

ドコモの変革とチャレンジ



2010年8月4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)を用いております。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、顧客満足の継続的獲得・維持に悪影響が発生し得ること
5. 当社グループが採用する移動通信システムに関する技術と互換性のある技術を他の移動通信事業者が採用し続ける保証がなく、当社グループの国際サービスを十分に提供できない可能性があること
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. 自然災害、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より、当社グループのサービス提供に必要なネットワーク及び販売網等への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

「**変革とチャレンジ**」のもと、新たな成長の実現を目指す

変革

お客様視点での全ドコモの取り組みを通じ、
5,600万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) など

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

ドコモの変革

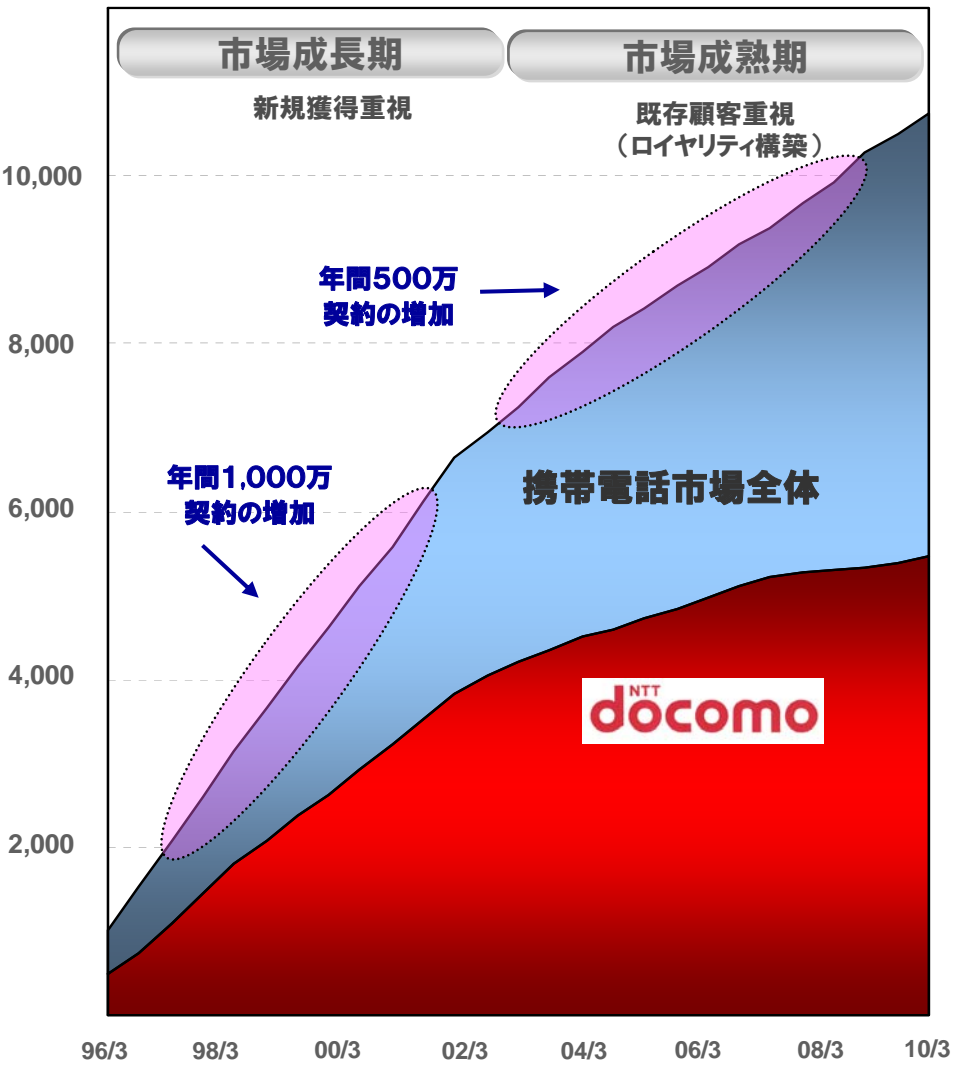
「新ドコモ宣言」「中期ビジョン」発表以降、
ドコモ全体で結束し、サービス・端末・ネットワーク等全てにおいて、
現場原点主義を徹底し、お客様の満足度の向上の取組みを実行し、
変革を推進することで、着実に成果があがってきた。

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

全ドコモによる改革



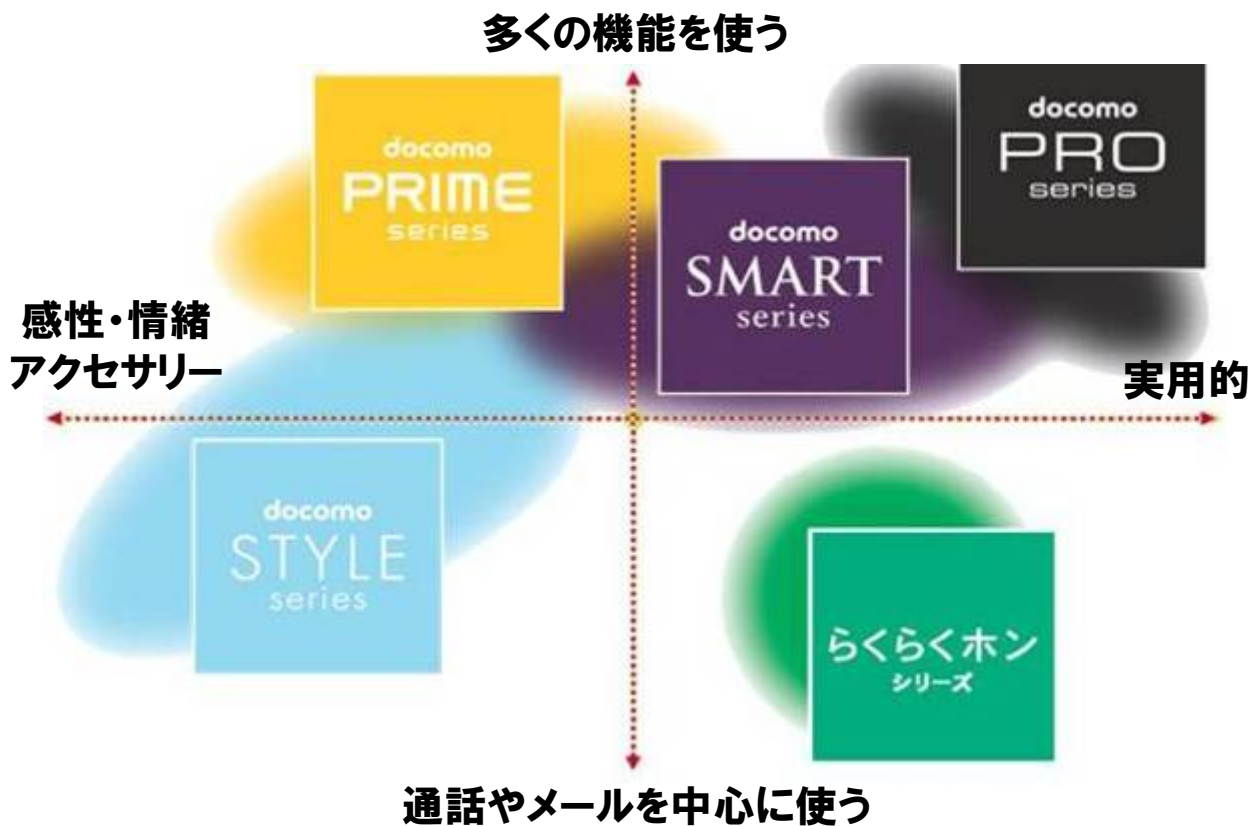
あらゆる面での改革



5,600万のお客様満足度(ブランドロイヤリティ)の向上

「変革」の取り組み：新しい端末シリーズ

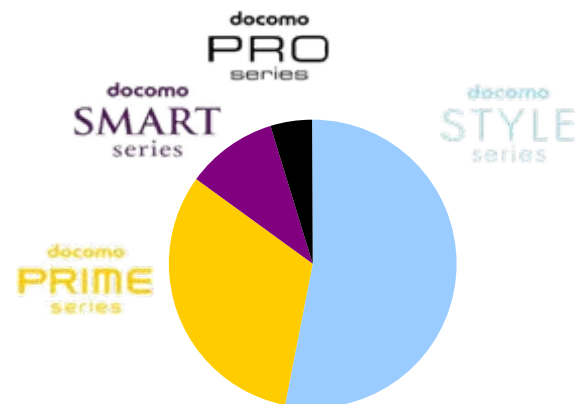
機能からライフスタイルで選べる新端末ラインナップへ
新たに「ドコモスマートフォン」シリーズを追加



ドコモ スマートフォン



各シリーズの販売比率



(2010年4月～6月累計)

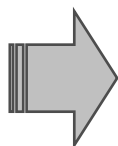
2011年4月以降に発売する新端末に対しては、SIMロック解除機能を搭載するべく準備していく

「変革」の取り組み:お客さま満足度向上

お客様満足度向上のための施策をさらに強化

エリア

- ・原則48時間以内の訪問対応



09年度 : 55,000件
10年度計画: 57,000件
(10年度1Q : 13,000件)

アフターサービス

- ・ケータイてんけん
- ・電池パック
- ・補助充電アダプタ



総合判定	OK
-----	-----
試験項目	試験結果
FOMA 2 GHz	
待機消費	OK
充電回路電力	OK
最大送信電力	OK
充電回路電力	OK
充電温度	OK
充電電圧	OK
充電電流	OK



09年度 : 352万件
10年度計画: 600万件
(10年度1Q : 158万件)

