

中期経営戦略に関するスモールミーティング議事録

主な Q&A

質問者 1	
Q:	KDDI やソフトバンクが同様に値下げをした場合、ドコモはただ早く値下げをアナウンスしただけに終わってしまうのではないか。ドコモの考えについて教えてほしい。
A:	規制の枠組みが変わるタイミングでもあり、彼らも何らかの手は打ってくると考えられる。ただ、本件は 3 社間の競争ではなく、新規参入事業者との競争だと考えている。仮に 3 社が大幅な値下げを実施して、新規参入事業者が全く顧客を獲得できない結果になれば、3 社の思惑通りということになるが、実際にはそんなに単純な話ではないだろう。また、当然 3 社の中でもターゲットとして獲得をめざすセグメントが違ふと思うので、そこは従来の競争とそんなに変わらないと考える。
Q:	投資家の間では政府の圧力という話がよく出るが、気になるのは料金規制といったニュアンスでの圧力になりつつある点である。将来的に料金規制の圧力があつたとしても、無い袖は振れないという強い根拠はドコモにあるのか。
A:	現在の携帯電話料金は基本的には規制を受けておらず、その点は堅持すべきだと公の場でも申し上げており、料金水準に対する規制には反対である。 ただ、今回の緊急提言は料金の水準ではなく、料金の不透明性を規制するものだとして理解している。端末代金と回線料金を明確に分けるという考え方は我々も同意している。
質問者 2	
Q:	規制当局が求めているのは、料金の透明性を上げることであり、必ずしも値下げの必要性は無かった。その中で 4,000 億円の値下げに踏み切った理由は何か。また、ドコモがめざしたい料金水準や、競争の結果として構築したいポジションについて教えてほしい。
A:	前提として、料金の値下げについては平均値の議論をしているため、全員の料金が必ずしも下がるわけではない。ただ、2〜4 割の値下げは楽天が新規参入した際に想定される料金水準にほぼ匹敵するものだと考えている。また、色々な調査を通じて分析した「お客様が払う価値があると思っている料金」と「現状の料金」のギャップを含め、総合的に判断するとこのような水準になるものだと考えている。
Q:	金融事業・d ポイント等の資産運用、保険等ドコモが提供する様々なサービスについて進化しており、ドコモの回線契約者から収益を上げるサービスとしてはよいが、サービス側の魅力が起因で新たにドコモの回線を契約するまでの魅力度はないのではないかと。個々のサービスの魅力度・競争力を向上させる方策はどう考えるか。例えば、ドコモのレンディングサービスは、他社の同様なサービスに比べどの程度優れているものなのか。
A:	お客様の声を謙虚に聞き、個々のサービスをブラッシュアップしていくことが重要。サービス品質につ

