

いつか、あたりまえになることを。

<sup>NTT</sup>  
**docomo**

# beyond

アニュアルレポート2017

2016年度(2016年4月1日～2017年3月31日)

いつか、あたりまえになることを。

**NTT**  
**docomo**

### 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2017」は、財務・非財務の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、2017年4月に中期戦略2020「beyond宣言」を発表しました。「想いをつなげ 5Gでより豊かな世界へ」をキーワードに、お客さまには驚きと感動の提供を、パートナーとは新しい価値の共創の提供をめざしており、特集にて本中期戦略や具体的な取組みについてご紹介しています。

### 年度表記について

本アニュアルレポート中の2016年度、2017年3月期とは、いずれも2017年3月31日に終了した会計年度を指し、そのほかの年度についても同様とします。

本アニュアルレポートに掲載されている情報は、原則2017年3月末現在のものです。また、「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。Apple、Appleのロゴ、iPhoneは米国および他の国々で登録されたApple Inc.の商標です。iPhone、Apple Payの商標は、アイホン株式会社のライセンスにもとづき使用されています。

TM and © 2017 Apple Inc. All rights reserved.

### 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。

## 02 イン트로ダクション

Introduction

- 02 ドコモの価値創造の歩み
- 04 めざす姿とビジネスモデル
- 06 めざす姿の解説
- 08 価値創造を支える7つの強み
- 10 ハイライト
- 14 事業トピックス

## 16 戦略解説セクション

Strategy Section

- 16 トップメッセージ
- 22 CFOメッセージ
- 24 経営上の主なリスクへの対応

## 26 特集

Special Feature

- 26 中期戦略2020「beyond宣言」の解説
- 30 スタイル革新とは
- 34 産業創出とは

## 36 基盤セクション

Core Section

- 36 ネットワーク
- 38 研究開発
- 40 人材
- 42 お客さま接点
- 44 環境
- 46 社会貢献
- 48 サプライチェーンマネジメント

## 49 マネジメントセクション

Management section

- 50 社外取締役からのメッセージ
- 52 役員一覧
- 55 コーポレート・ガバナンス
- 56 ドコモのコーポレート・ガバナンス体制
- 58 ガバナンス体制強化に向けた取組み
- 59 株主・投資家との対話
- 60 情報管理
- 61 内部統制

## 62 データセクション

Data section

- 62 事業データ
- 64 11年間の主要財務・非財務データ
- 66 2016年度財務レビュー
- 74 連結貸借対照表
- 76 連結損益計算書
- 77 連結包括利益計算書
- 78 連結株主持分計算書
- 79 連結キャッシュ・フロー計算書
- 80 財務指標(連結)の調整表
- 81 子会社・関連会社
- 82 組織図
- 83 会社概要・株式情報

▽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
- 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



# [ ドコモの価値創造の歩み ]

## ドコモがもたらしてきた価値

1992

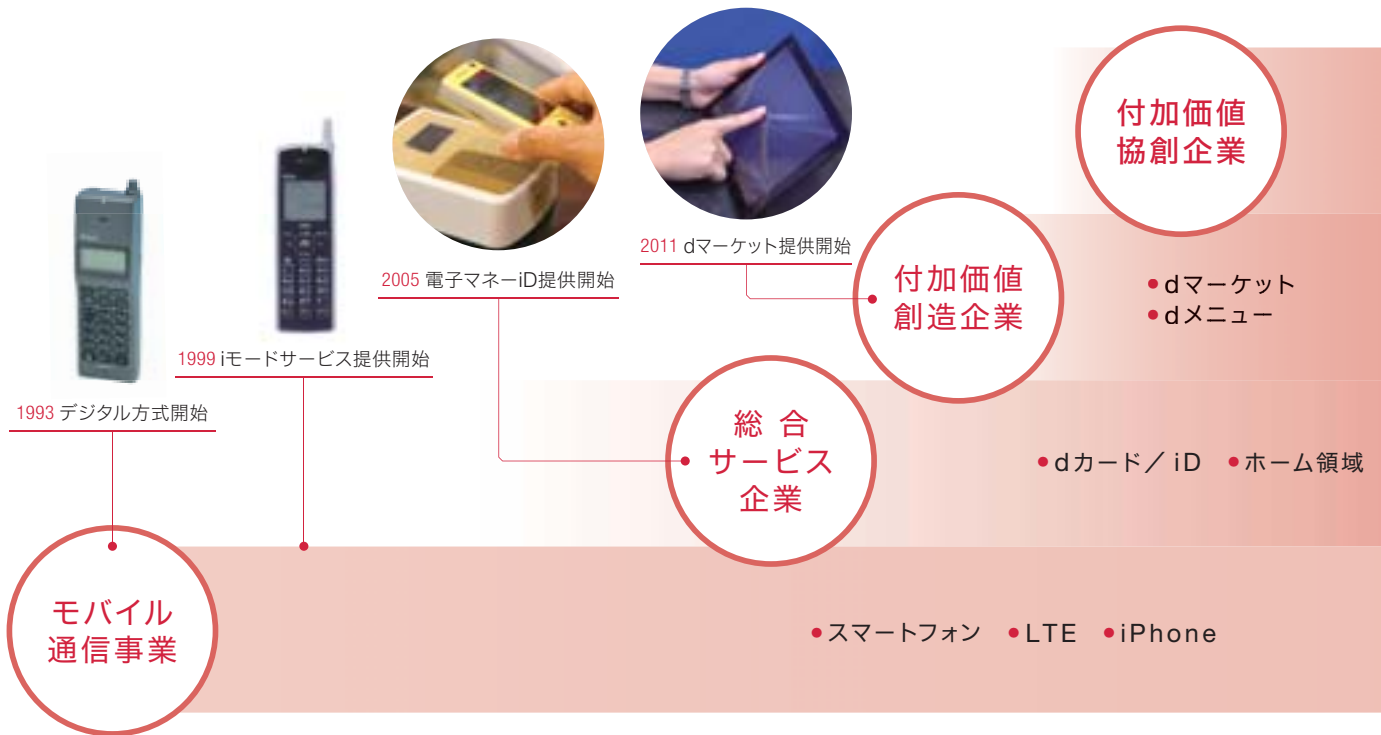
いつでも、どこでも、  
誰とでも

ボリュームから  
バリューへ

生活・ビジネスに  
役立つケータイへ

スマートライフのパートナーへ

## ドコモの変遷



## 企業ビジョン

MAGIC —モバイル・フロンティアへの挑戦—

スマートイノベーションへの挑戦 —HEART—

## ブランドスローガン

モバイル・フロンティアへ

Anywhere in Life

もっともっと、いいケータイへ。

手のひらに、明日をのせて。

いつか、あたりまえになることを。





- AI
- IoT
- 社会的課題の解決
- 地方創生
- 2020
- ポイント/iD連携
- +d
- ポイント流通
- ポイントカード
- LTE-Advanced
- ドコモ光
- 5G

## 歴史を通じてつくり上げてきた 7つの強み

革新と安全の歴史を積み重ね、ドコモは、日本屈指の顧客基盤、高いブランド力、世界をリードし続ける研究開発、そしてそれらを支える優れた人材など、独自の「強み」を形成しています。

1 人材



2 顧客基盤



3 財務資本



4 ブランドおよび  
社会からの評価



5 パートナーシップ



6 研究開発力



7 ネットワーク



## [ めざす姿とビジネスモデル ]

お客さま視点に立った価値創造活動を通じて、  
 確かな成長基盤と独自のビジネスモデルを構築してきたドコモは、  
 2020年の先を見据えた新たな価値の創造に取り組みます。

### 7つの強み



8ページへ

### 戦略

中期戦略2020

# beyond 宣言

想いをつなげ  
5Gでより豊かな未来へ

18ページへ

2017年度

経営目標	計画
営業FCF(EBITDA-設備投資) <b>9,100</b> 億円	営業収益 <b>47,500</b> 億円
1株当たり年間配当 <b>100</b> 円	営業利益 <b>9,600</b> 億円
	スマートライフ領域 <b>1,300</b> 億円
	コスト効率化 <b>▲900</b> 億円

22ページへ

5G

ドコモがめざす姿

beyond

6ページへ

5Gでより豊かな未来へ。

「+d」によるパートナーとの新しい価値の協創を通じて、お客さまに期待を超える驚きと感動を届けていきます。

お客さまへの価値・感動

お得・便利

サービス、料金、ポイントの融合、進化により、お得・便利を先導するマーケットリーダーをめざします。

お客さまの身の回りのあらゆるところで、dポイントがもっとお得で便利に使える世界をめざします。



楽しさ・驚き

「体感革新」では、新しいエンターテインメント体験、次世代モビリティ、シェアリングを通じて、ワクワクする新しい体験を提供します。 [▶31ページへ](#)

「ライフスタイル革新」では、AIエージェント、FinTech、トータルヘルスケアでイライラのない新しいライフスタイルを提供します。 [▶32ページへ](#)

「ワークスタイル革新」では、ドローンロボティクス、ワークイノベーション、ワークマッチングによってイキイキとした働き方に革新を起こし、楽しさ、驚きを提供します。 [▶33ページへ](#)



満足・あんしん

あんしん・快適なお客さまサポートに向けて、AIを活用し、お客さま接点を進化させます。 [▶42ページへ](#)

あらゆるお客さま接点が連携し、最適なお提案で今まで以上のおもてなしができるお客様サポートをめざします。







## 産業への貢献



5Gの活用を通じて、パートナーのビジネスの可能性を広げ、日本中のあらゆる産業のさらなる発展をめざします。

[▶ 34ページへ](#)

## 社会課題解決・地方創生



日本の成長と豊かな社会の実現をめざして、「+d」の取組みをさらに推進し、社会課題の解決や地方創生に取り組みます。

## 商流拡大



アセットを活用したビジネスプラットフォームをさらに成長、進化させます。

オープンなビジネスプラットフォームで、パートナーのビジネスを支え、商流を拡大します。

パートナーとの価値・協創



## [ 価値創造を支える7つの強み ]

これまで築き上げてきた  
ドコモ独自の「7つの強み」にさらに磨きをかけ、  
価値創造に向けた活動を加速させていきます。

### 2 顧客基盤

携帯電話契約数 **7,488**万

日本の携帯電話契約数のシェアは46.0%で国内トップ。生活を支える社会の基盤として、あんしん・安全をお届けすることで、国内屈指の顧客基盤を築き上げています。

### 3 財務資本

株主資本 **55,306**億円

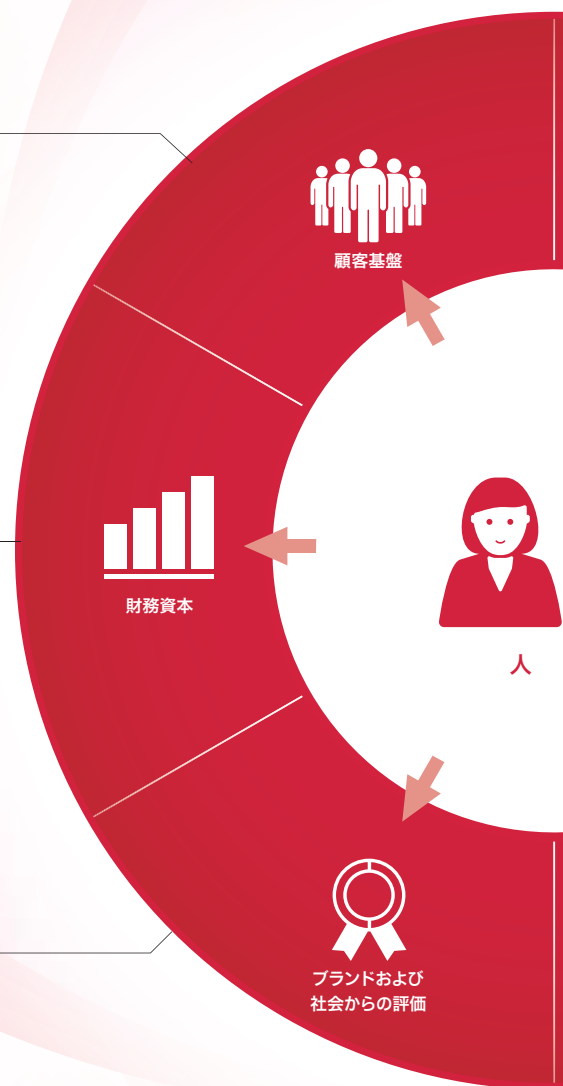
強固な財務基盤は機動的な投資戦略の遂行を可能にするとともに、多様なステークホルダーのみなさまからの高い信頼を獲得しています。

### 4 ブランドおよび社会からの評価

ブランド価値 **9,543**百万ドル\*

お客さま一人ひとりの生活に密着した「もっと楽しい、もっと安心、もっと便利でお得」を促進するサービスの創造・進化を続け、お客さまに選ばれるブランドであり続けています。

\* 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 2017」(2017年2月16日発表)  
[http://www.interbrandjapan.com/ja/bjb/domestic\\_brands/2017.html](http://www.interbrandjapan.com/ja/bjb/domestic_brands/2017.html)



## 1 人材

従業員数 **26,734**名

適材適所の配置、能力開発の推進などを通じて、社員一人ひとりの能力と意欲を最大限に引き出し、多様化・高度化するお客さまニーズに対応しています。

[40ページへ](#)

## 5 パートナースhip

「+d」パートナー数 **236**

さまざまな分野におけるパートナーのみなさまとのコラボレーションにより、新たなサービスやビジネスを創出するとともに社会課題の解決に取り組みます。

## 6 研究開発力

外国特許保有件数 **9,100**件

常に社会動向の先を見据えて、モバイル領域に加え、AIやIoT、ドローンなどの分野でビジネス展開をめざして、スピード感をもってイノベーションを創出し続けています。

[38ページへ](#)

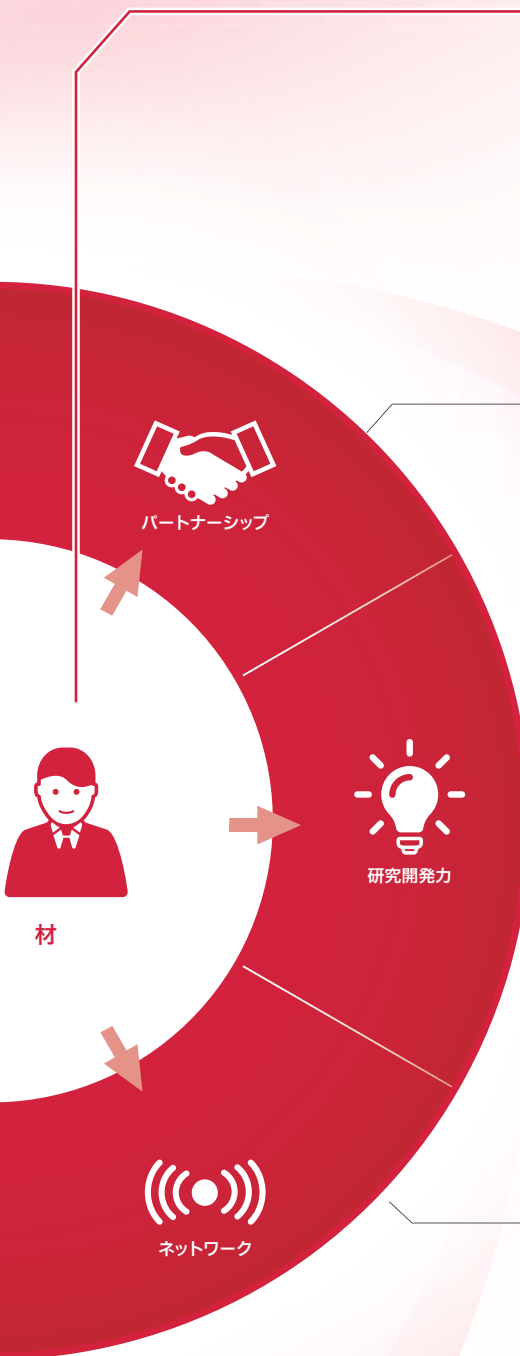
## 7 ネットワーク

LTE基地局数 **161,900**局

「いつでも」「どこでも」つながる通信環境の整備と継続的な高度化・高速化により、信頼性の高いネットワークを構築し、お客さまに利便性が高く快適な通信環境を提供しています。

[36ページへ](#)

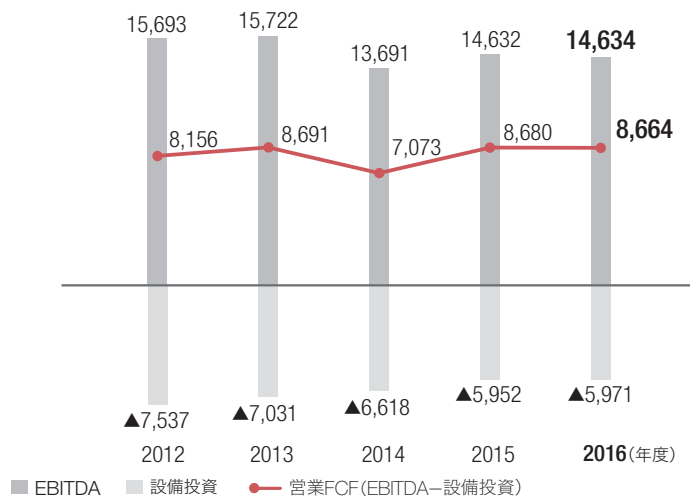
※ 2017年3月31日現在



# ハイライト

## 財務関連

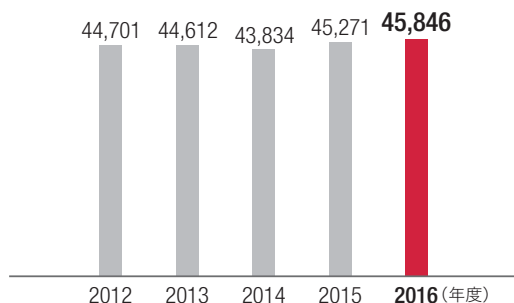
### 営業FCF (億円)



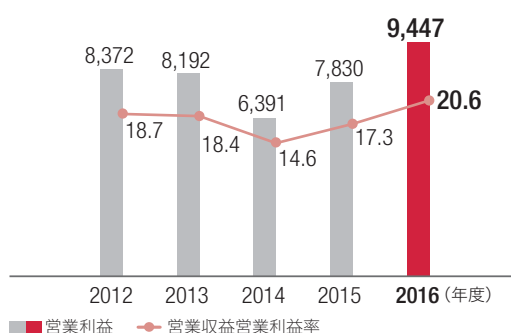
※ 2016年度よりEBITDAの算定方式を変更(それに伴い、2014年度および2015年度の数値も組替)しています。

当社は、企業として持続的なキャッシュ創出力を向上させていくことが重要だと考えています。EBITDAと設備投資を組み合わせた「営業FCF」は、キャッシュの創出力を示す指標です。中期的なEBITDAの成長と5G時代に向けた設備投資の効率的なコントロールをめざし、事業運営を進めていきます。

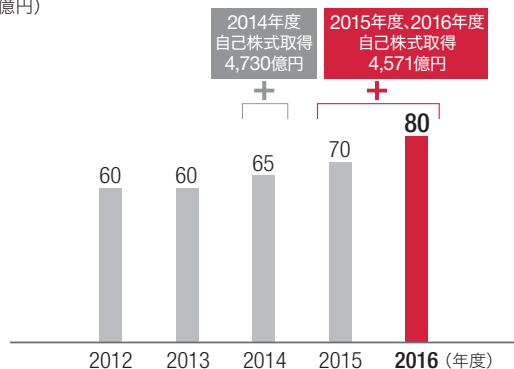
### 営業収益 (億円)



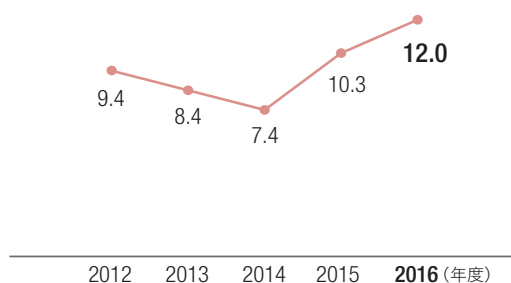
### 営業利益 / 営業収益 営業利益率 (億円 / %)



### 1株当たり配当金 / 自己株式取得額 (円 / 億円)



### ROE (%)

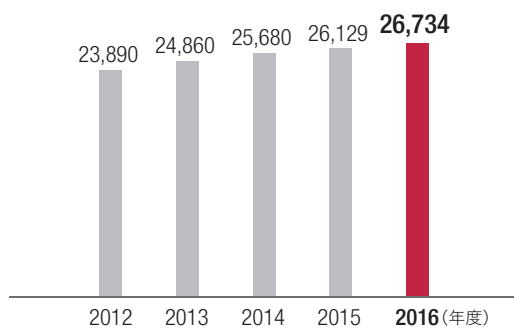


※ 2013年10月1日の株式分割(1:100)の影響を考慮した数値

※ ROE=当社に帰属する当期純利益÷株主資本  
※ 株主資本は期中平均

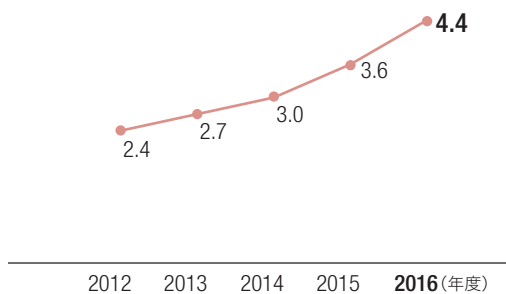
7つの強み

従業員数  
(名)

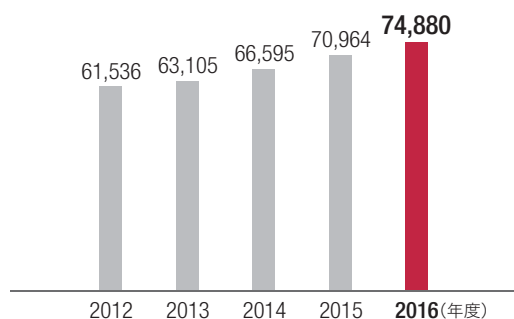


※ 当社外からの出向者を含み、当社外への出向者は含みません。

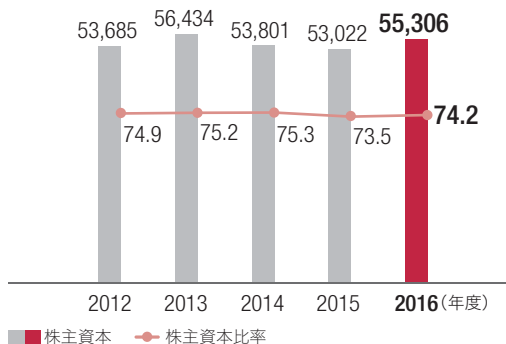
女性管理職比率  
(%)



携帯電話契約数  
(千契約)



株主資本/株主資本比率  
(億円/%)

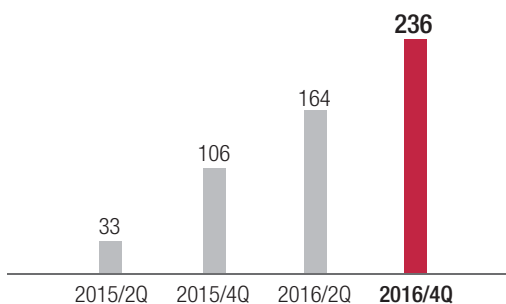


ブランドおよび社会からの評価



	2014	2015	2016(年度)
ブランド価値 インターブランドジャパン	1位	1位	1位
サステナビリティインデックス DJSI (Dow Jones Sustainability Indices)	—	—	アジア パシフィック 選定
CSR企業ランキング 東洋経済 CSR企業ランキング	2位 第9回	5位 第10回	4位 第11回

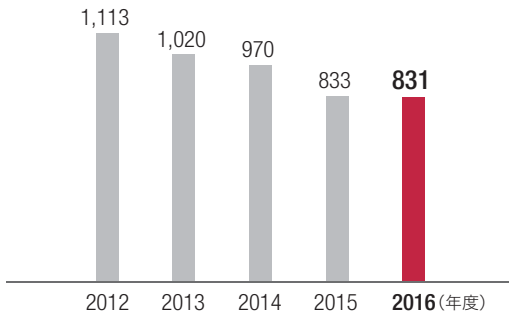
「+d」パートナー数



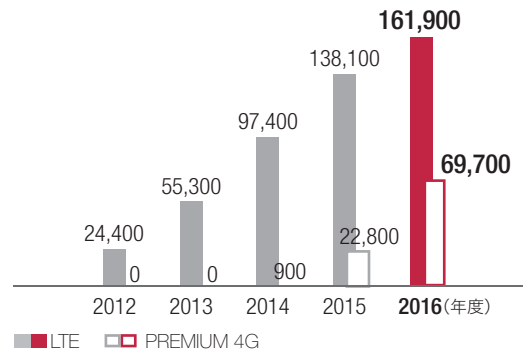
# ハイライト

## 7つの強み

研究開発費  
(億円)

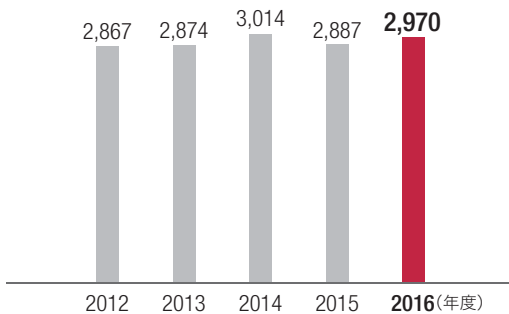


LTE・PREMIUM 4G対応基地局数  
(局)

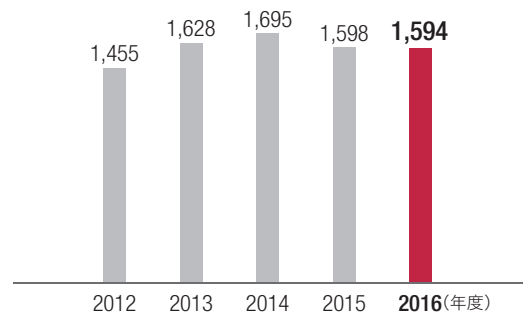


## 環境・社会貢献データ

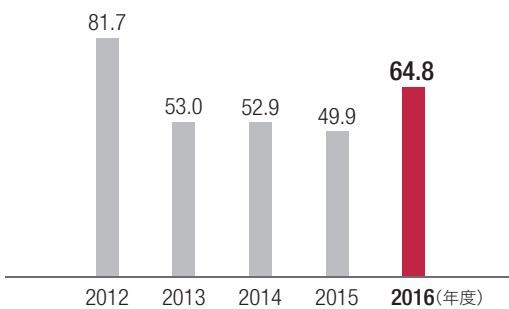
電気使用量  
(千MWh)



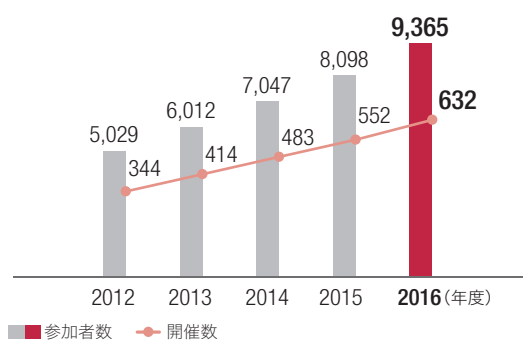
温室効果ガス排出量  
(千t-CO<sub>2</sub>)



社会貢献費用  
(億円)



スマホ・ケータイ安全教室参加者数/開催数(累計)  
(千名/百回)