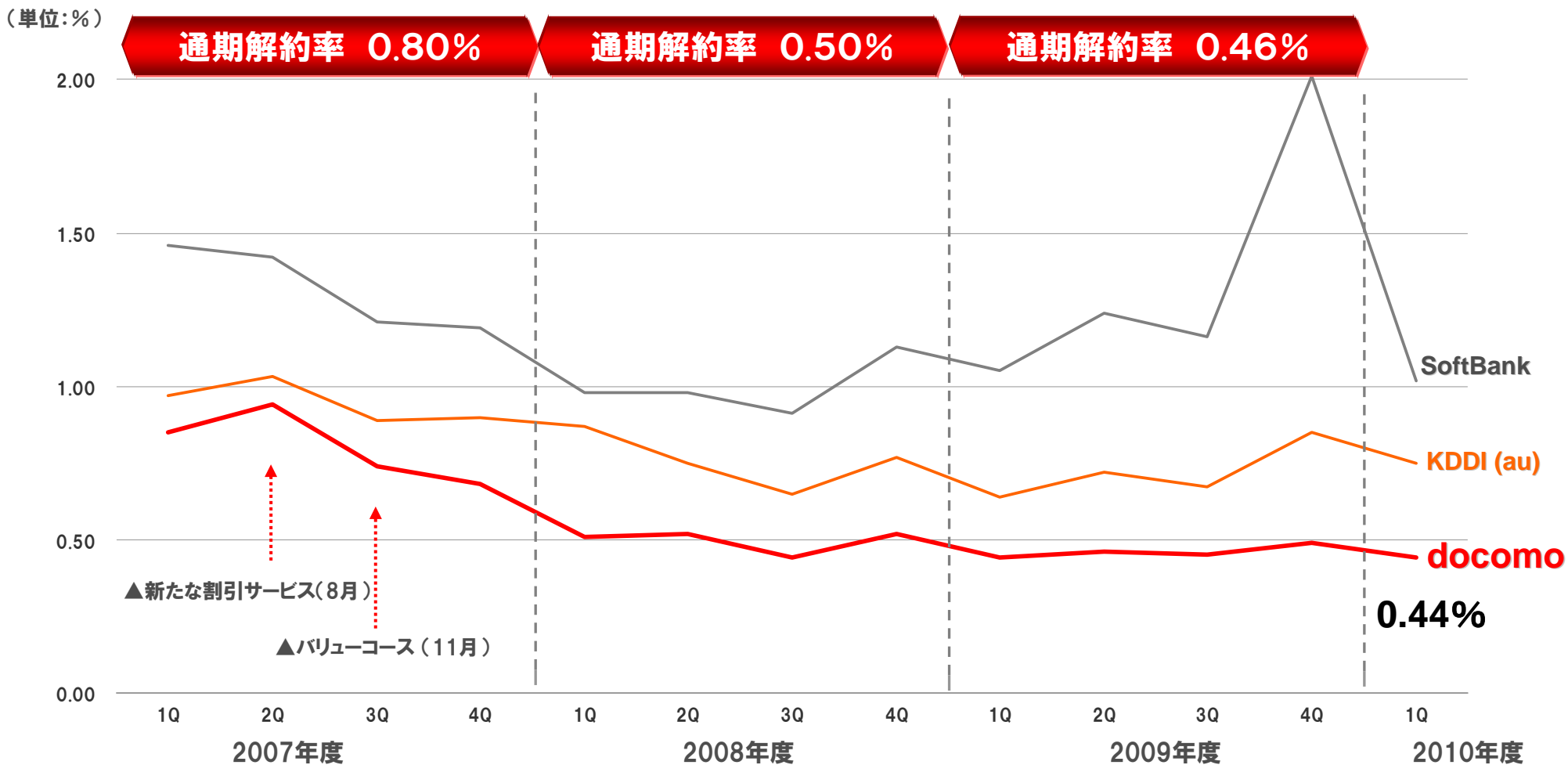
09年度 : 720万件
10年度計画: 1,000万件
(10年度1Q : 224万件)

料金

- ・「パケ・ホーダイダブル」と「Biz・ホーダイダブル」の統合

お客様満足度向上の取り組みにより解約率は着実に低下

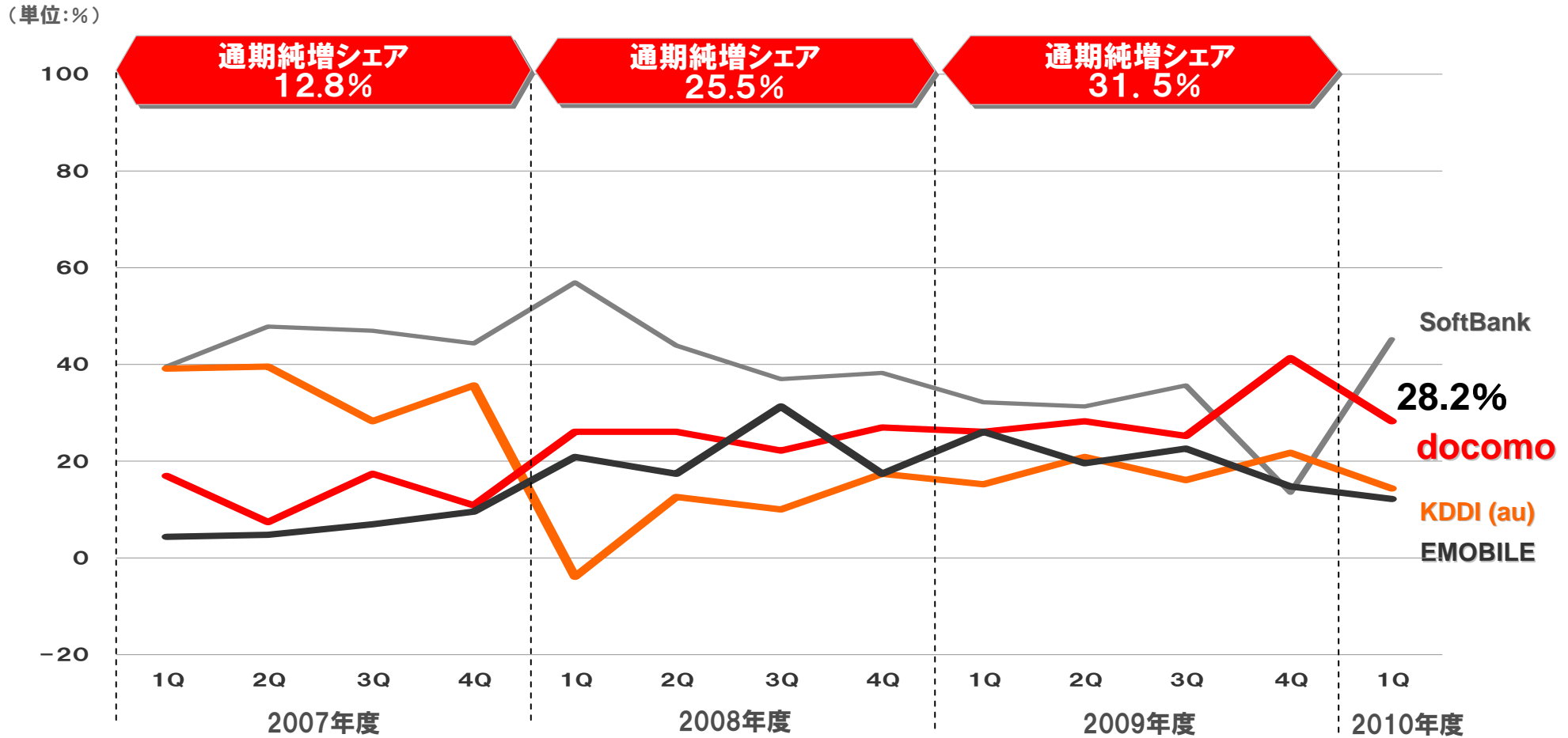
■携帯電話（FOMA+mova）解約率



◆ 各社決算説明会資料等より

市場競争力の向上に伴い、純増シェアは着実に上昇

■純増シェア



◆ 出典: (社)電気通信事業者協会

2009年度の取り組みの成果

お客様満足度の向上に取組み、成果となって現れた一年

年間純増シェアNo.1 (7月、2月、3月は単月純増シェアNo.1)

解約率 0.46% (2008年度:0.50%) 【参考】2010年度1Q
0.44% (過去最低)

パケット定額制料金プラン 契約率:50%突破

- ・iコンシェル : 400万契約突破
- ・BeeTV : 100万契約突破

【参考】2010年度1Q
iコンシェル : 478万契約
BeeTV: 125万契約



**J.D. パワー
お客様満足度
No.1 (法人部門) ※1**

**PCデータ通信
お客様満足度
No.1 ※2**



➡ 2010年度 「顧客満足度No.1」(個人部門)を目指す

※1: 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.jdpower.co.jp
※2: 日経BPコンサルティング「第15回携帯電話“個人利用”実態調査2009、総合満足度項目」より

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チャレンジしていく。

① パケットARPUの伸びによる成長

② LTE導入とネットワークの進化

③ サービスのパーソナル化

④ ソーシャルサポートサービスの展開

⑤ 融合サービスの展開

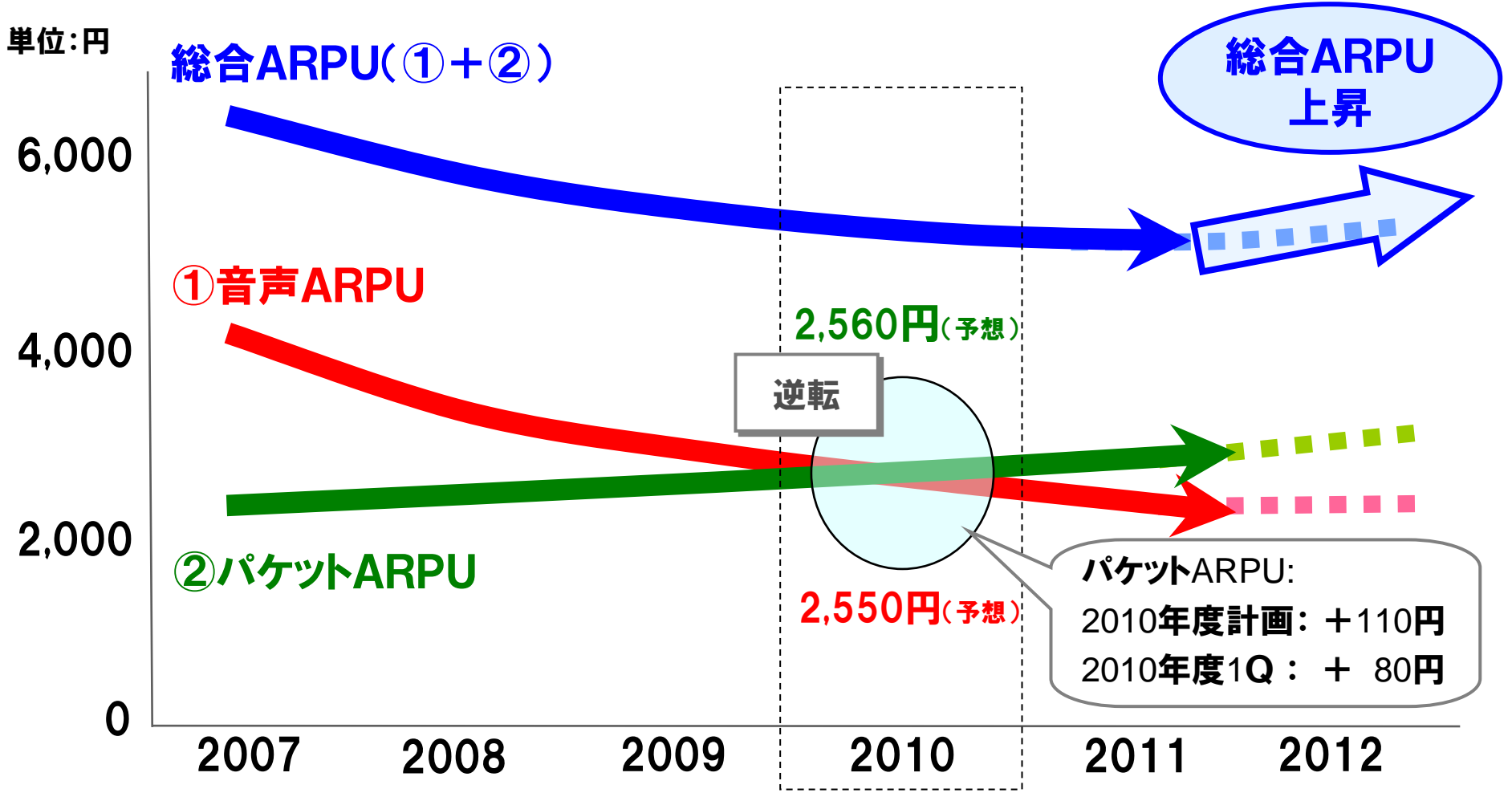
⑥ 端末の更なる進化

⑦ 海外でのビジネス展開

⑧ 国内出資・提携の推進

①-1 パケットARPUの向上

パケットARPU向上に努め、2010年度に音声ARPUとパケットARPUを逆転させる



※ARPU: 1契約あたりの月間平均収入。
「音声ARPU」は通話サービスの1契約あたりの月額平均収入を、「パケットARPU」はデータ通信サービスの1契約あたりの月額平均収入を表します。

