

# 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  
代表取締役社長 山田 隆持

2008年12月4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。

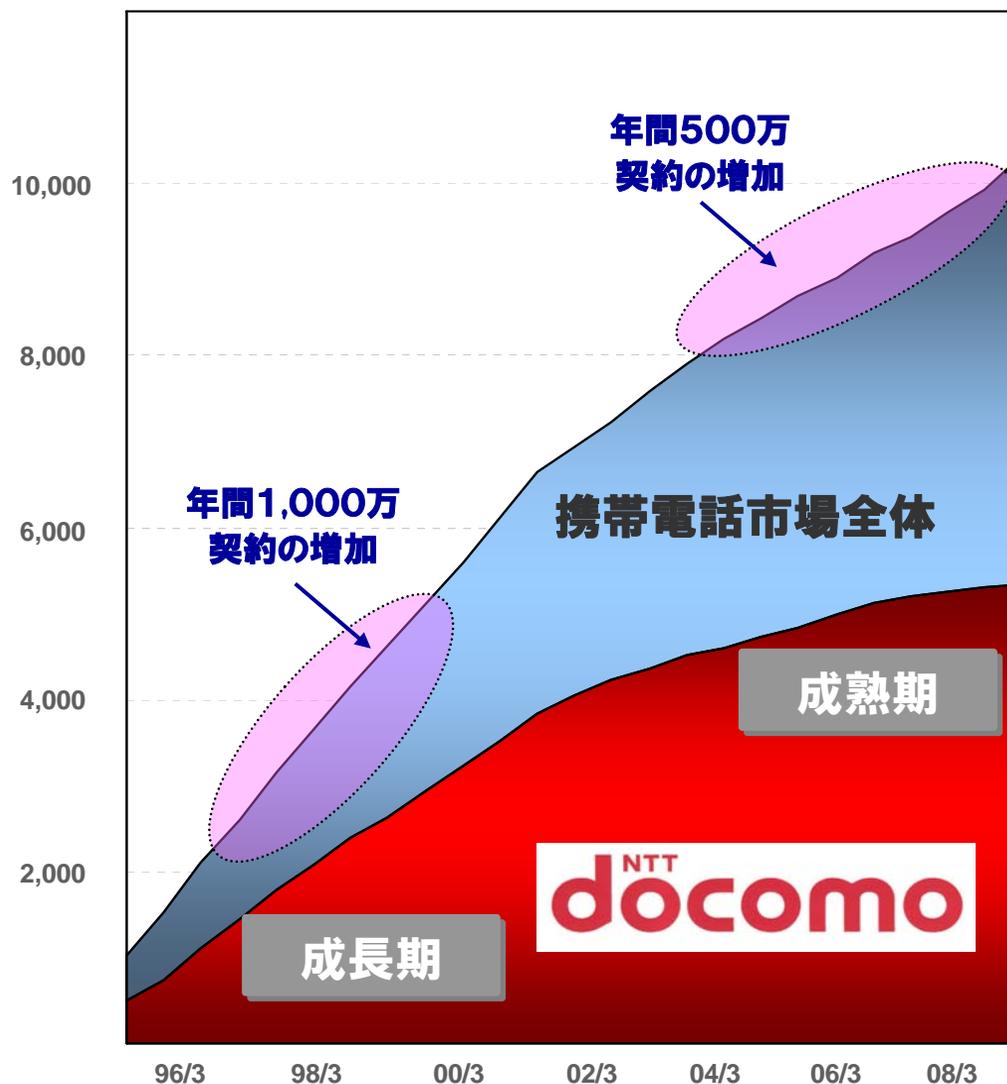
1. 携帯電話の番号ポータビリティ、新規事業者の参入など市場環境の変化により競争の激化するなか、通信業界における他の事業者及び他の技術等との競争に関連して、当社グループが獲得・維持できる契約数が抑制されたり、ARPUの水準が逡減し続けたり、コストが増大する可能性があること
2. 当社グループが提供している、あるいは新たに導入・提案するサービス・利用形態・販売方式が十分に展開できない場合、当社グループの財務に影響を与えたり、成長が制約される可能性があること
3. 種々の法令・規制・制度の導入や変更または当社グループへの適用により、当社グループの事業運営に制約が課されるなど悪影響が発生し得ること
4. 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

# 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。

## 市場環境の変化

(単位：万契約)



## ユーザーニーズを重視する企業への転換

### 市場成長期

- ▶ 新規獲得重視
- ▶ キャリア主導 (Push型)
- ▶ 技術・機能主導



### 市場成熟期

- ▶ 既存顧客重視 (ロイヤリティ構築)
- ▶ お客様主導 (Pull型)
- ▶ サービス・パフォーマンス主導

## ・新ドコモ宣言を実行し、お客様視点でドコモを変革

### 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 生き生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。

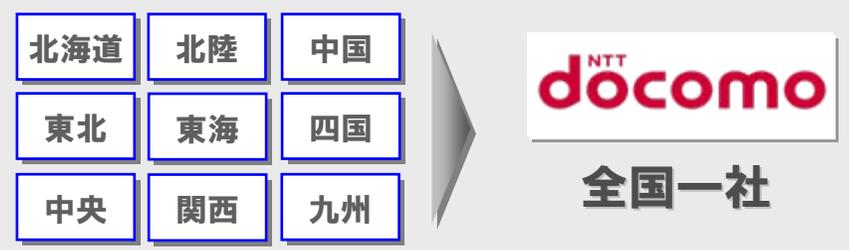
### 新ブランドロゴ

2008年7月1日



### 全国一社化

2008年7月1日



- 経営層から社員に至るまで、全ドコモの意見を収集して改革を実施

**ONE docomo**

お客様にとっての「オンリーワン」

**全国キャラバン**

**ブランド推進研修**

**社内コミュニケーション**

**改革提案募集**

**社員意識調査**

**役員合宿**

## ・ サービス対応からネットワークに至るまで、あらゆる部分にて見直しを検討

### 見直し検討例

#### フロント

- ・お客様窓口の対応強化(ドコモショップの拡大)
- ・フロント対応業務のサポート体制充実(フロント支援センターの開設)

#### アフターサービス

- ・端末修理品の受付、受取方法の改善
- ・プレミアクラブの強化(長期利用者のポイント付与率向上、電池パックプレゼント等)

