

ドコモの変革とチャレンジ



2009年12月2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

ドコモの中期ビジョン (2008年10月発表)

- 変革とチャレンジを通じて、新たな成長を目指す。

変革

お客様視点での全ドコモの取り組みを通じ、
5,500万のお客様の満足度を向上
・端末、アフターサービス、エリア・品質など

チャレンジ

パケット収入増

- ・動画サービスの充実
- ・ネットワークの進化 (LTE)

新収益源 創出

- ・サービスのパーソナル化
- ・ソーシャルサポート
- ・融合サービス
- ・グローバル展開の推進 など

コスト効率化

- ・各種コストの削減

ドコモの変革

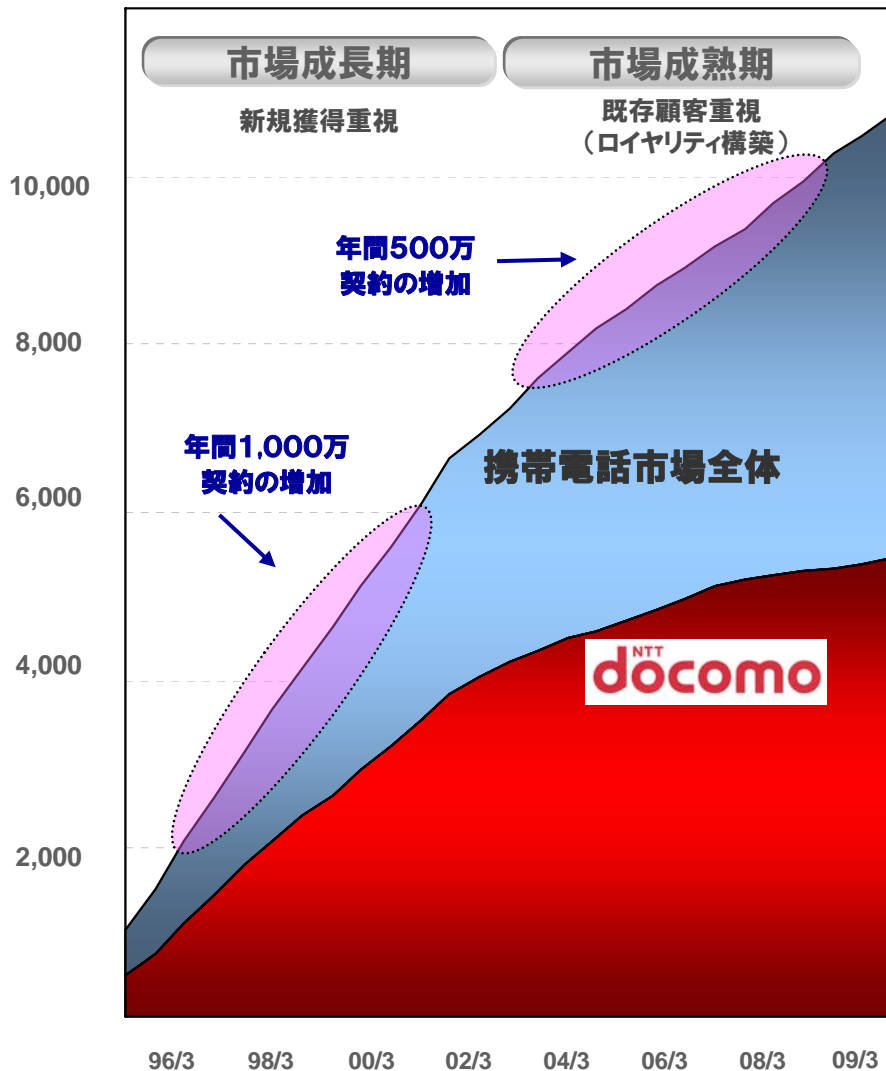
「新ドコモ宣言」「中期ビジョン」発表以降、
ドコモ全体で結束し、サービス・端末・ネットワーク等全てにおいて、
現場原点主義を徹底し、お客様の満足度の向上の取組みを実行し、
変革を推進することで、着実に成果があがってきた。

今後も、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

「ドコモの変革」の主な取り組み

この1年間、全ドコモによるあらゆる面での改革の着実な実行により、5,500万のお客様の満足度向上を目指してきた。

全ドコモによる改革

ONE docomo

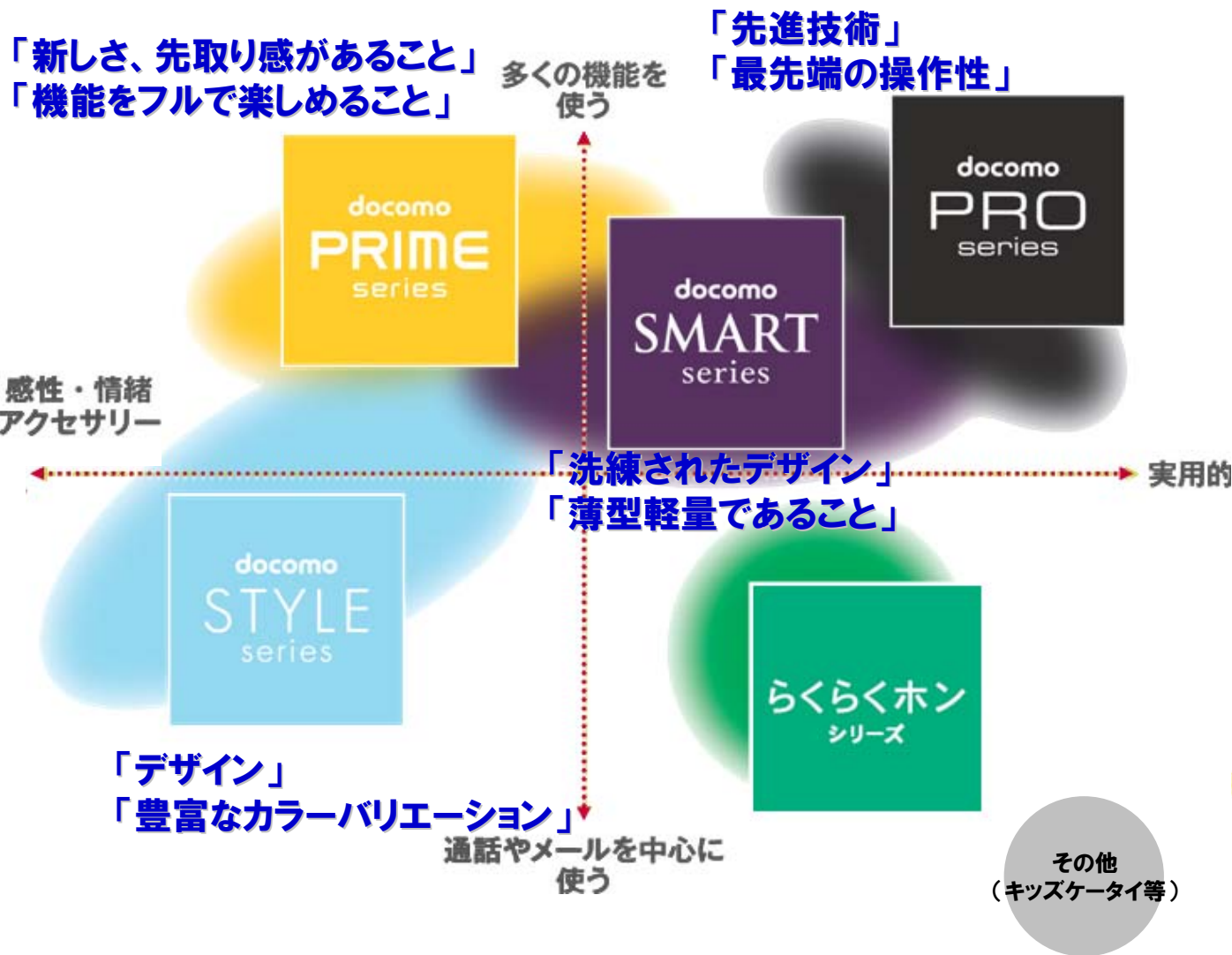
- 全国キャラバン
- ブランド推進研修
- 改革提案募集
- 社内コミュニケーション
- 社員意識調査
- 役員合宿

あらゆる面での改革



新しい4つの端末シリーズ

- 新しい4つのシリーズにより、“機能”から“ライフスタイル”で選ぶラインアップヘシフト

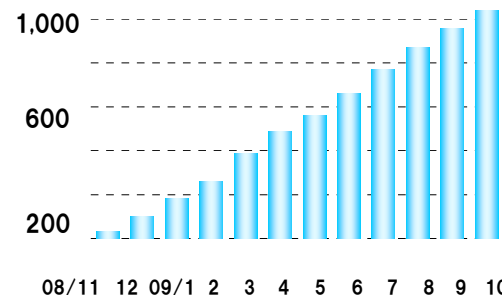


新端末シリーズ累計販売台数

1,000万台突破

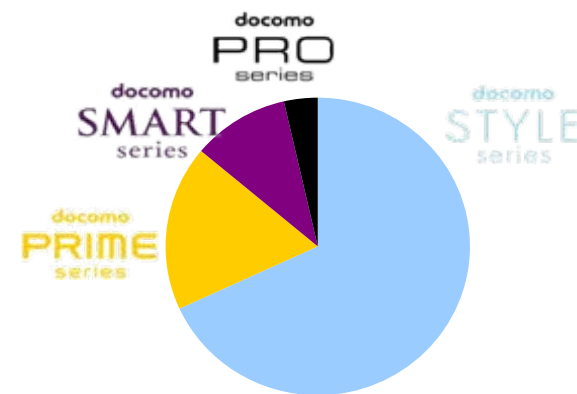
(2009年10月17日)

(単位:万台)



※2008年冬モデルからの累計数

各シリーズの販売比率



(2009年10月単月)

お客様満足度の向上(1)

