

Harnessing Strengths



アニュアルレポート **2013**

2013年3月期

目次

01 DOCOMO's Strengths in Action ドコモを支える底力

08 Business Overview

- 08 About NTT DOCOMO
- 09 Mobile Phone Market in Japan
- 10 11年間の主要財務データ
- 12 財務ハイライト

14 ステークホルダーの皆様へ



社長 加藤 薫が語る、
最大の変革期にあるドコモの挑戦と
その先に見据える成長に向けた決意

21 特集：ドコモの経営戦略 Reinforcing Strengths, Pursuing New Businesses 競争力の強化と新領域事業の開拓

- 22 ドコモの課題：競争力の強化
- 24 お客様満足度向上プロジェクト
- 26 ドコモの挑戦：新領域事業の開拓
- 28 コマース事業

30 事業概況

- 30 CFOによる財務レビュー
- 32 2013年3月期の事業指標
- 34 事業データ

36 At a Glance

38 主な取り組み

- 38 ネットワーク・料金
- 41 端末
- 43 新領域：サービス
- 47 新領域：パートナーシップ
- 50 震災復興への取り組み
- 51 事業を通じた社会・環境貢献

52 経営管理体制

- 52 コーポレート・ガバナンス
- 56 内部統制
- 57 情報管理
- 58 事業等のリスク
- 60 組織図
- 61 子会社・関連会社

62 財務データ

- 62 連結財務諸表
- 68 財務指標（連結）の調整表

69 会社データ

- 69 会社概要
- 69 株式情報

将来の見通し等に関する記述について

本アニュアルレポートには、その作成時点までに当社グループが入手した情報に基づく予測、計画、想定、認識、評価等を基礎とした将来の見通しに関する記述が含まれています。また、本アニュアルレポートにおける業績等の予想数値を算定するために、過去に確定し正確に認識された事実のほか、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。当社の事業に伴う様々な潜在的リスクや不確定要因等により、実際の結果や業績等は当該見通し等に関する記述内容と大きく異なる可能性があります。

DOCOMO's Strengths in Action

ドコモを支える底力

NTTドコモは、1992年の営業開始以来、携帯電話サービスの可能性を広げ、進化を牽引し続けるトップランナーです。

そのポジションは、携帯通信サービスのフロンティアを追求する、あくなき挑戦がもたらしたものの。楽しく、魅力的で、エキサイティングな機能やサービスを、快適で使いやすく、便利な形で届ける。こんな姿勢が、目に見える確かな「ドコモの底力」を育んできました。

そして「ドコモの底力」は今、更なる進化とビジネスモデル変革への原動力となっています。



6,100万人

以上のユーザーに、 世界との接点を提供する

NTTドコモは、携帯電話を中心としたモバイル通信サービス事業を展開するリーディング・カンパニーです。当社の通信サービスを利用するお客様は、日本国内だけでも6,100万人以上。しかも、マルチプラットフォーム対応のサービス拡充に伴い、ユーザー数は国内外で急速に拡大しています。営業開始から21年目を迎えた今日、ドコモは、日本のあらゆる産業を通じ、最も広く信頼される企業のひとつとなっています*。

圧倒的な顧客基盤を背景に、現在当社が目指しているのは、こうしたお客様一人ひとりの「スマートライフのパートナー」として、より便利で充実した暮らしを実現することです。私たちの夢は、モバイル通信サービスを利用した新たな世界や体験をお客様に提供すること。最先端技術を用い、モバイル通信サービスの進化を図りながら、同時に、お客様の生活を安心・安全、快適にするサービスの提供に取り組んでいます。

* 日本経済新聞社・日本経済新聞デジタルメディア・日経リサーチによる企業評価システムNICESの総合ランキングにおいて、2年連続第1位を獲得。

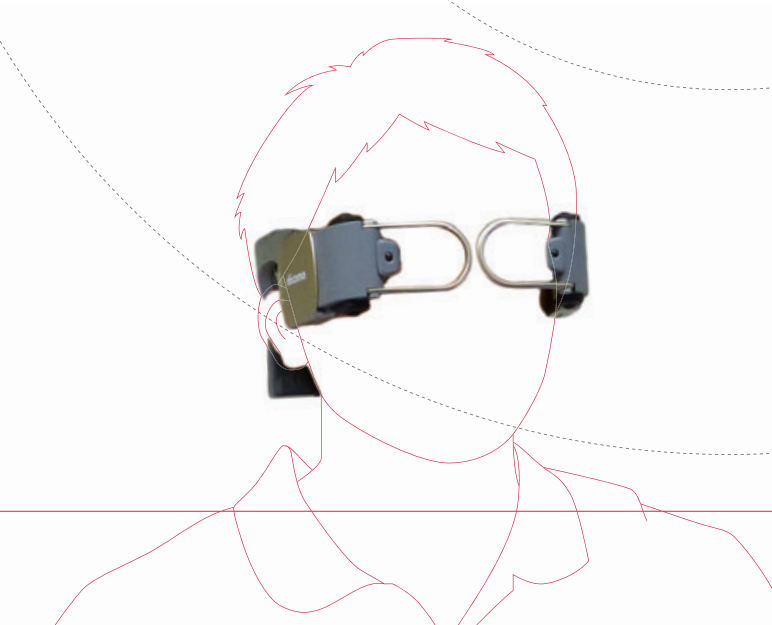


112.5Mbps

を可能にした技術力と ネットワーク運用ノウハウの蓄積 そして、150Mbpsの実現へ

携帯電話の新しい高速通信規格として、現在世界中で採用が進むLTE。NTTドコモは、2010年12月にLTEサービス提供を開始し、世界でもいち早くLTEを導入したモバイル通信事業者のひとつとなりました。サービス開始時点で75Mbpsであった最大受信速度は、2013年3月時点で112.5Mbpsにまで加速しており、2013年度中に150Mbpsを実現する見込みです。

更に、現在のLTEからより高速、大容量化を実現できる第4世代通信規格LTE-Advancedの2015年の導入を目指し、ドコモの技術開発力の源である世界最大級のモバイル研究開発拠点、ドコモR&Dセンタを中心に技術開発に取り組んでいます。20年以上にわたって蓄積したネットワーク運用ノウハウと最先端技術の開発力を発揮し、モバイル通信のみならず、クラウドサービスの開発や、再生可能エネルギーの活用など、先進的で多彩な技術・サービスの開発で世界のイノベーションを牽引しています。



新事業のスタートダッシュで dマーケット

前年度比 **11.5** 倍
の収益伸長を実現

NTTドコモは、コア事業であるモバイル通信サービス事業に加え、「スマートライフのパートナー」となることを目指して新領域事業の開拓と成長に注力しています。特に成長著しいのが、デジタルコンテンツ販売を中心とした直営プラットフォーム「dマーケット」です。ドコモが厳選した音楽や映像などのコンテンツを、サービスプロバイダーとして直接お客様に提供しています。2012年度は、前年度比約11.5倍の230億円の収益を達成しました。dマーケットを含め、メディア・コンテンツ事業、コマース事業、金融・決済事業をはじめ当社が主体となって提供するサービスの領域は順調に拡大し、2012年度における新領域収益は、約5,350億円にまで成長しています。

人々の生活の一部となったモバイル通信機器を通じ、より楽しく、便利で、パーソナルなサービスを提供する。モバイル通信事業者だからこそ実現可能な新たな事業領域を開拓し、2015年度に約1兆円の収益を目標に成長を続けていきます。

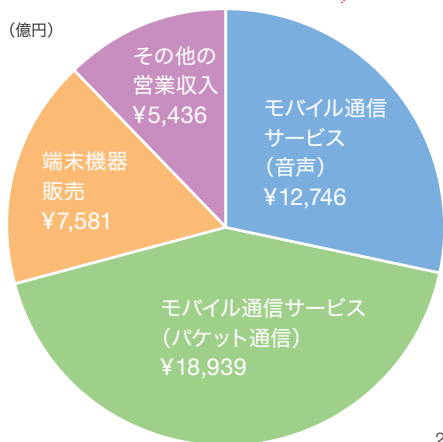


Business Overview

About NTT DOCOMO

営業収益

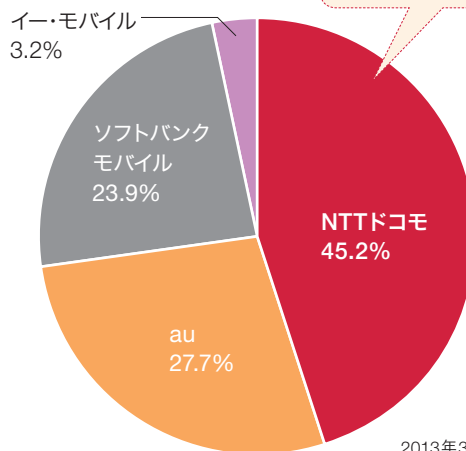
スマートフォンの普及に伴い、「パケット通信収入」の成長に加え、メディア・コンテンツ事業など新領域ビジネスが拡大し、「その他の営業収入」の割合が増加しています。



2013年3月期

通信事業者国内契約数シェア

同業他社との厳しい競争が続くなか、ドコモは約6,154万契約と国内の携帯電話サービス契約数で圧倒的なシェアを有し、広範な顧客基盤を築いています。

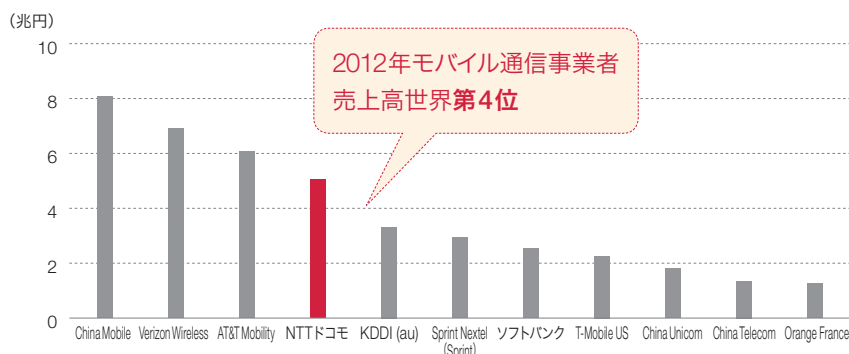


2013年3月末現在

出典：各社発表をもとに当社が算出

世界のモバイル通信事業者売上高

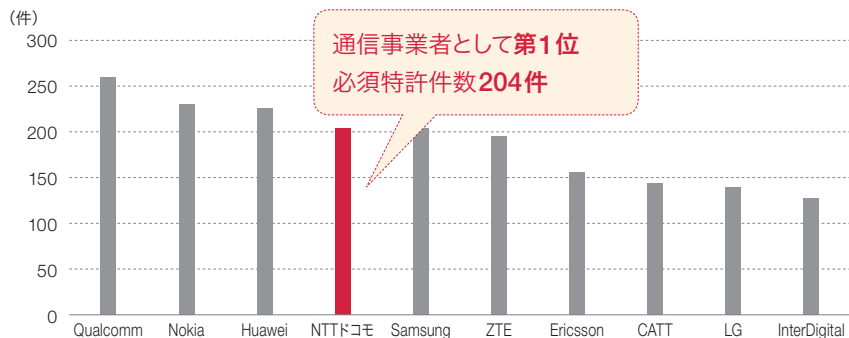
ドコモの売上高は、世界有数の規模を持つ日本の携帯電話市場と強固な顧客基盤を反映し、世界のモバイル通信事業者のなかでも上位を占めています。



出典：Informa Telecoms & Media ©Informa UK Ltd 2013. All rights reserved.

LTE必須特許件数 (登録特許のみに基づいた推定)

LTEを利用するうえで必須となる機能に関わる特許 (必須特許) の取得数でドコモは世界第4位にあり、その研究開発力は高く評価されています。



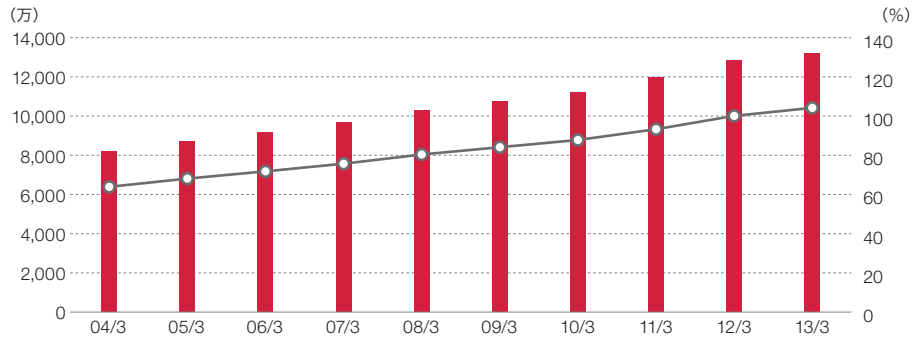
出典：サイバー創研「LTE関連特許のETSI必須宣言特許調査報告書 第2.0版」2012年10月発行

Mobile Phone Market in Japan

携帯電話契約数／ 携帯電話普及率

- 携帯電話契約数
- 携帯電話普及率 (右軸)

携帯電話の国内契約数は2013年3月末時点で1億3,604万件にのぼります。携帯電話の普及率は106.2%となり、1人1台以上の所有が増加しています。

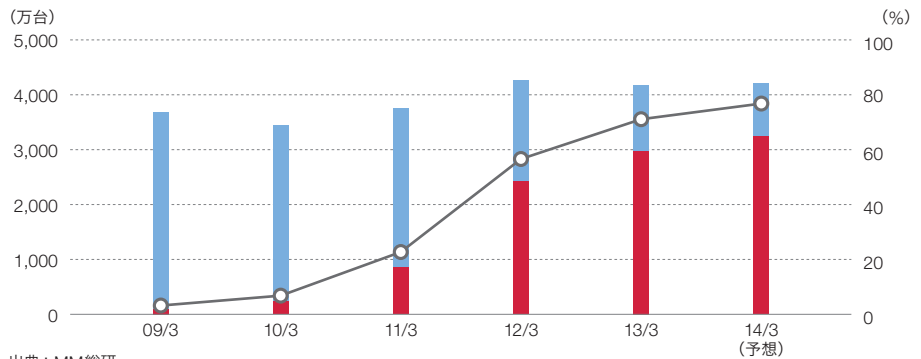


出典：総務省情報通信統計データベース「携帯電話・PHSの加入契約数の推移」

スマートフォンの出荷台数・比率

- スマートフォン出荷台数
- フィーチャーフォン出荷台数
- スマートフォン出荷台数比率 (右軸)

スマートフォンの拡大が携帯電話市場の成長を牽引しています。2012年3月期にスマートフォンの出荷台数がフィーチャーフォンの出荷台数を上回り、以降拡大を続けています。

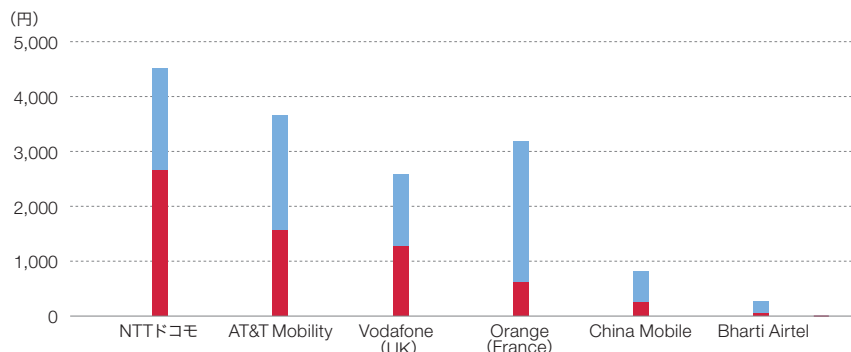


出典：MM総研

ARPUに占めるデータ通信比率

- 2012年4～9月 音声
- 2012年4～9月 データ

日本のモバイル通信市場の特徴は、利用者1人当たりの月間売上高 (ARPU)、及びそこに占めるデータ通信利用料金の割合が高いことです。

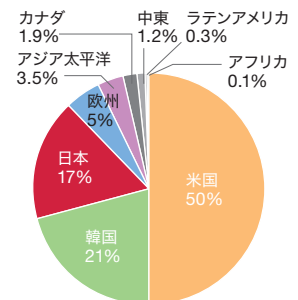
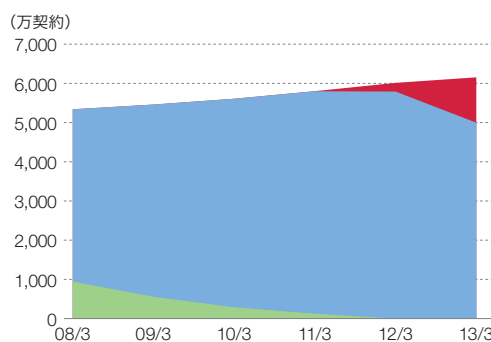


出典：各社発表をもとに当社が算出 (2012年9月末時点の為替レートを適用)

ドコモのネットワーク方式別 契約数／世界の国別 LTE契約数シェア

- LTE (Xi)
- 3G (FOMA)
- 2G (mova)

当社においてLTE利用者の全体に占める割合は20%程度に到達し、日本のLTE市場は、世界の中でも米国、韓国に次ぐ市場規模となっています。



出典：GSMA Intelligence, Global 4G LTE connections by market, Q1 2013 © Wireless Intelligence 2013

11年間の主要財務データ

株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ及び連結子会社
(年度)

| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| 当期業績: | | | | |
| 営業収益 | ¥4,809,088 | ¥5,048,065 | ¥4,844,610 | ¥4,765,872 |
| モバイル通信サービス ¹ | 4,350,861 | 4,400,119 | 4,207,261 | 4,196,971 |
| 端末機器販売 | 458,227 | 560,153 | 548,073 | 470,016 |
| その他の営業収入 ¹ | — | 87,793 | 89,276 | 98,885 |
| 営業費用 | 3,752,369 | 3,945,147 | 4,060,444 | 3,933,233 |
| 営業利益 | 1,056,719 | 1,102,918 | 784,166 | 832,639 |
| 当社に帰属する当期純利益 | 212,491 | 650,007 | 747,564 | 610,481 |
| 当社に帰属する包括利益 | 152,796 | 668,425 | 723,818 | 579,653 |
| | | | | |
| 資産合計 | 6,058,007 | 6,262,266 | 6,136,521 | 6,365,257 |
| 有利子負債合計 | 1,348,368 | 1,091,596 | 948,523 | 792,405 |
| 株主資本合計 | 3,475,514 | 3,704,695 | 3,907,932 | 4,052,017 |
| | | | | |
| 負債比率 ² | 28.0% | 22.8% | 19.5% | 16.4% |
| 株主資本比率 | 57.4% | 59.2% | 63.7% | 63.7% |
| | | | | |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | ¥1,584,610 | ¥1,710,243 | ¥1,181,585 | ¥1,610,941 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (871,430) | (847,309) | (578,329) | (951,077) |
| フリー・キャッシュ・フロー ^{3,4} | 468,915 | 862,934 | 1,003,583 | 510,905 |
| | | | | |
| 設備投資額 | 853,956 | 805,482 | 861,517 | 887,113 |
| 研究開発費 | 126,229 | 124,514 | 101,945 | 110,509 |
| 減価償却費 | 749,197 | 720,997 | 735,423 | 737,066 |
| | | | | |
| 営業収益営業利益率 | 22.0% | 21.8% | 16.2% | 17.5% |
| EBITDA ⁴ | ¥1,836,264 | ¥1,858,920 | ¥1,625,661 | ¥1,606,776 |
| EBITDA マージン ⁴ | 38.2% | 36.8% | 33.6% | 33.7% |
| ROCE (税引前) ⁵ | 22.1% | 22.9% | 16.2% | 17.2% |
| 配当性向 | 11.8% | 11.5% | 12.7% | 29.6% |
| | | | | |
| 1株当たり情報⁶ (単位:円): | | | | |
| 1株当たり当期純利益 | ¥ 4,254 | ¥ 13,099 | ¥ 15,771 | ¥ 13,491 |
| 1株当たり株主資本 | 69,274 | 76,234 | 84,455 | 91,109 |
| 1株当たり配当金 ⁷ | 500 | 1,500 | 2,000 | 4,000 |
| | | | | |
| 株式 (単位:株): | | | | |
| 期中平均発行済普通株式数 | 49,952,907 | 49,622,595 | 47,401,154 | 45,250,031 |

1 当社グループの新領域における取り組みの拡大に伴い、連結損益計算書における営業収益の表示方法を変更しています。「無線通信サービス」に含まれていた収入の一部を「その他の営業収入」として表示し、「無線通信サービス」を「モバイル通信サービス」として表示しています。

2 負債比率=有利子負債÷(株主資本+有利子負債)

3 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、NTTファイナンス株式会社への電話料金の債権譲渡による電話料金未回収影響額、及び期間3ヵ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。

4 算定方法については68ページの財務指標(連結)の調整表をご参照ください。

5 ROCE(使用総資本利益率)=営業利益÷(株主資本+有利子負債) ROCEの貸借対照表科目は前年度末と当年度末の単純平均です。

6 1株当たり情報については、発行済株式数から自己株式数を控除して計算しています。

7 1株当たり配当金については、各基準日の属する連結会計年度に記載しています。

| 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------|------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|
| ¥4,788,093 | ¥4,711,827 | ¥4,447,980 | ¥ 4,284,404 | ¥4,224,273 | ¥4,240,003 | ¥4,470,122 |
| 4,194,069 | 4,001,533 | 3,624,857 | 3,456,544 | 3,354,634 | 3,326,493 | 3,168,478 |
| 473,953 | 546,593 | 606,898 | 507,495 | 477,404 | 498,889 | 758,093 |
| 120,071 | 163,701 | 216,225 | 320,365 | 392,235 | 414,621 | 543,551 |
| 4,014,569 | 3,903,515 | 3,617,021 | 3,450,159 | 3,379,544 | 3,365,543 | 3,632,942 |
| 773,524 | 808,312 | 830,959 | 834,245 | 844,729 | 874,460 | 837,180 |
| 457,278 | 491,202 | 471,873 | 494,781 | 490,485 | 463,912 | 495,633 |
| 448,214 | 478,738 | 405,774 | 523,091 | 450,909 | 436,338 | 605,543 |
| 6,116,215 | 6,210,834 | 6,488,220 | 6,756,775 | 6,791,593 | 6,948,082 | 7,228,825 |
| 602,965 | 478,464 | 639,233 | 610,347 | 428,378 | 256,680 | 253,766 |
| 4,161,303 | 4,276,496 | 4,341,585 | 4,635,877 | 4,850,436 | 5,062,527 | 5,427,575 |
| 12.7% | 10.1% | 12.8% | 11.6% | 8.1% | 4.8% | 4.5% |
| 68.0% | 68.9% | 66.9% | 68.6% | 71.4% | 72.9% | 75.1% |
| ¥ 980,598 | ¥1,560,140 | ¥ 1,173,677 | ¥ 1,182,818 | ¥1,287,037 | ¥1,110,559 | ¥ 932,405 |
| (947,651) | (758,849) | (1,030,983) | (1,163,926) | (455,370) | (974,585) | (701,934) |
| 192,237 | 442,410 | 93,416 | 416,878 | 589,777 | 503,479 | 225,589 |
| 934,423 | 758,743 | 737,606 | 686,508 | 668,476 | 726,833 | 753,660 |
| 99,315 | 100,035 | 100,793 | 109,916 | 109,108 | 108,474 | 111,294 |
| 744,122 | 776,425 | 804,159 | 701,146 | 693,063 | 684,783 | 700,206 |
| 16.2% | 17.2% | 18.7% | 19.5% | 20.0% | 20.6% | 18.7% |
| ¥1,574,570 | ¥1,639,096 | ¥ 1,678,422 | ¥ 1,568,126 | ¥1,565,728 | ¥1,583,298 | ¥1,569,264 |
| 32.9% | 34.8% | 37.7% | 36.6% | 37.1% | 37.3% | 35.1% |
| 16.1% | 17.0% | 17.1% | 16.3% | 16.1% | 16.5% | 15.2% |
| 38.5% | 42.1% | 43.0% | 43.8% | 44.1% | 50.1% | 50.2% |
| ¥ 10,396 | ¥ 11,391 | ¥ 11,172 | ¥ 11,864 | ¥ 11,797 | ¥ 11,187 | ¥ 11,952 |
| 95,457 | 100,321 | 103,966 | 111,424 | 116,969 | 122,084 | 130,887 |
| 4,000 | 4,800 | 4,800 | 5,200 | 5,200 | 5,600 | 6,000 |
| 43,985,082 | 43,120,586 | 42,238,715 | 41,705,738 | 41,576,859 | 41,467,601 | 41,467,601 |

