

ドコモの変革とチャレンジ



2009年7月31日

株式会社NTTドコモ

代表取締役社長 山田 隆持

事業等のリスク

本資料に記載されている、将来に関する記述を含む歴史的事実以外のすべての記述は、当社グループが現在入手している情報に基づく、現時点における予測、期待、想定、計画、認識、評価等を基礎として記載されているに過ぎません。また、予想数値を算定するためには、過去に確定し正確に認識された事実以外に、予想を行うために不可欠となる一定の前提(仮定)を用いています。これらの記述ないし事実または前提(仮定)は、客観的には不正確であったり将来実現しない可能性があります。その原因となる潜在的リスクや不確定要因としては以下の事項があり、これらはいずれも当社グループの事業、業績または財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また潜在的リスクや不確定要因はこれらに限られるものではありませんのでご留意下さい。

1. 携帯電話の番号ポータビリティ、新規事業者の参入など、通信業界における他の事業者及び他の技術等との競争の激化をはじめとする市場環境の変化に関連して、当社グループが獲得・維持できる契約数が抑制されたり、ARPUの水準が逡減し続けたり、コストが増大する可能性があること
2. 当社グループが提供している、あるいは新たに導入・提案するサービス・利用形態・販売方式が十分に展開できない場合、当社グループの財務に影響を与えたり、成長が制約される可能性があること
3. 種々の法令・規制・制度の導入や変更または当社グループへの適用により、当社グループの事業運営に制約が課されるなど悪影響が発生し得ること
4. 当社グループが使用可能な周波数及び設備に対する制約に関連して、サービスの質の維持・増進や、顧客満足 of 継続的獲得・維持に悪影響が発生し得ること
5. 第三代移動通信システムに使用している当社のW-CDMA技術やモバイルマルチメディアサービスの海外事業者への導入を促進し、当社グループの国際サービス提供能力を構築し発展させることができる保証がないこと
6. 当社グループの国内外の投資、提携及び協力関係や、新たな事業分野への出資等が適正な収益や機会をもたらす保証がないこと
7. 当社グループの携帯電話端末に決済機能を含む様々な機能が搭載され、当社グループ外の多数の事業者のサービスが携帯電話端末上で提供されるなかで、端末の故障・欠陥・紛失等や他の事業者のサービスの不完全性等に起因して問題が発生し得ること
8. 当社グループの提供する製品・サービスの不適切な使用により、当社グループの信頼性・企業イメージに悪影響を与える社会的問題が発生し得ること
9. 当社グループまたは業務委託先等における個人情報を含む業務上の機密情報の不適切な取り扱い等により、当社グループの信頼性・企業イメージの低下等が発生し得ること
10. 当社グループが事業遂行上必要とする知的財産権等の権利につき当該権利の保有者よりライセンス等を受けられず、その結果、特定の技術、商品またはサービスの提供ができなくなる可能性があること、また、当社グループが他者の知的財産権等の権利の侵害を理由に損害賠償責任等を負う可能性があること
11. 地震、電力不足、機器の不具合等や、ソフトウェアのバグ、ウィルス、ハッキング、不正なアクセス、サイバーアタック等の人為的な要因に起因して、当社グループのサービス提供に必要なネットワーク等のシステム障害や当社グループの信頼性・企業イメージの低下等が発生し得ること
12. 無線通信による健康への悪影響に対する懸念が広まることあり得ること
13. 当社の親会社である日本電信電話株式会社が、当社の他の株主の利益に反する影響力を行使することがあり得ること

ドコモの変革

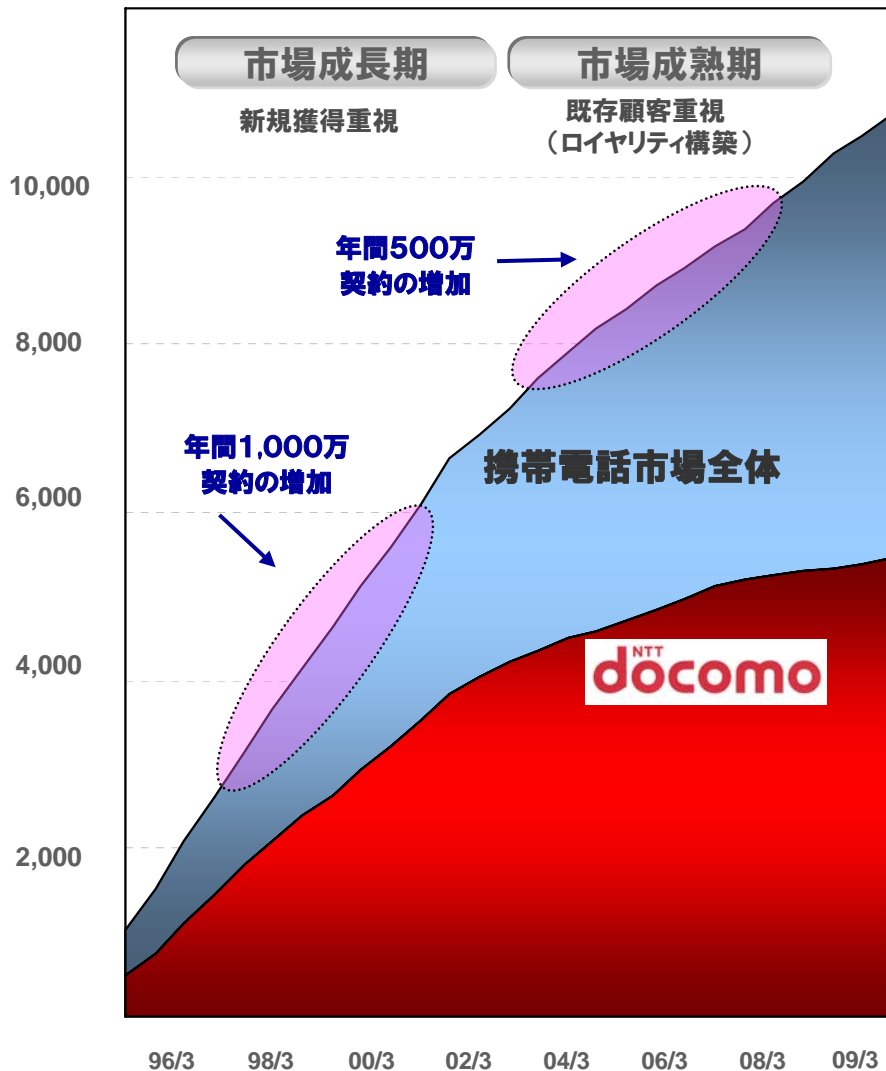
2008年4月18日に発表した「新ドコモ宣言」に基づき、
ドコモ全体で結束し、サービス・端末・ネットワーク等全てにおいて、
現場原点主義を徹底し、お客様の満足度の向上につながるような施策の
実行に取り組み変革を推進する。

お客様一人ひとりのご期待に沿うベストなサービスと安心・安全を提供
することによって、お客様との絆を深めていく。

成熟期への移行に応じた方針転換

市場環境の変化

(単位: 万契約)



ユーザーニーズを重視する企業への転換

市場成長期

- ▶ 新規獲得重視
- ▶ キャリア主導 (Push型)
- ▶ 技術・機能主導



市場成熟期

- ▶ 既存顧客重視 (ロイヤリティ構築)
- ▶ お客様主導 (Pull型)
- ▶ サービス・パフォーマンス主導

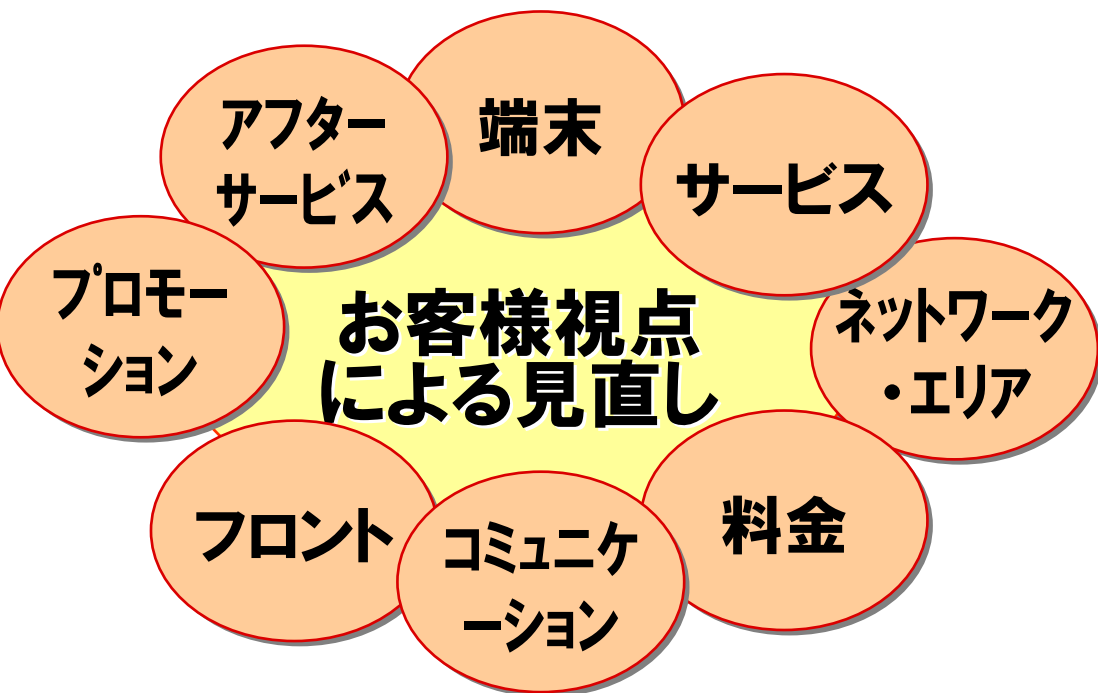
- 新ドコモ宣言を実行し、お客様視点でドコモを変革

新ドコモ宣言

2008年4月18日

- 1 ブランドを磨きなおし、お客さまとの絆を深めます。
- 2 お客さまの声をしっかり受け止め、その期待を上回る会社になります。
- 3 イノベーションを起こし続け、世界から高い評価を得られる企業を目指します。
- 4 生き活きとした人材で溢れ、同じ夢に向かってチャレンジし続ける集団となります。