・お客様満足度の向上に対する取組みが着実に評価された。

48時間以内の訪問対応

お客様からの
問い合わせ

アポイントメント



訪問・調査



FOMAL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

つながることに、
こだわるドコモ

2009年度上期取組み実績

【訪問実績数】 **29,000件**
(開始後累計 約42,000件)

【訪問による改善率】 **78%***
※一部改善予定を含む

【訪問したお客様満足度】 **97%**

アフターサービスの拡充

お客様に常に快適に、安心してご利用頂けるようにサポート体制を強化

「ケータイてんけん」

(2009年7月1日～)

【利用件数(2009年度2Q)】

86万件



診断機

「電池パック安心サポート」の拡充

(2009年7月1日～)

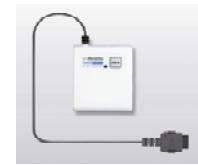
【利用件数(2009年度2Q)】

160万件



電池パック

または



補助充電アダプタ

お客様満足度の向上 (2)

- ・ J.D. パワー アジア・パシフィックによる法人向け顧客満足度調査で、
第1位の評価を獲得 (2009年9月25日)

法人営業の取組み

全てのお客様と
コンタクトする体制の構築

魅力的な端末および、
ソリューションの提案

B to B to Cビジネスの拡大

総合評価

第1位

営業窓口の対応

サービス内容

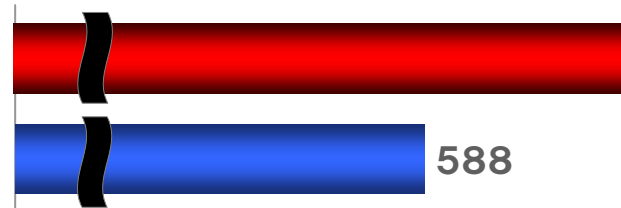
サービス品質

コスト



総合満足度スコア

docomo



610

業界平均

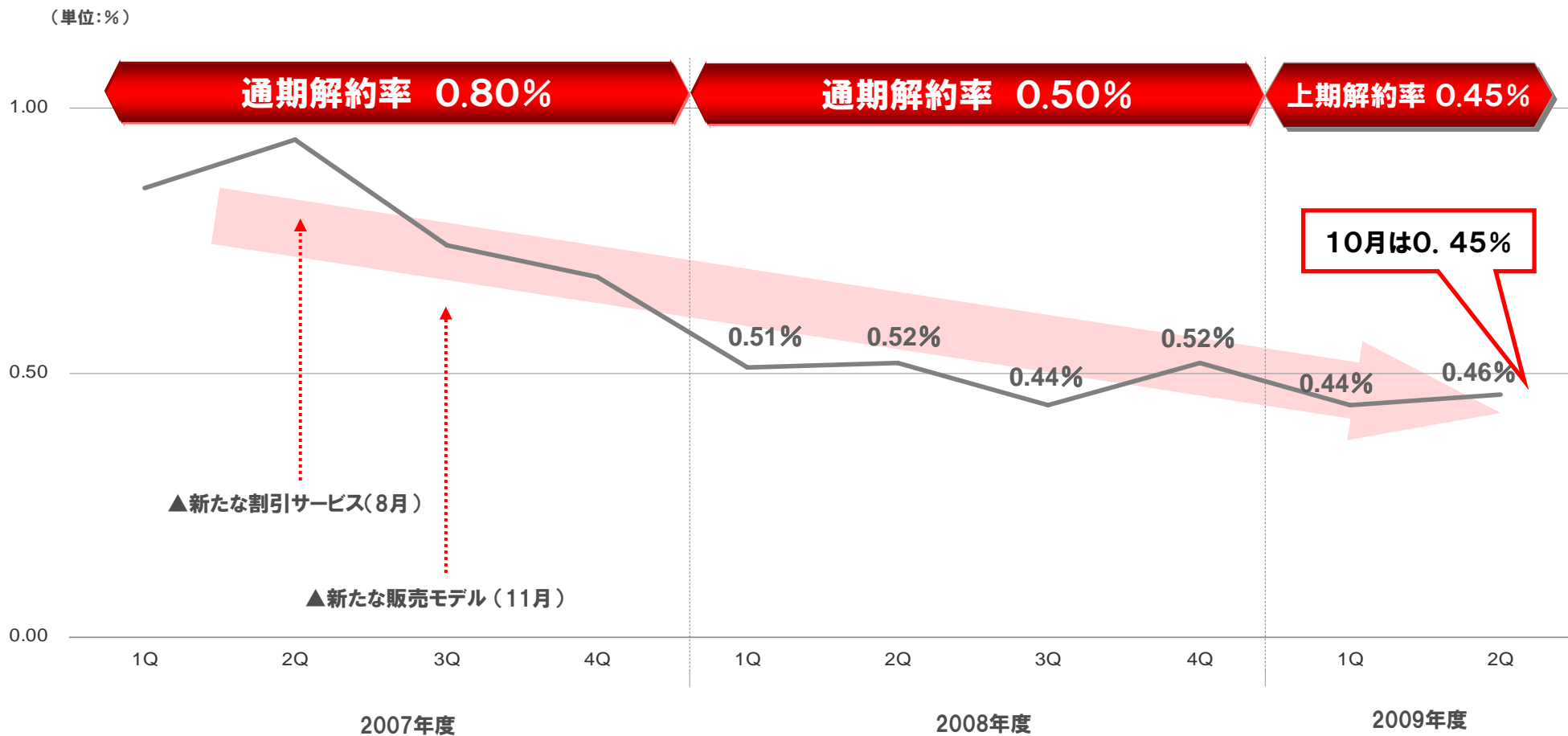
588

出典: J.D. パワー アジア・パシフィック2009年日本法人向け携帯電話・PHSサービス顧客満足度調査SM。携帯電話・PHSサービスを提供する事業者に関して、従業員100名以上の企業2,632社からの3,309件の回答を得た結果による(1社につき最大2携帯電話・PHS事業者の評価を取得)。 www.idpower.co.jp

