

# サステナビリティ 統合レポート 2023

KDDI Integrated  
Sustainability and Financial Report

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。

**KDDI VISION 2030**



KDDI ブランドサイト  
<https://brand.kddi.com/>



# KDDIの使命は、「つなぐ」こと。

それは、遠く離れた場所を回線でつなぐというだけではありません。

私たちはもっと大きなものを、  
人々の命を、暮らしを、心をつないでいます。

## 命をつなぐ

たとえば私たちの強靱な通信基盤は、災害時の生命線となるコミュニケーションを支えてきた。ICTの活用によって環境負荷を下げることで、これからの地球を救うことにも貢献できるだろう。



## 暮らしをつなぐ

たとえば都市や地方にある課題も、途上国の課題も、私たちは新しい技術やパートナーをつなぐことで解決してきた。さらに人財の育成によって、未来を生きる世代に貢献することだってできる。



## 心をつなぐ

たとえば安心して豊かなデジタル社会をめざす取り組みは、多様性の時代に孤独をなくし、健康で充実した人生を送るために必要なものだ。人生100年時代において、その役割はますます重要度を増すだろう。



そして、KDDIは「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。

私たちの「つなぐチカラ」は、未来のためにある。



## KDDI サステナビリティ統合レポート 2023

# 目次

### Introduction

- 2-3   KDDI VISION 2030
- 4-5   KDDIの「つなぐチカラ」
- 6-7   目次・編集方針・WEBサイトのご案内
- 8-9   中期経営戦略のフレームワーク
- 10-11   KDDIフィロソフィ
- 12-13   価値創造の軌跡

### Vision

- 14-19   CEOメッセージ
- 20-23   価値創造ストーリー
- 22-23   サテライトグロース戦略 ～5G通信と注力領域～
- 24-29   「つなぐチカラ」の進化で目指す未来
- 30-33   CFOメッセージ
- 34-37   「つなぐ」を支える人的資本

### Material Issues

- 38-47   重要課題（マテリアリティ）
- 38-41   サステナビリティ経営推進本部長メッセージ
- 42-43   6つの重要課題（マテリアリティ）・マテリアリティ選定プロセス
- 44-45   サステナビリティ中期目標（23.3期-25.3期）
- 46-47   サステナビリティ推進体制
- 48-60   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
- 48-51   提供価値① 未来社会の創造
- 52-60   提供価値② サステナブルな産業・インフラ環境実現
- 61-70   マテリアリティ2
- 安心安全で豊かな社会の実現
- 61-66   提供価値③ 地域共創の実現
- 67-70   提供価値④ グローバルでの地域・経済格差の解消
- 71-84   マテリアリティ3
- カーボンニュートラルの実現
- 71-84   提供価値⑤ カーボンニュートラルの実現

- 85-96   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
- 85-90   提供価値⑥ KDDIグループ全体の経営基盤強化
- 91-96   提供価値⑦ 人権の尊重
- 97-105   マテリアリティ5
- 人財ファースト企業への変革
- 97-105   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
- 106-109   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
- 110   サステナビリティボンドの発行
- 110-111   非財務活動の可視化による活動改善
- 111   社外からの評価

### TCFD・TNFD

- 112-115   TCFD提言に基づく開示
- 116-121   TNFD提言に基づく開示

### Governance

- 122-123   役員一覧
- 124-126   社外取締役メッセージ
- 127-138   コーポレート・ガバナンス
- 139-141   知的財産マネジメント
- 142-144   リスクマネジメント・内部統制
- 145-149   コンプライアンス

### Data

- 150-168   主要財務・非財務データ
- 150-151   連結業績ハイライト
- 152-163   財務・非財務ハイライト
- 164-168   連結財務諸表
- 169   情報開示とIR
- 170   会社概要・株式の状況
- 171   外部保証

# 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まに、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、前号より「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：価値報告財団。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。

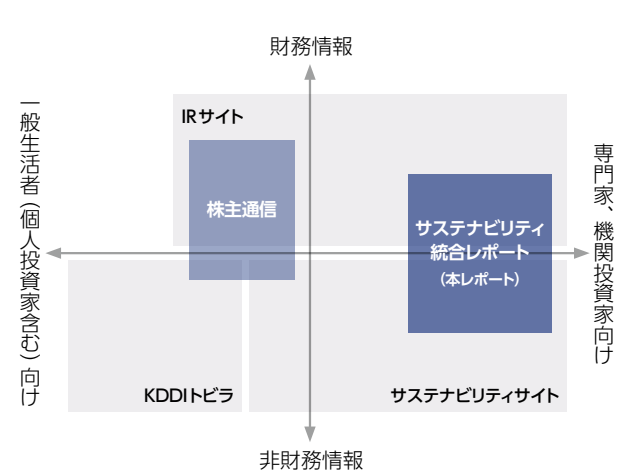
#### 将来見通しの記述について

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あげられます。

#### 表紙について

表紙デザインは、年齢や性別など多様な人々の手があやとりをするようにつながっているものとなっています。このデザインは、多様性を表現した昨年度の表紙デザインを踏襲しながら、手と手を光の紐で繋ぐことでKDDIの「つなぐチカラ」、新たな価値を創出する「パートナーリング」をより強く表現すると同時に、サステナビリティ経営を推進するKDDIの姿勢を象徴的に表現しています。

#### 本レポートの位置付け



## WEBサイトのご案内

KDDI ▶ <https://www.kddi.com/>

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

KDDIトビラ ▶ <https://tobira.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

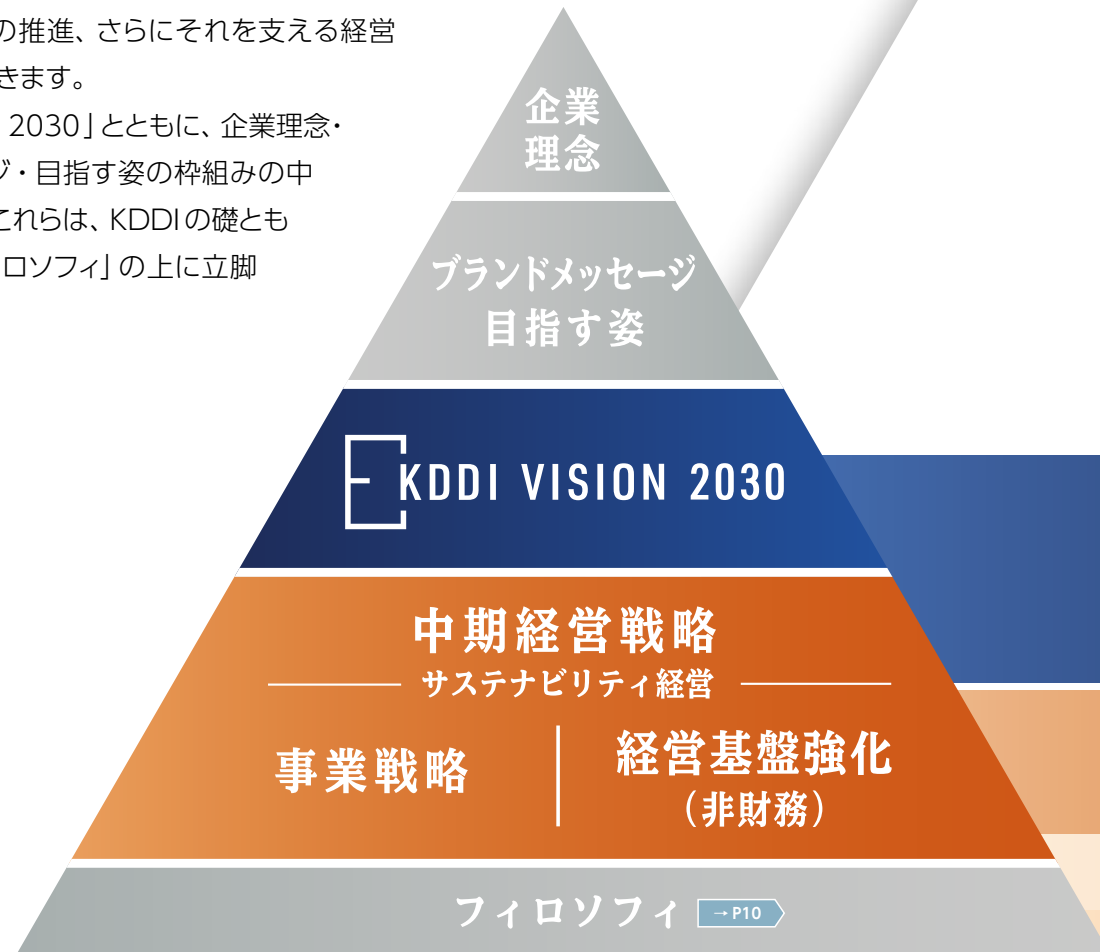
サステナビリティ <https://www.kddi.com/corporate/sustainability/>      研究開発（R&D） <https://www.kddi.com/corporate/r-and-d/>



## 中期経営戦略のフレームワーク

「中期経営戦略（23.3期-25.3期）」は、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。

「KDDI VISION 2030」とともに、企業理念・ブランドメッセージ・目指す姿の枠組みの中に位置付けられ、これらは、KDDIの礎ともいえる「KDDIフィロソフィ」の上に立脚しています。



### 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。

### ブランドメッセージ

Tomorrow, Together **KDDI** おもしろいほうの未来へ。 *au*

### 目指す姿

- ① お客さまに一番身近に感じてもらえる会社
- ② ワクワクを提案し続ける会社
- ③ 社会の持続的な成長に貢献する会社

## 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。

## 中期経営戦略

サステナビリティ経営

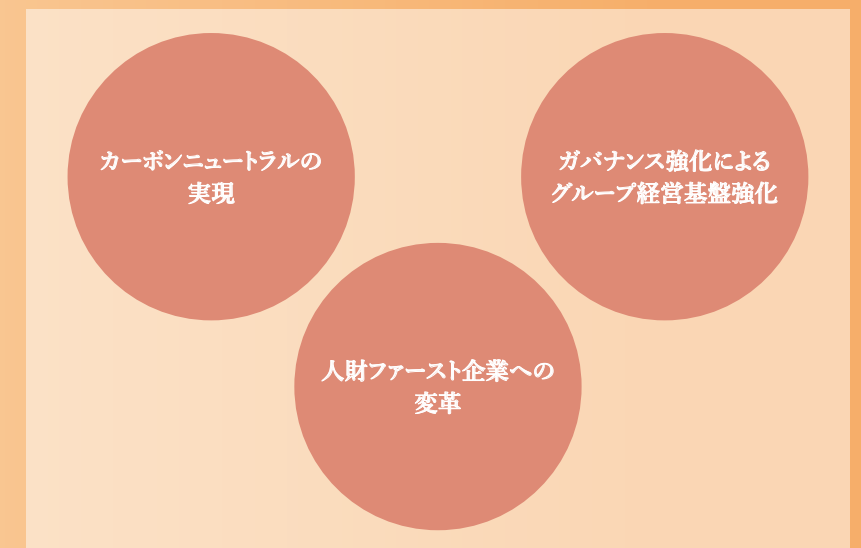
### 事業戦略

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）

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



Tomorrow,  
Together

# KDDIフィロソフィ

「KDDIフィロソフィ」は、社是・企業理念、そして、5章38項目で構成され、会社と社会の持続的な成長を遂げるため、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の従業員がとるべき基本姿勢であり、サステナビリティ経営の基盤でもあります。その実践を通じて、すべ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。



フィロソフィ手帳

## KDDIフィロソフィの歩み

3社が合併してKDDIが発足した2000年、さまざまなバックグラウンドを持った社員たちが共通の価値観を持ち、企業文化を育むことを目的として、KDDIフィロソフィは制定されました。その後2013年の改定を経て、現在のKDDIフィロソフィへと進化しました。

### 改定の背景

2011年3月11日、東日本大震災が発生し、KDDIの通信ネットワークも甚大な被害を受けました。KDDIはこの震災を機に、社会インフラを担う通信会社としての存在意義と使命について強く再認識するに至りました。その使命を果たすためには、KDDIグループ全従業員の心を一つにすることが必要であり、そのためには指針となる新しいKDDIフィロソフィへの改定が必要であると考えました。改定にあたっては、KDDIがどのような会社を目指すのか、どのような考え方・価値観で行動すべきか、そして、どの部門においても、自らの業務に置き換えられるような内容にするとともに、東日本大震災での教訓も反映しています。KDDIフィロソフィには、KDDIの従業員としてこうありたい、という願いが詰まっているのです。

### 改定版の発刊にあたって

- 「KDDIフィロソフィ」に基づく経営として、以下2点を徹底していくことを示しました。
- グループの目指す姿や経営の指針を全員が共有・実践し、社員力・組織力の向上を図ることで、グループの持続的な成長を実現すること
  - 一人ひとりの従業員が、人として正しい行動規範や判断基準を学び、且つ仕事に真剣に取り組むことで、人格を磨き、素晴らしい人生を開いていくこと

🔗 KDDIフィロソフィ・KDDI行動指針

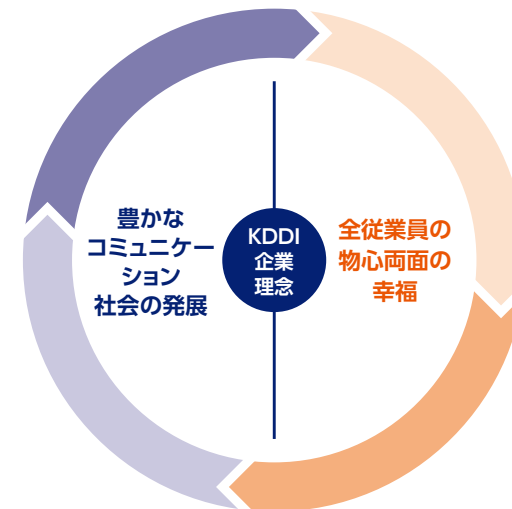
## KDDIフィロソフィの取り組み

KDDIは、企業理念、KDDI VISION 2030、サステナビリティ経営の浸透には、一人ひとりがKDDIフィロソフィを実践することが重要と考え、KDDIフィロソフィを根底から学ぶ勉強会を全従業員を対象に実施するとともに、各組織において従業員が各活動とKDDIフィロソフィとのつながりを意識するよう取り組みを進めています。全従業員が共通の価値観を持ち一丸となることで、KDDIの今後の持続的成長の強みにつなげていくことを目指しています。



**社会の成長**  
環境・社会課題に貢献

**持続的な利益成長**  
22期連続増益



**従業員の意識**  
社員のやりがい

**従業員の行動**  
イノベーションの創出



## 価値創造の軌跡

# 3G

携帯電話の普及

2002年

3G携帯電話向けサービス開始

2003年

光ファイバーサービス (FTTH)  
「KDDI光プラス」提供開始

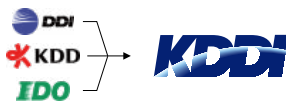
04.3期-08.3期

純増シェア5期連続No.1



2000年 KDDI発足

2000年10月  
株式会社ディーディーアイ (KDDI) 発足  
奥山雄材が社長に就任



■ 営業利益※1  
— 時価総額※2

小野寺正が社長に就任  
(2001年6月)

田中孝司が社長に就任  
(2010年12月)

高橋誠が社長に就任  
(2018年4月)

日本基準  
IFRS

3カ年中期目標 (14.3期-16.3期)  
営業利益 毎期二桁成長  
配当性向 30%超

3カ年中期目標 (17.3期-19.3期)  
営業利益 CAGR※3 7%  
配当性向 35%超

3カ年中期目標 (20.3期-22.3期)  
EPS 19.3期→25.3期 1.5倍  
配当性向 40%超

2022年5月 中期経営戦略発表 (23.3期-25.3期)  
EPS 19.3期→25.3期 1.5倍  
配当性向 40%超

→ P21

※1 14.3期までは日本基準、15.3期からはIFRS ※2 2000年10月末日～2023年3月末日終値ベース (月足)  
※3 CAGR (Compound Average Growth Rate): 年平均成長率

## 通信とライフデザインの融合

2016年

「auでんき」提供開始  
「auのほけん・ローン」提供開始

2017年

「au PAY マーケット」提供開始

au PAY マーケット



2018年

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

KDDI「IoT世界基盤」受付開始  
「au PAY (QRコード決済)」提供開始  
au フィナンシャルホールディングス設立

# 4G

スマートフォンの浸透

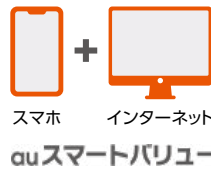
2011年

KDDI初の  
iPhone発売



2012年

「auスマートバリュー」  
提供開始



2013年

JCOM株式会社を連結化

2014年

800MHz「4G LTE」の実人口カバー率が99%到達

「au PAY カード」提供開始



2015年

UQコミュニケーションズ「UQ mobile」提供開始

# 5G

2020年

5G始動  
UQ mobile統合

au 5G



2021年

新ブランド「povo」提供開始

povo

スペースX社の衛星ブロードバンド  
「Starlink」と業務提携



あらゆるシーンに通信を溶け込ませ  
新たな価値を創造

2022年

KDDIスマートドローン  
設立



3G携帯電話向けサービス終了

エネルギー持株会社auエネルギーホールディングス設立

2023年 αU始動



23.3期  
営業利益  
1兆757億円

24.3期  
営業利益 (予想)  
1兆800億円



## CEOメッセージ

当社は、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います。

現代社会において、通信はあらゆるものに溶け込んでおり、生活や産業、社会活動の基盤となっています。そのため、通信の安定性と信頼性はより一層重要な要素となっており、通信事業者として、24時間365日通信を守り、社会的に重要な役割を担っています。また、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も重要な課題であり積極的に取り組んでいくべきことと認識しております。

当社は、このような未来社会を実現するために、「KDDI VISION 2030」を2022年5月に策定しました。

「『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。」

当社の使命は、人々の「命」「暮らし」「心」をつなぐことです。「つなぐチカラ」を進化させていきます。そして、レジリエントな未来社会の創造において、誰もが思いを実現できる、そんな社会をつくっていきたいと考えております。

そして、「中期経営戦略(23.3期-25.3期)」では、企業価値の向上と社会の持続的成長の好循環を基本としたサステナビリティ経営を根幹に据えた事業戦略と、経営基盤の強化を推進しております。

事業戦略においては、既存事業の深化とシナジー効果を最大限に発揮し、成長領域を拡大する「サテライトグロース戦略」を推進しています。5G通信をサテライトのセンターに据え、その周りに成長領域を配置し、さまざまな変革にチャレンジして事業を推進していきます。

また、経営基盤の強化については、地球規模の環境課題である「カーボンニュートラルの実現」をKDDI単体で2030年度までに、グループ全体で2050年度までに達成することを目指しております。また、人財ファースト企業への変革、グループ一体経営の推進にも積極的に取り組んでおります。

今後、新技術による事業環境の変化や世界情勢による社会環境の変化が加速することが予想されます。私たちはグループ一丸となって変化に対応し、持続的成長を推進してまいります。

こうした取り組みを進める中で、お客さまや社会の期待に応えるためにも、変わらぬご支援とご指導を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

KDDI 株式会社  
代表取締役社長 CEO

高 橋 誠

# Tomorrow, Together

## 23.3期の振り返り

### 中期経営戦略1年目を終えて

現中期経営戦略では、持続的な利益成長と株主還元強化の両立を目指すことを掲げています。  
23.3期の連結売上高は5兆6,718億円で前期比+4.1%、営業利益は1兆757億円で前期比+1.4%となりました。

値下げ影響や燃料高騰影響などに対し、注力領域であるDXと金融事業の順調な成長と、コスト効率化推進などにより増益することができました。

事業成長の目標として掲げている「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」の実現に向け、着実に取り組みを進めています。

	23.3期	前期比
売上高	56,718億円	+4.1%
営業利益	10,757億円	+1.4%
うちビジネスセグメント	1,908億円	+2.0%
うち金融事業	360億円	+85.6%



## 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2022年5月に新たに掲げました。

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」「暮らし」「心」をつなぎ、誰もが思いを実現できる社会をつくることに貢献していきます。

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、2030年を見据えて「5Gを中核に据えた事業変革」を推進していきます。



## サステナビリティ経営と中期目標

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ビジョンおよび事業へのインパクトを軸に「重要課題（マテリアリティ）」を策定しました。これを踏まえて、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。

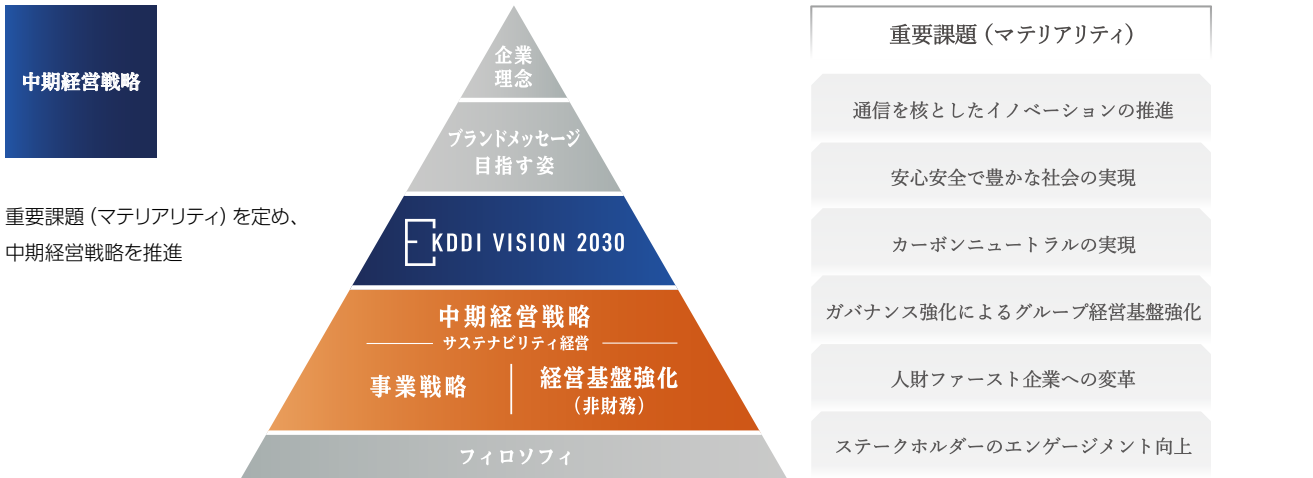
これにより、パートナーの皆さまとともに、社会の持続的成長と企業価値の向上を目指します。また、社会の成長が次の事業戦略に活かされ、そして再び社会に還元される好循環を目指します。

## 事業戦略／サテライトグロース戦略

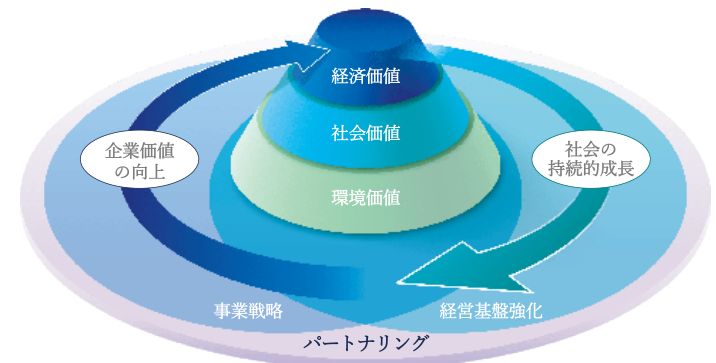
事業戦略では、SA（スタンドアローン）によって本格化する5Gを核とした注力領域の事業成長を「サテライトグロース戦略」と名付けて取り組んでいます。つなぐチカラである通信をセンターに、衛星のように位置付けられた事業領域を新たに拡大していきます。センターの5G通信について、「つなぐチカラ」を進化させるためにあらゆることに取り組んでいきます。また、マルチブランド通信ARPU収入を25.3期に22.3期比増にするため、5Gのネットワーク構築やさまざまなサービス提供、および5G対応端末の浸透を進めていきます。

新たな事業拡大の中心はDXとLX（Life Transformation）です。法人のお客さまには、デジタルを活用してビジネスをサステナブルに成長できるものに変革していくご支援となるようなDXソリューションの提供を進めていきます。個人のお客さまには、メタバースに代表されるLXを通じ価値観が多様化する時代において、フィジカル空間でもサイバー空間でもワクワクする世界をお届けしていきます。

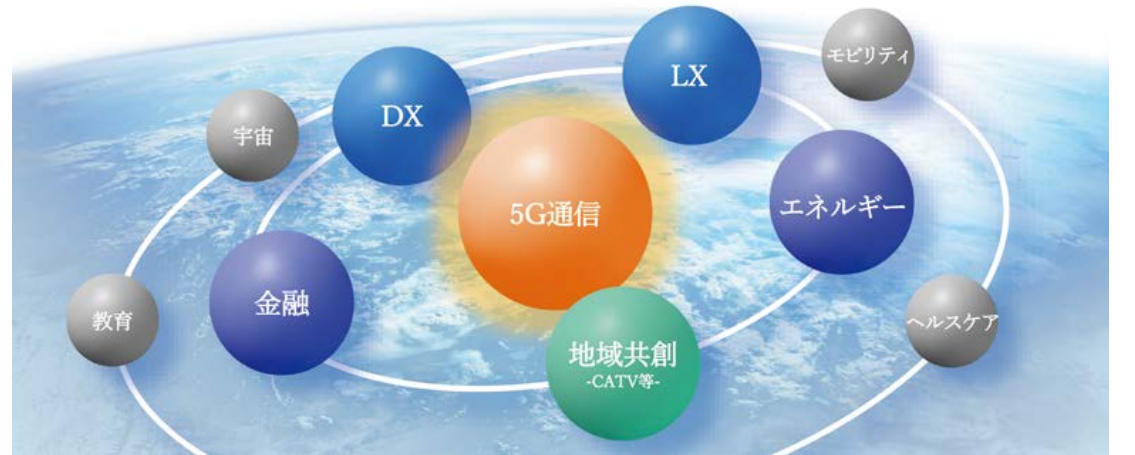
また、金融のビジネスも拡大していきます。これからの暮らしは通信と金融が非常に近いものとなると考えられます。暮らしに通信と金融が溶け込んでいく時代に、通信と金融の各種サービスのシナジーを最大化することで、金融サービスをお客さまにより身近なものへと発展させていきます。



