

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する考え方・基本方針

KDDIは社会インフラを担う情報通信事業者として、24時間365日いかなる状況でも、安定した通信サービスを提供し続けるという重要な社会的使命を担っています。また、情報通信事業は、電波などの国民共有の貴重な財産をお借りすることで成り立っており、社会が抱えるさまざまな課題について、情報通信事業を通じて解決していく社会的責任があると認識しています。この社会的使命、社会的責任を果たすため、持続的な成長と中長期的な企業価値向上が必要不可欠であり、お客さま、株主さま、お取引先さま、従業員、地域社会など、KDDIを取り巻く全てのステークホルダーとの対話、共創を通じて社会的課題に積極的に取り組むことで、安心・安全でかつ豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献していきたいと考えています。コーポレート・ガバナンスの強化は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のための重要な課題であると認識してお

り、金融商品取引所の定める「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨に賛同し、透明性・公正性を担保しつつ、迅速・果敢な意思決定を行う仕組みの充実に努めています。また、KDDIは、社是に加えて、役員・従業員が共有すべき考え方・価値観・行動規範として「KDDIフィロソフィ」を制定し、グループ全体での浸透活動を推進しています。

「コーポレートガバナンス・コード」の遵守と「KDDIフィロソフィ」の実践を、会社経営上の基本として積極的に取り組むことにより、子会社などを含むグループ全体でのコーポレート・ガバナンスの強化を進め、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現していきます。

[☞ コーポレート・ガバナンス報告書](#)

### ■ コーポレート・ガバナンス体制の変遷

		2000年～			2005年～			2010年～			2015年～			2020年～																			
社長		奥山 雄材			2001年6月～ 小野寺 正			2010年12月～ 田中 孝司			2018年4月～ 高橋 誠																						
取締役※1	取締役数(名)	53※2	13	12	11					10	13	12				13	→	14				→	12										
	社外取締役数(名)			2	3					→	4	3				→	2		→	3	4	5			→	6							
ダイバーシティの確保※1	女性取締役数(名)																									→	2						
監査役	監査役数(名)	5		→	4					→	5															→	4※4	→	5				
独立性の確保	独立役員数※3(名)										2	1	3													→	4	5	6			→	7
	諮問委員会																																
役員報酬の透明性確保		2002年 ストックオプション制度の導入															2011年 報酬諮問委員会設置			2011年 業績連動型賞与導入			2015年 業績連動型株式報酬制度導入			2019年 株価連動型賞与の導入							
KDDI フィロソフィ		2000年10月制定						2013年 改定、浸透活動継続																									

