

# 中期事業戦略

## 2012年3月期 – 2015年3月期

---



2012年2月

中期事業目標

成長戦略(Growth Strategy) 2015

投資ハイライト

## 中期事業目標

# 過去3年間の財務実績

## 財務実績サマリー

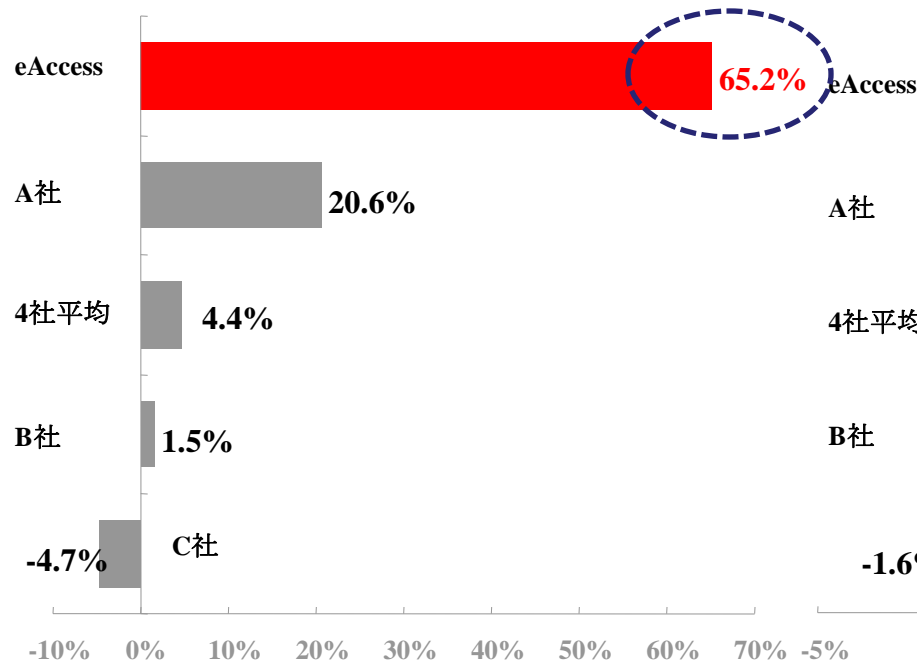
- ✓ 売上高は**65%**増加し**2,000億円**超を達成
- ✓ 経常利益は黒字へ転換
- ✓ 売上高とEBITDAの固定事業への依存度は減少

|               | 2009年3月期<br>(試算) | 2012年3月期<br>(予測) |
|---------------|------------------|------------------|
| <b>売上高</b>    | <b>1,229億円</b>   | <b>2,030億円</b>   |
| モバイル (比率%)    | 614億円 (50%)      | 1,610億円 (79%)    |
| 固定 (比率%)      | 615億円 (50%)      | 420億円 (21%)      |
| <b>EBITDA</b> | <b>22億円</b>      | <b>630億円</b>     |
| モバイル (比率%)    | -185億円           | 440億円 (70%)      |
| 固定 (比率%)      | 206億円            | 190億円 (30%)      |
| <b>経常利益</b>   | <b>-314億円</b>    | <b>125億円</b>     |

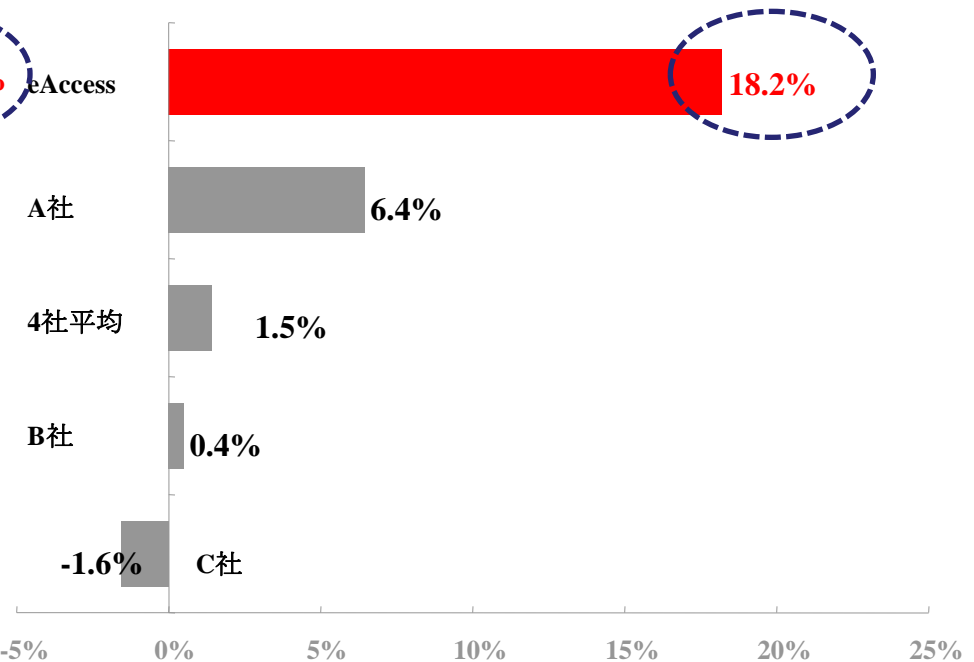
# 売上高の成長率比較(過去3年)

- ✓ 2009年3月期から2012年3月期(予測)において65.2%と最も高い売上高成長率を達成
- ✓ 2009年3月期から2012年3月期(予測)において18.2%と最も高い売上高CAGR\*を達成

3ヶ年における売上高の成長率  
2009年3月期-2012年3月期(予測)



3ヶ年売上高 CAGR  
2009年3月期-2012年3月期(予測)

