

いつか、あたりまえになることを。

NTT
docomo



**Integrated
Report
2020**

統合報告書2020

統合報告書2020

編集方針

ドコモは、株主・投資家をはじめとしたすべてのステークホルダーのみなさまに、持続的な価値創造の営みをわかりやすくお伝えするため、2018年から統合報告書を発行しています。3年目となる「統合報告書2020」では制作に先立ち、統合報告のエキスパートを講師として招き、取締役や経営幹部、関連部署の社員を対象としたワークショップ(勉強会)を数回にわたって開催しました。統合報告の背景や考え方に対する理解浸透を図り、統合思考に沿ってドコモを改めて捉え直すことで、より一層わかりやすく、効果的にお伝えするよう努めました。編集にあたっては、IIRC(国際統合報告評議会)が公表した「国際統合報告フレームワーク」ならびに経済産業省が策定した「価値協創ガイダンス」を参照しています。今までの成長の変遷から長期的にめざす姿、持続的成長に向けた戦略や具体的な取組みなど、過去・現在・未来の時間軸に沿ってご紹介しています。

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2020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2019年度、2020年3月期とは、いずれも2020年3月31日に終了した会計年度をさし、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しています。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风险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。それらの潜在的风险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。

目次

コアメッセージ

トップメッセージ	1
特集1「ドコモの5G戦略」	6
特集2「新型コロナウイルス感染症への対応」	8

ドコモとは

企業理念	9
事業概要	
ドコモの事業概要	10
ドコモの収益モデル	11
数字で見るドコモ	12
成長の変遷	
ドコモの軌跡	13
スマートライフビジネスの成長と展望	15
[スマートライフビジネス本部長 インタビュー]	

データ編

財務・非財務データ	72	組織図	80
子会社	78	会社概要、外部からの評価	81
関連会社	79	株式情報	83

ドコモの価値創造

ビジネスモデル

価値創造プロセス	18
経営資源の活用と価値創造	19
価値創造に向けた営み	20
ドコモを取り巻くリスクと機会への対応	22

経営戦略

事業戦略	24
財務戦略	27
[CFOメッセージ]	
研究開発戦略	31
CSR戦略	33
人材戦略	35
[人事部長からのメッセージ]	38
ガバナンス体制	39
[社外取締役からのメッセージ]	41

価値創造活動と成果

セグメント別実績・事例

通信事業	43
スマートライフ事業	47
その他の事業	49

ESG(ガバナンス)

役員一覧	51
社外役員選任理由および各人の知見	53
取締役会の開催状況など	56
役員報酬	57
監査等委員会監査および内部監査	58
内部統制	59
リスクマネジメント	60
株主・投資家との対話	61
サプライチェーンマネジメントおよび 公正競争に対する取組み	62
情報セキュリティ / プライバシー保護	63

ESG(社会)

お客さまへの啓発・お客さまの保護	64
災害対策	67
人権の尊重	68
コミュニティへの参画・コミュニティの発展	69

ESG(環境)

環境への取組み	70
---------	----



代表取締役社長

吉澤和弘

トップメッセージ

通信事業者としての
使命を果たしながら、
新たな未来を切り拓く

ドコモは、「絶対に通信を途絶えさせない使命」を貫きながら、「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」という企業理念をベースに、お客さまや社会に楽しさ、便利さを提供するサービスを展開してきました。これまでの歴史のなかで培ってきた多面的な価値を掘り下げるとともに、これからの持続的成長に向けた考え方をお伝えしてまいります。



ドコモはどのような価値を提供しているか？

国内シェアNo.1のモバイル通信事業者としての ゆるぎない使命

ドコモは、国内の携帯電話契約数の44.1%を占めています(2019年度末時点)。1992年の発足以来、常に国内シェアNo.1のご支持をいただき、「いつでも、どこでも、あんしん、快適な通信サービス」をお客さまに提供し続けてまいりました。

携帯電話の人口普及率は100%を超え、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まさに必要



不可欠なものとなっています。ドコモは、24時間365日の監視体制、大ゾーン基地局の整備、ネットワークの仮想化などにより、平時だけでなくイベントの混雑時や災害時などにおいても、「いつでも」つながる信頼性・安定性の確保に努めるとともに、基地局の拡大により都市部・地下鉄・建物の中など「どこでも」つながるエリアの充実に取り組んでまいりました。

「決して通信を途切れさせてはならない、インフラとしての信頼性・安定性を守り抜く」——これが国内シェアNo.1のモバイル通信事業者としての使命です。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」を提供してきた長年の実績が、ドコモの誇りといえます。私はその根底にある「責任感と真面目さ」こそが、私たちの中に脈々と息づく、まさにドコモの企業文化でありDNAだと自負しています。

2020年代の持続的成長と、 より豊かな未来の実現に向けて

ドコモを取り巻く市場環境は、電気通信事業法の改正、格安スマートフォンサービスの普及、異業種からの新規参入など競争がますます激化しています。また、各社が非通信事業の取組みを推進し、従来の通信市場の枠を超えた領域での競争が加速するとともに、5Gの提供開始により、新たなサービス競争もはじまっています。

私は社長に就任してから、5Gを通じたより豊かな未来の実現に向け、2017年4月に中期戦略「beyond宣言」を策定し、2018年10月に中期経営戦略として具体的な戦略

と定量的な目標を発表しました。この宣言には、お客さまにコミットするという絶対的な決意をもって臨む、私たちの強い意志を込めています。ドコモは数年前から、世の中の多様なパートナーとの「協創」によって新たな価値を創造する「+d」を掲げ、みなさまの豊かな生活を実現するスマートライフ領域の拡大を図ってまいりました。私はこのbeyond宣言と中期経営戦略で具体的にどんな価値を提供するのか、どんな取組みを行うのかを再定義しました。今はまさにその途上ですが、この市場環境のなかで競争に勝ち抜くために、私も策定当初から並々ならぬ思いをもって取り組んでおり、トップとしてこの目標は必ず達成したいと思っています。

2020年代の持続的成長に向けた中期経営戦略では、回線契約の有無にかかわらず「会員を軸とした事業運営への変革」と「5Gの導入とビジネス創出」に舵を切るという方針を打ち立て、目標達成に向けて順調に進捗しています。国内有数の会員基盤であるdポイントクラブ会員数は、2019年度末時点で7,500万を突破し、法人パートナー数も3,400となりました。強い経営を行っていく上で、顧客基盤は非常に重要な競争力と捉えており、私はできるだけ早く1億会員に持っていきたいと考えています。また、今後さらに必要になってくるのがデジタルマーケティングです。顧客基盤とパートナーシップ、そしてデジタルマーケティングを掛け合わせ、スマートライフビジネスと法人ビジネスの収益機会を創出していきます。また、金融・決済取扱高は2019年度で5.3兆円、決済・ポイント利用可能箇所も171万か所となり、いずれも大幅に前倒しで拡大しています。今後のスマートライフ事業の収益に大きく寄与する、将来性のある事業のため、さらなる取扱高向上と収益拡大をめざします。

長年培われた信頼こそがドコモの強み

お客様やパートナーと向き合う上で、私がなによりも大切にしているのは「信頼」です。プロジェクトを進めていくなかで、何か不都合が起こればオールドコモで対応にあたります。お客様やパートナーに寄り添い、粘り強く要望にお応えすることで、信頼される存在であり続けたいという姿勢がドコモには連綿としてあります。

一方、2020年1月、ドコモショップスタッフの不適切な対応により、お客様に不快感を与えてしまう事象が発生し、メディアでも大きく報道されました。我々の強みであるお客様との「信頼」を揺るがしかねない事象であり、このようなことは絶対にあってはなりません。ドコモのお客様窓口では、適正な販売およびコンプライアンス意識の向上について、定期的な研修などで知識の習得や対応スキルの向上、コンプライアンス意識の醸成などに努めていますが、改めて全店舗に対して今まで以上に指導を徹底し、再発防止に努めています。お客様、パートナーのみならず、社員同士でも、謙虚な姿勢を絶対に忘れてはなりません。

お客様やパートナーのみならずからは、安定した通信や豊富なコンテンツサービス、アフターフォローなど、数値では表せない価格以外での価値を高く評価いただき、その結果が顧客基盤の拡大につながっています。謙虚な姿勢と提供する価値の磨き込みにより、より長期的で強固な信頼関係を構築すべく、今後もオールドコモで気を引き締めて取り組んでまいります。

発足から変わらない企業理念を胸に新しい風を起こす

ドコモには、「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」という発足から変わらない企業理念があります。これは企業理念であると同時に、ドコモの存在意義でもあると

思っており、この言葉には未知の分野において、自らの手によって「新しい風」を起こしていこうという開拓者精神があふれています。現在においても、産業界や社会全体の進歩・技術革新に貢献したいという意識が強く、そうした思いが、お客様やパートナーとの協創に結実しているといえます。

これまでも業界のパイオニアとして通信規格の標準化に取り組み、2020年3月に商用開始した5Gにおいても国際標準化を主導し、通信事業者として世界で最多の必須特許を取得しています。通信事業ではグローバルに他社をけん引して新しい風を起こしてきましたが、今後はスマートライフ領域においても、パートナーとの協創で新しい風を起こすとともに、私はトップとして「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」に向けた舵取りをしっかりと行ってまいります。



これまでどのような価値を提供してきたか？

お客様の声に率先して応えることで、顧客基盤のさらなる強化を実現

現在、ドコモの通信ネットワークは、いつでも、どこでもつながることが当たり前になっていますが、1992年の発足当初は、「つながりにくい」「途中で切れてしまう」といったクレームが寄せられるなど、ネットワークの品質向上とエリア拡大は経営課題でありました。そこで約1年をかけて、500億円余りを投じて全国の都市部を中心にネットワーク網を張り巡らせることで、通信インフラの強化に即応しました。

1993年からは首都圏でデジタルネットワークを整備・拡大し、多彩で高品質なサービスの提供を開始しました。

こうした、「いつでも、どこでもつながるサービス」を「誰もが利用できる価格」で提供していくため、料金体系の改革にも積極的に取り組んできました。1993年の10万円の保証金制度廃止をはじめとして、1994年からは新規加入料の値下げを段階的に行い、1996年には全面的にこれを廃止しました。その後も、2004年にデータ通信料金を従量制から定額制に移行し、2014年には通話料金の定額プランを導入するなど、それぞれの時代のニーズに対応した料金改定を行ってきました。

ドコモにとって料金体系は戦略上の重要な柱であり、お客様にとってはキャリアを選ぶ上での大きな要素となります。私自身、社長就任以前から数多くの料金改定に直接携わり、非常に重要な経営施策として取り組んできました。料金値下げは投資家のみなさまからはネガティブに捉えられることもありますが、お客様の声にお応えするために、リーディングカンパニーの責務として自発的に行ってきたものです。これまで料金値下げを実施した際には、短期的に収益が悪化することもありました。しかし、長期的な視点で見れば、適切なタイミングでの料金値下げは将来の持続的な成長の土台となる「顧客基盤のさらなる強化」のために必要な打ち手だと考えています。

これまでにないサービスで、コミュニケーションの世界を変える

ドコモは、「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」に向けて、これまでにないサービスの開発に挑戦してきました。

その金字塔となったのが、1999年にサービスを開始し

た「iモード」です。携帯電話のみでインターネットにアクセスできる当時としては画期的なもので、それまでパソコンを使ったビジネスユーザーが中心であったインターネットサービスを一般個人ユーザーに広げました。2001年には利用者が3,000万に達する大ヒットとなり、モバイルマルチメディアの新時代を切り拓く存在として、社会的にも大きな話題となりました。

このiモード開発のきっかけとなったのは、経営トップが社員と直接対話、議論するダイレクトコミュニケーションと多様な人材の活用でした。当時の社長は、「新しい価値」を生み出すのは組織よりも個人の能力によるところが大きいと考え、「誰にやらせるか」ということを重視しており、それまでコンシューマー向けサービスに全く携わったことのない人物を責任者に抜擢したのです。また、コンテンツクリエイターや情報雑誌の編集長をしていた人物など、プロジェクトメンバーに社外の人材を採り入れたことも功を奏した要因であると考えています。

こうした人材への取り組みは、ドコモが新しい価値を生み出す上での原動力となっています。その後も、世界でも早い段階で展開したモバイルNFCサービス「おサイフケータイ」、おサイフケータイで利用できるケータイクレジット「iD」の提供など、日本のキャッシュレス決済の普及・拡大にも貢献してきました。金融・決済やコンテンツ・ライフスタイルなど、コミュニケーションの世界を変えていくスマートライフ領域のさらなる成長には、多様なバックグラウンドを持った人材の活躍がこれからも不可欠だと考えています。

オープンな会社でなければイノベーションは生まれない

私自身もダイレクトコミュニケーションは非常に大事に

しており、現在はコロナ禍で少し難しくなっておりますが、積極的に全国を行脚してました。できるだけすべての支社・支店、ドコモショップを訪問する機会を作り、中長期の戦略や取組みをしっかりと自分の口から直接伝えることを意識しています。現場の声から大きな気づきを得ることも数多くあり、私はこうした気づきを積極的に経営に活かすことで、ドコモをよりオープンな会社にしていきたいと考えています。

また、自らチャレンジし、新しい価値を創出する人材育成にも力を入れています。チャレンジ精神旺盛な人材を発掘する「社内公募制度」や、外部との交流による「ドコモ出稽古プロジェクト(異業種OJT)」といった広く一般社員を対象とした制度のほか、女性のキャリア開発を推進する「Win-d活動」や経営幹部を対象とした制度など、あらゆる階層において充実させてきました。

さらに、外部との協創によるオープンイノベーションの取組みは、さまざまなパートナーとの共同開発や「トップガン*」の仕組みを活かした提案活動、戦略的な人材採用にもつながっています。

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、オープンな会社でなければ、イノベーションは生まれません。

*お客さまとドコモの法人営業部門、R&D部門が三位一体となって連携し、スピーディーに課題解決を行うプロジェクト。

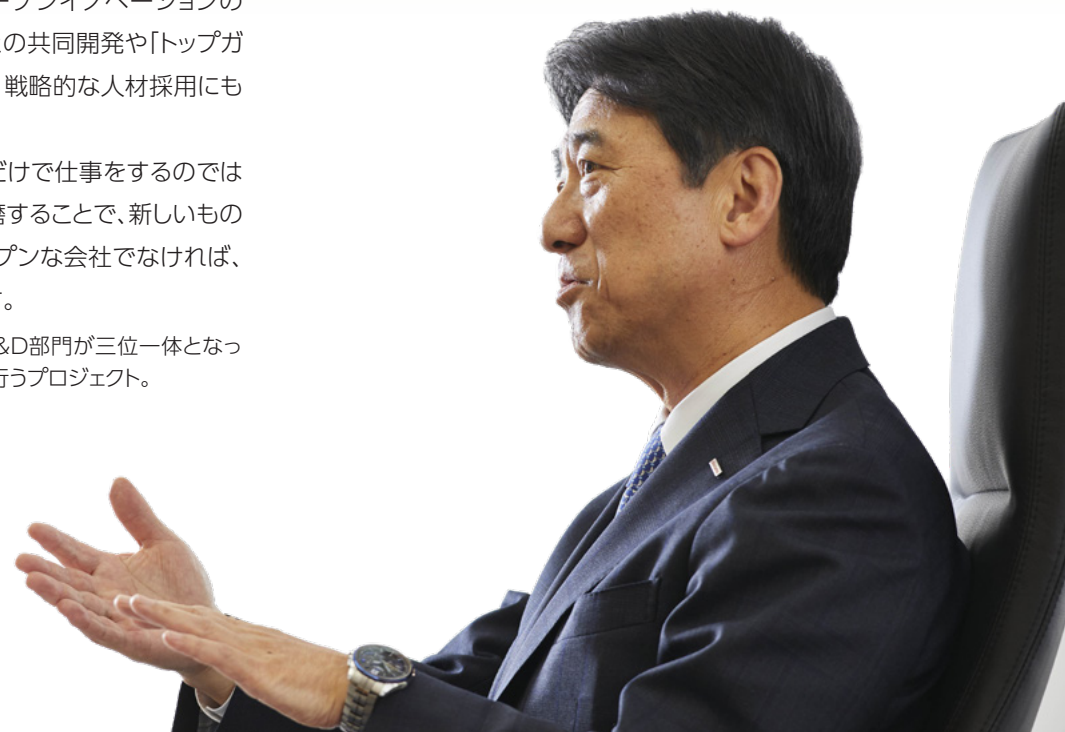


長期的にどのような価値を提供していくのか?

リモート型へと変化する社会のなかで、 今後ドコモが果たすべき役割

新型コロナウイルスの影響を受けて、対面を前提とした生活スタイルからリモート型への変化、都市一極集中型から地域分散型社会を前提としたニューノーマルへの変化が予想されます。このような大きな変化のなかで、私は、ドコモには2つの役割が求められていると考えています。

第1は、より安定的な通信サービスの提供です。多くの企業でテレワークが推進され、ネットワークの遠隔監視などのニーズも高まっています。ドコモは、これまでもテレワー



クの活用やオンライン学習の充実などを提案してきましたが、コロナ禍のなかで、社員の安全性を確保しつつ通信事業者の使命としての通信サービスを安定して継続できる仕組みを構築していきます。

第2は、ニューノーマルのなかで顕在化するニーズをとらえた「新たな価値の創造」と「社会課題の解決」です。5GをはじめとしたICTサービスを通じて、遠隔医療やオンライン診断、リモート学習、働き方改革に向けた企業向けのソリューションなどを提供し、社会の変化によって生じる課題の解決に取り組んでいきます。また、日々の健康管理を中心としたヘルスケアサービス、新たな娯楽・体験スタイルとしてのリモート型の映像・スポーツなどのライブ配信サービスも強化していきます。

私はコロナ禍において、ドコモが「つながり」を提供する役割がいっそう強まったと感じています。接触防止や遠隔での作業・コミュニケーション支援などが求められるなかで、ドコモは「モバイル空間統計[®]」人口マップや、ドコモ「地図ナビ」サービスにおいて、混雑が一目でわかる地図機能「混雑度マップ」の無償提供、U25向けの支援措置なども実施しました。今後も、5Gサービスやソリューションを早期に展開し、新たな価値の創造と社会課題の解決を力強く推進していきます。

また、こういった状況だからこそ、重要な資本である人材への取組みもより強化していかなければなりません。社員やドコモショップスタッフの安全対策と働き方改革などにもしっかり投資を行い、ニューノーマルな社会に対応した企業体制の構築に率先して取り組んでまいります。

構想力と開発力が、今までにない新たな未来をつくる

新しい技術やサービスは一足飛びにできるものではありません。

私は、次の10年後、さらにその先はどのような社会になっているか、世の中から何が求められるかを徹底的に考える「構想力」が非常に重要だと考えています。また、その構想を実現するための「開発力」も必要不可欠です。

ドコモは、5Gにおいても、スポーツや音楽、観光などの多岐にわたる分野で、どうしたらもっとお客さまを楽しませることができるか、あるいは、少子高齢化、地方創生、労働人口減少などの社会課題に対して、どうしたらもっと効果的なソリューションを提供できるかという「構想力」を磨き上げています。

また、5Gのさらにその先である6Gの開発にもすでに着手しており、ユースケースや目標性能、技術要素などを白書としてまとめ、公開しました。今までドコモがモバイル業界をリードしてきた「開発力」に加え、パートナーとのオープンイノベーションによる協創でさらなる「開発力」を付加することで、新たな未来を切り拓くことができると確信しています。

持続可能な社会の実現に向けて、

ドコモが取り組むESG経営

私が常々申し上げているのは、事業活動とCSRは別にあるものではなく、CSRを事業活動そのものと捉え、社会に貢献するために新たな価値を提供していただくことを事業の根本として、ESG経営を推進していかなければならないということです。

beyond宣言でも「社会課題を解決するソリューション協創宣言」を掲げ、5Gの取組みの柱の1つにしていますが、通信サービスによる社会への貢献は、ドコモならではの取組みとして期待されています。ドコモが推し進めている5G技術の開発と普及は、レジリエントなインフラを構

築し、誰もが享受できる持続可能な産業発展とイノベーションを推進しており、これはまさに国連で採択されたSDG9「産業と技術革新の基盤をつくろう」にも貢献しています。

2020年6月には機関設計を変更し、監査等委員会設置会社へ移行すると同時に、経営戦略の議論へ多様な知見を取り込むため、独立社外取締役比率も3分の1へと拡充しました。新たなガバナンス体制のもと、通信事業者として果たすべき社会的責任の遂行に取り組むとともに、今後も事業を通じた新たな価値を提供することで、大きく変化する社会に貢献していきます。

5Gのその先の未来へ

私が社長に就任してから4年が経ちました。就任当初から社員に伝えてきたことは、「オープン」で「楽しい」「健全」な会社にしたいということです。特に「楽しさ」は、今までにない、ワクワクするような新しい価値にチャレンジするモチベーションとなります。誠実、真面目といったDNAに加え、ドコモの強みである多様な人材と考え方を、より一層「楽しさ」に結び付けてドコモの企業文化にしていきたいと思っています。

これまでの常識に捕らわれないワクワクするような「楽しさ」と「構想力」は、これまでの移動通信方式では十分なエリア化が難しかった「空・海・宇宙への通信エリアの拡大」など、6Gやさらにその先のモバイル通信の無限の可能性につながります。beyond宣言と中期経営戦略の着実な実行により、ドコモと社会の持続的な発展を実現するとともに、長期的視点で通信が持つ可能性を追求し続けることがドコモの役割であり、その新しい風向きをしっかりと見極めることがトップとしての私の役割だと認識しています。

特集

ドコモの5G戦略

ドコモが考える5Gの導入意義

2020年3月、ドコモの5Gがスタートしました。

ドコモが5Gを通じて実現したいことは、大きくわけて2つあります。

1つ目は、スポーツや音楽、観光など多岐にわたる分野に新しいサービスを投入し、新たな価値を創出すること。

2つ目は、少子高齢化、地方創生、労働人口減少への対応など日本が抱える数多くの社会課題の解決に貢献することです。

5Gで世界を変える——この思いのもと、ドコモはさまざまな取組みを進めています。

新たな価値の創出

社会課題の解決

ゲーム



スポーツ



地方創生

少子高齢化への対策



労働人口減少への対応



音楽



自動翻訳



VR観光

5Gの特長

- 高速・大容量
- 低遅延
- 多数接続

5Gによる効果

- UI/UXの抜本的な改善
- 革新的なサービスの創出
- 生産性の向上



ドコモの5Gにおける取組み

ネットワーク

デバイス

サービス

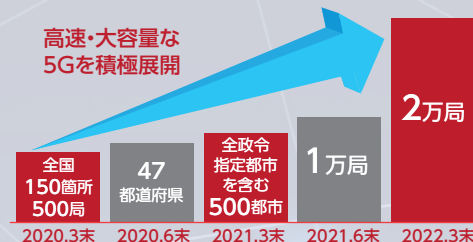
ソリューション

ドコモは、革新的なサービス展開やDX(デジタルトランスフォーメーション)の推進に5Gの特長を存分に活かすことで、今まで体験したことのない新しい世界を創出し、人々の暮らしがもっと便利で、快適になることをめざしています。

ドコモ5Gの取組み事例

ネットワーク 新周波数帯による高速・大容量な5Gを積極展開

新たな価値を創出するため、新周波数帯を最大限に活用した高速・大容量の5Gネットワークを全国に構築します。具体的には5Gエリアを2020年度中に500都市に、2021年度中に2万局以上に積極展開していきます。また、社会の需要に合わせて迅速・柔軟にエリア構築するために重要な指標である基盤展開率は2023年度中に97%をめざしており、新たなサービスの創出や社会課題の解決につながる5Gネットワークの基盤を日本全国に整備していきます。



デバイス スマートフォン6機種、データ端末1機種のカウントで7機種を提供開始

お客さまと5Gの世界をつなぐ5G対応端末として、スマートフォン6機種、データ端末1機種を提供しています。引き続き、魅力的なラインナップをご用意していきます。また、スマートフォンにとどまらず周辺デバイスを拡充してマイネットワーク構想を推進し、社会課題の解決や革新的なエンターテインメント体験を実現します。



サービス 音楽・ライブ、ゲーム、映像、スポーツの4分野でスタート

サービス領域では、お客さまが「これまでにしたことのない新しい体験」をつくり上げることに積極的に取り組んでいます。5Gの特長をダイレクトに反映しやすい「音楽・ライブ」「ゲーム」「映像」「スポーツ」などの領域で、8KVR(8Kカメラで撮影した仮想現実)やマルチアングル、XR(VR/仮想現実、AR/拡張現実、MR/複合現実などの総称)といった、5Gだからこそ実現できる機能を複合的に組み合わせることで特別な体験を提供していきます。



音楽イベントなどの生配信をスマートフォンなどから視聴できる「新体感ライブ CONNECT」。「マルチアングルライブ」機能では複数台のカメラ映像の中から好きなアングル映像を選んで楽しめます。最先端の映像技術を活用しながらアーティストとファン、ファン同士をつなぎ、「新しいライブ体験」を提供していきます。

ソリューション パートナーを5,000企業・自治体に広げ、ビジネスマッチングを推進

ドコモが最も重視しているのはパートナーとの協創です。2018年2月に開始した「ドコモ5Gオープンパートナープログラム」でのパートナー数は、2020年3月で3,400となりました。2021年度末には5,000まで広げる予定です。サービスを提供するソリューションパートナーをさらに拡大すること、サービスを活用いただくフィールドパートナーに最適なソリューションを提供することを両輪に、パートナー間のビジネスマッチングを推進し、社会課題を解決する協創の輪を広げていきます。

パートナー数の推移



特集 新型コロナウイルス感染症への対応

ドコモは、お客さま、パートナーのみなさま、従業員などすべてのステークホルダーのみなさまの安全とあんしんを第一に考え、積極的に新型コロナウイルスの感染拡大防止対策に取り組むとともに、5GをはじめとするICTの限りない可能性を追求し、新型コロナウイルス後の新たな社会に向けて、新たな価値創造と社会課題の解決を推進します。

モバイルソリューションやデータ活用ビジネスを通じて社会に貢献

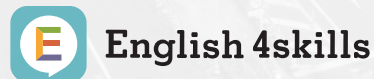
在宅勤務やテレワークを推進する企業・自治体への支援や、臨時休校で遠隔教育を行う学校への支援として、関連商材を無償で提供。また、外出先や住まいのエリアの人口分布がリアルタイムにわかる地図情報・機能も無償で提供しました。

その他の各種対応・取組み

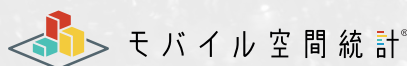
遠隔授業やオンライン学習を実施している状況を踏まえ、学生の通信環境を確保するため支援措置を講じたほか、お客さまに簡単・便利にお使いいただけるWeb手続きや各種サービスを提供するなど、さまざまな取組みを行いました。

テレワーク・遠隔教育の実現支援

テレワークや遠隔教育支援
関連商材を無償提供
短期間で600社以上から申込み



「モバイル空間統計®」人口マップ



リアルタイム人口分布を
期間限定で無料提供



ドコモ地図ナビ「混雑度マップ」



「混雑度マップ」を
期間限定で無料提供



U25向け支援措置	2020年4月～8月について、25歳以下の「1GB追加オプション」および「スピードモード」を50GBまで無償化
Web手続き・来店予約の推進	3密を避けるため、Web手続きや来店予約でのご来店を推進
ご来店時における感染拡大防止のための取組み	座席間隔をあげたお客さま対応、店舗スタッフのマスク着用義務、対面接客用フェンスの配備、スタッフが着用するゴーグルの配備など
ドコモスマホ教室 オンライン版提供	スマホの使い方や楽しみ方を動画で学べるドコモスマホ教室のオンライン版
「モバイル空間統計®」を利用した人口変動分析の提供	「モバイル空間統計®」を利用して、緊急事態宣言前後における主要エリアの人口変化を分析し、政府、自治体、メディアなどに提供
携帯電話料金などのお支払い期限延長	お支払い期限が2020年2月末日以降の料金について、お申出があった場合に、お支払い期限を7月末まで延長
失効dポイント再進呈	2020年3月・4月・5月中に失効したdポイントについて再進呈
「dヘルスケア」アプリ オンライン健康相談を無償提供	新型コロナウイルスを含めた不安や健康面の悩みを、医師へ24時間チャット相談できるサービスを期間限定でdアカウントユーザーへ6月末まで無償提供

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。

●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。

私たちは
お客さまに満足して
いただきます。

●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
個人の能力を
活かします。

●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。



ドコモの事業概要

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サービスを提供するとともに、みなさまの豊かな生活を支えるスマートライフ領域において多様な事業を展開することで、「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」をめざしています。

通信事業

国内最大の移動通信事業者であり、国内の携帯電話サービス契約数の44.1%に相当する総計8,033万の契約となっております。また解約率は前年度より改善されており、低水準を保っています。「いつでも、どこでも、あんしん、快適な通信サービス」をみなさまに提供しています。

