

2018 年度 決算説明会 質疑応答

質問者 1	
Q1	2019 年度営業利益は、対前年で 1,800 億円の減益となる。新料金の減益影響が 2,000 億円とのことであるが、そのほかの減益要因の分析と利益回復への道筋について、増益要因及びスピード感を教えてほしい。
A1	減益要因については、おっしゃる通りまず新料金の影響が 2,000 億円ある。そのほかの減益要因として分離プラン導入による機器収支の悪化により 800 億円程度、5G など含む成長投資の対前年増分が 550 億円あり、これらの合計が 3 千数百億円の利益押下げとなる。一方利益の押上要因としてはコスト効率化が 1,300 億円、スマートライフ領域の成長が 130 億円、そのほかにより利益を押し上げ、結果として 1,800 億円の利益減となる構造であり、押し下げ要因は新料金の影響に限らない。今後の利益回復の道筋であるが、新料金導入によるフィーチャーフォンからスマートフォンへのマイグレーションやアップセルによる通信料収入の回復に加え、スマートライフ領域の成長、特に決済サービス、コンテンツビジネスやあんしん安全サービスの成長、さらにはデジタルマーケティングの推進による増収やコスト削減の更なる強化などにより 2020 年度以降の増益基調を確保する考えである。
Q2	「できるだけ早く」という利益回復のスピード感であるが、2018 年度の第 2 四半期決算のときに説明いただいたスピード感より早くなる見込みなのか？
A2	早期に回復するよう努力する。
Q3	「beyond 宣言」に対する取組み（決算スライド 18 ページ）について、現段階での収入貢献や利益貢献のイメージとそれらの今後の見込みについて教えてほしい。また、さらなる投資や費用増を予定しているようであればあわせて教えてほしい。
A3	ここでお示したものは法人向けのソリューションからデイズニーデラックスの導入まで広範囲にわたるものであるため、トータルでの具体的な数字は持ち合わせていない。直近では NTT ぷららの子会社化を行ったが、今後の 5G 時代に向け映像コンテンツビジネスを大きな柱として伸ばしていくつもりである。また、もう一つの大きな柱として、金融決済分野では政府が推進するキャッシュレス化の流れの中で確実に拡大するキャッシュレス市場において、ドコモとしても d カードや d 払い、iD の推進により取扱高を伸ばしていく。また M3 社との合併で empheal という会社を設立したが、ヘルスケア／医療分野でのビジネスもコンシューマー向けに本格的に推進していく。そのほか、デジタルマーケティングの分野では広告事業や企業向け CRM やそれを通じた決済などのビジネスチャンスがあると考えており、これらの分野をあわせ中長期的な成長をめざしていく。
Q4	2019 年度のスマートライフ領域の利益は対前年で 127 億円の増益にとどまるが理由を教えてください。「beyond 宣言」の取組みに係る先行投資などが理由なのか？
A4	おっしゃる通り、スマートライフ領域の増益幅が控えめである。成長投資が先行することに加え、テクニカルな要因ではあるが、2019 年度は通信サービスの減収により通信セグメントとスマートライフセグメント

