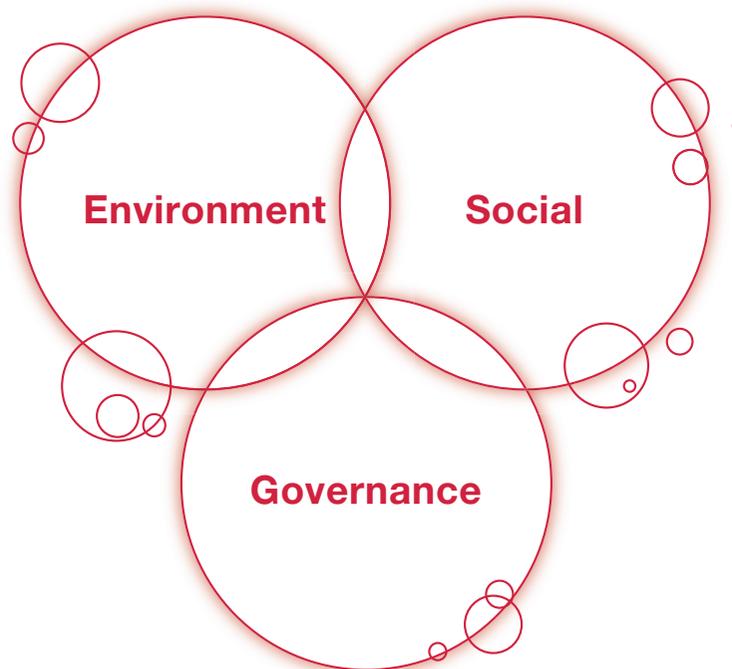




# ドコモのESGマネジメント



社外取締役からのメッセージ	P.51
役員一覧	P.53
社外役員の選任理由および各人の知見	P.55
コーポレート・ガバナンス	P.57
取締役会の開催状況など	P.59
株主・投資家との対話	P.61
サプライチェーンマネジメント	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
社会への取組み	P.66
環境への取組み	P.74



## 社外取締役からのメッセージ



## ドコモに対する期待と提言

取締役  
村上 輝康  
産業戦略研究所 代表

## ドコモのガバナンスのあり方

ドコモのコーポレート・ガバナンスは、少し特徴的な状況に置かれていると考えています。具体的には「国が株式の一定比率を保有する親会社があり、その親会社が当社の株式の過半数を保有する」という構造にあり、結果としていわば「二重のガバナンス」を受けている状態にあるといえます。しかしながら、私が取締役に就任してからの6年間で、当社における意思決定に対し、国や親会社による直接的な強制力が行使されたことはなく、当社の取締役会は、独自の経営責任をもって自由な意思決定をしていると考えています。

また、当社のガバナンスを語る際に、時々政権の発言の影響を受けるのではないかと懸念を耳にすることがありますが、当社が経営責任を負うのはあくまでも国であり、時々政権ではありません。ただし、何らかのルール等

が第三者の入った審議会などで議論され、法律や制度として決定された場合には、その決定を尊重し、率先して遵守することで、国や親会社に対する経営責任を果たすものと考えています。

独立社外取締役は、一般株主の立場を代表するという基本的なミッションがありますが、企業に対し最高の経営効率と適切な株主還元の実施を求めるという点においては、親会社と独立社外取締役は、非常に立場が近いといえます。

ただ、たとえば、当社が親会社に対価を支払っている基盤的研究開発に対しては、有線の技術に偏ることなく無線関連の研究開発も適切に行われるよう、独立社外取締役として、常に情報把握に努め、監視を怠らないようにしています。このように当社における「二重のガバナンス」によって、独立社外取締役の活動が変わるということはなく、自由闊達に活動しているということがご理解いただけ

ると思います。

当社の取締役会では、独立社外取締役と執行部門のコミュニケーションが双方向で十分に行われるように綿密な設計がほどこされています。そのようななかで、独立社外取締役は、株主総会で当社の取締役会の活動状況についてご説明するほか、一般株主やステークホルダーの立場からみて重要、または利害に関係ある議案については、そのすべてに対して発言をするということを自らに課し、取締役会が説明責任を果たしているか、常にチェックすることで経営意思決定の質を向上させる努力をしています。2016年6月以降は、2人目の独立社外取締役として遠藤取締役が参画され、その活動は充実の度を増しています。また、最近の取締役会においては、監査役からも監査の立場だけでなく、各々の知見や経験を活かした経営的視点での発言が活発化するなど、当社の取締役会は非常に自由闊達な議論が行われていると考えております。そうした取組みを反映して、取締役会の実効性評価では全員一致で実効性ありと評価されています。

その一方で、産業戦略の研究者としては、ガバナンスの形式的な強化と日本企業の経営の質との関係性については、慎重な科学的評価が必要と考えています。この分野の研究者の間では、「ガバナンスの強化と経営業績の向上には相関関係があると思われる場合が散見されるが、両者の間に因果関係があるというエビデンスは認められない」というのが共通認識です。エビデンスのないものを無批判に推進することは株主のみならずのためにもなりません。ガバナンスのためにガバナンスを行うのではなく、経営をよくするためにガバナンスを行うという姿勢を守りながら、世間一般のガバナンスの制度的枠組みと、当社の現状に即したガバナンスとの適切な距離感をとっていきたいと考えています。



## 自身の知見を活かした経営参画について

当社には、取締役会の実効性向上のために、取締役会のメンバー全員が参加し、経営戦略上の重要課題について立場を超えて自由闊達に議論する「放課後」という仕組みがあります。この仕組みは、私が独立社外取締役として当社の経営に参画したばかりの頃、「スマートライフ事業を会社全体の重要戦略として宣言している割には、活動が個別部門の取組みに限定されており、全社でこの戦略に取り組もうとする姿勢が取締役会の議論に不足しているのではないか」という発言から、当時の社長の決断でスタートしたものです。

放課後では、新事業の創出や、研究開発、人材育成といった当社の「未来への投資」に関する議論が活発に行われています。そうした「未来への投資」を重視する土壌から、法人営業部門が研究開発部門とともに推進する「トップガン」**P.43**が形成され、人事政策では「ジュニア・プロフェッショナル制度」**P.68**が発足し、「シニア・プロフェッショナル制度」**P.68**の充実が行われるなど、具体的な成果が次々と出ています。特に当社は中期経営計画において会員基盤への変革を挙げており、その軸をなすのは人材と考えています。そういった観点からも人材への投資は重要だと考えています。

当社が2017年に中期戦略2020「beyond宣言」を公表してから、経営環境は大きく変化してきました。その後、料金改定や他社の新規参入といった新たな要因が加わるなかでも宣言の旗を降ろさず、実現に向けた取組みを着実に進めていることは高く評価しています。私は、2020年代には、AI、IoTや、自動運転車、サービスロボットなどがネットワークでつながるオートノマス化\*パラダイムの時代に向かっていくと考えています。そうしたなかで重要なのは、当面の通信市場での激しい競争を生き延びていくとともに、

長期的に次世代のオートノマスコミュニケーションの世界でも、現在と同等、あるいはそれ以上のシェアを確保し、そのプラットフォーム上で展開されるサービスでも応分の地歩を確立する備えをしておくことであると考えます。当社が今やるべきことは、オートノマス技術を活用するであろう事業者と緊密な関係を築いていくことです。「+d戦略」や5Gオープンパートナープログラムなどによる法人パートナーとの関係構築は、そのための重要な基盤になります。今後は、その関係を維持しながら、さらなる協創関係に向けた取組みを推進すべきです。そのプロセスをいかに的確にマネジメントしていけるかが、リスクでもあり、機会をもたらすものでもあると考えます。

