

持続的な成長に向けて

ドコモは極めて幅広いステークホルダーと密接な関わり合いを持ちながら事業活動を行っています。ステークホルダーの期待に誠実に応えていくことが自らの使命であり、それによりすべてのステークホルダーと良好な関係を構築・維持することこそが、持続的な成長を支えていくと当社は考えています。



コーポレート・ガバナンス

経営の透明性、健全性及び意思決定の迅速性を追求し、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制を構築していき、企業価値の向上を実現していきます。

■ **基本的な考え方** 当社は、コーポレート・ガバナンスの充実を企業価値向上のため重要な経営課題の一つと考え、スピード向上と監査・統制機能の強化を両立しうるガバナンス体制を構築すると共に、株主の皆様とのコミュニケーションを強化し、経営の迅速性、透明性、健全性の確保に継続的に取り組んでいます。

■ **ガバナンス体制の概要** 当社は、取締役・監査役制度を採用しています。これは第一に、お客様の視点に立った経営を推進するためには取締役が経営の重要事項の決定に関与するべきであること、第二に、健全かつ効率的な業務執行を行うためには、業務執行者を兼務する取締役による相互監視と社外監査役を含む監査役による経営の監査を行う体制が望ましいことがその理由です。

なお、業務執行機能の更なる強化と経営監督機能の一層の充実を図るため「執行役員制度」を導入し、あわせて取締役会の業務執行権限の一部を代表取締役及び執行役員等へと委譲しています。これらにより、責任ある執行役員による機動的な業務執行を可能としています。また、業務執行における取締役相互の監視機能を有効に働かせるため、取締役の半数以上を、執行役員を兼務する取締役とし、経営監督機能の充実を図っています。なお、取締役のうち社外取締役は1名(親会社であるNTTの従業員)です。

