

## 2019 年度決算後スモールミーティング 主な Q&A

質問者 1	
Q1:	2020 年度のガイダンスについて新型コロナウイルス影響で提示できないとのことだが、具体的に見通せない部分や最悪の場合の業績に対する影響について金額のイメージを教えてください。
A1:	2020 年度のガイダンスは、新型コロナウイルス影響でなかなか予想が難しいが、まず販売の減少が挙げられる。緊急事態宣言が延長となったため、ドコモショップへの来店者数は大きく減少し、また店頭で対応できる業務が限定的となっていることで、営業収益に対しては数百億円規模のマイナス影響があり得ると考える。さすがに 1,000 億円までは影響は達しないとは考えているが、場合によってはその可能性もある。一方で、販売数が減少するとそれに連動して端末機器原価や代理店手数料が減少するため、営業利益への影響はそれほど大きくならない可能性もある。次にモバイル通信サービス収入の減少が挙げられる。マイグレーションの減速や国際ローミング収入の減少、ドコモショップへの来店者数減によるスマートライフ関連サービスの販売数の減少により、それぞれ数百億円規模のマイナス影響の可能性はある。特にモバイル通信サービスやスマートライフ収入の減少は、営業利益に対してもそれなりの影響が生じうると考えている。一方で営業利益にプラスに働く要素としては、設備投資や費用の先送りが挙げられる。
Q2:	モバイル通信サービス収入への影響について、今一度どのような影響があるか教えてください。
A2:	最も影響が大きいと見込まれるのは、国際ローミング収入の減少であり、現在の状況が継続するとほぼ消滅する可能性がある。また、端末販売数だけでなくモバイル契約の純増数やマイグレーションの遅れなどのマイナスの影響も見込まれる。
Q3:	国際ローミング収入規模感は、モバイル通信サービス収入のうち 1%にも満たないと考えてよいか。
A3:	国際ローミング収入は、モバイル通信サービス収入における構成比として 1%以上は占めている。
Q4:	ROIC の改善に向けて債権や資産の流動化を進めるとのことだが、そもそも ROIC や資産効率の改善に取り組む理由は何か。株式市場では、時々それら自体が目的として議論されることもあるが、事業会社であるドコモにおいては何らかの事業の目的があり、それらの改善自体が真の目的ではないと考えている。おそらく自己株式取得などの株主還元資金を回すということであるかと思うが、かねてより自己株式取得を継続していることや債権流動化を計画しておきながらも、今回は増配予想とならなかった背景についても教えてください。
A4:	債権流動化を実施する理由は、もちろんドコモ自身の考えもあるものの、機関投資家やアナリストの方々との年間数十回におよぶ個別面談の中で複数回いただいたご意見に応える側面もある。具体的には、「ドコモはクレジットカード債権や割賦債権がおそらく 1 兆数千億円程度あり、それらは金利をほとんど取っておらずリターンを生み出していない資産である。バランスシートを見ると金利 0%の資産を資本コスト(5%前後:当社推計)でファイナンスしており、逆ザヤの状態

	<p>ある。この状態を放置することは好ましくない」とのご意見であった。ROICの改善という点では資産効率改善の必要性を感じなかったが、上述のご意見の観点においては一理あると強く感じた。また、もし成長投資の機会があれば、資本のファイナンスより割安であるとも考えている。また今回、自己株式取得を実施しないと決定したわけではない。例えば2019年度に実施したように3,000億円の市場買い付けをおこなう場合は丸1年の期間がかかるため、年度当初に発表せざるを得なかったが、公開買い付けであればもう少し後ろの日程でもよく、実際2018年度もそのような時間軸で公開買付を実施した。2019年度決算説明会後の報道を拝見すると、あたかも自己株式取得を実施しないかのような内容であったが、2020年度に自己株式取得を実施しないと決めたわけではない。配当については、今回業績予想はお出ししないものの、現状水準の維持については全く問題ない旨をお示しするために先日の決算説明会にて発表した次第である。</p>
<p>質問者2</p>	
<p>Q1:</p>	<p>2019年度の端末の割賦債権の流動化の実績は、どの程度であったか。そして、予定していた全額の流動化が完了したのか。また、クレジットカード債権の流動化は2020年度に実施することのことだが、全額を2020年度に実施する予定か。その場合の実施規模はどれくらいか。</p>
