

経営管理体制

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、「新しいコミュニケーション文化の世界を創造する」という企業理念のもと、お客様の生活やビジネスに役に立つサービスの提供を通じて活力ある豊かな社会の実現に貢献し、企業価値の最大化を図ることを経営の基本方針としています。当社は、継続的に企業価値を高めていくためにはコーポレート・ガバナンスを有効に機能させることが肝要であると認識し、経営の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しています。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、経営資源を有効活用した継続的かつ安定的な事業運営の実現と、監査・統制機能の強化を両立しうる体制として、取締役会と監査役・監査役会によるコーポレート・ガバナンス体制を採用しています。また、更なる経営の監督・監査の強化を目的として、社外取締役・社外監査役を選任しています。

当社は、携帯電話が重要な社会インフラとしての役割を果たしていることを踏まえ、取締役が重要な業務執行に関与することが望ましいと考えています。この考えに基づき、執行役員制度のもと、取締役の半数以上が執行役員を兼務するとともに、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。当社は、これらの取り組みを通じ、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、経営監督機能の充実を図ると同時に、責任ある執行役員等による機動的な業務執行を可能としています。

監督、業務執行、及び監査体制

取締役会は、社外取締役2名を含む計14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います。また、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。業務執行に関する重要事項については、代表取締役社長、代表取締役副社長、常務執行役員及び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、社長による機動的で迅速な意思決定を可能としています。

監査役会は、社外監査役3名を含む計5名の監査役で構成され、原則毎月1回開催し、監査の方針・計画・方法その他監査に関する重要な事項についての意思決定を行っています。各監査役は、監査役会で決定された監査方針及び監査計画等に基づき、取締役会等重要な会議に出席するほか取締役等からの報告聴取、重要な文書等の調査、本社及び主要な事業所ならびに子会社の実地調査等により取締役の職務執行状況の監査を適宜実施し、監査実施状況を監査役会へ報告しています。また、子会社の監査役との意思疎通及び情報の交換等を図るほか、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図り関係を密にすることにより、監査の実効性を確保しています。

取締役及び監査役報酬

取締役の報酬等に関する事項については、取締役会にて決定しています。取締役の報酬等は、月額報酬と賞与から構成されており、月額報酬は役位ごとの役割や責任の大きさなどにに基づき支給することとしています。賞与は、当期の会社業績等を勘案し支給しています。また、中長期の業績を反映させる観点から、月額報酬の一定額以上を抛出し役員持株会を通じて自社株式を購入し、購入した株式は、在任期間中、そのすべてを保有しています。

監査役については、監査役の協議にて決定しており、高い独立性の確保の観点から、業績との連動は行わず、月額報酬のみを支給しています。2012年度の取締役及び監査役の報酬等の総額は以下のとおりです。

取締役及び監査役の報酬等の総額

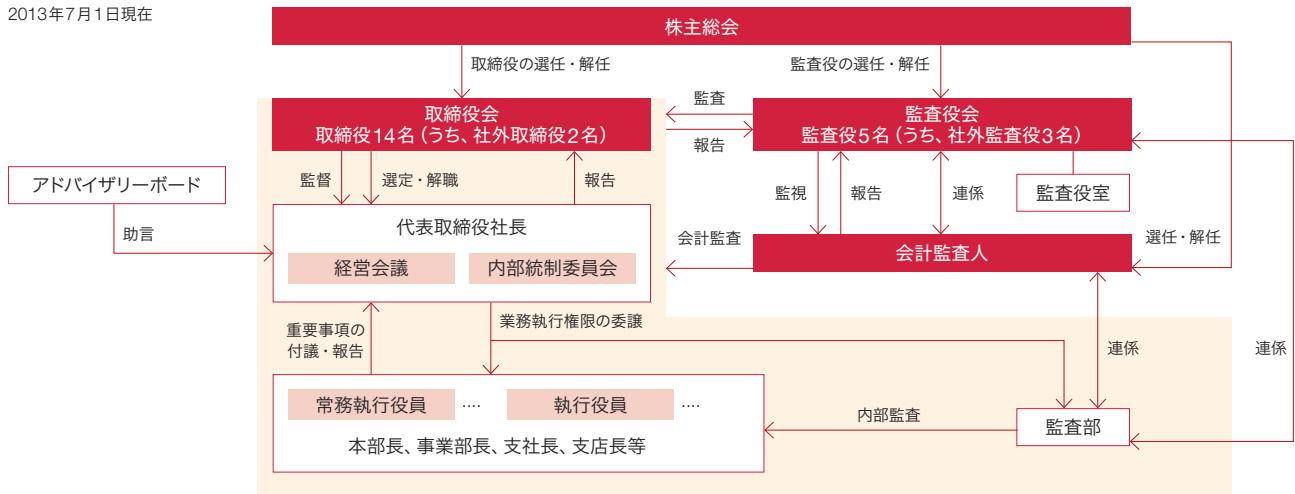
区分	人数	報酬等の総額
取締役	16名 ^{*1}	484百万円
監査役	6名 ^{*2}	114百万円
合計	22名	599百万円

