

いつか、あたりまえになることを。

NTT  
**docomo**



## アニュアルレポート2016

2015年度（2015年4月1日～2016年3月31日）

いつか、あたりまえになることを。



## 企業理念

私たちは「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」に向けて、個人の能力を最大限に生かし、お客さまに心から満足していただける、よりパーソナルなコミュニケーションの確立をめざします。

### 編集方針

「アニュアルレポート2016」は、財務・非財務、両面を含めたドコモの企業価値をお伝えすべく、統合報告書として編集しています。これまでに培ってきた資産が、どのように今後の価値創造につながり持続的成長を実現していくのかを、株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまにご理解いただけるよう、特に非財務情報のさらなる充実を図りました。また、「価値創造を支える基盤セクション」では、業界を牽引する企業として、持続可能な社会をめざし、環境や社会的課題の解決などに貢献する取組みについてもご紹介しています。

### 年度表記について

本アニュアルレポート中の2015年度、2016年3月期とは、いずれも2016年3月31日に終了した会計年度をさし、そのほかの年度についても同様とします。

より幅広いIR関連情報はこちら

#### ▶▶▶ 株主・投資家情報(IR)サイト

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

- 決算情報
- 適時開示資料
- 経営方針、社長メッセージ
- 個人投資家向け情報
- 株式関連情報 など



より幅広いCSR関連情報はこちら

#### ▶▶▶ CSRサイト

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

- サステナビリティレポート (CSRレポート)
- ドコモのCSR
- 通信サービスの取組み
- 地球環境保全・社会貢献活動 など



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、2016年8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」などの記載については株式会社NTTドコモおよ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、製品名などは、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。

### 将来の見通しなどに関する記述について

本アニュアルレポート中には、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、評価など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など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。当社の事業に伴うさまざまな潜在的リスクや不確定要因などにより、実際の結果や業績などは当該見通しなどに関する記述内容と大きく異なる可能性があります。



## イントロダクション

Introduction

- 02 ドコモの歴史
- 04 ドコモの今
- 06 ドコモのめざすもの
- 08 社長メッセージ
- 10 ハイライト



## 戦略解説セクション

Strategy

- 16 CEOによる戦略解説
- 22 CFOメッセージ
- 24 経営上の主なリスクへの対応



## 特集：付加価値協創企業への加速

Feature

- 28 dポイント・dカード導入による商流の拡大
- 30 日本の農業の未来を切り拓く農業イノベーション
- 32 2020年を見据えた革新的な翻訳サービスの創造



## 価値創造セクション

Value Creation

- 36 通信事業
- 39 スマートライフ領域



## 価値創造を支える基盤セクション

Foundation for Value Creation

- 44 CSR担当役員からのメッセージ
- 45 人材
- 46 ネットワーク
- 47 研究開発
- 48 環境
- 49 社会貢献
- 50 マネジメント
- 53 社外取締役からのメッセージ
- 54 コーポレート・ガバナンス



## 財務・会社データセクション

Financial and Corporate Data

- 62 事業データ
- 64 11年間の主要財務・非財務データ
- 66 ドコモの収支構造
- 68 2015年度財務レビュー
- 72 連結貸借対照表
- 74 連結損益計算書
- 75 連結包括利益計算書
- 76 連結株主持分計算書
- 77 連結キャッシュ・フロー計算書
- 78 財務指標(連結)の調整表
- 79 子会社・関連会社
- 80 組織図
- 81 会社概要・株式情報

# 多くの革新によって、 日本のモバイルICT\*の礎を 築き上げてきました。

## ドコモの歴史



### 個人ユーザーへの広がり

携帯電話をポケットに入るほどまで小型化し、通話品質を改善。また、基地局ネットワークの拡大により、「いつでも・どこでも・誰とでも」を実現

**1993年**  
デジタル・ムーバ  
(mova)提供開始



### 話すケータイから 使うケータイへ

インターネット接続を可能にした「iモード」サービスや、カメラ・GPS・「おサイフケータイ」などの機能の登場で、携帯電話は「ITインフラ」に

**1999年**  
iモードサービス  
提供開始



### 行動支援ツールとなる 生活インフラ

電子マネー「iD」や緊急速報「エリアメール」など、生活のあらゆるシーンに密着し、より便利で楽しい、安心・安全を届けるさまざまなサービスを提供

**2005年**  
後払い方式電子  
マネーiD提供開始



### 新たなモバイルの時代

スマートフォンやタブレットの本格的な普及に合わせ、「dマーケット」を提供。お客さまの暮らしやビジネスを充実させる「スマートライフ」への挑戦がはじまる

**2011年**  
dマーケット提供開始

\* ICT (Information and Communication Technology): 情報通信技術



ドコモは「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」という企業理念のもと、人々の暮らし・社会に価値を届けてきました。

革新的な商品・サービスを生み、世の中に新しい感動と豊かさを提供すること。生活を支える社会の基盤として、安心・安全を届けること。いずれも、移動通信技術を基軸とし発展してきたドコモならではの提供価値です。

これらの革新と安全の歴史を積み重ねてきた結果として、私たち独自の「強み」があります。日本屈指の顧客基盤、高いブランドおよび社会からの評価、数多くのパートナーとのアライアンス、広範囲・ハイスペックな通信設備、世界をリードし続ける研究開発、盤石な財務資本、そして、すべての根幹となる人材。

こうした強みを活かし、これからも新しいコミュニケーション文化の世界の創造に挑み続けていきます。

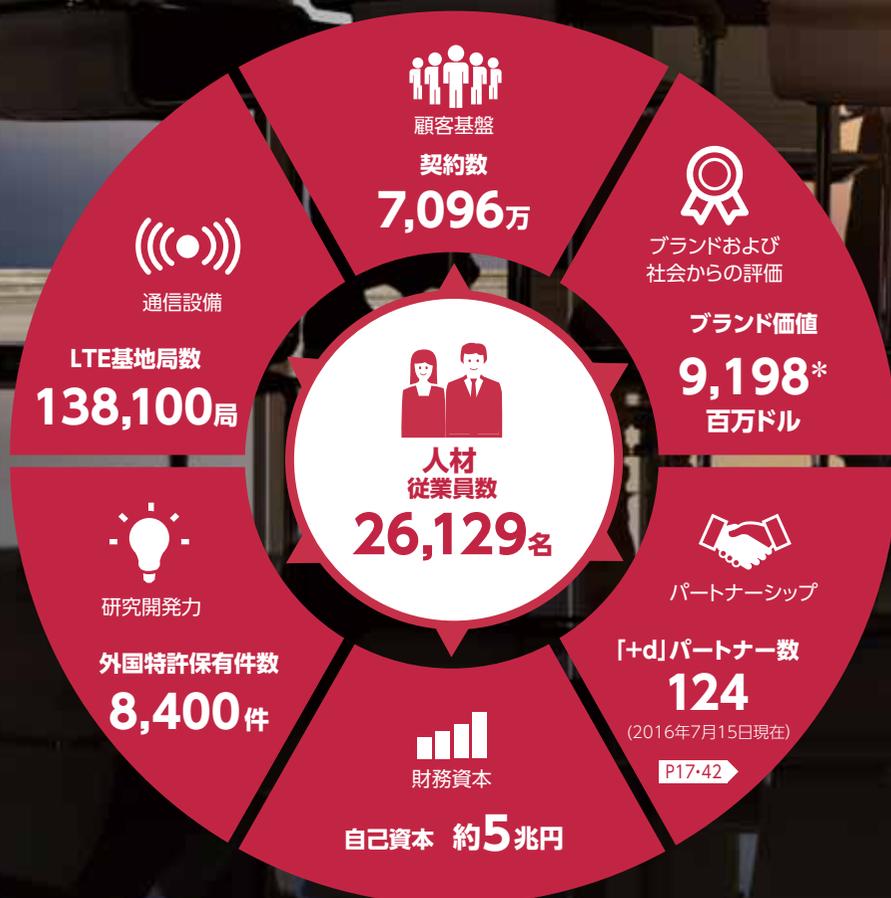
## 7つの強み



# 歴史によって培われた強みは、 確かな成果として あらわれています。

## 7つの強みを表す数値

(2016年3月末現在)



\* ブランド価値は、株式会社インターブランドジャパンが日本発のブランドを対象に、独自の手法で分析・評価し、ブランドが持つ価値を金額に換算してランク付けしたものです。  
[Best Japan Brands 2016]2016年2月17日発表。 [https://www.interbrandjapan.com/ja/data/press-release/bjb\\_17\\_feb\\_2016\\_jp.pdf](https://www.interbrandjapan.com/ja/data/press-release/bjb_17_feb_2016_jp.pdf)

## 社会からの評価

### 携帯電話契約数シェア

**国内  
第1位**  
(43.6%)

出典：各社発表をもとに当社が算出。2016年3月末現在

### お客さま満足度

**国内  
第1位**

出典：J.D.パワー  
2015年日本携帯電話サービス顧客満足度調査<sup>SM</sup>

### ブランド価値<sup>\*1</sup>

**国内  
第1位**

出典：株式会社インターブランドジャパン  
[Best Japan Brands 2016]

### 時価総額

**国内  
第2位**  
(10兆1,042億円)

※2016年3月末現在

### LTE契約数

**グローバル  
第3位**  
(3,868万契約)

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

### 解約率の低さ

**グローバル  
トップクラス**  
(0.62%)

出典：各社発表のポストペイド契約の年間(歴年)解約率との比較。ドコモは2016年3月末現在

### CSR企業ランキング

**国内総合 第5位**

出典：東洋経済新報社  
[東洋経済 第10回CSR企業ランキング報告書  
(2016版)]

### 総合企業ランキング「NICES(ナイス)」<sup>\*2</sup>

**第6位**

出典：日本経済新聞社 2015年11月27日朝刊

### 新ダイバーシティ経営100選

**受賞**

※ 経済産業省主催  
平成27年度「新・ダイバーシティ経営企業100選」

\*1 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を対象とした「ドメスティック日本ブランドランキング」

\*2 総合企業ランキング「NICES(ナイス)」は、株式会社日経リサーチが、ステークホルダーの観点から企業を総合的に評価しランク付けしたランキングです。  
<http://www.nikkei-r.co.jp/domestic/management/nices/index.html>

「いつか、  
あたりまえになることを。」  
そんな未来をつくり上げる  
ために挑戦し続けます。



P34-35

## 2020年ビジョン： スマート イノベーションへの挑戦

<b>Harmonize</b>	国・地域・世代を超えた豊かな社会への貢献
<b>Evolve</b>	サービス・ネットワークの進化
<b>Advance</b>	サービスの融合による産業の発展
<b>Relate</b>	つながりによる喜びの創出
<b>Trust</b>	安心・安全で心地よい暮らしの支援

### 利益回復からさらにその先をめざし、中期目標の1年前倒しへ

目標達成年度	営業利益	スマートライフ領域	コスト効率化 (2013年度比)	設備投資額	株主還元
2016年度	9,100億円	1,200億円	▲4,400億円	5,850億円	増配と 自己株式取得 による強化
2017年度	8,200億円以上	1,000億円以上	▲4,000億円以上	6,500億円以下	

※上段は、2016年4月28日に発表した2016年度の目標、下段は、2014年10月31日に発表した2017年度の中長期目標



# 「サービスの創造と進化」 「+dの促進」「あらゆる基盤の強化」 — 3つの重点戦略で、お客さまと社会に 「更なる価値」を提供していきます。

## 社長就任にあたって

本年度より、新たに社長に就任した吉澤和弘です。社長職を拝命し身の引き締まる想いであり、誠心誠意、当社の将来に向けて力を尽くしたいと気持ちを新たにしています。私はこれまで経営企画部長、副社長として、競争のステージを「サービスによる付加価値競争のステージ」に転換することや、コストおよび組織の構造改革に取り組んでおり、料金プラン「カケホーダイ&パケあえる」やiPhoneの導入、「ドコモ光」の開始など、当社が体験してきた大きな変革にも携わりました。ドコモは今、大変激しい変化の真っ只中にいます。このような環境のなかでバトンを受け取り、今後は社長として、これまでの挑戦や変革をより一層加速していき、お客さま、そして広く世の中へ「更なる価値」を提供し続けることが私たちの使命であると考え、全力で推進していきます。

## 「更なる価値」を提供し続けるために、 3つの重点戦略を推進します

私たちは、昨年、長期的な企業像を表すブランドスローガンを「いつか、あたりまえになることを。」と改めました。すべてのお客さまの便利で快適な生活を実現するために、イノベーションに挑んでいくという私たちの想いが込められています。現在、日本国内では少子高齢化や人口減少などに伴い、さまざまな社会的課題が顕在化しています。生活者のライフスタイルも変容しています。また、通信業界はグローバルレベルで変化が激しく、多種多様なプレーヤーが登場

し、通信事業者の立場にも変化が現れています。このような環境変化のなか、私たちは、通信やICT技術の高度化による「スマート イノベーション」に挑み続けることで、お客さまや社会に「更なる価値」をもたらすことができると考えています。「更なる価値」の提供に向けて、柱となるのが「サービスの創造と進化」「+dの促進」「あらゆる基盤の強化」の3つの重点戦略です。 **P17**

## スピード重視で、健全な会社をめざします

当社は「更なる価値」の提供とコーポレート・ガバナンスの強化により、「お客さまサービスの向上」と「企業の持続的成長」の両方を実現し、健全な会社をめざしていきます。健全な会社とは、お客さまに喜ばれる最適なサービスを提供し続けるとともに、たゆまぬ構造改革を継続し、利益水準を維持・拡大していくことだと考えています。そして、これを実現するためのキーワードは「スピード」です。ますます加速する世の中の動き、環境の変化、多様化のなかで、規模の大小にかかわらず「早いものが遅いものを下す」という考え方のもと、スピード重視の事業展開を推し進めていきます。そして、当社の企業理念である「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」に向けて邁進していきます。

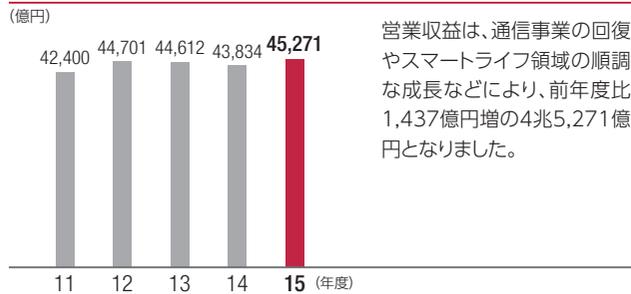
2016年8月

代表取締役社長

吉澤和弘

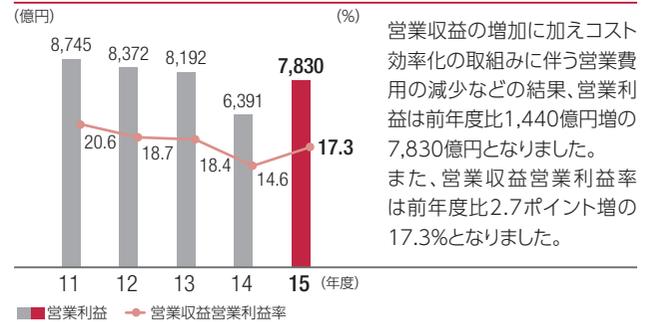
## 成長性・収益性関連

### 営業収益



営業収益は、通信事業の回復やスマートライフ領域の順調な成長などにより、前年度比1,437億円増の4兆5,271億円となりました。

### 営業利益／営業収益営業利益率



営業収益の増加に加えコスト効率化の取組みに伴う営業費用の減少などの結果、営業利益は前年度比1,440億円増の7,830億円となりました。また、営業収益営業利益率は前年度比2.7ポイント増の17.3%となりました。

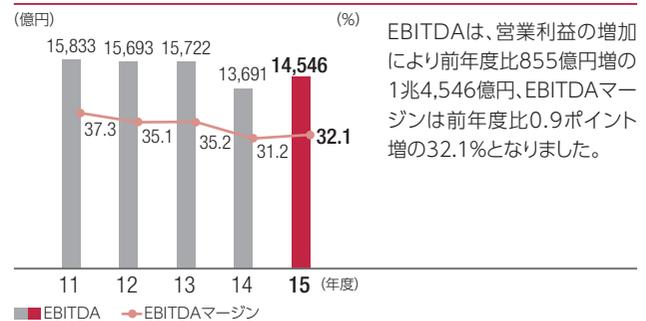
### 当期純利益\*1／営業収益当期純利益\*1率



当期純利益は、営業利益の増加と法人税の減少などにより、前年度比1,383億円増の5,484億円となりました。また、営業収益当期純利益率は前年度比2.7ポイント増の12.1%となりました。

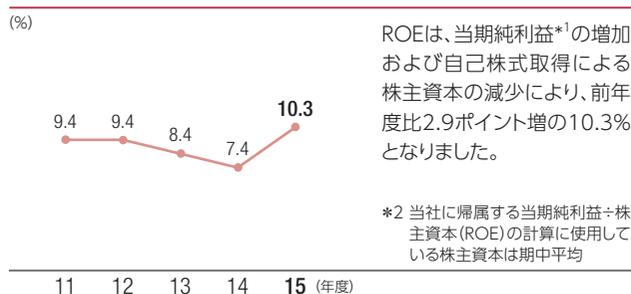
\*1 当社に帰属する当期純利益

### EBITDA／EBITDAマージン



EBITDAは、営業利益の増加により前年度比855億円増の1兆4,546億円、EBITDAマージンは前年度比0.9ポイント増の32.1%となりました。

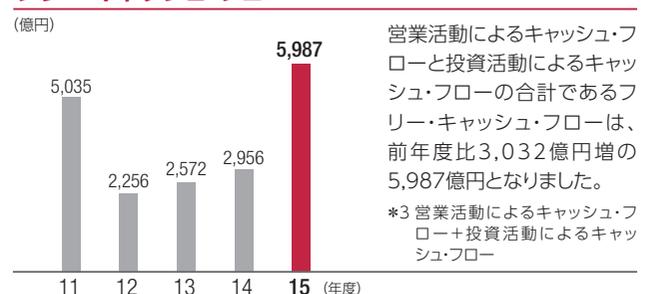
### ROE\*2



ROEは、当期純利益\*1の増加および自己株式取得による株主資本の減少により、前年度比2.9ポイント増の10.3%となりました。

\*2 当社に帰属する当期純利益÷株主資本(ROE)の計算に使用している株主資本は期中平均

### フリー・キャッシュ・フロー\*3

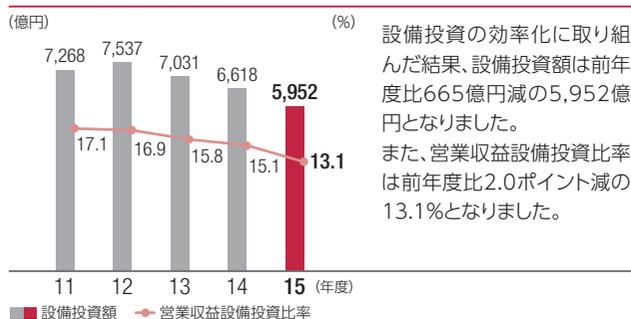


営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計であるフリー・キャッシュ・フローは、前年度比3,032億円増の5,987億円となりました。

\*3 営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

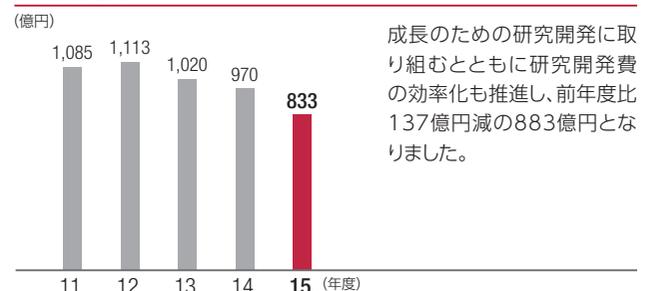
※フリー・キャッシュ・フローの算定にあたっては、期末日が金融機関の休業日になったことによる電話料金未回収影響額、NTTファイナンス株式会社への電話料金の債権譲渡による電話料金未回収影響額、および期間3か月超の資金運用を目的とした金融商品の取得、償還および売却による増減を除いています。

### 設備投資額／営業収益設備投資比率



設備投資の効率化に取り組んだ結果、設備投資額は前年度比665億円減の5,952億円となりました。また、営業収益設備投資比率は前年度比2.0ポイント減の13.1%となりました。

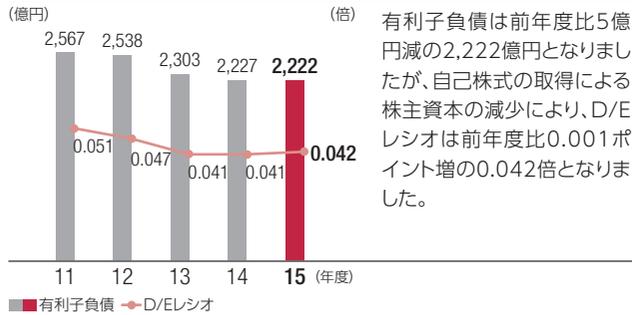
### 研究開発費



成長のための研究開発に取り組むとともに研究開発費の効率化も推進し、前年度比137億円減の833億円となりました。

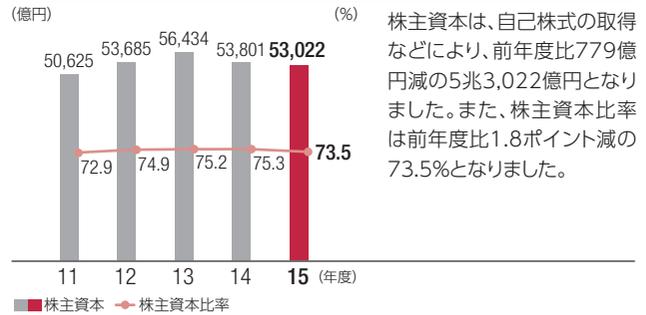
## 財務基盤関連

### 有利子負債／D/Eレシオ



有利子負債は前年度比5億円減の2,222億円となりましたが、自己株式の取得による株主資本の減少により、D/Eレシオは前年度比0.001ポイント増の0.042倍となりました。

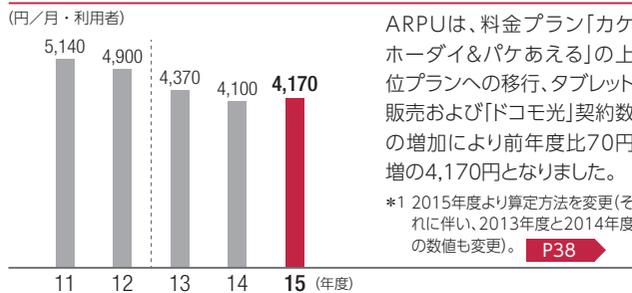
### 株主資本／株主資本比率



株主資本は、自己株式の取得などにより、前年度比779億円減の5兆3,022億円となりました。また、株主資本比率は前年度比1.8ポイント減の73.5%となりました。

## オペレーション関連

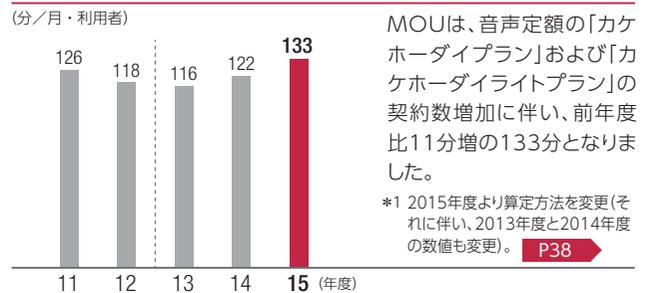
### ARPU\*1 1利用者当たり月間平均収入



ARPUは、料金プラン「カケホーダイ&パケあえる」の上位プランへの移行、タブレット販売および「ドコモ光」契約数の増加により前年度比70円増の4,170円となりました。

\*1 2015年度より算定方法を変更(それに伴い、2013年度と2014年度の数値も変更)。 P38

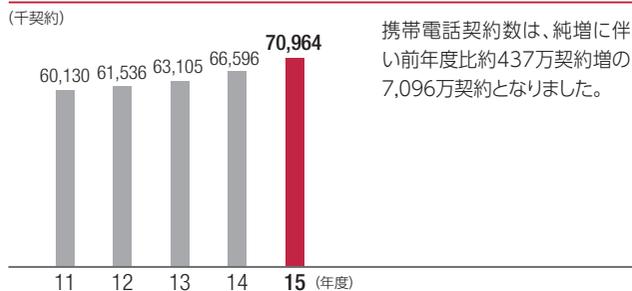
### MOU\*1 1利用者当たり月間平均通話時間



MOUは、音声定額の「カケホーダイプラン」および「カケホーダイライトプラン」の契約数増加に伴い、前年度比11分増の133分となりました。

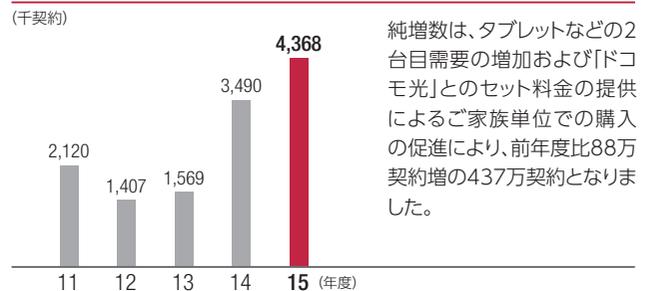
\*1 2015年度より算定方法を変更(それに伴い、2013年度と2014年度の数値も変更)。 P38

### 携帯電話契約数



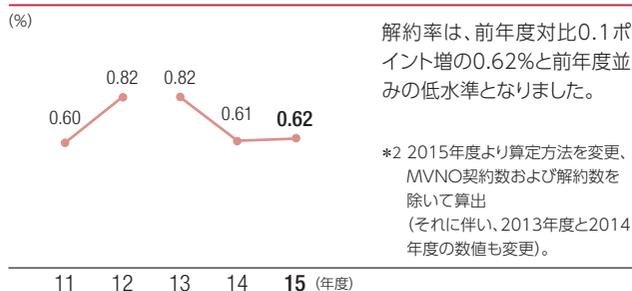
携帯電話契約数は、純増に伴い前年度比約437万契約増の7,096万契約となりました。

### 純増数



純増数は、タブレットなどの2台目需要の増加および「ドコモ光」とのセット料金の提供によるご家族単位での購入の促進により、前年度比88万契約増の437万契約となりました。