#### ネットワーク・エリア

- ・お客様の要望に対する確実・迅速な対応(48時間以内の訪問対応 等)
- ・お客様の利用頻度が高い生活圏を中心としたエリア改善

#### サービス

- ・既存サービスの見直し
- ・パーソナライズドサービスの提供

#### 端末

- ・端末の使いやすさの向上
- ・ライフスタイル・ニーズに合わせた新たな端末ラインナップの充実

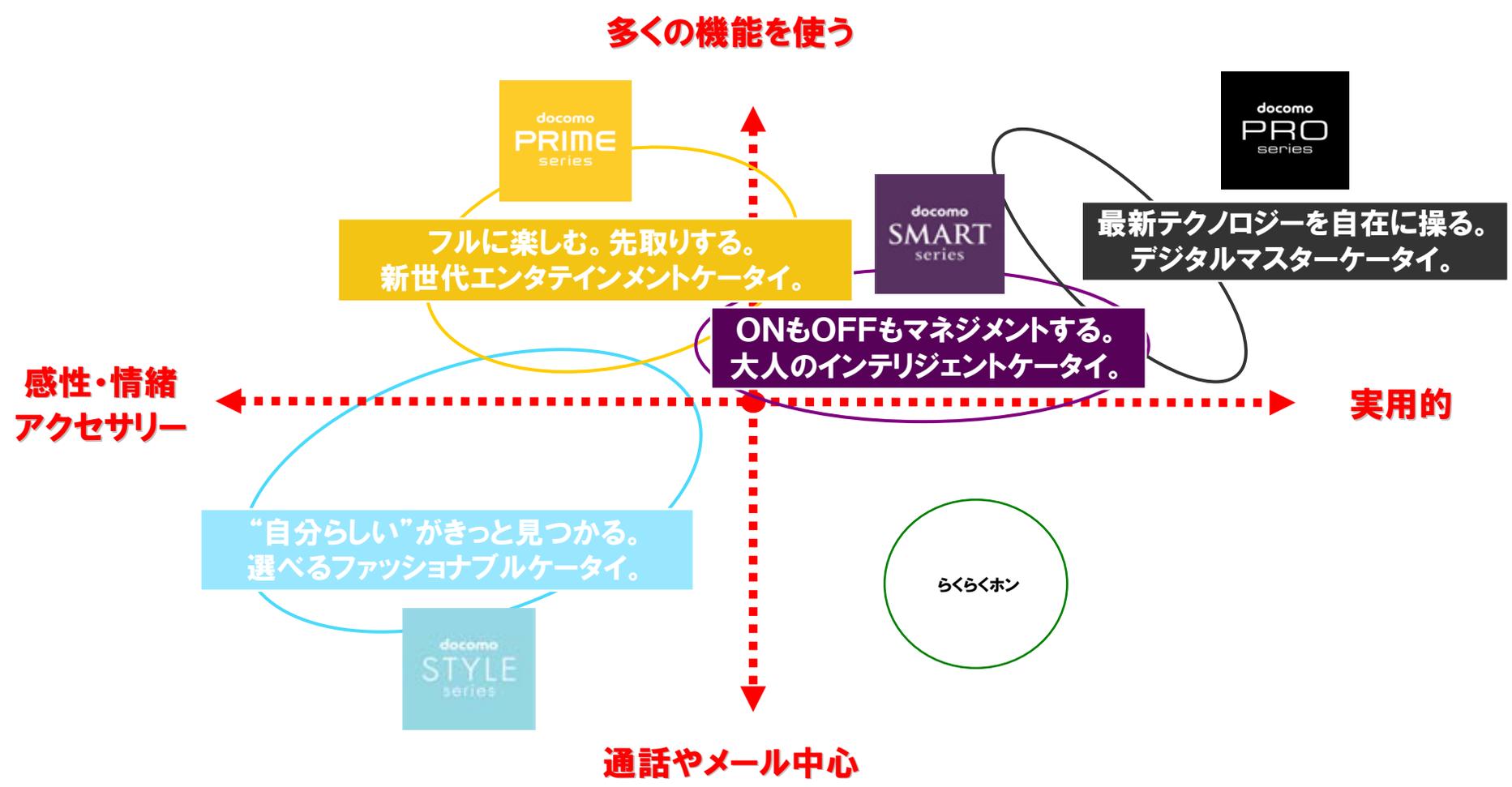
#### 料金

- ・分かりやすい料金
  - ・きめ細かい料金対応
- (例) パケ・ホーダイダブル

#### CSR

- ・ケータイ安全教室の取組強化
- ・ユニバーサルデザイン化

## ・ “機能”から“ライフスタイル”で選べるラインアップへ



- ・「新たな割引サービスと新たな販売モデル」をセットで提供することにより、市場成熟期に適したビジネスモデルへ転換

## 新たなビジネスモデル

### 新たな料金割引サービス

ファミ割 ★ MAX 50  
Just for family

ひとりでも割 ★ 50  
Just for you

オフィス割 ★ MAX 50  
For business

**2年間の契約を前提に  
基本料を5割引き**

### 新たな端末販売モデル

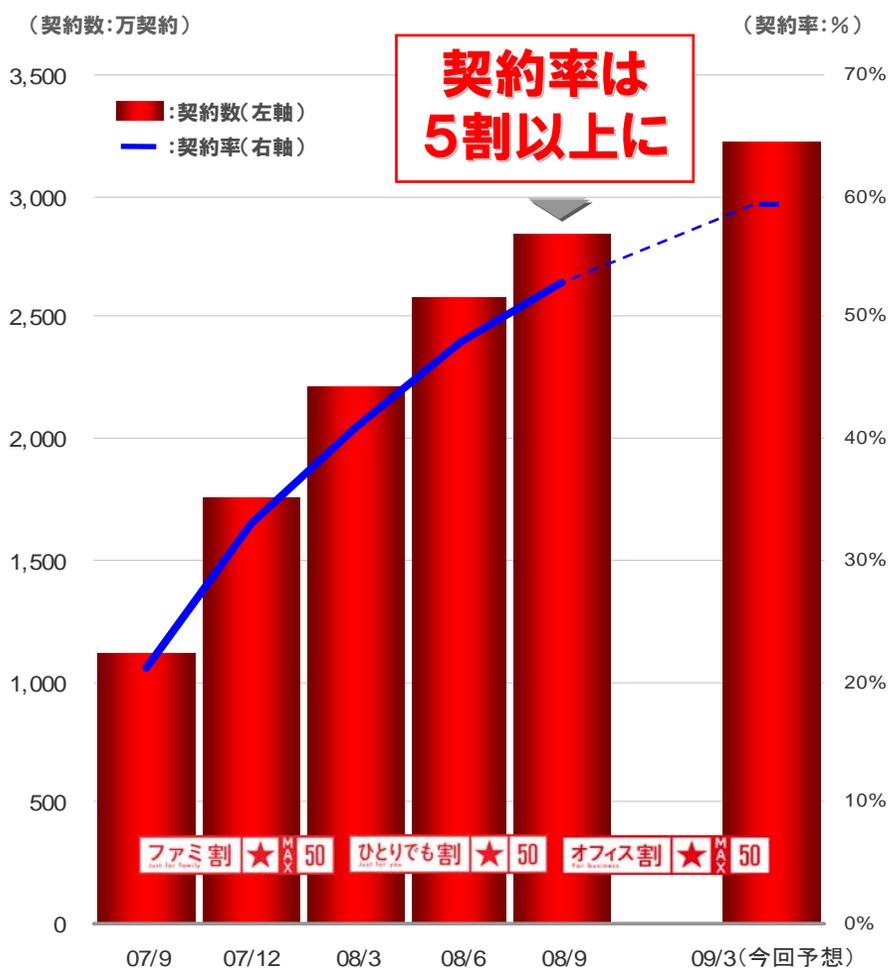
バリューコース

ベーシックコース

**端末費用を負担して頂く代わりに  
基本料を割引**

