

## 5Gを軸とした新たな価値創造の実現に向けて ドコモが取り組む戦略を明確にし、実行することをお約束します。

ドコモは、2020年に向けた中期戦略2020「beyond宣言」を発表しました。宣言では、社会経済が大きく変動する今日において、私たちドコモがこれから何をなすべきかを明確にし、すべてのステークホルダーのみなさまに対してコミットメントを表明しています。2020年のさらにその先を見据え、5Gを軸に新たな「お客さまへの価値・感動」と「パートナーのみなさまとの新しい価値の協創」を実現するために6つの宣言を確実に実行し、より豊かな未来の創造に取り組んでいきます。そして、私たち自身も事業構造を革新していくことで、「お客さまサービスの向上」と「企業の持続的発展」を両立していきます。

代表取締役社長

吉澤和弘



## 25周年を迎えるにあたって

ドコモは、1992年に営業を開始し、今年で25周年を迎えることができました。これは、お客さま、株主・投資家、パートナーをはじめとするステークホルダーのみなさまのご支援によるものであり、心より感謝申し上げます。

25年間、私たちの歩みは常に事業構造の革新とともにありました。携帯電話端末は小型化・軽量化するとともに、フィーチャーフォンからスマートフォンへと形を変え、ネットワークにおいても、2Gの「mova」から4Gの「LTE (Xi)」へと進化しました。そして、私たちの事業も音声通話やデータ通信を可能とするテレコミュニケーションからはじまり、「iモード」というプラットフォームビジネスを立ち上げ、パートナーのみなさまとともにサービスを提供し、モバイルインターネットの広がりを先導してきました。さらに、そこでとどまることなく、ドコモ自身もいろいろなサービスを提供するなど、大きく変貌を遂げています。そして今、「+d」というコンセプトでパートナーのみなさまと協力して新しい価値を創る「協創」の取組みを進めています。ネットワーク、デバイス、プラットフォーム、サービスを一気通貫でお客さまへ提供する価値にこだわってきたことが、この25年の成長を支えてきたといえます。

また、私自身は、設立時の第2世代のPDC方式があったからこそ、ここまで成長できたと考えています。その当時から基地局の全国展開などを進め、いわばネットワークの基本を構築したことが今のドコモの基盤になっているからです。通信は、もはや生活になくてはならないインフラです。それが途絶するようなことはあってはならない。そんな使命が私たちドコモのDNAに組み込まれており、その先の付加価値の創出の原動力となっています。

私たちは、事業開始当初より「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」を企業理念としています。新たな価値を常に生み出し、いち早くお客さまにお届けするという使命を持ち、事業に向き合い、自らの事業構造も常に革新し続けてきました。一方、構造改革に伴い、人材をしっかりと採用・育成し、研究開発力を高めることで事業の下支えをしてきました。そして、携帯電話契約数は7,500万を超え、多くのお客さまに支えていただいていることで、今日に至っていると考えています。

## 2017年3月期の振り返り

2017年3月期は、前中期計画の目標を1年前倒しで達成し

たことをみなさまにご報告でき、非常にうれしく思っています。2014年に提供開始した「カケホーダイ&パケあえる」は、当時従量制だった音声通話料金を定額制に、定額制だったデータ通信料金を段階的な従量制とする新しい料金プランです。導入当初は、音声通話を多くご利用のお客さまが先行して移行されたことにより、一時的に営業利益が減少しました。その後、全社一丸となって、dマーケットをはじめとした魅力的なサービスと、お客さまのご要望をうかがいながら拡充した料金プランを総合的にご提案してきました。その結果、データを多く使うお客さまをはじめ、さまざまなお客さまに「カケホーダイ&パケあえる」にご加入いただき、利益を短期間で回復させることができました。

また、ネットワーク基盤の強化・進化にも取り組み、当社のLTEネットワークは世界トップレベルに達しています。

さらに、スマートライフ領域においても、dマーケット、金融・決済サービス、法人ソリューションなど数多くのサービスが着実に収益を上げており、本領域の成長に確信を持ち、その先の飛躍を実感できる1年でもありました。

私個人としては、社長に就任して1年間、まず、引き継いだ事業計画を確実にドライブし、前中期計画の目標達成に注力しました。また、ドコモをどういう会社にしていきたいかを考え、私自身が仕事をしていく上で大切にしている「オープン」で「楽しい」、そして「健全」な会社づくりを、現場へ積極的に赴き社員に対して繰り返し伝えてきました。