詳細については、有価証券報告書をご覧ください。

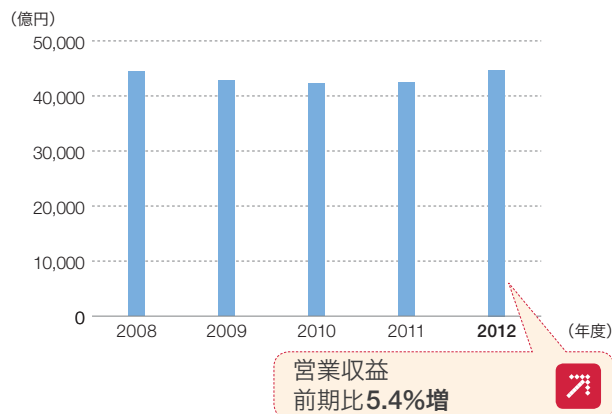
当社ウェブサイトでもご覧いただけます。

URL: <http://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/library/report/>

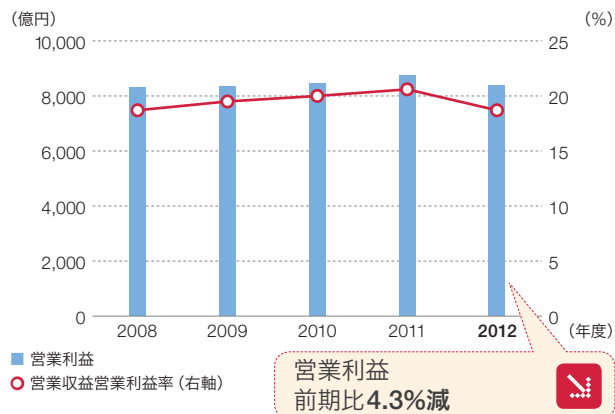
財務ハイライト

成長性

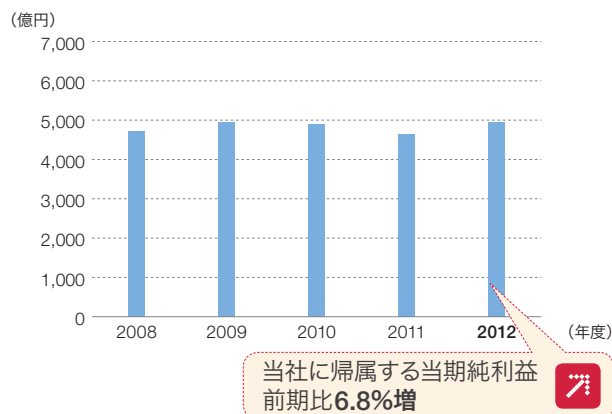
営業収益



営業利益 / 営業収益 営業利益率

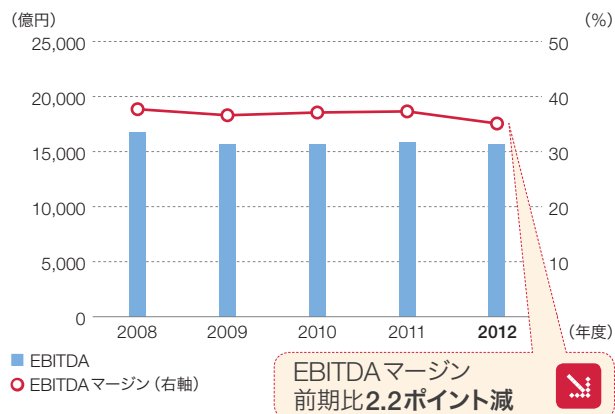


当社に帰属する当期純利益

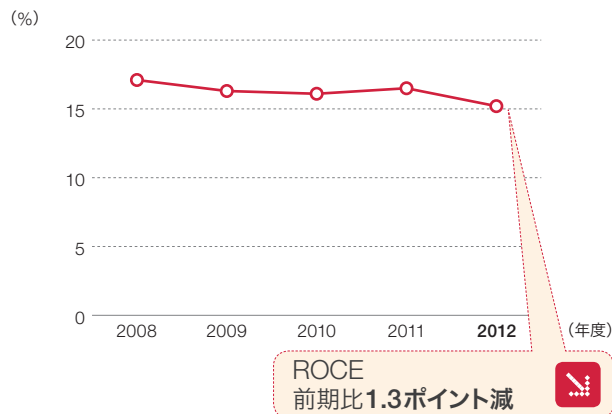


収益性

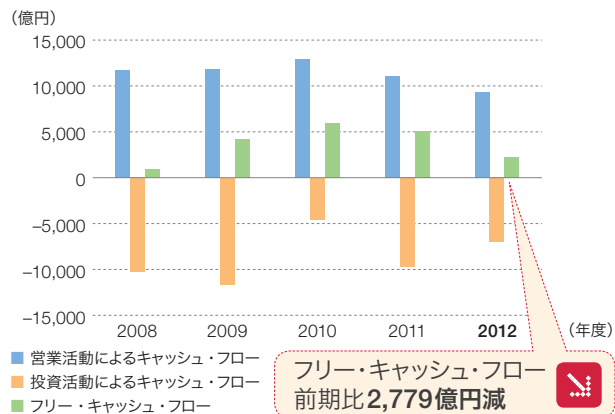
EBITDA / EBITDA マージン



ROCE (税引前)

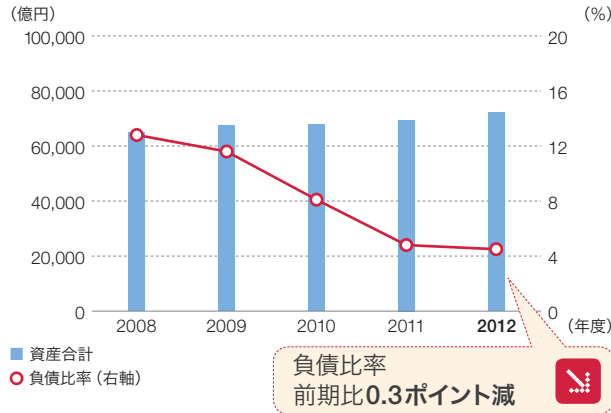


キャッシュ・フロー

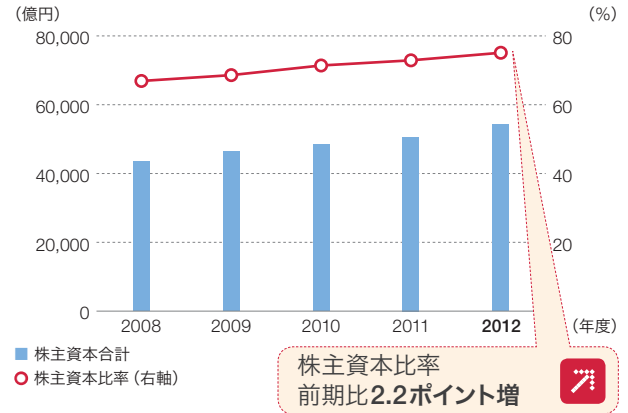


安定性

資産合計／負債比率

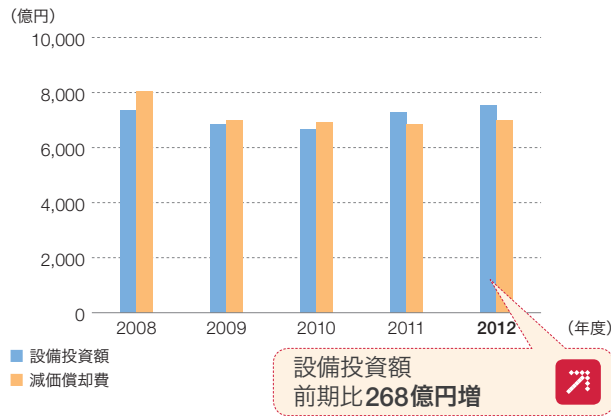


株主資本合計／株主資本比率

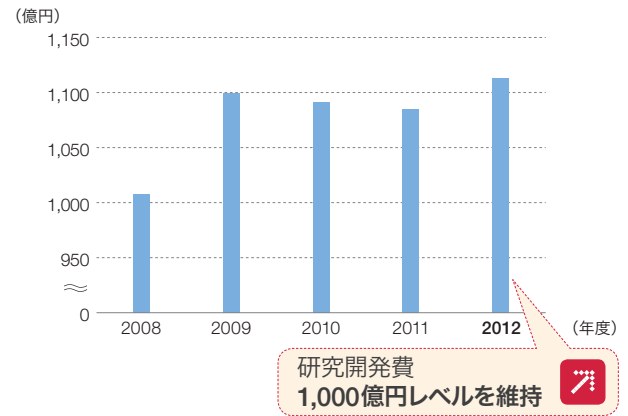


成長投資

設備投資額／減価償却費



研究開発費

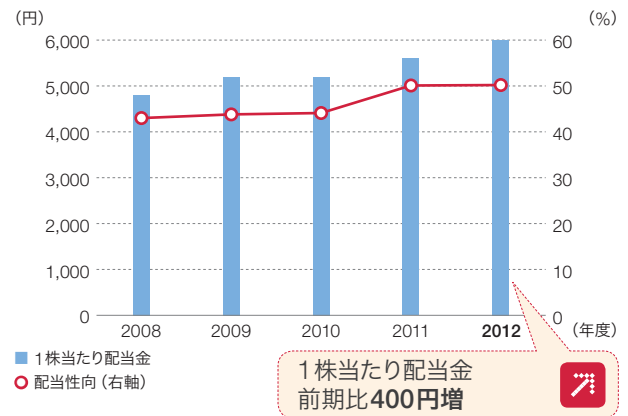


株主価値・還元

1株当たり当期純利益



1株当たり配当金／配当性向



ステークホルダーの皆様へ

Shaping a Smart Life

現在、NTTドコモは最大の変革期にあります。

モバイル通信業界においては、通信事業者（キャリア）を越えた競争が激化しており、産業構造自体が大きく変化しています。その背景には、モバイル通信機器の主役がフィーチャーフォンからスマートフォンへと移行していること、そしてこの変化に伴い、お客様がモバイル通信に何を期待し、何を重視するのかが大きく変わりつつあることが挙げられます。換言すれば、スマートフォン時代のモバイル通信事業は、フィーチャーフォン時代のビジネスモデルの延長にはないのです。

NTTドコモは、この新たな事業環境において、「スマートライフのパートナー」として真にお客様のニーズに応えるサービスを提供すべく、コア事業の刷新に、そして新たな事業開拓に挑戦しています。

代表取締役社長
加藤 薫



生活に寄り添い行動を支援するモバイル通信

2012年度の業績、事業活動の取り組み及び今後の見通しについてご報告するに先立って、まず、私が現在の事業環境をどのように見ているのかを、ご説明します。

多くの人にとって、朝起きてから夜眠りにつくまで、ほぼ間断なく身の回りにモバイル端末があることが常態となっています。モバイル通信サービスは、コミュニケーションの手段であるだけでなく、私たち一人ひとりが働き、学び、遊び、暮らす、そのすべてに刻々と寄り添うツールとなっています。

加えて、通信環境の高速化や、高精細・大画面のデバイスの登場によって、ほんの数年前の携帯電話ではなし得なかったサービスが、お客様に快適な形で利用していただけるようになってきました。この結果、モバイル通信は、生活に寄り添

うだけでなく、時に私たちの行動を導き未知の世界を拓く、大航海時代におけるコンパスのようなものになってきているのではないかと感じます。モバイル通信サービスは、私たちの生活の可能性を飛躍的に広げ、更に豊かにする、極めて大きなポテンシャルを持つのです。

私は、こうした大きな変化のタイミングに当社の経営にあたっていることに、大きな興奮を感じています。事業環境は厳しく、モバイル通信を取り巻く流れを見極める難しさを痛感しているのは確かです。しかしそうした環境にあるからこそ、全く新たな価値を創造することも可能なのだと思えるのです。

NTTドコモの中期ビジョン「スマートライフのパートナーへ」

どうすればお客様にとって本当に役に立つモバイル通信サービスを提供できるか。この1点が、モバイル通信を取り巻く劇的な変化のなかで私たちが考え続けていることです。更にもう一步踏み込んで言えば、どうすればお客様の生活がより便利で快適になるサービス、新たな世界を体験していただけるようなサービスを提供できるのか、という問いかけになります。

私たちの現在の結論は2つです。ひとつは、本来のコア事業であるモバイル通信サービスの品質を高め、お客様のコミュニケーションを一層スムーズかつセキュアにすること。もうひとつは、この土台のうえにお客様の行動を支援するようなサービスを構築することで、お客様の生活がもっと便利に、楽しくなる支援をする、すなわち「スマートライフのパートナー」となることです。

私たちが考える「スマートライフ」とは、モバイル端末を使って実現する、安心・安全な環境で一人ひとりが自分自身

の嗜好に合った楽しみや喜びを見出せる、より便利で充実した暮らしです。お客様の「スマートライフのパートナー」として、ネットワーク環境にある膨大な情報のなかから生活をより便利で快適にするモノや、これまでなかった価値を創造するサービスをつくり、だれもが使いやすい形でお届けすることがNTTドコモの役割であると考えています。



かつてない厳しい事業環境のなか走り出した2012年度

ここで視点を移し、ご紹介した中期的なビジョン実現に向かう途上である2012年度がどのような状況にあったのかを振り返ってみます。

2012年度の業績は、営業収益が前年度比5.4%増の4兆4,701億円、営業利益が前年度比4.3%減の8,372億円となりました。また、当期純利益は前年度比6.8%増の4,956億円と、増益になりました。

2012年度の事業の推移を改めて振り返ると、かつてない厳しい状況であったといえると思います。国内の他の通信事業者によるアップル社のiPhone販売が、ユーザーの関心と社会的な耳目を集めたこと、また同じく他社が固定電話とのセット割引を打ち出したことなどを背景に、MNP*の転出が抑止できず、解約率が上昇しました。この結果、新規契約数は増加したものの純増数が伸び悩む状況が続きました。また、

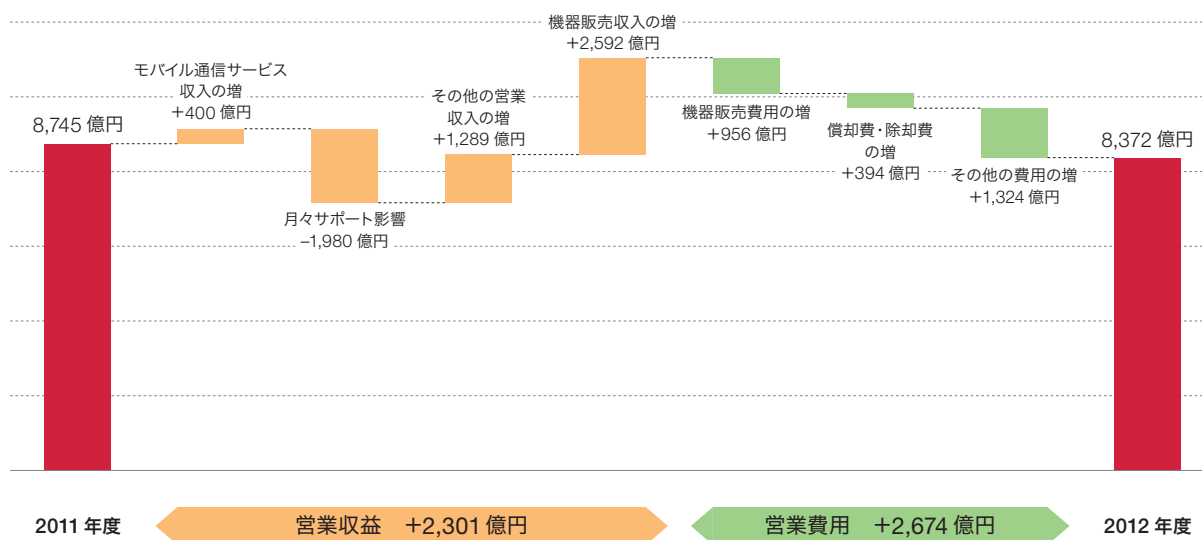
純増数増に向けた打開策として下期に営業費用を800億円積み増したことに伴い、利益目標を期初の9,000億円から8,200億円に下方修正するに至りました。

ただしその一方で、スマートフォン販売やLTE「Xi」（クロッシィ）の契約数は順調な成長を続けており、端末の好調な販売やサービス事業の充実などと併せ、これまでに行った施策が成果を生み始めたという確かな手ごたえも感じています。2012年度単年度の決算と事業データを評価すれば決して満足いくものではありませんが、中期計画のマイルストーンとして評価すれば、次なる成長に向けて着実に成果を積み増した1年であったといえると考えています。

次に、その成果も踏まえ、2013年度の取り組みを大きく3つに分けてご紹介します。

* 番号ポータビリティ。P22参照

2012年度 営業利益の状況



2013年度の取り組み

1. モバイル領域の競争力強化

モバイル通信サービスが持つポテンシャルを最大限活かすためには、通信事業の基本要素を強化し、当社が持つ強みを徹底的に発揮することが大前提となります。2012年度の事業データが厳しい内容だったことを真摯に受け止め、現在

当社では、「お客様満足度向上プロジェクト」を立ち上げ、モバイル領域の競争力強化に全社を挙げて改めて取り組んでいます。

ネットワークの強化

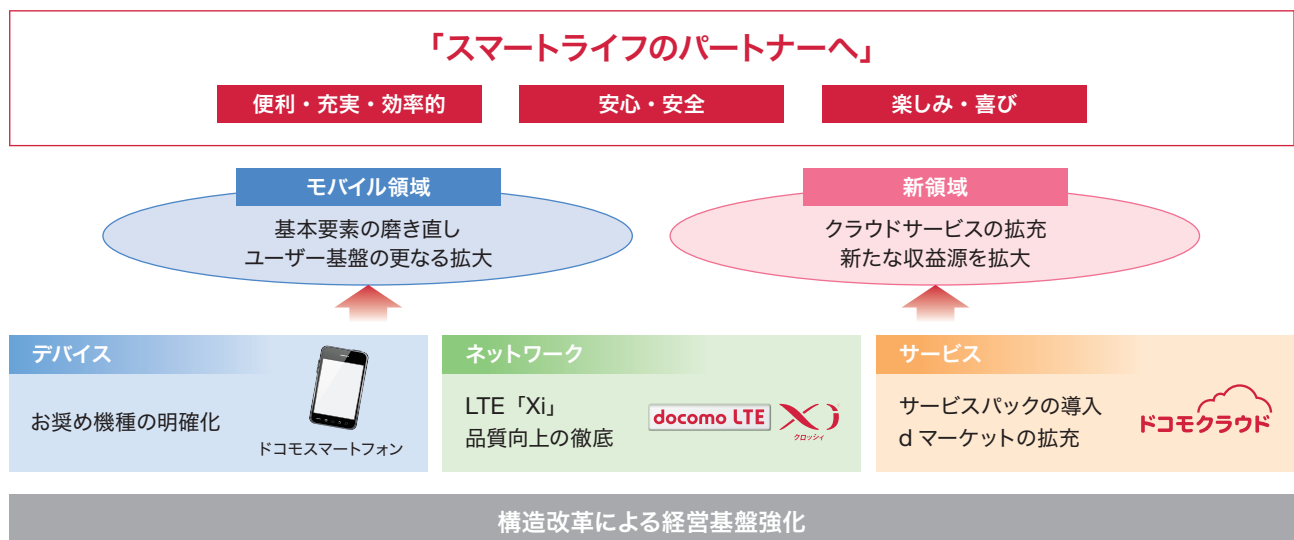
言うまでもなく、当社の使命は人と人とを「つなげる」ことであり、その基本要素であるネットワークは当社にとって重要な資産です。また、通信品質はお客様が最重視するポイントでもあります。こうした前提、そして通信インフラの提供という当社の社会的使命の重要性を再認識して現在取り組んでいるのが、LTE「Xi」を中心としたネットワークの強化です。

当社は、2010年にLTEを国内でいち早く導入し、競合他社の一歩先を行くサービス展開をしてきました。2012年度はLTE「Xi」のエリア展開を積極的に推進し、Xi契約数も前年度末比5.2倍の1,157万に到達するなど、順調に進捗しています。

しかし一方で社内では、競合他社に一歩先んじていたはずのLTEの優位性が薄れてきた、という危機感が表出してきました。私たちは、こうした危機感を共有することで2013年度のスピーディーなサービス展開につなげ、LTEにおける競争優位性を追求したいと考えています。特に、エリアの広さとスループット*については、中期計画よりも前倒しのスケジュールで進めていく予定です。

* 単位時間当たりの処理能力

2013年度 事業運営方針



機種ごとの絞り込みと戦略的訴求

また、「集中」をキーワードに販売の強化にも取り組みます。従来当社は、年間を通じて多数の端末を発売する施策を採用し、お客様の声に耳を傾け、細かな嗜好に合わせておサイフケータイ・防水などの人気の高い機能を搭載してきました。加えて、端末の色やデザインも工夫するなど、幅広いニーズに対応しています。他方で、店頭に並ぶ機種が「多すぎて選べない」、あるいは、「選ぶのに時間がかかりすぎる」というお客様が大勢おられるということも次第に分かってきました。また、端末の性能が向上し、あらゆる機能を1台の端末に搭載できる土壌が整ってきています。

そこで当社は、2013年1月に発表した春モデルにおいて、ソニー製Xperia™Zを「一押し」製品として設定し、戦略的機種に開発・販売資源を集中するという施策へと舵を切りました。春モデルに続き、2013年5月に発表した夏モデルにおいても、サムスン製Galaxy S4及びソニー製Xperia™A（エース）をトップとして打ち出しました。販売戦略の方向転換によって、当社は、主力機種とその特長をユーザーに対して効果的かつ集中的に訴求する効果を狙っています。また、ラインナップを絞り込むことでメーカー側の競争を促すとともに、調達費用の圧縮も目指しています。

2. 新領域における事業の拡大

「dマーケット」を中心とした新領域における事業の立ち上げと展開については、2012年度は、スピード感・ラインナップの充実度ともに確実な手ごたえを感じており、当社の戦略的進捗と今後の成長性に対する自信を深めています。当社は、プラットフォーム基盤を整備するだけに留まらず、自らサービスを創造、提供するサービスプロバイダーにも進化し、お客様

への提供価値の最大化に取り組んでいます。様々な利用シーンで最大の価値を感じていただくために、「ネットワークフリー」「デバイスフリー」についても取り組みを進め、2015年度、新領域での収益1兆円、スマートARPUの2011年度比2倍を目指します。

価値最大化を目指した進化



「dマーケット」の拡充と利用者数の拡大

2011年11月に開始した「dマーケット」は、dビデオ、dアニメストア、dショッピングといったラインナップを整え、着実に顧客基盤を拡大している点で、「さすがにドコモの底力は違う」という評価をいただいています。同時に、新サービスの成長性を信じ、社外も含め様々な協力者からリソースを引き出しながら事業を立ち上げた社員のエネルギーと行動力には、私も大いに刺激されています。今後も社員の活躍に期待し、新たなアイデアを積極的・機動的に採用していきたいと考えています。

健康分野への取り組み

更に今後は、お客様の「スマートライフ」の根幹であり、また日々の大きな関心事である「健康」を、モバイル分野から支えるサービスに注力していきたいと思っています。2013年4月には、お客様の健康に関わるデータをお預かりし、健康な暮らしのためのアドバイスや提案を行う健康プラットフォーム「わたしムーヴ」をスタートしました。日々お客様の手元にある

2012年度には、サービスラインナップの拡充に加え、サービス利用者増を目的にひとつの決定をしました。サービスプロバイダーとしての事業展開を追求するため、顧客ターゲットを自社の契約者のみに限定するのではなく、ドコモの回線をお持ちでないお客様に対してもサービスを提供することです。そのサービス利用者の拡大を実現するdocomo IDは、今後のサービス事業成長の基盤になるものと想定しています。

携帯電話は、お客様に寄り添い、あらゆるシーンで健康ライフのサポートを行ううえで、最適なツールです。その特性を最大限に活かし、これからもサービスを拡大させていきます。更に、「健康」を軸に、食材や健康・運動機器の販売や、保険・医療分野との連携を進め、お客様の健康をトータルにサポートする仕組みの実現を目指します。

3. 事業構造の変革と再構築

モバイル領域の競争力強化と、新領域によるいわば「活きのいい」ビジネスの開拓と育成という2つの取り組みを同時に進めるにあたっては、スピーディーで機動的な事業運営がで

きる体制が不可欠です。現在当社では、こうした組織づくりを目的に事業構造の変革と再構築に取り組んでいます。

「スマートライフビジネス本部」の設置

事業構造の変革と再構築の一環として、新領域におけるスマートライフの実現に向けたサービス創造の更なるスピードアップを可能とするため、7月1日に新組織を立ち上げました。新組織の名称は「スマートライフビジネス本部」です。

本部内においては、メディア・コンテンツ、コマース、金融・決済、環境・エコロジー、メディカル・ヘルスケア、安心・安全などの新領域を推進する部門ごとに組織を再編し、各領域の

サービスにおける相乗効果を発揮させます。また、事業本部へ更に権限を委譲することにより、サービス提供のスピードアップを図るだけでなく、多様化するサービスの全体最適を追求し、更に、経営資源の効率的な活用を実現します。この「スマートライフビジネス本部」のもと、新しいアイデアや創造性を積極的に取り込むためのアライアンスも加速したいと考えています。

コスト構造改革

経営体制の強化に向けては、広範にかつスピード感を持って構造改革を進め、既に2012年度は2011年度比で500億円の経費削減を実現しました。現在更に踏み込んだコスト効率化に取り組んでおり、2013年度は2011年度比で1,600億円、2015年度には2,500億円規模のコスト効率化を実現する決意です。