<p>A1:</p>	<p>2019年度末に実施した債権流動化については、割賦債権ではなくクレジットカード債権であり、500億円の流動化が完了している。こちらの債権については、オフバランス化できるスキームで実施したため、すでにバランスシートにはのっていない。2020年度は、端末の割賦債権流動化の準備を進めているが、こちらは多少複雑でシステムなどの対応が必要であり、それらが整う時期は第2四半期以降の予定である。新型コロナウイルス影響で対応が遅れる可能性もあるが、2020年度中に準備が整う予定である。こちらの流動化で確保した資金の用途については、具体的には決定していないがクレジットカード債権と合わせて自己株式取得への充当もあり得ると考えている。いずれにせよ準備は着実に進めている。</p>
<p>Q2:</p>	<p>クレジットカード債権の流動化は2019年度に全額が完了したのか。また、端末割賦債権流動化はどの程度の金額を2020年度中に実施するのか。</p>
<p>A2:</p>	<p>2019年度のクレジットカード債権の流動化は500億円ちょうどであり、予定していた金額はすべて完了している。今後の割賦債権やクレジットカード債権の流動化の額はまだ決定していない。割賦債権のうち「スマホおかせプログラム」で使用する分について最後の12ヶ月分はテクニカルに証券化が難しいという事情はあるが、割賦債権とクレジットカード債権の合計残高は1兆数千億円ある。繰り返しになるが、具体的な金額やスケジュールは未定である。</p>
<p>Q3:</p>	<p>純増数のトレンドについて、2019年度は第2四半期に健闘されたということもあり、計画より37万ほど良い187万とのことであったが、その要因は。また純増数の内訳として、ドコモブランドとMVNOではどのようなトレンドであったか。そして、それらのトレンドを踏まえた上での2020年度の見通しはどのように考えればよいか。</p>
<p>A3:</p>	<p>純増数の計画差分は、データプランについては弱かったものの、MVNO側は想定よりは良かった。2020年度の計画は新型コロナウイルスの影響があるため、内訳含めてお示しできない。</p>

Q4:	2020年度は、楽天のMVNOユーザーが楽天のMNO契約へ移行し、実際にすでに影響が生じていると考えているが、ドコモブランドの純増分などでカバーが可能なのか。
A4:	直近の状況としては、楽天にMNPで移行しているなどの大きな影響は見られない。ただし、現時点では楽天もドコモも営業体制を縮小しており、通常営業再開時期の予測も難しいため、2020年度の純増数の見通しについては、お示しが困難である。
質問者3	
Q1:	株主還元の考え方について伺いたい。今回、配当は据え置きで自己株式取得の発表もされていない。これは、ポストコロナで株主重視の経営を見直していくという動きがグローバルでみられていると思うが、ドコモも社会情勢を考慮して株主還元の方針を見直したということか。それとも、テクニカルな理由で一時的にキャッシュフロー等を見定めることが難しいということか。どちらになるか教えて欲しい。
A1:	新型コロナウイルスの影響があるからといって、株主還元を強化していく中期的な方針は変えていない。世の中で株主重視の経営から変えていこうとするトレンドがあることは、新聞などの報道で承知しているが、私達が直接そういった声を投資家から聞いたことは無く、今回の決算発表で株主還元が出なかったことで株価はだいぶ下がった。こういったことから、ドコモに対する株主還元の要請は非常に強いと思っている。キャッシュフローも新型コロナウイルス影響によってそれほど大きな影響は出ないため、中期的な方針は変えずにおこなっていきたい。
Q2:	端末割賦債権の流動化についてはシステム準備が必要との説明があったが、クレジットカード債権についてシステム準備はすでにできているという理解で良いか。また、配当は据え置きということだが、事業計画を対外的に発表できるタイミングで、もう一度考え直すことはあるのか。それとも考え直す余地は無いのか。
A2:	クレジットカード債権の流動化は既に実施実績があり、流動化のシステムについては準備もできている。増配については、どうなるか分からないものの、新型コロナウイルス影響を織り込んだ事業計画が確定し、それを発表する段階で、増配可否についてももう一度社内で議論したいと考えている。
