

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

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

サステナビリティ活動 P.33

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
健康経営有料法人ホワイト500認定



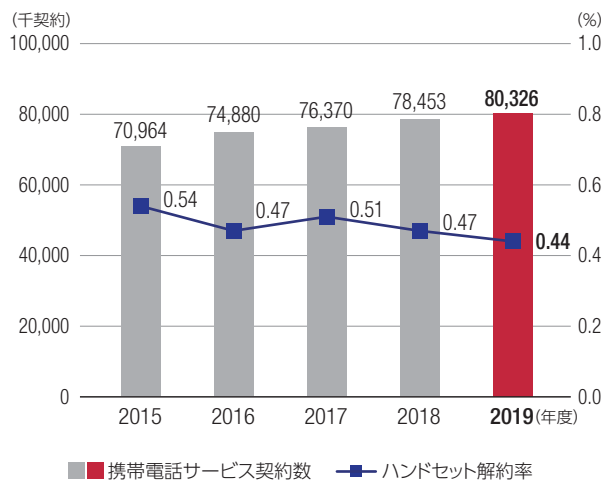
自然資本

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

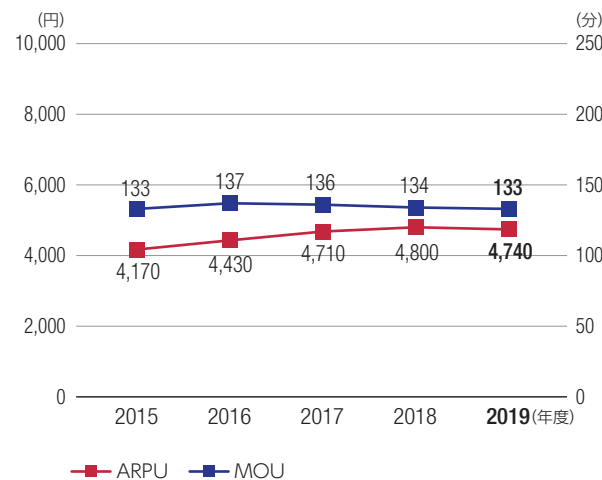
携帯電話サービス契約数*1/ハンドセット解約率*2



*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。

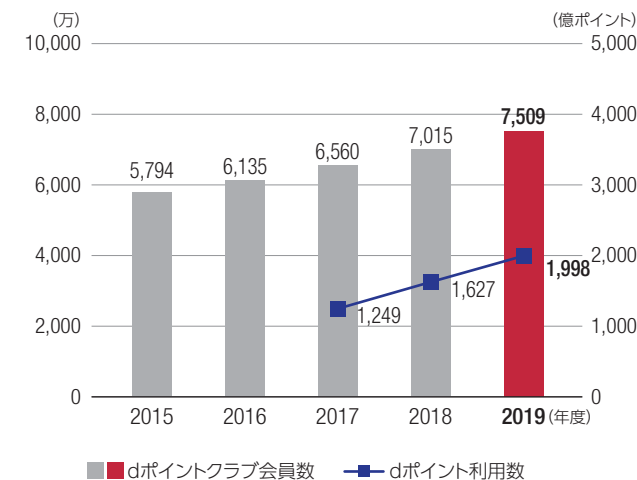
ARPU*3/MOU



*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

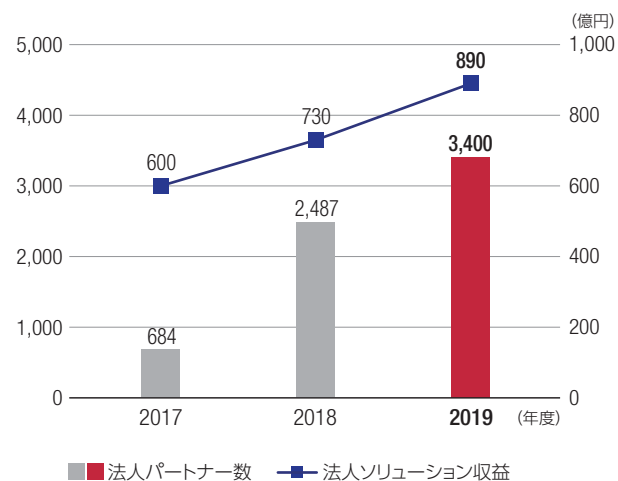


*4 2015年12月開始

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。

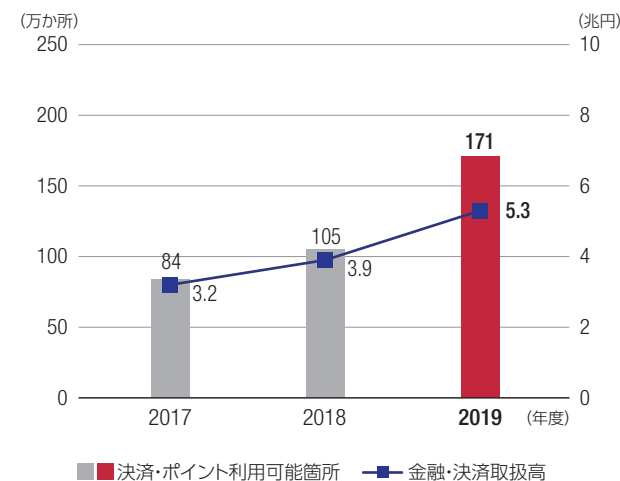
経営資源 ▶ 価値創造に向けた営み

法人パートナー数/法人ソリューション収益



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。

決済・ポイント利用可能箇所/金融・決済取扱高



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 ▶ 中期経営戦略の変遷

