

2018 年度 2Q 決算後スモールミーティング議事録

主な Q&A

質問者 1	
Q1	企業としてめざしているゴールが不明である。KDDI やソフトバンクは増益をめざすと明言しているが、ドコモも増益をめざすということであればそのために必要な取組みとして 4,000 億円のお客様還元についても理解できるが、2023 年度に 2017 年度水準の利益に戻したその後も含めて何をめざすのか。
A1	企業の存在意義はお客様と株主さまに対して新たな価値を提供し続けることが重要であると考えている。「beyond 宣言」における新たな価値を提供する中の一つとしておトクやシンプルさを実感するサービスという価値を提供したい。おトクを実感していたきながら、ドコモブランドを使いつづけていただき顧客基盤を維持・拡大し、結果として利益をしっかりと確保しなくてはならない。今回お客様還元により一時的に減益が見込まれるが、次の成長に向けて必要な糧と捉えていただきたい。
Q2	価値は目標として設定しづらいが、顧客基盤など業績以外のゴールについてどのような目標を設定しているのか。
A2	お客様還元により顧客基盤を強化し、d ポイントクラブ会員数を 2021 年度に 7,800 万、その後できるだけ早く 1 億アカウントをめざすことを目標としている。1 億アカウントまで伸ばし、その基盤上でサービスを提供し、多くのお客様にご利用いただきたい。
質問者 2	
Q1	楽天とのローミング交渉はドコモを中心に実施していた認識であるが、何が要因で交渉が停止したのか。
A1	楽天とのローミングにおける今回の KDDI との提携についてはこれまでの経緯を含め詳細は把握していないためコメントは差し控える。
質問者 3	
Q1	決算説明会の質疑応答における「減益になってもフリー・キャッシュ・フローは安定して得られると考えている」という発言の意図を教えてください。
A1	減価償却方法を定額制に移行したことによる影響がなくなってきており、減価償却費が増加している。設備投資は現状の 5,700 億円という水準で実施していくので、同じ利益水準であれば償却費が増えることはキャッシュフローを増やす方向に働く。また減益の場合は税負担が減少するため、税率を考慮すると 1/3 ほどは減益影響が緩和される。営業利益と税支払いのタイミングにはタイムラグがあるため、どの時期が底になるかは明確には申し上げられないが、営業利益の減少から回復に向かうカーブと、フリー・キャッシュ・フローのカーブを比べると、フリー・キャッシュ・フローの方が鋭角のカーブになるのではないかと考える。回復基調の時は税支払いも少なく、利益も伸びているため、急回復するイメージである。 加えて来年度は SMCC との提携解消に伴い、売却額が簿価であれば 2,300 億円程度であると想定する。そのようなバランスシートの改善について実施可能な策が多くある。現金化可能な資産も多くあるため、利益が回復するまではバランスシートを活用して株主還元を実施していきたい。
質問者 4	
Q1	減益影響を出資・M&A で補てんしようとする場合、株主還元の方針を変更することはあるのか。
A1	株主還元を借入れで実施することは考えていないが、M&A については借入れで実施してもよいと考えている。よほど大きな案件でない限り、株主還元には大きな影響を及ぼさないようにしたい。
質問者 5	
Q1	今回政府からの要望を受け入れた理由は何か。これまでのスタンスと大きく変わった印象を受ける。今後も同様な事象が起り得るのか。2015 年に同様の議論が起きた際にはドコモも主張や交渉をしていたと思うが、今回は理由も見えない中、減益を受け入れるような料金施策を公表した印象である。減益の中期経営計画を誰がどのような経緯で最終的に判断したのか教えていただきたい。
A1	政府等の動きは認識しているが、それをもとに判断したわけではない。これまでも当社は利用実態に応じた料金値下げを実施してきた。2014 年 6 月に現在の料金体系に移行した際も千数百億の減益影響があった。その後、シンプルプラン等様々な料

