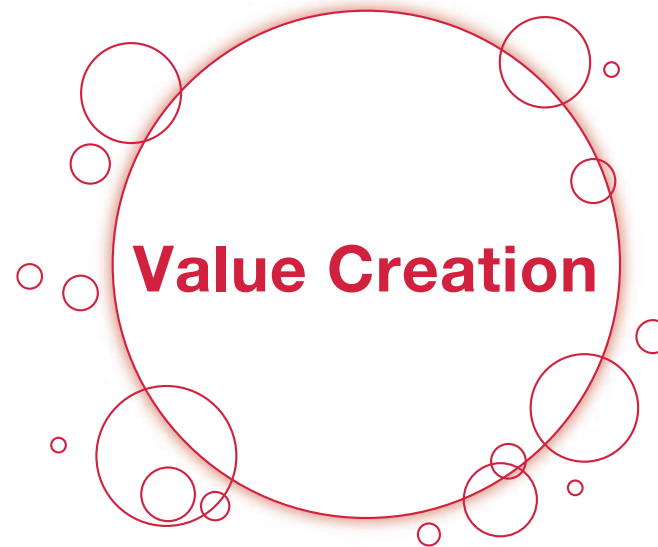


ドコモの価値創造ストーリー



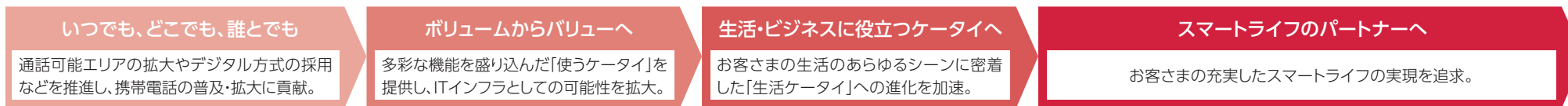
ドコモの軌跡	P.12
持続的成長に向けた経営戦略	P.13
価値創造プロセス	P.14
価値創造へのロードマップ	P.15
ドコモを取り巻くリスクと機会への対応	P.16



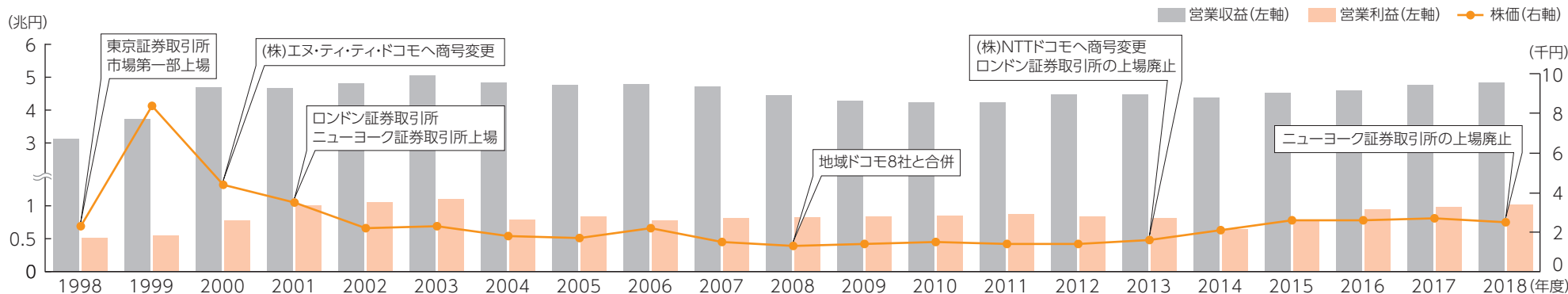
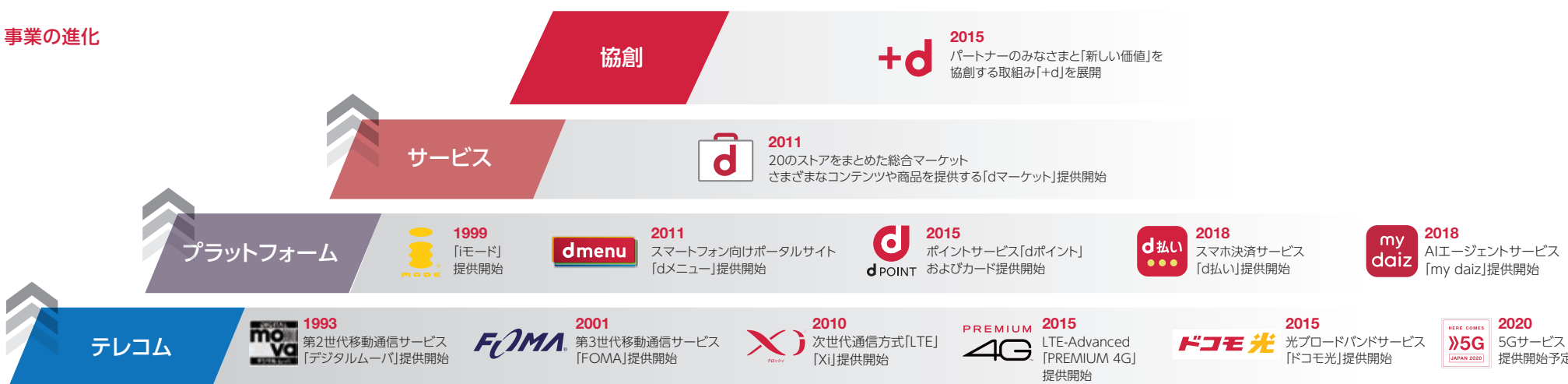
ドコモの軌跡

