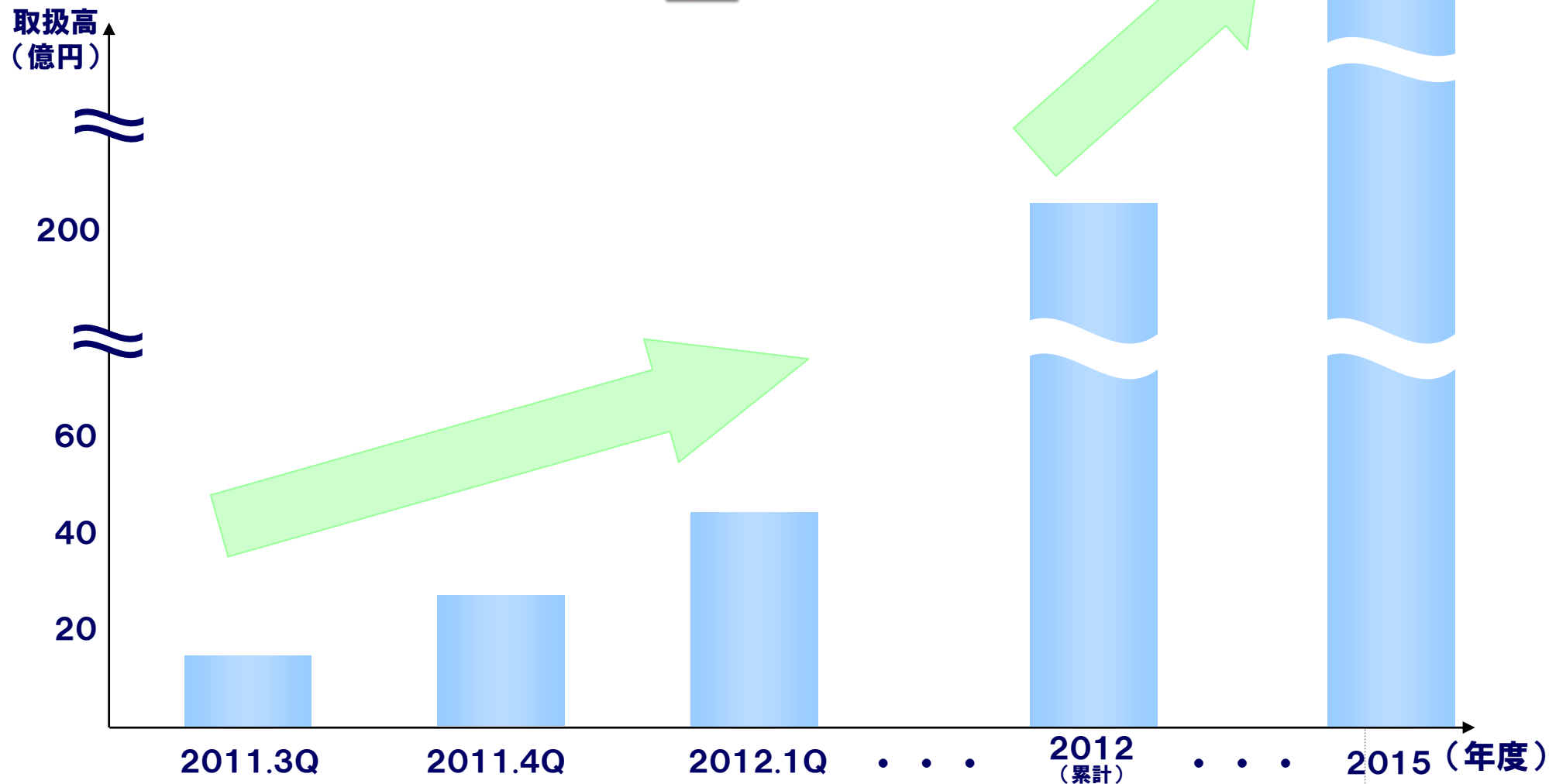
..

物販(eコマース)

...

