

いつか、あたりまえになることを。

NTT
docomo

Integrated Report 2018

統合報告書2018

2017年度(2017年4月1日~2018年3月31日)



NTTドコモ 統合報告書2018

編集方針

「統合報告書2018」は、財務・非財務の両面を含めたドコモの企業価値をお伝えすべく、編集・発行しました。

これまで25年以上にわたって通信市場の成長とともに培ってきた私たちの資本が、今後の価値創造へどのようにつながり、持続可能な成長を実現していくのか。株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまにご理解いただけるよう、「事業価値」「財務価値」「経営価値」「持続可能性価値」の4つの視点から自らの企業価値を分析していく構成といたしました。また、巻頭には、ドコモの価値創造の基盤に焦点を当てた「基盤価値」のページを設けました。

ドコモは、2017年4月に中期戦略2020「beyond宣言」を発表しました。「想いをつなげ 5Gでより豊かな未来へ」をキーワードに、2020年のさらにその先を見据え、これまでにない「新しい価値」の提供をめざしています。特集では、「beyond宣言」の実現に向けたこの1年の具体的な成果を紹介しています。

本報告書によって、より多くの方々にドコモの経営の全体像や中長期的なビジョンに立った経営戦略について、ご理解を深めていただければ幸いです。

社名・製品名など表記について

本報告書に掲載されている情報は、原則2018年3月末現在のものです。また、「ドコモ」「ドコモグループ」「当社」「当社グループ」などの記載については株式会社NTTドコモおよびその連結子会社を示しています。本報告書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または登録商標です。

年度表記について

本報告書中の2017年度、2018年3月期とは、いずれも2018年3月31日に終了した会計年度を指し、そのほかの年度についても同様とします。

将来の見通しなどに関する記述について

本報告書に記載されている、将来に関する記述(業績予想を含む)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、評価など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)を用いています。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かったりする可能性があります。また、その原因となる潜在的リスクや不確定要因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およぼす可能性があり、実際の業績などはさまざまな要因により予想と大きく異なる可能性があります。それらの潜在的リスクや不確定要因については、当社が公表している最新の有価証券報告書および四半期報告書をご参照ください。

本報告書から許可なく転記、複写することを固く禁じます。

統合報告書2018を構成する「5つの価値」

ドコモがめざす価値創造の全体像について、株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまにご理解いただけるよう、密接に関係する「5つの価値」に焦点を当てて、ストーリーを展開していきます。



目次

基盤価値

社長メッセージ	P.1
企業理念	P.2
ドコモの事業	P.3
ドコモの軌跡	P.4
ビジョン・戦略	P.5
価値創造プロセス	P.6
ドコモを取り巻くリスクと機会への対応	P.8
財務・非財務ハイライト	P.13
対談 吉澤社長×松田千恵子氏 (首都大学東京教授)	P.17

特集

「beyond宣言」から1年を振り返って

中期戦略2020「beyond宣言」	P.21
1年間のトピックス	P.22
社員座談会	P.23
「会員ベースの顧客基盤」へのシフト	P.27

事業価値

CTOメッセージ	P.28
ネットワークサービスの提供	P.30
お客さま満足の向上	P.32
研究開発とイノベーション	P.34
人材戦略・人材育成	P.36

財務価値

CFOメッセージ	P.38
2017年度財務レビュー	P.41

経営価値

取締役	P.47
社外取締役からのメッセージ	P.48
役員一覧	P.50
社外役員の選任理由および各人の知見	P.57
コーポレート・ガバナンス	P.58
取締役会の開催状況など	P.60
株主・投資家との対話	P.62
監査役監査および内部監査の状況	P.63
内部統制	P.64
リスクマネジメント	P.65

持続可能性価値

CSR方針	P.66
CSR中期計画と重点課題	P.67
CSR重点課題と各KPIの取組み実績	P.68
ICTによる社会・環境への貢献	P.72
情報セキュリティ対策	P.74
電波の安全性	P.75
製品・サービスの責任	P.76
人権の尊重	P.77
お客さまへの啓発・お客さまの保護	P.78
社員の安全・健康	P.79
サプライチェーンマネジメント	P.80
コミュニティへの参画・コミュニティの発展	P.81
環境(気候変動への対応と資源の有効利用)	P.82

データ編

事業データ	P.84
11年間の主要財務・非財務データ	P.86
子会社	P.91
関連会社	P.92
組織図	P.93
会社概要 / 外部からの評価	P.94
株式情報	P.95
操作ガイド	P.96



ドコモの基盤価値

ドコモの事業は、安定した通信をお客さまに提供し続けることが大きな柱です。そして、もう一つ、お客さまや社会に対して「新しい価値」を提供し続けることも大きな柱になります。

2017年4月に発表した中期戦略2020「beyond宣言」では、産業構造が大きく変動する今日にあって、2020年のさらにその先を見据え、「お客さまへの価値・感動」と「パートナーとの価値・協創」に取り組み、これまでにない「新しい価値」を提供することを重点課題としております。

本章では、そうしたドコモの価値創造の基盤や源泉に焦点を当てて紹介します。

代表取締役社長

吉澤和弘

社長メッセージ	P.1
企業理念	P.2
ドコモの事業	P.3
ドコモの軌跡	P.4
ビジョン・戦略	P.5
価値創造プロセス	P.6
ドコモを取り巻くリスクと機会への対応	P.8
財務・非財務ハイライト	P.13
対談 吉澤社長×松田千恵子氏(首都大学東京教授)	P.17

企業理念

私たちは「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」に向けて、個人の能力を最大限に活かし、お客さまに心からご満足していただける、よりパーソナルなコミュニケーションの確立をめざします。

いつか、あたりまえになることを。

NTT
docomo

私たちは新しい
コミュニケーション文化の
世界を創造します。

●お客さまの満足

私たちは、まずお客さまへの対応を充実させ、サービス品質の改善や独自ネットワークの構築、機能の充実、サービスエリアの拡充を図ります。さらには、より充実したサービスを低廉な料金で提供することにより、さまざまなお客さまのご満足にお応えしていきます。

私たちは
お客さまに満足して
いただきます。

●新しいコミュニケーション文化の世界

より新しい、より豊かなコミュニケーション文化の世界を実現させるため、私たちはサービス品質の改善を図り、人にやさしい高度なヒューマンインターフェースをめざした技術開発や、より多彩なサービスの企画開発を積極的に進めるとともに、より広いエリアでサービスを提供していきます。

●個人の能力を活かす

人材育成制度を充実し、人事育成一体化を推進することにより、個々の能力活用を図るとともに、環境・労働条件の向上、福利厚生充実など、働きがいのある職場づくりを行っていきます。

私たちは
個人の能力を
活かします。

コンセプトツリー

ドコモの事業

当社グループは、携帯電話サービスをはじめとする通信事業、動画配信・音楽配信・電子書籍サービスをはじめとするスマートライフ事業、ケータイ補償サービスをはじめとするその他の事業の3つの事業を展開しています。

主要な事業内容



通信事業

携帯電話サービス(LTE(Xi)サービス、FOMAサービス)、光ブロードバンドサービス、衛星電話サービス、国際サービス、各サービスの端末機器販売など



スマートライフ領域

●スマートライフ事業

動画配信・音楽配信・電子書籍サービスなどのdマーケットを通じたサービス、金融・決済サービス、ショッピングサービス、生活関連サービスなど

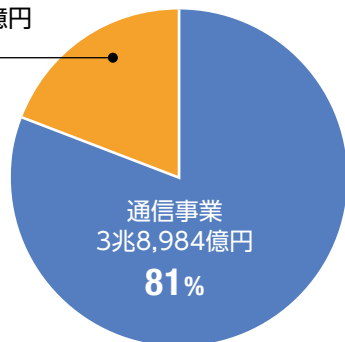
●その他の事業

ケータイ補償サービス、システムの開発・販売・保守受託など

■営業収益(2018年3月期)

スマートライフ領域
9,032億円

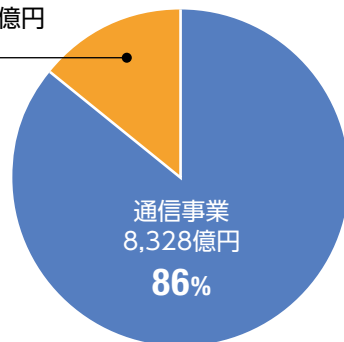
19%



■営業利益(2018年3月期)

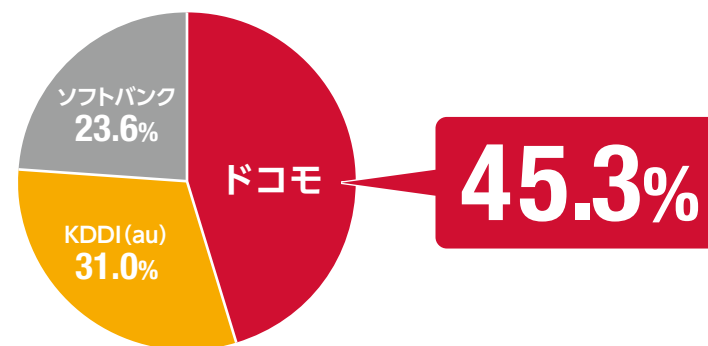
スマートライフ領域
1,405億円

14%



国内マーケットシェア 第1位

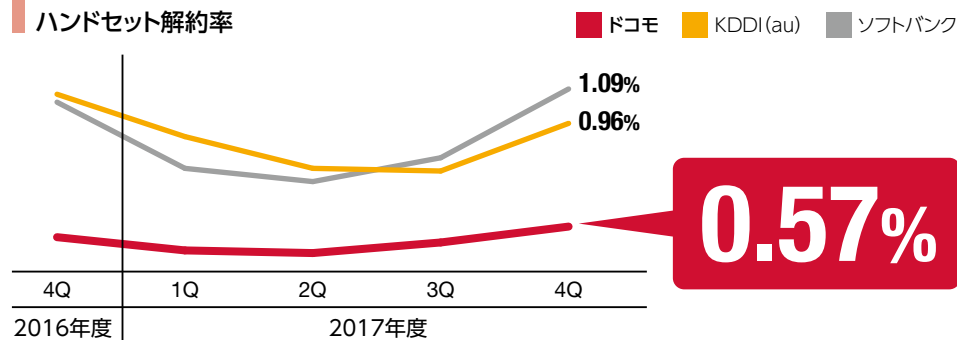
携帯電話契約数



※出典:(社)電気通信事業者協会
※2018年3月末現在

解約率の低さ グローバルトップクラス

ハンドセット解約率



※各社発表数値による
※ドコモは、スマートフォンやフィーチャーフォンなどにかかわる「基本プラン(データプラン、デバイスプラス除く)」「Xi/FOMA総合プラン」および「タイプリミット バリュー/タイプリミット」の解約率

ドコモの軌跡

ドコモは、1992年の営業開始以来、お客さまに対して、「新しい価値」を提供し続けてきました。

ドコモがもたらしてきた価値

いつでも、どこでも、誰とでも

通話可能エリアの拡大やデジタル方式の採用などを推進し、携帯電話の普及・拡大に貢献。

ボリュームからバリューへ

多彩な機能を盛り込んだ「使うケータイ」を提供し、ITインフラとしての可能性を拡大。

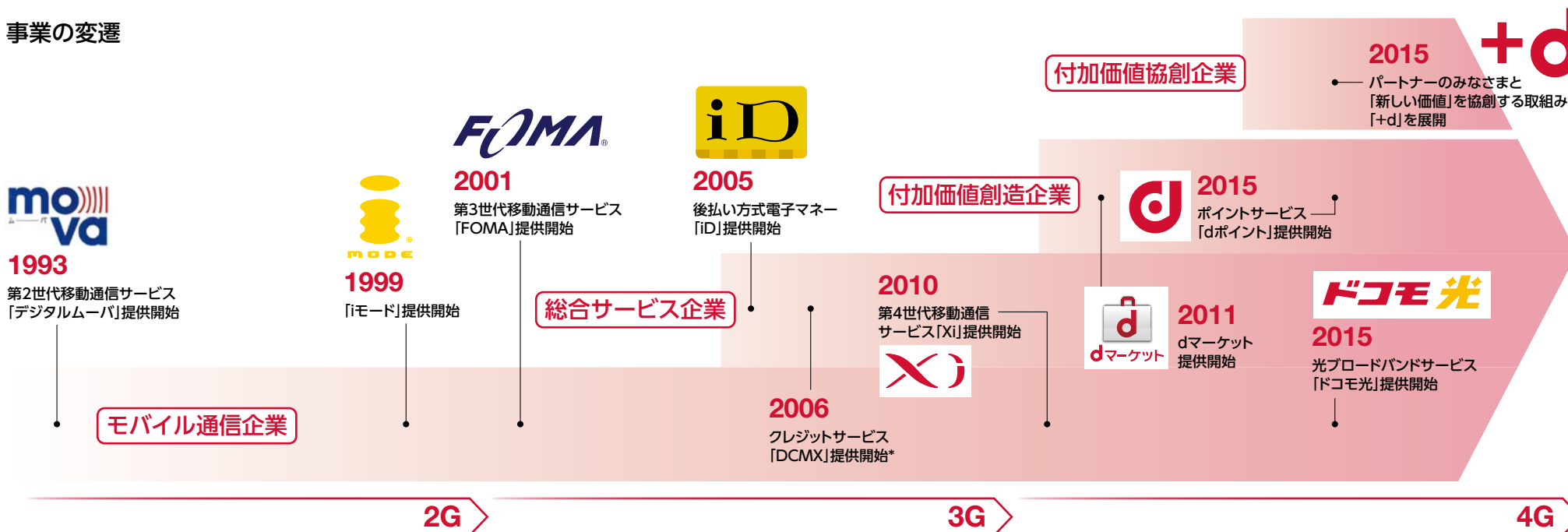
生活・ビジネスに役立つケータイへ

お客さまの生活のあらゆるシーンに密着した「生活ケータイ」への進化を加速。

スマートライフのパートナーへ

お客さまの充実したスマートライフの実現を追求。

事業の変遷



ブランドスローガン

モバイル・フロンティアへ

Anywhere in Life

もっともっと、いいケータイへ。

手のひらに、明日をのせて。

いつか、あたりまえになることを。

*2015年12月にクレジットサービス「DCMX」をリニューアルし、dポイントカードにクレジットカード決済機能を搭載した「dカード」を新たに発行しました。

ビジョン・戦略

お客さま視点に立った価値創造活動を通じて、確かな成長基盤モデルを構築してきたドコモは、中期戦略2020「beyond宣言」の実行によって、お客さまに期待を超える驚きと感動を届けていきます。 **P.21**

お客さまへの価値・感動

お得・便利

サービス、料金、ポイントの融合、進化により、お得・便利を先導するマーケットリーダーをめざします。

お客さまの身の回りのあらゆるところで、dポイントがもっとお得で便利に使える世界をめざします。

楽しさ・驚き

「体感革新」では、新しいエンターテインメント体験、次世代モビリティ、シェアリングを通じて、ワクワクする新しい体験を提供します。

「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でイライラのない新しいライフスタイルを提供します。

「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、ワークマッチングによってイキイキとした働き方に革新を起こし、楽しさ、驚きを提供します。

満足・あんしん

あんしん・快適なお客さまサポートに向けて、AIを活用し、お客さま接点を進化させます。

あらゆるお客さま接点が連携し、最適なご提案で今まで以上のおもてなしができるお客さまサポートをめざします。

5G

産業への貢献



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。

社会課題解決・地方創生



日本の成長と豊かな社会の実現をめざして、「+d」の取り組みをさらに推進し、社会課題の解決や地方創生に取り組みます。

商流拡大



アセットを活用したビジネスプラットフォームをさらに成長、進化させます。

オープンなビジネスプラットフォームで、パートナーのビジネスを支え、商流を拡大します。

パートナーとの価値・協創 +d

価値創造プロセス

これまでの価値創造活動を通じて作り上げてきた「7つの強み」をもとにした「ビジネスモデル」によって、持続的な価値創造を実現していきます。

歴史を通じて作り上げてきた

7つの強み

1 人材



従業員数 **27,464** 名

2 顧客基盤



dポイントクラブ会員数 **6,560** 万会員

3 財務資本



株主資本 **56,804** 億円

4 ブランドおよび 社会からの評価



DJSI*ワールドインデックス選定
*DJSI (Dow Jones Sustainability Indices)

5 パートナリシップ



[+d]パートナー数 **468**

6 研究開発力



研究開発費 **918** 億円/年

7 ネットワーク



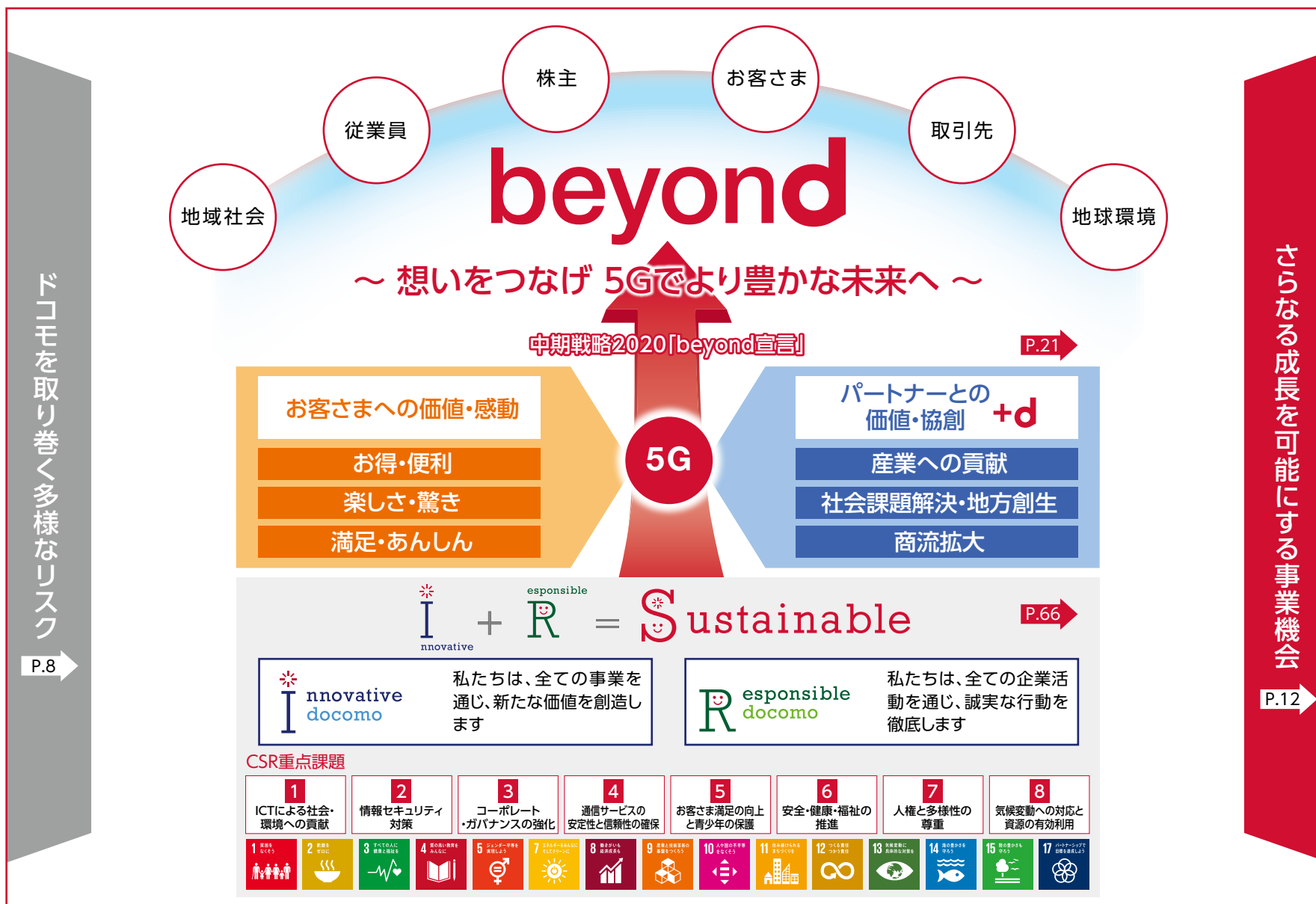
LTE基地局数 **185,000** 局

収益構造

収入区分		収入の主な内容	2017年度実績と 連結業績における収益シェア
通信サービス 通信事業	モバイル通信サービス収入	音声収入	9,517億円 (前期比8.7%増)
		月額基本使用料 通話料 パケット通信料	
	パケット通信収入	19,495億円 (前期比1.0%減)	
	光通信サービス収入 およびその他の 通信サービス収入	光通信サービス、衛星電話サービス、 海外ケーブルテレビサービスからの 収入	2,367億円 (前期比67.7%増)
端末機器販売 通信事業		■ 端末機器をメーカーから購入し、 当社の販売代理店に販売した際に 計上される収入	7,551億円 (前期比5.0%増)
その他の営業収入 通信事業 スマートライフ領域		■ 当社が運営するdマーケットを通じて スマートフォンやタブレット向けに 提供しているコンテンツやサービス からの収入 ■ ケータイ補償サービスからの収入 ■ 教育やヘルスケアなど、モバイル 通信機器向けプラットフォーム上で 展開するサービスからの収入 ■ 子会社を通じて展開するさまざま なスマートライフ事業からの収入 ■ 決済プラットフォーム「iD」とクレジット カードビジネス「dカード」からの収入	8,764億円 (前期比0.4%減)

持続的な価値創出を実現するビジネスモデル

ドコモは事業の根本にCSRを据え、ドコモを取り巻く多様なリスクと機会を踏まえながら2020年の先を見据えた「beyond宣言」を実行することで、各ステークホルダーに対して持続可能な価値を創出していきます。



ドコモを取り巻くリスクと機会への対応

ドコモでは、価値創造に影響をおよぼすリスクの特定を継続的に行い、リスク低減に向けた施策を行っています。同時に、事業機会の創出にも努めています。



市場環境



商品・サービス



法令・規制・制度



国際サービス



投資・提携



情報セキュリティ



知的財産



災害・事象・事件



生体影響

NTT

親会社の影響

主なリスクの内容

リスク低減に向けた施策



市場環境の変化に関するリスク

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。

- ・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。
- ・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。
- ・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。



サービス展開や提供費用に関するリスク

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。

- ・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。
- ・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。
- ・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。

主なリスクの内容

リスク低減に向けた施策



法令・規制・制度の導入や変更によるリスク

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。

- ・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。
- ・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。



周波数や設備に対する制約によるリスク

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。

- ・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。
- ・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。
- ・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。



国際サービスの提供に関するリスク

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。

- ・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。
- ・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、ならびに当社使用帯域の採用について働きかけを行う。



出資や投資・提携に関するリスク

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。

- ・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。
- ・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。

主なリスクの内容

リスク低減に向けた施策



商品・サービスの品質に関するリスク

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。

- ・端末・アプリケーションの導入前の品質チェックを行う。
- ・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。
- ・当社グループのサービス上で提供されるコンテンツ・サービスなどについて品質などに関する基準を設け、不具合などが発生した場合は早急に原因究明と対策の実施を図る。



商品・サービスの不適切な使用によるリスク

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。

- ・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。
- ・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。



情報管理に関するリスク

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。

- ・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。
- ・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。



知的財産権に関するリスク

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。

- ・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。
- ・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。

主なリスクの内容

リスク低減に向けた施策



自然あるいは人為的災害や事象・事件などによるリスク

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。

- 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
に実施訓練を行う。
- 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。



無線通信の健康への影響に関するリスク

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。

- 電波の生体影響にかかわる調査・研究を継続的に行い、その成果を公表する。

NTT

親会社との関係に関するリスク

当社の親会社である日本電信電話株式会社 (NTT) 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。

- NTT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NTTと
共有する。
- 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。

※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。

事業など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/>

主な機会の内容

機会創出に向けた施策

**市場環境の変化**

社会課題解決に向けた取組みに関する市場からの期待の高まり、およびその期待を受けた法人などのお客さまからの当社グループの高品質な技術などへの需要が高まること。また、社会課題解決に向けた取組みが当社グループに新たな収益機会をもたらすこと。加えて、第4次産業革命により、AI、IoTなどをはじめとしたさらなる技術革新が進行すること。

- ・「+d」に基づくパートナー企業とのコラボレーション推進。
- ・イノベーション創出に向けた5G、AI、IoTなどの研究開発推進。

**サービスの安定提供**

当社サービスの品質向上に向けた取組み、サプライチェーンマネジメントなどによる取引先の業務品質改善、および強固な財務基盤によってサービスが安定的に提供されること。

- ・サービス提供開始前における導入判定会議などの品質チェックフローの確立。
- ・当社サプライチェーンCSR推進ガイドラインに基づく、サプライヤーへの各種モニタリング実施。
- ・出資案件をはじめとした当社の中長期的な戦略などに関して取締役会以外で議論を行う会議体の設定。

**法令・規制・制度の導入や変更**

国内外のさまざまな法令・規制・制度の導入や変更によって、当社グループの事業運営への規制が緩和されるなど、好影響をおよぼすこと。

- ・関連省庁が実施するパブリックコメントでの意見提示をはじめ、当社グループの意見に関するステークホルダーの理解促進を図り、当社に好影響をもたらす論調を形成すること。

**投資・提携などによる収益や機会の可能性**

当社グループとパートナー企業への投資、提携および協力関係構築などが、適正な収益や機会をもたらすこと。

- ・「+d」に基づくパートナー企業とのコラボレーション推進。

**知的財産権の取得、権利行使**

知的財産権などの取得によって、当社グループが特定の技術、商品またはサービスを提供することが可能になること。また、知的財産権などの権利の行使により、ライセンス収入を得て、競争上の優位性をもたらすこと。

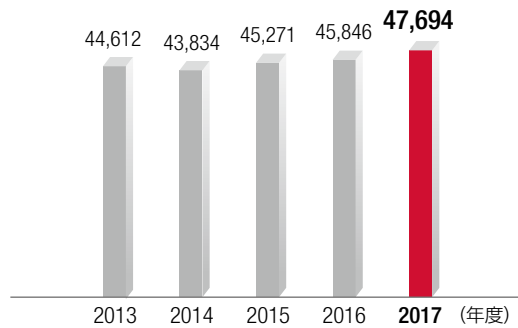
- ・イノベーション創出に向けた5G、AI、IoTなどの研究開発推進。

財務・非財務ハイライト

財務関連

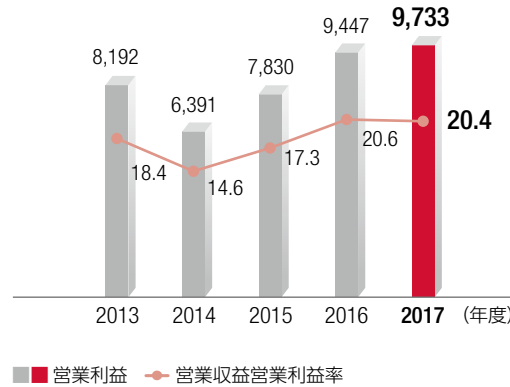
営業収益

(億円)



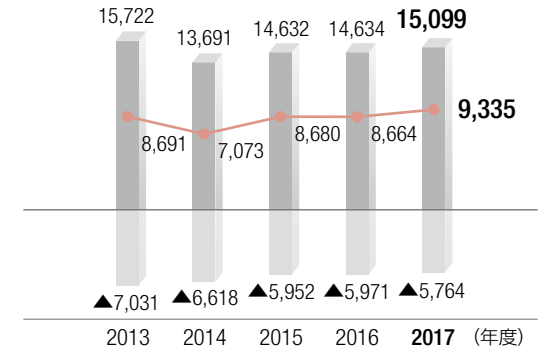
営業利益 / 営業収益 営業利益率

(億円 / %)



営業FCF

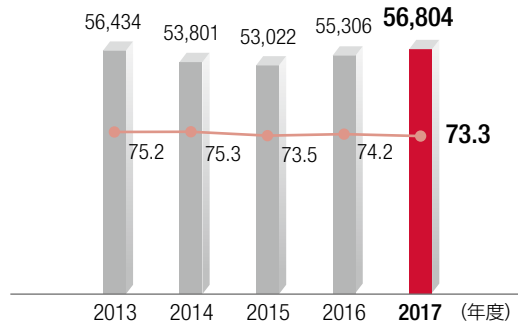
(億円)



■ EBITDA □ 設備投資 ○ 営業FCF (EBITDA - 設備投資)
 ※2016年度よりEBITDAの算定方式を変更(それに伴い、2014年度および2015年度の数値も組替えています)

株主資本 / 株主資本比率

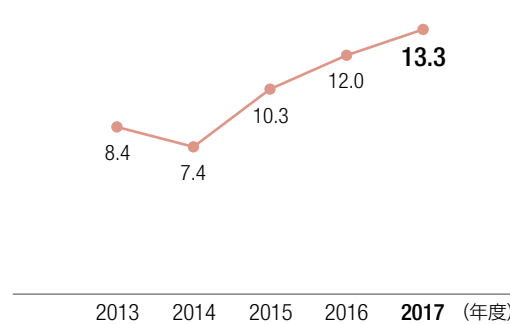
(億円 / %)



■ 株主資本 ○ 株主資本比率

ROE

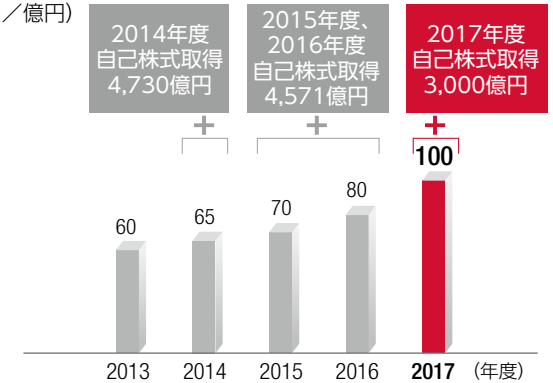
(%)



※ROE=当社株主に帰属する当期純利益÷株主資本×100
 ※株主資本は期中平均

1株当たり配当金 / 自己株式取得額

(円 / 億円)



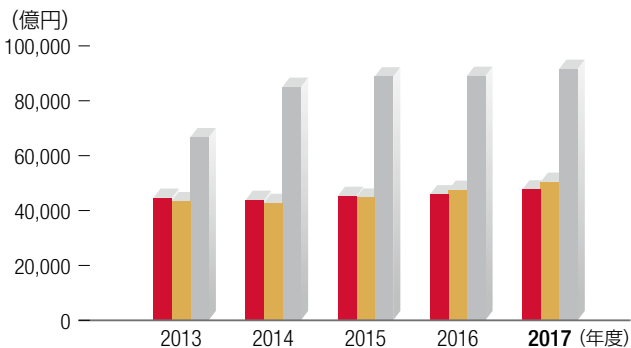
※2013年10月1日の株式分割(1:100)の影響を考慮した数値

財務・非財務ハイライト

財務・株式関連(他社比較)

※当社の各数値は、2013～2016年度がU.S.GAAP、2017年度がIFRS。
KDDIの各数値は、2013年度がJGAAP、2014～2017年度がIFRS。ソフトバンクグループの各数値はIFRS。

営業収益

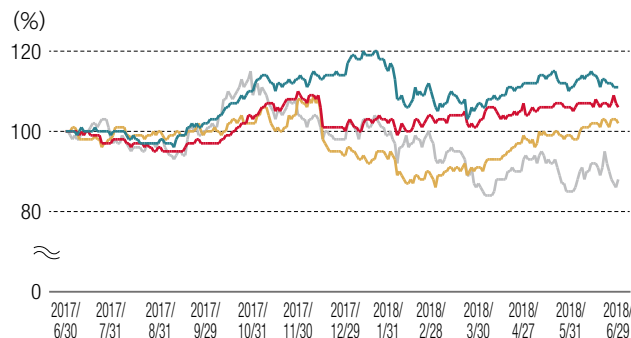


■ドコモ	44,612	43,834	45,271	45,846	47,623
■KDDI	43,336	42,701	44,661	47,483	50,420
■ソフトバンクグループ	66,667	85,041	88,818	89,010	91,588

※出典:各社発表の数値

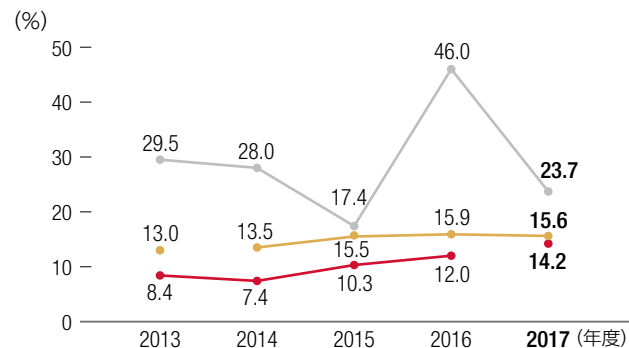
株価推移(2017年6月～2018年6月)