^{*1} 2012年6月19日開催の第21回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名を含んでいます。

^{*2} 2012年6月19日開催の第21回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名を含んでいます。

ドコモのガバナンス体制図

2013年7月1日現在



前記のうち、社外役員の報酬等は以下のとおりです。

区分	人数	報酬等の総額
社外役員の報酬等の総額	3名	54百万円

親会社との関係について

当社の親会社である日本電信電話株式会社（NTT）を中心とする企業グループは、地域通信用業、長距離・国際通信用業、移動通信用業及びデータ通信用業を主な事業内容としています。2013年3月31日現在、NTTは当社の議決権を66.65%所有しており、多数株主としての権利行使を通じて、当社の経営判断に影響を及ぼしうる立場にあります。当社の事業展開にあたっては、当社独自の意思決定に基づき、自ら経営責任を持ち事業経営を行っています。

各界有識者によるアドバイス

当社は、経営課題や社会における情報通信技術のあり方などに関し、各界の有識者から客観的な意見・提案を受け、事業運営に反映させることを目的に、企業経営者、大学教授、評論家、ジャーナリスト等から構成される「アドバイザリーボード」を設置しています。

また、グローバルな視点でのアドバイスをいただく場として、議長及びメンバーとミーティングごとに異なるゲストから成る「米国アドバイザリーボード」を設置しています。

第7期アドバイザリーボード ボードメンバー

伊藤 元重	東京大学大学院 経済学研究科教授 総合研究開発機構 理事長
菊地 伸	森・濱田松本法律事務所 パートナー弁護士
小池 恒	オリコン株式会社 代表取締役社長兼CEO
幸田 真音	作家
新宅 正明	公益財団法人 スペシャルオリンピック日本 副理事長
寺島 実郎	財団法人日本総合研究所 理事長 多摩大学 学長
西室 泰三	日本郵政株式会社 取締役兼代表執行役社長 株式会社東芝 相談役
宮原 秀夫	大阪大学 名誉教授

第6期米国アドバイザリーボード ボードメンバー

第1回～3回メンバー		
【議長】	Tom Wheeler (トム・ウィーラー)	Core Capital Partners マネジングディレクター 元CTIA会長
【メンバー】	Michael Katz (マイケル・カッツ)	カリフォルニア大学バークレー校教授 元FCCチーフエコノミスト
第4回メンバー		
【議長】	Michael Katz (マイケル・カッツ)	カリフォルニア大学バークレー校教授 元FCCチーフエコノミスト
【メンバー】	John Nakahata (ジョン・ナカハタ)	Wiltshire & Grannis パートナー 元FCC チーフ オブ スタッフ