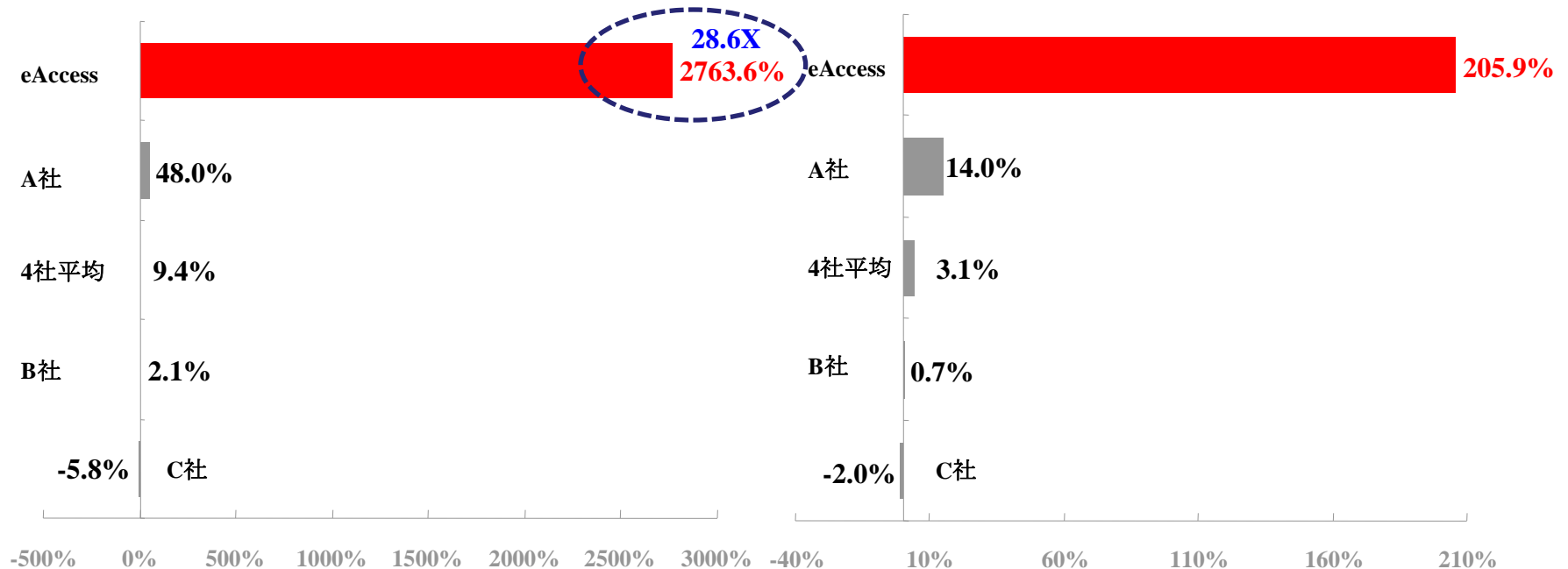


# EBITDAの成長率比較 (過去3年)

- ✓ 2009年3月期から2012年3月期(予測)のEBITDA成長は28倍超を達成
- ✓ 3ヶ年EBITDA CAGR\*も同様に200%超を達成

3ヶ年におけるEBITDAの成長率  
2009年3月期-2012年3月期(予測)

3ヶ年EBITDA CAGR  
2009年3月期-2012年3月期(予測)



出所: 各社公開情報  
注) CAGR: 年平均成長率

# 中期事業目標 (3ヶ年)

## *Growth Focus*

- ✓ 売上高は2,030億円から3,500億円超へ増加 (72%上昇)
- ✓ モバイル事業の拡大によりEBITDAも増加
- ✓ 経常利益は125億円から3倍超の400億円へ

2012年3月期  
(予測)

2015年3月期  
(予測)

売上高

2,030億円

3,500億円

モバイル (比率%)  
固定 (比率%)

1,610億円 (79%)  
420億円 (21%)

3,250億円 (93%)  
250億円 (7%)

EBITDA

630億円

900億円

モバイル (比率%)  
固定 (比率%)

440億円 (70%)  
190億円 (30%)

800億円 (89%)  
100億円 (11%)

経常利益

125億円

400億円

# 加入者獲得目標



# 設備投資計画

累計設備投資計画  
(3ヶ年)

主な設備投資項目

2010年3月期 ~  
2012年3月期(予測)

1,300億円

- ✓ 全国人口カバー率93%まで拡大完了
- ✓ 地下鉄、地下街のエリアカバー完了
- ✓ 通信速度を42Mbpsに高速化 (DC-HSPA)

2013年3月期(予測) ~  
2015年3月期(予測)

1,000億円 \*

- ✓ ネットワークをLTEへ進化させ、通信速度を75Mbps、112Mbpsへ高速化
- ✓ バックボーン回線を100% IP化
- ✓ 地下鉄トンネルカバー率100%へ向けての投資
- ✓ 全国エリアカバー率を95%超へ拡大

\* プラチナバンドへの投資と終了促進費用(移行費用)は含みません  
\* プラチナバンドが割り当てられた場合、上記数値は変更される可能性があります

# 財務サマリー (試算ベース)

- ✓ 売上高は72%増加し、2,030億円から3,500億円へ
- ✓ 営業利益は2倍増加し、250億円から500億円へ
- ✓ 経常利益は3倍超増加し、125億円から400億円へ