Q3:	新型コロナウイルス影響により、国際ローミングの減収やマイグレーションが進まないという説明があったが、一方で、ARPUのトレンド自体は改善に向かっていて、修正計画よりも2019年度の着地は改善されていた。新型コロナウイルス影響なかりせば改善していくトレンドと、新型コロナウイルス影響で押し下げられる影響の、それぞれのプラスとマイナスについてはどう見ているか教えて欲しい。
A3:	2019年度はモバイル通信サービス収入もARPUも計画を上回って着地できた為、そこをベースとして2020年度も上昇していくとみている。ギガホ・ギガライトを導入した後、アップセルやマイグレーションも順調に進んだ。「ギガホ増量キャンペーン」を入れたことでギガホ選択率も上がってきており、5Gも始まり5Gギガホ選択率も高くなってきている為、現在の上昇トレンドは維持はできると考えている。新型コロナウイルス影響についてだが、もともとはマイグレーションで100円程ARPUがあがると見込んでいた為、マイグレーションが遅れて半分になれば50円程下がってしまう。国際ローミングについても、完全

	に消滅すると同等の影響が出ると考えている。しかし、ベースのトレンドが強いところは変わらないと考えている。
Q4:	国際ローミング収入減による影響も、マイグレーション減による ARPU 減についても 50 円程度のレベル感だと思う。その影響を考慮すると確かにモバイル ARPU は下がると思うが、今期実績 4,230 円との比較であれば 100 円も下がらないと考えている。そうであれば、一定のコスト削減の実施により新型コロナウイルス影響があっても増益は十分可能と考えているのだがどうか。1,000 億円近いコスト削減をしたとしても増益は難しいのか。
A4:	プラス、マイナスの両方の影響について、色々とシミュレーションをしている所である。色々な条件を置いてシミュレーションをするとある程度の所までは出るが、新型コロナウイルス影響が継続する期間がはっきりしないこともあり、どこか一点に数字を納めることができない為、今回こういった発表をさせて頂いた。ただし、おっしゃる通り、マイナス部分をカバーする手法は色々考えられる為、コスト削減やスマートライフの収益や利益の拡大にもしっかりと取り組むことで、先が見えない状況下でも営業利益を確保していく。事業運営をする中で利益を出す取り組みそのものについて緩めるつもりは全くないため、利益水準は維持しつつ増益にも努めていく。
質問者 4	
Q1:	2019 年度の営業利益の増減要因について、新料金プラン影響で 2,500 億円減収や月々サポート影響で 900 億円増加等、幾つかのブレイクダウンを教えてもらっていたが、それらの結果がどの程度の金額規模になったか教えて欲しい。また、成長投資で 500 億円超使用すると聞いていたが、結果がどの程度の金額になったか教えて欲しい。
A1:	ギガホ・ギガライトの影響については、月々サポートの戻り影響も含めて、年度当初は 2,000 億円程みていた。しかし、ギガホ・ギガライト導入当初の申込み状況が緩やかだったこともあり、中間見直しの段階では影響額は 1,800 億円程度とお伝えさせて頂いた。結果的に、影響額は 1,800 億円まではいかなかったものの、ほぼその金額までいった。そのうち、月々サポート等の戻り影響は 500~600 億円程ある。また、成長投資については、内訳は多少変わったが、500 億円はほぼ全額実施した。2020 年度も同程度の成長投資の金額を見込む。
Q2:	月々サポートの影響額は、docomo with も含めて 500~600 億円という理解で良いか。
A2:	その理解で良い。docomo with の当初のマイナス拡大影響も含めた、月々サポート等の影響額である。
Q3:	MVNO 事業について伺いたい。データ通信接続料を見ると 16%程下がる予定で、且つ音声については日本通信との裁定の中で、原価プラス適正利潤の水準まで下がる方向だと考えている。これらの2つの要因について今年度に想定されている影響額を教えて欲しい。
A3:	日本通信単独と MVNO 全体の 2 つの要因があるが、委員会の結果を踏まえて影響額が発生する為、年度当初から大きな影響が発生しているわけではない。年度のどのタイミングで影響が生じるかは定かではないが、金額規模からすると最大でも 3 桁億の前半程 (500 億円未満) かと想定している。