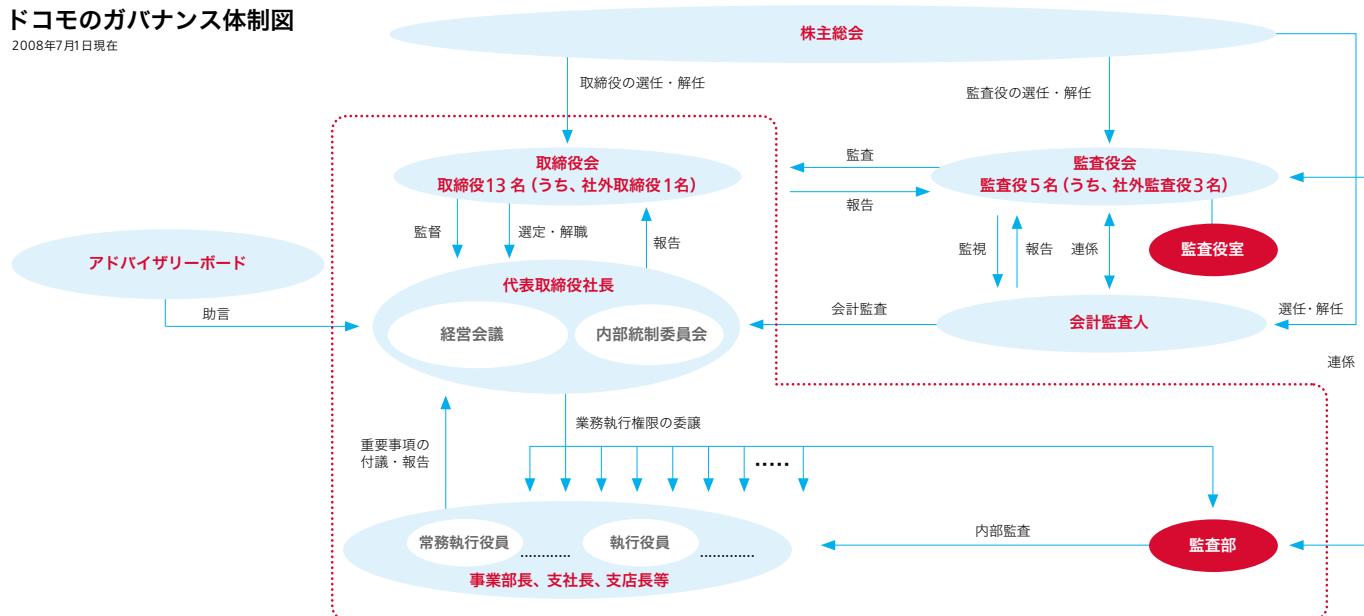
当社の業務執行、経営の監視等の仕組みは下図のとおりです。

■ **業務執行及び監督** 取締役会は、社外取締役1名を含む計13名の取締役で構成され、原則毎月1回の定期開催と必要に応じた臨時開催により、経営に関する重要事項について意思決定を行うほか、業務執行者を兼務する取締役からその執行状況の報告を随時受け、経営の監督を行っています。また代表取締役、取締役常務執行役員、常勤監査役等で構成される経営会議を設置し、原則毎週定例日の開催と必要に応じた臨時開催により、業務執行に関する重要事項について機動的で迅速な意思決定を可能にしています。

■ **監査体制** 当社の監査役会は、社外監査役3名を含む5名で構成されています。監査役は、原則毎月1回開催される監査役会において監査の方針・計画・方法などの重要事項の意思決定を行うほか、監査実施状況を監査役会へ随時報告しています。また、子会社の監査役と意思疎通を図るなどして監査体制を強化すると共に、内部監査部門及び会計監査人とは定期的に監査計画や監査結果についての情報交換をするなど連携を密にすることで監査の実効性を確保しています。

ドコモのガバナンス体制図

2008年7月1日現在



■ **アドバイザリーボード** 当社は、各界の有識者の方々から当社が抱える経営課題等に関する客観的な意見、提案をいただく場として、「アドバイザリーボード」を国内及び米国に設置しています。ボードメンバーは様々な分野の専門家で構成されており、それらメンバーからの多種多様なアドバイスを当社の事業運営に反映させています。

■ **内部監査機能** 当社では、監査部が他の業務執行から独立した立場で本社各室部、支社及び支店等における業務執行の有効性・効率性や法令・規定の順守状況等をCOSOフレームワークに基づき、検証・評価し、内部統制の改善を図るための内部監査を実施しています。

■ **IR活動** 当社では、株主・投資家の皆様との密接なコミュニケーションを図るためのIR活動を積極的に推進しています。情報開示についての統制及び手続きの整備を図り、経営関連の各種情報を適時・適切に開示することで、経営の透明性確保に取り組んでいます。また、国内外の機関投資家向け説明会や個人投資家向けIRセミナーの開催などにより、当社の経営幹部と投資家の皆様との直接的なコミュニケーションの機会創出にも取り組んでいます。更に株主・投資家の皆様よりいただいたご意見は、経営の参考にするとともに、広く社内にも情報共有し、サービスや業績の向上に役立てています。

また、インターネットを通じてのIR情報の同時一斉発信にも力を入れています。事業・財務等に関する各種資料の提供はもとより、決算説明会等の模様をIRサイトでライブ配信するなど、フェアディスクロージャーへの配慮を行っています。

Message

社外監査役メッセージ

監査役
若杉 敬明

ミシガン大学ロス・ビジネススクール
ミツイライフ金融研究所 理事

日本コーポレート・ガバナンス研究所 理事長・所長

東京経済大学 経営学部教授

東京大学名誉教授



社外監査役としての役割について

私は、ドコモが健全に利益を追求する「良い会社」であって欲しいと考えています。企業価値を高めることは役員共通の使命であり、社外監査役だからといって特別なものは何ともありません。

ただ、ドコモはNTTが約60%を保有している特殊な会社ですので、ここに社外監査役としての重要な役割があると考えています。ドコモは、大株主である親会社に、NTTグループの利益を優先する経営を求められる可能性があります。親会社とその他の株主の利害が対立するときに、親会社以外の株主の利益をいかに確保するかが重要な課題です。私は、すべての株主の利益最大化の視点から、ドコモの経営陣に率直な提言をしたいと考えています。

ドコモ社内の雰囲気について

ドコモには、率直な意見を歓迎する民主的な雰囲気があります。日本企業の取締役会は形式的になりがちと言われていますが、ドコモの取締役会では比較的活動な議論がされており、しっかりとした議論を踏まえた上で、健全な意思決定がなされていると思います。