	の費用配賦額がスマートライフセグメント側で増えるということも一因である。
質問者 2	
Q1	成長投資は 2018 年も相当実施していて、今年更に 500 億円増やすということは、千数百億という金額になると思っている。去年と今年の 2 年間累計で非常に大きな先行投資を実施していると思うが、今後どういう形で利益で戻ってくるのか教えてほしい。 また、販売方法の変更による機器収支減の影響が 800 億円あるとのことだが、今年は 12 ヶ月フルで効く訳ではないので、来年は更にインパクトが大きくなる。来年度は増益に転じるとのことだが、料金と機器収支のインパクトが両方拡大するのをコスト削減によって取り戻すということだと思うが、具体的にどれぐらいの金額を成長投資に充てて、どうやって回収するのか説明してほしい。
A1	成長投資額の数字についてだが、今年度は 550 億円増、昨年度は 150 億円だったことを鑑みると、700 億円程度と考えている。成長投資についてすぐにリターンがあるというものではなくて、たとえば 5G プレサービスの投資も含んでおり、またフィンテックの投資なども今年度は更に強めていく。また、マジックリープ社との提携にあるように、映像サービスにも注力し、次なる成長に繋げたい。 ちなみに以前の決算説明会では 18 年度の成長投資額が 800 億円だとお伝えしたが、そのうち 600 億円は 5G 関連、会員化関連、スマートライフ関連、災害対策関連などの狭義の成長投資。残りの 200 億円がイノベーション原資という新しい事業に使っていく成長投資。前者の 600 億円については今年度 500 億円を上乗せするため、そちらは 1,100 億円を予定しているとも言える。後者の 200 億円は予算に対して 50 億円余ったが、19 年度も 200 億を維持したいと思っているので、50 億円増える。そのため、トータルで 550 億円上乗せと表した。これに対するリターンは主にスマートライフ事業の利益として出てくる。現在 1,600 億円程度だが、これを更に 2,000 億円、3,000 億円と伸ばしていきたい。 また、機器収支についてだが、悪化する要因は大きく二つで、販売台数減と粗利減である。 現在、アンドロイドのハイエンド機種種の粗利は場合によって一万数千円だが、今後、端末は基本的に購入補助ができなくなるため、そこまで粗利を設定する余裕はなくなる。19 年度はハイエンド端末で一万円未満、ミドルエンド端末は 5,000 円以下まで粗利は圧縮されると思っている。また、ハイエンド機種が売れなくなることを想定しており、5,000 円未満の粗利の端末の販売が増えると想定している。このトレンドは長く続くものではないと思っているので、販売台数が回復すれば、むしろ機器収支がプラスになる可能性もある。
Q2	来年度利益が回復するとしているものの、今年これだけ減益するのならば、可能であれば 2 年間分のガイダンスを示していただきたい。新料金プランの影響についてはマイナス 2,000 億円とプラス 400 億円の合計マイナス 1,600 億円なので、市場予想に十分収まっていると思う。2020 年度も新料金プランのマイナス影響は増加するもののプラス効果も出てきて、コスト削減も 1,000 億円規模で実施するのであれば、新料金プランの影響がマイナス 1,000 億円に収まれば、吸収できるということにもなる。正確なことを示すのは難しいと思うが、来年度の収支要因を整理していただけるとありがたい。
A2	「月々サポート」の戻り影響は 500 億円とお伝えしたが、実際にはその倍程度ある。その背景は

	「docomo with」の契約者は増加していることで、「月々サポート」の戻り影響と「docomo with」の増加によるネットの影響として 500 億円と少なめになっている。「docomo with」は 5 月で受付終了となるため、20 年度以降は契約数は増加せず、月々サポートの増収効果は 20 年度以降増加する。新料金プランについても当初想定よりもお客さまへの認知度が高いということが分かったので、14 年度に導入した料金プランと同程度の加入数になるとみている。19 年度に多くのお客さまが移行した場合、20 年度以降は影響が軽くなり、月々サポートと相殺した値下げ影響は対前年度で数百億円に抑制されると考えている。その場合、これまでも「ベーシックパック」や「シンプルプラン」などの値下げを毎年実施していたことや、新料金によるマイグレーションやアップセルの促進、スマートライフ領域の強化やコスト削減も実施することを鑑みると、十分減収を吸収可能であろうと考えている。
Q3	新料金の影響が追加で数百億円なのであれば、マイグレーションやアップセルやコスト削減、また今年度かなりの先行投資をしているスマートライフ事業によるプラス効果により新料金のマイナス影響を超えるのではないかと。
A3	できれば通信事業の減益は 19 年度で止めて、20 年度はスマートライフの増益がそのまま増益に効くようにしたい。
質問者 3	
Q1	競合他社の決算発表前ではあるが、恐らく他社はこのような環境下でも業績フラットもしくは増益で出してくるとマーケットは想定をしていると思う。そうすると、料金値下げを実施したドコモだけが大きな減益になることについて、経営としてはセンシティブに考えなければいけないと思う。世間からは、ドコモは超過利益を得ており、それが業界が正常化されていく過程で削げ落ちていくという見方がされると思う。このような状況をどう受け止めているか。
A1	各アナリストのみなさまの他キャリアの業績予想については拝見させて頂いているが、すべてが他社と同じ動きにならないとドコモがおかしいということではない。新料金を導入することによって、競争力を強化する方向へ進む意思を我々は固めた。我々の新料金プランについて、他キャリアが現状の料金でも十分戦えるという判断をすればそのままに思うと思うが、我々はある程度動きが出るのではないかと考えている。我々としては、顧客基盤の強化や現在のお客さまへ還元をしていくという意思を固めたので、この減益は覚悟してやっていく。ただし、減益をそのままにしておくつもりは全くない。強化された顧客基盤を活かしながら業績回復をしていく。
Q2	他キャリアと比較するとドコモの方が契約者数は数千万単位で大きい状況である。インフラビジネスであればネットワークが効率的に使われるため、普通に考えれば契約者数が大きい方が利益額も利益率も高くなる。仮に KDDI の利益が 1 兆円でソフトバンクが 7,000 億円であれば、ドコモと契約者数に大きな差があるにも関わらず、ドコモの利益は他社に負けるか同程度になる。契約数規模を考慮すればドコモの利益が高くなるべきではないか。
A2	他社の事業構造がドコモと全く同じ構造であれば、そういった比較ができるかもしれない。しかし、モバイルが中心であるものの全く同じ事業構造ではない。たとえば、光などの固定サービスの事業構成や海

