

いつか、あたりまえになることを。



企業理念

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

編集方針

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

年度表記について

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

より幅広いIR関連情報はこちら

▶▶▶ 株主・投資家情報 (IR) サイト

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

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



より幅広いCSR関連情報はこちら

▶▶▶ CSRサイト

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

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



本アニュアルレポートに掲載されている情報は、別途明示しているものを除き、2016年8月現在のものです。また、別途記載しているものを除き、「ドコモ」「ドコモグループ」「当社」「当社グループ」などの記載については株式会社NTTドコモおよびその連結子会社を示しています。本アニュアルレポートに記載されている会社名、製品名などは、該当する各社の商標または登録商標です。iPhoneはApple Inc.の商標です。iPhoneの商標は、アイホン株式会社のライセンスに基づき使用されています。

将来の見通しなどに関する記述について

本アニュアルレポート中には、その作成時点までに当社グループが入手した情報に基づく予測、計画、想定、認識、評価などを基礎とした将来の見通しに関する記述が含まれています。また、本アニュアルレポートにおける業績などの予想数値を算定するために、過去に確定し正確に認識された事実のほか、予想を行うために不可欠となる一定の前提（仮定）を用いています。当社の事業に伴うさまざまな潜在的リスクや不確定要因などにより、実際の結果や業績などは当該見通しなどに関する記述内容と大きく異なる可能性があります。



イントロダクション

Introduction

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



戦略解説セクション

Strategy

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



特集：付加価値協創企業への加速

Feature

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



価値創造セクション

Value Creation

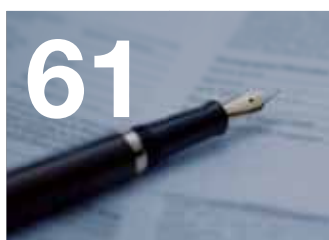
- 36 通信事業
- 39 スマートライフ領域



価値創造を支える基盤セクション

Foundation for Value Creation

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



財務・会社データセクション

Financial and Corporate Data

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

多くの革新によって、 日本のモバイルICT*の礎を 築き上げてきました。

ドコモの歴史



個人ユーザーへの広がり

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

1993年
デジタル・ムーバ
(mova)提供開始



話すケータイから 使うケータイへ

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

1999年
iモードサービス
提供開始



行動支援ツールとなる 生活インフラ

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

2005年
後払い方式電子
マネーiD提供開始



新たなモバイルの時代

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

2011年
dマーケット提供開始

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



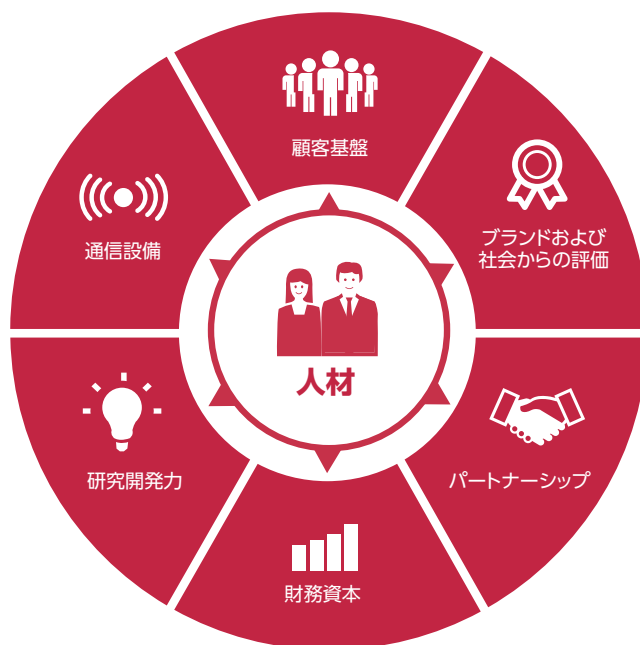
ドコモは「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」という企業理念のもと、人々の暮らし・社会に価値を届けてきました。

