

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活かし、お客さまに心からご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。

いつか、あたりまえになることを。

NTT docomo

私たちは新しい
コミュニケーション文化の
世界を創造します。

●新しいコミュニケーション文化の世界

より新しい、より豊かなコミュニケーション文化の世界を実現させるため、私たちはサービス品質の改善を図り、人にやさしい高度なヒューマンインターフェースをめざした技術開発や、より多彩なサービスの企画開発を積極的に進めるとともに、より広いエリアでサービスを提供していきます。

私たちは
お客さまに満足して
いただきます。

●お客さまの満足

私たちは、まずお客さまへの対応を充実させ、サービス品質の改善や独自ネットワークの構築、機能の充実、サービスエリアの拡充を図ります。さらには、より充実したサービスを低廉な料金で提供することにより、さまざまなお客さまのご満足にお応えしていきます。

私たちは
個人の能力を
活かします。

●個人の能力を活かす

人材育成制度を充実し、人事育成一体化を推進することにより、個々の能力活用を図るとともに、環境・労働条件の向上、福利厚生充実など、働きがいのある職場づくりを行っていきます。



ドコモの事業概要

いつでも、どこでも、あんしん、快適にお使いいただける通信サービスを提供するとともに、みなさまの豊かな生活を支えるスマートライフ領域において多様な事業を展開することで、「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」をめざしています。

通信事業

国内最大の移動通信事業者であり、国内の携帯電話サービス契約数の44.1%に相当する総計8,033万の契約となっております。また解約率は前年度より改善されており、低水準を保っています。「いつでも、どこでも、あんしん、快適な通信サービス」をみなさまに提供しています。

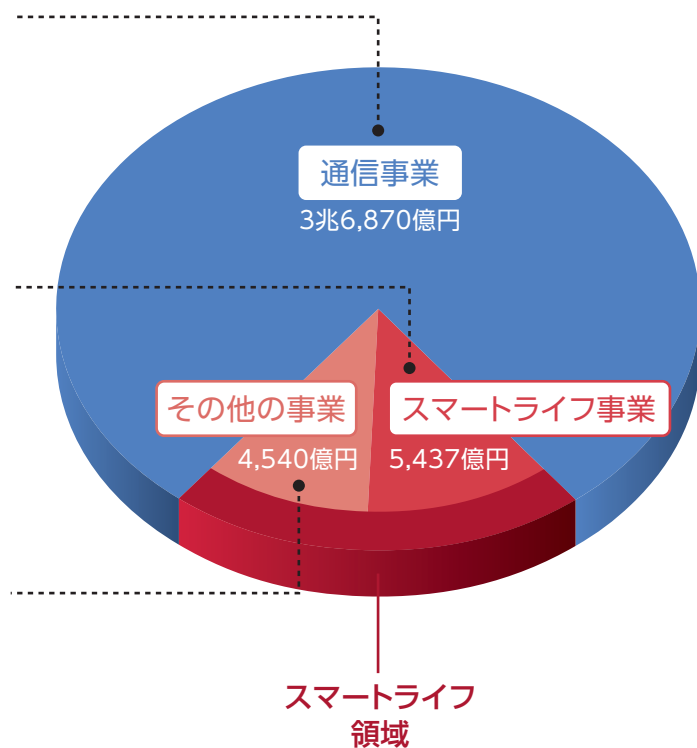
スマートライフ事業

動画・音楽・電子書籍などのコンテンツを揃えたエンターテインメント、クレジットカードやバーコード決済、保険、投資などの金融・決済、ショッピングやヘルスケアといったさまざまなサービスでみなさまの生活をサポートしています。

その他の事業

法人向けIoTなどの法人ソリューションやケータイ補償サービスやあんしん遠隔サポートなどといった便利にあんしんしてご利用いただけるようなサポートを提供しています。

事業別営業収益(2019年度)



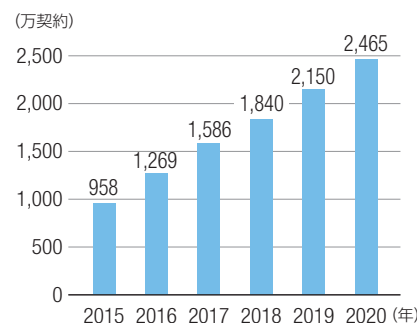
当社を取り巻く環境

国内移動通信市場では、スマートフォン利用の拡大、お客さまの多様なニーズに対応したさまざまなパケット料金プランの提供や高速データ通信サービスの普及などを背景としてデータ通信利用が増大しているほか、スマートフォン向けコンテンツなどの市場が拡大しています。その一方で、政府の競争促進政策の強化、サブブランドやMVNOによる格安スマートフォンサービスの普及、異業種からの新規参入など競争は激化しています。