	金サービスを追加提供してきたことで、お客様にとって分かりにくい体系になっていることは事実である。 また、お客様からおトクを感じられないという声もいただいている中で、中期経営計画を策定するにあたり、お客様還元や待ち時間対策は大きな柱として検討した。シンプルでおトクなサービスを考えた時に、「docomo with」のようにお客様におトクを感じ、満足いただけるサービスを作っていきたい。今回のお客様還元で単純に値下げだけをするつもりはなく、ドコモを選んでいただくことで顧客基盤を拡大し、サービスをご利用いただくことにつなげていきたい。
Q2	最大 4,000 億円というお客様還元影響に対し、プラスの影響についてはどの領域で見込めばいいのか。
A2	業績を持ち上げるのはスマートライフ領域が最も大きなファクターとなる。また、ドコモ光においても収益、利益を上げていく。さらにはコスト効率化についても取組んでいく。大きくはその 3 つであるが、具体的には来年度計画で示していきたい。
Q3	来年度の 1Q の決算で具体的水準感について示すということによいか。他社は減益にしないとしているが、ドコモは減益やむなしとしている。利益の増減要因や他社との温度感の差について、合理的な説明をしていただきたい。
A3	2019 年度については 4Q の 18 年度決算時に事業計画として示していきたい。2020 年度以降については現段階ではお伝えできない。詳しい説明についてはお時間をいただきたい。
質問者 6	
Q4	4,000 億円の減益は大きな判断だが、シンプルに捉えるとリテンションコストにも見える。これは競争環境の見方を変えた結果なのか。 4,000 億円を投じた場合とそうでない場合で競争環境がどう変わると考えたのか教えてほしい。
A4	お客様に対する分かりやすさ、おトク感を訴求してドコモブランドを選んでもらうことが必要だと考えている。第四の事業者が来年新規参入するということもあり、顧客基盤を拡大するために先手を打ったということ。基本的な考え方を今回お示しすることでドコモの優位性を確保できると考えた。
Q5	今後の競争力を高めるために現行のプランを変えた方が良かったのか。
A5	当然そう考えている。会員を軸とした事業・収益・利益構造に舵を切るという意味でもある。現状はまだモバイル通信で利益を上げているのは確かであり、そこを変えていくことを明確にお示した。
質問者 7	
Q1	今までサブブランドを作ることにについては否定してきたが、価格戦略を打ち出す中で今はどう考えているのか。d ポイント会員を拡大するという観点でも自ら MVNO を展開したりサブブランドを作ったりすることには意味があると思うが、どう考えるか。
A1	サブブランド展開や関連会社で MVNO を展開するようなことは考えておらず、ドコモという 1 つのブランドしか考えていない。
Q2	ブランドを分けて整理すれば良い話ではないか。1 つのブランドだからこそ料金をシンプルにできないという懸念はないのか。
A2	ドコモというブランドの中でシンプルにしたい。皆さまにしっかりと対応できる料金を展開したい。 ブランドを 2 つ持った場合、MVNO に対する公正な対応も難しくなる懸念もあると思う。
質問者 8	
Q1	利益と会員数の目標、4,000 億円の減益のタイミングを教えてください。また、利益のゴールは 1 兆円を超えないように設定しているように見えるが、どのような判断をしているのか。
A1	利益が 1 兆円は超えても特に問題ない。目標は 9,900 億円以上ということである。
Q2	収益構造を変えないといけないという話もされているが、一方でネットワーク中立性の議論もある。 法人ソリューション等を成長させていくという説明に、そういった話も網羅されているのか。
A2	現段階で明確には申し上げられないが、ネットワーク中立性については議論していく必要があると考えている。現状のデータトラフィックを分析すると、映像コンテンツの占める割合が非常に高い。データトラフィックを全て同じに考えて良いのか等、本来どうあるべきかについては議論していく必要はある。今回の中期経営戦略の中では本件には触れていないが研究会等で我々の考え方をお