上記議長・メンバーの他、各回ゲストを1名招聘

取締役

2013年7月1日現在



代表取締役社長

1 加藤 薫

代表取締役副社長

2 坪内 和人
国際、コーポレート担当

3 岩崎 文夫
マルチメディア、技術担当



取締役常務執行役員

4 眞藤 務
法人事業部長
第二法人営業部長兼務
東北復興新生支援室長兼務

5 田中 隆
コンシューマ営業
支店（関東甲信越）担当

6 吉澤 和弘
経営企画部長
事業改革室長兼務
モバイル社会研究所担当

7 尾上 誠蔵
研究開発センター所長



取締役常務執行役員

8 加川 亘
CSR担当、総務部長
社会環境推進部長兼務
かいぜん活動推進室長兼務

9 徳廣 清志
ネットワーク担当
ネットワーク部長

取締役執行役員

10 佐藤 啓孝
財務部長

11 高木 一裕
人事部長



取締役

12 山田 隆持
相談役

13 村上 輝康¹

14 中村 卓司¹

¹ 社外取締役

監査役



常勤監査役

1 歌野 孝法 2 大田 賢嗣

3 諸澤 治郎² 4 塩塚 直人²

監査役

5 辻山 栄子²

² 社外監査役

社外監査役メッセージ

2011年6月にドコモの社外監査役に就任してから2年が経ちました。社外監査役は、日頃社内での活動に直接アクセスする機会の少ない株主の皆様へ代わって、ドコモの健全で持続可能な成長を確保するために経営を外部からモニタリングする役割を担っています。経営の健全性、透明性、効率性を担保するためには、内部統制の充実、経営者責任の明確化が不可欠ですが、社外からのモニタリングが重要な役割を果たしています。

昨今、社外取締役義務化などのコーポレート・ガバナンス体制の充実を目的とした議論が盛んになっています。ドコモでも今年度から、社外取締役を1名増員することになりました。これにより、ドコモのガバナンス体制はより一層充実したものになるものと期待しています。ただし重要なことは、社外取締役や社外監査役を義務的に選任することではなく、企業自らが株主の皆様と社会の信頼に応えられるようなガバナンス体制を主体的に構築すること、そしてそれを有効に活用していく意図があるかどうかということだと思います。多くの社外取締役や社外監査役を置かなくても、企業が知恵を絞って深度あるガバナンス体制を築くことは可能だと思います。

監査役

辻山 栄子

早稲田大学 商学部・大学院商学研究科教授
三菱商事株式会社 社外監査役
オリックス株式会社 社外取締役
株式会社ローソン 社外監査役
株式会社資生堂 社外監査役



ドコモは今、お客様満足度向上や構造改革といった、“基本要素の磨き直し”に全社一丸となって取り組んでいます。真の意味でコーポレート・ガバナンスを機能させるためには、先に挙げたように内部統制の充実、経営者責任の明確化、社外からのモニタリング機能の強化も重要ですが、それに加えて、経営トップが企業理念や取り組むべき課題を社員に明確に示し、それが子会社を含む全社員に共有され、全員がその実現のために邁進できる企業風土が醸成されている必要があると思います。その意味で、若い社員の方々も含めた全社員が企業ビジョンを共有し、“基本要素の磨き直し”に一丸となって取り組んでいくことは、真の意味でのコーポレート・ガバナンスの有効な機能に結びつくものと確信しています。

これからの世界は、我々の想像を絶する勢いでますますIT化が進んでいくことでしょう。それとともに、スマートライフ、スマートコミュニティの担い手であるドコモに寄せられる社会的な期待もますます増していくことと思います。社外監査役として、ドコモがこれからも持続的な成長を遂げ、社会に貢献する姿を慎重に見守っていきたいと思っています。

情報管理

情報管理体制の整備

当社グループは約6,100万の個人情報（お客様情報）をお預かりしており、情報セキュリティの確保は重要な経営課題のひとつとして取り組んでいます。

公共性を有する電気通信事業者として、お客様情報・管理情報の保護徹底を図ることが最大の責務と考え、代表取締役副社長にCPO（個人情報保護管理者）という役職を付与し、CPOを委員長とする「情報管理委員会」を定期的に開催し、個人情報保護対策を推進しています。一元的な情報管理を推進すべく情報セキュリティ部を設置するとともに、各組織には情報管理責任者を置き、業務委託先に対しても組織毎・施策毎の業務受託責任者の設置を義務づけ、情報管理における責任体制を構築、推進しています。

管理・運用ルールの策定

お客様、株主の皆様、社員等の情報の取り扱いについては、個人情報保護法及び関係各省庁のガイドラインや法令等に対応した社内規程類を体系的に制定し、情報管理に関する社内ルールを明確化するとともに、お客様情報保護に関する基本的な方針から具体的な取り扱い方針を明文化したプライバシーポリシーを策定・公表しています。

<http://www.nttdocomo.co.jp/utility/privacy/>

具体的な取り組み

情報管理強化に努めるうえで、以下の安全管理措置を推進・展開しています。

(1) 組織的セキュリティ

1. 情報管理に関する組織体制の整備
2. 情報セキュリティ基本方針の策定
規程・マニュアルの整備・運用
3. 情報資産の把握と運用管理
4. 監査・セキュリティチェックの実施・運用
5. 事故、違反への対処