2017 2018 2019 2020 2021

中期戦略2020「beyond宣言」

中期経営戦略 (2019～2021年度)

2020年のさらにその先を見据え、ビジネスパートナーのみならずともにお客さまの期待を超えることにより、お客さまへ驚きと感動を提供し、パートナーとの新しい価値の協創をめざします。そのために、これまでの自分自身が変わり、5Gで豊かな未来をつくっていく、という意味をbeyondに込めました。

お客さまには、お得や便利、そして、楽しさ・驚き、満足・あしんといった価値や感動を、パートナーのみならずとも、「+d」の取組みを通じた産業への貢献、社会課題の解決、そして商流拡大といった新しい価値の協創を実現していきます。

その取組みとして「beyond宣言」を定めました。「beyond宣言」の実行により事業構造を革新し、お客さま還元と成長投資で事業基盤を強化しつつ、5Gでさまざまな付加価値を融合、進化させることで成長し続けます。

「beyond宣言」に基づく具体的戦略と定量的な目標として、中期経営戦略を発表しました。このなかで「**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**」に舵を切るという基本方針を示しています。

この基本方針を踏まえ、新料金プランによるお客さま還元を2019年度に実施することによって顧客基盤を強化しつつ、それを土台としてデジタルマーケティングを推進し、スマートライフビジネス、法人ビジネス、5Gビジネスなどの収益機会を創出します。また、継続的にコスト効率化に取り組み、2020年代の持続的成長を実現します。

基本方針 「会員を軸とした事業運営への変革」「5Gの導入とビジネス創出」

「顧客基盤をベースとした収益機会創出」

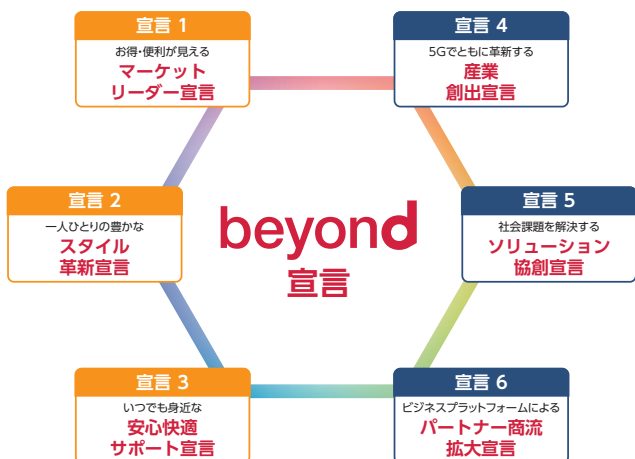
- 顧客基盤の拡大と+dの推進
- スマートライフビジネスの成長
- 法人ビジネスの成長

