

いつか、あたりまえになることを。

^{NTT}
docomo

The new of today, the norm of tomorrow



アニュアルレポート2015

2015年3月期



Making our way forward with “smart innovation”

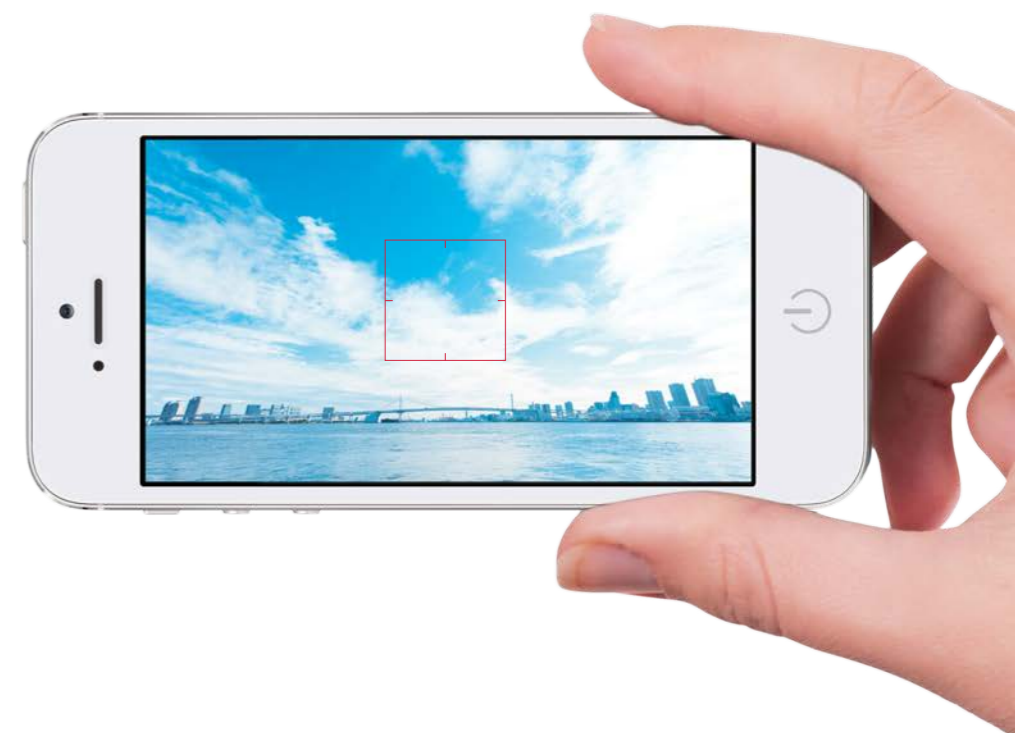
「スマートイノベーション」で、未来をつくる

ドコモは今、次なるステージへと跳躍しようとしています。そのドライバーとなるのが、あらゆるモノやコトをつないで、これまでになかった快適や感動を実現する「スマートイノベーション」です。

「スマートイノベーション」を追求することで、ドコモは、潜在的なニーズに応えるサービスを自ら開発・提供します。

ドコモはまた、パートナーのビジネス革新を可能にする「スマートイノベーション」にも取り組みます。

新たな価値の創出に挑戦し続けることで、ドコモは、未来に向けて成長を続けていきます。



導入 Introduction

- 03 2014年度ハイライト
- 04 Who we are : ドコモの規模・ポジション
- 06 What we do : ドコモの収益構造
- 08 Where we operate : 日本市場の動向
- 10 What we have : ドコモの経営資源
- 12 財務ハイライト
- 16 株式・財務・事業のパフォーマンス

戦略 Strategy

- 18 ステークホルダーの皆様へ
Where we are heading
- 24 CFOによる業績・中期計画の解説
- 26 特集：中期目標達成への軌道、徹底解剖
- 31 中期目標に至る道、中期目標のその先

進捗報告 Operational Results

- 34 2014年度の事業概況

組織 Management System

- 44 経営管理体制

財務・会社情報 Financial and Corporate Data

- 58 ドコモの収支構造
- 60 2014年度財務レビュー
- 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2015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2014年度、2015年3月期とは、2015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。

クイックインデックス

ドコモのビジネスモデルと収益構造

- ドコモの収益構造 [P06-07参照](#)
- 収益と事業セグメント [P36-37参照](#)
- ドコモの収支構造 [P58-59参照](#)

成長戦略

- 社長メッセージ [P18-23参照](#)
- CFOメッセージ [P24-25参照](#)
- 中期目標に向けた取り組み [P26-33参照](#)

2014年度の業績

- 主要経営指標 [P14-15参照](#)
- 株式・財務・事業パフォーマンス [P16-17参照](#)
- 通信事業 [P38-40参照](#)
- スマートライフ事業 [P41-42参照](#)
- その他の事業 [P43参照](#)
- 2014年度財務レビュー [P60-63参照](#)
- 財務諸表 [P64-70参照](#)

コーポレート・ガバナンス

- [P44-51参照](#)

経営資源

▶ P10-11と、表紙裏-P1、P4、P6、P8、P10、P34-35に登場する人々を含む全グループ社員

経営資源や、労働慣行・人権・お取引先様との関わり・環境・社会貢献など非財務パフォーマンスに関する更に詳しい情報については、NTTドコモグループサステナビリティレポート2015をご参照ください。



サステナビリティレポート2015





携帯電話を通して
最先端のワクワクと
ドキドキを
提供する会社



Who we are

ドコモの規模・ポジション

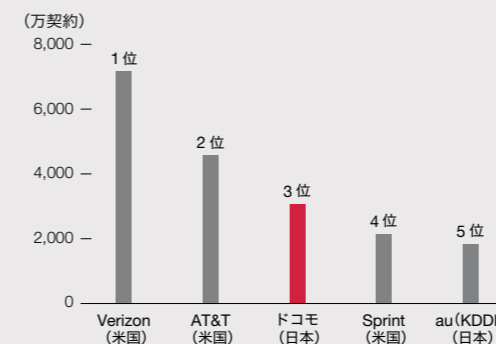
1992年の営業開始以来、ドコモは、日本におけるモバイル通信サービス事業のリーディング・カンパニーとして、新たな市場を切り拓き続けてきました。ドコモが築いた地位は、国内第1位のモバイル通信サービスの契約数や、グローバルなモバイル通信事業者のなかでもトップレベルの時価総額に見とれます。また、財務の安定性や社会的責任に対する継続的な取り組みにも高い評価を得ており、各種の社会的責任投資 (SRI) 関連のインデックスに組み入れられています。



国内外の
パートナーとともに、
新しいライフスタイルの
実現をめざす、
未来の創造者



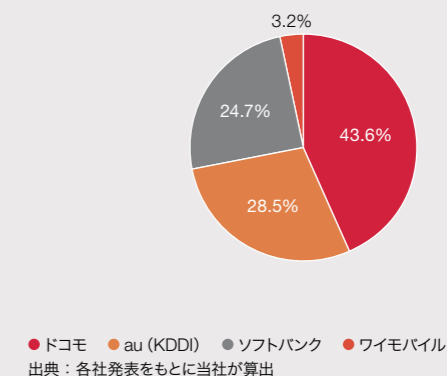
LTE契約数グローバルランキング



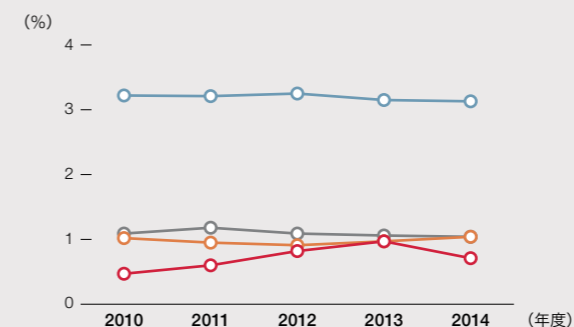
出典：GSMA Intelligence, Connections, excluding cellular M2M, LTE, Q1 2015

日本のモバイル通信事業者契約数シェア

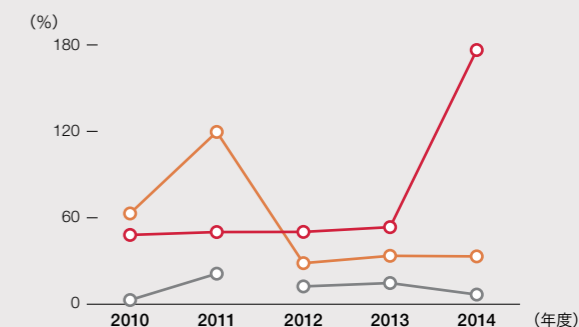
2015年3月31日現在



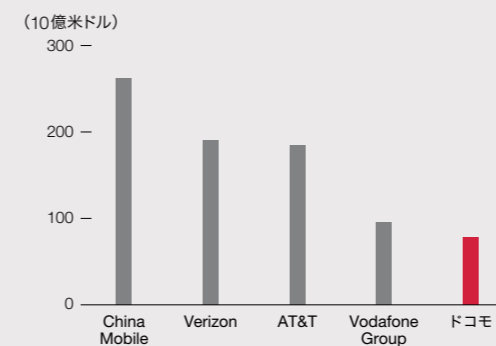
グローバルモバイル通信事業者の解約率



国内モバイル通信事業者の総還元性向



グローバルモバイル通信事業者の時価総額



(注) 2015年6月30日時点の時価総額及び為替レートを適用

SRI関連インデックスへの組み入れ状況





通信技術の
最先端を走り
世界へ広める



What we do

ドコモの収益構造

収益の柱であるモバイル通信事業に加え、2015年3月からは光ブロードバンドサービスにも事業を拡大し、ドコモは包括的な通信サービスを提供する企業へと進化しています。

また、「スマートライフのパートナーへ」というテーマのもと、2012年度からサービスの拡充に努めてきた「スマートライフ領域」の収益も、順調に成長しています。革新的な技術から新たな価値を生むサービスを創造するイノベーション力を発揮し、ドコモは成長を追求します。

質の高い
通信環境やコンテンツを
あたりまえに



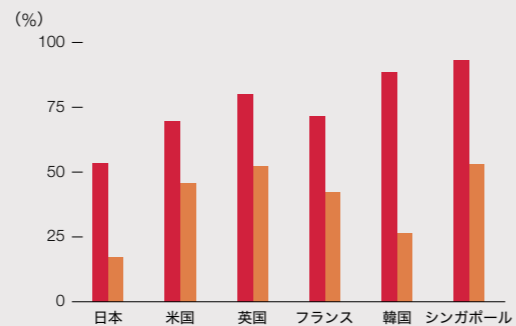
収入区分		収入の主な内容	2015年3月期実績と 収益シェア
通信 サービス	モバイル通信 サービス収入	音声	8,838 億円 (前期比17.0% 減)
		パケット通信	18,528 億円 (前期比2.0% 減)
	光通信サービス及び その他の通信サービス収入	■ 光ブロードバンドサービス、衛星 電話サービス、海外ケーブルテレ ビサービスからの収入	105 億円 (前期比28.2% 増)
端末機器販売収入		■ 端末機器をメーカーから購入し、 当社の販売代理店に販売した際 に計上される収入	9,041 億円 (前期比3.7% 増)
その他の営業収入		<ul style="list-style-type: 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 ■ 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 	7,322 億円 (前期比17.1% 増)

ドコモのセグメント区分と取り組み
P36-37に詳細

革新的なサービスが
次々生まれる
エキサイティングな市場



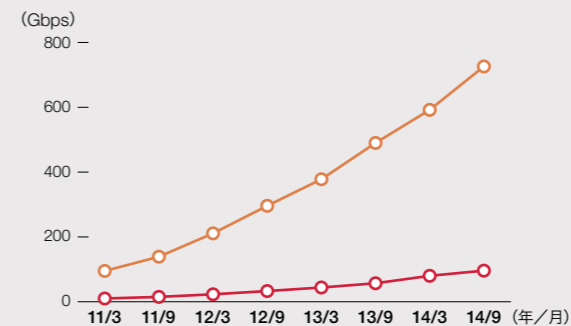
スマートフォン・タブレット普及率国際比較



■ スマートフォン ■ タブレット
出典：総務省「ICTの進化がもたらす社会へのインパクトに関する調査研究」
2014年3月

日本におけるスマートフォンやタブレットの普及率はほかの先進国と比較して依然低く、2台目の端末に対する潜在需要の開拓による市場拡大余地が大きいといえます。

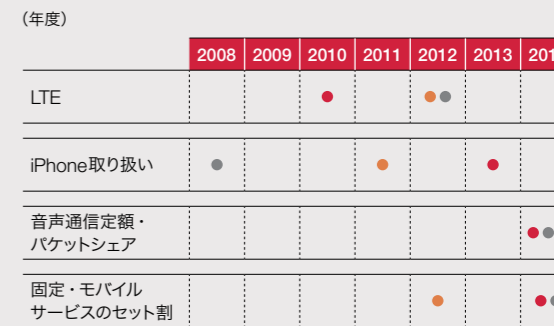
日本のモバイル通信トラフィック



○ アップロード ○ ダウンロード
出典：総務省「我が国のインターネットにおけるトラフィック総量の把握」
2015年4月3日

大容量コンテンツの利用拡大などによって通信トラフィックが急速に増大するなか、快適な通信環境を提供するためには、継続的なネットワークの整備が極めて重要になっています。

国内通信3社の主なサービスの導入時期



● ドコモ ● KDDI ● ソフトバンクモバイル
出典：各社発表資料による

国内のモバイル通信事業者3社が、通信ネットワーク、デバイス、料金、サービスなどあらゆる面において激しい競争を続けてきた結果、「サービスの同質化」が進んでいます。

Where we operate

—— 日本市場の動向 ——

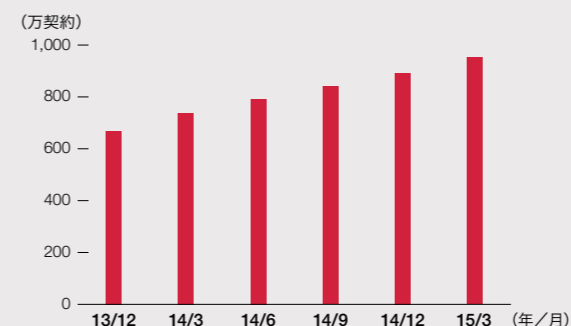


ドコモが提供する主要サービスと競合状況

	ドコモのサービス	通信事業者以外が提供する主な競合サービス
プラットフォーム	iモード・dメニュー	Google, Apple
通話サービス	FOMA, LTE (Xi)	LINE, MVNO各社
メールサービス	docomoメール	Google, Apple
決済サービス	iD, DCMX	Google Wallet
コンテンツ・アプリケーション配信サービス	dマーケット	Google Play, iTunes Store
うち音楽配信サービス	dヒッツ	Apple Music, LINEミュージック
うち動画配信サービス	dTV, dアニメストア	TSUTAYA TV, Hulu
うちショッピング	dショッピング、d fashion	Amazon, 楽天市場

ドコモが通信ネットワークの上位レイヤーにあるサービスの提供に進出する一方で、様々な企業がモバイル通信関連の新たなサービスを提供しており、競争環境は複雑になっています。

国内MVNOサービスの契約数*の推移

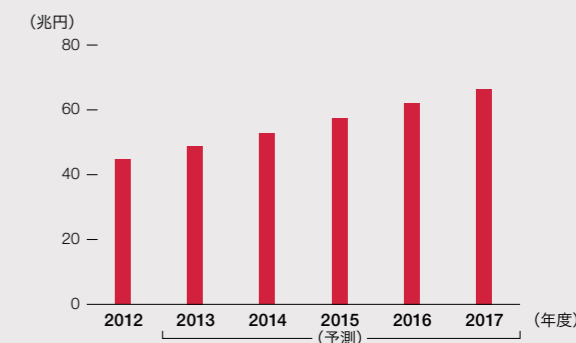


出典：総務省「MVNOサービスの利用動向等に関するデータの公表（平成27年3月末時点）」2015年6月23日

* 携帯電話、PHS、広帯域移動無線アクセスシステム (BWA) の総計

当社をはじめとする携帯電話網を持つ事業者から、通信設備の一部を借り受けて携帯電話サービスを提供する事業者であるMVNOの契約数が、過去3年間で拡大しています。

日本の電子決済市場規模

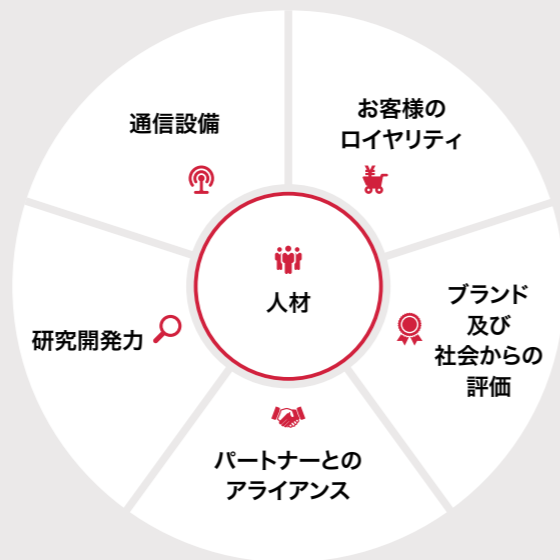


出典：株式会社矢野経済研究所「電子決済市場に関する調査結果2013」
2014年2月21日

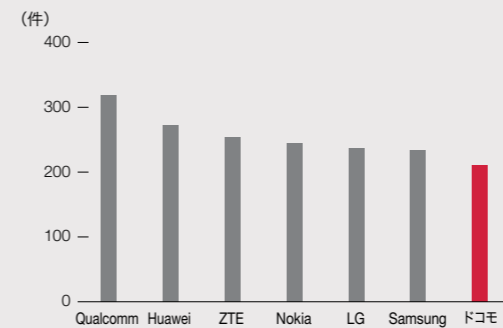
Eコマース市場の拡大や、スマートフォンを利用した決済サービスの普及などを背景に、電子決済市場は2017年度までに66兆円を超える規模に成長すると予測されています。

私たちのサービスを
必要とするお客様は、
都会から山間の集落、
離島まで全国に

今まで積み上げてきた
お客様の信頼と満足



LTE必須特許件数 (登録特許のみに基づいた推定)

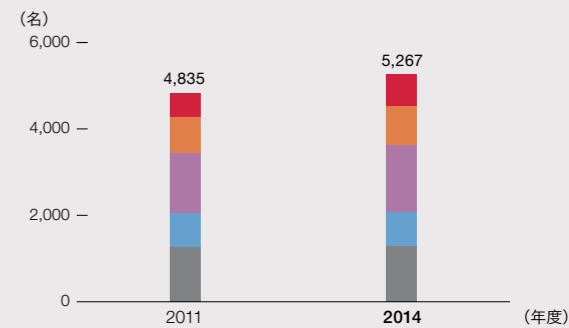


出典：サイバー創研「LTE関連特許のETSI必須宣言特許調査報告書 第3.0版」
2013年6月発行

LTEを利用する上で必須となる機能に関わる特許(必須特許)の取得数で、ドコモは通信事業者として世界1位の地位を占め、研究成果を知的財産とする力が評価されています。



成長戦略に合わせた人材配置



■ スマートライフ領域 ■ 法人営業 ■ 通信事業 ■ R&D ■ その他
(注) 株式会社NTTドコモ単体。2014年度に分社化したドコモCSと、その前身である支社のデータを除く

モバイル通信事業の競争力強化とスマートライフ領域の成長、法人営業におけるビジネス創出の強化に向けた人材配置を行い、人材価値の最大化に努めています。

What we have

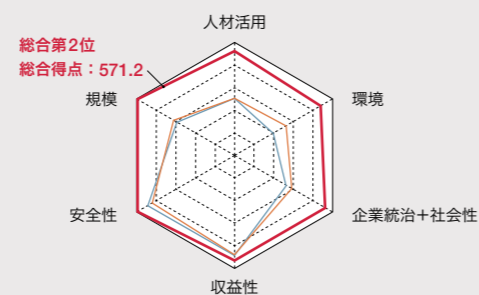
ドコモの経営資源



人々の表現を
自由にする
プラットフォーム



東洋経済 第9回CSR企業ランキング報告書

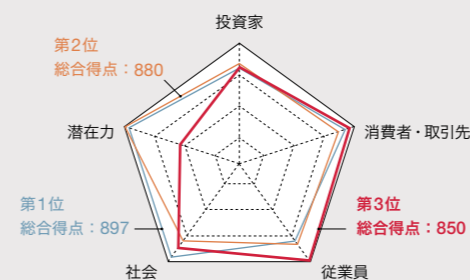


— NTTドコモ — 情報・通信業平均 — 全社平均
出典：東洋経済新報社「第9回CSR企業ランキング報告書」2015年3月9日送付

経済誌の発行元である株式会社東洋経済新報社が毎年発表するCSR企業ランキングにおいて、当社は、総合2位となり、同業他社であるKDDI(15位)やソフトバンク(257位)を上回る評価を得ました。



NICES ランキング



— トヨタ自動車 — セブン&アイHD — NTTドコモ
出典：日本経済新聞社 2014年11月27日朝刊

ステークホルダーの視点から総合的に上場企業を評価する企業ランキング「NICES(ナイス)」において、当社は「従業員」「消費者・取引先」で高得点を取り、第3位を獲得しました。



日本の国内ブランドTOP30 (抜粋)

2015 ランク	2014 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	9,572
2	2	三菱UFJフィナンシャル・グループ	金融	7,122
3	3	ソフトバンク	通信	7,107
4	5	三井住友フィナンシャルグループ	金融	4,214
5	6	au	通信	4,200

出典：株式会社インターブランドジャパン「Japan's Best Global / Domestic Brands 2015」
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

ドコモのブランド価値が高く評価される背景には、日本全国で高品質の通信サービスを継続的に提供する事業者として築いた、高い知名度やお客様からの信頼が存在します。

11年間の主要財務・非財務データ

株式会社NTTドコモ及び連結子会社
(年度)

詳細については、有価証券報告書をご覧ください。
ドコモのホームページでもご覧いただけます。
URL: <https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/library/report/>

