

いつか、あたりまえになることを。

<sup>NTT</sup>  
**docomo**

# Integrated Report 2019

統合報告書2019

2018年度(2018年4月1日～2019年3月31日)



# 統合報告書2019

## 編集方針

「統合報告書2019」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、財務・非財務の両面を含めたドコモの持続的な企業価値をよりわかりやすく伝えるため、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。

具体的には、「価値協創ガイダンス」の枠組みを活用し、「[トップコミットメント](#)」を中心に、ドコモの経営の全体像や中長期的なビジョンに立った経営方針・戦略を示しました。また、「[価値創造ストーリー](#)」ではドコモがめざす価値創造の仕組みと中長期のロードマップを整理し、中期戦略2020「beyond宣言」とCSR方針のもとで推進している「新しい価値」の提供に向けたさまざまな取り組みやSASB(米国サステナビリティ会計基準審議会)が定める開示基準に関連した指標や項目を「[価値創造アクション](#)」で紹介しています。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2019年3月末現在のものであります。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

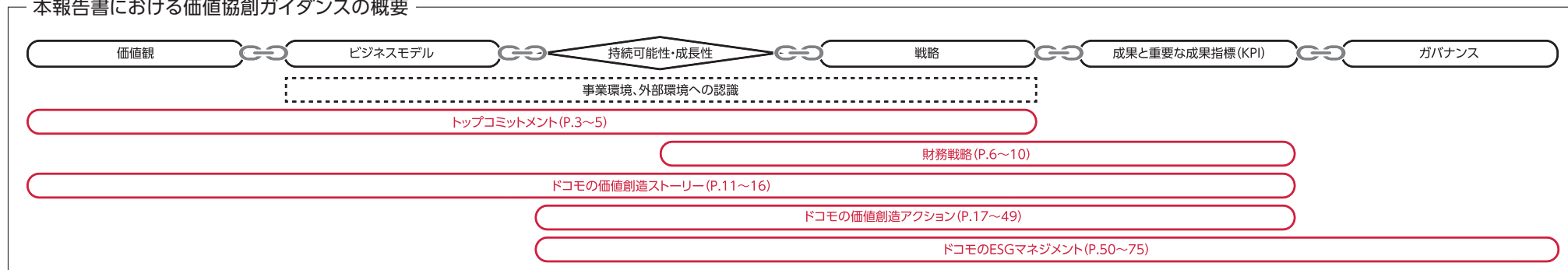
本報告書中の2018年度、2019年3月期とは、いずれも2019年3月31日に終了した会計年度をさし、そのほかの年度についても同様とします。

## 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リスク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。それらの潜在的リスク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。

### 本報告書における価値協創ガイダンスの概要



# 統合報告書2019

## 目次

企業理念	P.1	<b>ドコモの価値創造アクション</b>		<b>ドコモのESGマネジメント</b>	
ドコモの事業概要	P.2	年間トピックス	P.18	社外取締役からのメッセージ	P.51
<b>トップコミットメント</b>	P.3	<b>お客さまへの価値・感動</b>		役員一覧	P.53
<b>財務戦略</b>		<b>特集1</b> デジタルマーケティングを活用した 会員基盤およびパートナービジネス の拡大	P.22	社外役員の選任理由および各人の知見	P.55
CFOメッセージ	P.6	<b>お得・便利が見えるマーケットリーダーへ</b>		コーポレート・ガバナンス	P.57
2018年度財務レビュー	P.9	dポイントを起点とした金融・決済ビジネス	P.24	取締役会の開催状況など	P.59
		パートナーとの協創	P.27	株主・投資家との対話	P.61
<b>ドコモの価値創造ストーリー</b>		<b>一人ひとりの豊かなスタイル革新</b>		サプライチェーンマネジメント	P.62
ドコモの軌跡	P.12	研究開発とイノベーション	P.28	監査役監査および内部監査の状況	P.63
持続的成長に向けた経営戦略	P.13	ライフスタイルイノベーション	P.30	内部統制	P.64
価値創造プロセス	P.14	体感革新	P.32	リスクマネジメント	P.65
価値創造へのロードマップ	P.15	<b>いつでも身近なあんしん・快適サポート</b>		社会への取り組み	P.66
ドコモを取り巻くリスクと機会への対応	P.16	ネットワークサービスの提供	P.33	環境への取り組み	P.74
		お客さま満足向上	P.36		
		お客さまへの啓発・お客さまの保護	P.38	<b>データ編</b>	
		<b>パートナーとの価値・協創 +d</b>		5年間の主要財務・非財務データ	P.76
		<b>特集2</b> 先進技術を活用した地方創生と 新ビジネス創出	P.41	子会社	P.79
		<b>5Gとともに革新する産業創出</b>		関連会社	P.80
		5Gの特性を活かした実証実験の事例	P.45	組織図	P.81
		座談会「トップガン」の現場から	P.46	会社概要 / 外部からの評価	P.82
		<b>ビジネスプラットフォームによるパートナー商流拡大</b>		株式情報	P.84
		社会課題解決の事例	P.48		
		パートナービジネスの拡大	P.49	操作ガイド	P.85

## 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。

### ●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  
お客さまに満足して  
いただきます。

### ●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。

### ●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。

私たちは  
個人の能力を  
活かします。

コンセプトツリー



## ドコモの事業概要

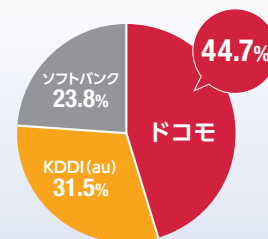
いつでも、どこでも、あんしん、快適にお使いいただける通信サービスを提供するとともに、みなさまの豊かな生活を支えるスマートライフ領域において多様な事業を展開することで、「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」をめざしています。



### 通信事業

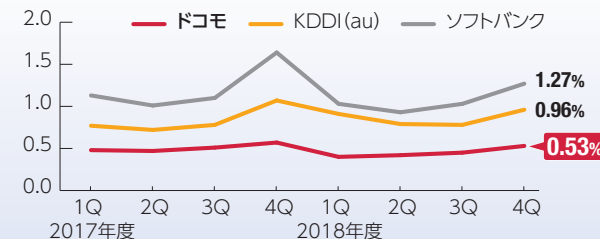
国内最大の移动通信事業者であり、国内の携帯電話契約数の44.7%に相当する総計7,845万の契約となっております。また解約率は前年度より改善されており、低水準を保っています。「いつでも、どこでも、あんしん、快適な通信サービス」をみなさまに提供しています。

### 国内マーケットシェア 第1位 携帯電話契約数



※出典: (社)電気通信事業者協会  
※2019年3月末現在

### 解約率の低さ グローバルトップクラス ハンドセット解約率



※各社発表数値による

※ドコモは、スマートフォンやフィーチャーフォンなどにかかわる「基本プラン(データプラン、デバイスプラス除く)」「Xi/FOMA総合プラン」および「タイプリミットバリュー/タイプリミット」の解約率

### 通信事業

### スマートライフ領域

### スマートライフ事業



### スマートライフ事業

動画・音楽・電子書籍等のコンテンツを揃えたエンターテインメント、ライフサポート、クレジットカードやバーコード決済等、金融・決済、保険、投資、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



### その他の事業

法人向けIoT等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等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。

## Top Commitment

### オープンイノベーションで ドコモならではの「新しい価値」を創造する

新規事業者の参入や電気通信事業法の改正、5G（第5世代移動通信方式）サービスの開始など、通信業界には大きな変化の波が訪れています。そうしたなか、2020年代の持続的成長に向けて、これまでにない変革に取り組むドコモの経営戦略について、お話しいたします。

代表取締役社長

吉澤和弘

#### 2018年度は増収増益を達成。

#### 15年ぶりに営業利益1兆円を超える

2018年度は、営業収益は前期比786億円増の4兆8,408億円、営業利益は同267億円増の1兆136億円と、4年連続の増収増益を達成し、目標を上回る好調な決算となりました。中期オペレーション指標につきましても、2021年度の目標に向けて順調に進捗しています。

通信事業における契約数の増加に加え、パートナーとの協創によってお客さまに新しい価値を提供する「コンテンツ・ライフスタイル」「金融・決済」や「法人ソリューション」を

はじめとした「スマートライフ領域」が増益に貢献しました。

なかでも「金融・決済」の分野が好調でした。2018年度から「会員を軸とした事業運営への変革」に取り組み、ポイントプログラムを中心としたサービスの強化により、おかげさまで、dポイントクラブ会員数は7,000万を超えました。一方で、以前より提供している電子マネー「iD」や、クレジットカード決済「dカード」に加え、バーコード決済（QRコード決済）「d払い」も開始し、これらの決済サービスとdポイントとの連携により、貯まりやすく・使いやすいポイントを軸とした「お得・便利」という価値をお客さまに実感していただ





## 将来の成長のために 2019年度は自ら変革していく1年に

たことが、金融・決済サービスの好調につながったと考えています。日本は海外に比べてキャッシュレス化が遅れていますが、さまざまな事業者が参入して市場が盛り上がってきているところです。そのなかで、盤石な会員基盤を持ち、ポイントという武器でサービスを展開できる当社は、非常に強いプレゼンスを有していると考えています。

### 2019年度の事業運営方針は「変革」をテーマに策定

当社は、2017年4月に中期戦略2020「beyond宣言」を策定しました。これは2020年のさらに先を見据えたものですが、この間も世の中は刻一刻と変化しています。特に我々を取り巻く通信業界は変化のスピードが速く、「beyond宣言」を実現していくためには、変化を先取り



し、これまでのやり方やサービスの内容をどんどん変えていく必要があります。

そこで2019年度は、さらなる成長に向けた「変革」をテーマに、①お客さまに選ばれ続けるための競争力強化、②マーケティングモデル変革による新たな収益機会創出、③スマートライフ領域の更なる成長と5G商用化の加速、を実行してまいります。新料金プランの導入を通してお客さま還元を行うだけでなく、デジタルマーケティングを推進し、お客さまへの新たな価値をパートナーとともに提供することで自ら変革していく1年にしたいという思いを込めました。

### 2019年度を底とし、 2020年代に向けた持続的成長をめざす

2019年度は、お客さまにもっと寄り添い、お客さまにさらに「お得・便利」を提供する新料金プランを導入することにより、2,000億円規模のお客さま還元を実施します。それに伴い、営業収益は前期比2,608億円減の4兆5,800億円、営業利益は同1,836億円減の8,300億円の減収減益を見込んでいます。

一時的に減収減益となるものの、持続的成長のために、中期経営戦略の基本方針である「顧客基盤をベースとした収益機会創出」「5Gによる成長」「お客さま接点の進化」に

積極的に取り組み、2019年度を底として、2023年度を目途に業績回復をめざします。

その基盤として、スマートライフ領域の深化に向け、できるだけ早く会員数を1億人に拡大したいと考えています。この会員基盤をベースに、マーケティングオートメーションの整備により、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・収益モデルを創出していきます。すでに大手小売業のパートナーと連携したパッケージソリューションでは、パートナーとドコモのデータを組み合わせ商品の購入意向の高そうな会員を特定しアプローチする等、消費財メーカーに対してマーケティングにご活用いただけるデータの提供をはじめています。

5Gの商用化に向けては、ネットワークインフラの構築とサービス展開に向けた準備を同時に進行させています。3Gや4Gの導入段階では、高速度ネットワークの必要性に疑問の声をいただきましたが、より高速度・大容量のネットワークである5Gだからこそ実現可能なビジネスの幅が広がっており、建設機械、遠隔医療や教育といったさまざまなパートナーとタッグを組んだプレサービスを展開しています。産業創出や社会課題解決への期待感も高まり、多くの方々からご理解をいただいていると考えています。

2019年度は、プレサービス創出事例が100例に達する

## ともにイノベーションを起こす パートナーの存在が不可欠

見込みとなっており、2020年春のサービス開始に向け、ラグビーワールドカップ2019を皮切りにいよいよ本格的な取り組みがスタートします。お客さまと法人営業部門、R&D部門が三位一体となって課題解決を図るプロジェクト「トップガン」などによって、5GだけでなくIoTやAIといった先進技術の商用化を推進しています。

### 「beyond宣言」の根底に流れるドコモのCSR

中期戦略2020「beyond宣言」は、私が社長に就任して最初に策定したものです。この根底には当社のCSRに対する考え方があります。beyond宣言は、“なにを目標に(What)”取り組んでいくか、CSRは、“いかにして(How)”取り組んでいくかであるといえます。

CSRの両輪となるのが、お客さまから信頼される企業体質を作り上げる「Responsible docomo」と、新しい価値の提供により社会課題を解決する「Innovative docomo」です。これらを起点としてESG経営を推進し、SDGsの達成など社会課題の解決に寄与していきたいと考えています。

ドコモの事業は生活や社会のインフラであり、通信機能が途絶えることがあってはなりません。継続的なオペレーションこそ最も重要な使命といっていいでしょう。特に災害時には通信の重要性がクローズアップされます。

「Responsible docomo」の面では、いかなるときも通信を維持する、万一何かあったときにも早急に復旧させるという強固なレスポンスが重要です。

また、生活や社会の価値を向上させていくにはイノベーションが必要です。それが「Innovative docomo」です。さまざまなパートナーとの協創を行い、パートナーの資産やテクノロジーと、私たちのテクノロジーなどを融合させることで新しいものが生まれます。それが私たちのオープンイノベーションであり、「Innovative docomo」というわけです。

### 独自の強みを備える一方で、リスクや課題についても認識

ドコモが強みを発揮できるのは、5GやIoT、AIなど新たなテクノロジーの分野ですが、テクノロジーだけでは、世の中を変えていくことはできません。具体的なビジネスやサービスに落とし込むには、イノベーションを起こすための人材やパートナーが必要です。その部分では、さらなる開拓が必要だと認識しています。

グローバルな事業展開は引き続き課題の一つです。今後は、日本で培った会員基盤をベースとしたスマートライフ領域のサービスを海外にいかに広げていくかということにも力を注いでいきます。

ドコモ単独で新しいビジネスや価値をつくれることはほとんどなく、パートナーとアイディアを出し合い、具現化していかなければなりません。ドコモはこれからも、幅広いパートナーと連携を深め、お客さまの生活を快適にし、健全なビジネスを行うことで業界の発展に寄与していきます。そして、「新しい価値」を創造することでよりよい未来創りに貢献していきたいと考えています。





## CFO Message

2020年代の持続的成長に  
向けて“変革”を実行する取締役常務執行役員(CFO)  
財務部長  
廣門 治

2018年度は、営業収益は前期比786億円増の4兆8,408億円、営業利益は同267億円増の1兆136億円と15年ぶりに1兆円を超え、4年連続の増収増益となりました。

セグメント別では、通信事業はお客さま還元の拡大からモバイル通信サービス収入が減少したものの、「ドコモ光」の契約数拡大などにより増収増益、スマートライフ事業は、2018年2月に売却した、らでいっしゅぼーや株式会社の影響などで減収となりましたが、金融・決済サービスの好調などにより増益となりました。フリー・キャッシュ・フローは、2017年度におけるTata Sons Limitedから受領した仲裁裁定金の影響に加え、2018年度において割賦債権や法人税支払額の増加等により、対前年度比でマイナス2,434億円となりました。

ドコモは2019年度を「更なる成長に向けた“変革”を実行する年」と位置付けています。2019年度は市場環境が大きく変化する可能性があります。そのなかにあっても将来の成長のために自らが変革していく1年とします。具体的には、新料金プランの導入によるお客さま還元や最適提案の推進により、お客さまとの関係性をさらに強化し、顧客基盤を強化することで増収をめざします。これらお客さま還元の影響等により一時的な減益を見込むものの、2019年度を利益の底とし、できるだけ早期の業績回復をめざします。

	2017年度	2018年度		2019年度
	実績	実績	前期比	予想
営業収益	47,623億円	48,408億円	+786億円 (+1.7%)	45,800億円
営業利益	9,870億円	10,136億円	+267億円 (+2.7%)	8,300億円
当社株主に帰属する当期利益	7,908億円	6,636億円	-1,272 億円 (-16.1%)	5,750億円

※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等を目的として、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。

## 業績回復に向けたシナリオ

ドコモは2018年10月に、中期経営戦略として「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発表しました。そのなかで、会員基盤の拡大、デジタルマーケティングの推進、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の創出と、継続的なコスト効率化への取組みなどを通じて、2021年度に営業収益5兆円、2023年度には営業利益9,900億円の達成をめざすこととしています。

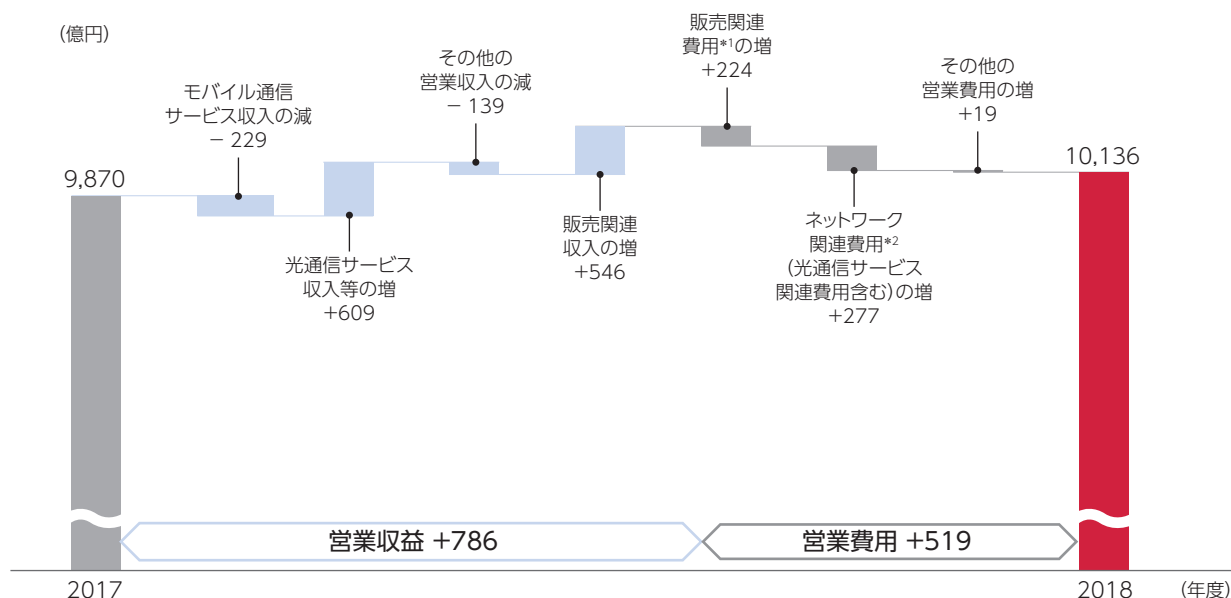
ドコモは2019年6月に新料金プラン「ギガホ」「ギガライト」の提供を開始しました。この新料金プランを含むお客さま還元強化により約2,000億円の影響を見込んでいます。一方で、以前導入していた通信料金を値引く「月々サポート」が廃止となる影響や、魅力的なコンテンツの利用促進によるアップセル、フィーチャーフォンからスマートフォンへの移行推進などの取組みを実施することによる顧客基盤の強化により、通信事業の利益回復につなげてまいります。

スマートライフ領域においても、金融・決済サービスの

成長、IoTサービスをはじめとした法人ソリューションサービスの成長、さらには5Gの強みを活かしたサービスの充実に取り組んでまいります。

また、マーケティング高度化、AIやビックデータ等のテクノロジーを活用したオペレーション改革を進めることで、2023年度までに対2017年度比で4,000億円の成長原資の確保に向けたコスト効率化等に取り組み、中期経営戦略で発表した2023年度の営業利益目標については、できるだけ前倒して達成をめざしたいと考えています。

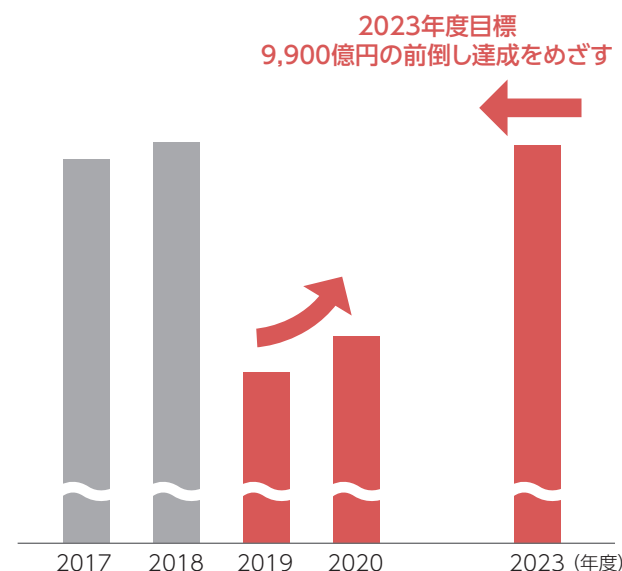
## 営業利益の増減要因(2017～2018年度)



\*1 販売関連費用は端末機器原価、代理店手数料の合計

\*2 ネットワーク関連費用は減価償却費、固定資産除却費、通信設備使用料の合計

## 営業利益の回復予想イメージ



## 中長期的な投資・資本政策

ドコモの資本政策は、財務の健全性確保、資本効率の向上、株主還元の強化をバランスよく追求することで企業価値の持続的向上をめざす、というのが基本的なスタンスです。また株主還元については、2018年10月に発表した中期経営戦略のなかで継続的な増配と機動的な自己株式取得を加速させる方針を打ち出しています。

設備投資については現行水準をベースに考えていますが、2020年代の持続的な成長に向けて積極的な投資を行う一方、ROI等の効率性を意識しながら適切にマネジメントしていく方針です。

## 配当推移

### —安定性・継続性を重視し、上場来安定的に増配

1株当たり配当金(円)



フリー・キャッシュ・フローの見通しについても、2019年度は新料金プラン導入などのお客さま還元強化の影響、クレジットカードビジネスの成長に伴う運転資本の増加により一時的に減少を予想していますが、それ以降については利益回復に従って回復させることをめざしています。

現在のドコモは5年間で1兆8,000億円超の自己株式取得を実施しながら、有利子負債を増やしていません。また、残っている有利子負債についても将来の資金調達の柔軟性確保の観点からも期限の到来したものは順次償還しています。これはビジネスの機動性という意味では非常にメリットがあり、2020年代の持続的成長に向けた大きな強み

と考えています。

一方、今後、相当規模の資金需要が発生した場合などには、従来の資金借入も検討していくほか、債権流動化などバランスシートの効率化により創出されるキャッシュの利用も併せて検討していきます。

## 継続的な株主還元

株主還元につきましては、継続性、安定性を重視し、株主のみなさまのご期待に応えてまいります。2018年度の1株当たり年間配当金は、前期より10円増配の110円となりました。2019年度は、さらに10円増配の120円を予定しています。今後も少しずつ上昇カーブを描いていくような増配を継続していきたいと考えています。

## 投資家との対話

投資家やアナリスト、また株主のみなさまとの対話においても、私自身が最前線に立ってさまざまご要望・ご意見を真摯に受け止め、できるだけ双方向でのコミュニケーションに努めていきたいと考えています。

また、昨今では財務情報だけでなくバランスシートに直接あられない企業価値を語る機会も必要になってきていると感じています。今後は、投資家やアナリストからいただくご質問やご要望に的確に応えていくためにも、他部門との連携を図り、たとえば人材戦略といった非財務の情報についても開示するなど、よりドコモの企業価値を積極的に発信していきたいと考えています。



# 2018年度財務レビュー

## セグメント別の業績

### ●通信事業

営業収益は、前期より827億円(2.1%)増加して3兆9,771億円となりました。これは、「月々サポート」の割引縮小や、「ドコモ光」の契約数増加による光通信サービス収入の増加、端末機器販売収入の増加等によるものであり、お客さま還元の影響による収入の減少を上回りました。

また、継続的なコスト効率化の取組みや前期に起因する一時的な減価償却費の減少があったものの、収益増に連動する通信設備使用料や端末機器原価の増加により営業費用は増加となりました。以上の結果、収益の増加が費用の増加を上回り、営業利益は前期比121億円(1.4%)増加して8,663億円となりました。

### ●スマートライフ事業

営業収益は、前期より20億円(0.4%)減少して4,488億円となりました。これは、2018年2月に売却した、らでいっしゅぼーや株式会社における収入の減少およびコンテンツサービス収入の減少によるものであり、金融・決済サービス収入の増加などを上回りました。

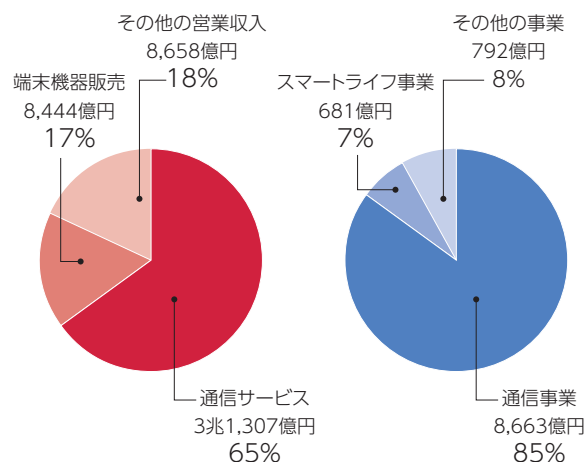
また、らでいっしゅぼーや株式会社で発生する費用の減少およびコンテンツサービス収入に連動した費用の減少が、金融・決済サービス収入に連動する費用の増加などを上回ったため営業費用は減少し、その結果、営業利益は前期比78億円(12.8%)増加して681億円となりました。

### ●その他の事業

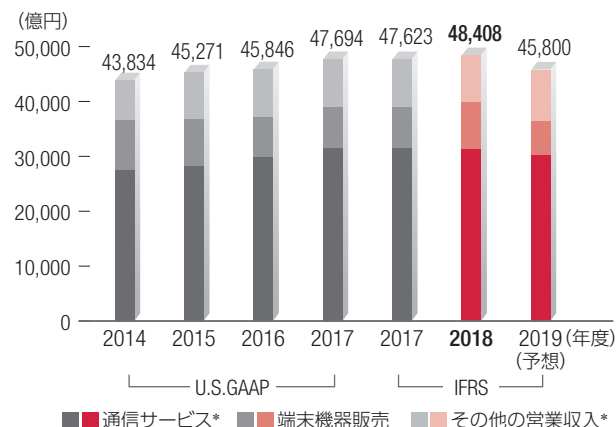
営業収益は、前期より9億円(0.2%)増加して4,407億円となりました。これは、法人向けIoTサービスなどの収入の増加および「ケータイ補償サービス」の契約者に占める高機能スマートフォン使用者の比率増に伴う収入の増加によるものであり、海外子会社のコンテンツ事業における収入の減少を上回りました。

また、コスト効率化による費用の抑制などが、海外子会社のコンテンツ事業で発生した減損損失などを上回ったため営業費用は減少し、その結果、営業利益は前期比68億円(9.4%)増加して792億円となりました。