解約率

・2009年度 上期の解約率は0.45%

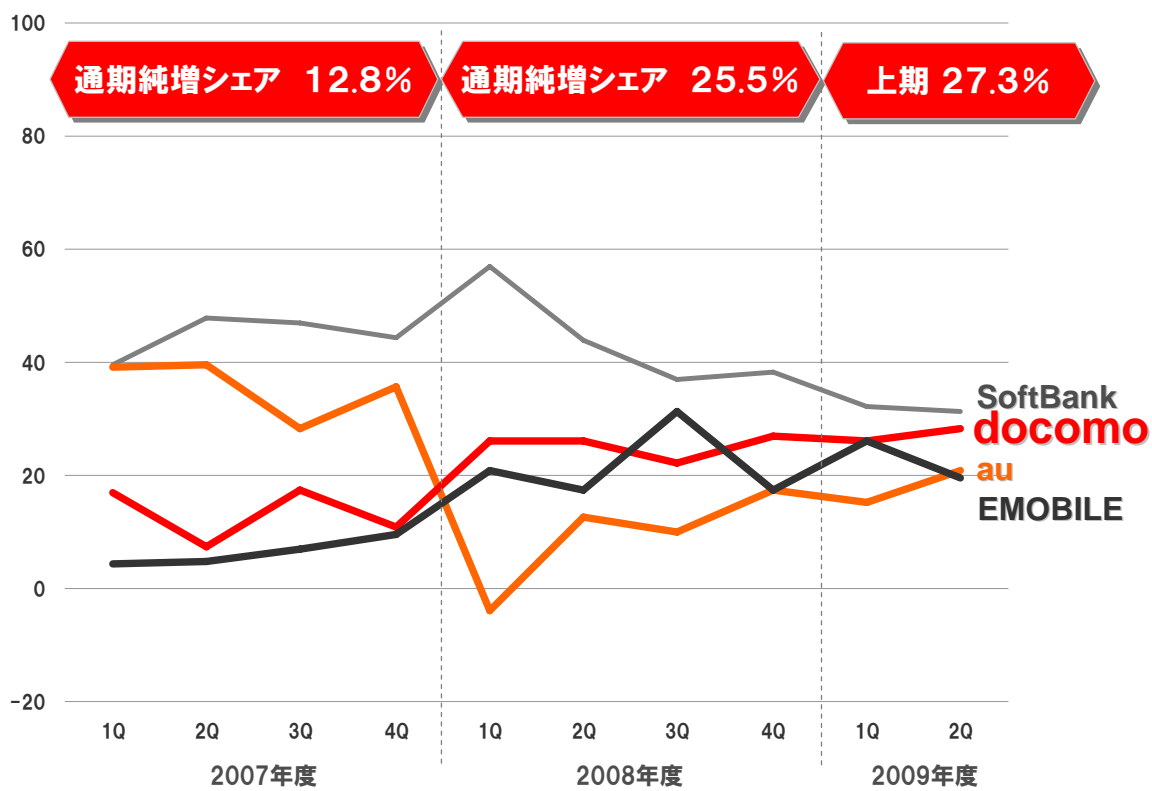
■携帯電話（FOMA+mova）解約率



・2009年度 第2四半期の純増シェアは28.2%

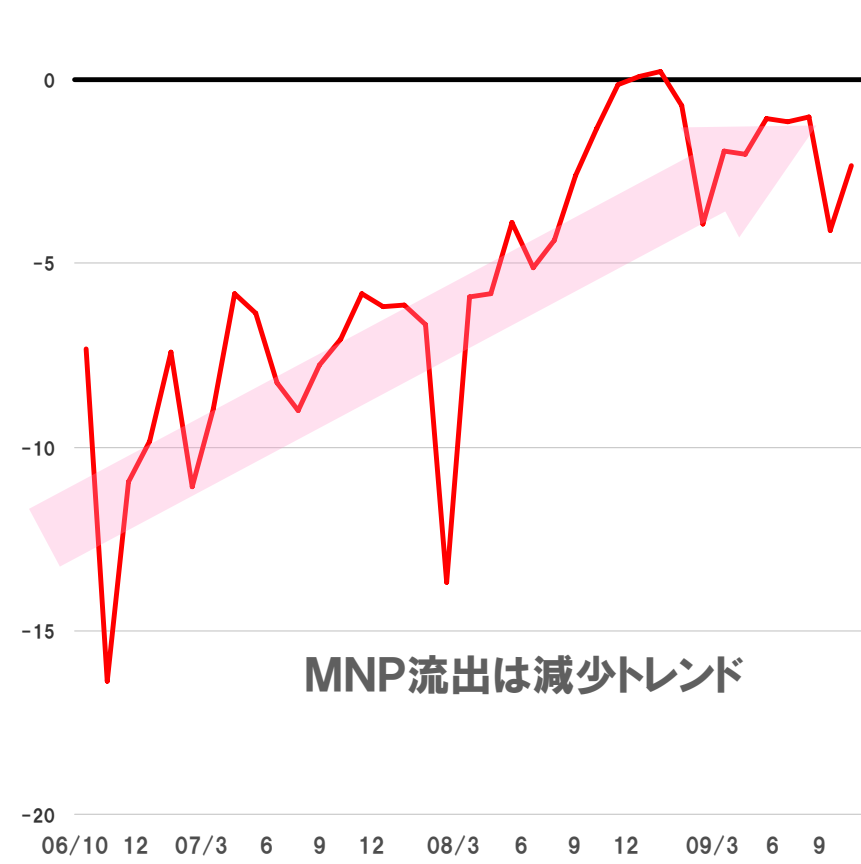
■純増シェア

(単位:%)



■MNPでの契約者の増減(各月)

(単位:万契約)



ドコモのチャレンジ

中期ビジョン発表以降、スマートフォン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推進し、様々な弾込めを行ってきた。

今後も、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に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

ドコモの主なチャレンジ

①動画サービスの発展と推進

②LTEの導入とネットワークの進化

③パーソナル化の推進と更なる進化

④ソーシャルサポートサービスの展開

⑤融合サービスの導入・推進

⑥端末の更なる進化

⑦グローバル展開の推進

⑧国内出資・提携の推進

パケットARPUの
伸びによる成長

新たな成長分野の
開拓に向けた取組み

オープンOS端末の推進

外部リソースの
活用による成長

①パケットARPUの向上

- 中期ビジョン発表から1年が経過し、全体として着実な手応え
- パケットARPU：定額制加入拡大と動画サービス拡充により、想定より好調に推移

パケット収入増

定額制加入の推進

「パケ・ホーダイダブル」
「Biz・ホーダイダブル」の導入、料金改定

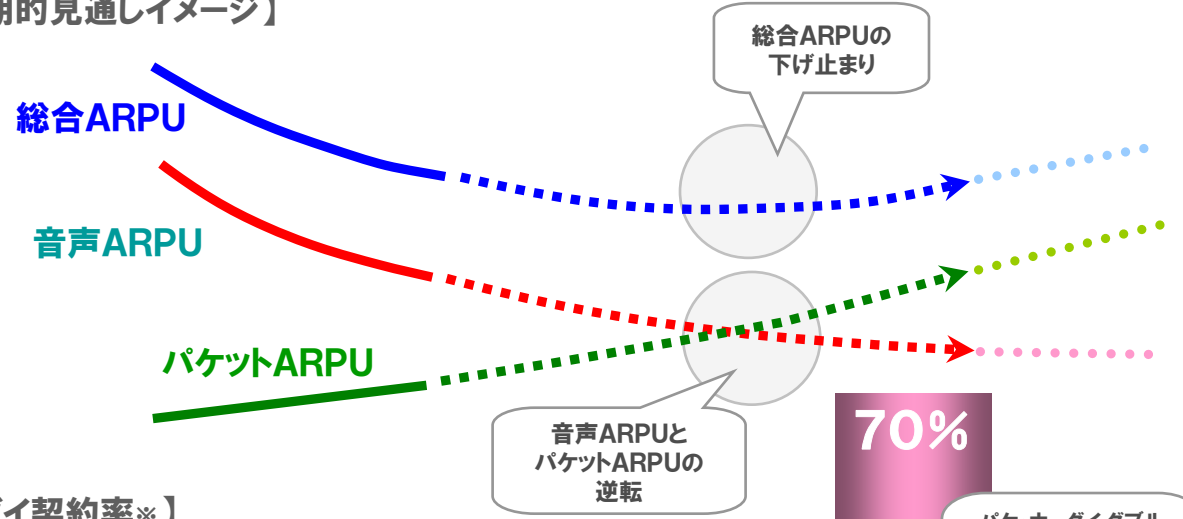
導入 08年12月1日
料金改定 09年5月1日、09年8月1日

「メール使いホーダイ」の提供
(09年12月1日提供開始)

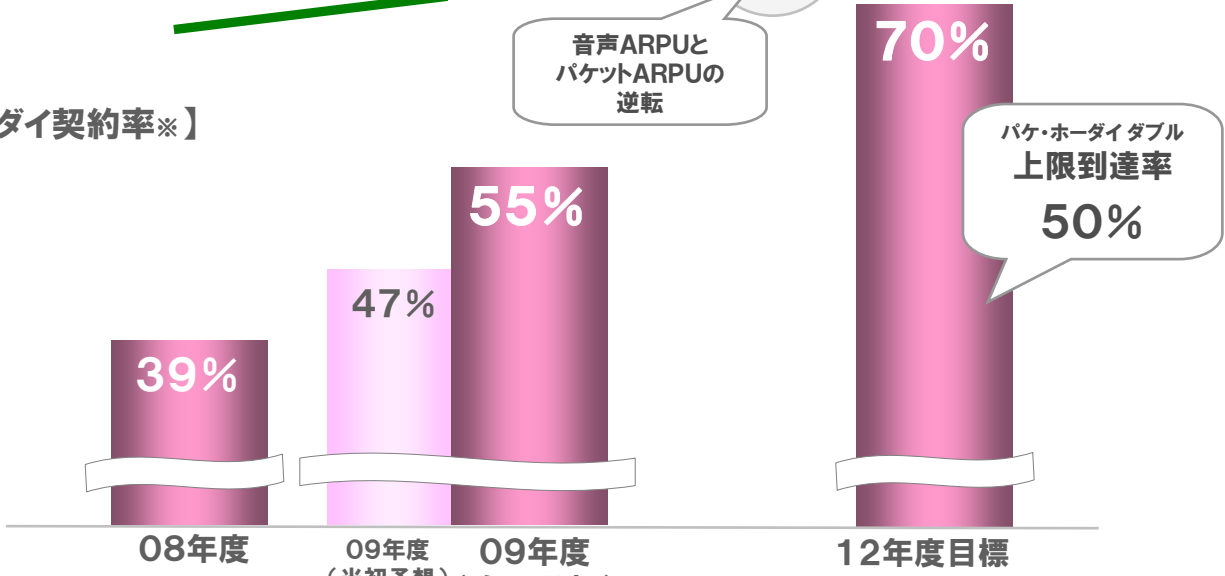
動画サービスの進化

「BeeTV」の開始
(09年5月1日提供開始)

【ARPUの中期的見通しイメージ】



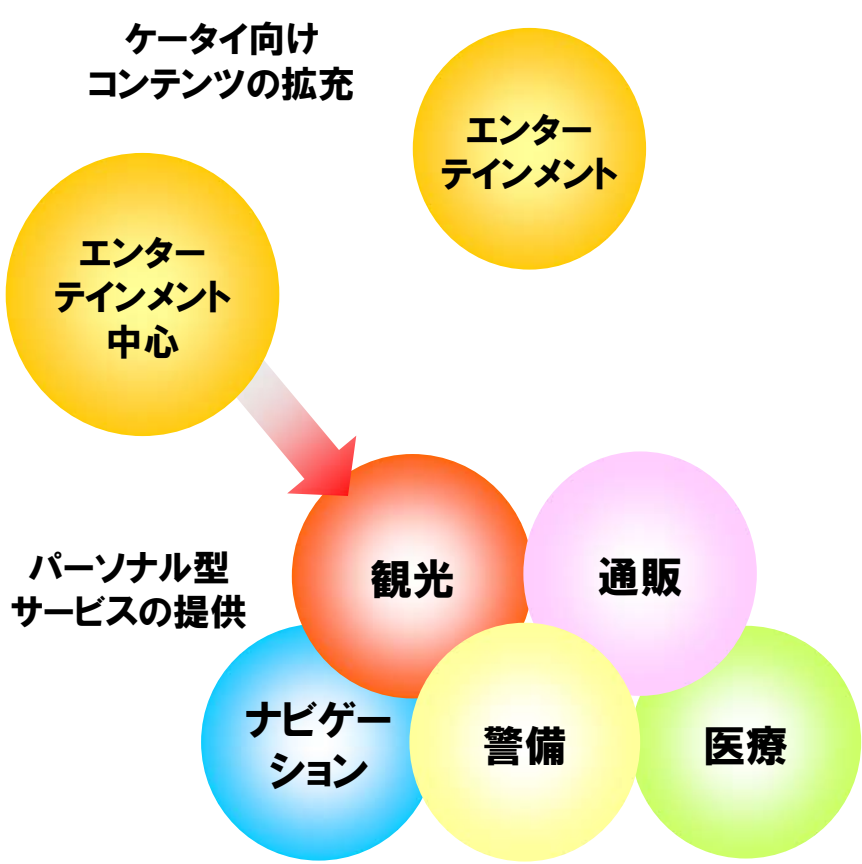
【パケ・ホーダイ契約率※】



※ パケ・ホーダイ契約率=パケ・ホーダイ契約数(パケ・ホーダイフル、パケ・ホーダイダブルを含む)/FOMA iモード契約数

① 動画サービスの発展と推進

・動画サービスの発展とより幅広いユーザ層への効果的な訴求によりパケット利用を拡大し、「動画のドコモ」を更に推進



「動画のドコモ」の更なる浸透



BeeTV
5月1日開始
315円/月(税込)