※1 定時株主総会終了時点の人数を記載

※2 2000年10月のKDDI発足時の人数を記載

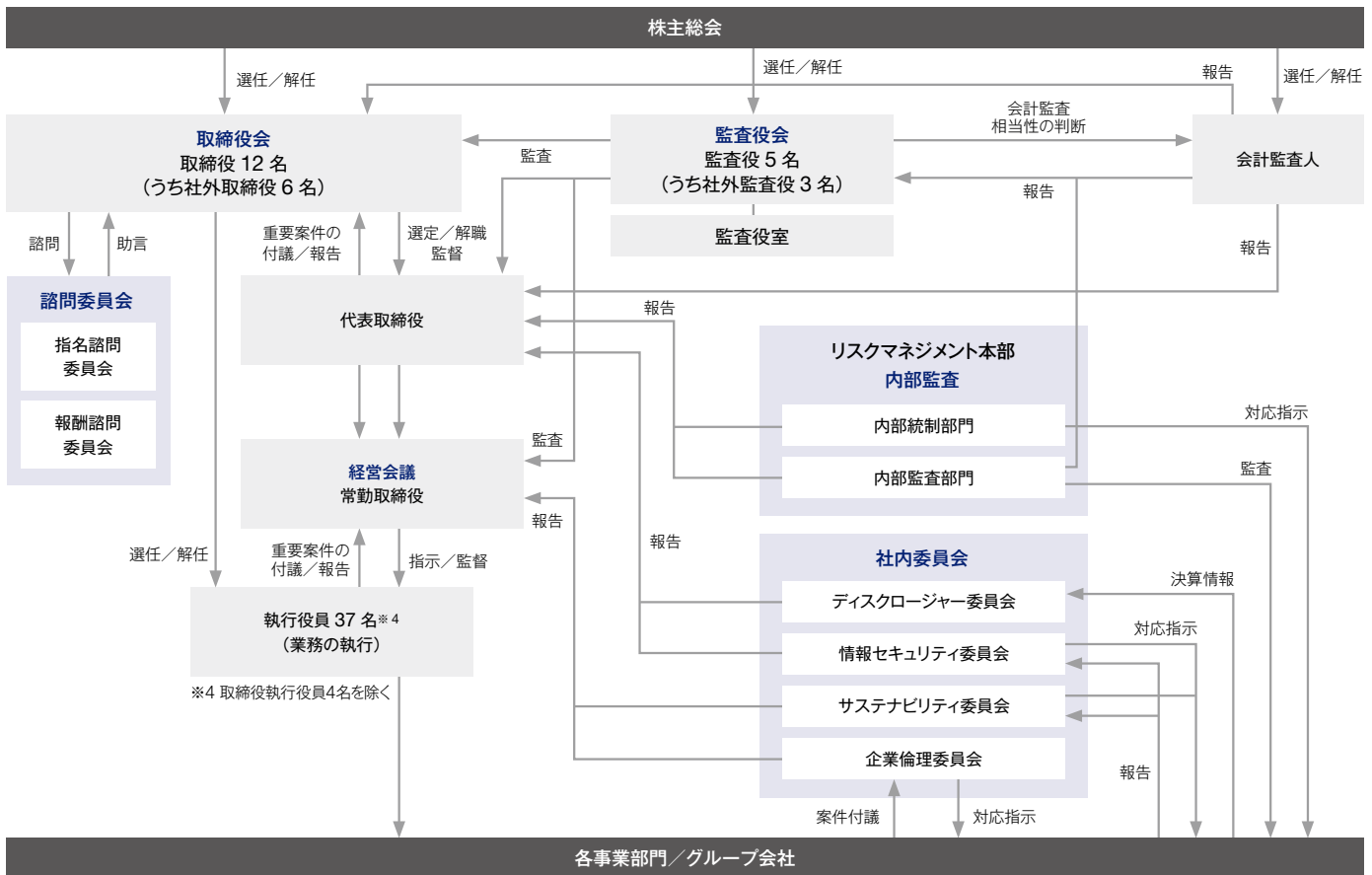
※3 株式会社東京証券取引所の有価証券上場規程436条の2に規定する独立役員

※4 社外監査役本東信氏が2021年4月28日に逝去され、同日をもって監査役を退任

## コーポレート・ガバナンス

### ■ コーポレート・ガバナンス体制図

(2022年10月1日時点)



### コーポレート・ガバナンスの推進体制

KDDIは、企業価値を高める上でコーポレート・ガバナンスの強化が最も重要な課題の一つであると考え、経営の効率化と透明性の向上に努めています。

現在、KDDIは監査役会設置会社の形態をとり、業務の執行を適切に管理するため、執行役員制度を導入して権限の委譲と責任体制の明確化を図り、有効かつ効率的に業務を遂行しています。また、迅速な経営判断を目指して、社内意思決定フローのシステム化も推進しています。取締役は社外取締役6名を含む12名（男性10名、女性2名）で、うち4名が独立役員で構成されており、コーポレートガバナンス・コードにおいて東証プライム市場上場会社に求められている独立社外取締役比率（1/3以上）の基準を満たしています。また、監査役は社外監査役3名を含む5名（全て男性）で構成しており、社外監査役は全て独立役員に指定されています。独立役員については取締役・監査役合わせて7名であり、高い独立性を確保しています。

社外役員に対しては、取締役会以外の場においても、事業戦略・経営状況、研究開発・技術等の情報提供を行っています。具体的には、各事業本部の本部長・部長から事業の全体像や課題等について説明するほか、子会社の経営状況に関する定期的な報告、研究

開発成果の社内展示会や通信設備、ネットワーク監視センター等を視察いただく機会も設けています。

企業倫理活動およびリスクマネジメント活動については、半期ごとに報告を実施しています。さらに、社外取締役が情報収集力の強化を図ることができるよう、監査法人による第2四半期レビュー結果報告および期末監査結果報告に際して監査役会への同席を得ているほか、監査役との連絡会を年2回実施しています。このほか、社外取締役間にて連携をとっていただくための社外取締役のみの連絡会や、社外取締役と非常勤の社外監査役の連絡会も、それぞれ開催しています。

これらの取り組みを通じてKDDIの事業に対する理解を深めていただくことにより、取締役会における経営戦略に関する議論の活性化と、経営に対する監督・監視の実効性向上を図っています。

#### 社外役員の独立性に関する判断基準

会社法上の社外役員の要件および金融商品取引所が定める独立性基準に加えて、KDDIの連結売上または発注額に占める割合が1%以上のお取引先さまの出身者は、一律、独立性がないものとして扱っています。

## 取締役会および取締役

取締役会は、独立社外取締役を含む取締役で構成し、法令などに定める重要事項の決定を行うとともに、取締役などの適正な職務執行が図られるよう監督しています。

### ■ 取締役会の開催実績 (22.3期)

開催回数	社内取締役の出席率	社外取締役の出席率	社外監査役の出席率
12回	100%	100%	100%

## 取締役会の実効性に関する分析・評価

### 実施目的

KDDIは、取締役会の現状を正しく理解し、継続的な改善に取り組むため、毎年定期的に取締役会の自己評価を行います。

### 評価プロセスの概要

KDDIは、全取締役・監査役による取締役会の評価をもとに、その実効性を確認しています。評価手法はアンケート形式であり、4段階評価と自由記述を組み合わせることで、定量的評価と定性的評価の2つの側面から、取り組みの効果検証と改善点の発見に取り組んでいます。

