

CFO Message

2020年代の持続的成長に向けて“変革”を実行する

取締役常務執行役員(CFO)
財務部長
廣門 治

2018年度は、営業収益は前期比786億円増の4兆8,408億円、営業利益は同267億円増の1兆136億円と15年ぶりに1兆円を越え、4年連続の増収増益となりました。

セグメント別では、通信事業はお客さま還元の拡大からモバイル通信サービス収入が減少したものの、「ドコモ光」の契約数拡大などにより増収増益、スマートライフ事業は、2018年2月に売却した、らでいっしゅぼーや株式会社の影響などで減収となりましたが、金融・決済サービスの好調などにより増益となりました。フリー・キャッシュ・フローは、2017年度におけるTata Sons Limitedから受領した仲裁裁定金の影響に加え、2018年度において割賦債権や法人税支払額の増加等により、対前年度比でマイナス2,434億円となりました。

ドコモは2019年度を「更なる成長に向けた“変革”を実行する年」と位置付けています。2019年度は市場環境が大きく変化する可能性があります。そのなかにあっても将来の成長のために自らが変革していく1年とします。具体的には、新料金プランの導入によるお客さま還元や最適提案の推進により、お客さまとの関係性をさらに強化し、顧客基盤を強化することで増収をめざします。これらお客さま還元の影響等により一時的な減益を見込むものの、2019年度を利益の底とし、できるだけ早期の業績回復をめざします。

	2017年度	2018年度		2019年度
	実績	実績	前期比	予想
営業収益	47,623億円	48,408億円	+786億円 (+1.7%)	45,800億円
営業利益	9,870億円	10,136億円	+267億円 (+2.7%)	8,300億円
当社株主に帰属する当期利益	7,908億円	6,636億円	-1,272 億円 (-16.1%)	5,750億円

※資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上等を目的として、2018年度より従来の米国会計基準(U.S.GAAP)に替えて国際会計基準(IFRS)を適用しています。2017年度の数字もIFRSに組み替えています。

業績回復に向けたシナリオ

ドコモは2018年10月に、中期経営戦略として「会員を軸とした事業運営への変革」と「5Gの導入とビジネス創出」に舵を切るという基本方針を発表しました。そのなかで、会員基盤の拡大、デジタルマーケティングの推進、スマートライフビジネス、法人ビジネス、5Gビジネスなどの収益機会の創出と、継続的なコスト効率化への取組みなどを通じて、2021年度に営業収益5兆円、2023年度には営業利益9,900億円の達成をめざすこととしています。

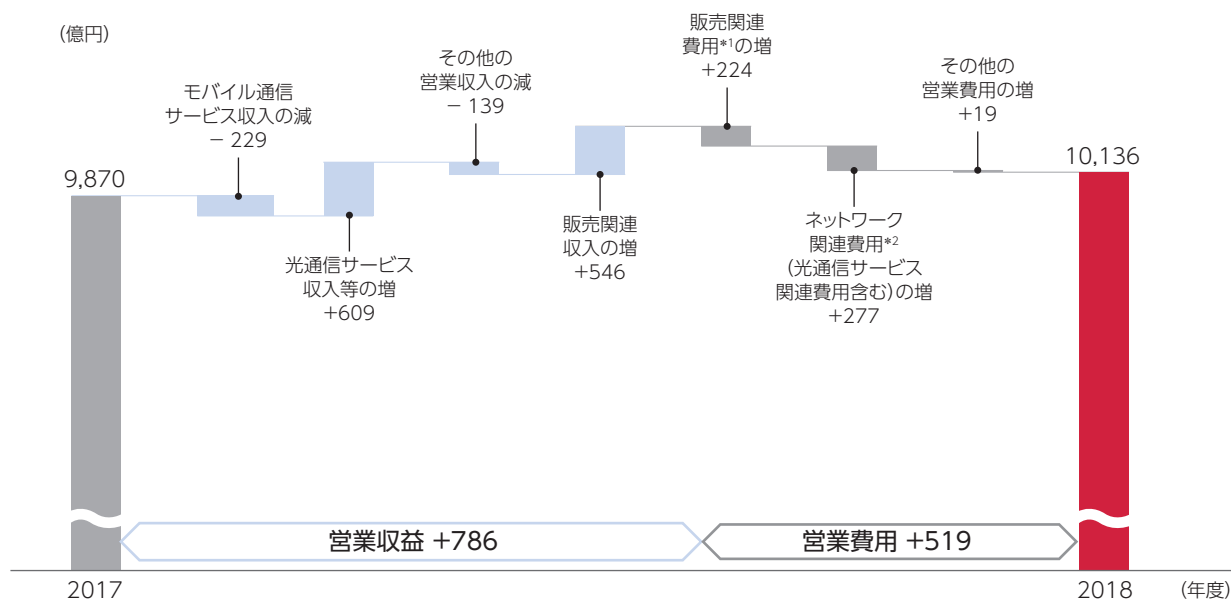
ドコモは2019年6月に新料金プラン「ギガホ」「ギガライト」の提供を開始しました。この新料金プランを含むお客さま還元強化により約2,000億円の影響を見込んでいます。一方で、以前導入していた通信料金を値引く「月々サポート」が廃止となる影響や、魅力的なコンテンツの利用促進によるアップセル、フィーチャーフォンからスマートフォンへの移行推進などの取組みを実施することによる顧客基盤の強化により、通信事業の利益回復につながってまいります。

