

2026年3月期決算説明会

(決算・中期経営戦略ハイライト・質疑応答)

日時	2026年5月12日(火) 16:00-17:30(決算・中期経営戦略プレゼン) 18:15-19:15(質疑応答)
場所	KDDI 本社よりオンライン配信
登壇者	代表取締役社長 CEO 松田 浩路 取締役執行役員専務 CFO コーポレート統括本部長 最勝寺 奈苗 取締役執行役員常務 CSO 兼 CDO 経営戦略本部長 勝木 朋彦 執行役員常務 ビジネスコア事業本部長 細井 浩昭 執行役員 パーソナルコア事業本部長 佐々木 正見 執行役員 コーポレート統括本部 副統括本部長 兼 経営管理本部長 明田 健司

決算説明会の模様

決算説明会では、「2026年3月期決算」と、29.3期に向けた「新中期経営戦略」について、社長の松田より説明しました。

1. 26年3月期 連結業績

2026年3月期連結業績は増収増益。事業成長による実力値で中期目標を達成。

- 売上高は6兆719億円(YOY+4.1%)
- 営業利益(実力値)は1兆1,643億円(YOY+6.0%)※
- 当期利益(実力値)は7,567億円(YOY+13.6%)※

※事業成長による実力値: 架空循環取引に伴う外部流出額、契約コスト減損除き

2. モバイル構造変革の進展

- LTV重視・価値創出への構造変革が奏功し、モバイル収入がYOY+326億円と大幅に増加
- 「つながる体感 No.1」は日本史上初の4連覇を達成
- au 5G Fast Lane の累計利用者数は約250万人に到達
- スマートフォン稼働数は3,323万契約(YOY+36万)に増加

3. 注力領域の成長

- 金融事業、DX事業ともに二桁成長を達成
- 金融事業(au フィナンシャルホールディングス)の営業利益は432億円(23.3期-26.3期 CAGR 30.4%)
- DX(ビジネスセグメント)の営業利益は2,639億円(23.3期-26.3期 CAGR 11.3%)

4. グループガバナンス体制強化

- グループ全体で実効性ある取組みを強固な連携をもって実施
 - グループ会社へのガバナンス総点検を 100%実施。2026 年 6 月末に課題改善とルール化実行の完了を目指す
 - AI を活用した財務データのアラート機能や与信チェック機能を 2027 年 3 月期上期から順次導入し、ガバナンス強化と業務効率化を両立
- 分散していたガバナンス関連の機能・部門を集約、強化した新組織を設置

5. 前中期の振り返り(23.3 期-26.3 期)

- 事業環境の変化があった中、持続的な成長を実現し、実力値で 19.3 期 EPS 1.5 倍の目標を達成。※
- 次期中期経営戦略に向けて、事業基盤が着実に成長
- 3G 早期停波や 5G への積極投資により、最高水準のネットワークを構築
- 金融・DX は CAGR 二桁成長を達成
- エネルギーは当初計画比ビハインドも燃料費変動に強い構造に転換
- ローソンによりお客さま接点が拡大し、価値創出の基盤を構築
- 通信障害、不適切取引については再発防止を全社で徹底

※事業成長による実力値：26.3 期架空循環取引に伴う外部流出額、契約コスト減損除き

中期経営戦略(27.3 期-29.3 期)“Power-to-Connect 2028”

2026 年 5 月 12 日に発表された KDDI の新しい中期経営戦略は、「AI 前提社会」の到来を見据え、持続的成長と企業価値向上を目指します。

1. AI 前提社会における競争優位性

- 「AI を使う時代」から「AI が当たり前になる時代」へ。AI の浸透を前提に、AI に代替されにくい価値である「お客さま接点」「インフラ」「人財」といったフィジカルなアセットの磨き上げによる差異化が勝ち筋

2. 価値創造手法 “Fusion”

- AI に壊されないリアルアセットの価値をさらに差別化するため、3 つの“Fusion”を経営基盤の核として駆動

Infrastructure Fusion (インフラ融合)

- デジタルベルト構想: 日本列島の陸海空を網羅する「全国低遅延網・AI 計算資源基盤」を構築

- 投資計画: 今後 3 年間で 1.2 兆円を次期デジタルインフラへ集中投資
- 効率化: AI・自動化によるインフラ運用の効率化や、海底ケーブル・AI などの技術継承・発展を進める

HR Fusion (人財融合)

