
2021年度決算と 2022年度業績予想について

NTT
docomo

2022年5月12日

1. 2021年度 決算概況

2. 2022年度 業績予想と主な取組み

2021年度 決算概況(ドコモGR/総合ICT)

| IFRS (億円) | 2020年度 通期(1) | 2021年度 通期(2) | 増減 (2) - (1) | 増減率 |
|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------|
| 営業収益 | 58,809 | 58,702 | -107 | -0.2% |
| 営業利益 | 10,600 | 10,725 | +126 | +1.2% |
| 当社株主に帰属する当期利益 | 7,496 | 7,521 | +25 | +0.3% |
| 設備投資 | 7,343 | 6,986 | -357 | -4.9% |

2021年度 決算概況 (旧ドコモGR)

| IFRS (億円) | 2020年度 通期(1) | 2021年度 通期(2) | 増減 (2) - (1) | 増減率 |
|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------|
| 営業収益 | 47,252 | 47,138 | -114 | -0.2% |
| 営業利益 | 9,132 | 9,279 | +147 | +1.6% |
| 当社株主に帰属する当期利益 | 6,290 | 6,480 | +190 | +3.0% |
| 設備投資 | 5,691 | 5,481 | -210 | -3.7% |

2021年度 決算概況 (コミュニケーションズGR)

| (億円) | 2020年度 通期(1) | 2021年度 通期(2) | 増減 (2) - (1) | 増減率 |
|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------|
| 営業収益 | 10,704 | 10,476 | -228 | -2.1% |
| 営業利益 | 1,373 | 1,351 | -22 | -1.6% |
| 当社株主に帰属する当期利益 | 1,157 | 1,005 | -151 | -13.1% |
| 設備投資 | 978 | 1,019 | +41 | +4.2% |

2021年度 決算サマリー

グループトータルで対前年増益を達成

旧ドコモGR

- 対前年減収・増益、業績予想どおり増益を達成
- 戦略的値下げを実現、顧客基盤拡大へ競争モメンタム回復
 - ✓ ahamoやU30ロング割により中大容量のお客さまを確実に確保、エコノミーによる新規獲得も効果が表れる
 - ✓ 4G投資抑制とともに、既存バンドNRを主軸とした5G展開を図り、NWコスト効率化と5G展開を両立
- 金融・決済、法人ソリューションを中心に着実な成長を実現
 - ✓ 既存サービス効率化にも取り組み、四半期を追うごとに利益増拡大

コミュニケーションズGR

- 対前年減収、利益はほぼ同、業績予想に対しても利益はほぼ同レベル
- ボイスサービスのトレンド減等に対し、ソリューション拡大及びコスト効率化でカバー

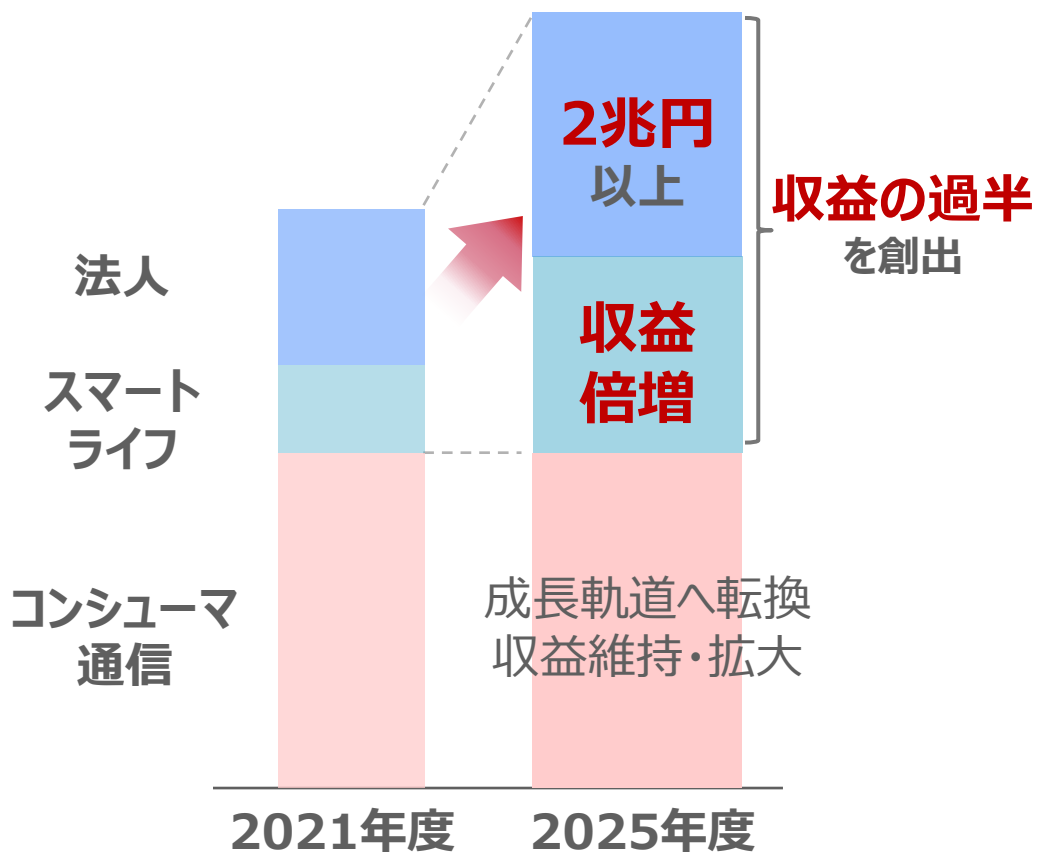
1. 2021年度 決算概況

2. 2022年度 業績予想と主な取組み

成長と事業ポートフォリオの変革

総合ICT企業に向け事業ポートフォリオを変革し、
持続的成長を実現

【営業収益】



法人事業

- モバイル・クラウド・ソリューション等の成長領域を拡大
- 大企業から中小企業まで、ドコモ・コミュニケーションズの強みを活かしワンストップでお客さまへ価値提供

スマートライフ事業

- 金融・決済、マーケティングソリューションの更なる成長
- でんき、メディカル、XR等の新規領域を拡大

コンシューマ通信事業

- 5Gによる新サービス、顧客基盤の拡大で成長軌道へ転換
- 販売チャネル・ネットワークの構造改革により利益を維持・拡大

2022年度 業績予想(ドコモGR/総合ICT)