ドコモのガバナンスについて

ガバナンスとは、株主の立場に立った良質な経営を確保することです。親会社の圧倒的な存在がドコモのガバナンスを歪めている面は否めませんが、厳しい競争環境が経営陣に健全な経営を促しています。

また、内部統制の観点からすると、ドコモは非常に優れた会社です。内部統制の浸透にはシステム化が有効ですが、ドコモ社内の事務処理は高度にIT化が進んでいて、内部統制は有効に機能しています。また、社員の問題行為を早期に発見し、問題が大きくなる前に是正する制度もしっかりと機能しています。

ガバナンスの観点からみたドコモの今後の課題

圧倒的な親会社が存在するドコモにおいて、ガバナンスは非常に難しい面があります。厳しい環境の下では、優秀な経営者と経営者を動機づける制度が不可欠ですが、役員処遇・報酬等に関するドコモの自由度は必ずしも大きくないのではないのでしょうか。そうした条件のなかで、ガバナンスを有効に機能させるには、すべての役員が株主全体の利益に対して明確な意識を持つとともに、明確な業績目標を掲げ、その実現に対する責任を確保する制度を作ることが重要です。

私は今後も、絶え間ない企業価値向上を追求する経営を実現させるという視点でチェック機能を担っていきたいと考えています。

内部統制

■ **内部統制の基本的枠組みと2008年3月期の取り組み** 当社は、内部統制の整備・運用及び評価の規準として「COSOフレームワーク」を採用するとともに、全社横断的な視点から内部統制の整備を図り、その有効性を評価した上で、必要な改善を図るための機関として内部統制委員会を設置しています。

また、情報セキュリティ管理をはじめ、当社グループにおいて厳格な管理が求められる事項については、統一の監査項目として、グループ各社で監査を実施するとともに、内部監査の品質向上を目的に、グループ会社を対象とした監査品質レビューを実施しています。

なお、当社では、新規事業の本格化等に伴うビジネスリスクの変化に対応するために、2008年3月期よりクレジット事業固有のリスクを考慮した監査も実施しています。

■ **リスクマネジメント** 当社では、ビジネスリスクの早期発見と早期対処を基本方針として、リスクマネジメントの強化に取り組んでいます。具体的には「リスクマネジメント規程」を制定し、この規程に従ってビジネスリスクを定期的に洗い出し、全社横断的な管理を要するリスクの特定及びその管理方針を内部統制委員会にて決定しています。なお、特定したリスクについては、常設の会議等においてその状況等を管理し、リスクの現実化に対する適切な未然防止と発生時の迅速な対処を行える体制を維持・運営しています。