1991 ▶ 2019

ドコモがもたらしてきた価値



事業の進化



*株価については、1999年度、2002年度、2013年度に実施した株式分割を考慮して記載しています。

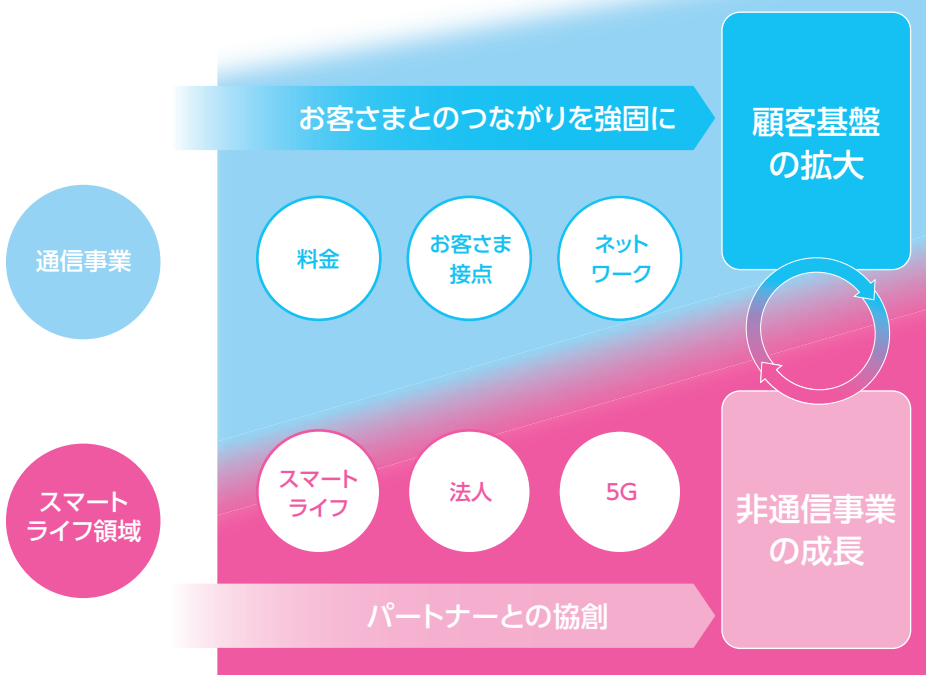
持続的成長に向けた経営戦略

2019 ▶ 2020s

お客さま・パートナーへ「新しい価値」の実現に向けて、5Gなど先進技術の事業化に取り組むとともに、新たなビジネスモデルの構築やビジネスフィールドの拡大によって変革を図り、持続的成長をめざしていきます。

収益構造の変化による今後のビジネスモデル

お客さまとのつながりを強固に、顧客基盤の拡大をめざすとともに、会員とパートナーとの協創によって収益機会を創出し、スマートライフ領域の拡大により「新しい価値」を提供していきます。

