

Well- Grounded Strategy



目次



- 01 2013年度ハイライト
- 02 ドコモのビジネス
- 03 ドコモを知るキーワード
- 04 ドコモの成長戦略
- 12 **ステークホルダーの皆様へ**
**ドコモの底力を縦横無尽に発揮し、
成長と企業価値向上を実現する**
- 18 **成長戦略の実現：具体的取り組み**
Well-Grounded Strategy
 - 20 契約数
 - 25 ARPU
 - 30 事業領域拡大
 - 36 経営資本
- 42 経営管理体制
- 52 事業概況
 - 52 11年間の主要財務データ
 - 54 財務ハイライト
 - 56 CFOによる財務レビュー
 - 60 2014年3月期の事業指標
 - 62 事業データ
- 64 財務データ
- 71 会社データ



本アニュアルレポートに掲載されている情報は、別途明示しているものを除き2014年7月現在のものです。また、別途記載しているものを除き、「ドコモ」「ドコモグループ」「当社」「当社グループ」等の記載については、株式会社NTTドコモ及びその連結子会社を示しています。本アニュアルレポートに記載されている会社名、製品名等は、該当する各社の商標または登録商標です。iPhoneはApple Inc. の商標です。iPhoneの商標は、アイホン株式会社のライセンスに基づき使用されています。

年度表記について

本アニュアルレポートの2013年度、2014年3月期とは、2014年3月31日に終了した会計年度を指し、その他の年度についても同様とします。

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。



▶ 実績

LTE契約数2,197万は**世界第3位***

スマートフォン利用数**2,435万契約**

2013年9月にiPhoneの取り扱い開始をきっかけに、

MNPによるポータアウトが**大幅改善**

* 出典：WCIS (World Cellular Information Service)。1位Verizon、2位AT&T



▶ 決算

営業収益は前期比0.2%減の**4兆4,612**億円

営業利益は前期比2.1%減の**8,192**億円

EBITDAは前期比0.2%増の**1兆5,722**億円

EBITDAマージンは前期比0.1ポイント増の**35.2%**

営業利益率 **18.4%**

フリー・キャッシュ・フロー

前期比14.0%増の**2,572**億円*

ROE **8.4%**

ROCE **14.3%**

* P59参照



▶ 競争力強化に向けた取り組み

ネットワークのエリア面積・速度・つながりやすさを強化

LTE基地局数 前期比2.3倍、**55,300局**

構造改革により2012年度から累計

2,250億円のコスト削減

▶ 新たな成長に向けた取り組み

dマーケット契約数 **769**万

新領域収入は前期比18.1%増の**6,320**億円

2013年度業績についてのより詳細な情報は、P52以降の業績セクションをご覧ください。



ドコモのビジネス

収入区分		収入の主な内容	ARPU区分	2014年3月期実績と収益シェア
モバイル通信 サービス収入	音声	<ul style="list-style-type: none"> ■ 月額基本使用料 ■ 通話料 ■ パケット通信料 	音声 ARPU (1,370円)	10,652 億円 (前期比16.4% 減)  23.9%
	パケット通信		パケット ARPU (2,640円)	18,906 億円 (前期比0.2% 減)  42.4%
端末機器販売収入		<ul style="list-style-type: none"> ■ 端末機器をメーカーから購入し、当社の販売代理店に販売した際に計上される収入 		8,720 億円 (前期比15.0% 増)  19.5%
その他の営業収入		<ul style="list-style-type: none"> ■ 当社が運営するdマーケットを通じてスマートフォンやタブレット向けに提供しているコンテンツやサービスからの収入 ■ ケータイ補償お届けサービス・ケータイ補償サービスからの収入 ■ 教育やヘルスケアなど、モバイル通信機器向けプラットフォーム上で展開するサービスからの収入 	スマート ARPU (490円)	6,334 億円 (前期比16.5% 増)  14.2%
		<ul style="list-style-type: none"> ■ 子会社を通じて展開する様々な新領域事業からの収入 ■ モバイル通信機器を利用した決済プラットフォーム「iD (アイディ)」とクレジットカードビジネス「DCMX」からの収入 		

ドコモを知るキーワード

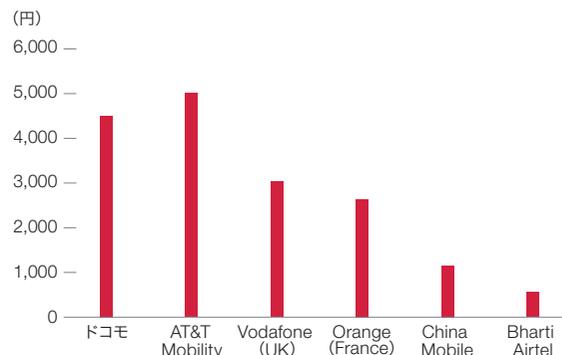
契約数×ARPU

モバイル通信事業の最も基本的な収益は、お客様との回線契約数と1回線当たりの利用料金の乗数によって求められます。このうち、1回線当たりの利用料金は、月間平均収入（英語のAverage monthly Revenue Per Unitを略してARPUと呼ばれます）で表されます。

ARPUはモバイル機器での音声通話からもたらされる音声ARPUと、モバイル機器でのデータ通信からもたらされるパケットARPUからなります。日本市場では、他国市場に比較してARPUが高いという特徴があります。

更に、新領域事業からの収入を定量的に表す指標として、当社では主にdマーケットなどから創出される収入に応じたスマートARPUを導入しています。

主要各社のARPU比較



出典：各社発表をもとに当社が算出（2013年12月末時点の為替レートを適用）

スマートライフ

ドコモは現在、「スマートライフのパートナーへ」という目標を掲げています。ここでいうスマートライフとは、モバイル技術の応用による新しいライフスタイルを意味します。

モバイル通信事業者として、ストレスなく安心してモバイル機器が使える通信環境を整備することは基本的な使命です。そこに加えて当社は、モバイル技術を使うことで、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いだせる、より便利で充実した暮らしのサポートをします。お客様の生活に寄り添い、先回りして提案するコンシェルジュのような役割をドコモが担います。



新領域事業

当社は、モバイル通信事業との親和性が高い右の8分野を新領域と呼び、新領域事業から2015年度に1兆円の収入をあげることが目標としています。現在は、スマートライフを実現するためのサービスラインナップの拡充に取り組んでいます。

新領域事業の具体的な成果として、モバイル機器向け各種サービスの普及が進んでいます。例えばdマーケットは、月額課金契約数が2014年3月時点で769万に達しており、収益に貢献しています。また、子会社を通じて提供しているコマースやヘルスケアなどのサービスも順調に伸長しています。こうした新領域事業の拡大は、その利用を通じてスマートARPUの拡大とパケットARPUにもプラスの影響を及ぼします。

-  コマース
-  メディア・コンテンツ
-  金融・決済
-  M2M
-  アグリゲーション・プラットフォーム
-  環境・エコロジー
-  安心・安全・学習
-  メディカル・ヘルスケア

事業環境の変化

変化の内容

国内市場の競争激化

携帯電話市場が飽和状態へと近づくなか、日本における携帯電話の契約数の95%以上を占めるモバイル通信事業者大手3社は、サービス、通信エリア、料金、デバイスなどあらゆる面において激しい競争を続けてきましたが、スマートフォンユーザーの拡大とLTEの普及によって一層この傾向が強まっています。この競争を背景に、当社の国内契約数シェアは2000年度の59.2%をピークに徐々に低下しています。

収益構造の変化

スマートフォンの普及と高速通信ネットワークの利用拡大、また、ソーシャルメディアなどを通じたコミュニケーションの浸透により、モバイル通信機器の使われ方が、音声通信からデータ通信へと移行しています。これに伴い、ARPUに占める音声収入の割合は、2010年度の49.9%から2013年度の30.4%へと漸減しており、現在ではデータ通信収入及びその他収入が成長を支える収益の柱となっています。

業界構造の変化

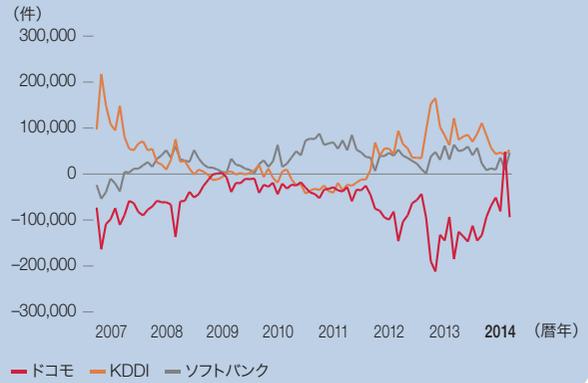
この10年間、当社を含む通信事業者による高速モバイル通信のインフラ整備が進展する一方、スマートフォン市場の拡大に伴い、GoogleやAppleが開発した携帯電話向けOSが世界中で高いシェアを獲得するようになりました。また、FacebookやTwitter、LINEといったソーシャルネットワークサービス企業や、AmazonなどのIT企業が新たなサービスを次々と提供しており、業界構造は大きく変化しています。

市場データ／業界図

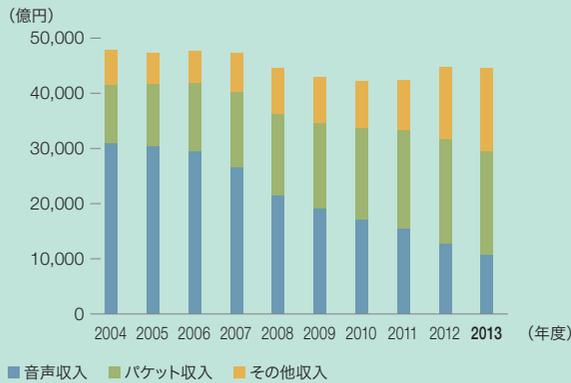
国内携帯電話契約数／ドコモの契約数シェア



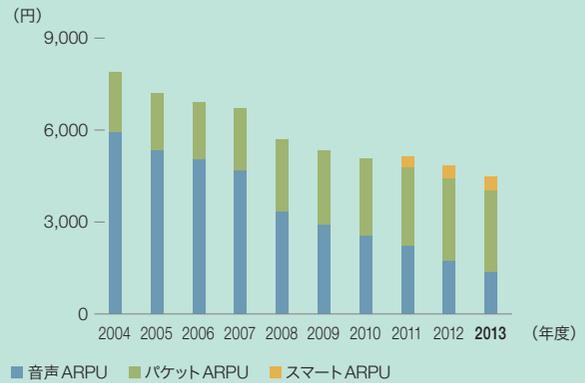
MNP制度による大手3社間の加入者の転出入 (MNP導入以来)



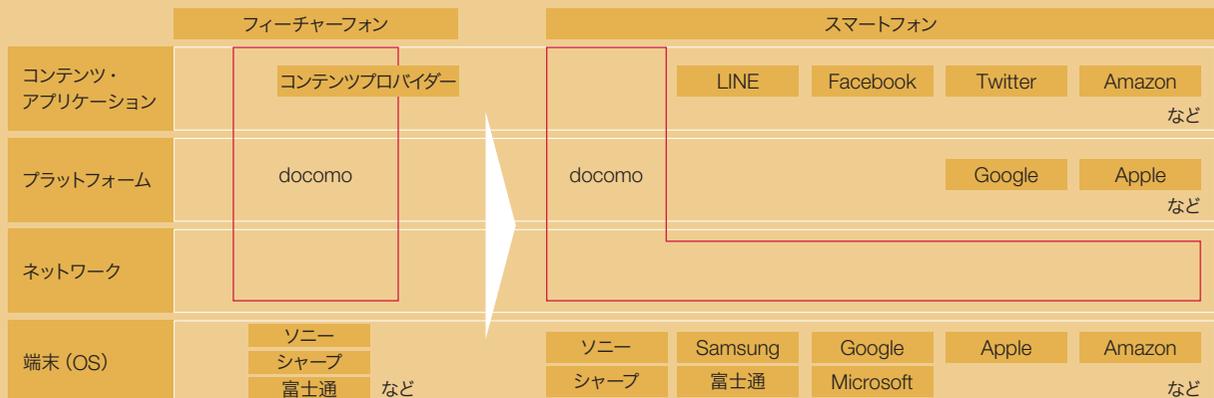
収益構造の変化



総合ARPUの推移



業界構造の変化



ドコモが直面する経営課題と戦略

課題

経営戦略

シェアの縮小

一定の国内契約数シェアを確保することは、足元の収益基盤を守るというだけでなく、将来的な経営の効率性や今後多様なサービスを創出する原資となるという意味でも重要な課題です。

モバイル領域の競争力強化

当社は、モバイル通信サービスの基本要素である通信品質や端末の魅力の向上、サービスの拡大、新たな料金体系の導入、お客様対応の充実を通じ、競争力を強化しています。

ARPUの低下

スマートフォンの普及に伴うデータ通信利用は拡大しているものの、音声サービス利用の縮小を補うまでには至っていません。音声ARPUの減少に歯止めをかけるとともに、新たな収益源の開拓・育成が急務となっています。

新領域における事業の拡大

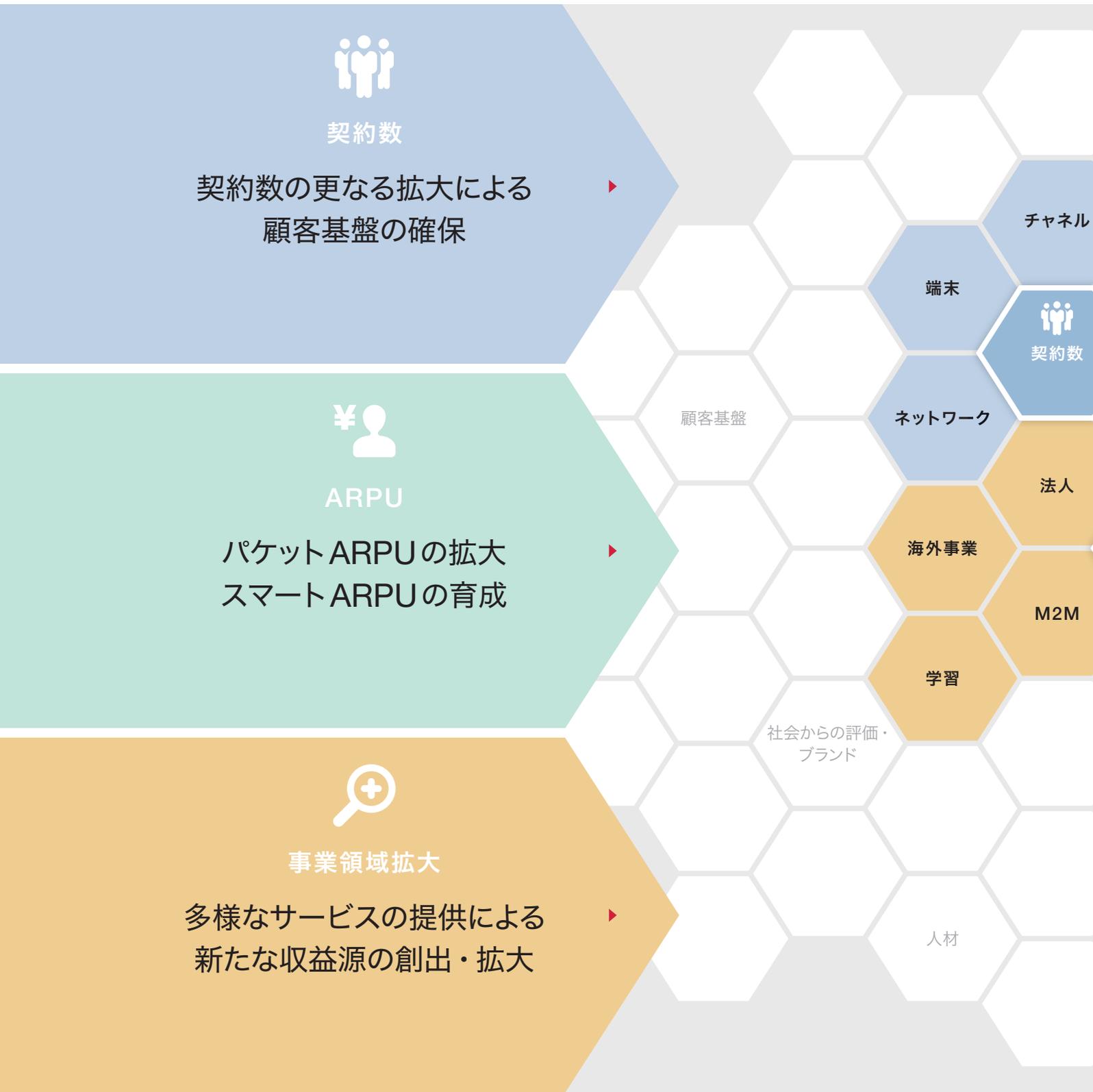
当社は、メディア・コンテンツ、コマース、金融・決済など、通信事業と親和性が高い8つの分野を新領域として設定し、サービス分野での成長をめざしています。個人のニーズに応じた適切な情報をリアルタイムで提供できるモバイルの利点を活用し、快適なライフスタイルのサポート、趣味や嗜好に合ったモノ・サービスの提案など、従来のモバイル通信サービスに留まらない新たなサービスを提供しています。こうしたサービスの利用促進により、新領域事業からの収入を得るだけでなく、モバイル通信収入の拡大もめざします。

通信のコモディティ化

基本的な通信サービスが価格のみの競争に陥り、通信事業者がより付加価値の高いサービスやコンテンツを提供しない状況が現実になった場合、当社の成長や収益性に影響を及ぼす懸念があります。

戦略の目標と実現に向けた施策

KPIと期待される成果



具体的な施策



モバイル通信サービスの収入基盤は、契約数×ARPUによって生み出されます。その基本に立ち返り、ネットワーク・デバイス・料金・販売チャネルという事業の根幹部分について、妥協のない品質を追求し、お客様満足度を高め、顧客基盤を揺るぎないものとします。更に、新料金の提供などによる音声ARPUの減少の歯止めとスマートフォン利用促進による総合ARPUの拡大をめざし、様々な取り組みを行います。これらに加え、「健康」「学習」など従来のモバイル通信事業を超えた事業分野を拡充し、収益源の多角化と成長を実現します。

個別の取り組み自体が収益に貢献するのはもちろんのこと、ひとつの取り組みが別の取り組みの前提条件となる、あるいはひとつの取り組みが別の取り組みを後押しするなど、取り組みは相互に関連し影響を及ぼし合います。こうした有機的な組み合わせによって事業戦略全体の推進力を高め、「スマートライフのパートナーへ」というビジョンを実現し、中長期的に企業価値を高めていきます。

Q&A

Q1

成長戦略が成果を出すまでにどの程度の時間を要すると予想しているのでしょうか。成果が出るまでの間の足元の業績をどのように想定しているのでしょうか。

A

契約数、総合ARPUの維持拡大を業績の基盤とし、新領域事業を成長ドライバーとしますが、新領域事業全体では既に黒字化しており、将来的には利益率5～10%を達成できるシナリオを描いています。厳しい事業環境が継続するものの、足元では純増数確保とスマートフォン移行を進め、中期的な利益成長への確実な布石を打っています。

成長に関しては、新領域事業がドライバーとなります。新領域事業の中でもdマーケットは2014年3月末現在で769万契約を獲得しており、2015年度にdマーケット全体で約1,000億円の収入をめざしています。新領域サービスは順調に成長しており、規模の拡大に合わせて、将来的には利益率5～10%達成をめどとしています。

また、2013年度にはdocomo IDを導入したことで、当社の回線契約者以外のお客様にもサービスをご利用いただける体制を確立しました。より幅広い顧客層に対して課金サービスを提供し、新領域事業の収益性を加速します。

一方足元の業績に関しては、契約数増大による顧客基盤の拡大と、パケット利用を促進することによる総合ARPUの堅持を重視しており、2012年度から2013年度にかけてはLTE「Xi(クロッシィ)」ネットワークの充実、端末ラインナップへのiPhoneの追加をはじめとする取り組みを進めました。同時に全社的な構造改革も継続しており、コスト削減効果は2012年度からの2年間で2011年度比2,250億円にのぼっています。今後はこうした施策が業績にも反映されるものと見ています。

より詳しい情報は

- ▶ dマーケットについて P26へ
- ▶ docomo IDについて P30へ
- ▶ ネットワークについて P20へ
- ▶ 端末ラインナップについて P22へ
- ▶ コスト削減について P57へ

Q2

顧客はドコモに「スマートライフのパートナー」を求めているのでしょうか。コンテンツやコマースビジネスにおいてドコモの競争優位性はどこにあるのでしょうか。

A

「スマートライフのパートナー」とはモバイルの力を利用し、お客様の日々の暮らしが気づかぬうちに快適になったり、日々の暮らしのなかのニーズが満たされたりするためのお手伝い役のこと。スマートフォンをご利用いただいている方も、これから利用する方も、多くの方に当てはまると考えます。通話、データ通信、プラットフォームからコンテンツまですべてがワンストップでそろい、しかも安心感がある。更に決済も一括で完了する。こうした「手軽さ」「使いやすさ」が当社の優位性であり、コンテンツやコマースを専門とする他社との最大の違いでもあります。

いまやインターネットの利用は生活の一部であり、通信手段としてはもとより、移動する、学ぶ、働く、買い物をするといった日常の行動を後押しする情報源としても不可欠なものになっています。しかし、必ずしもすべての人が使いこなせるわけではありません。特に、日常のなかに存在するちょっとした「知りたい」「やりたい」「伝えたい」といったニーズに簡単かつ手軽に応える手段は、意外なほど限られています。

インターネット上にあふれる膨大な情報や商品から自分が望むものを探し出すこと。多数の専門サイトで

それぞれ会員登録をしてパスワードを管理すること。クレジットカードや自宅住所の情報を送信しなければならないこと。お客様の視点からすると、こうした難しい、面倒くさい、不安だと感じる要素が解消できる点が、当社の優位性です。例えば、サービス利用代金や品物の購入代金は通話料・パケット通信料と一括で決済できる、クレジットカード番号や個人情報の入力が必要ないなど、コンテンツやコマースの専門会社ではなかなか実現できない利便性を提供することが可能です。モバイル通信を通じたお客様との接点の大きさが当社の強みです。

Q3

成長戦略が国内個人ユーザーの純増数やシェア拡大に偏重しているのではないのでしょうか。

A

国内の個人のお客様が当社の顧客基盤であることは確かですが、決して個人向け市場だけをターゲットとしているわけではなく、法人ニーズにも積極的に応えています。また、海外のプラットフォーム企業への出資や連携を活用し、グローバルなプラットフォーム事業の拡大も推進しています。

