

2018 年度 第 3 四半期 決算説明会 質疑応答

<冒頭コメント>

3Q 決算の説明は以上であるが、質疑応答に移る前に少しお時間をいただき、これまでに頂戴した幾つかのご質問にコメントさせていただきたい。

1 点目は、「最大 4,000 億円規模のお客さま還元」の狙いやタイミングについて。去る 1 月 17 日に総務省の新たな規制の枠組みが固まった。『モバイルサービスなどの適正化に向けた緊急提言』には大きく 2 本の柱があり、1 つが「シンプルで分かりやすい料金プランの実現」。もう 1 つが「販売代理店の業務の適正性の確保」であることはすでにご案内のとおり。

マスコミ各社の報道は、「通信・端末セット値引き禁止」「端末価格上昇で縮む市場」などどちらかというと消費者目線のものが多いため見過ごされがちであるが、競争政策という観点から見ると、緊急提言の 1 の（1）「通信料金と端末代金の完全分離」や、1 の（2）「行き過ぎた期間拘束の禁止」は、現在各キャリアがお客さまのリテンション（囲い込み策）としてきたものを禁止もしくは制限しようとするものであり、規制当局の意図が MVNO や新規参入事業者とのイコールフットリング、あるいは競争促進にあることははっきりしている。

スマホが国民に広く普及し、現行料金の複雑さ、分かりにくさ、不公平感、割高感にご不満や批判が寄せられている中、規制の枠組みが大きく変わると同時に、第 4 のキャリアが市場に参入してくるということである。先行する欧米の実績を見ても、プレイヤーが 4 社の国では料金的大幅な低廉化とシェアの変動が生じており、新規参入の影響を過小評価すべきではないと考えた。こうした環境変化を踏まえ、ドコモは大規模なお客さま還元を他社に先行して発表することにより、“マーケットリーダー”としての立場を明確にし、お客さまの信頼感・納得感を高めることにより、競争の中でイニシアティブを発揮していきたいと考えた。

2 点目は、「新たな料金プラン導入後の利益回復の道筋」について。この間、“情報が少なすぎる”とのお叱りを頂いており、心苦しく存じているところであるが、まだ今は「新たな料金プランによる収支影響」や「利益回復の道筋」について申し上げられる段階にはないため、2019 年度の業績予想についてご説明する期末決算発表までご容赦をお願いしたいが、1 点だけ補足させて頂きたい。それは「通信事業」が利益回復に果たす役割についてである。新たな規制の枠組みの下では、各キャリアの“囲い込み”効果は弱まり、ユーザーの流動性は高まると想定されるが、ドコモは料金値下げで先行するだけでなく、お客さま接点の進化（待ち時間・応対時間の短縮など）とマイクロマーケティングの積極活用により、顧客ロイヤリティを更に高め、通信事業の顧客基盤をしっかりと守っていくつもりである。

また、ドコモは多数のフィーチャーフォンユーザーを抱えていることから、今回の料金値下げを梃子にスマホマイグレーションを強力に推進するなど、増収・アップセルに注力することはもとより、事業収入が減少していく中、従来と同じようにコストをかけることはできないため、営業部門・ネットワーク部門ともに思い切ったオペレーション改革に組み込みコスト低減を実現する考えである。

このように通信事業と非通信事業（スマートライフ、法人、5G など）の成長が「車の両輪」となって利益改善に取り組むことにより、できるだけ早期に営業利益 9,900 億円への回復を果たしたいと考えている。