質問者 5	
Q1:	スマートライフ領域の営業利益構成について、決算説明会で「コンテンツ・ライフスタイル」が約 15%、「金融・決済」が約 5%、「あんしん系サポート」が約 60%、「法人ソリューション」を含むその他で約 20%という話があったが、

	<p>売上高の構成比について、2019年度実績と2018年度実績をそれぞれ教えてほしい。</p>
A1:	<p>2019年度の営業収益の構成比は、「コンテンツ・ライフスタイル」が約35%、「金融・決済」が約15%、「あんしん系サポート」が約30%、「法人ソリューション」を含むその他で約20%。2018年度における営業収益の構成比は、「コンテンツ・ライフスタイル」が約30%、「金融・決済」が約15%、「あんしん系サポート」が約35%、「法人ソリューション」を含むその他で約20%である。</p>
Q2:	<p>「コンテンツ・ライフスタイル」や「法人ソリューション」において、順調に伸びているものについて教えてほしい。</p>
A2:	<p>「コンテンツ・ライフスタイル」では、NTT ぷららを100%子会社化したことにより1,000億円弱増収した。また、店頭での販売方法を、お客様に合ったものをお勧めするよう改善したことで、主要10サービスにおいて続いていた純減が昨年11月あたりから反転し、年度ベースでも主要サービスは純増基調に転じている。店頭販売については、新型コロナウイルスの影響もあり、見極めが難しいところではあるが、底堅く伸ばしていきたい。</p> <p>「法人ソリューション」では、ソリューション領域において、売上、利益が上がっている。例えば、教育タブレットやアプリ、オフィス関係、企業関係のDXに係る商材が増えてきており、そういった分野が貢献している。今年度はそれらも5Gを用いたソリューションで拡大させていきたい。一方で、現在は新型コロナウイルスの影響により、対面での対応ができない分、実装に向けた対応がやや遅れ気味だが、オフィス環境やテレワーク、テレスタディなどをより増やしていきたいと考えている。</p>
Q3:	<p>法人ソリューションについて、今後の日本のGIGAスクール構想の恩恵はあると考えてよいのか。また、メディアを通して、NTTグループがドコモクラウドを用いたテレワークについて評判が良い印象を受けているが、堅調とみてよいのか。</p>
A3:	<p>今回の決算説明会でお伝えした通り、新型コロナウイルス影響が収束した後はリモート型社会へのシフトが当然起きてくると考えている。逆にいうと、みなさん必死にその体制を構築しようとしている状況である。特に教育においては、GIGAスクール構想の対応については我々も当然実施している。端末準備や回線対応などの具体的な実施方法については各自治体が考えているところであり、我々も実績があるのでそういったものをどんどん展開するよう働きかけている。また、テレワークのソリューション商材は、今回を契機にかなりの会社に利用いただいております。引き続き拡大したいと考えている。一方で、システム構築の際にVPNや回線の太さなど、システム全体を見極める必要があることから、当然NTTグループで連携して提案していきたい。また、それに限らず、リモート型社会への対応として医療や製造の分野においても、我々の持っているソリューションを積極的に展開していきたい。</p>
Q4:	<p>「コンテンツ・ライフスタイル」について、契約数は良い方向に動き出しているということだが、ドコモの「コンテンツ・ライフスタイル」の売りは一言でいうと何か。</p>
A4:	<p>一言で言うと「フルラインナップ」ということ。一つ一つのサービスでみると、従来主力だったものはdTV、dヒッツ、dマガジンである。dマガジンでの掲載雑誌数等も業界トップクラスである。その他、強いコンテンツとしては、dアニメストアがあり、着実にお客様数を増やしている。dTV、dヒッツはだいたい</p>

	純減の幅は減ってきているが、サービスの内容を強化する必要があると考えており、2020年度にコストをかけて注力したいと考えている。
Q5:	説明会資料 30 ページで説明のあった新型コロナウイルスによる影響について、金融・決済は減少となっている。巣ごもりでオンライン決済は増えると思うが、現状の利用実態としてはマイナスなのか。