ケータイに最適な動画
コンテンツを配信

契約者数
80万契約突破
(10月12日時点)

「お試し期間」からの
有料会員転換率
70%以上

多様な動画コンテンツの取り揃え
226ジャンル中、172ジャンルに



DEKIRU GOLF

@niftyダイエット



ぐるなび

京都の歩き方



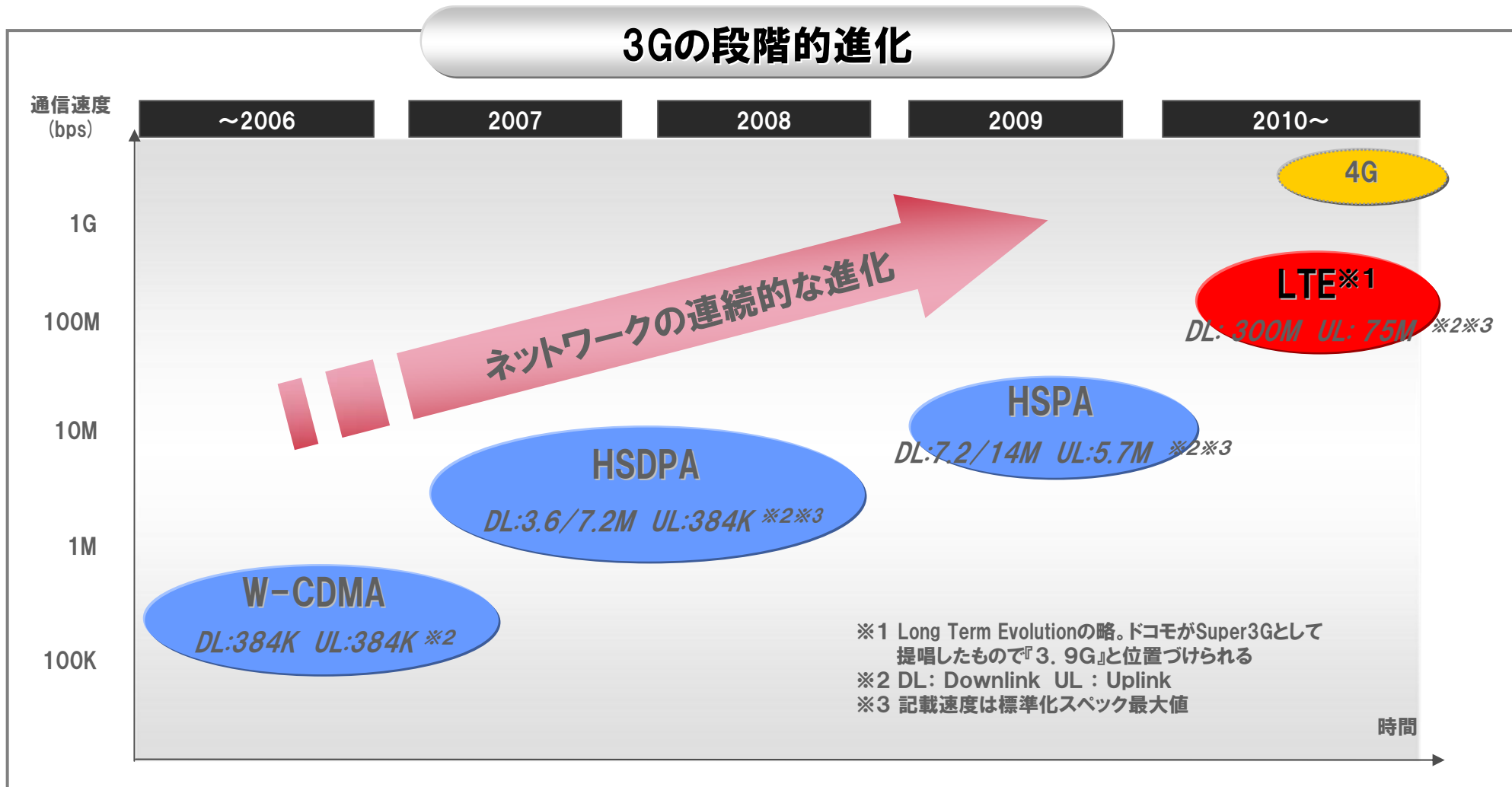
ウェザーニュース

重要な取組み

若年層から中高年まで幅広い顧客へ積極展開

②ネットワークの進化

- 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



②LTE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

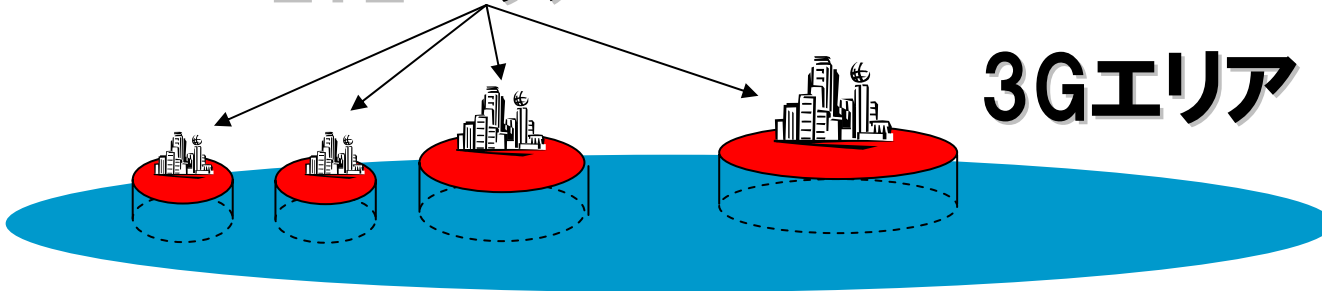
- カード型端末から提供
- ハンドセットは2011年以降

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



③サービスのパーソナル化 iコンシェル

・サービスのパーソナル化については、今後iコンシェルにおいて位置情報を連動させることで、パーソナルな情報を更により適切なタイミングで提供する。

“～できるケータイ”から“～してくれるケータイ”へ

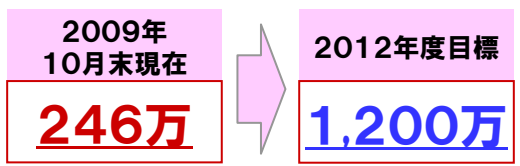
「アラジンの魔法のランプ」のような究極のケータイを目指す

iコンシェルの浸透

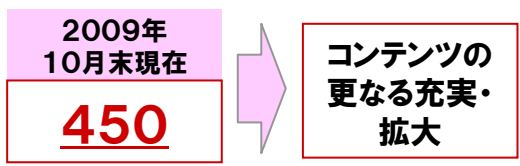
ケータイがまるで「執事」や「コンシェルジュ」のように、お客様一人一人の生活をサポート。



契約者数

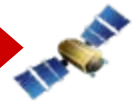


コンテンツ数



今後の取組み

オートGPS機能の搭載
(位置情報との連動)



09冬モデルより



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

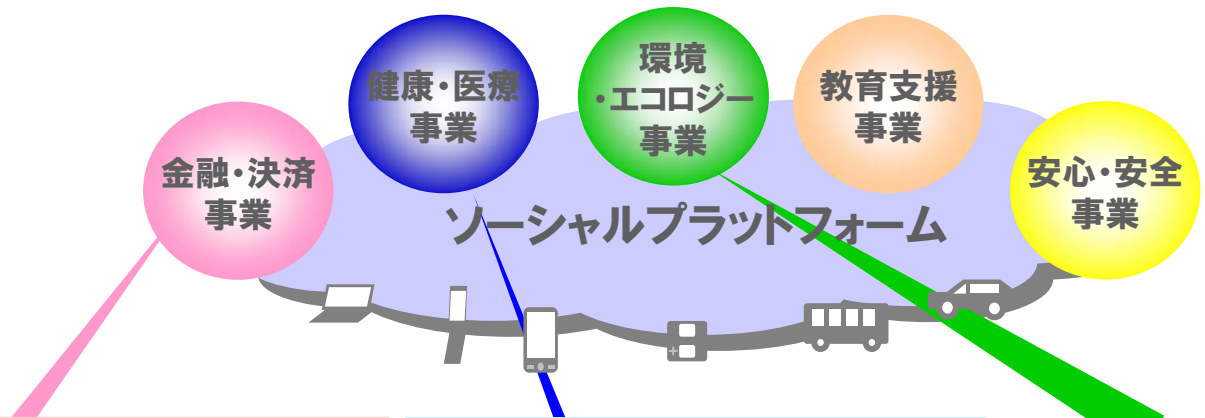


④ソーシャルサポートサービスの展開

・社会の持続的成長に向けて、金融・決済、健康・医療、環境・エコロジーなどの分野で情報流通を効率化する基盤を構築、事業化をさらに推進していく。

社会的課題へ取り組む

ドコモの強みを生かす



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※の推進
 - The JV
 - イオンマーケティング
- 新たな金融との融合サービス
 - ケータイ送金の提供

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・医療情報配信サービス
 - 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

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。

- 環境センシング
 - センシング基盤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

※ CRMとは「Customer Relationship Management」の意味

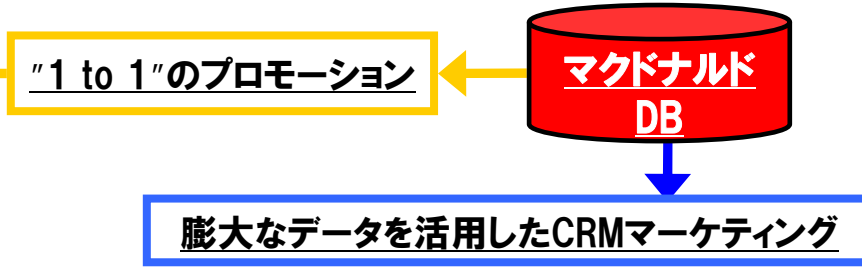
④ソーシャルサポートサービスの様々な取り組み(1)