冒頭に述べたとおり、今後のモバイル通信事業の成長には、過去のビジネスモデルとは全く異なる発想が求められると私は考えています。構造改革の裏には、単にコストを削減するというだけでなく、自らのビジネスを問い直すメンタリティーの改革が求められているのだと社員に呼び掛け、仕事の仕方を抜本的に見直す機運を盛り上げています。

株主還元

当社は、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題として継続的に掲げてきました。2012年度の配当については、前年度から400円増配し、1株当たりの年間配当を6,000円とさせていただき、配当性向は50.2%となりました。2013年度についても、同水準を予定しています。国内トップレベルの配当性向をひとつの目安と考え、今後も財務体制の強化や

内部留保の確保に努めながら安定的な配当を継続する計画です。また、自己株式の取得については、取締役会決議にて機動的に実施できるようにしています。取得した自己株式の保有については、原則として発行済株式総数の5%程度を目安とし、それを超える部分は期末に一括して消却することとしています。

サステナブルな企業価値向上に向けて

「私たちは『新しいコミュニケーション文化の世界の創造』に向けて、個人の能力を最大限に生かし、お客様に心から満足していただける、よりパーソナルなコミュニケーションの確立を目指します。」この企業理念の根幹には、人々が安心して暮らせる安全で便利で快適な生活の実現に貢献することこそが、当社が究極的に目指すものであるという信念があります。

厳しい事業環境と競争のなかにあって、ともすれば足元の事業データを追いかけがちになることは確かです。しかし

私は、お客様一人ひとりの豊かな生活に資する新たな価値を創造することが、社会において存在価値が認められ、成長や収益が実現される前提となるのだ、ということを経営者として常に心に留めています。通信事業の基本要素を磨き上げ、モバイル通信に対するお客様の信頼に応えるという「ドコモの使命」と、スマートライフのパートナーとして新たな価値を創造するという「ドコモの夢」を追求することで、サステナブルな企業価値向上に取り組めます。

2013年7月



代表取締役社長 加藤 薫

Reinforcing Strengths, Pursuing New Businesses

競争力の強化と新領域事業の開拓

これまでのドコモの強さを、これからのドコモの成長にどのように結びつけるのか。ドコモらしいサービスの提供で既存のお客様の期待に応えながら、いかに従来のドコモを超えるサービスを生み、新しいお客様を獲得するか。モバイル通信からリアルへ、リアルからモバイル通信へ、2つの空間を自由に越境するユーザーに、ドコモが提供する価値とは。ドコモのこれからをめぐる議論のなかから形づくられた戦略が、「競争力の強化」「新領域事業の開拓」です。ドコモは何を目指しているのか、2つの戦略それぞれについて、キーパーソンのお話を交えて解説します。



ドコモの課題 競争力の強化

番号ポータビリティ（MNP）

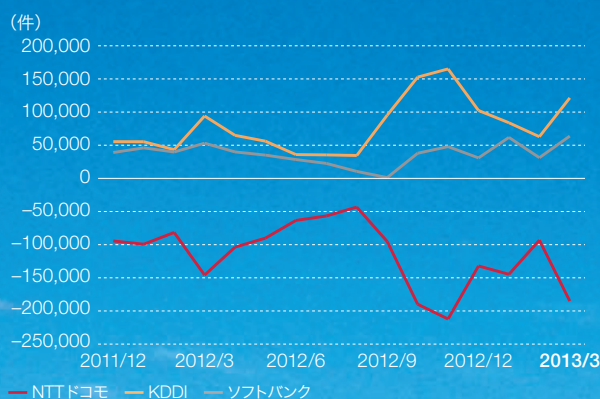
MNPとは、携帯電話のユーザーが、電話番号はそのままに通信サービス契約の事業者を変えることができる制度のことです。MNPによる契約数の増減は、携帯電話会社にとって自社のサービスやブランド力に対するお客様の満足度を表す重要な指標のひとつです。

当社における状況は、2012年9月、競合2社がアップル社のiPhone 5を発売したことをきっかけに転出が拡大しました。その結果、2012年度のMNPは140万9千件のマイナスと、2006年にMNPが導入されて以降最大の転出超過となりました。競合2社はいずれも、2012年度を通じてMNPが転入超過となっており、当社から他社への転出という構図が鮮明になりました。

MNPによるお客様の転出が抑制できない事態を、当社は極めて厳しく受け止めています。既存のお客様の転出は、当社のサービスに対してお客様が満足していないということの意味するからです。当社の分析では、競合他社からのiPhone

発売はMNP転出増加のひとつのきっかけに過ぎません。むしろ継続的にお客様の満足度を高めることが、転出抑制に不可欠であると考えています。

MNPによる契約数の増減



お客様の期待

MNPの反転に向けて、当社は、お客様が本当に求めているサービスとは何かを問い、当社に対する、あるいはモバイル通信サービスに対する期待について改めて洗い出す作業を行いました。この過程で明確になったのが、「通信品質」「魅力ある端末やサービス」「お客様対応力」といった、いわば通信事業の基本要素の重要性です。

当社は、国内通信事業者としてNo.1という実績を有し、通信事業の基本要素の強さに関して自信とプライドを持ってき

ました。しかし、2011年度に通信障害が発生したことは、通信会社としての役割がきちんと果たしているのか、基本に立ち返る機会となりました。スマートフォンの急増に代表される環境激変のなか、当社が蓄積してきた強みが現在の競争環境のなかでも機能しているのか、今一度棚卸しをしたうえで、そうした強みを確固たるものにする必要があるとの認識を新たにしました。

ドコモの「使命」

当事業の原点に立ち返ると、ドコモの「使命」とは、人と人を結ぶ通信・コミュニケーションを確保する社会インフラを確実に提供することにほかなりません。この使命を全うするために必要なことを着実に行う、それが「基本要素の磨き直し」です。この使命を果たすことがすなわち、お客様満足の上にもつながると、当社は考えています。

こうした考えに基づき、当社は2012年11月、「お客様満足度向上プロジェクト」を立ち上げ、全社的な取り組みを行っています。社長をリーダーとしたプロジェクトチームが、重点課題ごとにワーキンググループに分かれ、抜本的な解決策を検討したうえで具体的な施策や目標を設定し、日常業務の中で展開しています。「ネットワーク」「端末」「サービス」「お客様対応」など、各分野の成果を総合することでドコモの強みを刷新し、お客様満足度の向上とMNP反転につなげる決意です。





執行役員
マーケティング部長
荒木 裕二

ドコモの課題 競争力の強化

お客様満足度向上プロジェクト

「ドコモの提供価値に深くつながる基本要素を磨き直すことで、お客様満足度の向上に努め、競争力の強化を果たします。」

Q

MNPによるお客様の流出が止まりません。その原因をどう分析していますか。効果的な対策が打ち出せていますか。

A

MNPの転出超過は、当社の通信サービスに対するお客様満足度の相対的な低下が大きく影響しています。この状況に対する当社の答えが、お客様満足度向上プロジェクトの推進による競争力強化です。満足度の向上を通じたMNP改善は、今後の成長に向けて顧客基盤を固めるという意味も持ち、当社にとって極めて戦略的な課題でもあります。

では具体的に、お客様満足度をどのように向上させるのか。お客様満足度は様々な要素から成るもので、特定のひとつの要素を改善すれば向上するという単純なものではありません。「ネットワーク」「端末」「サービス」「お客様対応」といった基本要素が総合的に底上げされて、初めてお客様満足度が向上すると考えています。

なかでも「ネットワーク」に関しては、安定した品質で快適に通信できることは当社の優位性の源泉であり、一番重要なポイントだと考えています。この点に関しては、「Xi」の高速化を図りながら、対応基地局数を50,000局に倍増させ他社に劣らない「つながりやすさ」を追求していきます。

「端末」に関しては、絞り込んだラインナップ展開や、お客様の関心が高い「電池の持ち時間」などの特長を具体的にお伝えすることで、お客様がお好みのモデルを選んでいただきやすくなっています。また、「サービス」に関しては、2013年5月より、安心、便利にお使いいただくための基本サービスをまとめたドコモサービスパックの提供を開始しました。料金面でも割安に設定しており、初めてスマートフォンをお使いになられるお客様にも安心してご利用いただける工夫をしています。

基本要素別の重点課題

| 基本要素 | 重点課題 |
|--------|--|
| ネットワーク | LTE「Xi」エリア LTE「Xi」スループット |
| 端末 | 電池の持ち 端末の操作性 モデルの選びやすさ |
| サービス | 基本サービス（メール、電話帳）の性能向上 サービスの選びやすさ（ドコモサービスパックの導入） 料金の分かりやすさ |
| お客様対応 | ドコモショップでの待ち時間の短縮 オンラインサービスの充実 |

「お客様対応」に関しては、ドコモショップ店頭においてタブレット端末を活用してご案内を行う、webでのお問い合わせ・申し込み窓口を積極的に訴求するなど、長時間化している店頭での待ち時間を短縮するための取り組みを行っています。

これらの基本要素の磨き直しと同時に、当社の強みをお客様に分かりやすくお伝えできる情報発信力も高める必要があります。そのために、お客様の心に響くコミュニケーションに努め、ドコモの強みを訴求していきます。

スマートフォンへの移行期にある今、様々なお客様のニーズを的確に把握することが重要です。既に長くスマートフォンをご利用いただいているお客様と、現在フィーチャーフォンからスマートフォンへの移行を検討しているお客様ではニーズも異なります。こうした異なるニーズに合わせて端末やサービスを絞り込み、開発・マーケティング資源を集中投下することも、競争力を高める決め手になると考えています。

「お客様のご要望に応じた最適な対応」を見極め、お客様の待ち時間を短縮する

お客様チャンネルにおける当社の強さの源は、対面販売やアフターサービスを担うドコモショップの対応力です。お客様へ最適なサービスをご提案するという点で、販売戦略の主力を担っているともいえます。しかし、スマートフォンが携帯電話販売台数の過半数を占める現在、端末の設定操作や機能の説明時間が長時間化し、それに伴うお客様のご来店からサービスを受けるまでの待ち時間の増加が大きな課題として浮上してきました。

そこで現在私たちが注力しているのが、ドコモショップ店頭におけるお客様の待ち時間短縮です。2013年度は、お客様の店頭待ち時間が30分以上になる比率を2012年度水準から30%削減という目標を掲げ、「お客様のご要望に応じた最適な対応」の導入によってドコモショップのオペレーションの効率改善を進めています。

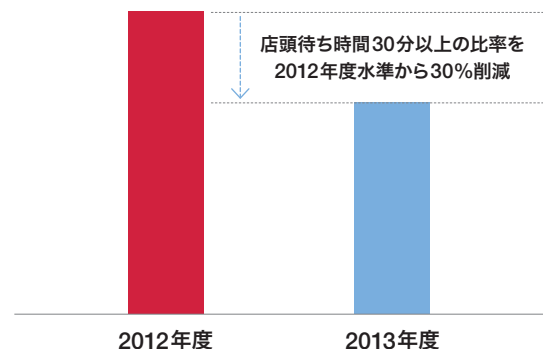
ドコモショップにご来店されるお客様には、丁寧に時間をかけたご説明をお求めになる方と、早く用件を済ませてお帰りになりたい方がいらっしゃいます。「お客様のご要望に応じた最適な対応」とは、すべてのお客様に様に時間をかけたご説明をするのではなく、お急ぎの方にはスピーディーな対応を、丁寧さを失わずに提供する仕組みを指します。例えば、受付の前にタブレット端末を使って携帯電話の機能や価格をご案内するツールや、端末の初期設定などをお客様ご自身で実施していただけるような仕組みの導入です。また、webで用件を済ませたいというお客様を対象に、オンラインサービスを中心とした店頭以外のチャンネルについても、プロモーションの強化など利用促進を進めています。

ドコモの強みである対面サービスのクオリティを維持しながらオペレーションの効率化を進めるのは、簡単なことではありません。しかし、最適な対応を推進している店舗では、サービスレベルを維持しながら、待ち時間の短縮に成功しており、結果的にお客様の満足度においても目に見える成果が出つつあります。



販売部 営業戦略担当主査
(チャンネル満足度向上WG)

瀬口 力也



ドコモの挑戦 新領域事業の開拓

スマートライフの実現

携帯電話の主流がフィーチャーフォンからスマートフォンに移行するなかで、お客様がモバイル通信に期待するものも変化しています。数年前まで、1対1の音声を中心としたコミュニケーションを担っていたモバイル通信は、その後、情報アクセス手段へと変身を遂げ、更に、お客様の行動を支援する役割を担うまでに進化してきました。

このような変化を捉え、ドコモは現在、お客様に常に寄り添い、あふれる情報から適切な情報を適切なタイミングでお届けし、行動・生活を支援する「スマートライフのパートナー」を目指しています。

ここでいうスマートライフとは、「便利さ」「安心・安全」「楽しさ」といった価値を一人ひとりにもたらす暮らしの在り方を指します。当社は、こうした価値を実現するために、従来のモバイル通信サービスに留まらず、サービスプロバイダーとしても、クラウドサービスを活用して事業を進化させています。アドバイス、マッチング、プランニング、モニタリングという4つの機能を通じて、お客様のニーズに応えるサービス提供力を高め、スマートライフの実現に貢献します。

「スマートライフのパートナーへ」～ お客様に寄り添って提供する価値

あふれる情報から、適切な情報を適切なタイミングでお届け
お客様の行動、「便利」「安心・安全」「楽しい」生活を支援

アドバイス
専門知識に基づき適切にサポート

マッチング
お客様の趣味・嗜好に合った
モノ・サービスの提案



モニタリング
いつでもどこでも日常生活を見守り
安心をサポート

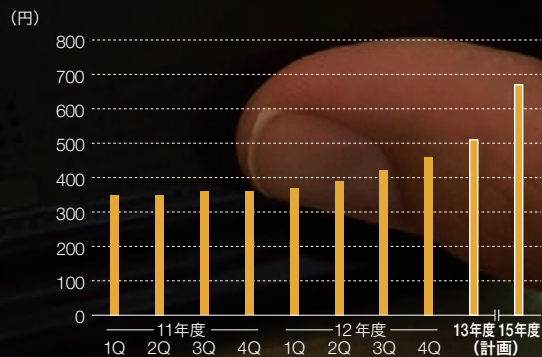
プランニング
お客様の望むプランを
スムーズにアレンジ

モバイルによるコミュニケーションの進化

スマートARPU

「スマートライフのパートナー」として、当社は従来のモバイル通信サービスに留まらず、サービスプロバイダーとしても新たな価値の提供を目指します。そこで当社はこれまでの音声ARPU、パケットARPUとは別に、この新たな事業領域の拡大に伴う成長を定量的に表す指標として「スマートARPU」を新規に設定しました。2015年度には対2011年度約2倍のスマートARPUの達成を目指します。

スマートARPU

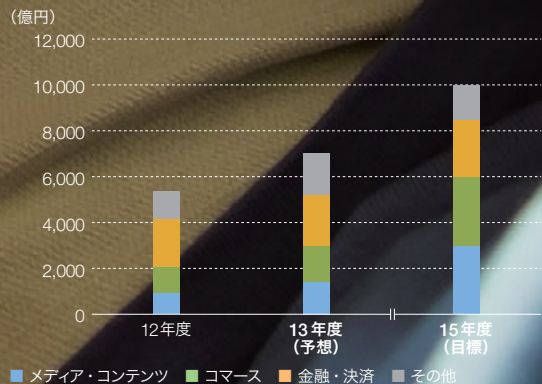


新領域収益1兆円を目指す

当社は、メディア・コンテンツ、コマース、金融・決済など、通信事業と親和性が高い8つの分野において新規事業を展開し、2015年度に新領域収益として総計1兆円を達成することを目標としています。

新領域事業の開拓と成長を図るうえでは、従来の通信事業者としての枠組みにとらわれない、新たな発想によるサービス提供が求められます。当社は、新領域のサービスを、ドコモの回線契約をお持ちのお客様はもちろん、お持ちでないお客様に対しても、また海外のお客様に対しても提供するキャリアフリーの実現を進めるとともに、あらゆるデバイスから自由にアクセスができるデバイスフリーの環境も整え、お客様により多くの場面で最大の価値を感じていただくことを目指しています。

新領域収益の拡大





マーケットビジネス推進部
部長
前田 義晃

ドコモの挑戦 新領域事業の開拓

コマース事業

「我々がプラットフォーマーとして自信を持ってお客様にサービスを提供するには、モノを売り買いしているという実感がなければならないのです。」

Q

なぜドコモが通販、という戸惑いの声があがっています。既に通販市場において大きな存在感を持つ事業者がいるなか、なぜあえてコマースなのでしょう。

A

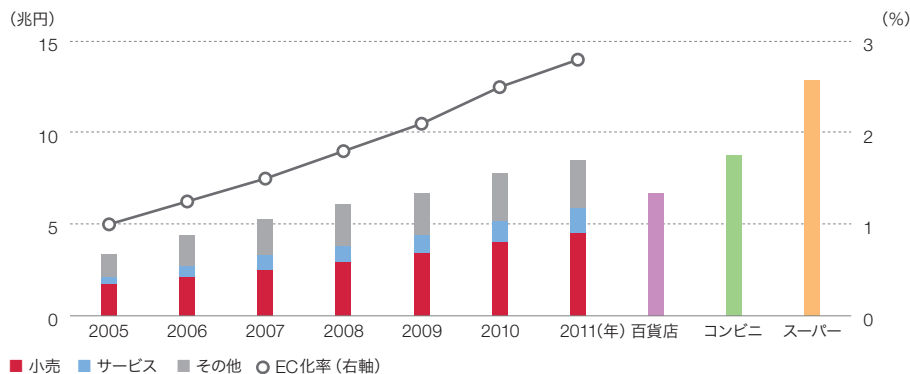
お客様の日常生活に最も身近な存在になったモバイル通信と、お客様の日常生活の大きな一部である購買行動は、非常に近いところに位置しているという確信がありました。日用品をはじめ、大きく「物販」とくられる市場は巨大です。Eコマースはその巨大市場に比べるとまだ極めて限定的な規模でしかありません。しかし反対に言えば、当社のコア事業であるモバイル通信との融合によって、今後大きく成長する潜在力があります。

当社が目指しているのは、お客様にとって分かりやすい、そして安心できるサービスを提供することです。そのためには、実際に我々がお客様にモノを売っているのだ、という感覚を持つことが重要です。なぜなら、お客様にとってどれだけ魅力的なサービスを提供できるのか、いかに他社との差別化を図るのか、細部に至るまでサービスレベルに対する影響力を持つ必要があるからです。換言すれば、

「プラットフォーマー&サービスプロバイダー」としてお客様に自信を持ってサービスを提供するためには、その品質の確実性を自ら高めなければならないと私は思います。

後発でありながらコマース分野に進出したのは、当社ならではの優位性が発揮できると判断したからです。その第1は、6,100万契約以上というドコモの顧客基盤の大きさです。第2がお客様情報です。通信サービス契約があるということは、お客様側から見れば、ショッピングをするために、会員登録や

国内EC市場規模とEC化率



出典：日本政策投資銀行「Eコマース市場の拡大と物流業への影響」2013年3月21日発行

(注) 1 経済産業省「電子商取引に関する市場調査」「商業動態統計調査」

2 EC化率(すべての商取引額に対する電子商取引市場規模の割合)は小売り・サービスについての割合

クレジットカード情報の入力が必要ないことを意味します。当社にお名前や連絡先といった顧客情報があり、ショッピングの決済も通信料金の支払いと一緒にできるからです。そして第3に、我々にはお客様にとって使いやすい形でサービスを構築するノウハウがある。個人情報やネット上で登録することや、何度も確認を求められる手順に抵抗感を覚えるお客様に対して、垣根が低いサービスを提供することができる。つまり当社には、通販専門事業者とは異なるお客様との接点という強みがあるわけです。

もちろん課題も存在します。当社のコマース事業はまだ緒に就いたばかりですから、提携先から学ばなければならないノウハウが山ほどあります。2013年度は、物販や物流に関する知見を蓄積し、人材を含めた組織・体制づくりをしっかりと固め、今後の成長と収益性向上を実現する基盤にしたいと考えています。

「目的買い」にも「エモーショナルな購買」にもdショッピング

ドコモ直営の「dマーケット」内に2012年12月サービスインしたdショッピングは、これまでネットショッピングを利用したことがなかったライトユーザーを主なターゲットとして、飲料水やティッシュなど日用品を中心に約10万アイテムを取り揃えています。日用品を主な商材としたのは、お客様にとって「繰り返し買う」「生活に欠かせない」アイテムだからです。気軽にショッピング体験を重ねていただき、モバイルショッピングに慣れていただく、その便利さを実感してもらおう、というのが私たちの狙いでした。ドコモが直接販売を行うことで、購入から支払いまで信頼できるサービスが受けられる、という安心感も提供しています。

日用品に加え拡大すべき商材は何か、社内で議論を重ねた末、2013年3月に買収したのが総合ファッションECサイトを運営するマガシーク社です。ファッション領域はECで大きな市場規模を持ち、季節ごとに新しい商品が出てリピート購入を促すことができるという点で、私たちにとって優先順位が高い分野でした。また、日用品がいわば幅広い層にとっての「目的買い」であるのに対し、ファッションは女性を中心とした、「エモーショナルな購買」であるという点でも、新たなECの領域へとビジネスの間口を広げるチャンスだと考えました。

現在dショッピングへの累計訪問者数は約150万人、1回当たりの購入単価は約3,500円になっています。個人的にはもっとスピード感のある成長を期待しているのですが、とはいえ、dショッピングの立ち上げ準備に費やした期間はほぼ1年間。非常に限られた人員の中で、アライアンス先の企業の方々にも驚かれる猛ダッシュでした。新領域の真骨頂ともいえるこのコマース分野の今の勢いを失わずに成長し続けます。



マーケットビジネス推進部
コマースサービス担当

長谷川 誠



事業概況

CFOによる財務レビュー

営業収益

2013年3月期は、スマートフォンの普及を背景に国内同業他社との厳しい競争が続きました。当社は、ドコモならではの製品とサービスの提供、新領域事業の拡大に注力するとともに、構造改革に取り組み、競争力の強化に努めました。この結果、2013年3月期の営業収益は前期比2,301億円増(同5.4%増)の4兆4,701億円となりました。

モバイル通信サービス¹のうちパケット通信収入は、スマートフォン利用者の拡大及びXiサービス契約者の増加によって前期比1,093億円の増(同6.1%増)となりました。しかし、「月々サポート」²の拡大による1,980億円の減収影響や、課金MOUの低下などによる音声収入の減少(前期比2,673億円減、同17.3%減)により、モバイル通信サービス収入全体では前期比1,580億円減(同4.8%減)の3兆1,685億円となりました。

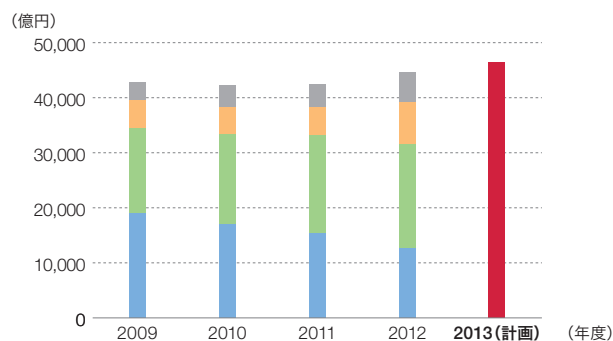
端末機器販売については、卸売単価及び卸売販売数の増加に伴い、前期比2,592億円増(同52.0%増)の7,581億円と伸長しました。また、新領域事業の順調な拡大により、その他の営業収入は前期比1,289億円増(同31.1%増)の5,436億円となりました。

営業費用及び営業利益

営業費用は、前期比2,674億円増(同7.9%増)の3兆6,329億円となりました。これは主に、端末機器の仕入単価の上昇や、販売数の増加に伴う代理店手数料、端末機器原価の増加など、販売費用が956億円増加したことに加え、新領域事業の拡大などに伴い、その他費用が1,324億円増加したことによります。

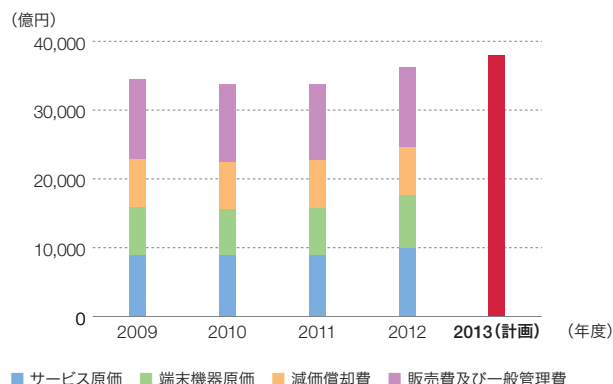
この結果、営業利益は前期比373億円減(同4.3%減)の8,372億円となりました。また、当社は利益性の観点からEBITDAマージン35%以上の維持・継続を目標としています。2013年3月期のEBITDAは前期比140億円減の1兆5,693億円、EBITDAマージンは同2.2ポイント減の35.1%にそれぞれとなりました。