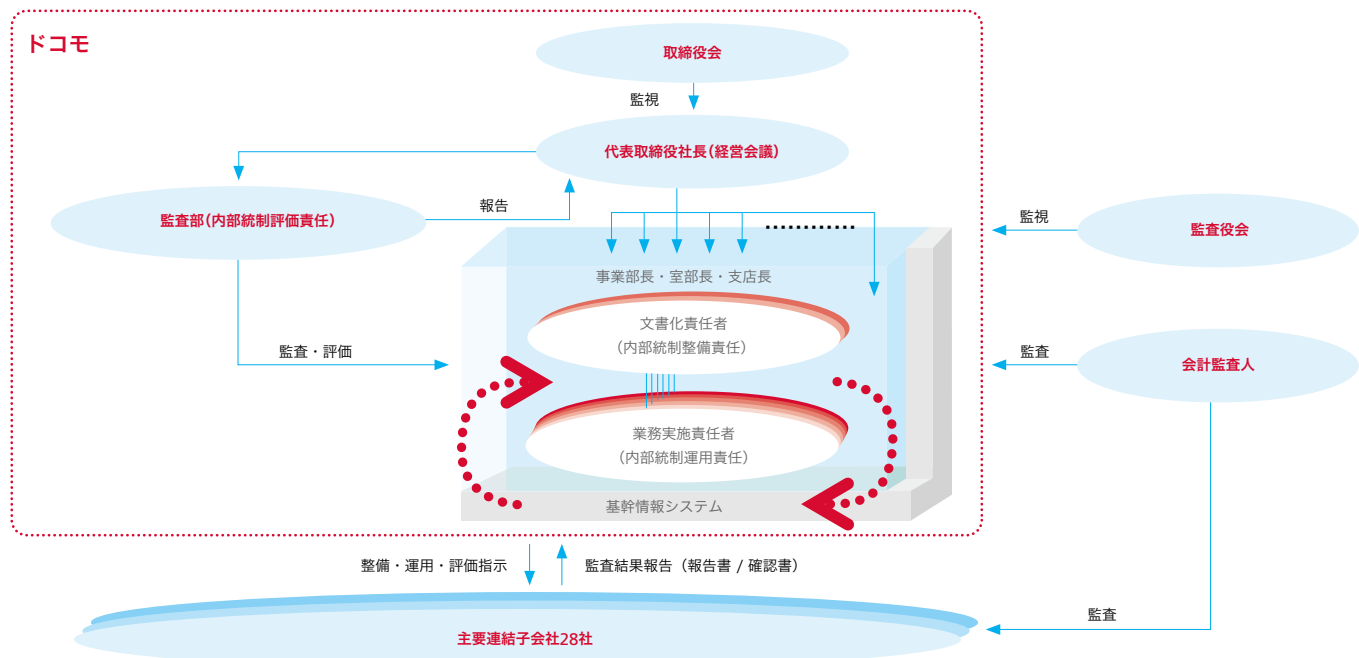
■ **法令等の順守(コンプライアンス)** 当社グループでは、社員一人ひとりが「NTTドコモグループ倫理方針」を順守し、高い倫理観に根ざした行動を徹底することをコンプライアンス経営の基本としています。また、その実効性を高めるため、各社の社長等を委員長とする「コンプライアンス推進委員会」を中心としたコンプライアンス推進体制を敷き、倫理法令順守に関わる報告相談システムや内部統制システムを構築するとともに、社内各組織はコンプライアンス推進責任者を設置し、少なくとも年に1回は当該組織の業務運営に関わる倫理法令順守のための教育・研修を社員に対し実施することとしています。2008年3月期は、社内イントラネット上でのコンプライアンス映像研修を4回に渡り実施するなど、コンプライアンスに関する全社的な意識の醸成に向けた取り組みを継続して実施しました。

■ **財務報告の信頼性確保(米国企業改革法(SOX法)への対応)** 当社ではSOX法404条に対応するために、2008年3月期は当社及び主要な連結子会社36社(※2009年3月期は、一社化に伴い28社となる予定です。)を対象に「財務報告に係る内部統制」の評価を実施し、当社グループにおける「財務報告に係る内部統制」は有効であるとの結論に至りました。

■ **個人情報保護** 当社は、個人情報保護管理責任者(CPO)の下で、管理部門(規程類の整備・制改定、技術的セキュリティのチェック強化など)から現場(個人情報取り扱い端末の管理、業務従事者に対する教育)、そして業務委託先会社の管理・監督まで、すべての事業プロセスにおいて、個人情報保護の徹底に努めています。

SOX法404条体制図

2008年7月1日現在



ドコモグループのCSR

人と人をつなぎ、人と明日をつないでいくこと。それがリレーションサービスカンパニーを目指すドコモの使命です。そして新しいコミュニケーション文化を創造することがドコモの企業理念であり、その思いがドコモのCSR活動の根幹を支えています。

■ **ドコモの事業戦略に見えるドコモのCSRの発想** 2008年4月、ドコモは、変革するためのビジョンとして「新ドコモ宣言」を発表しました。その宣言には、お客さま一人ひとりとの絆を深めることが盛り込まれています。これは、ステークホルダー一人ひとりと真摯に向き合うというドコモのCSRに対する考え方そのものでもあります。ドコモは、事業そのものを誠実に推進することにより、社会へ貢献することを目指します。