- グループ会社を核とした現場での実践を通じて両利きの人財に進化
- 実践を通じたアドスキルによる人財促成目標 (29.3 期末時点):
 - ・ AI エンジニア 3,000 名規模、セキュリティエンジニア 2,000 名規模
- 高い営業品質を AI でフル武装化:
 - ・ 販売支援会社 3,000 名規模、中堅・中小企業向け DX 支援 2,000 名規模

Real-Tech Fusion (リアルとテックの融合)

- お客さまを起点とし、「AI 労働力」(事業成長への貢献) と「AI 生活力」(暮らし・体験の変革) を支える新事業を創造
- お客さま体験の変革(膨大なデータをもとに現実世界を高度に再現し、未来をシミュレーション)

新ブランドメッセージ

- 新ブランドメッセージ「Spark Your Journey」とともに、次の時代の価値創造へ

3. 事業戦略・財務目標

-
- 将来の成長を牽引する領域と各セグメントの役割を明確化するため、新たに 3 つのセグメントを設定
 - テレコムコア: モバイル収入と営業利益の安定成長を維持し、事業成長の投資原資を創出
 - パーソナルグロース: 通信のお客さま基盤へのサービス浸透と接点拡大により、CAGR 二桁の利益成長を目指す(金融、エネルギー、デバイス、Ponta パス/ローン、グローバル)
 - ビジネスグロース: AI 前提社会を支える事業領域を拡大し、CAGR 二桁の利益成長を目指す(AI インテグレーション、サイバーセキュリティ、Connected、DC、AI-BPO)
 - 連結営業利益の CAGR5%成長と、29.3 期(予)でパーソナル・ビジネスグロースセグメントが連結営業利益の 1/3 を占める構成比を目指す
注)調整後利益ベース

キャピタルアロケーション

- 基礎フリーキャッシュフローとダイベストメント・レバレッジ活用により原資を創出
- 安定増配をベースとしながら成長領域への投資を積極検討
- 自己株式取得は成長投資とのリターンを比較しながら機動的に対応
- 設備投資は CAPEX to Sales 12%以下を意識しコントロール

ポートフォリオマネジメント

- 戦略的合理性、投資効率に基づき遂行

配当方針

- 連結配当性向は調整後ベースで 40%超を維持

4. 27 年 3 月期 連結業績予想

- 売上高: 6 兆 4,100 億円 (+5.6%)
- 調整後営業利益: 1 兆 2,100 億円 (+5.0%)
- 調整後当期利益: 7,310 億円 (+2.7%)

株主還元

- 27.3 期 DPS84.0 円 (YOY+4.0 円、+5.0%)
- 総額 3,000 億円(上限)の自己株式取得
(取得期間:2026 年 5 月 13 日~2027 年 1 月 31 日(予定))
うち、2,500 億円(上限)の自己株式公開買付けを決議
- 発行済株式総数 5%を超える自己株式消却を決議

主な質疑応答

質問者 1

Q. 新中計の KPI について、前中計と異なり EPS 目標の設定がされていないが、営業利益、当期利益や EPS のイメージは。

また、新中計の目標に EPS を設定しなかった背景は何か。

A. 前中計は大きな環境変化があり、結果として営業利益の成長は CAGR2.9%であった。そうした環境変化もあり、新中計では EPS 目標の設定はしないが、営業利益ベースでテレコムコア 3%、パーソナルグロース 10%、ビジネスグロース 20%の成長によって、全社で 5%成長を目指す。

また今回キャピタルアロケーションを示しているが、デジタルベルト構想や海外を含めたデータセンターへの投資は設備投資の部分に含めている。したがって、今回の設備投資の枠内でしっかりと 5%成長を作っていく。成長投資について、さらにキャッシュを稼いでいくものは左側のキャッシュフローに入ってくる。今回の営業利益の成長と成長投資からの更なるキャッシュフロー創出を踏まえて、EPS や当期利益に換算してきたいと考えており、こういった背景で今回EPS目標自体は設定していない。

Q. 当期利益は営業利益並みに伸びていくと見てよいか。

A. 今期に関しては防衛増税の影響で少し成長率が低く見えているが、しっかりと営業利益の成長と当期利益の成長はリンクさせていきたい。

Q. カカコムの売却について伺いたい。au カブコム証券、ライフネット生命、カカコムとダイベストメントが進んできていると思うが、御社が目指すポートフォリオの中で

現在ダイベストメントはどのくらい進捗している印象か。またダイベストメント後のデジタルガレージとの関係は。

A. 上期決算でキャピタルアロケーションについて説明させて頂いたが、規律を持った成長投資とポートフォリオマネジメントを実行するために準備を進めてきており、今回発表することができた。

今後も、戦略的合理性が減ってきたものについては、投資効率の多寡によって売却あるいは撤退を進めていく。

デジタルガレージ様とは、カカクコムへの出資とは別に、株主同士で戦略的提携関係の合意をしており、引き続き協力関係を維持していく。特に現在、デジタルガレージ様の子会社で決済代行を担う DG フィナンシャルテクノロジー様と au フィナンシャルグループの業務提携にてシナジーを発揮しており、関係性はしっかりと継続していく。