あらゆる面での改革



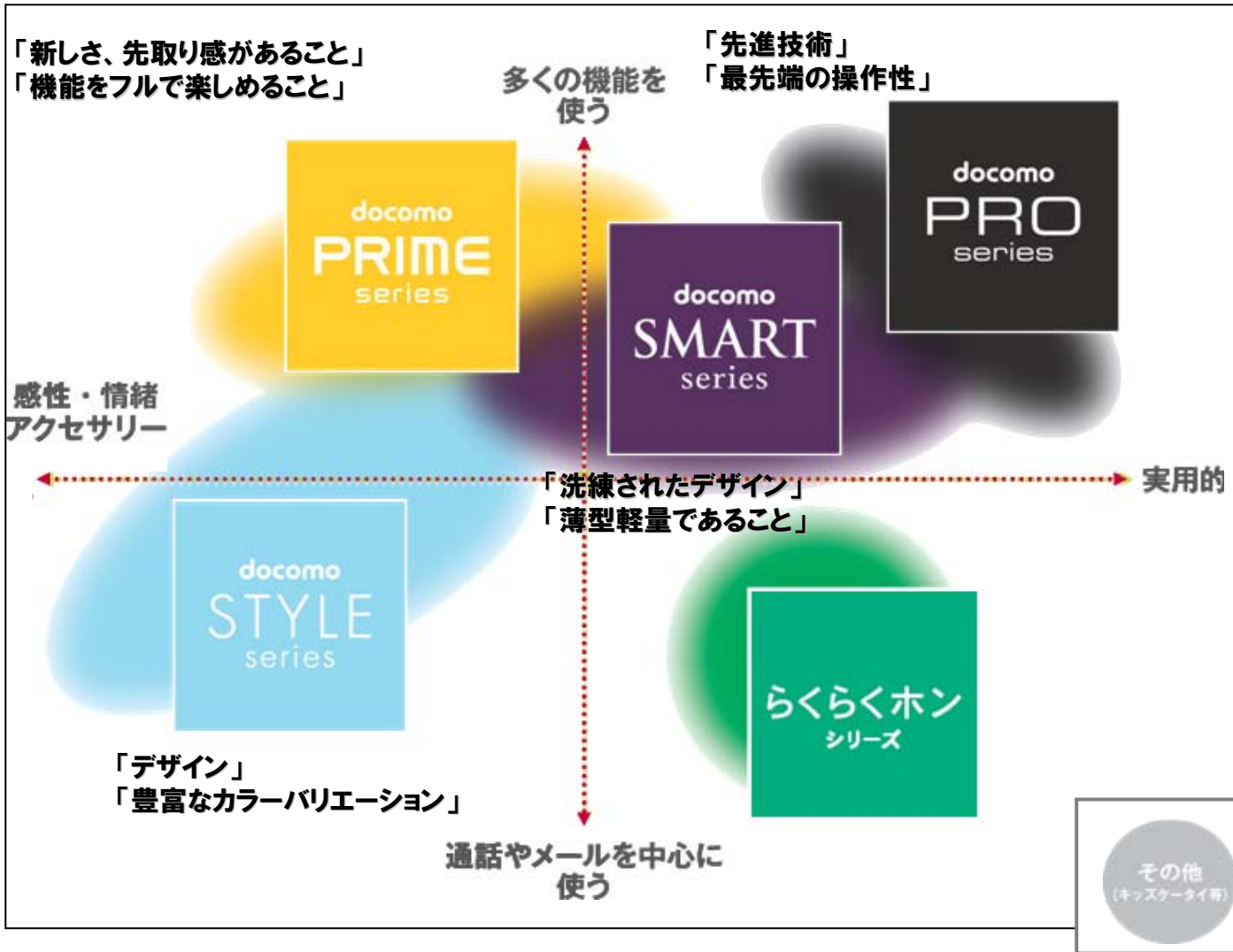
全ドコモによる改革



2010年度 顧客満足度 第1位を目指す

新端末シリーズ

- “機能”から“ライフスタイル”で選べるラインナップへ

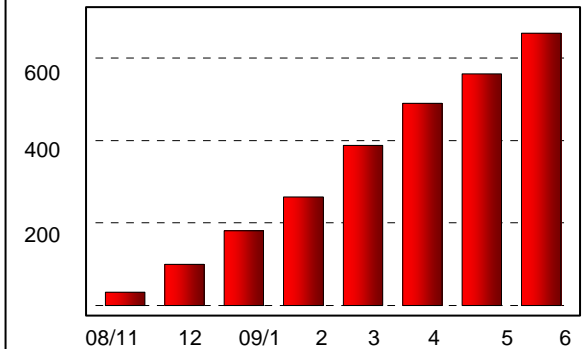


新端末シリーズ累計販売台数

650万台突破[※]

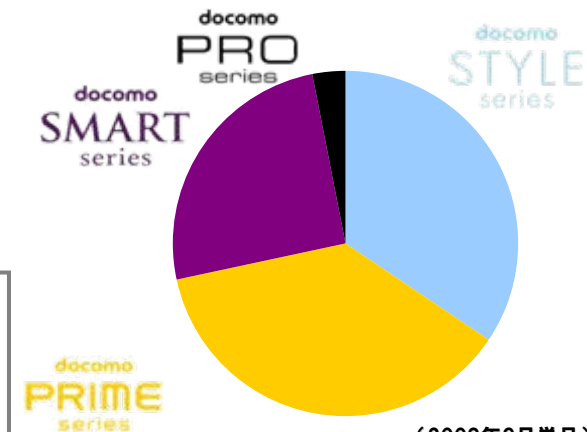
(単位:万台)

(2009年6月30日現在)



※2008年冬モデルからの累計数

各シリーズの販売比率



(2009年6月単月)

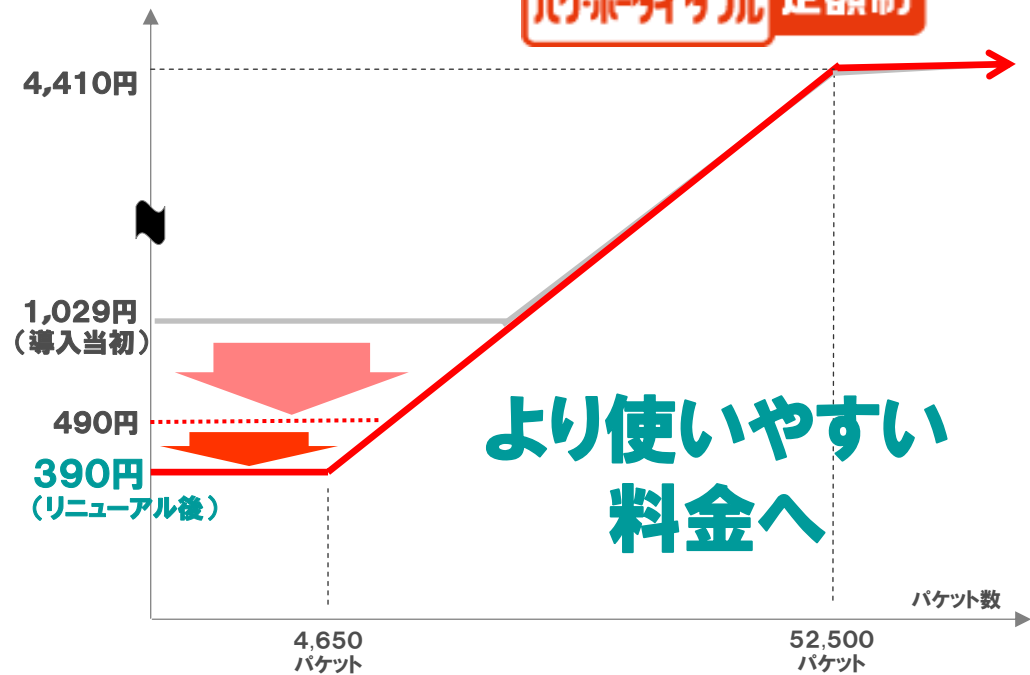
- 動画などのコンテンツをより安心してご利用いただくために料金を見直す

パケ・ホーダイ ダブル

390円/月(税込)から利用可能に

2009年8月1日～

パケ・ホーダイダブル 定額制



より使いやすい
料金へ

↑
ありがとうを
ドコモから
↓

好調なパケ・ホーダイ
ダブルの加入

パケホーダイ全体で
2,000万契約を突破
(7月19日時点)