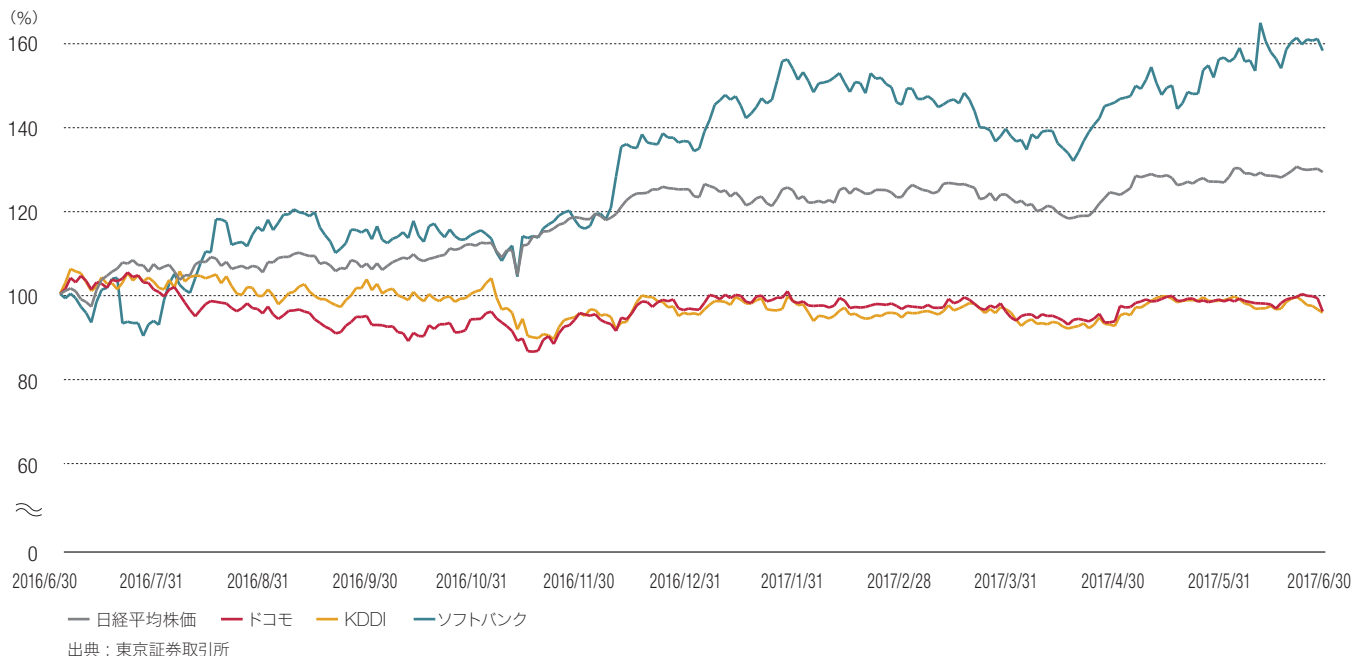


※ 社会貢献費用とは、自然環境保護、社会福祉、災害被災地支援など、社会貢献活動に充てた費用です。

株式・財務データ

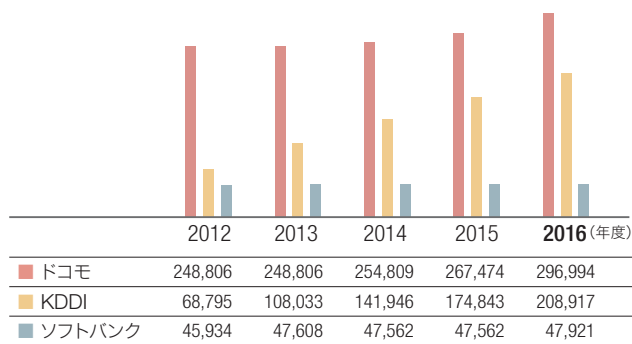
2016年6月～2017年6月の株価推移

(2016年6月30日を100%とした変動率)



配当金総額

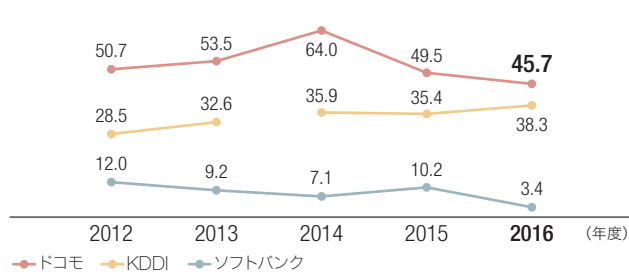
(百万円)



出典：各社発表の数値による

配当性向

(%)

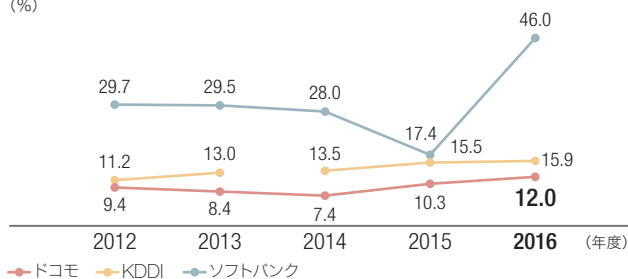


出典：各社発表の数値による

※ KDDIの各数値は、2012-2013年度がJGAAP、2014-2016年度がIFRS  
ソフトバンクの各数値はIFRS

ROE

(%)



出典：各社発表の数値による

※ KDDIの各数値は、2012-2013年度がJGAAP、2014-2016年度がIFRS  
ソフトバンクの各数値はIFRS

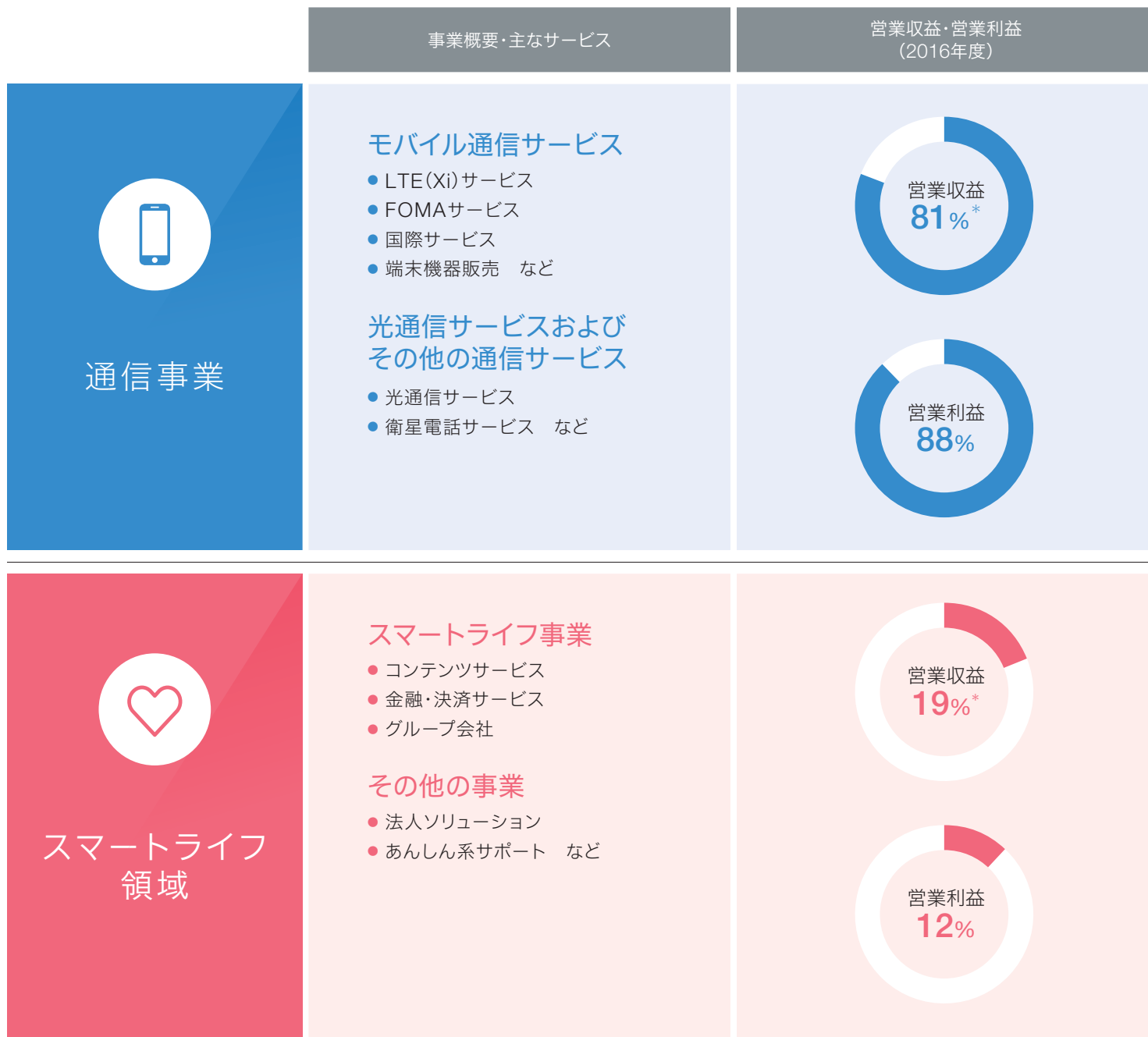
ROE構成要素

(2016年度)

ROE	ROE構成要素		
	当期純利益率 (当期純利益÷ 営業収益)	資産回転率 (営業収益÷ 総資産*)	レバレッジ比率 (総資産*÷ 株主資本*)
ドコモ	12.0	14.2	62.5
KDDI	15.9	11.5	78.2
ソフトバンク	46.0	16.0	39.3

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



## 1. ARPUの定義

ARPU(Average monthly Revenue Per Unit): 1利用者あたり月間平均収入(ARPU)は、1利用者あたりの各サービスにおける平均的な月間営業収益を計るために用います。ARPUは通信サービス収入(一部を除く)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利用者あ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であると考えています。なお、ARPUの分子に含まれる収入は米国会計基準により算定しています。

## 2. 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。



主なオペレーション指標  
(2015年度 ▶ 2016年度)

主な取組み

携帯電話契約数

7,096万 ▶ **7,488万**

ARPU

4,170円 ▶ **4,430円**

ドコモ光契約数

157万 ▶ **340万**

- 料金プラン「カケホーダイ&パケあえる」を軸にお客さま還元を強化。
- 「はじめてスマホ割」の提供、当社初のオリジナルスマートフォン「MONO MO-01J」の販売開始などスマートフォン利用を促進。
- 「ドコモ光電話」「ドコモ光テレビオプション」、ケーブルテレビ事業者との協業モデル(「ドコモ光タイプC」)の提供開始など、「ドコモ光」のサービス拡充と普及。

dマーケット契約数

1,554万 ▶ **1,608万**

dカード会員数

1,643万 ▶ **1,767万**

あんしんパック契約数

1,451万 ▶ **1,752万**

- スマートフォンを持って歩くだけで「dポイント」がたまる新サービス「歩いておトク」などの健康に関する4つのサービスがご利用いただける「dヘルスケアパック」の提供。
- クレジットカードサービス「dカード」、非接触決済サービス「iD」のApple Pay対応開始など「dカード」普及拡大。
- フィーチャーフォンからスマートフォンへの移行に伴う「あんしんパック」の契約拡大。

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)へ提供する卸電気通信役員および事業者間接続に係る契約数
- Xi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)へ提供する卸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。

\* 通信事業ならびにスマートライフ領域における営業収益の構成比率は、セグメント間取引消去後の金額で算出しています。

## 5Gを軸とした新たな価値創造の実現に向けて ドコモが取り組む戦略を明確にし、実行することをお約束します。

ドコモは、2020年に向けた中期戦略2020「beyond宣言」を発表しました。宣言では、社会経済が大きく変動する今日において、私たちドコモがこれから何をなすべきかを明確にし、すべてのステークホルダーのみなさまに対してコミットメントを表明しています。2020年のさらにその先を見据え、5Gを軸に新たな「お客さまへの価値・感動」と「パートナーのみなさまとの新しい価値の協創」を実現するために6つの宣言を確実に実行し、より豊かな未来の創造に取り組んでいきます。そして、私たち自身も事業構造を革新していくことで、「お客さまサービスの向上」と「企業の持続的発展」を両立していきます。

代表取締役社長

吉澤和弘



## 25周年を迎えるにあたって

ドコモは、1992年に営業を開始し、今年で25周年を迎えることができました。これは、お客さま、株主・投資家、パートナーをはじめとするステークホルダーのみなさまのご支援によるものであり、心より感謝申し上げます。

25年間、私たちの歩みは常に事業構造の革新とともにありました。携帯電話端末は小型化・軽量化するとともに、フィーチャーフォンからスマートフォンへと形を変え、ネットワークにおいても、2Gの「mova」から4Gの「LTE (Xi)」へと進化しました。そして、私たちの事業も音声通話やデータ通信を可能とするテレコミュニケーションからはじまり、「iモード」というプラットフォームビジネスを立ち上げ、パートナーのみなさまとともにサービスを提供し、モバイルインターネットの広がりを先導してきました。さらに、そこでとどまることなく、ドコモ自身もいろいろなサービスを提供するなど、大きく変貌を遂げています。そして今、「+d」というコンセプトでパートナーのみなさまと協力して新しい価値を創る「協創」の取組みを進めています。ネットワーク、デバイス、プラットフォーム、サービスを一気通貫でお客さまへ提供する価値にこだわってきたことが、この25年の成長を支えてきたといえます。

また、私自身は、設立時の第2世代のPDC方式があったからこそ、ここまで成長できたと考えています。その当時から基地局の全国展開などを進め、いわばネットワークの基本を構築したことが今のドコモの基盤になっているからです。通信は、もはや生活になくてはならないインフラです。それが途絶するようなことはあってはならない。そんな使命が私たちドコモのDNAに組み込まれており、その先の付加価値の創出の原動力となっています。

私たちは、事業開始当初より「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」を企業理念としています。新たな価値を常に生み出し、いち早くお客さまにお届けするという使命を持ち、事業に向き合い、自らの事業構造も常に革新し続けてきました。一方、構造改革に伴い、人材をしっかりと採用・育成し、研究開発力を高めることで事業の下支えをしてきました。そして、携帯電話契約数は7,500万を超え、多くのお客さまに支えていただいていることで、今日に至っていると考えています。

## 2017年3月期の振り返り

2017年3月期は、前中期計画の目標を1年前倒しで達成し

たことをみなさまにご報告でき、非常にうれしく思っています。2014年に提供開始した「カケホーダイ&パケあえる」は、当時従量制だった音声通話料金を定額制に、定額制だったデータ通信料金を段階的な従量制とする新しい料金プランです。導入当初は、音声通話を多くご利用のお客さまが先行して移行されたことにより、一時的に営業利益が減少しました。その後、全社一丸となって、dマーケットをはじめとした魅力的なサービスと、お客さまのご要望をうかがいながら拡充した料金プランを総合的にご提案してきました。その結果、データを多く使うお客さまをはじめ、さまざまなお客さまに「カケホーダイ&パケあえる」にご加入いただき、利益を短期間で回復させることができました。

また、ネットワーク基盤の強化・進化にも取り組み、当社のLTEネットワークは世界トップレベルに達しています。

さらに、スマートライフ領域においても、dマーケット、金融・決済サービス、法人ソリューションなど数多くのサービスが着実に収益を上げており、本領域の成長に確信を持ち、その先の飛躍を実感できる1年でもありました。

私個人としては、社長に就任して1年間、まず、引き継いだ事業計画を確実にドライブし、前中期計画の目標達成に注力しました。また、ドコモをどういう会社にしていきたいかを考え、私自身が仕事をしていく上で大切にしている「オープン」で「楽しい」、そして「健全」な会社づくりを、現場へ積極的に赴き社員に対して繰り返し伝えてきました。

「オープン」とは、ドコモが今後も飛躍を続けるために、外部の意見を聞き、よい情報はどんどん取り入れようという姿勢です。ドコモだけで完結して何かができる、ということはほとんどありません。「+d」のパートナー数は236となり、協創が成果につながっています。また、たとえばR&Dにおいても外部と協業し、アジャイルな開発手法もブレンドしながらオープンイノベーションを推進することで、自らの開発力をグレードアップすることができます。このような「オープン」な考え方は、今、社内に定着しつつあると感じています。次に、「楽しい」会社であること。「楽しさ」こそが今までにない、ワクワクするような新しい価値にチャレンジするモチベーションとなります。そして、「健全」な会社とは、利益を出し、それを未来への投資につなげたり、お客さまや投資家のみなさまへの還元を続けたりしながら、持続的に成長するということです。

この1年間はさまざまな取組みを実行に移し、ドコモという会社が着実に前に進んでいると実感が持てた1年になりました。

中期戦略2020「beyond宣言」

前提となる考え方

ドコモを取り巻く事業環境は、大きく変化し続けています。AI\*1やIoT\*2、ドローンなどに代表される技術の進化に加え、少子高齢化から生じる社会課題など、私たちが取り組むべき課題が多く存在しています。このような状況のもと、中期戦略の立案に際しては、ドコモの目線ではなく、お客さまやパートナーのみなさまの視点に立って、どういう価値を私たちが提供できるのかという観点を出発点にしました。これが、今回の「beyond宣言」の考え方です。

3～4年後を見据えると、「5G」というドコモにとって非常に強力なアセットがいよいよ実現します。また、2020年には大きなイベントとして東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会\*3が開催されます。ドコモはこの2020年に向けて5Gネットワークを確立し、それを軸にしたさまざまな新しいビジネスやサービスを展開しようとしています。これまでの“how”としての「+d」によるパートナーのみなさまと協創する取組みは成果につながっており、今後、一層加速させていきます。さらに、5G時代を展望したとき、具体的に「何」に取り組むかが大切だと考え、そこで“what”を「beyond宣言」という形で明確にしました。また、宣言としたことで、お客さまにコミットするという絶対的な決意を持って臨む、私たちの強い意志もこめています。以下に6つの宣言の概略をお示しします。

\*1 AI(Artificial Intelligence) : 人工知能

\*2 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

宣言1 お得・便利が見える  
マーケットリーダー宣言

サービス、料金、ポイントの融合、進化により、お得・便利が見えるマーケットリーダーをめざします。これまでも私たちはスマートライフサービスの強化、積極的なお客さまへの還元、料金プランの見直しなどをそれぞれ行ってきました。さらにサービス、料金、ポイントが連携、融合することで、お客さまが実感できる、ドコモならではの「お得・便利」を提供していきます。なかでもdポイントについては、2020年度までに加盟店を300社以上に拡大し、ポイント発行額は日本最大級をめざします。

宣言2 一人ひとりの豊かな  
スタイル革新宣言

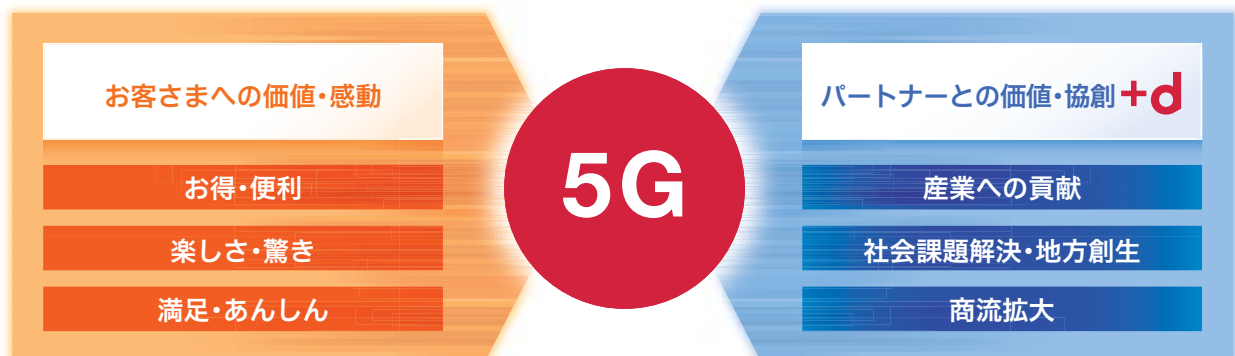
5Gの特徴を活かして、VR\*4やAI、IoTを活用した「体感革新」「ライフスタイル革新」「ワークスタイル革新」を実現します。具体的には、体感革新では「新エンタメ体験」「次世代モビリティ」「シェアリング」、ライフスタイル革新では「AIエージェント」「FinTech」「トータルヘルスケア」、ワークスタイル革新では「ドローンロボティクス」「ワークイノベーション」「ワークマッチング」といった9つのチャレンジを、「empower+d challenge(エンパワードチャレンジ)」という全社プロジェクトにより推進し、スタイルを革新するサービスをつくり出していきます。 [▶ 30ページへ](#)

\*3 NTTドコモは、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のゴールドパートナー（通信サービス）です。

\*4 VR(Virtual Reality) : コンピューターによってつくり出された人工の環境を現実の環境として知覚させる技術のこと

# beyond

～想いをつなげ 5Gでより豊かな未来へ～





**宣言 3** いつでも身近な  
安心快適サポート宣言

AIを活用してお客さま接点を進化させ、あんしん・快適なお客さまサポートを実現します。お困りごとはまずスマートフォンで相談いただき、簡単なことはその場で解決できるシステムと環境を整えていきます。スマートフォン上では解決できない問題については、最適なお案内ができるよう、お客さま接点を強化していきます。ドコモショップだけでなく、スマートフォンやセルフ端末、コールセンターなど、あらゆるお客さま接点の連携により、お客さま一人ひとりをより理解することで、いつでも、どこでも最適なお提案でお客さまの待ち時間を解決し、よりスピーディーに今まで以上のおもてなしができるようお客さまサポートを実現します。

[42ページへ](#)

**宣言 4** 5Gとともに革新する  
産業創出宣言

通信インフラの革新でドコモが世界を先導し、5Gの活用を通じて、パートナーのビジネスの可能性を広げ、日本中のあらゆる産業のさらなる発展をめざします。

[34ページへ](#)

**宣言 5** 社会課題を解決する  
ソリューション協創宣言

日本の成長と、より豊かな社会の実現をめざして、「+d」の取り組みを強化していきます。一次産業、教育、スポーツ、ヘルスケア、

モビリティ、働き方改革などの各領域において、パートナーとの協創による社会課題の解決と地方創生に取り組みます。

**宣言 6** ビジネスプラットフォームによる  
パートナー商流拡大宣言

ドコモが持つポイント、送客、FinTech、AIエージェント、IoT、ドローンなどのアセットを活用したオープンなビジネスプラットフォームをさらに成長、進化させることで、パートナーのビジネスを支え、商流を拡大させる取組みを推進していきます。

**事業構造の変革と成長**

今後、光ブロードバンドや5Gがサービスと融合しながら進化を続けることによって、今までとは異なるビジネスが生まれ、新しい価値が生まれます。ドコモのビジネスモデルも、基盤とサービスが融合した事業構造へとさらに進化を遂げていきます。そこから生まれるサービスは、たとえばドームで行うライブコンサートを別会場でも同じ臨場感で体験できるような、ネットワークとサービスが融合する、5Gだからこそ実現する「新エンタメ体験」など、さまざまなビジネス展開が考えられます。また、新たなプラットフォームを構築し、他の事業会社にもオープンにすることで、さらなる市場拡大も期待できます。このように5Gは、新たな産業の軸となる大きなポテンシャルを秘めており、これはドコモの構想の核心をなしています。

また、事業運営においてはキャッシュの創出を重視し、EBITDAから設備投資額を除いた「営業FCF」を経営目標と位置付けています。着実な事業の成長によりEBITDAを伸ばしていくと同時に、5G導入を見据えながらも設備投資額は現状レベルでコントロールし、継続的に前年度を上回るキャッシュの創出をめざします。

### 「beyond宣言」の着実な遂行に向けて

中期戦略2020「beyond宣言」の発表以降、改めて社員へその内容を直接伝える活動も続けています。本社の組織長や支店長、支社長、グループ会社社長などに向けて、私が自ら講話を行い、その模様を各拠点でも見られるよう、ライブ中継や講話後の動画配信もしています。また、担当の役員はすべての支社・支店に足を運び、私自身も国内・海外の各拠点へ積極的に赴き、社員と直接対話する機会も設けています。すべての業務は「beyond宣言」のいずれかに該当します。社員一人ひとりが内容を理解し、自身の業務や今やろうとしているプロジェクトがどの宣言の実現に貢献するのか、自分のこととして捉えてほしいと考えています。

### 社会変化を捉えた人材・組織運営

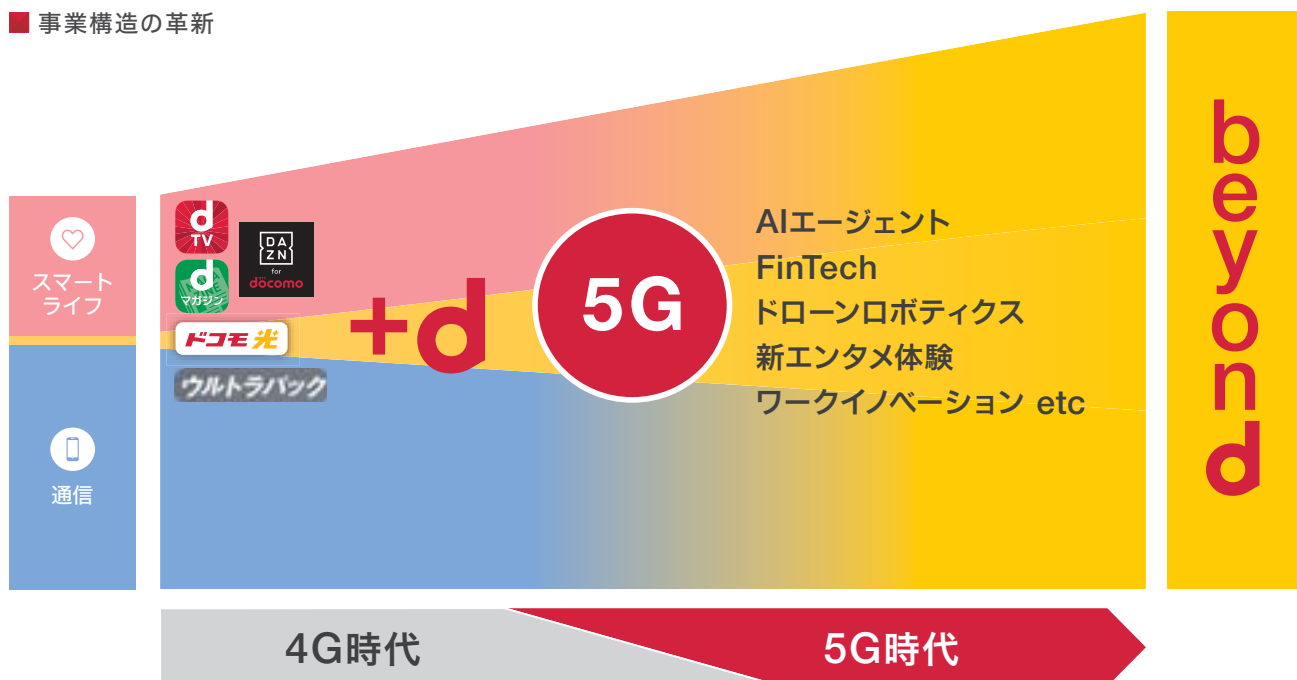
新しい価値を生み出すサービスを創造するためには、事業構造を革新するための新たな体制を構築しなければなりません。具体的には、パートナーのみならず協創を加速させるために、スポーツ&ライブ、コネクテッドカー、FinTech、デジタルマーケティングなど先進的なテーマに対する専門の推進室を立ち上げました。また、社内の人材に限らず、中途採用なども含めた人材を起用し体制を整備するとともに、より機動的に対応していくために、パートナー企業との人材交流も推進していきます。

社会環境が大きく変わっていくなかで、働き方改革にもさらに力を入れていきます。ドコモでは、「①ダイバーシティ経営」「②ワークスタイルの選択」「③健康経営」の3つを柱として、社員一人ひとりの「自律」と「チャレンジ」を推進する働き方改革に取り組んでいます。

「①ダイバーシティ経営」で重要なことは、さまざまな考え方の人々や、社外にいる方の知見などを積極的に取り入れることです。女性活躍然り、国籍を問わず多様な人材が活躍できる場を広げていきます。

次に、「②ワークスタイルの選択」においては、スライドワーク

### ■ 事業構造の革新



や在宅勤務、フレックスタイム制度などの導入により、多様なワークスタイルを取り入れており、今後も働く環境や選択肢の拡大を実現する制度を整えていきます。時間を有効に使う一例として、私の部屋ではハイカウンターを導入し、打ち合わせを立てて行うことで、打ち合わせ時間を適度に短縮させています。

そして、「③健康経営」。たとえば、社員やドコモショップスタッフのみなさんと歩数を競う「ドコモみんなで歩こう！キャンペーン」を実施するなど、会社としても健康への意識を高めています。

[40ページへ](#)

## 企業価値向上に向けたガバナンスの進化

ドコモは、コーポレートガバナンス・コードの各原則のすべてをコンプライし、重要課題として取り組んでいます。ガバナンスには「攻め」と「守り」があると考えています。

「攻め」のガバナンスとは、今後の中長期の視点に立ってドコモがどのような価値を提供していくのか、そのためにどのような戦略を描くのかをしっかりと議論する仕組みの構築です。今回の中期戦略策定に際しても、「beyond宣言」として私たちのコミットメントを表明することに対して、社外取締役を含む取締役会のメンバー間でも、複数回にわたり、活発な議論を交わしてきました。社外取締役からは、ドコモはサービス提供においてもよりリーダーシップを発揮できるよう取り組んでいくべきという意見が出たり、成長性を最も適切に示す経営指標が何であるか、という意見交換もなされました。

「守り」のガバナンスとは、健全なビジネスの遂行です。特に、7,500万件にのぼる顧客情報を有するドコモにとっては、情報セキュリティのプライオリティーは最も高いと認識しています。ドコモショップなどの窓口も含めて、顧客情報の取り扱いには、細心の注意を払いさまざまな対策を講じています。また、近年増大するサイバーテロなど外部からの脅威に対しては、ドコモだけではなくグループ会社を含めて、セキュリティ体制の整備やセキュリティ人材の育成、グループ会社での訓練や研修などを通じて万全を期していきます。