## 新たな割引サービス※1

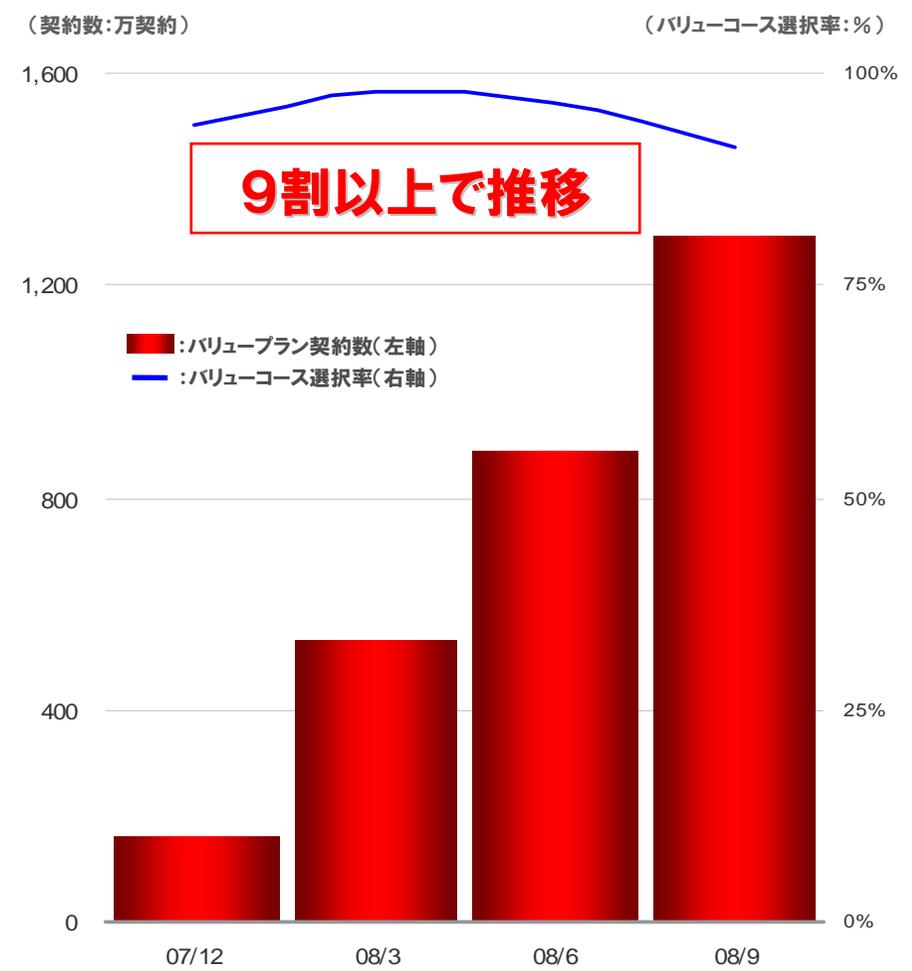
### ■契約数



※1:「ファミ割MAX50」「ひとりでも割」「オフィス割MAX50」

## 新たな販売モデル

### ■バリュープラン契約数・バリューコース選択率※2

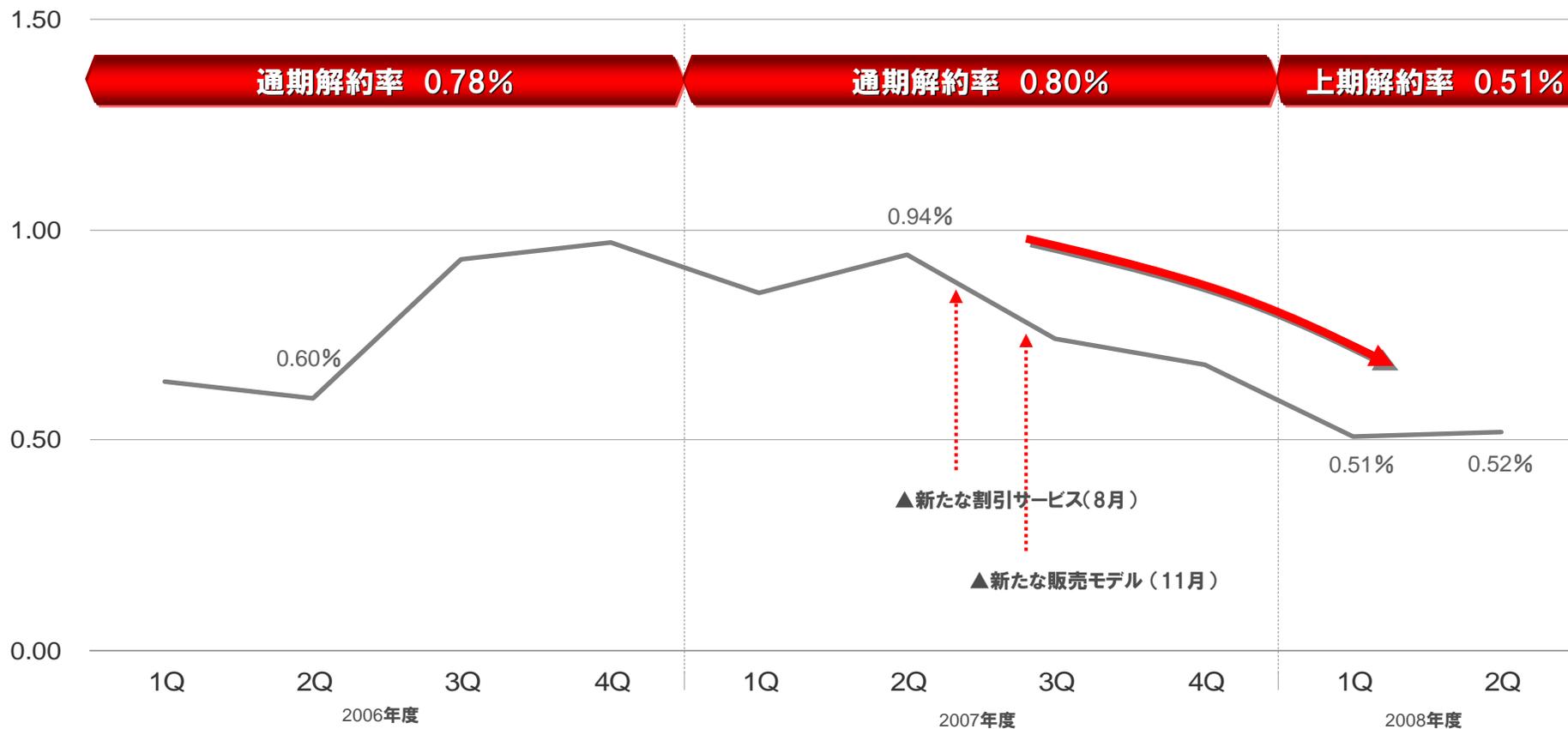


※2: 新たな販売モデルでの端末販売におけるバリューコースの選択率

## ・2008年度上期の解約率は0.51%

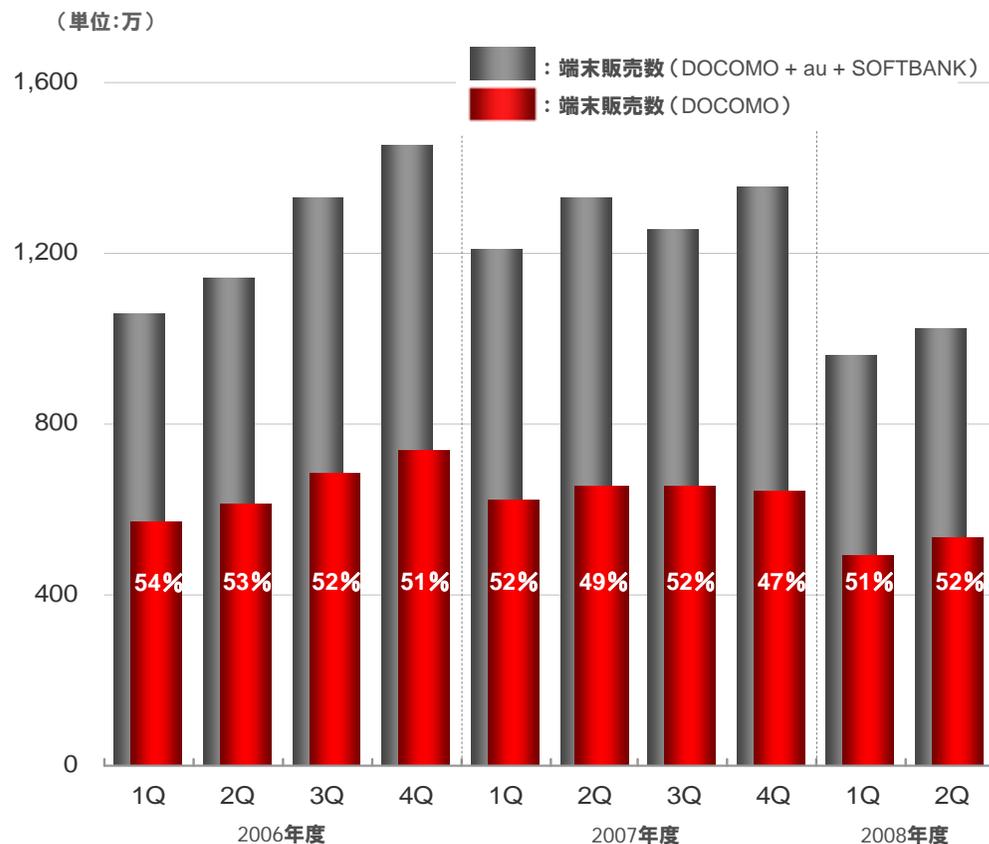
### ■携帯電話（FOMA+mova）解約率

(単位:%)



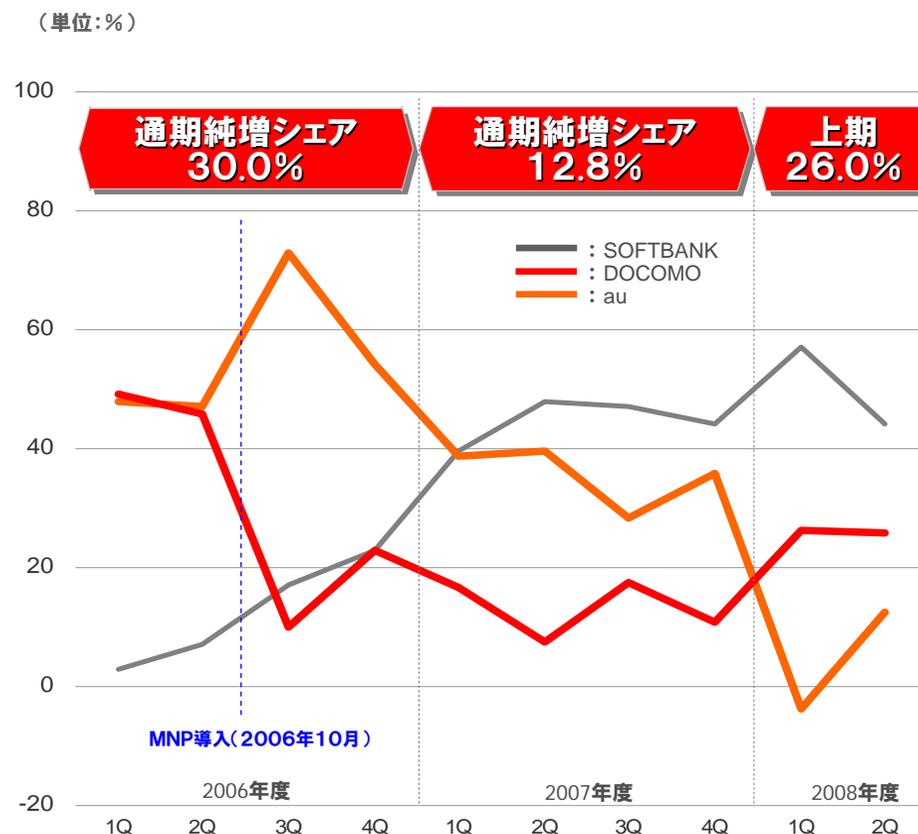
- 端末の総販売数に占めるドコモシェアは、MNP導入後も約5割で推移
- 純増シェアは26%まで回復(2008年度上期)

## ■総販売シェア (推計)



◆各社決算説明会資料等より算出 ◆TU-KA、イー・モバイルを含まない

## ■純増シェア

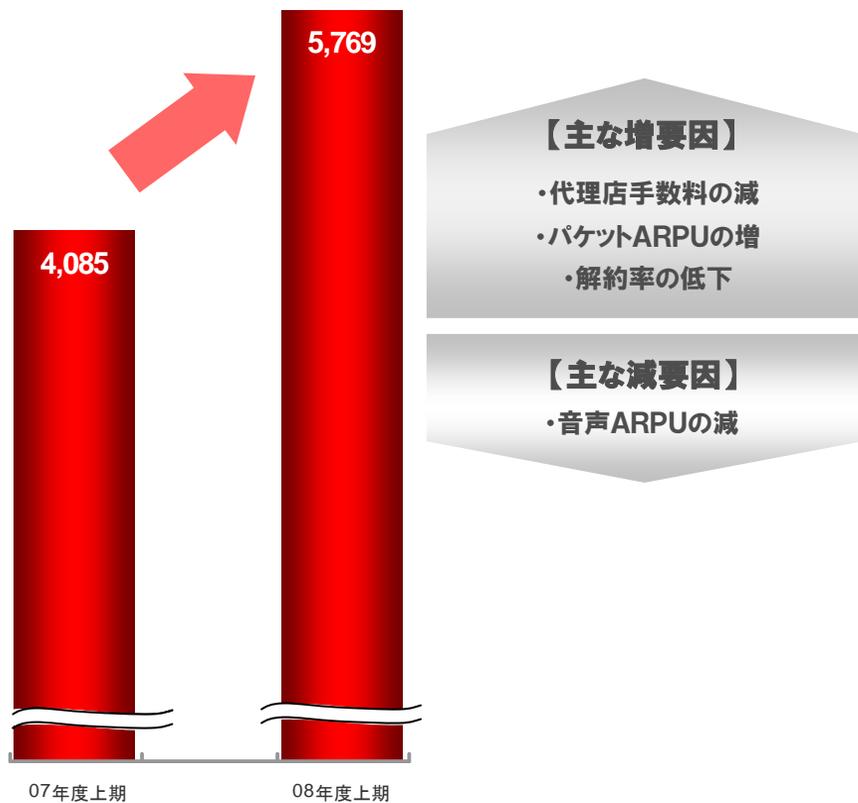


◆数値の出所: TCA (社団法人電気通信事業者協会)

## ・ 2008年度の営業利益予想は8,300億円

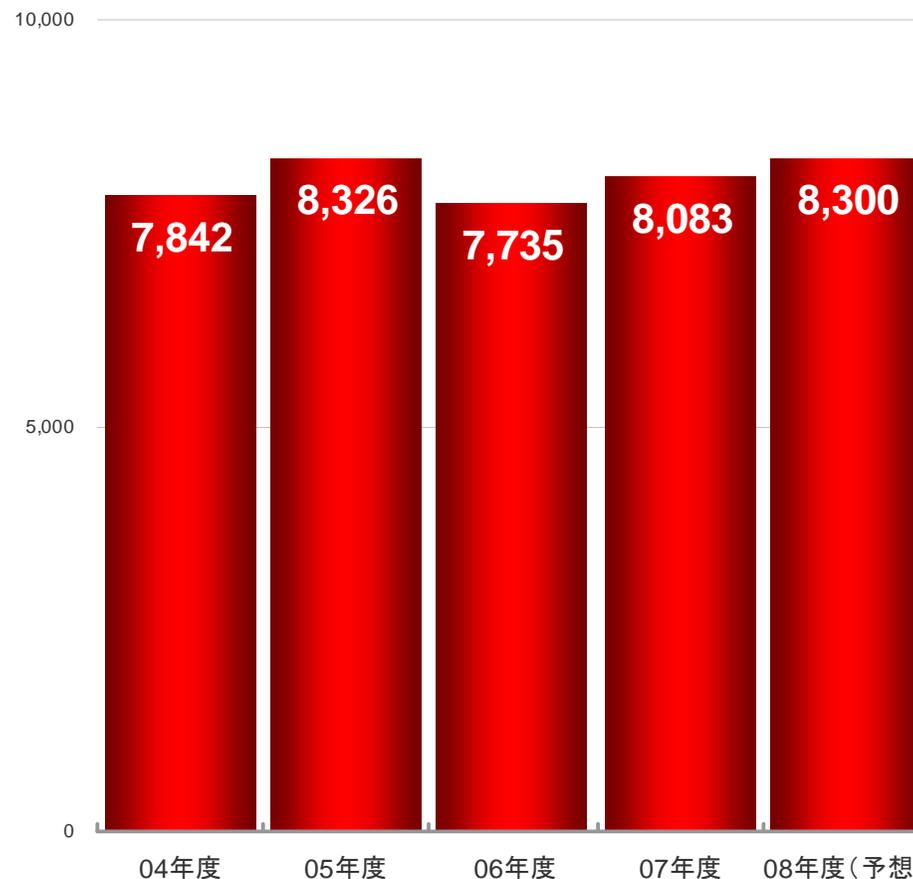
### 08年度上期 営業利益

(単位:億円)



### 年度別営業利益の推移

(単位:億円)