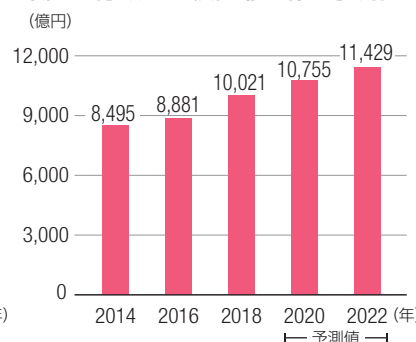
当社グループを含むMNO各社は、政府機関より無線周波数の割り当てを受けて事業運営しており、電気通信事業法や電波法などによる規制を受けています。近年、国内の移動通信業界は、多くの分野で規制改革が進んでおり、2019年10月に改正電気通信事業法が施行されました。本改正法には、通信料金と端末代金の完全分離、期間拘束などの行き過ぎた囲い込みの是正や販売代理店の届出制度導入による不適切な業務の是正などが含まれています。

また、各社ともポイントサービスの提供や金融・決済事業の強化を中心に、非通信事業においても将来の成長に向けたさまざまな取組みを推進しています。事業領域の拡大に伴い、異なる業界のプレイヤーが競合になるなど、従来の通信市場の枠を超えた領域での競争が加速しています。

MVNOサービスの契約数の推移



日本のポイント・マイレージの年間最少発行額の実績値(推計)と予測値



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(令和元年度第4四半期(3月末))

出典: 株式会社野村総合研究所(2019)