[55ページへ](#)

## 企業としての社会的責任の遂行

CSRについては、単なる企業活動の一環とされるものではなく、事業活動そのものだと考えており、社会とともに持続的



な成長・発展をめざしています。ドコモが「オープン」で「楽しく」「健全」な会社であり続けるために、信頼される企業体質をつくり上げることが必要です。私たちは、「+d」を通じて社会課題を解決していく取組みを「Innovative docomo」、企業としての社会的責任を遂行していく取組みを「Responsible docomo」として、この両輪で持続可能な社会の実現に寄与していきます。

通信業界の一員としても、国際課題の解決に取り組んでおり、世界最大の携帯電話事業者・オペレーターの業界団体であるGSM Association (GSMA)のボードメンバーを務めています。GSMAは、2015年9月に、国連サミットで採択された持続可能な開発目標 (SDGs) の推進に積極的に貢献しており、モバイル業界にとって特にかかわりの深い17の目標について、最も影響力を発揮できる活動分野を独自に評価・開示し、ドコモではCSR重点課題とSDGsを結び付けて、社会課題の解決に向けた取組みを推進しています。

## 株主・投資家のみなさまへ

中期戦略2020「beyond宣言」では、ドコモが成長戦略において「何」を遂行するか、また、提供したい価値は「何か」を明確にし、ドコモの成長に向けた戦略や成長そのものをご理解いただくために、6つの宣言を提示しました。今後、成果については都度ご報告し、進捗状況も把握していただけるよう努めていきます。また、その成果を株主・投資家のみなさまに最大還元していきたいと考えています。そして、私自身がドコモを牽引し、「beyond宣言」の着実な実現に向けて力を尽くしていくことをここに「宣言」いたします。今後とも、変わらぬご理解、ご支援をよろしくお願いいたします。



利益ベースからキャッシュを  
より重視する経営へ  
舵を切ります。

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

### 2014年度に策定した中期目標の全指標を 1年前倒して達成

2016年度は、2014年度に営業利益が大幅に落ち込んだところから2年で回復させたという点で、非常に評価できる決算だったと思います。通信事業が順調に回復し、スマートライフ領域も着実な成長ができました。特に、コスト削減という企業努力をかなり前倒してできたこと、2014年に導入した料金プラン「カケホーダイ&パケあえる」の契約者が拡大しアップセルにつながったことが大きいです。コスト削減はCFOとして全社的な旗振りをして取り組みました。全国を回って社員の危機感を醸成するところからスタートし、今では社員一人ひとりが当然やるべき取組みとして理解しています。すでに、かなり

前倒して大規模なコスト削減を実施しましたが、今後も継続的に利益に貢献する規模のコスト削減を行うため、今ある仕事のやり方やコスト構造自体の見直しも含めて議論をしています。また「カケホーダイ&パケあえる」は、導入当初は大きな減収影響を与えましたが、アップセルの進捗を見ると導入した判断は間違っていなかったと、今確信を得ているところです。

### ■ 前中期目標の達成状況

	2016年度実績	利益回復に向けた 中期目標 (2017年度)*6
営業利益	9,447億円 (8,627億円*1)	8,200億円以上 (2013年度水準以上)
スマートライフ領域	1,119億円*2	1,000億円以上
コスト効率化 (2013年度比)	▲4,700億円*3	▲4,000億円以上
設備投資額	5,971億円	6,500億円以下*7
株主 還元	配当 自己株式取得 80円(+20円*4) 累計 約9,300億円*5	増配と自己株式取得 による強化

\*1 償却方法変更など、および「バケットくりこし」による影響を除く

\*2 減損損失(▲81億円)を含む

\*3 2014年度 1,200億円、2015年度 2,400億円、2016年度 1,100億円の合計

\*4 2013年度比

\*5 2014年8月7日～2015年3月27日:4,730億円、  
2016年2月8日～2016年12月28日:4,571億円

\*6 2014年10月31日発表

\*7 2015～2017年度

### 中期戦略における経営目標

#### —「営業FCF」と「株主還元」—

今回定めた経営目標の大きなポイントは、従来の利益ベースからキャッシュの創出力へ経営の重点を転換したことです。その背景は、2016年度から導入された減価償却方法の変更があります。会計基準に従った会計処理の変更により営業利益の水準が大幅に変動することがある場合、営業利益を経営目標に設定することは必ずしも適切ではありません。また、投資家のみなさまとの対話を通じて、実質的なキャッシュ創出力が求められていることを認識し、それに応える必要があると考えました。キャッシュの概念としてはEBITDAだけでもよいのですが、中期的にEBITDAの成長と5G時代に向けた設備投資の効率的なコントロールをめざした事業運営を進めていく戦略を踏まえ、EBITDAと設備投資の2つのパラメーターからなる「営業FCF\*8」を経営目標に設定しました。



この2つのパラメーターをしっかりとハンドリングし、継続的に前年度を上回るキャッシュ創出をめざしていきます。

「株主還元」は、従前から重要な経営課題の一つと位置付けていますが、今回は少し踏み込んで「継続的な増配」を表明し、配当は下げないというメッセージを明確に発信しました。これは、今後も着実にキャッシュを創出でき、財務基盤も盤石であることの自信の表れと捉えていただきたいと思います。

\*8 営業FCF=EBITDA - 設備投資

### ■ 「beyond宣言」における経営目標

	2016年度	2017年度	2020
営業FCF (EBITDA - 設備投資)	8,664 億円	9,100 億円	EBITDA成長と5G時代の効率的投資コントロールによる継続的に前年度を上回るキャッシュ創出
株主還元	年間配当 80円	年間配当 100円	継続的な増配と機動的な自己株式取得

### 「お客さまサービスの向上」と「企業の持続的成長」を両立させる2017年度の事業計画

2017年度営業利益は9,600億円を計画しています。PL上の数値だけ見ますと成長が鈍化したように見えるかも知れませんが、特殊要因を除くと昨年度の対前年の利益成長と大きな差はありません。さらに利益を出すことも可能かもしれませんが、2017年度は将来に向けての種まき、つまり先行投資を行います。中期戦略で謳っている6つの宣言、特にスタイル革新宣言はイノベーションの部分をつくりこみ、中長期的に利益に貢献する事業へ育てていきます。

もう一つは、お客さま還元の継続です。お客さま還元は、単純な値下げにより利益を落とすことではなく、リテンションにより顧客基盤を強化することが本質的な狙いです。中期的な展望としても、これからさらに成長していくためには、収益源である顧客基盤を今以上に強化していく必要があり、危機感を持って取り組んでいきます。

2017年度は、必要なコストや投資を行いながら、利益も拡大する、いわば車の両輪である「お客さまサービスの向上」と「企業の持続的成長」という2つの命題を両立させます。

### ■ 2017年度業績予想

(億円)	2016年度 通期実績(1)	2017年度 通期予想(2)	増減 (2)-(1)
営業収益	45,846	47,500	+1,654
営業費用	36,398	37,900	+1,502
営業利益	9,447	9,600	+153
(特殊要因*9を除く)	(8,627)	(9,100)	(+473)
スマートライフ領域	1,119	1,300	+181
営業FCF(EBITDA-設備投資)	8,664	9,100	+436
EBITDA*10	14,634	14,800	+166
設備投資	5,971	5,700	▲271
コスト効率化	▲1,100	▲900	+200

\*9 償却方法変更など、および「バケットくりこし」による影響

\*10 2017年3月期よりEBITDAの定義を変更。従来含めていなかった営業権および非償却対象の無形固定資産に係る減損損失を含む。

(新定義) 営業利益+減価償却費+有形固定資産売却-除却損+減損損失(有形固定資産、償却対象の無形固定資産、営業権、非償却対象の無形固定資産)

### 成長投資と資本効率を意識した財務戦略

成長投資は、リターンやシナジーをしっかりと見た上で実行します。最初からM&Aという考え方ではなく、「beyond宣言」を実現していく上で底流にあるのは、パートナーと協創し付加価値を生む「+d」というビジネスモデルで、その延長線上にM&Aがあると考えます。グローバルキャリアへの出資は現時点では考えていませんが、それ以外はいろいろな可能性があります。特に、イノベーションに資するものやプラットフォーム関連など、スマートライフ領域の成長を加速させるために必要な投資を重点的に検討します。技術革新は変化が激しく未知の領域も広がっているため、ベンチャー投資を含め幅広く手を打つことで機動的に対応できるようにしています。企業への出資を行う場合、最低でも持分法投資になる20%以上、あるいは子会社となる50%以上といったレベルの、コントロール可能で業績貢献する形が望ましいと考えています。

資本効率向上に向けては、当然ROEも管理しています。現在の非常に強固な財務基盤は、裏を返すとレバレッジの効いていない状況といえるので、たとえば一定規模の成長投資をする場合、借入で対応することも一案であると考えます。一方で、継続的な増配や機動的な自己株式取得も行い、借入と資本の両面から資本効率の改善に取り組みたいと考えています。

最後に2017年度は、利益を回復させるフェーズから、着実に利益を創出するフェーズに変わりました。ドコモは今後も着実に成長し続ける企業であり、株主のみならず皆様のご期待に添えていけるものと確信しています。

## 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、「beyond宣言」の着実な遂行に向けて新たな取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。

主なリスクの内容	リスク低減に向けた当社グループの施策
通信業界における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および移動通信事業者による他の業種への参入・協業などの活発化をはじめとする市場環境の変化によって、当社グループが獲得・維持できる契約数の抑制や、当社グループの想定以上のレベルでのARPUの逡減、あるいは、コストの増加などが起こること。	<ul style="list-style-type: none"><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>お客さまの利用動向などや販売状況を詳細に分析し、お客さま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>お客さまに対し、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> 関連情報は <a href="#">69ページ</a> へ
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。	<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><li>商品・サービスの販売状況・契約状況・利用状況に関する情報を定期的に収集・分析し、契約数・販売数の減少などの状況の早期発見を行う。</li></ul>
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課されるなど、悪影響をおよぼすこと。	<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>
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・増進や顧客満足継続の獲得・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。	<ul style="list-style-type: none"><li>トラフィックの定期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>エリアに対するお客さまの声を分析し、エリア満足度向上につながる取組みを実施・推進する。</li><li>新規周波数帯におけるサービスが計画どおり実行できるよう、既存無線局の利用者の他周波数への移行促進の働きかけを行う。</li></ul> 関連情報は <a href="#">36ページ</a> へ
当社グループが採用する移動通信システムに関する技術や周波数帯域と互換性のある技術や周波数帯域を他の移動通信事業者が採用し続ける保証がなく、当社グループの国際サービスを十分に提供できないこと。	<ul style="list-style-type: none"><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、および当社使用帯域の採用について働きかけを行う。</li></ul> 関連情報は <a href="#">38ページ</a> へ
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。	<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> 関連情報は <a href="#">81ページ</a> へ

下表は、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、2017年7月末時点において、当社グループが進める事業戦略に照らして特に関連性が強いと判断されるリスクの一部について、その概要と当社グループの主な施策を示したものです。

主なリスクの内容	リスク低減に向けた当社グループの施策
<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、不完全性など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展開するコンテンツ・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>● あんしん・安全なモバイル社会を実現するためのサービスや対策の普及促進、啓発活動、注意喚起を継続する。</li> <li>● 代理店に対して携帯電話契約に関する本人確認の徹底や不適切な販売方法を行わないことについて指導・注意喚起するとともに、お客さまの声を代理店との間で共有するなど販売方法の適正化に向けて代理店とともに取り組む。</li> </ul>
<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>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知的財産権などが不正に使用され、本来得られるライセンス収入が減少したり、競争上の優位性をもたらしる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、関連する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>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順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>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・研究を継続的にを行い、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>● 親会社以外の株主の意見・要望や、各界有識者から得られた意見について、適宜親会社と共有する。</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>

※ 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情報について、詳しくは有価証券報告書でご確認ください。

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

# 中期戦略2020「beyond宣言」

## —— 中期戦略策定における前提 ——

2014年10月に策定した中期目標では、営業利益の回復やスマートライフの利益成長、コスト効率化の推進を掲げて邁進してきました。その結果、1年前倒してすべての経営目標を達成。利益回復に加えて、ネットワークの高速化や「+d」による協創の推進など、さらにその先に向けて躍動できました。

### ■ 前中期目標における取組みの振り返り

	取組み	達成・進捗状況
通信事業の 早期回復	料金プラン「カケホーダイ &パケあえる」「ドコモ光」 の加入促進	長くご利用のお客さま、ご利用の多いお客さま、若年層・シニア層のお客さまなど、ご要望に応じた料金サービスを開始し、お客さま満足の上昇に努めた結果、「カケホーダイ&パケあえる」契約数は3,707万まで増加。 ドコモ光は、「ドコモ光電話」と「ドコモ光テレビオプション」の提供を開始したほか、各種販促キャンペーンもご好評いただいたこともあり、契約数は340万まで増加。
	ネットワークの高速化 (LTE-Advanced)	新たな高度化技術の導入により、国内最速の受信時最大682Mbpsの通信サービスを2017年3月に開始。また、LTE基地局数は161,900局、PREMIUM 4G対応基地局数は69,700局まで増加。
	コスト効率化の継続	ネットワークやマーケティング関連のコスト効率化に取り組んだ結果、2016年までに累計4,700億円のコスト効率化を実施し、前中期目標である4,000億円を超えて達成。
	設備投資の効率化	新技術・新装置の導入による物品費の低減、ノウハウを活用した設備構築の工夫などの取組みを実施し、2016年度5,971億円と前中期目標である6,500億円以下を達成。
スマートライフ 領域の強化・ 「協創」による 価値創造	dマーケットの取組み加速	お客さまの健康や生活に密接したサービスを新たに提供することにより、dマーケットのラインナップ充実を努め、dマーケット契約数は1,608万まで拡大。
	「+d」の展開	数多くの企業や自治体とパートナーシップを組み、パートナー数は236と順調に拡大。
	社会価値の協創	一次産業、教育、ヘルスケアなど複数の領域で社会的課題の解決に直結する事業を強化し、推進中。

# の解説

「想いをつなげ 5Gでより豊かな未来へ」というめざす姿のもと、「2020年のさらに先を見据える、時間を超える」「パートナーと共にお客さまの期待を超える」そして「ドコモ自身が変わり、超える」という3つの想いをこめて「beyond宣言」を発表しました。また、6つの宣言を実現していくために、初年度となる2017年度は「サービスの創造・進化」「+dによるビジネスの進化」「あらゆる基盤の強化・進化」に取り組んでいきます。

## ■「beyond宣言」の全体像

# beyond

～想いをつなげ 5Gでより豊かな未来へ～

お客さまへの価値・感動

パートナーとの価値・協創



サービスの創造・進化

“変わる”

+dによるビジネスの進化

あらゆる基盤の強化・進化

お客さま接点の進化 | NW・研究開発(5G/AI/IoT) | 健全な財務体質



## ■ 中期戦略の解説

# ドコモがめざす世界を明確にした中期戦略とそれを支える5Gネットワーク

取締役常務執行役員  
経営企画部長 モバイル社会研究所担当  
大松澤 清博

### Q 中期戦略の各宣言における具体的な取組み事例を教えてください。

A 今回策定した中期戦略2020「beyond宣言」に込めたメッセージは、「想いをつなげ 5Gでより豊かな未来へ」です。「beyond宣言」では、ドコモが次のステップに進むためにめざす世界を明確にし、その世界でどのような価値を実現するのかを定めています。ドコモはさまざまなベクトルをつなぎ、一つの大きな力として加速度的に2020年のさらにその先を超える豊かな未来を創っていきます。「beyond宣言」の実現に向けては5Gネットワークの構築は欠かせませんが、先行して各宣言における取組みを加速させています。

例えば、お客さま還元については、通話時間やデータ容量など、多様化するお客さまニーズに応えていくため、「シンプルプラン」と「ウルトラシェアパック30」を、1つの端末を長くお使いになるお客さま向けには「docomo with」を新設しました。今後も、お客さまにお得さや便利さを肌で感じていただけるよう、さらなる料金プランの充実などさまざまなことを世の中に提供していきます。同時にこれらの実現に向けて、コスト効率化にも取り組んでいます。コスト効率化は社員一人ひとりが当事者意識を持って進めており、コスト効率化計画の進捗をにらみながら、お客さま

の声に基づいたお客さま還元を実施することで、顧客基盤を強化します。

また、お客さまの満足度向上に向けては、オムニチャネル化を進め、お客さまにあんしん・快適なサポートを追求しています。全国のドコモショップでは、すでに店頭での待ち時間解消に向けて、お客さま対応のツールとしてタブレットを導入しています。さらに、リアルな店舗だけでなく通信そのもの、つまりお客さまが必ず身につけ24時間365日つながる携帯電話を活かしていくことも重要と考えており、今後はインターネットでのお手続き時にご利用いただきやすいユーザーインターフェースやチャット機能の導入、インフォメーションセンターの自動応答機能など、最新テクノロジーを用いた技術を導入していきます。

以上の事例は、「宣言1：マーケットリーダー宣言」「宣言3：安心快適サポート宣言」に該当する取組みであり、こうした取組みを各宣言において実践していくことで、「beyond宣言」を完遂させていきます。

※「beyond宣言」における他宣言の取組みは、本特集内で解説しております。

「beyond宣言」の全体像は [18ページへ](#)

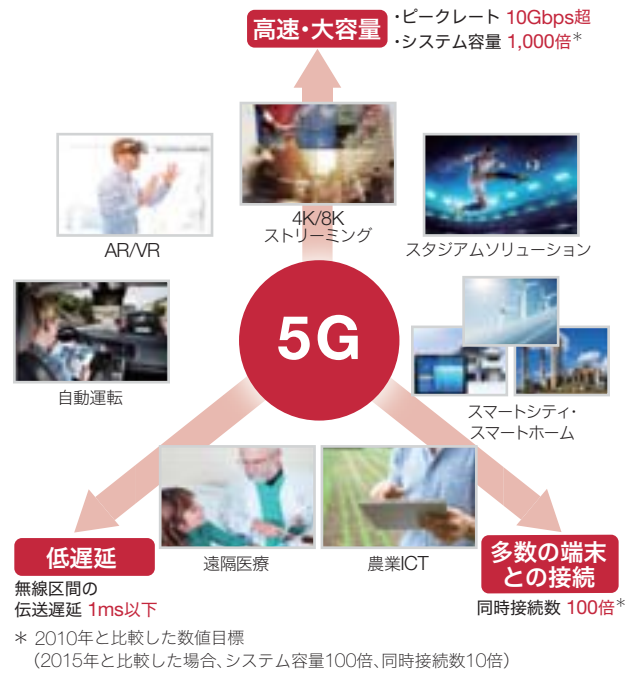
### Q 「beyond宣言」を支える5Gネットワークについて教えてください。

A まず中期戦略における5Gの位置付けについてご説明します。2017年度は新しいテクノロジーである5Gについて、国際標準化が劇的に進むエポックメイキングの年となります。5Gのネットワークの可能性も具現化してきました。その可能性をしっかりと分析し、踏み込んで議論した結果、

前述の通り「想いをつなげ 5Gでより豊かな未来へ」というめざす姿となりました。

その5Gは、高速・大容量、低遅延、多数の端末と接続できるといったネットワークとしての特徴を持ち、さまざまな産業の発展や将来の新たな産業の創出につながる可能性

を秘めています。モバイル通信では、基地局のアンテナとお客様さまのデバイス、今で言うスマートフォンとの間に、快適な通信を成立させるために複雑なテクノロジーを用いており、処理遅延が生じます。また、非常に多くの端末が大量のデータをやり取りする場合、無線容量の上限が現実的には無視できない課題もありました。さらに、常時通信はしなくとも接続だけをしているようなIoT端末が多数接続する際の同時接続性にも課題がありました。こうした処理遅延や容量、同時接続性という3つの課題を解決できるネットワークが5Gです。モバイル通信はワイヤレスで接続されるため「いつでも」「どこでも」つながるといった自由度が高く、5G導入により一気に可能性の領域が大きく広がります。このように5Gは新しい中期戦略を支える非常に強力なアセットです。



**Q 5Gネットワーク構築におけるドコモの強みを教えてください。**

**A** ドコモのR&Dメンバーは、世界のモバイル通信の標準化の中心的なプレイヤーで、国内では一番秀でて世界的に活躍してきたメンバーです。実際にこれまでドコモが提唱した方式は国際標準化の技術として採用されています。ドコモは5G導入においても、世界の通信業界や技術をリードし、積極的に標準化活動や各社との実証実験を進めてきました。標準化をリードしてきた観点から5G方式を熟知していることがドコモの強みです。

5G導入には設備投資が必要ですが、これまで蓄積したノウハウを活かすことで、現在行っている投資において5Gが導入しやすいよう工夫しています。LTEからの連続した取組みとして進め、必要なところ、必要な場所、必要なボリュームで作りにくいことができるため、5Gを導入しても非常に大きな投資となることのないようにします。

また、5G導入当初に使用される周波数帯は3～6ギガヘルツ帯と28ギガヘルツ帯が検討されていますが、ドコモは3.5ギガヘルツの周波数帯の割り当てを受け、LTEにて先行して導入しています。その周波数帯における電波特性を理解したネットワーク整備をすでに進めており、5Gを先取りしたネットワーク構築を本格的に行っていることは、他社に先行した優位性だと思います。

さらに、2017年5月より5Gトライアルサイトをスタートさせ、商用環境における5Gの技術検証と新たな産業創出に向けて取り組んでいます。

最後に、5Gは本当により豊かな未来の基盤となりうるエネルギー、パワーを秘めています。ぜひ、今後の動向に注目していただきたいと思います。

38ページへ

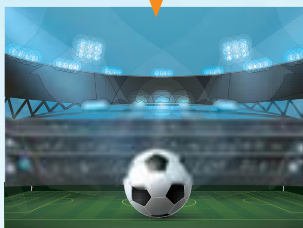
	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
5G規格標準化の動向	要求条件検討		規格提案募集		IMT2020規格化
	5G規格基本検討 (Rel.14)	3GPP 5G規格標準化 (Rel.15)	3GPP 5G拡張規格標準化 (Rel.16)		
ドコモの取組み	5G商用システム開発				
	5Gトライアルサイト@お台場、浅草エリア				

# 〔宣言2〕スタイル革新とは

## 9つのチャレンジでスタイルを革新

### 体感革新

新エンタメ体験  
(AR\*/VR、スポーツ)



次世代モビリティ  
(自動車)



シェアリング



### ライフスタイル革新

AIエージェント



FinTech



トータルヘルスケア



### ワークスタイル革新

ドローンロボティクス



ワークイノベーション



ワークマッチング



\*AR(Augmented Reality) : 現実空間に付加情報を表示させ、現実世界を拡張する技術のこと

高速・大容量、低遅延、多数の端末と接続できる5Gネットワークは、これまでになかった、全く新しい可能性を切り拓きます。ドコモでは、5Gの特徴を活かして、VR、AI、IoTなどの先進技術を活用し、パートナーとともにお客様の「体感革新」「ライフスタイル革新」「ワークスタイル革新」を実現します。これらの取組みを、5G革新を活力とし、「+d」でこれまでにない挑戦という想いをこめ、「empower+d challenge (エンパワードチャレンジ)」という全社的なプロジェクトとして推進していきます。

また、「体感革新」「ライフスタイル革新」「ワークスタイル革

新」の実現に向けて、9つのチャレンジを強く推進し、お客さまや世の中のさまざまなスタイルを革新するサービスをつくり出していきます。「体感革新」では、新エンタメ体験、次世代モビリティ、シェアリングを通してワクワクする新しい体験、「ライフスタイル革新」では、AIエージェント、FinTech、トータルヘルスケアでイライラのない新しいライフスタイル、そして「ワークスタイル革新」では、ドローンロボティクス、ワークイノベーション、ワークマッチングによってイキイキとした働き方に革新を起こし、楽しさ、驚きをお届けします。

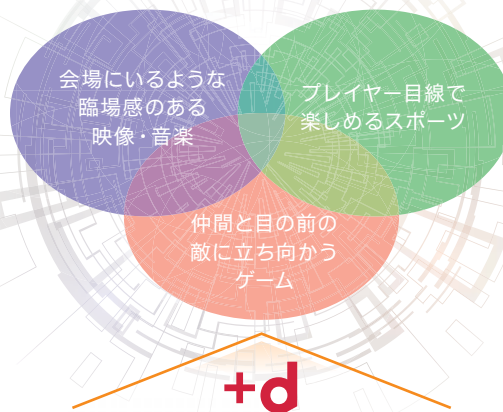


“観る・聞く”から“高臨場感”によるワクワク体験へ

新たなエンタメ体験の世界へ、ドコモはコンテンツと5G、AR/VR技術を融合させることで革新的なサービスを創造します。たとえば、「映像・音楽」では、さながらライブ会場にいるように感動を共有でき、ライブ会場より間近にアーティストを実感できるシーンを提供したり、「スポーツ」では、スタジアムにいるように仲間と感動を分かちあい、プレイヤーや審判の目線でスポーツを楽しめたり、さらに、「ゲーム分野」では、ゲームの世界がモニターではなく眼前に現れ、仲間と協力して敵を倒すリアルな体験を共有できるような世界をめざしていきます。また、ドコモは、2020年を見据えてスポーツ&ライブ分野での新たな付加価値の創出に取り組んでいきます。

これまでにないエンタメ体験をお客さまへ

コンテンツ、デバイス、空間の統合により  
新しいエンターテインメントを発信



コンテンツ

- LIVE
- 新体感コンテンツ制作

テクノロジー

- AR/VR/MR\*
- 5G •Kirari!