	いては、例えばレンディングサービスについて、ドコモが提供するスコアリングの信頼度は比較的高い。サービス開始にあたり、パートナーとともに実証実験を行った上で、ベストなサービスとして提供している。また、これらのサービスを良くしていく上で重要なのはより多くのお客様にご利用いただくことだと考えており、ドコモはその観点では国内において有利なポジションに 있다고考えている。
質問者 3	
Q:	P6「+d 推進による収益の創出」について、「会員からの収益」の算出は、「流通総額」×「テイクレート」でイメージできるが、「継続期間」の指標は何を表しているのか。プラットフォーム収入についても具体的にどれくらいの収益を上げるイメージか。他社の類似例があれば教えていただきたい。
A:	「会員からの収益」については $ARPU \times \text{契約数}$ というような非常にシンプルな計算である。継続期間は LTV の概念に近い。ドコモの回線をご契約いただいているお客様以外にも様々なサービスを提供しているため、お客様のカテゴリごとに一人当たりどの程度お支払いいただいているのかをお示しするのがよいかと思うが、現状はそこまでのデータはお示しできないため、概念図ということでご理解いただきたい。プラットフォーム収入については様々なプラットフォームを持っているので個別に考えていただきたい。金融・決済事業であれば d カード、d 払い等をイメージいただくとよいのではないかな。
質問者 4	
Q:	P27「お客さま還元のイメージ」の左下「新料金による減収影響」のグラフであるが、新料金による減収は影響が一巡した後、収入が増加しているイメージでよいかな。増加している要因を伺いたい。トラフィック等データ利用量の増加が要因か、もしくはユーザー数の増加、すなわちシェアが増加しているということが要因か。
A:	影響一巡後は収入が増加しているイメージである。増加要因については、新料金プランに移行後、これまでデータ利用量が少なかったお客様のデータ利用量等が増えていくことがある。もう一つは、新料金プランを契機にフィーチャーフォンのお客様のマイグレーションを加速することによる増収効果も加味している。市場は成熟しているためお客様数の増加をいかに進めていくかは今後の検討課題である。たとえば、2 台目、3 台目の利用などはどれくらい市場として見込めるかはしっかりと検討していきたい。
Q:	コスト効率化について、マイクロマーケティングを導入するということであるが、今後ドコモショップのあり方、店舗網についてどのように考えているか。オンライン販売が増えれば、現状の店舗網を維持する必要はないのか、待ち時間の適正化等のため現状の店舗網は維持していくのか。
A:	店舗網維持という言葉が正しいかはわからないが、どちらかというと後者の考えに近い。多くのお客様が Face to Face での応対を必要としていると理解しており、今後どのような形態になるかはわからないが、リアルチャネルでの応対は必要であると考えている。ただし、新料金プランが提供される際も WEB で契約できるのであれば、より多くの方に WEB でご契約いただくことを期待している。これらの取組みにより、全体を効率化し、店舗での待ち時間短縮につなげたいと考えている。

質問者 5	
Q:	コスト効率化について、NTT は中期計画で 8,000 億円のコスト効率化の内、半分はドコモに期待していると発言していたが、実際に 4,000 億円もコスト効率化が出来るのか疑問である。一方で、ドコモは今年 1,200 億円のコスト効率化を実施するため、5 倍すれば 6,000 億円程度の計算は出来る。コスト削減余地はどの程度あるのか。
A:	NTT とドコモは数値を合わせており、4,000 億円とは今期の 1,200 億円分も含まれている数値と認識している。したがって、過去の実績も含めて 8,000 億円の約半分相当を実施する見通しである。残りについては、現在我々が目標としている年間分を割っていただければ見えてくるものである。
Q:	4,000 億円のコスト効率化は今年の 1,200 億円分は入っていないという理解だったが、どうか。
A:	対 17 年度の数値であるため、18 年度分を含めての数値である。
Q:	あと 2,800 億円という理解でよいか。
A:	そこも含めて、今後どのように設計していくべきか検討していく。
質問者 6	
Q:	マーケティングコストについて、分離モデルになれば、端末の買替作業や端末購入補助等に係る代理店手数料など、自然にコスト削減できる部分があると思っている。その観点から早期にコスト効率化を実現できる見通しがあるという理解でよいか。
A:	先ほど規制の動向でも申し上げた通り、現在、端末と回線の分離の定義について、非常に幅のある議論をしている。完全に分離して 1 円も購入補助するべきでないという意見から 1 台あたり 5 万円程度の購入補助は良いのではないかという意見もある。ドコモは年間で 1,000 万台以上の端末販売をしており、掛け算すれば補助可能な総額は相当な幅になる。今後規制がどうなるかわからないが、ドコモはどのような結論になっても対応する。ただ、端末購入補助が完全になることはないと思っている。10 万円の端末を 10 万円で買うことになるのは少し極端であると思うが、どのようなレベルが良いのかは今後検討していきたい。
質問者 7	
Q:	現在の月々サポート適用時の通信料金について、MNO3 社の中でドコモ自身の料金は高いと考えているのか、安いと考えているのか教えてほしい。ヘビーユーザーとライトユーザーと分けて見た場合、他 MNO2 社に比べて高いと考えているのか安いと考えているのか。端末価格、回線価格、多様な割引を含めた最終的な料金水準で教えてほしい。
A:	少なくとも、今現在の MNO 間の料金水準はほぼ同じだと思っている。MNP の動きを見てもおおよそイーブンに移行している。つまり 3 社の料金競争力もおおよそイーブンであるということである。あとは各社が今後どれだけ料金を下げるかという競争になってくると思っている。
Q:	今回の値下げによって現状のイーブンである部分を下げ、ドコモは他社より魅力的な価格になると