## ・ お客様視点でのマーケティングを推進し、長く愛される企業へ

### 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。

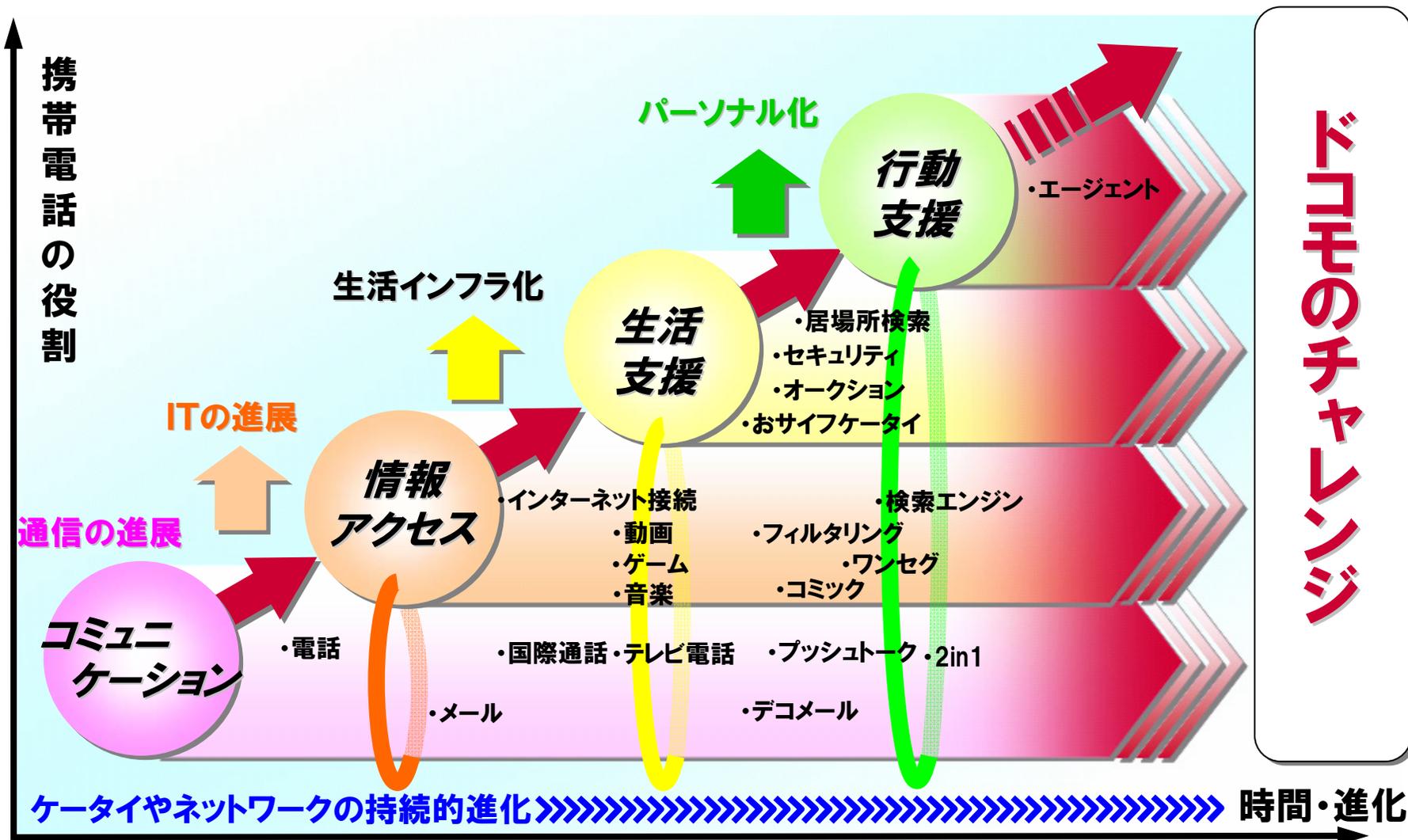
**目標 : 2010年度 顧客満足度 第1位**

# 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。

## ・ 変化するケータイの役割のあらゆる側面に対して更なる進化にチャレンジ



・一人ひとりのライフスタイル・ニーズに合わせ、サービス・機能をパーソナル化

パーソナル化への要望

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・選択するニーズが増加

「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

私の  
“ポータル”

情報をネットで安心にお預かり

i コンシェル

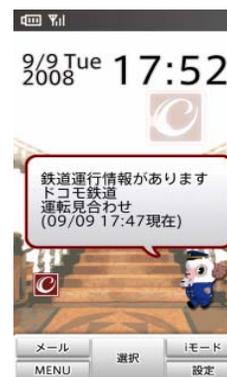
“～できるケータイ”から  
“～してくれるケータイ”へ



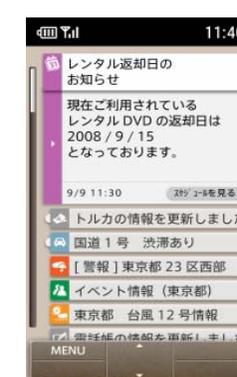
i コンシェル  
(月額利用料:210円/月)

ケータイがまるで「執事」や「コンシェルジュ」のように、お客様一人一人の生活をサポート

★鉄道情報



★レンタルDVD



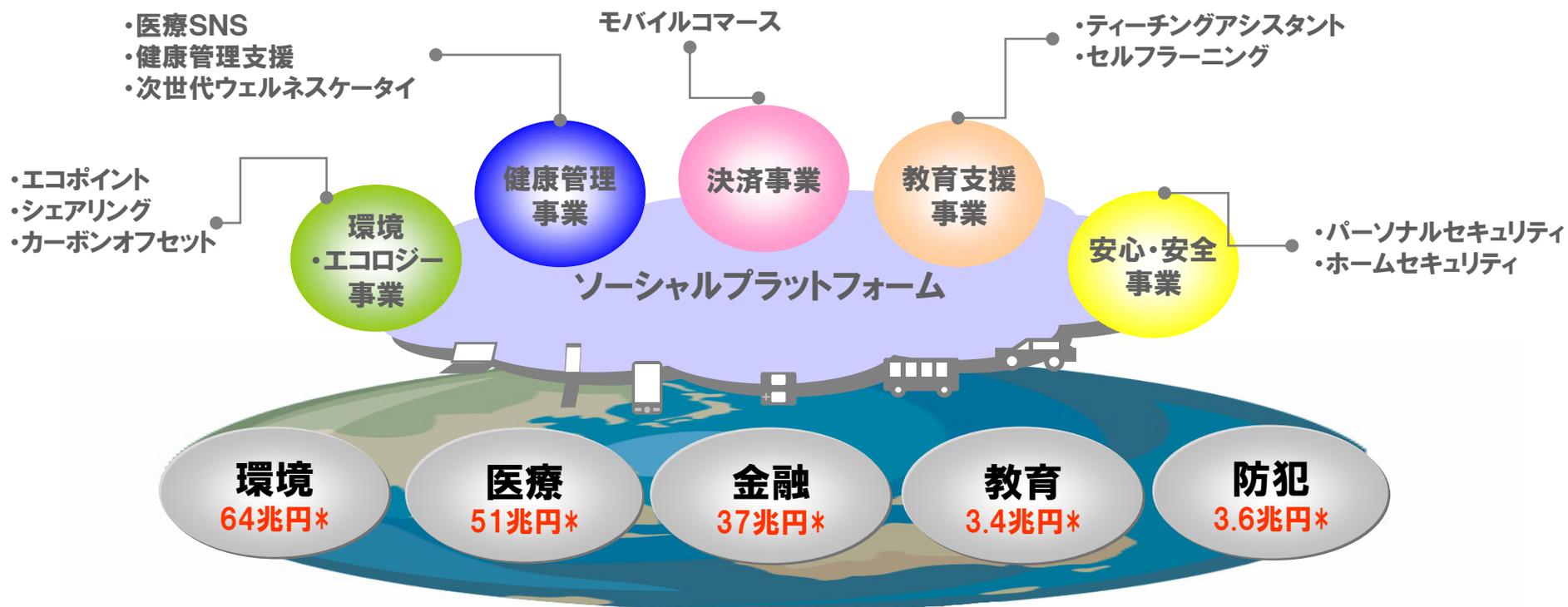
★クーポン



## ・ 環境・エコロジー、安心・安全、健康管理等の分野で事業を展開

### ソーシャルサポートサービスの展開

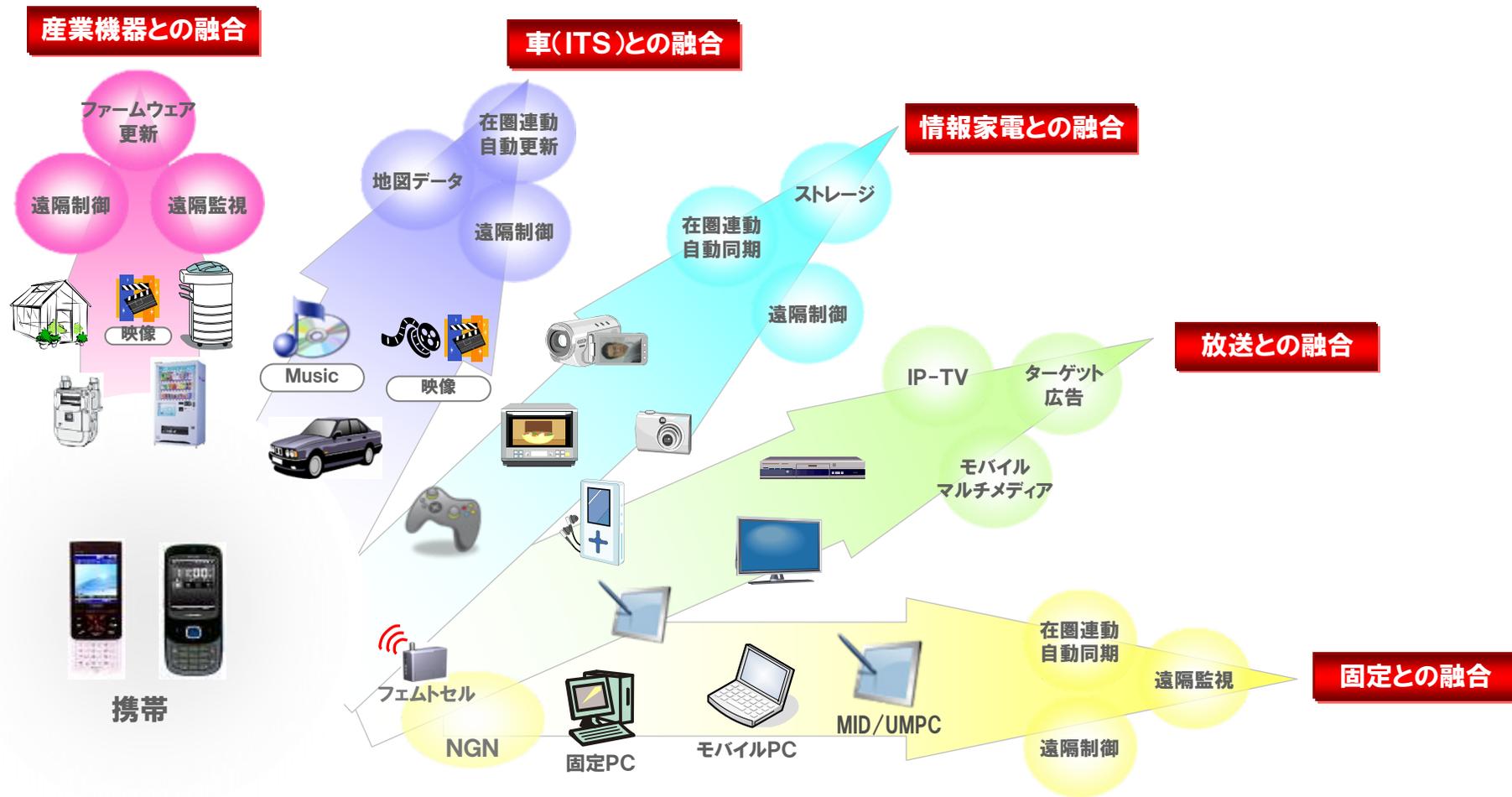
社会的な課題解決への個人や企業・団体の取組みをモバイルを通じて結びつけ、  
個々の活動の効率化と活性化を促すことで持続的な社会の成長に貢献する



