

● 役員 ● 社外取締役メッセージ ● コーポレート・ガバナンス 考え方、体制の変遷、ガバナンス体制 取締役会の実効性、社外役員、政策保有株式、役員報酬
 株価連動型賞与の導入について ● コンプライアンス ● リスクマネジメント・内部統制 ● 情報開示とIR

コーポレート・ガバナンス

考え方、体制の変遷、ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、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。

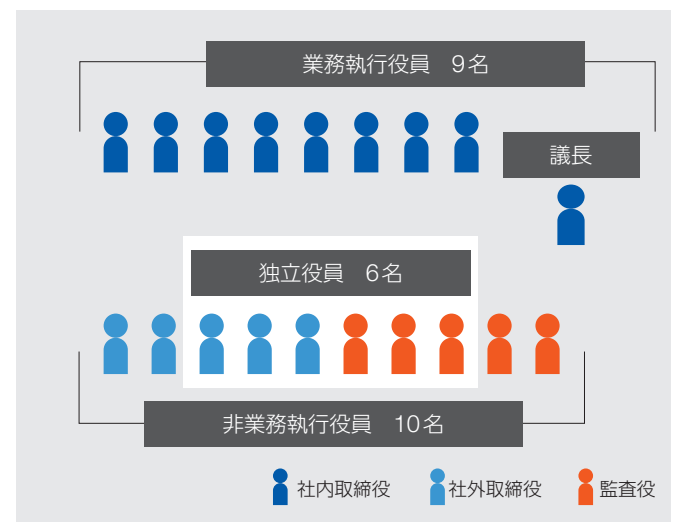
この社会的使命、社会的責任を果たすためには、持続的な成長と中長期的な企業価値向上が必要不可欠であり、お客さま、株主さま、取引先さま、従業員、地域社会など、当社を取り巻くすべてのステークホルダーとの対話、共創を通じて社会的課題に積極的に取り組むことで、安心・安全でかつ豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献していきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンスの強化は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のための重要な課題であると認識しており、金融商品取引所の定める「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨に賛同し、透明性・公正性を担保しつつ、迅速・果敢な意思決定を行う仕組みの充実に努めています。

また、当社は、社是・企業理念に加えて、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、会社経営上の両輪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。