単位：百万円

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
当期業績：											
営業収益	¥4,844,610	¥4,765,872	¥4,788,093	¥4,711,827	¥ 4,447,980	¥ 4,284,404	¥4,224,273	¥4,240,003	¥4,470,122	¥4,461,203	¥4,383,397
通信サービス ^{1, 2}	—	4,204,003	4,201,090	4,008,267	3,631,391	3,462,783	3,361,235	3,334,036	3,176,931	2,963,980	2,747,155
端末機器販売 ²	—	470,016	473,953	546,593	606,898	507,495	477,404	498,889	758,093	872,000	904,089
その他の営業収入 ^{1, 2}	—	91,853	113,050	156,967	209,691	314,126	385,634	407,078	535,098	625,223	732,153
営業費用	4,060,444	3,933,233	4,014,569	3,903,515	3,617,021	3,450,159	3,379,544	3,365,543	3,632,942	3,642,004	3,744,326
営業利益	784,166	832,639	773,524	808,312	830,959	834,245	844,729	874,460	837,180	819,199	639,071
当社に帰属する当期純利益 ³	747,564	610,481	457,278	491,202	471,873	494,781	490,485	463,912	491,026	464,729	410,093
当社に帰属する包括利益 ³	723,818	579,653	448,214	478,738	405,774	523,091	450,909	436,338	546,443	523,431	453,102
資産合計 ³	6,136,521	6,365,257	6,116,215	6,210,834	6,488,220	6,756,775	6,791,593	6,948,082	7,169,725	7,508,030	7,146,340
有利子負債合計	948,523	792,405	602,965	478,464	639,233	610,347	428,378	256,680	253,766	230,346	222,651
株主資本合計 ³	3,907,932	4,052,017	4,161,303	4,276,496	4,341,585	4,635,877	4,850,436	5,062,527	5,368,475	5,643,366	5,380,072
D/Eレシオ ^{3, 4} (単位：倍)	0.243	0.196	0.145	0.112	0.147	0.132	0.088	0.051	0.047	0.041	0.041
株主資本比率 ³	63.7%	63.7%	68.0%	68.9%	66.9%	68.6%	71.4%	72.9%	74.9%	75.2%	75.3%
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥1,181,585	¥1,610,941	¥ 980,598	¥1,560,140	¥ 1,173,677	¥ 1,182,818	¥1,287,037	¥1,110,559	¥ 932,405	¥1,000,642	¥ 962,977
投資活動によるキャッシュ・フロー	(578,329)	(951,077)	(947,651)	(758,849)	(1,030,983)	(1,163,926)	(455,370)	(974,585)	(701,934)	(703,580)	(651,194)
フリー・キャッシュ・フロー ^{5, 6}	1,003,583	510,905	192,237	442,410	93,416	416,878	589,777	503,479	225,589	257,209	295,590
設備投資額	861,517	887,113	934,423	758,743	737,606	686,508	668,476	726,833	753,660	703,124	661,765
研究開発費	101,945	110,509	99,315	100,035	100,793	109,916	109,108	108,474	111,294	102,039	96,997
減価償却費	735,423	738,137	745,338	776,425	804,159	701,146	693,063	684,783	700,206	718,694	659,787
営業収益営業利益率	16.2%	17.5%	16.2%	17.2%	18.7%	19.5%	20.0%	20.6%	18.7%	18.4%	14.6%
EBITDA ⁶	¥1,625,661	¥1,606,776	¥1,574,570	¥1,639,096	¥ 1,678,422	¥ 1,568,126	¥1,565,728	¥1,583,298	¥1,569,264	¥1,572,196	¥1,369,092
EBITDA マージン ⁶	33.6%	33.7%	32.9%	34.8%	37.7%	36.6%	37.1%	37.3%	35.1%	35.2%	31.2%
ROE	19.6%	15.3%	11.1%	11.6%	11.0%	11.0%	10.3%	9.4%	9.4%	8.4%	7.4%
PER (単位：倍)	11.41	12.90	20.97	13.26	11.97	12.00	12.39	12.28	12.00	14.53	20.54
配当性向 ³	12.7%	29.6%	38.5%	42.1%	43.0%	43.8%	44.1%	50.1%	50.7%	53.5%	64.0%
1株当たり情報⁷ (単位：円)：											
1株当たり当社に帰属する当期純利益 ³	¥ 157.71	¥ 134.91	¥ 103.96	¥ 113.91	¥ 111.72	¥ 118.64	¥ 117.97	¥ 111.87	¥ 118.41	¥ 112.07	¥ 101.55
1株当たり株主資本 ³	844.55	911.09	954.57	1,003.21	1,039.66	1,114.24	1,169.69	1,220.84	1,294.62	1,360.91	1,386.09
1株当たり配当金 ⁸	20	40	40	48	48	52	52	56	60	60	65
株式⁷ (単位：株)：											
期中平均発行済普通株式数	4,740,115,400	4,525,003,100	4,398,508,200	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	4,038,191,678
非財務データ (単位：人)：											
取締役人数 (うち独立社外取締役) ⁹	13 (0)	13 (0)	12 (0)	13 (0)	13 (0)	13 (0)	13 (0)	13 (0)	14 (1)	15 (1)	14 (1)
連結従業員数 (うち単体) ^{10, 11}	21,527 (5,856)	21,646 (6,013)	21,591 (5,947)	22,100 (5,843)	21,831 (11,463)	22,297 (11,053)	22,954 (11,062)	23,289 (11,053)	23,890 (10,903)	24,860 (10,973)	25,680 (7,344)
女性管理者比率 (単体) ^{10, 11, 12}	—	—	—	—	—	—	—	—	2.4%	2.7%	3.0%

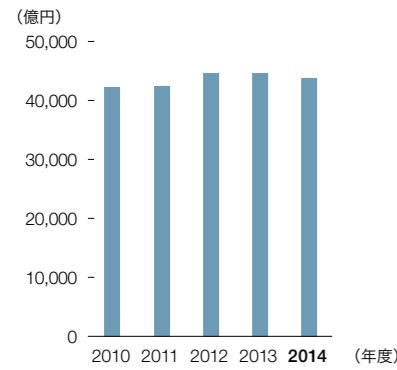
1 2012年度において、「無線通信サービス」に含まれていた収入の一部を「その他の営業収入」として表示し、「無線通信サービス」を「モバイル通信サービス」として表示しています。それに伴い、2005年度から2011年度も同様に組み替えています。
2 2014年度において、「モバイル通信サービス」を「通信サービス」として表示し、従来「その他の営業収入」に含めていた収入の一部（衛星電話、海外ケーブルテレビ収入等）を「通信サービス」に計上しています。それに伴い、2005年度から2013年度も同様に組み替えています。なお、2004年度においては組み替えた数値を公表していません。
3 2012年度は持分法を遡及して再適用したことを反映した数値です。
4 D/Eレシオ=有利子負債÷株主資本
5 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。
6 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。

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す。
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。
9 取締役人数については、翌年度7月1日現在のデータです。
10 当社外からの出向者を含み、当社外への出向者は含みません。
11 2014年7月に設立した株式会社ドコモCSへの出向者の影響により、2014年度単体の従業員数は減少しています。
12 2011年度以前の女性管理者比率は公表していません。

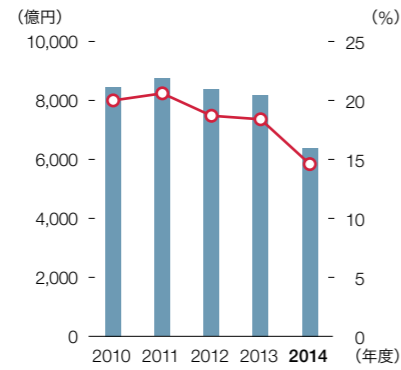
主要経営指標

成長性

営業収益



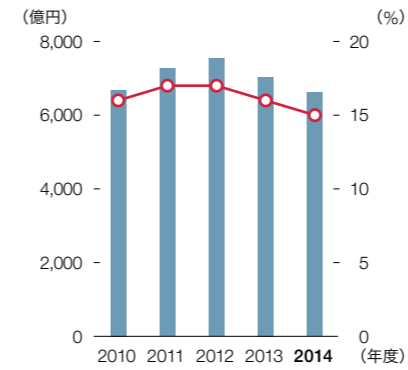
営業利益/営業収益営業利益率



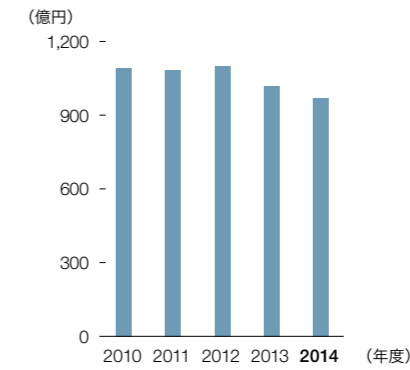
2015年3月期は、通信料割引サービス(月々サポート)や新料金プランの影響などにより営業収益は前期比1.7%減の4兆3,834億円、営業利益は前期比22.0%減の6,391億円となりました。営業利益率は前期比3.8ポイント悪化し、14.6%となりました。一方で、スマートライフ領域の収入増、コスト効率化などにより、営業利益は年間計画の6,300億円を達成しました。

成長投資

設備投資額/営業収益設備投資比率



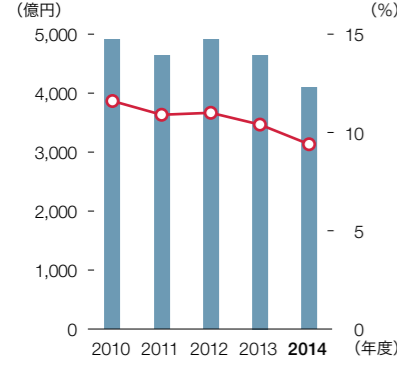
研究開発費



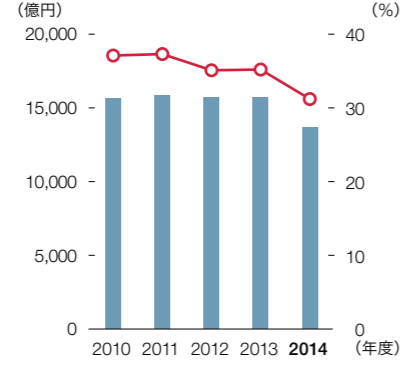
設備投資はネットワークの強化を図りながらも効率化に取り組んだ結果、期初に計画していた6,900億円から一段の効率化を実現し、設備投資額は前期比5.9%減の6,618億円となりました。また、営業収益設備投資比率についても、前期比0.7ポイント減の15.1%となりました。研究開発費についても効率化を実現し、前期比50億円減の970億円となりました。

収益性

当社に帰属する当期純利益/営業収益当期純利益率



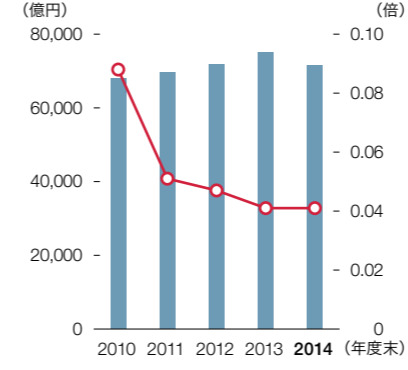
EBITDA/EBITDAマージン



法人税が減少したものの営業利益の減少などにより、当社に帰属する当期純利益は前期比11.8%減の4,101億円となり、2期連続の減益となりました。営業収益当期純利益率についても9.4%と前期比で1.0ポイント減少しました。EBITDAについては前期比2,031億円減となり、EBITDAマージンも31.2%と前期比で4.0ポイント減少しました。

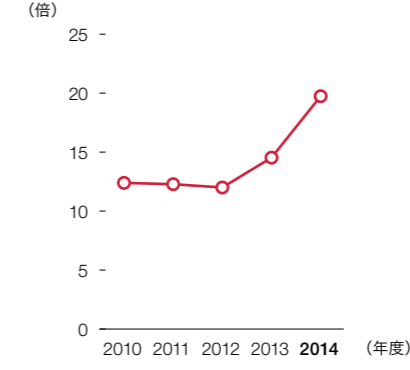
安定性

資産合計/D/Eレシオ



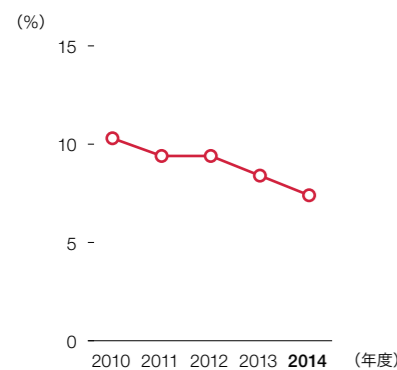
株主価値・還元

PER

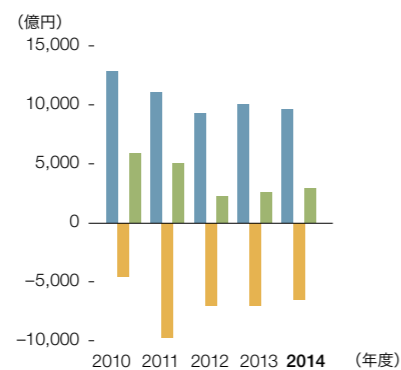


2015年3月期は、4,730億円の自己株式取得を実施した結果、現金及び現金同等物が減少し、資産合計も前期比3,617億円減の7兆1,463億円となりました。D/Eレシオはほぼ前期並みの0.041倍に止まりました。PER(株価収益率)については、株価の上昇に伴い前期比約6ポイント増の20.54倍となっています。

ROE



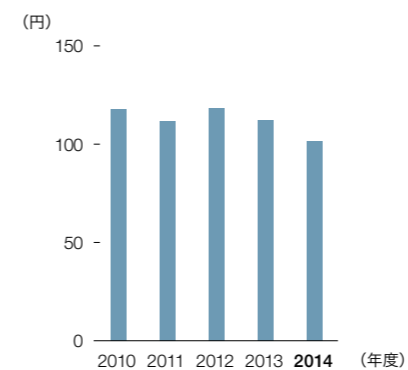
キャッシュ・フロー



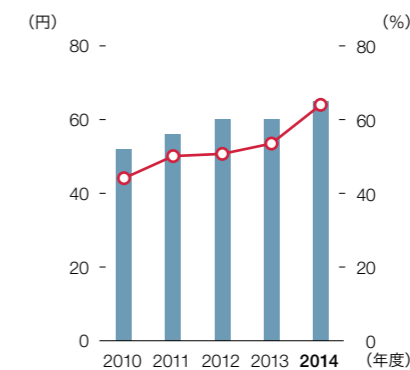
ROEは、当期純利益の減少に伴い前期の8.4%から1.0ポイント減少の7.4%となりました。営業活動によるキャッシュ・フローが9,630億円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローが6,512億円の支出となりました。また、当期におけるフリー・キャッシュ・フロー*は、2,956億円となりました。

*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ヶ月超の資金運用を目的とした金融商品の取得、償還及び売却による増減を除いています。

1株当たり当社に帰属する当期純利益*



1株当たり配当金*/配当性向



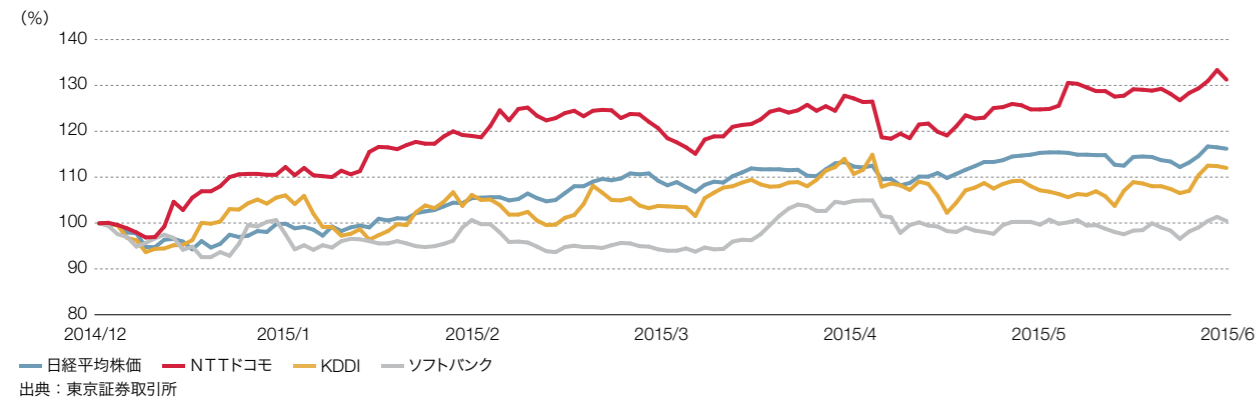
1株当たり当期純利益は、前期比10.52円減の101.55円、2015年3月期の1株当たり配当金は前期比5円増配の65.00円となりました。配当性向については、前期比10.5ポイント増の64.0%となり、国内トップレベルを維持しています。

*2013年10月1日の株式分割(1:100)の影響を考慮した数値

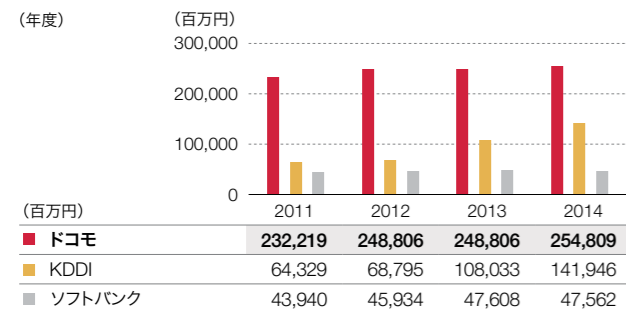
株式・財務データ

2014年12月から2015年6月の株価推移

(2014年12月25日を100%とした変動率)

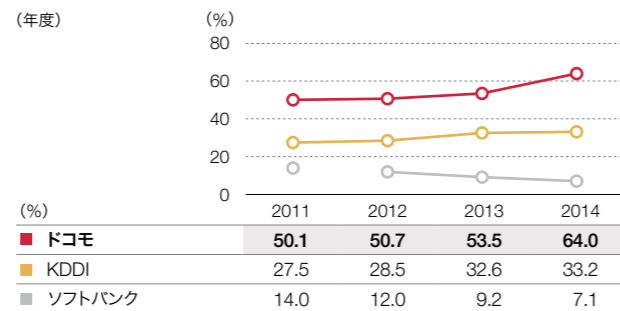


配当金総額



出典：各社発表の数値による。

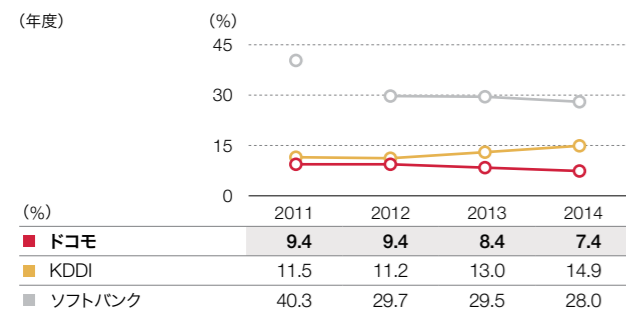
配当性向



出典：各社発表の数値による。

(注) ソフトバンクは、2011年度がJGAAP、2012-2014年度がIFRS

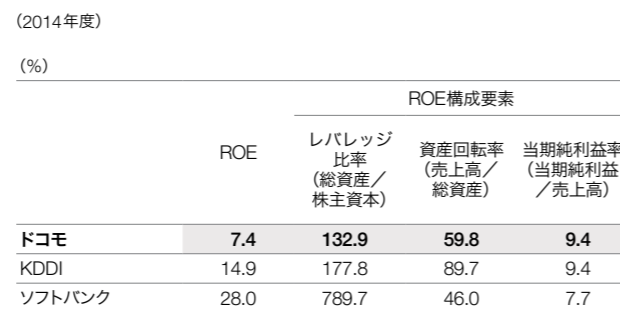
ROE



出典：各社発表の数値による。

(注) ソフトバンクは、2011年度がJGAAP、2012-2014年度がIFRS

ROE構成要素*



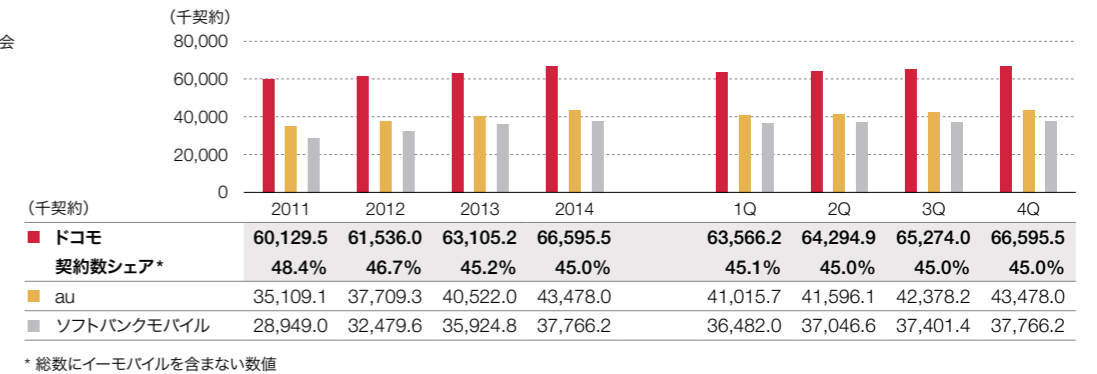
出典：各社発表の数値による。

* 株主資本は期中平均値。KDDI、ソフトバンクは会社発表値から当社で算出

事業データ

携帯電話契約数

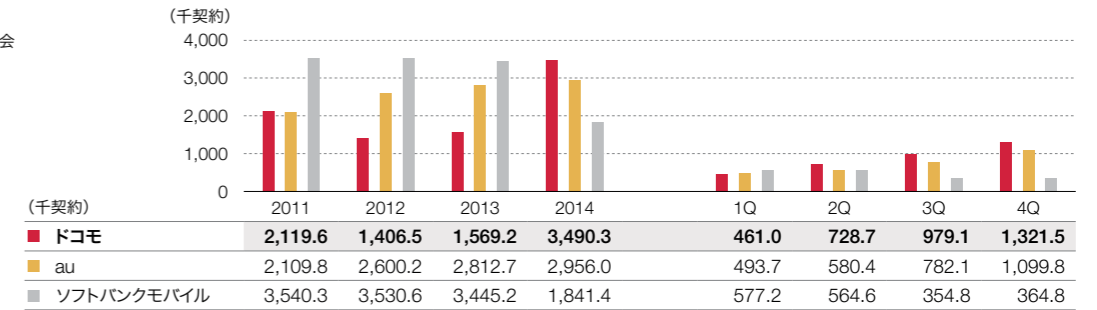
(年度/四半期)
出典：(社)電気通信事業者協会



* 総数にイーモバイルを含まない数値

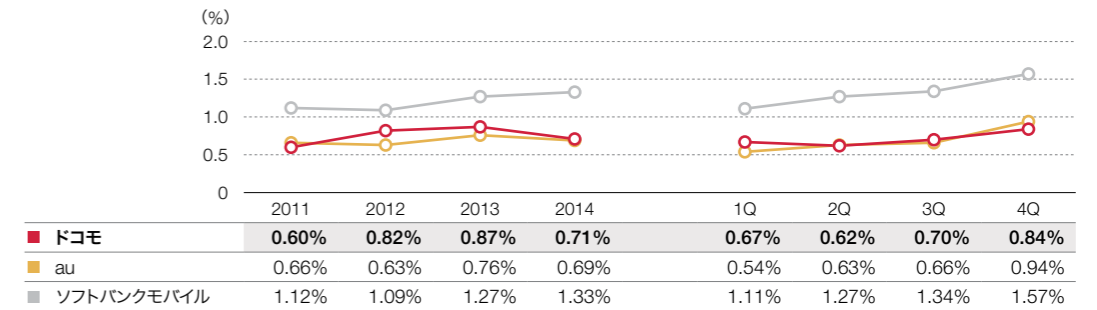
純増数

(年度/四半期)
出典：(社)電気通信事業者協会



解約率*

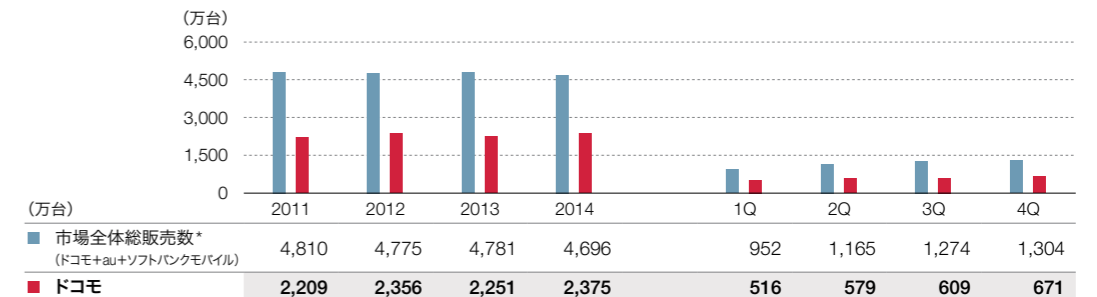
(年度/四半期)
出典：各社発表の数値による。



* 2015年度第1四半期より、解約率の定義を変更しMVNOの契約数及び解約数を除外。新定義による2014年度年間の解約率は0.61%で、四半期ごとの解約率は、それぞれ0.60%、0.55%、0.56%、0.73%となります。

携帯電話販売数

(年度/四半期)
出典：各社発表の数値による。



* 総数にイーモバイルを含まない数値

Where we are heading



代表取締役社長
加藤 薫

中期目標を必ず達成すること。私の経営課題はこの一点に尽きます。更に、経営者の責務として、長期的な成長の種もまき続けます。

2015年3月期（2014年度）、当社の業績は営業収益4兆3,834億円、営業利益6,391億円と前期比減収減益となりました。株主・投資家の皆様にご満足いただける結果でなかったことを、経営者として重く受け止めています。

しかし、社内の雰囲気は決して暗くありません。それは、上記の業績が、大胆な攻勢に出た新料金プランがお客様からの好評を得た結果であり、その後展開した高利用者向けのプラン新設や上位プランへの移行促進などにより増収の兆しが見えているからです。大幅な減益の原因に関してしっかりと分析を行い、今後の教訓とすることはもちろんです。しかし