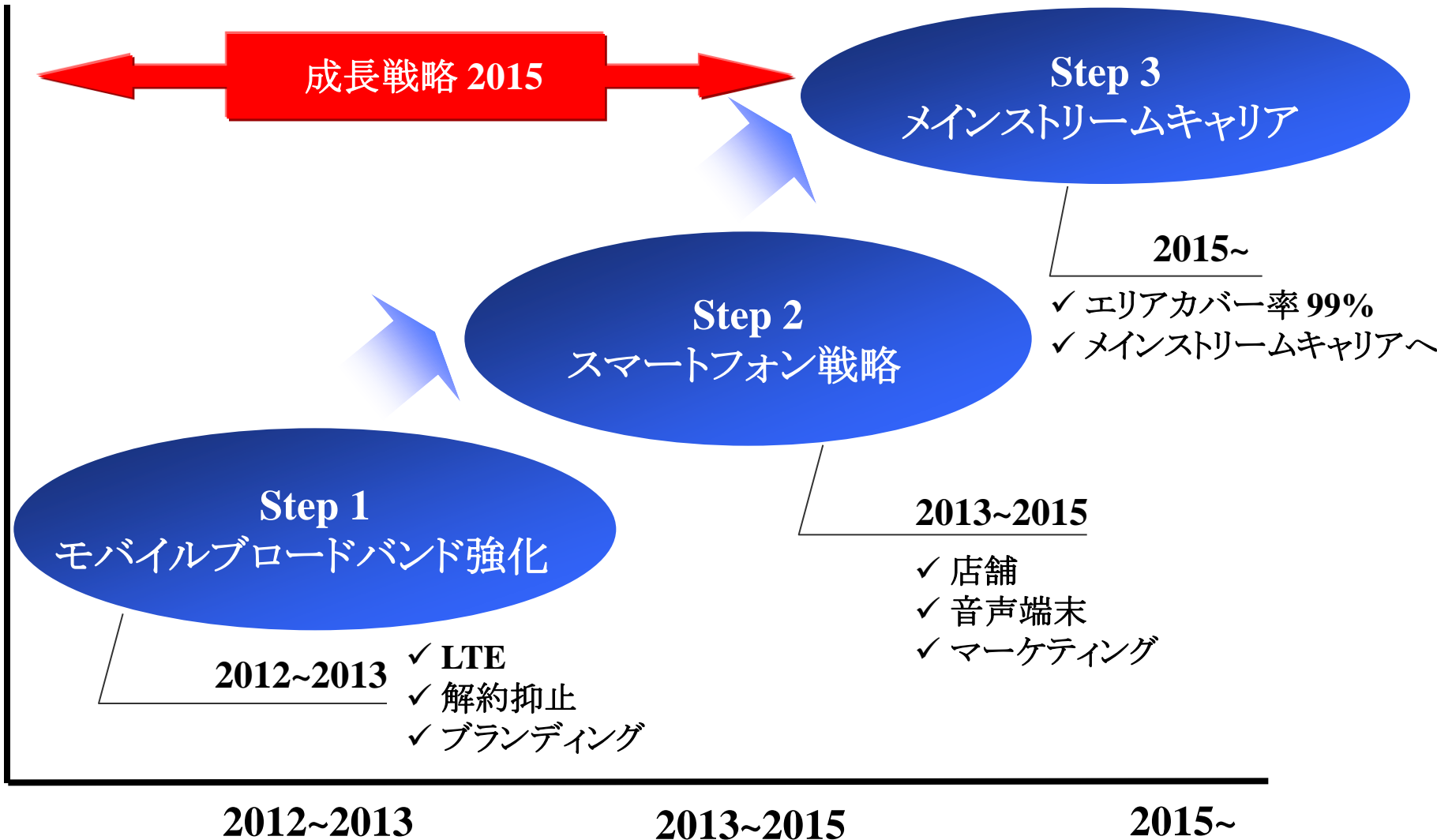
単位：  
百万人  
億円

|               | 2009年3月期<br>(試算) | 2010年3月期<br>(試算) | 2011年3月期<br>(試算) | 2012年3月期<br>(予測) | 2015年3月期<br>(予測) |
|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>加入者数</b>   | <b>4.0</b>       | <b>4.7</b>       | <b>5.0</b>       | <b>5.6</b>       | <b>7.5</b>       |
| モバイル (比率%)    | 1.4 (35%)        | 2.4 (51%)        | 3.1 (62%)        | 4.0 (71%)        | 6.6 (88%)        |
| 固定 (比率%)      | 2.6 (65%)        | 2.3 (49%)        | 1.9 (38%)        | 1.6 (29%)        | 0.9 (12%)        |
| <b>売上高</b>    | <b>1,229</b>     | <b>1,765</b>     | <b>1,956</b>     | <b>2,030</b>     | <b>3,500</b>     |
| モバイル (比率%)    | 614 (50%)        | 1,136 (64%)      | 1,391 (71%)      | 1,610 (79%)      | 3,250 (93%)      |
| 固定 (比率%)      | 615 (50%)        | 629 (36%)        | 565 (29%)        | 420 (21%)        | 250 (7%)         |
| <b>EBITDA</b> | <b>22</b>        | <b>445</b>       | <b>645</b>       | <b>630</b>       | <b>900</b>       |
| モバイル (比率%)    | -185             | 182 (41%)        | 403 (62%)        | 440 (70%)        | 800 (89%)        |
| 固定 (比率%)      | 206              | 263 (59%)        | 242 (38%)        | 190 (30%)        | 100 (11%)        |
| <b>営業利益</b>   | <b>- 224</b>     | <b>118</b>       | <b>192</b>       | <b>250</b>       | <b>500</b>       |
| <b>経常利益</b>   | <b>- 314</b>     | <b>6</b>         | <b>89</b>        | <b>125</b>       | <b>400</b>       |