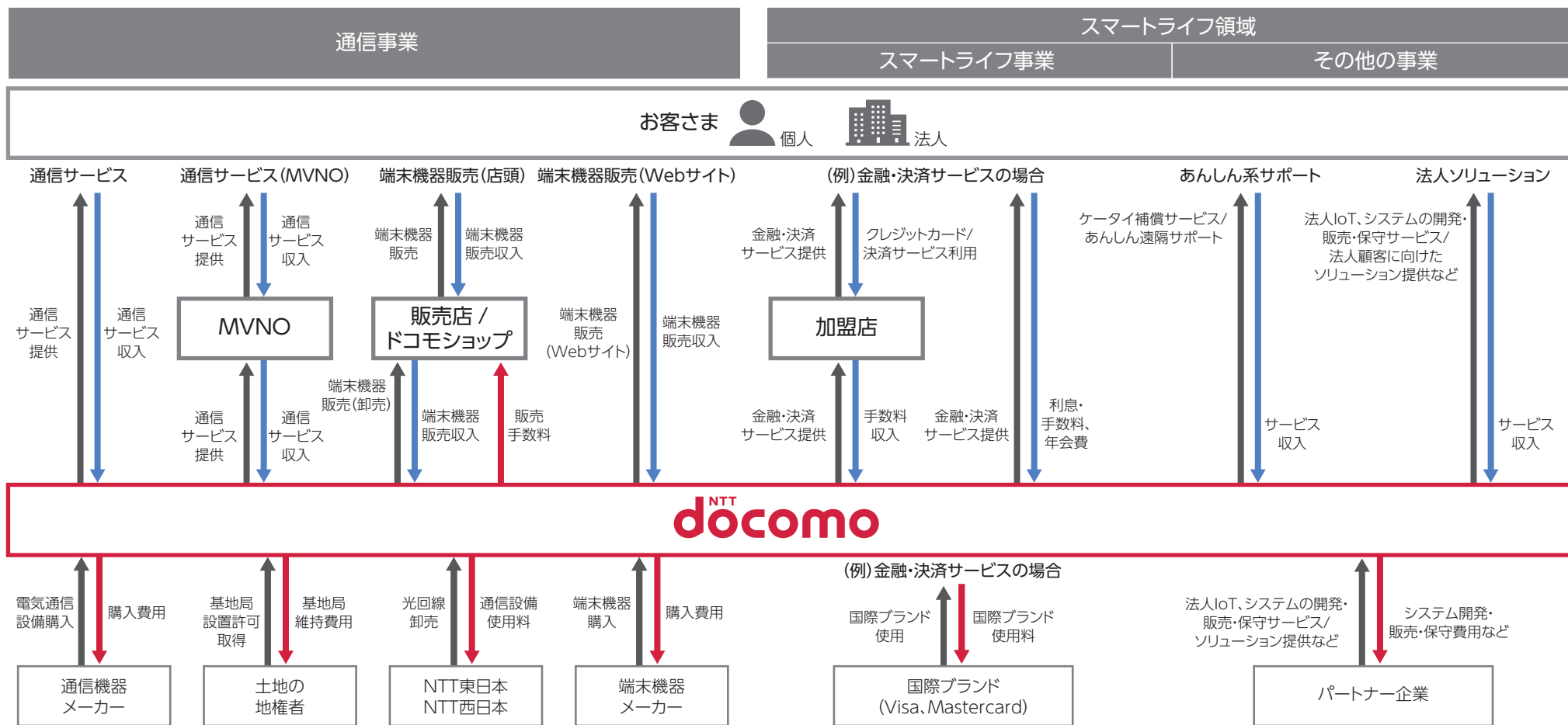
ドコモの収益モデル

通信事業として、携帯電話サービスをはじめとする各種通信サービスを提供するとともに、端末機器販売を行うことで安定した収益を得ています。

さらに、スマートライフ領域として、さまざまなサービスやソリューションを提供することで、収益の拡大を図っています。以下に、各事業における収益の流れの一部をご紹介します。

各事業の収益モデル例

→ サービス・役務提供 → 収入の流れ → 費用の流れ



Web 各ビジネスモデルについて、詳しくは第29期 有価証券報告書のP21-22でご確認ください。
<https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/library/report/fy2019/index.html>

数字で見るドコモ

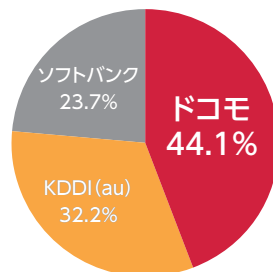


携帯電話サービス契約数とマーケットシェア (2020年3月末現在)

国内マーケットシェア第1位

契約数合計

8,033万契約



ネットワークの実効速度 *1 *2 *3 (2020年3月末現在)

**ダウンロード・アップロード
ともに国内最速**

ダウンロード アップロード

229 / 33 Mbps

ソフトバンク **136 / 17 Mbps**
KDDI (au) **123 / 19 Mbps**



ハンドセット解約率 *4 *5 (2019年度実績)

低水準を維持

0.44% KDDI (au) 0.72%
ソフトバンク 0.96%



dポイントクラブ会員数 (2019年度実績)

国内最大規模

7,509万会員



特許数 (2020年3月末現在)

国内 **約3,900件**

海外 **約7,600件**



法人パートナー数 *6 (2019年度実績)

3,400



金融・決済取扱高 (2019年度実績)

5.3兆円 2021年度目標:6兆円



研究開発費合計 (2019年度実績)

928億円 前期比2.0%増

*1 総務省が定めた「実効速度に関するガイドライン」に基づき計測。他社数値は他社Web掲載データ(2020年3月末現在)により集計。数値は、AndroidとiOSの計測結果を集計した値

*2 計測時期・計測都市を含む調査手法の詳細は各社公表資料を参照

*3 「最速」は中央値による比較

*4 各社発表数値による

*5 ハンドセット解約率はスマートフォンとフィーチャーフォンの解約率

*6 ドコモ5Gオープンパートナープログラムにおけるパートナー数

ドコモの軌跡

1992年に誕生したドコモは、移動通信のパイオニアとして、モバイル・コミュニケーションの可能性に挑み、イノベーションの力で時代のニーズに応えるとともに、次の時代を見据えて豊かな未来を創造してきました。

1992～1998

携帯電話の先駆者として新しいコミュニケーション文化の礎を築く

1999～2010

「iモード」を皮切りにモバイル・フロンティアの世界を創造する

時代の歩み



写真:共同通信社

バブル経済が崩壊した90年代は、携帯電話の普及がはじまった時代でもありました。当時の携帯電話は、経営者や資産家など一部の人のステータスシンボリックな存在であり、その一方で、利用可能エリアや通信品質などで多くの課題を残していました。“コギャル”が流行語となり、ベル友ブームを生んだポケットベルの契約者数がピークを迎えたのもこの時代でした。