(2) 人的セキュリティ

1. 雇用契約時の守秘義務の締結、誓約書の提出
2. 業務委託契約先への情報管理順守の締結
3. 従業者、業務委託先、販売代理店に対する研修・啓発の実施
4. ハンドブック、DVD等研修ツールの策定と配布

(3) 物理的セキュリティ

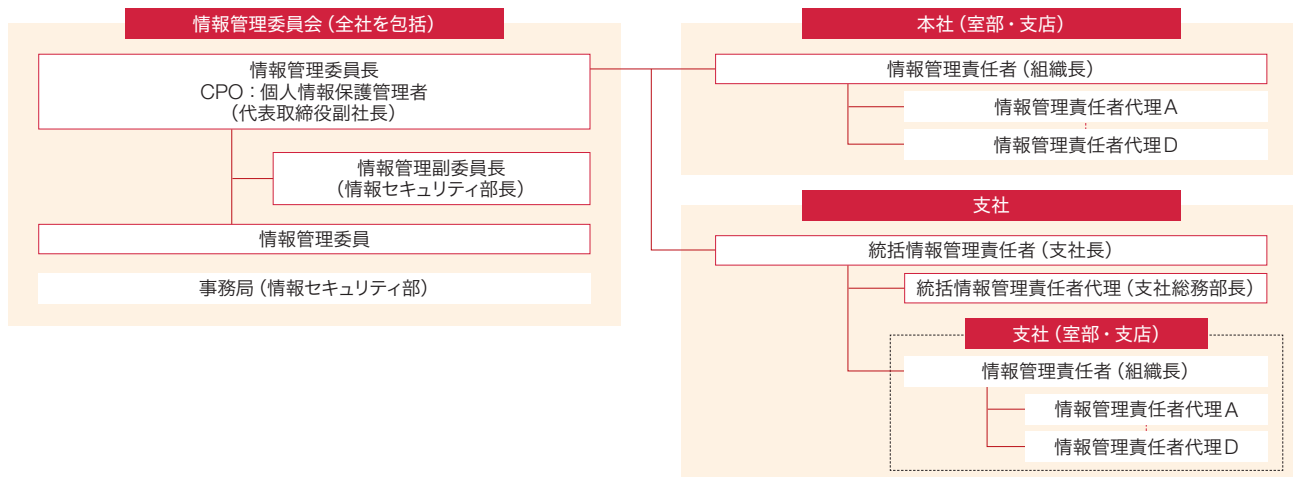
1. 情報管理端末の台数制限、設置場所及び権限付与者の継続的適正化
2. 可搬型端末の貸与、持ち出し管理の徹底
3. 大量顧客データ抽出端末の集約化と特別監視
4. お客様申込書等帳票類のペーパーレス化

(4) 技術的セキュリティ

1. アクセス制御、アクセスログ保存と定期的調査
2. システム利用に対する生体認証の導入
3. 顧客情報検索条件の厳格化
4. 情報システム端末、通信路の暗号化
5. 不正持ち出し監視
6. サイバー攻撃対策、システム監視

情報管理体制図

2013年7月1日現在



事業等のリスク

本アニュアルレポートに記載されている、将来に関する記述を含む歴史的事実以外のすべての記述は、当社グループが現在入手している情報に基づく、現時点における予測、期待、想定、計画、認識、評価等を基礎として記載されているに過ぎません。また、予想数値を算定するためには、過去に確定し正確に認識された事実以外に、予想を行うために不可欠となる一定の前提（仮定）を用いております。これらの記述ないし事実または前提（仮定）は、客観的には不正確であったり将来実現しない可能性があります。その原因となる潜在的リスクや不確定要因としては以下の事項があり、これらはいずれも当社グループの事業、業績または財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また、潜在的リスクや不確定要因はこれらに限られるものではありませんのでご注意ください。