\* MR(Mixed Reality) :コンピュータによって現実空間と仮想空間を融合させる、空間表現技術のこと

「映像・音楽事業」の中長期的なサービスの進化

「新たな視聴体験」を提供できる先進的なサービスの創出と周辺ビジネスへの展開を図るため、「音楽ライブをいつでもどこでも楽しめる」環境を構築していきます。実際のライブ会場から離れた場所であっても、3Dホログラフィック映像を配信することで、あたかもその会場にいるような“高臨場感や没入感”を楽しんでいただける環境を提供したいと考え

ています。また、5G高速通信によりAR/VR映像を、リアルタイムにスマートフォンやタブレットに配信することで、お客さまの環境に合わせた最高な演出を提供していきます。

このように最先端技術を活用した、「新しい音楽ライブ体験の実現」をめざしていきます。

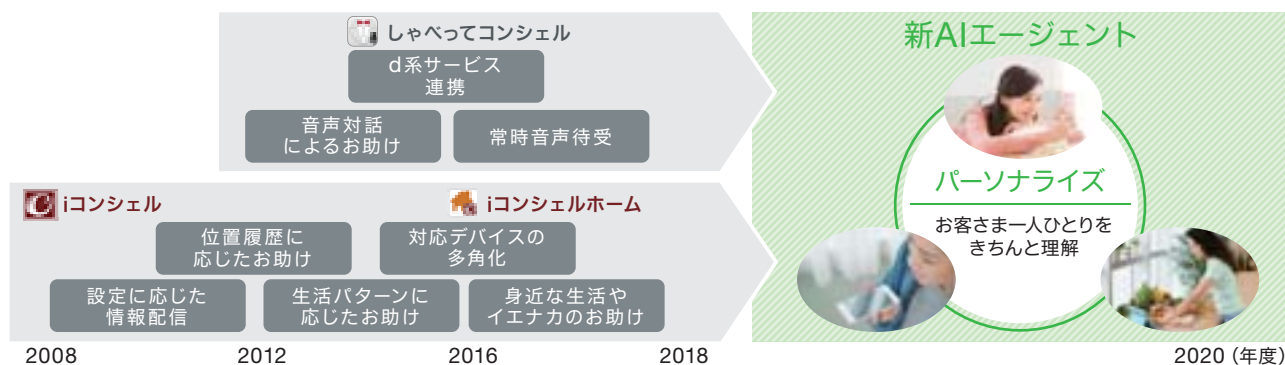


究極のAIエージェントをすべてのお客さまへ

AIエージェントは、お客さま一人ひとりをきちんと理解することで、個性に合う価値を最適なタイミングで提供することを可能にし、究極の“パーソナライズ”を実現できると考えています。AIにおける今後のサービス開発・展開には大きなポテンシャルを秘めており、ドコモではAIエージェントの学習機能のさらなる向上・進化に取り組むことでお客さまをよりよく理解するための「自然対話によるコミュニケーション」、

個人特性に合った利用シーンの提案を可能にする「お客さまとドコモをつなぐコミュニケーションチャネルの設計」などに加え、パートナーのエージェントサービスも簡易に開発できる「+d」パートナー連携プラットフォームの構築」を発展させていきます。そして、2020年、さらには次の10年を見据えて、究極のエージェントサービスをめざします。

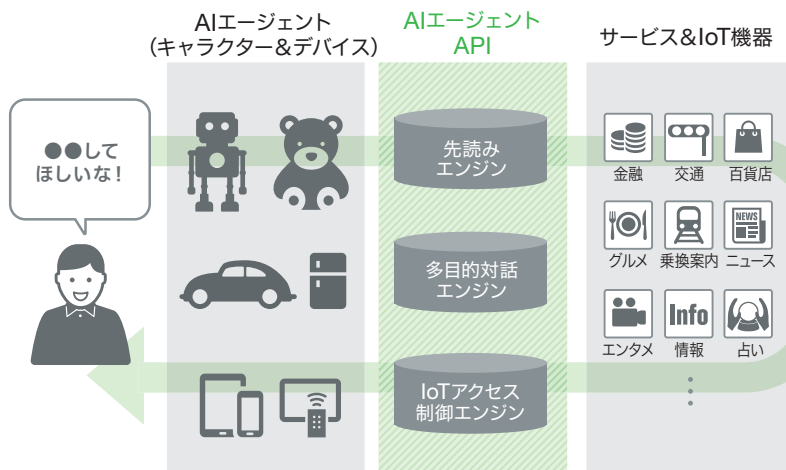
■ エージェントサービスの進化



「+d」パートナー連携プラットフォームに関する取組み

ドコモは、エージェントサービスに関する基盤技術やノウハウの構築に取り組み、生活エリアやライフスタイルに合わせた情報を最適なタイミングでお知らせする「iコンシェル」や「しゃべってコンシェル」などを開発してきました。「beyond 宣言」においては、さらなる対話による接点強化の実施をはじめ、ビッグデータや機械学習を活用し、AIエージェントを構築するための基盤の中核となるAIエージェントAPIを開発し

て、サービスを進化させていく計画です。特に、これまで蓄積してきた技術を集約した「先読みエンジン」「多目的対話エンジン」「IoTアクセス制御エンジン」などをはじめとした機能を強化。パートナー企業のサービスやデバイスとの融合によって、お客さま一人ひとりに寄り添う新AIエージェントの提供に取り組んでいきます。



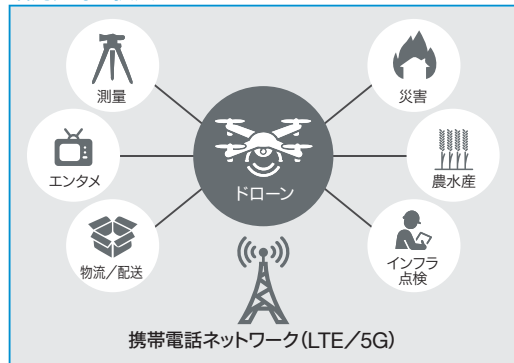
## ドローンの社会インフラ化を実現へ

ドコモでは事業アセットをフルに活用し、ドローンを利用した新たな価値の創出をめざしています。携帯電話ネットワークを活用しドローンとリアルタイムかつセキュアな通信を行うことで、従来のドローン用通信では実現できなかった遠隔地からの機体制御や飛行中のデータ取得などを可能とし、より多くの分野での活用が期待できます。今後はパートナー企業と

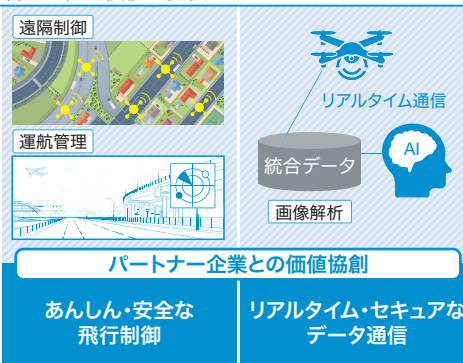
協力し、ドローンを活用した新たな付加価値を提供することで、労働人口の減少やインフラ設備の老朽化などの社会課題解決の一助となることを期待しています。2020年以降には、5Gの高速・大容量・低遅延な通信を用いてドローンの活用幅をさらに拡大し、人々のワークスタイルに変革をもたらす社会インフラとしてドローンが活用される未来をめざしています。

### ■ 今後の展望

#### 活用分野の拡大



#### 新たな付加価値の提供



#### 社会インフラ化



### 「エンタメ・メディア」における取組み

「浮遊球体ドローンディスプレイ」は、回転するLEDフレームがつくる残像によって表示を行うディスプレイの内部にドローンを備えて飛行します。コンサートやライブ会場において、空中で動き回る球体ディスプレイによるダイナミックな演出や、会場を飛び回り広告を提示する広告媒体としての活用が可能となります。



### 「物流・配送」における取組み

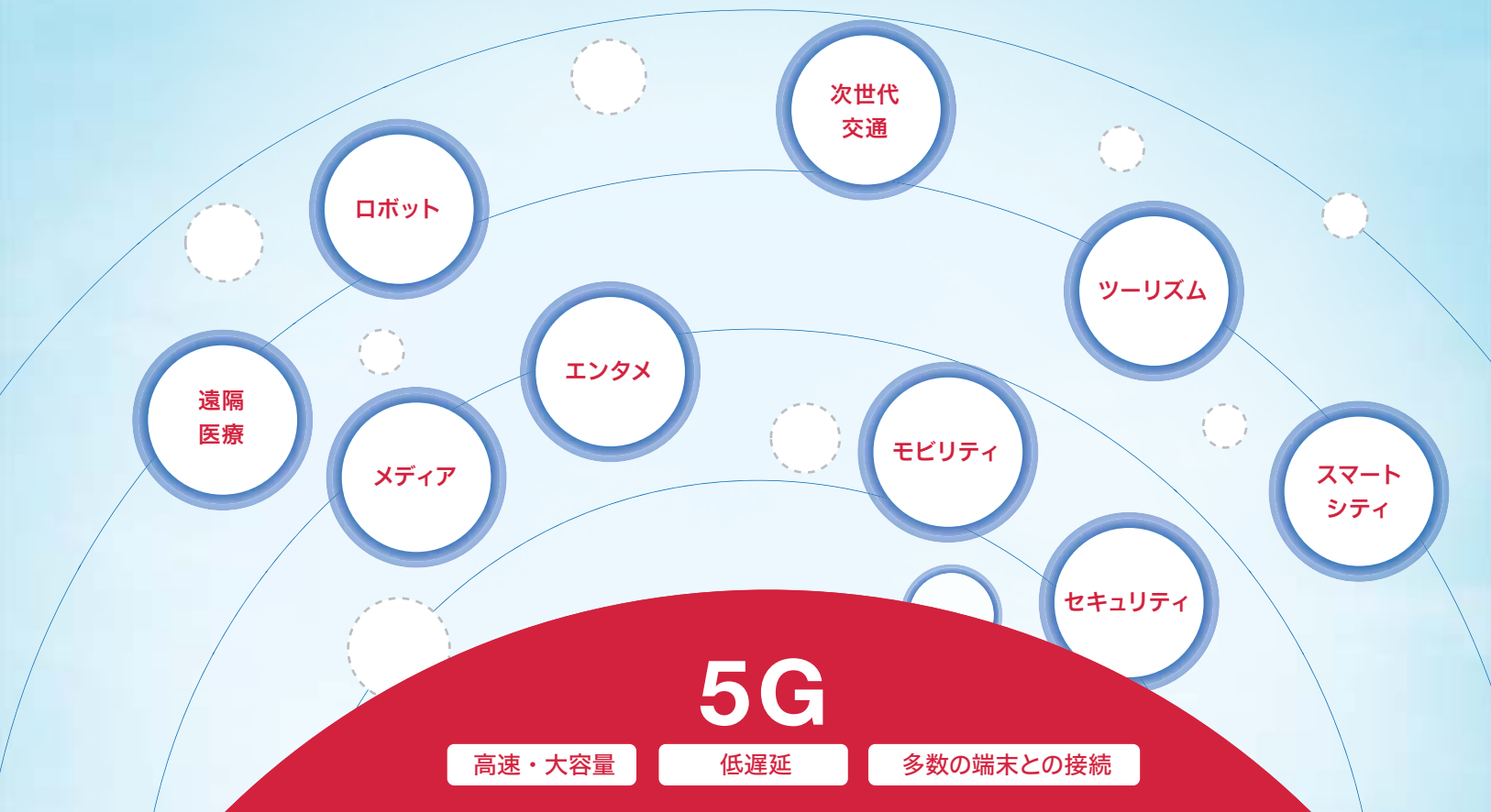
福岡市の協力により、福岡市内にある離島「能古島」と九州本島において、携帯電話ネットワークを利用したドローンを活用した離島への商品配達実験を2016年11～12月にかけて行いました。本実験は、高齢化の進展による買い物アクセスの困難さなどを解消する買い物代行サービスの実現性、および上空のドローンの通信品質や地上の携帯電話ネットワークへの影響などを検証する目的でMIKAWAYA21様、エンルート様、ドコモの3社で実施しました。



# [ 宣言4 ] 産業創出とは

## 5Gで社会・産業の発展に貢献

5Gが有する高速・大容量、低遅延、多数の端末と接続できる優れたネットワークの特徴をパートナーに活用いただくことで、パートナーのビジネスチャンスを拡大し、さまざまな産業の発展や将来の新たな産業の創出、エコシステムの構築に貢献します。



### ■ パートナー企業と検討している連携内容

パートナー企業	連携内容
東武鉄道(株)	VRなどを活用した観光案内コンテンツやライブ配信サービス
ALSOK(総合警備保障(株))/ NEC(日本電気(株))	最先端技術を活用した高度化警備サービス
凸版印刷(株)	VRを活用した高品質な観光体験型コンテンツ配信
(株)ジャパンディスプレイ	5Gとさまざまな次世代ディスプレイ技術・製品を組み合わせ、4K/8Kなどの高精細動画やVRといった新しいマルチメディアサービス
(株)フジテレビジョン	5Gの特長を活かした放送機器の遠隔制御などの技術検証、および5Gを活用した新体感コンテンツなどの検証
コンチネンタル・オートモーティブ(株)	コネクテッドカーのインフォテインメント機能の拡張や5Gをはじめとするセルラー V2X(Vehicle to everything)技術を利用した共同デモ
(株)小松製作所	5Gの特長を活かした建設機械の遠隔制御の検証
パナソニック(株)	高臨場・高精細な映像(360度カメラ映像など)の5Gを活かした伝送実験など
(株)クレセント	自由視点映像のリアルタイム伝送システム

## 5G時代のサービスを協創するパートナー連携

## case 1 / 東武鉄道株式会社様

## 世界初、5G試験電波による8Kライブ映像配信

2017年5月に東武鉄道様と連携し、世界ではじめて5Gの試験電波を使った8K映像配信を実施し、東京スカイツリー\*天望デッキからのライブ映像を再生することに成功しました。LTEでは理想的な通信環境下のみ実現可能であった8K映像配信が、5Gでは実際の通信環境下で実現することができます。8K映像配信は、スポーツや音楽のライブ映像などをよりリアルに楽しみたいというお客さまのニーズに適い、AR/VRなどの技術と組み合わせることで、将来のスポーツや音楽の楽しみ方を変えるポテンシャルがあります。

また、天望デッキに設置した6つの4Kカメラを利用し180度ライブ映像配信を、東京ソラマチイーストヤードに設置した大型液晶ビジョン3面にてご覧いただくスペースも設け、5G

の「高速・大容量」を感じられる大迫力の映像をお客さまに体験していただきました。

## 特徴

- 8Kカメラからの高精細映像を5G実験装置を通じてリアルタイムに無線伝送し、8Kディスプレイに表示。
- ハイビジョン映像と比較し、約16倍の解像度の映像コンテンツを、途切れることなくスムーズに視聴可能。



\* 東京スカイツリーは東武鉄道株式会社・東武タワースカイツリー株式会社の登録商標です。

## VOICE

## 東武鉄道株式会社 経営企画部部長 島田 憲治 様

2017年5月に、5Gの共同実証実験を東京のシンボルとなった東京スカイツリータウンでスタートすることができました。

5Gの実用化により、鉄道・バスといった交通、また、観光分野などにおける新しい多様なサービスが誕生することを期待しています。

今後も、ドコモ様をはじめ多くのパートナー企業様とともに、浅草・東京スカイツリータウンや日光エリアを、5Gの先行エリア、最先端技術のショーケース(見本市)と位置付け、実証実験を通じて日本の最先端技術の発展に貢献していきたいと思っています。



## case 2 / 株式会社小松製作所様

## 5Gで切り拓く建設施工現場の未来

コマツ様と連携し、5Gを利用した建設・鉱山機械(以下、建設機械)の遠隔制御システムの開発を目的とした実証実験を2017年5月に開始しました。具体的には、建設機械に搭載した複数カメラで撮影した現場映像と建設機械への制御信号を、低遅延かつ高速通信により双方向でリアルタイムに送信する検証を行います。コマツ様はこれまでさまざまな施

工現場の情報をIoTにより収集し、電子データによる施工管理サービス(施工の見える化)を実現してきました。5Gを活用することで、遠く離れたオフィスからでも、現場の状況をリアルタイムに把握しながら正確で効率的な施工を可能とする現場施工サービスと管理サービスが可能となります。

# 基盤セクション

## ネットワーク

いつでも、どこでも、快適に使える通信環境の実現

お客さまに常に満足していただける、よりよいネットワークづくりに取り組んでいます。

全国を網羅する  
カバーエリア

LTE基地局

**161,900**局

快適性を確保する  
スピード

受信時最大速度

**682Mbps**

信頼性の高い  
災害時対応

大ゾーン基地局

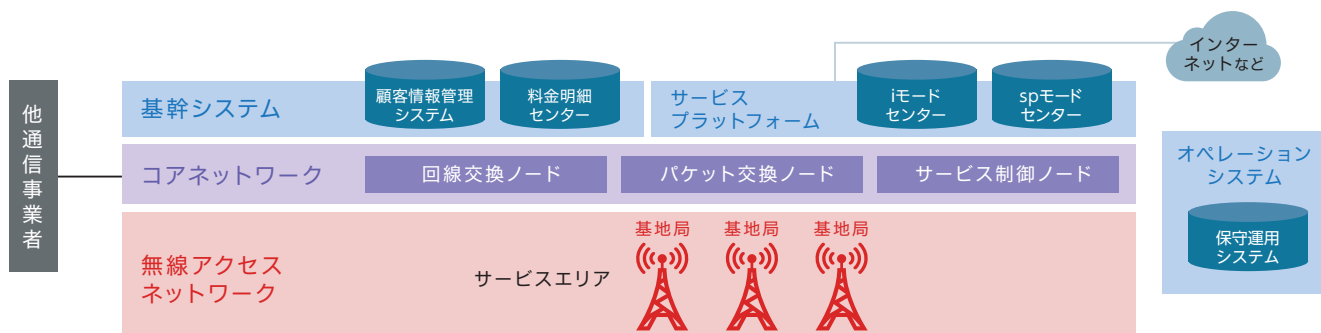
**106**か所

### 基本方針

ドコモは、いつでも、どこでも、快適にお使いいただける通信環境を実現するため、よりよいネットワークの提供に、日々、取り組んでいます。24時間365日体制のネットワーク運用や大ゾーン基地局の整備、仮想化技術の導入により、平時だけでなくイベントなどの混雑時や災害時などの有事においても「いつでも」つながる信頼性・安定性の確保に努めています。また、基地局の整備などにより、都市部・地下鉄・建物のなかなど「どこでも」つながるサービスエリアの拡大をめざしています。お

客さまが必要とするときに「いつでも」「どこでも」つながる強いネットワークで、途切れないあんしんを提供します。加えて、きめ細かな電波状況の調査・改善や、お客さまの利用状況に応じた最新技術の柔軟かつスピーディーな導入により、お客さまが「快適に」お使いいただける通信速度の向上を推進しています。ドコモでは、このような取り組みを通じて、お客さまに常に満足していただけるネットワークを提供し続けます。

### ドコモのネットワーク構成



快適なネットワーク環境を提供

お客さま

## 中期戦略におけるネットワークの位置付け

ドコモでは、ネットワークの高速・大容量化のための高度化とIoT機器の低価格・低消費電力化のための対応の2つを中期戦略における重要な取組みとして位置付けています。「高速・大容量化」では、2010年12月のLTEサービス開始時に75Mbpsであった最大受信速度は、2017年3月には最新技術の導入で682Mbpsに達しています。さらなる進化として、5Gの2020年サービス提供開始をめざし、世界主要ベンダーとの実験協力を継続して取り組みます。また、「端末の低価格・低消費電力化」では、多様なお客さまのニーズに応えられるよう、LTEベースのセルラーIoTと非セルラーIoTの提供に取り組んでいます。

## 中期戦略達成に向けた取組み

### ネットワークの高度化

さらなる快適さの実現に向けて、国内最速のネットワークを提供するためMIMO (Multiple Input Multiple Output) 拡張による通信ルート数の拡大、および、QAM (Quadrature Amplitude Modulation) 拡張による通信データ密度の増大に取り組んでいます。MIMO拡張では、電波送信時の情報を最大4多重にする4×4MIMOの適用によって約2倍の高速化を可能にします。また、QAM拡張では、一度に運ぶ情報を増やす256QAMの適用によって約1.33倍の高速化を可能にします。4×4MIMOと256QAMの2つの技術の組み合わせにより、2017年3月に国内最速\*3となる受信時最大682Mbpsの通信サービスを実現しています。同時に、LTE-Advancedを用いたサービス「PREMIUM 4G」の基地局整備も進めています。2016年度は全国1,421都市で展開し、前年度の3倍以上の69,700局に達しています。

\*3 2017年3月末現在。日本国内における携帯電話事業者において(当社調べ)

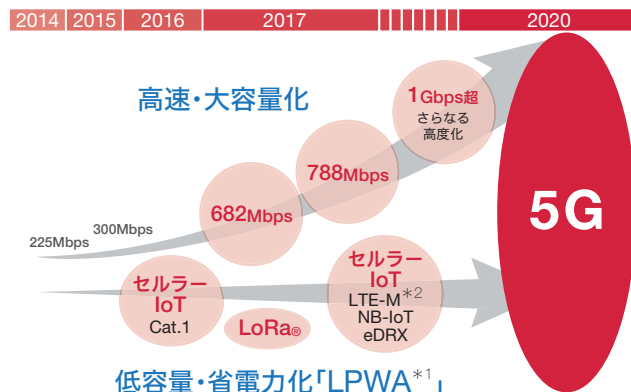
### 電波状況の改善

通信品質の確保や通信エリアの拡大を図るため、お客さまから電波状況に関するお声を頂戴しています。ご希望のお客さまには最適な電波状況の改善策をご提案(2016年度: 約67,000件)しています。電波を増幅して屋内エリアの電波状況を改善する「ドコモレピータ」、電波を発信して屋内エリアの電波状況を改善する「フェムトセル小型基地局」を活用するとともに、お客さまの声をもとに電波状況の調査・改善活動を全国で継続して実施しています。

「聞かせて!ドコモの電波状況」  
<https://www.nttdocomo.co.jp/support/area/feedback/index.html>

## 5G実現に向けたロードマップ

(年)



\*1 Low Power Wide Areaの略

\*2 LTE-Mは、Cat-M1はやその発展技術を使用するIoTサービス向け通信方式の総称です。ただし、Cat-M1は従来3GPPにてCat.Mと定義されていたもので、技術的な差分はありません。

### 災害時の迅速なエリア復旧

災害などの有事においてもお客さまに「いつでも」お使いいただける通信環境を提供するため、多様な自然災害への対応力強化を目的とした防災訓練を継続的に実施しています。また、災害などにより利用が困難となったサービスエリアのより迅速な救済を目的に「ドローン中継局」の導入検討を進め、5月にエリア化の実証実験に成功しました。「ドローン中継局」は、専用の小型中継局を搭載し、周辺のドコモの基地局電波を上空で捉え、中継することで、臨時のエリアを形成します。移動基地局車と比較し、可搬性に優れるため、被災時に地盤の影響などに左右されず、迅速な復旧の実現が期待されます。



ドローン中継局

### IoT分野における技術開発

IoT機器に適した低消費電力通信を実現する省電力広域無線通信技術であるLPWAの開発に取り組んでいます。LPWAには複数の規格があり、それぞれの技術革新を進めることで、従来は人が現地に行かないと把握できない環境における労力軽減やインフラ監視、防災などの多様なユースケースで柔軟なIoT利用を可能にします。具体的には、スマートメーターでの検針や自動販売機の在庫管理をはじめ、産業機器の遠隔監視や農場・牧場などの広大な敷地の管理に活用することができます。

その他IoT全般においては、防犯装置が異常を検知したときに通知を行う防犯分野、自動車の車両情報や運行情報収集などの自動車分野でもAIやビッグデータとの連携によりIoTの活用が期待されています。



# 研究開発

## 社会課題を解決する新しい技術革新に向けて

既存事業の強化と新しい価値創出に向けて研究開発を推進します。

### 研究開発投資

研究開発費用

**831億円**

### 研究開発体制

研究開発人員数

**約900名**

### 研究開発成果

外国特許保有件数

**9,100件**

## 基本方針

情報通信産業の進展は急激に拡大しており、新たな技術や発想がより大きな社会的影響を与える可能性があります。中期戦略2020「beyond宣言」に基づき、デバイスやネットワークなど事業の根幹にかかわる既存のモバイル事業の強化に加えて、AIやIoT、ドローンなどの分野でビジネスの展開をめざして研究開発に取り組んでいます。また、AI技術「corevo」

をはじめとしたNTTグループ内の技術の活用に加え、社外パートナーとプロジェクト体制を組み、一体となって新規事業を創出するプログラム「39works」など外部技術を活用したオープンイノベーションにも積極的に取り組んでいます。あらゆる機会を捉えてイノベーションを追求し、お客さまや社会からの要望に応じていきます。

## 研究開発がめざす世界観と研究開発の重点テーマ

既存事業の強化と新しい価値の創出に向けて、お客さまや社会へワクワク感をもたらす研究開発を推進します。具体的にはコミュニケーションのあらゆる“ストレス”からの解

放とスマートライフに立ちほだかるあらゆる“壁”の打破をめざし、ドコモでは以下の3つの注力領域を定めています。

### 注力領域





## 中期戦略における研究開発の位置付け

デバイス、ネットワーク、サービスの3つの注力領域における進化を追求し、新しい価値創出に取り組みます。デバイスでは、快適性や利便性に加え、新たな体験も可能にするUI/UXをスマートフォンも含めた多様なデバイスで実現していきます。また、日々の電池切れの心配と充電のストレスからお客さまを解放します。

ネットワークでは、あらゆるものがつながり、あんしんしてス

トレスなくサービスが利用できる高度で柔軟なネットワークを構築します。これを活かして、産業の枠を超えた新たなエコシステムを創出します。

サービスでは、AIプラットフォームを活用して、あらゆる生活シーンで一人ひとりを支援する「究極のパーソナルエージェント」の実現と、社会問題を解決する「社会システム最適化」の実現をめざします。

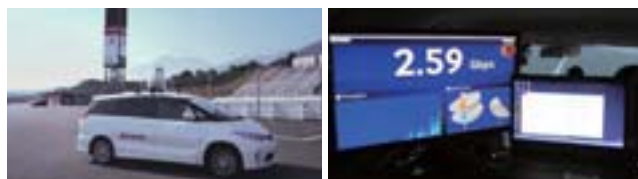
## 中期戦略達成に向けた取組み

### 5G提供開始に向けた世界主要ベンダとの実証実験

5Gネットワークの提供開始に向けては、世界主要ベンダ13社と連携して実証実験を行い、幅広い範囲の移動通信技術の検証を行っています。

5Gでは、現在使用されている周波数帯に加え、広い周波数帯域の確保に適した高周波数帯を活用し、高速・大容量通信を実現します。ドコモでは、高周波数帯と低周波数帯を組み合わせ安定した高速通信を可能とするDual Connectivity技術、多数のアンテナ素子を活用したMassive MIMOによる高周波数帯を有効利用する伝送技術などの研究開発を重点的に進めています。

その成果として、20Gbpsを超える通信速度の伝送実験や、時速150kmで高速移動する自動車に搭載した移動機端末に対して2.5Gbpsを超える無線データの伝送などに成功しました。また、これらの実証実験で得られた成果を世界の研究団体や国際会議などにて発表を行っており、学会発表件数は150件以上にのぼります。さらに、得られた知見をもとに5Gの標準化活動にも積極的に取り組んでおり、全世界の通信事業者のなかで最多件数の寄与文書や議長等要職就任により標準化活動を先導しています。



高速走行試験・測定車

測定車の車内

### 「自然対話プラットフォーム」と「コミュニケーションロボット」

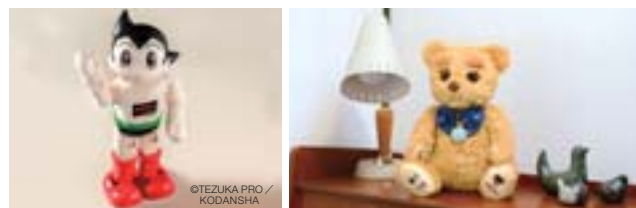
「自然対話プラットフォーム」は、スマートフォンに話しかけるだけで意図を解釈する音声エージェントサービス「しゃべってコンシェル」の基盤技術やノウハウを活かし、人工知能より自然な対話を実現するプラットフォームです。

ドコモでは、本プラットフォームを活用し、企業が独自のシナ

リオをカスタマイズできる「おしゃべりロボット for Biz」の提供や、パートナーとともにコミュニケーション・ロボット「ATOM（アトム）」の共同開発を行っています。

2017年1月には「コミュニケーションパートナー ここくま」を発売しました。「ここくま」は、離れて暮らす家族と音声メッセージで連絡が取れ、人感センサーによる見守り機能を搭載したクマのぬいぐるみ型コミュニケーションロボットで、携帯電話やスマートフォンよりも簡単に操作することができます。

今後も、「究極のパーソナルエージェント」の体現をめざし、研究開発に取り組みます。



ATOM

ここくま

### 人工知能 (AI) を活用したタクシー乗車需要予測

タクシー事業者および電機メーカーと共同で未来のタクシー乗車需要台数を予測し、タクシードライバーに情報提供する実証実験を行っています。ドコモの携帯電話ネットワークの仕組みを利用して作成される人口統計情報とタクシー運行情報、気象情報などの情報をAIで分析し、エリア別に現在から30分後までのタクシー乗車需要台数を10分ごとに予測します。その予測情報をタクシードライバーに配信することで、乗車需要台数に応じた車両が供給され、車両供給不足の解消やタクシー利用者の待ち時間の短縮など効率的な運行の実現が期待されます。



予測情報配信画面

ドライバー利用シーン



# 人材

## イキイキとした人材の輩出に向けて

成長の源泉となる人材強化に向けて、社員一人ひとりがイキイキと活躍できる環境づくりに取り組んでいます。

### 社員の成長機会

社員1人あたり研修時間  
約**30**時間/年

### チャレンジ意欲の支援

社内公募利用者数  
**274**名(累計)

### 女性活躍推進

採用者に占める女性比率  
約**30**%

## 基本方針

ドコモでは、適材適所の配置や能力開発の推進、適正な人事評価などを通じて、社員一人ひとりの能力と意欲を最大限に引き出すよう努めています。求人・雇用においては差別をなくし、機会均等と処遇における公平の実現に努めます。また、

国籍にかかわらず個々の能力を尊重する人材雇用を進めています。そして、児童労働や強制労働の禁止、最低賃金の順守については法律に即した取組みを推進します。

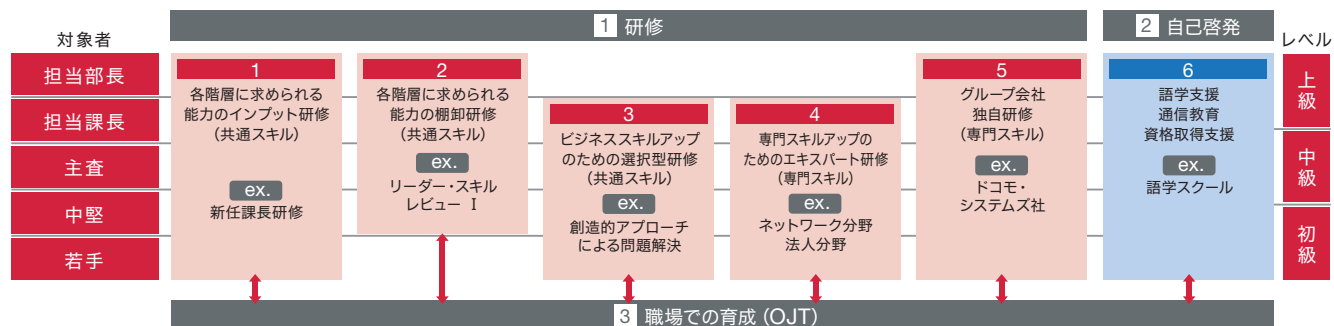
## 能力開発の推進

社員一人ひとりの能力開発を推進するため、能力開発支援プログラムを推進しています。個々人の適性に配慮しながらキャリアマップに則ったプログラムを実施し、中長期的な視点に立った育成計画を推進しています。具体的には、多様化・高度化するお客さまニーズに対応するため、「階層別研修」「エキスパート研修」「選択型研修」など目的に応じたきめ細かな研修体系を整備し、随時その内容の充実を図っています。2016年度は、パートナーとの協創により新しい価値を提供する「+d」