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

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

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

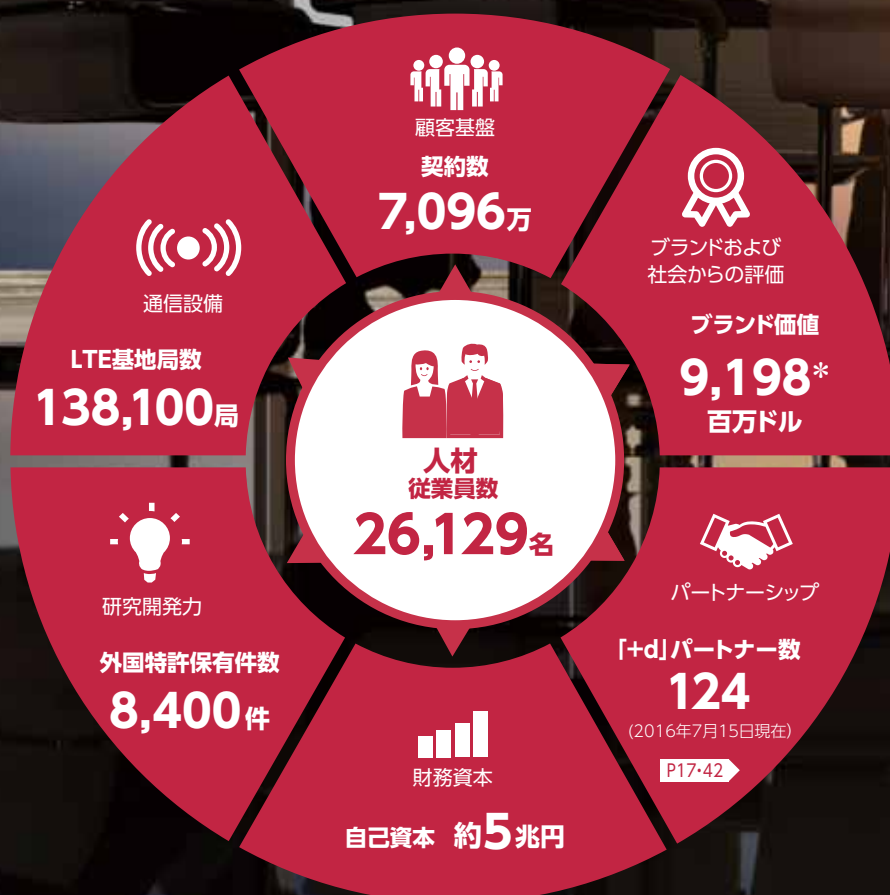
7つの強み



歴史によって培われた強みは、 確かな成果として あらわれています。

7つの強みを表す数値

(2016年3月末現在)