「オープン」とは、ドコモが今後も飛躍を続けるために、外部の意見を聞き、よい情報はどんどん取り入れようという姿勢です。ドコモだけで完結して何かができる、ということはほとんどありません。「+d」のパートナー数は236となり、協創が成果につながっています。また、たとえばR&Dにおいても外部と協業し、アジャイルな開発手法もブレンドしながらオープンイノベーションを推進することで、自らの開発力をグレードアップすることができます。このような「オープン」な考え方は、今、社内に定着しつつあると感じています。次に、「楽しい」会社であること。「楽しさ」こそが今までにない、ワクワクするような新しい価値にチャレンジするモチベーションとなります。そして、「健全」な会社とは、利益を出し、それを未来への投資につなげたり、お客さまや投資家のみなさまへの還元を続けたりしながら、持続的に成長するということです。

この1年間はさまざまな取組みを実行に移し、ドコモという会社が着実に前に進んでいると実感が持てた1年になりました。



中期戦略2020「beyond宣言」

前提となる考え方

ドコモを取り巻く事業環境は、大きく変化し続けています。AI\*1やIoT\*2、ドローンなどに代表される技術の進化に加え、少子高齢化から生じる社会課題など、私たちが取り組むべき課題が多く存在しています。このような状況のもと、中期戦略の立案に際しては、ドコモの目線ではなく、お客さまやパートナーのみなさまの視点に立って、どういう価値を私たちが提供できるのかという観点を出発点にしました。これが、今回の「beyond宣言」の考え方です。

3～4年後を見据えると、「5G」というドコモにとって非常に強力なアセットがいよいよ実現します。また、2020年には大きなイベントとして東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会\*3が開催されます。ドコモはこの2020年に向けて5Gネットワークを確立し、それを軸にしたさまざまな新しいビジネスやサービスを展開しようとしています。これまでの“how”としての「+d」によるパートナーのみなさまと協創する取組みは成果につながっており、今後、一層加速させていきます。さらに、5G時代を展望したとき、具体的に「何」に取り組むかが大切だと考え、そこで“what”を「beyond宣言」という形で明確にしました。また、宣言としたことで、お客さまにコミットするという絶対的な決意を持って臨む、私たちの強い意志もこめていきます。以下に6つの宣言の概略をお示しします。

\*1 AI(Artificial Intelligence) : 人工知能

\*2 IoT(Internet of Things) : あらゆるモノがインターネットを通じて接続され、状況の把握や制御などを可能にするといった概念のこと

宣言1 お得・便利が見える  
マーケットリーダー宣言

サービス、料金、ポイントの融合、進化により、お得・便利が見えるマーケットリーダーをめざします。これまでも私たちはスマートライフサービスの強化、積極的なお客さまへの還元、料金プランの見直しなどをそれぞれ行ってきました。さらにサービス、料金、ポイントが連携、融合することで、お客さまが実感できる、ドコモならではの「お得・便利」を提供していきます。なかでもdポイントについては、2020年度までに加盟店を300社以上に拡大し、ポイント発行額は日本最大級をめざします。

宣言2 一人ひとりの豊かな  
スタイル革新宣言

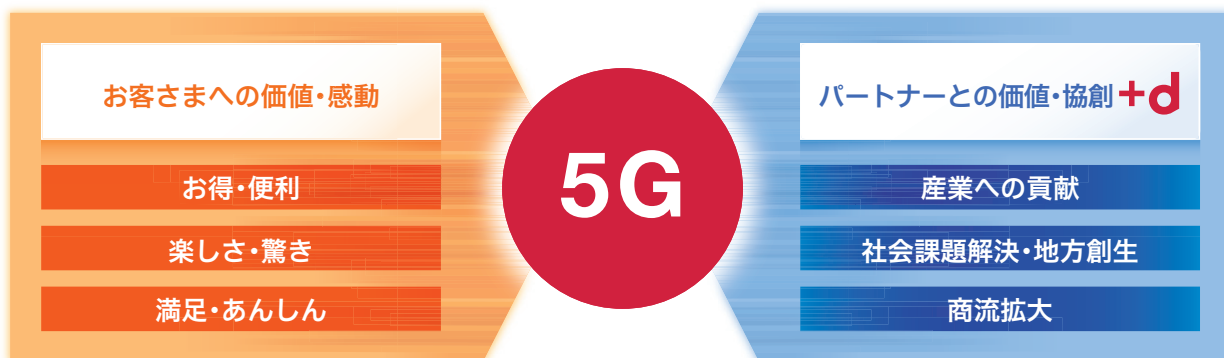
5Gの特徴を活かして、VR\*4やAI、IoTを活用した「体感革新」「ライフスタイル革新」「ワークスタイル革新」を実現します。具体的には、体感革新では「新エンタメ体験」「次世代モビリティ」「シェアリング」、ライフスタイル革新では「AIエージェント」「FinTech」「トータルヘルスケア」、ワークスタイル革新では「ドローンロボティクス」「ワークイノベーション」「ワークマッチング」といった9つのチャレンジを、「empower+d challenge(エンパワードチャレンジ)」という全社プロジェクトにより推進し、スタイルを革新するサービスをつくり出していきます。 [▶30ページへ](#)