私は、着地を気にするあまり思い切り高い跳躍を躊躇することをよしとはしません。これからも、当社は、そして私は、変化を恐れることなく挑戦を続けます。

当社の決意を明確にすべく、2014年10月、2015年度から2017年度の3年間の「中期目標」を発表し、その達成をステークホルダーの皆様にお約束しました。今後2年数ヶ月、目標を達成することが、私にとって何よりも重要な経営課題となります。私自身はもちろんのこと、経営陣全員が、目標達成のために必要なこと、成し得ることはすべてやる覚悟です。

Ⅰ 社長就任以来の事業展開の総括

2012年6月に私が社長に就任してから3年間の業績が、ステークホルダーの皆様のご期待に沿う結果でなかったことは、率直に反省するところです。3期連続の減益という結果は、フィーチャーフォンからスマートフォンへの移行、iPhoneによる市場の席巻、競合他社とのサービスの均質化とその結果としての競争の激化といった、モバイル通信事業の変化に対して、当社自身の改革が概して後手に回った表れであるという評価があることも承知しています。iPhoneの取り扱い開始時期や、当期の減益の主要因となった「新料金プラン」導入など、結果として「もっとうまい方法があったはず」という指摘があることも確かです。しかし、私が社長就任時から宣言していた「スピードを重視する」こと、そして、変化をつくり出すことに次の活路を見出す姿勢が社内に確実に根付いていることは、ぜひご理解いただきたいと思います。

私たちの変化への志向は、モバイル通信業界における競争の状況に一石を投じたい、すなわち競争ステージを転換したいとの思いから出発しています。スマートフォン販売時の不健全な「キャッシュバック合戦」に終止符を打ち、長期のご利用者を大切にしたい。もっと利用しやすい料金体系で、もっと快適にモバイル通信サービスを楽しんでいただきたい。そして、新たなサービスを提供し、お客様のスマートライフを具現化し、成長を実現したい。こうした思いが私たちを動かしています。

再び成長軌道に乗るため、当社は過去3年間に3つの大きな施策を展開しました。2013年9月にiPhoneを販売して競合他社と端末のラインナップにおいて同じラインに立ったこと、音声サービスの定額利用とパケット料金の家族間シェアができる新料金プランを2014年6月に他社に先駆けて導入したこと、そして、光ブロードバンドサービス「ドコモ光」を2015年3月にスタートし、通信サービスをより包括的に提供する体制を構築したことです。3つの施策によって競争力は大幅に向上しており、純増数の改善、MNPによる契約流出の急減、そして解約率の低減という3つのオペレーション指標に、その成果が表れています。 [P38参照](#)

特に新料金プランについては、モバイル通信事業の収益構造を大きく転換する施策であり、その転換を当社がリードしたという強い自負を持っています。新料金プランでは、これまで従量課金制であった音声通話を定額にしました。同時に、端末ごとに設定されていたパケット通信量を家族のメンバー間や複数端末間で共有できる仕組みを導入し、家族単位での契約や複数端末利用時のメリットを高めました。音声通話利用が減少し、代わってパケット通信がモバイル利用の中心となっている現状に、新料金プランが適切に答えるものであったことは、間もなく同業他社も当社に追随するプランを出したことが証明しているともいえます。

当社はまた、「スマートライフのパートナーへ」というテーマのもと、コミュニケーションはもとより、楽しむ、学ぶ、買い物をする、健康を維持する、といったお客様の日常の行動を支援するサービスも幅広く取りそろえて提供しています。例えば、スマートフォンやタブレットを通じてコンテンツや商品を提供するプラットフォーム「dマーケット」においては、ドコモの回線契約有無にかかわらず、お客様に対してドコモが自らコンテンツプロバイダーとして様々なサービスを提供し、順調に利用が拡大しています。またその内容も、映画やドラマが視聴できる「dTV」や雑誌が閲覧できる「dマガジン」をはじめとするデジタルコンテンツから、ファッションアイテムを扱う「d fashion」、日用品を中心とした幅広いアイテムをそろえる「dショッピング」などの通信販売サービスまで、様々な競合サービスと肩を並べ、存在感を発揮する規模にまで成長しています。 [P41参照](#)

このように、競争力の強化に資する、また、新たな成長機会をつくる様々な取り組みを進めた結果、成長に向けた礎は築かれたという実感は私には得ています。中期目標は、この礎に立って業績反転を実現し企業価値を向上させるという、ステークホルダーの皆様へのお約束にほかなりません。

中期目標の前提：事業環境の変化

中期目標の内容とその実現に向けた施策についてご説明する前に、現在の当社の事業を取り巻く環境について、私の認識をご紹介します。

前述の通り、私たちは競争力の回復に向けた施策を展開しました。当社が先陣を切って実施した新料金プランの導入もその後他社が追随し、結果として、日本国内のモバイル通信事業者3社はほぼ同じサービスを提供する状況が生まれています。端末、ネットワーク環境、あるいはモバイル通信サービスと光ブロードバンドサービスのセット販売、そのいずれも、3社が横並びの状況なのです。**P9参照** このなかで、当社が現在4割以上を占める契約数シェアを維持・向上していくためには、当社にしか提供できない価値を創造する必要があります。

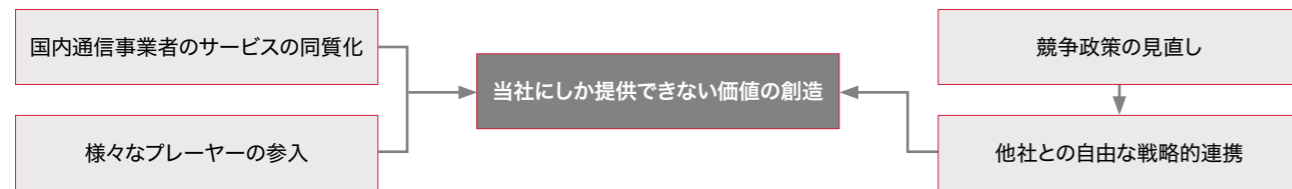
また、モバイル通信業界においては、携帯電話事業者以外のプレーヤーも存在感が増えています。例えば、英語の略称MVNOで知られるようになった仮想移動体通信事業者(Mobile Virtual Network Operator)*は、契約回線数を伸ばしており、モバイル通信業界のプレーヤーとして一定の

規模になっています。**P9参照** 当社はMVNOを競争と連携の両面から捉えています。今後の動向を注視しながら当社サービスの独自性を高めていく必要があるのは確かです。

また、モバイル通信事業に対する総務省の競争政策の見直しも、当社の事業環境を大きく変化させています。現在、当社は収益シェアが高いことなどを理由に、「禁止行為規制」によって競合他社には適用されない様々な制約が課されています。分かりやすい例を挙げれば、前述のMVNOについても、現在の制度下では、当社はどのMVNOに対しても公平・同一な条件でサービスを提供する義務があります。しかし、通信事業者間の競争の激化による契約数シェアの変化を背景に、2014年から総務省により競争政策の見直しが行われており、この見直しにより、当社に課せられている「禁止行為規制」は大幅に緩和される見込みです。これにより、当社においては、MVNOを含む他業種との戦略的な連携が可能となります。

*当社を含めた携帯電話網を自社で設置する事業者から、その通信設備の一部を借り受けて携帯電話サービスを提供する事業者のこと。

事業環境の変化への対応



中期目標達成の道筋

事業環境の変化から浮かび上がる「ドコモの独自性」と「他社との戦略的な連携」というテーマを追求しつつ業績を反転させることが、今後3年間の私の課題です。業績に関しては、私をはじめ経営陣・社員一同、二度と株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様を失望させないとの強い決意を抱いています。中期目標で掲げる「営業利益8,200億円以上」をはじめとする数値は、私にとって皆様への最低限のお約束であり、必ず到達すべきゴールです。

目標達成に向けて、私たちは、通信サービスの収入増と、スマートライフ領域における「協創」による価値創造の2つの取り組みを展開します。後者の取り組みにおいては、パートナー企業との協業による価値創造を通じて成長を実現する「付加価値協創企業」をめざします。

利益回復に向けた中期目標

区分	目標
営業利益	2017年度：2013年度水準(8,200億円)以上
スマートライフ領域	営業利益 2017年度：1,000億円以上
コスト効率化	2013年度比 削減額 2017年度：△4,000億円以上
設備投資額	2015年度～2017年度 6,500億円以下
株主還元	増配と自己株式取得による強化

通信サービスの収入増

通信サービスの収入増については、2014年度までに取り組んだ競争ステージの転換に加え、コスト効率化の継続により生み出される原資を投入し、競争力をより一層高めます。同時に、新料金プラン・「ドコモ光」の2つの施策をドライバーとして、顧客基盤を維持・拡大します。

2015年3月にサービスを開始した光ブロードバンドサービス「ドコモ光」は当社にとって、「家の外」で使われることが中心であるモバイル通信から、「家の中」も含むより包括的な通信

サービスの提供へとお客様との接点が拡大することを意味します。モバイル通信サービスについては、従来からファミリー向けの割引プランを訴求するなど、家族単位でのユーザーの取り込みを図ってきましたが、「ドコモ光」のサービス開始後3ヶ月で既に新規顧客の獲得やリテンションの強化という面で成果が表れており、**P40参照** 今後その貢献が加速していくものと期待しています。

スマートライフ領域の成長

スマートライフ領域においては、「付加価値協創企業」という構想のもと、収益の拡大から利益の創出へと焦点を移し、2017年度に1,000億円以上の営業利益創出をめざします。利益のドライバーとなるのは「+d(プラス・ディー)」と名付けた、パートナーとの連携による当社独自のビジネスアセットの活用です。

当社のビジネスアセットの活用に関しては、全社横断的なプロジェクトチームを立ち上げ、私たちが普段「アセット」だと自覚しない見えざる資産を洗い出すところから始め、ディスカッションを重ねてきました。その代表格は6,500万契約にのぼる顧客基盤です。加えて、お客様情報がデータベース化されていること、通信サービス料を請求する仕組みが顧客と

結びついていること、更に、ロイヤリティポイントが広く利用されていることなどが、その価値を更に高めます。

これまでは、この基盤をdマーケットなどドコモ自身が開発したサービスを展開するためのアセットとして捉えてきましたが、今後はパートナーと連携することで、パートナーやそのお客様にも資するアセットの活用を実現し、新たな価値を生む方針です。既に2015年5月に、日本国内で約1万1000店を展開する大手コンビニエンスストアチェーンである株式会社ローソンとの業務提携を、同6月には大手玩具メーカーの株式会社タカラトミーとの商品の共同開発を発表しており、パートナーとの「付加価値協創」に向けた具体的な取り組みが始まっています。**P28-29参照**

組織マネジメントの改革

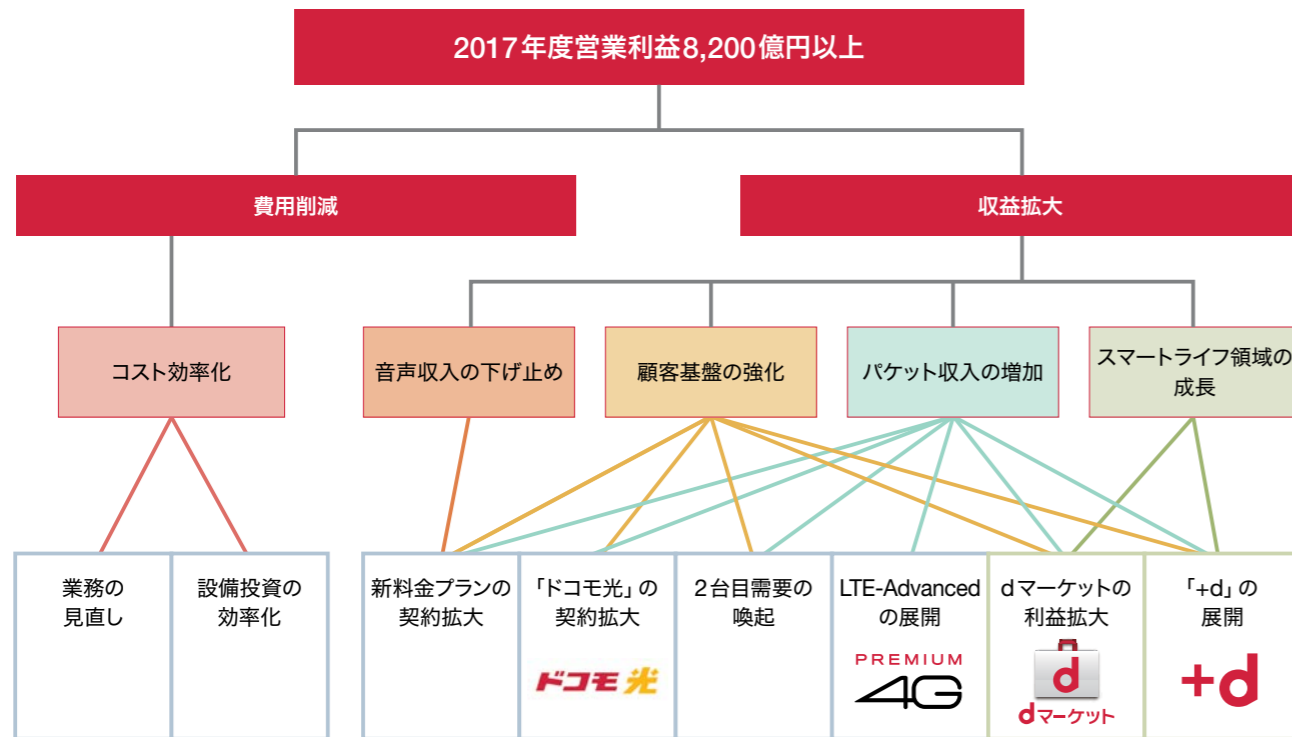
通信サービスの収入増と、スマートライフ領域の成長という事業方針に合わせ、組織マネジメントにおいても2つの改革を実施しました。まず、2014年度から事業セグメントを通信領域とスマートライフ領域に新たに区分けし、経営管理、特に収益と利益の責任を明確にしました。また、2015年7月1日付で組織を再編し、[P72参照](#) 経営管理と組織体制を一致させました。

新たな組織においてモバイル通信事業の収支に責任を負うのが、新設した「営業本部」です。モバイル通信事業に関わる戦略策定と推進、及び個人のお客様向けの取り組みの主体となります。また、サービスや機器なども含め、ドコモ光事業を全般

的に推進していく組織として「光ブロードバンド事業推進部」を新設しました。更に、「法人ビジネス本部」も機能・役割を拡大し、法人向けビジネス創出の強化に努めます。2013年7月に設置した「スマートライフビジネス本部」については、引き続きスマートライフ実現に向けたビジネスの企画・展開を担うとともに、2017年度の営業利益1,000億円をその必達目標として課しています。

私たちは、明確な目標を設定し、その目標を達成するための事業方針を定め、更にその展開に見合った組織を整えました。あとは、行動を起こし目標を達成するのみです。

中期目標達成に向けた取り組み



2015年度の目標と取り組み

中期目標達成に向けた初年度である2015年度は、実行の「結果」としての営業利益6,800億円の達成にこだわることを宣言しました。通信サービス事業については、新料金プランと「ドコモ光」の加入促進、そして、パケット通信の上位プランへの移行促進によるARPUの増加を実現します。スマートライフ領域については、dマーケットをはじめとするサービスの浸透、及び「ドコモ光」を通じたドコモ独自サービスの家庭への展開の加速、法人営業の強化による収益基盤の拡大に取り組みます。更に、ローソンやタカラトミーとの提携をはじめとして、「+d」による「付加価値協創」も具体的な成果をあげる計画です。

中期目標達成のカギを握るコスト効率化についても、2014年度を上回る2,100億円の効率化を実現します。ただし、コスト効率化は単なる利益捻出の手段ではありません。むしろ私たちが狙っているのは、利益に対する執着を持つ組織文化への変革と、いかなる競争環境下でも利益を生むことができる体質へのシェイプアップです。2013年度、2014年度と社内のコスト意識は大きく変化してきました。私たちは、「これだけのスペックが必要なのだろうか」と問うだけでなく、「そもそもこの業務は必要だろうか」とゼロベースで問い直すことが、一種の「癖」となるまで、更にコスト効率化を徹底する覚悟でいます。

長期的な企業価値向上に向けて

「+d」においては、社会的課題の解決をめざした取り組みも計画しており、既に農業や教育、健康・医療、小売の分野においてサービスが始まっています。こうした取り組みはまだ緒に就いたばかりであり、収益への貢献は長期的な視点で考えています。なぜなら当社の長期的な成長と企業価値向上を考える上で、個人のお客様を主なターゲットとしていた当社の事業をより広く捉え直し、潜在市場を持つ新たな事業機会を見出すことは、重要な種まきになると考えているからです。

社会的課題を解決するサービスの提供は、社員が自らの仕事に手応えを感じ、ドコモの社員であることに誇りを抱くという面においても意味を持ちます。こうした取り組みは、将来の事業機会を開拓するとともに、従来のビジネスにとらわれない広い視野を持つ意識の高い人材を育てることにつながります。その点で、「企業の社会的責任」という文脈で語られてきた活動の域を超えるものであると、私は考えています。

最後に再び

長期的な企業価値向上が重要であることはもちろんです。その上で、私は、全力を挙げて短期的・中期的にステークホルダーの皆様へのお約束を守り、業績によってご期待に応えたいと考えています。「+d」により成長を追求し、社会的課題の解決にも取り組みながら、ビジネスの可能性を広げ、収益・

利益の反転を確実なものとする。それができて初めて「社会の公器」といえるのだ、という覚悟を持って経営に当たります。

今期からの3年間、私は、中期目標の達成に全力を尽くします。反転・攻勢に転ずる私たちの挑戦をご支援ください。

2015年8月

代表取締役社長

加藤 薫



**中期目標の営業利益
8,200億円以上を必ず達成し、
ドコモの力を結果で示す
決意です。**

取締役常務執行役員 (CFO)
財務部長 財務、グループ事業推進担当
佐藤 啓孝

2014年度業績の分析と今後の見通し

2014年度、営業収益が前期比1.7%減の4兆3,834億円に対し、営業利益が6,391億円と前期比22.0%の大幅減となりました。

減益の主な要因は、新料金プランが1,070億円、月々サポート*が1,170億円それぞれマイナスに影響したことにより。こうした影響を設備投資の圧縮を含めたコスト効率化によって補うべく最大限取り組んだ結果、2014年度のコスト効率化の総額は、前期比1,200億円と、計画値を上回る進捗となりました。しかしながら、収益の減少をすべてカバーするには至らず、減益となったものです。 [P60-61参照](#)

新料金プラン・月々サポートのマイナス影響については、今後、改善すると想定しています。新料金プランについては、既に2014年11月にマイナス影響が底を打っており、2015年度中には単月でプラスをめざしたいと考えています。月々サポートについても、端末価格低減の取り組みなどにより、増加傾向は2016年度以降に緩やかになると見えています。

*スマートフォンを中心としたモバイル端末の購入代金の一定額を、毎月の利用料金から最大24ヵ月割り引くサービス (P59参照)。

2014年度の業績概要

(億円)

	2013年度	2014年度 年間計画	2014年度 実績	前期比		計画比	
				億円	%	億円	%
営業収益	44,612	44,000	43,834	-778	-1.7	-166	-0.4
営業費用	36,420	37,700	37,443	1,023	2.8	-257	-0.7
営業利益	8,192	6,300	6,391	-1,801	-22.0	91	1.4
当社に帰属する当期純利益	4,647	4,200	4,101	-546	-11.8	-99	-2.4
設備投資	7,031	6,900	6,618	-414	-5.9	-282	-4.1

中期目標の達成シナリオ

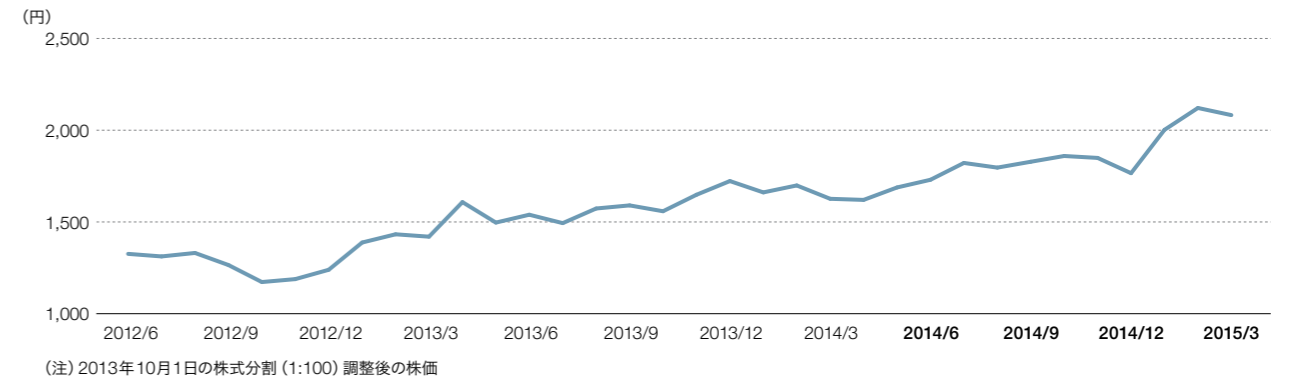
収益面については、新料金プランの減収影響の縮小、端末の機能や機種の種類絞り込みなど、更なる端末価格低減の取り組みによる月々サポートの影響額のコントロール、及び「ドコモ光」販売による通信事業の競争力強化を追求します。また、スマートライフ領域の利益目標を明確化したことに伴い、サービスごとの収支管理をこれまで以上に徹底します。

費用面に関しては、中期目標である「2017年度に2013年度比4,000億円以上の削減」をめざし、コスト効率化を推し進めていきます。設備投資については、2015年度から2017年度まで年間6,500億円以下への抑制を掲げていますが、この数値は「最低限達成すべき目標」と捉えており、更なる効率

化の余地を追求します。コスト効率化は、それによって生み出される利益の拡大もさることながら、ルーティンワークになっている業務を一から見直す契機にもなっており、社員一人ひとりのコスト意識を醸成し、生産性の向上をもたらす効果も生んでいます。「入るを量りて出ざるを制す」の原則を徹底することこそが、中期目標達成に向けた財務戦略の要諦だと考えています。

また、中期目標である2017年度営業利益8,200億円以上を達成することによって、EBITDAマージンとROEの向上にも取り組んでいきます。

株価推移

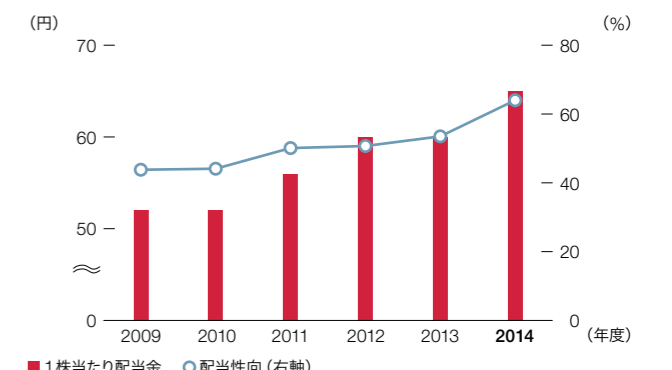


株主還元強化と企業価値の向上

厳しい業績のなか、なお当社の今後に期待し応援して下さる方々に報いるべく、2017年度までの期間中に増配と自己株式取得による株主還元強化の方針のもと、2014年度は前期比5円増配の1株当たり65円配当を実施、配当性向は64.0%となりました。同時に、株主還元の一層の強化と資本効率の向上のために、総額4,730億円という大規模の自己株式取得を実施しました。その結果、配当と自己株式取得を合わせた総還元性向は177.5%に達しています。

まずは、2015年度の増益を必ず実現する決意です。そして、中期目標の達成をもって「変化」に賭ける当社の本気度を評価していただけるよう、CFOとして全力を挙げて取り組みます。

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です。

「中期目標に向けた取り組み」の背景と狙い

当社は、2014年10月、2015年度から2017年度の3ヵ年の中期目標を発表しました。これまでに得た成果を活用しながら、同時に、付加価値を「協創」という新たな展開によって経営課題を乗り越え、成長を実現します。