個人向けサービスのイメージが強い当社ですが、法人のお客様との契約数も2013年度末において対前年約18.6%増加するなど拡大を続けています。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*においては5年連続第1位を獲得しており、特にお客様へのソリューション提供を柱とした営業力やトラブル対応をはじめとするアフターサービスが高く評価されています。2013年9月の法人向けクラウド型パッケージサービス「ビジネスプラス」の提供開始、2014年1月のビジネス向けのスマートフォン発売に続き、2014年7月の組織変更に伴い法人

営業部門を500名規模で増員しており、法人顧客の拡大をめざし経営資源を投入しています。

法人顧客開拓においては、海外事業展開のサポート力も問われます。当社は海外事業者との提携により、世界約60カ国の通信事業者の回線が利用可能な体制を築いており、現地キャリアとの連携で通信コスト削減やM2Mの利用を実現し、お客様の経営課題解決を図っています。

当社の海外事業展開については、海外通信キャリアへの出資・連携を通じた事業シナジーの拡大に加え、付加価値の高いサービスを提供する上位レイヤーへと視野を広げています。2009年11月に買収したドイツのネット・モバイル社の持つキャリア向け課金基盤や、2012年7月に買収したイタリアのボンジョルノ社の持つモバイルコンテンツ配信基盤に、2013年10月に買収したオーストリアのファイントレード社の持つオンライン物販向け決済サービス基盤を加え、欧州におけるデジタルコンテンツ配信事業、及び金融・決済プラットフォーム事業を拡大していきます。

* J.D. パワー アジア・パシフィック 2009～2013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全国従業員規模100名以上の企業2,465社からの3,129件の回答を得た2013年調査結果による（1社につき最大2社の携帯電話・PHS事業者の評価を取得）。

より詳しい情報は

- ▶ 法人顧客開拓について [P34へ](#)
- ▶ M2Mについて [P35へ](#)
- ▶ 海外事業について [P38へ](#)



代表取締役社長
加藤 薫

ドコモの底力を縦横無尽に発揮し、 成長と企業価値向上を実現する

ドコモが「中期ビジョン2015」を発表し、スマートライフの実現に向けて「モバイルを核とした総合サービス企業」になると宣言したのは、2011年11月のことです。「無線高速通信など不要、今のままで十分」との声もあったLTE「Xi」はいまや約2,200万契約を達成し、「モバイル通信事業者がなぜコンテンツサービスを」と疑問視されたdマーケットも770万契約を獲得、どちらもお客様の日々の生活の一部となっています。

いわば「ドコモの描く未来図」であったビジョンは、この2年数カ月間に、具体的な施策となって展開され、その勢いも増えています。競合企業との激しい競争の最中であって、株主・

投資家の皆様にご満足いただける業績に達していないことは痛感しています。それでも、大きく描いたビジョンを現実のサービスとして具現化してきた当社の実行力を、誇りに思わずにはられません。20年以上にわたって蓄積してきた経営資本、すなわち顧客基盤、ブランド力、研究開発力、人材などが、成長戦略のなかで底力を発揮し、新たなサービスや技術を生み出しているありさまは、極めてエキサイティングでもあります。

この底力と実行力を企業価値向上につなげ、株主・投資家の皆様にも誇りに思ってもらえるよう、一層の努力を続ける決意です。

2013年度の成果と今後の課題

お客様の満足度向上と、中長期的な成長に向け、2013年度、当社はこれまでにないスピードで施策を打ち出しました。その結果は、3つの成果に表れています。

第1は、高い人気を誇るiPhoneの導入です。ドコモからのiPhone発売を長い間待ってくださったお客様によりやくお応えすることができ、iPhoneを起爆剤として回線契約の純増数も改善しています。第2は、これまで継続的に取り組んできたLTE「Xi」のネットワークの整備が、「ドコモが一番良い」というお客様からの評価に結実したことです。この点についてはまた後述します。そして第3の成果が、dマーケットの拡大です。ストア数・契約数ともに、当初の想定以上にスピーディーに成長しています。

一方で、契約数シェアの拡大、スマートフォンへの更なる移行促進、そして新領域サービスの利益貢献は、引き続き取り組むべき課題となっています。何より、2013年度の業績が前期比で減収減益となり、成長を期待する株主・投資家の皆様の失望を招いたことは、率直に認めるものです。

2014年度も前期比で増収減益の予想を出したことは^{じくじ}忸怩たる思いではありますが、私はその後の成長に対して自信を持っています。2014年度中に成長に向けて勢いをつけ、2015年度以降の利益の拡大と企業価値の向上を必ず実現します。

成果 1	iPhone販売を開始 端末ラインナップに強力な機種を追加し、2013年度下期の純増確保に貢献。
成果 2	LTE「Xi」に対するお客様の評価 LTE基地局倍増計画の達成により、ドコモがNo. 1というお客様の評価を獲得。
成果 3	dマーケットが拡大 サービスメニューの拡大に伴い、利用者数も想定以上に増加。
課題 1	契約数シェアの拡大 契約数は順調に拡大したものの、契約数シェアの拡大には至らず。
課題 2	スマートフォンへの移行促進 2013年度末の契約数に占めるスマートフォンの割合が38.6%に留まる。
課題 3	新領域サービスの利益拡大 コンテンツの幅広さ・利用者数の拡大を、収益化に結びつける。

成長戦略の狙いと実現に向けた施策

投資家の皆様からは、折々「ドコモはどこへ行こうとしているのか」というご質問を受けます。私たちの情報発信力の至らなさへのご指摘でもありと受け止め、もっとお客様や投資家の皆様へのコミュニケーション力を高めていかなければと考えています。まずは^{かい}隗より始めよということで、ここで改めて当社の成長戦略の要諦をご説明します。

当社の戦略の狙いは、モバイル領域の競争力強化を図るとともに、新領域における収益源を拡大して成長を実現することです。換言すれば、モバイル通信事業者としての「正攻法」と「サービス企業ドコモ」への挑戦の2つを追求することが、当社のめざす方向です。

一言でいうとシンプルですが、その戦略を構成する施策は実に多岐にわたります。様々な施策を総合的に展開しながらも、

具体的なターゲットを実現するためにはそうした施策すべてを相互に融合させなくてはなりません。

2014年6月に導入した新料金プランは、あらゆる施策の集大成です。実は、発表のインパクトを高めるため新料金プランは社内でも極秘裏に企画を進めました。おかげで大きな話題となったのは良かったのですが、実質的な準備については4月のプラン発表からスタートすることになってしまいました。6月1日の導入まで2ヵ月にわたり、ネットワークのキャパシティ、料金システムの対応、ドコモショップでの対応、プロモーション、法人のお客様への訴求など、社内のあらゆる部門がスピード感をもって進めたことは、施策の融合を象徴しています。

戦略の進捗とこれまでの成果

この料金プランの導入は、キャッシュバックによるお客様の獲得競争が過熱した不健全な市場環境に終止符を打ち、ドコモが自らモバイル通信市場を変えるという宣言ともいえます。こうして実現した新料金プランは、6月のサービス開始後10日間で契約数が300万に達し、その後も順調な伸びを続けています。サービスに関しては、dマーケットのストア拡充やヘルスケア関連のサービスなど、スマートライフを具現化する材料が着々とそろってきました。法人向けサービスやM2Mサービスでも従来の音声中心のサービスを越えた新しい動きが出てきています。いよいよ諸施策が戦略の実現に向けて、ひとつの方向へと進み始め、当社の底力を縦横無尽に発揮するステージに到達したと考えています。

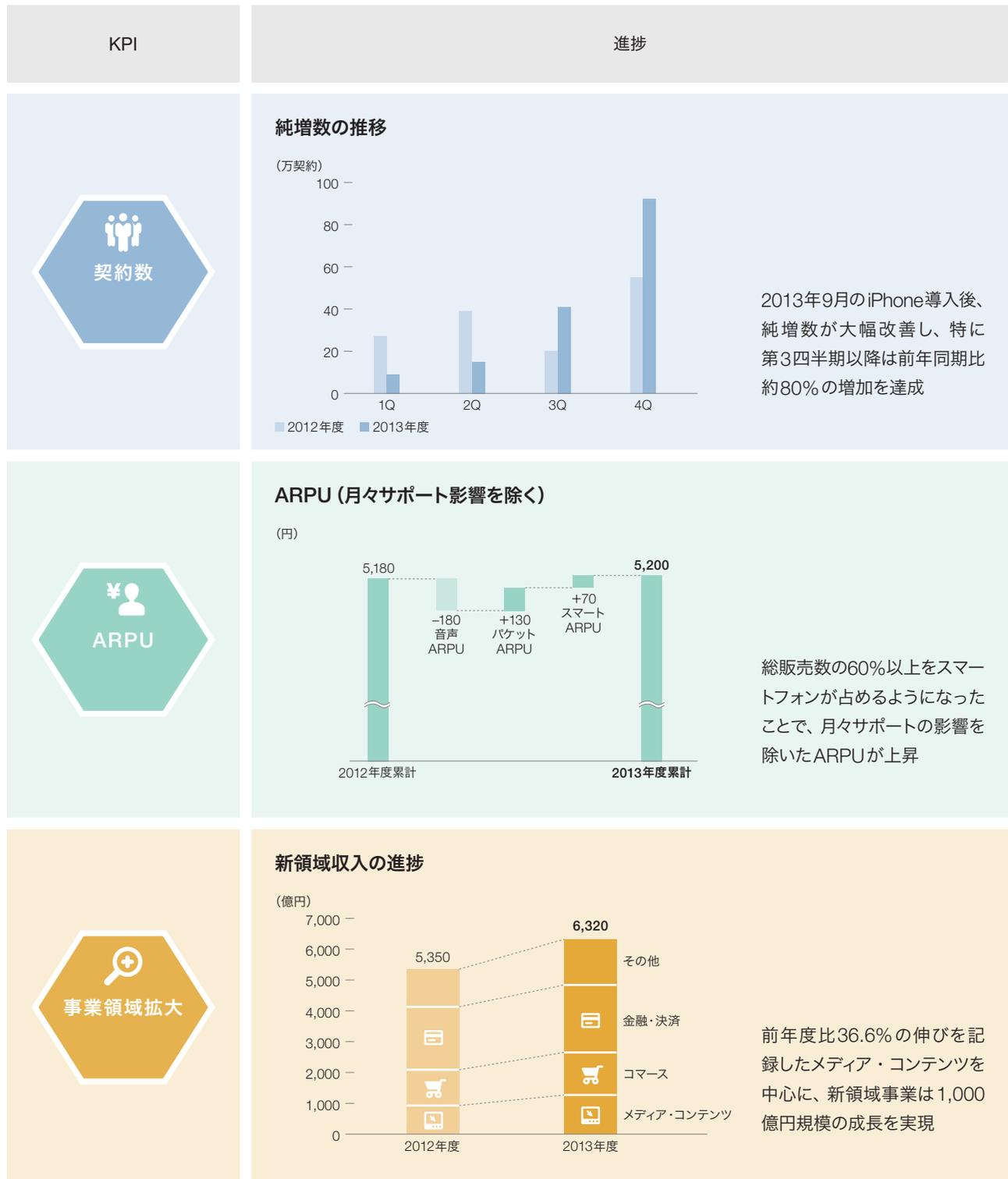
更に、2014年5月に発表された日経BPコンサルティングの「スマートフォンユーザーのネットワーク利用実感に関する

満足度調査*」において、「エリア」「通話品質」「通信品質」の3分野で当社が1位を占め、自宅内、移動中など5つの利用シーン別の満足度においても当社の優位性がはっきりしました。将来の成長のためにやるべきことをやってきた、その努力が報われた大変うれしいニュースです。

事業指標にも成果が表れ始めています。前述の通り、2013年度第3四半期以降は純増数が大幅な伸びを見せています。スマートフォン販売数・利用数が拡大し、2013年度は月々サポートの影響を除いたARPUも上昇しました。また、2013年度の新領域事業の収益は、前年度比約20%の伸長を達成しています。

* 2014年4月11日～4月22日、全国の15歳～59歳のスマートフォンユーザー5万5,000人にwebアンケートを実施し、ネットワークのエリア満足度、通話品質満足度、通信品質満足度、利用シーン別満足度について「満足」、「やや満足」、「どちらともいえない」、「やや不満」、「不満」の5段階評価により調査。

成長戦略の進捗



事業構造の変革と再構築

戦略にも施策にも「正解」はありませんが、結果を出すことができればそれは「正解」です。全社員が戦略の実現に向けて総力を挙げられる環境をつくり、結果を出すことは私の役割です。

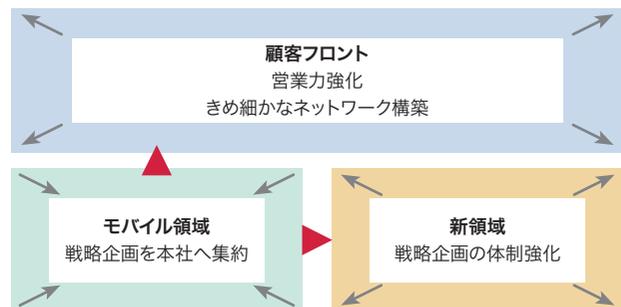
環境づくりの第1歩として、2014年7月1日に組織を再編しました。具体的には約3年をかけて、新領域事業及び法人分野に2,000～3,000名の人員を増員し、新領域については新たなサービス創出力の向上や事業規模の拡大を、法人分野についてはお客様との更なる関係強化と接点拡大をめざします。

同時に、株式会社ドコモCSという新会社を設立しました。これは、地域密着体制でお客様に対するサービスのレベルを

引き上げることを目的としたものです。新会社設立に伴いグループ会社は25社から12社に半減、グループ全体としての意思決定の迅速化や業務運営の効率化も実現します。

新料金プラン発表の日、エレベータで行き合わせたある社員に声をかけられました。「ドコモが率先して発表したことが、とてもうれしいです」と。その言葉に、私たちは攻める組織でなければならない、と改めて思いました。変化し続けるモバイル通信市場の更に先を行くべく、躍動感を持って前に進む組織をつくり上げます。

事業構造変革の狙い



グループ再編



経営資本の活用

成長戦略実現のカギを握るのは人材です。成長戦略の推進も、そこに投入する経営資本、すなわちブランド、顧客基盤、研究開発力、アライアンス、設備構築も、すべて人材がその主体、原動力となっています。

社員には、自分の範囲内の仕事だけをきっちりするのではなく、好奇心を持っていい意味で出しゃばることを求めています。なぜなら、「今まで通りの仕事にプラスアルファ」というレベルのこぢんまりした成功に満足しているようでは、「スマートライフのパートナー」というビジョンの実現はおぼつかないからです。「自分が今している仕事は必要ないと思います」というような提案もしてほしい。今、私たちに必要なのは、「これまで通り」

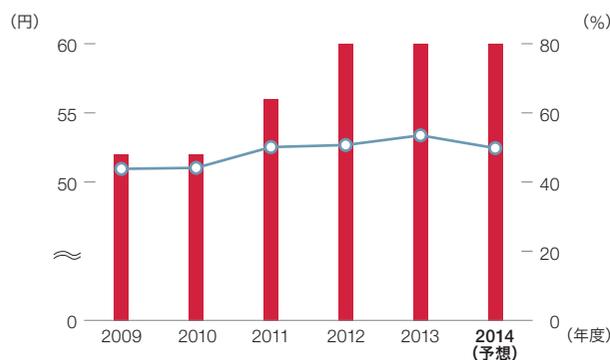
を打破するようなエネルギーです。構造改革はこうした考えのもとに打ち出したものであり、大胆なリソースのシフトによって建設的なエネルギーを引き出し、成長戦略を更に強力かつスピーディーに推進します。



株主還元と企業価値向上

当社は従来から、株主の皆様への利益還元を経営の重要課題のひとつと位置づけ、安定的配当と国内トップレベルの配当性向の維持に努めてきました。2014年度についても充実した株主還元を継続するため、2013年度と同額の1株当たり60円の配当を実施する予定です。

1株当たり配当金* / 配当性向



■ 1株当たり配当金 (左軸) ● 配当性向 (右軸)

* 2013年10月1日の株式分割 (1 : 100) の影響を考慮した数値です。

加えて、株主・投資家の皆様への還元を強化すべく、5,000億円を上限として自己株式の取得枠を設定しました。2014年3月末、手元の資金は5,000億円以上に達しており、資本効率を高めるタイミングにあると判断しました。

今後も積極的な株主還元を進めていきますが、やはり株主・投資家の皆様のご期待に応える最善の道は、成長を通じた企業価値の向上です。2014年度に入り、新料金プランという突破口を開きました。成長を実現するための施策もほぼ出そろっています。当社はこれまで以上のスピードと勢いで戦略の実現に邁進します。

「スマートライフのパートナー」というビジョンに向かって挑戦を続け、成長を実現することを、株主・投資家の皆様にお約束します。

2014年7月

加藤 薫

代表取締役社長 加藤 薫

成長に向け、「契約数の拡大」「ARPUの向上」「事業領域の拡大」という3つの課題に取り組むドコモ。

3つの課題に同時並行で取り組むことは、成長戦略の実現に必須の要件です。

それは、各課題に関わる施策が相互に関係し影響を及ぼし合うから。

ひとつの取り組みの進捗が、別の取り組みを進める前提条件となる。

あるいは、2つの取り組みが進むことで、成果が飛躍的に拡大する。

全方位的に進めるからこそ戦略としてのインパクトが高まります。

ドコモは、全社を挙げてあらゆるレベルで3つの課題に取り組み

付加価値の創造と成長の実現をめざしています。

顧客基盤

P37

Well-Grounded Strategy

当セクションでは、「契約数の拡大」「ARPUの向上」「事業領域の拡大」という3つの課題達成に向けてドコモが進める14の施策の現状を報告します。各施策の進捗やめざす成果に加え、様々な施策が相互に及ぼす関連性を詳しく解説し、ドコモの成長戦略がどのように「地に足をつけた」ものであるかを明らかにします。

当社の成長戦略が「地に足をつけた」ものであるといえる理由のひとつは、これまでに蓄積したドコモの経営資本が最大限に活用されることにあります。14の成長施策に続き、成長戦略を実現するために不可欠なインプットである6つの経営資本を紹介します。また、事業活動の経営基盤である「コーポレート・ガバナンス」「内部統制」「情報管理」「リスク管理」についても、その概要を説明します。

人材

P38

アライアンス

P41

研究開発

P40



チャンネル

P23



端末

P22



ロイヤリティ

P24



契約数

P20 ~ 24



料金

P25



ネットワーク

P20 ~ 21



法人

P34



海外事業

P33



事業領域拡大

P30 ~ 35



dマーケット

P26 ~ 27



ARPU

P25 ~ 29



安心・安全

P29



学習

P32



M2M

P35



健康

P31



docomo ID

P30



金融・決済

P28

設備投資

P39

社会からの評価・
ブランド

P36

ネットワーク

スマートライフを実現するクラウドサービスやリッチ・コンテンツが気軽かつスムーズに利用できる通信環境をつくるために、LTE「Xi(クロッシィ)」のネットワーク整備を加速しています

Network



無線アクセスネットワーク部
無線企画担当 課長
森 啓太郎

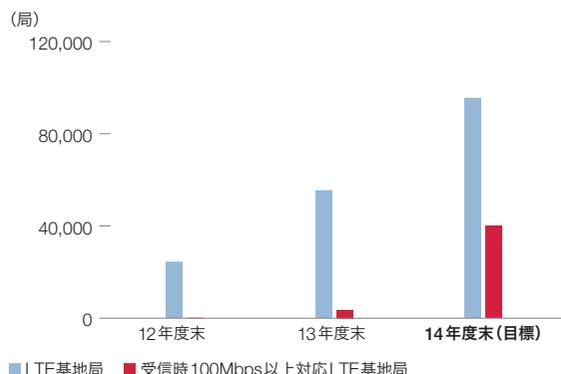
- POINT 1** 通信ネットワークの「広さ」「速さ」「快適さ(つながりやすさ)」は、モバイル通信他社との競争において新規のお客様を獲得し、既存のお客様の満足度を高めるうえでの必要条件
- POINT 2** 当社のコア・コンピタンスのひとつである高度な通信技術や設備は、ネットワークの効率的・安定的な利用を可能にするノウハウの蓄積と相まって、ドコモの競争力の源泉となっている

スマートフォンをはじめとするモバイル通信機器の普及に伴い、動画や高解像度の画像、あるいはクラウドサービスの利用が広がっています。その結果、モバイル通信におけるデータトラフィックが急速に増加しており、お客様にストレスを感じさせることなくモバイル通信機器をご利用いただくために、大容量のデータを遅滞なく送受信できる環境の整備が極めて重要になっています。「当たり前が当たり前でできるようにすること、お客様が特にネットワーク環境を意識せずに快適に利用できることが大切です」と、ネットワークの整備に携わる森啓太郎は語ります。「ネットワークは当社が提供する多彩なサービスの基盤であり、なおかつ『つながる』を実現するという点でお客様との直接的な接点であると考えています」。

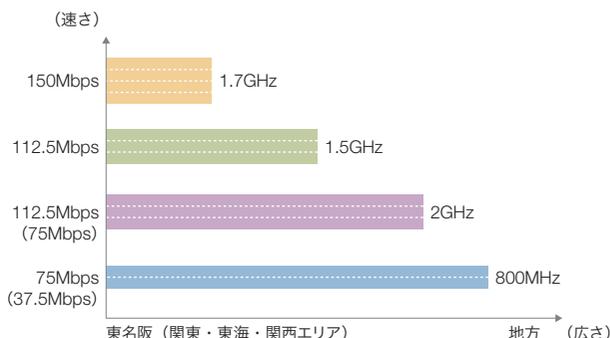
2013年10月、ドコモは「クアッドバンド」によるLTE「Xi」のサービスの提供を開始しました。「クアッドバンド」とは、モバイル通信サービスを提供している4つの周波数帯域を指しています。従来ドコモは、2GHz、800MHzという2つの帯域で「広さ」「快適さ」を、1.5GHz帯域で「快適さ」「速さ」を提供してきました。それらに東京・名古屋・大阪で「快適さ」「速さ」を実現する1.7GHz帯域が加わったことで、これら3地域ではLTEの周波数帯域が2倍以上に増加、世界最速*の接続スピードである受信時最大150Mbpsでのサービス提供を実現したのです。