パケホーダイダブル
だけで750万契約
(7月17日時点)

エリア品質強化

- エリアに対するお客様のお問い合わせに48時間以内を目標に訪問する取り組みを開始。
2009年6月末までに24,000件のお客様を訪問

お客様からの
お問い合わせ

アポイントメント



訪問・調査



訪問件数
24,000件
(2008年10月～2009年6月)

48時間以内目標

つながることに、
こだわるドコモ

FOMAレピータ
の設置



室内用補助
アンテナの設置



アンテナなどの
設備調整

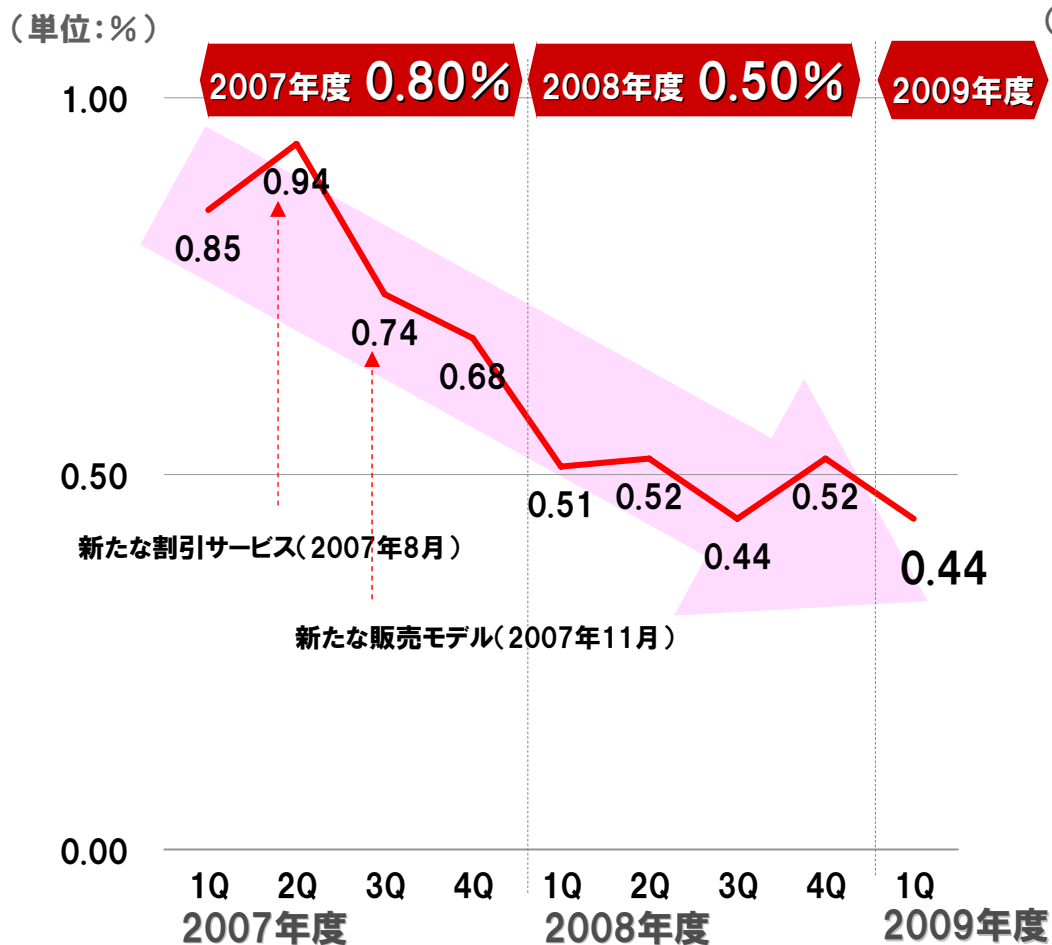


継続検討

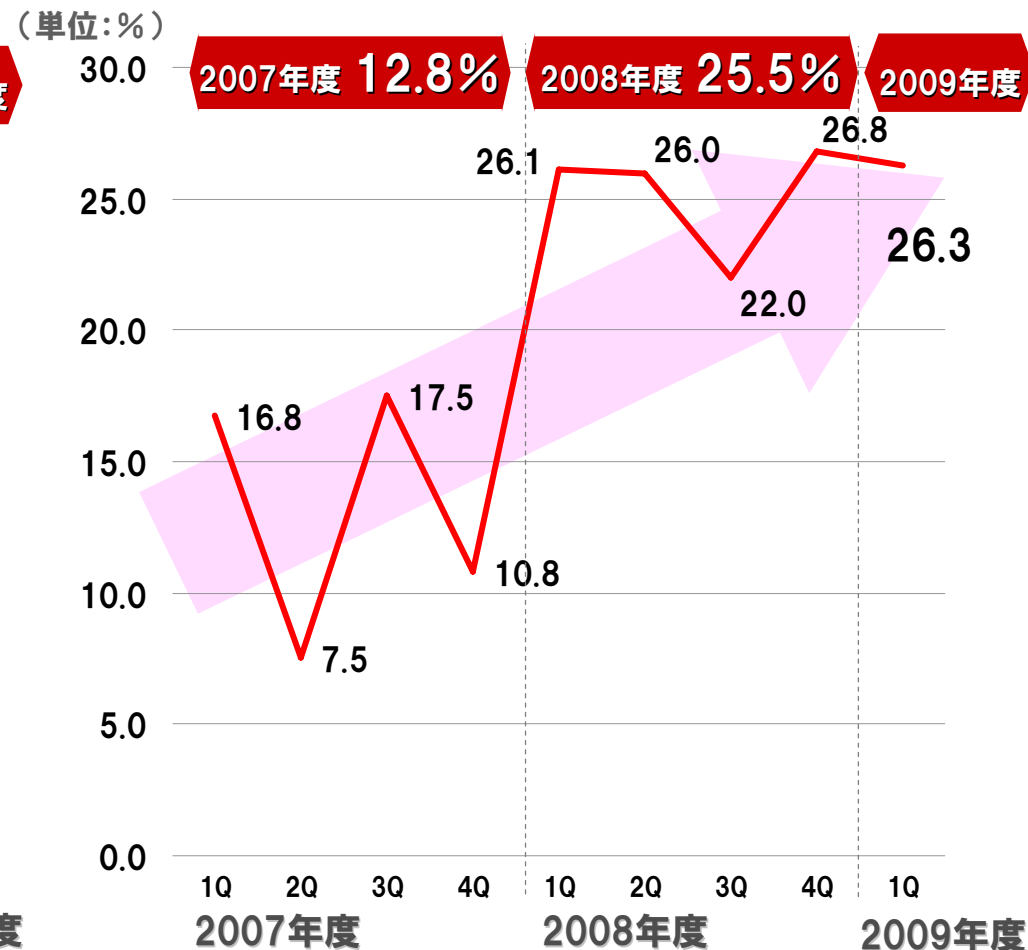
解約率と純増シェアの改善

- 2008年度累計の解約率は0.50%と過去最低の水準にまで低下
- 純増シェアも大きく改善

携帯電話解約率



純増シェア



◆数値の出所: TCA

ドコモのチャレンジ

ドコモは、オープンプラットフォーム端末の普及やモバイル市場の高度化・多様化の中で、リアルタイム性・個人認証・位置情報などのモバイルの特性を活かし、グローバルかつ多種多様なプレーヤーとの連携を通じてイノベーションを起こし続ける。

そして、お客様一人ひとりのライフスタイルやニーズに合わせたサービスと社会問題へのソリューションを提供することで、社会の持続的な発展に貢献できるようチャレンジしていく。