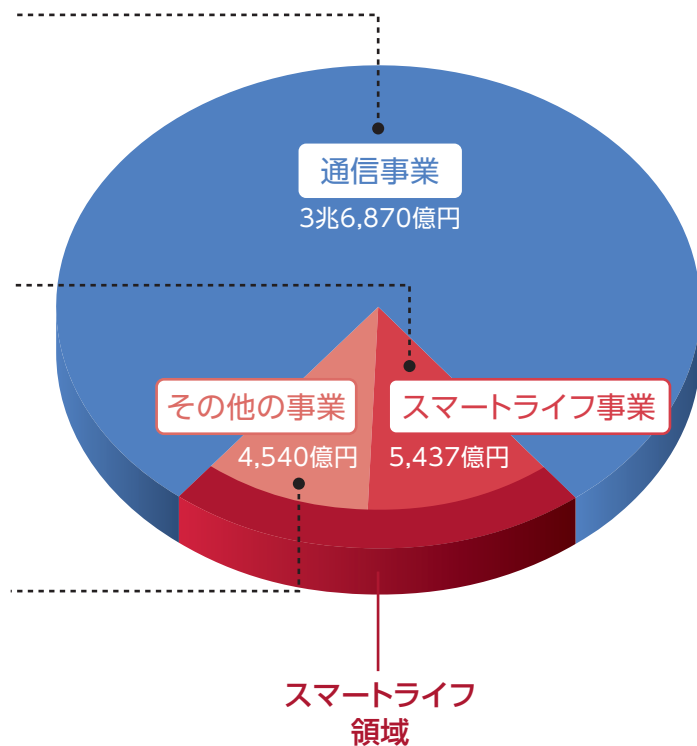
スマートライフ事業

動画・音楽・電子書籍などのコンテンツを揃えたエンターテインメント、クレジットカードやバーコード決済、保険、投資などの金融・決済、ショッピングやヘルスケアといったさまざまなサービスでみなさまの生活をサポートしています。

その他の事業

法人向けIoTなどの法人ソリューションやケータイ補償サービスやあんしん遠隔サポートなどといった便利にあんしんしてご利用いただけるようなサポートを提供しています。

事業別営業収益(2019年度)



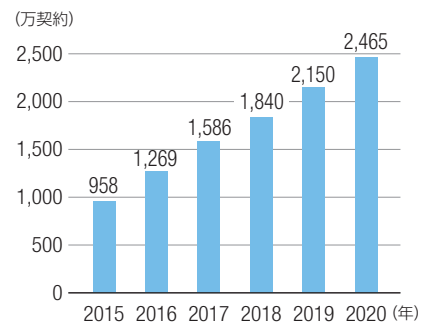
当社を取り巻く環境

国内移動通信市場では、スマートフォン利用の拡大、お客さまの多様なニーズに対応したさまざまなパケット料金プランの提供や高速データ通信サービスの普及などを背景としてデータ通信利用が増大しているほか、スマートフォン向けコンテンツなどの市場が拡大しています。その一方で、政府の競争促進政策の強化、サブブランドやMVNOによる格安スマートフォンサービスの普及、異業種からの新規参入など競争は激化しています。

当社グループを含むMNO各社は、政府機関より無線周波数の割り当てを受けて事業運営しており、電気通信事業法や電波法などによる規制を受けています。近年、国内の移動通信業界は、多くの分野で規制改革が進んでおり、2019年10月に改正電気通信事業法が施行されました。本改正法には、通信料金と端末代金の完全分離、期間拘束などの行き過ぎた囲い込みの是正や販売代理店の届出制度導入による不適切な業務の是正などが含まれています。

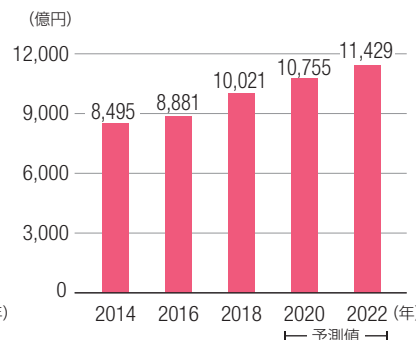
また、各社ともポイントサービスの提供や金融・決済事業の強化を中心に、非通信事業においても将来の成長に向けたさまざまな取組みを推進しています。事業領域の拡大に伴い、異なる業界のプレイヤーが競合になるなど、従来の通信市場の枠を超えた領域での競争が加速しています。

MVNO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(令和元年度第4四半期(3月末))

日本のポイント・マイレージの年間最少発行額の実績値(推計)と予測値



出典: 株式会社野村総合研究所(2019)

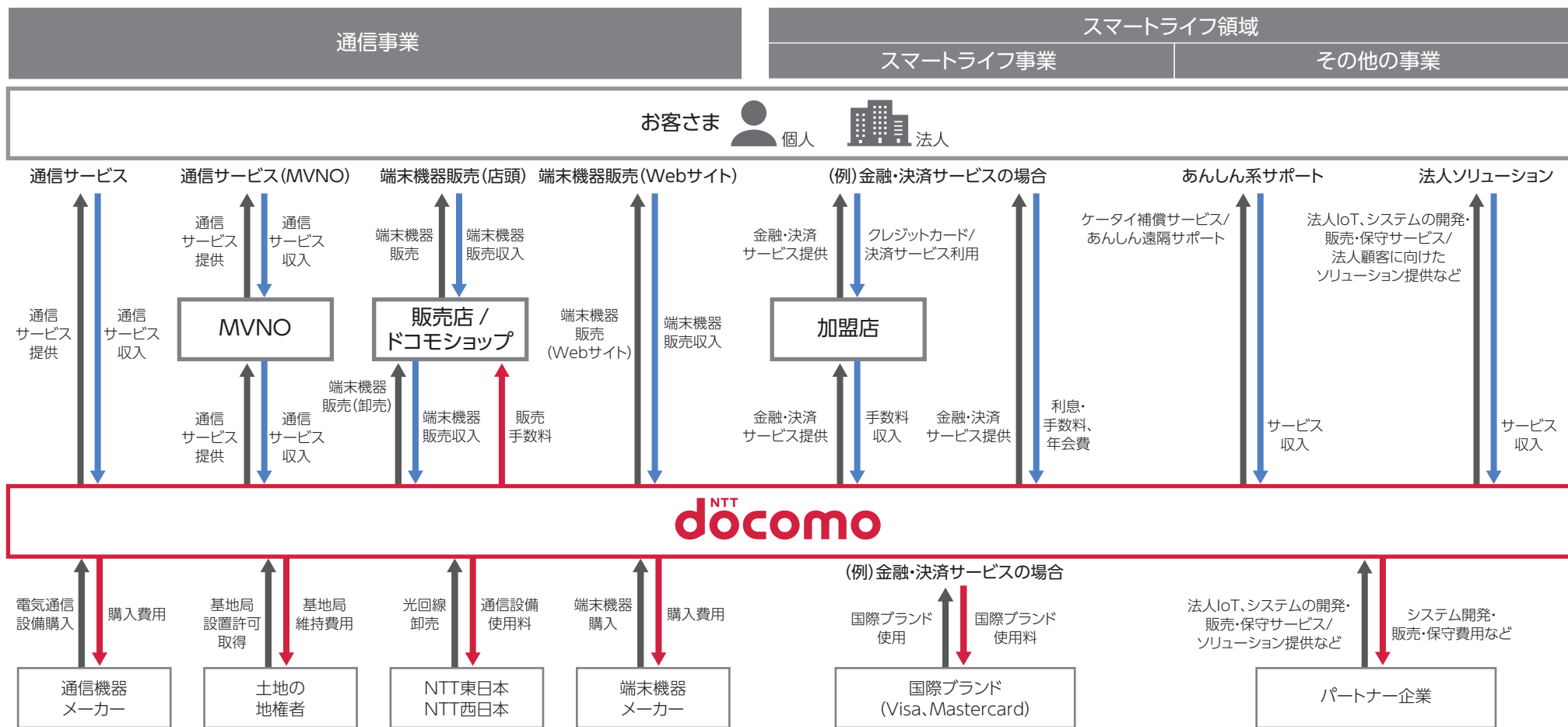
ドコモの収益モデル

通信事業として、携帯電話サービスをはじめとする各種通信サービスを提供するとともに、端末機器販売を行うことで安定した収益を得ています。

さらに、スマートライフ領域として、さまざまなサービスやソリューションを提供することで、収益の拡大を図っています。以下に、各事業における収益の流れの一部をご紹介します。

各事業の収益モデル例

→ サービス・役務提供 → 収入の流れ → 費用の流れ



数字で見るドコモ

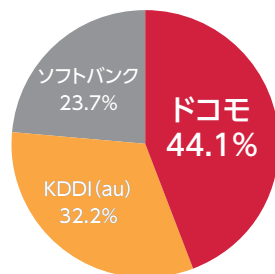


携帯電話サービス契約数とマーケットシェア (2020年3月末現在)

国内マーケットシェア第1位

契約数合計

8,033万契約



ネットワークの実効速度 *1 *2 *3 (2020年3月末現在)

**ダウンロード・アップロード
ともに国内最速**

ダウンロード アップロード

229 / 33 Mbps

ソフトバンク **136 / 17 Mbps**
KDDI (au) **123 / 19 Mbps**



ハンドセット解約率 *4 *5 (2019年度実績)

低水準を維持

0.44% KDDI (au) 0.72%
ソフトバンク 0.96%



dポイントクラブ会員数 (2019年度実績)

国内最大規模

7,509万会員



特許数 (2020年3月末現在)

国内 **約3,900件**

海外 **約7,600件**



法人パートナー数 *6 (2019年度実績)

3,400



金融・決済取扱高 (2019年度実績)

5.3兆円 2021年度目標:6兆円



研究開発費合計 (2019年度実績)

928億円 前期比2.0%増

*1 総務省が定めた「実効速度に関するガイドライン」に基づき計測。他社数値は他社Web掲載データ(2020年3月末現在)により集計。数値は、AndroidとiOSの計測結果を集計した値

*2 計測時期・計測都市を含む調査手法の詳細は各社公表資料を参照

*3 「最速」は中央値による比較

*4 各社発表数値による

*5 ハンドセット解約率はスマートフォンとフィーチャーフォンの解約率

*6 ドコモ5Gオープンパートナープログラムにおけるパートナー数

ドコモの軌跡

1992年に誕生したドコモは、移動通信のパイオニアとして、モバイル・コミュニケーションの可能性に挑み、イノベーションの力で時代のニーズに応えるとともに、次の時代を見据えて豊かな未来を創造してきました。

1992～1998

携帯電話の先駆者として新しいコミュニケーション文化の礎を築く

1999～2010

「iモード」を皮切りにモバイル・フロンティアの世界を創造する

時代の歩み



写真:共同通信社

バブル経済が崩壊した90年代は、携帯電話の普及がはじまった時代でもありました。当時の携帯電話は、経営者や資産家など一部の人のステータスシンボリックな存在であり、その一方で、利用可能エリアや通信品質などで多くの課題を残していました。“コギャル”が流行語となり、ベル友ブームを生んだポケットベルの契約者数がピークを迎えたのもこの時代でした。



メディアの中心はテレビでしたが、その一方で携帯電話の普及が進み、ショートメールをきっかけとして絵文字などを使った「文字コミュニケーション文化」が急速に広まり、スマートフォンの登場で個人が扱う情報は急速に拡大します。また、高速なインターネット回線の普及に伴って動画投稿サイトが登場し、個人が自由に情報を発信できるようになります。

ドコモの歩み



ムーバ(mova)シリーズ

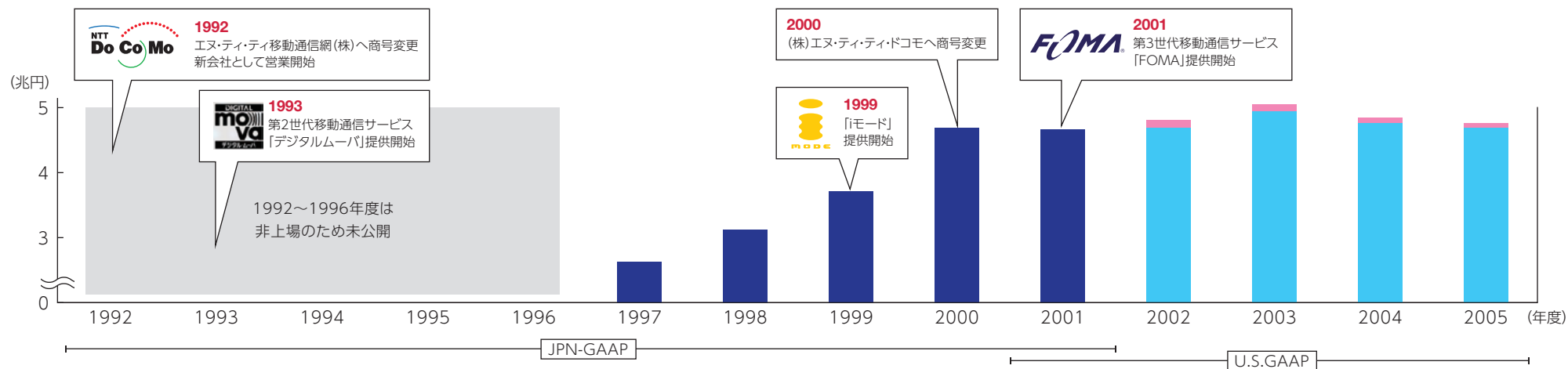
ポケットに入る大きさまで小型化された携帯電話が登場したのは1991年。これがNTTの技術力が凝縮されたムーバ(mova)でした。それ以来、ドコモは、多くのお客さまが、もっと気軽に携帯電話をご利用いただけるよう、通話可能エリアの拡大やデジタル方式の採用などを推進し、市場の拡大、普及に貢献してきました。



日本ではじめて「おサイフケータイ」iモードFeliCaを搭載した「P506iC」

1999年にスタートした「iモード」は、携帯電話でインターネットを閲覧・利用できるサービスとして絶大な支持を受けました。2001年には世界初の3G移動通信サービス「FOMA」を開始。その後も「カメラ」「おサイフケータイ」「ワンセグ」などの多彩な機能を盛り込んだ「使うケータイ」を提供し、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」への進化を図ることで、ITインフラとしての可能性を拡大してきました。

営業収益の推移



1997～2001: 営業収益総額
2002～2013: 携帯電話事業収益 其他事業収益

ドコモの軌跡

2011～2016

新たな飛躍に向けたお客さまの充実したスマートライフの実現へ

2017～2020

2020年のさらにその先を見据えて5Gでより豊かな未来へ

時代の歩み



写真:共同通信社

なでしこジャパンやラグビー日本代表が世界で活躍するなか、インターネット社会はさらに成熟し、スマートフォンやタブレットの急激な普及によってライフスタイルは大きく変化していきます。4Gの提供開始で動画・音楽などの大容量データ通信に対する需要が急速に高まり、スマートフォンならではの多彩なコンテンツや、複数の端末で利用できるマルチデバイス化も進みました。

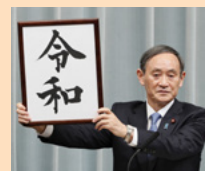


写真:共同通信社

“爆買い”や“インスタ映え”が流行語となるなか、モバイル通信市場では、MVNOの台頭や大手通信事業者のサブブランドなどによって競争環境が大きく変化していきます。電気通信事業法改正に伴う禁止行為規制緩和によって、他社との連携の可能性が拡大するなか、単に低価格で顧客の獲得を競い合う局面からサービスで差別化を図る局面へシフトしつつあります。

ドコモの歩み



スマートライフの実現を支えるドコモのプラットフォーム

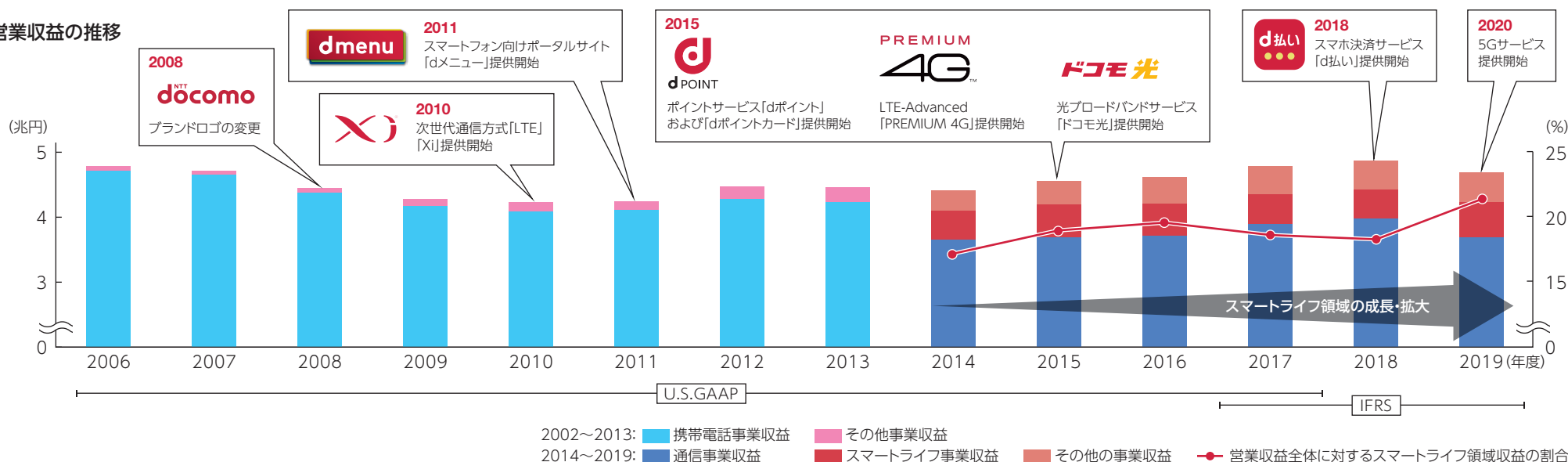
2011年、ドコモ直営のスマートフォン向けマーケット「dマーケット」を開設し、デジタルコンテンツの提供を開始しました。その後、ショッピング、旅行、教育といったあらゆる分野へ拡大するなど、お客さまの充実したスマートライフの実現を追求するとともに、他産業との融合による新たな価値の創造やビジネスモデルの構築にも取り組みました。



5Gサービス発表会

2017年4月に中期戦略2020「beyond宣言」を発表。多様なパートナーとの協創で新たな産業を創出する「+d」を通じた「付加価値協創企業」への変革をめざしています。また、2018年からは「会員を軸とした事業運営」への変革を推進しています。2020年3月には、5Gサービスの提供を開始しました。2020年のさらにその先を見据えて、お客さまの期待を超える驚きと感動を届けていきます。

営業収益の推移



スマートライフビジネスの成長と展望



【スマートライフビジネス本部長 インタビュー】

「現在」と「未来」をつなぐ スマートライフビジネスのイノベーション

常務執行役員
スマートライフビジネス本部長

森 健一

持続的な成長に向けた新たな挑戦

ネットワークやデバイスの進化とともにお客さまのモバイル通信に対するニーズも変化し、ドコモが社会に提供できる価値も大きく変わりつつあります。当社は1992年の発足以来、一貫して「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」を企業理念としてきました。「自動車電話・ショルダーフォン」の時代からモバイル通信が新しいコミュニケーション文化の幕を開けると確信していたのです。

その後、通信技術の向上とともにコミュニケーションの世界は進化を遂げ、携帯電話は「iモード」を契機にお客さまの生活のあらゆるシーンに密着する存在となり、通信キャリアがカバーする事業領域も広がっていきました。

当社が「スマートライフビジネス」へ積極的に取り組むことを明示したのは、私自身も策定に深くかかわった2020年ビジョン「HEART-スマートイノベーションへの挑戦-」になります。モバイルサービスの進化だけでなく、産業・サービスの融合による新たな価値創造への取組みを加速させ、充実したスマートライフの実現をめざすと宣言しました。

フィーチャーフォン時代は、当社とメーカーが端末を共同で企画し、製造・販売する垂直統合型のビジネスモデルであり、「おサイフケータイ」やカメラの機能など、端末の魅力で他社と差別化することが可能でした。それに対し、グローバル共通モデルが主流のスマートフォンは端末での差別化が難しく、当社の持続的な成長のためには非通信事業への積極的な進出が不可欠だと考えました。そうした変化をビジネスモデル転換のチャンスと捉え、スマートライフビジネスにいち早く取り組み、さまざまなサービスやデジタルコンテンツをお客さまへ提供してまいりました。

スマートライフビジネスは、デジタル／リアルを問わずお客さまのあらゆる商取引を扱い、回線契約の有無にかかわらずすべてのお客さまにご利用いただけることをめざしています。「iモード」のサービスやコンテンツをスマートフォンに移行するにあたっては、技術面やパートナーとの協業面などでさまざまな苦労がありましたが、当社はスマートライフビジネスの将来性を確信し、根気強く基盤整備を行ってきました。

スマートライフビジネスの成長と展望

お客さまとパートナーをつなぐ 新たなエコシステムの拡大

前述のとおり、フィーチャーフォンの時代にはデバイスからサービスまで「iモード」という垂直統合モデルで完結するエコシステムでしたが、時代が変わり、スマートライフビジネスの展開にあたって当社が描いた戦略は、ポイントサービスを中心とする会員を軸にした新たなエコシステムを拡大させるというものでした。

以前より、独自のポイントサービスやクレジットカードサービスをご提供してまいりましたが、2015年に新たなポイントサービスとして「dポイント」を開始し、ポイントをためる・使うための専用カードである「dポイントカード」を発行。さらに、クレジットカードも「DCMX」から「dカード」へリニューアルし、dポイントカード機能を搭載しました。dポイントは、従来の携帯電話

のご利用料金でたまるポイントに加え、dポイント加盟店でもためることができ、さらにたまったポイントはdポイント加盟店やドコモの各種サービスで使うことができます。これは、ドコモをご利用のお客さまはもちろん、ドコモの回線をお持ちでない方もご利用いただけるものです。2018年にはスマホ決済サービス「d払い」を開始しましたが、こちらもdポイントを利用できる仕組みとなっており、より多くの方々に日常的にポイントをため、使っていただけるようになりました。

この結果、2019年度のdポイントクラブ会員数は7,509万（前年度7,015万、7%増）、dポイントの年間利用数は1,998億ポイント（前年度1,627億、23%増）に達し、国内有数の共通ポイントへと順調に成長しています。

しかし、大事なのはただ会員の数を増やすことではなく、エコシステムを通じて得られたビッグデータを活用し、お客さま一人ひとりのことをより深く理解した上で、それぞれのお客さまにとって最もお得、便利に感じていただけるサービスを突き詰めることだと考えています。こうした考えのもと、私は、パートナーのもつアセットとイノベーションを掛け合わせ、ドコモなら

ではの新しいモノ・コトを創り出していきたいと思っています。

当社の強みを最大限に活用した 3つの事業

現在、当社はスマートライフビジネスにおいて、以下の3つの事業に注力しています。

●5Gによるコンテンツ・ライフスタイルの進化

コンテンツサービスでは、主にdTVやdヒッツなどの配信を中心としたサービスを提供してきましたが、5Gを活用することで、これまでになかった新しいサービスの提供が可能になります。すでに「音楽・ライブ」「ゲーム」「映像」「スポーツ」などにおいては、「新体感ライブCONNECT」をはじめ、8KVR・マルチアングル・XRといった5Gだからこそ実現できる要素を複合的に組み合わせることで、新しい体験・体感ができるサービスを提供させていただいております。

このような「コンテンツ・ライフスタイル」の事業は、5Gという新しい通信技術によってニューノーマルのニーズに応え

るものとして、さらなる成長が期待されます。無観客のライブイベントなどが高まりを見せているとおり、今後はリアルとデジタルがより融合したサービスが中心になると見えています。そのなかで当社は、5Gをはじめとするドコモのアセットをさらに磨き込み、それらをパートナーのアセットと掛け合わせることで、新しい世界のプラットフォームをめざしていきます。

●収益拡大の柱となる金融・決済

金融・決済では、dカード（クレジットカード）、d払い（決済）、Fintechなどのサービスを提供しています。キャッシュレス促進の流れを追い風にして、サービスの利用拡大とともに収益も伸びていくものと考えています。加えて、「投資」「融資」「保険」を中心としたFintech分野では、決済を含むさまざまな利用データが集約する当社の会員基盤を活かすことで、“個”のお客さまの特性に合ったサービスを提供し、さらなる収益の拡大を図っていきます。

●ビジネス商流の拡大を実現するマーケティングソリューション

国内有数である当社の会員基盤を活用し、「dポイント」や広告、CRMなどによっ



スマートライフビジネスの成長と展望

て企業から収入を得るマーケティングソリューション事業は、昨今、お客さま一人ひとりに合わせて便利やお得を届けるOne to Oneマーケティングが重要視されるなか、企業からのニーズも高く、事業成長の可能性が大きいと考えて取組みを強化していきます。

パートナーとともに新たな 価値創造をめざす

当社の強みは、強固な顧客基盤・会員基盤とパートナーとの協創にあります。その会員基盤をさらに強化してドコモのエコシステムを拡大すべく、近年はメルカリやリクルートなど独自の会員を持つパートナーとの協創を進めています。パートナーと一緒に、お互いにとってWin-Winになるようなものを創り出していくには、提案に提案を重ねていくジャズのセッションのような環境のなかで、アドリブのように柔軟な発想で能力を発揮し、作品の完成度を高めていくことのできる人材を増やしていく必要があります。これまでとは異なるスキルをもつ人材の確保については、中途採用も含めて積極的に採用し、外部のノウハウを導入しながら育成を行っ

ていきます。

2020年7月には、お客さまとパートナー、そしてドコモをつなぐマーケティングプラットフォームの進化をより強力に推進するため、「マーケティングプラットフォーム本部」を新設しました。また、進化したマーケティングプラットフォームを使い、5G時代のビジネスを強化・創出すべく「スマートライフビジネス本部」を再編成し、スマートライフ事業全体をさらに拡大していくための体制を構築しました。

この新たな組織体制によって、常にチャレンジするマインドを埋め込み、大きな成長をめざしていきたいと考えています。

5Gによって実現する 「無意識の快適」の世界

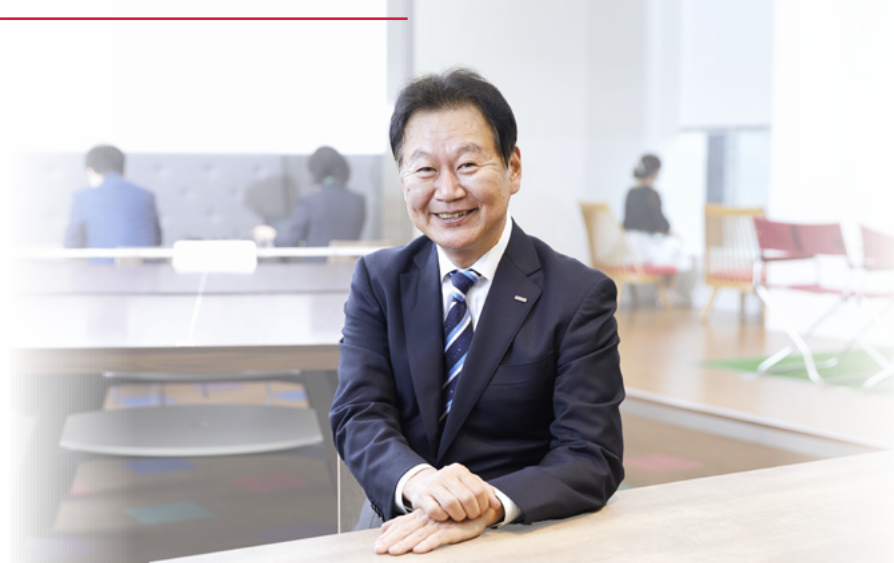
2020年は、新型コロナウイルスの感染拡大によって、テレワークや遠隔授業などのリモート型のライフスタイルが進み、また一つ「新しいコミュニケーション文化の世界」が現実になったといえます。今後、世の中のデジタルトランスフォーメーションが進めば、より安全性の高い新しい通信環境が求められてきます。ドコモが誇る高速で安定した通信インフラと強固なセキュリティ、個々のお客さまにフォーカスしたサービスは、世の中からますます必要とされていくものと信じています。

私は究極的には、「無意識の快適」の世界を実現したいと考えています。ユーザーが意識をしないうちに、それぞれの人に合った形で行動がアシストされ、それぞれの人にとって快適な世界が創り出されて

いくような世界です。現在、私たちが情報を得ようとするとき、アプリを起動して自ら意識的にアクションを起こします。しかし未来においては、お客さまが望む情報がウェアラブルデバイスなどを通じて表示されるように、自然な形で世の中の情報が透けて見えて、いつのまにかサポートを受けている。そんなことを構想しています。

そのような未来が実現するのは、10年後かもしれませんが、もっと早いかもしれません。当社としては、ユーザーが無意識に求めるサービスを、ユーザーが無意識に欲する瞬間に提供できるよう取り組んでまいります。また、金融・決済、エンターテインメントだけでなく、ヘルスケアや医療などさまざまな産業のデジタルトランスフォーメーションに対応し、労働人口の減少や教育のリモート化などの社会課題においても、当社の強みであるパートナーとの協創を通じて解決に貢献していきます。

安定した通信やセキュリティを基盤に、パートナーとの価値協創によってお客さまの生活を「無意識の快適」で包み込み、多様な社会課題の解決に貢献する。それらによって私たちは、「ドコモでよかった」と感じていただき、お客さまとパートナーに選ばれ続ける存在でありたいと思っています。



価値創造プロセス

ドコモならではの経営資源を活かし、3つの事業とそれらを支えるサステナビリティ活動を展開することで、ステークホルダーに向けて持続的な価値を提供しています。



経営戦略 P.24

CSR戦略 P.33

インプット(ドコモの価値創造の源泉)