①-2 パケットARPU向上に向けた取り組み

パケットARPU向上に向け、iモード・新規市場での取り組みを強化

iモード

- **ヘビーユーザー**
 - ・ 魅力あるコンテンツを拡充
- **ミドル・ライトユーザー**
 - ・ パケット定額制のユーザーベース拡大
 - ・ 更なる“使い勝手の良さ”を追求
 - ・ デコメ・画像添付等リッチメールの利用促進
 - ・ 生活密着型コンテンツの充実
 - ・ “利用促進”までを意識したサービス販売



スマートフォン

- **利用者拡大に向けた環境
(コンテンツ利用、料金等)を整備**



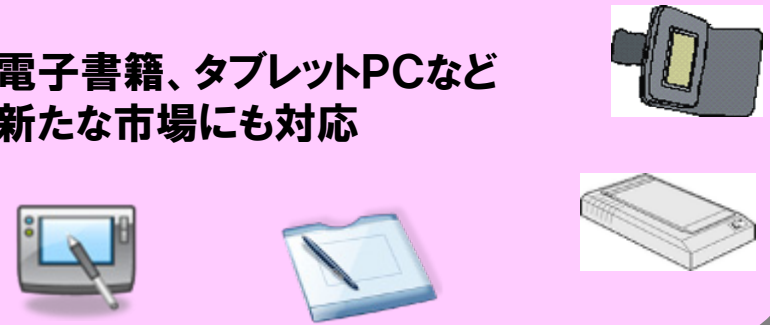
PCデータ

- **強みであるエリアの広さ、
通信速度の速さをアピール**



新たなデバイス

- **電子書籍、タブレットPCなど
新たな市場にも対応**



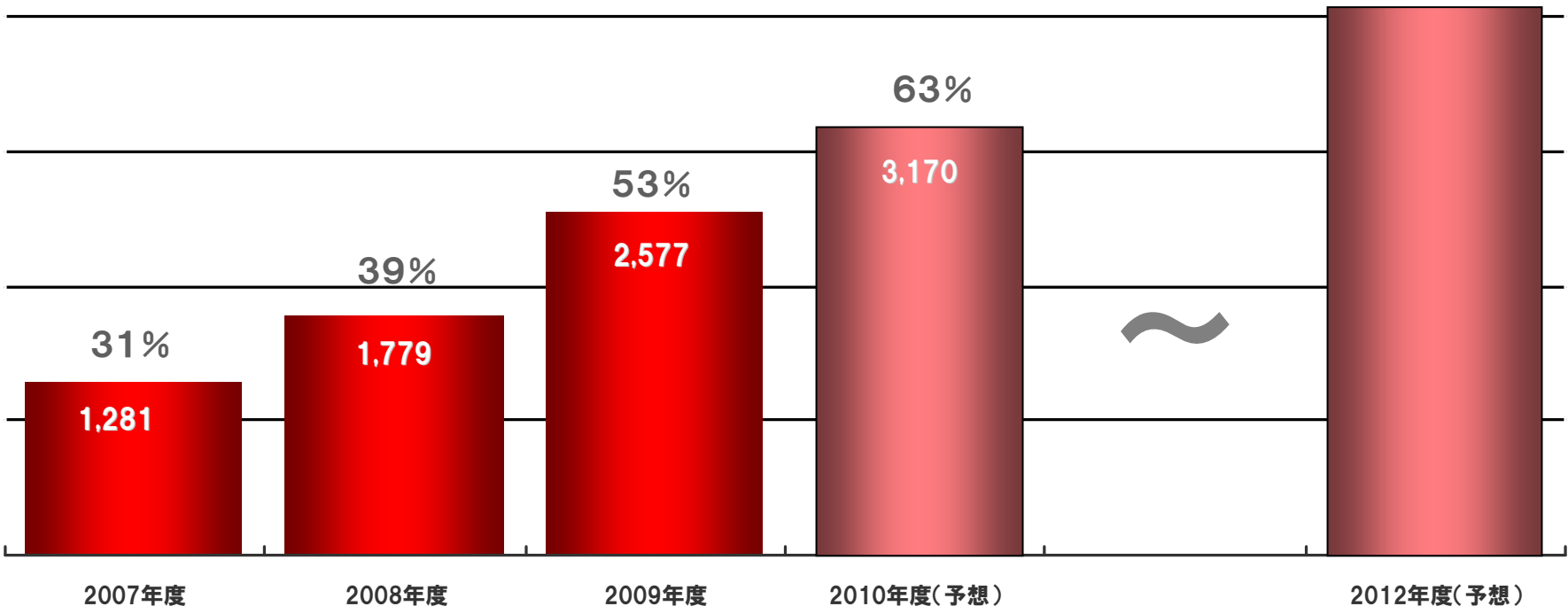
①-3 パケット定額制の拡大

パケット定額制の普及促進により、データ通信利用の土台を構築

パケット定額制契約数・契約率

【10年度目標】	
パケット定額制契約数※1	3,170万
パケット定額制契約率※2	63%
【10年度1Q実績】	
パケット定額制契約率※2	56%

(単位:万契約)



※1 パケ・ホーダイ、パケ・ホーダイフル、パケ・ホーダイダブル、パケ・ホーダイシンプル、Bizホーダイ、Bizホーダイダブル、Bizホーダイシンプル、定額データプランを含む
※2 パケット定額制契約率=パケット定額制契約数/(FOMA iモード契約数+Bizホーダイ契約数+データプラン契約数)

①-4 iモードポケット利用拡大

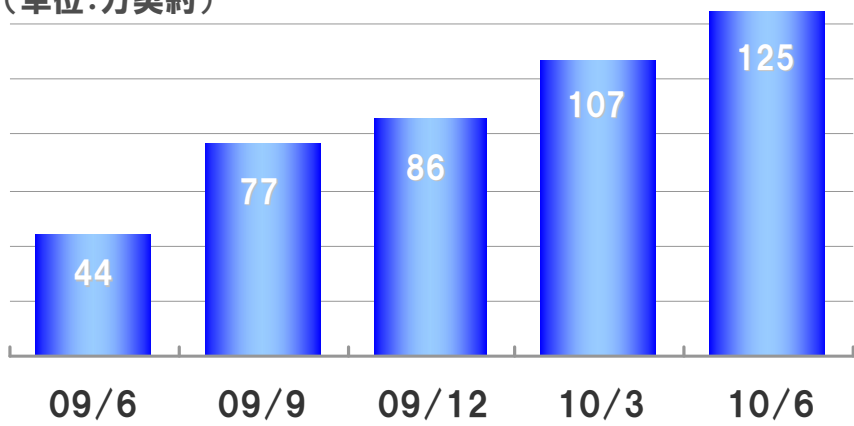
データ通信利用拡大に向けて、「動画」など魅力あるコンテンツを用意

動画(BeeTV)



■ 契約数

125万契約突破
(単位:万契約)



■ コンテンツ

【人気番組】
ドラマ、音楽番組、お笑い



ドラマ等の反響等により、加入者が堅調に増加

コンテンツ

■ 総合UGC※メディア「エブリスタ」

110万超の作品・幅広いジャンルをカバー
(2010年6月7日サービス開始)



コンテンツ 小説、コミック、俳句、写真など...



幅広い層の(若者~シニア)
UGCサイト運営ノウハウ



×

ユーザーベース

課金システム

マーケティング

ユーザによるコンテンツ作成により
活性化が期待

※ UGCは、User Generated Content の略。ケータイ小説に代表される、一般のユーザーによって生み出されるユーザー作成コンテンツ

①-5 iモードポケット利用拡大 ~シニア層~

らくらくホン7の発売を契機に、シニア層のポケット利用促進策を強化
 ポータル、コンテンツ、UI、店頭での勧奨などあらゆる方面の取組みを実行

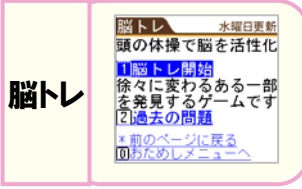
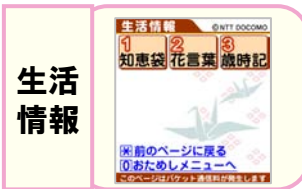
ワンタッチでWEB接続



