

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。更に、社外取締役1名、社外監査役2名を株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員*に指定しています。

当社は、モバイル通信サービス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15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4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。

* 独立役員とは、一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役または社外監査役であり、株式会社東京証券取引所が一般株主保護のために、1名以上確保することを義務づけているものです。

ガバナンス体制の変遷

1999年 2月
アドバイザーボード設置

取締役 23名
監査役 4名

2000年 12月
米国アドバイザーボード設置

取締役 28名
監査役 4名
(うち社外監査役2名)

2002年 6月
社外取締役就任

取締役 27名
(うち社外取締役1名)
監査役 4名
(うち社外監査役2名)

1999年

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基づき支給しています。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する観点から、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。2013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	14名 ^{*1}	495百万円
監査役	7名 ^{*2}	124百万円
合計	21名	619百万円

^{*1} 2013年6月18日開催の第22回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。

^{*2} 2013年6月18日開催の第22回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役2名を含んでいます。

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	5名	71百万円

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、地域通信事業、長距離・国際通信事業、移動通信事業及びデータ通信事業を主な事業内容としています。2014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が、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「米国アドバイザーボード」を設置しています。

第8期アドバイザーボード 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
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ス日本 副理事長
寺島 実郎	一般財団法人 日本総合研究所 理事長 多摩大学 学長
西室 泰三	株式会社東芝 相談役 日本郵政株式会社 取締役兼代表執行役社長
宮原 秀夫	大阪大学 名誉教授

第7期米国アドバイザーボード ボードメンバー

ボードメンバー		
【議長】	David A. Gross (デイビッド・グロス)	Wiley Rein法律事務所 パートナー 元米国国務省 情報通信担当大使
【メンバー】	Matthew P. Goodman (マシュー・グッドマン)	戦略国際問題研究所 (CSIS) 政治経済部長
第1回ゲストメンバー		
【メンバー】	Laurent Desmangles (ローレント・ デスマングレス)	ボストンコンサルティンググループ パートナー & マネージングディレクター
第2回ゲストメンバー		
【メンバー】	Evan Smith (エヴァン・スミス)	Schaffer Consulting社 パートナー

社外取締役・社外監査役メッセージ

独立・社外取締役

村上 輝康

産業戦略研究所 代表



2013年6月にNTTドコモとして初めての、独立役員としての社外取締役に就任してから1年が経ちました。日本の情報通信市場において特異な歴史を持ち、その中核的な役割を担う上場企業において、一般株主の立場を代表してその利益を保護するという役割について、深く考えさせられる1年でしたが、同時に、その意義と役割の重要性を強く認識し、企業価値の向上、ガバナンスの確保について積極的に発言をさせていただいた、やりがいのある1年でもありました。

私は、情報通信分野での政府の審議会活動や、民間経済団体での活動、学术界での研究活動等を重ねてきて、NTTドコモについては知悉している積りでしたが、NTTドコモという企業を外から見ると、内から見るのでは、その景色がまったく違って見えるということを強く感じております。その中で、高いポテンシャルを持った人材を随所に沢山かかえているという点については、強い印象を受けています。

外からの風をどんどん吹き込んでいき、外に対してもNTTドコモを適切に伝えていく努力をすることによって、これらの人材がますます輝きを増し、企業価値の飛躍的な向上につながるような経営が推進されることを、第一号の独立・社外取締役として、強く期待しております。

独立・社外監査役

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



2011年6月に社外監査役に就任してから3年が経ちました。この間に携帯を取り巻く事業環境は、我々の想像を遥かに超える勢いで変貌を遂げてきました。スマートフォンの普及、通信ネットワークの進化の速度は、進化というより革命と呼ぶにふさわしいほどドラスティックなものでした。ドコモの経営陣は、そのような変化に対応しながら、同時にライバル企業との激しい競争にも打ち克つという難しい経営の舵取りを強いられてきました。

今回の新料金体系の試みは、これまで安定的な通信ネットワークの提供を第一に心がけてきたドコモが、一步先んじて時代をリードする強い意志の表れであるとみることができると思います。本業に焦点を当てながら、スマート文化、スマートコミュニティの担い手として、これからも積極果敢な挑戦が望まれるところです。

しかし、過去の海外投資に伴うのれんの減損を余儀なくされたことにも示されているように、大胆な挑戦は時として会社の健全で持続可能な成長を阻害する危険性も^{はら}孕んでいます。社外監査役は、日頃社内の活動に直接アクセスする機会の少ない株主の皆様^{はら}に代わって、独立の立場で経営をモニタリングする役割を担っています。財務・会計の専門性を活かしつつ、引き続き経営を監視し、ドコモの健全で持続可能な成長を見守っていきたくと思っています。