リアルタイム性

**24時間365日
手元にある**

個人認証

**個人認証が
できている**

位置情報

**GPSで位置が
把握できる**

イノベーション

**お客様一人ひとり
に合わせたサービス**

社会的課題の解決

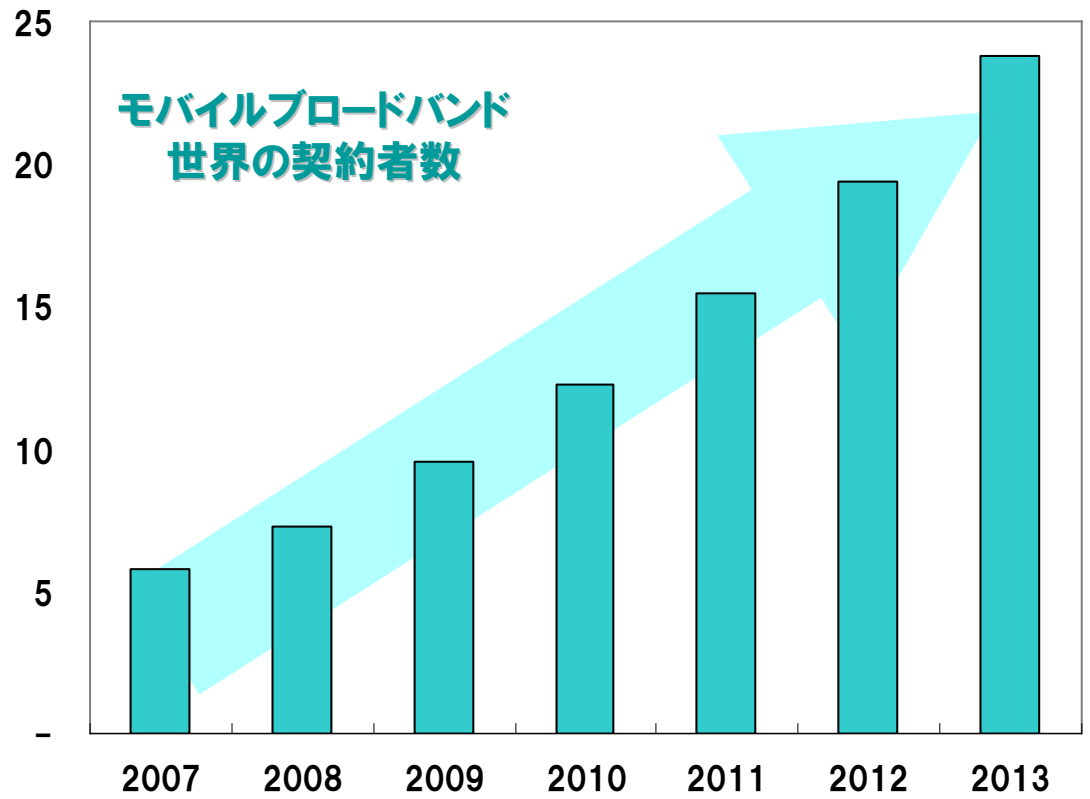
豊かな社会を実現

世界のモバイルブロードバンドの成長

- 世界は、モバイルブロードバンド化に向かっている。2013年には、全世界の加入者の約40%、20~30億人がモバイルブロードバンド利用

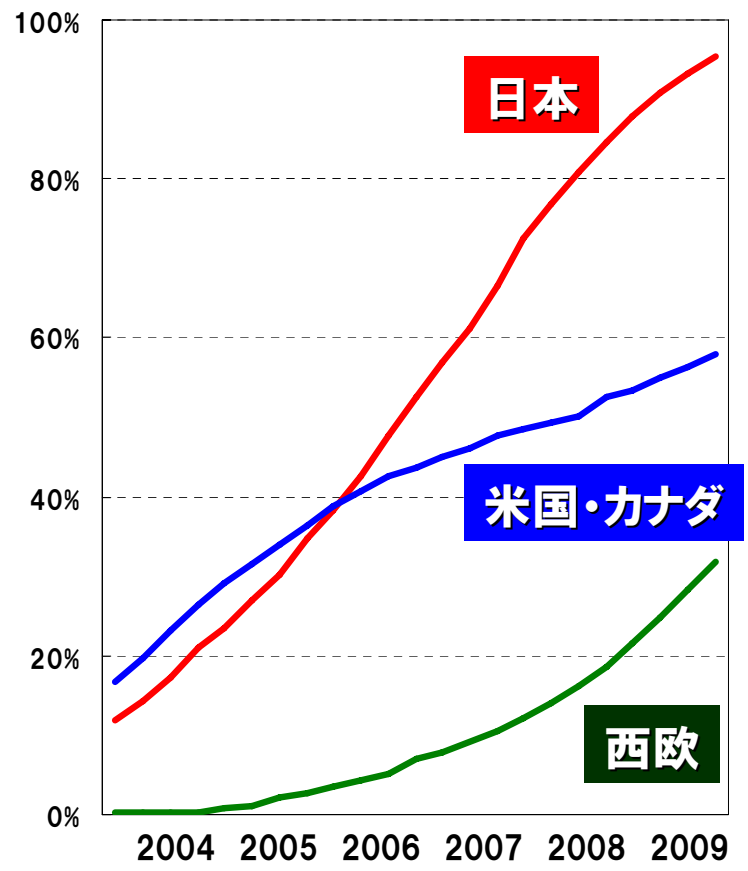
世界のモバイルブロードバンド加入数(予測)

(億契約)



※出典: Wireless Intelligence

地域別モバイルブロードバンド比率(予測)



※出典: Wireless Intelligence

① パーソナル化の推進と更なる進化

② ソーシャルサポートサービスの展開

③ 融合サービスの導入・推進

④ 動画サービスの発展と推進

⑤ 次世代ネットワークの導入

⑥ 端末の更なる進化 オープンOS端末の推進

⑦ グローバル展開の推進

⑧ 国内出資・提携の推進

① パーソナル化の推進と更なる進化 iコンシェルズの進化

- iコンシェルズは、すでに180万契約を突破
- 位置情報を連動させることで、パーソナルな情報をより適切なタイミングで提供

“～できるケータイ”から“～してくれるケータイ”へ。

「アラジンの魔法のランプ」のような究極のケータイを目指す

iコンシェルズの浸透

ケータイがまるで「執事」や「コンシェルジュ」のように、
お客様一人一人の生活をサポート



契約者数

180万契約突破

(2009年7月22日現在)

コンテンツ数

サービス
開始当初

172

2009年7月
21日現在

364

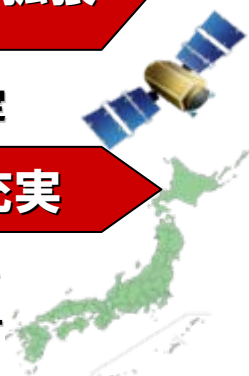
今後の取り組み

位置情報に連動した機能拡張

2009年度下期予定

地域情報コンテンツの充実

お客様への情報提供にあたっては「B to B to Cモデル」も目指す



サービスイメージ

スーパーの近くにいる人にタイムセールのお知らせ



普段とは別の場所でも、そこからの終電の時間が近づくと教えてくれる

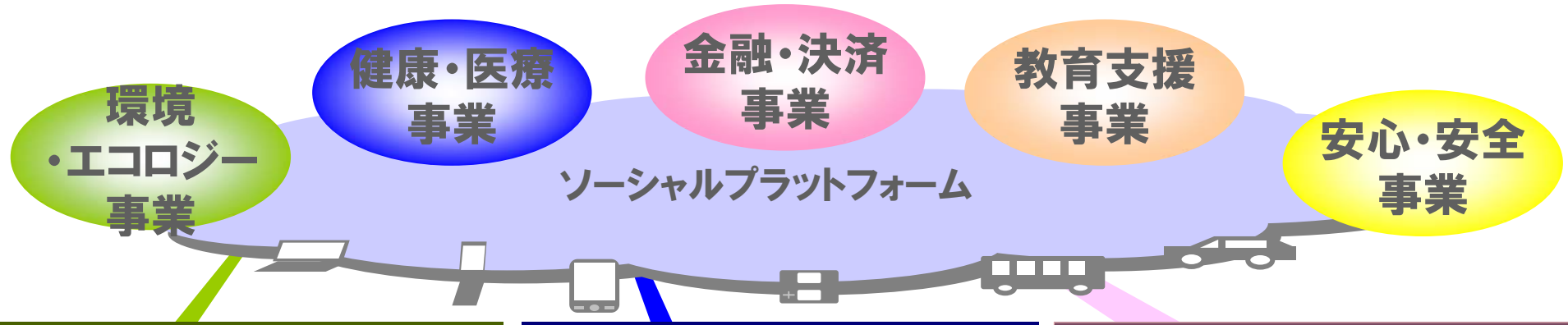


②ソーシャルサポートサービスの展開

- 社会の持続的成長に向けて、環境・エコロジー、安心・安全、健康管理などの分野で情報流通を効率化する基盤を構築、事業化を推進

・社会的課題へ取り組む

・ドコモの強みを生かす



環境・エコロジー事業

センシング技術とモバイルの融合による情報基盤を構築する。

- 環境情報のセンシング
センシング基盤の構築による環境サポート
- エコライフサポート
省エネ支援

健康・医療事業

モバイルを活用したパーソナルな医療情報の配信基盤を構築する。

- 健康・医療情報配信サポート
メディカルサポート
ウェルネスサポート
- 遠隔医療サポート

金融・決済事業

金融・決済領域でのサービス・ビジネスのさらなる多様化を図る。

- モバイルCRMの導入と推進
- 新たな金融との融合サービス
モバイル送金サービスの提供

② ソーシャルサポート実現に向けた取組み例 ウェルネスサポートの提供

- バイタルデータをケータイを通じて収集し、保健指導機関、ヘルスケア関連企業に提供するソリューションサービス「ウェルネスサポート」を開始

<企業向けソリューションサービス:ウェルネスサポート(2009年6月1日開始)>

企業健保や自治体



ご利用者
(従業員・扶養者や市民)