| IFRS (億円) | 2021年度 通期 (1) | 2022年度 通期 (2) | 増減 (2) - (1) |
|---------------|------------------|------------------|-----------------|
| 営業収益 | 58,702 | 59,840 | +1,138 |
| 営業利益 | 10,725 | 10,840 | +115 |
| 当社株主に帰属する当期利益 | 7,521 | 7,480 | -41 |
| 設備投資 | 6,986 | 7,130 | +144 |

2022年度 セグメント別 業績予想(ドコモGR/総合ICT)

| IFRS (億円) | | 2021年度 通期 (1) ※ | 2022年度 通期 (2) | 増減 (2) - (1) |
|--------------|------|--------------------|------------------|-----------------|
| 法人 | 営業収益 | 17,195 | 17,740 | +545 |
| | 営業利益 | 2,516 | 2,790 | +274 |
| スマートライフ | 営業収益 | 9,604 | 10,810 | +1,206 |
| | 営業利益 | 1,978 | 2,030 | +52 |
| コンシューマ通信 | 営業収益 | 34,346 | 33,710 | -636 |
| | 営業利益 | 6,231 | 6,020 | -211 |

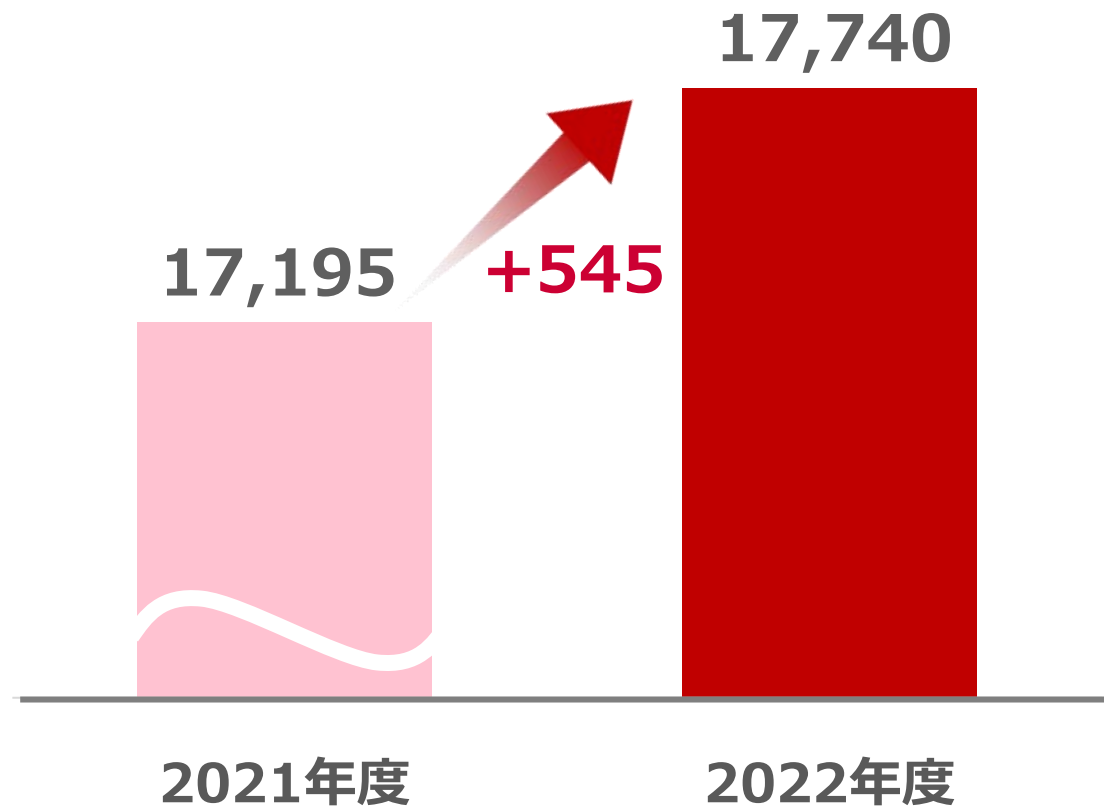
※7月実施予定の、グループ会社間の事業移管などを含む組織の再編成（Step2）を前提とした数値です。