営業収益

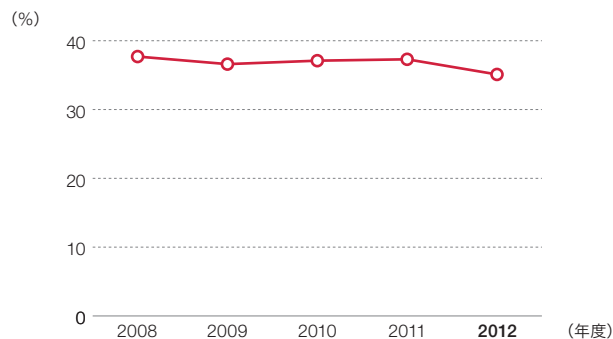


* 2013年3月期において、従来パケット通信収入に含めていた収入の一部(コンテンツ関連収入等)をその他の営業収入に計上しています。それに伴い、2010年3月期以降のパケット通信収入額を組み替えています。

営業費用



EBITDAマージン



1 当社グループの新領域における取り組みの拡大に伴い、連結損益計算書における営業収益の表示方法を変更しています。「無線通信サービス」に含まれていた収入の一部を「その他の営業収入」として表示し、「無線通信サービス」を「モバイル通信サービス」として表示しています。
2 お客様が所有する機種に応じた月々サポート適用金額を、毎月のご利用料金から割り引く料金システム。



代表取締役副社長
(CFO)
坪内 和人

財政状態

2013年3月期末における総資産は前期末比2,807億円増(同4.0%増)の7兆2,288億円となりました。これは、市場性のある有価証券及びその他の投資の増加などにより投資その他の資産が増加したことによります。

2013年3月期末における負債は、流動負債、固定負債とも減少した結果、前期末比802億円減(同4.4%減)の1兆7,592億円、うち有利子負債は前期末比29億円減(同1.1%減)の2,538億円となりました。

また、当社は投下資本の効率性の観点からROCEを重要な経営指標とし、20%以上の達成を目標としています。2013年3月期の税引前ROCE及び税引後ROCEは、それぞれ前期比1.3ポイント減の15.2%、0.4ポイント減の9.4%となりました。

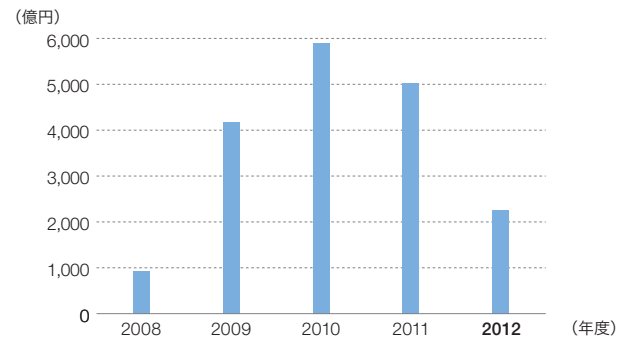
なお、当社の債務はStandard & Poor's社よりAA、Moody's社からはAa2の格付けを取得しており、世界の通信事業者のなかでも最高位の安定度が評価されています。

キャッシュ・フロー

2013年3月期における営業活動によるキャッシュ・フローは、前期比1,782億円減(同16.0%減)の9,324億円の収入となりました。これは、お客様による携帯端末代金の分割払いに伴う立替払いが増加したことなどによります。投資活動によるキャッシュ・フローは、期間3ヵ月超の資金運用に伴う短期投資による支出が減少したことなどから、前期比2,727億円の支出減(同28.0%減)の7,019億円の支出となりました。また、財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入債務の返済による支出が897億円減少したことなどにより、前期比1,176億円の支出減(同31.1%減)の2,610億円の支出となりました。

2013年3月期におけるフリー・キャッシュ・フロー³は、前期比2,779億円減(同55.2%減)の2,256億円となりました。

フリー・キャッシュ・フロー



2014年3月期の見通し

2014年3月期は、2013年3月期比で増収増益を見込んでいます。

月々サポートによる減収影響はあるものの、端末・ネットワーク・サービスにおける施策展開の「集中」により、好調なスマートフォン販売を加速させ、パケット通信収入、端末機器販売収入の増加を目指します。また、dマーケットの拡大など新領域事業の促進により、その他の営業収入の増加も見込んでおり、営業収益全体では2013年3月期比1,699億円

増の4兆6,400億円を目指します。

営業費用はスマートフォン販売数の増加に伴う端末機器原価の増加や新領域事業の推進により全体としては増加するものの、構造改革によるコスト効率化を更に推進し、2013年3月期比1,671億円増の3兆8,000億円を見込んでいます。以上により、営業利益は2013年3月期比28億円増の8,400億円を目指します。

³ フリー・キャッシュ・フローの算定に当たっては、期末日が金融機関の休業日であったことによる電話料金未回収影響額、NTTファイナンス株式会社への電話料金の債権譲渡による電話料金未回収影響額、及び期間3ヵ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。

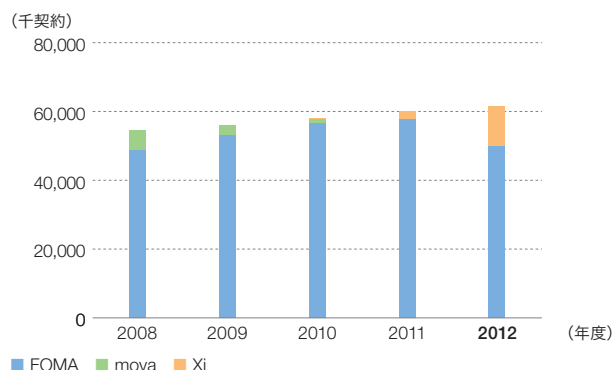
2013年3月期の事業指標

契約数

2013年3月期は、前期に引き続きXiサービスの拡大を中心にスマートフォンユーザー基盤の強化に努めました。2012年3月期末時点における携帯電話契約数は、前期末比141万契約増の6,154万契約となりました。このうちスマートフォン利用者は前期末比87%増の約1,870万契約となりました。

Xiサービスの契約数は2013年3月期末において前期比5.2倍の1,157万契約と急伸し、スマートフォン利用者のうち約6割を占めるまでに拡大しました。Xiの累計契約数は2013年4月20日時点で1,200万契約を突破し、今後の成長に向けたスマートフォンユーザー基盤の構築が着実に進捗しています。

契約数

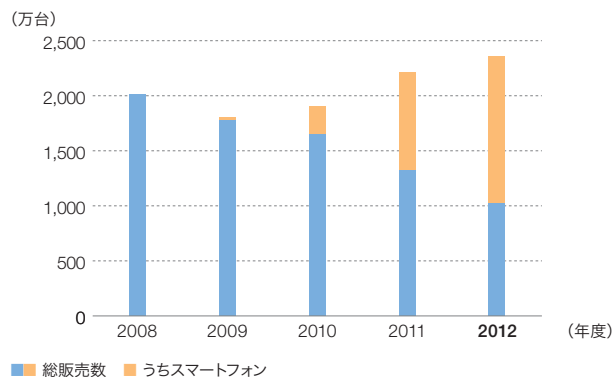


販売数

2013年3月期は、スマートフォンを中心に、競争力のある機種を徹底的に訴求する販売戦略を展開しました。2013年2月に発売した「一押し」機種Xperia™ Zは、発売2.5ヵ月で約63万台の出荷となったほか、家電量販店携帯電話販売ランキングで6週間連続1位となり高い評価を獲得、今後の販売機種数の絞り込みに向けた手ごたえを得ることができました。

同時に、スマートフォンのライトユーザー向けに低料金の定額パケット通信プランの提供、家族・学生・長期利用者への端末割引キャンペーンなどを実施しました。こうした施策が奏功し、当期におけるスマートフォンの販売台数は前期比50.7%増の1,329万台となりました。

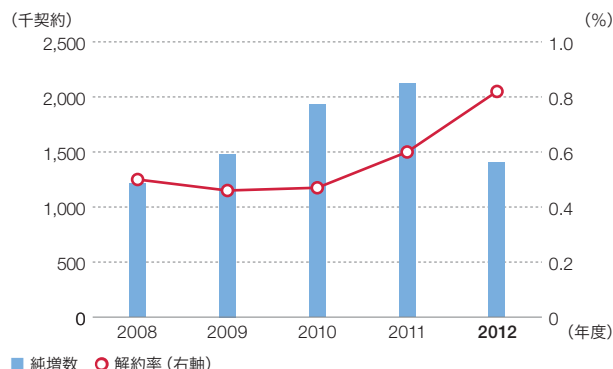
携帯電話総販売数



MNPと純増数

スマートフォン販売数が順調に拡大した一方で、2013年3月期末における解約率は、前期比0.22ポイント上昇し0.82%となりました。競合他社が人気機種の新型機を販売したことや、固定電話回線とのセット割引販売を展開した影響を受け、MNPの転出数が増加しました。競争対抗機種として当社が発売した「一押し」機種が好評を得た結果、第4四半期以降MNPの転入が増加したものの、純増数は期初に掲げた目標には届かず140.7万契約に留まりました。

純増数／解約率



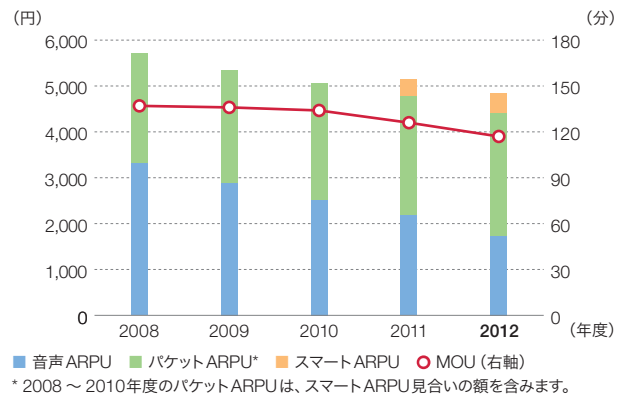
ARPUとMOU

2013年3月期の総合ARPUは、音声ARPUの低下をパケットARPUとスマートARPUが補うには至らず、前期比5.8%減の4,840円となりました。総合ARPUのうち、新領域における収入の指標として新たに創設したスマートARPUが、前期比20%増の420円と順調に伸長したことに加え、パケットARPUも前期比3.9%増の2,690円となりました。しかし、スマートフォン普及によるVoIP利用者の増加や、音声通信利用からデータ通信利用へのシフトといった顧客の利用動向の変化が、音声ARPUの低下につながり、前期比21.4%減の1,730円となりました。

2013年3月期の総合ARPUへの「月々サポート」によるマイナス影響については、2011年3月に導入した同施策の適用期間が最大24ヵ月であることや、利用者数が増加していることなどから、2011年度の60円から増加し、340円となりました。

MOUについては前期比7.1%減の117分となり、短縮傾向が続いています。

ARPU / MOU



お客様満足度

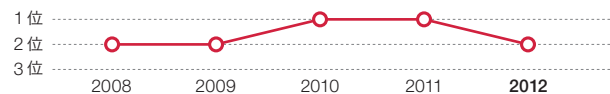
当社は、Xiエリアの拡大や、dメニューやdマーケットをはじめとしたクラウドサービスの充実を通じ、ドコモならではの製品・サービスを提供することを目指しています。一方で、通信障害の発生やXiのスループット低下などがお客様の満足度に極めて大きな影響を及ぼしていることを認識しており、こうした課題の抜本的な解決に努めています。

2013年3月期は、MNPによる転出が続いたことに加え、J.D. パワー アジア・パシフィック社が実施した携帯電話サービスにおける顧客満足度調査⁴において前年度まで2年連続受賞

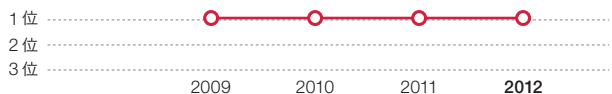
していた1位を今年度は受賞できなかったことを重く受け止め、お客様満足度の向上を重要課題と設定しました。具体的には、全社的なお客様満足度向上プロジェクトチームを立ち上げ、端末、通信品質、サービスなど各側面におけるお客様ニーズへの対応を徹底しています (P22-25参照)。

同じくJ.D. パワー アジア・パシフィック社による法人向け携帯電話・PHSサービスの顧客満足度調査⁵においては、4年連続1位を受賞しており、引き続きサービス品質の向上を図る方針です。

J.D. パワー アジア・パシフィック 日本個人向け携帯電話サービス顧客満足度調査



J.D. パワー アジア・パシフィック 日本法人向け携帯電話・PHSサービス顧客満足度調査



4 J.D. パワー アジア・パシフィック 2008～2012年 日本携帯電話サービス顧客満足度調査SM。日本国内在住の携帯電話利用者 計31,200名からの回答による japan.jdpower.com

5 J.D. パワー アジア・パシフィック 2009～2012年 日本法人向け携帯電話・PHSサービス顧客満足度調査SM。

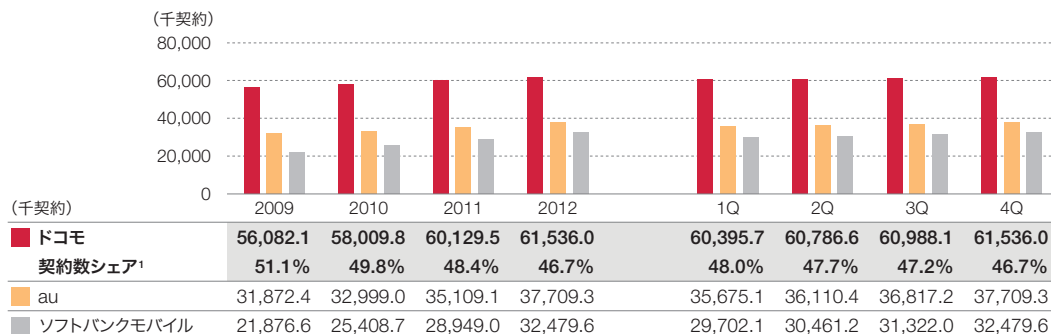
携帯電話・PHSサービスを提供する事業者に関して従業員100名以上の企業2,764社からの3,646件の回答を得た2012年調査結果による(1社につき最大2携帯電話・PHS事業者の評価を取得)。

事業データ

携帯電話契約数

(年度/四半期)

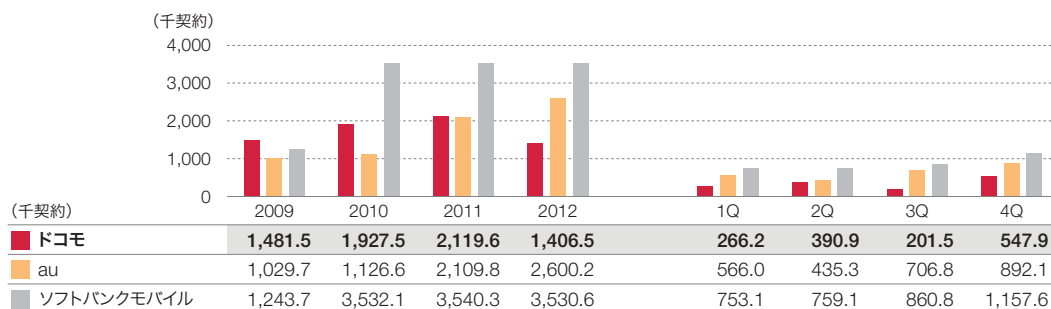
出典：(社)電気通信事業者協会



純増数

(年度/四半期)

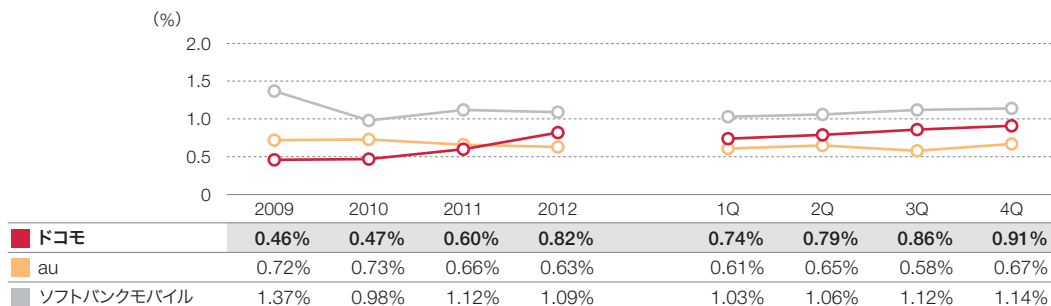
出典：(社)電気通信事業者協会



解約率

(年度/四半期)

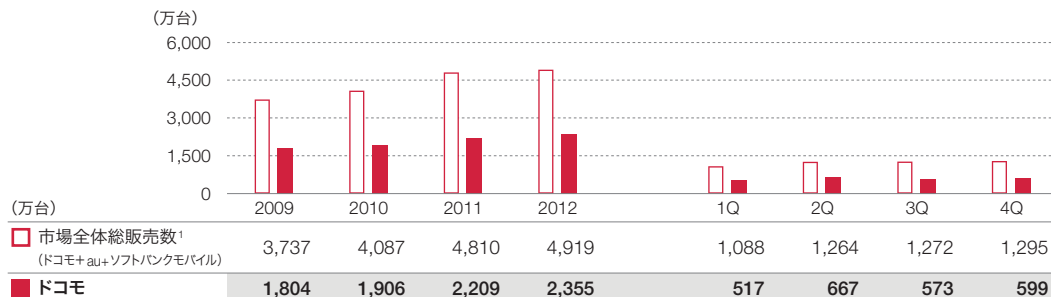
出典：各社発表の数値による。



携帯電話販売数

(年度/四半期)

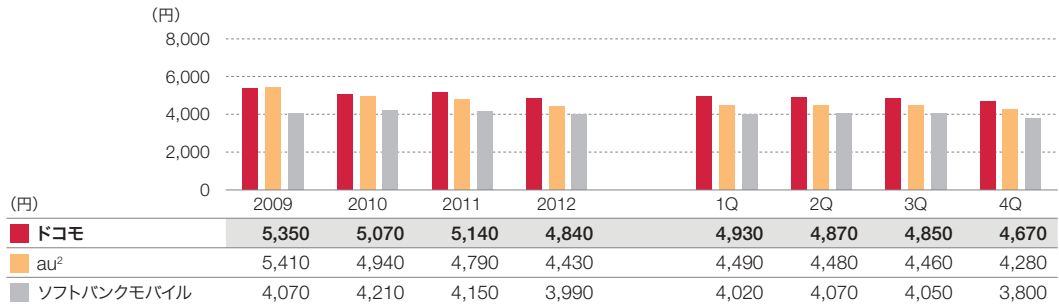
出典：各社発表の数値による。



総合ARPU³

(年度/四半期)

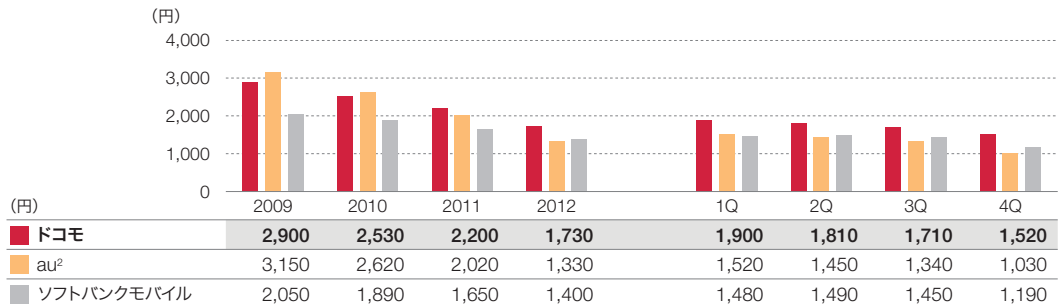
出典：各社発表の数値による。



音声ARPU

(年度/四半期)

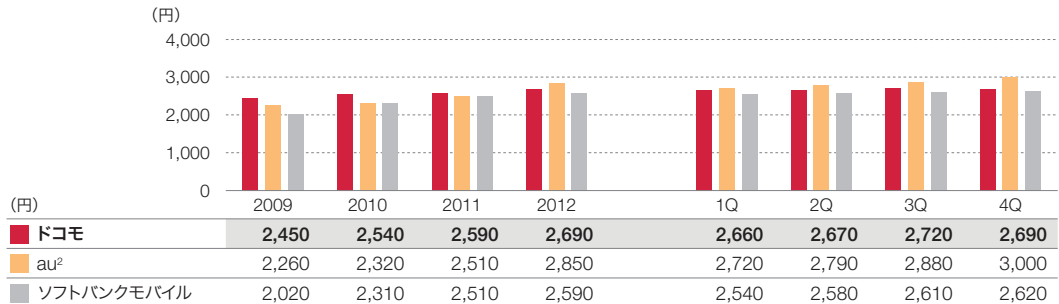
出典：各社発表の数値による。



パケットARPU^{3,4}

(年度/四半期)

出典：各社発表の数値による。



ドコモのARPU・MOUの定義及び算定方法等

ARPU・MOUの定義

(1) ARPU (Average monthly Revenue Per Unit)：1契約当たり月間平均収入
1契約当たり月間平均収入 (ARPU) は、1契約当たりの各サービスにおける平均的な月間営業収益を算るために使われています。ARPUはモバイル通信サービス及びその他の営業収入の一部を、当該期間の稼働契約数で割って算出されています。こうして得られたARPUは1契約当たりの各月の平均的な利用状況及び当社による料金設定変更の影響を分析するうえで有用な情報を提供するものであると考えています。なお、ARPUの分子に含まれる収入は米国会計基準により算定しています。

(2) MOU (Minutes of Use)：1契約当たり月間平均通話時間

ARPUの算定式

総合ARPU：音声ARPU+パケットARPU+スマートARPU

- ・音声ARPU：音声ARPU関連収入（基本使用料、通話料）÷稼働契約数
- ・パケットARPU：パケットARPU関連収入（月額定額料、通信料）÷稼働契約数
- ・スマートARPU：その他の営業収入の一部（コンテンツ関連収入、料金回収代行手数料、端末補償サービス収入、広告収入等）÷稼働契約数

稼働契約数の算出方法

ARPU及びMOUを求める際の稼働契約数の算出方法は以下のとおりです。
当該期間の各月稼働契約数（(前月末契約数+当月末契約数)÷2）の合計

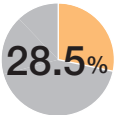
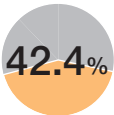
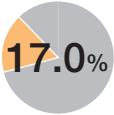
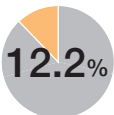
(注) 通信モジュールサービス及び電話番号保管、メールアドレス保管サービスは、ARPU及びMOUの算定上、収入、契約数ともに含めておりません。

- 1 イーモバイルを含まない数値
 - 2 パーソナルセグメント及びバリューセグメント
 - 3 2012年度にスマートARPUを創設したことに伴い、2011年度及び2012年度の総合ARPUにはスマートARPUを含みます。また、同年度の従来パケットARPUに含めていた要素の一部（コンテンツ関連収入等）をスマートARPUに組み替えて算出しています。auについても、2011年度及び2012年度の総合ARPUには付加価値ARPUを含みます。
 - 4 各社呼称が異なります。
- * ドコモ以外の会社のARPU、MOU等の定義は、ドコモのものと異なる可能性があります。

At a Glance

ドコモは、モバイル通信サービスというコア事業で蓄積した技術とノウハウを進化させ続けるとともに、新たな領域において事業を展開することで、成長を目指していきます。
 「スマートライフのパートナーへ」というテーマのもと、お客様の暮らしやビジネスをより安心・安全で便利に、効率的にするサービスを提供し、新たな価値を創造します。

| 収入区分 | | 収入の主な内容 | ARPU区分 |
|--------------|--------|---|----------|
| モバイル通信サービス収入 | 音声 | 月額基本使用料 通話料 パケット通信料 | 音声ARPU |
| | パケット通信 | | パケットARPU |
| 端末機器販売収入 | | 携帯電話端末等の販売による収入 | |
| その他の営業収入 | | dマーケットに関する収入 ケータイ補償お届けサービス関連収入 その他携帯プラットフォーム上で展開する新領域収入 | スマートARPU |
| | | 子会社売上 クレジットサービス事業収入等 | |

| 2013年3月期実績と収益シェア | 2014年 3月期計画 | 事業の概要と取り組み | 主な 取り組み |
|--|-------------------------|---|--------------|
| <p>12,746 億円 (前期比17.3% 減)</p>  <p>28.5%</p> | <p>29,900 億円</p> | <p>ネットワーク・料金 通信ネットワークと料金サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> • Xiサービス展開の加速 • Wi-Fi利用の推進 • 料金戦略 • LTE-Advanced • 災害対策 | <p>P38 ▶</p> |
| <p>18,939 億円 (前期比6.1% 増)</p>  <p>42.4%</p> | | <p>端末 携帯電話端末の開発・販売</p> <ul style="list-style-type: none"> • 端末の競争力強化 • 2013年夏モデルの特徴 • 端末ラインナップの選択と集中 | |
| <p>7,581 億円 (前期比52.0% 増)</p>  <p>17.0%</p> | <p>6,640 億円</p> | <p>新領域 サービス ドコモの携帯プラットフォーム上で展開する新領域事業</p> <ul style="list-style-type: none"> • dマーケット • マルチデバイス対応 • クラウドサービス • メディア・コンテンツ • ドコモサービスパック • メディカル・ヘルスケア • 教育 | <p>P43 ▶</p> |
| <p>5,436 億円 (前期比31.1% 増)</p>  <p>12.2%</p> | | <p>新領域 パートナーシップ 子会社事業やパートナーとの連携を通じて提供する新領域事業</p> <ul style="list-style-type: none"> • コマース • 金融・クレジット • グローバル戦略 | <p>P47 ▶</p> |