\*3 NTTドコモは、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のゴールドパートナー（通信サービス）です。

\*4 VR(Virtual Reality) : コンピューターによってつくり出された人工の環境を現実の環境として知覚させる技術のこと

# beyond

～想いをつなげ 5Gでより豊かな未来へ～





**宣言 3** いつでも身近な  
**安心快適サポート宣言**

AIを活用してお客さま接点を進化させ、あんしん・快適なお客さまサポートを実現します。お困りごとはまずスマートフォンで相談いただき、簡単なことはその場で解決できるシステムと環境を整えていきます。スマートフォン上では解決できない問題については、最適なお案内ができるよう、お客さま接点を強化していきます。ドコモショップだけでなく、スマートフォンやセルフ端末、コールセンターなど、あらゆるお客さま接点の連携により、お客さま一人ひとりをより理解することで、いつでも、どこでも最適なお提案でお客さまの待ち時間を解決し、よりスピーディーに今まで以上のおもてなしができるようお客さまサポートを実現します。

[42ページへ](#)

**宣言 4** 5Gとともに革新する  
**産業創出宣言**

通信インフラの革新でドコモが世界を先導し、5Gの活用を通じて、パートナーのビジネスの可能性を広げ、日本中のあらゆる産業のさらなる発展をめざします。

[34ページへ](#)

**宣言 5** 社会課題を解決する  
**ソリューション協創宣言**

日本の成長と、より豊かな社会の実現をめざして、「+d」の取り組みを強化していきます。一次産業、教育、スポーツ、ヘルスケア、

モビリティ、働き方改革などの各領域において、パートナーとの協創による社会課題の解決と地方創生に取り組みます。

**宣言 6** ビジネスプラットフォームによる  
**パートナー商流拡大宣言**

ドコモが持つポイント、送客、FinTech、AIエージェント、IoT、ドローンなどのアセットを活用したオープンなビジネスプラットフォームをさらに成長、進化させることで、パートナーのビジネスを支え、商流を拡大させる取組みを推進していきます。

**事業構造の変革と成長**

今後、光ブロードバンドや5Gがサービスと融合しながら進化を続けることによって、今までとは異なるビジネスが生まれ、新しい価値が生まれます。ドコモのビジネスモデルも、基盤とサービスが融合した事業構造へとさらに進化を遂げていきます。そこから生まれるサービスは、たとえばドームで行うライブコンサートを別会場でも同じ臨場感で体験できるような、ネットワークとサービスが融合する、5Gだからこそ実現する「新エンタメ体験」など、さまざまなビジネス展開が考えられます。また、新たなプラットフォームを構築し、他の事業会社にもオープンにすることで、さらなる市場拡大も期待できます。このように5Gは、新たな産業の軸となる大きなポテンシャルを秘めており、これはドコモの構想の核心をなしています。

また、事業運営においてはキャッシュの創出を重視し、EBITDAから設備投資額を除いた「営業FCF」を経営目標と位置付けています。着実な事業の成長によりEBITDAを伸ばしていくと同時に、5G導入を見据えながらも設備投資額は現状レベルでコントロールし、継続的に前年度を上回るキャッシュの創出をめざします。

### 「beyond宣言」の着実な遂行に向けて

中期戦略2020「beyond宣言」の発表以降、改めて社員へその内容を直接伝える活動も続けています。本社の組織長や支店長、支社長、グループ会社社長などに向けて、私が自ら講話を行い、その模様を各拠点でも見られるよう、ライブ中継や講話後の動画配信もしています。また、担当の役員はすべての支社・支店に足を運び、私自身も国内・海外の各拠点へ積極的に赴き、社員と直接対話する機会も設けています。すべての業務は「beyond宣言」のいずれかに該当します。社員一人ひとりが内容を理解し、自身の業務や今やろうとしているプロジェクトがどの宣言の実現に貢献するのか、自分のこととして捉えてほしいと考えています。