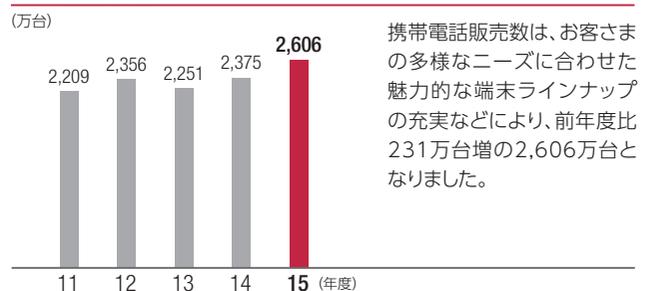
### 解約率\*2



解約率は、前年度対比0.1ポイント増の0.62%と前年度並みの低水準となりました。

\*2 2015年度より算定方法を変更、MVNO契約数および解約数を除いて算出(それに伴い、2013年度と2014年度の数値も変更)。

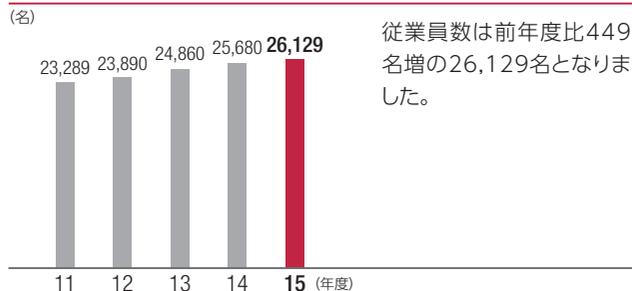
### 携帯電話販売数



携帯電話販売数は、お客さまの多様なニーズに合わせた魅力的な端末ラインナップの充実などにより、前年度比231万台増の2,606万台となりました。

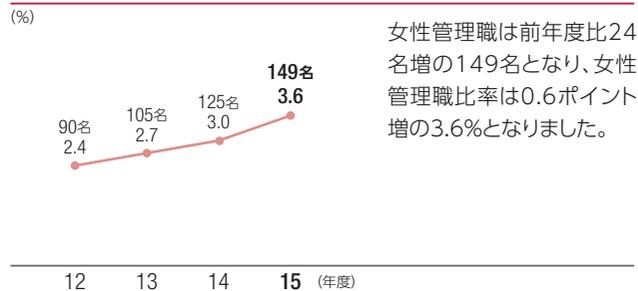
## 人材・社会関連

### 従業員数



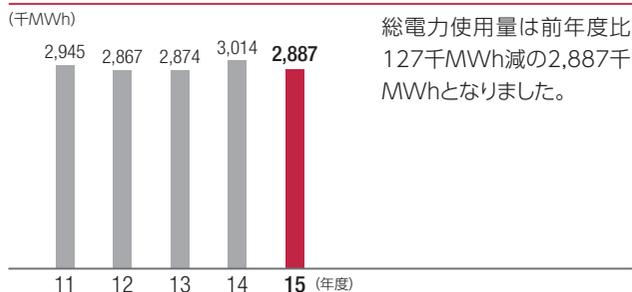
※当社外からの出向者を含み、当社外への出向者は含みません。

### 女性管理職比率

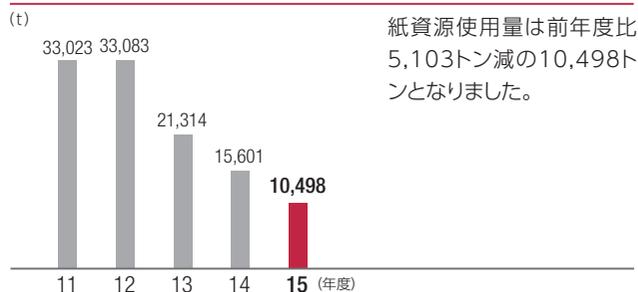


※2011年度以前は非公開

### 総電力使用量

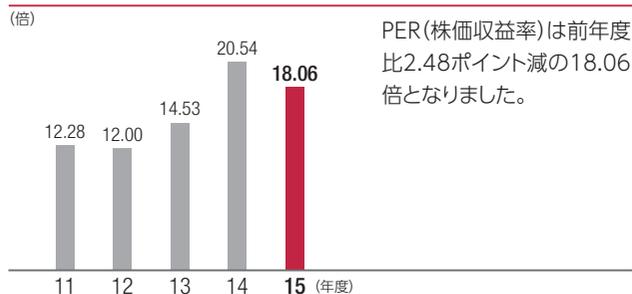


### 紙資源使用量

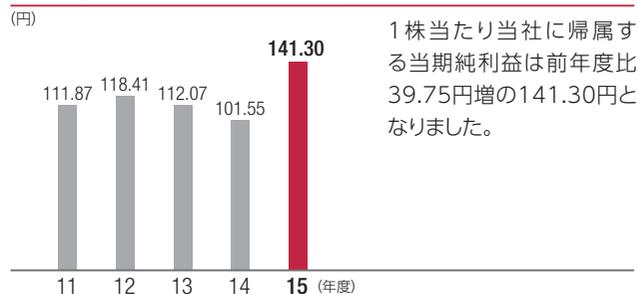


## 株式関連

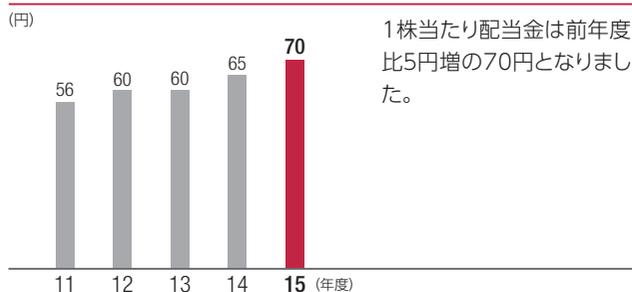
### PER



### 1株当たり当社に帰属する当期純利益

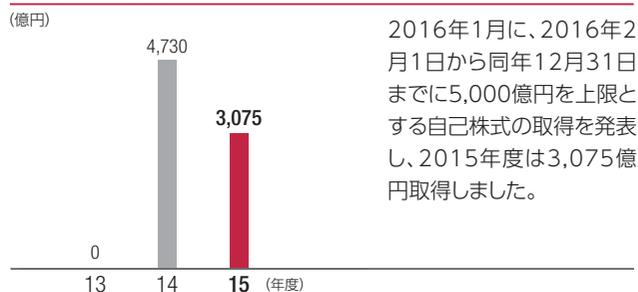


### 1株当たり配当金



※2013年10月1日の株式分割(1:100)の影響を考慮した数値

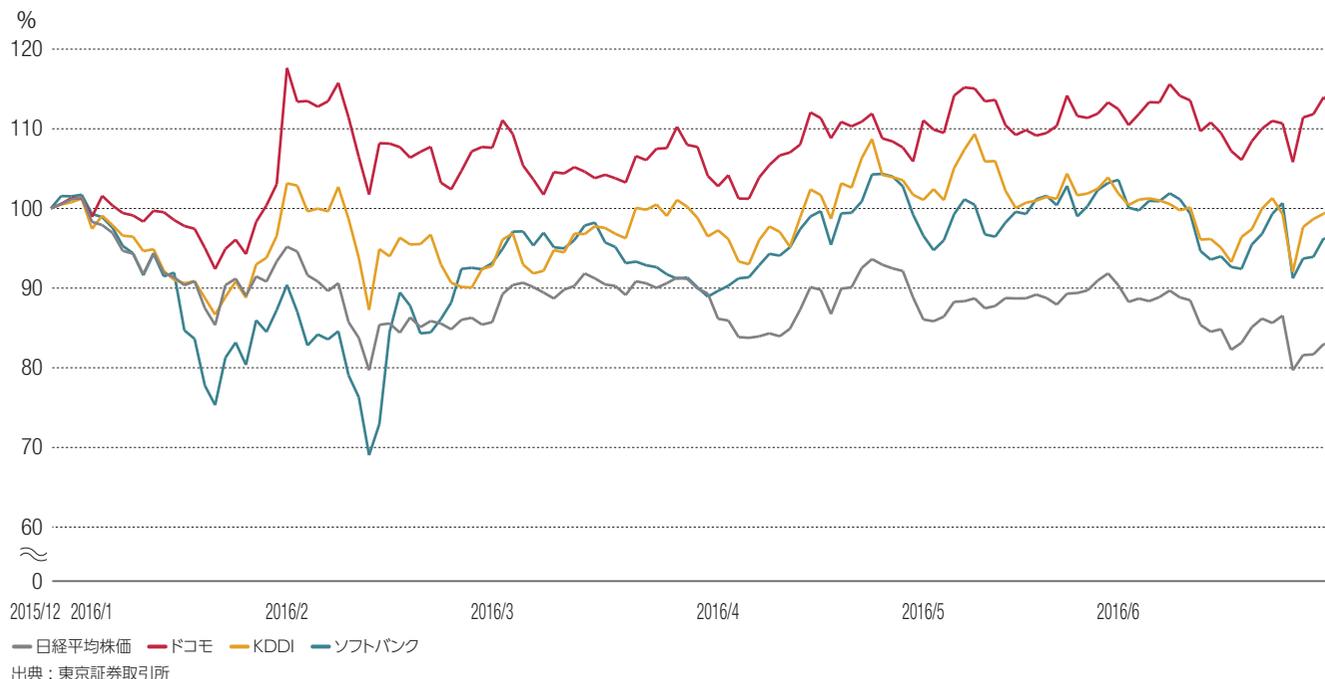
### 自己株式の取得



## 株式・財務データ

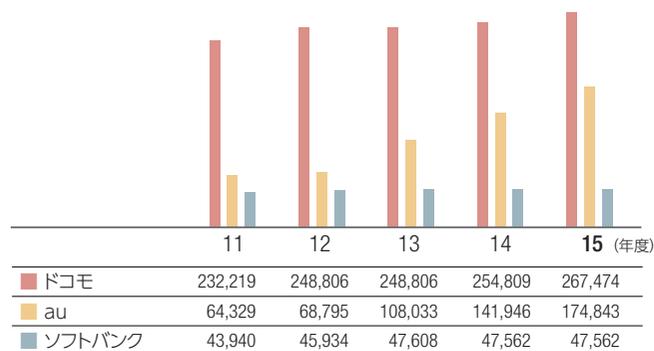
### 2015年12月から2016年6月の株価推移

(2015年12月25日を100%とした変動率)



### 配当金総額

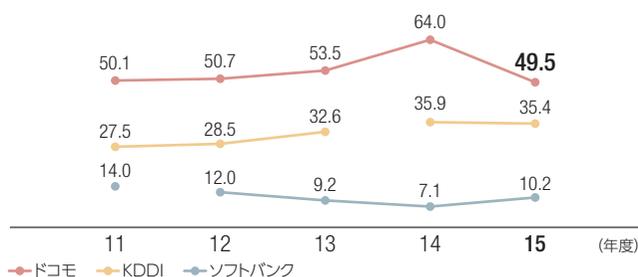
(百万円)



出典：各社発表の数値による

### 配当性向

(%)

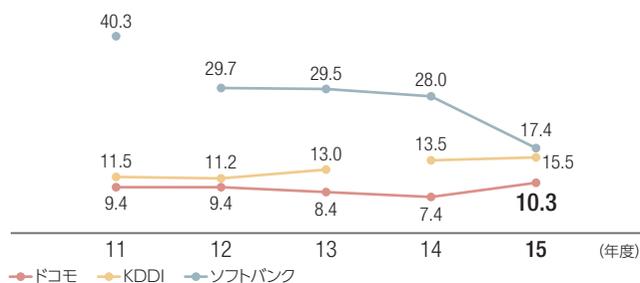


出典：各社発表の数値による

※KDDIの各数値は、2011-2013年度がJGAAP、2014-2015年度がIFRS  
ソフトバンクの各数値は、2011年度がJGAAP、2012-2015年度がIFRS

### ROE

(%)



— ドコモ — KDDI — ソフトバンク

出典：各社発表の数値による

※KDDIの各数値は、2011-2013年度がJGAAP、2014-2015年度がIFRS  
ソフトバンクの各数値は、2011年度がJGAAP、2012-2015年度がIFRS

### ROE構成要素

(2015年度)

	ROE	ROE構成要素		
		当期純利益率 (当期純利益 ÷売上高)	資産回転率 (売上高÷ 総資産)	レバレッジ比率 (総資産*÷ 株主資本*)
ドコモ	10.3	12.1	63.0	134.4
KDDI	15.5	11.1	78.1	179.4
ソフトバンク	17.4	5.2	43.5	770.5

出典：各社発表の数値による

\*総資産・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

# 戦略解説セクション

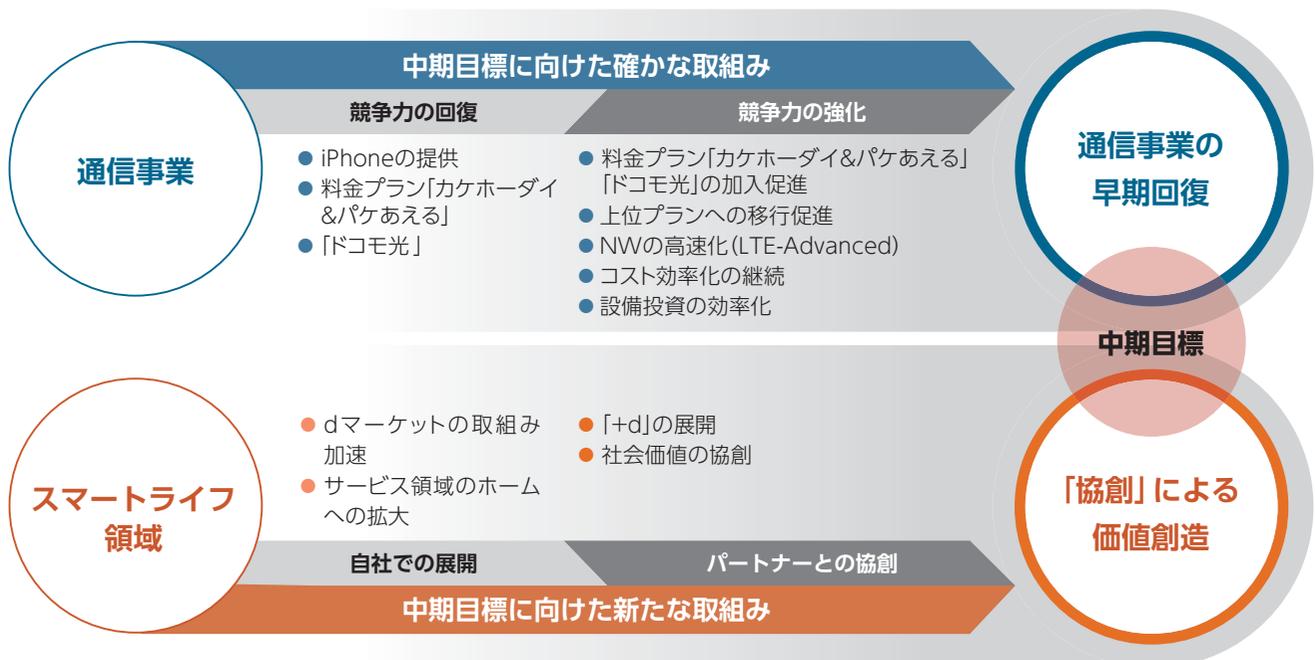
## ドコモがめざす将来

2020

<p>企業理念</p>	<p>私たちは新しいコミュニケーション文化の世界を創造します。                  私たちはお客さまに満足していただきます。                  私たちは個人の能力を生かします。</p>
<p>ブランドスローガン</p>	<p>いつか、あたりまえになることを。</p>
<p>企業ビジョン</p>	<p>2020年ビジョン                  スマート イノベーションへの挑戦</p> <hr/> <p><b>HEART</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Harmonize 国・地域・世代を超えた豊かな社会への貢献</li> <li>Evolve サービス・ネットワークの進化</li> <li>Advance サービスの融合による産業の発展</li> <li>Relate つながりによる喜びの創出</li> <li>Trust 安心・安全で心地よい暮らしの支援</li> </ul>



## 中期目標に向けた取組み



中期目標早期達成は目前。  
付加価値協創に向けた  
取組みを加速させます。

代表取締役社長  
吉澤 和弘



【2015年度の振り返り】

中期目標の1年前倒しを可能にする取組み

私たちは、2017年度を最終年度とする中期目標として、連結営業利益8,200億円以上、スマートライフ領域の営業利益1,000億円以上を掲げています。この目標に向け、初年度となる2015年度は非常に重要な一年でした。対前年度で減益となった2014年度を受けて、2015年度は「成長に向け結果にこだわる年」と位置付け、全社を挙げて利益回復に取り組んできました。この結果、営業利益は7,830億円となり、当初目標であった6,800億円(2015年10月には7,100億円に上方修正)を超えることができました。2016年度は9,100億円の営業利益を見込んでおり、中期目標の1年前倒し達成をめざすまでに回復してきています。

この業績を後押ししたのは、通信事業の回復です。 **P36**

2014年6月に開始した料金プラン「カケホーダイ&パケあえる」が2014年度の減益要因のひとつであったことは事実ですが、2015年度の着実な回復は、この料金プランが決して失敗ではなかったことの証左であるといえます。2014年度から兆しが見えはじめた上位プランへの移行やタブレットなどの2台目需要の増加は2015年度にますます顕著になり、シェアパックや「ドコモ光」による家族単位でのご利用、「ドコモ光」の契約をきっかけとしたモバイル契約の新規獲得なども奏功しました。

スマートライフ領域においても利益拡大を実現しました。「dマーケット」をはじめとするコンテンツサービスや金融・決済サービスに加え、グループ会社やその他の事業がしっかり利益を生み出せるレベルに成長し、成果を上げています。将来的には、通信事業のトップラインは成長が緩やかになってきますが、スマートライフ領域で全体のトップラインをさらに伸ばしていく考えです。 **P39**

▶ 中期目標の早期達成をめざす

(億円)

	2015年度 実績	2016年度 予想	2017年度 中期目標
営業利益 (償却方法変更影響等を除く)	7,830	9,100 (8,600)	8,200以上
再)スマートライフ領域	742	1,200	1,000以上
コスト効率化 (2013年度比)	▲3,600	▲4,400*	▲4,000以上
設備投資額	5,952	5,850	6,500以下

1年前倒し

\*2014年度 1,200億円、2015年度 2,400億円、2016年度 800億円の合計

\*2017年度 中期目標は2014年10月31日発表

設備投資やマーケティング費用などのコスト効率化も成果を上げました。全社一丸となって取り組んだ結果、2014年度比2,400億円の大幅なコスト効率化を達成できました。今後も、さらに健全な経営基盤の確立をめざしていきます。

【今後のめざす方向】

「サービスの創造と進化」「+dの促進」「あらゆる基盤の強化」が重要戦略

モバイルICT\*1は、「デバイス」「ネットワーク」「ソフトウェア」などの高度化がこれからも続きます。たとえばデバイスは、AI\*2との連携、ウェアラブル、シートタイプのディスプレイなど、多様な可能性を秘めています。私たちは、2020年ビジョン「スマートイノベーションへの挑戦 — HEART—」をベースに、お客さまにもっと便利で楽しく、安心・安全な生活を支えるサービスを提供し、さまざまな社会的課題を解決していきます。これまでの取り組みの成果を見ても、実現に向けた力は備わってきています。激しい環境の変化のなかで価値を提供し続けるために、次の3つの重点戦略を積極的に推し進めていきます。

\*1 ICT (Information and Communication Technology): 情報通信技術

\*2 AI (Artificial Intelligence): 人工知能

● サービスの創造と進化

これまでの事業を通じて培った私たちの資産である研究開発力を駆使し、私たちはお客さま一人ひとりの生活に密着した、「便利、楽しい、安心」を促進するサービスを創造・進化させていきます。たとえば、自然対話技術や画像認識技術などのAIの研究開発によるサービスの進化、生体認証などの技術の高度化による利便性やセキュリティの向上などに取り組んでいきます。私たちが創造したものがお客さまに「更なる価値」をお届けし、いつかあたりまえになる、生活の一部のものとなるような取り組みを続けていきます。

● 「+d」の促進

通信、特にモバイル市場は、もはや1社のみでは新たな価値を生み出すことは困難です。私たちはサービスブランドとして統一した「d」のコンセプトのもと、当社だけでなく、パートナーと協創し、私たちの豊富なアセットを組み合わせる新しい価値やサービスを提供する「+d」を促進していきます。自治体や企業、研究機関などのパートナーのみならず、多様な分野で地方創生や社会的課題の解決に取り組んでいます。P26 私自身かつて法人営業に携わっていましたが、これはソリューション営業ともいうべきものです。通信キャリアが激しい競争を繰り広げるなか、モバイルをシステムと融合させるなど、お客さまと一緒に考えながら事業拡大に取り

▶ 3つの重点戦略「サービスの創造と進化」「+dの促進」「あらゆる基盤の強化」



組んできました。「+d」を通じて付加価値協創企業への転換を図り、革新的な試みに挑戦していきます。

● あらゆる基盤の強化

広く社会に普及するサービスの実現には、私たちの資産であるさまざまな基盤の強化が必要です。まずは、ネットワーク基盤のさらなる高度化、なかでも「5G」については2020年に向け、超高速・大容量かつ低遅延となる研究開発を推進していきます。P47 ▶ 次に、顧客基盤については高付加価値サービスの提供によるお客さま満足度の向上はもとより、当社の回線をお持ちでないお客さまにもご利用いただく会員ビジネスとしての顧客基盤の拡大も促進していきます。そして、コスト構造改革も継続し、健全な経営基盤を構築することで持続的な成長をめざしていきます。

【2016年度の取組み】

「+d」を軸とした、通信事業の発展とスマートライフ領域の強化、そして将来に向けた取組み

では、直近に取り組むべきことはなにか。

第一に、回復を遂げた通信事業のさらなる発展をめざします。今後も料金プラン「カケホーダイ&パケあえる」をベースに、お客さまの多様なニーズに応じて料金サービスの充実を図り、お客さまサービスの向上に努めます。また、シェアパックや「ドコモ光」による家族単位でのご利用を推進するなど、モバイル・光・サービスの総合提案による価格競争から付加価値競争への転換で市場を牽引していきます。同時に、快適さを体感できる、きめ細かな通信ネットワークの構築を推進していきます。P36 ▶

第二に、将来的にスマートライフ領域を通信事業と同規模のビジネスに成長させることをめざし、今年度は、トップラインの成長とともに種まきにも力を注ぎます。「dカード」「dポイント」「dアカウント」**P41** のさらなる拡大とともに、「+d」の推進によるビジネスモデルの創出やパートナー開拓に努めていきます。通信事業の利益は契約者から生まれますが、スマートライフ領域では会員獲得から生まれます。すなわち私たちのビジネスは今、契約者ベースから会員ベースへと転換しつつあります。

また、種まきの部分については、「+d」を軸に新たなサービスの創出に努めます。たとえば、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて、スポーツ関連の新たなコンテンツサービスを考えています。また、観光分野においては、外国人旅行者数の拡大に伴い、翻訳サービスのさらなる充実**P32** や快適な日本滞在をサポートする新たなサービスなども考えられます。さらに、ヘルスケア分野ではすでにはじまっている個々のサービスをより総合的に提供し**P41**、病気の検知や予防といった健康寿命を延ばすことに貢献するサービスを考えていきます。

そして第三が、将来を見据えた取り組みです。AIやIoT\*、5Gネットワークの開発、それに伴う新サービスの開発も先導していきます。私たちの研究開発のアセットは、長い歴史と実績を誇っており、決して他社に負けない強みです。**P47** AIについては、お客さまとの自然な言葉による対話を可能とする「自然対話技術」(自然対話プラットフォーム)や言語のバリエーションを実現する「機械翻訳技術」を“耳と口”、そして「画像認識技術」を“目”、さらにお客さまの「行動の先読み」や「需要予測」などの技術を“心”(理解力)として開発を進めており、将来的にはネットとリアルとの連携による送客マーケティング、交通・運輸や家のなかの暮らしのサポートといったさまざまな分野で応用できると考えています。最近、IoTがよく取り上げられ、私たちも中長期的な事業展開を図っていますが、この分野については精緻な研究が必要だと認識しています。機器とインターネットを結び付けばよいというものではありません。生産性向上やコスト効率化に結び付くシステム、全体を統合するプラットフォームを構築するなどの先進的な仕組み、つまり「デバイス」「ネットワーク」「ソフトウェア」の融合が必要です。私たちも、当社ならではのIoT実現に向けた取り組みを強化していきます。

\* IoT(Internet of Things) : あらゆるモノがインターネットを通じて接続され、状況の把握や制御などを可能にするといった概念のこと

▶ 付加価値協創企業に向けた変遷



## 【CSRの考え方】

### 「+d」による社会価値の協創と社会的責任の遂行

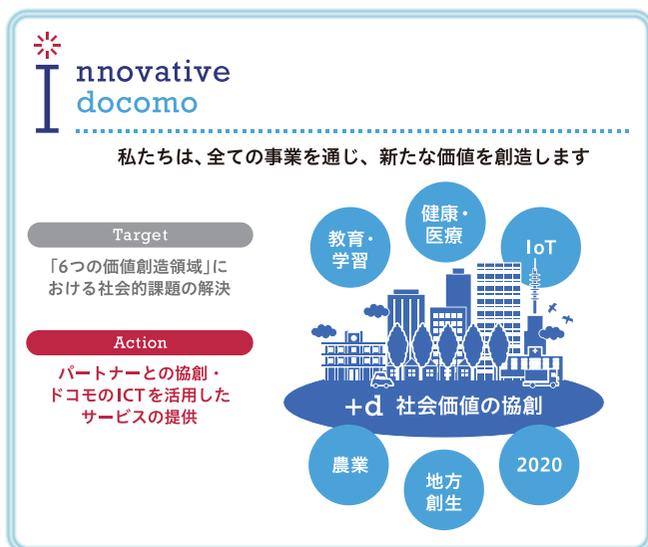
私たちは事業を通じてお客さまや社会に対して新たな価値を創造し、社会とともに持続的な成長・発展をめざします。同時に、インフラ提供者としての責任を持ち、安心・安全な社会の実現に常に力を尽くさなければなりません。情報管理や自然災害への備えなど、さまざまなリスクと向き合うことも求められます。このような観点から、CSRは重要な経営課題と認識しており、「Innovative docomo」と「Responsible docomo」の2軸で捉え、両軸から社会の持続的な成長に

貢献することが私たちの使命と考えています。「Innovative docomo」では、モバイルネットワークやICTがさまざまな課題の解決に深くかかわると考え、「+d」を軸として解決に貢献する革新的なサービスの開発に挑戦し、新たな社会価値を協創していきます。「Responsible docomo」では、すべての企業活動において、誠実な行動を徹底し、モバイル・IT業界のリーディングカンパニーとして社会的責任の遂行を推進します。これらの課題の解決に積極的に取り組むことで、当社の存在意義を高めていきたいと考えています。 **P44**

## ▶ 持続可能な社会をめざす

# 社会とドコモ よりよい明日へ

国や地域、世代を超えて、人々がより安心・安全かつ快適で豊かに暮らすことができる社会。それが、私たちドコモのめざす未来。よりよい明日に向け、より革新的に、より使命感をもち、ドコモは日々取り組みます。



$$\begin{matrix} \text{Innovative} \\ \text{I} \end{matrix} + \begin{matrix} \text{Responsible} \\ \text{R} \end{matrix} = \begin{matrix} \text{Sustainable} \\ \text{S} \end{matrix}$$