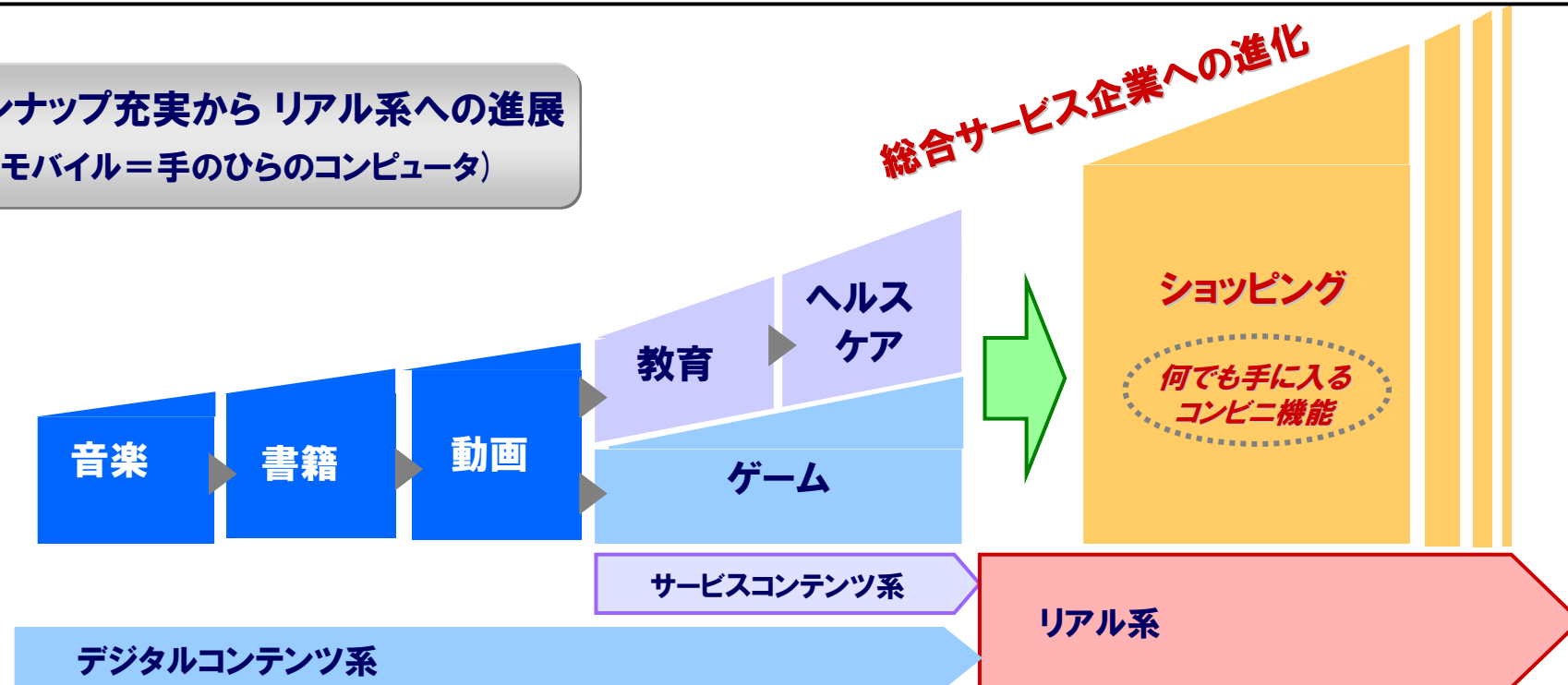
- dマーケット取扱高は順調に拡大
- 今後は更なるストアの追加により一層の増大を見込む

## dマーケット取扱高の推移



- ドコモの強みである「お客様との接点」を活かし、サービス・ラインナップの充実とリアル分野への早期展開を図る
- 手のひらの“コンビニ機能”を拡充し、スマートライフ実現に向けて新たな価値創造にチャレンジ

ラインナップ充実からリアル系への進展  
(モバイル=手のひらのコンピュータ)



ドコモの持つ  
サービス基盤

本人認証

課金・決済

キャリアとして培った信頼性

お客様との接点

氏名

住所

嗜好

購買履歴

交友関係

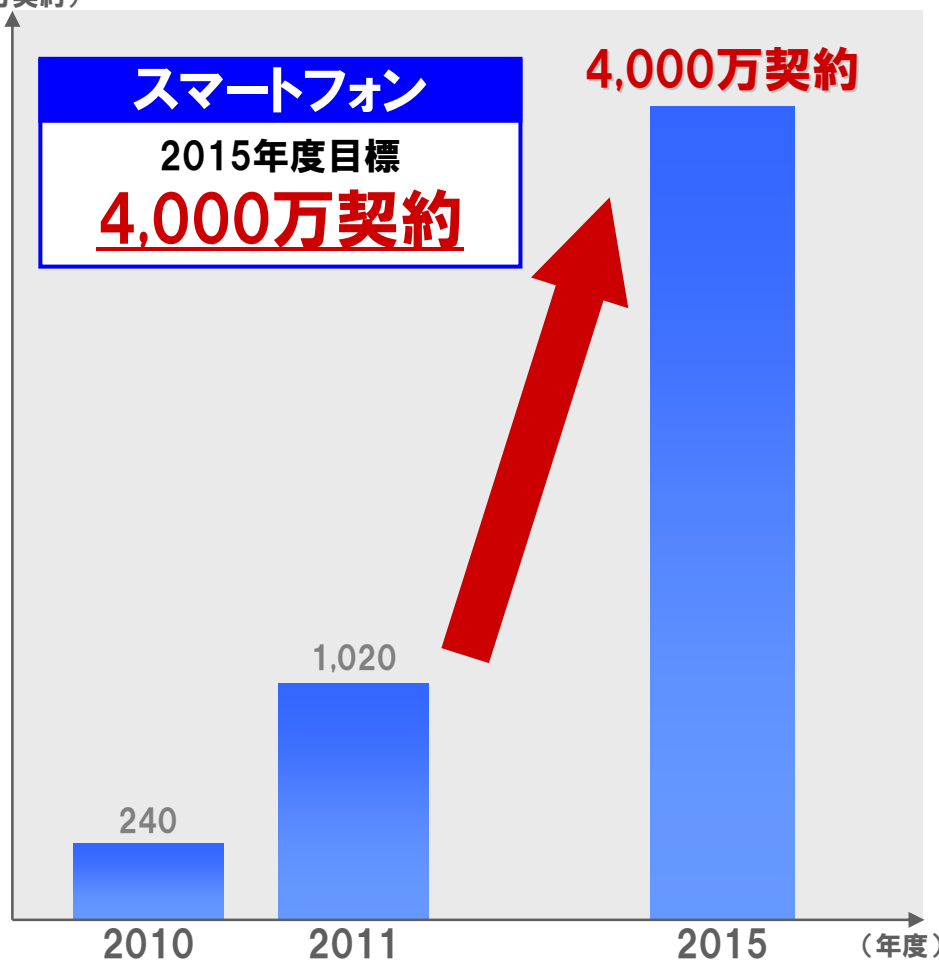
...