\* 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

## ・ ケータイと様々な生活ツールを融合した新たなサービスを展開

### 融合サービスの展開



- ケータイならではの動画サービスを提供
- 高度で多様なサービスの推進に向け、高速・大容量のネットワークを構築

## 動画サービス

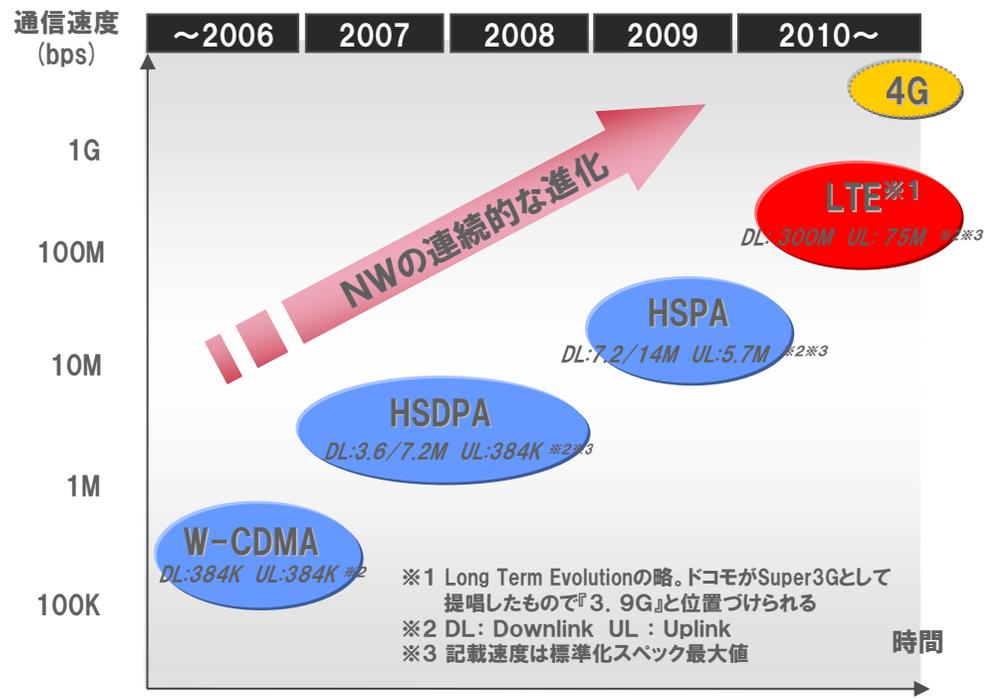
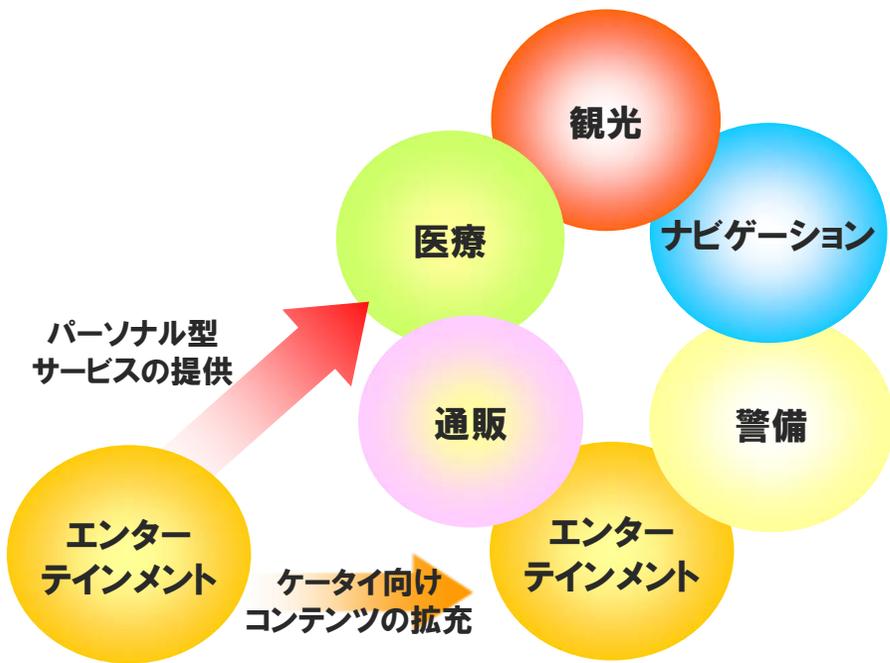
## ネットワーク

パーソナル型動画サービスを提供

コンテンツのリッチ化

定額制の普及

これまで                      これから



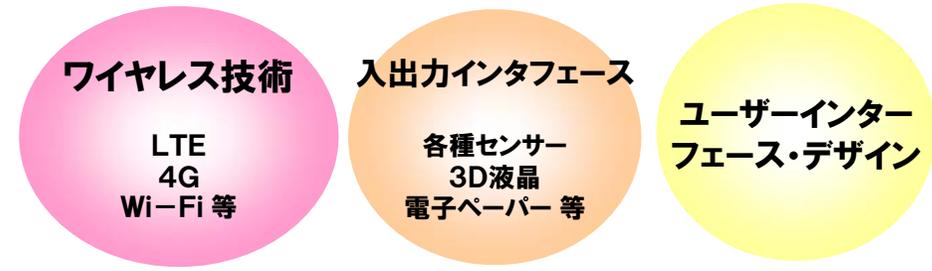
世界の先頭集団として、2010年からLTEを導入予定

・ オープンプラットフォーム化、ハード・ソフトウェアの高度化、デザイン・ユーザーインターフェースの多様化により、お客様により適した端末を提供

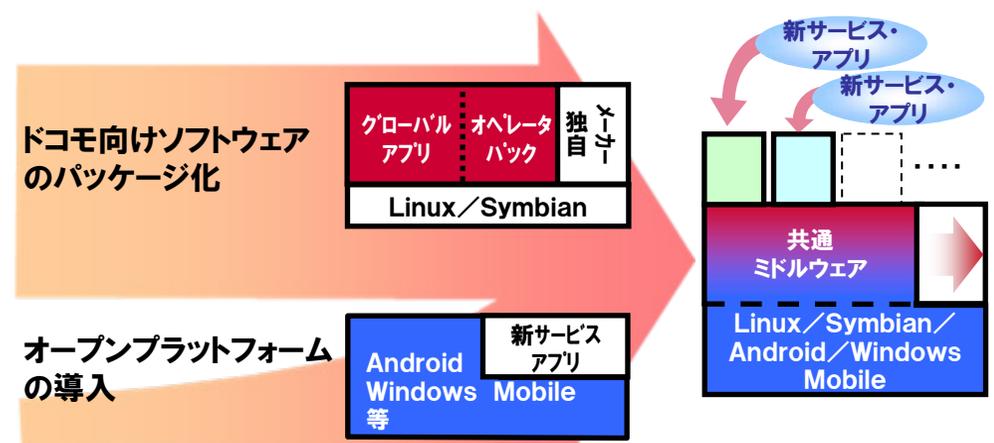
## オープンプラットフォーム化の推進



## 高機能化の実現

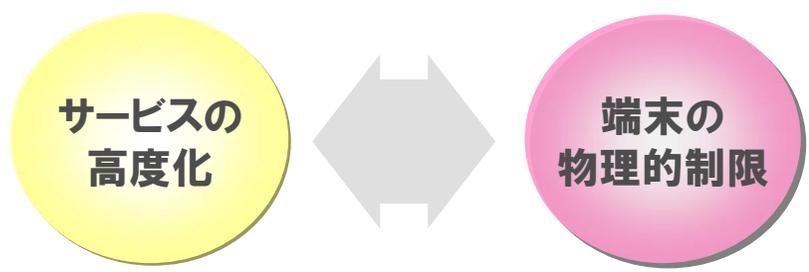


様々なタイプの端末を提供



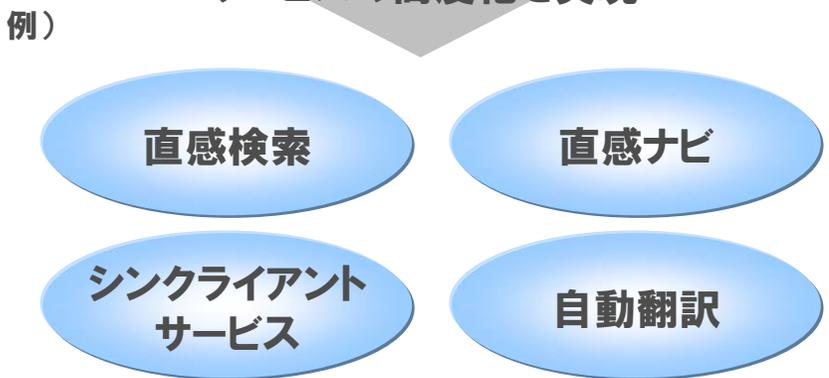
- ・ LTEの高速・低遅延・大容量の特性を活かし、端末とネットワークの最適な機能分担を実現し、サービスの高度化を図る