## 【企業価値向上】

### 利益成長の追求とともに、株主還元強化も継続

企業価値向上に向けた考え方についてですが、定量的な面では2016年度の営業利益目標9,100億円、中期目標の1年前倒しを必ず達成する決意です。中期的にも利益成長とフリー・キャッシュ・フローの拡大をめざします。同時に中期的な株主還元の充実も経営の重要課題と認識しており、増配や自己株式取得の強化を継続する考えです。P23 2016年度は1株あたりの年間配当を10円増配の80円とし、自己株式取得についても上限5,000億円枠の残りの株式取得を、2016年12月までに市場環境などに照らして適切に実施する計画です。P12

## 【最後に】

私は座右の銘として「失意泰然、得意淡然」の精神を大切にしています。自身の生活においても企業活動においても、よ

いときも悪いときもあるなか、物事が上手くいかないときは、焦らず落ち着いて対処し、上手くいっているときは、驕らず慎ましく行動することが大事です。また、企業は誠実であり、謙虚でなければならないと考えています。それはコーポレート・ガバナンスの基本でもあります。P54 これから、私たちがイノベーションを創出していくにはオープンなパートナーシップが重要であり、その相手の声に耳を傾ける謙虚さを持つことが必要だと考えるからです。そして、当社社員にも同様のことを求めています。基地局のアンテナのように、一人ひとりの社員が感度を高めることで、変化に気づき、新しい試みを実行していく会社を創り上げたいと思っています。P45

私たちは、これからも健全な会社であり続けます。幸い当社は楽しく、活気あふれる会社で、乗り越える壁は高くハードであっても、私たちならできると考えています。これからの私たちに、ぜひ、ご期待いただきたいと思います。





## 利益水準の向上による 企業価値、株主価値の 拡大に向けて

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**

### 当期の振り返りと今後の見通し

2015年度を振り返りますと、営業収益は3.3%増の4兆5,271億円、営業利益は22.5%増の7,830億円と、増収増益の決算となりました。これは、通信事業の回復、スマートライフ領域の利益成長に加え、コスト効率化が功を奏したことによるものです。2014年度は対前年度で大幅な減益となりましたが、2015年度は、「結果にこだわる」という決意のもと、全社員が一丸となって業績回復に取り組みました。導入当初はご批判もあった料金プラン「カケホーダイ&パケあえる」の普及拡大に信念を持って取り組んだ結果、期中に上方修正した目標をさらに上回る営業利益を達成することができました。

2016年度は、中期目標を1年前倒しで達成することを目標にしています。決して楽観せず通信事業とスマートライフ領域の両輪で利益回復をめざしていきます。2016年度の営業利益目標は9,100億円ですが、減価償却方法を変更<sup>\*1</sup>した影響が反映されており、実力値では8,600億円程度をめざすこととなります。このうち、スマートライフ領域の営業利益目標1,200億円はチャレンジングな数値であり、従来以上の努力が必要だと考えています。▶P39▶ また、通信事業においては、料金サービスのさらなる充実により年間700億円規模のお客さま還元を見込んでいます。このようななか、料金プラン「カケホーダイ&パケあえる」や「ドコモ光」の拡大によるARPUの回復、月々サポート<sup>\*2</sup>による減収影響の改善、さらなるコスト効率化などにより、増益を確保していく考えです。▶P36▶

\*1 当社グループは、有形固定資産の減価償却方法として、原則、定率法を採用していましたが、2016年度より原則、定額法に変更します。

\*2 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か月間割り引くサービスです。

### ▶ 2015年度業績および2016年度予想

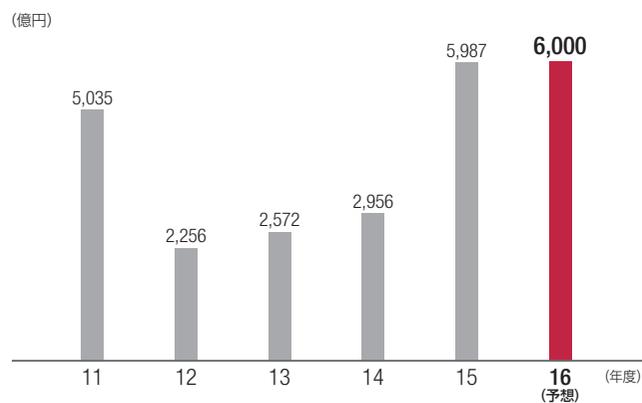
(億円)	2015年度 通期(1)	2016年度 通期予想(2)	増減 (2)-(1)
営業収益	45,271	46,200	+929
営業費用	37,441	37,100	-341
営業利益	7,830	9,100	+1,270
当社に帰属する当期純利益	5,484	6,400	+916
設備投資	5,952	5,850	-102
フリー・キャッシュ・フロー <sup>*3</sup>	5,987	6,000	+13

## 財務・資本戦略の方針

企業価値の向上にあたり、私たち事業会社は持続的な利益成長が最も重要な課題になります。一方、資本の効率化も同様に重要な課題と認識しており、改善の余地があると考えています。利益を従来の水準以上へ戻すことに注力しつつ、資本効率の向上にも取り組んでいます。当社はROEを重要な経営指標のひとつと位置付けており、2016年度はROE約12%をめざしていきます。

キャッシュの用途についても検討が必要です。5年、10年先を見据え、成長分野への投資が必要だと考えています。現在「+d」は業務提携が主体ですが、今後ビジネスの展開が期待できる場合には、資本提携や合併会社の設立などに取り組むことも考えられます。出資を伴う場合は、資本コストを上回るリターンを意識し、事業戦略と財務リターンのバランスを考慮した成長投資を実施していきたいと考えています。

### ▶ フリー・キャッシュ・フロー\*3



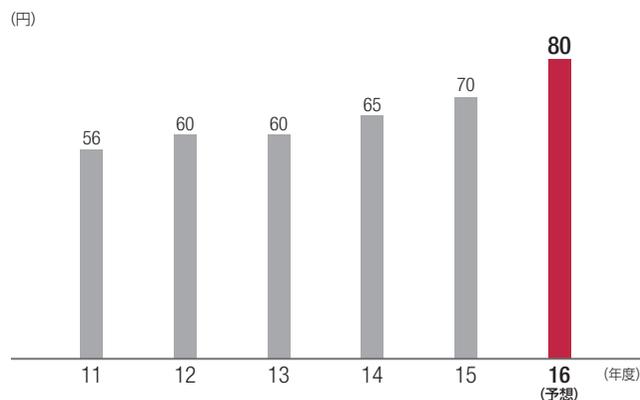
\*3 フリー・キャッシュ・フローの算定にあたっては、期末日が金融機関の休業日になったことによる電話料金未回収影響額、NTTファイナンス株式会社への電話料金の債権譲渡による電話料金未回収影響額、および期間3か月超の資金運用を目的とした金融商品の取得、償還および売却による増減を除いています。

## ステークホルダーとの対話

私自身、当社が上場した際の初代IR室長として、投資家との対話を常に心がけてきました。業績のよいときも悪いときも定期的に投資家とのミーティングを実施し、経営陣にもフィードバックし、厳しいご意見についても前向きに受け止めてきました。今後も、国内外の機関投資家や個人投資家のみなさまと触れ合う機会を拡大するとともに、潜在投資家に対してもアプローチしていく考えです。 **P58**

株主還元は、当社の最も重要な経営課題のひとつとして認識しています。配当は、業績や財務状況、配当性向にも配慮しつつ、安定性・継続性を基本方針としており、直近では2年連続で増配を実施しました。自己株式の取得についても、2年連続で大規模に実施しています。今後も、株主還元の強化について前向きに取り組んでいきます。

### ▶ 1株当たり配当金



※2013年10月1日の株式分割(1:100)の影響を考慮した数値

私たちには社会インフラ事業者としての使命があり、安心・安全を提供しすべてのステークホルダーから信頼され続ける企業であることが重要です。安定性を期待される企業でありながら、夢を描き、成長を語れるような企業でありたいと考えています。当社は、営業を開始して24年、まだまだ成長シナリオを追いかける若い会社です。今後も、成長への歩みを止めることなく、力を尽くしていきたいと思えます。

## ■ 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・法務などにかかわるさまざまなリスクのなかで、2016年6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
<p>通信業界における他の事業者や技術との競争激化や競争レイヤーの広がりは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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>お客様の利用動向など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。</li> <li>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。</li> </ul> <p>関連情報は <a href="#">P36</a></p>
<p>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およぼしたり、成長の制約となったりすること。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>環境の変化やお客さま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。</li> </ul>
<p>国内外のさまざまな法令・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、悪影響をおよぼすこと。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業運営に影響を与え得る行政・立法などの方針の変化(多様なニーズに対応した料金プラン導入、スマートフォンの端末購入補助の適正化、NTTの在り方に関する見直しなどの関連方針)について、情報を収集する。</li> <li>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。</li> </ul>
<p>当社グループが使用可能な周波数および設備に対する制約によって、サービス品質の維持・増進や顧客満足の継続的獲得・維持に影響をおよぼしたり、コストが増大したりすること。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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つくる。</li> <li>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。</li> </ul> <p>関連情報は <a href="#">P46</a></p>
<p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際標準化にかか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。</li> <li>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、ならびに当社使用帯域の採用について働きかけを行う。</li> </ul>
<p>当社グループの国内外の投資、提携および協力関係や、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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>進出先業界特有の法制度や慣習、専門知識などの把握に基づき、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。</li> </ul> <p>関連情報は <a href="#">P79</a></p>

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
<p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 端末・アプリケーションの導入前の品質チェックを行う。</li> <li>・ 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。</li> <li>・ 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るとともに、安全性を定期的に確認する。</li> </ul>
<p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ お客さまに対して、パケットパ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。</li> <li>・ 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。</li> </ul> <p>関連情報は <a href="#">P49</a></p>
<p>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扱いにより、当社グループの信頼性・企業イメージの低下などが発生すること。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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扱いを徹底するとともに、継続的な啓発活動に取り組む。</li> <li>・ 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。</li> </ul> <p>関連情報は <a href="#">P59</a></p>
<p>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などの権利の侵害を理由に損害賠償責任など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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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など必要な措置を講じる。</li> <li>・ 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など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。</li> </ul> <p>関連情報は <a href="#">P47</a></p>
<p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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続書を策定するとともに、バックアップ体制を確立する。</li> </ul> <p>関連情報は <a href="#">P46</a></p>
<p>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あり得ること。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 電波の生体影響にかかわる調査・研究を継続的に行い、その成果を公表する。</li> </ul>
<p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ NTT以外の株主の意見・要望や、当社アドバイザーボードから得られた意見について、適宜NTTと共有する。</li> <li>・ 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。</li> </ul> <p>関連情報は <a href="#">P54-58</a></p>

※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。

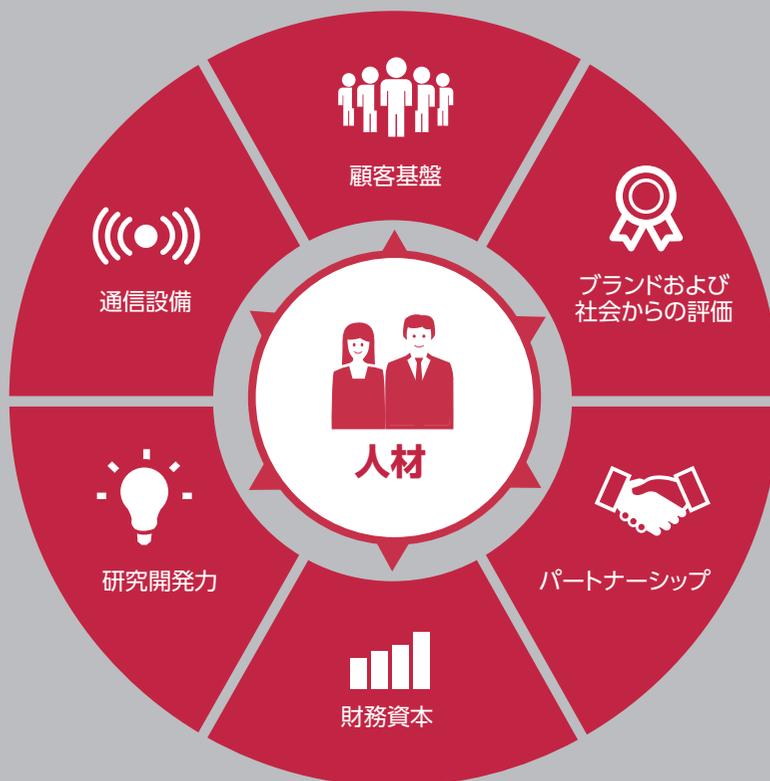
▶▶▶ ドコモのホームページでもご覧いただけます。  
<https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/library/report/>

特集

# 付加価値協創企業 への加速



付加価値協創企業を実現できる強み





## d POINT

dポイント・dカード導入による商流の拡大

P28



## 農業

日本の農業の未来を切り拓く農業イノベーション

P30



## 翻訳

2020年を見据えた革新的な翻訳サービスの創造

P32

# dポイント・dカード導入による 商流の拡大

## ▶▶ 事業の価値

### お客さまに新たな付加価値をもたらす「+d」

2015年12月、当社は新たなポイントプログラム「dポイントクラブ」の提供を開始しました。これは、月々の携帯電話利用料金などに応じてたまる「ドコモポイント」を進化させ、街中のdポイント加盟店やネットショッピングでもポイントをためたり、つかうことができる仕組みです。価値観の多様化が進む現代社会においては、消費行動の在り方にも大きな変化が起きています。なかでも、よりお得感があり利便性の高い消費活動を求めるお客さまが増加しており、そうしたニーズにお応えするために実現したものです。

このプログラムを通じて、当社の決済、顧客基盤、送客などのビジネスアセットを活かし、携帯電話という生活インフラに消費行動という新たなプラットフォームを付加することで、お客さまにもっとお得で、楽しく、便利な毎日をお届けしていきます。

また、「dポイントクラブ」は、パートナー企業と新たな価値創造＝「協創」をめざすというコンセプト「+d」に基づいています。さまざまなパートナー企業とのコラボレーションによってメリットを享受しあいながらスマートライフ領域を拡大していきます。当社は、dポイントの流通・拡大によって、お客さまにはより「お得・便利・楽しい」消費活動を、パートナー企業

プラットフォームビジネス推進部  
パートナー推進室  
アライアンス担当部長

田原 務

**dポイントの「仲間づくり」を推進。  
パートナーとともに、  
お客さまへ「お得・便利・楽しい」を。**

## 成長を実現できる7つの強み ▶▶ 関連情報は3ページへ

### パートナーシップ



全国約21,000店舗のdポイント加盟店、33社のdカード特約店などとの提携による業界最大規模の強固なパートナーシップを構築し、新たな価値を提供します。

### 顧客基盤



日本の携帯電話契約数シェア43.6%と国内トップ、約5,850万件の盤石な顧客基盤によって、新サービスの導入、新たなビジネスモデルの展開を可能にしています。

にはdポイントやdカードを持つお客さまの相互送客が期待できます。

## ▶▶ ドコモの取組み

### dポイントを中心とした「+d」展開

dポイントクラブの開始に伴い、これまで展開してきた「ドコモポイント」やクレジットカード「DCMX」を刷新し、さらに優位性を高めました。dポイントは、携帯電話利用によるポイント獲得に加え、街中のdポイント加盟店や「dマーケット P39」の利用、「dケータイ払いプラス」を使ったインターネットでのお買い物でもポイント獲得が可能になりました。現在、ローソンやマクドナルドなど全国約21,000店\*1のdポイント加盟店、33社\*2のdカード特約店企業など魅力的なネットワークを構築しており、今後も順次拡大していく計画です。同時に「DCMX」は、ポイントカード機能も搭載し、より一層dポイントをためやすくした「dカード」としてリニューアルしました。

当社は、従来より携帯電話料金の収納スキームを活かしたキャリア決済や電子マネーのクレジットブランド事業「iD」などの決済プラットフォームを構築しており、これを「+d」のサービス展開における大きな強みとしています。この強みに加え、dポイントを中心とした「+d」の展開により、dカードやdマーケットなど各事業の商流拡大を進めていきます。

\*1 dポイント加盟店店舗数(2016年秋までの導入予定を含む)  
\*2 dカード特約店企業数(2016年5月現在)

## ▶▶ 成長戦略

### 「+d」による価値創造

今後の展開としては、パートナー企業のさらなる拡大によってdポイントの商流を加速させ、類似プログラムとの差

異化を訴求していきます。同時に、誰でも気軽に使えるキャリアフリー\*3のプログラムであることの優位性を活かし、dポイントクラブ会員数のさらなる拡大もめざします。dポイント加盟店数の拡大によって、dポイント商圈の窓口を広げることで“仲間づくり”を推進し、「たまる場所」「つかえる場所」を増やすことで、お客さまにより利用しやすいポイントを提供していきます。お客さまに最もわかりやすい「ポイント」という価値を提供することで、利用率を上げ、約5,850万件\*4の顧客基盤からパートナー企業に送客できるメリットを最大化する計画です。お客さまにはより多くのポイントをためてつけていただき、パートナー企業にはポイントを活用して集客を拡大していただく。このサイクルによって、当社の決済利用率を上げ、収益性を高めていくことで、パートナー企業とともにお客さまにより豊かで利便性の高い生活プラットフォームを提供していきます。

\*3 ドコモの回線契約がないお客さまもサービス利用が可能となること  
\*4 dポイントクラブ会員数(2016年6月末現在)

### パートナーの声(ローソン)

#### dカード、dポイントで おトクなローソンをご利用いただきたい。

2015年5月にドコモと業務提携を行い、同年6月からは「dカード決済で3%引き」、同年12月からは「dポイントカード」の利用を開始しました。

ドコモのお客さまには、コンビニエンスストアが一般的に弱いとされている主婦層やシニア層の方々も多く、今回の提携によりローソンにご来店いただくチャンスが広がりました。

継続したドコモとの取組みを通じて認知が広がり、より多くのお客さまにご来店いただけるよう、パートナーシップを強化し、相乗効果を発揮していきたいと考えています。

株式会社ローソン  
営業戦略本部  
本部長補佐  
橋 徹



### ブランド価値



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、高い知名度やお客さまからの信頼度を用いて、新サービスの浸透を図ります。

### 財務体質



株主資本比率73.5%、D/Eレシオ0.04倍と極めて高水準の財務基盤を有し、潤沢な資金による投資力を活かして、サービス展開を加速します。

# 日本の農業の未来を切り拓く 農業イノベーション



## ▶▶ 事業の価値

### 農業イノベーションの「種」を育む「+d」

現在、日本の農業は大きな変革期を迎えています。農業に従事する方の高齢化とそれに伴う従事者の減少は深刻な状況にあり、輸入農産物との価格競争も激化するなど、農業経営には大きな課題があると認識しています。一方で、国の政策が保護から自立支援に転換するとともに、農業を改めてビジネスとして捉え直そうという機運も高まってきました。大手小売業や外食産業が、自社の店舗で提供する農産品を契約農家や自社農園で生産する動きもその一例です。農業界に起こりつつあるこのような動きのなか、私たちドコモは通信ネットワークをはじめとする事業資産を活用することで、農業イノベーションで大きな役割を果たせると考えています。全国の農地や山間部でも安定した通信環境を提供する当社のモバイルネットワークがその中核となります。「+d」を通じて、さまざまな技術・提案力を持つ企業や自治体と連携して知識・ノウハウの集約化を進め、作業の省力化を図ることで農業イノベーションを発展させることが可能です。



第一法人営業部  
農業ICT推進プロジェクトチーム  
担当部長

上原 宏

**日本農業の課題を  
解決する取組みは、  
まだはじまったばかり。  
「+d」で農業を元気にする。**

## 成長を実現できる7つの強み ▶▶ 関連情報はP3へ

### パートナーシップ



パートナー各社が提供する水田センサや収集・分析されたデジタルデータなどが当社のモバイルネットワークを通じてつながることで、社会的な課題を解決するソリューションのひとつとなっています。

### 通信ネットワーク設備



日本全国の住宅地や農地、山間部にも張り巡らされた広大かつ綿密なモバイルネットワークによって、安定した通信環境が農業イノベーションの進化を支えています。

## ▶▶ ドコモの取組み

### 新潟市における農業ICTプラットフォームの構築

当社は現在、新潟市および農業ベンチャー企業をパートナーとして、センサ・アプリケーションとモバイル通信網を活用したプロジェクトを立ち上げ、新しい形態の農業事業に取り組んでいます。日本最大の水田耕作地面積を有する新潟市は、国家戦略特区に指定されており、ここで展開する「クラウド型水田管理システム」が大きな注目を集めています。このシステムは、稲作農業の労力を低減する切り札として新潟市の水田に投入されたもので、センサを水田に設置して水田の状況に関する情報を収集し、ドコモのモバイルネットワークを通じてクラウドサーバに蓄積します。水田区画ごとに水位をミリ単位で把握したり、水温・気温などのデータをタブレットやスマートフォンで確認することが可能です。センサは、農業分野でセンサ技術を磨いてきたパートナー企業（ベジタリア株式会社）が独自に開発したもので、ベテラン生産者の“勘と経験”をデータ化することに成功し、経験の浅い少人数の若手生産者でもより多くの水田管理が可能となりました。また、屋外作業が多い農業生産者にとって、情報をタブレットやスマートフォンなどでいつでもどこでも確認できる点が大きな利点となっています。パートナー企業の高い技術と当社の充実したモバイルネットワークがシナジーを生み、安定したシステム構築が可能になりました。このパートナーシップによって生まれた「農業システム」が、今後の水田の集約化・省力化に大きく貢献していくものと考えています。

## ▶▶ 成長戦略

### 全国展開に向けた体制によって営業活動を加速

当社では今後、この新潟市の先進的な取組みをモデル

ケースとして確立し、他の地域に展開していく計画です。そのため、現在、全国を多面的にカバーできる法人営業体制を構築中です。これによって、各地域の状況やニーズを把握し、優れたノウハウを有するパートナー企業も発掘していく考えです。さらに、全国の女性営業担当が有志で「アグリガール」として積極的に営業活動を実施しています。アグリガールは、農業ICT推進プロジェクトチームの女性社員で、すでにJAグループと協業し牛の分娩監視サービス「モバイル牛恵恩」を展開するなど、確かな実績を上げています。ドコモのモバイルネットワークは、市街地だけでなく、農地、山間部まで広くカバーしており、広域のシステム構築において大きなポテンシャルを秘めています。私たちは、今後も「農業+d」の枠組みを活用し、畜産、酪農、畑作など幅広い分野で日本農業の課題解決に取り組む、新しい農業ビジネスの創造をめざしていきます。

### パートナーの声（新潟市）

#### ドコモとともに革新的農業を実現していきます。

ドコモと連携し取り組んでいる本プロジェクトは、昨年度の実証試験において、水管理の省力化が図られるなど、農業者から高い評価を得ることができました。2016年5月には、石破茂内閣府特命担当大臣にこのプロジェクトをご視察いただき、「新潟が農業分野で日本の最先端を走っている」とのコメントをいただきました。

今後も、ドコモとの連携を図りながら、ICTを農業経営に積極的に取り入れていくことで、革新的農業を実践していきます。



新潟市長  
篠田 昭

### 人材



農業ICT推進プロジェクトチームをはじめ、全国約200名の法人営業体制を整備し、技術やノウハウを蓄積、全国でスピーディーな営業活動を展開します。

### ブランド価値



国内ブランドにおける第1位\*のブランド価値を持つ当社は、国家規模のプロジェクトも円滑、着実に遂行する能力を有しています。

\* 出典：株式会社インターブランドジャパン  
[Best Japan Brands 2016]

# 2020年を見据えた革新的な 翻訳サービスの創造



スマートライフ推進部  
ビジネス基盤戦略室  
マーケティング戦略担当部長  
長妻 大育

広がるインバウンド市場を  
早期に捉え、  
「B to B to C」を実現していく。

## ▶▶ 事業の価値

### グローバル化を加速させる「言葉のバリアフリー化」

2015年の訪日外国人は前年から47%増加し、約2,000万人\*に達しました。また、2020年には東京オリンピック・パラリンピックが開催され、訪日外国人のさらなる増加が予想されており、日本においても日常生活のなかで異言語間のコミュニケーションが求められる時代が到来しました。現状では、この言語の壁の問題は非常に大きく、早急な解決が求められています。こうした状況のもと、ドコモは、従前より独自の技術によって翻訳サービスを開発しており、翻訳サービスを通じて真のグローバル社会の発展に貢献しています。

\*出典：日本政府観光局 (JNTO)

## ▶▶ ドコモの取組み

### 音声認識・機械翻訳技術から生まれた革新的な翻訳サービス

2012年にリリースした「はなして翻訳」サービスは、音声認識および機械翻訳に関して当社が研究開発してきた技術を活用した翻訳アプリです。発した言葉が他言語に翻訳され、しかも一般消費者の多様な会話内容に対応したアプリは、世界中から高い評価を受け、2014年には「はなして翻

## 成長を実現できる7つの強み ▶▶ 関連情報はP3へ

### 研究開発



長年にわたって音声認識や機械翻訳などの翻訳関連技術の開発に取り組み、革新的で高品質なサービスを創出しています。

### パートナーシップ



複数のパートナー企業が持つ技術やノウハウと自社研究・開発してきた翻訳技術と組み合わせることで利便性が高い、新しい翻訳サービスを提供しています。

訳」の海外向けサービス「JSpeak」をリリースするに至りました。その後の技術開発により、タブレットやスマートフォンに書かれた手書き文字を翻訳できる「てがき翻訳」も提供開始しています。手書き文字認識機能に加えてイラストや画像とも組み合わせて使えるため、たとえば画面上に手書きの地図を描き、目的地や道順を翻訳しながら案内するといったシーンを実現できました。羽田空港でのトライアルサービスをきっかけに大きな反響を呼び、全国の企業に向けた「翻訳サービスのご案内活動」によって、数多くの企業に採用されることになりました。当社では、さらに2020年を見据え、2014年に機械翻訳事業の専門会社である株式会社みらい翻訳を設立しています。世界最高レベルの翻訳精度を実現する技術の開発とサービス提供により、従来、人が翻訳していた市場への進出に加え、機械翻訳の新市場を創出し、買い物、観光などの日常シーンにおけるコンシューマー向けリアルタイム翻訳サービスや、企業向けに専門分野の翻訳サービス展開をめざしています。

## ▶▶ 成長戦略

### 「B to B to C」の実現に向けて

当社では、2016年6月に、訪日外国人の接客シーンをターゲットとした「はなして翻訳 for Biz」サービスの提供を新たに開始しました。「B to C」向けサービスを「B to B to C」向けにカスタマイズし、接客シーンにより特化した対面インターフェース仕様としたもので、訪日外国人を接客する法人のお客さまに対し「多言語定型文、自動翻訳、オペレーター通訳」を組み合わせた統合型サービスで提供します。小売、宿泊業での訪日接客会話を学習したドコモ独自の優れた音声翻訳を活用するとともに、より高度な対応は通訳コールセンターでオペレーター通訳サービスを提供するなど、通信事業を手がけるドコモならではのサービスとなっています。