人材を育成するため、選択型研修の枠内で新たに「+d」研修」という枠組みのもと、研修ラインナップを一新しました。

また、社員一人ひとりが開発した能力を最大限に発揮できるよう、適正な人事評価、適材適所の人材配置を行うことも重要です。人事評価は、一次、二次、調整者の3段階で実施することで公正に評価されます。人材配置においては、個々人の能力開発の状況やキャリアプランを総合的に勘案して定期的な人事ローテーションを実施しています。

### ■ 能力開発プログラムの全体像



## 中期戦略における人材の位置付け

中期戦略の実現に向けて、社員一人ひとりが未来志向の挑戦心を持って、自律的に変化を生み出していくことが重要です。そのため、多様な人材がイキイキと活躍できる働き方改革

に取り組んでいます。具体的には、ダイバーシティ経営、ワークスタイルの選択、健康経営を3つの柱として、「自律」と「チャレンジ」を推進する働き方の実現をめざしています。

## 中期戦略達成に向けた取組み

### ダイバーシティ経営：女性キャリア開発プログラム

ダイバーシティ経営として、女性キャリア開発プログラム「Win-d（ウィンド）」などに取り組んでいます。「Win-d」では、一般社員から役員をめざす管理職層まで階層別に必要なキャリア開発メニューを提供しています。入社5年目の女性社員が女性管理職とメンタリングを行い、キャリア意識をしっかりとってもらうことからスタートし、中堅女性社員向けにはリーダースキル研修やロールモデル活動を提供しています。また、女性管理職（担当課長）には、多くの役員・組織長が参加する役員交流会や組織長メンタリングの機会をつくっています。2018年度までには、女性管理者比率を2012年度の2倍となる5.0%到達、女性役員の登用10名以上（グループ会社を含む）をめざしていきます。

さらに、育児・介護を担っている方、外国籍の方、障がいのある方、LGBTなど性的マイノリティの方に対する職場の理解促進や活躍支援などにも注力しています。

### ■ 女性キャリア開発プログラム「Win-d」の概要



### ワークスタイルの選択：テレワーク（在宅勤務）

ワークスタイルの選択として、個人単位で就業時間をシフトできる「スライドワーク」やさらなる主体性・効率性とライフスタイルへの柔軟性を高めるための「フレックスタイム制」の導入のほか、当社では「テレワーク（在宅勤務）」を積極的に推進しています。「テレワーク」は、通勤などの移動時間を自己研鑽や家事・育児に有効活用できるほか、働き方・業務の成果・職場コミュニケーションの質を高めるための手段として、利用促進に取り組んでいます。

在宅勤務利用者数 | 2015年度 170名 ▶ 2016年度 1,054名

### 健康経営：歩こうキャンペーン

社員が健康増進を意識するためのきっかけづくりとして、グループ会社であるドコモ・ヘルスケアのアプリと活動量計を用いて、ドコモグループ社員およびドコモショップスタッフ対抗の「ドコモみんなで歩こう！キャンペーン」を実施しています。組織単位や個人ごとに歩数を競い合うことで、社員・スタッフの健康維持向上に努めています。加えて、社員同士のコミュニケーション活性化やモチベーション向上にもつながり、好評を得ています。



ムーブバンド3



告知ポスター



# お客さま接点

## あんしん・快適なお客様サポートの実現

AIの活用によりお客さま接点を進化させ、お客さまの待ち時間を解決します。

### お客さまの声

お客さま起点  
約**500**万件/年

### ドコモショップ

店舗数  
**2,377**店舗

### インフォメーションセンター

応答数  
約**3,100**万  
コール/年

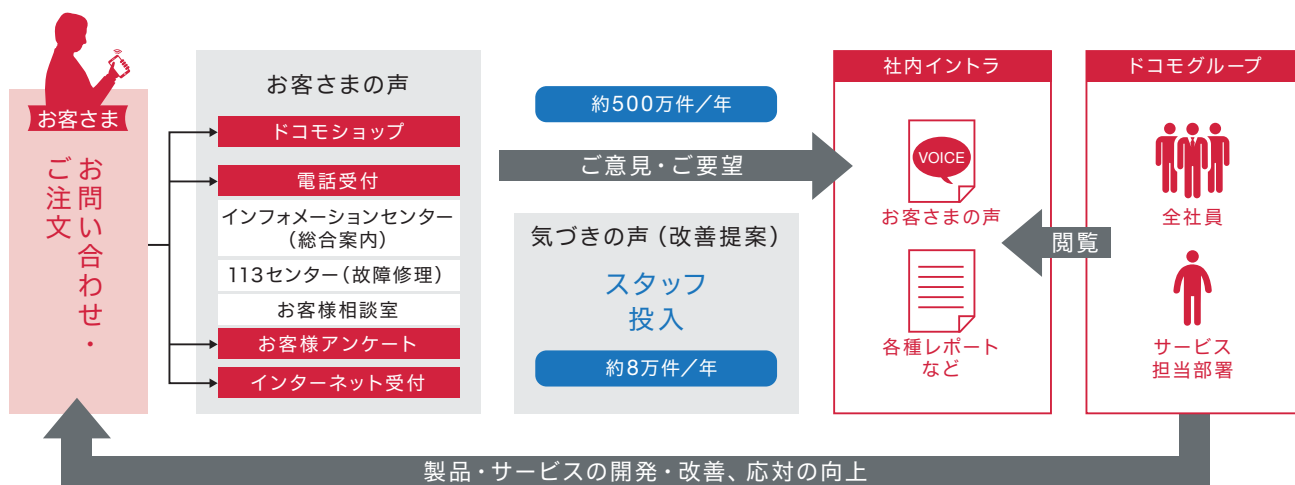
## 基本方針

当社は、ドコモショップやインフォメーションセンター、インターネット受付などのさまざまなお客さま接点があります。それらのお客さま接点を通して、年間約500万件の「お客さまの声」と、年間約8万件のスタッフからの「気づきの声」を集めています。こうして収集されたすべての「お客さまの声」や「気づきの声」はドコモの社員がいつでも確認でき、ドコモグループ全社員に対してほぼリアルタイムに情報発信されています。こ

れをもとに社員一人ひとりがお客さまの声を真摯に受け止める機会をつくり、製品・サービスの開発・改善はもとより、対応の向上に努めています。

また、お客さま接点を通じて寄せられた直接の声だけでなく、定量・定性調査などを通じて常に課題を深掘りし、総合的な満足度の向上に取り組んでいます。

### ■ ドコモグループ お客さまの声集約システム



## 中期戦略におけるお客さま接点の位置付け

あんしん・快適なお客さまサポートに向けて、AIを活用し、お客さまとの接点を進化させます。

お困りごとはまずスマートフォンに相談いただき、簡単なことはその場で解決してくれる環境を整えます。また、スマートフォン上だけでは対応できないお困りごとは、解決に向けた最適なご案内をできるように努めます。

ドコモショップやインフォメーションセンターだけでなく、ス

マートフォンによる解決など、あらゆるお客さま接点が連携し、お客さま一人ひとりをより理解することで、いつでも、どこでも、最適なご提案で、今まで以上のおもてなしができるお客さまサポートを実現します。

これらの取組みにより、お客さまの待ち時間を解決し、総合的なお客さま満足度の向上をめざします。

## 中期戦略達成に向けた取組み

### 待ち時間を解決するお客さま接点の進化

ドコモショップでは、場所を問わず接客ができるお店づくりと新しい受付システムを搭載したタブレットの導入を進めています。これらにより、フロアを中心とした新たな接客スタイルを実現します。ご来店いただいたお客さまに対して、カウンターが埋まることで発生する待ち時間を解消し、受付での対応開始時からの「情報収集」「説明」「提案」などをワンストップで対応することができます。また、サービス提案時にはタブレットの画面をお客さまにお見せしながら対応することにより、お客さまの理解が深まり、サービスのご加入・ご利用が促進されます。

今後は、インターネット受付における使いやすいユーザーインターフェースの導入やチャット機能などを導入していきます。同時に、顧客基盤の統一プラットフォームを構築し、各チャンネルがシームレスに連携することで、あらゆるチャネルでお客さまを共通認識し、最適な対応が可能となるチャンネルの再構築を行います。

これらのお客さま接点の進化により、お客さまの待ち時間の解決をめざします。

### 電話教室の開催

あんしん・快適なお客さまサポートを実現する一環として、ドコモショップでは電話教室を開催しています。はじめてスマートフォンやタブレットを使ってみたいという方から、もっと使いこなしたいという方まで幅広いお客さまを対象に、全国のドコモショップにて無料で開催しています。ドコモショップのスタッフが、お客さま一人ひとりに合わせたスマートフォンやタブレットの利用方法をご提案することで、ドコモショップならではの手厚いサポートを提供します。



お客さま接点となるドコモショップ



電話教室の様子



# 環境

## 持続可能な社会づくりに向けて

世界水準の環境目標を掲げ、率先して推進していきます。

### 温室効果ガス

自社の排出量

**0.3%削減**  
(2015年度比)

### 社会のCO<sub>2</sub>

ICTによる削減貢献量

**3,270万t**

### 廃棄物

最終処分率

**1.53%**

## 基本方針

私たちドコモグループは、地球環境問題を重要な経営課題と捉えています。モバイルICTを基軸としたサービスの開発や提供を通して、生活やビジネスのさまざまな場でイノベーショ

ンを起こし、お客さまとともに社会全体の環境保全に貢献します。また、自らの事業活動における環境負荷を低減します。

## ドコモグループ環境宣言

2015年のCOP21で合意されたパリ協定では、2030年とその先の未来に向けて、世界各国が気候変動問題に対して目標を掲げ、取組みを進めていくことになりました。そのなかでは、情報通信技術による貢献に対する期待も取り上げられています。このような世の中の動向を見据え、ドコモは、地球環境保護のために将来に向けてめざす姿を示す「ドコモグループ環境宣言」、および2030年に向けたドコモグループの環境目標「Green Action Plan 2030」を新たに策定しました。

このドコモグループ環境宣言のもと、2030年に向けた環境目標により、社会のCO<sub>2</sub>削減貢献量4,000万トン以上の達成や、通信事業における電力効率10倍以上(2013年度比)の達成など、5つの目標に挑戦します。

ドコモは、国や地域、世代を超えて、人々がよりあんしん・安全かつ快適で豊かに暮らすことができる社会の創造をめざし、今後も「お客さまサービスの向上」と「企業の持続的発展」に取り組んでいきます。

### ドコモグループ地球環境憲章

ドコモグループの地球環境保護に関する基本理念、基本方針

ドコモグループ地球環境憲章

ドコモグループが将来に向けてめざす姿

Green Action Plan 2030

2030年に向けたドコモグループの環境目標

人と社会と地球の未来のため  
ドコモは環境経営の最先端をめざします

モバイルICTの力で環境保護に新たな価値を創造します  
地球環境と調和した「誠実な事業運営」を徹底します

### 取組みのテーマとアクション

ドコモグループは、3つのテーマにより、2030年環境目標へ挑戦します

1

低炭素化している  
未来へ

世界がめざすCO<sub>2</sub>排出量の大幅削減と気候変動リスクの適応に貢献します。

2

資源が循環している  
未来へ

資源の有効利用に貢献します。

3

自然と共生している  
未来へ

生態系の保全に貢献します。

## Green Action Plan 2030

「Green Action Plan 2030」では、ドコモグループのCSR方針である「Innovative docomo」と「Responsible docomo」の観点から、社会の低炭素化と気候変動リスクの最小化に貢献する「Green Actions of Innovative docomo」と、環境負荷を低減する責任を果たす「Green Actions of Responsible

docomo」の2つのカテゴリに分類し、5つの目標に取り組んでいきます。遂行にあたっては、年度ごとの実績公表を行うとともに、5年ごとの実績に基づき、取り組み項目および目標値に対して、必要に応じて改善などを検討していく計画です。

### ■ Green Action Plan 2030の概要

**Green Actions of Innovative docomo**

**ドコモのサービスで社会の低炭素化と気候変動リスクの最小化に貢献します。**

**定量目標**

- 社会的CO<sub>2</sub>削減貢献量：4,000万トン以上

**定性目標**

- 気候変動への適応へ貢献するため、あらゆる取組みを推進します。またステークホルダーのみなさまと協働した取組みにも努めます。

CO<sub>2</sub>削減 4,000万トン → 気候変動への適応 +d

**主なアクション**

- CO<sub>2</sub>排出量削減に寄与するサービス・技術の開発・提供
- 気候変動適応に貢献するサービス・技術の開発・提供

**Green Actions of Responsible docomo**

**環境負荷を低減する責任を果たします。企業市民として、環境貢献活動に積極的に参加します。**

**定量目標**

- 通信事業の電力効率：10倍以上(2013年度比)
- 廃棄物の最終処分率：ゼロエミッション達成(1%以下)

**定性目標**

- 生態系を保全するため、あらゆる活動を通じた取組みを推進します。またステークホルダーのみなさまと協力した取組みにも努めます。

電力効率 10倍以上、ゼロエミッション達成、生態系保全活動

**主なアクション**

- 通信ネットワークの省電力化
- 3R活動の推進
- 植林などの生態系保全活動、社員教育推進

### 自然エネルギーなどを利用した次世代グリーン基地局

ドコモが消費する電力の約4分の3は、全国の基地局で使用されています。このため、ドコモでは基地局電力消費によるCO<sub>2</sub>排出削減のため、既存基地局にソーラーパネルや大容量蓄電池を導入した「グリーン基地局」の整備に注力しており、2017年3月末時点で93局の運用を行っています。ソーラーパネルで発電した電力は無線装置の給電に使われるとともに、余剰電力はリチウムイオン電池などに蓄えることで、停電時への対応力も高めています。

### 都市鉱山からつくる！みんなのメダルプロジェクト

ドコモは、2017年4月から全国で本格展開している「都市鉱山からつくる！みんなのメダルプロジェクト」に参画しています。同プロジェクトは、公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会が、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会で使用される金・銀・銅メダル約5,000個を使用済み携帯電話やパソコンなどの小型家電から回収したリサイクル金属で製作する史上はじめての試みです。ドコモでも、全国約2,400店のドコモショップで、使用済み携帯電話(スマートフォン・タブレットを含む)の回収を開始し、資源有効利用の一環としてプロジェクトを推進しています。

### 「ドコモの森」での森林整備活動

自然環境保護活動の一環として「ドコモの森」づくりに取り組んでおり、全国各地で森林の整備活動を進めています。「ドコモの森」活動とは、社員やその家族が下草刈りや枝払いなどの森林整備を通じて、自然とふれあいながら環境保護やボランティアに対する意識を高めることを目的とした活動です。2016年度は45回開催し、約1,880名が参加しました。今後もこの活動を継続し、自然環境保護や生物多様性の保全に貢献していきます。



ドコモの森



# 社会貢献

## 業界を牽引する企業として

国や地域、世代を超えて、あんしん・安全で豊かに暮らせる地域社会の実現に貢献します。

### 社会貢献活動量

活動件数

約**1,100**件

### 社会貢献資金

活動費用

約**64.8**億円

### スマホ・ケータイ安全教室

受講者数

約**1,000**万人<sup>\*1</sup>  
(累計)

<sup>\*1</sup> 2017年7月6日現在

## 基本方針

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、右記の5つの重要テーマを中心にに向けて取り組んでいきます。

NTTドコモ  
グループが  
掲げる重要テーマ

- 1 「あんしん・安全への取組み」
- 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」

## マネジメント体制

ドコモは、グループ各社ごとにCSR担当者を配置し、CSRの推進体制を構築し、定期的に情報交換を行っています。また、会員として参加している一般社団法人日本経済団体連合会(経団連)の1%クラブが提唱する「経常利益や可処分所得

の1%相当額以上を自主的に社会貢献活動に支出」する考え方に賛同し、社会貢献活動に充てています。主な活動内容は下記に記載するとおりです。

社会貢献活動の柱	社会貢献活動件数 <sup>*2</sup>	参加人数	社会貢献活動支出
自然環境保護	91件	5,846名	約690百万円
社会福祉	66件	857名	約590百万円
災害被災地支援	101件	2,096名	約370百万円
教育・文化振興	147件	624名	約1,500百万円
地域振興・交流	555件	26,324名	約750百万円
スポーツ振興	53件	1,570名	約1,530百万円
国際交流、その他	105件	1,302名	約1,050百万円
合計	1,118件	38,619名	約6,480百万円

<sup>\*2</sup> 金銭寄附、物品寄附、施設の無料開放についても、それぞれ1件とカウントしています。



## 中期戦略における社会貢献の位置付け

日本に生きるすべての子どもたちが夢や希望を持つことができる社会を実現するため、ドコモでは次世代に向けてスマートフォン・携帯電話のあんしん・安全の啓発、就業体験・キャ

リア教育や子どもの貧困支援など、さまざまな活動に取り組んでいます。



## 中期戦略達成に向けた取組み

### スマホ・ケータイ安全教室

あんしん・安全への取組みとして、スマートフォン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」を全国に無料で実施しています。「入門編」「応用編」「保護者・教員編」「特別支援学校編」「シニア編」など、対象に合わせた教室を展開しており、スタートした2004年7月から13年間で約66,000回、約1,000万人(2017年7月現在)の方が受講しています。



スマホ・ケータイ安全教室

### 品川スチューデントシティ

次世代育成に向けた取組みとして、東京都品川区在住の小学校5年生の子どもたちが「社会人体験」を通じて学習する「品川スチューデントシティ」に参画しています。子どもたちはこのカリキュラムを通じて社会と自分とのかかわり、経済の仕組み、お金・仕事とは何か、などを体験し、社会的自立力を身につけます。ドコモでは、業務内容を通じた学習の機会を提供することで、ネットワークや環境、あんしん・安全に対するドコモの取組みを児童やその保護者などにお伝えしています。2016年度の開催回数は22回、参加した児童は約2,120名、ドコモ社員ボランティアの人数は14名でした。

### 子どもたちのためにタブレットを寄贈

内閣府と全国的なネットワークを持つ団体が連携して、NPOなどの団体のニーズと、CSR活動を行う企業などの支援リソースとのマッチングを行うことを目的に、「マッチングネットワーク推進協議会」が2017年に発足しました。ドコモは、この活動主旨に賛同し、取組みの一環として「全国子どもの貧困・教育支援団体協議会」に所属する26団体に対し、計500台のタブレットを寄贈しました。今後、これらのタブレットが各団体において子どもの学習や放課後活動に活用されていく予定です。



タブレット贈呈式

### 「クエストエデュケーション」への参画

ドコモではキャリア教育の支援の一つとして、中学生、高校生が現実社会を題材に「生きる力」を育む次世代型の教育プログラム「クエストエデュケーション」に2017年度より参画しています。ドコモの社員が学校へ赴き、企業の課題解決を提案するワークショップに参加し、さまざまな助言、フォローを行います。

# サプライチェーンマネジメント

## 社会的責任を踏まえたCSR調達の推進

公正に競争機会を提供し、ビジネスニーズに合致した競争力のある製品・サービスを経済合理性に基づいて調達を行います。

### CSRの推進

CSR推進チェックシートの受領件数

**63件** (回収率100%)

### 紛争鉱物調査

調査票回答率

**100%**

## 基本方針

ドコモは、調達方針として、広く国内外のサプライヤーのみなさまに対し、公正に競争機会を提供し、ビジネスニーズに合致した競争力ある製品・サービスを、経済合理性に基づいて調達することを掲げています。また、調達製品の生産過程において、人権への配慮や労働慣行の順守、安全衛生の確保などの社会的な責任を果たすことが重要であると考え、2009年より「NTTドコモCSR調達ガイドライン」を制定しました。

2013年12月には、取組みの充実を図るため、「NTTドコモサプライチェーンCSR推進ガイドライン」と名称を改め、より社会の要請を踏まえた内容へと改定しました。ガイドラインでは、CSRに関連する7つの領域(人権・労働、安全衛生、環境、公正取引・倫理、品質・安全性、情報セキュリティ、社会貢献)で項目を定め、電気通信設備と携帯電話のサプライヤーを適用範囲として運用しています。

## ガイドラインの着実な運用

ドコモは、技術担当副社長を調達全般の責任者として、サプライヤーとともにガイドラインに基づいたCSR調達に取り組むことを基本スタンスとしており、双方でCSRを推進しています。また、この考え方を理解していただくために、ドコモのホームページにガイドラインを公開し、サプライヤーへの説明会も開催しています。さらに、原則として年1回、端末・設備関係の製造委託サプライヤーを対象に「CSR推進チェックシート」の提出を求めることでCSRの実施状況を把握し、必要に応じて改善

を求めています。2016年度は100%となる63社から回答を得ました。チェック項目はCSRに関連する上記7領域で140項目におよび、たとえば人権分野では、結社の自由および団体交渉の権利行使の順守をはじめ、児童労働、強制労働に関してもモニタリングしています。また、紛争が続くコンゴなどで、武装勢力の資金源にならないよう、鉱物資源の調達経路調査も実施しています。

📄 CSR調達(紛争鉱物への対応やグリーン調達)  
[https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/disclosure/procure/policy/csr\\_procurement/index.html](https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/disclosure/procure/policy/csr_procurement/index.html)

## サプライヤーとのコミュニケーション

ドコモは、サプライヤーとの交流会などを通じて双方が互いに要望や提案を交わすことで、よりよいパートナーシップの構築に努めています。2016年度は、昨年度に引き続きドコモの事業にかかわる主要サプライヤー36社、通信建設業者12社、NTTグループ会社10社の合計58社から、169名にご参加いただ

き、「ビジネスパートナーキックオフ」を開催しました。このような交流会を通じて、当社を取り巻く事業環境を説明するとともに、引き続き、競争力があり品質に優れた製品を安定的に供給していただけるよう意見交換を行っています。

---

## 49 マネジメントセクション Management section

- 50 社外取締役からのメッセージ
- 52 役員一覧
- 55 コーポレート・ガバナンス
- 56 ドコモのコーポレート・ガバナンス体制
- 58 ガバナンス体制強化に向けた取組み
- 59 株主・投資家との対話
- 60 情報管理
- 61 内部統制

---

## 62 データセクション Data section

- 62 事業データ
- 64 11年間の主要財務・非財務データ
- 66 2016年度財務レビュー
- 74 連結貸借対照表
- 76 連結損益計算書
- 77 連結包括利益計算書
- 78 連結株主持分計算書
- 79 連結キャッシュ・フロー計算書
- 80 財務指標(連結)の調整表
- 81 子会社・関連会社
- 82 組織図
- 83 会社概要・株式情報



新中期戦略策定においても、  
自由闊達な議論が活かされたと認識しています。

村上 輝康

産業戦略研究所 代表

2013年の独立社外取締役就任以来、私は、当社の持続的な成長と企業価値向上に向けて広範な助言を行うとともに、一般株主のみならずの利益を代表して、その視点を取締役に反映させることに注力してきました。重要だと思われる議案にはほぼすべてに発言することで、取締役会に外からの風を吹き入れて議論を活性化し、コーポレート・ガバナンスの強化に努めてまいりました。一例として、私のバックグラウンドの一つであるサービスソロジー（サービス学）の知見を活かして、就任当初から、スマートライフ領域に対する全社的な議論の活性化を提案、促進してきました。取締役会内外で全部門の取締役が戦略展開の議論に参画し、現在ではスマートライフ領域は、4兆5,846億円の営業収益全体の約2割に達し、当社の事業構造の転換は着実に進展しています。

中期戦略2020「beyond宣言」の策定プロセスにおいては、独立社外取締役にも、多様な議論への参画の場が設けられました。また、取締役会の実効性評価の議論のなかで、吉澤社長のイニシアティブ

により、今後は取締役会メンバーで、中期戦略2020「beyond宣言」の進捗状況を評価しPDCAを回していくことを、自発的に確認し合ったことは、当社のコーポレート・ガバナンスに真摯に向き合う姿勢から生まれたものとして高く評価しています。

情報技術革新の大きな波は、コビキタスネットワーク化、スマート化を経て、現在、「オートノマス化\*」に向かっていると私は考えています。新たな中期戦略は、AIやディープラーニング、IoT、ビッグデータ、自動運転、ドローン、サービスロボットなどの技術革新を見据えたものであり、ドコモは今後も自らの事業戦略の延長線上でその最先端を走り、新たな価値を顧客やパートナーとともに生み出し続けていくものと確信しています。また、新たな技術潮流の行く先では、テクノロジーへの理解だけでなく、新事業創造やグローバル感覚を持った起業家型人材を大量に創出していくことが不可欠となります。今後は一層人材開発の重要性が増していくと考えており、事業変革と同様に円滑な人材開発の進展にも強く期待しております。

\* オートノマス化：ICT機器が、利用者から一定の距離をおき、あたかも意思を持っているかのように自律的に振る舞い、利用者を含む環境に対して高度なサービスを提供するようなICT利活用形態になること。



新たなサービス領域におけるブレイクスルーに、  
多様な人材の活躍を期待します。

遠藤 典子

学校法人慶應義塾大学大学院  
政策・メディア研究所 特任教授

中期戦略2020「beyond宣言」の策定においては、社内と社外取締役の双方で活発な議論を重ね、コンセンサスが形成されました。この透明性のあるプロセスは、コーポレート・ガバナンスの点から高く評価できます。また、6つの宣言を掲げ戦略事業領域を明確化したことによって、ステークホルダーのみならずさらなる成長を共有する第一歩を踏み出したといえるでしょう。

振り返れば、取材・執筆を行う編集者、大学教員かつ研究者として、ビジネスや産業政策の観点から、技術革新が産業構造の転換を促し、競争環境を激変させ、企業にビジネスモデルの変革を迫る局面に接し、知見を深めてまいりました。こうした経験を踏まえ、当社の成長を後押しすることが独立社外取締役としての一つの役割であると認識しています。今後、事業戦略を実行に移していく上での具体的なPDCAについては、取締役会メンバーがしっかり精査していかなければなりません。

これまでの通信事業は広く遍くネットワーク整備を必要とされる、参入障壁が極めて高い事業モデ

ルでした。しかし、これから「beyond宣言」でめざす戦略事業領域は、多様でグローバルなサービス事業者が存在し、競争が極めて熾烈な環境です。そのなかで当社が独自性を発揮し、お客さまの期待に応え続けるには、一層の業務プロセス改善や意識改革も必要であると認識しています。

「beyond宣言」は一方で、オープンイノベーションを体現するものであり、企業の枠組みを超えて、多様な知を結集、融合させることが必要になります。当社では、2017年度に女性の執行役員が2名に増えるなど、ダイバーシティを念頭にした新戦力の登用が進んでおり、事業運営に新風をもたらすことと期待しています。女性に限らずとも、今後さらに多様なバックグラウンドを持つ社員一人ひとりの潜在力が評価され、的確で公正なキャリアアップの道が拓かれることで、当社の持続的な成長が果たされるものと期待してやみません。

# 役員一覧

## 取締役

代表取締役社長

**1 吉澤 和弘**  
2011年 25,000株

1979年 4月 日本電信電話公社入社  
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 営業本部長  
同上 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、情報戦略、2020準備担当

**2 阿佐美 弘恭**  
2014年 14,100株

1980年 4月 日本電信電話公社入社  
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(CIO、CISO、CPO) 技術、デバイス、ネットワーク、情報戦略、2020準備担当  
2017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、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、CSR担当

**3 中山 俊樹**  
2014年 8,100株

1981年 4月 日本電信電話公社入社  
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  
2017年 6月 当社 代表取締役副社長 国際、コーポレート、CSR担当 (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

**4 佐藤 啓孝**  
2012年 16,400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、モバイル社会研究所担当

**5 大松澤 清博**  
2014年 19,200株

1981年 4月 日本電信電話公社入社  
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  
2017年 6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担当 (現在に至る)

取締役常務執行役員  
営業本部長、光ブロードバンド事業推進担当

**6 辻上 広志**  
2016年 2,600株

1983年 4月 日本電信電話公社入社  
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  
2017年 6月 当社 取締役常務執行役員 営業本部長 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  
法人ビジネス本部長、東北復興新生支援室長兼務

**7 古川 浩司**  
2016年 5,500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

**8 村上 享司**  
2016年 6,400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 トコモ・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)