評価対象期間は直近1年間とし、毎年定期的に実施しています。評価結果は取締役会で報告し、今後の対応等を検討しています。

主な評価項目は以下の通りです。

- 取締役会運営（メンバー構成、資料・説明、情報提供等）
- 経営陣の監督（利益相反、リスク管理、子会社管理等）
- 中長期的な議論（中期経営戦略への参画、計画執行のモニタリング等）

### 評価結果の概要

#### 総括

KDDIの取締役会は適切に運営されており、実効的に機能していると評価されました。特に高く評価されたのは、以下の事項です。

#### ● 社外役員の知見を生かした取締役会の運営

社外役員が取締役会において積極的に発言することができる風土が醸成されている。また、執行側は社外役員の意見・質問等に対し、真摯に対応しており、さまざまなバックグラウンドを持つ社外役員の知見を生かした取締役会運営が行われている。

#### ● 持続的な成長と中長期的な企業価値向上を見据えた議論

主力である国内通信事業の持続的な成長や、5Gの本格展開、前中期経営戦略である通信とライフデザインの融合による価値創造などのテーマについて、中長期的な目線に立った議論が行われている。

### 前回からの改善点

前回の課題として、各取締役・監査役から提案のあった、激変する経営環境の中、KDDIの持続的成長のため議論すべきさまざまなテーマについて、新中期経営戦略の策定プロセスの中で取り上げ、取締役・監査役各々の、多様な経験・知見を生かした活発な議論を行うことを掲げていました。

本課題に基づき、2021年は、役員間の活発で建設的な意見交換や十分な審議のための時間を確保し、新中期経営戦略の策定に向け、提案されたテーマを含むさまざまな論点について議論いたしました。

### 今後の課題

KDDIは通信を核とした「サテライトグロース戦略」に基づく積極的な取り組みによって、事業領域の多様化と、グループ企業の増加による事業規模の拡大が続いています。

このような中で、KDDIグループが、さまざまなリスクに適切に対応しながら、社会的責任を果たし、持続的に成長するためには、その基盤となるコーポレート・ガバナンスのさらなる強化が重要だと考えています。

グループ全体として、企業活動の基礎となる「KDDIフィロソフィ」の一層の浸透と、リスク管理等のガバナンス体制の強化を図るとともに、取締役会として適時適切な監督を行い、リスクマネジメントの実効性の強化を図っていきます。

📄 第38期定時株主総会招集ご通知

📄 事業報告書に関する映像（第38期の取り組み報告）

## コーポレート・ガバナンス

### 監査役会および監査役

KDDIの監査役会は社外監査役3名を含む5名の監査役で構成されており、監査役は監査役会で決定された監査方針、監査計画、監査の方法および業務分担等に従い監査業務を行っています。なお、社外監査役3名の全員が独立役員です。

常勤監査役は、監査業務遂行のため、取締役会のほか、経営会議その他の重要な会議（経営戦略会議、月次採算検討会議、KDDIグループ企業倫理委員会等）に出席し、必要に応じて意見表明を行っています。また、代表取締役との間で十分な意思疎通を図り、相互認識と信頼関係を深めるため、監査上の重要課題、監査役監査の環境整備、監査結果および監査に係る要望事項等について、代表取締役との意見交換を年2回実施しています。

非常勤の社外監査役は、監査役会において常勤監査役の監査の方法およびその結果について報告を受け協議を行うほか、取締役会において経営方針や成長戦略等に関する説明を受け、独立役員としての立場から適宜意見を述べています。また、代表取締役とのコミュニケーションを促進するため、意見交換を行うための懇談会を年2回実施しています。

このほか、監査役は、会計監査人の監査方針・監査計画や監査体制等が記されている監査計画説明書を入手し、その内容について説明を受け意見交換を実施しています。また、会計監査人より四半期ごとに監査の方法および結果（四半期レビューを含む）について報告を受け、協議を実施しています。加えて、必要に応じて会計監査人と連絡を取り、相互の監査意見の形成に資するための意見交換を実施しています。

なお、監査役の業務を補佐する部門として監査役室を設置しています。監査役室には専任の従業員を配置しており、当該従業員に対する指揮命令権は各監査役に属するものとし、その人事については、事前に監査役会または監査役会の定める常勤監査役の同意を得ています。

