

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 イントロダクション

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

ポリウムから
バリウムへ

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。

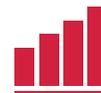
1 人材



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) 9,100 億円	営業収益 47,500 億円
1株当たり年間配当 100 円	営業利益 9,600 億円
	スマートライフ領域 1,300 億円
	コスト効率化 ▲900 億円

22ページへ

ドコモがめざす姿

5G

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



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

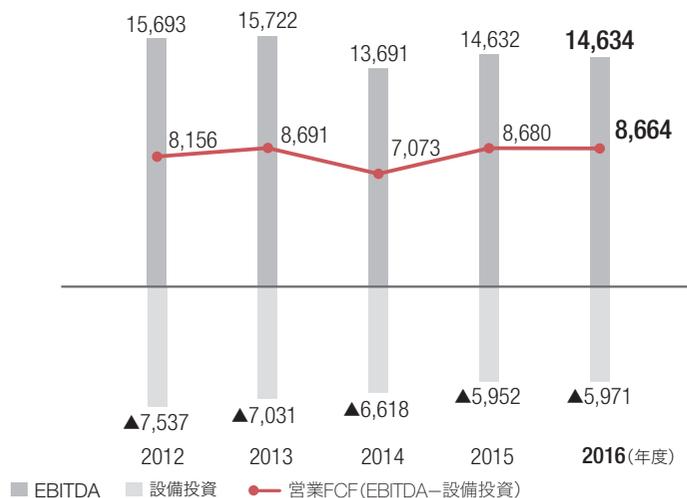


ハイライト

財務関連

営業FCF

(億円)

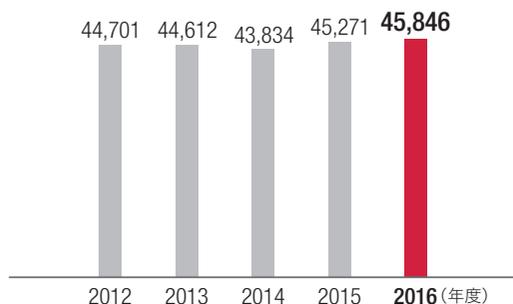


■ EBITDA ■ 設備投資 ● 営業FCF (EBITDA-設備投資)
 ※ 2016年度よりEBITDAの算定方式を変更(それに伴い、2014年度および2015年度の数値も組替)しています。

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。

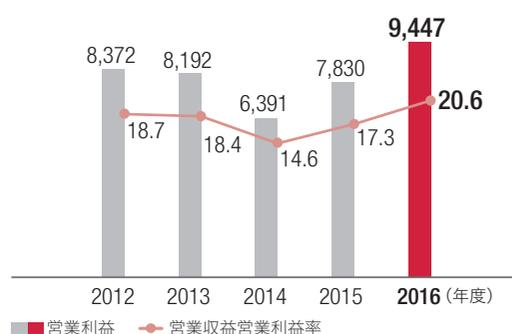
営業収益

(億円)



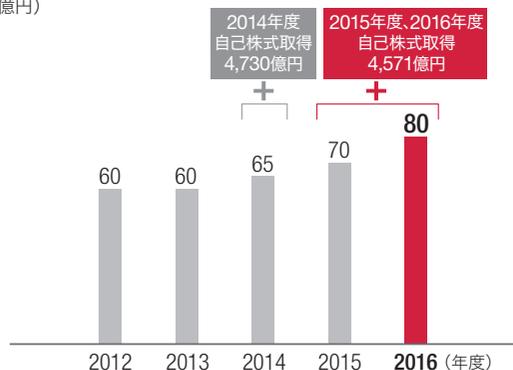
営業利益 / 営業収益 営業利益率

(億円 / %)



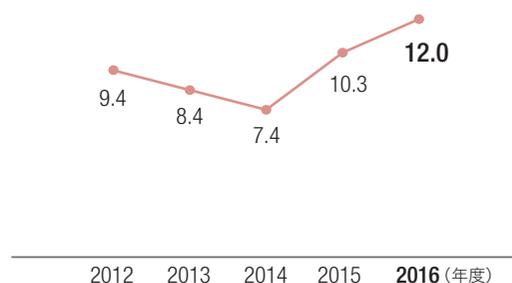
1株当たり配当金 / 自己株式取得額

(円 / 億円)