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

社会からの評価

携帯電話契約数シェア

**国内
第1位**
(43.6%)

出典：各社発表をもとに当社が算出。2016年3月末現在

お客さま満足度

**国内
第1位**

出典：J.D.パワー
2015年日本携帯電話サービス顧客満足度調査SM

ブランド価値^{*1}

**国内
第1位**

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

時価総額

**国内
第2位**
(10兆1,042億円)

※2016年3月末現在

LTE契約数

**グローバル
第3位**
(3,868万契約)

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

解約率の低さ

**グローバル
トップクラス**
(0.62%)

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

CSR企業ランキング

国内総合 第5位

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

総合企業ランキング「NICES(ナイス)」^{*2}

第6位

出典：日本経済新聞社 2015年11月27日朝刊

新ダイバーシティ経営100選

受賞

※ 経済産業省主催
平成27年度「新・ダイバーシティ経営企業100選」

^{*1} 海外売上高比率(2012年度連結ベース実績値)が30%未満の国内ブランドを対象とした「ドメスティック日本ブランドランキング」

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

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



P34-35

2020年ビジョン： スマート イノベーションへの挑戦

Harmonize

国・地域・世代を超えた豊かな社会への貢献

Evolve

サービス・ネットワークの進化

Advance

サービスの融合による産業の発展

Relate

つながりによる喜びの創出

Trust

安心・安全で心地よい暮らしの支援

利益回復からさらにその先をめざし、中期目標の1年前倒しへ