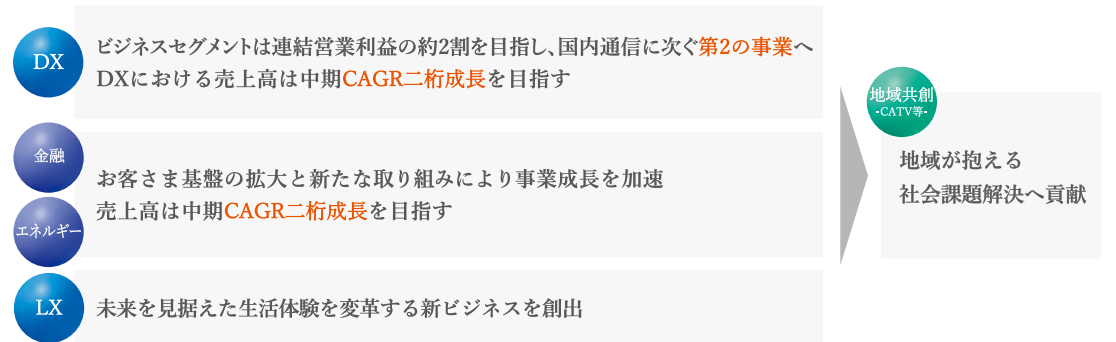
### サステナビリティ経営



### サテライトグロース戦略



### 注力領域の取り組みサマリー



ご注目いただきたいポイント①

## 「KDDI Digital Twin for All」

現代社会の特徴は、さまざまな内的・外的な要因によって環境の変化が著しい点にあります。こうした劇的な変化を乗り越え、「KDDI VISION 2030」に掲げる「誰もが思いを実現できる社会を。」を叶えるために、「KDDI Digital Twin for All」という構想を掲げました。法人のお客さま向けのDXと、個人のお客さま向けのLXは、この取り組みにおける2本柱となっています。

「KDDI Digital Twin for All」では、人々が生活しているフィジカル空間で生じたデータをサイバー空間へ転送し、デジタル上で高度かつリアルタイムにシミュレーションし、その結果を再度フィジカル空間にフィードバックして、私たちの生活をより良いものに変革していきます。



ご注目いただきたいポイント②

## 「競争と協調」

Beyond 5G時代に求められる高度な技術革新や、社会価値・環境価値を高めながらサステナビリティ経営を進めていくために、他社と競争すべき領域と協調すべき領域を定め、メリハリある投資戦略を実行することが重要となります。そこで、協調すべき領域として、2023年3月には、オールフォトニクス・ネットワークを中心とした革新的通信技術を広めるため、日本電信電話株式会社と光ネットワーク技術のグローバル標準化に向け基本合意書を締結しました。これにより、両社がこれまで培った通信技術、経験をもとに、持続可能な大容量の光ネットワークの実現を目指します。

また、2020年に事業を開始した株式会社5G JAPANでは、当社とソフトバンク株式会社が保有する基地局資産を効率的に相互利用するインフラシェアリングにより、5Gの地方展開を推進することで社会の持続的な成長に貢献していきます。さらに、楽天モバイル株式会社には、4Gネットワークをローミング提供することで、当社は4G設備の有効利用を図るとともに5Gネットワークの構築に注力し、全国のエリアカバー拡大を推進していきます。

これからも、通信事業者のみならず世界中のさまざまなパートナーとの協調を通じて豊かなコミュニケーション社会の発展へ貢献していきます。



## 経営基盤強化の取り組み

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も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強化等への取り組みも推進していきます。

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より積極的に取り組み、KDDI単体で2030年度までのCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ実現を目指します。これに先立ち、KDDIグループが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、グループ全体では2050年度のCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ実現を目指し、再生可能エネルギー発電の事業化に加え、携帯電話基地局・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。

## 中期経営戦略の進捗

中期経営戦略においては、「事業成長」と「株主還元」の両面を目指します。持続的な利益成長に加え、5G・注力領域への設備投資と戦略的事業投資を行い、株主還元として、配当性向40%超という財務方針のもと機動的な自己株式取得も検討していきます。

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、よろしくお願い申し上げます。



# 価値創造ストーリー

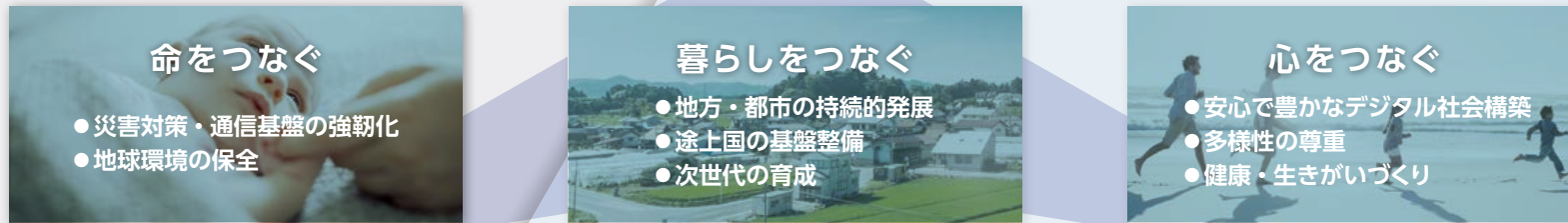
## 企業理念

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。

# 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。

## OUTCOME



## サステナビリティ経営

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。

## BUSINESS/ OUTPUT



## INPUT



## KDDIフィロソフィ

## 6つの重要課題 (マテリアリティ) と 主要サステナビリティ中期目標 25.3期目標

### 1. 通信を核としたイノベーションの推進

サテライトグロース戦略に基づく事業戦略・研究開発プロジェクト数 (累計): **60件**

IoT回線数 (累計): **4,400万回線**

※サービス開始時からの数値

### 2. 安心安全で豊かな社会の実現

決済・金融取扱高 (累計): **16.3兆円**

### 3. カーボンニュートラルの実現

KDDIのカーボンニュートラル実現  
Scope 1+2 (KDDI単体): **2030年度**

### 4. ガバナンス強化によるグループ経営基盤強化

先進セキュリティ技術への取り組み件数 (累計): **15件**

※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

### 5. 人財ファースト企業への変革

社員エンゲージメントスコアの維持向上 (KDDI単体): **72以上を維持**

女性取締役の構成比率 (KDDI単体): **20%以上**

女性経営基幹職の構成比率 (KDDI単体): **15%以上**

※受入出向者・在籍出向者ともに含まず集計  
経営基幹職: 組織のリーダーならびに専門領域のエキスパート

### 6. ステークホルダーのエンゲージメント向上

## 財務目標 23.3期-25.3期

事業成長	5G推進によるARPU収入増 (22.3期 対 25.3期)	
	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
財務方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 5G・注力領域への設備投資と戦略的事業投資を優先</li> <li>● 配当性向40%超</li> <li>● 機動的な自己株式取得</li> </ul>	
EPS成長	引き続き19.3期対比1.5倍を目指す	

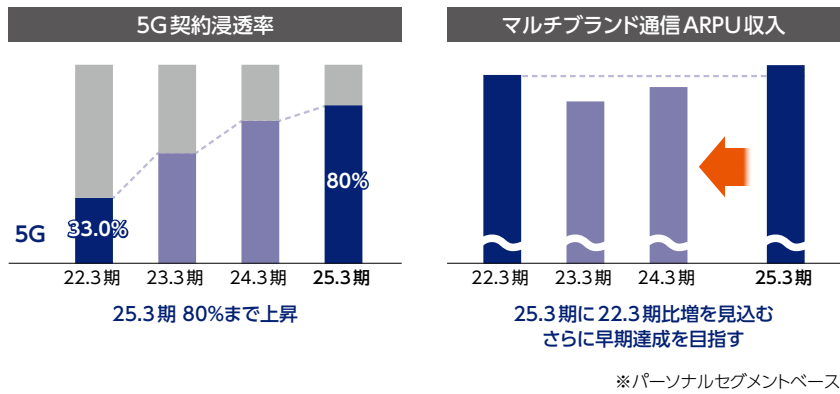
## サテライトグロース戦略 ～5G通信と注力領域～

中期経営戦略（23.3期-25.3期）の事業戦略として、5Gによる通信事業の進化と、通信を核とした注力領域の事業拡大を図る「サテライトグロース戦略」を策定し推進しています。注力領域を中心に、社会価値向上に資する取り組みも推進することで、KDDIグループの企業価値の最大化を図ります。ここでは、23.3期までの主な進捗についてご説明します。

### 5G通信

サテライトグロース戦略の成長のカギとなるのは「5G通信」です。KDDI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。

23.3期末までのモバイル通信事業の進捗として、マルチブランド通信ARPUは3,940円、IDは3,123万となり、着実な成長を収めています。通信ARPUはau使い放題プランが増加した一方、UQ mobileの構成比率が上昇しました。IDはUQ mobileを中心にモメンタムが好調で、期初予想を上回る結果となりました。通信ARPU収入については、前期比の減収幅が着実に減少しており、24.3期上期中の反転を目指します。引き続き、5Gと使い放題プランの魅力化を推進し、さらなるARPU成長に向け、お客さまのニーズに合わせたご提案により、さらにデータ利用を促進していきます。

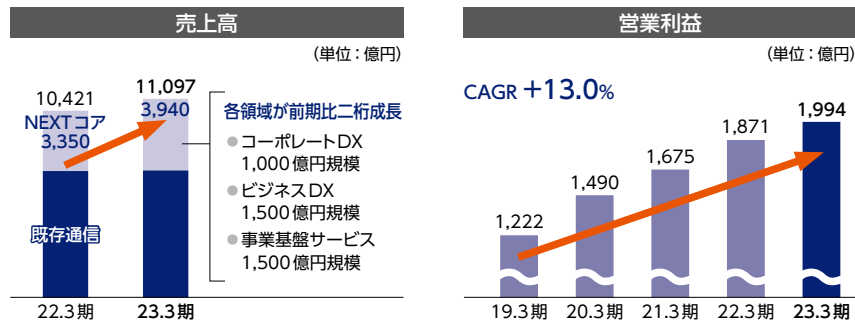


### DX

5Gを中核にKDDIグループの多様なケイパビリティを活かし、働き方改革や業務の生産性向上を支援する「コーポレートDX」、デジタルの力で経営課題や社会課題を解決する「ビジネスDX」、さらにこれらを円滑に進めるための「事業基盤サービス」（データセンター・コンタクトセンターなど）に取

り組み、お客さまビジネスをサポートします。23.3期のビジネスセグメントの業績について、売上高は、NEXTコアが前期比+17.6%と成長をけん引し、各領域で前期比二桁成長を達成。営業利益も19.3期比の23.3期実績がCAGR+13.0%と、順調に拡大しています。

KDDIの強みは、通信事業のお客さ



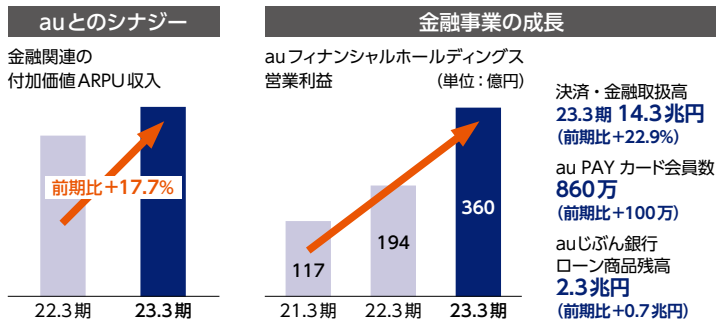
※ 23.3期の売上高は通信障害影響除き、営業利益は燃料高騰・通信障害影響除き

ま基盤をベースに、事業領域とIDの拡大につながることです。通信をベースとしたさまざまな価値提案を通じ、複数サービスのご利用に加え、マネーゾドによる運用もアウトソースしていただいた結果、2010年から2022年にかけて月額利用料が約4.5倍になったお客さま事例もあります。これからもお客さま理解を深め、通信+αの価値を提供していきます。

### 金融

auフィナンシャルホールディングスの幅広い機能やサービスの連携・クロスユースを推進し、お客さまエンゲージメントを向上させていきます。23.3期は、金融関連の付加価値ARPU収入は前期比+17.7%と順調に伸長しました。

また、営業利益の成長に加え、決済・金融取扱高は14.3兆円、au PAY カード会員数は860万、auじぶん銀行ローン商品残高は2.3兆円、とお客さま基盤が順調に拡大しています。金融事業の成長により、auのお客さま基盤を活かしたシナジーを創出し、KDDIグループの企業価値最大化を目指していきます。



### LX (Life Transformation)



2023年3月に提供開始した「αU」（アルファユー）では、メタバースを中心に、ショッピング、マーケット、ウォレット、そしてライブ配信と、Web3時代に向け全方位にサービスを提供していきます。また、αUは「MM総研大賞2023 スマートソリューション部門メタバース分野」において最優秀賞を受賞するなど、非常に高い評価をいただきました。今後も、KDDIが培ったクラウド、ネットワーク、IDの強みとWeb3時代の新技術を融合し、お客さまの体験価値を変革し、豊かな未来社会の創造を目指していきます。

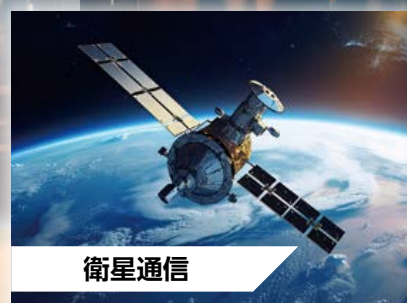
その他にも、ドローンによるサービス展開や、衛星通信におけるスペースX社とのパートナーリングによるStarlinkを活用した新たな体験の創出を進めていきます。



# 「つなぐチカラ」の進化で 目指す未来

過疎化、デジタル格差、自然災害、少子高齢化に伴う労働力不足など、幅広い社会課題解決の鍵を握るのが「つなぐチカラ」です。KDDIは、社会の情報基盤を支えるインフラ企業として、「つなぐ」を支える通信基盤を強化するとともに、通信技術と先端テクノロジーとを掛け合わせることで、私たちを取り巻く社会課題を解決していきます。誰もが思いを実現できる未来社会を描き、社会の持続的な発展に向けて取り組んでいきます。

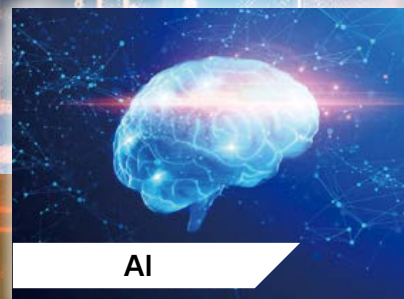
つなぐチカラの進化 CASE1  
“命をつなぐ”ネットワーク → P28



衛星通信



ドローン



AI



メタバース

## Future

「つなぐ」を支える次世代通信基盤  
“オールフォトリックネットワーク”

→ P26



遠隔医療



宇宙空間の活用



没入的なエンターテインメント



空飛ぶクルマ



ロボティクス

つなぐチカラの進化 CASE2  
ロボットと人が共存する未来社会 → P29



モビリティ

## Present





技術統括本部 技術戦略本部長  
大谷 朋広

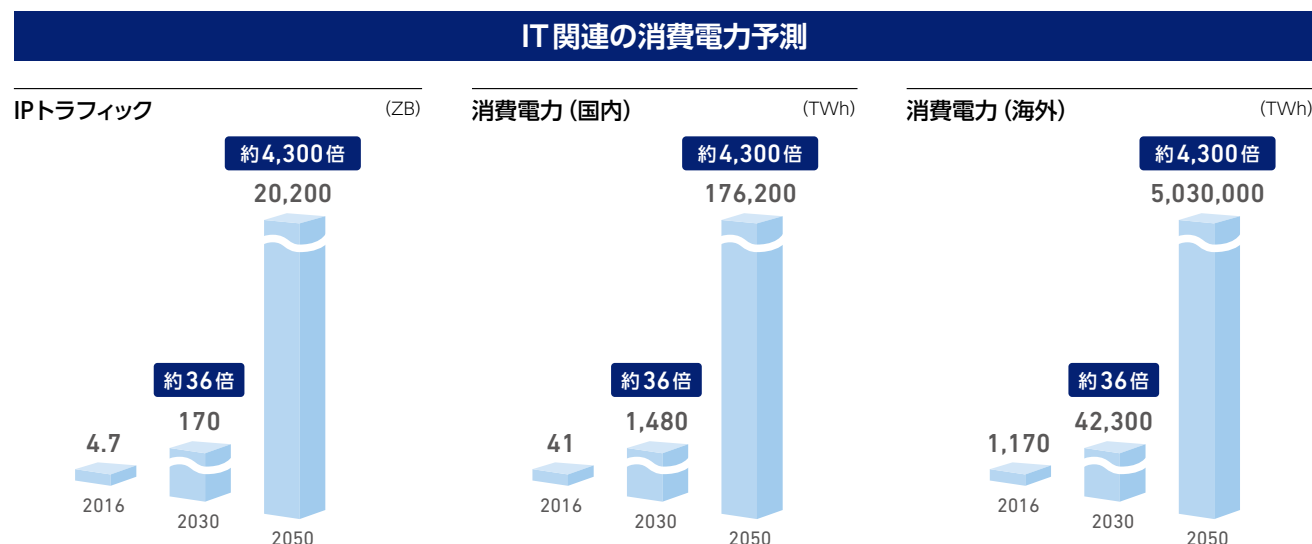
# 「つなぐ」を支える次世代通信基盤

# オールフォトニックネットワーク

## デジタルツインとカーボンニュートラルを両立させる オールフォトニックネットワーク

あらゆるものが通信でつながるBeyond 5G時代において、当社は、フィジカル空間（実世界）とサイバー空間（仮想空間）を結び付けて現状分析や将来予測を行う「デジタルツイン」が社会の重要な仕組みになると考えています。都市デザインや個人のライフスタイルなど、さまざまなシーンで大きな変革をもたらすことになるでしょう。

あらゆるものが通信でつながる社会では、膨大なデータ処理が必要となります。実際、近年において、世界のデータ流通量（IPトラフィック）は急激に増大しており、それに伴ってデータを処理するIT関連機器などの電力消費量も増加傾向にあります。そのため、デジタルツインとカーボンニュートラルを両立するには、伝送能力の向上、処理能力の高度化、そして低消費電力化が課題といえます。その課題解決の重要な鍵となる技術がオールフォトニックネットワークです。



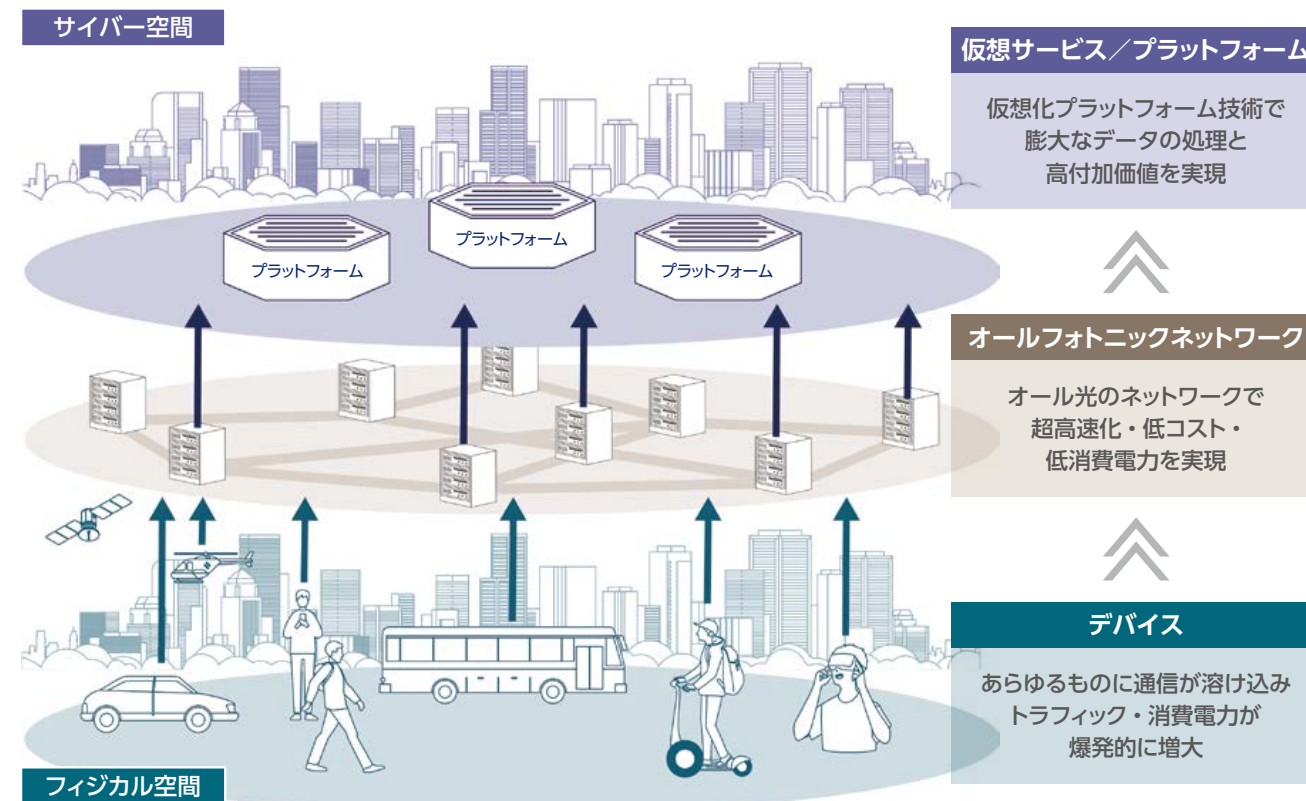
IPトラフィックの増加に比例して消費電力が増大した場合、2016年比で2030年には約36倍、2050年には約4,300倍に

※出典：「令和4年版情報通信白書」（総務省）

現在のネットワーク通信では、信号を光から電気、電気から光へ変換していますが、オールフォトニックネットワークは、それらの変換をせず、信号を光のまま伝送することで、超高速・低コスト・低消費電力を実現します。当社は、60年にわたる光海底ケーブルの研究開発の中で、光通信分野における3つの強みを培ってきました。太平洋の横断をも実現する長距離伝送、インターネットの発展に伴い増大するトラフィックにも対応しうる大容量伝送、そして、海底という過酷な環境での運用にも長年耐える高い信頼性です。これら3つの強みを活かし、強靱なオールフォトニックネットワークの確立を目指しています。

また、自社における研究開発の推進に加え、オールフォトニックネットワークの伝送方式の標準化やモバイルネットワークへの適用などに向けて、世界中のパートナーとともにオープンイノベーションを推進しています。

## KDDIが目指すネットワーク像



オールフォトニックネットワークの実現は、デジタルツインの社会におけるさまざまな革新の推進剤となり、今後世の中が求める高付加価値かつ実用的なサービスやプラットフォームの出現を加速させるでしょう。

次のページでは「つなぐチカラ」の進化によって生まれる、サービスやプラットフォームの具体的な事例として、当社の取り組みを紹介します。

## Message

### 人々の思いに寄り添いながら、ともに未来を形づくっていききたい

KDDIは通信会社の使命として、途切れることのない通信をお客さまに提供することを目指してきましたが、さらなる喜びや驚き、感動を提供するには、通信をより進化させていかなければなりません。そのとき、技術の革新性ばかりに目を向けるのではなく、お客さまに寄り添うことが重要なのだと思っています。さまざまな人たちのやりたいこと、なりたい姿に寄り添い、そこに新しい技術を組み合わせ、スッと選択肢を提示すること。それこそが、当社の目指す姿なのです。

みなが物質的豊かさを求めていた昔とは幸せの定義が変わってきており、今はそれぞれの価値観のもとで、それぞれの思いを実現することが幸せなのではないかと思います。その画一的ではない各々の思いを実現するときに、通信はきっとお役に立てる。事業、通信性能、新しいサービス、あらゆる面でお客さまに寄り添った形でつなぐチカラを進化させてまいります。





## つなぐチカラの進化 CASE 1

### “命をつなぐ”ネットワーク

地球上いつでもどこでも通信を届け、つながらない場所をなくしたい、その思いのもと当社は事業を続けてきました。そして、ただ回線をつなぐだけではなく、「つなぐチカラ」で人々の命をつないでいくことが当社の使命だと考えています。

#### Starlinkを活用し宇宙から「ずっと、もっと、つなぐぞ。」の実現

KDDIは60年にわたって日本の衛星通信サービスの一角を担ってきました。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」と提携したことで、通信の可能性がこれまで以上に広がり、あらゆる生活シーンに通信が溶け込む世界の実現に大きく近づいています。

大規模災害が発生した際は、救助を求める緊急電話、安否確認、被害状況の把握や支援活動に対応するために通信が必要不可欠です。災害時に地上の回線が利用できなくなっても、衛星を介したStarlinkを活用することで、通信回線を確保できます。

秩父市中津川地内では、Starlinkを活用してauのモバイル通信環境を確保し、ドローンの遠隔自律飛行による物資の配送を実施しました。本取り組みは、2022年9月に土砂崩落が発生し、物流が寸断された秩父市中津川地内の地域住民への冬季期間の生活支援を目的としており、食品、日用品、医薬品など最大約4kgの物資をドローンで複数回配送し、地域の人々の生活を支援しました。



#### 日常生活における“命をつなぐ”取り組み

災害時だけでなく、何気ない日常においても、車と自転車の事故など、回避すべき“命”に関わる社会課題は存在します。KDDIはスマホ位置情報を活用し、自転車・原動機付自転車・自動車と同じ交差点に接近した際にそれぞれの運転手へ通知する機能を開発しました。フィジカル空間から集めた情報を使ってサイバー空間で予測を行い、再びフィジカル空間へフィードバックするデジタルツインの取り組みです。

通信があれば人々に安心を届けることができ、命をつないでいくことができます。これからも、いつでも、どこでもつながる通信環境の提供を目指していきます。

☑ スマホ位置情報で公道での事故を防止

## つなぐチカラの進化 CASE 2

### ロボットと人が共存する未来社会

日本の生産年齢人口(15~64歳)は1995年をピークに減り続け、2050年には、2021年に比べて約29%も減少すると予測されています。

特に地方の人口減少・高齢化の進展は顕著で、労働力不足、地域経済・産業の担い手不足など、さまざまな課題が深刻化すると懸念されています。

労働力不足の解決策の一つとして期待されているのが、ロボットです。ロボットが自由に動き回り、回遊販売や見回り、清掃といったサービスを行うことができるように、KDDIはセキュリティゲートやエレベーター、防犯カメラの映像などのさまざまなデータと、ロボットのプラットフォームを連携させることで、これまで単独では実現できなかったサービスの実現や、利用者の需要に柔軟に対応できる環境の構築を目指しています。また、実際に街中での実証実験などを通じ、ロボットに対する生活者の受容性についても調査を行い、より望まれる形で社会にお届けしていきたいと考えています。