\*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活用形態になること。

## 2020年代以降の持続的成長に向けて

当社におけるサービス事業展開は、ともすると技術の先進性やデータベースの規模などの優位性に頼る傾向がありました。また、立ち上げの段階では集中的に経営資源が投入され、手厚い支援が行われますが、それを中長期にわたって維持・拡大し、持続的なサービスイノベーションに仕立て上げるための経営努力が手薄になってしまうケースが散見されてきました。

私が座長として、日本生産性本部から昨年末に発表した「労働力喪失時代の『スマートエコノミー』をめざして」という提言では、これからの日本経済には「サービスイノベーションの全面展開」が不可欠であり、サービスの本質を理解してイノベーションの科学的・工学的アプローチを可能にするサービスロジックやサービスデザインの知見を活用すべきである、としています。当社においても、当社の顧客や



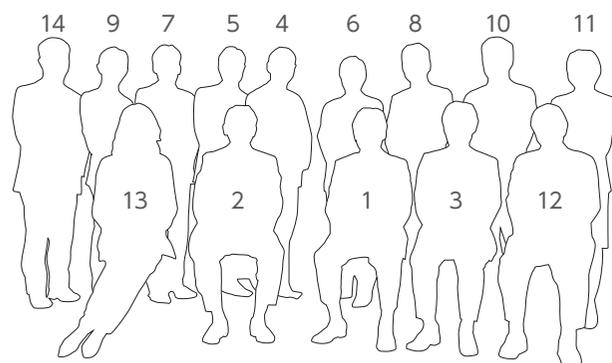
当社自身の新しいサービスモデルの可視化や構造化、最適化、実装化を科学的に支援するとともに、規模の拡大だけでなく、KPIを導入してその後の生産性向上に取り組むなど、当社が持続的な「サービスイノベーションの全面展開」を先導していくことを期待したいと思います。

当社が2018年度に生み出した付加価値総額は国内の(持株会社を除く)上場事業会社のサービス業1,400社中で、トップとなりました。日本のGDPの0.3%は当社が生み出しています。また当社は、規模が大きいだけでなく生産性も高く、1人当たりの付加価値総額、つまり労働生産性の指標で見ても第2位という結果が出ています。

こうした結果が出ている反面、この数年人件費は横ばいで推移し、研究開発費もGAFAとは大きく差をつけられています。今後、非通信の分野で生き残っていくには、こうした未来への投資を増やしていくことも必要となってきます。株主還元を継続しながら未来への投資とのバランスをとっていくには、非常に高度な経営判断が求められます。株主のみならずとの対話を続けながら、当社としての最適な道筋を探し出すために支援を行っていくことが、独立社外取締役としての当面の重要な役割と認識しています。

# 役員一覧 (2019年7月1日現在)

## 取締役

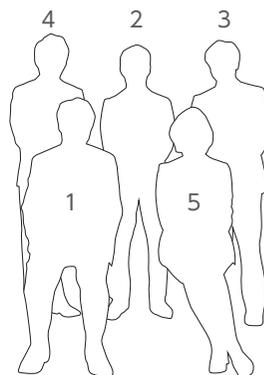


- |  |   |
|--|---|
| 1 代表取締役社長 (CEO)<br><b>吉澤 和弘</b>  | 8 取締役常務執行役員<br>スマートライフビジネス本部長<br><b>森 健一</b>                  |
| 2 代表取締役副社長<br>(CCO, CLO, CRO)<br>営業本部長 国際、<br>コーポレート担当<br><b>辻上 広志</b>         | 9 取締役常務執行役員<br>法人ビジネス本部長、<br>東北復興新生支援室長兼務<br><b>坪内 恒治</b>     |
| 3 代表取締役副社長<br>(CDO, CIO, CISO, CPO)<br>技術、デバイス、情報戦略、<br>会員基盤担当<br><b>丸山 誠治</b> | 10 取締役常務執行役員<br>経営企画部長 モバイル社会研究所、<br>2020準備担当<br><b>藤原 道朗</b> |
| 4 取締役常務執行役員 (CTO)<br>R&Dイノベーション本部長<br><b>中村 寛</b>                              | 11 取締役執行役員<br>総務部長、<br>かいぜん活動推進室長兼務<br><b>立石 真弓</b>           |
| 5 取締役常務執行役員<br>ネットワーク本部長<br><b>田村 穂積</b>                                       | 12 社外取締役<br><b>村上 輝康</b>                                      |
| 6 取締役常務執行役員 (CFO)<br>財務部長 財務、<br>グループ事業推進担当<br><b>廣門 治*</b>                    | 13 社外取締役<br><b>遠藤 典子</b>                                      |
| 7 取締役常務執行役員<br>人事部長<br><b>鳥塚 滋人</b>  | 14 取締役<br><b>黒田 勝己</b>  |

\*IR担当役員

## 役員一覧 (2019年7月1日現在)

### 監査役



- |                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| 1 常勤監査役<br>須藤 章二    | 4 常勤社外監査役<br>中田 勝巳 |
| 2 常勤社外監査役<br>寒河江 弘信 | 5 社外監査役<br>辻山 栄子   |
| 3 常勤社外監査役<br>梶川 幹夫  |                    |

### 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	櫻井 俊明
東北支社長	芦川 隆範
東海支社長	高木 克之
北陸支社長	川崎 博子
関西支社長	高原 幸一
中国支社長	上野 智久
四国支社長	三ヶ尻 哲也
九州支社長	山崎 拓
東京支店長	河内山 晃
イノベーション統括部長	大野 友義
5Gイノベーション推進室長	中村 武宏
デジタルマーケティング推進部長	白川 貴久子
プラットフォームビジネス推進部長	前田 義晃
金融ビジネス推進部長	新 徹
無線アクセスネットワーク部長	小林 宏
販売部長	高本 寛
第一法人営業部長	齋藤 武
第二法人営業部長	久米 真司
第三法人営業部長	岡 誠一
IoTビジネス部長	谷 直樹
情報システム部長	長谷川 卓

## 社外役員を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の強化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。

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)



#### 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。

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)  
2019年 6月 阪急阪神ホールディングス株式会社 社外取締役  
(現在に至る)

## 社外役員の選任理由および各人の知見

### 社外監査役



#### 寒河江 弘信氏

企業経営の経験を有するとともに、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。

- 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)



#### 中田 勝巳氏

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。

- 1980年 4月 日本電信電話公社入社
- 2015年 6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 代表取締役副社長 グローバル事業推進部長
- 2016年 6月 同社 代表取締役副社長
- 2018年 6月 NTTセキュリティ株式会社 代表取締役社長
- 2019年 6月 当社 常勤社外監査役 (現在に至る)



#### 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、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。

- 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)



#### 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。

- 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)

# 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「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、体制強化していくことが重要と認識しています。