主な取り組み

ネットワーク・料金

スマートフォンやタブレットの増加に伴う通信トラフィックの急増に対応し、通信品質の安定に努めながら高速通信を追求しています。また、ユーザーの多様化に応えるきめ細かな料金プランを設定し、お客様満足度の向上とLTE Xi契約数の継続的な増加を目指しています。

2013年3月期の成果

Xiサービス展開の加速

当社は、2010年12月に日本の通信事業者として最初にLTE¹サービスを開始して以来、お客様に快適にご利用いただけるようサービスエリアの拡大とともに通信速度や通信品質の向上といったネットワーク環境の充実を図っています。国内競合他社の一歩先を行くサービスを提供することで、お客様の満足度向上と支持拡大を目指しています。

サービスエリアについては、当期末の基地局数は前期比17,400局増の24,400局、人口カバー率²は前期比47ポイントアップの77%に達しました。多数の人が行き来する空港や主要駅、大規模商業施設でのつながりやすさ向上に注力した結果、全国53空港及び新幹線8路線97駅の全駅においてLTE「Xi」が利用可能になりました。今後もお客様の利用ニーズ

にお応えし、充実したXiエリアの拡大を進めていきます。

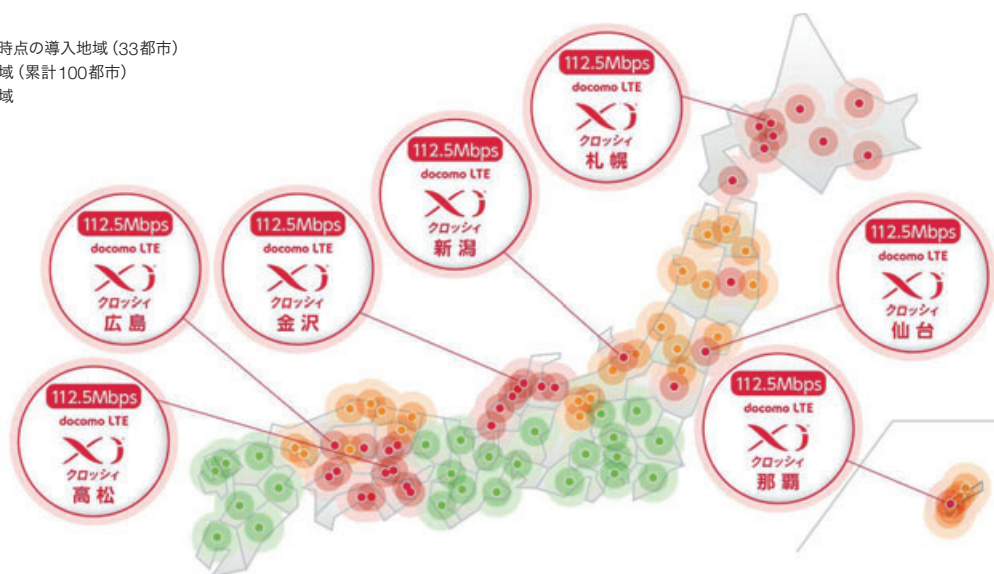
通信速度に関しては、受信時最大75Mbps対応基地局の設置計画を前倒しし、当期末6,800局となりました。2013年6月には17,000局に拡大しました。また同6月には全国130都市以上で国内最速である受信時最大112.5Mbpsを実現しました。更に、2013年度中には受信時最大150Mbpsを実現する予定です。

1 LTE：動画視聴やクラウドサービスなど、スマートフォンならではの機能を快適に利用できる環境を提供する高速通信規格。2013年4月現在、世界67カ国で163の商用ネットワークが導入されている。ドコモは「Xi」（クロッシィ）というブランド名でこのサービスを提供している。

2 人口カバー率：自治体区域内のすべての市町村事務所（役所・役場・支所・出張所）がエリア化されている市区町村の総人口÷国内総人口

112.5Mbpsのサービス拡大イメージ

- 2013年3月31日時点の導入地域（33都市）
- 2013年春導入地域（累計100都市）
- 2014年春導入地域



Wi-Fi利用の推進

スマートフォンやタブレットなどの利用が拡大するに従い、通信トラフィックが急増しています。ドコモは、Wi-Fiエリアの拡大及び利用促進を行い、データオフロードによって通信トラフィックを分散し、お客様にとってより快適な環境づくりを進めています。また、自宅内でのWi-Fi利用を促進することで、ネットワークやデバイスによらない自由な通信環境をお届けし、ドコモクラウド等のサービス利用の拡大へとつなげていきます。

公衆Wi-Fiに関しては、通信トラフィックが集中する鉄道駅、カフェ、コンビニエンスストアを中心に、飲食店チェーン、居酒屋チェーンでもエリアを拡大しており、2012年度末の

Wi-Fiアクセスポイント数は約12万ヵ所となりました。また、公衆Wi-Fiを永年無料で利用できるキャンペーン*や宅内Wi-Fiルーターの無料レンタル*も行っています。こうした取り組みにより、データ通信量の多いお客様から、これまでWi-Fiを使ったことがないお客様まで幅広く利用を促す方針です。

*当社指定のポケット定額サービスまたはデータ通信専用プランをご契約のお客様が対象



料金戦略

Xi契約数は期初の想定を上回るペースで増加し、2012年度末の契約数は1,100万件となりました。この進捗を踏まえ、2015年度末の契約数目標を中期ビジョン発表時の3,000万件から上方修正し、4,100万件へと引き上げました。Xi契約の急拡大は、端末ラインナップの充実（P41参照）に加え、端末割引キャンペーンの展開によるお客様への訴求が奏功したものです。ファミリー割引加入のご家族が、端末を同時購入すると割引が受けられる「ドコモの家族セット割」や、Xiスマートフォンを購入したお客様の月々の基本使用料相当額を一定期間割引くキャンペーンが、契約数増加の起爆剤となりました。

また、ドコモユーザーへの国内通話が24時間定額になるサービスや、動画などリッチコンテンツを日常的には利用しないお客様向けに、高速通信でのデータ量上限を3GB/月とし

た低料金の定額パケット通信サービス、「Xiパケ・ホーダイ ライト」も、Xiユーザーの裾野拡大に貢献しました。更に、2台目の端末に対する需要を喚起するため、ドコモの携帯電話を既に利用しているお客様がタブレットやWi-Fiルーターなどの2台目の契約をした場合、利用料金が低廉になる割引キャンペーンも展開しています。

こうした取り組みにより、スマートフォンのユーザー基盤は順調に拡大しています。今後、Xiユーザーの拡大に伴うニーズの多様化によって、お客様のプロフィールや利用パターンの分析を踏まえた料金設定の重要性が高まっていきます。当社では、端末販売価格と通信料金のバランスを取りながら、お客様にとって使いやすく、同時に、収益性を損なわない仕組みの構築に努めています。

Xiトーク24

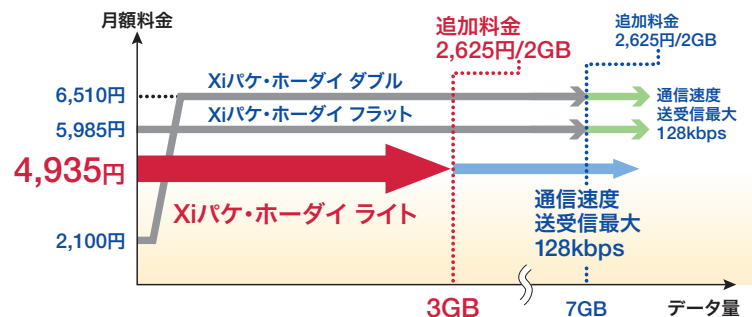
料金プラン
タイプXi にねん
780円/月
通話料21円/30秒

+

ドコモご契約者への
音声通話定額サービス
“Xiカケ・ホーダイ”
700円/月

1,480円/月

ドコモ同士（相手先がFOMAも含む）の国内音声通話
24時間いつでも定額



次の一手

LTE-Advanced

LTE-Advancedとは、現在世界中で導入が進んでいるLTEを拡張・発展させた次世代の高速通信規格である、第4世代移動通信システムです。LTEとの互換性を保ちながら、複数の周波数を束ねる技術（キャリアアグリゲーション）、小型基地局を用いて無線容量を増大させる技術（スモールセル）などを活用し、更なる大容量化・高速化を実現することから、限られた資源である周波数の利用効率の向上が期待できます。

ドコモは、LTE-Advancedのキャリアアグリゲーション技術を活用して、広域エリアをカバーするマクロセルと局所的

なエリアをカバーするスモールセルを高度に連携させる新たなネットワークアーキテクチャ「高度化C-RANアーキテクチャ」を提唱し、2015年のサービス開始を目指して「高度化C-RANアーキテクチャ」を実現する高密度基地局装置の開発を開始しました。また、LTEの特許数においても通信事業者として世界No.1の実績を誇ります（P8参照）。LTE-Advancedの国際標準化における議論にも積極的に参加しており、移動体通信技術の技術発展に貢献しています。

社会的価値の創出

大規模災害への備え

2011年3月に発生した東日本大震災以来、社会インフラとしての携帯電話の重要性に対する認識が社会に広まりました。当社においても、災害発生時など非常時に通信を途切れさせない、また、途切れた通信を一刻も早く復旧させるなど、人と人を結ぶ通信・コミュニケーションを確保するという社会インフラとしてのドコモの「使命」を改めて確認する契機となりました。以来当社は、人口密集地や行政機関の所在地における大ゾーン基地局の設置など重要エリアにおける通信の確保、被災エリアへの迅速な対応、及び災害時におけるお客様の通信手段の確保と利便性向上のため災害対策に取り組んできました。



グリーン基地局

更に2012年度は、スマートフォン向けデータセンター及び情報システムの分散化のため、バックアップセンターを構築し運用を開始しました。ネットワーク設備を監視するオペレーションセンターについても東日本と西日本の2拠点間にて瞬時に切り替えが可能なシステムを導入し、相互の代行監視体制を強化しました。また、災害時などにおける長期停電対策のため、基地局の非常用電源として従来設備よりも軽量かつ省スペースで長時間利用できるメタノール型燃料電池の導入にも取り組んでいます。

2013年度は、この燃料電池を順次導入するほか、ソーラーパネルやリチウムイオン電池によって、災害時の日中の電力を確保できるグリーン基地局³についてもフィールド試験を進める計画です。また、災害時などに発生する膨大な量の通信や、増大するスマートフォンの通信による通信混雑を緩和し、よりつながりやすくするためのネットワーク仮想化技術の研究開発に取り組めます。

³ グリーン基地局：ソーラーパネル、風力発電、バイオ系燃料電池などのエコ発電機器や、長時間の電力バックアップを実現する大容量リチウムイオン電池、ニッケル水素電池などを取り入れた、環境にやさしく、災害にも強い携帯電話基地局。

端末

ユーザーの嗜好の変化や、OS・端末の開発スピードの加速に合わせ、新機種の発売タイミングに柔軟性を持たせるとともに、戦略機種の開発と販売に資源を集中し、競争力の強化を図っています。

2013年3月期の成果

端末の競争力強化

当期の携帯電話総販売数は、前期比6.6%増の2,355万台、うちスマートフォン販売数は前期比50.7%増の1,329万台となりました（P32参照）。

当期は、4回の新機種発表会を行い、計50機種を発売しました。Xi利用者数の拡大に合わせ、端末ラインナップのメインをXiスマートフォンへとシフトさせるとともに、スマートフォンの課題である大量の消費電力に対応した大容量バッテリーの実現や、高精細表示・高速処理を可能とするフルHDディスプレイ、クアッドコアCPUの導入など、スマートフォンならではの

のサービスをより楽しんでいただける工夫をしました。発表回数・機種数の増加は、スマートフォンのシェア拡大とともにユーザーの嗜好が多様化したこと、また、OSや端末の開発スピードが加速していることを踏まえ、より機動的に新機種発表を行ったことによります。

これまで当社は、魅力ある機種を幅広くラインナップする施策を展開してきましたが、当期は新規発売機種の中から戦略機種を「一押し」として紹介しました。具体的には、クラウドサービスをはじめ様々な機能を快適に使いこなすための性能を備えたスマートフォン「Xperia™ Z」を、また10インチタブレット「Xperia™ Tablet Z」を自信作として打ち出しました。これは、高い競争力を持つ最先端機種を明確に提示することで、ユーザーの関心喚起を狙ったものです。その一方で、初めてスマートフォンを持つ方にも使いやすい端末ラインナップも開発し、スマートフォンのユーザー層の拡大にも対応しています（P42「社会的価値の創出」コラム参照）。



Xperia™ Z



Xperia™ Tablet Z

次の一手

2013年夏モデルの特徴

当社は、2013年度の新ラインナップとして、5月以降スマートフォン・タブレット11機種を順次投入しました。全機種がクアッドコアCPU、2000mAh以上のバッテリーを搭載し、スムーズな操作感と実使用時間45時間を実現しました。また、画面に触れずに操作できる新機能「ホバー」を4機種に搭載しています。なかでも「GALAXY S4」と「Xperia™ A（エース）」の2機種を、当社が自信を持ってお勧めできる「ツートップ」として集中的に販売しています。

「GALAXY S4」は世界初となるフルHDの有機ELディスプレイ*を搭載し、動画再生中に視線を外すと一時停止する機能など最先端機能を搭載しました。「Xperia™ A」はスリープモードからすぐに撮影できるクイック起動機能を持つ約1,310万画素のカメラを搭載しています。更に「ツートップ」の機種に限り、



GALAXY S4



Xperia™ A

* 2013年4月1日Samsung電子調べ

初めてスマートフォンを利用する方や、10年以上継続してドコモと契約していただいている方向けに割引を実施し、商品力の強い2機種を通じたスマートフォンへの移行、長期利用者への優遇を図っています。

今後も当社は、お奨めの機種を絞ることで、「端末の種類が多すぎてどの機種を選べばよいのか分からない」といった

端末ラインナップの選択と集中

今後は競争力を高めるため、ラインナップの選択と集中を行います。主力機種へリソースを集中し、商品力の強化と店頭訴求力の向上を目指します。一方で、シニア向け・お子様向けなど、ユーザーのニーズが高い商品も継続して提供します

ユーザーの声に明確に応えます。また、お客様にとって更に分かりやすく、選びやすくするという観点から、端末シリーズを大幅に見直しました。新しいシリーズでは、「ドコモ スマートフォン」「ドコモ タブレット」「ドコモ ケータイ」「ドコモ キッズ・ジュニア」「ドコモ らくらくホン」の5つのカテゴリーに販売中の機種を分類しています。

(下記「社会的価値の創出」コラム参照)。ユーザーのニーズに合った端末をより効率的に、調達コストを抑制しながら開発し、最適なラインナップとすることを目指したものです。2013年度から、この新方針のもとで新機種の開発を推進します。

社会的価値の創出

多様なユーザーのニーズに応える

スマートフォンが普及し、生活を便利に楽しくするコンテンツが充実するに従い、「操作が簡単な端末がほしい」「料金の心配をせずに使いたい」というニーズが、シニア層を中心に増えてきました。機能のシンプルさや安全なコンテンツ、通信料金に関する要望は、子供にスマートフォンを持たせることを検討している保護者からも聞かれます。こうしたニーズに応え、ドコモは2012年度、使いやすさを重視したシニア向けの「らくらくスマートフォン」、安心・安全を重視したジュニア向けの「スマートフォン for ジュニア」を相次いで開発・発売しました。

シニア向け「らくらくスマートフォン」は、大画面のタッチパネルや受話音声の聞き取りやすさなど、シニア層が求める性能を追求しながら、インターネットやアプリといったスマートフォンならではの機能が簡単に使える操作性も持たせました。ジュニア向けスマートフォンについては、9歳から12歳ごろの年齢層を主なターゲットとして、電話・メールの相手を電話帳登録者に制限する機能や、アプリケーションのダウンロードや利用を制限する機能を搭載。スマート

フォンの利用に伴うリスクを保護者が管理する機能と、楽しく学ぶためのアプリやコンテンツを充実させました。

端末の開発に加え、安心して利用していただくためのサービス構築も進めました。シニア向け「らくらくスマートフォン」、ジュニア向け「スマートフォン for ジュニア」のそれぞれに、利用料金の高額化を抑えるパケット定額サービスを設定したほか、「らくらくスマートフォン」については専門アドバイザーが無料で操作方法をサポートする仕組みも充実させています。



らくらくスマートフォン



スマートフォン for ジュニア

新領域：サービス

ドコモだからこそ実現できる最先端技術を活用した付加価値の高いサービスを充実させ、ユーザーに対する訴求力を高めると同時にデータ利用の増加を促しARPUの持続的成長を目指します。

2013年3月期の成果

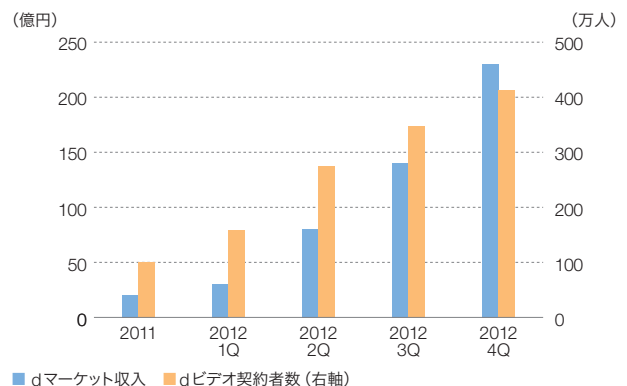
ドコモ直営コンテンツマーケットの充実

「dマーケット」は、ドコモが直営するコンテンツを中心としたマーケットです。クラウドサービスによって、ゲーム、ショッピング、動画（ビデオ）、アニメ、音楽（個別・月額）、書籍を扱う7つのストアとアプリを紹介するレビューサイトを開設しています。

2011年11月にサービスを開始したdビデオについては、2013年3月に会員数が400万を突破し、dマーケット利用の拡大を牽引しています。当期はdアニメストア、dヒッツを2012年7月、dゲーム、dショッピングを同12月にそれぞれサービスを開始しました。これにより、dマーケットのデジタルコンテンツを一層充実させるとともに、食品や日用品を中心としたアイテムも取り扱う、日常生活に役立つ総合的なマーケットサイトへと拡充させています。アイテムの充実やインテリジェントサービス

との連携（P44参照）を背景に、サービス利用料金が携帯料金と一緒に決済される便利さも評価され、dマーケット収入は順調に伸長し、前期比11.5倍の230億円となりました。

dマーケット収入/dビデオ契約者数（累計）

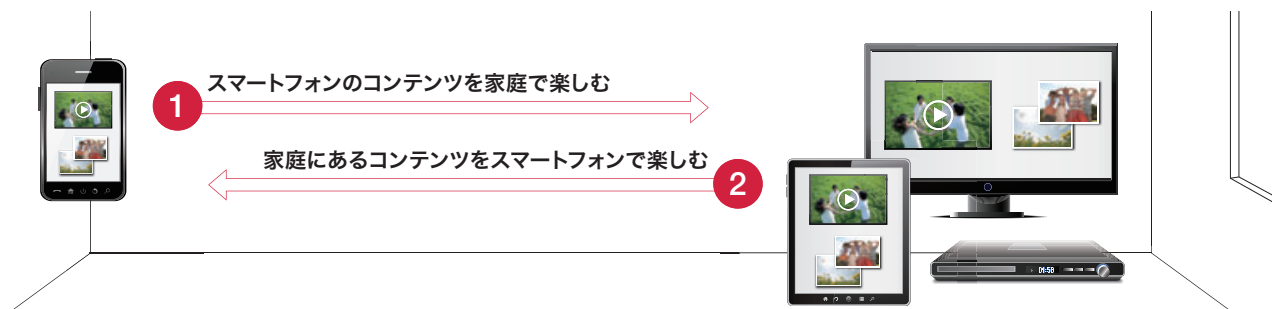


マルチデバイス対応の推進

通信インフラという基盤の上に成り立ち、「上位レイヤー」に位置づけられるサービスは、端末や通信会社に紐づけないオープン化が普及の決め手となります。当社では、上位レイヤーでの競争力強化に向け、サービスのマルチデバイス化、マルチプラットフォーム化に取り組んでいます。

例えばdマーケットは、ドコモのお客様が持つIDでログインすれば、購入したコンテンツを複数のデバイスで利用することができます。また、「ドコモ スマートホーム」という名称で2012年度にスタートしたサービスでは、スマートフォンのコンテンツをタブレットやテレビで追加料金なしに楽しめる

ドコモ スマートホーム



だけでなく、パソコンやブルーレイディスクレコーダーのコンテンツを、スマートフォンに転送することができます。

マルチプラットフォーム化に関しても、ソーシャルゲームを中心としたラインナップをそろえたdゲームにおいて、ドコモ

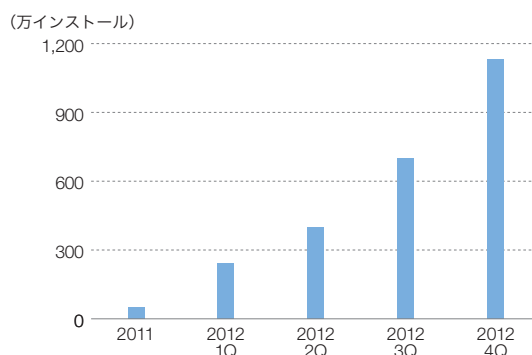
が提供するサービスとして初めて、ドコモユーザー以外へのサービス提供を開始しました。

クラウドサービスの新たな展開

2012年11月にサービスを開始した通訳電話サービス「はなして翻訳」は、異なる言語を話す2人の会話が、携帯電話を介して即時翻訳される機能を提供するクラウドサービスです。その正確性・速度が高く評価され、アジア最大規模の映像・情報・通信の展示会であるCEATEC JAPAN 2012において、米国メディアパネル・イノベーションアワード⁴のグランプリを受賞したことをはじめ、世界的な評価*を受けています。

携帯電話に話しかけるだけで端末の機能を起動・操作したり、コンテンツの検索を行ったりすることが可能な無料の音声インターフェース「しゃべってコンシェル」にも、ドコモ独自の高精度な音声認識・意図解釈技術が活かされています。同サービスは、2012年3月に提供を開始した直後から大きな反響を呼び、2013年4月末までに1,137万インストール、利用回数にして3.6億回を記録しました。また、2012年11月に追加した新機能、しゃべってコンシェルのキャラクターを自分の好きなキャラクターに変更できる「しゃべってキャラ」機能も好評を得ており、第18回AMDアワード⁵年間コンテンツ賞優秀賞を受賞しました。12月にはdショッピングとの連携、

しゃべってコンシェルインストール数(累計)



2013年2月にはiコンシェルとの連携を実現し、ドコモの各種有料サービスにお客様を誘導する導線として収益拡大に貢献しています。

⁴ 米国メディアパネル・イノベーションアワード：米国のIT・家電関係のジャーナリストが、CEATEC JAPANに出展された技術、製品、サービスのなかで、革新性に優れ、米国市場への影響力が高いと判断したものに授与する賞。

⁵ AMDアワード：毎年、過去1年間に発売または発表されたデジタルコンテンツのなかから、優秀作品またはサービスを審査のうえ選定し、その制作者個人あるいはグループの功績をたたえる賞。

* 欧州最大の移動体通信専門展示会、Mobile World Congress 2013においても、「コンシューマー向けサービス・ソリューション部門」の最優秀賞を受賞。



CEATEC JAPAN 2012
米国メディアパネル・イノベーションアワード グランプリ

1 通話利用



2 対面利用



「はなして翻訳」で異言語間のコミュニケーション

NOTTV開局でメディアコンテンツが充実

当社の子会社(株)mmbiが運営する日本で初めてのスマートフォン向け放送局、「NOTTV(ノッティーヴィー)」が2012年4月1日に開局しました。NOTTVは、地上放送波を使い、ニュースやスポーツ、音楽、ドラマなど様々なジャンルの番組を高音質・高画質で楽しめるサービスです。月額420円の基本料金で、番組の約半数を占める生放送をリアルタイム