ROE

(%)

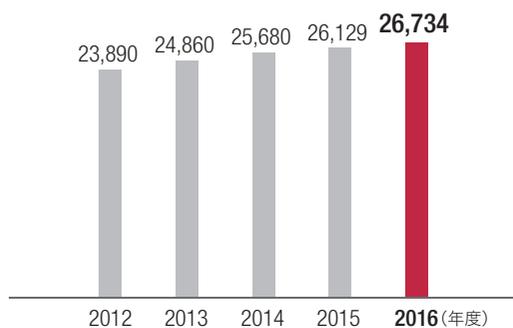


※ 2013年10月1日の株式分割(1:100)の影響を考慮した数値

※ 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

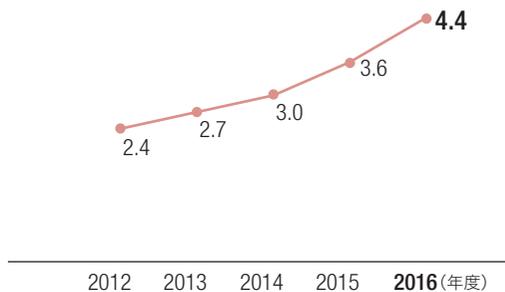
7つの強み

従業員数
(名)

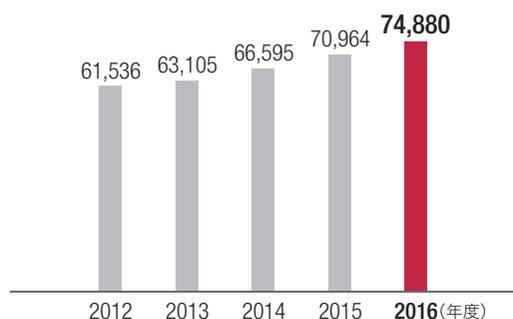


※ 当社外からの出向者を含み、当社外への出向者は含みません。

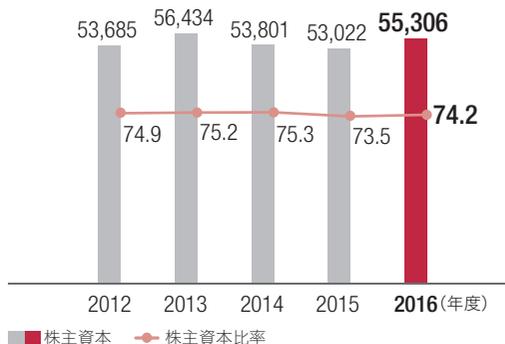
女性管理職比率
(%)



携帯電話契約数
(千契約)



株主資本/株主資本比率
(億円/%)

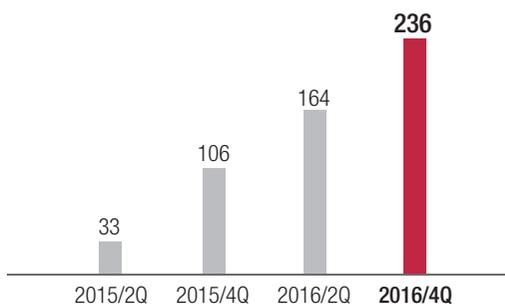


ブランドおよび社会からの評価



	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

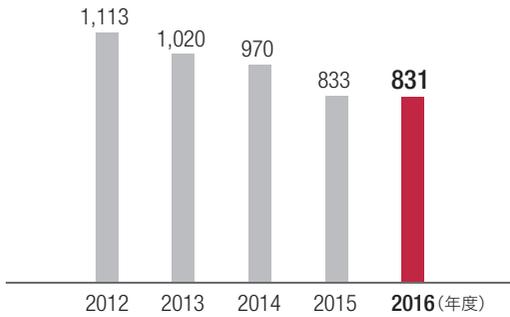
「+d」パートナー数



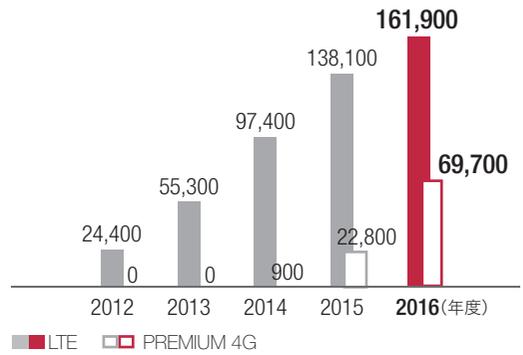
ハイライト

7つの強み

研究開発費
(億円)