	示していきたい。
Q3	ユーザー課金が全面に出過ぎているため、コンテンツ課金に切り替えていくということを言っているのか。
A3	そういうことも含めて検討したい。
Q4	利益構造が変わらないと、1兆円に近づいたタイミングでまた批判を受けと思うが、その際はスマートライフや法人ソリューションで利益を上げているという説明になるのか。
A4	5年後にはそのような成長分野によって収益構造が変わるとお話をさせていただいている。明確にこの分野で収益や利益を上げていると説明できるようにしたい。
質問者 9	
Q1	グローバルの投資家は、政府からの要望を受け入れたと全員が思っており、どのように説明しても無理な状況。今回の株式市場へのコミュニケーションは極めて不誠実。半年後に初めてドコモの株価や企業価値を決めるニュースが出るかもしれないという情報しか提示されていない。今後は株式市場とどのようにコミュニケーションするつもりなのかについて教えてほしい。
A1	今後は海外の投資家を訪問する予定もあるので、今回のような話を丁寧に説明する。詳細の情報をお話できるまで期間が空いているため、コミュニケーションが重要なのは仰る通りである。競合もそれなりの考え方を示されていることも認識している。たとえば、総務省の研究会が平行して議論されている状況でもあるため、料金水準だけに限らず、進捗状況については、モバイルの市場での消費者保護など明確に言えるものは言っていきたい。
Q2	こういった内容で発表するのであれば、半年遅らせて来年の4月に中期経営戦略を発表すれば良かったのではないかと。突然出された4,000億円という数字にも疑問があり、不透明な環境である。 NTT 持株会社と調整をして半年後に全ての情報を出せば今回のような状況にはならなかった。こんなに混乱している状況を作ったということは認識しているのか。
A2	ドコモショックと言われていることについて認識はしている。しかしながら本件を半年後に発表するという考えはなかった。前年度の期末決算の時から中間決算で中期経営戦略を発表するという説明をしてきた中での流れでもあり、逆に中期経営戦略を出すにも関わらず今回のお客様還元について話をしないと更に混乱があるのではないかと考え、様々な要素で判断した。
質問者 10	
Q1	今後増収を予定しているスマートライフ領域は今回発表した減収分 4,000 億を受けて、従来よりもビジネスを加速させていくという理解で良いか。
A1	会員を増やし、会員基盤を強固にしていくと同時に金融・決済やお客様の数をうまくなぞらえた形で数字を作っている。そういう意味では、強めな数字になっていることは確かである。
Q2	コミュニケーションやメッセージの伝え方について、KDDI や SoftBank は何があっても増益をめざすと話していた。今回の発表は成長株に投資したいと考える投資家の中では、ドコモは選択肢から外れたと思っている。決算発表は様々な人が注目していることは理解しているが、もう少し誰に対して話しているのか意識してほしい。様々な要因がある中でも他社は希望が持てるような発表をしており、ドコモは諦めたようなメッセージの発し方であった。次回の発表では意識していただきたいと思っている。
A2	理解した。ご指摘いただき感謝する。
質問者 11	
Q1	現在の料金体系で加入したユーザーが、新たなプランに移行出来ない等、不利益になるような可能性はあるのか。
A1	新たな料金プランの設計方法によると考えている。少なくとも、まだ明確に発表していない段階では、既存プランに加入された方は月サポ等も含めて契約が残ることとなるわけだが、それらの方々が途中で新たな料金プランに適用できるようになるのかどうかは今からの設計方法による。
Q2	通信のアナリストをしていると、周りからよく3キャリアの中で契約するにはどこが良いか、よく聞かれるのだが、今の状況だと、ドコモに入らず待った方がよいと答えざるを得ないと思っている。今回の発表はユーザーにとって良いことだと思えない。半年後に安いプランが出るため、今契約をすると損する可能性があるように思えてしまうのだが、意見を伺いたい。
A2	3G方式のフィーチャーフォンから移行したいユーザーにとっては、中々待てない方もいるかとは思っているため、ウェルカムスマホ割等を使って、まずご契約いただきたい。その後、新たな料金プランに切り替えていただけるよう考えている。尚、現在、2年契約で