	いうことか。
A:	その通りである。
Q:	中期経営戦略全体はお客様目線では詳細につめられており、法人であればソリューション、個人であれば値下げなど非常に練られていると感じている一方で、株主や投資家はどこを見てドコモを魅力的だと思うべきか。今後 5 年で利益水準が戻るだけではあまり魅力的に見えない。
A:	株主の方々には、まずは 1 年でも早く利益を回復する、また株主還元の努力でご理解をいただかないかと思っている。ただ、会社とは 3～5 年で終わるものではなく、その先も明るい未来や伸びしろがあることを申し上げたい。
質問者 8	
Q:	MNO3 社同ような料金水準の中で、ドコモは相対的にシェアを下げてきた歴史がある。その要因はポテンシャルユーザーや既存ユーザーへ何らかの訴求力に差があったからではないかと思っている。今回新たに料金を値下げして安いと理解されたとしても、訴求力の改善はどのような手を打たれるのか教えてほしい。
A:	今、ドコモの訴求力が劣っているとすれば、その部分は改善すべきだと思う。ただ、正直なところは、劣っている時もあれば、優れている時もあると思っている。長いトレンドで見れば、相対的に落ちているシェアも、1 年単位で見れば、ほぼ変わりはなく、少なくとも直近の 2～3 年で見れば落ち着いている。MVNO 等への流出を除けば、MNO3 社の関係はおおよそイーブンと考えており、その認識は我々と違うかもしれない。
質問者 9	
Q:	今回「楽天モバイルの新規参入の対抗も踏まえて」とのコメントがあった。その部分についてドコモはまだフィーチャーフォンユーザーがかなりいて、低価格に魅力を感じる可能性があるお客様のための防戦の意味が強いのか。一方、NTT の中期計画の説明では明確にシェアを取りに行くと説明もあった。そのため、NTT とドコモの間で少し温度差があるように見えたが、どうか。
A:	NTT とは十分に議論をしているつもりである。もちろん他社が何もしなければ、シェアは獲れると思っている。先ほどの質疑の中でもあったように、これまでの業界の動きでいうと、どこか 1 社が値下げをすれば、必ず他社も追随している。これまでも業界はそうに動いてきた。ドコモだけが値下げを実施し、どんどんシェアを獲っていけると見通すのは、楽観的な見方だと思っている。ドコモはこれまでの経験値を踏まえて見通していることをご理解いただきたい。
質問者 10	
Q:	5G について、良く聞くのは企業向け IoT や低遅延についてである。高速大容量、高精細映像、AR 等はどの程度トラフィックが発生し、どの程度収入増のドライバーになるか、イメージを教えてください。
A:	トラフィックは過去から一貫して伸び続けている。1G からネットワーク機器や端末も性能が良くなり、結果として、そこに流れるトラフィックもムーアの法則とほぼ連動するような形で増えてきた。およ