# 成長戦略(Growth Strategy) 2015

# 成長戦略(Growth Strategy)

累計加入者/売上高



# 現状の課題への取り組み

ネットワーク

トラフィックの増加に伴う容量逼迫、通信速度競争

ARPU  
減少

価格競争とMVNO比率上昇

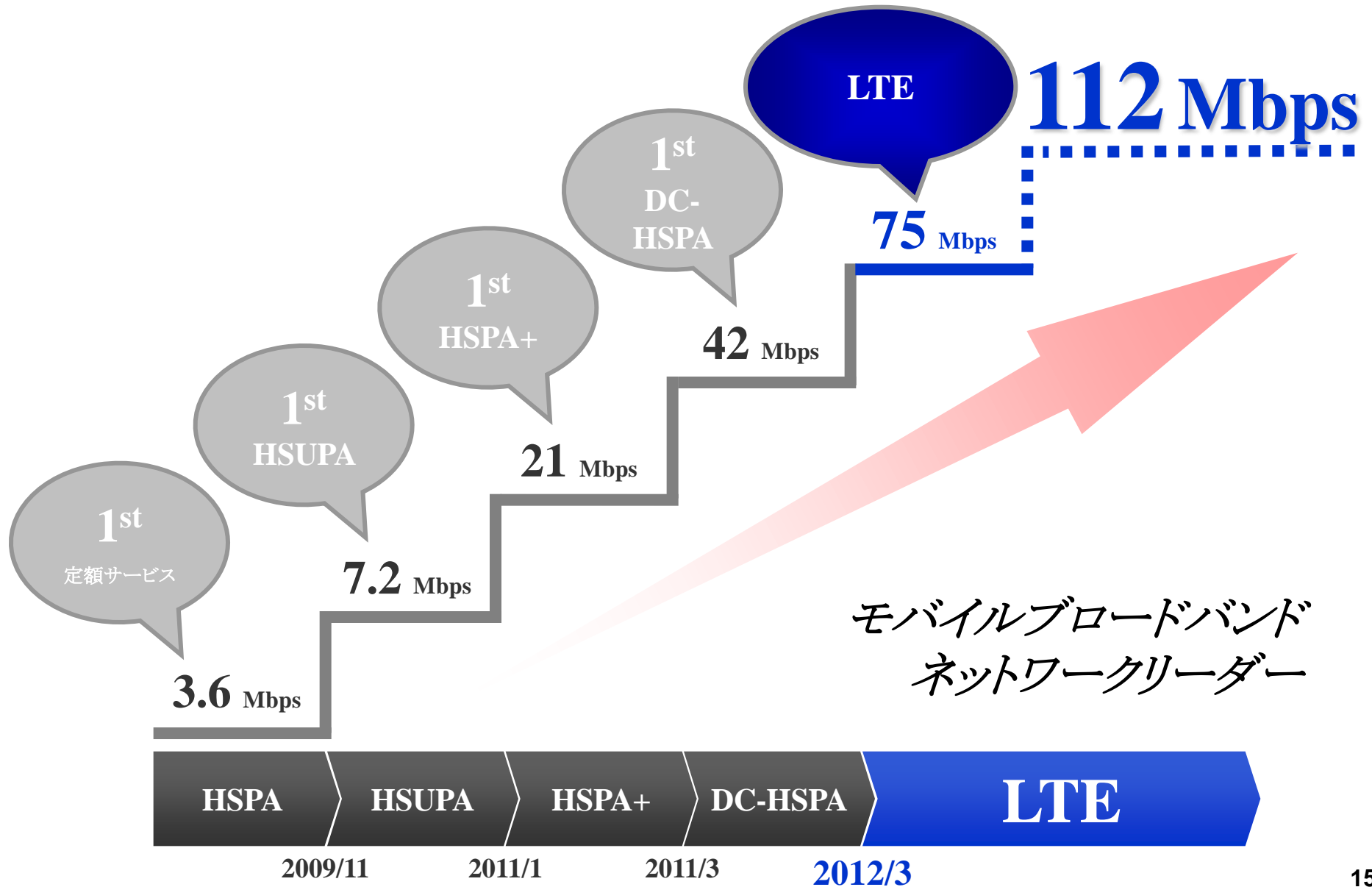
解約

解約率の上昇

## モバイルブロードバンド強化

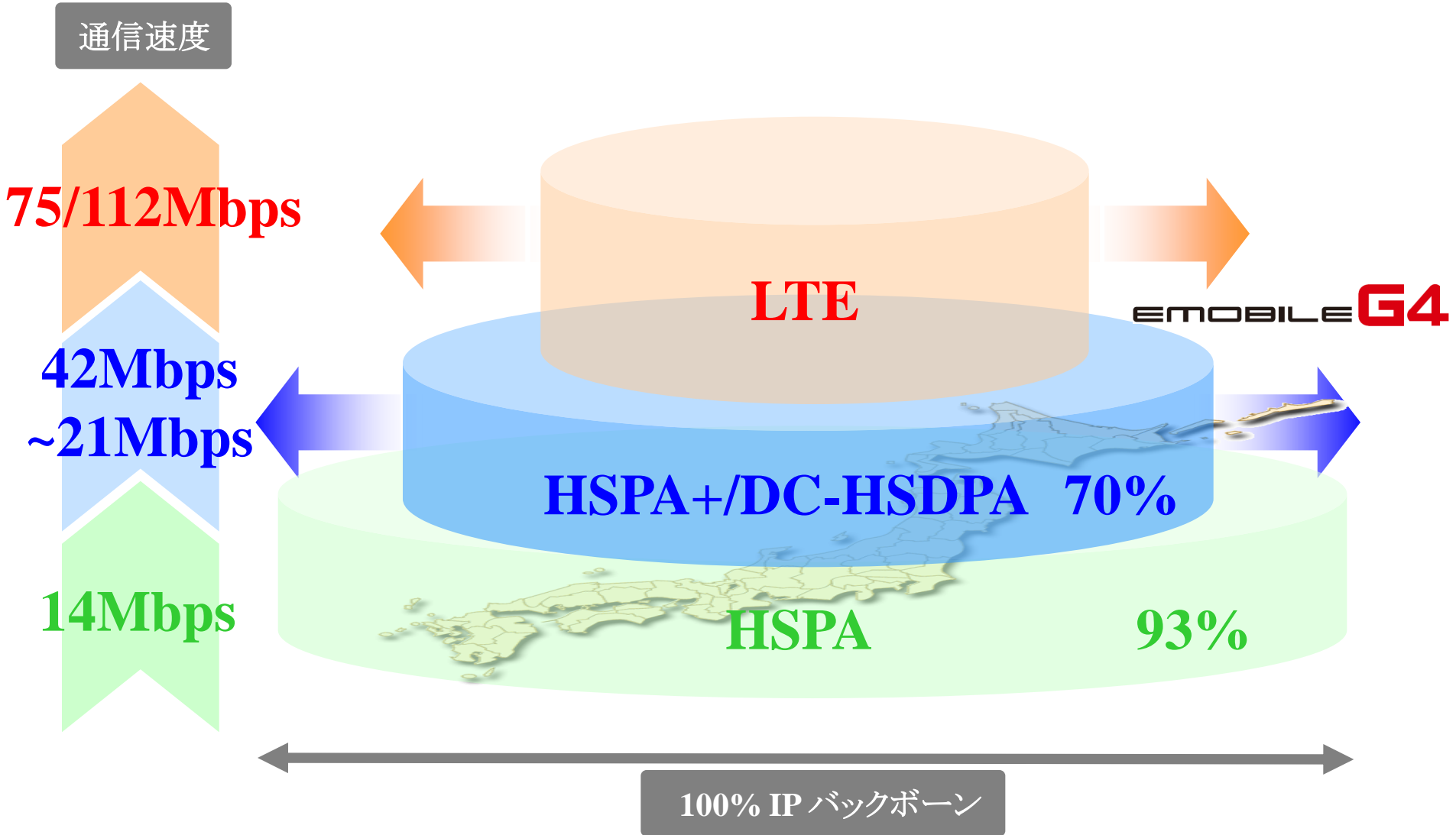
- ✓ **LTE**
- ✓ **解約抑止**
- ✓ **マーケティング**