### 社会変化を捉えた人材・組織運営

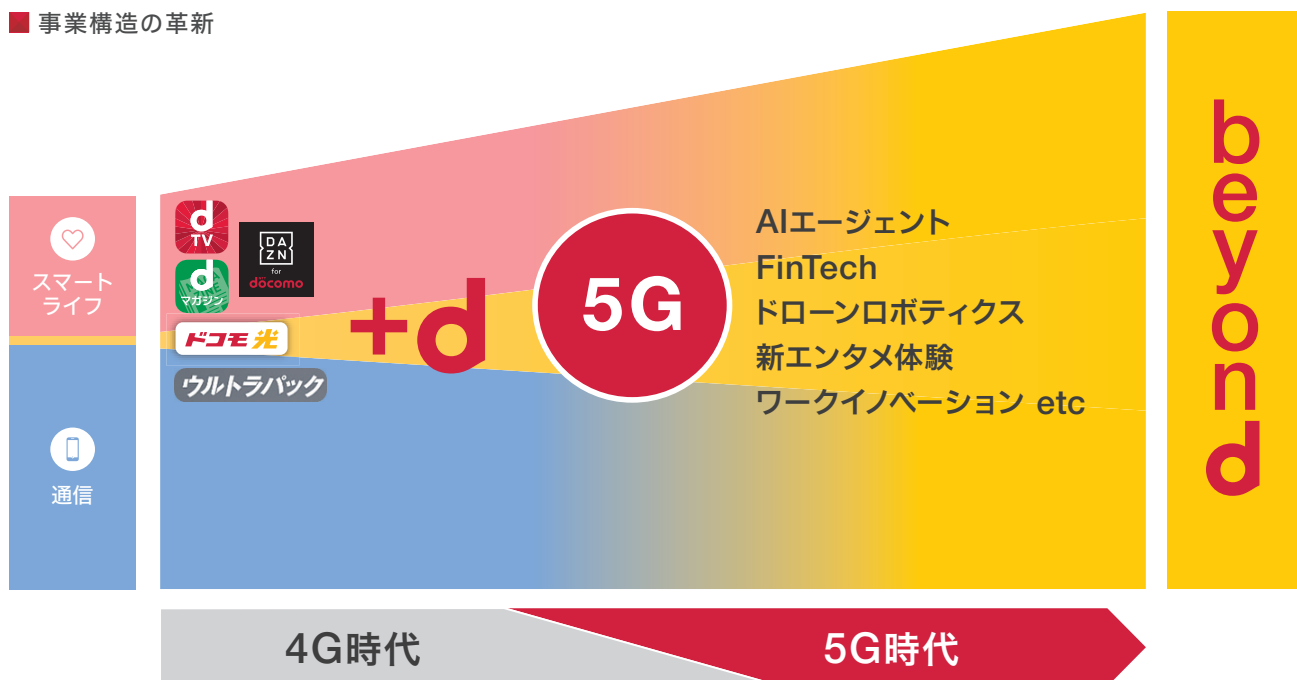
新しい価値を生み出すサービスを創造するためには、事業構造を革新するための新たな体制を構築しなければなりません。具体的には、パートナーのみならず協創を加速させるために、スポーツ&ライブ、コネクテッドカー、FinTech、デジタルマーケティングなど先進的なテーマに対する専門の推進室を立ち上げました。また、社内の人材に限らず、中途採用なども含めた人材を起用し体制を整備するとともに、より機動的に対応していくために、パートナー企業との人材交流も推進していきます。

社会環境が大きく変わっていくなかで、働き方改革にもさらに力を入れていきます。ドコモでは、「①ダイバーシティ経営」「②ワークスタイルの選択」「③健康経営」の3つを柱として、社員一人ひとりの「自律」と「チャレンジ」を推進する働き方改革に取り組んでいます。

「①ダイバーシティ経営」で重要なことは、さまざまな考え方の人々や、社外にいる方の知見などを積極的に取り入れることです。女性活躍然り、国籍を問わず多様な人材が活躍できる場を広げていきます。

次に、「②ワークスタイルの選択」においては、スライドワーク

### ■ 事業構造の革新



や在宅勤務、フレックスタイム制度などの導入により、多様なワークスタイルを取り入れており、今後も働く環境や選択肢の拡大を実現する制度を整えていきます。時間を有効に使う一例として、私の部屋ではハイカウンターを導入し、打ち合わせを立てて行うことで、打ち合わせ時間を適度に短縮させています。

そして、「③健康経営」。たとえば、社員やドコモショップスタッフのみなさんと歩数を競う「ドコモみんなで歩こう！キャンペーン」を実施するなど、会社としても健康への意識を高めています。

[40ページへ](#)