健康機器

内蔵歩数計

情報転送

ケータイ

ケータイ
FOMA網

ヘルスケア関連企業による健康サービス

DB

接続I/Fを企業向けに開放

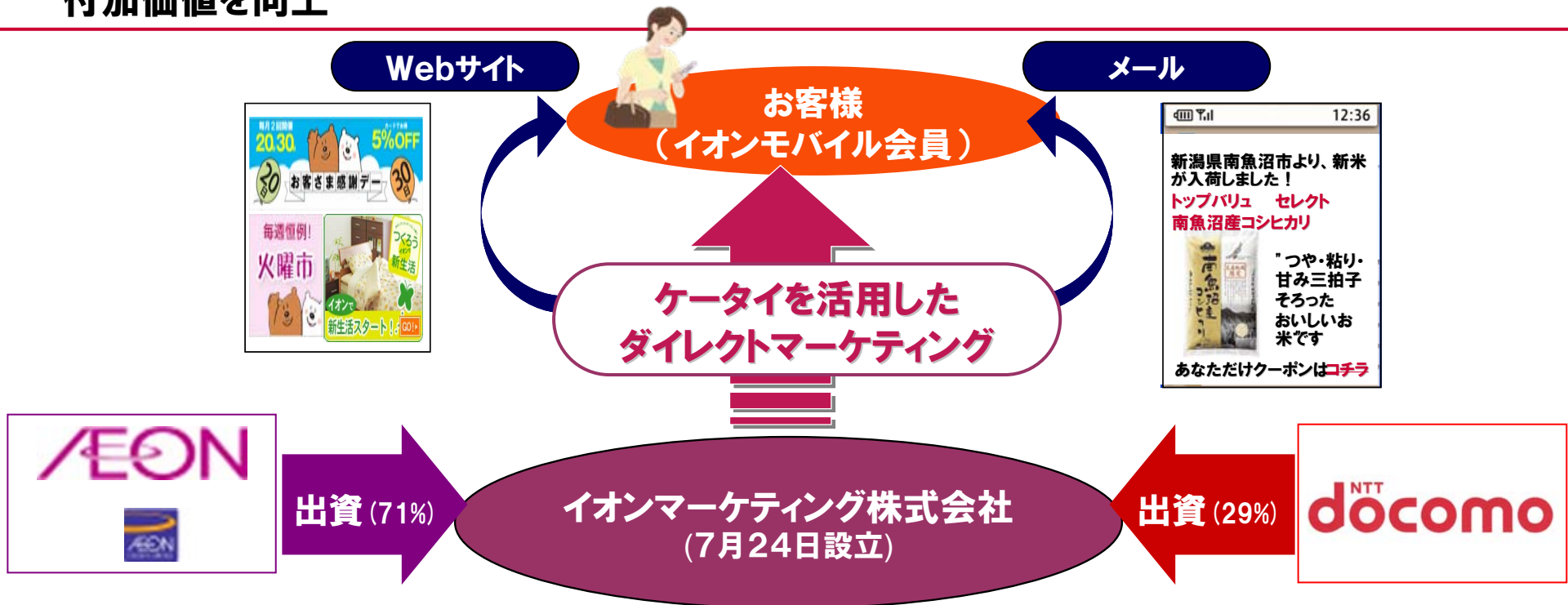
ウェルネスサポート

DB

PF用サーバ群

②ソーシャルサポート実現に向けた取組み例 モバイルCRM会社の設立

- モバイルCRMの先駆けとしてイオングループと新会社を設立
- ケータイを活用したダイレクトマーケティングにより、お客様一人一人の嗜好にあったサービス・商品をお届けすることで、流通におけるケータイの利用シーンを創出するとともに、ケータイの付加価値を向上



<p>モバイル事業</p> <p>イオンモバイル会員の顧客属性・購買情報に基づくタイムリーな情報配信</p>	<p>クラブサポート事業</p> <p>イオン既存の売場会員の会員データ管理・運用、及び販促施策の受託</p>	<p>マーケティング事業</p> <p>イオン各社の顧客調査やPOSデータ分析による、商品や売場の改善サポート</p>
---	--	--

[CRM (Customer Relationship Management) とは、顧客の年齢や性別、購買行動などの情報を収集し、その顧客データベースを元に顧客との関係を強化する手法です。]

③融合サービスの導入・推進

- ケータイと様々な生活ツールを融合した新たなサービスを展開

産業機器との融合



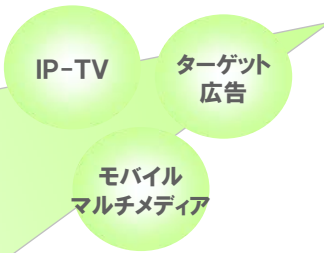
車(ITS)との融合



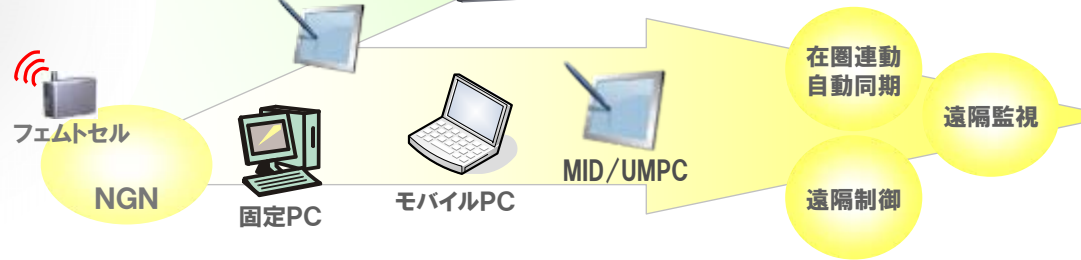
情報家電との融合



放送との融合



固定との融合



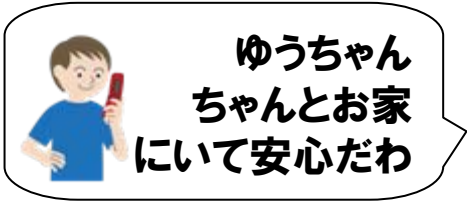
③融合サービス サービス利用型フェムトセル

- フェムトBTSにより「エリアを形成する」ことで、新たな付加価値を創造



②生活行動支援

フェムトセル在圏・離圏に連動した情報配信・サービス
例) 家族間の**在宅通知**で、
家族の**“絆”**・安心を強める



【提供予定】
2009年秋

①安定通信環境(帯域占有)