## 端末とネットワークのコラボレーション



端末とネットワークで最適に機能を分担

サービスの高度化を実現



### 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...

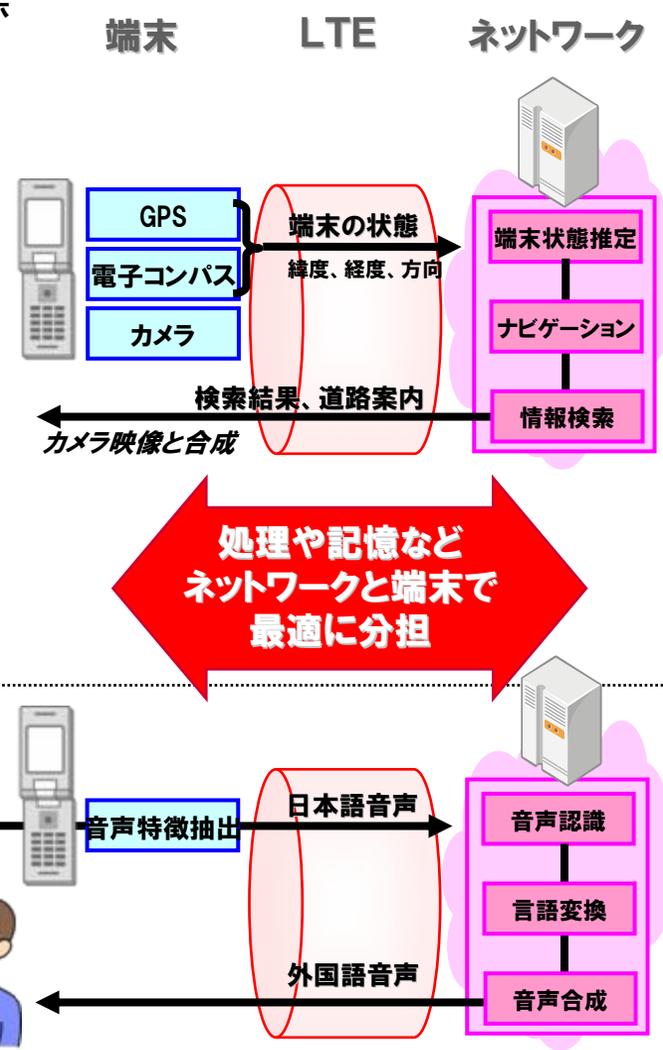
### 直感ナビ

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



- ・ 社会や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、モバイルの特性を生かした豊かな社会の実現を目指す

## 実現のための技術イノベーション

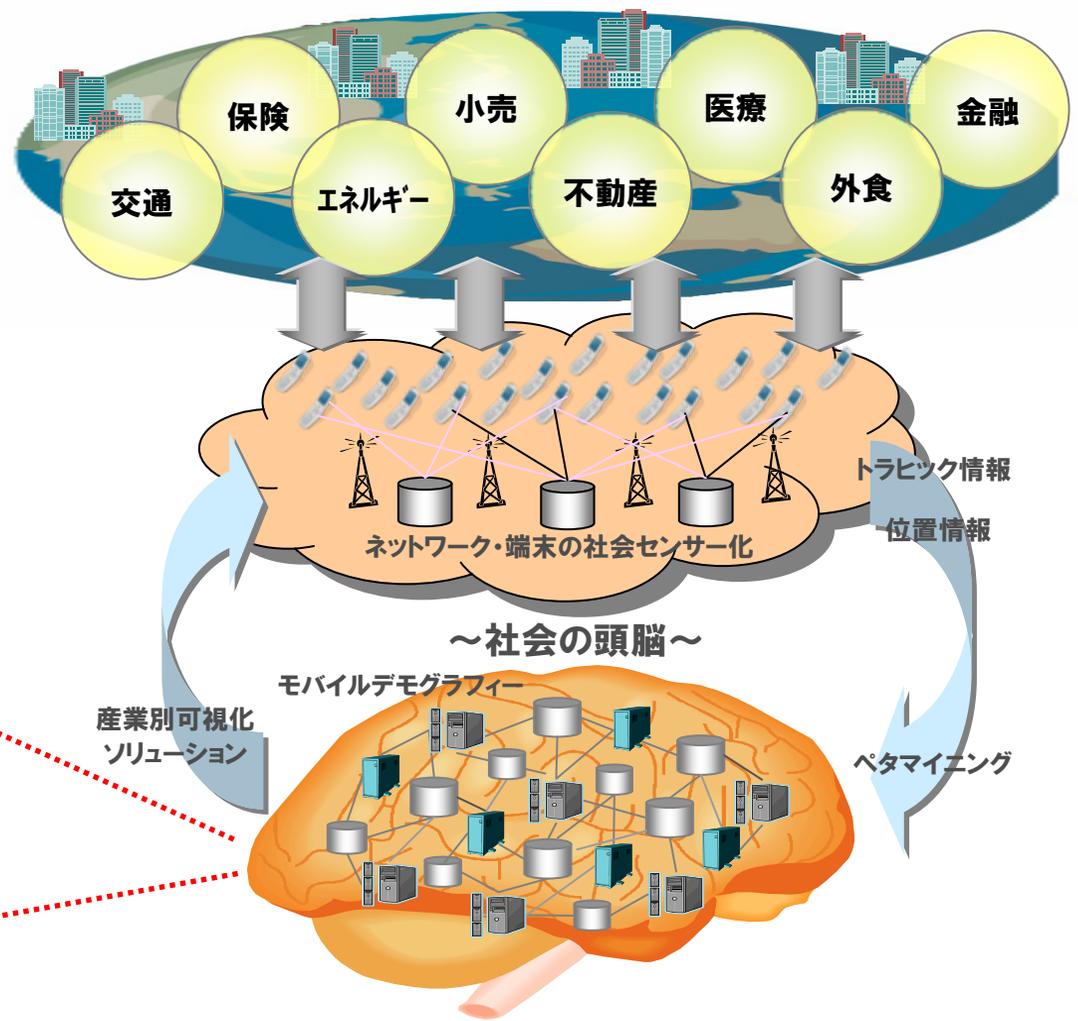
### ■ 社会の動きを把握する基盤技術

- ・ ネットワーク、端末の社会センサー化
- ・ ペタマイニング※1

### ■ 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※2
- ・ 可視化ソリューション

あらゆる事象の「記憶」「状況判断」「未来予想」が出来る社会の頭脳をつくる



※1 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  
 ※2 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

## ・ 国際サービスの強化、アジア・太平洋を中心とした出資・提携により 収益拡大・持続的成長を目指す

### 取組み分野

- **国際サービス** 渡航者向け
  - ▷ ローミング・国際通信
- **法人向けソリューション** 海外拠点向け
  - ▷ 海外進出企業へのソリューション提案
- **海外でのビジネス展開**
  - ▷ 出資・提携 アジア・太平洋エリア中心

### 直近の出資・提携

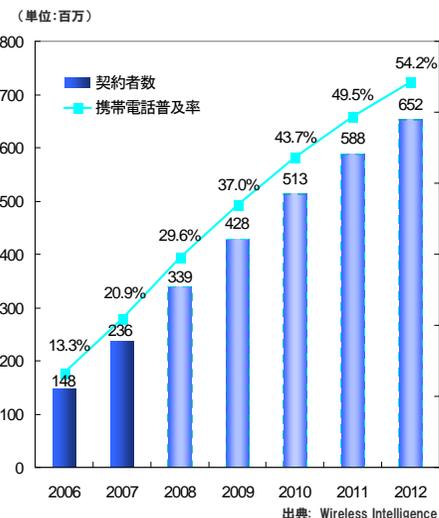
- **TMIB社【バングラデシュ】** (08年6月発表)
  - ▷ 出資額：約370億円   ▷ 出資比率：約30%
- **TTSL社【インド】** (08年11月発表)
  - ▷ 出資額：約2,640億円   ▷ 出資比率：約26%



・インド移動通信市場での事業領域・収益の拡大を目指し、TTSL社への出資を決定

インド市場

■契約社数・普及率の推移



■基礎経済指標比較 (2007年)

	インド	日本
実質GDP成長率	9.34%	2.08%
名目GDP総額(US\$億)	11,007	43,815
名目GDP/一人(US\$) <sup>※1</sup>	942	34,296
携帯電話人口普及率	30% <sup>※2</sup>	78%

出典: Wireless Intelligence, IMF  
 ※1 予測値  
 ※2 2008年9月末

出資の概要と狙い

■概要

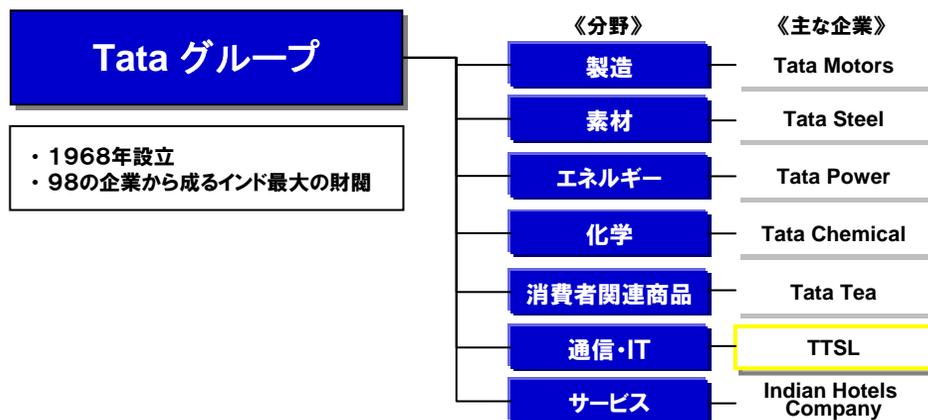
TTSL社の26%相当の普通株式を約2,640億円<sup>※</sup>で取得

■狙い

《① 中期的なリターンの獲得》

- ・ 海外投資を促進するための布石
- ・ インド市場・TTSLの成長の取り込み
- ・ 事業運営に参画し協業を促進

TaTaグループの概要



《②シナジーの創出》

- ・ 法人営業活動の促進・展開
- ・ 日印間で増大するトラヒックの取り込み
- ・ 付加価値サービス収入の拡大
- ・ 端末の共同開発・調達
- ・ 共同ブランド開発、グローバル展開