スマートライフ領域においても、金融・決済サービスの

成長、IoTサービスをはじめとした法人ソリューションサービスの成長、さらには5Gの強みを活かしたサービスの充実に取り組んでまいります。

また、マーケティング高度化、AIやビッグデータ等のテクノロジーを活用したオペレーション改革を進めることで、2023年度までに対2017年度比で4,000億円の成長原資の確保に向けたコスト効率化等に取り組み、中期経営戦略で発表した2023年度の営業利益目標については、できるだけ前倒して達成をめざしたいと考えています。

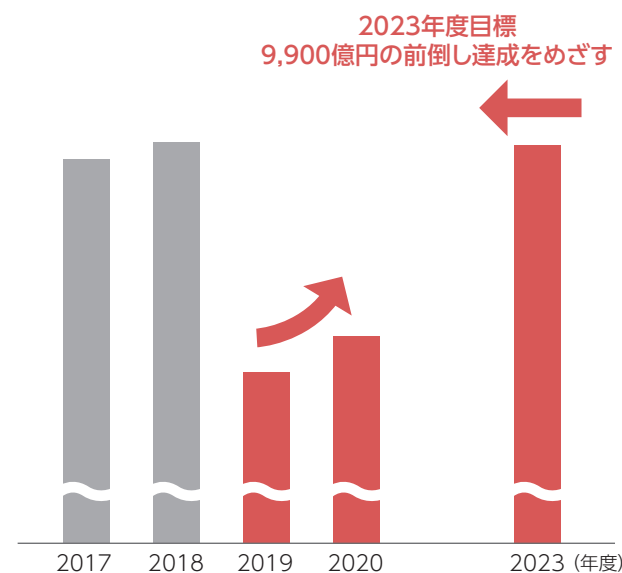
営業利益の増減要因(2017～2018年度)