## 企業価値向上に向けたガバナンスの進化

ドコモは、コーポレートガバナンス・コードの各原則のすべてをコンプライし、重要課題として取り組んでいます。ガバナンスには「攻め」と「守り」があると考えています。

「攻め」のガバナンスとは、今後の中長期の視点に立ってドコモがどのような価値を提供していくのか、そのためにどのような戦略を描くのかをしっかりと議論する仕組みの構築です。今回の中期戦略策定に際しても、「beyond宣言」として私たちのコミットメントを表明することに対して、社外取締役を含む取締役会のメンバー間でも、複数回にわたり、活発な議論を交わしてきました。社外取締役からは、ドコモはサービス提供においてもよりリーダーシップを発揮できるよう取り組んでいくべきという意見が出たり、成長性を最も適切に示す経営指標が何であるか、という意見交換もなされました。

「守り」のガバナンスとは、健全なビジネスの遂行です。特に、7,500万件にのぼる顧客情報を有するドコモにとっては、情報セキュリティのプライオリティーは最も高いと認識しています。ドコモショップなどの窓口も含めて、顧客情報の取り扱いには、細心の注意を払いさまざまな対策を講じています。また、近年増大するサイバーテロなど外部からの脅威に対しては、ドコモだけではなくグループ会社を含めて、セキュリティ体制の整備やセキュリティ人材の育成、グループ会社での訓練や研修などを通じて万全を期していきます。

[55ページへ](#)

## 企業としての社会的責任の遂行

CSRについては、単なる企業活動の一環とされるものではなく、事業活動そのものだと考えており、社会とともに持続的



な成長・発展をめざしています。ドコモが「オープン」で「楽しく」「健全」な会社であり続けるために、信頼される企業体質をつくり上げることが必要です。私たちは、「+d」を通じて社会課題を解決していく取組みを「Innovative docomo」、企業としての社会的責任を遂行していく取組みを「Responsible docomo」として、この両輪で持続可能な社会の実現に寄与していきます。

通信業界の一員としても、国際課題の解決に取り組んでおり、世界最大の携帯電話事業者・オペレーターの業界団体であるGSM Association (GSMA)のボードメンバーを務めています。GSMAは、2015年9月に、国連サミットで採択された持続可能な開発目標 (SDGs) の推進に積極的に貢献しており、モバイル業界にとって特にかかわりの深い17の目標について、最も影響力を発揮できる活動分野を独自に評価・開示し、ドコモではCSR重点課題とSDGsを結び付けて、社会課題の解決に向けた取組みを推進しています。

## 株主・投資家のみなさまへ

中期戦略2020「beyond宣言」では、ドコモが成長戦略において「何」を遂行するか、また、提供したい価値は「何か」を明確にし、ドコモの成長に向けた戦略や成長そのものをご理解いただくために、6つの宣言を提示しました。今後、成果については都度ご報告し、進捗状況も把握していただけるよう努めていきます。また、その成果を株主・投資家のみなさまに最大還元していきたいと考えています。そして、私自身がドコモを牽引し、「beyond宣言」の着実な実現に向けて力を尽くしていくことをここに「宣言」いたします。今後とも、変わらぬご理解、ご支援をよろしくお願いいたします。





利益ベースからキャッシュを  
より重視する経営へ  
舵を切ります。

取締役常務執行役員 (CFO)  
財務部長 財務、グループ事業推進担当  
佐藤 啓孝

### 2014年度に策定した中期目標の全指標を 1年前倒して達成

2016年度は、2014年度に営業利益が大幅に落ち込んだところから2年で回復させたという点で、非常に評価できる決算だったと思います。通信事業が順調に回復し、スマートライフ領域も着実な成長ができました。特に、コスト削減という企業努力をかなり前倒してできたこと、2014年に導入した料金プラン「カケホーダイ&パケあえる」の契約者が拡大しアップセルにつながったことが大きいです。コスト削減はCFOとして全社的な旗振りをして取り組みました。全国を回って社員の危機感を醸成するところからスタートし、今では社員一人ひとりが当然やるべき取組みとして理解しています。すでに、かなり

前倒して大規模なコスト削減を実施しましたが、今後も継続的に利益に貢献する規模のコスト削減を行うため、今ある仕事のやり方やコスト構造自体の見直しも含めて議論をしています。また「カケホーダイ&パケあえる」は、導入当初は大きな減収影響を与えましたが、アップセルの進捗を見ると導入した判断は間違っていなかったと、今確信を得ているところです。