で視聴したり、映像や新聞、クーポンなどのデジタルコンテンツをスマートフォン上に一時蓄積し、いつでも好きな時に視聴したりと、多彩な楽しみ方を提供しています。

2013年6月、NOTTV契約者数は100万を突破しました。今後は更にNOTTV対応端末数を増やし、番組の充実や放送エリアの拡大に注力していきます。

次の一手

安心かつ便利なスマートフォン利用に向けて

フィーチャーフォンからスマートフォンへの移行が加速していることを受け、当社は、お客様が安心・便利にスマートフォンを利用する環境づくりを進めています。2013年5月に提供を開始した「ドコモサービスパック」は、その一例です。既にスマートフォンをお使いのお客様だけでなく、初めてスマートフォンを持つ方にも安心して便利に使ってほしいという考えから、様々なニーズに合った人気サービスを組み合わせ提供しています。

2種類のパッケージのうち「おすすめパック」は、約100のコンテンツが使い放題になるほか、ユーザーのライフスタイルや位置情報に基づいたレコメンド型サービス。クラウド上のストレージ容量を50GB追加するオプションが含まれます。一方「あんしんパック」には、水濡れや紛失などの事故時に代替機をお客様に届けるサービスに加え、お客様の画面操作や設定の遠隔サポート、ウイルスの検出や危険なサイトへの注意を喚起するセキュリティサポートが含まれます。

| おすすめパック | | | ドコモサービスパック | | | あんしんパック | | |
|----------------|--------|-------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|--|--|
| お得な料金でいっぱい楽しめる | | | | | | どんなときも安心の万全サポート体制 | | |
| スゴ得コンテンツ | iコンシェル | クラウド容量オプション プラス 50GB | ケータイ補償お届け サービス | あんしんネット セキュリティ | スマートフォン あんしん遠隔サポート | | | |
| | | | | | | | | |

お客様の夢、自己実現をサポート

2013年5月より、ドコモは「dクリエイターズ」という名称のもと、一般のクリエイターが創作したハンドメイド作品の出品・購入、デジタルコンテンツの出品・閲覧ができる新たなストアを、dマーケット内で展開しています。近年、書籍などのデジタルコンテンツからハンドメイド作品にまで至る一般クリエイターによる商品の市場は、市場規模・クリエイターの人数共に増加の一途を辿っています。「自分の作品を発表したい、使ってもらいたい」というクリエイターと、「他にはない希少性の高い作品、自分の価値観に合う逸品に出会いたい」という

ユーザーを結ぶ同サービスは、全キャリアのスマートフォン・タブレット及びパソコンに対応し、マルチプラットフォームに対応しています。

dクリエイターズ



ハンドメイド作品例



健康増進への貢献

日本が高齢社会となるなか、健康な生活に対する人々の関心はますます高まると予想されます。個人にとって優先順位が極めて高い関心事に、携帯電話という生活に不可欠のアイテムを使って応えたいという考えから、当社はユーザーの健康な生活をサポートするサービスに参入しました。

ヘルスケア領域における当社のパートナーは、世界トップクラスのシェアを持つ血圧計をはじめ、体重計、体温計などの一般向け健康機器類を扱うオムロンヘルスケアです。同社と共に新会社「ドコモ・ヘルスケア」を設立し、2013年4月、健康支援サービスを軸とした健康プラットフォーム事業「わたしムーヴ」の提供を開始しました。「運動」・「睡眠」・「ダイエット」などの体に関するコンテンツが利用できるポータルサイトを開設し、スマートフォンとオムロンヘルスケアの健康機器を連携させることで、機器で測定した健康データを、簡単にクラウド上に蓄積・管理するサービスを展開します。

更に女性を対象に、快適な生活を送るためのアドバイスを受けられるサービス「カラダのキモチ」も開始しました。今後は、より幅広い年齢層の男性・女性を対象に、いつでもどこでも、あらゆるシーンにおいて、お客様のそばに寄り添って、健康ライフをサポートするサービスを展開する計画です。



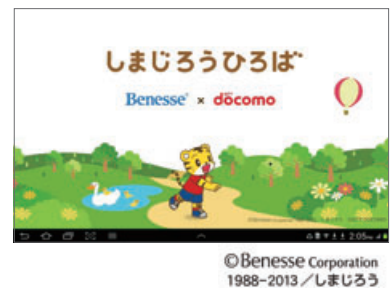
学び続けたいという思いをサポート

2011年にスタートしたスマートフォン向け学習支援サービス「ドコモゼミ」は、2012年度に月額定額サービスを開始、学習ジャンルの拡大により英語・資格をはじめキッズから趣味・実用まで約300種にのぼる幅広い学習アプリがラインナップされ、2012年度末までに45万ダウンロードを記録しました。特に、電車通勤・通学が一般的な日本の社会における「隙間時間の活用」に最適なコンテンツとして、子供、学生からビジネスマンや主婦に至るまで、幅広く受け入れられています。また、「ドコモゼミWebアプリラボ*」を開始したことで、コンテ

ツのオープン化に向けた新しい取り組みもスタートさせています。

また、教育サービス企業大手のベネッセコーポレーションと提携し、子育て家族向けサービス「しまじろうひろば」を開発しました。スマートフォンやタブレット端末で教育コンテンツを提供することで、親子で学びが体験できるサービスとして好評を博しており、2012年度末時点で会員数は58万人を突破しています。

* HTML5をベースとし、学びに関するアプリを自由に投稿できるプラットフォーム。



新領域：パートナーシップ

新領域において2015年度に収益1兆円という中期ビジョンの実現に向け、高いシナジー効果が見込めるパートナーとの協業、連携を深めています。

2013年3月期の成果

コマース分野の基盤を強化





新領域におけるサービス提供の拡大に向け、当社はM&Aや投資を積極的に行っています。dショッピングのラインナップ充実を視野に入れながら、会員制の有機野菜宅配事業のパイオニアである「らでいっしゅぼーや」、音楽ソフトの販売においてブランド力を持つ「タワーレコード」、国内有数のファッションECサイトを運営する「マガシーク」などを子会社化(P29参照)しました。

らでいっしゅぼーやは、1988年の創業以来、一貫して有機・低農薬農産物と無添加食品の宅配事業を展開し、2013年3月時点での会員数は11万人にのぼります。同社を

子会社とすることで、デジタルコンテンツだけでなく、広く生活に必要な商品、なかでも「食」に関する事業を当社の事業領域に取り込み、コマース事業を一層充実させる狙いがあります。

ファッション分野への事業展開の礎として買収したマガシークは、アパレルECの分野で長年の実績と、20～30代の女性からの強い支持を有します。こうした基盤を活かし、更に、マガシークの旧親会社である伊藤忠商事とのパートナーシップのもと、EC市場で最も成長が見込める領域のひとつであるファッション分野でのプレゼンスを高める方針です。

近年の主な出資・買収(国内)

| 出資・買収先企業 | 出資・買収時期 | ビジネス領域 | 出資・買収金額 | 議決権割合 |
|---|-------------------------|--|------------------------------------|--------|
|  OAK LAWN MARKETING ENRICHING LIFESTYLES WORLDWIDE | 2009年 4月 | TVメディアを主なチャネルとした通信販売事業 | 310億円 | 51.0% |
|  Radish Boya | 2012年 3月 | 有機野菜・低農薬野菜・無添加食品の会員制宅配サービス | 63.1億円 (完全子会社後、10%を株式会社ローソンに譲渡) | 90.0% |
|  TOWER RECORDS | 2012年 7月 (2005年資本提携) | 音楽ソフト・映像ソフトの販売事業など | | 50.25% |
|  MAGASEEK | 2013年 3月 | 総合ファッションECサイト「magaseek」の運営等を行うファッション通信販売事業 | | 71.28% |

クレジットサービスの発展

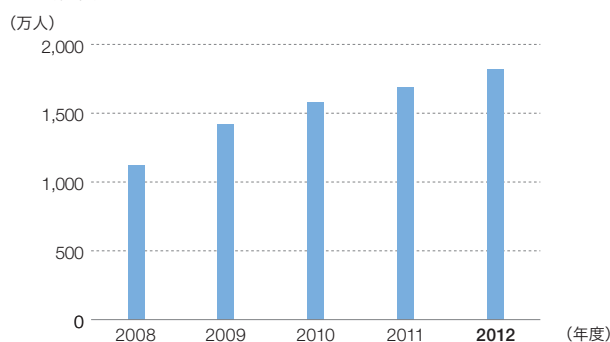
新たな決済サービスの実現に向け、ケータイクレジット「iD（アイディ）」の世界各国における利用環境拡大を目的とし、MasterCard Worldwideとの業務提携に合意しました。

「iD」については、コンビニエンスストアでの取り扱いを拡大するなど引き続き加盟店の開拓に努めました。その結果、当期末における読み取り機の稼働台数は、47.9万台となり、「iD」の会員数は、当期末で1,817万人となりました。



クレジットサービス「DCMX」については、様々なキャンペーンの実施などにより、会員獲得及び利用促進を図りました。その結果、当期末における「DCMX」の各サービスを合わせた会員数は、前期末に比べて90万人増加し、1,385万人となりました。

iD会員数

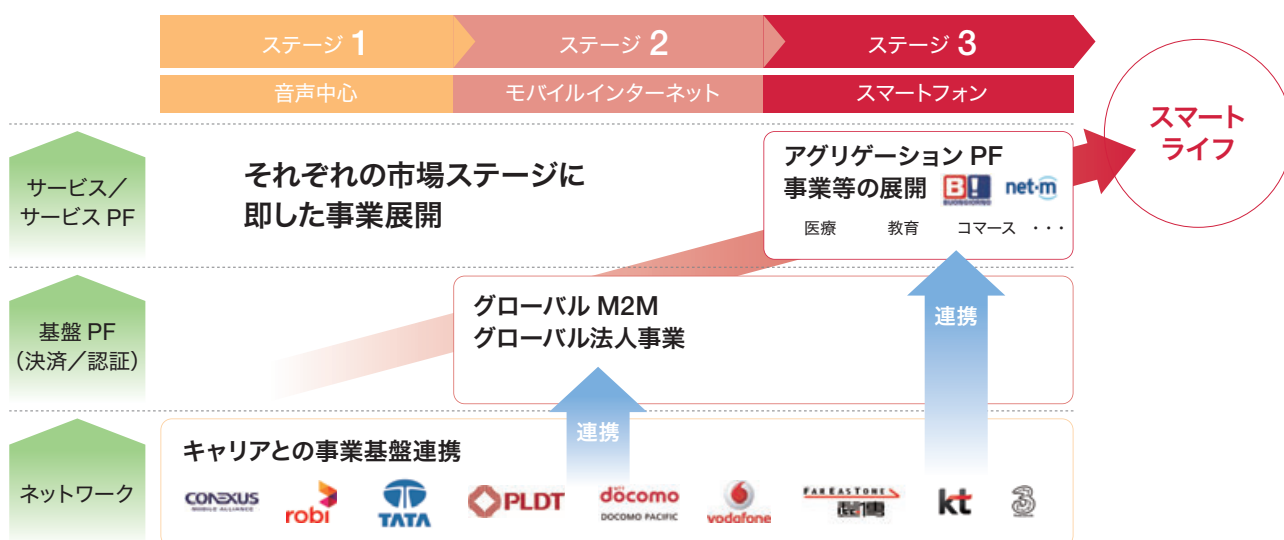


各国の市場ステージに即したグローバル事業展開

当社はこれまで、モバイル通信事業のグローバル展開、及び新領域事業の拡大を目的とし、将来の成長が見込まれるアジアを中心としたモバイル通信事業者への出資や、プラット

フォーム事業者への出資を行ってきました。昨今モバイルサービスは、音声を中心としたステージから、モバイルインターネットのステージ、更に上位レイヤーでの付加価値提供

グローバル戦略



を主としたステージへと、進化を遂げています。そうしたなか当社は、それぞれの国の市場ステージに応じた事業展開を行っています。これまでに培った海外モバイル通信事業者との関係を活かし、M2Mサービスのグローバル展開や、法人向け活動の強化などを拡充しています。また、プラットフォーム事業の領域では各国のプレーヤーとの出資・提携を通じ、グローバルなオープンプラットフォームを構築し、国・地域特性を十分に考慮しつつ、魅力的なコンテンツやサービスをクロスボーダーに提供する取り組みを行っています。

2012年7月には、欧州・北米・南米を中心にモバイルコンテンツ及びコンテンツ配信プラットフォームを提供するイタリアのボンジョルノ社に出資しました。同社はウェブアプリ、HTML5を活用したマーケットプレイス、モバイルペイメント

サービスなどを世界57カ国、約130のオペレータにおいて提供しています。

また、2013年5月にはグアムのケーブルテレビ及びインターネット事業者 MCV社を買収しました。同社はケーブルテレビ事業でグアム及び北マリアナ諸島地域において最大のシェアを占めています。今後はドコモの100%子会社でグアムのモバイル通信事業者である DOCOMO PACIFIC社を通じて、ケーブルテレビ、インターネット、固定電話と携帯電話の4つのサービスをワンストップで展開していきます。

当社は、今後もキャリア・非キャリアを問わず、海外における新たな成長機会の獲得に向けた出資・提携を通じ、グローバル規模で「スマートライフのパートナー」を目指します。

次の一手

「ドコモ・イノベーションビレッジ」開始

当社は、新領域におけるサービス開発力強化に向け、起業支援プログラム「ドコモ・イノベーションビレッジ」をスタートしました。このプログラムは、オフィススペースの提供や、専門家による経営面・開発面のアドバイスなど、ハード・ソフト両面から起業家を支援し、モバイル・インターネットの世界を広げるサービス開発やビジネスモデルを推進することを目的としています。

同時に、ベンチャー企業への出資を行うコーポレートベンチャーファンド「ドコモ・イノベーションファンド」を新たに設立しました。ファンド規模100億円、運用期間10年間、1件あたりの投資金額は2億円を想定しており、革新的な技術や斬新なビジネスモデルを持つベンチャー企業に、機動的に出資していく計画です。

社会的価値の創出

キッズケータイ向けの安心・安全事業

ドコモとALSOK（総合警備保障株式会社）は、キッズケータイ（HW-01D、HW-02C）を対象とする「ALSOK子ども向けかけつけサービス」の提供を2012年10月より開始しました。ご家族の要請により、キッズケータイから取得した位置情報をもとに、24時間365日、ALSOKのガードマンがお子様のもとにかけつけます。



ALSOK子ども向けかけつけサービス

震災復興への取り組み

ドコモは、被災地の復興支援活動を迅速に推進するために「東北復興新生支援室」を設立し、「コミュニティ支援」「防災・教育・医療」「産業振興・観光」の分野を中心に活動を展開しています。

ドコモは、東日本大震災被災地域の復興活動に迅速に貢献できる事業運営体制を構築するため、2011年12月に「東北復興新生支援室」を設立しました。現在、「コミュニティ支援」「防災・教育・医療」「産業振興・観光」の各分野において、岩手・宮城・福島を中心に活動を展開しています。

具体的な取り組みとして、2012年度より福島第一原子力発電所事故により全国各地で避難生活をする住民同士や、移転中の役場とのコミュニケーションを円滑にするため、避難自治体においてタブレット・フォトパネルを活用した情報配信を行っています。これにより、コミュニティの維持と避難生活のなかでの安心感を提供することができています。

また、新たな取り組みとして宮城県南三陸町で『未来の種プロジェクト ～南三陸町 森・里・海ものがたり～』を開始しました。これは、地元農家が作った自然栽培の米（ササニシキ）や薬草（トウキ）の情報発信及びブランド化を進めるプロジェクトで、畑と水田に定点カメラを設置し苗の生育状況をリアルタイムでウェブサイトを通じて発信します。更に、地元

農家の方の日々の活動や街の様子をタブレットを使いSNSで発信しています。2013年2月には、フォレストック認定⁶を受けた南三陸町の町有林のCO₂吸収量クレジット⁷を購入しました。購入費用を森林保全活動や雇用の創出に充てることで、この地域の活性化が期待されます。また、当社は森林資源である間伐材をアクセサリ商品などへ加工し、dショッピングを通じて販売しています。森林保全に共感していただけるお客様にご購入いただき、商品の売上の一部を南三陸町の森林保全活動に還元するという、お客様参加型の森林保全活動の仕組みづくりも目指しています。

2013年3月には東日本大震災からの復興活動を更に促進させることを目的に、行政や民間企業の手が届かないところで地域コミュニティの再生や産業振興など震災復興に大きく貢献しているNPOなど市民活動団体に対し、総額2,500万円の助成を実施しました。

6 フォレストック認定：一般社団法人フォレストック協会が、適切かつ持続的な森林管理、生物多様性保全などの一定の基準を満たした日本の森林を評価し認定する制度。

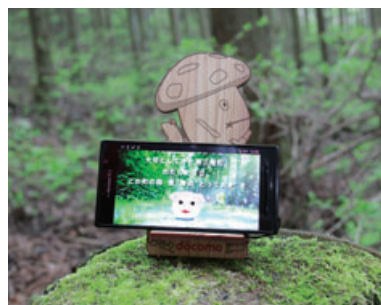
7 CO₂吸収量クレジット：CO₂の吸収量を定量的に計算し認定・価値化されたもの。



避難自治体の情報配信に活用されるタブレット端末



農業にタブレットを活用する地元農家の方



森林保全クレジット付ドコモダケスマートフォンホルダー

事業を通じた社会・環境貢献

ドコモは事業を通じて未来に向けたイノベーションを起こすことを目指しています。モバイル技術で社会課題の解決に取り組み、持続可能な社会の発展に貢献します。

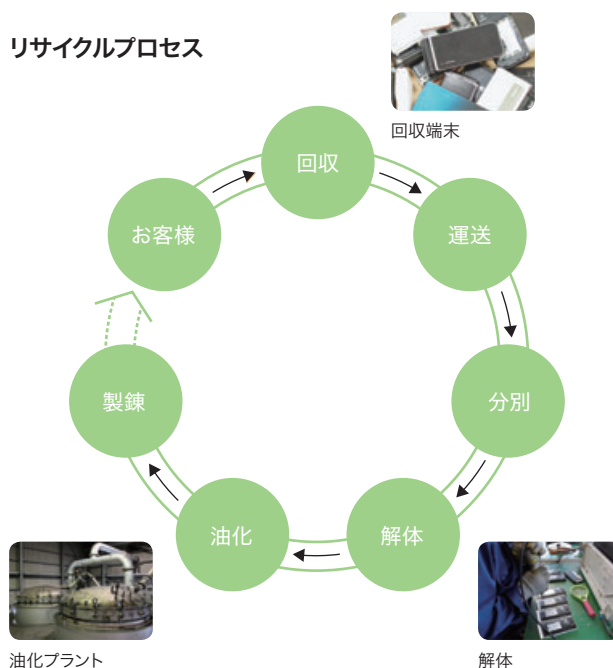
ケータイリサイクル事業

携帯電話には金、銀、銅、パラジウムなどが含まれており、鉱物資源の少ない日本にとっては貴重な資源です。ドコモは、1998年から使用済み携帯電話の回収・リサイクルに取り組んできました。現在は、全国約2,400店舗のドコモショップや各種イベントなどでお客様から使用済み携帯電話の回収を行っています。2012年度には約368万台、これまでの累計で約8,404万台を回収しました。

お客様からお預かりした携帯電話を、より安全に、より効率的にリサイクルするために2011年度に新しいリサイクルプロセスを導入しました。このプロセスは、携帯電話事業者で唯一、環境省より広域認定を取得しています。これにより、廃棄物の処理及び清掃に関する法律（廃掃法）に則り、責任を持ってお客様の携帯電話をお預かりすることができます。

今後もより安全で効率的なリサイクルプロセスを追求し、リサイクルを推進していきます。

リサイクルプロセス



サイクルシェアリング事業

ドコモでは2011年4月より横浜市で、2012年11月より東京都江東区にて、サイクルシェアリングサービス（自転車共同利用サービス）を実施しています。2013年3月からは、仙台市にて全国で初めて「次世代サイクルシェアリングシステム」を利用したサービスを開始。自転車本体にFOMAモジュールとGPSを搭載しているため、GPSによる自転車の管理や遠隔での電動アシスト機能のバッテリー残量の把握が可能です。これにより、自転車本体のみで会員の認証や貸出・返却管理を完結することができ、システムの大幅な簡素化、コスト削減が可能になりました。同事業は、仙台市中心市街地の活性化を目的としており、事業収益の一部を東日本大震災復興支援として被災者の方々への支援活動に提供します。



次世代サイクルシェアリングシステム



経営管理体制

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、「新しいコミュニケーション文化の世界を創造する」という企業理念のもと、お客様の生活やビジネスに役に立つサービスの提供を通じて活力ある豊かな社会の実現に貢献し、企業価値の最大化を図ることを経営の基本方針としています。当社は、継続的に企業価値を高めていくためにはコーポレート・ガバナンスを有効に機能させることが肝要であると認識し、経営のスピード向上と監査・統制機能の強化を両立しうるガバナンス体制を構築しています。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、経営資源を有効活用した継続的かつ安定的な事業運営の実現と、監査・統制機能の強化を両立しうる体制として、取締役会と監査役・監査役会によるコーポレート・ガバナンス体制を採用しています。また、更なる経営の監督・監査の強化を目的として、社外取締役・社外監査役を選任しています。

当社は、携帯電話が重要な社会インフラとしての役割を果たしていることを踏まえ、取締役が重要な業務執行に関与することが望ましいと考えています。この考えに基づき、執行役員制度のもと、取締役の半数以上が執行役員を兼務するとともに、取締役会の業務執行権限の一部を代表取締役及び執行役員等へと委譲しています。当社は、これらの取り組みを通じ、業務執行における取締役相互の監視機能を有効に働かせ、経営監督機能の充実を図ると同時に、責任ある執行役員等による機動的な業務執行を可能としています。

監督、業務執行、及び監査体制

取締役会は、社外取締役2名を含む計14名の取締役で構成され、原則毎月1回の定期開催と必要に応じた臨時開催により、経営に関する重要事項について意思決定を行います。また、業務執行者を兼務する取締役からその執行状況の報告を随時受け、経営の監督を行っています。業務執行に関する重要事項については、代表取締役社長、代表取締役副社長、常務執行役員及び常勤監査役等で構成される経営会議を設置し、原則毎週定例日の開催と必要に応じた臨時開催により、社長による機動的で迅速な意思決定を可能としています。

監査役会は、社外監査役3名を含む計5名の監査役で構成され、原則毎月1回開催し、監査の方針・計画・方法その他監査に関する重要な事項についての意思決定を行っています。各監査役は、監査役会で決定された監査方針及び監査計画等に基づき、取締役会等重要な会議に出席するほか取締役等からの報告聴取、重要な文書等の調査、本社及び主要な事業所ならびに子会社の実地調査等により取締役の職務執行状況の監査を適宜実施し、監査実施状況を監査役会へ報告しています。また、子会社の監査役との意思疎通及び情報の交換等を図るほか、内部監査部門及び会計監査人とは定期的に監査計画や監査結果についての情報交換を図り関係を密にすることにより、監査の実効性を確保しています。

取締役及び監査役報酬

取締役の報酬等に関する事項については、取締役会にて決定しています。取締役の報酬等は、月額報酬と賞与から構成されており、月額報酬は役位ごとの役割や責任の大きさなどにに基づき支給することとしています。賞与は、当期の会社業績等を勘案し支給しています。また、中長期の業績を反映させる観点から、月額報酬の一定額以上を抛出し役員持株会を通じて自社株式を購入し、購入した株式は、在任期間中、そのすべてを保有しています。

監査役については、監査役の協議にて決定しており、高い独立性の確保の観点から、業績との連動は行わず、月額報酬のみを支給しています。2012年度の取締役及び監査役の報酬等の総額は以下のとおりです。

取締役及び監査役の報酬等の総額

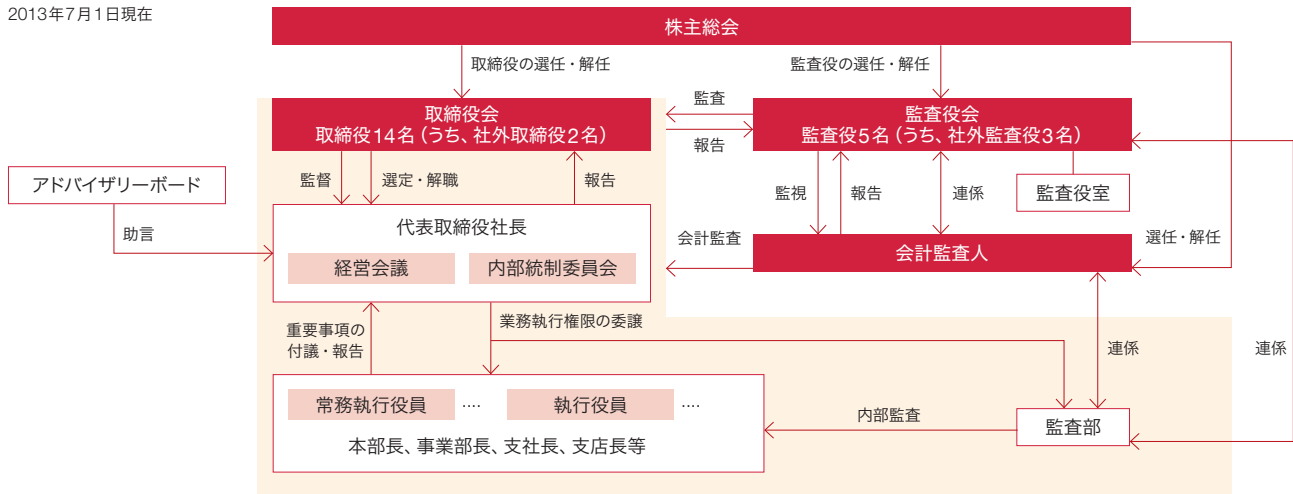
| 区分 | 人数 | 報酬等の総額 |
|-----|-------------------|--------|
| 取締役 | 16名 ^{*1} | 484百万円 |
| 監査役 | 6名 ^{*2} | 114百万円 |
| 合計 | 22名 | 599百万円 |