# LTE 戦略



# LTE エリアカバー計画

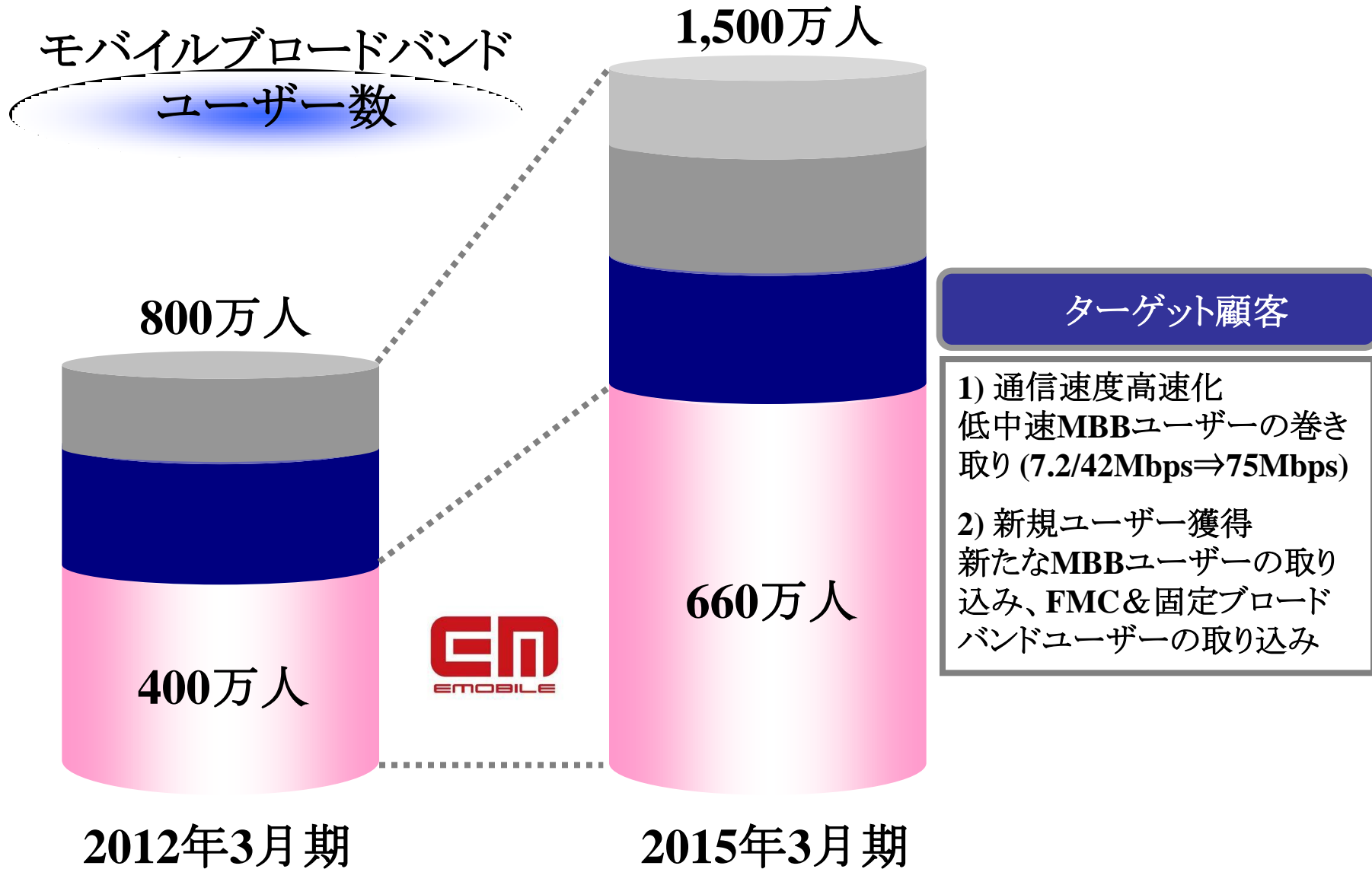
- ✓ 2012年3月にLTEサービスを開始予定
- ✓ 2013年3月までにエリアカバー率70%を予定