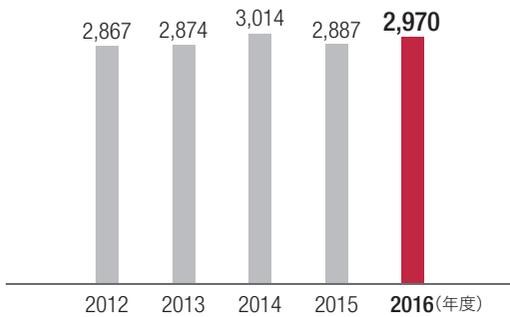


LTE・PREMIUM 4G対応基地局数
(局)

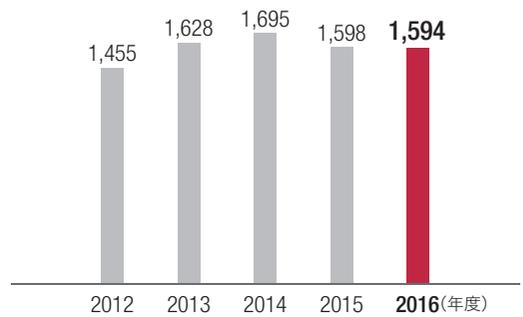


環境・社会貢献データ

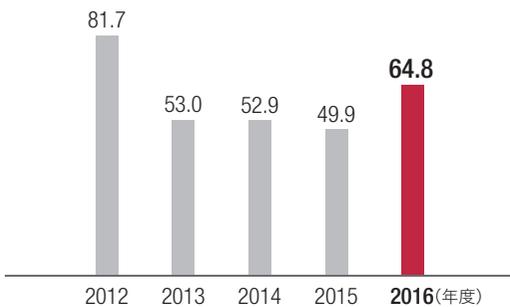
電気使用量
(千MWh)



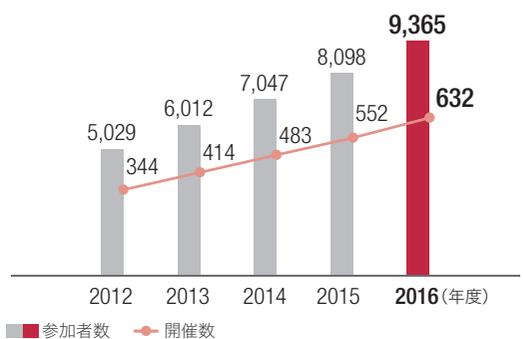
温室効果ガス排出量
(千t-CO₂)



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)