・新たな収益源の確保に向け、ソーシャルサポートサービスにおいて、様々な弾込めを実施しており、今後も継続して新規ビジネスを立ち上げていく。

CRMソリューション

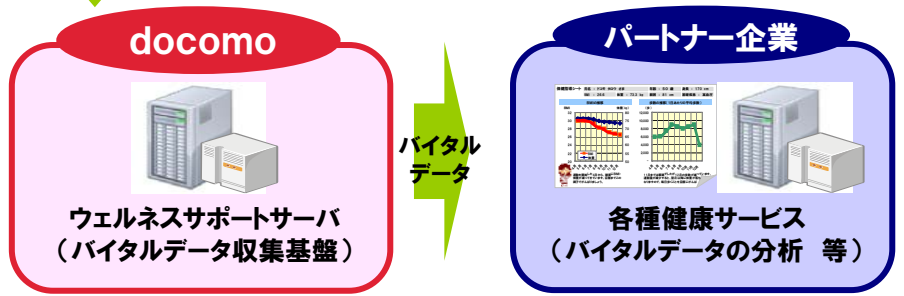
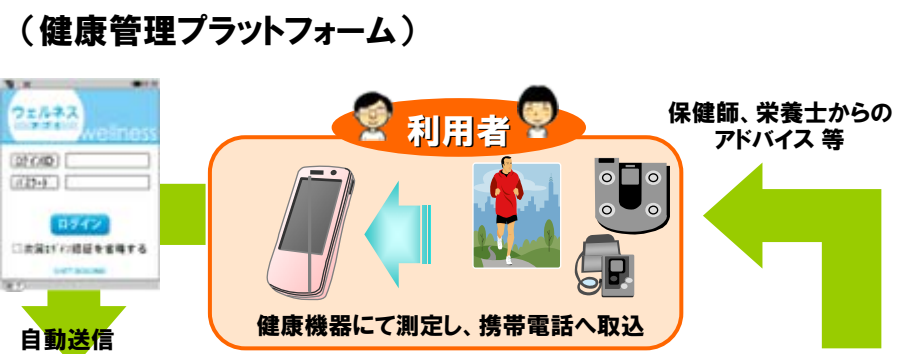
 代表的な取り組み例 マクドナルド
2007年7月 The JV(合併会社)を設立

目的 ①マクドナルド独自CRMの共同構築
②iDの導入・利用促進



ウェルネスサポート

(2009年6月1日より開始)



ケータイ送金

(2009年7月21日より開始)

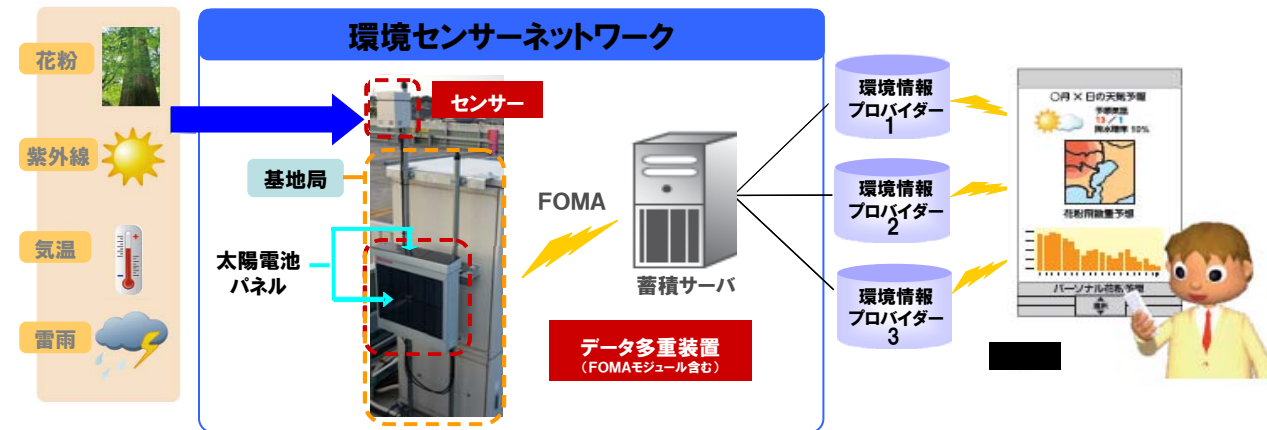


事前登録等の手続き不要で携帯電話番号を指定することで送金等が可能

④ソーシャルサポートサービスの様々な取り組み(2)

大気情報センシング

■ 基地局等を活用した環境センサーネットワークの構築



大気情報の観測・蓄積

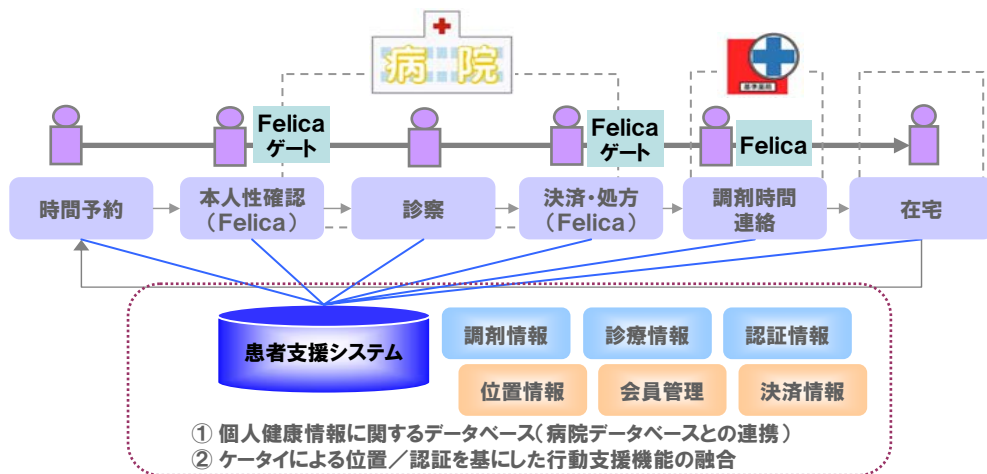
気象情報会社等への情報の提供

ユーザの環境情報へのニーズに対応

09年度中トライアル開始
(年内360箇所工事完了予定)
10年度以降 本格展開

東京大学病院との共同研究

■ モバイルを活用した利便性の高い患者サポート環境の構築



医療機関来院時の利便性向上

診療行為の効率化

救急医療支援

09年9月より研究開始

⑤ 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



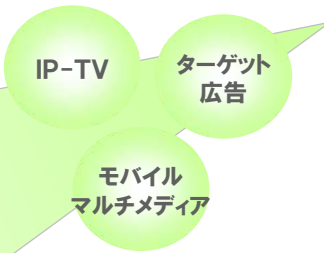
車(ITS)との融合



情報家電との融合



放送との融合



固定との融合



⑤融合サービス マイエリア

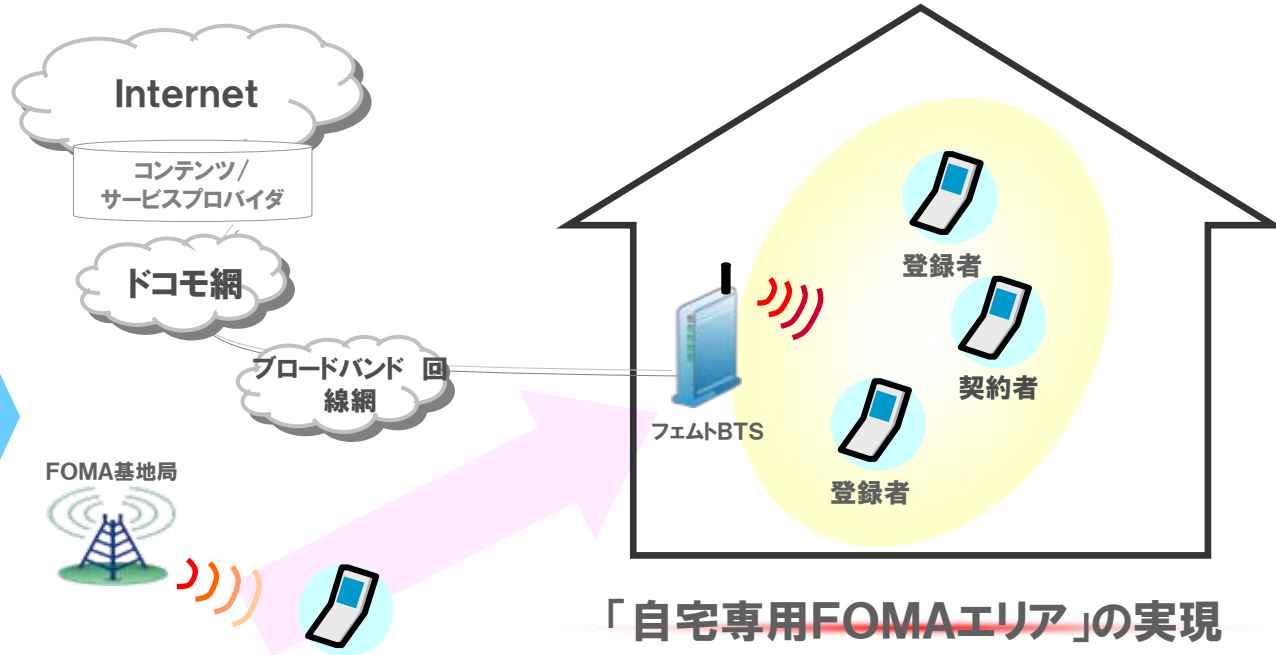
・日本初の、フェムトセルを利用したホームエリアサービスを2009年11月より開始