^{*1} 2012年6月19日開催の第21回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名を含んでいます。

^{*2} 2012年6月19日開催の第21回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名を含んでいます。

ドコモのガバナンス体制図

2013年7月1日現在



前記のうち、社外役員の報酬等は以下のとおりです。

| 区分 | 人数 | 報酬等の総額 |
|-------------|----|--------|
| 社外役員の報酬等の総額 | 3名 | 54百万円 |

親会社との関係について

当社の親会社である日本電信電話株式会社（NTT）を中心とする企業グループは、地域通信事業、長距離・国際通信事業、移動通信事業及びデータ通信事業を主な事業内容としています。2013年3月31日現在、NTTは当社の議決権を66.65%所有しており、多数株主としての権利行使を通じて、当社の経営判断に影響を及ぼしうる立場にあります。当社の事業展開にあたっては、当社独自の意思決定に基づき、自ら経営責任を持ち事業経営を行っています。

各界有識者によるアドバイス

当社は、経営課題や社会における情報通信技術のあり方などに関し、各界の有識者から客観的な意見・提案を受け、事業運営に反映させることを目的に、企業経営者、大学教授、評論家、ジャーナリスト等から構成される「アドバイザリーボード」を設置しています。

また、グローバルな視点でのアドバイスをいただく場として、議長及びメンバーとミーティングごとに異なるゲストから成る「米国アドバイザリーボード」を設置しています。

第7期アドバイザリーボード ボードメンバー

| | |
|-------|------------------------------------|
| 伊藤 元重 | 東京大学大学院 経済学研究科教授 総合研究開発機構 理事長 |
| 菊地 伸 | 森・濱田松本法律事務所 パートナー弁護士 |
| 小池 恒 | オリコン株式会社 代表取締役社長兼CEO |
| 幸田 真音 | 作家 |
| 新宅 正明 | 公益財団法人 スペシャルオリンピックス日本 副理事長 |
| 寺島 実郎 | 財団法人日本総合研究所 理事長 多摩大学 学長 |
| 西室 泰三 | 日本郵政株式会社 取締役兼代表執行役社長 株式会社東芝 相談役 |
| 宮原 秀夫 | 大阪大学 名誉教授 |

第6期米国アドバイザリーボード ボードメンバー

| 第1回～3回メンバー | | |
|------------|-----------------------------|---|
| 【議長】 | Tom Wheeler (トム・ウィーラー) | Core Capital Partners マネジングディレクター 元CTIA会長 |
| 【メンバー】 | Michael Katz (マイケル・カッツ) | カリフォルニア大学バークレー校教授 元FCC チーフエコノミスト |
| 第4回メンバー | | |
| 【議長】 | Michael Katz (マイケル・カッツ) | カリフォルニア大学バークレー校教授 元FCC チーフエコノミスト |
| 【メンバー】 | John Nakahata (ジョン・ナカハタ) | Wiltshire & Grannis パートナー 元FCC チーフ オブ スタッフ |

上記議長・メンバーの他、各回ゲストを1名招聘

取締役

2013年7月1日現在



代表取締役社長

1 加藤 薫

代表取締役副社長

2 坪内 和人
国際、コーポレート担当

3 岩崎 文夫
マルチメディア、技術担当

取締役常務執行役員

4 眞藤 務
法人事業部長
第二法人営業部長兼務
東北復興新生支援室長兼務

6 吉澤 和弘
経営企画部長
事業改革室長兼務
モバイル社会研究所担当

5 田中 隆
コンシューマ営業
支店（関東甲信越）担当

7 尾上 誠蔵
研究開発センター所長

取締役常務執行役員

8 加川 亘
CSR担当、総務部長
社会環境推進部長兼務
かいぜん活動推進室長兼務

9 徳廣 清志
ネットワーク担当
ネットワーク部長

取締役執行役員

10 佐藤 啓孝
財務部長

11 高木 一裕
人事部長

取締役

12 山田 隆持
相談役

13 村上 輝康¹

14 中村 卓司¹

¹ 社外取締役

監査役



常勤監査役

1 歌野 孝法 2 大田 賢嗣

3 諸澤 治郎² 4 塩塚 直人²

監査役

5 辻山 栄子²

2 社外監査役

社外監査役メッセージ

2011年6月にドコモの社外監査役に就任してから2年が経ちました。社外監査役は、日頃社内での活動に直接アクセスする機会の少ない株主の皆様へ代わって、ドコモの健全で持続可能な成長を確保するために経営を外部からモニタリングする役割を担っています。経営の健全性、透明性、効率性を担保するためには、内部統制の充実、経営者責任の明確化が不可欠ですが、社外からのモニタリングが重要な役割を果たしています。

昨今、社外取締役義務化などのコーポレート・ガバナンス体制の充実を目的とした議論が盛んになっています。ドコモでも今年度から、社外取締役を1名増員することになりました。これにより、ドコモのガバナンス体制はより一層充実したものになるものと期待しています。ただし重要なことは、社外取締役や社外監査役を義務的に選任することではなく、企業自らが株主の皆様と社会の信頼に応えられるようなガバナンス体制を主体的に構築すること、そしてそれを有効に活用していく意図があるかどうかということだと思います。多くの社外取締役や社外監査役を置かなくても、企業が知恵を絞って深度あるガバナンス体制を築くことは可能だと思います。

監査役

辻山 栄子

早稲田大学 商学部・大学院商学研究科教授
三菱商事株式会社 社外監査役
オリックス株式会社 社外取締役
株式会社ローソン 社外監査役
株式会社資生堂 社外監査役



ドコモは今、お客様満足度向上や構造改革といった、“基本要素の磨き直し”に全社一丸となって取り組んでいます。真の意味でコーポレート・ガバナンスを機能させるためには、先に挙げたように内部統制の充実、経営者責任の明確化、社外からのモニタリング機能の強化も重要ですが、それに加えて、経営トップが企業理念や取り組むべき課題を社員に明確に示し、それが子会社を含む全社員に共有され、全員がその実現のために邁進できる企業風土が醸成されている必要があると思います。その意味で、若い社員の方々も含めた全社員が企業ビジョンを共有し、“基本要素の磨き直し”に一丸となって取り組んでいくことは、真の意味でのコーポレート・ガバナンスの有効な機能に結びつくものと確信しています。

これからの世界は、我々の想像を絶する勢いでますますIT化が進んでいくことでしょう。それとともに、スマートライフ、スマートコミュニティの担い手であるドコモに寄せられる社会的な期待もますます増していくことと思います。社外監査役として、ドコモがこれからも持続的な成長を遂げ、社会に貢献する姿を慎重に見守っていきたいと思っています。

内部統制

内部統制の基本的な考え方

当社は、取締役会で決議した「内部統制システムの整備に関する基本方針」に基づき、内部統制委員会を中心として、法令等の順守徹底、業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性を確保するための体制を整備しています。また、当社においては、監査部が上記の有効性評価を含め、ドコモグループ全体（本社、支社、国内外のグループ会社）のリスクの最小化・企業価値の増大化に貢献することを目的に、内部監査を実施しています。

リスクマネジメント

当社では、ビジネスリスクの早期発見と早期対処を基本方針として、リスクマネジメントの強化に取り組んでいます。具体的には、「リスクマネジメント規程」に基づき、ビジネスリスクを定期的に洗い出し、内部統制委員会において全社横断的な管理を要するリスクを特定するとともに、特定したリスクについては管理方針を決定し、リスクの現実化に対する適切な未然防止と発生時の迅速な対処を実施しています。

法令等の順守（コンプライアンス）

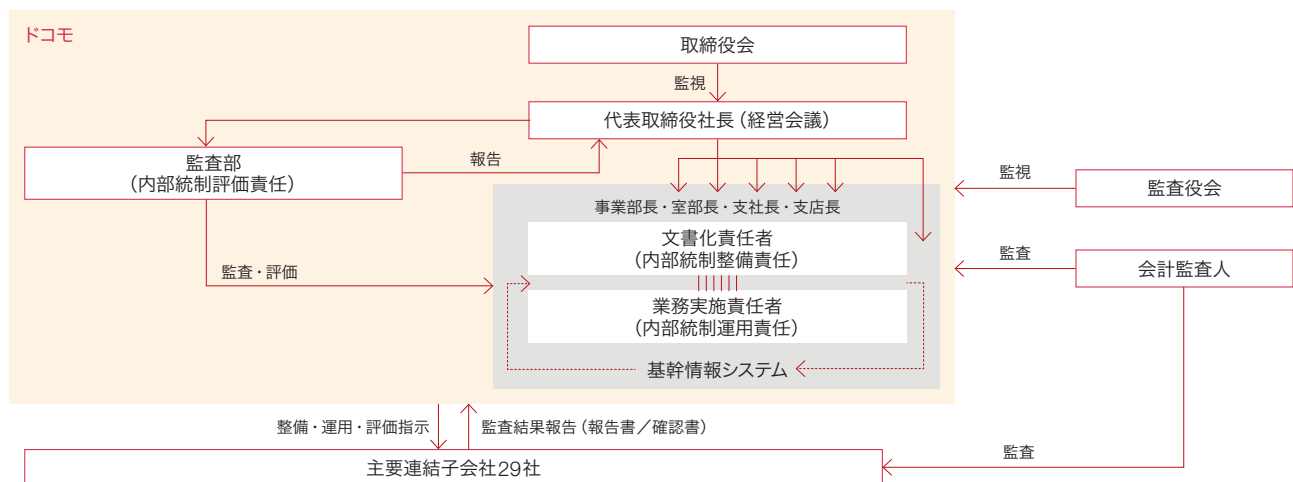
当社グループでは、社員一人ひとりが「NTTドコモグループ倫理方針」を順守し、高い倫理観に根ざした行動を徹底することをコンプライアンス経営の基本としています。具体的には、「コンプライアンス推進委員会」を中心としたコンプライアンス推進体制を構築し、倫理法令順守に係る取り組みを実施するとともに、社員が不正・不祥事に気づいた場合の報告努力義務の規定、社内外における相談窓口の設置、各組織へのコンプライアンス推進責任者の配置、全従業員に対する倫理法令順守のための教育・研修等を行っています。また、全従業員を対象としたコンプライアンスに関する意識調査を実施し、その結果を各種施策へ反映させる等、倫理観の醸成に取り組んでいます。

財務報告の信頼性確保

当社は、米国企業改革法（SOX法）及び金融商品取引法に対応するために、財務報告に係る内部統制の整備・運用及び評価の規準としてCOSO（The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission）フレームワークを採用しています。2012年度は当社及び主要な連結子会社29社を対象に評価を実施し、当社グループにおける「財務報告に係る内部統制」は有効であるとの結論に至りました。

SOX法404条体制図

2013年7月1日現在



情報管理

情報管理体制の整備

当社グループは約6,100万の個人情報（お客様情報）をお預かりしており、情報セキュリティの確保は重要な経営課題のひとつとして取り組んでいます。

公共性を有する電気通信事業者として、お客様情報・管理情報の保護徹底を図ることが最大の責務と考え、代表取締役副社長にCPO（個人情報保護管理者）という役職を付与し、CPOを委員長とする「情報管理委員会」を定期的に開催し、個人情報保護対策を推進しています。一元的な情報管理を推進すべく情報セキュリティ部を設置するとともに、各組織には情報管理責任者を置き、業務委託先に対しても組織毎・施策毎の業務受託責任者の設置を義務づけ、情報管理における責任体制を構築、推進しています。

管理・運用ルールの策定

お客様、株主の皆様、社員等の情報の取り扱いについては、個人情報保護法及び関係各省庁のガイドラインや法令等に対応した社内規程類を体系的に制定し、情報管理に関する社内ルールを明確化するとともに、お客様情報保護に関する基本的な方針から具体的な取り扱い方針を明文化したプライバシーポリシーを策定・公表しています。

<http://www.nttdocomo.co.jp/utility/privacy/>

具体的な取り組み

情報管理強化に努めるうえで、以下の安全管理措置を推進・展開しています。

(1) 組織的セキュリティ

1. 情報管理に関する組織体制の整備
2. 情報セキュリティ基本方針の策定
規程・マニュアルの整備・運用
3. 情報資産の把握と運用管理
4. 監査・セキュリティチェックの実施・運用
5. 事故、違反への対処

(2) 人的セキュリティ

1. 雇用契約時の守秘義務の締結、誓約書の提出
2. 業務委託契約先への情報管理順守の締結
3. 従業者、業務委託先、販売代理店に対する研修・啓発の実施
4. ハンドブック、DVD等研修ツールの策定と配布

(3) 物理的セキュリティ

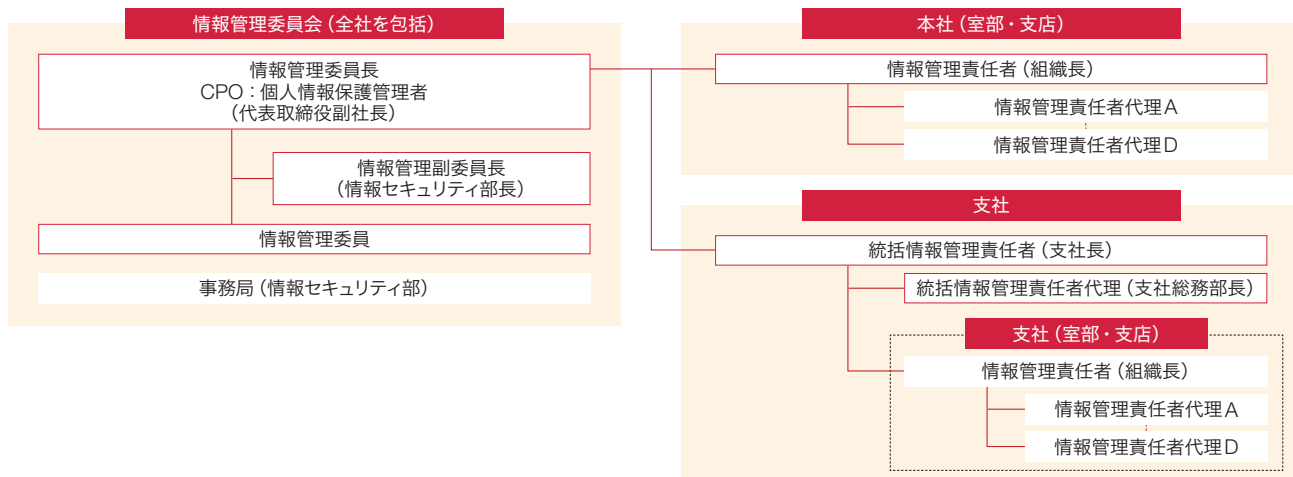
1. 情報管理端末の台数制限、設置場所及び権限付与者の継続的適正化
2. 可搬型端末の貸与、持ち出し管理の徹底
3. 大量顧客データ抽出端末の集約化と特別監視
4. お客様申込書等帳票類のペーパーレス化

(4) 技術的セキュリティ

1. アクセス制御、アクセスログ保存と定期的調査
2. システム利用に対する生体認証の導入
3. 顧客情報検索条件の厳格化
4. 情報システム端末、通信路の暗号化
5. 不正持ち出し監視
6. サイバー攻撃対策、システム監視

情報管理体制図

2013年7月1日現在



事業等のリスク

本アニュアルレポートに記載されている、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注意ください。

- (1) 携帯電話の番号ポータビリティ、訴求力のある端末の展開、新規事業者の参入、他の事業者間の統合など、通信業界における他の事業者等及び他の技術等との競争の激化や競争レイヤーの広がり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、当社グループの想定以上にARPUの水準が通減し続けたり、コストが増大したり、想定していたコスト削減ができない可能性があること
- (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や想定以上に費用が発生してしまう場合、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) 種々の国内外の法令・規制・制度等の導入や変更または当社グループへの適用等により、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、顧客満足度の継続的獲得・維持に悪影響が発生したり、コストが増加する可能性があること
- (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や周波数帯域と互換性のある技術や周波数帯域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) 当社グループや他の事業者等の商品やサービスの不具合、欠陥、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商品・サービスの不適切な使用等により、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) 当社グループ等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ったり、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、また、当社が保有する知的財産権等の権利が不正に使用され、本来得られるライセンス収入が減少したり、競争上の優位性をもたらすことができない可能性があること
- (11) 自然災害、電力不足等の社会インフラの麻痺、有害物質の拡散、テロ等の災害・事象・事件、及び機器の不具合等やソフトウェアのバグ、ウイルス、ハッキング、不正なアクセス、サイバー攻撃、機器の設定誤り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や販売網等の事業への障害が発生し、当社グループの信頼性・企業イメージが低下したり、収入が減少したり、コストが増大する可能性があること
- (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があり得ること
- (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

事業等のリスクに関する詳細情報については、
有価証券報告書もしくは20-Fをご覧ください。
当社ウェブサイトでもご覧いただけます。
<http://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/library/report/>

組織図

株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ 2013年7月1日現在



子会社・関連会社

2013年3月31日現在

子会社 180社

| 会社名 | 議決権の所有割合 | 事業概要 |
|--|----------|--|
| 業務委託型子会社 25社 | | |
| ドコモ・サービス(株) | 100.00% | 営業支援等のドコモからの受託業務 |
| ドコモエンジニアリング(株) | 100.00% | 通信設備の設計・施工及び保守 |
| ドコモ・モバイル(株) | 100.00% | 携帯電話等の端末保守及び商品物流 |
| ドコモ・サポート(株) | 100.00% | 電話受付業務及び代理店支援業務 |
| ドコモ・システムズ(株) | 100.00% | 社内情報システム開発及び保守業務、情報システム関連のハードウェア販売 |
| ドコモ・テクノロジー(株) | 100.00% | 移動体通信に係る研究開発業務に関するドコモからの受託業務 |
| ドコモ・ビジネスネット(株) | 100.00% | 代理店事業及び販売支援業務 |
| 他 18社 | | |
| その他の子会社 155社 | | |
| Buongiorno S.p.A. | 100.00% | モバイルコンテンツの提供・コンテンツ配信プラットフォームの運営 |
| DOCOMO Capital, Inc. | 100.00% | 移動通信サービスに応用可能な先端技術、革新的な技術を有するベンチャー企業の発掘・投資 |
| DOCOMO Communications Laboratories Europe GmbH | 100.00% | 将来のモバイルネットワーク技術を中心とした研究活動の推進/欧州の研究・国際標準化プロジェクトへの参加 |
| DOCOMO Innovations, Inc. | 100.00% | 米国シリコンバレーでのオープンイノベーション推進とネットワーク技術研究 |
| DOCOMO interTouch Pte. Ltd. | 100.00% | 世界のホテル向け高速インターネット接続サービスの提供 |
| DOCOMO PACIFIC, INC. | 100.00% | グアム・北マリアナ諸島連邦における移動通信事業者 |
| net mobile AG | 87.36% | モバイルコンテンツの配信・課金等に関するキャリア向けプラットフォームの運営 |
| NTT DOCOMO USA, Inc. | 100.00% | 米国におけるドコモの海外展開支援 |
| PacketVideo Corporation | 100.00% | 家電連携など携帯電話向けのソフト開発と、コンテンツ配信サービス等の提供 |
| (株) オークローンマーケティング | 51.00% | TVメディアを主なチャネルとした通信販売事業 |
| タワーレコード(株) | 50.25% | 音楽ソフト、映像ソフト等の販売事業など |
| (株)ドコモ・アニメストア | 60.00% | アニメ動画を中心とするアニメ関係コンテンツの情報配信サービスの企画、開発及び運営 |
| (株)ドコモ・イノベーションベンチャーズ | 100.00% | ベンチャー投資事業、インキュベーション事業 |
| (株)ドコモ・インサイトマーケティング | 51.00% | リサーチ事業、プロモーション事業 |
| (株)ドコモ・ドットコム | 100.00% | モバイル向けコンテンツプロバイダー企業等へのコンサルティングなど |
| ドコモ・ヘルスケア(株) | 66.00% | 身体・健康・医療に関わるデータを管理・活用・共有するプラットフォーム事業 |
| マガシーク(株) | 71.28% | 総合ファッションECサイト「magaseek」の運営等を行うファッション通信販売事業 |
| らでいっしゅぼーや(株) | 90.00% | 有機野菜・低農薬野菜、無添加食品の会員制宅配サービス |
| (株)D2C | 51.00% | モバイル向け広告媒体の開発・運営、メディアレップ(広告営業)事業など |
| (株)mmbi | 60.45% | 放送法に定める基幹放送事業及び関連するサービスなど |
| 他 135社 | | |

関連会社 30社

| 会社名 | 議決権の所有割合 | 事業概要 |
|-------------------------------------|----------|--|
| Hutchison Telephone Company Limited | 24.10% | 香港・マカオにおける移動通信事業 |
| Robi Axiata Limited | 30.00% | バングラデシュにおける移動通信事業 |
| Tata Teleservices Limited | 26.50% | インドにおける移動通信事業 |
| イオンマーケティング(株) | 29.00% | モバイル事業、マーケティング事業、クラブサポート事業 |
| ウェザー・サービス(株) | 35.00% | 気象に関するあらゆる情報提供サービス |
| エイベックス通信放送(株) | 30.00% | モバイル向け会員制映像配信事業等 |
| エヌ・ティ・ティ・ブロードバンドプラットフォーム(株) | 22.00% | 無線を利用したネットワーク接続に関する業務、情報通信システムを利用した商品販売など |
| エヌ・ティ・ティ・レゾナント(株) | 33.33% | ポータルサイト「goo」の運営等を行うメディア事業、EC事業など |
| (株)エプリスタ | 30.00% | モバイルでのUGCメディアの運営 |
| (株)ゼンリンデータコム | 21.01% | 携帯電話向け地図事業、ネットナビ事業、地図ソリューション事業 |
| (株)トゥ・ディファクト | 26.18% | インターネットを使用した紙と電子の書籍販売を行うハイブリッド型総合書店の運営 |
| 日本通信ネットワーク(株) | 37.43% | 通信ネットワークの設備及びアプリケーションの提供、ネットワーク構築運用のアウトソーシングなど |
| フェリカネットワークス(株) | 38.00% | 「FeliCa」ライセンス事業、プラットフォーム運営事業など |
| (株)ボードウォーク | 22.00% | 各種イベントチケット販売、デジタルコンテンツ等の企画・制作・販売など |
| 三井住友カード(株) | 34.00% | クレジットカードに関する業務、ローン業務、保証業務など |
| モバイル・インターネットキャピタル(株) | 30.00% | モバイル・インターネット関連分野のベンチャー企業支援、投資ファンドの運営 |
| 楽天オークション(株) | 40.00% | インターネットオークションサービス事業 |
| (株)CXDネクスト | 40.00% | 電子決済関連サービス及び店舗支援サービス業務など |
| Jibe Mobile(株) | 34.48% | ソフトウェア開発など |
| The JV(株) | 30.00% | マクドナルド会員組織運営、及び関連する会員サービス・プロモーションの企画・実施・運営業務など |
| 他 10社 | | |

財務データ

連結貸借対照表

株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ及び連結子会社
2012年及び2013年3月31日現在