- 社会関係資本**
 - 国内トップクラスの規模を誇る顧客基盤
 - 新たな価値・協創を加速する多様なパートナー
- 知的資本**
 - 世界のモバイルシーンをけん引する研究開発力
- 製造資本**
 - 国内最速の安定したネットワーク品質
 - 豊富な顧客接点と充実したサポート体制
- 財務資本**
 - 健全で強固な財務基盤
- 人的資本**
 - beyond宣言を実現するための人材育成
- 自然資本**
 - 資源の有効活用の推進

事業活動とアウトプット(製品・サービス)

3つの事業 P.10

通信事業
携帯電話サービス、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・音楽・電子書籍などの配信サービス、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、法人IoT、システムの開発・販売・保守受託など

- Innovative docomo** お客様や社会に対する新しい価値の提供
- Responsible docomo** 社会的責任の遂行

サステナビリティ活動 P.33

アウトカム(ドコモが提供する価値)

- 社会関係資本**
 - 顧客基盤のさらなる強化と質の向上
 - 5G時代における新たな体感・体験の実現と社会課題への貢献
 - お客様の情報資産の保護
 - お客様満足の上昇と青少年の保護
- 知的資本**
 - オープンイノベーションと蓄積された最先端技術による未来の創造
- 製造資本**
 - 5Gの早期展開による競争力の強化と、災害時にも安定した通信を提供できる体制の構築
 - お客様接点の進化による満足度の向上
- 財務資本**
 - 中長期的な企業価値の向上
- 人的資本**
 - 信頼される企業体質の確立
 - 戦略的な人材採用と育成
 - 働き方改革への取組み
- 自然資本**
 - Green Action Plan 2030の実行による環境経営の最先端へ

企業理念
新しいコミュニケーション文化の
世界の創造 P.9

経営資源

経営資源の活用と価値創造

インプット(2017年度の投下資本)

●中期オペレーション指標/財務目標 ●CSR重点課題



社会関係資本

国内トップクラスの規模を誇る顧客基盤

- dポイントクラブ会員数 6,560万
- dポイント利用数 1,249億ポイント
- 携帯電話サービス契約数 7,637万
- 解約率(ハンドセット解約率) 0.51%

新たな価値・協創を加速する多様なパートナー

- 法人パートナー数 684
- 決済・ポイント利用可能箇所 84万か所



知的資本

世界のモバイルシーンをけん引する研究開発力

- 研究開発人員数 約900名
- 研究開発費用 896億円



製造資本

国内最速の安定したネットワーク品質

- 設備投資額 5,770億円
- ダウンロード・アップロードともに国内最速
- 基地局数 LTE基地局数185,000局
- 大ゾーン基地局数(県庁所在地カバー率) 100%

豊富な顧客接点と充実したサポート体制

- ドコモショップ店舗数 2,350店舗



財務資本

健全で強固な財務基盤

- 資産合計 76,549億円
- 自己資本比率 75.8%
- フリー・キャッシュ・フロー(資金運用に伴う増減除く) 8,628億円



人的資本

beyond宣言を実現するための人材育成

- 能力開発プログラム
研修プログラム:合計1,715回
社員一人あたりの研修時間:約37時間
- 働き方改革への取組み
ダイバーシティ経営(意識醸成・女性の活躍推進など)
ワークスタイルの選択(育児や介護の両立推進・制度の活用など)
健康経営(健康意識の向上)



自然資本

資源の有効活用の推進

- 使用済携帯電話回収台数 588万台

事業活動

アウトカム(2019年度に提供した価値/今後の目標)



社会関係資本

顧客基盤のさらなる強化と質の向上

- dポイントクラブ会員数 7,509万/2021年度目標:7,800万
- dポイント利用数 1,998億ポイント
- 国内マーケットシェア第1位の契約数 8,033万
- グローバルトップの解約率(ハンドセット解約率) 0.44%

5G時代における新たな体感・体験の実現と社会課題解決への貢献

- 法人パートナー数 3,400/2021年度目標:5,000
- 法人ソリューション収益 890億円/2021年度目標:1,200億円
- 決済・ポイント利用可能箇所
171万か所/2021年度目標:200万か所
- 金融・決済取扱高 5.3兆円/2021年度目標:6兆円

お客さまの情報資産の保護

- 情報セキュリティ事故件数 0件/2020年度目標:0件

お客さま満足の向上と青少年の保護

- スマホ・ケータイ安全教室受講者数 約137万人
/2020年度目標:130万人
- ドコモ・ハーティ講座 約90回



知的資本

オープンイノベーションと蓄積された最先端技術による未来の創造

- 5G標準規格必須特許候補保有件数 モバイルオペレーター第1位



製造資本

5Gの早期展開による競争力の強化と、災害時にも安定した通信を提供できる体制の構築

- 設備投資額 5,728億円
- 5Gインフラ構築等投資額
520億円/2019~2023年度累計目標:1兆円
- ダウンロード・アップロードともに国内最速
- 基地局数 [PREMIUM 4G]対応基地局数168,800局
LTEサービス基地局数228,100局
- 安定サービス提供率 100%/2020年度目標:100%
- 重大事故発生件数 0件/2020年度目標:0件
- LTE人口カバー率
99.9%(2018年度:99.8%)/2020年度目標:前年以上
- 大ゾーン基地局県庁所在地カバー率
100%/2020年度目標:100%

お客さま接点の進化による満足度の向上

- 待ち時間+応対時間
65分/2019年度目標:2018年度(平均2時間超)の約半分
- ドコモスマホ教室受講者数 約500万人



財務資本

中長期的な企業価値の向上

- 営業収益 4兆6,513億円/2021年度目標:5兆円
- 営業利益 8,547億円/2023年度目標:9,900億円(2017年度水準)
- 1株当たり配当額:120円



人的資本

信頼される企業体質の確立

- 独立社外取締役の複数名確保 実績1/3(5名)/
2020年度目標:独立社外取締役の比率3分の1以上
- 社員満足度の向上 働きがい7.2点/2020年度目標:7.7点
- 女性管理職比率 6.9%/2020年度目標:7.5%

戦略的な人材採用と育成

- シニア・プロフェッショナル 6名(2020年4月)、
ジュニア・プロフェッショナル 約100名(延べ人数)

働き方改革への取組み

- ダイバーシティ経営の推進 PRIDE指標ゴールド認定
- ワークスタイルの推進および育児や介護との両立推進
プラチナくるみん認定
- 健康経営 心身の健康保持・増進の取組み
健康経営優良法人ホワイト500認定



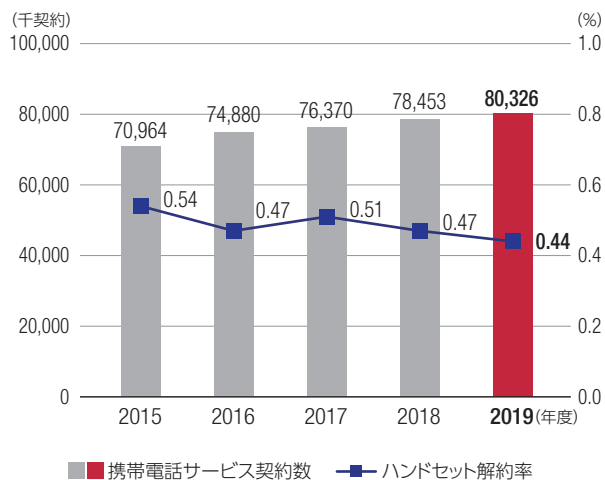
自然資本

Green Action Plan 2030の実行による環境経営の最先端へ

- CO₂排出削減貢献量 4,010万t/2020年度目標:4,000万t
- 通信事業の電力効率 9.6倍/2020年度目標:7倍(2013年度比)
- 使用済携帯電話回収台数
1,444万台(2017~2019年度累計)/
2017~2020年度累計目標:1,600万台

経営資源 → 価値創造に向けた営み

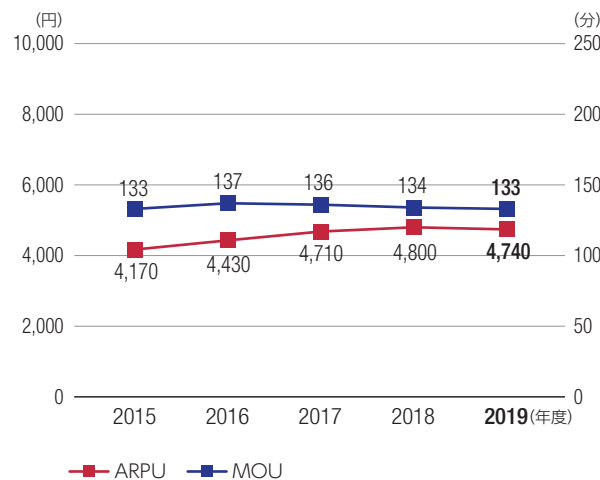
携帯電話サービス契約数*1/ハンドセット解約率*2



*1 MVNOとの契約および通信モジュールサービスを含む。
*2 MVNOの契約数および解約数を除いて算出。音声通話が利用可能な料金プランの解約率(2in1除く)。

人口普及率の高まりと人口減少傾向により、音声利用を伴う新規契約数の伸びは限定的ですが、ドコモはお客さま満足度の向上に努め、グローバルトップクラスの解約率の低さを実現しています。その一方で、近年は、タブレット端末やモバイルWi-Fiルーターなどの2台目需要や機器組み込み型の通信モジュールなどの新たな市場、法人契約の拡大などによって新規契約数が増加しています。2020年度は8,100万を超える契約数を見込んでいます。

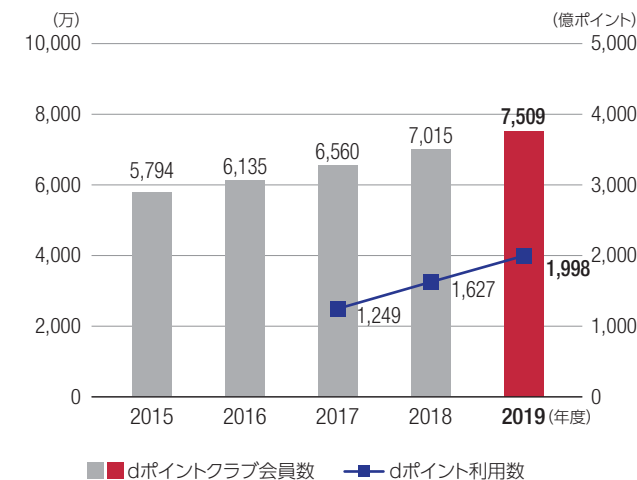
ARPU*3/MOU



*3 ARPUは、モバイルARPUおよびドコモ光ARPUで構成されています。

ドコモは、1利用者あたりの各サービスにおける平均的な月間営業収益を計るための指標として、1利用者あたり月間平均収入 (ARPU) と1利用者あたり月間平均通話時間 (MOU) を用いています。ARPUは通信サービス収入 (一部除く) を当該期間の稼働利用者数で割って算出しており、平均的な利用状況や料金プラン変更の影響などを分析する上で有用な情報を提供するものであると考えています。2020年度のARPUは4,800円を超えると予測しています。

dポイントクラブ*4会員数/dポイント利用数

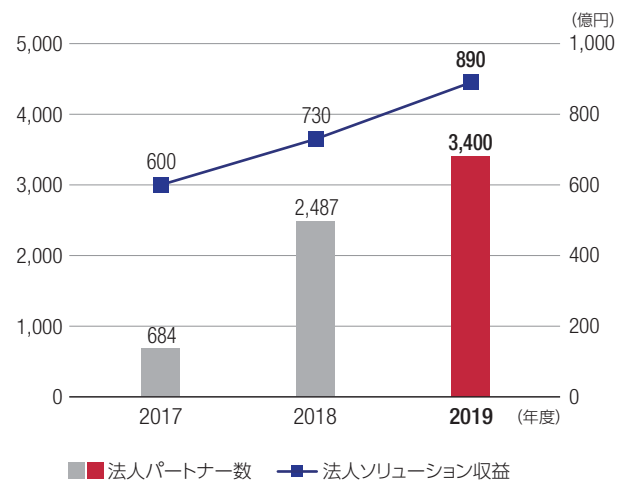


*4 2015年12月開始

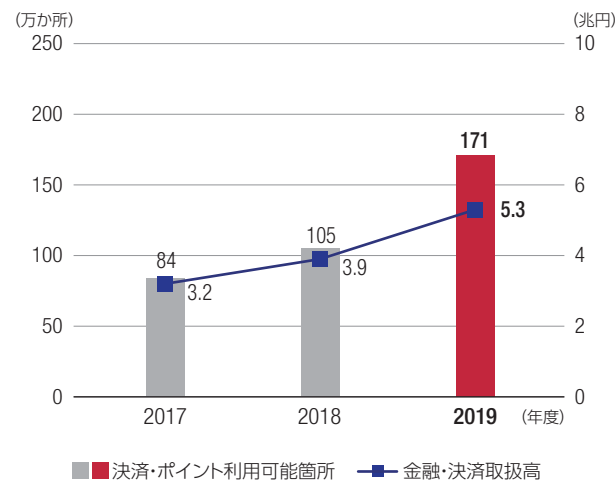
dポイント加盟店の拡大や会員プログラムのさらなる魅力アップなど会員基盤の「質」向上に取り組むことで、2021年度にdポイントクラブ会員数7,800万の達成をめざしています。2019年度は、新たな還元プログラムの導入、取扱い店舗の継続的な拡大などに取り組みました。また、外出自粛でdポイントをご利用しにくい環境であったことを踏まえ、失効したポイントを再進呈し、有効期限を実質的に延長させていただきました。

経営資源 ▶ 価値創造に向けた営み

法人パートナー数/法人ソリューション収益



決済・ポイント利用可能箇所/金融・決済取扱高



会員基盤と法人パートナーをドコモのアセットで結びつけることで、新しい価値を提供し、顧客基盤をベースとした収益機会を創出します。さらに、お客さま、法人営業部門、研究開発部門が三位一体となって連携した「トップガン」や「ドコモ5Gオープンパートナープログラム」などの取組みにより、ソリューションを創出し、2021年度に法人パートナー数5,000、法人ソリューション収益1,200億円をめざします。

スマートライフ事業における金融・決済事業では、2021年度に「dポイント」「d払い」「iD」による決済・ポイントが利用できる場所を200万か所に拡大し、お客さまの利便性を向上させることで、金融・決済取扱高6兆円をめざします。キャッシュレス決済の利用促進施策などの先行費用増により一時的に営業利益が悪化しますが、継続的にサービスをご利用いただき、機能拡充によるサービスの進化を図ることで、中長期的な収益・利益の拡大を図ります。

リスクと機会 ▶ ドコモを取り巻くリスクと機会への対応

持続的な成長の実現に向けて、中長期的な事業環境の変化や経営戦略、ステークホルダーやサプライチェーンへの影響も鑑み、主要なリスク5項目を特定しております。その対応策として、新しい価値を提供するさまざまな取組みを進めております。

2020年度の主要なリスク

項目	リスクの内容	リスク低減に向けた対応策および機会創出に向けた施策
新規事業者の参入等による競争環境激化に関するリスク	新規事業者の参入、MVNOが提供する低価格のサービスを選択する利用者が増加する等に伴い、市場環境が大きく変化し、当社グループが獲得・維持できる契約数が抑制されたり、想定以上にARPU水準が低減し続けたりする可能性があること	<ul style="list-style-type: none"> ・スマートフォンへのマイグレーションの促進などを通じて、お得になるお客さまの新料金プランへの移行を促進し、顧客基盤を強固なものとする ・お客さまの利用ニーズに合わせた料金プランの充実を図る ・競争の源である5Gの早期展開を図る ・応対時間短縮やWeb導線強化などにより、顧客体験の磨き上げを進める ・会員プログラムのさらなる魅力アップや会員基盤の「質」向上に取り組む ・当社のさまざまなアセットを活用し、総合力でお客さまに選ばれ続ける企業をめざす
スマートライフ領域および5Gビジネス提供に伴うリスク	パートナーとの協創および5G時代の新たな価値創造を通じたスマートライフビジネス、法人ビジネスの拡大をめざす中で、当社グループが提供・提案するサービスが十分に展開できないこと、想定以上に費用が発生してしまうこと、他事業者との競争が激化すること等により、当社グループの財務に影響を与えたり、成長が制約されたりする可能性があること	<ul style="list-style-type: none"> ・お客さまが日々利用するアプリやメディアなど入口となる強い顧客接点を構築し、デジタルマーケティングによる最適アプローチを実現することで、当社グループおよびパートナーのサービス利用、ソリューション事業の拡大へつなげる ・「金融・決済」「コンテンツ・ライフスタイル」「マーケティングソリューション」といった成長分野へのリソース集中を進める ・5G時代の新たな体感・体験の実現や、パートナーとの協創の拡大による事業や社会の課題を解決するソリューションの本格提供により、スマートライフ領域のさらなる成長を実現する
パーソナルデータの利活用等に関するリスク	会員基盤を活用したデジタルマーケティングの推進による収益機会の拡大をめざす中で、当社グループまたはパートナーにおける個人情報を含む業務上の機密情報（パーソナルデータ含む）の不適切な取扱い等が発生し当社グループの信頼性・企業イメージの低下等が発生する可能性があること	<ul style="list-style-type: none"> ・個人情報を含む業務上の機密情報の管理徹底、業務従事者に対する教育、業務委託先や事業上のパートナーの管理監督の徹底、技術的セキュリティ強化等の全社的な総合セキュリティ管理を実施する ・2019年8月に制定・公表した「NTTドコモパーソナルデータ憲章」により、お客さまに対してパーソナルデータの取り扱いを明確に示していく ・パーソナルデータの利用目的等がお客さまにとってわかりやすくなるよう、構成および表現を改めたプライバシーポリシーや、お客さまご自身がパーソナルデータの取り扱いについて同意いただいた主な事項を確認し、一定の範囲で変更することができるツールの提供等により、「データ活用によるお客さまや社会への新たな価値の継続的な提供」と「お客さまにとって最適なプライバシー保護」の実現に努める

リスクと機会 ▶ ドコモを取り巻くリスクと機会への対応

項目	リスクの内容	リスク低減に向けた対応策および機会創出に向けた施策
<p>自然あるいは人為的災害や事象・事件などが安定的な事業運営等に与えるリスク</p>	<p>自然あるいは人為的災害や事象・事件(感染症やサイバーアタック含む)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等に障害が発生することなどで、安定的な事業運営等に影響が生じ、当社グループの信頼性・企業イメージが低下したり、当社グループの財務に影響を与えたりする可能性があること</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染症について、お客さまと従業員の健康と安全を最優先のうえ、感染防止策に取り組みながら通信事業者としての社会的責任を果たすべく、安定的な通信サービスの提供に努める ・災害時に備え、「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む ・東日本大震災や頻発する豪雨や台風などから得た教訓を踏まえ、基地局の無停電化、大ゾーン基地局の設置、移動電源車の増配備、重要設備の分散化等、対策の強化・充実を図る ・大規模災害に備えた総合防災訓練や地域の特性に合わせた防災訓練を毎年実施する ・必要なセキュリティ対策を行うことができる専門組織を設置のうえ、インシデント対応発生時に備える ・社員の情報セキュリティ意識を向上させるための研修・訓練を継続して実施する ・サイバー攻撃の動向を把握し、自社の備えを点検する ・不正アクセスに係るお客さまへの注意喚起等を実施する
<p>法令・規則・制度等に関するリスク</p>	<p>国内外のさまざまな法令・規制・制度等の導入や変更、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、悪影響をおよぼす可能性があること</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・事業運営に影響を与え得る行政・立法などの方針の変化、経済情勢について、情報を収集する ・関係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、意見に関して、ステークホルダーの理解促進を図る ・「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、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、持続的な成長と中長期的な企業価値のさらなる向上を図る



事業戦略 中期経営戦略の変遷

2012

2013

2014

2015

2016

2017

過去の中期経営
戦略の振り返り

中期ビジョン2015: モバイルを核とした総合サービス企業への進化
(2013~2015年度)

2015-2017中期目標: パートナーとのコラボレーションによる
付加価値協創企業へ(2015~2017年度)

戦略

コアビジネスを進化させる

- スマートフォンのサービスやエコシステムの進化
- 多様な端末ラインナップの展開
- スマートフォン、Xiの普及拡大
- ネットワーク基盤の強化

ニュービジネスを展開する

- 産業・サービスの融合
- 新しい市場の創出に向けた取組み
- 海外の通信事業者とのグローバル展開

ビジネスを支える「ドコモクラウド」

- 「パーソナル」クラウドの提供
- 「ビジネス」クラウドの提供

通信事業の競争力強化

- iPhoneの提供
- 新料金プラン、「ドコモ光」の加入促進
- 上位プランへの移行促進
- ネットワークの高速化
- コスト効率化、設備投資の効率化

スマートライフ領域における パートナーとの協創

- dマーケットの取組み加速
- サービス領域のホームへの拡大
- 「+d」の展開
- 社会価値の協創

1年前倒しで目標達成

目標・実績

取組み	目標指標	中期ビジョン2015目標	2014年度実績
スマートフォン販売・LTE[Xi]利用の促進	スマートフォン契約数	4,000万契約	2,875万契約
	LTE[Xi]契約数	3,000万契約	3,074万契約
クラウドを利用したサービスの提供	パケット通信収入	2.7兆円	1.9兆円
モバイルを核とする総合サービス企業への進化	新領域収益(スマートライフ領域収益)	1兆円	7,568億円
ネットワークの進化	LTEエリアカバー率	98%(2014年度末)	99%

目標指標	2015-2017 中期目標	2016年度実績
営業利益 (償却方法変更影響などを除く)	8,200億円以上 (2013年度水準以上)	9,447億円 (8,627億円)
スマートライフ領域	1,000億円以上	1,119億円
コスト効率化(2013年度比)	▲4,000億円以上	▲4,700億円
設備投資額	6,500億円以下	5,971億円
株主還元	配当 自己株式取得	増配と自己株式取得による強化 80円(+20円) 累計約9,300億円

成果と課題

成果

成長軌道へ向けた「礎」の構築

- iPhoneの導入によって同業他社との端末ラインナップのギャップを解消
- 新料金プランの導入によって家族単位での契約獲得と長期的な音声収入の遞減底打ちに動く
- 「ドコモ光」の導入によってモバイル通信サービスと光ブロードバンドサービスのセット販売を実現し、家族単位での契約獲得をさらに促進

課題

利益回復による成長軌道の確立

- 既存顧客のリテンションと新規顧客の獲得およびパケット通信の利用増による通信サービス収入の増加
- 設備投資の効率化と構造改革による徹底的なコスト効率化
- ドコモの持つ「見えざる資産」であるビジネスアセットの収益化

成果

通信事業の回復

- 新料金プラン、「ドコモ光」の加入増加
- 上位プランへの移行とタブレットなどの2台目需要の増加
- ネットワークの高速化の実現

スマートライフ領域の利益拡大

- 「dマーケット」のラインナップ充実と契約数の拡大
- パートナー数拡大による「+d」の拡大

徹底したコスト効率化

- 設備投資やマーケティング関連のコスト効率化

課題

サービスの創造と進化

- お客さま一人ひとりの生活に密着した便利・楽しい・あんしんを促進するサービスの創造と進化

+dの促進

- パートナーと協創し、豊富なアセットを組み合わせた新しい価値やサービスを提供する「+d」の促進

あらゆる基盤の進化

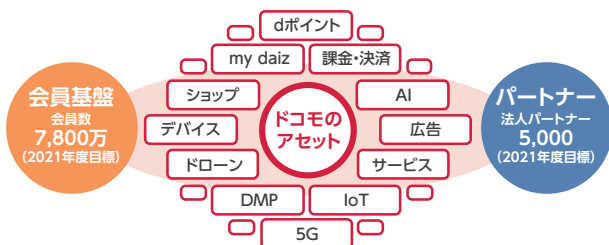
- 5Gを含めたネットワーク基盤のさらなる高度化
- 会員ビジネスとしての顧客基盤の拡大
- コスト構造改革

事業戦略 中期経営戦略の活動報告

「顧客基盤をベースとした収益機会創出」

●顧客基盤の拡大と+dの推進

dポイント会員と法人パートナーの拡大に注力することで、2021年度に会員数7,800万、法人パートナー数5,000をめざします。そして、その会員基盤と法人パートナーをドコモのアセットで結びつけることで、新しい価値を提供し、スマートライフビジネスと法人ビジネスなどの収益機会を創出します。2019年度は、会員数7,509万、法人パートナー数3,400を達成しました。



●スマートライフビジネスの成長

スマートライフビジネスにおける金融・決済事業では、2021年度に「dポイント」「d払い」「iD」を利用できる場所を200万か所に拡大し、お客さまの利便性を向上させることで、金融・決済取扱高6兆円をめざします。2019年度は、決済・ポイント利用可能箇所を171万か所にまで広げ、金融・決済取扱高は5.3兆円となりました。



●法人ビジネスの成長

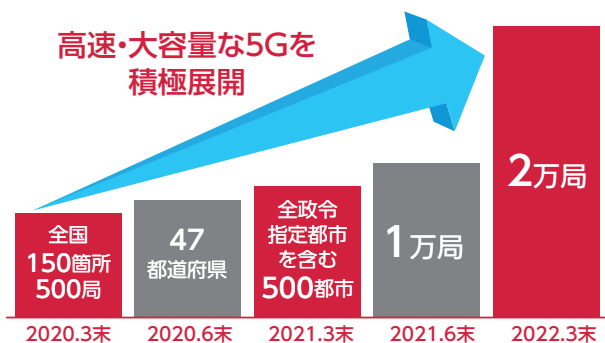
お客さま、法人営業部門、研究開発部門が三位一体で連携した小規模チーム「トップガン」と「ドコモ5Gオープンパートナープログラム」などの取組みにより、ソリューションを創出し、2021年度に法人ソリューション収益1,200億円をめざします。2019年度は、890億円の収益をあげました。



「5Gによる成長」

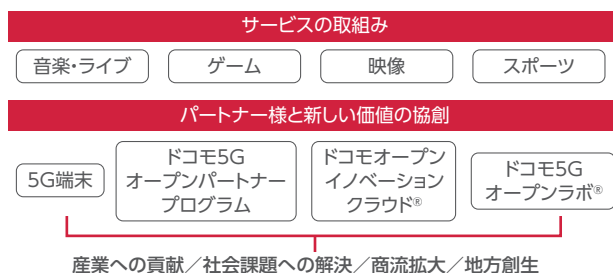
●5Gネットワークの構築

2019年度から2023年度まで累計1兆円を投資し、2021年度末に5Gの基地局数2万局を目標として、5Gネットワークの早期展開をめざします。2019年度は、520億円の投資を実施しました。



●5Gサービス・ソリューションの創出

お客さまが「これまでにしたことのない新しい体験」をつくり上げることに積極的に取り組みます。主に、5Gの特長をダイレクトに反映しやすい「音楽・ライブ」「ゲーム」「映像」「スポーツ」などの領域で取り組んでいきます。また、パートナー様と協創し、5Gの特長である高速大容量・低遅延に加えてさまざまな技術を融合することにより、社会課題の解決をめざします。



「お客さま還元の実施とお客さま接点の進化」

●おトクでシンプルな料金

お客さまからの声にお応えし、あんしんして長く使い続けていただける料金サービスのさらなる充実により、引き続きお客さま還元を強化していきます。2019年6月より、今までと比べて最大4割の値下げとなるシンプルでおトクな新料金プラン「ギガホ」「ギガライト」を提供しています。

●待ち時間・応対時間の短縮

料金プランの大胆なシンプル化に加えて、来店予約の拡大、説明方法の見直し、専門スタッフ配置(初期設定・データ移行)、ドコモスマホ教室の充実、Web強化、マイクロマーケティングの推進、チャネル間連携などに取り組み、2018年度実績で平均2時間超となっているドコモショップの待ち時間・応対時間を2019年度中に約半分にすることを目標として掲げました。その結果、2019年度は、ほぼ目標のとりの65分を実現しました。

財務戦略 CFOメッセージ



変化する社会のなかで
持続的成長に向けたさらなる変革をリードする

取締役常務執行役員(CFO)
財務部長
財務、グループ事業推進、アライアンス担当

廣井 孝史

2019年度実績・中期見通し

2019年度は、営業収益は前期比1,896億円減の4兆6,513億円、営業利益は同1,590億円減の8,547億円と年間業績予想を上回ったものの、新料金プランによるお客さま還元、金融・決済サービスや映像系サービスへの先行投資などにより減収減益となりました。中期的には2023年度営業利益9,900億円をめざしており、その達成に向けて、2020年度は営業利益8,800億円を見込んでいます。

業績回復に向けて、さまざまな分野における取組みを加速させていきます。新料金プランなどによるお客さま還元や「dポイント」の利用拡大などで顧客基盤の強化を行いつつ、通信事業では3G契約者の4G・5Gへの移行や、5G利用者の拡大、5G時代の新たな利用方法の提案により、「ギガホ」契約数の拡大およびアップセルに取り組んでいきます。スマートライフ領域においては、金融・決済サービスの継続的な成長による会員基盤の拡大、会員の嗜好や購買行動の分析によるマーケティングソリューションの拡大に加え、XR・スポーツなどの5G時代における新たな事業創出や法人ソリューションによる成長を実現させます。これらの取組みを推進するための投資は機動的に実行していきませんが、2023年度までに対2017年度比で4,000億円のコスト効率化に取り組み、2023年度の営業利益目標については、できるだけ前倒しの達成をめざしていきたく考えています。