法人

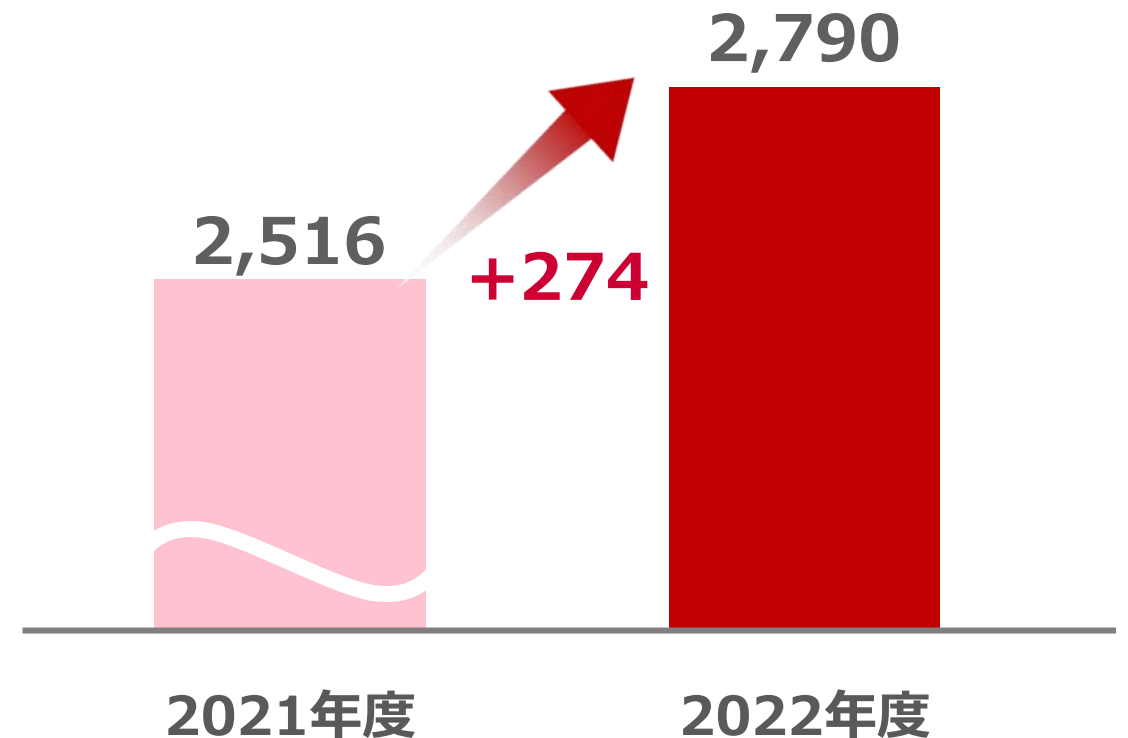
法人事業における成長

ドコモ・コミュニケーションズの営業体制統合、モバイル・クラウド・ソリューション等の強化により収益を拡大、コスト効率化とあわせて着実に成長

営業収益 (億円)



営業利益 (億円)

