



**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

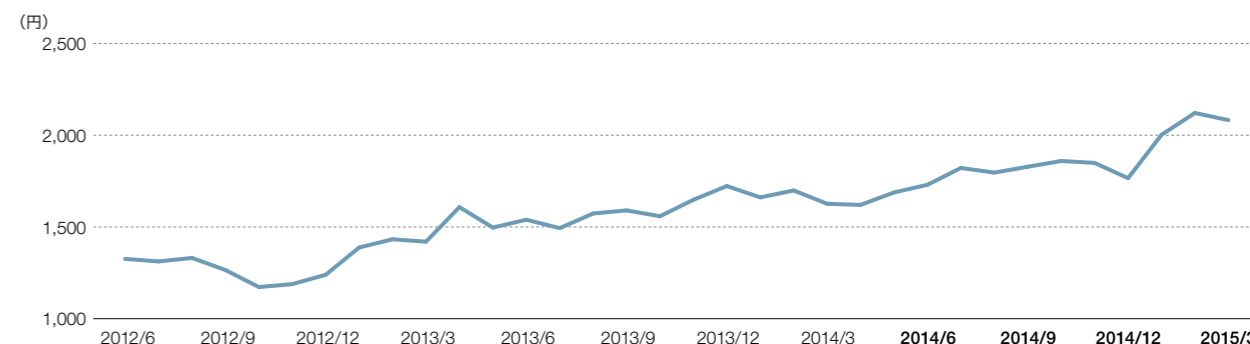
収益面については、新料金プランの減収影響の縮小、端末の機能や機種の違いなど、更なる端末価格低減の取り組みによる月々サポートの影響額のコントロール、及び「ドコモ光」販売による通信事業の競争力強化を追求します。また、スマートライフ領域の利益目標を明確化したことに伴い、サービスごとの収支管理をこれまで以上に徹底します。

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



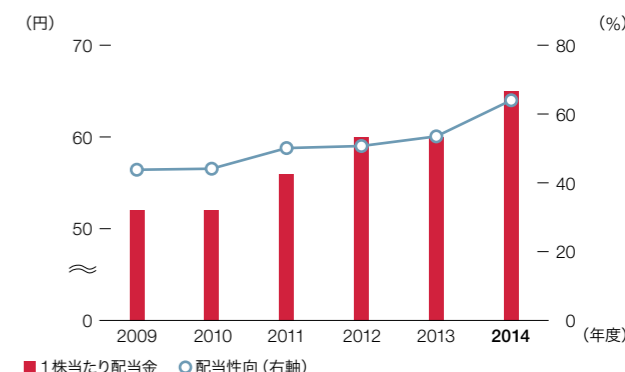
(注) 2013年10月1日の株式分割 (1:100) 調整後の株価

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。