## Message

Beyond 5G時代の社会では、冷蔵庫の中の牛乳を切らしてしまったとき、スーパーまで買いに走らなくても、配送ロボットが玄関まで届けてくれる。そもそも切らしてしまうようなことが起こらないかもしれません。

社会におけるあらゆるモノが、自動的につながることで、人の意思が介在せずとも、さまざまな目的が達成される。ロボットは、人に自由な時間を提供する良きパートナーになるでしょう。





## 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  
パートナーの皆さまとともに  
企業価値の向上と  
社会の持続的成長の好循環を目指す**

執行役員常務 CFO  
コーポレート統括本部長  
サステナビリティ担当役員  
**最勝寺 奈苗**

### サステナビリティ経営を基軸とした経営戦略 → P44

株式市場においてはESGの取り組みへの関心が高まっています。当社は、サステナビリティ経営を基軸とし、パートナーの皆さまとともに企業価値向上と社会の持続的成長の好循環を目指しています。以前から災害対策による強靱な通信環境の提供や、KDDIフィロソフィの社内浸透活動を通じた人材育成など、非財務における取り組みを磨いてきましたが、中期経営戦略策定の際には、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ビジョンおよび事業へのインパクトを軸に、6つのマテリアリティを選定しました。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材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などが盛り込まれています。

また、そのマテリアリティごとに社会への8つの提供価値を決定し、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中期目標（KPI）を設定しています。

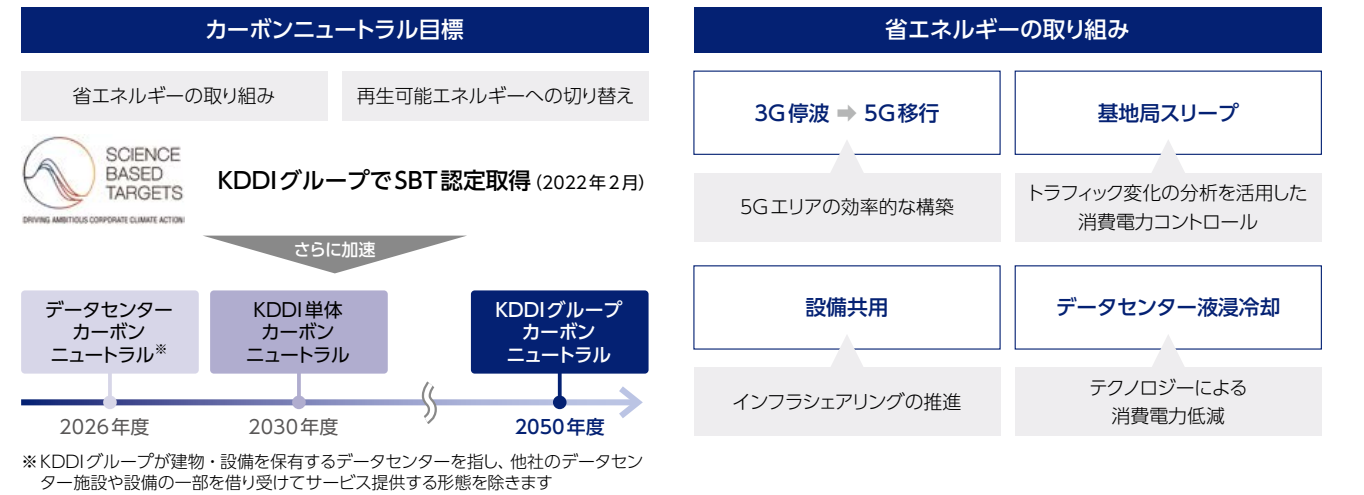
ESGへの関心の高まりとともに、資産性支出や非財務資本の見える化への期待も高まっていますので、長期戦略との関連性が高い項目の開示を強化いたします。サテライトグロース戦略の推進に必要な経営基盤の強化に向けた取り組みと、サステナビリティ中期目標にもご注目ください。

### カーボンニュートラルの実現に向けて → P71

2030年度までに自社の事業活動におけるCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ実現を目指します。

5Gトラフィック増に対しては、技術開発を通じた省エネルギー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、各種省エネルギー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を進めてまいります。

また、太陽光発電で自律的に電源を確保し、晴天の日中であれば、1局の基地局運用に必要な電力全てを供給することが可能となる「サステナブル基地局」の運用をauエネルギー&ライフとともに2023年5月より開始しました。さらに、2023年4月に事業を開始したauリニューアブルエナジーで再生可能エネルギー発電事業を加速し、事業を通じて社会のカーボンニュートラル実現に貢献してまいります。



### サテライトグロース戦略の推進に必要なグループガバナンスの強化 → P85

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、事業も多様化していく中、グループのリスクマネジメントと情報セキュリティ体制も強化しています。具体的には、グループ全体でシナジーを発揮して成長していくためにも、シェアードサービスによる共通基盤の拡充や、CFO人材の育成・支援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ていきます。また、グループ間データ連携に向けた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を一段と強化し、事業成長を支援します。

これまで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」を定めていましたが、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。





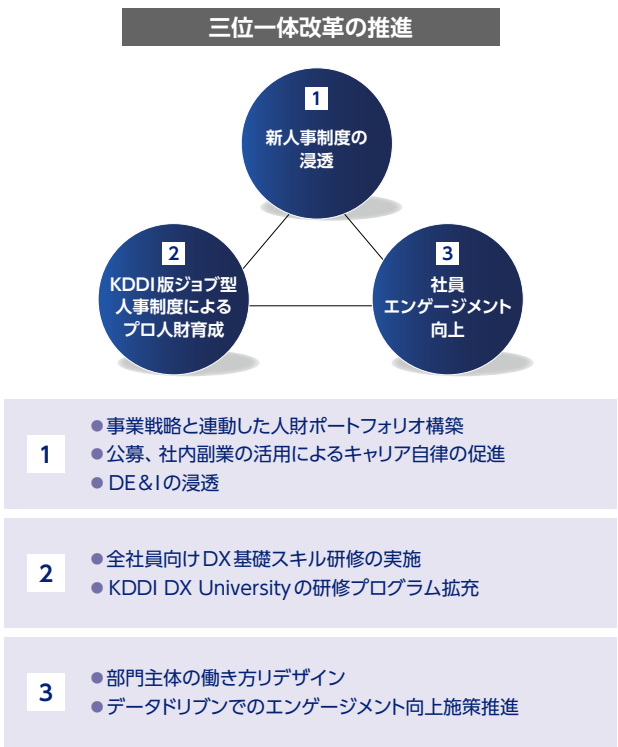
## 人財ファースト企業への変革とともに注力領域成長を加速 → P97

企業理念に「全従業員の物心両面の幸福の追求」をうたっている通り、KDDIグループでは人財を重視しています。これからの時代において、一人ひとりの専門性が重要になり、社内外で活躍する人財を育てるということは、当社の持続的な成長にとっても大切な取り組みです。

このように、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、「新人事制度の浸透」「KDDI版ジョブ型人事制度によるプロ人財育成」「社員エンゲージメント向上」の三位一体改革に取り組んでいます。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し、社会の持続的な成長に貢献します。具体的には「全専門領域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、およびDX基礎スキルの習得をKDDIグループへと拡大することにより、注力領域への要員シフトも実行していきます。

### 人財ファースト企業への変革

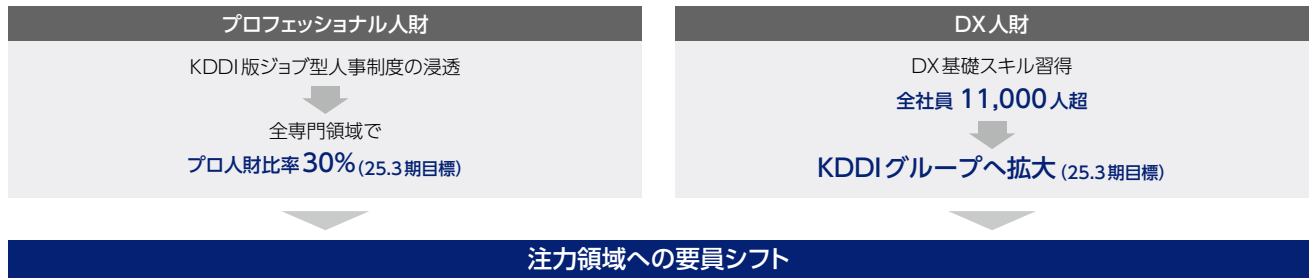
人財を重要な資本と捉え、その育成・強化を経営の根幹に置く企業



### 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** ※



※ 2020年に開始した社内人財育成機関

## キャッシュアロケーションと株主還元

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キャッシュフローは中期で5兆円規模を目指します。生み出した営業キャッシュフローを、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。特に7,000億円規模の戦略的事業投資については、今後の事業

成長につながる案件に集中して投下してまいります。一方で、成長投資については、KDDIグループ全体での資本効率向上も意識し実行してまいります。

中期経営戦略で掲げたEPS成長目標については、通信料金値下げや燃料高騰影響などもありますが、EPS成長を目指すことは、事業成長および株主還元強化の両面で重要なベクトルであると考え、引き続き追いつけていきます。そして、2023年5月には当社経営の方向性を示すために、配当の5円増配に加えて自己株式取得を増額し3,000億円の取得枠を設定することで株主還元も強化しました。

さらに、社会課題の解決や地球環境の保全につながる事業に資金使途を限定したKDDI初のサステナビリティボンドである「KDDIつなぐチカラ債」（無担保普通社債）を2022年10月に発行しました。今後も、社会課題の解決や地域環境の保全につながる事業を推進し、サステナビリティ経営に即し資金も効果的に調達してまいります。

### 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



## コスト構造改革

2022年3月の3G停波による通信設備関連費用の効率化により約500億円のコスト構造改革を実現しました。引き続き、インフラシェアリングの推進や、先進技術活用などによる技術コスト構造改革を進めるとともに、販売コストの収益構造改革と合わせて中期 (23.3期-25.3期) 1,000億円規模のコスト構造改革を進めていきます。今後も、KDDIフィロソフィに基づき「売上を最大に、経費を最小に」を実践するとともに、筋肉質な経営を徹底してまいります。

不安定な海外情勢や、燃料高騰、急速な為替変動など、昨今の企業経営は予測が難しいさまざまなリスクにさらされています。このような環境下においても、当社は売上と利益、双方の財務的な成長を目指して各種取り組みを推進してまいります。そのために、機敏な先読みとレジリエントな備えを両立する経営基盤強化を進め、KDDIフィロソフィに基づいたサステナビリティ経営の実践を通じて、非財務の価値も向上させ、企業価値向上と社会の持続的な成長に貢献してまいります。

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、中期経営戦略に取り組んでいきます。





# 「つなぐ」を支える人的資本

あらゆるシーンに通信が溶け込んでいく社会で、KDDIが通信とさまざまな産業をかけ合わせて新たな価値を生み出していくためには、KDDIグループ内外の組織や人、そしてそこから生まれた多様性を「つなぐチカラ」で進化させていくことが重要です。KDDI VISION 2030に向けた「人財ファースト企業」への思いを、菱田人事本部長に聞きました。



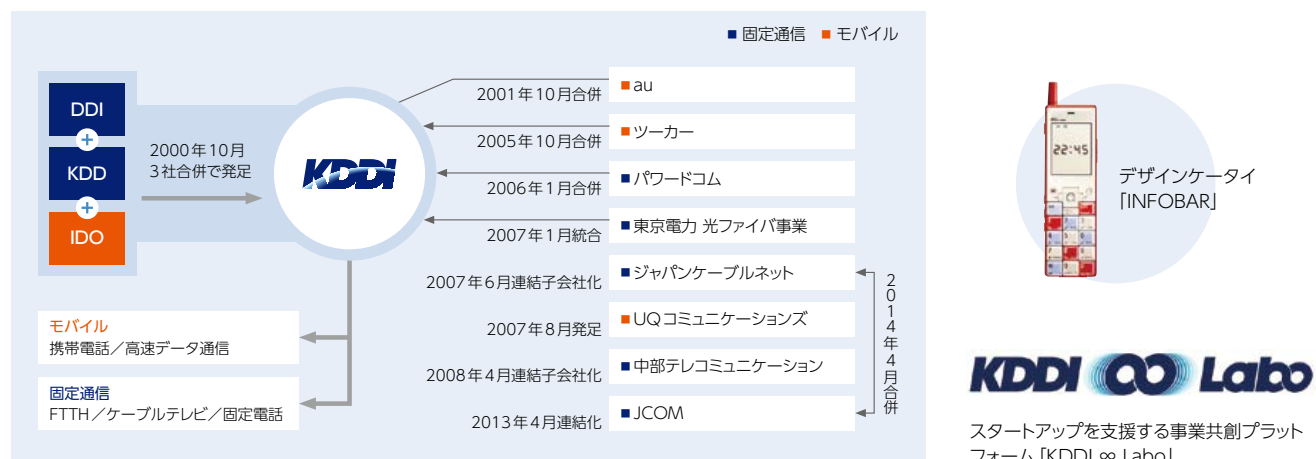
コーポレート統括本部  
人事本部長  
**菱田 直人**

## 多様性とともに歩んできた歴史

お客さまへの驚きを超え、感動をお届けするサービスを生み出し続けてきたKDDIの根底には多様性が常にありました。2000年、次世代携帯電話サービスの開始を前に、DDI、KDD、IDOが集結し、KDDIが発足しました。「総合通信キャリアとなり、NTTに対抗する」という旗印に集まったこの3社は、異なる組織文化を持ち、多種多様なバックグラウンド、価値観と個性を持つ人財が所属していました。そして、その後もさまざまな組織文化を持つ企業の統合を経て、今日に至ります。

多様性あふれる状況下において、当社は多様性を「組織のチカラ」へと還元させ続けてきました。「着うた」「LISMO」等の業界初の画期的なモバイルWEBサービスの展開、「INFOBAR」などのデザインケータイ開発は、さまざまな専門性を持つ人財が異なる意見と卓越した技をぶつけ合うことで実現できたのです。

現在では、スタートアップ企業への出資やパートナー企業とのコラボレーションにより、KDDIに関わる人財が持つ個性と専門性を取り入れながら、オープンイノベーションを加速化させるとともに、多様性を進化させています。これらの成功要因は、「KDDIフィロソフィ」を掲げることで、多様な人財の目的・行動のベクトルを合わせ、求心力を高めたことに他なりません。



## 社員の心をつなぐ、KDDIフィロソフィ → P10

当社の企業理念は「全従業員の物心両面の幸福を追求」であり、経営資源は人・モノ・カネと言われる中で、「人」さらには「人の心」が大切です。そして、企業が何のために存在するのか、その企業で働く従業員が何を目指し、そして何を基準に行動するのか、KDDIフィロソフィで明文化しています。これこそが人財ファースト企業だと考えています。KDDIフィロソフィにより、多様な人財の心のふれ合いを促し、深い信頼関係を構築してきました。世のため、人のために役に立つことは何かを考え抜き、「心を高める」ことで、目指す方向性を整合させ、求心力を高めてきました。

そして、これからもKDDIフィロソフィを根幹に置きながら、「人財ファースト企業のさらなる追求」に取り組むべきと考えています。

心を高める  
勤機善なりや  
れ心なりしか

社是

## KDDI VISION 2030に向けた、人財ファースト企業のさらなる追求

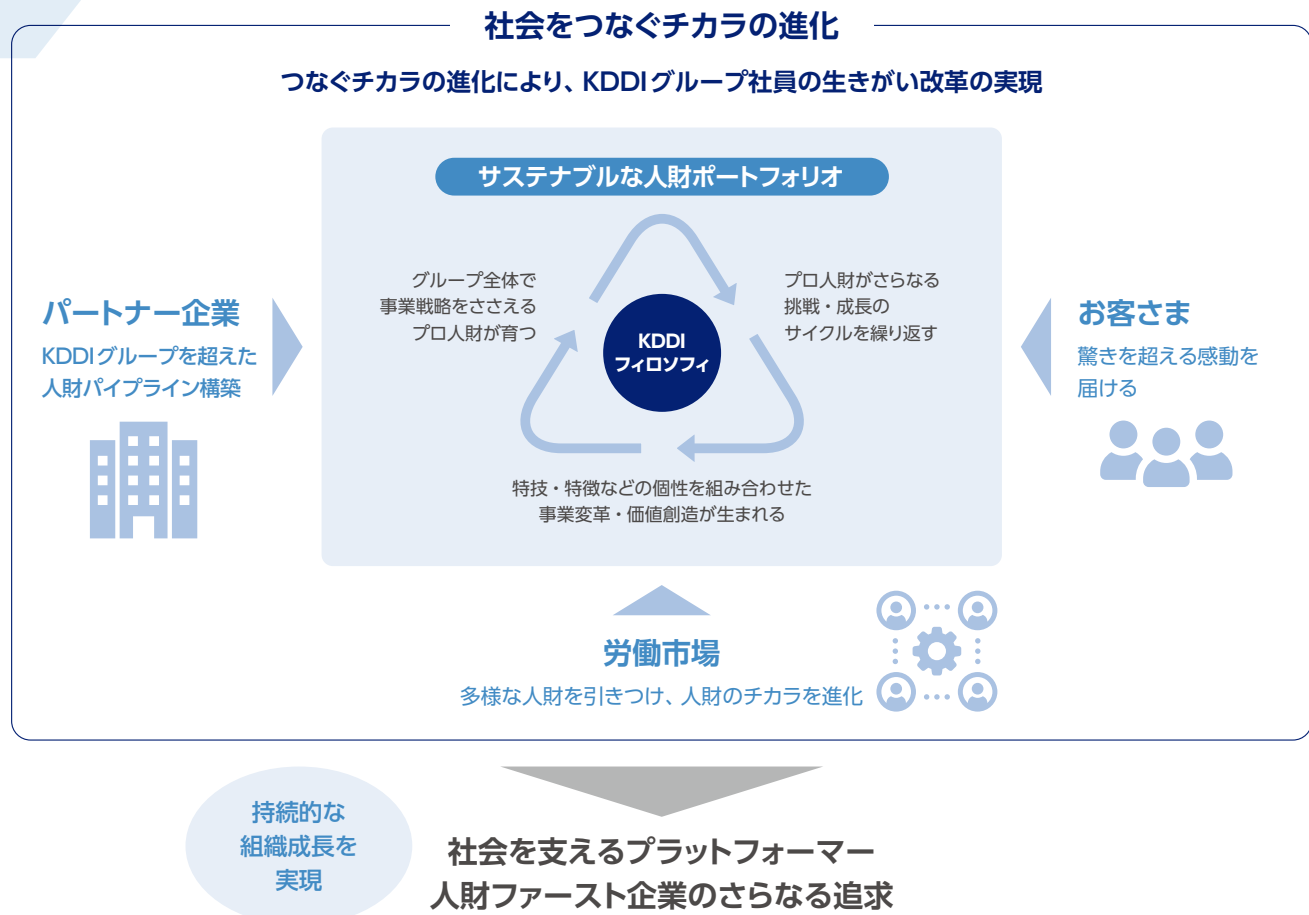
事業環境が大きく変化し、DX、金融、エネルギーなど事業領域を広げるサテライトグロース戦略を推進していく中では、これまで以上に多様な専門性を持つ人財を獲得し、その人財同士が混ざり合うことで、事業や組織機能の高度化につながるイノベーションを創出していく必要があります。

しかし、安定成長の結果、KDDI発足時、急成長期に有していた挑戦心は削がれていることも事実です。事業環境が目まぐるしく変化する中では、社員一人ひとりがサテライトグロース戦略の推進をジブンゴトとして捉えながら挑戦・成長し続け、新規領域への進出をはじめとしたイノベーションを加速化させなくてはなりません。だからこそ、KDDI VISION 2030に向けて、人財ファースト企業のさらなる追求に取り組んでいきます。



## サステナブルな人財ポートフォリオの実現

「人財ファースト企業のさらなる追求」を実現させるためには、専門性を持つ自立したプロ人財が挑戦・成長し続けることが重要です。事業領域が多岐にわたるKDDIグループにおいて、個性と能力を発揮できる場所を見つけ、挑戦しながらスキルを高め、さらにレベルの高い挑戦をします。そして、より高度な挑戦には複数の異なる専門分野の人財の集合知が必要になります。それぞれの領域のプロ人財が認め合い・高め合った結果、グループ全体でプロ人財を輩出し続ける“サステナブルな人財ポートフォリオ”が充足されていきます。



## 社会をつなぐチカラの原動力となる人的資本

社員の心身の健康維持・向上は重要で、仕事と生活の垣根がなくなりつつある「ワーク・アズ・ライフ」の時代に、働き方や働きがいだけでなく、「生きがい改革によるウェルビーイング向上」も人財ファースト企業として追求していく重要な要素です。全従業員の幸福の追求を考えると、働きがいだけでなく、生きがいを重視していくことが重要です。社員と「どのような時に幸せを感じるか？」という話をしたとき、人から感謝をされたり、人や社会に良い影響を与えたり、自分の成長につながっていると実感できたりしたときに幸福を感じると話してくれました。KDDIの社員は、「社会の役に立つようなことがしたい」という思いがとても強い。そういった思いが、命や暮らしや心を「つなぐチカラ」の原動力になると信じています。そして、社員の“生きがい”を追求することでKDDIはさらに魅力的な会社となり、お客さま・パートナー企業・労働市場とのエンゲージメントを高められ、愛され信頼され続ける会社となるのです。

## 「人財ファースト企業のさらなる追求」に向けた今後の展望

「挑戦、成長し続けるプロ人財」を育成するために導入した「KDDI版ジョブ型人事制度」は、社員にとって大きな変化であり、制度の浸透には課題があると認識しています。例えば、プロ人財になるためには、自発的に自分の専門領域を見つけて、スキルを磨いていくことが求められますが、キャリア自律も制度が変わっただけでは簡単には促進されないと考えています。その課題の解決方法の一つに「積極的に制度を活用して体験すること」があります。今後はその課題を解決するために、キャリア研修や社内カウンセリングを通じて社員一人ひとりの挑戦を後押しし、成長できる文化の醸成に取り組んでいきます。

大きな制度変更の不安がある中、手上げでの社内副業、公募やKDDI DX University (KDU) を活用して、専門性やスキルを高め、キャリア形成に踏み出した事例を紹介します。 → P97

### 新しい領域への挑戦とキャリア形成を後押しするKDU

以前はIoTを専門としたスキルアップに専念していたのですが、当時所属していた事業部の部長の勧めがきっかけとなり、KDUでビジネススキルやDX全般のスキルを学んで、新たなキャリアに踏み出しました。

KDUを受講する前はビジネススキルを学んだ経験が全くなく、物事の考え方、レポーティングなどの基礎知識からビジネス戦略といった応用知識まで講義一つひとつ全てが新しい学びでした。今は、IoTサービスプラットフォームの拡販に向けた企画やお客さま提案を行っており、市場や環境動向の調査からターゲット選定、提案推進まで積極的に業務に取り組んでいます。KDUを通して自分自身、成長ができた実感しています。

日本が少子高齢化社会を迎え、次はグローバルでの成長が必要です。グローバルDXとしてどのようなビジネスがあるか、各国の課題は何か、それに対してKDDIとして何ができるかを、「KDUで学んだ知見」×「今後自身で学んでいく知見」で考えていけるような仕事ができると良いと思っています。



### 「好きなことを仕事にしたい」を副業と公募で適性を見極める

学生時代にジェンダーについて学んだのですが、就活時にKDDIが先進的なLGBTQ+支援に取り組んでいることを知り、入社前からKDDIの人事に興味を持っていました。配属されたカスタマーサービス部門で5年間の実務経験を積み、幅広い年代の女性の働き方やキャリア観に触れたことで、KDDIで働く女性の自由で自律的なキャリア形成を推進したいという思いを一層強くし、人事本部での副業を経験、公募で人事企画部に異動しました。

副業制度の参加前は、ジョブチェンジすることに不安を持っていましたが、副業を経験することで自分の思いの強さに自信を持ち、公募にも思い切ってチャレンジすることができました。応募時には、副業により深耕した人事業務への思いを明確に説明することができたと思います。

社内副業は、社員個人が気軽にチャレンジできる制度なので、ぜひ多くの社員に活用してほしいと思っています。人事企画部に異動してからは制度に関して視野が広がり、専門性を持った人財のスキル伝承や、組織的な業務効率化にもつながる仕組みであることを知りました。社員個人だけでなく組織目線でも、より多くの人に活用したいと思ってもらえるような訴求をしていく必要があると思っています。



## 重要課題（マテリアリティ）



### サステナビリティ経営の推進

#### 社会課題起点での事業機会創出と、ステークホルダーとのコミュニケーションのさらなる推進

サステナビリティ経営の推進にあたり、私たちは、二つの重要な役割を果たしていきたいと考えています。

一点目は、環境・社会課題を起点とした事業機会を創出し、これにより課題解決を目指すという循環を生み出し続けることです。気候変動対策、生態系保全、循環型社会への移行、地域のデバイド解消、サステナブルなインフラ環境の実現など、環境課題や社会課題を、事業を通じて解決していきます。当社は、「つなぐチカラ」を強みとして、DXやIoTなどさまざまなアセットを活用し、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に寄与するサステナビリティ経営のトップカンパニーを目指します。

二点目は、ステークホルダーとのコミュニケーションの推進です。まず、当社の財務・非財務の取り組み状況や考え方をご理解いただくために、徹底した情報開示を推進します。さらに、マルチステークホルダーとの丁寧な対話を通して、当社として取り組むべき課題やご期待いただいていることを正しく受け止め、一層強力なサステナビリティ経営の取り組みにつなげてまいります。

### 社会課題起点での事業機会創出

#### 「つなぐチカラ」の進化により、事業を通じて社会課題解決に貢献する

世界は、脱炭素社会の実現に向け舵を切りました。KDDIグループにおいても事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ実現を目指しています。さらに、社会全体のカーボンニュートラル化につながる取り組みを積極的に推進しています。KDDIグループのauエネルギーホールディングスは、auリニューアブルエナジーを設立し、太陽光発電を中心とした再生可能エネルギー発電事業を開始しました。エネルギーの安定供給を実現する再生可能エネルギー中心の社会への転換に寄与していきます。またKDDIは、法人のお客さま向けに「グリーンモバイル」の提供を開始いたしました。これは、お客さまへ提供する通信サービスにかかる電力を再生可能エネルギーとするものです。→ P75