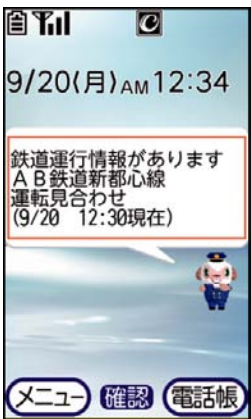
ポータルサイトのリニューアル



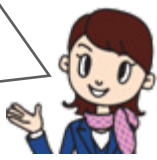
数字キー操作のメニュー提供



iコンシェルズの店頭勧奨



iコンシェルズはとても便利なサービスです。
 是非ご利用してみたいかがですか？
 よろしければ、初期設定致しますよ。



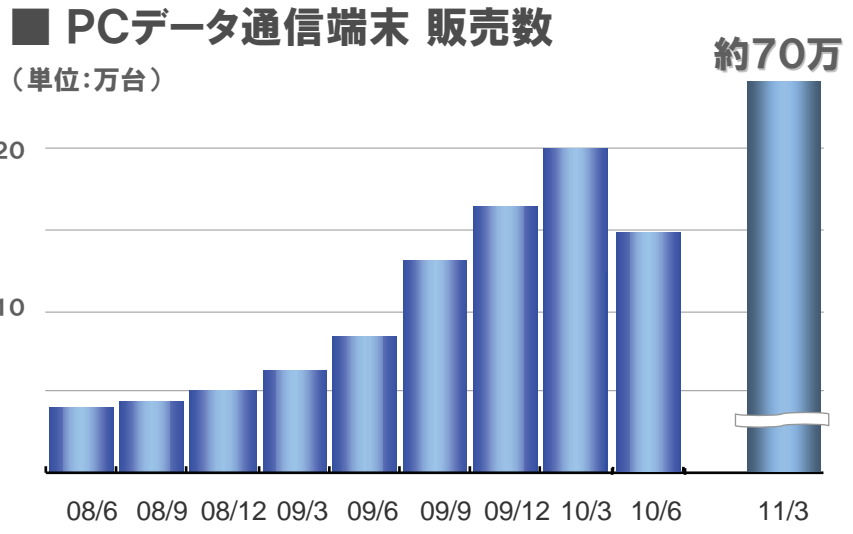
電話教室の充実

- 電話の使い方
- デコメ・画像メールの使い方
- サービス・コンテンツ活用法



①-6 PCデータ通信

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

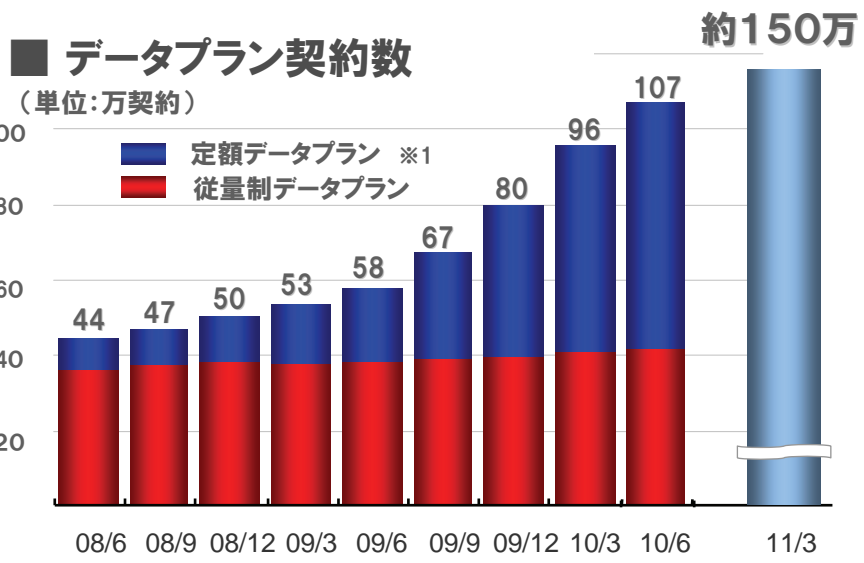


■ PCデータ通信端末 販売強化に向けた取組み

利用しやすい料金

月額利用料1,000円からご利用いただける2段階定額制

※ 2010年6月1日～
「定額データプラン」新規お申込み料金割引キャンペーン※2実施
適用後1年間、1,000円～4,410円※3 で使い放題



販売チャネルの拡大・強化

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

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

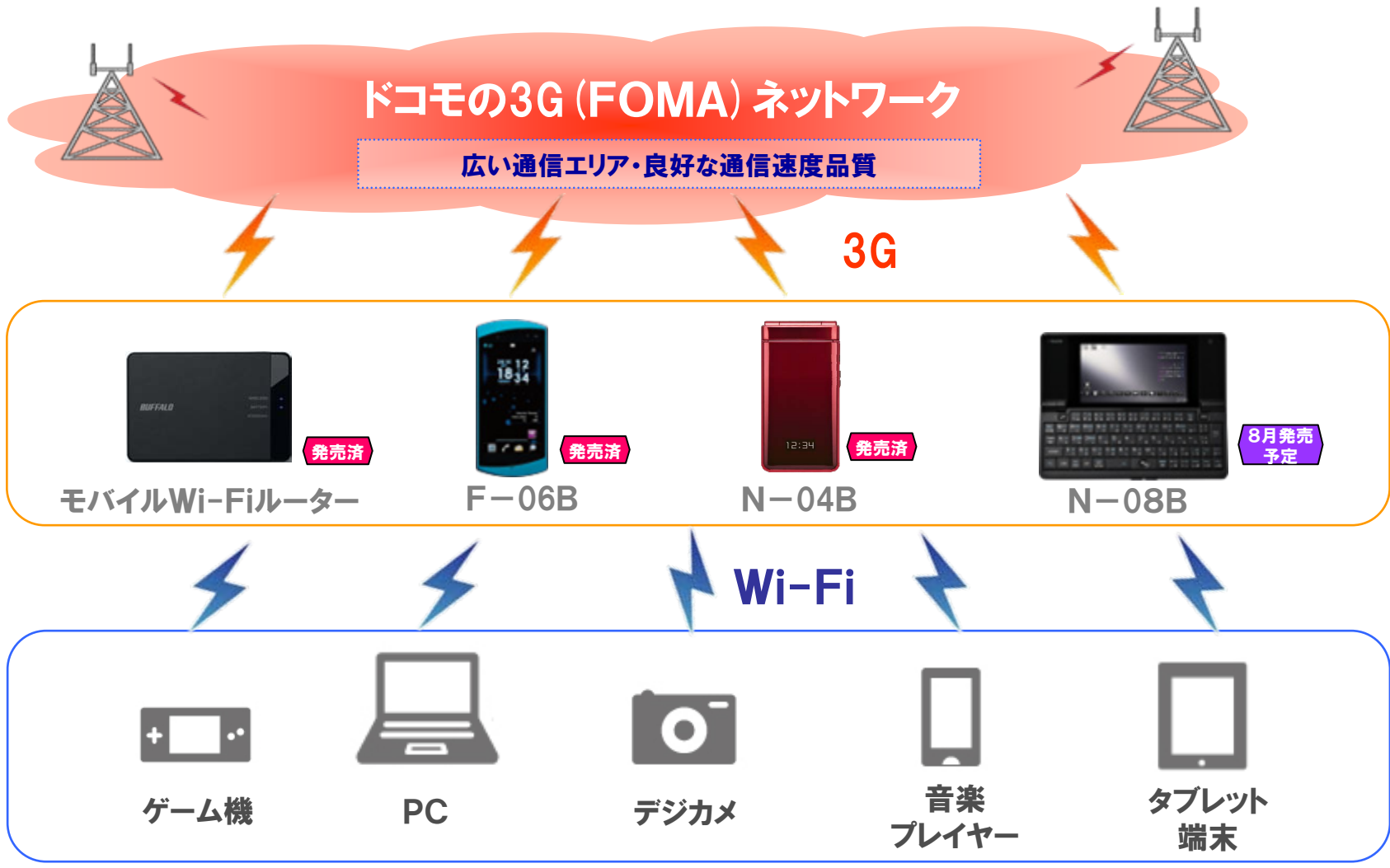
データ通信端末の充実

通信モジュール内蔵PC (メーカーブランド)	2009年6月時点 5メーカー・11機種	2010年6月時点 6メーカー・20機種
---------------------------	-------------------------	-------------------------

※1 定額データプラン スタンダード及び、定額データプラン64K、定額データプランHIGH-SPEEDの合計 (バリュー含む)
 ※2 キャンペーン受付期間: 2010年6月1日～2010年9月30日
 ※3 「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

①-7 新たなデバイスへの対応

Wi-Fiルータ機能に対応した端末ラインナップを拡充し、タブレット型端末などの新たな通信機器への対応を強化

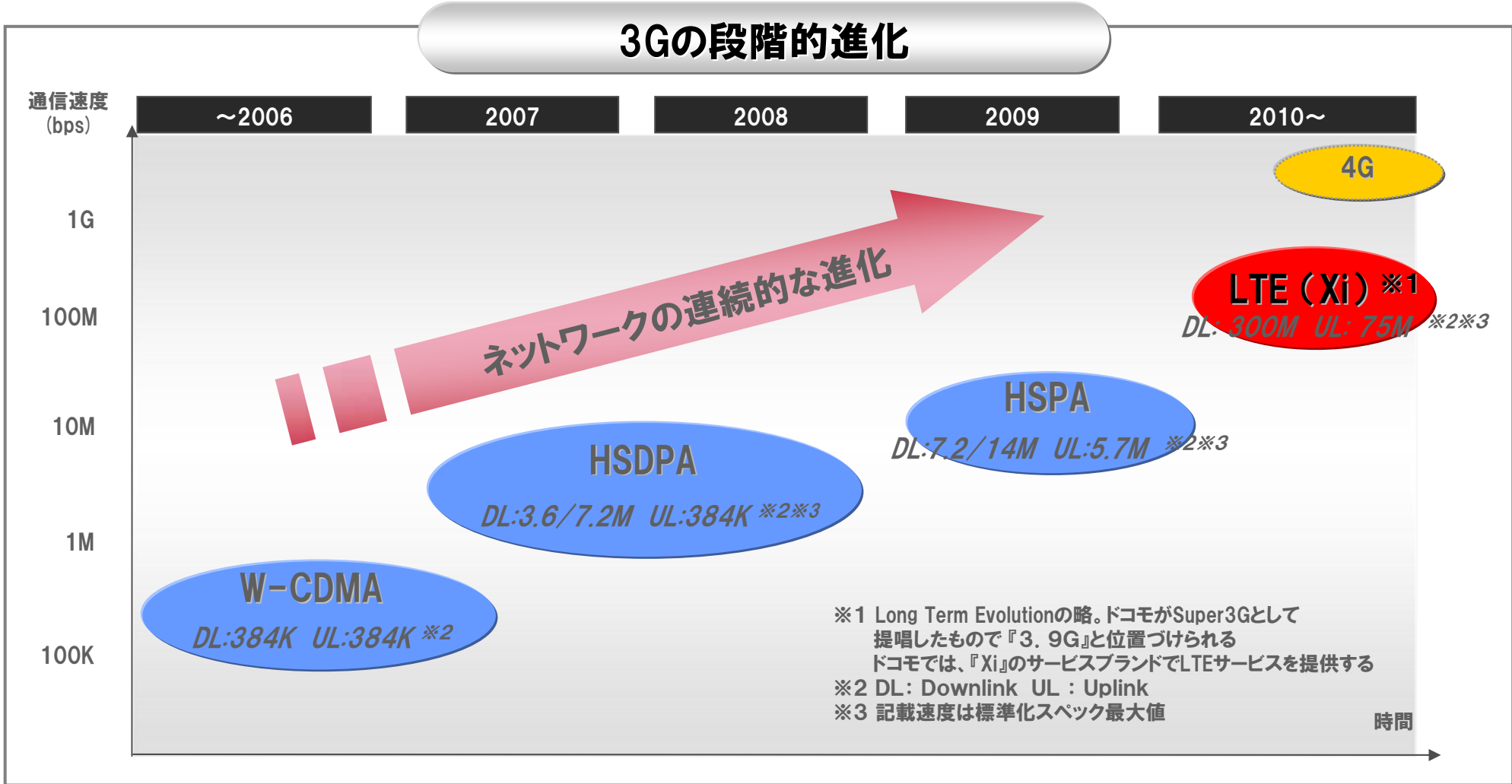


Wi-Fi
ルータ

新たな
デバイス

②-1 ネットワークの進化

ネットワークの高速化により、新たな付加価値サービスを実現



②-2 LTE(Xi)の導入

2010年12月に国内携帯電話事業者として初めてLTEを開始
LTEサービスブランド “Xi (クロッシィ)”