また、この考えに基づき、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。

なお、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、基本方針を2018年12月に改正しました。

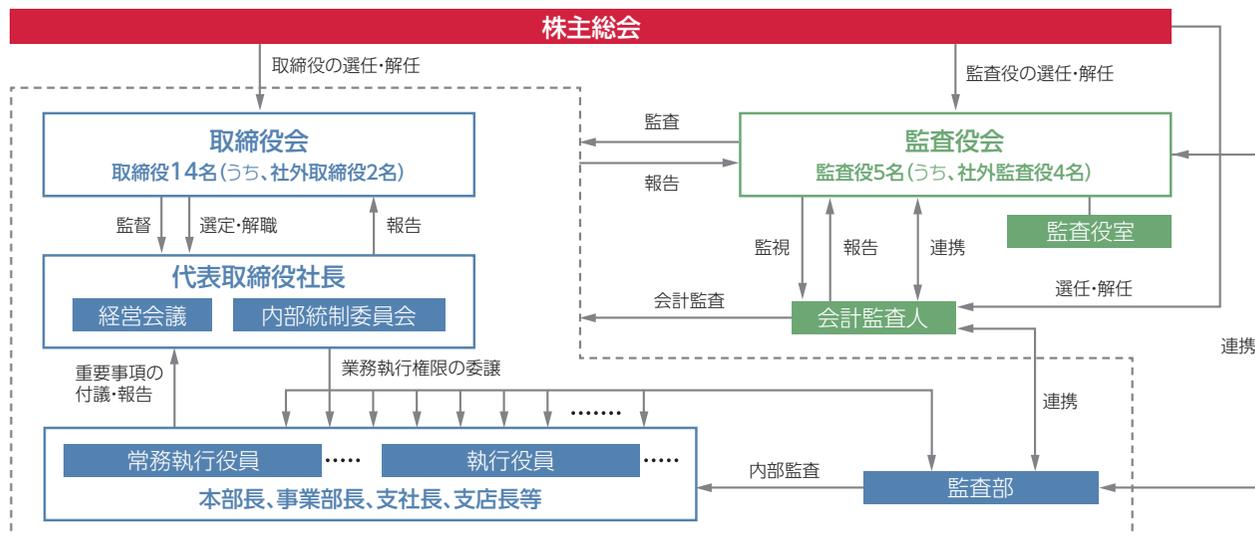
**Web** NTTドコモ コーポレート・ガバナンス基本方針  
[https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/binary/pdf/management/governance/governance\\_rule\\_181221.pdf](https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/binary/pdf/management/governance/governance_rule_181221.pdf)

## 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。ドコモがこの体制を採用するのは、経営資源を有効活用して継続的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。

監督機能については、独立社外取締役を選任するとともに、その能力・見識を十分に発揮できるよう、取締役会議案の事前説明の充実や、代表取締役・社内役員との定期的な会合の設定など支援体制を整備し、取締役会の監督機能を強化しています。監査機能については、独立社外監査役を含む各監査役が取締役会などの重要な会議に出席するほか、会計監査人や監査部などとも連携して、取締役の職務執行状況に関して実効性の高い監査を実施することで、経営の健全性の確保を図っています。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27名、女性3名、取締役との兼職8名）制度を導入し、経営環境の変化へスピーディ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
- ・独立社外取締役に對しては取締役やその他経営幹部に對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定めを上回る。	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。

#### 2018年度の開催状況

開催数 15回

取締役の出席率 99.5(%) うち 社外取締役の出席率 100(%)

監査役の出席率 98.7(%) うち 社外監査役の出席率 98.3(%)

### 取締役会等での議論模様

経営の基本方針や中期経営計画を取締役会決議事項としており、また重要な業務執行を行う場合は、当該方針や計画に照らした意思決定を行うよう努めています。2017年に発表した中期戦略2020「beyond宣言」や2018年10月に発表した中期経営戦略は、取締役会やその他の場で独立社外取締役を含めて議論し、その意見を踏まえて決定しています。

#### 2018年度に取締役会で議論された主な議案

- ・中期経営戦略
- ・中期戦略2020「beyond宣言」の実行
- ・会員基盤を軸とした事業革新
- ・株式会社NTTぷららの子会社化
- ・エムスリー株式会社への出資
- ・自己株式の取得

### 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12月～2019年1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(2019年3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、中期戦略2020「beyond宣言」と「会員基盤を軸とした事業運営」の実現に向けた取組み状況の定期的な検証、およびコーポレートガバナンス・コード改訂を考慮したガバナンス機能強化により実効性が高まったことを確認しました。

今後、さらなる企業価値の向上を実現することを目的に、中期戦略2020「beyond宣言」と「会員基盤を軸とした事業運営」に加えて、2018年10月に発表した中期経営戦略を推進するため、これらの実現に向けた取組み状況、経営資源の配分、経営環境の変化への対応などを取締役会で定期的に検証するとともに、当社にふさわしいガバナンス機能を構築していきます。

## 取締役会の開催状況など

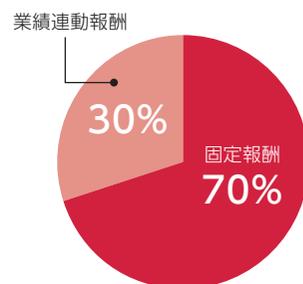
### 取締役および監査役報酬

当社の取締役の報酬総額は、2006年6月20日開催の第15回定時株主総会において、年額6億円以内と決議しています。各事業年度における取締役の報酬は、役位ごとの役割や責任範囲、当連結会計年度の営業利益などを業績指標とした達成度合いなどを総合的に勘案して取締役会にて決定しています。また、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、適切に助言を得ています。

取締役ごとの個別報酬額の決定については、取締役会から代表取締役社長に一任しています。代表取締役社長は、以下の方針および取締役会決議により定める取締役の報酬に関する規則に従って、決定しています。

- a. 取締役(独立社外取締役を除く)の報酬は月額報酬と賞与から構成しており、月額報酬については役位ごとの役割や責任範囲に基づき、賞与については当連結会計年度の営業利益などを業績指標とし、その達成度合いなどを勘案し、それぞれ支給することとしています。また、業務執行取締役においては、中長期の業績を反映させる観点から、月額報酬ならびに賞与の一定額以上を抛出し役員持株会を通じて自社株式を購入することとし、購入した株式は在任期間中、そのすべてを保有することとしています。なお、報酬構成割合は、標準的な業績の場合、おおよそ「固定報酬:業績連動報酬=70%:30%」となります。また、中期経営戦略の達成と持続的成長、および中長期的な企業価値向上をより強く意識することを目的に、総報酬に占める業績連動報酬割合を拡大する方向で検討していきます。
- b. 独立社外取締役の報酬については、高い独立性の確保の観点から、業績との連動は行わず、月額報酬のみを支給することとしています。

### 固定報酬と業績連動報酬の割合



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。当社の監査役の報酬総額は、2006年6月20日開催の第15回定時株主総会において、年額1億5,000万円以内と決議しています。

### 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)
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	
取締役 (社外取締役を除く)	481	336	145	0	16
監査役 (社外監査役を除く)	30	30	0	0	1
社外役員	126	126	0	0	7
合計	637	492	145	0	24

- (注)1 役員ごとの連結報酬などの総額などが1億円以上である者が存在しないため、記載していません。  
 2 取締役には、2018年6月19日開催の第27回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役5名を含んでいます。  
 3 社外役員には、2018年6月19日開催の第27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。

## 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、IR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、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。また、海外投資家に向けた情報発信の充実等、さらなるフェアディスクロージャー推進のため、決算説明会やスモールミーティングの説明資料や議事録は英語でもご覧いただけるようホームページ上で公開しており、決算説明会の模

様については、英語の同時通訳付きにてホームページ上でライブ配信も行っております。株主・投資家のみなさまからいただくご意見については経営幹部へのフィードバックを四半期ごとに行い、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。

### 活動状況

イベント名称	回数
アナリスト・機関投資家向け個別ミーティング	373
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4
アナリスト・機関投資家向け決算後スモールミーティング	4
アナリスト・機関投資家向けテーマ別スモールミーティング	6
アナリスト・機関投資家向けカンファレンス(国内・海外)	11
アナリスト・機関投資家向けロードショー(国内・海外)	12
個人投資家向け説明会	11
株主さまイベント(ネットワークオペレーションセンター見学会等)	14

### IRサイトの受賞歴

ドコモのIRサイトは、第三者機関から高い評価をいただいています。



大和インベスター・リレーションズ  
「2018年インターネットIR表彰」  
優秀賞



Gomez IRサイトランキング2018  
IRサイト優秀企業：銀賞

個人投資家向け説明会  
(代表取締役社長 吉澤 和弘 登壇)