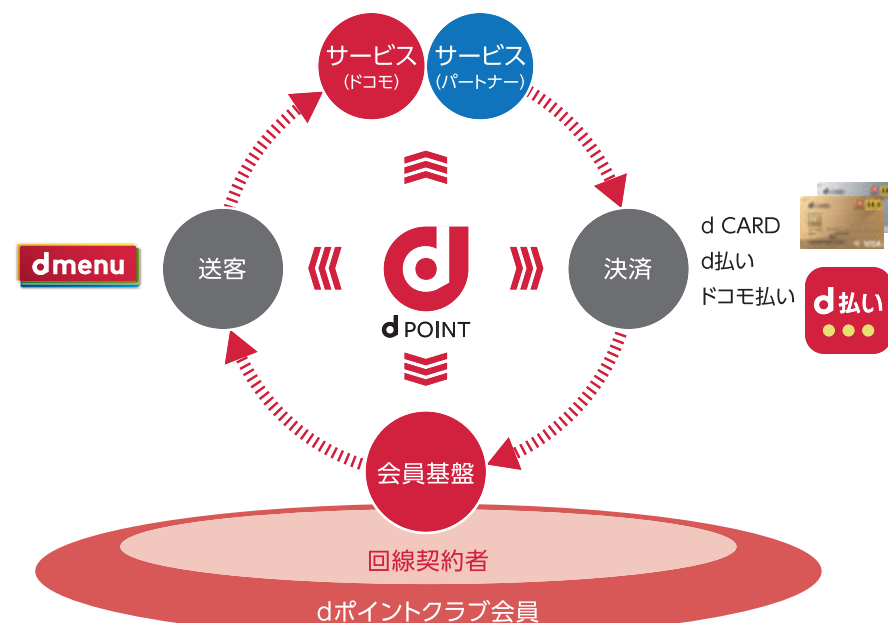


ビジネスフィールドの拡大に向けた取り組み

「会員」としての顧客基盤を拡大し、「会員」であるすべてのお客さまへの価値強化を行うため、さまざまな側面からビジネスフィールドの拡大を図っていきます。

会員基盤を軸とした事業推進

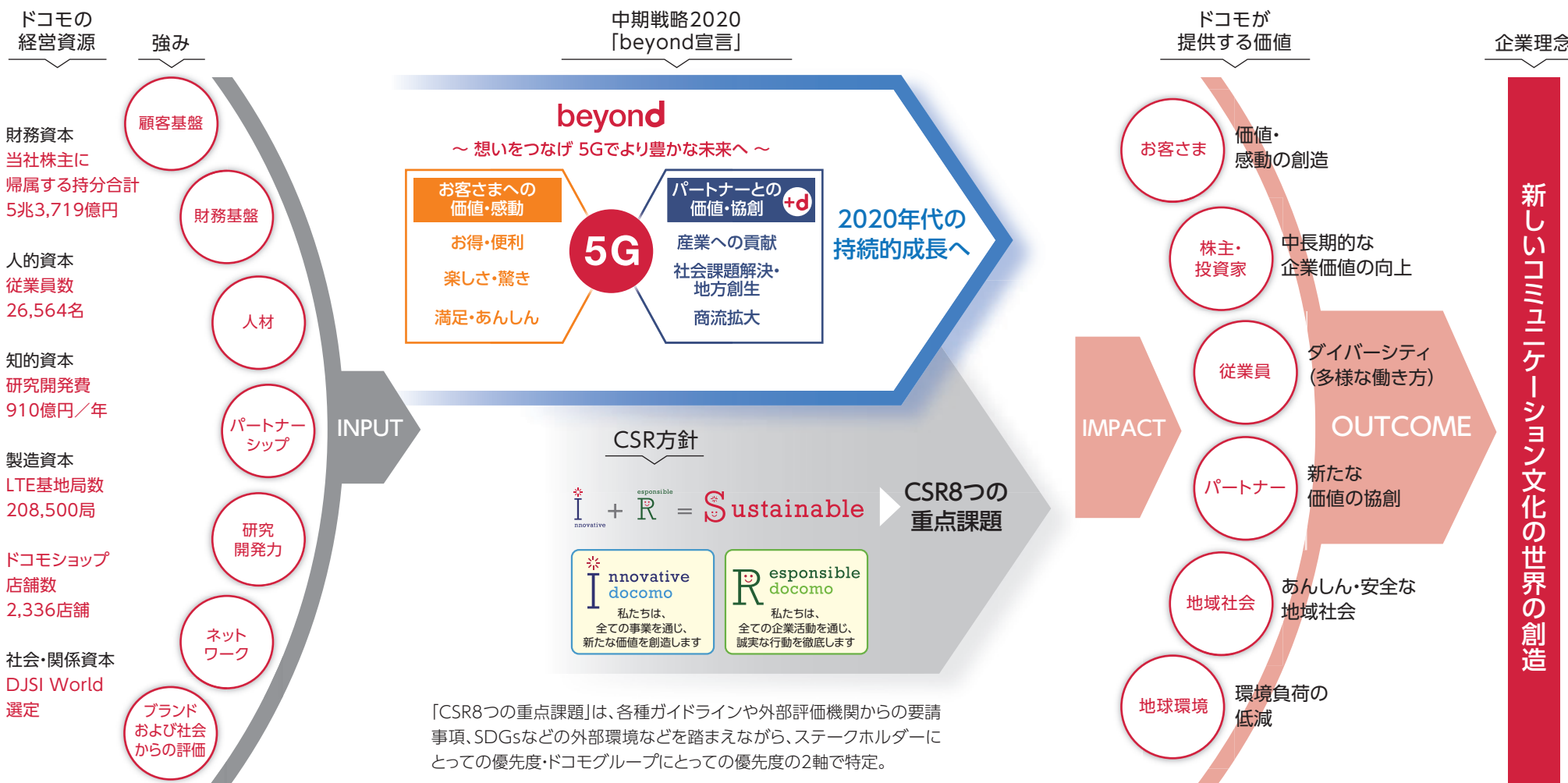
回線契約の有無にかかわらず「会員を軸とした事業運営」により、「dポイントクラブ会員」であるお客さますべてに一歩進んだ「お得・便利・驚き」をお届けし、パートナーのみなさまのビジネス拡大を実現します。