# スマートフォン・「Xi」(クロッシィ)契約数

- スマートフォン・Xiの更なる普及拡大に向けた取り組みの推進により、2015年度においてスマートフォン契約数4,000万契約・Xi契約数3,000万契約を目指す

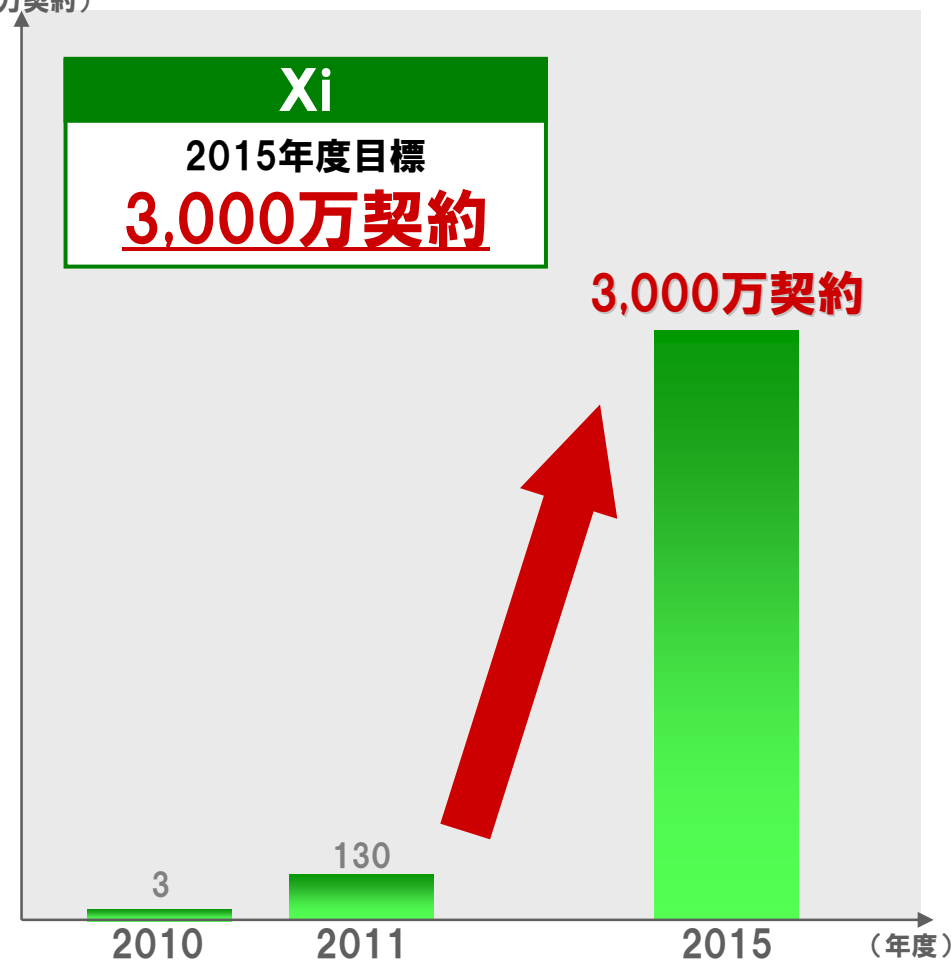
## スマートフォン契約数※1

(万契約)



## Xi契約数※2

(万契約)



※1 スマートフォン契約数はタブレット端末含む。 ※2 Xi契約数はデータ通信・Wi-Fi・タブレット端末含む。

- ・スマートフォンを中心としたサービスの進化、Xiの普及拡大、パケット収入向上に向けた取り組みの推進により、2015年度において2011年度比約1.5倍のパケット収入を目指す

## パケット収入



## スマートフォン・Xiへの移行促進・新規獲得

- ・ Xi対応機種拡大など多彩な端末ラインナップの展開
- ・ 初めてでも簡単にご利用いただける操作性の提供
- ・ 安心してご利用いただくためのセキュリティやサポート体制の拡充

## 新たなサービスの利用促進

- ・ dメニュー・dマーケットのコンテンツラインナップの更なる充実
- ・ SNS連携やインターネットサービス連携など新しいサービスの提供
- ・ FeliCa・NFCなどを活用したリアル店舗での利用シーンの拡大

## タブレットなど2台目需要の獲得

- ・ タブレットならではのコンテンツ・アプリラインナップの充実
- ・ 1つのIDで複数のデバイスを利用するマルチデバイス環境の整備
- ・ タブレット等の法人向け利用シーンの提案による需要獲得
- ・ データカード・Wi-Fiルータなど様々なデバイスの提供