A5:	金融・決済の見通しを金額で提示することは難しいが、カード決済は全体の消費の落ち込みがあるので、取扱高は影響を受けるとみている。もちろん、メインカード化ということで、契約数の拡大や利用率の拡大には継続して取り組むが、例えば、海外旅行のキャンセルなどの大型消費が取りづらい状況である為、その分の手数料収入相当が減ると想定している。
質問者 6	
Q1:	債権流動化の実施額を決めるファクターについて教えてほしい。
A1:	債権流動化については、現時点では自己株式の取得を実施する場合に、それをファイナンスするために実行することが一番可能性の高いシナリオだと考えている。そのため自己株式の取得をいくらでおこなうかによって実施額も決まってくると考えている。市場買い付けと公開買い付けの両方あり得るが、公開買い付けは大株主と相談の上実施という事になる。
Q2:	2020年度、2023年度における5Gの加入者数はそれぞれ250万、2,000万と説明があったが、そのうちいわゆる一般端末はどれくらいを見込んでいるのか。
A2:	まず実際に機種として出すのはスマホタイプであり、Wi-Fi ルータも近々出す予定であるが、モジュールは今検討しているところである。IoT、マシン関係などの製造業からもモジュールに対する要望を頂いているところなので、2020年度の後半になるとは思うが、力をいれていきたいと考えている。加入者の数値上は、スマホや Wi-Fi ルータをメインに考えている。内訳については申し上げられない。
Q3:	2020年度については、モジュールはほとんど加入数の見込みに含まれないという理解でよいか。
A3:	ご認識の通り。モジュールの構成比が多くなるとは、今は考えていない。
質問者 7	
Q1:	割引後のモバイル ARPU が第3四半期と比較し第4四半期で反転している。もともと2020年度のいずれかの四半期で反転する見込みと聞いていたが、前倒して反転した理由を教えてほしい。
A1:	過去に割引後モバイル ARPU が2020年度中に反転すると申し上げたのは、対前四半期ではなく、対前年度の四半期と比較して反転する見込みという趣旨で申し上げた。2019年度の第4四半期は2019年度第3四半期に比べては反転したが、2018年度の第4四半期と比較するとまだだいぶ低い数値にとどまっている。今後順調にいけば、前年度の同じ四半期と比べても、2020年度の第2、第3四半期には反転すると、新型コロナウイルス影響が生じる前で想定していた。2019年度の第4四半期もマイグレーションやギガホへのアップセル、1GB追加購入などにより全体的に好調であったため、年間計画のARPUよりも60円高くなった。

Q2:	2020 年度中に割引後のモバイル ARPU が反転し、新型コロナウイルスの影響も限定的で契約数が大きく減少しない場合、2020 年度のモバイル通信サービス収入は増収すると考えて良いのか。それとも、4,000 億円の顧客還元の実施に伴う減収により、モバイル通信サービス収入は増収にはならないのか。
A2:	モバイル通信サービス収入に関しては、ARPU 以外にも契約数が重要な要素であり、TCA ベースの純増数は増えているが、ARPU の分母となる契約数はやや減少傾向である。仮に 2020 年度中にモバイル ARPU が反転し、さらには新型コロナウイルス影響がなかったとしても減収は避けられず、新型コロナウイルス影響によりさらにこの減少幅が大きくなるとみている。もちろんモバイル通信サービス収入を意図的に低くしようと考えているわけではなくお客様還元を実施することで競争に勝ち、新規顧客獲得をめざしているため、モバイル通信サービス収入は大きければ大きいほど良いと考えている。
質問者 8	
Q1:	2019 年度第 4 四半期の ARPU が上がっているのは思ったより下げ止まりが早かった印象であるが、一方で契約数の減少は加速しているように見える。新料金プランによる値下げの顧客維持効果があまり出ていないのではないかと。また、政府は料金を 4 割値下げするよう言っていたが、モバイル ARPU はそこまで下がっていないため、このまま下げ止まってしまうと今後また政府から料金を値下げするよう圧力をかけられるのではないかと。今後の対策について教えてほしい。