## 営業収益(2018年度) 営業利益(2018年度)

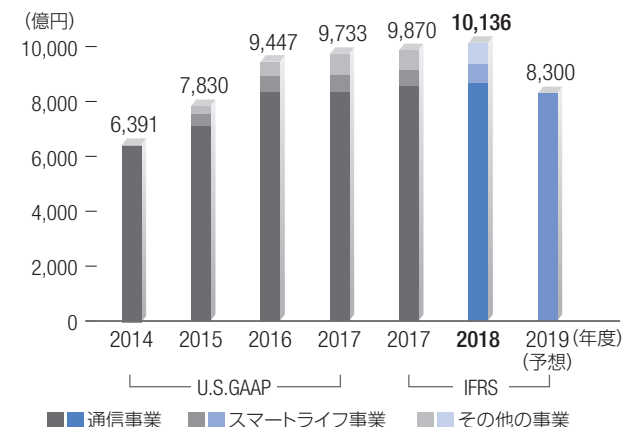


## 営業収益



\*2014年度において、従来その他の営業収入に含めていた収入の一部(衛星電話、海外ケーブルテレビ収入など)を光通信サービスおよびその他の通信サービスに計上しています。

## 営業利益





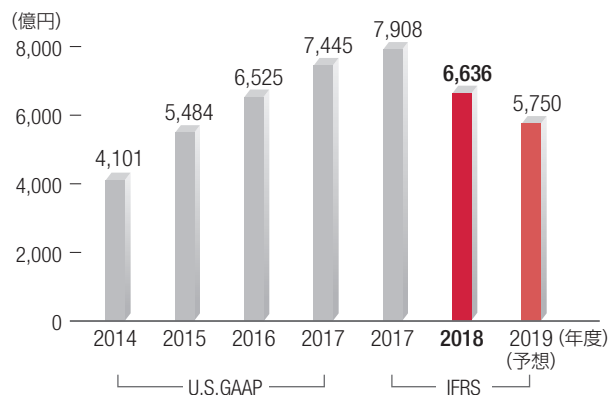
### 当社株主に帰属する当期利益

当期の税引前当期利益は、前期においてインドのTata Sons Limitedより仲裁裁定金1,476億円を受領して営業外収益に計上し、また、当期において持分法による投資損益が海外の通信事業者に関する損失の計上などにより120億円の損失となったことから、前期に比べ1,391億円(12.2%)減少して1兆26億円となりました。

また、税引前当期利益の減少により、法人税等は、前期に比べて115億円(3.3%)減少し、3,378億円となりました。

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1,272億円(16.1%)減少して、6,636億円となりました。

### 当社株主に帰属する当期利益



### キャッシュ・フロー

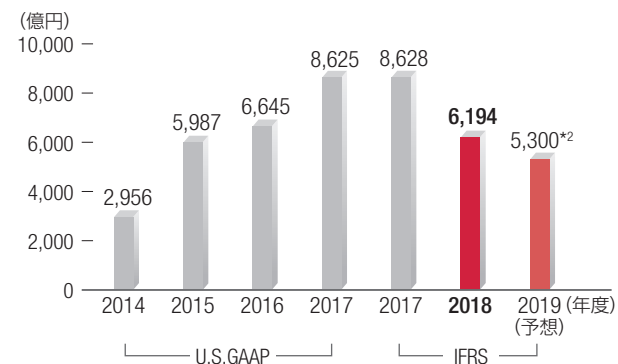
当期における営業活動によるキャッシュ・フローは、前期比2,826億円(18.9%)減の1兆2,160億円の収入となりました。これは、前期にTata Sons Limitedより仲裁裁定金を受領したことに加え、当期に法人税等の支払額が増加したことなどによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期比4,091億円(58.0%)減の2,965億円の支出となりました。これは、短期投資による支出が減少し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3,993億円(57.8%)増の1兆901億円の支出となりました。これは、自己株式の取得による支出が増加したことに加え、長期借入債務の返済による支出や現金配当金の支払額が増加したことなどによるものです。

### フリー・キャッシュ・フロー

(資金運用に伴う増減\*1およびIFRS第16号適用影響除く)



\*1 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。

\*2 IFRS第16号「リース」の適用を2019年4月1日より開始したことに伴い、リースに関する費用の表示科目が経費および通信設備使用料から減価償却費に変更されましたが、当該影響等を含んだ値は6,300億円となります。

これらの結果、当期末における現金及び現金同等物は2,200億円となり、前期末と比べ1,705億円(43.7%)減少しました。

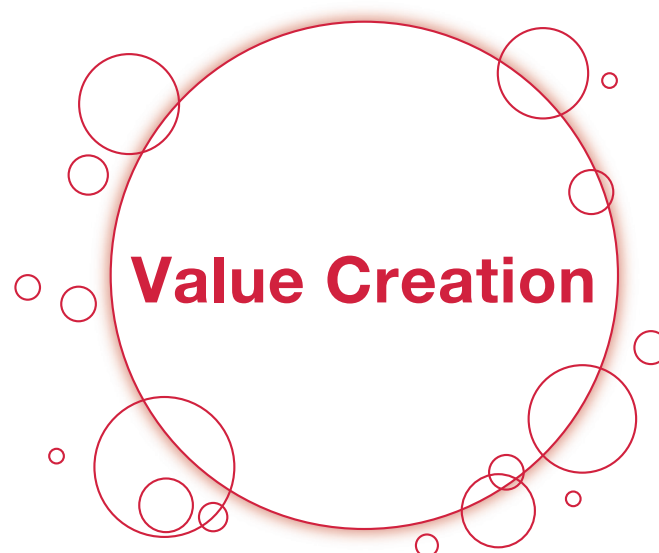
### 長期債務

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、表面利率の加重平均は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受けています。

### 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

## ドコモの価値創造ストーリー



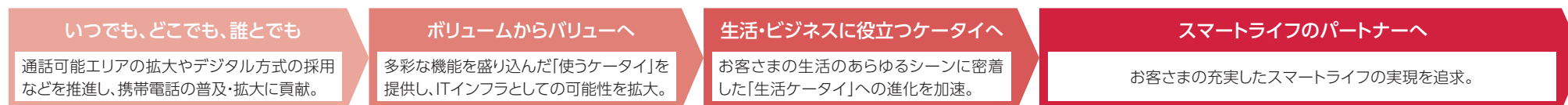
ドコモの軌跡	P.12
持続的成長に向けた経営戦略	P.13
価値創造プロセス	P.14
価値創造へのロードマップ	P.15
ドコモを取り巻くリスクと機会への対応	P.16



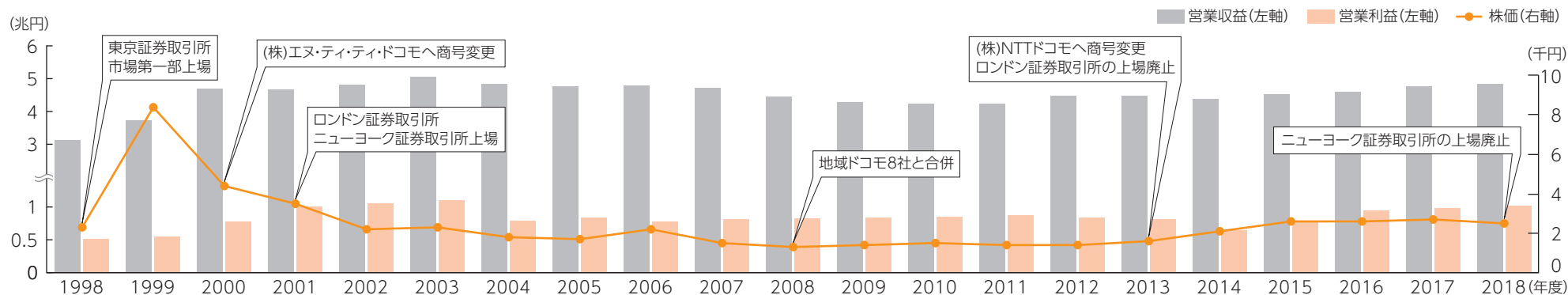
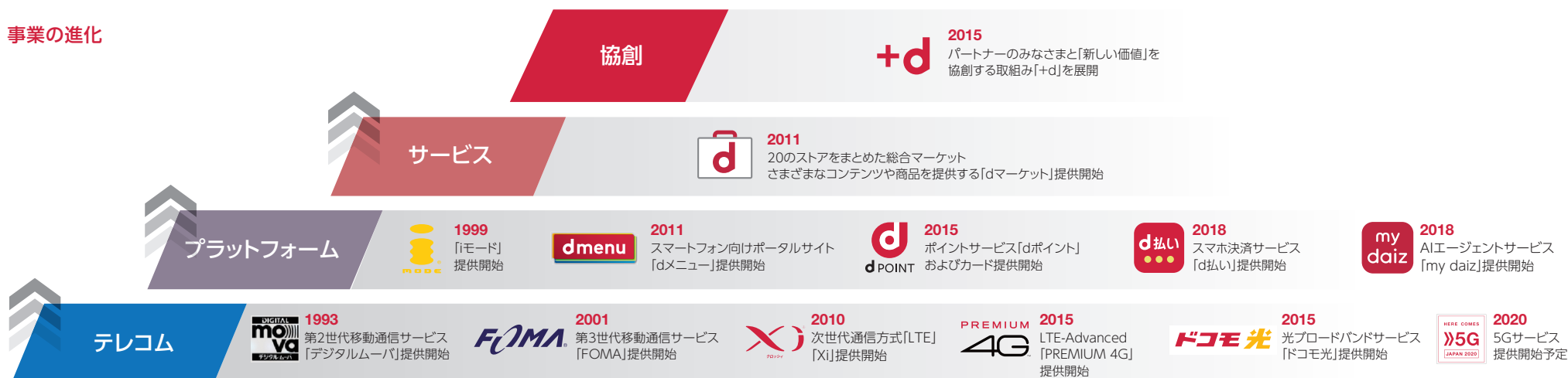
## ドコモの軌跡

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。

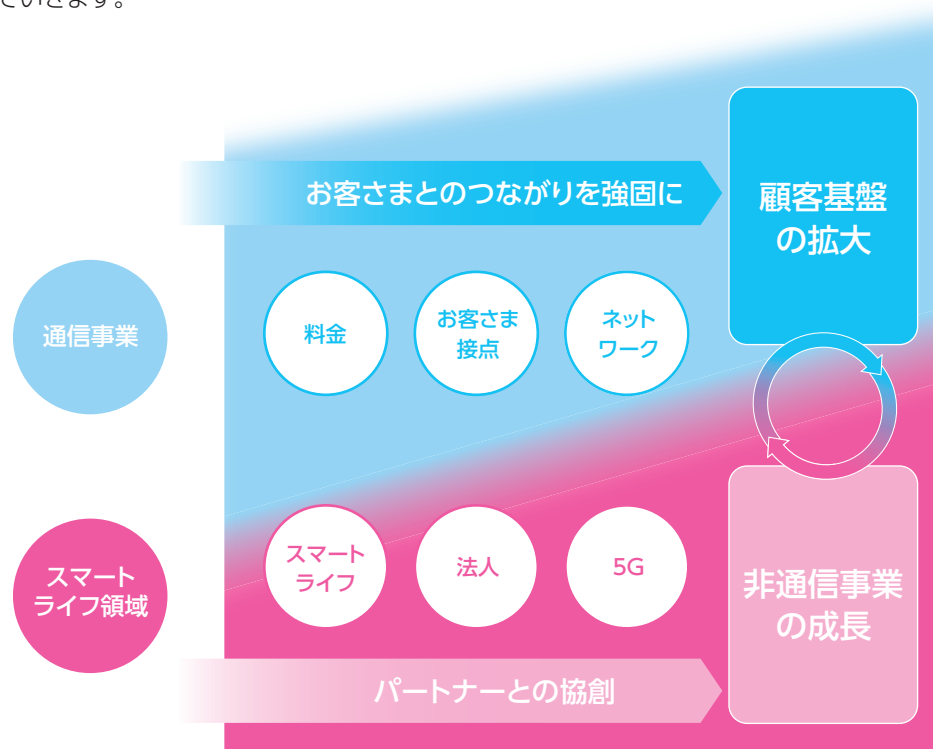
# 持続的成長に向けた経営戦略

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。

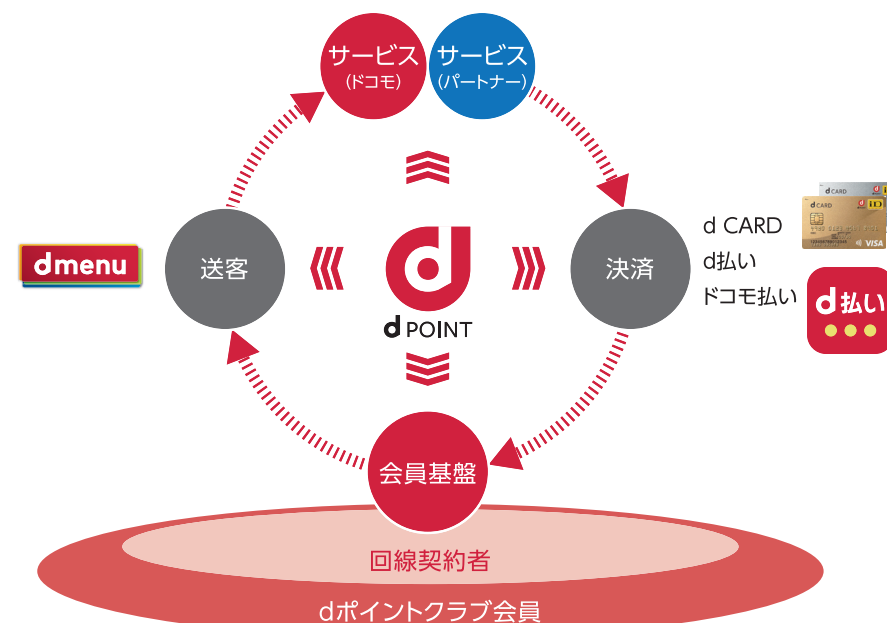


## ビジネスフィールドの拡大に向けた取り組み

「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

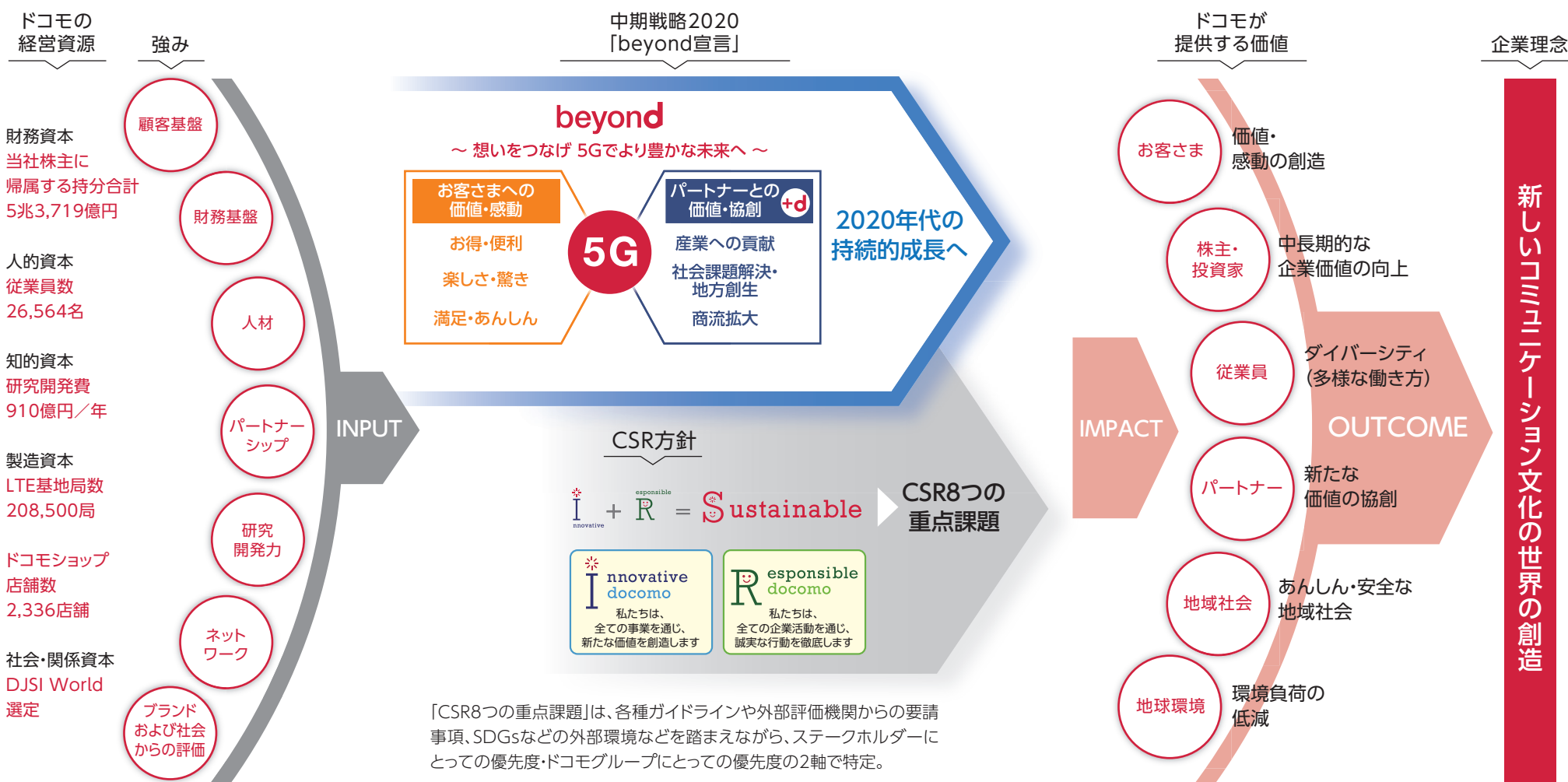
回線契約の有無にかかわらず「会員を軸とした事業運営」により、「dポイントクラブ会員」であるお客さますべてに一歩進んだ「お得・便利・驚き」をお届けし、パートナーのみなさまのビジネス拡大を実現します。



# 価値創造プロセス

2019 ▶ 2020s

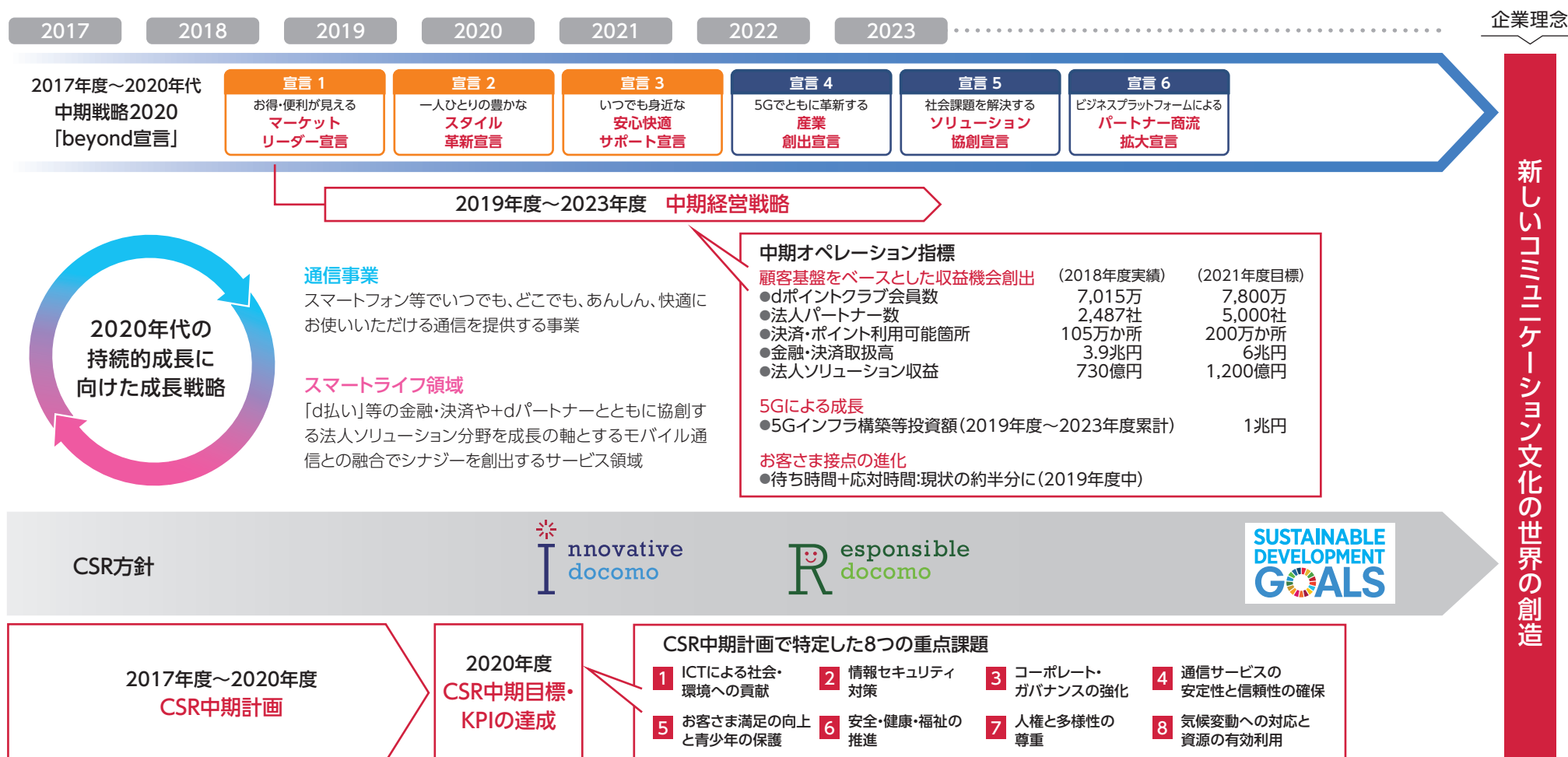
企業理念である「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」に向けて、歴史を通じてつくり上げてきた強みと、すべての企業活動の根幹となるCSR方針によって、2020年代の持続的成長に向けたビジネスモデルを推進し、ステークホルダーに対して、さまざまな価値を提供していきます。



# 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。

## 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。



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>

## 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。

# ドコモの価値創造アクション

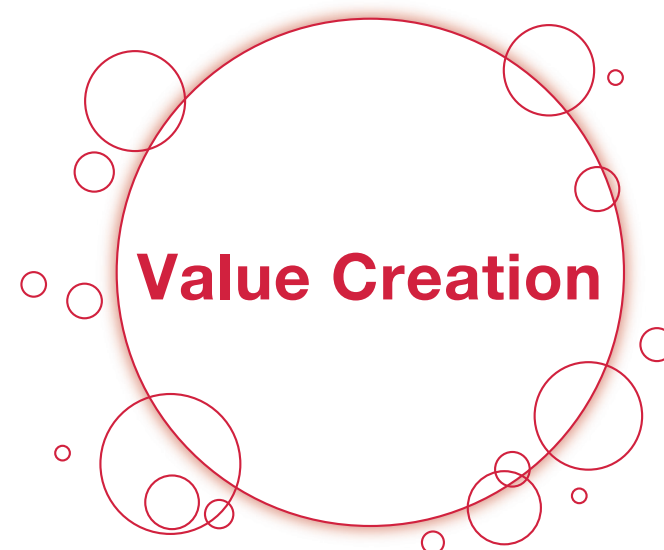
年間トピックス P.18

## お客さまへの価値・感動

<b>特集1</b> デジタルマーケティングを活用した 会員基盤およびパートナービジネス の拡大	P.22
お得・便利が見えるマーケットリーダーへ	
dポイントを起点とした金融・決済ビジネス	P.24
パートナーとの協創	P.27
一人ひとりの豊かなスタイル革新	
研究開発とイノベーション	P.28
ライフスタイルイノベーション	P.30
体感革新	P.32
いつでも身近なあんしん・快適サポート	
ネットワークサービスの提供	P.33
お客さま満足の向上	P.36
お客さまへの啓発・お客さまの保護	P.38

## パートナーとの価値・協創 +d

<b>特集2</b> 先進技術を活用した地方創生と 新ビジネス創出	P.41
5Gとともに革新する産業創出	
5Gの特性を活かした実証実験の事例	P.45
座談会「トップガン」の現場から	P.46
ビジネスプラットフォームによるパートナー商流拡大	
社会課題解決の事例	P.48
パートナービジネスの拡大	P.49





## 年間トピックス

2018 ▶ 2019

ドコモは、経営そのものをESGと捉え、「beyond宣言」の実行により2020年代の持続的成長を実現し、「CSR重点課題」の目標達成により社会の持続的発展をめざします。年間トピックスでは、「beyond宣言」の実行と「CSR重点課題」の目標達成に向けた、この1年間の主な取組みを紹介いたします。

中期戦略2020「beyond宣言」実現に向けた  
2018年度の主な取組み

				1Q 2018年4月～6月	2Q 7月～9月	3Q 10月～12月	4Q 2019年1月～3月
beyond宣言	お客さまへの価値・感動	お得・便利	宣言1 お得・便利が見える マーケットリーダー宣言	●ベーシックパック/ ベーシックシェアパック	●ドコモ光更新 ありがとうポイント	●ウェルカム スマホ割	●Disney DELUXE ●パケットパック海外オプション 国・地域限定プラン正式提供 P.34 ●60歳からのスマホプログラム
		楽しさ・驚き	宣言2 一人ひとりの豊かな スタイル革新宣言	●my daiz ●d払い P.24	●ひかりTV for docomo		●AI運行バス (2019年4月1日提供開始) P.44 ●新体感ライブ P.32
		満足・あんしん	宣言3 いつでも身近な 安心快適サポート宣言		●オンラインショップ サービス充実化	●来店予約本格実施 ●ケータイ補償サービスの 修理代金上限額値下げ	●みえる電話 P.30
	パートナーとの価値・協創+d	産業への貢献	宣言4 5Gとともに革新する 産業創出宣言	●5Gオープンラボ YOTSUYA P.42 ●PLAY5G	●5Gオープンラボ OSAKA P.42 ●ドコモ5Gオープンクラウド P.42	●5Gオープンラボ OKINAWA P.42	●5Gオープンラボ GUAM P.42
		社会課題 解決・ 地方創生	宣言5 社会課題を解決する ソリューション協創宣言			●LTE-M ●窓の基地局化 P.34 ●DOCOMO Open House P.29	●株式会社empheal設立
		商流拡大	宣言6 ビジネスプラットフォーム によるパートナー商流拡大宣言		●Globiot ●アドWi-Fi		●ライブボード設立

## 年間トピックス

&gt;&gt;&gt; 2020

CSR重点課題の目標達成に向けた  
2018年度の主な取り組み

重点課題	中期目標	2020年度に向けたKPI		2018年度の主な実績	評価	SDGsとの関連
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 docomo」に直結する社会課題ソリューション事例を収集・報告	—*1	*2 SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
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	A：情報セキュリティ事故件数	0件	0件	★★★★	9 産業と資源革新の基盤をつくろう
		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		
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：42回(2017年度：39回*3)	★★★★	16 平和と公正をすべての人に
		B：独立社外取締役の複数名確保	2名以上	2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	受講率：92.2% 全社員に実施		
		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：114件 違反件数：56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%	★★★★	9 産業と資源革新の基盤をつくろう
		B：重大事故発生件数	0件	0件		
		C：LTE人口カバー率拡大	前年以上	99.8%(2017年度：99.8%)		
		D：大ゾーン基地局県庁所在地カバー率	100%	100%		