質問者 2

Q. 中計全体のフレームワークについて確認したい。グロースセグメントの利益成長について、パーソナルグロースで 10%、ビジネスグロースで 20%とのことだが、これはあくまで既存事業で達成するため、1 兆円の成長投資は別枠で構成されているという理解でよいか。自己株式取得をフレキシブルに行うことは良いと思うが、マーケットの最近の期待で言えば、連続増配に加えて配当をさらに増やしていかれてもよいのではないか。自己株式取得、配当、成長投資枠などキャピタルアロケーションの全体像について伺いたい。

A. キャピタルアロケーションにおいて成長投資 1 兆円は全社 5%成長の外数となる。また、配当や自己株式取得についても今後どうしていくか、増配の段階をどのように増やしていくかなど、しっかりと考えてご期待に応えられるようにしていきたい。

Q. 各事業の伸ばし方について確認したい。パーソナルグロースで 10%成長、ビジネスグロースで 20%成長ということだが、営業増益をどのように作っていくのか、ドライバーを確認したい。また新中計ということだが、現在の既存事業が伸びていくようにも見える。既存事業と新しくグロースしていく事業はどのような構成になっているのか。

A. 全社 5%成長は、営業利益では約 1,850 億円の増加になる。この内訳は、テレコムコアで約 750 億円、パーソナルグロースで約 750 億円、ビジネスグロースで約 650 億円の増益を見込んでおり、その他、楽天ローミングの収入減などを踏まえてトータルで約 1,850 億円という組み立てとなっている。パーソナルグロースの内訳は開示していないが、1,000 億円規模の利益の柱が三つできると想定している。1つ目は金融、2つ目は修理保証等のデバイス関連商材、3つ目は Ponta パス・ローソンで、ローソンとの連携を強化していくことで中計では 1,000 億円規模になっていくと考えている。領域としてはこれまでと変わっていないと見えるかもしれないが、中身としては AI 生活力に向けた AI 活用も含めて取り組んでいきたい。またグローバルについても途に就いたばかりだが 3 年間でしっかり伸ばしていく。

ビジネスグロースについても 5 つの領域がある。サイバーセキュリティはまだ小さいが成長の余地があると考えており、AI インテグレーションについても、現在のアイレットを中心としたクラウドのビジネスが「クラウド + AI」というビジネスに変わっていくため、この部分を伸ばしていきたい。

Q. ビジネス領域では AI にもっとフォーカスしてもよいのではないか。また、金融事業は上場すれば事業は伸びると思うが、他社の例を見ても利益相反を防ぐための独立性など、両立は非常に難しい。現在、御社は 100%保有であるところ、あえて上場させることでガバナンスを二つに分けると、プラス面もマイナス面もあると思う。ガバナンスについては、大丈夫なのか。

A. ビジネスグロースについて、AI を組み込んでクラウドを含めていかに事業を成長させていくかが重要だと思っており、この 3 年間でビジネスグロース全体で 2 倍近くまで伸ばしていく。一方で、AI 労働力というフィジカル AI に向けた取組みは少し時間がかかるため、次の中計に向けた準備期間の位置づけで見てもらいたいと思っており、その成長率、増益額としてご理解いただきたい。

金融事業の上場に関しては、本日発表させて頂いたのは、これから検討に着手するという内容。この検討の中で、財務の健全性や IPO に向けたエクイティストーリーを含めた戦略の深掘りを行いながら、最終的な保有比率もまだ決めていないため検討していく予定。ガバナンスについてもご指摘の点も含めて検討を深めていきたい。

質問者 3

Q. au フィナンシャルホールディングスの上場について。過去数年で他社でも金融子会社の上場が見られたが、大半の目的は資金調達である一方、御社において金融はパーソナルグロースの成長の中心になるはずだが、持ち分を減らすということは矛盾しているように見える。例えば営業利益 10%成長しても当期利益への貢献は減ってしまう。今回の上場の意味について教えていただきたい。