* 2013年10月時点

LTE基地局



速さと広さを実現するドコモのLTE



ネットワークの充実を支える技術とノウハウのあわせ技

「LTEネットワークの充実には当社の優位性が最も発揮される取り組みのひとつだと使命感をもって取り組んでいます」と森は力強く言います。それを支えるものは、前記のクアドバンドや、2014年3月末時点で55,300局に達した基地局。現在、2014年度中に更に40,000の基地局を増設すべく急ピッチでの設備構築も進んでいます（P39参照）。ただし、ネットワークの充実に向けた取り組みは、そうしたハードウェアの整備に止まるものではないと森は指摘します。「もちろん周波数や基地局数は重要ですが、セクタの分割や電波の相互干渉を押さえるチューニング、アンテナの向き調整など、様々な技術のあわせ技があって初めてつながる環境がつくれます」。

セクタの分割とは、アンテナを使って基地局を分割し、エリア全体のつながりやすさや速さを高める技術。ドコモでは、ひとつの基地局で3セクタあるいは6セクタを構成することにより、つながりやすさや速さを高めています。「限られた資源である周波数や、高度な技術開発力の粋を集めた設備を最大限活かしてパフォーマンスを上げるのは、長年積み上げてきた現

場のノウハウです。技術とノウハウの両輪があって初めて良いサービスが提供できると思っています」。

「習得したノウハウを、ネットワーク整備に当たる全国の技術者に共有し連携する仕組みをつくることも、私たち無線アクセスネットワーク部の役割です」。こうして蓄積した技術・ノウハウは、LTEネットワーク上で音声通話が可能になる「VoLTE（ボルテ）¹」の展開やLTE「Xi」の発展システムである「LTE-Advanced²」の導入による更なる高速化・大容量化にも活かされます。

「日々試行錯誤を続け、地道にノウハウを積み上げる」ことがネットワーク整備の要諦だと森は説明します。「ドコモを選んでよかったとお客様に言っていただくためには、ネットワーク以外にも視野を広げ、これからのサービスを想定しながら先手を打っていかねばいけないと考えています」。

1 VoLTE：Voice over LTEの略で、LTEのネットワークを使って音声通信を実現する技術。従来の3Gネットワークでの音声通話に比べ、高音質かつ低遅滞という特長を持つ。LTEネットワークで音声通話を提供することで、3Gと比較して周波数利用効率が高まる。

2 LTE-Advanced：LTEとの互換性を確保したうえで、更なる高速化・大容量化を可能にする新たな技術。ドコモは、2014年度中にサービスを開始、最大225Mbpsの実現を計画している。



スムーズな通信環境をつくるためのネットワーク整備

通信ネットワークは、「携帯電話を利用するお客様」の数や天候、周囲の建物などに影響を受け日々変化し続ける「生き物」。お客様の信頼に応えるため、ドコモが提供する多彩なサービスの基盤となるネットワーク環境の整備を継続的に行う。

端末

Handsets

Android端末、iOS端末を取りそろえることでお客様の選択肢の幅を広げながら、どちらの端末でも共通してドコモ独自のサービスを提供しています

POINT
1

iPhone導入をきっかけに若者層の開拓に成功。回線契約の純増に寄与するだけでなく、新領域サービス訴求の機会を拡大している

POINT
2

市場全体のスマートフォン販売数の伸長が一服するなか、新料金プランとの相乗効果により、フィーチャーフォンからスマートフォンへのシフトや2台目需要を喚起

2013年9月、ドコモはiPhone 5s及び5cを端末ラインナップに加え、Android端末とiOS端末双方を取り扱うようになりました。iPhone導入をきっかけに、純増数とMNPによる転出状況が改善（P60参照）し、学生向けの利用料金割引サービスとの併用により、特に10～20歳代の若者層のMNPによる転入が増加しました。若者層は動画や音楽などのリッチ・コンテンツやdマーケットをはじめとするサービスの利用率がほかの年代に比べ高いことから、新端末導入によるユーザー拡大は、純増数の拡大や新領域事業の成長にもつながると期待できます。また、従来のAndroid端末と同様に、iOS端末においてもドコモメールをはじめとするドコモのサービスを提供する仕組みも導入できたことは、端末戦略における成果のひとつです。

2014年度は、夏モデルとして2013年度の春夏期に比べ販売機種数を約30%削減、12機種を発表しました。また、ドコモが自信を持っておすすめする携帯電話のアクセサリーや周辺機器の新ブランドである「ドコモセレクト」を新たに立ち上げました。いまやシニア層からお子様まで幅広い世代の方々にスマートフォンが普及していることを踏まえ、幅広い世代にアピールする端末をそろえつつ機種のパリエーションを適切な数に絞り込むことで、効率性とお客様の「選ぶ楽しさ」とのバランスを図っています。市場全体でのスマートフォン販売数の伸びが鈍化傾向にあるなか、2014年度は新料金プラン（P25参照）と新しい端末をあわせて訴求することで、2台目需要を加速します。

docomo select



オプション機器やドコモが企画したオリジナルアイテムを提供する。ドコモポイントを利用した購入も可能。2014年夏モデルにあわせて販売開始。



2014夏モデル

チャネル

Channel

ドコモショップは、対面販売やアフターサービスの主力を担うだけでなく、「ドコモは信頼できる」というお客様のブランドイメージを形成する源泉ともなっています

POINT
1

通信ネットワークや端末、サービスといったモバイル通信サービスを構成する要素に関わる競合他社との競争激化を背景に、お客様満足度を左右するドコモショップの顧客対応力の強化を継続

POINT
2

オンラインサービスの充実やタブレット端末を利用したサービス案内の導入により、長時間化するお客様対応時間の適切なコントロールに努める

お客様に対面サービスを提供するドコモショップは、2014年3月末時点で全国約2,400、ショップでお客様に対応するスタッフは約37,000名にのびります。スタッフの一人ひとりが、いわば「ドコモの顔」として、新規加入、機種変更、操作方法案内、トラブル解消などあらゆる役割を担います。また、ショップスタッフはお客様のニーズに応じ、サービスのご紹介や、アプリの使い方のサポートなど、マーケティング施策にも大きく貢献しています。

お客様対応力を継続的に高めた結果、第三者による調査(P61参照)でも「丁寧さ・態度の良さ」が高く評価されています。また2014年には、株式会社日経リサーチが主催する

日経リサーチアワード「店舗の魅力で選ぶ～ニッポンの店大賞2014」において「おもてなし魅力度第1位」を受賞しました。こうした評価は、競合他社との差別化やお客様満足度向上に直結するだけでなく、最終的にはお客様が「ドコモ」というブランドに対して抱く信頼や安心感にも貢献しています(P36参照)。

更に、タブレット端末による店頭でのサービス案内、オンラインショップの有効活用、コールセンターのサービスレベルの維持・向上、遠隔サポートサービスの充実(P24参照)など、スマートフォンの利用拡大に伴い長時間化している店頭での待ち時間の削減に取り組んでいます。



ドコモショップスタッフ対応コンテストの様子

ドコモでは応対スキル向上のため年に一度、全国のドコモショップスタッフを対象とした応対コンテストを実施している。



日経リサーチアワード「ニッポンの店大賞2014」

2014年1～2月実施の調査で対象となった小売業・飲食業の店舗・施設の360ブランドについて、日経リサーチ社が「来店意向」「時間消費プレミアム」「購入・利用意向」「推奨意向」を測定。総合順位に加え、店舗・施設の魅力点(バリュードライバー)を形成する「お店づくり(ハード)」「いごこち(ソフト)」「おもてなし(接客)」を評価したなかで、ドコモは「おもてなし(接客)」が高得点を受け表彰された。

ロイヤリティ

長期利用者に「ドコモは頼れる」と実感していただけるサービスを提供し、お客様のファン化を図ることで、解約率の低減や顧客基盤の拡大に貢献します

Loyalty

(左)ドコモ・サポート株式会社
スマートフォン遠隔サポートセンター主査

若林 真理恵

(右)マーケティング部
クオリティマーケティング担当

石塚 佐知子



POINT
1

長く利用すればより安心して使える料金・サービス設定を行い、既存のお客様の満足度を高め顧客基盤を安定化させる

POINT
2

充実したサービス提供によりドコモブランドへの信頼を高めると同時に、フィーチャーフォンからスマートフォンへの移行を後押し

モバイル通信サービス市場が成長期から成熟期へと移行するなか、当社は長期利用者のリテンション重視を明確に打ち出しています。具体的には、新料金プランにおける優遇（次ページ参照）をはじめ長期利用のお客様をターゲットにしたサービスを提供し、「ドコモプレミアクラブ³」の会員を中心とした既存顧客の満足度向上に努めています。

「『スマートフォンあんしん遠隔サポート』は、スマートフォンの操作へ不安がある、難しそうなのでフィーチャーフォンのままでいいと考えるお客様のスマートフォンへの移行を念頭に開発したものです」と、石塚佐知子は振り返ります。スマートフォンの利用者層拡大に対応したきめ細かいサービスは、当初の想定以上に幅広い年代から支持されています。「お客様のスマートフォンやタブレットの画面をオペレーターが遠隔で確認しながら操作のサポートを行いますので、『〇〇が分からない』

『トラブル発生』など、お客様の個別のニーズにお応えできるところが好評です」。結果として、契約数は2012年3月のサービス開始から1年9ヵ月というスピードで500万に達しました。

「お電話をいただいた時点では『分からない』『動かなくなった』など不安でいっぱいのお客様が、サポートを受け問題が解決すると安心された様子がうかがえます。そんな時はやりがいを感じますね」と、遠隔サポートセンターでマネジャーを務める若林真理恵は話します。「今の課題はスタッフの対応スキルを更に高めること。トラブル解決だけでなく、プラスアルファのご提案をしてお客様の満足度向上により一層貢献したいと考えています」。

3 ドコモプレミアクラブ：回線契約者向けの無料の会員制サービス。利用期間・利用金額に応じた「ドコモポイント」をはじめ、各種の特典が受けられる。2014年3月末現在で会員数は約6,000万人に達している。



スマートフォンあんしん遠隔サポート

オペレーターにトラブル解決をしてほしいというニーズに応え、当初はなかった代行操作を追加した。最近では「もっと使いこなしたい」という30～40歳代女性からの問い合わせが増加している。

料金

Billing plan

短期的な契約獲得ではなく、お客様に選ばれ使い続けていただける料金を設定し、中長期的な収益の強化をめざします

- POINT 1** 長期利用者への優遇策を明確に打ち出した料金体系を構築、解約率低減を図るとともにMNPの競争に一石を投じる
- POINT 2** 他キャリアや固定電話への通話も含めた国内音声通信の月額定額化をはじめ、お客様の使いやすさを優先したプランで顧客基盤を安定化させる

2014年6月1日、当社は従来の料金体系を抜本的に刷新する新料金プランを導入しました。新しいプランは、1) 家族あるいは複数端末でのデータ通信量の共有が可能、2) 国内通話料金の月額定額化、3) 長期継続利用者の優遇、4) 25歳以下の若者層の利用料金割引、という4点を柱としています。新プランは、スマートフォンやタブレットの普及によるデータ通信利用の増加や、VoIP⁴の普及による安価な音声通話へのニーズの高まり、複数端末の使用といった、お客様の利用形態の変化に対応する、モバイル通信事業の基盤そのものを見直した先進的な取り組みです。また、「長くドコモを使っているメリットがほしい」、「FOMA⁵にあるような無料通話分がほしい」「複数端末を効率的に使いたい」というお客様からの声にもお応えしました。

キャッシュバックをインセンティブとしたMNPによる顧客の奪い合いは、市場の健全な成長を阻害しかねないものです。当社は、新料金プランの導入を契機に、長期利用のメリットを打ち出し、解約率の低減につなげます。また、既存のお客様に対してスマートフォンへの移行あるいは複数端末の利用を促し、パケット通信の伸長につなげる計画です。更に、従来強みであった家族向けに加え、若者層向けにも今回の新料金プランでの優遇を打ち出すことで、これまで以上にリテンションを図ります。2014年4月の発表直後から新料金プランは高い関心呼び、6月1日のサービス開始後10日間で、契約数が300万件にのびりました。

4 VoIP：Voice over Internet protocol の略記。インターネット回線を利用した音声通話を指す。SkypeやLINEの音声通話サービスがその例。

5 FOMA：ドコモの第3世代携帯電話サービス。FOMAとは、Freedom Of Mobile multimedia Accessの略。

旧料金プラン		
父	母	子
16年利用	8年利用	3年利用 (25歳以下)
基本料	基本料	基本料
+	+	+
通話料	通話料	通話料
+	+	+
ISP	ISP	ISP
+	+	+
パケット代	パケット代	パケット代

新料金プラン		
父	母	子
16年利用	8年利用	3年利用 (25歳以下)
基本プラン 通話料	基本プラン 通話料	基本プラン 通話料
+	+	+
ISP	ISP	ISP
+	+	+
▲ずっとドコモ割	パケットバック	
	シェアオプション	シェアオプション

- カケホーダイ**
 - U25応援割**
 - パケあえる**
 - ずっとドコモ割**
- ご利用年数が一番長い方に合わせて割引

家族全員がメリットを受けられるドコモの新料金プラン
基本料と通話料が別々に発生した従来の料金体系を「基本プラン」に一歩化。更に「パケット代」も家族でひとつの「パケットバック」に一歩化。安定した収入を確保することでモバイル事業の成長をめざす。

dマーケット

d market

2015年度の収入1,000億円を目標に、お客様の嗜好や生活シーンに合ったコンテンツを展開し、日常的に気軽に利用していただける、より便利なサービスを提供します

POINT
1

ストア数を拡大する「広さ」とコンテンツや商品の数を増やす「深さ」を追求し、生活と密接に関わる日常使いのサービスを提供

POINT
2

「ドコモのお客様」を広げる急先鋒として、魅力的で使いやすいサービスをそろえ、回線契約者だけでなく、回線契約者以外のユーザーも拡大していく

「サービス提供開始当初は、アクセスしやすい、利用料金を決済しやすい、会員登録が不要、という利便性を訴求し、インターネットをあまり利用しないライトユーザーを主なターゲットとしていました。しかし、2013年度は利用者数が拡大するだけでなく、お客様1人当たりの利用単価が上昇しました。ドコモが提供するサービス「dマーケット」の戦略立案を担う伊藤邦宏は、2015年度に収入1,000億円という目標に向けた進捗に自信を見せます。「日常的にサービスを利用していただくという視点で『広さと深さ』を追求してきた成果だと考えています」。

「広さ」については、2013年度に「d fashion」「dトラベル」「dクリエイターズ」「dキッズ」という新たなストアが登場しま

した。例えば「dトラベル」は、宿泊予約や旅行プランの作成、旅に必要な情報収集が行える旅の総合サポートサービスです。モバイルの特性を活かし、旅先でも観光スポット情報・グルメ情報などを入手して旅のプランの更新などができます。更に2014年度には「dデリバリー」「dマガジン」がスタート。「dデリバリー」は、ピザや寿司など約9,500店舗に及ぶ豊富なラインナップで、出前・フード宅配サービスを提供します。「dマガジン」は、約80誌の雑誌が月額400円（税抜）で読み放題になるサービスです。

dマーケットのストア拡大



2011～2013年度

5月1日提供開始



dデリバリー

6月20日提供開始



dマガジン

更なるマーケット拡大

機能の追加でもっと使いやすく

2014年度以降



マーケットビジネス推進部
サービス戦略担当課長

伊藤 邦宏

「ストア数が増えると、ひとつのサービスがほかのサービスの利用を促す相乗効果も生まれます」と伊藤は説明します。

「深さ」については、コンテンツや商品アイテム数を増やすことはもちろんのこと、「dビデオ」においてHD画質コンテンツの提供を開始したり、「dアニメストア」では、画質は変わらずファイルサイズを約半分にすることで、従来よりも短時間でダウンロードを可能にしたりと利便性の向上にも取り組み、リピートのお客様のニーズにも応えます。

また今後について、次のように伊藤は説明します。「マーケティングとして、スマートフォンのホーム画面にアイコンを設置して簡単にアクセスできるようにしたり、ドコモショップなどの店頭での展開をしたりしてきましたが、今後はキャリアフリー（P30参照）でのサービス提供を前提に、当社の回線契約者以外の『ドコモ会員』拡大に向けて、積極的なネットマーケティング活動やパーソナライズ機能の強化などにも注力していきます」。



dトラベル

旅の総合サポートサービス「dトラベル」

宿泊予約に加え、豊富な観光情報やグルメ情報も網羅。キャリアを問わず利用でき、旅行の計画から旅行中までお客様をサポートする。



旅先での行動もサポート

初めての場所を訪れる時、近くでお店や施設を探したい時などをトータルにサポートするサービス「ドコモ地図ナビ」の「地図アプリ」、「ご当地ガイド」と連携。旅行プランの作成・編集やナビゲーションなど、スマートフォンの特性を活かした旅先での行動サポートを実現する。

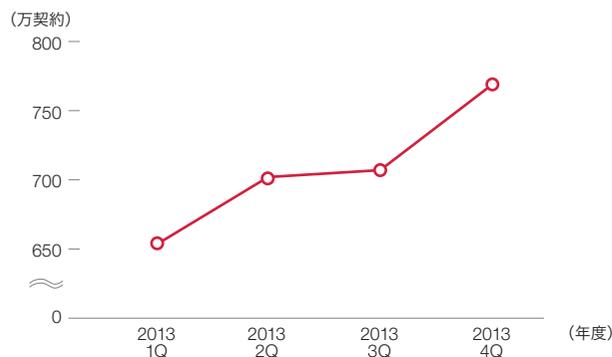


dマガジン

「dマガジン」提供を開始

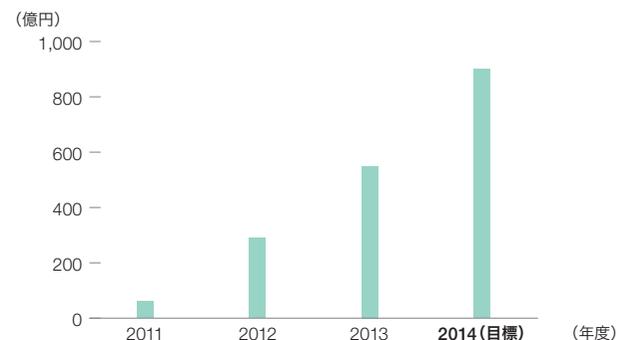
「dマガジン」は、約80誌の国内最新人気雑誌が月額で読み放題となるサービス。全雑誌を14ジャンルに分類・表示し、興味のあるジャンルを選ぶと複数の雑誌を横断的に読める独自の画面構成も特徴。

dマーケット契約数*



* 月額課金サービス契約者数

dマーケット取り扱い高



金融・決済

Finance / Payment

日常生活におけるお金の支払いをサービスの一部に取り込むことで、お客様の「スマートライフ」とドコモのサービスを橋渡しします

POINT
1

当社のサービスを利用されているお客様をメインターゲットに、「iD」「DCMX」の2つのサービスの利便性を訴求、利用者増加をめざす

POINT
2

お客様に金融サービスも提供することで接点を増やし関係を強化、ドコモポイントを媒介にサービス利用拡大に貢献する

モバイル通信サービスによってスマートライフを実現するという当社の成長戦略にとって、生活のあらゆる場面に貢献する金融・決済関連のサービス提供は極めて重要な施策です。当社は、モバイル端末を中心とした電子マネー「iD（アイディ）」と、クレジットカード「DCMX」の2つのサービスを柱に、金融・決済ビジネスを拡大しています。

当社は、6,300万人にのぼるドコモ回線利用者を潜在顧客と捉え、対面チャネル（ドコモショップ）の強みを活かしたサービス訴求を行っています。2014年3月末現在で「iD」は2,023万契約、「DCMX」は1,557万契約*となっていますが、MasterCardとの連携による「iD / PayPass」機能の提供や、おサイフケータイ非対応端末でも「iD」がご利用可能な「DCMX（iD専用カード）」の提供など、更なる利便性の追求により今後も

契約の拡大をめざします。

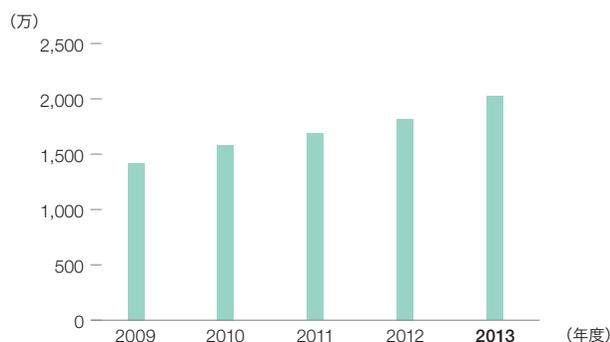
また、「DCMX」や「iD」といった決済サービス、dマーケットなどで提供しているドコモのサービス・商品、そして、貯まりやすく使いやすいドコモポイントを相互連携しています。例えば、dマーケットでは「DCMX」の会員獲得に向けた様々なプロモーションやサービス、ドコモポイントを媒介とした特典などを企画・提供しています。これによって、より多くのお客様がサービスを一層安全に、安心して利用できるサイクルが構築可能です。このサイクルを通じて、スマートライフの実現に大きく貢献していきます。

今後は、お客様のニーズを見極めながら、一層便利なポイントの仕組みやサービスの企画・開発に取り組み、金融サービスの利用シーンを拡大していきます。

*「DCMX」+「DCMXmini」会員数



iD会員数



安心・安全

Safety / Security

モバイル通信サービスの「便利さ」を越え、より高度な「安心」を求めるニーズに応えることで、新たな収益源を開拓しています

- POINT 1** モバイル通信サービスの多様化に伴い、「安心」に求められるニーズも高度化。「安心して便利に使える」サービスを提供することが、ドコモブランドへの信頼につながる
- POINT 2** 「安心・安全」そのものを事業化する保険サービスにも進出、dマーケットやヘルス関連サービスとのシナジーを追求する

モバイル通信サービスが普及し「スマートライフ」が実現しつつあるなか、「安心・安全」を求めるお客様のニーズも高まっています。その理由は、「個人情報インターネット上に拡散しないか」「いつのまにか通信費用が高額にならないか」「子どもが危険なサイトを見ないか」「個人情報がたくさん入った端末を失くしてしまったらどうなるか」といった様々な不安です。当社は、こうした不安に応え「安心」を提供することで、ドコモブランドへの信頼を高めています。