また、KDDIの強みである「つなぐチカラ」は、社会の情報基盤を支え、私たちを取り巻く社会課題解決に貢献し、イネーブラーとしてより良い未来を形づくる鍵になると考えています。あらゆる環境・社会課題の解決に対して、当社の通信を核としたイノベーションが貢献します。→ P4

例えば、気候変動などにより海洋環境は大きく変化していますが、漁業においては、水産資源や藻場の減少に伴い、漁獲量の減少が続いています。そこで、漁場環境の保全・回復の観点から、海面下の海の森である藻場の回復が重要と考え、水上ドローンを活用した調査を実施しました。→ P55

このほかにも全国各地でIoT技術の活用による漁業・農業の課題解決に積極的に取り組んでいます。漁業・農業の従事者の負担が大きいという課題に対し、当社のアセットを活用することにより、作業効率化やコスト削減、収穫の安定化・品質向上を実現しています。従事者の経験や勘で補ってきた作業品質をデータで可視化し、デジタル空間で再現して解決を提示することで、未経験者や若者の就労機会拡大が期待できます。

通信事業者である私たちKDDIの使命は「つなぐ」ことです。命を、暮らしを、心をつなぐ。そして、その「つなぐチカラ」を進化させて、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、社会課題が解決される、そういう時代を目指してまいります。

#### KDDI Green Partners Fund

当社は地球環境に対して、社会全体のカーボンニュートラルの実現、生物多様性の保全、循環型社会の実現、この3つを目指すことで、社会の持続可能性を高めることに貢献していきます。

その実現に向けた大きな原動力の一つが、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です。環境課題解決に積極的に取り組んでいるスタートアップ企業とのパートナーリングを通じて、KDDIとパートナー企業の技術を融合し、シナジーを生み出すことで、さらに社会へのインパクトを拡大していきます。



KDDIは、SBIインベストメント株式会社と共同で、環境課題に取り組むスタートアップ企業への出資を行う「KDDI Green Partners Fund」を2021年に設立しました。これまで6企業（2023年9月現在）への資金提供をするとともにKDDIの有するさまざまなアセットを活用した事業支援や共同実証などを行ってきました。今後もさらに環境課題解決への貢献を加速するため、優れた技術やサービスを持つスタートアップ企業への投資と支援を実施します。→ P76



### サステナビリティボンドの発行 → P110

サステナビリティ活動の推進を財務面で支える仕組みも必要です。社会課題の解決や地球環境の保全につながる事業に資金使途を限定したサステナビリティファイナンス・フレームワークを策定し、KDDI初のサステナビリティボンドである「KDDIつなぐチカラ債」を発行しました。これは、環境や社会課題の解決に資する事業に調達資金が充当されるSDGs債に該当します。

総額1,000億円となる「KDDIつなぐチカラ債」の具体的な資金使途として、5Gエリアを構築することで、政府が提唱する「デジタル田園都市国家構想」に貢献します。また、今後も携帯電話基地局や通信設備などの省電力化と再生可能エネルギーの利用を推進するさまざまなプロジェクトを実施していきます。

#### ■ 本社債の概要

名称	KDDI株式会社第30回無担保社債 (社債間限定同順位特約付) (サステナビリティボンド)	KDDI株式会社第31回無担保社債 (社債間限定同順位特約付) (サステナビリティボンド)
発行年限	3年	5年
発行総額	総額1,000億円	
発行時期	2022年10月27日	
ストラクチャリング・エージェント	大和証券株式会社	
主幹事証券会社	大和証券株式会社、三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社、みずほ証券株式会社、野村證券株式会社	



### 社内浸透を通じて、事業化のきっかけを社員に提供

サステナビリティ経営を実践し、社会にポジティブなインパクトを与えていくためには、社員一人ひとりがサステナビリティについての理解を深め、さらに社会課題起点の事業創出をどのように実現するのか自律的に考えることが重要です。

例えば、社内表彰制度「社長賞」の評価においては、サステナビリティの要素が必須とされています。

また、サステナビリティ経営に関するワークショップを開催し、社会課題や環境課題の解決を起点に事業開発を行うシミュレーションの場を社員に提供しています。その他、多種多様な部門の社員が参加できるサステナビリティワークショップの企画や、サステナビリティを専門に語り合う社内コミュニティを発足させるなど、きっかけづくりに努めています。 → P46

### 情報開示とステークホルダーコミュニケーションの積極推進

#### ステークホルダーとのコミュニケーションと情報開示の推進

当社のサステナビリティにかかる取り組みをステークホルダーに伝えるために、積極的な情報開示に注力しています。そして、自社だけでなくステークホルダーとともに社会課題の解決に貢献していきたいと考えています。有価証券報告書へのサステナビリティ情報開示といった法定開示に加え、ESG全般に係る当社の現状や考え方について、本サステナビリティ統合レポート、サステナビリティニュースを含むWEBの活用、各種メディアへの情報提供などを通じて、積極的に発信しています。

ステークホルダーとの対話にも積極的に取り組んでおり、特に環境と人権をテーマとした専門家の方々とのディスカッションには継続して注力しています。これらの情報開示・コミュニケーションを通じて、当社における課題や社外からの期待に対して、活動改善、機会創出につなげていくとともに、ステークホルダーの皆さまから信頼され、選ばれる企業となるよう努めてまいります。

#### IR活動を強化し、新たな取り組みにもチャレンジ

投資家とのコミュニケーションの重要性を考慮し、サステナビリティ経営推進本部に、IR部を設置しています。財務・非財務を統合した情報を投資家の皆さまに丁寧にお伝えし、貴重なご意見を頂戴しています。

また、非財務活動と企業価値の関係性を分析し、可視化する活動にもチャレンジしてきました。これにより、財務情報や非財務情報それぞれだけでは読み取ることのできなかった重要な活動についても、理解を進めることができました。事業活動の改善、情報開示などに反映し、投資家とのコミュニケーションの充実化にもつながっています。22.3期は、アビームコンサルティング株式会社が提供する「Digital ESG Data Analytics」を活用し、ESG開示の拡充を主眼とした、非財務データとPBR（株価純資産倍率）の相関分析をトライアルで実施しました。23.3期はさらに深掘りする分析として、アクセンチュア株式会社の「AI Powered Enterprise Value Cockpit」のモデルを活用し、因果関係も含めた定量的な分析を行いました。株主評価や企業規模といった潜在変数による影響を含めることで、因果関係も含めた非財務データと時価総額の関係性を可視化しました。 → P110

これまで気候変動に対して実践してきた取り組みが国際的な環境非政府組織（NGO）のCDPにより評価を受け、環境先進企業として最高評価である「気候変動Aリスト」に初めて認定されました。 → P78 100%再生可能エネルギーの使用を目指す国際イニシアチブ「RE100」にも加盟しています。また、KDDI版ジョブ型人事制度の導入をはじめとする人財ファースト企業への取り組みが「HR Transformation（HRX） of The Year 2022」の最優秀賞を受賞しました。 → P35

今後も、事業を通じた社会課題の解決と徹底した情報開示・コミュニケーションを一層強力に取り組んでまいります。





**6つの重要課題（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
- 2 安心安全で豊かな社会の実現
- 3 カーボンニュートラルの実現
- 4 ガバナンス強化によるグループ経営基盤強化
- 5 人財ファースト企業への変革

**6 ステークホルダーのエンゲージメント向上**

**8つの提供価値**

- ① 未来社会の創造
- ② サステナブルな産業・インフラ環境の実現
- ③ 地域共創の実現
- ④ グローバルでの地域・経済格差の解消
- ⑤ カーボンニュートラルの実現
- ⑥ KDDIグループ全体の経営基盤強化
- ⑦ 人権の尊重
- ⑧ 多様なプロ人財の活躍とエンゲージメント向上

**「攻め」のサテライトグロース戦略**      **「守り」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）**

## マテリアリティ選定プロセス

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

1

マテリアリティ

2

マテリアリティ

3

マテリアリティ

4

マテリアリティ

5

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

より重要

外部視点  
長期投資家等マルチステークホルダーの

重要

事業へのインパクト

より重要

当社の意思

**6-1 従業員、お客さま、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**



重要課題 (マテリアリティ)

マテリアリティ1

マテリアリティ2

マテリアリティ3

マテリアリティ4

マテリアリティ5

マテリアリティ6

サステナビリティボンドの発行

非財務活動の可視化による活動改善

社外からの評価

## サステナビリティ中期目標 (23.3期-25.3期)

サステナビリティ中期目標 (23.3期-25.3期) について、一部変更を行いました。なお、23.3期実績は変更前の指標によるものです。

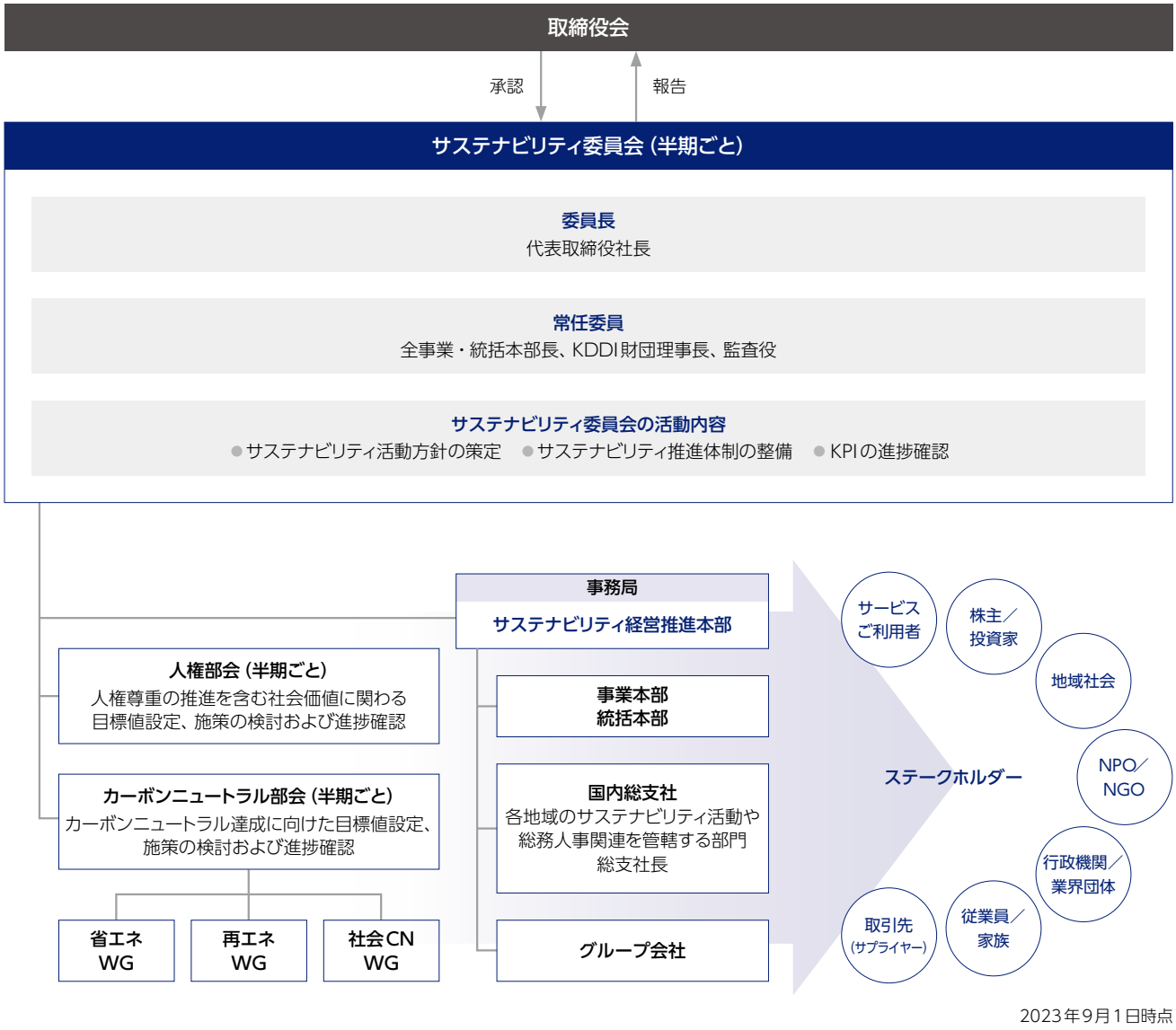
※1 サステナビリティ中期目標期間外につき参考値  
※2 事業環境、社会動向の変化、事業拡大等に伴い改定  
※3 サービス開始時からの数値  
※4 対象を通信設備以外にも拡大し、定義を再整理  
※5 主務官庁への報告・届け出等レピュテーションを著しく棄損する事案  
※6 KDDI単体、KDDI総合研究所によるニュースリリース・トピックス件数  
※7 人権尊重徹底に向け、具体的取り組みを指標として明示  
※8 KDDIグループ調達額90%および人権リスクが把握された取引先が対象  
※9 受入出向者・在籍出向者ともに含まず集計 経営基幹職：組織のリーダーならびに専門領域のエキスパート、実績値は2023年4月1日時点の比率

マテリアリティ	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) ※1	23.3期 (実績)	25.3期 (目標)
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 未来社会の創造  → P48	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	20件	60件
		自治体さまと連携したLXサービスの提供※2	LXサービス提供地域・施設数の拡大※2			
		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28%増	対前年20%増
	② サステナブルな産業・ インフラ環境の実現  → P52	産業・インフラDXへの貢献	IoT回線数 (累計) ※3	2,450万回線	3,240万回線	4,400万回線
		お客さま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	—	7%	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			
		重大事故撲滅	重大事故発生件数 (設備障害) ※4 ※総務省の事故報告判断基準ガイドライン等に準ずる	0件	2件	0件
マテリアリティ 2  安心安全で 豊かな社会の実現	③ 地域共創の実現  → P61	地域のデバйд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、交通オンデマンド、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йд解消等	570万人	567万人	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)			
		金融格差の解消	決済・金融取扱高	11.7兆円	14.3兆円	16.3兆円
	④ グローバルでの地域・ 経済格差の解消  → P67	新興国におけるグローバル事業の拡大※2	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※2			
		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)	—	13万人	18万人
マテリアリティ 3  カーボンニュートラルの 実現	⑤ カーボンニュートラルの 実現  → P71	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)	CO2排出量： 1.1百万tCO2	CO2排出量： 0.95百万tCO2	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てサービス提供する形態は除く	CO2排出量： 0.3百万tCO2	CO2排出量： 0.3百万tCO2	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	—	22%	60%超
		次世代再エネソリューションの提供	法人お客さま向けへのカーボンニュートラル支援ソリューションの提供拡大 ※グリーンICT／通信、電力SL、DX-SL、コンサルティング等※2			
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	⑥ KDDIグループ全体の 経営基盤強化  → P85	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※5 ●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	0件
			先進セキュリティ技術への取り組み件数※6 (累計)	4件	7件	15件
	⑦ 人権の尊重  → P91	人権を尊重した事業活動の実施	グループ会社を含めた事業活動における人権リスク評価の実施とその結果に基づく改善※7			
		人権デューデリジェンス※8	人権侵害の恐れがある高リスク取引先の活動改善率	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%)	リスク先を選定し、 個別対話と改善提案 を開始	改善率100%
マテリアリティ 5  人財ファースト企業への 変革	⑧ 多様なプロ人財の活躍と エンゲージメント向上  → P97	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 (KDDI単体)	—	35% ※戦略領域	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会社へ拡大	—	6,222人	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 (KDDI単体)	72 ※四半期ごと (4回／年) のサーベイ結果平均	73 ※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 (DE&I 関連)	女性取締役の構成比率 (KDDI単体)	7.1%	16.6%	20%以上
			女性経営基幹職の構成比率※9 (KDDI単体)	9.4%	10.6%	15%以上



## 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。



### ESGの取り組みを役員や社員の賞与へ反映

全社でサステナビリティ経営に取り組むため、全社員の意識を高め、行動につなげることを企図し21.3期から役員報酬、社員の賞与算定においてサステナビリティ (ESG) に関する評価指標を入れています。

23.3期からは、中期経営戦略を策定しサステナビリティ経営を標榜するにあたり、非財務の取り組みもより幅広く推進し評価するために、項目・配点の見直しを行いました。当社がESGの取り組みを重視していることを、社員にはもちろん社会にも広く理解いただくためにも一定の重みをつけることが重要と考え、配点比重を増やしています。

## サステナビリティ経営実践に向けた社内浸透活動

サステナビリティ経営の認知・理解・行動につなげる社内浸透ステップを下図のように設計しています。経営幹部層から全社員まで幅広く、繰り返し理解促進を図り新しい学びや気づきを創出しています。



### 経営層と社員の対話の場、ワクワクツアー

「全社員が会社方針を理解し、目指す姿の実現に向けた行動を促進すること」を目的に、経営層と社員のインタラクティブなコミュニケーションの機会を設けています。経営層が各部門の社員と交流し相互理解を深める「ワクワクツアー」は、現社長の高橋が社長に就任した19.3期より毎年開催しており、社員エンゲージメントの向上にもつながっています。

23.3期は、「中期経営戦略」・「KDDI VISION 2030」をテーマに、当社が目指すサステナビリティ経営について社長が各部門の社員に直接語りかけ、ディスカッションを行いました。サステナビリティ経営の実践に向けて社員一人ひとりが能動的に行動できる状態へ促すべく、経営層と社員のコミュニケーションを継続します。



### お客さまの声・社会課題を体感する「業務の1%活動」

23.3期より社員がよりお客さまに寄り添い、社会の課題を体感する取り組みを開始しました。これは当社の目指す姿の一つである「お客さまに一番身近に感じてもらえる会社」が起点となっています。自分たちの業務がお客さま・社会にどのような価値を提供できているのか、または何が足りていないのか、身をもって感じる場面と捉え、全社員が「お客さまと接すること」や「お客さま目線が理解できる業務体験をすること」に業務の1% (年2日程度) の時間をあてることを推奨しています。例えば、自治体要請のシニア向けスマホ教室にアシスタントとして参加したり、地域の農業従事者やNPO法人等のお手伝いをするなどの活動があります。この活動を通じて、社員一人ひとりがお客さま・社会と真摯に向き合い、気づきを自らの業務に反映し、価値の高いサービスをお客さまにお届けすることが、企業価値の向上と社会の持続的成長の両立に寄与すると考えています。





## 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① 未来社会の創造

## 通信を核としたサテライトグロース戦略により、お客さま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

### 「もう、ひとつの世界。」 多様な価値観を広げ続ける

KDDIが目指すのは、お客さまが日常で実感できるイノベーションを「つなぐチカラ」で推進し、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 (Life Transformation)※」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」をはじめとする新たな事業の取り組みです。

2023年3月、現実と仮想を軽やかに行き来する新しい世代に寄り添い、誰もがクリエイターになりうる世界に向けたメタバース・Web3サービス「αU (アルファユー)」を開始しました。

αUは、「αU metaverse」をセンターに、「αU market」「αU wallet」「αU place」「αU live」の5つのサービスがあり、メタバース、NFT、バーチャルショッピングなどWeb3時代のサービスを提供します。リアルとバーチャルの境界がなくなり、音楽ライブやアート鑑賞、友人との会話やショッピングなどの日常体験を、いつでもどこにいても楽しむことができます。

※ 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

### 「αU metaverse」— 新しいコミュニケーションのカタチが、ここにある。

「αU metaverse」は、自分のアバターがスマートフォン上の仮想空間に飛び込み、アバター同士の会話や音楽ライブ、有名人のトークライブ、クリエイターによる展覧会などを楽しめるサービスです。仮想空間には渋谷や大阪の街が再現されています。そして、街とは別に用意された自分の部屋（マイルーム）を、家具などで模様替えをして自分らしさを表現するところからクリエイティブ活動は始まります。マイルームに招待した仲間と会話を楽しむ延長でのトークライブ開催や、アバターやマイルームの家具の制作や販売を通じて、誰もが自由にクリエイターになることができる世界を目指しています。

また、KDDIは、国内外のパートナーと連携し、日本のクリエイターやコンテンツのグローバル展開をサポートします。クリエイ



メタバース・Web3サービス「αU」ラインアップ

ターが価値を生み出しその対価を得られるクリエイターエコノミーを創出することでαUを発展させ、参加者にとって「体験する場所」から「発信する場所」へと進化させていきます。

さらに、αUの世界は、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手段のひとつだと考えています。多様な価値観や個々の強みが生かされ、交わることで新たな未来が生まれる時代を目指します。

[メタバース・Web3サービス「αU」始動](#)



「αU metaverse」サービス画面

### 宇宙とつながる・ドローンで快適な暮らしを実現

KDDIは、お客さまの日常をつなぐため生活動線のエリア整備を積極的に行い、4G LTEの人口カバー率は99.9%を超えています。また、お客さまの非日常をつなぐ通信エリアの実現に向け、光ファイバー回線を敷設しづらい地域においては、Space Exploration Technologies Corp. (以下スペースX) の衛星通信サービス「Starlink」をバックホール回線としたau基地局を順次展開しています。しかし、日本国土は16,000以上の山々と14,000以上の島々を有しており、地理的条件により基地局の設置が困難な場所が存在することから、国土における4G LTE面積カバー率は約60%に留まっています。そこでKDDIは、スペースXと新たな業務提携を行い、Starlinkの最新鋭の衛星とauスマートフォンとの直接通信サービスを25.3期内に提供する予定です。これにより、圏外エリアでも「空が見えれば、どこでもつながる」ことが可能になり、山間部や島しょ部を含む日本全土にauのエリアを拡張し、「日本のどこにいても、つながらないがなくなるように」を実現していきます。



### 災害時でもつなぎ続ける・秩父市でStarlinkを活用したドローン定期配送を実施

Starlinkを活用することで、山間部や島しょ地域などの弱電界エリアにおいてもauのモバイル通信によるドローンの長距離・遠隔飛行が可能になります。KDDI、KDDIスマートドローン、埼玉県秩父市、株式会社ゼンリンは、株式会社エアロネクスト、生活協同組合コープみらい、株式会社ちちぶ観光機構、ウエルシア薬局株式会社と8者共同で、秩父市中津川地内において2022年9月13日に発生した土砂崩落により冬季期間も交通や物流が寸断されお困りの集落へ、ドローンによる物資の定期配送を実施しました。

ドローンによる物資の配送先となる中津川地内へアクセスするには、緊急車両などの一部の車両のみ通行が許可されている森林管理道金志賀坂線を通行する必要があり、冬季は降雪や凍結のため通行が非常に困難となります。また、当該地域の地形の特性上、モバイル通信が不安定な環境であるため、Starlinkを活用してauのモバイル通信環境を確保し、ドローンの遠隔自律飛行による物資の配送を実施しました。食品や日用品など、1回のフライトにつき最大4kgの物資をドローンで合計28フライトし、中津川地内の住民のみなさまに安心して便利な暮らしをお届けすることができました。本取り組みは、災害などの有事において、ドローンにおける物資の定期配送を行った全国で初めての事例となります。(2023年4月時点)

今後もドローンの活用拡大と実用化に取り組み、ドローンを通じて社会課題を解決し、快適な社会の実現を目指していきます。



実際に活用した日本発の量産型物流専用ドローン「AirTruck」



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



秩父市中津川地内で実施したドローン定期配送が完了



秩父市で土砂崩落が発生し、ドローンにて物資配送することを秩父市で検討されていましたが、モバイル通信が不安定な地域で、通常ドローンでは飛行が難しい地域でした。さらに、通信を確保する課題に加え、崩落現場は山が両側から迫っている地形であり、GPSを受信することができず、ドローンの安定した飛行ができない課題もありました。現地に何度も足を運び安定した飛行ができるフライトルートを試行錯誤し選定することで、ドローンのフライトが実現可能となりました。ドローンは災害時での活用に加えて、日用品の配送、高所の点検、監視、測量など多岐にわたる用途で豊かな未来社会に貢献することが期待されています。私たちの事業はまだまだ試行錯誤の繰り返しですが、今後も未来の社会へ貢献できることを増やしていきたいと考えています。

KDDIスマートドローン 森嶋 俊弘



日本国内においては、都市部だけでなくルーラルエリアも含めて、人が住む場所のほとんどに、光ファイバーや携帯電話の通信環境が整備されています。しかし、細かく見ていくと、山間部や島しょ地域などには、まだまだ通信環境の整っていないエリアが数多くあります。そのような不便な環境で活動される方々のご支援をStarlinkを通じて行うのが私たちの役割です。秩父市のエリア整備の打診をいただいた時、すでに現地は降雪期の直前で、急ぎ、Starlinkの接続確認や、通信環境の設計を進める必要がありました。「困っている住人の方をサポートしたい」という思いを、技術・建設・運用部門の皆さんにも賛同いただき、KDDIとして一丸で対策を推進しました。Starlinkは、どんなところでも空が見えていれば高速通信を提供できる素晴らしいサービスです。山間部や島しょ部などの不感地帯における通信環境の整備や、野外の音楽イベントなどのトラフィック混雑対策など、「つながらないがなくなるように」を合言葉に、今後もお客さまの通信の課題解決を進めてまいります。

事業創造本部 LX基盤推進部 今村 元紀

LX分野のイノベーション戦略と知的財産

昨今、メタバースと呼ばれるインターネット上に構成される仮想空間での生活やビジネスが注目されており、KDDIも「バーチャル渋谷」や「バーチャル大阪」「αU metaverse」などの実在都市と連携した都市連動型メタバースに取り組んでいます。一方、メタバース市場は発展途上であるがゆえ、著作権・肖像権・所有権などの権利保護、実在都市との連動性や景観の再現性といった、諸権利の整理やコンプライアンス指針の策定などが必要となっています。

そのため、KDDIはパートナーとともに、メタバースおよび都市連動型メタバースの業界発展と、利用者や利害関係者、プラットフォーム提供者が安心安全にそれらを活用できる空間を目指すことを目的に、「バーチャルシティコンソーシアム」<sup>\*</sup>を2021年11月に発足しました。

本コンソーシアムでは、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関係省庁や専門家などとともに議論を行い「バーチャルシティガイドライン」として明文化しています。