\* EMOBILE G4J エリアとは、下り最大42Mbps（エリアにより下り最大21Mbpsまたは下り最大14.4Mbps）に対応したエリアです。

\*\* 全国約70%、東名阪及び政令指定都市約99%、地下鉄・地下街100%（2013年3月末）。

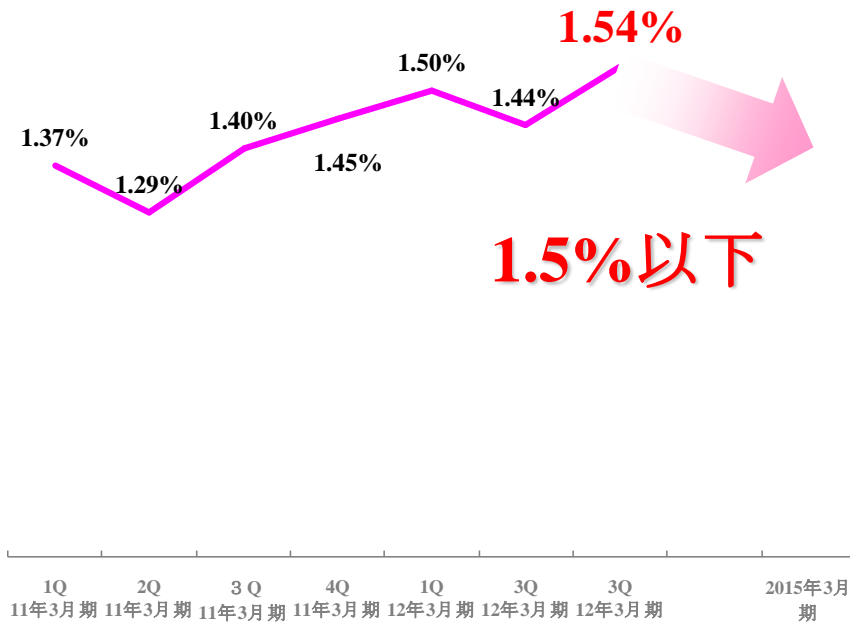
# モバイルブロードバンド市場の成長



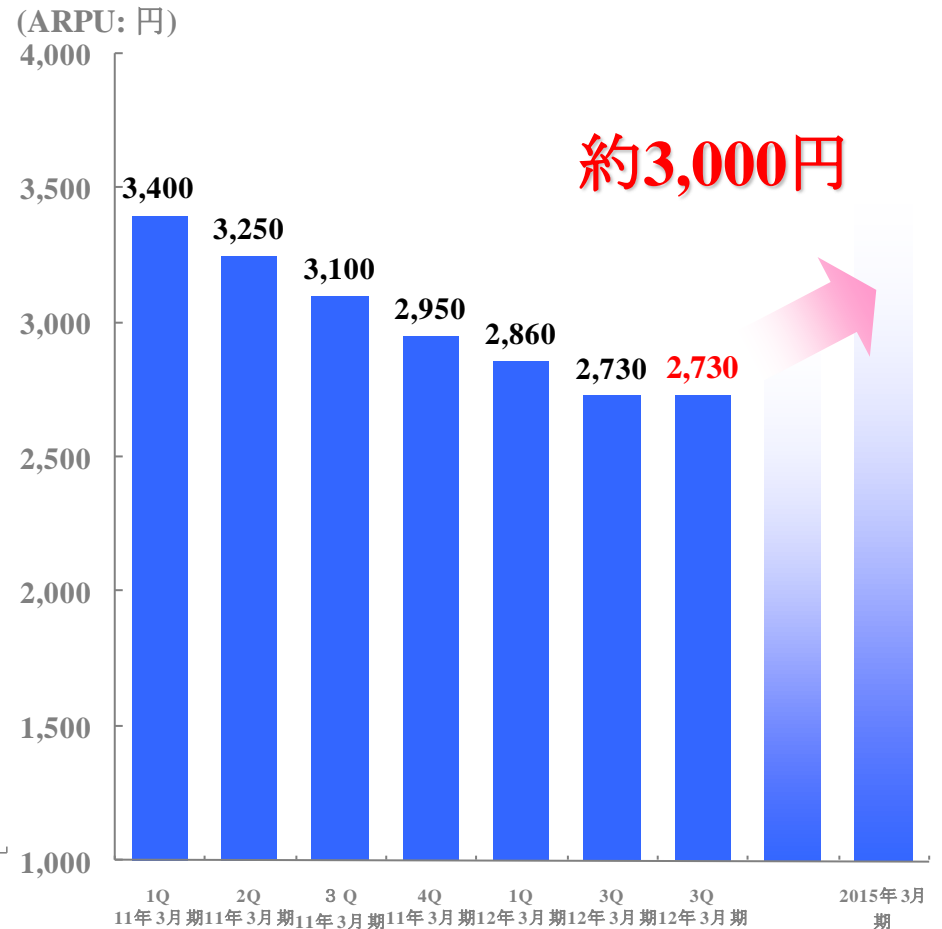