\*1 事例把握のため評価対象外

\*2 17のゴールすべてに関連

\*3 算定方法見直しのため2017年度は数値を修正

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

## 年間トピックス

&gt;&gt;&gt; 2020

重点課題	中期目標	2020年度に向けたKPI		2018年度の主な実績	評価	SDGsとの関連
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、お客さま対応品質調査の実施	実績把握*1	「お客様の声」の収集件数:約510万件 「気づきの声」を契機としたサービス改善完了件数:約300件	★★★	
		B：スマホ・ケータイ安全教室受講者数	130万人	約139万人		
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*2	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	1,827.9時間		
		C：工事に伴う人身事故件数（重篤・重傷）	0件	3件		
		D：特定保健指導完了率	60%⇒37%*3	28.4%		
		E：ストレスチェック受検率	95%	97.0%		
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%	5.9%	★★	 
		B：障がい者雇用率	2.2%	2.38%*4		
		C：人権に関する違反件数管理	実績把握	15件		
		D：人権に関する研修受講率管理	実績把握	88.7%		
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 <sub>2</sub> 排出削減貢献量	3,900万t	3,840万t	★★	  
		B：通信事業の電力効率	7倍	7.9倍		
		C：廃棄物の最終処分率	1.4%以下	1.6%		
		D：使用済携帯電話回収台数	1,600万台 (2017～2020年度累計)	1,056万台 (2017～2018年度累計)		

\*1 「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

\*2 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

\*3 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

\*4 2019年6月1日現在

★★★：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。

## 年間トピックス

&gt;&gt;&gt; 2020

重点課題	中期目標	2020年度に向けたKPI		2018年度の主な実績	評価	SDGsとの関連
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	・東洋経済CSR企業ランキング総合1位 ・日経「スマートワーク経営」調査5つ星獲得	★★	
		B : 社会貢献費用	利益の1%	0.87%(約88.3億円)		
		C : ボランティア参加人数	前年以上	31,493名 (2017年度:34,944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、国内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 Series ・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	★★★	

\* 最近のESG投資動向を踏まえ、国内外のインデックスを集約

★★★：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。

## 特集 1

デジタルマーケティングを  
活用した会員基盤および  
パートナービジネスの拡大

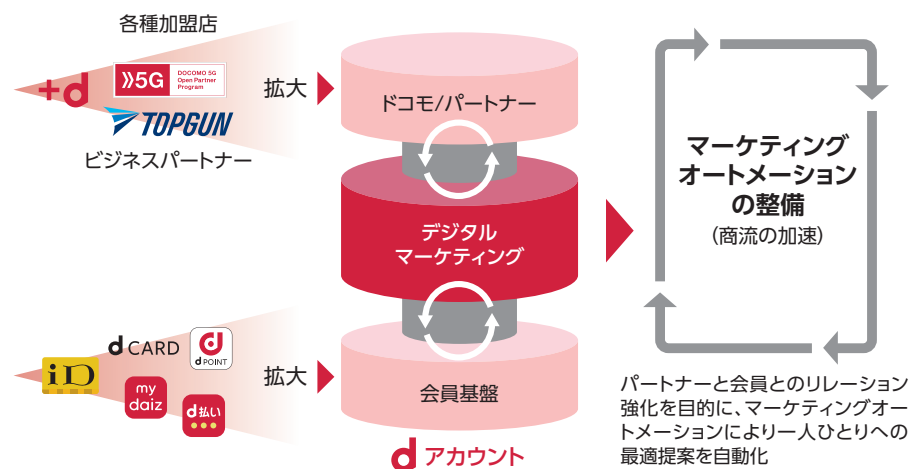
## デジタルマーケティングの活用で、一人ひとりに最適な提案を

ドコモは、会員を軸とした事業運営によって、2021年度に会員数7,800万人、法人パートナー数5,000社への拡大をめざしています。「dポイント」などの豊富なアセットを活かすことで会員数は順調に拡大し、すでに2019年4月末時点で7,000万人を突破しています。

今後は、日常的にポイントを“使って・貯める”お客さまを増やすとともに、デジタルマーケティングの活用によって、お客さま一人ひとりに合わせた継続的なアプローチを展開し、新たな収益機会を創出していきます。

## デジタルマーケティングの推進

## ドコモの会員基盤を活かしてパートナーとともにビジネスを拡大

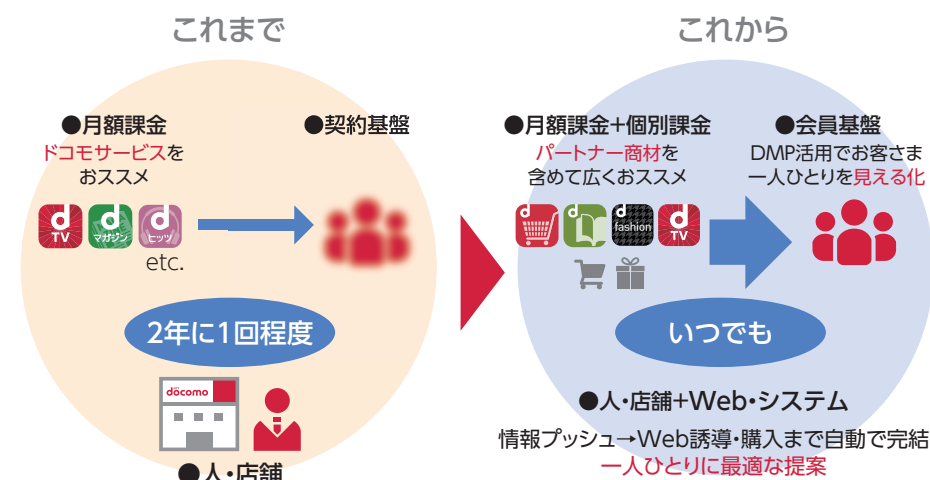


ドコモは、2018年10月に中期経営戦略を発表し、「会員を軸とした事業運営への変革」に舵を切りました。豊富なアセットを活かして会員とパートナーを拡大し、両者をデジタルマーケティングで結び付けることで、お客さまとの継続的なリレーションを実現し、新しい価値を提供していきます。

たとえば、お客さま一人ひとりの利用状況を分析し、それぞれのお客さまに合わせた最適なプランを提案していきます。さらに、お客さまのリアクションをリアルタイムにデータ化することで、提案の精度を向上させていきます。

また、各サービス・コンテンツに合った会員を特定し、メールだけでなくWebサイトやSNSなどを含めた多様な手段でお客さまにお得な情報をお届けし、より楽しんでご利用いただけるよう取り組んでまいります。

## 強化した会員基盤を活かし、デジタルマーケティングをさらに加速



## 特集 1 デジタルマーケティングを活用した会員基盤およびパートナービジネスの拡大

## パートナーとの連携によって、新たな収益モデルを創出

パートナーと連携し、第三者にソリューションを提供する新たな収益モデルの創出にも積極的に取り組んでいます。

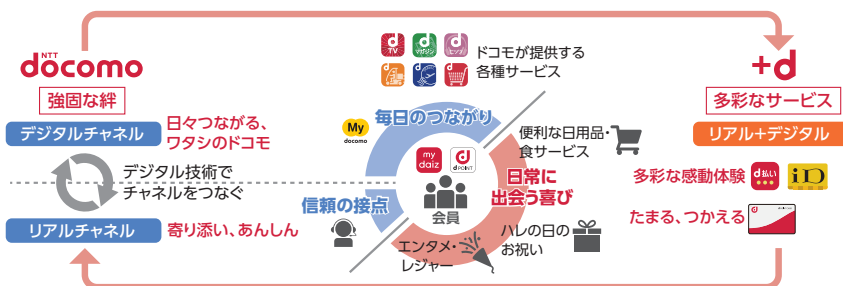
たとえば、(株)トレタと連携し、同社が保有する飲食店利用データと、ドコモのデータを匿名化して組み合わせ、飲食店や食品・飲料メーカーといった第三者にマーケティングソリューションを提供する「外食データクラウドサービス」を2019年7月に開始しました。

そのほかにも、決済やポイントの実績データから、加盟店企業ごとに利用意欲が高そうな会員を常時AIで特定し、キャンペーン時のターゲティングに活用する試みなどを行っています。Jリーグとの協業をはじめ、すでに複数のパートナーへのマーケティング支援活動において、その成果を高く評価いただいています。

dポイントの利用や決済ができるお店などは、2019年6月末時点で111万か所にまで拡大しました。今後は、d払いの利用機会の開拓にも積極的に取り組むことで、多彩なパートナーの店舗・サービスとともに新しい価値を創造し、会員のお客さまの日々の生活につながる新たな収益モデルを広げていきます。

一方、パーソナルデータの取扱いにあたり、お客さまのプライバシーを保護し、お客さまに配慮することも重要な使命と考えています。ドコモでは、引き続き最適なプライバシー保護を実践し、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「パーソナルデータ憲章」を制定・公表しました。今後もお客さまからの信頼に応え続けていくために、パーソナルデータを適切に取り扱い、お客さまや社会に向けて新しい価値を継続的に提供してまいります。

## いつもお客さまのそばに、パートナーと創る“体験の輪”

もっとつながり、深め、  
「HAPPY」を広げていく

執行役員  
デジタルマーケティング推進部長  
白川 貴久子

今やモバイルは生活者のそばにもっとも長く寄り添うツールとなっています。だからこそ集まるビッグデータの活用については、デジタルと人的な力の融合が重要であると考えています。AIは過去の莫大なデータからお客さまに「ぴったり」な情報を見つけ出すことは得意ですが、そればかりでは新たな感動は生まれません。お客さまに新しい「ワクワク」をお届けできるよう思いを巡らせながら、「ああ、助かった。これは嬉しい」と感じていただける瞬間を創出していくために、デジタルの技術と人間の情緒・感性を総動員し、お客さまとの絆を強める努力を続けていきます。

当社の会員基盤をさらに拡大し、エコシステムを循環させていくには、DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進が重要な鍵となります。DX推進では、①現場オペレーション業務へのデータ活用推進、②顧客分析力の向上、③システム基盤強化を3つの軸としています。①では全国の職場における会員獲得活動をはじめビジネスのPDCAをサポートするデータ可視化基盤の構築・活用促進、②では広がるビッグデータ・AIなどを駆使した顧客理解深化、③では①の現場のDX推進と②を活用したお客さま一人ひとりに寄り添う提案実践を支えるマーケティングオートメーション基盤整備を進めていきます。

こうした活動を通じて、パートナーとともにお客さまに寄り添う提案を探求し、お客さま、パートナー、ドコモのそれぞれにとって「HAPPY」なエコシステムを構築していきたいと考えています。



## お得・便利が見えるマーケットリーダーへ

dポイントを起点とした金融・決済ビジネス  
金融・決済ビジネスを軸としたエコシステムの拡大  
による会員基盤の強化

## 実店舗で利用できる簡単・便利な新決済サービス「d払い」

ドコモでは1999年のiモード提供開始よりネット領域でのキャリア決済サービスを提供してまいりました。このキャリア決済サービスを実店舗でもご利用いただけるように、2018年4月から新たなスマホ決済サービス「d払い」をスタートさせました。

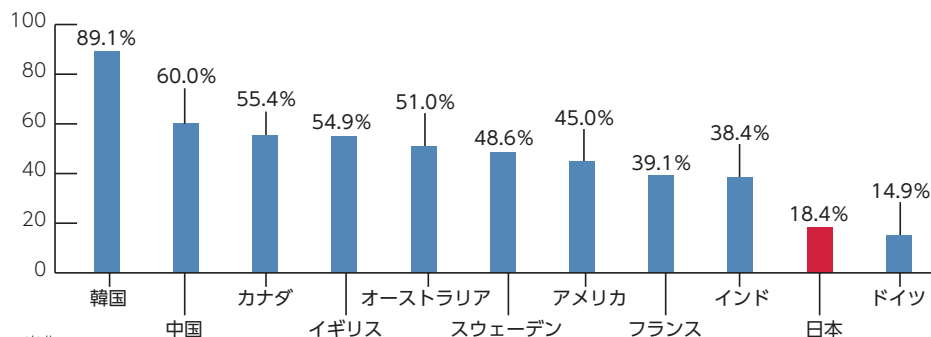
一方、世界各国のキャッシュレス決済比率は高く、日本は18.4%にとどまることから、2018年4月に経済産業省からも日本の比率を2025年までに40%、現在の約2倍にするという目標が発表されました。

d払いはネットでの利用のほか、d払いアプリに表示させたバーコードを読み取ること、実店舗での買い物や食事の代金を支払うことができる、簡単で利便性の高い決済サービスです。

## 日本のキャッシュレス比率

キャッシュレス決済比率を2025年までに40%（現在の2倍）にすることを発表（2018年4月 経済産業省）

キャッシュレス決済比率の各国比較（2015年）



\*出典

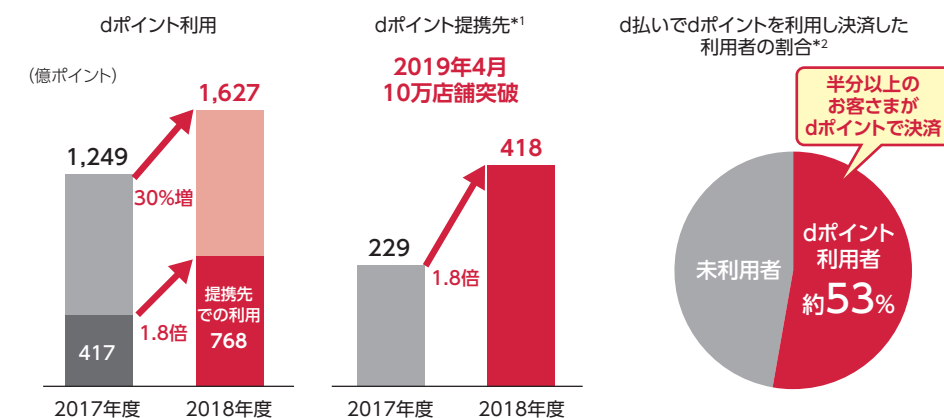
世界銀行「Household final consumption expenditure(2015年)」およびBIS「Redbook Statistics(2015年)」の非現金手段による年間決済金額から算出(中国に関してはBetter Than Cash Allianceのレポートより参考値として記載)



サービス開始から1年余りで利用者が大幅に増加し、2019年7月にアプリダウンロード数は700万を超えました。dポイントの利用についても、2017年度からの1年間で30%の伸びを記録しており、ポイント利用総額は年間約1,600億ポイントにのびます。また、dポイント提携先も2017年からの1年間で1.8倍に急増し、2019年4月には10万店舗を突破しました。

dポイント、d払いの加盟店ではこのポイントが積極的に利用されるため、dポイント、d払いのシステムを導入した店舗にも大きなメリットとなります。また、専用アプリやメルマガを利用した送客によって、店舗での利用をさらに促進しています。

## d払いのメリットであるdポイントの状況



\*1 dポイント提携先はdポイントを貯める・使うことができるブランド・サイト数の合計

\*2 対象期間:2018年サービス開始～2019年3月末

お得・便利が見えるマーケットリーダーへ

## dポイントを起点とした金融・決済ビジネス

d払いは、お客さまにとっては、お得に買い物ができ、簡単・便利な購買環境が提供されるというメリットがあり、加盟店サイドにとっても、来客数、売上が伸び、またシンプルな操作での決済によって店舗自体の生産性が向上するという作用があります。このように、お客さまと加盟店双方がメリットを享受でき、ショッピング体験のあらゆる局面を便利に変えていく決済サービス、それがd払いです。

## From Employees

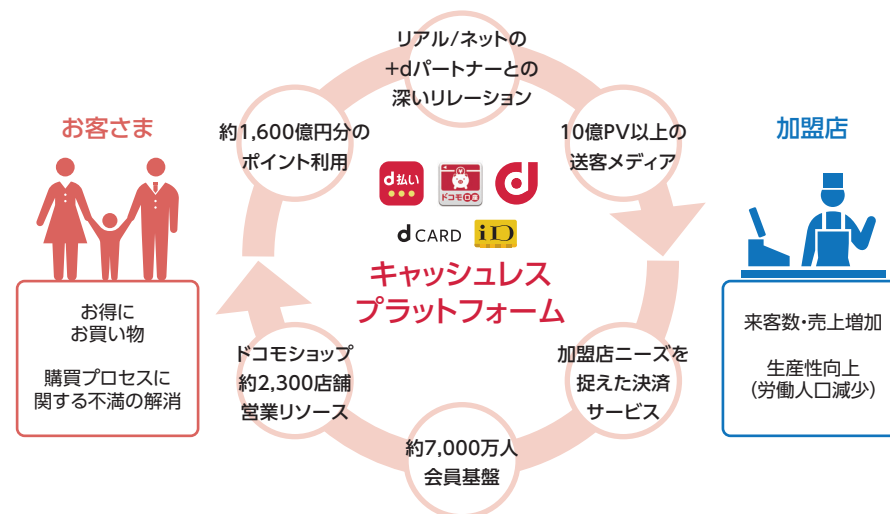
## d払いを通じて、日常生活をもっと便利に

dポイントの提携先、利用総額は年々成長しています。普段のお買い物で「たま・つかえる」お店が増えることで、ポイント流通量が増加しd払いのさらなる拡大につながっています。d払いの強みはサービス開始時のハードルが低いことです。電話料金合算払いを選択すれば、クレジットカード情報入力や口座連携の手続きをすることなく、4桁のパスワード入力だけで利用できます。お客さまには簡便でお得なお買い物を、パートナー・加盟店には来客数・売上増を、といった双方にメリットを提供できるのも大きな強みです。今後は、さまざまな決済サービスを連携させ、日常生活全体に利便性をもたらすサービスをめざしていきます。

単なる決済手段ではなく  
「キャッシュレスプラ  
ットフォーム」をめざします！

プラットフォームビジネス推進部  
ウォレットビジネス推進室  
吉原 紗世

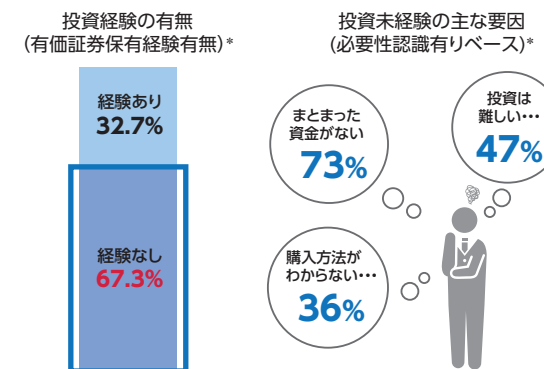
お客さま・加盟店双方がメリットを享受できる「キャッシュレスプラットフォーム」



## 投資の疑似体験を通じて、障壁を払拭する「ポイント投資」サービス

日本の家計資産は現預金・保険等の比較的安全な資産が大半を占め、投資はまだまだ浸透していません。国民の約67%は投資経験がなく、その主な要因は「まとまった資金がない」「購入方法がわからない」「投資は難しい」といったことです。ドコモでは、dポイントを利用したポイント投資をきっかけにして、未経験でも投資に興味のある潜在層を掘り起こし、さらに現金での資産運用サービスへの誘客を図っています。

## 投資サービスの提供背景



\*日銀資金循環統計「国民のNISAの利用状況等に関するアンケート調査」  
(2016年2月・金融庁)の調査結果をもとに作成



お得・便利が見えるマーケットリーダーへ

## dポイントを起点とした金融・決済ビジネス

dポイントを利用した「ポイント投資」サービスは、未経験者でも楽しく簡単に、投資の疑似体験ができるものです。投資信託やETF（上場投資信託）の値動きに連動してdポイントの価値が日々変動し、運用後はdポイントで還元されます。利用者はdポイントを使って投資への理解を深めることができ、ノウハウやコツをつかむことができます。この経験をもとに実際の現金による資産形成のステージに移行し、ステップアップしていきます。資産運用に対する垣根を低くしていき、日本の資産運用のありようを変えていこうという試みが評価され、2018年日経優秀製品・サービス賞を受賞。2019年5月時点の利用者数はすでに50万人を突破し、目標値を大幅に上回る伸びをみせています。

### 「ポイント投資」サービスのスマートフォン画面



ヘルスケアなどのテーマ別にポイント運用ができる。

2018年10月に実施したアンケート調査では、「ポイント投資」を経験したお客さまの42%が「投資を開始したくなった」と回答しており、その理由として「ポイント投資をはじめて、投資を身近に感じるようになった」という方が66%を占めています。「ポイント投資」を通じて、より多くのお客さまに投資を身近に感じていただき、個人が安定的な資産形成を行う社会の実現に向けて「貯蓄から資産形成へ」を促進し、社会課題の解決に貢献していきます。

## From Employees

### どなたにも気軽に資産運用をはじめてほしい

人生100年時代に向けて、お客さまの資産運用のきっかけとなるサービスをつくりたい、との思いから、dポイントクラブ会員であれば簡単に投資体験ができる「ポイント投資」と、投資初心者でもプロレベルの資産運用が可能な「THEO+ docomo\*」の2つのサービスを立ち上げました。ポイント投資は、想像以上の多くの方にご利用いただき、お客さまからは「資産運用をはじめのきっかけになった」などのお声をいただいています。これからもお客さまに寄り添い、よりよいサービスを提供するよう努めてまいります。

金融機関との  
アライアンスから生まれた  
これまでにないサービスです！

\*「THEO+ docomo」:(株) お金のデザインが提供する資産運用サービス。年齢や貯金額など5つの質問に答えるだけで、ロボアドバイザーが世界の約6,000種類のETF（上場投資信託）から最適な組み合わせの運用方針を提案する。機関投資家などに提供されてきた高度な手法で、最低1万円から運用をはじめることができる。

金融ビジネス推進部  
FinTech推進室  
倉島 猛  
笠 七菜実



## お得・便利が見えるマーケットリーダーへ

## パートナーとの協創

Jリーグ×ドコモ お互いの強みを活かした  
デジタルマーケティングを展開

## 潜在的な顧客の掘り起こしで売上アップに貢献

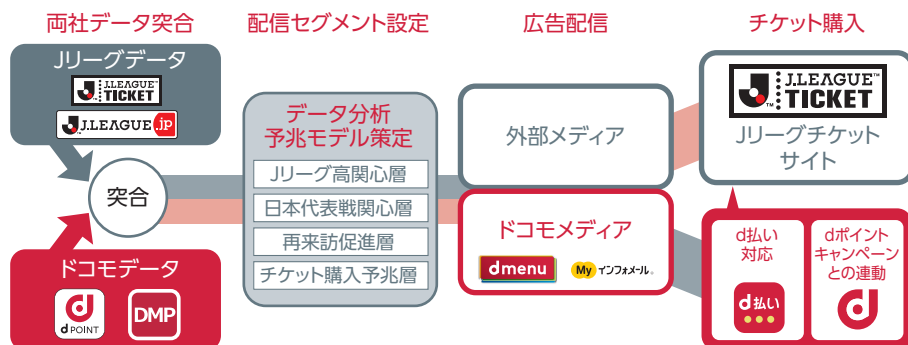
ドコモは、さまざまなパートナーとの「協創」を掲げ、dポイントや金融・決済サービス、お客さまのマーケティングデータなどを活用し、パートナーとドコモ双方のビジネスを拡大・深耕する取組みを進めています。

その一環として、Jリーグと2017年6月に「トップパートナー契約」を締結し、お互いの強みを活かしたデジタル分野での協業を展開しています。

Jリーグの公式サイトに来訪している顧客データと、ドコモ独自のデータベースや位置情報、dアカウントを入り口としたdポイントプログラムの情報などを掛け合わせることで、お客さまの属性や利用状況などの把握が可能になり、多様な分析ができるようになりました。これまで一部しか見えていなかったJリーグ公式サイトに来訪しているお客さまの全体像を可視化することで、潜在的な顧客の掘り起こしにつなげ、売上アップに貢献しています。

両者の保有するデータを組み合わせたデジタルマーケティングを展開した結果、ター

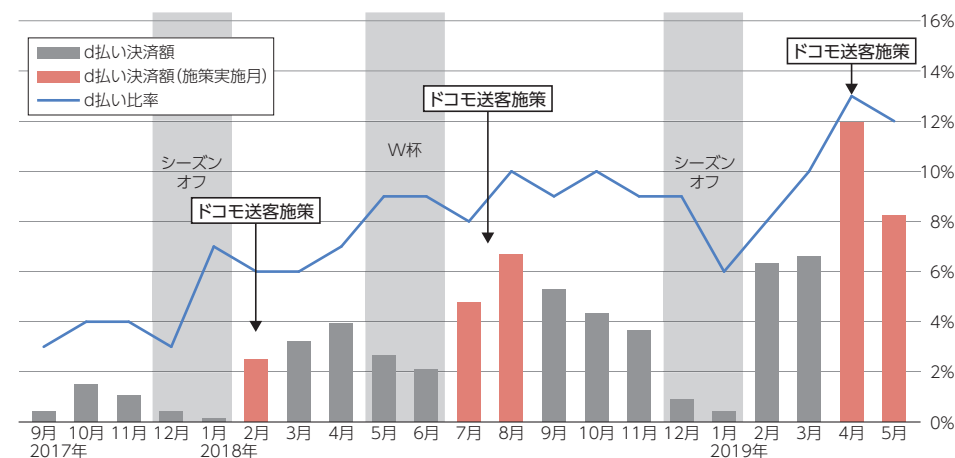
## Jリーグチケット販売促進の仕組み



ゲットに向けた効率的なチケット販売の訴求が可能になり、「JリーグID\*」新規登録者も増加しています。さらに、d払いの導入とdポイントキャンペーンの実施も相まって、チケットの売上は年を追うごとに伸長しており、d払いによるチケット購入者の絶対数と比率も上がっています。今ではチケット購入者のうち約8人に1人がd払いを選択しており、d払いの一般的な比率よりも非常に高い数値となっています。

\*Jリーグ(J1からJ3までの合計55クラブ)共通の会員IDサービス。チケットなどJリーグが提供する各種サービスを同じIDで利用することができる。

## Jリーグチケット売上におけるd払いの決済額とd払い比率の推移



Jリーグとドコモは2019年2月より、JリーグIDに対応した公式アプリ「Club. J.LEAGUE」でdポイントサービスの連携をさらに進めています。今後は、ポイントプレゼントなどを通じてdポイントの循環を高めることで、さらなるチケット購買促進やドコモのサービス利用につなげ、お客さまに対する取組みを強化していきます。

スポーツ業界との「協創」にあたって、上記のデジタルマーケティング支援のほかに大きなねらいとしているのが、高臨場パブリックビューイングやVR/ソーシャルビューイングなどの5Gによる新しい映像体験です。さらに、メディア、ファン・サポーターなど多くの人が新たな価値を感じられるサービスを開発していきます。

## 一人ひとりの豊かなスタイル革新

## 研究開発とイノベーション

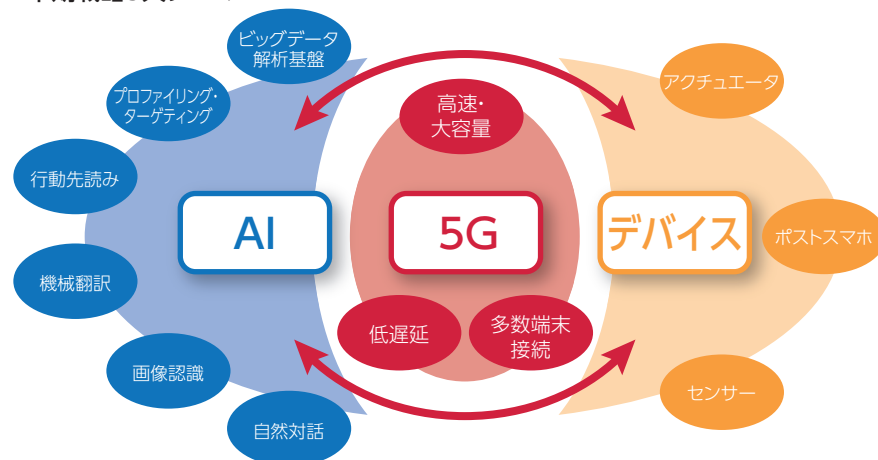
## 「新しい価値」の提供による社会・産業の発展をめざして

## R&amp;D中期戦略

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。

ドコモは、営業開始当初から、デバイスやネットワークなど事業の根幹にかかわるモバイル領域に加え、お客さまの利便性や産業の効率化などを図るさまざまなサービスを創出し、社会に対してイノベーションを提供してきました。現在は、中期戦略「beyond宣言」の実現に向け、第5世代移動通信方式「5G」、パーソナルエージェントとして注目される「AI」、スマートフォンの次となる新たな「デバイス」を3大テーマとした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を進め、あらゆる人、モノ、お客さまやパートナー企業などとの“つながり”による「新しい価値」の創造に取り組んでいます。そうした活動を通じて、お客さまやパートナー企業にとって価値のあるサービス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。