取締役

2014年7月1日現在



1 加藤 薫

代表取締役社長
2008年
27,800株

3 坂井 義清

代表取締役副社長
コンシューマ、
マーケティング、国際、
コーポレート担当
2014年
6,400株

5 尾上 誠蔵

取締役常務執行役員
R&Dイノベーション本部長
2012年
15,200株

7 高木 一裕

取締役常務執行役員
法人営業担当
法人事業部長、
東北復興新生支援室長兼務
2012年
6,800株

2 吉澤 和弘

代表取締役副社長
技術、デバイス、
情報戦略担当
2011年
16,000株

4 寺崎 明

代表取締役副社長
法人、業務改善、
CSR担当
2014年
1,000株

6 佐藤 啓孝

取締役常務執行役員
財務、グループ事業推進担当
財務部長
2012年
11,400株

氏名

役名

職名（社外役員は2014年6月時点で兼任する他社での役職）

取締役・監査役就任年

所有株式数

監査役



8 阿佐美 弘恭

取締役常務執行役員
経営企画部長
2014年
9,800株

9 須藤 章二

取締役常務執行役員
コンシューマ営業担当
2014年
9,100株

10 大松澤 清博

取締役常務執行役員
ネットワーク、
2020準備担当
ネットワーク部長
2014年
13,000株

11 中山 俊樹

取締役常務執行役員
スマートライフビジネス
本部長、ライフサポート
ビジネス推進部長兼務
2014年
4,100株

12 紀伊 肇

取締役執行役員
人事部長
2014年
4,100株

13 谷 誠

取締役執行役員
総務部長、
かいぜん活動推進室長兼務
2014年
2,200株

14 村上 輝康^{1,3}

取締役
産業戦略研究所 代表
2013年
5,500株

15 中村 卓司¹

取締役
日本電信電話株式会社
財務部門担当部長
2013年
1,000株

1 小林 徹

常勤監査役
2014年
15,900株

2 諸澤 治郎^{2,3}

常勤監査役
2011年
7,100株

3 塩塚 直人²

常勤監査役
2013年
2,700株

4 沖原 俊宗²

常勤監査役
2014年
1,000株

5 辻山 栄子^{2,3}

監査役
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
2011年
2,200株

1 社外取締役
2 社外監査役
3 独立役員

内部統制

内部統制の基本的な考え方

当社は、取締役会で決議した「内部統制システムの整備に関する基本方針」に基づき、内部統制委員会を中心として、法令等の遵守徹底、業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性を確保するための体制を整備しています。また、当社においては、監査部が上記の有効性評価を含め、ドコモグループ全体（本社、支社、国内外のグループ会社）のリスクの最小化・企業価値の増大化に貢献することを目的に、内部監査を実施しています。

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」に基づき、ビジネスリスクを定期的に洗い出し、内部統制委員会において全社横断的な管理を要するリスクを特定するとともに、特定したリスクについては管理方針を決定し、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実施しています。

コンプライアンス（倫理・法令等の遵守）

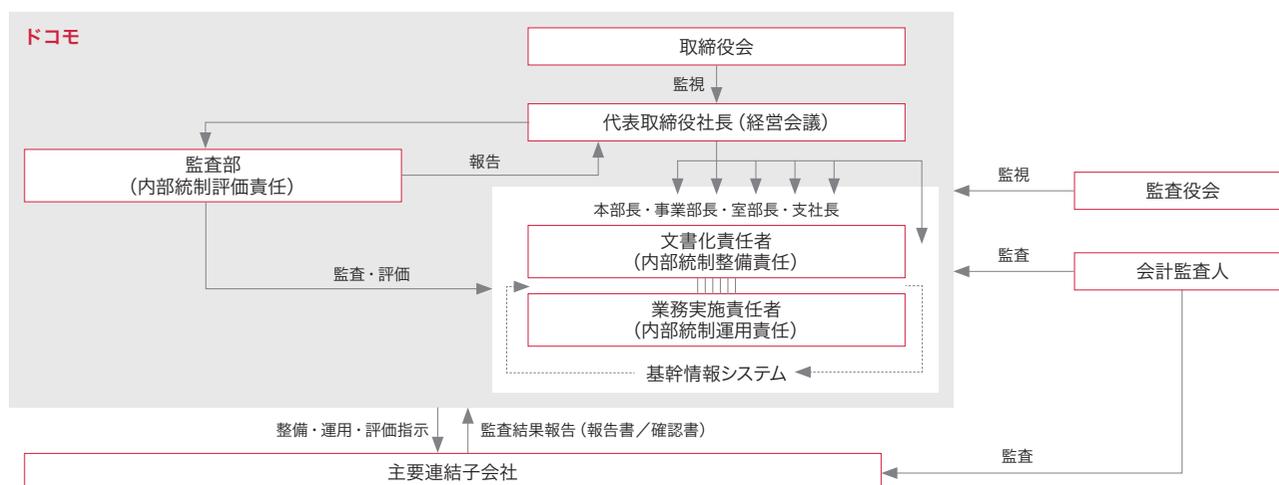
当社グループでは、社員一人ひとりが「NTTドコモグループ倫理方針」を遵守し、人権尊重をも含め高い倫理観のもと、ますます高まる社会の要請・期待に応え続けることをコンプライアンス経営の基本としています。そのため、「コンプライアンス推進委員会」を中心としたコンプライアンス推進体制を構築し、具体的には、社員が不正・不祥事に気づいた場合の報告努力義務の規定、社内外における相談窓口の設置、各組織へのコンプライアンス推進責任者の配置、全従業員に対する倫理・法令遵守のための教育・研修など、コンプライアンスに係る様々な取り組みを実施しています。また、全従業員を対象としたコンプライアンス及び人権に関する意識調査を実施し、その結果を各種施策へ反映させる等、倫理観の更なる醸成に取り組んでいます。