「5Gによる成長」

- 5Gネットワークの構築
- 5Gサービス・ソリューションの創出

「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
- 待ち時間・対応時間の短縮



目標・実績

財務目標

	2018年度実績(発表時)	2019年度実績	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

株主還元方針: 「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

中期オペレーション指標

取組み	目標指標	2018年度実績	2019年度実績	目標
顧客基盤をベースとした収益機会創出 (2021年度目標)	dポイントクラブ会員数	7,015万	7,509万	2021年度:7,800万
	法人パートナー数	2,487	3,400	2021年度:5,000
	決済・ポイント利用可能箇所	105万か所	171万か所	2021年度:200万か所
	金融・決済取扱高	3.9兆円	5.3兆円	2021年度:6兆円
5Gによる成長	法人ソリューション収益	730億円	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
お客さま接点の進化	待ち時間+対応時間	平均2時間超*	65分	2019年度:2018年度実績の約半分

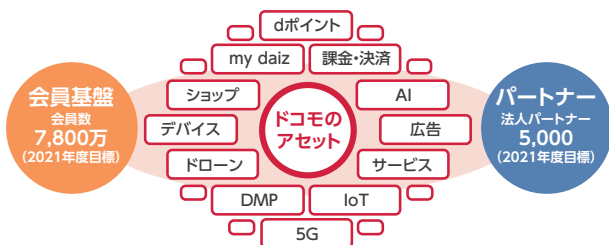
*待ち時間・対応時間はドコモ独自店頭調査(2018年実施/サンプル約850店舗)に基づき算出したスマートフォン購入にかかる平均時間

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

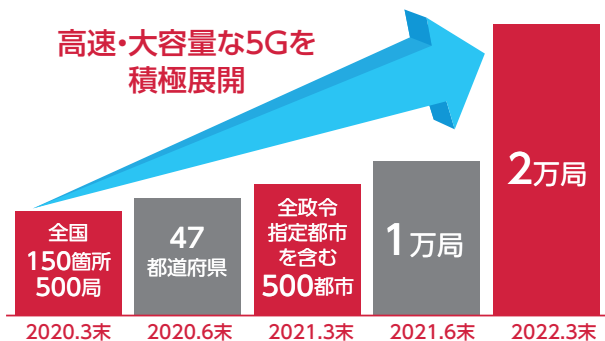
お客さま、法人営業部門、研究開発部門が三位一体で連携した小規模チーム「トップガン」と「ドコモ5Gオープンパートナープログラム」などの取組みにより、ソリューションを創出し、2021年度に法人ソリューション収益1,200億円をめざします。2019年度は、890億円の収益をあげました。



