

Tomorrow, Together

おもしろいほうの未来へ。



サステナビリティ 統合レポート 2022

KDDI Integrated
Sustainability and Financial Report

KDDI VISION 2030

「つなぐチカラ」を進化させ、
誰もが思いを実現できる
社会をつくる。

人々の価値観が多様化する。

人生の選択肢が増える。

その大きな変化の先に。

誰もが互いに認め合い、

それぞれの思いを実現できる

新しい世界をつくりたいと思う。

そのために、私たちには

超えていかなければならないものがある。

古い常識とか。思い込みとか。

そこに何かを分断する境界があるなら、

すべて超えて、つないでいこう。

通信がもっと暮らしの中に溶け込めば、

できることは飛躍的に広がっていくはずだ。

私たちには、そのための技術がある。

私たちには、そのための発想がある。

私たちには、そのためのパートナーがいる。

一緒なら、きっと実現できる。

「つなぐチカラ」を時代に合わせて

進化させながら。拡張させながら。

共創するワクワクを楽しもう。

おもしろいほうの未来へ、ともに進もう。



「つなぐチカラ」を進化させ、
誰もが思いを実現できる社会をつくる。



Contents 目次

Introduction 1

KDDI VISION 2030	1
目次・編集方針・WEBサイトのご案内	3-4
中期経営戦略(23.3期-25.3期)	5
企業理念・ブランドメッセージ・目指す姿・ サステナビリティ経営・KDDIフィロソフィ	7-8
価値創造の軌跡	9

Vision 11

CEOメッセージ	11
2022年7月2日に発生した通信障害について	17
特集「つなぐチカラ」の進化	19
KDDI Value Creation Model	33
サテライトグロース戦略と経営基盤強化(非財務)	35
CFOメッセージ	41

Material Issues

新重要課題(マテリアリティ)	45
6つの重要課題(マテリアリティ)・ マテリアリティ再選定プロセス	45
8つの提供価値と 25のサステナビリティ中期目標(23.3期-25.3期)	47
サステナビリティ経営推進本部長メッセージ	49
マテリアリティ1	
通信を核としたイノベーションの推進	51
提供価値① 未来社会の創造	51
提供価値② サステナブルな産業・インフラ環境の実現	55

マテリアリティ2	
安心安全で豊かな社会の実現	59
提供価値③ 地域共創の実現	59
提供価値④ グローバルでの地域・経済格差の解消	63

編集方針

財務情報・非財務情報の開示について

本レポートは、投資家をはじめとする多様なステークホルダーの皆さんに、KDDIの基礎情報・財務データ・経営戦略・サステナビリティ情報をご理解いただくことを目的に、これまで個別に発刊していた「統合レポート」と「サステナビリティレポート」を統合し「サステナビリティ統合レポート」として作成しています。本レポートに掲載していないサステナビリティ・研究開発情報などについては、KDDIのWEBサイトをご参照ください。

なお、KDDIは、16.3期より国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。本レポートにおいて、明確な記載がないものについては、14.3期までは日本基準、15.3期以降はIFRSに準拠した表示としています。また、本レポートはValue Reporting Foundation(VRF: 値値報告財団。IIRCとSASBの合併により発足)をはじめとした複数のガイドライン・フレームワークに基づき編集しています。

将来見通しの記述について

本レポートに記載されているKDDIの将来に関する計画・戦略・確信・期待などのうち過去の事実以外のものは、将来の業績に関する見通しの記述であり、不確実性を含んでいるため、実際の結果と異なる場合もあります。潜在的な不確実性を含むものとしては、KDDIまたはKDDIのグループ会社が取引する、海外の国々における景気および為替レート、特に米ドルに影響するものやユーロなどさまざまな外貨に関するもの、KDDIおよびグループ会社が「急速な技術革新と新サービスの安定供給ならびに厳しい価格競争で特徴付けられた」通信市場において、新たな顧客を獲得するための、発展的かつ魅力あるサービスを提供し続ける能力などが挙げられます。



45

マテリアリティ3	
カーボンニュートラルの実現	67
提供価値⑤ カーボンニュートラルの実現	67

マテリアリティ4	
ガバナンス強化によるグループ経営基盤強化	73
提供価値⑥ KDDIグループ全体の経営基盤強化	73
提供価値⑦ 人権の尊重	73

マテリアリティ5	
人財ファースト企業への変革	77
提供価値⑧ 多様なプロ人財の活躍とエンゲージメント向上	77

Governance

役員一覧	81
社外取締役メッセージ	83
サステナビリティ推進体制	85
コーポレート・ガバナンス	86
知的財産マネジメント	97
リスクマネジメント・内部統制	99
コンプライアンス	101

Data

主要財務・非財務データ	105
連結業績ハイライト	105
財務・非財務ハイライト	107
連結財務諸表	113
情報開示とIR	118
会社概要	119
株式の状況	119

WEBサイトのご案内

KDDI <https://www.kddi.com/>

KDDI Brand Book <https://brand.kddi.com/>

財務情報など

投資家情報 (IR)

<https://www.kddi.com/corporate/ir/>



非財務情報など

サステナビリティ

<https://www.kddi.com/corporate/sustainability/>



研究開発 (R&D)

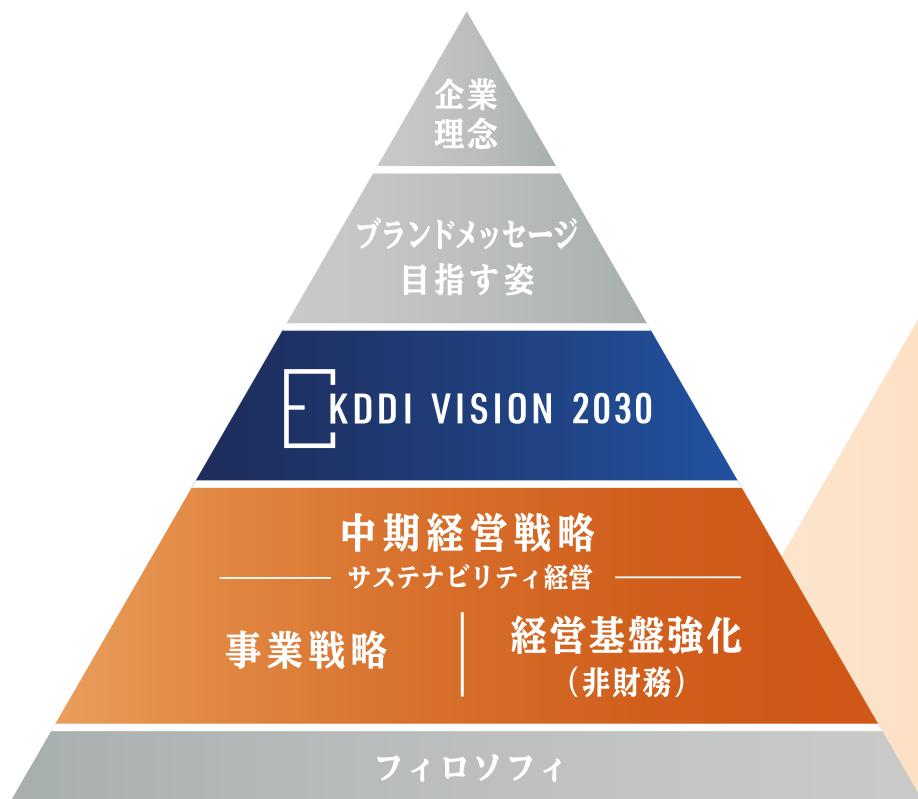
<https://www.kddi.com/corporate/r-and-d/>



Tomorrow, Together

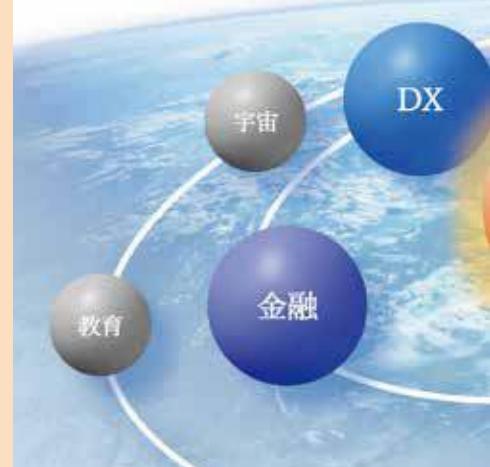
中期経営戦略(23.3期-25.3期)

事業環境の変化に対応しながらありたい未来社会を実現するため、「KDDI VISION 2030」を新たに掲げ、長期的な視点で社会課題とKDDIグループの経営の重要度を総合的に網羅した新重要課題（マテリアリティ）を策定いたしました。このマテリアリティを踏まえた「中期経営戦略（23.3期-25.3期）」は、パートナーの皆さんとともに社会の持続的成長と企業価値の向上を目指す「サステナビリティ経営」を根幹とし、5Gによる通信事業の進化と通信を核とした注力領域の拡大を目指す「サテライトグロース戦略」の推進、さらにそれを支える経営基盤を強化していきます。



サテライトグロース戦略

→P15, 35



新重要課題(マテリアリティ)

→P45

1

通信を核とした
イノベーションの推進

→P51



KDDI VISION 2030

→P1

「つなぐチカラ」を進化させ、誰もが思いを実現できる社会をつくる。

中期経営戦略

→P5

— サステナビリティ経営 —

→P8

事業戦略

5Gによる通信事業の進化と、
通信を核とした注力領域の拡大



経営基盤強化(非財務)

→P39

社会の持続的成長と企業価値の向上に
貢献する経営基盤強化

カーボンニュートラルの
実現

2030年度 KDDI単体
カーボンニュートラル

ガバナンス強化による
グループ経営基盤強化

リスクマネジメント・
情報セキュリティ体制を
強化

人財ファースト企業への
変革

三位一体改革の取り組みを
フェーズ2へ
進化

6 ステークホルダーのエンゲージメント向上

2

安心安全で豊かな
社会の実現

→P59

3

カーボンニュートラル
の実現

→P67

4

ガバナンス強化による
グループ経営基盤強化

→P73

5

人財ファースト
企業への変革

→P77

フィロソフィ

企業理念

**KDDIグループは、
全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、
お客様の期待を超える感動をお届けすることにより、
豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献します。**

目指す姿

**01 お客様に一番身近に
感じてもらえる会社**

**02 ワクワクを提案し続ける
会社**

**03 社会の持続的な成長に
貢献する会社**

KDDIフィロソフィ

「KDDIフィロソフィ」とは、従業員が持つべき考え方・価値観・行動規範を示したものです。通信事業を本業としているKDDIだからこそ、大事にしなければならない考え方やKDDIのあるべき姿が随所に盛り込まれています。「KDDIフィロソフィ」は、KDDIの従業員がとるべき基本姿勢であり、サステナビリティの基盤でもあります。その実践を通じて、全てのステークホルダーの皆さまから愛され、信頼される企業を目指しています。

ブランドメッセージ

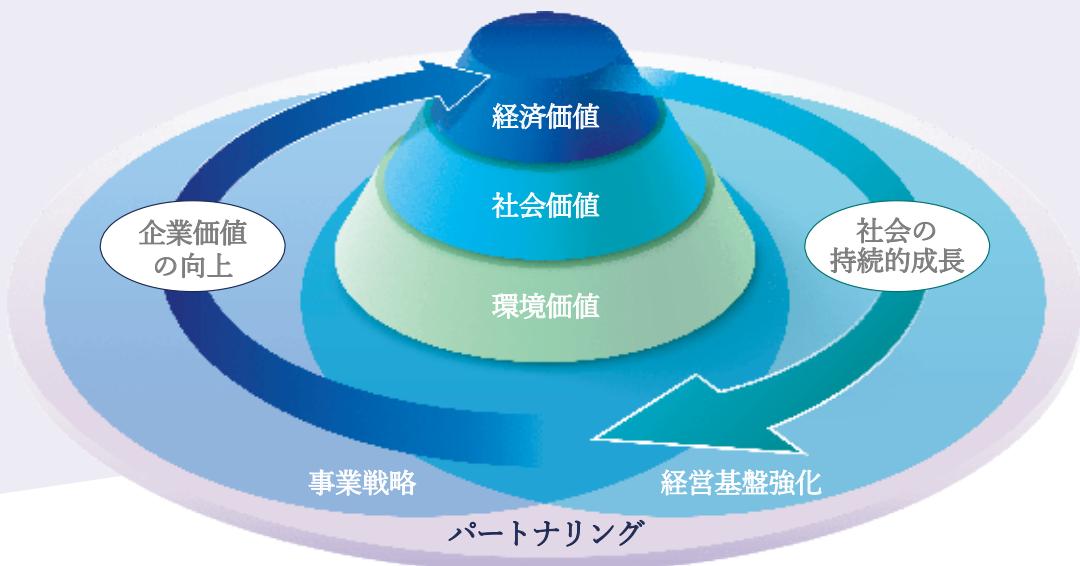
Tomorrow, Together **KDDI**

おもしろいほうの未来へ。 **au**

サステナビリティ経営

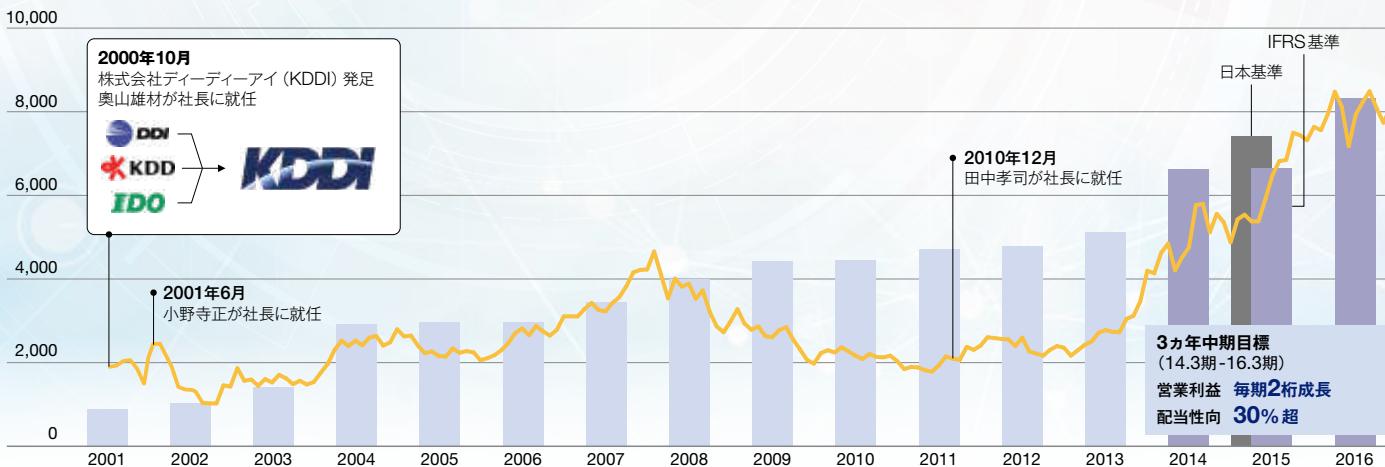
パートナーの皆さんとともに社会の持続的成長と企業価値の向上を目指します。

企業理念に含まれる「豊かなコミュニケーション社会の発展への貢献」は、まさにサステナビリティに通じています。経済価値に加え、社会価値および環境価値を向上させることで、企業と社会の持続的成長を両立するサイクルを実現していきます。



価値創造の軌跡

(億円) ■ 営業利益※1(左軸) ————— 時価総額※2(右軸)



パーソナルセグメント

2002年4月 第三世代携帯電話 サービス開始	2007年1月 東京電力株式会社 とのFTTH事業を 統合	2008年4月 中部テレコミュニケーション株式会社 (ctc) を連結子会 社化	2011年5月 「au損保」サービス 開始	2012年3月 「auスマートバリュー」提供開始	2013年4月 JCOM 株式会社を 連結化	2014年3月 800MHz「4G LTE」の実人口カ バー率が99%到達	2015年10月 UQコミュニケーションズ「UQ mobile」 提供開始	2016年3月 MobiCom Corporation LLCを 連結子会社化
2003年10月 光ファイバーサービ ス(FTTH)「KDDI 光プラス」開始			2011年10月 KDDI初となる iPhoneを発売	2012年9月 「au 4G LTE」 提供開始		2014年5月 「au PAYプリペイド カード」提供開始		2016年3月 ジュピターショップチャ ンネル株式会社を連 結子会社化
2003年11月 CDMA 1X WIN提 供開始 業界初のパケット定 額制導入		2008年7月 「auじぶん銀行」 サービス開始			2013年4月 KSGM※5を通じた MPT※6の通信事業 運営のサポートを 開始	2014年7月 KSGM※5を通じた MPT※6の通信事業 運営のサポートを 開始		2016年4月 「auでんき」提供開始 「auのほけん・ローン」 提供開始
		2009年2月 UQコミュニケーションズ株式会社「UQ WiMAX」提供開始	2011年2月 KDDIまとめて オフィス株式会社 設立				2015年10月 株式会社エナリスと 資本・業務提携※6	2016年8月
		04.3期～08.3期 au純増シェアにおいて5期連続No.1※4	2013年4月 KDDIまとめて オフィス全国展開					

ビジネスセグメント(その他含む)

1989年 データセンター 「TELEHOUSE」 提供開始	2006年1月 株式会社パワード コムと合併	2011年2月 KDDIまとめて オフィス株式会社 設立	2013年4月 KDDIまとめて オフィス全国展開
---	------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------

通信セクター

2006年10月 携帯電話番号ポータビリティ(MNP) 開始	2008年3月 イー・モバイル株式会社が全国で音声 サービス開始	2013年9月 株式会社NTTドコモ が初となるiPhoneを 発売
2008年7月 ソフトバンク株式会社が日本初の iPhoneを発売		
2008年3月～2010年10月 イー・モバイル株式会社が株式会社NTT ドコモとローミング契約を締結		

*1 3月31日に終了した各決算期の業績。14.3期までは日本基準。15.3期からはIFRS
※2 2000年10月末日～2022年3月末日終値ベース(月足)

*5 KSGM:KDDI Summit Global Myanmar Co., Ltd.

MPT: ミャンマー国営郵便・電気通信事業体

*6 2018年12月に連結子会社化

*7 MNO (Mobile Network Operator): 移動体通信事業者

*3 CAGR (Compound Average Growth Rate): 年平均成長率
*4 株式会社NTTドコモ、ソフトバンク株式会社、KDDI+沖縄セルラー電話株式会社(au)のシェア

9

40 スマート 通信とテ

スマートフォンの普及・ 通信とライフデザインの融合

5G 高速大容量 お客様体験

高速大容量を活かした
お客様体験価値の向上



2017年1月 ビッグローブ株式会社 を連結子会社化	2018年1月 株式会社イーオンホールディングスを連結子会社化	2019年2月 スマートマネー構想始動	2020年3月 5G始動、「データMAX 5G Netflixパック」提供開始	2021年2月 au PAYゴールドカード特典強化	2021年9月 auじぶん銀行、auの金融サービスとの連携で業界最高水準の円普通預金利最大年0.20%（税引後年0.15%）を提供
2017年1月 「au PAYマーケット」 提供開始		2019年4月 「au PAY（QRコード決済）」提供開始	2020年4月 「TELASA」サービス開始	2021年2月-3月 au「使い放題MAX 4G／5G」、UQ mobile新くりこしプラン、新ブランド「povo」を開始	2021年9月 スペースXの衛星通信サービス「Starlink」と業務提携
2017年7月 「auピタットプラン」 「auフラットプラン」 (業界初の分離プラン) 提供開始		auフィナンシャルホールディングス設立	2020年5月 「au WALLET ポイント」を「Pontaポイント」へ統合	2021年3月 「au金利優遇割」提供開始（auじぶん銀行）	2021年9月 povo、基本料0円から始まるオールトッピング「povo2.0」を提供開始
		2019年6月 auカブコム証券株式会社を関連会社化	2020年6月 「データMAX 5G ALL STARパック」提供開始	2021年5月 山手線全駅周辺で5Gが利用可能に	2022年3月 3G携帯電話向けサービス「CDMA 1X WIN」を終了
		2019年7月 日本初のデータ容量上限なし料金プラン「auデータMAX プラン」 提供開始	2020年10月 UQ mobile事業統合	2021年6月 UQ mobile「でんきセット割」提供開始	2022年4月 エネルギー持株会社auエネルギーホールディングスを設立
				2021年6月 menu株式会社との資本業務提携	2022年6月 KDDI Sonic-Falcon 株式会社への事業承継

2017年2月 AIレット株式会社を連結子会社化	2018年2月 KDDIデジタルセキュリティ株式会社を株式会社ラックと設立	2019年1月 Scrum Inc. Japan株式会社をScrum Inc.と設立	2020年8月 「KDDI Accelerate 5.0」策定	2021年5月 株式会社オプティムとの合弁会社DXGoGo株式会社設立	2022年1月 WILLERとKDDI、エリア定額乗り放題サービス「mobi」を共同で提供
株式会社ARISE analyticsをアクセンチュア株式会社と設立	2018年9月 「KDDI DIGITAL GATE」オープン	2019年3月 「KDDI IoT世界基盤」受付開始	2020年10月 「KDDI 5G ビジネス共創アライアンス」設立	2020年12月 東日本旅客鉄道株式会社と業務提携 「空間自在プロジェクト」開始 「KDDI research atelier」開設	2022年1月 KDDIスマートドローン株式会社を設立
2017年8月 株式会社ソラコムを連結子会社化					2022年5月 KDDI Digital Divergence Holdingsを設立
2017年12月 KDDIデジタルデザイン株式会社を株式会社野村総合研究所と設立					2022年6月 経済産業省と東京証券取引所による「DX銘柄2022」に選定

2017年12月 楽天株式会社が通信事業参入を表明	2018年9月 ソフトバンク株式会社が「ウルトラギガモニスター+」「ミニモンスター」(分離プラン) 提供開始	2019年6月 株式会社NTTドコモが「ギガホ」「ギガライト」(分離プラン) 提供開始	2020年4月 楽天モバイル株式会社が通信事業にMNO※7として参入	2021年3月 株式会社NTTドコモが「ahamo(アハモ)」、ソフトバンク株式会社が「LINEMO(ラインモ)」を新料金プランとして提供開始	2021年12月 新ドコモグループの組織の再編成を発表(2022年7月より実施)
			2020年9月 日本電信電話株式会社が株式会社NTTドコモの完全子会社を発表		2022年3月 ソフトバンク株式会社の完全子会社であるLINEモバイル株式会社の吸収合併(簡易合併・略式合併) 2022年5月 NTTグループにおけるグローバル事業の強化に向けた再編(2022年10月より)

(注) 年表の企業名・サービス名称は、2022年7月時点。

CEO メッセージ

当社は発足以来、豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献することを企業理念として掲げてまいりました。当社の事業は極めて公共性が高く、お客様の生活そのものに直結しています。

22.3期を振り返ると、新型コロナウイルス感染症の流行により、あらゆる領域で急速なデジタルシフトが進み、通信の果たす役割もますます重要になっています。政府においても、デジタル実装を通じた地域活性化を推進する「デジタル田園都市国家構想」が掲げられ、人々の暮らしやビジネスのデジタル化が加速しています。当社は生活者の新たなライフスタイルをサポートし、経済発展と社会課題の解決を両立するレジリエントな未来社会の創造に向けた取り組みを推進します。

このような事業環境の変化に対応しながらありたい未来社会を実現するため、「KDDI VISION 2030:『つなぐチカラ』を進化させ、誰もが思いを実現できる社会をつくる。」を新たに掲げ、長期的な視点で社会課題とKDDIグループの経営の重要度を総合的に網羅した6つの新重要課題（マテリアリティ）を策定しました。

これを踏まえ、新中期経営戦略（23.3-25.3期）は、パートナーの皆さんとともに社会の持続的成長と企業価値の向上を目指す「サステナビリティ経営」を根幹とし、「事業戦略」と「経営基盤強化」を推進します。

事業戦略については、既存事業の深化とそれと関連した事業でのシナジーを最大限発揮することによる新たな成長をより明確にするため、「サテライトグロース戦略」と位置付けました。5Gの特性を活かすことにより「つなぐチカラ」を進化させ、あらゆるシーンに通信が「溶け込む」ことで、新たな価値が生まれる時代を目指します。中期を通じ、5Gによる通信事業の進化と通信を核とした注力領域の拡大、さらにそれを支える経営基盤を強化していきます。

ここでは、22.3期および前中期経営戦略を振り返るとともに、今般策定した中期経営戦略についてご説明します。

KDDI 株式会社 代表取締役社長

高 椅 誠

Tomorrow, Toge

前中期経営戦略を終えて

前中期経営戦略
(20.3-22.3期) の
振り返り

20.3期から22.3期の前中期を通じ、持続的な利益成長と株主還元強化を両立てまいりました。

成長領域であるライフデザイン領域とビジネスセグメントの売上高・営業利益は堅調に拡大し、目標としていた事業規模の水準を概ね達成することができました。また、配当性向は40%超を実現し、EPSはCAGR プラス5%の伸びとなりました。

通信とライフデザインの融合を掲げ、事業戦略を推進した結果、通信業界の競争環境が大きく変化する中、持続的成长を実現できたことは大きな成果となりました。



	22.3期	CAGR 19.3期-22.3期	(参考)19.3期-22.3期 関連目標
売上高	54,467億円	+2.3%	コスト削減等
営業利益	10,606億円	+1.5%	3年累計 1,000億円規模
ライフデザイン領域 売上高	14,220億円	+14.6%	22.3期 1.44兆円*
ビジネスセグメント 売上高	10,426億円	+5.6%	22.3期 1兆円
配当性向	41.7%	—	40%超
EPS	300.03円	+5.0%	19.3期→25.3期 1.5倍

*中期目標1.5兆円に対し、エネルギー事業における会計処理の変更による影響約600億円を考慮

CEO メッセージ

前中期経営戦略
(20.3-22.3期)の
振り返り

マルチブランド戦略と5Gの展開

新規通信事業者の参入や競争の促進によって、サービス・料金プランが多様化し通信業界も大きく変化しました。

当社は、そのような環境下において、安心の使い放題「au」、シンプル・お手頃価格の「UQ mobile」、トッピングで自由に選べる「povo」のマルチブランド戦略を通じて、多様なニーズや生活スタイルに寄り添った料金のご提供に努めた結果、マルチブランドID数は年度を通じて純増となり、モメンタム強化に成功しました。

5Gについては、「ずっと、もっと、つなぐぞ。au」をスローガンに、鉄道や商業施設などをはじめ、お客さまの活動線に徹底的にこだわって安心・信頼のネットワークを構築しています。また、5G端末累計販売台数は800万台超と順調に増加しており、多くのお客さまに5Gを体験いただけるよう取り組みを推進しております。



3Gサービス終了

22.3期におけるトピックとして、当社は2022年3月末に3Gを停波しました。約20年間にわたり、多くのサービスをご利用いただき、誠にありがとうございました。

厳しい環境下において、大きなトラブルなく終了できたことは次につながる成果です。また、3Gは消費電力が嵩むシステムでもあり、環境への取り組みとしても成果となりました。

2002	第3世代携帯電話サービス開始
2003	「CDMA 1X WIN」開始 業界初のパケット定額制導入
2005	ワンセグ対応ケータイ「W33SA」発売
2006	総合音楽サービス「LISMO」開始 「EZweb」にGoogle検索エンジン導入
2011	KDDI初となる「iPhone」を発売



成長領域の取り組み（ライフデザイン領域・ビジネスセグメント）

ライフデザイン領域、ビジネスセグメントとともに営業利益2桁成長を実現しました。

▶ ライフデザイン領域

「通信とライフデザインの融合」をテーマに、ライフデザインサービスの拡充を図っていました。お客さま接点として重要なスマホ決済サービスのau PAY、金融サービスを支えるau PAYカードや住宅ローンに加え、エネルギー事業のauでんきなど、主要サービスが大きく伸長しました。



主要指標

au PAY 会員数
+au PAY カード会員数
3,700万 (CAGR13.4%)

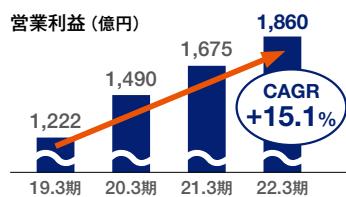
うち、au PAY カード会員数
760万 (CAGR20.0%)

auでんき等契約数
338万 (CAGR約20.0%)

決済・金融取扱高
11.7兆円 (19.3期末比2.6倍)

▶ ビジネスセグメント

企業のDXがビジネスの在り方やお客さまとの関係性において大きな変化をもたらしている中、当社の強みである通信とIoTを軸に、お客さまのDXを加速していきます。DXを推進するNEXTコア事業のビジネスセグメント売上高に占める比率は3割を超えて、IoT累計回線数についてもトップランナーとして確固たる成長となりました。



主要指標

NEXTコア事業
ビジネスセグメント売上高に占める比率
22.3期 **31.9%**

IoT累計回線数*
22.3期 **2,450万回線** (19.3期末比3.1倍)

* KDDI 単体ベース

KDDI VISION 2030

当社はありたい未来社会を実現するため、「KDDI VISION 2030:『つなぐチカラ』を進化させ、誰もが思いを実現できる社会をつくる。」を新たに掲げました。

環境変化に強いレジリエントな社会基盤の構築に貢献するため、テクノロジーを活用しながらパートナーの皆さまとともに事業を通じて、「命をつなぐ」「暮らしをつなぐ」「心をつなぐ」という想いを込めた「KDDI Sustainable Action」をさらに進化させます。

2030年には、あらゆる産業や生活シーンで付加価値を提供できる存在、「社会を支えるプラットフォーマー」を目指します。これまででは、「通信とライフデザインの融合」により、スマートフォンを中心に非通信分野の成長領域を拡大してきました。新中期では、2030年を見据え「5Gを中心とした事業変革」を推進していきます。

「つなぐチカラ」を進化させ、
誰もが思いを実現できる社会をつくる。

KDDI VISION 2030

2019-2021



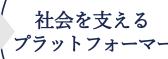
前中期経営戦略

2022-2024



新中期経営戦略

2030

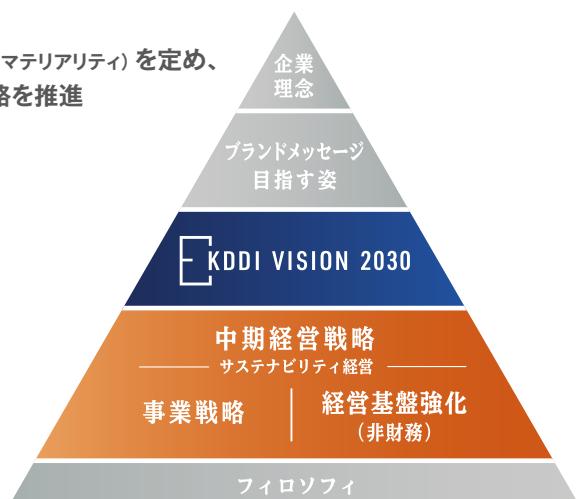


KDDI VISION 2030

サステナビリティ経営と中期目標

中期経営戦略

新重要課題（マテリアリティ）を定め、
中期経営戦略を推進



新重要課題（マテリアリティ）

通信を核としたイノベーションの推進

安心安全で豊かな社会の実現

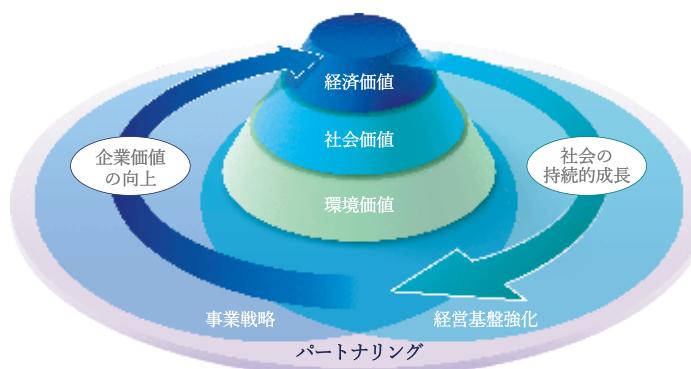
カーボンニュートラルの実現

ガバナンス強化によるグループ経営基盤強化

人財ファースト企業への変革

ステークホルダーのエンゲージメント向上

サステナビリティ経営



長期的な視点で、長期投資家等マルチステークホルダーの関心事項と当社の長期ビジョンおよび企業インパクトを軸に「新重要課題（マテリアリティ）」を策定しました。これを踏まえ、サステナビリティ経営を根幹に置き、事業戦略とそれを支える経営基盤の強化を推進していきます。

これにより、パートナーの皆さまとともに、社会の持続的成長と企業価値の向上を目指します。社会の成長が次の事業戦略に活かされ、そして再び社会に還元される好循環を目指します。

CEO メッセージ



事業戦略／サテライトグロース戦略 → P35

事業戦略では、SA（スタンドアローン）によって本格化する5Gを核とした注力領域の事業成長を「サテライトグロース戦略」と位置付けました。

センターの5G通信について、スマートフォン通信料金の値下げ影響により減少しているマルチブランド通信ARPU収入を25.3期に22.3期比増にするため、5Gのネットワーク構築および端末の浸透を進めています。

また、前中期で成長を確信した5つの注力領域として[1] DX、[2] 金融、[3] エネルギー、[4] LX、[5] 地域共創（CATV等）を定義し、通信を核としてシナジーを発揮することで、成長を加速します。特にDXでは、通信をIoTという形であらゆるものに溶け込ませ、お客さまが意識することなく5Gを活用できる環境を整備します。

そのために、さまざまな業界毎の個別ニーズに応じたビジネスプラットフォームを提供し、お客さまのビジネス創造をサポートします。新たに生まれた付加価値によって、人々の暮らしがトランスフォームされていく、当社はこうしたDXの好循環を目指しています。

中期期間において、DXのビジネスセグメントは連結営業利益の約2割となり、国内通信に次ぐ第2の事業となることを目指します。金融とエネルギー事業は事業成長を加速させます。LXは未来を見据えた生活体験を変革し、地域共創では地域と連携して社会課題の解決を目指します。これらの事業成長により、注力領域の売上高を連結の50%超まで引き上げます。

サテライトグロース戦略



注力領域の取り組みサマリー



経営基盤強化の取り組み →P39

サステナビリティ経営を支える経営基盤の強化として、社会的な重要課題であるカーボンニュートラルの実現、人財ファースト企業への変革、人権尊重や、グループガバナンス等への取り組みも推進してまいります。

まず、地球規模で大きな課題となっているカーボンニュートラルについても積極的に取り組みます。KDDI単体で2030年度、グループ全体では2050年度のCO₂排出量実質ゼロの実現を目指し、携帯電話基地局・通信設備などの省電力化や再生可能エネルギーへのシフトを強力に推進していきます。

また、変化の激しい事業環境の中で持続的に成長し続けていくためには、イノベーションの推進、社員や組織の高度な自律性と成長を促す「人財ファースト企業」への変革が不可欠です。イノベーションの推進においては、5GおよびBeyond 5Gの研究開発および設備投資を強化します。また、サテライトグロース戦略に基づく事業創造・研究開発・AI・先進セキュリティ技術への取り組みを加速し、スタートアップとのコラボレーションなどパートナーシップをより深化させていきます。

中期経営戦略サマリー

「サステナビリティ経営」を根幹とし、サテライトグロース戦略の推進と、それを支える経営基盤の強化により、パートナーの皆さまとともに社会の持続的成長と企業価値の向上を目指していきます。

事業成長について、5G推進によるARPU収入増、注力領域の利益成長1,000億円以上、コスト効率化1,000億円規模を目指します。

財務方針は、5G・注力領域への設備投資と戦略的事業投資を優先、配当性向40%超、機動的な自己株式取得、EPS成長は引き続き19.3期対比1.5倍を目指していきます。

不安定な世界情勢をはじめ、事業を巻き環境が激しく変化する中、事業変革に取り組んでまいります。

サステナビリティ	サテライトグロース戦略の推進と、それを支える経営基盤の強化により、パートナーの皆さまとともに社会の持続的成長と企業価値の向上を目指す	
5G推進によるARPU収入増 (22.3期 対 25.3期)		
事業成長	注力領域の利益成長	1,000億円以上
	コスト効率化	1,000億円規模
• 5G・注力領域への設備投資と戦略的事業投資を優先 • 配当性向40%超 • 機動的な自己株式取得		
EPS成長	引き続き19.3期対比1.5倍を目指す	

2022年7月2日に発生した通信障害について

2022年7月2日から長時間にわたり当社の通信サービスをご利用の全国のお客さまに、多大なご不便とご迷惑をお掛けしました。

社会インフラを支え、安定したサービスを提供しなければならない通信事業者として、今回このような事象を発生させたことを重く受け止めております。

今後、全社を挙げて再発防止を徹底するとともに、5G・Beyond 5G時代において、さらに増加するデータ通信量への対応を行い、お客さまに安心してご利用いただける通信ネットワークを提供してまいります。

KDDIはグループ・全社一丸となって豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献してまいります。

今後とも、KDDIグループへの変わらぬご支援とご指導を賜りますよう、宜しくお願ひ申し上げます。

2022年7月2日に発生した通信障害について

2022年7月2日(土)午前1時35分より長時間にわたりKDDIの通信サービスをご利用の全国のお客さまに、
多大なご不便とご迷惑をお掛けしましたことを、深くお詫び申し上げます。

社会インフラを支え安定したサービスを提供しなければならない通信事業者として、
今回このような事象を発生させたことを重く受け止めております。

再発防止策の徹底を図り、サービスの安定的な運用に向けて全力をあげて取り組んでまいります。

通信障害の概要と影響

通信障害の影響時間は、2022年7月2日午前1時35分から、7月4日午後3時まで、トータルで61時間25分でした。

影響規模は、KDDI単体ベースでは音声が約2,278万人、データが765万人以上でした。沖縄セルラー電話株式会社を加えますと、音声が約2,316万人、データが775万人以上の影響となりました。

今回の通信障害では、スマートフォンやIoTをご利用いただいている、物流、自動車、行政サービス、銀行、交通と広く産業界に波及、生活インフラに影響を及ぼしました。

再発防止策の徹底、サービスの安定的な運用に加えて、新たな利用シーンやサービス影響の把握、適時適切な情報をお届けする手法を確立し、今回の課題をしっかりと踏まえてまいります。

通信障害の概要

長時間にわたり全国のお客様に影響

影響時間	2022年7月2日(土)午前1時35～7月4日(月)午後3時(61時間25分)
影響エリア	全国
影響数	
音声(VoLTE)	約2,278万人
データ(4G／5G)	765万人以上

※影響規模は通常時（通信障害の1週間前の同時時間帯）と通信障害時の差分（呼出数や位置登録数）をもとに推計し算出

法人のお客様における影響

さまざまな業種・生活インフラに影響



通信障害発生から復旧までの概要と全体像

2022年7月2日、メンテナンス作業においてルータの経路誤設定により、約15分間の通信断が発生しました。作業の切り戻しを行っても、位置登録要求の再送が大量に発生しました。

音声サービスの「VoLTE交換機」の輻輳、お客さまの認証を行う「加入者データベース(DB)」の輻輳、および加入者データベースのデータ不一致が連鎖的に発生し、通信しづらい状況が継続しました。設備への負荷軽減を目的に、トラフィックの流量制御およびデータ不一致修正を実施するものの、負荷が十分に軽減されない状況が継続しました。