1 中期目標以前：「中期ビジョン2015」の取り組みと目標

当社は、中期目標の発表に先立つ約3年間、「スマートライフのパートナーへ」をテーマとする「中期ビジョン2015」のもと、モバイル通信事業の競争力回復と新領域事業の開拓に取り組まれました。具体的には4つの取り組みを展開し、スマートフォンの本格普及とLTEサービスをドライバーとした成長を図りました。

「中期ビジョン2015」の取り組みと指標・目標・実績

取り組み	進捗指標	中期ビジョン2015目標	2014年度実績
1. スマートフォン販売・LTE「Xi」利用の促進	スマートフォン契約数	4,000万契約	2,875万契約
	LTE「Xi」契約数	3,000万契約	3,074万契約
2. クラウドを利用したサービスの提供	パケット通信収入	2.7兆円	1.9兆円
3. モバイルを核とする総合サービス企業への進化	新領域収益 (スマートライフ領域収益)	1兆円	7,568億円
4. ネットワークの進化	LTEエリアカバー率	98% (2014年度末)	99%

新領域収益の拡大に向けた柱であるdマーケットは、2014年度末までにサービス範囲と契約数を急速に拡大しました。また、LTE「Xi」の利用促進に関しては、2014年度末に既に契約数目標を達成しています。このように、モバイル通信事業の競争力強化に向けた取り組みが奏功しお客様満足度が向上した一方、そのほかの指標に関しては、同業他社との厳しい競争や、フィーチャーフォンの根強い人気などが影響を及ぼし、進捗が遅れています。

2 中期目標の出発点：「中期ビジョン2015」の成果と課題

「中期ビジョン2015」目標の進捗状況は、戦略そのものの妥当性を否定するものではありません。むしろ、通信事業のオペレーション指標の改善 [P38-40参照](#) は、その方向性の正しさを証明しています。加えて当社は、様々な施策の展開を通じて「礎」を固め、自らの優位性が発揮できる競争ステージへの転換を実現しつつあります。更に、厳しい競争に直面するなかで経営課題に関する議論を深め、その解決への布石を準備してきました。

成果 成長軌道へ向けた「礎」の構築

- iPhoneの導入（2013年9月）によって、同業他社との端末ラインナップのギャップを解消する
- 新料金プランの導入（2014年6月）によって、家族単位での契約獲得と長期的な音声収入の逓減底打ちに動く
- 「ドコモ光」の導入（2015年3月）によって、モバイル通信サービスと光ブロードバンドサービスのセット販売を実現し、家族単位での契約獲得を更に促進する

課題 利益回復による成長軌道の確立

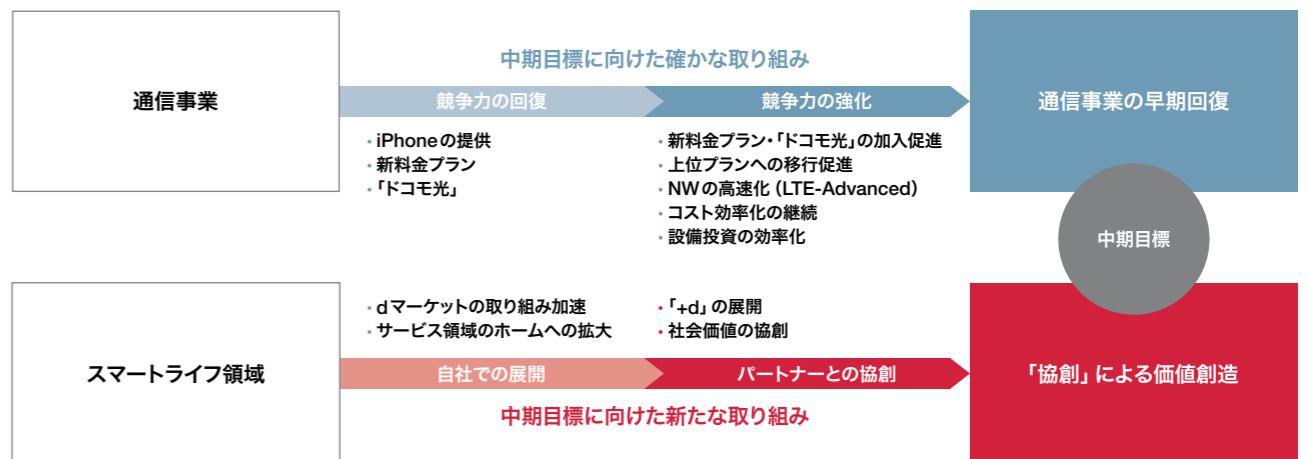
- 既存顧客のリテンションと新規顧客の獲得、及びパケット通信の利用増によって、通信サービス収入の増加を図る
- 設備投資の効率化と構造改革によって、徹底的なコスト効率化を実現する
- ドコモの持つ「見えざる資産」であるビジネスアセットを収益化する

3 中期目標と「新たな取り組み」

「中期ビジョン2015」の成果と課題を土台に、競争ステージの転換をめざし、当社は2015-2017年度の3ヵ年の中期目標として「通信事業の早期回復」と「『協創』による価値創造」を打ち出しました。その実現に向けた戦略が、「通信事業の競争力の強化」と「スマートライフ領域におけるパートナーとの協創」です。

「通信事業の競争力の強化」と「スマートライフ領域におけるパートナーとの協創」です。

中期目標に向けた取り組み



「通信事業の競争力の強化」は、過去3年間の成果と課題を直接的なインプットとして活用するとともに、取り組みを継続・加速し、「2017年度における営業利益8,200億円以上」という目標の達成を確実なものにします。

「スマートライフ領域におけるパートナーとの協創」は、課題として認識していたドコモのビジネスアセットの活用と収益化をめざす、新たな取り組みです。その実現のために、当社は、従来の「付加価値創造企業」から「付加価値協創企業」へと自らを変革することを宣言しました。

「付加価値協創企業」とは何か

これまでの付加価値「創造」から進化し、付加価値「協創」に取り組むことを宣言したドコモ。具体的にどのような付加価値を創出するのか。「協創」とは何を意味するのか。「付加価値協創」のなかでドコモの強みがどのように活かされるのか。サービス創出の第一線に立ち続け、「付加価値協創」を提唱し、主導している取締役常務執行役員経営企画部長の阿佐美弘恭に聞きます。

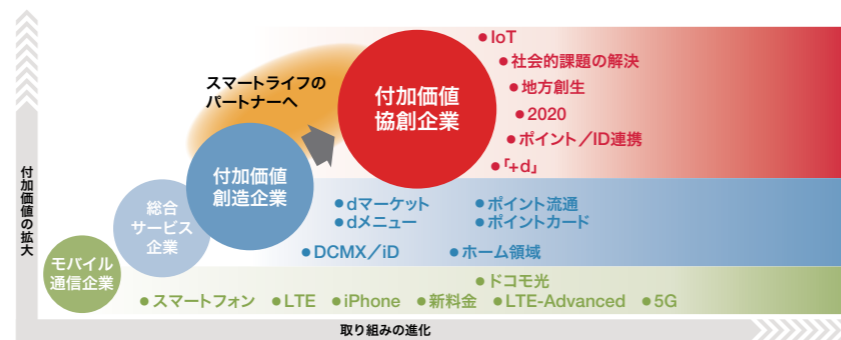
Q ドコモが「付加価値協創企業」をめざす理由は何ですか。株主・投資家が求める企業価値向上という観点で、「付加価値協創企業」は何を実現するのでしょうか。

A パートナーとコラボレーション（協業・協働）することで、当社単独ではなし得ない事業のスケールアップの機会や、これまで手掛けてこなかったジャンルでサービスを創出する機会を獲得することが目的です。背景には、スマートフォンが浸透しお客様のニーズが多様化するなか、パートナーと組むことで新たな価値を提供したい、「スマート

ライフのパートナー」として新たな価値創造を実現したいという思いがあります。

「付加価値協創」は、当社グループの事業の成長と企業価値向上に貢献するものであり、中期目標年度である2017年度には、スマートライフ領域の営業利益1,000億円以上の達成にも必ず寄与します。

コラボレーションによる「付加価値協創企業」へ



Q 「パートナーとのコラボレーション」とは、具体的に何を指すのですか。

A ドコモがこれまで通信事業で培ってきた様々なアセットとパートナーが有するアセットのコラボレーションによりお客様に新たな付加価値を提供すること、この取り組みコンセプトを「+d」といいます。

2015年5月に発表した大手コンビニエンスストアチェーンの株式会社ローソンとのコラボレーションを例にご説明しましょう。

取締役常務執行役員
経営企画部長
光ブロードバンド事業
推進担当
阿佐美 弘恭

この取り組みのカギを握るドコモのアセットはキャッシュレスで簡単に支払いができるDCMX/iDと、ドコモがお客様に対して発行しているロイヤリティポイント¹です。これまで、ポイントはドコモの通信回線やサービスの契約者に対してだけ発行され、使い道も携帯電話端末の購入代金やdマーケットなど、主にドコモが提供するモノやサービスに限られていました。今回の提携により、2015年12月からはローソンでのお買い物時にポイントの獲得やポイントを使ったお支払いができるなど利用範囲が拡大します。また、お買い物をして貯めたポイントを月々の携帯電話利用料金や端末購入代金、dマーケットなどに使うこともできます。ローソンとの「+d」の取り組みでお客様に「お得、簡単、楽しい」を実感していただけることを期待しています。

この「+d」の取り組みはドコモのアセットの「オープン化」ともいえます。ドコモのロイヤリティポイントプログラムのオープン化により利用範囲が拡大され、お客様にとってのポイント利便性がぐっと高まるとともに、ローソンにとってもドコモのポイントを持つお客様の来店増加が期待できます。そして

当社には、ポイントによる商流の活性化を通じてDCMX/iDの利用やdマーケットをはじめとするサービスの利用拡大につなげたいという狙いがあります。

ロイヤリティポイントプログラムとコンビニエンスストアのコラボレーションがお客様に「お得」を提供する一方、ドコモとローソンの両社のビジネス成長にも貢献する、当社が「付加価値協創企業」として追求するコラボレーションの、ひとつの例です。

¹ 現行の「ドコモポイント」。2015年12月からは、「dポイント」に名称変更される。

Q 「+d」による新たなサービスの創出については、ほかにはどのような取り組みがありますか。

A 大手玩具、メーカータカラトミーと共同開発した「OHANAS (オハナス)」²が好例です。「OHANAS」は、タカラトミーが2015年秋に発売を予定している、羊の形をモチーフとしたクラウド型コミュニケーションロボットです。おもちゃの開発・マーケティング力を持つタカラトミーと、「しゃべってコンシェル」で培った自然言語処理技術を持つ当社が、パートナーとしてコラボレーションすることで、親しみやすい外観と手ごろなサイズで、家族と会話するような自然なコミュニケーションができるおもちゃが生まれます。

また、「+d」の大きなテーマである「社会的課題の解決」をめざし、農業・教育・医療分野において、地方自治体とのコラボレーションを進めています。具体的な課題に対応するためには、地方自治体のような、現状をよく理解した現場のパートナーと組むことが有効です。そのようにして成功事例をつく

ることができれば、ほかの自治体などへの展開というスケールアップが期待できます。

² 公式HP <http://www.takaratomy.co.jp/products/omnibot/ohanas/>

OHANAS © TOMY

Q 「+d」での活用が期待されるドコモのアセットには、ロイヤリティポイントや技術のほかにどのようなものがありますか。

A 当社の代表的なアセットのひとつは、課金・決済の仕組みです。日本におけるモバイル通信サービスの契約者のほとんどはポストペイド（後払い）なので、当社とお客様の間には課金・決済の仕組み³があります。6,500万規模の顧客基盤と課金・決済の仕組みは、パートナーから見た当社の魅力として特に重要なアセットです。

当社が自社のサービス展開のためにつくってきたアセットを開放してパートナーとコラボレーションすれば、当社のみならずパートナー企業の市場での差異化にもつながり、協創する付加価値の拡大にもつながる。これが、「+d」がもたらす新たな価値です。

3 P42 事業概況「金融・決済サービス」参照。

Q 「+d」の成長や進捗を評価するための指標は何ですか。

A ビジネスの「取扱高」になると考えています。通信事業においては、私たち自身がモノやサービスを提供して、契約者であるお客様から対価をいただくB to Cのビジネスを行っていますので、事業と売上高がほぼイコールの関係にあります。しかし「+d」では、パートナーと組んで新たなビジネスを創出したり、ポイント流通を拡大したりする、

B to B to Cのビジネスになります。そのなかでは、売上高では私たちのビジネスの成長が見えづらい。クレジットカードビジネスで考えると分かりやすいと思うのですが、クレジットカードサービスを通じて扱う商流全体の方が、手数料として収入計上される額よりも、ビジネスの広がりを捉えるのに適しているという考え方で。

Q 「付加価値協創企業」をめざすことで、将来的にドコモの事業基盤は通信事業ではなくなるのでしょうか。

A 私たちが「付加価値協創企業」としてめざしているのは、通信事業からの転換というわけではなく、通信事業で培ったビジネスアセットを有効活用した「プラスアルファ」のビジネス展開です。「+d」によって、お客様にドコモのサービスを利用していただくための入口を、通信サービス以外にも広げていくのが私たちの狙いです。

例えば、ロイヤリティポイントの利用範囲の拡大に伴うdマーケットの利用増加。あるいは、パートナーが提供するサービスをお客様が購入する際の、当社の課金・決済システムの利用。ドコモといえばモバイル通信、とお客様には認知されていますが、お客様が当社のサービスを利用するようになる入口は通信サービス以外にも広がっています。

実は、当社は既に docomo ID⁴による顧客管理を導入し、dマーケットなど一部サービスのキャリアフリー化を実現しています。つまり、お客様を広く捉える素地は既にできています。

そうして幅広い方々にサービスを提供し、「ドコモはやっばりいいね」と実感していただくことで、新たな回線契約の確保も狙っていきたい。「プラスアルファ」は、通信事業にも貢献するものと考えています。

4 ドコモが提供するスマートフォンやパソコン向け各種サービスと、「docomo ログイン」に対応したサイトをご利用の際、本人確認のために必要なIDのこと。通信サービスの契約がなくても取得でき、「キャリアフリー」「デバイスフリー」「OSフリー」「ネットワークフリー」を実現している。2015年12月、「dアカウント」に名称変更予定。



中期目標に至る道
中期目標のその先

Vol. 1

dマーケットのこれまでと、「+d」との連携

スマートライフビジネス本部
コンシューマビジネス推進部長
前田 義晃

自前のサービス提供で、継続的な利用を実現

当社は、「スマートライフのパートナーへ」というビジョンの実現に向け、スマートフォンやタブレットなどで楽しめるdマーケットを通じ、デジタルコンテンツからリアルなモノまで取りそろえ、お客様に直接提供しています。自前のサービス提供にこだわるのは、お客様の実際の反応や行動に関する知見を蓄積することで継続的にサービスの質を高め、繰り返しご利用いただきたいと考えるからです。



ネットビジネスの顧客基盤を拡大するには、サービスの種類を増やすと同時にコンテンツや商品アイテム数を充実させることが重要です。当社は、音楽であればレコード会社、雑誌であれば出版社というように、各ストアの経営に欠かせないパートナーと相互にメリットのある良い関係を築き、この課題をクリアしてきました。

もうひとつ重要なことは、お客様のニーズや嗜好に応じたサービスのパーソナル化です。具体的には、お客様の過去の利用状況などからニーズを推測し、適切なモノやサービスをおすすめする機能を活用してこの課題に取り組んでいます。お客様を理解すれば、より満足していただけるサービスを提供できる。利用満足度の向上は、契約数の積み上げに貢献するだけでなく、効率的に収益を拡大することにもつながります。

こうした取り組みの結果、お客様がdマーケット内に13ある「ストア」を複数巡る割合も高まっています。2015年3月末時点では、月額課金サービスの契約数が約1,188万、dマーケット全体の取扱高が728億円という規模にまで成長しました。

「+d」との相乗効果で、認知度を高める

dマーケットがB to Cのビジネスであるのに対し、「+d」がB to B to Cを志向しているという違いはありますが、2つのビジネスには共通する思想があります。パートナーとの連携が価値創造の基盤となっているという点。そして、「+d」がドコモのアセットを活用してサービスの価値を高めようとしているように、dマーケットも「お客様の反応や行動に関する知見の蓄積」というアセットを活用してサービスを高度化している、ということです。



「+d」の取り組みが本格化するにつれ、dマーケットと「+d」の相乗効果はますます発揮されていくと考えています。ポイントのエコシステムや docomo IDの拡大をdマーケットの成長機会として捉え、貯まったポイントをたくさん使ってもらえる場所にするため、dマーケットの魅力を一層高めます。また、「+d」が注目を集めれば、ドコモの回線契約者以外のお客様に対して当社のサービス全体を訴求する機会になると期待しています。

中期目標に至る道
中期目標のその先

Vol. 2

ドコモだから見える、
「その先」のイノベーション

執行役員
イノベーション統括部長
栄藤 稔



イノベーション統括部の狙い

当社は、営業を開始した1992年から現在に至るまで、フロントランナーとして最先端のモバイル通信技術とそれらを活用したサービスを世の中に送り出し続けてきました。当社の強力なアセットである技術力で自らイノベーションを起こすためには、技術への深い造詣に加え、マーケットに対する洞察力と他社との組み手を考えるビジネスセンスが求められます。こうした思いから、2014年10月、イノベーション統括部を新設しました。

経営は事業の構築と創造の「二階建て」だと私は考えています。通信サービスが事業基盤である当社においては、「安定・確実」に通信ネットワークを運営することが「一階部分」です。イノベーションは、「二階部分」において事業を創造することなのです。課題を探索・発見し、新たな事業へと結びつける、点をつないで線にできるような人材をイノベーション統括部に集め、社外のパートナーと連携しながら思い切ったイノベーションに挑戦していきたいと考えています。

パートナーシップでイノベーションを生む

私たちのテーマは、オープンイノベーションです。当社が持つ技術的な蓄積をオープンにして、スタートアップ企業をはじめとするパートナーと協業し、新たな価値を創出します。こうしたアプローチは、パートナー「+d」によって「付加価値協創企業」をめざす全社戦略と軌を一にしており、今後勢いが増すものと期待しています。

中長期的には、IoTの普及とAI(人工知能)を使ったサー

ビスの広がり、世の中を変える可能性を持ちます。前者に関しては、通信モジュールのプラットフォームの開発と標準化が主戦場となり、後者に関しては基本システムに関わる知的財産の蓄積が、ビジネスの趨勢を決めると見ています。このような技術環境の変化とそこから生まれる事業機会を捉え得るイノベティブな企業であり続けるために、ドコモにおけるオープンイノベーションを推進していきます。

モバイル通信技術の革新

年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代	2020年代		
主な新サービス		DoPa	iモード おサイフケータイ	iコンシェル しゃべってコンシェル	dマーケット		
通信種類	音声中心	音声+データ		高速データ	超高速データ		
通信世代	第1世代	第2世代	第3世代	第3.5世代	第3.9世代	第4世代	第5世代
通信方式	アナログ方式	PDC	W-CDMA	HSPA	LTE	LTE-Advanced	次世代移動通信
最大速度		28.8kbps	384kbps	14Mbps	150Mbps	3Gbps	10Gbps超

中期目標に至る道
中期目標のその先

Vol. 3

「いつか、
あたりまえになることを。」

プロモーション部長
青谷 宣孝



新ブランドスローガンに込めた思い

2015年6月、当社は新たなブランドスローガン「いつか、あたりまえになることを。」を発表しました。これまでのスローガンは、携帯電話などパーソナルなコミュニケーションを意識したものでしたが、今後は産業分野においてもあらゆるものがネットワークにつながり、「パーソナル」な範囲を超えて通信が広がっていきます。一方で、技術が一層進化しても、ドコモがお客様や社会に提供する価値は、高度で難しい技術が背後にあることを感じさせない、誰もが簡単に使えて便利なものでありたい。新スローガンには、こうした当社の考えが反映されています。

ブランドスローガンの刷新にあたっては、社長をはじめ

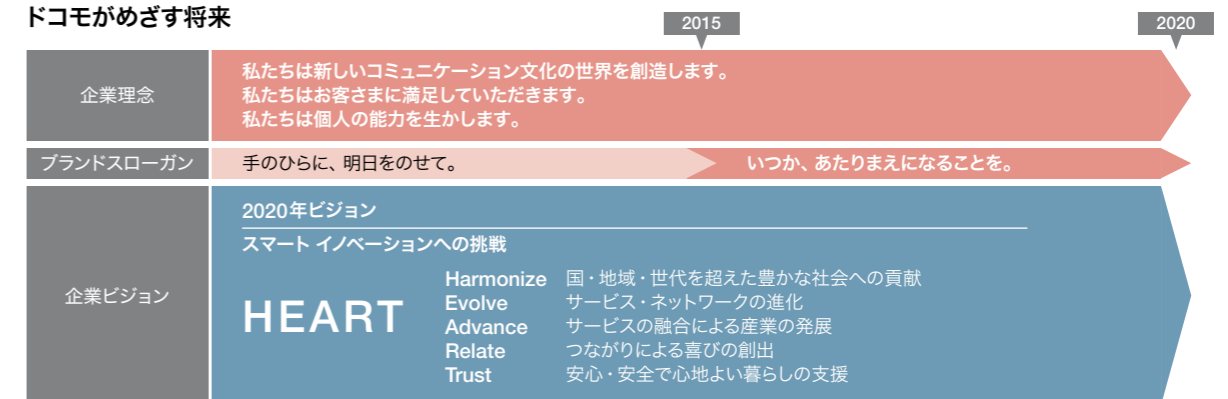
多数の社員と議論を重ねました。そのなかで浮かび上がったのが、私たちが、未来の暮らしを実現するリーディングカンパニーであると、世の中の人々に改めて気づいていただきたいという思いです。競合との厳しい競争のなかで、先陣を切って革新的なサービスを提供するという、ドコモ本来の躍動感が見えづらくなっているのではないかと。単なる目新しさではなく、真の豊かさをもたらすサービスをお客様に届けることができる、ドコモの価値を改めて問い直そう。そうした声を集約して、新ブランドスローガンは生まれました。

社会的な課題の解決を通じて、企業価値を高める

健康・医療、農業、教育など、ICTの活用が新たな価値を生むと見られる分野はますます広がっています。当社のサービスを通じ、それらの分野における社会的課題を解決することは、中期目標に向けた新たな取り組みの重要な

テーマです。ICTの潜在力を引き出し、リーディングカンパニーだからこそ創出可能な価値を提供することで、当社の企業価値を更に高めていきたいと考えています。

ドコモがめざす将来



ネットワーク品質、
サポート体制、価格競争力
を備えた充実した法人向け
サービスを提供



世の中の
「あたりまえ」を覆す、
新しい価値を生むため
にチャレンジを続ける



誰もが安心して
スマートフォンを
使いこなせる
環境づくりに貢献



もっと便利で、
もっと楽しく、
もっとエキサイティング
な明日を実現する



通信の基礎研究から
お客様へのサービスまで、
コツコツと工夫と実績を
積み重ねる人びとが
いるところ



技術、サービス、
海外ネットワーク…
オールラウンドな
総合力が強み



ドコモの取り組みの進化

ドコモは、モバイル通信事業を基盤とし、お客様の行動・生活を支援する「スマートライフのパートナー」として様々な事業領域に進出し、お客様に付加価値を提供してきました。2015年4月に発表した中期目標に向けた新たな取り組みのもと、ドコモのアセットを活用して事業パートナーとともに付加価値を創出する「付加価値協創企業」として、更に事業拡大を図っていきます。

こうした事業分野の拡大に合わせ、また、新たな成長軌道の確立に向け、当社グループは2015年3月期から事業セグメントを変更し、通信領域とスマートライフ領域との経営管理を明確化しています。

2つの事業領域のうち、通信領域は、モバイル通信サービスを中心に光ブロードバンドサービスや衛星電話サービスを

提供する通信事業から成ります。スマートライフ領域では、従来の通信事業を超えて「スマートライフ」を実現する様々なサービスを提供しており、dマーケットを中心にメディア・コンテンツ、コマース、金融・決済などの分野でサービスを提供するスマートライフ事業と、ケータイ補償サービスなどを提供するその他の事業で構成されます。