財務報告の信頼性確保

当社は、米国企業改革法（SOX法）及び金融商品取引法に対応するために、財務報告に係る内部統制の整備・運用及び評価の規準としてCOSO（The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission）フレームワークを採用しています。2013年度は当社及び主要な連結子会社29社を対象に評価を実施し、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。

SOX法404条体制図

2014年7月1日現在



情報管理

情報管理体制の整備

当社グループは約6,300万の個人情報（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）及びCISO（情報セキュリティ管理責任者）という役職を付与し、副社長を委員長とする「情報管理委員会」を定期的で開催し、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。

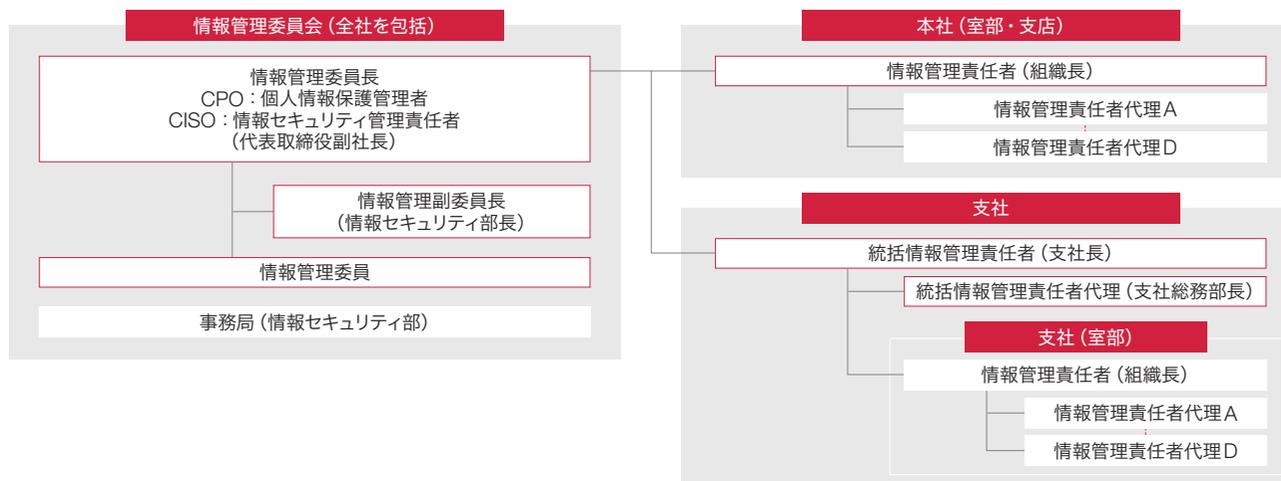
管理・運用ルールの策定

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。

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

情報管理体制図

2014年7月1日現在



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. 情報セキュリティポリシーの制定
2. 情報管理に関する組織体制の整備
3. 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
4. 情報資産の把握と運用管理
5. 監査・セキュリティチェックの実施・運用
6. 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遵守の締結
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

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の水準が逡減し続けたり、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、新たな事業領域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、当社グループ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、
有価証券報告書または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。

<https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/library/report/>