メディアの中心はテレビでしたが、その一方で携帯電話の普及が進み、ショートメールをきっかけとして絵文字などを使った「文字コミュニケーション文化」が急速に広まり、スマートフォンの登場で個人が扱う情報は急速に拡大します。また、高速なインターネット回線の普及に伴って動画投稿サイトが登場し、個人が自由に情報を発信できるようになります。

ドコモの歩み



ムーバ(mova)シリーズ

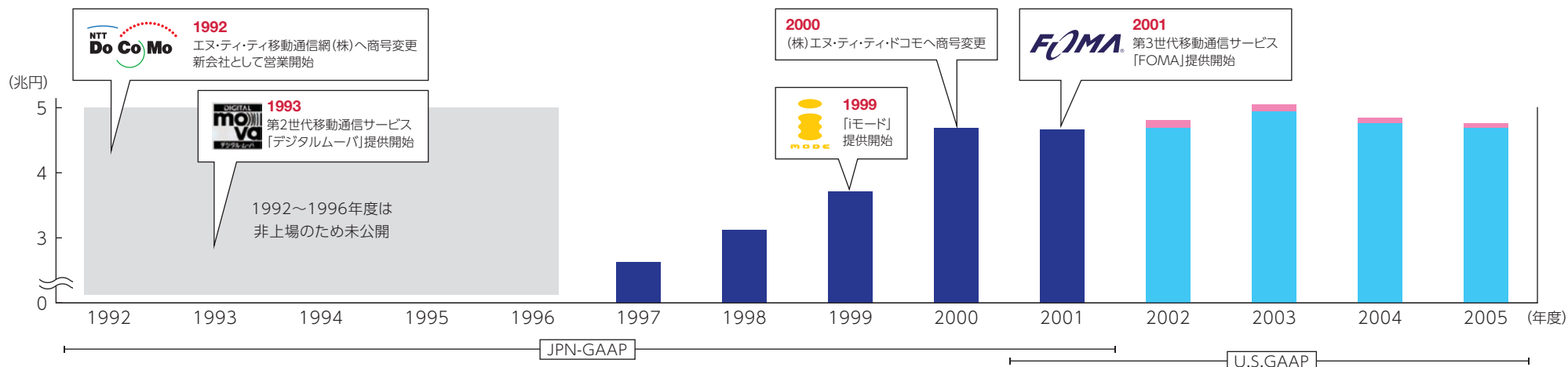
ポケットに入る大きさまで小型化された携帯電話が登場したのは1991年。これがNTTの技術力が凝縮されたムーバ(mova)でした。それ以来、ドコモは、多くのお客さまが、もっと気軽に携帯電話をご利用いただけるよう、通話可能エリアの拡大やデジタル方式の採用などを推進し、市場の拡大、普及に貢献してきました。



日本ではじめて「おサイフケータイ」iモードFeliCaを搭載した「P506iC」

1999年にスタートした「iモード」は、携帯電話でインターネットを閲覧・利用できるサービスとして絶大な支持を受けました。2001年には世界初の3G移動通信サービス「FOMA」を開始。その後も「カメラ」「おサイフケータイ」「ワンセグ」などの多彩な機能を盛り込んだ「使うケータイ」を提供し、お客さまの生活のあらゆるシーンに密着した「生活ケータイ」への進化を図ることで、ITインフラとしての可能性を拡大してきました。

営業収益の推移



1997～2001: ■ 営業収益総額
2002～2013: ■ 携帯電話事業収益 ■ 其他事業収益

ドコモの軌跡

2011～2016

新たな飛躍に向けたお客さまの充実したスマートライフの実現へ

2017～2020

2020年のさらにその先を見据えて5Gでより豊かな未来へ

時代の歩み



写真:共同通信社

なでしこジャパンやラグビー日本代表が世界で活躍するなか、インターネット社会はさらに成熟し、スマートフォンやタブレットの急激な普及によってライフスタイルは大きく変化していきます。4Gの提供開始で動画・音楽などの大容量データ通信に対する需要が急速に高まり、スマートフォンならではの多彩なコンテンツや、複数の端末で利用できるマルチデバイス化も進みました。



写真:共同通信社

“爆買い”や“インスタ映え”が流行語となるなか、モバイル通信市場では、MVNOの台頭や大手通信事業者のサブブランドなどによって競争環境が大きく変化していきます。電気通信事業法改正に伴う禁止行為規制緩和によって、他社との連携の可能性が拡大するなか、単に低価格で顧客の獲得を競い合う局面からサービスで差別化を図る局面へシフトしつつあります。