	外展開など、事業構造が違うので一概には比較できないと思っている。モバイル事業だけで見れば比較できるのかもしれないが、全体を見れば事業構造は完全に同じではない。そのため、利益などについても必ずしも一緒である必要はないと考えている。
Q3	株主還元について教えてほしい。約 6,000 億円弱の純利益に対して、還元総額は恐らく 7,000 億円程になると思う。バランスシートから見ても配当可能な分配利益から見ても同水準の株主還元は継続していけるとは思うが、今後も純利益を超える株主還元を実施していけると考えてよいのか。
A3	今回、当期利益を上回る株主還元を実施するが 18 年度末の手持ちの現預金は約 3,000 億円ある。今回実施する株主還元を折り込んでも、19 年度末の現預金はまだ約 1,400 億円あると見込んでいるため、追加の借入をせずとも株主還元を実施できると考えている。また、今後もフリー・キャッシュ・フローは次第に回復してくると思っており、以前ご説明した割賦債権やクレジット債権の証券化についても、会計処理について監査法人と最後の詰めをしている。他の会社が行っているようにシニアと劣後の部分にわけるのはなく、全部まとめて第三者に譲渡することによってオフバランスできる。それによって調達した資金は財務キャッシュフローではなく営業キャッシュフローにカウントできるため、フリー・キャッシュ・フローは増える。実質面で見てもキャッシュフロー表上のフリー・キャッシュ・フローで見ても、当面資金繰りについてほとんど不安はないと考えている。

質問者 4

Q1	料金値下げを導入した背景には楽天の新規参入があったと理解している。2019 年度の会社予想（加入者、ARPU など）には楽天の影響をどのように織り込んだのか、定性的でもよいので教えてほしい。
A1	まずは 2019 年度の純増や販売への影響をどのように想定しているのか説明する。楽天の料金プラン・キャンペーン内容などが明らかになっていない中で計画に織り込むことは現実的ではない。また、ドコモはストックビジネスの会社ということもあり、料金プランや販売方法の変更により一夜にして何かが変わるわけではない。そのため、来期の予想は足元の状況がベースとなっている。今期、TCA ベースで純増が 208 万増えたうち、半分がモジュールであった。残りの半分の純増の内容は前期と大きく変わっている。ハンドセットの競争力は大きく改善した。この改善には、1,980 円（イチキューパ）の料金キャンペーン・料金相談フェアの訴求、2～3 年かけて浸透してきたドコモ光・d カードから得られるポイント、量販店やアウトバウンドテレマなど、新たなチャネルを開拓したことなどが効いた結果である。これらのベースは基本的に変わらないと考えているため、ハンドセットの改善モメンタムは続く想定し、計画に織り込んでいる。ただし、先ほどから議論している通り、今期市場が大きく変わるとすれば、楽天の新規参入影響の前に改正電気通信事業法の施行がある。これは、回線契約と紐づいた端末購入補助の禁止や 2 年定期契約も含めたリテンション施策などが、今までのような形がとれず、流動性が高まるということである。それらも踏まえて我々は新たな料金プランを先んじて発表し、新たな販売方法になった際、お客さまにとってネックとなる高い料金水準を見直したいと考えた。10 月以降は新規参入事業者もそれなりの獲得キャンペーンを実施することが想定されるため、一定の流出リスクがあると想定している。一方で、我々が先行して料金を見直したことで、お客さまも十分に料金に習熟し、また、ファミリー割引