マイエリア



高性能フェムトセル基地局装置

高性能
フェムトセル基地局を
宅内に設置



2009年11月18日開始

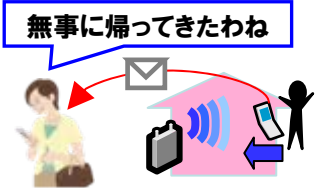
安定通信環境

動画や音楽など、大容量コンテンツも快適にご利用

在圏離圏通知



在圏情報に連動した在宅確認機能の提供



今後 実現予定

家電との連携

家電・宅内機器の遠隔コントロール

⑥ 端末の更なる進化

- 2009年度冬春モデル ～VERSION UP！ひとりひとりのあなたへ。～
- 新たに20機種を開発しお客様ひとりひとりに適した端末をラインナップ

docomo
STYLE
series

「自分らしさ、VERSION UP！」

「デザイン」
「豊富なカラーバリエーション」



F-02B L-02B N-03B

docomo
PRIME
series

「アンビゴコロ、VERSION UP！」

「新しさ、先取り感があること」
「機能をフルで楽しめること」



SH-01B F-04B

**世界初
分離する
ケータイ
登場**

docomo
SMART
series

「大人のスマート、VERSION UP！」

「洗練されたデザイン」
「薄型軽量であること」



F-03B P-03B

docomo
PRO
series

「デジタルライフ、VERSION UP！」

「先進技術」
「最先端の操作性」

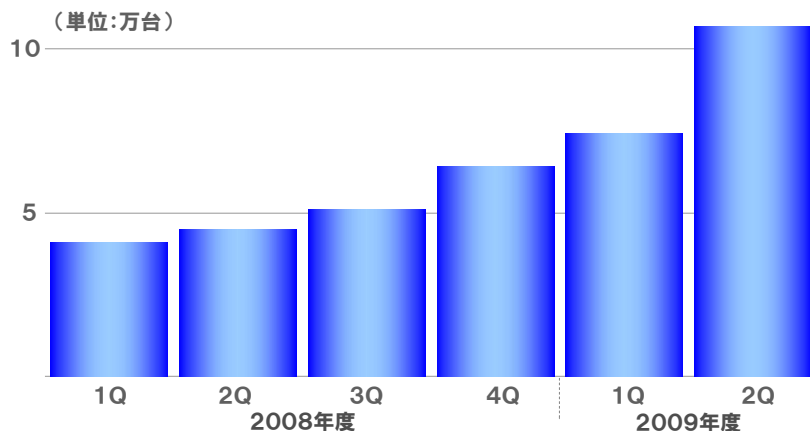


SC-01B SH-03B

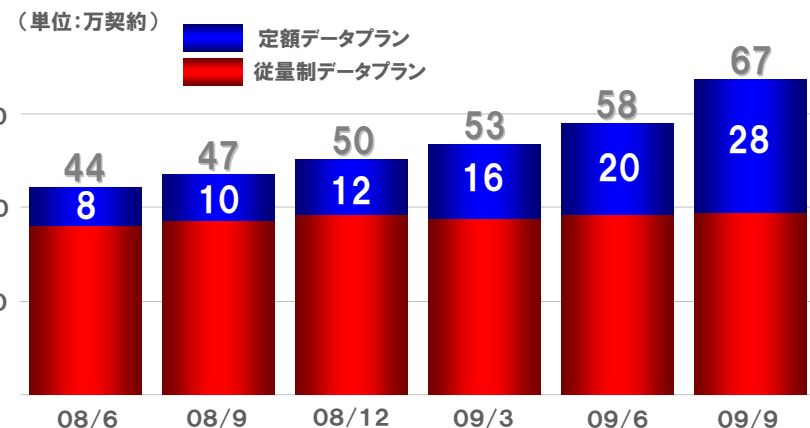
⑥PCデータ通信端末

- ・ 定額制サービスの料金見直し等により、販売数は順調に拡大

■ PCデータ通信端末 販売数



■ データプラン※1契約数



■ PCデータ通信端末 販売強化に向けた取組み

利用しやすい料金

1,000円～5,985円※2の2段階定額制、「定額データプラン スタンダード」を新設

販売チャネルの拡大

一部ドコモショップでPCを用いたデータカード利用の訴求を実施

既存販売チャネルの強化

効果的なイベントの実施・売場の更なる拡充等により、量販店での販売を強化

※1 従量制データプラン及び、定額データプラン スタンダード、定額データプラン64Kの合計(バリュー含む) ※2 「定額データプラン スタンダード バリュー」で、「定額データ スタンダード割」にご加入の場合

⑥スマートフォン

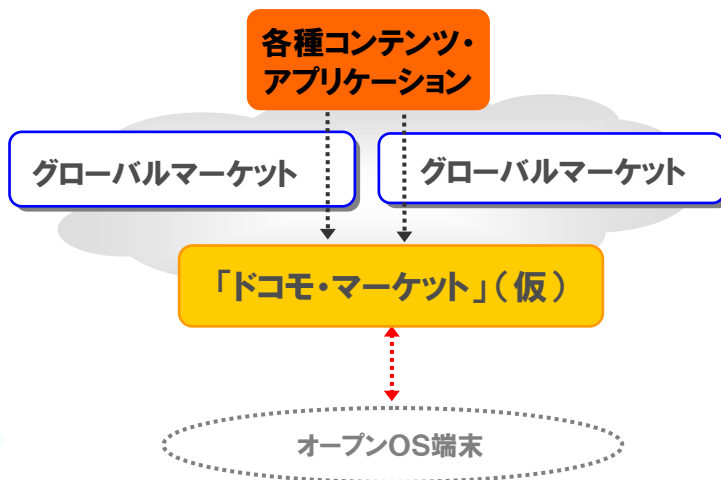
- ・スマートフォンをより便利にご利用いただくため、各種サービスの拡充を目指す。

端末ラインナップ



更に拡充予定

オープンOS向けアプリ流通基盤



今年度中に構築を目指す

グローバルマーケットと
連携したアプリ流通基盤

- ・日本人向けにローカライズ
- ・すぐに使える、主要コンテンツ・アプリをパッケージ化して提供

オープンプラットフォーム市場の
拡大・発展

OSバージョンアップの提供

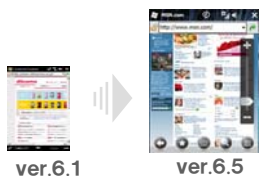
HT-03A: 『Android 1.6』アップデートソフト配布 (2009年10月23日より順次実施)

T-01A: 『Windows Mobile® 6.5』アップデートソフトを配布 (2009年12月実施予定)

操作性向上



ブラウザ改善



Windows Marketplace for Mobile (アプリケーション配信プラットフォーム)