ドコモの歩み



スマートライフの実現を支えるドコモのプラットフォーム

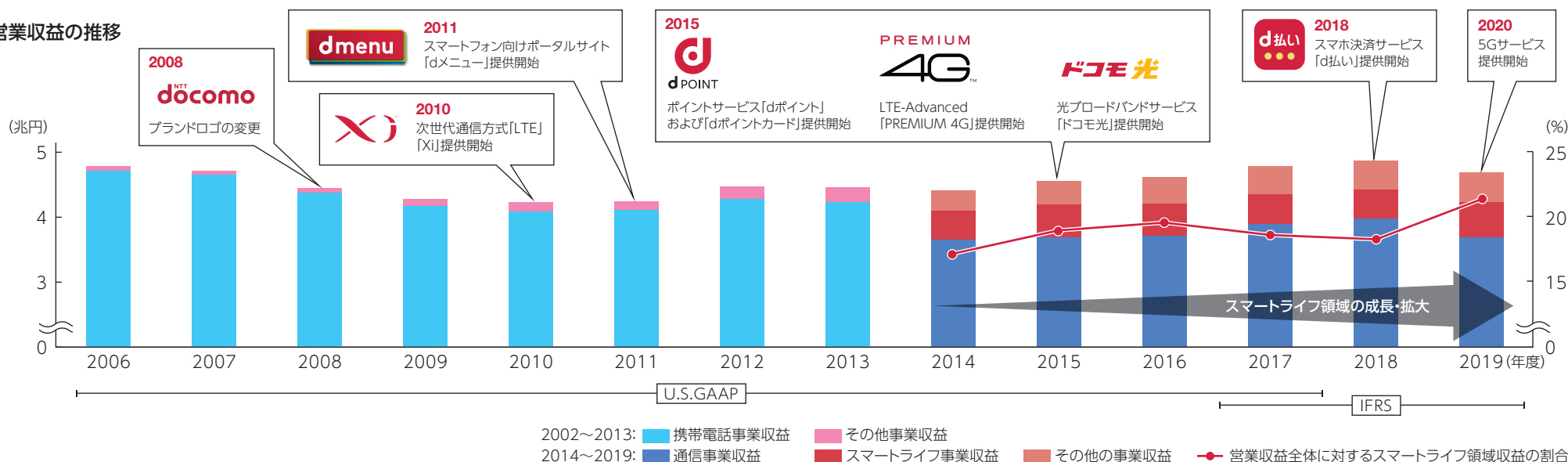
2011年、ドコモ直営のスマートフォン向けマーケット「dマーケット」を開設し、デジタルコンテンツの提供を開始しました。その後、ショッピング、旅行、教育といったあらゆる分野へ拡大するなど、お客さまの充実したスマートライフの実現を追求するとともに、他産業との融合による新たな価値の創造やビジネスモデルの構築にも取り組みました。



5Gサービス発表会

2017年4月に中期戦略2020「beyond宣言」を発表。多様なパートナーとの協創で新たな産業を創出する「+d」を通じた「付加価値協創企業」への変革をめざしています。また、2018年からは「会員」を軸とした事業運営への変革を推進しています。2020年3月には、5Gサービスの提供を開始しました。2020年のさらにその先を見据えて、お客さまの期待を超える驚きと感動を届けていきます。

営業収益の推移



スマートライフビジネスの成長と展望



【スマートライフビジネス本部長 インタビュー】

「現在」と「未来」をつなぐ スマートライフビジネスのイノベーション

常務執行役員
スマートライフビジネス本部長

森 健一

持続的な成長に向けた新たな挑戦

ネットワークやデバイスの進化とともにお客さまのモバイル通信に対するニーズも変化し、ドコモが社会に提供できる価値も大きく変わりつつあります。当社は1992年の発足以来、一貫して「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」を企業理念としてきました。「自動車電話・ショルダーフォン」の時代からモバイル通信が新しいコミュニケーション文化の幕を開けると確信していたのです。

その後、通信技術の向上とともにコミュニケーションの世界は進化を遂げ、携帯電話は「iモード」を契機にお客さまの生活のあらゆるシーンに密着する存在となり、通信キャリアがカバーする事業領域も広がっていきました。