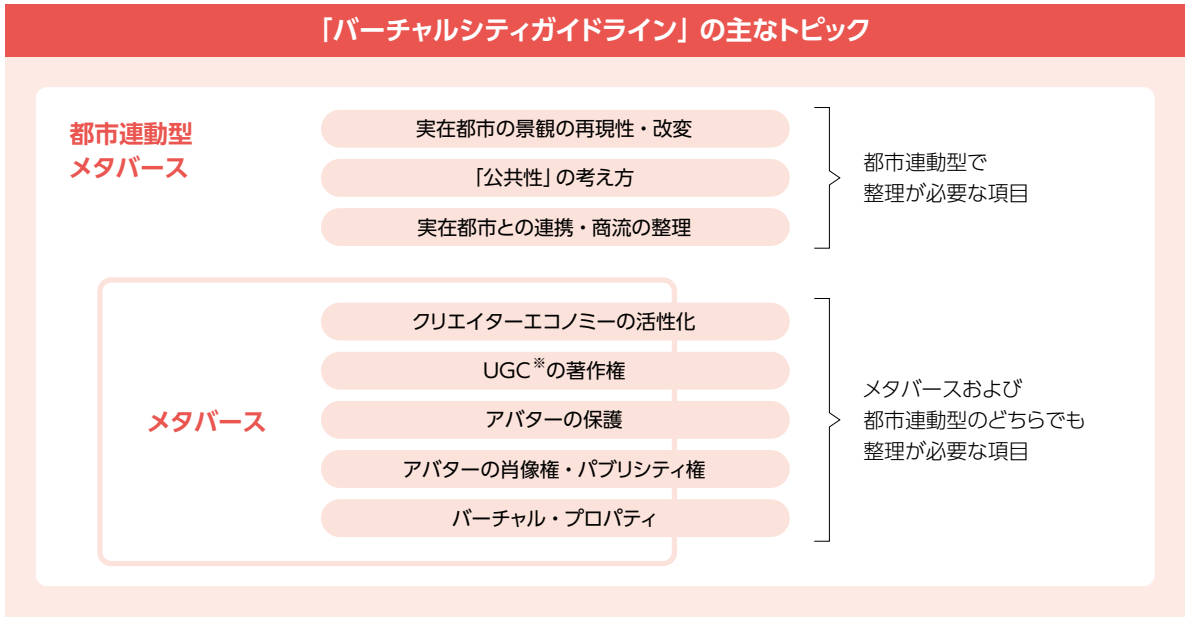
2022年4月のver.1においては、実在都市とメタバース間の連動性・景観再現性や、アバターの権利保護などについて、2022年11月のver.1.5では、クリエイターエコノミー実現に向けたNFT活用について更新しています。

また、2023年7月に策定したver.2.0では、主に経済取引の法的課題の整理や、公共空間でのAR/MRコンテンツ活用時の注意点などの項目をアップデートしました。

これからもガイドラインの策定や情報発信を行うとともに、ルールメイクの議論に積極的に参加していきます。

またKDDI独自の取り組みとしては、事業や技術ごとに知的財産の取得・活用の方針を逐次策定し、事業機会の最大化と知的財産に起因する事業リスクの最小化にも取り組んでいます。23.3期は、Web3（NFT・デジタル通貨）、アバター関連、ユーザー管理機能、AR連携、リアルと仮想空間の相関分析等に関して特許を出願しました。メタバース関連の特許出願件数は大幅に伸長し、23.3期は前期比5倍の25件となりました。今後も重要な経営資源である知的財産を実装し、お客さまが安心安全に利用いただけるメタバース環境の実現と事業の持続的発展に貢献していきます。

<sup>\*</sup> [都市連動型メタバースのガイドラインを策定する「バーチャルシティコンソーシアム」発足](#)



<sup>\*</sup>利用者がプラットフォームに持ち込む、またはプラットフォームで配信する、利用者の創作物

メタバースの運用・利用指針を整備したガイドライン策定



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

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

5G エリアの拡大

「命・暮らし・心をつなぐ」ことを目指して24時間365日、安定した通信・通話環境の提供を使命としauの4G LTE 通信網（800MHz プラチナバンド他）に加え、全国の5G通信網の構築に着手して、より快適な通信環境の提供を目指しています。

5Gエリアの拡大計画はお客様の生活動線を中心にエリアを拡大しています。（2023年4月末時点での鉄道47路線、商業地域323エリア）※1

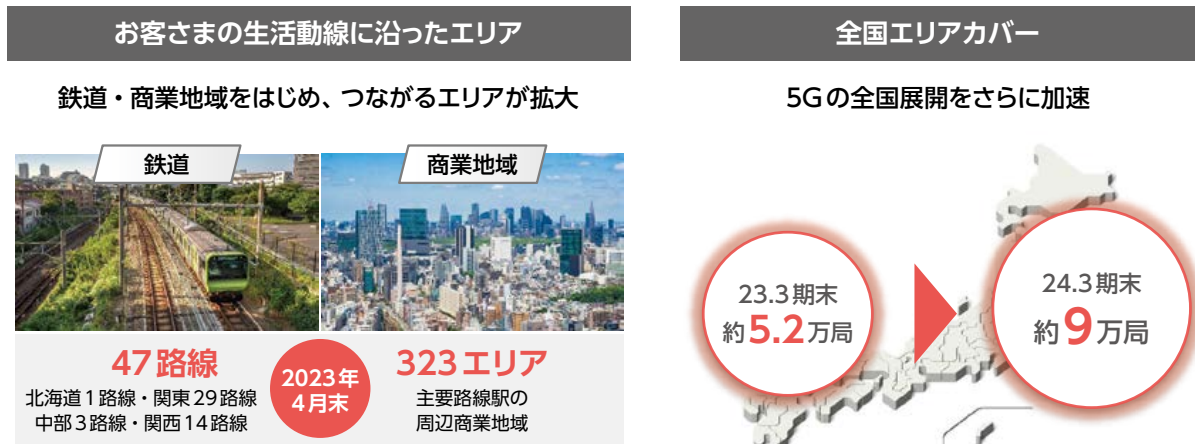
全国エリアカバーは、人口カバー率90%を超え、5G基地局は24.3期末には9万局にまで拡大する予定になっています。

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、継続的な品質管理・向上から次世代ネットワークの構築を推進し、これからも安心安全な通信サービスを提供していきます。

※1 出典：社内調べ

5G エリア構築

生活動線に沿って強化、全国エリアカバーの拡大も推進





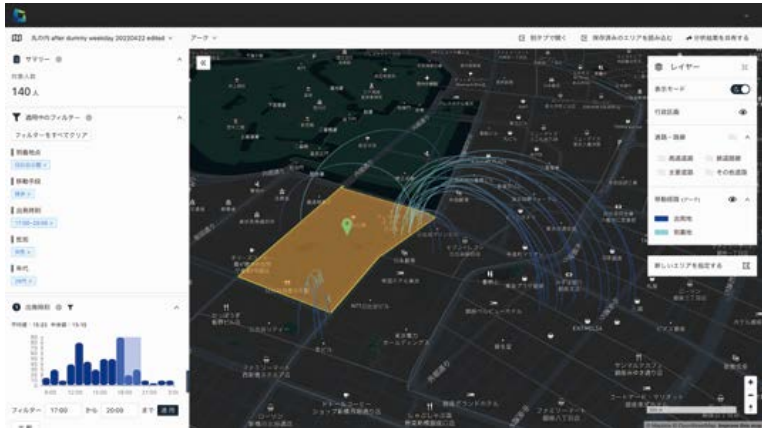
## マテリアリティ1 通信を核としたイノベーションの推進

### ▶ 提供価値② サステナブルな産業・インフラ環境の実現

いては、通行量カウンターを用いた交通量調査のようなアナログな測定を行う必要がありました。

最近では各通信キャリアが提供するGPSビッグデータの都市のDX化への活用が進んでいますが、GPSビッグデータは個人情報保護のために「統計処理」されたデータのため、このままでは「個人個人の動き」はわかりません。

GEOTRAはGPSビッグデータから独自のデジタルツイン技術で個人個人の動きを再現できます。現状を把握し、施策実施時の状況を予測することができるため、実施前に効果検証することができます。



日比谷公園周辺から日比谷公園へと向かう人を「時間（18時ごろ）」「性別（女性）」「年代（20代）」によってフィルタをかけた結果。「移動手段：徒歩」、18時ごろ、帰宅前に公園のベンチで一休みしている人流があることがわかる。



GEOTRAは三井物産とKDDIのジョイントベンチャーとして2022年4月に設立されました。設立までの約2年間、両社の検討チームはサービス開発やお客さまのニーズヒアリング、プレセールスを進めておりました。

さまざまなお客さまにご訪問し「人流分析において本当に必要なソリューションは何か」をお尋ねしたのですが、「都市の課題解決に人流ビッグデータが使いきれていない」とおっしゃるお客さまが多かったのが印象的です。

つまり、既存の人流ビッグデータは粒度が粗く、本当は一人ひとりの動きが見たいのに見ることができない。分析がしづらいし、施策のエビデンスとしても使いづらい、ということだったのです。

「都市の詳細な人の流れを再現できればまちづくりに関わるお客さまのお役に立てる」という考えのもとでサービス開発を進めてまいりました。

お陰様で、設立初年度は大手のデベロッパー、ゼネコン、自治体、メーカー、電力会社など、多くのお客さまにご利用いただきました。

そのご利用方法は私たちの想像よりもさらに社会的価値のある使い方でした。

私の印象に残っているのは、大きな川が流れている地方都市の事例です。その都市では多くの橋の老朽化が進んでおり、どの橋から優先的に直すべきか、ということに苦慮されていました。そこでGEOTRAは「橋が喪失した場合の周辺道路の渋滞度合」を橋一本ごとにシミュレーションしました。このシミュレーションにより、最終的に重要度の高い橋を特定することができ、街は優先順位を付けた橋梁メンテナンスを実行することができたのです。

2年目となる今年度は、さらに多くのお客さまからご相談をいただいております。

特に海外からのご相談が多くなっています。「渋滞の激しい街の原因分析に使いたい」「観光客の周遊を把握して施策に生かしたい」というようなお声をいただいております。

GEOTRAの技術を活用し、海外でも街の課題に真剣に取り組んでいきたいと考えております。

さらに、人流データを扱う中で秘匿化やAI、ソフトウェア開発などのさまざまな知見を培うことができました。これらの知見を生かし、お客さまご自身のデータ活用の推進にも広げていきたいと思っています。今後も人流データをコアに位置付けながら、培った知見を多様なフィールドに広げていきます。そういったチャレンジを継続していきたいと考えております。

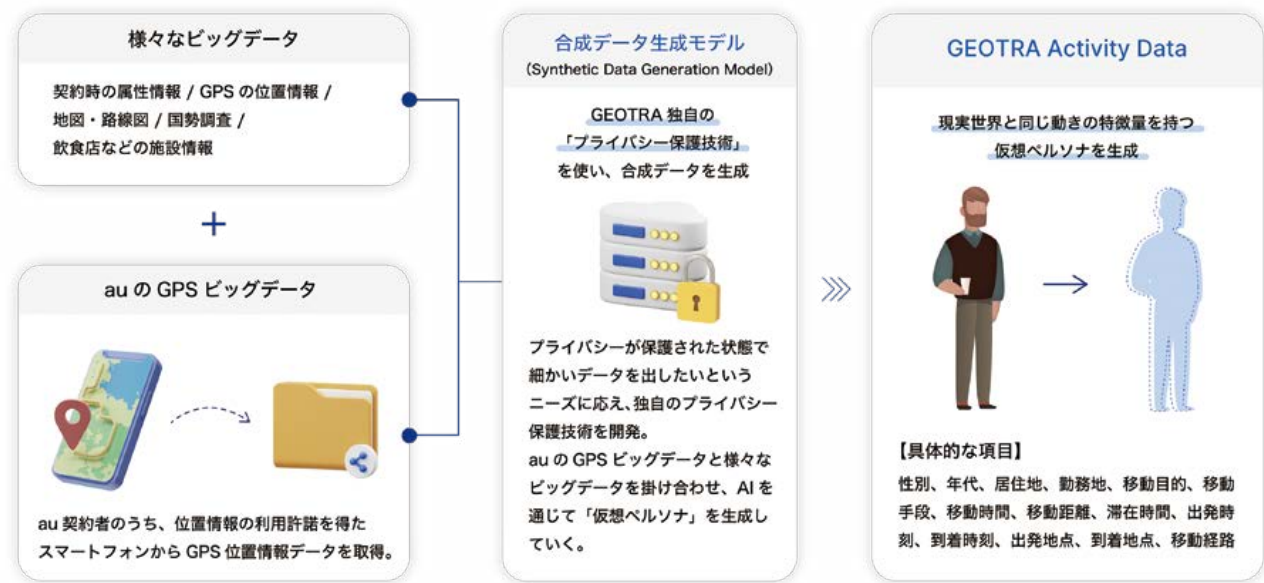
株式会社GEOTRA 代表取締役副社長 COO 鈴木 宙顕

## 都市の人流デジタルツインで未来の街をシミュレーションする

GEOTRAでは、都市人流の未来予測が可能であり、例えば渋滞予測や施設の混雑予測、災害時の想定人流などをシミュレーションすることもできます。

道路や橋といった日本の社会交通インフラが老朽化し、修繕や建て直しが必要とされていますが、建設業界における人手不足や資材の高騰などの理由で、全てを一挙に進めることは実質的に不可能な状況にあります。そこで、社会交通インフラごとにそれが壊れた場合の周辺地域への影響度合いをGEOTRA Activity Data※で分析・可視化し、修繕・建て直しの優先順位付けや計画の適正化に貢献していくことで社会全体に貢献していきたいと考えています。また、今後の新規社会交通インフラの建設時には、その社会的価値を科学的に割り出すツールの一つとして活用していくことも可能です。

### ※ GEOTRA Activity Data



🔗「都市人流のデジタルツイン」で都市の課題を解決し、スマートシティを実現

## 水上ドローンなどの活用によりブルーカーボン※<sup>1</sup> 算出の効率化に貢献

近年、気候変動などにより海洋環境は大きく変化しています。漁業においては、水産資源や藻場の減少に伴い、漁獲量の減少が続いています。

持続可能で収益性の高い水産業の構築を目指すため、漁場環境の保全・回復を急ぐ必要があり、特に水産資源をはじめとする海洋生物の育成基盤となる藻場の回復が鍵となります。ブルーカーボンを定量化して取引可能な「Jブルークレジット®」※<sup>2</sup>の普及が藻場回復につながることから、KDDI総合研究所、KDDI、三重県鳥羽市は、藻場調査の効率化を実現するため、2022年6月に水上ドローンを活用した藻場調査を実施しました。水上ドローンの活用は、空撮による広域調査と潜水による水中の詳細調査という双方の利点を取り入れ、広域を効率的に調査できることが特徴です。本取り組みは、2023年3月に「第31回地球環境大賞 総務大臣賞」を受賞しました。

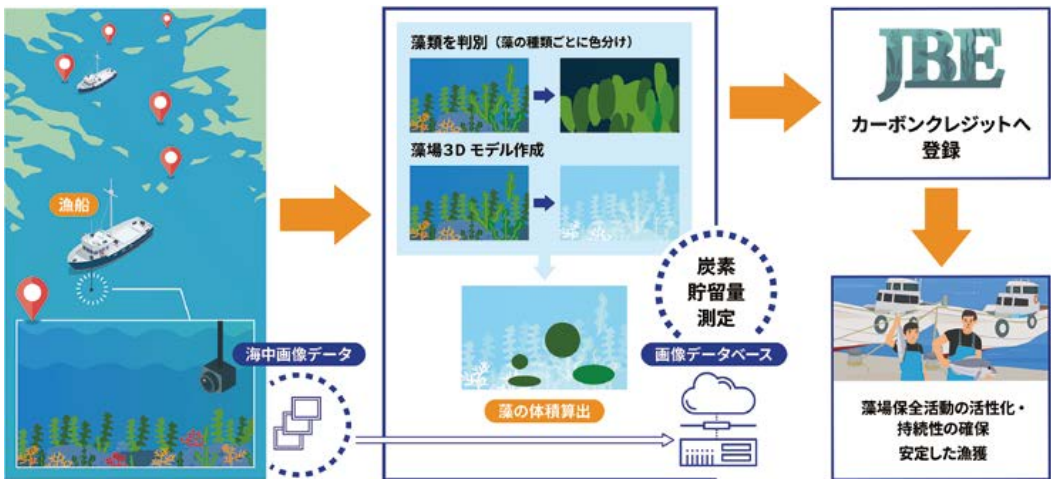


## マテリアリティ1 通信を核としたイノベーションの推進

### ▶ 提供価値② サステナブルな産業・インフラ環境の実現

また、上記3者に独立行政法人国立高等専門学校機構 鳥羽商船高等専門学校、国立大学法人三重大学 大学院生物資源学研究科、三重県 水産研究所を加えた6者で、機械学習を活用したブルーカーボン自動計測システム構築に向けた取り組みを開始しました。漁船に取り付けた水中カメラセンサーデバイスで撮影した画像や位置情報などをブルーカーボン自動計測システムへ集約します。機械学習を用いて藻の種類を識別、繁茂位置と体積を算出することで地域のブルーカーボンの貯留量を自動計測します。この取り組みを通じて、都市部の企業との連携を生み出し、漁村の創生につなげていきます。本取り組みは、2022年11月30日から最長2025年3月末まで実施し、期間中にブルーカーボン自動計測システムの運用開始を目指しています。

通信技術やIoTソリューションなど、さまざまな技術を活用した事業を通して今後も、環境課題解決に貢献していきます。



取り組み概要

### 今回の藻場調査に用いた水上ドローンの特徴

KDDI総合研究所は、2020年11月にスマートフォンで遠隔制御が可能な水上ドローンを開発しました。今回の藻場調査にあたり、新たに水中カメラと、そのカメラを水中に下ろしたり、引き揚げたりする昇降装置を搭載しました。また、GPSを搭載しているため、自律航行が可能です。藻場がある地点に着くと定点を保持しながら、スマートフォンで昇降装置を遠隔制御してカメラを指定の水深だけ水中に下ろします。水中の映像はモバイル回線を経由してスマートフォンに伝送されるため、操作者はリアルタイムで水中の様子を確認することができます。

空中ドローンなどで上空から撮影する調査は、藻場の境界を判断することは可能ですが、藻場の種類や被度など水中の様子を把握することが困難です。また、水中ドローンの場合はGPSが使えないため、水中ドローン単体では高精度な位置情報を取得することができません。

そこで、本調査では水上ドローンを活用しました。

📄 日本初、モバイル回線に接続したスマートフォンで遠隔制御可能な水上ドローンの開発

📄 水上ドローンを活用した藻場調査に成功

📄 漁村の脱炭素・収益向上に向けブルーカーボン自動計測システム構築に向けた取り組みを開始

※1 ブルーカーボンは、海藻や海藻、植物プランクトンなど、海洋生物の作用によって海中に取り込まれる炭素です。国土交通省のホームページを参照ください

📄 国土交通省

※2 ジャパンブルーエコノミー技術研究組合（以下 JBE）が、独立した第三者委員会による審査・認証意見を経て発行し、管理する独自のクレジット。JBEはブルーカーボン生態系のCO<sub>2</sub>吸収源としての役割とその他の沿岸域・海洋における気候変動緩和と気候変動適応へ向けた取り組みを加速すべく、新たなクレジットとしての「Jブルークレジット」の審査認証・発行へ向けた制度設計などに関する研究開発を実施しています。「Jブルークレジット」はJBEの登録商標です

📄 Jブルークレジット

## 日本の漁業をIoTで変えていく。スマホアプリで養殖漁業の効率化を実現

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。

徳島県海部郡海陽町、穴喰漁業協同組合、株式会社リブル、KDDIは、2018年12月に地域活性化を目的とした連携協定を締結し、あまべ牡蠣の養殖における課題とICTを活用した解決策について協議してきました。

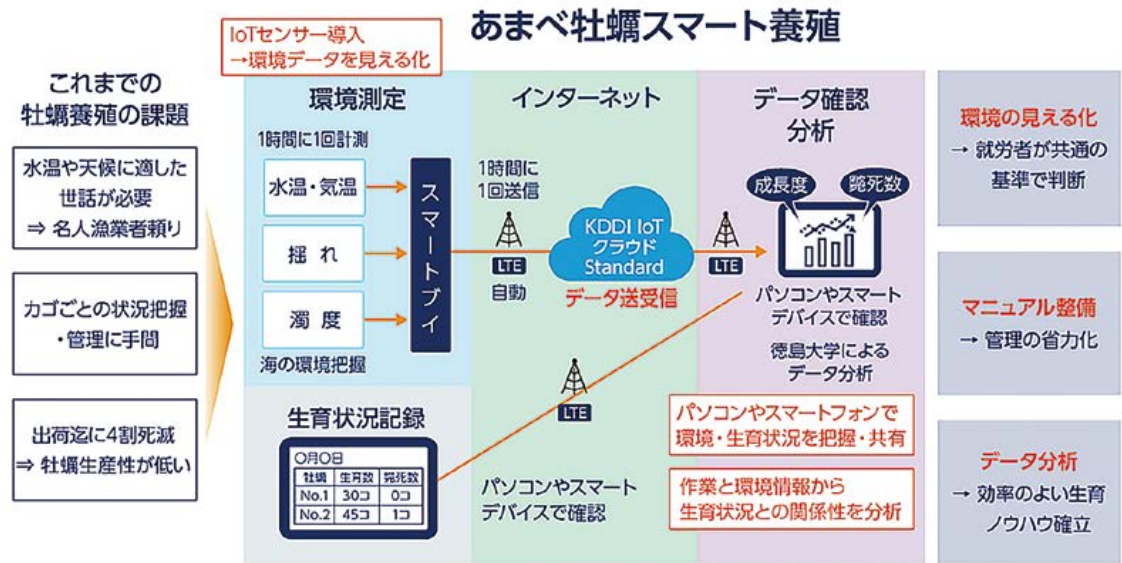
2020年からは効率のよい牡蠣生育ノウハウを確立するために、IoTセンサー機器で「水温」「濁度」「クロロフィル」などの環境情報を収集、クラウド上へ蓄積し、徳島大学と連携してデータ分析を行っています。

さらに2022年3月には、那佐湾で行っている「シングルシード生産方式※」の牡蠣養殖は、牡蠣を育てているカゴの管理が煩雑な状況だったという課題に対し、「牡蠣養殖管理アプリ」（以下 本アプリ）を開発し、養殖場内の牡蠣の数、サイズ、カゴの位置を容易に確認することが可能になりました。

将来的には、2020年から分析をしている効率的な牡蠣養殖ノウハウと本アプリを連携し、出荷計画立案、養殖管理者から作業員への作業指示、作業員の作業報告の効率化、牡蠣養殖の安定化と効率化を目指しています。

今後も通信技術やIoTソリューションを活用し地域の水産業の発展と生物多様性保全の取り組みを推進していきます。

※カゴに牡蠣を入れ、生産する方式。筋肉質で身入りの良い牡蠣が生産可能



IoTセンサーで牡蠣の養殖環境が見える化・分析し、効率的な生産ノウハウを確立させる

📄 IoT活用事例 世界一おもしろい水産業へ牡蠣スマート養殖プロジェクト

## 教職員の時間を圧迫する校務をDXで解決

GIGAスクール構想のもと、教育現場にはさまざまなICT機器やソフトウェアが導入され、KDDIでも学校向けに通信環境の提供やタブレット端末の整備を行い、児童生徒の学びのICT化、効率化を進めてきました。一方で教職員の働き方改革はなかなか進まず、膨大で煩雑な「校務（学校事務）」に追われ、時間外労働で補わなければならないことも少なくありません。

ある調査結果では、2021年の公立学校教職員の1日の平均勤務時間は10時間を超えており、長時間労働の是正は喫緊の課題となっていました。



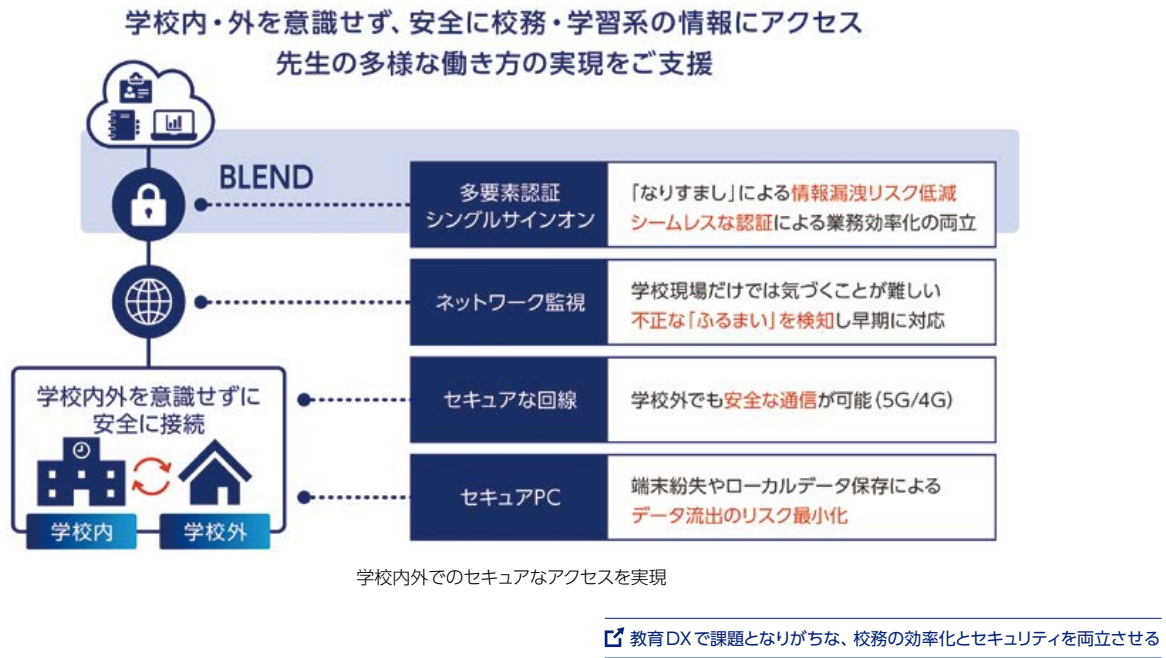
## マテリアリティ1 通信を核としたイノベーションの推進

### ▶ 提供価値② サステナブルな産業・インフラ環境の実現

もともと校務の量が多いうえに、校務を効率化するためのIT化もまだまだ不完全な状況です。

そんな課題を背景にモチベーションワークス株式会社が提供しているフルクラウド統合型校務支援システム「BLEND」と、KDDIが提供する「マネージド ゼロトラスト」を組み合わせ、セキュリティを担保しつつ校務のクラウド化を推進することで、学校現場の働き方改革を実現します。BLENDは校務に必要な出欠・成績登録、指導要録の帳票出力などあらゆる機能を備えるほか、IPアドレス制限や2段階認証が可能なため、場所にかかわらずセキュリティを確保しながら作業できます。