また、2016年7月には法人向けASPサービス「はなして翻訳 for Biz プレミアム」の提供を開始しました。これは、自社サービスに翻訳機能の組み込みを必要とされている法人のお客さまに対し、ドコモが持つ音声翻訳機能をAPI提供するサービスです。ドコモは今後も、翻訳に対するあらゆるニーズに対応し、収益性と事業拡大をめざすとともに、高まるインバウンド市場を早急に取り込むため、サービスの拡大とともに法人営業体制を強化し、「+d」で掲げる「B to B to C」の実現をめざしていく計画です。

### パートナーの声(ライトオン)

#### お客さまとの会話が進み、スタッフも安心できる。

ジーンズを中心としたカジュアルウェア専門店の「Right-on」には外国人のお客さまのご来店も多く、言語の壁があるとスタッフも緊張します。実証実験をきっかけに導入した「はなして翻訳 for Biz」は多言語対応しているほか、「2枚目半額」など自社の特徴的なフレーズも定型文としてアプリに登録ができるため、スタッフ全員が安心して対応できるようになりました。

今後は、免税の売上が多い店舗への展開を予定しており、特に大阪や沖縄エリアでの利用を広げていきたいと考えています。

株式会社ライトオン  
エンタープライズ本部  
業務改革室 システムチーム

濱田 和広



### 顧客基盤



使われる回数が多いほど学習し、精度が向上する翻訳サービスは国内トップシェアを持つ当社が提供することにより、サービス品質の向上が飛躍的に伸びます。

### 人材



通信からネットワーク、そして翻訳へ、常にイノベーションを生む研究・開発担当とスピーディーな事業化を可能にするビジネス・ディベロップメント担当の連携により、革新的なサービスを創造します。

# 価値創造セクション



<p>事業領域/ 事業セグメント</p>	<p>通信事業</p>	
<p>営業収益 ( )内は連結業績における構成比</p>	<p>36,898 億円 (約82%)</p>	
<p>営業利益 ( )内は連結業績における構成比</p>	<p>7,089 億円 (約91%)</p>	
<p>主なサービス</p>	<p>モバイル通信サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● LTE (Xi) サービス</li> <li>● FOMA サービス</li> <li>● 国際サービス</li> <li>● 端末機器販売 など</li> </ul>	<p>光通信サービス及び その他の通信サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 光通信サービス</li> <li>● 衛星電話サービス など</li> </ul>
<p>主な オペレーション指標</p>	<p>営業収益・営業利益率 携帯電話契約数 純増数・解約率</p>	<p>携帯電話販売数 ARPU/MOU LTE基地局数</p> <p style="text-align: right;">P37</p>



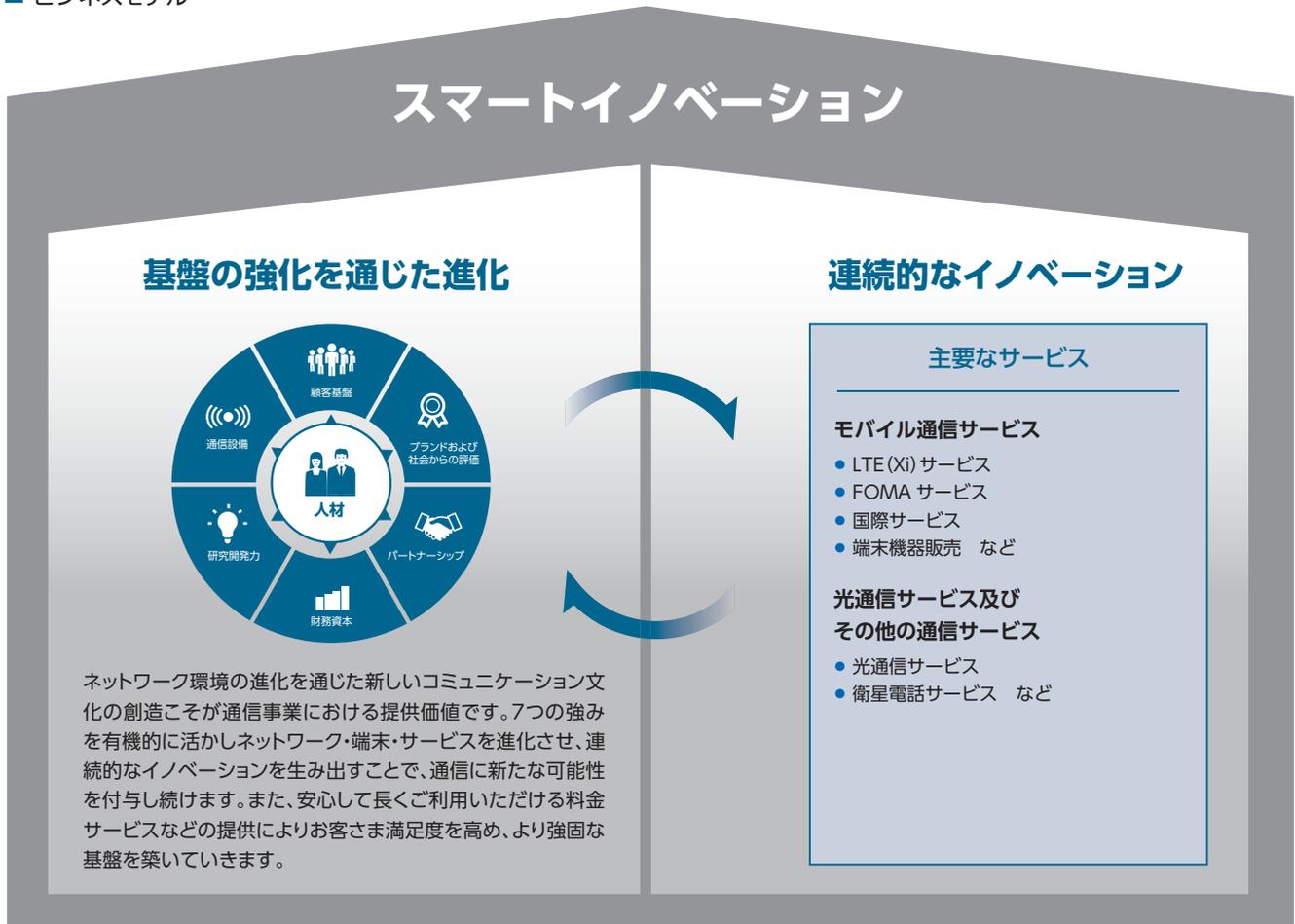
## ♡ スマートライフ領域

スマートライフ事業	その他の事業
5,041 億円 (約11%)	3,593 億円 (約8%)
465 億円 (約6%)	277 億円 (約4%)
<b>コンテンツサービス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● dマーケット</li> <li>● あんしんネットセキュリティ</li> <li>● スゴ得コンテンツ</li> <li>● クラウド容量オプション など</li> </ul>	<b>法人ソリューション</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 法人M2M</li> <li>● システム開発・販売・保守受託 など</li> </ul>
<b>金融・決済サービス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● クレジットサービス</li> <li>● 料金収納代行</li> <li>● ドコモ ケータイ払い など</li> </ul>	<b>あんしん系サポート</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ケータイ補償サービス</li> <li>● あんしん遠隔サポート など</li> </ul>
<b>グループ会社</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (株)オークローンマーケティング</li> <li>● (株)ABC Cooking Studio</li> <li>● ドコモ・ヘルスケア(株) など</li> </ul>	

営業収益・営業利益率  
dマーケット契約数  
dマーケット1人当たり利用料  
dカード会員数

P40

## ■ ビジネスモデル



## 提供価値

国内最大規模の通信ネットワークを活かし、コミュニケーション文化の世界を創造

NTTドコモは、「新しいコミュニケーション文化の世界を創造する」という企業理念に基づき、FOMA、LTE (Xi) サービスをはじめとするモバイル通信サービスや光通信サービスなどで構成される通信事業を核に、お客さま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ます。なかでも、お客さまが「広さ」「速さ」「快適さ」を体感できる国内最大規模の通信ネットワークを活かし、コミュニケーション文化の世界の創造に貢献しています。

## お客さまニーズへの対応、満足度の向上により着実な成長を実現

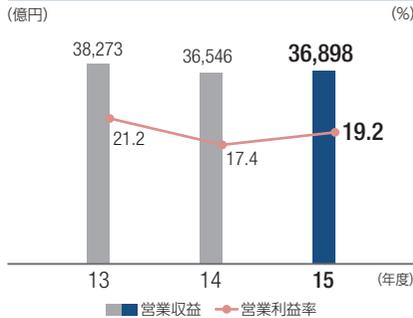
料金プラン「カケホーダイ&パケあえる」の充実

2015年9月より、5分以内の国内音声通話を回数の制限なくご利用いただける「カケホーダイライトプラン」の提供を開始しました。また、2016年3月には、データ通信のご利用が少ないお客さま向けに、5GBのデータ量を家族でシェアして利用できる「シェアパック5」を追加するとともに、「カケホーダイライトプラン」の組み合わせ対象パケットサービスを拡大しました。

これらの料金サービスの充実により、お客さまご自身の音声通話とデータ通信の利用料に合わせて、基本プランとシェアパックの組み合わせをより一層自由に選択できるようになりました。

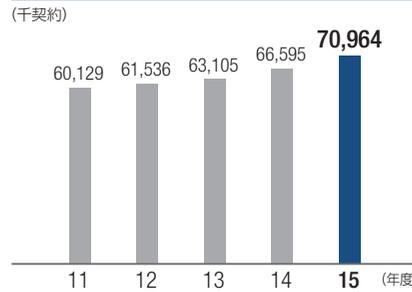
■ 各指標レビュー

営業収益・営業利益率



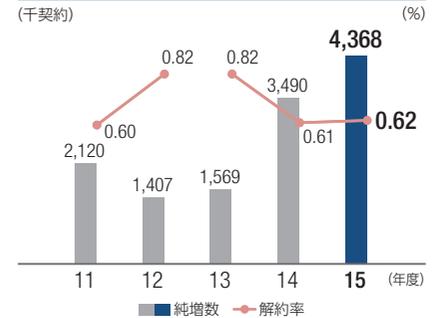
営業収益は、料金サービスの上位プランへの移行やタブレットなどの2台目需要の増加、「ドコモ光」の契約数拡大などによりARPUが回復していることから、前年度比1.0%増の3兆6,898億円。営業利益は、コスト効率化の取組みに伴い、販売関連費用やネットワーク関連費用が減少したことなどにより、前年度比11.4%増の7,089億円。

携帯電話契約数



携帯電話契約数は、前年度末比437万契約純増の7,096万契約。このうち、LTE(Xi)の契約数は3,868万契約。スマートフォン・タブレット利用数は前年度比14.5%増の3,291万契約で、全契約数に占めるスマートフォン・タブレット利用の割合は前年度末の43.2%から46.4%に上昇。

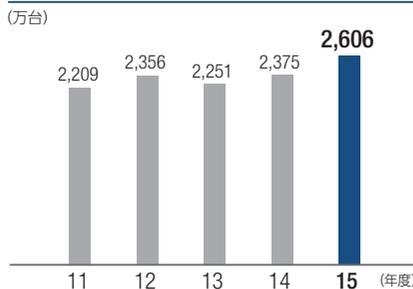
純増数・解約率\*



純増数は、MNPの改善に加え、タブレットなどの2台目需要の増加や「ドコモ光」の契約数拡大に伴うモバイルの新規契約の増加により、前年度比88万契約増の437万契約。解約率は、前年度末0.61%に対し0.62%とほぼ横ばい。

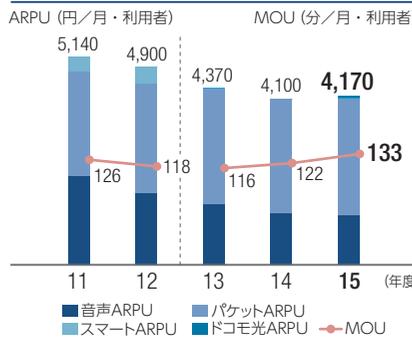
\*解約率については2015年度より算定方法を変更し、MVNOの契約数および解約数を除いて算出(それに伴い、2013年度と2014年度の数値も変更)。

携帯電話販売数



携帯電話販売数は、前年度比9.7%増の2,606万台。スマートフォン販売は、前年度比6%増の1,544万台、このうちタブレット販売は同27%増の218万台を達成。

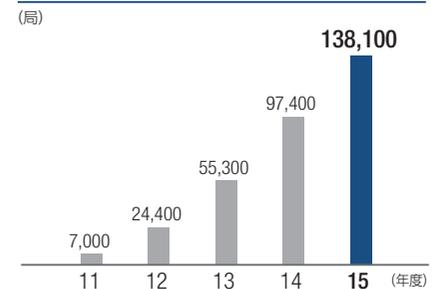
ARPU/MOU\*



総合ARPUは、2台目需要の増加や「ドコモ光」の契約数拡大などにより、前年度の4,100円から70円増の4,170円。このうち、音声ARPUは、前年度比5.5%減の1,210円、データARPUは同5.0%増の2,960円。MOUは、同9.0%増の133分。

\*2015年度よりARPUおよびMOUの算定方法を変更。それに伴い、2013年度・2014年度のARPUおよびMOU実績数値も変更。 P38

LTE基地局数



2015年度末のLTE基地局は、当初計画の130,000局を上回る前年度比42%増の138,100局。このうち、PREMIUM 4G対応基地局は22,800局。

純増数、MNPも継続的に改善

2015年度の純増数は、前年度比で1.3倍に達し、継続的に伸びています。タブレットを中心とした2台目需要などが新規獲得につながったことが純増数の拡大に結び付いたものです。また、「ドコモ光」とのセット料金の提供による新規獲得や、料金プラン「カケホーダイ&パケあえる」による家族単位でのご加入の促進なども改善に結び付きました。MNPによる転出超過も前年度比で約7割減と改善しました。低水準の解約率については、前期からほぼ横ばいで推移しています。

お客さまニーズに対応したラインナップの充実

スマートフォン、フィーチャーフォンの新規販売および契約・機種変更、モジュールやMVNO\*1の合計である携帯電話販売数は、前年度比9.7%増となりました。これは、魅力的な端末ラインナップの充実に努め、2015夏モデルおよび2015-2016冬春モデルなどのAndroidスマートフォンやiPhone 6s\*2、iPhone 6s Plus\*2、タブレットの販売など、お客さまの多様なニーズに対応してきた成果だと考えています。

\*1 Mobile Virtual Network Operatorの略。無線通信インフラを他社から借り受けてサービスを提供している事業者。

\*2 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。

## 回復を継続するARPU/MOU

当年度より、「通信サービス収入の増加に向けた取組み」を測る指標とするため、ARPUを新たに定義しました。タブレットやWi-Fiルーターなどへの需要が高まっており、1利用者による複数契約が拡大していることから、従来の「1契約当たり月間平均収入」から「1利用者当たり月間平均収入」への変更を実施したものです。また、光ブロードバンドサービスの開始により「音声ARPU」と「パケットARPU」に加えて「ドコモ光ARPU」を新設し、スマートライフ領域については、当社通信サービス利用者以外の収益拡大もめざしていることから、ARPUの算定から除外しました。

この新定義における2015年度の総合ARPUは、対前年比70円増の4,170円となりました。このうち、音声ARPUは対前年比70円減少したものの、パケットARPUは90円、「ドコモ光ARPU」は50円増加しています。

なお1利用者当たり月間平均通話時間であるMOUは、前年度比11分(9.0%)拡大しています。

### 1 ARPU・MOUの定義

a. ARPU (Average monthly Revenue Per Unit): 1利用者当たり月間平均収入  
1利用者当たり月間平均収入(ARPU)は、1利用者当たりの各サービスにおける平均的な月間営業収益を算定するために用います。ARPUは通信サービス収入(一部除く)を、当該期間の稼働利用者数で割って算出されています。こうして得られたARPUは、1利用者当たりの各月の平均的な利用状況および当社による料金設定変更の影響を分析する上で有用な情報を提供するものと考えています。  
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。

b. MOU (Minutes of Use): 1利用者当たり月間平均通話時間

### 2 ARPUの算定式

総合ARPU: 音声ARPU+パケットARPU+ドコモ光ARPU  
・音声ARPU: 音声ARPU関連収入(基本使用料、通話料)÷稼働利用者数  
・パケットARPU: パケットARPU関連収入(月額定額料、通信料)÷稼働利用者数  
・ドコモ光ARPU: ドコモ光ARPU関連収入(基本使用料、通話料)÷稼働利用者数  
なお、パケットARPUとドコモ光ARPUの合算値をデータARPUと称します。

### 3 稼働利用者数の算出方法

当該期間の各月稼働利用者数(前月末利用者数+当月末利用者数)÷2の合計  
(注)利用者数は、以下のとおり、契約数を基本としつつ、一定の契約の数を除外して算定しています。

利用者数 = 契約数

-通信モジュールサービス、「電話番号保管」、「メールアドレス保管」、「ドコモビジネストランシーバー」ならびに仮想移動体通信事業者(MVNO)へ提供する即電気通信役員および事業者間接続に係る契約数

-X契約およびFOMA契約と同一名義のデータプラン契約数

なお、通信モジュールサービス、「電話番号保管」、「メールアドレス保管」、「ドコモビジネストランシーバー」ならびに仮想移動体通信事業者(MVNO)へ提供する即電気通信役員および事業者間接続に係る収入は、ARPUの算定上、収入に含めていません。

## 提携ネットワークの拡大、新サービス提供により成長

光ブロードバンドサービス「ドコモ光」は、当年度末には提携インターネットプロバイダ数を開始当初の14社から23社に拡大しました。この結果、お客さまのプロバイダ選択の幅を広げ、フレッツ光からの転用の際に、より多くのお客さまがプロ

バイダをそのままご利用になることが可能となりました。さらに、最大100Mbpsの通信を2段階定額料金でご利用になれるプラン「ドコモ光ミニ」、法人のお客さま向けのサポート付きクラウド型Wi-Fiサービス「ドコモ光ビジネスWi-Fi」など、お客さまのニーズに沿った料金サービスの提供を開始しました。これらの結果、当年度末の累計申込数は180万件を超え、契約数は157万契約となりました。また、2016年6月には申込数が200万件を突破しています。

## 通信基盤の着実な拡充

当社では、お客さま満足度を決定する重要な要素の一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。PREMIUM 4Gのエリアを2016年3月末で全国976都市に拡大するとともに、キャリアアグリゲーション\*1などの新技術を活用した受信時最大300Mbpsの通信サービスを2016年3月末には全国644都市で提供しています。また、2016年6月からは国内最速の受信時最大375Mbpsサービスを一部エリアで提供しています。

\*1 キャリアアグリゲーション: 複数の周波数帯を束ねて通信速度を向上させる技術

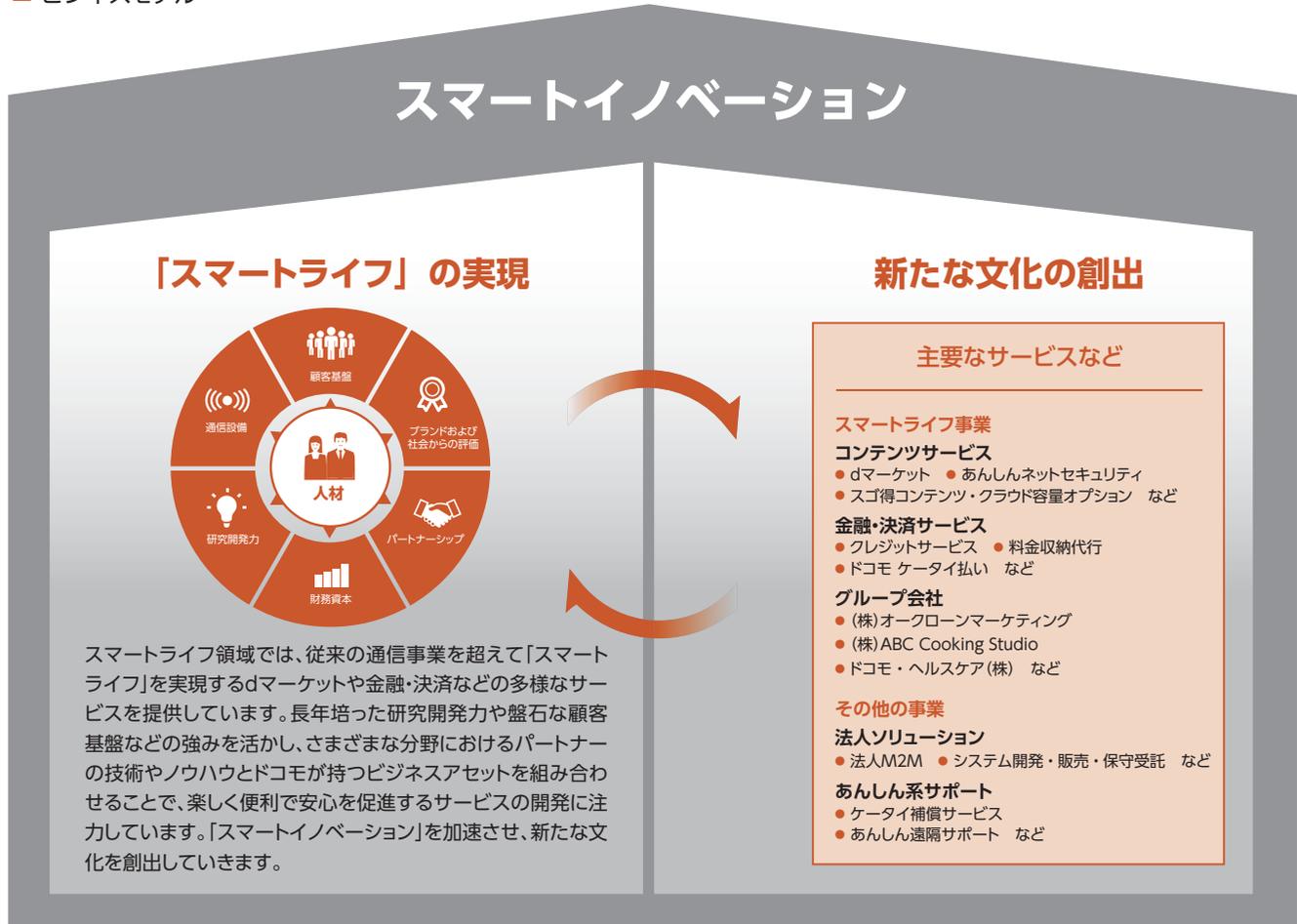
## さらなるお客さま満足度の向上へ

当社は、一層の競争力強化を図る指標として、お客さま満足度を重視しています。当年度は、(株)J.D.パワー アジア・パシフィックが実施した「2015年日本携帯電話サービス顧客満足度調査<sup>SM\*2</sup>」において、総合満足度第1位の評価を受賞しました。また、(株)日経BPコンサルティングの「携帯電話・スマートフォン“個人利用”実態調査2015で、「通信品質」と「圏外の少なさ」が高く評価され、スマートフォンの満足度1位となりました。その他、ドコモショップにおけるお客さまの待ち時間短縮への改善活動やスタッフ研修制度の抜本的な見直しによる応対力強化に取り組んだほか、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ことが、総合的なお客さま満足度の向上につながったと考えています。

\*2 J.D.パワー2015年日本携帯電話サービス顧客満足度調査<sup>SM</sup>。2015年7月の期間中、日本国内在住の携帯電話利用者計31,200名からの回答を得た2015年調査結果による。  
japan.jdpower.com

# スマートライフ領域

## ■ ビジネスモデル



## 提供価値

今までになかった価値を創造し、豊かな社会の実現に貢献

当社は、「いつか、あたりまえになることを。」をブランドスローガンとして掲げ、「通信事業の発展」および「スマートライフ領域の強化」を事業運営の両輪として推進しています。スマートライフ領域においては、お客さまのニーズにお応えし続けるために、世の中のさまざまなパートナーとのオープンなコラボレーションを進化させ、お客さまに新たな付加価値を提供する「+d」の取組みを進めています。決済基盤や「dポイント」「dカード」などドコモが持つビジネスアセットを連携させて、「お得・便利・楽しい」をお客さまに提供します。

## スマートライフ事業

### ■ dマーケット

#### dマーケット拡大による新たな価値提供

「dマーケット」はエンターテインメントからショッピングまで便利で楽しいさまざまなコンテンツや商品を提供するサービスです。当社は、幅広いお客さまにdマーケットのサービスをご利用いただけるよう、新たなサービスの導入やコンテンツの充実を進め、契約数の拡大に努めてきました。

2015年5月より、dマーケットの新たなサービスとして、料理レッスンやレシピ、レストラン情報、全国の飲食店で使えるお得なクーポンを利用できる「dグルメ」の提供を開始しました。また、多彩なジャンルの人気雑誌160誌以上が読み放題となる「dマガジン」はスマートフォンやタブレットに加え、パソ

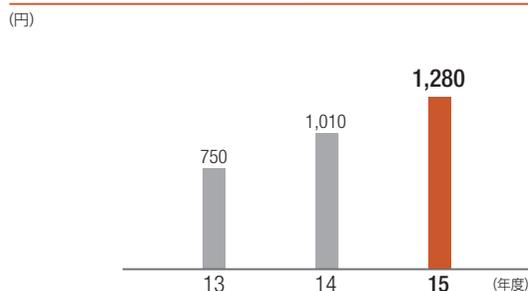
## ■ 各指標レビュー

### 営業収益・営業利益率



営業収益は、dマーケットを通じたコンテンツサービス収入の拡大や「dカード」などの金融・決済サービスの取扱高の拡大、グループ会社によるショッピングサービスなどの収入拡大、ケータイ補償サービスの契約数増加やIoTビジネスに関連するサービス収入の拡大などにより、前年度に比べ14.1%増の8,634億円。営業利益は、収益拡大に伴い前年度比712億円増の742億円を計上。

### dマーケット1人当たり利用料



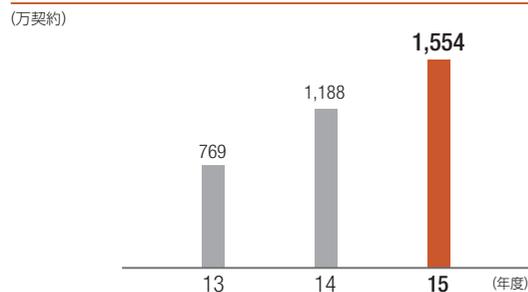
2015年度の1人当たり利用料は、新サービスの導入や各サービスの内容充実により、前年度の1,010円から着実に成長し、270円増の1,280円。

※四半期ごとのdマーケット取扱高合計を、四半期各月のユニークユーザ数を合計した数値で除した数値。金額は税抜

コンでのブラウザ閲覧にも対応しました。作品数・会員数が国内最大級の「dTV」は専用ターミナルを用いてテレビの大画面でも視聴ができるようになりました。このように、コンテンツの充実に加え、サービスの拡充にも取り組みました。

さらに、「dショッピング」「dデリバリー」など、日用品や家電、フード宅配サービス、衣料、旅行などの幅広い生活シーンでご利用になれるサービスとデジタルコンテンツサービスの充実に取り組み、dマーケットの1人当たり利用料を大きく拡大することができました。当社は、今後もコンテンツサービスの強