「5Gによる成長」

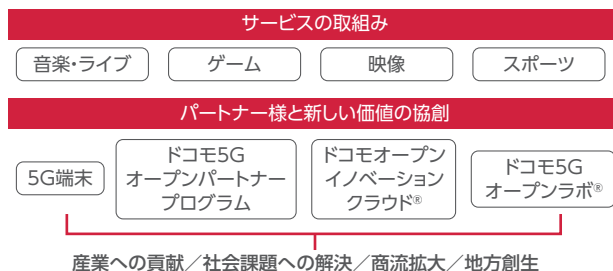
●5Gネットワークの構築

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。

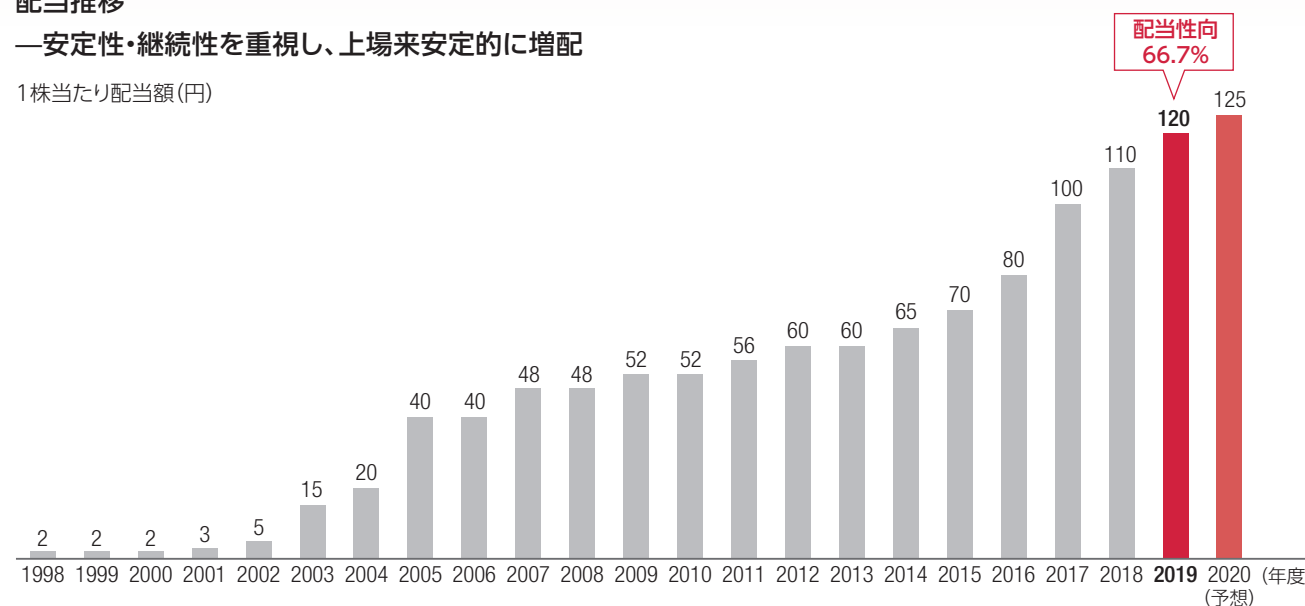
昨今は、ESGなどの非財務的価値についてもCFOとしての考えを伝える必要性が高まってきたと感じており、環境分野の取組みや人材戦略などについても積極的に意見を発信していきたいと考えています。社会の持続的な成長に貢献しながら同時に企業も成長していくというトレンドは、ドコモのDNAに合致します。しかし、投資家のみなさまは、コーポレートガバナンス・コードの表面的なコンプライ

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

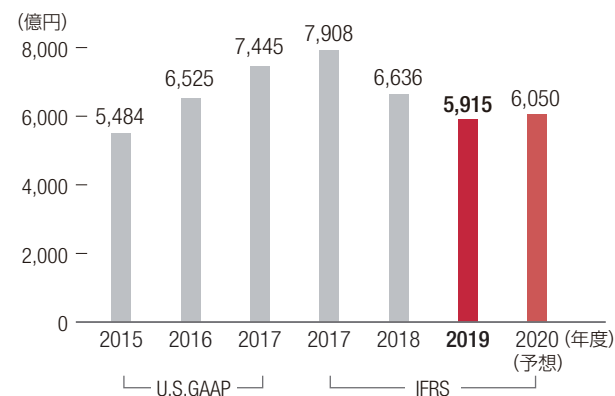
当期の営業収益は前期比1,896億円(3.9%)減の4兆6,513億円になりました。これは、端末機器販売収入の減少およびお客さま還元の拡大によるモバイル通信サービス収入の減少が、「ドコモ光」の契約数拡大による光通信サービス収入の増加を上回ったことによるものです。

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。

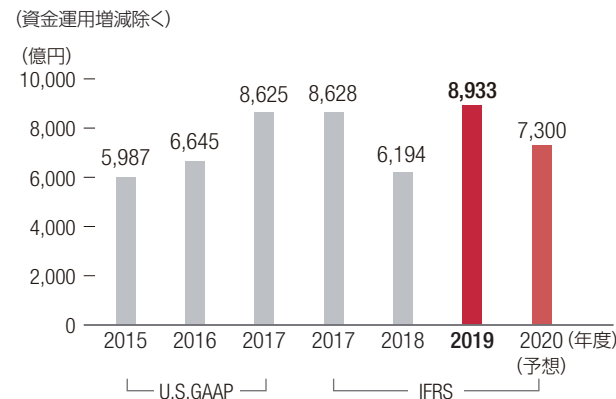
財務活動によるキャッシュ・フローは前期比3,062億円(28.1%)減の7,839億円の支出となりました。これは、リース負債の支払額の増加はあるものの、自己株式の取