当社が「スマートライフビジネス」へ積極的に取り組むことを明示したのは、私自身も策定に深くかかわった2020年ビジョン「HEART-スマートイノベーションへの挑戦-」になります。モバイルサービスの進化だけでなく、産業・サービスの融合による新たな価値創造への取組みを加速させ、充実したスマートライフの実現をめざすと宣言しました。

フィーチャーフォン時代は、当社とメーカーが端末を共同で企画し、製造・販売する垂直統合型のビジネスモデルであり、「おサイフケータイ」やカメラの機能など、端末の魅力で他社と差別化することが可能でした。それに対し、グローバル共通モデルが主流のスマートフォンは端末での差別化が難しく、当社の持続的な成長のためには非通信事業への積極的な進出が不可欠だと考えました。そうした変化をビジネスモデル転換のチャンスと捉え、スマートライフビジネスにいち早く取り組み、さまざまなサービスやデジタルコンテンツをお客さまへ提供してまいりました。

スマートライフビジネスは、デジタル／リアルを問わずお客さまのあらゆる商取引を扱い、回線契約の有無にかかわらずすべてのお客さまにご利用いただけることをめざしています。「iモード」のサービスやコンテンツをスマートフォンに移行するにあたっては、技術面やパートナーとの協業面などでさまざまな苦労がありましたが、当社はスマートライフビジネスの将来性を確信し、根気強く基盤整備を行ってまいりました。

スマートライフビジネスの成長と展望

お客さまとパートナーをつなぐ 新たなエコシステムの拡大

前述のとおり、フィーチャーフォンの時代にはデバイスからサービスまで「iモード」という垂直統合モデルで完結するエコシステムでしたが、時代が変わり、スマートライフビジネスの展開にあたって当社が描いた戦略は、ポイントサービスを中心とする会員を軸にした新たなエコシステムを拡大させるというものでした。

以前より、独自のポイントサービスやクレジットカードサービスをご提供してまいりましたが、2015年に新たなポイントサービスとして「dポイント」を開始し、ポイントをためる・使うための専用カードである「dポイントカード」を発行。さらに、クレジットカードも「DCMX」から「dカード」へリニューアルし、dポイントカード機能を搭載しました。dポイントは、従来の携帯電話

のご利用料金でたまるポイントに加え、dポイント加盟店でもためることができ、さらにたまったポイントはdポイント加盟店やドコモの各種サービスで使うことができます。これは、ドコモをご利用のお客さまはもちろん、ドコモの回線をお持ちでない方もご利用いただけるものです。2018年にはスマホ決済サービス「d払い」を開始しましたが、こちらもdポイントを利用できる仕組みとなっており、より多くの方々に日常的にポイントをため、使っていただけるようになりました。

この結果、2019年度のdポイントクラブ会員数は7,509万（前年度7,015万、7%増）、dポイントの年間利用数は1,998億ポイント（前年度1,627億、23%増）に達し、国内有数の共通ポイントへと順調に成長しています。

しかし、大事なのはただ会員の数を増やすことではなく、エコシステムを通じて得られたビッグデータを活用し、お客さま一人ひとりのことをより深く理解した上で、それぞれのお客さまにとって最もお得、便利に感じていただけるサービスを突き詰めることだと考えています。こうした考えのもと、私は、パートナーのもつアセットとイノベーションを掛け合わせ、ドコモなら

ではの新しいモノ・コトを創り出していきたいと思っています。

当社の強みを最大限に活用した 3つの事業

現在、当社はスマートライフビジネスにおいて、以下の3つの事業に注力しています。

●5Gによるコンテンツ・ライフスタイルの進化

コンテンツサービスでは、主にdTVやdヒッツなどの配信を中心としたサービスを提供してきましたが、5Gを活用することで、これまでになかった新しいサービスの提供が可能になります。すでに「音楽・ライブ」「ゲーム」「映像」「スポーツ」などにおいては、「新体感ライブCONNECT」をはじめ、8KVR・マルチアングル・XRといった5Gだからこそ実現できる要素を複合的に組み合わせることで、新しい体験・体感ができるサービスを提供させていただいております。

このような「コンテンツ・ライフスタイル」の事業は、5Gという新しい通信技術によってニューノーマルのニーズに応え

るものとして、さらなる成長が期待されます。無観客のライブイベントなどが高まりを見せているとおり、今後はリアルとデジタルがより融合したサービスが中心になると見えています。そのなかで当社は、5Gをはじめとするドコモのアセットをさらに磨き込み、それらをパートナーのアセットと掛け合わせることで、新しい世界のプラットフォームをめざしていきます。

