

「スマートライフのパートナーへ」 ～ドコモが取り組む新たな価値創造～



2014年2月14日
株式会社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) 日本電信電話公社入社

1982年(S57) 技術局第二調査係長

1988年(S63) 神戸支社副支社長

1990年(H 2) 国際調達室担当部長

1992年(H 4) 北陸支社設備企画部長

1994年(H 6) エヌ・ティ・ティ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) 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ関西 取締役 経営企画部長

2005年(H17) 当社 特別参与

同年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) 株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ関西 常務取締役

同年7月 同社 常務取締役 経営企画部長

2008年(H20) 当社 取締役常務執行役員 経営企画部長

2012年(H24) 当社 代表取締役社長

(現在に至る)



モバイル通信市場の現状

- ➡ NTTドコモの位置づけ
- ➡ 収入構造の変化



競争力強化に向けた取り組み

- ➡ スマートライフのパートナーへ
- ➡ 「攻め」に転じる各種施策・取り組み

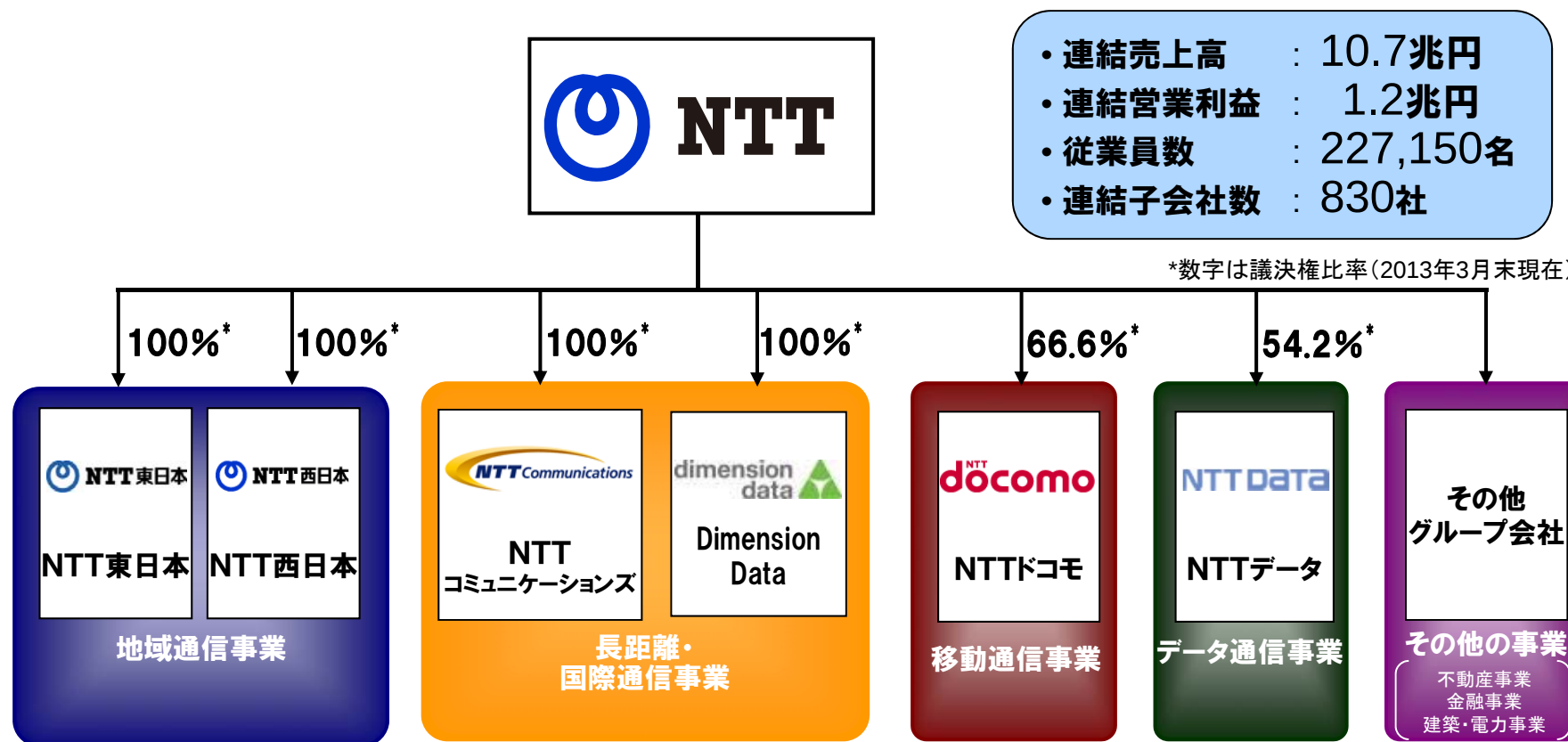


更なる成長に向けた取り組み

- ➡ 中期経営計画
- ➡ 経営体質の強化

NTTグループにおける位置づけ

NTTドコモは、NTTの連結子会社であり、移動通信事業会社
売上高はNTTグループ全体の約4割、営業利益は約7割



営業収益	36,582億円	16,579億円	44,701億円	13,035億円	12,576億円
営業利益	925億円	1,213億円	8,364億円	858億円	536億円
従業員数	81,320名	33,430名	23,890名	61,370名	27,150名
子会社数	80社	270社	181社	217社	79社

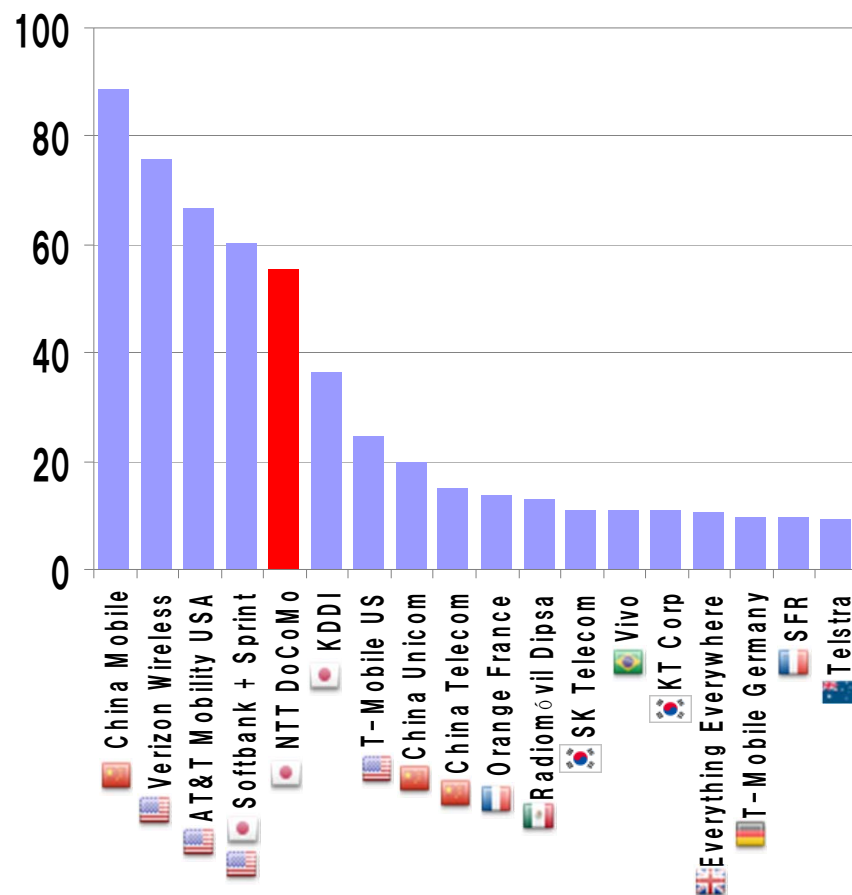
(注) 2013年3月期。各セグメントの営業収益および営業利益は、セグメント間取引を含む。

携帯電話市場における位置づけ

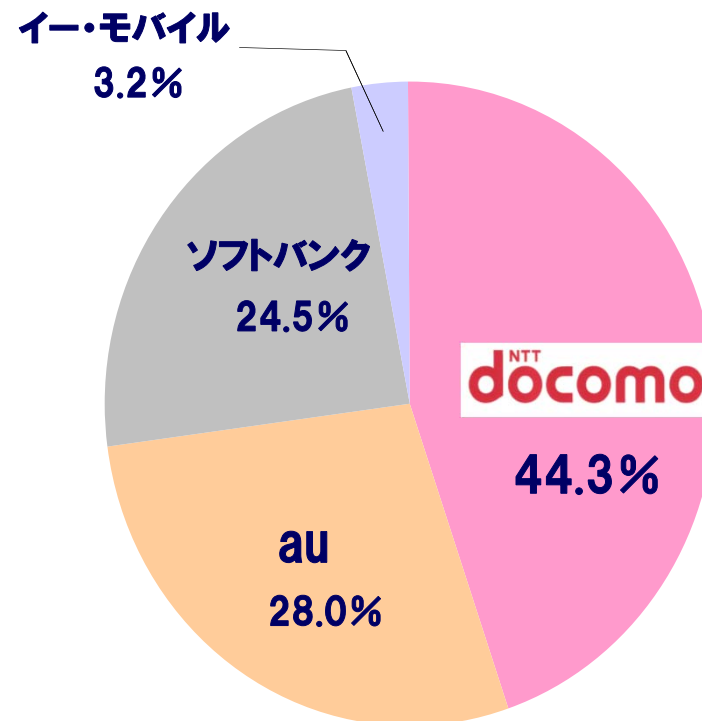
世界の主な通信事業者の中で、売上高では第5位
国内契約数シェアは第1位

(10億ドル)

(世界)売上高 第5位



(国内)契約数シェア 第1位



(2013年9月末)