例えば「あんしんパック」と呼ばれる月額課金サービスは、上記のような不安を網羅的にカバーするものです。水濡れや紛失といった端末の事故への補償サービス、ウイルス対策や

フィッシング対策を行うセキュリティサービス、そしてスマートフォンの操作や設定のサポートを行う「スマートフォンあんしん遠隔サポート」(P24参照)という3つのサービスをパッケージ化してお得な費用で提供、2014年3月末時点で446万契約を獲得しています。

当社は、こうしたモバイル通信サービスに関わる「安心・安全」の提供から更に一步踏み込み、「安心・安全」そのものも事業化しています。携帯電話から簡単に申し込める医療保険と自動車保険を2011年にスタートしたことに続き、2014年3月には自転車向けの保険も追加、好評を博しています。

あんしんパック

どんなときも安心の万全サポート体制

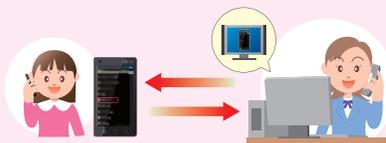
ケータイ補償サービス



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



あんしんパック

スマートフォンにまつわる、あらゆる不安を一掃するサービス。

携帯電話の補償、ウイルス対策、使い方のサポートまで提供し、「快適にスマートフォンを利用したい」というお客様のニーズに応える。

docomo ID

docomo ID

ドコモのサービスへの入り口「docomo ID」の本格導入で、収益基盤拡大に向けたインフラストラクチャーが確立。従来の「ドコモのお客様」の垣根を越えてサービスを展開します

POINT
1

「ネットワークフリー」「デバイスフリー」「OSフリー」「キャリアフリー」の4つのフリーを実現し、「ドコモのお客様」の概念を変える

POINT
2

「docomo ID」は、上位レイヤーでのサービス提供と、スマートARPUや新領域事業における収益拡大のカギを握る仕組み

2013年11月、「docomo ID」の本格的な展開がスタートしました。「docomo ID」とは、当社の提供するメールサービスやdマーケット（P26参照）を含めた様々なサービスを利用する際に本人認証を行うためのIDです。従来ドコモの回線契約を基本に行っていた本人認証が「docomo ID」に移行することで、当社は4つの「フリー」を実現しています。

第1は、LTE「Xi」をはじめとするモバイル回線、Wi-Fi、あるいはご家庭でブロードバンド回線など、サービス利用の際に通信回線の種類を問わない「ネットワークフリー」。第2は、ひとつのサービスをスマートフォン、タブレット、パソコンなど異なるデバイス、複数のデバイスで楽しめる「デバイスフリー」。第3は、モバイル端末やパソコンのOSを問わない「OSフリー」。そして第4は、ドコモの回線契約をお持ちでないお客様にも

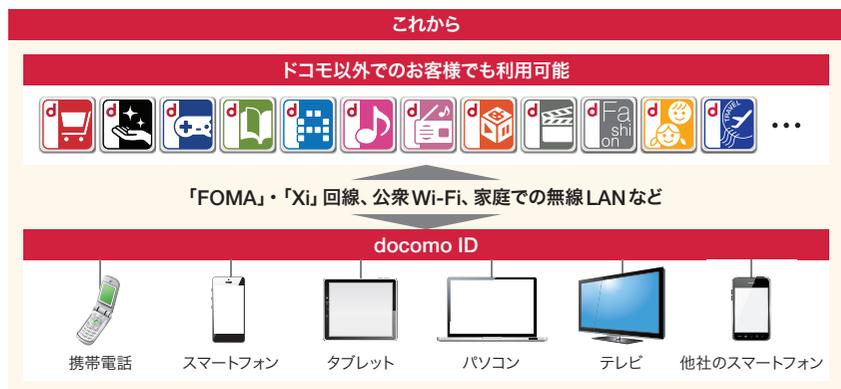
サービスをご利用いただける「キャリアフリー」です。

「docomo ID」は、お客様のスマートライフを実現するためのカギとなる仕組みであり、4つのフリーの実現は、「ドコモのお客様」の概念を根底から変更する思い切った施策です。これは、上位レイヤーでのサービス提供を志向する当社の成長戦略の具体化にほかなりません。

当社は現在、「docomo ID」を使ってご利用いただけるサービス範囲の拡大に取り組んでおり、将来的にはドコモグループが提供するすべてのサービスを「docomo ID」を持つ「ドコモ会員」に提供する計画です。当社のコア事業である通信サービスに加え、より幅広いお客様をターゲットに優れたサービスを提供し、収益拡大をめざします。



「docomo ID」の提供により、キャリアフリーをめざす



健康

Health

お客様の毎日の生活に密接に寄り添う「スマートライフのパートナー」を具現化するサービスを提供し、新たな価値を創出します

POINT
1

モバイル通信を利用したアプリやウェアラブル端末に、有機野菜の通信販売をはじめとするリアルなビジネスも組み合わせ、シナジーを生み出す

POINT
2

モバイル端末を使った健康管理に対するニーズは高く、新たなサービスが続々と生まれ市場が急速に拡大する可能性は大きい

「スマートライフのパートナー」としての当社がめざす、お客様の生活に寄り添うモバイル通信を基盤としたサービス。その端的な例が健康関連サービスです。当社は、健康分野のトップメーカーであるオムロンヘルスケア株式会社と連携し（P41参照）、新たなサービスを開発・提供しています。

例えば、スマートフォンアプリ「からだの時計WM」。お客様の「食べる」「寝る」「運動する」という日常の行動へのアドバイスを行い、理想的な生活リズムづくりをサポートします。加えて、専門家による電話での健康相談も24時間365日無料で提供。また、ウェアラブル端末の一種であるリストバンド型の端末と併せて利用すれば、歩数や移動距離、消費カロリー、睡眠時間を計測し、スマートフォンに送信してアプリ上で確認できます。

このように、スマートライフのパートナーとして「モニタリング」「プランニング」「マッチング」「アドバイス」を継ぎ目なく提供するサービスは、既に多くのお客様の生活の一部となっています。更に、有機・低農薬野菜の販売（P41参照）や医療保険（P29参照）といったサービスと組み合わせることで、ネットを基盤としたサービスとリアルなモノの販売を組み合わせることも可能です。

人口の高齢化とシニア層の健康への関心の高さや、技術革新が著しいウェアラブル端末と健康分野の親和性の高さは、潜在的な事業機会の大きさを示しています。当社は健康を新領域事業の柱のひとつとして位置づけ、サービスや市場の開拓に取り組んでいきます。



「からだの時計WM」



リストバンド型端末
「ムーヴバンド2」



東レとNTTが開発した
機能素材「hitoe」

この素材を使用したウェアを着るだけで心拍数などの情報を取得できる。ドコモはこのようなウェアラブル製品と健康関連サービスを連携させ、新たなサービス提供をめざす。

学習

世界で大きな潮流となっているMOOCのプラットフォームを日本で初めて開設。事業の収益化とほかのサービス分野とのシナジー実現を検討しています

Education



ライフサポートビジネス推進部
教育事業推進担当
まっさ 早雨 美樹

POINT
1

モバイル通信サービスの基本要素の強化が、新領域事業であるオンライン学習サービスを後押し、オンライン学習サービスの利用拡大が総合ARPUの向上に貢献する

POINT
2

高等教育だけでなく、実用的なビジネススキル、料理などの趣味教養分野などあらゆるジャンルでの「学びたい」というニーズに応え、収益化を視野に事業を広げる

近年、「MOOC（ムーク）」が注目を集めています。MOOCとは、Massive Open Online Courses、すなわち大規模公開オンライン講座のこと。2012年に米国の一流大学が一部の講座をオンライン上で公開したところたちまち大きな潮流となり、欧州やアジア、オセアニアにも広がっています。そして2014年4月、日本初のMOOCのプラットフォーム「gacco™（ガッコ）」がドコモとNTTナレッジ・スクウェア株式会社によって開設されました。

「『gacco™』は当初の想定以上に大きな反響を呼び、2014年6月中旬時点で登録者が6万人に達しました。気軽に自分の興味がある分野が学習できるのがうれしいという受講者の声から、学びたいという意欲を持つ方が大勢いることを改めて実感しました。生活と学習はつながっているのです」と

ドコモで教育事業を担当するまっさ早雨美樹は力を込めます。

「MOOCが提供できるようになった背景には、動画視聴に適したLTEエリアの拡大、データ通信料の定額化、そしてモバイル端末での学習が当たり前になってきたという環境の変化があります」と、早雨は分析します。モバイル端末の普及やネットワーク環境の強化がオンライン学習サービスという新領域事業拡大を可能にしたという点で、MOOCはドコモのめざす成長シナリオを具現しているといえます。

「gacco™」の講座は無料ですが、オンライン学習への関心が高まればモバイル通信利用を促し、主要ターゲットである若者層に対してドコモブランドを訴求する効果も得られます。「中期的には企業研修向けプラットフォームの提供などの展開も行い、学習サービスを収益事業へと育てていきます」。



大学の講義が無料で受けられる「gacco™」
日本版MOOCの普及・拡大をめざし、2013年に設立された一般社団法人日本オープンオンライン教育推進協議会（略称JMOOC）公認の配信プラットフォーム「gacco™」が2014年4月から開始。

海外事業

Global

国内のモバイル通信市場が成熟するなか、成長機会を海外市場にも求め、3つの方針のもとに事業を展開しています

POINT
1

国内・海外を問わず個人・法人のお客様に滞りなくサービスが提供できる体制の充実に向け、海外キャリアとの提携、ローミングサービスの拡大に取り組む

POINT
2

有力な技術・サービスの取り込みを通じた成長機会拡大を目的に、プラットフォームやノウハウを持つ海外事業者への出資・連携を継続

成長ドライバーの育成に向け、ドコモは国内の新領域事業の拡大に加え海外においても事業機会を開拓しています。その基本方針は、第1にキャリア関連ビジネスの拡充、第2に新領域事業（プラットフォームなど）の推進、そして第3に海外渡航者向けの国際サービスの充実の3つです。

第1は、出資・連携している海外キャリアとの協力関係を促進しています。出資先事業者への支援を通じた経営基盤強化による財務的リターン、事業シナジーの獲得、提携キャリアとの協業による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、様々な取り組みを展開しています。

第2は、新領域では海外プレイヤーへの出資あるいは提携を通じ、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た各種サービスを展開しています。2013年度にはオーストリアのオンライン物販向け決済サービス事業者であるファイントレード社を子会社化しました。本買収により、欧州における金融・決済プラットフォーム事業を拡大していきます。

第3は、海外でも「いつも通り」使える利便性を提供するため、国際ローミングサービスのエリア拡大、海外料金体系の拡充、新サービスの導入を促進しています。2013年度には海外でパケット通信を24時間単位でご利用いただける新たなパケット定額サービスの提供、及びLTE国際ローミングの提供を開始しました。

更に新たな方向性として、国内で推進する新領域事業を海外でも展開する計画です。2014年3月期に出資したABCクッキングスタジオ（P41参照）は海外拠点を増設、またdゲームは2013年に中国での提供を開始し、更なる拡大をめざしており、dアニメの海外配信については、早期の具体化に向けた取り組みが始まっています。

海外における新領域事業の推進

近年の出資・買収先企業	事業領域
ネットモバイル（ドイツ） 	キャリアへのモバイルコンテンツ配信及び課金プラットフォームの提供
ボンジオルノ（イタリア） 	BtoCへのモバイルコンテンツ配信及び課金プラットフォームの提供
ファイントレード（オーストリア） 	オンラインコマース向け決済サービス（請求書払い・クレジットカード払い・ダイレクトデビット払いなど）の提供

法人

Corporation

法人顧客基盤の強化に加え、ソリューションの提案やお客様との共同事業による収益多角化を加速すべく、1,000人規模の人員増強を行っています

POINT
1

成長を続ける法人向けサービス市場において、ドコモの強みである総合力をフルに発揮しお客様の課題を解決

POINT
2

お客様企業のパートナーとして、当社の独自技術を活用した共同事業にも取り組み、収益の多角化に貢献

IT専門調査会社IDC Japan株式会社の国内市場予測によれば、スマートフォンとタブレットの2013～2018年の法人市場での年平均成長率は、それぞれ27.7%と24.1%にのぼります。個人向け市場でのスマートフォン販売の伸長が一服するなか、成長著しい法人向けサービスの拡大は、当社の成長戦略のなかで重要な位置を占めます。

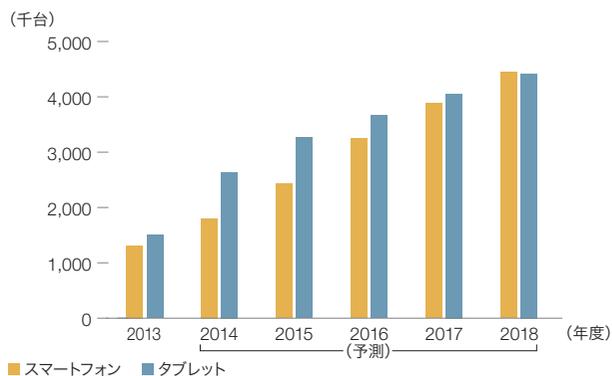
法人向けサービスの拡大によって当社がめざすものは、顧客基盤強化と契約数増加に止まりません。ネットワーク品質、価格競争力、サポート体制から災害時の対応に至るまでの総合力を活かしたソリューションの提案は、収益の多角化にも貢献しています。例えば、清涼飲料水の製造・販売企業が大画面

タブレット端末を導入したケースでは、端末のセキュリティを確保したうえでLTE「Xi」を使って社内システムにアクセスできる仕組みを構築、システムインテグレーションも行いました。

現在注力するのは、ソリューション提供の進化形であるお客様との共同事業です。成田国際空港株式会社のパートナーとして、当社の独自の音声認識・意図解釈技術を使った音声インターフェースを活用し、成田国際空港独自のアプリを開発したのはその一例です。

2014年度は1,000人規模での人員増強（P38参照）も推進しており、大企業はもとより、全国の中堅・中小企業に対する営業活動を強化する計画です。

法人市場向け国内モバイルデバイス出荷台数予測



出典：IDC Japan, Japan Quarterly Mobile Device Tracker 2014Q1



第2法人営業部
第7営業担当
齊藤 祥一

M2M

Machine to Machine

モバイル通信市場の成長を牽引すると期待されるM2M市場でプレゼンスを高め、海外市場の開拓と収益基盤の拡大を実現します

POINT
1

世界中で稼動するあらゆるモノをネットワークで接続し、お客様企業による情報収集・分析を効率化する

POINT
2

海外通信事業者との提携や革新的な研究開発など、総合力でM2M市場におけるドコモの優位性を確立する

Machine to Machine (M2M) とは、車両、建設機械、情報機器などに通信モジュールを組み込み、ネットワークを介して情報を収集・分析する仕組みです。人の手を介さずにあらゆるモノの情報がリアルタイムに確認できることから、経営効率化を図る企業で利用拡大しており、海外市場では年平均成長率が20%程度に達すると予測されます。ドコモは、国内のほか海外200カ国以上における回線サービスと、すべての回線を一元管理できる「docomo M2Mプラットフォーム」を柱に、グローバルにM2Mビジネスを展開していきます。

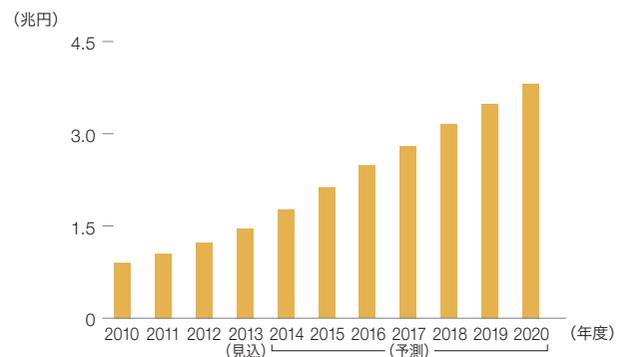
「2013年度にM2M事業初の大型グローバル案件を受注したことは、今後のM2M事業拡大に向けた弾みとなります」と笑顔を見せるのは、第2法人営業部の齊藤祥一です。「お客様は、世界各地で稼動する自社製品の管理にM2Mソリュー

ションの導入を決定、海外事業者も含めたコンペとなりました。過去の実績のほか、ネットワークのエリア、アフターサービス体制、そしてM2Mソリューションの次なる技術革新に向けた研究開発体制が高く評価されたことが、今回の受注につながりました」。

ドコモは、国内において10年以上にわたりM2Mサービスのノウハウを蓄積、既に約400万回線という実績を持つほか、エリア拡大に向けた海外通信事業者との提携やローミングサービスの拡充を進めてきました。「LTEネットワークを使った高速化などの進化や、ビッグデータの活用も視野に入れ、当社の総合力が活かせる新しいサービスを考えたいと思っています」。

6 ビッグデータ：モバイル端末やセンサー機器、SNSなど様々なソースで生成される大規模データ群の総称。データの活用が新たなビジネス展開や社会課題の解決につながる事が期待されている。

M2M世界市場規模予測



出典：矢野経済研究所「M2M世界市場に関する調査結果 2014」

社会からの評価・ブランド

ドコモに対するお客様の信頼は、モバイル通信サービスを安心・安全に使える環境を実現するために行った、様々な取り組みを通じて培われました

Brand

POINT
1

モバイル通信を取り巻くあらゆるレベルにおいて高品質のサービスを持続的に提供し続けることが、当社に対するお客様の信頼とドコモブランド認知に結びつく

POINT
2

モバイル通信サービスのリーディングカンパニーとして、スマートフォン利用のマナー啓発活動など広く社会の要請に応える取り組みを行う

当社の顧客基盤は、「ドコモなら安心して利用できる」「ドコモは頼りになる」というお客様の信頼によって成り立っています。この信頼は、ネットワークの範囲やつながりやすさ、速さといったモバイル通信の基本部分のみならず、アフターサービスの充実（P29参照）、ユニークなサービスの開発、災害発生時の対応の迅速性など、モバイル通信を取り巻くあらゆるレベルにおいて高品質のサービスを提供し続けてきた成果であるといえます。

当社は、リーディングカンパニーとしてモバイル通信サービスが安心・安全に利用できる環境づくりにも力を入れてきました。近年は、スマートフォンの普及に伴って危険性が指摘されている「歩きスマホ」対策にも努めており、スマートフォンを

見ながら歩くと、歩行中であることを検知し警告画面を表示する機能を持つアプリを開発、無料で提供しています。加えて、「歩きスマホ防止」に向けた広告活動も展開しており、当社のお客様への働きかけだけでなくスマートフォン利用者全体のマナー意識の向上にも取り組んでいます。

高品質のサービスの提供と社会の要請に応える取り組みを継続的に行ってきたことは、結果として当社ブランドへの認知向上にも貢献しています。例えば、世界最大のブランドコンサルティング会社である株式会社インターブランドジャパンによる2014年の日本発のブランドランキングにおいて、当社は日本の国内ブランドTOP30の第1位に位置づけられました。

日本の国内ブランドTOP30

2014 ランク	2013 ランク	ブランド	セクタ	ブランド価値 (百万US\$)
1	1	NTTドコモ	通信	10,582
2	2	三菱UFJフィナンシャル・グループ	金融	6,528
3	3	ソフトバンク	通信	6,352
4	6	ユニクロ	小売	4,160
5	4	三井住友フィナンシャルグループ	金融	4,112

出典：株式会社インターブランドジャパン「Japan's Best Global Brands 2014」
海外売上高比率（2012年度連結ベース実績値）が30%未満の国内ブランドのブランド価値を算定。



「歩きスマホ防止」に向けた広告活動
スマートフォンは画面を見なければ操作ができないことや、画面に表示される情報量が多いことから、画面に集中する時間が長く歩行中の使用は危険を伴う。ドコモは「歩きスマホ」による事故防止とマナー意識の向上に取り組む。

顧客基盤

Customers

6,300万人にのぼる顧客基盤は、「スマートライフのパートナー」として事業を展開するために、あるいは新たな事業機会を創出するために、かけがえのない経営資産となっています

POINT
1

顧客基盤は、ドコモの経営資源の根幹であるというだけでなく、端末・サービスの開発や、新たなビジネス展開のパートナーを獲得するうえでも重要性を持つ

POINT
2

膨大なお客様情報から抽出したビッグデータを活用し、新たな事業機会の創出にも挑む

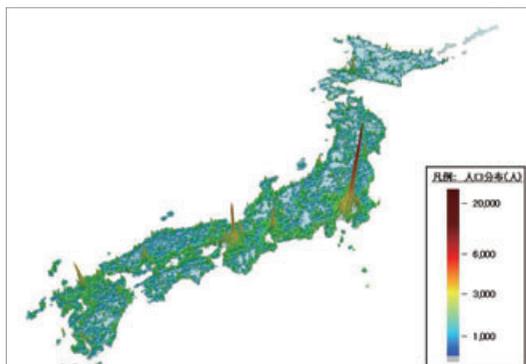
日本の国内人口1億2,700万人*に対してドコモのお客様基盤は、6,300万人。この圧倒的な規模は「契約数×ARPU」という事業モデルの礎であり、顧客基盤の維持・拡大は成長戦略の課題のひとつでもあります。同時に、潜在的なお客様層の厚さは、端末の開発・製造企業やアプリの開発企業、その他の業務提携先など、広い意味での「モバイル通信サービスを提供するパートナー」を獲得するうえでの当社の強みとなっており、それ自体が戦略を推進するための重要な資産であるともいえます。

大きな顧客基盤は新たな事業機会も生みます。2013年10月に実用化した「モバイル空間統計」は、その一例です。

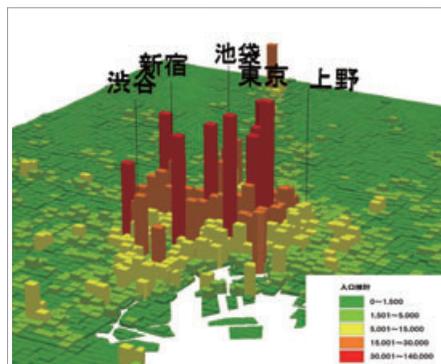
「モバイル空間統計」とはビッグデータ（P35参照）の一種であり、日本全国のドコモのLTE「Xi」及びFOMAサービスエリアで周期的に把握している、基地局ごとの携帯電話の台数から人口を推計したものです。モバイル空間統計を使えば、地域ごとの人口分布や人口構成などの統計情報を算出することができます。これまで防災計画づくりや都市計画など、公共分野における「モバイル空間統計」の活用に関する共同研究を学術機関や地方公共団体と行ってきましたが、実用化に伴い学術・産業分野における活用を広げていきます。