2017年6月30日を100%とした変動率



※出典:東京証券取引所

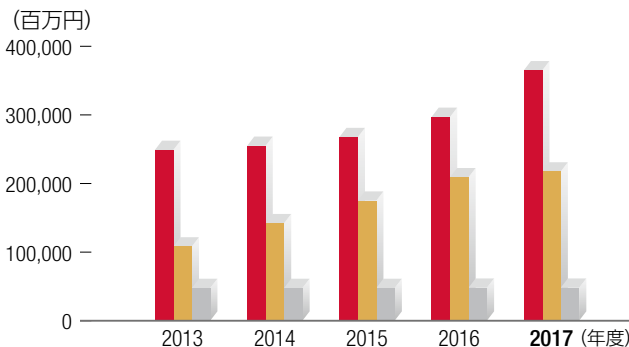
ROE



●ドコモ ●KDDI ●ソフトバンクグループ

※出典:各社発表の数値

配当金総額



■ドコモ	248,806	254,809	267,474	296,994	364,889
■KDDI	108,033	141,946	174,843	208,917	217,339
■ソフトバンクグループ	47,608	47,562	47,562	47,921	47,938

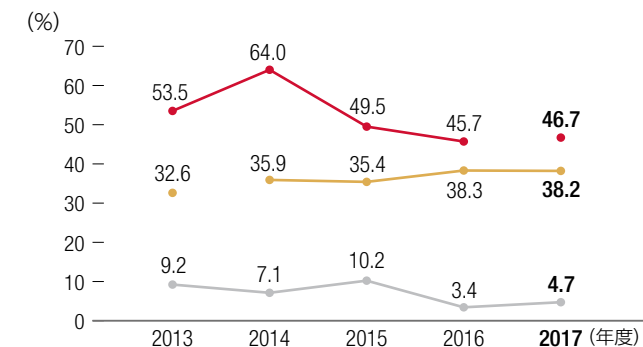
※出典:各社発表の数値

ROE構成要素(2017年度)

	ROE (%)	当社株主に帰属する当期純利益÷税引前利益×100 (%)	税引前利益÷営業利益×100 (%)	営業利益÷営業収益×100 (%)	営業収益÷総資産(回)	総資産÷当社株主に帰属する持分(倍)
ドコモ	14.2	69.3	115.7	20.7	0.62	1.37
KDDI	15.6	59.9	99.2	19.1	0.77	1.79
ソフトバンクグループ	23.7	270.1	29.5	14.2	0.29	7.11

*当社株主に帰属する持分は、前期と当期の当社株主に帰属する持分の合計を割った数値で算出
※出典:各社発表の数値

配当性向



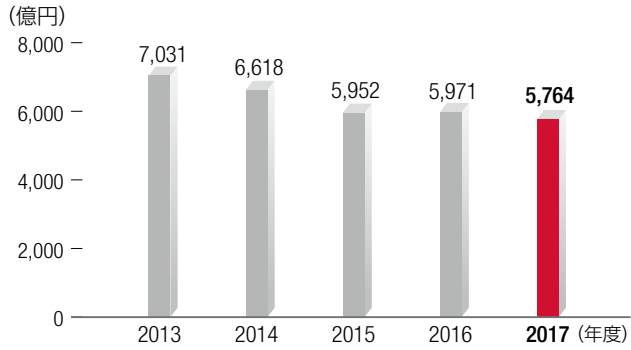
●ドコモ ●KDDI ●ソフトバンクグループ

※出典:各社発表の数値

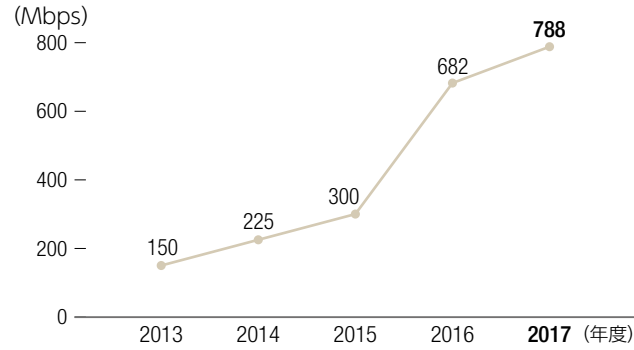
財務・非財務ハイライト

財務・事業関連

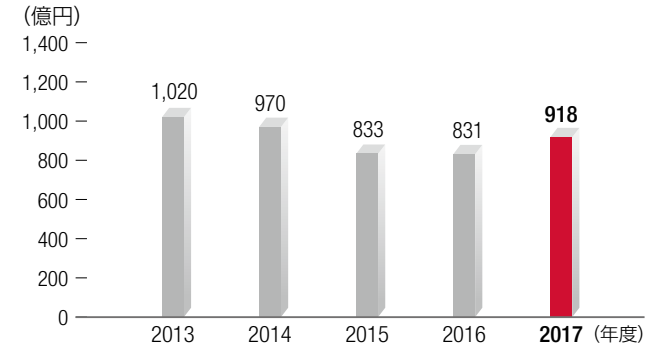
設備投資額



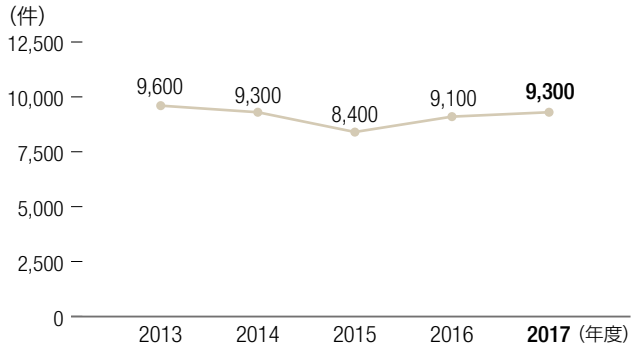
受信時最高速度



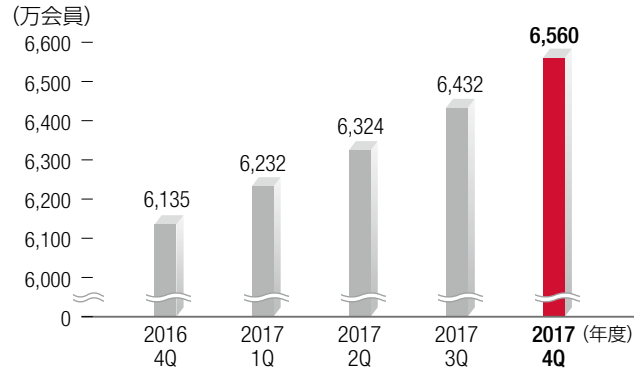
研究開発費



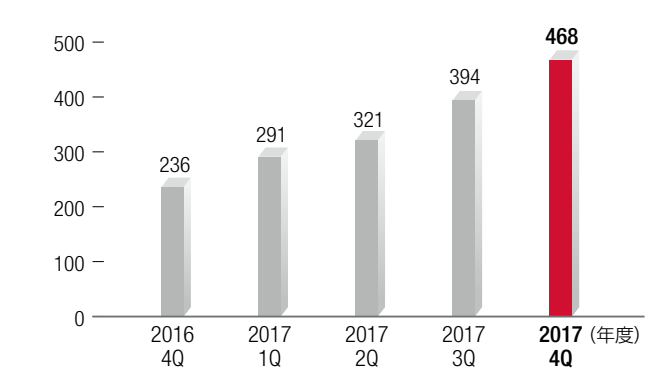
外国特許保有件数



dポイントクラブ会員数



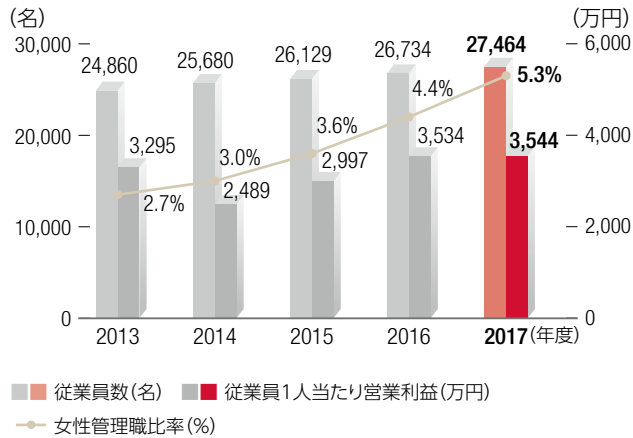
[+d]パートナー数



財務・非財務ハイライト

事業・社会・環境関連

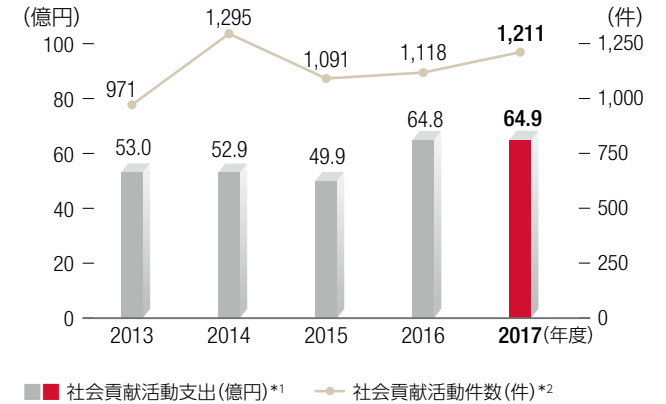
従業員数・1人当たり営業利益／女性管理職比率



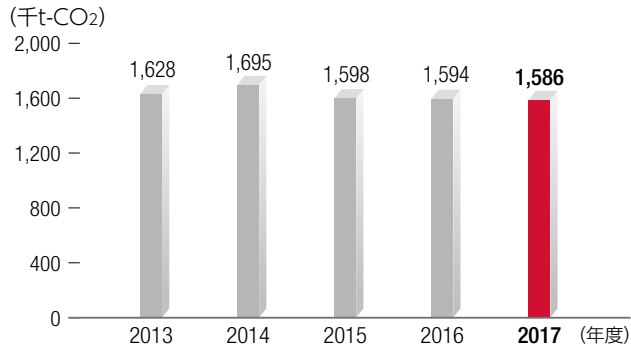
ブランド・サステナビリティ評価

(年度)	2014	2015	2016	2017
ブランド価値 インターブランド ジャパン	1位	1位	1位	1位
サステナビリティインデックス DJSI (Dow Jones Sustainability Indices)	—	—	アジア パシフィック 選定	ワールド インデックス 選定
CSR企業ランキング 東洋経済	2位 (第9回)	5位 (第10回)	4位 (第11回)	1位 (第12回)
CSR企業ランキング				

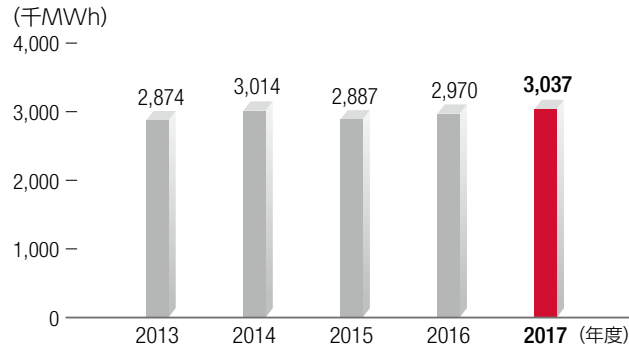
社会貢献活動支出・活動件数



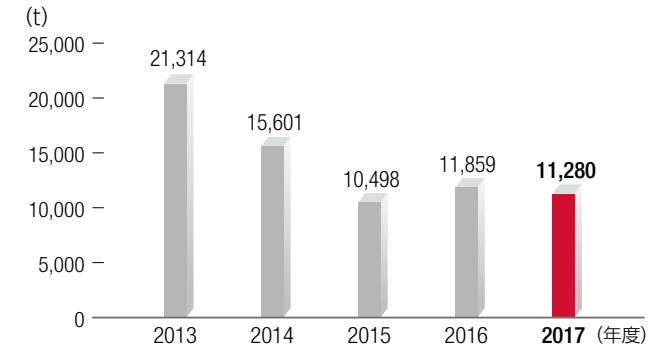
温室効果ガス排出量



電気使用量



紙資源使用量



*1 自然環境保護、社会福祉、災害被災地支援など、社会貢献活動に充てた費用
*2 金銭寄附、物品寄附、施設の無料開放についてもそれぞれ1件とカウント

社長対談

2020年のさらにその先を見据えて

ドコモでは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまと対話をし、その声を経営に活かすよう努めています。今回はステークホルダーの代表として、経営における理論と実務において幅広い知見を有する松田千恵子氏をお迎えし、ドコモの価値創造と持続可能な成長に向けた取組みについて、吉澤社長と対談していただきました。

代表取締役社長
吉澤 和弘

首都大学東京
経営学研究科 教授
松田 千恵子氏



さまざまなビジネスプラットフォームによって、 「新しい価値」を提供していきます。

て競争も激化しています。

このような「デジタルトランスフォーメーション」のうねりのなかで、社会に向けて「新しい価値」を提供するサービスを創出し、競争に打ち勝つには、パートナーとの「協創」が重要です。そこでドコモでは、[中期戦略2020「beyond宣言」](#)に取り組み、産業への貢献や社会課題解決に役立つビジネスの創出をめざしています。宣言から約1年間は、[5G（第5世代移動通信方式）](#)やAIなどのテクノロジーを事業化するためのトライアルを行い、新しいビジネスの立ち上げに取り組んできました。[P.22](#)

松田 まさに業界の先頭に立って新しい時代を切り拓いているわけですが、そのなかで、会社としての強みをどのように磨き込み、何を優先課題として取り組んでいくか、そうした戦略についてはどのようにお考えでしょうか。

吉澤 ドコモの大きな強みは、いつでも、どこでも、快適にご利用いただける安定した通信ネットワークです。2020年に提供を開始する5Gにおいても、これまでと同様に品質の磨き込みはしっかりと行います。ただし、ネットワークだけを提供してもサービスは成り立ちません。ネットワークに加えて、さまざまな「ビジネスプラットフォーム」をオープンにパートナーへ提供し、協創を拡大・深化させていくことが優先課題です。たとえば、個人認証のプラット

フォーム、決済や課金のプラットフォーム、ポイントを進呈するプラットフォームなどを提供します。パートナーのアセットにドコモのアセットをプラスする「+d」の発想で、他にはない強いビジネス基盤を構築し、「新しい価値」を提供していく戦略です。

これまでは、個人のお客さまの利便性をいかに高めるかというところにウエートがあったのですが、今後は、さまざまな産業分野のプラットフォームとしてのニーズも広がっていくと考えています。

回線契約者から「会員」にシフト

松田 プラットフォームとしてサービスを提供していくにあたって、御社くらいの規模の会社になりますと、どんな分野にも対応できると思うのですが、どのようなことに優先して取り組んでいかれますか。

吉澤 基本的にはすべての産業分野を対象にできると考えています。ただし、パートナーにとっての優先課題や社会課題解決に貢献できるテーマを中心に取り組んでいきます。

たとえば、自動車でしたら、少子高齢化という社会課題に応える自動運転やコネクテッドカーなどがあります。ほかにも、大学病院が地域のお医者さんをサポートする遠隔



パートナーとの「協創」を拡大・深化

松田 まず、御社を取り巻く事業環境についておうかがいします。

吉澤 当社を取り巻く事業環境においては、競争が非常に激しくなっています。この背景には、モバイル通信が個人だけでなく産業にとって不可欠なものになってきたことがあげられます。そして、テクノロジーがさらに進化することで、これまでなかった「新しい価値」を提供するサービスが出てくるのではないかと期待が高まり、それに伴っ

中期戦略2020「beyond宣言」

2017年4月発表。2020年のさらにその先を見据えたドコモの中期戦略。5Gを軸に「新しい価値」の実現をめざしている。

[P.21](#)

5G（第5世代移動通信方式）

次世代の移動通信方式。高速、大容量、低遅延、多数の端末と接続できるといった特長をもつ。

[P.35](#)

+d

パートナーとの協創による取組みをドコモの頭文字をとって「+d（プラスディー）」と呼んでいる。

事業が広がるなか、組織を束ねる グループ経営やガバナンスが重要になってきます。

診断アドバイスなど、当社がお手伝いできることはいろいろあるのではないかと考えています。

松田 次に、御社のお客さまに向けた取組みについては、いかがでしょうか。

吉澤 個人のお客さまに対しては、これまでより一歩進んだ「お得・便利・驚き」をお届けし、「絆」を深めていきたいと思っています。具体的には、もっとお得に使えるプランのご提案、**dポイント**による還元などを続けていきます。ドラッグストアやコンビニエンスストアなどのパートナーの加盟店でもdポイントを「使える・たまる」ようにして、お客さまのメリットを拡大すると同時に、送客や商流の拡大につなげていきます。さらに、**dポイントを使って投資体験ができるサービス**をはじめました。これからも利用範囲を広げたいと考えています。

松田 ポイントを現金化するだけでなく、通貨の代替のような形で流通させていく。まるで「ドコモ仮想通貨」ですが、今のデジタルの世界ではそれが十分可能ですね。

吉澤 通信以外のサービスが拡大するなかで、ドコモにとっての「顧客」の定義についても変えていこうとしています。ドコモは、これまで携帯電話の回線契約者を増やそうと一生懸命やってきたわけですが、日本の人口は限られており、携帯電話の普及率がすでに100%を超えていること

から、回線契約をベースとした顧客基盤から、「会員ベースの顧客基盤」へシフトしてまいります。**P.27**

私たちのいう「会員」とは、ドコモの回線契約の有無にかかわらずドコモのサービスを利用していただけるお客さまのことです。たとえば、すでに他社の契約者でありながら、dポイントやdカードなどのクレジットカード、dマーケットや**AIエージェント[my daiz]**などのサービスをご利用されるお客さまがおられます。さらに、ドコモが保有するこれらのパーソナルデータを活用することで、個人ごとにカスタマイズされた情報を送ったり、その人に合ったおすすめ商品・サービスの情報を送ったりすることも可能になります。

松田 近年、One to Oneマーケティング的な動きが盛んになり、御社がこれに取り組むことで、時代が変わるような大きな変化を感じます。

コミュニケーションを通じて、オープンな会社へ

松田 事業が大きく広がっていくなか、組織を束ねるグループ経営や、マネジメントが健全に機能できるガバナンスが重要になってくると思います。

吉澤 社員が事業に前向きに、積極的に、そしてチャレンジ精神をもって取り組んでいけるよう、いわゆる「攻めのガバナンス」については、KPIやKGIに基づいた事業計画を



松田 千恵子氏

東京外国語大学外国語学部卒業。仏国立ポンゼ・ショセ国際経営大学院経営学修士。筑波大学大学院企業科学専攻博士後期課程修了。博士(経営学)。(株)日本長期信用銀行、ムーディーズ・ジャパン(株)事業会社格付アナリスト、(株)コーポレイトディレクションパートナー、ブーズ・アンド・カンパニー(株)ヴァイスプレジデント(パートナー)を経て、首都大学東京経営学研究科(大学院)教授、首都大学東京経済経営学部教授。現在、日本CFO協会主任研究委員、サトーホールディングス(株)社外取締役、日立化成(株)社外取締役、フォスター電機(株)社外取締役、キリンホールディングス(株)社外監査役、その他公的機関の経営委員などを務める。

dポイント

携帯電話料金のお支払いだけでなく、お店での買物やネットショッピングでも、ポイントをためて、使うことができるドコモのポイントサービス。

ポイント投資サービス

dポイントを利用して投資体験ができるサービス「THEO+docomo」を2018年5月から提供開始。

AIエージェント[my daiz]

お客さまが必要とする情報やサービスを適切なタイミングでドコモやパートナー企業より提案するエージェントサービス。

立案し、PDCAを回しモニタリングしながら、実行しております。

「守りのガバナンス」では、当社の業務において多くの個人情報扱っているため、人的にもシステムのにも情報管理を徹底しています。

また、コンプライアンスの面では、社員同士のコミュニケーションを重視しています。私は常々、「上司、部下であっても、目線を一緒にしてほしい」と口にしています。これは、「謙虚に、対等な立場で、お互いの話をよく聴きなさい」ということです。コミュニケーションの齟齬は、コンプライアンスの崩壊につながり、やがて不祥事を引き起こします。

松田 おっしゃるとおりです。昔の日本的なピラミッド型の組織では、上意下達があたりまえで、目線を一緒にという意識はなかったと思います。働き方が変わってきて、従業

員をステークホルダーの一員としてとらえるようになってから、日本企業のガバナンスやコンプライアンスへの意識も変わってきたと思います。

コミュニケーションといえば、吉澤社長は、投資家とのミーティングや全国のドコモショップへの訪問を積極的に行っていたらっしゃるようですね。

吉澤 投資家とは、年2回の海外IRロードショウ（北米・欧州）、国内IR、決算後の投資家ミーティング（中間期・通期）、個別ミーティングなどを通じて継続的な対話をしています。そして、毎月、全国のドコモショップを訪問し、店長やスタッフと話し、お客さまの声をヒアリングしています。社長に就任してからの2年間で100店舗以上に出向きました。

こうしたコミュニケーションによって得た気づきを経営に

活かし、ドコモをオープンな会社にしていきたいと考えています。そして、自分の考えやテリトリーのなかだけで仕事をするのではなく、多様性のある人材が切磋琢磨することで、新しいものが生まれていきます。つまり、オープンでなければ、イノベーションは生まれないのです。

松田 均質な人材がクローズドな組織のなかでひたすら頑張ることは、もはや生産性向上にはつながりません。御社が取り組んでいらっしゃるように、個人の能力を最大限に活かし、社内外のコラボレーションを促すことが、真の意味での価値創造につながると思います。

2020年のさらにその先に向けて、独自の価値創造によって世の中の変革をリードし、持続可能な成長を果たされることを期待しております。



特集

「beyond宣言」から1年を振り返って

中期戦略2020「beyond宣言」の実現をめざし、ドコモは、全社をあげてさまざまな活動を行っています。特集では、「beyond宣言」に関連するこの1年の主な取組みを紹介します。

中期戦略2020「beyond宣言」	P.21
1年間のトピックス	P.22
社員座談会	P.23
「会員ベースの顧客基盤」へのシフト	P.27

「beyond宣言」は、お客さまへの3つの宣言(宣言1~3)、パートナーへの3つの宣言(宣言4~6)の、以下6つの宣言です。



宣言 1 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。

宣言 2 スタイル革新宣言

5Gの特徴を活かして、VR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。

宣言 3 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。

宣言 4 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。

宣言 5 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 パートナー商流拡大宣言

ドコモがもつポイント、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。

1年間のトピックス

2017年5・6月

「シンプルプラン」

「ウルトラシェアパック30」

「docomo with」の提供開始 **宣言1**

家族通話を中心にご利用のお客さま向けのサービスや、1つの端末を長くお使いになるお客さま向けの料金プランをスタート。一人ひとりのライフスタイルに寄り添い、あんしんして長く使い続けていただけるサービスの充実をめざしていきます。

2017年10・11月

YOYOGI CANDLE 2020の実施 **宣言2** **宣言4**

5Gを活用したリアルタイムな空間情報伝送技術を活用し、近未来のスポーツ観戦を実現。「新体感プロジェクションマッピング」を駆使し、スポーツ選手のパフォーマンスをNTTドコモ代々木ビルに投影しました。



2018年1月

スマホ教室の強化 **宣言3**

全国のドコモショップで開催している「ドコモスマホ教室」の取組みを強化。基本の操作から便利な使い方までさまざまな講座を提供しています。



ドコモショップ横須賀店

2018年2月

ドローンプラットフォーム「docomo sky」を開発

宣言2 **宣言5** **宣言6**

ドローンを活用したビジネスを応援するプラットフォームを開発。最初の取組みとして、ソーラーパネル自動点検・解析サービスのトライアル提供を開始しました。

2017年4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 2018年1月 2月 3月

2017年9月・11月・2018年3月

新体感音楽ライブイベントの実施 **宣言2**

実際のライブ会場から離れた場所でも目の前で行われているような臨場感あるライブイベントを実施。さまざまな映像技術を活用した体感革新を実現していきます。



新体感音楽ライブイベント

2017年10月

株式会社ランドログ設立 **宣言5**

建設業務におけるあらゆるモノをつなぐプラットフォーム「ランドログ」の提供へ向けて、建設会社などと共同で新会社を発足。建設生産プロセス全体の最適化で、安全で生産性の高い未来の現場を実現します。

2018年2月

AIタクシー®の提供開始 **宣言2** **宣言5**

人工知能を活用したドコモのリアルタイム移動需要予測技術*で未来のタクシー乗車需要を予測するサービスを法人企業向けに日本全国で提供を開始しました。



ドライバーへの表示例

2018年2月

ドコモ5Gオープンパートナープログラムの提供開始 **宣言4** **宣言5**

パートナーへ5Gの技術や仕様に関する情報発信や意見交換の場を提供。常設の5G技術検証環境では、5Gの実験基地局装置や実験移動局に接続する映像伝送機器などを無償で提供しています。

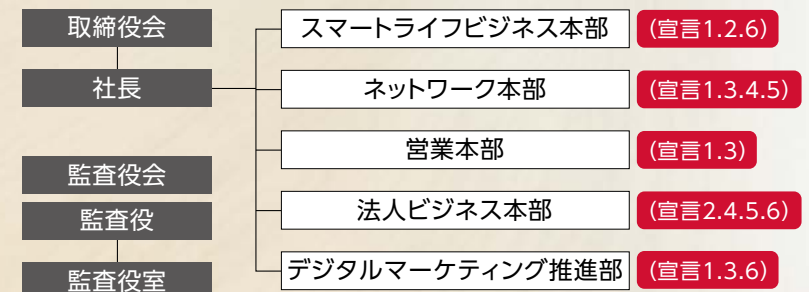
*「リアルタイム移動需要予測技術」はNTTグループのAI「corevo®」を構成する技術です。

社員座談会



「beyond宣言」は、私たちドコモがこれから何をなすべきかを明確に示し、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たものです。その活動状況をお伝えするため、6つの宣言の実行に取り組む各部の代表者による座談会を開催しました。

組織図 (2018年7月1日現在)



※この組織概要は、本部・事業部と座談会参加者の所属部を抜粋したものです。所属部が主に取り組む「beyond宣言」をあわせて記載しています。

「beyond宣言」の実行に向けたそれぞれのコミットメントと取組み

関崎 コンシューマビジネス推進部では、主に「宣言2 スタイルの革新」に取り組んでいます。そのなかで私はエージェントサービス担当として、「究極のエージェントをすべてのお客さまへ」という目標を打ち立て、新しいAIエージェントサービスの商品化をめざしてきました。約1年にわたって企画・開発に取り組み、2018年5月に「my daiz」というブランドのもと新サービスを立ち上げました。AIがお客さまの行動や状況を理解し、お客さまに合った情報やサービスをお手元のスマートフォンやタブレットに対話や画面を通じて届けるものです。しかし、これは目標の達成に向けた出発点に過ぎません。めざすのは、スマートフォンやタブレット、そして新サービスからお預かりする情報をもとに、AIがお客さま一人ひとりを真に理解し、パーソナライズしたものを届ける究極のエージェントです。まだまだやるべきことはたくさんあると考えています。

吉田 法人ビジネス本部では、少子高齢化、生産年齢人口の減少といった社会課題に対して、モバイルICTを活用し、「宣言5 ソリューション協創宣言」を軸に、課題解決に取り組んでいます。これまでは法人のお客さまとの取組み、いわゆるB2Bを中心に取り組んできましたが、その先のB2B2Xというビジネスモデルへ向けて大きくかじを切っているところです。

そうしたなか、現場作業員の高齢化と労働力不足が課題となっている建設業界に向けて、作業効率向上や働き方改革に貢献するプラットフォーム「ランドログ」の提供に向けた取組みを2017年10月に立ち上げました。

また、タクシー業界が抱えるドライバー不足、実車率の低下、あるいは2020年に向けた観光需要の急増と

いった課題に応えるため、30分後の需要を予測して効率的なタクシーの運行を支援する「AIタクシー[®]」の提供を2018年2月に開始しています。

引馬 ネットワークの増強については、「beyond宣言」以前より取り組んできましたが、「beyond宣言」のなかでは、「宣言3 安心快適サポート宣言」に注力してきたといえます。特に災害対策、台風や地震などの場合には、携帯電話が情報を得る一番のライフラインとなりますので、お客さまにあんしんしていただけるよう盤石な通信ネットワークを確保することに全力をあげています。

また、これまで携帯電話はどちらかという個人のお客さまの利用が多かったのですが、5Gについては、B2B2Xを支えるネットワークとして企業の方々にぜひ活用していただきたいと思えます。5Gネットワークをしっかり理解していただくことが、産業革新につながると考えています。

北村 私たち販売部では、「宣言3 安心快適サポート宣言」を重視し、お客さまの暮らしをより便利に楽しく豊かにしようと、2018年1月より、ドコモショップで開催している「ドコモスマホ教室」の強化に取り組まれました。まず品質を高めるために、ショップスタッフへのトレーニングを実施しました。それに連動してテキストやカリキュラムの内容もすべて見直しました。

また、開催頻度を高めることで、お客さまがいつでもどこでも参加しやすい環境を整えました。2018年度の年間受講目標は100万人ですが、4月は1か月だけで9万人を超える方々にご参加いただいています。

上野 デジタルマーケティング推進部では、従来の回線契約をベースとした顧客基盤から、ドコモの契約の有無にかかわらず「会員ベースの顧客基盤」へのシフト、およびdポイントクラブ会員の拡大に取り組んでいます。お客さまの定義が変わっていくなか、会員のメリットであるdポイントをもっとお得・簡単・便利に使っていただくための活動を進めています。

ドコモの会員基盤により、すべてのお客さまに会員になっていただくなど、将来的に1億会員にすることをめざしています。また、海外から来られたインバウンドのお客さまや、海外におられるお客さまも会員の対象となり、数としては無限大の可能性があると思っています。



スマートライフビジネス本部
コンシューマビジネス推進部
エージェントサービス担当部長
せきざき のりひと
関崎 宜史



法人ビジネス本部
法人ビジネス戦略部
事業企画担当部長
よしだ かずひろ
吉田 和浩

※2018年7月 四国支社へ異動

お客さまやパートナーの「beyond宣言」に対する評価

上野 dポイントについては、お客さまから、ポイントがたまりやすく使いやすくなったという評価をいただいています。また、パートナーのみなさまの数も順調に拡大しており、提携先は200社を超えました。2020年に300社以上に拡大することをめざしています。

パートナーのみなさまにとっては、ドコモ会員のお店やネットへの送客が重要です。ドコモの会員数は6,500万を超えています。それらの方々(会員)のコンビニエンスストアやハンバーガーショップ、デパートなどへの送客につながることをかなり魅力的に感じていただいています。会員基盤をもっと強くして、パートナーのみなさまに対してさらなる送客ができるようにすることで、関係を深めていけたらと考えています。

吉田 「AIタクシー[®]」では、実証実験から手掛けさせていただき、予測の正確度や売上向上への寄与について一定の成果は得られたと感じています。全国でサービスを展開しており、さらなる拡大が期待できます。

また、「ランドログ」は、現在パートナーを募りながらビジネスを立ち上げていくフェーズですが、すでに200社近くの企業からお声がけをいただいています。こちらも期待できる分野です。

関崎 私たちは、生活に密着したサービスを届けることをコンセプトに掲げています。日々の生活を「出かける」「買う」「楽しむ」「暮らす」の4つに分類しました。この4つに属するパートナーのみなさまと一緒に、対話インターフェースと情報配信機能を備えた「my daiz」を通じて、多彩なサービスを展開していきたいと考えています。

北村 「ドコモスマホ教室」のアンケートでは、受講者の9割の方々から「とても満足」もしくは「満足」という評価をいただいています。そして9割を超えるお客さまが、「もう一度、もしくはまた受けたい」とおっしゃっています。また、コールセンターなどに寄せられた声のなかにスマホ教室に関してのものが200件以上あったのですが、7割の方々から「受けてよかった」もしくは「スマホ教室があった

のであんしんしてスマホを買えた」という称賛の声をいただきました。残りの3割は、「土日でも受けたい、もっと受けやすくしてほしい」といったご要望でした。

こうした声を受け、ショップ店頭での予約だけでなく、今後はコールセンターで電話予約ができるようにシステム対応を含めて準備を進めています。

また、お年寄りがスマートフォンを通じて、フィッシング詐欺のような被害に遭われるという事件が起こっていますので、そうした問題に 대응するため、あんしん・安全プログラムも充実させています。

さらに、デジタルマーケティング推進部と連携して、スマホ教室において、お客さまに会員になってもらうことのメリットや、ポイントの利用などについて説明させていただくプログラムを準備しています。ショップのお客さまに、ドコモへの理解を深めていただき、納得していただくことで、会員基盤の拡大に取り組んでいけたらと考えています。