## R&amp;D中期戦略3大テーマ



## 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)

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、技術広報など
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・企業連携など
先進技術研究所	ネットワークシステム、無線ネットワークシステム、新サービスの創出、データの価値化にかかわる研究など
5Gイノベーション推進室	5G以降の方式研究・標準化およびパートナーとの5Gサービス協創推進など
移動機開発部	移動機にかかわる開発・導入支援・技術支援など
サービスイノベーション部	新サービス創出にかかわる方式およびシステムの開発・導入支援・技術支援など
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
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
R&D総務部	R&D部門の総務・経理、技術管理など



## 一人ひとりの豊かなスタイル革新

## 研究開発とイノベーション

## ビジネスを、世界を、5Gで革新する「DOCOMO Open House 2018」

幅広いパートナーのみなさまと協創を進めているさまざまな取組みを紹介する場として、2018年12月に「DOCOMO Open House 2018」を東京国際展示場で開催しました。

5Gを活かしたヒューマノイドロボット「T-HR3<sup>®</sup>\*1」のスムーズな遠隔操作や、いつでもどこでも高い水準の安全な医療が受けられる「モバイルSCOT<sup>®</sup>\*2」、景観を損ねずに設置可能な世界初の「窓の基地局化」を実現するガラスアンテナなど、最新技術やそれらを活用したビジネスソリューション239件の展示や講演を行い、来場者は約14,000人となりました。

今後も、5G時代に向けた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



5Gを用いた遠隔高度医療 モバイルSCOT<sup>®</sup>の展示ブース  
※ドコモと東京女子医科大学との共同研究から誕生した医療技術。高速・低遅延通信の5Gだからこそ実現できる高品質な映像のリアルタイムな送信により、遠隔地にいる経験豊富な専門医師とのコミュニケーションで、いつでもどこでも高度な医療を受けることが可能になります。

\*1 T-HR3はトヨタ自動車(株)の登録商標です。

\*2 SCOTは(学)東京女子医科大学の登録商標です。

## AI技術で高精度の翻訳を実現「みらい翻訳」

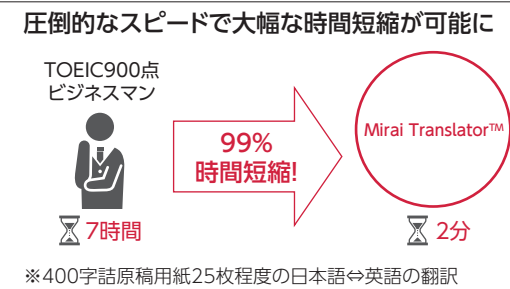
株式会社みらい翻訳は、インバウンドや日本企業のさらなる海外展開を見据え、ドコモが2014年10月に設立した機械翻訳事業の専門会社です。現在は、ドコモとNTTコミュニケーションズ株式会社、パナソニック株式会社、株式会社翻訳センターのそれぞれの強みである専門技術者の継続的チューニング、端末開発能力と販売ネットワークを活かし、機械翻訳ソリューションを提供しています。また、国立研究開発法人情報研究機構との共同研究にて、翻訳エンジンの開発・改良に取り組んでいます。

インターネットを通してWebブラウザでご利用いただくクラウド型機械翻訳サービス「Mirai Translator<sup>™</sup>」には、みらい翻訳が開発したニューラル機械翻訳(NMT)エンジン\*を搭載。これにより、和文英訳はプロ翻訳者レベル、英文和訳はTOEIC960点レベル、日中翻訳は人手翻訳と同等レベルの翻訳品質を実現しています(2019年4月時点)。「Mirai Translator」の販売、機械翻訳エンジンの販売、音声翻訳ソリューションの販売、機械翻訳プラットフォームサービスの提供およびこれらに関するコンサルティング業務の提供により、2019年度はさらなる成長をめざします。

また、テキスト翻訳に加えてPower point、Word、ExcelなどMicrosoft Office形式ファイルやPDFファイルをドラッグ&ドロップするだけで元のレイアウトを維持したまま、短時間で翻訳できるようになりました。日常会話だけではなく、契約書や社内文書などの専門用語が多い文書の翻訳など、ビジネス分野でのさまざまな利用シーンにおいて、ストレスのない異言語間コミュニケーションに役立てることが可能となります。

今後も、お客さまの事業領域にカスタマイズでき、安全かつスケーラブルな機械翻訳プラットフォームサービスの提供を推進し、日本のグローバル化に貢献していきます。

\*脳の神経回路を模したニューラルネットワークを用いた機械翻訳技術



## 一人ひとりの豊かなスタイル革新

## ライフスタイルイノベーション

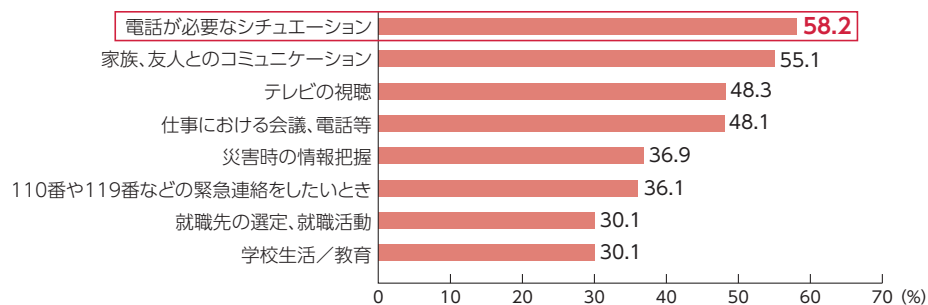
## 音声をリアルタイムに文字表示する「みえる電話」

## 「聞き取れない」の不安をなくして、あんしん通話を

聴覚に障がいのある方にとって、相手の姿や表情が見えない電話でのやり取りは困難を極めます。当社で実施したアンケートでも、「聴覚障がいがあることで困る」として最も多かったのは「電話が必要なシチュエーション」でした。特に、「近くに電話を頼める人がいない、つかまらない」「紛失やトラブル発生時の問い合わせ」「病院の予約、Webやメールの窓口がない販売店、企業などへの連絡」などの場合には、電話以外の代替手段が少なく、対応の必要性が非常に高くなります。

「みえる電話」は、そうしたニーズに応えるために開発されました。通話相手の言葉をリアルタイムで文字に変換し、スマートフォン画面に表示する画期的なサービスで、通話相手の言葉を聞き取るのが難しいと感じている方に便利にご利用いただけます。また、文字を入力して相手に音声で伝える機能もあります。聴覚障がいのある方（ろう者・難聴者）、ご高齢の方にも、24時間いつでも便利にご利用いただけます。

## 聴覚障がいのある方へのアンケート／「聴覚障がいがあることで困る」

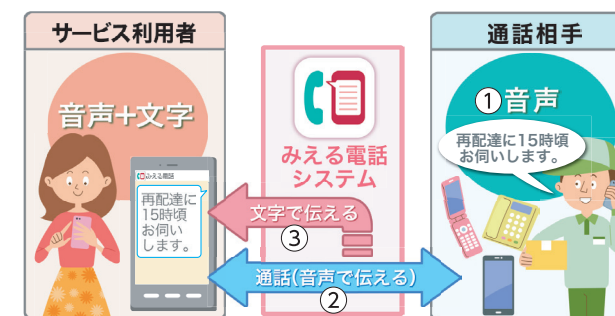


(ドコモ調査による。対象者360名)



## 「みえる電話」の基本機能

通話相手の音声と一緒に、その音声をリアルタイムに文字変換した内容をスマートフォン画面に表示します。



- ①通話相手の方が話します。
- ②通話相手の音声(利用者の音声)は、そのまま相手に伝わります。
- ③通話相手の音声を文字にして、利用者の画面に表示します。

キーボードから文字入力を行い、機械音声で相手に伝えることができます。



- ①利用者が文字を入力します。
- ②入力された文字を音声に変換して伝えます。



## 一人ひとりの豊かなスタイル革新

## ライフスタイルイノベーション

「みえる電話」は、聴覚に障がいのある当社社員の発案から生まれました。2年半のトライアルサービスを行い、聴覚障がいのある方、通話相手として想定されるみなさまが所属する企業や関連団体など、さまざまな方々の協力や応援によって、2019年3月の本格サービス開始に至りました。

「みえる電話」は、通話相手の理解があって初めて成り立つサービスです。今後も広くみなさまのご理解を得られるよう、さまざまな啓発活動に努めるとともに、文字変換精度の向上や通話相手となる一般の方への認知度拡大を図り、よりいっそう便利なサービスに進化させていきたいと考えています。

## 「みえる電話」を実際に利用した方からいただいた声

30代 女性	「みえる電話」は、私が長年待ち望んでいた夢のような電話でした。さらに、文字変換精度を向上していただければ大変助かります。どうぞ宜しくお願い申し上げます。
40代 男性	これがある、ないでは聴覚障がい者の生活やコミュニケーションは大きく違ってくると思われます。すべての人や企業が、「みえる電話」に対応しているわけではありませんのでメールも利用するわけですが、もっと普及し、障がい者ではない人でも当然のように「みえる電話」の認知が広がっていけば、聴覚障がい者もあしんと利用できるでしょう。
20代 女性	いざというときにとても便利だと実感した。これまで電話ができず使う習慣がなかったが、この機能のおかげで自身でできる行動の幅が広がることは自信になるし、今後はそれが当然の権利となっていくべきだと思う。今後に期待したい。
60代 男性	私は重度難聴者で、電話には非常に困っている。いわば、藁にもすがりたい気持ち。音声認識の精度向上は、かなり難しい課題であることはわかっている。変換精度に多少問題があっても、「みえる電話」を利用したい。
50代 男性	サービス利用時間を気にしなくてよいことが助かります。相手の音声で文字に変換されてくることは、大変素晴らしい。音声認識の精度もまあまあ使えるレベルまで行っていると思う。

## From Employees

難聴だから生まれたアイディア  
生活の選択肢をさらに広げるサービスを

私は生まれつき難聴です。そのため子どもの頃から電話が苦手で、学生時代は仲良く電話で話す友人たちの間で寂しさを感じていました。大学生になってからもアルバイトの連絡や不動産屋との連絡など、何かと電話が必要で、その都度、不便な経験もしてきました。

そういった自分自身の経験を活かしたサービスをつくれたらいいなと考え、入社後、障がい者向けサービスの企画開発に携わることができる担当部署への配属を希望しました。

「映画の字幕のように、文字が出てくれば」そんな思いで形にしたのが「みえる電話」です。クレジットカードを紛失したとき、ちょっとした問い合わせをしたいときなど、メールやWebが普及しても、電話が必要な場面は生活の中に数多く存在します。

2016年のトライアルサービス開始直後から、「10数年ぶりに電話ができた」「こんなサービスを待っていた」「自分一人でも大丈夫という自信が持てる」といった、うれしい声が多数寄せられ、開発者としても、また同じ聴覚に障がいがある者としても大きな喜びを感じています。これからも、障がいのある方の日常生活の選択肢が広がるようなアプリケーション開発やサービス向上をめざしていきたいと考えています。

「携帯電話」でもっと  
楽しく、スマートな毎日を  
過ごしてほしいです！



スマートライフ推進部  
青木 典子

## 一人ひとりの豊かなスタイル革新

## 体感革新

## 映像配信事業の強化により、新たな映像体験を

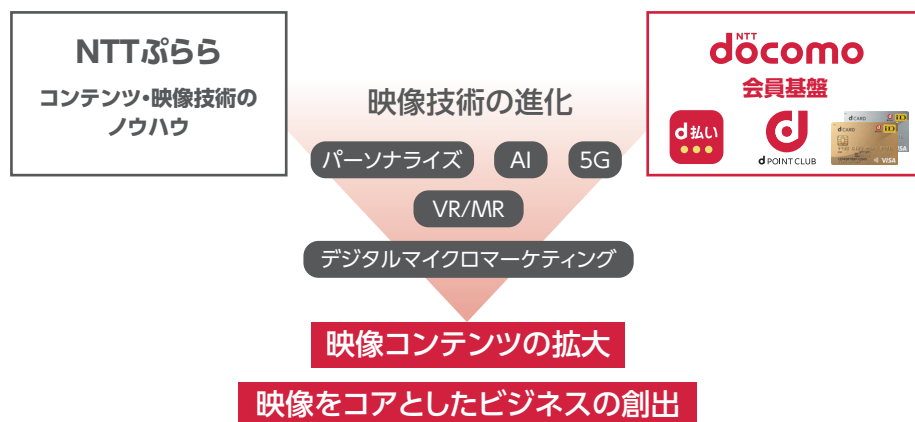
## NTTぷらら子会社化

5G時代を見据え、高画質にとどまらないVR・AR\*1などのコンテンツの高付加価値化や、映像視聴スタイルの多様化が期待されています。ドコモは、お客さまにより魅力的な映像体験を提供していくために、映像配信事業の強化に取り組んでおり、その一環として、2019年2月に株式会社NTTぷららの子会社化を発表しました。

ドコモの持つ強固な会員基盤と、ぷららの持つ大規模な映像配信プラットフォームやコンテンツ調達力、制作・技術力を掛け合わせ、映像配信サービスやメニューの拡充、コンテンツの充実を図り、映像に関連する知的財産権ビジネスや広告ビジネスなど、映像を軸とした新たなビジネスの創造をめざします。

\*1 Augmented Reality(オグメンテッドリアリティ)の略で、拡張現実をさす。現実世界を写した映像に、電子的な情報を実際にそこにあるかのように重ねて提示する技術のこと。

## NTTぷららによる映像をコアとしたビジネスの創出



## 「新体感ライブ」の開始

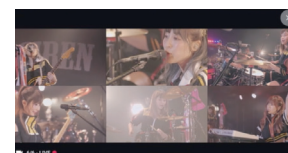
新たな映像体験を実現するため、ドコモはコンテンツ・ライフスタイル\*2の取組みの一つとして、「新体感ライブ」を2019年1月から開始しました。

新体感ライブは、スマートフォンやPCで、ライブをいつでもどこでも視聴できるサービスです。ライブを好きなアングルで楽しめる「マルチアングルライブ」、AR\*1グッズにスマートフォンをかざすとミニチュアCGアーティストが3Dで出現し、専用アプリ画面上でCG映像や演奏を360°どこからでも視聴することができる「ARフィギュア」といった進化したデジタルコンテンツを体感することができます。動画内のオブジェクトにタッチするだけで、知りたい情報に直感的にアクセスできるインタラクティブ動画技術「TIG(ティグ)」なども導入しています。

ドコモは、これらの新たなライブ視聴スタイルを通じて、これまでにない映像の楽しみ方を提案し、新しいライブ体験価値をお客さまとともに創造します。今後も5Gなどの先進技術を活用し、お客さまに新しいエンターテインメント体験を提供していきます。

\*2 スマートライフ事業の主力分野の一つ。2019年度からスマートライフ事業のカテゴリの見直しを行い、従来の「コンテンツ・コマース」と「ライフスタイル」を統合し「コンテンツ・ライフスタイル」とした。

## 新体感ライブの主な特長



好きなアングルを選んで視聴  
マルチアングルライブ



ミニチュアCGアーティストが出現  
ARフィギュア



触れる動画技術  
TIG(ティグ)

- 生配信は音楽ライブの公演時間中のみ視聴可能
- 提供する機能はアーティストごとに異なる
- アーティストの音楽ライブごとに個別に購入可能
- 一部コンテンツはシングルアングルライブ配信
- TIGはパロニム株式会社が開発した技術であり、コンテンツのプロモーション映像に導入

## いつでも身近なあんしん・快適サポート

ネットワークサービスの提供  
高品質な通信環境をお届けするために

## 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や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。

## エリアプランナーの活動事例



エリアごとの特徴に応じた「磨き上げ」を行い、  
海でも陸でも高品質なネットワークを提供しています。

## 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。



『陸(電車)でもつながる』  
を実現しています。

## 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。



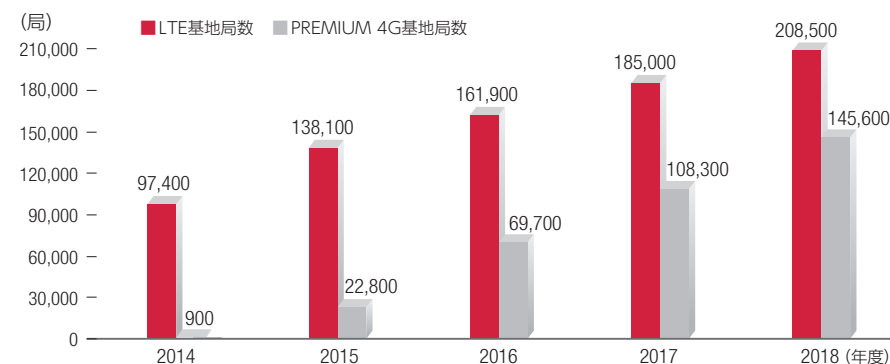
『海でも途切れにくい』  
を実現しています。

\*「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。

## サービスエリアの拡大

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、2018年度末で「PREMIUM 4G」対応基地局数を145,600局、LTEサービス基地局数は208,500局まで拡大しました。

## LTE・PREMIUM 4G基地局数



## 信頼性・安定性の確保

非常時に備え、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」を柱とする「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んでいます。



ドコモの災害対策

[https://www.nttdocomo.co.jp/special\\_contents/disaster/](https://www.nttdocomo.co.jp/special_contents/disaster/)

## 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(2018年度訪問調査数:約18,000件)。



聞かせて!ドコモの電波状況

<https://www.nttdocomo.co.jp/support/area/feedback/>

いつでも身近なあんしん・快適サポート

## ネットワークサービスの提供

### 「窓の基地局化」に成功

基地局の処理能力を超える膨大な通信が発生し、携帯電話がつながりにくくなる状況などに備え、さまざまな対策を実施しています。

その一環として、ドコモは、AGC株式会社と提携し、既存窓ガラスの室内側から貼り付けができる、世界初\*1となる電波送受信が可能なガラスアンテナを共同開発しました。

透明・透視性のある導電材料とガラスを組み合わせることにより、透明で目立ちにくく、

景観や室内デザインを損なわずにアンテナを設置することができます。また、新たに開発したグラス インターフェイス レイヤー\*2の効果により、窓ガラスを通過した際の電波の減衰・反射を抑えるという特長を持っています。これにより、これまでアンテナ設置が困難であった場所にも設置可能となり、建物内から屋外をエリア化できるようになりました。

ドコモではAGCと共同で、このガラスアンテナを現在主流であるLTEの基地局へ展開しています。さらに、5Gに対応したガラスアンテナの開発も検討し、今後もより安定的でつながりやすい通信環境の構築に取り組んでいきます。

\*1 ドコモ、AGC調べ。

\*2 ガラスに近づくことによってガラスアンテナの性能が変わる影響を抑え、アンテナ本来の持つ性能を引き出す技術。



ガラスアンテナを既存窓に貼付した様子

### 通信速度の向上

2020年の5Gの導入に向けて、ネットワークのさらなる高度化に取り組んでいます。MIMO (Multiple Input Multiple Output) 拡張では、電波送信時の情報を最大4多重にする4×4MIMOの適用によって約2倍の高速化を可能にします。また、QAM (Quadrature Amplitude Modulation) 拡張では、一度に運ぶ情報を増やす256QAMの適用によっ

て約1.33倍の高速化を可能にします。そして、複数の周波数を束ねるキャリアアグリゲーション技術、4×4MIMO、256QAMの3つの技術の組み合わせにより、国内最速\*となる受信時最大速度1,288Mbpsの通信サービスを実現しています。同時に、LTE-Advancedを用いたサービス「PREMIUM 4G」の基地局整備も進めています。

\*2019年8月現在。日本国内における携帯電話事業者において（ドコモ社調べ）

### グローバル通信サービス

海外でも快適にドコモの通信サービスをご利用いただけるよう、日本国内で使っている携帯電話を電話番号やメールアドレスはそのままに、ドコモと提携している海外の通信事業者のサービスエリアでご利用いただける「国際ローミングサービス」を提供しています。国際ローミングサービスは、現在、約210の国・地域で利用可能となっており、お客さまの渡航先の99.9%をカバーしています。また、日本から海外へ通話やショートメッセージができる「国際通信サービス」によって、お客さまのグローバルな活動を支えています。

「パケットパック海外オプション」は、2018年3月に提供を開始した海外パケット定額サービスです。海外でのデータ通信の利用拡大のニーズに応え、お客さまが日本で契約しているパケットパックなどのデータ量を定額であんしん・シンプルにご利用いただけるようにしました。プランの利用時間終了後に、自動でパケット通信を停止するとともに、利用再開も専用アプリで簡単にできるため、海外でのパケット料金を気にされていたお客さまにもあんしんしてご利用いただけるサービスです。海外旅行中の多様なニーズを想定し、短時間利用に便利な1時間プランや、一度の利用開始操作で複数日利用可能なプランなどを提供し、契約数は2019年8月現在125万を突破、90%のお客さまからご満足いただいています\*。

**パケットパック  
海外オプション**

さらに、日本を訪れる外国人の方々にも海外の通信事業者を介してドコモの高品質なネットワークをご利用いただいています。東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会をより快適にお楽しみいただけるよう、基本品質の向上に加え、新しい価値提供の創造に取り組んでいます。

\*ドコモ調べ



いつでも身近なあんしん・快適サポート

## From Employees

## パケットパック海外オプションは、お客さまのニーズにとことんこだわったサービスです

パケットパック海外オプションと従来のサービスとの違いは、国内サービスとの連動です。国際ローミングのみで完結する料金プランでもよかったのですが、より多くのお客さまに国際ローミングをご利用いただくことを目的に検討を重ねた結果、国内サービスと連動したプランにたどり着きました。しかし、国内サービスとは異なり、国際ローミングでは海外事業者へのネットワーク使用料などがかかります。魅力的な料金プランであることに加え、サービス対象の国・地域をこれまでより100以上拡大するため、各国の通信事業者と粘り強く交渉を続け、コスト抑制にこぎつけました。

利用シーンに合わせて、複数のプランを組み合わせでご利用いただける点も、パケットパック海外オプションの特長です。たとえば、ホテルや飲食店の無料Wi-Fiをメインで利用するお客さまには、街中での移動中などWi-Fiに接続できないときに、必要に応じて1時間プランをご利用いただくなど、上手に併用することで通信費用を節約したり、滞在日数に合わせて、24時間利用の基本プランと複数日プランを組み合わせるなど、お客さまの利用シーンに応じてさまざまな料金プランを提供してきました。また、ヨーロッパ周遊のような複数の国・地域を旅行する際に、追加料金なしでご利用いただける点も、お客さまからご好評いただいています。これからは、海外でもデータ量を気にすることなくスマホで

海外旅行の検討から渡航に至るまで、お客さまに寄り添いながら多様なニーズを想定し、最適なタイミングと接点でパケットパック海外オプションのプロモーションを展開しています。

今の課題は競合サービスに比べて知名度が低いことですが、このサービスは一度ご利用いただければ利便性を感じ、リピート利用していただける実績があります。テレビCMやWebでの情報発信、イベント出展やキャンペーンの展開などを通じて、まずはパケットパック海外オプションを知っていただき、初回利用につなげていくことがポイントになると考えています。今後もさまざまなシーンでお客さまと接点を持てるよう、多角的に施策を展開していきたいと考えています。



より多くのお客さまに  
国際ローミングを  
ご利用いただきたい!

国際事業部  
国際サービス戦略  
ローミング企画担当  
相原 進吾



お客さまに最適な  
料金プランを提供します!

国際事業部  
国際技術 ローミング技術担当  
周 劼

アプリや動画が制限なく  
見られる時代がやってき  
ます。パケットパック海外オ  
プションをきっかけにして、  
ユーザー体感の向上と機  
能充実に注力し、「Roam  
like Home」の世界を創っ  
ていきたいと思っています。



多角的なアプローチで  
パケットパック海外オプションの  
認知を上げていきます!