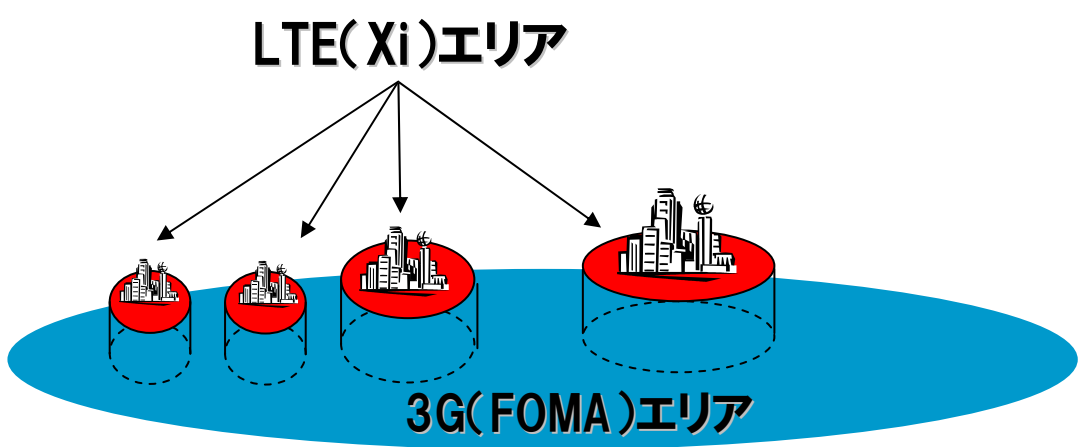


エリア

- ・既存の3GエリアにLTEエリアを重ねて展開
- ・需要の高い東名阪地域から導入
- ・3年間で約3,000億円の設備投資を計画
(2010年度:約1,000基地局設置予定)

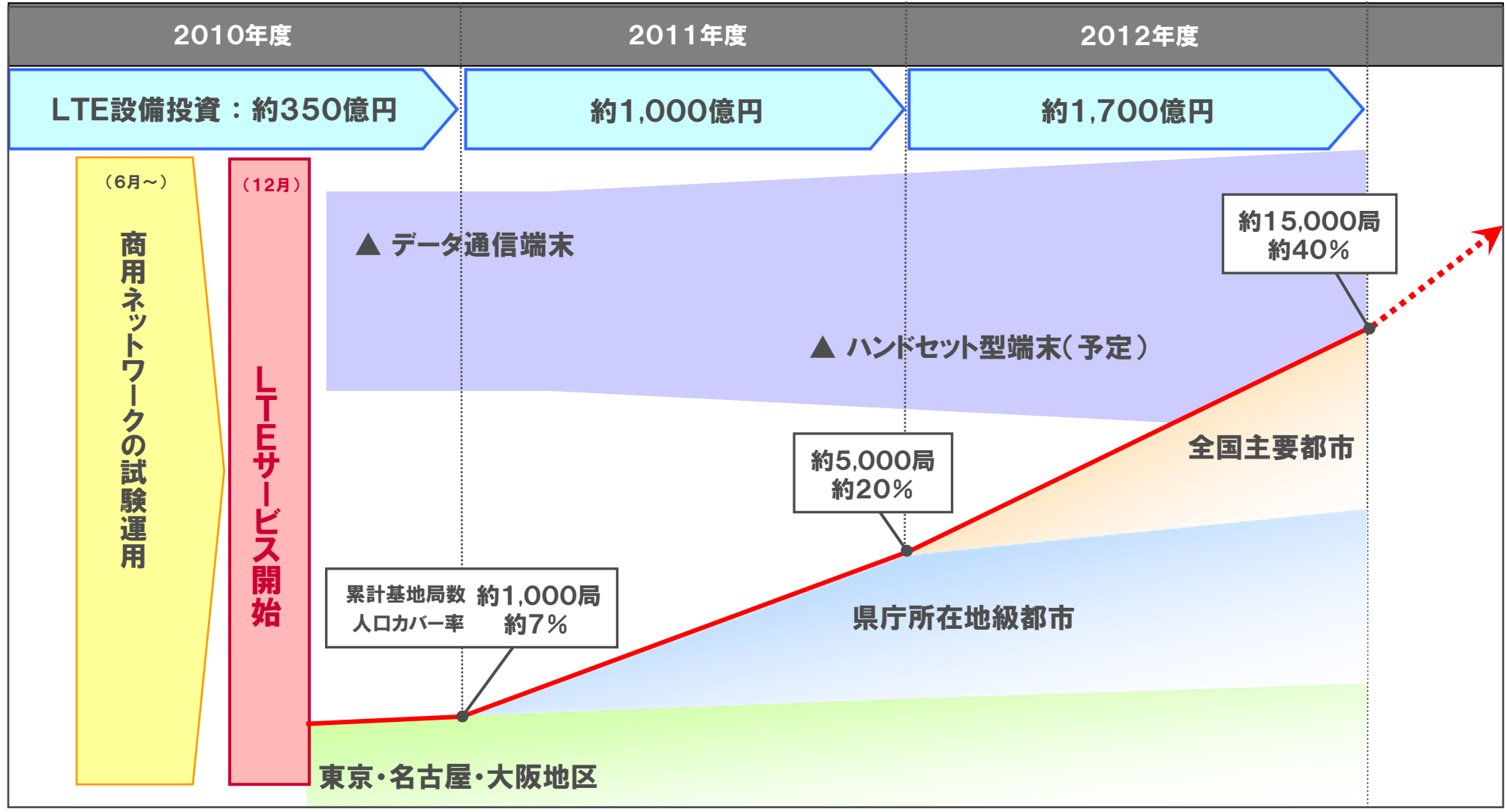
端末

- ・3GとLTEの両方が使える端末
LTEの高速通信、3Gエリアの広さのメリットを享受
- ・データ通信専用端末から提供
データ通信専用端末 2010年12月提供予定
音声通話対応端末 2011年以降



②-3 LTEサービスのエリア展開

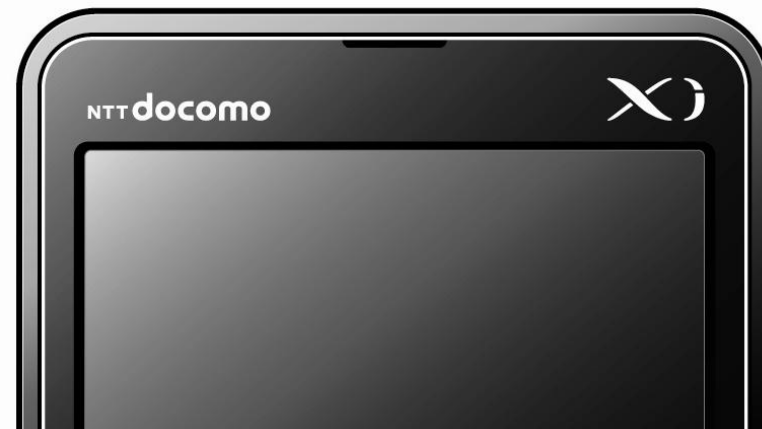
2012年度には、全国主要都市にまでLTEサービスを展開



②-4 Xi ログ展開イメージ



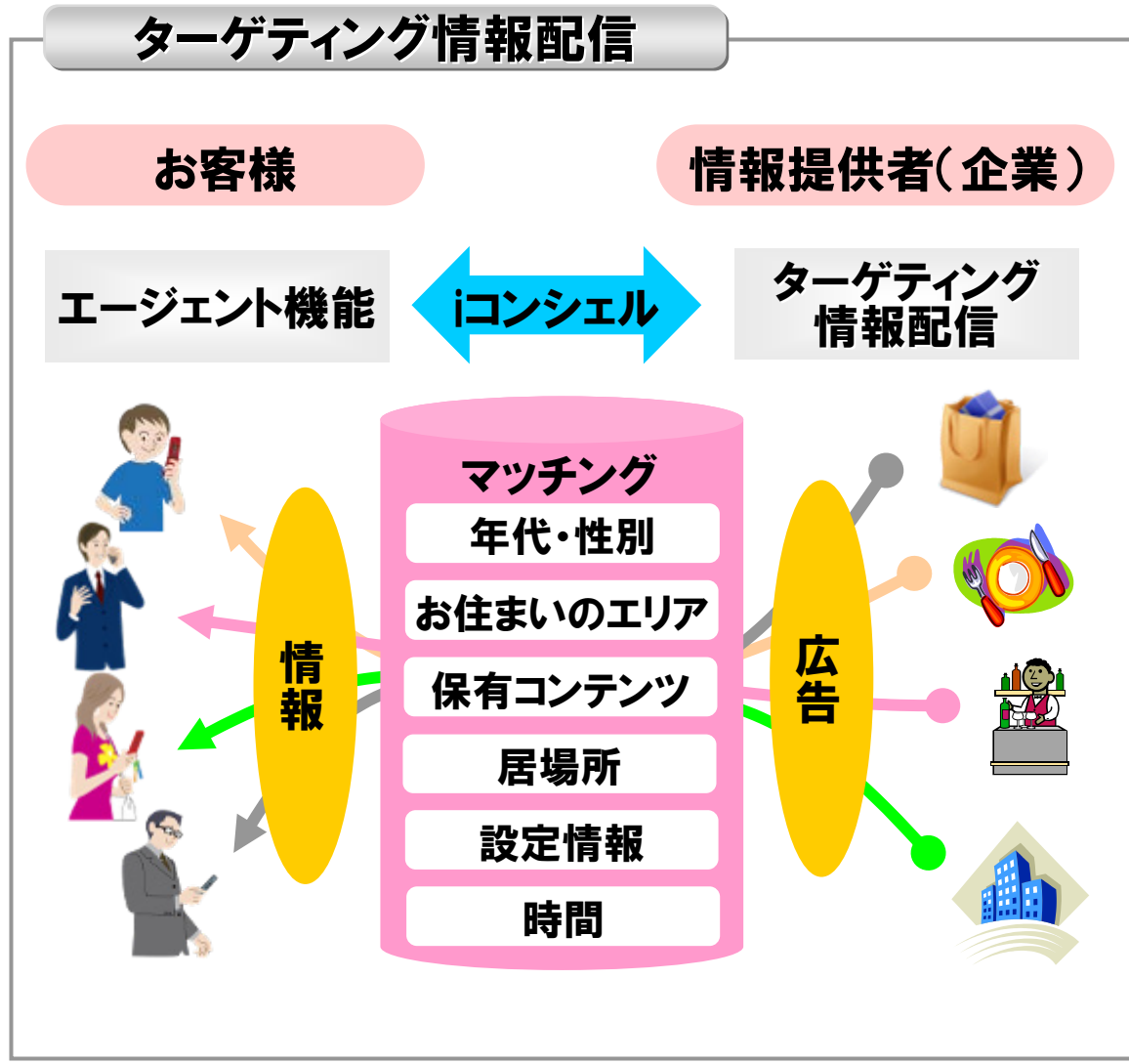
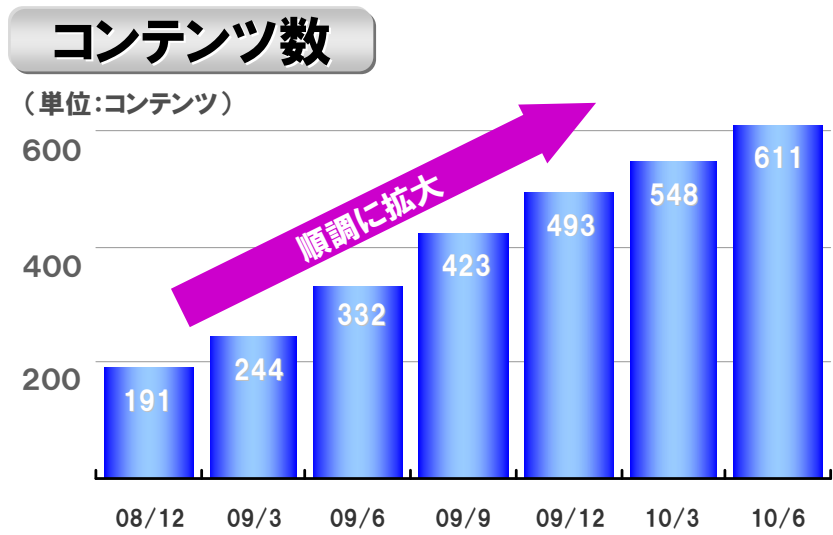
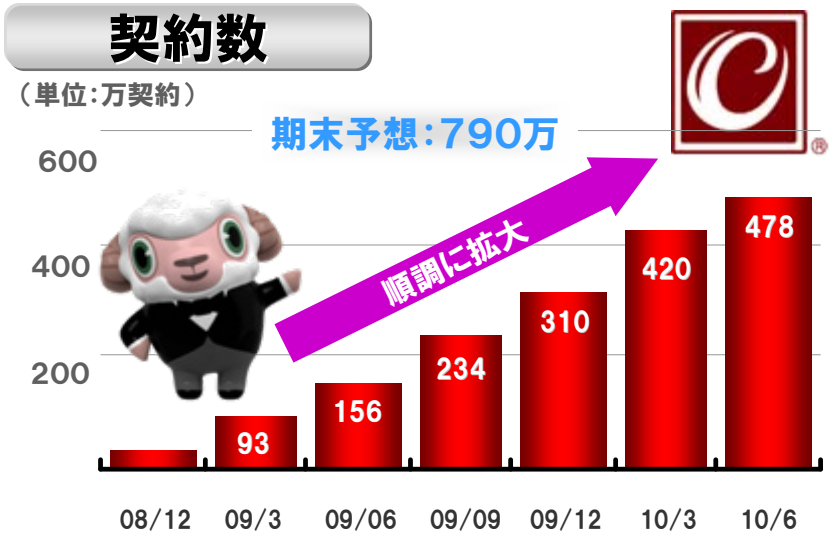
※イメージ写真です。