CSRメッセージ

人と人、人と社会の絆をふかめ、新しい明日への扉をひらきます。

いつでも、どこでも、人と人をつなぎ、人と明日をつないでいくこと。それが、リレーションサービスカンパニーを目指す私たちドコモの使命です。一人ひとりのお客さまや社会の声に耳を傾けながら、未来に向けてイノベーションを起こし、豊かで快適な暮らし・文化を創造します。さらに、地球環境の保全と社会的課題の解決に取り組み、持続可能な社会の発展に貢献します。

一人ひとりに
どなたにも使やすく、
快適なサービスをご利用いただけるよう
配慮の行き届いた対応を目指します。

安定した品質で
どこにいても、どんな時にも
安定した通信品質を提供し、
災害などの非常時においても、
ライフラインとしての機能を果たします。

豊かで
快適な暮らし・
文化の創造へ

安心・安全を実現して
通信の利用に関する社会的な課題の解決や、
情報セキュリティの確保に
真摯に取り組みます。

地球環境を守りながら
事業活動の各プロセスにおいて
環境負荷を低減し、お客さまとともに
地球環境の保全に努めます。

■ **ドコモがCSR活動において取り組むべき課題** ドコモのCSRは、安心・安全なモバイル社会の実現、地震等の災害発生時の多様な対応、地球環境保全への取り組みのほか、すべてのお客さまにとって使いやすい製品・サービスの提供(ユニバーサルデザインの推進)などを重点課題と定め、様々な活動に取り組んでいます。

■ **安心・安全なモバイル社会の実現** 近年では、小・中学生などの若年層でも連絡用として携帯電話を持つ子どもが増えており、いつでも家族と連絡が取り合える便利さや安全を守る大きな力となる反面、有害な情報に触れたり、トラブルに巻き込まれたりするケースが増えていることも事実です。こうした状況を踏まえ、ドコモでは、安心・安全なモバイル社会の実現のため、2008年3月期において、ケータイ安全教室を約2,400回開催したほか、自治体や警察との連携を強化するなど、普及啓発活動を実施しています。更に、従来から実施してきたフィルタリングサービスの認知を高める取り組みに加えて、2008年2月から、親権者から不要との申し出がない限り、未成年者の新規契約には原則フィルタリングサービスを設定することとしました。また、18歳未満の既存契約者に対しても、親権者から不要の申告がない場合は、フィルタリングの設定を行う予定です。



ケータイ安全教室

■ **災害発生時の多様な対応** 通信事業者としてネットワークの安全性、信頼性が最も強く求められるのは災害時です。

ドコモでは、地震などの災害時にこそ携帯電話がつながるよう、安全性と信頼性の高い通信ネットワークの構築に注力しています。そのためドコモでは、「災害対策3原則」(1. システムとしての信頼性向上、2. 重要通信の確保、3. 通信サービスの早期復旧)を定め、これに則った対応を進めています。具体的には、移動基地局車に衛星回線を導入し、被災地への通信をより迅速に確保できるように体制を整備しています。また、ドコモグループ全社の各組織にて、災害時における主要業務の継続や速やかな再構築に向けた対応についてまとめた「事業継続計画(Business Continuity Plan)」を予め策定するなど、災害時の事業運営への影響を最小化する取り組みを進めています。

■ **地球環境保全の取り組み** 当社では、事業活動に伴う環境負荷を最小限に抑えるため、様々な側面から環境保護活動を推進しています。2007年6月には、1. 環境に配慮した事業の実践、2. 環境マネジメントの強化、3. 環境コミュニケーションの推進を基本方針とする「ドコモ地球環境憲章」を制定し、グループ全体が一体となって環境問題へ対応するための様々な取り組みを進めています。

ドコモの温室効果ガス(CO₂)排出量は、携帯電話契約数の増加やお客様のニーズに応えた設備拡充を背景に年々増加傾向にあります。温室効果ガス排出量の約88%を占める通信設備電力については、光張り出し局の導入・高効率電源装置・高効率空調装置の導入により、省エネルギー化を推進しています。

また、ドコモでは貴重な資源を有効活用するため、ケータリサイクルを積極的に実施しています。お客様への周知・PR活動を強化するとともに、ご協力いただいたお客様へお応えするためリサイクルにおける収益の一部を海外への植林活動に利用しています。