国際事業部  
国際サービス戦略  
国際プロモーション担当  
佐柳 恵梨香



## いつでも身近なあんしん・快適サポート

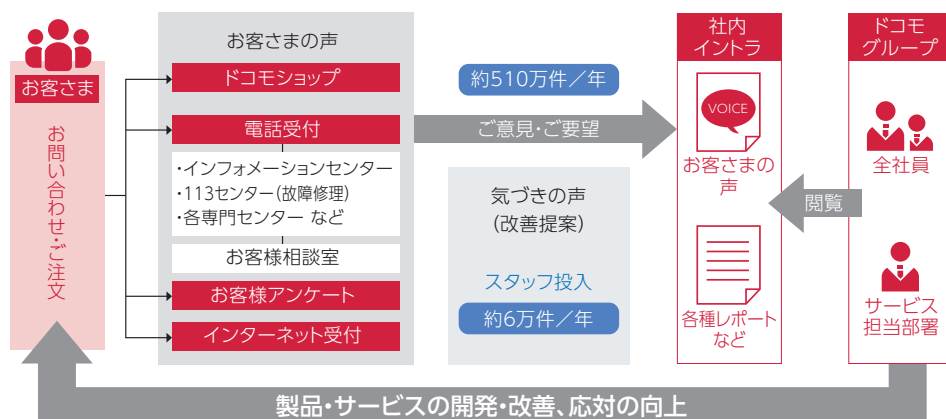
# お客さま満足向上

## 総合的な満足向上をめざして

### お客さま接点を活かした取組み

スマートフォンなどの端末機器が進化し、携帯電話で受けられる新たなサービスが次々と生まれていることから、お客さまからさまざまなご確認やお問い合わせ、ご意見・ご要望をいただく機会が増えています。そうしたニーズに応えるため、当社には、ドコモショップやインフォメーションセンター、インターネット受付などのさまざまなお客さま接点があります。それらのお客さま接点を通じて、年間約510万件の「お客さまの声」と、年間約6万件のスタッフからの「気づきの声」を集めています。こうして収集されたすべての情報はドコモグループ全社員に対してほぼリアルタイムに発信され、いつでも確認できる状態となっています。これをもとに社員一人ひとりがお客さまの声を真摯に受け止める機会をつくり、製品・サービスの開発・改善はもとより、お客さま対応の向上に活かしています。また、お客さま接点を通じて寄せられた直接の声だけでなく、定量・定性調査などによって常に課題を深掘りしています。そうして総合的なお客さま満足向上に取り組むことで、携帯電話契約数の維持・拡大をめざしています。

### ドコモグループ 「お客さまの声」集約システム



### お客さま対応の向上

ドコモショップでは、場所を問わず接客ができるお店づくりと新しい受付システムを搭載したタブレットの導入を進めています。これらにより、フロアを中心とした新たな接客スタイルを実現します。ご来店いただいたお客さまに対して、カウンターが埋まることで発生する待ち時間を解消し、受付での対応開始時からの「情報収集」「説明」「提案」などにワンストップで対応します。また、サービス提案時にはタブレットの画面をお客さまにお見せしながら対応することにより、お客さまの理解促進に努めます。

さらに、2018年1月より、スマートフォンに対する不安を解消し、スマートフォンを便利に・楽しく・豊かに使いこなしていただけるよう、ドコモショップで開催している「ドコモスマホ教室」の取組みを強化し、カリキュラムのリニューアルを行うとともに、開催回数を増やし、お客さまが参加しやすい環境を提供しています。



お客さま接点となるドコモショップを全国に展開  
(ドコモショップ東京駅大手町店)



ドコモスマホ教室(ドコモショップ藤井寺店(大阪))

いつでも身近なあんしん・快適サポート

## お客さま満足の上

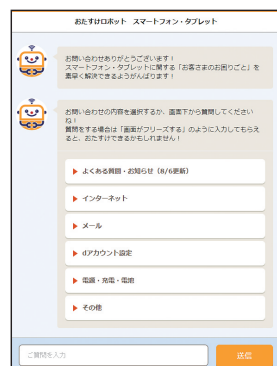
### 「おたすけロボット」による24時間365日サポート

お客さまのスマートフォンやドコモ光に関するトラブルについて、24時間365日\*相談できるチャットボット「おたすけロボット™」を提供しています。

「アプリのインストールができない」、「Wi-Fi接続ができない」といったお客さまの困りごとに、オペレーターと直接会話しているような感覚で、「おたすけロボット」が最適な解決策を、チャット形式で回答するサービスです。専用サイト上で、お問い合わせ内容に関するボタンを選択する、または簡単な質問を入力することで、無料でご利用いただけます。

また、「迷惑メール設定の仕方がわからない」「電話帳データのバックアップを復元する方法がわからない」といったお問い合わせの多い質問については、解決方法をより視覚的にわかりやすく伝えるため、動画でご案内するほか、「機器名の確認方法」や「Wi-Fiルーターの再起動手順」などは図解でご案内します。

設備故障や災害などの影響により、ドコモ光で一時的にインターネットに接続できない場合は、ワンポイントアドバイスやドコモ公式ホームページの災害情報をご案内します。



チャット画面



「おたすけロボット」のWebサイト

「おたすけロボット」の導入により、ドコモショップやドコモインフォメーションセンターの混雑時や営業時間外にも、お客さまの困りごとを手軽に解決できるようサポートし、サービスの向上に努めていきます。

\*システムメンテナンス等によりご利用できない場合があります。

Web 「おたすけロボット」  
<https://www.otasuke-robot.jp/>

### 効率化したリソースの活用により、お客さま接点をさらに進化

より付加価値の高いお客さま体験の提供に向けて、2019年度中にドコモショップでの待ち時間・応対時間の半減をめざしています。

来店予約枠の拡大による待ち時間の短縮のほか、スマートフォンの初期設定や使用方法に関するサポート専門スタッフの配置、RFID（電子タグ）の導入による在庫管理の効率化など、さまざまな取り組みを実施しています。

また、待ち時間・応対時間の短縮によって生まれたリソース（人・時間・空間）を使い、お客さま接点のさらなる進化を図っていきます。現在、5G体験コーナーの設置や他企業とのタイアップによるPOP UPスペースの設置などの新しい取り組みを検討・実施しています。これらの実証実験を行う場として、2019年4月に「d garden五反田店」をオープンしました。コンセプトは、ドコモのケータイの有無を問わずどなたでも立ち寄りやすく、やさしい、楽しい、開かれた空間です。2019年度中に複数の実証実験店舗をオープンし、従来ドコモショップにご来店いただけなかった方々へのアプローチも強化していきます。



## いつでも身近なあんしん・快適サポート

お客さまへの啓発・お客さまの保護  
あんしん・安全を具体的なかたちにして

## 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。

2019年3月末までに約78,900回・約1,211万人の方に受講いただいています。2018年度は約7,600回・約139万人の方が受講されました。

\*1 出典:内閣府「平成30年度 青少年のインターネット利用環境実態調査」



スマートフォンや携帯電話の利用に関連した危険やトラブルを未然に防ぐために、「スマホ・ケータイ安全教室」を全国で実施。小・中学校、高等学校、特別支援学校を中心に無料で行っています。

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。



いつでも身近なあんしん・快適サポート

## 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・ハーティスタイル」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・ハーティスタイル」を推進

「ドコモ・ハーティスタイル」では、「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つの視点でユニバーサルデザインの取組みを進めています。

たとえば、「製品・サービス開発の推進」では、ユニバーサルデザインを意識し、すべてのお客さまに使いやすい製品やサービスの開発に力を注いでいます。高齢化社会を踏まえて「らくらくホン」シリーズだけでなく、ほかの機種にも見やすさに配慮した「文字サイズの拡大」の機能を搭載するなど、お客さまの多様化する志向にも応える製品づくりを進めています。今後もすべての人が使いやすい製品・サービスの開発や、お客さま窓口の充実、使い方の普及に取り組んでいきます。

### 「ドコモ・ハーティスタイル」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などのユニバーサルデザインを意識した製品の開発・提供 ②ハーティ割引などの利用料金割引サービスの提供 ③点字請求書の発行 ④みえる電話やシンプルフリック、Move&Flickなどの障がいのある方向けアプリ・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や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特別支援学校等での、全国でのスマホ・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参加

いつでも身近なあんしん・快適サポート

## 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「オリンピックの開催」「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め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メールの送信元からのメールを拒否する「特定送信元メール拒否設定」、メールにウイルスが添付された場合に駆除する「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



\*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、50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。

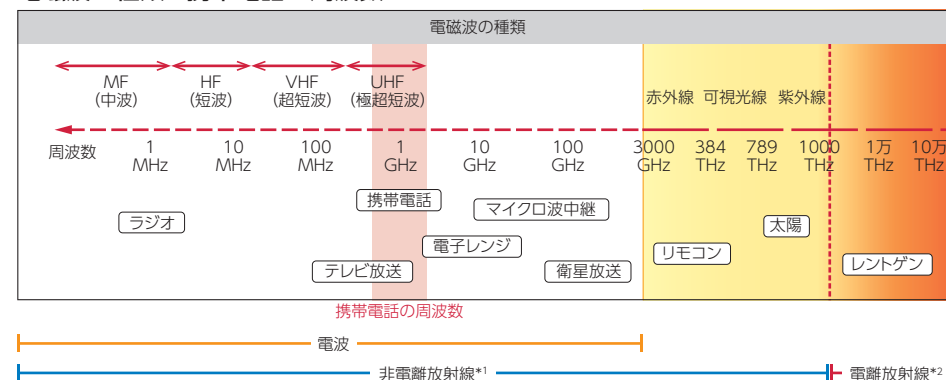
さらに、各携帯電話端末のSAR（比吸収率：人体に吸収される電波のエネルギー量）をドコモのホームページに開示し、あんしんして携帯電話端末をご利用いただける環境づくりに取り組んでいます。

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** 携帯電話の比吸収率（SAR）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



\*1 周波数が低く、電離作用を起こさない電磁波

\*2 エックス線やガンマ線など、周波数が非常に高い電磁波



## 特集 2

先進技術を活用した  
地方創生と  
新ビジネス創出取締役常務執行役員  
法人ビジネス本部長  
坪内 恒治

## 法人中期戦略の全体像

## 地方創生・新ビジネス創出

ソリューション協創による地方創生／  
ワークイノベーション等の新ビジネス創出

- ・戦略エリアにおけるB2B2Xモデルの創出強化
- ・創出ビジネスの全国水平展開加速
- ・中小企業のICT化促進
- ・IoTを中心としたグローバル展開

## 先進技術 (IoT・AI・5G)

ドコモの技術を活用し、  
さまざまな産業へ貢献

- ・IoTプラットフォームやデータ解析プラットフォーム等の付加価値の高いサービスの提供強化
- ・5G実証実験を通じたパートナーとの協創ソリューションの創出推進
- ・トップガン等の技術営業の推進

宣言 2  
スタイル  
革新宣言宣言 5  
ソリューション  
協創宣言

トライアルフィールド (沖縄) 都市再生 (渋谷エリア) 地方創生 (徳島・高知など) 東北復興 (東北エリア)

地方創生  
新ビジネス創出

注力分野

宣言 4  
産業  
創出宣言宣言 6  
パートナー商流  
拡大宣言

一次産業  
スポーツ  
ヘルスケア  
観光・まちづくり  
Fintech  
教育  
モビリティ  
働き方改革  
高齢者

2018年度は、お客さまの資産にドコモの資産を加えた「+d」や、地方創生、次世代移動通信方式「5G」の商用化に向けた取組みを進めたことにより、法人営業部門全体で事業計画の目標をおおむね達成することができました。

## ドコモの先進技術

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。

ドコモは、会社設立当初から、ネットワークやデバイスなど事業の根幹にかかわるモバイル領域に加え、お客さまの利便性や産業の効率化などを図るさまざまなサービスを創出し、社会に対してイノベーションを提供してきました。現在は、中期戦略2020「beyond宣言」の実現に向け、「5G」やパーソナルエージェントとして注目される「AI」、スマートフォンの次となる新たな「デバイス」を3大テーマとした研究開発を行っています。

## これまでの枠を“超える”新しいビジネスをめざして

こうした動きを加速させていくため、企業向けサービスを担う法人営業部門では、中期経営戦略の実現に向けた「法人中期戦略」を策定しました。ドコモの先進技術と多種多様なパートナーとの協創を促進し、全国に広がる営業ネットワークを最大限に活かすことで、新しいビジネスの創出を積極的に推し進めていきます。

これまで法人営業部門のお客さまはドコモの回線をご利用いただいている企業が中心でしたが、今後は回線契約の有無にかかわらず、より多くのお客さまをターゲットとしたソリューション提案に努め、社会課題解決への貢献や地方創生といった大きなテーマにも取り組んでいきます。たとえば、ソリューションの過程でデジタル化されたお客さまのデータと、ドコモのモバイル空間統計による人口増減についてのデータなどを掛け合わせることで、新たな付加価値を生み出し、これまでの枠を“超える”新しいビジネスにつなげていきます。

## 特集 2 先進技術を活用した地方創生と新ビジネス創出

## パートナーとの協創ソリューションを推進

ドコモは、これまで培ってきた先進技術を活用し、多様なパートナーとの協創を進め、全国に広がる営業ネットワークを最大限に活かすことで、少子高齢化による地方経済の縮小、労働力不足などの社会課題解決に取り組み、地方創生と新ビジネス創出をめざしています。

ドコモとパートナーのアセットを組み合わせ、注力9分野（働き方改革、Fintech、ヘルスケア、一次産業、教育、モビリティ、スポーツ、高齢者、観光・まちづくり）を中心に、戦略エリア（沖縄、徳島、高知、東京・渋谷、東北）においてパートナーとの協創による新ビジネスのフラッグシップ事例を創出し、全国へ事業規模を拡大していきます。

幅広いパートナーとともに5Gを活用した新たな利用シーンを創出していくために、2018年2月より「5Gオープンパートナープログラム」の提供を開始し、5Gの技術・仕様に関する情報提供や意見交換を行うワークショップの場を通じて、ソリューション創出に向け

## 5G時代のサービス

5Gサービスをパートナーのみなさまと「協創」

2018年2月～

**》5G** DOCOMO 5G Open Partner Program

5Gワークショップの開催

5G技術検証環境「ドコモ5Gオープンラボ」の開設  
東京、大阪、沖縄、グアム

5G最新情報の提供

2017年5月～

**5G トライアルサイト**

5G×SPORTS AR・多視点デモ

5G×GAME VRゲーム・VR観戦

**5Gサービスの  
実現**

新たなサービス創出に向け  
**185件のトライアルを実施**

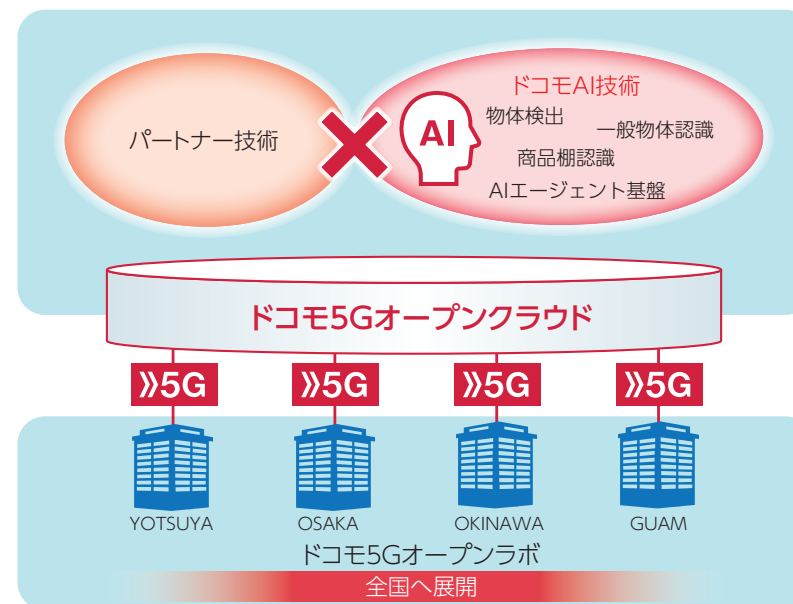
**2,800超の**  
企業・団体から参加表明

た取組みを加速させています。すでに2019年6月末時点で2,800を超える企業・団体にご参加いただき、185件ものトライアルを実施しています。2019年3月には、5Gプレサービスに向けた具体的なソリューション検討の場として、5Gオープンパートナープログラムの参加企業向けに「5G BUSINESS CAMP」を開催しました。

また、全国3か所（東京、大阪、沖縄）に「ドコモ5Gオープンラボ」を開設。「ドコモ5Gオープンクラウド」を活用し、ドコモが開発した画像認識やAIエージェント基盤などの技術提供も行っています。遠隔からクラウド基盤に接続した自社ソリューションの5G技術検証や、クラウド基盤上でパートナーとドコモの技術を持ち寄るなど、ソリューションを実証する場として活用されています。2019年3月には、アメリカ・グアムにラボを開設し、企業のグローバル展開にも対応しています。

## 5G時代の協創プラットフォーム

「協創」で社会課題の解決を加速



## 特集 2 先進技術を活用した地方創生と新ビジネス創出

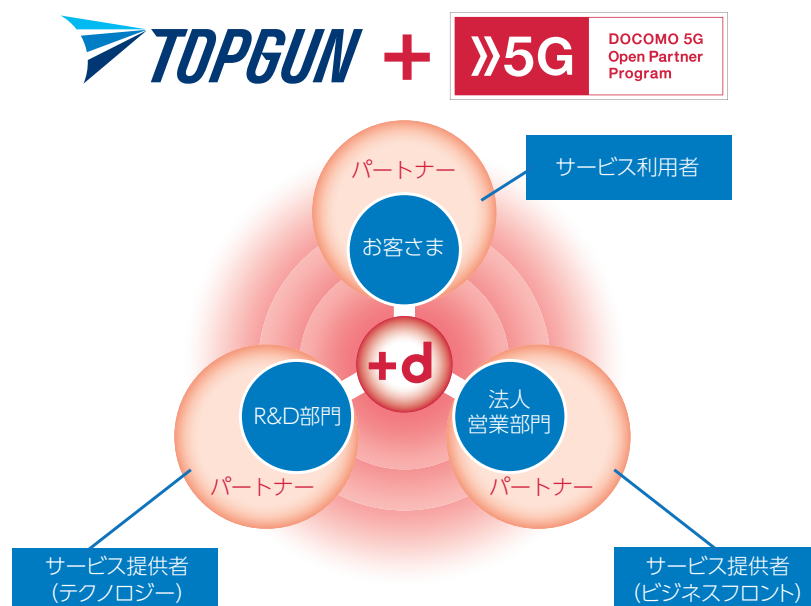
## ソリューション協創を加速させるビジネス体制

パートナーとの協創ソリューションを推進していくため、全国のソリューション協創部隊を拡充するとともに、2019年4月、本社に「5G・IoTソリューション推進室」を新設しました。今後は、本社を中心にしてつくり出した協創モデルを各地域や組織に合わせて全国へ水平展開していきます。

こうした取組みに先駆け、2017年10月から「トップガン」という名称で、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を進めています。お客さまの潜在ニーズを発掘し、R&Dや外部パートナーなどの先進技術を駆使して、仮説提案から検証までの流れを一気通貫で行い、サービス提供のスピードアップを図っています。

## お客さま・法人・R&amp;Dの三位一体(トップガンの体制イメージ)

パートナーとのソリューション協創の推進



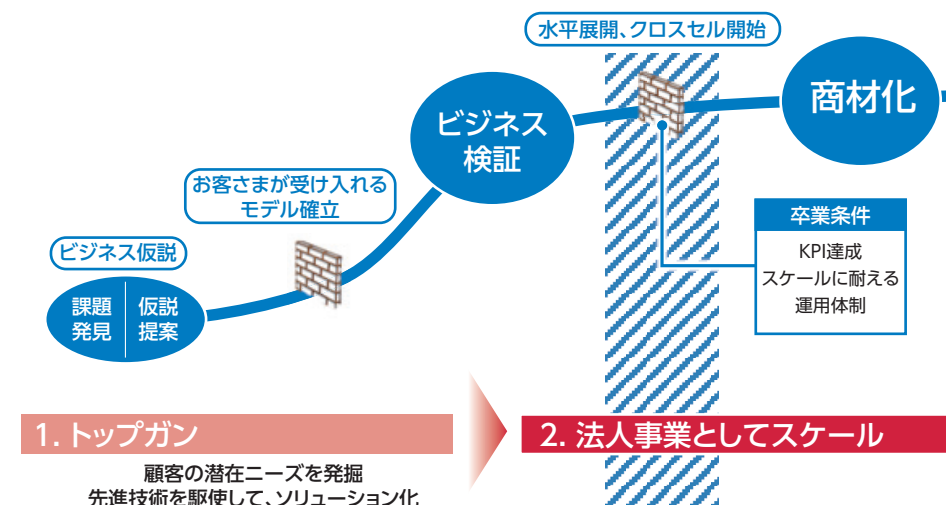
「トップガン」での連携は、本社にとどまらず全国の支社・支店の法人営業担当者が自発的にエントリーすることができます。各プロジェクトは、大まかなスケジュールを設定し、商材化のタイミングと条件を明確化した上で、推進していきます。

また、本社と支社・支店が密に連携できるように、「トップガン」にかかわる情報を全国で共有する体制を整備し、議論する場を本社内に用意しています。実際にプロジェクトが進捗するなかで、本社と支社・支店が連携し、各地域の企業・自治体と協働しながら、新しいビジネスを創出していきます。

「トップガン」の取組みにより、全国レベルでの人的交流が盛んになり、連携が深まっています。今後は、新しい人材を積極的に起用し、これまでに類を見ないビジネスの立ち上げを支援していきます。

## トップガンが狙うビジネスステージ

弾込めから商材化までポートフォリオを組み、数多くのプロジェクトを立ち上げ



## 特集 2 先進技術を活用した地方創生と新ビジネス創出

## 地域に根差したビジネス創出をめざして

ドコモでは、5GやIoT、AIの需要は地方にこそあるとの考えから、地方創生セミナーや5Gセミナーを通じて自治体やパートナー企業との連携を強化し、全国各地で協創モデルを創出しています。2019年度は、全都道府県において地方創生セミナーを開催する予定です。

その一環として、自治体や地域の金融機関、大学などの複数のメンバーによる「輪」（サークル）を創り、「沖縄振興」「東北振興」「都市再生」「地域共生」に取り組み、それぞれの分野で創出したソリューションを水平展開しています。

たとえば、「AI運行バス」では、2016年7月から九州大学で自治体や関連企業との実証実験を行い、2019年4月から全国に向けたサービス提供を開始しました。地方における生活交通用途のニーズは非常に高く、その後、神戸市北区や前橋市などでも実証実験を行っています。「AI運行バス」は、路線の維持や新設が困難な居住者人口の少ないエリアでは、既存のコミュニティバスや旧世代のデマンド交通の置換・再編などに活用でき、高齢化社会における移動手段の確保という社会課題の解決に貢献します。また、観光地域では、二

地方自治体や関連企業と連携し、AI運行バスの全国サービスを開始

## POINT 1

## オンデマンド

乗りたいときに  
乗れて、自由に移動

## POINT 2

## ダイナミックルート

目的地に  
最適ルートで移動

## POINT 3

## シェアリング(乗り合い)

より安価に移動

スマートフォン、電話、  
まちかど端末から乗車予約



次交通の充実や観光渋滞の解消に役立ちます。来訪者の地域周遊の足として、地域に密着した自由な移動手段として、サービス連携による送客効果も期待できます。

地方は一次産業のポテンシャルが高く、人口減少という問題を抱えていることもあり、農業や漁業の省力化や効率化に対するニーズも高まっています。ドコモは5Gやドローンを使った遠隔監視や無人運転などを提案し、こうした課題にいち早く応えることで、日本の一次産業を盛り上げ、社会の活性化に寄与していきたいと考えています。

さらに、新ビジネスの創出をめざして、さまざまなパートナーと連携し、全国各地で5Gを活用した映像伝送や遠隔作業支援の実証実験を行っています。

これらの取り組みによって社会課題の解決を実現し、2019年度の目標である「5Gプレサービス事例創出100事例」の達成をめざします。

## 5Gを活用し、新ビジネス創出をめざす

## 映像伝送



## 遠隔医療



## 遠隔監視



## xR\*



## ロボティクス



## 認証 / AI

\*X Reality(クロスリアリティ)の略。VR(仮想現実)、AR(拡張現実)、MR(複合現実)などの技術の総称



## 5Gとともに革新する産業創出

5Gの特性を活かした実証実験の事例  
より多くの方々に豊かな社会を

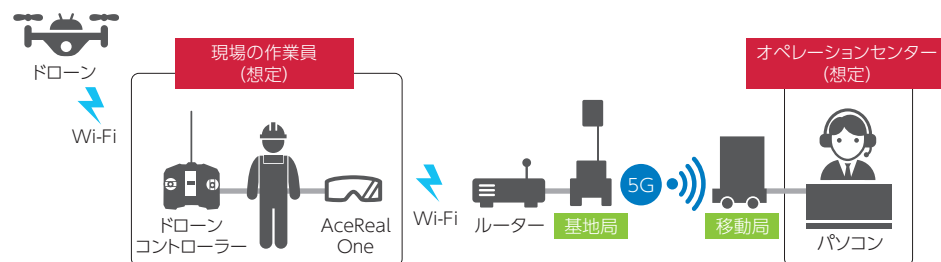
## 5GとARスマートグラスを活用し、ドローンを遠隔支援

ドコモは、サン電子株式会社と共同で、同社のARスマートグラス「AceReal One」を活用したドローンの遠隔支援などの実証実験を行いました。AceReal Oneに5Gネットワークを組み合わせ、ドローンのカメラで撮影した映像を遅延することなく鮮明にパソコンに表示させることで、遠隔地からの工場設備点検や災害救助など現場へのリアルタイムでの作業支援・指示の実現をめざします。

また、シースルーディスプレイを搭載したAceReal Oneに、ドローンのカメラで撮影した映像をWi-Fiを通じて表示し、機体の目視と映像内容の確認を両立させます。これにより、視線の上下動を抑え一定方向に固定させることで、ドローンの操作性も向上します。

両社では、ドローンの遠隔支援に限らず、今後も5Gを活用したさまざまな実証実験を企画・検討するとともに、一体となってビジネスソリューションの提案に取り組むことで、お客さまの課題解決に貢献していきます。

## ドローンによる遠隔支援の先行実証実験システム構成図(イメージ)



## 世界初360度8KVRライブ映像配信・視聴システムを活用した5G実証実験に成功

ドコモは、2018年9月に開催された日本最大級のダンスフェスティバル「にいがた総おどり」で、世界初となる360度8KVRライブ映像配信・視聴システムを活用した5G実証実験を行いました。

会場では、5Gが持つ高速大容量という特性を活かし、カメラで撮影した映像をリアルタイムに8K全天周映像に合成・圧縮処理した上で、5Gにより伝送。特設ブースでは、栈敷席の特等席にいるかのような迫力ある映像が視聴可能となりました。360度8KVRライブ映像配信・視聴システムを使って、複数のカメラで撮影した高画質映像をリアルタイムに8K全天周映像に合成・圧縮処理し、5Gで無線伝送する技術のフィールド実証は世界初\*となります。

新潟市は「先端技術活用による産業振興」という切り口で地域の活性化に取り組んでおり、ドコモ5Gオープンパートナープログラムにも参加しています。今後は、この技術に応用することにより、県外や外国の方にもリアルタイムで、にいがた総おどりの魅力を伝えられるようになるほか、産業、エンターテインメント、教育、防災などの幅広い分野での活用が期待されています。

今後もドコモは、パートナーのみならずとともに、5Gのさまざまな利用シーン創出やソリューションの実現をめざしてまいります。

\* 2018年9月18日現在。ドコモ調べ



にいがた総おどりの様子



VR体験の様子

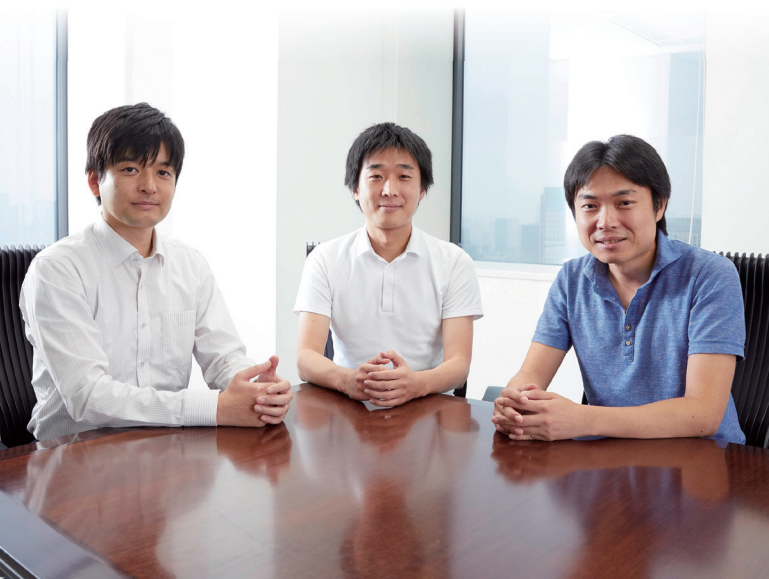


## 座談会

## 「トップガン」の現場から ドコモの画像認識技術とパートナーの商品画像 データベースから生まれた「棚SCAN®-AI」

「棚SCAN®-AI」とは、スマホなどで撮影した陳列棚の画像から商品情報や位置情報を判別し、データベースとして活用するシステムです。陳列状況と商品の売れ行きとの比較分析への活用など、売り場の活性化に役立つものとして期待されています。

ドコモの法人営業部門とR&D部門、そしてパートナーが三位一体となった「トップガン」の仕組みを活かした事例として、「棚SCAN®-AI」を手がけたスタッフに、プロジェクト誕生のきっかけや開発までの道のり、今後の抱負などについて聞きました。