取締役常務執行役員(CTO)  
R&Dイノベーション本部長

9 **中村 寛**  
2017年 8,900株

1987年 4月 日本電信電話株式会社入社  
2014年 6月 当社 執行役員 ネットワーク開発部長  
2014年 10月 当社 執行役員 R&D戦略部長  
2017年 6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)

取締役常務執行役員  
ネットワーク本部長、ネットワーク部長兼務

10 **田村 穂積**  
2017年 6,600株

1987年 4月 日本電信電話株式会社入社  
2014年 6月 当社 執行役員 スマートライフ推進部長  
2017年 6月 当社 取締役常務執行役員  
ネットワーク部長 ネットワーク担当  
2017年 7月 当社 取締役常務執行役員 ネットワーク本部長、ネットワーク部長兼務  
(現在に至る)

取締役執行役員  
人事部長

11 **丸山 誠治**  
2016年 7,500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

12 **加藤 薫**  
2008年 39,400株

1977年 4月 日本電信電話公社入社  
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

13 **村上 輝康**\*1,2  
2013年 6,700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

14 **遠藤 典子**\*1,2  
2016年 1,400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

15 **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 日本電信電話株式会社  
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  
取締役就任年 保有株式数  
略歴  
\*1 社外取締役  
\*2 独立役員



1

3

13

4

6

8

11

15



## 監査役

常勤監査役

### 1 須藤 章二

2017年 12,900株

1980年 4月 日本電信電話公社入社  
 2014年 7月 当社 取締役常務執行役員  
 コンシューマ営業担当  
 2015年 6月 株式会社ドコモCS 取締役副社長  
 2017年 6月 当社 常勤監査役  
 (現在に至る)

常勤監査役

### 3 川瀧 豊\*1,2

2015年 3,200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 6月 当社 常勤社外監査役  
 (現在に至る)

監査役

### 5 辻山 栄子\*1,2

2011年 3,800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(現 商学学  
 術院)教授  
 (現在に至る)  
 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)

常勤監査役

### 2 沖原 俊宗\*1

2014年 4,700株

1979年 4月 日本電信電話公社入社  
 2010年 6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式  
 会社 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

### 4 寒河江 弘信\*1

2017年 0株

1981年 4月 日本電信電話公社入社  
 2014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  
 2016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  
 2017年 6月 当社 常勤社外監査役  
 (現在に至る)

## プロフィール項目

役名

氏名

監査役就任年 保有株式数

略歴

\*1 社外監査役

\*2 独立役員

## 執行役員

### 常務執行役員

関西支社長  
 紀伊 肇

九州支社長  
 高木 一裕

### 執行役員

北海道支社長  
 坪内 恒治

東北支社長  
 藤原 道朗

東海支社長  
 谷 誠

北陸支社長  
 川崎 博子

中国支社長  
 上野 智久

四国支社長  
 立石 真弓

東京支店長  
 鳥塚 滋人

神奈川支店長  
 河内山 晃

R&D戦略部長、  
 インノベーション  
 統括部長兼務  
 大野 友義

プラットフォーム  
 ビジネス推進部長  
 前田 義晃

ライフサポート  
 ビジネス推進部長  
 高原 幸一

金融ビジネス推進部長  
 吉崎 健

プロダクト部長  
 森 健一

無線アクセス  
 ネットワーク部長  
 山崎 拓

販売部長  
 高本 寛

フロント支援部長  
 広門 治

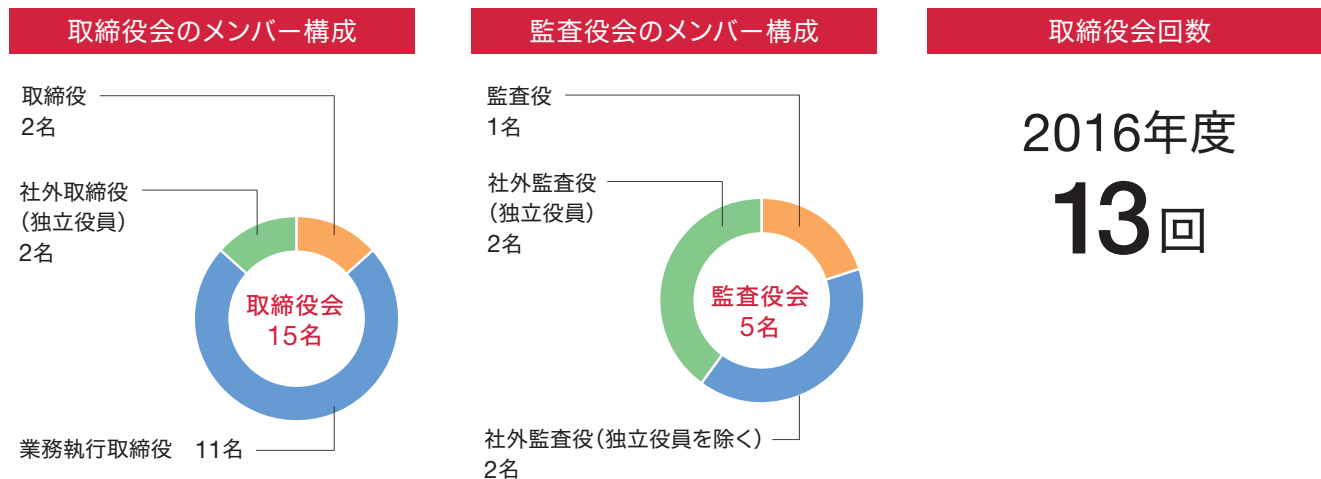
第二法人営業部長  
 櫻井 俊明

IoTビジネス部長、  
 コネクテッドカー  
 ビジネス推進室長  
 兼務  
 谷 直樹

国際事業部長  
 高木 克之



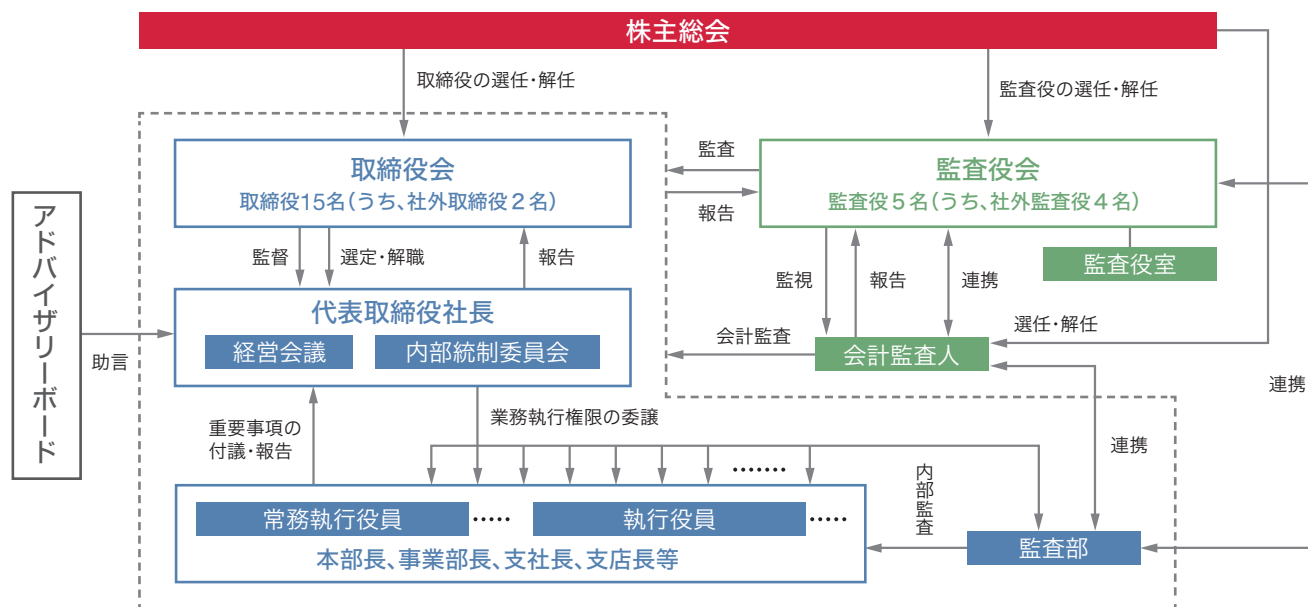
▶ ハイライト



▶ 当年度の取組み

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


▶ コーポレート・ガバナンス体制図



## 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、お客さまの生活があんしん・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、株主のみなさまや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、その市場拡大に伴い携帯電話が重要な社会インフラとしての役割を果たしていることに鑑み、経営資源を有効活用して継続的かつ安定的な事業運営を実現する観点では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ること、また、経営の健全性・効率性の確保の観点では業務執行者を兼務する取締役による相互監視、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ることから、取締役会と監査役・監査役会によるコーポレート・ガバナンス体制を採用し、さらなる経営の監督・監査の強化を目的として社外取締役・社外監査役を選任しています。

加えて、執行と監督の役割の明確化および業務執行機能のさらなる強化を目的として執行役員(男性27名、女性2名、取締役との兼職8名)制度を導入し、経営環境の変化に迅速に対応する体制を整備しています。

当社は、これらの取組みを通じ、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うるコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

### ▶ 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
- ・ 独立社外取締役に對しては取締役やその他経営幹部に対して一般株主をはじめとするステークホルダーの意見を尊重した意見・提言を行えるサポート体制の構築
- ・ 独立社外取締役の役員研修会等、多様な社内活動への参加
- ・ 独立社外取締役と取締役、執行役員等との企業戦略等の大きな方向性等に関する意見交換の場の設定
- ・ 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)
- ・ 独立社外取締役と監査役会との定期的な会合

### ▶ 取締役会に関する評価

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」において2017年5月に議論した結果、ドコモの取締役会の実効性は確保されていると評価しました。

また、2016年6月に独立社外取締役を2名に増員したことも含めて、取締役会の議論の活性化や多様性が向上したことを確認しました。

今後、さらなるコーポレート・ガバナンスの強化を図っていくため、議論を通じて合意した企業戦略等の大きな方向性の実現に向けた取組み状況を、取締役会メンバーで定期的に検証していくこととしました。

### ▶ 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。2017年3月31日現在、NTTは当社の議決権を66.65%所有しており、大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年度に取締役会で議論された主な内容

- ・ お客さま還元の強化  
「フリーコース」と「ずっとドコモ割コース」の新設、「ずっとドコモ割」のさらなる拡充、「更新ありがとうポイント」の提供など
- ・ サービスの創造・進化
- ・ 「+d」によるビジネスの進化
- ・ あらゆる基盤の強化・進化

▶ 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。

- (i) 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等を勘案し、それぞれ決定しています。
- (ii) 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抛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。
- (iii) 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。

2016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	18名 <sup>*1</sup>	526百万円 <sup>*2</sup>
監査役	5名	131百万円
合計	23名	658百万円

\*1 2016年6月16日開催の第25回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役4名を含んでいます。

\*2 取締役の報酬等の総額には、当期に係る役員賞与99百万円を含んでいます。

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	121百万円

# ガバナンス体制強化に向けた取組み

## ▶ コーポレート・ガバナンス体制の変革

		取締役会人数		監査役会人数	
		総数	うち 社外取締役	総数	うち 社外監査役
1999年 2月	アドバイザリーボードを設置 各界の有識者から、経営課題や社会における情報通信技術の在り方などに関する客観的な意見・提案を受ける。	23名	0名	4名	0名
2000年 12月	米国アドバイザリーボード設置 グローバルな視点から、社会における情報通信技術の役割や動向についての意見・提案を受ける。	28名	0名	4名	2名
2002年 6月	社外取締役就任 NTTグループ内から社外取締役が1名就任する。	27名	1名	4名	2名
2003年 6月	監査役の過半数が社外メンバーになる 過半数が社外監査役となり、監査役の半数以上を社外監査役とすることを求める会社法の定めを上回る。	27名	1名	5名	4名
2005年 6月	執行役員制度導入 制度導入にあわせ、取締役会人数を半数以下に削減する。	13名	1名	5名	3名
2013年 6月	社外取締役1名増員 独立役員指名 NTTグループ外からの初の社外取締役が就任。	14名	2名 (うち独立 役員1名)	5名	3名 (うち独立 役員2名)
2015年 6月	社外監査役改選 独立社外監査役1名が退任、新たに独立社外監査役1名が就任。	14名	2名 (うち独立 役員1名)	5名	4名 (うち独立 役員2名)
2016年 6月	独立社外取締役2人体制 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)

## ▶ 各界有識者によるアドバイス

### アドバイザリーボード

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「アドバイザリーボード」を設置しています。第9期においては、計5回のボードミーティングを開催しました。

### 米国アドバイザリーボード

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「米国アドバイザリーボード」を設置しています。第8期においては、計4回のボードミーティングを開催しました。



### 第9期アドバイザリーボード(2015年10月～2017年9月予定)

ボードメンバー		
伊藤 元重	東京大学 名誉教授 / 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	
宮原 秀夫	大阪大学 名誉教授	

### 第8期米国アドバイザリーボード(2015年11月～2017年4月)

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 チーフインバケ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
2016年11月	ゲスト	
	Eric Bovim (エリック・ボーヴィン)	シグナルグループ社 マネージングダイレクター
2017年4月	ゲスト	
	Jan Dawson (ヤン・ドーンソン)	Jackdaw Research社 チーフアナリスト

▶ 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担当役員より説明しています。2016年度は、2016年8月に東京と大阪、11月に福岡、2017年2月に金沢、3月に名古屋にて説明会を開催し、それぞれ510名、370名、130名、100名、270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2016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。加えて、中期戦略に関する動画映像を社長の解説とあわせて配信しています。	なし
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。	なし

YouTubeで  
配信

**社長による解説動画**  
**中期戦略2020「beyond 宣言」**

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_ZBnIt\\_E\\_-E](https://www.youtube.com/watch?v=_ZBnIt_E_-E)





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	招集通知を法定期限の6日前(総会開催日の22日前)に発送。また、日本語版・英語版を発送の4日前に東京証券取引所に開示し、ドコモの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	定時株主総会を2017年6月20日に開催。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。
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主総会当日、別会場において、スマートフォン・タブレット教室を開催。</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7,500万の個人情報(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一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」を定期的開催し、情報セキュリティ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、株主のみなさま、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/>

### ▶ 具体的な取組み

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

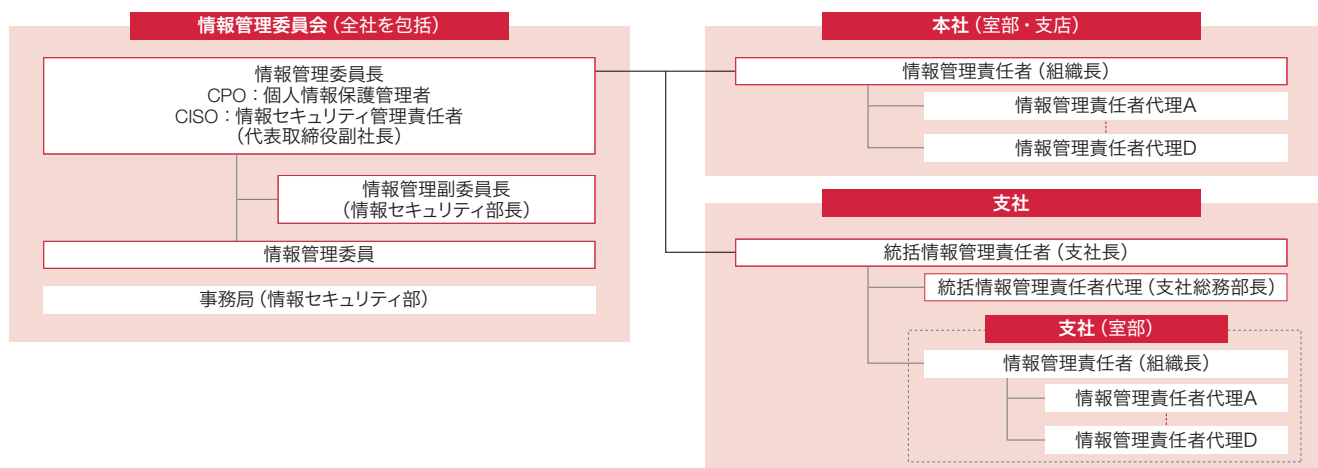
#### (3) 物理的セキュリティ

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

情報管理体制図(2017年7月1日現在)



▶ 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。

[24ページへ](#)

▶ コンプライアンス（倫理・法令等の遵守）

当社グループでは、社員一人ひとりが「NTTドコモグループ倫理方針」を遵守し、人権尊重をも含め高い倫理観のもと、ます

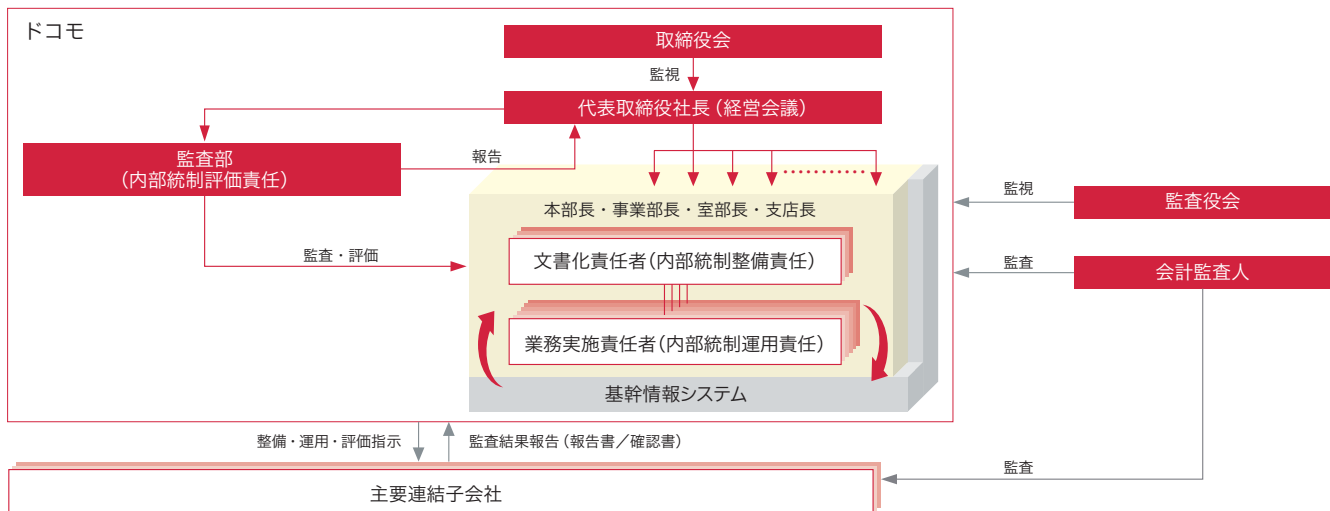
ます高まる社会の要請・期待に応え続けることをコンプライアンス経営の基本としています。そのため、「コンプライアンス推進委員会」を中心としたコンプライアンス推進体制を構築し、具体的には、社員が不正・不祥事に気づいた場合の報告努力義務の規定、社内外における相談窓口の設置、各組織へのコンプライアンス推進責任者の配置、全従業員に対する倫理・法令遵守のための教育・研修など、コンプライアンスに係るさまざまな取組みを実施しています。また、全従業員を対象としたコンプライアンスおよび人権に関する意識調査を実施し、その結果を各種施策へ反映させるなど、倫理観のさらなる醸成に取り組んでいます。

[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

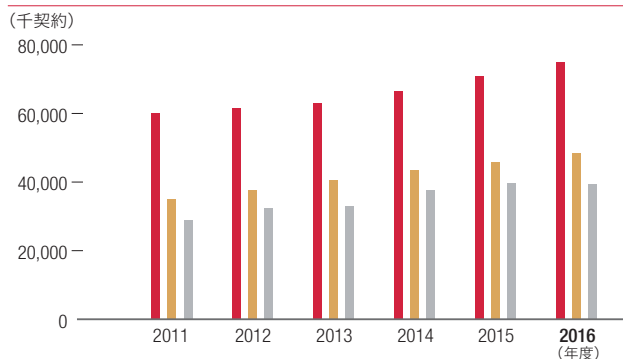
当社は、米国企業改革法(SOX法)および金融商品取引法に対応するために、財務報告に係る内部統制の整備・運用および評価の規準としてCOSO(The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)フレームワーク(2013年版)を採用しています。2016年度は当社および主要な連結子会社19社を対象に評価を実施し、当社グループにおける「財務報告に係る内部統制」は有効であるとの結論に至りました。

SOX法404条体制図



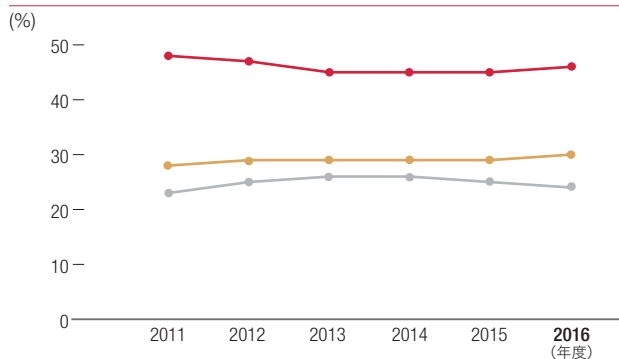
# 事業データ (各年度の3月31日現在)

## 携帯電話契約数 出典:(社)電気通信事業者協会



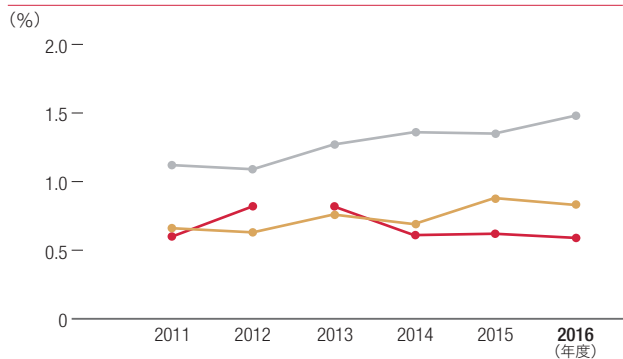
■ ドコモ	60,130	61,536	63,105	66,596	70,964	74,880
■ au	35,109	37,709	40,522	43,478	45,910	48,540
■ ソフトバンク*1	28,949	32,480	32,925	37,766	39,586	39,310

## 携帯電話契約数シェア 出典:(社)電気通信事業者協会



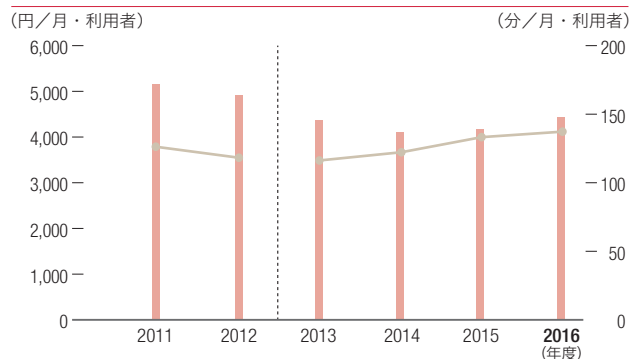
● ドコモ	48	47	45	45	45	46
● au	28	29	29	29	29	30
● ソフトバンク*1	23	25	26	26	25	24

## 解約率 出典:各社発表の数値による



● ドコモ*2	0.60	0.82	0.82	0.61	0.62	0.59
● au	0.66	0.63	0.76	0.69	0.88	0.83
● ソフトバンク*1	1.12	1.09	1.27	1.36	1.35	1.48

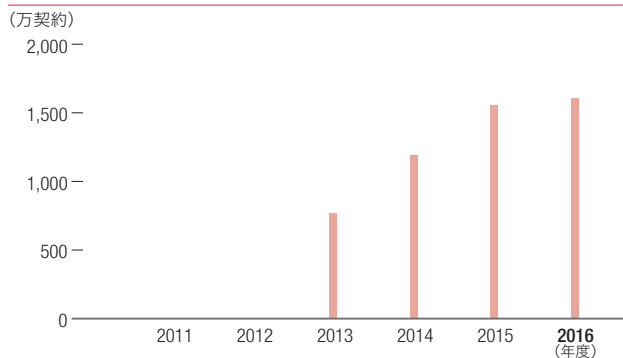
## ARPU\*3/MOU\*4



■ ARPU	5,140	4,900	4,370	4,100	4,170	4,430
● MOU	126	118	116	122	133	137

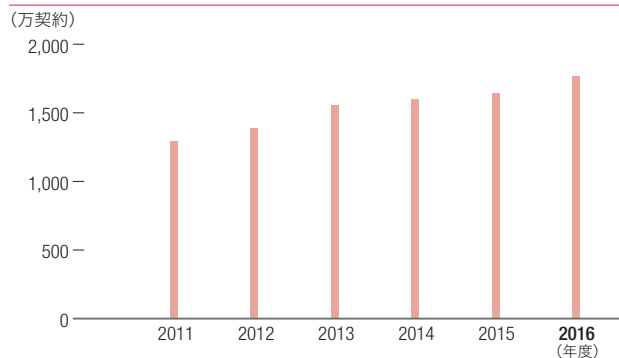
※ 2015年度より算定方法を変更(それに伴い、2013年度と2014年度の数値も変更)

## dマーケット契約数



■ 契約数		769	1,188	1,554	1,608
-------	--	-----	-------	-------	-------

## dカード契約数



■ 契約数	1,295	1,385	1,557	1,599	1,643	1,767
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

※ dカード契約数は「dカード」「dカードmini」の合計

\*1 ソフトバンクの各数値について、2011-2014年度はイーモバイル(現ワイモバイル)を含まず、2015年度以降は当該数値を含む

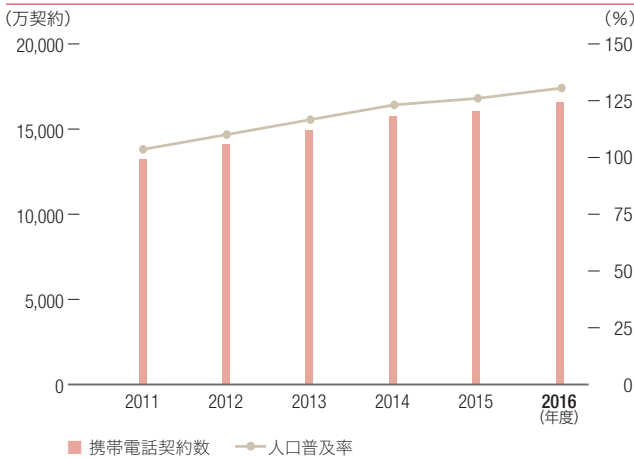
\*2 2015年度より算定方法を変更。新たな算定方法においては、MVNO契約数および解約数を除いて算出(それに伴い、2013年度と2014年度の数値も変更)

\*3 1利用者あたり月間平均収入 \*4 1利用者あたり月間平均通話時間



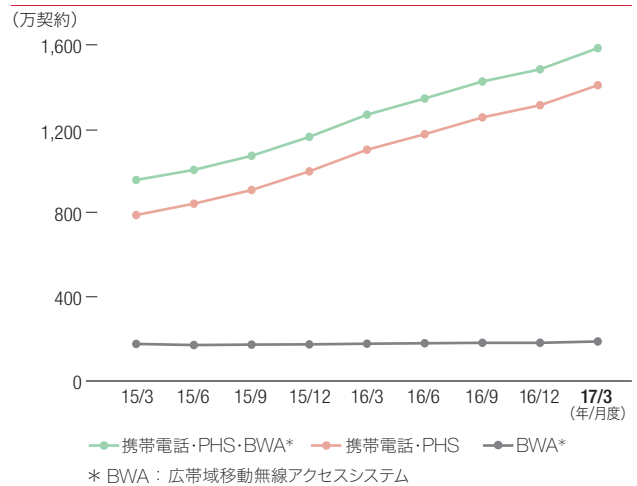
### 携帯電話契約数／人口普及率

出典：総務省「情報通信統計データベース」



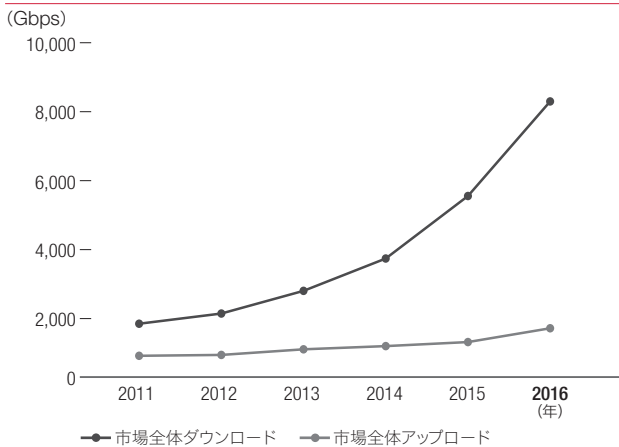
### 日本のMVNO(MNOであるMVNOを除く)サービスの契約数の推移

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の公表」平成28年度第4四半期(3月末)