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

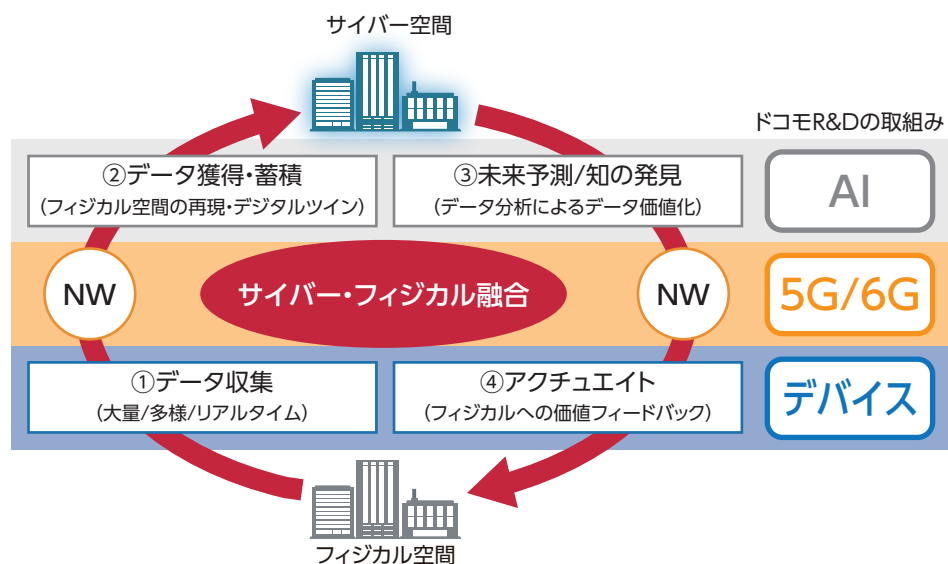
研究開発戦略 研究開発とイノベーション

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

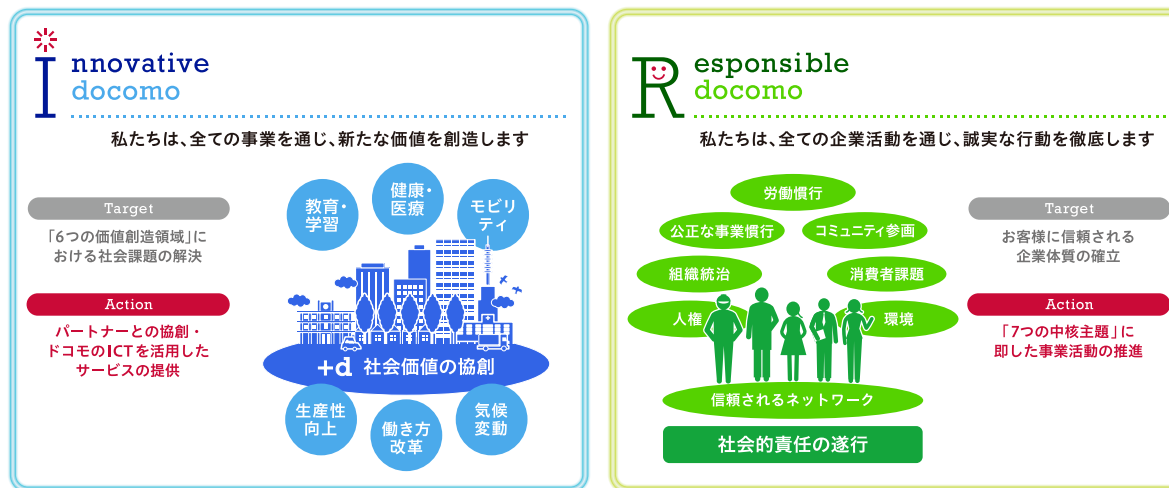
ドコモグループでは、「NTTグループCSR憲章」を基軸として、社会的価値のある新しいサービスを創出し、社会とともに持続可能な成長・発展を遂げるため、CSR方針を策定しています。方針では、「Innovative docomo」と「Responsible docomo」の2つの側面における取組みを定めており、ドコモのCSR活動をわかりやすく整理しています。