#### ■ 監査役会の開催実績（22.3期）

開催回数	常勤監査役の出席率	非常勤の社外監査役の出席率
12回	100%	100%

### 内部監査

KDDIグループのリスク管理活動を担うリスクマネジメント本部内に監査部を設置し、KDDIグループの業務全般を対象に「リスクマネジメント活動において洗い出された重要リスク」に基づき内部監査を実施しています。内部監査結果は問題点の改善・是正に関する要請・提言を付して代表取締役社長や監査役に報告を行うとともに、四半期ごとに取締役会にて内部監査の実施状況と結果を報告しています。22.3期は全34件の監査を実施し、課題となる事項の改善状況の進捗を常に把握しながらリスク発現の未然防止に努めています。

### 指名諮問委員会・報酬諮問委員会

取締役・監査役候補の指名ならびに役員報酬の体系および水準について、その透明性、公正性を確保するため、取締役会の諮問に基づき審議を行い、助言する機関として、「指名諮問委員会」および「報酬諮問委員会」を設置しています。両委員会とも、議長・副議長および半数以上の委員を独立社外取締役で構成しています。

#### 指名諮問委員会の構成

議長：加野 理代（独立社外取締役）  
副議長：後藤 滋樹（独立社外取締役）  
委員：淡輪 敏（独立社外取締役）、大川 順子（独立社外取締役）、田中 孝司、高橋 誠

#### 報酬諮問委員会の構成

議長：後藤 滋樹（独立社外取締役）  
副議長：加野 理代（独立社外取締役）  
委員：淡輪 敏（独立社外取締役）、大川 順子（独立社外取締役）、田中 孝司、高橋 誠

#### 開催実績（22.3期）

指名諮問委員会は3回開催され、いずれも全構成員が出席し、定時株主総会における役員候補者の選定や、取締役会構成などに関する議論を行いました。報酬諮問委員会は2回開催され、いずれも全構成員が出席し、業績連動型報酬（業績連動報酬および株価連動報酬）の支給額や、役員報酬水準などに関する議論を行いました。

## その他

コンプライアンス関連事項の審議決定機関である「KDDIグループ企業倫理委員会」や、開示情報の審議機関である「ディスクロージャー委員会」を設置しています。また、サステナビリティ活動の推進

を審議する機関として「サステナビリティ委員会」を設置しています。グループ各社の管理についてもシステム・体制などさまざまな面で連携し、KDDIグループ全体としてガバナンス強化を図っています。

## 機関構成・組織運営等にかかる事項

組織形態	監査役会設置会社
独立役員の数	7名（うち女性2名）

### 取締役に関する事項

定款上の取締役の員数	20名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	会長（社長と会長は兼任していない）
取締役の人数	12名（うち女性2名）
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	6名（うち女性2名）
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4名（うち女性2名）

### 監査役に関する事項

定款上の監査役の数	5名
監査役の数	5名（男性）
社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の数	3名（男性）
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3名（男性）

### その他

執行役員の数	36名（男性34名・女性2名）※取締役執行役員4名を除く
買収防衛策の導入の有無	なし
代表取締役社長の報酬／KDDI社員平均年収	23倍

📄 コーポレート・ガバナンス体制の変遷

📄 コーポレート・ガバナンス体制図

## 取締役会の構成に関する考え方

人財を最も大切なリソースと捉え、その育成・強化を経営の根幹に置く「人財ファースト企業」への変革を目指しているKDDIにとって、人財の多様性を受け入れ、一人ひとりの多様な知識や経験、スキルを生かすことは重要な成長ドライバーであり、取締役会においても多様性を確保することがより良い経営判断につながると考えて

います。

KDDIは、経営上の重要な事項を含む判断や、法律で求められる監督を行うに際して、取締役会全体として高度な専門的知見と多様な観点を確保するため、性別、年齢、国籍、人種、民族の区別なく次の基準を満たす人物を選任します。



## コーポレート・ガバナンス

### 取締役・監査役候補者指名の方針と手続き

#### 指名・選任基準

両候補共通：私心なく、高い倫理観を持ち、役員としてふさわしい人格であること

取締役候補：以下のいずれかまたは複数の基準を満たすこと

- 各事業分野における専門的知見と経験を有すること
- 監督者にふさわしい経営上の知見または専門的な知見を有すること
- 高度な独立性を有すること

監査役候補：取締役とは独立の立場から、経営全般の監視と、より一層適正な監査を実現し得る豊富な経験と幅広い識見を有していること

#### 取締役の指名・選任手続き

- 上記の基準に基づき、候補者を選定
- 指名諮問委員会で審議
- 取締役会で承認
- 株主総会で選任

#### 監査役の指名・選任手続き

- 左記の基準に基づき、候補者を選定
- 指名諮問委員会で審議
- 監査役会で同意
- 取締役会で承認
- 株主総会で選任

#### 取締役の解任等の検討基準

- 取締役の担当事業の業績や担当部門の活動成果が著しく不良であるとき
- 職務遂行に関して法令・定款に違反する等の故意または重大な過失により、会社に損害を与えたとき
- その地位や権限を利用して不当に個人的な利益を得た等の事由により、会社の信用と名誉を著しく傷つけたとき
- その他、取締役に留まることについてふさわしくないと会社が判断したとき