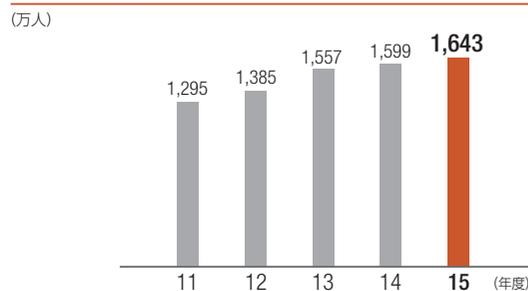
### dマーケット契約数



dマーケットの新サービス「dグルメ」の提供や、「dTV」「dアニメストア」「dヒッツ」「dキッズ」「dマガジン」のコンテンツ充実に向けた結果、2016年3月末の契約数は1,554万契約に拡大。

※月額課金サービスのみ

### dカード会員数



dカード会員数は、2016年3月末で1,643万会員となり、前年より44万会員増加し、順調に拡大。

※dカード・dカードminiの合算

※2015年12月にDCMXからdカードに名称変更

化に向けて、dマーケットを基盤にさらに充実させ、事業拡大への取組みを加速していきます。

## ■ dポイント・dカード

新しくなった「dポイント」「dカード」で、よりお得で便利に

2015年12月に、月々の携帯電話ご利用料金などに応じてたまる「ドコモポイント」を進化させ、街中の店舗でのお買い物やネットショッピングでも、ためたり、つかうことができる新た

なポイントサービス「dポイント」を開始し、専用カード「dポイントカード」を発行しました。また、クレジットサービス「DCMX」を「dカード」にリニューアルし、クレジットカードに電子マネー「iD（アイディ）」や「dポイント」機能を搭載することで、よりお得で便利に「dポイント」をためることができました。

P28

## ■ dアカウント

### 「docomo ID」を改称し、顧客基盤の拡大を図る

ブランド統一に合わせ、2015年12月、従来のdocomo IDを「dアカウント」と改称しました。このアカウントは当社が提供するメールサービスやdマーケットを含め、さまざまなサービスを利用するために本人認証を行うものです。dアカウントを通じて、ドコモの回線契約がないお客さまもサービス利用が可能な「キャリアフリー」を実現するとともに、通信回線を問わず、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」、さらに端末のOSを問わない「OSフリー」を実現しました。顧客管理を携帯電話番号からdアカウントに転換することで、キャリアを越えたサービスの提供やポイントの蓄積・利用などを可能にし、お客さまに対してより幅広く多様なサービスを提供することで顧客基盤の拡大をめざす計画です。

## その他の事業

### ■ 法人ソリューション

#### IoTビジネスに注力し、事業拡大

IoTビジネスでは、利用促進に向け、国内では「LTEユビキタスプラン」の提供開始により、通信モジュールをLTE回線で利用することが可能となりました。また、海外ではブラジルにおいてSIMを差し替えることなくドコモの電話番号からVivoの電話番号に入れ替えることができるeSIM、eSIMを活用したソリューションの提供も開始しています。海外通信事業者とeSIMを活用したソリューションの提供に合意するのは、日本の通信事業者としてははじめてとなります。本ソリューションは、日本メーカーの輸出製品に組み込まれ、稼働状況管理、稼働診断保守、盗難防止などの遠隔情報サービスに活用される予定です。

### ■ あんしん系サポート

#### スマートフォン利用数増に伴うサービスを展開

その他の事業においては、スマートフォン利用数の拡大に伴い、端末の万が一のトラブルを補償する「ケータイ補償サービス」「AppleCare+」、遠隔でオペレーターがスマートフォンの使い方をサポートする「あんしん遠隔サポート」などのあんしん系サポートサービスが収益を拡大しています。また、それらにセキュリティサービス「あんしんネットセキュリティ」がセットになった「あんしんパック」は、2015年度末で1,451万契約に達し、「便利さ」に加え、「あんしん」をサービスとしてお届けしています。

### ■ 「dヘルスケアパック」を提供開始

お客さまの健康をトータルにサポートするサービスを2016年4月から提供。食・睡眠・運動のタイミングで理想のからだづくりをサポートする「からだの時計 WM®」、女性ならではの体調管理ができる「カラダのキモチ®」、本格的なトレーニングができる「Runtastic for docomo」に、新たに開発した、スマートフォンを持って歩くことでdポイントをためることができる「歩いておトク™」を加えた4つのサービス、14種類のアプリケーション(2016年7月現在)で、日々のウォーキングからトレーニングまで目的に合わせた健康に関する取組みを幅広くサポートします。



**dヘルスケアパック**

## コラム

## 新たな付加価値を協創する「+d」の取組み

当社はさまざまなパートナーとともに「+d」の取組みを開始しました。2015年度における主な取組みは以下のとおりです。

分類	提携先	目的
IoT など	Sansan 株式会社	法人向け名刺管理サービスの提供
	GE エナジー・ジャパン株式会社	GE 社産業向けルーター日本展開に関する協業
	株式会社タカラトミー	コミュニケーショントイ「OHANAS」共同開発
	長野県大町市・長野県天龍村	高齢者向けサービス「おらのタブレット」の提供
	日本システムウェア株式会社	法人向け IoT クラウドサービスの提供
医療・健康	滋賀県米原市・株式会社ルネサンス	「子どもの健康増進プログラム」の提供
	株式会社東急スポーツオアシス	新健康サポートサービス「OASIS LINK」発売
	株式会社ルネサンス	ウェアラブル端末を活用した健康管理サービスの提供
教育	茨城県古河市	LTE 対応学習用タブレットによる教育 ICT 推進
交通	日本航空株式会社	ポイントを活用した相互送客
	パナソニック株式会社	バイクシェア事業普及促進のための実証実験
小売	株式会社高島屋	ポイントを活用した相互送客
	日本マクドナルド株式会社	ポイントを活用した相互送客
	ラオックス株式会社	訪日外国人向け新サービスの提供
	株式会社ローソン	ポイントを活用した相互送客
ソーシャル	Facebook, Inc.	d マーケットとの機能連携
農業・水産	新潟市・ベジタリア株式会社・ウォーターセル株式会社	革新的な稲作営農管理システムの実証実験
保険	日本生命保険相互会社	生命保険の募集に関する販売支援業務

### 「MM総研大賞2016」

2016年6月15日に発表された「MM総研大賞2016」において、最もICT産業の発展に寄与した製品・サービスを表彰する「大賞」に、ドコモの「+d」が選出されました。さまざまな分野におけるパートナーとのコラボレーションを通じて、通信ネットワーク、顧客基盤、安全な決済システム、送客の仕組みなどのビジネスアセットを活用して新たなサービスやビジネスの創出、産業の活性化や地方創生など、さまざまな社会的課題の解決に取り組んでいる点が高く評価されました。



# 価値創造を支える 基盤セクション





## 企業基盤の強化により、 さまざまな課題解決と 社会の発展に貢献する。

代表取締役副社長 CSR担当  
寺崎 明

### 人、地球、社会のサステナビリティの実現に 貢献します。

企業経営や社会生活においてサステナビリティ(持続可能性)は永遠のテーマです。サステナビリティの実現に向けて、課題は大きく3つに分けられます。1つ目は「人」。世界的な人口増などの影響によって、食料難や資源エネルギーの枯渇、水不足、雇用のミスマッチなどの課題が挙げられます。2つ目は「地球」。気候変動をはじめとする環境問題です。そして3つ目は「社会」。地域社会間における格差の拡大が課題となっています。こうした課題に対して、今、求められていることは「資源利用の効率化」や「社会活動の能率化」「情報利用の高度化・普遍化」だと私は考えており、ICTの利活用が課題解決を実現する鍵となります。これまで、ICTの役割は、電話やメールのように人と人をつなぐことが中心でした。その範囲は広がりつつあり、AIやIoT、ビッグデータの活用などを組み合

わせた新しい価値の提供により、社会のすみずみまで役立つ「裏方」としての役割が今後期待されます。

### 人材活用を通じて「Innovative docomo」 「Responsible docomo」を実践します。

当社はモバイルICT分野におけるトップランナーだと自負しており、その強みを活かして社会に貢献すべく、2つの側面での取り組みを進めています。1つは、教育や健康・医療、地方創生などの社会的課題に対して、「+d」による新たな価値提供を試みる「Innovative docomo」。もう1つは企業としての社会的責任をしっかりと果たし、お客さまから信頼される企業体質をつくり上げる「Responsible docomo」。この2つを両輪にすべての企業活動を行うことで、さまざまな社会の課題を解決し、人々がより安心・安全かつ快適で豊かに暮らすことができるサステナブルな社会に貢献していきます。

企業活動の基盤となるのは人材です。一人ひとりの「個」の成長を後押しすることで、能力を最大限に発揮できると考えています。情報通信分野の知識や経験だけでは「+d」による付加価値創出はできません。異業種企業へ社員を派遣するプログラムや、働き方の多様化を実現するための制度の拡充も行っています。今後も一人ひとりが活躍できる環境を整備することに注力していきます。

### 業界の牽引役として、先陣を切って社会的課題に 取り組みます。

私たちは、今後も業界のリーダーとして通信およびモバイルICTの技術革新を先導し、高度なインフラの整備を進めていきます。さらに、パートナーのみならず協創を通じて、先進的なサービスを実現します。たとえば、2020年に向けて「5G」P47の実証実験・標準化活動に積極的に取り組んでいます。また、ESG投資が日本にも拡大してくる環境変化を踏まえて、グローバルなESG評価にも注目し、CSRの取り組みのレベルアップを図り、さまざまな課題の解決と社会全体の発展に貢献し、企業価値を高めていく所存です。

経営資源や、労働慣行・人権・お取引さまとのかかわり・環境・社会貢献などに関するさらに詳しい非財務情報については、「NTTドコモグループ サステナビリティ レポート」をご参照ください。

▶▶ <https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/csr/about/pdf/index.html>

## ■ 人材 | 「個」の成長が「+d」のさらなる広がりへ――

### ドコモの成長

ダイバーシティマネジメントの推進と、幅広い能力開発の機会を提供し、「個」の強みを最大化する

### 提供価値

イノベーションを通じて新たな価値を創造し、将来のビジネスをリードする人材の輩出

#### 採用者に占める女性比率

約**30%**

女性が活躍できる職場環境づくりに取り組むとともに、積極的に女性採用を行うことで、約30%の比率を確保しています。

#### 社員1人当たりの研修時間

約**50時間**／年

専門スキル研修やビジネススキル研修などを実施し、各階層に必要なスキルに合わせた幅広い能力開発の機会を提供しています。

#### 障がい者雇用率

**2.16%**

ドコモでは、特例子会社ドコモ・プラスハーティにて重度障がい者の積極採用や能力開発を行うなど、個人に合わせた支援を実施することで、障がいのある方が幅広く活躍できる職場づくりに努めています。

### 人材戦略

「スマートイノベーションへの挑戦」という2020年ビジョンに向けて、環境変化の激しい通信事業における発展や、スマートライフ領域の強化、特に「+d」におけるパートナー企業との協創によって新たな価値を生み出すことが重要となります。そのためには、多様性を持った一人ひとりの従業員が成長し、活躍する環境を整備することが求められます。ドコモでは、個々人の成長を会社の成長へとつなげていくため、「インプット機会の創出」「アウトプットへの転換」「働き方・業務の変革」という3点に力点を置き、従業員の成長を促しています。

また、当社は従業員が一人ひとり活躍できる環境を提供するために安全で健康に働ける職場づくりにも注力しており、それは調達先であるサプライヤーにも同様で、法令や社会規範を遵守し環境・人権などに配慮した調達を実施しています。

#### 個の成長が「+d」のさらなる広がりへ



### 「新・ダイバーシティ経営企業100選」を受賞

ドコモは、経済産業省が主催する平成27年度「新・ダイバーシティ経営企業100選」を受賞しました。同賞は、ダイバーシティ経営によって、多様な人材を活かし、企業価値向上を果たした企業を表彰するものです。ドコモは2006年に「ダイバーシティ推進室」を発足し、ダイバーシティを「共有する価値」とする企業文化・組織風土づくりに取り組んできました。

今回、「女性活躍推進」「マネジメントの役割強化と男性の意識改革」「柔軟な働き方とキャリアの中長期的な継続支援」といった、ダイバーシティのさまざまな取り組みが評価され受賞に至りました。

これからもドコモは、ダイバーシティ経営を通じて、多様な社員の活躍により企業の持続的成長につなげていきます。





### ドコモの成長

高い技術力を活用し、広く・速く・快適なネットワークを強みとして市場を牽引し、お客さまの信頼を獲得する

### 提供価値

高度化するICT社会における安定したインフラ構築の実現

#### 通信速度

受信時最大 **375 Mbps**

快適な通信の実現に向けて、さらなる通信速度の高速化に取り組んでいます。キャリアアグリゲーションなどの新技術を活用し、国内最速 受信時最大375Mbpsの通信サービスを実現しています。

#### 電波情報に関するお客さまからの情報件数

約 **30,000** 件

「聞かせて！ドコモの電波状況」サイトで電波状況に関する情報を広く募集しています。寄せられた情報をもとに通信品質の改善を続けています。

▶▶ <https://www.nttdocomo.co.jp/support/area/feedback/index.html>

#### 大ゾーン基地局数

**106** か所

激甚災害専用の大ゾーン基地局は半径約数100m~2kmのエリアをカバーする通常の基地局とは別に、半径約7kmのエリアをカバーしています。想定以上の災害により通常の基地局が被害を受けたときにはじめて使うものとして、ライフラインの確保に備えています。

### ネットワークサービス提供に関する方針

ドコモでは、お客さまに常に満足していただくために、通信事業において重要となる無線アクセスネットワーク・コアネットワーク・サービスプラットフォーム・基幹システム・オペレーションシステムより構成されるネットワーク環境を「どこでも」「いつでも」提供できることが重要と捉えています。「どこでも」ネットワークがつながる状態をめざすため、基地局の整備や増設などを通じてサービスエリアを拡大することで、都市部、地下鉄、過疎地、遠隔地などであっても利用できる環境を整えています。また、「いつでも」よりよいネットワークを提供するために、ネットワークオペレーションセンターにて24時間365日体制で監視を行うとともに、大規模イベントの開催時などには移動基地局車などを配備し、つながる状況を確認するように取り組んでいます。

### ドコモの災害対策

当社は、災害対策においては平素からの備えが重要であると考え、設立当初より「災害対策3原則」を定め、災害時における通信の確保に取り組んでいます。「システムとしての信頼性向上」「重要通信の確保」「通信サービスの早期復旧」を3原則とし、災害に強い通信ネットワークの構築を図るとともに、ネットワークの安全性と信頼性の向上に努めています。また、平成11年からは指定公共機関として行政機関や地方自治体とも連携を図り、災害時における通信サービスの確保に向けてさまざまな取り組みを行っています。

なお、2016年4月に発生した熊本地震においては、地震の影響で停電や伝送路断が発生し、サービス中断を余儀なくされましたが、速やかに災害対策本部を立ち上げ、全国からの支援体制を確立。合計1,000人を超える体制で、いち早くに通信サービスを復旧しました。また、災害用伝言板サービスの提供、無料充電サービスの避難所への臨時設置、データ通信の速度制限解除、付属品の無償提供、料金お支払期限の延期など、お客さまの通信手段の確保や支援に取り組むとともに、携帯電話の貸し出しなど、行政機関などとの連携を図りました。



## ■ 研究開発

世の中に必要となる新たな技術を生み出すために――

## ドコモの成長

通信技術の進化と発展に向けて長年培ってきた研究開発力で、世界のモバイル通信の発展を牽引する

## 提供価値

お客さま一人ひとりの生活に密着した、今までになかった快適や感動をかなえるスマートイノベーションの実現

## 研究開発費

# 833 億円

イノベーションを生み出すために、継続的に研究開発を行っています。2015年度においては、次世代コミュニケーション「OHaNAS(オハナス)」の開発や「PREMIUM 4G」ネットワークのさらなる高速化に向けた開発などを進めました。

## 研究開発人員数

# 約 900 名

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、R&Dイノベーション本部を設置し、世界をリードし続ける研究開発に取り組んでいます。

## 外国特許保有件数

# 8,400 件

研究開発の成果を自社の成長へとつなげるために、国内外問わず積極的に特許の取得に取り組んでいます。2015年度においては「5G」に関する特許出願を促進しました。

## イノベーション方針

情報通信産業の進展は急激に拡大しており、新たな技術や発想により大きな社会的影響を与える可能性を伴っています。また、デバイスやネットワークなど事業の根幹にかかわるモバイル領域だけでなく、利便性や産業における効率化などのソフト面において、スピード感のあるイノベーションが求められています。

ドコモでは、常に社会動向の先を見据えて、お客さまや社会からの要望に即応すべく、外部技術を活用したオープンイノベーションやアジャイル開発を積極的に活用しています。また、体制としても、R&Dイノベーション本部にて研究開発を行っているとともに、海外での技術革新に対応するため、米国・ドイツ・中国にも研究開発拠点を設け、R&Dイノベーション本部と連携しながら技術進化に取り組んでいます。

## 次世代技術「5G」の研究開発

「5G」とはドコモが研究開発を進めている次世代移動通信方式です。

2020年以降の超高度情報社会に向けて、現行のLTEシステム(2010年の数値)と比較して100倍の伝送速度、1,000倍の大容量化といった飛躍的な性能向上が期待されています。

2015年度においては、産学官の業界関係者を招き技術議論および情報交換を行う「5G Tokyo Bay Summit 2015」を開催したほか、世界の主要ベンダとの実験協力では、商業施設などの実利用環境で2Gbps以上の5Gミリ波通信実験に成功するとともに、新たに台湾のMediaTek社との「5G」実験協力で合意しました。さらに、世界の主要オペレータとの協力を促進し、実証実験の共通仕様を策定する「5G Open Trial Specification Alliance」立ち上げに向け合意するなど、着実に「5G」の実現に向けて前進しています。





ドコモの成長

一人ひとりが快適に暮らせる地球にやさしい持続可能な社会を実現する

提供価値

自らの事業活動の環境負荷低減とモバイルICTサービスによる社会全体の環境保全への貢献

データ通信量当たりの消費電力量

**58%**削減(2012年度比)

LTE装置の効率的導入によりお客さまのデータを運ぶために必要なネットワークの消費電力量を削減しています。

販促ツールの作成重量

**63%**削減(2012年度比)

販促ツールのデジタル化・Web化を通じて、販売台数に大きな影響を与えることなく、作成重量の削減に努めています。

全廃棄物最終処分率

最終処分率 **1.6%**

事業活動で消費するあらゆる資源について、使用量の削減(Reduce)、再使用(Reuse)、再資源化(Recycle)の「3R」を推進しています。

環境に対する方針

ドコモでは、2020年ビジョンの「人々が豊かに生活できる社会の実現への貢献」に向けた取組みの一環として、「ドコモ地球環境憲章」を制定しています。本憲章のもと、グループ全体で環境保全活動を進めるべく、最高意思決定機関として代表取締役社長が委員長を務める「グループECO活動推進委員会」を設置しています。年度ごとに定めた目標やアクションプランをグループ全体へ展開し、着実に対応していく環境マネジメントシステムを構築しています。

また、ICTサービスの提供は暮らしや社会の環境負荷低減にも貢献できると考えています。たとえば、クラウドサービスの活用は、法人のお客さまが保有するデータサーバをクラウド上で集約することで、エネルギー消費の低減などが可能となります。

さらに、ドコモは「グリーン調達ガイドライン」に基づき、サプライヤーの環境保全に対する取組み状況や製品を評価し、調達に反映させ、環境に配慮された製品や資材の調達を積極的に行っています。



ネットワーク電力の削減

ネットワーク電力削減の取組みとして、通信設備の省電力化、電力・空調設備の環境負荷低減技術の積極的な導入、再生可能エネルギーの利用など地球環境にやさしいネットワーク構築に取り組んでいます。

具体的には設置装置の小型化と消費電力を大幅に削減する高効率基地局の開発および導入や複数台の空調を同時に制御するインテリジェント空調(Smart DASH)の導入、再生可能エネルギーである太陽光発電を有効利用したグリーン基地局の導入を実施しています。



北海道札幌市のグリーン基地局

## ドコモの成長

「良き企業市民」として、さまざまな取組みを通じ安心・安全な社会の実現をめざす

## 提供価値

国や地域、世代を超えて、安心・安全で豊かに暮らせる地域社会の実現に貢献する

## 社会貢献活動費用

約**49**億円

子どもを含む利用者がスマートフォンやケータイ利用で被害にあわないための啓発活動として「スマホ・ケータイ安全教室」の開催、災害支援のための寄付、ラグビー、サッカーなどのスポーツ教室などに取り組み、地域社会に貢献しています。

## 社員による社会貢献活動

延べ**35,600**名

全国に49か所ある「ドコモの森」整備活動や、東北復興支援として社員ボランティアの派遣、各事業所において社屋ビル周辺や街、河川、ビーチなど地域の清掃活動などに取り組んでいます。

## モバイル・コミュニケーション・ファンド

約**1.16**億円

若手研究者の支援のための「ドコモ・モバイル・サイエンス賞」、主にアジアの留学生を支援する「ドコモ留学生奨学金」、子どもの支援に取り組むNPOなどを支援する「ドコモ市民活動団体助成」を通じ、次世代の育成や健全な社会環境づくりを応援しています。

## 社会貢献活動方針と重要テーマ

ドコモでは、事業活動を通じて社会的課題を解決することに貢献するだけでなく、社会貢献活動方針と重要テーマに基づいて国や地域、世代を超えて、人々がより安心・安全かつ快適で豊かに暮らすことができる社会の実現に向けて貢献します。

## 社会貢献活動方針

私たちNTTドコモグループは「良き企業市民」の一員として公私において地域社会との交流を図り、社会貢献活動を通じ、快適で豊かな地域社会の実現に向け積極的に行動します。

また、急速に発展するICTの普及によりスマートフォンやケータイがもたらす「負の側面」を払拭するなど、健全な社会の発展に貢献する企業をめざします。

具体的には、右の5つの重要テーマを中心に取り組んでいます。

## 重要テーマ

- ①「安全・安心への取組み」
- ②「次世代への取組み」
- ③「災害への取組み」
- ④「環境への取組み」
- ⑤「地域社会への取組み」

## 子どもを含む利用者の安心・安全

スマートフォン(スマホ)や携帯電話の利用に関連した危険やトラブルを未然に防ぐために、対応方法を啓発する「スマホ・ケータイ安全教室」を全国にて無料で実施しています。教室では、自分にも起こり得る身近なトラブルについての気づきを促し、スマホやケータイを安全に使用するためにはルールとマナーを守ることが必要であることを、アニメーションやスライドを使用して講師が説明します。学齢・受講者に合わせた5つのカリキュラムを用意しており、小学校低学年からシニアの方まで幅広い年齢層を対象に教室を開催しています。

2004年7月よりスタートし、11年間で約55,300回、約810万名(2016年3月末現在)の方に受講いただきました。

また、障がいのある方を対象に、多機能化が進む携帯電話やスマートフォンの便利な機能や活用方法をご紹介するドコモ・ハーティ講座を2006年から実施しています。2015年度は、視覚に障がいがある方を中心に69回実施し、約800名に受講いただきました。



## ■ マネジメント

### 取締役



代表取締役社長  
**吉澤 和弘**  
**2011年 21,000株**  
 1979年 4月 日本電信電話公社入社  
 2013年 7月 当社 取締役常務執行役員 経営企画部長、事業改革室長兼務 モバイル社会研究所担当  
 2014年 6月 当社 代表取締役副社長 (CIO、CISO、CPO)、技術、デバイス、情報戦略担当  
 2016年 6月 当社 代表取締役社長 (現在に至る)



代表取締役副社長 (CIO、CISO、CPO)  
 技術、デバイス、ネットワーク、情報戦略、2020準備担当  
**阿佐美 弘恭**  
**2014年 12,700株**  
 1980年 4月 日本電信電話公社入社  
 2013年 7月 当社 常務執行役員 スマートライフビジネス本部長  
 2014年 6月 当社 取締役常務執行役員 経営企画部長  
 2015年 6月 当社 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  
 2016年 6月 当社 代表取締役副社長 技術、デバイス、ネットワーク、情報戦略、2020準備担当 (現在に至る)



代表取締役副社長  
 国際、コーポレート担当  
**中山 俊樹**  
**2014年 6,800株**  
 1981年 4月 日本電信電話公社入社  
 2014年 6月 当社 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  
 2015年 6月 当社 取締役常務執行役員 スマートライフビジネス本部長  
 2016年 6月 当社 代表取締役副社長 国際、コーポレート担当 (現在に至る)



代表取締役副社長  
 法人、業務改善、CSR担当  
**寺崎 明**  
**2014年 4,900株**  
 1976年 4月 郵政省入省  
 2010年 7月 総務省 顧問  
 2010年 10月 国立大学法人東京工業大学大学院理工学研究科 客員教授  
 2011年 7月 株式会社野村総合研究所 顧問  
 2014年 6月 当社 代表取締役副社長 法人、業務改善、CSR担当 (現在に至る)



取締役常務執行役員 (CTO)  
 R&Dイノベーション本部長  
**尾上 誠蔵**  
**2012年 18,500株**  
 1982年 4月 日本電信電話公社入社  
 2012年 6月 当社 取締役常務執行役員 (CTO)、研究開発センター所長  
 2014年 7月 当社 取締役常務執行役員 (CTO)、R&Dイノベーション本部長 (現在に至る)  
 2015年 6月 ドコモ・テクノロジー株式会社 代表取締役社長 (現在に至る)



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**  
**2012年 15,000株**  
 1982年 4月 日本電信電話公社入社  
 2011年 6月 当社 執行役員 第一法人営業部長  
 2012年 6月 当社 取締役執行役員 財務部長  
 2014年 6月 当社 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 (現在に至る)



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  
**大松澤 清博**  
**2014年 17,300株**  
 1981年 4月 日本電信電話公社入社  
 2014年 6月 当社 取締役常務執行役員 ネットワーク部長 ネットワーク、2020準備担当  
 2015年 7月 当社 取締役常務執行役員 ネットワーク、2020準備担当  
 2016年 6月 当社 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 (現在に至る)



取締役常務執行役員  
 営業本部長  
**辻上 広志**  
**2016年 1,000株**  
 1983年 4月 日本電信電話公社入社  
 2007年 7月 同社 経営企画部門担当部長  
 2008年 6月 当社 社外取締役  
 2012年 6月 日本電信電話株式会社 取締役 経営企画部門長  
 東日本電信電話株式会社 取締役  
 2016年 6月 当社 取締役常務執行役員 営業本部長 (現在に至る)



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  
**古川 浩司**  
2016年 4,200株  
1984年 4月 日本電信電話公社入社  
2012年 6月 当社 第一法人営業部長  
2013年 6月 当社 執行役員 第一法人営業部長  
2016年 6月 当社 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  
(現在に至る)



