

社外取締役からのメッセージ



ドコモに対する期待と提言

取締役
村上 輝康
産業戦略研究所 代表

ドコモのガバナンスのあり方

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

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

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

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

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

ると思います。

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

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



自身の知見を活かした経営参画について

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

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

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

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

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

2020年代以降の持続的成長に向けて

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

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



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

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

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