デジタルマーケティング
推進部
デジタル戦略担当部長
ながつま だいすけ
長妻 大育



営業本部
販売部
代理店担当部長
きたむら さだひこ
北村 貞彦



デジタルマーケティング
推進部
会員推進担当部長
うえの ひでとし
上野 英俊



ネットワーク本部
ネットワーク部
ネットワーク企画
担当部長
ひくま あきひろ
引馬 章裕

「beyond宣言」で、ドコモのビジネスが広がる、変わる

長妻 契約者から会員へ顧客基盤がシフトすることで、お客さまとの距離感が大切になってきます。これまでは、契約者に対してある意味画一的なオペレーションで臨んできたのですが、会員一人ひとりに合わせ、よりタイムリーでバリエーションをもった接し方が求められるようになります。これは難しいことだと思いますが、そこにチャレンジするからこそ、会員基盤を共有するパートナーのみならずみなさまにドコモの魅力を感じていただけるのだと思います。また、パートナーのみならずみなさまと一緒にこのような世界を築こうという取組みは世界の通信会社のなかでも類を見ないのだと思います。

引馬 パートナーさまから見ると、ドコモはネットワークの会社で、オペレーションもしっかりしていて、店頭でもしっかりと対応ができる。やはりブランド、信頼があります。これをベースとして維持しながら、お客さまに本当の価値を提供していくところがドコモの強みだと思います。

長妻 私は、DMP(データ・マネジメント・プラットフォーム)

の運用に取り組んでいます。DMPとは、社内に蓄積してきたデータを1つに集めて活用しやすくする仕組みのことです。その目的は、お客さまの満足を高めていくことにあり、そのためにいかにしてデータを整備し、活用していくかということが課題となります。

具体的には、蓄積したデータをお客さまの対応にどう活かしていくか、ということがあげられます。また、パートナーのみならずみなさまとの協創においては、顧客データやオペレーションのデータをもとに、新しいビジネスを立ち上げ、一緒に協力して新しいものをつくっていくことが鍵となります。

吉田 長妻さんがいわれるように、これからのビジネスには、データの集積・活用が不可欠になってくると思います。「ランドログ」では、作業員の生体データなどの検出もできますが、たとえば、そうしたデータに基づいて保険料の料率を検討するという話もあります。

引馬 5Gになりますと、ネットワークのつくり方もお客さ

ま主体に変わっていくと考えられます。これまでは、ドコモが先行してネットワークをつくってお客さまに使っていただいていたのですが、これからは法人のお客さまのご要望に基づいて必要なところにネットワークをつくっていくような形に変わっていくと思います。

また、先進的なソリューションを求めらるお客さまには、特化したネットワークを提供することになると思います。たとえば、遅延が短く、ミッションクリティカルで、問題発生時にはすぐ工場の稼働を止められるようにしたい、といったようなご要望が増えるのではないかと思います。

関崎 付加価値の高いデータが集まって、それらを集約・活用するシステムやサービスが発展していく。さらに5Gを軸としたネットワークによって、ソリューションの可能性が広がっていく。そうした一連の流れのなかで、ドコモのビジネスは「beyond宣言」を基盤としながら、社会環境の変化に合わせて進化していくべきであると考えます。

From PARTNERS



株式会社ランドログ 代表取締役社長 **井川 甲作 様**

LANDLOGは、建設現場におけるさまざまなデータを収集し、建設の生産性向上を目的とする「オープンIoTプラットフォーム」です。2017年10月に当社が設立され、2018年2月にプラットフォームを正式にオープンしました。LANDLOGへの参画を検討いただいた企業(約400社)への個別説明を経て、現在はパートナープログラムに参加いただく企業(41社)にLANDLOG上でアプリケーションを提供し個別議論を深めています。今後は、国内のみならず海外への展開も検討しており、御社と通信分野だけでなく幅広い場面で連携を深めていきたいと考えています。



ドコモショップ横須賀店 店長 **秋本 大輔 様**

「ドコモスマホ教室」は、できるだけ多くの方にご利用いただけるように、1日3コースを土日含めて毎日開催しています。当初は不安そうにされていたシニアの方が、今では教室のお友達とともにスマートフォンを定期的にご愛顧されるケースもみられます。また、参加者から直接お褒めの言葉をいただくことで、講師もやりがいを感じています。これからも豊かなスマートライフを応援するため、お子さまからシニアの方までどなたでも気軽に追加いただける教室として、カリキュラムを充実させていきます。

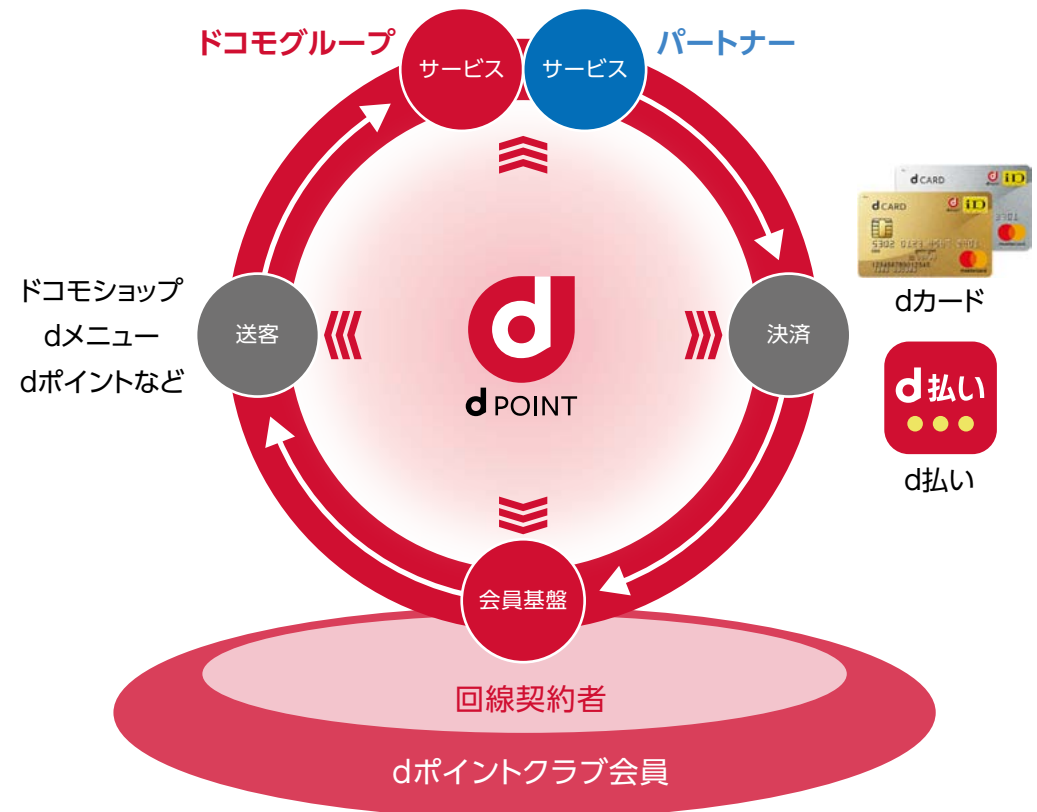
「会員ベースの顧客基盤」へのシフト

ドコモは、回線契約をベースとした顧客基盤から、回線契約の有無にかかわらず「会員ベースの顧客基盤」へのシフトを進めています。その戦略について解説します。

「会員」とは、回線契約の有無にかかわらずご登録いただける「dポイントクラブ」の会員のことを示しており、2018年3月末時点で約6,560万会員となっています。

ドコモでは、「会員」としての顧客基盤を拡大し、将来的に1億会員にすることをめざしています。そのため、2018年5月に「会員」であるすべてのお客さまへの価値提供を強化するため、会員基盤を整備しました。これにより、お客さま一人ひとりを理解して「絆」を深め、お客さまに一步進んだ「お得・便利・驚き」をお届けします。そして、dポイントを中心とした「+d」の取組みを促進し、お客さまへの提供価値の最大化、パートナーのみなさまのビジネス拡大を実現し、それらの結果として当社の収益基盤の強化をめざします。

すべての「dポイントクラブ会員」にさらなる価値を提供





ドコモの事業価値

CTOメッセージ	P.28
ネットワークサービスの提供	P.30
お客さま満足の上向	P.32
研究開発とイノベーション	P.34
人材戦略・人材育成	P.36

取締役常務執行役員(CTO)
R&Dイノベーション本部長
中村 寛

あらゆる“つながり”を追求し、新たな未来を創り続ける

近年、ドコモがカバーするR&Dのテーマは、通信や端末から、モバイルを活用したサービス、さらには、AIやIoTへと急速に広がってきています。そうしたなかで、私たち研究開発部門は、自らが進むべき大きな方向性をしっかりと見据え、中期戦略2020「beyond宣言」における役割を確認するため、「あらゆる“つながり”を追求し、新たな未来を創り続ける」というR&Dビジョンを策定しました。

“つながり”という言葉は、企業理念の「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」に起因しており、ドコモのビジネスにとって非常にファンダメンタルな部分を表しています。通信ネットワークを介して、あらゆる人やモノをあんしん、安全、快適につなぐ「コネクション」、AIやビッグデータによって、お客さま、パートナー企業のアセットを理解し関係性を深めていく「リレーション」、お客さまや企業のニーズや

期待をつないで、1+1が10になり20になる新しい世界を創造する「マッチング」というように、私たちのビジネスにおいて、“つながり”は実に多様な意味を含んでいます。

ドコモは、その技術力によって、あらゆる“つながり”を追求し、お客さまの期待を超える未来を創り続けていきたいと考えています。

オープンイノベーションとパートナーとの協創という強みを活かして

あらゆる“つながり”を追求していく上で、ドコモが強みとするのは、オープンイノベーションという考え方です。さまざまな技術が複雑化するなか、すべてを考え、作り、使うといった自前主義では、スピーディーで効率的な研究はできなくなってきています。「beyond宣言」の軸となる5Gのインフラにおいては、早くから世界の主要ベンダー13社とディスカッションを重ねてきました。その結果、5Gの最初の世界標準規格を予定より6か月早く完成することができました。ドコモは、通信技術などの標準化に向けた提案文書を世界のオペレーターのなかで最も多く出しているのではないのでしょうか。

また、建設機械メーカー、ドローンの会社といった幅広い業種のパートナーとの協創によって、ドコモが新たに取り組む分野に向けても積極的なアプローチを行っています。

社外から競争力のある技術を集め、そのなかにドコモの特長ある技術を加え、さらに強くしていく。そうした展開が今が一番大事ではないかと考えています。

AIによる本格サービスや課題解決のスピードアップを担うR&Dの新たな人材登用

ドコモは2007年頃からAIについての研究開発に取り組んできました。1960年代～70年代の第1次ブーム、80年代の第2次ブームに続き、現在は第3次ブームと言われています。

過去2回のブームでは、AIは現実的なものとして利用されるには至りませんでした。その後、ドコモでは、コンピューティングパワーの進歩、顧客基盤を活用した質の高いビッグデータ、課題の発見からソリューションまで一貫して手掛けることのできる「データサイエンティスト」の育成によって、AIによる本格サービスの提供を現実のものとしてきました。

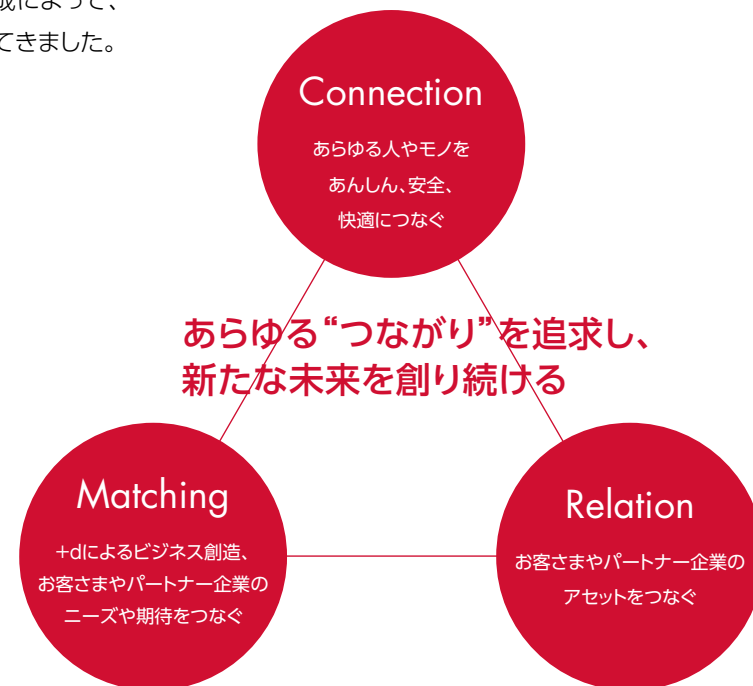
現在、ドコモの研究者は、YRP(横須賀リサーチパーク)に約900名、海外現地法人に約100名が在籍しています。研究開発活動で大事なのは、それぞれの研究者の「思い」をすくいあげ、我々の研究分野に取り込んでいくことです。「球体ドローンディスプレイ」など、研究者の思いが詰まったおもしろい成果も出はじめています。

さらに、研究者と法人営業部門がタッグを組んで訪問し、お客さまの課題解決を図る「トップガン」を展開しています。お客さま、研究者、営業担当者が三位一体となったチームで、課題の本質を特定し、ソリューションに導く「トップガン」は、これまでにない取組みとして注目されています。

こうしたR&Dにおける新たな人材登用によって、ドコモは、あらゆる“つながり”を追求し、お客さまの期待を超える未来を作り続けてまいります。



“つながり”という言葉には
ドコモの研究開発に込めた「思い」が
詰まっています。



ネットワークサービスの提供

携帯電話人口普及率

(PHSやBWAを除く)

133.8%

※出典:総務省「電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表(平成29年度第4四半期(3月末))」により公表された携帯電話契約数1億7,009万件を総務省「平成27年国勢調査」により公表された日本の総人口1億2,709万4,745人で割って算出

ドコモの取組み

(2018年3月末時点)

LTE基地局数 **185,000**局

受信時最大速度 **988**^{*1}Mbps

大ゾーン基地局 **106**か所

*1 2018年5月時点

いつでも、どこでも、あんしん、快適に

携帯電話の人口普及率は100%を超え、その通信ネットワークは、国民の生活と産業を支えるインフラとして必要不可欠のものとなっています。

ドコモは、いつでも、どこでも、あんしん、快適にお使いいただける通信環境を実現するため、よりよいネットワークの提供に取り組んでいます。24時間365日体制のネットワーク運用や大ゾーン基地局の整備、仮想化技術の導入により、平時だけでなくイベントなどの混雑時や災害時などの有事においても「いつでも」つながる信頼性・安定性の確保に努めています。また、基地局の整備などにより、都市部・地下鉄・建物の中など「どこでも」つながるサービスエリアの拡大をめざしています。こうした、いつでも、どこでもつながる強いネットワークで、途切れない「あんしん」を提供します。加えて、2018年4月にエリアプランナー*2による新たなエリア品質向上プロセスを始動させ、きめ細かな電波状況の調査・改善や、お客様の利用状況に応じた最新技術の柔軟かつスピーディーな導入に取り組み、お客様が「快適に」お使いいただける通信速度の向上を推進しています。

信頼性・安定性の確保

電波状況の調査・改善

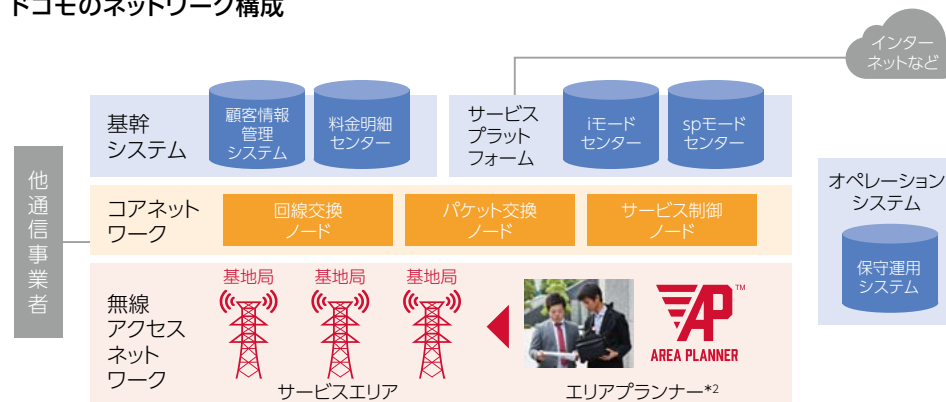
サービスエリアの拡大

通信速度の向上



災害時の移動基地局車

ドコモのネットワーク構成



快適なネットワーク環境を提供

お客様

*2 『エリアプランナー』とは割り当てられた街や地区を愛し、街並みの変化やお客様の利用用途にも素早く対応し、常に快適な通信環境を維持できるようエリアをデザインし、あらゆる手法を駆使してエリアを磨き上げるエキスパートのことです。

ネットワークサービスの提供

信頼性・安定性の確保

災害発生時に、人命救助や復旧活動、安否確認に欠かすことができない役割を担うのが携帯電話です。ドコモでは、非常時に備え、会社設立当初より、「システムとしての信頼性向上」「重要通信の確保」「通信サービスの早期復旧」を柱とする「災害対策3原則」を定め、災害時における通信の確保に継続的に取り組んでいます。



ドコモの災害対策

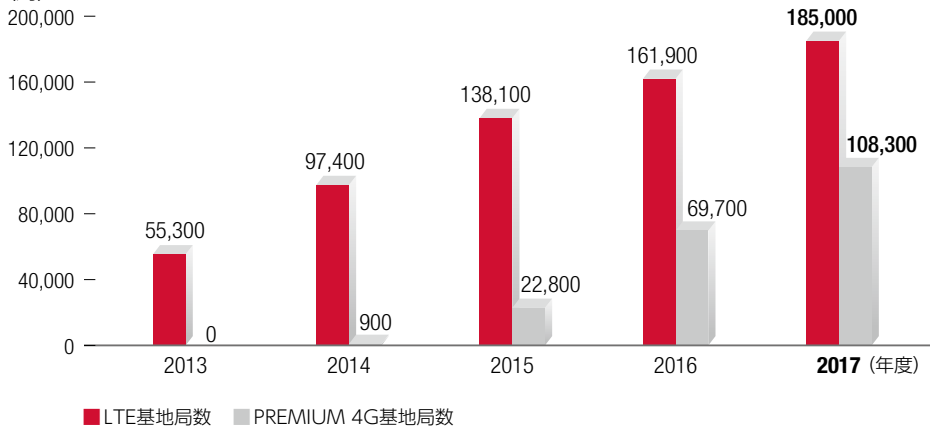
<https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/csr/disaster/>

サービスエリアの拡大

ドコモでは、通話・通信品質のさらなる向上とサービスエリア拡大のため、基地局整備を精力的に行っています。基地局数は年々増加しており、2017年度末でFOMA基地局数109,200局、LTE基地局数185,000局に達しています。

LTE・PREMIUM 4G基地局数

(局)



電波状況の調査・改善

通信品質の確保や通信エリアの拡大を図るため、お客さまから電波状況に関するお声を頂戴しています。ご希望のお客さまには最適な電波状況の改善策をご提案しています(2017年度訪問調査数:約19,000件)。電波を増幅して屋内エリアの電波状況を改善する「ドコモレピータ」、電波を発信して屋内エリアの電波状況を改善する「フェムトセル小型基地局」を活用するとともに、お客さまの声をもとに電波状況の調査・改善活動を全国で継続して実施しています。



聞かせて!ドコモの電波状況

<https://www.nttdocomo.co.jp/support/area/feedback/>

通信速度の向上

さらなる快適さの実現に向けて、国内最速のネットワークを提供するためMIMO(Multiple Input Multiple Output)拡張による通信ルート数の拡大、および、QAM(Quadrature Amplitude Modulation)拡張による通信データ密度の増大に取り組んでいます。MIMO拡張では、電波送信時の情報を最大4多重にする4×4MIMOの適用によって約2倍の高速化を可能にします。また、QAM拡張では、一度に運ぶ情報を増やす256QAMの適用によって約1.33倍の高速化を可能にします。そして、複数の周波数を束ねるキャリアアグリゲーション技術、4×4MIMO、256QAMの3つの技術の組み合わせにより、2018年5月に国内最速*となる受信時最大速度988Mbpsの通信サービスを実現しています。同時に、LTE-Advancedを用いたサービス「PREMIUM 4G」の基地局整備も進めています。2017年度は全国1,637都市で展開し、昨年度の1.5倍以上の108,300局に達しています。

*2018年5月現在。日本国内における携帯電話事業者において(当社調べ)

お客さま満足の上

スマートフォンの
個人保有率

60.9%

※出典:総務省「通信利用動向調査」
平成29年調査

ドコモの取組み
(2018年3月期)

お客さまの声 約 520万 件/年

ドコモショップ店舗数 2,350 店舗

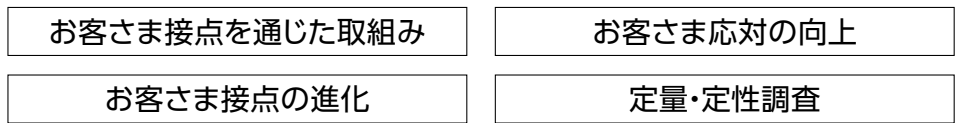
インフォメーション
センター応答数 約 3,550万 コール/年



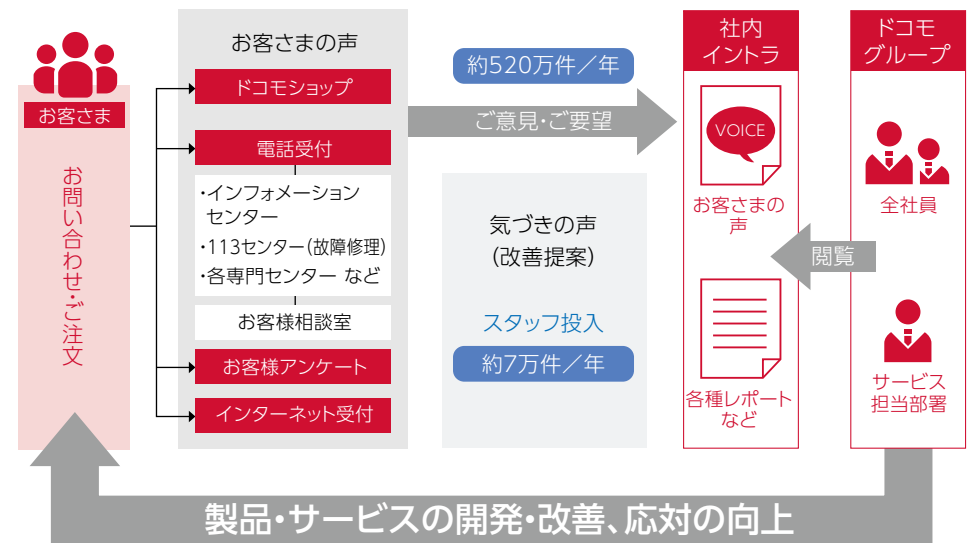
お客さま接点となるドコモショップを全国に展開(ドコモショップ東京駅大手町店)

総合的なお客さま満足の上に取り組む

スマートフォンなどの端末機器が進化し、携帯電話で受けられる新たなサービスが次々と生まれていることから、お客さまからさまざまなご確認やお問い合わせ、ご意見・ご要望をいただく機会が増えています。そうしたニーズに応えるため、当社には、ドコモショップやインフォメーションセンター、インターネット受付などのさまざまなお客さま接点があります。それらのお客さま接点を通じて、年間約520万件の「お客さまの声」と、年間約7万件のスタッフからの「気づきの声」を集めています。こうして収集されたすべての情報はドコモグループ全社員に対してほぼリアルタイムに発信され、いつでも確認できる状態となっています。これをもとに社員一人ひとりがお客さまの声を真摯に受け止める機会をつくり、製品・サービスの開発・改善はもとより、お客さま対応の上上に活かしています。また、お客さま接点を通じて寄せられた直接の声だけでなく、定量・定性調査などによって常に課題を深掘りしています。そうして総合的なお客さま満足の上上に取り組むことで、携帯電話契約数の維持・拡大をめざしています。



ドコモグループ お客さまの声集約システム

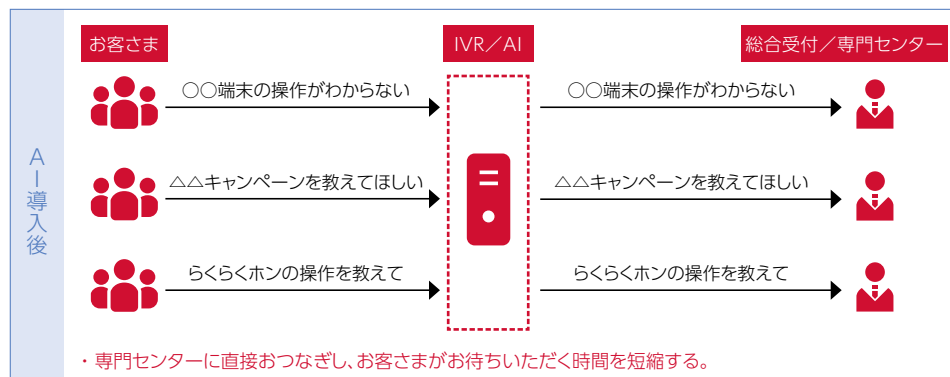
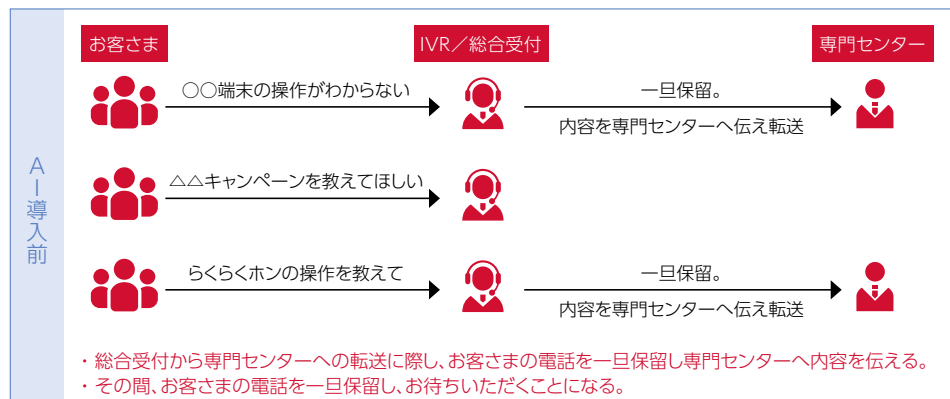


お客さま満足の上

お客さま接点の進化

お客さまのお困りごとを解決するサポート体制の充実を図る取組みとして、2017年9月より、インフォメーションセンターの自動音声応答(IVR)システムにおいてAIによるお問い合わせサポートを開始し、お客さまのお問い合わせ時の待ち時間短縮を図りました。また、2017年10月より、「ドコモオンライン手続き」において、テキストチャットを活用したお客さまサポートを開始し、お客さまのお困りごとをその場でテキストチャットを活用し、オペレーターが対応する取組みを実施しました。

ドコモ インフォメーションセンターへのAI導入



「ドコモスマホ教室」(ドコモショップ横須賀店)

さらに、2018年1月より、スマートフォンに対する不安を解消し、スマートフォンを便利に・楽しく・豊かに使いこなしていただけるよう、ドコモショップで開催している「ドコモスマホ教室」の取組みを強化し、カリキュラムのリニューアルを行うとともに、開催回数を増やし、お客さまが参加しやすい環境を提供しました。

お客さま対応の向上

ドコモショップでは、場所を問わず接客ができるお店づくりと新しい受付システムを搭載したタブレットの導入を進めています。これらにより、フロアを中心とした新たな接客スタイルを実現します。ご来店いただいたお客さまに対して、カウンターが埋まることで発生する待ち時間を解消し、受付での対応開始時からの「情報収集」「説明」「提案」などにワンストップで対応します。また、サービス提案時にはタブレットの画面をお客さまにお見せしながら対応することにより、お客さまの理解促進に努めます。

定量・定性調査

ドコモショップや販売店で各種手続きをされたお客さま、インフォメーションセンターなどにお問い合わせをいただいたお客さまに対してアンケートを実施しています。2017年度は、年間約463万件(全国)の回答をいただいております。評価結果やコメントをすべてのドコモショップや販売店、インフォメーションセンターなどへタイムリーにフィードバックしています。

お客さま対応を行う拠点の対応力を図るツールとして、よい点は伸ばし、ご指摘をいただいた点は改善を図るなど、さらなるお客さま対応力の向上に活用しています。

研究開発とイノベーション

ICTの新たなサービスの
需要創出効果(年間)

最大1.8兆円

※出典:内閣府「日本経済2016-2017-好循環の拡大に向けた展望」(平成29年1月)



ドコモの取組み
(2018年3月末時点)

研究開発費(年間) 918 億円

研究開発人員数 約900 名

外国特許保有件数 9,300 件



YRP(横浜賀リサーチパーク)でのドローン実験風景

「新しい価値」の提供による社会・産業の発展をめざして

IoTやビッグデータ、AI、ロボットなどに代表される第4次産業革命と呼ばれる産業・技術革新が世界的に進みつつあり、新たな経済価値が生まれています。

ドコモは、営業開始当初から、デバイスやネットワークなど事業の根幹にかかわるモバイル領域に加え、お客さまの利便性や産業の効率化などを図るさまざまなサービスを創出し、社会に対してイノベーションを提供してきました。現在は、中期戦略「beyond宣言」の実現に向け、次世代移動通信方式「5G」、パーソナルエージェントとして注目される「AI」、スマートフォンの次となる新たな「デバイス」を3大テーマとした研究開発を行っています。また、外部の企業とのオープンイノベーションを進め、あらゆる人、モノ、お客さまやパートナー企業などとの“つながり”による「新しい価値」の創造に取り組んでいます。そうした活動を通じて、お客さまやパートナー企業にとって価値のあるサービスを提供していきながら、ICTによる社会・産業の発展をめざしています。

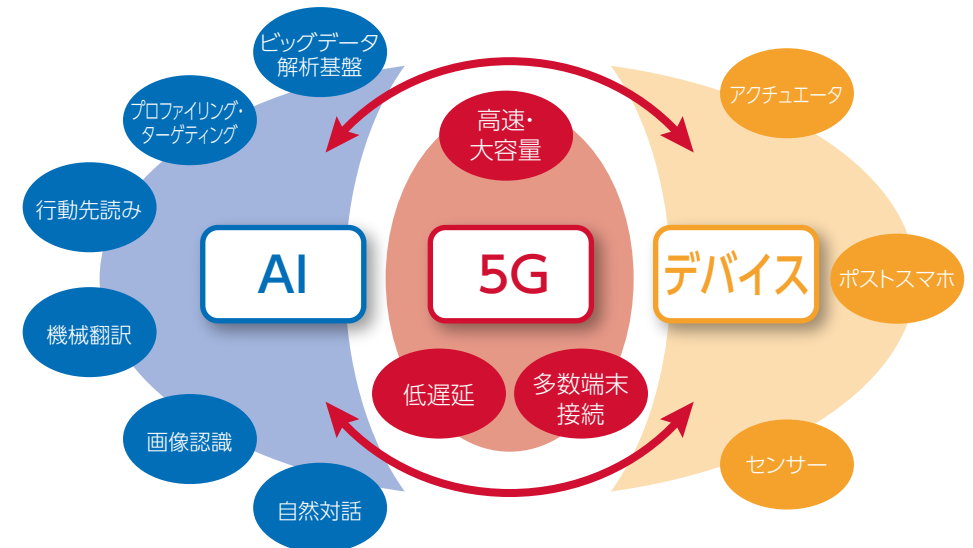
5G実現に向けた取組み

新たなデバイスの開発

AI技術の進化

オープンイノベーションの推進

R&D中期戦略3大テーマ



研究開発とイノベーション

5G実現に向けた取組み

5Gでは、現在使用されている周波数帯に加え、広い周波数帯域の確保に適した高周波数帯を活用し、高速・大容量通信を実現します。ドコモでは、高周波数帯と低周波数帯を組み合わせて安定した高速通信を可能とするDual Connectivity技術、多数のアンテナ素子を活用したMassive MIMOによる高周波数帯を有効利用する伝送技術などの研究開発を重点的に進めています。2018年7月には、AGC株式会社、エリクソン・ジャパン株式会社とともに、5Gコネクテッドカーの実現に向けた実証実験を実施し、車両ガラス設置型アンテナを用いて約100km/hで走行中の車両との間で最大8Gbpsの5G通信に世界ではじめて成功しました*。

また、幅広いパートナーと一緒に、5G時代の新たな利用シーン創出に向けた取組みを拡大するため、「ドコモ5Gオープンパートナープログラム」を展開しています。これは、5Gの技術や仕様に関する情報やパートナー間の意見交換を行うパートナーワークショップの場を無償で提供するものです。2018年4月には、5G基地局などを常設した「ドコモ5GオープンラボYotsuya」を開設し、パートナーのみなさまに5Gをいち早く体感していただき、ビジネスの創出につなげています。すでに1,600を超えるパートナー企業が参加を表明しています(2018年7月末現在)。