### ■ 前中期目標の達成状況

	2016年度実績	利益回復に向けた 中期目標 (2017年度)*6
営業利益	9,447億円 (8,627億円*1)	8,200億円以上 (2013年度水準以上)
スマートライフ領域	1,119億円*2	1,000億円以上
コスト効率化 (2013年度比)	▲4,700億円*3	▲4,000億円以上
設備投資額	5,971億円	6,500億円以下*7
株主 還元	配当 自己株式取得 80円(+20円*4) 累計 約9,300億円*5	増配と自己株式取得 による強化

\*1 償却方法変更など、および「バケットくりこし」による影響を除く

\*2 減損損失(▲81億円)を含む

\*3 2014年度 1,200億円、2015年度 2,400億円、2016年度 1,100億円の合計

\*4 2013年度比

\*5 2014年8月7日～2015年3月27日:4,730億円、  
2016年2月8日～2016年12月28日:4,571億円

\*6 2014年10月31日発表

\*7 2015～2017年度

### 中期戦略における経営目標

#### —「営業FCF」と「株主還元」—

今回定めた経営目標の大きなポイントは、従来の利益ベースからキャッシュの創出力へ経営の重点を転換したことです。その背景は、2016年度から導入された減価償却方法の変更があります。会計基準に従った会計処理の変更により営業利益の水準が大幅に変動することがある場合、営業利益を経営目標に設定することは必ずしも適切ではありません。また、投資家のみなさまとの対話を通じて、実質的なキャッシュ創出力が求められていることを認識し、それに応える必要があると考えました。キャッシュの概念としてはEBITDAだけでもよいのですが、中期的にEBITDAの成長と5G時代に向けた設備投資の効率的なコントロールをめざした事業運営を進めていく戦略を踏まえ、EBITDAと設備投資の2つのパラメーターからなる「営業FCF\*8」を経営目標に設定しました。

この2つのパラメーターをしっかりとハンドリングし、継続的に前年度を上回るキャッシュ創出をめざしていきます。

「株主還元」は、従前から重要な経営課題の一つと位置付けていますが、今回は少し踏み込んで「継続的な増配」を表明し、配当は下げないというメッセージを明確に発信しました。これは、今後も着実にキャッシュを創出でき、財務基盤も盤石であることの自信の表れと捉えていただきたいと思います。

\*8 営業FCF=EBITDA - 設備投資

### ■ 「beyond宣言」における経営目標

	2016年度	2017年度	2020
営業FCF (EBITDA - 設備投資)	8,664 億円	9,100 億円	EBITDA成長と5G時代の効率的投資コントロールによる継続的に前年度を上回るキャッシュ創出
株主還元	年間配当 80円	年間配当 100円	継続的な増配と機動的な自己株式取得

### 「お客さまサービスの向上」と「企業の持続的成長」を両立させる2017年度の事業計画

2017年度営業利益は9,600億円を計画しています。PL上の数値だけ見ますと成長が鈍化したように見えるかも知れませんが、特殊要因を除くと昨年度の対前年の利益成長と大きな差はありません。さらに利益を出すことも可能かもしれませんが、2017年度は将来に向けての種まき、つまり先行投資を行います。中期戦略で謳っている6つの宣言、特にスタイル革新宣言はイノベーションの部分をつくりこみ、中長期的に利益に貢献する事業へ育てていきます。

もう一つは、お客さま還元の継続です。お客さま還元は、単純な値下げにより利益を落とすことではなく、リテンションにより顧客基盤を強化することが本質的な狙いです。中期的な展望としても、これからさらに成長していくためには、収益源である顧客基盤を今以上に強化していく必要があり、危機感を持って取り組んでいきます。

2017年度は、必要なコストや投資を行いながら、利益も拡大する、いわば車の両輪である「お客さまサービスの向上」と「企業の持続的成長」という2つの命題を両立させます。

### ■ 2017年度業績予想

(億円)	2016年度 通期実績(1)	2017年度 通期予想(2)	増減 (2)-(1)
営業収益	45,846	47,500	+1,654
営業費用	36,398	37,900	+1,502
営業利益	9,447	9,600	+153
(特殊要因*9を除く)	(8,627)	(9,100)	(+473)
スマートライフ領域	1,119	1,300	+181
営業FCF(EBITDA-設備投資)	8,664	9,100	+436
EBITDA*10	14,634	14,800	+166
設備投資	5,971	5,700	▲271
コスト効率化	▲1,100	▲900	+200

\*9 償却方法変更など、および「バケットくりこし」による影響

\*10 2017年3月期よりEBITDAの定義を変更。従来含めていなかった営業権および非償却対象の無形固定資産に係る減損損失を含む。

(新定義) 営業利益+減価償却費+有形固定資産売却-除却損+減損損失(有形固定資産、償却対象の無形固定資産、営業権、非償却対象の無形固定資産)