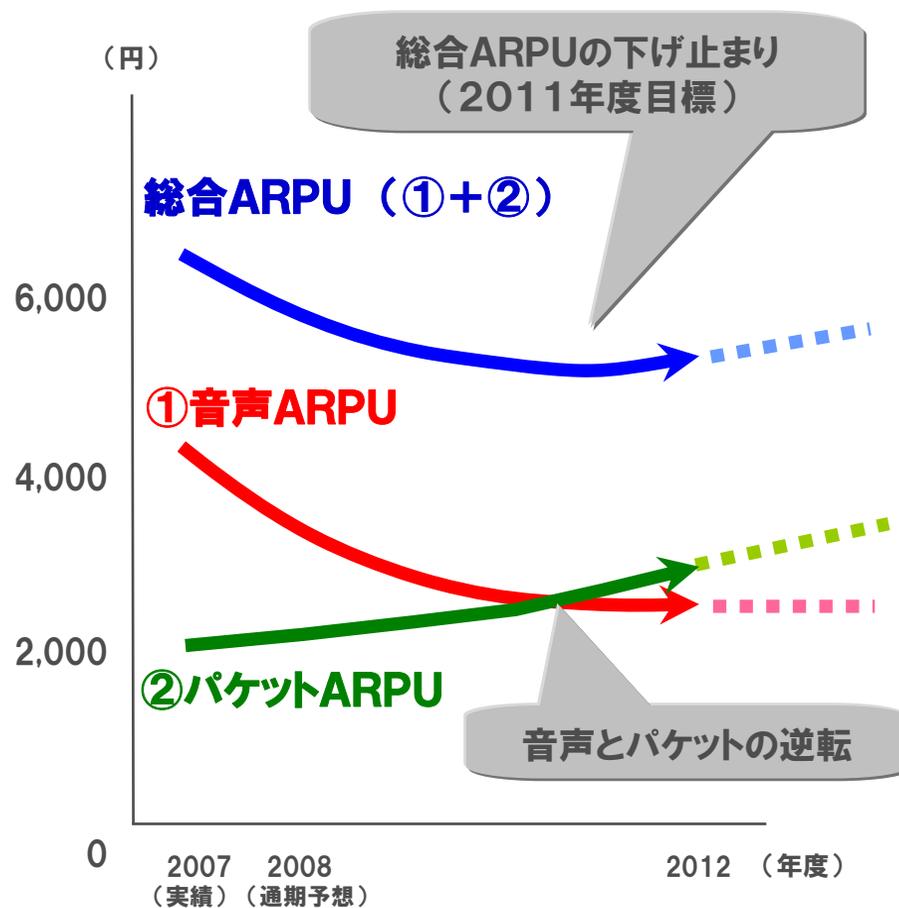
※1ルピー=2.02円(2008年10月31日時点)で計算

・ お客様との関係の深化、より魅力的なサービスの提供により、収益基盤を強化

主な取組み

- パケットARPU向上
  - ▶ 動画サービスの普及
  - ▶ 定額制の拡大
- movaからFOMAへの移行促進
- スマートフォン・データカードの拡大
- 法人事業
- クレジット事業

ARPUの推移



・ 持続的な成長に向け、既存事業のコスト効率化を推進

1社化

■ 業務の全国最適化

- ▶ コールセンタ、料金回収、物流業務

■ 社内システム統合

- ▶ 類似システムの統合（SFA、エリア管理）

ネットワーク

■ 設備投資

- ▶ 新技術導入、設計手法見直し

■ 保守・運用

- ▶ ALL-IP化による運用コスト削減

一般経費

- ▶ グループ内リソースの有効活用

販売関連

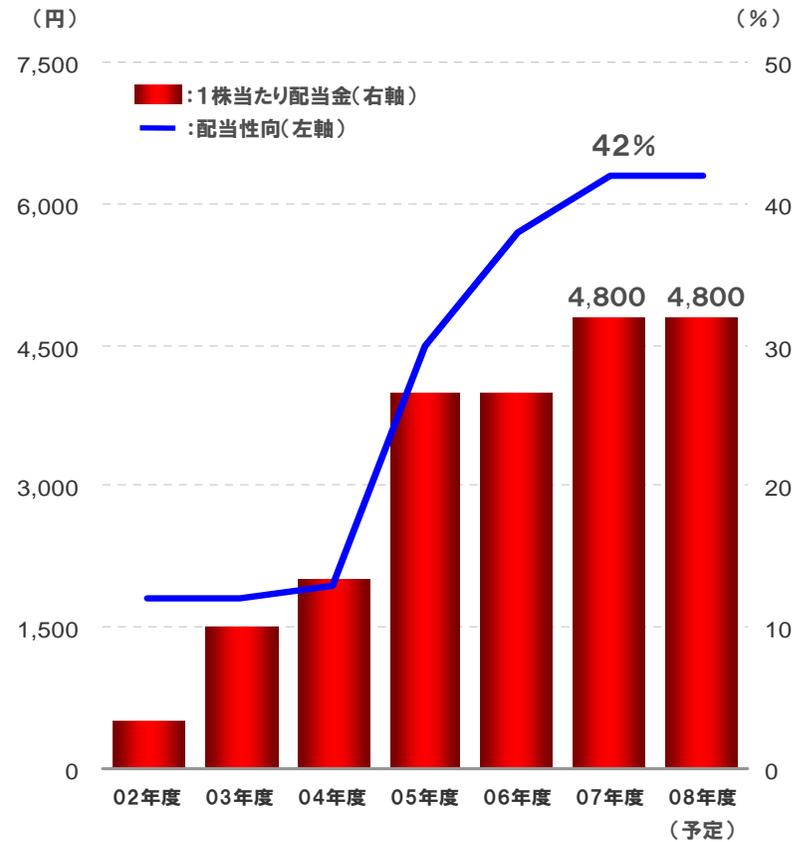
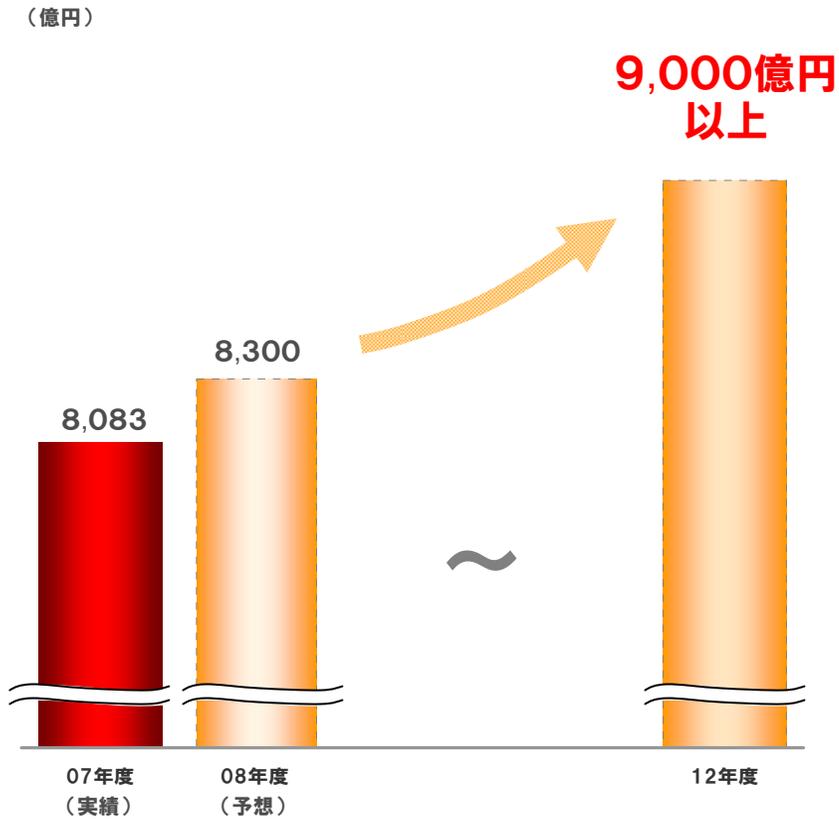
- ▶ 調達コスト、固定的手数料の削減

10%以上（2,000億円規模）の削減を目指す（2012年度）

## 営業利益 (2012年度) 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



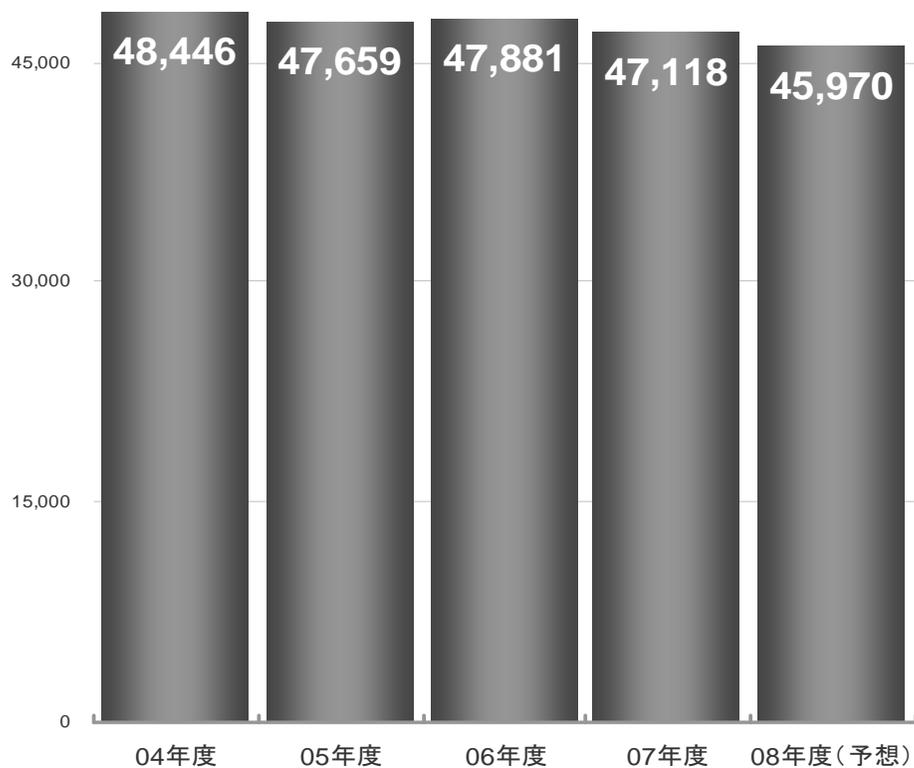
一人ひとりと  
絆をふかめ  
明日をつくる

NTT  
docomo

# APPENDICES

## ■ 営業収益

(単位:億円)