※ 端末へのロゴ展開イメージであり、Xi 端末として提供するものではありません。

③-1 サービスのパーソナル化 iコンシェル

属性(年代、居場所、時間等)にあった情報を配信し、「パーソナル化」を推進

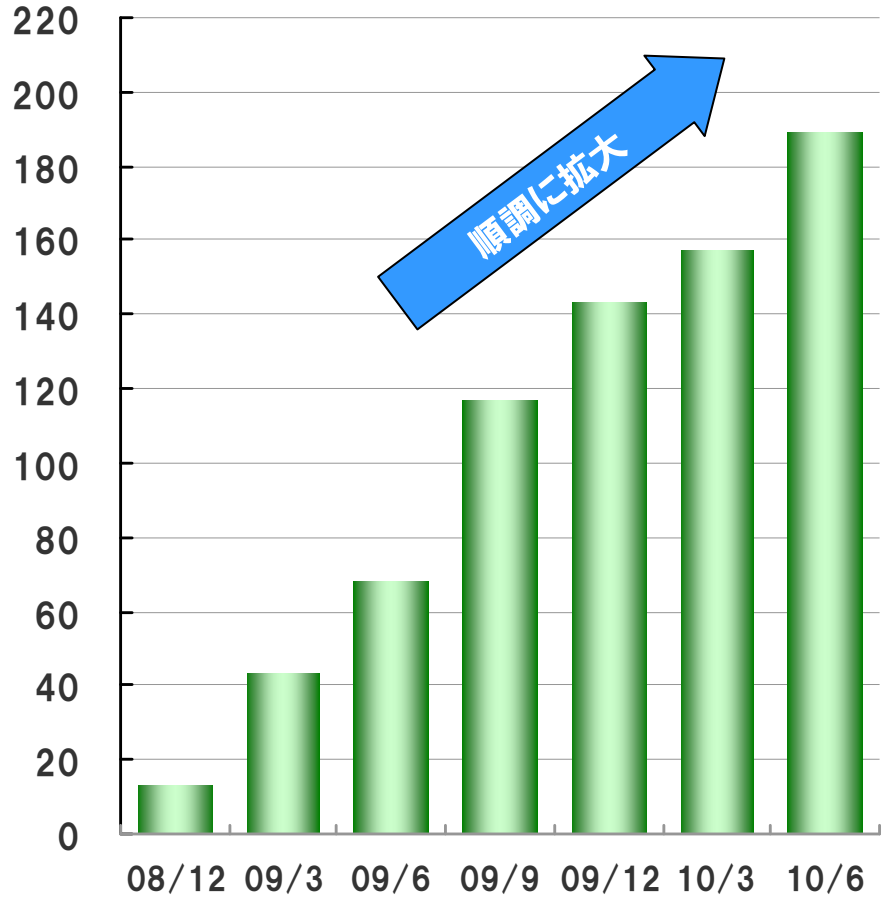


③-2 iコンシェル地域コンテンツ拡大

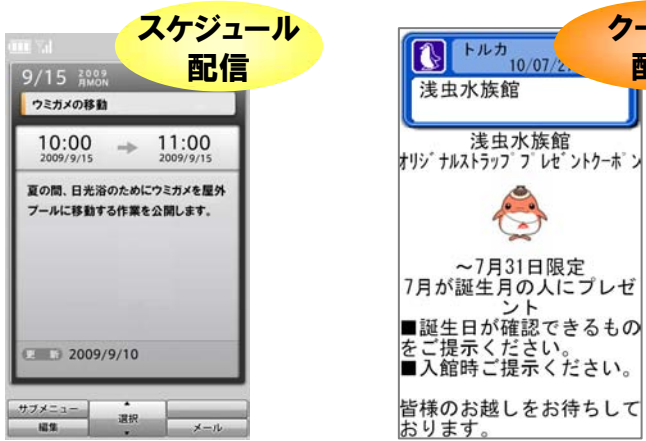
地域コンテンツの拡大を積極的に推進
各地域にある企業がその地域ならではの情報を配信

■ 地域コンテンツ数

(単位:コンテンツ)



■ 浅虫水族館様 (青森県)



水族館の
イベント情報を
定期的に配信

■ 中国新聞様 (広島県)

「高校野球広島県予選大会 試合日程配信」

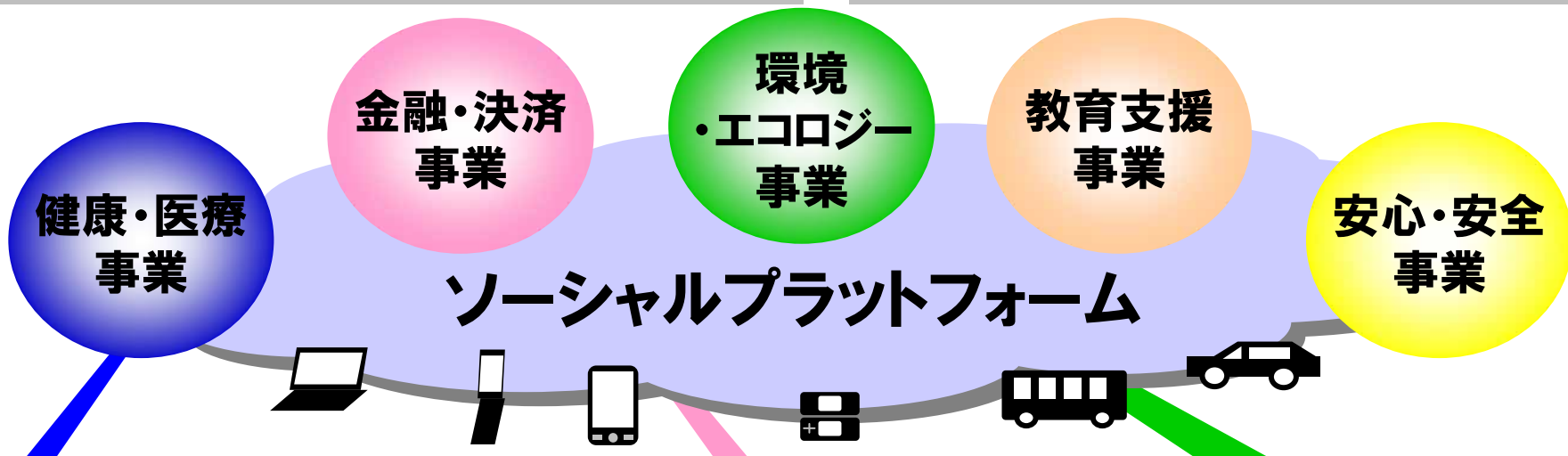


④-1 ソーシャルサポートサービスの展開

立ち上がりつつある「健康・医療」「金融・決済」「環境・エコ」分野の新事業を、更に進展させ、収益基盤を拡大

社会的課題へ取り組む

ドコモの強みを生かす



健康・医療事業

- 医療情報サービス
- ウェルネスサポート

金融・決済事業

- ドコモワンタイム保険
- ドコモ ケータイ送金

環境・エコロジー事業

- 環境センサーネットワーク
- スマートグリッド
- 農業・園芸支援

異業種の融合分野

- 環境＋医療：花粉飛散量に関する共同研究
- 金融＋環境：エコ口座(仮称)

④-2 ソーシャルサポートサービスの様々な取り組み

- ・ 携帯電話の特性や機能を活用した保険サービス「ドコモ ワンタイム保険」を提供開始
- ・ 医療関連の情報を提供する2つのサービス(「メディカルブレイン」「MD+」)を開始

ドコモ ワンタイム保険

(2010年4月27日 サービス開始)



特徴

ケータイで申込みから支払いまでを実現

短期で手頃な料金 (最短1日)

申込み時の入力項目が最小限

オートGPSによる
保険加入レコメンド

メディカルブレイン

(2010年4月20日 サービス開始)

MD+

(2010年4月1日 サービス開始)

<医療従事者向けコンシェルジュサービス>



<医師向け学習支援情報サービス>



医師の生涯学習支援/各種医療情報を提供

④-3 モバイル空間統計(研究中)