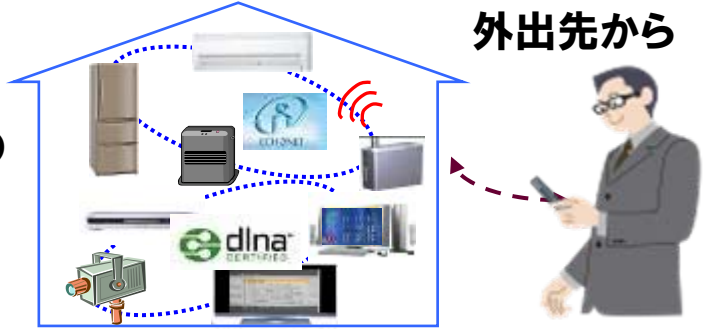
動画や音楽など
高品質大容量
のコンテンツ



【提供予定】
2009年秋

③将来は家電との連携も

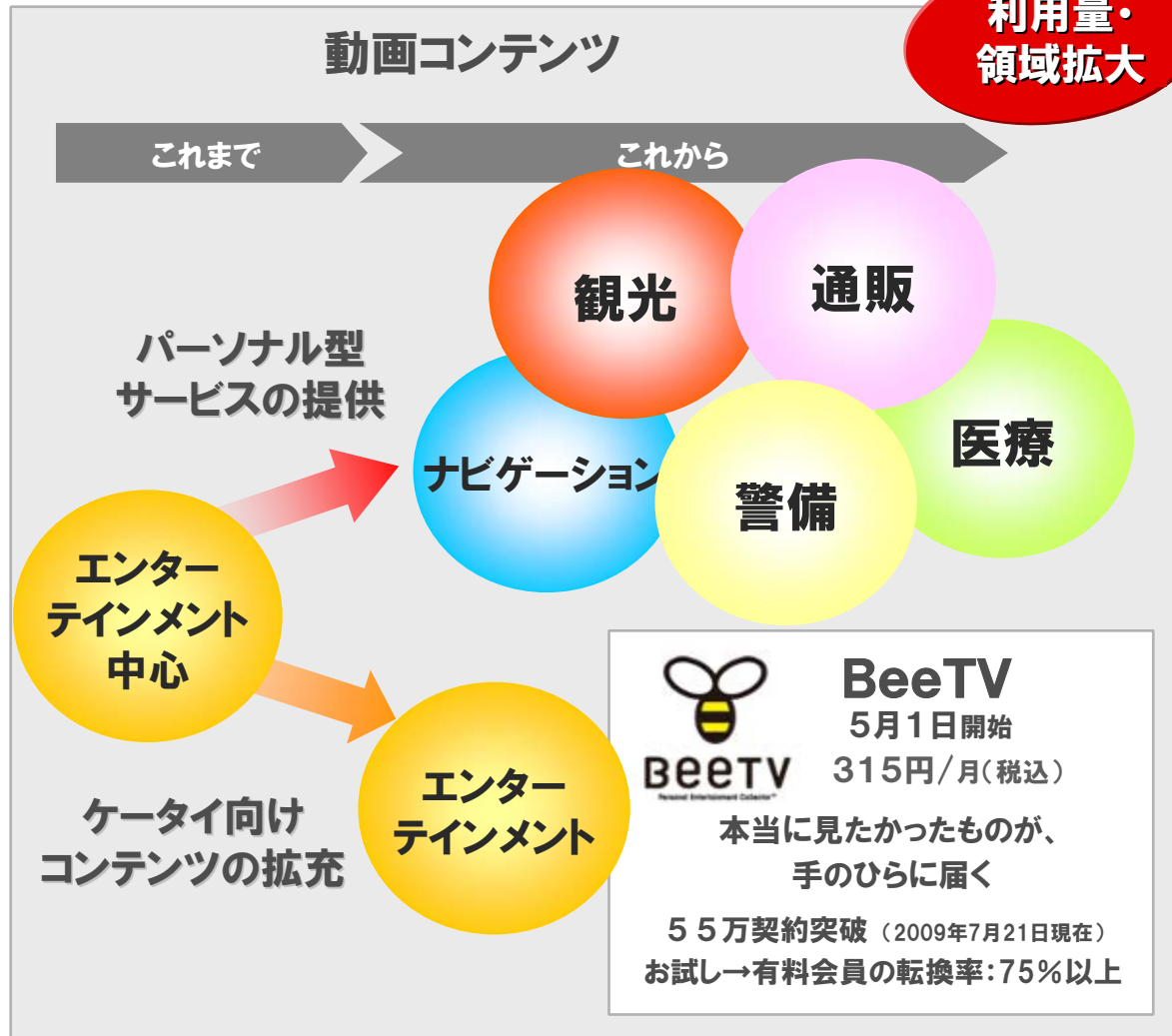
家電・宅内機器の
遠隔コントロール



④ 動画サービスの発展と推進

コンテンツの充実によりパケット利用拡大を推進:「動画のドコモ」を更に推進

■ サービス・コンテンツの拡大

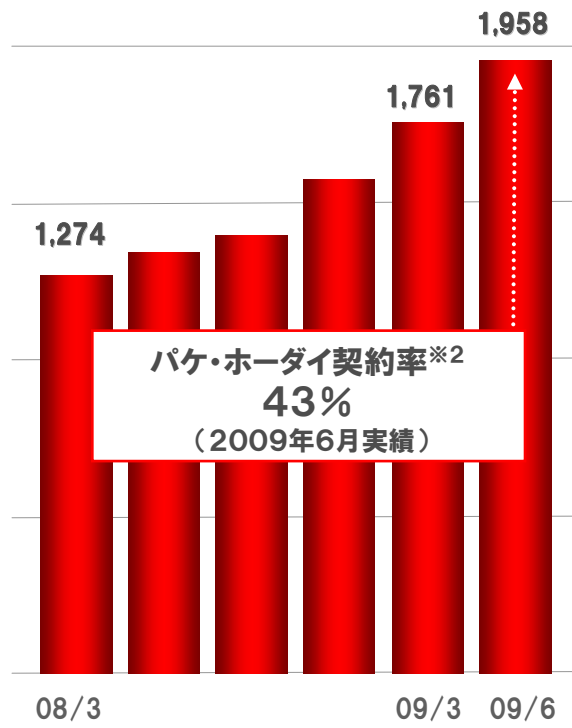


■ 定額制の契約拡大

パケ・ホーダイ^{※1} 契約数

**パケット
利用拡大**

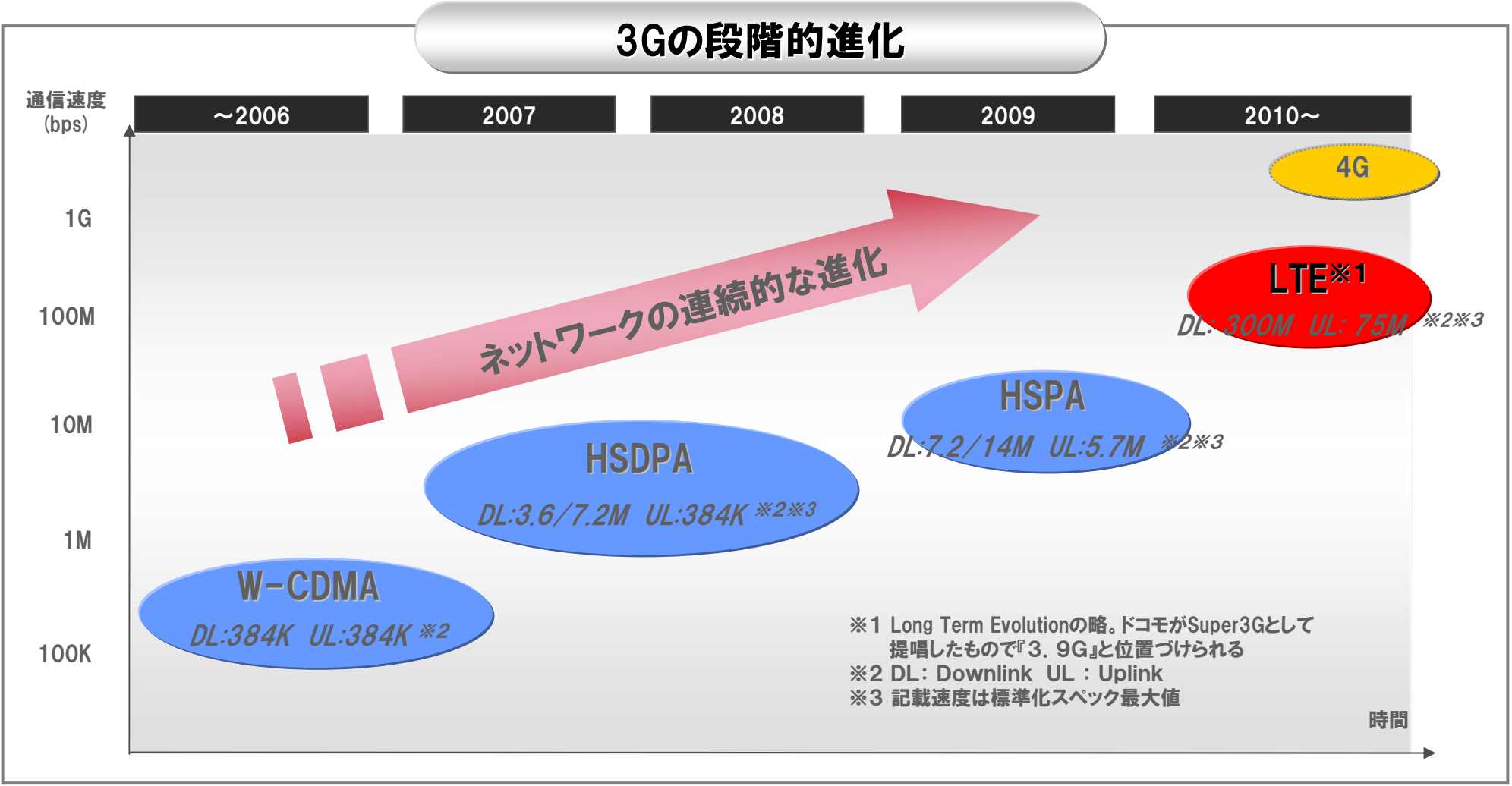
(単位:万契約)



^{※1} パケ・ホーダイフル、パケ・ホーダイダブルを含む ^{※2} パケ・ホーダイ契約率=パケ・ホーダイ契約数/FOMA i モード契約数
◆各サービスについては、店頭またはドコモのホームページでご確認ください

⑤次世代ネットワークの導入

- ネットワークの高速化により、各種サービスを実現
- LTE：世界の先頭集団として、2010年にLTEを導入予定



⑤次世代ネットワークの導入

- LTEは、3Gのエリアにオーバーレイする形で経済的に導入予定
- 端末は、3G/LTEのデュアル端末を提供し、LTEの高速性等と3Gのエリアの広さの両方のメリットを享受しつつ、順次エリアを拡大予定

5年間で3,000～4,000億円の投資を計画

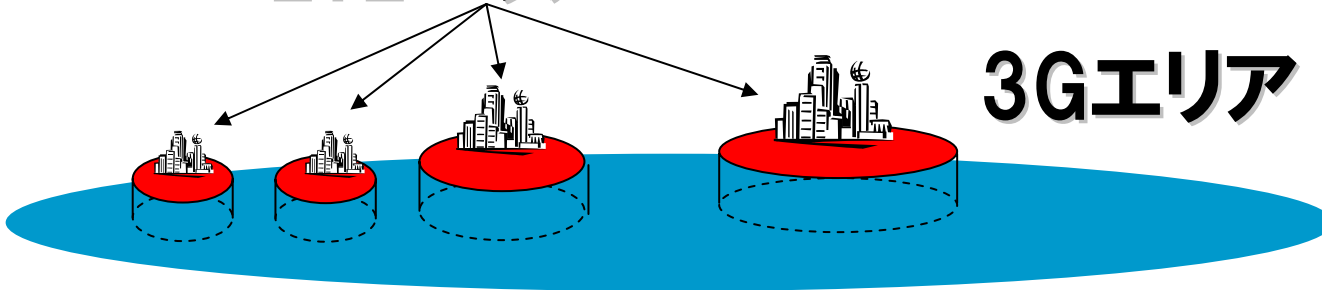
- カード型端末から提供
- ハンドセットは2011年以降

2014年に2万局
人口カバー率 50%を目指す

3GとLTE両方が使える端末

LTEエリア

3Gエリア



⑥端末の更なる進化

- ハードウェア／ソフトウェアの高機能化、デザインやUIの多様化により、お客様により適した端末を提供

タッチパネル



Qwertyキーボード



Bluetooth



iアプリタッチ
簡単なBluetoothのペアリングで、
iアプリのローカル通信対戦を実現。



を重ね
合わせるだけ！

対戦ゲームがもっと楽しく。

生活防水



各種センサー(モーションセンサー、地磁気センサー等)