## 4. モバイルを核とする総合サービス企業への進化

# 新たな市場の創出に向けて

- ・ アライアンス企業との協業により様々な産業・サービスとの融合を通じたイノベーションを起こし、新しい市場を創出する

## 新たな市場の創出

アライアンス企業との協業により、  
新たな価値を創造し、新しい市場を創出する

イノベーションによる  
新たな価値創造

様々な  
産業・サービス

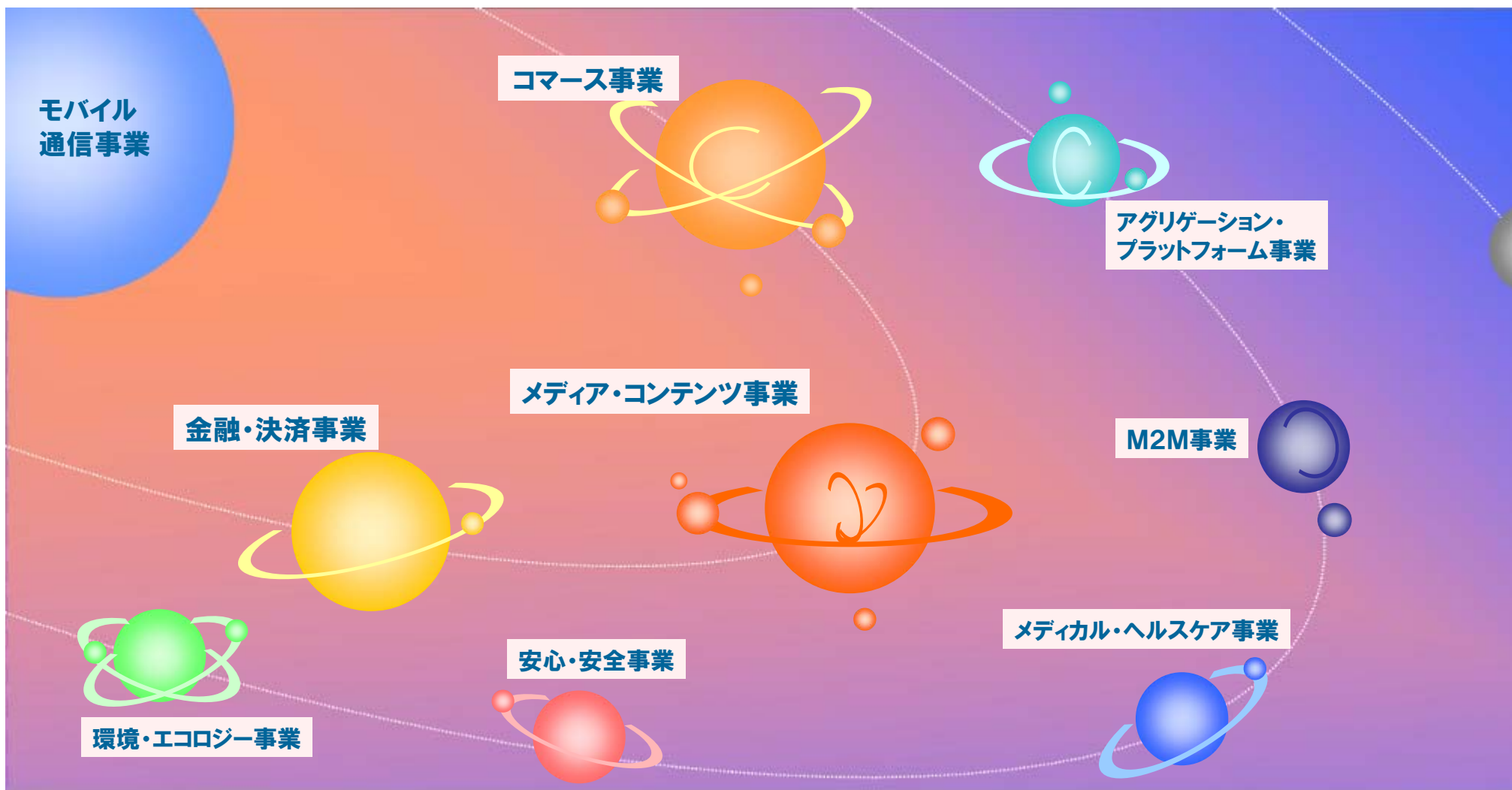
×

モバイル



# 新領域における取り組み

- 新たな価値創造・市場創出に向け、企業や自治体との資本・業務提携を推進
- モバイル特性を活かした協業により、各事業への本格参入を目指す



# メディア・コンテンツ事業:「NOTTV」(ノッティーヴィー)

- ・ 日本初のスマホ向け放送サービスを4月1日よりサービス開始
- ・ 契約者数14万(8月末)、放送エリアを今後も拡大予定

## nottv™

月額420円

高画質・高音質

災害放送の実施

双方向・SNS連携

リアルタイム視聴



コンサート



スポーツ



ニュース

シフトタイム視聴



映像



音楽



新聞

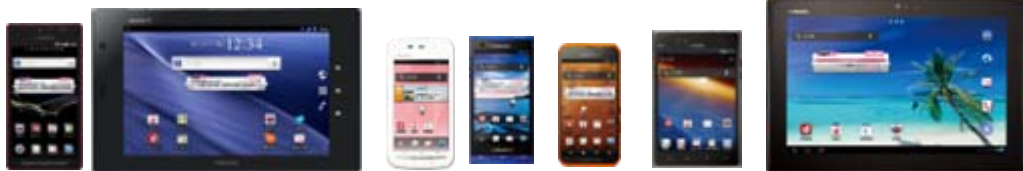


小説



チケット

## ■ 対応端末

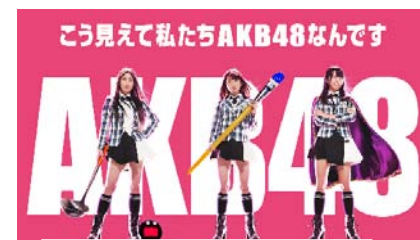


現在7機種。秋モデルで3機種追加。今後さらに拡大予定！

## ■ 幅広いジャンルの番組



オリジナルドラマ



AKB48トークショー



24Hニュース番組



トークショー



野球中継



ゴルフ番組



# メディカル・ヘルスケア事業：ドコモ・ヘルスケアの設立

- 健康分野で高い実績を持つオムロンヘルスケアとのJV「ドコモ・ヘルスケア」を7月に設立し、ヘルスケアサービス市場を本格立上げ。設立5年で100億円程度の売上げを目指す
- 両社の既存サービスを活用し、新たな健康支援サービスを2012年度中に提供予定

## ドコモ・ヘルスケア

両社の既存  
ヘルスケアサービス

**iBodymo.**

健康応援サービス

**docomo  
HEALTHCARE**  
健康管理・病気予防  
サービス

カラダとあなたの新しい会話。始まる。  
**WellnessLINK**  
オムロンの健康管理  