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

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



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

社長就任にあたって

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

「更なる価値」を提供し続けるために、 3つの重点戦略を推進します

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

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

スピード重視で、健全な会社をめざします

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

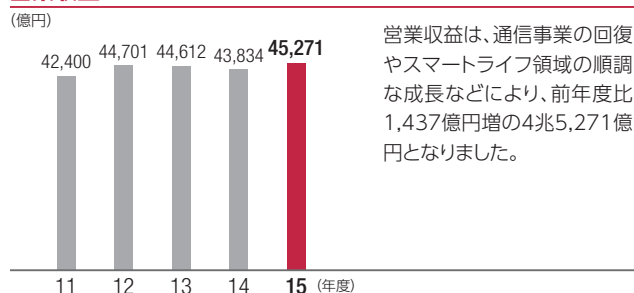
2016年8月

代表取締役社長

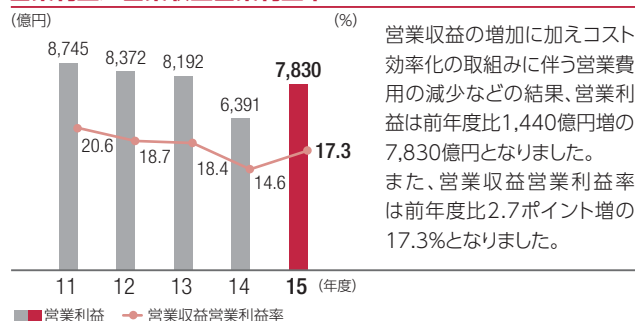
吉澤和弘

成長性・収益性関連

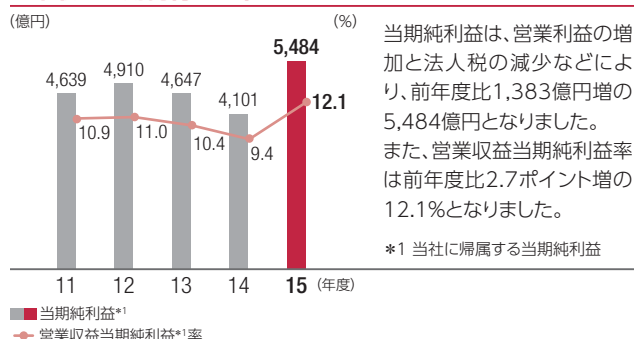
営業収益



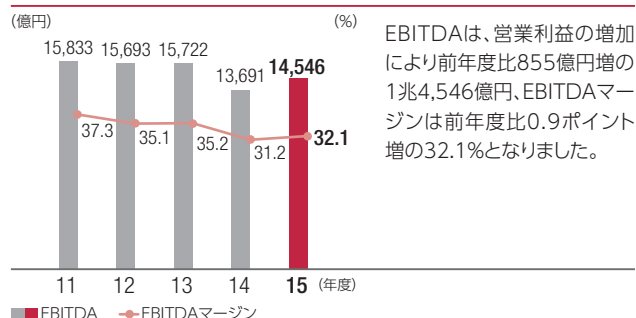
営業利益／営業収益営業利益率



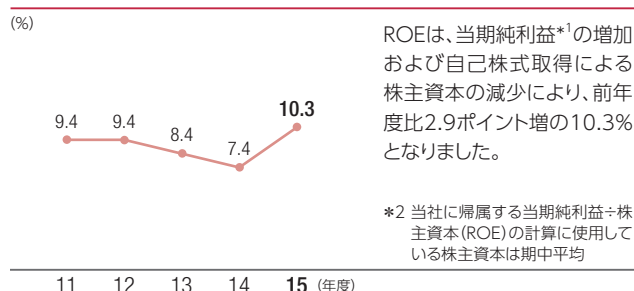
当期純利益^{*1}／ 営業収益当期純利益^{*1}率



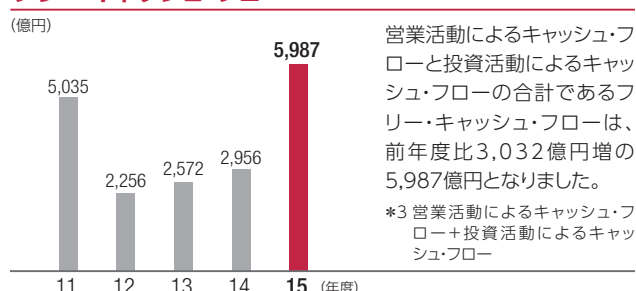
EBITDA／EBITDAマージン



ROE^{*2}

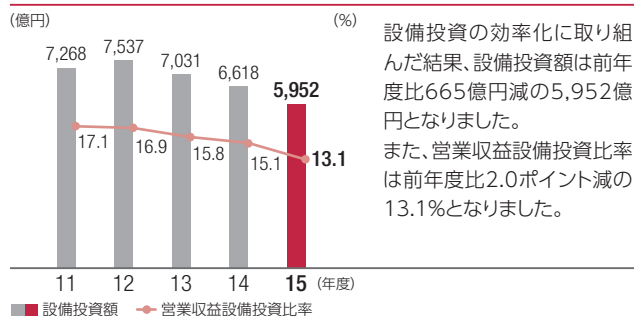


フリー・キャッシュ・フロー^{*3}

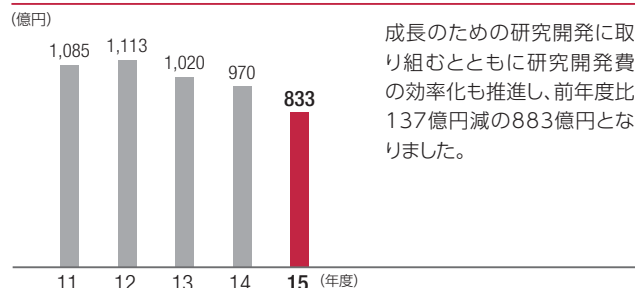


※フリー・キャッシュ・フローの算定にあたっては、期末日が金融機関の休業日になったことによる電話料金未回収影響額、NTTファイナンス株式会社への電話料金の債権譲渡による電話料金未回収影響額、および期間3か月超の資金運用を目的とした金融商品の取得、償還および売却による増減を除いています。