取締役会の構成



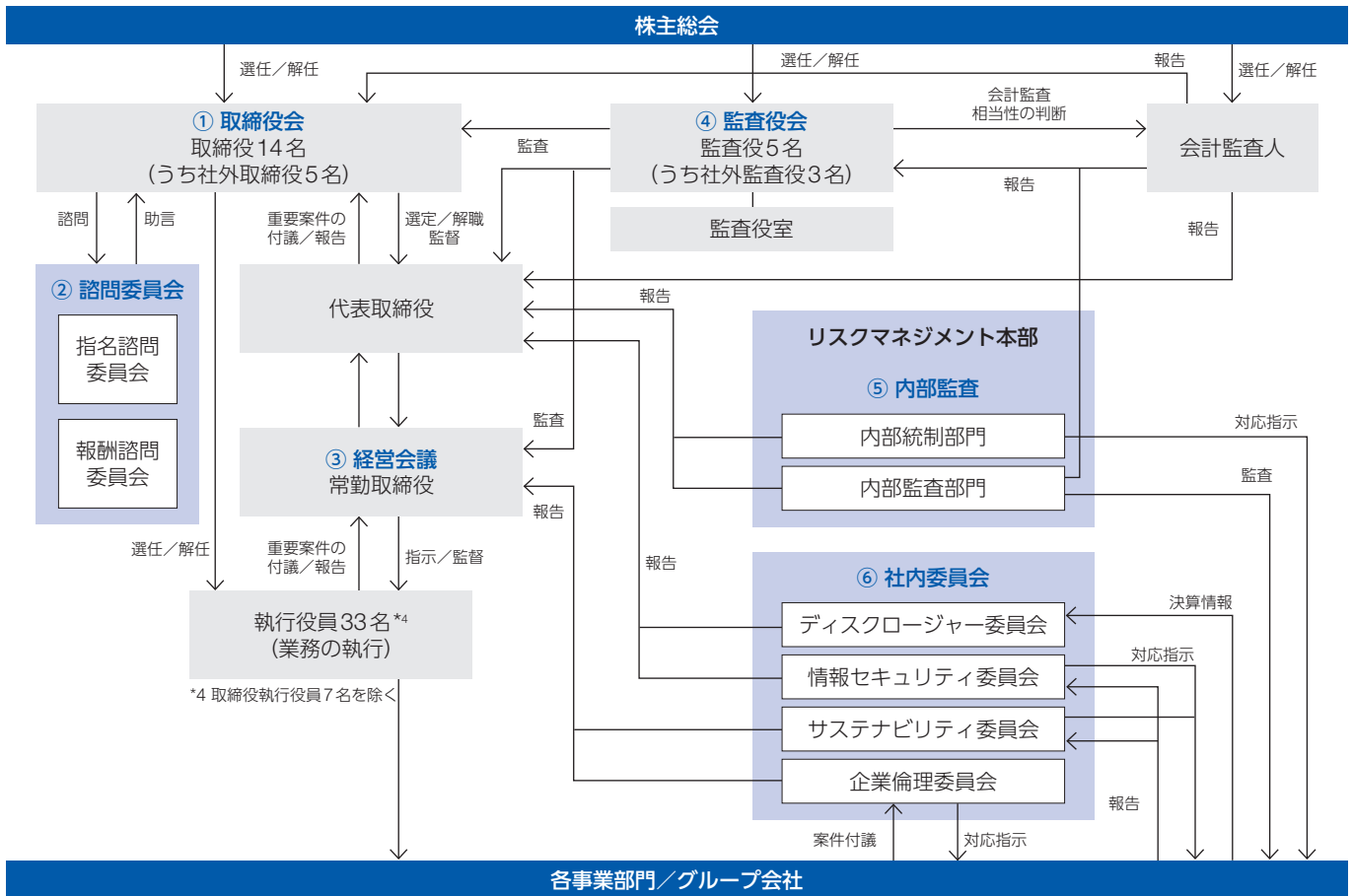
コーポレート・ガバナンス体制の変遷

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

*1 定時株主総会終了時点の人数を記載

*2 2000年10月開催の臨時株主総会終了時点の人数を記載

*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



① 取締役会

- 会社法および他の法令に規定された事項
 - 定款に規定された事項
 - 株主総会の決議により委任された事項
 - その他経営上の重要な事項
- について、決議しています。

その他経営上の重要な事項のうち、資金・事業・資産・出資などについては、その規模などにより重要性の判断を行っています。

社外取締役および独立社外取締役を含む取締役で構成し、法令などに定める重要事項および経営計画など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。

② 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社外取締役で構成しています。

③ 経営会議

社内取締役や執行役員などで構成され、当社および子会社の業務執行に係る重要事項について審議・決定しています。

④ 監査役会・監査役

監査役は、監査役会が定めた監査方針および計画に基づき監査業務を行っており、監査業務遂行のため、取締役会のほか、経営会議その他の社内主要会議に出席しています。また、監査役会において各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するほか、取締役会にて、適宜意見を述べています。

⑤ 内部監査

当社グループの業務全般を対象に、内部監査を実施し、内部統制体制の適切性や有効性を定期的に検証しています。

内部監査結果は、問題点の改善・是正に関する提言を付して、代表取締役社長および監査役に報告します。

⑥ 社内委員会

- KDDIグループ企業倫理委員会：当社グループのコンプライアンス関連事項を審議決定 (P. 43)
- ディスクロージャー委員会：決算期に開示する決算情報の審議 (P. 45)
- 情報セキュリティ委員会：情報資産に係る統一的な情報セキュリティを確保するための機関
- サステナビリティ委員会：CSR・環境などの持続可能性関連事項を審議する機関

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、毎年定期的に取り締役会の自己評価を行っています。

評価プロセスの概要

KDDIは、各取締役・監査役による評価をもとに、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、毎年定期的を実施しています。評価結果は取締役会で報告し、今後の対応策などを検討しています。

主な評価項目は以下のとおりです。

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

評価結果の概要

【総括】

当社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、以下の2点が高く評価されています。

- 議案が絞られ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を意識して、社外役員から活発に質問がなされ、審議がなされている点
- 中期計画、年次計画の達成状況が定期的に報告され、常に目標達成に向けて実施すべき方法などについて有意義な議論がなされている点

【前回からの改善点】

前回の評価では、「今後、KDDIがどのような会社を目指していくかなど、当社の社会的使命や経営戦略に関し、さまざまな視点から議論すること」を重点課題として掲げました。これを受けて2019年には、中長期的な経営戦略や企業文化の議論を行い、新たな中期経営計画では「社会の持続的な成長に貢献する会社」を目指す姿として掲げ、事業や企業活動全体を通じて社会課題に取り組むことを発表しました。

【今後の課題】

通信事業を核とし、異業種・異分野への多角的な展開により事業規模が拡大する中、KDDIグループ全体の企業価値向上のためには特に子会社などのモニタリングが重要であることを勘案し、引き続き、グループとしての適時・適切なモニタリング、よりよい監督の在り方を検討してまいります。