2008年3月期は量販店6店舗、コンビニエンスストア50店舗に回収ボックスを設置し、回収拠点の拡大を図りました。

■ **ユニバーサルデザインの推進** すべての人に使いやすい製品・サービスを追求していくユニバーサルデザインの取り組みをドコモでは「ハーティストایل」と呼んでいます。2007年は、ユニバーサルデザインに配慮した製品の拡大を推進するため、ユニバーサル

デザインガイドラインを策定し、誰もが使いやすい携帯電話の開発やハーティ割引を導入するほか、障がいのある方向けに携帯電話活用講座なども開催しています。また、ドコモショップでは、バリアフリー化を進めるとともに、聴覚に障がいのある方のための手話サポートテレビ電話の導入を推進しています。こうしたユニバーサルデザインへの取り組みが評価され、当社は、2007年12月、「平成19年度バリアフリー化推進功労者表彰 内閣総理大臣表彰」を受賞しました。



バリアフリー化を進めるドコモショップ



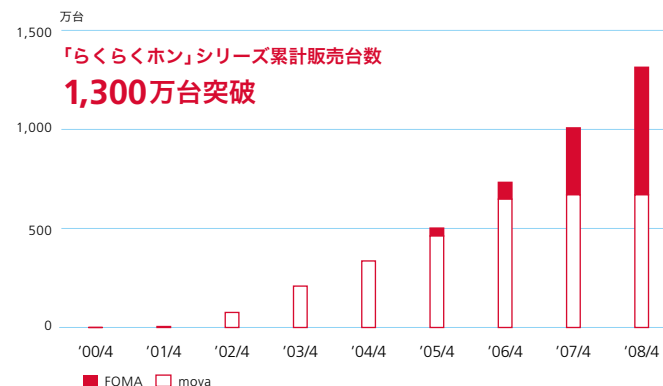
手話サポートテレビ電話

Column

「らくらくホン」シリーズ

1999年の発売以来、誰にでも使いやすいケータイとして広くご愛用いただいている「らくらくホン」シリーズは、「FOMA」、「mova」を合わせて9機種が発売され、シニア層を中心に販売を伸ばしてきました。2007年4月には累計販売台数が1,000万台を、2008年4月には、1,300万台を突破しました。2007年8月に発売した「らくらくホンIV」ではGPS機能を搭載。ワンタッチブザーを鳴らすと、ご家族など「イマドコサーチ」契約者に居場所を知らせることができます。相手の声の速度を落として通話ができる「ゆっくりボイス」や相手の声が小さければ自動的に音量をアップする「スーパーはっきりボイス」などの基本機能も充実させました。こうした取り組みにより、ユーザビリティの改善を実現するとともに、それまで普及が進んでいなかった中高年齢層顧客の開拓が進みました。

累計販売台数の推移



事業戦略を支える財務基盤

財務の健全性はドコモの競争優位の一つです。強固な財務基盤は、事業運営に必要な資金を低コストで安定的に供給するとともに、多様な成長機会の追求を可能とすることによって事業の持続的成長を支えています。

■ **基本的な考え方** 国内携帯電話市場が成熟期を迎えるなか、将来にわたり競争優位性を確保し、持続的な成長を実現していくために、携帯電話事業が安定的に生み出す資金を携帯電話事業設備等への再投資に振り向け、高品質な通信ネットワークを構築するとともに、増加の一途を辿るデータ通信需要への対応を推進することで、競争力の更なる強化に努めています。

フリー・キャッシュ・フローの使途としては、携帯電話事業とのシナジーが期待できる周辺事業領域や国際事業といった成長機会への投資を最優先に位置づけつつ、事業環境や資本市場の動向等を踏まえながら、株主の皆様への還元や健全な財務体質の維持にも最適なバランスで配分することを基本方針としています。

■ **更なる競争力の強化に向けた取り組み** 競争力の強化に向けたサービスエリアの面的拡充が、2007年3月期までに一定の水準に達したことを受けて、エリアチューニングや屋内基地局の設置などサービスエリアの質的向上に軸足を置いた設備投資を実行しました。加えて、HSDPAによる高速データ通信に対応したエリアの拡充や定額制の普及に伴うデータ容量増加への対応などにも投資を行いました。その結果、設備投資は前年度比18.8%減の7,587億円となりました。2009年3月期も引き続き、エリア品質の改善を中心とした投資を実施し、ネットワーク関連の設備投資を抑制していきます。2009年3月期の設備投資は2007年度比5.2%減の7,190億円を予定しています。