取締役常務執行役員  
スマートライフビジネス本部長  
**村上 享司**  
2016年 5,300株  
1986年 4月 日本電信電話株式会社入社  
2013年 6月 当社 執行役員 ドコモ・ヘルスケア  
株式会社 代表取締役副社長、医療・  
健康事業推進担当兼務  
2015年 6月 当社 執行役員 ライフサポートビジ  
ネス推進部長  
2016年 6月 当社 取締役常務執行役員 スマート  
ライフビジネス本部長  
(現在に至る)



取締役執行役員  
人事部長  
**丸山 誠治**  
2016年 6,500株  
1985年 4月 日本電信電話株式会社入社  
2010年 6月 当社 プロダクト部長  
2014年 6月 当社 執行役員 プロダクト部長  
2016年 6月 当社 取締役執行役員 人事部長  
(現在に至る)



取締役  
相談役  
**加藤 薫**  
2008年 37,700株  
1977年 4月 日本電信電話公社入社  
2009年 4月 当社 取締役常務執行役員 経営企画  
部長、モバイル社会研究所長兼務  
2009年 7月 当社 取締役常務執行役員 経営企画  
部長  
2012年 6月 当社 代表取締役社長  
2016年 6月 当社 取締役相談役  
(現在に至る)



取締役  
**村上 輝康**\*1,3  
2013年 6,400株  
1968年 4月 株式会社野村総合研究所入社  
2002年 4月 同社 理事長  
2008年 6月 株式会社ベネッセホールディングス  
社外取締役  
2012年 4月 産業戦略研究所 代表  
(現在に至る)  
2013年 6月 当社 社外取締役  
(現在に至る)



取締役  
**遠藤 典子**\*1,3  
2016年 1,000株  
1994年 6月 株式会社ダイヤモンド社入社  
2006年 4月 同社 週刊ダイヤモンド編集部  
副編集長  
2013年 9月 国立大学法人東京大学政策ビジョ  
ン研究センター 客員研究員  
(現在に至る)  
2015年 4月 学校法人慶應義塾大学大学院政策・  
メディア研究科 特任教授  
(現在に至る)  
学校法人早稲田大学環境総合  
研究センター 招聘研究員  
(現在に至る)  
2016年 6月 当社 社外取締役  
(現在に至る)



取締役  
**上野 晋一郎**  
2016年 1,000株  
1991年 4月 日本電信電話株式会社入社  
2012年 7月 同社 技術企画部門担当部長  
2015年 7月 同社 研究企画部門担当部長  
(現在に至る)  
2016年 6月 当社 取締役  
(現在に至る)

●プロフィール項目

役名  
職名(該当事項のある取締役のみ)  
氏名  
取締役・監査役就任年 保有株式数  
略歴  
\*1 社外取締役  
\*2 社外監査役  
\*3 独立役員

## 監査役



常勤監査役  
**小林 徹**  
 2014年 18,900株  
 1976年 4月 日本電信電話公社入社  
 2012年 4月 三井住友カード株式会社 代表取締役  
 兼副社長執行役員  
 2013年 6月 ドコモ・サービス株式会社 代表取締役  
 社長  
 2014年 6月 当社 常勤監査役  
 (現在に至る)



常勤監査役  
**塩塚 直人**\*2  
 2013年 6,400株  
 1977年 4月 日本電信電話公社入社  
 2009年 6月 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ 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 6月 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  
 2013年 6月 当社 常勤社外監査役  
 (現在に至る)



常勤監査役  
**沖原 俊宗**\*2  
 2014年 3,600株  
 1979年 4月 日本電信電話公社入社  
 2006年 8月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ  
 株式会社 取締役 法人事業本部シ  
 ステムエンジニアリング部長  
 2010年 6月 同社 常務取締役 法人事業本部シ  
 ステムエンジニアリング部長  
 2011年 6月 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  
 2014年 6月 当社 常勤社外監査役  
 (現在に至る)

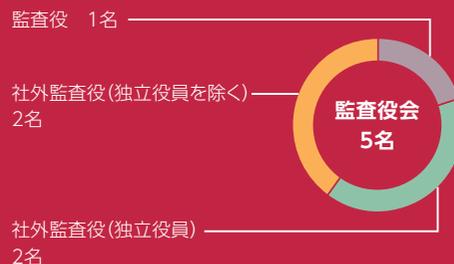


常勤監査役  
**川瀧 豊**\*2,3  
 2015年 2,100株  
 1977年 4月 会計検査院採用  
 2013年 3月 同 事務総局次長  
 2014年 4月 同 事務総長(2015年3月退職)  
 2015年 6月 当社 常勤社外監査役  
 (現在に至る)



監査役  
**辻山 栄子**\*2,3  
 2011年 3,300株  
 2003年 4月 学校法人早稲田大学 商学部・大学院  
 商学研究科教授  
 (現在に至る)  
 2008年 6月 三菱商事株式会社 社外監査役  
 2010年 6月 オリックス株式会社 社外取締役  
 (現在に至る)  
 2011年 5月 株式会社ローソン 社外監査役  
 (現在に至る)  
 2011年 6月 当社 社外監査役  
 (現在に至る)  
 2012年 6月 株式会社資生堂 社外監査役  
 (現在に至る)

### 取締役会・監査役会のメンバー構成



#### ●プロフィール項目

- 役名
- 氏名
- 取締役・監査役就任年 保有株式数
- 略歴
- \*1 社外取締役
- \*2 社外監査役
- \*3 独立役員

## 社外取締役からのメッセージ



社外取締役  
**村上 輝康**  
産業戦略研究所代表

私は、ドコモの初代独立社外取締役として、一般株主の利益を代表し企業価値の向上と事業の持続的成長に貢献すべく、就任以来、当社の経営実態の把握に努め、戦略思考を深めてまいりました。

それを踏まえて、取締役会においては、一般株主の視点から見て重要と考えられる議案については、そのすべてに対して発言することを意識的に行っています。結果として、当社の取締役会の総発言回数は、独立社外取締役として私が就任して以降、約7割増加しました。これがそのままコーポレート・ガバナンス向上に直結するわけではありませんが、取締役会において多様な外部からの風を十分入れながら、自由闊達な議論が行われていることが、その第一の前提条件だと考えています。そして、ドコモは、その前提条件を十分に満たしつつあることをご報告します。

世界の通信キャリアのなかでいち早くサービスイノベーションに舵を切った当社は、テクノロジーの強化に加え、サービス事業の系統的、体系的展開に注力してきました。ようやくその成果が結実しはじめ、厳しい競争環境を潜り抜けて、V字型回復からさらにその先に向けての展開の筋道が見えてきました。しかしながら、内外の経営環境はますます激しく急速に変化しつつあります。引き続き、自由闊達な議論を武器に、強い取締役会を担保するコーポレート・ガバナンスの実現に尽力していきたいと思っております。



社外取締役  
**遠藤 典子**  
慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 特任教授

2016年6月より、独立社外取締役に就任いたしました。経営を監督する中立的な視点を持ちながら、経営陣と協働し中長期的な企業価値の増大に努めてまいります。

振り返れば、18年にわたる経済誌での取材・執筆活動の3分の2以上を、電機・IT産業に費やしてきました。デジタル、インターネットといった技術革新がグローバル規模で産業構造を揺るがし、ビジネスモデルの転換を余儀なくされる企業を目のあたりにしました。そして技術は指数関数的に発展し、AI、IoTを軸とした大きな経済社会の変革が、今まさにもたらされようとしています。企業間競争は業種や国籍を跨ぎ、一層複雑化することは間違いありません。

こうした激動の時代の成長戦略は、多くの領域から知識を統合することによって描かれることが重要であると考えます。「中期目標に向けた新たな取組み」に掲げた「付加価値協創企業」はオープンイノベーションを体現するものであり、また、女性管理職の積極的登用といったダイバーシティ経営は、事業運営に新風をもたらすものと期待しています。取締役会をはじめとする議論において、現在の研究領域である公共政策、リスクガバナンスの知見も示しながら、意欲的に参画していきたいと考えています。

## 執行役員

氏名	職位	委嘱業務・業務分担
紀伊 肇	常務執行役員	関西支社長
高木 一裕	常務執行役員	九州支社長
坂口 昌平	執行役員	北海道支社長
藤原 道朗	執行役員	東北支社長
谷 誠	執行役員	東海支社長
西野 一郎	執行役員	北陸支社長
丸山 洋次	執行役員	中国支社長
広門 治	執行役員	四国支社長
上野 智久	執行役員	東京支店長
河内山 晃	執行役員	神奈川支店長

氏名	職位	委嘱業務・業務分担
中村 寛	執行役員	R&D戦略部長
栄藤 稔	執行役員	イノベーション統括部長
高原 幸一	執行役員	ライフサポートビジネス推進部長
吉崎 健	執行役員	金融ビジネス推進部長
田村 穂積	執行役員	スマートライフ推進部長
森 健一	執行役員	プロダクト部長
山崎 拓	執行役員	無線アクセスネットワーク部長
鳥塚 滋人	執行役員	販売部長
坪内 恒治	執行役員	広報部長、モバイル社会研究所副所長兼務
立石 真弓	執行役員	株式会社オークローンマーケティング 代表取締役副社長、コマース事業推進担当兼務

※執行役員を兼務している取締役は、上記の一覧には含まれていません。

## ■ コーポレート・ガバナンス

### ハイライト

#### 取締役人数

15名

うち社外取締役(独立役員) 2名

#### 監査役人数

5名

うち社外監査役(独立役員) 2名

#### 取締役会回数

毎月1回

#### 株主数

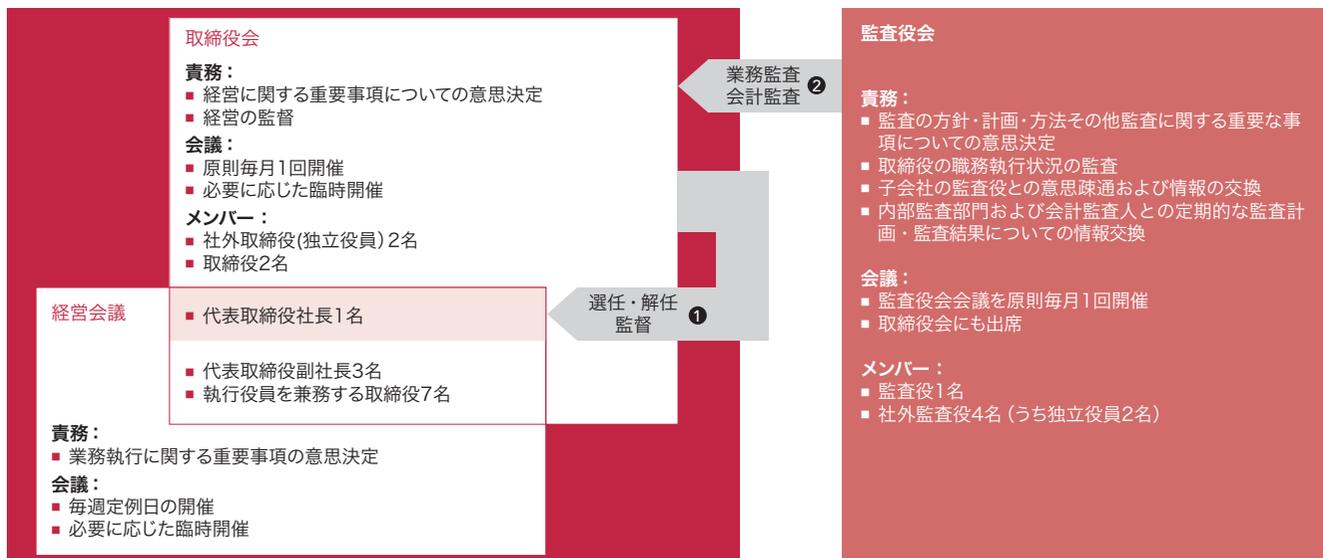
約25万名

### ■ 当年度の取組み

- コーポレートガバナンス・コード各原則に対する実施状況を確認
- 社外取締役(独立役員)を複数名にするための検討推進  
(2016年6月16日に開催された第25回株主総会にて2名の社外取締役(独立役員)選任が可決)
- 全取締役および全監査役を対象とする「取締役会自己評価アンケート」を実施するとともに、全取締役および全監査役により構成する「コーポレート・ガバナンスに関する会議」にて当社の取締役会の実効性を確認

### ■ 取締役会と監査役会による2階層のガバナンス体制

取締役会による代表取締役の監督および選任・解任①と、監査役・監査役会による取締役の職務の執行の監査②を行い、経営監督機能の充実と機動的な業務執行を担保する。



所轄事項に関する社内規定に基づき、取締役会の業務執行権限の一部を代表取締役および執行役員などへと委譲している。社内取締役によって構成される経営会議は、取締役会での決議を要しない事項についての決定を行う。

## ドコモのコーポレート・ガバナンス体制

### ■ コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社グループは、「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、通信事業の発展を図るとともに、お客さまの生活が安心・安全、便利で快適になるようサポートしていくことで、活力ある豊かな社会の実現に貢献し、株主のみならずお客さまから高い信頼と評価を得られるよう企業価値の向上を図ることを経営の基本方針としており、継続的に企業価値を高めていくため、「NTTドコモコーポレート・ガバナンス基本方針」を制定し、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。

▶▶ NTTドコモコーポレート・ガバナンス基本方針  
[https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/binary/pdf/management/governance/governance\\_rule\\_151030.pdf](https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/binary/pdf/management/governance/governance_rule_151030.pdf)

### ■ コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、主要事業としている通信事業において、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ためには、通信事業に関する高い専門性や知見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・効率性を確保するためには、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および迅速な意思決定、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。これらの考えに基づき、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、さらには社外取締役・社外監査役を選任し、経営の監督・監査の強化を図っています。

加えて、執行役員制度を導入し、取締役会の業務執行の決定権限の一部を代表取締役および執行役員などへ委譲することにより、責任ある執行役員などによる機動的な業務執行を可能とし、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。

#### コーポレートガバナンス・コードへの対応

ドコモは、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」各原則の趣旨を踏まえ、「NTTドコモコーポレート・ガバナンス基本方針」を2015年10月30日に制定し、さらなるコーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。

「コーポレートガバナンス・コード」の各原則に対する実施状況としては、2016年6月16日付の第25回定時株主総会にて新たに独立社外取締役が選任されたことで、該当する各原則をコンプライ（実施）することができています。

### ■ 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

社外取締役および社外監査役が、経営にかかわる能力・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室の設置およ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、移動通信事業およびデータ通信事業を主な事業内容としています。2016年3月31日現在、NTTは当社の議決権を65.66%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およ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。

2016年2月から2016年3月にかけて実施した自己株式の取得にあたっては、少数株主保護の観点から、市場価格の動向を見ながら応募する機会が確保される公開買付けにより実施しました。また、買付価格については、本公開買付けに応募せず当社株式を保有し続ける株主の利益を尊重する観点から、市場価格より一定のディスカウントを行った価格で取得しました。さらに、当時当社取締役であった中村卓司は、NTTの従業員を兼務しているため、本公開買付けの検討・決定に際しての当社の意思決定過程における恣意性を排除する観点から、本公開買付けに関する取締役会の審議および決議には参加しておらず、当社の立場においてNTTとの協議・交渉にも参加していません。これらのことから、当社取締役会は、本取得に係る取引内容および条件は公正かつ適切な手続きを経て決定しており、当社の利益が害されていないと判断しています。

## 2015年度に取締役会で議論された主な議案

- ・「カケホーダイライトプラン」の導入
- ・新料金プラン\*の充実  
 （「シェアパック5」の導入、「シェアパック5」「シェアパック10」の「カケホーダイライトプラン」適用開始）
- ・マルチメディア放送事業からの撤退
- ・自己株式の取得枠設定および公開買付けによる自己株式取得の実施 など

\*料金プラン「カケホーダイ&パケあえる」

## 取締役および監査役報酬

取締役の報酬については、中長期的な会社業績を反映する観点から、以下の方針にて決定しています。

- 当社は、取締役の報酬を月額報酬と賞与から構成し、月額報酬については役位ごとの役割や責任の大きさに基づき、賞与については当事業年度の会社業績などを勘案し、それぞれ決定しています。
- 業務執行取締役は、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拠出し役員持株会を通じて自社株式を購入することとし、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。
- 当社は、独立社外取締役の報酬について高い独立性の確保の観点から業績との連動は行わず、月額報酬のみとしています。

また、監査役の報酬については監査役の協議にて決定しており、高い独立性の確保の観点から、業績との連動は行わず、月額報酬のみとしています。

2015年度の実績および監査役の報酬等の総額は以下のとおりです。

区分	人数	報酬等の総額
取締役	14名 <sup>*1</sup>	518百万円
監査役	6名 <sup>*2</sup>	129百万円
合計	20名	648百万円

\*1 2015年6月18日開催の第24回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役1名を含んでいます。

\*2 2015年6月18日開催の第24回定時株主総会終結のときをもって退任した監査役1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	6名 <sup>*3</sup>	109百万円

\*3 2015年6月18日開催の第24回定時株主総会終結のときをもって退任した監査役1名を含んでいます。

## ガバナンス体制強化に向けた取組み

### Ⅰ 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	<b>アドバイザーボードを設置</b> 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	<b>米国アドバイザーボード設置</b> 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	<b>社外取締役就任</b> 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	<b>監査役の過半数が社外メンバーになる</b> 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	<b>執行役員制度導入</b> 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	<b>社外取締役1名増員</b> 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	<b>社外監査役改選</b> 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)
2016年 6月	<b>独立社外取締役2名体制</b> 社外取締役1名が退任、新たに独立社外取締役が就任し、独立社外取締役が2名に増員。	15名	2名 (うち独立 役員2名)	5名	4名 (うち独立 役員2名)

### Ⅰ 各界有識者によるアドバイス

#### アドバイザーボード

当社は、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、ジャーナリストなどから構成される「アドバイザーボード」を設置しています。2015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9期アドバイザーボード

ボードメンバー	
伊藤 元重	学習院大学国際社会科学部 教授
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 会長 多摩大学 学長
西室 泰三	株式会社東芝 名誉顧問 日本郵政株式会社 相談役
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、議長およ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(2015年11月~2017年10月予定)においては、2回のボードミーティングが開催され、合計4回のミーティングを予定しています。

#### 第8期米国アドバイザーボード

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
2015年11月 ゲスト		
	Ragu Gurumurthy (ラグ・グルマーティ)	デロイト社 チーフイノベーションオフィサー
2016年4月 ゲスト		
	Amy Walter (エイミー・ウォルター)	クック政治報告書出版社 全米担当編集者

## 株主・投資家との対話

### 方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、株主・投資家に対する積極的な情報発信と対話を行っています。IR統括担当役員を指定するほか、専任部署を設置することで体制を整え、積極的なIR活動を推進しています。

また、株主・投資家のみなさまからいただく意見については、経営幹部による経営の参考とするとともに、広く社内に情報共有し、サービスや業績の向上に役立てています。

### IRに関する活動状況

	内容	代表者自身による説明の有無
個人投資家向けに定期的に説明会を開催	個人投資家向け説明会を開催し、直近の成果、今後の取組み、株主還元などについて、社長または副社長ならびに財務部長より説明しています。2015年度は、2015年10月に東京と大阪、2016年2月に大阪、3月に福岡と仙台にて説明会を開催し、それぞれ300名、240名、260名、140名、130名を超える方々にご参加いただきました。また、IR担当部署による証券会社主催の個人投資家セミナーでの説明会やインターネット上でのライブ配信型説明会を行いました。	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説明会を実施し、社長または副社長ならびに財務、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については発表会を開催し、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。発表会は2015年度に2回実施しました。さらに、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。	あり
海外投資家向けに決算説明会をライブ配信、およ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、欧米ならびにアジアを中心に、随時、個別説明会を実施し、直近の成果や今後の取組み、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、四半期ごとの事業・財務データ、決算説明会の動画映像（パソコンおよ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など、各種情報を公開しています。また、第2四半期およ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。	
IRに関する部署（担当者）の設置	担当部署はIR部です。担当役員は取締役常務執行役員、事務連絡責任者はIR部長となっています。	

### 株主総会の活性化および議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	内容
株主総会招集通知の早期発送・早期開示	<2016年> 招集通知を法定期限の6日前（総会日の22日前）に発送。また、日本語版・英語版を発送の5日前に東京証券取引所に開示し、当社ホームページにも掲載。
集中日を回避した株主総会の設定	<2016年> 定時株主総会を2016年6月16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、日本語版および英訳版の招集通知を掲載。
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会当日、別会場において、当社の取組みやサービスなどを紹介するPRルームを設置。</li> <li>株主総会模様のインターネット公開を実施。</li> </ul>

## 情報管理

### 情報管理体制の整備

当社グループは約7,000万の個人情報(お客さま情報)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、お客さま情報や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)および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」を定期的に開催し、個人情報保護対策を推進しています。一元的な情報管理を推進すべく情報セキュリティ部を設置するとともに、各組織には情報管理責任者を置き、業務委託先に対しても組織ごと・施策ごとの業務受託責任者の設置を義務付け、情報管理における責任体制を構築、推進しています。

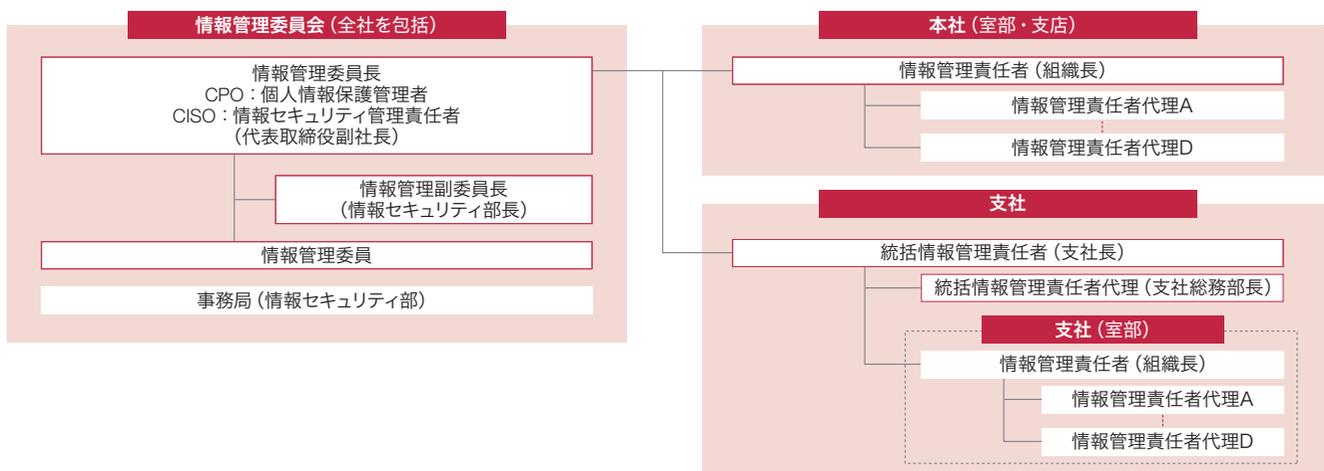
### 管理・運用ルールの策定

お客さま、株主のみならず、社員などの情報の取扱いについては、個人情報保護法およ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、お客さま情報保護に関する基本的な方針から具体的な取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。

▶▶ プライバシーポリシー

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

### 情報管理体制図(2016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付け
2. 業務委託契約先への情報管理遵守の義務付け
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など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、設置場所およ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. お客さま申込書など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

## 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）のリスクの最小化および企業価値の最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、リスクの発生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。

P24-25

### 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

ずまず高まる社会の要請・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さまざまな取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およ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など、倫理観のさらなる醸成に取り組んでいます。

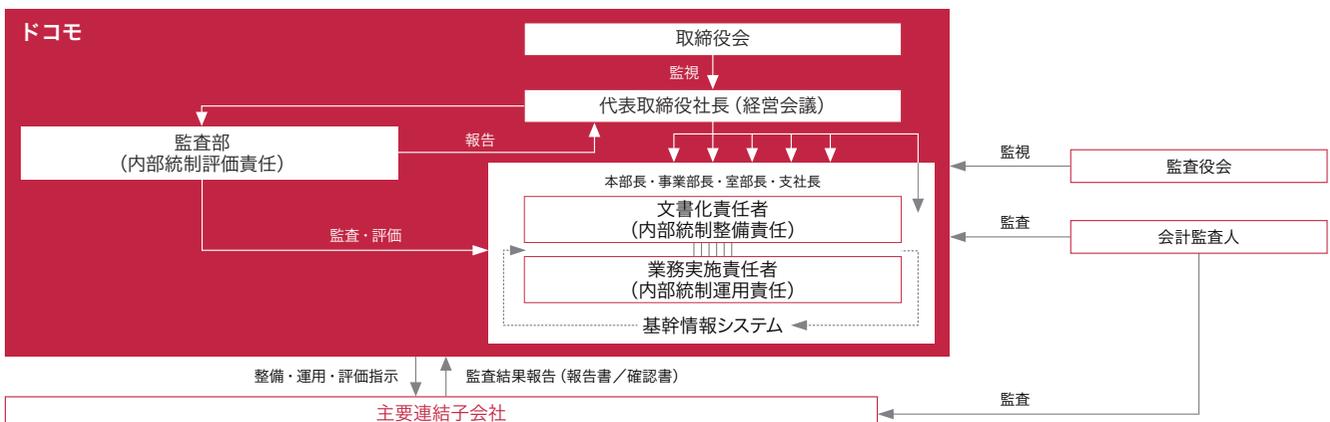
▶▶▶ NTTドコモグループ倫理方針

[https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/about/group\\_ethic/index.html](https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/about/group_ethic/index.html)

### 財務報告の信頼性確保

当社は、米国企業改革法（SOX法）およ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・運用およ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。2015年度は当社および主要な連結子会社19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

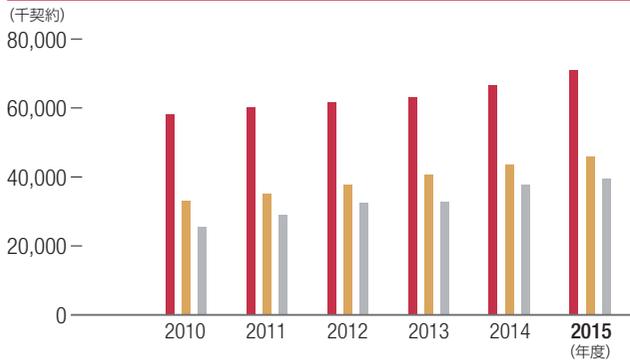


# 財務・会社データ セクション

- P62 事業データ
- P64 11年間の主要財務・非財務データ
- P66 ドコモの収支構造
- P68 2015年度財務レビュー
- P72 連結貸借対照表
- P74 連結損益計算書
- P75 連結包括利益計算書
- P76 連結株主持分計算書
- P77 連結キャッシュ・フロー計算書
- P78 財務指標(連結)の調整表
- P79 子会社・関連情報
- P80 組織図
- P81 会社概要・株式情報