# ARPU及び解約率の改善

- ✓ 月次解約率1.5%以下を目指す
- ✓ ARPUを3,000円程度に回復させることを目標とする

## 解約率改善目標

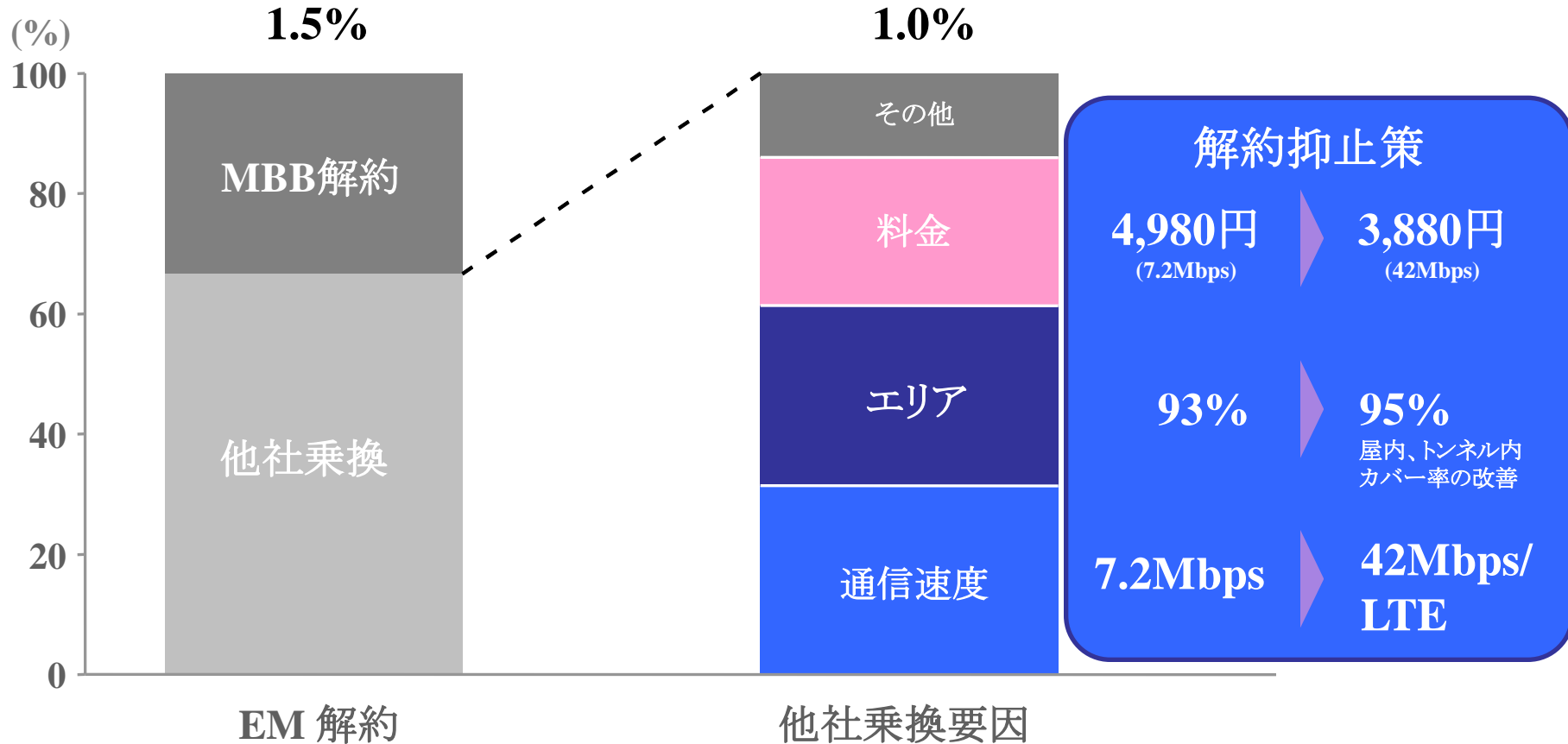


## ARPU向上目標



# 解約要因及び解約抑止策

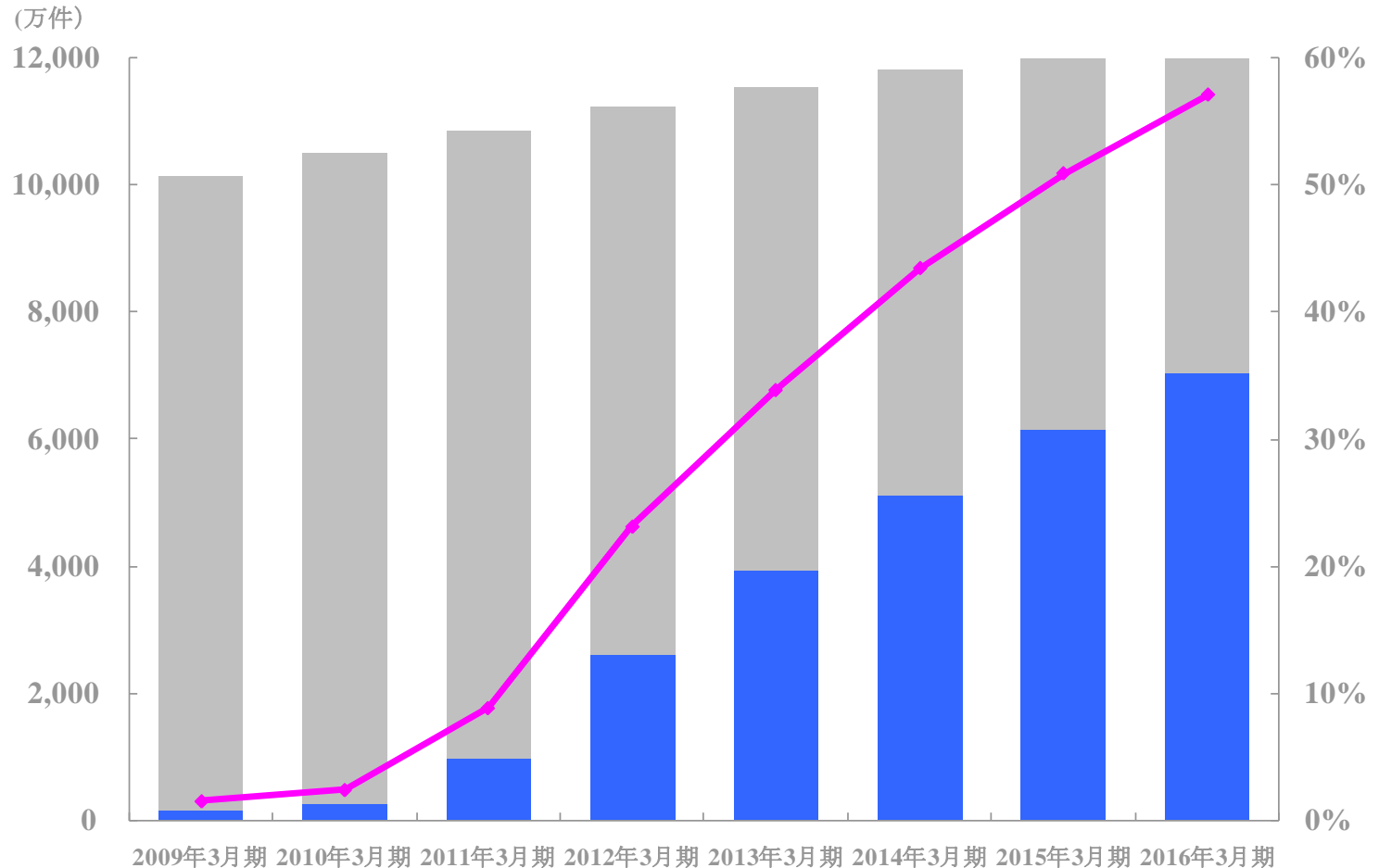
- ✓ 3つの解約要因 (通信速度、エリア、料金) に対して解約抑止策を講じることで解約率を1.5%以下に抑制する