質問者 1	
Q1	最大 4,000 億円値下げのメカニズムや要因を教えてください。4,000 億円にはキャンペーンやプロモーションの費用も含まれており、それらが無くなる効果もあると理解している。また料金値下げ後の利益回復には、月々サポートが無くなるプラス効果や、大容量プランへの移行、フィーチャーフォンユーザーがスマートフォンへマイグレするアップサイドの効果もあると考えている。収益や利益には、それぞれどのような要因として含まれていて、どういう展開を考えているのか教えてください。
A1	お客さま還元の影響で最大 4,000 億円と申し上げており、大容量プランへの移行やマイグレーションによる効果は含まれない。 その結果として、利益水準がどうなるかということだが、そこにはさまざまな増収施策やコスト効率化があり、それらを織り込んで水準が決まる。その中身は、今まさに事業計画策定に合わせて鋭意詰めている段階であり、期末決算までお待ち頂きたい。
Q2	値下げの中には、キャンペーンやプロモーション費用が「最大 4,000 億円」に含まれていて、また割賦終了ユーザーのプラン変更などの一時的な値下げ効果も含まれており、恒久的な値下げ水準は異なるという理解でよいか？
A2	4,000 億円の影響は収益で、且つ、来年度第 1 四半期に実施するであろう料金値下げの影響分だけを取り出した額である。したがって、料金値下げをすると減収となる。緊急提言に沿って月々サポートは止める予定だが、こちらは増収となる。この 2 つを相殺した影響額は経年変化で変わるのだが、その影響額が最大になる年で 4,000 億円とご理解頂きたい。したがって、キャンペーンやプロモーション費用など費用側で計上するものは含まれない。
Q3	映像関係で 3,000 億円規模の事業をめざすとあるが、NTT ぷららの規模感はどこまで大きくない。dTV などの売り上げも安定していると思うが、何を合計すると 3,000 億円になるのか？
A3	映像関連事業は、NTT ぷららの売上だけを示しているわけではない。ドコモの事業も含めたトータルで 3,000 億円規模をめざす。現時点で、ひかり TV for docomo、光 TV、dTV など諸々の映像配信の売上が約 1,000 億円弱ある。NTT ぷららの子会社化する目的は単純に会社を買うということではない。NTT ぷららの持つ、コンテンツ調達力や制作力、関連するさまざまなパートナー様、それらとドコモの映像配信事業とでシナジーを生み、さまざまなビジネスを拡大していこうと考えている。 3,000 億円の中身は、既存の配信事業の更なる強化、コンテンツ制作後の知的財産を活用したキャラクター販売なども含まれている。また、映像関連ですでに NTT ぷららが取り組んでいる物販・EC 領域も拡大していきたいと考えている。いくつか複合のビジネスを大きくしていこうという中で、やはり大きいのはドコモの会員基盤であり、そこに対してのマーケティングである。それらを展開しながら、会員基盤と 5G も含めたさまざまな映像関連ビジネスを拡大させることにより、トータルとして 3,000 億円をめざそう

	としている。
A 4	1,000 億円が 3,000 億円になるのは大幅なジャンプアップだが、今の話を聞くと会員基盤が増えないと難しい数値だと思う。基本的には会員数を増やすという理解でよい。
	3,000 億円のすべてが配信事業という訳ではなく、映像関連の E コマース、コンテンツの制作やキャラクタービジネスなども含まれている。そうすると、既存の映像配信ビジネスとは別の収益となる。そういう所で映像配信事業の多角化も含めて売り上げを伸ばしたいと考えている。

質問者 2	
Q1	第 3 四半期における機種変更数と契約変更数が対前年比較で増えていない。ドコモの場合、いかにフィーチャーフォンを早期にスマートフォンへ巻き取れるかがポイントだと思うが、何がスマートフォン移行の障害になっているのか。また、販売店の店頭では端末の値下げが過熱している印象もあるため、それらの効果がどれくらい機種変更に効いているのか教えてほしい。
A1	機種変更数については、上期までは前年を上回っている。第 3 四半期に少しブレーキがかかったが、iPhone 新機種の販売タイミングが昨年と異なっている影響もある。全体としてはそんなに落ちているという印象はない。 最近はスマートフォンのストック数が増えていることもあり、機種変更数も徐々に増えていたが、同時に故障率も下がっているため、端末の取替ペースが従来と比べて少し落ちている状況。また、足元ではハイエンド端末の価格が昨年と比べると上昇していることも影響していると思うが、極端に減ったとは考えていない。 端末の乱売が起こっているというご懸念については、量販店では例年 11 月頃に冬商戦がはじまると、土日限定で安さを訴求することは今までもあり、駆け込みで端末を売ろうということにはなっていない。当然ドコモショップではそのようなことにはなっておらず、敢えて今年の特徴をいうなら冬商戦に学割商戦が重なったということくらいである。
Q2	第 3 四半期に機種変更が減ったように見えるのは、特定の端末が思ったよりも人気がないことが影響としては大きいという理解でよい。
A2	特定の端末のことは申し上げていないが、昨年の第 3 四半期と比べた時に、少し販売数の出方が違う点についてはそのような印象を持たれるかもしれない。しかし、全体で見ればそんなに減ってはいない。
Q3	スマートライフ領域のそのほかの事業については、利益率が改善してきていることに毎回驚いている。売上自体が伸びていない中で利益が改善している。これまでもケータイ補償サービスのコスト削減などのご説明はいただいているが、改めて現状の利益率改善にどのような要素が効いているのか。また、今後の利益率上昇の余地について教えてほしい。
A3	そのほかの事業の利益率の改善に一番影響しているのはケータイ補償サービスである。収益も伸びて

	いる一方、求償数がかなり減っている。再保険の保険料も、交渉によりコスト効率化に努めている。そのほかの事業には、法人ソリューションも含まれているが、競争が厳しい中で付加価値の高いサービスを提供することにより、それなりの利益率を確保できている。
Q 4	利益改善への寄与としては、現状ではまだケータイ補償サービスの方が大きいと考えてよいのか。
A 4	利益改善に関して言えば、ケータイ補償サービスの方が法人ソリューションより圧倒的に大きい。