A1:	ドコモは 2019 年度 6 月から端末の販売方法を見直し、大幅に割引を減らしたが、競合他社が事業法改正の直前まで駆け込みで激しいキャッシュバックを実施していたため、その影響により契約者が流出したとみている。事業法が改正された 10 月以降はキャッシュバックも収まっているため、今後のことはさほど心配していない。ARPU の上昇がモバイル通信サービス収入の底支えに効いてくると考えている。一方で、ARPU が好調になると規制面で値下げ圧力がかかるのではないかとという事だが、そのことを意識して事業運営をしているわけではなく、料金値下げ後もアップセルやマイグレーションなどの自助努力により ARPU を好調に保っている。現場のスタッフがアップセルやマイグレーションをお勧めしたら、また値下げ圧力がかかるといった心配をして営業活動をしているわけもなく、真摯に取り組んでいる結果である。
Q2:	i モード/sp モード契約数のマイナス幅が 2019 年度第 4 四半期では第 2、第 3 四半期と比べて対前年比で大きかった。新型コロナウイルス影響で営業活動ができなかったため、一時的にマイナス幅が大きかったのか。
A2:	法人契約の中で i モード/sp モードを契約していないお客様がいらっしゃることも、i モード/sp モード機能がついていない端末などもあるため、i モード/sp モード契約数だけでドコモブランドの純増数を評価するのは難しいと考えている。加えて、データプランの純増数については過去に販売に力を入れていた部分の反動減もあり、最近減少傾向にある。
Q3:	規制面のリスクについて、現場スタッフの営業活動はさておき、トップマネジメントとしては、政府等からの更なる要請に備えて何らかの対策が必要なのでは。例えば思い切った設備投資を行うことは、単純なコスト消費とは意味が異なってくるので、ある程度そのようなリスクをコントロールできるのではないかと。

A3:	<p>政府の動きに関わらず、お客様の要望による料金の見直しや値下げ、あるいは5Gの大容量プランをよりリーズナブルに提供することなどを常に考えている。また、楽天の料金プランの評価はまだ定まっていないが、お客様の動きなどを十分見たいうえで我々もどう対応すべきか考えていく。</p> <p>設備投資について、特に5Gは設備投資の前倒しによる税制優遇があることや、国内の通信事業者との競争だけではなく、デジタルトランスフォーメーションに対応する強さをグローバルで国として競争していくという観点もあるため、極力前倒ししていく。しかし、新型コロナウイルスの影響で工事自体も今は規模を絞っているところがあり、その影響次第では少し遅れる可能性も考えているが、影響がなくなれば工事の規模もすぐに戻し、しっかり使命を果たしていきたい。</p>
質問者 9	
Q1:	<p>楽天の参入影響について、これまでMNPは月5万から10万をMNO3社で取り合っていたが、現状、楽天に流出している数は何万くらいあるのか教えてほしい。また、楽天MVNOユーザーの楽天MNOへの移行についてもどれくらいの規模で進んでいるのか、その結果としてMVNO収入の減がどれくらい見込まれるか教えてほしい。</p>
A1:	<p>楽天は2020年度4月からサービス開始のため、2019年度決算では直接影響は発生していない。その一方で楽天MVNOに関しては新規受付停止が発表されていたため、ある程度駆け込みの需要があったと感じている。</p> <p>その後、楽天がMNOのサービスを開始してからはまだ間もないため、結果はお示ししにくい。今後の楽天MNOの影響としては、当面楽天MNOからドコモへのポートインの可能性はないため、ある程度の契約流出による減はあると考えている。現状は新型コロナウイルスの影響により楽天も店舗を閉めているため、通常の営みとは違う状況である。新型コロナウイルス影響の収束により市場の状況も変わってくると考えられるため、もう少し時間が経過してから見定めたい。</p>
Q2:	<p>4月月次のポートアウトの数字については実績がすでにあるかと思うので、具体的な数値は難しくとも現状をどのように見ているのかを教えてほしい。</p>
A2:	<p>直近のデータは手元にはないが、ドコモのお客様が楽天にポートアウトしている数はこの一か月でせいぜい4桁、1万以下だと考えている。ポートアウトのお客様さま属性は東名阪で8割、それ以外の地域では2割。色々な部分での影響があるため、それ以上はあまり言えない。MVNOの実績は毎月ごとにSIMの数を集計しているが、まだ月次の数値がでていないためお答えできない。</p>