ネットワークの運用データから全国の人口分布を推計した「モバイル空間統計」を生み出し、公共分野の取り組みを支援

防災



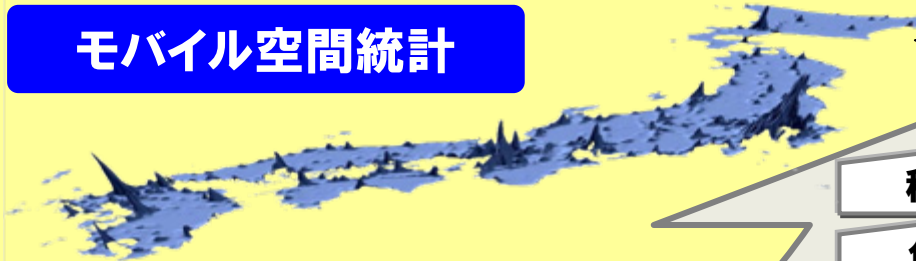
防災計画の改善の支援

街づくり

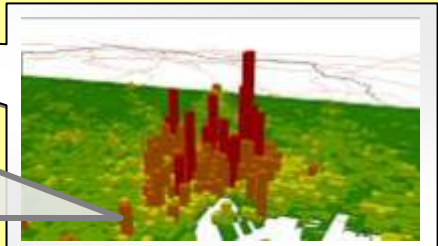


再開発計画の立案の支援

モバイル空間統計

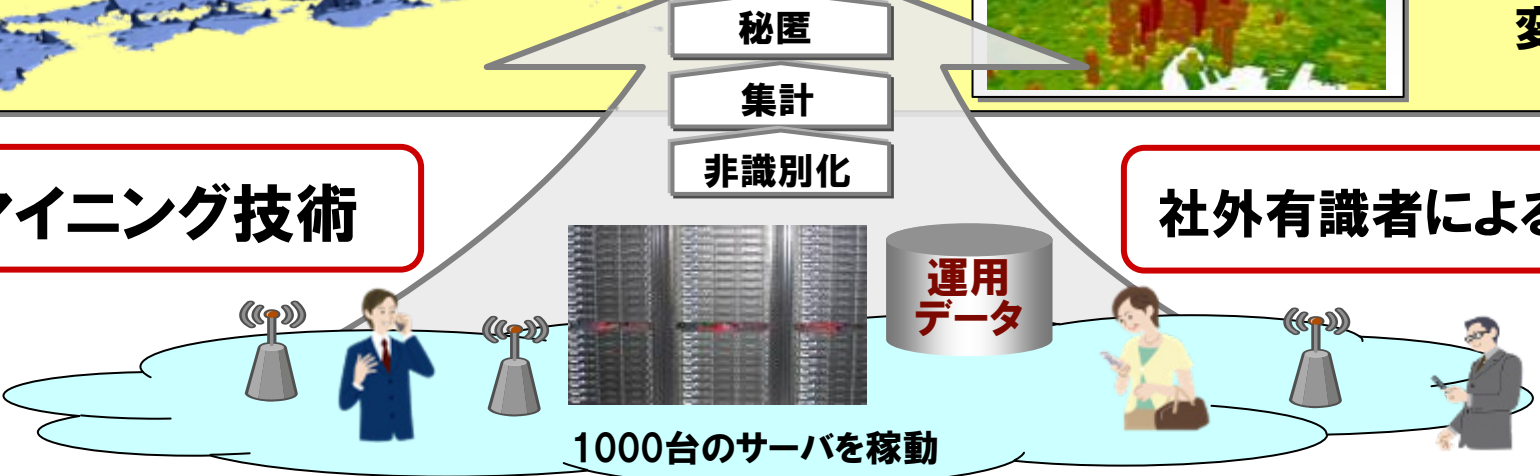


全国の人口の分布の変化



ペタマイニング技術

社外有識者による研究会



⑤-1 融合サービスの導入・推進

携帯電話と様々な生活ツールを「融合」し、新たなサービスを実現

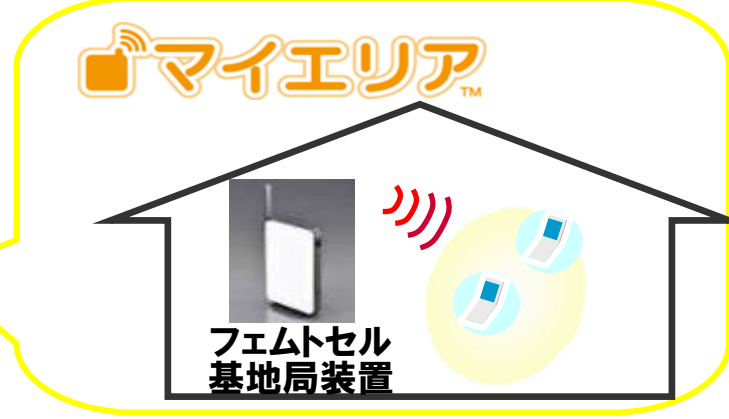
産業機器

車(ITS)

情報家電

放送

固定



⑤-2 融合サービスの様々な取り組み

様々な分野で「融合」が着実に進展し、具体的なサービスを展開

固定との融合



- ・「マイエリアサービス」の提供(2009年11月)
- ・マイエリア専用コンテンツの提供

情報家電との融合



- ・「お便りフォトサービス」の提供及び「フォトパネル01」(2009年7月)、「フォトパネル02」(2010年2月)販売開始
- ・ケータイホームシステムの提供

車(ITS)との融合

- ・「FOMAテレマティクスモジュールTM01-SA」販売開始(2009年4月)
- ・「カーナビ向け目的地情報送信サービス」の提供

産業機器との融合

ユビキタスモジュール



- ・「FOMAユビキタスモジュールUM02-KO」販売開始(2009年6月)
- ・FOMAユビキタスプラン 国際ローミングサービス(WORLD WING)対応

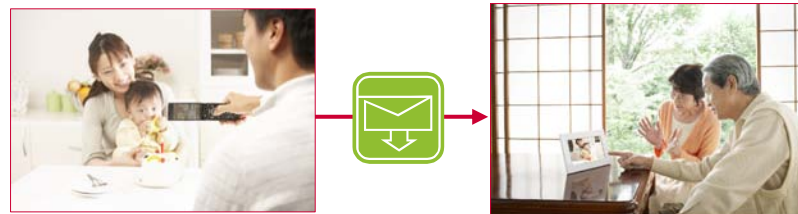
⑤-3 お便利フォトサービス

デジタルフォトフレームと通信機能が融合し、新たな利用シーンを提案

■お便利フォトサービスの特徴

- ・ケータイカメラで撮った写真を
添付メールで送るだけの簡単操作
- ・送った感動を大きく映し出す9インチ大画面
- ・撮った写真に加えて、
好みにフォトパネルを彩る「フォト配信」
- ・写真を送る日が指定できる「送信予約」
- ・送った写真が確認されたことが分かる「お届け確認」
- ・指定した写真を印刷することが出来る「フォトプリント」

離れた家族や大切な人と感動を共有



フォトパネル02



お便利フォト™ 

⑥ 端末の更なる進化:スマートフォン新時代の到来

スマートフォンのラインナップを拡充し、販売を強化（2010年度販売目標 100万台）
 9月にspモードを開始し、iモードメールサービス等を実現



◆ XperiaはSony Ericsson Mobile Communications ABの商標または登録商標です

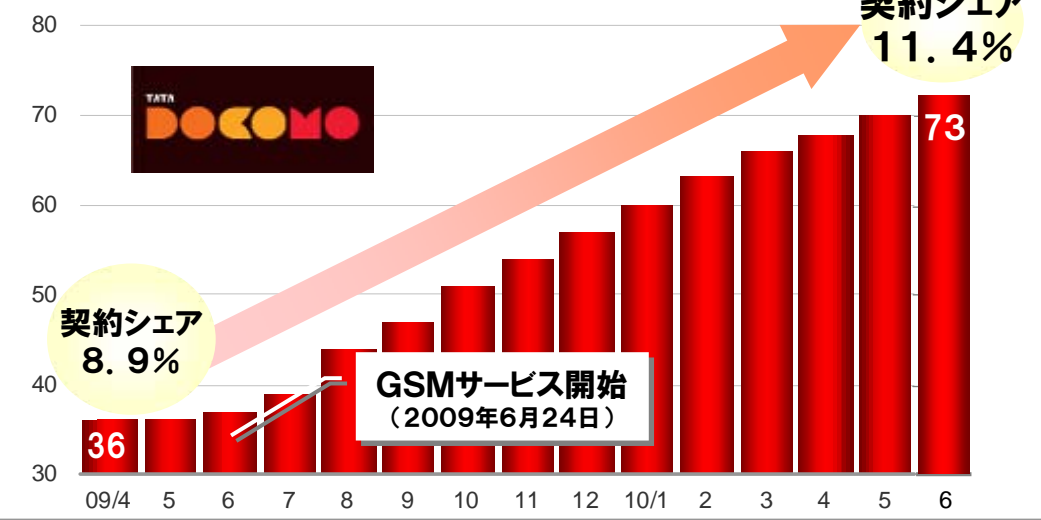
アジア・太平洋を中心とした出資・提携を推進

インドTTSL/TTML社

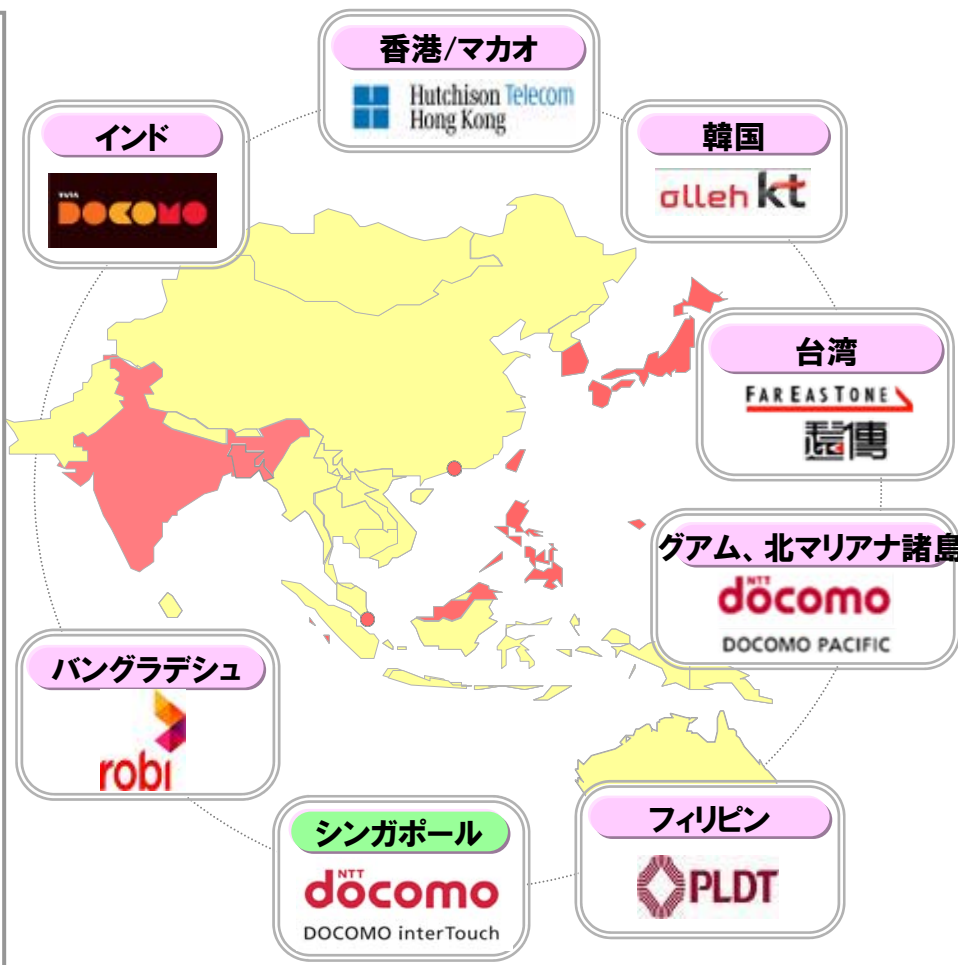
- 2009年8月～2010年1月:純増シェア1位
- 出資時から契約数は倍増、7,000万を突破(5月)
- 契約シェアは6位から5位に浮上
- インド中西部を中心に3G周波数を獲得(9サークル)