設備投資額／ 営業収益設備投資比率

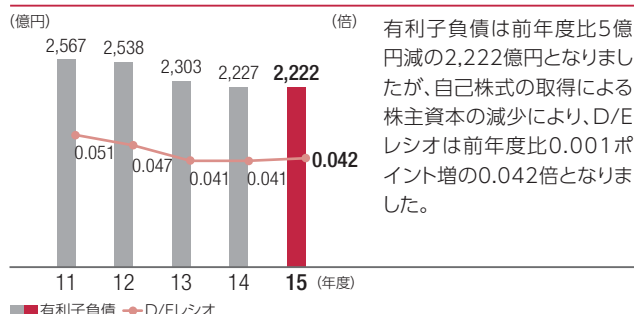


研究開発費

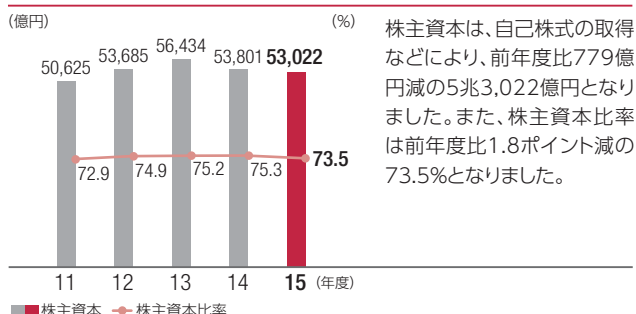


財務基盤関連

有利子負債／D/Eレシオ

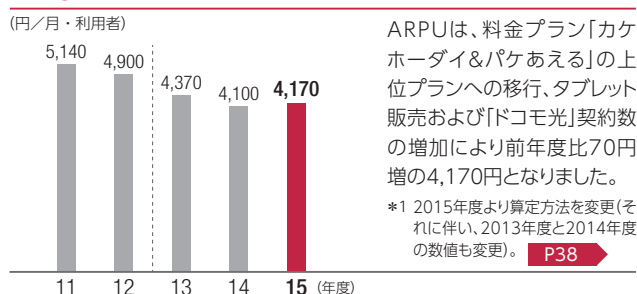


株主資本／株主資本比率

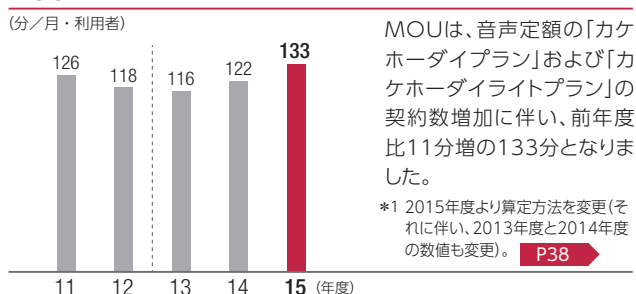


オペレーション関連

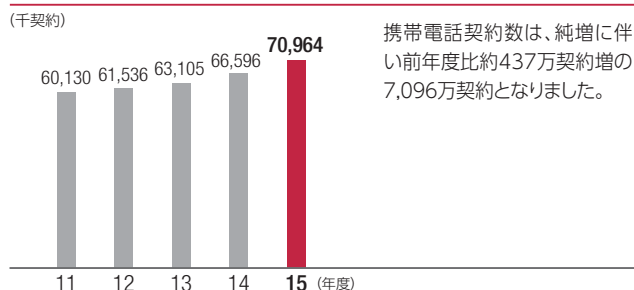
ARPU*1 1利用者当たり月間平均収入



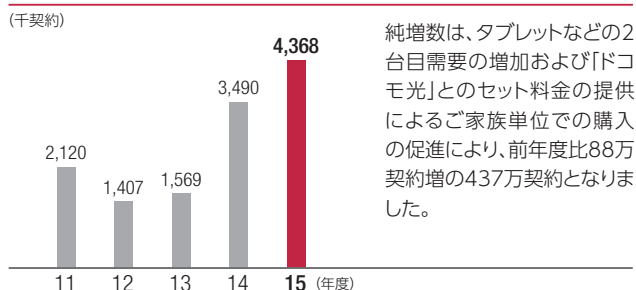
MOU*1 1利用者当たり月間平均通話時間