同年7月4日、不要な過剰信号送出の原因となったVoLTE交換機を特定し、切り離しを実施しました。その結果、音声通話・データ通信とともに前週比同等まで回復していることを確認いたしました。

本障害の全体像としては、経路誤設定による通信断から位置登録要求信号が大量に発生し、全国のVoLTE交換機と加入者DBが輻輳状態になるも、VoLTE交換機を切り離しサービス回復となりました。

本障害の全体像

経路誤設定による通信断から位置登録要求信号が大量に発生。全国のVoLTE交換機と加入者DBが輻輳状態に

ルータ作業による一部通信断



品質・サービス向上に向けた推進体制

本障害の発生原因や課題を踏まえ、通信ネットワークの安定化とお客様目線の対応強化を最優先課題とし、組織横断的な体制を構築いたしました。

社長を責任者とする「通信基盤強化並びにお客様対応強化対策

会議」において、作業品質強化、運用強化、設備強化、お客様対応強化の4つのワーキンググループで対策を推進しております。

全社横断的に、運用部門、技術・建設部門、カスタマーサービス・広報部門、営業部門が連携し、取り組んでまいります。

品質・サービス向上に向けた推進体制

通信ネットワークの安定化とお客様目線の対応強化を最優先課題とし組織横断的な体制を構築

通信基盤強化並びにお客様対応強化対策会議

沖縄セルラー電話

責任者：代表取締役社長
構成メンバー：全取締役

作業品質強化WG

運用強化WG

設備強化WG

お客様対応強化WG

運用部門

技術・建設部門

カスタマーサービス・広報部門

営業部門（法人・個人）

再発防止策

メンテナンス作業においては、「作業手順書の管理ルール」および「作業承認時のチェック方法」を見直します。さらに、「作業リスク評価と作業抑制基準・期間」も見直します。

大規模化においては、VoLTE交換機のより詳細な輻輳検知ツール開発、輻輳制御の設計見直しを実施いたします。

長期化においては、輻輳発生時の復旧手順を見直し、VoLTE交換機の輻輳解消ツールも開発いたします。

お客様周知については、お客様目線の情報開示・適時適切な情報提供の手法を拡充いたします。

	実施内容	実施時期
メンテナンス作業	(1) 作業手順書管理ルール・作業承認手法の見直し (2) 作業リスク評価と作業抑制基準・期間の見直し	(1) 2022年7月14日実施済 (2) 2022年7月22日実施済
大規模化	(1) VoLTE交換機のより詳細な輻輳検知ツール開発 (2) 輻輳制御の設計見直し（点検、計画策定）	(1) 2022年7月28日実施済 (2) 2022年8月末点検完了、変更計画策定済
長期化	(1) 輻輳発生時の復旧手順の見直し (2) VoLTE交換機の輻輳解消ツールの開発	(1) 2022年7月11日実施済 (2) 2022年8月24日運用開始済
お客様周知	● お客様目線の情報開示・適時適切な情報提供手法拡充	2022年7月14日一部実施済 2022年9月末までに実施済

当社は、2022年7月28日、電気通信事業法第28条に基づく重大な事故報告書を総務省に提出いたしました。

同年8月3日に、総務省から、同様の事故を発生させないよう厳重に注意を受けるとともに、再発防止の観点から、文書による行政指導をいただきました。

再発防止策その他周知の在り方等の課題については、総務省主催の検証会議での議論の結果も踏まえ、さらなる取り組みを継続してまいります。



特 集

「つなぐチカラ」の進化

KDDIは、5Gの特性を活かすことにより「つなぐチカラ」を進化させ、

あらゆるシーンに通信を溶け込ませることで、

多様なパートナーとともに新たな価値が生まれる時代を目指します。

ここでは、「つなぐチカラの進化」というテーマの中から、

衛星通信・モビリティ・メタバースなどの

取り組みについてご紹介します。

Part 1

つなぐチカラ × 社会インフラ



→ P21

Part 2

つなぐチカラ × まちづくり



→ P25

Part 3

つなぐチカラ × エンターテインメント

→ P29



Part 1 つなぐチカラ×社会インフラ

宇宙から 「ずっと、もっと、つなぐぞ。」の実現。 衛星通信プロジェクトが始動。

KDDIは半世紀以上にわたって日本の衛星通信サービスの一角を担ってきた。そして2021年、次世代の宇宙ビジネスをけん引するスペースX社の衛星通信サービス「Starlink（スターリンク）」を活用するプロジェクトを始動。5G時代の新たな高速通信を日本の隅々にまで行き渡らせるため、KDDI の新たな挑戦が始まっている。



世界中に高速通信を届ける「Starlink」

Starlinkは、イーロン・マスク氏がCEOを務めるスペースX社が手掛ける衛星通信サービス。「Starlink」の通信衛星は、高度約550kmの低軌道上に配置されており、従来の静止軌道衛星に比べて地表からの距離が65分の1程度と大きく近づくため、大幅な低遅延と高速伝送を実現しています。

衛星通信に取り組んで50年越えの「KDDI」

KDDIは、1963年に世界初の太平洋横断テレビ中継受信に成功して以降、50年以上にわたり、災害時の臨時通信や船舶・航空機向け通信、国際映像伝送など、日本の衛星通信のパイオニアとして、国際通信の発展に貢献してきました。

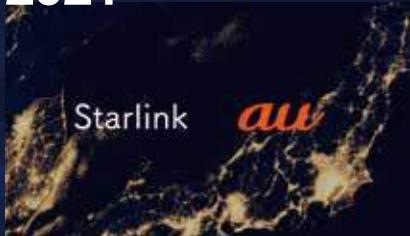
KDDIの衛星通信の歩み

1963	1966	1982	1998
<p>世界初の太平洋横断テレビ中継の受信に成功</p>	<p>KDD茨城衛星通信所を開設</p>	<p>インマルサット 第5世代サービス開始</p>	<p>イリジウムサービス開始</p>
	1969 <p>KDD山口衛星通信所を開設</p>		

Q なぜKDDIは衛星通信に取り組むのか？

通信は、あらゆるヒト・モノをつなぎ、高速化を図ることで、社会に対し、さまざまな変革や便益をもたらしました。しかし、山間部や離島では、高速通信を担う光ファイバーが敷設できず、その恩恵が受けられないエリアも残されています。KDDIとスペースX社は“bring urban mobile experience to rural customers（都市部のお客さま体験を地方部にも）”というコンセプトを両社で共有のもと、50年以上にわたって培ってきたKDDIの衛星通信技術・経験と、Starlinkの最新の高速衛星通信を活かすことでの、そういう課題に対して解決を図ろうとしています。

2021



A デジタルデバイドを解消し、安心して暮らせる社会を実現するため

国内の離島の数

約6,800



国内の山の数

約1万6,000



高速衛星通信サービスを活用し、
山間部でも離島でも、
5G時代の高速通信を可能にする

つながりづらい場所に高速通信を届け、「ずっと、もっと、つなぐぞ。」の実現へ

KDDIは2021年9月、衛星通信サービス「Starlink」をau基地局のバックホール※回線に導入する契約を締結しました。光ファイバーを敷設できず、既存の衛星回線などでつながっている基地局のバックホール回線をStarlinkの衛星通信に置き換えることで、これまでサービス提供が困難とされていた山間部や離島においてもauの高速通信をご体験いただけるようになります。

Starlinkを活用し、いつでもつながり続ける安心をお届けするとともに、デジタルデバイド（情報格差）の解消に努めています。

※バックホール：携帯電話の基地局と基幹通信網（コアネットワーク）を結ぶ中継回線のこと



Starlinkの通信は、au基地局と地上局をつなぐバックホール回線に使用される。



KDDI山口衛星通信所に、Starlinkの通信衛星と地上のインターネット網を接続する地上局を構築

Starlink導入予定のau基地局

1,200カ所以上(中期イメージ)

Part 1 つなぐチカラ×社会インフラ

「つながる」と、 どんな未来がやってくる？

衛星通信 編

あらゆる産業に通信が溶け込み、人々の生活基盤が「つながる」中、

今後の衛星通信の役割・重要性とは？

あらゆる生活シーンに通信が溶け込み、人々の生活基盤において通信の存在が前提となる中、5G や光ファイバーを含む高速通信のエリア整備が進む都市部と、未整備エリアが残る山間部や離島などの地方部とのデジタルデバイドが課題となっています。その課題に対し、衛星通信の広域性・設置個所の汎用性、災害耐性といった特徴が地方部における快適な通信環境の確保に寄与し、デジタルデバイドの解消に対して非常に重要な役割を持つと考えています。



山間部や離島などのあらゆる場所で

高速通信が可能に



人手不足を補う

スマート農業の進展

業務提携の相手にスペースX社を選んだのはなぜか？

昨年業務提携を発表したスペースX社をパートナーに選んだ理由は、彼らが全世界で提供する高速衛星通信サービス「Starlink」のポテンシャルへの高い期待からです。「Starlink」は従来の衛星通信と比べて大幅な低遅延と高速伝送を実現可能な革新的な衛星ブロードバンド通信であり、50年超の衛星通信の歴史と実績を有するKDDIの衛星通信技術とのシナジーにより、新しい価値創造が可能と考えたため両社での業務提携に至りました。

今回のパートナリングで大変だった点や刺激を受けた点は？

①非静止衛星との接続は前例のない取り組みであったため、技術要件の作成については苦労しました。

②創業者のイーロン・マスクが何度も失敗しながらも10年近くかけてファルコンロケットの打上げに挑戦して遂に成功させたというスピリッツを持っており、大変粘り強い会社です。そこに刺激を受け、前例のない取り組みでも粘り強く検討を進めました。

あらゆる場所がつながるようになると、

どのような未来や社会が実現する？

山間部や離島など、今まで光ファイバーの敷設が困難で、通信環境を確保することが困難であった地方部においても高速・低遅延の快適な通信環境が確保でき、情報通信技術の恩恵を受けられるようになることで、都市部と地方部のデジタルデバイドが解消された社会が実現できます。

衛星通信における今後の展望は？

Beyond 5Gにおける宇宙ネットワークと地上系ネットワークのシームレスな連携・接続です。既存のセルラー網でカバーしていないエリアを衛星通信でカバーすることで、あらゆる場所・地域での切れ目のない通信サービスの提供が実現されます。



技術統括本部
グローバル技術・運用本部
副本部長

河合 宣行

2011年山口衛星通信センター長、
2020年グローバル技術・運用本部副本部長、
2021年技術戦略本部副本部長（兼務）。衛星通信関連のITU-Rの標準化についても日本代表として活動（2019年 世界無線通信会議（WRC-19）第5委員会（COM5）議長）。

モバイル通信を搭載した「スマートドローン」で社会課題を解決し、快適な暮らしを実現する。

「有人地帯における補助者なし目視外飛行（レベル4飛行）」の法施行を目前に控え、ドローンの社会インフラ化に対する期待がさらに高まる中、KDDIグループはドローンの社会実装とドローンを活用した社会課題の解決に向けた取り組みを加速しています。



ドローンを社会のインフラに

2016年からドローンの事業化に向けた取り組みを進めてきたKDDIは、モバイル通信を搭載したスマートドローンや、安全な遠隔飛行・長距離飛行の実現に必要不可欠な運航管理システムを開発し、先進的な実証実験や導入事例を積み重ねてきました。2022年4月には「KDDIスマートドローン株式会社」を設立。「叶えるために、飛ぶ。」をミッションに、ドローンが自律飛行し、人の暮らしや働き方がより快適になる社会の実現を目指しています。



都市部にて食品や医療品を輸送

自治体・企業との共創で地域の課題を解決

KDDIスマートドローンは地方自治体や企業と連携し、ドローンの活用による社会課題の解決を図っています。2020年8月には、長野県伊那市にて全国初の自治体運営によるドローン配送サービスを開始。住民がケーブルテレビを活用して注文した日用品などをドローンで配送し、買い物が困難な中山間部の住民や高齢者の方々をサポートしています。また2021年10月と2022年2月には、都市部の有人地帯において、食品や医療品をドローンで輸送する実証実験を実施し、実生活に近い運用性・ビジネス性の検証を行いました。



水中での点検作業などへの活用が期待される「水空合体ドローン」

スマートドローンで支える未来

技術革新は、スマートドローンの可能性を大きく広げます。KDDIスマートドローンは、今後のさらなるサービス向上の取り組みとして、スペースX社の衛星通信サービス「Starlink」によるauネットワークの拡充により、山間部と離島におけるスマートドローンの活用を目指しています。また、グループ企業のPRODRONEとは、空を飛び水中に潜ることが可能な世界初の「水空合体ドローン」の開発を進めており、スマートドローンの活躍の可能性を水中へ拓げています。KDDIスマートドローンは今後も、企業・自治体・スタートアップの皆さんとともに、スマートドローンの活用の拡大と実用化に取り組み、ドローンを通じた社会課題の解決と社会の持続的な発展に貢献していきます。



自律飛行するドローンが、洋上風力設備の点検を効率的に実施



KDDIスマートドローン株式会社
代表取締役社長
博野雅文

2004年KDDI入社。WiMAX基地局の開発業務を経て、長くセルラーネットワーク構築に関わる企画・開発業務に従事。2016年10月よりセルラーネットワークを活用したスマートドローンの事業化を推進。2022年4月に現職に就任。

Part 2 つなぐチカラ×まちづくり

ヒト・モノ・コトをつなぎ、 安心で便利な暮らしの実現へ。

高齢の方々にもっと安心できる暮らしを、子育て世代の方々にもっと自由に動き回れる暮らしを、KDDIは通信のチカラを使って、一人ひとりのささやかな願いに、つながるチカラで応える。

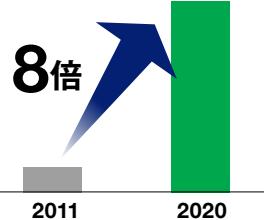
解決すべき 社会課題

case 1

移動手段の減少

高齢者の運転免許証の自主返納が増加する中、地方都市などでは利用者の減少により毎年1,000km超の路線バスが廃止され、高齢者を中心に移動手段がなくなることへの不安が増加しています。

高齢者の運転免許証の返納件数



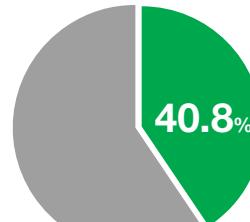
参考：「運転免許統計 令和2年版」
(警察庁交通局運転免許課)

case 2

情報格差

デジタルデバイド（情報格差）が災害・緊急時の避難行動の遅れにつながるともいわれ、情報社会と高齢者をつなげることは喫緊の課題となっています。

スマートフォンやタブレットの利用率（70歳以上）



出典：「令和3年版 情報通信白書」（総務省）

case

1

モビリティサービスと通信を掛け合わせ、 ワンマイルの自由な外出を支える

相乗りで効率的に移動

アプリや電話で配車

AIがルートを最適化

KDDIとWILLER株式会社が合弁で設立したCommunity Mobilityが提供する「mobi」は、モビリティサービスと通信を掛け合わせた、徒歩や自転車に代わる半径約2キロの生活圏内で定額で利用する「ちょいのり」サービスです。アプリや電話で配車可能で、AIルーティングにより、お客様の予約状況や道路状況を考慮し、出発地から目的地まで最適なルートで効率よく回遊します。mobiを通じて、移動に不安を抱える高齢者や、子どもの送迎に苦労する子育て世代の自由な移動を支え、コミュニティの創出や持続可能なまちづくりに貢献していきます。



Point 1

アプリでも、電話でも
スマートフォンの専用アプリ
や電話で予約が可能。



Point 3

どこでも、何度も
エリア内なら、どこでも何度も
mobiの利用が可能。



Point 2

AIが最適なルートを案内
道路状況やエリアの移動リ
クエストを考慮し、最適ル
ートで目的地まで走行。

case

2

人口約5,000人、高齢者率43%の村を、 スマホ普及率100%に

防災

健康促進

コミュニケーション活性化

KDDIは、高知県日高村とともに、スマートフォンを使った公的サービスの質向上や地域のコミュニケーション活性化を目指す「まるごとデジタル化事業」に取り組んでいます。

KDDIは携帯ショップのない日高村に出張し、スマートフォンのお申し込み受け付けや使い方教室、自治会における住民説明会などを実施。スマートフォンの利活用を促進することで、住民の安全や健康、地域活性化を支えるとともに、誰もがデジタルの恩恵を受けられる社会の実現を目指していきます。

スマホ普及率

21年5月

65%

目標

100%

21年11月

76%



寂しいですが、
私が「相談所に居なくても良いよ」と
言ってもらえるくらい、
使いこなせるようになって欲しいです。

日高村「よろず相談所」のスマホ
先生をされている 渡辺栄美子さん

住民がいつでも気軽にスマート
フォンの操作について相談ができる
「よろず相談所」を設置



Part 2 つなぐチカラ×まちづくり

「つながる」と、 どんな未来がやってくる？

モビリティサービス 編

地域社会が抱える課題とは？

高齢化、人口減少、子育て環境、自由な働き方、地域活性化など
地域によってさまざまな課題が存在しています。

今後の地域共創の役割、重要性とは？

mobiは、地域住民の皆さん、自治体、交通事業者、地元事業者とともに、安心で環境にやさしいモビリティサービスを通じて、生活をリ・デザインしていくことを目指しています。地域ごとに課題はさまざまであり、コミュニティ単位で課題に則したサービス化が重要と考えています。

地域創生や高齢化社会というテーマにおいて、**どのような課題を感じている？**

高齢者の運転免許証の自主返納が増加する中、地域交通は路線バス利用者減による廃止など、高齢者を中心に移動手段への不安が増加しています。また、子育て世代も子どもの送迎などといった移動に関する課題を感じる方は多いです。さらに新型コロナウイルス感染症の拡大により、近距離移動需要が増加しているが、これらのニーズにあったモビリティが少ないと考えています。

課題解決に向けた取り組みと、利用者からの反応は？

地域によって課題が異なりますが、さまざまなステークホルダーとともに、各地域の課題にマッチしたモビリティサービスの提供に取り組んでいます。「通院が楽になった」という高齢者のお客さまや、「買い物や保育園のお迎えに便利」という子育て世代のお客さまから声をいただいています。



**子育ての
負担軽減や孤立の防止に**

その課題が解決された先には、どのような未来、社会が実現する？

mobiにより地域ごとの社会課題を解決しながら、「近所のおいしいものとの出会いや、ちょっとしたお出かけが楽しくなった」など、街とのつながりを再発見し「移動」自体が楽しくなるような新しい移動体験を創出していきたいと思います。

**あらゆる場所がつながるようになると、
どのような未来・社会が実現する？**

ベビーカーを押す人も、通勤通学をする人も、運転するのが難しくなってきた人も、誰にとっても、安心して自由に外出できる生活の実現を目指したいと思います。「移動を、感動に変えてゆく。」をコンセプトに、自治体や地域の事業者、交通事業者が一体となって地域全体の活性化にもつなげていきます。

Community Mobility 株式会社
代表取締役副社長

松浦 年晃

2006年KDDI入社。auやFTTHサービスの事業戦略策定やパートナーとの業務資本提携に従事。2020年よりMaaSビジネスの立ち上げを推進し、2022年にWILLER株式会社と合併で設立したCommunity Mobility株式会社の代表取締役副社長に就任。



都市DXを通じて 都市と地域の課題を解決する。

新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に、都市DXがますます注目される中、KDDIは、交通、オフィス、行政、物流、環境・エネルギーなどの課題を解決し、より良い暮らしの実現を目指すスマートシティの推進を通信のチカラで支えています。

取り組み① AI・人流分析で社会課題解決を推進する

近年、スマートシティの推進やカーボンニュートラルの達成、コロナ禍からの経済回復、MaaSビジネスの実現など、多くの社会課題の解決が必要となってきています。KDDIは三井物産株式会社様と共に、都市DXを推進する会社「GEOTRA」設立を2022年6月に発表。「人の動きを正確に把握できること」で解決できる社会課題があると考え、AIやau位置情報などのビッグデータを活用して、人々の移動手段・時間・目的などを把握・予測するプラットフォーム・分析サービスを提供し、スマートシティをはじめとするさまざまな社会課題解決を加速させます。



活用事例

- ・三菱地所株式会社様における、東京・丸の内エリアの「カーボンニュートラル実現に向けたCO₂排出量の把握」および「エリアの価値向上施策の検討」のための人流分析
- ・東京・渋谷区様において、区内の移動特性を分析し、結果をダッシュボードとして一般公開

取り組み② 新しい働き方・暮らしを創出する分散型まちづくり

ポストコロナを見据えた時間・場所にとらわれない豊かな暮らしづくりに向けて、都市に必要な機能を一極集中させるのではなく、都市部のコアシティと郊外・地方のサテライトシティが一体となって機能する、新たな分散型まちづくりを東日本旅客鉄道様と共同で進めています。コアシティの開発を進める「品川開発プロジェクト」では、

交通と通信を融合させ、最先端の通信インフラとサービスプラットフォーム（都市OS）の構築を進めている他、分散拠点としてのサテライトシティの開発、コアシティとその周辺におけるモビリティサービスの開発を推進しています。

プロジェクトの一例 「空間自在ワークプレイス」「新幹線ワークプレイス」

空間自在
ワークプレイス



新幹線
ワークプレイス



「空間自在プロジェクト」における分散拠点として、都市周辺や日本各地にサテライトシティと分散型ワークプレイスを開発し、交通・通信・街が一体となったサービスを検討していきます。

Part 3 つなぐチカラ×エンターテインメント

都市連動型メタバースがもたらす ボーダレスな社会が 分断を乗り越え人々をつなぐ。

近年、大きな注目を集める「メタバース」。世界的なパンデミックにより、経済や文化などさまざまな活動が制限される中、KDDIは先端テクノロジーを活用して新たな都市体験をもたらすプラットフォームを生み出し、人々の心を、カルチャーをつないでいる。

メタバースの世界市場規模予測



出典:
「令和4年版 情報通信白書」(総務省)

メタバースとは、アバターで体験するインターネット上の3D仮想空間サービス。その市場規模は2030年には78兆8,705億円になると予測もある。

実在都市と仮想空間を機能的・経済的に連動させる KDDIの都市連動型メタバース

KDDIは、地方自治体と連携した「都市連動型メタバース」の発信を通じて、リアル都市の魅力を国内外へ発信する機会を拡大し、地域社会や経済の活性化を図るとともに、コロナ禍の中でも「密」になることなく、エンターテインメントを発信・体験・共有する場を創出しています。

2020年5月から東京都渋谷区と協業して始まった「バーチャル渋谷」では、スタートアップを含む多くの企業やアーティスト、ユーザーとの連携により、ライブ、パブリックビューイングなどのバーチャルイベントを開催。延べ約100万人を動員するなど、先端テクノロジーを活用したコンテンツで、自宅にいながら人々が集い、価値ある体験が生まれる場を提供しています。またイベントにて特別グッズなどを販売し、その販売利益の全てを渋谷区へ還元することで、渋谷のまちづくりに貢献しています。



参加ユーザー数: 延べ

100万人以上

渋谷区公認の配信プラットフォーム、「バーチャル渋谷」。スマートフォン・PC・VRゴーグルで利用可能。



ジェンダー・年齢・
障がいなどに関わりなく、
誰もが活躍できる社会を実現する場へ



メタバースに期待される社会課題解決

- 都市の魅力発信と地域活性化
- コロナ禍における文化・経済活動の継続
- 時間や場所に制限されないコミュニティの創出
- 誰もが自分を表現できる機会・場の提供

時間や地理的・身体的条件から解放された、仮想空間での「平等」

2021年10月にバーチャル渋谷で開催したイベント「バーチャル渋谷 au 5G ハロウィーンフェス2021」では、Moon Creative Lab inc. が提供する「メタジョブ!」を「バーチャル渋谷」で導入しました。実際の渋谷から遠く離れた場所にいる方や、健康上の理由で人前に出て接客することが難しい方が、アバターの姿で楽しく働くことを可能にし、メタバースにおける新たな可能性を示しました。

KDDIは今後も、自治体やさまざまな企業、ユーザー、社会全体と連携しながら、最新の通信技術とエンターテインメントをかけ合わせてリアルとバーチャルの融合を加速させ、誰もが活躍できる社会を実現していきます。



バーチャル空間でスタッフアバターを派遣し来場者を案内する「メタジョブ!」

バーチャルとリアルを連動し、コミュニケーションをより豊かに

AVATARIUM (アバタリウム)※



自分をスキャンしてリアルなアバターでバーチャル空間を楽しめる
※株式会社Pocket RDが開発する自分自身のアバターを自動生成できるプラットフォームです

バーチャルカラオケ※



リアルの渋谷で一人カラオケをする声優のMachicoさんとバーチャル世界のアバターの演者がシンクロしながら歌を届ける
※JOYSOUNDと連携して「バーチャル渋谷 au 5G ハロウィーンフェス2021」にて実施した「JOYSOUND Presents Machico 新感覚ひとりバーチャルカラオケLIVE」

Part 3 つなぐチカラ×エンターテインメント

「つながる」と、 どんな未来がやってくる？

メタバース 編

KDDIがメタバースにおいて「都市との連動」**「UGC※(ユーザー生成コンテンツ)」を重視するのはなぜか？**

元々私たちは、メタバースを作りたくて「バーチャル渋谷」を作ったわけではありません。当初は来街者に対してAR／MRを中心とした実験的なサービスやコンテンツを提供していましたが、新型コロナウィルスのパンデミックによって中止にせざるを得なくなりました。外出自粛期間中、街を訪れることはもちろん、それまで当たり前にできていた「誰かと同じ時間と場所を共有する」体験ができなくなりました。そこでその受け皿となるべく発想を転換して、「渋谷のスクランブル交差点」という日本中の人が知る“場所にバーチャルで集まり”、イベント等を通じて“同じ時間を共有”できるようにするために企画・開発をしたのが「バーチャル渋谷」になります。言い換えると当初より、実在都市との連動を重要視しています。

また、メタバースというものがインターネット上に作られ、人が集まる「都市」のようなものだとしたときに、都市の主役はそこに集う「人」です。これはメタバースであろうと、実在都市であろうと変わりありません。都市の上で体験できるコンテンツもプラットフォームの運営側が一方的に提供するのではなく、集まった人たちがコンテンツを作り、ほかのユーザーに提供していくことができる環境を提供しなければなりません。集まった人たちが創造性を發揮し、メタバースという都市のまちづくりを行っていくために「UGC」が重要となるのです。

都市連動型メタバースの住民たちの創作活動を通じて連動する都市の「その街らしさ」が都市連動型メタバース上で顕在化していくことになると考えています。ここで生まれたコンテンツが、実在都市にフィードバックされ、都市の形が変化していく。そういう都市そのものを進化させていくようなモデルになっていくことを理想としています。

※UGC:User Generated Content



事業創造本部 LX戦略部 兼
Web3事業推進室
メタバースビジネスチームリーダー
川本 大功

2018年KDDI入社後、5G関連のサービス開発業務や国内外のベンチャー企業との出資協業検討に従事。上級バーチャルリアリティ技術者。2020年より慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任講師。

「バーチャルシティコンソーシアム」を立ち上げた意図・目的とは？

都市連動型メタバース（以下、バーチャルシティ）においては、実在都市と仮想空間が連動し、ともに発展していく新たなまちづくりを目指しています。一方、「バーチャルシティ」の発展や、集まった人たちが創造性を發揮しやすくなるためにはバーチャル空間と実在都市の両方の視点から、ステークホルダー間の諸権利の整理やコンプライアンス指針の策定など、課題解決のための仕組みづくりや、創造性を發揮しやすくなるためのルールといった環境が必要になりますが、存在していませんでした。

そのため私たちがバーチャル渋谷の企画・開発を始める際、法的なリスクについても開発と並行しながら検討を行い、また都市との連動という観点から自治体や関係する企業、地域のステークホルダーと協議を行っていました。そこで得られた知見をベースに、利害関係者間で共通理解を作り、他の自治体やメタバース関連事業者が参考にできるように、ガイドラインとしてまとめていくために「バーチャルシティコンソーシアム」を2021年11月に立ち上げました。その結果、2022年4月に発表した「バーチャルシティガイドライン」は、大きな注目を集めました。

メタバースの存在は、社会をどのように変える？

生活者の生活圏を広げることができるようになると考えています。メタバース上で創造性を發揮できるようになれば、コミュニケーションやエンタメ体験のみならず、仕事として経済活動を行うようになっていくかと思います。メタバース上での活動が実在都市にもフィードバックされるようになっていけば、実在都市の経済圏も拡張することができるようになります。最終的には、目的がないときでも、日常的にふらっと訪れたくなる場所にまで都市連動型メタバースがなれたらうれしいです。

メタバースの今後の展望について

お客さまからすると、提供者が誰とか、プラットフォームがどこかは重要ではないと考えており、今後仮に企業やIPごとにメタバースの世界ができたとしても、どこか1社がメタバース市場全体を独占するものではなく、誰もがそれぞれの世界を自由に行き来でき、そこで活動する人がプラットフォーマーと一緒にになって世界を作っていくことが理想の姿だと思っています。

そういう展望を実現していくためには、異なるプラットフォーム間での相互運用性が重要です。いまは各社が試行錯誤しているような段階ですが、メタバースの機能や体験は徐々に収斂していくと考えています。収斂していく先に、デジタルアイデンティティやアバター、アイテムなどを保持しながら、さまざまな世界を自由に、安心して行き来できるという世界を実現できるよう、au版メタバースの開発だけではなく、他のプラットフォームとの接続やルールといった環境整備にも積極的に取り組んでいきたいと考えています。

「つなぐチカラ」を安心してご利用いただくために

堅牢な情報セキュリティで Society 5.0の実現を支える。

5GやIoTなどにより社会のデジタル化が進展する中、セキュリティリスクへの対応の重要性が高まっています。KDDIは、日々の生活に欠かせないインフラである通信サービスを安心してご利用いただくため、情報セキュリティの強化に取り組むとともに、継続的な改善に努めています。



日々高度化・複雑化する新たな脅威に対応

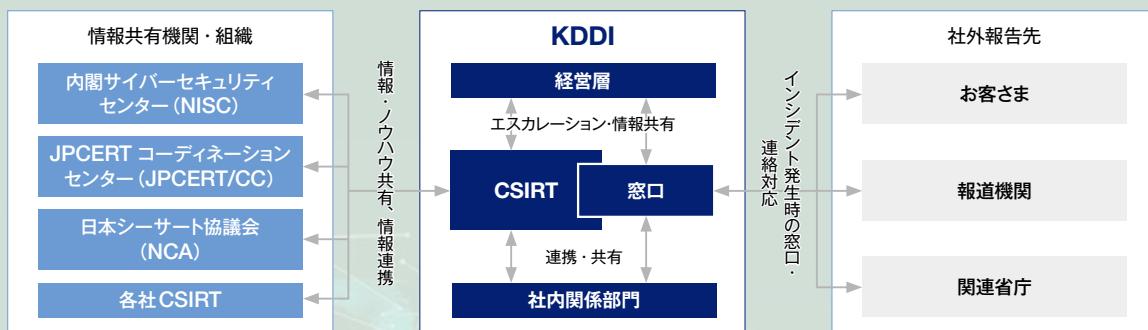
DXが進み、社会の隅々までデジタル技術が浸透しつつある現在、通信が果たす役割はますます重要になっています。KDDIは重要なライフラインを担う通信事業者の責任として、いつでも安定した通信サービスをご提供するため、情報セキュリティの確保に努めています。

不正アクセスや改ざん、標的型攻撃等、サイバー攻撃の脅威から電気通信設備を守るため、専門的な訓練を受けたセキュリティエンジニアが24時間365日の体制で監視を実施。不正アクセスや改ざん

等の危険なインシデントをリアルタイムで検知し、KDDI-CSIRT※および社内の関係部門が連携・協調して速やかに対応しています。

また、サイバー攻撃の分析や監視業務をAIにて自動化する技術の開発を進めるとともに、国内外のCSIRT組織と連携し、脆弱性情報や攻撃動向などを収集・分析するなど、日々高度化・複雑化する新たな脅威への対応を常に進化させています。

※ KDDI Computer Security Incident Response Team : 全社的なセキュリティインシデントに対応する専門組織



情報セキュリティリスクを低減するために

KDDIは、グループ全体で情報セキュリティを確保することを目的に「情報セキュリティ委員会」を設置し、全情報資産の管理における施策の策定、内部からの情報漏えい防止、外部ネットワークからの不正侵入の防止に関わる全社的対応策の実施に取り組んでいます。同委員会は会社全体のリスク管理を行うコーポレート・ガバナンス体制に組み込まれ、全社的な組織体制で運用されています。

グループ会社に対しては、KDDIグループ共通のセキュリティ基準を制定し、グループ会社全社に適用するとともに、KDDIとグループ会社間で「情報セキュリティ推進者会議」を定期的に開催し、全情報資産の管理や管理策の強化など、グループ全体でセキュリティリスクの低減に取り組んでいます。

また情報セキュリティ事故撲滅のため、部門における強化施策を実施し、役員および従業員の自律的な情報セキュリティ意識の向上を図っています。

KDDIは今後も、あらゆる産業や生活の基盤である通信インフラを安心してご利用いただくため、情報セキュリティの確保に尽力していきます。そして地域創生、働き方改革、教育、医療など、さまざまな社会課題を解決する取り組みを通信によって支え、経済発展と社会的課題の解決を両立する新たな社会「Society 5.0」の実現を支えていきます。

情報セキュリティに関する重大事故 (2018~2021年)

外部からの サイバー攻撃に伴う 電気通信サービスの 停止件数	外部からの サイバー攻撃に伴う 個人情報流出件数
0 件	0 件

0 件 0 件 0 件

KDDI Value Creation Model

資本の再投資・経営資源の最適配分・



INPUT

KDDIグループの
事業活動における主要な資本

人物的資本

- 通信×非通信（LX/DX）のプロフェッショナル人財
- プロ人財育成のためのキャリア開発

社会・関係資本

- 強固なお客さま基盤・お客さま接点
- ブランド力
- 共創を実現するパートナーシップ

製造資本

- 高品質な通信インフラ
- 災害対策
- 生活動線を重視した5Gエリア展開

知的資本

- 研究所による技術革新

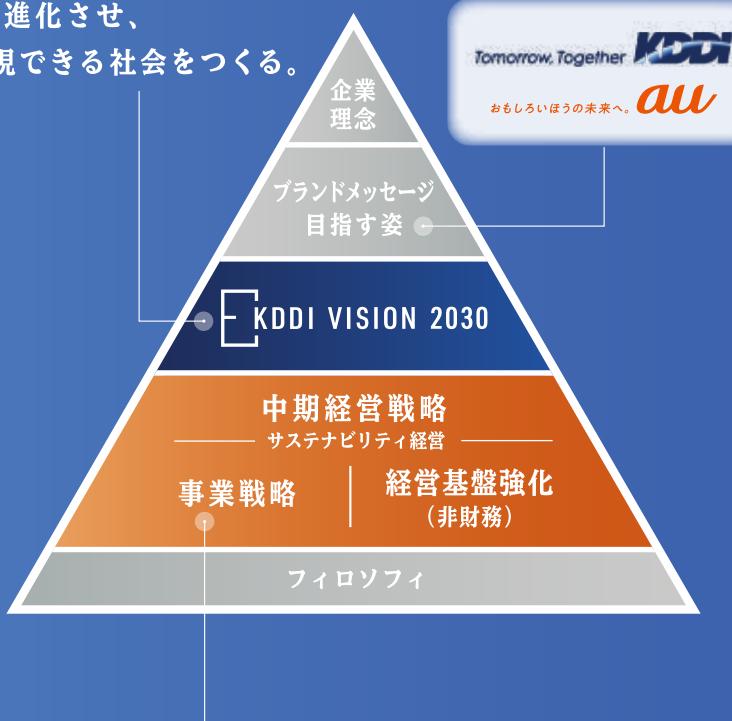
自然資本

- 電気の使用

財務資本

- 安定した財務基盤

「つなぐチカラ」を進化させ、
誰もが思いを実現できる社会をつくる。



サテライトグロース戦略
5Gによる通信事業の進化と、
通信を核とした注力領域の拡大 →P15, 35

ブランド価値への循環

OUTPUT

事業活動による
財務資本・非財務資本への影響

人物資本

多様なプロ人財の活躍とエンゲージメント向上

各専門領域のプロ人財比率 30% (25.3期目標)

女性経営基幹職の構成比率 (単体) 15% 以上 (25.3期目標)

社会・関係資本

お客さま・パートナーとの関係強化・共創活動

スタートアップ支援数 約300件 (22.3期)

スタートアップが選ぶイノベティップ大企業ランキング5年連続1位

サプライチェーンのサイバーセキュリティ強化・人権尊重

安心・安全な通信・サービスの提供

+ セキュリティ対策の取り組み・スマホ教室等によるデバイド解消・スマホ依存改善の研究

- サイバー犯罪の増加・デバイドの拡大・スマホ依存者増加

製造資本

基盤インフラの技術革新

+ 新たな社会基盤の土台となるインフラ構築

+ 新技術に基づく信頼性の高い強靭なネットワーク提供

- 災害・機器故障・オペレーション起因による通信の遮断

→P17

知的資本

知的財産強化 →P97

5G／B5G + サテライトグロース関連領域の

保有特許件数 前年比20% 増 (23.3期-25.3期目標)

自然資本

事業活動による環境への負荷と

負荷軽減の取り組み →P67

+ 省エネルギーと再生可能エネルギーの活用

- CO₂排出による環境への影響

財務資本

成長投資と株主還元を両立する

キャッシュフロー創出力

* - ネガティブインパクトとなるOUTPUT

OUTCOME

社会的インパクトに貢献する提供価値と
関連するサステナビリティ目標

多様なプロ人財の活躍とエンゲージメント向上

KDDI DX University

→P77

DX基礎スキル習得全社員 1.1万人超 (単体 25.3期目標)

未来社会の創造 →P51

サテライトグロース戦略に基づく事業創造・研究開発・AI・

先進セキュリティ技術への取組み件数 75件 (23.3期-25.3期累計目標)

サステナブルな産業・インフラ環境の実現 →P55

5G 人口カバー率 政府目標95% (24.3期)への貢献

IoT累計回線数 4,400万回線 (25.3期目標)

カーボンニュートラルの実現 →P67

2026年度 2030年度 2050年度
(データセンター) (単体) (グループ)

地域共創とデバイド解消 →P59

地域のデバイド解消支援数(累計) 1,500万人 (23.3期-25.3期累計目標)

金融格差の解消による決済・金融取扱高 16.3兆円 (25.3期目標)

グローバルでの地域・経済格差の解消 →P63

人権の尊重 →P73

人権を尊重した事業活動の実施

25のサステナビリティ目標 →P47

KDDIの重要課題(マテリアリティ)と
KDDI Sustainable Actionとの関係性 →P49

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



サテライトグロース戦略と経営基盤強化（非財務）

新中期経営戦略の枠組整理と重要テーマ

重要テーマ
1

5Gを中心とした サテライトグロース戦略

新中期では事業戦略を「サテライトグロース戦略」と位置付けました。本格化を迎える5Gをセンターに置き、通信事業の進化と、通信を核とした注力領域を拡大していきます。

成長のカギとなる5Gでは、あらゆるシーンに通信が「溶け込む」ことで、多様なパートナーとともに、新たな価値が生まれる時代を目指します。5つの注力領域として、[1] DX（デジタルトランスフォーメーション）、[2] 金融、[3] エネルギー、[4] LX（ライフトランスフォーメーション）、[5] 地域共創（CATV等）を定義し、通信を核としてシナジーを発揮することで、新たな領域の成長を加速します。