サービス

百数十万の  
顧客基盤

### 運動サポート

ウォーキング等  
運動管理



### 食事サポート

食事記録  
カロリー管理



### ダイエット

ダイエットへの  
アドバイス



### ジョギング

ワークアウトに  
合わせた指導



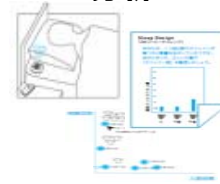
### 基礎体温

基礎体温から  
健康サイクル管理



### 睡眠分析

睡眠パターン  
分析



### 生活習慣病

血圧チェック



### お薬手帳

調剤情報管理



## 生涯のヘルスケアデータ



スマホ等



体組成計



活動量計



体温計



睡眠計



血圧計



薬局



病院

...

- ・ 音楽業界で高いブランド力を持つタワーレコードを子会社化
- ・ 現在急成長中のインターネットによるCD/DVDの販売等、コマース事業への進出を加速

## コマース事業

### らでいっしゅぼーや (食品宅配事業)

- ・ 5月より経営陣3名を派遣し経営参画
- ・ **dマーケット**との連携を検討
- ・ 登録、紹介用アプリをスマホへプリアン予定



### オークローンマーケティング (通信販売事業)

- ・ **3期連続増収**、モバイル経由の売上も貢献  
(11年度売上のうち**15%**を占める)



## 7月に子会社化

### タワーレコード (CD/DVD販売事業)

- ・ **dマーケットと連携**しCD/DVD等の販売に繋げる取組みを検討
- ・ 年間**500億円規模**の売上貢献

**TOWER RECORDS**

### ドコモ・インサイトマーケティング (リサーチ事業)

**docomo**  
**InsightMarketing**

※株式会社インテージとの合併会社

## クレジット事業、ケータイ補償お届けサービス(保険事業)の収益拡大と着実な収支改善。

## クレジット事業

- ・iD(クレジットブランド)、DCMX(クレジットサービス)共に契約数は順調に増加
- ・収入の伸びとコスト削減効果により収支改善

## クレジットブランド事業

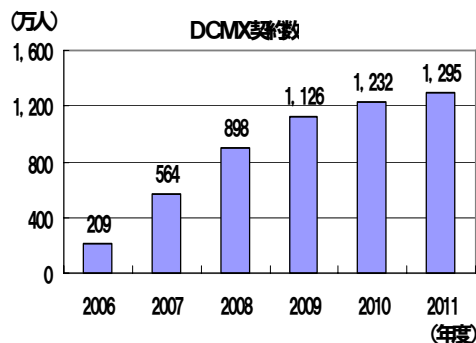


iDブランド会員数\*  
1,717万

クレジットサービス事業  
(発行業務：イシュアア)