A. 当社としては金融事業の公益性や独立性を元々意識してきたが、今回改めて au フィナンシャルホールディングスの立場から議論した結果、上場によって一定のメリットがあると考えたため。当社として au フィナンシャルホールディングスの今後のあり方や成長を考えた結果として、このような形で上場を目指して検討をしていくことにさせて頂いていた。

Q. ビジネス領域について、前中計でも強化する方針だったと思うが、結果的にはあまり力強い結果にはならなかったように思う。今回の中計はグループ会社や M&A など、前回の中計とはやり方が違うと考えて良いのか。また、どのようなビジネスに注力していくのか、他社と比較して少し手広く、方向性が分かりにくい。どのようなビジネスを提供する会社になりたいのか方向性を教えて頂きたい。

A. 前回の中計でもビジネス領域に注力し DX として推進してきたが、今回大きく変えたのはセグメントの定義。前はコアとグロースが同じセグメント内にあり、グロースが伸びなくても通信でカバーできる組織構造になっていたが、今回セグメントを分けて明確化し、ビジネスグロースをしっかりと成長させる覚悟を決めたと理解頂きたい。また、これまでは本体とグループ会社が分かれてしまっていたところがあったが、グループ会社も機能を持っているため、今回は本体から人員を派遣し、グループ会社が事業を引っ張っていくものにした。このように、従来、通信ビジネスが強かったところ、グループ会社にも大きな役割を担ってもらう形にした。

質問者 4

Q. 今期の連結営業利益の見方について、その他の部分に「楽天ローミングの収入減を含む」とあるが、マイナス幅が70億円というのは少ないように思う。秋以降も楽天ローミングを続ける前提なのか、途中で打ち切る方針か、もしくは他にも含まれているものがあるのか、確認させてほしい。

A. 楽天ローミング収入については段階的に減少していく形で協議をしており、26.3期は▲48億円となっている。今回は7年目の契約が終了する一つの区切りとなるが、10月以降もどのように協調できるかを仮定して試算している。この70億円というのは楽天ローミングだけではないため、計画上はある程度保守的に見ている。

Q. 仮に楽天ローミングを止めるのであれば、もう少し減収幅は大きくなると思うが、その点はどのように捉えると良いか。

A. 絶対額自体も以前に比べると大分減少してきている。その意味である程度減っても大丈夫のように計画上は保守的にみているが、10月以降について実際にはインフラ各社と同様、やはり協調すべき領域は協調していくべきと考えているため、プラスに効いてくる要素だのご理解いただきたい。

Q. au フィナンシャルホールディングスの上場検討について。100%子会社のままだとできないことがあったのか、少数株主を入れたりパートナーと組んだりの方が成長が加速できると考えたのか。その背景についてもう少し詳しく教えていただきたい。

A. それぞれの立場からのメリットを考えていく必要がある。au フィナンシャルホールディングスとしては、成長のための資本を集めて資本増強を行い、成長を目指す姿がある。一方でKDDIの立場からは、総資産が約9.3兆円に達し、連結の半分近くを占める状況になっている。金融事業、特に銀行事業をさらに大きくしていくためにはより資本が必要になるがBIS規制の問題もある。そうしたことを総合的に考えながら、グループとしてどのようなフォーメーションが最適なのか検討を進めていきたい。

その中で引き続き、当社がau フィナンシャルホールディングスと着実に協力し、支援も行い、関係は継続しながら、両社の株主にとってメリットがある姿を描けるかどうかポイントだと考えている。

質問者 5

Q. 中計における自己株式取得の考え方について、ベースは3,000億円であり、今期のように大株主の売却意向等ではみ出る部分については、成長投資もあるため、基本的には対応しない方針、という理解でよいか。

A. 今回の27.3期の方針は本日ご説明した通り、総額3,000億円を上限とし、うち2,500億円を上限に自己株式公開買い付けとさせていただいた。これまで同様、大株主様との対話を通じてキャピタルアロケーションに整合した対応をしていく。今後どのようなベースで続けるかは「機動的に」という形となる。

Q. パーソナルグロースにおける750億円の増益について、金融やエネルギーなどの事業領域でどのような組み立てで達成を目指しているのか。また、今期のガイダンスである226億円の増益の前提は。

A. 各領域の細かい内訳は開示していないが、金融とPontaパス・ローソン、そしてデバイス関連がしっかりと牽引する。そこにグローバルなどがこの3年間かけて加わり

750 億円を作り上げていく。今期の前提である 226 億円の増益についても、グローバル以外の 4 つの領域がそれぞれ成長していく。

以上