株主さまイベント  
(ネットワークオペレーションセンター見学会)



# サプライチェーンマネジメント

## 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。

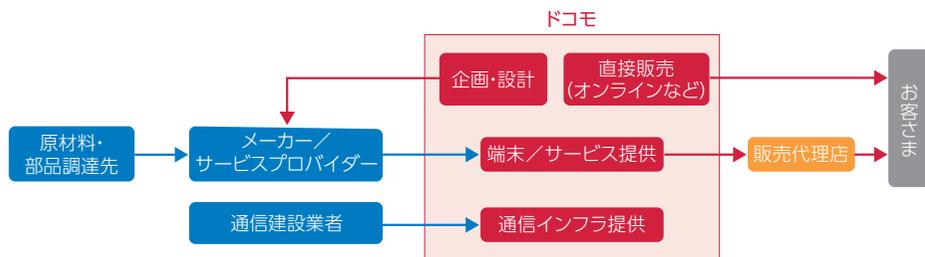
また、サプライヤーとの交流会などを通じて、お互いに要望や提案を交わすことで、よりよいパートナーシップの構築に努めています。



ビジネスパートナーキックオフ

**Web** 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)

## 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さまに対し、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。

## 紛争鉱物

コンゴ民主共和国など紛争の存在する地域で産出される鉱物の一部は、非人道的行為を行う武装勢力の資金源となって紛争を助長する、あるいは人権侵害を引き起こすなどの可能性があるといわれています。2010年7月に米国で成立した「金融規制改革法」(ドッド・フランク法)において、米国上場企業\*1には、コンゴ民主共和国またはその隣接国で産出される「紛争鉱物\*2」の製品への使用状況などについて開示することが義務付けられました。

当社グループは、調達活動における社会的責任を果たすため、サプライヤーのみなさまと連携し、サプライチェーンの透明性を確保するとともに、同法の趣旨に鑑み、武装勢力の資金源となる「紛争鉱物」の不使用に向けた取組みを推進しています。

2018年度は、お取引先からの要望に応じ、一次サプライヤーに対して、製品に含まれる紛争鉱物の原産国調査をConflict Minerals Reporting Template (CMRT)を使って実施し、サプライヤー/製品ベースで100%の回答率を得ています。

\*1 2018年4月に当社はニューヨーク証券取引所の上場を廃止しました。

\*2 同法において、「紛争鉱物」とは、タンタル、スズ、金、タングステン、その他米国国務長官が指定する鉱物のことをいいます。

**Web** 紛争鉱物への対応  
[https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/disclosure/procure/policy/csr\\_procurement/index.html](https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/disclosure/procure/policy/csr_procurement/index.html)



## 監査役監査および内部監査の状況

### 監査役監査の状況

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、支社などにおける業務遂行状況の監査を実施するとともに、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によりグループ各社で監査を実施しています。グループ各社の監査部門による監査については、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。また、会社法に基づく内部統制システムおよび金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の有効性について評価を実施し、内部統制の強化に向けて取り組んでいます。

### 内部統制の強化に向けた連携

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。

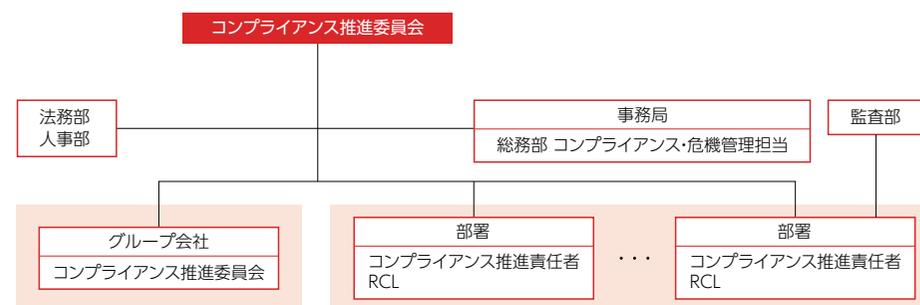
 [NTTドコモグループ倫理方針  
https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/about/group\\_ethic/index.html](https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/about/group_ethic/index.html)

## 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、金融商品取引法に対応するために、財務報告に係る内部統制の整備・運用および評価において、企業会計審議会の公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について（意見書）」を基準にしています。2018年度は当社ならびに主要な連結子会社13社を対象に評価を実施し、当社グループにおける「財務報告に係る内部統制」は有効であるとの結論に至りました。



# 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.16

## 社会への取組み

# 人権の尊重

## あらゆる差別を許さない企業体質の確立に向けて

### 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」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。

### 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。

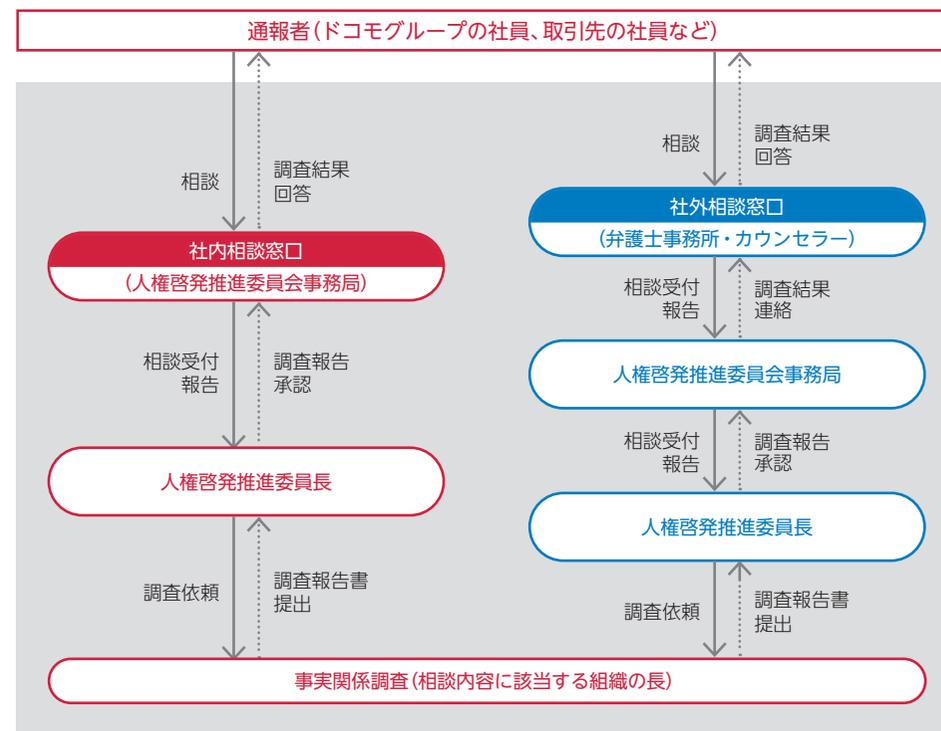
1. 私たちは、事業活動を通じて、同和問題をはじめとした人権問題の解決に努めます。
2. 私たちは、多様性を尊重するとともに、お互いに感謝の気持ちを大切にコミュニケーションを深め、ハラスメントのない健全な職場環境づくりを行います。
3. 私たちは、人権尊重の観点から必要の都度、業務内容などについて見直しと改善を行い、事業活動へ反映します。
4. 私たちは、NTTドコモグループ各社で連携し、「人権啓発推進委員会」をはじめとする体制を整備し、人権啓発活動の推進と活性化を図ります。