	の適用範囲を広くしたことにより既存の MNO 事業者からの流入もあると考えている。2 年定期契約などの解約抑止力が弱まる部分はあるが、先行した値下げやさまざまな商材などでユーザーを守っていき、昨年から改善モメンタムを維持したい。来期の純増計画が想定より少ないと考える方もいると思うが、これには競争ではなく別の要因がある。我々が今まで取組んできたデータプランの純増数が足元で落ちてきている。今年、端末購入補助が禁止されることを踏まえると、新規獲得が難しくなると考えている。端末販売方法の変化は 2018、2019 年度対比に大きく効く話であり、2019、2020 年度対比以降であれば、影響はなくなるものだと考えている。今年の話で言えば、データプランは残念ながら純減の予測をしているが、競争という局面でいくと、改善のトレンドが続くと思っている。
Q2	デジタルマーケティングの推進（決算スライド 26 ページ）について。これは会員基盤とドコモのパートナーを繋ぐマーケティング手法に関する内容だと思うが、昔はこのような役割をショップが担っていた。これがデジタル化することでどこまで強力なフックとなるか、どこまでアピールできるのか、どのようにキャピタライズするのか、どのようなイメージを持てばよいか教えてほしい。
A2	ドコモはこれまでドコモショップをベースに事業展開してきたが、ショップには待ち時間や対応時間の課題があり、まずはそれらの改善を実施しなくてはならない状況にある。一方、今後ドコモが戦わなくてはならない相手というのは、ある意味デジタルマーケティングのプレーヤーである。ドコモショップの接客機会は年 1 回や 2 年に 1 回という状況下で、攻めてくる事業者はメールなど、さまざまな方法から頻繁にお客さまと接することができ、我々もドコモショップを少なくするという話ではないものの、このような形でもお客さまと接する力を持たなくてはならないと考えている。そのため、2015 年秋から d ポイントの会員基盤を作るための付加価値を作りだしてきた。このドコモの 3 年半の会員基盤の成長は、ほかのポイント事業者が 10 年かけて達成したものであり、かなりのスピードで構築してきた。また、ドコモのパートナーの数も着実に増えており、我々の抱えている会員基盤とパートナー/ドコモが提供するビジネスをどのような形で顧客リレーションをとるかが、今後のドコモの要になる部分だと考えている。そのため、今回はあえてキーワードとして「デジタルマーケティングの推進」と書いているわけだが、我々がショップのみではなく、デジタルマーケティングも取組むプレーヤーになるということをご理解いただきたい。 内容については、先ほどプレゼンテーションの中でもお伝えしたが、さまざまなパートナーとのビジネスとして広告配信、送客、また屋外サイネージの会社を通じ、デジタルマーケティングの解析をした上でのサイネージの出稿などに取組んでいく。決済・ポイント・エージェントなど、パートナーのビジネスで売上が上がった際に、我々は手数料をいただいく。また、ドコモ自身のビジネス（d マーケット、d カード、d ポイント）にもデジタルマーケティングの仕組みを駆使して、収益を上げる仕組みが出来つつある。スライドのような、デジタルマーケティングとパートナー/ドコモと会員基盤を結ぶシステムが現在動き始め、今後強くなる予定である。これらの結果は 2019 年度の後半から 2020 年度に出てくると思っており、強かに推し進めているところである。
質問者 5	
Q1	新料金プランはみんなドコモ割と光セット割の 2 種類の割引が適用された場合に割安感が強まるモデルとなっているが、これらの割引が適用にならない 1 回線ユーザーはおそらく全体の 15%程度、数百

	万契約いると思う。これらのおひとりでご利用のユーザーに対して何らかのケアはするのか。
A1	1 回線でご利用のお客さまをないがしろにしているわけではなく、新料金プランは 1 回線のお客さまでもおトクになるので訴求していきたい。また、ファミリー割引のグループを組むことは簡単にできる。ご家族と離れてお住まいのお客さまでもグループの対象となるので、ドコモの契約者であることが前提であるが、ご家族で連携いただくことで割引を受けることができる。そのため、ファミリー割引に未加入のお客さまにもファミリー割引グループにご加入いただけるよう訴求していきたい。いますぐにおひとりでご契約のお客さまに対する施策は考えていない。おひとりのお客さまがグループに加入する手段は多くあるので、そちらを PR していきたい。
Q2	1 回線ユーザーのうち、特にハイエンド端末を利用し、月々サポートを受けているユーザーからは安くないという声が多く、何らかのケアをしないとリスクがあるのではないかと。業績予想の前提として、新料金プランに移行することで不利になる、いわゆる「不利層」がそのままドコモに留まる前提としているのか、一定の流出リスクを想定しているのか伺いたい。
A2	新料金プランにおけるみんなドコモ割は競争力が強いと考えている。おひとりでご利用のお客さまに対しても、店頭などで、ご家族・ご親族にドコモの回線のお客さまがいるかをおたずねし、アピールしていきたい。それ以外にも新料金プランにはよく見ていただくとおトクな要素がある。たとえばギガホは上限到達後も 1Mbps で利用できるため、非常に多くのデータ利用をされるお客さまにとってはかなり安くなる料金である。また、2 台目としてタブレットをお持ちのお客さまにおいては、おひとりでおトクにシェアできる仕組みを導入している。お客さまによってさまざまな訴求ポイントがあるので、店頭やマイクロマーケティングによりきめ細かくお勧めしていきたい。不利層といわれるパターンとしては月々サポートに加入されている方のボリュームが最も大きいですが、基本的には月々サポートの割引が終了するまで現状のプランを継続することがこれまでの経験則からわかるので、その実績を用いて考えている。新料金が不利になるお客さまのボリュームはそれほど多くないと考えている。
Q3	業績予想の前提について。年度末での新料金プランの加入数ほどの程度を予想しているのか。特に、すでに月々サポートが終了しているユーザーの移行速度をどのように予想しているのか。2014 年度のカケホーダイ導入時は当初 4 カ月で 1,000 万人程度が移行したと記憶している。同様の移行速度なのか、更に速い移行速度なのか。
A3	2014 年度に「カケホーダイ & パケあえる」を導入した際は、2014 年度末で 1,700 万程度のお客さまが移行したが、今回も年度末ではほぼ同程度を想定している。しかしながら、前回のよう最初の月で 500 万契約ほど移行するようなことはないと考えている。初速はもう少し緩やかではあるが、最終的には前回の移行数に追いつくと考えている。
質問者 6	
Q1	d ポイントの収支影響について。2019 年度はどれくらいの規模になるのか？ また減益予想にどう織り込んでいるのか？
A1	2018 年度は収益減及び費用増で約 1,300 億円の影響があった。2019 年度はさらに約 200 億