*2018年7月現在。当社調べ



実証実験風景

AI技術の進化

ドコモは、AI技術のさらなる向上・進化に取り組むことで、AIが社会のあらゆるところに溶け込み、お客さまの生活がより便利に効率的になっていく世界をめざしています。AIで収集したデータをプラットフォーム化し、パートナーとの協創を拡大・深化させていくことで、社会課題の解決や新しいビジネスの創出につなげ、お客さまの生活の質の向上をめざしていきます。2018年5月から、AI技術を用いたエージェントサービス「my daiz(マイデイズ)」を提供し、お客さま一人ひとりを理解し、適切なタイミングで、スマートフォンやタブレットへ、最適な情報を提供しています。

AI技術の進化によってめざす世界



新たなデバイスの開発

個人のお客さま向けには、スマートフォンの次となる新たなサービスとデバイスの創出をめざして、すべての機能をスマートフォンに集約しながら周辺機器との連携強化を図っています。さらに、あらゆるデバイスをつなげ、ユーザーの身の回りにあるデバイスを自らのものとして扱い、特定のデバイスに依存しないという5G時代に合ったサービスとデバイスの使い方を創出していきます。

パートナー企業向けには、多種多様・多目的な利用シーンで活躍するデバイスとして、「高速・大容量化」と「小容量・省電力化」の2つの方向性から進化させ、さまざまな産業での利用、社会課題の解決への貢献をめざしていきます。

人材戦略・人材育成

仕事をする上でやりがいを感じることに

49%の人が

「スキルアップや自分の成長を実感すること」と回答

※出典:エン・ジャパン株式会社アンケート「『仕事に求めること』について」(2017年8月1日～31日実施 有効回答数8,707名)



ドコモの取組み

(2017年度)

社員1人当たり
研修時間 約 **37** 時間/年

在宅勤務
利用者数 **3,403** 名

従業員
満足度 **7.2** 点(10点満点中)



研修の様子

社員一人ひとりの能力と意欲を最大限に引き出す

企業の求める人材像が協調型から自主行動型へ変化するなか、スキルアップや自己成長の実感をやりがいとする人が多くなっています。ドコモでは、“高い志とともに日々成長する姿勢をもち、相手に興味関心と謙虚さをもって関係を築き、果敢にチャレンジする人材”の育成をめざして、社員一人ひとりの成長とスキルアップを図っています。そのため、適材適所の配置や能力開発の推進、適正な人事評価など、社内制度を充実させています。

また、機会均等と処遇における公平の実現に努め、性別、年齢、国籍など属性が異なる多様な人材を企業の成長に活かすダイバーシティ経営を推進することで、社員一人ひとりが属性にかかわらず個人の能力を存分に発揮できる企業風土づくりに取り組み、新しい価値の創出をめざしています。さらに、生産性向上を趣旨としたワークスタイルの選択肢拡大を順次進めるとともに、社員の心身両面の健康を確保し、活力・生産性を向上させる健康経営の取組みを推進しています。

能力開発の推進

ワークスタイルの選択

ダイバーシティ経営

健康経営

人材育成方針

■高い志をもって、自ら深く考え、自ら行動をする人

組織の成長に個人の成長は不可欠であり、そのためには成し遂げたいものをもって、一人ひとりが常に自己研さんしながら、会社の課題を自分ごととして捉える姿勢が重要。

■好奇心と謙虚さをもち、他者とともに新たな価値を生み出せる人

「+d」パートナー企業との協業により新たな社会価値を生み出すには、まず相手に興味関心と謙虚さをもって接することが重要。

■変革志向をもち、失敗を恐れず困難なことにも果敢にチャレンジする人

通信事業の競争力強化とスマートライフ領域のさらなる拡大に会社の成長がかかっている今だからこそ、変えることのできる人材、新しいことにチャレンジできる人材が必要。

人材戦略・人材育成

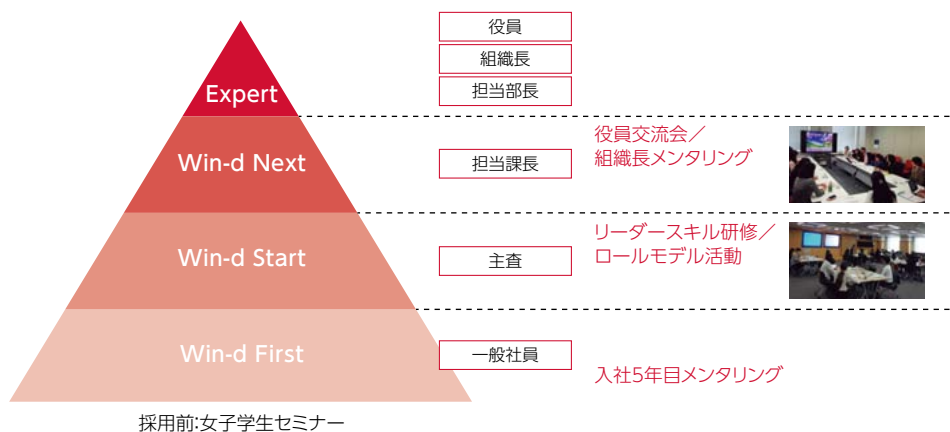
能力開発の推進

社員一人ひとりの能力開発を推進するため、能力開発支援プログラムを推進しています。個々人の適性に配慮しながらキャリアマップに則ったプログラムを実施し、中長期的な視点に立った育成計画を推進しています。具体的には、多様化・高度化するお客さまニーズに対応するため、「階層別研修」「エキスパート研修」「選択型研修」など目的に応じたきめ細かな研修体系を整備し、随時その内容の充実を図っています。

また、女性のキャリア意識向上を図る開発プログラム「Win-d(ウィンド、Women's innovative network in docomo)」を導入し、一般社員から役員をめざす管理職層まで階層別に必要なキャリア開発メニューを提供しています。入社5年目の女性社員が女性管理者とメンタリングを行い、キャリア意識をしっかりとってもらうことからスタートし、中堅女性社員向けにはリーダースキル研修やロールモデル活動を実施しています。さらに、女性管理者(担当課長)には、多くの役員・組織長が参加する役員交流会や組織長メンタリングの機会を設けています。2020年度に、女性管理者比率7.5%をめざしています。

さらに、育児・介護を担っている社員、外国籍の社員、障がいのある社員、LGBTなど性的マイノリティの社員に対する職場の理解促進や活躍支援などにも注力しています。

女性キャリア開発プログラム「Win-d」の概要



ダイバーシティ経営

2006年に専任組織である「ダイバーシティ推進室」を設置し、ダイバーシティの定着や女性活躍推進、育児・介護の両立推進、多様性理解などに継続的に取り組んでいます。2017年度も多様性を尊重する企業風土の醸成をめざし、全国の各支社・グループ会社のダイバーシティ推進責任者と連携しつつ、特に「女性の活躍推進」、「男性の育児参画推進」、「テレワークなどを活用した働き方改革」、「さらなる多様性の理解」について、グループ体的あるいは地域などの区々の状況に応じて取り組みました。

ワークスタイルの選択

ダイバーシティ経営のポイントの一つである「多様な働き方への対応」として、ワークスタイルの選択肢を広げる取り組みを行っています。「フレックスタイム制」の導入のほか、勤務時間の個人シフト(スライドワーク)、定時退社・朝型勤務(プライオリティワーク)、在宅勤務(テレワーク)などの仕組みを取り入れ、社員に広く活用できる環境を整えています。2017年度の在宅勤務利用者は、2016年度の1,054名から3,403名へ拡大しています。

健康経営

社内歩数コンテストの実施、「健康白書」の作成およびストレスチェックの集団分析結果などに基づく職場環境改善などを行い、社員の心身両面の健康を確保し、活力・生産性を向上させる取り組みを進めています。

グループ会社であるドコモ・ヘルスケアのアプリと活動量計を用いて、ドコモグループ社員およびドコモショップスタッフ対抗で行う社内歩数コンテスト「ドコモみんなで歩こう!キャンペーン」は、組織単位や個人ごとに歩数を競い合うことで、社員・スタッフの健康維持向上に努めています。加えて、社員同士のコミュニケーション活性化やモチベーション向上にもつながり、好評を得ています。

ドコモの財務価値

CFOメッセージ P.38

2017年度財務レビュー P.41

業績予想を上回る増収増益を達成

2018年3月期は、中期戦略2020「beyond宣言」の実現に向けた第一歩を踏み出すための「進化に挑む年」と位置付け、事業基盤の強化と安定的かつ持続的な利益成長をめざして取り組んでまいりました。

そうした結果、当期の決算は、営業収益が4兆7,694億円(前期比4.0%増)、営業利益が9,733億円(同3.0%増)、当社に帰属する当期純利益が7,445億円(同14.1%増)となり、業績予想を上回る増収増益を達成しました。

今後も、コスト効率化を継続しながら経営資源を集中させ、「beyond宣言」の実現に向けた成長投資に取り組み、株主のみなさまへの還元として「継続的な増配」を行ってまいります。

取締役常務執行役員(CFO)
財務部長
財務、グループ事業推進、IR担当
廣門 治

	2016年度 実績	2017年度		
		予想 (2017年4月公表)	実績	前期比
営業収益	45,846億円	47,500億円	47,694億円	+1,849億円 (+4.0%)
営業利益	9,447億円	9,600億円	9,733億円	+285億円 (+3.0%)
当社に帰属する当期純利益	6,525億円	6,550億円	7,445億円	+920億円 (+14.1%)



利益ベースの経営数値も重視

当社では、前期より経営の重点を利益ベースからキャッシュの創出力へ移し、EBITDAから設備投資額を控除して算出する営業FCFを経営目標としています。これは、前期に導入された減価償却方法の変更により、営業利益の水準が大幅に変動する可能性が出てきたことに対応するものであり、経年で比較しやすい指標ともいえます。

ただし、営業FCFは大事な指標であるものの、投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまの多くが指標とされているのは、やはりシンプルな営業利益や当期純利益ではないかと考えます。2018年度から米国会計基準(U.S.GAAP)に替えて国際財務報告基準(IFRS)を適用することによる財務影響が大きくないことも踏まえ、今後は、利益ベースの経営数値にも強くこだわっていきたいと考えています。

経営基盤のさらなる強化に向け、効率的な設備投資を実施

通信ネットワークの構築には多額の設備投資が必要です。近年では、コンテンツの多様化や新サービスの提供などによりスマートフォンユーザーのトラフィックが増大する傾向にあり、それらに伴って、通信の高速化およびトラフィックの需要増加への対応が求められています。

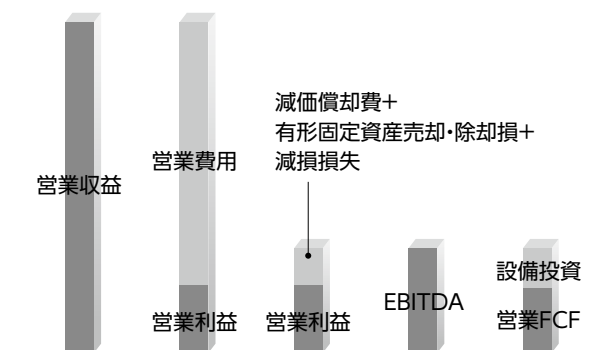
当社では、「さらなる快適さ」を追求した強力なネットワークの構築を進めており、お客さまに高品質な通信環境を提供してきました。当期は、より快適にご利用いただけるネットワークの実現に向け、「PREMIUM 4G」に対応した基地局を69,700局から108,300局に拡大しました。また、LTEサービスのさらなるエリア充実を図るため、全国のLTE基地局数を161,900局から185,000局に増設しました。

そうした結果、当期の設備投資額は5,764億円と、前期

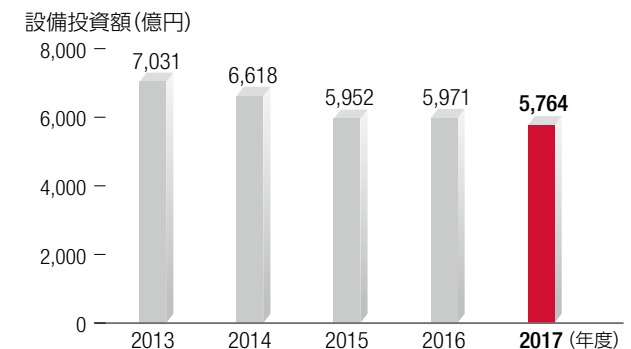
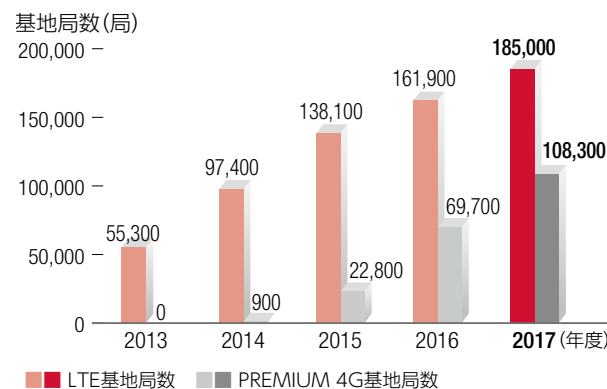
と比較して207億円(3.5%)の減少となりました。これは、事業基盤のさらなる強化に向け、通信ネットワークにかかわる設備投資効率化への取組みとして、物品調達費用等の低減や電気通信設備の建設工事の効率化を実施したことによるものです。また、後年のネットワークにかかわる運用費用の効率化を目的として、高性能装置の導入による設備の集約化・大容量化を積極的に実施しました。

2018年度は、トラフィック増加への対応および「PREMIUM 4G」のエリア拡大などのネットワーク品質における競争上の優位性確保、ならびに先進的技術導入などの競争力獲得のための投資を進めてまいります。また、2019年度から5G導入を見据えた設備投資も開始します。今後も既存設備を有効に活用しつつ、適切なマネジメントによって効率的な投資を継続することで、年間5,700億円程度の設備投資額を計画しております。

営業利益と営業FCFの関係



基地局数と設備投資額の推移 —設備投資の効率化を図りながら、基地局数を拡大



「beyond宣言」の成果を収益につなげていくフェーズに

当社は、2018年度を「革新し実行する」年と位置付け、「beyond宣言」の実行に向けた大きな柱として、会員基盤を軸とした事業革新と成長投資に取り組んでまいります。

「beyond宣言」をスタートした当期は、パートナーとの協創などによってトライアルを行ってききましたが、2018年度は実質的な成果を出し収益につなげていくフェーズに移行してまいります。当社の事業は、業界屈指の顧客基盤に支えられた安定的なストックビジネスであり、財務リスクが比較的小さいことが特長です。2018年度以降の収益の最大化に向けては、あまり保守的になりすぎず適切なリスクを取った上で、必要な投資を効率的にタイムリーに行っていくことが私の務めであると考えています。

また、今秋発表予定の中期計画においては、各部門との折衝をしっかりと行った上で数字を徹底的に精査し、ステークホルダーのみなさまに納得していただける経営目標につなげていきたいと考えています。

「対話」を通じて、企業力を高める

投資家やアナリストのみなさまとの対話においても、私自身が最前線に立ってさまざまなご要望・ご意見を真摯に受け止め、より一層レベルの高いコミュニケーションに努めてまいります。

株式市場を支える投資関係の企業には、通信業界の最前線を追い続けておられる英知が集結しています。かつて、携帯電話がメインプレーヤーとして通信市場を席卷することを最初に予想したのも投資家やアナリストのみなさまでした。そうした時代の先を読む視点から当社の経営や将来像についてご意見やアドバイスをいただくことで、企業力を高めていければと考えています。

株主還元につきましては、「継続的な増配」を行うとともに、機動的な自己株式取得を進めています。当期は、1株当たり年間配当金を前期より20円増配の100円とし、約3,000億円の自己株式の取得を実施しました。

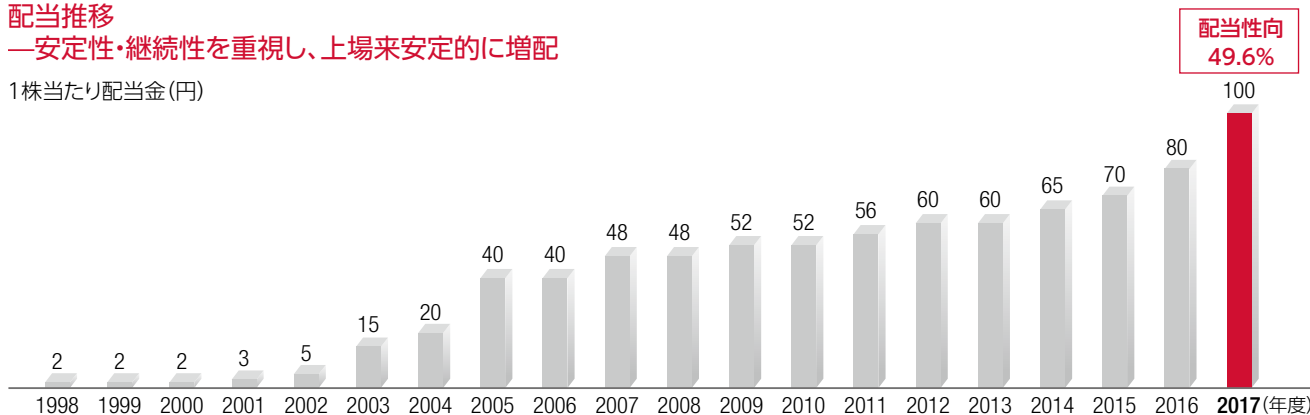
今後も当社は、挑戦し成長し続ける企業として、株主のみなさまのご期待に応えてまいります。

適切なリスクを取った上で、
必要な投資を効率的に
タイムリーに行っていきます。

配当推移

— 安定性・継続性を重視し、上場来安定的に増配

1株当たり配当金(円)



配当額は、1999年度、2002年度、2013年度に実施した株式分割を考慮して記載

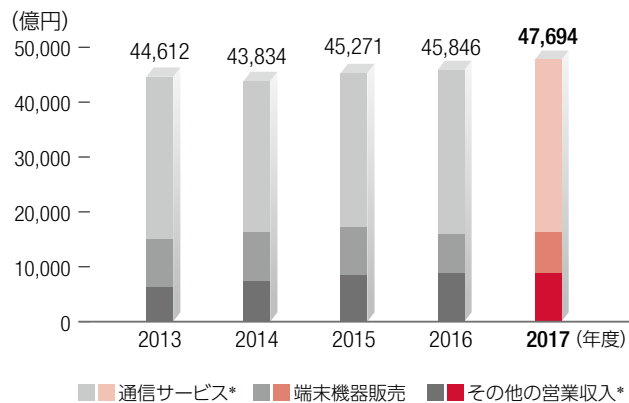


2017年度財務レビュー

営業収益

当期の営業収益は、前期の4兆5,846億円から1,849億円(4.0%)増加して4兆7,694億円となりました。これは、「月々サポート」の割引影響の縮小に伴うモバイル通信サービス収入の回復、「ドコモ光」の契約数拡大による光通信サービス収入の増加、端末機器販売におけるスマートフォン販売台数の増加などによるものであり、これらが、お客さま還元強化を目的とした各種料金施策などの影響による収入の減少を上回りました。

営業収益



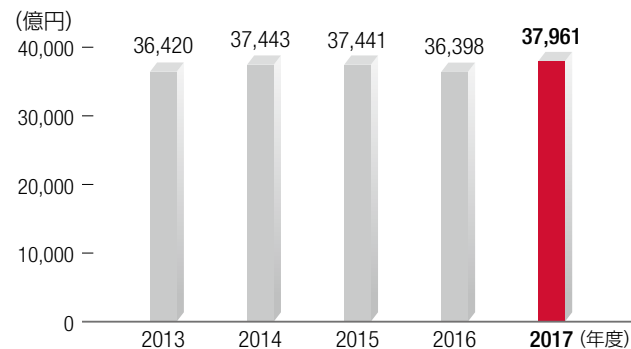
*2014年度において、従来その他の営業収入に含めていた収入の一部(衛星電話、海外ケーブルテレビ収入など)を光通信サービスおよびその他の通信サービスに計上しています。それに伴い、2013年度のその他の営業収入額を82億円組み替えています。

営業費用

営業費用は、前期の3兆6,398億円から3兆7,961億円へと1,563億円(4.3%)増加しました。仕入単価の高いスマートフォンやタブレット端末の割合が増加したことに加え、販売代理店への卸売販売数が増加した影響により端末機器原価が増加し、「ドコモ光」の収益増加に連動してサービス原価が増加しました。

減価償却費は、トラフィック増加への対応および「PREMIUM 4G」のエリア拡大などのための投資を進めたことにより増加しました。減損損失は、前期の122億円か

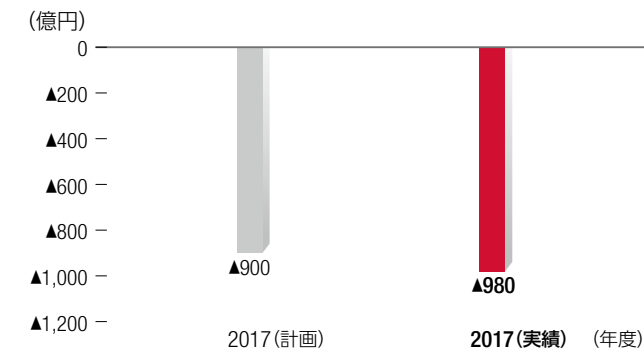
営業費用



ら121億円と1億円(1.0%)減少しました。当期および前期における減損損失は、主に子会社に係る報告単位の営業権の減損です。販売費及び一般管理費は、「dポイント」に関する費用の増加等により増加しました。

コスト効率化については、期初の計画900億円を上回る980億円の削減を達成しました。これは設備投資の効率化や保守委託費などのネットワーク関連、販売等のマーケティング関連の分野において幅広く効率化に取り組んだ結果です。

コスト効率化



2017年度財務レビュー

営業利益

以上のとおり、減損損失が減少したものの、サービス原価、端末機器原価、減価償却費ならびに販売費及び一般管理費が増加したことにより、営業費用は前期と比べ増加しました。

この結果、当期の営業利益は9,733億円となり前期の9,447億円から285億円(3.0%)増加しました。営業利益率は、前期の20.6%から20.4%に減少しました。

当社に帰属する当期純利益

当期の営業外損益は1,234億円の利益となり、前期の48億円の利益から1,185億円増加しました。主な要因は、当期においてインドのTata Sons Limitedより仲裁裁定金を受領し、営業外収益に計上したことなどによるものです。

以上の結果、法人税等及び持分法による投資損益前利益は1兆966億円となり、前期の9,496億円から1,471億円(15.5%)増加しました。法人税等は、前期の2,877億円から501億円(17.4%)増加して3,378億円となりました。これは、主に法人税等及び持分法による投資損益前利益の増

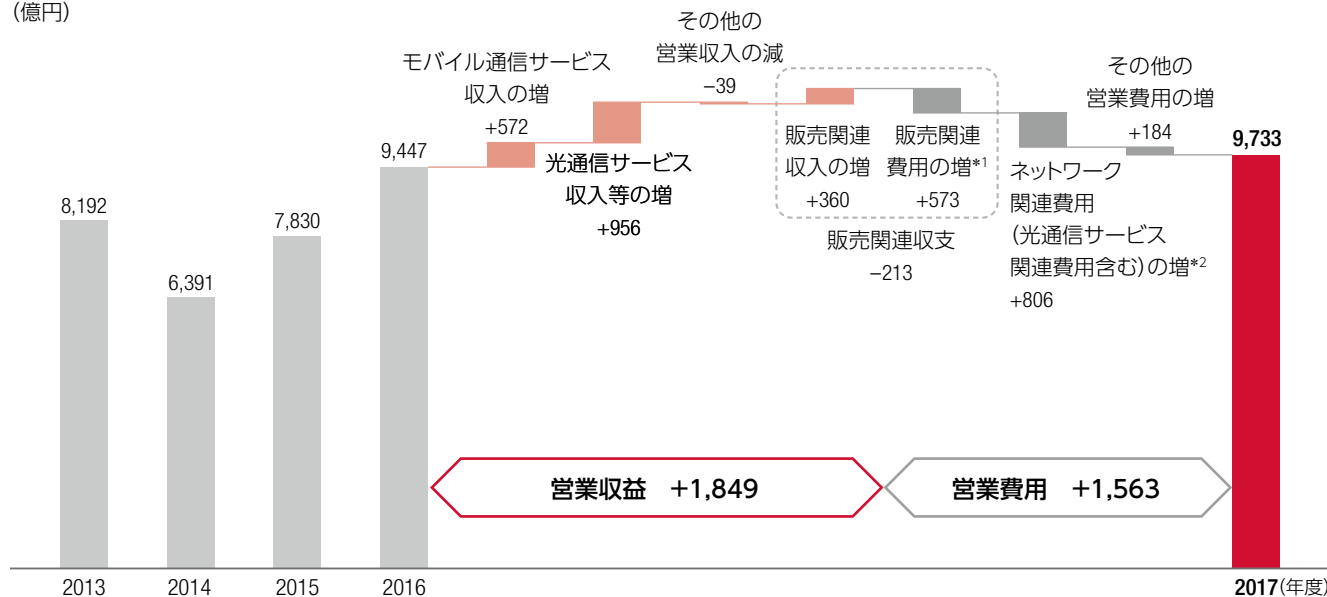
加によるものです。当期および前期の税負担率はそれぞれ30.8%、30.3%でした。

持分法による投資損益は、前期の113億円の損失から10億円(8.5%)損失が拡大し、122億円の損失となりました。

以上の結果、当期の当社に帰属する当期純利益は7,445億円となり、前期の6,525億円から920億円(14.1%)増加しました。

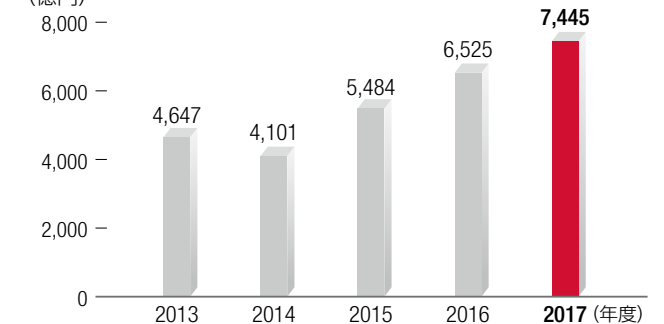
営業利益

(億円)



当社に帰属する当期純利益

(億円)



*1 端末機器原価、代理店手数料の合計 *2 減価償却費、固定資産除却費、通信設備使用料の合計

2017年度財務レビュー

セグメント別の業績

■通信事業

当期における通信事業営業収益は、前期に比べ1,872億円(5.0%)増加して3兆8,984億円となりました。これは、「ドコモ光」の契約数拡大による光通信サービス収入の増加、「月々サポート」の割引影響の縮小に伴うモバイル通信サービス収入の回復、およびスマートフォン販売台数の増加に伴う端末機器販売収入の増加などによるものであり、

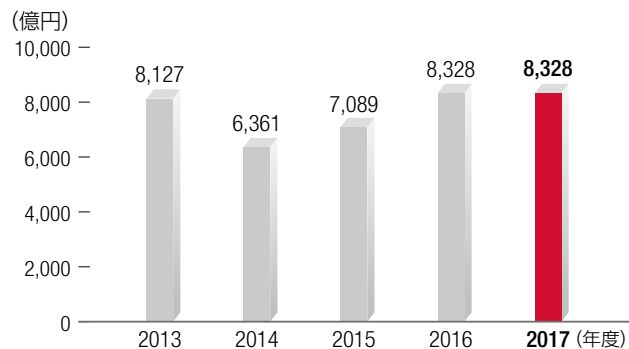
これらが、お客さま還元の強化を目的とした各種料金施策などの影響による収入の減少を上回りました。

また、営業費用は、前期に比べ1,873億円(6.5%)増加して3兆656億円となりました。これは、「ドコモ光」の収入に連動する費用の増加、スマートフォン販売台数の増加に伴う端末機器原価の増加、「dポイント」の進呈増加に伴うポイ

ント費用の増加、および減価償却費の増加などによるものです。

この結果、営業利益は、前期と同額の8,328億円となりました。

通信事業／営業利益



主なサービスの契約数など

(単位:千契約)

区分	2016年度	2017年度	増減	増減率(%)
携帯電話サービス	74,880	76,370	1,491	2.0
(再掲)カケホーダイ&パケあえる	37,066	41,964	4,899	13.2
LTE(Xi)サービス	44,544	50,097	5,553	12.5
FOMAサービス	30,336	26,273	△4,062	△13.4
解約率	0.59%	0.65%	0.05ポイント	—
(再掲)ハンドセット解約率	0.47%	0.51%	0.04ポイント	—
ドコモ光サービス	3,404	4,762	1,358	39.9

(注) 1. 携帯電話サービス契約数、LTE(Xi)サービス契約数およびFOMAサービス契約数には、通信モジュールサービス契約数を含めて記載しています。

2. 解約率(ハンドセット解約率を含む)はMVNOの契約数および解約数を除いて算出しています。

3. ハンドセット解約率とはスマートフォンやフィーチャーフォンなどに係る「基本プラン(データプラン、デバイスプラス除く)」「Xi/FOMA総合プラン」および「タイプリミット バリュー/タイプリミット」の解約率です。

2017年度財務レビュー

セグメント別の業績

■スマートライフ事業

当期におけるスマートライフ事業営業収益は、前期に比べ352億円(7.0%)減少して4,667億円となりました。これは、グループ会社において取引形態の変更に伴い、収益及び費用を純額で計上することになった影響などによる収入の減が、金融・決済系サービスなどの収入の増を上回ったことによるものです。

また、営業費用は、前期に比べ402億円(9.0%)減少して4,038億円となりました。これは、グループ会社における取引形態の変更に伴う費用の減、および販売の効率化などによる費用の減が、将来の成長に向けた各種施策などの費用の増を上回ったことによるものです。

この結果、営業利益は、前期に比べ50億円(8.6%)増加して629億円となりました。

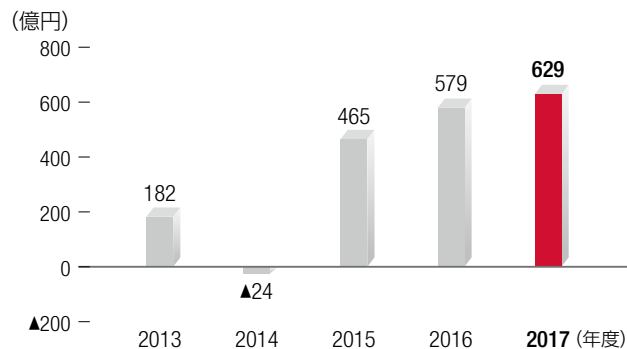
■その他の事業

当期におけるその他の事業営業収益は、前期に比べ361億円(9.0%)増加して4,365億円となりました。これは、ケータイ補償サービスの契約数増加に伴う収入の増加、およびIoTビジネスに関連するサービス収入の拡大などによるものです。

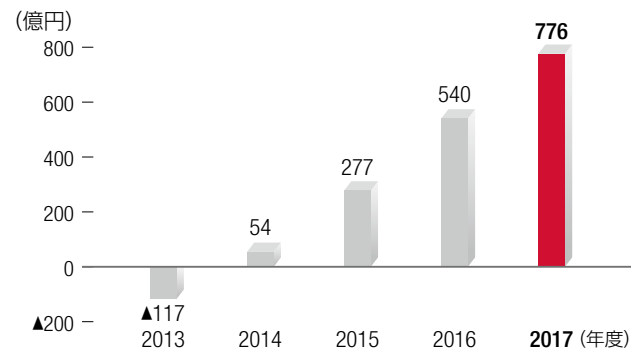
また、営業費用は、IoTビジネスに関連する費用の増加などがあったものの、コスト効率化により費用の抑制に努めた結果、前期に比べ125億円(3.6%)の増加にとどまり、3,589億円となりました。

この結果、営業利益は、前期に比べ236億円(43.6%)増加して776億円となりました。

スマートライフ事業／営業利益



その他の事業／営業利益

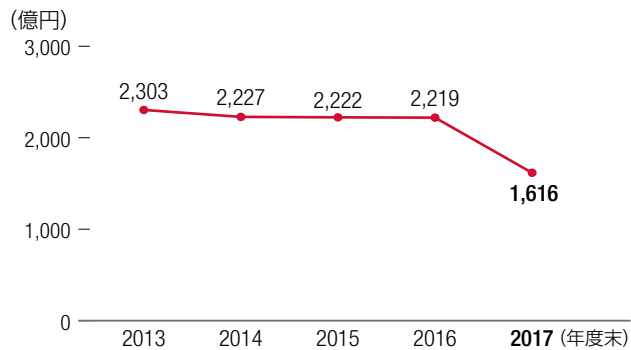


2017年度財務レビュー

長期債務

当期における1年以内返済予定分を含む長期の有利子負債は1,600億円です。これは社債であり、表面利率の加重平均は1.5%、満期は2018年度から2023年度となります。当社の長期債務は、スタンダード&プアーズよりAA-、ムーディーズからはAa3の格付けを取得しており、当社の財務の健全性は世界の通信事業者のなかでも最高水準の評価を受けています。