質問者 3	
Q1	モバイル通信サービス収入のトレンドについて、値下げの影響による下期の収入の減少が緩やかな印象をもっているが、状況を解説してほしい。
A1	おっしゃるとおりモバイル通信サービス収入は堅調に推移している。しかしながら、上期の方がより堅調であり、第 1 四半期が一番よく、四半期を追うごとにベーシックパックの影響は大きくなっている。第 2 四半期と第 3 四半期を比較すると第 3 四半期の方が前年同期比で減収幅が改善しているように見えるが、2017 年度の第 2 四半期においては FOMA 料金プランの「ずっとくりこし」における失効影響を見込んだ引当金の取りくずしを 50 億円程度実施しており収入が上振れている。その点を考慮すると今年度においては第 2 四半期から第 3 四半期にかけて四半期を追うごとに値下げの影響が大きくなっている。
Q2	第 4 四半期の経費の見通しについてどのように考えているのか。
A2	第 4 四半期においては beyond 宣言に掲げている将来の成長に寄与する施策に力を入れていきたい。PL に影響する部分では通期の計画で 800 億円ほど beyond 宣言に関連する経費を見込んでいるが、3Q までに約 500 億を支出している。そのため、4Q に残り約 300 億円程度を 5G、FinTech、映像サービスといった成長施策や、スマホ教室やオムニチャネル強化などお客さま満足向上に資する施策、災害復旧などに支出するため第 4 四半期の経費が重めに見える。
Q3	何か一時的な要因で来年度には発生が見込まれない費用は第 4 四半期に含まれているのか。
A3	固定資産除却費については昨年の第 4 四半期より 200 億円ほど多い金額を見込んでいるが、一般経費で見込んでいるものはない。

質問者 4	
Q1	ドコモの新料金の戦略的な位置づけについて、仮に端末を一括で購入した場合はかなりの確率でドコモの料金がすでに他社を下回っていると試算できるが、競争戦略上どのようなことをめざして料金を設計するのか。競合の料金が見えている中で思想みたいなものがあれば教えてほしい。
A1	新しい料金プランについては、現在検討中なため、具体的なことはお話しできないというのは冒頭申し上げたとおり。規制の枠組みも変わり MNO 各社もさまざまな検討をされている中で、ドコモとしてめざ

	すのは、まずドコモのお客さまからの信頼感や納得感を得ることである。その上で、できるならばさらにお客さまを増やしたいと考えている。 ドコモが現在すすめている「会員基盤」の中核である顧客基盤を支えているのはやはりモバイルのお客さまなので、そこをしっかり維持拡大していきたいと考えている。
Q2	ドコモは今までのような回線一体型の販売とは決別し、通信サービスと端末、各々収支を確保していくということか。 これまでは在庫が残った場合に、通信サービス収入で回収する前提で端末の値引きを行うという選択肢もあったのではないかと考えているが、携帯電話のような鮮度の高い商品をハードウェアとして扱うとなると、在庫リスクなどビジネス上の新たなリスクを抱えるようにも思えるが、その認識であっているか。
A2	通信と端末分離の中身について、端末購入を条件とした通信料金の割引や、通信サービスの一定期間の使用を前提とする端末代金の割引、残債免除などの販売方法を見直すなどの方向感はあるが、その具体的な内容は実際の法令化やその後公表される政省令やガイドラインなどをよく注視しなければならないと考えている。 一方でこの間の有識者会議などの内容を踏まえると、全く端末購入補助のようなものを設定できないのか、たとえば売れ残り端末の在庫処分やフィーチャーフォンからスマートフォンへ移っていただく際に背中を押すような施策すら設定できないのかなどははっきりしておらず、規制の内容を確認しながら、適切に対応していきたいと考えている。

質問者 5	
Q1	大幅な料金値下げを事前予告したことにより、新規販売や端末販売など足元の事業への影響はあったのか。
A1	全体的に見れば故障率が下がり、取替期間も少しずつ伸びているという動きはあるものの、料金値下げの発表により端末販売が鈍化したとは考えていない。
Q2	スマートライフ領域での利益は通期計画の水準に近づき、一方端末販売が弱いため全体では計画どおりということであるが、その内訳について、現時点で通期予想に対して何が主にずれていて、第4四半期に何をするのか教えてほしい。
A2	第2四半期決算の際に利益水準そのものの計画見直しは行っていないが、収入・費用項目の計画見直しを行ったため、大きな乖離はないと考える。端末販売は想定より若干下回っているが、機器原価と相殺すると利益はほぼ計画どおりである。モバイル通信サービス収入は堅調であるが、第4四半期はお客さま還元の影響が深まるリスクがあるため保守的に見積もっている。スマートライフ領域も計画を上回って順調。一方で費用側については、第4四半期にはさきほど説明した固定資産の除却費と将来の成長のための beyond 関連の費用を見込んでいる。結果、営業利益は9,900億円を上回ると確信しているが、計画を見直すほどではないと考えている。
Q3	スマートライフ領域の利益は年間目標の水準に近づいているが、さらに費用を使う予定があるのか？

A3	将来の成長に向けた費用は主にスマートライフ領域の費用となり、その影響も見込んでいる。
----	--

以上