* 総務省統計局「日本の統計2014」。2013年の国勢調査結果。

日本全国の人口分布



東京23区の人口分布



モバイル空間統計により人口の統計情報を把握

ドコモは、各基地局のエリアごとに所在する携帯電話を周期的に集計している。集計したデータを分析することで、人口の地理的分布を推計する。

人材

Human Resource

「スマートライフのパートナー」としてのドコモにふさわしい人材を獲得・育成・配置し、組織としての活力を高め革新的なサービスを生みます

POINT
1

2014年度から組織面での構造改革を本格化、戦略分野に集中的に人材を投入して一層の競争力強化を図る

POINT
2

専門的な知識や経験を持つスペシャリスト人材の採用拡大や人材のダイバーシティ強化によって、新領域事業の成長を加速

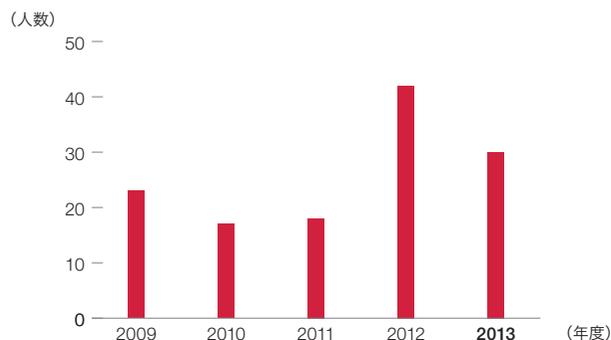
スマートフォンやタブレット端末の登場とLTEネットワークの充実がモバイル通信サービスの可能性を飛躍的に広げている現在、人材の活躍の場も変化しています。また「スマートライフのパートナー」として上位レイヤーに進出し自らサービスを提供する戦略のもと、成長投資として人材を投入すべき分野も従来とは異なってきています。

このような背景から、当社は2014年度から段階的に成長分野への人的資源シフトを決定しています。具体的には、「スマートライフ」関連分野と法人分野を中心とした事業の収益強化に向け、最終的に2,000～3,000名に達する人員増強を計画、第1段階として2014年7月に組織再編を実施しました。

更に、株式会社ドコモCSという新会社を設立し、グループ会社を25社から12社に再編しました。ドコモグループの一体運営を進めることで、全国レベルでの機動的かつ効果的な施策を展開し営業力強化につなげます。

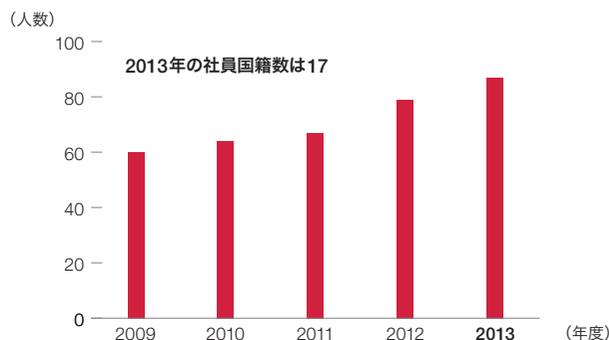
また、新領域事業の拡大に向けて、従来にはなかった発想の転換や、サービスとサービスをつなげシナジーを生む力が求められるとの考えのもと、多様なバックグラウンドを持つ人材の獲得や、組織のダイバーシティ強化にも取り組んでいます。特に近年は専門的な知識や経験を持つ人材の中途採用を拡大しているほか、グローバルな視点を持った社員の育成にも力を入れています。

中途採用人数*



* 株式会社NTTドコモ単体

日本国籍以外の社員人数*



* 株式会社NTTドコモ単体

設備投資

Capital Expenditures

設備投資の効率性を高めることによって、コストを抑制しながらネットワークの充実を実現し、競争力を強化しています

POINT
1

LTEネットワーク充実のために5年間で累計1兆1,900億円を投資。資源を集中的に投下することで、競合他社に対する優位性を確立する

POINT
2

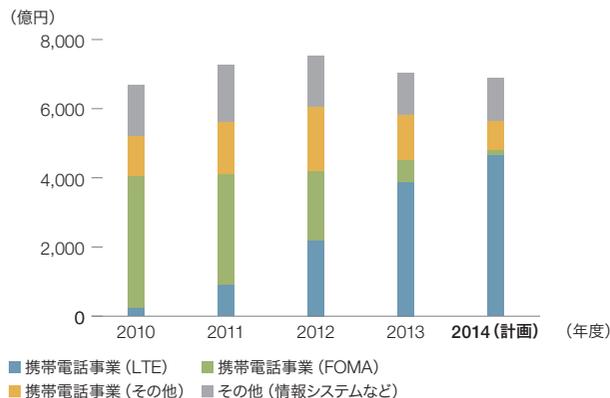
全社的な構造改革の一環として設備投資の効率化も進め、コスト削減に貢献

当社は、財務基盤の健全性と安定的なキャッシュフローを背景に、継続的に設備投資を行っています。現在は、基地局の新設を柱にLTEネットワークの充実に向け資源を集中させており、3,878億円を投資して30,900局を完成した2013年度から、2014年は更にLTE投資を4,650億円まで拡大、40,000局の完成をめざします。これにより、2010年度から2014年度までのLTEネットワークに対する設備投資額は累計で1兆1,900億円にのぼる見込みです。ネットワークへの継続的な投資は競合他社に対する優位性を保つために不可欠であり、2015年度以降も一定の水準を維持します。

一方で、全社的な構造改革の一環として設備投資の効率化にも注力しており、中期的には、7,000億円を下回る水準に抑える計画です。装置の集約化・大容量化を進めるとともに、建設工事の効率化や物品調達費用の削減により設備投資の増加を抑えることと、研究開発投資などの最適化により、設備投資全体としてはコスト削減を図ります。

基地局を設置するにあたり、様々なタイプの設備から周囲の環境や地形、通信量などを考慮した最適なものを採用することで、効率的にサービスエリアの構築及び品質改善を進めていきます。

設備投資の推移



研究開発

「スマートライフ」を実現するドコモのイノベーションの源泉である研究開発力。モバイル通信サービスの可能性を広げる挑戦を続けます

R & D

POINT
1

世界最速の通信速度を支える通信技術や先進的なサービスのみならず、次世代を担う通信技術の開発にもドコモの研究開発力が発揮されている

POINT
2

ドコモの研究開発力は世界的にも高く評価されており、技術標準化の動向や戦略的提携先の開拓にも影響を及ぼす

2013年10月時点で世界最速の受信時最大伝送速度150Mbpsを実現したLTE「Xi」。そのイノベーションの背景には、これまでに蓄積した高度な技術力とノウハウ（P20参照）とともに、世界的に認められているドコモの研究開発力が存在します。ウェアラブル端末（P31参照）、音声認識・意図解釈技術を使ったクラウドサービスやユーザーの嗜好に合わせたレコメンド機能といった先進的なサービスにも、研究開発力が発揮されています。

2013年10月、「CEATEC JAPAN 2013」においてドコモの「次世代移動通信（5G）」が「CEATEC AWARD 2013 総務大臣賞」を受賞したことは、当社の研究開発力の最新の証左です。「次世代移動通信（5G）」とは、現在利用されているLTE「Xi」、2014年度中に導入を予定している「LTE-Advanced」の、更に

次のネットワークを担うことが期待されている通信技術です。当社は、LTEの1,000倍以上の超大容量化と100倍以上の超高速通信を実現すべく、2020年以降の実用化をめざして開発を進めています。CEATECでは、その技術の独創性や通信トラフィックの増加に対するソリューション性の高さなどが評価されました。

神奈川県横須賀市にあるR&Dセンタには、当社の先端的な研究に関心を寄せる国内外の企業や研究機関の技術者が多数訪れます。このような研究開発におけるプレゼンスの高さは、技術の標準化に向けた議論や潜在パートナーとの交渉を有利に進めるうえでも極めて重要であり、当社の中長期的な競争力のドライバーとなっています。



研究開発の拠点

ドコモR&Dセンタ

横須賀リサーチパークに位置する、ドコモの研究開発の機能を集約した最先端技術の拠点。「ワイヤレスアクセス技術」「ネットワーク技術」「マルチメディア技術」を3つの柱として様々な研究開発に取り組んでいる。



CEATEC総務大臣賞

アライアンス

Alia nce

モバイル通信との高いシナジー効果が見込める事業をグループ内に取り込み、収益源の拡大を図るとともに、アライアンス先の新たなビジネス展開をサポートします

POINT 1

一定の顧客基盤を有する事業会社に対して出資や買収を行い、スピード感をもって新領域分野のサービスを開発する

POINT 2

モバイル通信サービスとのシナジー追求を通じ、出資・買収先企業による一段高いレベルでの事業展開を支援する

新領域分野では、ドコモの強みやノウハウにより更なる成長や付加価値の増大などリターンが見込める分野を中心に事業拡大を進めています。アライアンス先企業にとっては、ドコモがもたらすモバイルの技術力や顧客基盤という後押しを得ることで事業を一段飛躍させることが可能です。

ABCクッキングスタジオを展開する株式会社ABC HOLDINGSとの資本提携はその一例です。ABCクッキングスタジオは、全国に約130のキッチンスタジオを持ち、20～30歳代の女性を中心に約28万人*の生徒数を集める、日本で最大級の料理教室運営会社です。当社はABC HOLDINGSへの出資を通じ、同社の料理教室というリアルな教育の場を

モバイル技術によって教室外にも持ち出し、デジタル教育との「ハイブリッド・ラーニングサービス」をめざすなど、新しいサービス形態の開発に共同で取り組みます。また、ドコモ・ヘルスケア株式会社、らでいっしゅぼーや株式会社との3社共同でのマーケティングなど、会社の枠を超えた協業も進めていきます。

当社は今後も、モバイル技術と相乗効果のある事業分野においてサービスを展開する企業とのアライアンスを進め、モバイル通信サービスの可能性を開拓していきます。

* 2014年4月時点

近年の主な出資・買収 (国内)

出資・買収先企業	事業領域
オークローンマーケティング	TVメディアを主なチャネルとした通信販売事業
らでいっしゅぼーや	有機野菜・低農薬野菜・無添加食品の会員制宅配サービス
タワーレコード	音楽ソフト・映像ソフトの販売事業など
マガシーク	総合ファッションECサイト「magaseek」の運営などを行うファッション通信販売事業
ドコモ・ヘルスケア	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
ABC HOLDINGS	料理教室ABC Cooking Studioの運営と、食材・調理器具の通販事業



ABCクッキングスタジオ

ICTを活用した新たな料理レッスンスタイルの提供など、料理・食事を主軸としてお客様のライフスタイルを豊かにする取り組みを推進。

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。更に、社外取締役1名、社外監査役2名を株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員*に指定しています。

当社は、モバイル通信サービス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15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4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。

* 独立役員とは、一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役または社外監査役であり、株式会社東京証券取引所が一般株主保護のために、1名以上確保することを義務づけているものです。

ガバナンス体制の変遷

1999年 2月
アドバイザーボード設置

取締役 23名
監査役 4名

2000年 12月
米国アドバイザーボード設置

取締役 28名
監査役 4名
(うち社外監査役2名)

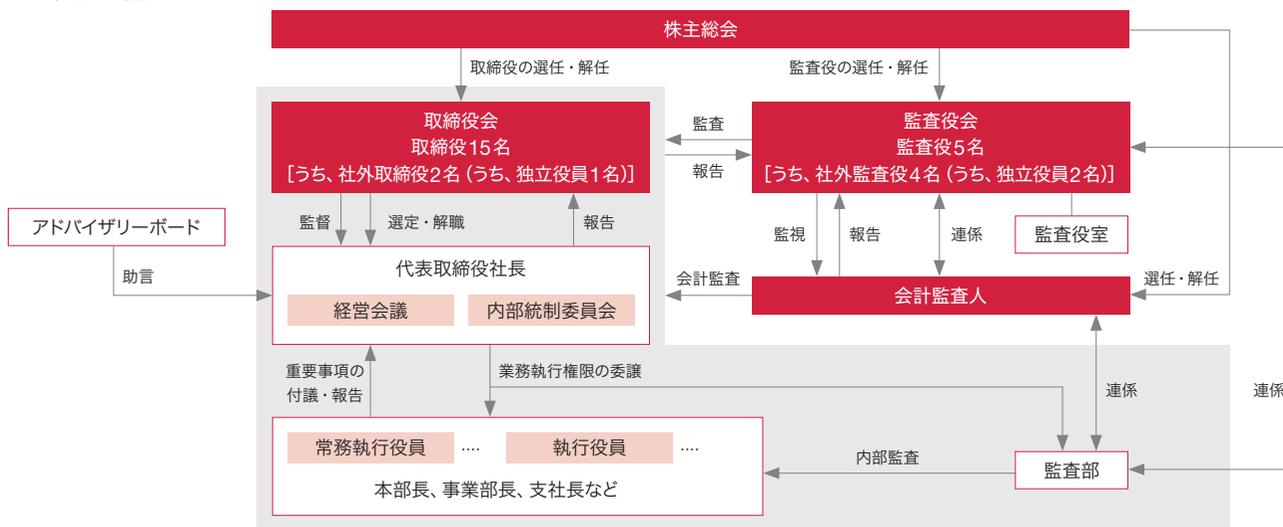
2002年 6月
社外取締役就任

取締役 27名
(うち社外取締役1名)
監査役 4名
(うち社外監査役2名)

1999年

ドコモのガバナンス体制図

2014年7月1日現在



2013年度取締役会出席率*

社外取締役 96%

社外監査役 95%

取締役会 開催回数：14

2013年度監査役会出席率*

社外監査役 100%

監査役会 開催回数：14

* 2013年6月18日開催の第22回定時株主総会で就任・退任した社外取締役及び社外監査役を含んでいます。

2003年 6月

監査役の過半数が社外メンバーに

取締役 27名
(うち社外取締役1名)
監査役 5名
(うち社外監査役4名)

2005年 6月

執行役員制度導入

取締役 13名
(うち社外取締役1名)
監査役 5名
(うち社外監査役3名)

2013年 6月

社外取締役1名増員、独立・社外取締役就任

取締役 14名
(うち社外取締役2名(うち独立役員1名))
監査役 5名
(うち社外監査役3名(うち独立役員2名))

2014年

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基づき支給しています。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する観点から、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。2013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	14名 ^{*1}	495百万円
監査役	7名 ^{*2}	124百万円
合計	21名	619百万円

^{*1} 2013年6月18日開催の第22回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。

^{*2} 2013年6月18日開催の第22回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役2名を含んでいます。

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	5名	71百万円

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。2014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が、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「米国アドバイザーボード」を設置しています。

第8期アドバイザーボード 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
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	一般財団法人 日本総合研究所 理事長 多摩大学 学長
西室 泰三	株式会社東芝 相談役 日本郵政株式会社 取締役兼代表執行役社長
宮原 秀夫	大阪大学 名誉教授

第7期米国アドバイザーボード ボードメンバー

ボードメンバー		
【議長】	David A. Gross (デイビッド・グロス)	Wiley Rein法律事務所 パートナー 元米国国務省 情報通信担当大使
【メンバー】	Matthew P. Goodman (マシュー・グッドマン)	戦略国際問題研究所 (CSIS) 政治経済部長
第1回ゲストメンバー		
【メンバー】	Laurent Desmangles (ローレント・ デスマングレス)	ボストンコンサルティンググループ パートナー & マネージングディレクター
第2回ゲストメンバー		
【メンバー】	Evan Smith (エヴァン・スミス)	Schaffer Consulting社 パートナー

社外取締役・社外監査役メッセージ

独立・社外取締役

村上 輝康

産業戦略研究所 代表



2013年6月にNTTドコモとして初めての、独立役員としての社外取締役に就任してから1年が経ちました。日本の情報通信市場において特異な歴史を持ち、その中核的な役割を担う上場企業において、一般株主の立場を代表してその利益を保護するという役割について、深く考えさせられる1年でしたが、同時に、その意義と役割の重要性を強く認識し、企業価値の向上、ガバナンスの確保について積極的に発言をさせていただいた、やりがいのある1年でもありました。

私は、情報通信分野での政府の審議会活動や、民間経済団体での活動、学术界での研究活動等を重ねてきて、NTTドコモについては知悉している積りでしたが、NTTドコモという企業を外から見ると、内から見るのでは、その景色がまったく違って見えるということを強く感じております。その中で、高いポテンシャルを持った人材を随所に沢山かかえているという点については、強い印象を受けています。

外からの風をどんどん吹き込んでいき、外に対してもNTTドコモを適切に伝えていく努力をすることによって、これらの人材がますます輝きを増し、企業価値の飛躍的な向上につながるような経営が推進されることを、第一号の独立・社外取締役として、強く期待しております。

独立・社外監査役

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



2011年6月に社外監査役に就任してから3年が経ちました。この間に携帯を取り巻く事業環境は、我々の想像を遥かに超える勢いで変貌を遂げてきました。スマートフォンの普及、通信ネットワークの進化の速度は、進化というより革命と呼ぶにふさわしいほどドラスティックなものでした。ドコモの経営陣は、そのような変化に対応しながら、同時にライバル企業との激しい競争にも打ち克つという難しい経営の舵取りを強いられてきました。

今回の新料金体系の試みは、これまで安定的な通信ネットワークの提供を第一に心がけてきたドコモが、一步先んじて時代をリードする強い意志の表れであるとみることができると思います。本業に焦点を当てながら、スマート文化、スマートコミュニティの担い手として、これからも積極果敢な挑戦が望まれるところです。

しかし、過去の海外投資に伴うのれんの減損を余儀なくされたことにも示されているように、大胆な挑戦は時として会社の健全で持続可能な成長を阻害する危険性も^{はら}孕んでいます。社外監査役は、日頃社内の活動に直接アクセスする機会の少ない株主の皆様^{はら}に代わって、独立の立場で経営をモニタリングする役割を担っています。財務・会計の専門性を活かしつつ、引き続き経営を監視し、ドコモの健全で持続可能な成長を見守っていきたいと思っています。

取締役

2014年7月1日現在



1 加藤 薫

代表取締役社長
2008年
27,800株

3 坂井 義清

代表取締役副社長
コンシューマ、
マーケティング、国際、
コーポレート担当
2014年
6,400株

5 尾上 誠蔵

取締役常務執行役員
R&Dイノベーション本部長
2012年
15,200株

7 高木 一裕

取締役常務執行役員
法人営業担当
法人事業部長、
東北復興新生支援室長兼務
2012年
6,800株

2 吉澤 和弘

代表取締役副社長
技術、デバイス、
情報戦略担当
2011年
16,000株

4 寺崎 明

代表取締役副社長
法人、業務改善、
CSR担当
2014年
1,000株

6 佐藤 啓孝

取締役常務執行役員
財務、グループ事業推進担当
財務部長
2012年
11,400株

氏名

役名

職名（社外役員は2014年6月時点で兼任する他社での役職）

取締役・監査役就任年

所有株式数

監査役



8 阿佐美 弘恭

取締役常務執行役員
経営企画部長
2014年
9,800株

9 須藤 章二

取締役常務執行役員
コンシューマ営業担当
2014年
9,100株

10 大松澤 清博

取締役常務執行役員
ネットワーク、
2020準備担当
ネットワーク部長
2014年
13,000株

11 中山 俊樹

取締役常務執行役員
スマートライフビジネス
本部長、ライフサポート
ビジネス推進部長兼務
2014年
4,100株

12 紀伊 肇

取締役執行役員
人事部長
2014年
4,100株

13 谷 誠

取締役執行役員
総務部長、
かいぜん活動推進室長兼務
2014年
2,200株

14 村上 輝康^{1,3}

取締役
産業戦略研究所 代表
2013年
5,500株

15 中村 卓司¹

取締役
日本電信電話株式会社
財務部門担当部長
2013年
1,000株

1 小林 徹

常勤監査役
2014年
15,900株

2 諸澤 治郎^{2,3}

常勤監査役
2011年
7,100株

3 塩塚 直人²

常勤監査役
2013年
2,700株

4 沖原 俊宗²

常勤監査役
2014年
1,000株

5 辻山 栄子^{2,3}

監査役
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
2011年
2,200株

1 社外取締役
2 社外監査役
3 独立役員

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、法令等の遵守徹底、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。

コンプライアンス（倫理・法令等の遵守）

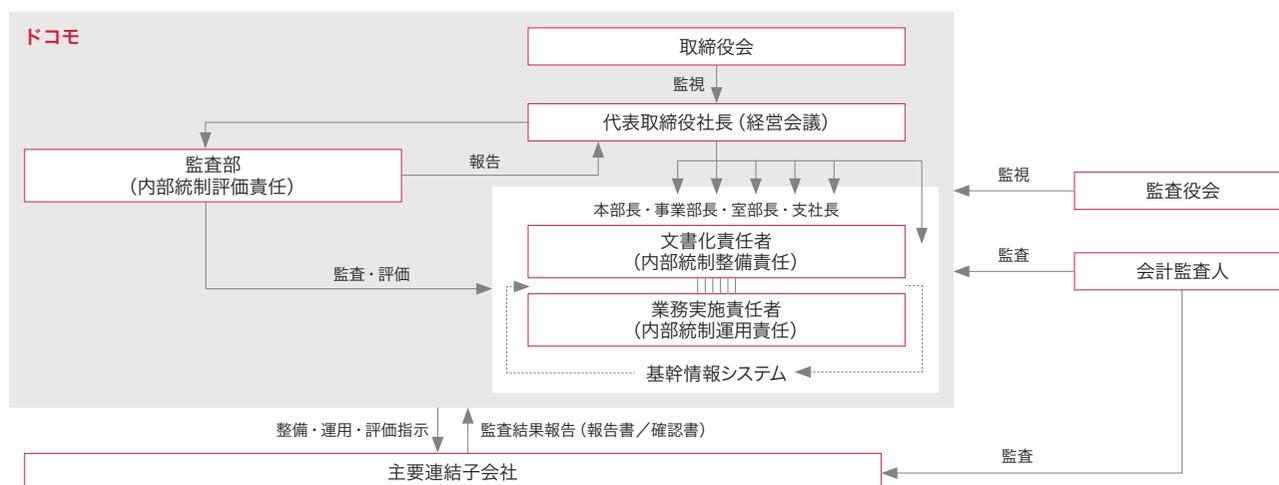
当社グループでは、社員一人ひとりが「NTTドコモグループ倫理方針」を遵守し、人権尊重をも含め高い倫理観のもと、ますます高まる社会の要請・期待に応え続けることをコンプライアンス経営の基本としています。そのため、「コンプライアンス推進委員会」を中心としたコンプライアンス推進体制を構築し、具体的には、社員が不正・不祥事に気づいた場合の報告努力義務の規定、社内外における相談窓口の設置、各組織へのコンプライアンス推進責任者の配置、全従業員に対する倫理・法令遵守のための教育・研修など、コンプライアンスに係る様々な取り組みを実施しています。また、全従業員を対象としたコンプライアンス及び人権に関する意識調査を実施し、その結果を各種施策へ反映させる等、倫理観の更なる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。2013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