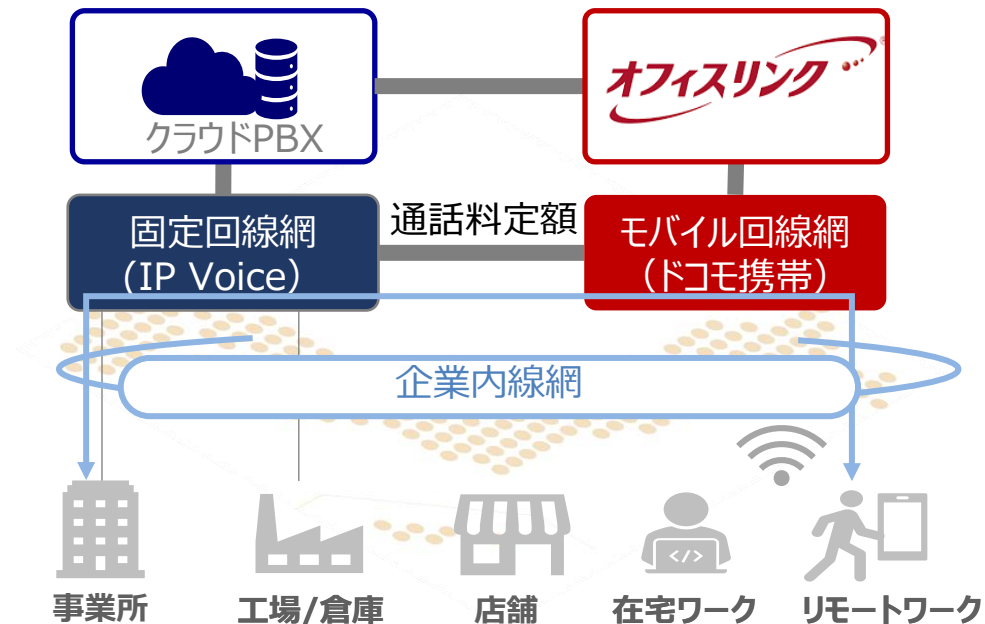


モバイル・固定・クラウド融合サービスの実現

すべてのお客さまがモバイル・固定・クラウドを自由に組合わせて利用できる
サービスをワンストップで提供

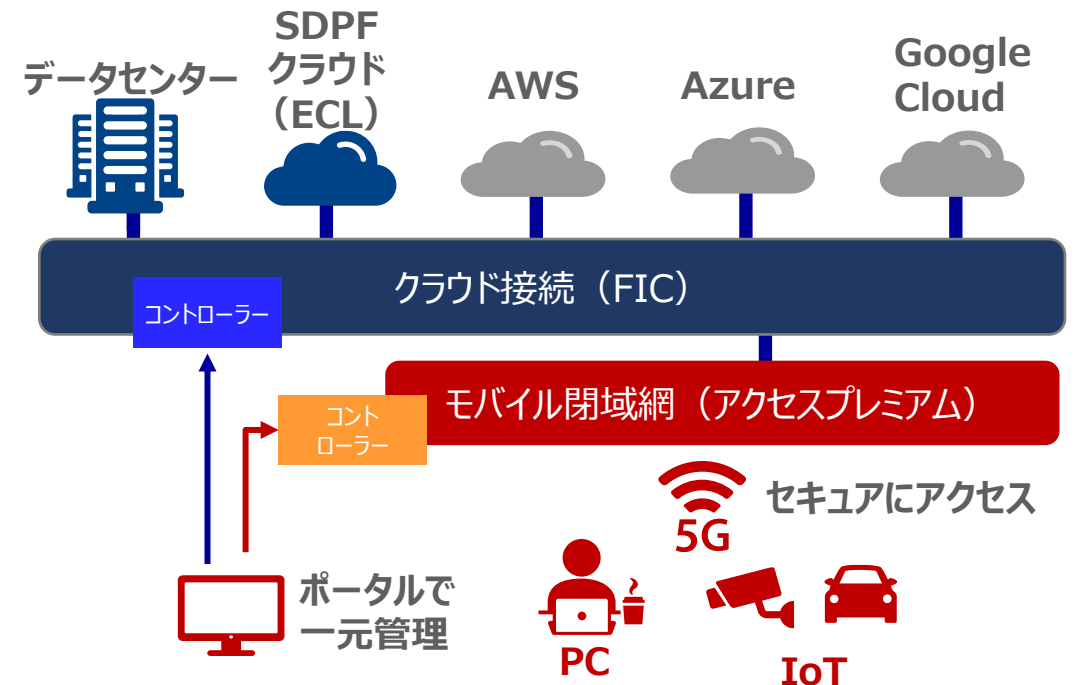
モバイル・固定間通話サービスをパッケージ化

(2021年10月末提供)



モバイルアクセス・クラウド接続を迅速化・一元化

(2022年3月末提供)



大企業のお客さまへの価値提供

モバイル・クラウドファーストでの先進ソリューションやパートナーとの共創により、
Smart X/BBXビジネスを拡大し、社会・産業のDXに貢献

パートナーとの共創

»5G

docomo 5G
Open Partner
Program

5Gオープン
パートナープログラム
5,200社以上



OPEN HUB会員数
2,600社以上

先進サービス・ソリューション強化



Smart Data Platform



中小企業のお客さまへの価値提供

地域のすべての法人のお客さま/自治体へのDX支援強化を通じ、
地方創生/分散社会の実現に貢献

全国の営業体制・接点の強化

d docomo business **5,000人**のDX支援体制
(コム8支社とドコモビジネスソリューションズを創設)

×

ビジネスdXストア



お客さま接点
の多様化



インサイドセールス

DX支援サービスの充実

業務支援

dXオンライン営業 dX電子契約
dX勤怠・労務管理 ...