**高** 「棚SCAN®-AI」が誕生したきっかけは、お客さまから海外で同様の事例をご紹介いただいたことです。当社には、画像をAIで解析する画像認識技術があることを知っていましたので、R&D部門に声をかけました。

**赤塚** R&D部門で検証したところ、実現性が高そうだったことがわかり、まずは社内で行き組むことになりました。ただし、画像認識を得意としている会社は多いので、ドコモとしていかに差別化を図っていくかが課題でした。また、画像認識を実現するには商品認識するための商品画像が必要です。日本の流通市場では、商品の入れ替わりが非常に激しく、膨大な商品画像データベースをいかに効率的に管理していくかが大きなポイントとなります。

**高** これらの課題を乗り越えるため、商品画像データベースを有する会社とタグを組むことを思いつきました。ドコモならではの画像認識技術と、それを活かす優れたデータベースを持つ会社が手を組むことで、他にはないワンストップソリューションを実現できると考えました。そこでサイバーリンクスさまに声をかけたわけです。

**牛見** 最初にお話をいただいたときは、少し懐疑的であったのですが(笑)、高さんとお会いして実際にビジネスプランをうかがっていくうちに、これはいけると確信するようになりました。ドコモさまの技術と我々の持つ画像データベースや棚割のシステムを組み合わせることで、これまで

### 「棚SCAN®-AI」の仕組み



お客さまが手作業で行っていた入力やデータ整理を自動化し、省力化につなげるという具体的なサービスの姿が見えてきました。

また、ドコモさまとは別のビジネスでお付き合いがあり、信頼できるパートナーとしてお互いのことをよく知っていたこともチームとして活動する上でプラスとなりました。

**赤塚** サイバーリンクスさまとの実証実験を経て、実際の現場に耐え得る商品棚の画像認識を搭載した「棚SCAN®-AI」は開発されました。現在は、飲料メーカーさま、加工食品メーカーさまなど、先進的な流通システムに取り組む数社にご採用いただいています。2017年には、第19回「自動認識システム大賞\*」で優秀賞を受賞しました。

\*一般社団法人 日本自動認識システム協会主催。自動認識技術やシステムの発展と普及・啓発を目的として、先進的かつその効果が極めて顕著な自動認識関連の技術やシステムを表彰する。

## トッパンから始まった新たな取組みで、お客さまの期待を超える新たなソリューションをめざす

「トッパン」の枠組みで、新しいことに  
取り組みやすい体制になったと思います。



Corporate  
Sales and  
Marketing

法人ビジネス本部  
ソリューションサービス部  
高 聖明

高 今回のプロジェクトは「トッパン」の枠組みでスタートしたことから、大幅なスピードアップが図られました。商品やサービスを立ち上げる場合、市場競争性や収益性を客観的に示すために膨大な調査や資料作りなどが必要だったのですが、「こんなことをやってみませんか?」といった担当者の発案でR&D部門に相談し、まずやってみるというスタンスではじめました。新しいことに取り組みやすい体制になったと思います。

赤塚 これまでは新しいアイデアがあっても最初のハードルが高く、事業化までの道のりは長いと感じていました。「トッパン」によって役割分担が明確になり、事業化につながる画像認識技術の開発に専念できてよかったです。

牛見 私もドコモさまのスピード感到に驚きました。日々情報のやり取りをさせていただくなかで、お客さまから寄せ

られたご要望や課題について、素早くて確かな改善案を示していただけるのは、非常にありがたいです。

高 さらにサービス展開に向けて、展示会でのデモンストレーションなど、実際に「棚SCAN®-AI」に触れていただく機会をできるだけ多くして、認知を深めていきたいと考えています。

赤塚 お客さまからは、さまざまなご意見をいただきますが、2週間後には仕様変更するようなスピード感で改善に取り組んでいます。

たとえば、当初の画像認識は白黒ベースでしたが、AIを活用して色を認識するようバージョンアップしました。これもお客さまとのコミュニケーションから生まれたものです。

牛見 作業時間のさらなる短縮にも取り組んでいます。小売店の陳列棚はブラックボックスともいわれています

密に連携することでパートナーさまの課題を理解し、開発に専念できたこともよかったと思います。



R&D

R&Dイノベーション本部  
イノベーション統括部  
赤塚 隼

ドコモさまのスピード感到に  
驚きました。



Business  
Partner

株式会社サイバーリンクス  
流通クラウド事業部 営業部  
営業3課 課長  
牛見 晋太郎 さま

が、きちんとデータ化し、販売データと紐づけることで、棚割の見える化が可能になります。

高 現在は、飲料や食料品を対象としていますが、今後は、陳列棚にあるすべてのカテゴリーを対象としていきたいと考えています。スーパーマーケットなどでの購買の8割は、事前に計画されたものではなく、店頭で決められるといわれています。「棚SCAN®-AI」が必要とされる市場は、我々の想像以上にあると思いますので、派生的に展開していきたいですね。

赤塚 「棚SCAN®-AI」では実店舗の商品棚の現状把握の画像認識で自動化を実現しました。今後は、「棚SCAN®-AI」で蓄積したデータとドコモのモバイル空間設計(人口動態データ)を活用し、地域特性を活かした店舗の活性化を実現できるソリューションに発展させていけたらと考えています。

## ビジネスプラットフォームによるパートナー商流拡大

## 社会課題解決の事例

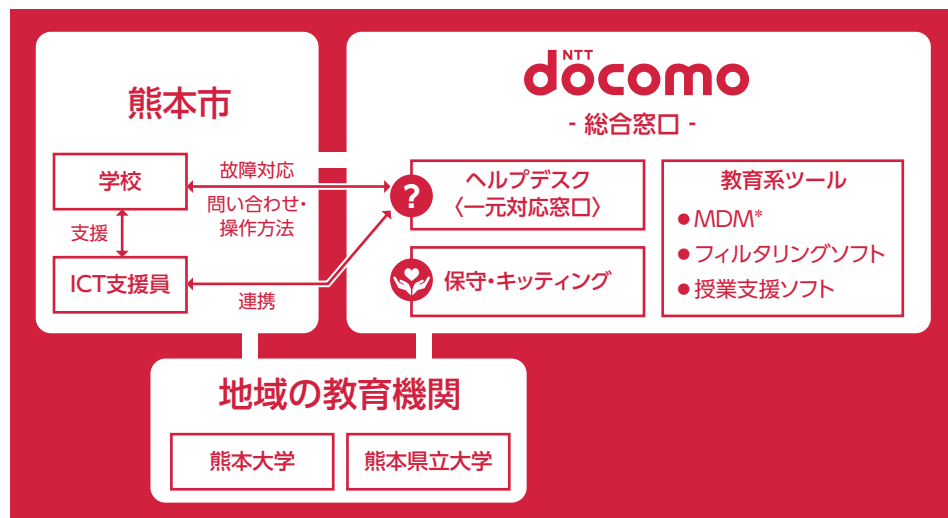
## 「+d」で育む教育の未来

## 熊本市×ドコモの教育ICTプロジェクト

グローバル化や情報化、少子高齢化などの急激な変化に伴い、社会のなかで必要とされる人材像も変化しています。21世紀を生き抜くための力を育成していくために、2020年度から順次実施される新学習指導要領では、小中高等学校教育におけるICTの積極的な活用が強く求められています。

こうした状況下、ドコモは、熊本市と協創し、熊本市の教育ICT環境を整備するプロジェクトを開始させました。熊本市内の全公立小中学校134校への23,460台のiPad整備と、

## 熊本ICTの概要



\*Mobile Device Management(モバイルデバイスマネジメント)の略称。

スマートフォンやタブレットなどのモバイルデバイスの紛失・盗難時に、遠隔からデバイスの操作画面にロックをかけたり、システムを初期化したり、一時的に通信を不通にしたり、デバイス内のデータを消去したりして、情報を守るツール(またはサービス)をさす。

ドコモの安定した高品質なLTEネットワークにより、市内の教育ICT環境を政令指定都市最高レベルに押し上げるのがねらいです。

また、2018年10月には、熊本市・熊本大学・熊本県立大学、ドコモで「教育情報化の推進に関する連携協定」を結びました。産学官連携で、ICTを活用した新たな教育カリキュラムの開発や、先生や学校管理職員に向けた各種研修の実施などに取り組み、子どもたちの学びの向上につなげ、熊本の教育ICT基盤の底上げを図ります。

ドコモの教育ICTソリューションは、機器やネットワークの導入だけではありません。導入に関する提案から、ご相談対応、導入後の活用促進、さらにはアフターフォローまでをトータルにサポートしています。あらゆる窓口をドコモに一元化できるため、お客さまに負担のかからない教育ICT環境の整備・運用を実現することが可能です。

ドコモは、この熊本市の教育ICTプロジェクトをきっかけに、ICTの持つ多くの可能性を、社会的課題の解決や地域創生に活かし、地域社会の発展につなげたいと考えています。また、教育ICTの実践を通じて得た知見をノウハウとして蓄え、教育ICTの進化に貢献していきます。

また、将来的には一人1台のタブレット端末で、いつでもどこでも学べる環境の実現をめざしていきます。



タブレット端末の活用で教材への関心や学びへの意欲が高まる子どもたち（熊本市立楠小学校）



ドコモ主催の研修で体験・知見を共有する熊本市の先生たち



熊本市教育ICTプロジェクト

[https://www.nttdocomo.co.jp/biz/special/education\\_ict/kumamoto/](https://www.nttdocomo.co.jp/biz/special/education_ict/kumamoto/)



## ビジネスプラットフォームによるパートナー商流拡大

# パートナービジネスの拡大

## パートナー企業とともにSDGsの達成に向けた事業創出をめざす

## IoT×5G×SDGsパートナー協創プロジェクトの立ち上げ

世界全体がめざすべき共通の目標として採択されたSDGsの市場は、CSR的な側面だけでなく、2030年までに国内で約70兆円の需要を生み出す新たなマーケットとしても注目されています。SDGsに早期に向き合うことは、イノベーションを推進し、関連する事業やサービスを開発するリーダーとして新たな価値や収益を生み出すチャンスにつながります。しかし、SDGsで取り上げる社会課題は非常に大きいため、達成するためには産・官・民の複数のプレイヤーが相互に連携することが重要であり、これはパートナーとの協創で新しい価値創出をめざすドコモの経営方針に合致します。

こうした考えに基づき、「ドコモ5Gオープンパートナープログラム」に参加いただいているパートナーを対象に、新たな事業創出に向けた検討を行う「IoT×5G×SDGsパートナー協創プロジェクト」を2018年12月に立ち上げました。本プロジェクトは、5GやIoTなどの“つなげる技術”を軸として、複数のパートナーが持つ得意分野を統合し、社会課題の解決を図るとともに、持続可能性の高い新たな事業の創出をめざすものです。

## ドコモのめざすIoT×5G×SDGs

- 1 社会課題の解決** ……IoT×AI、5Gを軸としたソリューション協創により、SDGs達成に貢献します
- 2 新たな事業創出** ……パートナーの収益につながる新たな事業の創出をめざします
- 3 パートナー協創の促進** ……さまざまなパートナー企業に参画いただき、業界を超えた協創の促進を図ります



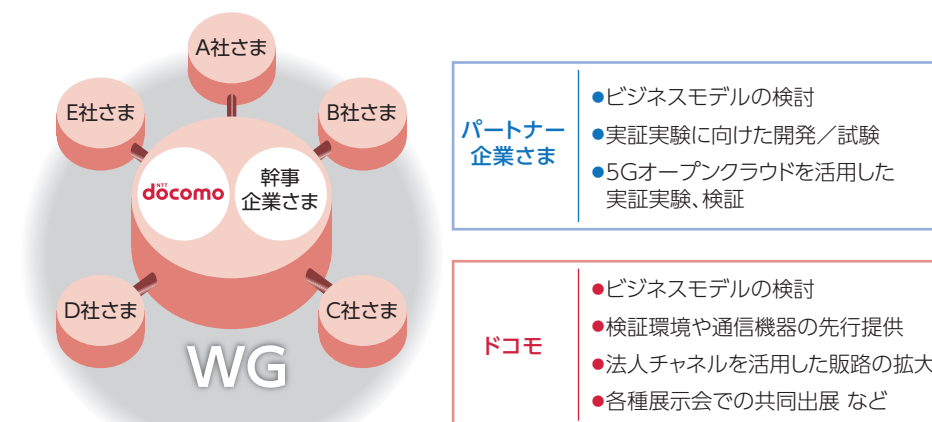
## 実効性のある協創スキームの構築

具体的な取組みとして、3つのワーキンググループ(WG)を立ち上げ、SDGs各目標の達成に向けて、「少子高齢化に従う医療費増加・介護負担の増加」「製造業における労働力不足や技能継承の難しさ」「核家族化、共働き家族増加による安心安全の確保」を先行テーマに取り組んでいきます。グループごとに新たな事業創出に取り組むとともに、各グループ合同で情報共有のためのワークショップイベントなどを行います。

WGの運営にあたっては、中心的に活動いただく企業をドコモとの共同幹事企業とし、複数の企業に参画いただくことで実効性のある協創スキームを構築していきます。ドコモは、WGメンバーに対して、「検証環境や通信機器の先行提供」のほか、「法人チャネルを活用した販路の拡大」「コーポレートサイトへの掲載」「各種展示会での共同出展」などを行い、取組みをサポートします。

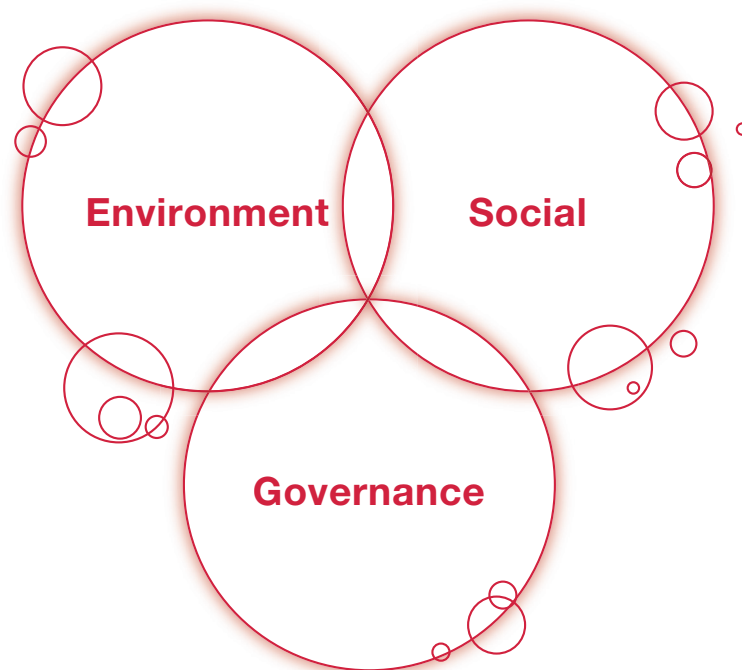
今後、さまざまな企業・団体に、本プロジェクトに参加いただき、幅広い業界との連携を強化することで、5G時代の新たなIoTソリューションを創出し、SDGs達成に向けた取組みを加速させていきます。

## プロジェクトの進め方





# ドコモのESGマネジメント



社外取締役からのメッセージ	P.51
役員一覧	P.53
社外役員の選任理由および各人の知見	P.55
コーポレート・ガバナンス	P.57
取締役会の開催状況など	P.59
株主・投資家との対話	P.61
サプライチェーンマネジメント	P.62
監査役監査および内部監査の状況	P.63
内部統制	P.64
リスクマネジメント	P.65
社会への取組み	P.66
環境への取組み	P.74



## 社外取締役からのメッセージ



## ドコモに対する期待と提言

取締役  
村上 輝康  
産業戦略研究所 代表

## ドコモのガバナンスのあり方

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

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

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

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

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利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。

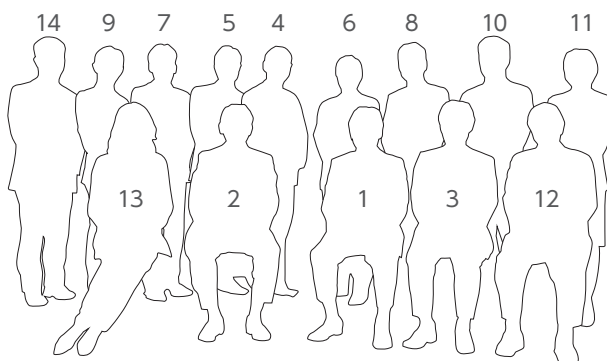
当社が2018年度に生み出した付加価値総額は国内の（持株会社を除く）上場事業会社のサービス業1,400社中で、トップとなりました。日本のGDPの0.3%は当社が生み出しています。また当社は、規模が大きいだけでなく生産性も高く、1人当たりの付加価値総額、つまり労働生産性の指標でみても第2位という結果が出ています。

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



## 役員一覧 (2019年7月1日現在)

### 取締役



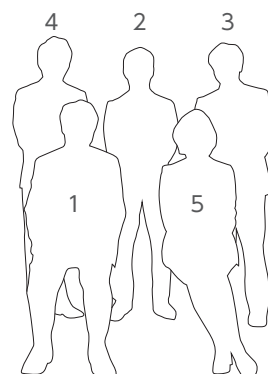
- |   |   |
|---|---|
| 1 代表取締役社長 (CEO)<br><b>吉澤 和弘</b>   | 8 取締役常務執行役員<br>スマートライフビジネス本部長<br><b>森 健一</b>                  |
| 2 代表取締役副社長<br>(CCO、CLO、CRO)<br>営業本部長 国際、<br>コーポレート担当<br><b>辻上 広志</b>        | 9 取締役常務執行役員<br>法人ビジネス本部長、<br>東北復興新生支援室長兼務<br><b>坪内 恒治</b>     |
| 3 代表取締役副社長<br>(CDO、CIO、CISO、CPO)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

\*IR担当役員



## 役員一覧 (2019年7月1日現在)

### 監査役



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

### 執行役員

#### 常務執行役員

CSR担当 阪本 泰男

#### 執行役員

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

## 社外役員の選任理由および各人の知見

当社の社外取締役2名および社外監査役4名の選任理由と知見は、以下のとおりです。

### 社外取締役



#### 村上 輝康氏(独立役員)

企業経営および情報産業に関する豊富な経験、知見を有しています。また、人格、見識ともに優れていることから、業務執行の監督機能の強化への貢献および幅広い経営的視点からの助言を期待したため、同氏を選任しています。

1968年 4月 株式会社野村総合研究所入社  
2002年 4月 同社 理事長  
2008年 6月 株式会社ベネッセホールディングス 社外取締役  
2012年 4月 産業戦略研究所 代表(現在に至る)  
2013年 6月 当社 社外取締役(現在に至る)



#### 遠藤 典子氏(独立役員)

経済誌編集者としての取材活動や公共政策研究を通じて培った豊富な経験、知見を有しています。また、人格、見識ともに優れていることから、業務執行の監督機能強化への貢献およびお客さま、女性の目線による多様で幅広い助言を期待でき、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるかと判断したため、同氏を選任しています。

1994年 6月 株式会社ダイヤモンド社入社  
2006年 4月 同社 週刊ダイヤモンド編集部 副編集長  
2013年 9月 国立大学法人東京大学政策ビジョン研究センター 客員研究員  
2015年 4月 学校法人慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 特任教授(現在に至る)  
同 学校法人早稲田大学環境総合研究センター 招聘研究員  
2016年 6月 当社 社外取締役(現在に至る)  
2018年 7月 株式会社アインホールディングス 社外取締役(現在に至る)  
2019年 6月 阪急阪神ホールディングス株式会社 社外取締役(現在に至る)

## 社外役員の選任理由および各人の知見

## 社外監査役



## 寒河江 弘信氏

企業経営の経験を有するとともに、株式会社エヌ・ティ・ティ・データの財務部門の経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しており、その経験、知見に基づく監査を期待したため、同氏を選任しています。

1981年 4月 日本電信電話公社入社  
2012年 6月 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ 取締役執行役員 財務部長  
2014年 6月 同社 取締役常務執行役員 財務部長  
2016年 6月 エヌ・ティ・ティ・データ・マネジメント・サービス株式会社 代表取締役社長  
2017年 6月 当社 常勤社外監査役 (現在に至る)



## 中田 勝巳氏

企業経営の経験を有するとともに、長年にわたり電気通信事業に関する職務に携わっており、その経験、知見に基づく監査を期待したため、同氏を選任しています。

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



## 梶川 幹夫氏(独立役員)

長年にわたり財務省の職務に携わっており、その職歴を通じて培った専門家としての豊富な経験、知見に基づく監査を期待したため、同氏を選任しています。

1982年 4月 大蔵省入省  
2014年 7月 国際通貨基金(IMF)理事  
2016年 6月 財務省 関税局長  
2017年12月 東京海上日動火災保険株式会社 顧問  
2018年 6月 当社 常勤社外監査役 (現在に至る)



## 辻山 栄子氏(独立役員)

公認会計士資格を有するとともに、長年にわたる大学教授としての経験および企業の社外役員としての経験を通じて培った、財務および会計に関する相当程度の知見を有しており、その経験、知見に基づく監査を期待したため、同氏を選任しています。

2010年 6月 オリックス株式会社 社外取締役 (現在に至る)  
2011年 5月 株式会社ローソン 社外監査役 (現在に至る)  
2011年 6月 当社 社外監査役 (現在に至る)  
2012年 6月 株式会社資生堂 社外監査役 (現在に至る)  
2018年 4月 学校法人早稲田大学 名誉教授 (現在に至る)

# コーポレート・ガバナンス

## 基本方針・考え方

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

この経営方針のもと、ドコモは、株主・お客さま・従業員・パートナーおよび地域社会をはじめとするさまざまなステークホルダーの期待に応えつつ、企業価値の最大化を図るためには、コーポレート・ガバナンスが有効に機能するよう「コーポレートガバナンス・コード」の各原則の趣旨を踏まえ、体制強化していくことが重要と認識しています。

また、この考えに基づき、ドコモグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として「NTTドコモ コーポレート・ガバナンス基本方針」を制定しています。

なお、2018年6月に「コーポレートガバナンス・コード」が改訂されたことを受けて、基本方針を2018年12月に改正しました。

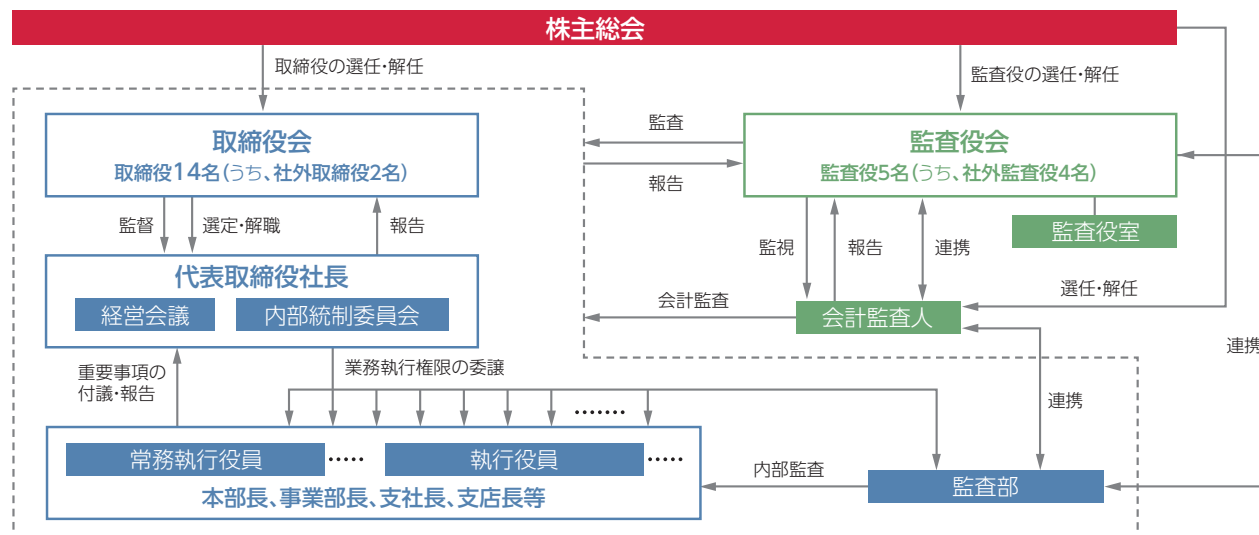
**Web** NTTドコモ コーポレート・ガバナンス基本方針  
[https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/binary/pdf/management/governance/governance\\_rule\\_181221.pdf](https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/binary/pdf/management/governance/governance_rule_181221.pdf)

## コーポレート・ガバナンス体制の概要

ドコモは、取締役会と監査役・監査役会によるコーポレート・ガバナンス体制を採用し、経営のスピード向上を図りつつ、継続的で安定的な事業運営の実現と、監査・統制機能の強化の両立をめざしています。ドコモがこの体制を採用するのは、経営資源を有効活用して継続的かつ安定的な事業運営を実現する観点では、取締役が重要な業務執行に関与することが望ましいと考えていること、また経営の健全性・効率性の確保の観点では業務執行者を兼務する取締役による相互監視、監査役による経営の監査を行う体制が望ましいと考えているためです。

監督機能については、独立社外取締役を選任するとともに、その能力・見識を十分に発揮できるよう、取締役会議案の事前説明の充実や、代表取締役・社内役員との定期的な会合の設定など支援体制を整備し、取締役会の監督機能を強化しています。監査機能については、独立社外監査役を含む各監査役が取締役会などの重要な会議に出席するほか、会計監査人や監査部などとも連携して、取締役の職務執行状況に関して実効性の高い監査を実施することで、経営の健全性の確保を図っています。加えて、執行と監督の役割の明確化および業務執行機能のさらなる強化を目的として執行役員（男性27名、女性3名、取締役との兼職8名）制度を導入し、経営環境の変化へスピーディに対応する体制を整備しています。

コーポレート・ガバナンス体制図





## コーポレート・ガバナンス

### 社外役員によるガバナンスの実効性を担保する支援体制

社外取締役および社外監査役が、経営にかかわる能力・見識を十分に発揮しながら建設的な議論に参加し、その職務を十全に行えるよう、当社は以下のような仕組みを整備しています。

- ・取締役会議案の事前説明や資料提供
- ・独立社外取締役に 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
- ・独立社外取締役の役員研修会など、多様な社内活動への参加

- ・多彩な拠点視察(研究所、支店、ドコモショップ、無線基地局など)
- ・独立社外取締役と取締役、執行役員などとの企業戦略などの大きな方向性などに関する意見交換の場の設定
- ・中堅・若手従業員との意見交換の場の設定
- ・監査役監査を補助する専任の組織として監査役室の設置および専従の使用人の配置
- ・既存・潜在機関投資家との対話(投資家側、あるいは役員側から申出があった場合)
- ・独立社外取締役と監査役会との定期的な会合

### コーポレート・ガバナンス体制の変革

		取締役会人数		監査役会人数	
		総数	うち社外取締役	総数	うち社外監査役
1999年 2月	アドバイザリーボードを設置 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	米国アドバイザリーボード設置 グローバルな視点から、社会における情報通信技術の役割や動向についての意見・提案を受ける。	28名	0名	4名	2名
2002年 6月	社外取締役就任 NTTグループ内から社外取締役が1名就任する。	27名	1名	4名	2名
2003年 6月	監査役の過半数が社外メンバーになる 過半数が社外監査役となり、監査役の半数以上を社外監査役とすることを求める会社法の定めを上回る。	27名	1名	5名	4名
2005年 6月	執行役員制度導入 制度導入にあわせ、定款上の取締役会人数を半数以下に削減する。	13名	1名	5名	3名
2013年 6月	社外取締役1名増員 NTTグループ外から初の独立社外取締役が就任。	14名	2名 (うち独立役員1名)	5名	3名 (うち独立役員2名)
2016年 6月	独立社外取締役2名体制 独立社外取締役が2名に増員。	15名	2名 (うち独立役員2名)	5名	4名 (うち独立役員2名)