ブランドコラボ



使いやすさ

電池残量表示の細分化



機種変更時の設定情報の
引継ぎ

音声入力メール

⑥オープンOS端末の推進

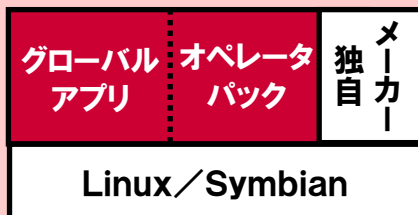
- Linux・Symbianベースのiモード系ケータイによるビジネスと並行して、Windows MobileやAndroidをベースとしたスマートフォンを軸にオープン型モバイルビジネスを展開

iモード端末

安全・細かく最適化
使いやすい“携帯”



- グローバルなプラットフォームを採用 (Symbian、Linux)
- オペレータパック導入



オープンOS端末 “スマートフォン”

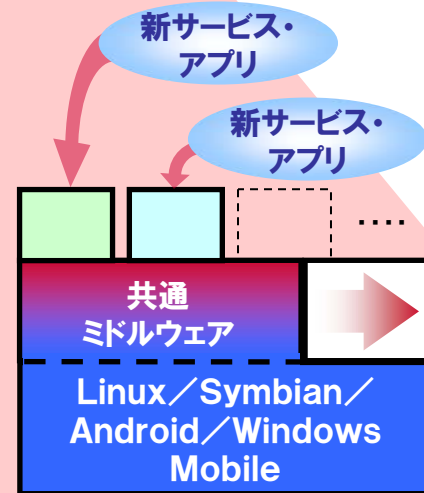
汎用端末で共通化・低コスト
新サービス導入が
ソフトベースで容易



- スマートフォンでiモードサービスを可能に



将来



⑥ ケータイするGoogle™

Googleモバイルサービスがこの1台に

Androidマーケットから
様々なアプリケーションをダウンロード



検索



マップ



Gmail



YouTube



カレンダー



・Androidマーケットからゲームや便利ツールなど様々なアプリケーションを追加できる。毎日世界中でアプリケーションが新しく開発されているから、自分のケータイをどんどん自分好みにカスタマイズ可能。
・アプリケーションを使った人のコメントを確認したり、人気のアプリを探したりすることが可能。



地磁気センサーの搭載

・地磁気センサーを搭載し、自分の向いている向きに合わせて上下左右360度映像が表示される新感覚「Googleマップのストリートビュー」が利用可能。またポケット羅針盤で星座などを見ることができる。

ポケット羅針盤



Googleマップのストリートビュー



⑦グローバル展開の推進

- 海外パートナーとの提携を通じ、日本及び世界のお客様にドコモと同水準の高品質なモバイルサービスをシームレスに提供

国際サービス

**ローミングの
拡大促進**

**法人向け
ソリューション**

**ソリューションにより
海外法人をサポート**

**海外での
ビジネス展開**

出資提携を推進

⑦アジア・太平洋での出資提携

- 企業価値の向上の取り組みとして、インドのTTSL社に取締役・社員を派遣、インドでのiチャネルサービスの開始など事業に協力

インド TTSL社への出資の状況

出資額：約2,500億円
出資比率：約26%
2009年3月25日取得完了



企業価値の向上に向けた取り組み

- 事業・技術協力委員会(BTCC)
- 取締役・社員派遣
- GSMネットワーク構築支援
- 付加価値サービス開発協力



当社出資先オペレータ



⑧国内出資・提携の推進

- 新規事業の創出及びコア事業の強化を目的とした出資・提携を推進し、収益拡大と持続的成長を図る

新たな事業の創出

ソーシャルサポートサービスの展開
イオンマーケティング株式会社

ドコモとのシナジーが発揮できる領域
株式会社オークローンマーケティング

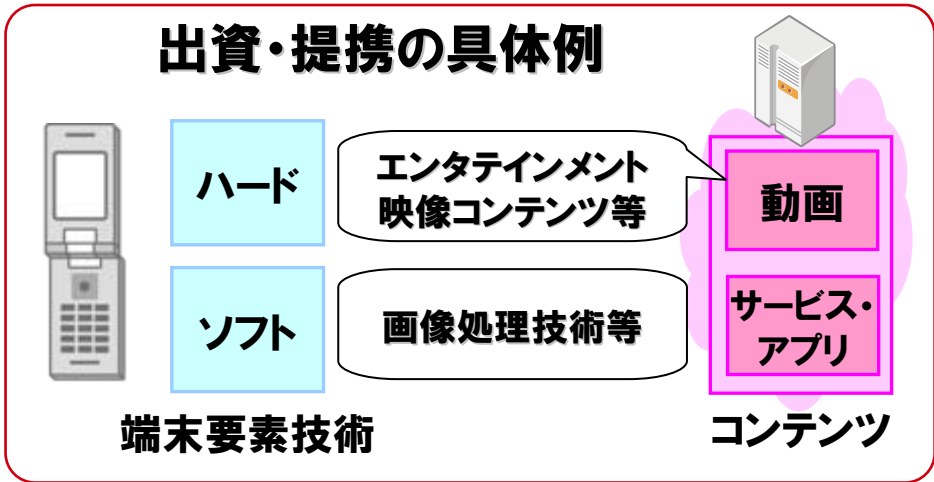
環境・エコ分野
健康・医療分野
金融・決済分野
教育支援分野
安心・安全分野
での連携



コア事業の強化

便利・魅力的な動画コンテンツ等の確保
エイベックス通信放送株式会社

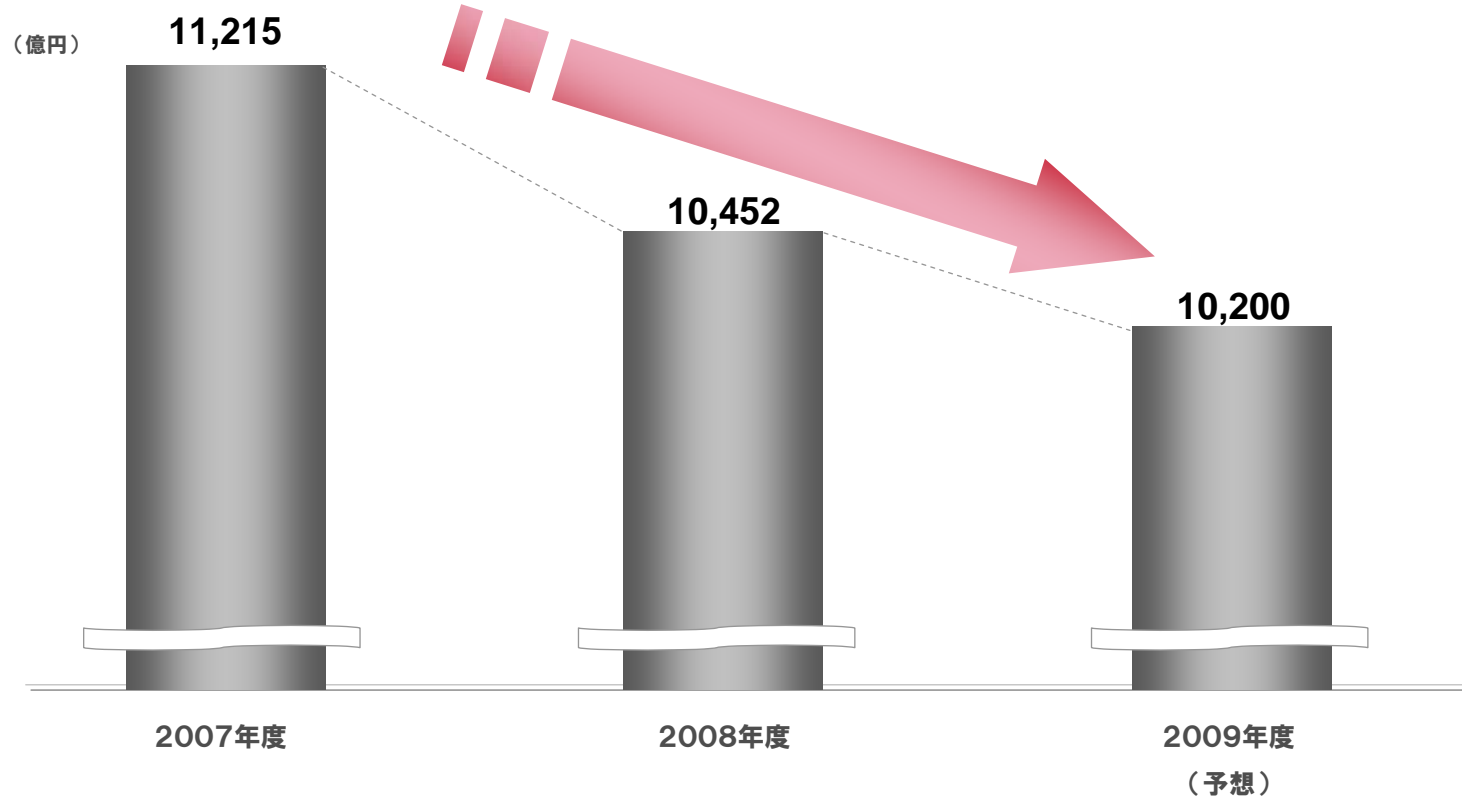
先進なサービスを実現する端末技術等の獲得
パケットビデオ・コーポレーション(米国)