価値創造プロセス

2019 ▶ 2020s

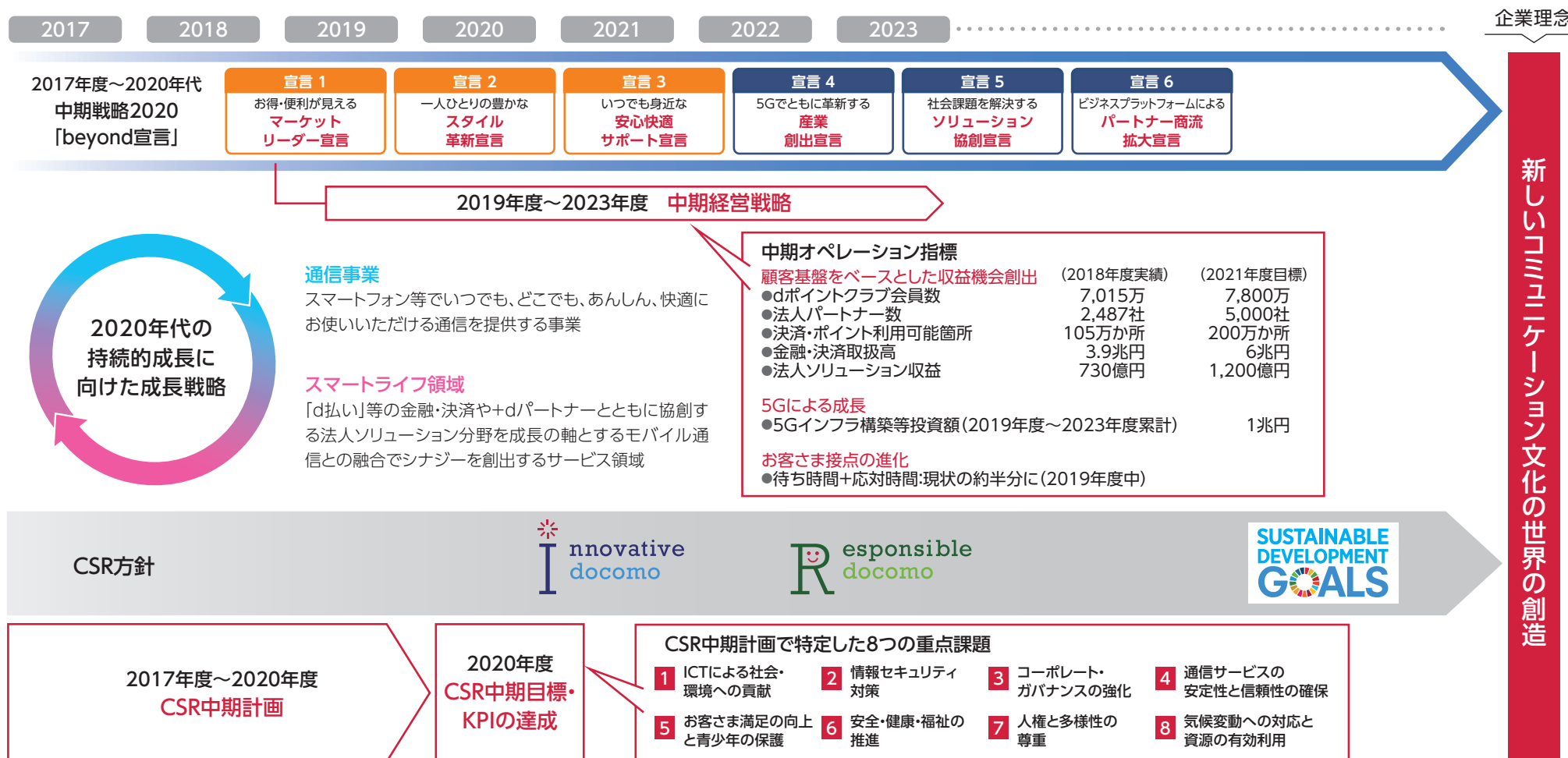
企業理念である「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」に向けて、歴史を通じてつくり上げてきた強みと、すべての企業活動の根幹となるCSR方針によって、2020年代の持続的成長に向けたビジネスモデルを推進し、ステークホルダーに対して、さまざまな価値を提供していきます。