単位：百万円

| 資産 | 2012 | 2013 |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|
| 流動資産： | | |
| 現金及び現金同等物 | ¥ 522,078 | ¥ 493,674 |
| 短期投資 | | |
| 非関連当事者 | 281,504 | 31,762 |
| 関連当事者 | 90,000 | 10,000 |
| 売上債権 | | |
| 非関連当事者 | 952,795 | 251,109 |
| 関連当事者 | 10,206 | 9,233 |
| 売却目的債権 | - | 638,149 |
| クレジット未収債権 | 189,163 | 194,607 |
| 未収入金 | | |
| 非関連当事者 | 45,068 | 32,180 |
| 関連当事者 | 1,946 | 257,669 |
| 売上債権、売却目的債権、クレジット未収債権及び未収入金合計 | 1,199,178 | 1,382,947 |
| 貸倒引当金 | (23,550) | (16,843) |
| 売上債権、売却目的債権、クレジット未収債権及び未収入金合計（純額） | 1,175,628 | 1,366,104 |
| 棚卸資産 | 146,563 | 180,736 |
| 繰延税金資産 | 76,858 | 70,784 |
| 前払費用及びその他の流動資産 | | |
| 非関連当事者 | 60,960 | 74,577 |
| 関連当事者 | 4,670 | 8,865 |
| 流動資産合計 | 2,358,261 | 2,236,502 |
| 有形固定資産： | | |
| 無線通信設備 | 5,700,951 | 5,151,686 |
| 建物及び構築物 | 867,553 | 882,165 |
| 工具、器具及び備品 | 520,469 | 532,506 |
| 土地 | 199,802 | 200,382 |
| 建設仮勘定 | 133,068 | 127,592 |
| 小計 | 7,421,843 | 6,894,331 |
| 減価償却累計額 | (4,885,546) | (4,334,047) |
| 有形固定資産合計（純額） | 2,536,297 | 2,560,284 |
| 投資その他の資産： | | |
| 関連会社投資 | 480,111 | 352,025 |
| 市場性のある有価証券及びその他の投資 | 128,389 | 371,569 |
| 無形固定資産（純額） | 680,831 | 691,651 |
| 営業権 | 204,890 | 217,640 |
| その他の資産 | | |
| 非関連当事者 | 236,763 | 302,533 |
| 関連当事者 | 18,984 | 257,606 |
| 繰延税金資産 | 303,556 | 239,015 |
| 投資その他の資産合計 | 2,053,524 | 2,432,039 |
| 資産合計 | ¥ 6,948,082 | ¥ 7,228,825 |

| 負債・資本 | 単位：百万円 | |
|---------------------------|------------|------------|
| | 2012 | 2013 |
| 流動負債： | | |
| 1年以内返済予定長期借入債務 | ¥ 75,428 | ¥ 70,437 |
| 短期借入金 | | |
| 非関連当事者 | 733 | 6,801 |
| 関連当事者 | — | 5,506 |
| 仕入債務 | | |
| 非関連当事者 | 607,403 | 565,142 |
| 関連当事者 | 131,380 | 140,582 |
| 未払人件費 | 55,917 | 55,961 |
| 未払利息 | 767 | 713 |
| 未払法人税等 | 150,327 | 135,418 |
| その他の流動負債 | | |
| 非関連当事者 | 130,037 | 142,346 |
| 関連当事者 | 2,011 | 7,954 |
| 流動負債合計 | 1,154,003 | 1,130,860 |
| 固定負債： | | |
| 長期借入債務 | 180,519 | 171,022 |
| ポイントプログラム引当金 | 173,136 | 140,855 |
| 退職給付引当金 | 160,107 | 171,221 |
| その他の固定負債 | | |
| 非関連当事者 | 169,459 | 143,267 |
| 関連当事者 | 2,087 | 1,935 |
| 固定負債合計 | 685,308 | 628,300 |
| 負債合計 | 1,839,311 | 1,759,160 |
| 資本： | | |
| 株主資本 | | |
| 普通株式— | | |
| 授權株式数 | | |
| 2012年3月31日現在—188,130,000株 | | |
| 2013年3月31日現在—188,130,000株 | | |
| 発行済株式総数 | | |
| 2012年3月31日現在—43,650,000株 | | |
| 2013年3月31日現在—43,650,000株 | | |
| 発行済株式数(自己株式を除く) | | |
| 2012年3月31日現在—41,467,601株 | | |
| 2013年3月31日現在—41,467,601株 | 949,680 | 949,680 |
| 資本剰余金 | 732,592 | 732,609 |
| 利益剰余金 | 3,861,952 | 4,117,073 |
| その他の包括利益(損失)累積額 | (104,529) | 5,381 |
| 自己株式 | | |
| 2012年3月31日現在—2,182,399株 | | |
| 2013年3月31日現在—2,182,399株 | (377,168) | (377,168) |
| 株主資本合計 | 5,062,527 | 5,427,575 |
| 非支配持分 | 46,244 | 42,090 |
| 資本合計 | 5,108,771 | 5,469,665 |
| 契約債務及び偶発債務 | | |
| 負債・資本合計 | ¥6,948,082 | ¥7,228,825 |

連結損益計算書

株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ及び連結子会社
2011年、2012年及び2013年3月31日終了の連結会計年度

単位：百万円

| | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| 営業収益： | | | |
| モバイル通信サービス | | | |
| 非関連当事者 | ¥ 3,325,349 | ¥ 3,302,545 | ¥ 3,147,531 |
| 関連当事者 | 29,285 | 23,948 | 20,947 |
| 端末機器販売 | | | |
| 非関連当事者 | 474,506 | 496,556 | 754,521 |
| 関連当事者 | 2,898 | 2,333 | 3,572 |
| その他の営業収入 | | | |
| 非関連当事者 | 377,309 | 396,034 | 508,609 |
| 関連当事者 | 14,926 | 18,587 | 34,942 |
| 営業収益合計 | 4,224,273 | 4,240,003 | 4,470,122 |
| 営業費用： | | | |
| サービス原価（以下に個別掲記する項目を除く） | | | |
| 非関連当事者 | 678,666 | 673,383 | 782,352 |
| 関連当事者 | 217,836 | 220,560 | 221,145 |
| 端末機器原価（以下に個別掲記する項目を除く） | 662,829 | 695,008 | 767,536 |
| 減価償却費 | 693,063 | 684,783 | 700,206 |
| 販売費及び一般管理費 | | | |
| 非関連当事者 | 1,012,267 | 965,816 | 940,015 |
| 関連当事者 | 114,883 | 125,993 | 221,688 |
| 営業費用合計 | 3,379,544 | 3,365,543 | 3,632,942 |
| 営業利益 | 844,729 | 874,460 | 837,180 |
| 営業外損益（費用）： | | | |
| 支払利息 | (4,943) | (2,774) | (1,786) |
| 受取利息 | 1,326 | 1,376 | 1,587 |
| その他（純額） | (5,774) | 3,896 | 4,677 |
| 営業外損益（費用）合計 | (9,391) | 2,498 | 4,478 |
| 法人税等及び持分法による投資損益（損失）前利益 | 835,338 | 876,958 | 841,658 |
| 法人税等： | | | |
| 当年度分 | 355,734 | 339,866 | 304,557 |
| 繰延税額 | (17,897) | 62,668 | 33,014 |
| 法人税等合計 | 337,837 | 402,534 | 337,571 |
| 持分法による投資損益（損失）前利益 | 497,501 | 474,424 | 504,087 |
| 持分法による投資損益（損失）（税効果調整後） | (5,508) | (13,472) | (18,767) |
| 当期純利益 | 491,993 | 460,952 | 485,320 |
| 控除：非支配持分に帰属する当期純損益（利益） | (1,508) | 2,960 | 10,313 |
| 当社に帰属する当期純利益 | ¥ 490,485 | ¥ 463,912 | ¥ 495,633 |
| 1株当たり情報： | | | |
| 期中加重平均発行済普通株式数—基本的及び希薄化後（単位：株） | 41,576,859 | 41,467,601 | 41,467,601 |
| 基本的及び希薄化後1株当たり当社に帰属する当期純利益（単位：円） | ¥ 11,797.07 | ¥ 11,187.34 | ¥ 11,952.29 |

連結包括利益計算書

株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ及び連結子会社
2011年、2012年及び2013年3月31日終了の連結会計年度

単位：百万円

| | 2011 | 2012 | 2013 |
|------------------------|----------|----------|----------|
| 当期純利益 | ¥491,993 | ¥460,952 | ¥485,320 |
| その他の包括利益(損失)： | | | |
| 売却可能有価証券未実現保有利益(損失) | (12,297) | 1,901 | 69,505 |
| 控除：当期純利益への組替修正額 | 7,003 | 1,994 | 6,109 |
| 未実現キャッシュ・フロー・ヘッジ利益(損失) | 4 | (2) | 45 |
| 為替換算調整額 | (28,258) | (32,082) | 38,969 |
| 控除：当期純利益への組替修正額 | 356 | 3,084 | 155 |
| 年金債務調整額： | | | |
| 年金数理上の差異の発生額(純額) | (6,367) | (2,746) | (5,169) |
| 過去勤務債務の発生額(純額) | 48 | (72) | - |
| 控除：過去勤務債務償却額 | (1,346) | (1,347) | (1,458) |
| 控除：年金数理上の差異償却額 | 1,144 | 1,606 | 1,805 |
| 控除：会計基準変更時差異償却額 | 88 | 76 | 80 |
| その他の包括利益(損失)合計 | (39,625) | (27,588) | 110,041 |
| 包括利益： | 452,368 | 433,364 | 595,361 |
| 控除：非支配持分に帰属する包括損益(利益) | (1,459) | 2,974 | 10,182 |
| 当社に帰属する包括利益 | ¥450,909 | ¥436,338 | ¥605,543 |

連結株主持分計算書

株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ及び連結子会社

2011年、2012年及び2013年3月31日終了の連結会計年度

単位：百万円

| | 株主資本 | | | | 自己株式 | 株主資本合計 | 非支配持分 | 資本合計 |
|--------------------------|----------|----------|------------|------------------|------------|------------|----------|------------|
| | 資本金 | 資本剰余金 | 利益剰余金 | その他の包括利益(損失) 累積額 | | | | |
| 2010年3月31日 | ¥949,680 | ¥757,109 | ¥3,347,830 | ¥(37,379) | ¥(381,363) | ¥4,635,877 | ¥26,569 | ¥4,662,446 |
| 自己株式の取得 | | | | | (20,000) | (20,000) | | (20,000) |
| 自己株式の消却 | | (24,195) | | | 24,195 | - | | - |
| 当社株主への現金配当金(1株当たり5,200円) | | | (216,350) | | | (216,350) | | (216,350) |
| 非支配持分への現金配当金 | | | | | | - | (1,243) | (1,243) |
| その他 | | | | | | - | 373 | 373 |
| 包括利益 | | | | | | | | |
| 当期純利益 | | | 490,485 | | | 490,485 | 1,508 | 491,993 |
| その他の包括利益(損失) | | | | | | | | |
| 売却可能有価証券未実現保有利益(損失) | | | | (5,293) | | (5,293) | (1) | (5,294) |
| 未実現キャッシュ・フロー・ヘッジ利益(損失) | | | | 4 | | 4 | | 4 |
| 為替換算調整額 | | | | (27,854) | | (27,854) | (48) | (27,902) |
| 年金債務調整額 | | | | | | | | |
| 年金数理上の差異の発生額(純額) | | | | (6,367) | | (6,367) | | (6,367) |
| 過去勤務債務の発生額(純額) | | | | 48 | | 48 | | 48 |
| 控除：過去勤務債務償却額 | | | | (1,346) | | (1,346) | | (1,346) |
| 控除：年金数理上の差異償却額 | | | | 1,144 | | 1,144 | | 1,144 |
| 控除：会計基準変更時差異償却額 | | | | 88 | | 88 | | 88 |
| 2011年3月31日 | ¥949,680 | ¥732,914 | ¥3,621,965 | ¥(76,955) | ¥(377,168) | ¥4,850,436 | ¥27,158 | ¥4,877,594 |
| 当社株主への現金配当金(1株当たり5,400円) | | | (223,925) | | | (223,925) | | (223,925) |
| 非支配持分への現金配当金 | | | | | | - | (1,280) | (1,280) |
| 新規連結子会社の取得 | | | | | | - | 1,746 | 1,746 |
| 非支配持分からの払込み | | (322) | | | | (322) | 21,655 | 21,333 |
| その他 | | | | | | - | (61) | (61) |
| 包括利益 | | | | | | | | |
| 当期純利益 | | | 463,912 | | | 463,912 | (2,960) | 460,952 |
| その他の包括利益(損失) | | | | | | | | |
| 売却可能有価証券未実現保有利益(損失) | | | | 3,895 | | 3,895 | (0) | 3,895 |
| 未実現キャッシュ・フロー・ヘッジ利益(損失) | | | | (2) | | (2) | | (2) |
| 為替換算調整額 | | | | (28,984) | | (28,984) | (14) | (28,998) |
| 年金債務調整額 | | | | | | | | |
| 年金数理上の差異の発生額(純額) | | | | (2,746) | | (2,746) | 0 | (2,746) |
| 過去勤務債務の発生額(純額) | | | | (72) | | (72) | | (72) |
| 控除：過去勤務債務償却額 | | | | (1,347) | | (1,347) | | (1,347) |
| 控除：年金数理上の差異償却額 | | | | 1,606 | | 1,606 | | 1,606 |
| 控除：会計基準変更時差異償却額 | | | | 76 | | 76 | | 76 |
| 2012年3月31日 | ¥949,680 | ¥732,592 | ¥3,861,952 | ¥(104,529) | ¥(377,168) | ¥5,062,527 | ¥46,244 | ¥5,108,771 |
| 当社株主への現金配当金(1株当たり5,800円) | | | (240,512) | | | (240,512) | | (240,512) |
| 非支配持分への現金配当金 | | | | | | - | (4) | (4) |
| 新規連結子会社の取得 | | | | | | - | 6,957 | 6,957 |
| 連結子会社に対する持分の変動 | | 17 | | | | 17 | (1,045) | (1,028) |
| その他 | | | | | | - | 120 | 120 |
| 包括利益 | | | | | | | | |
| 当期純利益 | | | 495,633 | | | 495,633 | (10,313) | 485,320 |
| その他の包括利益(損失) | | | | | | | | |
| 売却可能有価証券未実現保有利益(損失) | | | | 75,611 | | 75,611 | 3 | 75,614 |
| 未実現キャッシュ・フロー・ヘッジ利益(損失) | | | | 45 | | 45 | | 45 |
| 為替換算調整額 | | | | 38,994 | | 38,994 | 130 | 39,124 |
| 年金債務調整額 | | | | | | | | |
| 年金数理上の差異の発生額(純額) | | | | (5,167) | | (5,167) | (2) | (5,169) |
| 過去勤務債務の発生額(純額) | | | | (1,458) | | (1,458) | | (1,458) |
| 控除：過去勤務債務償却額 | | | | 1,805 | | 1,805 | | 1,805 |
| 控除：会計基準変更時差異償却額 | | | | 80 | | 80 | | 80 |
| 2013年3月31日 | ¥949,680 | ¥732,609 | ¥4,117,073 | ¥5,381 | ¥(377,168) | ¥5,427,575 | ¥42,090 | ¥5,469,665 |

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ及び連結子会社
2011年、2012年及び2013年3月31日終了の連結会計年度

単位：百万円

| | 2011 | 2012 | 2013 |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー： | | | |
| 当期純利益 | ¥ 491,993 | ¥ 460,952 | ¥ 485,320 |
| 当期純利益から営業活動によるキャッシュ・フローへの調整： | | | |
| 減価償却費 | 693,063 | 684,783 | 700,206 |
| 繰延税額 | (22,563) | 52,176 | 20,602 |
| 有形固定資産売却・除却損 | 27,936 | 24,055 | 31,878 |
| 市場性のある有価証券及びその他の投資の評価損 | 13,424 | 4,030 | 10,928 |
| 持分法による投資損益（利益） | 10,539 | 24,208 | 30,710 |
| 関連会社からの受取配当金 | 12,757 | 12,052 | 7,583 |
| 資産及び負債の増減： | | | |
| 売上債権の（増加）減少額 | 75,200 | (198,538) | 706,742 |
| 売却目的債権の（増加）減少額 | - | - | (638,149) |
| クレジット未収債権の（増加）減少額 | (19,746) | (14,584) | (8,646) |
| 未収入金の（増加）減少額 | (1,650) | 2,359 | (229,252) |
| 貸倒引当金の増加（減少）額 | 2,469 | 5,388 | (7,024) |
| 棚卸資産の（増加）減少額 | (5,217) | 245 | (22,375) |
| 前払費用及びその他の流動資産の（増加）減少額 | (1,103) | (2,021) | (12,564) |
| 長期期末割賦債権の（増加）減少額 | 7,029 | (12,809) | 88,075 |
| 長期売却目的債権の（増加）減少額 | - | - | (149,972) |
| 仕入債務の増加（減少）額 | (30,988) | 94,747 | (39,377) |
| 未払法人税等の増加（減少）額 | (23,805) | (11,751) | (15,844) |
| その他の流動負債の増加（減少）額 | (14,464) | 7,361 | 10,805 |
| ポイントプログラム引当金の増加（減少）額 | 47,959 | (26,451) | (32,281) |
| 退職給付引当金の増加（減少）額 | 14,203 | 7,095 | 9,539 |
| その他の固定負債の増加（減少）額 | (8,791) | (12,296) | (34,215) |
| その他 | 18,792 | 9,558 | 19,716 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 1,287,037 | 1,110,559 | 932,405 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー： | | | |
| 有形固定資産の取得による支出 | (423,119) | (480,416) | (535,999) |
| 無形固定資産及びその他の資産の取得による支出 | (250,757) | (237,070) | (242,918) |
| 長期投資による支出 | (11,746) | (35,582) | (7,444) |
| 長期投資の売却による収入 | 3,946 | 2,540 | 1,731 |
| 新規連結子会社の取得による支出（取得現金控除後） | (7,678) | (3,624) | (17,886) |
| 短期投資による支出 | (745,602) | (1,164,203) | (665,223) |
| 短期投資の償還による収入 | 917,492 | 1,023,698 | 915,105 |
| 関連当事者への長期預け金預入れによる支出 | (20,000) | - | (240,000) |
| 関連当事者への短期預け金預入れによる支出 | (20,000) | (80,000) | - |
| 関連当事者への短期預け金償還による収入 | 110,000 | - | 90,000 |
| その他 | (7,906) | 72 | 700 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (455,370) | (974,585) | (701,934) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー： | | | |
| 長期借入債務の増加による収入 | - | - | 60,000 |
| 長期借入債務の返済による支出 | (180,075) | (171,879) | (82,181) |
| 短期借入金増加による収入 | 717 | 4,991 | 20,750 |
| 短期借入金返済による支出 | (488) | (4,467) | (15,599) |
| キャピタル・リース負債の返済による支出 | (4,597) | (4,380) | (2,801) |
| 自己株式の取得による支出 | (20,000) | - | - |
| 現金配当金の支払額 | (216,283) | (223,865) | (240,388) |
| 非支配持分からの払込みによる収入 | - | 21,333 | 2,349 |
| その他 | (1,243) | (349) | (3,097) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (421,969) | (378,616) | (260,967) |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | (1,862) | (831) | 2,092 |
| 現金及び現金同等物の増加（減少）額 | 407,836 | (243,473) | (28,404) |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 357,715 | 765,551 | 522,078 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | ¥ 765,551 | ¥ 522,078 | ¥ 493,674 |
| キャッシュ・フローに関する補足情報： | | | |
| 各連結会計年度の現金受取額： | | | |
| 還付法人税等 | ¥ 301 | ¥ 251 | ¥ 1,017 |
| 各連結会計年度の現金支払額： | | | |
| 支払利息（資産化された利息控除後） | 5,023 | 2,922 | 1,840 |
| 法人税等 | 378,998 | 351,964 | 321,453 |
| 現金支出を伴わない投資及び財務活動： | | | |
| キャピタル・リースによる資産の取得額 | 5,631 | 2,036 | 1,931 |
| 自己株式売却額 | 24,195 | - | - |

財務指標(連結)の調整表

株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ及び連結子会社

EBITDA及びEBITDAマージン

| 3月31日に終了した会計年度 | 単位：億円 | | | | |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| a. EBITDA¹ | ¥16,784 | ¥15,681 | ¥15,657 | ¥15,833 | ¥15,693 |
| 減価償却費 | (8,042) | (7,011) | (6,931) | (6,848) | (7,002) |
| 有形固定資産売却・除却損 | (433) | (327) | (279) | (241) | (319) |
| 営業利益 | 8,310 | 8,342 | 8,447 | 8,745 | 8,372 |
| 営業外損益(費用) | (505) | 19 | (94) | 25 | 45 |
| 法人税等 | (3,084) | (3,382) | (3,378) | (4,025) | (3,376) |
| 持分法による投資損益(損失)(税効果調整後) | (7) | (9) | (55) | (135) | (188) |
| 控除：非支配持分に帰属する当期純損益(利益) | 5 | (23) | (15) | 30 | 103 |
| b. 当社に帰属する当期純利益 | 4,719 | 4,948 | 4,905 | 4,639 | 4,956 |
| c. 営業収益 | 44,480 | 42,844 | 42,243 | 42,400 | 44,701 |
| EBITDAマージン(=a/c) | 37.7% | 36.6% | 37.1% | 37.3% | 35.1% |
| 売上高当期純利益率(=b/c) | 10.6% | 11.5% | 11.6% | 10.9% | 11.1% |

1 EBITDA：営業利益+減価償却費+有形固定資産売却・除却損

(注) ドコモが使用しているEBITDA及びEBITDAマージンは、米国証券取引委員会(SEC)レギュレーションS-K Item10(e)で用いられているものとは異なっており、従って、他社が用いる同様の指標とは比較できないことがあります。

フリー・キャッシュ・フロー(特殊要因、債権譲渡影響及び資金運用に伴う増減除く)

| 3月31日に終了した会計年度 | 単位：億円 | | | | |
|--|----------|----------|---------|---------|---------|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| フリー・キャッシュ・フロー (特殊要因、債権譲渡影響及び 資金運用に伴う増減除く) | ¥ 934 | ¥ 4,169 | ¥ 5,898 | ¥ 5,035 | ¥ 2,256 |
| 特殊要因 ² | - | - | - | (1,470) | 1,470 |
| 債権譲渡影響 ³ | - | - | - | - | (2,420) |
| 資金運用に伴う増減 ⁴ | 493 | (3,980) | 2,419 | (2,205) | 999 |
| フリー・キャッシュ・フロー | 1,427 | 189 | 8,317 | 1,360 | 2,305 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (10,310) | (11,639) | (4,554) | (9,746) | (7,019) |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 11,737 | 11,828 | 12,870 | 11,106 | 9,324 |

2 特殊要因とは、期末日が金融機関の休業日であることによる電話料金未回収影響額です。

3 債権譲渡影響とは、NTTファイナンス株式会社への電話料金の債権譲渡による電話料金未回収影響額です。なお、NTTファイナンス株式会社からの債権譲渡価額の支払条件は当社の従来の資金回収サイクルと概ね同等に設定しているため、当社の資金繰りへの重大な影響はありません。

4 資金運用に伴う増減とは、期間3ヵ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です。

会社データ

会社概要

2013年3月31日現在

社名

株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ (NTTドコモ)
NTT DOCOMO, INC.

所在地

本社：
〒100-6150
東京都千代田区永田町2-11-1 山王パークタワー
Tel: 03-5156-1111

設立

1991年8月

資本金

9,496億7,950万円

決算期

3月31日

従業員数 (連結)

23,890名

ホームページ

<http://www.nttdocomo.co.jp/>

IR情報:

<http://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/>
<http://i.nttdocomo.co.jp/ir/> (携帯電話向け)

独立登録監査人

有限責任 あずさ監査法人 (KPMGメンバーファーム)

株式情報

2013年3月31日現在

上場証券取引所

東京証券取引所 市場第一部
1998年10月上場 (証券コード: 9437)

ニューヨーク証券取引所
2002年3月上場 (ティッカーシンボル: DCM)

ロンドン証券取引所
2002年3月上場 (ティッカーシンボル: NDCM)

株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社
〒100-8212 東京都千代田区丸の内1-4-5
Tel: 03-3212-1211

ADR預託銀行

The Bank of New York Mellon Corporation
101 Barclay Street, New York, NY 10286, U.S.A.
U.S. Callers: (888) BNY ADRS
Non-U.S. Callers: +1-201-680-6825

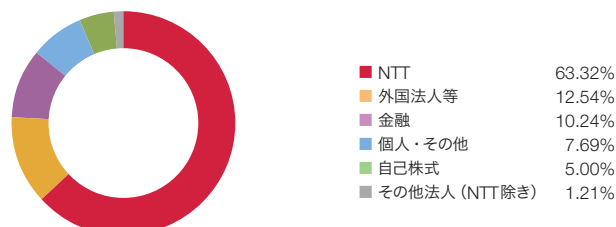
株式数

発行可能株式総数: 188,130,000株
発行済株式の総数: 43,650,000株

株主数

349,281名

所有株数構成比



(注) 構成比は、2013年3月末の株主名簿に基づいています。

大株主の状況

| 株主名 | 所有株式数 (株) | 発行済株式総数に対する所有株式数の割合 (%) |
|---|------------|-------------------------|
| 日本電信電話株式会社 | 27,640,000 | 63.32 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口) | 761,871 | 1.75 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口) | 712,226 | 1.63 |
| SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT - TREATY CLIENTS | 336,444 | 0.77 |
| ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー | 217,579 | 0.50 |
| ザ バンク オブ ニューヨーク メロン アズ デポジタリー バンク フォー デポジタリー レシート ホルダーズ | 216,577 | 0.50 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9) | 211,547 | 0.48 |
| ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505225 | 167,313 | 0.38 |
| パークレイズ証券株式会社 | 159,000 | 0.36 |
| エスアイエツクス エスアイエス エルティーデー | 151,227 | 0.35 |
| 計 | 30,573,784 | 70.04 |

(注) 当社の自己株式 (所有株式数2,182,399株、発行済株式総数に対する所有株式数の割合5.00%) は、上記の表に含めておりません。

お問い合わせ先

NTTドコモ IR部
〒100-6150 東京都千代田区永田町2-11-1 山王パークタワー
Tel: 03-5156-1111 Fax: 03-5156-0271

NTT
docomo

株式会社NTTドコモ



Printed in Japan