出典：各社発表を元に当社が算出

日本の上場企業における位置づけ

日本の上場企業の中で、営業利益第3位、総合企業ランキング第4位

【営業利益ランキング】

営業利益 第3位

順位	会社名	営業利益 (億円)	業種
1	トヨタ	13,209	自動車
2	NTT	12,020	通信
3	NTTドコモ	8,372	通信
4	ソフトバンク	7,450	通信
5	国際石開帝石	6,934	鉱業
6	ホンダ	5,448	自動車
7	JT	5,324	食品
8	日産自	5,235	自動車
9	KDDI	5,127	通信
10	JR東海	4,261	鉄道・バス

- ・通信業種は上位を占める。
- ・NTTドコモは、売上高第19位。

出典：2012年度営業利益ランキング 日本経済新聞社 2013.9.13現在

【総合企業ランキング】

※NICES(ナイセス) 第4位

順位	会社名	総合 得点	投資家	消費者・ 取引先	従業員	社 会	潜在力
1	セブン&アイHD	895	174	181	178	162	200
2	トヨタ自動車	860	169	164	147	189	191
3	日産自動車	858	144	161	200	175	178
4	NTTドコモ	857	173	178	199	178	129
5	東レ	856	143	164	200	161	188
6	キリンHD	850	131	177	186	200	156
6	ホンダ	850	155	189	160	176	170
8	イオン	845	137	182	182	183	161
9	味の素	841	160	180	185	163	153
9	ダイキン工業	841	160	165	186	180	150
9	日立製作所	841	145	163	189	180	164

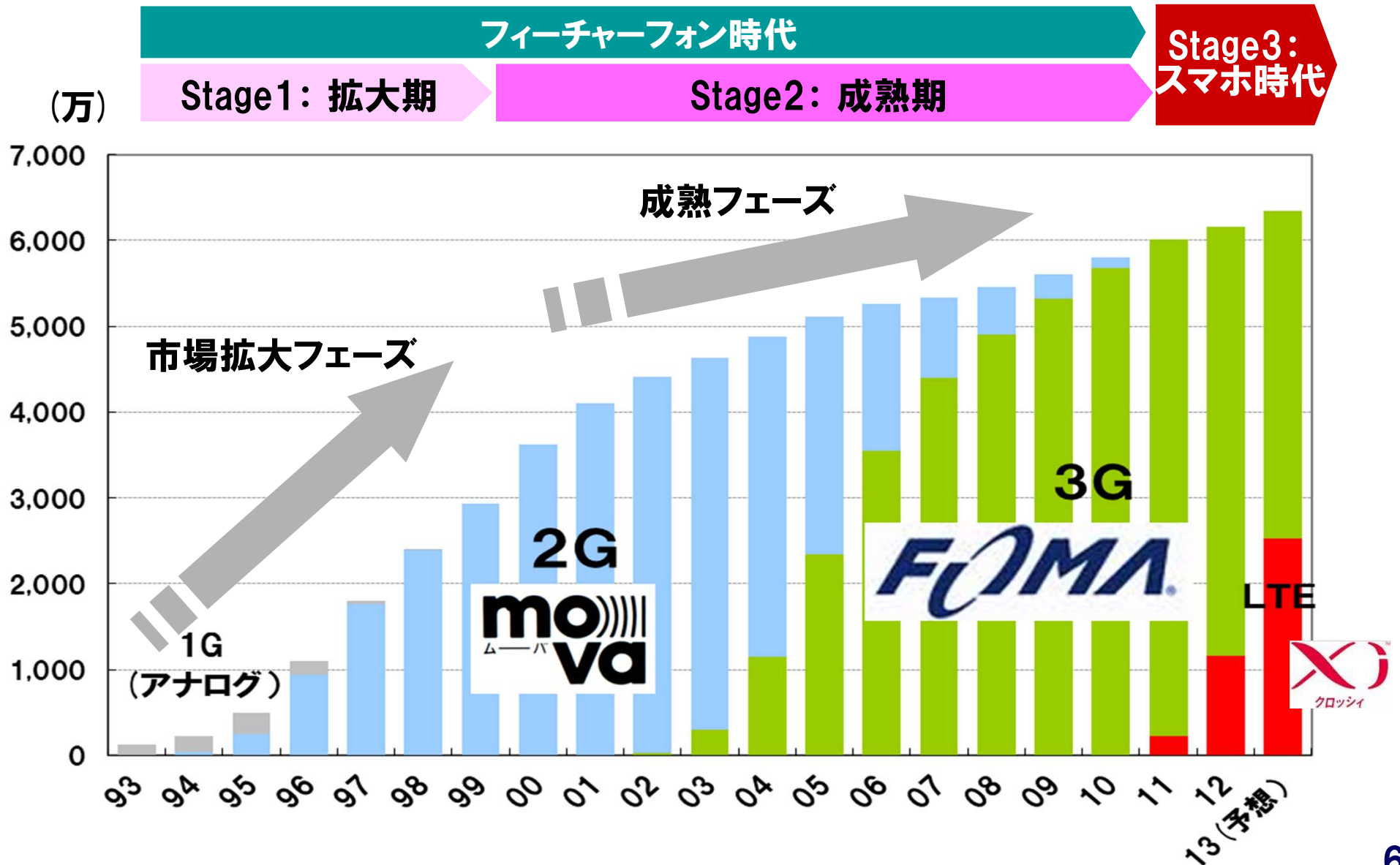
- ・2011-2012年度は、2年連続第1位。
- ・様々なステークホルダーの視点から評価いただく

出典：2013年度版NICESランキング 日本経済新聞 2013.11.29

※NICESは「投資家」「消費者取引先」「従業員」「社会」「潜在力」の5つの視点から企業を評価。
これらを合算して総合ランキングを作成するシステム。

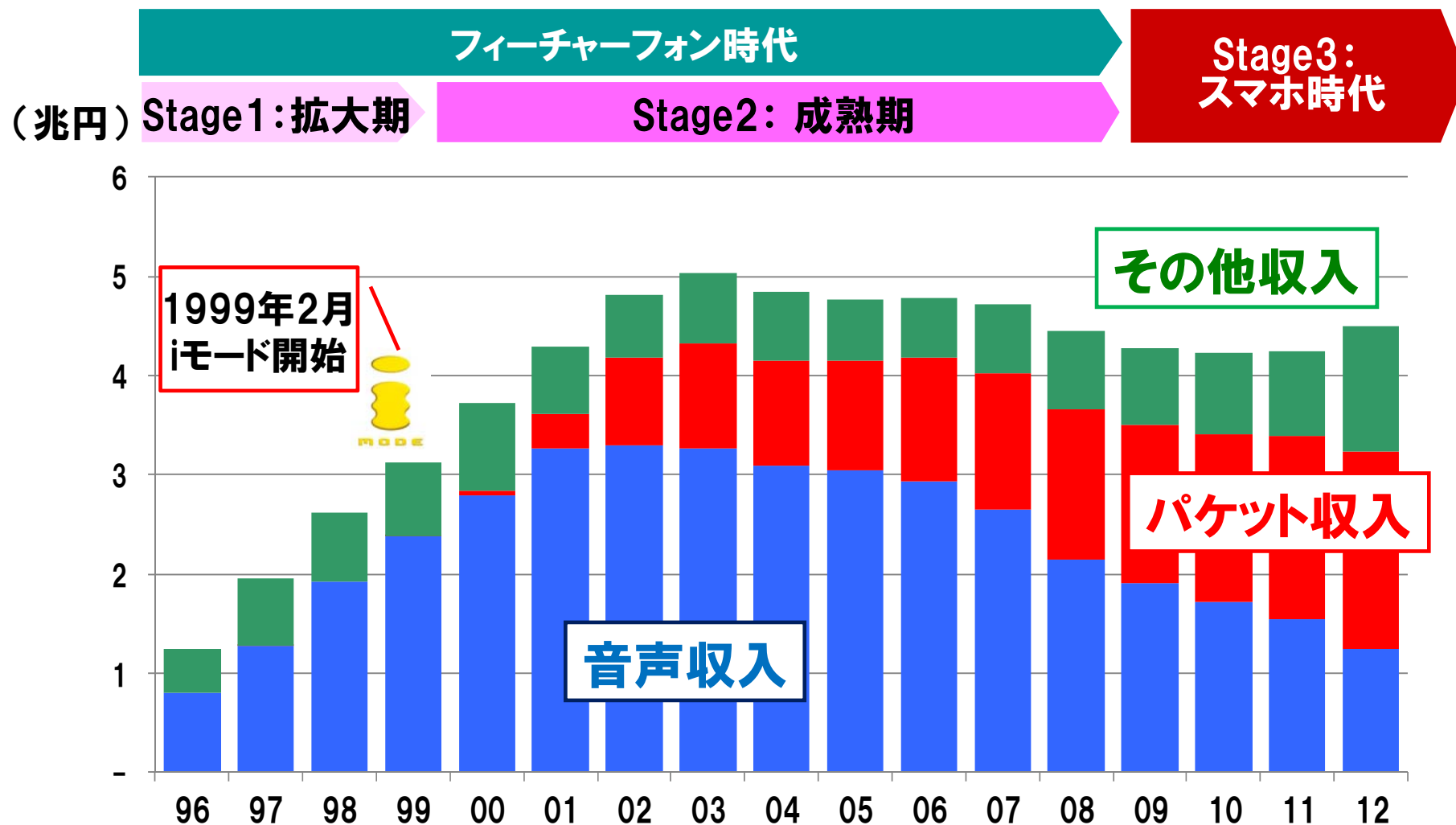
ドコモ加入者数の推移

LTEへの移行を進めていく



ドコモの収入構造の変化

スマートフォン時代を迎え、収入の中核は
パケット収入＋その他収入へ



(年度)