	円増加の影響でみている。
Q2	キャッシュフローについて。今回のフリーキャッシュフローの予想が低く思える。三井住友カードの株式売却はフリーキャッシュフローの予想額に含まれているのか？
A2	三井住友カードの売却はフリーキャッシュフローに織り込んでいる。昨年年第2四半期決算のときに2019年度は減益になってもフリーキャッシュフローは減らないと申し上げた。そのとき想定していた数字よりもフリーキャッシュフローは2,000億円近く減っている。要因としてはマジックテープ社への出資とM3社への出資がそれぞれ300億円ほどあり、このような新規の投資が決まったものが合計で800億円ほどある。また、クレジットカード事業、特にゴールドカードが好調であるが、dカードゴールドの契約者はご利用額が多いこともあり、クレジット債権の残高が想定より1,000億円ほど増加した。ただし、これは先ほどご説明した証券化により取り戻すことができると考えており心配はしていない。
Q3	2018年度は運転資本が悪化しているようだがこれはクレジット債権の増加が影響しているのか？また債権の証券化でどれくらいの運転資本の改善が想定されるのか。
A3	2018年度は端末割賦債権及びクレジット債権の増加がフリーキャッシュフローの大きな悪化要因となった。端末割賦債権については2019年度の端末販売が少し減少すると想定しているため、少し小さくなるが、2020年度にはまた増加するとみている。証券化については双方合わせて現時点で1兆円を超える規模であり、今後も増えていくと想定される。証券化は資金ニーズにあわせて行う。これで得た資金については、成長投資や自己株式の取得に振り向けることとなる。以上のことを勘案するとフリーキャッシュフロー以上の株主還元もできるということになる。
質問者 7	
Q1	端末の売り方について、新しい売り方を考えており何らかの値引きをするとのことだが、対2018年度で約800億円の端末機器収支悪化にその影響は加味されているのか。また、その売り方の影響は、2019年度の収支に計上されるのか。もしくは、費用が先に立ち、収益は2020年度に計上されるのか。
A1	通信と端末の料金が分離されるが、端末の値引きが全くなくなるわけではなく、端末を購入しやすい方法を検討している。そして、その影響は、端末機器収支に折り込み済みである。年度ごとの値引きの程度によって、収支影響は上下する。
Q2	費用だけ今期に計上し、収益は割賦などで次期に計上するということではなく、あくまでも単期の収支として処理するのか。
A2	具体的な計上方法は現段階ではお話できない。新商品発表会で、本件についてお話をすることになると思う。
Q3	減価償却費が増大しているのは、IFRSへの変更によるものだと思うが、2019年度の減価償却費増減に影響するそのほかの特殊要因はあるか。
A3	2017年度に行っていた残価償却を2018年度には実施しなくなった影響で、2018年度の減価償

	却費は軽くなっていた。IFRS 影響を除くと、2019 年度からは定率法と定額法の変更影響により減価償却費が増える。そのほかの特殊要因はない。
--	---

以上