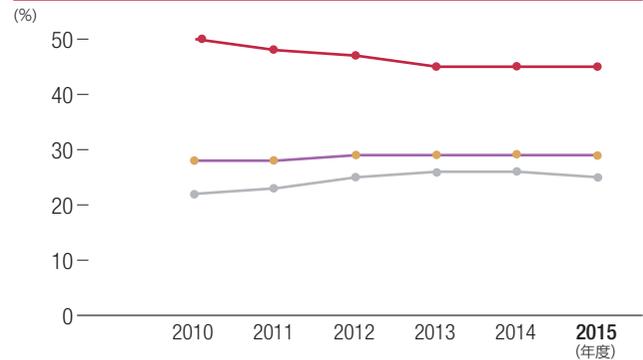
# ■ 事業データ (各年度の3月31日現在)

## 携帯電話契約数 出典：(社)電気通信事業者協会



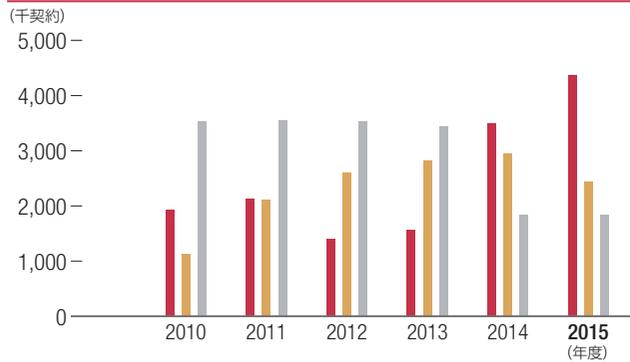
■ ドコモ	58,010	60,130	61,536	63,105	66,596	70,964
■ au	32,999	35,109	37,709	40,522	43,478	45,910
■ ソフトバンク	25,409	28,949	32,480	32,925	37,766	39,607

## 携帯電話契約数シェア 出典：(社)電気通信事業者協会



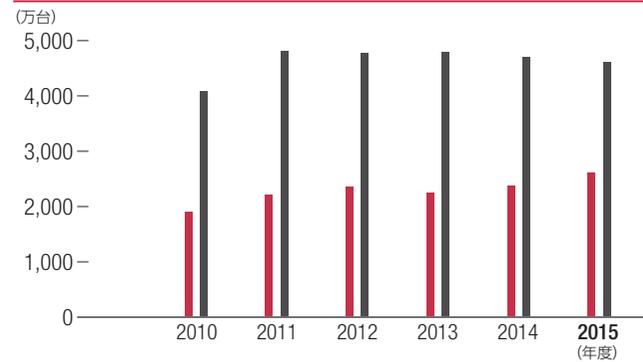
● ドコモ	50	48	47	45	45	45
● au	28	28	29	29	29	29
● ソフトバンク	22	23	25	26	26	25

## 純増数 出典：(社)電気通信事業者協会



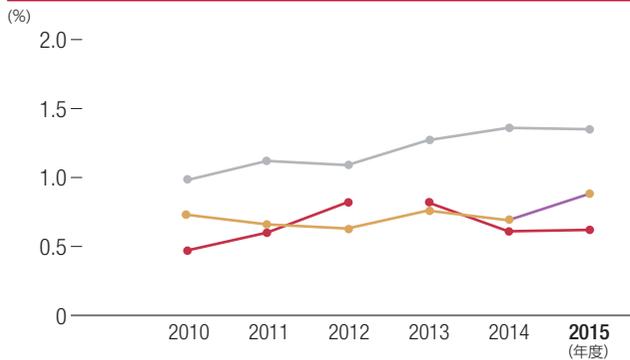
■ ドコモ	1,927.5	2,119.6	1,406.5	1,569.2	3,490.3	4,368.0
■ au	1,126.6	2,109.8	2,600.2	2,812.7	2,956.0	2,431.6
■ ソフトバンク	3,532.1	3,540.3	3,530.6	3,445.2	1,841.4	1,841.4

## 携帯電話販売数 出典：各社発表の数値による



■ ドコモ	1,906	2,209	2,356	2,251	2,375	2,606
■ 市場全体総販売数 (ドコモ+au+ソフトバンク)	4,087	4,810	4,775	4,781	4,696	4,610

## 解約率 出典：各社発表の数値による

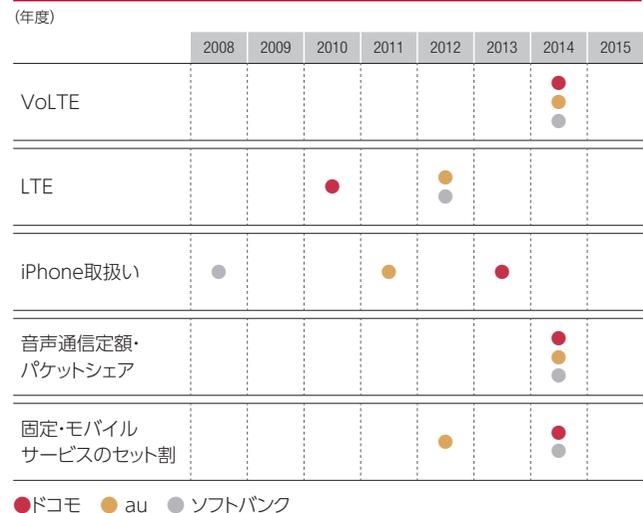


● ドコモ*	0.47	0.60	0.82	0.82	0.61	0.62
● au	0.73	0.66	0.63	0.76	0.69	0.88
● ソフトバンク	0.98	1.12	1.09	1.27	1.36	1.35

\*2015年度より算定方法を変更。新たな算定方法においては、MVNO契約数および解約数を除いて算出(それに伴い、2013年度と2014年度の数値も変更)。

※ソフトバンクの各数値について、2010-2014年度はイーモバイル(現 ワイモバイル)を含まず、2015年度は含む数値

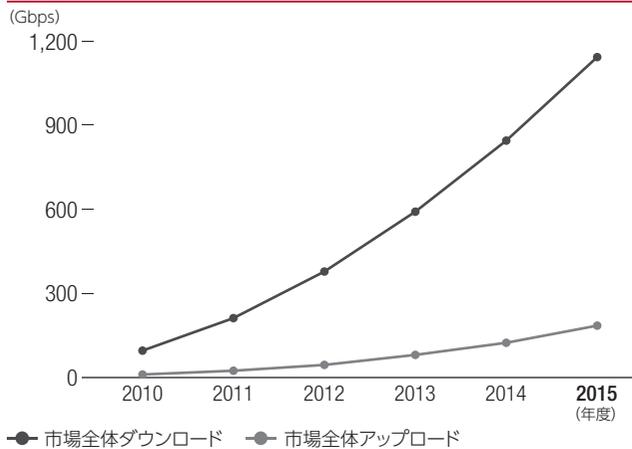
## 国内通信3社の主なサービスの導入時期 出典：各社発表の数値による



● ドコモ ● au ● ソフトバンク

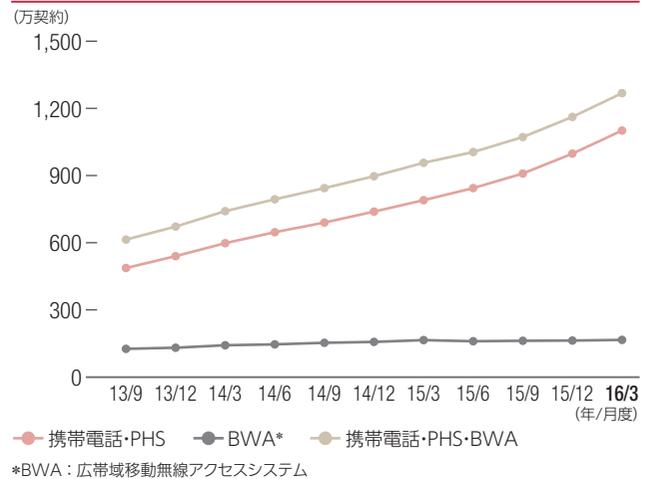
## 日本のモバイル通信トラフィック

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の集計結果(2016年5月分)」2016年7月22日



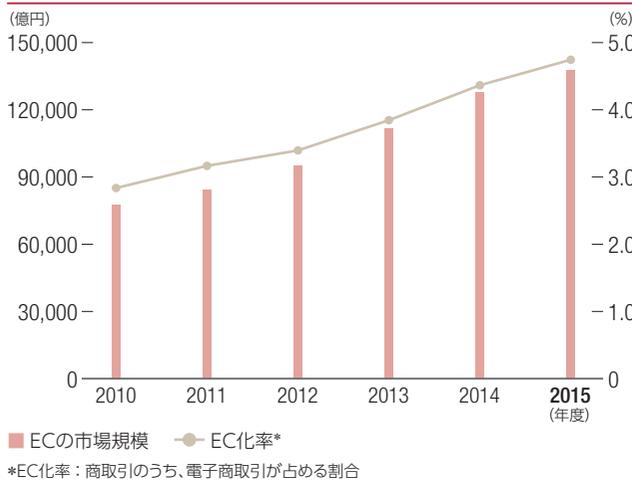
## MVNOサービス契約

出典：総務省「電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データ」平成27年度第4四半期(3月末)



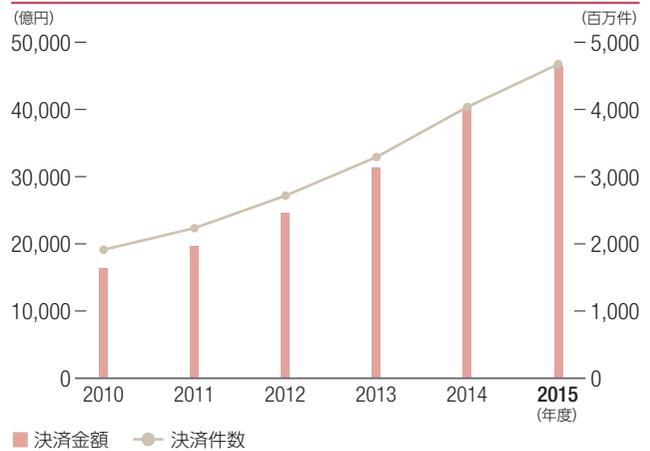
## BtoC-ECの市場規模およびEC化率の経年推移

出典：経済産業省「平成27年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査報告書)」2016年6月14日



## 電子決済市場規模

出典：日本銀行 決済機構局「決済動向(2016年3月)」



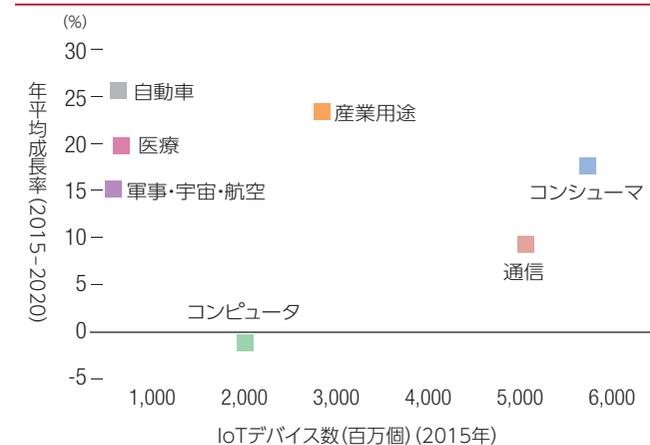
## 世界のIoTデバイス数の推移および予測

出典：総務省「平成28年版情報通信白書」\*より作成



## 分野・産業別のIoTデバイス数および成長率

出典：総務省「平成28年版情報通信白書」\*より作成



\* <http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h28/pdf/28point.pdf>

# 11年間の主要財務・非財務データ

株式会社NTTドコモおよび連結子会社  
(年度)

	2005	2006	2007	2008
<b>当期業績：</b>				
営業収益	4,765,872	4,788,093	4,711,827	4,447,980
通信サービス <sup>1,2</sup>	4,204,003	4,201,090	4,008,267	3,631,391
端末機器販売 <sup>2</sup>	470,016	473,953	546,593	606,898
その他の営業収入 <sup>1,2</sup>	91,853	113,050	156,967	209,691
営業費用	3,933,233	4,014,569	3,903,515	3,617,021
営業利益	832,639	773,524	808,312	830,959
当社に帰属する当期純利益 <sup>3</sup>	610,481	457,278	491,202	471,873
当社に帰属する包括利益 <sup>3</sup>	579,653	448,214	478,738	405,774
資産合計 <sup>3</sup>	6,365,257	6,116,215	6,210,834	6,488,220
有利子負債合計	792,405	602,965	478,464	639,233
株主資本合計 <sup>3</sup>	4,052,017	4,161,303	4,276,496	4,341,585
D/Eレシオ <sup>3,4</sup> (単位：倍)	0.196	0.145	0.112	0.147
株主資本比率 <sup>3</sup>	63.7%	68.0%	68.9%	66.9%
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,610,941	980,598	1,560,140	1,173,677
投資活動によるキャッシュ・フロー	(951,077)	(947,651)	(758,849)	(1,030,983)
フリー・キャッシュ・フロー <sup>5,6</sup>	510,905	192,237	442,410	93,416
設備投資額	887,113	934,423	758,743	737,606
研究開発費	110,509	99,315	100,035	100,793
減価償却費	738,137	745,338	776,425	804,159
営業収益営業利益率	17.5%	16.2%	17.2%	18.7%
EBITDA <sup>6</sup>	1,606,776	1,574,570	1,639,096	1,678,422
EBITDA マージン <sup>6</sup>	33.7%	32.9%	34.8%	37.7%
ROE	15.3%	11.1%	11.6%	11.0%
PER(単位：倍)	12.90	20.97	13.26	11.97
配当性向 <sup>3</sup>	29.6%	38.5%	42.1%	43.0%
<b>1株当たり情報<sup>7</sup>(単位：円)：</b>				
1株当たり当社に帰属する当期純利益 <sup>3</sup>	134.91	103.96	113.91	111.72
1株当たり株主資本 <sup>3</sup>	911.09	954.57	1,003.21	1,039.66
1株当たり配当金 <sup>8</sup>	40	40	48	48
<b>株式<sup>7</sup>(単位：株)：</b>				
期中平均発行済普通株式数	4,525,003,100	4,398,508,200	4,312,058,600	4,223,871,500
<b>非財務データ：</b>				
取締役人数(うち社外取締役(独立役員))(単位：名) <sup>9</sup>	13(0)	12(0)	13(0)	13(0)
連結従業員数(うち単体)(単位：名) <sup>10,11</sup>	21,646(6,013)	21,591(5,947)	22,100(5,843)	21,831(11,463)
女性管理者比率(単体)(単位：%) <sup>10,11,12</sup>	—	—	—	—
総電力使用量(単位：MWh)	2,441,270	2,655,428	2,762,238	2,766,979
総紙使用量(単位：t)	31,693	32,306	37,484	35,142

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など)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。

3 2012年度は持分法を適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、および期間3か月超の資金運用を目的とした金融商品の取得、償還および売却による増減を除いています。

単位：百万円

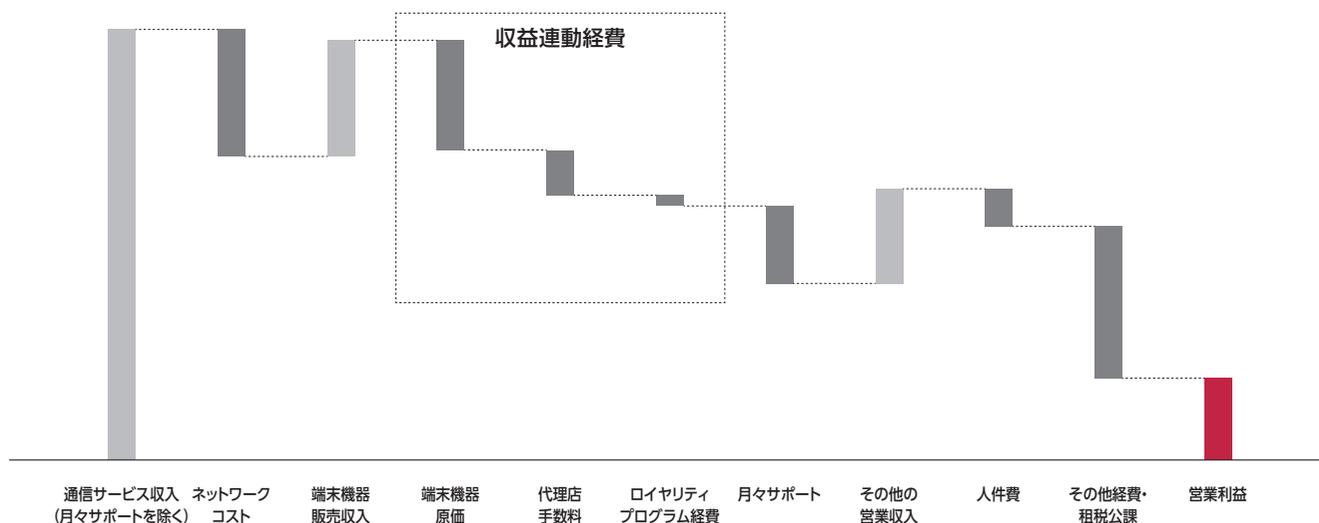
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
4,284,404	4,224,273	4,240,003	4,470,122	4,461,203	4,383,397	<b>4,527,084</b>
3,462,783	3,361,235	3,334,036	3,176,931	2,963,980	2,747,155	<b>2,815,507</b>
507,495	477,404	498,889	758,093	872,000	904,089	<b>860,486</b>
314,126	385,634	407,078	535,098	625,223	732,153	<b>851,091</b>
3,450,159	3,379,544	3,365,543	3,632,942	3,642,004	3,744,326	<b>3,744,060</b>
834,245	844,729	874,460	837,180	819,199	639,071	<b>783,024</b>
494,781	490,485	463,912	491,026	464,729	410,093	<b>548,378</b>
523,091	450,909	436,338	546,443	523,431	453,102	<b>510,667</b>
6,756,775	6,791,593	6,948,082	7,169,725	7,508,030	7,146,340	<b>7,214,114</b>
610,347	428,378	256,680	253,766	230,346	222,651	<b>222,164</b>
4,635,877	4,850,436	5,062,527	5,368,475	5,643,366	5,380,072	<b>5,302,248</b>
0.132	0.088	0.051	0.047	0.041	0.041	<b>0.042</b>
68.6%	71.4%	72.9%	74.9%	75.2%	75.3%	<b>73.5%</b>
1,182,818	1,287,037	1,110,559	932,405	1,000,642	962,977	<b>1,209,131</b>
(1,163,926)	(455,370)	(974,585)	(701,934)	(703,580)	(651,194)	<b>(375,251)</b>
416,878	589,777	503,479	225,589	257,209	295,590	<b>598,744</b>
686,508	668,476	726,833	753,660	703,124	661,765	<b>595,216</b>
109,916	109,108	108,474	111,294	102,039	96,997	<b>83,315</b>
701,146	693,063	684,783	700,206	718,694	659,787	<b>625,934</b>
19.5%	20.0%	20.6%	18.7%	18.4%	14.6%	<b>17.3%</b>
1,568,126	1,565,728	1,583,298	1,569,264	1,572,196	1,369,092	<b>1,454,556</b>
36.6%	37.1%	37.3%	35.1%	35.2%	31.2%	<b>32.1%</b>
11.0%	10.3%	9.4%	9.4%	8.4%	7.4%	<b>10.3%</b>
12.00	12.39	12.28	12.00	14.53	20.54	<b>18.06</b>
43.8%	44.1%	50.1%	50.7%	53.5%	64.0%	<b>49.5%</b>
118.64	117.97	111.87	118.41	112.07	101.55	<b>141.30</b>
1,114.24	1,169.69	1,220.84	1,294.62	1,360.91	1,386.09	<b>1,409.94</b>
52	52	56	60	60	65	<b>70</b>
4,170,573,800	4,157,685,900	4,146,760,100	4,146,760,100	4,146,760,100	4,038,191,678	<b>3,880,823,341</b>
13(0)	13(0)	13(0)	14(1)	15(1)	14(1)	<b>15(2)</b>
22,297(11,053)	22,954(11,062)	23,289(11,053)	23,890(10,903)	24,860(10,973)	25,680(7,344)	<b>26,129(7,616)</b>
—	—	—	2.4%	2.7%	3.0%	<b>3.6%</b>
2,735,061	2,814,866	2,944,856	2,866,617	2,873,781	3,013,666	<b>2,887,216</b>
35,770	29,934	33,203	33,083	21,314	15,601	<b>10,498</b>

6 算定方法については、78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株当たり情報および株式情報は、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。

## ドコモの収支構造

収入区分		収入の主な内容	2015年度実績と 連結業績における収益シェア
通信 サービス	モバイル通信 サービス	音声	<b>8,494億円</b> (前年度比3.9% 減)  18.8%
		パケット通信	<b>19,182億円</b> (前年度比3.5% 増)  42.4%
	光通信サービス及び その他の通信サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 光通信サービス、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</li> </ul>	<b>479億円</b> (前年度比356.1% 増)  1.1%
端末機器販売		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	<b>8,605億円</b> (前年度比4.8% 減)  19.0%
その他の営業収入		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> <li>■ 子会社を通じて展開するさまざまな新領域事業からの収入</li> <li>■ 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「dカード」からの収入</li> </ul>	<b>8,511億円</b> (前年度比16.2% 増)  18.8%

## 営業収支の仕組み



ドコモの収益基盤は、音声通話およびパケット通信への課金など、お客さまからの通信料収入にあります。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、減価償却などにかかわる費用が発生します。端末機器販売については、代理店への卸売り時に端末機器販売収入と、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、お客さま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。今後、通信事業と同規模のビジネスに成長させ、収益拡大と利益成長を図っていきます。

## 2015年度セグメント別営業収益、営業利益(損失)と設備投資

	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	3,688,486	491,234	347,364	4,527,084		4,527,084
セグメント間取引	1,293	12,895	11,912	26,100	(26,100)	—
合計	3,689,779	504,129	359,276	4,553,184	(26,100)	4,527,084
営業利益	708,854	46,450	27,720	783,024		783,024

	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	全社	合計
セグメント資産	5,309,327	601,601	237,862	6,148,790	(1,988)	1,067,312	7,214,114
減価償却費	592,073	16,892	16,969	625,934			625,934
設備投資	573,893	13,855	7,468	595,216			595,216

## ■ 2015年度財務レビュー

### Ⅰ 営業収益

2015年度の営業収益は、前年度比1,437億円(同3.3%)増の4兆5,271億円、当該年度中に見直した営業収益予想4兆4,900億円の計画との比較では371億円(同0.8%)超となりました。収入区分の内訳では、端末機器販売収入が前年度比436億円(同4.8%)減の8,605億円となりましたが、その他の営業収入が前年度比1,189億円(同16.2%)増の8,511億円、通信サービス収入が前年度比684億円(同2.5%)増の2兆8,155億円となりました。

通信サービス収入は「月々サポート」の減収影響があるものの、タブレットのラインナップ充実と販売促進により複数台でご利用されるお客さまが増えてきたことなどにより、データ容量の多い上位プランへの移行が進み、パケット通信収入が前年度に比べて増加しました。

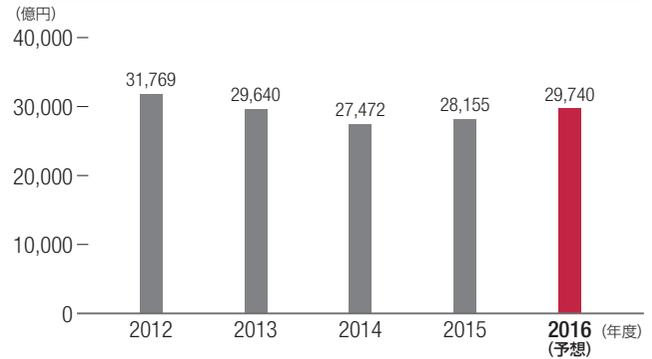
これらの結果、モバイル通信サービス収入のうち音声収入が前年度比344億円(同3.9%)減の8,494億円となりましたが、パケット通信収入に関しては前年度比653億円(同3.5%)増の1兆9,182億円、光通信サービス及びその他の通信サービス収入は前年度比374億円(同356.1%)増の479億円となりました。

その他の営業収入の増加の要因は、スマートライフ領域の収益成長によるものです。dマーケットなどを通じたコンテンツサービス収入の拡大や「dカード」などの金融・決済サービスの取扱高が拡大したこと、グループ会社によるショッピングサービスなどの収入が拡大したこと、ケータイ補償サービスの契約数増加やIoTビジネスに関連するサービス収入が拡大したことなどが主な増収要因です。

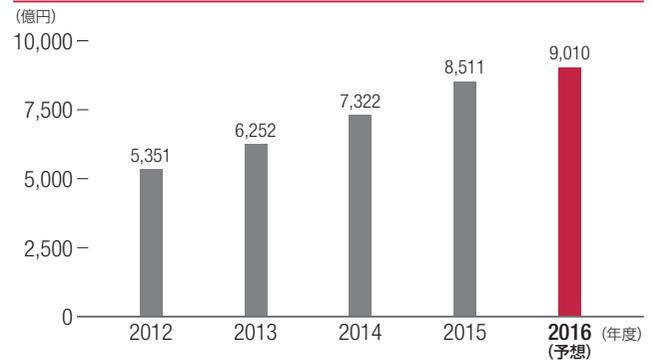
### Ⅰ 営業費用

営業費用は、前年度比3億円減の3兆7,441億円となりました。通信事業においては、コスト効率化の取組みに伴い、販売関連費用やネットワーク関連費用が減少したことで、営業費用が前年度比376億円(1.2%)減少して2兆9,809億円となりました。一方、スマートライフ事業においては、前年度より計上している携帯端末向けマルチメディア放送に係る事業資産の減損損失が減少したものの、dマーケットなどを通じたコンテンツサービスの収入に連動した費用の増加などにより、前年度

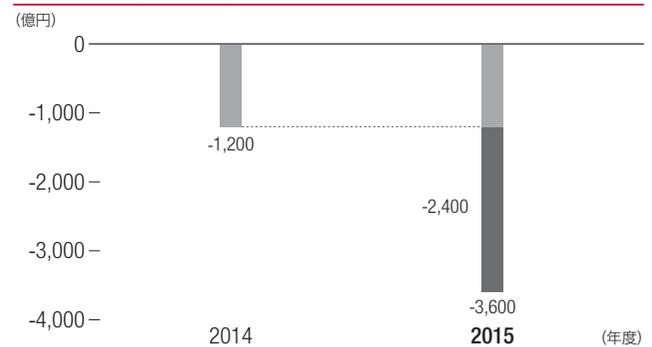
### 通信サービス収入



### その他の営業収入



### コスト効率化\*(累計値)



\*累計値は2013年度比の累計コスト削減額

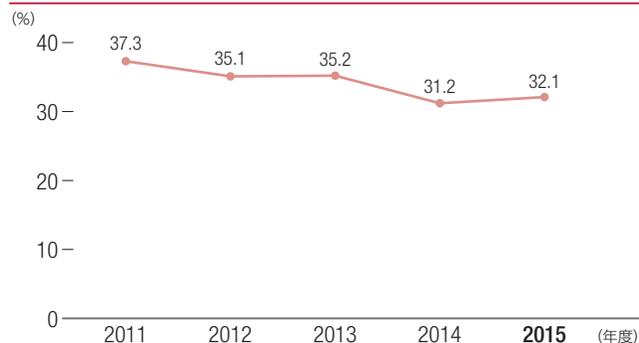
比120億円(2.7%)増加して4,577億円となりました。

また、2015年度は当初の年間目標を上回る2,400億円のコスト効率化を実現しました。中期目標で掲げた、2017年度までに2013年度比累計4,000億円のコスト削減について、2015年度までに3,600億円を達成しています。設備投資の効率化に伴う減価償却費の減少や保守委託費の効率化などのネットワーク関連費用、販売関連のマーケティング費用、その他研究開発や情報システムの分野において幅広く効率化に取り組みました。