財務戦略 CFOメッセージ

ドコモの資本と持続的成長について

通信事業は国民経済に深く依存する事業であることから、少子高齢化が進むなか、大きな成長は見込めません。ドコモは、金融・決済サービスや法人ソリューションをはじめとするスマートライフ領域に注力しており、それを支える有形・無形の資産を豊富に備えています。

まず、強固な顧客基盤と豊富な顧客接点が挙げられます。国内マーケットシェアの44.1%を占める約8,000万の携帯電話契約数、約7,500万のdポイントクラブ会員数、全国に展開する約2,300のドコモショップは、大きな強みです。また、近年は交通機関や広告、医療など通信にとどまらない多様な事業領域に向けた出資と提携を行い、毎日の生活におけるさまざまなシーンで、お客さま一人ひとりの結びつきを深めていく取組みを戦略的に進めています。

さらに、ドコモは、長年にわたり積み上げてきた高い研究開発力やパートナーとの関係、ドコモグループで働く優秀な人材、事業を通じて培ってきた社会からの信頼など、財務諸表には必ずしも表れない数多くの無形資産（非財務資本）を有しています。こうした非財務資本を効果的に組み合わせ、必要な資金を適切なタイミングで事業に投下することで、新たな変革の芽を着実に育み、持続的な成長を実現させながら、株主だけでなく従業員や社会にも還元していきたいと考えています。

新型コロナウイルス感染拡大の影響により社会が急激に変わろうとしています。私はこれをネガティブに捉えるのではなく、日本の課題である労働人口の減少や生産性向上などに向き合い、社会構造の変革を一気に加速させ

るきっかけになるものと前向きに捉えています。ドコモが持つさまざまな資産を活かすことにより、こうした社会課題の解決に貢献していきたいと考えています。

次の成長に向けた適切な投資活動

企業にとって投資とは、次の成長に向けた不可欠な要素です。ドコモは、2020年3月にこれからの社会変革の基盤となる5Gのサービスを開始しました。2019年度から5年間で1兆円規模の5G投資を予定しており、2020年度に全政令指定都市を含む500都市の5Gエリア化を行い、5G契約者の獲得、アップセル、効率的なネットワーク展開、社会や企業のデジタルトランスフォーメーションの加速に貢献していきます。また、インフラとして5Gの環境を整備することで、新たな視点からサービスやアプリを開発できる基盤を提供していきたいと考えており、スマートライフ事業に対する投資も積極的に行っていきます。一方で、技術開発などによる投資の効率化を図ることで、全体の設備投資額については現在の水準を大きく上回ることはないようコントロールしていきます。特に、スマートライフ領域などの新規事業における投資については、リスクやリターンを十分意識しながら適切にマネジメントしていきたいと考えています。

中期的な財務戦略の継続と資本効率の向上

2019年度のフリー・キャッシュ・フローは、8,933億円となりました。2020年度は、前期に比較して約1,600億円減の7,300億円程度を見込んでいますが、これは大規模な

株式譲渡により、前期に約2,300億円の一時的な現金収入があったことによるものです。中期的な財務戦略としては、早期利益回復の実現とともに、運転資本の改善や債権の流動化といったバランスシートの効率化を通じて安定したキャッシュ・フローを創出していく考えです。

私は前職でNTTの財務部門長を務めるなかで、NTTグループ全体の資本を効率的に活かしてリターンを上げていくという意識を根付かせるためにROICを経営指標に据えました。ドコモは債権の流動化などによって資本効率を改善できる余地があります。今後も資本コストを意識すると同時に、コストを上回るリターンをめざしていく所存です。



財務戦略 CFOメッセージ

継続的な株主還元と健全なバランスシートの維持

ドコモは、財務の健全性確保、資本効率の向上、株主還元強化をバランスよく追求することを資本政策の基本的なスタンスとしています。なかでも株主還元については、2018年10月に発表した中期経営戦略において継続的な増配と機動的な自己株式取得を加速することを基本的な方針として掲げています。コロナ禍のなかでは、業績見通しに一定の不確実性があることは否めませんが、このような不確実性への備えと株主還元のバランスを考慮し、2020年度の配当は前期比5円増の1株当たり125円と、7期連続の増配とさせていただきます。

また、過去6年で2兆円を超える大規模な自己株式を取得していますが、その一方で有利子負債を着実に減らし、健全なバランスシートを維持してきました。株主還元を拡大し、投資家のみなさまの期待に応えつつ、新型コロナウイルス感染拡大のような未曾有の危機にも十分耐えうる財務基盤です。今後も健全なバランスシートの維持に努める一方で、成長投資のためには債権の流動化などバランスシートの効率化によってキャッシュを創出するなど、さまざまな調達手段を検討していきます。

オープンかつフェアであり、お互いにインスパイアできる投資家との対話

私は、投資家やアナリスト、株主のみなさまとのコミュニケーションにおいては、オープンかつフェアであることを心がけています。新型コロナウイルス感染拡大の影響により、従来の対面型コミュニケーションの実施が困難になり

ましたが、そうした変化を前向きに捉え、みなさまとの新しいコミュニケーションのスタイルの確立に積極的に取り組んでまいります。

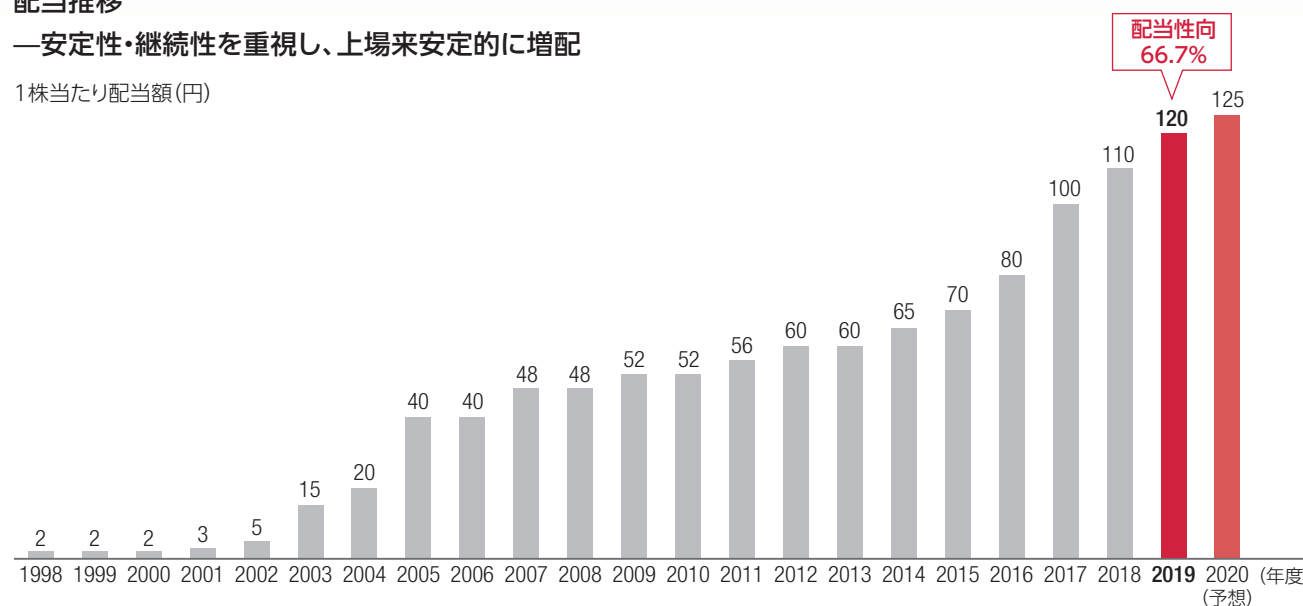
昨今は、ESGなどの非財務的価値についてもCFOとしての考えを伝える必要性が高まってきたと感じており、環境分野の取組みや人材戦略などについても積極的に意見を発信していきたいと考えています。社会の持続的な成長に貢献しながら同時に企業も成長していくというトレンドは、ドコモのDNAに合致します。しかし、投資家のみなさまは、コーポレートガバナンス・コードの表面的なコンプライ

や各種イニシアチブへの形式的な賛同といった答えを求めているわけではありません。社会課題を自社の収益機会として受け止め、事業を通じていかに解決に導いていくか、もっと本質的なところから企業としての手腕を見極めようとしています。投資家と向き合う上で最も大切なことは、お互いにインスパイアできる存在であることだと思います。コミュニケーションを通じて経営戦略のレベルを高め、それを企業成長につなげるという循環を回していくことが、投資家との対話の醍醐味であると確信しています。

配当推移

—安定性・継続性を重視し、上場来安定的に増配

1株当たり配当額(円)



財務戦略 2019年度財務レビュー

営業損益

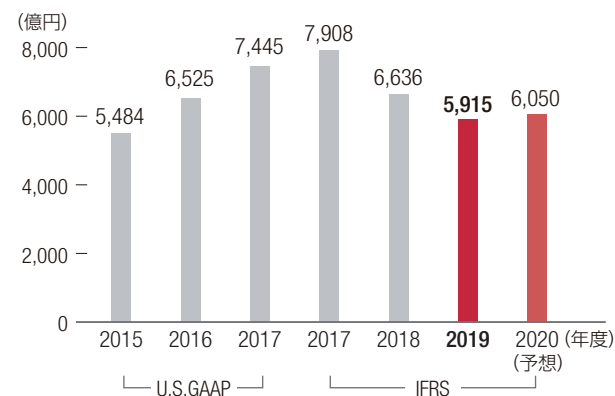
当期の営業収益は前期比1,896億円(3.9%)減の4兆6,513億円になりました。これは、端末機器販売収入の減少およびお客さま還元の拡大によるモバイル通信サービス収入の減少が、「ドコモ光」の契約数拡大による光通信サービス収入の増加を上回ったことによるものです。

営業費用は前期比306億円(0.8%)減の3兆7,966億円、営業利益は前期比1,590億円(15.7%)減の8,547億円になりました。

税引前当期利益は前期比1,347億円(13.4%)減の8,680億円となりました。

これらの結果、税引前当期利益から法人税等を控除したもののうち当社株主に帰属する当期利益は、前期より721億円(10.9%)減少して、5,915億円となりました。

当社株主に帰属する当期利益



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1,018億円(8.4%)増の1兆3,178億円の収入となりました。これは当期利益の減少はあるものの、棚卸資産が減少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583億円(19.7%)増の3,548億円の支出となりました。これは短期投資による支出の減少、三井住友カード株式会社の株式譲渡を含む長期投資の売却による収入の増加はあるものの、短期投資の償還による収入の減少が上回ったことなどによるものです。

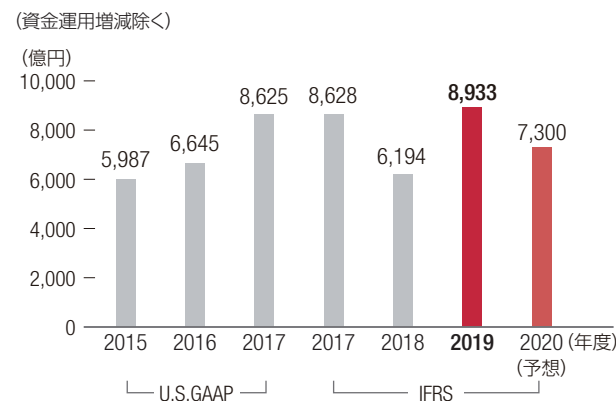
財務活動によるキャッシュ・フローは前期比3,062億円(28.1%)減の7,839億円の支出となりました。これは、リース負債の支払額の増加はあるものの、自己株式の取

得による支出が減少したことなどによるものです。

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500億円です。これは社債であり、表面利率は0.7%、満期は2024年3月期となります。当社の長期債務は、スタンダード・アンド・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獲得しています。

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。

当社の格付け

格付会社	格付の種類	格付	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・アンド・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	安定的
格付投資情報センター	発行体格付	AA+	安定的

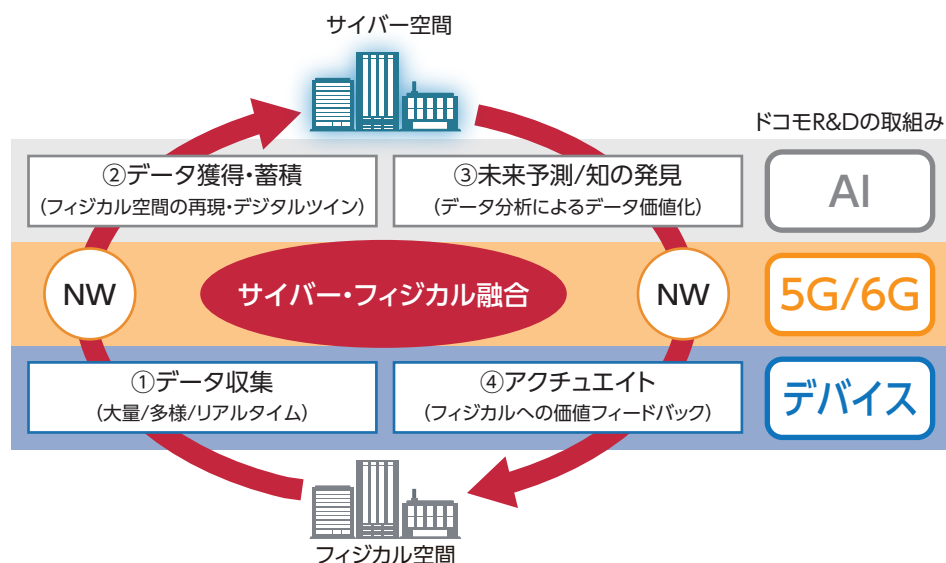
研究開発戦略 研究開発とイノベーション

R&D中長期戦略

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。一方で、少子高齢化、ニューノーマル対応など、さまざまな社会課題を抱えています。

このような社会背景のなか、現在ドコモR&Dでは、実世界の人・物・コトを情報化し、未来を予測し、実世界を最適化する「サイバー・フィジカル融合」の実現に取り組んでいます。具体的には、多様なデータを結び付け、未来予測/知の発見を実現する「AI」、あらゆる場所で、あらゆる人・ものをつなぐ「5G/6G」、あらゆる情報の収集と多様なフィードバック手段を実現する「デバイス」の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にも積極的に取り組んでいます。そうした活動を通じて、社会課題を解決し、お客さまやパートナー企業への新たな価値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。

サイバー・フィジカル融合実現に向けたR&Dの取り組み



国内外で積極的に研究開発に取り組む

ドコモは、横須賀リサーチパーク(神奈川県横須賀市)を主な拠点として、移動通信システムならびに多様な製品・サービスの研究開発を行い、R&D戦略部が全体の統括を担っています。継続的な研究開発活動の一環として、デバイス・ネットワーク・サービスの向上をめざし、各研究および開発部門は、業務部門の製品開発担当者と共同で作業にあたっています。

一方、グローバルな技術革新に対応するため、世界各地に研究開発拠点として、DOCOMO Innovations, Inc.(米国)、DOCOMO Communications Laboratories Europe GmbH(ドイツ)、都科摩(北京)通信技術研究中心有限公司(中国)を設置しています。これらの拠点では、ドコモ本社の研究開発部門と連携した活動を行いながら、5Gやネットワーク仮想化技術の国際標準化に寄与する活動も推進しています。

研究開発体制(国内)

2020年7月、スマートライフ領域の事業拡大に向けたデジタル基盤にかかわる開発や、次世代無線ネットワーク、ネットワークアーキテクチャ研究、標準化をさらに推進する体制とするため、「R&Dイノベーション本部」を再編成いたしました。

R&Dイノベーション本部	
R&D戦略部	研究開発、技術イノベーション創出にかかわる共通的な企画・管理およびグローバル技術アライアンスなどに関すること。
イノベーション統括部	技術イノベーションにかかわる事業創出・戦略投資・企業連携に関すること。
クロステック開発部 (旧 先進技術研究所)	デジタル基盤にかかわる方式の研究開発・導入支援・技術支援に関すること。
ネットワークイノベーション研究所 (旧 5Gイノベーション推進室)	無線およびネットワークシステムにかかわる方式研究・標準化およびパートナーとのユースケース協創に関すること。
移動機開発部	端末機器・アプリケーションにかかわる開発・導入支援・技術支援に関すること。
サービスイノベーション部	新サービスとソリューションにかかわる方式およびクラウドシステムの開発、運用、維持、技術支援などに関すること。
ネットワーク開発部	ネットワークシステムにかかわる開発・導入支援・技術支援などに関すること。
無線アクセス開発部	無線ネットワークシステムにかかわる開発・導入支援・技術支援などに関すること。
R&D総務部	R&D部門の総務・経理、技術情報管理および技術広報などに関すること。

研究開発戦略 ▶ 研究開発とイノベーション

5Gの商用化とさらなる高度化

ドコモは、通信事業者として世界で最多数の必須特許を取得するとともに、2020年3月に5G商用サービスを開始しました。異なるメーカーの基地局装置を柔軟に組み合わせ、ネットワークの低コスト化と持続性向上をめざす国際的な連携活動(O-RAN)を創設・主導し、O-RAN仕様に準拠したネットワークをいち早く実装するなど、5Gの国際標準化をけん引しています。また、パートナーとサービス・ソリューションを高セキュリティかつ低遅延で実現する付加価値クラウド基盤として、「ドコモオープンイノベーションクラウド®」を提供開始しました。画像認識などのドコモが持つ技術や、映像伝送、VR・ARなどのパートナーが提供する技術をオープンに実装し、パートナーとの協創を加速していきます。



また、5Gのさらなる高度化を進めるとともに、2030年頃のサービス提供を想定した第6世代移動通信システム(6G)の研究にも着手しています。2020年1月には、ユースケースや目標性能、技術要素などを白書としてとりまとめ、公開しました。

ドコモは今後も5G、さらには6Gを通じて新しい価値の創出や社会課題の解決に貢献し、お客さまの生活がより便利で、豊かなものになるよう努めます。

ようこそ、5Gリアルワールドへ。そしてその先へ。[DOCOMO Open House 2020]

ドコモおよびNTTグループの最新の研究開発成果を紹介し、「+d」の取組み推進を図るイベントとして、2020年1月に「DOCOMO Open House 2020」を東京ビッグサイトにて開催しました。

ドコモとパートナーが協創した260を超えるサービス・ソリューションを紹介し、パートナーによる講演など多彩なプログラムを提供。力触覚が伝わる遠隔操作ロボット、202X年のある一日を“コンセプトゾーン”として展示する「DOCOMO 202X CONCEPT」コーナー、英語による講演をAIによりリアルタイムに日本語翻訳する講演会など、5G時代の新たな価値の創造を広く発信し、多くの方に5Gで実現する新時代のコンテンツや豊かな未来を体感いただきました。

来場者数は23,000人を超え(前年度から約70%増加)、R&Dによる社会価値創造の取組みについて社外へ幅広く周知すると同時に、さまざまなパートナーとのコラボレーションを強化する重要な機会となりました。今後も、オープンイノベーションを通じて、「みなさまと「新しい価値」の協創をめざしていきます。



会場の様子



力触覚情報をリアルタイムに伝達する技術「リアルハプティクス」と5Gを組み合わせた遠隔操作ロボットの展示。粘土を触った感覚がロボットを通じてオペレーターにフィードバックされる。

「低遅延」が強みの5Gが、安定した通信速度を実現することにより、さまざまな機械が誕生している。

CSR戦略 事業を通じた価値創造と企業としての社会的責任

ドコモは、社会の持続可能な成長に貢献し続けるため、CSRを事業活動そのものと捉え、「お客さまや社会に対し新しい価値を提供し続ける」こと、安定した通信をお客さまに提供し続けることをはじめとした「企業としての社会的責任を果たす」ことを事業の根本としています。

NTTドコモグループCSR方針

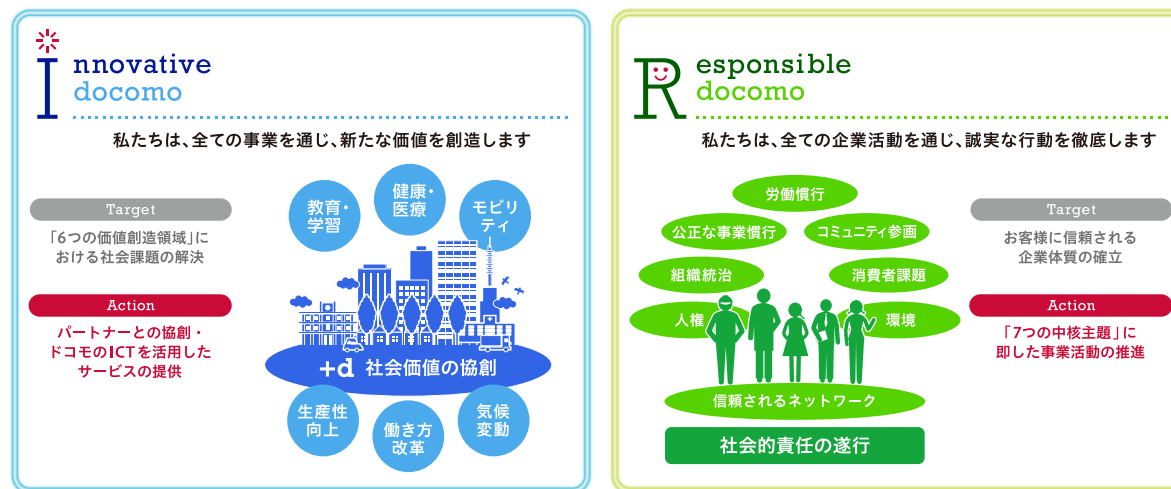
ドコモグループでは、「NTTグループCSR憲章」を基軸として、社会的価値のある新しいサービスを創出し、社会とともに持続可能な成長・発展を遂げるため、CSR方針を策定しています。方針では、「Innovative docomo」と「Responsible docomo」の2つの側面における取組みを定めており、ドコモのCSR活動をわかりやすく整理しています。

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。

この2つを両輪として、持続可能な社会を創造していくことがドコモのCSRです。また、SDGsと結び付け、ステークホルダーとの対話を通して、さまざまな課題の解決と社会全体の発展に向け、積極的に取り組み、企業価値を高めていきます。

社会とドコモ よりよい明日へ

国や地域、世代を超えて、人々がよりあしん・安全かつ快適で豊かに暮らすことができる社会。それが、私たちドコモのめざす未来。よりよい明日に向け、より革新的に、より使命感をもち、ドコモは日々取組みます。



Innovative + **R**esponsible = **S**ustainable

(2015年12月制定、2017年5月改定)

CSR戦略 事業を通じた価値創造と企業としての社会的責任

CSR中期計画

CSR中期計画は、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」の実現に向けた、2020年への目標です。CSR中期計画の目標設定にあたっては、まずドコモが社会的責任を果たすために取り組むべき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。

重点課題の特定にあたっては、国連総会で採択されたSDGs(持続可能な開発目標)やCOP21で採択された「パリ協定」など、地球規模での持続可能な社会への取組みが強く要請されているという国際的な動向や、ドコモの事業環境を踏まえています。社内状況、外部関連状況などをESGの側面から検討し、GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード(GRIスタンダード)で示されるプロセスをベースとしました。

Web CSR中期計画
https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/csr/about/mid_termtargets/index.html

8つの重点課題

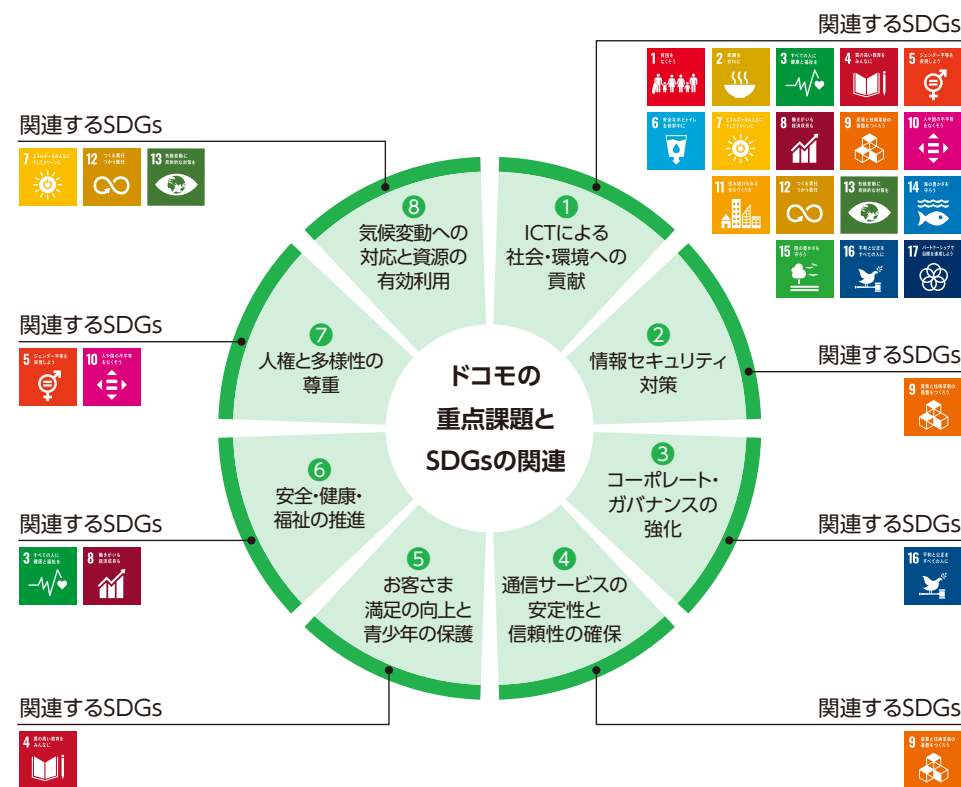
重点課題	関連するCSR方針の領域
① ICTによる社会・環境への貢献	教育・学習、健康・医療、モビリティ、気候変動、働き方改革、生産性向上
② 情報セキュリティ対策	消費者課題、公正な事業慣行
③ コーポレート・ガバナンスの強化	組織統治、公正な事業慣行
④ 通信サービスの安定性と信頼性の確保	消費者課題、信頼されるネットワーク
⑤ お客さま満足の上昇と青少年の保護	消費者課題、コミュニティ参画
⑥ 安全・健康・福祉の推進	労働慣行
⑦ 人権と多様性の尊重	人権、労働慣行、公正な事業慣行
⑧ 気候変動への対応と資源の有効利用	環境

KPIの詳細: P.72

重点課題とSDGsの関連

ドコモは、マテリアリティ策定によるプロセスで抽出した8つのCSR重点課題を、SDGsと関連付けています。さらに、ドコモが加入しているGSMA*は、業界にかかわる課題解決のためにさまざまなイニシアティブを展開しており、SDGs推進への貢献を重要な事項として捉え、活動しています。ドコモも重要な取組みとして、GSMAにおいて活動・貢献を行っています。

*GSMA(GSM Associationの略称):モバイル通信事業者約750社と関連企業400社以上からなる業界団体。GSMAは業界にかかわる課題解決のためにさまざまなイニシアティブを展開しており、SDGs推進への貢献は重要なイニシアティブの一つ。



※2019年8月に直近の事業活動を踏まえ重点課題とSDGsの関連を見直しました。

人材戦略 多様な人的資本による価値創造

ドコモは、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しており、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んでいます。

人材の雇用・処遇

適材適所の配置、能力開発の推進、適正な人事評価などの人材戦略を反映した人事制度のもと、本人の能力・適性・成果などの合理的な要素以外による差を設けることなく、採用・昇進・報酬・研修受講などの機会均等と処遇における公平の実現に努めています。

【人材マネジメント体制】

国籍や性別にかかわらず個々の能力を尊重する人材雇用を進めています。

人事評価は、年に2回、全社員を対象に行っています。公正を期すため、一次評価者、二次評価者、調整者の3段階で実施し、目標設定から進捗確認、成果・反省、フィードバックについて面談を行い、総合的に評価します。

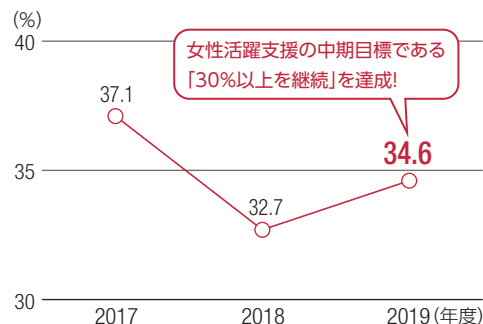
また、年1回、管理者を対象に、本人・上司・同僚・部下による「360度多面評価」を実施。評価点だけでなく、「伸ばすべきよい点」や「改善すべき点」も指摘し、本人の「気づき」を促し、意識、行動の改善を図っています。

【戦略的な人材採用と育成】

2019年4月、社外などから卓越した専門性を有する人材や成長領域を先導する人材を確保するための「シニア・プロフェッショナル制度」を創設。また、社内からも「ジュニア・プロフェッショナル制度」*1により認定された人材のうち、特に卓越した専門性を持つ人材をシニア・プロフェッショナルとして認定しています。

*1 高い専門性を持つ人材育成のために、既存の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制度。2018年度に創設。

新卒採用の女性比率



専門人材の採用・認定

シニア・プロフェッショナル
6名 (2020年4月)

ジュニア・プロフェッショナル
約100名 (延べ人数)

【従業員満足度調査】

職場環境の状況や社員の意識を把握するために、毎年、社員意識調査を実施。調査を通じて、「働きがい」などに対する満足度や不満度を「見える化」し、その結果を部署・会社・グループなどの組織単位で分析し、改善につなげています。