DCMX契約数\*  
1,313万

\*2012年6月末現在



## ケータイ補償お届けサービス(保険事業)

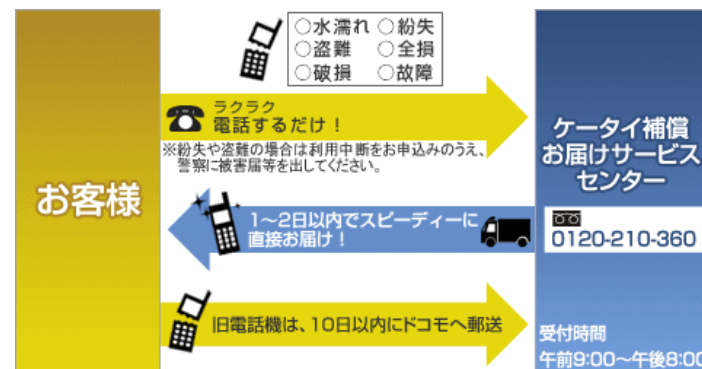
- ・契約数は順調に増加。携帯電話契約者全体の半数以上が加入。

## ■水濡れ、紛失、全損等、あらゆるトラブルを補償



## ■トラブルが起これども、電話するだけ

電話1本で、お手元まで交換電話機(リフレッシュ品)と新品電池を直接お届けします。



- 月額使用料 294円または399円(機種による)
- サービス利用時負担金 1回目5250円、2回目8,400円

# M2M事業：産業機器・情報家電等との連携

- 様々な機器や市場とモバイルを融合させ、他産業の発展にも寄与する

## 産業機器

## 自動車

## 情報家電

	スマート メータ	自動 販売機	建設 機械	乗用車	カーナビ	デジタル フォト フレーム	パソコン	ゲーム機	電子書籍 端末
端末									

### ■ 電気自動車LEAF

NISSAN

### ■ PlayStation®Vita



【車内ITサポート】



【遠隔制御】



携帯型エンタテインメントシステム  
「PlayStation®Vita」向けに  
データ通信専用プリペイドプラン提供



# アグリゲーション・プラットフォーム事業の主な取り組み

- ・欧州最大規模のモバイルサービス提供事業者ボンジョルノを100%子会社化
- ・中国の最大手インターネット検索事業者、百度との合併会社への出資が完了
- ・グローバル規模のコンテンツ配信プラットフォーム事業を推進

## アグリゲーション・プラットフォーム事業の拡大

2011年度以前

2012年度以降

アグリゲーション  
プラットフォーム事業



ベトナム



中国



ドイツ



イタリア

サービス拡大  
地理的拡大

# 環境・エコ事業：サイクルシェアリング、環境センサーネットワーク

モバイルの特性(認証、位置情報等)を環境事業への発展に活かす

## サイクルシェアリング



携帯電話の機能を利用



おサイフケータイで  
認証



スマートフォンで  
位置を確認・予約

サービス例

横浜コミュニティサイクル  
**baybike**

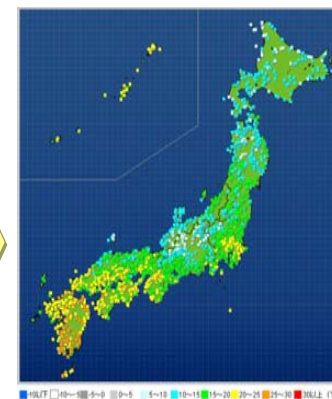
横浜にて実証実験を実施  
2011年4月～2014年3月  
(2010年には札幌、藤沢でも実施)

## 環境センサーネットワーク



9,000箇所まで拡大予定  
(2012度末4,000ヶ所)

観測データが  
見える化

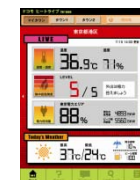


サービス例

観測情報のリアルタイム配信サイト及びアプリ



環境ポータルサイト



熱中症予防  
アプリ  
(ドコモヒート  
ライブ)



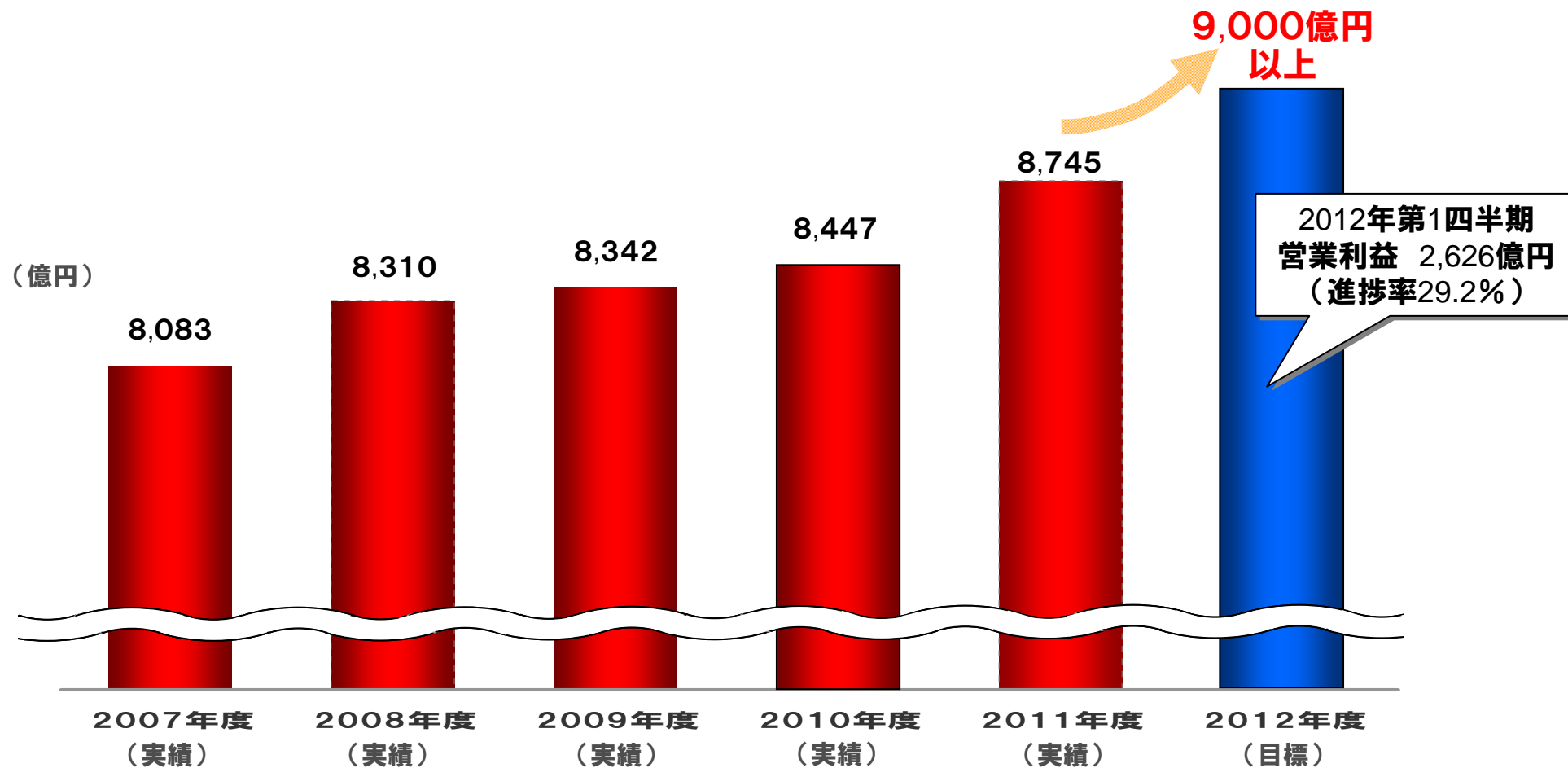
花粉対策  
アプリ  
(ドコモ花粉  
ライブ)