	入られたばかりのお客様の扱いについては、詳細を検討している段階である。
質問者 12	
Q1	新たな料金プランを導入することで顧客が増えるようなスペックであると期待してよいのか。また、スマートライフ領域にプラスになるような料金体系は考えているのか。
A1	現在どの程度増えるかは明確に見立ててはいないが、少なくとも他社に取られないようなプランを考えなくてはいけない。従来から申している通り、我々のお客様とは、当然回線契約があれば一番よいが、回線契約がなくともポイント、映像、コンテンツ等のサービスをご契約いただければよいと考えている。ただ、新たな料金プランを始めることで全体の会員数を広げたいという方向感で検討はしている。
Q2	新たな料金プランの中にはスマートライフ領域が伸びるようなものもあるということか
A2	現在そこまでは話せないが、モバイル料金を中心にはなと思う。ただ、従来から話していた 5G サービス等へもつながるようなプランを検討していきたい。
質問者 13	
Q1	今回発表した新たな料金プランについて、月々サポートをなくすことによる増収効果を含んでも更に 4,000 億円減収するという理解でよいのか教えてほしい。また、コスト削減として月々サポートの廃止以外にも端末補助金のダイレクト割やポイント還元等の塊が 1,000 億円単位であり、それも今後出てくるコスト削減部分であると思っているが、それらもセットとして理解して良いのか。
A1	4,000 億円還元の考え方については、おっしゃっている理解でよいと思っている。ダイレクト割等について今後どのように対応するかはまだ検討段階である。当然我々としては、それだけに限らず、様々なコスト削減などを並行してかなりのレベルでやっていきたいと思っている。それらは来年度計画にて明らかになると思うが、この場での発表は控えさせていただく。
Q2	今後どうなるかわからないが、現状の認識としてキャッシュベースの端末に関する補助は 2,000 億円程度あるように思っている。その認識で間違いはないか。
A2	そういったものも含めて検討していく。また、当然、端末のみならず、その他のコストもある。それら全ての端末購入補助がなくなるとは思っていない。 分離プランを検討する際、端末の販売をどのようなものにするかが重要な要素だと思っている。今は主に月々サポートがなくなることと考えている。昔、2007 年にバリュープランを導入した際には月々サポートがなかったため、分離プランを入れた際、先に利益が出ていた。その後、4 年間で 1,000 億ずつの減収影響があった。今回は月々サポートが存在するため、値下げによる減収効果と月々サポートの廃止による利益押し上げ効果があるが、減収効果が先に出て、増収効果が後に出てくるかもしれない。財務的には利益を先送りしている方が健全であり、今回は不健全にならないようにしたい。
Q3	例えば、5 年後に新料金プランが浸透した場合、月々サポートがなくなったプラス効果を加味すると、その時点でネットでの売上が 4,000 億円減ということではないのか。また、月々サポート廃止によるプラス効果を考慮すると、新プランによる割引額と相殺されて、足し引きゼロになるのか。
A3	一番影響が出る年度で、最大 4,000 億円減る。月々サポート廃止による増収効果より値下げ額の方が大きいので、足し引きゼロにはならない。モバイル通信収入は現在踏みとどまっているが、ベースラインが今後下がっていくのは避けられない。それを踏まえた上で、5 年後に営業利益は 9,900 億円まで回復させる。
Q4	値下げによる減収額と月々サポート廃止による増収額をネットで見した場合、5 年後のモバイル通信の売上はどれぐらいなのか。
A4	現在よりは下がる。通信側の利益も減っている。それらの額についてはは現在精査中。
Q5	4,000 億円は純粋な値下げ額か。値下げによる減収額と月サポ廃止による増収額と比較して値下げ額の方が大きいから最大年間で 4,000 億円出るということか。
A5	値下げ額の方が遥かに大きい。
Q6	料金プランをシンプル化でお客様に分かりやすくすることだが、米国のように音声とデータを合算したような分かりやすいプランを描いているのか。
A6	現在まさに設計中。現状は基本使用料、パケットパック、ISP 料金、シェアオプション月額定額料、長期割引等が混在し、非常に分かりにくいので、シンプル化を図りたい。また、家族は一つの単位として考えているため、そこへのアプローチは考える必要がある。シェアパックは好評だが、一人当たりの料金が分かりにくいという声もあるため、更に分かりやすくしたい。