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

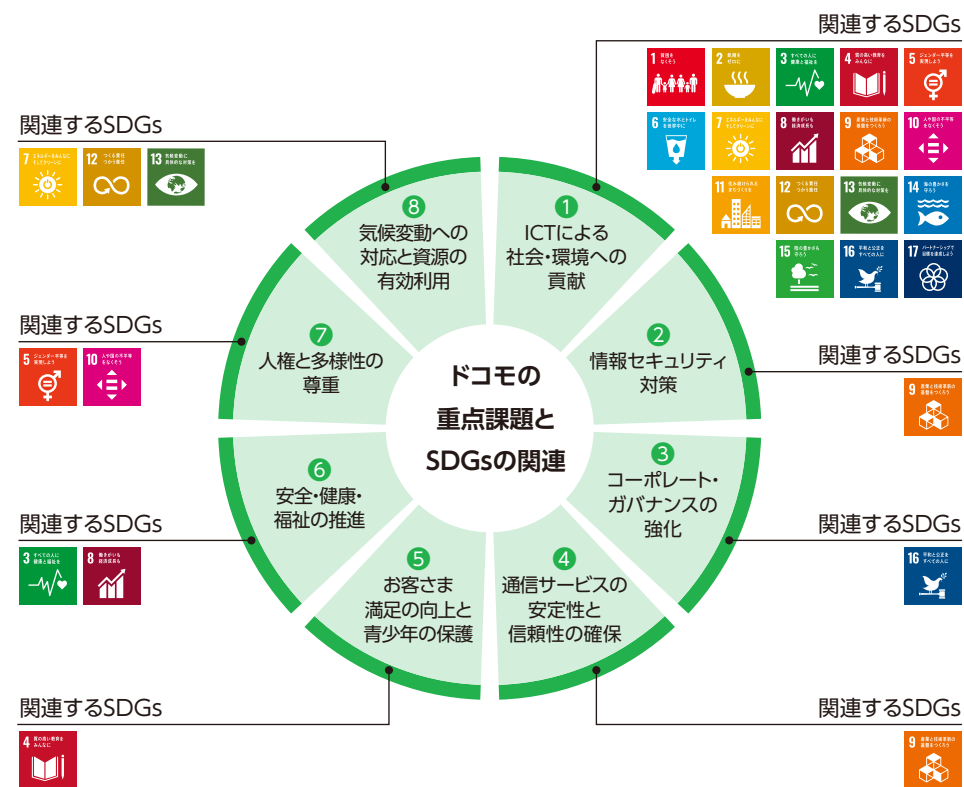
重点課題	関連するCSR方針の領域
① ICTによる社会・環境への貢献	教育・学習、健康・医療、モビリティ、気候変動、働き方改革、生産性向上
② 情報セキュリティ対策	消費者課題、公正な事業慣行
③ コーポレート・ガバナンスの強化	組織統治、公正な事業慣行
④ 通信サービスの安定性と信頼性の確保	消費者課題、信頼されるネットワーク
⑤ お客さま満足の上昇と青少年の保護	消費者課題、コミュニティ参画
⑥ 安全・健康・福祉の推進	労働慣行
⑦ 人権と多様性の尊重	人権、労働慣行、公正な事業慣行
⑧ 気候変動への対応と資源の有効利用	環境

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。

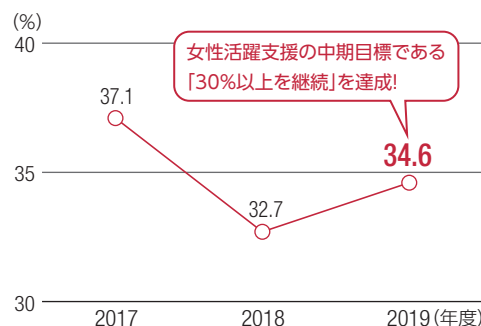
また、年1回、管理者を対象に、本人・上司・同僚・部下による「360度多面評価」を実施。評価点だけでなく、「伸ばすべきよい点」や「改善すべき点」も指摘し、本人の「気づき」を促し、意識、行動の改善を図っています。

【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SSIONAL制度」を創設。また、社内からも「ジュニア・プロフェSSIONAL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SSIONAL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SSIONAL
6名 (2020年4月)

ジュニア・プロフェSSIONAL
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足度を「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。



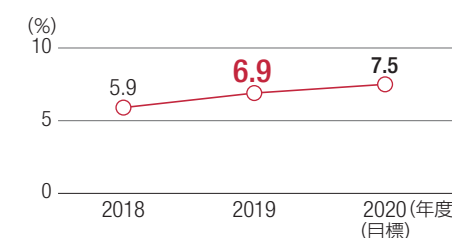
*1 LGBT:女性同性愛者(Lesbian)、男性同性愛者(Gay)、両性愛者(Bisexual)、性同一性障がいを含む性別越境者(Transgender)などの人々を意味する頭字語。