■ 契約者数※

(単位:百万契約)



GSMサービス開始
(2009年6月24日)

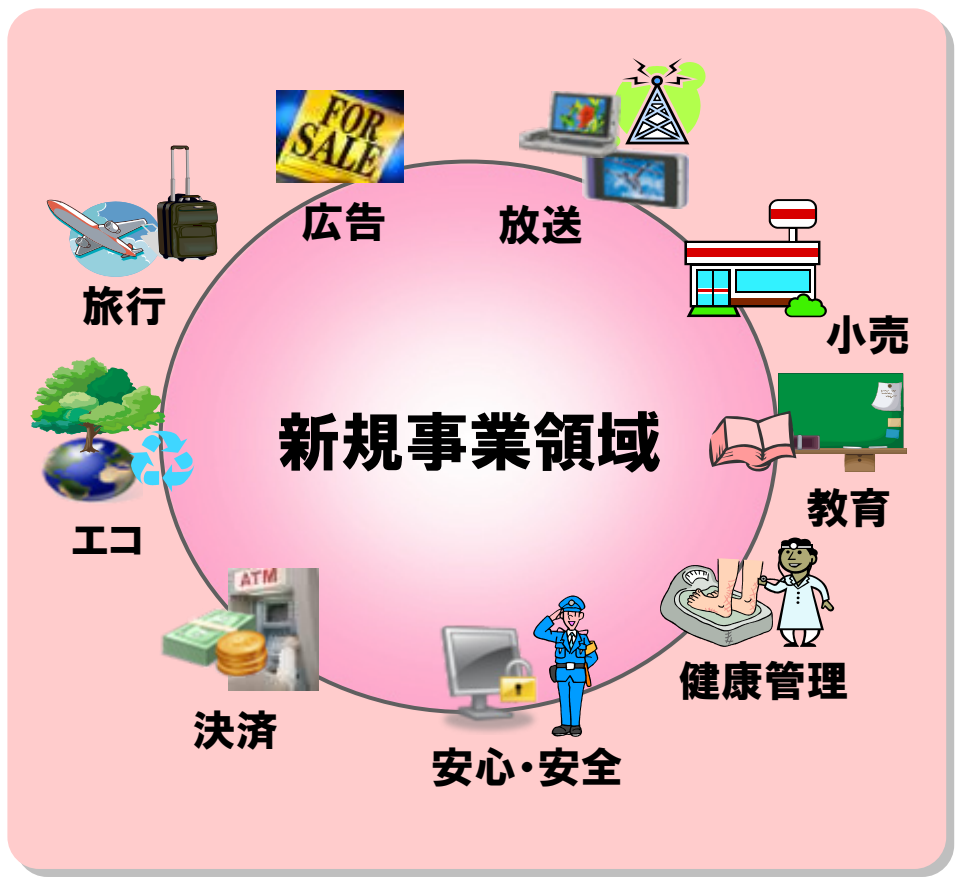


※ 契約数及びシェアはTTSL/TTMLのGSMサービス、CDMAサービスの合計 (出所:TRAI)

⑧国内出資・提携の推進

出資・提携の推進によって、収益拡大と持続的成長を目指す

新たな事業の創出



コア事業の強化

サービス



コンテンツ



周辺分野



環境保全と社会的課題の解決に取り組み、持続可能な社会の発展に貢献

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
(2010年6月完了)



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



直流給電システム、
空調新技術等を検証

従前設備比最大66%
のCO2排出量削減
効果を実証

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2010年度
までに完了予定
※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

応対スキルの向上
お客さま対応研修を実施



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

2009年度は約5,500回、
12年度までに
累計33,000回の実施

教職員向け
講習会の開始

映像教材
無料配布

シニア向け
メニューの
充実・拡大
(操作型メニュー)

全小中学校への
配布を目指す
(2009年度実績:
約31,500校)



ケータイ
安全教室



映像教材
(DVD)

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
(全国の拠点に9台配置)

実態に即した
訓練の実施、
マニュアルの整備

iモード災害用伝言板
機能の拡充



事業者をまたがった確認ができる
「全社一括検索」の導入
(平成22年3月1日より提供開始)

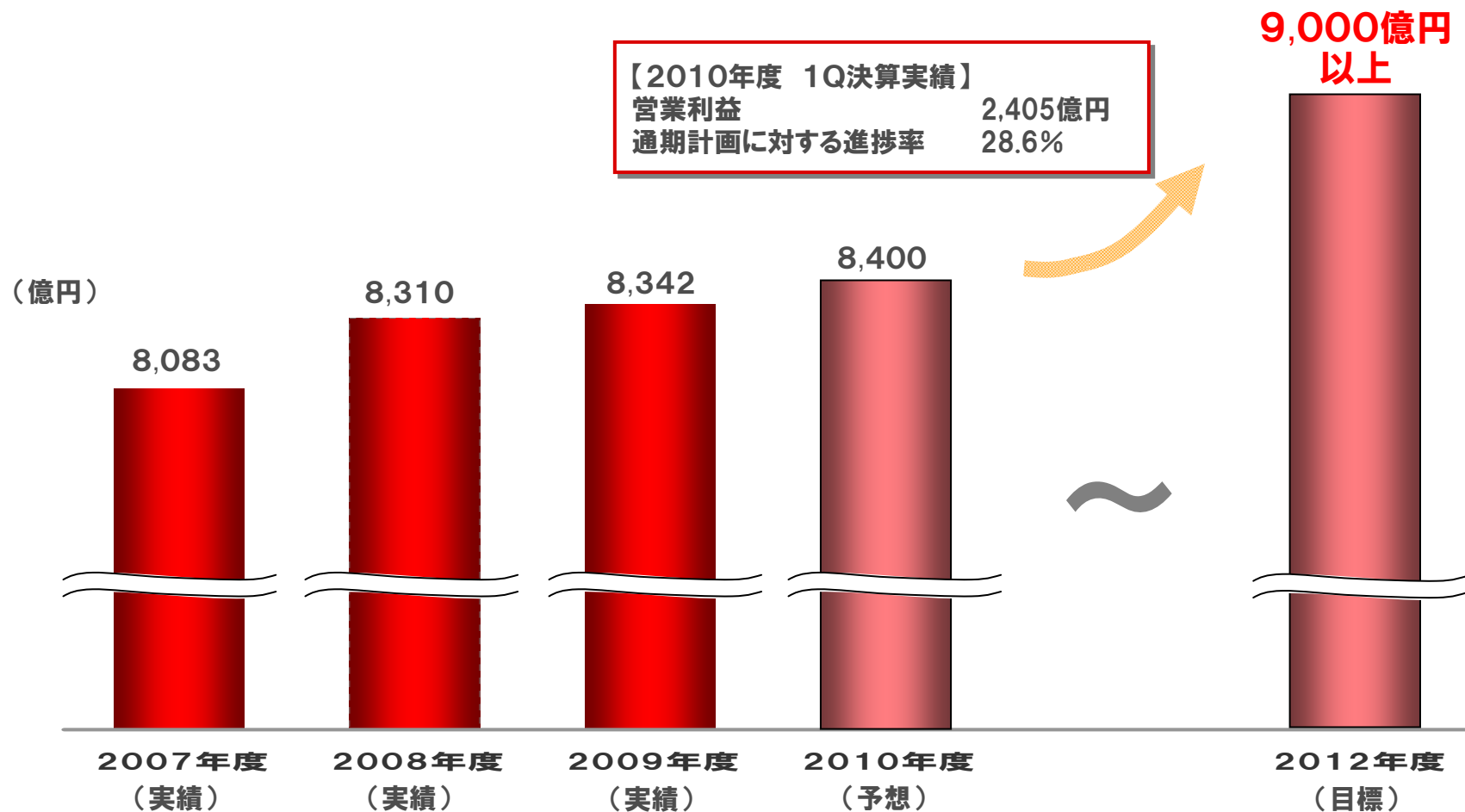
更に使いやすい
伝言板へ機能改善

財務の状況

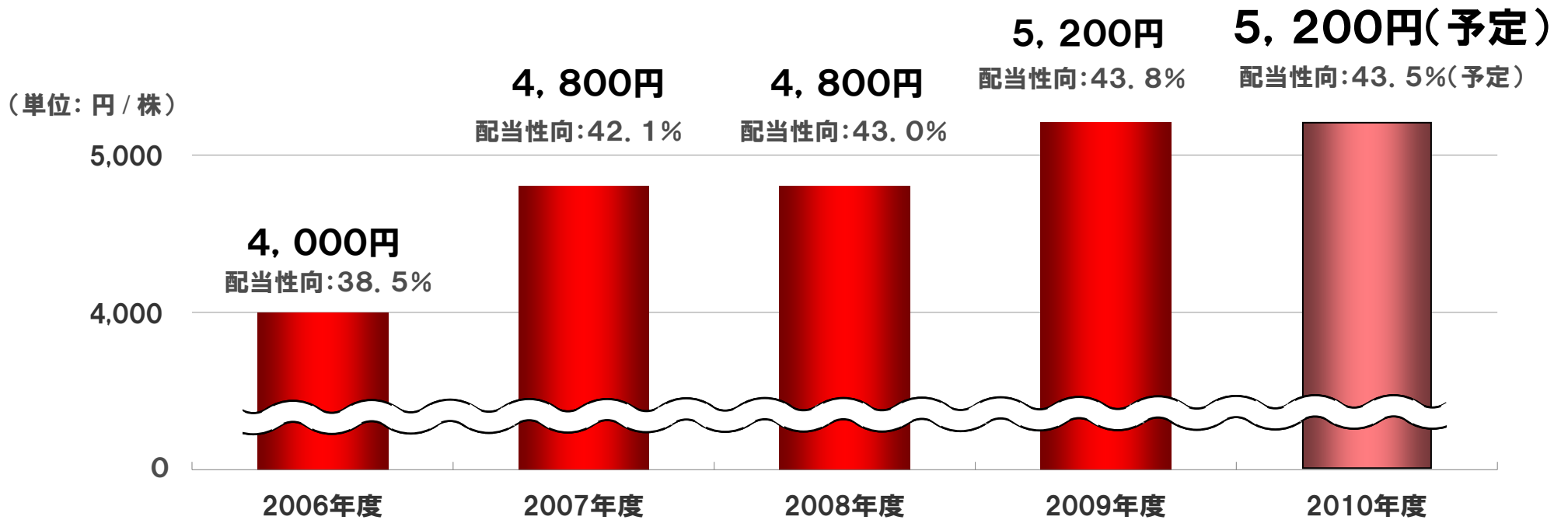
収益面では、定額制加入拡大と動画サービス拡充により、**パケットARPU**は堅調に伸びている。ドコモとしては、**パケットARPUの更なる成長を**目指すとともに、**新たな収益源を創出する取組みや、ネットワーク関連や一般経費などのコスト効率化にも積極的に取組むことで、2012年度の「営業利益 9,000億円」**の達成を目指す。

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。

2012年度営業利益目標：9,000億円以上



国内トップレベルの配当性向を維持
(2010年度の配当総額は約2,200億円を予定)



NTT
docomo