【働きがい】の結果および目標(10段階評価)

2018年度	7.2 (回答人数:33,600)
2019年度	7.2 (回答人数:33,194)
2020年度(目標)	7.7

人材育成

事業領域が広がるなか、業務や役割によって必要となる能力が異なることから、社員一人ひとりの「個」を重視した人材の育成に取り組んでいます。

【人材育成マネジメント】

社員の育成では、学び・気づき～実践～振り返りのPDCAサイクルを重視。すべての研修の前後にフォローアップを実施し、学びや気づきを職場に還元できる環境を構築しています。また、お客さまの多様化するニーズに応えるため、きめ細かな研修体系(階層別研修・エキスパート研修・選択型研修など)を整備し、随時、内容の充実を図っています。

【AI、IoTなどに関する専門人材の育成】

事業領域の拡大、新事業の創出に向け、AIやIoT、デジタルマーケティングなどの先進分野に従事する人材の確保が必要となっています。ドコモは1999年にAI関連の研究を開始して以来、BI*2ツールを用いてデータ分析ができる中核人材の育成、専門分野におけるキャリア形成のための人事制度の制定、パートナー企業とのビッグデータの相互活用などの総合的な取り組みを進め、多くの人材を育成しています。
*2 BI (Business Intelligence): 企業内に蓄積された膨大なデータを収集・分析・加工し、経営戦略のための意志決定に活用すること。

【グローバル人材育成】

海外ベンダーとの共同開発やOTTプレーヤーとの協業・交渉など、業務のグローバル化に対応するため、MBAやLLMへの留学、グローバルOJT(現地法人や子会社などでの実務)といった実践的なプログラムを推進するとともに、それらの経験者や海外拠点の社員との交流会を実施しています。

人材戦略 多様な人的資本による価値創造

働き方改革

ドコモは、社員一人ひとりが自律し、チャレンジできる働き方の実現に向け、2017年度より「ダイバーシティ経営」「ワークスタイルの選択」「健康経営」を3本柱とした働き方改革に取り組んでいます。

【ダイバーシティ経営の推進】

人種、国籍、性別、時間制約の有無、障がいの有無、多様な職業能力、価値観などを受け入れ、それぞれの人材の能力を最大化するために、ダイバーシティ経営を推進しています。2006年に「ダイバーシティ推進室」を設置。さらに全国の各支社・グループ会社のダイバーシティ推進責任者の連携を強化し、2018年度からは「ダイバーシティ&インクルージョン」をテーマにさらなる連携強化を図りつつ、各施策に取り組んでいます。

【性的マイノリティ理解に関する取組み】

NTTグループは、2016年4月に、「性的指向や性自認にかかわらず、誰もが自分らしく生き、働ける組織、社会の実現をめざして、多様性受容、能力の最大化に対する意欲の向上と効率的な働き方を可能とする環境づくりを推進していく」ことを宣言。同時に、扶養手当や介護／育児休職などを社会的に夫婦と同等に認められる同性パートナーを持つ社員にも適用するなど、各種制度の整備を図るとともに、研修などを通じてLGBT*1などの性的マイノリティへの理解促進に努めています。

こうした取組みが評価され、2019年10月に「PRIDE指標*2」において最高レベルの「ゴールド」に4年連続で認定されました。



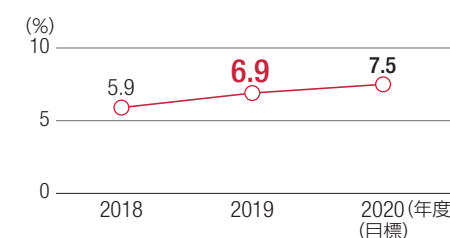
*1 LGBT:女性同性愛者(Lesbian)、男性同性愛者(Gay)、両性愛者(Bisexual)、性同一性障がいを含む性別越境者(Transgender)などの人々を意味する頭字語。

*2 PRIDE指標:任意団体「work with Pride」による、性的マイノリティに関する企業の取組みを評価する指標。

女性の活躍推進

ドコモは、ダイバーシティ経営のなかでも特に「女性の活躍推進」の強化をめざしています。2020年度末までに女性管理者比率7.5%の到達を目標としています。

課長以上に占める女性の割合



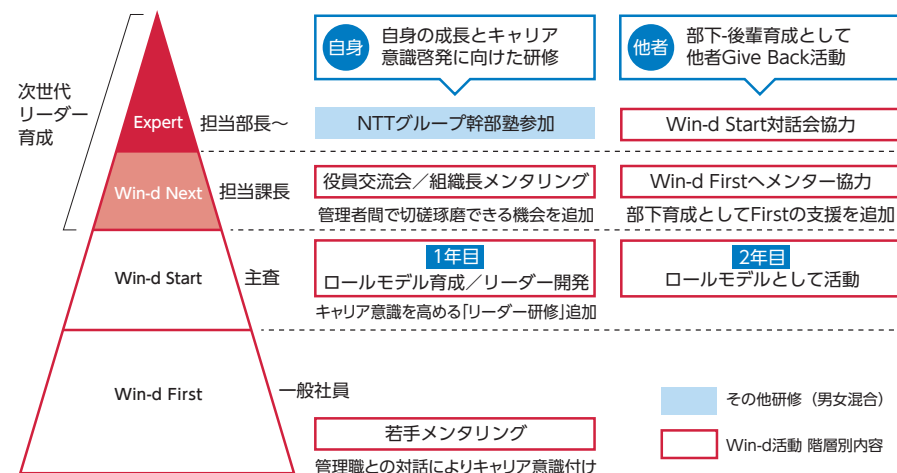
【女性のキャリア開発支援(活躍推進)】

女性の活躍推進を加速させるため、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ています。階層別のキャリア開発支援・サポートの仕組みとして、2006年にWin-d*3活動を開始。2015年度に「Win-d Next(女性担当課長層)」、2016年度に「Win-d First(入社5年目など若手層)」を新設し、キャリア意識の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・育成スキルの学習や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。

*3 Win-d: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活動の階層別内容



人材戦略 多様な人的資本による価値創造

ワークスタイルの選択

ドコモは、社員一人ひとりの生産性の向上を図るため、仕事と育児の両立と多様なワークスタイルの推進を軸とし、働き方の選択肢の拡大を進めています。

【仕事との両立推進】

限られた時間のなかで最大限のパフォーマンスを発揮し、いきいきと働き続けられる会社であるため、仕事と育児の両立、男性の育児参画、仕事と介護の両立ができる仕組みづくりを進めるとともに、働き方や休み方に対する意識改革に取り組んでいます。

【多様な働き方を支援する制度】

多様な働き方への対応として、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)、フレックスタイム、在宅勤務などの制度を取り入れ、ワークスタイルの選択肢を広げています。2017年度には、社員自身が人事異動の範囲などを選択できる「コース選択型人事制度」を導入しています。

【ワークライフバランスの推進】

厚生労働大臣認定の「子育てサポート企業」マーク「くるみん」を2008年に取得し、2018年には「プラチナくるみん」の認定を受けました。プラチナくるみんは、くるみん認定を受け、両立支援の制度利用が高い水準で進んでいる企業を評価するものです。今後もワークライフバランスを推進することで、社員一人ひとりが限りある時間を有効に活用できるようにしていきます。

ワークライフバランスの推進に向けた各種制度

項目	制度
出産	妊娠中の通勤緩和
	妊娠中、出産後の健康診査などにかかる措置
	特別休暇(出産)
育児	育児時間
	ライフプラン休暇(育児)
	育児休職
	育児のための短時間勤務
	スライドワーク(育児)
	時間外勤務・深夜勤務の制限
	育児により退職した社員の再採用
介護・看護	ライフプラン休暇(家族の介護)
	看護休暇
	介護休職
	介護のための短時間勤務
	スライドワーク(介護)
	時間外勤務・深夜勤務の制限
	在宅勤務



健康経営

ドコモは、入社から退職まで、健康で生産性高く働ける環境の充実が不可欠であると認識し、疾病の早期発見・早期治療だけでなく、「予防」にまで範囲を広げた健康保持・増進(=健康経営)に取り組んでいます。健康経営では、心身の健康保持・増進のために、健康意識の醸成・健康リテラシーの向上やメンタルヘルス対策を含めた予防を行っています。

【メンタルヘルスケア】

「厚生労働省の指針4つのケア*1」を基本に、発症予防に重点を置いたメンタルヘルスケアを実施しています。主な取組みとして、セルフケアでは「ストレスチェック」、ラインケアでは「管理者向けの各種研修」、事業所内産業保健スタッフによるケアでは「職場巡視や健康診断結果に基づいたフォロー・面談、長時間労働者に対する面談・指導」などを行っています。また、事業所外資源(EAP*2サービス)によるケアとして、「社外カウンセリング窓口」を設置しています。

*1 労働者の心の健康の保持増進のための指針

*2 EAP(Employee Assistance Program):従業員支援プログラム

過去4年間のメンタル休業者数の推移(ドコモグループ)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
メンタル休業者数	185名	207名	262名	286名

【社員の健康促進】

全社員を対象に、年1回、定期健康診断を行っています。特定の年齢に達する社員に対しては、法定項目を上回る検査項目で健康診断や脳ドックを実施。健康診断以上の検査を希望する社員は、会社の補助により人間ドックを受診することができます。また、受診結果に応じて、産業保健スタッフによる保健指導や健康保険組合と連携した特定保健指導を行っています。

2017年度からは、これらの取組み状況や社員の就業環境・健康状態の見える化を図るため、「健康白書」を毎年作成しています。

【「健康経営優良法人～ホワイト500～」に認定】

経済産業省および日本健康会議による健康経営優良法人制度において、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、健康経営を戦略的に実践している法人として、「健康経営優良法人2020～ホワイト500～」に認定されました。認定は、今回で4年連続です。



人材戦略 ▶ 多様な人的資本による価値創造

【人事部長からのメッセージ】

「個」の成長がつなぐ
ドコモの未来

執行役員 人事部長 山崎 拓



「個」の能力を高めるために、企業文化の共有を図る

「個」を重視した人材育成を行うために、私が重視しているのは「企業文化の共有」です。個人の能力を活かすといっても、そこに共通する企業文化がなければ、会社全体としての成長に結びつけることはできません。

私の経験ですが、1992年にNTTから分社してから25年が経った頃、無線アクセスネットワーク部に在籍していた時ですが、会社の業績が安定してきたこともあってか、若手社員に工夫力、発想力が足り

ないと感じるようになっていました。そこで、これを打破するために、私の個人的な実体験を「紙芝居」のような方法で伝えていくことを思いつきました。成功談だけでなく失敗談も含めて当時の話をできるだけ赤裸々に語ることで、「新しいコミュニケーション文化の世界を創造する」という企業文化を実践的に理解してもらいたいと考えたのです。毎月1回ランチタイムを利用して部内の50人くらいを相手に行っていたのですが、最終的には他部署やグループ会社の方々も含めて300人近くが参加するようになっていきました。

また、ある時は、一人ひとりの部下の相

談事に対して、いつでも5分で簡潔にアドバイスを与えるということもやりました。そこでは「お客さまのためと思うなら何をやってもいい」というスタンスで臨み、もし失敗したら一緒に謝りに行くから頑張ってください!と送り出しました(なお、実際に謝りに行ったこともあります)。個々のアイデアにちょっとしたスパイスを加えてやることで、モチベーションが上がり、その結果、新しいコミュニケーション文化の世界の創造に向けて、自ら仕掛けて積極的に行動する人を育てていったと自負しています。

ダイバーシティを強みに、50年、100年先を見据えた持続的成長をめざす

個人の能力を高めていくには、多様な価値観を尊重したダイバーシティの考えが大切です。多様化する市場ニーズ、変化の激しい競争環境に対応し、お客さまに魅力的な価値を提供していくためにも、ダイバーシティを企業風土として根付かせ、強みに変えていくべきだと考えています。

たとえば、パッケージとして販売している商品であっても、そのまま売のではなく、いつ、どこで、誰のために、どのようなサービスを目的とするのかという5W1H

の視点に立って、それぞれのお客さまに寄り添った十人十色のサポートを提供していくという発想が求められます。ドコモには、そうした全方位を見渡せる360度のアセットが備わっています。

その一方で、中途採用などによって新しい人材の確保を積極的に進めるとともに、社員の出向や外部社員の受け入れを通じて、人材交流の活性化を図っていきます。特に、ビジネスの協創に取り組むパートナーの間では、役員レベルでの交流を行っていきたくと考えています。

また、地方創生や災害対策といった取り組みを全国に広げていくことでも人の交流は欠かせません。九州支社では、各県ごとに防災演習で移動無線車の設置技能訓練を行っていましたが、台風被害にあった他の地方への応援出動がきっかけとなり、今年からは全国で競技コンテストを行うことになりました。

ウィズコロナ、アフターコロナ時代における新しい価値を提案するために、そしてドコモが50年、100年先まで持続的に成長していくために、今後も社員一人ひとりが「個」の能力を存分に発揮できる企業風土づくりに取り組んでまいります。

ガバナンス体制 ▶ 新たなコーポレート・ガバナンス体制の概要～監査等委員会設置会社へ～

基本方針・考え方

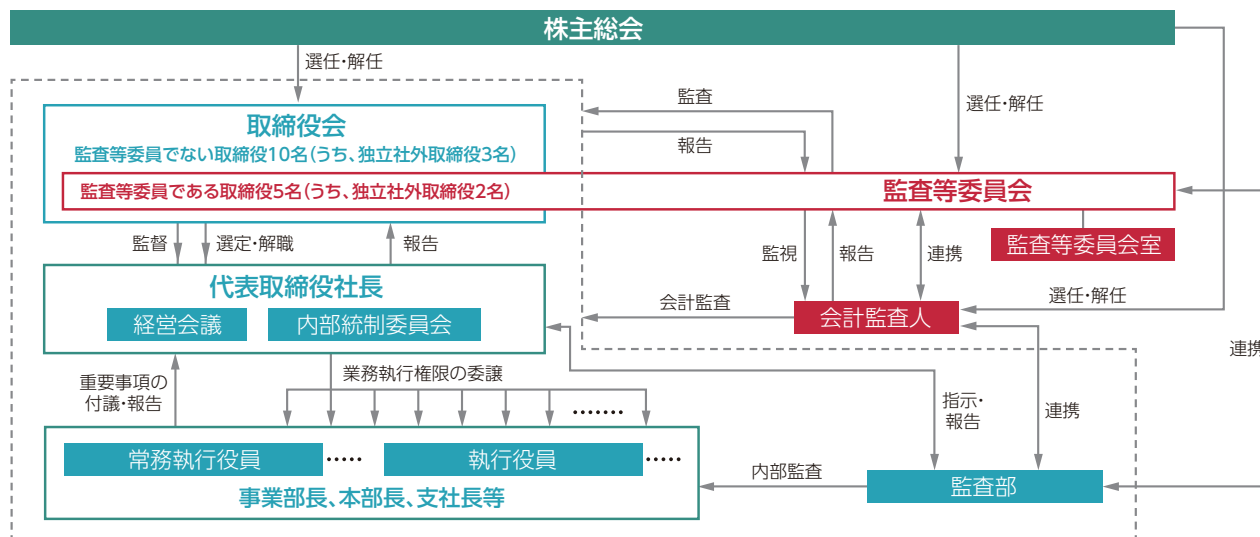
ドコモは、「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」という企業理念および中期戦略2020「beyond宣言」に基づき、活力ある豊かな社会の実現に貢献し、株主のみならずお客さまから高い信頼と評価を得られるよう企業価値の向上を図ることをめざしています。

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、2020年6月16日の第29回定時株主総会の決議により、監査等委員会設置会社に移行したことを受けて、同基本方針についても同日開催の取締役会にて改正を決議しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



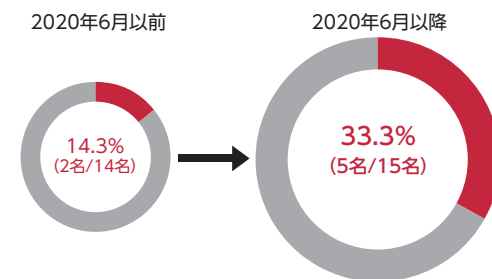
コーポレート・ガバナンス体制の概要

ドコモは、取締役会における経営戦略議論を一層充実させるとともに、事業会社として経営の機動力をさらに向上させていく体制を整えるため、2020年6月16日の第29回定時株主総会の決議により、監査等委員会設置会社に移行いたしました。

監督機能については、これまで、独立社外取締役を複数名選任するとともに、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きましたが、さらなるガバナンス強化と経営戦略議論の活性化に向けた多様な知見の取り込みのため、第29回定時株主総会の決議により、独立社外取締役の比率を高め、取締役会の3分の1以上といたしました。監査機能については、常勤者を含む監査等委員が取締役会等の重要な会議に出席するほか、監査等委員会が、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引き続き図っていきます。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

した執行役員(男性28名、女性3名、取締役との兼職3名)制度についても、引き続き維持することで、経営環境の変化へスピーディーに対応する体制を整備しています。

全取締役に占める独立社外取締役比率



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_200616.pdf

ガバナンス体制 ▶ **新たなコーポレート・ガバナンス体制の概要～監査等委員会設置会社へ～**

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 대해서는 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
- ・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
- ・監査等委員会の職務執行を補助する専任の組織として監査等委員会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)
- ・監査等委員でない独立社外取締役と監査等委員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)
2020年 6月	監査等委員会設置会社に移行 取締役は、監査等委員5名を含む15名に。 取締役会における独立社外取締役の比率が3分の1以上になる 独立社外取締役は、監査等委員2名を含む5名に。	15名	7名 (うち独立役員5名)	監査等委員人数	
				総数	うち社外取締役
				5名	4名 (うち独立役員2名)

成長を支えるガバナンス体制の変革



【社外取締役からのメッセージ】

刻々と変化する時代に即応できるような
企業であり続けてほしい。

取締役

(監査等委員)

辻山 栄子

早稲田大学 名誉教授

監査の観点から見たドコモ
経験に基づく勘を働かせる

私は、2011年より社外監査役としてドコモの監査にあたってきました。監査というと不正の発見が主な仕事だと思われがちですが、ドコモのような巨大企業では、監査役が不正発見のために全社に網を張ることは不可能です。確かな監査のためには、内部統制を評価してどこにリスクがあるかに目配りしながら、内部監査部門や会計監査人(監査法人)と連携した取組みを行っていく必要があります。

最近では、監査法人にもAIが導入され、不適切な会計処理を科学的に検知する機能が備わってきました。しかし、いくら検知機能が精緻になっても、「内部統制の無効化」によって粉飾決算などの重大な不正は起こり得ます。過去の事例を振り返っても、密室での経営トップの人的関与で粉飾が簡単に引き起こされているのです。そのため、内部統制が無効化されるリスクに対して勘を働かせて人を見ること、特にトップの姿勢や企業風土は監査役として一番気に掛けているところです。この観点からドコモを見た場合、さまざまな場面でトップの毅然とした姿勢を確認しており、とても安心感があります。

一般株主の利益を代表する立場として
是々非々で臨む

財務会計の専門家として、長年にわたり大学で研究・教育に携わるとともに、国際会計基準や日本の会計基準の制定にもかかわってきました。日本の減損会計基準の策定にあたっては、企業会計審議会の固定資産部会長として舵取りを行ってきました。そうしたなかで会計基準が機能する現場での経験も大事だと考えるようになり、2008年から複数の企業で社外監査役、社外取締役を務めてきました。現場でコーポレート・ガバナンスの実態に接するなかでは多くの気づきがありましたが、社外監査役、社外取締役は、常に一般株主の利益を代表する立場から判断し、自らの意見を躊躇なく発信することが重要だと考えています。

ドコモにおいてもこの考えのもとで、取締役会の議論には躊躇せず是々非々で臨むようにしています。これまでコンプライアンス関連事項だけでなく、経営の妥当性、効率性の観点から積極的な意見発信に努めてきました。

時には監査役の枠から外れることもあります。経営判断にかかわる発言を行うこともあります。2014年に新料金プランが導入された際には、一部に収益減少

ガバナンス体制 成長を支えるガバナンス体制の変革

を懸念する声もあるなか、「値下げも含めて、将来の競争力確保のためにもう一步先んじた攻めの姿勢が必要だ」との意見を述べましたが、この時も「社外監査役からのそうした意見は意外だったが、心強かった」と執行側から真摯に受け止めていただけだと思っています。

また、財務・会計の専門家の立場からは投資案件に関する発言を多く行ってきましたが、これまで世界的にM&Aの成功率が3分の1にも満たないという現実を見据え、かつドコモの過去の投資の失敗から得た教訓を踏まえた意見発信に努めてきました。M&A自体を否定的に捉える必要はありませんが、M&Aが思うようにいかない要因は、将来利益にシナジーまで含めて算出された高額な投資金額のために、過度の減損リスクを負うことにあります。こうした状況に鑑み、私は、事業提携時における出資の必然性と投資額の入念な検討を求め、出資に頼らない業務提携の可能性の検討も求めてきました。そのような観点からみて、2015年以降の中期経営戦略におけるドコモの事業パートナーとの「協創」戦略への転換は大いに評価しています。さらに、出資・買収に踏み切った場合の出資後のシナジー発揮に向けた環境整備や事後検証についても監査役として注視してきました。

一方、ドコモでは、取締役会の実効性向上のために、取締役会の開催後に参加メンバーによって特定のテーマを議論する「放課後」制度が設けられています。ここでは、取締役会の議案にこだわらず、中長期的なビジョンにかかわる内容も含めた経営戦略の重要テーマを多角的に議論することができ、非常に有意義だと感じています。今後は、ドコモだけでなくグループ全体の包括的なテーマについて議論を深めることが重要になってくるのではないのでしょうか。

監査等委員会設置会社への移行 新しい組織の器に確かな魂を入れる

ドコモは2020年6月の定時株主総会で承認を受け、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。これは、監査役会の活動に直接関連することでもあり、私も議論の当初から関心を持って注視してきましたが、執行への権限委譲が拡大し、今後の経営環境の変化に対して迅速かつ柔軟な対応が強化される道筋ができたことで、結果的によかったと感じています。また同時にモニタリングの強化が図られたこともあり、権限委譲との両輪で組織設計が良好に機能するものと期待しています。ドコモでは監査役会のス

タッフや機能が充実していることから、監査等委員会設置会社との親和性が高く、スムーズな移行が実現できたと思っています。ただし、ここで重要なのは組織の設計ではなく、新しい組織の器に確かな魂を入れることです。形式だけの組織変更となることがないように、監査等委員をはじめとした関係者が一丸となって運営に取り組んでいく必要があります。私も思いを新たに自らの役割を果たしていく所存です。

持続的成長へ向け ダイナミックに躍動するドコモの未来

ドコモの社員は総じて優秀であり、人格的にも立派な人が多いと感じています。優等生で行儀のよい「人財」の宝庫ですが、やや野性味に欠ける面があります。これは、官業時代から受け継がれてきたDNAといえるかもしれませんが、現在直面している経営課題、特に競合企業の積極的な経営姿勢を考えると、物足りなさも否めません。

通信事業における環境変化のスピードがますます速まるなかで、ドコモが持続的に成長していくには、伝統に縛られない若く柔軟な発想が不可欠です。これからの企業が生き残っていくには、非連続な環



境にも対応できる柔軟な構造と、大胆な構造改革を伴うビジネスモデルの再構築が求められてくると思います。そのためにもコロナ禍の機会に、優れた人財の潜在力を引き出すべく、働き方改革を含めた人事制度の大幅な見直しに着手すべきと考えます。

さらに、ドコモには、競合他社にはない圧倒的な「知財」の蓄積とNTTグループとしての強みがあります。持ち前の手堅さに新たな大胆さを加えて、刻々と変化する時代に即応できるような企業であり続けてほしい、そしてぜひいろいろな分野でゲームチェンジャーになってほしいと思います。

「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」に向けて、移動通信だけでなく、社会におけるあらゆるコミュニケーションの分野に寄与できるドコモの可能性と、ダイナミックに躍動する未来を楽しみにしています。

通信事業



主なサービス

モバイル通信サービス

- ・5Gサービス
- ・LTE (Xi) サービス
- ・FOMAサービス
- ・国際サービス
- ・端末機器販売 など

光通信サービスおよびその他の通信サービス

- ・光通信サービス
- ・衛星電話サービス など

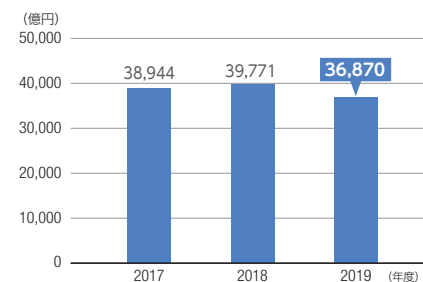
提供価値

国内最大規模の通信ネットワークを活かし、 コミュニケーション文化の世界を創造

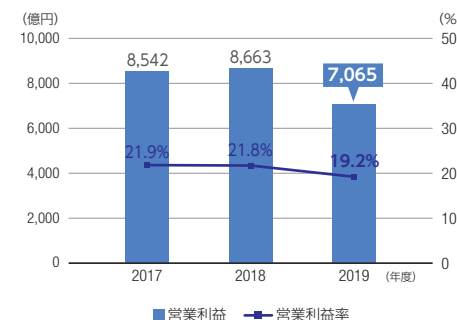
ドコモは、「新しいコミュニケーション文化の世界を創造する」という企業理念に基づき、モバイル通信サービスや光通信サービスなどで構成される通信事業を核に、お客さまの生活やビジネスに役に立つサービスの提供を通じて活力ある豊かな社会の実現に貢献します。なかでも、お客さまが「広さ」「速さ」「快適さ」を体感できる国内最大規模の通信ネットワークを活かし、コミュニケーション文化の世界の創造に貢献しています。

実績

■営業収益



■営業利益



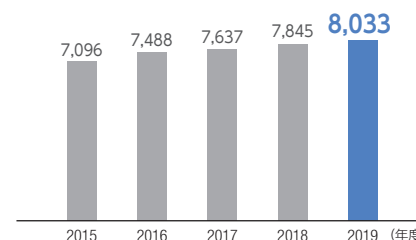
2019年度における通信事業営業収益は、前期の3兆9,771億円から2,901億円(7.3%)減少して3兆6,870億円となりました。これは、端末機器販売収入の減少およびお客さま還元拡大によるモバイル通信サービス収入の減少が、「ドコモ光」の契約数拡大による光通信サービス収入の増加を上回ったことによるものです。

また、通信事業営業費用は、前期の3兆1,108億円から1,303億円(4.2%)減少して2兆9,805億円となりました。これは、端末機器販売収入に連動する端末機器原価の減少が、「ドコモ光」の収入に連動する費用の増加などを上回ったことによるものです。

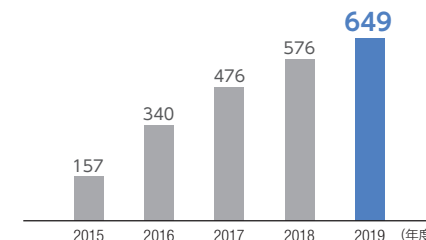
この結果、通信事業営業利益は、前期の8,663億円から1,598億円(18.4%)減少して7,065億円となりました。

主な事業データ

携帯電話サービス契約数 (万契約)



ドコモ光契約数 (万契約)



中期経営戦略に基づく取組み事例

お客さまに信頼されるネットワークの提供



▶いつでも、どこでも、あんしん、快適に

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月よりエリアプランナー*によるエリア品質向上プロセスを始動させ、全国のエリアプランナーがお客さまの利用状況に応じたきめ細かな電波状況の調査・改善に取り組み、陸においても、海においても、快適にご利用いただけるネットワーク環境の提供に努めています。



24時間365日休むことなく設備を監視しているネットワークオペレーションセンター



移動基地局車による令和2年台風第10号での実際のエリア救済の様子(鹿児島)

エリアプランナーの活動事例



「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さま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。

陸では…

JR山手線エリアなどの人口密度の高い首都圏の鉄道エリアでは、日常的にご利用が多い箇所や時間を考慮し、ネットワーク設定を調整。

海では…

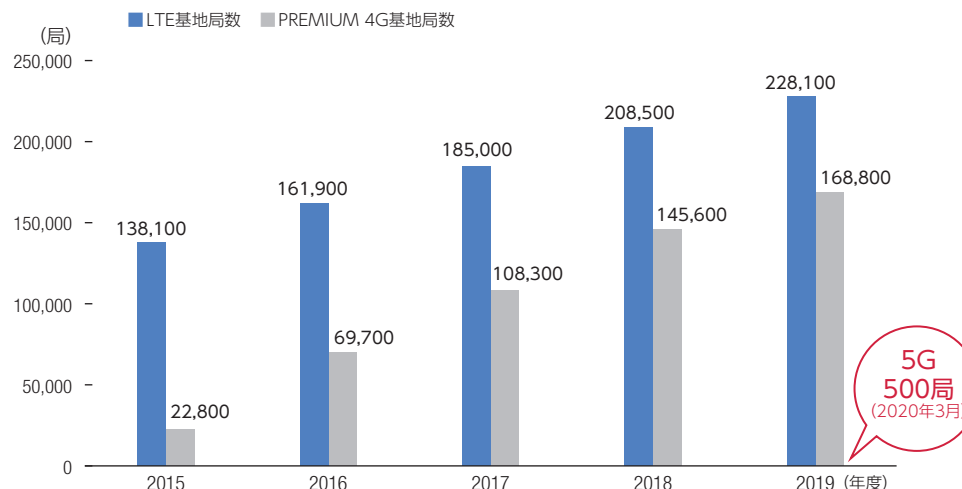
船舶の運航の多い瀬戸内海などの海上エリアでは、海上の電波状況を把握し、ネットワーク設定を調整。