### 人権・ハラスメントに関する相談窓口

派遣社員を含むすべての社員、および取引先の社員などが、人権・ハラスメントに関する問題や悩みを相談できる窓口を社内・社外に設置しています。これら相談窓口では、相談者のプライバシーや通報者の保護に十分配慮した上で、問題や悩みの解決に向けて適切に対応しています。特に社外相談窓口においては、外部専門機関のカウンセラーが対応することも可能で、社員がよりあしんして相談できる環境を整えており、相談・通報をしたことを理由に不利益な扱いを受けないよう徹底しています。

2018年度の人権・ハラスメントに関する違反件数は15件あり、そのうちハラスメント以外の人権侵害の事例はありませんでした。

### 人権・ハラスメントに関する相談窓口の流れ



## 社会への取組み

# 人材戦略・人材育成

## 「beyond宣言」の実行を担う人材をつくる

### 社員一人ひとりの能力と意欲を最大限に引き出す

中期戦略2020「beyond宣言」では、2020年のさらにその先を見据え、お客さまへの驚きと感動の提供、パートナーとの新しい価値の協創の実現をめざします。「beyond宣言」の実行のために、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。

### 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。

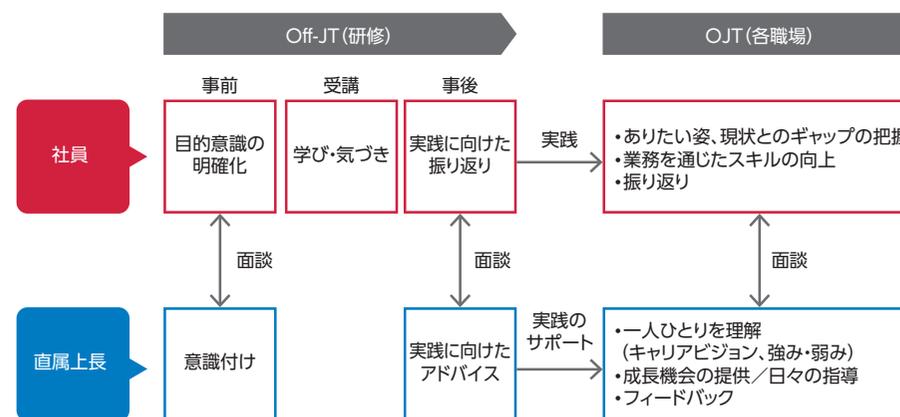
### 人材育成マネジメント

社員育成施策では、研修をきっかけとした学び・気づき～実践～振り返りというPDCAサイクルを重視しています。すべての研修において、上司による研修前の意識づけや研修後の面談（実践に向けたアドバイス）など研修前後のフォローアップを行うことで、研修（Off-JT）・自己啓発と各職場での育成（OJT）を連動させることにより、研修効果を高めるとともに研修からの学び・気づきを職場で実践できる環境を構築しています。

2016年度からは、受講時の学びと気づきを促進する「アクティブラーニング」を導入しました。個人で予習可能な課題を事前に提示し、研修当日は、予習してきた課題をもとにディスカッションや実演を重視した内容とすることで、集合研修の効果の最大化を図っています。

集合研修と各職場におけるOJTの強化を実施することで、社員の意欲や行動を適切に評価するとともに、業務プロセスにおける質の向上や社員のめざす姿の実現を支援し、社員のさらなる成長につなげています。

### Off-JTとOJTの連動





## 社会への取組み

## 人材戦略・人材育成

## 果敢にチャレンジする社員を支援する制度

チャレンジ精神旺盛な人材を発掘・登用するために、「社内公募制度」を設けています。特定のスキルが必要な事業や新規分野の事業などのポストに自発的に応募できる制度で、2018年度までに1,720名が応募し、うち314名が希望した部署に異動して活躍しています。

また、2016年4月に「ドコモ出稽古プロジェクト(異業種OJT)」を開始しました。パートナー企業との「協創」による新たな価値創造をテーマに、社員を異業種企業に1年間(原則)派遣し、ビッグデータ・IoTの活用をはじめ将来を見据えた最先端のスキルを習得する機会を提供します。これまでに派遣された27名は、社内システムの構築や活動報告会の場において新たな視点やスキルを社内にフィードバックしています。異業種の企業複数社合同で行う研修への参加も促進しています。異なる風土や考え方を学べる合同研修は、情報交換をしながら切磋琢磨できる貴重な機会となっています。2018年度は8種類の異業種合同研修に計57名が参加しました。

さらに、新しい製品やサービスのもととなる斬新なアイデアの創出を後押しするために、2015年よりR&Dイノベーション本部内で実践的な継続的育成プログラムを実施しています。今後も常にスピード感をもって社会へ新しい価値を提供し続けるために、継続的にイノベーションを創出する人材の育成に注力していきます。



研修の様子

## 戦略的な人材採用と育成

より高い専門性を持つ人材を求めて、2019年4月にシニア・プロフェッショナル制度を創設しました。新たな事業創出に向け、スマートライフ領域、R&D分野におけるAIやデジタルマーケティングなど特定の職種において、卓越した専門性を有する人材および成長領域を先導する人材をターゲットに、外部人材市場を中心に市場価値に応じた報酬での採用を行っています。

また、2018年度より、一般社員のなかから特定の分野・職種において専門性を発揮できる人材を認定するジュニア・プロフェッショナル制度を設けています。認定を受けた社員は「その道のプロ」として特化型キャリア形成を図ります。さらに卓越した専門性を有した人材には個別の処遇条件を提示し、シニア・プロフェッショナルとしても認定します。対象となる専門分野は、中期戦略に基づいて選定し、今後の経営方針に合わせて見直しを行います。

一方、国内業務のグローバル化に対応するため、グローバル人材の育成に取り組んでいます。海外ベンダーやOTTプレイヤーとの協業・交渉など、より実践的なプログラムを推進するとともに、社員同士の交流会などを実施し、モチベーション向上につなげています。日常的な研修に加え、入社6年目以上の社員を対象に1~2年間トップスクール(MBA/LLM)へ派遣する「留学」を支援するほか、入社4年目以上の社員を海外現地法人・子会社・出資先企業・提携先企業などへ派遣する「グローバルOJT」を行っています。グローバルOJTでは、語学力に加え、国際感覚・商慣習などビジネススキルの醸成も目的としています。研修プログラムは、個々の経歴を踏まえて営業・サービス企画・開発など多岐にわたり、いずれも国内では得難い貴重な経験を積む機会となっています。今後も事業環境・動向を踏まえ、派遣先を見直しながら継続的に実施していきます。

社会への取組み

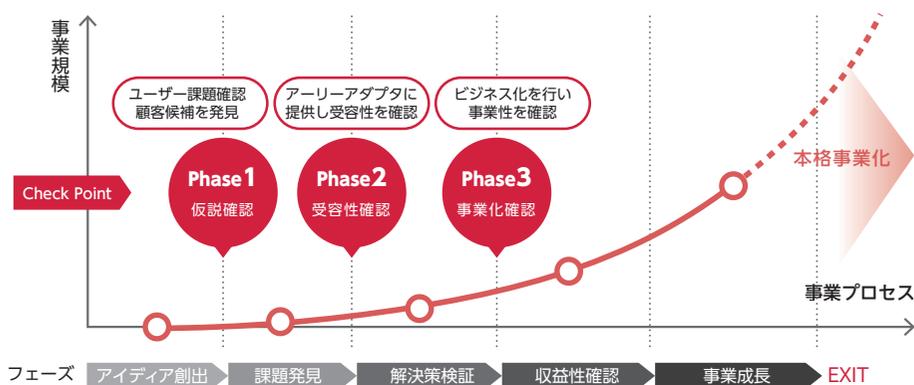
## 人材戦略・人材育成

### docomo LAUNCH CHALLENGE

スピード感をもって社会課題に貢献するサービスを開発するために、スモールスタートによるイノベーション創出に取り組んでいます。近年は、社会やお客さまの課題が多様化・複雑化し、また事業の競争が激化するなかで、潜在課題やニーズを発掘し、素早くソリューション化・収益化することの重要性が高まっています。

docomo LAUNCH CHALLENGEは、ドコモグループの社員が持っている新規事業アイデアを、起業家やデザイナーなど得意分野を持つ多様なメンター陣とともに具体化していく取組みです。どんな「不」（課題）を解決する事業なのか、本当にそのニーズはあるのか、どんなソリューションがいいのかを一つひとつ具体的に、市場の声を確かめながら検討するフェーズを実践していきます。最終ゴールは、社員一人ひとりが自信を持って事業創出にチャレンジし、ドコモにとって新たな収益をもたらす事業や社会的インパクトをもたらす事業を創り出していくことです。2018年度は186件の応募があり、この一部について事業化に向けた検証を継続しています。