#### 取締役の解任等の手続き

- 指名諮問委員会の審議を経て、適時、取締役会で審議し、解任等の必要な対処を行う。

### 取締役・監査役の多様性・専門性

KDDIグループの持続的成長を実現する観点から、KDDIの取締役・監査役にとって重要と考えられる専門性・経験分野について、6つのスキルを定義しました。各取締役・監査役の保有スキルは以下の通りです。

	役員氏名	企業経営	営業・マーケティング	グローバル	デジタル・テクノロジー	財務・会計	法務・リスクマネジメント
社内取締役	田中 孝司	●	●	●	●		●
	高橋 誠	●	●	●	●		●
	村本 伸一	●				●	●
	森 敬一		●	●	●		
	雨宮 俊武	●	●	●			
	吉村 和幸				●		
社外取締役	山口 悟郎	●	●	●			●
	山本 圭司	●		●	●		
	加野 理代						●
	後藤 滋樹			●	●		
	淡輪 敏	●	●	●			●
	大川 順子	●	●				
監査役	高木 憲一郎	●				●	
	枝川 登	●		●	●		
	朝比奈 志浩						●
	松宮 俊彦					●	●
	加留部 淳	●	●	●			●

## 取締役および監査役の報酬

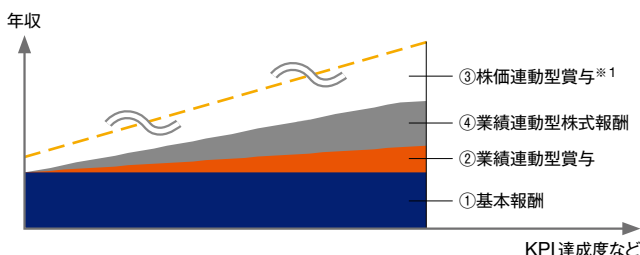
### 1. 取締役の報酬について

- 業務執行に携わる取締役の報酬は、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高めるため、各事業年度のKDDIグループの業績、中期経営戦略の目標に対する進捗および株主価値と連動した報酬体系としています。
- 業務執行を担当せず、経営の監督機能を担う社外取締役には、業績等により変動することのない定額の基本報酬を支給しています。
- 役員報酬の体系および水準、それに基づき算出される報酬額の決定プロセスの透明性および客観性を確保するため、報酬諮問委員会を設置しています。本委員会は、議長・副議長および過半数の委員が独立社外取締役で構成されています。

- 基本報酬、業績連動型賞与、業績連動型株式報酬および株価連動型賞与の個人別の支給額は、代表取締役への委任は行わず、報酬諮問委員会の助言を受けて取締役会決議により決定しています。
- KDDIの役員報酬水準は、国内の同業他社または同規模の他社との比較およびKDDIの経営状況等を勘案し、決定しています。また、外部専門機関による客観的な調査データを参考に、毎年、報酬諮問委員会にて報酬水準の妥当性を検証しています。
- 取締役の職務に関し、KDDIと取締役との間の委任契約等に反する重大な違反があった者については、業績連動型報酬の支給差し止めや返還請求等を行うこととしています。

### 2. 取締役の報酬内容について

#### ■ 取締役報酬イメージ



(注) 代表取締役社長の報酬モデルをもとに作成

\*1 株価連動型賞与はEPS成長率・株価変動率により増減するため、グラフはイメージ

#### ■ 役員報酬の内訳



(注) 22.3期の代表取締役社長の報酬実績より作成

#### ①基本報酬

役位別の定額を月例で支払う金銭報酬としています。

#### ②業績連動型賞与

以下の算定式により個人別の支給額を算出し、各事業年度終了後、最初に到来する6月に金銭を支給しています。

業績連動型賞与 = 役位別の基準額 × 会社業績およびKPIの達成度による掛率

#### ③株価連動型賞与

以下の算定式により個人別の支給額を算出し、各事業年度終了後、最初に到来する6月に金銭を支給しています。

株価連動型賞与 = 役位別の基準額 × 係数\*

\*係数 = (EPS成長率×50%) + (株価変動率×50%)

EPS成長率 = 当年度末EPS / 前年度末EPS

株価変動率 = (当年度末KDDI株価 / 前年度末KDDI株価) / (当年度末TOPIX / 前年度末TOPIX)

#### ④業績連動型株式報酬

以下の算定式により個人別の付与ポイントを算出し、各事業年度終了後、最初に到来する6月にポイントを付与し、取締役退任時、ポイント数の累計値に応じたKDDI株式を交付しています。

業績連動型株式報酬 = 役位別の基準ポイント × 会社業績およびKPIの達成度による掛率

## コーポレート・ガバナンス

なお、それぞれの指標の選定理由および実績値は以下の通りです。

### 会社業績

#### 選定理由

企業の業績を端的に示す基本数値であるため

#### 実績値

119ページに記載の通り [→P119](#)