ビジネス **d** アカウント

ITサポート



音声FMC



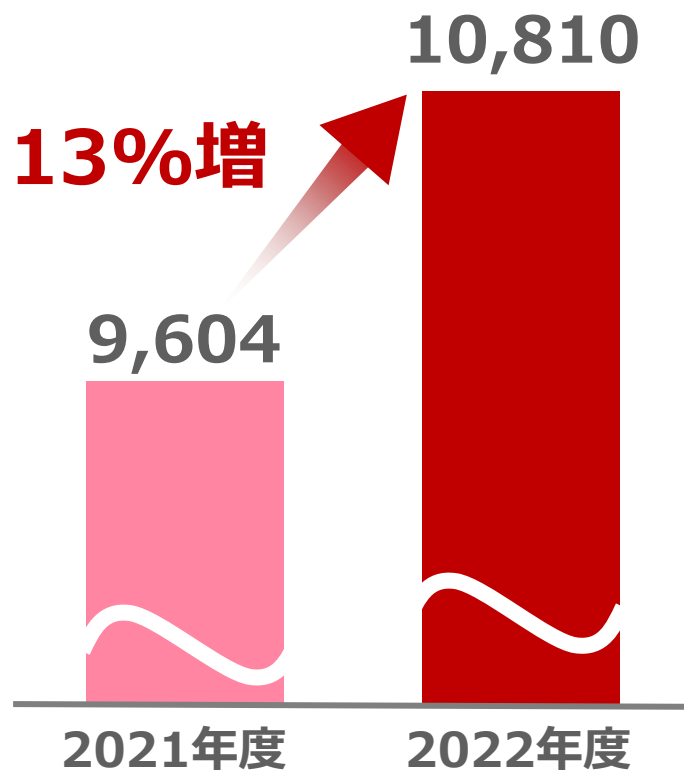
今後も拡充予定

スマートライフ

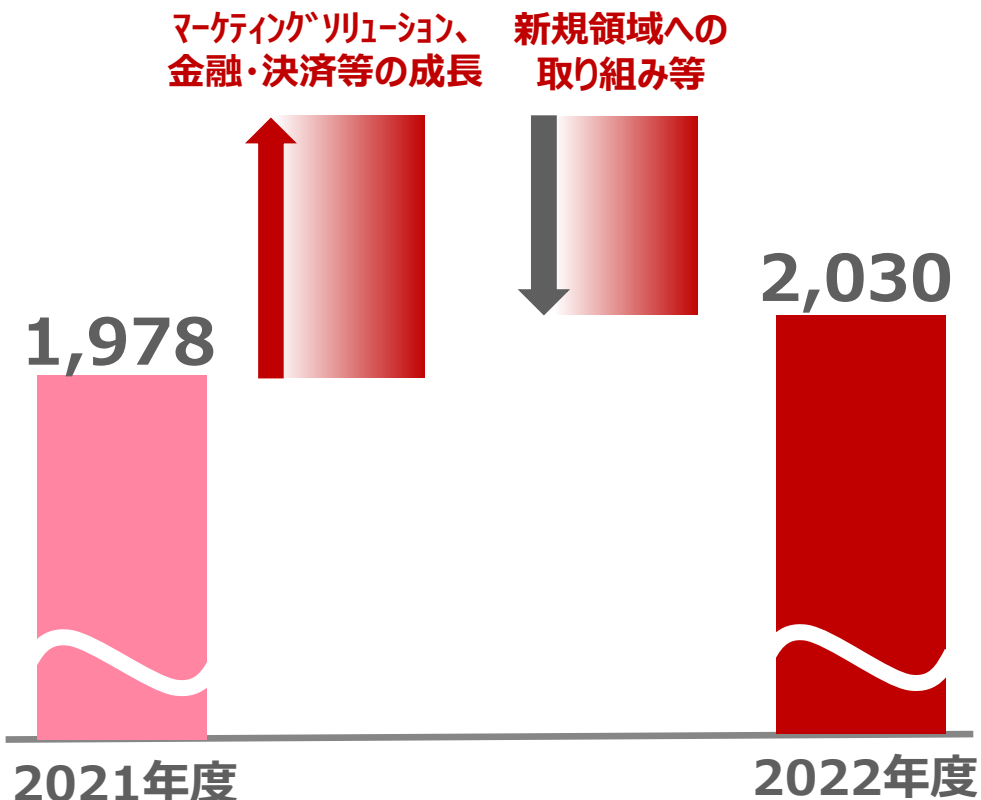
スマートライフ事業の更なる拡大

マーケティングソリューション、金融・決済を中心に拡大、
ドコモでんきの展開等、新規領域への取組みを強化

営業収益（億円）



営業利益（億円）



事業拡大の取組み

会員基盤・データの活用により更なる成長を図る

マーケティングソリューションの拡大

加盟店・メーカーの
バリューチェーンを支援

プロモーション・CRM支援

オン・オフ横断データによる
プロモーションの最適化

リピート・クロスセル

商品開発支援

カテゴリを超えたトレンドや
消費者ニーズを可視化

ドコモの会員基盤(8,900万人)



加盟店
(dポイント・d払い)



メーカー

金融ビジネスの更なる成長

加盟店拡大、若年層獲得、
クロスユース促進等による取扱高増

dCARD



新・会員プログラム

ドコモでんき Green ドコモでんき Basic



銀行口座・保険・融資等の
金融サービスの展開を加速し、
マネタイズ強化

ドコモでんきの展開

クロスユースによる顧客基盤強化・
カーボンニュートラルへの貢献

申込数 20万

(2022年4月24日時点)