重要テーマ
2

パートナリングとテクノロジーによる 通信を核とした成長領域の拡大

通信が溶け込む時代、KDDIの強みである5Gや長年培ってきたノウハウやパートナリングを活用し、既存事業の深化とそれと関連した事業でのシナジーを最大限発揮することにより、新たな成長を目指します。

DXでは、5Gを中心としたグループアセットを活用し、事業を通じて人々の暮らしをトランスフォームしていく好循環を目指します。

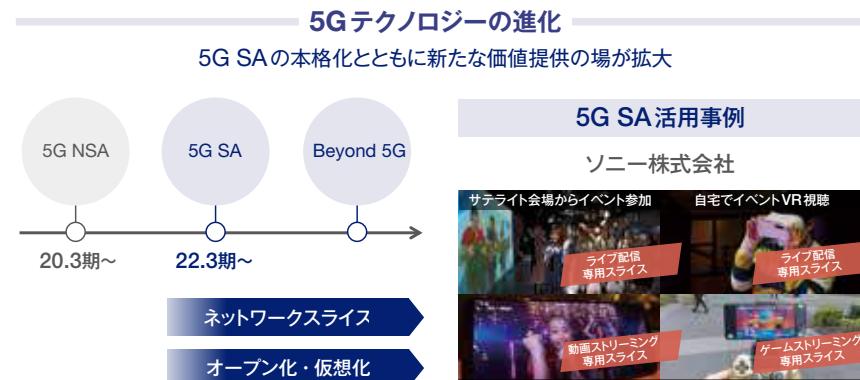
金融ではプラットフォームサービス提供によるBtoBtoX型の事業展開、エネルギーはデータ活用によるVPP*事業等の事業展開、LXはライフデザインの次の形として、ライフスタイルをトランスフォームしていくという思いを込め、5G浸透とテクノロジーの進化で生活体験・行動を革新、地域共創はデジタルデバイド解消を推進します。

* Virtual Power Plant: 分散された太陽光や蓄電池などのエネルギー源をICT等を活用し、一つの発電所のように制御する技術

5G通信

エリアの拡大と新たな価値提供

基盤となるエリア構築は、より多くのお客さまに5Gを快適にご利用いただけるよう、生活動線に沿ってエリアを強化していきます。また、全国エリアカバーも拡大することで、デジタル田園都市国家構想の政府目標にも貢献していきます。さらに、5Gではスタンドアローン（SA）の本格化とともに新たな価値提供の場が拡大します。ネットワークスライシングによりユースケースに応じた安定通信が可能となり、オープン化や仮想化によりネットワーク運用にも進化がもたらされます。諸外国に後れをとっていた5G導入ですが、テクノロジー、利用シーンともに積極的に取り入れ、Beyond 5Gも見据えています。



ネットワークスライスを活用し
「どこでもエンタメ体験」を共創

5Gエリア構築

生活動線に沿って強化、全国エリアカバーも政府目標に貢献

お客さまの生活動線に沿ったエリア

データトラフィックが大きいエリアを分析・予測し、効率的に構築



商業地域



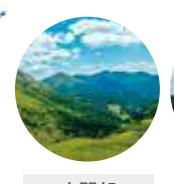
鉄道・新幹線



高速道路

全国エリアカバー

デジタル田園都市国家構想の5G人口カバー率目標（24.3期95%）に貢献



山間部

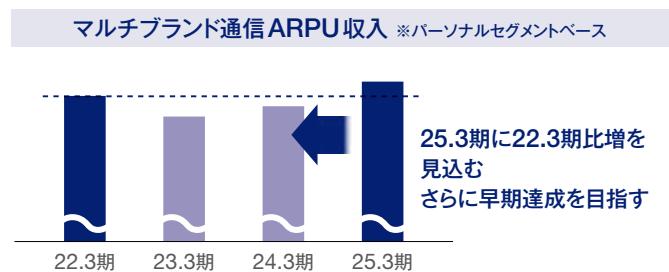
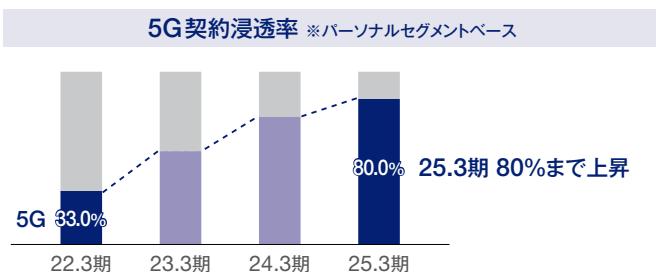


離島地域

スペースX社とのパートナリングで
不感地対策も推進

マルチブランド通信ARPU収入増

5G契約数の浸透率は中期目標として80%を目指し、マルチブランド通信ARPU収入は25.3期に22.3期比増を見込みます。ARPUの最大化に向けてはKDDIの強みである、パートナリングによるサービス拡充と5Gならではの体験を提供していきます。エンターテインメントをリードする各種サービスを、安心のデータ使い放題とともに高精細な映像とリアルタイムなサービスでお届けしていきます。

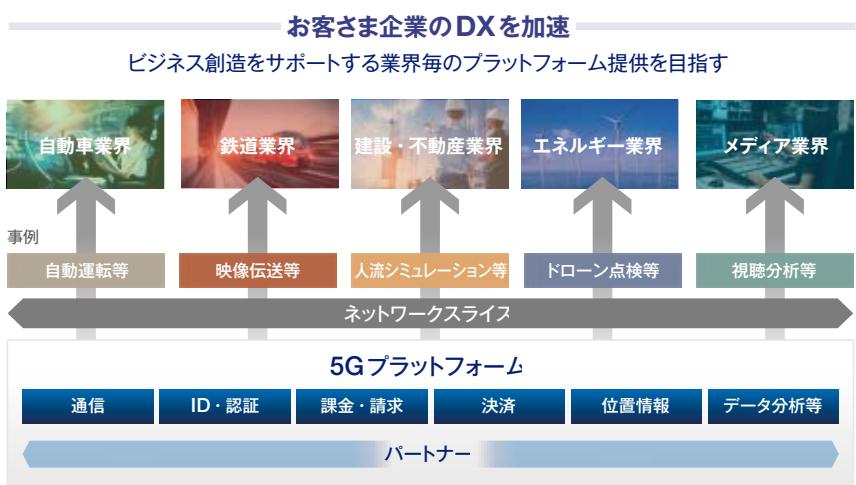


注力領域(DX、金融、エネルギー、LX、地域共創)で目指す姿と各領域の取り組み

DX

注力領域の成長の中心は、DXの「法人事業」です。ビジネスセグメントを通信に次ぐ第二の柱として、グループ連結営業利益における比率を約2割規模まで高めていきます。NEXTコア事業は売上高のCAGR二桁成長を目指します。そのために、通信が溶け込む時代にグローバルパートナーと長年培った安心の運用・保守管理体制という強みを活かし、5GとDXにより、パートナーとともに新たな価値を創造していきます。

将来的には、通信の運用やコンシューマ事業で培ったID管理、決済、データ分析等の豊富なアセットに加え、5Gネットワークスライシングによる帯域保証を組み合わせ、業界毎に適したソリューション事例をセットし、お客さま企業のDXを加速していきます。また、国内でのDX成功モデルを、国内外一体となった営業体制をベースに、グローバルにも展開していきます。



サテライトグロース戦略と経営基盤強化（非財務）

金融

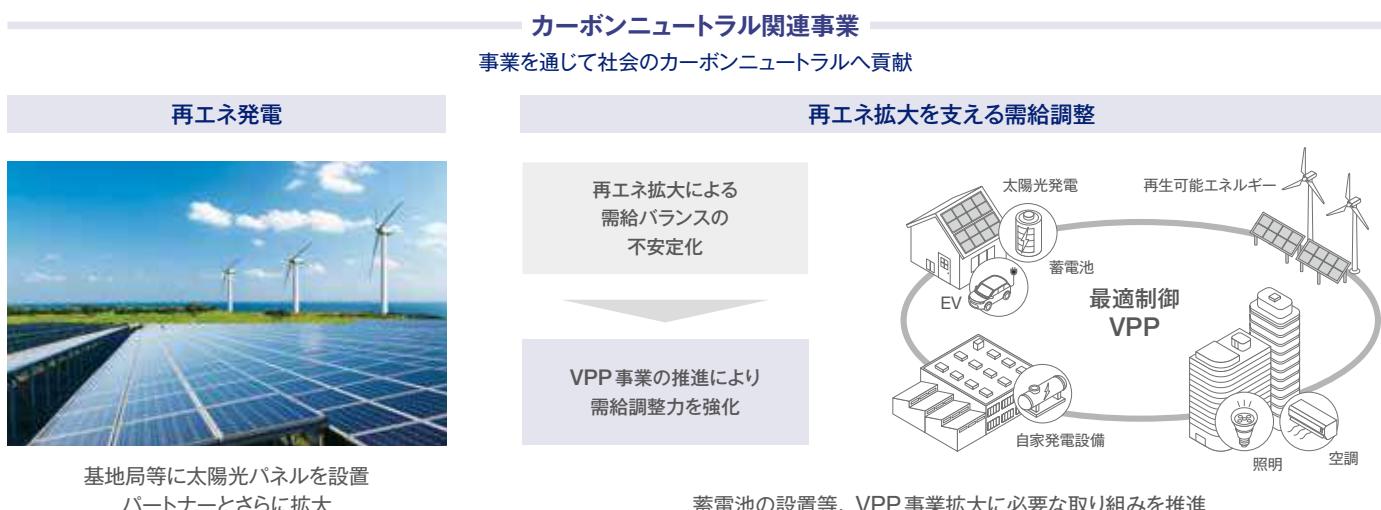
金融事業は、売上・営業利益のCAGR二桁成長を目指します。成長ドライバーとなる住宅ローンやクレジットカード会員数を中心に拡大し、加えて、金融グループ内の幅広い機能やサービスの連携・クロスユースを推進していきます。将来的には、auフィナンシャルグループのBaaS※の提供基盤を非金融事業者様にご利用いただき、その先の顧客や従業員、出店者等へ提供することで、BtoBtoXサービスを展開し、事業領域を拡大します。通信同様、あらゆるサービスに金融サービスが溶け込んでいくことで新たな付加価値の提供を目指します。

※BaaS: バンキング・アズ・ア・サービス



エネルギー

収益の安定化とお客さま基盤の拡大により、中期において売上高CAGR二桁成長を目指していきます。新たなカーボンニュートラル関連事業にも進出します。再生可能エネルギー（再エネ）発電に加え、再エネ拡大による需給バランスの不安定化に対し、VPP事業の推進により需給調整力を強化していきます。



LX

将来を見据えた事業モデルの創出に向け、生活者目線に立ったLXテクノロジーに注力し、LXでは、多様化が進む消費・体験行動に革新をもたらし、ワクワクする未来社会を創造します。メタバースでは、ユーザー同士が直接、コンテンツの所有や共有が可能となるWeb3.0時代に向けて地方自治体と連携した都市運動型メタバースであるバーチャルシティを通じ、地域社会や経済の活性化を図り、誰もが自分を表現できる空間を創出します。衛星通信では、スペースX社の衛星通信サービスStarlinkによって、あらゆる場所に高速通信を行き渡らせることで山間部や離島においても都市水準の通信品質を提供します。ドローンでは、モバイル通信を搭載したスマートドローンや運行管理システムを開発するとともに、先進的な実証実験や導入事例を積み重ねることで、未来社会の新たな体験創出に貢献してまいります。

Life Transformation (LX)

将来を見据えた事業モデルの創出に向け生活者目線に立った技術領域の研究を推進

Life Transformation (LX)

多様な価値提案

デジタル化の推進

最新テクノロジーの活用

LXテクノロジー

2030年を見据えた新たなライフスタイルを提案する技術領域

Beyond 5G / 6G 時代の先端テクノロジー

ネットワーク

セキュリティ

空間認識・
画像解析

AI

超高速・超多接続・
超低遅延な「通信環境」

堅牢かつ超高速暗号技
術による「安心・安全」

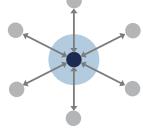
超リアルな
臨場感のある「体感」
AI技術による「信頼」

LXによる価値創出

Web3.0 / NFT

自律分散型のWeb3.0時代に向けて取り組みを加速

Web2.0 (中央集権型)



ブロックチェーン・
NFT等の
テクノロジー進化

Web3.0 (自律分散型)



コミュニティ
C2C

プラットフォーム型

ユーザー同士による直接コンテンツ所有・共有が可能に
(クリエイターエコノミー、ファンコミュニティ等)

メタバース

Web3.0時代の新たな価値提供プラットフォームを展開



地域共創

地域社会が抱える課題に向き合い、地域共創を実現していきます。中期累計1,500万のデバイド解消に取り組みます。

地域共創の実現

中期累計1,500万のデバイド解消

スマホ教室 行政DX スマート農業 オンデマンド交通
CATV 金融格差解消 地域教育支援

地域の企業・ベンチャー支援の仕組み

資金提供 ハンズオン経営支援 DX人財教育

オンデマンド交通

地域の皆さんと最適な移動を共創

mobi
Community Mobility
RESPECT YOU. ALL



免許返納支援

移動不安解消

子育て支援

スマホ教室



高知県日高村の事例

地域DXの基盤をつくる
「村まるごとデジタル化」

サテライトグロース戦略と経営基盤強化（非財務）

経営基盤強化

事業戦略の推進と、それを支える経営基盤の強化により、パートナーの皆さまとともに社会の持続的成長と企業価値の向上を目指します。ここでは経営基盤強化に向けた取り組みについて紹介いたします。

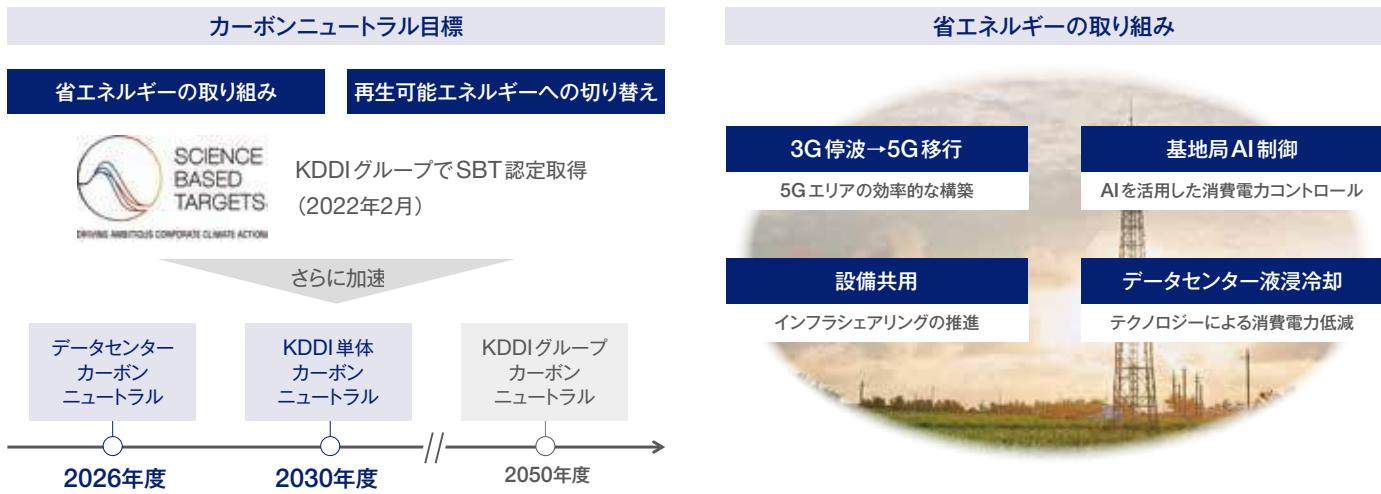
カーボンニュートラル

KDDI 単体で2030年度までに自社の事業活動におけるCO₂排出量実質ゼロ実現を目指します。加えて、TELEHOUSE ブランドで展開している全世界のデータセンターにおいては、2026年度までにCO₂排出量実質ゼロ実現を目指します。また、KDDI グループ全体では2050年度までにCO₂排出量実質ゼロを目指します。

これらを達成するために、インフラシェアリングを進め、5G エリアの効率的な構築、基地局 AI 制御やデータセンター液浸冷却等を活用した省エネに取り組みます。

また KDDI は2022年7月1日付でau エネルギーホールディングス株式会社を設立しました。再生可能エネルギー利用への切り替えにも戦略的かつ積極的に取り組み、KDDI グループ全体での国内の脱炭素実現への貢献を図ります。

目標達成に向けて



人財

KDDI 版ジョブ型新人事制度、社内 DX、働き方改革の三位一体改革を次のフェーズに進めることにより、人財ファースト企業への変革を推進します。

さらに高い専門性を持った人財の育成を推進するため、「KDDI DX University」の活用によるプロフェッショナル人財の育成と全社員の DX スキル向上により、注力領域への要員シフトも実行します。

DX 人財の拡大により、お客さまやパートナーと連携した新規ビジネスの創造、および自社の事業変革を推進します。

KDDI は、通信を軸にお客さまや社会と継続的につながり、付加価値を生む DX を推進し、5G を活用した新規事業の創出や非通信事業の強化により、社会課題の解決やビジネスの変革を加速していきます。

人権尊重

KDDIグループは、全ての事業活動が人権尊重を前提に成り立つものと認識し、「KDDIグループ人権方針」を定めています。人権尊重の責任を果たすため、さらに取り組みを加速させるべく、2022年10月に「KDDIグループ人権方針」を改定しました。

新重要課題（マテリアリティ）においては、提供価値のひとつに「人権の尊重」を掲げ、KDDIグループ人権方針の遵守によってあらゆる事業活動において人権を尊重するとともに、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」にのっとり、人権デューデリジェンスの取り組みにおいて、グローバル企業に求められる人権課題を明確にし、施策の検討に反映させています。

特にミャンマー事業について、ミャンマーの人々の生活や経済活動に欠かせない通信サービスの提供をサポートしていることは、人権尊重を図るという観点でも、プラスの影響があると信じています。そのために、第三者の専門機関による人権デューデリジェンスを継続的に実施し、国際的な人権規範にのっとり対処しています。事業運営上の人権リスクについての評価は今後も継続的に実施します。

コスト効率化

中期1,000億円規模のコスト効率化を目指します。技術関連では、5Gエリア構築を加速する中、インフラシェアリング推進や先進技術活用を進め、投資水準の適切なコントロールをしていきます。また、営業体制の変革、販売チャネルの効率化にも取り組みます。

グループガバナンス

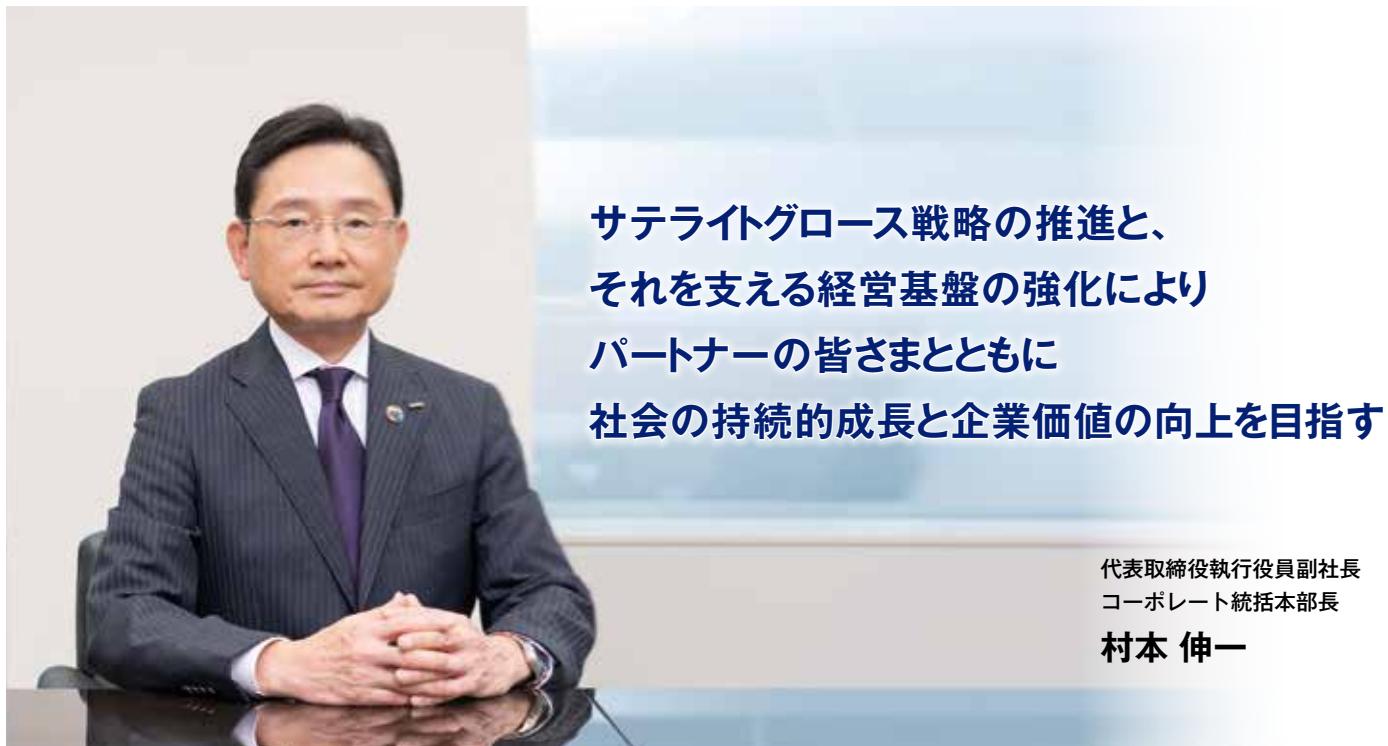
サテライトグロース戦略の推進に伴いグループ会社が増加し、事業が多様化しています。グループ全体でシナジーを発揮し成長していくためにもCFO人財の育成・支援体制を強化し、シェアードサービスの活用やモニタリング体制を確立することでリスクマネジメント体制を強化します。またグループ間データ連携へ向けた整備やプライバシーガバナンス体制を整備することで情報セキュリティの強化も行います。

リスクマネジメント・情報セキュリティ体制を強化

サテライトグロース戦略推進に伴うグループ会社の増加と事業の多様化



CFO メッセージ



サテライトグロース戦略の推進と、
それを支える経営基盤の強化により
パートナーの皆さんとともに
社会の持続的成長と企業価値の向上を目指す

代表取締役執行役員副社長
コーポレート統括本部長
村本 伸一

サステナビリティ経営を基軸に好循環を生み出す

サステナビリティ経営を基軸とし、パートナーの皆さんとともに社会の持続的成長と企業価値向上の好循環を目指していきます。

株式市場においてはESGの取り組みへの関心も高まっています。当社は従来から災害対策やKDDIフィロソフィなど非財務における強みを磨いてきました。新重要課題（マテリアリティ）策定においては、長期投資家等マルチステークホルダーの関心事項と当社の意思を軸に、新中期における課題をマッピングし、6つのマテリアリティに集約しました。当社の事業変革に必要なイノベーションの推進、事業の多様化に伴う人財強化やガバナンス強化、気候変動など国際社会の課題意識の高まりへの対応が主な変化点です。

またそのマテリアリティ毎に社会に提供すべき「提供価値」を決定、それぞれの提供価値の実現に向けた25のサステナビリティ目標（KPI）を設定しました。→P47

ESGへの関心の高まりとともに、資産性支出や非財務資本の見える化への期待も高まっています。長期戦略との関連性の高い開示に向けた取り組みを強化いたします。サテライトグロース戦略の推進に必要なイノベーションや人財ファースト企業への取り組みなど経営基盤の強化と、新たなサステナビリティ目標をあわせてご注目ください。

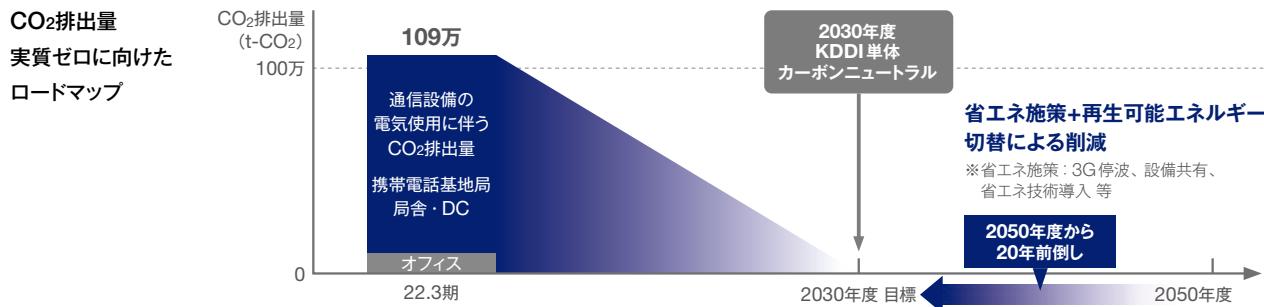
カーボンニュートラルへの取り組みを加速

2022年2月、国際的な気候変動イニシアチブ「SBTi (Science Based Targets initiative)」によるSBT認定を取得しました。また、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言への賛同を2021年4月に表明しております。

KDDIのSDGs「KDDI Sustainable Action」において、CO₂排出量実質ゼロを目指すことを宣言していましたが、目標を20年前倒し、2030年度までに自社の事業活動におけるCO₂排出量実質ゼロ実現を目指します。加えて、TELEHOUSEブランドで展開している全世界のデータセンターにおいては、2026年度までにCO₂排

出量実質ゼロ実現を目指します。また、KDDIグループ全体では2050年度までにCO₂排出量実質ゼロを目指します。

5Gトラフィック増に対しても燃料電池の商用導入に向けた検証、AI活用による利用状況に応じた基地局出力調整など、技術開発を通じた省エネ施策の取り組みを進め、2022年3月末の3G停波に加えて、他社とのインフラシェアリング、各種省エネ技術導入による削減効果と再生可能エネルギーへの切り替えにより電力消費量の削減を目指します。



人財ファースト企業への変革とともにDXを推進

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、「KDDI版ジョブ型人事制度の導入」「KDDI新働き方宣言の実現」「社内DXの推進」の3つの柱で推し進めており、三位一体改革の取り組みをフェーズ2へ進化させます。新たなマテリアリティに「人財ファースト企業への変革」を設定しており、多様かつ高度なプロ人財の活躍と挑戦心あふれる企業風土の醸成により、イノベーションを創出、社会

の持続的成長に貢献します。具体的には「非通信事業などの新規領域および既存事業におけるプロ人財比率」を25.3期に30%と設定しています。また「KDDI DX University」の活用による全社員のDXスキル向上とプロフェッショナル人財の育成により、注力領域への要員シフトも実行し、DX基礎スキルの習得をKDDIグループへと拡大します。

人財ファースト企業への変革

三位一体改革の取り組みをフェーズ2へ進化



人財育成

DXを中心に事業戦略を推進するための組織力を最大化

KDDI DX University*



注力領域への要員シフト

*2020年に開始した社内人財育成機関

CFO メッセージ

KDDI グループの事業活動において人権尊重を徹底

KDDI グループは、全ての事業活動が人権尊重を前提に成り立つものと認識し、「KDDI グループ人権方針」を定めています。人権尊重の責任を果たすため、さらに取り組みを加速させるべく、2022 年 10 月に「KDDI グループ人権方針」を改定しました。

新マテリアリティにおいては、提供価値のひとつに「人権の尊重」を掲げ、KDDI グループ人権方針の遵守によってあらゆる事業活動において人権を尊重するとともに、グローバル人権デューデリジェンスを推進していきます。

人権尊重

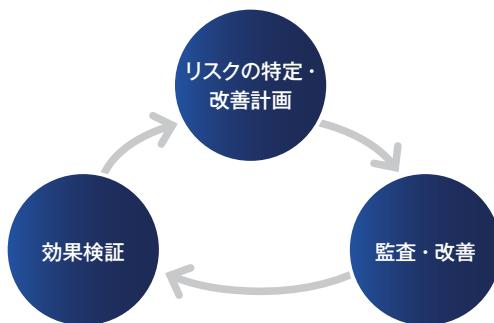
KDDI グループ事業活動における人権尊重の徹底

KDDI グループ人権方針の遵守

- あらゆる事業活動における人権の尊重
- 人権への負の影響の回避・低減
- 人権侵害への非関与
- 全役員・従業員への人権啓発の推進 他



グローバル人権デューデリジェンス



コスト効率化とキャッシュアロケーション

コスト効率化については、技術関連では、3G を停波し、5G エリア構築を加速する中、インフラシェアリング推進や先進技術活用を進め、投資水準の適切なコントロールをしてまいります。また、営業体制の変革、販売チャネルの効率化にも取り組み、中期 1,000 億円規模のコスト効率化を目指します。

キャッシュアロケーションは、持続的な成長に向け、成長投資と

株主還元を引き続き強化してまいります。金融事業を除く営業 CF は中期で 5兆円規模を目指します。生み出した営業 CF を、5G・注力領域への設備投資と戦略的事業投資に優先して配分し、トータル 2兆円規模で投資を実施していきます。株主還元については配当性向 40% 超、成長投資の状況などを鑑み、機動的に自己株式取得を実施する等、中期で 1.5兆円規模で実施していきます。

コスト効率化

技術関連



投資水準の適切なコントロール

営業関連



マーケティングの効率化

中期 1,000 億円規模のコスト効率化を目指す

キャッシュアロケーション方針

持続的な成長に向け、成長投資・株主還元を引き続き強化



さいごに

世界情勢は刻々と変化し、事業をとりまく環境にも激しい変化が予想されます。変化に対応しながら、当社の考える未来社会を実現するためにも、ゆるがない軸としての「KDDIフィロソフィ」を経営層と従業員の共通の考え方・行動規範として浸透してまいります。人権を尊重し、透明性・公正性を担保したコーポレート・ガバナンス体制との相乗効果により、リスクマネジメント・情報セキュリティ体制の強化を進め、グループ一体経営の推進に努めていくことで、経営基盤強化を図ります。

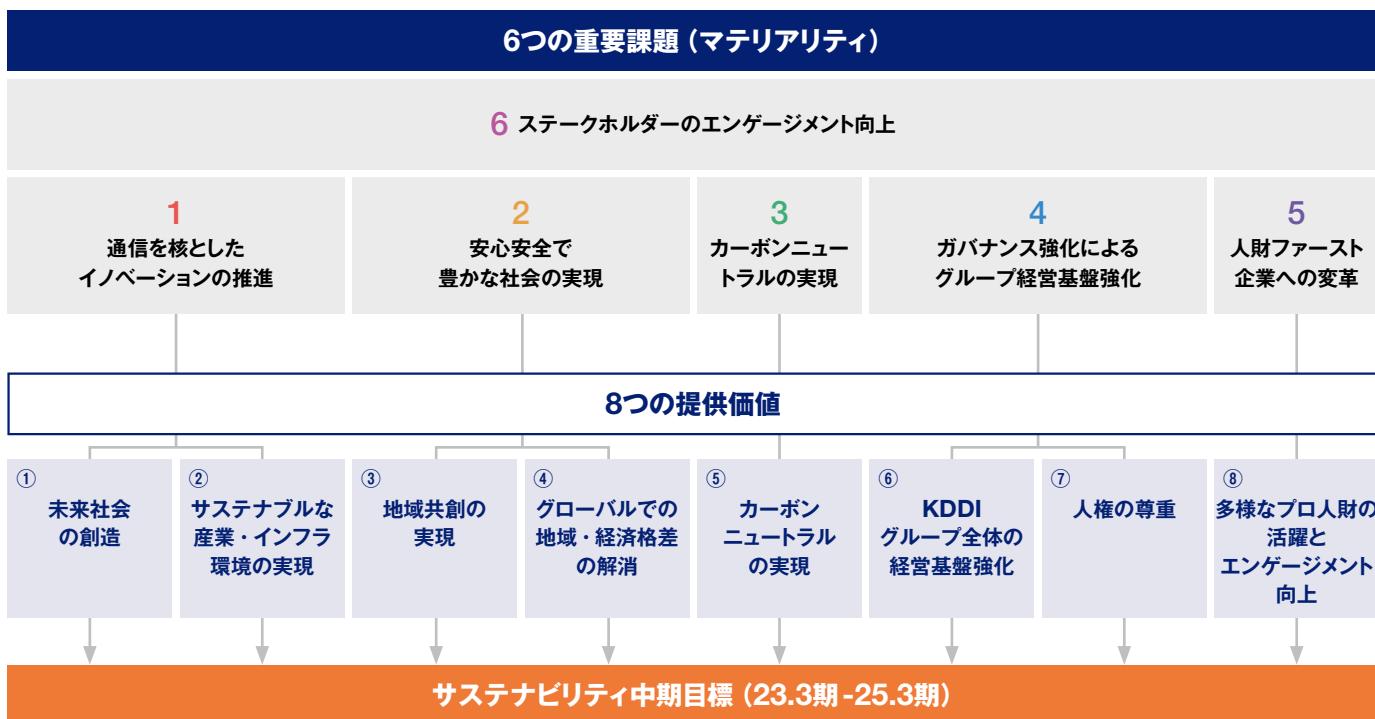
株主・投資家の皆さまとの対話から頂戴する貴重なご意見を経営に活かし、新たな3年間の事業変革に取り組んでいきます。



新重要課題（マテリアリティ）

6つの重要課題（マテリアリティ）

長期投資家等マルチステークホルダーの関心事項と事業へのインパクトを軸に、新中期経営戦略における課題をマッピングし集約いたしました。当社の事業変革に必要なイノベーションの推進、事業の多様化に伴う人財強化やガバナンス強化、気候変動など国際社会の課題意識の高まりに対応した点が変化点です。



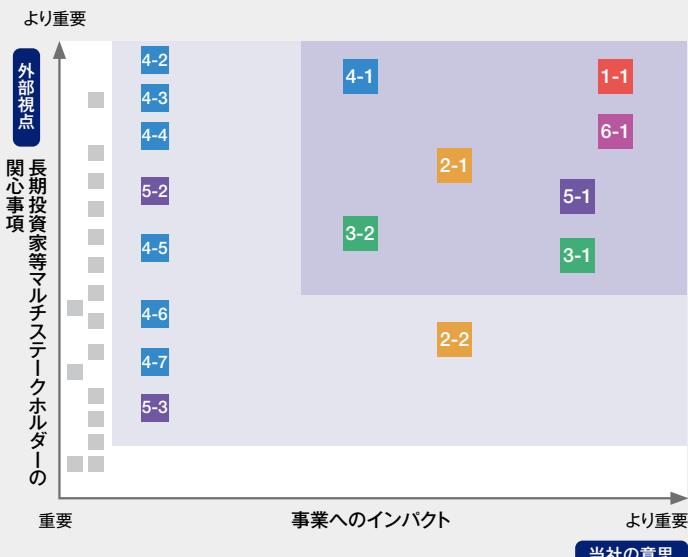
マテリアリティ再選定プロセス

KDDIは、中期経営戦略(23.3期-25.3期)の策定に伴い、サステナビリティに関する重要課題(マテリアリティ)を見直しました。

1. サステナビリティ情報開示の国際的なガイドラインであるGRI要請項目および情報通信業界に対するESG評価機関の要請事項から、重要課題を抽出
2. 「長期投資家等マルチステークホルダーの関心事項（縦軸）」と「事業へのインパクト（横軸）」をそれぞれ点数化し、優先順位を設定
3. 社外有識者等へのヒアリングによりいただいたご意見を反映し、6つの最重要課題（マテリアリティ）を特定
4. サステナビリティ委員会および取締役会で妥当性を審議し、確定

	マテリアリティ	通信を核としたイノベーションの推進
1	▶ 提供価値	① 通信を核としたサテライトグロース戦略により、お客様の日常で実感できるイノベーションを推進し、未来社会を創造する ② 通信その他の社会インフラ・つながるクルマに対して、革新的なソリューションを提供することで、サステナブルな産業・インフラ環境を実現する
2	▶ 提供価値	③ 通信を核としたDXにより人と地域の想いをつなぎ、情報格差、地域課題を解決することで、地域共創を実現する ④ 海外新興国にて通信と周辺サービスの維持拡充を図り、現地の経済発展に貢献することで、地域・経済格差を解消する
3	▶ 提供価値	⑤ 当社2030年度カーボンニュートラル実現※に加え、お客様へ再生可能エネルギー電気を提供し、地球規模の課題である気候変動問題の解決に貢献する ※ Scope1+2
4	▶ 提供価値	⑥ KDDI グループ全体のガバナンス強化による強固な経営基盤の確立を通じて、社会・環境価値を創出する ⑦ あらゆる事業活動において人権を尊重するとともに、サプライチェーンでの人権侵害を撲滅し、社会の持続的成長に貢献する
5	▶ 提供価値	⑧ 多様かつ高度なプロ人財の活躍と挑戦心あふれる企業風土の醸成により、イノベーションを創出し、社会の持続的成長に貢献する
6	▶ 提供価値	ステークホルダーのエンゲージメント向上

■ 重要課題マトリクス



マテリアリティ1 通信を核としたイノベーションの推進

1-1 通信を核としたサテライトグロース戦略により、お客様の日常で実感できるイノベーションを推進し、未来社会を創造する

マテリアリティ2 安心安全で豊かな社会の実現

2-1 技術革新によりレジリエントなインフラを提供し、安心安全な社会と経済発展を実現
2-2 DXによる新たな価値創出による情報格差の解消

マテリアリティ3 カーボンニュートラルの実現

3-1 脱炭素化推進により社会の持続的成長を達成し、豊かな地球を未来に残す
3-2 KDDI グループでの2050年度カーボンニュートラルの達成

マテリアリティ4 ガバナンス強化によるグループ経営基盤強化

4-1 強固なデータセキュリティの構築によるお客様プライバシーの確保
4-2 リスクマネジメントの徹底 4-3 実効的かつ透明性のあるガバナンス体制の整備
4-4 コンプライアンスの徹底 4-5 人権の尊重 4-6 公正かつ積極的な情報開示
4-7 持続可能な調達の推進

マテリアリティ5 人財ファースト企業への変革

5-1 従業員の幸福の追求とダイバーシティ＆インクルージョンの推進
5-2 人財育成とキャリア開発 5-3 健康経営への取り組み

マテリアリティ6 ステークホルダーのエンゲージメント向上

6-1 従業員、お客様、代理店、サプライヤー、株主を含む全てのステークホルダーとの強固な関係構築

8つの提供価値と25のサステナビリティ中期目標(23.3期-25.3期)