価値創造へのロードマップ

2019 ▶ 2023 and...

中期戦略2020「beyond宣言」に基づいて具体的戦略と定量的な中期目標を設定し、CSR重点課題への取り組みによって企業基盤をいっそう強固なものにしていくことで、「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」に向けたロードマップを着実に進めていきます。



ドコモを取り巻くリスクと機会への対応

2019

2020年代の持続的成長に向けた中期経営戦略の実現に向けて、事業環境を分析し、これまで網羅的に特定していたリスクから主要なリスクを5項目選定しました。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います。

Web 事業などのリスクに関する情報について、詳しくは有価証券報告書でご確認ください。
<https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/library/report/index.html>

2019年度 主要なリスク

① 新規事業者の参入等による競争環境激化に伴うリスク

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の水準が低減し続けたりする可能性があること。

② スマートライフ領域および5Gビジネスの提供に伴うリスク

当社グループが提供している、あるいは新たに導入・提案するサービス・利用形態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、他事業者との競争激化により、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。

③ パーソナルデータの利活用等に関するリスク

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により、当社グループの信頼性・企業イメージの低下等が発生し得ること。

④ 安定的なネットワーク提供等に関するリスク

自然あるいは人為的災害や事象・事件において、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の事業への障害が発生し、当社グループの信頼性・企業イメージが低下したり、収入が減少したり、コストが増大する可能性があること。

⑤ 法令・規制・制度等に関するリスク

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的に適用されることによって、当社グループの事業運営への制約が課されるなど、悪影響をおよぼすこと。

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

- ・2019年6月から開始している新料金プランや、ネットワーク品質・サービス・アフターおよび会員基盤等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。
- ・新料金プランにて競争力をより強化し、ドコモのお客さまにいち早くおトクを実感してもらうことで、顧客基盤の維持・強化を図る。

- ・金融・決済や法人ソリューションといった近年成長が著しい分野に加え、5Gの導入により新たな市場を創出し、マーケットリーダーとなることでスマートライフ領域のさらなる成長を実現する。
- ・会員基盤をベースに、デジタルマーケティングを推進することで、商流の加速・お客さまとのリレーションシップの強化等を行い、パートナーと連携した他社へのソリューション提供・収益モデルを創出する。

- ・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により、全社的な総合セキュリティ管理を実施する。
- ・お客さまに対してパーソナルデータの取扱いを明確に示し、あんしんしていただくことを目的に、パーソナルデータ憲章を制定・公表するとともに、プライバシーポリシーのわかりやすい構成・表現への再編、パーソナルデータの社内利用・第三者提供を一定の範囲でお客さま自ら設定可能とするツールの提供を実施する。

- ・信頼性・安定性の確保、サービスエリアの拡大、電波状況の調査・改善、通信速度の向上に取り組む。広域・長時間停電への備え、重要通信の確保・信頼性向上、通信サービスの早期復旧、被災地支援強化についても実施する。
- ・2020年に提供を開始する5Gにおいても、これまで同様に品質の磨き込みを行う。
- ・お客さまによりあんしん・安全にご利用いただけるよう、サイバー攻撃の動向を把握し、自社の備えを点検したり、不正アクセスに対する対策の強化、お客さまへの注意喚起等を実施する。

- ・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、関係省庁が実施するパブリックコメントの提示や意見に関して、ステークホルダーの理解促進を図る。