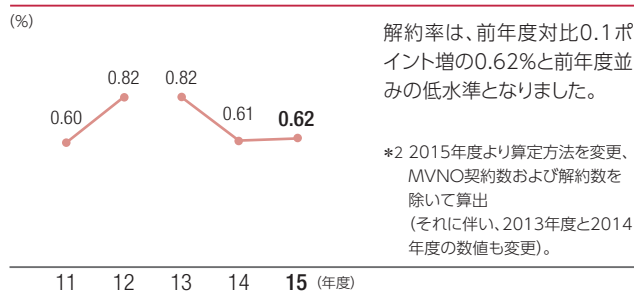
携帯電話契約数



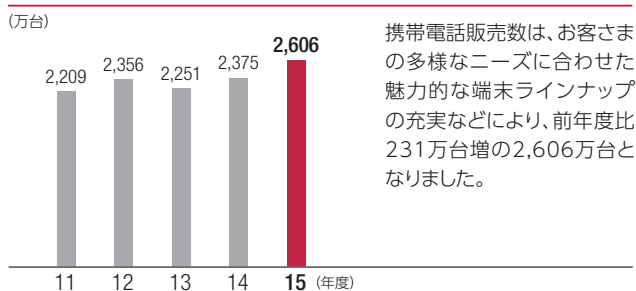
純増数



解約率*2

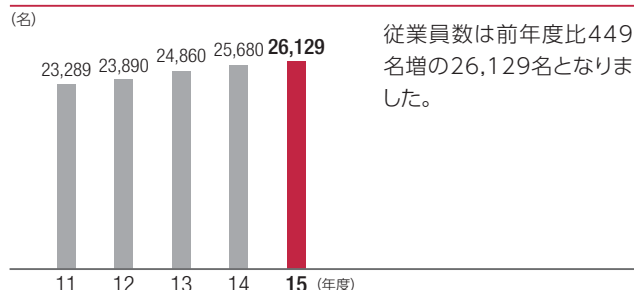


携帯電話販売数



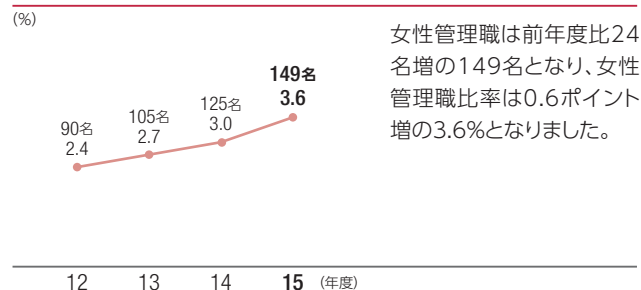
人材・社会関連

従業員数



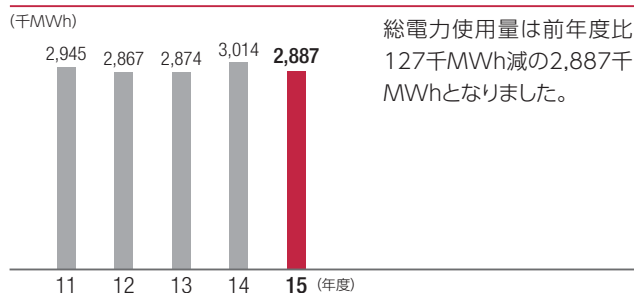
※当社外からの出向者を含み、当社外への出向者は含みません。

女性管理職比率

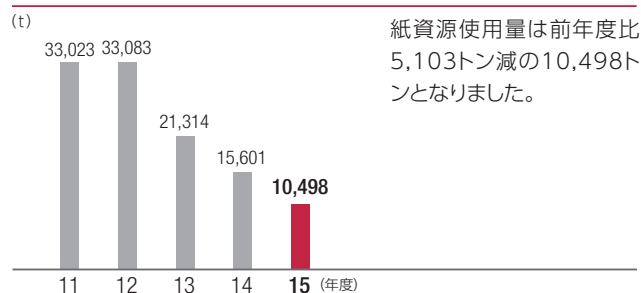


※2011年度以前は非公開

総電力使用量

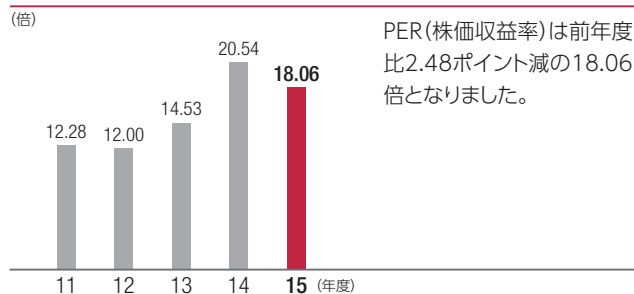