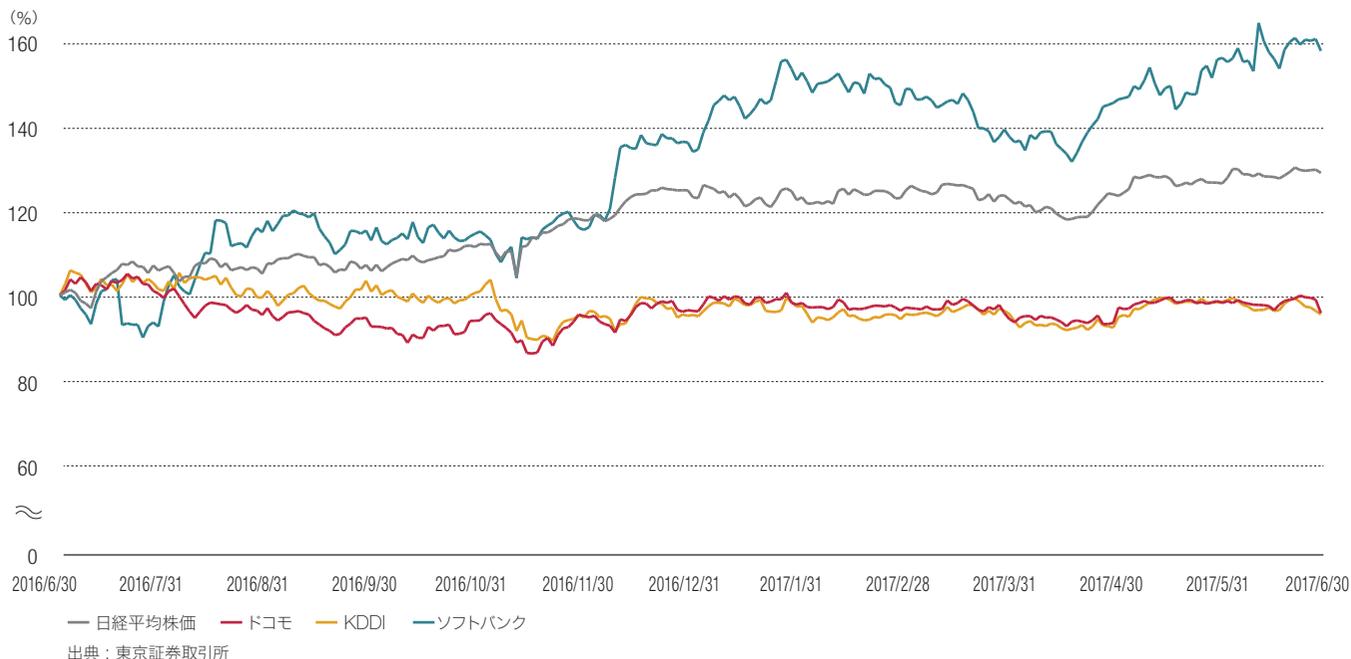


※ 社会貢献費用とは、自然環境保護、社会福祉、災害被災地支援など、社会貢献活動に充てた費用です。

株式・財務データ

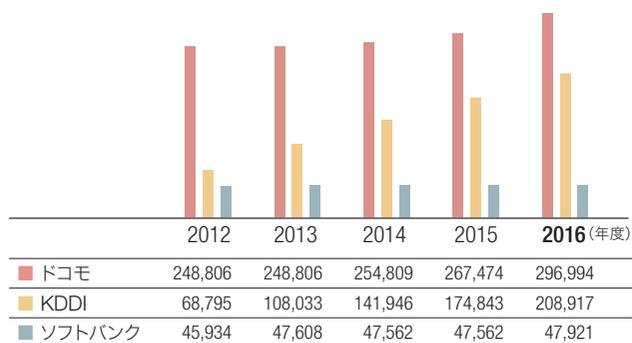
2016年6月～2017年6月の株価推移

(2016年6月30日を100%とした変動率)



配当金総額

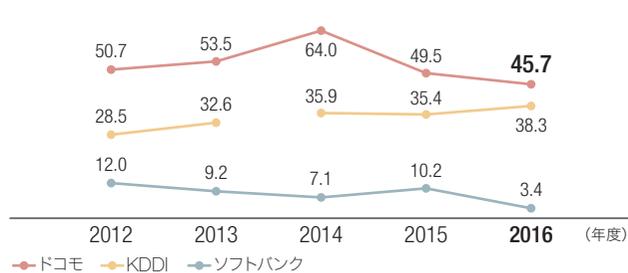
(百万円)



出典：各社発表の数値による

配当性向

(%)