■ **新たな収入源の創出に向けた取り組み** 当社では、新たな収入源を創出する成長機会への投資をフリー・キャッシュ・フローの優先的用途として位置づけていますが、戦略的提携実施に当たっては、出資先企業の当社事業における戦略的重要性や出資先の資金ニーズ等を考慮しながら、出資に限らず幅広い選択肢から最適なものを個別に選択しています。

2008年3月期は、「おサイフケータイ」の利用環境の拡充やこれと連動する新たなサービス展開を目的として、株式会社ファミリーマートと業務・資本提携を実施したほか、日本マクドナルドホールディングス株式会社と合併会社を設立しました。また、携帯電話の位置情報と地図データベースの連携による携帯電話向け地図アプリケーション開発や新たなサービス提供に向け、株式会社ゼンリンデータコムとの業務・資本提携も行いました。

国際ビジネスに関する投資としては、米国AT&T Mobility LLCのハワイ諸島全域におけるW-CDMAネットワーク構築に向けた事業協力の一環として資金を拠出したほか、フィリピンのPhilippine Long Distance Telephone Companyへの追加出資や韓国のKT Freetel Co., Ltd.と共同でマレーシアのU Mobile Sdn Bhd.への出資を実施するなど、携帯電話のシームレスな利用環境の整備と東南アジア諸国の成長を取り込む投資を積極的に行いました。

■ **株主還元に対する取り組み** 当社は、株主の皆様への還元を経営の重要課題の一つと位置づけています。株主還元の水準については、財務体質の強化や内部留保の確保に努めつつ、フリー・キャッシュ・フローの水準や連結業績及び連結配当性向等に配慮して決定していますが、配当については、安定的な配当の継続を基本としており、弾力的な自己株式の取得と合わせた株主還元を実施しています。

2008年3月期の配当につきましては、中間配当として1株当たり2,400円、期末配当として1株当たり2,400円を実施し、合わせて年間配当として1株当たり4,800円を実施しました。自己株式については、2007年度は定時株主総会の決議に基づき総額1,730億円(97万株)を実施し、更に2008年6月末までに500億円(31万株)の取得を実施しました。また、2008年6月の定時株主総会において定時株主総会終結の翌日から1年以内に取得価額の総額1,500億円(90万株)を上限として取得することを承認いただきました。なお、取得した自己株式の保有につきましては、原則として発行済株式総数の5%程度を目安とし、それを超える部分は年度末に一括して消却することとしています。2008年3月期においては、年度末において101万株(消却前発行済株式総数の2.2%)を消却しました。

■ **財務体質の強化に向けた取り組み** 株主還元による株主資本減少とのバランスやキャッシュ・フローの水準を考慮しつつ、将来の資金調達の柔軟性を確保するため、負債の削減を実施しています。2008年3月期末の連結有利子負債残高は、4,785億円と、2007年3月期末の6,030億円から1,245億円削減しました。2007年5月にはStandard & Poor's社が当社の格付をAAに引き上げたほか、当社はMoody's社のAa1の格付を維持しており、世界の通信事業者のなかでも高水準の格付を維持しています。

役員

2008年6月23日現在



代表取締役社長

山田 隆持

代表取締役副社長

辻村 清行

鈴木 正俊

松井 浩

取締役常務執行役員

二木 治成

熊谷 文也

坪内 和人

加藤 薫

小森 光修

取締役執行役員

田中 隆

中村 克央

取締役相談役

中村 維夫

取締役

辻上 広志¹

常勤監査役

今井 晴夫²

青木 憲一

玉利 俊一

吉澤 恭一²

監査役

若杉 敬明²

左より

代表取締役副社長

鈴木 正俊

代表取締役社長

山田 隆持

代表取締役副社長

辻村 清行

代表取締役副社長

松井 浩

1 辻上 広志氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

2 監査役のうち、今井 晴夫氏、吉澤 恭一氏、若杉 敬明氏の3氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。