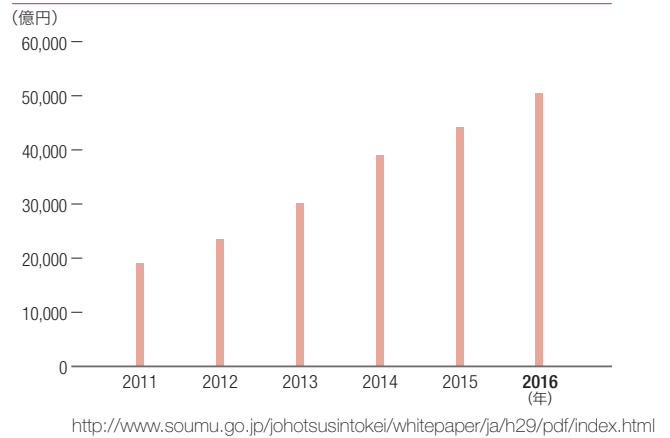
### 日本のモバイル通信トラフィック

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11月分)」2017年2月7日



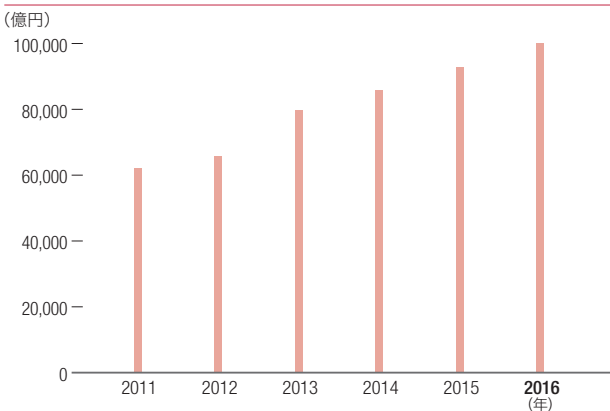
### モバイルコンテンツ産業の市場規模

出典：「平成29年版情報通信白書」(総務省)より作成



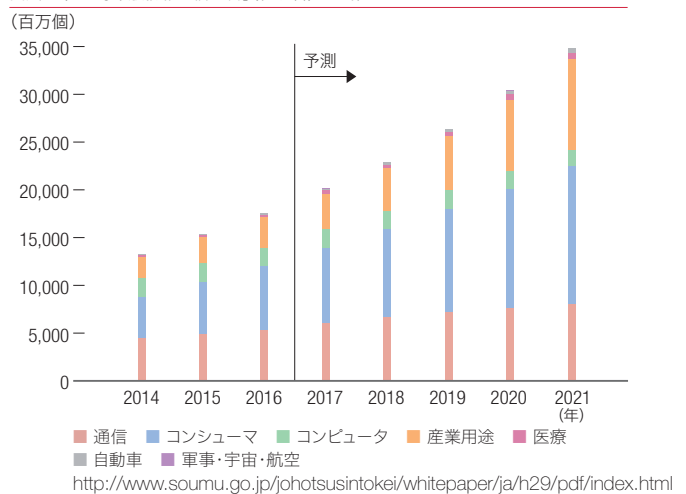
### クレジットカードのショッピング取扱高

出典：一般社団法人日本クレジット協会「日本のクレジット統計／クレジットカードショッピング信用供与残高の推移より」(平成28年版)



### 世界のIoTデバイス数の推移および予測

出典：「平成29年版情報通信白書」(総務省)より作成



# 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)

	2006	2007	2008	2009
<b>当期業績：</b>				
営業収益	4,788,093	4,711,827	4,447,980	4,284,404
通信サービス*1,2	4,201,090	4,008,267	3,631,391	3,462,783
端末機器販売*2	473,953	546,593	606,898	507,495
その他の営業収入*1,2	113,050	156,967	209,691	314,126
営業費用	4,014,569	3,903,515	3,617,021	3,450,159
営業利益	773,524	808,312	830,959	834,245
当社に帰属する当期純利益*3	457,278	491,202	471,873	494,781
当社に帰属する包括利益*3	448,214	478,738	405,774	523,091
資産合計*3	6,116,215	6,210,834	6,488,220	6,756,775
有利子負債合計	602,965	478,464	639,233	610,347
株主資本合計*3	4,161,303	4,276,496	4,341,585	4,635,877
D/Eレシオ(単位:倍)*3,4	0.145	0.112	0.147	0.132
株主資本比率*3	68.0%	68.9%	66.9%	68.6%
営業活動によるキャッシュ・フロー	980,598	1,560,140	1,173,677	1,182,818
投資活動によるキャッシュ・フロー	(947,651)	(758,849)	(1,030,983)	(1,163,926)
フリー・キャッシュ・フロー*5,6	192,237	442,410	93,416	416,878
設備投資	934,423	758,743	737,606	686,508
研究開発費	99,315	100,035	100,793	109,916
減価償却費	745,338	776,425	804,159	701,146
営業収益営業利益率	16.2%	17.2%	18.7%	19.5%
EBITDA*6,7	1,574,570	1,639,096	1,678,422	1,568,126
EBITDA マージン*6,7	32.9%	34.8%	37.7%	36.6%
営業FCF*8	640,147	880,353	940,816	881,618
ROE	11.1%	11.6%	11.0%	11.0%
PER(単位:倍)	20.97	13.26	11.97	12.00
配当性向*3	38.5%	42.1%	43.0%	43.8%
<b>1株当たり情報(単位:円)*9:</b>				
1株当たり当社に帰属する当期純利益*3	103.96	113.91	111.72	118.64
1株当たり株主資本*3	954.57	1,003.21	1,039.66	1,114.24
1株当たり配当金*10	40	48	48	52
<b>株式(単位:株)*9:</b>				
期中平均発行済普通株式数	4,398,508,200	4,312,058,600	4,223,871,500	4,170,573,800
<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)*11	12(0)	13(0)	13(0)	13(0)
連結従業員数(うち単体)(単体:名)*12,13	21,591(5,947)	22,100(5,843)	21,831(11,463)	22,297(11,053)
女性管理者比率(単体)(単位:%)*12,13,14	—	—	—	—
温室効果ガス排出量(単位:t-CO <sub>2</sub> )*15	1,111,156	1,090,169	1,243,286	1,249,456
総電力使用量(単位:MWh)	2,655,428	2,762,238	2,766,979	2,735,061
総紙使用量(単位:t)*16	—	—	35,142	35,770

\*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、2006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、2006年度から2013年度も同様に組み替えています。

\*3 2012年度は持分法を遡及して再適用したことを反映した数値です。

\*4 D/Eレシオ=有利子負債÷株主資本

\*5 フリー・キャッシュ・フローの算定にあたっては、期末日が金融機関の休業日になったことによる電話料金未回収影響額、NTTファイナンス株式会社への電話料金の債権譲渡による電話料金未回収影響額、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。

\*6 算定方法については、80ページの財務指標(連結)の調整表をご確認ください。

単位：百万円

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
4,224,273	4,240,003	4,470,122	4,461,203	4,383,397	4,527,084	4,584,552
3,361,235	3,334,036	3,176,931	2,963,980	2,747,155	2,815,507	2,985,094
477,404	498,889	758,093	872,000	904,089	860,486	719,161
385,634	407,078	535,098	625,223	732,153	851,091	880,297
3,379,544	3,365,543	3,632,942	3,642,004	3,744,326	3,744,060	3,639,814
844,729	874,460	837,180	819,199	639,071	783,024	944,738
490,485	463,912	491,026	464,729	410,093	548,378	652,538
450,909	436,338	546,443	523,431	453,102	510,667	662,281
6,791,593	6,948,082	7,169,725	7,508,030	7,146,340	7,214,114	7,453,074
428,378	256,680	253,766	230,346	222,651	222,164	221,880
4,850,436	5,062,527	5,368,475	5,643,366	5,380,072	5,302,248	5,530,629
0.088	0.051	0.047	0.041	0.041	0.042	0.040
71.4%	72.9%	74.9%	75.2%	75.3%	73.5%	74.2%
1,287,037	1,110,559	932,405	1,000,642	962,977	1,209,131	1,312,418
(455,370)	(974,585)	(701,934)	(703,580)	(651,194)	(375,251)	(943,094)
589,777	503,479	225,589	257,209	295,590	598,744	664,531
668,476	726,833	753,660	703,124	661,765	595,216	597,078
109,108	108,474	111,294	102,039	96,997	83,315	83,050
693,063	684,783	700,206	718,694	659,787	625,934	452,341
20.0%	20.6%	18.7%	18.4%	14.6%	17.3%	20.6%
1,565,728	1,583,298	1,569,264	1,572,196	1,369,092	1,463,176	1,463,444
37.1%	37.3%	35.1%	35.2%	31.2%	32.3%	31.9%
897,252	856,465	815,604	869,072	707,327	867,960	866,366
10.3%	9.4%	9.4%	8.4%	7.4%	10.3%	12.0%
12.39	12.28	12.00	14.53	20.54	18.06	14.80
44.1%	50.1%	50.7%	53.5%	64.0%	49.5%	45.7%
117.97	111.87	118.41	112.07	101.55	141.30	175.12
1,169.69	1,220.84	1,294.62	1,360.91	1,386.09	1,409.94	1,492.91
52	56	60	60	65	70	80
4,157,685,900	4,146,760,100	4,146,760,100	4,146,760,100	4,038,191,678	3,880,823,341	3,726,266,553
13(0)	13(0)	14(1)	15(1)	14(1)	15(2)	15(2)
22,954(11,062)	23,289(11,053)	23,890(10,903)	24,860(10,973)	25,680(7,344)	26,129(7,616)	26,734(7,609)
—	—	2.4%	2.7%	3.0%	3.6%	4.4%
1,210,437	1,266,880	1,454,815	1,628,381	1,694,763	1,598,434	1,593,638
2,814,866	2,944,856	2,866,617	2,873,781	3,013,666	2,887,216	2,970,041
29,934	33,026	33,086	21,314	15,601	10,498	11,859

\*7 営業権および非償却対象の無形固定資産に係る減損損失は、従来、連結損益計算書において「販売費及び一般管理費」に含めていましたが、2016年度より「減損損失」に計上しています。これに伴い、上記表中においても、2014年度および2015年度の「減損損失」を2016年度の表示方法に合わせる組替を行っています。

\*8 営業FCF=EbitDA-設備投資

\*9 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。

\*10 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。

\*11 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。

\*12 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。





\*13 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。

\*14 2011年度以前の女性管理者比率は公表していません。

\*15 2008年度より一部算定方法を変更しています。

\*16 2016年度に一部算定方法を変更しています。それに伴い、2008年度以降の実績を組み替えています。

## 2016年度財務レビュー

収入区分		収入の主な内容	2016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 サービス収入	<ul style="list-style-type: none"> <li>月額基本使用料</li> <li>通話料</li> <li>パケット通信料</li> </ul>	8,752億円 (前年度比3.0%増)	
			パケット 通信収入	19,688億円 (前年度比2.6%増)
	光通信サービス収入 および その他の通信サービス 収入	<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>	1,411億円 (前年度比194.5%増)	
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>	7,192億円 (前年度比16.4%減)	
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スマートライフ事業からの収入</li> <li>決済プラットフォーム「iD」とクレジットカードビジネス「dカード」からの収入</li> </ul>	8,803億円 (前年度比3.4%増)	

費用区分	費用の主な内容	2016年度実績と 連結業績における費用シェア
サービス原価	当社がお客さまに通信サービスやその他のサービスを提供するために直接的に発生する費用 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 通信設備使用料</li> <li>■ 通信設備保守費用</li> <li>■ ケータイ補償サービスなどの提供に伴う保険料 など</li> </ul>	13,355億円 (前年度比7.0%増) 
端末機器原価	当社が販売代理店などに卸売するために仕入れた端末機器の購入原価	7,921億円 (前年度比10.1%減) 
減価償却費・減損損失*	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 減価償却費</li> <li>■ 減損損失(有形固定資産、償却対象の無形固定資産、営業権、非償却対象の無形固定資産) など</li> </ul>	4,645億円 (前年度比27.8%減) 
販売費および一般管理費*	主に新規契約の獲得と既存契約者の維持に関する費用 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 販売代理店への手数料</li> <li>■ ポイントサービスに関する費用</li> <li>■ 端末故障修理などアフターサービス関連経費</li> <li>■ 広告宣伝費 など</li> </ul>	10,477億円 (前年度比8.0%増) 

\* 営業権および非償却対象の無形固定資産に係る減損損失は、従来、連結損益計算書において「販売費及び一般管理費」に含めていましたが、2016年度より「減損損失」に計上しています。

## ▶ ドコモの収支構造

ドコモの収益基盤は、通信サービスにおいては音声通話、パケット通信および光通信サービスの料金など、お客さまからの通信料収入にあり、ネットワークの継続的な設備投資による減価償却や保守運営にかかわる費用が発生いたします。端末機器販売においては端末機器販売収入と、端末機器原価や代理店手数料などの収益連動経費が計上されます。ま

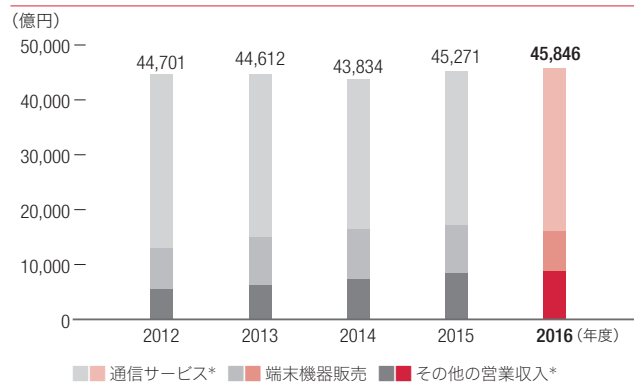
た、スマートライフ事業とその他の事業を合わせたスマートライフ領域の収益源として、dマーケットを通じて提供するコンテンツ、金融・決済などのサービスのほか、お客さまの端末の水濡れや紛失などのトラブルを補償するケータイ補償サービスなどがあり、これらの提供にかかわる費用も計上されます。

## ▶ 営業収益

ドコモは当期を利益回復から「さらにその先へ向かう躍動の年」と位置付け、お客さまへのさらなる価値提供のため、さまざまなパートナーのみなさまとのコラボレーションを進化させて新たな付加価値を協創する「+d」を軸に、「通信事業の強化」「スマートライフ領域の発展」を両輪とした取組みを進めました。

当期の営業収益は、お客さま還元強化に伴う減収影響はあるものの、通信事業の回復やスマートライフ領域の順調な成長により、前年度比575億円(同1.3%)増の4兆5,846億円となりました。

### 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)を光通信サービスおよ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。

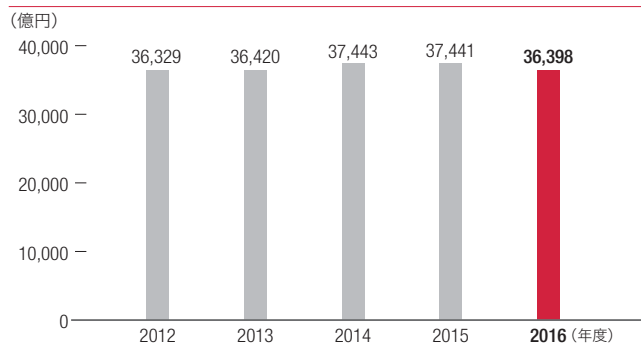
▶ 営業費用

営業費用は、営業収益の増加に連動する費用増があるものの、有形固定資産の減価償却方法の変更による減価償却費の減少や継続的なコスト効率化の取組みなどにより、前年度比1,042億円(同2.8%)減の3兆6,398億円となりました。

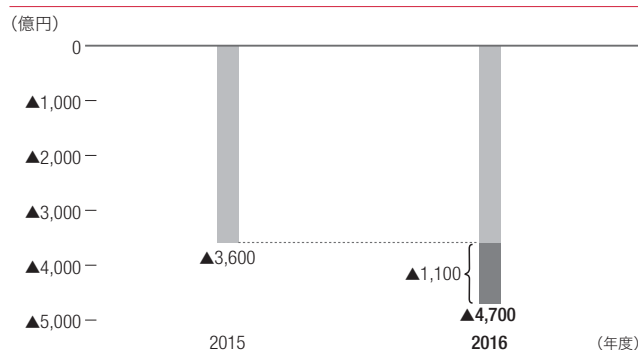
コスト効率化については、期初の計画を上回る1,100億円の削減を達成しました。2017年度を最終年度としていた中期

計画では、2013年度比で累計4,000億円のコスト削減を目標としていました。この目標に対して、2016年度末で目標を上回る4,700億円を達成しています。これは設備投資の効率化や保守委託費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、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んだ結果です。

営業費用



コスト効率化\*(累計値)



\* 累計実績は2013年度比

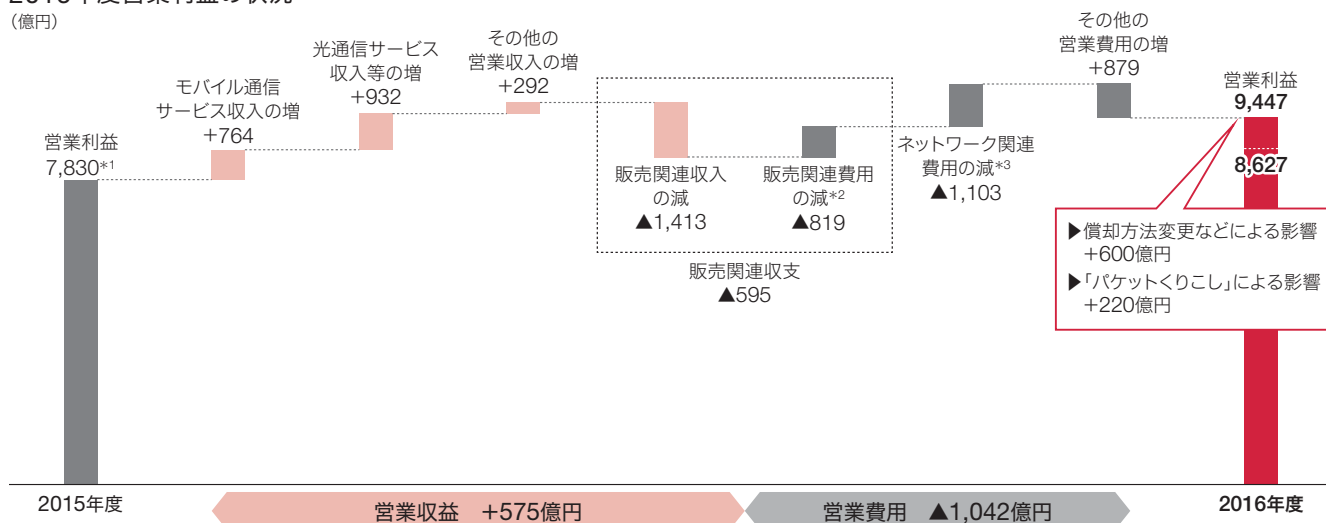
▶ 営業利益

上記の取組みの結果、2016年度の営業利益は前年度比1,617億円(同20.7%)増の9,447億円となり、2016年度中に見直した計画9,400億円を上回る結果となりました。EBITDA\*について

ては前年度から微増の14,634億円となりました。

\* 2016年度よりEBITDAの定義を変更し、従来、含めていなかった営業権および非償却対象の無形固定資産に係る減損損失を含めています。

2016年度営業利益の状況



\*1 「ずっとくりこし」などによる影響(▲180億円)を含む  
 \*2 端末機器原価、代理店手数料の合計  
 \*3 減価償却費、固定資産除却費、通信設備使用料の合計

## ▶ セグメント別の業績

### 通信事業

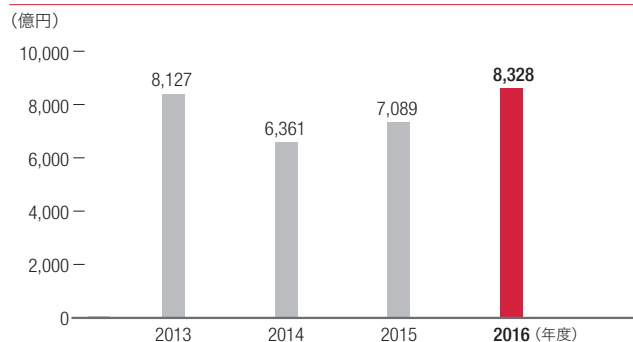
当期における通信事業営業収益は、端末機器販売収入の減少およびお客さま還元強化を目的とした料金プラン「カケホーダイ&パケあえる」のさらなる充実によるモバイル通信サービス収入の減少影響はあるものの、同プランの加入者におけるパケット利用拡大が進んだこと、スマートフォン利用拡大やタブレットなどの2台目需要が拡大したことおよび「ドコモ光」の契約者数が340万へ拡大したことなどにより、前期に比べ214億円(0.6%)増加して3兆7,112億円となりました。

また、通信事業営業費用は、「ドコモ光」の契約者拡大に伴う通信設備使用料の増加に加え、「更新ありがとうポイント」や「ドコモ 子育て応援プログラム」といったお客さま還元強化に伴う費用が増加したものの、有形固定資産の減価償却方法の変更による減価償却費の減少や端末機器原価の減少、継

続的なコスト効率化の取組みなどにより、前期に比べ1,026億円(3.4%)減少して2兆8,784億円となりました。

この結果、通信事業営業利益は、前期に比べ1,239億円(17.5%)増加して8,328億円となりました。

### 通信事業/営業利益



### [ 通信事業 ] トピックス

#### 料金プラン「カケホーダイ&パケあえる」を軸にした継続的なお客さま還元強化

- 長くご利用のお客さまがよりおトクになる「ずっとドコモ割」のさらなる拡充、「更新ありがとうポイント」の提供を開始
- データ通信のご利用が多いお客さま向けに、「ウルトラパック」の提供を開始
- LTE対応のドコモケータイご利用のお客さま向けに、5分以内の国内音声通話であれば定額で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(ケータイ)」の提供を開始
- 「カケホーダイ&パケあえる」の契約数は、前期末と比較して736万増の3,707万



#### スマートフォンの利用促進

- はじめてスマートフォンをご利用になるお客さま向けに、最大2年間毎月の基本使用料を割引する「はじめてスマホ割」の提供を開始
- シンプルで使いやすい、当社初のオリジナルスマートフォン「MONO MO-01 J」の販売を開始するなど、端末ラインナップを充実



MONO MO-01 J

#### 光ブロードバンドサービス「ドコモ光」のサービス拡充と普及

- 「ドコモ光電話」と「ドコモ光テレビオプション」の提供を開始。これにより、光ブロードバンドサービスに加え、固定電話やテレビ視聴サービスについても、お申込みからアフターサポートまでを当社で一本化
- 「dポイント」プレゼントキャンペーンなど、販売促進に向けた取組みを実施
- 「ドコモ光」の契約数は、前期末と比較して184万増の340万



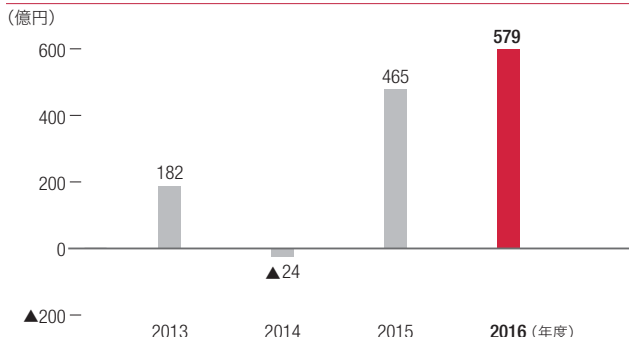
スマートライフ事業

当期におけるスマートライフ事業営業収益は、dマーケットをはじめとしたコンテンツサービス収入の増加はあるものの、グループ会社における収入の減少などにより、前期に比べ22億円(0.4%)減少して5,019億円となりました。

また、スマートライフ事業営業費用は、コンテンツサービス収入に連動した費用の増加はあるものの、グループ会社における収入に連動した費用の減少などにより、前期に比べ137億円(3.0%)減少して4,440億円となりました。

この結果、スマートライフ事業営業利益は、前期に比べ115億円(24.7%)増加して579億円となりました。

スマートライフ事業/営業利益



[ スマートライフ事業 ] トピックス

dマーケットのラインナップ充実化

- スマートフォンを持って歩くだけで「dポイント」がたまる「歩いておトク」をご利用いただける「dヘルスケアパック」や、生活をサポートするサービス「dリビング」の提供を開始
  - ラインナップの充実に加え「dマガジン」の販売が好調であることから、当期末におけるdマーケット契約数\*は1,608万
- \*「dTV」「dアニメストア」「dヒッツ」「dキッズ」「dマガジン」「dグルメ」「dヘルスケアパック」「dリビング」の合計契約数



dヘルスケアパック



dリビング

新たなスポーツサービス「DAZN for docomo」の提供

- Perform Groupと当社が協力し、明治安田生命Jリーグをはじめとした国内外の人気スポーツがライブやオンデマンドで見放題となるサービス「DAZN (ダ・ゾーン) for docomo」の提供を開始



DAZN for docomo

「dカード」の普及

- クレジットカードサービス「dカード」および非接触決済サービス「iD」のApple Pay対応を開始
- 全国のiD加盟店および国内外のMastercard加盟店でのお支払いにご利用いただける、前払い式のカードにdポイントカードの機能を合わせた「dカード プリペイド」を提供開始



dカード



dカードゴールド



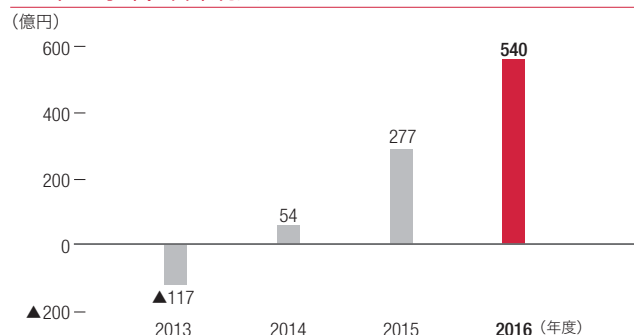
### その他の事業

当期におけるその他の事業営業収益は、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、前期に比べ411億円(11.4%)増加して4,004億円となりました。

また、その他の事業営業費用は、ケータイ補償サービスなどの収入に連動した費用の増加などにより、前期に比べ148億円(4.5%)増加して3,464億円となりました。

この結果、その他の事業営業利益は、前期に比べ263億円(94.9%)増加して540億円となりました。

### その他の事業／営業利益



### [ その他の事業 ] トピックス

#### IoTの拡大

- LTEに対応したユビキタスマジュール「UM04-KO」の販売を開始。高速・大容量通信が必要となる、映像による遠隔監視などの遠隔制御・業務支援などのIoTソリューションを実現

#### グローバルプラットフォーム事業の推進

- 決済プラットフォーム事業を今後の成長の柱と位置付け、スマートフォン向けアプリストアなどでお客さまが購入するコンテンツ代金を月々の携帯電話料金と一緒に支払いができる決済プラットフォームをさまざまな国のサービスプロバイダや携帯電話事業者に提供し、事業の拡大を推進

### 2016年度セグメント別営業収益、営業利益(損失)と設備投資

	(百万円)					
	通信事業	スマートライフ事業	その他の事業	小計	セグメント間取引消去	合計
営業収益						
外部顧客との取引	3,709,947	486,547	388,058	4,584,552		4,584,552
セグメント間取引	1,209	15,371	12,342	28,922	(28,922)	—
合計	3,711,156	501,918	400,400	4,613,474	(28,922)	4,584,552
営業利益(損失)	832,798	57,919	54,021			944,738

	(百万円)						
	通信事業	スマートライフ事業	その他の事業	小計	セグメント間取引消去	全社	合計
セグメント資産	5,243,470	677,182	258,531	6,179,183	(1,381)	1,275,272	7,453,074
減価償却費	418,669	16,190	17,482	452,341			452,341
設備投資	576,151	14,391	6,536	597,078			597,078

▶ 財政状態

2016年度末における総資産は、前年度末比2,390億円(同3.3%)増の7兆4,531億円となりました。これは主に、短期投資の増加および有形固定資産の減価償却方法の変更による減価償却費の減少に伴う有形固定資産合計(純額)の増加などによるものです。

2016年度末における負債は、1年以内返済予定長期借入債務や仕入債務などが増加した一方、未払法人税等や長期借入債務の減少により、前年度末比142億円(同0.8%)増の1兆8,690億円、うち有利子負債は前年度末比3億円(同0.1%)減の2,219億円となりました。

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

2016年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、前年度比1,033億円(同8.5%)増の1兆3,124億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が減少したことにより売却目的債権が減少したことなどによる営業キャッシュ・フローのプラス影響によるものです。