これまで児童・生徒の成績をはじめ、学籍や健康情報は、“機微情報”で、これらを適切に保護するため、校務系ネットワークと、授業で利用する学習系ネットワークは切り分ける必要がありました。そのため、教職員は校務と教務で端末の使い分けが必要なだけでなく、職員室に設置されている特定の端末からしか校務ができませんでした。例えば教室で確認した生徒の出欠を紙にメモし、職員室に戻ってから校務支援システムに入力する等、非効率な業務が多々発生しています。BLENDとマネージド ゼロトラストを組み合わせることで端末を1台に集約、職員室に限らず校内外どこからでも安全に校務ができる環境を構築し校務の二度手間を削減するだけでなく、緊急時や災害時でも教職員の校務、児童生徒の学びを止めない環境を実現しました。



教職員の慢性化した長時間労働のような『負』を是正するには、校務DXの推進による業務全体の効率化が必須です。KDDIは校務を効率化するためにフルクラウド型校務支援システム「BLEND」と、「ゼロトラストセキュリティ」をご提供しています。これまで、校内の特定の場所やPCからしかできなかった校務を、教室・職員室・あるいは自宅・修学旅行先など自由な場所でリアルタイムに校務ができる環境を構築し、学校現場の働き方改革実現に取り組んでいます。

教育DXの主役は、あくまでも学校です。KDDIは学校との共創を通じて、必要なソリューションを先生方とともに生み出し、教育DXに取り組んでまいります。その先には、教育関係者にとって長年のテーマである「個別最適な学び」や、政府が構想する起業家育成やイノベーション創出型人材の育成につながる学習モデルの実現があると確信しています。

ソリューション事業企画本部 事業企画部 山田 健人

## 昨年度の重大事故からの対応策

### 通信事業者の役割と責任を再認識

2022年7月に発生した大規模通信障害では、多くのお客さまに多大なご不便・ご迷惑をおかけしました。お客さまの信頼を取り戻し、通信ネットワークの安定化のために、再発防止に向けた取り組みを確実に実施していきます。

10年前までは、一家に1台、固定電話があることが多い環境でしたが、7月の大規模通信障害の時に、スマートフォンが使えるとなると緊急機関への通知を含めて連絡が取れないという多くの声をいただきました。さらに、QRコードでの電子決済や、チケット等の各種購買活動、テレワークで仕事など、さまざまな場面で生活インフラとして溶け込んでおり、スマートフォンが代替性のない存在となっていました。

また、急速なビジネス変化により通信サービスは、人と人とのコミュニケーションに加え、物流や交通、行政、金融など多様なサービスで利用され、重要な社会基盤の一つとなっています。そして、他の社会基盤の安定した供給には通信が不可欠な存在です。

このような生活基盤・社会基盤となった通信に対して、私たちの「つなぐ」という使命を果たしていくために、通信基盤強化の取り組みを着実に実施していきます。そして、その取り組みに終わりはなく、社会環境の変化、技術の変化等に合わせ常に向上市せていかなければなりません。

また、そのような重要なインフラとなった通信のため、万が一障害等でご利用いただけないような事態になった際には、お客さまの状況を想像し、それにあわせて分かりやすくて確に情報を提供することも重要です。

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することで、社会インフラを支える通信事業者として安心して快適にご利用いただける通信ネットワークの提供に取り組んでいきます。

### 社会インフラを支え安定したサービスを提供し続けるための対策

大規模通信障害を受けた全社丸の取り組みとして「通信基盤並びにお客様対応強化対策会議」を立ち上げ、障害の再発防止とお客さま信頼回復のための施策の策定、推進を行ってきており、23.3期に計画していた再発防止策は全て完了しました。具体的には次の通りです。

#### ■ 再発防止に向けた一連の取り組み

23・3期対応済み	検知ツール開発	輻輳の早期検知を実現するための検知ツールを開発・導入している。これにより、サービス影響がダッシュボードで可視化される。監視者が検知後にワンタッチで複数の交換機に対して復旧措置を行い、早期に影響を最小化・収束させることが可能。
	ヒューマンエラー未然防止策の徹底	昨年の障害は作業手順書の管理ルールに課題があり、作業手順書の取り間違えという人為ミスが起因。そのため、「手順書管理システム」を開発することで手順書の管理ルールを徹底し、取り間違えを防ぐ対応を取っている。また、ヒューマンエラーを防止するべく、ヒヤリハット事例を蓄積し、分析するシステム（ヒヤリハットシステム）を開発。
	広報連絡体制の改善	情報発信する内容・表現・手段・タイミングの見直しや、情報提供を能動的に行う手法の拡充などについて、総務省主催の「周知広報・連絡体制 WG」を通じ、構成員、他キャリアなどとも議論し、業界ルールを整備。総務省が公表した「障害発生時の周知・広報に関するガイドライン」にのっとり対応し、お客さまに対し、適切で分かりやすい情報を迅速に発信。
さらなる通信基盤強化策	仮想化基盤への早期移行	設備の仮想化基盤へ早期に移行し、ネットワーク構成のシンプル化を図り、運用の自動化（サービス復旧や輻輳制御の自動化など）を実現する。具体的には、25.3期末までに音声の交換機、26.3期末までにコアネットワーク網全体の仮想化基盤への移行完了を目指す。
	AIによる障害検知および復旧対応	データドリブンによる運用の強化を行うとともに、AIを活用して障害検知および復旧対応の迅速化を実現していく。具体的には24.3期末モバイルネットワークの監視に、25.3期末に全ネットワークの監視に適用する計画である。
	ネットワーク品質向上に向けた組織体制の強化	重大事故の際に設置した「通信基盤強化並びにお客様対応強化対策会議」での検討を充実させ、組織／システム横断でネットワーク品質の向上を図るため、技術統括本部の直轄組織として品質管理室を設置。主に重大事故の再発防止および継続した品質改善の推進と、モバイルネットワークと基幹系 IP ネットワークの両方を一気通貫で設計するネットワーク設計の最適化の推進をミッションとする。



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

今後技術の進歩に伴い、ますます通信の役割が増していく中、  
どのような課題があり、それに対する対処をお考えでしょうか。

誰もが思いを実現できる社会に向けた新技術の研究開発推進と課題

KDDI VISION 2030 で掲げております未来社会は、デジタルツインによって実現されます。デジタルツインにおいては、フィジカル空間とサイバー空間の間で瞬時に莫大な量のデータがやり取りされます。そのデータを処理するためには、通信を、その存在を意識しないレベルまで進歩させる必要があります、そのためにオールフォトリックネットワークやユーザセントリックRAN等の技術の開発、実現を進めていきます。しかし何よりも大切なのは、この通信を安心安全に提供し続けることです。その安定的な提供に対する脅威として、2022年7月に発生した「通信障害」のほかに「サイバー攻撃」「自然災害」があります。



高度化・複雑化していくネットワークにおいて、「通信障害」に人手で対応することはもはや困難となっていくので、AIを導入した設計や障害復旧の自動化等を進めていかなければなりません。また、絶対に事故を起こさない、との思いでお客さまに通信サービスを提供しており、さまざまな対策を施していますが、完全な対策を敷いても、故障が起きない設備や絶対にバグが無いソフトウェアを作り続けるのは困難だと考えます。検証設備でバグ取り等を行い、事故最小化の取り組みは行いつつも、もし障害が発生したらどうするのか、を事前に考えておくことが重要と考えます。

世界情勢の緊迫の高まりにより、ハッカー組織による「サイバー攻撃」の活動も活発化し、その手法も日々高度化しています。サイバー攻撃による重要インフラへの影響も社会的に大きな脅威となっています。対抗するために、サイバー攻撃の分析や監視業務をAIで自動化する技術開発を進めています。さらに、国内外のCSIRTなどの関連組織と連携し、脆弱性情報や攻撃動向などを収集・分析するなど、セキュリティ対策のさらなる強化に日々努めています。

地球温暖化による気候変動、集中豪雨や大規模台風、そして今年は関東大震災から100年を迎えますが、その発生の確率が高まっている首都圏直下型や南海トラフ沖の地震などの「自然災害」も大きな脅威です。基幹ネットワークの3ルート化や多摩・大阪の通信センターによる2元監視体制等のネットワークの強靱化を図っていくとともに、被災からの復旧の迅速化のため、可搬型・車載型・船舶型の基地局等を充実させ、Starlinkの活用や復旧作業のDX化等の高度化も進めます。

当社は、今後の社会の変化、技術の進歩により、社会基盤として益々重要となる通信を、複雑化・高度化する新たな脅威への対応を進化させ続けることで、皆さまに安心してご利用いただけるサービスを提供し続けてまいります。

取締役執行役員専務  
CTO 技術統括本部長  
**吉村 和幸**

マテリアリティ2

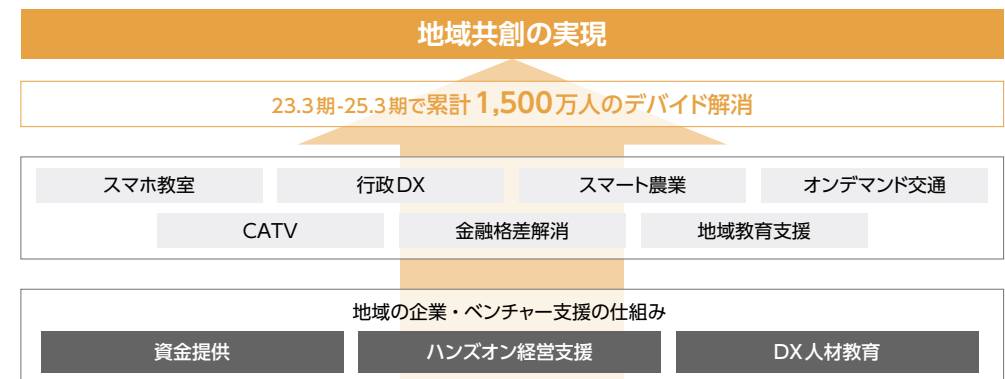
安心安全で豊かな社会の実現

提供価値③ 地域共創の実現

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

KDDIが目指す地域共創の全体像

地域社会が抱える課題に向き合い、地域共創を実現



「スマホサポーター」養成を通じた地域住民のデジタルデバйд解消

KDDIでは23.3期-25.3期累計で1,500万人のデバйд解消による「地域共創」を目標に掲げています。デジタルデバйдの解消も重要な解決すべき課題です。

この解決策のひとつとして、KDDIではスマートフォンの使い方をお伝えし、地域のデジタルデバйд解消に取り組む「スマホサポーター」（以下、スマサポ）の養成を、主に地方自治体と連携して行ってきました。

今期より、全国の地域事業者と旅や地域貢献に関心の高いユーザーとのマッチングプラットフォームを運営する株式会社SAGOJOと連携。広く全国の旅や地域貢献に関心の高いユーザー＝“旅人”からスマサポの候補生を募り、スマサポの育成を実施しました。本取り組みを通じ“旅人”が旅をしながら地域のデジタルデバйдを解消することで、よりサステナブルな取り組みの実現に貢献していきます。



## 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

#### スマサポの活動を経て“旅人”が地域活性化の担い手のひとりへ

2023年6月、3回の事前講座を受講した“旅人”たちが、福島県大熊町周辺の方に向けた、スマホ体験会に参加しました。大熊町は原発事故の影響で、地域のコミュニティが分断されてしまった自治体のひとつで、デジタル利活用によるコミュニティの再生や地域の活性化が期待されています。

体験会では、スマートフォンの使い方について全体講義を行った後、“旅人”たちは参加者一人ひとりの質問に答えていきました。参加者からは「聞きたいことがまだたくさんあるので、次回もぜひ開催してほしい」と声をいただくなど、大盛況の会となりました。

今回参加した“旅人”たちは正式に「スマサポ」として認定され、活動の場を広げていきます。これから、地方でのデジタルデバйд解消の担い手としてのみならず、地域と多様に関わることで新たな変化を生み出す地域外の人材である「関係人口」として活躍することを願っています。



スマートフォンの使い方を伝える“旅人”



大熊町での「スマホ体験会」の様子

📅 2023年6月2日、福島県大熊町で初の「スマホ体験会」を実施

## 行政のデジタル化を通じ「業務効率化」と「住民利便性向上」を実現

KDDIはこれまでの経験や他企業との共創ノウハウを活かし、行政手続きデジタル化に向けて自治体のデジタル化に関する支援を行っています。東京都市長会による「多摩地域における行政デジタル化推進事業支援業務」では、市民の利便性向上につながる施策や、職員が抱える課題の解決に向けたワークショップや、ツール導入のサポートなどを支援。地域の人々とともに歩みながら、自治体のデジタル化を実現します。

#### BPRを通じた職員の業務効率化支援

行政手続きの効率化にあたり、具体的な課題を対面ワークショップで議論。その解決策のアイデアを検討し、現状とあるべき姿のギャップを可視化。あるべき姿の実現を目指し、BPR（業務改革）を起点としたDXツール活用を通じ、行政のデジタル化実現を支援しました。

#### 住民手続きの利便性向上にも寄与

「学童クラブ入所申請」と「妊娠の届出・妊婦面談手続き」のBPRを本事業にて支援。オンライン化されたシステムを使った住民からは「自宅からのオンライン申請がとても便利だ」などの声をいただきました。

地域社会とそこで暮らす人々の生活を、より豊かなものにするために、KDDIは「DXを通じて、地域に新しい風を吹き込もうと挑戦する自治体」のパートナーとして、ともに歩んでいきます。



妊娠の届出・妊婦面談のオンライン化で妊婦の負担を軽減！



学童クラブ入所申請のオンライン化で子育て世帯の負担軽減！

📅 学童クラブ入所申請など自治体業務をDX化、業務時間を最大56%削減

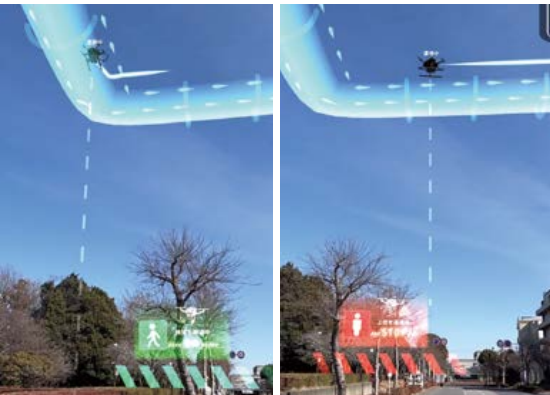
## つくばスーパーサイエンスシティ構想の取り組み

茨城県つくば市は、2022年4月、大胆な規制改革を伴ったデータ連携や先端的服务を実現し、移動・物流、医療・介護、子育てなどさまざまな分野の地域課題を解決する「スーパーシティ型国家戦略特別区域」に指定されました。スーパーシティには、持続可能な経済社会を実現する「デジタル田園都市国家構想」を先導することが期待されています。

KDDIはつくば市の協力のもと、内閣府のスーパーシティ実現に向けた実証調査事業の一環として、KDDIスマートドローン、ティアフォー、Psychic VR Labと4社共同で、ドローンやロボットでPCR検体を模した物資や食品配送、および、XR（クロスリアリティ）のテクノロジーを用いた、住民の方々向けのドローン空路「空の道」可視化の実証実験を行いました。



モバイル通信でつながるスマートドローン（実証で使った機体）



XRで可視化されたドローン空路「空の道」と歩行者用信号

#### 「迅速性」が求められる検体輸送

2022年12月5日に施行された改正航空法で有人地帯における補助者なし目視外飛行（以下、レベル4飛行）が可能となり、都市部におけるドローンの利活用に期待が高まっています。この検体輸送の実証では、将来的な都心部でのレベル4飛行を想定し、つくば市街地において約1ヵ月にわたり、片道約300mの距離に位置する筑波メディカルセンター病院から検体検査機能を担うつくばi-Laboratoryまで、PCR検体を模した物資をドローンで輸送しました。小規模な診療所などをはじめとする高度な検査機器を保有していない施設では、住民が受診に訪れてもその場では検査はできず、高度な設備を持つ検査機関に輸送する必要があるため、検査結果が出るまでに時間がかかる、などの不便が生じます。また、高齢化に伴い、移動が困難となる住民の方のオンラインでの遠隔診療や遠隔服薬指導が増加し、処方薬配送などのニーズが高まることも今後予想されます。こうした地域の課題解決に向けてドローン輸送の実現に向けた各種取り組みを推進しました。

#### 本実証の実施概要

実施期間：2023年1月19日～2月27日	使用機体：「PF2-LTE」（ACSL製）
実施場所：「筑波メディカルセンター病院」～「つくばi-Laboratory」（片道約300m）	運航管理：KDDIスマートドローンツールズ運航管理システム

#### 国内初、XRによる「空の道」可視化

ドローン物流の社会実装の実現には、有人地帯の上空を飛行するにあたり、いかに地域住民の方々の受容性を醸成できるか、ご理解が得られるかが肝要なポイントの一つになります。そこで本実証では、Psychic VR Labと共同で、PCR検体を模したドローン輸送実証にて飛行を行ったエリアにおいて、XRによるドローン空路「空の道」の可視化に取り組みました。

ドローンの飛行ルートをXRコンテンツで可視化する取り組みは国内初となります。（2023年2月時点）

#### 本実証の実施概要

実施期間：2023年1月19日～2月27日
実施場所：「筑波メディカルセンター病院」～「つくばi-Laboratory」区間
サイネージ：「筑波メディカルセンター病院」前に設置
使用アプリ：「5G XR VIEWER SATCH X powered by STYLY」

📅 つくば市でレベル4飛行を想定したドローン・ロボット配送を実施～国内初、XRでドローンの「空の道」を可視化～

## 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



つくば市 政策イノベーション部  
科学技術戦略課  
大垣 博文氏



事業創造本部 LX戦略部  
杉本 憲昭



### 地域が抱える今の課題

つくば市 大垣氏（以下：大垣） 「つくばスーパーサイエンスシティ構想」では、「都市と郊外の生活利便性の格差」「多文化共生の不備による多様な市民への対応の不足」「都市力の低下による社会の持続性の低下」の3つを課題として挙げています。特に都市と郊外の生活利便性の格差は喫緊の課題です。つくばエクスプレス沿線の都市化が進む一方、郊外地域に住む市民にとっては、買い物も病院も自動車で移動しなければならないという不便さがあるとともに、今後、高齢化が進むにつれて、免許の返納で買い物が増える人も増えることも懸念されます。

KDDI 杉本 KDDIは地域によって異なるさまざまな課題に寄り添いながら、地域格差の是正や少子高齢化、労働人口の減少等の解消に向けた取り組みを自治体の皆さまと向き合いながら推進しています。当該の取り組みにおいては、モビリティを軸とした複数の分野の先端的技术テクノロジーを重ね合わせ、地域課題の解決にチャレンジいたしました。

### つくばスーパーサイエンスシティ構想の実現に向けて

KDDI 杉本 KDDIグループは通信を基軸としたあらゆる分野の先端性のある技術を有していると認識

しております。決して技術オリエンテッドにならず、当社パートナーも含め、保有する技術を複合的に用い、つくば市が掲げる、“住民の方を中心とした”つくばスーパーサイエンスシティ構想に寄り添った取り組みとすることを心掛けました。

今回の実証実験では、つくば市のご協力のもと、地域住民の方々が抱える本質的な課題の理解や、先端的なサービスを理解し受け入れていただくことを目的に、地域住民の皆さまとの対話の機会を設け、さまざまなご意見・ご理解を得ながら地域課題の解決に“ともに”取り組むことができたと感じております。本取り組みを通じて、先端的な技術自体の重要性はもちろんですが、地域住民の方々と対話がより肝要であり、解決策を地域に実装させていくことにつながると強く感じました。

つくば市 大垣 今回の実証実験では、都市と郊外の生活利便性の格差という課題解決の1つの方向性を示すことができました。ドローンによる搬送サービスについて、今後も引き続き、実装に向けて取り組みを継続し、つくばスーパーサイエンスシティ構想の実現につなげていきたいと思ひます。

### 今後のスマートドローンへの期待と展望

つくば市 大垣 KDDIスマートドローンとの連携により、地域間格差の是正に留まらず、移動・物流の新たな手段としての可能性が広がると考えています。

KDDI 杉本 今回のようなつくば市との実証実験や調査事業を一過性の取り組みに終わらせず、社会実装につなげ、その地域で持続可能なモデルとして成立できるようにすることが、KDDIが目指す地域共創の姿と認識しています。今後も官学民連携の上、その地域の方々が豊かに、そして安心して暮らせる社会の実現につながる先端的なサービスの実装に携わっていきたくて考えております。

## 地元発信型の観光WEBサービス

「おもしろいほうの未来へ。」をauのブランドメッセージに掲げるKDDIは、その地域ならではの魅力を発信し、育て、盛り上げていくべく、地域のパートナーとともに地域共創に取り組んでいきます。

御殿場市の観光課題である滞在時間の増加や市内回遊活性化を図るため、御殿場市、静岡県立御殿場高等学校と連携・協働し、観光WEBサービス「COLO」を開発し、提供を開始しました。

「ソウルなジモトを楽しもう。」をテーマに、一般的な観光サイトにはない「その地域ならではの情報」をお届けします。地域の方々にとって大事な場所を“ソウルスポット”と名付け、その地域で暮らす方々の“ジモト”視点を交えて紹介しています。

### 提供エリア

●御殿場 ●熱海・初島 ●白馬村 ●瀬戸内 ●吾妻 ●東白川 ●夷隅・市原 ●淡路

### 企画・開発に携わった生徒からの声

- 自分が考えたスポットが掲載され、全国の皆さんに見てもらえてとてもうれしい。
- コンテンツの開発を通じて、普段何気なく通っている場所の新たな魅力を再発見できた。
- 今までの観光情報にはない、新しい御殿場を発見してほしい。
- 御殿場のよさを再発見するとともに、自分の出身であるの小山町のよさも探してみたいと感じた。



## 金融格差の解消

KDDIの金融事業を担うauフィナンシャルグループは、銀行、決済、証券、生命保険、損害保険等さまざまな機能を有しています。スマートフォンを起点に、金融の在り方を手のひらから変え、全ての人にとって金融をもっと身近なものにする「つながる金融。」を目指すとし、お客さまの多様化する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。

auフィナンシャルグループは、事業を通じた持続的な経済成長と人生100年時代における安定的な資産形成に貢献できるよう、「デジタル金融の恩恵を全ての人に提供する」、そして、貧困や差別で取り残されることなく全ての人が金融サービスにアクセスできる世界を実現していく「ファイナンシャルインクルージョン（金融包摂）」、という考えから5つのマテリアリティを設定しています。

①デジタル金融による経済価値・社会価値・環境価値の創出

②全ての人にとって身近な金融サービスの提供

は、まさにその考えを反映しています。

また、個人向け金融市場でプレゼンスを発揮するためには、お客さまからの「信用」が必要不可欠であることから、業務の強靭性を実現すべく

③レジリエントな企業態勢・経営基盤の確立

それに加えて、

④全従業員の幸福の追求

⑤環境の保全と気候変動への対応 を掲げています。



## 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

#### 若い世代の未来を創る金融教育

2022年に高校における金融教育の必修化、2024年にはNISA制度のリニューアルと、国内では「貯蓄から投資へ」の流れが加速しています。

このような時流に合わせauフィナンシャルホールディングスの子会社のauじぶん銀行では「金融＝難しい」のイメージ払拭につながる金融教育に取り組んでいます。

- ①「auじぶん銀行劇場 金融昔ばなし」は、子ども向け金融教育を目的に、子どもたちに馴染みのある昔ばなしに、金融の要素を盛り込んで作成したオリジナルストーリーです。個性あふれるキャラクターと一緒に、楽しく金融基礎を学ぶことができます。auじぶん銀行YouTubeチャンネルで公開しており、どこでも無料でご覧いただけます。
- ②福岡銀行と共同でキザニア福岡へ「銀行」パビリオンを出展しています。口座開設や問い合わせなどのお客さま対応をする「銀行員」と、キザニア専用通貨「キizzo」の出入金ができる口座を開設してキャッシュカードを作ることができる「お客さん」の体験ができます。2つの体験を通してお金や銀行の身近さと大切さを学び、銀行が社会の中でどのような役割を果たしているか知ってもらえる内容になっています。
- ③各企業や公益財団と連携し、小学校で「お金の授業」を実施しています。「お金の授業」では、「auじぶん銀行劇場 金融昔ばなし」より、「3匹のこぶた」を題材に、「先取り貯金」「計画的にお金を貯める大切さ」について説明しました。授業の最後には、3匹のこぶたにならない家を建てることを計画するワークを実施し、子どもたちに「将来への備え」について、楽しみながら学んでもらいました。今後も金融をより身近に感じてもらうことで金融格差の解消を目指した取り組みを進めていきます。



小学校で開催した金融教育の様子



キザニア体験の様子



[auじぶん銀行劇場 金融昔ばなし](#)

[auじぶん銀行YouTubeチャンネル](#)

auじぶん銀行は、2020年に「auじぶん銀行のSDGs宣言」を掲げてから、“未来を創る”ことをテーマに活動を行ってきました。その中で「子どもたちの未来を創る」取り組みとして、金融教育にも注力しています。

私は子どもたちを対象とした教育コンテンツの企画検討・金融授業を主に担当しています。コンテンツの企画を行うときには、受け手である子どもたちの表情や気持ちを想像するようにしています。また、授業の際は実際の生活の場面に紐付けたり、具体例をあげて説明し、学生がお金について身近に感じ、興味関心を持ってもらえるか。ということ大切にしています。

23.3期は、当行オリジナルの「auじぶん銀行劇場 金融昔ばなし」を教材として、小学校での金融授業を実施しました。お金の貯め方をメインテーマに、未来に備えることの大切さ、お金に関する豆知識などもお伝えしています。授業後のアンケートでは「お金の大事さが分かった」「欲しいものや将来のためにお金を貯めたいと思った」といった感想が見られ、授業を通じて子どもたちがお金について考えるきっかけづくりができたと思っています。