2014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6,300万の個人情報（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）及びCISO（情報セキュリティ管理責任者）という役職を付与し、副社長を委員長とする「情報管理委員会」を定期的で開催し、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。

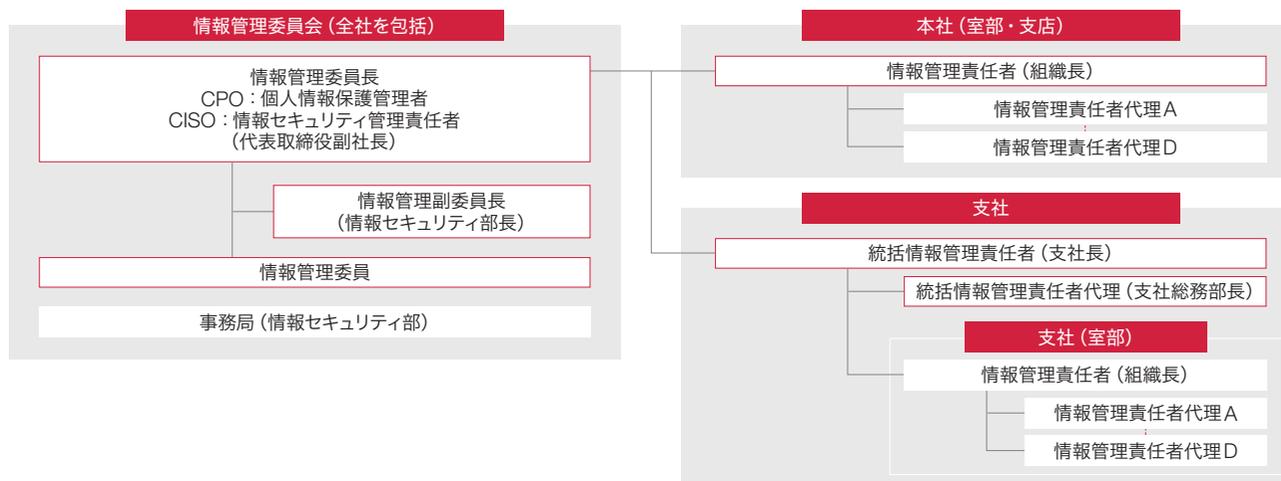
管理・運用ルールの策定

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。

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

情報管理体制図

2014年7月1日現在



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. 情報セキュリティポリシーの制定
2. 情報管理に関する組織体制の整備
3. 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
4. 情報資産の把握と運用管理
5. 監査・セキュリティチェックの実施・運用
6. 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遵守の締結
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

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の水準が逡減し続けたり、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、新たな事業領域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、当社グループ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、サイバーアタック、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、
有価証券報告書または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。

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

11年間の主要財務データ

株式会社NTTドコモ及び連結子会社
(年度)

	2003	2004	2005	2006
当期業績:				
営業収益	¥5,048,065	¥4,844,610	¥4,765,872	¥4,788,093
モバイル通信サービス ¹	4,400,119	4,207,261	4,196,971	4,194,069
端末機器販売	560,153	548,073	470,016	473,953
その他の営業収入 ¹	87,793	89,276	98,885	120,071
営業費用	3,945,147	4,060,444	3,933,233	4,014,569
営業利益	1,102,918	784,166	832,639	773,524
当社に帰属する当期純利益 ²	650,007	747,564	610,481	457,278
当社に帰属する包括利益 ²	668,425	723,818	579,653	448,214
資産合計 ²	6,262,266	6,136,521	6,365,257	6,116,215
有利子負債合計	1,091,596	948,523	792,405	602,965
株主資本合計 ²	3,704,695	3,907,932	4,052,017	4,161,303
負債比率 ^{2,3}	22.8%	19.5%	16.4%	12.7%
株主資本比率 ²	59.2%	63.7%	63.7%	68.0%
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥1,710,243	¥1,181,585	¥1,610,941	¥ 980,598
投資活動によるキャッシュ・フロー	(847,309)	(578,329)	(951,077)	(947,651)
フリー・キャッシュ・フロー ^{4,5}	862,934	1,003,583	510,905	192,237
設備投資額	805,482	861,517	887,113	934,423
研究開発費	124,514	101,945	110,509	99,315
減価償却費	720,997	735,423	738,137	745,338
営業収益営業利益率	21.8%	16.2%	17.5%	16.2%
EBITDA ⁵	¥1,858,920	¥1,625,661	¥1,606,776	¥1,574,570
EBITDA マージン ⁵	36.8%	33.6%	33.7%	32.9%
ROE	18.1%	19.6%	15.3%	11.1%
ROCE (税引前) ^{2,6}	22.9%	16.2%	17.2%	16.1%
配当性向 ²	11.5%	12.7%	29.6%	38.5%
1株当たり情報⁷ (単位:円):				
1株当たり当期純利益 ²	¥ 130.99	¥ 157.71	¥ 134.91	¥ 103.96
1株当たり株主資本 ²	762.34	844.55	911.09	954.57
1株当たり配当金 ⁸	15	20	40	40
株式⁷ (単位:株):				
期中平均発行済普通株式数	4,962,259,500	4,740,115,400	4,525,003,100	4,398,508,200

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 2012年度は持分法を遡及して再適用したことを反映した数値です。

3 負債比率＝有利子負債÷(株主資本＋有利子負債)

4 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。

5 算定方法については70ページの財務指標(連結)の調整表をご参照ください。

6 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。

7 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。当社グループは、2013年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき100株の割合で株式分割を実施しました。2012年度以前の1株当たり情報及び株式情報は、本分割を考慮していません。

8 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。

単位：百万円

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
¥4,711,827	¥4,447,980	¥ 4,284,404	¥4,224,273	¥4,240,003	¥4,470,122	¥4,461,203
4,001,533	3,624,857	3,456,544	3,354,634	3,326,493	3,168,478	2,955,788
546,593	606,898	507,495	477,404	498,889	758,093	872,000
163,701	216,225	320,365	392,235	414,621	543,551	633,415
3,903,515	3,617,021	3,450,159	3,379,544	3,365,543	3,632,942	3,642,004
808,312	830,959	834,245	844,729	874,460	837,180	819,199
491,202	471,873	494,781	490,485	463,912	491,026	464,729
478,738	405,774	523,091	450,909	436,338	546,443	523,431
6,210,834	6,488,220	6,756,775	6,791,593	6,948,082	7,169,725	7,508,030
478,464	639,233	610,347	428,378	256,680	253,766	230,346
4,276,496	4,341,585	4,635,877	4,850,436	5,062,527	5,368,475	5,643,366
10.1%	12.8%	11.6%	8.1%	4.8%	4.5%	3.9%
68.9%	66.9%	68.6%	71.4%	72.9%	74.9%	75.2%
¥1,560,140	¥ 1,173,677	¥ 1,182,818	¥1,287,037	¥1,110,559	¥ 932,405	¥1,000,642
(758,849)	(1,030,983)	(1,163,926)	(455,370)	(974,585)	(701,934)	(703,580)
442,410	93,416	416,878	589,777	503,479	225,589	257,209
758,743	737,606	686,508	668,476	726,833	753,660	703,124
100,035	100,793	109,916	109,108	108,474	111,294	102,039
776,425	804,159	701,146	693,063	684,783	700,206	718,694
17.2%	18.7%	19.5%	20.0%	20.6%	18.7%	18.4%
¥1,639,096	¥ 1,678,422	¥ 1,568,126	¥1,565,728	¥1,583,298	¥1,569,264	¥1,572,196
34.8%	37.7%	36.6%	37.1%	37.3%	35.1%	35.2%
11.6%	11.0%	11.0%	10.3%	9.4%	9.4%	8.4%
17.0%	17.1%	16.3%	16.1%	16.5%	15.3%	14.3%
42.1%	43.0%	43.8%	44.1%	50.1%	50.7%	53.5%
¥ 113.91	¥ 111.72	¥ 118.64	¥ 117.97	¥ 111.87	¥ 118.41	¥ 112.07
1,003.21	1,039.66	1,114.24	1,169.69	1,220.84	1,294.62	1,360.91
48	48	52	52	56	60	60
4,312,058,600	4,223,871,500	4,170,573,800	4,157,685,900	4,146,760,100	4,146,760,100	4,146,760,100

詳細については、有価証券報告書をご覧ください。

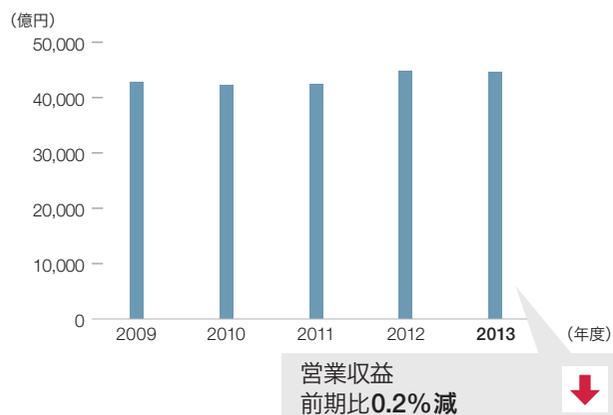
当社ウェブサイトでもご覧いただけます。

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

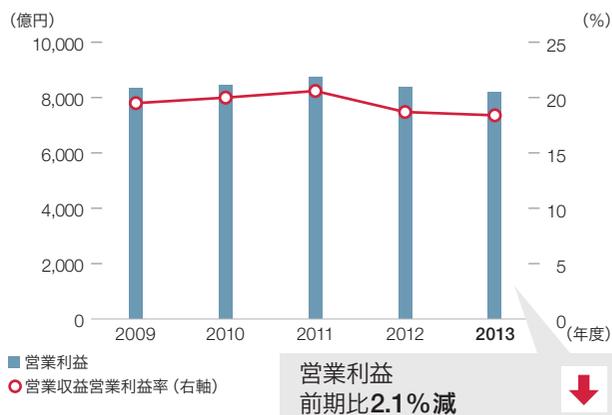
財務ハイライト

成長性

営業収益

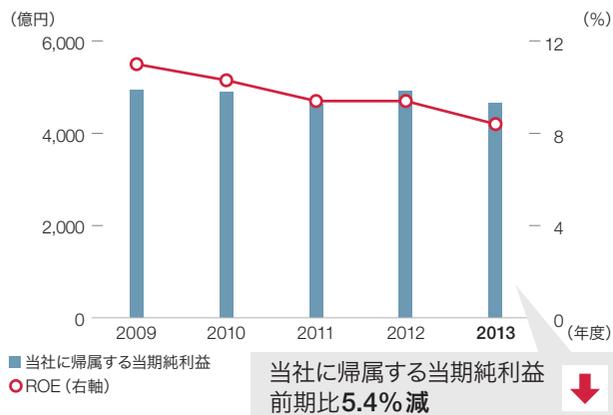


営業利益／営業収益営業利益率

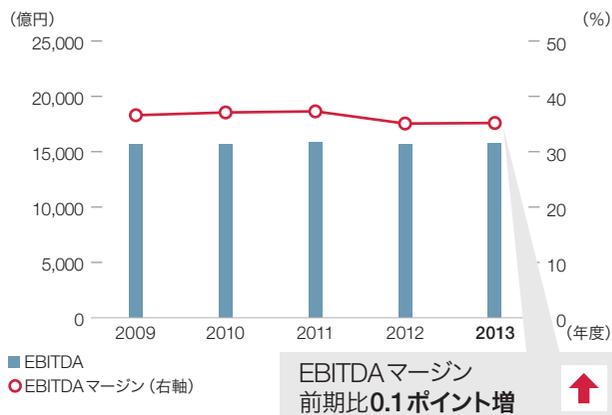


収益性

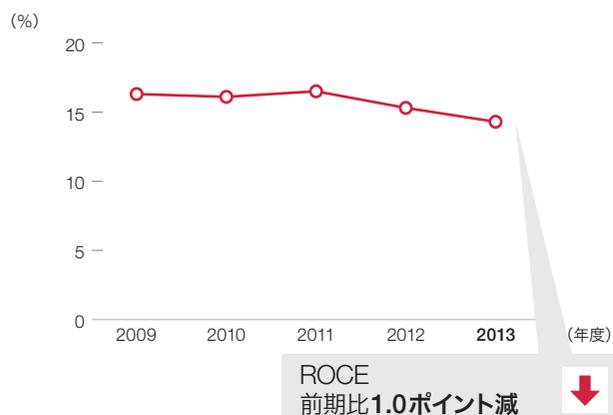
当社に帰属する当期純利益／ROE



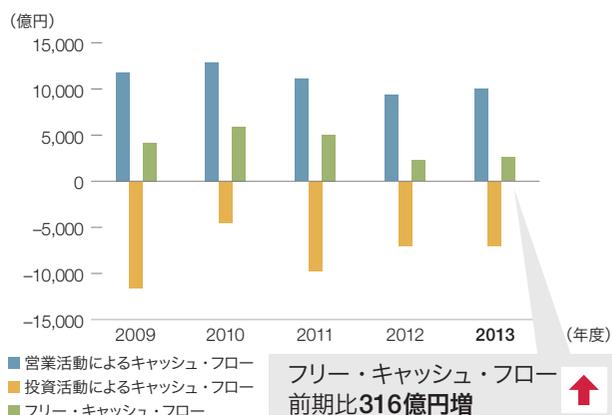
EBITDA／EBITDA マージン



ROCE (税引前)

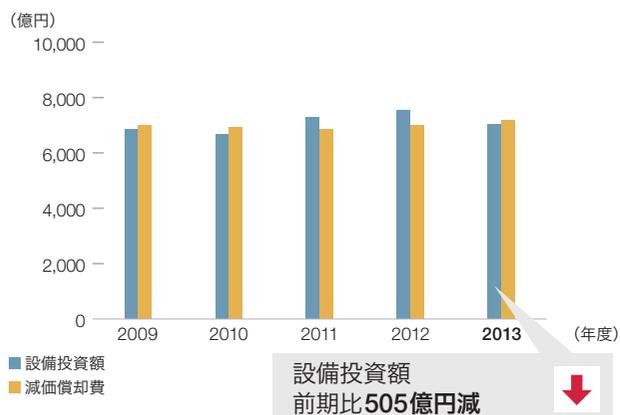


キャッシュ・フロー

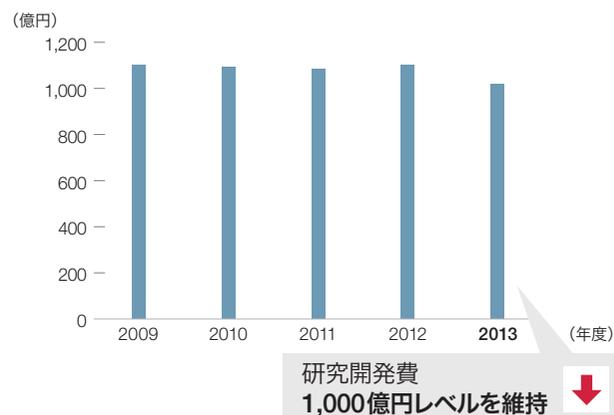


成長投資

設備投資額／減価償却費

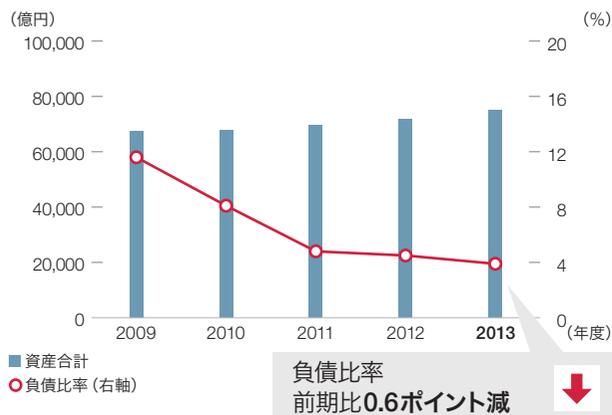


研究開発費



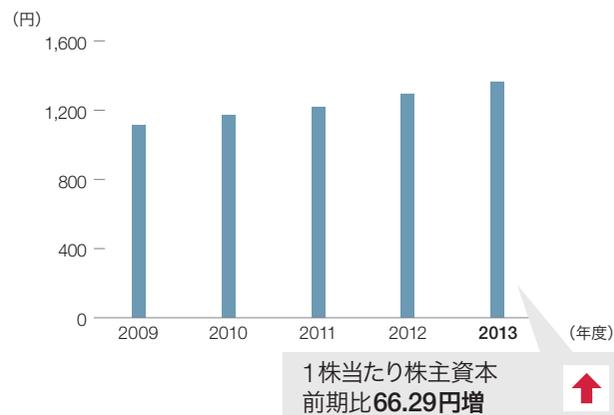
安定性

資産合計／負債比率

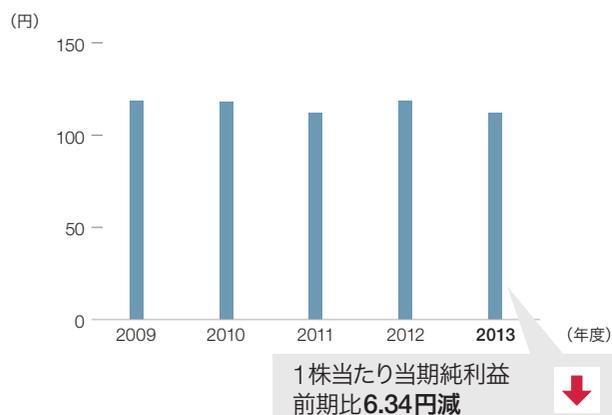


株主価値・還元

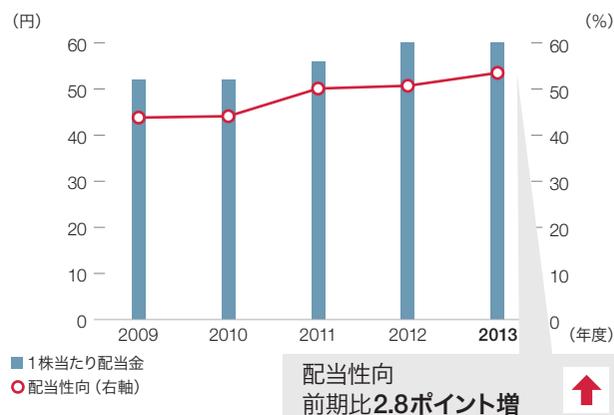
1株当たり株主資本*



1株当たり当期純利益*



1株当たり配当金* / 配当性向



* 2013年10月1日の株式分割 (1:100) の影響を考慮した数値

CFOによる財務レビュー



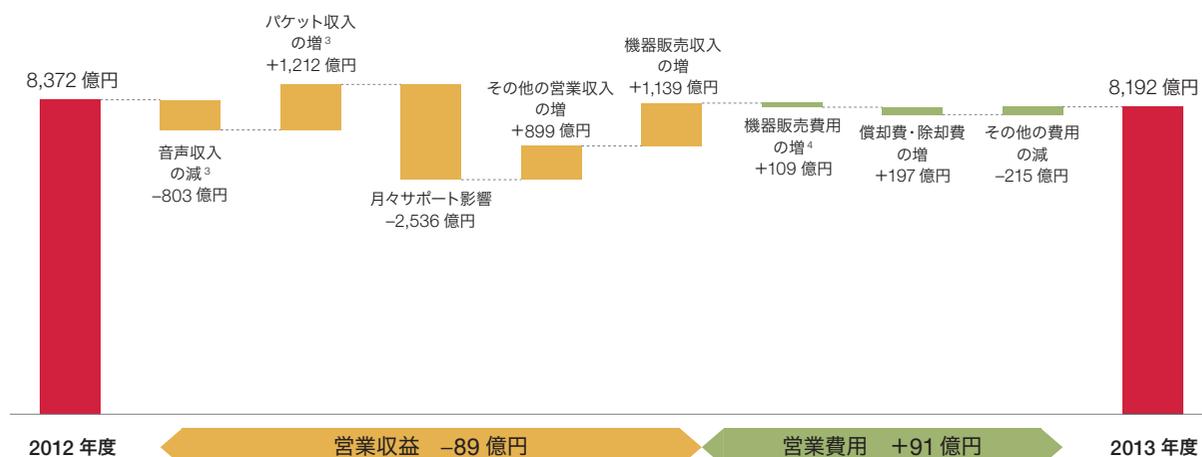
取締役常務執行役員
(CFO)
佐藤 啓孝

営業収益

2014年3月期は、LTEネットワークの一層の充実、iPhoneの取り扱い開始を含む端末ラインナップの拡大、dマーケットを中心としたサービスの提供やお客様認証IDであるdocomo IDの機能拡充といった施策に取り組みました。しかし、2014年3月末の携帯電話の人口普及率が112.5%¹、2013年12月末のスマートフォンの世帯普及率が62.6%²に達していることを背景に、モバイル通信市場の競争は厳しさを増しており、営業収益は前期比89億円(同0.2%)減の4兆4,612億円、期初予想した営業収益4兆6,400億円との比較では1,788億円(同3.9%)のマイナスとなりました。

収益が微減となった主な要因としては、月々サポート影響を除いたパケット通信収入、端末機器販売収入とその他の営業収入がそれぞれ増加した反面、音声収入が減少、更に、月々サポート(次ページ参照)の影響が拡大したことが挙げられます。

2013年度営業利益の状況



³ 月々サポート影響除く

⁴ 端末機器原価、代理店手数料の合計

モバイル通信サービスのうちパケット通信収入については、スマートフォンの利用者拡大がパケット通信収入増加につながり、月々サポートの影響を除いた収益は前期比1,212億円(同6.2%)増と伸長しました。また、スマートフォンの販売数が前期比3.7%増加したことから、端末機器販売収入は前期比1,139億円(同15.0%)増となりました。更に、前期比36.6%の増収となったメディア・コンテンツを中心に、新領域収入が前期比970億円(18.1%)増と順調に拡大したことなどから、その他の営業収入も前期比899億円(同16.5%)増となりました。