社外役員の主な専門性と経験分野

氏名 (主要なバックグラウンド)	当社における地位	上場会社における 社長経験者	情報通信分野の 専門性を有する者	法律・会計・行政の 専門性を有する者
山口 悟郎 (京セラ株式会社)	社外取締役	●		
山本 圭司 (トヨタ自動車株式会社)	社外取締役		●	
大八木 成男 (帝人株式会社)	社外取締役	●		
加野 理代 (弁護士)	社外取締役			●
後藤 滋樹 (早稲田大学)	社外取締役		●	
松宮 俊彦 (公認会計士)	社外監査役			●
加留部 淳 (豊田通商株式会社)	社外監査役	●		
本東 信 (国土交通省)	社外監査役			●
合計	● 社外取締役 ● 社外監査役	● ● ●	● ●	● ● ●

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、当社の連結売上または発注額に占める割合が1%以上の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。また、その他個別の状況も考慮しています。

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、事前に議案資料を配布することで、案件への理解を促進し、取締役会における議論の活性化を図っています。また、事前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で、より実質的な審議の深化に努めています。

また、取締役会以外の場においても、事業戦略・経営状況に加え、研究開発・技術などの情報提供を行っています。

事業概要については、各事業本部の本部長・部長から全体像や課題を詳細に説明するほか、子会社の経営状況についても定期的に報告しております。また、研究開発成果の社内展示会や、通信設備・監視保守センターなどの現場を視察いただく機会を設けています。そのほかにも、企業倫理活動・リスクマネジメント活動について、年に2回、報告しています。

さらに、社外取締役が独立性を保ちつつ、情報収集力の強化を図ることができるよう、監査役との連携を強化し、社外取締役と監査役間の定期的な連絡会を開催しているほか、会計監査人から社外取締役に対して、監査結果の説明も実施しています。

役員報酬

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につきましては、その透明性・公正性を確保するため、取締役会が諮問を行い、助言する機関として報酬諮問委員会を設置しております。各取締役の報酬額（基本・賞与・株式報酬）につきましては、報酬諮問委員会の助言に基づき、取締役会で決定しています。詳細は、第36期定時株主総会招集ご通知をご参照ください。

報酬の種類と決定方法など

	報酬の種類	決定方法	報酬限度額	株主総会決議
取締役	①基本報酬	・各取締役の役職に応じて、経営環境などを勘案して決定 ・基準値は外部専門機関を用いて妥当な水準を検証し、設定	月額5,000万円以内	2014年6月18日 第30期定時株主総会
	②株価連動型賞与	各事業年度の「EPS成長率」および「株価変動率」に連動して決定	各事業年度の連結当期純利益（IFRSでは親会社の所有者に帰属する当期利益）0.1%以内	2011年6月16日 第27期定時株主総会
	③業績連動型賞与	以下の達成率に連動して決定 ・各事業年度の当社グループ連結売上高、営業利益、当期利益の達成度	【対象：取締役・執行役員・理事】 1事業年度あたりの対象者に付与するポイント総数（上限）：357,000ポイント（1ポイント=1株として換算）	【導入】2015年6月17日 第31期定時株主総会 【改定】2018年6月20日 第34期定時株主総会
	④業績連動型株式報酬	・各期の業績目標に紐づいたKPIの達成率（KPI）・グループID純増数 ・グループ総合ARPA ・KDDIのSDGs目標 ほか		
監査役	定額報酬のみ	当社の業績により変動することのない定額報酬のみを支給	年額13,000万円以内 （事業年度単位）	2016年6月22日 第32期定時株主総会

また、社外取締役間での情報交換・情報共有を強化いただくために、社外取締役のみの連絡会、社外取締役と非常勤監査役の連絡会をそれぞれ開催しています。

これらの取り組みにより、KDDIの事業への理解を深めることで、取締役会における経営戦略に関する議論の活性化と、経営の監督・監視の実効性向上を図っています。

なお、社外監査役を含むすべての監査役を補佐する部門として、2006年4月1日付で監査役室を設置しています。

政策保有株式に関する方針

当社は、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。

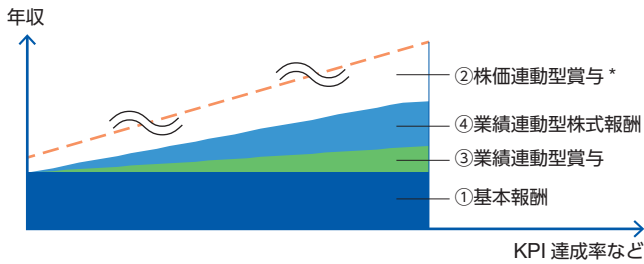
このため、政策保有株式を保有することが当社の事業目的に資するかを総合的に判断し、当社グループ全体の持続的な成長と中長期的な企業価値向上につながる場合に保有しております。