- (1) 携帯電話の番号ポータビリティ、訴求力のある端末の展開、新規事業者の参入、他の事業者間の統合など、通信業界における他の事業者等及び他の技術等との競争の激化や競争レイヤーの広がりをはじめとする市場環境の変化に関連して、当社グループが獲得・維持できる契約数が抑制されたり、当社グループの想定以上にARPUの水準が通減し続けたり、コストが増大したり、想定していたコスト削減ができない可能性があること
- (2) 当社グループが提供している、あるいは新たに導入・提案するサービス・利用形態・販売方式が十分に展開できない場合や想定以上に費用が発生してしまう場合、当社グループの財務に影響を与えたり、成長が制約される可能性があること
- (3) 種々の国内外の法令・規制・制度等の導入や変更または当社グループへの適用等により、当社グループの事業運営に制約が課されるなど悪影響が発生し得ること
- (4) 当社グループが使用可能な周波数及び設備に対する制約に関連して、サービスの質の維持・増進や、顧客満足継続的獲得・維持に悪影響が発生したり、コストが増加する可能性があること
- (5) 当社グループが採用する移動通信システムに関する技術や周波数帯域と互換性のある技術や周波数帯域を他の移動通信事業者が採用し続ける保証がなく、当社グループの国際サービスを十分に提供できない可能性があること

- (6) 当社グループの国内外の投資、提携及び協力関係や、新たな事業分野への出資等が適正な収益や機会をもたらす保証がないこと
- (7) 当社グループや他の事業者等の商品やサービスの不具合、欠陥、不完全性等に起因して問題が発生し得ること
- (8) 当社グループの提供する商品・サービスの不適切な使用等により、当社グループの信頼性・企業イメージに悪影響を与える社会的問題が発生し得ること
- (9) 当社グループまたは業務委託先等における個人情報を含む業務上の機密情報の不適切な取り扱い等により、当社グループの信頼性・企業イメージの低下等が発生し得ること
- (10) 当社グループ等が事業遂行上必要とする知的財産権等の権利につき当該権利の保有者よりライセンス等を受けられず、その結果、特定の技術、商品またはサービスの提供ができなくなったり、当社グループが他者の知的財産権等の権利の侵害を理由に損害賠償責任等を負う可能性があること、また、当社が保有する知的財産権等の権利が不正に使用され、本来得られるライセンス収入が減少したり、競争上の優位性をもたらすことができない可能性があること
- (11) 自然災害、電力不足等の社会インフラの麻痺、有害物質の拡散、テロ等の災害・事象・事件、及び機器の不具合等やソフトウェアのバグ、ウイルス、ハッキング、不正なアクセス、サイバーアタック、機器の設定誤り等の人為的な要因により、当社グループのサービス提供に必要なネットワークや販売網等の事業への障害が発生し、当社グループの信頼性・企業イメージが低下したり、収入が減少したり、コストが増大する可能性があること
- (12) 無線通信による健康への悪影響に対する懸念が広まることがあり得ること
- (13) 当社の親会社である日本電信電話株式会社が、当社の他の株主の利益に反する影響力を行使することがあり得ること

事業等のリスクに関する詳細情報については、
有価証券報告書もしくは20-Fをご覧ください。
当社ウェブサイトでもご覧いただけます。
<http://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/library/report/>