質問者 14

Q1	今回の値下げは楽天参入に対する戦略の一つだと思うが、楽天参入に対して包括的にどういう戦略的な準備をしているのか。
A1	料金に関しては当然楽天の動きも考慮している。料金のみならず、楽天と KDDI の提携に対してどう対抗するのかを含めて、色々考えている。ここ 3、4 年で当社は金融・決済に非常に力を入れており、今後必ず伸ばしていく。そういう意味で、当社は通信から楽天の得意分野に事業を拡大し、楽天は EC 等の分野から通信に拡大している。お互い反対側からのアプローチだが、当社としては会員基盤や金融決済等を今からスタートするわけではなく、既にかかなりのところまで来ている。当社はこれらの分野においてできるだけ早く日本最大規模になりたいと考えている。決済やコンテンツ等の分野において更に影響力を発揮したいし、そのために様々なパートナーと連携していく。そういう意味では楽天とは全体的な競合関係にあり、しっかりとやっていきたい。
Q2	5G に対する 1 兆円の投資額をどのように決めたのか教えてほしい。また、全体では設備投資額は横ばいとのことだが、どのようにコントロールしていくのか。
A2	5G は必要なところの需要に応じて導入していくため、今までのように大都市から順に全国に導入するというわけではない。特に対企業のソリューション等に関しては需要予測が難しいが、空港・スタジアム等、需要が見込めるところをある程度選定させていただいている。また、5G オープンパートナープログラム参加企業は間もなく 2,000 に迫っているが、それらのパートナーの要望も聞きはじめている。そうしたサービスを展開する 3 年先のことまではある程度見えているが、その後のことについて詳細は当然わからないため、例えば LTE の拡大実績等を見ながら決定している。ただ、23 年度の投資額が一番大きく、現在の LTE に対する投資額と同じ位になると思われる。
Q3	19 年からプレサービス開始とのことだが、スタジアムに関してはフィックスドワイヤレスで実施するのか。
A3	モバイルワイヤレスで実施する。端末・タブレットを提供する。
Q4	それらの端末は市場に出すのか。
A4	プレサービスのため、市場にモノは出ない。そういう意味で、端末数も限定的である。
Q5	全てラグビー場を想定しているのか。
A5	全てではない。

質問者 15

Q1	バランスシートについて、格付けに影響を与えない範囲で借入を検討しているということだが、増配は継続していくのか。また、配当と自社株買いのバランスが変わると考えていいのか。
A1	ボリューム的には自社株買いに軸足を置きたいと考えている。配当は全体で 4,000 億円程度のため、倍にしても 4,000 億円増えるだけである。対して自己株買いは今回 6,000 億円。
Q2	今回についてはわかったが、今後はどうなのか。
A2	今後の加速の大半は自社株買い。株数が減るため、例えば 10 円の増配を実施したとしても吸収されてしまう。格付けの維持と株主還元の両立はできると考えている。
Q3	4,000 億の値下げと料金を 20%-40%カットするという計算が合わないが、全方位的な値下げではなく、特定ユーザーのみが還元を受けるのか教えてほしい。
A3	具体的なことはお示しかねるが、どこかでプランに移行した際に 20%-40%位の範囲の中で値下げされるイメージ。全ユーザーの料金が一律に 20%ないし 30%下がるということにはならない。