近年、成人年齢の引き下げや高校での金融教育義務化など、若いうちから金融リテラシーを身につけることが重要になってきていると感じています。

これまでの小学生向けに加え、今後は中高生を対象とした取り組みも進めていきたいと考えています。人生100年時代と言われている今、金融教育を通じて、子どもから大人になるまで寄り添うことを目指していきたいです。



auじぶん銀行 広報部 三田 優介

## 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

#### 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

#### 新興国における社会課題解決に向けた取り組み

KDDIは、社会インフラである通信サービスやその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しています。モンゴルでは、1995年にMobicom Corporation LLC（以下 モビコム）を設立、1996年に同国初の携帯電話サービスの提供を開始し、以来27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。これにより、サービス開始当時の携帯普及率はわずか0.4%でしたが、現在は142%\*にまで拡大しています。ミャンマーは2014年より、住友商事と共同出資するKDDI Summit Global Myanmar Co. Ltd.（以下KSGM）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、以下MPT）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2022年は115%\*まで伸長しています。

KDDIは、今後も通信・周辺サービスやさまざまなプロジェクトの展開を通じて、これら新興国の社会課題の解決に貢献していきます。

※出典：GSMA Intelligence

#### アプリからの手続きで、地域格差解消に貢献

2023年2月、モビコム公式アプリ（インターネット）で契約手続きが可能なポストペイド（通信料後払い）プラン「hyper」（以下 本プラン）の提供を、モンゴルで初めて開始しました。モンゴルではこれまで、ポストペイドを利用開始するためには、ショップでの書面契約が必要で、ショップが少ない地方在住の方には大きな負担となっていました。本プランでは、モンゴル政府提供のオンラインプラットフォーム「E-Mongolia」による本人確認機能を活用し、どこにいてもアプリによる手続きを可能としました。本プランの提供により、都市と地方の間で大きく乖離があった通信サービスへのアクセスの容易さという地域格差の解消に貢献します。



## 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

#### モンゴルにおけるスタートアップ支援プログラム

JICA・モンゴル日本人材開発センターと連携し、コロナ禍の社会経済の変容に対応する革新的なビジネスモデルやテクノロジーに取り組むスタートアップ企業への支援を2020年に開始しました。23.3期は、子育て支援、健康促進、教育支援のアプリを提供する3社に対して、メンタリング、講義、投資家とのネットワーキングなどのサポートプログラムの提供を行いました。モビコムは本支援プログラムを通じた現地のスタートアップ支援を行うことで、コロナ禍の社会課題解決を行うとともに、モンゴル発のイノベーションを世界的に発信することで、モンゴルの持続可能な産業の発展に貢献します。

#### 学習を支援する「Smart Education」プロジェクト

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。

本プロジェクトは、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することを目的として、2021年に開始しました。23.3期は、エッセイコンテストで入賞した2,000名の12歳～15歳の子どもたちに、スマートフォンやモビコム新規番号、オンライン授業用アプリ（TeamsやZoomなど）をデータ利用制限なしに利用できるデータパッケージを提供し、子どもたちのオンライン学習をサポートしました。その他にもモビコムの動画視聴アプリ「VOO」で使用可能なデータ40GBを無償で提供し、子どもたちの学習を支援しています。

#### Smart Educationの取り組み



モビコムは、公正で持続可能な未来を創造するため、持続可能な開発目標を日常業務やCSR活動に取り入れています。Smart Educationは、私たちのSDGsポリシーである「次世代を担う子どもや若者に質の高い教育や健康的で安全な学習環境を提供する」という理念に基づき、社会の共通価値創造において重要な役割を果たすことを目指しています。

Smart Educationはモンゴル全土で実施され、モビコムスタッフに加えて、パートナー企業やボランティアなど、100名以上が携わる大規模なプロジェクトです。プロジェクトの開発や、モニタリング、効果測定、そして次期企画に向けたコンセプトの改善をチームメンバーとともに取り組んでいます。

Smart Educationへ参加した生徒に、アンケートや調査を実施した結果、コロナによるロックダウン（移動制限等）中に、オンライン授業へ出席できなかった子どもたちの学習の遅れを防止したことや、生徒の国語や数学の成績が約3～5%向上したことが分かりました。

Smart Educationはインターネットへのアクセスや携帯電話の寄贈にとどまらず、子どもたちが自立的に学ぶ情熱を育み、公平な学習機会の提供に貢献したと考えています。

現在は、コロナによるロックダウンは無くなり、ライフスタイルも変化して、IT技術に基づく教育システムは、引き続き私たちの生活の一部となっています。一方で、地方都市や貧困家庭で暮らす子どもたちが、このような教育システムの発展の恩恵を受けることは依然として困難です。私たちは、公平な教育を実現するため、今後もSmart Educationを継続し、IT技術による教育システムのさらなる発展を目指しています。24.3期は、個人ではなく学校を基盤としたデジタル教育を支援することで、プロジェクトの恩恵を受ける子どもたちの数が増えることを願っています。

モビコム マーケティングコミュニケーション&広報部 Ashina Bolorkhuu

#### ミャンマーの若年層にeラーニングプログラムを提供

KDDIがKSGMを通じて通信事業をサポートするMPTは、「MPT-Holding Hands Together With Myanmar People（ミャンマー国民とともに手を取り合う）」というコミットメントに基づき、2023年5月よりeラーニングによる無償教育プログラムを開始しました。

本プログラムは全3コース（IT、職業訓練、語学習得）で、プログラミング、グラフィックデザイン、電気工事士、溶接技能、日本語講座等の学習コンテンツを用意しています。MPT利用者且つ学習機会に恵まれない若年層（8～35歳）を対象に、応募者の中から約1,000名を選出し、受講時のモバイルデータ通信も含め、無償で提供しています。

本プログラムにより、ミャンマー国の若年層へ平等な学習機会を創出しています。

#### ミャンマーにおける人権対応

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」を掲げ、ミャンマーにおいてもこの方針に沿って対応しています。

ミャンマーにおける人権デューデリジェンスの取り組みとして、2022年には、世界的に著名で信頼すべき人権コンサルタントに依頼し、人権デューデリジェンスの一環としての人権影響評価を行いました。同コンサルタントからは、「全従業員の安全確保」「継続的な人権デューデリジェンスの実施」「信頼できるステークホルダーとの対話と支援」等の行動を推奨いただき、これに沿って人権対応の取り組みを継続しています。

KDDIは、政変以降、ミャンマーにおけるあらゆるビジネスが難しい状況に置かれているとの認識のもと、現地従業員およびその家族その他の関係者の安全確保に留意しつつ、引き続き、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとした国際的な人権規範にのっとり、人権を尊重するための方法を追求していきます。



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

KDDI 財団による国際協力事業

KDDI 財団は、ICT の利活用を通じて国際社会の発展とSDGs の達成に向けた社会貢献活動を推進しています。

ネパールでのICT 教育支援

ネパールは、近年政府主導で教育問題に取り組んでいますが、学校間の教育格差が顕在化しており、子どもたちが質の高い教育を受けることができるよう、ICT を活用した教育支援を実施しています。

2019年	OLE ネパール <sup>※</sup> 等の協力のもと、ラリトプール市において、eラーニングおよびロボットプログラミング教育をスタート
2020年	コロナ禍でも教育を止めないために、タブレットにデジタル教材をインストールして生徒に貸し出し、学校閉鎖期間中も学習を継続できる自宅学習支援を実施
2021～22年	手話動画や音声読み上げ機能を搭載したデジタル教材を制作し、視聴覚に障がいのある子どもたちに学習機会を提供
2023年	小中学生のロボットプログラミング競技会を開催。 自宅学習支援で利用したタブレットを通常授業で活用するICT 教育プロジェクトを進行

※OLE ネパール：ネパールの教育問題に取り組む現地のNGO



手話動画を挿入した視聴覚コンテンツ画面  
視聴覚障がい者向けのデジタル教材は特別支援学校3校ですでに活用されており、加えて5校への導入を進めています。



自宅学習支援用タブレットを操作する子どもたち

ICTを活用して、多くの子どもたちへ質の高い教育を提供し、未来を担う人材の育成に貢献することで、国際社会の持続的発展に寄与していきます。



提供価値⑤ カーボンニュートラルの実現

当社2030年度カーボンニュートラル実現<sup>※</sup>に加え、お客さまへ再生可能エネルギーを提供し、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

KDDI の環境方針

KDDI は、環境保全への姿勢を定めた「KDDI 環境憲章」のもと、かけがえのない地球を次の世代に引き継ぐことができるよう、地球環境保護を推進することがグローバル企業としての重要な責務であると捉え、脱炭素社会の実現、生物多様性の保全、循環型社会の形成に向けた取り組みを会社全体で一体的に推進しています。

また、KDDI のサステナビリティ経営では、「長期志向」と「社会価値」の観点を経営戦略に組み込み、社会とともに持続的な成長を目指しています。KDDI が提供する安心、安全な通信基盤を通じて通信があらゆる産業に溶け込むことで、環境負荷を低減させ、持続可能で強靱な社会経済の実現に貢献できると考えています。

私たちはこれからも、時代の要請に合致した事業を展開し、豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献していきます。

注力領域

1. 脱炭素社会／カーボンニュートラル

2. 生物多様性

3. 循環型社会

1. カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み

KDDI のカーボンニュートラルに対する考え方

日本政府は、2030 年の温室効果ガスを 46%削減（2013 年度比）し、2050 年までにカーボンニュートラルを目指す目標を掲げています。KDDI は、社会インフラを担う通信事業者として、地球環境の改善に寄与するため、カーボンニュートラルの実現に向けて、以下3つのアプローチで取り組んでいきます。

1. KDDI 事業活動のカーボンニュートラル化施策の推進

KDDI は、電力などのエネルギー消費を通じて年間約 100 万トンのCO<sub>2</sub>を排出しています。そのうち約 98%が携帯電話基地局・通信局舎・データセンターで使用する電気に起因しており、5G の普及と通信量の増大によりさらなる増加が想定



## 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

されることから、CO<sub>2</sub>削減への取り組みが一層重要になっています。KDDIは、再生可能エネルギーの導入および消費電力削減の取り組みにより、事業活動のカーボンニュートラル化を進めています。

#### 2. お客さま・社会のカーボンニュートラル支援事業の推進

企業のCO<sub>2</sub>排出量削減においては、事業活動に関係するサプライチェーン全体を通しての取り組みが必要です。また、社会のカーボンニュートラル実現のためには、エネルギーを利用する消費者の行動変化を後押しすることが重要と考えています。

KDDIは、法人のお客さまのカーボンニュートラル実現をご支援するさまざまなサービスを提供していきます。

さらに、環境に優しい行動に対するポイント還元など、消費者一人ひとりのカーボンニュートラルの実現に向けた行動を後押しする施策を進めていきます。

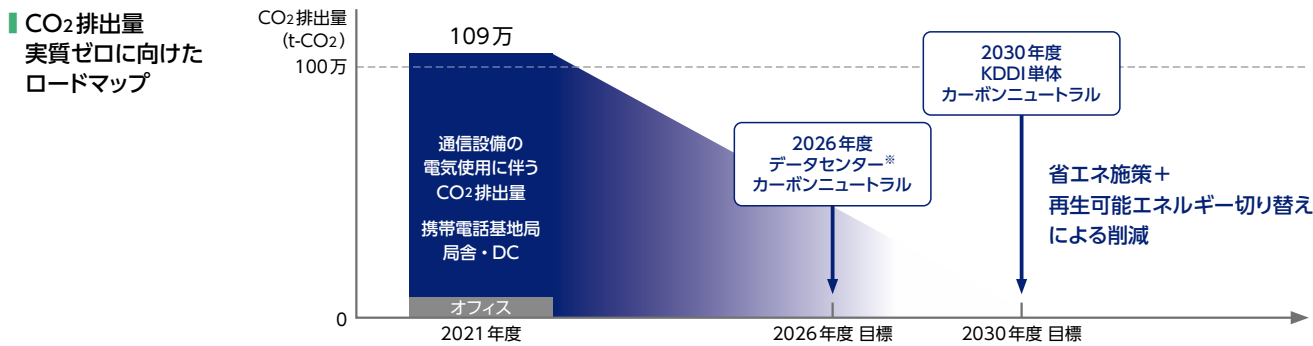
#### 3. スタートアップ支援の取り組み推進

日本政府が掲げる2050年カーボンニュートラルという高い目標を実現するためには、既存技術の活用だけでなく、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が必要です。

KDDIは、脱炭素技術や循環型サービス等に取り組むスタートアップを支援するKDDI Green Partners Fundを通じて、環境分野における技術革新や新技術の普及拡大に、ともに取り組んでいきます。

### KDDIのカーボンニュートラル達成目標

KDDIは、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、2030年度までに自社の事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ、「TELEHOUSE」のブランド名でグローバル展開するデータセンターにおいては、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グループ全体では2050年度までにCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指しています。



※ 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

### 「サステナブル基地局」の運用を開始

「サステナブル基地局」とは、2023年6月以降運用を開始している、カーボンニュートラルに資する設備を備えた基地局です。

基地局へ太陽光パネルを設置することで、晴天の日中は太陽光発電により自律的に電源を確保し、災害時に商用電源の供給が滞った場合でも、日中の携帯電話の通信の確保を図ることができます。また、夜間はKDDIグループであるauエネルギー&ライフのカーボンフリープランを使用することで、24時間365日を通して、再生可能エネルギー実質100%で運用します。太陽光パネルを設置した「サステナブル基地局」は、今後も拡大を計画しています。



基地局に設置した太陽光パネル



省エネの取り組みは、現実的な話をすれば小さな削減の積み重ねで成り立つもので非常に難しいことです。しかし、KDDIの強みであるパートナーの皆さまとのグリップを活かし、新しい技術の導入に果敢に取り組んでいます。事実、削減は毎年進んでいますので、是非、今後の状況も見ていただければと思います。再生可能エネルギー化を進めるにあたっては、再エネプランへの切り替えが現在はほとんどですが、追加性のある再生可能エネルギーの比率を増やしていきたいと思っています。これはKDDIグループを中心に各パートナーとも実現していきたいと考えています。KDDIが目指す再エネ化は自社のためだけでなく社会の再生可能エネルギー追加の一助になることも重要なポイントだと考えていて、追加性のある再生可能エネルギーにはかなりこだわっていききたいと考えています。カーボンニュートラル達成は高い目標ですが必ずやり遂げたいと思っています。また、2030年度はゴールでありスタートで、その先の未来もカーボンニュートラルを継続させることの方がより難易度の高いことです。パートナーとともにしっかりと準備をして全力で挑んでいきます。

技術企画本部 カーボンニュートラル推進室長 市村 豪

### 基地局スリープ機能の導入を開始

KDDIでは、新たに基地局の省電力化を実現する機能を2023年3月より導入しました。実証実験により、電力使用量が最大30%削減されることを確認しており、基地局ごとのトラフィック変化を分析し、深夜などの時間帯に一部の電波をお客さまの通信に影響が出ない範囲でスリープ（一時停止）させることで、消費電力の削減を行っていきます。



トラフィックの少ない時間帯に一部の電波をスリープ

### 社内炭素価格（インターナルカーボンプライシング）制度を導入

社内で独自にCO<sub>2</sub>の価格を設定し、投資の判断基準とする「社内炭素価格（インターナルカーボンプライシング 制度）」（ICP）を2023年2月に導入しました。ICPの導入により、社員一人ひとりの意識改革を推進し、カーボンニュートラルにつながる省エネ・創エネ投資を加速していきます。

#### 適用対象例

- 携帯電話基地局における太陽光発電パネルの設置など、再生可能エネルギー発電設備の導入
- 電力購入契約（PPA）などによる長期再生可能エネルギー調達 など
- 空調効率向上など、省電力技術の導入
- 社内炭素価格
- エネルギー効率を向上させる設備更改
- 14,000円/t-CO<sub>2</sub>（CO<sub>2</sub> 1トンあたり）

### 国内通信局舎使用電力を実質再生可能エネルギー由来へ切り替え

国内データセンター（TELEHOUSE）を含む国内通信局舎の使用電力を、CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロのカーボンフリープランへ順次切り替えています。23.3期は、6通信局舎（KDDI新宿ビル、KDDI大手町ビル、渋谷データセンター、小山ネットワークセンター、名古屋中ネットワークセンター、大阪中央ネットワークセンター）の購入電力をカーボンフリープランへ切り替えました。この切り替えにより削減できるCO<sub>2</sub>排出量は年間10万トン超となり、KDDIの年間CO<sub>2</sub>排出量約100万トンの約1割に相当します。



KDDI新宿ビル

KDDI大手町ビル



## 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

### 脱炭素社会へ貢献、再生可能エネルギー発電事業を担う「auリニューアブルエナジー」設立

auエネルギーホールディングスは、企業における電源の調達方法として注目が高まっている再生可能エネルギー発電設備の新規建設を通じて、再生可能エネルギー量を増やす取り組みを強化することを目的にauリニューアブルエナジーを設立しました。KDDIグループのカーボンニュートラルの実現に貢献するため、発電された電力を基地局・通信局舎・データセンターなどの自社設備へ供給していきます。



auリニューアブルエナジーは太陽光発電の事業を開始し、今後求められていく追加性ある再生可能エネルギーを創出し、KDDIや社会に供給していきます。将来的には通信やデジタルテクノロジー等、KDDIグループのケイパビリティを活用し、地域に存在する太陽光発電、蓄電池、電気自動車等の分散型電源を制御し、安定供給を実現する再生可能エネルギー中心の社会への転換にも寄与していきたいと考えています。

KDDIグループのカーボンニュートラル、そして未来の脱炭素社会の実現に向けて、次世代のために地球環境と地域社会の持続的発展に貢献していきます。

auリニューアブルエナジー 代表取締役社長 鈴木 吾朗

### 群馬県・KDDI・auリニューアブルエナジー、GX推進による自立分散型社会の実現に向けた連携協定

2023年6月29日、群馬県と「GX推進による自立分散型社会の実現に向けた連携協定」を締結しました。本協定の締結により、群馬県が目指す再生可能エネルギーの計画的な普及と電源の自立・分散化をKDDIおよびauリニューアブルエナジーが支援します。群馬県は、全国でも有数の日照時間を誇り、「群馬県再生可能エネルギー推進計画」に基づき再生可能エネルギーの計画的な普及を図っています。低炭素で持続可能なエネルギーは、地域の資源を活用する国産エネルギーとして地域振興の面からも期待され、一層の普及・拡大ができる環境を整備していくことが求められます。本協定の事例を他の自治体にも横展開しながら、auリニューアブルエナジーがパーパスとして掲げる「再生可能エネルギーで、“自然”と“地域社会”をつなぎ、地球と人が、ともに豊かに暮らせる未来へ。」の実現を目指します。



群馬県との連携協定締結式

### お客さま／社会のカーボンニュートラル支援

#### 通信事業者初 通信サービス提供で発生するCO<sub>2</sub>排出量を実測値で開示

2023年4月から、通信事業者として日本で初めて、法人のお客さまを対象に、通信サービスを提供するまでのCO<sub>2</sub>排出量を実測値（一次データ）で開示する「グリーンモバイル」を提供開始しました。これまで正確な値の算出が困難であった法人のお客さまのスマートフォン利用に関するCO<sub>2</sub>排出量を可視化し、お客さまのサプライチェーン（供給網）全体におけるCO<sub>2</sub>排出量であるスコープ3の削減目標の設定や削減状況の把握、情報開示に貢献します。



「グリーンモバイル」は、法人のお客さまがご利用のスマートフォンの料金プラン全てが対象です。KDDIが法人のお客さまへ通信サービスを提供するまでに消費する電力が再生可能エネルギーとなります。これにより、法人のお客さまのスマートフォン利用に関するCO<sub>2</sub>排出量削減にも貢献します。



スコープ3の削減は大企業でもなかなか着手できない分野です。取引相手に対してカーボンニュートラルを求めることは非常に難しく、そこがスコープ3の取り組みが進まない要因になっています。KDDIではICTサービスを通じ、法人のお客さまの事業のDX化を支援してきました。この従来のICTサービスに、さらにカーボンニュートラルという価値を折り込んでDX化を進めることで、社会の持続的成長に貢献し、お客さまのカーボンニュートラルの実現と企業活動の両面を支援いたします。今後は、スマートフォンに留まらずイントラネットやインターネットへグリーン化対象を拡大したICT、CO<sub>2</sub>排出量の可視化や工場稼働の最適化といったDXソリューション、太陽光発電等の再生可能エネルギーソリューションを通してお客さまのCO<sub>2</sub>排出量削減への貢献を推進していきます。法人のお客さまがカーボンニュートラルの取り組みを加速できるように支援していくことが、社会全体のCO<sub>2</sub>排出の抑制につながっていくと期待しています。

ソリューション推進本部 サービス企画部長 梶川 真宏

#### 環境省の推進事業「グリーンライフ・ポイント」に参画

2023年1月10日から、環境省が推進する「グリーンライフ・ポイント」事業に参画しました。環境に配慮した取り組みを行うau PAY加盟店や、au PAYマーケットでのフードロスの削減に貢献するお買い物などに対するポイント還元を通じ、お客さまとともに環境に優しいライフスタイルを目指していきます。本施策では、バイオマスレジ袋の採用やフードロス削減商品の販売など、環境に配慮した加盟店の取り組みを「au Ponta ポータル」でご紹介します。今後もau サービスにおけるPontaポイントの利便性を高めるとともに、環境配慮に取り組む加盟店を増やし、共感したお客さまに対象の加盟店でお買い物いただくことで、サステナブルな社会の実現に貢献できる仕組みを構築していきます。



グリーンライフ・ポイント



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



環境省のグリーンライフ・ポイント事業への参画は、従来のおトク軸のみならず、社会貢献軸でのPontaポイントやau PAYご利用を企図しており、2023年1月の開始以降、5月末時点で延べ165万人のお客さまにエントリーしていただいています。本施策は、環境省との調整やau PAY加盟店への参画交渉などの新たなチャレンジを通じ、社内関係者が一丸となることで実現できました。本施策を通じ、フードロス削減に取り組む株式会社クラダシやローソン初の環境配慮型店舗であるグリーンローソンなどのパートナーとともに、お客さまの環境配慮行動を促すきっかけとなり、さらにはPontaポイントやau PAYを好きになってもらえればと願っています。今後もお客さまの反響を踏まえ、本施策およびPontaポイント、au PAYの魅力向上を目指してまいります。

マーケティング統括本部 マーケティング企画部 野依 直子

KDDI Green Partners Fund

KDDI Green Partners Fundは環境課題に取り組むスタートアップ企業を支援するコーポレートベンチャーキャピタルです。2021年11月の設立以来、KDDIの有するさまざまなアセットを活用した事業支援や共同実証などを行ってきました。これまで6企業へ出資を実施しています。（2023年9月現在）

- ① 2022年 3月：次世代太陽電池開発の株式会社エネコートテクノロジーズ
- ② 2022年 9月：レアメタルのリサイクルに貢献する株式会社エマルジョンフローテクノロジーズ
- ③ 2022年 9月：土に戻るプラスチック代替素材を開発する株式会社アミカテラ
- ④ 2022年 10月：核融合発電に取り組む株式会社Helical Fusion
- ⑤ 2023年 2月：風力発電機向け点検・補修ロボットを開発するLEBO ROBOTICS 株式会社
- ⑥ 2023年 4月：生物多様性の可視化に取り組む株式会社バイオーム



KDDIの環境方針に定める脱炭素、生物多様性、資源循環に向けた取り組みをより一層加速するため、KDDI Green Partners Fundではこれらの環境課題解決に向けた先進的な技術やサービスを開発するスタートアップ企業への出資と支援を通じ、KDDIグループとの事業共創を目指します。同時に、スタートアップ企業が生み出す社会的・環境的インパクトにも着目し、KDDIが資金提供や技術支援を通じて早期の社会実装に寄与することで、インパクトある技術の普及拡大に貢献していきます。

投資領域

脱炭素社会の実現

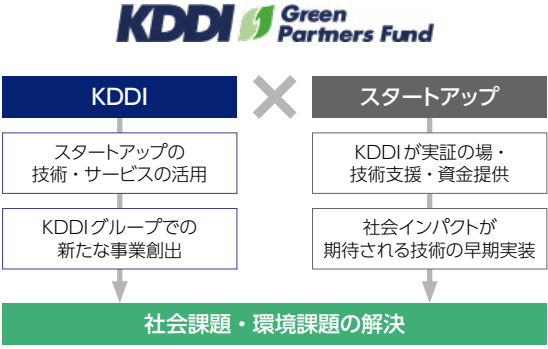
再生可能エネルギー発電、蓄電技術、エネルギーマネジメント、カーボンクレジットなど

生物多様性の保全

生物データ収集、生態系保全、水資源管理など

循環型社会の形成

リサイクル関連技術、脱プラスチック、トレーサビリティなど

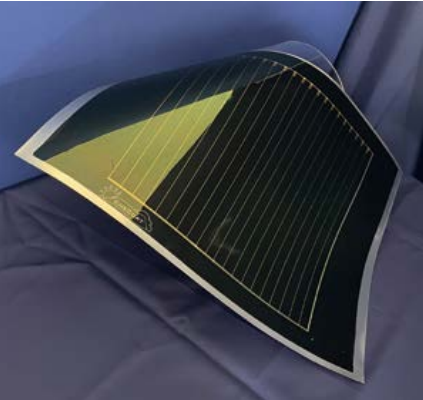


ペロブスカイト太陽電池の導入に向けた取り組み：エネコートテクノロジーズとの共同実証

ペロブスカイト太陽電池は、軽量性や柔軟性、屋内での高い発電能力など、従来の太陽電池にはない特徴を有しており、再生可能エネルギー拡大にインパクトを与える技術として高く期待されています。

KDDIは2022年3月に出資した、ペロブスカイト太陽電池の開発を行うエネコートテクノロジーズとともに、ペロブスカイト太陽電池のKDDI通信基地局や設備への設置を見据えた共同実証を23.3期より開始しています。24.3期には通信基地局を想定した屋外実証を予定しています。

今後、ペロブスカイト太陽電池の特徴を生かし、小型IoT機器やオフィスといった低照度環境など、設置する場所を選ばず発電できる社会の実現を同社とともに目指していきます。