提供価値	サステナビリティ中期目標(23.3期-25.3期)			
	実施内容	指標	22.3期実績	25.3期
① 未来社会の創造	サテライトグロース戦略に基づく事業創造・研究開発プロジェクトの推進	プロジェクト数（累計）	21件	60件
	自治体さまと連携したバーチャルシティの提供	月間アクティブユーザー数の成長		
	イノベーションの推進による知的資本の強化	5G／Beyond 5G + サテライトグロース関連領域の保有特許件数	—	対前年20%増
② サステナブルな産業・インフラ環境の実現	産業・インフラDXへの貢献	IoT回線数（累計）	2,450万回線	4,400万回線
	お客様の働き方改革を推進	KDDIのお客さま（法人）に占める、ゼロトラストソリューションの導入率	—	35%
	5Gエリアの拡大	5G人口カバー率 政府目標95%（24.3期）への貢献		
③ 地域共創の実現	重大事故撲滅	重大事故発生件数 ※総務省の事故報告判断基準ガイドラインに準ずる	0件	0件
	地域のデバイド解消支援	支援者数（累計） ※スマホ教室、店頭サポート、使い方サポート、交通オンドマンド、地域教育支援（講義・セミナーなど）、かんたんTV電話、自治体・中堅・中小組織デバイド解消等	570万人	1,500万人
	地域体験応援サービスの構築	地域体験応援サービスのご利用者数（累計）		
④ グローバルでの地域・経済格差の解消	金融格差の解消	決済・金融取扱高	11.7兆円	16.3兆円
	ミャンマーにおけるグローバル事業の拡大	従業員の安全確保と、新興国の国民の人権を尊重し、国民の生活に不可欠な社会インフラの維持に取り組む		
	モンゴルにおける通信を活用した教育や次世代の育成	次世代を担う13歳以下向け通信サービス「Stars」の加入者数（累計）	—	18万人

提供価値	サステナビリティ中期目標 (23.3期-25.3期)			
	実施内容	指標	22.3期実績	25.3期
⑤ カーボンニュートラルの実現	通信設備を含むKDDIのカーボンニュートラル化	KDDIのカーボンニュートラル実現 Scope 1+2 (KDDI単体)	CO ₂ 排出量： 1.09百万tCO ₂	FY2030 カーボン ニュートラルの達成
		全世界のKDDIデータセンターのカーボンニュートラル実現 ※他社のデータセンター施設や設備を一部借り受けサービス提供する形態は除く	CO ₂ 排出量： 0.3百万tCO ₂	FY2026 カーボン ニュートラルの達成
	お客さまへの再生可能エネルギー（再エネ）提供	法人契約に占める再エネメニュー率	—	60%超
	次世代再エネソリューションの提供	EVステーションの設置、仮想発電所 (VPP)、IoTを活用した再エネインフラメンテナンス等の次世代エネルギーソリューションをパートナー連携を通じて提供し、社会の再エネ利用を促進、効率化		
⑥ KDDIグループ全体の経営基盤強化	グループ全体のガバナンスと情報セキュリティの強化	重大事故発生件数※1 ・サイバーセキュリティ起因の個人情報の漏えいおよび重大なサービスの停止 ・個人情報の不適切な利用 ・上記以外の重大事故	0件	0件
		先進セキュリティ技術への取り組み件数※2 (累計)	4件	15件
⑦ 人権の尊重	人権を尊重した事業活動の実施	KDDIグループのあらゆる事業活動における人権の尊重		
	人権デューデリジェンス※3	人権侵害の恐れがある取引先への改善率 (対応不備なら取引停止検討) ・KDDIグループ調達方針等への賛同 ・高リスク先の特定と対話 ・高リスク先への改善支援	仕入額 上位約90%の 仕入先に人権尊重の 状況を確認 (回答率98%)	改善率100%
⑧ 多様なプロ人財の活躍とエンゲージメント向上	プロ人財育成のためのキャリア開発	各専門領域のプロ人財比率	—	30% ※全領域
		全社員におけるDX基礎スキル研修修了者 (KDDI単体：累計) ※習得機会はグループへ拡大	—	全社員
	社員エンゲージメントサーベイの実施	社員エンゲージメントスコアの維持向上	72 ※四半期ごと(4回／年)の サーベイ結果平均	72以上を維持
	多様性を重視した人財の活躍推進 (D&I関連)	女性取締役の構成比率	7.1%	20%以上
		女性経営基幹職の構成比率※4 (KDDI単体)	9.4%	15%以上

※1 主務官庁への報告・届け出等レビューを著しく棄損する事案

※2 KDDI単体、KDDI総合研究所によるニュースリリース・トピックス件数

※3 KDDIグループ調達額90%および人権リスクが把握された取引先が対象

※4 経営基幹職：人事評価権限を持つ組織のリーダーならびに専門領域のエキスパート、実績値は翌年度期初(4/1)時点の比率

サステナビリティ経営推進本部長メッセージ



執行役員
コーポレート統括本部 副統括本部長 兼
サステナビリティ経営推進本部長
最勝寺 奈苗

「KDDI VISION 2030」「中期経営戦略(23.3期-25.3期)」 とサステナビリティ経営

2022年5月、当社は「KDDI VISION 2030」と「中期経営戦略（23.3期-25.3期）」を発表しました。

KDDI VISION 2030は、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、お客さまの期待を超える感動をお届けすることにより、豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献します」と社会課題の解決をうたった企業理念と、事業を通じてさまざまな社会課題の解決に取り組み続けるという決意を込めて2020年5月に策定した「KDDI Sustainable Action」のエッセンスも取り込んで作られています。

地球温暖化をはじめとする気候の変化、生態系の崩壊などの環境問題、人権問題や貧富の格差拡大など、深刻化する課題に対し、国際機関や評価機関、開示などのタスクフォース、投資家、お客さま、お取引先さま、企業の従業員などのステークホルダーの動きが活発化する中、当社は、KDDI Sustainable Actionを進化させ、中期経営戦略（23.3期-25.3期）では、サステナビリティ経営を根幹とし、サテライトグロース戦略の推進と、それを支える経営基盤の強化により、パートナーの皆さまとともに、社会の持続的成長と企業価値の向上を目指していきます。

さらに、中期経営戦略策定の過程では、長期的な視点で社会課題と当社の経営の重要度を総合的に網羅した新重要課題（マテリアリティ）を策定しました。策定にあたっては長期投資家を中心と

■ KDDIの重要課題（マテリアリティ）とKDDI Sustainable Actionとの関係性

重要課題（マテリアリティ）	KDDI Sustainable Action		
	命をつなぐ	暮らしをつなぐ	まちづくりをつなぐ
1.通信を核としたイノベーションの推進 →P51	●		●
2.安心安全で豊かな社会の実現 →P59			●
3.カーボンニュートラルの実現 →P67		●	
4.ガバナンス強化によるグループ経営基盤強化 →P73			
5.人財ファースト企業への変革 →P77			
6.ステークホルダーのエンゲージメント向上	●	●	●
対応するSDGs	9 産業と技術革新の基盤をつくろう 11 持続可能なまちづくりを 13 気候変動に具体的な対策を	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 13 気候変動に具体的な対策を	8 働きがいのある経済成長 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 11 持続可能なまちづくり

したマルチステークホルダーの関心事項、事業へのインパクトをマッピングしています。集約したマテリアリティごとに、社会価値・環境価値を意識した8つの「価値提供ストーリー」を作成し、より具体的な取り組みを、実現したい姿とともに描いています。また、事業を通じて提供していく攻めの部分をサテライトグロース戦略と、守りの部分を経営基盤強化と結びつけています。

サステナビリティ経営の推進について

当社が掲げるサステナビリティ経営とは、経営戦略に「長期志向」と「社会価値」の観点を組み入れて持続的成長を実現することです。経済価値に加えて、社会価値、環境価値を向上させることで、企業価値の向上と社会の持続的成長への貢献の両立を図ります。そのために、“自社の強みを活かし、最も社会に貢献できることは何か?”を考えることが重要です。

2021年に改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、気候変動等への地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康や労働環境への配慮、公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害への危機管理など、サステナビリティをめぐる課題への対応は、リスクを減少させるだけでなく、収益の機会にもつながる重要な経営課題と位置付けられました。課題解決に向けては、いわゆる守りだけでなく攻めの戦略をとる必要がありますが、その位置付けは経営戦略の付加的なものではなく、内容も「環境や社会に良いことをすれば十分」ということではありません。

当社としてもこれらの課題は重点取り組み事項として認識し、今回の中期経営戦略の実行を通じて、パートナーの皆さまとともに、社会の持続的成長に貢献し、社会の成長が、次の我々の事業戦略に活かされ、再び社会に還元される好循環を目指します。

サステナビリティ経営のトップカンパニーを目指す

中期経営戦略の策定に伴い、サステナビリティ経営の推進を一元的に担い、サステナビリティに関わる方針策定や全社横断的な各種施策の実行・支援、その情報発信などのサステナビリティ活動を一層強化・加速するため、2022年4月にサステナビリティ経営推進本部を新設しました。本部のミッションは、サステナビリティ経営を、事業部門と伴走しながらグループ全体に広げていくことです。

企業の経済活動は、地球や環境、社会に負荷をかけていますが、企業が事業活動で地球にかけた負荷は、企業の責任で元に戻さなければなりません。今、企業に問われているのは、環境や社会の課題を認識し、その解決策を、事業を通じて実行することです。そして、トレードオンの発想に転換してビジネスモデルを改革することです。事業を通じて環境・社会の課題を解決し、それが企業の収益機会にもつながるという循環モデルを生み出し続けることが重要です。KDDIグループは、社会に提供する価値を確実に実現することで、サステナビリティ経営のトップカンパニーを目指していきたいと考えています。

KDDI Sustainable Action

2030年を見据え、これからも事業を通じてさまざまな社会課題の解決に取り組み続ける決意を込めて策定したものです。5GやIoTなどを活用しながら、「命」「暮らし」「心」の3つをつなぐことで、当社はパートナーの皆さまとともに事業を通じて社会課題の解決に貢献し、社会とともに持続的成長とさらなる企業価値の向上を目指していきます。

途上国の基盤整備		心をつなぐ		
次世代の育成		安心で豊かなデジタル社会構築	多様性の尊重	健康・生きがいづくり
●		●		
		●		
		●		
●	●	●	●	●
●	●	●	●	●
				
				
				

マテリアリティ

1

通信を核としたイノベーションの推進

提供価値① 未来社会の創造



「つなぐチカラ」が、人々の生活・体験・行動に 革新をもたらす

KDDIが目指すのは、「つなぐチカラ」でお客さまが日常で実感できるイノベーションを推進し、ワクワクする未来社会を創造することです。中期経営戦略ではそれを「LX（ライフランスタフォーメーション）※」という言葉で表現しています。LX領域の中で私たちが注力するのは、「メタバース」「宇宙」「ドローン」の3つです。

まずは、お客様の体験行動に圧倒的な革新をもたらすメタバース。メタバースがもたらすのは、地理的、社会的な制限を超えた新しい体験です。アバターを通じ、現実とは違うパーソナリティを持つことも可能で、次世代のコミュニケーションの入口になっていくと予想されます。またKDDIが提供する都市運動型メタバースは、地域活性化の側面からも期待されています。現実のまちをデジタル化した仮想空間で、ユーザーは自宅にいながらその地域の魅力を体験することができます。地域の新たな魅力発信ツールとして、多くの自治体から関心を寄せています。

そして、スペースX社との協業による宇宙通信では、都市部並みの高速通信があらゆる場所に行き渡ることで、これまで低速で通信が安定しないような山間部や離島でも、快適なauの通信サービスをご体験いただくことが可能となり、さらに地域の社会的価値向上にもつながると考えています。また「宇宙から地球を観る」取り組みがより浸透し、温室効果ガス分布のモニタリングや太陽光発電の適切な設置箇所の検討、あるいは僻地の建設現場における作業員の安全性向上など、多方面で価値を創出していくと考えます。

また、ドローンは、物流・点検・監視・測量など、これまで人手に頼っていた領域の省人化や自動化、危険作業の代替などを実現し、

人々の生活やビジネスに革新をもたらすでしょう。陸ではロボティクス、空ではドローンと、モビリティのあるものに通信がつながることで、新しい体験が生まれていきます。

これらはいずれも高速通信なくして成り立ちません。KDDIは「つなぐチカラ」と先端テクノロジーを掛け合わせることで、お客さまの期待を超える感動を提供し、ワクワクする未来社会を築いていきます。

パートナリングによる共創こそ、 5G時代のサステナビリティを加速する鍵

KDDIの強みのひとつは、長年にわたりこだわり続けてきた「つなぐ」ための技術や知見であり、もうひとつは業種・業界の垣根を越えたパートナリングです。KDDIはこれまでパートナー企業との共創によって、サービスの拡充や新規ビジネスの創出、社会課題の解決に取り組んできました。特に5Gがもたらす大きな変革の波を乗り越える上で、パートナー企業との共創は欠かせないと考えます。KDDIが持っていない技術や知見はその領域のプロであるパートナー企業が、そしてKDDIは通信で貢献するというパートナリングを、ごく自然な形で、長年にわたり行っています。

KDDIが中期経営戦略で打ち出した「サステナビリティ経営」の根底にあるのは、事業を通じて環境価値・社会価値・経済価値を創出し、それらをパートナリングによって加速させていくという思いです。その実現に向けて、今後も尽力していきます。KDDIがつくるサステナブルな未来にどうぞご期待ください。

※ Life Transformation: 将来を見据え、多様化が進む消費・体験行動に革新を起こす事業モデル

提供価値 ①

未来社会の創造

自治体さまと連携した
バーチャルシティの
提供

〔サステナビリティ中期目標(23.3期-25.3期)〕

サテライトグロース戦略に基づく
事業創造・研究開発プロジェクト数

(累計) **60** 件

5G / Beyond 5G + サテライト
グロース関連領域の保有特許件数

対前年 **20%** 増

〔具体的な取り組み〕

メタバース

バーチャル渋谷・大阪をはじめとする
仮想空間上での新たなコミュニケーションやコンテンツを体験いた
だく都市連動型メタバースの展開

宇宙通信

スペースX社との協業により衛星ブロードバンド「Starlink」を用いて、
山間部や島しょエリアにも都心部並みの高速通信サービスを提供

ドローン

モバイル通信を用いたスマートドローンの活用拡大と、目視外飛行の解禁による点検や配送等のユースケース創出および新規領域の開拓

〔強み〕

つなぐチカラ

メタバース

先端的な技術を持つスタートアップへの支援やさまざまな企業とのコラボレーション

宇宙通信

50年以上にわたる衛星通信の歴史と実績、技術ノウハウ

ドローン

通信事業のノウハウや知見の活用による上空での携帯電波の利用

〔リスク〕

- 他社のイノベーション活動による事業機会の喪失

〔機会〕

- 多様なパートナー企業とのコラボレーションによる新規事業の共創

〔社会課題〕

現在の社会課題起点ではなく、まだ見ぬもので生活を一変させ、もっと豊かにし、
誰もが思いを実現できる社会をどのように創造できるかを考える

1 通信を核としたイノベーションの推進 ▶ 提供価値① 未来社会の創造

都市連動型メタバースによる地域活性化

KDDIは、2020年5月に渋谷区公認の配信プラットフォームとして「バーチャル渋谷」を開始しました。2022年2月には「バーチャル大阪」と展開を拡大し、新たなエンターテインメントの提供を通じて都市の文化創出活動の維持、拡大機会の創出に取り組んできました。

これまでに、スタートアップを含む多くの企業やアーティスト、ユーザーとの連携により、ライブ、パブリックビューイングなどのバーチャルイベントを開催。延べ約100万人を動員するなど、先端テクノロジーを活用したコンテンツで、自宅にいながら人々が集い、価値



©渋谷5Gエンターテイメントプロジェクト

↗ バーチャル渋谷

ある体験が生まれる場を提供してきました。またイベントにて特別グッズなどを販売し、その販売利益の全てを渋谷区へ還元することで、渋谷の街づくりに貢献しています。

KDDIは今後も、自治体やさまざまな企業、ユーザー、社会全体と連携しながら、国内外における文化・経済の拡大を推進していきます。

↗ 都市連動型メタバースがもたらすボーダレスな社会が分断を乗り越え人々をつなぐ。



©バーチャル大阪

↗ バーチャル大阪

スペースXの衛星通信サービス「Starlink」をau基地局のバックホール回線に利用

KDDIは2021年9月、衛星通信サービス「Starlink」をau基地局のバックホール※回線に導入する契約を締結しました。光ファイバーを敷設できず、既存の衛星回線などでつながっている基地局のバックホール回線をStarlinkの衛星通信に置き換え、高速化することでこれまでサービス提供が困難とされていた山間部や離島において

ても、auの高速通信をお客さまにお届けすることが可能となります。Starlinkを活用し、いつでもつながり続ける安心をお届けするとともに、デジタルデバイド（情報格差）の解消に貢献していきます。

※バックホール：携帯電話の基地局と基幹通信網（コアネットワーク）を結ぶ中継回線のこと



Credits : SpaceX

↗ 宇宙から「ずっと、もっと、つなぐぞ。」の実現。衛星通信プロジェクトが始動。

↗ SpaceXの衛星プロードバンド「Starlink」と業務提携、au通信網に採用する契約に合意

ドローンの社会インフラ化による快適な暮らしの実現

「有人地帯における補助者なし目視外飛行（レベル4飛行）」の法施行を目前に控え、ドローンの社会インフラ化に対する期待がさらに高まっています。KDDIは、モバイル通信を搭載したスマートドローンや運航管理システムを開発し、先進的な実証実験や導入事例を積み重ね、2022年4月には「KDDIスマートドローン株式会社」を本格始動しました。



KDDIスマートドローンは企業・自治体・スタートアップと連携し、ドローンの活用による社会課題の解決を図っています。買い物が困難な中山間部の住民や高齢の方々をドローン配送サービスによりサポートするほか、都市部の有人地域における食品や医療品をドローンで輸送する実証実験を開始するなど、ドローンが自律飛行し、人の暮らしや働き方がより快適になる社会の実現を目指しています。

モバイル通信を搭載した「スマートドローン」で社会課題を解決し、快適な暮らしを実現する。

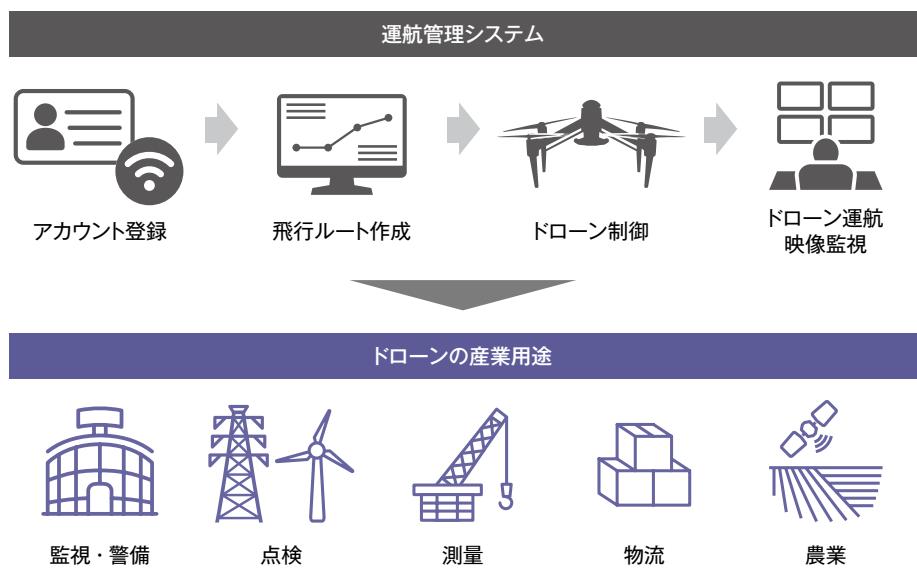
↗ KDDIスマートドローン株式会社

スマートドローンのイノベーション事例

KDDIは、安全なドローンの飛行を管理するため、上空電波申請、飛行許可申請、空域管制、飛行制御などを行うための「運航管理システム」の開発を進めてきました。

この運航管理システムは、監視・警備、点検、測量、物流、農業といったさまざまなドローンの利用シーンを支える基盤となるため、特に重点的にイノベーションを推進しています。

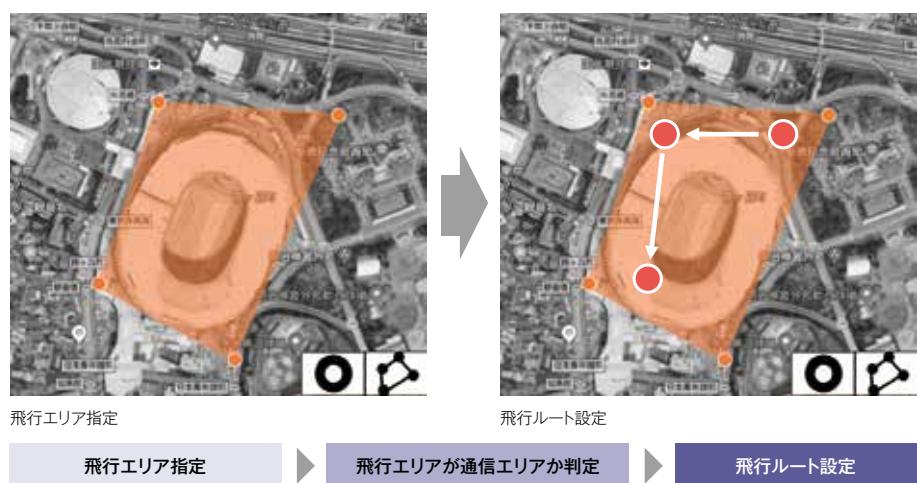
運航管理システムに関する特許は89件（ドローン特許169件のうちの53%）（2021年12月時点）を保有しており、今後も、ドローンの社会インフラ化の実現を目指し、イノベーションを推進していきます。



運航管理システムの特許事例

「飛行ルート設定」においては、お客さまがドローンの飛行ルートを通信エリア内に正しく設定できるように、通信エリア内か否かを判定する仕組みを導入しています。

この仕組みは当社特許として登録されています。こうした特許技術が、運航管理システムには多数実装されています。



マテリアリティ

1

通信を核としたイノベーションの推進

提供価値② サステナブルな産業・インフラ環境の実現

お客さま視点のDXが地域や産業に
革新的なソリューションを提供し、
持続可能な産業・インフラ環境を
実現していく

取締役執行役員副社長
ソリューション事業本部長
森 敬一

コーポレートDXによる課題解決の機会

人々の生活や働き方はコロナ禍を契機に大きく変化しました。ニューノーマルは、これまでの価値観を刷新し、社会課題の解決を一層加速させると確信しています。KDDIは、お客さまの働き方DXを推進することで、場所や時間を問わず、より高い生産性で仕事ができる労働環境の構築を目指しています。5Gやゼロトラストソリューションにより、離れた場所を安心・安全に結び、どこにいても情報格差なく、オンライン上でチームを組んでプロジェクトや開発を滞りなく進められる環境は、子育てや介護との両立などの社会課題解決や通勤時間の有効活用にもつながります。経済活動が都市部に偏り、消費者も同様に集中している現状に対し、特に人口減少の進む地域においては、地域を起点とした働き方を推進することで、その地域の産業振興や活性化をもたらすような好循環を生み出すことが期待されます。

DX・IoT領域で積み重ねた知識やノウハウと パートナー企業との協力関係

サステナブルなDXを推進する上で、KDDIの強みは3つあります。1つめはケイバビリティです。DXに関する知識やノウハウ、高い技術を持った人財を多数擁しています。2022年7月には、KDDIグループ各社の知識やノウハウをつなぎ、お客さまのDXを支援するDX専業の「KDDI Digital Divergenceグループ」が始動しました。クラウド、アジャイルをはじめDX推進に必須となるケイバビリティを持つ事業会社を立ち上げることで、DX支援・開発を強化し

ます。2つめは、IoT領域の豊富な知見です。現場に適したセンサーの選定、データの収集・分析など、20年にわたる取り組みから知見を深めてきました。3つめはパートナリングです。当社は全世界600社以上の通信事業者と強い協力関係にありますが、クラウド、流通、マーケティングなど専門分野を持つパートナー企業と協働することで、社会課題の解決やビジネスの変革を後押ししていきます。また、DXの推進にはテクノロジーだけではなく、ビジネスモデルそのものを革新していく発想が不可欠であることから、2020年に社内に設立した「KDDI DX University」を通じて、DX人財の育成にも力を入れています。

DXで人はより付加価値の高い業務にシフトしていく

IoTは産業を支えるビジネスDXの根幹です。センサーヨリ端末を通じて IoTにより収集されたデータをAIが精査・分析することで、人は意思決定や長期的なプランニングなど付加価値の高い業務に注力することが可能になります。たとえば農業分野では、点在する数十カ所の田畠を歩き回り3時間かけて水位や水温を確認していた農家さんが、IoTの導入により、自宅にいながら天候や田畠の状態を瞬時に確認できるようになり、業務効率化・収益増加につながった事例があります。このように地域の産業や一次産業をIoTで革新していくことも私たちの大きな役割です。さまざまな「つなぐ」をデジタルで支え、離れた場所とのコミュニケーションをより強固にしていくことで、KDDI VISION 2030で掲げる「誰もが思いを実現できる社会」に向けて、社会や環境に貢献する持続可能な産業・インフラ環境の実現を目指していきます。

提供価値②

サステナブルな産業・インフラ環境の実現

産業・インフラDXに
貢献するIoT回線数

4,400万回線

ゼロトラストソリューション
の導入率

35%

5G人口カバー率
政府目標(24.3期)

95%への貢献

重大事故発生件数*

0件

[サステナビリティ中期目標(23.3期-25.3期)]

*総務省の事故報告判断基準ガイドラインに準ずる

[具体的な取り組み]

- ▶ 多様な働き方を支援するコーポレートDX
- ▶ 5GやIoTによりビジネスに変革をもたらすビジネスDX
- ▶ 革新的な発想を持つDX人財の育成

[強み]

- 通信基盤、DXの知見、ノウハウ、人財等の多様なケイバビリティ
- IoT領域のトップランナーとして積み重ねた実績・経験
- 多様な専門分野を持つパートナー企業とのビジネス共創

[リスク]

- 事業拡大による研究開発費や調達コスト等の増加
- 世界情勢の不安定化

[機会]

- 多様なパートナー企業とのコラボレーションによる新規事業の共創
- 作業の効率化や自動化、遠隔操作などによる労働人口不足や後継者不足の解決

[社会課題]

過疎化、少子高齢化、労働人口減少、コロナ禍での生活スタイルの変化や働き方改革への対応

1 通信を核としたイノベーションの推進 ▶ 提供価値② サステナブルな産業・インフラ環境の実現

IoT 累計回線数の増加

KDDIのIoT累計回線数はコネクティッドカーや電力・ガス・スマートメーター等、社会インフラとグローバルの領域で強みがあります。そうした重要インフラでの活用について約20年の運用実績・保守管理体制を有していることも強みです。

IoT累計回線数はKDDI単独で2022年6月に2,600万回線を突破するなど順調に拡大しており、国内ではトップシェアとなります。中期的にも25.3期に4,400万回線を目指す等、通信その他の社会インフラ・つながるクルマに対して、革新的なソリューションを提供することで、サステナブルな産業・インフラ環境の実現に貢献していきます。

海外においては、ローカライズとグローバル標準の最適な組み合わせにより、支援範囲はコネクティッドカーに留まらず、お客様の海外拠点のDXや、幅広い産業へのプラットフォーム提供など、大きな拡がりを見せています。

今後、新たな付加価値をさらに生み出していくために、さまざまな

業界ごとのプラットフォームを提供し、お客様企業のDXを加速していきます。

KDDI「IoT世界基盤」

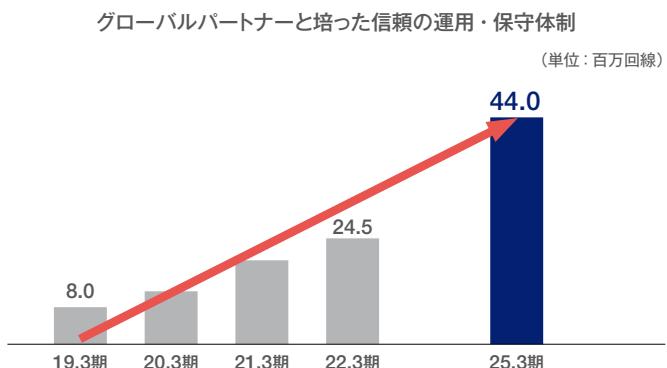
ローカライズからグローバル標準までさまざまなニーズに対応



強みを生かしたDXの展望

通信が溶け込む時代に最適な運用管理ノウハウをさらに進化

IoT 累計回線数



新たな価値創造

つながり続ける安心感に加えDXによる新たな価値を共創



Jパワーと共に、全国約40ヵ所の電力設備ドローン点検実証を実施

電源開発株式会社（以下 Jパワー）とKDDIは、全国に点在するJパワー保有設備のドローン点検実証を、水力発電設備約40ヵ所を皮切りに、2021年11月1日から順次実施しています。ダム、配電線、建屋などの電力関連設備をドローンで撮影、三次元モデル化



し、設備異常の自動検出や経年劣化状況の解析といった技術を用いて、作業効率化、既存の点検作業との精度の比較や代替可能性などを検証します。

Jパワーは、これまで電力設備点検の安全性向上や作業時間・コストの削減に向け、送電線・架空地線自律撮影技術を使った送電設備点検ドローンの技術開発など、ドローン利活用推進に取り組んできました。その取り組みの中で、2020年9月からKDDIと共に、風力発電設備においてドローンのオートフライト機能（自動飛行機能）を活用したブレード（風車の翼部分）点検実証を実施し、点検時間を従来の10分の1程度に短縮することに成功しました。2021年5月以降、67基の風力発電設備を対象としたオートフライト機能を活用したドローンによるブレード点検をすべて完了し、23.3期はさらに対象を拡大して点検を実施しています。

KDDIは、ドローンが日常生活を支えるインフラとして、物流・監

視・農業などのさまざまな分野で活躍する社会の実現に向け、4G LTEなどのモバイル通信でドローンを遠隔制御し、安全な長距離飛行を実現するスマートドローンプラットフォームを開発・提供しています。

今回の全国点検実証後も、Jパワーの電力設備点検技術と、KDDIのドローン飛行・運用技術を組み合わせ、水力発電、火力発電、風力発電などの電力設備のドローン点検への取り組みを推進していきます。

↗ JパワーとKDDI共同で、全国約40箇所の電力設備ドローン点検実証を実施



ドローンで撮影したデータから三次元モデル化した例：糠平発電所

IoTを活用したスマート漁業・農業の取り組み

KDDIは、全国各地でIoTの活用による漁業・農業の課題解決に積極的に取り組んでいます。

漁業・農業は長年の経験や勘による作業が多く行われており、また、海や水田などの状態変化を直接確認しに行くなど、従事者の負担が大きいことが課題にありました。IoTの活用により、海や水田の状態を現地に行くことなく手元のスマートフォンやタブレットで確認できるなどの作業効率化やコスト削減、収穫の安定化・品質向上を実現し、経験や勘をデータで見える化することで未経験者や若者の漁業・農業への就労機会拡大が期待できるなど、さまざまな課題解決に貢献しています。



京都府舞鶴市毛島沖に設置されたスマートブイ



兵庫県豊岡市の水田に設置された農業センサー

↗ 農業・林業・水産業向けソリューション（法人・ビジネス向け）

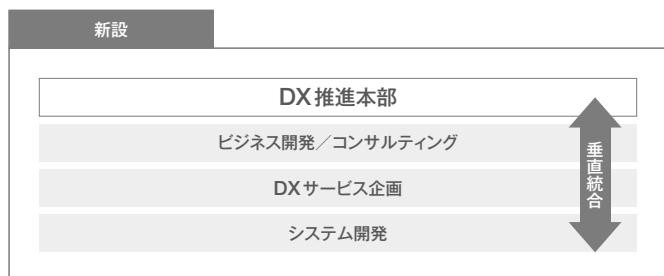
新たな価値の創造に向けたDX体制の整備とリソースの拡充

2022年4月、KDDIはDXのソリューションを一気通貫でご提供できる体制を整備するため、ビジネスDX・開発関連部署を垂直統合し、DX推進本部を新設しました。

また、2022年5月には、中間持株会社「KDDI Digital Divergence Holdings株式会社」を設立しました。DXの専業体制を構築するこ

とで、お客様のDXをスピーディに支援し、グループ会社の効果的な連携を実現するとともに多様な外部DX支援企業との事業提携も拡大、グループDX事業全体の価値最大化を実現します。

↗ 「KDDI Digital Divergence Holdings」を設立



2022年7月1日時点の体制

マテリアリティ
2

安心安全で豊かな社会の実現

提供価値③ 地域共創の実現

**地域社会が抱える課題に向き合い、
通信とテクノロジーを通じて、
住民の声に寄り添った
地域共創を実現する**

取締役執行役員副社長
パーソナル事業本部長
雨宮 俊武



都市部と地方の格差の解消に デジタルのチカラが期待されている

人口減少、少子高齢化に伴う地域の担い手不足、地域サービスの質や住民生活を支えるコミュニティ機能の低下、情報格差や経済格差の拡大など、地域を取り巻くさまざまな課題が深刻化しています。こうした課題の解決に向けて、政府がデジタル技術の活用により地域の活性化を目指す「デジタル田園都市国家構想」を打ち出したり、近年、デジタル技術を通じたデバイド解消に期待が寄せられています。

地域住民の声に寄り添った地域共創こそ重要

KDDIでは、通信とテクノロジーのチカラで地域共創を支援していきます。そのためには、地域住民の方々の思いを尊重し、最適な貢献が実現できるよう、地域の課題を理解して“ともに”解決に向けて取り組むことが重要だと考えています。当社の役割は、スマートフォンを中心としたデジタル技術を活用し、その地域で暮らす人たちが目指すものを実現するためのサポートをそれぞれの形で行っていくことです。スマホ教室など地域住民への支援はもちろん、企業・自治体へのデジタル活用支援、その地域ならではの魅力の発信と体験の創出から、人と人、地域同士のコミュニケーションの活性化を図るための取り組みも行っています。

全国にネットワークを持つというKDDIの強みを活かし、 サステナブルな地域共創の実現を目指す

KDDIには、全国に張り巡らせた通信インフラと、お客さま接点であるauショップなどの店舗を全国に持つという強みがあります。この強みに、外部とのパートナリングやアライアンスによる多様なアセットを掛け合わせることで、地域課題を解決する新規ビジネスの創出や社会価値の共創を図っています。

たとえば、高知県日高村では、住民のスマートフォン普及率100%の実現を目指す「村まるごとデジタル化事業」を推進し、地方自治体やパートナー企業とともに、スマートフォンを起点とした公的サービスの質向上や地域のコミュニケーション活性化に取り組んでいます。

また、スマートフォン決済サービス「au PAY」をはじめとするさまざまな金融サービスを通じて、地域経済を押し上げ、都市部との格差解消への貢献を図っています。

さらに、2022年4月に開始したエリア定額乗り放題サービス「mobi」では、移動に不安を抱える高齢者や子どもの送迎に苦労する子育て世代の自由な移動を支え、モビリティサービスと通信をかけ合わせることで、地方・都市部の社会課題解決と新たな移動体験を提供しています。

そして、重要なのは、こうした地域共創の取り組みを一過性で終わらせず、持続的に推進していくことです。KDDIは、デジタルデバイド解消など地域課題の解決を次の事業戦略に活かし、利益を再び社会に還元する好循環の創出により、サステナブルな地域共創の実現を目指していきます。

提供価値③

地域共創の実現



〔サステナビリティ中期目標(23.3期-25.3期)〕

地域のデバイド解消支援者数*

(累計)**1,500**万人

決済・金融取扱高

16.3兆円

*スマホ教室、店頭サポート、使い方サポート、交通オンドマンド、地域教育支援(講義・セミナーなど)、かんたんTV電話、自治体・中堅・中小組織デバイド解消等



〔具体的な取り組み〕

- ▶ 地域の事業者とのつながりの強さを活かした地域貢献
- ▶ auショップでのスマホ教室の開催などによるデジタルデバイド解消
- ▶ 地域密着型MaaSによる交通課題の解消
- ▶ 通信とau PAYなどの金融系サービスの双方向シナジーの最大化



〔強み〕

- 全国に張り巡らせた通信インフラと、全国のauショップ等の店舗によるお客さま接点
- 5G／IoT、ビッグデータなどの先進技術
- ベンチャー企業や地元企業、地方の教育機関などあらゆる分野のパートナーとの協働によるノウハウ



〔リスク〕

- 労働人口の減少、地域間の経済格差の拡大によるユーザー数の減少や、事業収入の減少

〔機会〕

- 地域ならではの産業、文化、自然、コミュニティを強みとしたビジネスの発展による地域経済の活性化

〔社会課題〕

- 地方のデジタル化対応の遅れやデジタル人材、起業家、地域づくりの担い手不足
- 都市部と地方の労働生産性や教育、経済、情報格差の拡大
- 情報通信格差解消のため、都心部と地方との間の通信インフラの増強
- インフラの整備と災害対策を視野に入れたネットワーク強靭化の推進
- 人生100年時代における経済基盤の構築
- 地域による金融格差

2 安心安全で豊かな社会の実現 ▶ 提供価値③ 地域共創の実現

ちょいのりサービス「mobi」による移動課題解決

KDDIとWILLER株式会社が合弁で設立したCommunity Mobilityが提供する「mobi」は、モビリティサービスと通信を掛け合わせた、徒歩や自転車に代わる半径約2キロの生活圏内で定額で利用する「ちょいのり」サービスです。

昨今、高齢者の運転免許証の自主返納が増加する中、地方では運転手不足による公共交通機関の縮小から、移動に不安を抱える高齢者だけでなく、子どもの送迎に苦労する子育て世代の自由な移動を支えます。さらに、新型コロナウイルス感染症により自宅周辺で過ごす時間が増えたことで近距離移動の需要が高まるなど、交通課

題の解消がますます重要になっており、コミュニティの創出や持続可能なまちづくりに貢献していきます。

KDDIは、モビリティサービスと通信を掛け合わせることで、地方・都市の社会課題解決と新たな移動体験を提供し、交通業界のDX化を支援します。

▷ モビリティサービスと通信を掛け合わせ、ワンマイルの自由な外出を支える

▷ ちょいのりサービス「mobi」合弁会社の事業開始

- 相乗りで効率的に移動
- アプリや電話で配車
- AIがルートを最適化



高知県日高村「村まるごとデジタル化事業」による地域活性化

KDDIは、高知県日高村とともに、スマートフォンを使った公的サービスの質向上や地域のコミュニケーション活性化に取り組む「村まるごとデジタル化事業」を推進しています。



本事業の一環として、住民のスマートフォン普及率100%を目指しています。スマートフォンの出張販売および利用促進支援や、シニア世代を含めたあらゆる世代がスマートフォン

を使いこなし、より便利な生活を送るための支援を実施するなど、スマートフォンの利活用促進を通じて、住民の安全や健康、地域活性化を支えるとともに、誰もがデジタルの恩恵を受けられる社会の実現を目指していきます。

▷ 人口約5,000人、高齢者率43%の村を、スマホ普及率100%に

▷ 高知県日高村、チェンジ、KDDI、「村まるごとデジタル化事業」を共同で推進する連携協定を締結

誰でも手軽に使える金融サービスによる金融格差の解消

KDDIの金融持株会社auフィナンシャルホールディングスでは、銀行、証券、クレジットカード、生命保険、損害保険等さまざまな機能を有しており、複雑化、多様化する金融システムにおいて、お客様の身近な存在として、スマートフォンを起点とし、いつでも、どこでも、誰でも手軽に利用できる、さまざまなニーズに対応した利便性の高い金融サービスを提供しています。