▶サービスエリアの拡大と高速化の対応

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、2019年度末で「PREMIUM 4G」対応基地局数を168,800局、LTEサービス基地局数は228,100局まで拡大しました。5Gについては、2020年3月に全国150か所、基地局数約500局で商用サービスを開始しています。

また、通信の高速化にも取り組んでおり、「PREMIUM 4G」の最大受信速度は、“キャリアアグリゲーション”などの高速化技術の導入により2020年3月時点で1.7Gbpsに達しました。

基地局数推移



▶電波状況の調査・改善

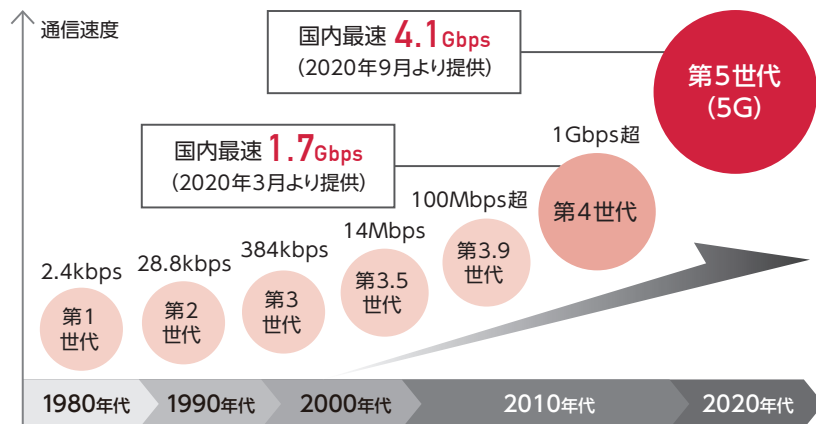
通信品質の確保や通信エリアの拡大を図るため、お客さまから電波状況に関するお声を頂戴しています。ご希望のお客さまには最適な電波状況の改善策を提案しています(2019年度訪問調査数:約15,000件)。



電波のお困りごと窓口
<https://www.nttdocomo.co.jp/support/area/feedback/>

▶5Gの導入による高速化

ドコモは、2020年3月25日に5Gの商用サービスを受信時最大3.4Gbps/送信時最大182Mbpsで開始しました。2020年9月時点では受信時最大4.1Gbpsの高速通信を実現しています。2010年頃より5Gに関する研究を進めてきたドコモは、国際標準化団体などへの主導的な立場での参加や、世界主要ベンダーとの実証実験などを通じ、着実な成果を積み重ねてきました。20年以上にわたって蓄積したネットワーク運用ノウハウと最先端技術の開発力を発揮し、さらなる高速化の実現に向けて世界のイノベーションをけん引していきます。



2020年3月に始動した新体感ライブ CONNECT「8KVRライブ」では5G時代の最新の処理技術で圧倒的な映像美を実現。臨場感あふれる世界観でこれまでにない音楽の楽しみ方を提供している。



2020年7月から法人のお客さま向けに提供を開始した、5G対応の遠隔作業支援ソリューション「AceReal® for docomo」。ARスマートグラスを使って作業現場をオフィスからリモート支援できる。

お客さま接点の進化

お客さまにご満足いただける対応の徹底をめざし、定期的な研修などによるさらなる知識習得や対応スキルの向上、コンプライアンス意識の醸成に努めています。また、地域やお客さまの多様なニーズに合った「新たな顧客体験価値」を提供する実証実験店舗として「d garden」を2019年4月より順次オープンし、ドコモの回線をお持ちでないお客さまにも、さまざまなサービスやコンテンツを体験いただける空間の提供を開始しました。

ドコモショップにおけるお客さまサポートの強化としては、店頭で端末をご購入いただいたお客さまに対する「初期設定・データ移行」の無料サポートの実施や、多くのお客さまが待ち時間なく受付できるように来店予約拡大店舗の増加に取り組んでいます。年間約500万人にご参加いただいている「ドコモスマホ教室」では、2020年度の小学校プログラミング教育必修化に向けてプログラミング教室を展開しました。

あわせて、ドコモオンラインショップで端末の購入がスムーズに行える「カンタン手続き」などの提供開始や、ドコモオンライン手続き操作時の疑問点などを気軽に質問でき、スピーディーに解決できるチャットボットの拡大など、あらゆるお客さま接点における利便性やサポート力を強化し、お客さま満足度向上に取り組んでいます。

このような対応時間短縮やWeb導線強化などにより、顧客体験の磨き上げを進めるとともに、より使いやすいdポイント加盟店の拡大など、会員プログラムのさらなる魅力アップや会員基盤の「質」向上に取り組むなど、当社のさまざまなアセットを活用し、総合力でお客さまに選ばれ続ける企業をめざしていきます。

宣言1
マーケット
リーダー

宣言3
安心快適
サポート



「d garden ららぽーと豊洲店」内のdキッズ体験コーナー。大型タッチ型ディスプレイを3面設置し、スマホ・タブレット向け知育サービスである「dキッズ」の体験が可能。

Web ドコモオンラインショップ
<https://onlineshop.smt.docomo.ne.jp/>

docomo
OnlineShop

Web My docomo
<https://www.nttdocomo.co.jp/mydocomo/>

My docomo

「ギガホ」「ギガライト」導入によるお客さま還元

宣言 1
マーケット
リーダー

市場環境が大きく変化するなかで、マーケットリーダーとして先んじて競争力を強化するため、2019年6月よりシンプルでおトクな新料金プラン「ギガホ」「ギガライト」を開始しました。

「2択」でわかりやすい基本プランをご用意し、「みんなドコモ割」や「ドコモ光セット割」を通じて、ご家族のみなさままでおトクにご利用いただけます。

新料金プラン(ギガホ、5Gギガホ、ギガライト、5Gギガライト、ケータイプラン、キッズケータイプラン、データプラス、5Gデータプラス)のお申込み件数は2020年4月に1,700万を突破しました。



企業とコミュニケーションがとれる!

「+メッセージ」の機能を拡充

宣言 1
マーケット
リーダー

2019年10月、携帯電話番号だけでメッセージがやりとりできるメッセージアプリ「+メッセージ」の機能を拡充しました。本機能拡充により、お客さまは「+メッセージ」上で、画像や動画など、企業の公式アカウントと相互にリッチなコンテンツを利用したメッセージのやりとりを行うことが可能になりました。ユーザー数は、2020年2月現在で1,500万を超えています。さまざまな企業とお客さまをつなぐオープンプラットフォームとして、また、5G時代のソリューションやサービスを支えるメッセージサービスとして、今後も「+メッセージ」をあんしん・安全で便利にご利用いただけるよう、取組みを進めていきます。



+メッセージのできること

- 簡単に始められる!
- 写真などのファイルも送れる!
- スタンプで友達との会話も弾む!
- グループでのコミュニケーションができる!
- 企業とコミュニケーションがとれる!
- パケット通信料でやりとりできる!

スマホおかせしプログラム

宣言 3
安心快適
サポート

2019年6月、新たな端末販売方法として「スマホおかせしプログラム」の提供を開始しました。これは、本プログラムにご加入いただいたdポイントクラブまたはドコモビジネスプレミアムクラブ会員のお客さまが36回の分割払いで購入された対象機種を当社にご返却いただいた場合に、その翌々月請求分以降の分割支払金(最大12回分)のお支払いを不要とするプログラムです。月々のご負担を軽減することで、高性能端末をお客さまにお求めやすくしています。



ギガホ増量キャンペーン

宣言 1
マーケット
リーダー

2020年1月から4月にかけて、新料金プラン「ギガホ」をご契約中のお客さまを対象に、毎月の利用可能データ量を30GB増量し、毎月60GBのデータ量が使えるようになる「ギガホ増量キャンペーン」を実施しました。また、同年5月からは、「ギガホ増量キャンペーン2」を開始し、従前の「ギガホ増量キャンペーン」と同じく、利用可能データ量を増量し、毎月60GBのデータ量が使えるようにしました。本キャンペーンは2019年10月以降、「ギガホ2」をお申込みいただいた方が自動適用の対象となります。ドコモは今後も、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料金サービスのさらなる充実をめざします。



スマートライフ事業



主なサービス

コンテンツ・ライフスタイルサービス

- ・dTV
- ・dヒッツ
- ・dマガジン
- ・dショッピング
- ・dヘルスケア
- ・(株)NTTぷらら
- ・(株)オークローンマーケティング
- ・タワーレコード(株) など

金融・決済サービス

- ・dカード
- ・dカードGOLD
- ・iD
- ・d払い
- ・Fintech など

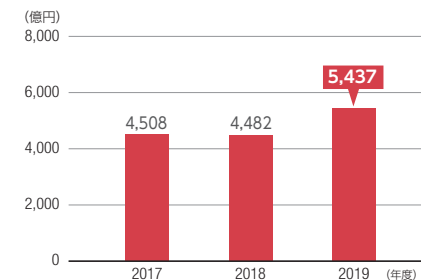
提供価値

今までになかった価値を創造し、豊かな社会の実現に貢献

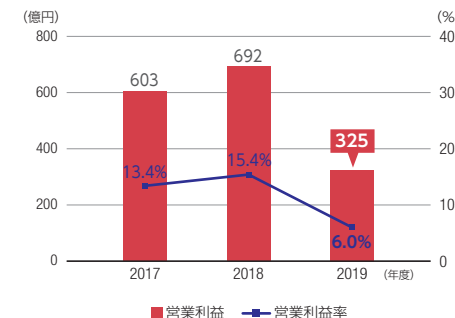
当社は、「いつか、あたりまえになることを。」をブランドスローガンとして掲げ、「通信事業の発展」および「スマートライフ領域の強化」を事業運営の両輪として推進しています。スマートライフ領域においては、お客さまのニーズにお応えし続けるために、世の中のさまざまなパートナーとのオープンなコラボレーションを進化させ、お客さまに新たな付加価値を提供する「+d」の取組みを進めています。決済基盤や「dポイント」「dカード」などドコモが持つビジネスアセットを連携させて、「お得・便利・楽しい」をお客さまに提供します。

実績

■営業収益



■営業利益



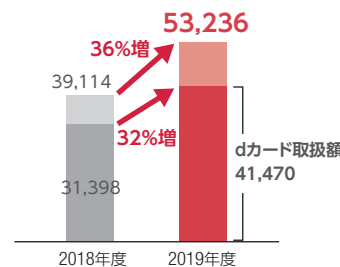
2019年度におけるスマートライフ事業営業収益は、2019年7月に子会社化した株式会社NTTぷららにおける収入の増加および金融・決済サービスの収入の増加などにより、前期の4,482億円から955億円(21.3%)増加して5,437億円となりました。

また、スマートライフ事業営業費用は、2019年7月に子会社化した株式会社NTTぷららで発生する費用の増加および金融・決済サービスの収入に連動する費用の増加などにより、前期の3,790億円から1,322億円(34.9%)増加して5,112億円となりました。

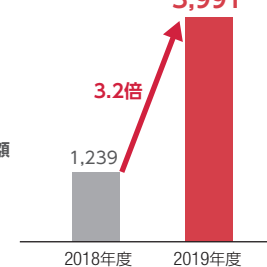
この結果、スマートライフ事業営業利益は、前期の692億円から367億円(53.0%)減少して325億円となりました。

主な事業データ

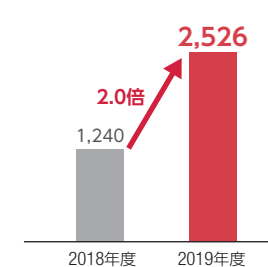
金融・決済取扱高 (億円)



「d払い」取扱高 (億円)



「d払い」ユーザー数 (万)



中期経営戦略に基づく取組み事例

「d払い」の機能拡充と利用拡大

「d払い」においては、ウォレット機能の追加、「d払いミニアプリ」や一部の端末で電子マネー「iD」による「かざす」決済の提供を開始するとともに、利用者拡大のため年度を通してさまざまな「dポイント」還元キャンペーンを実施しました。また、新たに株式会社セブン-イレブン・ジャパンが運営する「セブン-イレブン」や、株式会社コロワイドのグループ会社が運営する「牛角」「しゃぶしゃぶ温野菜」「かっぱ寿司」などご利用いただけるようになるなど、利用可能店舗の拡大に努めました。

さらに、2019年10月に行った「d払い」アプリのアップデートでは、総務省が経済産業省と連携して普及を進めている、一般社団法人キャッシュレス推進協議会が策定した決済用統一QRコード*1「JPQR」とAndroid 10に対応しました。

*1 QRコードは、株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

宣言 1
マーケット
リーダー



メルカリ、メルペイとの提携

お客さまのさらなる利便性とサービス向上、キャッシュレス推進、新規事業の検討などを目的に、株式会社メルカリ、株式会社メルペイと業務提携に合意しました。

国内最大級のマーケットプレイスと国内最大級のdポイントクラブ会員保有基盤が連携することにより、メルカリ、メルペイ、ドコモの3社で国内最大規模の顧客基盤を保有するアライアンスを構築し、さまざまなサービスを提供することが可能となりました。

さらにスマホ決済領域での加盟店共通化など、3社が持つアセットを相互に活用し、残高、ポイントをシームレスに利用できる決済サービスを実現することにより、両グループのお客さまの利便性向上に貢献します。会員連携数は、2020年7月現在、200万アカウントを突破しました。今後も、日本におけるキャッシュレス推進をめざし、さまざまな事業を展開していきます。

宣言 4
産業創出

宣言 5
ソリューション
協創

宣言 6
パートナー
商流拡大



マーケティングソリューション事業の取組み ～「dポイント」の利便性向上～

宣言 4
産業創出

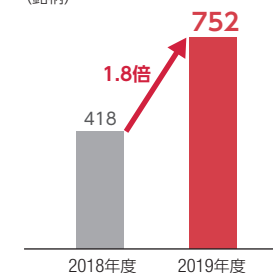
宣言 5
ソリューション
協創

新たに株式会社ファミリーマートが運営する「ファミリーマート」や株式会社ゼンショーホールディングス傘下の「すき家」「はま寿司」「ココス」などの各店をご利用いただけるようになるなど、「dポイント」の利用促進・利便性向上および「dポイント」会員基盤を活用したマーケティングソリューション事業*2の拡大に努めました。

これらの取組みにより、2019年度末における、「dポイント」提携先は前期と比較して334銘柄増の752銘柄となりました。

*2 当社のマーケティングソリューション事業とは、「dポイント」、広告、CRMの事業をさします。

「dポイント」提携先
(銘柄)



ドコモ口座を利用した不正利用について

この度は一部の銀行において、ドコモ口座を利用した不正利用が発生しており、お客さまをはじめとしたステークホルダーのみなさまに大変ご迷惑をお掛けしましたことを深くお詫び申し上げます。

本不正利用は、第三者が銀行口座番号やキャッシュカードの暗証番号などを不正に入手し、ドコモ口座に銀行口座を新規に登録することで発生しておりました。被害を受けられたお客さまにお見舞い申し上げますとともに、補償については、銀行と連携の上、全額補償の手続きを進めております。

今後、よりあんしん・安全にご利用いただけるよう、オンライン本人確認システム(eKYC*)などを組み合わせて本人確認を確実に行う対策など、さらなる対策強化に努めてまいります。

ドコモは今後も一層のサービス向上に取り組んでまいりますので、何卒ご理解を賜りますよう、よろしく願い申し上げます。

*eKYCとは「electronic Know Your Customer」の略称で、オンライン上での本人確認となります。d払いアプリにてお客さまご自身と運転免許証などの写真付きの本人確認書類を撮影の上、撮影画像のアップロードを行い、撮影画像の人物と本人確認書類上の人物の同一性を確認します。



本件に関する情報について、詳しくはドコモの公式サイトでご確認ください。
<https://www.nttdocomo.co.jp/>

その他の事業



主なサービス

法人ソリューション

・法人IoT ・システム開発・販売・保守受託 など

あんしん系サポート

・ケータイ補償サービス・あんしん遠隔サポート など

提供価値

**法人のお客さまをサポートするとともに、
多くのみなさまにあんしん・安全にお使いいただくためのサービスを提供**

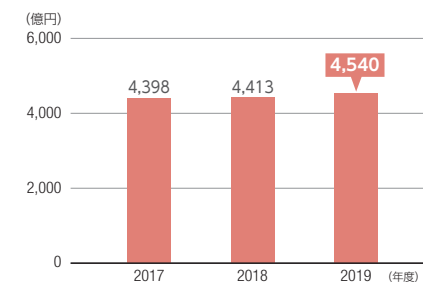
その他の事業には、IoTビジネスやシステム開発・販売・保守受託などの法人向け事業と、携帯電話機の水濡れや紛失などのトラブルに対応するサービス、スマートフォンをはじめとしたモバイル機器をあんしん・安全にお使いいただくためのサービスなどがあります。

法人向け事業では、パートナーとの協創によるサービスの拡大や社会課題解決に寄与するソリューションの提供などによって、法人のお客さまをサポートするとともに、新たな価値創造をめざしています。

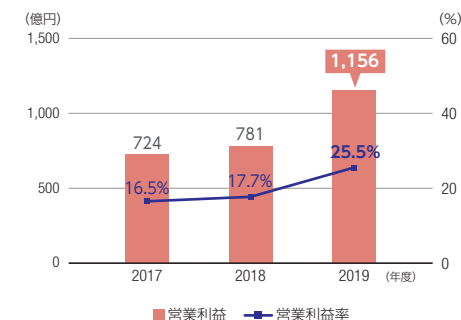
また、スマートフォンなどのモバイル機器だけでなく、ご家庭でお使いのデジタル機器もサポートするサービスパック「あんしんパック」や「ケータイ補償サービス」などを通じて、お客さまにより便利に快適にご活用いただける環境を整えています。

実績

■営業収益



■営業利益



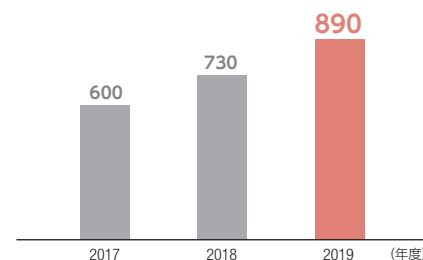
2019年度におけるその他の事業営業収益は、法人向けIoTサービスなどの収入の増加により、前期の4,413億円から127億円(2.9%)増加して4,540億円となりました。

また、その他の事業営業費用は、コスト効率化により費用の抑制に努めた結果、前期の3,632億円から249億円(6.8%)減少し、3,384億円となりました。

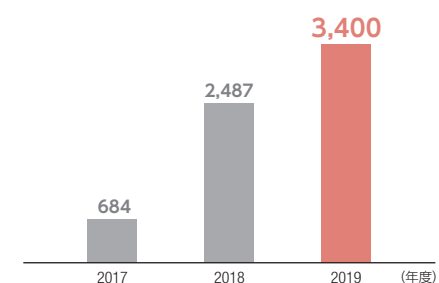
この結果、その他の事業営業利益は、前期の781億円から375億円(48.0%)増加して1,156億円となりました。

主な事業データ

法人ソリューション収益 (億円)



法人パートナー数



中期経営戦略に基づく取組み事例

「5G」に対応した22のソリューションを提供

宣言 4
産業創出

ドコモでは、「5G」サービスの提供開始に際し、まずは産業の高度化、街づくり、働き方改革などの社会課題の解決につながるものを中心に、パートナーと協創した22のソリューションを提供することとし、順次提供を開始しています。そのなかでも以下の6つについてはパートナーとドコモの商材を組み合わせ*1、お申込みからご請求までドコモがワンストップで提供しました。今後は現在のパートナー数3,400*2を2021年度末までに5,000まで広げていくとともに、パートナーとの協創をさらに推進し、さまざまな分野におけるソリューションの拡大をめざします。

*1 高精細映像伝送ソリューション「Live EX 8KVR™」はドコモ単体提供

*2 2020年3月時点

パートナーの商材と組み合わせワンストップでドコモが提供するソリューション

ソリューション名	概要	パートナー企業
製造機器一括分析ソリューション「FAAP™」	工場内の機器から得られる現場データをクラウド上でリアルタイムに収集・AI分析・フィードバックし、故障予知や画像検品自動化による生産性改善を実現	ブレインズテクノロジー株式会社／株式会社シナプスイノベーション
遠隔作業支援ソリューション「AceReal® for docomo」	ARスマートグラス、業務支援アプリケーション、サポートサービス、「クラウドダイレクト™」をワンストップで提供し遠隔からの作業支援を実施	サン電子株式会社
遠隔共同制作ソリューション「Virtual Design Atelier™」	ヘッドマウントディスプレイとコントローラを用いて、3Dデザインの共有や共同制作を遠隔拠点間で実現	株式会社ワコム
顔認証入退管理ソリューション「EasyPass™ powered by SAFR™」	ドコモオープンイノベーションクラウド®×AIによる高速／高精度な顔認証技術を活用したスムーズなゲート入退管理の実現を支援	ネットワンシステムズ株式会社／RealNetworks, Inc.
点群データ活用ソリューション「Field Simulator™」	現場をスキャンして取得した大容量の点群データを高速に転送し3Dモデル化。また、設備の配置・搬入ルート検討・計画モデルと工事結果の比較など多様なシミュレーションを実現	株式会社エリジオン
高精細映像伝送ソリューション「Live EX 8KVR」	撮影から配信までワンストップでドコモがご用意し、お客さまによる8KVRのライブ配信をサポート	—

「ドコモオープンイノベーションクラウド®」 商用提供開始

宣言 4
産業創出

宣言 5
ソリューション
協創

5G時代に求められる低遅延、高セキュリティなど、MEC (Multi-access Edge Computing)*3の特長を持つクラウドサービスである「ドコモオープンイノベーションクラウド®」の商用提供を2020年3月から開始しました。このサービスは、ドコモのネットワーク網内の設備にクラウド基盤を構築することで実現しており、仮想マシンインスタンスや仮想ネットワークなどがご利用いただけます。

商用提供開始にあたり、2020年3月に東京、5月に大阪、神奈川、大分に拠点を開設しました。また、このクラウドに低遅延・高セキュリティに接続することができるオプションサービス「クラウドダイレクト™」も、6月に提供開始しました。

P.32

*3 移动通信網において、お客さまにより近い位置にサーバーやストレージを配備する仕組み



サポートサービスの強化

宣言 3
安心快適
サポート

スマートフォンなどのモバイル機器をあんしん・安全にお使いいただくことを目的に提供している「あんしんパック」を、ご家庭でお使いのデジタル機器もサポートするサービスパックとしてリニューアルし、2019年7月より提供をはじめました。

また、「ケータイ補償サービス」については、最短で翌日にお届けしていた交換電話機を、2019年6月から最短で当日配送*4に改善いたしました。

さらにオプションでお申込みから4時間以内でお届けする「エクスプレス配送」*5の提供を開始し、サービス内容を拡充しました。

*4 対象エリアは、東京都および大阪府

*5 配送エリアは、東京都23区内および大阪府大阪市内のお客さま指定住所 (2020年3月時点)

役員一覧 (2020年7月1日現在)



役員一覧 (2020年7月1日現在)



取締役

- 1** 代表取締役社長 (CEO)
吉澤 和弘
- 2** 代表取締役副社長
(CCO、CLO、CRO)
国際、コーポレート担当
井伊 基之
- 3** 代表取締役副社長
(CDO、CIO、CISO、CPO)
技術、デバイス、情報戦略、
データ活用戦略担当
丸山 誠治
- 4** 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
藤原 道朗

- 5** 取締役常務執行役員 (CFO)
財務部長
財務、グループ事業推進、アライアンス担当
廣井 孝史*
- 6** 取締役執行役員
総務部長、かいぜん活動推進室長兼務
立石 真弓
- 7** 独立社外取締役
新宅 正明
- 8** 独立社外取締役
遠藤 典子
- 9** 独立社外取締役
菊地 伸

- 10** 取締役
黒田 勝己
- 11** 取締役 (常勤監査等委員)
須藤 章二
- 12** 社外取締役 (常勤監査等委員)
寒河江 弘信
- 13** 社外取締役 (常勤監査等委員)
中田 勝己
- 14** 独立社外取締役 (常勤監査等委員)
梶川 幹夫
- 15** 独立社外取締役 (監査等委員)
辻山 栄子

*IR担当役員

執行役員

常務執行役員

- | | |
|---|-------|
| ネットワーク本部長 | 田村 穂積 |
| 営業本部長 | 鳥塚 滋人 |
| スマートライフビジネス本部長 | 森 健一 |
| 法人ビジネス本部長、東北復興新生支援室長兼務
(CTO) R&Dイノベーション本部長 | 坪内 恒治 |
| マーケティングプラットフォーム本部長 | 谷 直樹 |
| CSR担当 | 前田 義晃 |
| | 南 俊行 |

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 | 佐藤 隆明 |
| 関西支社長 | 高本 寛 |
| 中国支社長 | 白川 貴久子 |
| 四国支社長 | 三ヶ尻 哲也 |
| 九州支社長 | 齋藤 武 |
| 東京支店長 | 河内山 晃 |
| イノベーション統括部長 | 大野 友義 |
| ネットワークイノベーション研究所長 | 中村 武宏 |
| 金融ビジネス部長 | 新 徹 |
| ネットワーク本部 副本部長 | 小林 宏 |
| マーケティング部長 | 川崎 博子 |
| 販売部長 | 野田 浩人 |
| 第二法人営業部長 | 久米 真司 |
| 第三法人営業部長 | 岡 誠一 |
| 5G・IoTビジネス部長 | 坪谷 寿一 |
| 情報システム部長 | 長谷川 卓 |
| 人事部長 | 山崎 拓 |
| 財務部 次長 | 小林 啓太 |

社外役員選任理由および各人の知見

当社の社外取締役7名の選任理由と知見は、以下のとおりです。

社外取締役



新宅 正明氏(独立役員)

長年にわたるグローバル企業社長などとしての企業経営および企業の社外役員の経歴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幅広い経営的視点からの助言を期待したため、同氏を監査等委員でない社外取締役として選任しています。



遠藤 典子氏(独立役員)

経済誌編集者としての取材活動、公共政策研究および企業の社外役員の経歴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幅広い経営的視点からの助言を期待したため、同氏を監査等委員でない社外取締役として選任しています。



菊地 伸氏(独立役員)

長年にわたり企業法務をはじめとした法律に関する職務に携わり、その経歴を通じて培った専門家としての豊富な経験、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幅広い経営的視点からの助言を期待したため、同氏を監査等委員でない社外取締役として選任しています。



寒河江 弘信氏(監査等委員)

当社の監査役としての監査業務に対する実績および株式会社エヌ・ティ・ティ・データの財務部門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に基づく監査を期待しております。また、NTTグループ企業社長などとしての企業経営の経験を有し、長年にわたり電気通信事業に関する職務に携わっていることから、その経験、知見に基づく業務執行の監督機能強化への貢献を期待したため、同氏を監査等委員である社外取締役として選任しています。



中田 勝巳氏(監査等委員)

当社の監査役として監査業務に対して実績を残しており、その経験、知見に基づく監査を期待するとともに、NTTグループ企業社長などとしての企業経営の経験を有し、長年にわたり電気通信事業に関する職務に携わっていることから、その経験、知見に基づく業務執行の監督機能強化への貢献を期待したため、同氏を監査等委員である社外取締役として選任しています。



梶川 幹夫氏(独立役員)(監査等委員)

当社の監査役として監査業務に対して実績を残しており、その経験、知見に基づく監査を期待するとともに、長年にわたり財務省の職務に携わっており、その経歴を通じて培った専門家としての豊富な経験、知見に基づく業務執行の監督機能強化への貢献を期待したため、同氏を監査等委員である社外取締役として選任しています。



辻山 栄子氏(独立役員)(監査等委員)

当社の監査役としての監査業務に対する実績を有しており、公認会計士資格および長年にわたる大学教授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に基づく監査を期待しております。また、企業の社外役員としての豊富な経験を有し、その経験、知見に基づく業務執行の監督機能強化への貢献を期待したため、同氏を監査等委員である社外取締役として選任しています。

社外役員選任理由および各人の知見 (2020年6月17日現在)