有利子負債



キャッシュ・フロー

当期における営業活動によるキャッシュ・フローは、前期比1,991億円(15.2%)増の1兆5,115億円の収入となりました。これは、Tata Sons Limitedより仲裁裁定金を受領したことなどによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期比2,247億円(23.8%)減の7,184億円の支出となりました。これは、関連当事者への短期預け金預入れによる支出の増加はあったものの、関連当事者への短期預け金償還による収入の増加などにより、収入の増加が支出の増加を上回ったことによるものです。

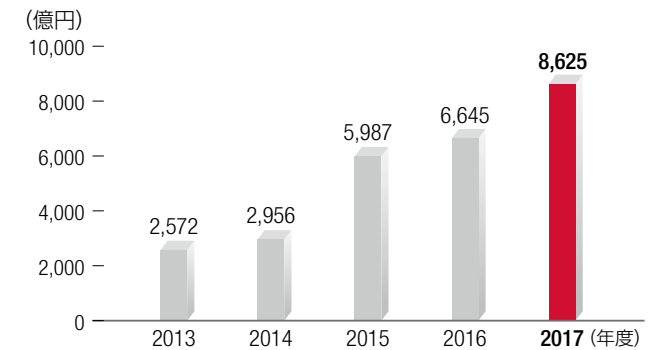
当社の格付け

格付機関名	格付の種類	長期債	アウトルック
ムーディーズ	長期債務格付	Aa3	安定的
スタンダード&プアーズ	長期債務格付	AA-	安定的
日本格付研究所	長期債務格付	AAA	ネガティブ
格付投資情報センター	発行体格付	AA+	安定的

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期比2,573億円(59.4%)増の6,904億円の支出となりました。これは自己株式の取得による支出が増加したことに加え、現金配当金の支払額が増加したことなどによるものです。

これらの結果、当期末における現金及び現金同等物は3,927億円となり、前期末と比べ1,031億円(35.6%)増加しました。また、資金の一部を効率的に運用するために実施した期間3か月超の資金運用残高は、当期末で3,706億円であり、前期末においては3,011億円でした。

フリー・キャッシュ・フロー



※フリー・キャッシュ・フローの算定にあたっては、期間3か月超の資金運用を目的とした金融商品の取得、償還および売却による増減を除いています。

2017年度財務レビュー

2018年度の見通し

当社グループを取り巻く市場環境は、大きく変化しています。日本における通信市場は、政府の競争促進政策およびMVNOをはじめとした格安スマートフォンの台頭などにより、競争環境が激化しています。さらにAI、IoTおよびドローンなどの技術の発展や、共通ポイントサービス等による各社のお客さま接点の拡大に伴い、通信市場の枠を超えた新たな市場での競争が加速しています。

このような市場環境のなか、当社グループは、2018年度を「革新し実行する」年と位置付け、中期戦略2020

「beyond宣言」を続々と実行するとともに、会員基盤を軸とした事業基盤の変革に取り組んでいます。これらの取組みにより、2018年度の連結業績は以下のとおりを見込んでいます。

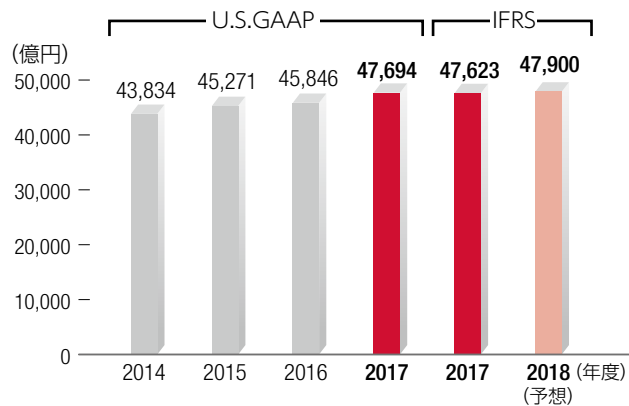
営業収益については、「ドコモ光」サービス契約数の拡大、およびスマートライフ領域の成長等により、4兆7,900億円を見込んでいます。

営業費用については、「ドコモ光」の収益増加に連動した費用増加等により、3兆8,000億円を見込んでいます。

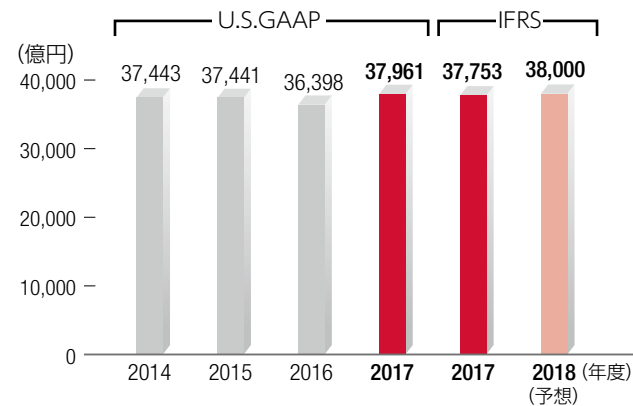
これらの結果、営業利益は9,900億円を見込んでいます。

なお、2019年3月期の連結業績見通しは、従来のU.S.GAAPに替えてIFRSに基づき、予想値を算出しています。

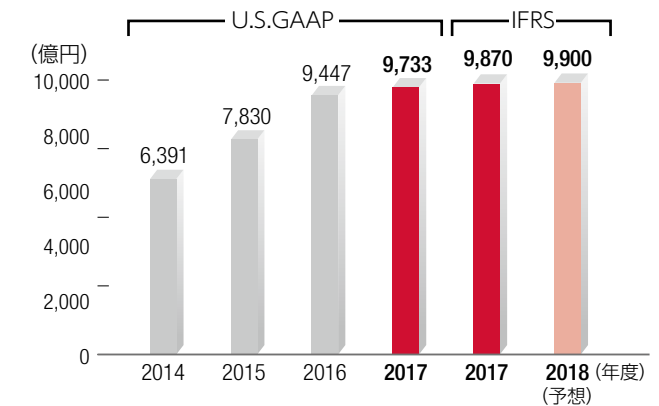
営業収益



営業費用



営業利益



ドコモの経営価値

社外取締役からのメッセージ	P.48	コーポレート・ガバナンス	P.58	監査役監査および内部監査の状況	P.63
役員一覧	P.50	取締役会の開催状況など	P.60	内部統制	P.64
社外役員の選任理由および各人の知見	P.57	株主・投資家との対話	P.62	リスクマネジメント	P.65

取締役



社外取締役からのメッセージ

自由闊達な議論によってガバナンスのレベルを高め
新たなITパラダイムに向けた布石を

取締役
村上 輝康
産業戦略研究所 代表



ガバナンスのレベルを高める優れた仕組み

コーポレート・ガバナンスの強化には、自由闊達な議論が必要です。私は、2013年の就任以来、一般株主の立場からみて重要と思われる議案には、原則としてそのすべてに対して発言するという方針で取締役を務めてまいりました。

一般に、日本企業の取締役会は、月次や四半期、あるいは年次の議論に終始しがちで、中長期にわたる戦略的な議論がしにくい傾向があると言われていています。それに対して、ドコモには、取締役会終了後に全メンバーが参加して、取締役会の議案にはない、中長期の事業戦略や企業風土の形成といったテーマについて忌憚のない意見を出し合う「放課後」という仕組みがあります。これは、取締役会の機能を活かした優れた運営方法であるといえるでしょう。

こうした取組みを通じて、ここ数年、事業の「選択と集中」にかかわる議論を活発に行い、インドの財閥タタ・グループとの合併事業からの撤退や、生鮮食品宅配会社らでいっ

しゅぼーやの売却などの「選択」を進めてまいりました。その一方で、新しい分野への投資やM&Aといった「集中」については、まだこれからだと感じています。5年、10年先を見据え、「選択と集中」の両方にバランスよく取り組むことで、より適切な経営が実践されると思います。

オートノマス化パラダイムへの転換期に向けて

社外取締役の役割には、知識や経験をもとにして広範な助言を行う「価値創造的側面」と、会社と経営陣、支配株主などとの間の利益相反を監視する「規律維持的側面」の2つの面があります。ドコモには、「国が3分の1の株式を保有するNTTが株式の6割以上を保有する」というコーポレート・ガバナンス上の特性があります。しかしながら上場以来、親会社と他の株主の利益相反という面で大きな問題に発展したことはなく、独立性が担保された節度ある関係が守られていると感じています。

そうしたなかで私が果たすべき役割としては、価値創造的側面が重要であると考えています。情報通信の世界は、世紀の変わり目に提唱されたユビキタスネットワーク化パラダイムが、スマートフォンの席卷するスマート化パラダイムにとって代われ、そして今、オートノマス化*パラダイムに向けて大きく変化しようとしています。ここで必要なのは、AIやIoTなどの情報技術を機動的に活用する技術力、有効なサービスを生み出すサービソロジー（サービス学）に関する知識とスキル、グローバルな展開力、以上すべてを顧客に提供する価値共創力などです。

かつてドコモはユビキタスネットワーク化のチャンピオンでしたが、オートノマス化パラダイムへの転換期に向けて、何をめざし、どう布石を打っていくのか、それをきちんと考えていくのが、現在の中長期的課題であります。他社も手掛けていない未踏分野における、次代を担う起業家人材の輩出にも強く期待しています。

*オートノマス化:ICT機器が、利用者から一定の距離をおき、あたかも意思をもっているかのように自律的に振る舞い、利用者を含む環境に対して高度なサービスを提供するようなICT利活用形態になること。

社外取締役からのメッセージ

事業構造の大きな変革のなかで 新たな成長を支える人材に期待

取締役
遠藤 典子

学校法人慶應義塾大学
大学院 政策・メディア研究科 特任教授



同じ目標をもちながら、異なる空気をもたらす存在

当社においては、極めて良好なガバナンス体制が構築されています。取締役会では自由闊達な議論が交わされ、経営戦略や会社の現状についての情報を共有する仕組みがしっかり機能しています。取締役会以外にも、経営戦略や中長期的なビジョンにかかわる議論、代表取締役や社内役員との定期的な意見交換、役員向け合宿、事業拠点（研究所、無線基地局など）の視察など、さまざまな活動の場が用意されています。また、現場を支える中堅・若手社員がもつ問題意識や危機感について直接ヒアリングする機会も得ています。

独立社外取締役としての重要な役割の一つは、中長期的成長を後押しすることにあると考えています。経済メディア編集者として、ビジネスや産業政策の研究者として、技術革新による産業構造の転換によって、企業の競争環境が激変し、ビジネスモデルが変革していく局面に接し

てまいりました。その知見を活かして、一般株主の立場を代表して当社の成長を実現すべく、意見・助言を行い、業務執行を監督する役割も果たしてまいります。

このように社外取締役は、社員と同じ目標を共有しながら、異なる視点で異なる空気をもたらす存在であると考えています。

全社を横断し俯瞰する視点が必要

当社は中期戦略2020「beyond宣言」の目標達成に向けて、通信から会員プラットフォームをベースとしたサービスへ、事業構造を大きく変革していく時期にあります。ユーザーニーズを網羅する使いごちのよいサービスプラットフォームを展開するには、社内においては組織の垣根を越えて、全社を横断し俯瞰する視点が必要です。また、これまで培ってきた経営資産を継承しながら、新たな領域に進むという覚悟を、経営者も含めて皆が共有しなく

てはなりません。

技術・研究開発において、当社グループは、日本あるいは世界のなかでも非常に高いレベルに位置していると考えます。それは、サービス事業を展開する上でも優位性を発揮すると確信しています。

そして、当社の新たな成長を支えるのは人材です。性別や国籍に関係なく、さまざまな経験やスキルをもつ人材が「beyond宣言」の実現には必要です。多様なバックグラウンドをもつ社員が切磋琢磨できるように、的確な評価とポジションが付与される組織の仕組みの整備も、一層重要性を増すと考えています。

役員一覧 (2018年8月1日現在)

取締役



代表取締役社長 (CEO)

吉澤 和弘

2011年 29,300株

1979年 4月 日本電信電話公社入社
 2012年 6月 当社 取締役常務執行役員 経営企画部長
 モバイル社会研究所担当
 2013年 7月 当社 取締役常務執行役員 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
 2014年 6月 当社 代表取締役副社長 (CIO、CISO、CPO)
 技術、デバイス、情報戦略担当
 2016年 6月 当社 代表取締役社長 (CEO)
 (現在に至る)



代表取締役副社長

営業本部長 国際、コーポレート担当

辻上 広志

2016年 4,900株

1983年 4月 日本電信電話公社入社
 2016年 6月 当社 取締役常務執行役員 営業本部長
 2017年 6月 当社 取締役常務執行役員 営業本部長
 光ブロードバンド事業推進担当
 2018年 6月 当社 代表取締役副社長 営業本部長
 国際、コーポレート、光ブロードバンド事業推進担当
 2018年 7月 当社 代表取締役副社長 営業本部長
 国際、コーポレート担当
 (現在に至る)



代表取締役副社長 (CIO、CISO、CPO、CDO)

技術、デバイス、情報戦略、会員基盤担当

阿佐美 弘恭

2014年 15,600株

1980年 4月 日本電信電話公社入社
 2017年 6月 当社 代表取締役副社長 (CIO、CISO、CPO)
 技術、デバイス、情報戦略、2020準備担当
 2018年 6月 当社 代表取締役副社長 (CIO、CISO、CPO)
 技術、デバイス、情報戦略担当
 2018年 7月 当社 代表取締役副社長 (CIO、CISO、CPO)
 技術、デバイス、情報戦略、会員基盤担当
 2018年 8月 当社 代表取締役副社長 (CIO、CISO、CPO、CDO)
 技術、デバイス、情報戦略、会員基盤担当
 (現在に至る)

プロフィール項目

役名

職名 (該当事項のある取締役のみ)

氏名

取締役・監査役就任年 保有株式数

略歴

※保有株式数は2018年6月20日時点

役員一覧 (2018年8月1日現在)

取締役



取締役常務執行役員
法人ビジネス本部長、東北復興新生支援室長兼務

古川 浩司

2016年 6,900株

1984年 4月 日本電信電話公社入社
2008年 6月 当社 企画調整室長
2012年 6月 当社 第一法人営業部長
2013年 6月 当社 執行役員 第一法人営業部長
2016年 6月 当社 取締役常務執行役員
法人ビジネス本部長、東北復興新生支援室長兼務
(現在に至る)



取締役常務執行役員
ネットワーク本部長、ネットワーク部長兼務

田村 穂積

2017年 8,300株

1987年 4月 日本電信電話株式会社入社
2013年 7月 当社 スマートライフ推進部長
2014年 6月 当社 執行役員 スマートライフ推進部長
2017年 6月 当社 取締役常務執行役員
ネットワーク部長 ネットワーク担当
2017年 7月 当社 取締役常務執行役員
ネットワーク本部長、ネットワーク部長兼務
(現在に至る)



取締役常務執行役員(CTO)
R&Dイノベーション本部長

中村 寛

2017年 10,000株

1987年 4月 日本電信電話株式会社入社
2010年 7月 当社 ネットワーク開発部長
2014年 6月 当社 執行役員 ネットワーク開発部長
2014年10月 当社 執行役員 R&D戦略部長
2017年 6月 当社 取締役常務執行役員(CTO)
R&Dイノベーション本部長
(現在に至る)



取締役常務執行役員
経営企画部長 モバイル社会研究所、2020準備担当

丸山 誠治

2016年 8,500株

1985年 4月 日本電信電話株式会社入社
2010年 6月 当社 プロダクト部長
2014年 6月 当社 執行役員 プロダクト部長
2016年 6月 当社 取締役執行役員 人事部長
2018年 6月 当社 取締役常務執行役員 経営企画部長
モバイル社会研究所、2020準備担当
(現在に至る)

役員一覧 (2018年8月1日現在)

取締役



取締役常務執行役員(CFO)
財務部長 財務、グループ事業推進、IR担当

廣門 治

2018年 6,600株

1985年 4月 日本電信電話株式会社入社
2012年 6月 当社 広報部長、モバイル社会研究所副所長兼務
2014年 6月 当社 執行役員 四国支社長
2017年 6月 当社 執行役員 フロント支援部長
2018年 6月 当社 取締役常務執行役員(CFO) 財務部長
財務、グループ事業推進、IR担当
(現在に至る)



取締役常務執行役員
スマートライフビジネス本部長

森 健一

2018年 4,800株

1988年 4月 日本電信電話株式会社入社
2014年 5月 当社 神奈川支店長
2015年 6月 当社 執行役員 神奈川支店長
2016年 6月 当社 執行役員 プロダクト部長
2018年 6月 当社 取締役常務執行役員
スマートライフビジネス本部長
(現在に至る)



取締役常務執行役員
人事部長

烏塚 滋人

2018年 4,500株

1986年 4月 日本電信電話株式会社入社
2015年 6月 当社 執行役員 販売部長
2017年 6月 当社 執行役員 東京支店長
2018年 6月 当社 取締役常務執行役員 人事部長(現在に至る)
同 株式会社ドコモ・プラスハーティ 代表取締役社長
(現在に至る)



取締役執行役員
総務部長、かいぜん活動推進室長兼務

新 徹

2018年 4,000株

1988年 4月 日本電信電話株式会社入社
2012年 7月 当社 クレジット事業部担当部長
2013年 7月 当社 金融ビジネス推進部担当部長
2016年 6月 当社 総務部長、かいぜん活動推進室長兼務
2018年 6月 当社 取締役執行役員
総務部長、かいぜん活動推進室長兼務
(現在に至る)

役員一覧 (2018年8月1日現在)

取締役



取締役

村上 輝康

社外取締役

独立役員

2013年 7,100株

1968年 4月 株式会社野村総合研究所入社
 2002年 4月 同社 理事長
 2008年 6月 株式会社ベネッセホールディングス 社外取締役
 2012年 4月 産業戦略研究所 代表(現在に至る)
 2013年 6月 当社 社外取締役
 (現在に至る)



取締役

上野 晋一郎

2016年 1,000株

1991年 4月 日本電信電話株式会社入社
 2009年 7月 東日本電信電話株式会社
 神奈川支店設備部長、ネットワーク事業推進本部
 広域ネットワークセンタ 担当部長兼務
 同 株式会社NTT東日本-神奈川 取締役
 2012年 7月 日本電信電話株式会社 技術企画部門担当部長
 2015年 7月 同社 研究企画部門担当部長(現在に至る)
 2016年 6月 当社 取締役
 (現在に至る)



取締役

遠藤 典子

社外取締役

独立役員

2016年 1,800株

1994年 6月 株式会社ダイヤモンド社入社
 2006年 4月 同社 週刊ダイヤモンド編集部 副編集長
 2013年 9月 国立大学法人東京大学政策ビジョン研究センター
 客員研究員
 2015年 4月 学校法人慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科
 特任教授(現在に至る)
 同 学校法人早稲田大学環境総合研究センター
 招聘研究員
 2016年 6月 当社 社外取締役(現在に至る)
 2018年 7月 株式会社アインホールディングス 社外取締役
 (現在に至る)

役員一覧 (2018年8月1日現在)

監査役



常勤監査役
須藤 章二

2017年 14,200株

1980年 4月 日本電信電話公社入社
 2014年 6月 当社 取締役常務執行役員 コンシューマ営業、支店(関東甲信越)担当
 2014年 7月 当社 取締役常務執行役員 コンシューマ営業担当
 2015年 6月 株式会社ドコモCS 取締役副社長
 2017年 6月 当社 常勤監査役
 (現在に至る)



常勤監査役
沖原 俊宗 社外監査役

2014年 5,800株

1979年 4月 日本電信電話公社入社
 2006年 8月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社
 取締役 法人事業本部システムエンジニアリング部長
 2010年 6月 同社 常務取締役 法人事業本部システムエンジニアリング部長
 2011年 6月 NTTコムテクノロジー株式会社(現 NTTコムソリューションズ株式会社) 代表取締役社長
 2014年 6月 当社 常勤社外監査役
 (現在に至る)

役員一覧 (2018年8月1日現在)

監査役



常勤監査役

寒河江 弘信 社外監査役

2017年 1,000株

1981年 4月 日本電信電話公社入社
 2012年 6月 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ 取締役執行役員
 財務部長
 2014年 6月 同社 取締役常務執行役員 財務部長
 2016年 6月 エヌ・ティ・ティ・データ・マネジメント・サービス株式
 会社 代表取締役社長
 2017年 6月 当社 常勤社外監査役
 (現在に至る)



監査役

辻山 栄子 社外監査役 独立役員

2011年 4,200株

2010年 6月 オリックス株式会社 社外取締役(現在に至る)
 2011年 5月 株式会社ローソン 社外監査役(現在に至る)
 2011年 6月 当社 社外監査役(現在に至る)
 2012年 6月 株式会社資生堂 社外監査役(現在に至る)
 2018年 4月 学校法人早稲田大学 名誉教授
 (現在に至る)



常勤監査役

梶川 幹夫 社外監査役 独立役員

2018年 1,000株

1982年 4月 大蔵省入省
 2014年 7月 国際通貨基金(IMF)理事
 2016年 6月 財務省 関税局長
 2017年12月 東京海上日動火災保険株式会社 顧問
 2018年 6月 当社 常勤社外監査役
 (現在に至る)

役員一覧 (2018年8月1日現在)

執行役員

常務執行役員

CSR担当
阪本 泰男

執行役員

北海道支社長
坪内 恒治九州支社長
山崎 拓販売部長
高本 寛東北支社長
藤原 道朗東京支社長
河内山 晃第二法人営業部長
櫻井 俊明東海支社長
谷 誠イノベーション統括部長
大野 友義IoTビジネス部長
谷 直樹北陸支社長
川崎 博子5Gイノベーション推進室長
中村 武宏国際事業部長
高木 克之関西支社長
高原 幸一コンシューマビジネス推進部長
芦川 隆範情報システム部長
長谷川 卓中国支社長
上野 智久プラットフォームビジネス推進部長
前田 義晃デジタルマーケティング
推進部長
白川 貴久子四国支社長
立石 真弓金融ビジネス推進部長
吉崎 健

社外役員の選任理由および各人の知見

当社の社外取締役2名および社外監査役4名の選任理由と知見は、以下のとおりです。

社外取締役

村上 輝康氏(独立役員)

企業経営および情報産業に関する豊富な経験、知見を有しています。また、人格・見識ともに優れていることから、業務執行の監督機能への貢献および幅広い経営的視点からの助言を期待したため、同氏を選任しています。

遠藤 典子氏(独立役員)

経済誌編集者としての取材活動や公共政策研究を通じて培った豊富な経験、知見を有しています。また、人格、見識ともに優れていることから、業務執行の監督機能強化への貢献およびお客さま、女性の目線による多様で幅広い助言を期待でき、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるかと判断したため、同氏を選任しています。

社外監査役

沖原 俊宗氏

企業経営の経験を有するとともに、長年にわたり電気通信事業に関する職務に携わっており、その経験、知見に基づく監査を期待したため、同氏を選任しています。

寒河江 弘信氏

企業経営の経験を有しているとともに、株式会社エヌ・ティ・ティ・データの財務部門の経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しており、その経験、知見に基づく監査を期待したため、同氏を選任しています。

梶川 幹夫氏(独立役員)

長年にわたり財務省の職務に携わっており、その職歴を通じて培った専門家としての豊富な経験と知見に基づく監査を期待でき、社外監査役としての職務を適切に遂行することができるかと判断したため、同氏を選任しています。

辻山 栄子氏(独立役員)

公認会計士資格を有するとともに、長年にわたる大学教授としての経験および企業の社外役員としての経験を通じて培った、財務および会計に関する高い見識からの視点に基づく監査を期待したため、同氏を選任しています。

コーポレート・ガバナンス

基本方針・考え方

ドコモは、「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」という企業理念および中期戦略2020「beyond宣言」に基づき、活力ある豊かな社会の実現に貢献し、株主のみならずお客さまから高い信頼と評価を得られるよう企業価値の向上を図ることをめざしています。

この経営方針のもと、ドコモは、株主・お客さま・従業員・パートナーおよび地域社会をはじめとするさまざまなステークホルダーの期待に応えつつ、企業価値の最大化を図るためには、コーポレート・ガバナンスが有効に機能するよう体制強化していくことが重要と認識しております。

なお、「コーポレートガバナンス・コード」の各原則の趣旨を踏まえ2015年10月には株主やお客さまをはじめとするステークホルダーから高い信頼と評価を得られるよう、ドコモグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として「NTTドコモ コーポレート・ガバナンス基本方針」を制定しています。

また、2018年6月にコーポレートガバナンス・コードが改訂されたことを受けて、個別の原則についての具体的な実施検討を順次行い、準備が完了次第、方針・実施状況を開示します。

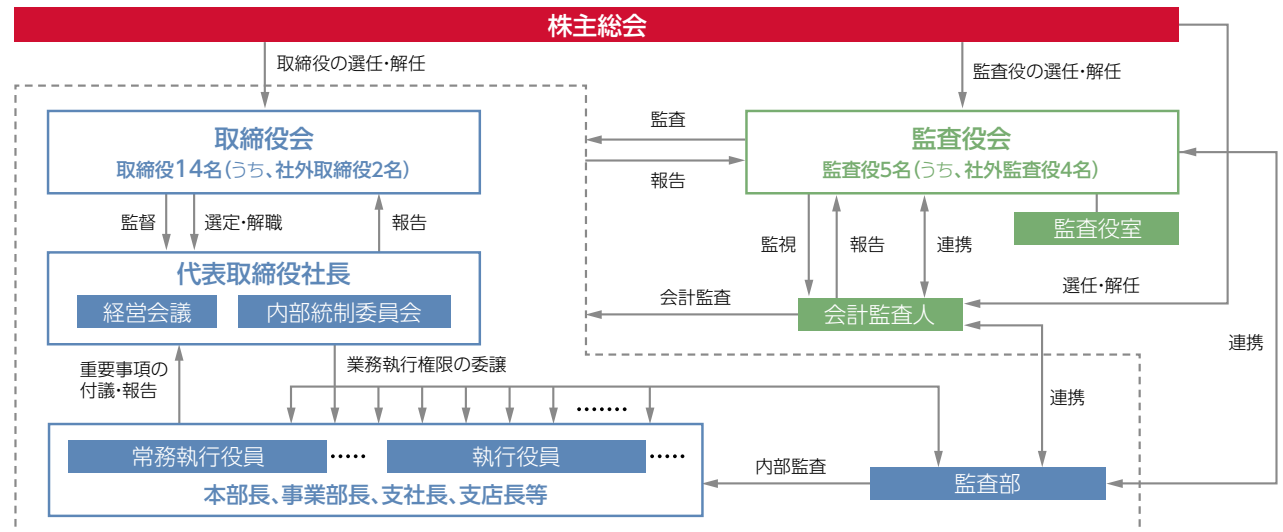
Web NTTドコモ コーポレート・ガバナンス基本方針
https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/binary/pdf/management/governance/governance_rule_151030.pdf

コーポレート・ガバナンス体制の概要

ドコモは、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、経営のスピード向上を図りつつ、継続的で安定的な事業運営の実現と、監査・統制機能の強化の両立をめざしています。ドコモが主要事業としている通信事業において、その市場拡大に伴い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に鑑み、経営資源を有効活用して継続かつ安定的な事業運営を実現する観点では、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ること、また経営の健全性・効率性の確保の観点では業務執行者を兼務する取締役による相互監視、監査役による経営の監査を行う体制が望ましいと考えているためです。

また、さらなる経営の監督・監査の強化を目的として、独立社外取締役・独立社外監査役を選任しています。加えて、執行と監督の役割の明確化および業務執行機能のさらなる強化を目的として執行役員(男性26名、女性3名、取締役との兼職8名)制度を導入し、経営環境の変化へ迅速に対応する体制を整備しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス

社外役員によるガバナンスの実効性を担保する支援体制

社外取締役および社外監査役が、経営にかかわる能力・見識を十分に発揮しながら建設的な議論に参加し、その職務を十全に行えるよう、当社は以下のような仕組みを整備しています。

- ・取締役会議案の事前説明や資料提供
- ・独立社外取締役に対しては取締役やその他経営幹部に対して一般株主をはじめとするステークホルダーの意見を尊重した意見・提言を行えるサポート体制の構築
- ・独立社外取締役の役員研修会など、多様な社内活動への参加

- ・多彩な拠点視察(研究所、支店、ドコモショップ、無線基地局など)
- ・独立社外取締役と取締役、執行役員などとの企業戦略などの大きな方向性などに関する意見交換の場の設定
- ・中堅・若手従業員との意見交換の場の設定
- ・監査役監査を補助する専任の組織として監査役室の設置および専従の使用人の配置
- ・既存・潜在機関投資家との対話(投資家側、あるいは役員側から申出があった場合)
- ・独立社外取締役と監査役会との定期的な会合

コーポレート・ガバナンス体制の変革

		取締役会人数		監査役会人数	
		総数	うち社外取締役	総数	うち社外監査役
1999年 2月	アドバイザーボードを設置 各界の有識者から、経営課題や社会における情報通信技術の在り方などに関する客観的な意見・提案を受ける。	23名	0名	4名	0名
2000年 12月	米国アドバイザーボード設置 グローバルな視点から、社会における情報通信技術の役割や動向についての意見・提案を受ける。	28名	0名	4名	2名
2002年 6月	社外取締役就任 NTTグループ内から社外取締役が1名就任する。	27名	1名	4名	2名
2003年 6月	監査役の過半数が社外メンバーになる 過半数が社外監査役となり、監査役の半数以上を社外監査役とすることを求める会社法の実施を上回る。	27名	1名	5名	4名
2005年 6月	執行役員制度導入 制度導入にあわせ、定款上の取締役会人数を半数以下に削減する。	13名	1名	5名	3名
2013年 6月	社外取締役1名増員 NTTグループ外から初の独立社外取締役が就任。	14名	2名 (うち独立役員1名)	5名	3名 (うち独立役員2名)
2016年 6月	独立社外取締役2名体制 独立社外取締役が2名に増員。	15名	2名 (うち独立役員2名)	5名	4名 (うち独立役員2名)

取締役会の開催状況など

取締役会の開催状況

取締役会は、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、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、常務執行役員および常勤監査役など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、代表取締役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。

2017年度の開催状況

開催数 14回

取締役の出席率 98.6(%) うち 社外取締役の出席率 100(%)

監査役の出席率 95.7(%) うち 社外監査役の出席率 94.6(%)

取締役会の実効性の分析・評価

当社は、持続的な企業価値の向上を実現することを目的に、取締役会の責務・運営・構成などに対する課題や改善点を認識して継続的な改善に取り組むために、取締役会の実効性に関する分析・評価を実施しています。

■評価方法

- ・全取締役および全監査役を対象とする「取締役会自己評価アンケート」を実施(2018年2月～3月)。
- ・全取締役および全監査役により構成する「コーポレート・ガバナンスに関する会議」において、アンケート結果を踏まえて議論(2018年5月)。

■評価結果と今後の運営方針

当社の取締役会の責務・運営・構成などは適切であり、実効性は確保されていると評価しました。

また、前回の実効性評価で課題として認識した、企業戦略などの大きな方向性の実現に向けた取組み状況の定期的な検証について着実に進捗していることを確認するとともに、コーポレートガバナンス・コード改訂などの動向も考慮し、当社の特性を踏まえた、より実質的なガバナンス機能を構築していくこととしました。

今後、さらなる企業価値の向上を実現することを目的に、2017年4月に発表した中期戦略2020「beyond宣言」に加えて、2018年4月に発表した「会員基盤を軸とした事業運営」を推進するため、これらの実現に向けた取組み状況を取締役会メンバーで定期的に検証してまいります。

取締役会の開催状況など

取締役および監査役報酬

取締役の報酬については、中長期的な会社業績を反映する観点から、以下の方針にて決定しています。

- (i) 当社は、取締役の報酬を月額報酬と賞与から構成し、月額報酬については役位ごとの役割や責任の大きさに基づき、賞与については当事業年度の会社業績などを勘案し、それぞれ決定しています。また、2017年度から業績連動報酬を拡充し、新たな株式報酬制度を導入しました。本制度は、会社業績が一定以上の場合、役員持株会への拠出を義務付ける形で株式購入相当分を賞与に含めて支給するものです。
- (ii) 業務執行取締役は、中長期の業績を反映する観点から、上記の株式報酬制度に加え、金銭報酬である月額報酬の一定額以上を拠出し役員持株会を通じて自社株式を購入することとし、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。
- (iii) 当社は、独立社外取締役の報酬について高い独立性の確保の観点から業績との連動は行わず、月額報酬のみとしています。
- (iv) 当社は、取締役の報酬について取締役会の開催に先立ち親会社および独立社外取締役に対し報酬内容の説明を行い、適切に助言を得た上で株主総会にて決議された額の範囲内で、取締役会にて決議しています。