# 取締役会の開催状況など

## 取締役会の開催状況

取締役会は、原則毎月1回の定期開催と必要に応じた臨時開催により、経営に関する重要事項について意思決定を行うほか、業務執行者を兼務する取締役からその執行状況の報告を随時受け、経営の監督を行っています。

また、業務執行に関する重要事項については、代表取締役社長、代表取締役副社長、常務執行役員および常勤監査役などで構成される経営会議を設置し、原則毎週定例日の開催と必要に応じた臨時開催により、代表取締役社長による機動的で迅速な意思決定を可能としています。

### 2018年度の開催状況

開催数 15回

取締役の出席率 99.5(%) うち 社外取締役の出席率 100(%)

監査役の出席率 98.7(%) うち 社外監査役の出席率 98.3(%)

## 取締役会等での議論模様

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

### 2018年度に取締役会で議論された主な議案

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

## 取締役会の実効性の分析・評価

当社は、持続的な企業価値の向上を実現することを目的に、取締役会の責務・運営・構成などに対する課題や改善点を認識して継続的な改善に取り組むために、取締役会の実効性に関する分析・評価を実施しています。

### ■評価方法

- ・全取締役および全監査役を対象とする「取締役会自己評価アンケート」を実施（2018年12月～2019年1月）。
- ・全取締役および全監査役により構成する「コーポレート・ガバナンスに関する会議」において、アンケート結果を踏まえて議論（2019年3月）。

### ■評価結果と今後の運営方針

当社の取締役会の責務・運営・構成などは適切であり、実効性は確保されていると評価しました。

また、前回の実効性評価で課題として認識した、中期戦略2020「beyond宣言」と「会員基盤を軸とした事業運営」の実現に向けた取組み状況の定期的な検証、およびコーポレートガバナンス・コード改訂を考慮したガバナンス機能強化により実効性が高まったことを確認しました。

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

## 取締役会の開催状況など

### 取締役および監査役報酬

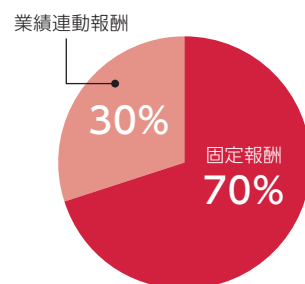
当社の取締役の報酬総額は、2006年6月20日開催の第15回定時株主総会において、年額6億円以内と決議しています。各事業年度における取締役の報酬は、役位ごとの役割や責任範囲、当連結会計年度の営業利益などを業績指標とした達成度合いなどを総合的に勘案して取締役会にて決定しています。また、取締役会の開催に先立ち、親会社および独立社外取締役に対し報酬内容の説明を行い、適切に助言を得ています。

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

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

- b. 独立社外取締役の報酬については、高い独立性の確保の観点から、業績との連動は行わず、月額報酬のみを支給することとしています。

### 固定報酬と業績連動報酬の割合



また、監査役の報酬については監査役の協議にて決定しており、高い独立性の確保の観点から、業績との連動は行わず、月額報酬のみとしています。当社の監査役の報酬総額は、2006年6月20日開催の第15回定時株主総会において、年額1億5,000万円以内と決議しています。

### 役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	
取締役 (社外取締役を除く)	481	336	145	0	16
監査役 (社外監査役を除く)	30	30	0	0	1
社外役員	126	126	0	0	7
合計	637	492	145	0	24

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

## 株主・投資家との対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、IR担当役員を指定するほか、専任部署を設置することで体制を整え、積極的なIR活動を推進し、株主・投資家に対する積極的な情報発信と対話を行っています。また、海外投資家に向けた情報発信の充実等、さらなるフェアディスクロージャー推進のため、決算説明会やスモールミーティングの説明資料や議事録は英語でもご覧いただけるようホームページ上で公開しており、決算説明会の模

様については、英語の同時通訳付きにてホームページ上でライブ配信も行っております。株主・投資家のみならず、ご意見については経営幹部へのフィードバックを四半期ごとに行い、経営の参考とするとともに、広く社内に情報共有し、サービスや業績の向上に役立てています。

### 活動状況

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

### IRサイトの受賞歴

ドコモのIRサイトは、第三者機関から高い評価をいただいています。



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



Gomez IRサイトランキング2018  
IRサイト優秀企業：銀賞

個人投資家向け説明会  
(代表取締役社長 吉澤 和弘 登壇)



株主さまイベント  
(ネットワークオペレーションセンター見学会)





# サプライチェーンマネジメント

## 社会的責任を踏まえたCSR調達を推進

ドコモは、お取引先とのかかわりを重視し、社会的責任を踏まえたCSR調達に取り組んでいます。「調達基本方針」に基づいて調達活動を実施するとともに、「NTTドコモサプライチェーンCSR推進ガイドライン」(2013年12月改訂)によって、CSRに関連する7つの領域で順守すべき項目を定めています。2018年1月には「グリーン調達ガイドライン」を改訂し、環境への配慮を促しています。

特に重要な一次サプライヤーに対しては、「NTTグループ CSR推進チェックシート」の提出を求め、高いリスクが存在する可能性がある場合は、お取引先を訪問して状況を確認し、是正措置計画を共同で作成するなどの対応を行います。チェックシートの内容は毎年社名を伏せて各取引先へフィードバックしており、調達担当者の教育を定期的の実施しています。

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



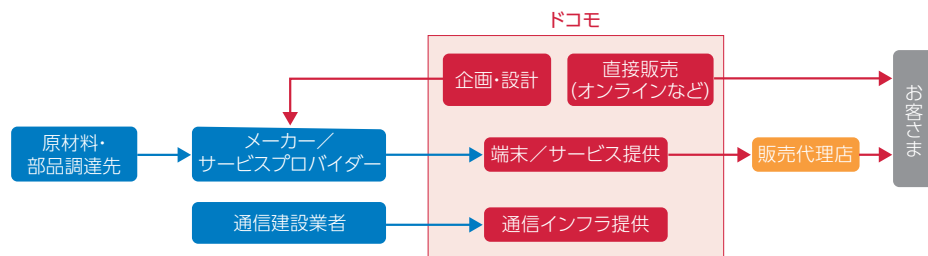
ビジネスパートナーキックオフ



NTTドコモサプライチェーンCSR推進ガイドライン

[https://www.nttdocomo.co.jp/binary/pdf/corporate/disclosure/procure/policy/supply\\_chain\\_csr\\_guideline.pdf](https://www.nttdocomo.co.jp/binary/pdf/corporate/disclosure/procure/policy/supply_chain_csr_guideline.pdf)

## ドコモのサプライチェーン



## 調達基本方針

1. 広く国内外のサプライヤーのみなさまに対し、公正に競争機会を提供するとともに、相互理解と信頼関係の構築に努めます。
2. 品質・価格・納期・安定供給を総合的に判断し、ビジネスニーズに即した競争力ある製品・サービスを、経済合理性に基づき調達します。
3. 法令や社会規範を遵守するとともに、社会への貢献のため環境・人権などに配慮した調達を実施します。

## 紛争鉱物

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

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

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

\*1 2018年4月に当社はニューヨーク証券取引所の上場を廃止しました。

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



紛争鉱物への対応

[https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/disclosure/procure/policy/csr\\_procurement/index.html](https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/disclosure/procure/policy/csr_procurement/index.html)

# 監査役監査および内部監査の状況

## 監査役監査の状況

監査役会は、原則毎月1回開催し、監査の方針・計画・方法その他監査に関する重要な事項についての意思決定を行っています。各監査役は、監査役会で決定された監査方針および監査計画に基づき、取締役会など重要な会議に出席するほか取締役などからの報告聴取、重要な文書などの調査、本社および主要な事業所ならびに子会社の実地調査などにより取締役の職務執行状況の監査を適宜実施し、監査実施状況を監査役会へ報告しています。また、子会社の監査役との意思疎通および情報の交換などによる連携を密にし、監査の実効性を確保しています。

## 内部監査の状況

内部監査に関しては、監査部が他の業務執行から独立した立場で、法令などの順守、業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性などを確保するため、本社各室部、支社などにおける業務遂行状況の監査を実施するとともに、当社グループにおけるリスクの高い事項については統一の監査項目によりグループ各社で監査を実施しています。グループ各社の監査部門による監査については、品質向上を目的とした監査品質レビューを実施しています。また、会社法に基づく内部統制システムおよび金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の有効性について評価を実施し、内部統制の強化に向けて取り組んでいます。

## 内部統制の強化に向けた連携

監査役は、会計監査人より監査計画の報告、四半期決算ごとに主要な会計方針の変更の有無などに関する事前協議およびその監査結果の報告を受けるほか、会計監査人監査への立会いを実施するなど、適宜意見交換を行い連携の強化に努めるとともに、会計監査人の監査の品質体制についても、説明を受け確認しています。また、監査役は監査部から内部監査計画およびその結果について報告を受けるほか、原則毎月1回の定例会合を実施し、内部監査実施状況について意見交換を行うなど、相互連携を図っています。

内部統制部門との関係については、監査役は内部統制システムの整備・体制の状況を監視および検証し、内部統制部門へ必要な助言・指導を行っています。また、監査部は内部統制システムの有効性を評価し、その結果を取締役会および内部統制部門へ報告しています。内部統制部門はそれらに基づき、必要に応じて内部統制システムの改善を図っています。

# 内部統制

## 基本方針・考え方

当社は、取締役会で決議した「内部統制システムの整備に関する基本方針」に基づき、内部統制委員会を中心として、法令などの順守徹底、業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性を確保するための体制などを整備しています。また、当社においては、監査部が上記の有効性評価を含め、ドコモグループ全体（本社、支社、国内外のグループ会社）のリスクの最小化および企業価値の最大化に貢献することを目的に、内部監査を実施しています。

## コンプライアンス（倫理・法令などの順守）

当社グループでは、社員一人ひとりが「NTTドコモグループ倫理方針」を順守し、人権尊重をも含め高い倫理観のもと、ますます高まる社会の要請・期待に応え続けることをコンプライアンス経営の基本としています。そのため、「コンプライアンス推進委員会」を中心としたコンプライアンス推進体制を構築し、具体的には、社員が不正・不祥事に気づいた場合の報告努力義務の規定、社内外における相談窓口の設置、各組織へのコンプライアンス推進責任者の配置、全従業員に対する倫理・法令順守のための教育・研修など、コンプライアンスにかかわるさまざまな取り組みを実施しています。また、全従業員を対象としたコンプライアンスおよび人権に関する意識調査を実施し、その結果を各種施策へ反映させるなど、倫理観のさらなる醸成に取り組んでいます。

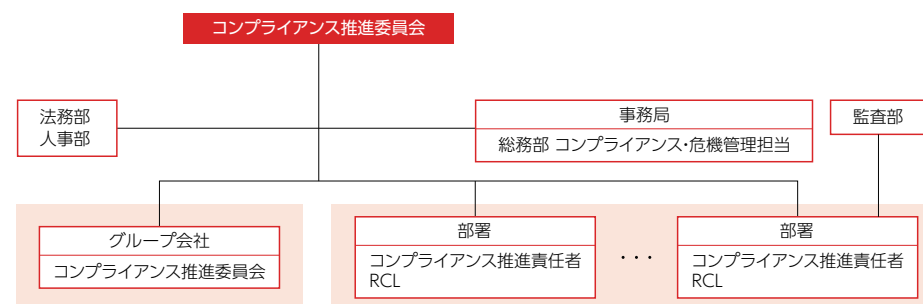
 NTTドコモグループ倫理方針  
[https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/about/group\\_ethic/index.html](https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/about/group_ethic/index.html)

## コンプライアンス推進体制

ドコモでは、本社および各支社、グループ会社ごとに「コンプライアンス推進委員会」を設置して、「NTTドコモグループ倫理方針」の理解・浸透、倫理法令順守に関する取り組み事項の決定、倫理法令順守マネジメントシステムの運用・改善に関する事項の決定、倫理法令順守のための活動状況の把握に取り組んでいます。

ドコモ本社のコンプライアンス推進委員会は、社長を委員長とし、委員は、代表取締役、常務執行役員、支社長、関連部各部長、監査役のほか、委員長が必要に応じて指名するもので構成されます。

## コンプライアンス推進体制



## 財務報告の信頼性確保

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

# リスクマネジメント

## 基本方針・考え方

ドコモではビジネスリスクの早期発見と早期対処を基本方針として、リスクマネジメントの強化に取り組んでいます。自然災害、電力不足などの天災や人災、個人情報を含む業務上の機密情報の不適切な取扱い、通信業界を取り巻く市場環境の変化や他の事業者などとの競争の激化により、ドコモグループの信頼性・企業イメージが低下し、または、収入の減少やコストの増大が発生し得ることをドコモのリスクとし、可及的に予防・軽減するための対策を講じています。

## リスクマネジメント体制

ドコモでは、「リスクマネジメント規程」に基づき、ビジネスリスクを定期的に洗い出し、社長を委員長とする内部統制委員会において全社横断的な管理を要するリスクを特定するとともに、特定したリスクについては管理方針を決定し、リスクの現実化に対する適切な未然防止と発生時には迅速な対応が取れるよう体制を構築しています。

また、リスク対応の状況把握については、監査部による内部監査を行うとともに、必要に応じてフォロー調査を実施しています。各種法令順守を含め、環境・社会側面に関しても、業務規程類に取り込むことで、監査対象とし、適切なモニタリングを実施しています。

また、「情報管理」「コンプライアンス」など関連する内容については、各種規程類などを整備した上で各種委員会組織などと連携を図り、的確なリスクマネジメントの実施を図っています。

## リスク特定プロセス

ドコモでは社会環境の変化などを踏まえ、想定するリスクや、その管理方針の見直しを毎年度行っています。リスクの特定についてはまず、現状の評価に加え、社会状況の変化を取り込むため、内部・外部状況を踏まえ、新規にリスクを抽出します。その後、影響度・発生頻度などによる評価・分析を経て、重要性評価を通じて全社リスクを特定しています。これらの全社リスクは、財務影響との関連を踏まえ、有価証券報告書などで開示している事業などのリスクにも反映しています。

近年においては、中期戦略の実現および5Gの提供に向けた取組みに伴う課題、競合他社の新規参入による競争激化、行政・立法などの方針変化・要請などへの対応などもドコモとして考慮すべきリスクとして検討しています。

P.16



## 社会への取組み

## 人権の尊重

## あらゆる差別を許さない企業体質の確立に向けて

## すべてのステークホルダーの人権を尊重する

NTTグループは、世界人権宣言、労働における基本原則及び権利に関する国際労働機関（ILO）宣言に基づき、「ビジネスと人権に関する指導原則」の考え方を取り入れた「NTTグループ人権憲章」を2014年に制定しました。

ドコモは、NTTグループの一員として、「NTTグループ人権憲章」制定の背景や目的などを理解し、その浸透・実践に向けて取り組んでいます。また、独自に「NTTドコモグループ人権に関する基本方針」を策定し、より具体的な取組み方針を示し、人権啓発を推進しています。

毎年、「世界人権デー」と「人権週間」にあわせて、人権啓発推進委員長である代表取締役副社長から全社員に向けて人権に関するメッセージを発信するほか、派遣社員も含めた全社員を対象とした人権啓発研修を実施しています。

## NTTドコモグループ人権に関する基本方針（2016年改定）

私たちNTTドコモグループで働く全ての役員・社員は、人権が重要な問題であることを確信しており、安心・安全で豊かな社会を築くため、「NTTドコモグループ倫理方針」「NTTグループ人権憲章」及び「CSRの考え方」に基づき、自ら率先して、全てのステークホルダーの人権を尊重する企業体質の確立をめざします。

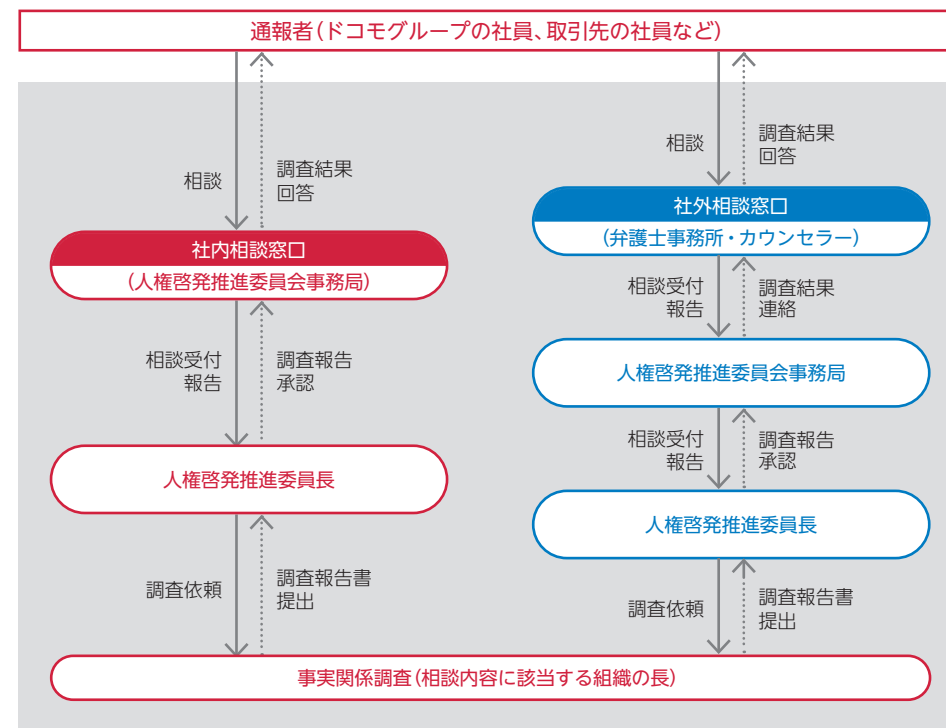
1. 私たちは、事業活動を通じて、同和問題をはじめとした人権問題の解決に努めます。
2. 私たちは、多様性を尊重するとともに、お互いに感謝の気持ちを大切にコミュニケーションを深め、ハラスメントのない健全な職場環境づくりを行います。
3. 私たちは、人権尊重の観点から必要の都度、業務内容などについて見直しと改善を行い、事業活動へ反映します。
4. 私たちは、NTTドコモグループ各社で連携し、「人権啓発推進委員会」をはじめとする体制を整備し、人権啓発活動の推進と活性化を図ります。

## 人権・ハラスメントに関する相談窓口

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

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

## 人権・ハラスメントに関する相談窓口の流れ



## 社会への取組み

人材戦略・人材育成  
「beyond宣言」の実行を担う人材をつくる

## 社員一人ひとりの能力と意欲を最大限に引き出す

中期戦略2020「beyond宣言」では、2020年のさらにその先を見据え、お客さまへの驚きと感動の提供、パートナーとの新しい価値の協創の実現をめざします。「beyond宣言」の実行のために、ドコモでは、“高い志とともに日々成長する姿勢をもち、相手に興味関心と謙虚さをもって関係を築き、果敢にチャレンジする人材”の育成をめざして、社員一人ひとりの成長とスキルアップを図っています。そのため、適材適所の配置や能力開発の推進、適正な人事評価など、社内制度を充実させています。

また、機会均等と処遇における公平の実現に努め、性別、年齢、国籍など属性が異なる多様な人材を企業の成長に活かすダイバーシティ経営を推進することで、社員一人ひとりが属性にかかわらず個人の能力を存分に発揮できる企業風土づくりに取り組み、新しい価値の創出をめざしています。さらに、生産性向上を趣旨としたワークスタイルの選択肢拡大を順次進めるとともに、社員の心身両面の健康を確保し、活力・生産性を向上させる健康経営の取組みを推進しています。

## 人材育成方針

## ■高い志をもって、自ら深く考え、自ら行動をする人

組織の成長に個人の成長は不可欠であり、そのためには成し遂げたいものをもって、一人ひとりが常に自己研さんしながら、会社の課題を自分ごととして捉える姿勢が重要。

## ■好奇心と謙虚さをもち、他者とともに新たな価値を生み出せる人

「+d」パートナー企業との協業により新たな社会価値を生み出すには、まず相手に興味関心と謙虚さをもって接することが重要。

## ■変革志向をもち、失敗を恐れず困難なことにも果敢にチャレンジする人

通信事業の競争力強化とスマートライフ領域のさらなる拡大に会社の成長がかかっている今だからこそ、変えることのできる人材、新しいことにチャレンジできる人材が必要。

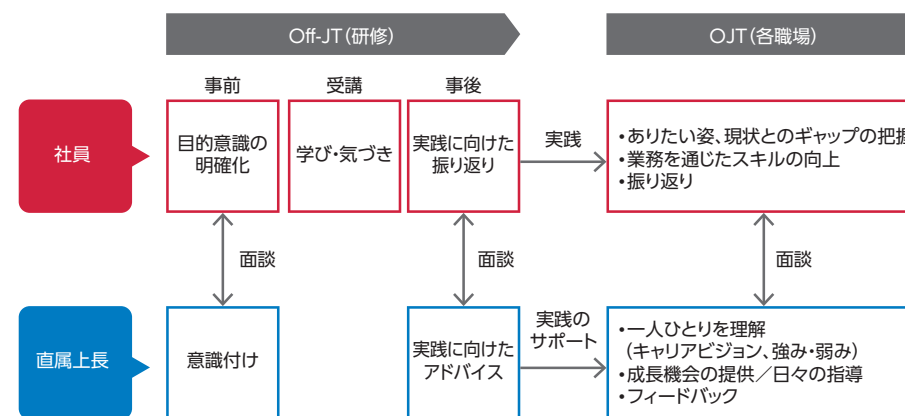
## 人材育成マネジメント

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

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

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

## Off-JTとOJTの連動



## 社会への取り組み

## 人材戦略・人材育成

## 果敢にチャレンジする社員を支援する制度

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

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

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



研修の様子

## 戦略的な人材採用と育成

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

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

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

## 社会への取り組み

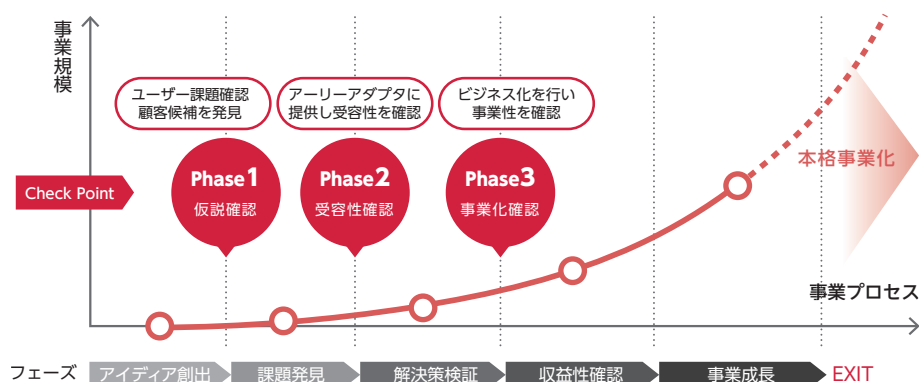
## 人材戦略・人材育成

## docomo LAUNCH CHALLENGE

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

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

## docomo LAUNCH CHALLENGEのプロセス



## From Employees

「アートによるコミュニケーション」の  
事業化で、自らの想いを実現

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

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

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

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



イノベーション統括部  
事業創出・投資担当  
蒲原 凪



## 社会への取組み

## 社員の安全・健康

## 一人ひとりがいきいきと働ける職場づくり

## 従業員満足度

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

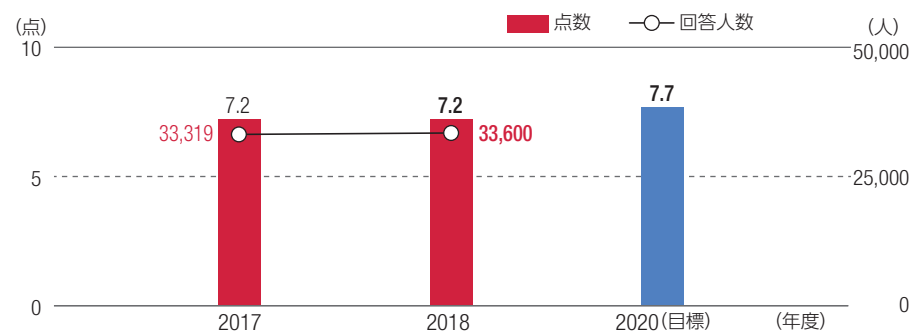
2017年より意識調査票の設問内容および評価段階を見直し、「働きがい」および「働きやすさ」の設問を充実させ、要因分析を可能とするなど、適宜内容を改善しています。

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

## 社員意識調査の概要

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

## 2018年度「働きがい」の結果および2020年度目標（10段階評価）



## 女性の活躍推進

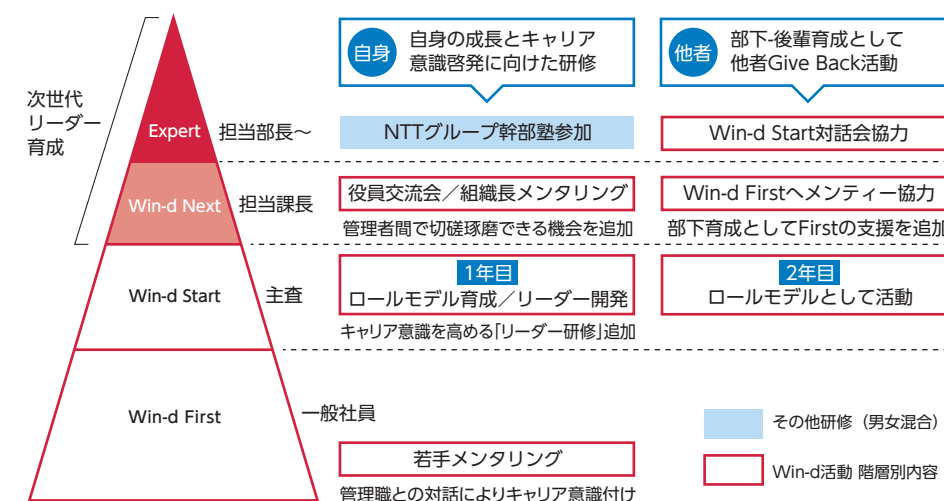
ダイバーシティのなかでも、「女性の活躍推進」を特に強化しており、2020年度末までに女性管理者比率7.5%到達を目標としています。

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

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

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

## Win-d活動 階層別内容



## 社会への取組み

## 情報セキュリティ対策

## お客さまの大切な情報資産を守るために

## 高度化・深刻化するセキュリティ脅威に対応

情報セキュリティ対策の必要性が高まるなか、ドコモでは、お客さまにあんしんしてサービスをご利用いただくために、「情報セキュリティポリシー」を順守しています。また、「プライバシーポリシー」をグループ全社に適用し、個人情報の保護に努めています。

そうした情報管理体制のもと、社内システムの脆弱性対策を実施し、情報資産にかかわる不正アクセス・破壊・漏えい・改ざんなどの発生を予防するとともに、発生した場合の被害の最小化に取り組んでいます。

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

また、企業の機密情報を対象としたサイバー攻撃が複雑化、深刻化するなか、サイバー攻撃を想定した取組みも行っています。インターネット上の監視などを担う専門部署を設置するとともに、防御システムの強化を目的とした多層防御の実施など、「人的」「組織的」「技術的」な側面からさまざまな対策を講じています。