ドコモの事業セグメント区分	事業領域/ 事業セグメント	通信事業	スマートライフ領域	
			スマートライフ事業	その他の事業
	営業収益	36,546億円 (83%)	4,370億円 (10%)	3,198億円 (7%)
	営業利益/損失	6,361億円 (99%)	-39億円 (-1%)	69億円 (1%)
	主なサービス	<p>モバイル通信サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ LTE (Xi) サービス ■ FOMA サービス ■ 国際サービス ■ 端末販売 <p>光ブロードバンドサービス及びその他の通信サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 光ブロードバンドサービス ■ 衛星電話サービス ■ 海外ケーブルテレビサービス 	<p>dマーケット</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 動画配信サービス ■ 音楽配信サービス ■ 電子書籍サービス ■ オンラインショッピングサービス <p>金融・決済サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ クレジットサービス ■ 料金回収代行 <p>ショッピングサービス (コマース)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 通信販売 ■ 音楽ソフト販売 ■ 食品宅配 <p>生活関連サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 料理教室 ■ 健康管理 ■ メディカルデータベース 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ケータイ補償サービス ■ M2M ■ システム開発・販売・保守受託
	主なオペレーション指標	<ul style="list-style-type: none"> 契約数 ▶ P38 純増数/解約率 ▶ P38 LTE 契約数 ▶ P38 携帯電話販売数 ▶ P38 LTE 基地局数 ▶ P40 	<ul style="list-style-type: none"> dマーケット契約数 ▶ P41 dマーケット取扱高 ▶ P41 dマーケット1人当たり利用料 ▶ P41 iD 会員数 ▶ P42 	

通信事業

セグメント業績

2015年3月期の通信事業は、月々サポート及び新料金プランの影響で営業収益が前期比4.5%減の3兆6,546億円となりました。ネットワーク関連費用を中心としたコスト効率化を推進したものの、営業収益減の影響が大きく営業利益は前期比21.7%減の6,361億円となりました。

契約数

2015年3月期末における携帯電話契約数は、前期末比349万契約純増の6,660万契約となりました。このうち、スマートフォン利用数は前期比18.1%増の2,875万契約となり、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38.6%から43.2%へと上昇しました。また、LTE「Xi」の契約数は2015年3月末時点で前期比40.0%増の3,074万契約となり、LTE対応スマートフォンがスマートフォン全体に占める割合は92%にまでのぼっています。2015年3月期末における当社の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国Verizon、同じくAT&Tに続く第3位¹の地位を占めています。

¹ GSMA Intelligence, Connections, excluding cellular M2M, LTE, Q1 2015

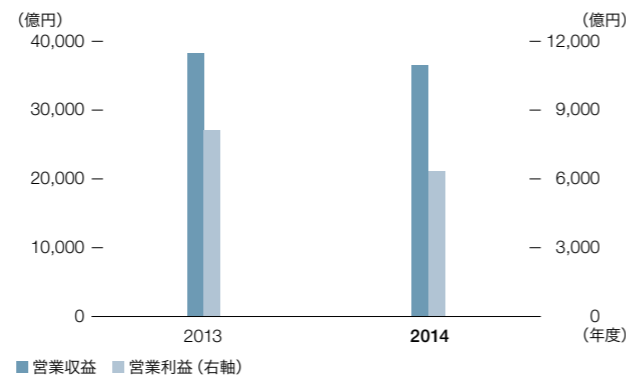
純増数、MNP、解約率

2015年3月期の純増数は、349万契約となりました。年間計画の390万契約を下回ったものの、前期の157万契約の2.2倍に達しました。MNPによる転出が前期比で約70%減の38万契約に止まったことが、純増数の拡大に結び付けました。背景には、新料金プラン及び「ドコモ光」の導入で狙った家族単位の囲い込みが成功し、特に25歳以下の若者層のMNPが転入超過となったことが挙げられます。解約率についても、前期の0.87%から2015年3月期は0.71%と0.16ポイント改善し、2009年から上昇傾向にあった解約率の反転を達成しました。なお、MVNOの解約動向が正確に把握できないことから、2016年3月期第1四半期より解約率の定義を変更し、MVNOの契約数及び解約数を除外しています。新定義による2015年3月期の解約率は0.61%となりました。

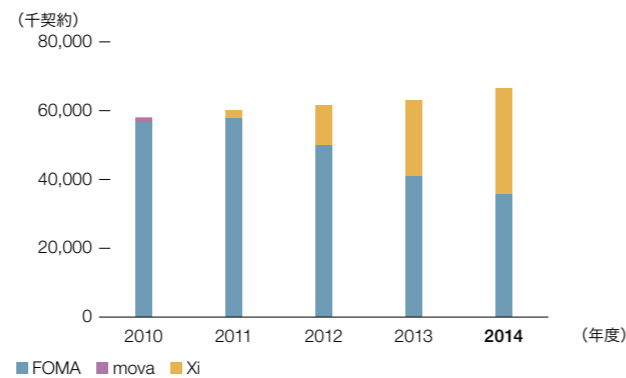
販売数

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5.5%増の

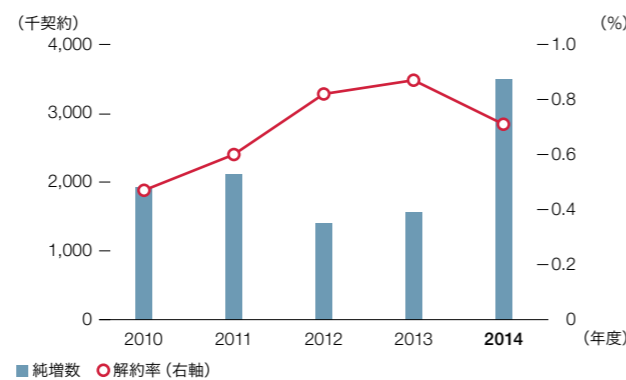
営業収益／営業利益



契約数



純増数／解約率



2,375万台となり、年間計画の2,280万台を上回りました。新料金プランによる家族単位の囲い込みや、タブレットのラインナップ充実による2台目需要の喚起が奏功したほか、自動車やエネルギー関連を中心としたモジュールも増加し、新規販売台数が前期比11.9%増の898万台となったことが寄与しました。スマートフォンの販売台数は、iPhone6/6Plusの発売をきっかけとした需要の拡大を受け、前期比5.9%増の1,460万台となりました。

ARPUとMOU

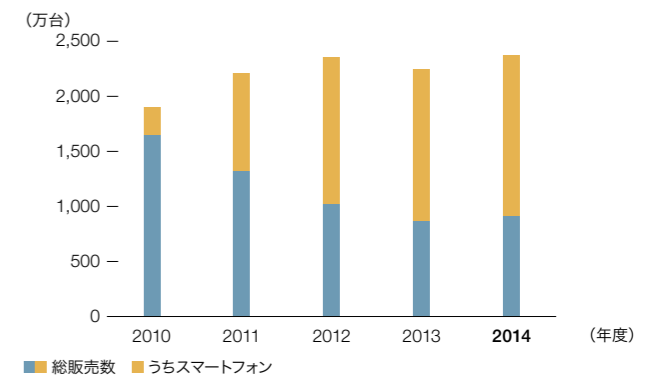
2015年3月期の総合ARPUは、前期の4,610円から240円減の4,370円となりました。このうち音声ARPUは、月々サポートが100円の影響を及ぼしたほか、音声通話料が高いユーザーが新料金プランに集中的に移行したことなどにより、前期比16.3%減の1,180円となりました。パケットARPUは、前期比3.7%減の2,600円となりました。これは、月々サポートの影響のほか、新料金プランの開始直後の契約が、パケット通信料が最も小さいプランに集中したことなどによります。一方スマートARPUについては、前期比18.0%増の590円となりました。dマーケット利用者数の拡大やおすすめパック²・あんしんパック³の2つの月額課金サービスの販売に取り組んだことが寄与しました。

なお、光ブロードバンドサービスの開始、タブレットなどの複数契約の拡大、キャリアフリー⁴による当社のモバイル契約者以外へのサービス提供の拡大などの環境変化があるなか、より実態に即した情報開示を行うため、2016年3月期第1四半期より、ARPUの定義を変更しています。新定義による総合ARPUは2015年3月期で4,030円、音声ARPUは1,210円、従来のパケットARPUとドコモ光ARPUを合わせたデータARPUは2,820円となりました。

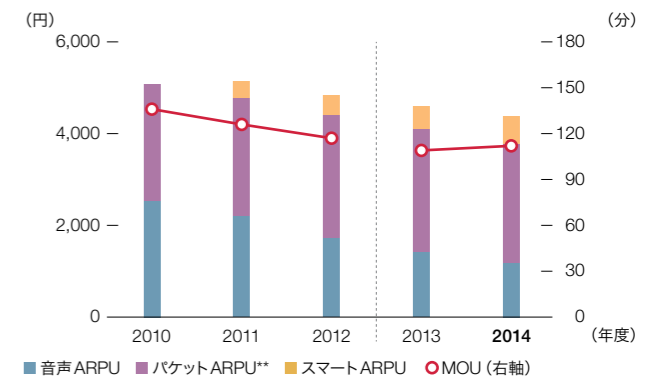
MOU⁴については、従来減少傾向が続いていましたが、2015年3月期は前期比3分増の112分となりました。定額制料金によって、電話の基本サービスである音声通話利用を増やすという新料金プランの狙いが、的中した結果であるといえます。

² 定番・人気の100種類以上のコンテンツの利用、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のほか、クラウド上のストレージ容量を50GB追加するオプションなどをパッケージ化したもの。
³ 故障・紛失などの端末のトラブルを補償するサービス、ウイルス・危険サイト・迷惑メール対策をはじめとするスマートフォン向けのセキュリティサービス、スマートフォンやタブレットの操作をオペレーターが遠隔で確認しながらサポートするサービスの3つをパッケージ化したもの。
⁴ 1契約当たり月間平均通話時間。

携帯電話総販売数



ARPU/MOU*



* 2014年度第2四半期よりARPU及びMOUの算定方法を変更。それに伴い、2013年度のARPU及びMOU実績数値も変更
 ** 2010年度のパケットARPUは、スマートARPU見合いの額を含む

ドコモ光

2015年3月に、「移動・固定通信のワンストップ提供」、「スマートなホームサービスの展開」、「モバイル事業の競争力強化」を実現する、光ブロードバンドサービス「ドコモ光」を開始、モバイルと光回線を組み合わせた新たな価値の提供に踏み出しました。サービス開始後1ヵ月で23万件の申込受付を達成しており、2015年度は180万件を超える契約数の獲得をめざして展開していきます。

LTE基地局数

当社は、通信事業の競争力の根幹であり、お客様満足度を決定する重要要素のひとつである通信環境の整備、特にLTEネットワークの充実に継続的に取り組んでいます。2015年3月期末のLTE基地局は、前期末の55,300局から42,100局増加し、97,400局に達しました。このうち、受信時100Mbpsを超える高速対応基地局は57,700局にのぼるほか、東京・名古屋・大阪圏において150Mbpsに対応する基地局も増加しています。更に、2015年3月にはLTE-Advancedを導入し、キャリアアグリゲーションなどの新技術によって受信時最大225Mbpsを実現しています。

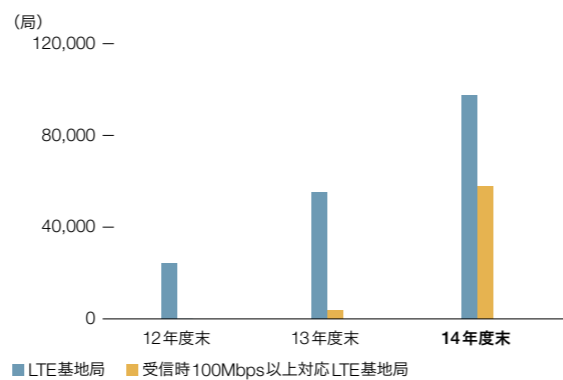
お客様満足度

当社は、通信サービスの一層の競争力強化を図る指標として、お客様満足度を重視しています。第三者によるお客様満足度調査のひとつ、ビジネス誌「日経ビジネス」2014年11月3日号「2014年版アフターサービスお客様満足度調査」において、当社は「携帯電話・PHSの通信会社」部門で第1位を獲得しました。これは、2012年に全社的なお客様満足度向上プロジェクトを立ち上げ、ドコモショップにおけるお客様の待ち時間短縮をはじめとする対応力の底上げや、コールセンターでの応答率向上、オンラインでのサポートサービスの充実に注力した成果と考えます。ドコモショップは、2014年6月、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」⁵においても「おもてなし魅力度第1位」も受賞しており、お客様が抱く「ドコモ」のブランドイメージ向上にも大きく貢献しています。

⁵ 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。総合評価に加え、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)」「いごころ(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。



LTE基地局数



ドコモショップスタッフ対応コンテストの様子
ドコモでは対応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対応コンテストを実施している。

スマートライフ領域

スマートライフ事業

セグメント業績

スマートライフ事業は、dマーケットを中心とした各種サービス収入の拡大により、営業収益が前期比22.5%増の4,370億円となりました。営業費用は、サービスの収益に連動した費用の増加、及び携帯端末向けマルチメディア放送に関わる事業資産の減損などにより、前期比27.8%増の4,409億円となりました。この結果、スマートライフ事業の営業損失は39億円となりましたが、減損の影響を除いた営業利益は前期比2.2倍の263億円となりました。

dマーケット契約数

当社は、幅広いお客様にdマーケットのサービスをお楽しみいただけるよう、新たなサービスやコンテンツの充実と契約数拡大に向けた各種取り組みを行いました。

これまでご提供してきたビデオ、音楽といったデジタルコンテンツに加え、多彩なジャンルの人気雑誌や記事が読み放題となる「dマガジン」を2014年6月に提供開始し、2015年3月末までの9ヵ月で191万契約を獲得するなど、契約数が順調に拡大しました。

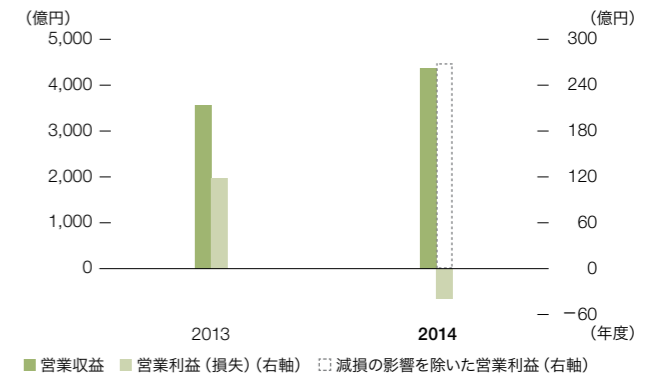
また、「dTV」⁶「dアニメストア」「dヒッツ」「dマガジン」の各サービスにおいて初回無料期間を延長するなど、お客様にdマーケットの魅力を感じていただける取り組みを行った結果、dマーケット契約数⁷が2015年1月に合計1,000万契約を突破し、2015年3月末においては1,188万契約まで拡大しました。

⁶ 2015年4月22日「dビデオ」から「dTV」へサービスブランドを変更
⁷ 「dTV」「dアニメストア」「dヒッツ」「dキッズ」「dマガジン」の合計契約数

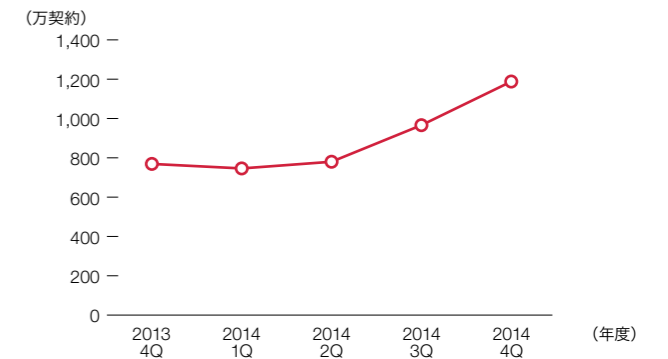
dマーケット取扱高、1人当たり利用料

日用品、衣料品、旅行、フード宅配サービスなどの幅広い生活シーンでご利用いただけるサービスと、ビデオ、音楽、電子書籍・雑誌といったデジタルコンテンツサービスの充実に背景に、2015年3月期のdマーケット取扱高は、前期比31.6%増の728億円となりました。1人当たり利用料についても、前期比34.7%増の1,010円となりました。

営業収益/営業利益(損失)

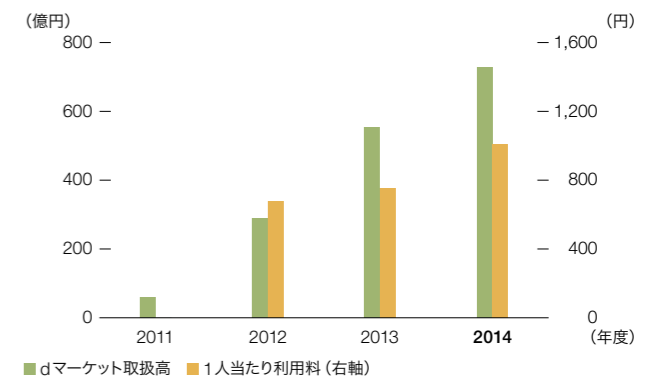


dマーケット契約数*



* 月額課金サービス契約者数

dマーケット取扱高/1人当たり利用料*



* 各月のdマーケット取扱高の年間合計を、各月のユニークユーザー数の年間合計で除した金額。税抜

金融・決済サービス

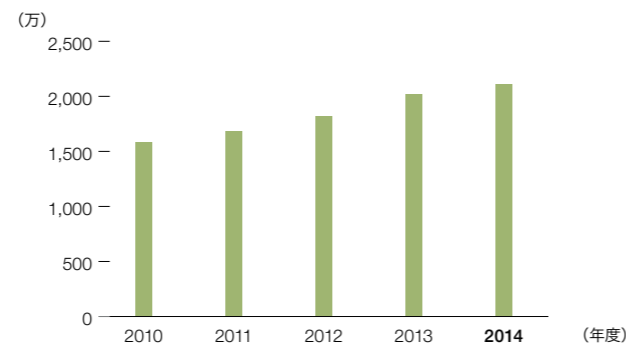
当社は、モバイル端末を中心とした電子マネー「iD(アイディ)」と、クレジットカード「DCMX」⁸の2つのサービスを柱に、金融・決済ビジネスを展開しています。2015年3月末で、「iD」の契約数は2,115万、「DCMX」の契約数は1,599万⁹に達しています。特に、「iD」についてはお客様による利用が浸透するとともに決済インフラについてもR/W設置台数が約56万台にのぼっており、当社がめざす「付加価値協創」に向けて、重要なビジネスアセットとなっています。「中期目標達成に向けた新たな取り組み」の一環として、株式会社ローソンとの業務提携により、**P28-29参照** ▶ ローソンの店舗において「DCMX」利用時に割引されるサービスを2015年6月より開始しました。2015年12月からは、お買いもの時にドコモポイント¹⁰を貯めたり使ったりできるサービスを開始する予定で、「DCMX」の普及及び利用を推進しています。

8 2015年12月より、dカードへ改称予定
 9 DCMX・DCMXminiの合計
 10 2015年12月より、「dポイント」へ改称予定

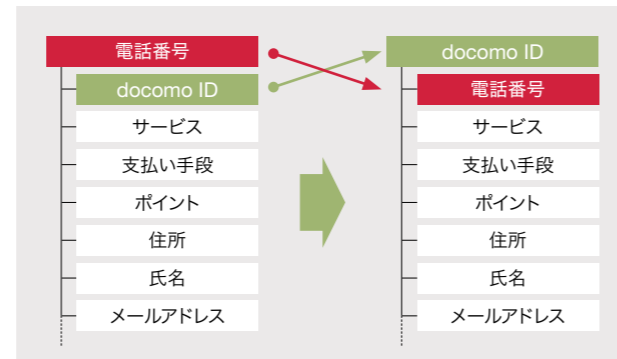
docomo ID

docomo IDとは、当社が提供するメールサービスや前述のdマーケットを含め、様々なサービスを利用するために本人認証を行うIDです。docomo IDを通じて、通信回線を問わずに、また複数のデバイスでサービス利用が可能になる「ネットワークフリー」と「デバイスフリー」、端末のOSを問わない「OSフリー」、そしてドコモの回線契約がないお客様もサービス利用が可能な「キャリアフリー」を実現しています。携帯電話番号による顧客管理から、docomo IDによる顧客管理へと発想を転換することで、キャリアを超えたサービスの提供やポイントの蓄積・利用などが可能となり、サービスバリエーションの広がりや顧客基盤の拡大につながります。既に、dマーケットを中心としたサービスをdocomo IDを通じて提供しています。また、「中期目標に向けた新たな取り組み」の施策のひとつとして、2015年12月、従来のdocomo IDを「dアカウント」と改称します。

iD会員数



顧客管理体系のシフト



主なサービスの契約数

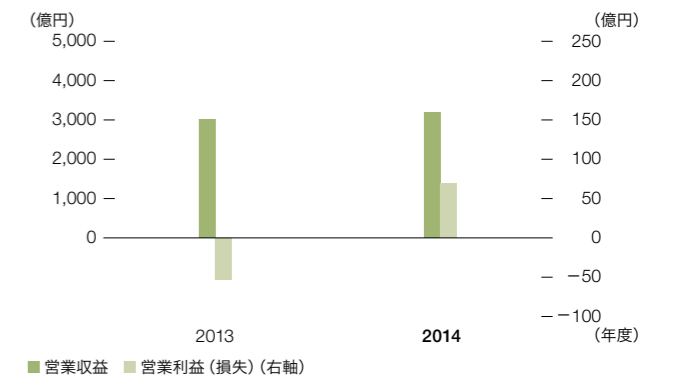
(万契約)	2013年度末	2014年度末	増減
dマーケット			
dTV	441	468	27
dヒッツ	208	304	96
dアニメストア	115	183	68
dキッズ	5	41	36
dマガジン	-	191	191
ドコモサービスパック			
おすすめパック	292	492	200
あんしんパック	446	980	534
その他サービス			
カラダのキモチ	41	66	25
NOTTV	161	175	14

その他の事業

セグメント業績

その他の事業は、ケータイ補償サービスの収入増加などにより、営業収益が前期比5.8%増の3,198億円、営業費用が前期比1.7%増の3,129億円となり、営業利益は前期の53億円の損失から69億円の黒字化しました。

営業収益/営業利益(損失)



M2M/IoTビジネスの展開

M2M回線数は、2015年3月末で約490万契約あり、純増数は順調に拡大しています。建設機械や自動販売機、自動車、スマートメーターなど幅広く展開しており、近年は子供の状態や居場所をモニターできる「ドコッチ」や、ペット向け端末などのコンシューマ向け商品やサービスも提供しています。2014年6月には、米国テスラモーターズ社の日本国内向け電気自動車「モデルS」にドコモのM2Mプラットフォーム及びデータ通信回線を搭載する契約を締結しました。IoTの時代に向けて、数億台というデバイスを安定的に通信できる環境の整備に取り組みます。