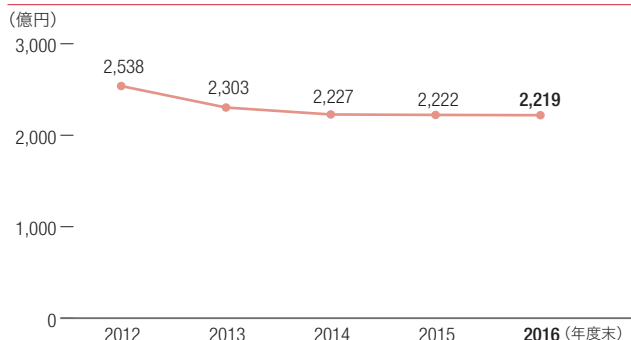
投資活動によるキャッシュ・フローは、前年度比5,678億円(同151.3%)増の9,431億円の支出となりました。これは、関連当事者への短期預け金預入れによる支出が増加したことに加え、関連当事者への長期預け金償還による収入が減少したことなどによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前年度比1,505億円(同25.8%)減の4,331億円の支出となりました。これは自己株式の取得による支出が減少したことなどによるものです。

これらの結果、2016年度末における現金及び現金同等物は前年度末比で648億円(同18.3%)減の2,896億円となりました。また、2016年度のフリー・キャッシュ・フロー\*は、前年度比658億円(同11.0%)増の6,645億円となりました。

\* 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

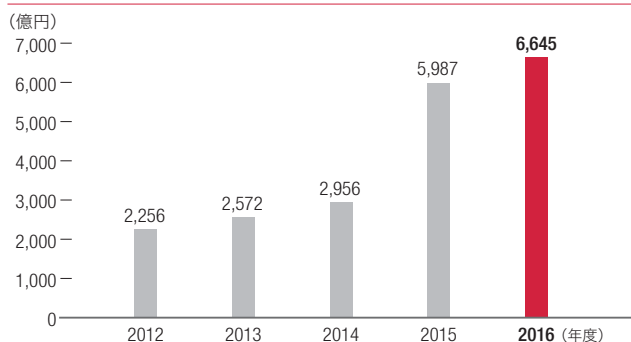


当社の格付け

(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)	-	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。

## ▶ 2017年度の見通し

2017年度は、増収増益を見込んでいます。市場環境は大きく変化しており、国内の通信市場は、政府の競争促進政策およびMVNOをはじめとした格安スマートフォンの台頭などにより、競争環境が激化しています。さらにAI、IoT、ドローンなどの技術の発展や、共通ポイントサービスなどによる各社のお客さま接点の拡大に伴い、異業種からの新たなプレーヤーとの競争・協業などが活発化し、従来の通信市場の枠を超えた新たな市場での競争が加速しています。

このような市場環境のもと、当社は、2017年度を中期戦略2020「beyond宣言」の実現に向けた第一歩を踏み出すための「進化に挑む」年と位置付け、サービスの創造・進化、「+d」によるビジネスの進化、あらゆる基盤の強化・進化に取り組んでいきます。また、当社グループは、中期戦略2020「beyond宣言」における経営目標として、コスト効率化によるお客さま還元を継続しつつ、5G・「ドコモ光」などブロードバンドサービスの成長とさまざまな付加価値の融合・進化により、営業FCF\* 9,100億円を目標とするとともに、株主還元の強化として、配当予想を年間100円とします。

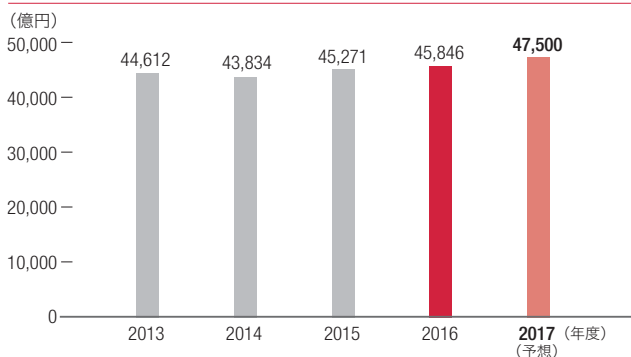
営業収益については、「ドコモ光」サービス契約数の拡大による光通信サービス収入の拡大、月々サポート割引影響の縮小によるモバイル通信サービス収入の増加などを見込み、前年度比1,654億円(同3.6%)増の4兆7,500億円を見込んでいます。

営業費用については、「ドコモ光」の収益増加に連動した費用および減価償却費の増加などにより、前年度比1,502億円(同4.1%)増の3兆7,900億円を見込んでいます。

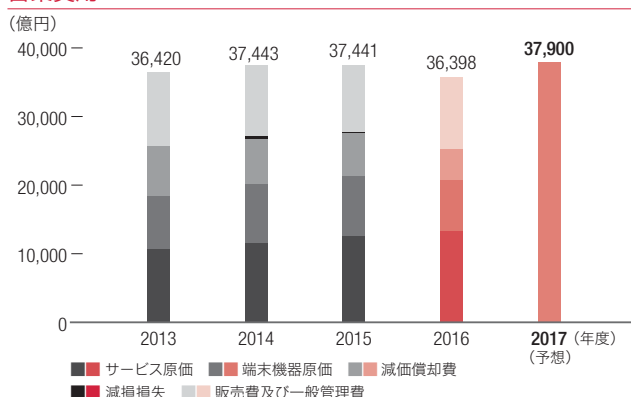
以上により、営業利益は前年度比153億円(同1.6%)増の9,600億円を計画しています。

\* 営業FCF=EBITDA-設備投資

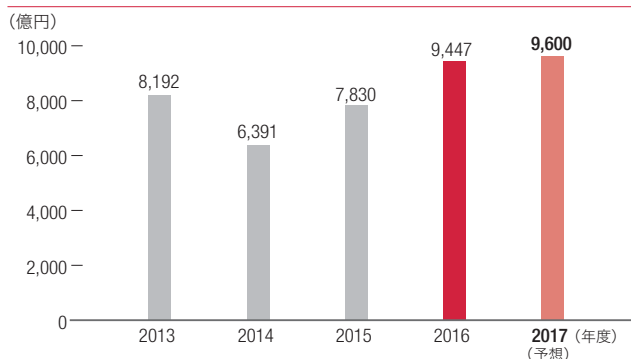
### 営業収益



### 営業費用



### 営業利益



# 連結貸借対照表

株式会社NTTドコモおよび連結子会社  
2016年および2017年3月31日現在

単位：百万円

資産	2016	2017
<b>流動資産：</b>		
現金及び現金同等物	354,437	289,610
短期投資		
非関連当事者	5,872	41,070
関連当事者	—	260,000
売上債権		
非関連当事者	230,125	230,361
関連当事者	6,915	8,776
売却目的債権	972,851	936,748
クレジット未収債権	276,492	347,557
未収入金		
非関連当事者	61,334	62,926
関連当事者	319,762	335,916
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	1,867,479	1,922,284
貸倒引当金	(17,427)	(19,517)
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)	1,850,052	1,902,767
棚卸資産	153,876	153,388
繰延税金資産	107,058	81,025
前払費用及びその他の流動資産		
非関連当事者	101,790	102,055
関連当事者	7,108	6,357
流動資産合計	2,580,193	2,836,272
<b>有形固定資産：</b>		
無線通信設備	5,084,416	5,084,923
建物及び構築物	896,815	906,177
工具、器具及び備品	468,800	441,513
土地	199,054	198,980
建設仮勘定	190,261	204,413
小計	6,839,346	6,836,006
減価償却累計額	(4,398,970)	(4,295,111)
有形固定資産合計(純額)	2,440,376	2,540,895
<b>投資その他の資産：</b>		
関連会社投資	411,395	373,758
市場性のある有価証券及びその他の投資	182,905	198,650
無形固定資産(純額)	615,013	608,776
営業権	243,695	230,971
その他の資産		
非関連当事者	468,895	426,797
関連当事者	10,208	7,515
繰延税金資産	261,434	229,440
投資その他の資産合計	2,193,545	2,075,907
<b>資産合計</b>	<b>7,214,114</b>	<b>7,453,074</b>

単位：百万円

負債・資本	2016	2017
<b>流動負債：</b>		
1年以内返済予定長期借入債務	200	60,217
短期借入金	1,764	1,623
仕入債務		
非関連当事者	610,502	612,349
関連当事者	182,582	241,189
未払人件費	53,837	59,187
未払法人税等	165,332	105,997
その他の流動負債		
非関連当事者	198,292	188,092
関連当事者	7,310	6,402
流動負債合計	1,219,819	1,275,056
<b>固定負債：</b>		
長期借入債務	220,200	160,040
ポイントプログラム引当金	75,182	94,639
退職給付に係る負債	201,604	193,985
その他の固定負債		
非関連当事者	136,602	144,277
関連当事者	1,381	989
固定負債合計	634,969	593,930
負債合計	1,854,788	1,868,986
償還可能非支配持分	16,221	22,942
<b>資本：</b>		
株主資本		
資本金	949,680	949,680
普通株式—		
授權株式数		
2016年3月31日現在—17,460,000,000株		
2017年3月31日現在—17,460,000,000株		
発行済株式総数		
2016年3月31日現在—3,958,543,000株		
2017年3月31日現在—3,899,563,000株		
発行済株式数(自己株式を除く)		
2016年3月31日現在—3,760,616,750株		
2017年3月31日現在—3,704,585,533株		
資本剰余金	330,482	326,621
利益剰余金	4,413,030	4,656,139
その他の包括利益(損失)累積額	14,888	24,631
自己株式	(405,832)	(426,442)
2016年3月31日現在—197,926,250株		
2017年3月31日現在—194,977,467株		
株主資本合計	5,302,248	5,530,629
非支配持分	40,857	30,517
資本合計	5,343,105	5,561,146
契約債務及び偶発債務		
負債・資本合計	7,214,114	7,453,074

# 連結損益計算書

株式会社NTTドコモおよび連結子会社  
2015年、2016年および2017年3月31日終了の連結会計年度

単位：百万円

	2015	2016	2017
<b>営業収益：</b>			
通信サービス			
非関連当事者	2,724,753	2,780,377	2,939,594
関連当事者	22,402	35,130	45,500
端末機器販売			
非関連当事者	903,231	859,875	718,557
関連当事者	858	611	604
その他の営業収入			
非関連当事者	682,967	806,491	828,198
関連当事者	49,186	44,600	52,099
営業収益合計	4,383,397	4,527,084	4,584,552
<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	876,285	933,027	939,426
関連当事者	283,229	315,526	396,031
端末機器原価(以下に個別掲記する項目を除く)	853,062	881,471	792,145
減価償却費	659,787	625,934	452,341
減損損失	30,161	17,683	12,205
販売費及び一般管理費			
非関連当事者	835,882	798,006	872,829
関連当事者	205,920	172,413	174,837
営業費用合計	3,744,326	3,744,060	3,639,814
<b>営業利益</b>	639,071	783,024	944,738
<b>営業外損益(費用)：</b>			
支払利息	(797)	(512)	(277)
受取利息	1,283	987	608
その他(純額)	4,326	(5,478)	4,494
営業外損益(費用)合計	4,812	(5,003)	4,825
<b>法人税等及び持分法による投資損益(損失)前利益</b>	643,883	778,021	949,563
<b>法人税等：</b>			
当年度分	218,552	267,249	238,172
繰延税額	19,515	(55,530)	49,507
法人税等合計	238,067	211,719	287,679
<b>持分法による投資損益(損失)前利益</b>	405,816	566,302	661,884
持分法による投資損益(損失)	(7,782)	(5,060)	(11,273)
<b>当期純利益</b>	398,034	561,242	650,611
控除：非支配持分に帰属する当期純損益(利益)	12,059	(12,864)	1,927
<b>当社に帰属する当期純利益</b>	410,093	548,378	652,538
<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)	4,038,191,678	3,880,823,341	3,726,266,553
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)	101.55	141.30	175.12

# 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  
2015年、2016年および2017年3月31日終了の連結会計年度

データセクション

単位：百万円

	2015	2016	2017
当期純利益	398,034	561,242	650,611
その他の包括利益(損失)：			
売却可能有価証券未実現保有利益(損失)	22,468	(4,715)	12,821
控除：当期純利益への組替修正額	120	(1,278)	(1,082)
未実現キャッシュ・フロー・ヘッジ利益(損失)	(20)	(148)	37
控除：当期純利益への組替修正額	16	31	48
為替換算調整額	29,678	(10,324)	(13,557)
控除：当期純利益への組替修正額	—	(263)	582
年金債務調整額：			
年金数理上の差異の発生額(純額)	(9,159)	(21,634)	8,313
控除：過去勤務費用償却額	(894)	(824)	(742)
控除：年金数理上の差異償却額	1,104	1,417	3,105
控除：会計基準変更時差異償却額	72	33	33
その他の包括利益(損失)合計	43,385	(37,705)	9,558
包括利益：	441,419	523,537	660,169
控除：非支配持分に帰属する包括損益(利益)	11,683	(12,870)	2,112
当社に帰属する包括利益	453,102	510,667	662,281

# 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  
2015年、2016年および2017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	資本合計
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
自己株式の取得					(149,607)	(149,607)		(149,607)
自己株式の消却			(128,997)		128,997	—		—
当社株主への現金配当金(1株当たり75円)			(280,432)			(280,432)		(280,432)
非支配持分への現金配当金						—	(3,500)	(3,500)
新規連結子会社の取得						—	49	49
連結子会社に対する持分の変動		(3,861)				(3,861)	(4,095)	(7,956)
当期純利益			652,538			652,538	(2,610)	649,928
その他の包括利益(損失)				9,743		9,743	(184)	9,559
2017年3月31日	949,680	326,621	4,656,139	24,631	(426,442)	5,530,629	30,517	5,561,146

※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  
2015年、2016年および2017年3月31日終了の連結会計年度

データセクション

単位：百万円

	2015	2016	2017
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
当期純利益	398,034	561,242	650,611
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	659,787	625,934	452,341
繰延税額	19,515	(55,530)	49,507
有形固定資産売却・除却損	40,073	36,535	54,160
棚卸資産評価損	13,716	18,880	11,043
減損損失	30,161	17,683	12,205
市場性のある有価証券及びその他の投資の評価損	902	636	2,305
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)	7,782	5,060	11,273
関連会社からの受取配当金	17,591	13,929	10,401
資産及び負債の増減：			
売上債権の(増加)減少額	17,489	22,406	(2,690)
売却目的債権の(増加)減少額	(110,540)	(74,852)	36,103
クレジット未収債権の(増加)減少額	(7,497)	(22,551)	(34,410)
未収入金の(増加)減少額	(13,467)	(46,331)	(17,735)
貸倒引当金の増加(減少)額	2,931	3,884	7,240
棚卸資産の(増加)減少額	32,270	13,125	(10,565)
前払費用及びその他の流動資産の(増加)減少額	(10,565)	(4,966)	(767)
長期売却目的債権の(増加)減少額	(55,468)	(13,601)	57,626
仕入債務の増加(減少)額	5,278	(32,544)	58,680
未払法人税等の増加(減少)額	(107,166)	97,176	(59,290)
その他の流動負債の増加(減少)額	16,964	31,638	(11,925)
ポイントプログラム引当金の増加(減少)額	(23,072)	(14,747)	19,457
退職給付に係る負債の増加(減少)額	13,209	27,752	(7,608)
その他の固定負債の増加(減少)額	11,925	11,488	9,804
その他	3,125	(26,232)	14,652
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>962,977</b>	<b>1,209,131</b>	<b>1,312,418</b>
<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	(493,189)	(434,919)	(450,826)
無形固定資産及びその他の資産の取得による支出	(170,203)	(179,010)	(192,625)
長期投資による支出	(5,107)	(3,465)	(2,155)
長期投資の売却による収入	1,753	9,345	6,452
短期投資による支出	(34,613)	(9,523)	(156,779)
短期投資の償還による収入	50,806	4,659	121,572
関連当事者への長期預け金償還による収入	—	240,000	—
関連当事者への短期預け金預入れによる支出	—	—	(380,000)
関連当事者への短期預け金償還による収入	—	—	120,000
その他	(641)	(2,338)	(8,733)
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(651,194)</b>	<b>(375,251)</b>	<b>(943,094)</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー：</b>			
短期借入金の増加による収入	221,606	146,880	25,094
短期借入金の返済による支出	(229,065)	(147,022)	(25,214)
キャピタル・リース負債の返済による支出	(1,729)	(1,389)	(1,167)
自己株式の取得による支出	(473,036)	(307,486)	(149,607)
現金配当金の支払額	(243,349)	(271,643)	(280,527)
非支配持分への現金配当金の支払額	(1,061)	(2,390)	(3,500)
その他	(7,623)	(558)	1,824
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(734,257)</b>	<b>(583,608)</b>	<b>(433,097)</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,107	(1,388)	(1,054)
<b>現金及び現金同等物の増加(減少)額</b>	<b>(421,367)</b>	<b>248,884</b>	<b>(64,827)</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>526,920</b>	<b>105,553</b>	<b>354,437</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>105,553</b>	<b>354,437</b>	<b>289,610</b>
<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	1,539	8,241	758
<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)	876	400	46
法人税等	326,107	176,806	297,765
<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	940	965	1,138
無線通信設備の交換による同種資産の取得額	3,605	3,844	6,581
自己株式消却額	490,986	260,872	128,997

## 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	2013	2014	2015	2016	2017
<b>a. EBITDA</b> *1,2	15,693	15,722	13,691	14,632	<b>14,634</b>
減価償却費*4	(6,998)	(7,187)	(6,598)	(6,259)	<b>(4,523)</b>
有形固定資産売却・除却損	(319)	(343)	(401)	(365)	<b>(542)</b>
減損損失*2	(5)	—	(302)	(177)	<b>(122)</b>
営業利益	8,372	8,192	6,391	7,830	<b>9,447</b>
営業外損益(費用)*3	(38)	139	48	(50)	<b>48</b>
法人税等*3	(3,231)	(3,080)	(2,381)	(2,117)	<b>(2,877)</b>
持分法による投資損益(損失)*3	(296)	(691)	(78)	(51)	<b>(113)</b>
控除：非支配持分に帰属する当期純損益(利益)*3	103	88	121	(129)	<b>19</b>
<b>b. 当社に帰属する当期純利益</b>	<b>4,910</b>	<b>4,647</b>	<b>4,101</b>	<b>5,484</b>	<b>6,525</b>
<b>c. 営業収益</b>	<b>44,701</b>	<b>44,612</b>	<b>43,834</b>	<b>45,271</b>	<b>45,846</b>
<b>EBITDA マージン (= a÷c) (%)</b> *1,2	<b>35.1%</b>	<b>35.2%</b>	<b>31.2%</b>	<b>32.3%</b>	<b>31.9%</b>
<b>営業収益当期純利益率 (= b÷c) (%)</b> *3	<b>11.0%</b>	<b>10.4%</b>	<b>9.4%</b>	<b>12.1%</b>	<b>14.2%</b>

\*1 2014年3月期以前は、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(有形固定資産、償却対象の無形固定資産)

2015年3月期以降は、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(有形固定資産、償却対象の無形固定資産、営業権、非償却対象の無形固定資産)

\*2 当社が使用している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 Item 10(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。

営業権および非償却対象の無形固定資産に係る減損損失は、従来、連結損益計算書において「販売費及び一般管理費」に含めていましたが、2017年3月期より「減損損失」に計上しています。これに伴い、上記表中においても、2015年3月期および2016年3月期の「減損損失」を2017年3月期の表示方法に合わせる組替を行っています。

\*3 2014年3月期第1四半期より持分法の再適用となったフィリピンの通信事業者PLDT Inc.について、過年度に遡及して持分法を再適用しています。これに伴い、2013年3月期の数値を2013年4月26日に公表した値から変更しています。

\*4 当社および当社連結子会社は、有形固定資産の減価償却の方法として、原則、定率法を採用していましたが、2017年3月期よりすべて、定額法に変更しています。

### フリー・キャッシュ・フロー(特殊要因、債権譲渡影響およ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	2013	2014	2015	2016	2017
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,324	10,006	9,630	12,091	<b>13,124</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー*1	(7,019)	(7,036)	(6,512)	(3,753)	<b>(9,431)</b>
フリー・キャッシュ・フロー*2	2,305	2,971	3,118	8,339	<b>3,693</b>
特殊要因*3	1,470	—	—	—	<b>—</b>
債権譲渡影響*4	(2,420)	—	—	—	<b>—</b>
資金運用に伴う増減*5	999	399	162	2,351	<b>(2,952)</b>
<b>フリー・キャッシュ・フロー (特殊要因、債権譲渡影響および資金運用に伴う増減除く)*3</b>	<b>2,256</b>	<b>2,572</b>	<b>2,956</b>	<b>5,987</b>	<b>6,645</b>

\*1 投資活動によるキャッシュ・フローは、資金運用に伴う増減を含んでいます。

\*2 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

\*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 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。

\*5 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 116社

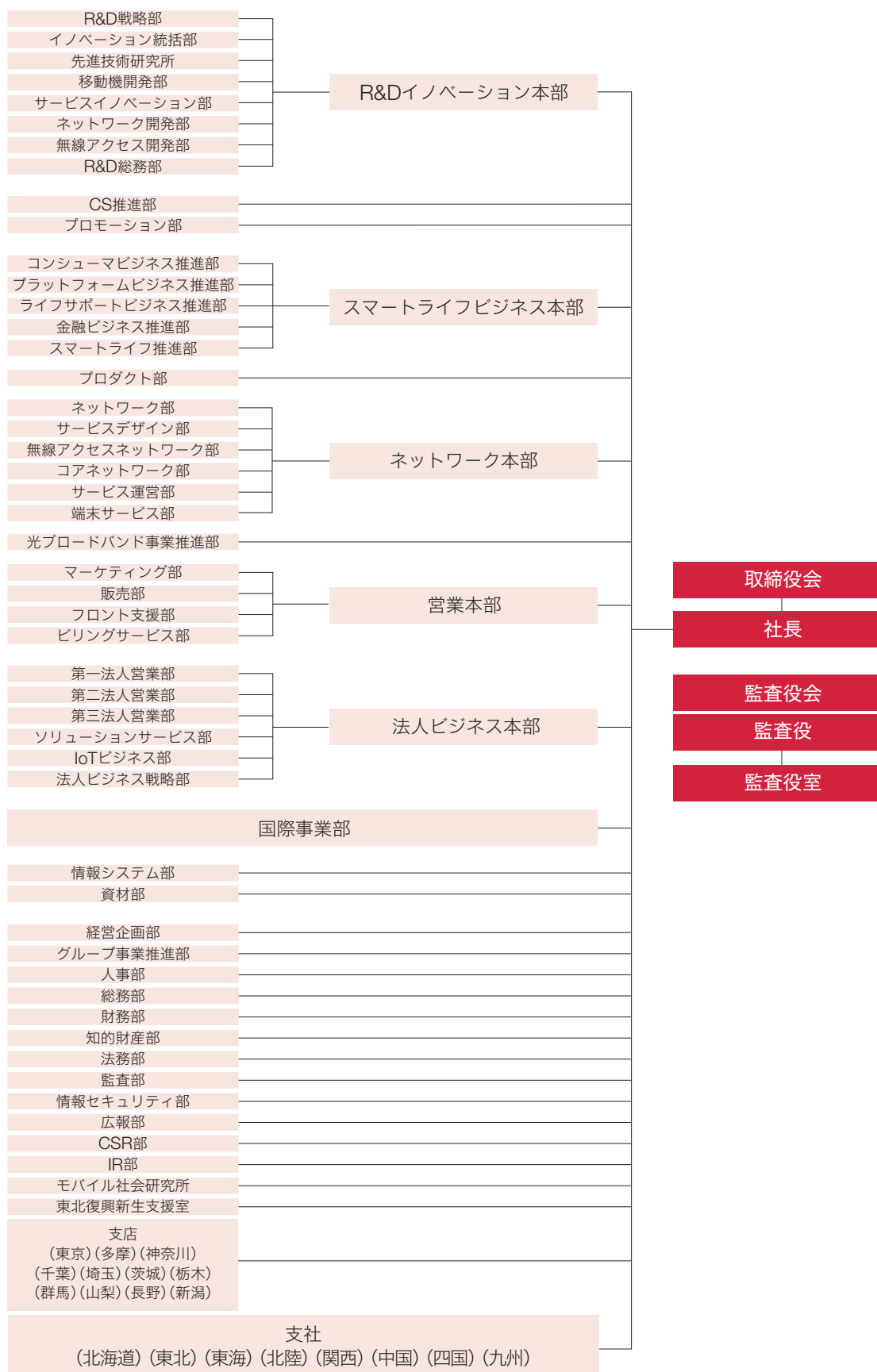
会社名	議決権の所有割合	事業概要
株式会社ドコモCS	100.00%	ネットワーク建設、営業支援業務等
ドコモ・サポート株式会社	100.00%	営業支援業務等
ドコモ・システムズ株式会社	100.00%	システム開発等
ドコモ・テクノロジー株式会社	100.00%	研究開発業務等
株式会社ドコモCS北海道	100.00%	ネットワーク建設、営業支援業務等
株式会社ドコモCS東北	100.00%	ネットワーク建設、営業支援業務等
株式会社ドコモCS東海	100.00%	ネットワーク建設、営業支援業務等
株式会社ドコモCS北陸	100.00%	ネットワーク建設、営業支援業務等
株式会社ドコモCS関西	100.00%	ネットワーク建設、営業支援業務等
株式会社ドコモCS中国	100.00%	ネットワーク建設、営業支援業務等
株式会社ドコモCS四国	100.00%	ネットワーク建設、営業支援業務等
株式会社ドコモCS九州	100.00%	ネットワーク建設、営業支援業務等
株式会社ABC Cooking Studio	51.00%	料理教室事業等
株式会社オークローンマーケティング	55.75%	TV通販事業
タワーレコード株式会社	50.25%	音楽ソフト、映像ソフトおよび音楽関連の物品等の販売
株式会社D2C	51.00%	モバイルコンテンツサイトを媒体とした広告の製作運営
株式会社ドコモ・アニメストア	60.00%	アニメ動画配信サービスの提供
ドコモ・データコム株式会社	66.24%	システム開発等
ドコモ・ヘルスケア株式会社	66.00%	健康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の提供
株式会社日本アルトマーク	100.00%	医師・医療施設情報データベースの構築・販売
マガシーク株式会社	75.00%	ファッション分野でのコマース事業
らでいっしょぼーや株式会社	100.00%	有機、低農薬野菜と無添加食品の会員制宅配サービス
DCM Reinsurance Company, Inc.	100.00%	再保険事業者
DOCOMO Communications Laboratories Europe GmbH	100.00%	研究開発業務等
DOCOMO Digital Limited	100.00%	モバイルコンテンツの配信・課金等に関するプラットフォームの運営
DOCOMO Innovations, Inc.	100.00%	有望技術保有ベンチャーへの投資・情報収集等
DOCOMO PACIFIC, INC.	100.00%	グアムでの移動通信・ケーブルテレビおよびインターネット事業者
その他 89社		

## 関連会社 23社

会社名	議決権の所有割合	事業概要
エイベックス通信放送株式会社	30.00%	モバイル映像配信事業
エヌ・ティ・ティ・ブロードバンドプラットフォーム株式会社	22.00%	Wi-Fiネットワーク事業
エヌ・ティ・ティ・レゾナント株式会社	33.33%	コミュニケーション事業 ポータル事業
株式会社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
日本通信ネットワーク株式会社	37.43%	ネットワークサービス事業
フェリカネットワークス株式会社	38.00%	モバイルFeliCa ICチップの開発・ライセンス事業
三井住友カード株式会社	34.00%	クレジットカード事業
株式会社レコチョク	34.17%	音楽配信事業
株式会社NTTぷらら	33.33%	映像配信サービス、インターネット接続サービス
Hutchison Telephone Company Limited	24.10%	香港、マカオにおける移動通信事業
PLDT Inc.	8.56%	フィリピンにおける固定・移動通信事業
Tata Teleservices Limited	21.63%	インドにおける固定・移動通信事業
VMG Media Joint Stock Company	24.52%	ベトナムにおけるコンテンツアプリケーション・プラットフォーム開発 運営事業
その他 10社		

# 組織図

株式会社NTTドコモ (2017年7月1日現在)



## 会社概要 (2017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)

26,734名

### ホームページ

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

### IR情報

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

### 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 (2017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  
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: 3,899,563,000株

### 株主数

251,169名

### 所有株数構成比



※構成比は、2017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	63.32
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	72,187,700	1.85
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	65,400,700	1.68
パークレイズ証券株式会社	40,000,000	1.03
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY (常任代理人香港上海銀行東京支店カスタディ業務部)	33,113,565	0.85
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	27,095,600	0.69
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部)	22,470,637	0.58
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DR HOLDERS (常任代理人株式会社三菱東京UFJ銀行)	21,129,496	0.54
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	21,098,200	0.54
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	20,146,000	0.52
計	2,791,726,298	71.59

※自己株式は上記の表には含まれていません。