### 成長投資と資本効率を意識した財務戦略

成長投資は、リターンやシナジーをしっかりと見た上で実行します。最初からM&Aという考え方ではなく、「beyond宣言」を実現していく上で底流にあるのは、パートナーと協創し付加価値を生む「+d」というビジネスモデルで、その延長線上にM&Aがあると考えます。グローバルキャリアへの出資は現時点では考えていませんが、それ以外はいろいろな可能性があります。特に、イノベーションに資するものやプラットフォーム関連など、スマートライフ領域の成長を加速させるために必要な投資を重点的に検討します。技術革新は変化が激しく未知の領域も広がっているため、ベンチャー投資を含め幅広く手を打つことで機動的に対応できるようにしています。企業への出資を行う場合、最低でも持分法投資になる20%以上、あるいは子会社となる50%以上といったレベルの、コントロール可能で業績貢献する形が望ましいと考えています。

資本効率向上に向けては、当然ROEも管理しています。現在の非常に強固な財務基盤は、裏を返すとレバレッジの効いていない状況といえるので、たとえば一定規模の成長投資をする場合、借入で対応することも一案であると考えます。一方で、継続的な増配や機動的な自己株式取得も行き、借入と資本の両面から資本効率の改善に取り組みたいと考えています。

最後に2017年度は、利益を回復させるフェーズから、着実に利益を創出するフェーズに変わりました。ドコモは今後も着実に成長し続ける企業であり、株主のみならず皆様のご期待に添えていけるものと確信しています。



## 経営上の主なリスクへの対応

当社グループは、社会にとって不可欠なコミュニケーションのインフラストラクチャーを提供するという使命を果たすため、継続的なリスクの特定を行い、リスクの低減に向けた施策や管理を遂行しています。同時に、「beyond宣言」の着実な遂行に向けて新たな取組みを行うなかで新たなリスクが発現する可能性についても認識しており、リスク感度の高度化とチャレンジ精神のバランスも追求しています。

主なリスクの内容	リスク低減に向けた当社グループの施策
通信業界における他の事業者や技術との競争激化や競争レイヤーの広がりおよび移動通信事業者による他の業種への参入・協業などの活発化をはじめとする市場環境の変化によって、当社グループが獲得・維持できる契約数の抑制や、当社グループの想定以上のレベルでのARPUの逡減、あるいは、コストの増加などが起こること。	<ul style="list-style-type: none"><li>市場動向などを多角的に調査・分析し、市場の声(需要)を取り入れた新サービスや商品を開発する。</li><li>お客さまの利用動向などや販売状況を詳細に分析し、お客さまのロイヤリティ維持につながる料金プランを設定する。</li><li>お客さまに対し、エリア品質強化、使いやすい料金プラン、アフターサービスの充実や、サービスの利便性について適宜訴求する。</li></ul> 関連情報は <a href="#">69ページへ</a>
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に、当社グループの財務に影響をおよぼしたり、成長の制約となったりすること。	<ul style="list-style-type: none"><li>環境の変化を踏まえたタイムリーな商品・サービスの提供を可能とする効率的な開発プロセスを構築し、競争力がある新商品・新サービスを展開する。</li><li>環境の変化やお客さま利用動向を踏まえて定期的に行うサービス評価に基づき、サービスの選択と集中による経営資源の効率化を図る。</li><li>商品・サービスの販売状況・契約状況・利用状況に関する情報を定期的に収集・分析し、契約数・販売数の減少などの状況の早期発見を行う。</li></ul>
国内外のさまざまな法令・規制・制度の導入や変更、または、それらの導入や変更が当社グループに適用されることによって、当社グループの事業運営への制約が課されるなど、悪影響をおよぼすこと。	<ul style="list-style-type: none"><li>事業運営に影響を与え得る行政・立法などの方針の変化について、情報を収集する。</li><li>関連省庁が実施するパブリックコメントでの意見の提示をはじめ、当社グループの意見に関するステークホルダーの理解形成を図る。</li></ul>
当社グループが使用可能な周波数および設備に対する制約によって、サービス品質の維持・増進や顧客満足の継続的獲得・維持に影響をおよぼしたり、コストが増大したりすること。	<ul style="list-style-type: none"><li>トラフィックの定期モニタリングを通じ、設備投資計画の柔軟な変更を行える体制をつくる。</li><li>エリアに対するお客さまの声を分析し、エリア満足度向上につながる取組みを実施・推進する。</li><li>新規周波数帯におけるサービスが計画どおり実行できるよう、既存無線局の利用者の他周波数への移行促進の働きかけを行う。</li></ul> 関連情報は <a href="#">36ページへ</a>
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こと。	<ul style="list-style-type: none"><li>国際標準化にかかわる団体の活動や海外の通信事業者とのアライアンスを通じ、情報の収集と発信を行う。</li><li>海外他事業者の周波数帯域を考慮し、サービスや端末開発への影響の最小化、および当社使用帯域の採用について働きかけを行う。</li></ul> 関連情報は <a href="#">38ページへ</a>
当社グループの国内外の投資、提携および協力関係や、新たな事業領域への出資などが、適正な収益や機会をもたらす保証がないこと。	<ul style="list-style-type: none"><li>当社グループの全体戦略に基づき、出資・提携による収益・利益を明確にし、シナジー創出と発揮に取り組む。</li><li>進出先業界特有の法制度や慣習、専門知識などの把握に基づき、提携・出資先事業の進捗とリスクの状況を定期的に評価する体制を構築するとともに、リスクが顕在化した場合の撤退ルールを整備する。</li></ul> 関連情報は <a href="#">81ページへ</a>