	そ年間 15～20%でトラフィックは増えており、今後も増加していくものだと思っている。例えば、お客様が使う端末も処理速度は上がっており、必ずトラフィックも増加する。必ずしも AR によるものではないかもしれないが、過去ずっと伸びてきたものが、急に止まることはないと思う。
Q:	5G による収益の伸びはコンシューマー向けと企業向け、どちらに期待すればいいのか。
A:	現在試算中のため、厳密にはお答えできない。コンシューマー向けにはトラフィック対策的に 5G を使い、その上に新しい使い方、特に法人利用向けの新たなサービスやトラフィックで収入を稼いでいきたい。コンシューマー向けの部分だけでも十分投資額を回収できていると考えている。その上の新しいサービスによる付加価値がプラスαになるというイメージ。
質問者 11	
Q:	3G の運営コストは毎年どの程度かかっているのか。
A:	数字についてはお答えしかねる。保守や運用等を含めて、全く違う 3 つのシステムを運用するのは結構大変だというのは想像がつくと思うが、3G の料金体系は現在のものと異なり、当社は過去に開始した料金プランもずっと維持しているため、窓口・コールセンターは 3G の料金についての問合せにもお答えしないといけない。つまり、3G の停波は設備コストだけではなく、ありとあらゆるオペレーションコストの効率化に寄与する。
Q:	そうするとイメージ的にはどれぐらいの桁になるのか。
A:	運用コストはお示しできないが、参考までに、新たに打っている 3G の設備投資額は全体の 1% 以下である。
質問者 12	
Q:	3G サービスはいつ頃止めるのか。
A:	2020 年代の半ばを目指している。
Q:	もう少し早くサービス終了できないのか。
A:	まだ 1,000 万を大きく超える方がフィーチャーフォンを使用していて、モジュールも数百万契約あり、FOMA 全体で言うと 2,455 万契約ある。 2,500 万契約弱残っているとすると、経験上 2、3 年で止めるのは難しいと思う。また、モジュールのお客様は機器に組み込んでお使いのため、使用期間が組み込んでいる機器側の更改時期に依存するという問題もある。
質問者 13	
Q:	FOMA ユーザーを全員 LTE に移行させれば、3G を停波でき、コストも抑えられるが、それには 7～8 年かかる。また、楽天は明らかに安い価格で参入すると宣言している。この 2 つに同時に対応するために、シンプルなプランを導入しそこで自社のユーザーを囲い込む。一方で、ハイエンドユーザーへの対応策を考える必要があるが、料金はシンプルなプラン一本で十分だと思っているの

	か。それとも、ハイエンド向けには別のプランを用意するのか。
A:	現在議論中。ご認識の通り、セグメントを分けてそれぞれ毎にプランを作ればうまく対応できる。ただ、料金プランを増やせば増やすほど料金が複雑になってしまう。お客様から見たときのわかりやすさと売る側から見たときの売りやすさのバランスについて現在議論をしている。
Q:	新しい料金導入の結果、今回の中期戦略の内容でもある顧客基盤拡大に繋げるとのことだが、正直、会員数 7,800 万という数字を見て、あまり拡大したという印象はない。料金を導入することによって自分たちのシェアを守れば、順当に達する数字のように見えるがどうか。
A:	他社も当社の料金に追随する可能性が高いため、回線契約のお客様の数は大きく変わらないという前提で考えている。会員基盤についてはそれらの回線契約のお客様を包含した形で d ポイントや d アカウントを提供しており、現在当社の d ポイントクラブ会員数は大体 6,500 万程度であり、これを 3 年後の 2021 年度までに 7,800 万にし、いずれは 1 億、つまり日本に住んでいる全ての方々の会員化をめざしたい。そうすれば、会員の方々に当社の回線契約をおすすめすることもできるし、様々なパートナーのサービスを提案することができる。
Q:	先日某居酒屋チェーン店で QR コード決済の調査をしたが、PayPay が 20%、楽天ペイが 10%、LINE Pay が 5%のキャッシュバックを実施していた。いくら還元しても、その場でのお客様の決済は 1 回限りである。QR コード決済はレッドオーシャンではないのか。
A:	私はそうは思っていない。諸外国との比較でよく言われるが、日本は現金払いの比率が圧倒的に高いため、まだ非常に伸びしろがある。他社が 20%の還元をしていたとしても、各社ゼロに近いところからスタートしているため、十分ビジネスのチャンスはある。そのお店も新たに d 払い加盟店になっていただければ十分ビジネスを後押しできると考えている。

以上