オンラインやオフラインなど日常の消費活動に加え、家計診断やライフプラン診断機能で効率的な資産管理機能の提供を通じ、投資

やローン、貯蓄などさまざまなライフステージに応じたお客さまとの長期間にわたる取引を可能とすることで、強固なエンゲージメントの構築に取り組んでいます。

また、ITリテラシーによる利便性に格差が生まれないよう、スマートフォンで完結するわかりやすいサービス設計をするとともに、金融リテラシー向上にも貢献しています。

▷ auフィナンシャルホールディングス株式会社

総務省事業と連携したスマホ教室で、高齢者など地域住民のデジタルデバイドを解消

KDDIは2022年5月20日、総務省の「令和4年度 利用者向けデジタル活用支援推進事業」の事業実施団体として22.3期に引き続き採択されました。マイナンバーカードの申請・利用方法や新型コロナワクチン接種証明書の発行方法など、スマートフォンで行える行政手続きに関する講座（スマホ教室）を通じ、高齢者などのデジタル活用における不安の払拭とデジタルデバイド解消に取り組み、誰もがデジタル化の恩恵を受けられる社会の実現を目指します。



▷ auスマホ教室

地域と社員を“つなぐ”コミュニティ活動

人口減少・高齢化による地域づくりの担い手不足が大きな社会課題となる中、地域と多様に関わることで新たな変化を生み出す「関係人口」と呼ばれる地域外の人材に注目が集まっています。KDDIでは、「社員の関係人口化と地域への貢献」を後押しすべく、社員に対する活動の場の提供を進めています。

2020年7月、「地域を元気にしたい」という思いをもつ有志の社員による地域応援コミュニティとして「地域サポートー」制度を立ち上げました。当初は、業務外の時間を活用して活動を行ってきましたが、23.3期からは、KDDIが目指す姿である「お客様に一番身近に感じてもらえる会社」の実現にむけ、業務の一環としての活動も開始しています。



長野県飯綱町にて共同オーナーになったりんごの木の収穫体験を実施

具体的な活動としては、地域共創に関する社員向け勉強会や地域サポートー間の交流会の開催、現地訪問での農作物収穫体験や社内スペースを活用した地産品マルシェの開催等、地域とつながり、地域の方々に貢献し得る多様な企画を行ってきました。

地産品のマルシェでは、地域サポートーの活動に参加していない社員にも本取り組みを知ってもらえる良い機会となり、地域サポートー活動への共感の輪が着実にひろがっています。

兵庫県、広島県、長野県の3県から始まった活動ですが、2022年には社員の声により福岡県、北海道へも拡大。現在は5つの地域ごとに約100名を超える社員がサポートーとして登録し、延べ640名が活動しています。



地域サポートーが、地域のまちづくりに取り組む会社の活動について学ぶ様子
(長野県飯綱町にて)

マテリアリティ
2

安心安全で豊かな社会の実現

提供価値④ グローバルでの地域・経済格差の解消

通信事業を通じて、
新興国の社会課題解決と
経済発展に貢献していく

執行役員常務
グローバルコンシューマ事業本部長
曾雌 博之



新興国の安全で豊かな社会の実現のために、 地域・経済格差を解消していく

先進国と新興国の中のみならず、新興国の中でも格差が存在します。KDDIは、通信サービスという社会インフラや通信周辺サービスの整備・拡充を通じて、新興国における地域・経済格差の解消に貢献できると信じています。モンゴルやミャンマーでの長年の取り組みにより、ウランバートルやヤンゴンといった都市圏における4Gサービスは、東京と遜色のない、アジアトップクラスの高品質な通信環境を実現しています。モンゴル事業の開始は1996年。当時の携帯普及率はわずか0.4%でしたが、現在は138%にまで拡大しています。ミャンマーは2014年より、住友商事と共に出資するKDDI Summit Global Myanmar Co. Ltd.を通じて、通信ライセンスを有しているミャンマー国営郵便・電気通信事業体 (Myanma Posts & Telecommunications)に対するサポートを開始し、2013年には13%であった携帯普及率が2021年には126%まで伸長し、全ての国民が携帯電話を利用できる環境になりました。

新興国での現地雇用を創出し、 事業立ち上げから現地に根差した取り組みを継続

長期にわたり、現地に根差した事業を展開・発展させてきた経験・実績そのものがKDDIの強みです。多額の設備投資やランニングコストを必要とする事業ですが、現地のお客さまが無理なく利用できる価格設定でサービスを提供し、事業収益を設備投資に回し、さらに質の高いサービスにつなげていく循環をモンゴルとミャンマーで確立してきました。また、現地の方々と現場で一緒に取り組むこと

で、現地視点で自律的に事業運営できるように注力しています。モンゴルでは1,700名超、ミャンマーでは、1,300名超の従業員のほとんどが現地雇用です。高い能力を持つ現地スタッフとともに、生活に欠かせない通信インフラの維持に努めています。

さらなる取り組みで、経済発展・国民生活の質の向上に 貢献していく

携帯電話の普及により、モンゴルやミャンマーの経済発展、国民生活の質の向上に貢献できたと考えていますが、教育格差や水問題など新興国ならではの課題はまだ山積しています。モンゴルでは、13歳以下向けのリーズナブルな通信サービス「Stars」の提供に加えて、国際NGOであるWorld Vision Mongoliaや教育科学省、ユニセフとともに、コロナ禍の学習を支援する「Smart Education」プロジェクトに取り組み、インターネット環境やスマートフォンがないなどを理由に、教育サービスを受けられず学習が遅れる可能性がある子どもたちに平等な教育機会を提供しています。また、モンゴル政府が掲げるITデジタル分野の産業振興において、若年層の育成面で貢献すべく、KDDIのリサイクルPCをモンゴル国内各地域の公立学校や行政施設に提供する活動を継続しています。

ミャンマーでは、水問題の解決に向けて、生活用水へのアクセスが困難な村に井戸の整備を行う「Clean and Sustainable Water Program」などにも取り組んでまいりました。

これからも、新興国において現地主導でのさまざまな取り組みを通じて、社会・環境への貢献と事業伸長の好循環を創出していきたいと考えています。

提供価値④

グローバルでの地域・経済格差の解消

ミャンマーにおけるグローバル事業の拡大
従業員の安全確保と、新興国の国民の人権を尊重し、国民の生活に不可欠な社会インフラの維持に取り組む

モンゴルにおける通信を活用した教育や次世代の育成
次世代を担う13歳以下向け通信サービス「Stars」
加入者数（累計）**18万人**

- 〔具体的な取り組み〕
- ▶ 誰もが利用できる高品質な通信環境の提供
 - ▶ 新興国での経済発展を担う次世代デジタル人材の育成
 - ▶ 外部パートナーとの協働による、教育格差などの社会課題の解決

- 〔強み〕
- 現地に根差した通信事業を展開・発展させてきた経験・実績
 - 高い能力を有する現地雇用スタッフ
 - 通信と周辺サービスの拡大による課題解決ノウハウ

- 〔リスク〕
- 新興国の社会情勢の不安定化
 - 自立的・持続的な経済発展の実現

- 〔機会〕
- デジタルサービスのさらなる普及
 - 通信・IT技術（5G、IoT、xR、AI等）の発展

〔社会課題〕
先進国と新興国間、または新興国内における地域・経済格差

2 安心安全で豊かな社会の実現 ▶ 提供価値④ グローバルでの地域・経済格差の解消

モンゴルにおける事業展開

モンゴルの人口は約300万人、国土は日本の約4倍。この広大な国に通信サービスを提供するべく、1996年に同国の現地法人であるモビコムを立ち上げて通信事業を開始し、以来26年間、同国最大の総合通信事業者として通信・IT業界を牽引してきました。

同国初のモバイル通信サービスを提供開始以降、2009年に3Gサービス、2016年に4G LTEサービスを導入し、4Gの無線基地局は、2016年時点の60局から、2020年は1,000局まで拡大し、モビコムのシェアは国内No. 1を堅持しています。また、2018年に同国初となるE-moneyライセンスを取得し、モバイル電子マネー「monpayアプリ」により、決済やローンサービス等を提供しています。

KDDIの人財交流プログラムにおいて、モビコムの社員は、無線通信技術やITセキュリティに関する業務等に従事しており、モンゴルに帰国後、日本で身につけたスキルを活かし、質の高い通信サービスの提供に貢献しています。

今後も、同国の通信インフラの発展に寄与し続けるとともに、モンゴル国民の皆さまの生活基盤の発展・向上を支え続けていきます。



モビコムショップの体験ブース

モンゴルでコロナ禍の学習を支援する「Smart Education」プロジェクト

KDDIの連結子会社であるMobiCom Corporation LLC（モビコム）は、CSR活動の一環として、子どもの支援活動を行う国際NGOであるWorld Vision Mongoliaや教育科学省、ユニセフと連携し、「Smart Education」プロジェクトをモンゴル全国で実施しています。モンゴルでは新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、6割以上の授業がオンラインとなりましたが、18万人の子どもたちがスマートフォン等のデバイスを所有できないことから、オンライン授業を受けられず学習が遅れる可能性がありました。このため、子どもたちに平等な教育機会を提供することを目的に「Smart Education」プロジェクトを開始しました。2021年はモンゴル全国の8~13歳の生徒1,320人にスマートフォンや3GBのデータ利用可能な通信パッケージを贈呈しました。2022年は、さらに2,000人の子どもたちがプロジェクトに参加しました。



プロジェクトに参加した子どもたち

13歳以下向け通信サービス「Stars」

「Stars」は、13歳以下を対象としたモビコムの通信サービスです。両親が子どものスマートフォンに通信料をチャージできるなど、親子ともに安心で使いやすいサービスを提供しています。

「Smart Education」プロジェクトとの相乗効果により、地域、経済格差による教育機会の不平等の解消に貢献するため、25.3期末には18万のご加入をいただくことを目標としています。

次世代を担うMPT職員への研修

KDDIは、これまで、MPT職員を対象に長期研修プログラムを実施し、ミャンマーにおけるお客さま満足度と通信品質のさらなる向上をサポートしてきました。本プログラムでは、KDDI社員が長年の通信事業で培ってきた高度なネットワーク技術、および営業・業務オペレーションに関する知識・ノウハウを研修生に伝えています。研修生はミャンマーに帰国後、日本で身につけたスキルを活かし、同国の発展に貢献しています。

新興国における水問題への取り組み

W.A.S.H.Project (モビコム)

国際NGO World Vision Mongoliaと協力し、上下水道インフラがない地域の学校への水洗トイレや洗面台の設置などを行い、衛生環境の整備に取り組んでいます。

Clean and Sustainable Water Program (ミャンマー)

清潔な生活用水へのアクセスが困難な水ストレス地域の村で井戸の整備を実施し、村の公衆衛生の向上に寄与しています。



KDDI財団による国際協力事業

KDDI財団では、コロナ禍で変容する社会課題に柔軟に対応し、ICTの利活用を通じて途上国の持続的な発展に寄与することを目的に、海外人財育成、デジタルデバイド解消プロジェクト、教育文化支援活動を実施しています。

海外人財育成

1957年より開発途上国からの研修員を対象とした情報通信に関する技術研修を企画・実施し、これまで144カ国、6,000名以上が受講しました。

デジタルデバイド解消プロジェクト

APT(アジア・太平洋電気通信共同体)のプロジェクトを通じて、デジタルデバイドの解消に貢献するため、現地政府機関と連携しながら各プロジェクトを進めています。

途上国教育文化支援

子どもたちの可能性を引き出し、未来を担う人材育成を目的として、カンボジアでは学校建設や英語やパソコン教室などの教育支援および伝統芸能の継承、ミャンマーでは美術や音楽を学ぶプライベートスクールの支援を実施しています。そのほか、ネパールではロボットプログラミングなどのICTを活用した教育支援など、各国でオンラインの活用や支援の現地化を進めています。



ベトナムでの災害用ドローンのフィールドテスト



ネパールでのロボットプログラミング教育

マテリアリティ

3

カーボンニュートラルの実現

提供価値⑤ カーボンニュートラルの実現

パートナリングによる共創で、
持続可能な社会に向けた
カーボンニュートラルの実現と
気候変動問題の解決に貢献していく

取締役執行役員専務
技術統括本部長

auエネルギーホールディングス株式会社
代表取締役社長

吉村 和幸

中桐功一朗



—— 気候変動という世界共通の課題に対するKDDIの課題はどのようなものでしょうか？

吉村：気候変動は、世界で取り組んでいかなければいけない人類共通の課題です。KDDIは、通信事業を行う上で台風などの自然災害の影響を受けるため、事業のリスクを減らすためにも、カーボンニュートラル（以下、CN）の重要性を実感しています。通信事業者として、社会インフラである通信をお客さまに提供していく使命がありますが、5Gの展開にあたっては、従来の3G・4Gよりもさらに多くの基地局が必要です。基地局は電波を発信するために多くの電力を使うため、5Gで新しい世界をお客さまに提供するには、使用電力が増えてしまうというジレンマがあります。提供エリア拡充と使用電力削減、CNの両方をしっかりと実現することが、KDDIにとっての大きな課題だと思っています。

—— エネルギー事業を行っているauエネルギーホールディングスとしての課題はどのようなものでしょうか？

中桐：国際社会では、エネルギー危機によって電源・エネルギーの取り合いが起きています。例えばヨーロッパでは、ロシアによるウクライナ侵攻の影響でエネルギー不足が起り、CO₂排出量が多い石炭への回帰が見受けられます。まずはこのエネルギー危機を乗り越えた上で、持続可能な社会の実現に向けてCNを進めていく必要があると考えています。

電気小売業の立場で脱炭素社会を実現することは、非常に難しい課題です。僅かな自前発電能力に留まるauエネルギーホールディングスでは、供給電力を低炭素・再生可能エネルギーに切り替えていくことが重要になると思っています。私たちとしては、まずお客様に対して、そしてKDDIの通信設備に対して、脱炭素に向け再生可能エネルギーを提供することを推進していきます。さらに、エネルギーをより効率的に使用するソリューションを法人のお客さまに提供していくことが、社会のCN実現に向けた使命だと思っています。

—— CNの実現に向けた、各社の強みをお聞かせいただけますでしょうか？

吉村：技術面や事業面におけるパートナー企業との協働がKDDIの強みであり、CNの実現に向けてもパートナリングを重要視しています。例えば、通信用サーバの省電力化に向けたIntel Corporationとの実証実験では、国内で初めてAIを活用し、電力消費量を最大20%削減できることを実証しました。2024年頃の商用化を目指して、導入に向けた検討を進めています。他にも、三菱重工株式会社とNECネッツエスアイ株式会社と3社で、液体でIT機器を冷却する液浸冷却装置を活用した実証実験を行っています。同実験では、従来型のデータセンターに比べて、電力消費量を43%削減できるという結果が得られており、実用化に向けて検証を進めています。

基地局に関しては、ノキアソリューションズ＆ネットワークス合同会社との実証試験で、AI制御により最大50%の電力消費量を削減できることを確認しました。安全性を検証した上で商用化を進め、サーバの追加やデータセンター増設の需要の高まりに応えていきます。

そして、実証できた新しい技術をKDDIグループ内でも活用でき



ることが、パートナリングのメリットのひとつです。基地局からお客様へのサービスといった、川上から川下までトータルのビジネスとしてCNの実現に向けて取り組めることは、非常に大きな強みだと思っています。

中桐：auでんきは、約338万（22.3期）のお客さま基盤があり、auショップなどを通じたお客様との接点が強みです。また、CN・脱炭素へのニーズが高い法人のお客さまに対し、傘下の株式会社エナリス（以下、エナリス）を通じて、脱炭素メニューと脱炭素ソリューションを提供しています。また、KDDIとエナリスは、2016年から経済産業省のバーチャルパワープラント（以下、VPP^{※1}）の実証事業に取り組んでおり、VPPの技術や知識の蓄積が大きな強みと言えます。VPPをコントロールする上では、5Gの特性である通信の多接続と低遅延が重要になり、通信会社の高い技術力を活かし、VPPの高度化を実証事業で実現しました。通信事業と電力事業の技術的な融合が、大きなシナジーを生み出しています。さらに、基地局周辺の空きスペースを有効活用し太陽光パネルや蓄電池を設置するなど、VPPの技術を使ってさらなるCN化を推進できると考えています。

— CNの実現に向けた具体的な取り組みをお聞かせください。

吉村：KDDIは、自社の事業活動におけるCO₂排出量実質ゼロの実現を2050年度から2030年度に大幅に前倒しました。CNを実現するためには年間109万トンのCO₂削減に取り組む必要があります。その109万トンの98%が基地局・データセンターなどの通信設備からの排出で、基地局だけでも6割を占めています。2022年3月末に実施した3G停波により、3G設備による電力使用量を削減したことはひとつの成果です。また、既存のデータセンターにおいては、再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを進めており、欧州のデータセンターではすでに再生可能エネルギー100%を達成しました。新規のデータセンターを建設する際には、再生可能エネルギー利用率100%をベースに設計しています。さらに、基地局の電力使用量の削減に向け、ソフトバンク株式会社との基地局の共有、AIを使った通信用サーバの省電力化、液浸技術によるIT機器の冷却の他、気候変動問題に取り組む企業を支援するCVCファンド「KDDI Green Partners Fund^{※2}」による、薄くて軽く折り曲げられるペロブスカイト太陽電池^{※3}を開発するスタートアップ企業への出資など、あらゆる分野でCNの実現に向けて取り組んでいます。

中桐：個人のお客さまには、再生可能エネルギー比率実質100%でCO₂排出量実質ゼロの電力をご利用いただけるauでんき「ecoプラン」を提供しています。法人のお客さまにおいても、ESGの潮流を受けてCN実現に向けた動きが加速しており、さらに多くの再生可能エネルギーを提供することが求められています。また、KDDIグループ全体のCNを達成するためにも、電力小売事業者としての役割を果たしていくことが重要だと思っています。

— CN実現に向けての想いや、CNが実現した社会への期待について、コメントをお願いいたします。

吉村：KDDIは、KDDI VISION 2030で『つなぐチカラを進化させ、誰もが思いを実現できる社会をつくる。』というメッセージを掲げています。目指す社会のベースにあるのは通信事業です。通信を進化させるには電力が必要で、通信の進化とCNを同時に実現することは、大きなチャレンジであり、非常に夢のある仕事でもあります。志を高く持って、社会や地球環境にも貢献していきたいですし、その実現は不可能ではないと思っています。新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大の影響でリモートワークが普及したことにより、通勤などの人の移動が減っています。これにも通信の活用が寄与しており、さらに再生可能エネルギーを使って通信を提供できれば、より良い地球環境に貢献できます。省エネを推進することにより、通信が電力を大量に消費する時代を変革し、地球環境にとって好循環を構築できればと思っています。

中桐：未来を見据えた時、CNは非常に大きなビジネスチャンスです。火力・原子力・水力発電において整備された従来の重厚長大な電力提供のサプライチェーンが、CNになると大きく変わることについては、各家庭にソーラーパネルやEVのような蓄電池が普及していくことで、昼間に発電した電気を家庭で使う、余ったら売るというライフスタイルが一般的になるでしょう。電力の取引市場がより身近になれば、個人が電力の売買でマネタイズできる可能性もあります。再生可能エネルギーがもっと普及すれば、エネルギーを取り巻くビジネスにパラダイムシフトが起き、そこに大きなビジネスチャンスがあると思っています。エネルギー危機を乗り越えた上で、分散電源や再生可能エネルギーへのシフトが進めば、住みやすく、クリーンな世界が実現できるのではないかと期待しています。それは私たちだけでは実現できません。KDDIグループやパートナー企業の皆さまのお力を借りしながら、ともにCNの実現と気候変動問題の解決に貢献していきたいと思っています。

*1 小規模な発電所や、電力の需要抑制システムをIoTなどで1つの発電所のようにまとめて制御を行う「仮想発電所」

*2,3 KDDI Green Partners Fund →P71



提供価値⑤

カーボンニュートラルの実現



〔サステナビリティ中期目標（23.3期-25.3期）〕

カーボンニュートラルの実現※
 • 2026年度(データセンター)
 • 2030年度(単体)
 • 2050年度(グループ)

法人契約に占める
再エネメニュー率
60%超

次世代再エネソリューションの提供
 • EVステーションの設置
 • 仮想発電所（VPP）
 • IoTを活用した再エネインフラメンテナンス等

※ Scope1+2



〔具体的な取り組み〕

- ▶ データセンターの再生可能エネルギー由来電力への切り替え
- ▶ 他通信事業者との基地局の共有 ▶ AIを使った通信用サーバの省電力化 ▶ 液浸技術によるIT機器の冷却
- ▶ 「KDDI Green Partners Fund」による、気候変動問題に取り組むスタートアップ企業への支援
- ▶ 再生可能エネルギー比率実質100%でCO₂排出量実質ゼロの電力をご利用いただけるauでんき「ecoプラン」の提供（個人のお客さま）
- ▶ 脱炭素メニューや脱炭素ソリューションの提供（法人のお客さま）



〔強み〕

- 技術面や事業面におけるパートナー企業との協働
- 実証できた新技術のKDDIグループ内での活用
- 豊富な顧客基盤とauショップなどを通じたおお客さま接点



〔リスク〕

- 5G提供エリアの拡充に伴う電力使用量の増加
- 気候変動を起因とした台風などの自然災害による通信事業への悪影響

〔機会〕

- 環境に配慮した基地局の建設や、ICTを活用して省エネや社会の環境負荷低減につながるサービスを各国・地域で提供することによる事業成長

〔社会課題〕

- 地球温暖化の進行、気候変動に伴うさまざまなリスクの発生
- 国際紛争等によるエネルギー危機

3 カーボンニュートラルの実現 ▶ 提供価値⑤ カーボンニュートラルの実現

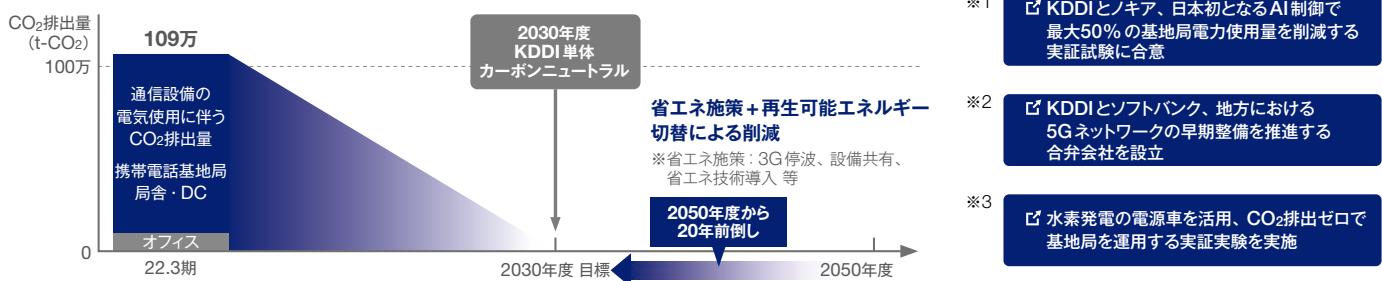
2030年度までに自社の事業活動におけるCO₂排出量実質ゼロを目指す

KDDIは、2030年度までに自社の事業活動におけるCO₂排出量実質ゼロ実現を目指します。また、KDDIグループ全体では2050年度までにCO₂排出量実質ゼロを目指します。

CO₂排出量削減に向けた取り組み

- ・携帯電話基地局や通信局舎で使用する電気の再生可能エネルギー電気への切り替え（非化石証書の活用を含む）
- ・自社オフィスへの再生可能エネルギー導入
- ・携帯電話基地局への太陽光発電設備の導入
- ・携帯電話基地局や通信局舎における省電力技術の導入※1
- ・携帯電話基地局設備の他社との共用※2
- ・エネルギー効率が高い通信局舎の新設
- ・データセンター利用状況に応じた空調効率の最適化
- ・災害時など非常時の電源車への水素発電の導入※3
- ・KDDI Green Partners Fundを通じた環境取り組みへの投資

CO₂排出量実質ゼロに向けたロードマップ



2026年度までに全世界のデータセンター※のカーボンニュートラル実現を目指す

KDDIは通信事業者として、通信サービスを提供することで業務の効率化や社会の活性化に取り組み、社会全体のCO₂排出削減に貢献できると考えています。

自社の電力消費による負荷低減については、省エネ施策と再生可能エネルギーの技術革新を通じて、従来の目標を大幅に前倒し

ます。「TELEHOUSE」のブランド名でグローバル展開するデータセンターは、いち早く2026年度のカーボンニュートラルを目指しています。

※ KDDIグループが建物・設備を保有するデータセンターを指し、他社のデータセンター施設や設備の一部を借り受けてサービス提供する形態を除きます。

国際的な気候変動イニシアチブのSBT認定を取得

KDDIグループは、2022年2月に国際的イニシアチブ「SBTi (Science Based Targets initiative)」によるSBT認定を取得了。KDDI単体（国内）で掲げているCO₂排出量削減目標に加え、KDDIグループ全体で目標を新たに掲げることで、気候変動対策をより一層推進していきます。

CO₂排出量削減にむけ、携帯電話基地局や通信設備などでの省電力化や、再生可能エネルギーへのシフトを推進していきます。



本目標について

対象項目		目標（グループ）
Scope1	事業者自らによる温室効果ガスの直接排出	2030年度までにCO ₂ 排出量を2019年度比50%削減
Scope2	他者から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出	
Scope3	Scope2以外の間接排出（事業者の活動に関連する他者の排出）	2030年度までにCO ₂ 排出量を2019年度比14%削減

□ 国際的な気候変動イニシアチブのSBT認定を取得

3 カーボンニュートラルの実現 ▶ 提供価値⑤ カーボンニュートラルの実現

KDDI Green Partners Fund

2021年11月、気候変動問題に取り組むスタートアップ企業を支援するため、5年間で50億円を投資する「KDDI Green Partners Fund」を設立しました。KDDI Green Partners Fundのスローガンには、「豊かな地球を未来へつなぐ」を掲げています。

カーボンニュートラル実現に向けた大きな原動力となるのが、企業や組織の枠組みを超えた共創によるイノベーションだとKDDIは考えています。このファンドの活動を通じて気候変動問題に取り組むスタートアップ企業に資金を提供するとともに、KDDIの有するさまざまなアセットを出資先企業の成長機会として活用していただくことで、環境分野における技術革新や新技術の普及拡大に、共に取り組んでまいります。

2022年3月に、第1号案件として次世代太陽電池開発のエネコートテクノロジーズへ出資しました。カーボンニュートラル実現に向け、太陽光発電設備のさらなる導入が求められていますが、平地の少ない日本では、太陽光発電設備の適地不足が予想され、この解決策として、既存の技術では発電設備を設置できない場所にも導入できる次世代太陽電池の開発が期待されています。

エネコートテクノロジーズが開発するペロブスカイト太陽電池は「薄い」「軽い」「曲がる」といった性質と高い発電効率を両立し、建物の壁面や耐荷重の小さい屋根などへの適用が見込まれています。



また、既存の太陽光発電では十分な発電効率が得られなかった、曇り空や室内光などの中・低照度領域においても高い発電効率を有しています。面積・照度の2つの観点において、既存技術の設置制約の解消が期待されています。

エネコートテクノロジーズとは携帯電話基地局の再生可能エネルギー発電の実証実験を予定しており、将来的には基地局に導入したいと考えています。

[KDDI Green Partners Fund](#)

[次世代太陽電池開発のエネコートテクノロジーズへ出資](#)

エネルギービジネスによる社会のカーボンニュートラルへの貢献

KDDIグループでは個人のお客さまに向けに再生可能エネルギー比率実質100%の環境に配慮した電気サービス「auでんき eco プラン」を2021年9月1日から開始しました。本プランは電気料金の一部が環境保全活動に寄付される仕組みで、ご加入いただくことで環境保全に貢献することができます。

寄付は、主にアジア・太平洋地域で環境保全活動や農村開発を展開する国際協力NGOの公益財団法人オイスカを通じて、植林活動や森林整備等の環境保全活動に活用されます。

また、KDDIグループでは、17.3期から21.3期の5ヵ年は経済産業省の「バーチャルパワープラント構築実証事業」に、22.3期から23.3期は経済産業省の「分散型エネルギー資源の更なる活用に向けた実証事業」に参画し、家庭用蓄電池などの制御に関する技術的課題や精度向上、また5G通信とMulti-access Edge Computing (MEC) の技術を活用し、高速・高精度化を実証を通じて積み重ねてきました。

今後、実証で培ったと制御技術と、制御に不可欠な5G等のモバイル通信技術を活用し、電力の需給バランス維持に寄与することを通じて、国内の再生可能エネルギーの導入の課題解決に貢献していきたいと考えています。



[eco プラン](#)

液浸冷却装置の活用および小型データセンターの実現に向けた実証実験

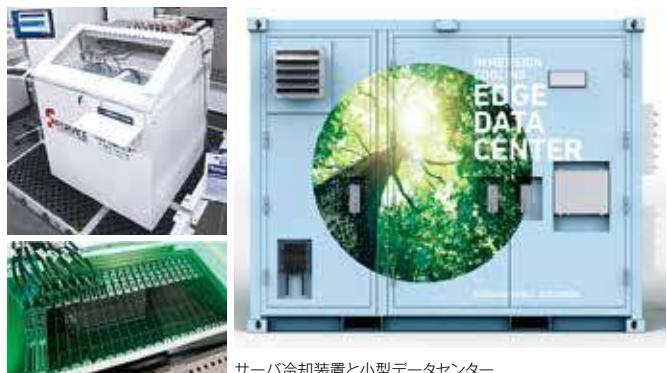
KDDI、三菱重工業株式会社（以下 三菱重工）、NEC ネッツエスアイ株式会社（以下 NEC ネッツエスアイ）は、2021年6月21日から、地球環境保全を目的とした消費電力削減および脱炭素化の取り組みとして、液体でサーバを冷却する液浸冷却装置を活用し、それらをコンテナに収容した小型データセンターの実現および、国内における23.3期の社会実装を目指し、実証実験（以下 本実証）を開始しました。

本実証では、KDDI、三菱重工、NEC ネッツエスアイが、業界の枠を超えてそれぞれの強みを持ち寄り、50kVA相当のサーバと液浸冷却装置を12ftのコンテナに収容し、十分な冷却性能を発揮しながらも、業界最小水準であるPUE1.1以下のエネルギー効率を目指します。これにより、データセンターとしての消費電力は約35%の削減が見込まれ、電力を大量に消費するというデータセンターの課題に応えるとともに、二酸化炭素の排出抑制が期待できます。

また、データセンターの置き場所の選択肢が増え、設置環境や条件を大きく緩和し、設置が容易なデータセンターを実現することで、既存のデータセンターの処理を補完し、高速かつ遅延の少ないデータ処理を可能にします。さらに、高性能で高密度に実装された冷却機構は、より大型のデータセンターにもサーバ実装数の増加やエネ

ルギー消費量の低減といったソリューションを提供できると考えています。

3社は今後も、本実証を通じて、国内のデジタルトランスフォーメーション（DX）の発展とともに、脱炭素化および地球環境保全に貢献していきます。



サーバ冷却装置と小型データセンター

↗ KDDI、三菱重工、NEC ネッツエスアイ、液浸冷却装置の活用および小型データセンターの実現に向けた実証実験を開始

基地局AI制御技術と基地局液体冷却技術による電力使用量削減

KDDIとノキアソリューションズ＆ネットワークス合同会社（以下 ノキア）は2021年6月18日に、携帯電話基地局の電力使用を抑えることでCO₂排出量の削減を目指す実証試験（以下 本実証試験）の実施に合意しました。本実証試験では、ノキアの基地局AI制御技術と基地局液体冷却技術の2つの技術を日本で初めて商用の携帯電話基地局へ導入します。

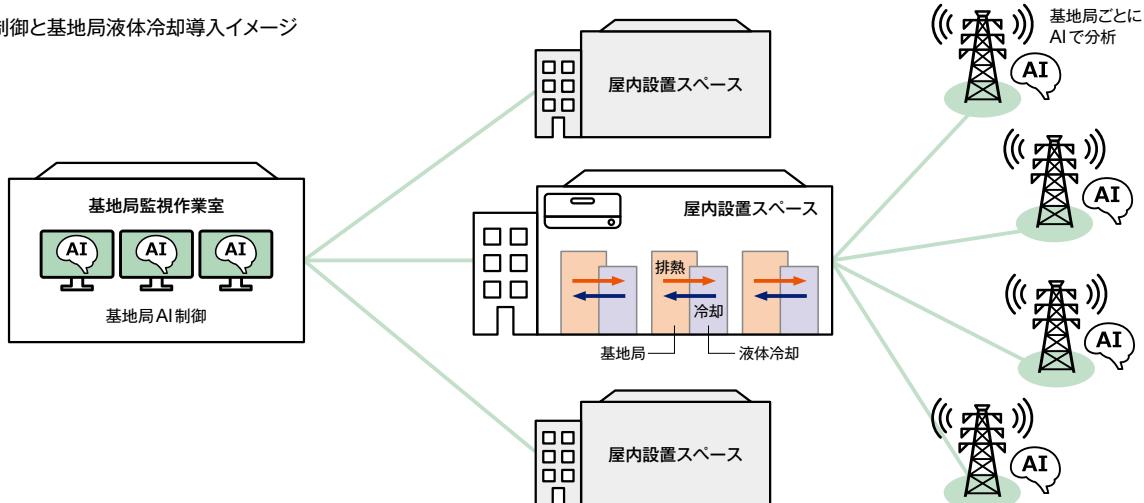
基地局AI制御技術では基地局ごとのトラフィック量変化を分析し動的に電波を停波・発射することで電力使用量の最大50%削減、

基地局液体冷却技術では基地局設備が収容されている室内にある空調の電力使用量の70%以上削減を目指します。

KDDIは各技術の効果検証とお客さまへのサービス影響の確認結果から、必要な追加開発や対象基地局の抽出を行い、2023年頃の本格導入を目指します。

両社は本実証試験の結果も踏まえ、今後もCO₂排出量の削減を可能にするシステムの研究開発を実施していきます。

■ 基地局AI制御と基地局液体冷却導入イメージ



マテリアリティ

4

ガバナンス強化によるグループ経営基盤強化

提供価値⑥ KDDIグループ全体の経営基盤強化 提供価値⑦ 人権の尊重

サステナビリティ経営を軸に サテライトグロース戦略の推進と それを支える経営基盤を強化する

執行役員

コーポレート統括本部 副統括本部長 兼
サステナビリティ経営推進本部長**最勝寺 奈苗**

多様化するグループ企業全体のガバナンスを強化

通信を核とした主力領域の事業拡大を図るサテライトグロース戦略を推進するには、さまざまな事業領域を持つグループ会社との連携が不可欠です。2022年3月現在、KDDIのグループ会社は連結子会社159社、関連会社38社。事業やグループ会社の多様化を踏まえ、グループ全体のガバナンス強化による強固な経営基盤の確立がますます重要となっています。また、コンプライアンスに反する事故や不正の発生防止に向けたリスクマネジメント体制の強化に加え、サイバーテロなどからさまざまな情報資産を守る強固な情報セキュリティがより一層求められています。

KDDIは、経営管理本部内に新設したグループ経営基盤サポート部を中心に、グループ会社の課題の把握や、的確なサポートのための議論を行い、グループガバナンス強化を推進しています。

人権尊重も重要な取り組み課題と認識

グローバル社会において非常に重要なアジェンダである人権の尊重も重要課題と捉え、あらゆる事業活動において人権に配慮とともに、サプライチェーンでの人権侵害を撲滅して社会の持続的成長に貢献していきます。企業に求められる人権尊重の対象範囲は幅広く、通信事業者としてはAIの利活用やメタバースなど、新たなサービスやコンテンツ上における人権への配慮も取り組むべき新たな課題と認識しています。

また、サステナビリティ委員会配下の人権部会の実効性を高め、

人権デューデリジェンスのPDCAを継続的に回していく。さらに、お取引さまによる「KDDIグループ 持続可能な責任ある調達方針」への同意の促進、高リスクサプライヤーへのヒアリングや訪問調査などのサプライチェーンマネジメントの強化を実施しています。

KDDIフィロソフィの浸透と深化が グループガバナンスを支える

「KDDIグループは、全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、お客さまの期待を超える感動をお届けすることにより、豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献します。」という企業理念、そして持続的な成長を遂げるために、私たち一人ひとりが持つべき考え方、価値観、行動規範である「KDDIフィロソフィ」は、KDDIグループのサステナビリティ経営の原点といえます。全従業員が共通の価値観のもと、高い倫理観を持って行動していくよう、各階層や組織単位でフィロソフィ勉強会等を繰り返し実施し、企業理念・KDDIフィロソフィの理解・浸透および血肉化に努めています。

また、お取引さまに対しても、KDDIグループのサステナビリティに関する考え方・取り組みについて十分にご理解いただけるよう働きかけるとともに、対応すべき課題については、共に解決を図っています。

こうした取り組みによってKDDIグループ全体の経営基盤強化へつなげるとともに、事業戦略であるサテライトグロース戦略を支え、事業を通じた社会・環境価値創出に貢献していきます。

提供価値 ⑥

KDDIグループ全体の 経営基盤強化

〔サステナビリティ中期目標(23.3期-25.3期)〕	
重大事故発生件数※1 (ガバナンスと情報セキュリティ)	先進セキュリティ技術への取り組み件数※2
0件	15件

※1 主務官庁への報告・届け出等レビュー
テーションを著しく棄損する事案
※2 KDDI単体、KDDI総合研究所によるニュースリース・トピックス件数

〔具体的な取り組み〕

- ・グループ会社へのコーポレートサポート体制強化
- ・シェアードサービス活用によるガバナンス強化
- ・リスク統制システムの構築・高度化
- ・サイバー攻撃から情報資産を守るセキュリティ強化
- ・データガバナンス基盤の強化
- ・セキュリティ技術強化の研究開発

提供価値 ⑦

人権の尊重

〔サステナビリティ中期目標(23.3期-25.3期)〕

あらゆる 事業活動における 人権の尊重	人権侵害の恐れがある取引先への 改善率(対応不備なら取引停止検討) 改善率 100%
----------------------------------	---

〔具体的な取り組み〕

- ▶ **KDDIグループ人権方針の遵守**
 - ①あらゆる事業活動における人権の尊重
 - ②人権への負の影響の回避・低減
 - ③人権侵害への非関与
 - ④全役員・従業員への人権啓発の推進
- ▶ **人権デューデリジェンスの継続実施**
- ▶ **サプライチェーンマネジメントの強化**

〔強み〕

- ・企業理念、KDDIフィロソフィの理解浸透、
KDDI行動指針の遵守による高い倫理観の維持

〔強み〕

- ・KDDIフィロソフィをベースとした経営による、
人権を尊重する企業文化

〔リスク〕

- ・情報漏洩や個人情報流出による社会的信用の失墜
- ・サテライトグロース戦略の推進、さらにそれを支える経営基盤

〔リスク〕

- ・人権侵害の放置による企業ブランド価値の毀損、持続可能な社会の発展の妨げ

〔機会〕

- ・人権侵害のない社会の実現、事業活動の構築によるKDDIの健全な事業の発展

〔社会課題〕

- ・サイバーテロ、情報漏洩、
コンプライアンス違反や不正の発生

〔社会課題〕

- ・人権侵害の発生
(自社やグループ企業のみならずバリューチェーン全体)

4 ガバナンス強化によるグループ経営基盤強化 ▶ 提供価値⑥ KDDIグループ全体の経営基盤強化**グループ会社へのコーポレートサポート体制強化**

KDDIは、2022年4月に経営管理本部内にグループ経営基盤サポート部を新設しました。国内・海外子会社（一部除く）のCFOを、グループ経営基盤サポート部と子会社との兼務所属としていることで、親会社であるKDDI本体のグループ経営基盤サポート部所属することで、CFOを通じてグループガバナンス強化の取り組み体制を構築することを目的としています。