## 5. 財務の状況

## 利益目標

- 2012年度營業利益目標：9,000億円以上



- 株主還元と持続的成長を両立させるバランスを考えた資金配分を実施

営業活動によるキャッシュフロー

```
graph TD; A[営業活動によるキャッシュフロー] --> B(設備投資); B --> C[フリーキャッシュフロー]; C --> D(株主還元); C --> E(成長投資);
```

設備投資

フリーキャッシュフロー

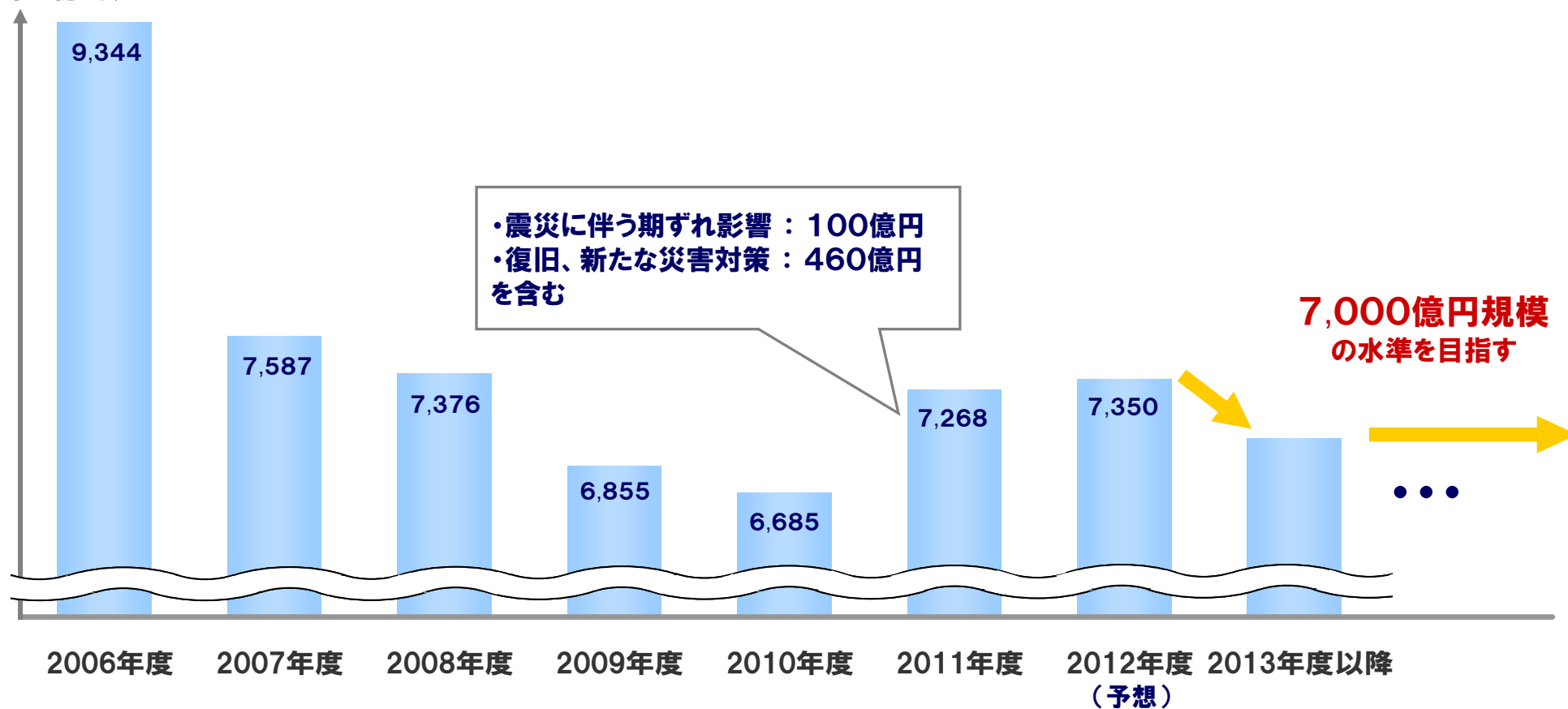