下表は、事業・財務・法務などにかかわるさまざまなリスクのなかで、2017年7月末時点において、当社グループが進める事業戦略に照らして特に関連性が強いと判断されるリスクの一部について、その概要と当社グループの主な施策を示したものです。

主なリスクの内容	リスク低減に向けた当社グループの施策
<p>当社グループや他の事業者などの商品やサービスの不具合、欠陥、不完全性などに起因して問題が発生すること。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 端末・アプリケーションの導入前の品質チェックを行う。</li> <li>● ウイルス対策サービスやフィッシング対策サービスの普及促進を図る。</li> <li>● 当社グループが提供するプラットフォーム上で展開するコンテンツ・サービスについて掲載基準を設け、不適切と判断されたものは迅速に削除できる体制をつくるとともに、安全性を定期的に確認する。</li> </ul>
<p>当社グループの提供する商品・サービスの不適切な使用などにより、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すること。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● あんしん・安全なモバイル社会を実現するためのサービスや対策の普及促進、啓発活動、注意喚起を継続する。</li> <li>● 代理店に対して携帯電話契約に関する本人確認の徹底や不適切な販売方法を行わないことについて指導・注意喚起するとともに、お客さまの声を代理店との間で共有するなど販売方法の適正化に向けて代理店とともに取り組む。</li> </ul>
<p>当社グループまたは業務委託先など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扱いにより、当社グループの信頼性・企業イメージの低下などが発生すること。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社内・社外(取引先)での情報管理ルールの運用・更新を通じた適切な管理情報の取扱いを徹底するとともに、継続的な啓発活動に取り組む。</li> <li>● セキュリティ基準に基づき、堅牢な情報システムの構築と定期診断を実施する。</li> </ul>
<p>当社グループが事業遂行上必要とする知的財産権などにつき、当該権利の保有者よりライセンスを受けられず、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などの権利の侵害を理由に損害賠償責任など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などが不正に使用され、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しることができない可能性があること。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新製品・サービスの開発に先立ち、関連する当社グループの権利を確保するとともに他社の権利の調査を行い、ライセンス契約の締結など必要な措置を講じる。</li> <li>● 当社グループにとって事業インパクトが大きい主要技術やサービスについて、当社グループが有する権利などの他社の利用状況を調査し、権利の侵害が認められた場合、速やかに措置を講じ、ライセンス収入機会の逸失防止を図る。</li> </ul>
<p>自然あるいは人為的災害や事象・事件などにより、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などに障害が発生し、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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自然災害をはじめとする大規模災害発生時の対応に関する基本事項を制定し、定期的実施訓練を行う。</li> <li>● 重要なプラットフォームや社内システムに関して事業継続計画手順書を策定するとともに、バックアップ体制を確立する。</li> </ul>
<p>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あり得ること。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 電波の生体影響にかかわる調査・研究を継続的にを行い、その成果を公表する。</li> </ul>
<p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 親会社以外の株主の意見・要望や、各界有識者から得られた意見について、適宜親会社と共有する。</li> <li>● 独立社外取締役の意見を事業運営に反映することが可能な体制を構築する。</li> </ul>

※ リスク低減に向けた当社グループの施策は、対応するリスクの回避を保証するものではありません。

事業等のリスクに関する情報について、詳しくは有価証券報告書でご確認ください。

ドコモのホームページでもご確認いただけます。  
<https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/library/report/>