ドコッチ



モデルS 標準装備カーナビゲーション

NTTドコモのコーポレート・ガバナンス体制

■ 基本的な考え方

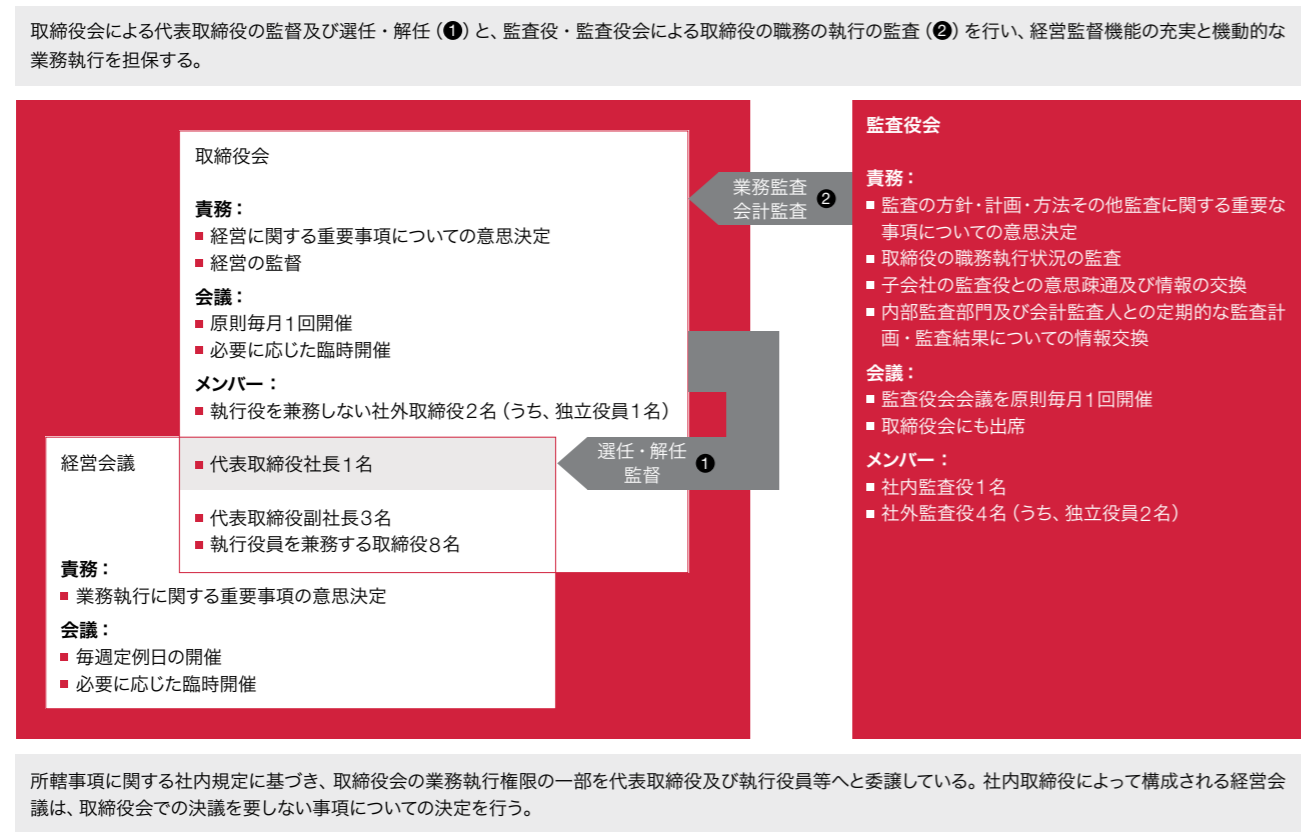
当社は、主要事業としている携帯電話事業において、その市場拡大に伴い携帯電話が重要な社会インフラとしての役割を果たしていることに鑑み、経営資源を有効活用して継続的かつ安定的な事業運営を実現する観点からは、モバイル通信事業の基礎となる通信技術の高い専門性を有する取締役が重要な業務執行に関与することが望ましいと考えています。また、経営の健全性・効率性の確保の観点からは、モバイル通信技術や規制環境、自社・他社あるいは国内・海外を問わない多様なサービスについて、その発展経緯や最新動向も含めて熟知している、業務執行者を兼務する取締役による相互監視及び迅速な意思決定、監査役による経営の監査を行う体制が望ましいと考えています。これらのことから、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、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。

加えて、執行と監督の役割の明確化及び業務執行機能の更なる強化を目的として執行役員制度を導入し、経営環境の変化に迅速に対応する体制を整備しています。

当社は、これらの取り組みを通じ、経営のスピード向上を図りつつ、継続的で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得るコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

また、取締役会の業務執行の決定権限の一部を代表取締役及び執行役員等へ委譲することにより、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。更に、取締役の半数以上が執行役員を兼務することにより、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っています。

取締役会と監査役会による2階層のガバナンス体制



■ 社外役員によるガバナンスの実効性を担保する支援体制

社外取締役及び社外監査役が、経営に関わる能力・見識を十分に発揮しながら建設的な議論に参加し、その職務を十全に行えるよう、当社は以下のような仕組みを整備しています。

- ・ 取締役会議案の事前説明や資料提供
- ・ 監査役監査を補助する専任の組織として監査役会の設置及び専従の使用人の配置
- ・ 既存・潜在機関投資家との対話(投資家側、あるいは役員側から申し出があった場合)
- ・ 社外取締役と監査役会との定期的な会合

■ 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。2015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得る立場にあります。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。

2014年8月から2015年3月にかけて実施した公開買付けによる自己株式の取得にあたっては、少数株主保護の観点から、公正かつ適切な手続きを経て取引内容及び条件を決定しました。公正性の担保として、NTTとの間に利害関係を有せず、一般株主と利益相反が生じる恐れのない当社の独立役員3名から、本公開買付けは当社の少数株主にとって不利益なものではないと判断する旨の意見書を2014年8月に取得しています。

また、2015年3月に開始した光ブロードバンドサービスは、NTTグループ会社から光ブロードバンド回線を仕入れて販売するものですが、仕入れにあたっては他の事業者と公平な条件のもと、当社の一般株主との利害相反を生じる恐れのない透明性の高い取引を行っています。

■ 2015年3月期に取締役会で議論された主な議案

- ・ 新料金プラン「カケホーダイ&パケあえる」の開始
- ・ 自己株式の取得枠設定及び公開買付けによる自己株式取得の実施
- ・ 「ドコモ光」の開始
- ・ 2017年度に向けた中期目標の策定 など

■ 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。

2014年度の取締役及び監査役の報酬等の総額は以下の通りです。

区分	人数	報酬等の総額
取締役	21名 ¹	524百万円
監査役	7名 ²	129百万円
合計	28名	654百万円

¹ 2014年6月19日開催の第23回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役7名を含んでいます。
² 2014年6月19日開催の第23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通りです。

区分	人数	報酬等の総額
社外役員の報酬等の総額	5名	101百万円

取締役及び監査役

2015年7月1日現在



取締役

1 加藤 薫

代表取締役社長
2008年
35,300株

3 坂井 義清

代表取締役副社長
国際、コーポレート担当
営業本部長
2014年
8,800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
19,200株

4 寺崎 明

代表取締役副社長
法人、業務改善、
CSR担当
2014年
2,900株



取締役

11 紀伊 肇

取締役常務執行役員
人事部長
2014年
5,400株

13 村上 輝康^{1,3}

取締役
産業戦略研究所 代表
2013年
6,000株

12 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
3,800株

14 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

取締役

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
17,400株

7 高木 一裕

取締役常務執行役員
法人ビジネス本部長
東北復興新生支援室長兼務
2012年
9,000株

6 佐藤 啓孝

取締役常務執行役員
財務部長
財務、グループ事業推進担当
2012年
13,600株



監査役

1 小林 徹

常勤監査役
2014年
17,800株

4 川瀧 豊^{2,3}

常勤監査役
2015年
1,000株

2 塩塚 直人²

常勤監査役
2013年
4,900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
2,900株

3 沖原 俊宗²

常勤監査役
2014年
2,500株



取締役

8 阿佐美 弘恭

取締役常務執行役員
経営企画部長
光ブロードバンド事業
推進担当
2014年
11,600株

10 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
2014年
5,700株

9 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
2014年
15,500株

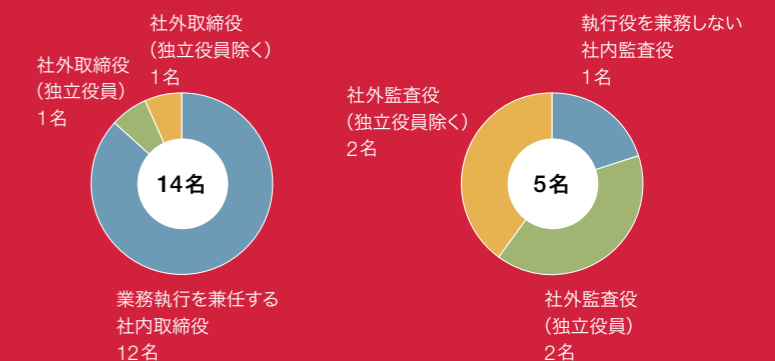


■ 役名

職名
(社外役員は2015年7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

- 1 社外取締役
- 2 社外監査役
- 3 独立役員

取締役会・監査役会のメンバー構成



社外役員

氏名 略歴	社外役員選任理由	当社が期待する役割	
社外取締役			2014年度取締役会 出席回数
村上 輝康 1968年株式会社野村総合研究所入社。2001年代表取締役専務取締役を経て、2002年同社理事長。2008年より同社シニア・フェロー、及び2008年～2013年株式会社ベネッセホールディングス社外取締役。2012年より、産業戦略研究所代表（現在）。京都大学情報学博士。	情報通信産業の第一線での長年の活躍に加え、総務省、経済産業省、文部科学省などにおいて委員会委員、委員長を歴任し、情報産業に関する豊富な経験と知見を有していることから。また、企業経営を社内・社外取締役の立場で行った経験を有することから。	情報通信政策に精通する専門家としての、また、企業経営者としての知見に基づくアドバイスとチェック。	16回中16回
中村 卓司 1987年日本電信電話株式会社入社。西日本電信電話株式会社財務部担当部長、同社人事部担当部長を経て、2011年から日本電信電話株式会社財務部門担当部長（現任）。	電気通信事業会社における財務マネジメントに関する幅広い経験と知見を有していることから。	財務マネジメントの専門家としての知見に基づくアドバイスとチェック。	16回中15回
社外監査役			2014年度取締役会/ 監査役会出席回数
塩塚 直人 1977年日本電信電話公社入社。株式会社エヌ・ティ・ティ・データ執行役員財務部長、取締役執行役員財務部長財務統括担当（CFO）を経て、2009年同社取締役常務執行役員財務部長財務統括担当（CFO）、CSR担当。2011年～2013年エヌ・ティ・ティ・データ・マネジメント・サービス株式会社代表取締役社長。	企業経営の経験、特にCFOとしての経験に基づく財務及び会計に関する幅広い経験と知見を有していることから。	財務・会計マネジメントの専門家としての知見に基づく経営の監査とアドバイス。	16回中16回/ 14回中14回
沖原 俊宗 1979年日本電信電話公社入社。エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社において、取締役システムエンジニアリング部長などを歴任。2011年～2014年NTTコムテクノロジー株式会社（現 NTTコムソリューションズ株式会社）代表取締役社長。	企業経営の経験、及び電気通信技術に関する豊富な知見を有していることから。	電気通信技術の専門家としての知見に基づく経営の経営の監査とアドバイス。	16回中12回/ 14回中9回
川瀧 豊 1977年会計検査院採用。2013年同事務総局次長。2014年～2015年3月同事務総長。	会計検査院における職歴を通じて培った会計監査や適法性監査、また、設備などの調達・入札制度に関する豊富な経験と知見を有していることから。	社会インフラとしてのモバイルサービスを提供する企業の公共性に照らした経営の監査とアドバイス。	2015年 6月に就任
辻山 栄子 茨城大学人文学部助教授、武蔵大学経済学部教授などを経て、2003年より早稲田大学商学部・大学院商学研究科教授（現任）。2008年より三菱商事株式会社監査役、2010年よりオリックス株式会社取締役、2011年より株式会社ローソン監査役、2012年より株式会社資生堂監査役（いずれも現任）。	公認会計士資格を有すること。また、長年にわたる大学教授としての経験及び企業の社外取締役・社外監査役としての経験を通じて培った、財務、会計、企業経営に関する高い見識を有することから。	財務・会計の専門家としての知見、及び、他社での社外取締役・社外監査役としての経験に基づく経営の監査とアドバイス。	16回中15回/ 14回中14回

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



私は、システム開発やシステム構築支援を専門とする企業の代表取締役を務めた後、2000年代からは日本企業のサービスイノベーションへの貢献を自らの使命としてきました。また、2003年から8年間にわたり、総務省の審議会において情報通信政策を議論した経験もあります。こうしたバックグラウンドを持つ私は、電気通信事業法により、移動通信事業者のなかでは当社だけに課せられている、いわゆる「禁止行為規制」によって、当社が自由な経営をある程度抑制せざるを得なかった点を、重要な課題と認識してきました。

しかし、当社は大きな転換を迎えます。それは、総務省において2014年から続けられてきた「競争政策の見直し」の議論により、禁止行為規制が大幅に緩和される見込みとなったからです。当社が自由闊達な競争を行う企業として変化し、新たなステージに立つことは間違いありません。中期目標に向けた「付加価値協創企業」という経営戦略は、この規制緩和のタイミングを捉えるものであり、サービスイノベーションのカギを握る「協創」が謳われている点においても大きな期待を持っています。

社外取締役の役割は、業務執行側が総合的な観点で立てた戦略を客観的視点で問いなおすことにあると私は考えています。情報通信産業に関する専門的な知見を活かし、当社の変革の実現に寄与すべく、社外取締役としてこれまで以上に活発に経営に参与していきます。

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



NTTドコモの社外監査役として4年間の任期を全うし、2015年6月に5年目のスタートを切りました。私は監査役に就任して以降、株主に代わって会計の専門家という立場から積極的に経営上のリスクを問いかけ、取締役会における議論の充実と経営判断の精度向上に貢献するよう心掛けています。社長をはじめ、取締役の方々も監査役の意見によく耳を傾けられ、活発な議論を行っています。監査役がガバナンスの実効性向上に寄与し得るか否かは、監査役設置会社という機関設計ではなく、監査役自身がいかに自らの専門的知見に基づき、責任感を持って意欲的に経営に関与するかが決め手だと考えています。

過去4年間、当社は必ずしも対等とはいえない規制環境において同業他社との厳しい競争に立ち向かってきましたが、取締役会ではドコモの優位性を発揮し得る戦略・施策を検討し、経営判断を行ってきました。中期目標に向けた取り組み「付加価値協創企業」は、これまでに重ねた議論を集成し、当社が今後進むべき戦略的方向性を明確に打ち出したものだとして評価しています。

ただし、事業環境が大きく変化するなかで目標を達成するためには、継続的に戦術を見直し、ダイナミックに経営の舵取りを行うことが求められます。今後も取締役会・監査役会における討議を通じて、当社の変革と成長の実現に貢献する決意です。

ガバナンス体制強化に向けた取り組み

■ コーポレート・ガバナンス体制の変革

		取締役会人数		監査役会人数	
		総数	うち 社外取締役	総数	うち 社外監査役
1999年 2月	アドバイザーボードを設置 各界の有識者から、経営課題や社会における情報通信技術の在り方などに関する客観的な意見・提案を受ける。	23名	0名	4名	0名
2000年 12月	米国アドバイザーボード設置 グローバルな視点から、社会における情報通信技術の役割や動向についての意見・提案を受ける。	28名	0名	4名	2名
2002年 6月	社外取締役就任 NTTグループ内から社外取締役が1名就任する。	27名	1名	4名	2名
2003年 6月	監査役の過半数が社外メンバーになる 過半数が社外監査役となり、監査役の半数以上を社外監査役とすることを求める会社法の定めを上回る。	27名	1名	5名	4名
2005年 6月	執行役員制度導入 制度導入にあわせ、取締役会人数を半数以下に削減する。	13名	1名	5名	3名
2013年 6月	社外取締役1名増員 独立役員の指名 NTTグループ外からの初の社外取締役が就任。	14名	2名 (うち独立 役員1名)	5名	3名 (うち独立 役員2名)
2015年 6月	社外監査役改選 独立社外監査役1名が退任、新たに独立社外監査役1名が就任。	14名	2名 (うち独立 役員1名)	5名	4名 (うち独立 役員2名)

■ 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。2014年度には、計4回のボードミーティングが開催されました。

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

■ 米国アドバイザーボード

経営課題や社会における情報通信技術の役割について、よりグローバルな視点から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。2014年度には、計2回のボードミーティングが開催されました。

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3回ゲスト		
	Mark Lowenstein (マーク・ローエンスタイン)	Mobile Ecosystem社 マネージングディレクター
第4回ゲスト		
	T. Charles Clancy (チャールズ・克蘭シー)	ヴァージニア工科大学 電気コンピュータ工学科 准教授

■ IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
個人投資家向けに定期的説明会を開催	個人投資家向け説明会を開催し、直近の成果、今後の取り組み、株主還元等について、社長より説明しています。2014年度は、2014年10月には東京及び名古屋にて、2015年2月には大阪にて説明会を開催し、それぞれ350名を超える方々にご参加いただきました。	あり
アナリスト・機関投資家向けに決算説明会を開催	四半期ごとの決算について、社長または副社長並びに財務、経営企画、営業などの各担当役員より説明しています。また、新商品や新サービスなどの発表時に説明会を開催し、商品・サービスの詳細や販売見通しなどについて説明しています。更に、証券会社主催のカンファレンスにおいて、事業の状況を説明しています。2014年度は4回の説明会を行いました。	あり
海外投資家向けに決算説明会をライブ配信及び個別説明会の実施	日本国内で実施したアナリスト・機関投資家向け決算説明会の模様を英語の同時通訳付きにてホームページ上でライブ配信しています。また、欧米並びにアジアを中心に、随時、個別説明会を実施し、直近の成果、今後の取り組み、株主還元などについて説明しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算情報、有価証券報告書や説明会資料などの掲載に加え、月次や四半期ごとの事業・財務データ、決算説明会の動画映像(PC及びスマートフォン向け)・プレゼンテーション資料、個人投資家向けページ等、各種情報を公開しています。また、第2四半期及び期末の決算について、社長のコメントを動画配信しています。	
	 当社IRサイト： https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/index.html	
IRに関する部署(担当者)の設置	担当部署はIR部及び総務部となっています。担当役員は代表取締役副社長及び取締役常務執行役員、事務連絡責任者はIR部長及び総務部株式担当部長となっています。	

■ 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取り組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	<2015年> 招集通知を法定期限の6日前(総会日の22日前)に発送。
集中日を回避した株主総会の設定	<2015年> 定時株主総会を2015年6月18日(木)に開催。
電磁的方法による議決権の行使	インターネットに接続可能な携帯電話・スマートフォンまたはパソコンの利用による議決権行使を可能としました。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取り組み	株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームによる議決権行使を可能としました。
招集通知(要約)の英文での提供	当社ホームページに、日本語版及び英訳版の招集通知を掲載。
その他	● 株主総会模様のインターネット公開を実施。 ● 株主総会当日、別会場において、当社の取り組みやサービス等を紹介するPRルームを設置。

経営上の主なリスクへの対応

当社グループは、社会にとって不可欠なコミュニケーションのインフラストラクチャーを提供するという使命を果たすため、継続的なリスクの特定を行い、リスクの低減に向けた施策や管理を遂行しています。同時に、「付加価値協創企業」として新たな取り組みを行うなかで新たなリスクが発現する可能性についても認識しており、リスク感度の高度化とチャレンジ精神のバランスも追求しています。


以下は、事業・財務・法務などに関わる様々なリスクのなかで、2015年7月末時点において、当社グループが進める事業戦略に照らして特に関連性が強いと判断されるリスクの一部について、その概要と当社グループの主な施策を示したものです。

主なリスクの内容	リスク低減に向けた当社グループの施策
通信業界におけるほかの事業者や技術との競争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よって、当社グループが獲得・維持できる契約数の抑制や、当社グループの想定以上のレベルでのARPUの通減、あるいは、コストの増加などが起こること。	<ul style="list-style-type: none"> 市場動向などを多角的に調査・分析し、市場の声（需要）を取り入れた新サービスや商品を開発する。 お客様の利用動向等や販売状況を詳細に分析し、お客様のロイヤリティ維持につながる料金プランを設定する。 お客様に対し、エリア品質強化、使いやすい料金プラン、アフターサービスの充実や、サービスの利便性について適宜訴求する。
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に、当社グループの財務に影響を及ぼしたり、成長の制約となったりすること。	<ul style="list-style-type: none"> 環境の変化を踏まえたタイムリーな商品・サービスの提供を可能とする効率的な開発プロセスを構築し、競争力がある新商品・新サービスを展開する。 環境の変化を踏まえた新たな戦略に合わせ、戦略実現に向けた効果的・効率的な組織体制を構築する。 環境の変化やお客様利用動向を踏まえて定期的に行うサービス評価に基づき、サービスの選択と集中による経営資源の効率化を図る。
国内外の様々な法令・規制・制度の導入や変更、または、それらの導入や変更が当社グループに適用されることによって、当社グループの事業運営への制約が増すなど、悪影響を及ぼすこと。	<ul style="list-style-type: none"> 事業運営に影響を与え得る行政・立法などの方針の変化（NTTの在り方に関する見直し、SIMロック解除、禁止行為規制等の関連方針）について、情報を収集する。 関連省庁が実施するパブリックコメントでの意見の提示をはじめ、当社グループの意見に関するステークホルダーの理解形成を図る。
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よって、サービス品質の維持・増進や顧客満足度の継続的獲得・維持に影響を及ぼしたり、コストが増大したりすること。	<ul style="list-style-type: none"> 故障発生を未然に防止するための「監視プログラム」を導入し、システムの運用・監視を図る。 システム不具合に備え情報の自動的な迂回が可能となる仕組みを構築する。 トラフィックの定期的モニタリングを通じ、設備投資計画の柔軟な変更を行える体制を作る。 社内教育を通じ、人為事故の防止とセキュリティ対策の徹底を図る。
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こと。	<ul style="list-style-type: none"> 国際標準化に関わる団体の活動や海外の通信事業者とのアライアンスを通じ、情報の収集と発信を行う。 海外他事業者の周波数帯域を考慮し、サービスや端末開発への影響の最小化、並びに当社使用帯域の採用について働きかけを行う。
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などが、適正な収益や機会をもたらす保証がないこと。	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループの全体戦略に基づき、出資・提携による収益・利益を明確にし、シナジー創出と発揮に取り組む。 進出先業界特有の法制度や慣習、専門知識等の把握に基づき、提携・出資先事業の進捗とリスクの状況を定期的に評価する体制を構築するとともに、リスクが顕在化した場合の撤退ルールを整備する。

主なリスクの内容	リスク低減に向けた当社グループの施策
当社グループや他の事業者などの商品やサービスの不具合、欠陥、不完全性に起因して問題が発生すること。	<ul style="list-style-type: none"> 端末・アプリケーションの導入前の品質チェックを行う。 ウイルス対策サービスやフィッシング対策サービスの普及促進を図る。 当社グループが提供するプラットフォーム上で提供するコンテンツ・サービスについて掲載基準を設け、不適切と判断されたものは迅速に削除できる体制をつくとともに、安全性を定期的に確認する。
当社グループの提供する商品・サービスの不適切な使用などにより、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すること。	<ul style="list-style-type: none"> お客様に対して、パケットバックや定額サービスへの加入を勧奨するとともに、リッチコンテンツの利用などによるパケット通信料の高額化に対する注意を喚起する。 安心・安全なモバイル社会を実現するためのサービスや対策、啓発活動、注意喚起を継続する。
当社グループまたは業務委託先など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すること。	<ul style="list-style-type: none"> 社内・社外（取引先）での情報管理ルールの運用・更新を通じた適切な管理情報の取り扱いを徹底するとともに、継続的な啓発活動に取り組む。 セキュリティ基準に基づき、堅牢な情報システムの構築と定期診断を実施する。
当社グループが事業遂行上必要とする知的財産権などにつき、当該権利の保有者よりライセンスを受けられず、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を負う可能性があること。また、当社グループが保有するライセンスが無断で使用され、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。	<ul style="list-style-type: none"> 新製品・サービスの開発に先立ち、当社グループの権利を確保するとともに他社の権利の調査を行い、ライセンス契約の締結等必要な措置を講じる。 当社グループにとって事業インパクトが大きい主要技術やサービスについて、当社グループが有する権利等の他社の利用状況を調査し、権利の侵害が認められた場合、速やかに措置を講じライセンス収入機会の逸失防止を図る。
自然あるいは人為的災害や事象・事件などにより、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などに障害が発生し、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。	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害をはじめとする大規模災害発生時の対応に関する基本事項を制定し、定期的実施訓練を行う。 重要なプラットフォームや社内システムに関して事業継続計画手順書を策定するとともに、バックアップ体制を確立する。
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。	<ul style="list-style-type: none"> 電波の生体影響に関わる調査・研究を継続的にを行い、その成果を公表する。
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。	<ul style="list-style-type: none"> NTT以外の株主の意見・要望や、当社アドバイザリーボードから得られた意見について、適宜NTTと共有する。 独立社外取締役の意見を事業運営に反映することが可能な体制を構築する。