モバイル通信市場の現状

- ➡ NTTドコモの位置づけ
- ➡ 収入構造の変化



競争力強化に向けた取り組み

- ➡ スマートライフのパートナーへ
- ➡ 「攻め」に転じる各種施策・取り組み



更なる成長に向けた取り組み

- ➡ 中期経営計画
- ➡ 経営体質の強化

「スマートライフのパートナーへ」

楽しみ・喜び

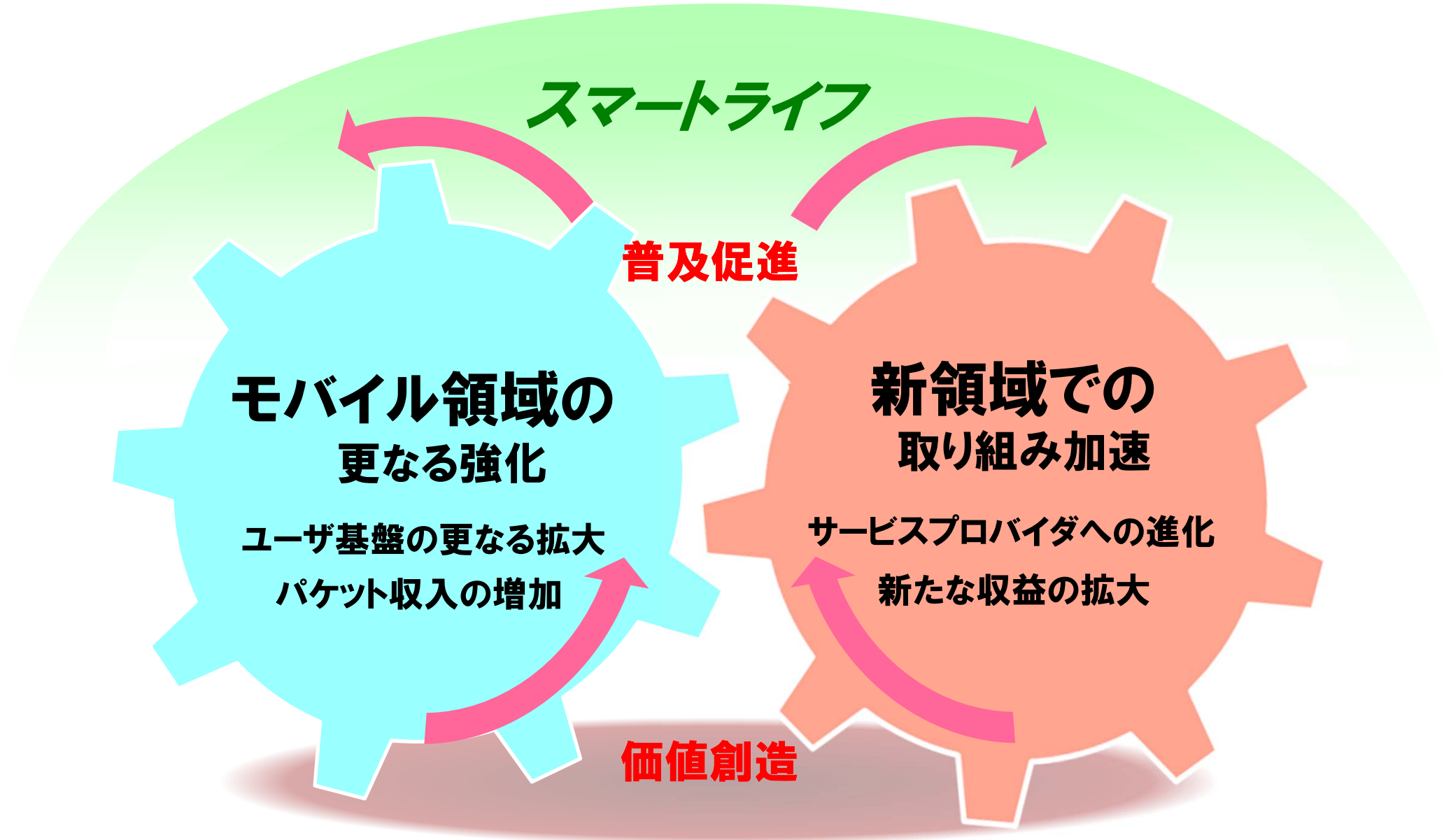
便利・充実・効率的

安心・安全

『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へ」の実現に向けて

「モバイル領域」と「新領域」を両輪としてスマートライフを実現



基本方針

お客様起点の原点に立ち返り、競争力の強化を目指す

お客様

料金・チャネル

(競争力のある割引プラン・対応力No.1)

デバイス(端末)

(充実のラインアップ)

サービス

(多彩なサービス)

ネットワーク

(クアッドバンドLTE)

ドコモ LTE あくなき努力

ドコモだけの クアッドバンドLTE

【受信時最大】

世界最速 150Mbps

始まる

※世界最速:2013年10月現在各社公表値において、東名阪の一部から開始。2013年10月以降発売の機種(一部除く)より対応。通信速度は技術規格上の最大値で、通信環境等により変化します。