付加価値向上を目指し、
今後も継続・拡大を検討

⑦グローバル展開の推進

- ・ 3つの分野で国際ビジネスの成長を目指す。

国際サービス

渡航者 向け

国際ローミング

ドコモのケータイを海外でつかう
WORLD WING

国際通信

ドコモのケータイで海外へかける
WORLD CALL

サービスエリアの拡大
渡航者向けサービスの拡充

法人向けソリューション

海外拠点 向け

海外進出企業へのソリューション提案

国内で培ったノウハウを活用
各国の出資・提携パートナーとの連携

海外でのビジネス展開

アジア・太平洋エリア中心

出資・提携



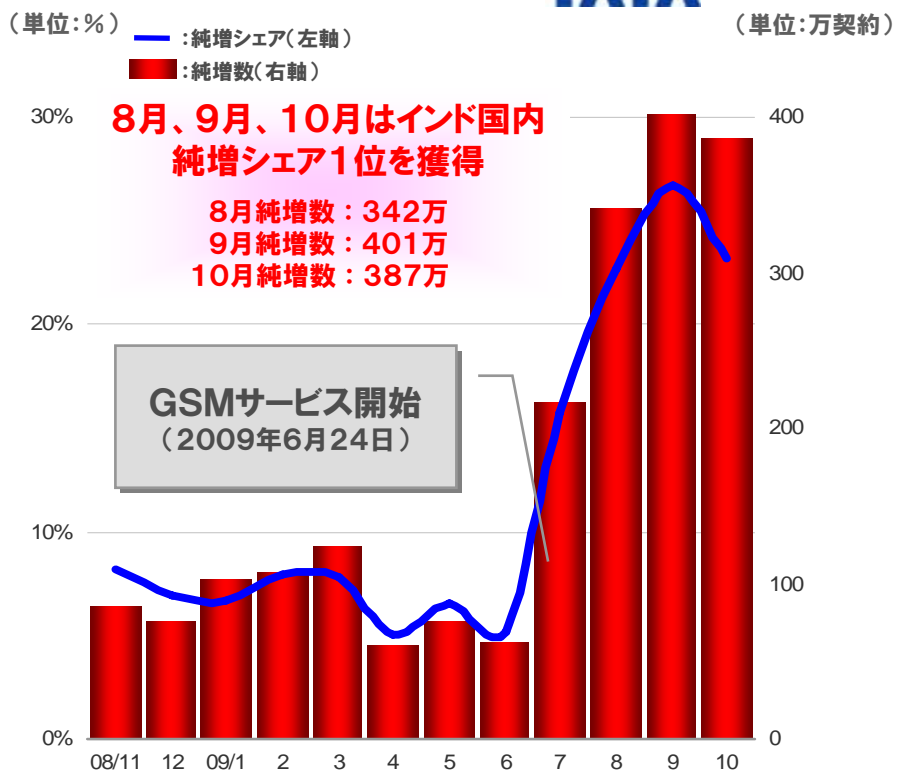
ドコモの技術・ノウハウの提供を通じた企業価値向上

⑦インドTTSL社の状況

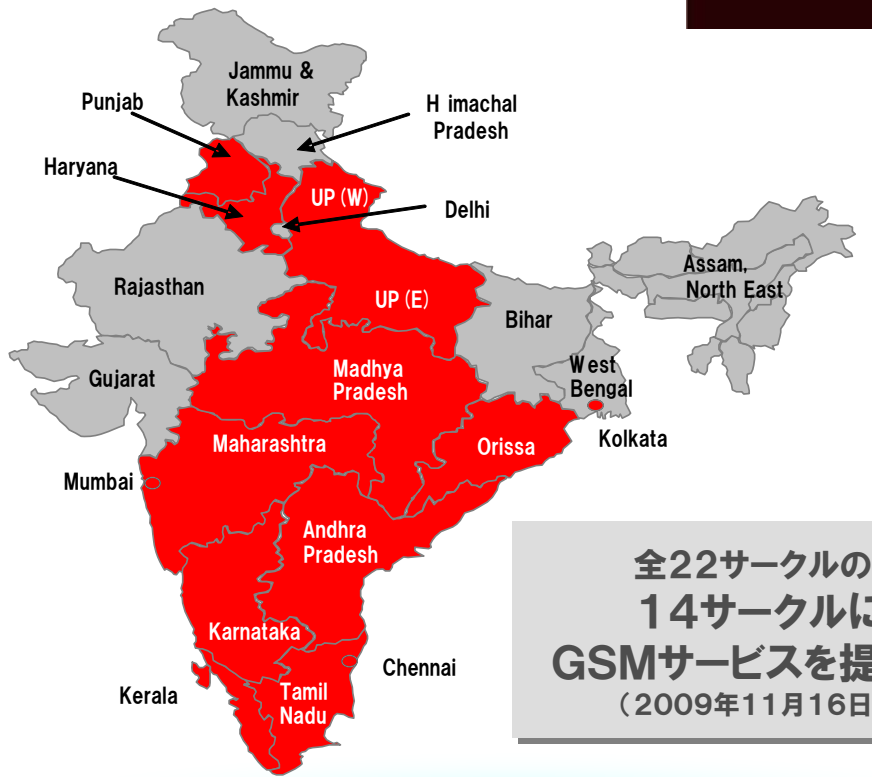
- 純増数は好調に推移し、8月、9月、10月はインド国内純増シェア1位を獲得
- GSMサービスエリアも順調に展開中

インド TTSL社

■ 純増数・純増シェア※



■ GSMサービス展開状況



※ 純増数及び純増シェアはTTSL/TTMLのGSMサービス、CDMAサービスの合計 (出所:TRAI)

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

(2009年7月24日 設立)

ドコモとのシナジーが発揮できる領域

(2009年4月9日 出資)

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

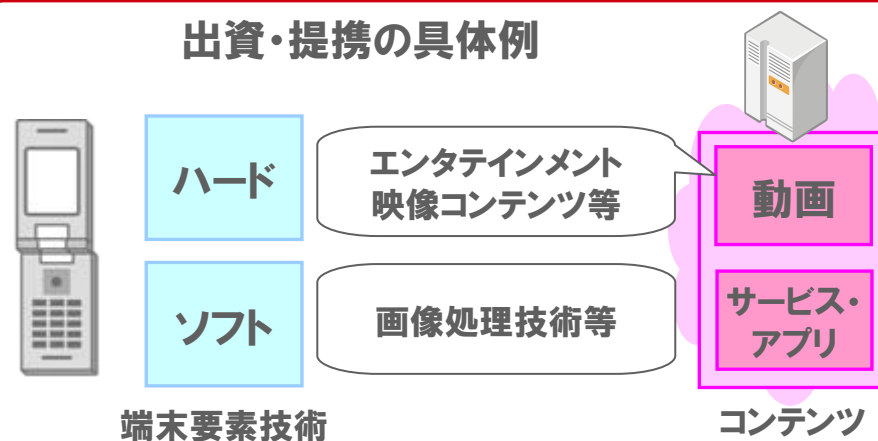
便利・魅力的な動画コンテンツ等の確保

(2009年4月10日 設立)

先進なサービスを実現する端末技術等の獲得

(2009年7月2日 出資)

出資・提携の具体例



・地球環境の保全と社会的課題の解決に取り組み、今後も持続可能な社会の発展に貢献する。

地球環境保全への取り組み

全都道府県への
「ドコモの森」の設置完了
(09年度予定)



省エネ最先端技術の
検証用センターを構築し
実用化検証開始

立川 ICT
エコロジーセンター



部分空調装置の
導入

効率的な気流
設計技術の確立

ユニバーサル デザインの推進

店舗のバリアフリー化
について2012年度
までに完了

※物理的不可等店舗除く。



店舗の
バリアフリー化

手話サポートテレビ電
話の設置店舗の拡大

対応スキルの向上

ハートスタイルお客さま対応
ガイドブック・DVDの配付



安心・安全な モバイル社会の実現

ケータイ安全教室の実施

単年で6,000回、
12年度までに
累計33,000回の実施

シニア向け
メニューの追加
充実・拡大

DVD
無料配布

振り込め詐欺 全小中学校への
対策を盛り込み 配布を目指す
(約33,000校)



ケータイ DVD (映像教材)*
安全教室*

*「青少年インターネット環境整備法」
についても説明

自然災害発生時の 多様な対応

NW高度化に対応した
災害対策機器の整備



衛星エントランスを
搭載した移動
基地局車の増備
(今年度中に9台へ)

実態に即した
訓練の実施、
マニュアルの整備

iモード伝言板機能の拡充



事業者をまたがった
横断検索機能の導入
(今年度末予定)

更に使いやすい
伝言板へ機能改善

財務の状況

収益面では、定額制加入拡大と動画サービス拡充により、パケットARPUは堅調に伸びている。ドコモとしては、パケットARPUの更なる成長を目指すとともに、新たな収益源を創出する取組みや、ネットワーク関連や一般経費などのコスト効率化にも積極的に取組むことで、2012年度の「営業利益 9,000億円」の達成を目指す。

また株主還元についても重要な経営課題として取組んでいく。

2009年度 第2四半期決算(累計)概況

	2008/4-9 (1H) (1)	2009/4-9 (1H) (2)	増減 (1) → (2)	2010/3 (通期予想) (3)	進捗率 (2) / (3)
営業収益 (億円)	22,678	21,458	-5.4%	42,760	50.2%
携帯電話収入 (億円)	18,719	17,662	-5.6%	34,610	51.0%
営業費用 (億円)	16,908	16,606	-1.8%	34,460	48.2%
営業利益 (億円)	5,769	4,852	-15.9%	8,300	58.5%
税引前利益 (億円)	5,602	4,799	-14.3%	8,250	58.2%
当社に帰属する四半期(当期) 純利益(億円)	3,467	2,847	-17.9%	4,930	57.8%
EBITDAマージン (%)*	41.4	39.0	-2.4 points	36.6	-
フリーキャッシュフロー (億円)*	-646	945	-	3,600	26.2%

◆通期予想は2009年10月30日現在ものです

◆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「IR情報」(www.nttdocomo.co.jp/ir)に掲載の「財務指標(連結)の調整表」をご参照ください

2009年度 第2四半期決算(累計)のポイント

- 2008年度は新販売モデル導入による利益浮揚効果などがあり、上期に大きく利益が発生
- 2009年度 上期の営業利益は、計画に対して概ね想定どおり

2008年度 営業利益:8,310億円

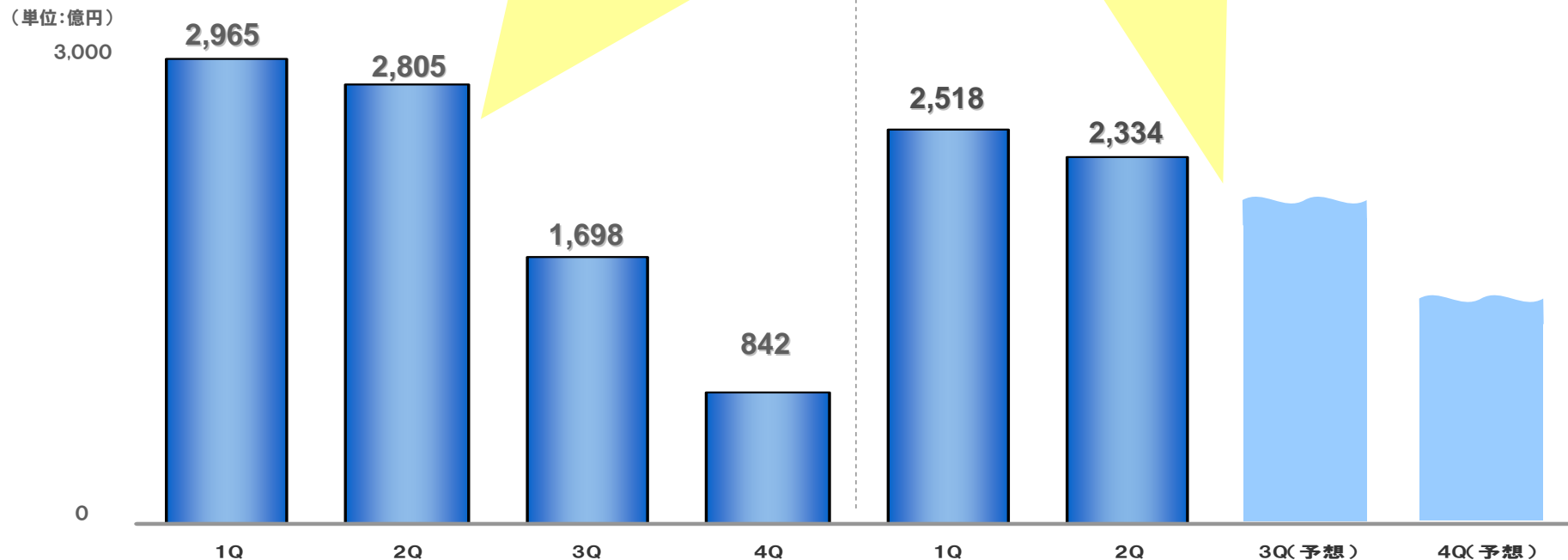
2009年度 営業利益:8,300億円(予想)