### docomo LAUNCH CHALLENGEのプロセス



## From Employees

### 「アートによるコミュニケーション」の 事業化で、自らの想いを実現

学生時代に西洋芸術を専攻していたことから、アート領域でICTを活用した新しいことに挑戦してみたいと思っていました。そんなとき、社内報でアートの新規事業案がdocomo LAUNCH CHALLENGEに選考されているのを見て、プロジェクトへの参加を希望しました。事業案は「空間に最適なアートを客観的に選出するプラットフォーム『ArtScouter(アートスカウター)』』というもので、AIを活用して、オフィスに最適なアート作品を提案し導入までの一貫したサポートをめざします。アートの効用に対する理解がまだそれほど進んでいない日本の企業に向けて、どのようにアートの価値を感じていただけるかが課題でした。

プロジェクトでは、ギャラリーやアーティスト、オフィスを管理する方々へのヒアリングを通じて、一つひとつ課題を乗り越えていきました。プロジェクト終了後に

事業案の事業ニーズについての実証実験を行い、事業性確認の予算を獲得。オフィスアートの魅力を発信するオウンドメディア「ART HOURS」に続き、2019年5月に「ArtScouter」をパートナー企業からローンチし、現在は社内外の方々と連携しながら事業拡大に向けて奮闘しています。docomo LAUNCH CHALLENGEは、自らの想いを実現できる大きな機会です。自分の世界を広げ、可能性を広げるために、より多くの社員が挑戦できたいと思います。

オフィスにアートがあること  
よさを体感していただける  
プラットフォームです！



イノベーション統括部  
事業創出・投資担当  
蒲原 凪

社会への取組み

# 社員の安全・健康

## 一人ひとりがいきいきと働ける職場づくり

### 従業員満足度

ドコモでは、職場環境の状況や社員の意識(働きがいなど)を把握し、現状の課題を洗い出すために、毎年社員意識調査を実施しています。

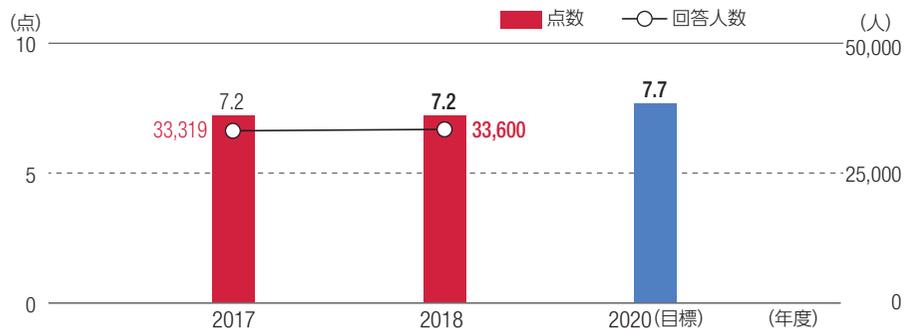
2017年より意識調査票の設問内容および評価段階を見直し、「働きがい」および「働きやすさ」の設問を充実させ、要因分析を可能とするなど、適宜内容を改善しています。

働きがいや働きやすさの低下をリスクと捉え、調査を通じて個々の満足や不満度を見える化し、その結果を組織単位(部署、会社、グループなど)で要因分析の上、改善につなげています。また、LGBTへの配慮という観点から、「男性」「女性」のほか、「その他・無回答」という選択肢を用意しています。

### 社員意識調査の概要

頻度	年に1回(2018年度は10月～11月に実施)
対象者	ドコモ、機能分担会社12社、その他グループ会社の全従業員
手法	原則Webサイトによるアンケート方式(10段階評価)

### 2018年度「働きがい」の結果および2020年度目標(10段階評価)



### 女性の活躍推進

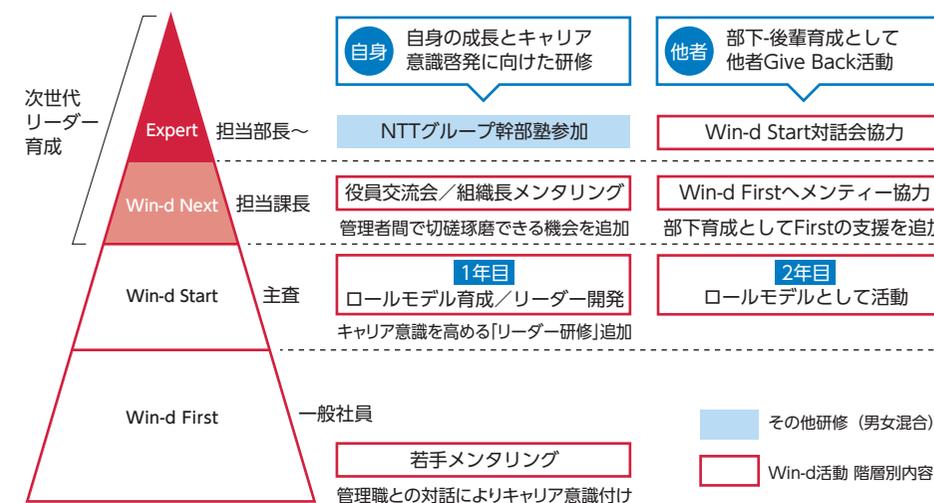
ダイバーシティのなかでも、「女性の活躍推進」を特に強化しており、2020年度末までに女性管理者比率7.5%到達を目標としています。

女性のキャリア意識向上を図り、能力を最大限に発揮できる環境づくりを進めるため、階層別キャリア開発支援・サポートの仕組みとして2006年に創設したWin-d\*活動をはじめ、さまざまな取組みを行ってきました。2015年度には「Win-d Next(女性担当課長層向け)」、2016年度には「Win-d First(入社5年目などの若手層向け)」を新設し、キャリア意識啓発と縦のパイプの強化を図っています。

また、女性社員のキャリア開発のため、その上司となる管理者に対して、キャリアデザインの支援方法・育成スキルの学習、実践をめざした研修プログラムを実施し、管理者の「個を見て育成する」意識の向上を図っています。

\*Women's innovative network in docomo(女性社員のキャリアアッププログラム)

### Win-d活動 階層別内容



## 社会への取組み

# 情報セキュリティ対策

## お客さまの大切な情報資産を守るために

### 高度化・深刻化するセキュリティ脅威に対応

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。

万一情報インシデントが発生した場合は、インシデント内容や影響度を把握した上で情報セキュリティ部や総務部に報告されます。影響の度合いによっては、代表取締役社長を委員長とする委員会の設置も検討されます。

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取組みも行っています。インターネット上の監視などを担う専門部署を設置するとともに、防御システムの強化を目的とした多層防御の実施など、「人的」「組織的」「技術的」な側面からさまざまな対策を講じています。