1.7GHz
1.5GHz
2GHz
800MHz

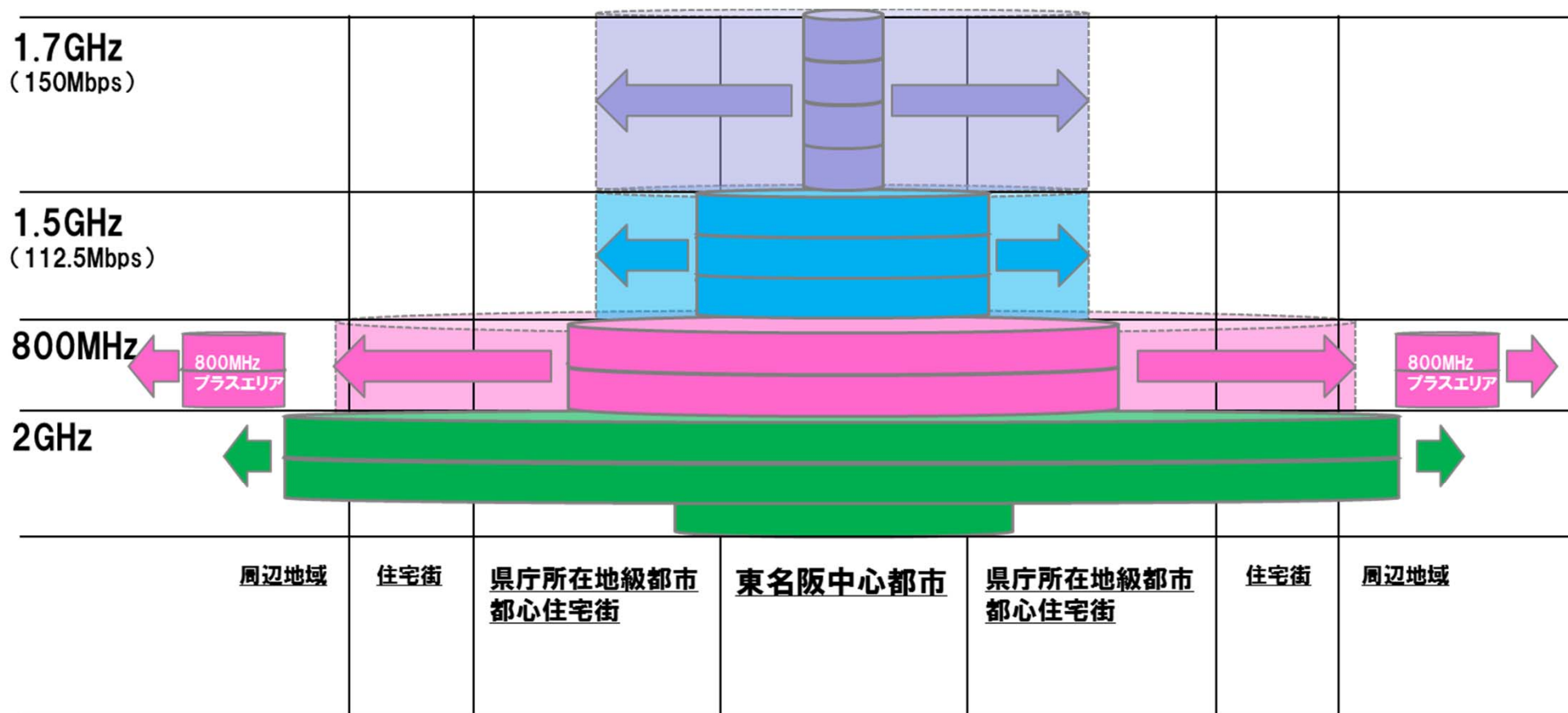
4つの周波数帯で
快適な通信を。
クアッドバンドLTE

※機種・エリアによって対応する周波数帯が異なります。

※CM上の演出です。

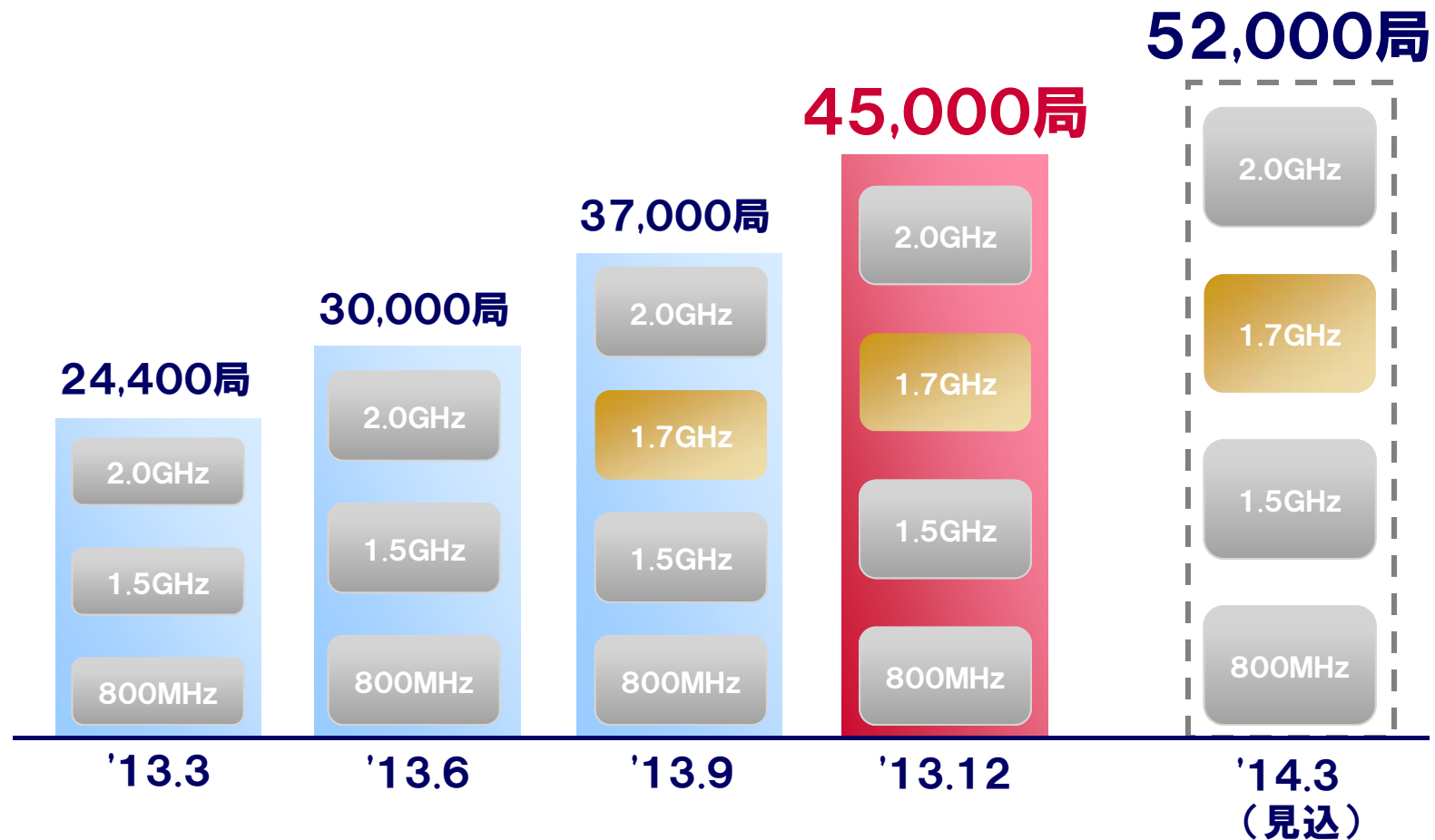
クアッドバンドエリアの拡大

クアッドバンドを活用して全国展開 都市部は特に充実



LTE 基地局倍増計画

LTE エリア拡大 順調に進展



LTE 基地局倍増計画

生活シーンのあらゆる場所で

【LTE エリア化率】(2013年12月末現在)

全国の新幹線全駅

100%

全大学主要キャンパス

100%

大型集客施設

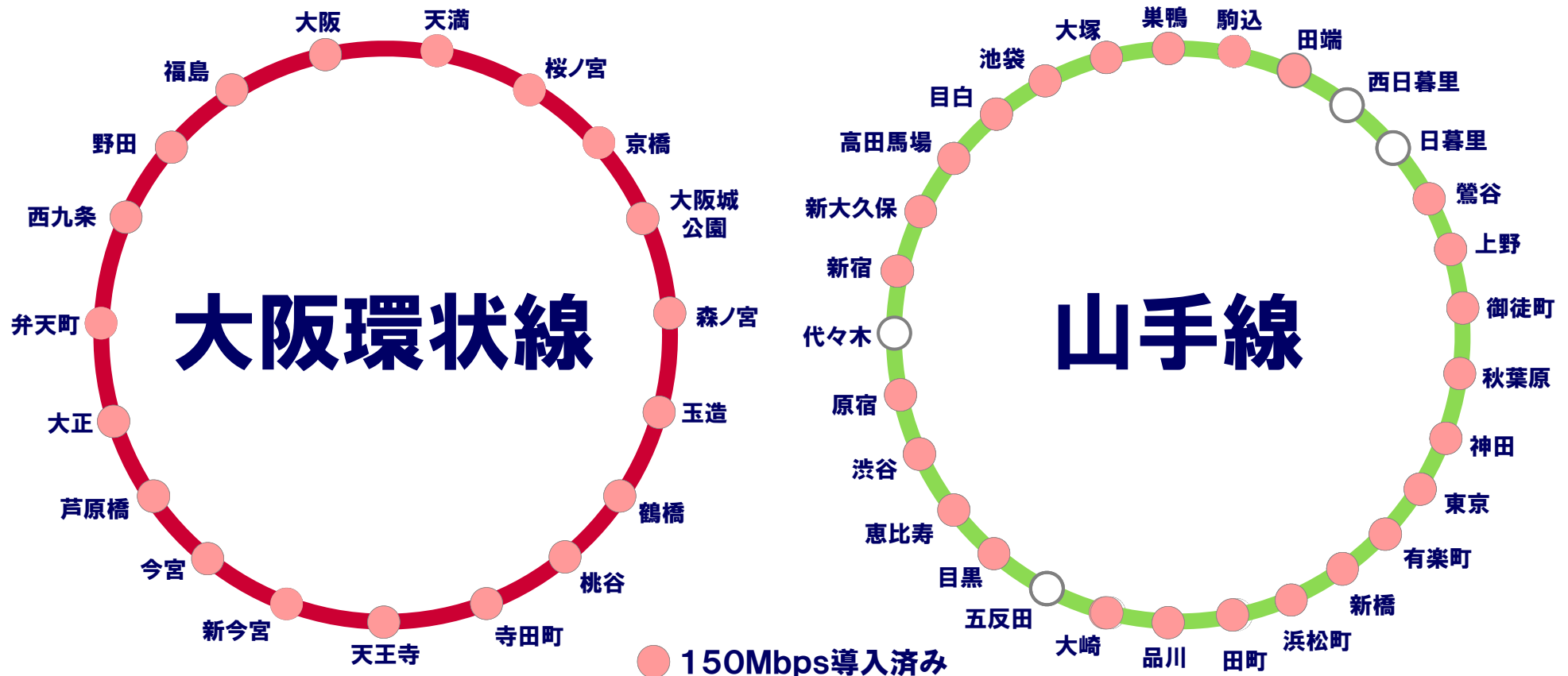
96%



ドコモのクアッドバンド LTE

世界最速 150Mbps どんどん拡大

都市部 主要駅・繁華街 高速エリア化

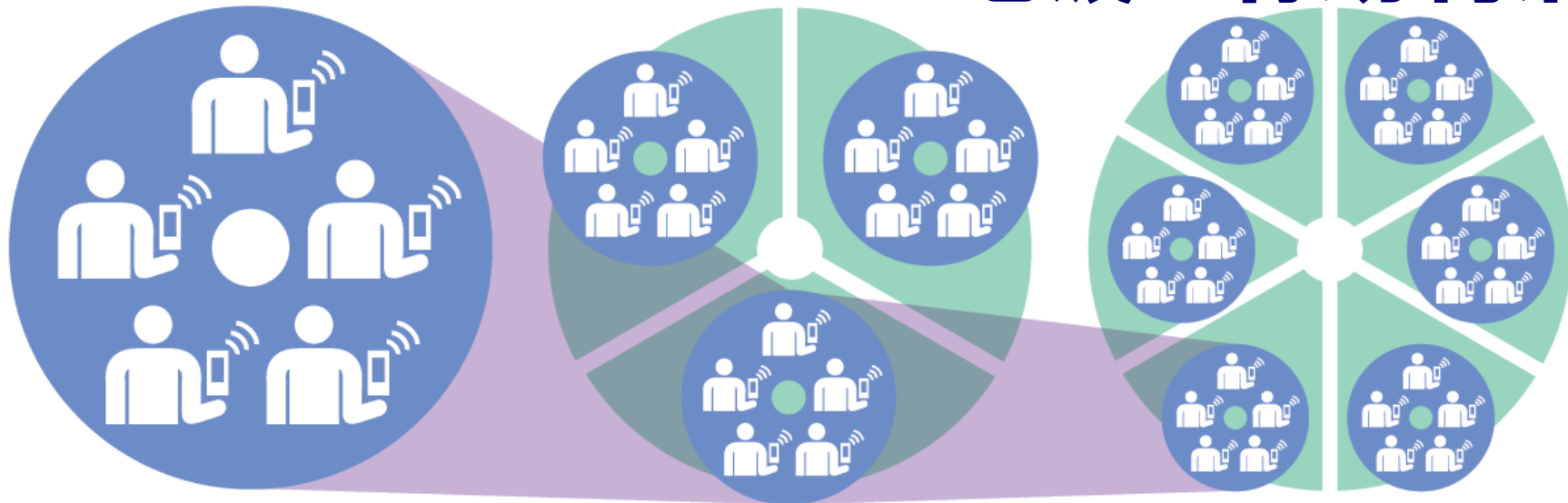


※「iPhone 5s」「iPhone 5c」においては、受信時最大100Mbpsを実現
 ※LTE通信の通信速度において。各社公表値に基づく（2013年10月現在）。東名阪の一部のエリアにて利用可。通信速度は技術規格上の受信時最大値であり、通信環境により変化します。

ドコモ LTE もっと快適に

1つのエリアで6倍の人をつなぐ 「6セクタ基地局」

電波を有効利活用



一般的な基地局
(オムニ式)