また、監査役の報酬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、月額報酬のみとしています。

役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	ストック オプション	賞与	退職 慰労金	
取締役*2 (社外取締役を除く)	508*1	405	0	103	0	14
監査役*3 (社外監査役を除く)	30*1	30	0	0	0	2
社外役員*4	126	126	0	0	0	7
合計	664	561	0	103	0	23

- *1 取締役および監査役の報酬額については、2006年6月20日開催の第15回定時株主総会において、取締役の報酬額を年額6億円以内、監査役の報酬額を年額1億5千万円以内と決議いただいています。
- *2 取締役には、2017年6月20日開催の第26回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名を含んでいます。
- *3 監査役には、2017年6月20日開催の第26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。
- *4 社外役員には、2017年6月20日開催の第26回定時株主総会終結の時をもって退任した社外監査役1名を含んでいます。

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、移動通信事業およびデータ通信事業を主な事業内容としています。2018年3月31日現在、NTTは当社の議決権を66.64%所有しており、大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およぼし得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、自ら経営責任をもち事業経営を行っています。

株主・投資家との対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、株主・投資家に対する積極的な情報発信と対話を行っています。IR統括担当役員を指定するほか、専任部署を設置することで体制を整え、積極的なIR活動を推進しています。また、株主・投資家のみなさまから

いただく意見については経営幹部へフィードバックを適宜行い、経営の参考とするとともに、広く社内に情報共有し、サービスや業績の向上に役立てています。

IRに関する活動状況

	内容	代表者自身による説明の有無
個人投資家向けに定期的に説明会を開催	個人投資家向け説明会を開催し、直近の成果、今後の取組み、株主還元などについて社長、副社長、財務担当役員ならびに経営企画担当役員より説明しています。2017年度は、東京、大阪、名古屋、仙台、福岡などを含めた15都道府県およびオンラインで説明会を開催し、約3,000名の方々にご参加いただきました。	あり
アナリスト・機関投資家向けに決算説明会を開催	四半期ごとの決算について説明会を実施し、社長または副社長ならびに財務、経営企画、営業などの各担当役員より説明しています。また、新サービスや新商品などについては発表会を開催し、サービス・商品の詳細や販売見通しなどについて説明しています。発表会は2017年度に2回実施しました。さらに、証券会社主催のカンファレンスにおいて、事業の状況を説明しています。	あり
海外投資家向けに決算説明会をライブ配信、および個別説明会の実施	日本国内で実施したアナリスト・機関投資家向け決算説明会の模様を英語の同時通訳付にてホームページ上でライブ配信しています。また、欧米ならびにアジアを中心に、随時、個別説明会を実施し、直近の成果や今後の取組み、株主還元などについて説明しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算情報、有価証券報告書や説明会資料などの掲載に加え、四半期ごとの事業・財務データ、決算説明会の動画・音声映像・プレゼンテーション資料、個人投資家向けページなど、各種情報を公開しています。加えて、中期戦略に関する動画映像を社長の解説とあわせて配信しています。	あり
IRに関する部署(担当者)の設置	担当部署はIR部です。担当役員は取締役常務執行役員、事務連絡責任者はIR部長となっています。	なし



株主・投資家情報

<https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/index.html>

監査役監査および内部監査の状況

監査役会の開催状況

監査役会は、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および監査計画に基づき、取締役会など重要な会議に出席するほか取締役などからの報告聴取、重要な文書などの調査、本社および主要な事業所ならびに子会社の実地調査など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および情報の交換などによる連携を密にし、監査の実効性を確保しています。

内部監査の状況

内部監査に関しては、監査部が45名の体制により他の業務執行から独立した立場で、法令などの順守、業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性などを確保するため、本社各室部、支社および支店などにおける業務遂行状況をCOSO(The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)フレームワーク(2013年版)に基づき検証・評価し、内部統制の改善に向けた監査を実施しています。また、当社グループにおけるリスクの高い事項については統一の監査項目を設定しグループ各社で監査を行うとともに、監査部がグループ会社の監査品質向上を目的とした監査品質レビューを実施しています。これらの取組みの一環として、米国企業改革法および金融商品取引法に基づく財務報告にかかわる内部統制などの有効性評価も実施しています。

監査役・監査部の役割

監査役は、会計監査人より監査計画の報告、四半期決算ごとに主要な会計方針の変更の有無などに関する事前協議およびその監査結果の報告を受けるほか、会計監査人監査への立会いを実施するなど、適宜意見交換を行い連携の強化に努めるとともに、会計監査人の監査の品質体制についても、説明を受け確認しています。また、監査役は監査部から内部監査計画およびその結果について報告を受けるほか、原則毎月1回の定例会合を実施し、内部監査実施状況について意見交換を行うなど、相互連携を図っています。

内部統制部門との関係については、監査役は内部統制システムの整備・体制の状況を監視および検証し、内部統制部門へ必要な助言・指導を行っています。また、監査部は内部統制システムの有効性を評価し、その結果を取締役会および内部統制部門へ報告しています。内部統制部門はそれらに基づき、必要に応じて内部統制システムの改善を図っています。

内部統制

基本方針・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、法令などの順守徹底、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などを整備しています。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）のリスクの最小化および企業価値の最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。

コンプライアンス（倫理・法令などの順守）

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」を順守し、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・法令順守のための教育・研修など、コンプライアンスにかかわるさまざまな取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およ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など、倫理観のさらなる醸成に取り組んでいます。

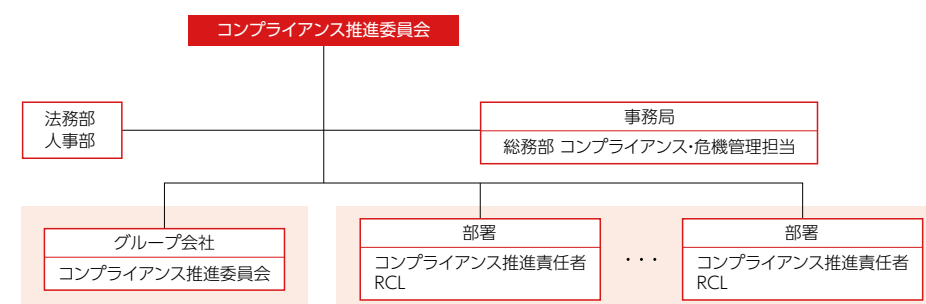
 NTTドコモグループ倫理方針
https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/about/group_ethic/index.html

コンプライアンス推進体制

ドコモでは、本社および各支社、グループ会社ごとに「コンプライアンス推進委員会」を設置して、「NTTドコモグループ倫理方針」の理解・浸透、倫理法令順守に関する取組み事項の決定、倫理法令順守マネジメントシステムの運用・改善に関する事項の決定、倫理法令順守のための活動状況の把握に取り組んでいます。

ドコモ本社のコンプライアンス推進委員会は、社長を委員長とし、委員は、代表取締役、常務執行役員、支社長、関連部各部長、監査役のほか、委員長が必要に応じて指名するもので構成されます。

コンプライアンス推進体制



財務報告の信頼性確保

当社は、米国企業改革法（SOX法）および金融商品取引法に対応するために、財務報告にかかわる内部統制の整備・運用およ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（2013年版）を採用しています。2017年度は当社および主要な連結子会社17社を対象に評価を実施し、当社グループにおける「財務報告にかかわる内部統制」は有効であるとの結論に至りました。

※当社は、2018年3月19日にニューヨーク証券取引所（以下、「NYSE」）における米国預託証券の上場廃止に関する日程を公表しました。なお、予定どおり2018年4月13日付でNYSE上場廃止は完了しております。

リスクマネジメント

基本方針・考え方

ドコモ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。自然災害、電力不足などの天災や人災、個人情報を含む業務上の機密情報の不適切な取扱い、通信業界を取り巻く市場環境の変化や他の事業者などとの競争の激化により、ドコモグループの信頼性・企業イメージが低下し、または、収入の減少やコストの増大が発生し得ることをドコモのリスクとし、可及的に予防・軽減するための対策を講じています。

リスクマネジメント体制

ドコモでは、「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、社長を委員長とする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には迅速な対応が取れるよう体制を構築しています。

また、リスク対応の状況把握については、監査部による内部監査を行うとともに、必要に応じてフォロー調査を実施しています。各種法令順守を含め、環境・社会側面に関しても、業務規程類に取り込むことで、監査対象とし、適切なモニタリングを実施しています。

また、「情報管理」「コンプライアンス」など関連する内容については、各種規程類などを整備した上で各種委員会組織などと連携を図り、的確なリスクマネジメントの実施を図っています。

リスク特定プロセス

ドコモでは社会環境の変化などを踏まえ、想定するリスクや、その管理方針の見直しを毎年度行っています。リスクの特定についてはまず、現状の評価に加え、社会状況の変化を取り込むため、内部・外部状況を踏まえ、新規にリスクを抽出します。その後、影響度・発生頻度などによる評価・分析を経て、重要性評価を通じて全社リスクを特定しています。これらの全社リスクは、財務影響との関連を踏まえ、有価証券報告書などで開示している事業などのリスクにも反映しています。

近年においては、中期戦略の実現および5Gの提供に向けた取組みに伴う課題、競合他社の新規参入による競争激化、行政・立法などの方針変化・要請などへの対応などもドコモとして考慮すべきリスクとして検討しています。

P.8

ドコモの持続可能性価値

CSR方針	P.66
CSR中期計画と重点課題	P.67
CSR重点課題と各KPIの取組み実績	P.68
ICTによる社会・環境への貢献	P.72
情報セキュリティ対策	P.74
電波の安全性	P.75
製品・サービスの責任	P.76
人権の尊重	P.77
お客さまへの啓発・お客さまの保護	P.78
社員の安全・健康	P.79
サプライチェーンマネジメント	P.80
コミュニティへの参画・コミュニティの発展	P.81
環境(気候変動への対応と資源の有効利用)	P.82



スマホ・ケータイ安全教室

スマートフォンや携帯電話の利用に関連した危険やトラブルを未然に防ぐために、「スマホ・ケータイ安全教室」を全国で実施。小・中学校、高等学校、特別支援学校を中心に無料で行っています。

ドコモは、2つの側面からCSRに取り組んでいます。一つは、教育や健康・医療、働き方改革などの社会課題に対して、「+d」による新たな価値を協創する「Innovative docomo」です。社会全体がお客さまという考えのもと、さまざまな分野に携わるパートナーとの協創により、「新しい価値」を提供していきます。もう一つは企業としての社会的責任をしっかりと果たし、お客さまから信頼される企業体質をつくり上げる「Responsible docomo」です。すべての企業活動において、誠実な行動を徹底し、モバイル・IT業界のリーディングカンパニーとして社会的責任を果たしていきます。これらを両輪として、持続可能な社会を創造していくことがドコモのCSRです。

 [NTTドコモグループCSR方針
https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/csr/about/message/index.html](https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/csr/about/message/index.html)



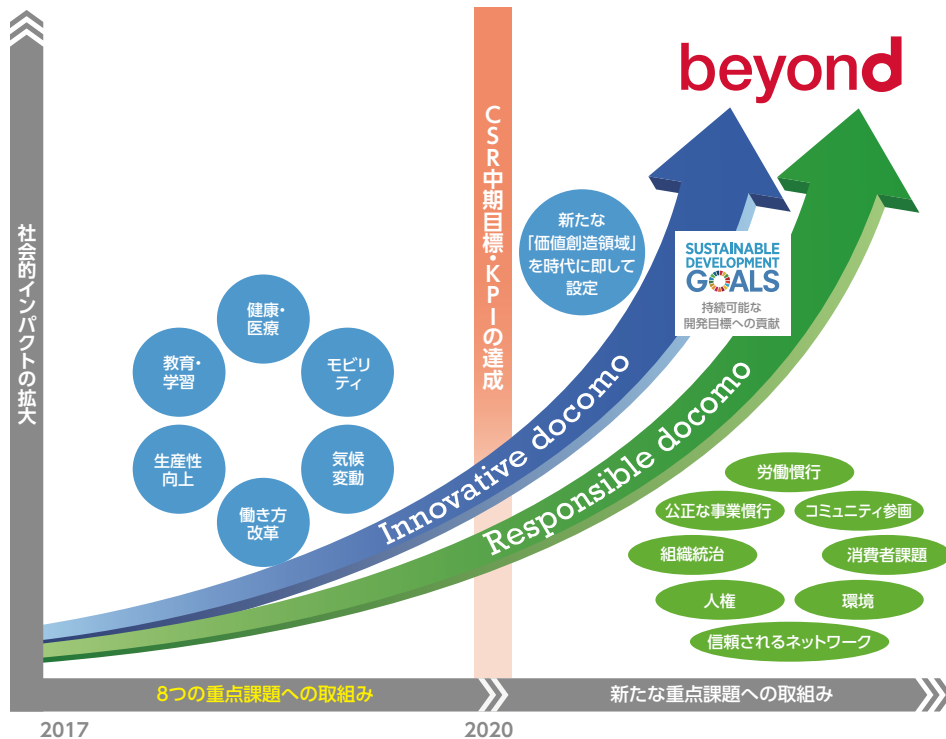
= **Sustainable**

CSR中期計画と重点課題

CSR中期計画

CSR方針でめざす「あんしん・安全かつ快適で豊かに暮らすことができる社会」の実現に向け、2020年を目標とした「CSR中期計画」を策定しました。さらに、2020年の先を見据えたロードマップを下図のように考え、取組みを進めていきます。

CSR中期計画のロードマップ

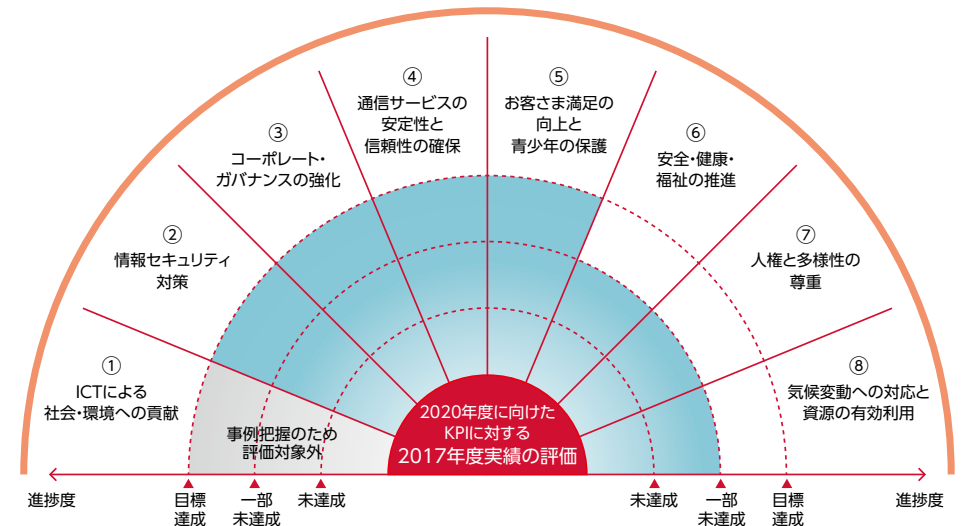


CSR重点課題

CSR中期計画の目標設定にあたっては、各種ガイドラインや外部評価機関からの要請事項、SDGs(持続可能な開発目標)などの外部環境などを踏まえながら、ステークホルダーにとっての優先度・ドコモグループにとっての優先度の2軸で8つの重点課題を特定し、課題ごとに具体的な中期目標とKPIを掲げています。

中期計画の最終年度となる2020年度には、8つの重点課題に対する活動の進捗と成果を検証し、2021年以降に取り組むべき新たな重点課題へとつなげていきます。

2020年度に向けたKPIに対する2017年度実績の評価



※2020年度に向けたKPI、2017年度の実績・評価については、P.68～71で詳しく紹介しています。

CSR重点課題と各KPIの取組み実績


CSR中期計画で特定した8つのCSR重点課題をもとに具体的な中期目標とKPIを定めました。2017年度の主な実績と評価、さらに国連が定めたグローバル目標であるSDGs(持続可能な開発目標)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きます。

重点課題① ICTによる社会・環境への貢献

中期目標	2020年度に向けたKPI		2017年度の主な実績	評価	SDGsとの関連
社会課題の解決に貢献するICTサービスを提供する	A: ICTサービスによる社会課題解決事例	事例把握	CSR方針「Innovative docomo」に直結する社会課題ソリューション事例を収集・報告	—*	

*事例把握のため評価対象外

重点課題② 情報セキュリティ対策


中期目標	2020年度に向けたKPI		2017年度の主な実績	評価	SDGsとの関連
高度化・深刻化するセキュリティ脅威に対応し、お客さまの情報資産を保護する	A: 情報セキュリティ事故件数	0件	0件	目標達成	
	B: 情報セキュリティ研修の実施	全社員年1回以上	全社員に実施		
	C: 業務委託先の情報セキュリティ管理	事例把握	業務委託に関する情報管理マニュアルを規定し、管理を徹底実施		

CSR重点課題と各KPIの取組み実績


重点課題③ コーポレート・ガバナンスの強化

中期目標	2020年度に向けたKPI		2017年度の主な実績	評価	SDGsとの関連
社会に信頼される企業体質を確立する	A: ステークホルダー・ダイアログの実施回数	前年以上	経営幹部による株主・投資家とのミーティングを前年度と同等数を実施 (国内外52回) 【参考】16年度:54回(従来別々に実施していた決算後スモールミーティングを2017年度第3四半期より1回に統合・効率化したため)	目標達成	
	B: 独立社外取締役の複数名確保	2名以上	2名		
	C: コンプライアンス順守に関する研修受講率管理	実績把握	受講率:97.9% 全社員に実施		
	D: コンプライアンス違反件数管理	実績把握	コンプライアンス相談件数111件中、違反件数は57件		

重点課題④ 通信サービスの安定性と信頼性の確保



中期目標	2020年度に向けたKPI		2017年度の主な実績	評価	SDGsとの関連
通信サービスを安定的に提供し、災害時などにおいて迅速な復旧を行う	A: 安定サービス提供率	100%	100%	目標達成	
	B: 重大事故発生件数	0件	0件		
	C: LTE人口カバー率拡大	前年以上	前年同等 LTE人口カバー率 99.8% 【参考】16年度:99.8%		
	D: 大ゾーン基地局県庁所在地カバー率	100%	100%		

重点課題⑤ お客さま満足度の向上と青少年の保護

中期目標	2020年度に向けたKPI		2017年度の主な実績	評価	SDGsとの関連
お客さま満足度の向上を図るとともに、青少年をスマホ・ケータイにかかわるトラブルから保護する	A: お客さま満足度、お客さま対応品質調査の実施	実績把握	「お客様の声」の収集件数:約520万件 「気づきの声」を契機としたサービス改善完了件数:約440件 「お客様の声」収集・分析、商品・サービスの開発や改善、対応品質の向上に活用	目標達成	
	B: スマホ・ケータイ安全教室受講者数	130万人/年	約135万人		



CSR重点課題と各KPIの取組み実績

重点課題⑥ 安全・健康・福祉の推進

中期目標	2020年度に向けたKPI		2017年度の主な実績	評価	SDGsとの関連
社員の安全・健康を促進し、活力のある事業運営を行う	A: 社員満足度の向上	前年以上⇒ 目標7.7点*1	全社員向けに社員意識(働きがい)や職場環境(働きやすさ)などを調査 働きがい7.2点	一部 未達成	 
	B: 年間総労働時間	1,800時間台	1,849.3時間		
	C: 工事に伴う人身事故件数 (重篤・重傷)	0件	3件(重篤・重傷)		
	D: 特定保健指導完了率	60%	20.5%		
	E: ストレスチェック受検率	95%	97.1%		




*1 前年度から調査設計を変更し、スケールが異なるため前年度比較が不可

重点課題⑦ 人権と多様性の尊重

中期目標	2020年度に向けたKPI		2017年度の主な実績	評価	SDGsとの関連
あらゆる事業活動において、すべてのステークホルダーの人権を尊重する	A: 女性管理職比率	7.5%	5.3%	一部 未達成	 
	B: 障がい者雇用率	2.0%⇒2.2%*2	2.22%(2018年3月1日時点)		
	C: 人権に関する違反件数管理	実績把握	17件		
	D: 人権に関する研修受講率管理	実績把握	93.7%		

*2 法定雇用率の引き上げのため

重点課題⑧ 気候変動への対応と資源の有効利用

中期目標	2020年度に向けたKPI		2017年度の主な実績	評価	SDGsとの関連
Green Action Plan 2030を着実に実行し、環境経営の最先端をめざす	A: CO ₂ 排出削減貢献量	3,800万t⇒ 3,900万t*3	3,560万t	一部 未達成	  
	B: 通信事業の電力効率	7倍	5倍		
	C: 廃棄物の最終処分率	1.4%以下	1.5%		
	D: 使用済携帯電話回収台数	1,600万台 (2017~2020年 度累計)	588万台		

*3 CO₂削減貢献量の算定に使用するLTE契約数の計画が上方修正されたため

CSR重点課題と各KPIの取組み実績

全重点課題共通(お客さま・地域社会に向けて)

中期目標	2020年度に向けたKPI		2017年度の主な実績	評価	SDGsとの関連
ドコモがCSRに熱心に取り組む企業であると想起される存在になる	A: 国内のCSR関連企業ランキング	ランキング上位	<ul style="list-style-type: none"> ・東洋経済CSR企業ランキング総合1位 ・日経Smart Work経営調査5つ星獲得 ・日経Smart Work大賞2018 イノベーション力部門賞 受賞 	一部 未達成	
	B: 国内のESG関連銘柄	採用	<ul style="list-style-type: none"> ・FTSE Blossom Japan Index ・MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数 ・MSCI日本株女性活躍指数 		
	C: 社会貢献費用	利益の1%	0.67% (約64.9億円) 【参考】16年度:0.69%(約64.8億円)		
	D: ボランティア参加人数	前年以上	参加人数:34,944名 【参考】16年度:38,619名		

全重点課題共通(株主・投資家に向けて)

中期目標	2020年度に向けたKPI		2017年度の主な実績	評価	SDGsとの関連
ESG投資の拡大に対応し、国内外の投資家などから高い評価を得る	A: 主要なESG投資インデックス	採用	<ul style="list-style-type: none"> ・DJSI World Index ・FTSE4Good Index ・MSCI ESG Leaders Indexes 	目標 達成	

ICTによる社会・環境への貢献

大学や医療機関との連携でサービス・ソリューションを提供

無料で学べる大学講座
「gacco(ガッコ)」会員数

45万人超

(2018年8月現在)

ドコモが提携する
医療機関数

約300

(2018年3月末時点)

社会課題の解決に貢献するICTサービスを提供

生活や産業におけるICTの利活用が進むなか、ドコモは、パートナーとの協創によって、新たな価値を創造するサービス・ソリューションを開発、提供し、さまざまな社会課題を解決に導く新たな仕組みづくりをお手伝いしています。

教育・学習では、誰もが平等に質の高い教育を受けられる環境づくりに取り組んでいます。茨城県古河市教育委員会とともに、市内小学校全学年で「いつでも、どこでも」タブレット端末を使った学習が可能な場を整えたほか、ビジネスや教養に役立つオンライン講義を無料で受けられる「gacco(ガッコ)」の提供などを行っています。

健康・医療では、母子健康手帳の可能性を広げる「母子健康手帳アプリ」を開発したほか、スマートフォンを使って自身のストレス状態を推定できる技術を、東京大学、慶應義塾大学と共同で開発しました。

働き方改革・生産性向上では、牛の分娩介助を実現する「モバイル牛温患」や、クラウド型水田管理システム、ICTブイの開発・提供などを通じて、酪農業や農業・漁業の省力化と食糧生産システムの確保に取り組んでいます。

教育・学習

モビリティ

働き方改革

健康・医療

生産性向上

気候変動



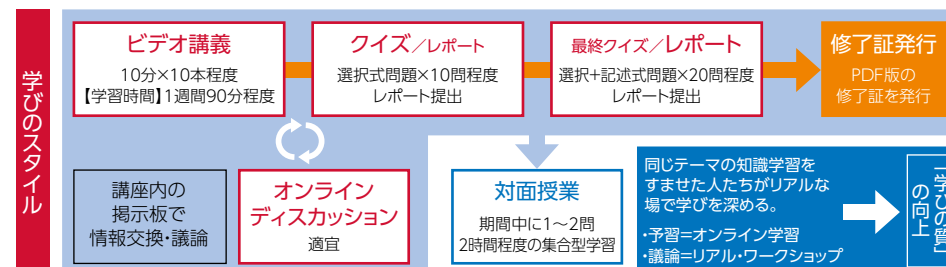
「母子健康手帳アプリ」

教育・学習

●無料で学べる大学講座「gacco(ガッコ)」

ビジネスや教養に役立つオンライン講義を誰でも無料で受けられる「gacco」を提供しています。働き方改革や社会人の学びなおしの機会が求められるなか、通勤時間や就寝前のスキマ時間を活かしてスマートフォン・タブレットで受講できるため、多くの方々にご利用いただいています。動画ならではのわかりやすい講義、他の受講者とオンライン掲示板で交流しながら進める新しい学習スタイル、修了証などの「また学習したい」と思っていたける仕組みが特長です。また、オンラインでの講義に加え、対面授業により学びを深めることができます。

「gacco」の受講イメージ



ICTによる社会・環境への貢献

健康・医療

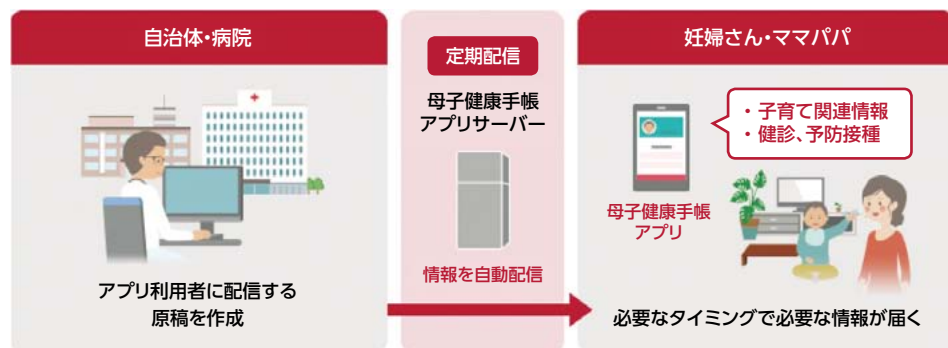
●「母子健康手帳アプリ」

日本では、半世紀以上前から妊娠時に交付される母子健康手帳が、乳幼児死亡率の低減や妊産婦の健康改善に貢献してきました。その制度の有用性は世界的にも認められ、現在30か国以上で導入されています。ドコモは、母子健康手帳の新たな可能性をめざし、Webアプリケーション「母子健康手帳アプリ」をパートナーと協働*1で開発しました。

このアプリは、スマートフォンから入力された母子の健康状態の記録をデジタル化するほか、地方自治体の制度や手続きに関する情報を成長に合わせた適切なタイミングで受信できます。また、ドコモが提携する医療機関（2018年3月末時点で約300）のなかから、妊産婦自身が通う病院を選ぶことができ、かかりつけの医師から信頼性の高い情報を取得することが可能です。

*1 特定非営利活動法人ひまわりの会が主催し、ドコモと株式会社博報堂DYメディアパートナーズが共同で企画・開発・運用を行っています。

「母子健康手帳アプリ」のフロー図



生産性向上

●「モバイル牛温恵」

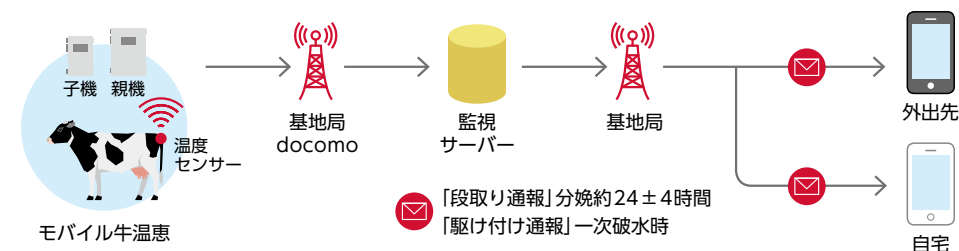
全国農業協同組合連合会（JA全農）および株式会社リモートとの協働*2により、親牛の出産を事前にメールで知らせ、分娩事故の回避を可能とするシステム「モバイル牛温恵」を開発しました。

2010年に発生した口蹄疫の流行や大手牧場の破綻、畜産農家の高齢化による離農などが原因で、畜産農家戸数や母牛が減少し、大きな社会問題となっています。そうしたなか、年間およそ3万頭の仔牛が分娩事故で死亡しており、畜産農家の経営を圧迫しています。

「モバイル牛温恵」は、体温センサにより母牛の体温を監視し、分娩兆候がみられたタイミングでメール配信し、分娩介助を実現するものです。これにより、JA全農の試算では、約5%から0.4%まで分娩事故率の減少が期待できるとされています。これ以外にも、畜産農家では、これまでは牛舎に寝泊まりしていた出産期に、あんしんして自宅で眠ることができるようになり、労働環境が改善されました。また、家族の大事な行事などがあっても約束するのが難しい状況でしたが、プライベートも充実させることができるようになりました。

*2 コールセンターの運営をリモートとドコモが担当、製品についてはリモート、通信分野についてはドコモが対応します。販売は、ドコモとJA全農グループが担います。

「モバイル牛温恵」のシステム概略図



情報セキュリティ対策

2年連続情報セキュリティ事故ゼロを達成

情報セキュリティ
事故件数

0件/年

(2018年3月末時点)

個人情報の漏えい・
データの盗難・紛失件数

0件/年

(2018年3月末時点)

情報セキュリティ研修
(対象:全社員)

年1回以上実施

(2018年3月末時点)

高度化・深刻化するセキュリティ脅威に対応し、 お客さまの情報資産を保護する

2017年に新聞やインターネットニュースなどで報道された個人情報漏えいインシデントの件数は、386件*におよびます。情報セキュリティ対策の必要性が高まるなか、ドコモでは、お客さまにあんしんしてサービスをご利用いただくために、「情報セキュリティポリシー」を順守しています。また、「プライバシーポリシー」をグループ全社に適用し、個人情報の保護に努めています。

そうした情報管理体制のもと、社内システムの脆弱性対策を実施し、情報資産にかかわる不正アクセス・破壊・漏えい・改ざんなどの発生を予防するとともに、発生した場合の被害の最小化に取り組んでいます。さらに、全社員の情報セキュリティリテラシー向上を図るとともに、情報資産の適切な管理を実行するために継続的な教育を実施しています。

また、企業の機密情報を対象としたサイバー攻撃が複雑化、深刻化するなか、サイバー攻撃を想定した訓練を実施しています。ドコモショップや業務委託先においてもセキュリティ対策を徹底するなど、ドコモグループ全体の情報セキュリティ強化に取り組んでいます。

*出典:NPO日本ネットワークセキュリティ協会および長崎県立大学「2017年情報セキュリティインシデントに関する調査報告書【速報版】」(2018年6月13日)

情報管理体制の整備

情報セキュリティ教育

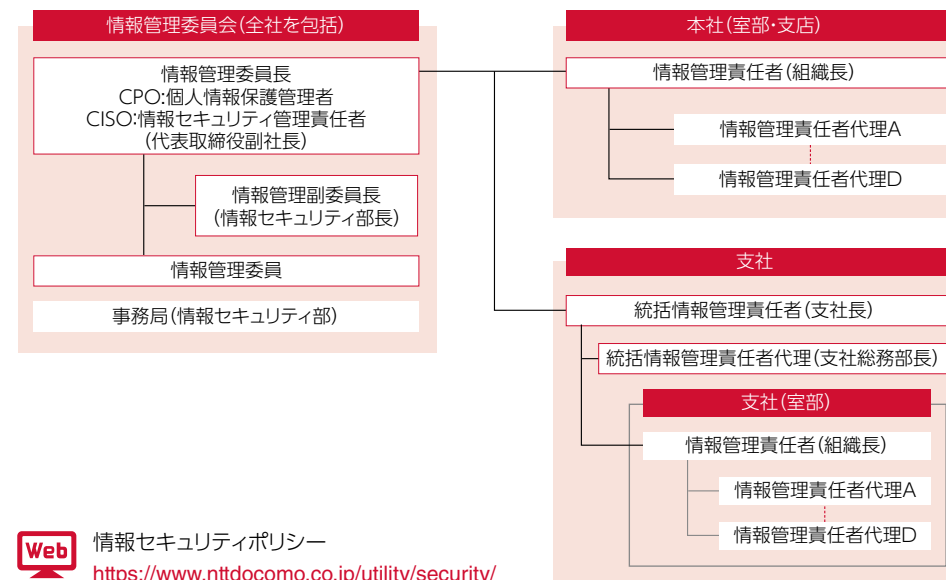
社内システムの脆弱性対策

グループ全体の情報セキュリティ強化



情報セキュリティに対するトップコミットメントのポスター
(ドコモショップ全店舗およびドコモ社内各部署に掲示)

情報管理体制図



情報セキュリティポリシー

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

(2018年7月1日現在)