株主還元

成長投資

# 設備投資

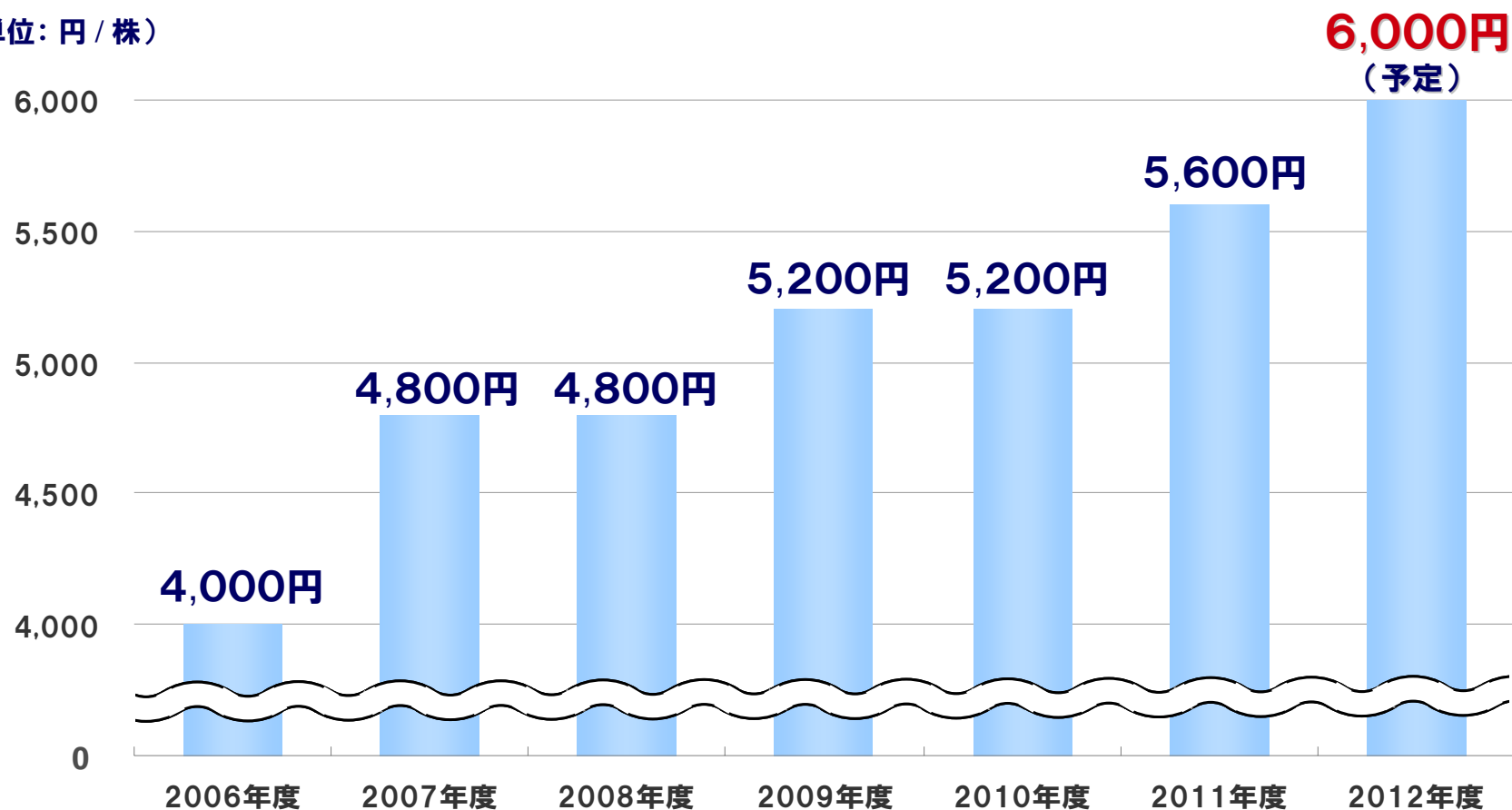
- 重要設備の分散化、ネットワーク高度化対応などにより、2012年度の設備投資は7,350億円を予定
- 中期的には7,000億円程度の水準を目指す

(単位:億円)



- 2011年度配当金は、一株当たり 5,600円
- 2012年度配当金は400円増配し、一株当たり 6,000円を予定(配当性向44.7%)

(単位: 円 / 株)



<sup>NTT</sup> docomo