一方、音声収入は、SNSや無料通話アプリの利用拡大を背景に1契約当たり月間平均通話時間(MOU)の逡減が継続しており(P61参照)、月々サポートの影響を除いた収益は前期比803億円減となりました。また、音声・パケット両収入にかかる月々サポートの影響は、前期比で2,536億円増加しました。

¹ 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」

² 総務省「平成25年度通信利用動向調査」

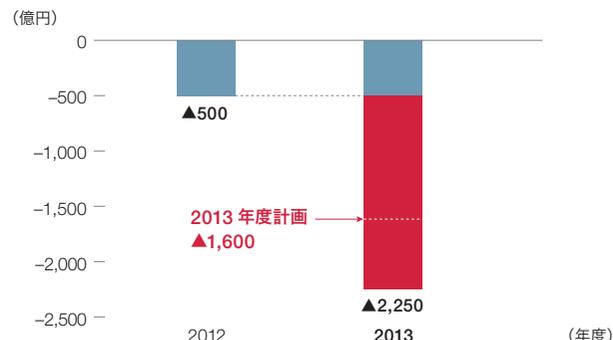
営業費用

営業費用は前期比91億円(同0.2%)増の3兆6,420億円となりました。スマートフォン販売拡大に伴う代理店手数料、端末機器原価など機器販売費用が前期比109億円増加しました。また、LTE「Xi」のネットワーク強化に向けて設備投資を行っていることから、減価償却費と固定資産除却費がそれ

それ前期比185億円の増、同12億円の増となりました。更に、新領域の収益拡大に向けたクラウド基盤の強化などの投資も依然先行しています。

一方で、経営体質強化に向けた効率化にも取り組んでいます。2012年3月期末に構造改革プロジェクトを組成し、コスト効率化の対象と定める項目においてネットワーク保守費用、端末試験費用、販売関連費用などのコスト削減を進めてきており、2014年3月期は2013年3月期比で1,750億円のコスト削減を実現しました。なお、この削減額の規模は計画を650億円上回っており、順調に進捗しています。これにより、2013年3月期からの2期累計でのコスト削減額は2,250億円にのびました。

年間計画を上回るコスト効率化⁵



⁵ 数値はすべて対2011年度比。グラフ内の2013年度数値は、2012年度からの累計値

2014年3月期の業績概要

(億円)

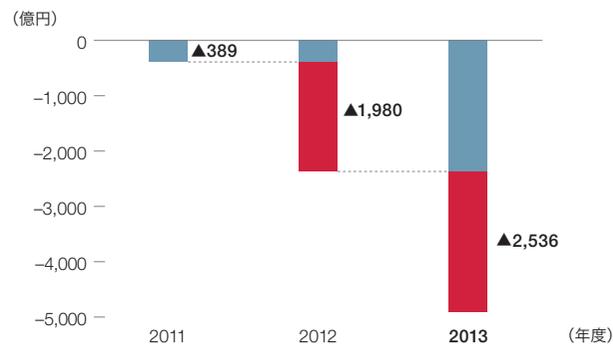
	前期	期初予想	通期実績	前期比		予想比	
				億円	%	億円	%
営業収益	44,701	46,400	44,612	-89	-0.2	-1,788	-3.9
営業費用	36,329	38,000	36,420	91	0.2	-1,580	-4.2
営業利益	8,372	8,400	8,192	-180	-2.1	-208	-2.5

月々サポートの影響

月々サポートとは、フィーチャーフォンあるいはスマートフォンの購入代金の一定額を、毎月の利用料金から最大24ヵ月間割引くサービスです。当社は、新規のお客様に対して訴求力のある料金を設定し、かつ、フィーチャーフォンをお持ちの既存のお客様に対してスマートフォンへの移行を促すために、マーケティング施策に組み入れています。ただし収益的には、音声収入やパケット通信収入にマイナス影響を及ぼします。

月々サポートの営業収益に対する影響は前期に続き拡大しており、2014年3月期は前期比で2,536億円増となりました。サービス適用期間が24ヵ月に及ぶこと、また、利用者が増加していることから、2015年3月期までは収益への影響が拡大すると予想しています。並行して、月々サポート以外の面でのお客様満足度向上に努め、負担額のコントロールとコスト効率化を実現する考えです。

月々サポートの影響額 (前期比の増加額)



営業利益

前記の結果、営業利益は前期比180億円（同2.1%）減、期初予想比では208億円（同2.5%）減の8,192億円となりました。EBITDAについては前期比29億円増の1兆5,722億円、利益性の指標としているEBITDAマージンは前期比0.1ポイントアップの35.2%となり、目標としている35%以上を維持しました。

財政状態

2014年3月末における総資産は前期末比3,383億円（同4.7%）増の7兆5,080億円となりました。これは主に、売却目的債権の増加や棚卸資産の増加などにより流動資産合計が増加したことによります。

2014年3月期末における負債は、固定負債が減少したものの流動負債が増加した結果、前期末比554億円（同3.1%）増の1兆8,145億円、うち有利子負債は前期末比234億円（同9.2%）減の2,303億円となりました。

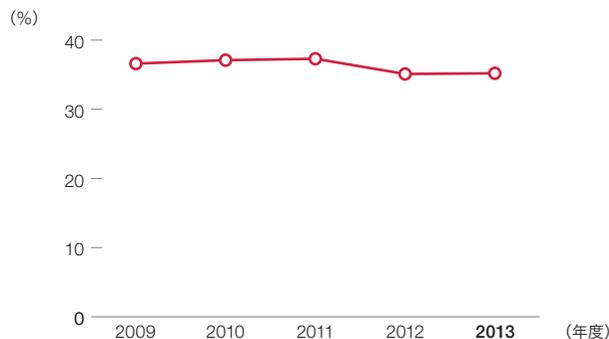
当社は、投下資本の効率性向上の観点からROCEを重要な経営指標のひとつと考え、ROCE20%以上の達成を目標としています。2014年3月期の税引前ROCE及び税引後ROCEは、それぞれ前期比1.0ポイント減の14.3%、0.7ポイント減の8.8%となりました。目標は下回っているものの、利益成長と資本効率化により維持・向上に努めていく考えです。

なお、当社の長期債務はスタンダード&プアーズ（S&P）よりAA、ムーディーズからはAa2の格付けを取得しており、世界の通信業者のなかでも最高位の財務の健全性が評価されています。

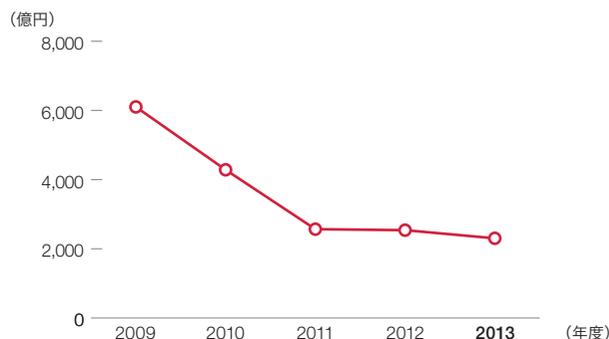
キャッシュ・フロー

2014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682億円（同7.3%）増の1兆6億円の収入となりました。これは、当社グループが立替えた、お客様の携帯端末代金の回収が増加したことに加え、代理店に対する手数料の支払額及び法人税などの支払額が減少したことなどによるものです。

EBITDAマージン



有利子負債



当社の格付け

(2014年3月31日現在)

格付機関名	長期債	短期債
ムーディーズ	Aa2	P-1
スタンダード & プアーズ (S&P)	AA	A-1+
日本格付研究所 (JCR)	AAA	—
日本格付投資情報センター (R&I)	AA+	a-1+

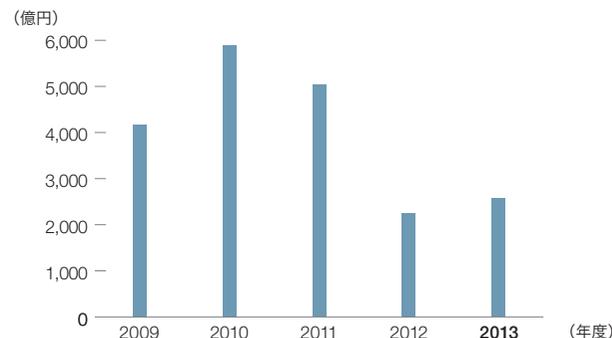
投資活動によるキャッシュ・フローは、前期比16億円(同0.2%)増の7,036億円の支出となりました。これは、ネットワーク構築の効率化を実現したことで固定資産取得が減少したほか、当期の資金運用に伴う短期投資及び関連当事者への預入れによる支出が減少したものの、短期投資の償還による収入が減少したことが主な要因です。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期比88億円(同3.4%)増の2,698億円の支出となりました。これは、短期借入金の返済による支出や、現金配当金の支払額が増加したことなどによるものです。

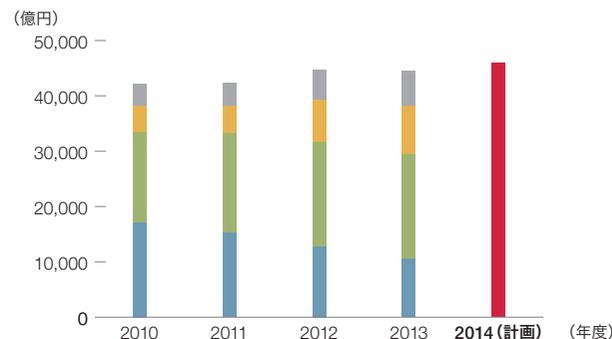
これらの結果、2014年3月期末における現金及び現金同等物は前期末比で332億円(同6.7%)増加し、5,269億円となりました。また、同期末におけるフリー・キャッシュ・フロー⁶は、前期比316億円(同14.0%)増の2,572億円となりました。

6 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。

フリー・キャッシュ・フロー⁶



営業収益



■ モバイル通信サービス音声収入 ■ モバイル通信サービスパケット通信収入⁷
■ 端末機器販売 ■ その他の営業収入⁷

⁷ 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)をその他の営業収入に計上しています。それに伴い、2011年度以前のパケット通信収入額を組み替えています。

2015年3月期の見通し

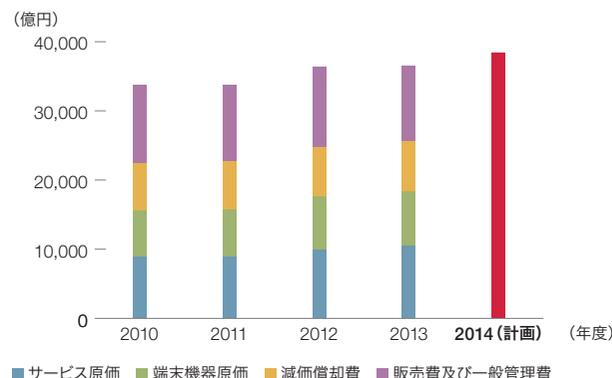
2015年3月期は、2014年3月期比で営業増収となるものの営業費用の増加によって営業利益が減少すると予想しています。

営業収益については、2014年3月期比1,288億円(同2.9%)増の4兆5,900億円を見込んでいます。モバイル通信サービス収入については、音声ARPUの減少継続が予想されることに加え、月々サポートの影響拡大も継続すると見ています。一方で、スマートフォンへの移行加速によるパケット収入の増加、スマートフォン販売強化による端末機器販売収入の増加、dマーケットなどその他の営業収入の増加を見込んでおり、営業収益全体は増収となることを予想しています。

営業費用は、2014年3月期比1,980億円増(同5.4%増)の3兆8,400億円を見込んでいます。コスト削減に継続的に取り組むものの、LTE「Xi」のネットワーク強化に向けた基地局の設置や、将来の収益拡大に向けた取り組み、及び販売数の増加に伴う端末機器原価が増加することにより、

以上により、営業利益は2014年3月期に比べ692億円(同8.4%)減の7,500億円を計画しています。

営業費用



■ サービス原価 ■ 端末機器原価 ■ 減価償却費 ■ 販売費及び一般管理費

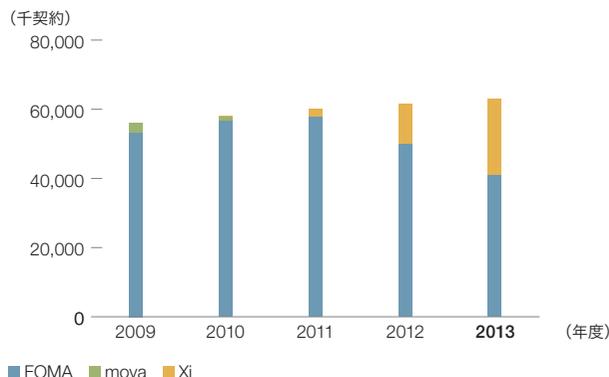
2014年3月期の事業指標

契約数

2014年3月期末における携帯電話契約数は、前期末比157万契約増の6,311万契約となりました。このうちスマートフォン利用数は前期末比30.0%増の2,435万契約となり、全契約数に占めるスマートフォン利用の割合は前期末の30.4%から38.6%へと上昇しました。また、LTE「Xi」の契約数は2014年3月期末時点で前期比89.9%増の2,197万契約となり、スマートフォン利用者のうちLTE契約が占める割合は79.5%となりました。当社のLTE契約数は国内において第1位であり、グローバル市場においても米Verizon、同じくAT&Tに続く第3位¹の地位を占めます。

¹ WCISによる各国キャリア別LTE契約数

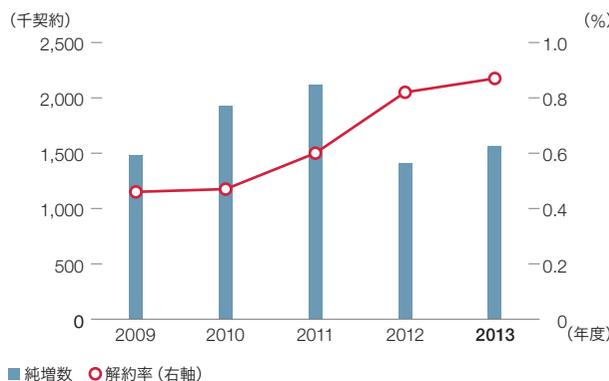
契約数



純増数、MNP、解約率

2014年3月期の純増数は、156.9万契約となりました。期初に計画した185万契約には届かなかったものの、2013年9月にiPhoneをラインナップに加えた効果により、下期の純増数は前年下期に比べ77.9%増と急伸しました。MNP制度による転出に関しては、上期こそ前期を上回る転出数となりましたが、iPhone導入後の下期は前期の半数以下に低下、通期では前期比で10%以上の改善となりました。一方で、競合他社との競争激化に伴い解約率が5期連続で上昇しており、2014年3月期は前期比0.05ポイント増の0.87%となりました。

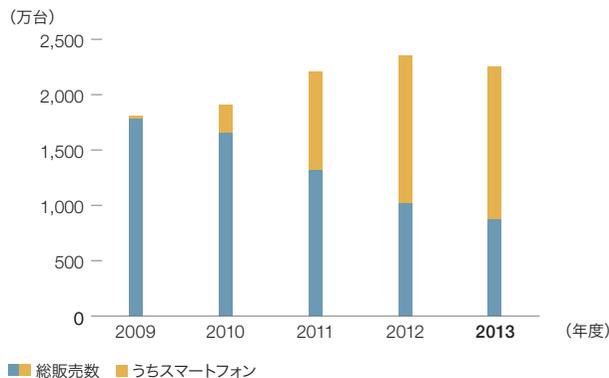
純増数/解約率



販売数

スマートフォン、フィーチャーフォンの新規販売及び契約・機種変更の合計である総販売台数は前期比4.4%減の2,251万台となりました。競争の激化によるポートアウト増加に加え、iPhone発売直後に十分な在庫が確保できず出足が遅れた影響を受け、5期ぶりの総販売台数減となりました。スマートフォンの販売台数は総販売台数の61.2%にあたる1,378万台にのぼり、前期比でも3.7%増となりました。しかし、スマートフォンが普及期に入ったこと、フィーチャーフォンが根強い人気を持つことから、市場全体のスマートフォン販売数の伸びは鈍化傾向にあります。

携帯電話総販売数



ARPUとMOU

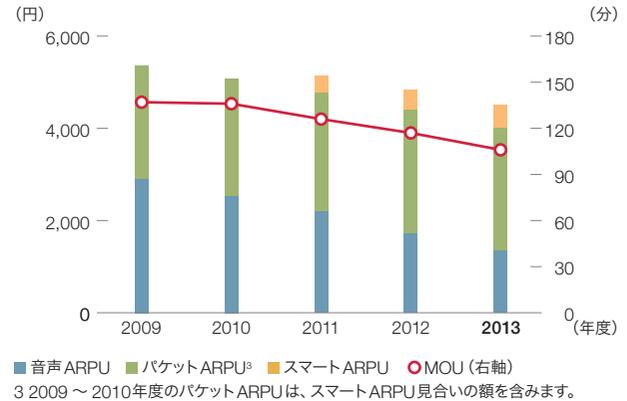
2014年3月期の総合ARPUは、新領域における収益に関わるスマートARPUが増加したものの、音声ARPUの低下が大きく、前期比7.0%減の4,500円となりました。

このうち音声ARPUは、課金対象MOU²の減少トレンド継続、及び月々サポートの影響により、前期比20.8%減の1,370円となりました。パケットARPUは、スマートフォンユーザー増によって通信料収入が増加したものの、月々サポートの影響やフィーチャーフォン利用者のパケット利用が減少したことから、前期比1.9%減の2,640円となりました。スマートARPUについては、dマーケット利用者数の拡大やおすすめバック・あんしんバックの2つの月額課金サービスの販売に取り組んだ結果、前期比16.7%増の490円となりました。

MOUは、前期比9.4%減の106分となり、短縮傾向が続いていることに加え下げ率も拡大しています。

² 1契約当たり月間平均通話時間

ARPU / MOU²

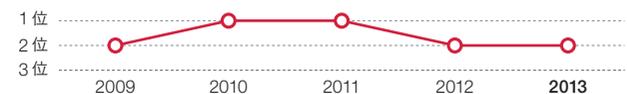


お客様満足度

当社は、契約数シェアの低下や価格競争の激化に対する解決策として、LTEネットワークの充実やドコモショップにおけるお客様対応力の底上げ、スマートフォンの電池の持ちの改善やiPhoneなど魅力ある端末の導入をはじめとするお客様満足度の向上に全社的に取り組んでいます。顧客満足度に関する調査・コンサルティングの国際的な専門機関であるJ.D. パワー アジア・パシフィック社が2013年10月に発表した携帯電話サービスにおける顧客満足度調査⁴では、「通信品質・エリア」、「アフターサービス対応」が高い評価を得たものの、2012年に続き2位となりました。こうした外部機関による調査結果やお客様から直接お寄せいただくご意見を参考に、継続的に満足度向上を図ります。

法人顧客については、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、5年連続で第1位を獲得しました。トラブル対応を含めたお客様対応力、ビジネスに最適な機能を備えた端末の提供といった当社の強みを更に磨き、幅広いお客様から信頼を獲得します。

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 2009～2013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.jpdpower.com

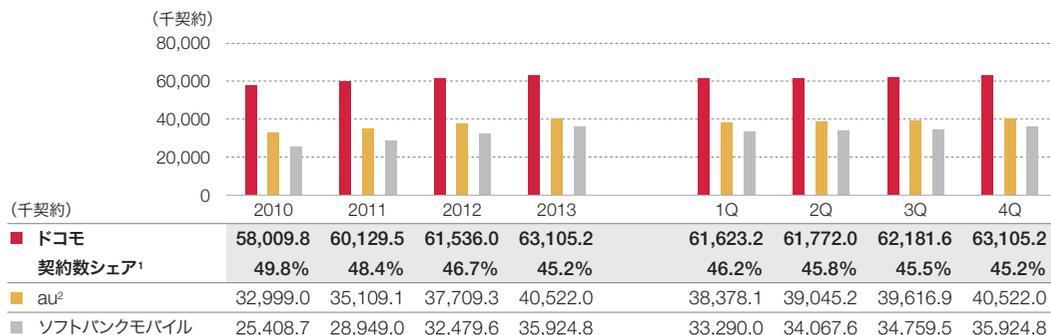
⁵ J.D. パワー アジア・パシフィック 2009～2013年 日本法人向け携帯電話・PHSサービス顧客満足度調査SM。携帯電話・PHSサービスを提供する事業者に関して全国従業員規模100名以上の企業2,465社からの3,129件の回答を得た2013年調査結果による(1社につき最大2社の携帯電話・PHS事業者の評価を取得)。

事業データ

携帯電話契約数

(年度/四半期)

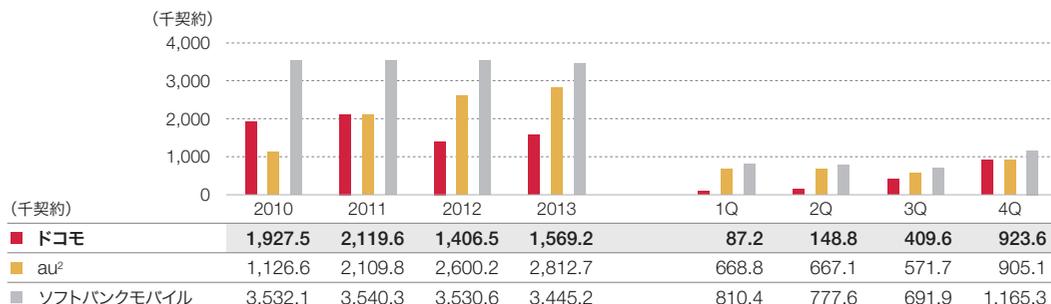
出典：(社)電気通信事業者協会



純増数

(年度/四半期)