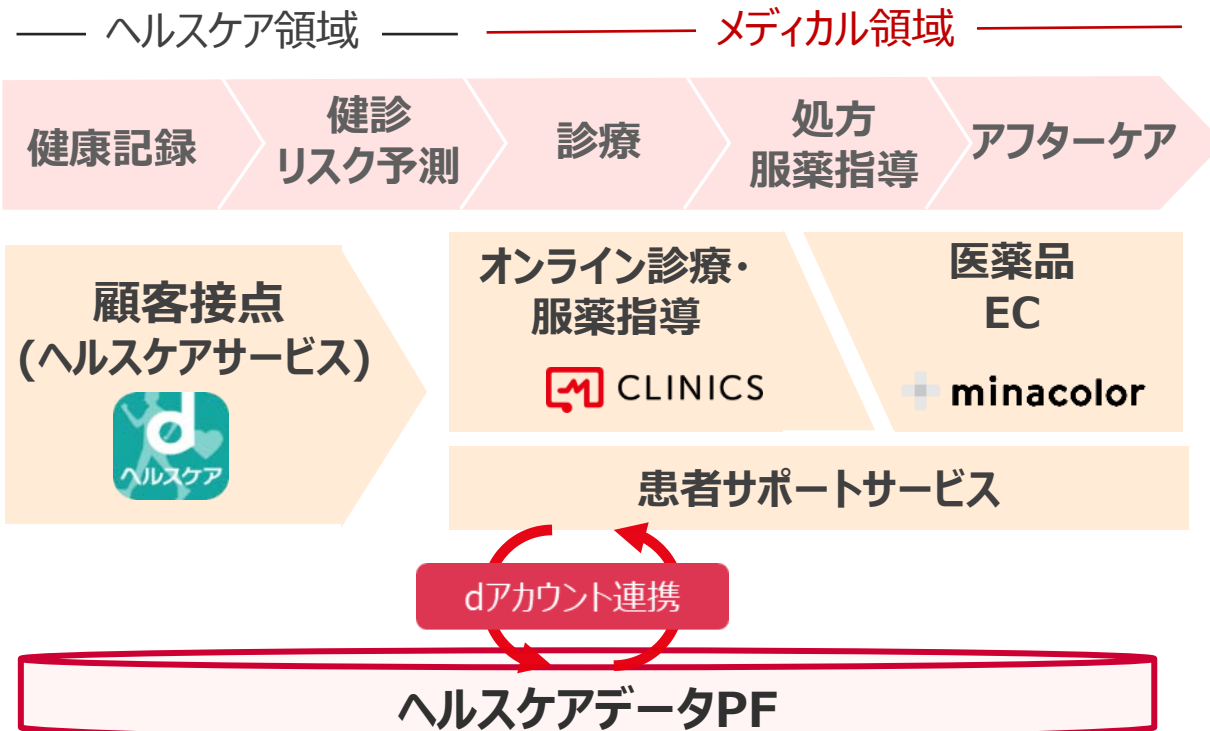


新規領域の強化

メディカル・XR等新規領域で早期に一気通貫のエコシステムを構築

ヘルスケア・メディカル

健康管理から診療・処方までサービス提供



XR

サービスからデバイスまでの一体提供により、
新たな市場を創出し、事業拡大を実現

消費者向け
サービス



XR World



XR City

法人向け
ソリューション



観光/ 旅行



教育

XRデバイス



XR事業企画株式会社を設立し、
早期に事業を開始（2022年10月予定）

コンシューマ通信

顧客基盤の拡大

多様なお客さまニーズに応える料金プランと生活関連サービスとのクロスセルの推進により顧客基盤を拡大

料金プランの拡充

ahamo大盛り

ドコモの
エコノミーMVNO

生活関連サービスとのクロスセル

home»5G

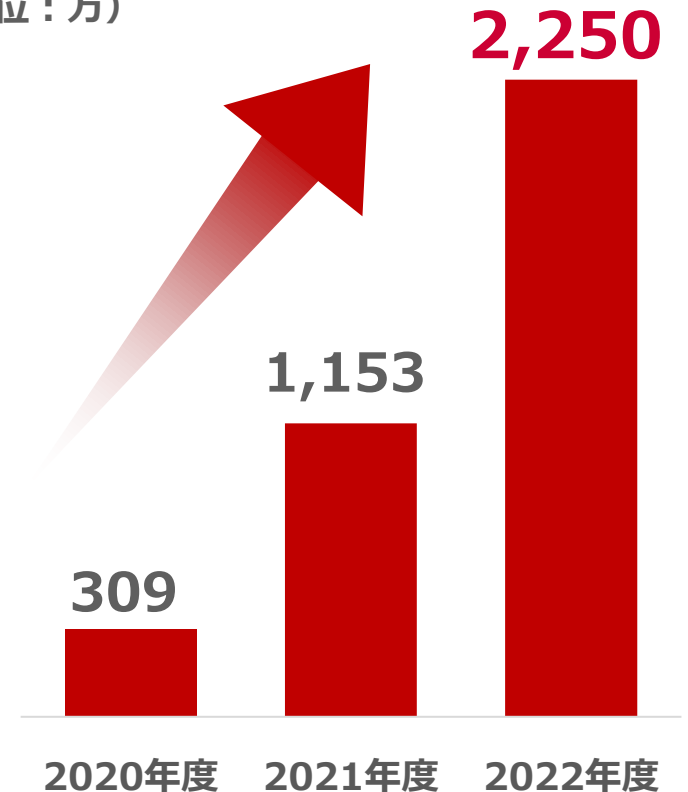
homeでんわ

ドコモでんき



5G契約数

(単位：万)



チャンネル改革

リアルとオンラインが融合したハイブリッドチャンネルへ進化

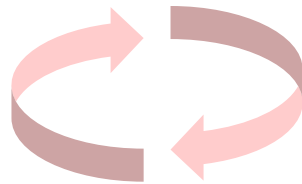
リモート接客

オンラインコンサルティングの提供
～誰もが気軽にオンライン利用～

※提供イメージ



創出リソースの
リモート接客活用



オンラインシフトに
よる稼働効率化

ドコモショップ



エリア毎に適切な店舗数・店舗規模

ICTサポート拠点へ進化
～デジタルデバイドの解消～

インフォメーションセンター



オンラインシフトによるコール減
拠点集約による生産性向上

新しい顧客体験による利便性向上



場所にとらわれない多様な働き方

高品質で経済的なネットワークの実現

速さ・広さで他社を上回る5G顧客体験の追求と
経済的かつ信頼性の高いネットワークへの変革

他社を上回る5G顧客体験



すべての市区町村へ5Gを展開※3
(瞬速5G + 4G周波数帯の5G)

構造改革による経済性の追求・信頼性の向上

設備運用コストの効率化

- ✓ J TOWERへの鉄塔売却・インフラシェアリング
- ✓ 3Gマイグレの段階的前倒し

DX等による業務の生産性向上

- ✓ 現地設備保守のリモート支援（稼働効率化）
- ✓ ゼロタッチオペレーション等の自動化

人為故障の撲滅に向けた体制強化

- ✓ ネットワーク工程監理部門を設置し、装置導入や工事等の工程を一元的に監理（7月予定）

※1 2022年4月28日時点で2万局を突破（新周波数Sub6・mmW）。

※2 「5G Download Speed」とは5Gネットワークにおいてユーザーが体感する平均ダウンロード速度。「5G Reach」とは5Gユーザーが訪れたすべての場所のうち5Gネットワークに接続できた場所の度合いを示す指標。

出典：Opensignal Awards – Japan Mobile Network Experience report April 2022, based on independent analysis of mobile measurements recorded during the period [01 Dec 2021 to 28 Feb 2022]. ©2022 Opensignal Inc.

※3 2023年度末時点。

ESGの取組み

2030年カーボンニュートラル目標達成に向けた取組み

グリーン5G

- 5G契約者比率を上回る再エネ※の導入を推進
※再生可能エネルギー指定の非化石証書の導入含む。
- 2022年4月からオフサイトPPAを活用した電力をNTTドコモ岡山ビルに導入、今後も拡大

- 省エネ拡大、再生可能エネルギーによるグリーン電力提供等データセンターのグリーン化を推進

空調電力最大
約**10%**削減

空調消費電力
約**20%**省エネ

50kW超
サーバー冷却可能



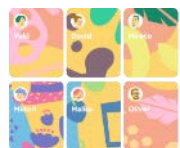
空調電気消費
約**60%**省エネ

最大約**30kW**
/ラック

太陽光
発電パネル

社会の意識醸成に向けた取組み

- カボニュー・コミュニティサイトを開設



端末導入・販売のエコな取組み

- 2022年3月からドコモオンラインショップにてドコモ認定リユース端末の取扱い開始・順次拡大

docomo Certified

- 22夏モデルより再生プラ材等を活用したスマートフォンを提供予定

ダイバーシティの推進

多様性推進

ワークスタイル
変革

チャレンジ
推進

2022年度目標値

女性管理者比率 : 12%
男性育休取得率 : 100%
リモートワーク実施率 : 70%

事業運営体制の強化

スマートライフ事業のカンパニー化
により更なる成長を加速

地域マネジメント体制を強化し、
すべての地域のお客さまをサポート

スマートライフカンパニー



・ 魅力的なプロダクトの創出

・ 営業体制の強化
(コンシューマ/エンタープライズ)

・ 迅速なサービス開発の実現

(2,000人超)

ドコモ

■ 広域マネジメントによる事業運営の強化・最適化

- ・ 首都圏支社・関信越支社の新設
- ・ 10支社・5ブロック制の導入
(北海道・東北、東海・北陸・関西、中国・四国・九州、首都圏、関信越)