### EPS成長率

#### 選定理由

中期経営戦略の目標値として掲げた指標であり、目標達成を強く動機付けるため

#### 実績値

1.06

### KPI達成度

#### 選定理由

中期経営戦略における各事業戦略の達成度を測るためのものであり、事業拡大や業績向上にリンクする指標であるため

#### 実績値

各事業戦略における指標のほか、ESG関連項目も指標として設定しています。

なお、ESGの重要性を考慮し、23.3期においては、変動報酬における②業績連動型賞与と④業績連動型株式報酬の算定基準のひとつであるKPI全体の約3割まで増加させています。

### 株価変動率

#### 選定理由

株主価値の増減と直接的に連動する指標であり、役員報酬と株主価値との連動性を高めるため

#### 実績値

1.18

## 3. 監査役の報酬について

監査役の報酬は監査役の協議にて決定しており、KDDIの業績により変動することのない定額報酬のみを支給することにしてしています。

## 4. 取締役および監査役の報酬等の額 (22.3期)

単位：百万円

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			支給人数
		基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	939	378	375	186	9名
社外取締役	84	84	—	—	5名
監査役 (社外監査役を除く)	63	63	—	—	2名
社外監査役	53	53	—	—	4名

1. 上記の監査役の支給人数および金額には、2021年4月28日に逝去された社外監査役1名を含んでいます。

2. 上記以外に、2004年6月24日開催の第20期定時株主総会において、役員退職慰労金制度廃止に伴う取締役に対する退職慰労金精算支給を決議いただいています。

## 5. 報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等 (4名)

単位：百万円

氏名	役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額		
			基本報酬	賞与	株式報酬
田中 孝司	取締役	162	52	85	25
高橋 誠	取締役	219	78	94	47
東海林 崇	取締役	110	45	45	21
村本 伸一	取締役	110	45	45	21



## 社外役員をサポート体制

社外取締役および社外監査役に対しては、取締役会の開催日程および議題についてあらかじめ連絡することに加え、開催日の3日前までに議案資料を送付し、案件に対する理解を事前に促すことにより、取締役会における議論の活性化を図っています。加えて、事前に質問を受け付けており、その内容を踏まえて取締役会当日の説明内容を充実させることにより、実質的な審議の深化にも努めています。

また、取締役会以外の場においても、事業戦略・経営状況、研究開発・技術等の情報提供を行っています。具体的には、各事業本部の本部長・部長から事業の全体像や課題等について説明するほか、子会社の経営状況に関する定期的な報告、研究開発成果の社内展示会や通信設備、ネットワーク監視センター等を視察いただく機会も設けています。企業倫理活動およびリスクマネジメント活動につ

いては、半期ごとに報告を実施しています。

さらに、社外取締役が情報収集力の強化を図ることができるよう、監査法人による第2四半期レビュー結果報告及び期末監査結果報告に際して監査役会への同席を得ているほか、監査役との連絡会を年2回実施しています。

このほか、社外取締役間にて連携をとっていただくための社外取締役のみの連絡会や、社外取締役と非常勤の社外監査役の連絡会も、それぞれ開催しています。

これらの取り組みを通じてKDDIの事業に対する理解を深めていただくことにより、取締役会における経営戦略に関する議論の活性化と、経営に対する監督・監視の実効性向上を図っています。

なお、非常勤の社外監査役を含む全監査役の業務を補佐する部門として監査役室を設置しています。

## 親子上場に関する方針

KDDI子会社のうち、沖縄セルラー電話株式会社（以下、「沖縄セルラー」）は東証スタンダード市場に上場しています。

KDDIはグループとしての成長を掲げており、KDDIの資産を最大限活用し、グループ会社の成長を支援することで、相互シナジーの最大化とグループ全体での新たな成長基盤の拡大・強化を目指しています。

また沖縄セルラーは、複数の地元有力企業の多大なご協力をいただいで設立された経緯があり、地元貢献する地域密着型の企業としての色彩が強い会社です。

こうした経緯を踏まえ、沖縄セルラーが上場企業であることに以下のメリットがあると考えており、引き続き沖縄セルラーを上場子会社として有する意義があると考えています。

### ①出資者への還元

沖縄セルラーは、上場企業としての株主還元施策を実施することで、設立時にご協力いただいた地元企業などの出資者および上場以来ご支援いただいた投資家の皆さまへの還元が可能となります。

なお、沖縄セルラーの株主還元方針については、中長期的な事業成長と株主還元のバランスを勘案し、全ての株主の利益を考慮した上で決定すべきと考えており、実施については独立した上場企業として同社の判断により決定することとしています。