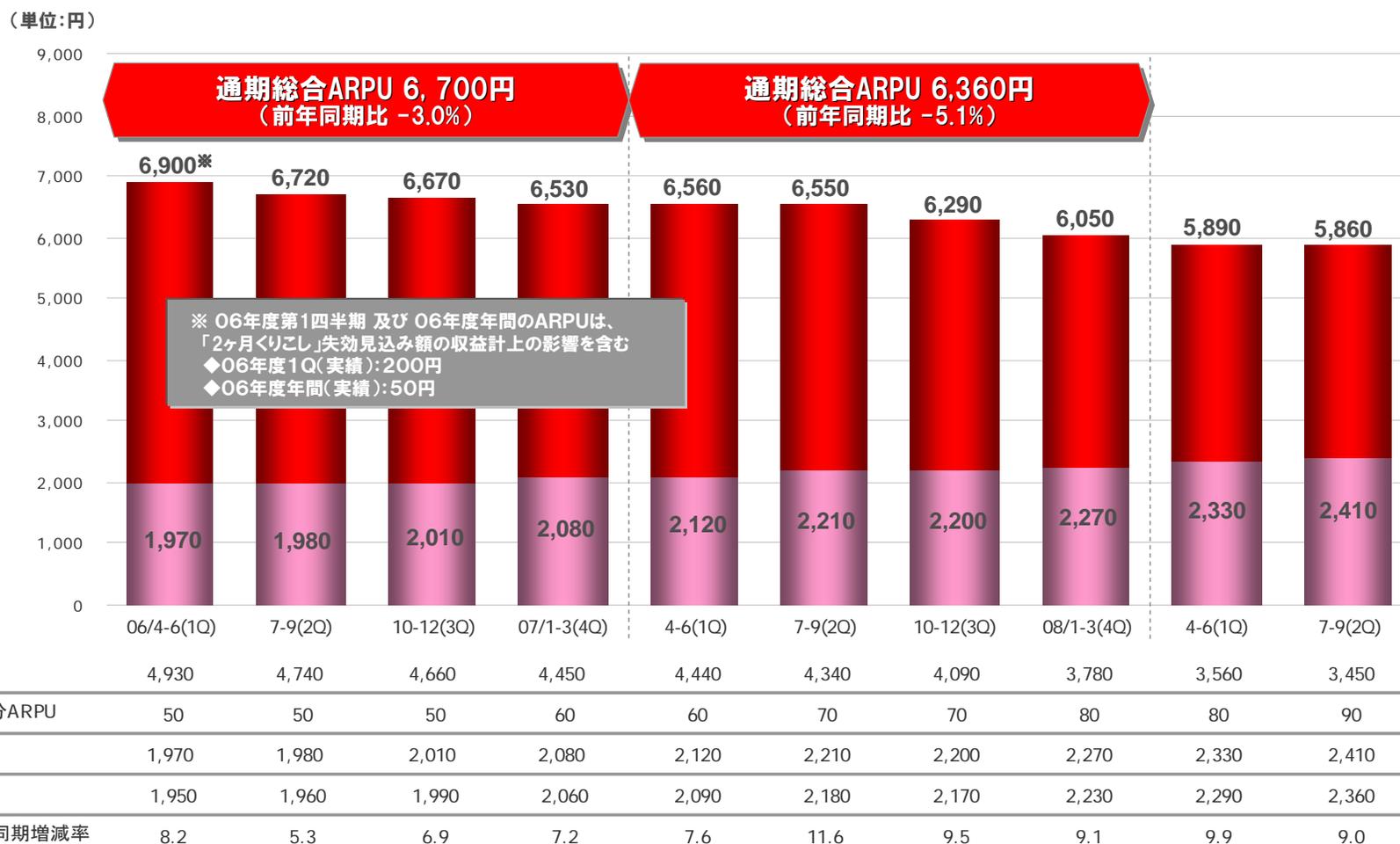


## ■ 営業利益

(単位:億円)



- 2008年度第2四半期のARPUは5,860円（前年同期比:-10.5%）  
 パケットARPUは2,410円（前年同期比:+9.0%）

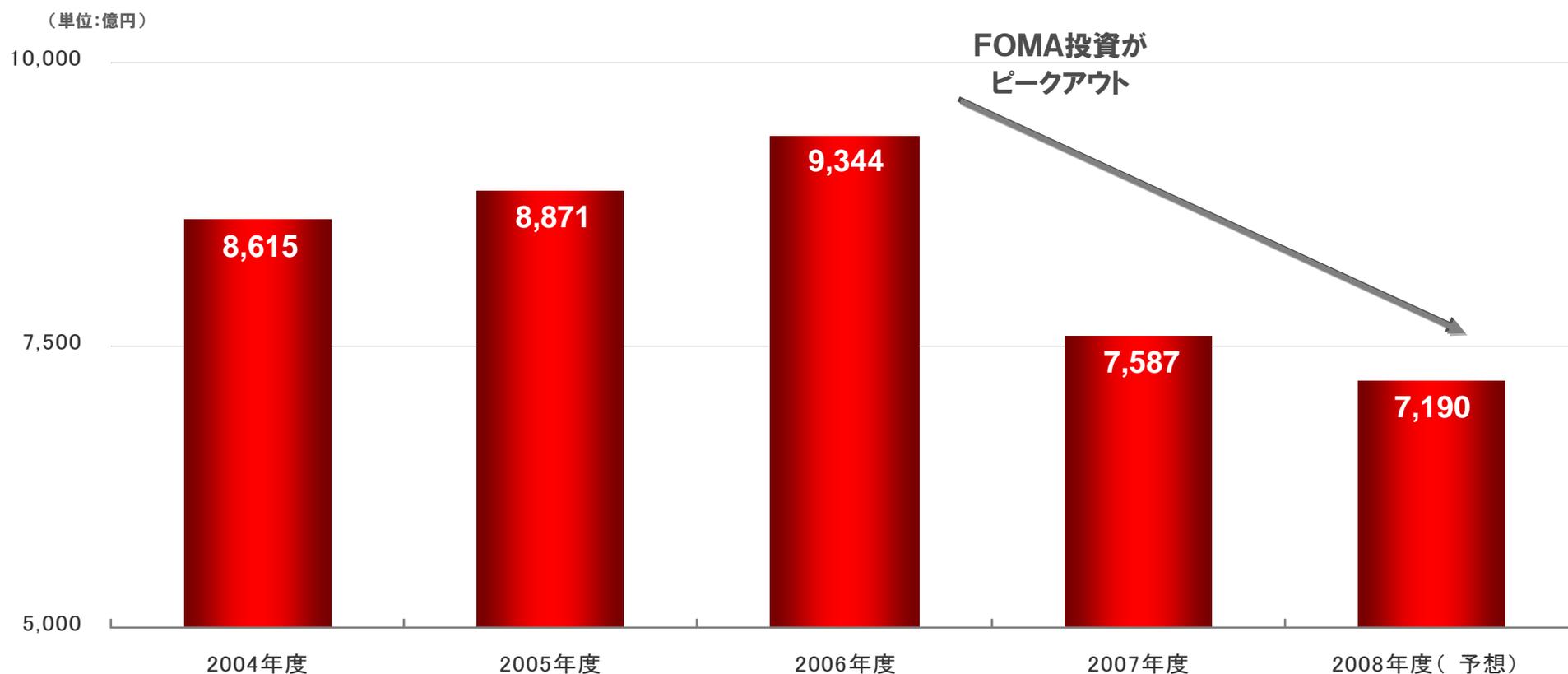


◆国際サービス収入の増加傾向に鑑み、2006年3月期より、ARPU項目について国際サービス収入を含めて記載しております  
 ◆ARPUの定義および算出方法については、本資料の34頁「MOU・ARPUの定義および算出方法について」をご参照ください

- FOMAネットワークは面的拡大を終え、設備投資は低減傾向

FOMAネットワークの**面的**拡大期

**質的**向上期



◆ **MOU (Minutes of usage) : 1 契約当たり月間平均通話時間**

◆ **ARPU (Average monthly Revenue Per Unit) : 1 契約当たり月間平均収入**

契約者 1 人当たりの各サービスにおける平均的な月間営業収益を算出するために使われます。ARPUは無線通信サービス収入のうち各サービスの提供により得られる収入（毎月発生する基本使用料、通話料及び通信料）を、当該サービスの稼働契約数で割って算出されます。

従ってARPUの算定からは各月の平均的利用状況を表さない契約事務手数料などは除いています。こうして得られたARPUは各月のお客様の平均的な利用状況を把握する上で有用な情報を提供するものであると考えています。ARPUの分子に含まれる収入は米国会計基準により算定しております。

◆ **総合ARPU (FOMA+mova) : 音声ARPU (FOMA+mova) + パケットARPU (FOMA+mova)**

◇ 音声ARPU (FOMA+mova) =

音声ARPU (FOMA+mova) 関連収入 (基本使用料、通話料) ÷ 稼働契約数 (FOMA+mova)

◇ パケットARPU (FOMA+mova) =

[パケットARPU (FOMA) 関連収入 (基本使用料、通信料) + i モードARPU (mova) 関連収入 (基本使用料、通信料)] ÷ 稼働契約数 (FOMA+mova)

◇ i モードARPU (FOMA+mova) =

i モードARPU (FOMA+mova) 関連収入 (基本使用料、通信料) ÷ 稼働契約数 (FOMA+mova)

◆ **総合ARPU (FOMA) : 音声ARPU (FOMA) + パケットARPU (FOMA)**

◇ 音声ARPU (FOMA) = 音声ARPU (FOMA) 関連収入 (基本使用料、通話料) ÷ 稼働契約数 (FOMA)

◇ パケットARPU (FOMA) = パケットARPU (FOMA) 関連収入 (基本使用料、通信料) ÷ 稼働契約数 (FOMA)

◇ i モードARPU (FOMA) = i モードARPU (FOMA) 関連収入 (基本使用料、通信料) ÷ 稼働契約数 (FOMA)

◆ **総合ARPU (mova) : 音声ARPU (mova) + i モードARPU (mova)**

◇ 音声ARPU (mova) = 音声ARPU (mova) 関連収入 (基本使用料、通話料) ÷ 稼働契約数 (mova)

◇ i モードARPU (mova) = i モードARPU (mova) 関連収入 (基本使用料、通信料) ÷ 稼働契約数 (mova)

◆ **ARPU、MOU算出時の稼働契約数は以下の通り**

◇ 四半期：当四半期の「各月稼働契約数」\*の合計

◇ 半期：半期の「各月稼働契約数」\*の合計

◇ 通期：当年度の「各月稼働契約数」\*の合計

\* 「各月稼働契約数」：(前月末契約数 + 当該月末契約数) ÷ 2

◆ 通信モジュールサービスは、ARPU及びMOUの算定上、収入、契約数ともに含めておりません

NTT  
docomo