コミュニケーションズ

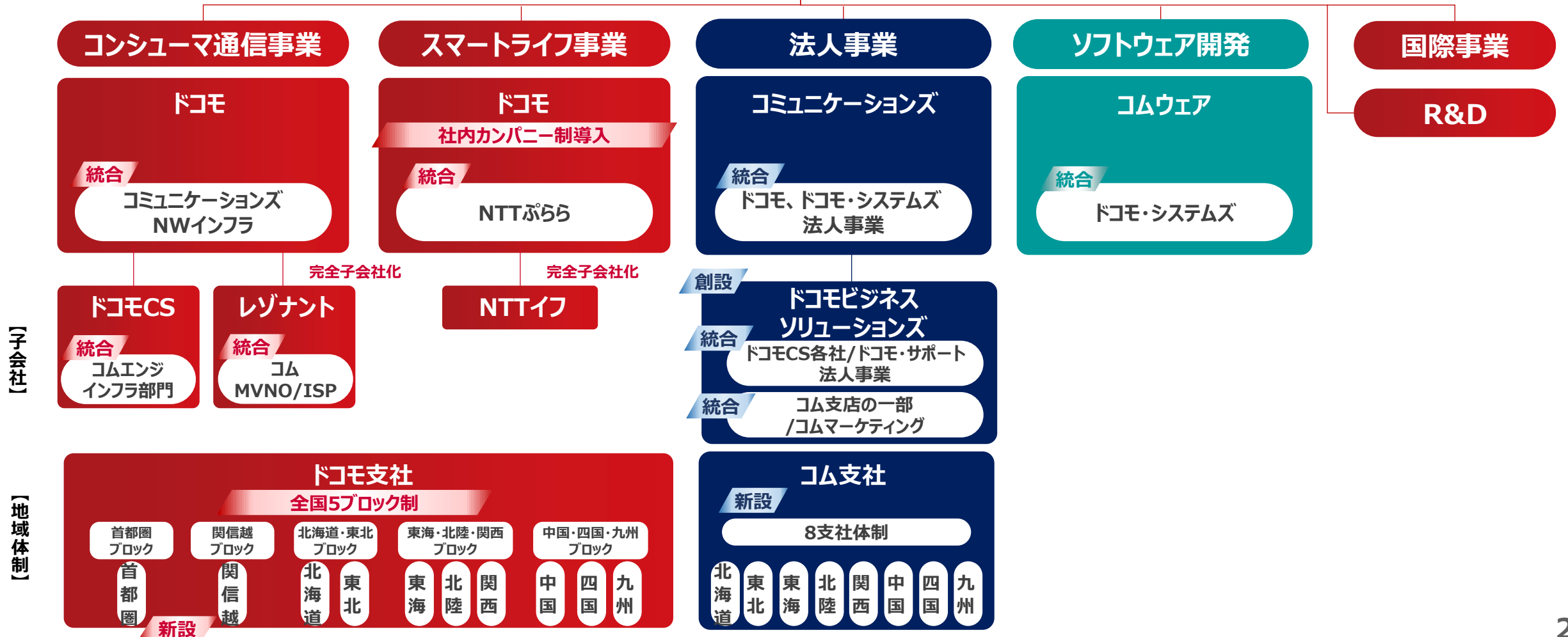
■ 地域・中小企業向けの営業体制強化

- ・ 全国に8支社を新設
- ・ 株式会社ドコモビジネスソリューションズを創設

7月1日 新体制スタート

機能統合と事業責任の明確化を図り、中期戦略の実行を加速

新ドコモグループ



あなたと世界を変えていく。

^{NTT}
docomo

Appendix

(参考) 主なオペレーション指標①

| | 2020年度 | 2021年度 | 増減率 |
|-----------------|--------|--------|---------|
| dポイントクラブ会員数 (万) | 8,195 | 8,908 | +9% |
| dポイントカード登録数 | 5,078 | 5,786 | +14% |
| dポイント利用 (億ポイント) | 2,493 | 2,703 | +8% |
| 提携先での利用 | 1,760 | 2,081 | +18% |
| 携帯電話契約数 (万) | 8,263 | 8,475 | +3% |
| 5G契約数 | 309 | 1,153 | +273% |
| (再) home5G契約数 | - | 29 | - |
| 解約率 (%) | 0.48% | 0.62% | +0.13pt |
| ハンドセット解約率 | 0.40% | 0.53% | +0.13pt |
| ドコモ光契約数 (万) | 704 | 726 | +3% |

- ◆ dポイントカード登録数は利用者の情報を登録することで、提携先でdポイントを貯める・使うことができるお客さまの数。
- ◆ dポイント利用と解約率は2021年度累計。
- ◆ 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。