### ②沖縄県の雇用への貢献、優秀な人財の確保

現在、多くの沖縄県出身者が沖縄セルラーに入社し、活躍しています。地理的な特性を踏まえると、沖縄セルラーが、業務区域を

沖縄県のみとしていることが地元就職を希望する沖縄県出身者のニーズに合致しており、かつ、沖縄セルラーが上場企業であることが優秀な人財の採用にもつながっていると考えています。

### ③沖縄県民の信頼獲得による沖縄セルラーのサービス利用促進・契約増加

沖縄セルラーは、KDDI同様のサービスに加え、地域の実情を踏まえた独自のサービスも提供しています。地域密着型の上場企業として地元の期待を背負って事業運営に取り組んでいることで、沖縄県民の信頼を獲得することができ、それが沖縄セルラーのサービス利用促進および契約増加につながっていると考えています。

なお、利益相反の恐れがある取引については、沖縄セルラーにおいて、独立社外取締役および独立社外監査役による多面的な議論を経て、取引の実施の可否を決定しています。また、沖縄セルラーでは、取締役会の諮問機関として独立社外取締役が中心となって役員指名・報酬を審議する任意の委員会も設置されており、経営者の指名・報酬に関しても、沖縄セルラーの独立役員による議論を経て決定し、透明性を確保しています。

こうした取り組みにより、少数株主保護の観点から経営の透明性を確保した上で、企業価値向上と株主還元により株主の皆さまの期待にお応えしていきます。

KDDIはこれからも、沖縄セルラーと相互に独立性、自主性を尊重しながら、協力して事業運営を行い、グループとしての発展を目指していきます。

## コーポレート・ガバナンス

### 政策保有株式に関する方針

KDDIは、お客さまにご提供するサービスの多様化・高度化には、さまざまな企業との連携などが必要不可欠であると考えています。

このため、政策保有株式を保有することがKDDIの事業目的に資するかを総合的に判断し、KDDIグループ全体の持続的な成長と中長期的な企業価値向上につながる場合に保有しています。

KDDIは、保有の意義が希薄と考えられる政策保有株式については、できる限り速やかに処分・縮減していく基本方針のもと、毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、政策保有の意義、経済

合理性などを総合的に判断して、保有継続の可否および保有株式数を見直します。

なお、経済合理性についての検証は、直近事業年度末における各政策保有株式の金額を基準として、これに対する、発行会社が同事業年度においてKDDIの利益に寄与した金額の割合を算出し、その割合がKDDIの定める資本コストに係る基準を満たしているかを検証します。

### 株主との対話

KDDIにとって、株主・投資家の皆さまは事業継続への良き理解者・強力なサポーターであり、特に重要なステークホルダーであると認識しています。従ってKDDIは、株主・投資家の皆さまとの信頼関係の構築を経営の最重点事項と位置付け、企業価値経営の実践、積極的な情報開示、コミュニケーションの充実に努めています。

経営陣からKDDIの業績を直接説明する場として、決算説明会を四半期ごとに開催しているほか、国内外の投資家の皆さまとの個別ミーティングやスモールミーティングの実施、証券会社主催の各種カンファレンスなど、コミュニケーションの充実に継続的に取り組んでいます。

[情報開示とIR](#)

### 株主総会活性化および議決権行使の円滑化に向けての取り組み状況

施策	内容
株主総会招集通知の早期発送	法定期日より1週間程度早く発送しています。 また、発送に先立ち、KDDIのホームページに掲載しています。
集中日を回避した株主総会の設定	集中日を回避して開催するよう努めています。
電磁的方法による議決権の行使	インターネット議決権電子行使サイトからの行使を受け付けています。2019年総会からQRコードを読み取ることで議決権行使サイトにログインすることができるシステムも導入し、株主さまの利便性向上に努めています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加	「議決権電子行使プラットフォーム」に参加しています。
招集通知の英文での提供	招集通知の英訳（全訳）をKDDIのホームページ、インターネット議決権電子行使サイトおよび「議決権電子行使プラットフォーム」にて提供しています。
その他 ※コーポレートガバナンス報告書より抜粋	スマートフォンで招集通知をご覧いただけます。また、より多様な株主さまが株主総会へご参加いただけるよう、株主総会会場において手話通訳を実施しているほか、ヒアリンググループにも対応しています。 株主総会当日の様子はKDDIのホームページでオンデマンド配信しており、どなたでも自由にご覧いただけます。 また、当日の議事進行や質疑応答を遠隔地からご視聴いただけるよう「ライブ中継」を実施しています。また、インターネットにて「事前質問」をお受けし、コロナ禍においても株主さまとのコミュニケーションの活性化に努めています。

[☞ コーポレートガバナンス報告書](#)

[☞ 第38期定時株主総会招集ご通知](#)