また、各社の課題を把握するため、子会社の社長・CFOを定期的に訪問し、ヒアリングを実施しています。把握した課題はKDDI社内で関連部署と連携の上、グループ経営基盤サポート部を事務局とする「グループガバナンス支援会議」にて、課題解決に向けた的確なサポートを行うための議論を実施しています。

CFO自身のスキルアップ・人財育成についても、CFO経験者による講話やCFO同士のディスカッション等、取り組みを推進しています。

シェアードサービス活用によるガバナンス強化

グループ会社のコーポレート業務（会計、給与計算、購買等）を受託するため、KDDIは2022年4月、コーポレート統括本部内にコーポレートシェアード本部を新設しました。グループ会社31社※のコーポレート業務を受託し、フルクラウドでシェアードサービスを提供しています。

また、KDDIスマートドローン株式会社、KDDI Digital Divergence Holdings株式会社、KDDIアジャイル開発センター株式会社、auエネルギーホールディングス株式会社、auエネルギー&ライフ株式会社の計5社のサテライトグロース戦略注力領域に対して、各種規程類の検討支援や諸手続きのサポート等の会社設立支援を実施し、設立と併せてコーポレート業務のシェアードサービスも提供開始しました。

事業領域の拡大とともに増加するグループ会社に対し、コーポレート業務をKDDI本体に集約・高度化することにより、一層のグループガバナンス強化を図っていきます。

※2022年8月1日時点

リスク統制システムの構築・高度化

KDDIグループでは、従前より重要なリスクへの対策や事件・事故の全社共有など、グループ一体となったリスクマネジメント活動に取り組んでおり、サテライトグロース戦略の推進による事業領域の拡大やグループ会社の多角化を踏まえ、一層のグループガバナンス強化を目的に、グループ共通のリスクマネジメントシステムを再構築しています。

KDDIおよびグループ各社の重要なリスクおよび対策状況や、社内外の事件・事故情報、各組織が整備・運用すべき基本的な内部統制などの、リアルタイムでの一元管理をDX化することで、グループ全体でこれまで以上に効率的・効果的なリスクマネジメントを目指します。DX化により、各組織のリスクや内部統制の状況等が可視化され、事業部門、管理部門、監査部門でのいわゆる「スリーラインモデル」のさらなる実効性向上や、経営層によるタイムリーなリスク対応の指示やリスクの先読みが可能となります。

リスクマネジメントシステムの再構築により、守りとしてのグループガバナンス強化とともに、攻めとしてのリスクテイクを適切に行い、社会の持続的成長への貢献と企業価値の向上を推進していきます。

ガバナンスを支える強固なKDDIグループの情報セキュリティ

KDDIグループは、情報セキュリティの強化を重要課題と捉え、サイバー攻撃から情報資産を守るセキュリティやデータガバナンス基盤の強化、セキュリティ技術強化の研究開発などの取り組みを推進しています。

23.3期はデータマネジメント運用における全社ルールとなる全社データマネジメント基本方針の策定や、個人情報の共同利用先を中心としたグループガバナンスルールの策定により、プライバシーガバナンスとデータマネジメントレベルの向上に取り組んでいます。

また、先進セキュリティ技術への取り組みとしては、KDDIの次世代インフラを支えるべく、暗号や認証の要素技術をはじめとした情報セキュリティ分野全般について、研究開発と国際標準化を推進しています。さらに、IoT機器のように演算性能の低いデバイスでも利用できる、軽量かつ強力な耐量子計算機暗号技術などの「次世代暗号」の開発や、ヒューマンファクタ（人的要素）を考慮したセキュリティ研究において必要となるユーザ参加型実証実験でのプライバシー確保の知見を蓄積しています。今後も、お客様から信頼され、納得していただけるプライバシー保護の技術実現に向け、引き続き研究開発を推進していきます。

▶ 提供価値⑦ 人権の尊重

基本的な考え方

KDDIグループは、全ての事業活動が人権尊重を前提に成り立つものと認識しており、従業員や取引先をはじめ、事業活動にかかわる全てのステークホルダーの人権を尊重し、人権侵害を防止、軽減する責任があると考えています。

2022年7月にはKDDIとして国連グローバル・コンパクトに加入了。トップコミットメントのもと、事業活動における人権尊重に取り組みます。

△ 世界最大のサステナビリティイニシアチブ「国連グローバル・コンパクト」に加入

人権デューデリジェンス

KDDIグループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」にのっとり、人権デューデリジェンスの取り組みにおいて、グローバル企業に求められる人権課題を明確にし、施策の検討に反映させています。

23.3期は自社の事業活動およびバリューチェーンにおける人権影響評価を実施し、外部専門家の助言のもと、KDDIグループにおける重要な人権課題の特定を行いました。今年度改定された「KDDIグループ人権方針」にも重要な人権課題を明示しています。今後も人権方針に従い、関係部門と連携を行いながら人権デューデリジェンスの仕組みを通じて、対応策を検討・実施していきます。

人権方針

人権尊重の責任を果たすため、さらに取り組みを加速させるべく、KDDIグループは2022年10月に「KDDIグループ人権方針」を改定しました。本方針は、経営会議および取締役会において付議・承認されたものです。

今般の改定では、企業に対して人権尊重の責任を求める動きが近年急速に強まっていることも踏まえ、国際規範への準拠や人権デューデリジェンスの継続的な実施、ステークホルダーとの対話等について明文化しています。

グループ全従業員が本方針にのっとり、「世界人権宣言」などの国際的な基準を尊重し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいて人権尊重に取り組みます。

従業員・お客さま・ビジネスパートナーなど全てのステークホルダーの人権の保護に努め、豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献します。

△ KDDIグループ人権方針

体制

KDDIは代表取締役社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会（年2回開催）において人権に関する活動方針の策定、推進体制の整備・見直し、目標に対する進捗の確認などを行っています。経営層のトップコミットメントのもと人権尊重に取り組みます。

また、サステナビリティ委員会配下には人権部会（年2回開催）を設置しています。KDDIグループ全体の人権課題を議論し提言する機関として、サステナビリティ経営推進本部長をトップとし、リスクマネジメント本部・総務本部・人事本部・購買本部・関連事業部門で構成されています。「KDDIグループ人権方針」に基づき、人権尊重の推進に関する協議を行い、人権デューデリジェンスの実施、人権課題に対する施策検討などを通じ、グループ全体にわたる人権尊重に関する取り組みを推進していきます。

サプライチェーンにおける人権尊重

サステナブル調達アンケートの実施

KDDIは、15.3期から主要なお取引先さま（重要サプライヤー*）に対してサステナブル調達アンケート調査を実施しています。

アンケートでは、RBAの行動規範やJEITAの「責任ある企業行動ガイドライン」を参考にしつつ、「KDDI 持続可能な責任ある調達ガイドライン」で規定した人権・労働、安全衛生、環境、公正取引・倫理、品質・安全性、情報セキュリティ、社会貢献の7カテゴリーに加えて、人権・労働、安全衛生や環境を中心にKDDIが必要であると判断した項目を網羅する形式としており、アンケート調査を通じてお取引先さまとサステナブル調達方針などを共有するように図っています。22.3期は、一次お取引先さまのうち、発注金額ベースで上位約90%の主要なお取引先さまに対して実施し、98%の高い回答を得て、サプライチェーン状況の把握と、リスク分析に役立てています。

サプライヤー評価とリスクアセスメント

人権・労働、安全衛生、環境等の観点からリスクを保有するサプライヤーに対して企業訪問による追加調査を行う等、リスク低減に努めています。22.3期からはサステナブル調達アンケートにて高リスク管理のための設問を新たに設けており、サプライチェーンにおけるリスクアセスメントを強化しています。設問は紛争鉱物や外国人技能実習生制度を含む人権に関するパート、スコープ1、2、3を踏まえたCO₂排出等の環境に関するパートに分かれており、高リスクと判断されたサプライヤーには訪問監査による追加調査や改善提案による支援などは正対応をしていきます。

*重要サプライヤーの定義：グループ全体 発注総金額の約90%を占める、取引量が多いサプライヤー、重要な部品のサプライヤー、代替不可能なサプライヤー

マテリアリティ

5

人財ファースト企業への変革

提供価値⑧ 多様なプロ人財の活躍とエンゲージメント向上



社会変革がもたらす労働環境の変化

コロナ禍を契機に拡大した時間や場所にとらわれない働き方、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、人財戦略としてのリスクリング、人財獲得競争の激化や人財の流動性の高まりなど、労働市場を取り巻く環境は大きな転換期を迎えています。さらに、日本政府が公表した「新しい資本主義」では、「人への投資」の抜本的な強化が掲げられています。加速する社会変革に対応し、ハイブリッドな働き方に対応しながら生産性を向上させ、新たな価値を創出するためには、専門性を持ったプロ人財を育て、その能力を最大限に引き出し、社員エンゲージメントを向上させる労働環境が必要です。

人財は産業・社会の課題を解決し、 価値を生み出すイノベーションの源泉

KDDIは、通信を中心に、DX、金融、エネルギーなど、さまざまな事業領域で培ってきた知識やノウハウを基盤に、多くのパートナーの皆さまとの協働に取り組み、数々のイノベーションを創出していました。このイノベーションの源泉は人財です。KDDIでは、25.3期までに達成を目指すサステナビリティ目標として、プロ人財の育成や、役員を含む全社員のDXスキル向上に関する指標を掲げています。特にDXスキル向上については、関連部門だけでなく全社員のスキル向上を目指していることがKDDIの強みとなります。DXスキルに加え、あらゆる専門領域でプロ人財を育成することで、社員のコラボレーションによりあらゆる産業にイノベーションを起こし、社

会への価値提供に貢献できると考えています。

また、人財への投資こそがイノベーションの創出に必要であると確信しており、23.3期の人財への投資額は、22.3期比で倍増を見込んでいます。

多様な人財のキャリア形成を後押しする 「ジョブ型人事制度」

2020年8月から導入した「KDDI版ジョブ型人事制度」では、管理職という概念を覆し、新たに「経営基幹職」を設けました。従来の管理職に求められていたリーダーとしての役割を果たす人財だけでなく、各専門領域で高い専門性を持ってプロジェクトを牽引するエキスパート人財も「経営基幹職」として待遇します。また、KDDI版ジョブ型人事制度の特徴として、単純に高い専門性を目指すだけではなく、人間力を高めることも重要視しています。本制度の導入以降、若手社員だけでなく、これまでジェネラリストとして活躍してきた40代・50代のベテラン社員も改めて自身のキャリアに向き合い始めています。

さらに、日常的な1on1の定着により、働きやすさ、働きがいにつながる心理的安全性を担保し、社員エンゲージメント向上を目指します。エンゲージメント向上は社員個人のパフォーマンスだけではなく、部門、会社のパフォーマンス向上につながり、それが社会への価値提供にもつながっていきます。この制度により、年齢・性別を問わず多様な人財が専門性を活かして活躍できる環境を構築し、企業価値向上とともに社会の持続的な成長への貢献につながることを期待しています。

提供価値⑧

多様なプロ人財の活躍とエンゲージメント向上

〔サステナビリティ中期目標(23.3期-25.3期)〕				
全専門領域の プロ人財比率 30%	DX基礎スキル 研修修了者※ (累計) 全社員	社員エンゲージメント スコアの維持向上 72以上	女性取締役の 構成比率 20%以上	女性経営基幹職の 構成比率 15%以上

(全てKDDI単体)
※習得機会はグループへ拡大

〔具体的な取り組み〕

- ▶ 豊富な事業領域におけるプロ人財育成、役員を含む全社員のDXスキル向上によるイノベーション創出
- ▶ KDDI版ジョブ型人事制度の推進により社員のキャリア形成を後押しし、多様な人財が活躍できる環境の構築

〔強み〕

- あらゆる産業とコラボレーション可能な、DXを中心とした人財育成
- 従来の管理職の概念を覆し、高い人間力を有するプロ人財を育てるKDDI版ジョブ型人事制度

〔リスク〕

- 少子化、高齢化による生産年齢人口の減少に伴う優秀な人財の確保困難
- 多様な人財に応じた多様な働き方、魅力ある労働環境の提供に伴うコスト増

〔機会〕

- 「KDDI版ジョブ型人事制度」「社内DXの推進」「KDDI新働き方宣言」によるハード・ソフト両面での環境整備による多様な人財の確保

〔社会課題〕

企業はコロナ禍を契機とする労働市場を取り巻く環境の変化や、日本政府が2022年6月に公表した「新しい資本主義」で掲げられた「人への投資」の抜本強化などの社会変革に対応し、新たな価値を創出する必要がある

5 人財ファースト企業への変革 ▶ 提供価値⑧ 多様なプロ人財の活躍とエンゲージメント向上

KDDI版ジョブ型人事制度

社員一人ひとりがプロフェッショナルとなることで、KDDIの持続的な成長を実現するための「KDDI版ジョブ型人事制度」を2020年8月から導入しています。職務領域を明確にする「ジョブ型」を取り入れ、成果・挑戦、能力に応じてダイレクトに報いることで「プロを創り、育てる」制度です。

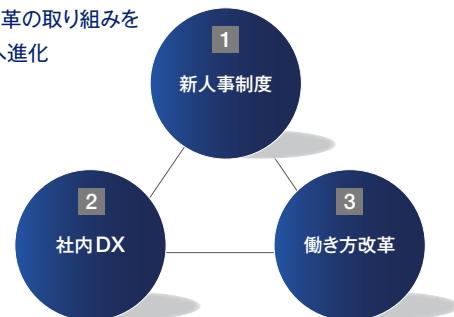
KDDIは持続的な成長に向け、通信事業を軸としながら新規領域の拡大を進めています。これは、社員が活躍できるフィールドが拡がることにもつながっています。

領域の拡大には、より高い専門性を持った優秀な人財が必要です。KDDIは、全ての社員が既存の通信事業で培った経験も活かしながら、新たな領域でも通用する能力を積極的に身に付け、外でも通用するプロ人財となることを目指しています。

このようにして、「人財ファースト企業」＝「人財を最も大切なリソースと捉え、経営の根幹に置く企業」への変革を実現していきます。

▣ 時間や場所にとらわれず成果を出す働き方の実現へ、KDDI版ジョブ型人事制度を導入

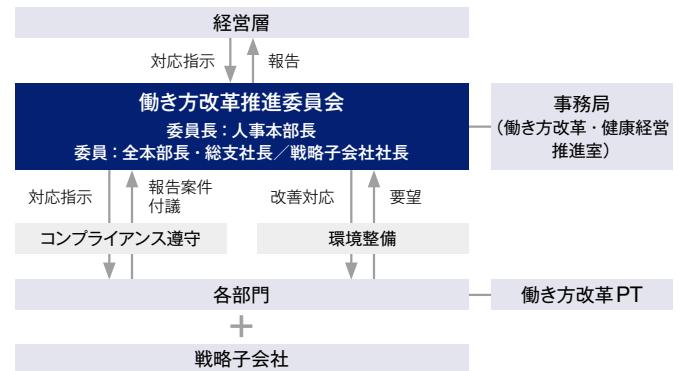
三位一体改革の取り組みを
フェーズ2へ進化



働き方改革

KDDIは、従来の働き方からの抜本的な意識・行動変革を促し、生産性の高い働き方にシフトするために2017年1月より労働時間に関する指標を設定するなど、「働き方改革」の取り組みを本格的に開始し、同時に「働き方改革推進委員会」を設置しました。構成委員は、各部門のトップである本部長とし、委員長は人事部門の担当役員が就任。2018年4月からは戦略子会社の社長も委員に加わりました。20.3期以降は、多様な働き方を加速するためのプロジェクトチームを編成し、21.3期からは「KDDI新働き方宣言」のもと、DX推進をはじめとする環境整備やKDDI版ジョブ型人事制度の導入による新たな働き方のビジョン策定など、人財ファースト企業への変革に向け、さらなる働き方改革を推進しています。

■ 働き方改革推進委員会の運営体制



KDDIエボルバ、KDDIエンジニアリング、KDDIまとめてオフィス、中部テレコミュニケーションズ、ビッグローブ、UQコミュニケーションズ、沖縄セルラー電話、auフィナンシャルホールディングス、イーオンホールディングス、エナリス

女性活躍推進

ジェンダーの平等と女性のエンパワーメントを推進することは、女性の人権への理解を深めるばかりでなく、国際社会の課題解決や企業の持続的な発展につながります。

そのため、中期経営戦略に反映し、経営戦略の一つとして女性活躍を推進しています。

KDDIは、女性がキャリア意識を持ち、出産・育児などのライフイベントを迎えても活躍し続けられるよう、「女性リーダーの育成」「経営基幹職の意識啓発・行動変革」「労働環境の整備」を中心に、

多様な人財が能力を活かし、高いパフォーマンスを発揮するための環境整備、風土醸成を図っています。

また、会社の意思決定に女性が参画することが企業力強化につながると考え、女性リーダーの育成に注力しています。21.3期に導入した新人事制度では、人事評価権限を持つ組織のリーダーならびに専門領域のエキスパートを「経営基幹職」と定義し、25.3期末までの数値目標として、女性の経営基幹職比率を15%まで引き上げることを掲げています。

KDDI DX University (社内人財育成機関)

DXの推進に向けて、21.3期に社内人財育成機関「KDDI DX University」を設立しました。DX人財として、ビジネスディベロッパメント、コンサルタント&プロダクトマネージャ、テクノロジスト、データサイエンティスト、エクスペリエンスアーキテクトという5つの専門領域を定義して育成します。ジョブ型での専門領域として人事制度に組み込まれているのが特徴で、24.3期までにグループ全体で

DX人財を約4,000人に増やします。また、25.3期までにDX基礎スキルを全社員が習得し、全専門領域でのプロ人財比率を30%まで引き上げます。これらの取り組みの結果、注力領域への要員シフトを推進し、DXを中心に事業戦略を推進するための組織力を最大化します。

KDDI DX University

DXを中心に事業戦略を
推進するための組織力を最大化

プロフェッショナル人財

KDDI版ジョブ型人事制度の浸透

全専門領域で

プロ人財比率30% (25.3期目標)

DX人財

DX基礎スキル習得
全社員 11,000人超

KDDIグループへ拡大 (25.3期目標)

注力領域への要員シフト

生産性向上・HR (Human Resources) データドリブン

HRデータドリブン実践に向け、ピープルアナリティクス専任部隊を発足します。

HRデータの分析手法拡大、分析データ拡大、可視化の高度化を推進し、社員エンゲージメントと生産性の向上、人事労務プロセス

の高速PDCA、人的資本マネジメント情報の可視化を実現し、意思決定、課題解決に向けた情報提供を通して、会社、経営、社員に寄与します。

タレントマネジメント

KDDIは、広範な事業領域を活用した社員の多様な成長・挑戦機会を積極的に支援するタレントマネジメントシステム「X-Career」を導入しています。社員一人ひとりがキャリアを拡大、深耕し、一人ひとりのキャリアが融合することでイノベーションを創出することを目的としています。

社員はシステム上で保有する専門スキルや関心分野、キャリア志

向を表明し、上司との1on1によるキャリア計画の立案、自身にマッチするロールモデルやキャリアアップの検索、評価・人財レビューによるギャップ分析、公募や社内副業も活用した配置・職種転換、マッチングのサイクルを通じて、自律的なキャリア形成を行っていきます。

新人事制度の目的・方針に沿ったこのシステムの活用により、企業の持続的成長とともに社員の成長の実現を目指します。

社員エンゲージメント向上

KDDIでは、一人ひとりの社員が生き生きと楽しく働くことが当社の持続的成长につながると考え、四半期ごとに「社員エンゲージメントサーベイ」を実施しています。

本サーベイでは、KDDIが社員エンゲージメントとして定義する「会社や仕事に対する自発的な貢献意欲」を測定し、指標化します。サーベイ結果はリアルタイムで各組織のリーダーへ共有されます。

人事部門が、「社員エンゲージメント」の結果を分析し施策立案

をするのではなく、各組織のリーダーがサーベイ結果をメンバーと共有し、自分たちの組織の課題は何であるか、自分たちが生き生きと楽しく働くためにはどのようにしたら良いかを対話から生み出していく、このプロセス自体が、社員エンゲージメント向上につながると言えています。

このような活動に全社で挑戦し、社員エンゲージメント向上に取り組んでいます。

役員一覧

(2022年6月29日時点) ※所有する当社株式数は2022年3月31日時点

取締役

● 社外取締役・社外監査役 ● 独立役員



たなか たかし
田中 孝司
代表取締役会長

所有する当社株式数
62,500株

1957年2月26日生
2003年 4月 当社執行役員
2007年 6月 当社取締役執行役員常務
2010年 6月 当社代表取締役執行役員専務
2010年 12月 当社代表取締役社長
2018年 4月 当社代表取締役会長（現任）
2021年 6月 アステラス製薬株式会社社外取締役（現任）



たかはし まこと
高橋 誠
代表取締役社長

所有する当社株式数
35,700株

1961年10月24日生
2003年 4月 当社執行役員
2007年 6月 当社取締役執行役員常務
2010年 6月 当社代表取締役執行役員専務
2016年 6月 当社代表取締役執行役員副社長
2018年 4月 当社代表取締役社長（現任）



むらもと しんいち
村本 伸一
代表取締役
執行役員副社長

所有する当社株式数
13,500株

1960年3月2日生
2010年 10月 当社執行役員
2016年 4月 当社執行役員常務
2016年 6月 当社取締役執行役員常務
2018年 4月 当社コーポレート統括本部長（現任）
2018年 6月 当社取締役執行役員専務
2020年 6月 当社代表取締役執行役員副社長（現任）



もり けいいち
森 敬一
取締役
執行役員副社長

所有する当社株式数
15,600株

1960年2月2日生
2014年 10月 当社執行役員
2017年 4月 当社執行役員常務
2017年 6月 当社取締役執行役員常務
2019年 4月 当社ソリューション事業本部長（現任）
2019年 6月 当社取締役執行役員専務
2022年 6月 当社取締役執行役員副社長（現任）



あまみや としだけ
雨宮 俊武
取締役
執行役員副社長

所有する当社株式数
41,300株

1960年6月26日生
2012年 4月 当社執行役員
2019年 4月 当社執行役員常務
2019年 6月 当社取締役執行役員常務
2022年 4月 当社パーソナル事業本部長 兼
グローバルコンシューマ事業本部担当（現任）
2022年 6月 当社取締役執行役員副社長（現任）



よしむら かずゆき
吉村 和幸
取締役
執行役員専務

所有する当社株式数
6,400株

1965年4月19日生
2020年 4月 当社執行役員
当社技術統括本部長（現任）
2020年 6月 当社取締役執行役員
2021年 4月 当社取締役執行役員常務
2022年 6月 当社取締役執行役員専務（現任）



やまぐち ごろう
山口 悟郎
取締役

所有する当社株式数
11,900株

1956年1月21日生
2009年 6月 京セラ株式会社取締役 兼 執行役員常務
2013年 4月 同社代表取締役社長 兼 執行役員社長
2017年 4月 同社代表取締役会長（現任）
2017年 6月 当社社外取締役（現任）



やまもと けいじ
山本 圭司
取締役

所有する当社株式数
900株

1961年3月28日生
2016年 4月 トヨタ自動車株式会社常務理事
2017年 4月 同社常務役員
2019年 6月 当社社外取締役（現任）
2019年 7月 トヨタ自動車株式会社執行役員
同社コネクティッドカンパニー President（現任）
2021年 1月 同社執行役員（現任）
同社 Chief Information & Security Officer（現任）
2021年 6月 同社 Chief Product Integration Officer（現任）



かのりよ
加野 理代
取締役

所有する当社株式数
900株

1966年5月11日生
1993年 4月 弁護士登録
2005年 1月 田辺総合法律事務所パートナー（現任）
2014年 8月 内閣府障害者政策委員会委員（現任）
2015年 6月 株式会社山梨中央銀行社外取締役（現任）
2017年 2月 厚生労働省援護審査会委員（現任）
2019年 6月 当社社外取締役（現任）



所有する当社株式数
2,500株

1948年12月20日生
1996年 4月 早稲田大学理工学部情報学科教授
1997年 3月 社団法人日本ネットワークインフォメーションセンター（現一般社団法人日本ネットワークインフォメーションセンター（JPNIC））理事（現任）
2015年 4月 内閣官房 サイバーセキュリティ戦略本部 研究開発戦略専門調査会会長
2019年 4月 早稲田大学名誉教授（現任）
2020年 6月 当社社外取締役（現任）



所有する当社株式数
2,000株

1951年10月26日生
2007年 4月 三井化学株式会社執行役員
2010年 4月 同社常務執行役員
2012年 6月 同社取締役常務執行役員
2013年 4月 同社取締役専務執行役員
2014年 6月 同社代表取締役社長執行役員
2020年 4月 同社代表取締役会長（現任）
2022年 6月 当社社外取締役（現任）



所有する当社株式数
0株

1954年8月31日生
2010年 2月 日本航空株式会社執行役員
2012年 2月 同社常務執行役員
2013年 4月 同社専務執行役員
2013年 6月 同社取締役専務執行役員
2016年 4月 同社代表取締役専務執行役員
2018年 6月 同社副会長
2019年 4月 同社特別理事
2020年 6月 株式会社商工組合中央金庫社外取締役（現任）
2022年 6月 当社社外取締役（現任）
朝日放送グループホールディングス株式会社
社外取締役（現任）

監査役



所有する当社株式数
40,600株



所有する当社株式数
4,300株



所有する当社株式数
700株



所有する当社株式数
0株



所有する当社株式数
1,700株

取締役・諮問委員会の構成

氏名	代表権	独立役員	社外役員	業務執行	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	補足
田中 孝司	●			●	●	●	取締役会議長
高橋 誠	●			●	●	●	
村本 伸一	●			●			
森 敬一				●			
雨宮 俊武				●			
吉村 和幸				●			
山口 悟郎			●				
山本 圭司			●				
加野 理代		●	●		●	●	指名諮問委員会議長
後藤 滋樹	●	●	●		●	●	報酬諮問委員会議長
淡輪 敏	●	●	●		●	●	
大川 順子	●	●	●		●	●	

(注)22.3期の指名諮問委員会の開催回数は3回、報酬諮問委員会の開催回数は2回でした。

社外取締役メッセージ



Q1. 新中期経営戦略（サステナビリティ経営・サテライトグロース戦略・経営基盤強化等）に対する期待

Q2. 取締役会の雰囲気や、議論の有効性とその理由について（新任：就任にあたっての抱負）

Q3. 当社における課題認識と、それを踏まえた社外取締役の役割について

後藤 滋樹

1. 情報を表現する技法をアナログからデジタルに変革すると、時間と空間を容易に超えることができます。時間を超えるのが記憶、空間を超えるのが通信です。さらにデジタルの本質は計算にあります。人工知能（AI）も計算の一種です。デジタル技術を活用することで、人間の知的活動が増幅され、デジタル技術は人類の歴史の重要な転換点として記録されるでしょう。現在進行中のデジタル変革（DX）^{*1}は序の口です。

KDDIはデジタル技術の活用を先導しています。私が新中期経営戦略の中で期待しているのはLX^{*2}による価値創出です。デジタル技術によって個人の生活も、人間社会の活動も大きく変化します。ぜひ変化を楽しみながら先へ進みたいものです。

2. 取締役会において社外役員の発言を尊重する雰囲気が醸成されています。席上では複数の視点から意見・質問が提起されて、私

も学ぶことがあります。人間の弱点は自分の顔を直接に見ることができないことです。企業も同様です。社外役員がKDDIの鏡の役目を果たせるようにしたいと考えています。

3. 世界中でDXが進行中ですが、その根幹を成すソフトウェア技術・システム運用技術は現在でも人間を頼っており、中心部にアナログ要素が残っています。私は若い頃に人工知能によるソフトウェアの自動合成法の研究に取り組みましたが、アナログ要素をなくすことはできませんでした。

DXのトップ・ランナーであるKDDIも、現実のデジタル人財の不足に対処する必要があります。私は大学で情報通信分野の教育に従事してきた経験を生かして、人財ファースト企業への変革を応援していきます。

加野 理代

- 1.新中期経営戦略はサステナビリティ経営を軸にして組み立てられています。当社、関係会社における省エネルギーの取り組みはもとより、さまざまな先進的な技術の提供等により、当社がカーボンニュートラルの実現のために果たすことのできる役割は大きいと期待しています。また、LXによる新たなライフスタイルの提案は、私達の生活をより豊かに変えていくものであり、誰もが安心してその豊かさを享受できるよう、当社のもつ通信インフラを核とした資産、人財等が最大限活かされることを期待します。
- 2.取締役会では多様な経験、知見を有する役員により、様々な視点での質問や意見が出され、活発な議論がなされています。また、取締役会以外のミーティングや説明会等の場において多くの情報共有がなされ、意見交換ができ、オープンに議論ができる雰囲気

が醸成されていると思います。

- 3.当社はライフルである通信の提供事業者としてリスクマネジメントについて常に緊張感をもって取り組んできたと認識していますが、令和4年7月に残念ながら大規模な通信障害が発生し、お客さまへの周知等の対応に課題がありました。課題の解決と再発防止策についてユーザー目線でしっかり確認をしていきたいと思います。
また、通信事業を核として、経営の多角化が進み、子会社、関連会社の数が増えており、その管理も課題であると考えています。子会社管理については取締役会において定期的に報告がなされているほか、重要事項について随時報告がなされ、社外取締役から意見、提言が出され、改善につながっていると考えます。

淡輪 敏（新任）

- 1.新型コロナウイルス感染症拡大の影響で企業活動を含め社会生活が大きく変化しました。さまざまなコミュニケーションがオンラインに強く依存するようになり、その基盤となる情報通信インフラの維持整備の重要性が格段に増してきております。その中で今般大きな通信障害を発生させ多くの利用者の方に多大な迷惑をお掛けする事態となりました。これは情報通信という公共性の高い事業を担う当社として許されないことであり、原因究明・再発防止が最優先課題であります。
- 2.私はこれまで主に製造業の経営に携わってきた経験を活かし、こ

の課題解決に関わってまいります。もちろん業種としては異なりますが企業が果たすべき社会的責任やリスク管理強化等の視点では何ら変わるところは無いと思います。

- 3.今後企業にはさらに高次元のESG経営が求められてくると思います。環境ではカーボンニュートラルへの取り組み、ガバナンスではコーポレートガバナンスコードへの対応等個別にみても課題は山積しております。これら課題への対処に向け「社外の目線」を活かして有効なサポートを心がけてまいります。

大川 順子（新任）

- 1.社会が大きく動いている今、専門性・技術力・人材等を活かし、社会課題解決を含め広く未来の人間社会を描いた通信を軸とする戦略には、社会変革を担う企業としての大きな可能性を感じます。同時に伴う責任を認識し、適時適切な投資を通してこれを実現し、持続可能な人間社会の信頼されるプラットフォームとなることを期待します。
- 2.経営力を高め、公明正大に利益を得るため、第三者の目を働かせるのは第一義です。加えて、外の目として社会の視線をどう経

営に反映させていくのかなど、多様な視点が当社の価値を高められるよう、忌憚のない議論に努めてまいります。

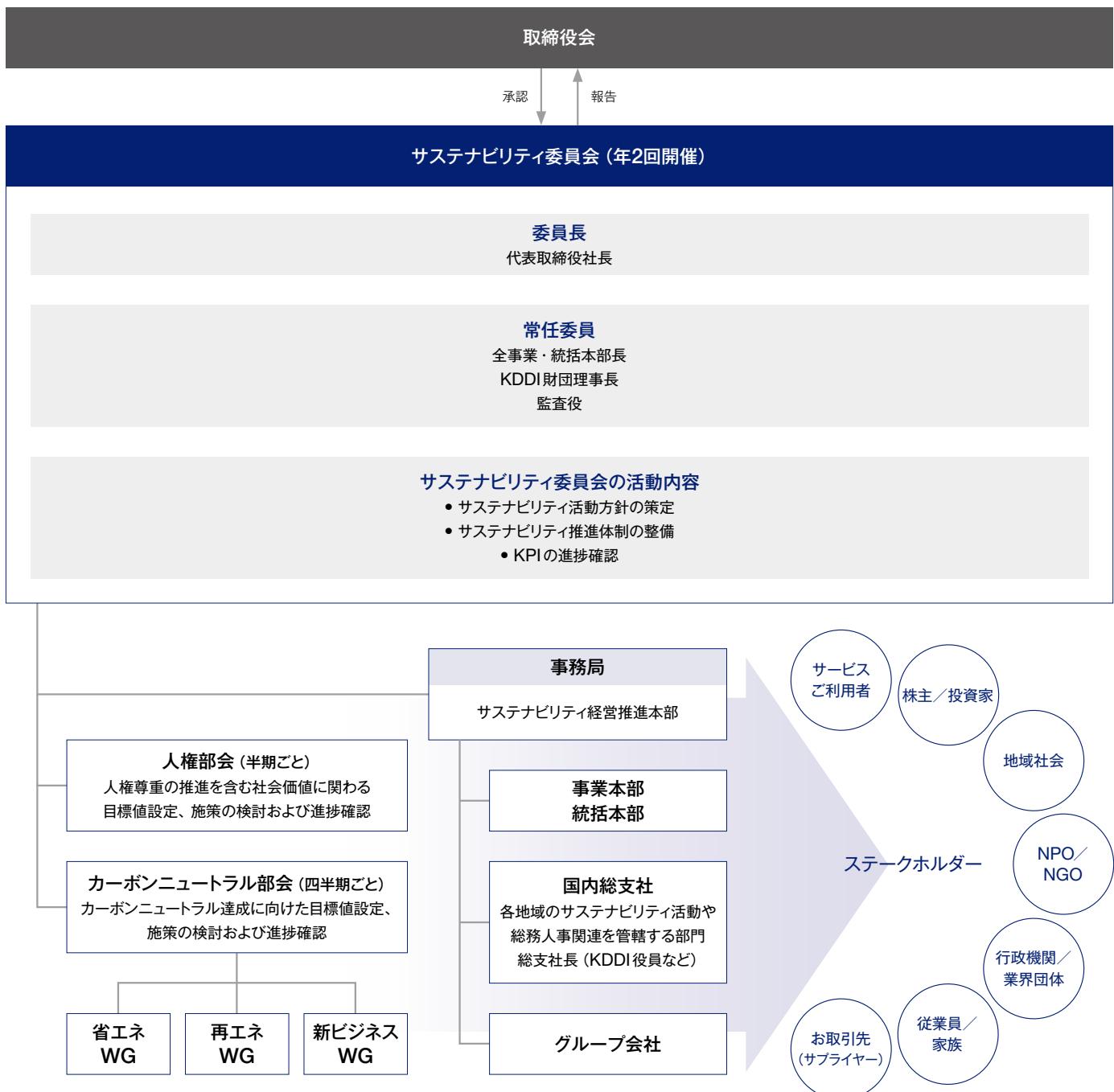
- 3.デジタル化に不可欠なインフラを担う当社の役割と可能性は広がっています。また、これはそのリスクと責任が同様に増大することを意味します。極めて公共性の高い企業としての自覚と緊張感をもち、同時に前向きの動きを止めぬよう、経営の目的を叶えるためにどう舵を切っていくのか。優先順位を正しく見極め、視座高く判断できるよう役割を果たしたいと思います。

※1 Digital Transformation

※2 Life Transformation: 将来を見据え、多様化が進む消費・体験行動に革新を起こす事業モデル

サステナビリティ推進体制

委員長を代表取締役社長、委員会メンバーは全事業・統括本部長、KDDI財団理事長、ならびに監査役で構成し、サステナビリティを全社経営戦略の柱として取り組んでいます。なお、サステナビリティ推進の達成度は全社重点KPIに織り込まれており、役員報酬ならびに全社員の賞与に連動します。



2022年9月1日時点

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・果断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	12
	社外取締役数（名）			2	3		→ 4	3	→ 2	3	4 → 6
ダイバーシティの確保 ^{*1}	女性取締役数（名）									1	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	7
	諮問委員会									2015年 指名諮問委員会設置	
2002年 ストックオプション制度の導入											
役員報酬の透明性確保											
KDDI フィロソフィ											
2000年10月制定											
2013年 改定、浸透活動継続											
2011年 報酬諮問委員会設置											
2011年 業績運動型賞与導入											
2015年 業績運動型株式報酬制度導入											
2019年 株価運動型賞与の導入											

*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

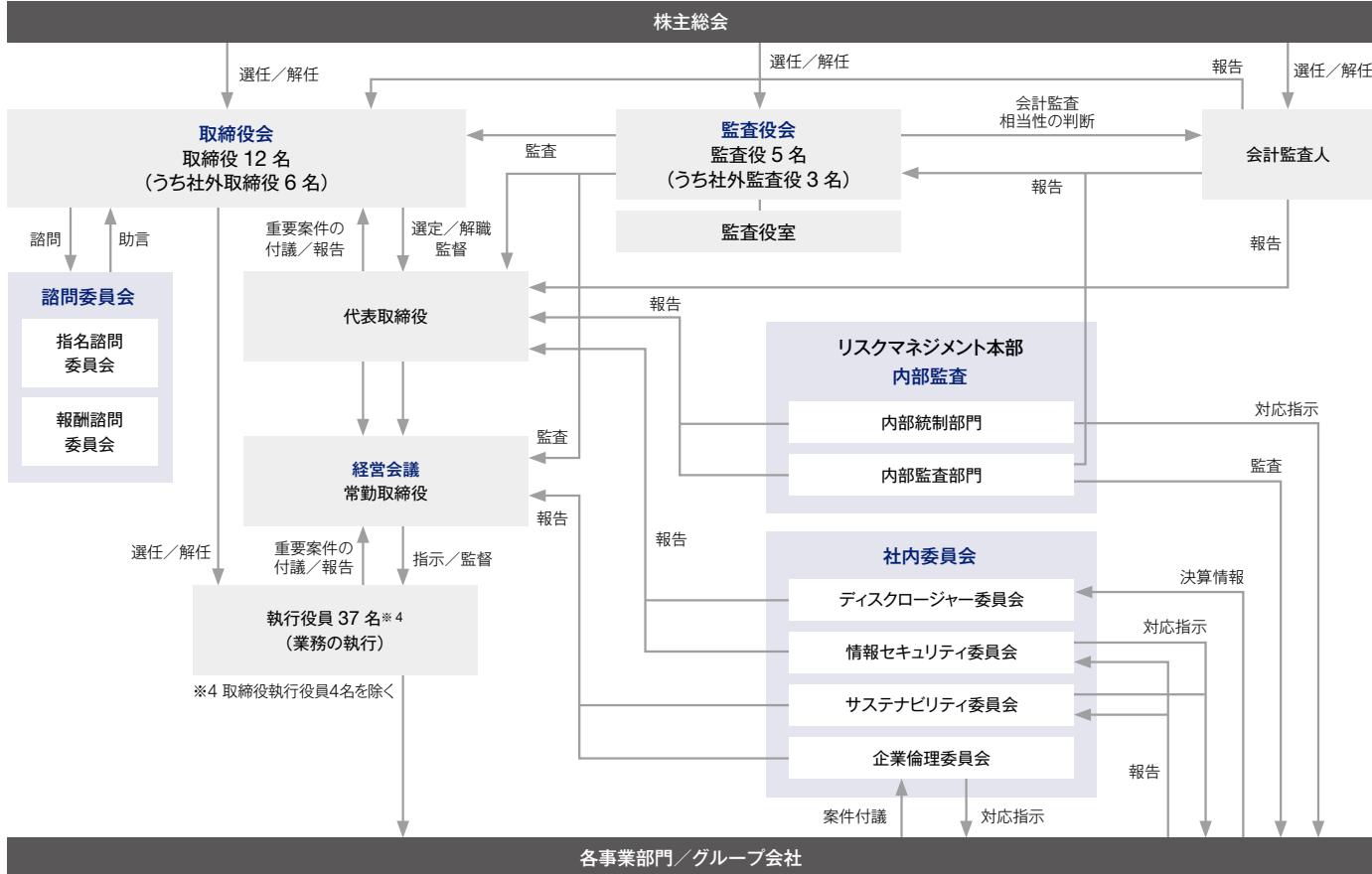
*3 株式会社東京証券取引所の有価証券上場規程436条の2に規定する独立役員

*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な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る。