紙資源使用量

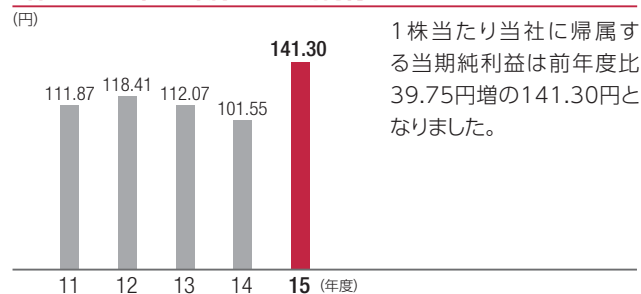


株式関連

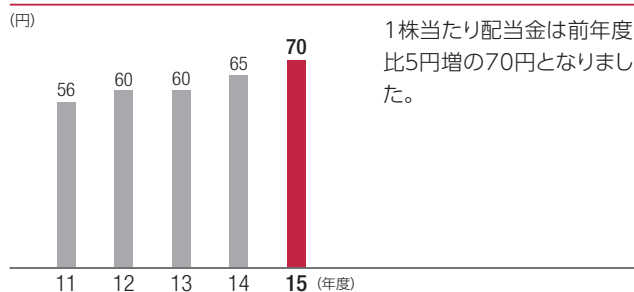
PER



1株当たり当社に帰属する当期純利益

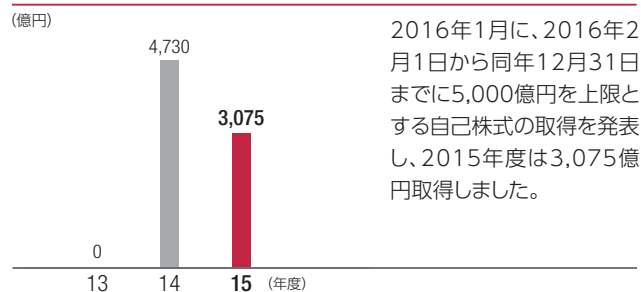


1株当たり配当金



※2013年10月1日の株式分割(1:100)の影響を考慮した数値

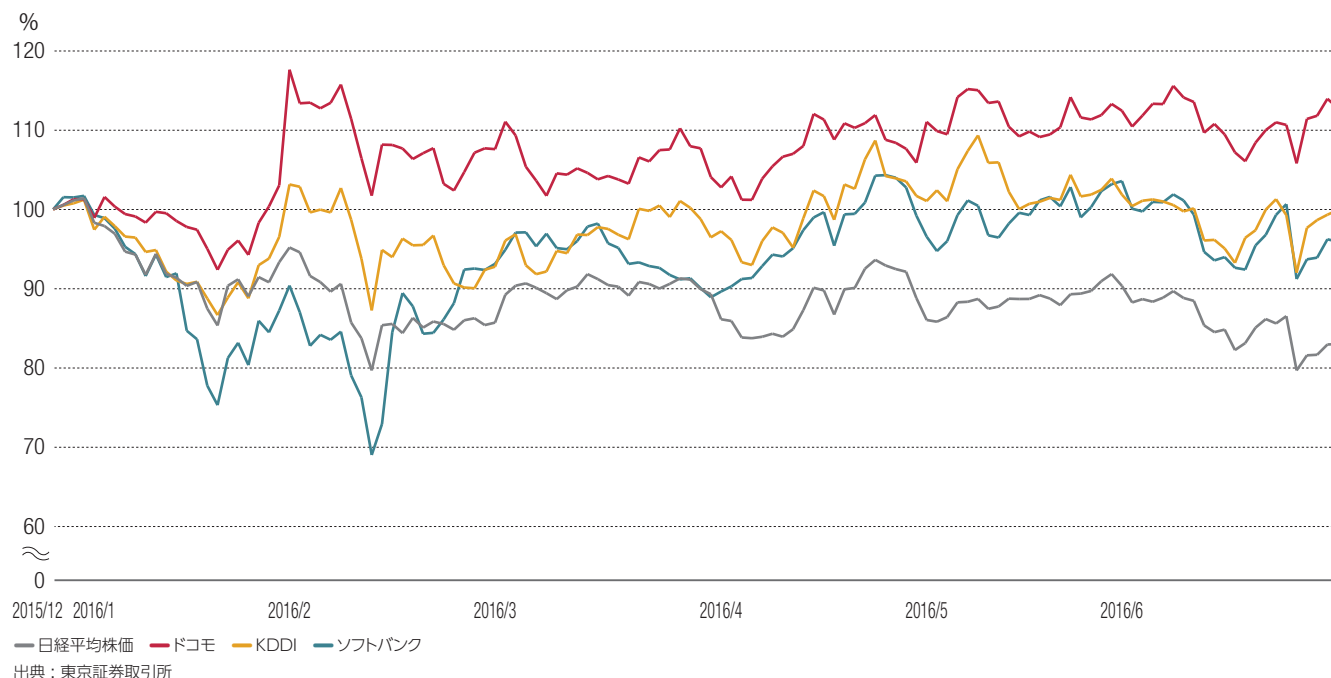
自己株式の取得



株式・財務データ

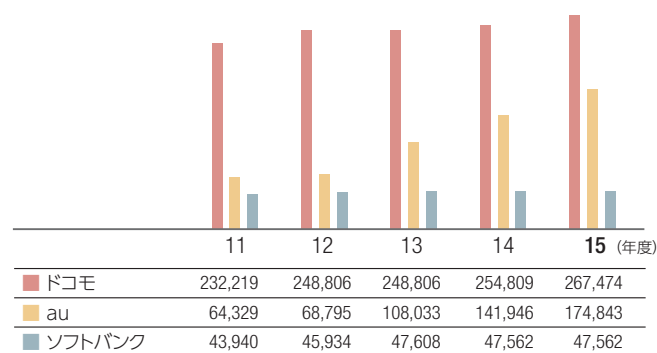
2015年12月から2016年6月の株価推移

(2015年12月25日を100%とした変動率)



配当金総額