3セクタ基地局

6セクタ基地局

LTE 通信速度 調査結果

クアッドバンド LTE 効果 顕在化

角川アスキー総合研究所

大阪

市内50か所
(2013年11月)

No. 1

名古屋

市内50か所
(2014年1月)

No. 1

RBB TODAY

東京

明治神宮
(2014年1月)

No. 1

初詣時
自社調査
(2014年1月)

No. 1

明治神宮

伏見稲荷大社

住吉大社

熱田神宮



Androidスマートフォン おすすめ3機種

快適・ストレスフリーなスマホ
WhiteMagic™ディスプレイ
3200mAh大容量バッテリー

更に進化したIGZOスマホ
フルHD 5インチディスプレイ
新感覚「グリップマジック」



AQUOS PHONE ZETA
11月7日販売開始



ARROWS NX
10月24日販売開始

心地よいサイズにXperiaを凝縮
超高画素数の多彩なカメラ機能
「タイムシフト連写」等



XPERIA Z1f
12月19日販売開始

ドコモ ケータイ(フィーチャーフォン)

**大容量バッテリー搭載で
長時間の待ち受け**



N-01F

11月27日販売開始

**見やすさ屋外モード
使いやすさアップ**



P-01F

10月25日販売開始

iPhoneの販売開始

iPhone発売後、取扱店舗拡大・在庫充実に伴い
純増数は改善傾向 春商戦は潤沢な在庫で挽回

Apple iPhone 5 (S)



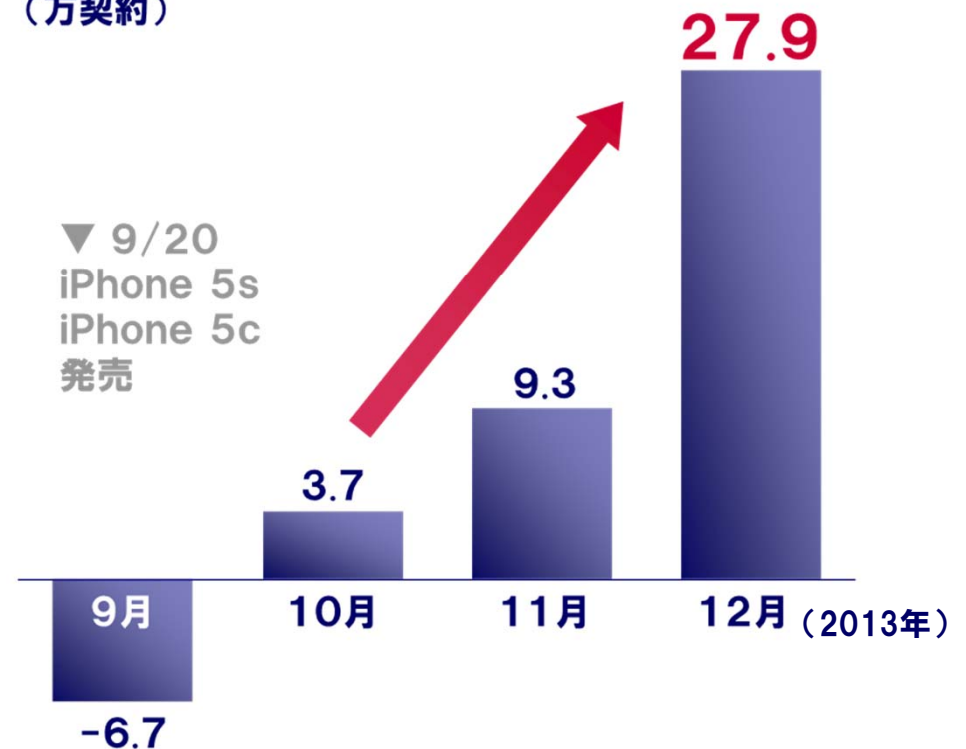
Apple iPhone 5 (C)



(万契約)

▼ 9/20
iPhone 5s
iPhone 5c
発売

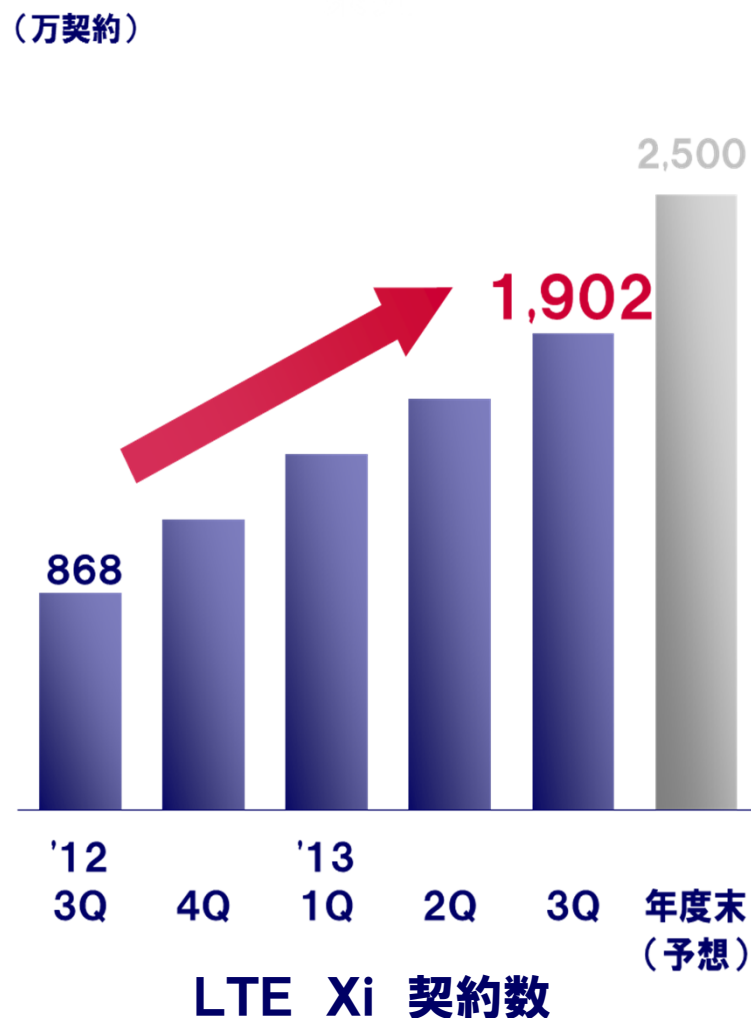
純増シェア
No. 1



携帯電話契約 純増数

スマートフォン利用数・Xi契約数

スマートフォン利用数2,200万突破
LTE Xi契約数1,900万突破



チャネルの強みを活かして

お客様対応力 = 競争力の源泉

ドコモショップ満足度

携帯電話購入時

アフターサービス

No. 1



コールセンター満足度

アフターサービス

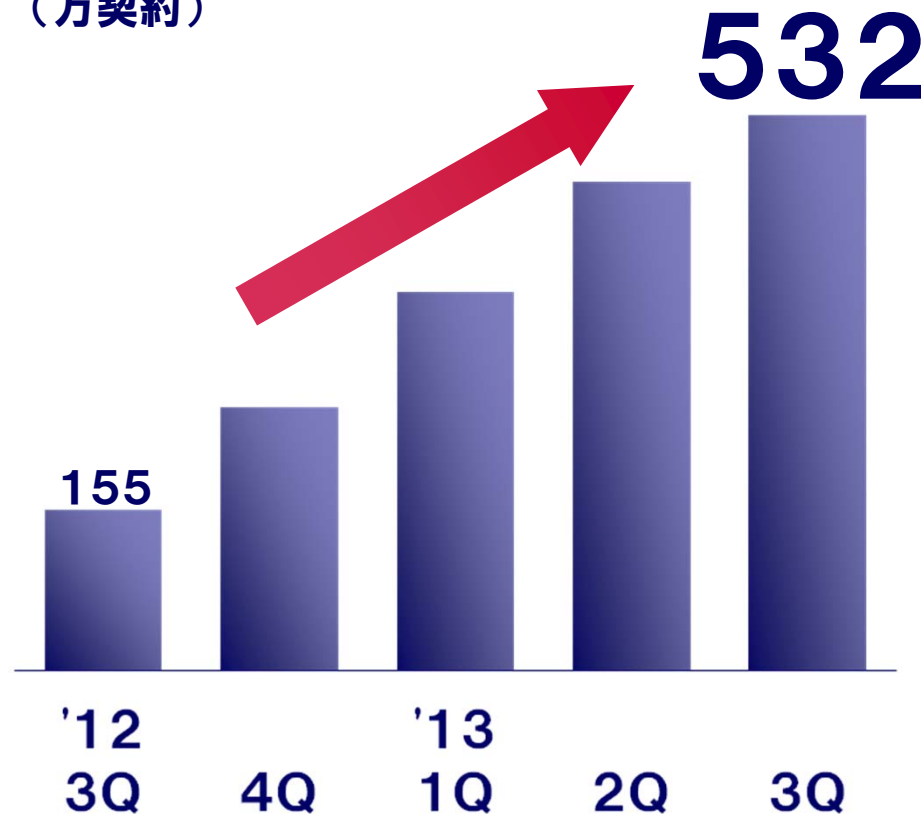
No. 1



※ドコモショップ満足度：各キャリアショップに3ヶ月以内に来店したお客様を対象とした自社調査（調査期間：12/20～12/25）ドコモ n=950 au n=569 ソフトバンク n=466
 ※コールセンター満足度：各キャリアのコールセンターを3ヶ月以内に利用したお客様を対象とした自社調査（調査期間：12/20～12/25）ドコモ n=183 au n=191 ソフトバンク n=146

アフターの強みを活かして 安心のサポート体制

スマートフォン
あんしん遠隔サポート
(万契約)