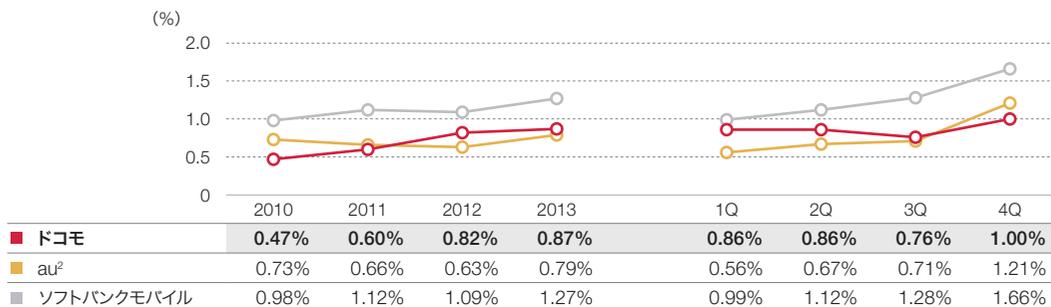
出典：(社)電気通信事業者協会



解約率

(年度/四半期)

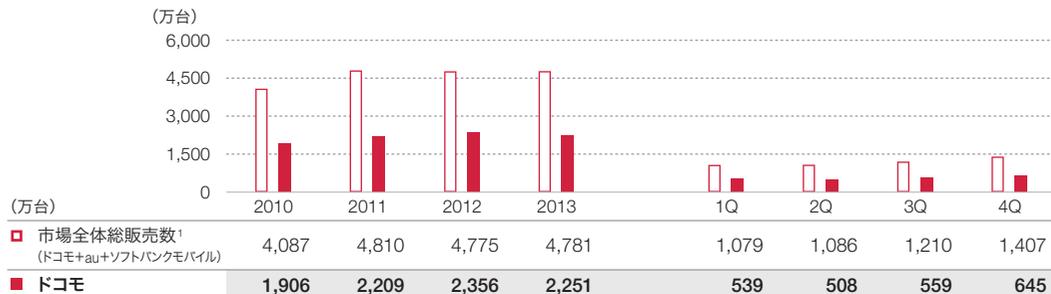
出典：各社発表の数値による。



携帯電話販売数

(年度/四半期)

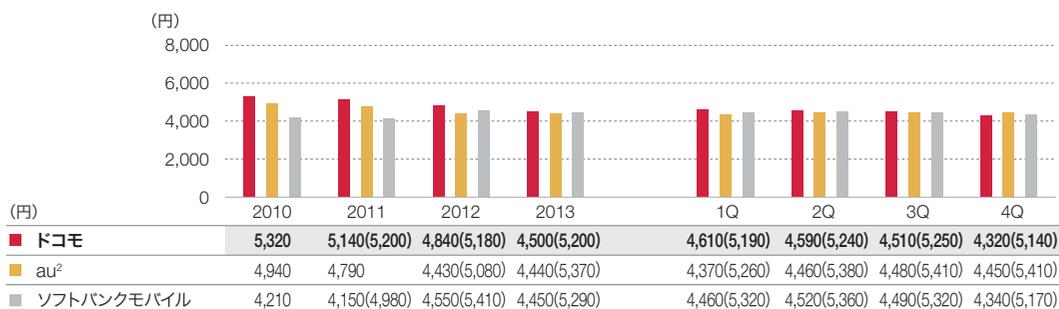
出典：各社発表の数値による。



総合ARPU³

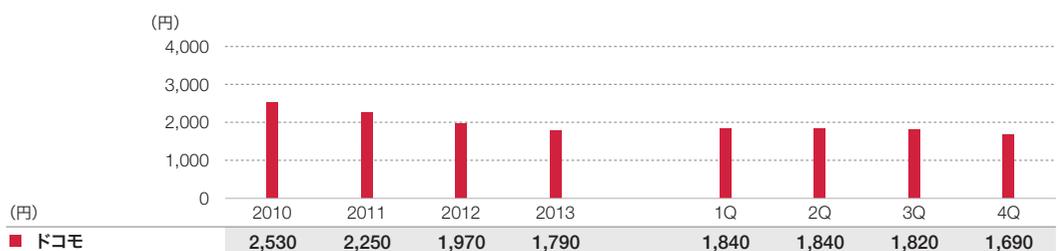
(年度/四半期)

出典：各社発表の数値による。



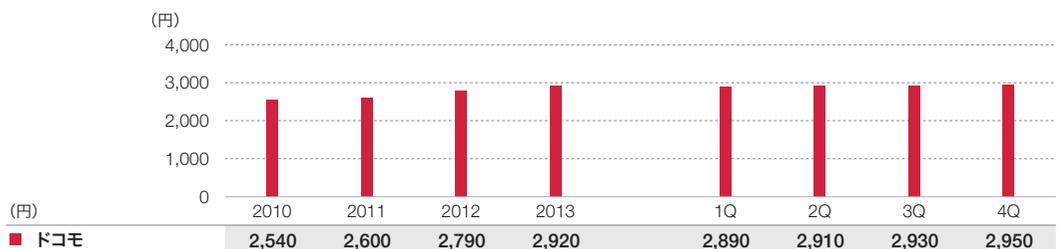
音声ARPU⁴

(年度/四半期)



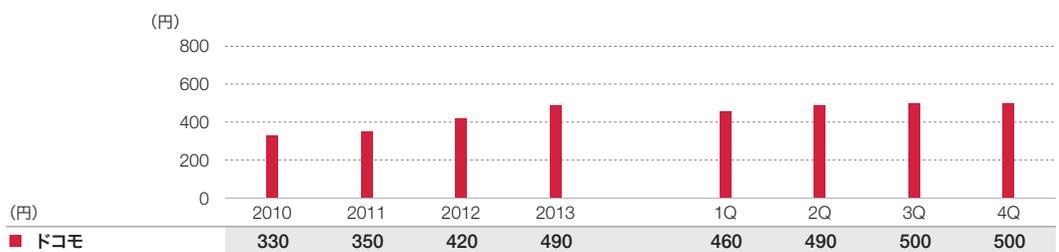
パケットARPU⁴

(年度/四半期)



スマートARPU

(年度/四半期)



ドコモのARPU・MOUの定義及び算定方法など

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計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、広告収入など) ÷ 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 総数に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 ドコモはスマートARPUを含む。auは、2011年度以降付加価値ARPUを含む。各社とも、割引額適用後。()内は割引適用前。
- 4 割引適用前

- ・ ドコモ以外の会社のARPU、MOUなどの定義は、ドコモのものと異なる可能性がある。
- ・ ソフトバンクの2012年度以降のARPUは、IFRS適用値。

連結貸借対照表

株式会社NTTドコモ及び連結子会社
2013年及び2014年3月31日現在

単位：百万円

資産	2013	2014
流動資産：		
現金及び現金同等物	¥ 493,674	¥ 526,920
短期投資		
非関連当事者	31,762	19,561
関連当事者	10,000	-
売上債権		
非関連当事者	251,109	276,409
関連当事者	9,233	5,100
売却目的債権	638,149	787,459
クレジット未収債権	194,607	220,979
未収入金		
非関連当事者	32,151	34,127
関連当事者	257,698	281,835
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	1,382,947	1,605,909
貸倒引当金	(16,843)	(15,078)
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）	1,366,104	1,590,831
棚卸資産	180,736	232,126
繰延税金資産	70,784	61,592
前払費用及びその他の流動資産		
非関連当事者	74,577	86,991
関連当事者	8,865	8,741
流動資産合計	2,236,502	2,526,762
有形固定資産：		
無線通信設備	5,151,686	4,975,826
建物及び構築物	882,165	897,759
工具、器具及び備品	532,506	553,497
土地	200,382	201,121
建設仮勘定	127,592	158,173
小計	6,894,331	6,786,376
減価償却累計額	(4,334,047)	(4,228,610)
有形固定資産合計（純額）	2,560,284	2,557,766
投資その他の資産：		
関連会社投資	474,502	424,531
市場性のある有価証券及びその他の投資	155,923	171,875
無形固定資産（純額）	691,651	665,960
営業権	217,640	262,462
その他の資産		
非関連当事者	302,533	369,593
関連当事者	257,606	259,581
繰延税金資産	273,084	269,500
投資その他の資産合計	2,372,939	2,423,502
資産合計	¥ 7,169,725	¥ 7,508,030

負債・資本	単位：百万円	
	2013	2014
流動負債：		
1年以内返済予定長期借入債務	¥ 70,437	¥ 248
短期借入金		
非関連当事者	6,801	9,495
関連当事者	5,506	—
仕入債務		
非関連当事者	565,142	643,822
関連当事者	140,582	154,493
未払人件費	55,961	54,294
未払利息	713	346
未払法人税等	135,418	175,683
その他の流動負債		
非関連当事者	142,346	159,720
関連当事者	7,954	7,885
流動負債合計	1,130,860	1,205,986
固定負債：		
長期借入債務	171,022	220,603
ポイントプログラム引当金	140,855	113,001
退職給付に係る負債	171,221	160,666
その他の固定負債		
非関連当事者	143,267	112,558
関連当事者	1,935	1,703
固定負債合計	628,300	608,531
負債合計	1,759,160	1,814,517
償還可能非支配持分	—	14,869
資本：		
株主資本		
普通株式—		
授權株式数		
2013年3月31日現在—17,460,000,000株		
2014年3月31日現在—17,460,000,000株		
発行済株式総数		
2013年3月31日現在—4,365,000,000株		
2014年3月31日現在—4,365,000,000株		
発行済株式数（自己株式を除く）		
2013年3月31日現在—4,146,760,100株		
2014年3月31日現在—4,146,760,100株	949,680	949,680
資本剰余金	732,609	732,875
利益剰余金	4,112,466	4,328,389
その他の包括利益（損失）累積額	(49,112)	9,590
自己株式		
2013年3月31日現在—218,239,900株		
2014年3月31日現在—218,239,900株	(377,168)	(377,168)
株主資本合計	5,368,475	5,643,366
非支配持分	42,090	35,278
資本合計	5,410,565	5,678,644
契約債務及び偶発債務		
負債・資本合計	¥7,169,725	¥7,508,030

連結損益計算書

株式会社NTTドコモ及び連結子会社
2012年、2013年及び2014年3月31日終了の連結会計年度

単位：百万円

	2012	2013	2014
営業収益：			
モバイル通信サービス			
非関連当事者	¥3,302,545	¥3,147,531	¥2,934,655
関連当事者	23,948	20,947	21,133
端末機器販売			
非関連当事者	496,556	754,521	870,597
関連当事者	2,333	3,572	1,403
その他の営業収入			
非関連当事者	396,034	508,452	591,130
関連当事者	18,587	35,099	42,285
営業収益合計	4,240,003	4,470,122	4,461,203
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	673,383	782,352	805,685
関連当事者	220,560	221,145	253,934
端末機器原価（以下に個別掲記する項目を除く）	695,008	767,536	785,209
減価償却費	684,783	700,206	718,694
販売費及び一般管理費			
非関連当事者	965,816	940,002	879,323
関連当事者	125,993	221,701	199,159
営業費用合計	3,365,543	3,632,942	3,642,004
営業利益	874,460	837,180	819,199
営業外損益（費用）：			
支払利息	(2,774)	(1,786)	(1,211)
受取利息	1,376	1,587	1,680
その他（純額）	3,896	(3,639)	13,381
営業外損益（費用）合計	2,498	(3,838)	13,850
法人税等及び持分法による投資損益（損失）前利益	876,958	833,342	833,049
法人税等：			
当年度分	339,622	305,026	319,683
繰延税額	52,176	18,033	(11,704)
法人税等合計	391,798	323,059	307,979
持分法による投資損益（損失）前利益	485,160	510,283	525,070
持分法による投資損益（損失）	(24,208)	(29,570)	(69,117)
当期純利益	460,952	480,713	455,953
控除：非支配持分に帰属する当期純損益（利益）	2,960	10,313	8,776
当社に帰属する当期純利益	¥ 463,912	¥ 491,026	¥ 464,729
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）	4,146,760,100	4,146,760,100	4,146,760,100
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）	¥ 111.87	¥ 118.41	¥ 112.07

連結包括利益計算書

株式会社NTTドコモ及び連結子会社

2012年、2013年及び2014年3月31日終了の連結会計年度

単位：百万円

	2012	2013	2014
当期純利益	¥460,952	¥480,713	¥455,953
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）	1,901	20,680	8,751
控除：当期純利益への組替修正額	1,994	6,109	(84)
未実現キャッシュ・フロー・ヘッジ利益（損失）	(2)	31	(76)
控除：当期純利益への組替修正額	-	-	59
為替換算調整額	(32,082)	34,041	31,653
控除：当期純利益への組替修正額	3,084	155	6,010
年金債務調整額：			
年金数理上の差異の発生額（純額）	(2,746)	(5,895)	11,929
過去勤務費用の発生額（純額）	(72)	-	3,361
控除：過去勤務費用償却額	(1,347)	(1,458)	(1,457)
控除：縮小利益	-	-	(3,294)
控除：年金数理上の差異償却額	1,606	1,805	1,963
控除：会計基準変更時差異償却額	76	80	80
その他の包括利益（損失）合計	(27,588)	55,548	58,895
包括利益：	433,364	536,261	514,848
控除：非支配持分に帰属する包括損益（利益）	2,974	10,182	8,583
当社に帰属する包括利益	¥436,338	¥546,443	¥523,431

連結株主持分計算書

株式会社NTTドコモ及び連結子会社

2012年、2013年及び2014年3月31日終了の連結会計年度

単位：百万円

	株主資本					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	自己株式			
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54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)
当期純利益			463,912			463,912	(2,960)	460,952
その他の包括利益(損失)				(27,574)		(27,574)	(14)	(27,588)
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58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
当期純利益			491,026			491,026	(10,313)	480,713
その他の包括利益(損失)				55,417		55,417	131	55,548
2013年3月31日	¥949,680	¥732,609	¥4,112,466	¥(49,112)	¥(377,168)	¥5,368,475	¥42,090	¥5,410,565
当社株主への現金配当金(1株当たり60円)			(248,806)			(248,806)		(248,806)
非支配持分への現金配当金						-	(1,032)	(1,032)
新規連結子会社の取得						-	2,588	2,588
連結子会社に対する持分の変動		266				266		266
その他						-	215	215
当期純利益			464,729			464,729	(8,776)	455,953
その他包括利益(損失)				58,702		58,702	193	58,895
2014年3月31日	¥949,680	¥732,875	¥4,328,389	¥9,590	¥(377,168)	¥5,643,366	¥35,278	¥5,678,644

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社NTTドコモ及び連結子会社

2012年、2013年及び2014年3月31日終了の連結会計年度

単位：百万円

	2012	2013	2014
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
当期純利益	¥ 460,952	¥ 480,713	¥ 455,953
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	684,783	700,206	718,694
繰延税額	52,176	18,033	(11,704)
有形固定資産売却・除却損	24,055	31,878	34,303
市場性のある有価証券及びその他の投資の評価損	4,030	10,928	3,055
持分法による投資損益(利益)	24,208	29,570	69,117
関連会社からの受取配当金	12,052	15,899	17,415
資産及び負債の増減：			
売上債権の(増加)減少額	(198,538)	706,742	(9,269)
売却目的債権の(増加)減少額	-	(638,149)	(149,310)
クレジット未収債権の(増加)減少額	(14,584)	(8,646)	(13,849)
未収入金の(増加)減少額	2,359	(229,252)	(21,875)
貸倒引当金の増加(減少)額	5,388	(7,024)	(2,815)
棚卸資産の(増加)減少額	245	(22,375)	(50,849)
前払費用及びその他の流動資産の(増加)減少額	(2,021)	(12,564)	(7,661)
長期未割賦債権の(増加)減少額	(12,809)	88,075	-
長期売却目的債権の(増加)減少額	-	(149,972)	(53,276)
仕入債務の増加(減少)額	94,747	(39,377)	65,083
未払法人税等の増加(減少)額	(11,751)	(15,844)	39,691
その他の流動負債の増加(減少)額	7,361	10,805	(40,422)
ポイントプログラム引当金の増加(減少)額	(26,451)	(32,281)	(27,854)
退職給付に係る負債の増加(減少)額	7,095	9,539	(10,732)
その他の固定負債の増加(減少)額	(12,296)	(34,215)	(32,977)
その他	9,558	19,716	29,924
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,110,559	932,405	1,000,642
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	(480,416)	(535,999)	(498,668)
無形固定資産及びその他の資産の取得による支出	(237,070)	(242,918)	(213,508)
長期投資による支出	(35,582)	(7,444)	(16,186)
長期投資の売却による収入	2,540	1,731	5,235
新規連結子会社の取得による支出(取得現金控除後)	(3,624)	(17,886)	(19,213)
短期投資による支出	(1,164,203)	(665,223)	(39,084)
短期投資の償還による収入	1,023,698	915,105	68,937
関連当事者への長期預け金預入れによる支出	-	(240,000)	-
関連当事者への長期預け金償還による収入	-	-	10,000
関連当事者への短期預け金預入れによる支出	(80,000)	-	(70,000)
関連当事者への短期預け金償還による収入	-	90,000	70,000
その他	72	700	(1,093)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(974,585)	(701,934)	(703,580)
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	50,000
長期借入債務の返済による支出	(171,879)	(82,181)	(74,989)
短期借入金の増加による収入	4,991	20,750	13,740
短期借入金の返済による支出	(4,467)	(15,599)	(26,132)
キャピタル・リース負債の返済による支出	(4,380)	(2,801)	(2,128)
現金配当金の支払額	(223,865)	(240,388)	(248,814)
非支配持分からの払込みによる収入	21,333	2,349	193
その他	(349)	(3,097)	18,337
財務活動によるキャッシュ・フロー	(378,616)	(260,967)	(269,793)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(831)	2,092	5,977
現金及び現金同等物の増加(減少)額	(243,473)	(28,404)	33,246
現金及び現金同等物の期首残高	765,551	522,078	493,674
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 522,078	¥ 493,674	¥ 526,920
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	¥ 251	¥ 1,017	¥ 886
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)	2,922	1,840	1,578
法人税等	351,964	321,453	280,434
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	2,036	1,931	1,513

財務指標（連結）の調整表

株式会社NTT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				
	2010	2011	2012	2013	2014
a. EBITDA¹	¥15,681	¥15,657	¥15,833	¥15,693	¥15,722
減価償却費	(7,011)	(6,931)	(6,848)	(7,002)	(7,187)
有形固定資産売却・除却損	(327)	(279)	(241)	(319)	(343)
営業利益	8,342	8,447	8,745	8,372	8,192
営業外損益（費用）	19	(94)	25	(38)	139
法人税等	(3,369)	(3,328)	(3,918)	(3,231)	(3,080)
持分法による投資損益（損失）	(21)	(105)	(242)	(296)	(691)
控除：非支配持分に帰属する当期純損益（利益）	(23)	(15)	30	103	88
b. 当社に帰属する当期純利益	4,948	4,905	4,639	4,910	4,647
c. 営業収益	42,844	42,243	42,400	44,701	44,612
EBITDAマージン (= a/c)	36.6%	37.1%	37.3%	35.1%	35.2%
売上高当期純利益率 (= b/c)	11.5%	11.6%	10.9%	11.0%	10.4%

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います。

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				
	2010	2011	2012	2013	2014
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）	¥ 4,169	¥ 5,898	¥ 5,035	¥ 2,256	¥ 2,572
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	(3,980)	2,419	(2,205)	999	399
フリー・キャッシュ・フロー	189	8,317	1,360	2,305	2,971
投資活動によるキャッシュ・フロー	(11,639)	(4,554)	(9,746)	(7,019)	(7,036)
営業活動によるキャッシュ・フロー ³	11,828	12,870	11,106	9,324	10,006

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。2013年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは、債権譲渡による電話料金未回収影響額を含んでいます。

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。

子会社・関連会社

2014年7月1日現在

子会社 181社

会社名	議決権の所有割合	事業概要
業務委託型子会社 12社		
(株)ドコモCS	100.00%	ネットワーク建設・保守・運営・品質管理業務、端末保守業務、商品物流業務、代理店支援業務、法人営業業務、ドコモショップ事業など
ドコモ・サポート(株)	100.00%	電話及びインターネットなどオンライン受付業務
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
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受託業務
他 8社		
その他の子会社 169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
MCV Guam Holding Corp.	100.00%	グアム・北マリアナ諸島連邦におけるケーブルテレビ、インターネット接続、固定電話事業
net mobile AG	87.36%	モバイルコンテンツの配信・課金など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	81.79%	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などの提供
(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、映像ソフトなどの販売事業など
(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)NTTドコモ・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などへのコンサルティングなど
(株)日本アルトマーク	77.48%	メディカルデータベース事業
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)	75.00%	総合ファッションECサイト「magaseek」の運営などを行うファッション通信販売事業
らでいっしょばーや(株)	90.00%	有機野菜・低農薬野菜、無添加食品の会員宅配サービス
モビドアーズ	55.00%	モバイル・PC向け遠隔サポートサービスの販売など
(株)ABC HOLDINGS	51.00%	料理教室の全国展開、家庭用雑貨などの販売
(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 145社		

関連会社 34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
Philippine Long Distance Telephone Company	8.56%	フィリピンにおける固定電話会社及び移動通信事業者SMART社の100%保有会社
Robi Axiata Limited	8.41%	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
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など
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」の運営など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	18.09%	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・ディアクト	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などの企画・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 14社		

組織図

株式会社NTTドコモ 2014年7月1日現在



会社概要

2014年3月31日現在

社名

株式会社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)

24,860名

ホームページ

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

IR情報:

<https://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

2014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)

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
株式のお手続きに関するお問い合わせ: 0120-232-711

ADR預託銀行

The Bank of New York Mellon Corporation
101 Barclay Street, New York, NY 10286, U.S.A.
BNY Mellon Shareowner Services,
PO Box 30170 College Station, TX 77842-3170, U.S.A.
U.S. Callers: (888) BNY ADRS
Non-U.S. Callers: +1-201-680-6825

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	2,764,000,000	63.32
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	68,624,500	1.57
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	58,200,100	1.33
パークレイズ証券株式会社	50,168,300	1.15
ザバンク オブ ニューヨーク メロン エスエーエヌブイ 10	34,839,646	0.80
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	24,669,549	0.57
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー	19,218,137	0.44
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	18,516,023	0.42
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口6)	16,954,400	0.39
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	16,928,700	0.39
計	3,072,119,355	70.38

(注) 当社の自己株式(所有株式数218,239,900株、発行済株式の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。

株式数

発行可能株式総数: 17,460,000,000株
発行済株式の総数: 4,365,000,000株

株主数

327,818名

所有株数構成比



(注) 構成比は、2014年3月末の株主名簿に基づいています。

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

NTT docomo

株式会社NTTドコモ



Printed in Japan