さらに、ドコモショップや業務委託先においてもセキュリティ対策を徹底するなど、ドコモグループ全体で情報セキュリティ強化に取り組んでいます。

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

## 情報セキュリティ教育

全社員の情報セキュリティリテラシー向上を図るとともに、情報資産の適切な管理を実行するため、情報セキュリティに関する教育を継続的に実施しています。

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

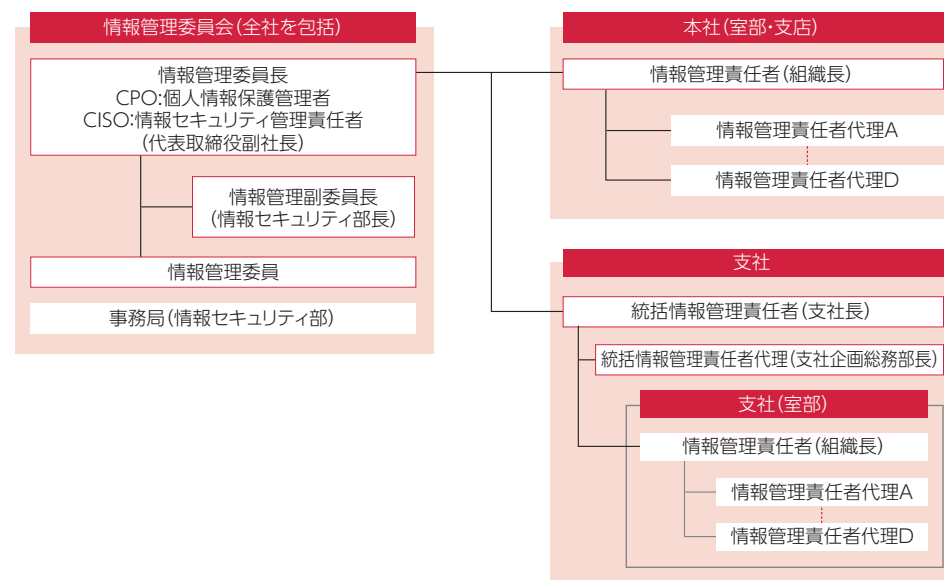
2018年度は、「標的型攻撃」「情報管理ルール」を中心に、環境変化に伴うリスクの拡大や関連法令の取扱い方法・情報セキュリティに関する動向等を軸とした研修を実施しました。

また、毎年11月を「情報セキュリティ強化月間」と定め、情報セキュリティに対するトップコミットメントのポスターを社内の全部署およびドコモショップ全店舗に掲示するなど、情報セキュリティに関する個人の意識向上を図っています。

情報セキュリティに対するトップコミットメントのポスター  
(ドコモショップ全店舗およびドコモ社内各部署に掲示)



## 情報管理体制図



(2019年7月1日現在)

## 社会への取組み

## 災害対策

災害時にも大切な人とつながるために

## 災害対策への取組み

ドコモは、会社設立当初より、「システムとしての信頼性向上」「重要通信の確保」「通信サービスの早期復旧」を「災害対策3原則」として定め、災害に強い通信サービスの提供に努めています。

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

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

## 東日本大震災を踏まえた「新たな災害対策」

## 重要エリアにおける 通信の確保

人口密集地および  
行政機関の通信を確保

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

被災エリアへの  
迅速な対応

- ③ 衛星システムを活用したエリアの早期構築
  - ・衛星エントランス基地局の増設（車載型:36台、可搬型:45台\*1）
- ④ マイクロ等エントランス回線を活用した機動的なエリア構築
  - ・非常用マイクロ設備の配備（159区間）
- ⑤ 衛星携帯電話等の即時提供による避難所などの通信確保（約3,000台）

災害時における  
お客さまの  
さらなる利便性向上

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

\*1 2019年3月末現在

西日本豪雨、北海道胆振東部地震などへの迅速な対応

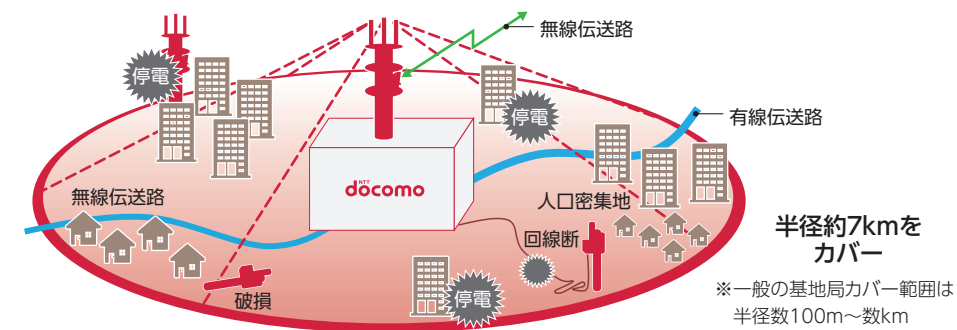
2018年7月から9月にかけて発生した西日本や関西・東海地方を中心とした豪雨と暴風および北海道胆振東部地震においては重要基地局の無停電化・バッテリー24時間化などの日頃からの災害対策に加え、被災地への移動基地局車や移動電源車の出動、自治体等への携帯電話の貸出しを実施し、通信サービス影響の極小化に努めました。

## 大ゾーン基地局による広域エリア救済

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

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

## 大ゾーン基地局の運用イメージ



## さらなる災害対策

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

## 社会への取組み

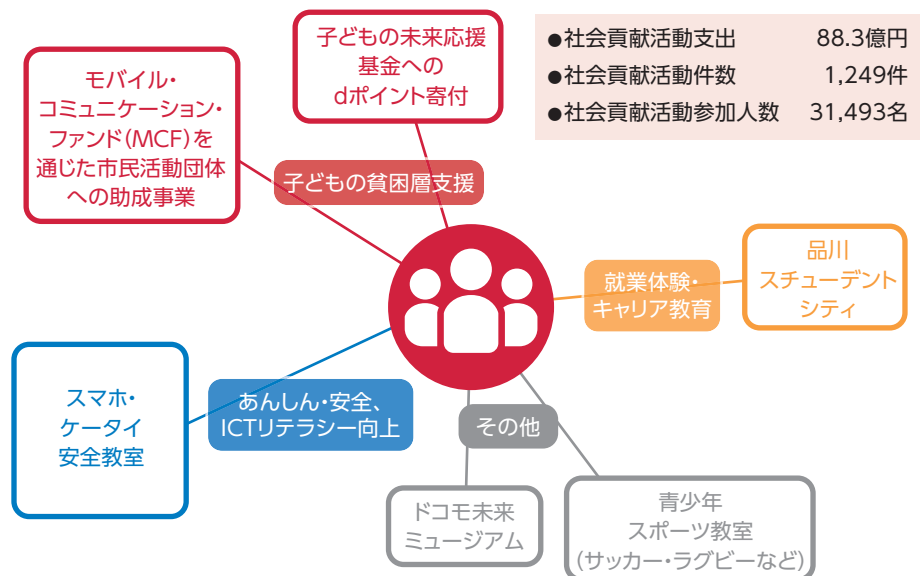
コミュニティへの参画・コミュニティの発展  
あんしん・安全で豊かに暮らせる地域社会のために

## 社会貢献活動

ドコモグループは、よき企業市民として、さまざまなステークホルダーと連携・協力を図り、快適で豊かな社会の実現に向けて積極的に社会貢献活動に取り組んでいます。本社が活動の基本方針や大きな方向性を示し、グループ各社のCSR担当者が自社の事業や地域性に合わせて独自の活動を展開する推進体制を構築し、定期的に情報交換を行っています。

社会貢献活動を通じた地域社会との対話が、やがてビジネスチャンスやリスク回避につながると考え、スマートフォンや携帯電話のあんしん・安全の啓発、次世代に向けた就業体験・キャリア教育、貧困に苦しむ子どもの支援、被災地に住む人々の生活支援や復興支援、産業振興や地方創生など、さまざまな活動に取り組んでいます。

## 2018年度における社会貢献の取組み



## ドコモの被災地支援

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

## 事業を通じた地域経済と産業復興への貢献

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

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



水田センサーを活用した  
農業肥料不使用のササニシキ栽培支援



復興応援販売会  
「東北復興・みちのく★マルシェ」の開催



## 環境への取り組み

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

## ICTサービスの提供を通じた地球環境問題への取り組み

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CO<sub>2</sub>発生を抑制し、環境負荷低減に貢献します。

さらに、環境経営の最先端をめざす「ドコモグループ環境宣言」と2030年に向けた環境目標「Green Action Plan 2030」を策定しました。

## ドコモグループ環境宣言

人と社会と地球の未来のため  
ドコモは環境経営の最先端をめざします

モバイルICTの力で環境保護に新たな価値を創造します  
地球環境と調和した「誠実な事業運営」を徹底します

## 取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CO<sub>2</sub>排出量の大幅削減と気候変動リスクの適応に貢献します。

## 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」

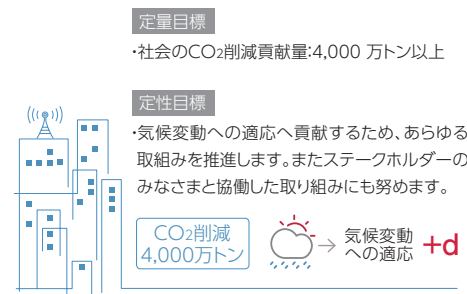
2030年に向けた環境目標「Green Action Plan 2030」を策定し、ドコモグループのCSRの考え方である「Innovative docomo」と「Responsible docomo」の観点から、社会のCO<sub>2</sub>削減貢献量4,000万トン以上の達成や、通信事業における電力効率10倍以上（2013年度比）の達成など、5つの目標に挑戦しています。年度ごとの実績公表を行うとともに、必要に応じて5年ごとの実績に基づき取り組み項目および目標値の改善などを検討していきます。

## Green Action Plan 2030

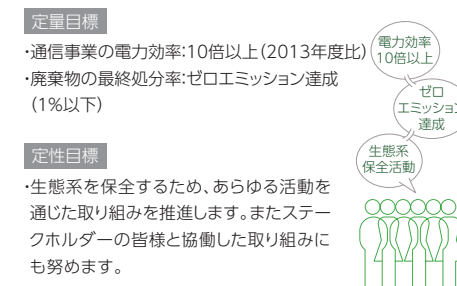
CSRの考え方「Innovative docomo」「Responsible docomo」により、  
2030年までの目標を設定します



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。



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。



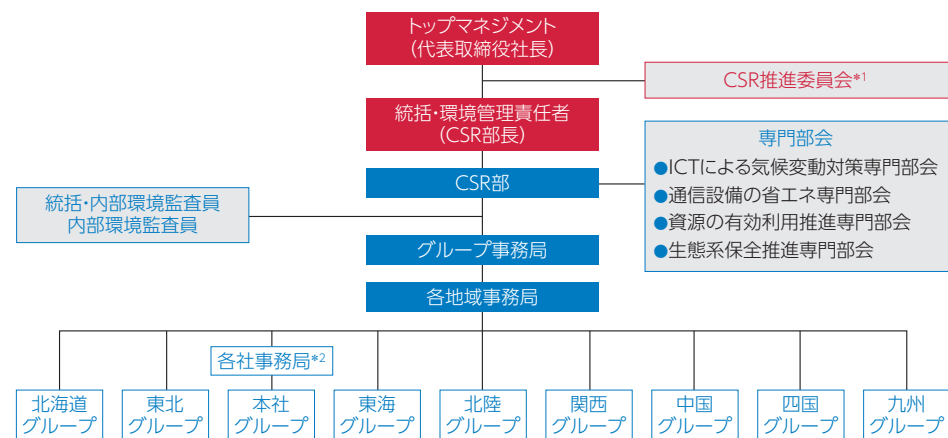
## 環境への取り組み

## 環境経営の最先端をめざして

## 環境マネジメントシステム

ドコモグループ全体で環境保全活動を進めるべく、環境マネジメントシステム(EMS)を構築し、EMSが有効に実施されていることを確認するために内部環境監査を実施しています。2018年度は、ISO14001(2015年版)に即した重点項目にて、一層実行性の高い監査の実施をめざしました。その結果、各社ともISO14001の規格要求事項に適合しており、活動も環境マニュアルなどに準じておおむね適切に行われていることを確認しました。

## ドコモグループの環境マネジメント推進体制



\*1 トップマネジメントを含む経営層が出席する会議を含む。

\*2 (株)ドコモCS、ドコモ・サポート(株)、ドコモ・システムズ(株)、ドコモ・テクノロジー(株)の各社。

(2019年4月現在)

## 気候変動に関するリスク・機会の管理プロセス

ドコモでは、「リスクマネジメント規程」に基づき、毎年度ビジネスリスクを定期的に洗い出し、代表取締役社長を委員長とする内部統制委員会において全社横断的な管理を要するリスク(全社リスク)を特定しています。

気候変動に関するリスク・機会については、グループ全体の環境推進を専任で担当しているCSR部が、気候変動に伴う外部環境の変化および内部環境の変化をモニタリングし、事業

に影響を与える気候変動リスク・機会を洗い出します。その後、影響度・発生頻度が高いものについては、内部統制委員会が全社リスクとして特定します。

## TCFDに賛同し、気候変動リスク軽減への取り組みを強化

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



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

シナリオ分析試行結果の詳細等は、

「NTTドコモグループサステナビリティレポート2019」をご参照ください。



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

## 都市鉱山からつくる!みんなのメダルプロジェクト

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のゴールドパートナーであるドコモは、2017年4月から全国で本格展開している「都市鉱山からつくる!みんなのメダルプロジェクト\*」に参画してきましたが、メダル製造に必要な目標金属量を確保できる目途がつかまりましたので、2019年3月31日でメダルプロジェクトへの提供を目的とした回収を終了しました。ドコモでは引き続きリサイクルの取り組みを継続し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

## ■回収実績(2018年度)

- ・携帯電話 468万台
- ・電池 340万台
- ・充電器 97万台

\* (公財)東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会が、東京2020大会で使用する金・銀・銅メダル約5,000個を使用済み携帯電話やパソコンなどの小型家電から回収したリサイクル金属で製作する史上はじめての取り組み。

## 5年間の主要財務・非財務データ (2014年度～2018年度)

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	U.S.GAAP				IFRS	
	2014	2015	2016	2017	2017	2018
<b>業績:</b>						
営業収益	43,834	45,271	45,846	47,694	47,623	48,408
通信サービス	27,472	28,155	29,851	31,379	30,927	31,307
端末機器販売	9,041	8,605	7,192	7,551	7,898	8,444
その他の営業収入	7,322	8,511	8,803	8,764	8,797	8,658
営業費用	37,443	37,441	36,398	37,961	37,753	38,272
営業利益	6,391	7,830	9,447	9,733	9,870	10,136
当期純利益 / 当期利益	3,980	5,612	6,506	7,466	7,925	6,649
<b>1株当たり情報*1:</b>						
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	101.55円	141.30円	175.12円	201.73円	214.27円	187.79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	1,386.09円	1,409.94円	1,492.91円	1,580.88円	1,576.63円	1,610.64円
1株当たり配当額*2	65円	70円	80円	100円	100円	110円
<b>資産合計</b>						
株主資本合計 / 当社株主に帰属する持分合計	53,801	53,022	55,306	56,804	56,651	53,719
D/Eレシオ*3	0.041倍	0.042倍	0.040倍	0.028倍	0.028倍	0.009倍
株主資本比率 / 当社株主に帰属する持分比率	75.3%	73.5%	74.2%	73.3%	74.0%	73.2%
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>						
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,630	12,091	13,124	15,115	14,986	12,160
投資活動によるキャッシュ・フロー	(6,512)	(3,753)	(9,431)	(7,184)	(7,055)	(2,965)
フリー・キャッシュ・フロー (資金運用に伴う増減除く)	2,956	5,987	6,645	8,625	8,628	6,194

※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等を目的として、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。



## 5年間の主要財務・非財務データ (2014年度～2018年度)

株式会社NTTドコモおよび連結子会社  
(年度)

単位:億円

	U.S.GAAP				IFRS	
	2014	2015	2016	2017	2017	2018
設備投資	6,618	5,952	5,971	5,764	5,770	5,937
研究開発費	970	833	831	918	896	910
減価償却費	6,598	6,259	4,523	4,855	4,866	4,709
有利子負債合計	2,227	2,222	2,219	1,616	1,612	500
発行済株式総数	4,085,772,000株	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
指標:						
営業収益営業利益率	14.6%	17.3%	20.6%	20.4%	20.7%	20.9%
EBITDA <sup>*4</sup>	13,691	14,632	14,634	15,099	15,251	15,590
EBITDAマージン <sup>*4</sup>	31.2%	32.3%	31.9%	31.7%	32.0%	32.2%
ROE	7.4%	10.3%	12.0%	13.3%	14.2%	12.0%
配当性向	64.0%	49.5%	45.7%	49.6%	46.7%	58.6%

## 非財務データ

	2014	2015	2016	2017	2018
取締役人数(うち社外取締役(独立役員))(単位:名) <sup>*5</sup>	14(1)	15(2)	15(2)	14(2)	14(2)
連結従業員数(うち単体)(単位:名) <sup>*6</sup>	25,680(7,344)	26,129(7,616)	26,734(7,609)	27,464(7,767)	26,564(7,884)
女性管理者比率(単体)(単位:%) <sup>*6</sup>	3.0	3.6	4.4	5.3	5.9
温室効果ガス排出量(単位:t-CO <sub>2</sub> )	1,694,763	1,598,434	1,593,638	1,585,502	1,552,568
電気使用量(単位:千kWh)	3,013,666	2,887,216	2,970,041	3,037,221	3,084,765
総紙使用量(単位:t) <sup>*7</sup>	15,601	10,498	11,859	11,280	13,905



## 5年間の主要財務・非財務データ (2014年度～2018年度)

### 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  $D/ELシオ(IFRS) = \text{有利子負債} \div \text{当社株主に帰属する持分合計}$   
 $D/ELシオ(U.S.GAAP) = \text{有利子負債} \div \text{株主資本}$
- \*4  $EBITDA(IFRS) = \text{営業利益} + \text{減価償却費} + \text{有形固定資産売却・除却損} + \text{減損損失(有形固定資産、無形資産、のれん)}$   
 $EBITDA(U.S.GAAP) = \text{営業利益} + \text{減価償却費} + \text{有形固定資産売却・除却損} + \text{減損損失(有形固定資産、償却対象の無形固定資産、営業権、非償却対象の無形固定資産)}$   
 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、2014年度および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。
- \*5 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。
- \*6 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。
- \*7 2016年度に一部算定方法を変更しています。それに伴い、2014年度以降の実績を組み替えています。

# 子会社 (2019年3月31日現在)

## 102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・テクノロジー株式会社	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	66.00%	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
株式会社日本アルトマーク	100.00%	医師・医療施設情報データベースの構築・販売
マガシーグ株式会社	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・ケーブルテレビおよびインターネット事業
その他 77社		

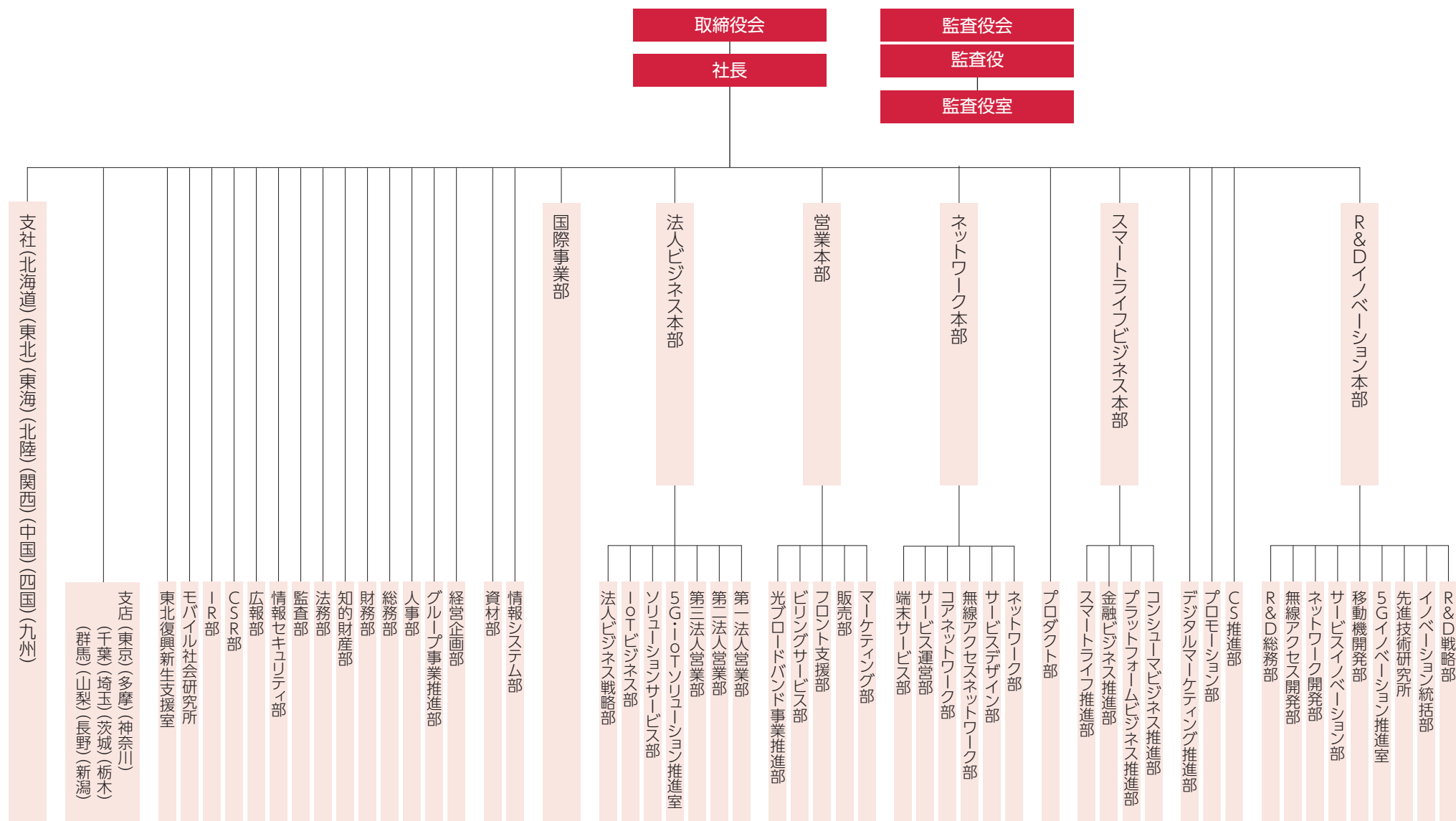


## 関連会社 (2019年3月31日現在)

### 23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
株式会社NTTぷらら	33.33%	映像配信サービス事業、インターネット接続サービス事業
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	37.43%	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 14社		

## 組織図 (2019年7月1日現在)





## 会社概要 (2019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)	26,564名
ホームページ	<a href="https://www.nttdocomo.co.jp/">https://www.nttdocomo.co.jp/</a>
IR情報	<a href="https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/">https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/</a>
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

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(2019年版)」において総合1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」等が高く評価されたため、昨年に引き続き総合1位を獲得しました。

### ■第2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2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。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が特に高く評価されました。



### ■SNAMサステナビリティ・インデックスの構成銘柄として採用

損保ジャパン日本興亜アセットマネジメント株式会社(SNAM)が独自に設定する「SNAM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、SNAMの「SNAMサステナブル運用」に活用されます。



### ■女性の活躍推進企業として「なでしこ銘柄」に初選定

女性活躍推進に優れた企業を経済産業省・東京証券取引所が共同で選定する「なでしこ銘柄」に2019年3月にはじめて選ばれました。女性の働きやすさの拡大を図るとともに、仕事と育児の両立支援や多様な働き方への理解促進、女性社員のみならず男性社員の育児休暇取得も全社的に推進してきたことなどが評価されたものです。



### ■「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年連続で選定されました。

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 2019」において、通信セクターでSilver 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。

MEMBER OF  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
In collaboration with **SAM**  
a RobecoSAM brand

**SAM** | Sustainability Award  
Silver Class 2019

**MSCI** | 2019 Constituent  
MSCI ESG  
Leaders Indexes

**MSCI** | 2019 Constituent  
MSCI ジャパンESG  
セレクト・リーダーズ指数

**MSCI** | 2019 Constituent  
MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

**FTSE4Good**

**FTSE Blossom Japan**

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。

Corporate ESG  
Performance  
RATED BY  
**ISS ESG** Prime

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。

Member 2016/2017  
**STOXX**  
ESG LEADERS INDEXES

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。

**S&P/JPX**  
カーボン  
エフィシエント  
指数

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、気候変動で「A-」スコアの評価を受けています。

**CDP**  
DISCLOSURE INSIGHT ACTION

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。

2019  
**Bloomberg**  
Gender-Equality  
Index

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。

member of the  
INVESTMENT  
REGISTER  
**ETHIBEL**  
PIONEER &  
EXCELLENCE

ESG投資の代表的な株価指数である「Euronext Vigeo World 120 Index」に採用されています。これは、米国や欧州で多数の証券取引所などを運営するNYSE Euronext社(米国)と、ESG調査会社であるVigeo Eiris社(フランス・英国)による「環境」「社会」「ガバナンス」の観点で優れた企業を選出する指標です。

**EURONEXT**  
**vigeo eiris**  
INDICES WORLD 120

# 株式情報 (2019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

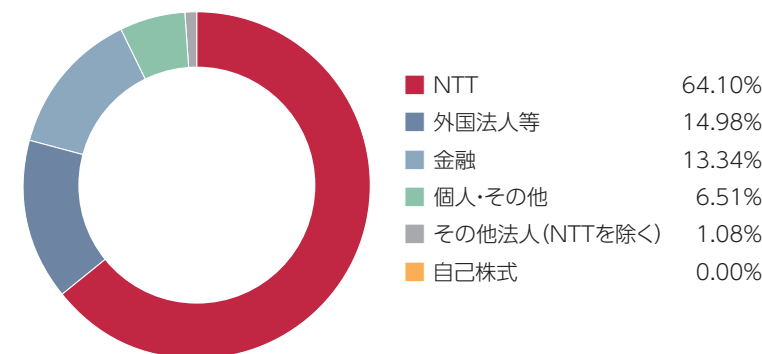
発行可能株式総数: 17,460,000,000株

発行済株式総数: 3,335,231,094株

## 株主数

286,836名

## 所有株式数構成比



※構成比は、2019年3月末の株主名簿および実質株主名簿に基づく数値です。

## 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	64.10
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	90,191,400	2.70
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	71,257,400	2.14
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)	28,598,152	0.86
JP MORGAN CHASE BANK 380055(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	25,000,196	0.75
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	24,911,700	0.75
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	24,380,600	0.73
JPモルガン証券株式会社	22,617,446	0.68
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	21,357,300	0.64
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	18,153,000	0.54
計	2,464,200,394	73.88

## 操作 ガイド

### タブキーの使い方

クリックすると各章の最初のページに移動できます。

### PDFファイル内の検索

### 前のページへ戻る

### 最後に開いたページに戻る

価値創造  
ストーリー

価値創造  
アクション

ESG  
マネジメント

データ編



1  
PAGE

印刷

目次へ移動

次のページへ進む

## 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、特にお伝えし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
- 適時開示資料
- 経営方針、社長メッセージ
- 個人投資家向け情報
- 株式関連情報 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/)

- サステナビリティレポート
- ドコモのCSR
- 通信サービスの取組み
- 地球環境保全・社会貢献活動 など