ドコモの学割・学生家族いっしょ割 若年層と家族にアプローチ

学生は

基本使用料 3年間 0円



その家族は

新規契約

基本使用料 3年間 0円

機種変更

基本使用料 実質 1年間 0円



学生は

対象機種が最大 10,080円 さらに
おトク



学生は

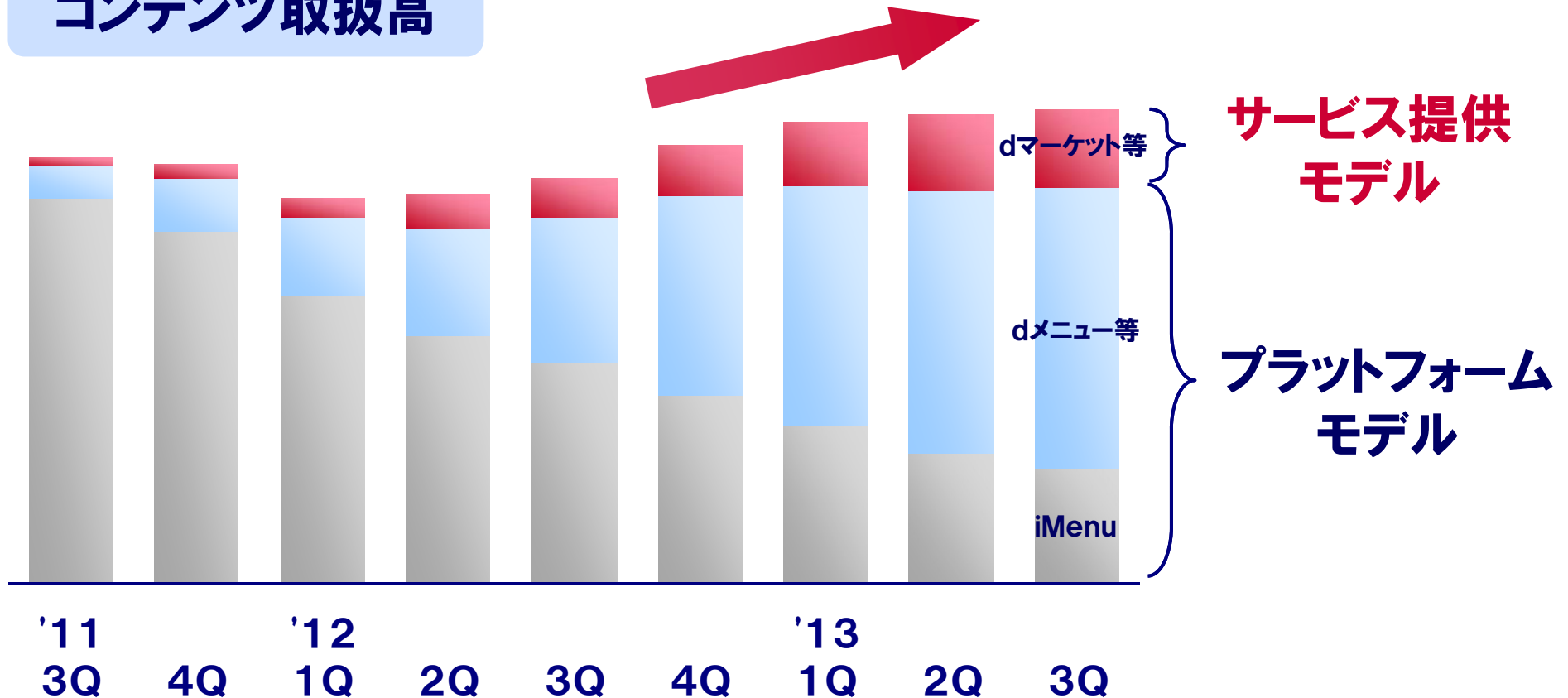
dマーケット複数契約で
データ量プレゼント 1GB



コンテンツ事業の変革と成長

2つのモデルでスマホ領域を拡大

コンテンツ取扱高





dマーケット

動画・音楽から日用品、旅行まで
てのひらですぐ買えて簡単・便利

生活
サービス



学び



旅行

eコマース
(商取引)



食品・日用品



ハンドメイド
作品



ファッション

デジタル
コンテンツ



動画



音楽



電子書籍



アニメ



ゲーム

dビデオ:
430万契約※

dヒッツ:
179万契約※

dアニメ:
100万契約※

無限の楽しさが広がる
マーケットへ

※:2014年1月31日現在

健康

「体内時計」のリズムを整えるサポート

からだの時計 TM

おすすめされる7つのアクション

睡眠



- 起床
- 就床

食事



- 朝食
- 昼食
- 夕食
- 間食

移動



- 歩く
- 電車・バス
- 車
- 自転車

運動



- エクサ
- スポーツ

入浴



- お風呂
- シャワー

ワーク



- 仕事
- 家事
- 勉強

リラックス



- 気分転換
- スキンシップ
- アロマ など

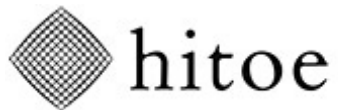
あなたにぴったりの
「生活リズム」をご提案



身に着けるだけで消費カロリー・心拍数などのデータが測定できる



ウェアラブル機能素材



ムーヴバンド



docomo
HEALTHCARE

健康プラットフォーム

わたしムーヴ

健康プラットフォームと連携

教育

ABCクッキングスタジオ

リアル×モバイルサービス融合

ABC Cooking Studio



リアルサービスの
便利さ・充実感を
モバイルで加速

家庭でも！

ドコモクラウド

海外でも！

HOME



GLOBAL



世界文化遺産「和食」の普及 30

教育

dキッズ 子供用知育コンテンツ 親子層が支持



サービス開始わずか1カ月で2万契約突破
約4割がタブレットとセット購入



全ての“モノ”に通信を M2M (Machine to Machine: 機器間通信)



位置情報



カーナビ



遠隔制御



遠隔検針

在庫管理
(自動販売機等)

セキュリティ



配送管理

M2M

牛の発情・分娩検知システム 「モバイル牛温恵(ぎゅうおんけい)」

体内に入れた機器で出産等の兆候を検知・通知
分娩事故率を約1／10まで削減(初産牛)

体温センサー



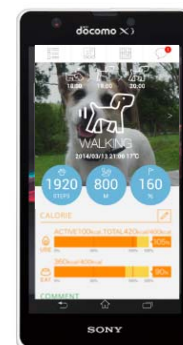
M2M

ペット見守りサービス「ペットフィット」

スマートフォンで健康管理
迷子時の検知・追跡



専用端末



運動、消費カロリーの管理



監視エリアから
外れると通知

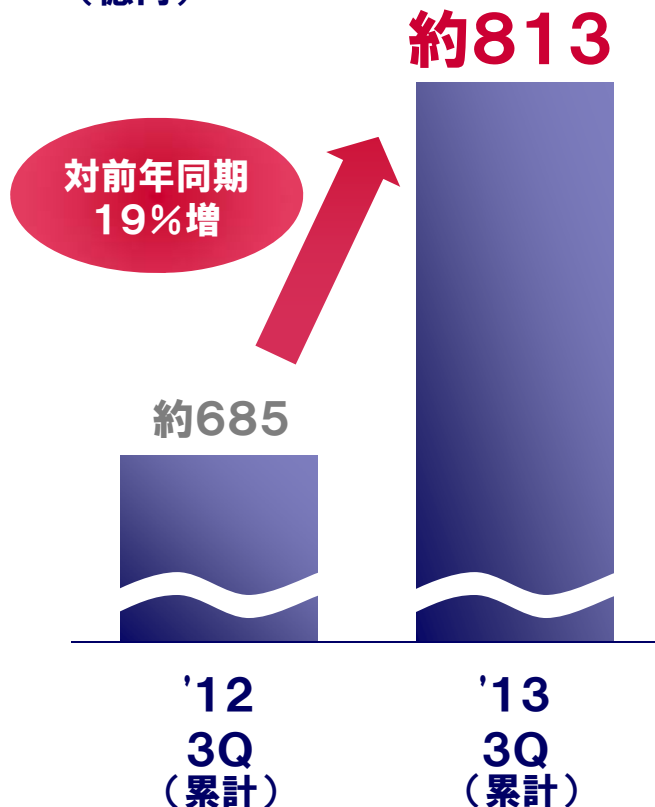


グローバル事業の進展

海外でもスマートライフ実現へ

グローバル事業関連収入

(億円)



新領域事業



fine trade gmbh

- 欧州モバイル／eコマース・ペイメント事業の拡大
- 国内新領域サービスの海外展開



キャリア事業

NTT docomo



kt

CONEXUS
MOBILE ALLIANCE

- 日中韓キャリアとのサービス開発・連携の強化
- コネクサスを通じてアジア主要10キャリアとの連携推進
- グアムにおける固定・CATV等とのバンドルサービス実現

NTT docomo
DOCOMO PACIFIC



BUNDLE & BOOST
Bundle your TV, mobile, online and home phone services and boost your internet speeds up to 3x faster than the phone company!