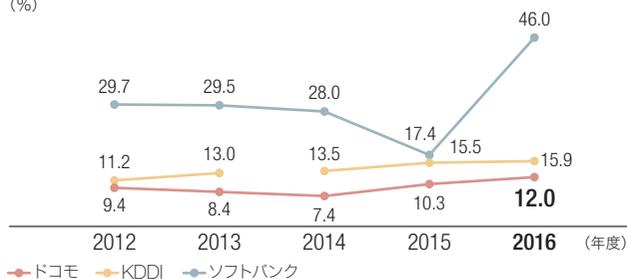


出典：各社発表の数値による

※ 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

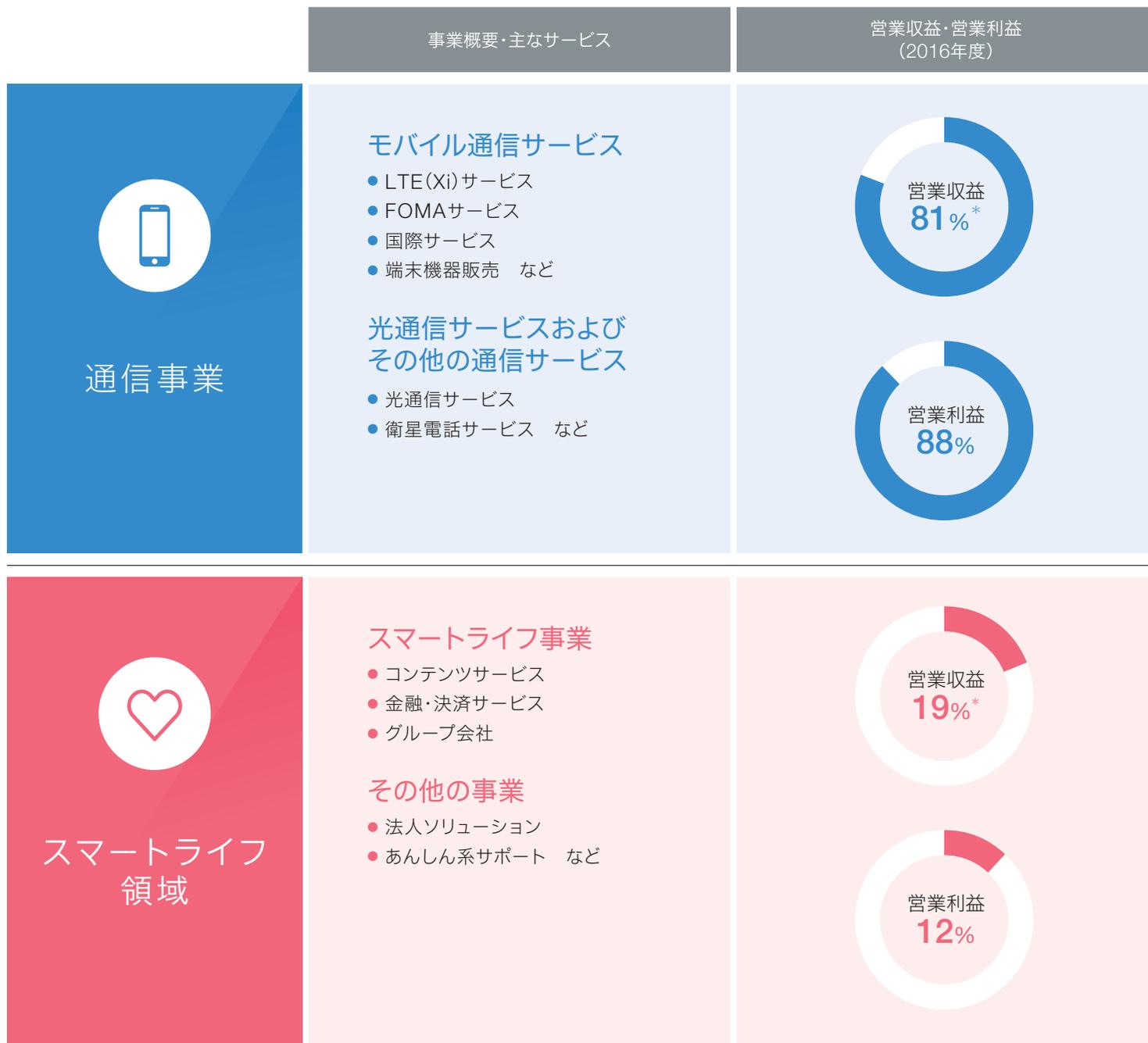
(2016年度)

(%)

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務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務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。