●収益拡大の柱となる金融・決済

金融・決済では、dカード（クレジットカード）、d払い（決済）、Fintechなどのサービスを提供しています。キャッシュレス促進の流れを追い風にして、サービスの利用拡大とともに収益も伸びていくものと考えています。加えて、「投資」「融資」「保険」を中心としたFintech分野では、決済を含むさまざまな利用データが集約する当社の会員基盤を活かすことで、“個”のお客さまの特性に合ったサービスを提供し、さらなる収益の拡大を図っていきます。

●ビジネス商流の拡大を実現するマーケティングソリューション

国内有数である当社の会員基盤を活用し、「dポイント」や広告、CRMなどによっ



スマートライフビジネスの成長と展望

て企業から収入を得るマーケティングソリューション事業は、昨今、お客さま一人ひとりに合わせて便利やお得を届けるOne to Oneマーケティングが重要視されるなか、企業からのニーズも高く、事業成長の可能性が大きいと考えて取組みを強化してまいります。

パートナーとともに新たな 価値創造をめざす

当社の強みは、強固な顧客基盤・会員基盤とパートナーとの協創にあります。その会員基盤をさらに強化してドコモのエコシステムを拡大すべく、近年はメルカリやリクルートなど独自の会員を持つパートナーとの協創を進めています。パートナーと一緒に、お互いにとってWin-Winになるようなものを創り出していくには、提案に提案を重ねていくジャズのセッションのような環境のなかで、アドリブのように柔軟な発想で能力を発揮し、作品の完成度を高めていくことのできる人材を増やしていく必要があります。これまでとは異なるスキルをもつ人材の確保については、中途採用も含めて積極的に採用し、外部のノウハウを導入しながら育成を行っ

てまいります。

2020年7月には、お客さまとパートナー、そしてドコモをつなぐマーケティングプラットフォームの進化をより強力に推進するため、「マーケティングプラットフォーム本部」を新設しました。また、進化したマーケティングプラットフォームを使い、5G時代のビジネスを強化・創出すべく「スマートライフビジネス本部」を再編成し、スマートライフ事業全体をさらに拡大していくための体制を構築しました。

この新たな組織体制によって、常にチャレンジするマインドを埋め込み、大きな成長をめざしていきたくと考えています。

5Gによって実現する 「無意識の快適」の世界

2020年は、新型コロナウイルスの感染拡大によって、テレワークや遠隔授業などのリモート型のライフスタイルが進み、また一つ「新しいコミュニケーション文化の世界」が現実になったといえます。今後、世の中のデジタルトランスフォーメーションが進めば、より安全性の高い新しい通信環境が求められてきます。ドコモが誇る高速で安定した通信インフラと強固なセキュリティ、個々のお客さまにフォーカスしたサービスは、世の中からますます必要とされていくものと信じています。

私は究極的には、「無意識の快適」の世界を実現したいと考えています。ユーザーが意識をしないうちに、それぞれの人に合った形で行動がアシストされ、それぞれの人にとって快適な世界が創り出されて

いくような世界です。現在、私たちが情報を得ようとするとき、アプリを起動して自ら意識的にアクションを起こします。しかし未来においては、お客さまが望む情報がウェアラブルデバイスなどを通じて表示されるように、自然な形で世の中の情報が透けて見えて、いつのまにかサポートを受けている。そんなことを構想しています。

そのような未来が実現するのは、10年後かもしれませんが、もっと早いかもしれません。当社としては、ユーザーが無意識に求めるサービスを、ユーザーが無意識に欲する瞬間に提供できるよう取り組んでまいります。また、金融・決済、エンターテインメントだけでなく、ヘルスケアや医療などさまざまな産業のデジタルトランスフォーメーションに対応し、労働人口の減少や教育のリモート化などの社会課題においても、当社の強みであるパートナーとの協創を通じて解決に貢献してまいります。

安定した通信やセキュリティを基盤に、パートナーとの価値協創によってお客さまの生活を「無意識の快適」で包み込み、多様な社会課題の解決に貢献する。それらによって私たちは、「ドコモでよかった」と感じていただき、お客さまとパートナーに選ばれ続ける存在でありたいと思っています。