さらに、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で情報セキュリティ強化に取り組んでいます。

[情報セキュリティポリシー  
https://www.nttdocomo.co.jp/utility/security/](https://www.nttdocomo.co.jp/utility/security/)

### 情報セキュリティ教育

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、情報セキュリティに関する教育を継続的に実施しています。

情報セキュリティ、サイバーセキュリティの認識向上を目的としたプログラムでは、e-learningや集合研修を実施し、経営層や管理者、社員の受講を必須と定めています。

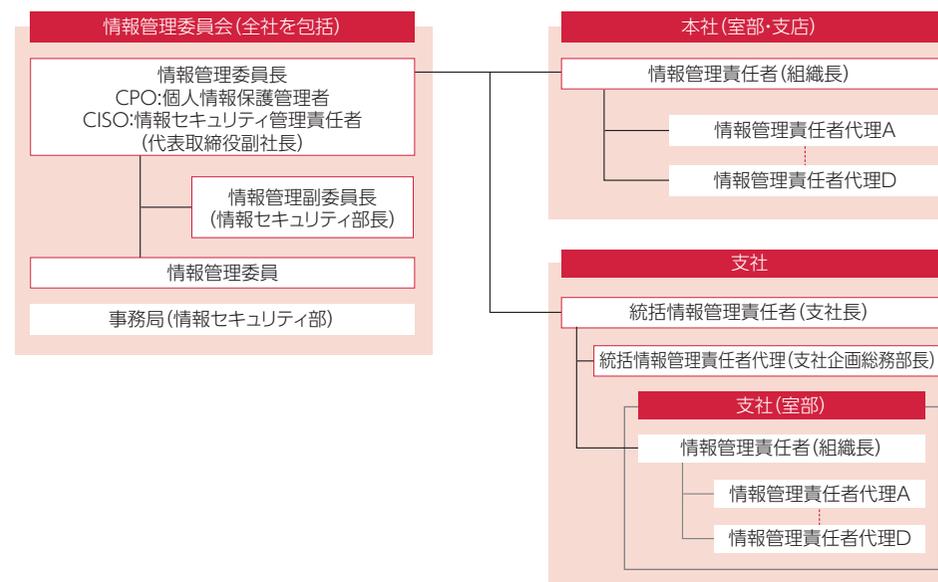
2018年度は、「標的型攻撃」「情報管理ルール」を中心に、環境変化に伴うリスクの拡大や関連法令の取扱い方法・情報セキュリティに関する動向等を軸とした研修を実施しました。

また、毎年11月を「情報セキュリティ強化月間」と定め、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を社内の全部署およびドコモショップ全店舗に掲示するなど、情報セキュリティに関する個人の意識向上を図っています。

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



(2019年7月1日現在)

## 社会への取組み

# 災害対策

## 災害時にも大切な人とつながるために

### 災害対策への取組み

ドコモは、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「災害対策3原則」として定め、災害に強い通信サービスの提供に努めています。

しかしながら東日本大震災では、通信設備の損壊・浸水、広域かつ長時間の停電や計画停電に伴う通信設備の機能停止や非常用電源(バッテリー)の枯渇など、通信設備がこれまでにない大きな影響を受けました。これらの教訓を踏まえ、基本方針として「災害対策3原則」を柱に、10項目の「新たな災害対策」を策定し、2012年度末までにその対応を完了しました。

また、2011年の対策以降の、ドコモのネットワークの高度化や、お客さまの利用状況の変化などの社内外環境を考慮し、2018年には「さらなる災害対策」として、多発する自然災害への対策強化のために今後2年間にわたる200億円規模の追加対策を発表、実施しています。

### 東日本大震災を踏まえた「新たな災害対策」

#### 重要エリアにおける 通信の確保

人口密集地および  
行政機関の通信を確保

- ① 災害時における通信確保のために**大ゾーン基地局**を全国に設置(106か所) ⇒ 人口の約35%をカバー
- ② 都道府県庁、市区町村役場などの通信を確保するため、基地局の**無停電化、バッテリーの24時間化**を推進(約1,900局) ⇒ 人口の約65%をカバー、災害拠点病院の約50%

#### 被災エリアへの 迅速な対応

- ③ 衛星システムを活用したエリアの早期構築  
・**衛星エントランス基地局**の増設(車載型:36台、可搬型:45台\*)
- ④ マイクロ等エントランス回線を活用した機動的なエリア構築  
・**非常用マイクロ設備の配備**(159区間)
- ⑤ **衛星携帯電話等の即時提供**による避難所などの通信確保(約3,000台)

#### 災害時における お客さまの さらなる利便性向上

- ⑥ 災害時に強いパケット通信を活用した「災害用音声お届けサービス」の開発
- ⑦ 復旧エリアマップの拡充
- ⑧ 操作性向上のため、災害用伝言板の音声ガイダンス対応
- ⑨ エリアメールのさらなる活用(津波警報への拡大など)
- ⑩ SNSなどとの連携によるICT活用のさらなる推進

\*1 2019年3月末現在

### 西日本豪雨、北海道胆振東部地震などへの迅速な対応

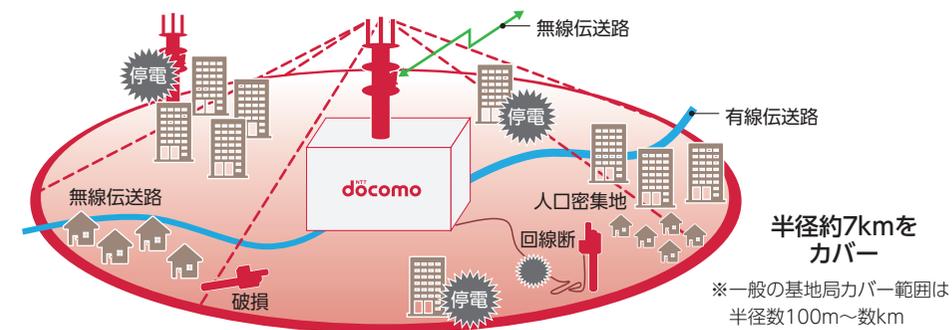
2018年7月から9月にかけて発生した西日本や関西・東海地方を中心とした豪雨と暴風および北海道胆振東部地震においては重要基地局の無停電化・バッテリー24時間化などの日頃からの災害対策に加え、被災地への移動基地局車や移動電源車の出動、自治体等への携帯電話の貸出しを実施し、通信サービス影響の極小化に努めました。

### 大ゾーン基地局による広域エリア救済

2018年9月に発生した北海道胆振東部地震においては、釧路市中心部において停電の長期化により広範囲にわたり基地局のサービス中断が発生したことから全国で初めて大ゾーン基地局\*2を運用し、釧路市内において広範囲の通信を回復することに貢献しました。

\*2 通常の基地局より広範囲のエリア(半径約7km)をカバーする災害時専用の基地局

### 大ゾーン基地局の運用イメージ



### さらなる災害対策

2018年に各地で相次いで発生した激甚・広域化する自然災害への対応として、ネットワークのさらなる強化に加え、ドコモショップへの備えや被災地支援を目的としたシステムの高度化など、さらなる災害対策を実施します。大規模災害の同時発生を踏まえて取り組んださらなる災害対策のうち、広域・長時間停電への備えとしてドコモショップ全店舗へ蓄電池配備を2019年6月に完了しました。また、被災地支援の強化として復旧エリアマップ提供の迅速化等を実施しました。