# スマートフォン再参入戦略

# スマートフォン市場の成長

✓日本市場における携帯電話契約の過半数以上がスマートフォン契約になると予測



出所: MM総研

■ スマートフォン契約数

■ フィーチャーフォン契約数

◆ スマートフォン契約数契約比率

# スマートフォン再参入戦略

店舗


イー・モバイル専売店の拡大

音声端末

LTEスマートフォンの準備

マーケティング

ブランディング及びマーケティングの強化



スマートフォン契約者数を拡大するため  
特定の顧客セグメントをターゲットとする

# マーケティング、販売チャネル投資計画

2009年3月期～  
2012年3月期(予測)

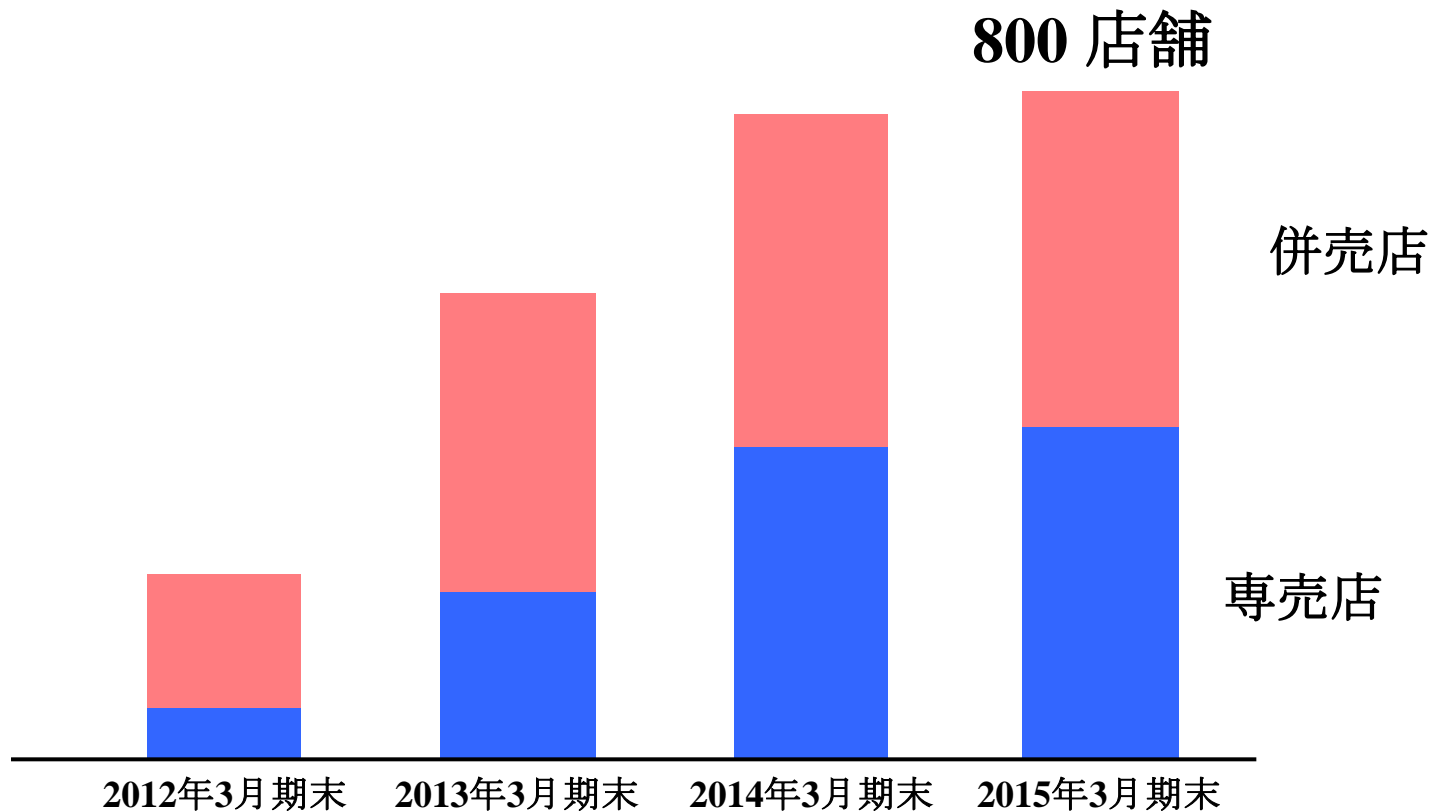
2013年3月期(予測)～  
2015年3月期(予測)

主なマーケティング、  
販売チャネルへの  
投資項目

- ✓ 全国主要家電量販店での販売チャネルを確保
- ✓ **Pocket WiFi**の認知度向上
- ✓ 企業ブランドへの小規模投資

- ✓ イー・モバイル専売店、併売店への投資
- ✓ **LTE**導入におけるマーケティング強化
- ✓ ブランディング及びマーケティングの強化

# 店舗戦略



# フランチャイズ方式による店舗展開



## フランチャイズ方式のメリット

- パートナーの店舗運用ノウハウを生かした店舗展開が可能
- 初期投資を抑えた店舗展開
- 運用コストを抑制

## マーケティング戦略



- EMOBILEのブランド認知度の向上



- 'No.1 Wi-Fi' として商品ブランドの位置づけを強化



- LTE開始、スマートフォン発売に向けマーケティング準備

## 投資ハイライト

中期事業目標に対する強いコミットメント

2014年度末にモバイル加入者660万人の達成を目標とする

営業利益2倍、経常利益3倍の増加を目指す

モバイルブロードバンド市場における位置付け強化及びマーケティングの強化

ターゲット顧客を特定したスマートフォン市場への参入

本資料は情報の提供を目的としており、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。本資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性に関する責任を負いません。ご利用に際しては、ご自身の判断にてお願いします。ここに示した意見は、本資料作成日現在の当社の意見を示すのみです。当社は、本資料中の情報を合理的な範囲で更新するようにしていますが、法令上の理由などにより、これをできない場合があります。