*1 販売関連費用は端末機器原価、代理店手数料の合計

*2 ネットワーク関連費用は減価償却費、固定資産除却費、通信設備使用料の合計

営業利益の回復予想イメージ



中長期的な投資・資本政策

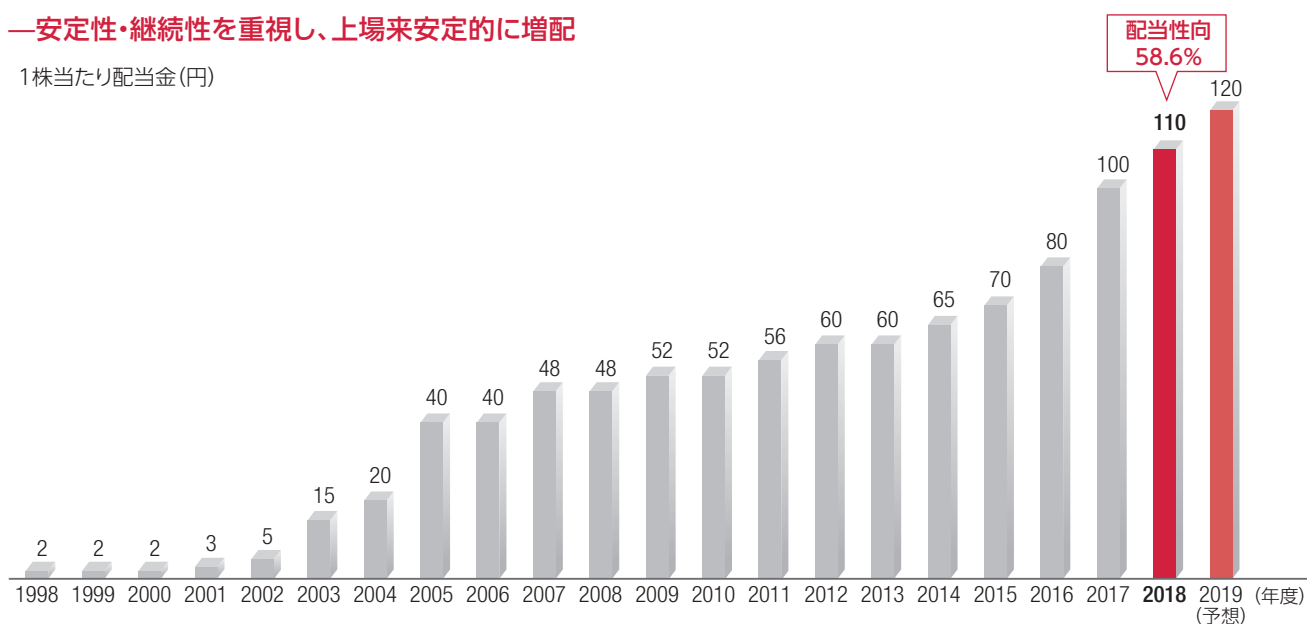
ドコモの資本政策は、財務の健全性確保、資本効率の向上、株主還元強化をバランスよく追求することで企業価値の持続的向上をめざす、というのが基本的なスタンスです。また株主還元については、2018年10月に発表した中期経営戦略のなかで継続的な増配と機動的な自己株式取得を加速させる方針を打ち出しています。

設備投資については現行水準をベースに考えていますが、2020年代の持続的な成長に向けて積極的な投資を行う一方、ROI等の効率性を意識しながら適切にマネジメントしていく方針です。

配当推移

一安定性・継続性を重視し、上場来安定的に増配

1株当たり配当金(円)



※配当額は、1999年度、2002年度、2013年度に実施した株式分割を考慮して記載

フリー・キャッシュ・フローの見通しについても、2019年度は新料金プラン導入などのお客さま還元強化の影響、クレジットカードビジネスの成長に伴う運転資本の増加により一時的に減少を予想していますが、それ以降については利益回復に従って回復させることをめざしています。

現在のドコモは5年間で1兆8,000億円超の自己株式取得を実施しながら、有利子負債を増やしていません。また、残っている有利子負債についても将来の資金調達の柔軟性確保の観点からも期限の到来したものは順次償還しています。これはビジネスの機動性という意味では非常にメリットがあり、2020年代の持続的成長に向けた大きな強み

と考えています。

一方、今後、相当規模の資金需要が発生した場合などには、従来の資金借入も検討していくほか、債権流動化などバランスシートの効率化により創出されるキャッシュの利用も併せて検討していきます。

継続的な株主還元

株主還元につきましては、継続性、安定性を重視し、株主のみなさまのご期待に応えてまいります。2018年度の1株当たり年間配当金は、前期より10円増配の110円となりました。2019年度は、さらに10円増配の120円を予定しています。今後も少しずつ上昇カーブを描いていくような増配を継続していきたいと考えています。

投資家との対話

投資家やアナリスト、また株主のみなさまとの対話においても、私自身が最前線に立ってさまざまご要望・ご意見を真摯に受け止め、できるだけ双方向でのコミュニケーションに努めていきたいと考えています。

また、昨今では財務情報だけでなくバランスシートに直接あられない企業価値を語る機会も必要になってきていると感じています。今後は、投資家やアナリストからいただくご質問やご要望に的確に応えていくためにも、他部門との連携を図り、たとえば人材戦略といった非財務の情報についても開示するなど、よりドコモの企業価値を積極的に発信していきたいと考えています。