FUSION

国際通信

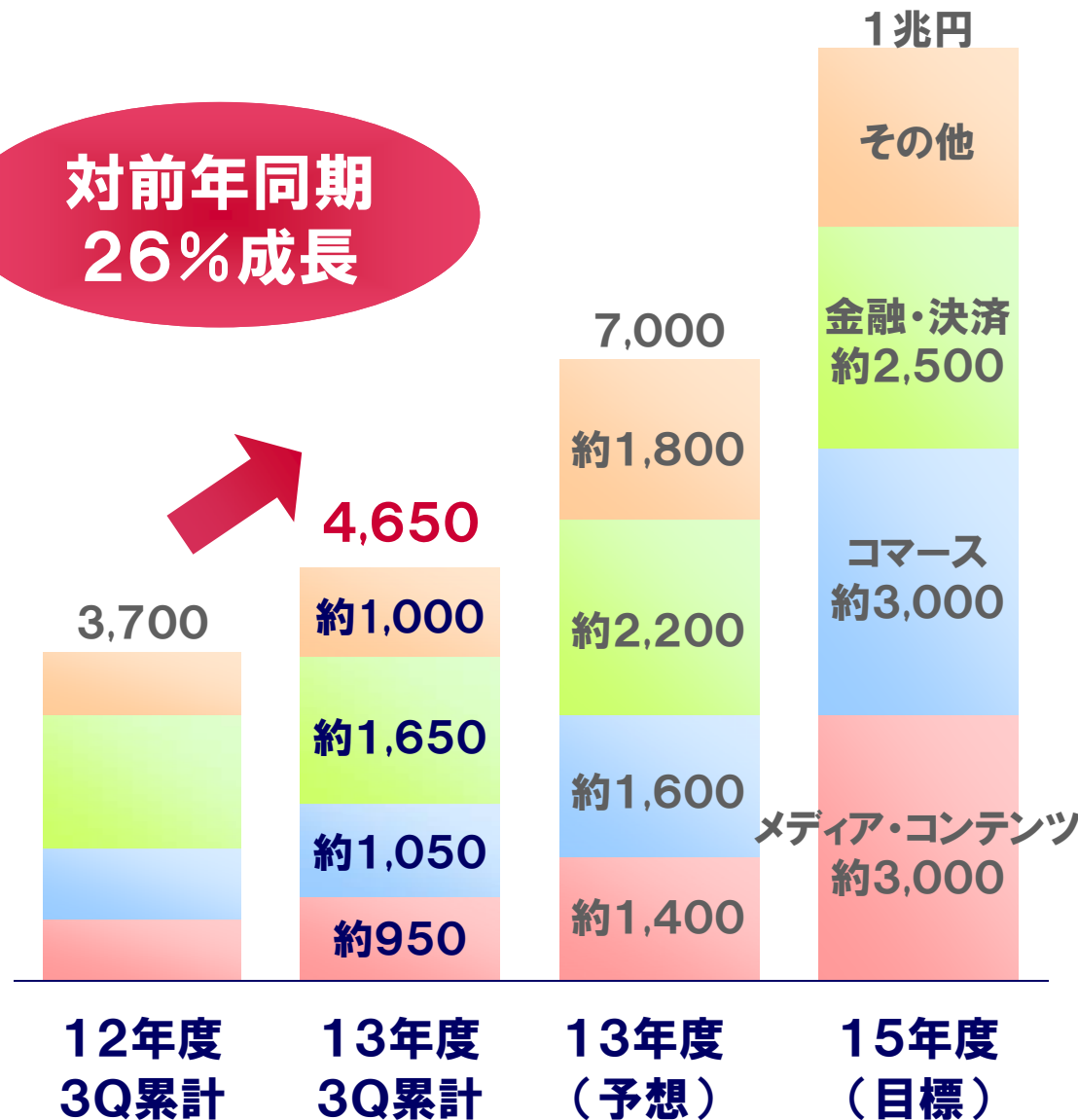
- 24時間 980円～「海外1dayパケ」スタート



新領域収入の進捗

(億円)

対前年同期
26%成長



目標に向け
順調に拡大



モバイル通信市場の現状

- ➡ NTTドコモの位置づけ
- ➡ 収入構造の変化



競争力強化に向けた取り組み

- ➡ お客様への提供価値 No.1
- ➡ 「攻め」に転じる各種施策・取り組み



更なる成長に向けた取り組み

- ➡ 中期経営計画
- ➡ 経営体質の強化

中期経営指標（2015年度）

スマートフォン契約数

4,000万

パケット収入

1.5倍（対2011年度）

新領域収入

1兆円

スマートARPU

約2倍（対2011年度）

経営体質の強化

構造改革をスピードアップ 15年度 2,500億円効率化へ

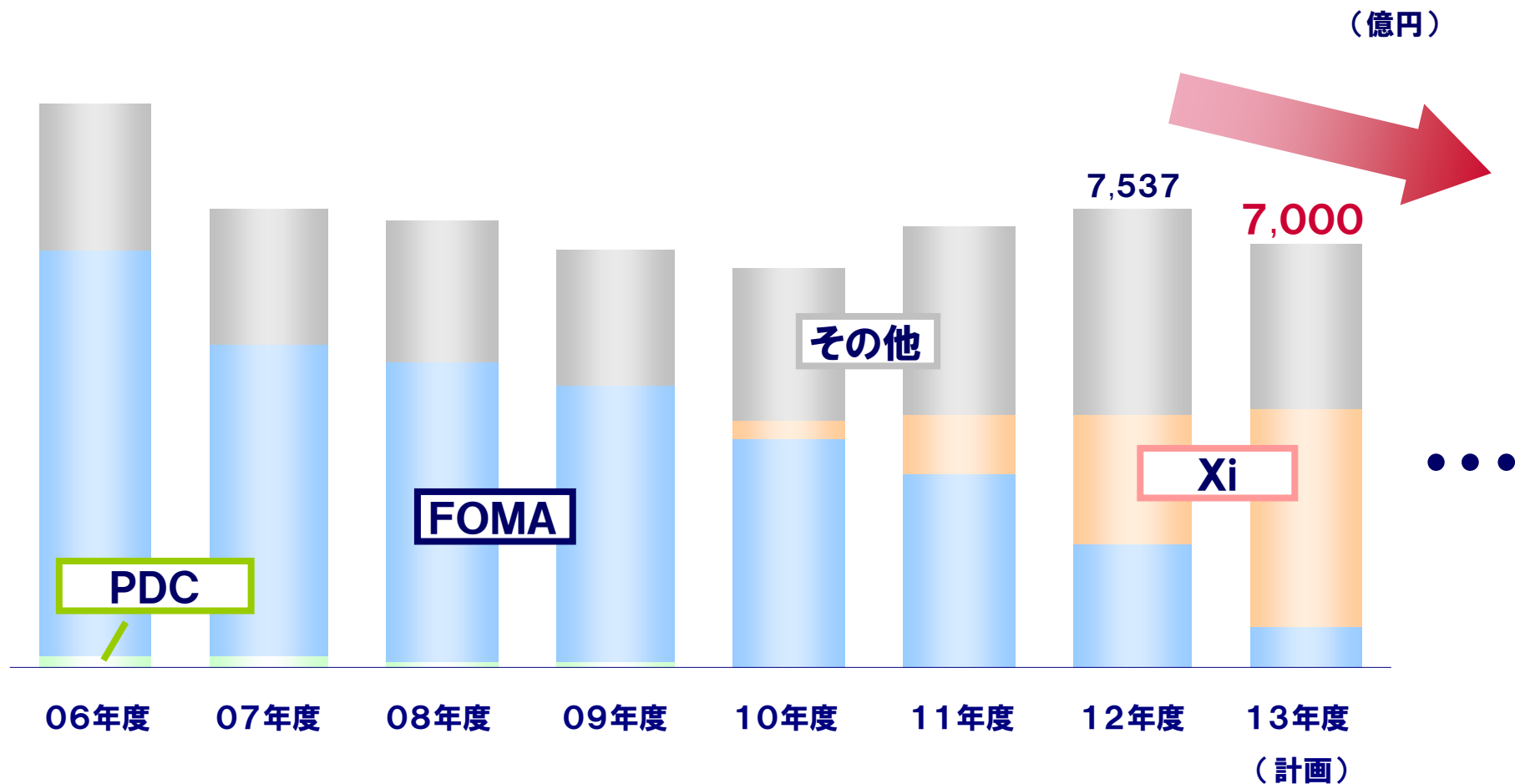


主な取り組み	ネットワーク	◆ 開発・調達・建設・保守トータルで効率化
	販売サービス	◆ 店頭・コールセンター稼働の最適化 - オンラインショップの活用/業務プロセスの見直し ◆ サービスラインナップの最適化
	研究開発	◆ 開発対象装置の選択と集中 ◆ サービス開発の最適化
	端末	◆ 調達価格低減に向けた端末戦略の見直し - 搭載機能・販売サイクル・調達方法の最適化、修理費の低減