## 社外取締役・社外監査役の主な活動に関する事項

※独立役員について、ご経歴から、一般株主と利益相反が生じる恐れはないと判断し、引き続き独立役員として指定しています。

### ■ 社外取締役

氏名	当該社外取締役の選任理由 (独立役員に指定している場合は、独立役員に指定した理由を含む)	22.3期の主な活動
山口 悟郎 男性	山口 悟郎氏は、大手電子部品・電子機器関連メーカーの代表取締役社長として培われた豊富な企業経営経験および優れた識見を有しています。取締役会においては、経営管理や事業運営等について、中長期的な視点から大局的なご意見を頂戴しており、KDDIの企業価値向上に寄与いただいています。今後も、他社での経営経験に基づく業務執行の監督機能強化への貢献および幅広い経営的視点からの助言を期待し、引き続き選任しています。	取締役会出席 (12回中12回出席)
山本 圭司 男性	山本 圭司氏は、大手自動車メーカーのIT開発や電子技術部門において培われた優れた識見に加えて、同社マネジメントとしての豊富な経営経験を有しています。取締役会においては、KDDIにおける5G / IoT戦略の推進等に、中長期的な視点から大局的なご意見を頂戴しており、KDDIの企業価値向上に寄与いただいています。今後も、業務執行の監督機能強化への貢献および情報通信分野など専門的視点からの助言を期待し、引き続き選任しています。	取締役会出席 (12回中12回出席)
加野 理代 (独立役員) 女性	加野 理代氏は、法律事務所パートナー弁護士や政府系の諸委員会の委員として培われた豊富な経験と優れた専門的知見を有しています。取締役会においては、KDDI経営陣とは独立した立場から、法的リスクマネジメントについて、中長期的な視点を踏まえ、専門的なご意見を頂戴しており、KDDIの企業価値向上に寄与いただいています。今後も、業務執行の監督機能強化への貢献および弁護士としての専門的視点からの助言を期待し、引き続き選任しています。	取締役会出席 (12回中12回出席)
後藤 滋樹 (独立役員) 男性	後藤 滋樹氏は、KDDI事業と関連性の高い、通信・ネットワーク工学および情報処理や、事業運営上重要なサイバーセキュリティ分野に関する優れた専門的知見を有しています。取締役会においては、KDDI経営陣とは独立した立場から、社会インフラを担う情報通信事業者としての運営方針について、中長期的な視点を踏まえ、専門的なご意見を頂戴しており、KDDIの企業価値向上に寄与いただいています。今後も、業務執行の監督機能強化への貢献および情報通信分野などにおける専門的視点からの助言を期待し、引き続き選任しています。	取締役会出席 (12回中12回出席)
淡輪 敏 (独立役員) 男性	淡輪 敏氏は、大手化学メーカーの代表取締役社長として培われた豊富な企業経営経験およびグローバル視点での優れた識見を有しています。他社での経営経験に基づく業務執行の監督機能強化への貢献および中長期的な視点から大局的なご意見をいただくことで、KDDIの企業価値向上に寄与いただけると判断し、社外取締役として選任しています。	—
大川 順子 (独立役員) 女性	大川 順子氏は、大手航空会社での勤務経験から、特にお客さま対応、企業再生、ダイバーシティ推進等の実務面において培われた優れた識見に加えて、同社マネジメントとしての豊富な企業経営経験を有しています。他社での経営経験に基づく業務執行の監督機能強化への貢献および中長期的な視点から大局的なご意見をいただくことで、KDDIの企業価値向上に寄与いただけると判断し、社外取締役として選任しています。	—

※淡輪 敏および大川 順子の両氏については、第38期定期株主総会をもって就任した新任取締役です。

### ■ 社外監査役

氏名	当該社外監査役の選任理由 (独立役員に指定している場合は、独立役員に指定した理由を含む)	22.3期の主な活動
朝比奈 志浩 (独立役員) 男性	朝比奈 志浩氏は、長年の行政実務および各種団体の業務執行等により培われた豊富な経験と識見を有しており、これらの経験と識見を、経営全般の監視と適正な監査活動に生かしていただく観点から、選任しています。	取締役会出席 (10回開催中10回) 監査役会出席 (10回開催中10回)
松宮 俊彦 (独立役員) 男性	松宮 俊彦氏は、公認会計士、監査法人社員、会計事務所代表、他社監査役等としての豊富な経験と識見を有しており、会計を中心としたこれらの経験と識見を、経営全般の監視と適正な監査活動に生かしていただく観点から、選任しています。	取締役会出席 (12回開催中12回) 監査役会出席 (12回開催中12回)
加留部 淳 (独立役員) 男性	加留部 淳氏は、上場企業の代表取締役として培われた豊富な経験と識見を有しており、これらの経験と識見を、経営全般の監視と適正な監査活動に生かしていただく観点から、選任しています。	取締役会出席 (12回開催中12回) 監査役会出席 (12回開催中12回)

※朝比奈 志浩氏については、2021年6月23日開催の第37期定時株主総会における就任後の出席状況となります。