*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



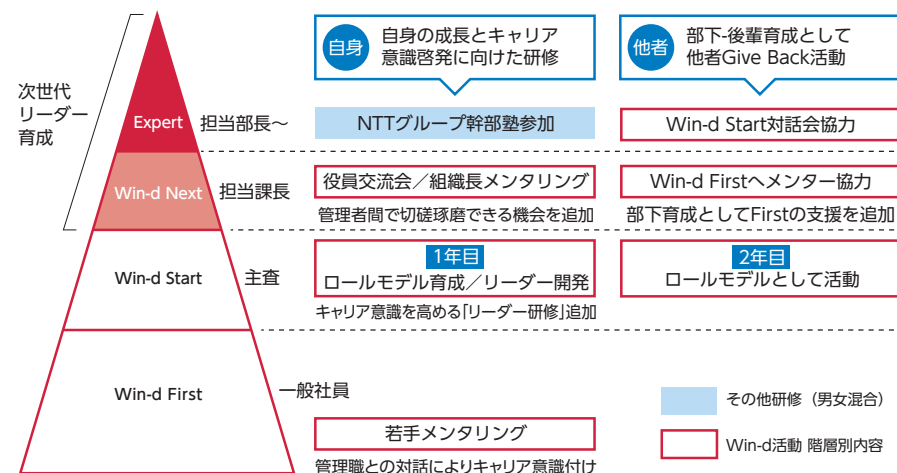
【女性のキャリア開発支援(活躍推進)】

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
介護・看護	育児により退職した社員の再採用
	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


「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、そのまま売るのではなく、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

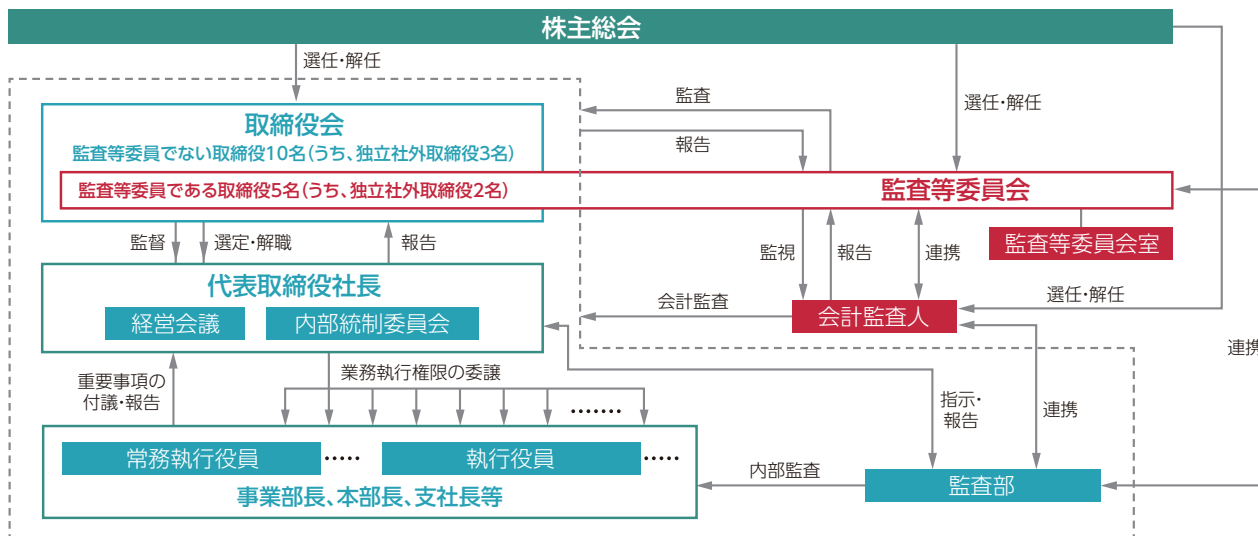
ドコモは、「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」という企業理念および中期戦略2020「beyond宣言」に基づき、活力ある豊かな社会の実現に貢献し、株主のみならずお客さまから高い信頼と評価を得られるよう企業価値の向上を図ることをめざしています。

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



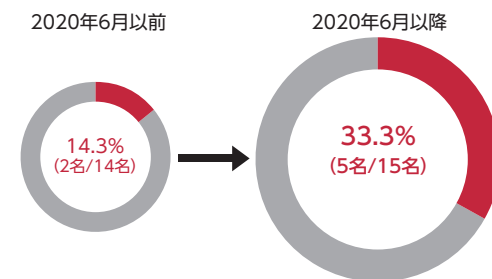
コーポレート・ガバナンス体制の概要

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、これまでも、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

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)

ガバナンス体制

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が、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たと思っています。

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。ドコモでは監査役室のス

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。