社外取締役

氏名	年齢	独立役員	監査等委員	主な経歴	取締役会	取締役在任年数	所有する当社の株式数
					2019年度出席状況		
新宅 正明	65歳	○		1978年 4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社(1991年11月30日退職) 1991年 12月 日本オラクル株式会社入社 2000年 8月 同社 代表取締役社長 2001年 1月 米国オラクル・コーポレーション 上級副社長(2008年8月23日退任) 2008年 4月 認定NPO法人スペシャルオリンピックス日本(現 公益財団法人スペシャルオリンピックス日本) 副理事長(2019年3月4日退任) 2008年 6月 日本オラクル株式会社 代表取締役会長(2008年8月23日退任) 2008年 8月 同社 エグゼクティブアドバイザー(2008年12月31日退任) 2009年 11月 株式会社ファーストリテイリング 社外取締役(現在に至る) 2011年 7月 クックパッド株式会社 社外取締役(2017年3月23日退任) 2015年 12月 株式会社ワークスアプリケーションズ 社外取締役(2019年9月27日退任) 2019年 3月 公益財団法人スペシャルオリンピックス日本 参与(現在に至る) 2020年 6月 当社 社外取締役(現在に至る)	—	—	0株
遠藤 典子	52歳	○		1994年 6月 株式会社ダイヤモンド社入社 2004年 4月 九州大学東京事務所長・ディレクター兼務(2006年3月31日退任) 2006年 4月 株式会社ダイヤモンド社 週刊ダイヤモンド編集部 副編集長(2013年12月31日退職) 2013年 9月 東京大学政策ビジョン研究センター 客員研究員(2018年8月31日退任) 2015年 4月 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 特任教授(2020年3月31日退任) 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) 同 株式会社バルクホールディングス 社外取締役(現在に至る) 2020年 4月 慶應義塾大学グローバルリサーチインスティテュート 特任教授(現在に至る)	100% (16回/16回)	4年	2,700株
菊地 伸	60歳	○		1982年 4月 自治省(現 総務省)入省(1987年3月31日退官) 1989年 4月 弁護士登録(第41期)・第二東京弁護士会所属(現在に至る) 同 森綜合法律事務所(現 森・濱田松本法律事務所)入所 1997年 9月 ニューヨーク州弁護士登録(現在に至る) 1998年 4月 日比谷パーク法律事務所 設立パートナー(2003年9月30日退所) 2004年 10月 森・濱田松本法律事務所 パートナー(2020年3月31日退所) 2005年 4月 日本商工会議所経済法規専門委員会 専門委員(現在に至る) 2005年 6月 株式会社ジャフコ 社外監査役(2013年6月18日退任) 2010年 4月 東京大学大学院法学政治学研究科 客員教授(2013年3月31日退任) 2020年 4月 外苑法律事務所 パートナー弁護士(現在に至る) 2020年 6月 当社 社外取締役(現在に至る)	—	—	0株

社外役員選任理由および各人の知見 (2020年6月17日現在)

氏名	年齢	独立役員	監査等委員	主な経歴	取締役会	監査役会	取締役在任年数	所有する当社の株式数
					2019年度出席状況	2019年度出席状況		
寒河江 弘信	61歳		○	1981年 4月 日本電信電話公社入社 2011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、人事部長兼務 2012年 6月 同社 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 2020年 6月 当社 社外取締役(常勤監査等委員)(現在に至る)	100% (16回/16回)	100% (15回/15回)	—	3,200株
中田 勝巳	63歳		○	1980年 4月 日本電信電話公社入社 2010年 6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 取締役 グローバル事業本部副事業本部長、グローバルストラテジー部長兼務 2011年 8月 同社 取締役 グローバル事業推進部長 2014年 6月 同社 常務取締役 グローバル事業推進部長 2015年 6月 同社 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 2020年 6月 当社 社外取締役(常勤監査等委員)(現在に至る)	100% (13回/13回)	100% (10回/10回)	—	1,900株
梶川 幹夫	61歳	○	○	1982年 4月 大蔵省(現 財務省)入省 2013年 6月 財務省 国際局次長 2014年 7月 国際通貨基金(IMF) 理事(2016年6月12日退任) 2016年 6月 財務省 関税局長(2017年7月11日退官) 2017年 12月 東京海上日動火災保険株式会社 顧問(2018年6月18日退任) 2018年 6月 当社 常勤社外監査役 2020年 6月 当社 社外取締役(常勤監査等委員)(現在に至る)	100% (16回/16回)	100% (15回/15回)	—	1,800株
辻山 栄子	72歳	○	○	1980年 8月 茨城大学人文学部 助教授 1985年 4月 武蔵大学経済学部 助教授 1991年 4月 同 教授 2003年 4月 早稲田大学商学部・大学院商学研究科(現 商学学術院) 教授(2018年3月31日退任) 2008年 6月 三菱商事株式会社 社外監査役(2016年6月24日退任) 2010年 6月 オリックス株式会社 社外取締役(2020年6月26日退任予定) 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 2012年 6月 株式会社資生堂 社外監査役(2020年3月25日退任) 2018年 4月 早稲田大学 名誉教授(現在に至る) 2020年 4月 早稲田大学 監事(現在に至る) 2020年 6月 当社 社外取締役(監査等委員)(現在に至る)	100% (16回/16回)	100% (15回/15回)	—	5,100株

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、常務執行役員および監査等委員である取締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。

2019年度の実効性向上の取組み

開催数 16回

取締役の出席率 100(%) うち 社外取締役の出席率 100(%)

監査役の出席率 100(%) うち 社外監査役の出席率 100(%)

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。2020年に実施した監査等委員会設置会社への移行は、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。

2019年度に取締役会で議論された主な議案

- ・FOMA(3G)、iモードサービスの終了
- ・自己株式の取得
- ・ドコモ・ヘルスケア株式会社の吸収合併
- ・監査等委員会設置会社への移行
- ・5G商用サービスの提供開始

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(2019年12月～2020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(2020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、中期経営戦略など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したことにより実効性が高まったことを確認しました。

当社は、2020年6月16日の第29回定時株主総会の決議により、取締役会における経営戦略議論を一層充実させるとともに、事業会社として経営の機動力をさらに向上させていく体制を整えるため、監査等委員会設置会社へ移行しました。また、さらなるガバナンス強化と経営戦略議論の活性化に向けた多様な知見の取り込みのため、独立社外取締役の比率を3分の1以上としました。

監査等委員会設置会社への移行に加えて、今後もさらなる企業価値の向上を実現することを目的に、引き続き中期経営戦略など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してまいります。

取締役会の実効性向上の取組み

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」という仕組みを設けています。

2019年度に放課後で議論された主な内容

- ・ガバナンス体制
- ・マイクロマーケティングの取組み
- ・R&Dの取組み
- ・サイバーセキュリティ対策の取組み

役員報酬

役員報酬

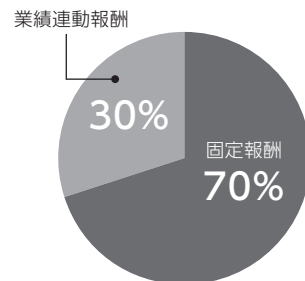
当社の監査等委員でない取締役の報酬総額は、2020年6月16日開催の第29回定時株主総会において、年額6億円以内(うち社外取締役分は年額1億円以内)と決議しています(当該株主総会にて選任された監査等委員でない取締役10名)。各事業年度における取締役の報酬は、役位ごとの役割や責任範囲、当連結会計年度の営業利益などを業績指標とした達成度合いなどを総合的に勘案して取締役会にて決定しています。また、取締役会の開催に先立ち、親会社および監査等委員でない独立社外取締役および監査等委員である取締役に対し報酬内容の説明を行い、適切に助言を得ています。

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. 監査等委員でない取締役(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ます。月額報酬は、役位ごとの役割や責任範囲に基づき、支給することとしています。賞与は、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て、支給することとしています。具体的には、中期経営戦略に向けたインセンティブとして機能するよう、主な業績指標として営業利益、その他の業績指標としてROIC・Capex to Sales(営業収益に対する設備投資比率)・設備投資・B2B2Xプロジェクト数で評価しております。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、おおそ「固定報酬:業績連動報酬=70%:30%」となります。

なお、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。

固定報酬と業績連動報酬の割合



b. 監査等委員でない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。

また、監査等委員である取締役の報酬については監査等委員である取締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。当社の監査等委員である取締役の報酬総額は、2020年6月16日開催の第29回定時株主総会において、年額2億円以内と決議しています(当該株主総会にて選任された監査等委員である取締役5名)。

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)	439	327	112	—	14
監査役 (社外監査役を除く)	30	30	—	—	1
社外役員	126	126	—	—	7
合計	595	483	112	—	22

- (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、2019年6月18日開催の第28回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名を含んでいます。
 3 社外役員には、2019年6月18日開催の第28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。
 4 当社は、2020年6月16日開催の第29回定時株主総会の決議により、監査等委員会設置会社に移行いたしました。監査等委員会設置会社に移行前の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おります。
 5 業績連動報酬(賞与)の支給にあたり、当連結会計年度の主な業績指標である営業利益については業績予想と対前年度実績を目標としております。業績予想の8,300億円は達成、前年度実績10,136億円は未達となりました。

監査等委員会監査および内部監査

ドコモは、2020年6月16日開催の第29回定時株主総会の決議により、監査等委員会設置会社に移行いたしました。

監査役監査の状況(2019年度レビュー)

2019年度において、当社は監査役会を15回開催しました。

監査役会での主な検討事項としては、会社の事業を取り巻く環境・リスクの状況、監査を取り巻く環境の変化などを総合的に勘案し、実効性と効率性の高い監査の方針・計画・方法・各監査役の分担などを適切に定めることやこれに従った活動状況の検証、その結果としての監査報告の決議などがあげられます。また、監査役会議長や常勤監査役の選定、監査役選任議案への同意、会計監査人の再任の決定や報酬同意など法令、定款の定めに従った決議事項について適切に検討を行いました。

監査等委員会

監査等委員会は、取締役5名(うち社外取締役4名)から構成され、常勤監査等委員4名を選定しています。また、監査等委員会の職務執行を補助する専任の組織として監査等委員会室を設置し、監査等委員会の指揮命令に従う専従の使用人を配置しています。

監査等委員会では、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い、これに基づき取締役会などの重要な会議へ出席するほか、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、取締役の職務執行を監査します。さらに、これら監査活動を通して内部統制システムの整備・運用状況について監視し検証します。また、監査部との原則毎月1回の定例会合にて内部監査結果の報告、および子会社監査役との意思疎通および情報の交換などにより、連携を密にし、監査の実効性を確保します。

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。なお、当社グループ会社の監査については、当社監査部門が直接監査または各社監査部門による監査結果などのレビューを実施しています。

内部統制の強化に向けた連携

監査等委員会、会計監査人、監査部(内部監査部門)は三様監査会議により、相互連携を図っています。監査等委員会は、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、監査等委員会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。

会計監査人は、監査部から内部監査計画について報告を受けているほか、必要に応じて内部監査の結果などについても報告を受けています。また、両者は必要に応じて意見交換を行うなどして、相互連携を図っています。

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）

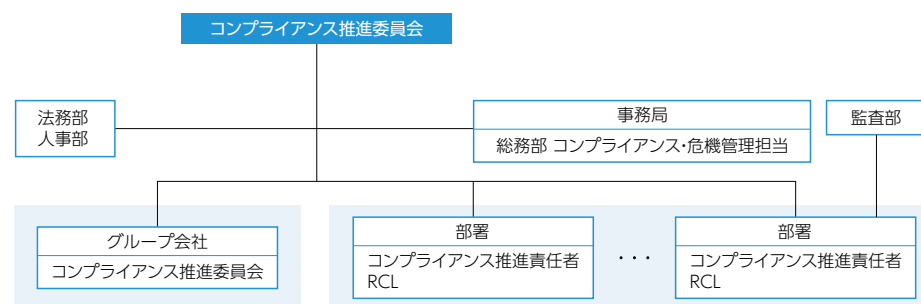
当社グループでは、社員一人ひとりが「NTTドコモグループ倫理方針」を順守し、人権尊重をも含め高い倫理観のもと、ますます高まる社会の要請・期待に応え続けることをコンプライアンス経営の基本としています。そのため、「コンプライアンス推進委員会」を中心としたコンプライアンス推進体制を構築し、具体的には、社員が不正・不祥事に気づいた場合の報告努力義務の規定、社内外における相談窓口の設置、各組織へのコンプライアンス推進責任者の配置、全従業員に対する倫理・法令順守のための教育・研修など、コンプライアンスにかかわるさまざまな取組みを実施しています。また、全従業員を対象としたコンプライアンスおよび人権に関する意識調査を実施し、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、代表取締役社長を委員長とし、委員は、代表取締役、常務執行役員、支社長、関連部各部長、監査等委員である取締役のほか、委員長が必要に応じて指名するもので構成されます。



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。2019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

ドコモは、リスク管理に関する規程に従い、リスク管理を統括する組織の長が各組織責任者の担当業務に係るリスクを定期的に取りまとめ、取締役および執行役員などで構成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定め、リスクの現実化に対する適切な未然防止と発生時の迅速な対処を取れるような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。

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、感染症・自然災害・サイバーリスク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。

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。

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など、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。

2019年度の活動状況

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	376
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	7
アナリスト・機関投資家向けカンファレンス(国内・海外)	9
アナリスト・機関投資家向けロードショー(国内・海外)	10
個人投資家向け説明会	8
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など)	13

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
「2019年インターネットIR表彰」
優秀賞



Gomez IRサイトランキング2019
IRサイト優秀企業：金賞

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。また、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、従来の対面型の対話が困難になっておりますが、新しいコミュニケーションのスタイルの確立と質の向上によりいっそう取り組んでまいります。

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



サプライチェーンマネジメントおよび公正競争に対する取組み

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月改定)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」を改定し、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。

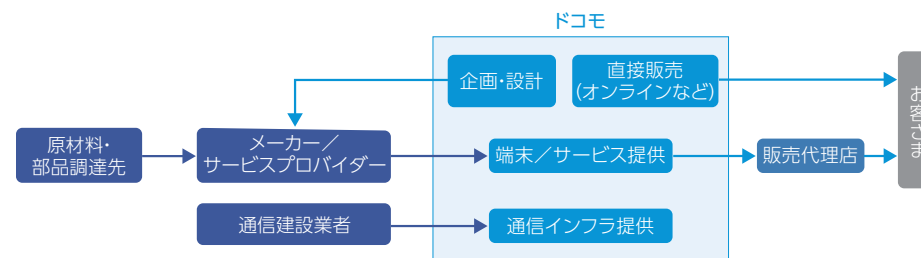
[NTTドコモ サプライチェーンCSR推進ガイドライン](https://www.nttdocomo.co.jp/binary/pdf/corporate/disclosure/procure/policy/supply_chain_csr_guideline.pdf)
https://www.nttdocomo.co.jp/binary/pdf/corporate/disclosure/procure/policy/supply_chain_csr_guideline.pdf

[NTTドコモ グリーン調達ガイドライン](https://www.nttdocomo.co.jp/binary/pdf/corporate/csr/ecology/enviro_n_management/guideline/green.pdf)
https://www.nttdocomo.co.jp/binary/pdf/corporate/csr/ecology/enviro_n_management/guideline/green.pdf

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。

ドコモのサプライチェーン



公正競争に対する取組み

ドコモは競争の一般的ルールである独占禁止法に加え、電気通信事業法において電気通信事業分野の特殊性を前提とした公正競争促進のための各種規定の適用を受けています。公正取引委員会と総務省は、独占禁止法と電気通信事業法の適用関係などの考え方を示す「電気通信事業分野における競争の促進に関する指針」などを策定し、新規参入の促進、公正で自由な競争環境の整備を図っています。

ドコモグループでは、これらの関連法令順守のために、本社全社員と一部の法人営業および代理店ルート営業を担う機能分担子会社の社員を対象に、公正競争に関するWeb研修などを継続的に実施しています。また、社内における新規サービス検討にあたっては、電気通信事業法に抵触していないか経営企画部が確認しています。

公正取引委員会は、2018年6月に通信役務提供と端末販売を一体とした販売方法、期間拘束・自動更新付契約、将来的な端末の下取りや同じプログラムへの加入などを前提としたプログラム、SIMロック、中古端末の流通などにつき独占禁止法上問題となるおそれがあると指摘しています。

また、改正電気通信事業法および関係省令が2019年10月に施行され、通信料金と端末代金の完全分離、行き過ぎた囲い込みなどの是正による携帯電話市場における公正競争の促進が求められています。

これらの動向を踏まえ、ドコモグループは、これまでと同様に法令・ガイドラインを順守した料金・サービスの提供を通して、自由、公正な競争の維持、促進に努めていきます。

情報セキュリティ / プライバシー保護

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、「NTTドコモ 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が設置され、対応が行われます。

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、「組織的」「人的」「物理的」「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。

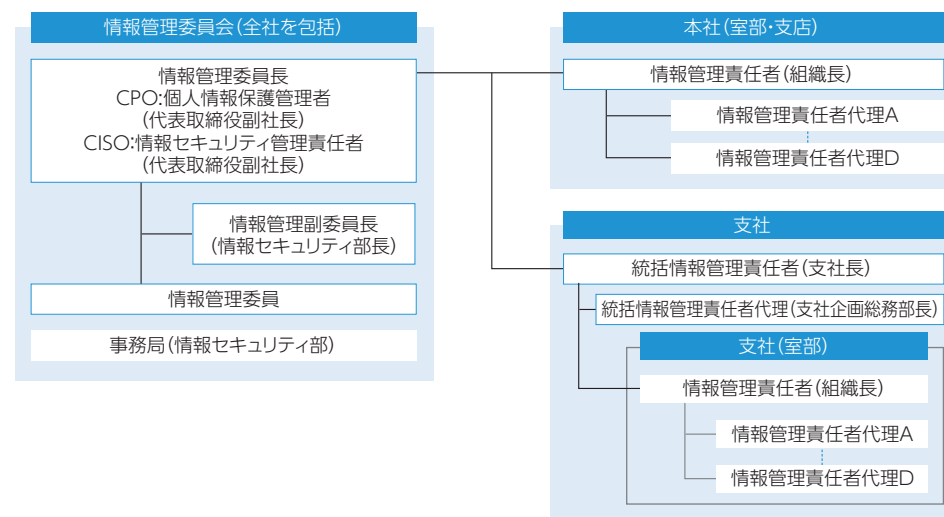
情報セキュリティポリシー
<https://www.nttdocomo.co.jp/utility/security/>

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。2019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増加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などを軸とした研修・啓発活動を実施しました。

情報管理体制図



(2020年7月1日現在)

パーソナルデータ憲章の公表およびプライバシーポリシーの再編

ドコモは、最適なプライバシー保護を実現し、お客さまにあんしんしてドコモのサービスをご利用いただくために、「NTTドコモ パーソナルデータ憲章」を2019年8月に公表しました。2019年12月には、パーソナルデータ憲章に掲げる行動原則にもとづき、「NTTドコモ プライバシーポリシー」を再編し、これまでのパーソナルデータの取扱い範囲を変更することなく、シンプルでわかりやすい構成・表現に改めました。これらの取組みについて、イラストなどを用いてわかりやすく解説する「知ってナットク!ドコモのパーソナルデータ活用」を公開しました。

また、お客さまご自身が、パーソナルデータの取扱いについて同意いただいた内容を確認したり、設定・変更*したりすることができる「パーソナルデータダッシュボード」をWebサイト上で提供しています。ドコモでは今後も、パーソナルデータを活用してお客さまや社会にとって価値のあるサービスを提供し続けていくために、個人情報保護はもちろんのこと、パーソナルデータを適切に取り扱うなど、データプライバシーの保護に努めていきます。

*サービス提供に必須の同意内容などについては、設定・変更ができません。

お客さまへの啓発・お客さまの保護

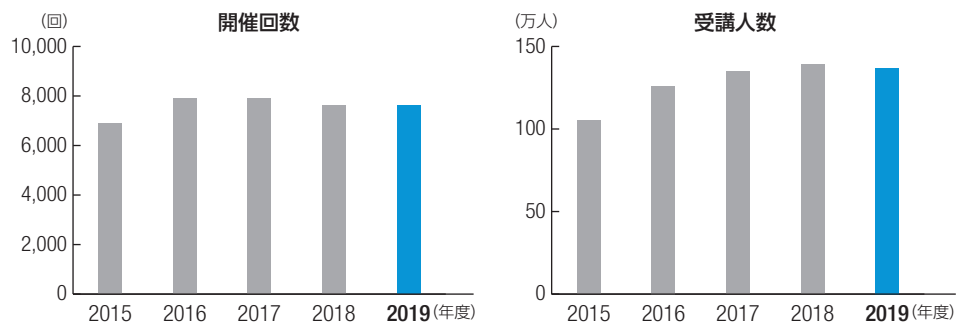
事故やトラブルからお客さまを守る

青少年がインターネットに接続する際、半数以上の方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*1。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。

2020年3月末までに約86,500回・約1,349万人の方に受講いただいています。2019年度は約7,600回・約137万人の方が受講されました。

*1 出典:内閣府「令和元年度 青少年のインターネット利用環境実態調査」

スマホ・ケータイ安全教室 実施状況



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*2」の提供を開始しました。

*2 青少年向けに提供している「あんしんフィルター for docomo」の機能



危険です、歩きスマホ。

スマホマナーマーク

安全充電のための啓発

スマートフォンの充電端子が水に濡れるなど、異物が付着した状態で充電すると、充電端子が異常発熱することがあることから、取扱説明書、Webサイト、携帯電話のシール表示などにより、正しく、安全に充電していただくための注意喚起を行っています。

さらに、MCPC(モバイルコンピューティング推進コンソーシアム)を中心とした業界全体で正しい利用を促すため、動画やロゴマークを使用して注意喚起のメッセージを発信しています。



不正利用への対処

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。

主な振り込め詐欺防止対策

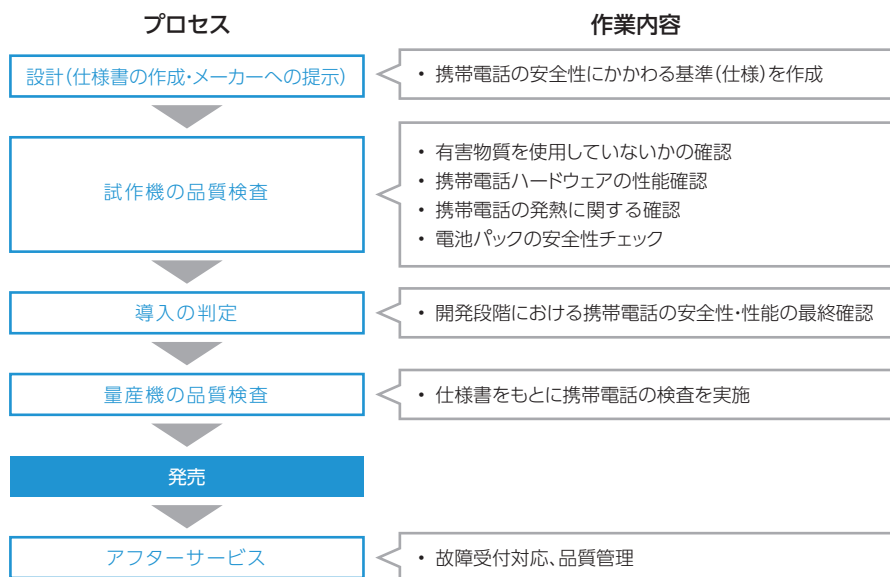
対策概要	対策詳細
受付審査の強化	個人契約の利用料金の支払方法を原則としてクレジットカードまたは銀行口座引落しに限定。ドコモショップなどの店頭でクレジットカードやキャッシュカードを確認。
	警察から本人確認の求めがあり、本人確認に応じていただけずに利用停止となった回線に関する契約者情報を事業者間で共有、受付審査に活用。
	同一名義での大量不正契約を防止するため、原則として、同一個人名義での契約回線数を、ドコモが定める回線種別ごとに上限を設定。また、法人名義に対しても審査基準を強化し、基準を満たさない場合は、契約できる回線数に上限を設定。
警察との連携	お客さまに事前にご説明した上で、運転免許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。

お客さまへの啓発・お客さまの保護

製品・サービスの責任

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。

標準的な品質管理フロー



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、障がいのある方を含めすべての人が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方に基づいた「ドコモ・ハーティストایل」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

お客さまの声をもとに「ドコモ・ハーティストایل」を推進

「ドコモ・ハーティストایل」は、ユニバーサルデザインの考え方に基づき、「製品・サービス開発の推進」「お客さま窓口の充実」「あんしん・安全で便利な使い方の普及」の3つを柱として、どなたにも使いやすい製品・サービスを推進する活動です。

たとえば、「製品・サービス開発の推進」では、ご高齢の方や障がいのある方もあんしんして利用できるように、らくらくホンシリーズをはじめとして、見やすさや使いやすさに配慮した製品の開発に注力しています。また、文字サイズの拡大機能や「シンプルメニュー」を他の機種にも搭載するなど、お客さまの多様化する志向に応える製品づくりを進めています。

今後も、「ドコモ・ハーティストایل」の推進に取り組んでいきます。

「ドコモ・ハーティストایل」の3つの柱

原則	取組み
製品・サービス開発の推進	すべてのお客さまにとって使いやすい製品やサービスの開発・提供 ①らくらくホンシリーズの開発 ②「みえる電話」など、障がいのある方向けのスマートフォン用アプリやサービスの提供 ③「ハーティ割引」の提供 ④「点字請求サービス」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窓口の環境整備、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	すべてのお客さまにスマートフォンなどをあんしん・安全で便利に使っていただく機会の提供 ①障がい者団体向け「ドコモ・ハーティ講座」の開催 ②全国の特別支援学校での「スマホ・ケータイ安全教室」の開催 ③障がいのある方を対象としたイベントや展示会への出展

お客さまへの啓発・お客さまの保護

セキュリティ対策サービスの提供

近年、迷惑メール、ウイルスや危険なアプリ、危険なWebサイトなどが問題となっています。また、災害に便乗した義援金・寄付金などをかたった詐欺、「マイナンバー制度」や「新型コロナウイルス関連の給付金・助成金」「電子マネー」など新たな政策・制度やそのときどきの社会の出来事に便乗した振り込み詐欺なども後を絶ちません。このように、インターネットや通話に関する脅威は拡大しており、被害も増加傾向にあることからドコモでは対策に積極的に取り組んでいます。ウイルス検知や危険サイトのブロックのほか、迷惑メール対策や不審な電話の着信通知など、スマートフォンをさまざまな脅威から守るセキュリティ機能を備えた「あんしんセキュリティ」を提供しています。さらに、フィッシング詐欺などの危険な送信元からのメールや危険URLが含まれるメールを拒否する機能、メールにウイルスが添付された場合に駆除する機能（「詐欺/ウイルスメール拒否設定」）を利用することで、安全な通信環境で携帯電話をご利用いただけます。

あんしんセキュリティ



*1 iPhone・iPadは対象外です

電波の安全性に関する取組みの継続的な実施

携帯電話の電波が人体に与える影響については、60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。

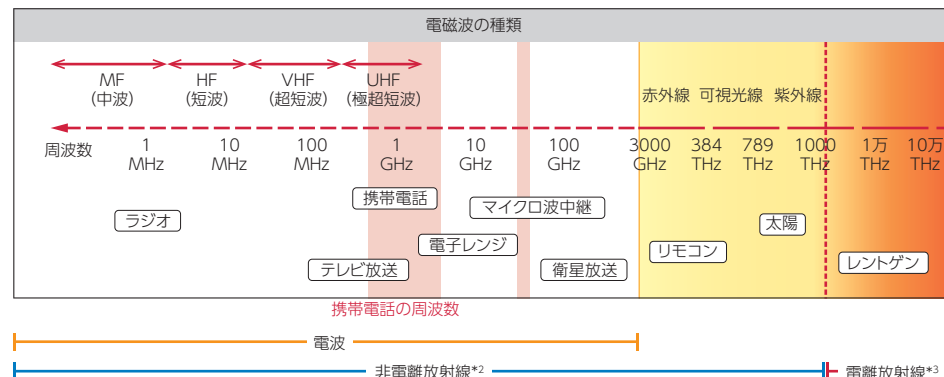
さらに、各携帯電話機について、人体に吸収される電波のエネルギー量を示すSAR（比吸収率）や入射電力密度をドコモのホームページに開示し、あんしんして携帯電話端末をご利用いただける環境づくりに取り組んでいます。

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。

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

Web 携帯電話の電波防護への適合性について
<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

災害対策

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、多発する自然災害への対策強化のため、「さらなる災害対策」として、2018年10月から2年間にわたる200億円規模の追加対策を実施しています。

東日本大震災を踏まえた「新たな災害対策」

<p>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</p>	<p>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</p>
<p>被災エリアへの迅速な対応</p>	<p>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:55台、可搬型:50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(150区間) ⑤ 衛星携帯電話などの即時提供による避難所などの通信確保(約3,000台)</p>
<p>災害時におけるお客さまのさらなる利便性向上</p>	<p>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</p>

*1 2020年3月末現在

大規模災害への対応状況

2019年度に発生した台風などによる大規模災害において、災害救助法が適用された地域のお客さまを対象に、被災者支援として充電器などの無償提供や故障修理代金の一部減額などの支援措置を実施しました。また、利用可能データ量の上限に到達しても速度制限を解除し高速通信で携帯電話などをご利用いただける「災害時データ無制限モード」をはじめ提供しました。

被災地においては、衛星移動基地局車や移動電源車を出動させることにより、通信サービス影響の極小化に努めました。また、2019年6月に全ドコモショップへ配備を完了した蓄電池を活用し、被災地にて携帯電話充電サービスを提供するとともに、自衛隊・自治体への携帯電話の貸出などを行い、1日に最大約2,000人体制で通信サービスの早期復旧を実現しました。

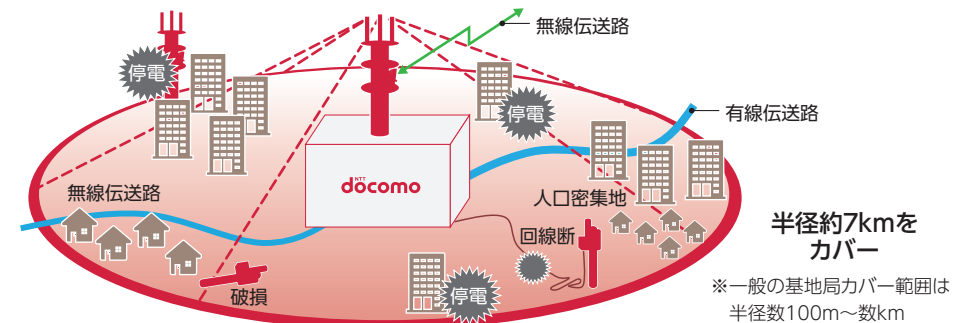
ドコモは大規模災害時に国や自治体にリエゾン(災害対策現地情報連絡員)を派遣し、通信復旧状況などを共有することで関係機関との効率的な災害対応活動を行っています。