電波の安全性

電波防護指針の基準値を下回るレベルで運用

携帯電話基地局や
携帯電話などの発する電波

SAR基準値 **2** W/kg*1を下回る

(2018年3月末時点)

携帯電話事業者の社会的責任として、 電波の安全性に関する取組みを継続的に行う

携帯電話の電波が人体に与える影響については、50年以上にわたって国内外で調査研究が行われ、安全基準としてWHO(世界保健機関)が推奨する国際的な指針と同等の「電波防護指針」が定められました。ドコモは、電波法令の規定を順守し、基地局ならびに携帯電話などの発する電波において、電波防護指針の基準値を下回るレベルで運用しています。さらに、各携帯電話端末のSAR(比吸収率:人体に吸収される電波のエネルギー量)をドコモのホームページに開示し、あしんして携帯電話端末をご利用いただける環境づくりに取り組んでいます。

また、KDDI株式会社、ソフトバンク株式会社と共同で人体の細胞・遺伝子への電波の影響を調べる実験を行い、2007年に「影響は確認されなかった」という最終報告を公表しました。現在は、一般社団法人電波産業会(ARIB)電磁環境委員会が行う、携帯電話の電波の安全性に関する調査・研究活動に賛同し、正会員として積極的に関与しています。

*1 四肢では4W/kg

電波法令の順守(適切な電波の運用)

ホームページでの情報開示

安全性確認のための研究推進

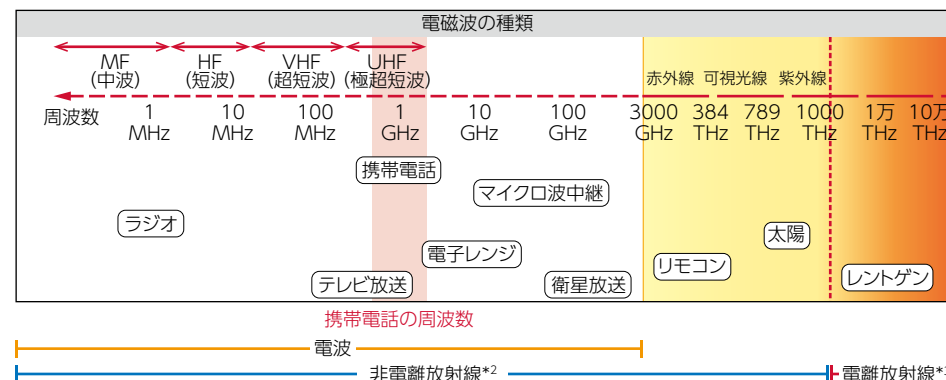


KDDI株式会社、ソフトバンク株式会社と共同で実施した電波の細胞・遺伝子への影響を調べる実験(2007年)

Web 電波の安全性について
<https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/csr/network/radio/index.html>

Web 携帯電話のSAR(比吸収率)について
<https://www.nttdocomo.co.jp/product/sar/index.html>

電磁波の種類と携帯電話の周波数



*2 周波数が低く、電離作用を起こさない電磁波

*3 エックス線やガンマ線など、周波数が非常に高い電磁波

製品・サービスの責任

カスタマーサポート体制の充実

故障受付拠点数

2,350

(2018年3月末時点)

手話サポート・外国語サポート*
テレビ電話システム対応店舗数

653

(2018年3月末時点)

安全性に配慮した品質管理を徹底し、充実したサービスでより多くのお客さまに価値を提供する

ドコモの製品は、設計から発売後のアフターサービスまで、安全性に配慮した品質管理を徹底しています。設計段階から携帯電話の安全性にかかわる基準を作成し、試作機の品質検査での安全性確認、導入判定時における安全性の最終確認を実施しています。発売後もアフターサービスとして故障受付対応による品質管理を行っています。

また、ドコモショップでは、手話サポート・外国語サポートテレビ電話システムや簡易筆談器を設置して、お客さま対応の充実を図っています。さらに、シニア、障がいのあるお客さまや国籍を問わず誰にでもあんしんしてお使いいただけるよう、ユニバーサルデザインの考えに基づいた「ドコモ・ハーティスタイル」という活動を進めています。

*英語、ポルトガル語、中国語、スペイン語に対応

徹底した品質管理

受付体制の整備

充実したお客さま対応

シニア、障がい者への配慮



ドコモ・ハーティ講座

「ドコモ・ハーティスタイル」の3つの柱

原則	取組み
製品・サービス開発の推進	ユニバーサルデザインを意識した製品、アプリの開発・提供 ①らくらくホンシリーズなどのユニバーサルデザインを意識した携帯電話などの提供 ②ハーティ割引などの利用料金割引サービスの提供 ③点字請求書の発行 ④Move&Flickや、みえる電話、シンプルフリックなどの障がいのある方向けアプリの提供
お客さま窓口の充実	すべてのお客さまがご利用しやすいお客さま窓口の整備や対応サービスの向上 ①ドコモショップのバリアフリー化 ②ドコモ・ハーティプラザ丸の内の運営 ③手話サポートテレビ電話の設置 ④ドコモショップスタッフ向け研修の実施
あんしん・安全で便利な使い方の普及	障がいのある方を対象にしたスマートフォンやタブレットの活用講座の実施 ①障がいのある方を対象とした展示会への出展 ②全国の障がい者団体へのドコモ・ハーティ講座の無料開催 ③特別支援学校での「スマホ・ケータイ安全教室」の無料開催

人権の尊重

障がい者法定雇用率を上回る水準で採用

障がい者雇用率

2.32%

(2018年6月1日時点)

PRIDE指標*

2年連続「ゴールド」認定
指標C(社会貢献・渉外活動)
「ベストプラクティス」

(2018年3月末時点)



あらゆる事業活動において、 すべてのステークホルダーの人権を尊重する

NTTグループは、世界人権宣言、労働における基本原則及び権利に関する国際労働機関(ILO)宣言に基づき、「ビジネスと人権に関する指導原則:国際連合『保護、尊重及び救済』枠組実施のために」の考え方を取り入れた「NTTグループ人権憲章」を2014年に制定しました。

ドコモは、NTTグループの一員として、「NTTグループ人権憲章」制定の背景や目的などを理解し、その浸透・実践に向けて取り組んでいます。また、独自に「NTTドコモグループ人権に関する基本方針」を策定し、より具体的な取組み方針を示し、人権啓発を推進しています。

毎年、「世界人権デー」と「人権週間」にあわせて、人権啓発推進委員長である代表取締役副社長から全社員に向けて人権に関するメッセージを発信するほか、派遣社員も含めた全社員を対象とした人権啓発研修を実施しています。

*任意団体work with Prideが策定したLGBTなどの性的マイノリティへの取組みの評価指標

 NTTグループ人権憲章
<http://www.ntt.co.jp/csr/communication/team-ntt/02.html>

NTTグループ人権憲章

人権啓発の推進

NTTドコモグループ人権に関する基本方針

「ForONEs」プロモーション

ForONEs

よりよい明日に向けて、一人ひとりと向きあうドコモの取組みや姿勢を表した「ForONEs」プロモーション

 ForONEs
https://www.nttdocomo.co.jp/special_contents/forones/

NTTドコモグループ人権に関する基本方針(2016年改定)

私たちNTTドコモグループで働く全ての役員・社員は、人権が重要な問題であることを確信しており、安心・安全で豊かな社会を築くため、「NTTドコモグループ倫理方針」「NTTグループ人権憲章」及び「CSRの考え方」に基づき、自ら率先して、全てのステークホルダーの人権を尊重する企業体質の確立をめざします。

1. 私たちは、事業活動を通じて、同和問題をはじめとした人権問題の解決に努めます。
2. 私たちは、多様性を尊重するとともに、お互いに感謝の気持ちを大切にコミュニケーションを深め、ハラスメントのない健全な職場環境づくりを行います。
3. 私たちは、人権尊重の観点から必要の都度、業務内容などについて見直しと改善を行い、事業活動へ反映します。
4. 私たちは、NTTドコモグループ各社で連携し、「人権啓発推進委員会」をはじめとする体制を整備し、人権啓発活動の推進と活性化を図ります。

お客さまへの啓発・お客さまの保護

累計1,000万人を超えるお客さまが受講

スマホ・ケータイ
安全教室受講者数

約 **135** 万人／年

(2018年3月末時点)

携帯電話やスマートフォンをあんしん・安全に お使いいただき、事故やトラブルからお客さまを守る

青少年がインターネットに接続する際、半数以上の人がスマートフォンを使用しているという調査結果が出ています*。そうした動きにさきがけ、ドコモでは、2004年度から全国の学校や地域の生涯学習センターなどに講師を派遣し、携帯電話やスマートフォンをあんしん・安全にお使いいただくために、「スマホ・ケータイ安全教室」を無料で実施しています。

近年、社会問題となっている「歩きスマホ」については、2012年度からスマートフォンをより安全・快適に使っていただくことを目的としたスマホマナーマークおよびデザインマニュアルを定め、各種広告物、店舗ツールに掲載するとともに啓発ポスターを掲示し、お客さまや社員の意識向上に取り組んでいます。2013年には「歩きスマホ防止機能」の提供を開始しました。

また、年々巧妙化する振り込め詐欺に携帯電話などが利用されるケースが多いことから、行政や他の携帯電話事業者とともに振り込め詐欺の防止対策を推進しています。

*出典:内閣府「平成29年度 青少年のインターネット利用環境実態調査」

携帯電話のルールやマナーの啓発

安全充電の啓発

歩きスマホによる危険性の注意喚起

振り込め詐欺防止対策

危険です、歩きスマホ。

スマートフォンをより安全・快適に使っていただくことを目的としたスマホマナーマーク

主な振り込め詐欺防止対策

対策概要	対策詳細
受付審査の強化	個人契約の利用料金の支払方法を原則としてクレジットカードまたは銀行口座引落に限定。ドコモショップなどの店頭でクレジットカードやキャッシュカードを確認。
	警察から本人確認の求めがあり、本人確認に応じていただけずに利用停止となった回線に関する契約者情報を事業者間で共有、受付審査に活用。
	同一名義での大量不正契約を防止するため、原則として、同一個人名義での契約回線数を、ドコモが定める回線種別ごとに上限を設定。また、法人名義に対しても審査基準を強化し、基準を満たさない場合は、契約できる回線数に上限を設定。
警察との連携	お客さまに事前にご説明した上で、運転免許証などの本人確認書類に偽造などの疑いがある場合はその情報を警察に提供。
	警察からの要請により、不正利用防止法違反が判明したレンタル事業者に対し、対象回線の契約解除や追加の新規契約を一定期間拒否。
「ネットワーク利用制限」の実施	ドコモショップなどの販売店での窃盗(盗難)や詐欺などの犯罪行為により不正取得された携帯電話、あるいは本人確認書類偽造や申込書記載内容(お名前、ご住所、生年月日など)の虚偽申告などの不正契約により取得された携帯電話が犯罪に利用されることを防止する取組みとして、「ネットワーク利用制限」を実施。

社員の安全・健康

目標は27,464名全員の安全と健康

工事に伴う人身事故
件数(重傷・重篤)

3件/年

(2018年3月末時点)

ストレスチェック受検率

97.1%

(2018年3月末時点)

社員の安全・健康を促進し、活力のある事業運営を行う

2017年、労働災害による年間死傷者数は12万人を超えました*。そうした状況のなか、ドコモグループでは、社員一人ひとりが活躍できる環境を提供するために、安全で健康に働ける職場づくりに注力しています。労働基準法および労働安全衛生法に則って職場における安全と健康を確保するとともに、人身事故ゼロを目標とした「安全管理規程」を定め、業務が安全に行われるよう社員を指導しています。

基地局やネットワーク設備の建設工事・保守においては、高所作業による転落のリスクや感電リスクに対し、最新の注意を払って作業を行うよう配慮しています。「ドコモ工事安全マニュアル」に基づき、お取引先を含めて安全対策を徹底するほか、全国のグループ社員を対象に安全管理スキルの向上を目的とした「ドコモ安全研修」を実施しています。

また、快適な職場環境の形成を目的とした「健康管理規程」を定め、社員の健康管理に配慮しています。全社員に対して年1回健康診断を実施するとともに、社員などを対象に発症予防に重点を置いたストレスチェックなどの各種施策を展開しています。

*出典:厚生労働省「平成29年の労働災害発生状況」

安全と健康の確保

快適な職場環境の形成

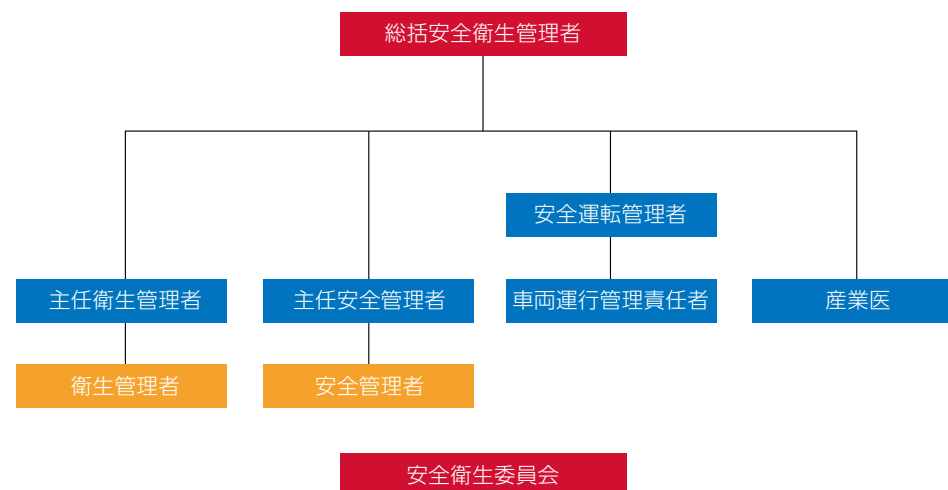
建設工事・保守の安全対策

健康管理への配慮



安全管理スキルの向上を目的とした「ドコモ安全研修」

安全衛生管理体制



サプライチェーンマネジメント

サプライヤー向けCSR推進チェックシート回収率100%

CSR推進チェックシートの
受領件数

62社

(2018年3月末時点)

社会的責任を踏まえたCSR調達を推進

ドコモは、お取引先とのかかわりを重視し、社会的責任を踏まえたCSR調達に取り組んでいます。「調達基本方針」に基づいて調達活動を実施するとともに、「NTTドコモサプライチェーンCSR推進ガイドライン」(2013年12月改訂)によって、CSRに関連する7つの領域で順守すべき項目を定めています。2018年1月には「グリーン調達ガイドライン」を改訂し、環境への配慮を促しています。

特に重要な一次サプライヤーに対しては、「NTTグループ CSR推進チェックシート」の提出を求め、高いリスクが存在する可能性がある場合は、お取引先を訪問して状況を確認し、是正措置計画を共同で作成するなどの対応を行います。チェックシートの内容は毎年社名を伏せて各取引先へフィードバックしており、調達担当者の教育を定期的に行っています。

また、サプライヤーとの交流会などを通じて、お互いに要望や提案を交わすことで、よりよいパートナーシップの構築に努めています。

 [NTTドコモサプライチェーンCSR推進ガイドライン](https://www.nttdocomo.co.jp/binary/pdf/corporate/disclosure/procure/policy/supply_chain_csr_guideline.pdf)
https://www.nttdocomo.co.jp/binary/pdf/corporate/disclosure/procure/policy/supply_chain_csr_guideline.pdf

公正に競争機会を提供

CSR調達チェック体制の確立

CSRに関連する7つの領域の順守

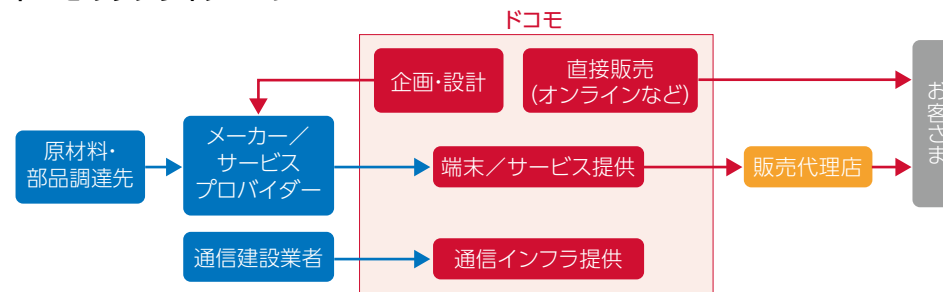
よりよいパートナーシップの構築



ビジネスパートナーキックオフ



ドコモのサプライチェーン



調達基本方針

1. 広く国内外のサプライヤーのみならず、公正に競争機会を提供するとともに、相互理解と信頼関係の構築に努めます。
2. 品質・価格・納期・安定供給を総合的に判断し、ビジネスニーズに即した競争力ある製品・サービスを、経済合理性に基づき調達します。
3. 法令や社会規範を遵守するとともに、社会への貢献のため環境・人権などに配慮した調達を実施します。

コミュニティへの参画・コミュニティの発展

1%クラブ*1会員企業として社会貢献活動に支出



業界を牽引する企業として、あんしん・安全で豊かに暮らせる地域社会の実現に貢献する

ドコモグループは、よき企業市民として、さまざまなステークホルダーと連携・協力を図り、快適で豊かな社会の実現に向けて積極的に社会貢献活動に取り組んでいます。当社が活動の基本方針や大きな方向性を示し、グループ各社のCSR担当者が自社の事業や地域性に合わせて独自の活動を展開する推進体制を構築し、定期的に情報交換を行っています。

社会貢献活動を通じた地域社会との対話が、やがてビジネスチャンスやリスク回避につながると考え、スマートフォンや携帯電話のあんしん・安全の啓発、次世代に向けた就業体験・キャリア教育、貧困に苦しむ子どもの支援、被災地に住む人々の生活支援や復興支援、産業振興や地方創生など、さまざまな活動に取り組んでいます。

そうした活動を積極的に行っていくため、社員のボランティアを推奨しています。模範となる活動を継続して行う社員に「社会貢献活動社長表彰」を授与するとともに、年次有給休暇とは別に「ライフプラン休暇(ボランティア)」を設けています。

*1 1% (ワンパーセント) クラブは、経常利益や可処分所得の1%相当額以上を自主的に社会貢献活動に支出しようと努める企業や個人の有志からなる団体。1990年11月に経団連によって設立。

*2 金銭寄附、物品寄附、施設の無料開放についてもそれぞれ1件とカウント。

あんしん・安全への取り組み

災害への取り組み

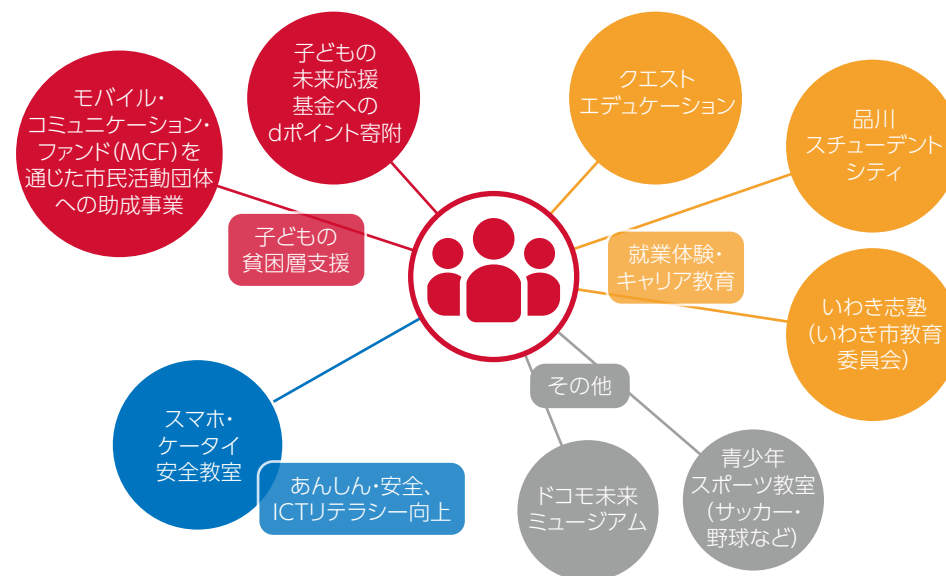
次世代への取り組み

地域社会への取り組み



長期間の避難生活を余儀なくされている福島県の方々に自治体から各世帯へタブレットを配布。ふるさとの仲間や家族をつなぐ双方向のコミュニケーションに活用いただいています。

2017年度における社会貢献の取り組み



環境(気候変動への対応と資源の有効利用)

パリ協定*を踏まえ取組みを推進

CO₂削減貢献量

3,560 万t/年

(2018年3月末時点)

通信事業の電力効率

5 倍


(2018年3月末時点)

ICTサービスの提供を通じて地球環境問題の解決に取り組み、環境経営の最先端をめざす

ドコモグループは、自らが事業活動を行う上での環境負荷を認識し、お客さまとともに社会全体の負荷をできる限り低減していくことこそ、企業市民としての使命であると考えています。そのための指針として、「ドコモグループ地球環境憲章」を策定し、ICTサービスの提供を通じて地球環境問題の解決に取り組んでいます。ICTは、書籍や音楽・映像メディアなどを製造するための「材料・エネルギーの消費」の低減や、業務の効率化による「人の執務」の低減、ネットワーク活用による「人の移動」の低減、情報のデジタル化による「物の移動」「物の保管」の低減などによりCO₂発生を抑制し、環境負荷低減に貢献します。

さらに、環境経営の最先端をめざす「ドコモグループ環境宣言」と2030年に向けた環境目標「Green Action Plan 2030」を策定しました。

*「世界の平均気温上昇を、産業革命以前に比べて2℃より低く保ち、1.5℃に抑える努力をする」という世界共通の長期目標。

 ドコモグループ地球環境憲章

https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/csr/ecology/enviro_n_management/charter_object/index.html

環境に配慮した事業の実践

環境コミュニケーションの推進

環境マネジメントの強化

生物多様性の保全

ドコモグループ環境宣言

人と社会と地球の未来のため
ドコモは環境経営の最先端をめざします

モバイルICTの力で環境保護に新たな価値を創造します
地球環境と調和した「誠実な事業運営」を徹底します

取り組みのテーマとアクション

ドコモグループは、3つのテーマにより、
2030年環境目標へ挑戦します

低炭素化している未来へ
世界がめざすCO₂排出量の
大幅削減と気候変動リスクの
適応に貢献します。

資源が循環している未来へ
資源の有効利用に
貢献します。

自然と共生している未来へ
生態系の保全に
貢献します。

都市鉱山からつくる!みんなのメダルプロジェクト

ドコモは、2017年4月から全国で本格展開している「都市鉱山からつくる!みんなのメダルプロジェクト」に参画しています。同プロジェクトは、公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会が、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会で使用される金・銀・銅メダル約5,000個を使用済み携帯電話やパソコンなどの小型家電から回収したリサイクル金属で製作する史上はじめての試みです。ドコモでも、全国約2,400店のドコモショップで、使用済み携帯電話(スマートフォン・タブレットを含む)の回収を開始し、資源有効利用の一環としてプロジェクトを推進しています。

 **都市鉱山からつくる!**
みんなのメダル
プロジェクト

環境(気候変動への対応と資源の有効利用)

ドコモグループ環境目標「Green Action Plan 2030」

2030年に向けた環境目標「Green Action Plan 2030」を策定し、ドコモグループのCSRの考え方である「Innovative docomo」と「Responsible docomo」の観点から、社会のCO₂削減貢献量4,000万トン以上の達成や、通信事業における電力効率10倍以上(2013年度比)の達成など、5つの目標に挑戦しています。年度ごとの実績公表を行うとともに、必要に応じて5年ごとの実績に基づき取り組み項目および目標値の改善などを検討していきます。

Green Action Plan 2030

CSRの考え方“**Innovative docomo**” “**Responsible docomo**”により、
2030年までの目標を設定します

Green Actions of **Innovative docomo**

ドコモのサービスで社会の低炭素化と気候変動リスクの最小化に貢献します。

定量目標

- ・社会のCO₂削減貢献量:4,000万トン以上

定性目標

- ・気候変動への適応へ貢献するため、あらゆる取り組みを推進します。またステークホルダーのみなさまと協働した取り組みにも努めます。

CO₂削減 4,000万トン → 気候変動への適応 +d

主なアクション

- ・CO₂排出量削減に寄与するサービス・技術の開発・提供
- ・気候変動適応に貢献するサービス・技術の開発・提供

Green Actions of **Responsible docomo**

環境負荷を低減する責任を果たします。企業市民として、環境貢献活動に積極的に参加します。

定量目標

- ・通信事業の電力効率:10倍以上(2013年度比)
- ・廃棄物の最終処分率:ゼロエミッション達成(1%以下)

定性目標

- ・生態系を保全するため、あらゆる活動を通じた取り組みを推進します。またステークホルダーの皆様と協働した取り組みにも努めます。

電力効率 10倍以上
ゼロエミッション達成
生態系保全活動

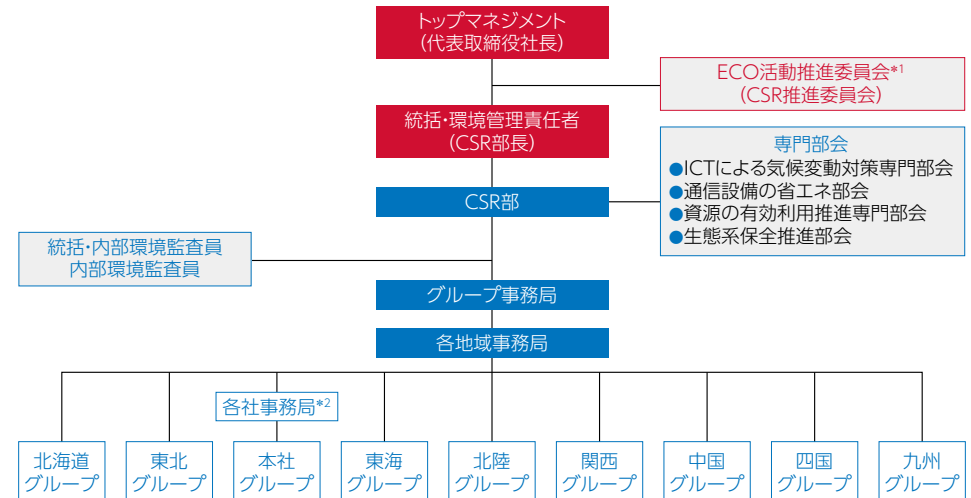
主なアクション

- ・通信ネットワークの省電力化
- ・3R活動の推進
- ・植林などの生態系保全活動、社員教育推進

環境マネジメントシステム

ドコモグループ全体で環境保全活動を進めるべく、環境マネジメントシステム(EMS)を構築し、EMSが有効に実施されていることを確認するために内部環境監査を実施しています。2017年度は、ISO14001新規格(2015年度版)への移行審査に向けて重点項目を見直し、各組織の取り組み状況を確認した結果、各社ともISO14001の規格要求事項に適合しており、活動も環境マニュアルなどに準じておおむね適切に行われていることを確認しました。

ドコモグループの環境マネジメント推進体制



*1 トップマネジメントを含む経営層が出席する会議を含む。

(2018年4月現在)

*2 (株)ドコモCS、ドコモ・サポート(株)、ドコモ・システムズ(株)、ドコモ・テクノロジー(株)の各社。

気候変動に関するリスク・機会の管理プロセス

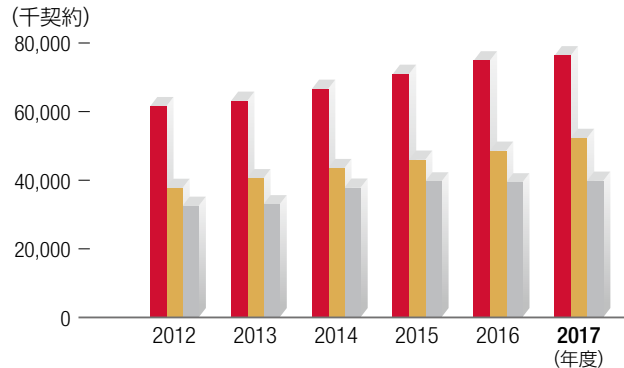
ドコモでは、「リスクマネジメント規程」に基づき、毎年度ビジネスリスクを定期的に洗い出し、代表取締役社長を委員長とする内部統制委員会において全社横断的な管理を要するリスク(全社リスク)を特定しています。

気候変動に関するリスク・機会については、グループ全体の環境推進を専任で担当しているCSR部が、気候変動に伴う外部環境の変化および内部環境の変化をモニタリングし、事業に影響を与える気候変動リスク・機会を洗い出します。その後、影響度・発生頻度が高いものについては、内部統制委員会が全社リスクとして特定します。

CSR部では、その他の気候関連リスクも含めて取り組むべきリスク・機会を決定し、リスクの未然防止につながるような対応方針を策定し、関連する部会に伝達された上、各部会のアクションプランのなかで取り組みが実行されます。

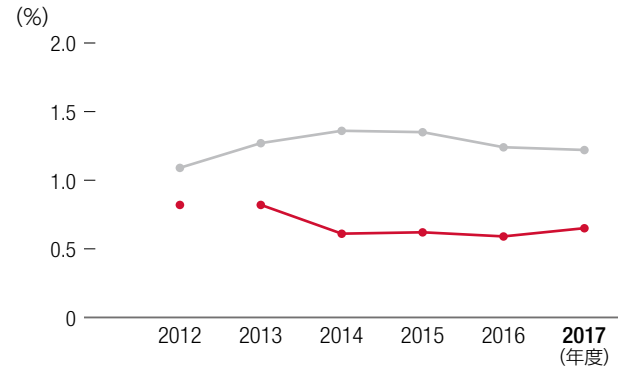
事業データ (各年度の3月31日現在)

携帯電話契約数 ※出典:一般社団法人電気通信事業者協会



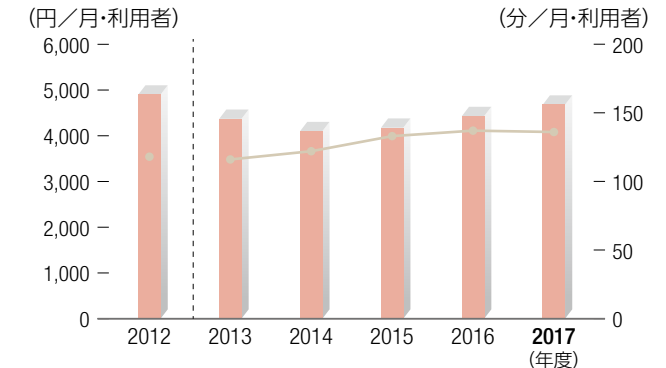
ドコモ	61,536	63,105	66,596	70,964	74,880	76,370
au	37,709	40,522	43,478	45,910	48,540	52,283
ソフトバンク*1	32,480	32,925	37,766	39,586	39,310	39,787

解約率 ※出典:各社発表の数値による



ドコモ*2	0.82	0.82	0.61	0.62	0.59	0.65
ソフトバンク*1	1.09	1.27	1.36	1.35	1.24	1.22

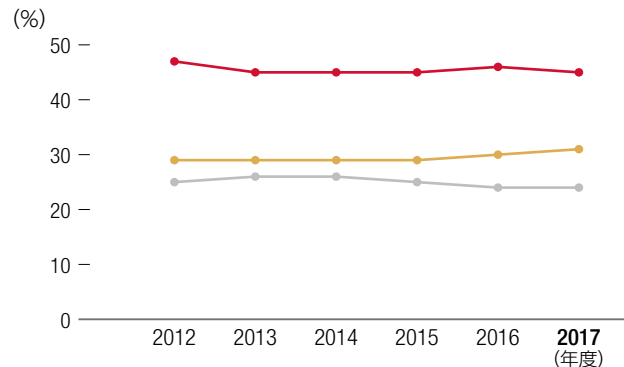
ARPU*4 / MOU*5



ARPU	4,900	4,370	4,100	4,170	4,430	4,680
MOU	118	116	122	133	137	136

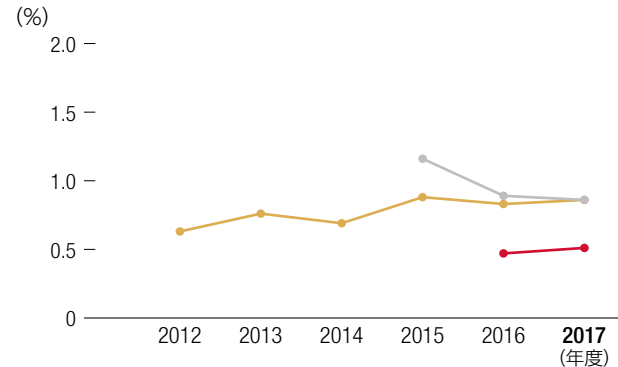
※2015年度より算定方法を変更
(それに伴い、2013年度と2014年度の数値も変更)