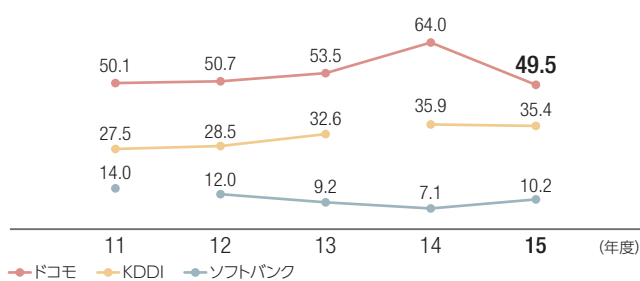
(百万円)



出典：各社発表の数値による

配当性向

(%)

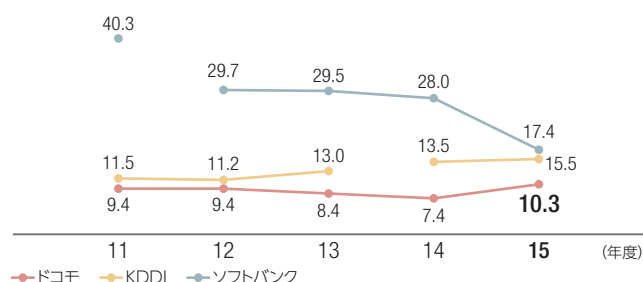


出典：各社発表の数値による

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

ROE

(%)



出典：各社発表の数値による

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

ROE構成要素

(2015年度)

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

出典：各社発表の数値による

*総資産・株主資本は期中平均値。KDDI、ソフトバンクは会社発表値から当社で算出