(参考) 主なオペレーション指標②

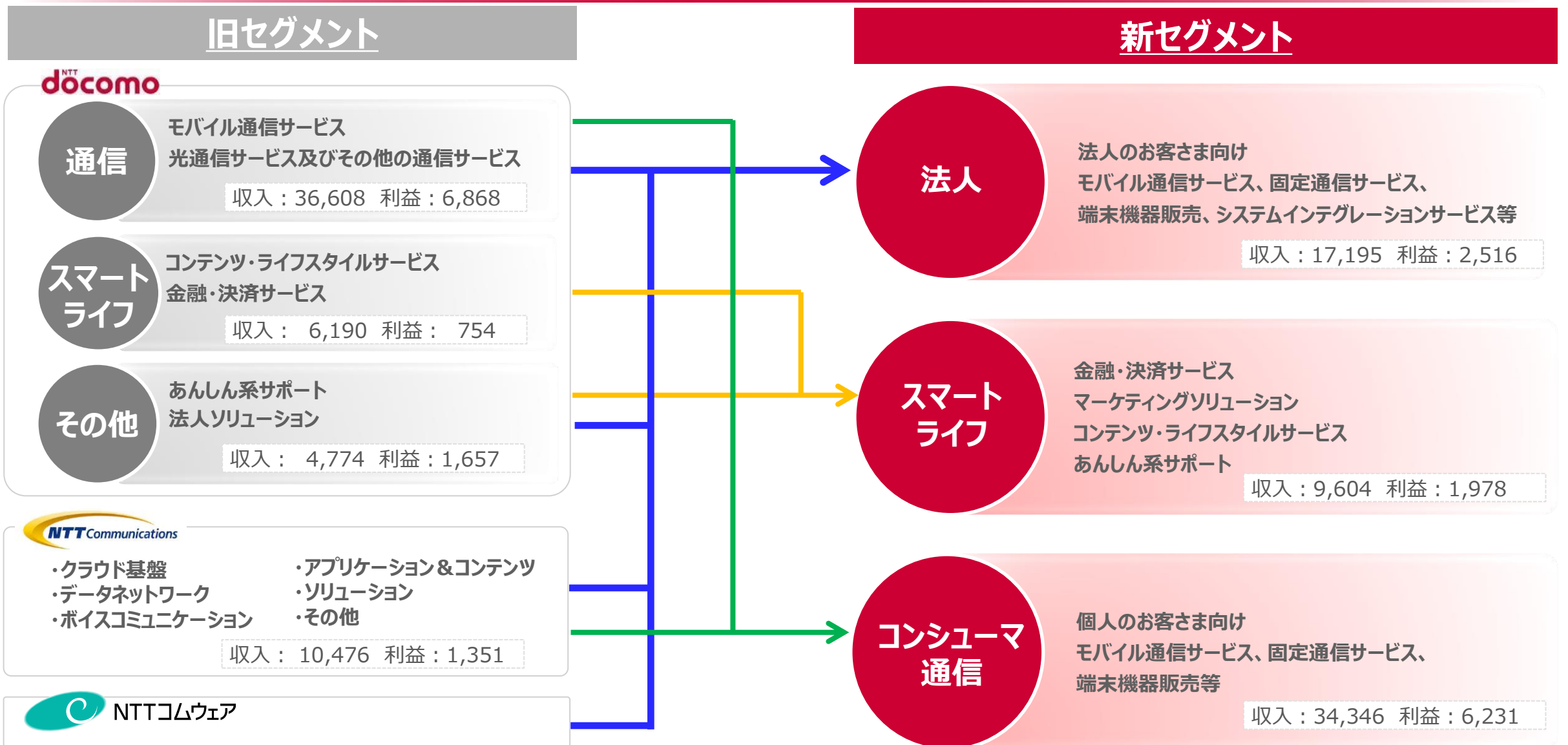
| | 2020年度 | 2021年度 | 増減率 |
|---------------------|--------|--------|------|
| 金融・決済取扱高 (億円) | 69,800 | 88,600 | +27% |
| dカード取扱高 | 52,500 | 66,100 | +26% |
| d払い取扱高 | 8,100 | 12,560 | +55% |
| dカード契約数 (万契約) | 1,437 | 1,567 | +9% |
| dカードGOLD | 797 | 889 | +12% |
| d払いユーザー数 (万) | 3,523 | 4,375 | +24% |
| 決済・ポイント利用可能箇所 (万か所) | 309 | 410 | +33% |

- ◆ 取扱高は2021年度累計であり、dカード、iD、d払い、ダイレクトキャリアビリング、ドコモ払い等の取扱高の延べ金額。
- ◆ d払い取扱高はd払いコード決済及びネット決済、d払い(iD)決済の取扱高の合計。
- ◆ d払いユーザー数はd払いアプリダウンロード数とd払い(iD)会員数の合計。
- ◆ 決済・ポイント利用可能箇所はdポイント・iD・d払い決済(コード決済およびネット決済)利用可能箇所の合計。20年度iD利用可能箇所は、2021年3月末実績に更新。

(参考) 2021年度 決算概況 (旧ドコモGR)

| IFRS (億円) | | 2020年度 通期(1) | 2021年度 通期(2) | 増減 (2) - (1) |
|---------------|------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 通信事業 | 営業収益 | 36,843 | 36,608 | -236 |
| | 営業利益 | 7,211 | 6,868 | -343 |
| スマートライフ 領域 | 営業収益 | 10,815 | 10,964 | +149 |
| | 営業利益 | 1,921 | 2,412 | +491 |
| スマートライフ事業 | 営業収益 | 6,162 | 6,190 | +28 |
| | 営業利益 | 594 | 754 | +161 |
| その他の事業 | 営業収益 | 4,654 | 4,774 | +120 |
| | 営業利益 | 1,327 | 1,657 | +330 |

セグメント変更の概要



※新セグメントの法人には、旧ドコモの全体収入の約1割が移行。うち、約1,100億円は、旧セグメントのその他事業より移行。
※各数値は2021年度値。

予想の前提条件その他の関連する事項

本資料におけるご説明に含まれる予想数値及び将来の見通しに関する記述・言明は、現在当社の経営陣が入手している情報に基づいて行った判断・評価・事実認識・方針の策定等に基づいてなされもしくは算定されています。

また、過去に確定し正確に認識された事実以外に、将来の予想及びその記述を行うために不可欠となる一定の前提（仮定）を用いてなされもしくは算定したものです。将来の予測及び将来の見通しに関する記述・言明に本質的に内在する不確定性・不確実性及び今後の事業運営や内外の経済、証券市場その他の状況変化等による変動可能性に照らし、現実の業績の数値、結果、パフォーマンス及び成果は、本資料におけるご説明に含まれる予想数値及び将来の見通しに関する記述・言明と異なる可能性があります。

本資料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又は登録商標です。