携帯電話契約数シェア ※出典:一般社団法人電気通信事業者協会



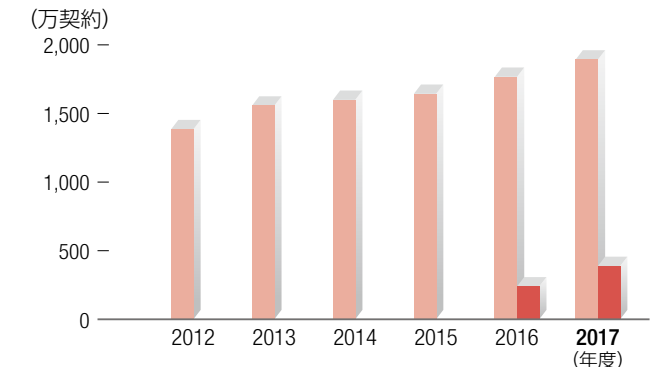
ドコモ	47	45	45	45	46	45
au	29	29	29	29	30	31
ソフトバンク*1	25	26	26	25	24	24

ハンドセット解約率 ※出典:各社発表の数値による



ドコモ*3	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.51
au	0.63	0.76	0.69	0.88	0.83	0.86
ソフトバンク	1.16	0.89	0.86	0.86	0.86	0.86

dカード契約数



dカード契約数	1,385	1,557	1,599	1,643	1,767	1,893
dカード GOLD契約数	0	0	0	0	239	388

※dカード契約数は「dカード」「dカードmini」の合計

*1 ソフトバンクの各数値について、2012~2014年度はイーモバイル(現 ワイモバイル)を含まず、2015年度以降は当該数値を含む

*2 2015年度より算定方法を変更。新たな算定方法においては、MVNO契約数および解約数を除いて算出(それに伴い、2013年度と2014年度の数値も変更)

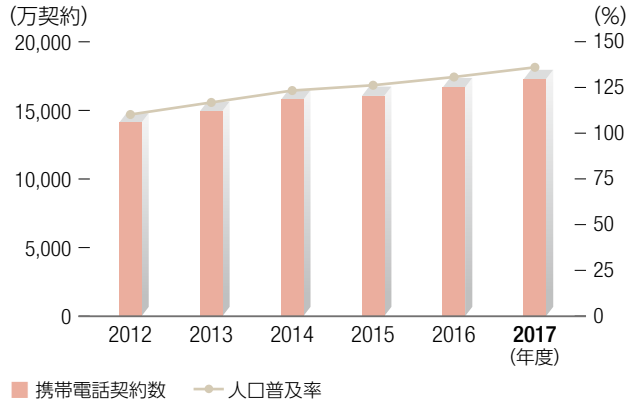
*3 スマートフォンやフィーチャーフォンなどにかかわる「基本プラン(データプラン、デバイスプラスを除く)」「Xi/FOMA総合プラン」および「タイプリミット バリュー/タイプリミット」の解約率

*4 1利用者当たり月間平均収入 *5 1利用者当たり月間平均通話時間

事業データ (各年度の3月31日現在)

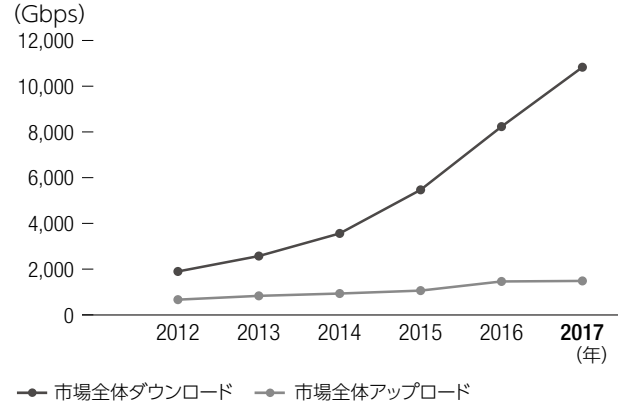
携帯電話契約数／人口普及率

※出典:総務省「情報通信統計データベース」



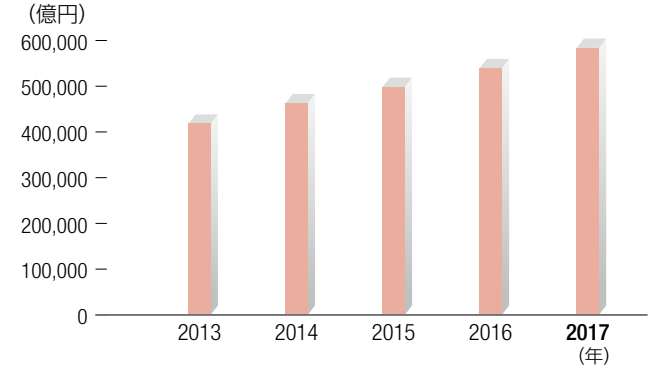
日本の通信トラフィック

※出典:総務省「我が国のインターネットにおけるトラフィックの集計結果(2017年11月分)」2018年2月27日



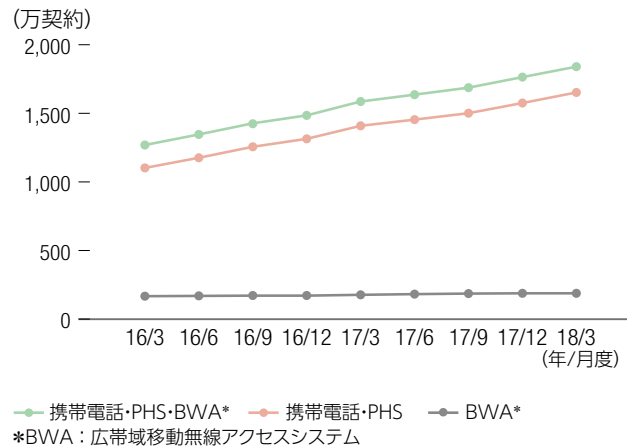
クレジットカードのショッピング利用額

※出典:一般社団法人日本クレジット協会「日本のクレジット統計／クレジットカードショッピング信用供与額の推移」(平成29年版)



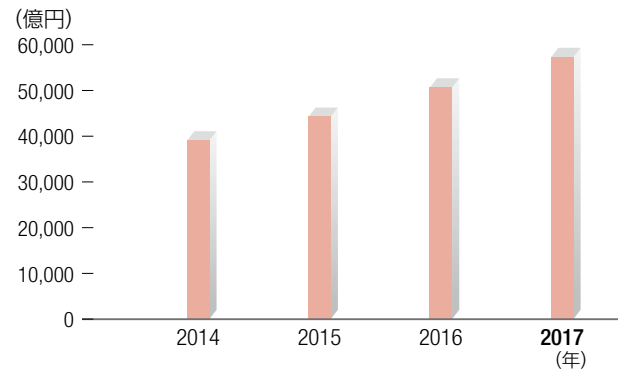
日本のMVNO (MNOであるMVNOを除く) サービスの契約数の推移

※出典:総務省「電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表」平成29年度第4四半期(3月末)



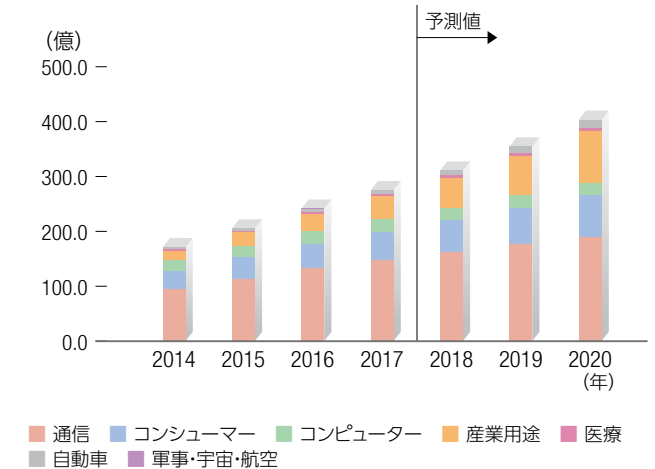
モバイルコンテンツ関連の市場規模

※出典:一般社団法人モバイル・コンテンツ・フォーラム「2017年モバイルコンテンツ関連市場」



世界のIoTデバイス数の推移および予測

出典:総務省「平成30年版情報通信白書」



通信 コンシューマー コンピューター 産業用途 医療
自動車 軍事・宇宙・航空
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h30/pdf/index.html>

11年間の主要財務・非財務データ (2007年～2011年)

株式会社NTTドコモおよび連結子会社
(年度)

単位:百万円

	2007	2008	2009	2010	2011
当期業績:					
営業収益	4,711,827	4,447,980	4,284,404	4,224,273	4,240,003
通信サービス*1,2	4,008,267	3,631,391	3,462,783	3,361,235	3,334,036
端末機器販売*2	546,593	606,898	507,495	477,404	498,889
その他の営業収入*1,2	156,967	209,691	314,126	385,634	407,078
営業費用	3,903,515	3,617,021	3,450,159	3,379,544	3,365,543
営業利益	808,312	830,959	834,245	844,729	874,460
当社に帰属する当期純利益*3	491,202	471,873	494,781	490,485	463,912
当社に帰属する包括利益*3	478,738	405,774	523,091	450,909	436,338
資産合計*3	6,210,834	6,488,220	6,756,775	6,791,593	6,948,082
有利子負債合計	478,464	639,233	610,347	428,378	256,680
株主資本合計*3	4,276,496	4,341,585	4,635,877	4,850,436	5,062,527
D/Eレシオ(単位:倍)*3,4	0.112	0.147	0.132	0.088	0.051
株主資本比率*3	68.9%	66.9%	68.6%	71.4%	72.9%
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,560,140	1,173,677	1,182,818	1,287,037	1,110,559
投資活動によるキャッシュ・フロー	(758,849)	(1,030,983)	(1,163,926)	(455,370)	(974,585)
フリー・キャッシュ・フロー*5	442,410	93,416	416,878	589,777	503,479
設備投資	758,743	737,606	686,508	668,476	726,833
研究開発費	100,035	100,793	109,916	109,108	108,474
減価償却費	776,425	804,159	701,146	693,063	684,783

11年間の主要財務・非財務データ (2007年～2011年)

株式会社NTTドコモおよび連結子会社
(年度)

単位:百万円

	2007	2008	2009	2010	2011
営業収益営業利益率	17.2%	18.7%	19.5%	20.0%	20.6%
EBITDA* ^{6,7}	1,639,096	1,678,422	1,568,126	1,565,728	1,583,298
EBITDAマージン* ^{6,7}	34.8%	37.7%	36.6%	37.1%	37.3%
営業FCF* ⁸	880,353	940,816	881,618	897,252	856,465
ROE	11.6%	11.0%	11.0%	10.3%	9.4%
配当性向* ³	42.1%	43.0%	43.8%	44.1%	50.1%
1株当たり情報(単位:円)*⁹:					
1株当たり当社に帰属する当期純利益* ³	113.91	111.72	118.64	117.97	111.87
1株当たり株主資本* ³	1,003.21	1,039.66	1,114.24	1,169.69	1,220.84
1株当たり配当金* ¹⁰	48	48	52	52	56
株式(単位:株)*⁹:					
期中平均発行済普通株式数	4,312,058,600	4,223,871,500	4,170,573,800	4,157,685,900	4,146,760,100
非財務データ:					
取締役人数(うち社外取締役(独立役員))(単位:名)* ¹¹	13(0)	13(0)	13(0)	13(0)	13(0)
連結従業員数(うち単体)(単位:名)* ^{12,13}	22,100(5,843)	21,831(11,463)	22,297(11,053)	22,954(11,062)	23,289(11,053)
女性管理者比率(単体)(単位:%)* ^{12,13,14}	—	—	—	—	—
温室効果ガス排出量(単位:t-CO ₂)* ¹⁵	1,090,169	1,243,286	1,249,456	1,210,437	1,266,880
総電力使用量(単位:MWh)	2,762,238	2,766,979	2,735,061	2,814,866	2,944,856
総紙使用量(単位:t)* ¹⁶	—	35,142	35,770	29,934	33,026

11年間の主要財務・非財務データ (2012年～2017年)

株式会社NTTドコモおよび連結子会社
(年度)

単位:百万円

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
当期業績:						
営業収益	4,470,122	4,461,203	4,383,397	4,527,084	4,584,552	4,769,409
通信サービス*1,2	3,176,931	2,963,980	2,747,155	2,815,507	2,985,094	3,137,870
端末機器販売*2	758,093	872,000	904,089	860,486	719,161	755,138
その他の営業収入*1,2	535,098	625,223	732,153	851,091	880,297	876,401
営業費用	3,632,942	3,642,004	3,744,326	3,744,060	3,639,814	3,796,145
営業利益	837,180	819,199	639,071	783,024	944,738	973,264
当社に帰属する当期純利益*3	491,026	464,729	410,093	548,378	652,538	744,542
当社に帰属する包括利益*3	546,443	523,431	453,102	510,667	662,281	783,458
資産合計*3	7,169,725	7,508,030	7,146,340	7,214,114	7,453,074	7,748,290
有利子負債合計	253,766	230,346	222,651	222,164	221,880	161,632
株主資本合計*3	5,368,475	5,643,366	5,380,072	5,302,248	5,530,629	5,680,409
D/Eレシオ(単位:倍)*3,4	0.047	0.041	0.041	0.042	0.040	0.028
株主資本比率*3	74.9%	75.2%	75.3%	73.5%	74.2%	73.3%
営業活動によるキャッシュ・フロー	932,405	1,000,642	962,977	1,209,131	1,312,418	1,511,540
投資活動によるキャッシュ・フロー	(701,934)	(703,580)	(651,194)	(375,251)	(943,094)	(718,372)
フリー・キャッシュ・フロー*5	225,589	257,209	295,590	598,744	664,531	862,503
設備投資	753,660	703,124	661,765	595,216	597,078	576,412
研究開発費	111,294	102,039	96,997	83,315	83,050	91,773
減価償却費	700,206	718,694	659,787	625,934	452,341	485,502

11年間の主要財務・非財務データ (2012年～2017年)

株式会社NTTドコモおよび連結子会社
(年度)

単位:百万円

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
営業収益営業利益率	18.7%	18.4%	14.6%	17.3%	20.6%	20.4%
EBITDA* ^{6,7}	1,569,264	1,572,196	1,369,092	1,463,176	1,463,444	1,509,939
EBITDAマージン* ^{6,7}	35.1%	35.2%	31.2%	32.3%	31.9%	31.7%
営業FCF* ⁸	815,604	869,072	707,327	867,960	866,366	933,527
ROE	9.4%	8.4%	7.4%	10.3%	12.0%	13.3%
配当性向* ³	50.7%	53.5%	64.0%	49.5%	45.7%	49.6%
1株当たり情報(単位:円)*⁹:						
1株当たり当社に帰属する当期純利益* ³	118.41	112.07	101.55	141.30	175.12	201.73
1株当たり株主資本* ³	1,294.62	1,360.91	1,386.09	1,409.94	1,492.91	1,580.88
1株当たり配当金* ¹⁰	60	60	65	70	80	100
株式(単位:株)*⁹:						
期中平均発行済普通株式数	4,146,760,100	4,146,760,100	4,038,191,678	3,880,823,341	3,726,266,553	3,690,843,188
非財務データ:						
取締役人数(うち社外取締役(独立役員))(単位:名)* ¹¹	14(1)	15(1)	14(1)	15(2)	15(2)	14(2)
連結従業員数(うち単体)(単位:名)* ^{12,13}	23,890(10,903)	24,860(10,973)	25,680(7,344)	26,129(7,616)	26,734(7,609)	27,464(7,767)
女性管理者比率(単体)(単位:%)* ^{12,13,14}	2.4%	2.7%	3.0%	3.6%	4.4%	5.3%
温室効果ガス排出量(単位:t-CO ₂)* ¹⁵	1,454,815	1,628,381	1,694,763	1,598,434	1,593,638	1,585,502
総電力使用量(単位:MWh)	2,866,617	2,873,781	3,013,666	2,887,216	2,970,041	3,037,221
総紙使用量(単位:t)* ¹⁶	33,086	21,314	15,601	10,498	11,859	11,280

11年間の主要財務・非財務データ

注釈一覧

- *1 2012年度において、「無線通信サービス」に含まれていた収入の一部を「その他の営業収入」として表示し、「無線通信サービス」を「モバイル通信サービス」として表示しています。それに伴い、2007年度から2011年度も同様に組み替えています。
- *2 2014年度において、「モバイル通信サービス」を「通信サービス」として表示し、従来「その他の営業収入」に含めていた収入の一部（衛星電話、海外ケーブルテレビ収入など）を「通信サービス」に計上しています。それに伴い、2007年度から2013年度も同様に組み替えています。
- *3 2012年度は持分法を遡及して再適用したことを反映した数値です。
- *4 $D/ELシオ = 有利子負債 \div 株主資本$
- *5 フリー・キャッシュ・フローの算定にあたっては、期末日が金融機関の休業日になったことによる電話料金未回収影響額、NTTファイナンス株式会社への電話料金の債権譲渡による電話料金未回収影響額、および期間3か月超の資金運用を目的とした金融商品の取得、償還および売却による増減を除いています。
- *6 2013年度以前は、EBITDA: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)
2014年度以降は、EBITDA: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)
- *7 営業権および非償却対象の無形固定資産にかかわる減損損失は、従来、連結損益計算書において「販売費及び一般管理費」に含めていましたが、2016年度より「減損損失」に計上しています。これに伴い、上記表中においても、2014年度および2015年度の「減損損失」を2016年度の表示方法に合わせる組み替えを行っています。
- *8 営業FCF=EBITDA-設備投資
- *9 1株当たり情報については、発行済株式数から自己株式数を控除して計算しています。当社グループは、2013年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき100株の割合で株式分割を実施しました。2012年度以前の1株当たり情報および株式情報は、本分割を考慮しています。
- *10 1株当たり配当金については、各基準日の属する連結会計年度に記載しています。
- *11 取締役人数については、翌年度7月1日現在のデータです。
- *12 当社外からの出向者を含み、当社外への出向者は含みません。
- *13 2014年7月に設立した株式会社ドコモCSへの出向者の影響により、2014年度単体の従業員数は減少しています。
- *14 2011年度以前の女性管理者比率は公表していません。
- *15 2008年度より一部算定方法を変更しています。
- *16 2016年度に一部算定方法を変更しています。それに伴い、2008年度以降の実績を組み替えています。

子会社 (2018年3月31日現在)

108社

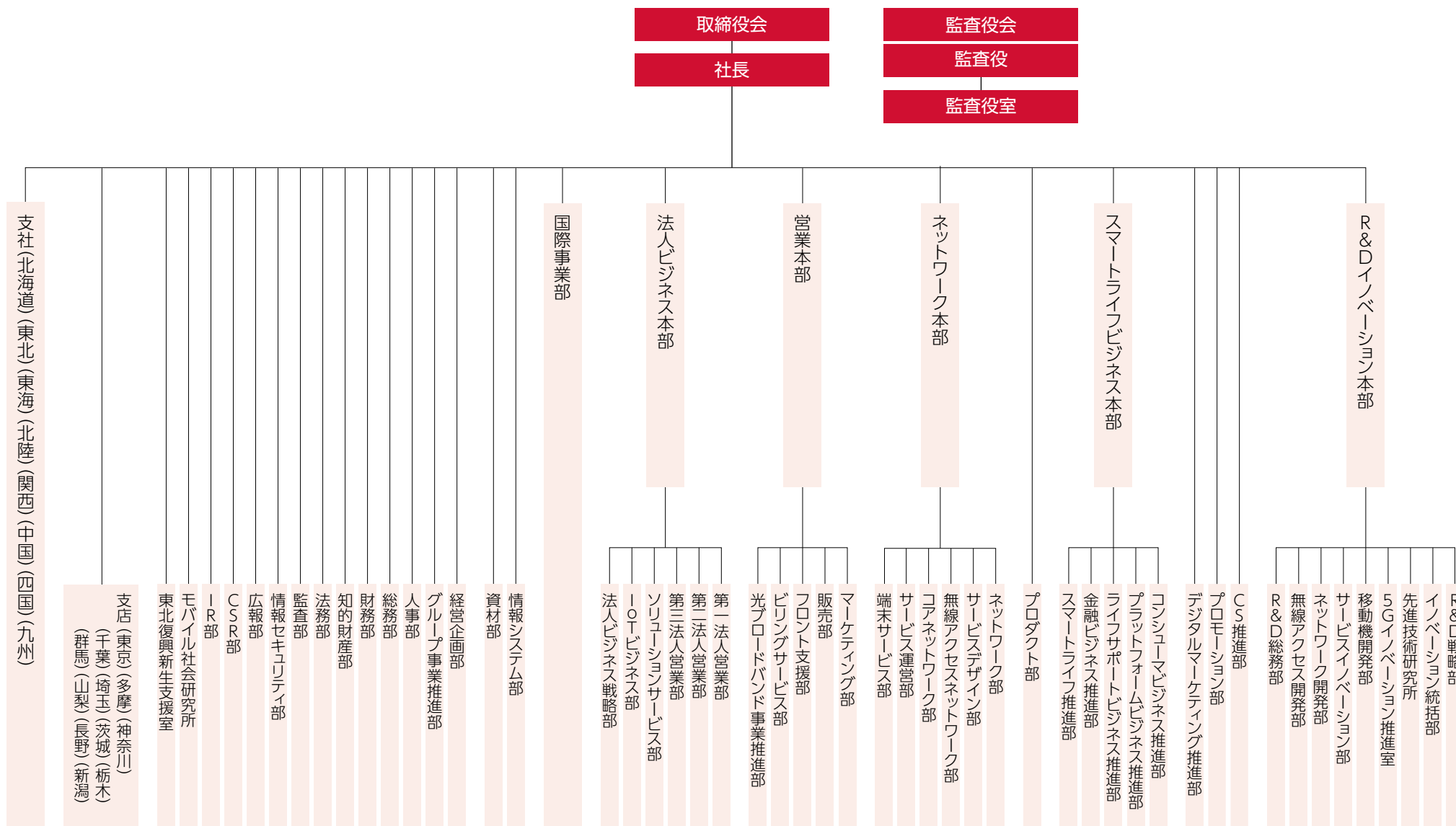
会社名	議決権の所有割合	事業概要
株式会社ドコモCS	100.00%	ネットワーク建設、営業支援業務など
ドコモ・サポート株式会社	100.00%	営業支援業務等
ドコモ・システムズ株式会社	100.00%	システム開発委託など
ドコモ・テクノロジー株式会社	100.00%	研究開発業務委託など
株式会社ドコモCS北海道	100.00%	ネットワーク建設、営業支援業務など
株式会社ドコモCS東北	100.00%	ネットワーク建設、営業支援業務など
株式会社ドコモCS東海	100.00%	ネットワーク建設、営業支援業務など
株式会社ドコモCS北陸	100.00%	ネットワーク建設、営業支援業務など
株式会社ドコモCS関西	100.00%	ネットワーク建設、営業支援業務など
株式会社ドコモCS中国	100.00%	ネットワーク建設、営業支援業務など
株式会社ドコモCS四国	100.00%	ネットワーク建設、営業支援業務など
株式会社ドコモCS九州	100.00%	ネットワーク建設、営業支援業務など
株式会社ABC Cooking Studio	51.00%	料理教室事業など
株式会社オークローンマーケティング	55.75%	TV通販事業
タワーレコード株式会社	50.61%	音楽ソフト、映像ソフトおよび音楽関連の物品などの販売
株式会社D2C	51.00%	モバイルコンテンツサイトを媒体とした広告の製作運営
株式会社ドコモ・アニメストア	60.00%	アニメ動画配信サービスの提供
株式会社ドコモ・インサイトマーケティング	51.00%	モバイルリサーチおよびマーケティング支援
ドコモ・データコム株式会社	66.24%	システム開発委託など
ドコモ・ヘルスケア株式会社	66.00%	健康にかかわるデータを管理・活用・共有するプラットフォームの提供
株式会社日本アルトマーク	100.00%	医師・医療施設情報データベースの構築・販売
マガシーク株式会社	75.00%	ファッション分野でのコマース事業
DCM Reinsurance Company, Inc. (アメリカ・ホノルル)	100.00%	再保険事業者
DOCOMO Digital Limited (イギリス・ロンドン)	100.00%	モバイルコンテンツの配信・課金などに関するプラットフォームの運営
DOCOMO Innovations, Inc. (アメリカ・パロアルト)	100.00%	有望技術保有ベンチャーへの投資・情報収集委託など
DOCOMO PACIFIC, INC. (アメリカ・グアム)	100.00%	移动通信・ケーブルテレビおよびインターネット事業者
その他 82社		

関連会社 (2018年3月31日現在)

22社

会社名	議決権の所有割合	事業概要
エイベックス通信放送株式会社	30.00%	モバイル映像配信事業
株式会社NTTぷらら	33.33%	映像配信サービス事業 インターネット接続サービス事業
エヌ・ティ・ティ・ブロードバンドプラットフォーム株式会社	22.00%	Wi-Fiネットワーク事業
エヌ・ティ・ティ レゾナント株式会社	33.33%	コミュニケーション事業 ポータル事業
株式会社ゼンリンデータコム	18.09%	携帯電話向け地図事業 ネットナビ事業
日本通信ネットワーク株式会社	37.43%	ネットワークサービス事業
フェリカネットワークス株式会社	38.00%	モバイルFeliCa ICチップの開発・ライセンス事業
三井住友カード株式会社	34.00%	クレジットカード事業
株式会社レコチョク	34.17%	音楽配信事業
Hutchison Telephone Company Limited(香港)	24.10%	香港、マカオにおける移動通信事業
PLDT Inc.(フィリピン・マニラ)	8.56%	フィリピンにおける固定・移動通信事業
VMG Media Joint Stock Company(ベトナム・ハノイ)	24.52%	ベトナムにおけるコンテンツアプリケーション・プラットフォーム開発 運営事業
その他 10社		

組織図 (2018年7月1日現在)



会社概要 (2018年3月31日現在)

社名	株式会社NTTドコモ NTT DOCOMO, INC.
所在地	本社: 〒100-6150 東京都千代田区永田町2-11-1 山王パークタワー Tel:03-5156-1111
設立	1991年8月
資本金	9,496億7,950万円
決算期	3月31日
従業員数(連結)	27,464名
ホームページ	https://www.nttdocomo.co.jp/
IR情報	https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/
独立監査人	有限責任 あずさ監査法人 (KPMGメンバーファーム)

外部からの評価

MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**
In Collaboration with RobecoSAM

ROBECOSAM
Sustainability Award
Silver Class 2018


FTSE4Good


FTSE Blossom
Japan


Member of SNAM
Sustainability Index
2018

MSCI  2018 Constituent
MSCI ESG
Leaders Indexes

Corporate
Responsibility
Prime
rated by
ISS-oekom

MSCI  2018 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数

MSCI  2018 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

NIKKEI
Smart Work
Best13 ★★★★★ 2018

Member 2016/2017
STOXX
ESG LEADERS INDICES


included in
ETHIBEL
SUSTAINABILITY
INDEX
EXCELLENCE Global

株式情報 (2018年3月31日現在)

上場証券取引所

東京証券取引所 市場第一部
1998年10月上場(証券コード:9437)

※当社は、2018年3月19日にニューヨーク証券取引所(以下、「NYSE」)における米国預託証券の上場廃止に関する日程を公表しました。なお、予定どおり2018年4月13日付でNYSE上場廃止は完了しております。

株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社
〒100-8212 東京都千代田区丸の内1-4-5
株式のお手続きに関するお問い合わせ:0120-232-711

ADR預託銀行

The Bank of New York Mellon
240 Greenwich Street
New York, NY 10286, U.S.A

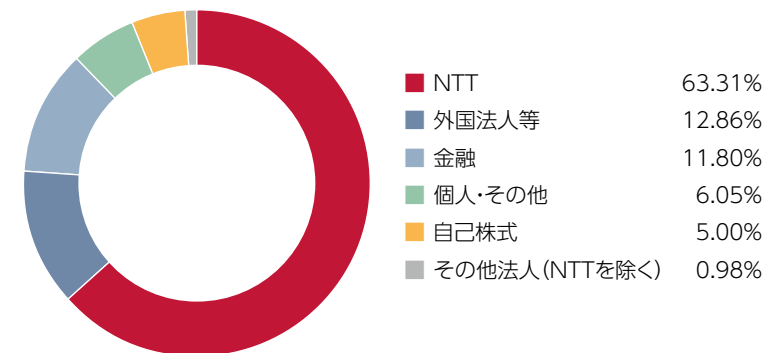
株式数

発行可能株式総数: 17,460,000,000株
発行済株式総数: 3,782,299,000株

株主数

287,096名

所有株式数構成比



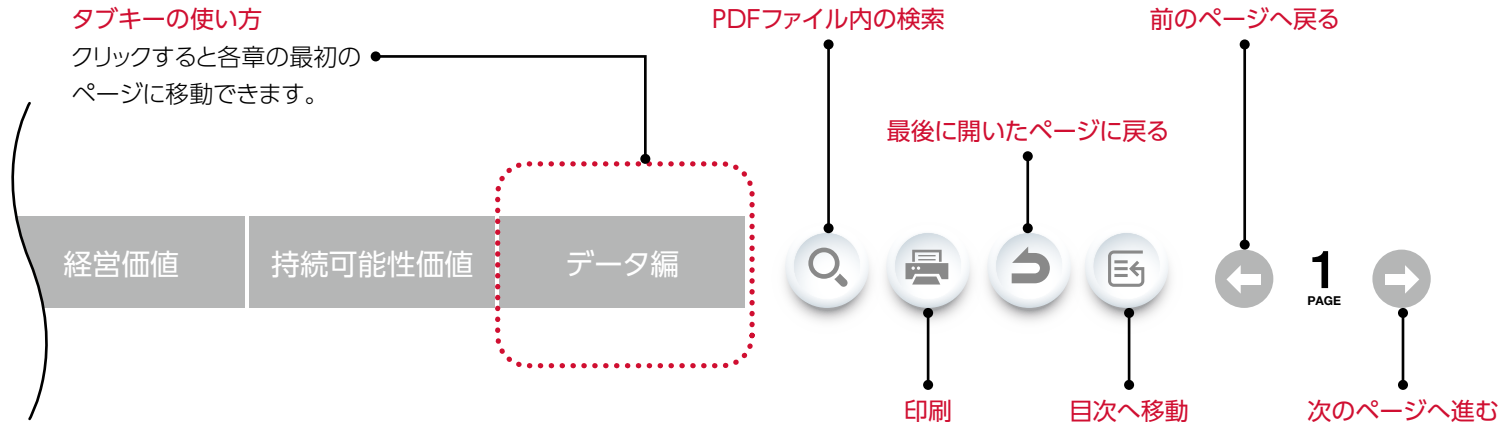
※構成比は、2018年3月末の株主名簿および実質株主名簿に基づく数値です。

大株主の状況

株主名	所有株式数(株)	発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本電信電話株式会社	2,394,485,400	66.64
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	81,940,900	2.28
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	68,059,300	1.89
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234(常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部)	30,943,565	0.86
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	27,760,800	0.77
JPモルガン証券株式会社	25,595,188	0.71
JP MORGAN CHASE BANK 380072(常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部)	25,477,127	0.71
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DR HOLDERS(常任代理人株式会社三菱東京UFJ銀行)	23,672,667	0.66
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	23,211,300	0.65
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	22,516,800	0.63
計	2,723,663,047	75.80

※自己株式は上記の表には含まれていません。

操作
ガイド



情報ツール体系

「統合報告書」は、ドコモグループの財務・非財務情報から、企業価値の向上に直結する特に重要度の高い情報を集約、ストーリー化することで、株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまが理解しやすい内容に編集しています。



統合報告書

- ドコモ通信**
株主のみなさまへお届けしている株主通信です。最新トピックスや業績動向などを中心に、年2回発行しています。
[Web https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/library/docotsu/index.html](https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/library/docotsu/index.html)
- 経営計画説明資料**
当社のめざす姿や、経営計画・取組み内容に関する説明資料です。
[Web https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/library/midterm/index.html](https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/library/midterm/index.html)
- サステナビリティレポート**
主要な通信事業にかかわるバウンダリーを前提に各種データを集約した上で、国際的な報告ガイドラインであるGRIスタンダードを参考に、当社のCSRに関する考え方やさまざまな取組みを網羅的に報告しています。
[Web https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/csr/about/pdf/index.html](https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/csr/about/pdf/index.html)
- CSRコミュニケーションブック**
当社のCSRに関する考え方やさまざまな取組みのなかで、特にお伝えしたい事項をわかりやすくまとめた冊子です。
[Web https://www.nttdocomo.co.jp/special_contents/forones/](https://www.nttdocomo.co.jp/special_contents/forones/)

より幅広いIR関連情報
株主・投資家情報 (IR) サイト

[Web https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/](https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/)

- 決算情報
- 適時開示資料
- 経営方針、社長メッセージ
- 個人投資家向け情報
- 株式関連情報 など

より幅広いCSR関連情報
CSRサイト

[Web https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/csr/](https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/csr/)

- サステナビリティレポート
- ドコモのCSR
- 通信サービスの取組み
- 地球環境保全・社会貢献活動 など