リスク低減に向けた当社グループの施策は、対応するリスクの回避を保証するものではありません。

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米国証券取引委員会（SEC）に提出した年次報告書（Form 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/>

情報管理

■ 情報管理体制の整備

当社グループは約6,500万の個人情報（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ごと・施策ごと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。

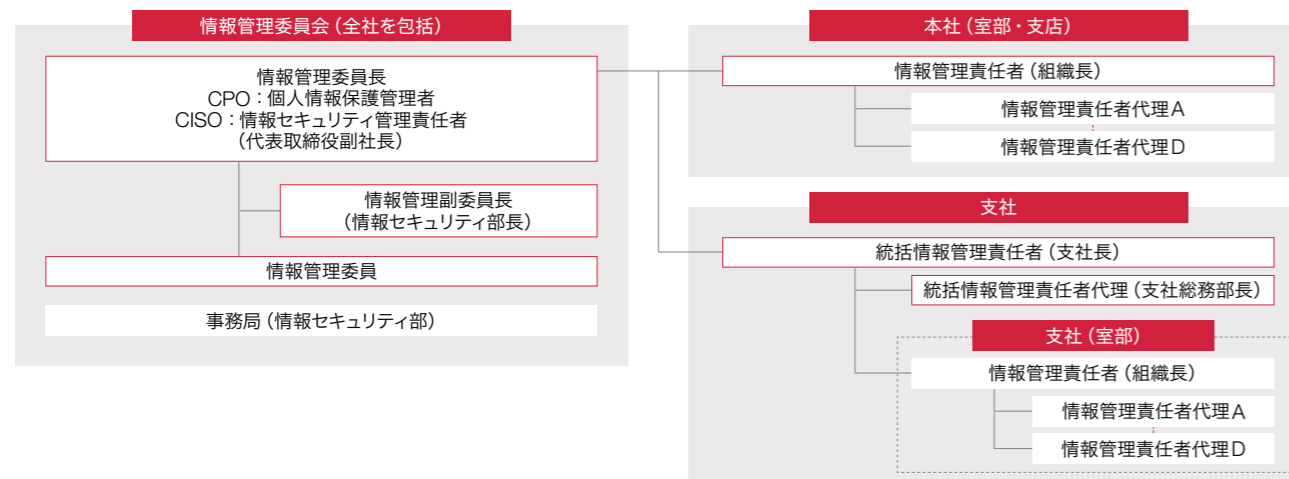
■ 管理・運用ルールの策定

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

2015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上で、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. 誓約書による秘密保持の義務づけ
2. 業務委託契約先への情報管理遵守の義務づけ
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. 可搬型機器の貸与、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
5. 情報を取り扱う場所への入退室管理

(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

ドコモにおける「ビッグデータ」の取り扱いと個人情報保護

当社は、国内モバイル通信事業者として最大の顧客基盤を活用し、いわゆる「ビッグデータ」、すなわち、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を収集し、新たなビジネス展開への活用を期しています。

例えば、2013年10月に事業化した「モバイル空間統計」では、日本全国のドコモのLTE「Xi」及びFOMAサービスエリアで、基地局ごとの携帯電話台数を周期的に把握したデータを利用しています。「モバイル空間統計」によって、地域ごとの人口分布や年齢層・性別などの人口構成を把握することができます。「モバイル空間統計」は、まちづくりや防災計画など公共分野における活用から始まり、現在では出店計画や商圏・競合店

分析、訪日外国人調査など、学術分野・産業分野においても活用されています。

「モバイル空間統計」は、集団の人数のみを表す人口統計情報であるため、お客様個人を特定することはできません。また当社は、「モバイル空間統計」を作成・提供する際に遵守する基本事項をまとめたガイドラインを公表するなど、プライバシー保護に細心の注意を払っています。「モバイル空間統計」以外にも、健康管理やエクササイズの際にウェアラブル端末などを通じて取得したデータがヘルスケア関連サービスに活用され始めるなど、「ビッグデータ」の活用が拡大するなか、当社は個人情報の保護ルールを確立し、その運用を徹底しています。

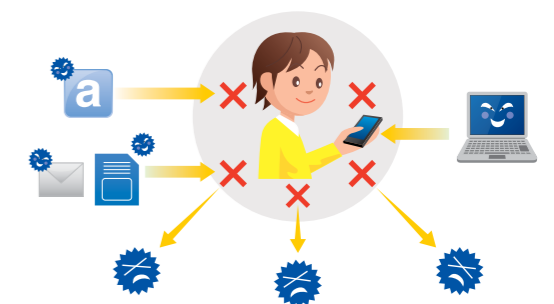
セキュリティに関する「安心」をお客様に提供するサービス

スマートフォンをはじめとするモバイル端末には、膨大な個人情報が蓄積されています。一人ひとりのお客様による情報の適切な管理、あるいは、お客様が安心してモバイル端末を利用できる環境の整備は、モバイル通信サービス利用拡大の前提条件です。当社は、モバイル端末の利用に関するお客様の習熟度に関わらず、お客様が適切な情報管理と保護ができるよう、サービスの開発と提供に努めています。

ウイルス・危険サイト・迷惑メール対策をはじめとするスマートフォン向けのセキュリティサービスをまとめて提供する「あんしんネットセキュリティ」は、その一例です。知らないうちに個人情報が抜き出されるのでは、あるいは、危険サイトにうっかりアクセスしてしまうのでは、といった懸念を解消するサービスとして好評を博しています。

また、法人のお客様向けのセキュリティサービスとして、モバイル端末の機能制御や不正アプリのインストール禁止などの機能を備えた「あんしんマネージャー」、企業ネットワークとドコモ間を直接接続し、インターネットからの不正アクセスを防止することができる「ビジネスmoperaアクセスプレミアム」も提供しています。

あんしんネットセキュリティ



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などを整備しています。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）

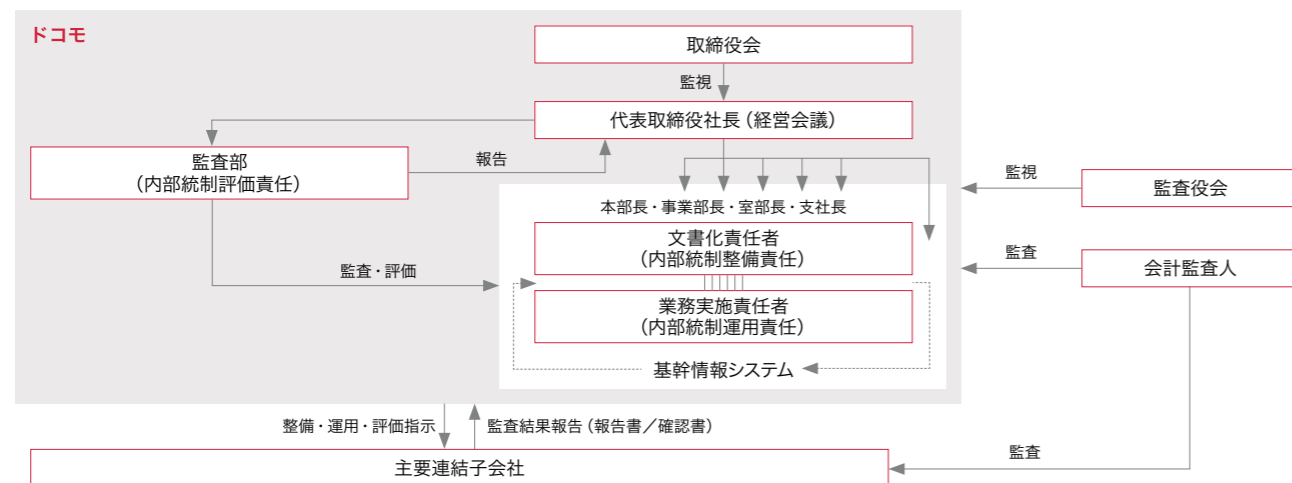
当社グループでは、社員一人ひとりが「NTTドコモグループ倫理方針」を遵守し、人権尊重をも含め高い倫理観のもと、ますます高まる社会の要請・期待に応え続けることをコンプライアンス経営の基本としています。そのため、「コンプライアンス推進委員会」を中心としたコンプライアンス推進体制を構築し、具体的には、社員が不正・不祥事に気づいた場合の報告努力義務の規定、社内外における相談窓口の設置、各組織へのコンプライアンス推進責任者の配置、全従業員に対する倫理・法令遵守のための教育・研修など、コンプライアンスに係る様々な取り組みを実施しています。また、全従業員を対象としたコンプライアンス及び人権に関する意識調査を実施し、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（2013年版）を採用しています。2014年度は当社及び主要な連結子会社18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

2015年7月1日現在



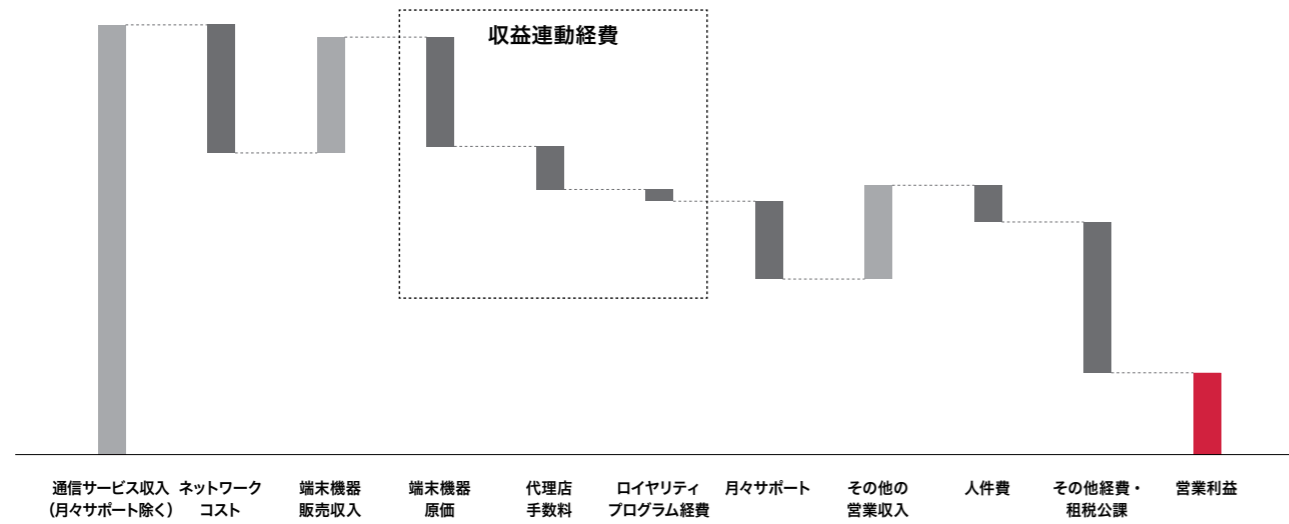
財務・会社情報

Financial and Corporate Data

- 58 ドコモの収支構造
- 60 2014年度財務レビュー
- 64 連結貸借対照表
- 66 連結損益計算書
- 67 連結包括利益計算書
- 68 連結株主持分計算書
- 69 連結キャッシュ・フロー計算書
- 70 財務指標（連結）の調整表
- 71 子会社・関連会社
- 72 組織図
- 73 会社概要・株式情報

ドコモの収支構造

営業収支の仕組み



ドコモの収益基盤は、音声通話及びパケット通信への課金など、お客様からの通信料収入にあります。**【P07参照】** 通信事業においては、通信量の拡大に応じ、ネットワークの設備投資を継続的に行っており、基地局の増設・維持・保守運営、減価償却などに関わる費用が発生します。端末機器販売については、代理店への卸売時に端末機器販売収入が計上されますが、端末機器原価や代理店手数料といった収益連動経費が計上されるため、販売に関わるプロセスにおいて収支はマイナスです。**【右図参照】** これらのコストを毎月お客様の利用料金によって回収しています。

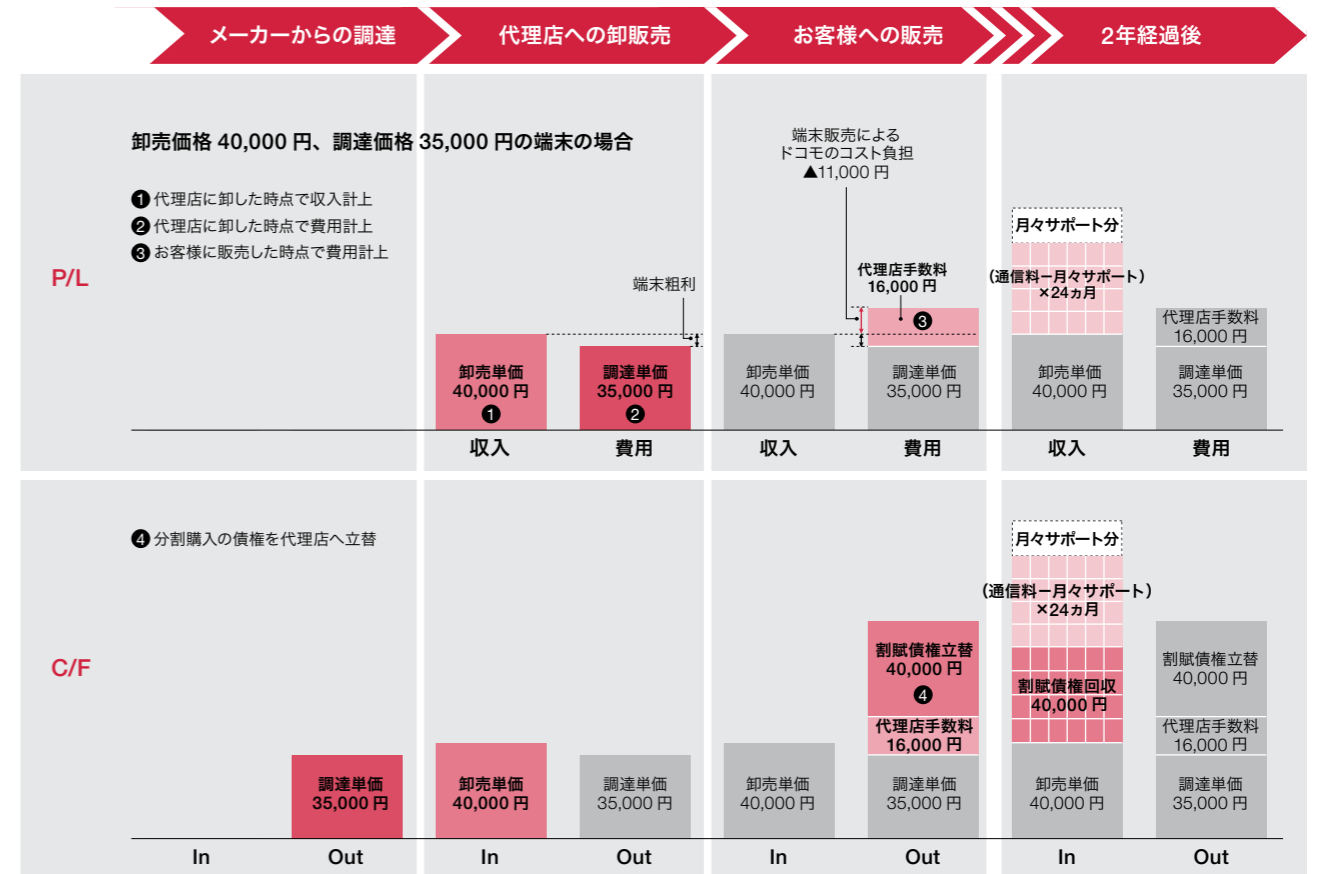
スマートライフ事業とその他の事業を合わせてスマートライフ領域と呼んでおり、通信の周辺分野を収益源としています。dマーケットを通じて提供するコンテンツ、金融・決済サービス、お客様のモバイル端末の水濡れや紛失などのトラブルを補償しているケータイ補償サービスなど幅広いサービスが存在します。現在、営業利益への貢献は限定的ですが、「中期目標に向けた新たな取り組み」なども通じ、収益拡大と利益成長を図っていきます。

2014年度セグメント別営業収益、営業利益（損失）と設備投資

(百万円)						
	通信事業	スマートライフ事業	その他の事業	小計	セグメント間取引消去	合計
営業収益						
外部顧客との取引	3,653,344	421,384	308,669	4,383,397		4,383,397
セグメント間取引	1,221	15,613	11,146	27,980	(27,980)	0
合計	3,654,565	436,997	319,815	4,411,377	(27,980)	4,383,397
営業利益（損失）	636,076	(3,896)	6,891	639,071		639,071

(百万円)						
	通信事業	スマートライフ事業	その他の事業	セグメント間取引消去	全社	合計
セグメント資産	5,275,952	546,997	235,255	(1,875)	1,090,011	7,146,340
減価償却費	614,821	24,252	20,714			659,787
設備投資	635,445	17,195	9,125			661,765

携帯電話の商流とP/L、C/Fの関係



(注) 金額はすべて架空のもので

当社が販売するモバイル端末のうち多くの機種については、当社とモバイル端末メーカーが共同で開発しています。当社は、メーカーから調達した端末機器を代理店に引渡し、在庫リスクが販売代理店に移管された時点で「端末機器原価」と「端末機器販売収入」を連結損益計算書に計上しています。

次に、代理店が端末機器ユーザー（お客様）に端末と通信サービスを販売する際に、当社は、代理店に対して機種や契約の内容に合わせた代理店手数料を支払い、連結損益計算書に計上しています。また、お客様に端末を割賦販売した場合、当社は、お客様に代わって端末機器代金を代理店に対して立替払いしています。

契約後、当社は、お客様に月額基本料と音声通話及びパケット通信の料金を通信料として毎月請求し、収益計上します。端末機器を割賦販売した場合には、12ヵ月あるいは24ヵ月の分割払いの期間にわたり通信料と合わせて端末機器の立替代金をお客様から回収します。なお、立替代金の回収については、営業活動によるキャッシュ・フロー上に割賦債権の増加あるいは減少として表れる一方、収益計上はされません。

毎月の利用料金から端末の種類に応じた割引をする「月々サポート」については、最大24ヵ月間にわたり通信料の一部が逸失されるものであり、連結損益計算書には割引後の収入が計上されています。

2014年度財務レビュー

営業収益

2015年3月期(2014年度)の営業収益は、前期比778億円(同1.7%)減の4兆3,834億円、期中見直した営業収益予想4兆4,000億円との比較では166億円(同0.4%)の減となりました。収入区分の内訳では、端末機器販売収入が前期比321億円(同3.7%)増の9,041億円、その他の営業収入が前期比1,069億円(同17.1%)増の7,322億円と堅調であった反面、通信サービス収入が前期比2,168億円(同7.3%)減の2兆7,472億円となりました。

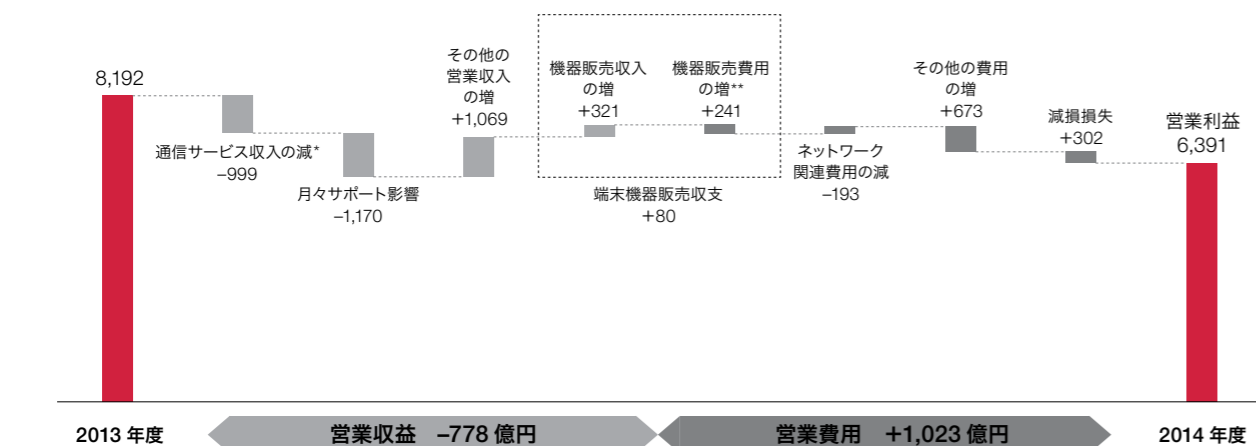
通信サービス収入の減少を招いた要因は、主に2つです。第1の要因は、月々サポートの影響です。次ページ参照。第2は、2014年6月に導入した新料金プランです。サービス開始後4ヵ月半で契約数が1,000万にのぼり、顧客基盤の維持・拡大に向け、狙い通りの成果を挙げました。反面、通話料が

大きい既存のお客様からのお申込みが多く発生したこと、またお客様がデータ通信量の最も小さいプランを選択する傾向が強かったことにより、1,070億円の減収影響となりました。しかし2014年11月には底打ちし、その後改善傾向が続いています。

これらの結果、モバイル通信サービス収入のうち音声収入が前期比1,814億円(同17.0%)減の8,838億円となったほか、パケット通信収入に関しても前期比378億円(同2.0%)減の1兆8,528億円となりました。なお、光通信サービス及びその他の通信サービス収入は、105億円となりました。光通信サービスについては、2015年3月にサービスを開始したことから、営業収益への貢献は限定的です。

2014年度営業利益の状況

(億円)



* 月々サポート影響除く
** 端末機器原価、代理店手数料の合計

営業費用

営業費用は、前期比1,023億円(同2.8%)増の3兆7,443億円となりました。LTEネットワークの拡大と設備投資の効率化のバランスに努めた結果、ネットワーク関連費用が前期比193億円減となった一方、スマートフォン販売拡大に伴う端末機器原価、代理店手数料など機器販売費用が前期比

241億円の増となりました。加えて、新サービス導入に伴い、販売費及び一般管理費をはじめとするその他の費用が前期比673億円の増となったほか、携帯端末向けマルチメディア放送事業に関わる事業資産に302億円の減損損失が発生しました。

設備投資・コストの効率化に関しては、2012年3月にスタートした構造改革プロジェクトが成果を挙げています。特に設備投資額については、設備装置の集約化・大容量化を進め、建設工事や物品調達費用などを削減したことで、年間計画6,900億円を282億円下回る6,618億円に止まり、前期比でも414億円の減となりました。また、2015年3月期のコスト削減額は前期比で1,200億円となり、期初の年間目標の1,050億円から更に150億円のコスト圧縮を実現しました。なお、2013年3月期からの3期累計でのコスト削減額は3,450億円にのびます。

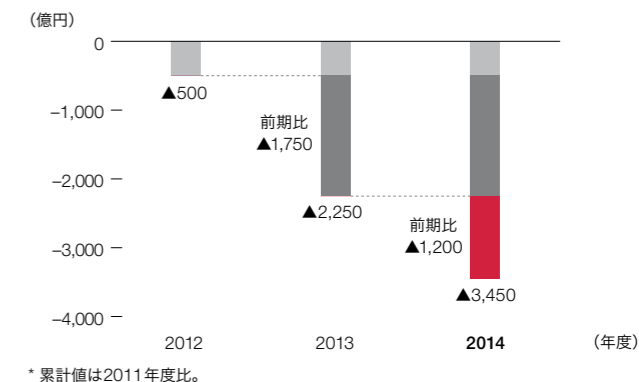
営業利益

以上の結果、営業利益は前期比1,801億円(同22.0%)減、期中見直した計画比では91億円(同1.4%)増の6,391億円となりました。EBITDAについては前期比2,031億円減の1兆3,691億円、EBITDAマージンは前期比4.0ポイント低下の31.2%となりました。