組織図

株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ 2013年7月1日現在



子会社・関連会社

2013年3月31日現在

子会社 180社

会社名	議決権の所有割合	事業概要
業務委託型子会社 25社		
ドコモ・サービス(株)	100.00%	営業支援等のドコモからの受託業務
ドコモエンジニアリング(株)	100.00%	通信設備の設計・施工及び保守
ドコモ・モバイル(株)	100.00%	携帯電話等の端末保守及び商品物流
ドコモ・サポート(株)	100.00%	電話受付業務及び代理店支援業務
ドコモ・システムズ(株)	100.00%	社内情報システム開発及び保守業務、情報システム関連のハードウェア販売
ドコモ・テクノロジー(株)	100.00%	移動体通信に係る研究開発業務に関するドコモからの受託業務
ドコモ・ビジネスネット(株)	100.00%	代理店事業及び販売支援業務
他 18社		
その他の子会社 155社		
Buongiorno S.p.A.	100.00%	モバイルコンテンツの提供・コンテンツ配信プラットフォームの運営
DOCOMO Capital, Inc.	100.00%	移動通信サービスに応用可能な先端技術、革新的な技術を有するベンチャー企業の発掘・投資
DOCOMO Communications Laboratories Europe GmbH	100.00%	将来のモバイルネットワーク技術を中心とした研究活動の推進/欧州の研究・国際標準化プロジェクトへの参加
DOCOMO Innovations, Inc.	100.00%	米国シリコンバレーでのオープンイノベーション推進とネットワーク技術研究
DOCOMO interTouch Pte. Ltd.	100.00%	世界のホテル向け高速インターネット接続サービスの提供
DOCOMO PACIFIC, INC.	100.00%	グアム・北マリアナ諸島連邦における移動通信事業者
net mobile AG	87.36%	モバイルコンテンツの配信・課金等に関するキャリア向けプラットフォームの運営
NTT DOCOMO USA, Inc.	100.00%	米国におけるドコモの海外展開支援
PacketVideo Corporation	100.00%	家電連携など携帯電話向けのソフト開発と、コンテンツ配信サービス等の提供
(株) オークローンマーケティング	51.00%	TVメディアを主なチャネルとした通信販売事業
タワーレコード(株)	50.25%	音楽ソフト、映像ソフト等の販売事業など
(株)ドコモ・アニメストア	60.00%	アニメ動画を中心とするアニメ関係コンテンツの情報配信サービスの企画、開発及び運営
(株)ドコモ・イノベーションベンチャーズ	100.00%	ベンチャー投資事業、インキュベーション事業
(株)ドコモ・インサイトマーケティング	51.00%	リサーチ事業、プロモーション事業
(株)ドコモ・ドットコム	100.00%	モバイル向けコンテンツプロバイダー企業等へのコンサルティングなど
ドコモ・ヘルスケア(株)	66.00%	身体・健康・医療に関わるデータを管理・活用・共有するプラットフォーム事業
マガシーク(株)	71.28%	総合ファッションECサイト「magaseek」の運営等を行うファッション通信販売事業
らでいっしゅぼーや(株)	90.00%	有機野菜・低農薬野菜、無添加食品の会員制宅配サービス
(株)D2C	51.00%	モバイル向け広告媒体の開発・運営、メディアレップ(広告営業)事業など
(株)mmbi	60.45%	放送法に定める基幹放送事業及び関連するサービスなど
他 135社		

関連会社 30社

会社名	議決権の所有割合	事業概要
Hutchison Telephone Company Limited	24.10%	香港・マカオにおける移動通信事業
Robi Axiata Limited	30.00%	バングラデシュにおける移動通信事業
Tata Teleservices Limited	26.50%	インドにおける移動通信事業
イオンマーケティング(株)	29.00%	モバイル事業、マーケティング事業、クラブサポート事業
ウェザー・サービス(株)	35.00%	気象に関するあらゆる情報提供サービス
エイベックス通信放送(株)	30.00%	モバイル向け会員制映像配信事業等
エヌ・ティ・ティ・ブロードバンドプラットフォーム(株)	22.00%	無線を利用したネットワーク接続に関する業務、情報通信システムを利用した商品販売など
エヌ・ティ・ティ・レゾナント(株)	33.33%	ポータルサイト「goo」の運営等を行うメディア事業、EC事業など
(株)エプリスタ	30.00%	モバイルでのUGCメディアの運営
(株)ゼンリンデータコム	21.01%	携帯電話向け地図事業、ネットナビ事業、地図ソリューション事業
(株)トゥ・ディファクト	26.18%	インターネットを使用した紙と電子の書籍販売を行うハイブリッド型総合書店の運営
日本通信ネットワーク(株)	37.43%	通信ネットワークの設備及びアプリケーションの提供、ネットワーク構築運用のアウトソーシングなど
フェリカネットワークス(株)	38.00%	「FeliCa」ライセンス事業、プラットフォーム運営事業など
(株)ボードウォーク	22.00%	各種イベントチケット販売、デジタルコンテンツ等の企画・制作・販売など
三井住友カード(株)	34.00%	クレジットカードに関する業務、ローン業務、保証業務など
モバイル・インターネットキャピタル(株)	30.00%	モバイル・インターネット関連分野のベンチャー企業支援、投資ファンドの運営
楽天オークション(株)	40.00%	インターネットオークションサービス事業
(株)CXDネクスト	40.00%	電子決済関連サービス及び店舗支援サービス業務など
Jibe Mobile(株)	34.48%	ソフトウェア開発など
The JV(株)	30.00%	マクドナルド会員組織運営、及び関連する会員サービス・プロモーションの企画・実施・運営業務など
他 10社		