上期営業利益進捗率:69.4%(対年間実績)
特殊要因が上期営業利益を押し上げ
《2008年度の特特殊要因》

新販売モデル導入による
利益浮揚効果の影響

movi資産等
繰上償却を実施

上期営業利益進捗率は
例年並みの58.5%(対年間計画)
計画に対して順調に推移



・コスト効率化については、順調に進みつつあり、今年度時点で1,300億円の削減を達成する見込み。今後、更なるコスト効率化を進める。

一社化関連

- ◆業務の全国最適化
 - －コールセンタ、料金回収、物流業務
- ◆社内システム統合
 - －類似システムの統合(SFA、エリア管理)

ネットワーク関連

- ◆設備投資
 - －新技術導入、設計手法見直し
- ◆保守・運用
 - －ALL-IP化による運用コスト削減

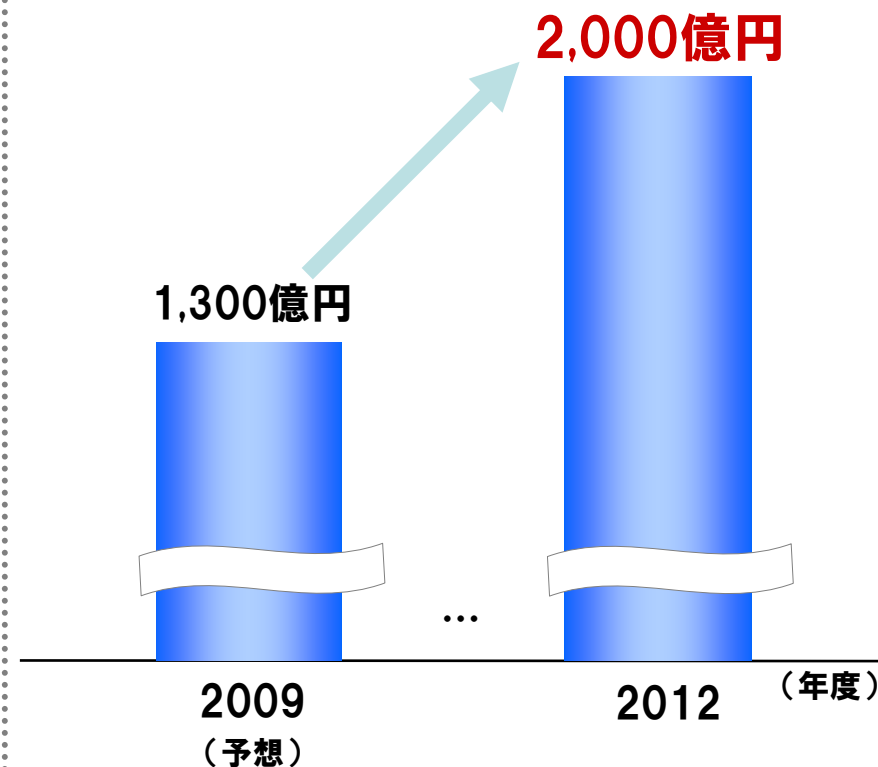
販売関連

- ◆調達コスト、固定手数料の効率化

一般経費関連

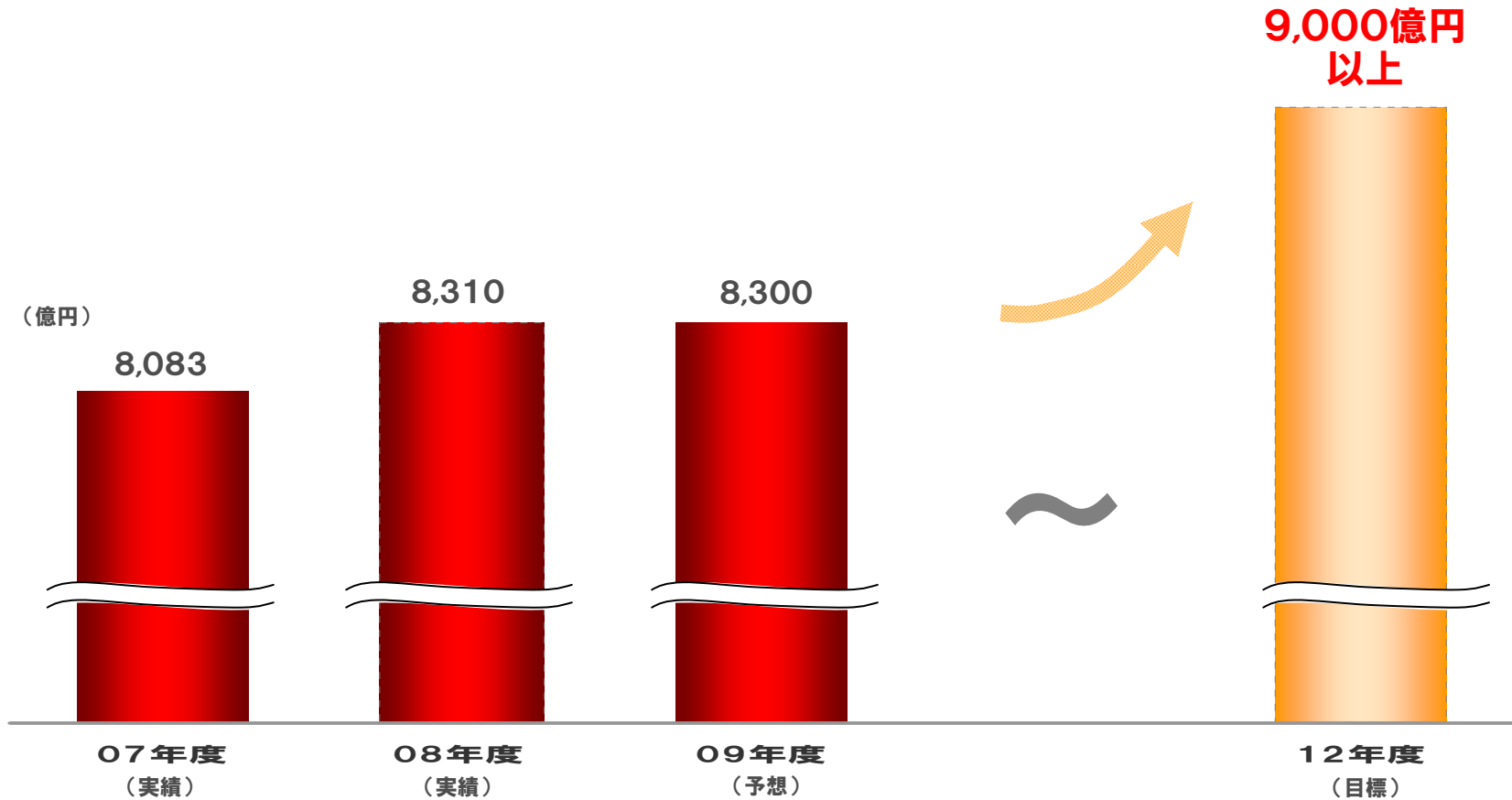
- ◆グループ内リソースの有効活用

コスト削減額目標(07年度との比較)



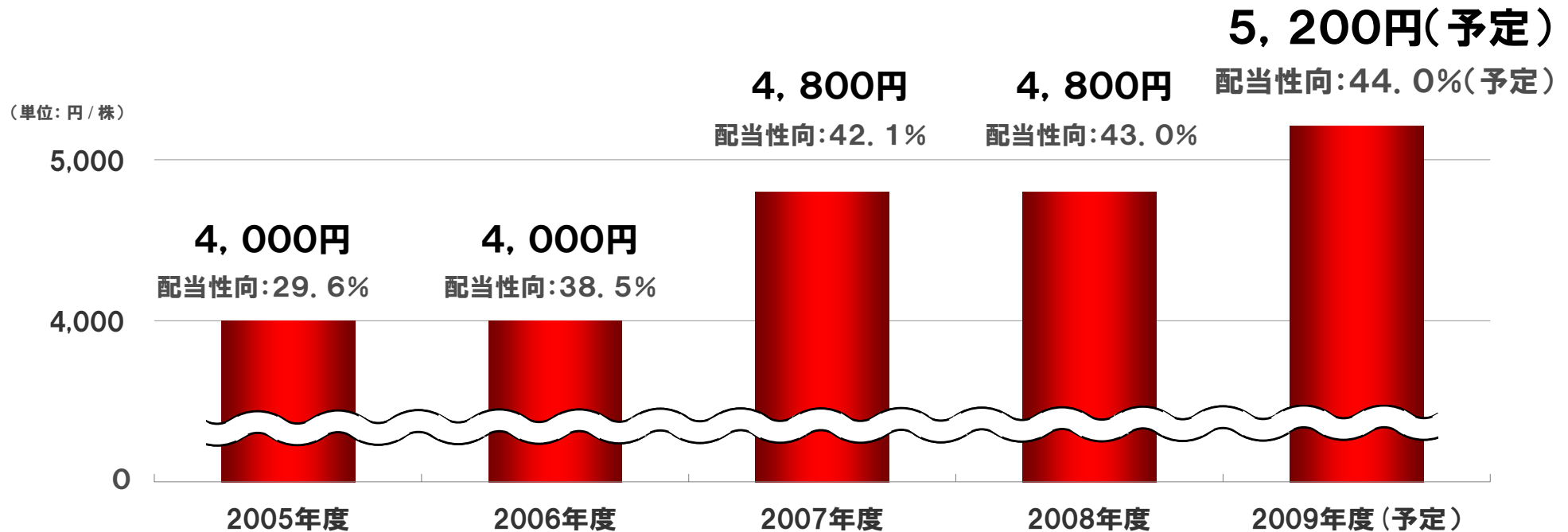
利益目標

- 2012年度営業利益目標:9,000億円以上を目指す。



株主還元

- 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