Q3:	<p>楽天参入によるMVNO向け収入の減収は、ある程度覚悟しているのか。</p>
A3:	<p>楽天MVNOユーザーについては減収見込みである程度想定している。</p>
Q4:	<p>楽天のMVNO向け収入が全てなくなると考えると規模としてはどのくらいになるのか。</p>
A4:	<p>MVNOの各事業者ごとの数字については守秘義務もあり、お答えできない。</p>
Q5:	<p>契約数については、法人関連を含めた数値であるが、主要な市場としては、その中でもiモードとspモードの合計数であると考えている。この数値が2017年度は30万、2018年度は20万、2019年度は40万と3年連続で減少し、</p>



	累積ではマイナス 100 万近くとなるわけだが、この減少を止める見通しはあるのか。そのためには何をすべきと考えているか。
A5:	母数は確かに減っているが、これらは重要な顧客基盤と捉えているため放置をするつもりは全くなく、いずれはニュートラルにし、その後プラスにもしたいと当然考えている。そのための取り組みの例として、新料金プラン導入による解約率の大幅な低減などが成果として上がっており、またネットワークについても総務省が定めた実効速度に関するガイドラインに基づく通信速度調査においても、他キャリアの約 2 倍の速度を 2 年連続で達成している。さらには金融・決済分野などでもサービスの磨き上げを実施して、総合力で競争に打ち勝ちたいと考えている。
Q6:	先程申し上げた 3 年間で 100 万のマイナスというのは、特に問題ではないと捉えているのか。
A6:	決してそうではない。重要な顧客基盤であると考えている。
質問者 10	
Q1:	顧客還元を大きくした効果について、新料金プラン契約数の 1,700 万という数字が特に注目されていたものの、実際には解約率の低下や加入者の増加、楽天対策が主な目的だとは思いますが、それらについては現時点でどう評価しているのか。満足度などを含めて教えてほしい。
A1:	全体的にはしっかり契約数が確保できており、また ARPU についても値下げ影響だけを見るとマイナスだが、アップセルやマイグレーションを含めると順調である。さきほども申し上げたように、事業法改正前の他キャリアによる駆け込みキャッシュバックによって、顧客獲得効果が薄れた印象はあるものの、ハンドセットの解約率が数値の算出開始以降で最も低い値にまで低下するなど、解約率全体には効果があった。お客さま還元影響は、中間見直し計画の 1,800 億円に近い実績となった一方で、アップセルやマイグレーションの効果があり、モバイル通信サービス収入は対当初計画で 750 億円の上振れで着地した。
Q2:	中期経営計画の策定から時間が経過したが、何がどう変わってどう効果が出たのか。成長投資として 500 億円投じた件もあったが、現状の中間総括を教えてください。
A2:	2019 年度は、成長投資に 500 億円ほど使用したが、特に 5G 開始にむけたプレミアムサービスやソリューションの検証にあてた。そして、スマートライフ領域では、FinTech や 5G とも関わる新体感ライブ、金融・決済関連では、加盟店開拓やポイント還元を活用した。また、販売チャネルではドコモオンラインショップの効率を高めるべく Web サイトの改善や、ドコモショップのシステムの改善に取り組んだ。成長投資の具体的な効果の提示についてのご要望があることは承知しているため、今後数字でもお示しできるようにしたいが、キャッシュレスなど個別サービスとしての効果検証はできているものの、全体としては把握できていない。  2019 年度期末決算説明会のスライド資料にてお示ししたが、2020 年度については 3 本柱と構造改革を軸に取り組む。今回の成長投資についても、この 3 本柱に対して投じてきた。具体的には、顧客基盤強化に向けた販売チャネルへの投資、会員基盤強化に向けたスマートライフ事業の決済やポイントの拡大、5G に向けたソリューションの検証などである。実際、2020 年の年明けより順調に成果が出ている。また、dポイントクラブ会員数や決済・ポイント利用可能箇所、

金融・決済取扱高といった具体的な中期オペレーション指標は、期末決算発表会のスライド資料の 22 ページに記載しているが、順調に成果が上がってきている。引き続き注カシリターンを創出したい。
---

以上