## 社会への取組み

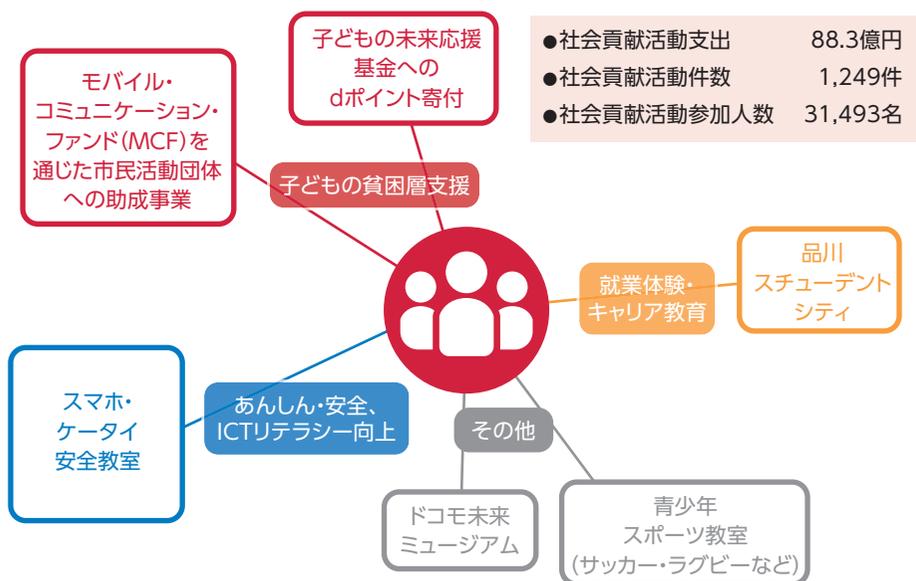
# コミュニティへの参画・コミュニティの発展 あんしん・安全で豊かに暮らせる地域社会のために

### 社会貢献活動

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。

### 2018年度における社会貢献の取組み



### ドコモの被災地支援

ドコモは、災害時に被災者の生活や被災地の復興を支援する目的でチャリティサイトを開設し、窓口となってお客さまに募金を呼びかけています。チャリティサイトでは、dポイントによる寄付も可能にするなど、多くの方に寄付していただける仕組みを設けています。2018年度は被災地支援募金活動として、大阪府北部地震、7月豪雨災害、北海道胆振東部地震について募金口座を3回開設し、総額約1億1,500万円の募金が集まりました。ボランティア派遣や災害復興支援を行う中間支援団体への寄付に加えて、総額1,000万円の企業寄付を行いました。

### 事業を通じた地域経済と産業復興への貢献

東日本大震災が発生してから9か月を経た2011年12月、被災地の復興活動に迅速に対応できる事業運営体制を構築するため、「東北復興新生支援室(愛称:チームRainbow)」を設立し、岩手・宮城・福島を中心に復興新生支援活動を展開しています。情報通信会社としての事業資産を活用しながら、被災地に足しげく通い、本当に必要な解決策を「現場思考」で考え、現地の方々と模索しながら活動を継続しているのがチームRAINBOWの特徴です。事業を通じて支援を行うことで、活動の継続性と持続可能性を成り立たせるなど、先々を考えた復興・新生支援を心がけています。

**Web** 東北復興・新生支援「Rainbow」プロジェクト  
<http://rainbow.nttdocomo.co.jp/>



水田センサーを活用した  
農業肥料不使用のササニシキ栽培支援



復興応援販売会  
「東北復興・みちのく★マルシェ」の開催

環境への取組み

# 環境経営の最先端をめざして 「Green Action Plan 2030」の着実な実行

## ICTサービスの提供を通じた地球環境問題への取組み

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CO<sub>2</sub>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。

## 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

<p>低炭素化している未来へ</p> <p>世界がめざすCO<sub>2</sub>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。</p>	<p>資源が循環している未来へ</p> <p>資源の有効利用に貢献します。</p>	<p>自然と共生している未来へ</p> <p>生態系の保全に貢献します。</p>
--	---	--

## 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CO<sub>2</sub>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



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CO<sub>2</sub>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組みにも努めます。

CO<sub>2</sub>削減 4,000万トン → 気候変動への適応 +d

### 主なアクション

- ・CO<sub>2</sub>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



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

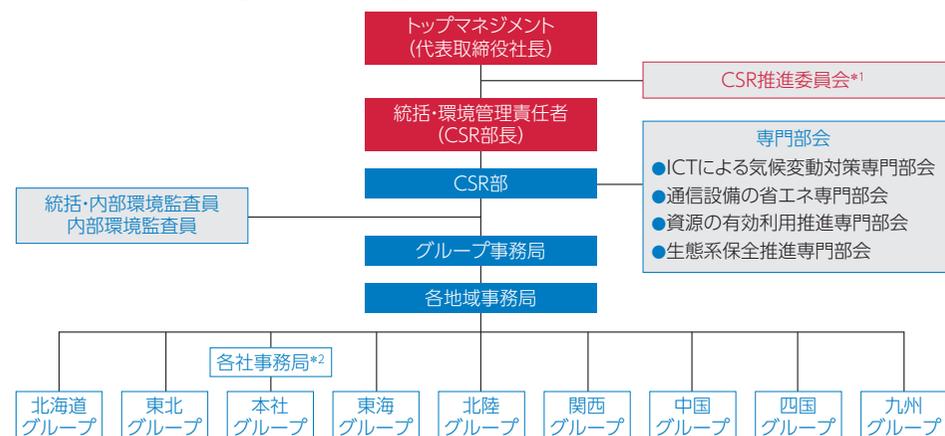
環境への取り組み

## 環境経営の最先端をめざして

### 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。2018年度は、ISO14001(2015年版)に即した重点項目にて、一層実行性の高い監査の実施をめざしました。その結果、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。  
\*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。(2019年4月現在)

### 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。

### TCFDに賛同し、気候変動リスク軽減への取り組みを強化

ドコモは、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)\*に賛同しています。2018年11月~2019年3月の期間で、物理的シナリオ(平均気温が4℃上昇する未来)、移行シナリオ(1.5℃など2℃未満目標が達成される未来)の2つのシナリオに基づいて分析を試行し、当社に影響を与える事象を特定しました。その結果、シナリオ分析の試行から導き出された「気候変動が将来ドコモに与える可能性のある影響」は、現在、中長期戦略である「beyond宣言」および「ドコモグループ環境目標Green Action Plan 2030」の達成に向けてドコモが進めている取り組み(備え)によって、おおむね対策が講じられていることがわかりました。シナリオ分析の試行結果をもとに、今後は自社への財務的な影響についても検討を進めていきます。



\*G20からの要請に基づき、FSB(金融安定理事会)により設立された、企業の気候変動のリスク・機会を金融セクターが適切に評価するための情報開示の枠組み策定を目的としたタスクフォース。2019年9月2日時点の賛同企業や団体は、世界で800以上、日本では180以上に上る。

シナリオ分析試行結果の詳細等は、  
「NTTドコモグループサステナビリティレポート2019」をご参照ください。



[https://www.nttdocomo.co.jp/binary/pdf/corporate/csr/about/pdf/csr2019w\\_all.pdf](https://www.nttdocomo.co.jp/binary/pdf/corporate/csr/about/pdf/csr2019w_all.pdf)

### 都市鉱山からつくる!みんなのメダルプロジェクト

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のゴールドパートナーであるドコモは、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\*」に参画してきましたが、メダル製造に必要な目標金属量を確保できる目途がつかまりましたので、2019年3月31日でメダルプロジェクトへの提供を目的とした回収を終了しました。ドコモでは引き続きリサイクルの取り組みを継続し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

■回収実績(2018年度)	
・携帯電話	468万台
・電池	340万台
・充電器	97万台

\* (公財)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大会で使用する金・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取り組み。