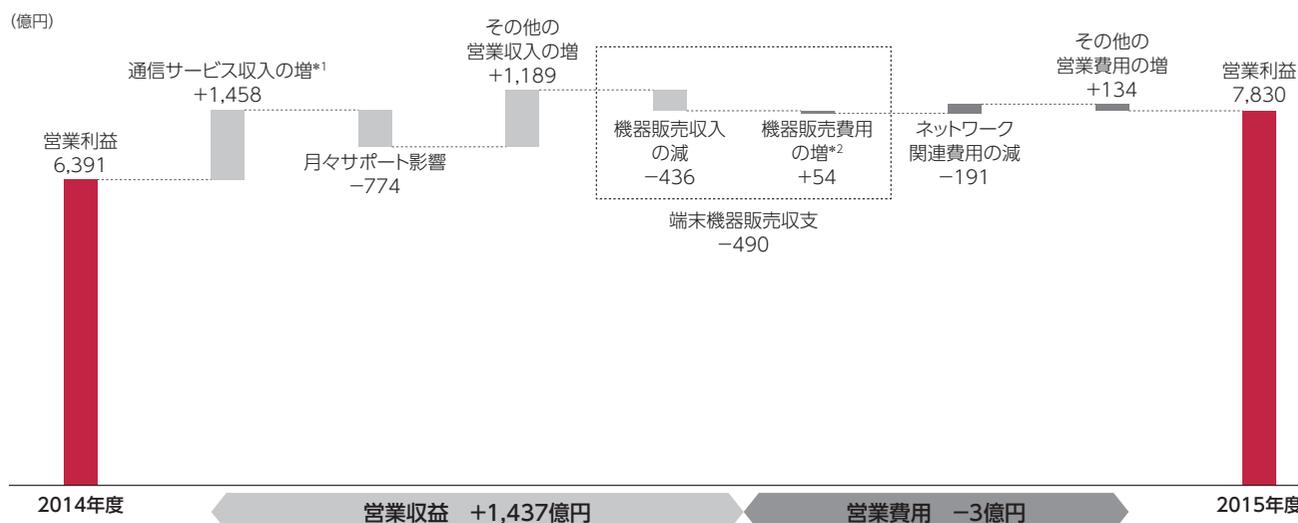
## Ⅰ 営業利益

以上の結果、営業利益は前年度比1,440億円(同22.5%)増、2015年度中に見直した計画比では730億円(同10.3%)超の7,830億円となりました。EBITDAについては前年度比855億円増の1兆4,546億円、EBITDAマージンは前年度比0.9ポイント増加の32.1%となりました。

## EBITDAマージン



## 2015年度営業利益の状況



\*1 月々サポート影響を除く  
\*2 端末機器原価、代理店手数料の合計

## 財政状態

2015年度末における総資産は、前年度末比678億円(同0.9%)増の7兆2,141億円となりました。これは主に、通信事業の増益やコスト効率化などによって現金及び現金同等物が増加したことによります。

2015年度末における負債は、退職給付に係る負債や未払法人税などが増加した結果、前年度末比1,267億円(同7.3%)増の1兆8,548億円、うち有利子負債は前年度末比5億円(同0.2%)減の2,222億円となりました。

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年度における営業活動によるキャッシュ・フローは、前年度比2,462億円(同25.6%)増の1兆2,091億円の収入となりました。これは、お客さまの携帯端末代金の分割購入に伴う立替金の回収が増加したことに加え、法人税等の支払が減少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、前年度比2,759億円(同42.4%)減の3,753億円の支出となりました。これは、関連当事者への長期預け金償還による収入が増加したことや、高度化C-RAN期首資産の効率化に伴う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。特に設備投資額については、高度化C-RAN<sup>\*1</sup>などの新技術や新装置の導入による設備の集約化・大容量化を進める一方で、電気通信設備の建設工事の効率化や物品調達費用などの低減を行い前年度比665億円(同10.1%)減となりました。

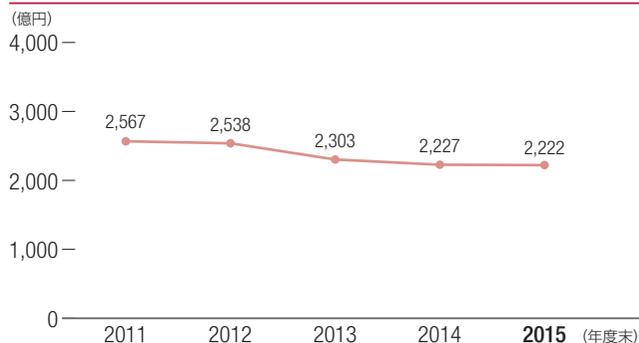
財務活動によるキャッシュ・フローは、前年度比1,506億円(同20.5%)減の5,836億円の支出となりました。これは主に、自己株式の取得による支出が減少したことなどによります。

これらの結果、2015年度末における現金及び現金同等物は前年度末比で2,489億円(同235.8%)増加し、3,544億円となりました。また、2015年度のフリー・キャッシュ・フロー<sup>\*2</sup>は、前年度比3,032億円(同102.6%)増の5,987億円となりました。

<sup>\*1</sup> 広域なエリアをカバーする基地局と局所的なエリアをカバーする基地局を同時に制御し、周波数の利用効率を高める技術。

<sup>\*2</sup> 営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー。期間3か月超の資金運用を目的とした金融商品の取得、償還および売却による増減は除く。

## 有利子負債

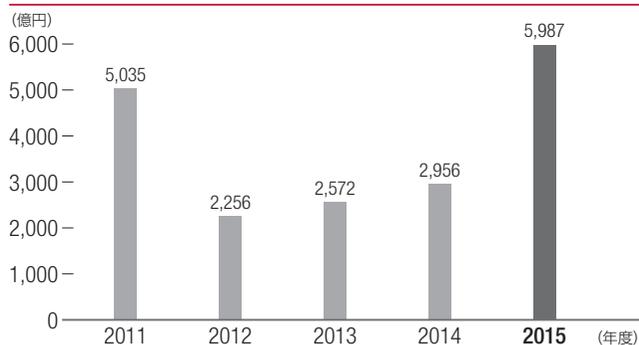


## 当社の格付け

(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、および期間3か月超の資金運用を目的とした金融商品の取得、償還および売却による増減を除いています。

## 2016年度の見通し

2016年度は、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ほか、多様なプレーヤーの参入や政府の競争促進政策などによって、市場環境は大きく変化しています。当社は、料金サービスの充実や光ブロードバンドサービスの普及拡大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に努めるとともに、これまでの事業で培ってきた決済基盤やポイントプログラムなどのビジネスアセットを連携させて新たな価値を協創する「+d」の取組みを加速させます。

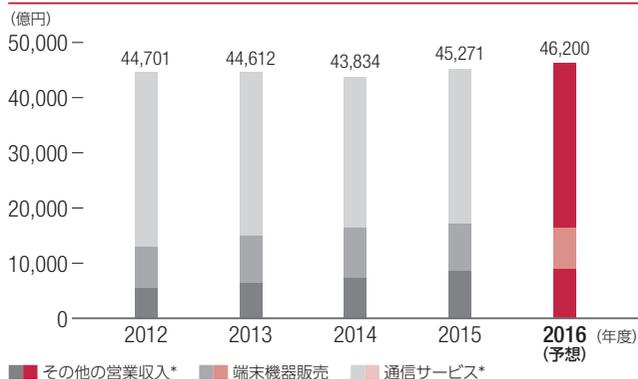
営業収益については、2015年度比929億円(同2.1%)増の4兆6,200億円を予想しています。端末機器販売収入の減少はあるものの、ドコモ光サービス契約数の拡大による光通信サービス収入の増加や料金プラン「カケホーダイ&パケあえる」加入者に対するパケット利用拡大、タブレットをはじめとするデータ通信利用拡大の取組みなどによってパケット通信収入は増加しました。さらに、スマートライフ領域の収入の増加を見込んでいます。

営業費用については、スマートライフ領域およびドコモ光の収益増加に連動した費用などの増加はあるものの、減価償却方法の変更\*<sup>3</sup>による減価償却費の減少影響、端末機器原価の減少およびコスト効率化の取組みなどにより、2015年度比341億円(同0.9%)減の3兆7,100億円を見込んでいます。

以上により、営業利益は2015年度比で1,270億円(同16.2%)増の9,100億円を計画しています。

\*<sup>3</sup> 当社グループは、有形固定資産の減価償却方法として、原則、定率法を採用していましたが、2016年度より原則、定額法に変更します。

## 営業収益

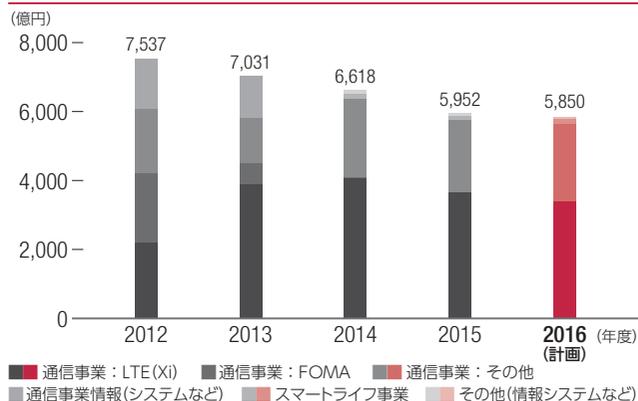


\*2014年度において、従来その他の営業収入に含めていた収入の一部(衛星電話、海外ケーブルテレビ収入など)を光通信サービス及びその他の通信サービスに計上しています。それに伴い、2013年度のその他の営業収入額を82億円組み替えています。

## 営業費用



## 設備投資



# ■ 連結貸借対照表

株式会社NTTドコモおよび連結子会社  
2015年および2016年3月31日現在

単位：百万円

資産	2015	2016
<b>流動資産：</b>		
現金及び現金同等物	105,553	354,437
短期投資		
非関連当事者	3,757	5,872
関連当事者	240,000	—
売上債権		
非関連当事者	258,761	232,698
関連当事者	5,830	4,342
売却目的債権	897,999	972,851
クレジット未収債権	234,412	276,492
未収入金		
非関連当事者	30,576	61,334
関連当事者	296,699	319,762
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	1,724,277	1,867,479
貸倒引当金	(14,100)	(17,427)
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)	1,710,177	1,850,052
棚卸資産	186,275	153,876
繰延税金資産	61,512	107,058
前払費用及びその他の流動資産		
非関連当事者	98,618	101,790
関連当事者	9,484	7,108
流動資産合計	2,415,376	2,580,193
<b>有形固定資産：</b>		
無線通信設備	5,027,390	5,084,416
建物及び構築物	890,382	896,815
工具、器具及び備品	508,810	468,800
土地	200,736	199,054
建設仮勘定	193,497	190,261
小計	6,820,815	6,839,346
減価償却累計額	(4,309,748)	(4,398,970)
有形固定資産合計(純額)	2,511,067	2,440,376
<b>投資その他の資産：</b>		
関連会社投資	439,070	411,395
市場性のある有価証券及びその他の投資	195,047	182,905
無形固定資産(純額)	636,319	615,013
営業権	266,311	243,695
その他の資産		
非関連当事者	430,633	468,895
関連当事者	15,090	10,208
繰延税金資産	237,427	261,434
投資その他の資産合計	2,219,897	2,193,545
<b>資産合計</b>	<b>7,146,340</b>	<b>7,214,114</b>

単位：百万円

負債・資本	2015	2016
<b>流動負債：</b>		
1年以内返済予定長期借入債務	203	200
短期借入金	2,048	1,764
仕入債務		
非関連当事者	664,945	611,835
関連当事者	146,854	181,249
未払人件費	54,955	53,837
未払法人税等	68,563	165,332
その他の流動負債		
非関連当事者	169,631	198,292
関連当事者	7,103	7,310
流動負債合計	1,114,302	1,219,819
<b>固定負債：</b>		
長期借入債務	220,400	220,200
ポイントプログラム引当金	89,929	75,182
退職給付に係る負債	173,872	201,604
その他の固定負債		
非関連当事者	127,932	136,602
関連当事者	1,700	1,381
固定負債合計	613,833	634,969
負債合計	1,728,135	1,854,788
<b>償還可能非支配持分</b>	15,589	16,221
<b>資本：</b>		
株主資本		
資本金	949,680	949,680
普通株式—		
授權株式数		
2015年3月31日現在—17,460,000,000株		
2016年3月31日現在—17,460,000,000株		
発行済株式総数		
2015年3月31日現在—4,085,772,000株		
2016年3月31日現在—3,958,543,000株		
発行済株式数(自己株式を除く)		
2015年3月31日現在—3,881,483,855株		
2016年3月31日現在—3,760,616,750株		
資本剰余金	339,783	330,482
利益剰余金	4,397,228	4,413,030
その他の包括利益(損失)累積額	52,599	14,888
自己株式	(359,218)	(405,832)
2015年3月31日現在—204,288,145株		
2016年3月31日現在—197,926,250株		
株主資本合計	5,380,072	5,302,248
非支配持分	22,544	40,857
資本合計	5,402,616	5,343,105
<b>契約債務及び偶発債務</b>		
<b>負債・資本合計</b>	<b>7,146,340</b>	<b>7,214,114</b>

# ■ 連結損益計算書

株式会社NTTドコモおよび連結子会社  
2014年、2015年および2016年3月31日終了の連結会計年度

単位：百万円

	2014	2015	2016
<b>営業収益：</b>			
通信サービス			
非関連当事者	2,942,847	2,727,891	<b>2,789,673</b>
関連当事者	21,133	19,264	<b>25,834</b>
端末機器販売			
非関連当事者	870,597	903,231	<b>859,875</b>
関連当事者	1,403	858	<b>611</b>
その他の営業収入			
非関連当事者	582,938	682,967	<b>806,491</b>
関連当事者	42,285	49,186	<b>44,600</b>
営業収益合計	4,461,203	4,383,397	<b>4,527,084</b>
<b>営業費用：</b>			
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	808,790	876,285	<b>933,027</b>
関連当事者	250,829	283,229	<b>315,526</b>
端末機器原価(以下に個別掲記する項目を除く)	785,209	853,062	<b>881,471</b>
減価償却費	718,694	659,787	<b>625,934</b>
減損損失	—	30,161	<b>9,063</b>
販売費及び一般管理費			
非関連当事者	876,903	835,882	<b>806,626</b>
関連当事者	201,579	205,920	<b>172,413</b>
営業費用合計	3,642,004	3,744,326	<b>3,744,060</b>
<b>営業利益</b>	819,199	639,071	<b>783,024</b>
<b>営業外損益(費用)：</b>			
支払利息	(1,211)	(797)	<b>(512)</b>
受取利息	1,680	1,283	<b>987</b>
その他(純額)	13,381	4,326	<b>(5,478)</b>
営業外損益(費用)合計	13,850	4,812	<b>(5,003)</b>
<b>法人税等及び持分法による投資損益(損失)前利益</b>	833,049	643,883	<b>778,021</b>
<b>法人税等：</b>			
当年度分	319,683	218,552	<b>267,249</b>
繰延税額	(11,704)	19,515	<b>(55,530)</b>
法人税等合計	307,979	238,067	<b>211,719</b>
<b>持分法による投資損益(損失)前利益</b>	525,070	405,816	<b>566,302</b>
持分法による投資損益(損失)	(69,117)	(7,782)	<b>(5,060)</b>
<b>当期純利益</b>	455,953	398,034	<b>561,242</b>
控除：非支配持分に帰属する当期純損益(利益)	8,776	12,059	<b>(12,864)</b>
<b>当社に帰属する当期純利益</b>	464,729	410,093	<b>548,378</b>
<b>1株当たり情報：</b>			
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	4,038,191,678	<b>3,880,823,341</b>
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)	112.07	101.55	<b>141.30</b>

## ■ 連結包括利益計算書

株式会社NTTドコモおよび連結子会社  
2014年、2015年および2016年3月31日終了の連結会計年度

単位：百万円

	2014	2015	2016
<b>当期純利益</b>	455,953	398,034	<b>561,242</b>
<b>その他の包括利益(損失)：</b>			
売却可能有価証券未実現保有利益(損失)	8,751	22,468	<b>(4,715)</b>
控除：当期純利益への組替修正額	(84)	120	<b>(1,278)</b>
未実現キャッシュ・フロー・ヘッジ利益(損失)	(76)	(20)	<b>(148)</b>
控除：当期純利益への組替修正額	59	16	<b>31</b>
為替換算調整額	31,653	29,678	<b>(10,324)</b>
控除：当期純利益への組替修正額	6,010	—	<b>(263)</b>
年金債務調整額：			
年金数理上の差異の発生額(純額)	11,929	(9,159)	<b>(21,634)</b>
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	(1,457)	(894)	<b>(824)</b>
控除：縮小利益	(3,294)	—	—
控除：年金数理上の差異償却額	1,963	1,104	<b>1,417</b>
控除：会計基準変更時差異償却額	80	72	<b>33</b>
その他の包括利益(損失)合計	58,895	43,385	<b>(37,705)</b>
<b>包括利益：</b>	514,848	441,419	<b>523,537</b>
控除：非支配持分に帰属する包括損益(利益)	8,583	11,683	<b>(12,870)</b>
<b>当社に帰属する包括利益</b>	523,431	453,102	<b>510,667</b>

# ■ 連結株主持分計算書

株式会社NTTドコモおよび連結子会社  
2014年、2015年および2016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	
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
その他の包括利益(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60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
自己株式の取得					(307,486)	(307,486)		(307,486)
自己株式の消却			(260,872)		260,872	—		—
当社株主への現金配当金(1株当たり70円)			(271,704)			(271,704)		(271,704)
非支配持分への現金配当金						—	(2,390)	(2,390)
新規連結子会社の取得						—	22	22
連結子会社に対する持分の変更		(9,301)				(9,301)	8,489	(812)
その他						—	(46)	(46)
当期純利益			548,378			548,378	12,232	560,610
その他の包括利益(損失)				(37,711)		(37,711)	6	(37,705)
2016年3月31日	949,680	330,482	4,413,030	14,888	(405,832)	5,302,248	40,857	5,343,105

※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ドコモおよび連結子会社  
2014年、2015年および2016年3月31日終了の連結会計年度

単位：百万円

	2014	2015	2016
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
当期純利益	455,953	398,034	561,242
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	718,694	659,787	625,934
繰延税額	(11,704)	19,515	(55,530)
有形固定資産売却・除却損	34,303	40,073	36,535
棚卸資産評価損	4,415	13,716	18,880
減損損失	—	30,161	9,063
市場性のある有価証券及びその他の投資の評価損	3,055	902	636
連結子会社売却損益(利益)	—	—	13,117
持分法による投資損益(利益)	69,117	7,782	5,060
関連会社からの受取配当金	17,415	17,591	13,929
資産及び負債の増減：			
売上債権の(増加)減少額	(9,269)	17,489	22,406
売却目的債権の(増加)減少額	(149,310)	(110,540)	(74,852)
クレジット未収債権の(増加)減少額	(13,849)	(7,497)	(22,551)
未収入金の(増加)減少額	(21,875)	(13,467)	(46,331)
貸倒引当金の増加(減少)額	(2,815)	2,931	3,884
棚卸資産の(増加)減少額	(55,264)	32,270	13,125
前払費用及びその他の流動資産の(増加)減少額	(7,661)	(10,565)	(4,966)
長期売却目的債権の(増加)減少額	(53,276)	(55,468)	(13,601)
仕入債務の増加(減少)額	65,083	5,278	(32,544)
未払法人税等の増加(減少)額	39,691	(107,166)	97,176
その他の流動負債の増加(減少)額	(40,422)	16,964	31,638
ポイントプログラム引当金の増加(減少)額	(27,854)	(23,072)	(14,747)
退職給付に係る負債の増加(減少)額	(10,732)	13,209	27,752
その他の固定負債の増加(減少)額	(32,977)	11,925	11,488
その他	29,924	3,125	(17,612)
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,000,642	962,977	1,209,131
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
有形固定資産の取得による支出	(498,668)	(493,189)	(434,919)
無形固定資産及びその他の資産の取得による支出	(213,508)	(170,203)	(179,010)
長期投資による支出	(16,186)	(5,107)	(3,465)
長期投資の売却による収入	5,235	1,753	9,345
新規連結子会社の取得による支出(取得現金控除後)	(19,213)	—	15
短期投資による支出	(39,084)	(34,613)	(9,523)
短期投資の償還による収入	68,937	50,806	4,659
関連当事者への長期預け金償還による収入	10,000	—	240,000
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	70,000	—	—
その他	(1,093)	(641)	(2,353)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(703,580)	(651,194)	(375,251)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
長期借入債務の増加による収入	50,000	—	—
長期借入債務の返済による支出	(74,989)	(248)	(203)
短期借入金による収入	13,740	221,606	146,880
短期借入金の返済による支出	(26,132)	(229,065)	(147,022)
キャピタル・リース負債の返済による支出	(2,128)	(1,729)	(1,389)
自己株式の取得による支出	—	(473,036)	(307,486)
現金配当金の支払額	(248,814)	(243,349)	(271,643)
非支配持分への現金配当金の支払額	(1,032)	(1,061)	(2,390)
その他	19,562	(7,375)	(355)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(269,793)	(734,257)	(583,608)
現金及び現金同等物に係る換算差額	5,977	1,107	(1,388)
<b>現金及び現金同等物の増加(減少)額</b>	<b>33,246</b>	<b>(421,367)</b>	<b>248,884</b>
現金及び現金同等物の期首残高	493,674	526,920	105,553
現金及び現金同等物の期末残高	526,920	105,553	354,437
<b>キャッシュ・フローに関する補足情報：</b>			
<b>各連結会計年度の現金受取額：</b>			
還付法人税等	886	1,539	8,241
<b>各連結会計年度の現金支払額：</b>			
支払利息(資産化された利息控除後)	1,578	876	400
法人税等	280,434	326,107	176,806
<b>現金支出を伴わない投資及び財務活動：</b>			
キャピタル・リースによる資産の取得額	1,513	940	965
無線通信設備の交換による同種資産の取得額	—	3,605	3,844
自己株式消却額	—	490,986	260,872

## ■ 財務指標(連結)の調整表 株式会社NTTドコモおよび連結子会社

### EBITDAおよびEBITDAマージン

単位：億円

3月31日に終了した会計年度	2012	2013	2014	2015	2016
<b>a. EBITDA *1</b>	15,833	15,693	15,722	13,691	<b>14,546</b>
減価償却費	(6,848)	(6,998)	(7,187)	(6,598)	<b>(6,259)</b>
有形固定資産売却・除却損	(241)	(319)	(343)	(401)	<b>(365)</b>
減損損失	—	(5)	—	(302)	<b>(91)</b>
営業利益	8,745	8,372	8,192	6,391	<b>7,830</b>
営業外損益(費用)	25	(38)	139	48	<b>(50)</b>
法人税等	(3,918)	(3,231)	(3,080)	(2,381)	<b>(2,117)</b>
持分法による投資損益(損失)	(242)	(296)	(691)	(78)	<b>(51)</b>
控除:非支配持分に帰属する当期純損益(利益)	30	103	88	121	<b>(129)</b>
b. 当社に帰属する当期純利益	4,639	4,910	4,647	4,101	<b>5,484</b>
c. 営業収益	42,400	44,701	44,612	43,834	<b>45,271</b>
<b>EBITDA マージン(=a/c)</b>	37.3%	35.1%	35.2%	31.2%	<b>32.1%</b>
売上高当期純利益率(=b/c)	10.9%	11.0%	10.4%	9.4%	<b>12.1%</b>

\*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

\*2 ドコモが使用しているEBITDAおよび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)

単位：億円

3月31日に終了した会計年度	2012	2013	2014	2015	2016
営業活動によるキャッシュ・フロー*2	11,106	9,324	10,006	9,630	<b>12,091</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	(9,746)	(7,019)	(7,036)	(6,512)	<b>(3,753)</b>
フリー・キャッシュ・フロー	1,360	2,305	2,971	3,118	<b>8,339</b>
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	(2,205)	999	399	162	<b>2,351</b>
<b>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)</b>	5,035	2,256	2,572	2,956	<b>5,987</b>

\*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。2012年度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か月超の資金運用を目的とした金融商品の取得、償還および売却による増減です。

# ■ 子会社・関連会社 2016年7月1日現在

## 子会社 123社

会社名	議決権の所有割合	事業概要
<b>業務委託型子会社 12社</b>		
(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%	電話およ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および保守業務
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		
<b>その他の子会社 111社</b>		
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 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 PACIFIC, INC.	100.00%	グアム・北マリアナ諸島連邦における移動・固定通信事業者
net mobile AG	95.79%	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
(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、開発および運営
(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・医療にかかわるデータを管理・活用・共有するプラットフォーム事業
マガシーフ(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・無添加食品の会員宅配サービス
モビドアーズ(株)	52.38%	モバイル・パソコン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、料理に関する商品の販売およびコンテンツ情報サービスの開発など
(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)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
(株)ドコモgacco	95.30%	無料で学べる大学講座の運営
他 89社		

## 関連会社 27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および移動通信事業者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
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)エブリスト	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およ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	15.71%	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
Automagi(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、およ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 9社		

**組織図** 株式会社NTTドコモ 2016年4月1日現在



## ■ 会社概要 2016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)

26,129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 2016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

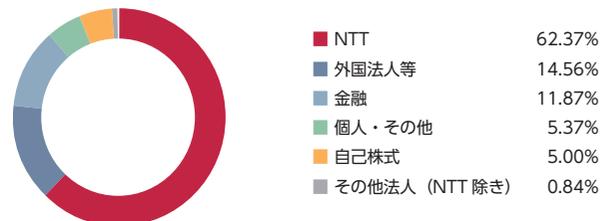
### 株式数

発行可能株式総数：17,460,000,000株  
発行済株式総数：3,958,543,000株

### 株主数

254,972名

### 所有株数構成比



※構成比は、2016年3月末の株主名簿および実質株主名簿に基づく数値です。

### 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	2,469,084,400	65.66
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	79,961,200	2.13
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	70,624,200	1.88
パークレイズ証券株式会社	50,000,000	1.33
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	26,026,500	0.69
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 505234	25,534,337	0.68
ジェーピー モルガン チェース バンク 380055	24,863,642	0.66
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	22,451,874	0.60
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	21,981,508	0.58
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	19,872,100	0.53
計	2,810,399,761	71.06

※自己株式は上記の表には含まれていません。

いつか、あたりまえになることを。

**NTT**  
**docomo**

株式会社NTTドコモ