※ 効率化額は対11年度比

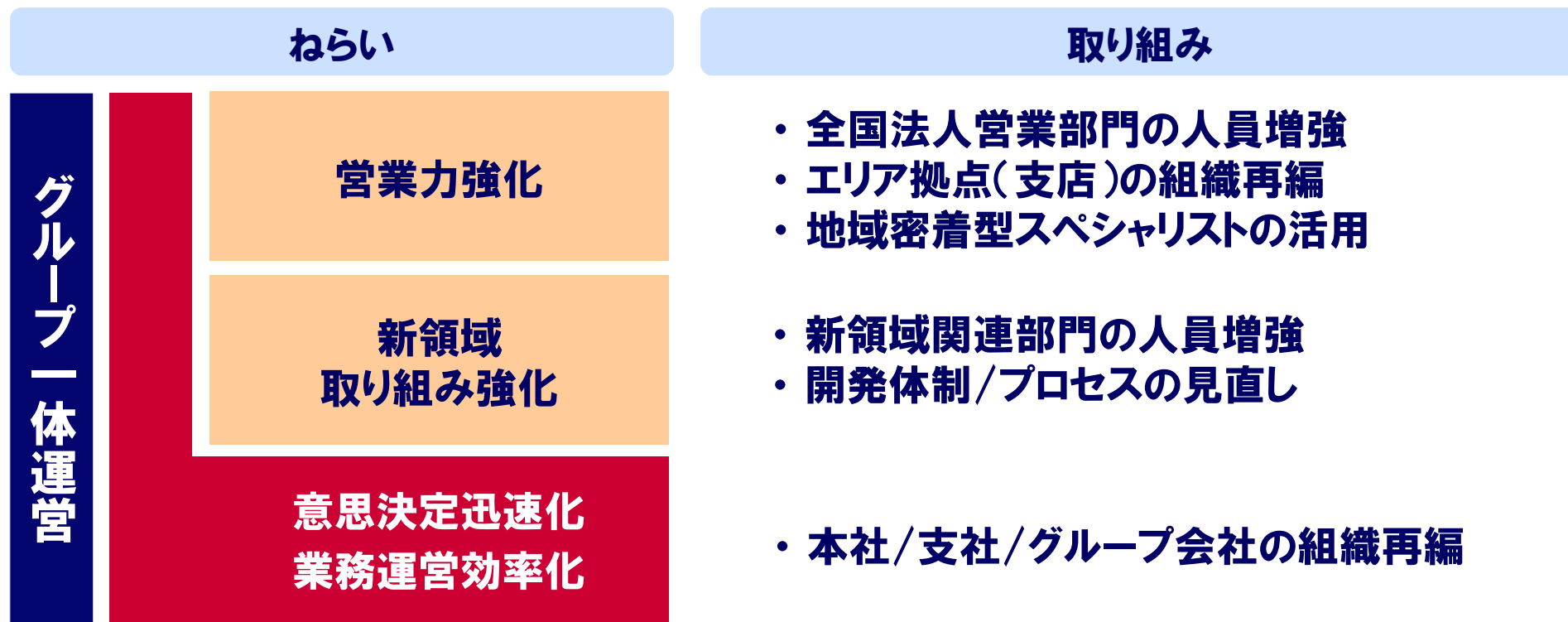
設備投資

効率化とXiへのリソースシフト
中期的に7,000億円を下回る水準へ



事業構造の変革と再構築

ダイナミックな変革により新たなステージへ



【リソースシフトイメージ】

2014年7月実施

新領域 : +300人
法人営業: +500人

2014年7月

新領域 : +1,000人
法人営業: +1,000~2,000人

2016年度末

営業利益の推移

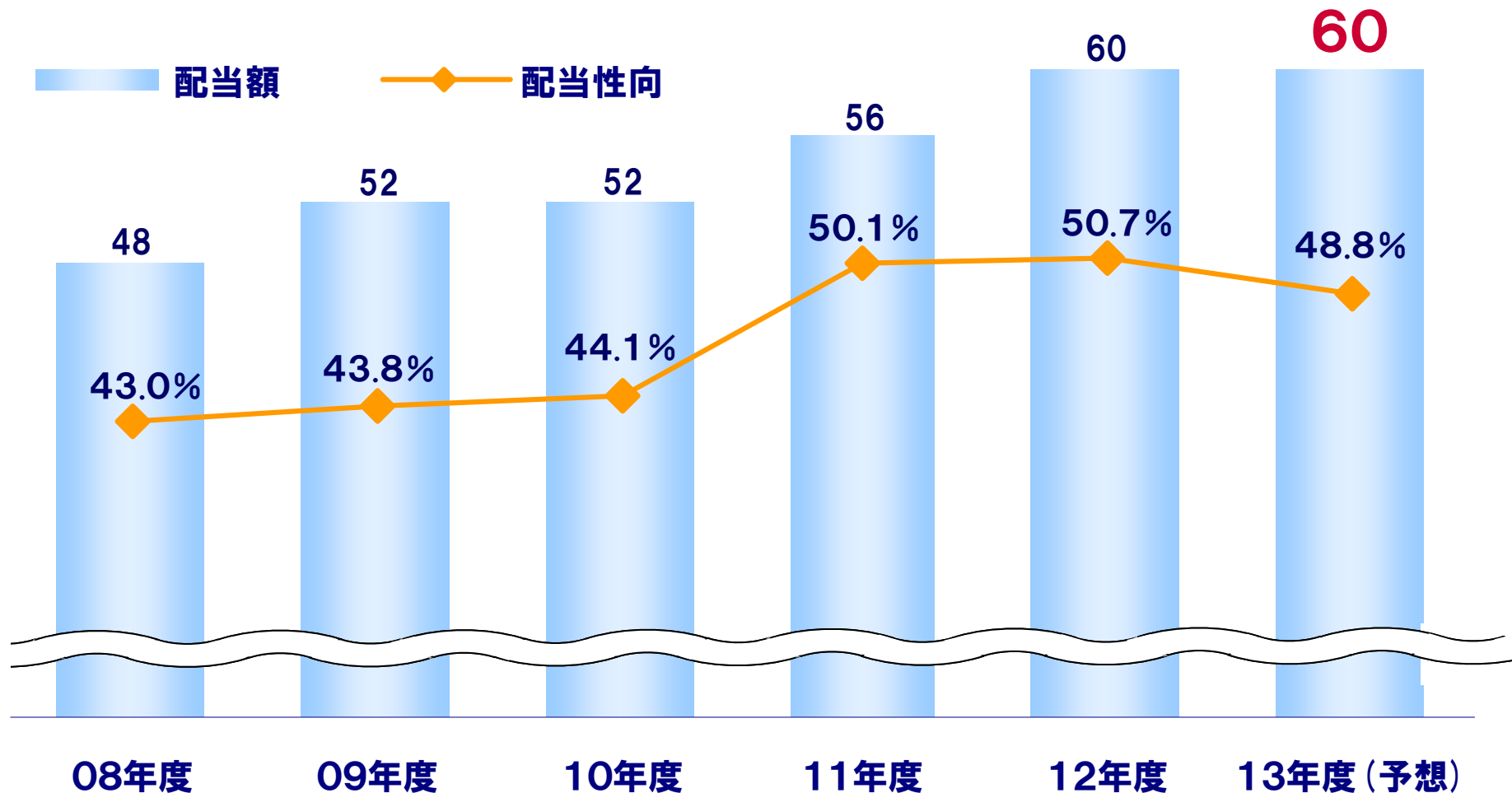
**13年度は8,400億円を計画
できるだけ早期に9,000億円達成を目指す**



株主還元

安定的配当の継続 国内トップレベル配当性向の維持

(単位:円)



*13年10月1日に実施した1:100の株式分割を考慮

最後に・・・

1. 6,200万の顧客基盤
2. NW品質・先進サービスに対する高い信頼
3. 世界をリードする研究開発力
4. 強固な財務体質
5. 国内トップレベルの配当性向・利回り



NTT
docomo

參考資料

オペレーションの状況

				2012年度 3Q累計 (1)	2013年度 3Q累計 (2)	増減 (1) → (2)	2013年度 (通期予想)
携帯電話	契約数【千】			60,988	62,182	+1,194	63,390
		(再) FOMA		52,310	43,160	−9,150	38,390
		(再) Xi		8,678	19,021	+10,343	25,000
		(再) iモード		34,909	27,826	−7,083	24,030
		(再) spモード		16,193	22,271	+6,078	27,160
		(再) 通信モジュールサービス		3,000	3,303	+303	−
		純増数【千】			859	646	−213
	販売数【千】 (端末持込分含む)	販売数		17,570	16,065	−1,505	−
			Xi	新規	1,776	3,093	+1,317
		契約変更		5,002	5,472	+470	−
		機種変更		379	1,772	1,393	−
		FOMA	新規	3,426	2,142	−1,284	−
			契約変更	17	46	+29	−
			機種変更	6,971	3,540	−3,430	−
		解約率【％】			0.80	0.83	+0.03
	総合ARPU【円】			4,890	4,570	−320	4,530
		音声ARPU【円】		1,800	1,420	−380	1,320
パケットARPU【円】		2,690	2,660	−30	2,700		
スマートARPU【円】		400	490	+90	510		
MOU【分】			119	108	−11	−	

主なサービスの状況

	2013年度 2Q ⁽¹⁾ 【前四半期】	2013年度 3Q ⁽²⁾	増減 (1) → (2)
dマーケット			
dビデオ 会員数（万契約）	446	434	-12
dヒッツ 会員数（万契約）	155	173	+18
dアニメストア 会員数（万契約）	101	98	-3
dミュージック 累計ダウンロード数（万DL）	2,650	2,920	+270
dブック 累計ダウンロード数（万DL）	16,770	18,288	+1,518
ドコモサービスパック			
おすすめパック（万契約）	142	206	+64
あんしんパック（万契約）	263	340	+78
その他新領域			
カラダのキモチ（万契約）	23	26	+3
NOTTV（万契約）	148	153	+5

主要な財務指標

	2012年度 3Q 累計	2013年度 3Q 累計	2012年度 期末	2013年度 期末 (予想)
収益性・効率性に関する指標				
EBITDA (億円)	12,214	12,334	15,693	15,810
EBITDAマージン (%)	36.2	36.7	35.1	34.1
フリー・キャッシュ・フロー (億円)	294	864	2,256	3,000
ROE (%) ※当社に帰属する四半期当期純利益÷株主資本*	—	—	9.4	9.2
ROCE (%) ※営業利益÷(株主資本+有利子負債)*	—	—	15.3	14.6
安全性に関する指標				
株主資本比率 (%) ※株主資本÷総資産	75.1	77.2	74.9	—
D/E レシオ (倍) ※有利子負債÷株主資本	0.048	0.040	0.047	—
有利子負債／EBITDA倍率 (倍)	—	—	0.16	—
株式価値に関する指標				
EPS (円) ※1株当り当社に帰属する当期純利益	—	—	118.41	122.99
PER (倍) ※時価総額÷当社に帰属する当期純利益	—	—	12.0	—
PBR (倍) ※時価総額÷株主資本	1.0	1.3	1.1	—
配当性向 (%)	—	—	50.7	48.8
配当利回り (%) 年間配当金額÷期末株価	4.8	3.5	4.2	—
時価総額 (億円) 期末株価×発行済み株式数(自己株式除く)	51,420	71,532	58,925	—

* ROE 及び ROCEの計算に使用している株主資本及び有利子負債は前期末と当期末の平均値