月々サポートの影響

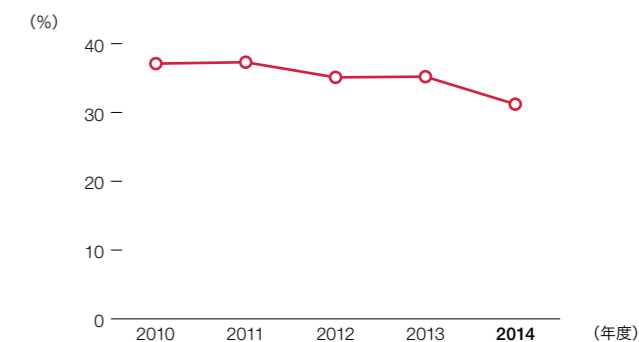
月々サポートは、モバイル端末の購入代金の一定額を、毎月の利用料金から最大24ヵ月間割り引くサービスです。同業他社との競争やフィーチャーフォンからスマートフォンへの移行促進に有効な施策であるものの、収益にマイナス影響を及ぼします。2015年3月期は音声収入が前期比1,814億円減少しましたが、そのうち731億円が月々サポート影響の拡大によるものです。パケット通信収入においては、月々サポートの影響を除くと61億円の増加でしたが、月々サポートの拡大による影響が439億円であったため、最終的な額が378億円となりました。しかし、前期比の増加額は前期の2,536億円を底に当期は1,170億円まで縮小しており、2016年3月期以降は一定水準で推移すると想定しています。

コスト効率化*(累計値)

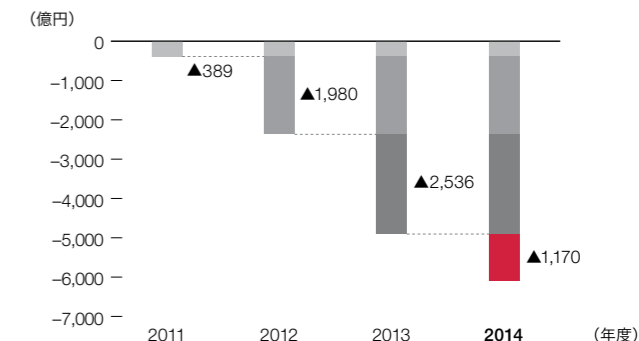


* 累計値は2011年度比。

EBITDAマージン



月々サポートの影響額(前期比の増加額)



財政状態

2015年3月期末における総資産は、前期末比3,617億円(同4.8%)減の7兆1,463億円となりました。これは主に、自己株式の取得による支出の増加に伴い現金及び現金同等物が減少したことによります。

2015年3月期末における負債は、固定負債が増加した一方で法人税額の減少による未払法人税の減少などにより流動負債が減少した結果、前期末比864億円(同4.8%)減の1兆7,281億円、うち有利子負債は前期末比77億円(同3.3%)減の2,227億円となりました。

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Aa3の格付けを取得しており、当社の財務の健全性は世界の通信事業者のなかでも最高水準の評価を受けています。

キャッシュ・フロー

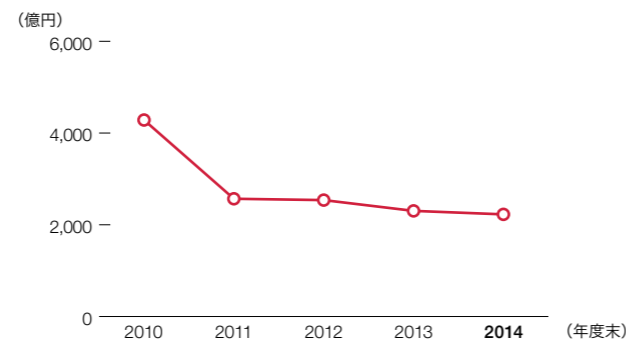
2015年3月期における営業活動によるキャッシュ・フローは、前期比377億円(同3.8%)減の9,630億円の収入となりました。これは、お客様の携帯端末代金の分割購入に伴う立替金 **P59参照**が増加した一方で、通信サービス収入が減少したことや、法人税等の支払が増加したことによります。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期比524億円(同7.4%)減の6,512億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に伴って、固定資産の取得による支出が減少したことなどによります。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期比4,645億円(同172.2%)増の7,343億円の支出となりました。これは主に、自己株式の取得によります。

これらの結果、2015年3月期末における現金及び現金同等物は前期末比で4,214億円(同80.0%)減少し、1,056億円となりました。また、2015年3月期のフリー・キャッシュ・フロー*は、前期比384億円(同14.9%)増の2,956億円となりました。

有利子負債

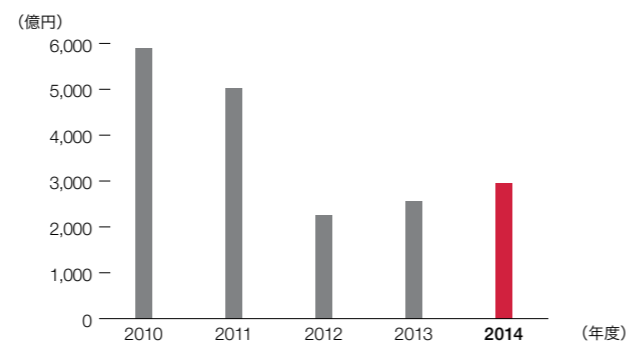


当社の格付け

(2015年1月20日現在)

格付機関名	長期債	短期債
ムーディーズ	Aa3	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+

フリー・キャッシュ・フロー*



*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。

2016年3月期の見通し

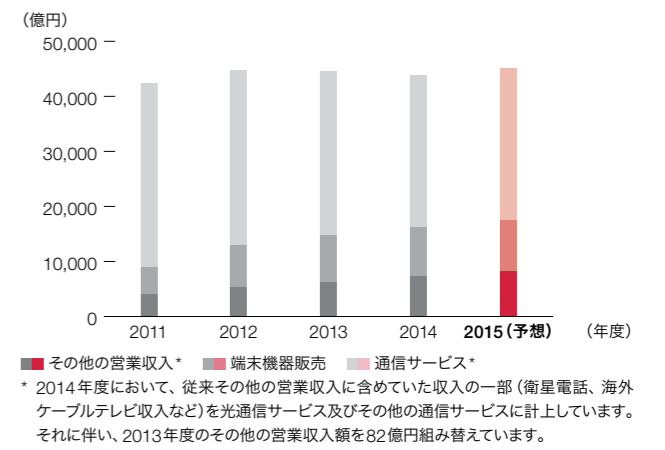
2016年3月期は、増収増益を見込んでいます。同業他社との厳しい競争が続くなか、当社は、新料金プランや光ブロードバンドサービスの提供を収益力強化のドライバーとして、通信事業の競争力強化、及びモバイル通信サービスに止まらない新たなサービスの創出と収益の拡大に努めていきます。

営業収益については、2015年3月期比1,266億円(同2.9%)増の4兆5,100億円を予想しています。月々サポートによる通信サービス収入の減少については、当期に比べて1,100億円程度拡大する見通しです。一方新料金プランによる収益の減少については、その原因となっていたパケット通信量の最小プランへの申込み集中が緩和され、上位プランへの申込みが拡大傾向にあるため、減収影響の改善が見込まれます。また、スマートフォン利用者の増加、新料金プランや光ブロードバンドサービスの契約によるパケット利用の拡大、当期と同等の純増数の獲得などが、通信サービス収入の増収に寄与する見通しです。更に、その他の営業収入についても、dマーケットを中心に収益拡大を見込んでいます。

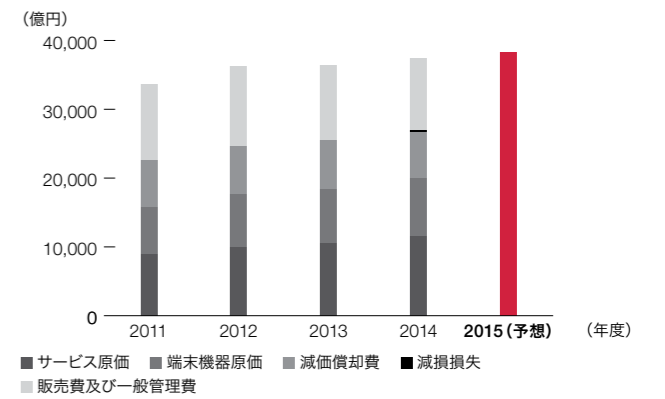
営業費用については、設備投資の効率化などを通じて、2015年3月期比2,100億円のコスト効率化を図ります。一方で、販売数の増加に伴う端末機器原価の増加やスマートライフ領域の収益に連動した費用の増加などにより、営業費用は2015年3月期比857億円(同2.3%)増の3兆8,300億円を見込んでいます。

以上により、営業利益は2015年3月期比で409億円(同6.4%)増の6,800億円を計画しています。

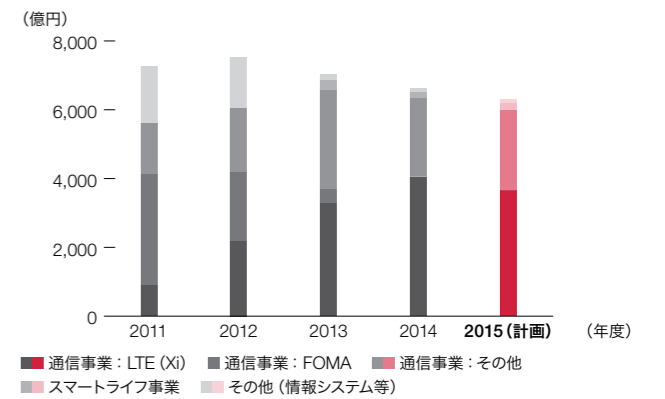
営業収益



営業費用



設備投資



連結貸借対照表

株式会社NTTドコモ及び連結子会社
2014年及び2015年3月31日現在

資産	単位：百万円	
	2014	2015
流動資産：		
現金及び現金同等物	¥ 526,920	¥ 105,553
短期投資		
非関連当事者	19,561	3,757
関連当事者	—	240,000
売上債権		
非関連当事者	276,409	258,761
関連当事者	5,100	5,830
売却目的債権	787,459	897,999
クレジット未収債権	220,979	234,412
未収入金		
非関連当事者	34,127	30,576
関連当事者	281,835	296,699
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	1,605,909	1,724,277
貸倒引当金	(15,078)	(14,100)
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）	1,590,831	1,710,177
棚卸資産	232,126	186,275
繰延税金資産	61,592	61,512
前払費用及びその他の流動資産		
非関連当事者	86,991	98,618
関連当事者	8,741	9,484
流動資産合計	2,526,762	2,415,376
有形固定資産：		
無線通信設備	4,975,826	5,027,390
建物及び構築物	897,759	890,382
工具、器具及び備品	553,497	508,810
土地	201,121	200,736
建設仮勘定	158,173	193,497
小計	6,786,376	6,820,815
減価償却累計額	(4,228,610)	(4,309,748)
有形固定資産合計（純額）	2,557,766	2,511,067
投資その他の資産：		
関連会社投資	424,531	439,070
市場性のある有価証券及びその他の投資	171,875	195,047
無形固定資産（純額）	665,960	636,319
営業権	262,462	266,311
その他の資産		
非関連当事者	369,593	430,633
関連当事者	259,581	15,090
繰延税金資産	269,500	237,427
投資その他の資産合計	2,423,502	2,219,897
資産合計	¥ 7,508,030	¥ 7,146,340

負債・資本	単位：百万円	
	2014	2015
流動負債：		
1年以内返済予定長期借入債務	¥ 248	¥ 203
短期借入金	9,495	2,048
仕入債務		
非関連当事者	643,822	664,945
関連当事者	154,493	146,854
未払人件費	54,294	54,955
未払法人税等	175,683	68,563
その他の流動負債		
非関連当事者	160,066	169,631
関連当事者	7,885	7,103
流動負債合計	1,205,986	1,114,302
固定負債：		
長期借入債務	220,603	220,400
ポイントプログラム引当金	113,001	89,929
退職給付に係る負債	160,666	173,872
その他の固定負債		
非関連当事者	112,558	127,932
関連当事者	1,703	1,700
固定負債合計	608,531	613,833
負債合計	1,814,517	1,728,135
償還可能非支配持分	14,869	15,589
資本：		
株主資本		
資本金		
普通株式—		
授權株式数		
2014年3月31日現在—17,460,000,000株		
2015年3月31日現在—17,460,000,000株		
発行済株式総数		
2014年3月31日現在—4,365,000,000株		
2015年3月31日現在—4,085,772,000株		
発行済株式数（自己株式を除く）		
2014年3月31日現在—4,146,760,100株		
2015年3月31日現在—3,881,483,855株		
資本剰余金	949,680	949,680
利益剰余金	732,875	339,783
その他の包括利益（損失）累積額	4,328,389	4,397,228
自己株式	9,590	52,599
2014年3月31日現在—218,239,900株		
2015年3月31日現在—204,288,145株	(377,168)	(359,218)
株主資本合計	5,643,366	5,380,072
非支配持分	35,278	22,544
資本合計	5,678,644	5,402,616
契約債務及び偶発債務		
負債・資本合計	¥7,508,030	¥7,146,340

連結損益計算書

株式会社NTTドコモ及び連結子会社
2013年、2014年及び2015年3月31日終了の連結会計年度

	単位：百万円		
	2013	2014	2015
営業収益：			
通信サービス			
非関連当事者	¥3,155,984	¥2,942,847	¥2,727,891
関連当事者	20,947	21,133	19,264
端末機器販売			
非関連当事者	754,521	870,597	903,231
関連当事者	3,572	1,403	858
その他の営業収入			
非関連当事者	499,999	582,938	682,967
関連当事者	35,099	42,285	49,186
営業収益合計	4,470,122	4,461,203	4,383,397
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	782,352	805,685	892,178
関連当事者	221,145	253,934	267,336
端末機器原価（以下に個別掲記する項目を除く）	767,536	785,209	853,062
減価償却費	699,754	718,694	659,787
減損損失	452	—	30,161
販売費及び一般管理費			
非関連当事者	940,002	879,323	838,423
関連当事者	221,701	199,159	203,379
営業費用合計	3,632,942	3,642,004	3,744,326
営業利益	837,180	819,199	639,071
営業外損益（費用）：			
支払利息	(1,786)	(1,211)	(797)
受取利息	1,587	1,680	1,283
その他（純額）	(3,639)	13,381	4,326
営業外損益（費用）合計	(3,838)	13,850	4,812
法人税等及び持分法による投資損益（損失）前利益	833,342	833,049	643,883
法人税等：			
当年度分	305,026	319,683	218,552
繰延税額	18,033	(11,704)	19,515
法人税等合計	323,059	307,979	238,067
持分法による投資損益（損失）前利益	510,283	525,070	405,816
持分法による投資損益（損失）	(29,570)	(69,117)	(7,782)
当期純利益	480,713	455,953	398,034
控除：非支配持分に帰属する当期純損益（利益）	10,313	8,776	12,059
当社に帰属する当期純利益	¥ 491,026	¥ 464,729	¥ 410,093
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	4,038,191,678
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）	¥ 118.41	¥ 112.07	¥ 101.55

連結包括利益計算書

株式会社NTTドコモ及び連結子会社
2013年、2014年及び2015年3月31日終了の連結会計年度

	単位：百万円		
	2013	2014	2015
当期純利益	¥480,713	¥455,953	¥398,034
その他の包括利益（損失）：			
売却可能価値証券未実現保有利益（損失）	20,680	8,751	22,468
控除：当期純利益への組替修正額	6,109	(84)	120
未実現キャッシュ・フロー・ヘッジ利益（損失）	31	(76)	(20)
控除：当期純利益への組替修正額	—	59	16
為替換算調整額	34,041	31,653	29,678
控除：当期純利益への組替修正額	155	6,010	—
年金債務調整額：			
年金数理上の差異の発生額（純額）	(5,895)	11,929	(9,159)
過去勤務費用の発生額（純額）	—	3,361	—
控除：過去勤務費用償却額	(1,458)	(1,457)	(894)
控除：縮小利益	—	(3,294)	—
控除：年金数理上の差異償却額	1,805	1,963	1,104
控除：会計基準変更時差異償却額	80	80	72
その他の包括利益（損失）合計	55,548	58,895	43,385
包括利益：	536,261	514,848	441,419
控除：非支配持分に帰属する包括損益（利益）	10,182	8,583	11,683
当社に帰属する包括利益	¥546,443	¥523,431	¥453,102

連結株主持分計算書

株式会社NTTドコモ及び連結子会社
2013年、2014年及び2015年3月31日終了の連結会計年度

単位：百万円

	株主資本							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	株主資本合計	非支配持分	
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
自己株式の取得					(473,036)	(473,036)		(473,036)
自己株式の消却		(393,092)	(97,894)		490,986	-		-
当社株主への現金配当金(1株当たり65円)			(243,360)			(243,360)		(243,360)
非支配持分への現金配当金						-	(1,061)	(1,061)
新規連結子会社の取得						-	732	732
その他						-	(2)	(2)
当期純利益			410,093			410,093	(12,777)	397,316
その他の包括利益(損失)				43,009		43,009	374	43,383
2015年3月31日	¥949,680	¥ 339,783	¥4,397,228	¥ 52,599	¥(359,218)	¥5,380,072	¥ 22,544	¥5,402,616

(注) 上記の連結株主持分計算書には、償還可能非支配持分の変動は含まれていません。

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
2013年、2014年及び2015年3月31日終了の連結会計年度

単位：百万円

	2013	2014	2015
営業活動によるキャッシュ・フロー：			
当期純利益	¥ 480,713	¥ 455,953	¥ 398,034
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	699,754	718,694	659,787
繰延税額	18,033	(11,704)	19,515
有形固定資産売却・除却損	31,878	34,303	40,073
棚卸資産評価損	12,662	4,415	13,716
減損損失	452	-	30,161
市場性のある有価証券及びその他の投資の評価損	10,928	3,055	902
持分法による投資損益(利益)	29,570	69,117	7,782
関連会社からの受取配当金	15,899	17,415	17,591
資産及び負債の増減：			
売上債権の(増加)減少額	706,742	(9,269)	17,489
売却目的債権の(増加)減少額	(638,149)	(149,310)	(110,540)
クレジット未収債権の(増加)減少額	(8,646)	(13,849)	(7,497)
未収入金の(増加)減少額	(229,252)	(21,875)	(13,467)
貸倒引当金の増加(減少)額	(7,024)	(2,815)	2,931
棚卸資産の(増加)減少額	(35,037)	(55,264)	32,270
前払費用及びその他の流動資産の(増加)減少額	(12,564)	(7,661)	(10,565)
長期期末割賦債権の(増加)減少額	88,075	-	-
長期売却目的債権の(増加)減少額	(149,972)	(53,276)	(55,468)
仕入債務の増加(減少)額	(39,377)	65,083	5,278
未払法人税等の増加(減少)額	(15,844)	39,691	(107,166)
その他の流動負債の増加(減少)額	10,805	(40,422)	16,964
ポイントプログラム引当金の増加(減少)額	(32,281)	(27,854)	(23,072)
退職給付に係る負債の増加(減少)額	9,539	(10,732)	13,209
その他の固定負債の増加(減少)額	(34,215)	(32,977)	11,925
その他	19,716	29,924	3,125
営業活動によるキャッシュ・フロー	932,405	1,000,642	962,977
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	(535,999)	(498,668)	(493,189)
無形固定資産及びその他の資産の取得による支出	(242,918)	(213,508)	(170,203)
長期投資による支出	(7,444)	(16,186)	(5,107)
長期投資の売却による収入	1,731	5,235	1,753
新規連結子会社の取得による支出(取得現金控除後)	(17,886)	(19,213)	-
短期投資による支出	(665,223)	(39,084)	(34,613)
短期投資の償還による収入	915,105	68,937	50,806
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	-	(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	700	(1,093)	(641)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(701,934)	(703,580)	(651,194)
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	(82,181)	(74,989)	(248)
短期借入金増加による収入	20,750	13,740	221,606
短期借入金の返済による支出	(15,599)	(26,132)	(229,065)
キャピタル・リース負債の返済による支出	(2,801)	(2,128)	(1,729)
自己株式の取得による支出	-	-	(473,036)
現金配当金の支払額	(240,388)	(248,814)	(243,349)
その他	(748)	18,530	(8,436)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(260,967)	(269,793)	(734,257)
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,092	5,977	1,107
現金及び現金同等物の増加(減少)額	(28,404)	33,246	(421,367)
現金及び現金同等物の期首残高	522,078	493,674	526,920
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 493,674	¥ 526,920	¥ 105,553
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	¥ 1,017	¥ 886	¥ 1,539
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)	1,840	1,578	876
法人税等	321,453	280,434	326,107
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	1,931	1,513	940
無線通信設備の交換による同種資産の取得額	-	-	3,605
自己株式消却額	-	-	490,986

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				
	2011	2012	2013	2014	2015
a. EBITDA¹	¥15,657	¥15,833	¥15,693	¥15,722	¥13,691
減価償却費	(6,931)	(6,848)	(6,998)	(7,187)	(6,598)
有形固定資産売却・除却損	(279)	(241)	(319)	(343)	(401)
減損損失	－	－	(5)	－	(302)
営業利益	8,447	8,745	8,372	8,192	6,391
営業外損益（費用）	(94)	25	(38)	139	48
法人税等	(3,328)	(3,918)	(3,231)	(3,080)	(2,381)
持分法による投資損益（損失）	(105)	(242)	(296)	(691)	(78)
控除：非支配持分に帰属する当期純損益（利益）	(15)	30	103	88	121
b. 当社に帰属する当期純利益	4,905	4,639	4,910	4,647	4,101
c. 営業収益	42,243	42,400	44,701	44,612	43,834
EBITDAマージン（= a/c）	37.1%	37.3%	35.1%	35.2%	31.2%
売上高当期純利益率（= b/c）	11.6%	10.9%	11.0%	10.4%	9.4%

1 EBITDA：営業利益＋減価償却費＋有形固定資産売却・除却損＋減損損失

(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				
	2011	2012	2013	2014	2015
営業活動によるキャッシュ・フロー ²	¥12,870	¥11,106	¥ 9,324	¥10,006	¥ 9,630
投資活動によるキャッシュ・フロー	(4,554)	(9,746)	(7,019)	(7,036)	(6,512)
フリー・キャッシュ・フロー	8,317	1,360	2,305	2,971	3,118
特殊要因 ³	－	(1,470)	1,470	－	－
債権譲渡影響 ²	－	－	(2,420)	－	－
資金運用に伴う増減 ⁴	2,419	(2,205)	999	399	162
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）	¥ 5,898	¥ 5,035	¥ 2,256	¥ 2,572	¥ 2,956

2 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。

3 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。

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

子会社・関連会社

2015年7月1日現在

子会社 166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 154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)日本アルトマーク	100.00%	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
モビドアーズ(株)	52.38%	モバイル・PC向け遠隔サポートサービスの販売など
(株)ABC Cooking Studio	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
(株)ロケーションバリュー	100.00%	携帯電話を利用した販促用システム・アプリケーションの開発・販売など
(株)みらい翻訳	51.00%	高精度な機械翻訳技術・ソフトウェアの開発
(株)ドコモ・バイクシェア	85.00%	サイクルシェア事業
他 128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
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・プ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)エブリスタ	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・ディファクト	19.45%	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%	「FelCa」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
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 11社		

組織図

株式会社NTTドコモ 2015年7月1日現在



会社概要

2015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)

25,680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

2015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
BNY Mellon Shareowner Services
PO Box 30170, College Station, TX 77842-3170
U.S. Callers: (888) BNY ADRS
Non-U.S. Callers: +1-201-680-6825

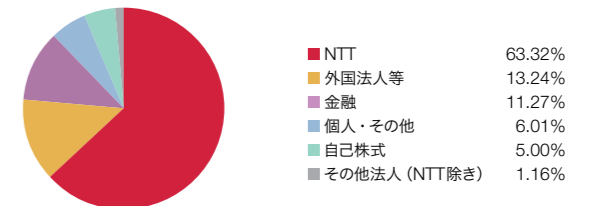
株式数

発行可能株式総数: 17,460,000,000株
発行済株式総数: 4,085,772,000株

株主数

282,559名

所有株数構成比



(注) 構成比は、2015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	2,587,008,900	63.32
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	67,391,700	1.65
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	60,063,400	1.47
パークレイズ証券株式会社	50,000,000	1.22
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 505234	22,893,637	0.56
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	21,765,312	0.53
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン エスエーエヌバイ 10	21,345,755	0.52
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	18,641,762	0.46
ジェービー モルガン チェース バンク 380055	17,559,423	0.43
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	16,926,100	0.41
計	2,883,595,989	70.58

(注) 当社の自己株式 (所有株式数204,288,145株) 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

NTT
docomo

株式会社NTTドコモ