コスト効率化:ネットワーク

- コスト効率化の推進により、経営基盤を強化

■ネットワーク関連コスト（減価償却費・通信設備使用料）



コスト効率化

基地局創設費
の削減

ネットワーク
のスリム化

回線使用料
の削減

〔 上記数値については、特殊要素であるmova資産等の繰上償却の影響を除いています。その結果、減価償却費について、2009年4月28日発表の弊社の決算発表および業績予想数値と比較し、2008年度の数値を757億円減額し、2009年度の数値を80億円増額しています。 〕

■ 一般経費

- ▶ 業務プロセスの見直し
- ▶ 一般経費の更なる削減
- ▶ 1社化を契機にした業務効率化

2009年度
約400億円の削減

【効率化に向けた主な取組み】

端末物流/故障機物流の プロセス見直し

委託業務の集約

端末物流：委託先5社⇒1社

故障機物流：委託先9社⇒2社
(10年度には1社へ)

09年度下期中に集約

各種センターの 集約/効率化

故障受付
センター

コール
センター

料金
センター

10年度までに実施

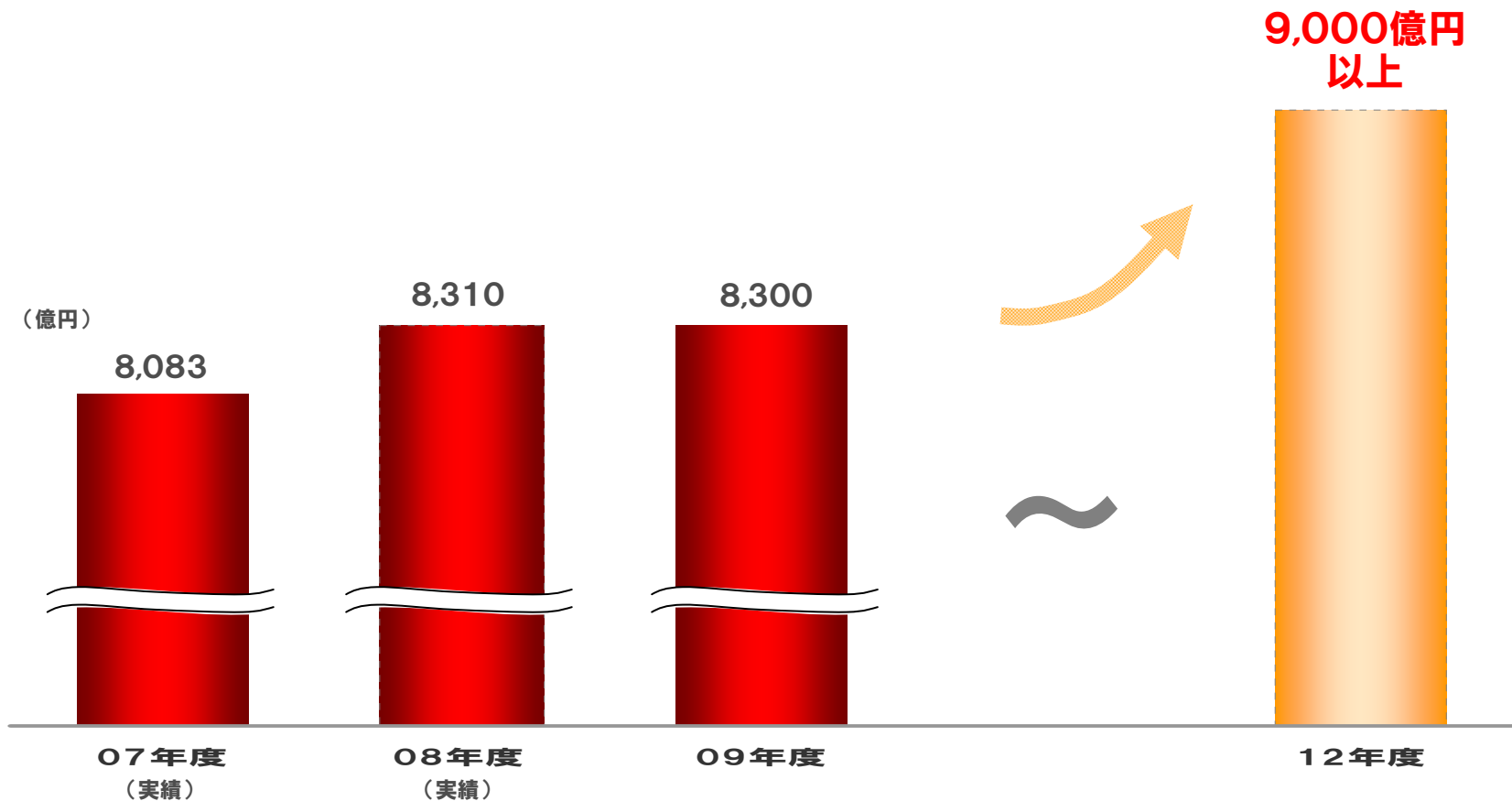
成長分野の人員シフト

- ・ スタッフ部門のスリム化
- ・ 現場・成長分野への
重点配置

約400名をシフト

利益目標

- 2012年度営業利益目標:9,000億円以上を目指す



2008年度決算/2009年度業績予想の概況

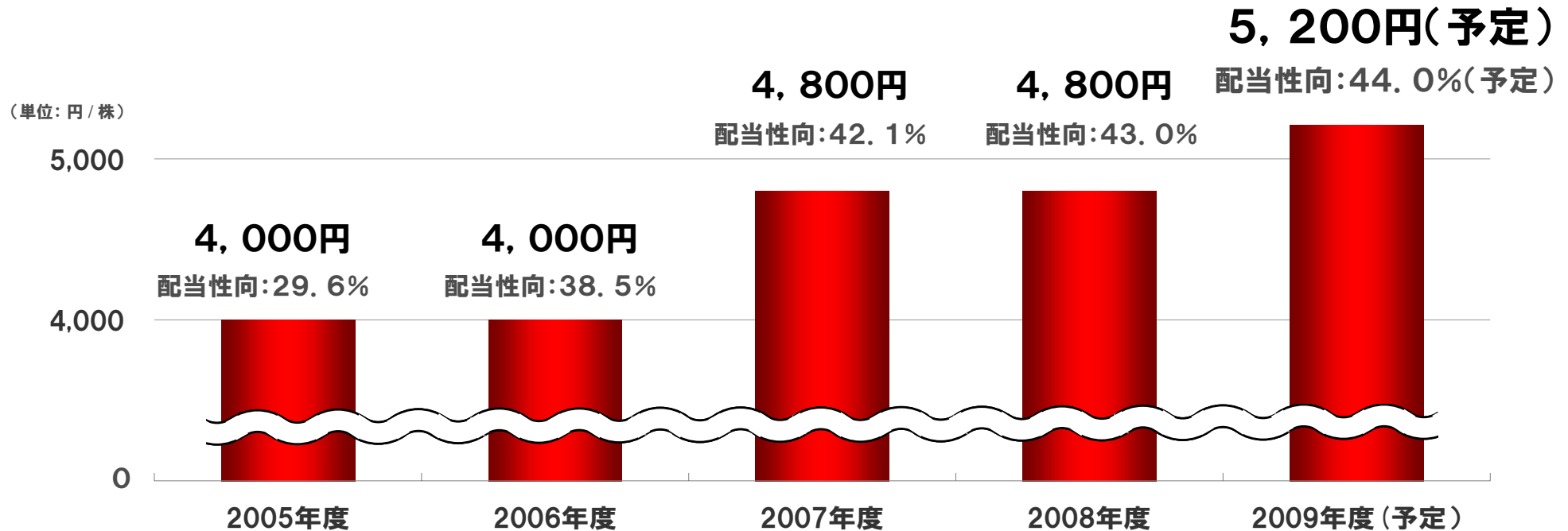
	2007年度 (通期) (1)	2008年度 (通期) (2)	増減 (1) → (2)	2009年度 (通期予想) (3)	増減 (2) → (3)
営業収益 (億円)	47,118	44,480	-5.6%	43,820	-1.5%
携帯電話収入 (億円)	40,190	36,613	-8.9%	34,490	-5.8%
営業費用 (億円)	39,035	36,170	-7.3%	35,520	-1.8%
営業利益 (億円)	8,083	8,310	+2.8%	8,300	-0.1%
税引前利益 (億円)	8,007	7,805	-2.5%	8,320	+6.6%
当期純利益 (億円)	4,912	4,719	-3.9%	4,930	+4.5%
EBITDAマージン (%) *	34.8	37.7	+2.9 points	35.8	-1.9 points
フリーキャッシュフロー (億円) *	4,424	934	-78.9%	3,800	+306.9%

◆本資料における連結財務諸表等は、会計監査人による監査を受けておりません

◆フリーキャッシュフローの算定にあたっては、期末日が金融機関の休業日になったことによる電話料金未回収影響額、および期間3ヶ月超の資金運用を目的とした金融商品の取得、償還及び売却による増減を除いています

※各数値の算定については、当社ホームページ (www.nttdocomo.co.jp) 内の「株主・投資家情報」をご参照ください

- 2009年度の年間配当金を400円増額予定
⇒ 1株当たり配当金 5,200円(予想配当性向 44.0%)



一人ひとりと
絆をふかめ
明日をつくる

^{NTT}
docomo