当社は、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当社利益に寄与した金額の割合を算出し、その割合が当社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。

● 役員 ● 社外取締役メッセージ ● コーポレート・ガバナンス 考え方、体制の変遷、ガバナンス体制 取締役会の実効性、社外役員、政策保有株式、役員報酬
 株価連動型賞与の導入について ● コンプライアンス ● リスクマネジメント・内部統制 ● 情報開示とIR

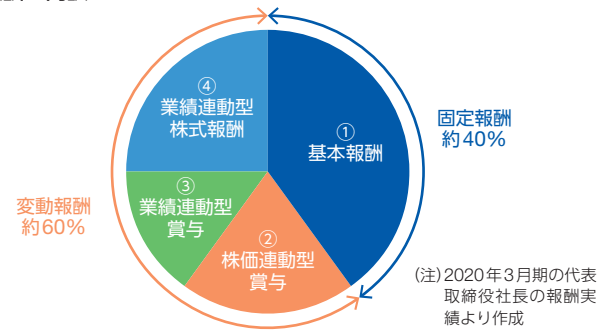
取締役報酬イメージ



(注) 代表取締役社長の報酬モデルを基に作成

* 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) 2020年3月期の代表取締役社長の報酬実績より作成

【参考】業績連動・株価連動型報酬について

業務執行に携わる取締役の報酬は、中長期的な業績向上と企業価値向上への貢献意欲を高めることを目的として、2015年より業績連動型株式報酬を導入しています。

さらに2020年3月期より、中期経営計画の目標達成を強く動機づけるとともに、役員報酬と株主価値との連動性を高めることを目的として、「株価連動型賞与」を導入いたしました。

本制度では中期経営計画の目標値として掲げた「EPS*成長率」と、株主価値の増減と直接的に連動する「株価変動率」を評価指標といたします。

* Basic Earnings Per Share (基本的1株当たり当期利益)

2020年3月期報酬諮問委員会活動内容

- ・開催回数：3回（いずれも全構成員が出席）
- ・2019年3月期の業績連動型報酬の支給額、当社役員報酬の水準額の妥当性、株価連動型賞与の制度概要に関する議論を行いました。

株価連動型賞与の導入について（報酬諮問委員会の活動について）

報酬諮問委員会の議長を務めております、社外取締役の山口です。

当委員会では、取締役・監査役に関する報酬全般について審議しています。2020年3月期には3回の報酬諮問委員会を開催し、さまざまな観点から、当社に相応しい役員報酬制度に関する検討を行った結果、「株価連動型賞与」の導入を提案するに至りました。その議論の概要について、ご説明します。

1. 当社役員報酬の水準について

まず、当社役員報酬の水準について、経営者に対する期待や責任に応じているか、ベンチマークとする企業群と比べて妥当であるかを外部専門機関による客観的な調査データを参照しつつ検証し、相応しい水準とは何かについて議論しました。その結果、国内同業他社や同規模他社との比較などを踏まえ、株主の皆さまの負託を受けて業務執行を担う取締役の職責に相応しい内容へ見直すことを提言しました。

2. 当社役員報酬の構成・KPIの選定について

当社役員報酬は、基本報酬と業績連動型賞与、業績連動型株式報酬により構成されていましたが、見直しにおいては、中長期的な企業価値向上および株主価値に、よりダイレクトに連動する新たな報酬制度を導入する方向で検討を行いました。

検討の結果、以下の2つの指標をKPIとすることを提言しました。

(1) EPS成長率

中期経営計画においては、2025年3月期のEPSを2019年3月期EPSの1.5倍とすることを目標に掲げています。この計画の達成を後押しするためのインセンティブとして、EPSの対前年成長率を指標としました。

(2) 株価変動率

業績や企業活動に対する市場の評価を織り込み、株主価値との連動性を高めるため、「株価変動率」を指標としました。なお、この株価変動率は当社株価だけの変動率ではなく、TOPIX成長率との相対評価としています。これにより株式市場全体の変動要因を踏まえた公正な評価ができると考えています。



報酬諮問委員長
社外取締役
山口 悟郎

こうして、中期経営計画の目標達成を強く動機づけ、役員報酬と株主価値との連動性を高めることを目的とする「株価連動型賞与」が導入されました。

中長期的、持続的な企業価値向上につながる報酬の在り方を検討するのが当委員会の使命であると考えています。引き続き、KDDIグループの持続的成長に貢献してまいります。