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はじ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



人権の尊重

すべてのステークホルダーの人権を尊重する

NTTドコモグループでは、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、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などの考え方を取り入れ制定された「NTTグループ人権憲章」を踏まえ独自に「NTTドコモグループ人権に関する基本方針」(2016年改定)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「NTTドコモグループCSR方針」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。

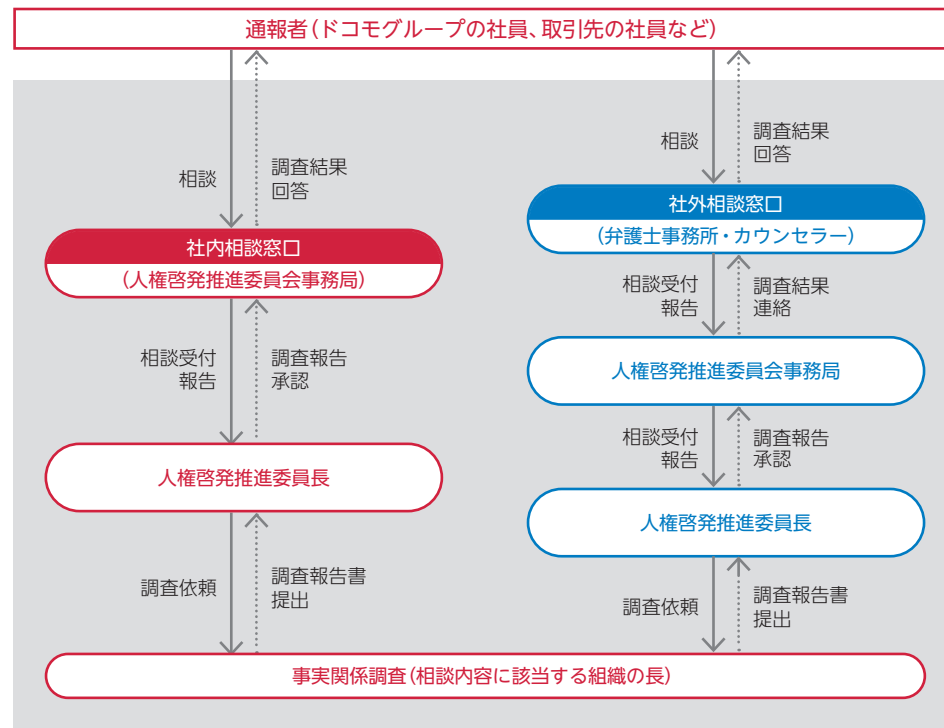
1. 私たちは、事業活動を通じて、同和問題をはじめとした人権問題の解決に努めます。
2. 私たちは、多様性を尊重するとともに、お互いに感謝の気持ちを大切にコミュニケーションを深め、ハラスメントのない健全な職場環境づくりを行います。
3. 私たちは、人権尊重の観点から必要の都度、業務内容等について見直しと改善を行い、事業活動へ反映します。
4. 私たちは、NTTドコモグループ各社で連携し、「人権啓発推進委員会」をはじめとする体制を整備し、人権啓発活動の推進と活性化を図ります。

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。

2019年度の違反件数22件のうちハラスメントに関する違反件数が20件、その他人権侵害に関する違反が2件ありました。

「人権・ハラスメントに関する相談窓口」の対応プロセス



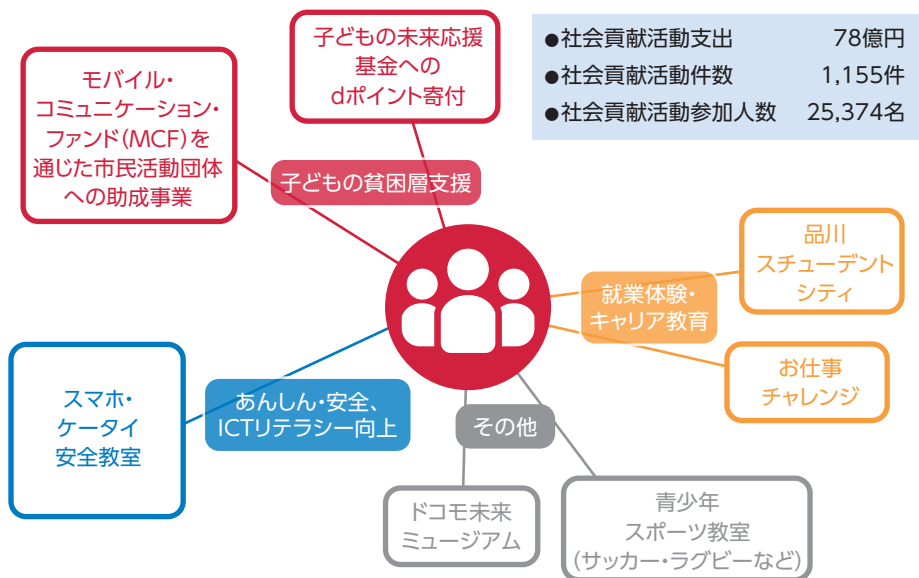
コミュニティへの参画・コミュニティの発展

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かと考え、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。

2019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払い」「ドコモ口座」などによる寄付を可能とするなど、多くの方に寄付していただける仕組みを設けています。2019年度は被災地支援募金活動として、令和元年台風第15号、令和元年台風第19号について募金口座を2回開設し、総額約4,700万円の募金が集まりました。お寄せいただいた募金については、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寄付を行い、義援金として被災者の方へ直接届けられました。

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
農薬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

環境への取り組み

ICTサービスの提供を通じた地球環境問題への取り組み

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CO₂発生を抑制し、環境負荷低減に貢献します。

さらに、将来に向けてめざす姿を示す「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。

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。

また、脱炭素社会の実現に向けた取り組みとして、SBT(産業革命前からの気温上昇を2℃未満に抑えるための科学的根拠に基づいた温室効果ガス排出削減目標)に基づく温室効果ガス排出削減目標の設定をめざしています。

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



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) 電力効率10倍以上
・廃棄物の最終処分率:ゼロエミッション達成(1%以下) ゼロエミッション達成

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。 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

環境への取組み

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。2019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。

TCFDへの賛同による気候変動リスク軽減への取組み

ドコモは、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)*が2017年6月に報告した最終報告書「気候変動関連財務情報開示タスクフォースによる提言」に対して、2019年6月に賛同を表明しました。これに従い、2019年11月～2020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。

ドコモではTCFDの提言を踏まえ、気候変動リスク・機会について適切な情報開示を行っていきます。



*G20からの要請に基づき2015年にFSB(金融安定理事会)により設立されたタスクフォース。最終報告書では、企業の気候変動リスク・機会を適切に評価・格付けするため、組織運営における4つの中核的要素(ガバナンス、戦略、リスクマネジメント、指標と目標)を中心に情報開示することを推奨。

シナリオ分析試行結果について、詳しくは

「NTTドコモグループ サステナビリティレポート」でご確認ください。

<https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/csr/about/pdf/index.html>



気候変動リスク・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。

指標と目標

気候関連のリスクと機会を管理する目標と実績の開示は、以下のとおりです。

【目標1】 社会のCO₂排出削減貢献量

2030年度目標:4,000万トン以上 / 2019年度実績:4,010万トン

【目標2】 通信事業の電力効率[2013年度比]

2030年度目標:10倍 / 2019年度実績:9.6倍

今後の取組み

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。

財務・非財務データ

中期オペレーション指標(中期経営戦略にて定めた定量的な目標)

	2019年度実績	目標
dポイントクラブ会員数	7,509万会員	2021年度:7,800万会員
法人パートナー数*1	3,400	2021年度:5,000
決済・ポイント利用可能箇所	171万か所*2	2021年度:200万か所
金融・決済取扱高	5.3兆円	2021年度:6兆円
法人ソリューション収益	890億円	2021年度:1,200億円
5Gインフラ構築等投資額	520億円	2019~2023年度累計:1兆円
待ち時間+応対時間	65分	2019年度: 2018年度(平均2時間超)の約半分

*1 ドコモ5Gオープンパートナープログラムにおけるパートナー数

*2 決済・ポイント利用可能箇所は「dポイント」・iD・d払い決済(コード決済およびネット決済)利用可能箇所の合計。ただし、2019年度実績のうちiD利用可能箇所のみ2020年2月末実績

財務目標

2021年度には営業収益5兆円、2023年度には2017年度水準である営業利益9,900億円の達成をめざします。なお、中期経営戦略における株主還元方針として、「継続的な増配」と「機動的な自己株式の取得」による株主還元を加速させていきます。

中期経営戦略における経営上の目標(営業収益、営業利益)の状況

	2018年度(発表時)	2019年度	最終目標
営業収益	48,408億円	46,513億円	2021年度:5兆円
営業利益	10,136億円	8,547億円	2023年度:9,900億円

CSR重点課題の目標達成に向けた2019年度のKPI実績一覧

重点課題	中期目標	2020年度に向けたKPI		2019年度の主な実績	評価
①ICTによる社会・環境への貢献	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領域」に直結する社会課題ソリューション事例を収集・報告	—*
		A: 情報セキュリティ事故件数	0件	0件	★★★★
②情報セキュリティ対策	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	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、管理を実施	

*事例把握のため評価対象外

★★★★: 目標達成。成果を出している。★★★: 目標達成に向け取組み中。一定の成果がある。★: 目標達成に向け取組み中だが、成果に至っていない。

財務・非財務データ

重点課題	中期目標	2020年度に向けたKPI		2019年度の主な実績	評価
③コーポレート・ガバナンスの強化	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回数: 31回(2018年度:42回) ※新型コロナウイルスの影響により減少	★★
		B : 独立社外取締役の複数名確保	独立社外取締役の比率 3分の1以上*1	実績1/3(5名)	
		C : コンプライアンス遵守に関する研修受講率管理	実績把握	93.0%	
		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:103件 違反件数:47件	
④通信サービスの安定性と信頼性の確保	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%	★★★★
		B : 重大事故発生件数	0件	0件	
		C : LTE人口カバレッジ率拡大	前年以上	99.9%(2018年度:99.8%)	
		D : 大ゾーン基地局県庁所在地カバレッジ率	100%	100%	
⑤お客さま満足の向上と青少年の保護	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、お客さま応対品質調査の実施	実績把握*2	「お客様の声」の収集件数:約470万件 「気づきの声」を契機としたサービス改善完了件数:219件	★★★★
		B : スマホ・ケータイ安全教室受講者数	130万人	約137万人	
⑥安全・健康・福祉の推進	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*3	目標7.7点	働きがい7.2点	★★
		B : 年間総労働時間	1,800時間台	1,812.2時間	
		C : 工事に伴う人身事故件数(重篤・重傷)	0件	4件(重傷4件)	
		D : 特定保健指導完了率	60%⇒37%*4	43.6%	
		E : ストレスチェック受検率	95%	97.5%	

*1 2020年度からKPI(2020年度)を変更

*2 「お客様の声」の収集・分析、商品・サービスの開発や改善、対応品質の向上に活用

*3 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

*4 厚生労働省の目標値変更に伴い2019年度からKPI(2020年度)を変更

★★★★ : 目標達成。成果を出している。★★ : 目標達成に向け取組み中。一定の成果がある。★ : 目標達成に向け取組み中だが、成果に至っていない。

財務・非財務データ

重点課題	中期目標	2020年度に向けたKPI		2019年度の主な実績	評価
⑦人権と多様性の尊重	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%	6.9%	★★
		B: 障がい者雇用率	2.2%	2.48%	
		C: 人権に関する違反件数管理	実績把握	22件	
		D: 人権に関する研修受講率管理	実績把握	93.0%	
⑧気候変動への対応と資源の有効利用	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	4,000万t*1	4,010万t	★★
		B: 通信事業の電力効率	7倍(2013年度比)	9.6倍(2013年度比)	
		C: 廃棄物の最終処分率	1.4%以下	2.1%*2	
		D: 使用済携帯電話回収台数	1,600万台 (2017~2020年度累計)	1,444万台 (2017~2019年度累計)	
①~⑧ 全重点課題共通 (お客さま・地域社会に向けて)	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	・日経Smart Work経営調査5つ星獲得 ・東洋経済CSR企業ランキング総合2位	★★
		B: 社会貢献費用	利益の1%	0.91%(約78.0億円)	
		C: ボランティア参加人数	前年以上	25,374名 (2018年度:31,493名)	
①~⑧ 全重点課題共通 (株主・投資家に向けて)	ESG投資の拡大に対応し、国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	・DJSI World ・FTSE4Good Index ・MSCI ESG Leaders Indexes ・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 ・S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数	★★★★

*1 2020年度からKPI(2020年度)を変更

*2 独立第三者の保証値が確定したため数値を修正

★★★★: 目標達成。成果を出している。★★: 目標達成に向け取組み中。一定の成果がある。★: 目標達成に向け取組み中だが、成果に至っていない。

財務・非財務データ

株式会社NTTドコモおよび連結子会社
(年度)

※資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上などを目的として、2018年度より従来の米国会計基準(U.S.GAAP)に替えて国際会計基準(IFRS)を適用しています。2017年度の数字もIFRSに組み替えています。

財務データ

単位:億円

U.S.GAAP / IFRS	U.S.GAAP			IFRS		
	2015	2016	2017	2017	2018	2019
業績:						
営業収益	45,271	45,846	47,694	47,623	48,408	46,513
通信サービス	28,155	29,851	31,379	30,927	31,307	30,943
端末機器販売	8,605	7,192	7,551	7,898	8,444	6,082
その他の営業収入	8,511	8,803	8,764	8,797	8,658	9,488
営業費用	37,441	36,398	37,961	37,753	38,272	37,966
営業利益	7,830	9,447	9,733	9,870	10,136	8,547
法人税等及び持分法による投資損益前利益 / 税引前当期利益	7,780	9,496	10,966	11,417	10,026	8,680
当期純利益 / 当期利益	5,612	6,506	7,466	7,925	6,649	5,948
1株当たり情報*1:						
1株当たり当社に帰属する当期純利益 / 当社株主に帰属する1株当たり当期利益	141.30円	175.12円	201.73円	214.27円	187.79円	179.92円
1株当たり株主資本 / 1株当たり当社株主に帰属する持分	1,409.94円	1,492.91円	1,580.88円	1,576.63円	1,610.64円	1,626.05円
1株当たり配当額*2	70円	80円	100円	100円	110円	120円
財政状態:						
資産合計	72,141	74,531	77,483	76,549	73,405	75,359
株主資本合計 / 当社株主に帰属する持分合計	53,022	55,306	56,804	56,651	53,719	52,499
株主資本比率 / 当社株主に帰属する持分比率	73.5%	74.2%	73.3%	74.0%	73.2%	69.7%

財務・非財務データ

株式会社NTTドコモおよび連結子会社
(年度)

財務データ

単位:億円

	U.S.GAAP			IFRS		
	2015	2016	2017	2017	2018	2019
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,091	13,124	15,115	14,986	12,160	13,178
投資活動によるキャッシュ・フロー	(3,753)	(9,431)	(7,184)	(7,055)	(2,965)	(3,548)
フリー・キャッシュ・フロー(資金運用に伴う増減除く)	5,987	6,645	8,625	8,628	6,194	8,933
設備投資	5,952	5,971	5,764	5,770	5,937	5,728
研究開発費	833	831	918	896	910	928
減価償却費	6,259	4,523	4,855	4,866	4,709	5,808
有利子負債合計	2,222	2,219	1,616	1,612	500	500
発行済株式総数	3,958,543,000株	3,899,563,000株	3,782,299,000株	3,782,299,000株	3,335,231,094株	3,335,231,094株
指標:						
営業収益営業利益率	17.3%	20.6%	20.4%	20.7%	20.9%	18.4%
EBITDA* ³	14,632	14,634	15,099	15,251	15,590	14,738
ROE* ⁴	10.3%	12.0%	13.3%	14.2%	12.0%	11.1%
配当性向	49.5%	45.7%	49.6%	46.7%	58.6%	66.7%
株式:						
PER	18.1倍	14.8倍	13.5倍	12.7倍	13.1倍	18.8倍

財務・非財務データ

株式会社NTTドコモおよび連結子会社
(年度)

非財務データ

	2015	2016	2017	2018	2019
携帯電話サービス契約数(千契約)	70,964	74,880	76,370	78,453	80,326
解約率(%)*5	0.62	0.59	0.65	0.57	0.54
ARPU(円/月・利用者)	4,170	4,430	4,710	4,800	4,740
MOU(分)	133	137	136	134	133
dポイントクラブ会員数(万)	5,794	6,135	6,560	7,015	7,509
dポイント利用(億ポイント)			1,249	1,627	1,998
役職員:					
取締役人数(うち社外取締役(独立役員))(名)*6	15(2)	15(2)	14(2)	14(2)	15(5)
連結従業員数(うち単体)(名)*7	26,129(7,616)	26,734(7,609)	27,464(7,767)	26,564(7,884)	27,558(8,100)
女性管理者比率(単体)(%)*7	3.6	4.4	5.3	5.9	6.9
環境:					
温室効果ガス排出量(t-CO ₂)	1,598,434	1,593,638	1,585,502	1,552,568	1,468,037
電気使用量(千kWh)	2,887,216	2,970,041	3,037,221	3,084,765	3,100,171
廃棄物排出量(t)	29,066	35,496	39,441	30,006	32,919*8

注釈一覧

- *1 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。
- *2 1株当たり配当額については、各基準日の属する連結会計年度に記載しています。
- *3 EBITDA(IFRS)=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、無形資産、のれん)
EBITDA(U.S.GAAP)=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)
なお、営業権、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、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。

- *4 ROE=当社株主に帰属する当期利益÷当社株主に帰属する持分合計(期中平均)
- *5 MVNOの契約数および解約数を除いて算出
- *6 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。
- *7 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。
- *8 独立第三者の保証値が確定したため数値を修正しました。

子会社 (2020年3月31日現在)

96社

会社名 ※()内は、海外所在地	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%	営業支援業務など
ドコモ・システムズ株式会社	100.00%	システム開発業務など
ドコモ・テクノロジ株式会社	100.00%	研究開発業務など
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
株式会社アイキャスト	100.00%	放送事業
株式会社NTTぷらら	100.00%	映像配信事業
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%	システム開発業務など
ドコモ・ヘルスケア株式会社	100.00%	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
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
DOCOMO Digital Limited (イギリス・ロンドン)	100.00%	海外における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%	海外における有望技術保有ベンチャーへの投資・情報収集など
DOCOMO PACIFIC, INC. (アメリカ・グアム)	100.00%	海外における移動通信・固定・ケーブルテレビおよびインターネット事業
その他 70社		

関連会社 (2020年3月31日現在)

27社

会社名 ※()内は、海外所在地	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
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	40.02%	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	34.00%	モバイルFeliCa、ICチップの開発・ライセンス事業
株式会社レコチョク	34.17%	音楽配信事業
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
その他 19社		

会社概要 (2020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
営業開始日	1992年7月1日
資本金	9,496億7,950万円
決算期	3月31日
従業員数(連結)	27,558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 (2020年9月28日現在)

ドコモの取組みは、国内外の調査機関などから高い評価をいただいています。

【国内】

■東洋経済新報社「CSR企業ランキング(2020年版)」において総合2位の評価を獲得
東洋経済新報社の「CSR企業ランキング」は、CSRと財務の両面から「信頼される会社」を発掘することを目的とするランキングです。ドコモは、「人材活用」「環境」のほか、特に「企業統治+社会性」や「財務」などが高く評価されたため、総合2位を獲得しました。

■第3回日経「スマートワーク経営」調査において5つ星を獲得
働き方改革を通じて生産性革命に挑む先進企業を選定する「第3回日経「スマートワーク経営」調査」において、5つ星に認定されました。最上位である5つ星獲得は、3年連続です。日経「スマートワーク経営」調査は、日本経済新聞社が2017年より実施しており、「人材活用力」「イノベーション力」「市場開拓力」「経営基盤」の4分野を総合的に評価し、星5段階で格付け評価されます。ドコモは「イノベーション力」「市場開拓力」が特に高く評価されました。

■日経Smart Work大賞2020 テクノロジー活用部門賞を受賞
働き方改革を通じて生産性を高め、持続的に成長する先進企業を表彰する「日経Smart Work大賞2020」において、テクノロジー活用部門を受賞しました。AIなどの活用が営業効率のアップや労働時間の削減に寄与していることが評価されたものです。

■SOMPOサステナビリティ・インデックスの構成銘柄として採用
SOMPOアセットマネジメント株式会社が独自に設定する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に採用されています。同インデックスは、ESG(環境・社会・ガバナンス)に優れる約300銘柄から構成され、同社の「SOMPOサステナブル運用」に活用されます。

■「えるぼし認定」で最高評価である「3段階目」の認定
女性活躍推進法に基づく認定制度「えるぼし認定」において、2019年2月に最高評価である「3段階目」の認定を受けました。「採用」「継続就業」「労働時間等の働き方」「管理職比率」「多様なキャリアコース」の5つの評価項目すべての基準を満たしていることが認定につながりました。



外部からの評価

【グローバル】

ドコモは、ネットワークの信頼性、事業における環境効率性、人材開発などにかかわる取組みで高い評価を得て、世界の代表的なESG投資指標である「Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)」の「DJSI World」に3年連続で選定されています。

RobecoSAM社が産業セクターごとに「経済」「環境」「社会」の3つの側面から持続可能な取組みを行っている優秀企業を表彰する「SAM Sustainability Award 2020」において、通信セクターでBronze Classを受賞しました。

米国のMSCI社が作成する、世界的に著名な「MSCI ESG Leaders Indexes」の構成銘柄に選定されています*。

米国のMSCI社が業種ごとにESGの取組みが優れている企業を選定している「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」に組み入れられています*。

米国のMSCI社が、女性の参加と昇進、多様性の推進において、従業員のジェンダーの多様性を促進し、業界をリードしている日本企業を選定する「MSCI日本株女性活躍指数」の構成銘柄に選定されています*。

*株式会社NTTドコモがMSCIインデックスに含まれること、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社による株式会社NTTドコモへの後援、保証、販促には該当しません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産であり、MSCI、MSCIインデックス名およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

英国のFTSE Russell社が作成する世界の代表的な社会的責任投資指数「FTSE4Good Index Series」の構成銘柄に選定されています。また同社がESGの対応に優れた日本企業を選定する「FTSE Blossom Japan Index」に選定されています。



2020 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2020 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



ISS ESG (Institutional Shareholder Servicesの責任投資部門)の「ESG Corporate Rating」において、「Prime」の評価を受けています。



スイスに拠点を置く世界有数のインデックス開発・提供会社で、ドイツ証券取引所の子会社であるSTOXX社の「STOXX Global ESG Leaders Index」の構成銘柄に組み入れられています。



環境評価を実施するTrucost社による炭素排出量データをもとに、S&P Dow Jones Indices社が指数を構築する「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」に採用されています。



世界の主要な企業・都市の環境評価を実施する国際的な非営利団体CDP(本部:イギリス ロンドン)から、CDP 2019 Climate Changeにおいて気候変動で「B」スコアの評価を受けています。



Bloomberg社が開発した、男女平等の職場環境の構築に積極的に関与し、情報開示や実績、方針などに優れた企業を選定する「Bloomberg Gender-Equality Index」の構成銘柄に採用されています。



ベルギーに拠点を置く社会的責任投資の推進団体フォーラム・エティベルの「ETHIBEL PIONEER」ならびに「ETHIBEL EXCELLENCE」に採用されています。



株式情報 (2020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4月13日付でニューヨーク証券取引所
上場廃止を完了しております。

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

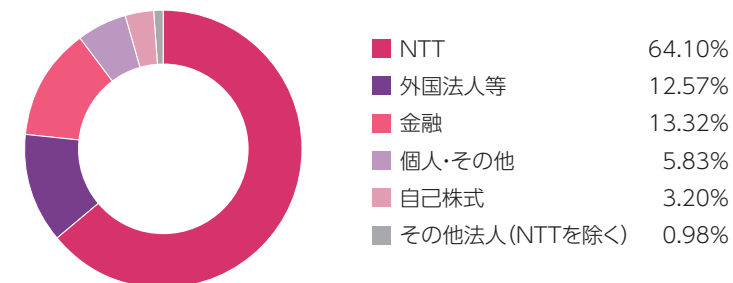
発行可能株式総数: 17,460,000,000株
発行済株式総数: 3,335,231,094株

株主数 269,181名

大株主の状況

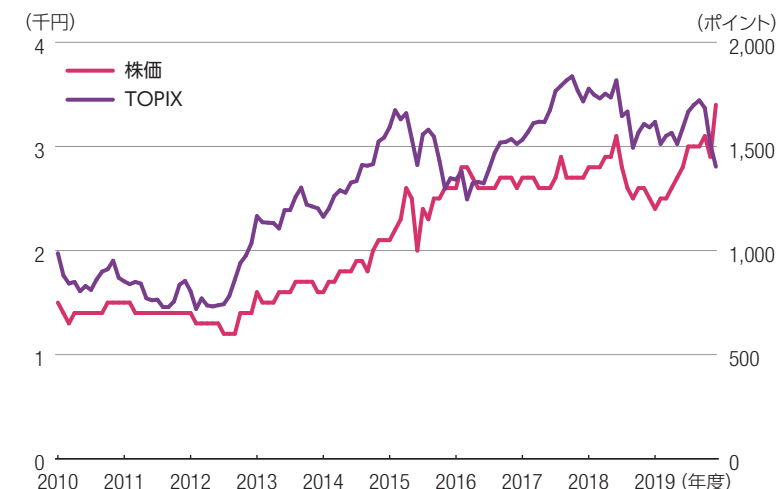
株主名	所有株式数(株)	発行済株式(自己株式を除く)の総数 に対する所有株式数の割合(%)
日本電信電話株式会社	2,137,733,200	66.21
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	102,642,300	3.18
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	73,635,000	2.28
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	35,719,300	1.11
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	29,520,900	0.91
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	27,645,552	0.86
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	21,081,905	0.65
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	20,481,200	0.63
JP MORGAN CHASE BANK 385151 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	20,094,977	0.62
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	15,143,200	0.47
計	2,483,697,534	76.93

所有株式数構成比



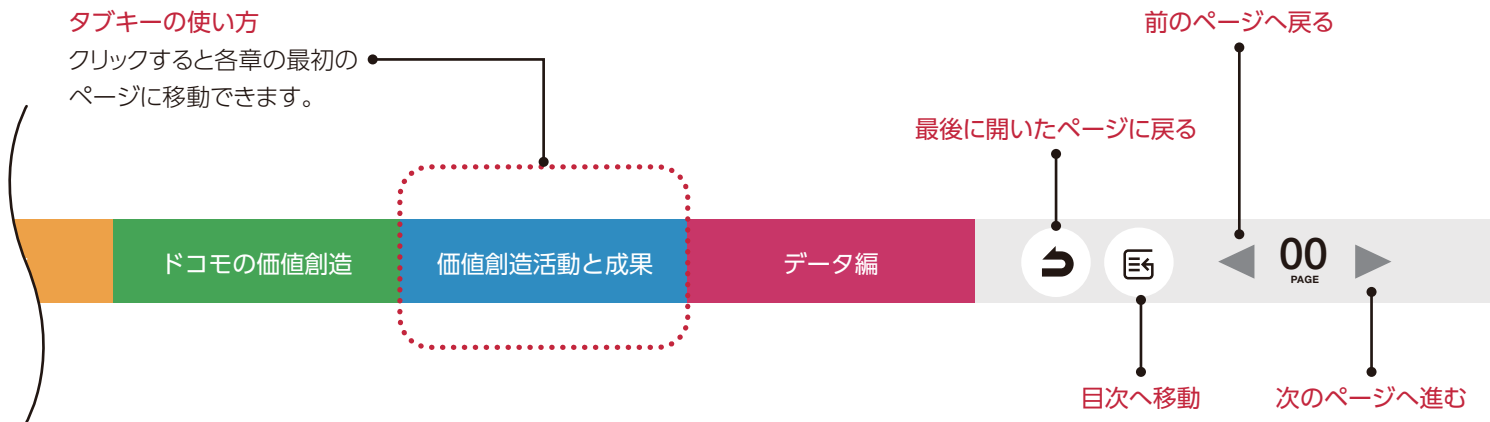
※構成比は、2020年3月末の株主名簿に基づく数値です。

株価とTOPIXの推移



※株価は、2013年度に実施した株式分割を考慮して記載しています。
※株価およびTOPIX指数は、毎月の最終取引日の終値です。

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・個人投資家のみなさまへお届けしているコミュニケーションマガジンです。最新トピックスや業績動向などを紹介しています。
[Web https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/library/docotsu/index.html](https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/library/docotsu/index.html)
- 経営方針・経営戦略**
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/management/strategy/index.html](https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/management/strategy/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、特に伝え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
- 社長メッセージ
- IRニュース、更新情報
- 個人投資家向け情報
- 経営方針 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/)

- 社長メッセージ
- サステナブルな社会に貢献するドコモの方針
- ドコモの取組みと評価
- Activity Highlight など