このような中で、KDDIグループが、さまざまなり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、経営會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。

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

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。

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、定期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
独立役員の人数	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

定款上の監査役の員数	5名
監査役の人数	5名（男性）
社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	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

執行役員の人数	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

- ①上記の基準に基づき、候補者を選定
- ②指名諮問委員会で審議
- ③取締役会で承認
- ④株主総会で選任

監査役の指名・選任手続き

- ①左記の基準に基づき、候補者を選定
- ②指名諮問委員会で審議
- ③監査役会で同意
- ④取締役会で承認
- ⑤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

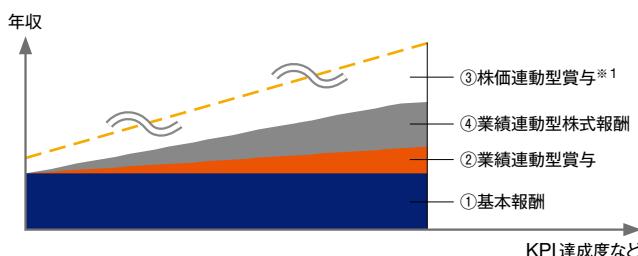
1. 取締役の報酬について

- 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。

$$\text{業績連動型賞与} = \text{役位別の基準額} \times \text{会社業績およびKPIの達成度による掛率}$$

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。

$$\text{株価連動型賞与} = \text{役位別の基準額} \times \text{係数}^*$$

*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。

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

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

社外役員のサポート体制

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つ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のアセットを最大限活用し、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て設立された経緯があり、地元に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の指名・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マート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期定期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、ご経験から、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る。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る。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る。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、特にお客様対応、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期定期株主総会における就任後の出席状況となります。

知的財産マネジメント

知的財産に関する基本方針

当社は、知的財産をサステナブルな事業成長のための重要な経営資源と位置付けており、事業戦略と一体化した知的財産活動を推進しています。

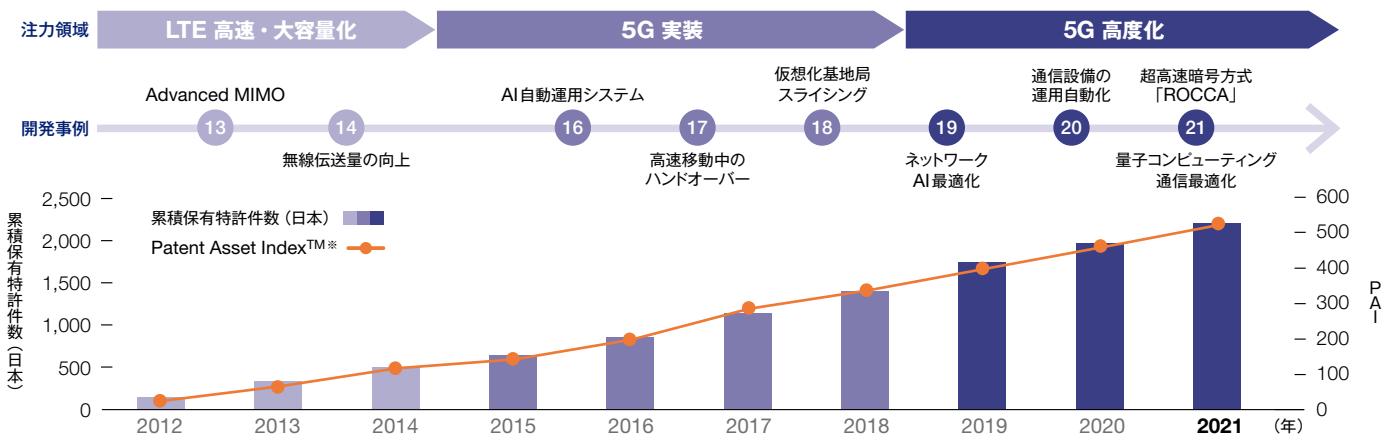
【基本方針】

- 短期・中長期の事業戦略に沿ってイノベーションを推進し、知的財産を戦略的に取得し、効果的に活用します。
- 当社グループ会社、出資先であるスタートアップを含むパートナーの皆さまとの共創事業の成長のために、各社の知的財産活動を支援します。
- 第三者の知的財産権を尊重し、事業上の知的財産権の侵害リスクを最小化します。
- IPランドスケープによる知的財産情報の分析を通じて、事業戦略の立案・推進に貢献します。

1. 通信を核としたイノベーションの推進とブランド価値の向上

当社は、通信サービスの品質向上のため、短期・中長期の視点から通信ネットワークのイノベーションを推進しています。その成果のうち、事業上、独占すべきアイデアは特許出願する一方、外部から侵害発見が困難なものはノウハウとして秘匿化して活用しています。近年は、5GやBeyond 5Gに関するイノベーションを強化しており、その結果、特許件数と特許資産価値 (Patent Asset Index™ (PAI)) は増加しています。Beyond 5G時代を見据え、事業の核である通信ネットワークのイノベーションをさらに推進していきます。

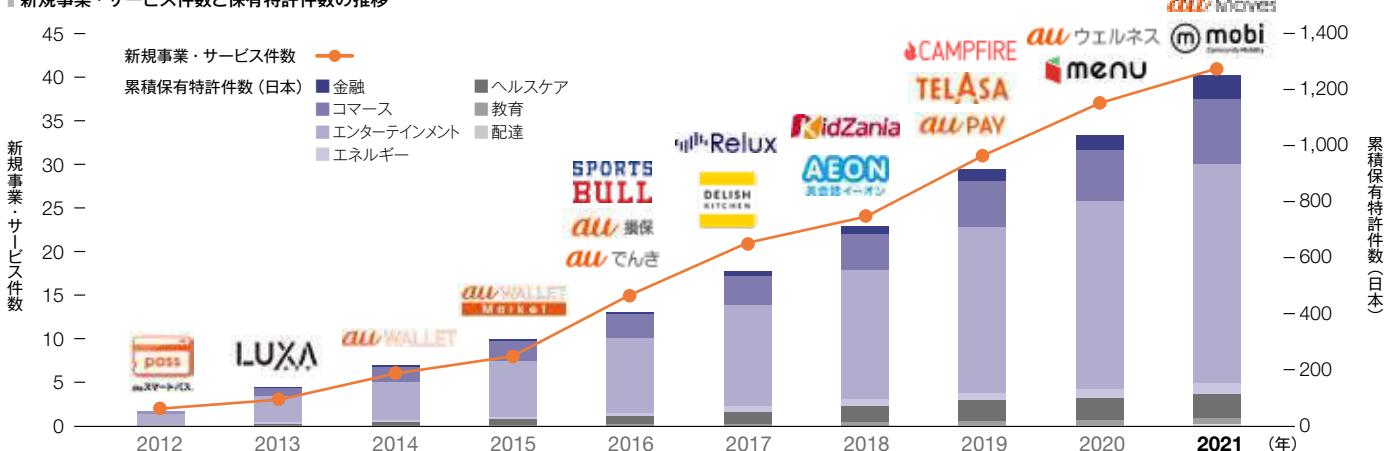
■ 研究・技術開発テーマと、保有特許件数と特許資産価値の推移



当社は、パートナーの皆さまとの事業共創により、通信を核とした周辺領域にも参入し、新たなサービスを提供しています。参入に際しては、第三者の知的財産権を侵害しないように徹底したリスク分析と回避措置を講じています。また、お客様目線で新たな体験価値を提供するため、グループ会社やスタートアップと連携してイノベーションを推進するとともに、競争優位性のある特許ポートフォリオの形成に取り組んでいます。また、全社一丸となって「KDDI」、「au」、「UQ mobile」、「povo」のブランド価値の向上に努めています。なお、「au」ブランドは、Best Japan Brands 2022*において12位 (ブランド価値: 44.78億ドル) を獲得しました。

*株式会社インターブランドジャパンによりグローバルに展開される日本発ブランドの金額的価値を算定してランキングされたもの

■ 新規事業・サービス件数と保有特許件数の推移



2.当社グループの事業成長のための知的財産活動とガバナンス強化

知的財産部門は、事業部門やKDDI総合研究所との間で、各事業の業界動向や自社・他社の知的財産情報の分析を踏まえた知的財産活動についてのディスカッションを定期的に実施しています。



知財功労賞

また、グループ会社やスタートアップなどとの共創事業の成長のためには、共創相手の知的財産活動の適切な実行が必要となることから、知的財産管理の体制に課題を抱えるグループ会社や出資先のスタートアップに応じた最

適な知的財産活動が実施されるように支援^{*}しています。グループ会社や出資先の企業数の増加とともにその支援先も増加しています。

こうした支援の取り組みが認められ、平成30年度「知財功労賞」（経済産業省 特許庁）を受賞し、「知財活用企業（「オープンイノベーション推進企業」としては初）」として「経済産業大臣表彰」を受けました。

また、知的財産の知識習得のため、知的財産の活用、知的財産権の侵害リスク最小化、ノウハウ管理などの教育にも力を入れています。全社員向け、研究者向け、新入社員向け、サービス企画部門向けなど、対象者の業務内容や役割に合わせた教育内容としています。

こうした知的財産の取り組み状況については、経営会議・取締役会に報告し、ガバナンスを強化しています。

* スタートアップ支援に対する知財・無形資産の取り扱いに関する考え方

3.サステナビリティ経営に沿った知的財産活動

少子高齢化、労働力不足などの社会課題に対しては、物流・点検・監視・測量などの分野では人に代わりドローンがサービスを提供する社会の実現が期待されています。

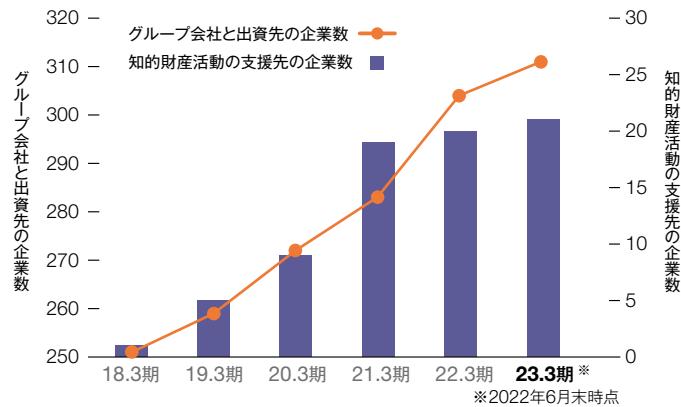
当社は、こうした社会の実現に向けて、中長期的な観点からドローンの活用方法についてのイノベーションを推進しています。

また、IPランドスケープにより、ドローン業界・政策や法規制・マーケットなどの動向、特許情報による競合他社との比較による強み・弱みの総合的な分析を通じて、当社の強みである“通信”を用いた「飛行制御や飛行監視」を重点的にイノベーションを推進する領域として設定し、特許ポートフォリオの拡充を図っています。

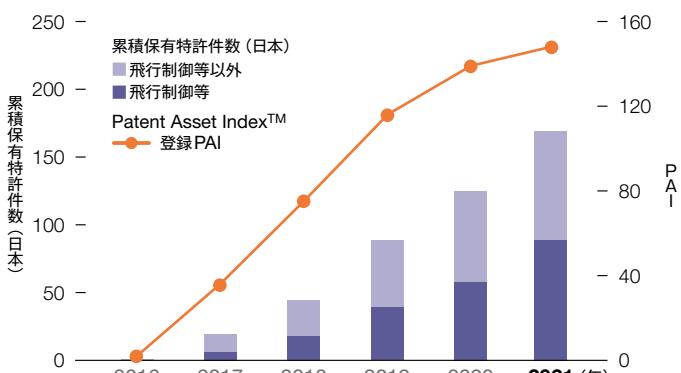
競合他社に先行して特許取得を進めた結果、技術的価値（特許品質）は競合他社の平均を超える結果（当社調べ）となり、競争優位性のある特許ポートフォリオの形成が進んでいます。

今後も、社会課題の解決に向けたイノベーションとともに、事業の成長のための知的財産活動を推進していきます。

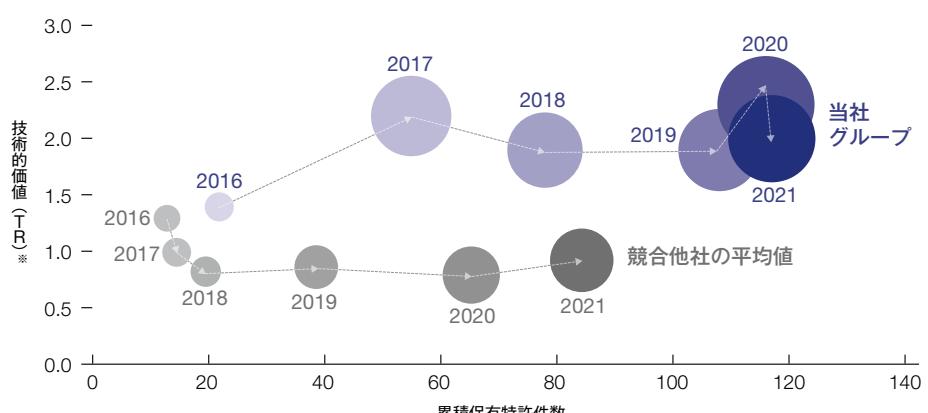
■ グループ会社・出資先の企業数と知的財産活動の支援先の企業数の推移



■ スマートドローンに関する保有特許件数と特許資産価値の推移



■ 技術的価値（特許品質）の推移と競合他社の平均値との比較



※技術的価値 (Technology Relevance) は、LexisNexisの特許分析ツール PatentSight®を用いて算出
特許の被引用件数に基づいてその特許が同じ年に同じ技術分野の他の特許よりも引用される頻度が高いかなどによって算出される指標

リスクマネジメント・内部統制

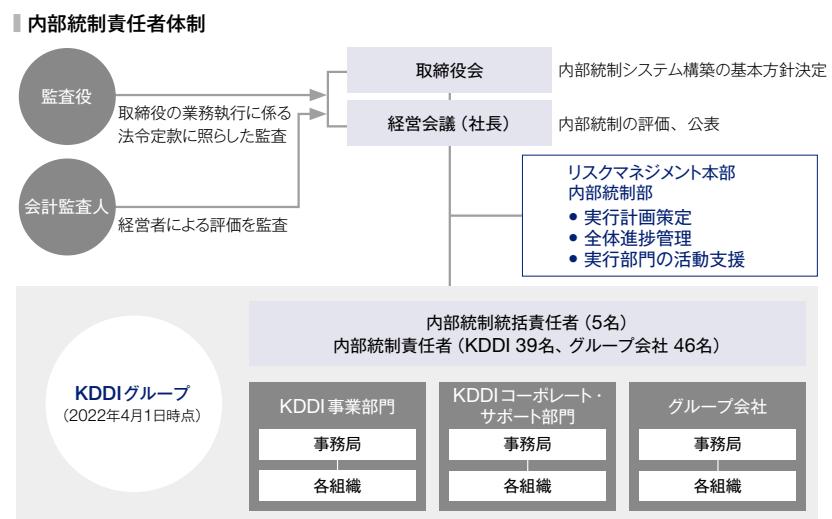
KDDIのアプローチ（リスクマネジメント・内部統制の考え方）

企業を取り巻くビジネス環境が常に変化する状況において、企業が直面するリスクも多様化・複雑化しています。KDDIは、経営目標の達成に対し影響を及ぼす原因や事象を「リスク」と位置付け、リスクマネジメントの強化が重要な経営課題だと認識しています。事業を継続し社会への責任を果たしていくために、グループ全体でリスクマネジメント活動を推進しています。

KDDIのリスクマネジメント・内部統制活動

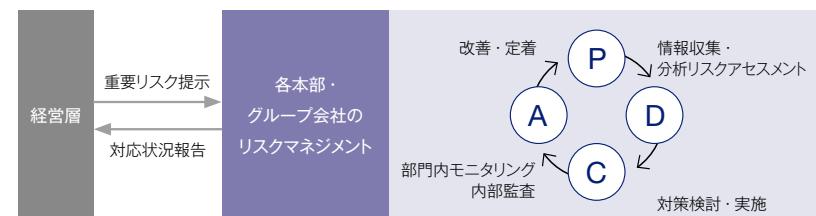
KDDIは、リスクマネジメント本部を中心として、リスクマネジメント活動を一元的に推進する体制を整えています。

また、グループ全体の持続的な成長を実現するため、KDDIのみならずグループ会社などを含むグループ全体でのリスクマネジメント活動を推進しています。KDDIに39名、グループ会社各社に計46名の「内部統制責任者」を配置し、さらにそれを統括する5名の「内部統制統括責任者」を任命しており、同責任者のもと、内部統制システムの整備・運用およびリスクマネジメント活動を推進するとともに、リスクが発現しにくい企業風土を醸成するため業務品質向上活動を展開しています。



リスクマネジメント活動サイクル

KDDIは、会社の危機を未然に防ぐためには、その予兆を把握し、事態が悪化する前に対策を講じることが重要という認識のもと、リスクマネジメント活動のPDCAサイクルを構築しています。また、リスクの発現時には迅速かつ適切な対応がとれる危機管理体制を整備しています。



リスク特定プロセス

KDDIは、リスク情報を定期的に洗い出し、会社事業に重大な影響を与えるリスクを重要リスクと位置付け、これらの重要リスクの発現およびその発現した際の影響を可能な限り低減するための対策を検討し、対策を講じています。

22.3期は、経営目標を確実に達成するために、過去に顕在化した課題のほか、事業環境の変化を踏まえ、重要リスク31項目を選定し、リスクの予見、重要リスクの低減活動およびリスクアプローチによる内部監査を実施しました。ますます巧妙化するサイバー攻撃は

もちろん、グローバル事業や、前中期経営戦略である通信とライフデザインの融合に伴うEC、金融・決済、エネルギー事業などの事業領域拡大に伴う課題なども新たに考慮すべき重要リスクとして選定しています。情報セキュリティ活動においても、グループ全体の統一基準を制定し、グループ全体で情報セキュリティレベルの向上を推進し、情報セキュリティリスクの低減を図っています。

これら重要リスクの状況については、財務影響との関係から有価証券報告書で開示している事業等のリスクにも反映しています。

内部統制システム構築の基本方針

KDDIは、会社法第362条第5項の規定に基づき、「内部統制システム構築の基本方針」を取締役会にて決議し、決議内容および運用状況を対外的に公表し、会社業務の執行の公正性、透明性お

より効率性を確保するとともに、企業クオリティの向上にむけて、実効性のある内部統制システムの整備を図っています。

事業等のリスク（主要なもの）

リスク	ほかの事業者やほかの技術との競争、市場や事業環境の急激な変化	通信の秘密および顧客情報（個人情報・法人情報）の保護	自然災害・事故等	電気通信等に関する法規制、政策決定等	人財の確保・育成・労務管理
リスクの背景	<ul style="list-style-type: none"> 物販事業拡大に伴う商品不具合への対応 KDDI の必要に応じた周波数を獲得できるかどうか 新たな高速データ無線技術による競争激化 ほかの電気通信事業者との接続料金値上げの可能性 異業種との提携、通信と電力等のその他商品とのセット販売、MNO、MVNO 事業者の新規参入、他事業者の事業領域の拡大等の事業環境の変化に伴う競争の激化 	<ul style="list-style-type: none"> 内部からの情報漏えい 外部ネットワークからの不正侵入 	<ul style="list-style-type: none"> 地震および津波、台風、洪水等の自然災害やそれに伴う有害物質の飛散等の2次災害 感染症の世界的流行（パンデミック） 戦争、テロ、事故その他不測の事態 電力不足、停電 コンピューターウイルス、サイバーアタック、ハッキング オペレーションシステムのハード、ソフトの不具合 通信機器等の製品やサービスに係る欠陥 	<ul style="list-style-type: none"> 事業者間接続料金の算定方式、会計制度の見直し 指定電気通信設備制度、禁止行為規則の見直し ユニバーサルサービス制度の見直し MNO、MVNO などによる移動通信事業への新規事業者参入 周波数割当制度および電波利用料制度の見直し 電気小売りや金融事業などに関するルールの変更等 パーソナルデータの利活用に関するルールの変更等 	<ul style="list-style-type: none"> 将来的な人財投資コストの増加
KDDIへの潜在的インパクト	<ul style="list-style-type: none"> KDDI グループの財政状態および経営成績への悪影響 		<ul style="list-style-type: none"> 気候変動等がもたらす大規模自然災害・事故などによるサービスの停止、中断等のリスク ネットワークシステムや通信機器の障害などによるサービスの停止や大規模な誤請求、誤課金、販売代理店の閉鎖や物流の停止に伴う商品・サービスの提供機会損失、SNSなどの媒体を通じた風評被害等が発生した場合、KDDI グループのブランドイメージや信頼性の失墜、お客さま満足度の低下により経営成績等に悪影響を及ぼす可能性 au ショップの営業時間短縮によるお客さまのご利用機会損失、在宅での Wi-Fi 利用増によるモバイルデータ通信、ライフデザイン事業や企業向けのソリューションサービス等への影響により、今後の事業活動および経営成績等に影響を及ぼす可能性 		<ul style="list-style-type: none"> 将来において適切な対応ができるなかった場合、KDDI グループのブランドイメージや信頼性の失墜により、経営成績等に悪影響を及ぼす可能性
KDDIの対応	<ul style="list-style-type: none"> 通信を中心に周辺ビジネスを拡大する前中期経営戦略である「通信とライフデザインの融合」を核とした事業戦略により、国内はもとよりグローバルにおいても、5G/IoT 時代における新たな価値創造を実現し持続的な成長を実現する 	<ul style="list-style-type: none"> 「KDDI行動指針」「KDDIセキュリティポリシー」および「KDDIプライバシーポリシー」の制定 企業倫理委員会の設置 技術的、組織的、人的の観点から各種安全管理措置の強化 全従業員に対する通信の秘密および顧客情報保護に関する教育 業務委託先、特に販売店である au ショップに対する店舗業務の改善、監査、ならびに教育を徹底し、管理強化 情報セキュリティ委員会の設置 全社での外部認証（ISMS）の取得 外部攻撃に対する専門組織による 24 時間 365 日での監視 	<ul style="list-style-type: none"> ネットワークの信頼性向上とサービス停止の防止対策（BCP 対応等）への取り組み 非常災害発生時等における可及的速やかな対策本部の設置 オンラインによる手続きの 24 時間受付 お客さまや従業員の安全確保への取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> 法規制や政策決定等に対する適切な対応 総務省等におけるさまざまな審議会や研究会、意見募集等を通じて、ほかの電気通信事業者との公正競争を有効に機能させるための措置の必要性の訴求 	<ul style="list-style-type: none"> 技術革新に即応すべく全社をあげて人財育成、キャリア形成を支援 法令に基づく適正な労務管理、働き方改革の推進

内部統制報告制度（J-SOX）への対応

09.3期から適用された金融商品取引法に基づく内部統制報告制度への対応として、財務報告の信頼性を確保すべく、KDDI および国内・海外の主要なグループ子会社 10 社の計 11 社に対して、内部統制評価を実施しました。評価結果については内部統制報告書とし

て取りまとめ、2022年6月に内閣総理大臣に提出し、投資家の皆さんに開示しています。

第38期有価証券報告書／内部統制報告書

業務品質向上活動

KDDI は、内部統制報告制度への対応に併せて、企業クオリティ向上の観点から内部統制部を全社の業務品質向上活動の推進事務局とし、各部門の内部統制責任者が推進役となり、業務の効率化、標準化を図りながら、業務の質を高める業務品質向上活動に取り組んでいます。この活動による業務改善案件は、全てデータベース化され、全従業員が自部門の業務品質向上活動に活用できる仕組みを整えています。

また、優秀で意欲的な業務改善案件に対して表彰する制度「業務品質向上賞」を導入し、従業員一人ひとりの業務品質に対する意

識・モチベーションの向上を図っています。さらに、業務品質の向上と生産性・効率性の向上を両立させる取り組みとして、RPA（Robotic Process Automation）に係るシステム環境および体制（制度・教育）を整備し、全社での RPA 導入を推進しています。

業務品質向上の浸透活動

- e ラーニングの実施
- メールマガジンおよび社内報における役員メッセージや好事例の共有
- 表彰制度の実施（年1回）

コンプライアンス

考え方

法令遵守はもとより、社会的責任を果たす企業行動を徹底する上で規範意識の浸透は企業経営の基盤となる課題と認識しています。

KDDIはグローバル企業として、グループ全体で一貫したコンプライアンス体制の拡充を推進しています。

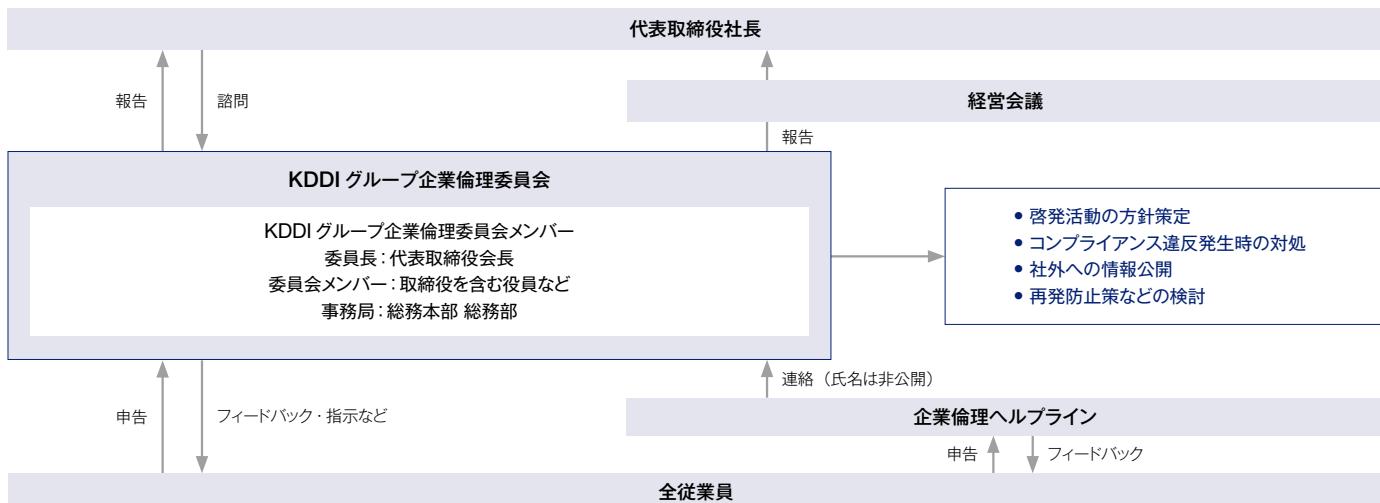
コンプライアンス推進体制

KDDIは従業員がコンプライアンスを意識した倫理的な行動をするための指針として「KDDI行動指針」を定め、その周知と行動を徹底するために、イントラネットへの掲載に加え、従業員に貸与する業務用移動機に「KDDI行動指針」に関するWEBショートカットも配信し、判断に迷った際には常に確認できるようにしています。また、KDDIグループのコンプライアンス関連事項を審議決定する機関として、「KDDIグループ企業倫理委員会」を設置しています。KDDI グループ企業倫理委員会は、代表取締役会長を委員長とし、取締役を含む委員会メンバーのほか、委員長が必要に応じて任命する者で構成されています。毎年、半期ごとにKDDI グループ企業倫

理委員会を開催し、KDDIグループ各社の状況把握をするとともに、コンプライアンスの体制構築・強化を支援しています。ヘルブライン関連・腐敗防止関連・競争法違反などのコンプライアンス違反に関しては、KDDI グループ企業倫理委員会が管掌しています。

またKDDI グループ企業倫理委員会のもと、啓発活動の方針策定やコンプライアンスに反する事項が発生した場合の対処、社外への情報公開、再発防止策などの検討を行っています。KDDI グループ企業倫理委員会の活動状況は、イントラネットを通じて全従業員に公開しています。

コンプライアンス推進体制



コンプライアンスの教育・研修・啓発

22.3期の取り組み事例

対象	事例内容
KDDI 全従業員	「KDDI フィロソフィ」の浸透
KDDI 全従業員	従業員に貸与する業務用移動機に「KDDI 行動指針」に関するWEBショートカットを配信
KDDI グループの企業倫理担当者等	改正公益通報者保護法の解説セミナー
新任ライン長	コンプライアンスに関するeラーニングコンテンツ
グループ会社役員	会社経営におけるリスクマネジメント、法務知識、会計知識、労務管理の習得を目的とする研修を実施

ハラスメント防止の取り組み

■ 22.3期の取り組み事例

事例内容

- 「KDDI行動指針」の周知、行動の徹底
- 所属長、グループリーダー、ライン長へのハラスメントに関するトレーニング
- 従業員へのハラスメント申告アンケート
- 従業員への内部通報カード配布による、セクハラ・人間関係ホットライン、企業倫理ヘルプライン等の通報窓口の周知
- ハラスメントの事実が確認された場合の対応

企業倫理ヘルpline

KDDIは2006年より、KDDI、KDDIグループ会社およびKDDIのお取引先さまの従業員などを対象に人権問題を含む企業倫理や法令遵守への違反行為などについての相談または申告を受け付ける「企業倫理ヘルpline」を設置し、社内窓口および外部専門家と連携した社外窓口で、常時、メールや電話等で相談や申告を受け付けています（多言語対応窓口あり）。匿名での相談や申告も受け付けています。

また、2006年4月に施行され、2022年6月に改正された「公益通報者保護法」に則して相談や申告も受け付けています。

「企業倫理ヘルpline」「セクハラ・人間関係ホットライン」の利用については、「内部通報カード」を配布し、積極的に周知を行っています。

22.3期は、KDDIグループ全体で502件（2022年1月末時点）の相談・申告が寄せられましたが、社外への公表を要する相談・申告案件はありませんでした。

相談・申告された案件は、KDDIグループ企業倫理委員会を中心

にプライバシー保護に配慮しながら必要に応じて社内調査を行い、その結果、問題が発覚した場合は、速やかにKDDIグループ企業倫理委員会メンバーをはじめとする経営幹部および監査役に報告し、是正措置および再発防止措置を講じています。

なお、KDDIおよびKDDIグループ会社の従業員などに対し、人権問題を含む企業倫理や法令遵守への違反行為により、影響を与えたことが確認された場合、KDDIは影響を受ける当事者を救済することを約束します。

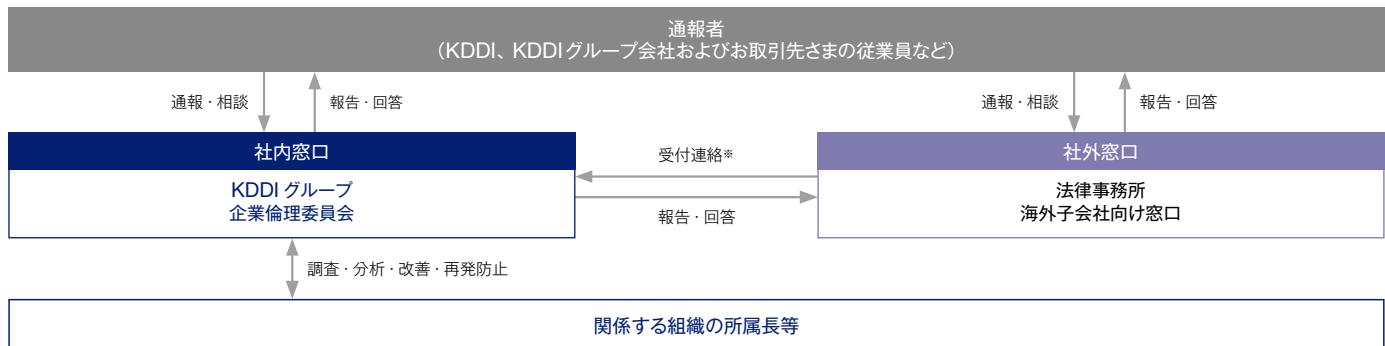
■ 過去2年間のコンプライアンス相談件数 (KDDIグループ)

単位：件

相談内容	21.3期	22.3期
コンプライアンス相談件数	671	502
(内訳) ハラスメントの件数	220	207
(内訳) その他のコンプライアンス違反相談	451	295

※22.3期の数字は、2022年1月末時点

■ 企業倫理ヘルpline



※社外窓口に入った相談は、通報者を特定できないようにして連絡

コンプライアンス

反社会的勢力排除（基本的な考え方と整備状況）

KDDIは、「内部統制システム構築の基本方針」に、反社会的勢力に対しては毅然とした対応をとり、一切の関係遮断に取り組む旨を規定しています。

また、全ての役員・従業員が遵守すべき行動の規範を具体的に

掲げた「KDDI 行動指針」に、反社会的勢力に対して毅然とした対応を行い、不正利益供与などの要求には断固とした態度で臨み、相手の要求には応じない旨を定めています。

腐敗防止

腐敗防止に対する基本的な考え方

KDDIは、「KDDI 行動指針」において、腐敗行為を防止するため、「適正な事業活動の推進」と「誠実な職務遂行」について定め、国内外の全ての政治家・公務員などへの贈収賄やそれに類する行為を禁止しています。

具体的には、官公庁などとの関係において、国家公務員法など関連法令により禁止されている公務員などへの接待・贈答・招待がこれにあたります。また、外国の政府や企業と取引を行うにあたっては、国連腐敗防止条約をはじめとする各国の海外腐敗行為防止規制や不正競争防止法で禁止されている接待・贈答・招待を行わないよう定めています。

このほかにも、反社会的勢力の排除、インサイダー取引や反競争的行為の禁止等についても定めており、違反した場合には、社内規程により処分します。またこうした違反が起こらないよう従業員に対してeラーニングやメール等で啓発を実施しています。なお、22.3期、

「KDDI 行動指針」の腐敗防止に関する条項違反による懲戒解雇の対象者はいませんでした。

サステナブル調達

お取引さまに対しても、「KDDI 持続可能な責任ある調達ガイドライン」において、汚職・賄賂・優越的地位の濫用、不適切な利益供与および受領の禁止などを定め、遵守をお願いしています。

政治献金

政治献金に関しては、政治資金規正法を遵守し、「KDDI 行動指針」「KDDI持続可能な責任ある調達ガイドライン」に基づいて実施しています。

なお、22.3期、日本におけるKDDIの政治献金額は600万円で、汚職や贈賄などに関して法的措置を受けた事例はありませんでした。

“競争法”違反防止

KDDIは、「KDDI行動指針」において、反競争的行為の禁止を定め、全従業員に“競争法”的遵守を徹底しています。

また“競争法”以外でも、“労働法”・“税法”・“環境法”・“消費者保護法”・“データ保護法”などをはじめとした各国の現地法制を十分に調査し、遵守することを定めています。

さらに、「KDDI持続可能な責任ある調達ガイドライン」において、お取引さまに対し、公正・透明・自由な競争を阻害する行為を行わないことを要請しています。

しかしながら、総務省が実施した覆面調査において、販売代理店において非回線契約者への端末販売を拒否する等電気通信事業法第27条の3の規律の趣旨に反する事例が一定程度確認されたなどとして、2021年5月と2022年6月に、KDDIは総務省から不適切な行為が行われないようにするための措置を徹底するよう要請を受けました。KDDIは販売代理店の監督体制の見直しを実施することにより、規律遵守の徹底に努めているところです。

2021年9月には、総務省において「競争ルールの検証に関する

報告書2021」が取りまとめられたことを受け、同月、KDDIは総務省から、既往契約の早期解消や端末購入プログラムは回線契約がなくても利用できることの周知徹底等の要請を受けました。KDDIは、2022年3月末をもって契約解除料の撤廃等による既往契約の解消や端末購入プログラムの分かりやすい広告表示等に努めるなど、適切な対応に努めているところです。

また、公正取引委員会が、2021年6月に「携帯電話市場における競争政策上の課題について（令和3年度調査）」と題するフォローアップ調査報告書を公表し、同報告書で指摘された独占禁止法上・競争政策上の考え方に基づいて、KDDIは、2021年10月に、端末購入プログラムの提供方法の変更や販売代理店の評価制度・独自商材の取扱い等の改善について、公正取引委員会に報告し、あわせて改善内容の公表を行っています。

KDDIは、関連法令の遵守を徹底し、これからも適正な事業運営に取り組んでいきます。

適切な税務

税務基本方針

KDDIグループは、お客さまご満足の向上と利潤を追求するとともに、各国、各地域における国際ルールや税務関連法令などを遵守し、また、その精神も尊重し税の公平性を担保した適切な納税を行い、企業の社会的責任を果たすことで企業価値の最大化を図っています。

22.3期の法人所得税費用は、331,957百万円で税引前当期利益に対する税負担率は31.2%でした。KDDIグループは、独立性を担保した外部の会計監査人による会計監査を受け、最高財務責任者（代表取締役執行役員副社長 コーポレート統括本部長）および代表取締役社長の承認を経て、有価証券報告書の提出を行っています。

税務ガバナンス体制

KDDIグループとして、実際の事業活動において税務基本方針の着実な履行を確保するため、KDDIグループ税務管理規程が定められています。KDDIグループ各社は、当該規程を遵守することが義務付けられています。

当該規程は、KDDIにより制定され、最高財務責任者によって統括されています。

実務運営はKDDIの税務担当部門に移譲されており、KDDIグループの税務に関する重要な事象・リスクを認識した場合には、最高財務責任者および必要な会議体へ報告されています。

税務ガバナンス維持・向上のための取り組み

代表取締役社長をはじめとした経営層は、グループ企業の多国籍化および国際取引の増加に伴い、国際的な税務リスクを正しく認識し、経営に直結する重要な課題であるという観点から、最新の税務知識向上のための外部専門家の活用も含め、税務戦略の立案・推進に努めています。また、本社主導で国内・海外の従業員に対する指導を行うとともに、外部専門家による税務サポートの提供を受けるなど、税務ガバナンスの維持・向上に取り組んでいます。

さらに、KDDIは、作成した税務申告書に関して、外部の税理士法人による確認および最高財務責任者の承認を経て、税務当局へ提出しています。

税の透明性および税務当局との関係性

税務に関する透明性を確保すべく、日本の税法に従って、国別の活動状況に関する情報をまとめた国別報告事項を毎年作成・提出するとともに、事業活動を行っている各国・地域の関連法規や開示基準などに従って、グループの活動の全体像に関する情報をまとめた事業概況報告事項等の税務情報の適時適切な開示等を行うことで各税務当局との信頼関係を築き、必要に応じて事前照会等を実施し、税務リスク低減に努めています。

租税回避防止に対する取り組み

OECD（経済協力開発機構）が提示した、BEPS（Base Erosion and Profit Shifting）各行動計画に従い、日本を含め各国においてBEPS 対応の税制改正への対応作業を進め、経済活動・価値創造の場所と課税地を一致させ適正に納税するよう取り組んでいます。

特に、国際税務において重大な問題となる移転価格税制、タックスペイブン対策税制については、以下の通り対応しています。

移転価格税制への対応

KDDIグループのビジネスの大部分は、日本国内における通信事業その他附帯事業であり、同等規模の多国籍企業と比較して、国外関連取引は少ないものとなっています。

実際に国外関連取引が行われる場合には、各国の法令を遵守した上で国外関連取引の合理性を検証し、移転価格文書を作成しています。また、国外関連取引の規模に応じて税務当局と協議の上、各種制度を活用し、適切な納税に努めています。

タックスペイブン対策税制への対応

租税回避を目的として無税または低税率国・地域（いわゆるタックスペイブン地域）を利用しません。事業遂行上の理由により、タックスペイブン地域へ投資を実施する場合には、各国の法令に従ってタックスペイブン対策税制の適用判定を行います。結果として、タックスペイブン対策税制の対象となる場合には、適正に申告納税を行います。

■ 納付税額

	21.3期	
日本	3,224億円	98.0%
イギリス	24億円	0.7%
フランス	9億円	0.3%
モンゴル	7億円	0.2%
中国	6億円	0.2%
その他	19億円	0.6%
合計	3,289億円	100.0%

主要財務・非財務データ

連結業績ハイライト (3月31日に終了した各決算期)

	日本基準			
KDDI連結	12.3期	13.3期	14.3期	15.3期
営業収益／売上高 →P107	3,572,098	3,662,289	4,333,628	4,573,142
営業利益 →P107	477,648	512,669	663,245	741,299
営業利益率	13.4%	14.0%	15.3%	16.2%
EBITDA※2	908,499	959,571	1,186,069	1,292,597
EBITDAマージン	25.4%	26.2%	27.4%	28.3%
当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益 →P107	238,605	241,470	322,038	427,931
設備投資額 →P110	421,568	467,020	571,799	576,197
減価償却費及び償却費	417,886	406,726	470,098	494,570
有利子負債 →P108	1,046,754	977,563	1,084,966	1,002,214
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率	51.5%	55.1%	55.1%	57.3%
自己資本当期純利益率／親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)	11.5%	11.2%	13.0%	14.9%
総資産営業利益率／資産合計営業利益率 (ROA)	12.3%	12.7%	14.7%	14.5%
1株当たり当期純利益／基本的1株当たり当期利益 (EPS) ※3 (円)	96.86	105.30	132.87	170.84
1株当たり配当金※3 (円) →P108	26.67	30.00	43.33	56.67
配当性向	27.5%	28.5%	32.6%	33.2%
営業活動によるキャッシュ・フロー	725,886	523,908	772,207	962,249
投資活動によるキャッシュ・フロー※4	(484,507)	(472,992)	(546,257)	(674,520)
フリー・キャッシュ・フロー※5 →P110	241,379	50,916	225,950	287,729
財務活動によるキャッシュ・フロー※4	(225,931)	(140,249)	(105,643)	(224,862)

※1 日本基準とIFRS (16.3期より適用) で表記が異なる場合は、「日本基準／IFRS」で記載

※2 13.3期、15.3期においてEBITDA算出式を以下の通り変更

12.3期まで (日本基準) : EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + 固定資産除却費

15.3期まで (日本基準) : EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + 固定資産除却費

15.3期以降 (IFRS) : EBITDA = 営業利益 + 減価償却費及び償却費 + 固定資産除却費 + 減損損失

								IFRS
								百万円
15.3期	16.3期	17.3期	18.3期	19.3期	20.3期	21.3期	22.3期	
4,270,094	4,466,135	4,748,259	5,041,978	5,080,353	5,237,221	5,312,599	5,446,708	
665,719	832,583	912,976	962,793	1,013,729	1,025,237	1,037,395	1,060,592	
15.6%	18.6%	19.2%	19.1%	20.0%	19.6%	19.5%	19.5%	
1,284,553	1,410,971	1,524,207	1,560,061	1,598,670	1,750,861	1,786,170	1,813,436	
30.1%	31.6%	32.1%	30.9%	31.5%	33.4%	33.6%	33.3%	
395,805	494,878	546,658	572,528	617,669	639,767	651,496	672,486	
667,714	531,434	519,365	560,831	601,757	615,054	627,907	676,461	
518,708	532,442	545,177	546,609	562,282	689,473	727,438	727,779	
1,154,116	1,235,287	1,151,650	1,118,616	1,275,711	1,680,367	1,645,481	1,600,104	
54.5%	56.3%	56.7%	57.4%	57.1%	45.8%	45.2%	45.0%	
13.5%	15.5%	15.9%	15.6%	15.5%	14.9%	14.2%	13.8%	
12.1%	14.5%	15.0%	15.0%	14.6%	12.1%	10.3%	9.8%	
158.01	197.73	221.65	235.54	259.10	275.69	284.16	300.03	
56.67	70.00	85.00	90.00	105.00	115.00	120.00	125.00	
35.9%	35.4%	38.3%	38.2%	40.5%	41.7%	42.2%	41.7%	
968,752	884,538	1,161,074	1,061,405	1,029,607	1,323,356	1,682,166	1,468,648	
(635,745)	(667,917)	(637,225)	(633,847)	(714,578)	(610,950)	(658,925)	(761,593)	
333,006	216,621	523,849	427,558	315,028	712,406	1,023,241	707,056	
(310,528)	(299,003)	(485,784)	(453,168)	(310,951)	(546,381)	(585,571)	(727,257)	

※3 2012年10月1日、2013年4月1日ならびに2015年4月1日を効力発生日として実施した株式分割調整後の数値。あわせて、過年度も分割調整後の数値を記載

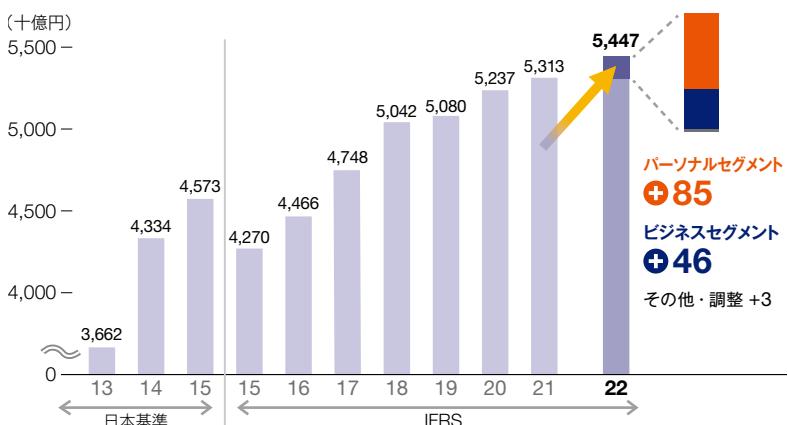
※4 数値における()表記はマイナス

※5 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

財務・非財務ハイライト (3月31日に終了した各決算期)

財務

| 営業収益／売上高

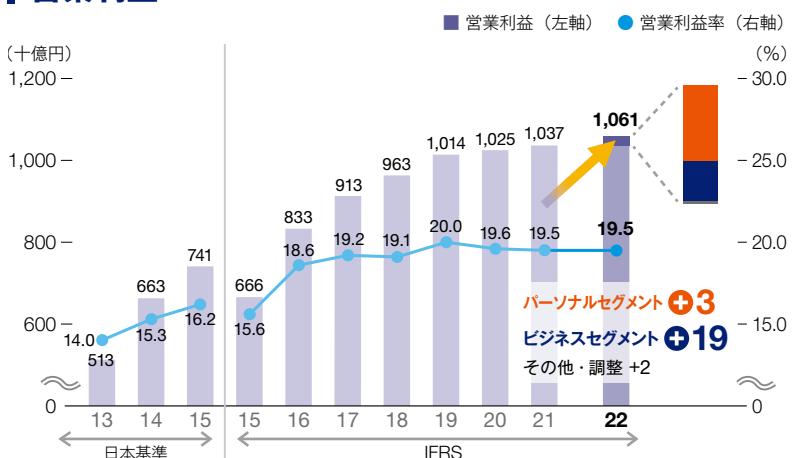


前期比 + 2.5%

5兆4,467億円

端末販売収入および注力領域であるビジネスセグメントや金融・エネルギー事業の増収で補い、売上高は前期比2.5%増となる5兆4,467億円となりました。

| 営業利益

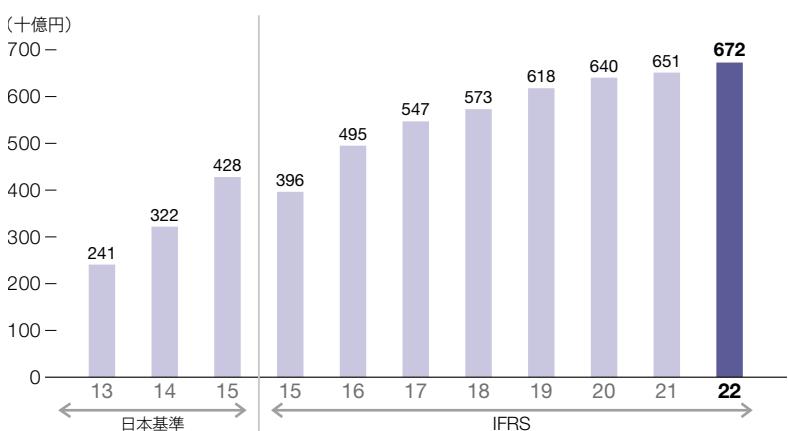


前期比 + 2.2%

1兆606億円

マルチブランド通信ARPU収入の減少をMVNO収入やローミング収入の増益で補い、且つ注力領域であるビジネスセグメントや金融・エネルギー事業の増益で補い、営業利益は前期比2.2%増となる1兆606億円となりました。

| 当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益



前期比 + 3.2%

6,725億円

営業利益の増加に加え、金融収益の増加などが寄与した結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比3.2%増となる6,725億円となりました。

I 1株当たり配当金



前期比 **+5.00 円**

125.00 円

年間配当金は、前期比5円増配となる125円、配当性向は41.7%となりました。23.3期から25.3期までの配当方針については、配当性向40%超を維持していきます。5Gや注力領域への設備投資や戦略的事業投資など持続的な成長に向けた取り組みと並行し、利益成長を伴う配当成長を目指します。

I 有利子負債

前期末比 **-454 億円**
1兆6,001 億円

リース債務や借入金の減少などにより、有利子負債は前期末比454億円減となる1兆6,001億円となりました。

I D/Eレシオ

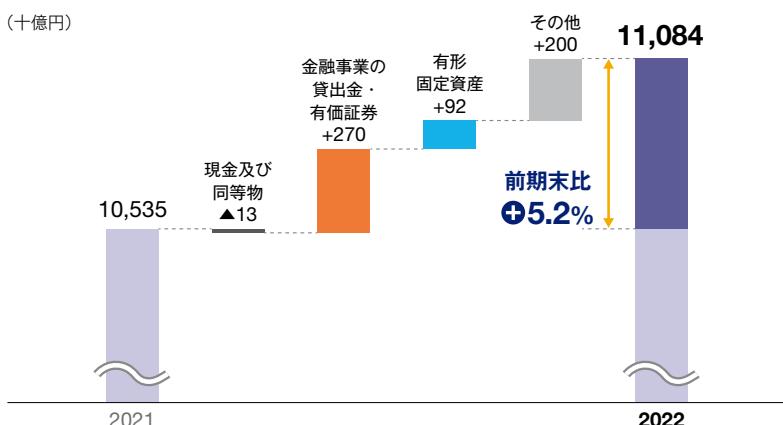
前期末比 **-0.03**
0.32倍

有利子負債の減少に加え、利益剰余金の増加に伴い親会社の所有者に帰属する持分が増加したことにより、D/Eレシオは前期末比0.03減となる0.32倍となりました。

財務・非財務ハイライト (3月31日に終了した各決算期)

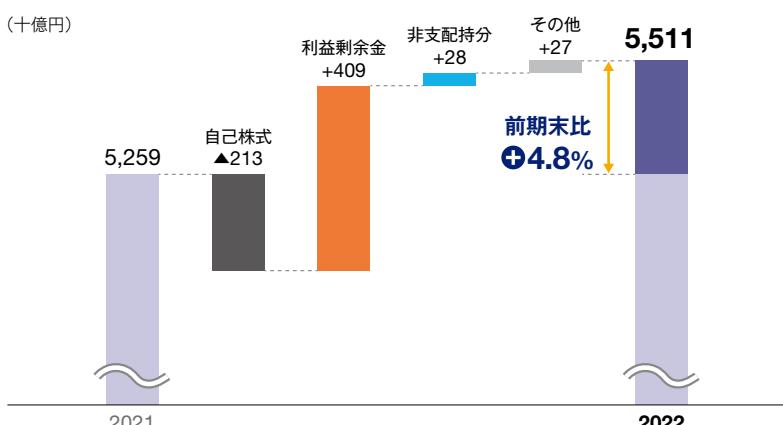
財務

| 資産

前期末比 **+5,491 億円****11兆844億円**

住宅ローンの債権流動化により、金融事業の貸出金等が増加したことなどが起因し、資産は前期末比5,491億円増となる11兆844億円となりました。

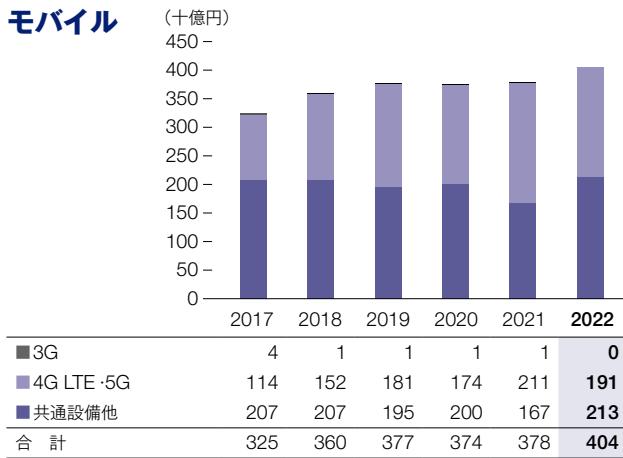
| 資本

前期末比 **+2,512 億円****5兆5,107億円**

自己株式の取得はあったものの、当期利益の増加に伴う利益剰余金の増加や非支配持分の増加などにより、資本は前期末比2,512億円増となる5兆5,107億円となりました。

| 設備投資額（支払ベース）

モバイル

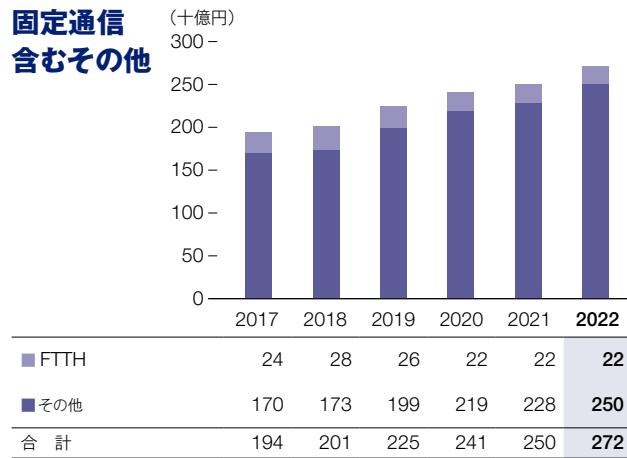


前期比 **+262 億円**

4,042 億円

モバイルでは4G投資が減少した一方、5G投資が拡大したことにより、前期比262億円増の4,042億円となりました。

固定通信 含むその他

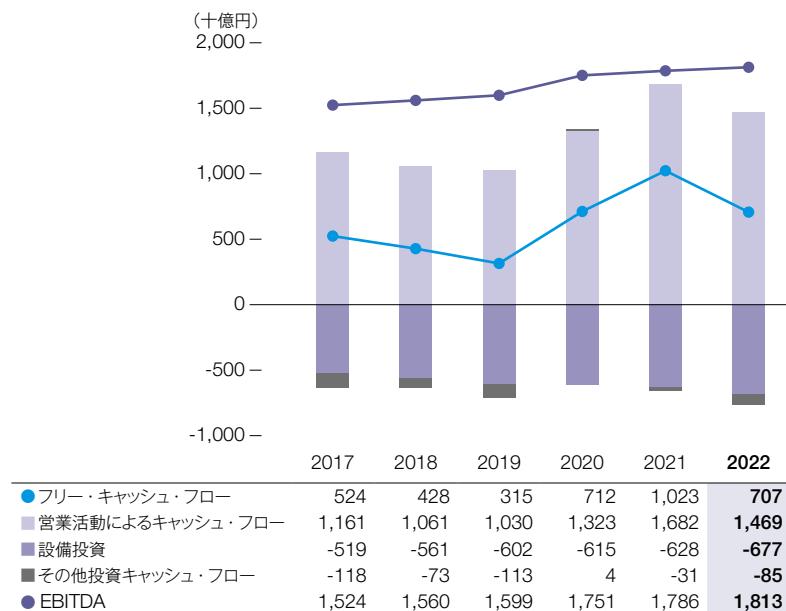


前期比 **+224 億円**

2,722 億円

固定通信含むその他では、21.3期の支払の一部が22.3期にずれ込んだことに加え、音声・ネットワークなどの共有インフラ設備等の増加により、前期比224億円増の2,722億円となりました。

| フリー・キャッシュ・フロー



前期比 **-3,162 億円**

7,071 億円

営業活動によるキャッシュ・フローは法人税等支払額などの増加により、前期比1,540億円の減となる1兆2,584億円*となりました。

一方、投資活動によるキャッシュ・フローは5G投資促進などによる設備投資の増加による支出の増加により、前期比651億円の支出増となる6,995億円*の支出となりました。

これにより、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計したフリー・キャッシュ・フローは、前期比2,191億円減となる5,589億円*となりました。

*金融事業（auフィナンシャルホールディングス）を除く

財務・非財務ハイライト (3月31日に終了した各決算期)

非財務

			パラメタリ	単位
従業員数	連結従業員数	連結	名	
勤続年数	平均勤続年数	単体	年	
管理職数	女性管理職数※1	単体	名	
採用数	女性経営基幹職の構成比率※2	単体	%	
	新卒女性比率	単体	%	
スコープ1※3	直接排出	単体	t、%	
	エネルギー起源の間接排出	単体	t、%	
CO ₂ 排出量	購入した製品・サービス	単体	t、%	
	資本財	単体	t、%	
	スコープ1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	単体	t、%	
	輸送、配送（上流）	単体	t、%	
	事業から出る廃棄物	単体	t、%	
	出張	単体	t、%	
	雇用者の通勤	単体	t、%	
	リース資産（上流）	単体	t、%	
	輸送、配送（下流）	単体	t、%	
	販売した製品の加工	単体	t、%	
	販売した製品の使用	単体	t、%	
	販売した製品の廃棄	単体	t、%	
	リース資産（下流）	単体	t、%	
	フランチャイズ	単体	t、%	
スコープ3合計	投資	単体	t、%	
		単体	t、%	
環境負荷データ	電力消費量	単体	千kWh	
	スコープ1排出量	単体	t-CO ₂	
	スコープ2排出量※4(マーケットベース)	単体	t-CO ₂	
	スコープ1+2排出量合計	単体	t-CO ₂	
	スコープ3排出量	単体	t-CO ₂	
	スコープ1+2+3排出量合計	単体	t-CO ₂	
	電力消費量	連結	千kWh	
	電気消費量のうち再生可能エネルギー電力消費量	連結	千kWh	
	スコープ1排出量	連結	t-CO ₂	
	スコープ2排出量※4(マーケットベース)	連結	t-CO ₂	
環境負荷データ2	スコープ1+2排出量合計(マーケットベース)	連結	t-CO ₂	
	スコープ2排出量(ロケーションベース)	連結	t-CO ₂	
	契約者あたりの電力消費量※6	単体	千kWh	
	燃料消費量※7	単体	kL	
	紙消費量	単体	t	
	水消費量※8	単体	m ³	
	産業廃棄物排出量※9	単体	t	
	KDDIにおける携帯電話などの回収数：携帯電話本体	単体	万台	
	KDDIにおける携帯電話などの回収数：電池	単体	万台	
	KDDIにおける携帯電話などの回収数：充電器	単体	万台	
再生可能エネルギー（事業）	設備系センターのエネルギー使用量	単体	千kWh	
	水消費量（水道水または浄水、中水、井水（ただし下水を除く））	連結	m ³	
	水資源消費量（原単位）：連結水消費量／連結従業員数	連結	m ³ ／名	
	産業廃棄物排出量（非有害産業廃棄物（通信設備、自社ビルの生活ゴミ））	連結	t	
	総発電量（総販売発電量）	単体	千kWh	
廃棄物・紙資源の削減	マテリアルリサイクル量	単体	t	
	請求書のWEB化による紙削減量	単体	t	
携帯電話リサイクルの推進	再資源化率（携帯電話）	単体	%	

							注記
18.3期	19.3期	20.3期	21.3期	22.3期			
t	%	t	%	t	%	t	%
38,826	41,996	44,952	47,320	48,829	※1 管理職には、KDDI在職中の正社員に加え、KDDI社外へ出向している正社員を含む		
17.6	17.7	17.8	17.6	17.2			
302	321	342	370	344			
—	—	—	—	9.4	※2 22.3期は2022年4月1日時点の比率		
31.3	36.9	31.1	32.4	33.6	※3 重油、軽油、灯油、都市ガス		
t	%	t	%	t	%	t	%
5,700	0.09	6,539	0.12	6,581	0.10	5,746	0.09
1,073,088	17.67	1,058,143	18.98	1,041,559	16.13	1,049,105	16.28
3,818,806	62.89	3,347,946	60.05	3,529,472	54.65	3,581,713	55.57
828,675	13.65	875,318	15.70	1,584,908	24.54	1,486,988	23.07
35,280	0.58	37,104	0.67	40,188	0.62	41,729	0.65
12,101	0.20	8,777	0.16	7,408	0.11	7,183	0.11
1,043	0.02	710	0.01	413	0.01	464	0.01
6,327	0.10	5,012	0.09	4,955	0.08	662	0.01
4,332	0.07	4,034	0.07	5,043	0.08	1,897	0.03
1,092	0.02	1,133	0.02	784	0.01	514	0.01
0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
285,294	4.70	229,913	4.12	237,008	3.67	268,754	4.17
426	0.01	344	0.01	205	0.00	150	0.00
0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
4,993,376	82.23	4,510,291	80.90	5,410,384	83.77	5,390,054	83.63
2,086,626		2,151,456		2,262,524		2,357,458	
5,700		6,539		6,581		5,746	
1,073,088 ^{※10}		1,058,143		1,041,559		1,049,105	
1,078,788		1,064,683		1,048,140		1,054,850	
4,993,376		4,510,291		5,410,384		5,390,054	
6,072,164		5,574,974		6,458,524 ^{※17}		6,444,904	
2,992,240		2,930,568		3,079,800		3,198,506	
143,311		158,338		169,349		338,319	
22,594		25,511		25,169		25,420	
1,504,142		1,369,942		1,352,131		1,296,381	
1,526,737		1,395,453		1,377,300		1,321,801	
—		1,486,429		1,486,924		1,475,724	
368		360		358		361	
319		330		544		345	
7,462		10,853		9,512		8,798	
745,722		399,563		395,134		841,758	
2,467		1,927		1,941		2,318	
134		125		118		112	
123		108		98		91	
57		54		63		54	
816,904		863,416		903,111		947,613	
1,001,926		730,259		674,869		1,156,206	
—		—		15		24	
4,937		3,303		3,753		3,319	
18,137		17,998		17,406		17,566	
1,093		1,618		792		1,073	
3,902		4,041		4,207		4,962	
99.8		99.8		99.8		99.8	

連結財務諸表

(注記事項などの詳細情報は、KDDI WEB サイト掲載の「第38期有価証券報告書」をご参照ください。)

連結財政状態計算書

KDDI株式会社および子会社
21.3期および22.3期

	百万円	
	21.3期	22.3期
資産		
非流動資産		
有形固定資産	2,492,985	2,585,481
使用権資産	396,772	387,669
のれん	540,420	540,962
無形資産	1,024,831	1,025,223
持分法で会計処理されている投資	233,921	244,515
金融事業の貸出金	1,148,805	1,335,111
金融事業の有価証券	276,065	338,285
その他の長期金融資産	325,201	329,268
退職給付に係る資産	38,364	44,720
繰延税金資産	11,396	12,330
契約コスト	466,316	548,704
その他の非流動資産	21,321	25,083
非流動資産合計	6,976,398	7,417,350
流動資産		
棚卸資産	69,821	74,511
営業債権及びその他の債権	2,229,435	2,311,694
金融事業の貸出金	233,605	255,266
コールローン	33,846	45,064
その他の短期金融資産	69,955	67,154
未収法人所得税	7,969	2,904
その他の流動資産	104,496	113,822
現金及び現金同等物	809,802	796,613
流動資産合計	3,558,928	3,667,028
資産合計	10,535,326	11,084,379

	百万円	
	21.3期	22.3期
負債及び資本		
負債		
非流動負債		
借入金及び社債	1,151,664	921,616
金融事業の預金	32,850	33,240
リース負債	288,650	279,265
その他の長期金融負債	14,172	14,198
退職給付に係る負債	12,109	12,496
繰延税金負債	100,071	144,776
引当金	77,476	70,073
契約負債	71,669	71,083
その他の非流動負債	10,813	11,015
非流動負債合計	1,759,474	1,557,762
流動負債		
借入金及び社債	92,892	286,505
営業債務及びその他の債務	754,345	834,496
金融事業の預金	1,817,240	2,184,264
コールマネー	115,815	141,348
リース負債	112,275	112,719
その他の短期金融負債	1,655	2,620
未払法人所得税	200,886	126,874
引当金	38,925	25,641
契約負債	100,889	86,091
その他の流動負債	281,461	215,397
流動負債合計	3,516,383	4,015,953
負債合計	5,275,857	5,573,715
資本		
親会社の所有者に帰属する持分		
資本金	141,852	141,852
資本剰余金	278,675	279,371
自己株式	(86,719)	(299,827)
利益剰余金	4,409,000	4,818,117
その他の包括利益累計額	16,912	43,074
親会社の所有者に帰属する持分合計	4,759,720	4,982,586
非支配持分	499,749	528,077
資本合計	5,259,469	5,510,663
負債及び資本合計	10,535,326	11,084,379

連結財務諸表

連結損益計算書

KDDI株式会社および子会社
21.3期および22.3期

	21.3期	22.3期
	百万円	
売上高	5,312,599	5,446,708
売上原価	2,928,175	2,984,589
売上総利益	2,384,424	2,462,119
販売費及び一般管理費	1,364,234	1,422,539
その他の収益	17,136	21,001
その他の費用	4,815	5,781
持分法による投資利益	4,884	5,791
営業利益	1,037,395	1,060,592
金融収益	6,539	10,202
金融費用	8,311	7,746
その他の営業外損益	2,433	1,448
税引前当期利益	1,038,056	1,064,497
法人所得税費用	331,451	331,957
当期利益	706,605	732,540
当期利益の帰属		
親会社の所有者	651,496	672,486
非支配持分	55,109	60,054
当期利益	706,605	732,540
	円	
	2021	2022
親会社の所有者に帰属する1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益	284.16	300.03
希薄化後1株当たり当期利益	283.91	299.73

連結包括利益計算書

KDDI株式会社および子会社
21.3期および22.3期

	21.3期	22.3期
	百万円	
当期利益	706,605	732,540
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
確定給付型年金制度の再測定額	46,106	5,201
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の公正価値変動額	26,086	9,001
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分相当額	254	(6)
合計	72,445	14,195
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	1,436	2,422
在外営業活動体の換算差額	15,174	23,891
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分相当額	(322)	981
合計	16,288	27,294
その他の包括利益合計	88,733	41,490
当期包括利益合計	795,339	774,029
当期包括利益合計の帰属		
親会社の所有者	736,709	706,668
非支配持分	58,630	67,362
合計	795,339	774,029

(注) 上記の計算書の項目は税引後で開示しています

連結持分変動計算書

KDDI株式会社および子会社
21.3期および22.3期

2020年4月1日～2021年3月31日

百万円

親会社の所有者に帰属する持分								
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の包括利益累計額	合計	非支配持分	資本合計
2020年4月1日	141,852	280,591	(156,550)	4,138,195	(19,665)	4,384,424	474,684	4,859,108
当期包括利益								
当期利益	—	—	—	651,496	—	651,496	55,109	706,605
その他の包括利益	—	—	—	—	85,213	85,213	3,520	88,733
当期包括利益合計	—	—	—	651,496	85,213	736,709	58,630	795,339
所有者との取引額等								
剰余金の配当	—	—	—	(276,085)	—	(276,085)	(31,336)	(307,421)
その他の包括利益累計額から利益剰余金への振替	—	—	—	48,636	(48,636)	—	—	—
自己株式の取得及び処分	—	(3,298)	(80,153)	—	—	(83,451)	—	(83,451)
自己株式の消却	—	(150,000)	150,000	—	—	—	—	—
利益剰余金から資本剰余金への振替	—	153,242	—	(153,242)	—	—	—	—
支配継続子会社に対する持分変動	—	(2,851)	—	—	—	(2,851)	(2,229)	(5,080)
その他	—	991	(17)	—	—	974	—	974
所有者との取引額等合計	—	(1,916)	69,830	(380,691)	(48,636)	(361,413)	(33,564)	(394,977)
2021年3月31日	141,852	278,675	(86,719)	4,409,000	16,912	4,759,720	499,749	5,259,469

2021年4月1日～2022年3月31日

百万円

親会社の所有者に帰属する持分								
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の包括利益累計額	合計	非支配持分	資本合計
2021年4月1日	141,852	278,675	(86,719)	4,409,000	16,912	4,759,720	499,749	5,259,469
当期包括利益								
当期利益	—	—	—	672,486	—	672,486	60,054	732,540
その他の包括利益	—	—	—	—	34,182	34,182	7,308	41,490
当期包括利益合計	—	—	—	672,486	34,182	706,668	67,362	774,029
所有者との取引額等								
剰余金の配当	—	—	—	(271,389)	—	(271,389)	(31,864)	(303,253)
その他の包括利益累計額から利益剰余金への振替	—	—	—	8,020	(8,020)	—	—	—
自己株式の取得及び処分	—	(60)	(213,763)	—	—	(213,822)	—	(213,822)
支配継続子会社に対する持分変動	—	(229)	—	—	—	(229)	(7,170)	(7,399)
その他	—	984	655	—	—	1,639	—	1,639
所有者との取引額等合計	—	696	(213,108)	(263,369)	(8,020)	(483,801)	(39,034)	(522,835)
2022年3月31日	141,852	279,371	(299,827)	4,818,117	43,074	4,982,586	528,077	5,510,663

連結財務諸表**連結キャッシュ・フロー計算書**

KDDI株式会社および子会社

21.3期および22.3期

	21.3期	22.3期
営業活動によるキャッシュ・フロー		百万円
税引前当期利益	1,038,056	1,064,497
減価償却費及び償却費	727,745	728,101
減損損失	7,395	2,689
持分法による投資損益（利益）	(4,884)	(5,791)
固定資産売却損益（利益）	(2,252)	(1,393)
受取利息及び受取配当金	(3,710)	(7,022)
支払利息	6,929	6,681
営業債権及びその他の債権の減少額（増加額）	(51,014)	(51,616)
営業債務及びその他の債務の増加額（減少額）	75,449	16,403
金融事業の貸出金の減少額（増加額）	(213,740)	(207,966)
金融事業の預金の増加額（減少額）	422,671	367,415
コールローンの減少額（増加額）	17,091	(11,218)
コールマネーの増加額（減少額）	43,715	25,532
棚卸資産の減少額（増加額）	5,495	(4,577)
退職給付に係る資産の減少額（増加額）	(38,364)	(6,357)
退職給付に係る負債の増加額（減少額）	(25,120)	387
その他	8,425	(84,111)
小計	2,013,889	1,831,655
利息及び配当金の受取額	6,959	10,620
利息の支払額	(7,300)	(6,499)
法人所得税の支払額	(335,679)	(374,768)
法人所得税の還付額	4,297	7,641
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	1,682,166	1,468,648
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	(414,722)	(425,800)
有形固定資産の売却による収入	4,468	2,118
無形資産の取得による支出	(209,914)	(249,767)
金融事業の有価証券の取得による支出	(146,519)	(339,393)
金融事業の有価証券の売却または償還による収入	122,038	277,300
その他の金融資産の取得による支出	(18,774)	(12,822)
その他の金融資産の売却または償還による収入	4,848	7,165
子会社の支配獲得による支出	(428)	—
関連会社株式の取得による支出	(2,499)	(9,974)
子会社及び関連会社株式の売却による収入	3,650	1,595
その他	(1,073)	(12,015)
投資活動によるキャッシュ・フロー合計	(658,925)	(761,593)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入の純増加額（減少額）	19,517	17
社債発行及び長期借入による収入	77,500	—
社債償還及び長期借入返済による支出	(153,301)	(73,375)
リース負債の返済による支出	(133,226)	(130,848)
非支配持分からの子会社持分取得による支出	(4,823)	(12,619)
非支配持分への子会社持分の一部売却による収入	—	6,750
非支配持分からの払込みによる収入	9	108
自己株式の取得による支出	(136,087)	(213,763)
自己株式の売却による収入	52,214	—
配当金の支払額	(275,993)	(271,362)
非支配持分への配当金の支払額	(31,379)	(32,164)
その他	(3)	(1)
財務活動によるキャッシュ・フロー合計	(585,571)	(727,257)
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,930	7,012
現金及び現金同等物の増加額（減少額）	440,600	(13,189)
現金及び現金同等物の期首残高	369,202	809,802
現金及び現金同等物の期末残高	809,802	796,613

情報開示とIR

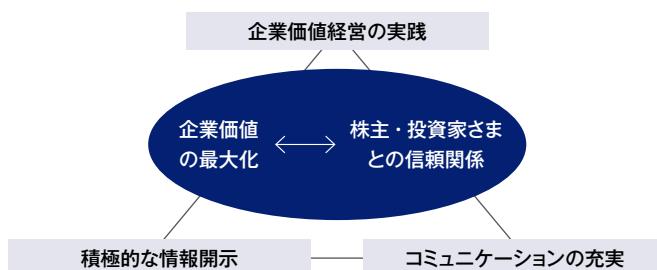
考え方

KDDIは、投資判断に影響を与える会社情報について、金融商品取引法および東京証券取引所が定める「有価証券上場規程」などにのっとり、株主・投資家の皆さんに分かりやすい形で、適時かつ公平な情報の開示を継続的に行ってています。また、「IR基本方針※」をWEBサイト上で公開し、IR活動についての基本的な考え方や情報開示の体制などを説明しています。特に、決算期に開示する決算情報については、「ディスクロージャー委員会」を設けて集中的に審議を行い、経営の透明性の向上と適切な情報提供に取り組んでいます。

※取締役会の決議事項

IR基本方針

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要事項と位置付け、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をお約束いたします。



活動指針3カ条

KDDIは、以下の活動指針に基づいたIRを実施することで、株主・投資家の皆さまとの長期的な信頼関係を構築し、企業価値の最大化を図ります。



22.3期のIR活動

コミュニケーションの充実

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マート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の実施など、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。

また、株主・投資家の皆さまよりいただいたご意見については、経営層のみならず、社内にも幅広く情報共有し、事業戦略・経営戦略上の貴重なご意見として参考にしています。

四半期決算開示に伴い、年4回、アナリスト・機関投資家向けに決算説明会を開催しています。四半期決算毎に、取締役等が欧米・アジア等の機関投資家を訪問し、KDDIの財務状況・今後の戦略等について説明を実施することとしていますが、22.3期は新型コロナウイルス感染症の影響により電話会議・テレビ会議での個別ミーティングを実施いたしました。22.3期は、国内・海外での証券会社主催のカンファレンス参加11回を含む電話・テレビ会議でのミーティングを延べ570回実施いたしました。

積極的な情報開示

決算説明会の模様をWEBサイトにて動画配信しており、同じ内容を英語でもご覧いただけるようご用意しています。

また、決算短信をはじめとした各種決算資料、財務・業績データ、コーポレート・ガバナンス関連情報など、掲載情報の充実を図っています。こうした情報は、マルチデバイスに対応したWEBサイトのほかIRアプリでもご覧いただけます。

またスマートミーティングにおいては、一部説明会について、KDDI WEBサイトでオンデマンド配信を実施しています。

KDDIのIR活動の成果として、22.3期は、大和インベスター・リレーションズ株式会社の「2021年インターネットIR・優秀賞」に選ばれたほか、モニシングスター株式会社の「Gomez IRサイトランキング2021」では金賞、日興アイ・アール株式会社の「2021年度ホームページ充実度ランキング」では最優秀サイトに選出されるなど、高い評価をいただきました。また、2021年発行の「統合レポート2021」は、GPIFの運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」77社のうちの1社に選定されました。

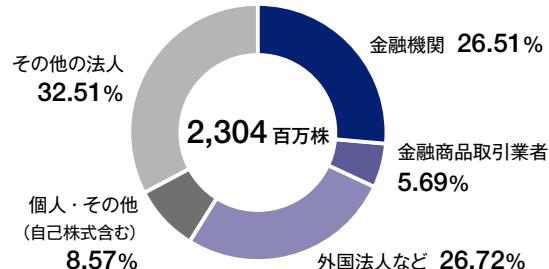
会社概要 (2022年3月31日時点)

社名	KDDI株式会社
創業	1984年6月1日 (KDDIは2000年10月 DDI、KDD、IDOの3社合併により設立)
事業内容	電気通信事業
本社所在地	〒102-8460 東京都千代田区飯田橋三丁目10番10号
本店所在地	〒163-8003 東京都新宿区西新宿二丁目3番2号
代表取締役社長	高橋 誠
資本金	141,852百万円
従業員数	48,829名 (連結ベース)

株式の状況 (2022年3月31日時点)

証券コード	9433
発行可能株式総数	4,200,000,000株
発行済株式総数	2,304,179,550株
株主数	341,622名

所有者別分布状況



大株主

氏名または名称	所有株式数 (株)	議決権比率※1 (%)	持株比率※2 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	357,949,400	16.13	15.53
京セラ株式会社	335,096,000	15.10	14.54
トヨタ自動車株式会社	316,794,400	14.28	13.74
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	130,021,300	5.86	5.64
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	31,085,775	1.40	1.34
バークレイズ証券株式会社	28,453,600	1.28	1.23
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	24,555,562	1.11	1.06
JPモルガン証券株式会社	23,590,296	1.06	1.02
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	22,595,124	1.02	0.98
JP MORGAN CHASE BANK 385781	21,868,304	0.99	0.94

※1 議決権比率は、自己株式(85,058,340株:2022年3月31日時点)を除いて算定しています。また、役員報酬BIP信託口および株式付与ESOP信託口が所有するKDDI株式(3,920,592株:2022年3月31日時点)は議決権を有する株式に含めて算定していますが、KDDIは同株式における議決権行使しないものとしています。なお、議決権比率は小数点第三位を四捨五入の上、算定しています。

※2 持株比率は、小数点第三位を切り捨ての上、算定しています。

KDDI株式会社

KDDI CORPORATION

<https://www.kddi.com/>