ペロブスカイト太陽電池

安心安全な風力発電の実現：メンテナンスロボットを開発するLEBO ROBOTICSへの出資

風力発電は、再生可能エネルギーの主力電源のひとつとして期待され、世界中で導入が加速しています。風力発電設備のブレード（羽根）は、空気中の砂などの微粒子や風雨による劣化や損傷、落雷の影響などにより発電効率が下がるため、定期的な点検や補修などのメンテナンスが必要です。一般的に、こうしたメンテナンスは、ロープやクレーンによる危険な高所作業を伴いますが、風車の大型化や基数の増加が進むにつれ、人材不足やコストの高騰が懸念されます。



KDDIは2022年12月に、KDDI Green Partners Fundを通じて、ロボットによる風力発電機向けメンテナンスサービスを提供するLEBO ROBOTICSに出資しました。ロボットメンテナンスにより、従来は人手で行っていた作業の省人化と補修技術の平準化が図れるとともに、作業時間の短縮や予防保全の実現により、安心安全な風力発電保全と発電効率の向上に寄与します。KDDIは、通信、IoT技術やドローンを活用し、風力発電設備の点検・補修作業の省人化や効率化に向け、LEBO ROBOTICSとともにロボット点検サービスのさらなる飛躍を支援していきます。

次世代エネルギーへの投資：核融合発電に取り組むHelical Fusionへの出資

核融合は、太陽をはじめとする宇宙の星々が生み出すエネルギーの源です。水素のような軽い原子核同士が融合し、ヘリウムなどのより重い原子核に変わる反応を指します。温室効果ガスや高レベル放射性廃棄物を排出しないことから、エネルギー問題と地球環境問題を同時に解決する次世代のエネルギーとして期待されています。Helical Fusionは「核融合エネルギーを実装した持続可能な世界を実現する」をミッションに掲げ、日本で数十年にわたり蓄積された核融合研究に係る世界トップレベルの知見を基に、世界初の定常核融合炉の開発を目指すスタートアップ企業です。

KDDIは2022年11月に、KDDI Green Partners Fundを通じてHelical Fusionに出資しました。KDDIは核融合エネルギーの認知度拡大および社会的受容性向上に向けたサポートを通じてHelical Fusionの事業支援を行い、社会のカーボンニュートラル実現に貢献していきます。



ヘリカル型核融合発電炉の超電導コイルとプラズマのイメージ



## 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

#### サプライヤーと連携した取り組み

KDDIは、サプライチェーン・取引先の皆さまと連携したカーボンニュートラルの取り組みを進めています。省エネルギー性能の優れた機器の導入による省エネルギー化を実施するため、具体的な省電力機器の調達基準を記したKDDIグリーン調達ガイドラインを定め、省エネルギー性能に優れた事業用設備（通信機器、空調、電源設備）を調達しています。本ガイドラインではICT分野におけるエコロジーガイドライン協議会が規定する最新の「ICT分野におけるエコロジーガイドライン」に定められている機器を対象とし、調達活動を推進しています。また、取引先に関しては「KDDI持続可能な責任ある調達ガイドライン」を展開し、「サステナビリティ調達アンケート」を通じて、取引先の環境管理への対応状況なども確認しています。本調達ガイドラインに基づく調達活動を実践することにより、CO<sub>2</sub>排出量の削減の取り組みをさらに促進していきます。

 KDDIグリーン調達ガイドライン

 KDDI持続可能な責任ある調達ガイドライン

#### 外部評価および外部団体との協働

##### CDPの気候変動に関する調査において最高評価「Aリスト」に認定

国際的な環境調査・情報開示を行う非政府組織（NGO）であるCDPから、環境先進企業として最高評価である「気候変動Aリスト」に初めて認定されました。（2022年12月）

KDDIの気候変動に対する「目標設定」「行動」「透明性」などの取り組みが評価され、環境問題に対する活動のグローバルリーダーとして認められました。



##### 「RE100」に加盟

自社の事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギー化することを目指す国際的なイニシアチブである「RE100」に加盟しました。（2023年7月）

KDDIは通信局舎・データセンターや通信基地局などにおける使用電力について、実質再生可能エネルギー電力の調達や、グループ会社が発電する再生可能エネルギーの直接供給を受けることで、CO<sub>2</sub>削減効果の高い追加性のある再生可能エネルギー導入を進めていきます。



##### 「日本気候リーダーズ・パートナーシップ（JCLP）」に加盟

全世界において2050年までに温室効果ガス排出量ゼロとする目標を支持し、持続可能な脱炭素社会の実現を目指す企業グループである「日本気候リーダーズ・パートナーシップ（JCLP）」に加盟しました。（2023年4月）

KDDIはJCLPの理念に賛同し、脱炭素化社会の実現を後押しする意思と行動を社会に示し、自らの脱炭素化のみならず事業を通じた社会の脱炭素化に取り組みます。



## 2. 生物多様性の保全に向けた取り組み

### KDDIの自然資本に対する考え方

生物多様性を含む自然資本の喪失という環境課題によって、自社のバリューチェーンにおけるリスクが増加する可能性がある一方、KDDIの通信やIoT技術など、さまざまな技術を活用した事業を通して環境課題解決に貢献することは、自社の持続的成長にもつながります。そのためKDDIは、自然関連財務情報開示タスクフォース（以下 TNFD）の理念に賛同し、2023年4月にTNFDフォーラムに参画しました。TNFDの情報開示フレームワークに基づき積極的な情報開示に努めます。

また、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、開示枠組みを作るなどのタスクフォース、投資家、お客さま、取引先、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、KDDIは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。

### 通信事業におけるリスク低減施策

KDDIの通信事業における依存度と影響を把握するため、TNFDのLEAPアプローチ※<sup>1</sup>を採用し、IUCN※<sup>2</sup>のガイドラインを参考に、自然への圧力深刻度の観点を考慮した評価を実施しました。TNFDのフレームワークで使用が推奨され、企業活動が生態系に及ぼす影響の有無とその大きさを分析するツール「ENCORE」や、企業活動が行われる当該国の生態学的重要性を評価するためのデータを集約したNBI※<sup>3</sup>、企業活動が行われる当該国の生態系保全等にかかる法整備状況をまとめたEPI※<sup>4</sup>などの指標をもとに、依存度や影響の重大性、地理的重要性、当該国の生態系関連法規制状況の観点でスコアリングをしました。その結果および自社固有の事業的観点を踏まえ、依存と影響の重要な項目を識別した結果、携帯端末の原材料（特に金属類）の採取における鉱山掘削、特に陸域の土地改変や水資源への影響、携帯端末の製造における有害物質の使用による土壌汚染、基地局建設や通信ケーブル設置に伴う陸域をはじめとした土地改変への影響、基地局・通信ケーブルを構成する原材料調達における水資源や気候・土地の安定化機能への依存が重要項目として抽出されました。

KDDIは携帯端末調達においてグリーン購入法にのっとった調達、持続可能な責任ある調達ガイドラインの策定と運用、サプライヤーとのエンゲージメント活動、使用済み携帯電話のリサイクルなどを推進しています。また、通信ケーブルや基地局においては、環境保全地域に配慮した通信ケーブルのルート設計、災害に備えた体制の整備、迅速な被災地支援活動など各種取り組みを関係機関との連携を実施しているほか、景観に配慮した基地局の建設、設備廃棄時のリユース・リサイクルの推進などを実施しています。

※1 自然関連のリスクと機会を体系的に評価するためのプロセス。自然との接点を発見する (Locate)、依存関係と影響を診断する (Evaluate)、リスクと機会を評価する (Assess)、自然関連リスクと機会に対応する準備を行い投資家に報告する (Prepare) の4フェーズから構成

※2 The International Union for Conservation of Natureの略で「国際自然保護連合」のこと

※3 National Biodiversity Index の略

※4 Environmental Performance Index の略

### 生物多様性の可視化に取り組むバイオームとKDDIの取り組み

生物多様性の保全の取り組みには生物多様性の可視化が必要ですが、生態系は地域ごとに異なることから、生物情報の収集や可視化は困難と言われてきました。

KDDI Green Partners Fundが2023年4月に出資した株式会社バイオームは、生物情報可視化プラットフォームを提供するスタートアップ企業です。バイオームは、生物判定AIが搭載された、いきものコレクションアプリ「Biome（バイオーム）」を通じて、誰もが生物情報を収集できる仕組みを提供しています。

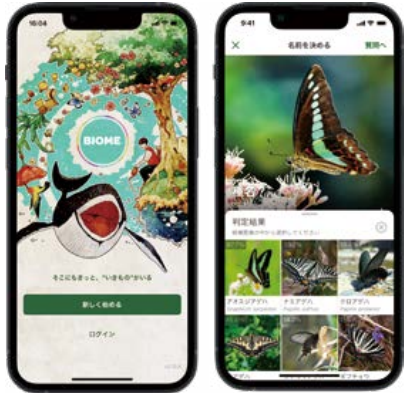
バイオームは、これまで蓄積してきた国内最大級の生物データベースと、生物情報の収集・解析・可視化技術を活用して、企業の情報開示への取り組みをサポートする「TNFD対応支援パッケージ」の提供を開始しています。本パッケージでは、生物多様性リスクマップや、エンタープライズ版生物調査ツールによって、企業が事業と生物多様性の関係性を分析することが可能です。

KDDIは本出資に伴い、リスクの把握と機会創出の両面で、生物多様性保全の取り組みを加速していきます。具体的には、

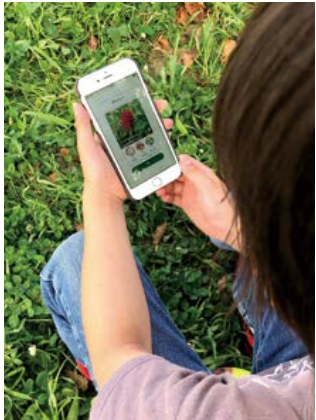
マテリアリティ3 カーボンニュートラルの実現

▶ 提供価値⑤ カーボンニュートラルの実現

本パッケージを活用し、KDDIの事業運営と生物多様性の関係性分析を進めます。また、KDDIの通信、IoT 技術を活用し、生物多様性の可視化に向けて、パイオームの生物情報収集を支援していきます。



いきものコレクションアプリ「Biome（バイオーム）」



情報収集の様子



私たちバイオームは、世界中の生物や環境をビッグデータ化することで、生物多様性を保全することを目的としたビジネスに取り組んでいます。具体的には、ゲーム感覚で楽しみながら生物を記録できるtoC向けのスマートフォンアプリ「Biome（バイオーム）」や本格的な生物調査ができるアプリ「BiomeSurvey（バイオームサーベイ）」を開発・運営して生物多様性保全の基礎データとなる生物分布情報の収集や分析・解析を行っています。

どちらのアプリも撮影した動植物の写真からいきものの名前を判定するAIを搭載しており、いきものに詳しくない一般市民の方でもいきものの調査ができるようになっています。2023年9月現在、バイオームが保有しているリアルタイムの生物分布情報は500万件を超えていて、外来種や希少種の動向把握、気候変動の影響調査、生態系サービスの数値化、自然の観光資源化などさまざまな目的に活用しています。また、生物多様性を可視化する「BiomeViewer（バイオームビューア）」といったサービスも展開しています。企業や行政、団体・研究機関などが自然環境の保全に取り組む際に必要不可欠なサービスプラットフォームを目指しています。

この度、多くのお客さま基盤を持つKDDIとの連携によって、事業の拡大に向けた大きな起爆剤となることを期待しています。24時間365日、あらゆる地域で利用されるサービスを展開するうえでリアルタイムの安定した通信技術やIoT技術は必要不可欠なものです。その社会インフラに生物多様性保全の観点を搭載できれば、できることの幅が大きく広がります。KDDIとともに、これまで世界になかった新しい生物多様性保全の在り方を描いていけることを楽しみにしています。

株式会社バイオーム 代表取締役 CEO 藤木 庄五郎



KDDIの有する通信技術や、ドローン・IoTなどのセンシング技術は、生物多様性の可視化や保全に向けた重要なアセットであると感じています。一方で、バイオームは、生物多様性ビジネスのリーディングカンパニーとして、数多くの取り組みを通じて得た知見とノウハウを有しています。

両社の強みを生かし、さまざまなパートナー企業や地方自治体とともに生物多様性可視化や保全の取り組みを進めることで、2030年のネイチャーポジティブ実現に向け貢献していきたいと考えています。

サステナビリティ経営推進本部 サステナビリティ企画部 柏木 真由子

京都大学芦生研究林とKDDI、生物多様性の保全に向け包括連携協定を締結

国立大学法人京都大学フィールド科学教育研究センター芦生研究林とKDDIは、芦生研究林の生物多様性や生態系の保全・教育・研究の促進に寄与することを目的に、包括連携協定を締結しました。

1990年代の後半から、芦生研究林の貴重な植生が、個体数が増えたニホンジカの採食によって著しく衰退してしまいました。植物だけではなく、昆虫や魚などのさまざまな生き物や、土壌、河川にも影響がでており、生態系の改変が進み危機的状況となっています。

両者は本協定を通じて、芦生研究林の生態系や生物多様性の保全、芦生研究林に関する教育研究活動・普及啓発活動、DXや通信技術などを用いた芦生研究林に係る活動の発展および高度化に取り組みます。

外部イニシアチブへの参画

自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）フォーラムに加盟

KDDIは2023年4月、自然関連財務情報開示タスクフォース（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures、以下 TNFD）の活動を支援するTNFDフォーラムに加盟しました。今後はTNFDの情報開示フレームワークに基づき、KDDIの事業と自然資本の関係性（依存度と影響）やリスクと機会の整理を行い、TNFDが推奨する「ガバナンス」「戦略」「リスクと影響の管理」「指標と目標」の4つの視点から積極的な情報開示を進めていきます。

2023年6月には、KDDIとして初めてのTNFDレポートを公開し、自然資本への依存度や影響、それに伴う事業リスクと機会それに対する対応策について、TNFDフレームワークに沿って情報をまとめています。

「生物多様性のための30by30アライアンス」に加盟

2023年4月には、環境省が主導し、陸と海の30%以上を健全な生態系として保全・保護する目標達成に向けた仕組みの構築を目指す「生物多様性のための30by30アライアンス」に加盟しました。KDDIはさまざまなステークホルダーと連携し、陸域・海域の保全に貢献しています。これまでの生物多様性保全活動による経験と、IoT技術を活用し、本アライアンスへの加盟を通じて、生物多様性の高い地域の保全、管理に貢献していきます。



The TNFD Forum



30by30

3. 循環型社会の実現に向けた取り組み

KDDIの循環型社会に対する考え方

世界的な人口増加や経済発展に伴う資源需要の拡大により限られた資源を循環させて活用する取り組みの重要性が再認識されています。また、資源循環を行うことで、森林の伐採等も抑制されることから脱炭素や生物多様性などの幅広い環境課題の解決にも繋がっていきます。

KDDIは、通信設備の再資源化や紙資源・水資源の保全、プラスチック削減の推進に加え、お客さまから回収した使用済み携帯電話のリサイクルに2005年から取り組んでいます。2023年7月には、11の世界の通信事業者とともに、通信事業者団体GSMAが策定した端末回収量増加の取り組みに、国内通信事業者として唯一賛同しました。

KDDIは事業活動に伴い発生する廃棄物などの環境負荷を低減するため、資源の有効活用を徹底し、循環型社会の形成に貢献していきます。



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

ケータイリサイクル（お客さまの使用済み携帯電話・スマートフォンの再利用）、  
撤去通信設備等の廃棄物リサイクルの推進

au Style／ショップ、UQスポットでお客さまから回収した使用済み携帯電話は、セキュリティの施された室内で、手作業によって、基板、液晶、カメラ、プラスチック、ネジ、アンテナ、モーター、スピーカーなどに分解されます。基板から金、銀、銅、パラジウムなどが採取され、ネジやアンテナは鉄製品に、プラスチックは可能な限りプラスチック製品にそれぞれリサイクルします。携帯電話を機械で分解した場合、焼却処理によりプラスチック類は再資源化されず燃焼してしましますが、手分解作業によって素材を再び活用することができます。また、再資源化によって、新たに石油、鉄、金、銀、銅などの鉱物資源を採掘・精製する必要がなくなり、CO<sub>2</sub>のさらなる発生を抑制する効果があります。全ての分解を手作業で行うことを徹底し、資源循環と脱炭素社会の実現に貢献します。

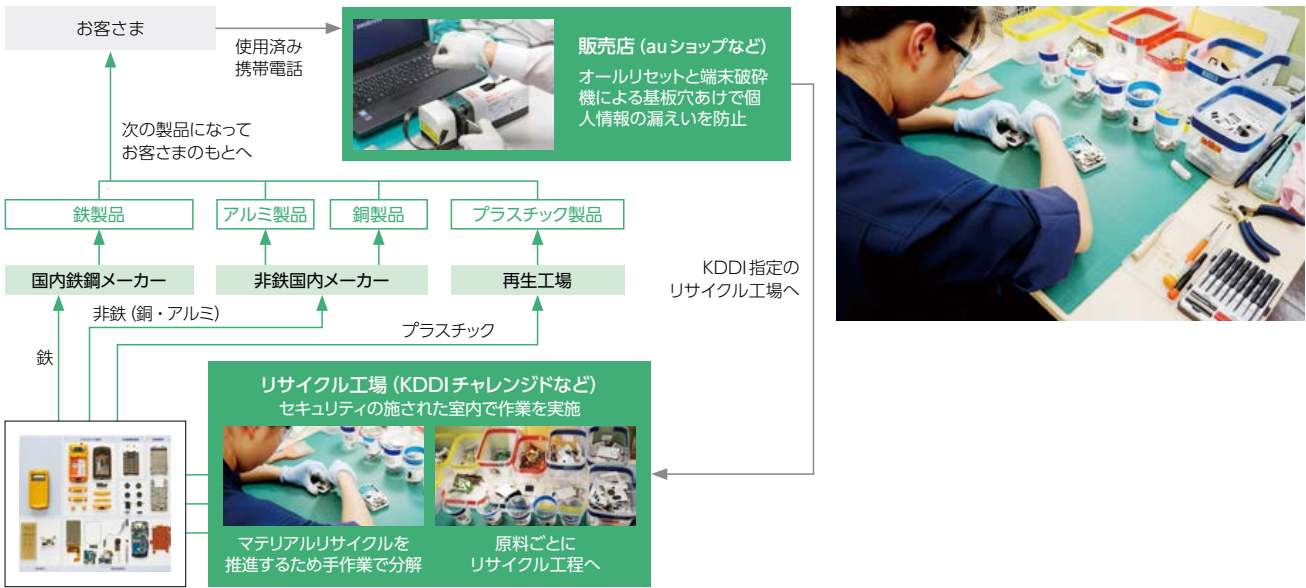
また、KDDIは、撤去した通信設備を再生させて有効に利用するリユースと、やむを得ず不要となった装置や部材を資源として有効活用するマテリアルリサイクルを実施しています。今後も、基地局など通信設備の定常的な改廃に伴う撤去時には積極的にリユース・リサイクルに努めます。

ケータイリサイクル（23.3期の実績）

- 回収実績：167.3万台 ※本体、電池、充電含ま
- マテリアルリサイクル率：99.8%

撤去通信設備（23.3期の実績）

- マテリアルリサイクル量：298.7t
- マテリアルリサイクル率：99.8%



店頭にお持ちいただいた携帯電話やスマートフォンは、キャリアやメーカーを問わずお預かりして、端末から情報が抜き取れないようリセット操作・穴あけをおこない、パートナー企業の卓越した技術によって1台1台が丁寧に手分解され、「マテリアルリサイクル」と呼ばれる素材本来の状態で再利用されます。KDDIがご提供するau・UQ mobile・povoの3ブランドを通じて、お客さまに「マテリアルリサイクル」が身近で重要な取り組みであることを認知いただくとともに、循環型社会の実現にご協力いただけるきっかけとなる場や機会を提供してまいります。

一方で、ユニークな製品を多く発表してきたKDDIだからこそ、お手元にある使用済み端末が「手放しにくい」というお声を多くいただくのも事実です。保存されている思い出はもちろん、端末そのものにも愛着を持ってご利用くださっていたお客さまにも、不要になった端末はKDDIに持っていき、リサイクルしようと思っていただけのような仕組みを構築していきたいと考えています。

サステナビリティ経営推進本部 サステナビリティ企画部 上岡 悠太

povo「スマホギガトレード」でお客さまの使用済み端末の回収をサポート

2023年3月から、スマートフォンなどをギガ（データ容量）に交換する買い取りサービス「スマホギガトレード」をpovo2.0で開始しました。スマートフォンとデータ容量を交換できる買い取りサービスは国内初（自社調べ）となります。

本サービスでは、スマートフォンやタブレットの買い取り額に応じて、最大640GB までのデータ容量に交換可能です。例えば、ご自宅に眠っているスマートフォンをギガに交換することで、そのデータ容量だけでpovo2.0をご利用いただけます。



スタートアップ企業と取り組む循環型社会の実現

エマルションフローテクノロジーズ × リサイクル

KDDI Green Partners Fundを通じて、レアメタルのリサイクルに貢献するエマルションフローテクノロジーズ（以下EFT）に2022年9月に出資しました。

レアメタルは未来社会を支える重要な素材であり、使用量が増えていく一方のため、近い将来には供給が追いつかなくなる可能性があります。リチウムイオン電池の中に含まれるコバルトやニッケル、リチウムのようなレアメタルは2025年には供給不足が顕在化するとも言われています。

EFTは、レアメタルを生産するために不可欠な溶媒抽出プロセスに革新をもたらすことで、低コスト・低炭素・簡単な方法で高純度のレアメタルを回収し、ハイテク機器などの商品生産の原材料として再利用する資源循環の実現を目指しています。

KDDIは、EFTとともに使用済み携帯電話やスマートフォンを対象としたリチウムイオン電池のリサイクルに係る実証を行い、リサイクルエコシステムの構築や携帯電話等の回収量確保に向けた消費者の行動変容を促進していきます。



溶解抽出技術「エマルションフロー」のイメージ

全国に家庭に放置されている携帯電話 1.67 億台を全てリサイクルすると、わたしたちの生活のさまざまなところに役立てることができます

家庭に放置されている携帯をリサイクルするとこんなに資源がとれる！



※出典：エマルションフローテクノロジーズ「はじめてのスマホリサイクル」

🔄 はじめてのスマホリサイクル



EFTは、「限りあるレアメタル資源を未来につなぐ。」という理念のもと、2021年4月に設立した日本原子力研究開発機構（JAEA）発のスタートアップ企業です。JAEAで開発された独自の溶媒抽出技術「エマルションフロー」を活用し、過去に採掘した地上資源をリサイクルして商品生産の原材料として使い続ける完全循環型経済の実現を目指しています。

リサイクルは、さまざまなステークホルダーとの連携・協力によって成り立つものです。回収、分解、処理といった各プロセスを担う商社、メーカー、そして何よりも消費者の皆さまと一体となってリサイクルの取り組みを進めることが必要不可欠です。

そのためには社会に暮らす一人ひとりがリサイクルの価値と効果を意識することが重要であり、消費者と多種多様な接点を持つKDDIとの連携・協力により行動変容を促していきたいと考えています。KDDIとともに、ペットボトルリサイクルのように、レアメタルリサイクルが当たり前に行われる社会を作っていきます。

株式会社エマルションフローテクノロジーズ 代表取締役社長／CEO 鈴木 裕士



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

アミカテラ × バイオプラスチック

近年、プラスチックによる海洋・土壌汚染やプラスチック製造時のCO<sub>2</sub>排出量が問題となり、石油由来のプラスチックから代替素材への転換が世界規模で進展しています。代替素材の需要が高まる一方で、バイオプラスチックの中には、原料が食料やバイオマス燃料などの用途と競合すること、海水や土壌環境では生分解されにくいことなどの課題を持つものもあります。

KDDI Green Partners Fundが2022年9月に出資をした株式会社アミカテラは、植物性かつ自然環境下で微生物により分解可能なプラスチック代替素材『modo-cell<sup>®</sup>（モドセル）』を開発・製造するスタートアップです。modo-cell<sup>®</sup>は食品製造の過程で出る植物残渣や放置竹林等を原料として利用でき、自然環境下で微生物によって分解される、地球にやさしい素材です。

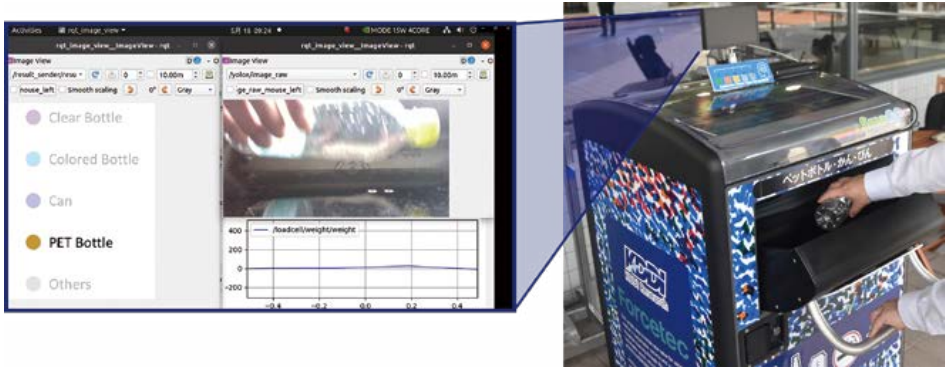
KDDIでは、直営店「au Style」に併設のカフェ「BLUE LEAF CAFÉ」でmodo-cell<sup>®</sup>のストローを採用したほか、KDDIオリジナルグッズの製作にも活用しています。今後、ショップやオフィス等で使用しているプラスチック製品のリプレースを検討し、サプライチェーンにおける脱プラスチックとカーボンニュートラルの推進を目指していきます。



ゴミのポイ捨て削減や資源循環を促進するIoTスマートゴミ箱 “SmaGO”

株式会社フォーステック、KDDI総合研究所、株式会社ヘラルボニーの3社は、2023年5月、G7広島サミット2023の国際メディアセンターにIoTスマートゴミ箱「SmaGO（スマゴ）」を設置し、デジタル技術とアートとの融合による持続的社会の実現に向けた取り組みを紹介しました。

フォーステックとKDDI総合研究所は、ポイ捨てやゴミ箱からの溢れを低減するため、広島県内にSmaGOを設置するとともに、人流データやSmaGOで収集したゴミの蓄積データをKDDI総合研究所が開発したシミュレータを用いて分析することにより、SmaGOの設置効果の検証を行っています。今回、G7広島サミット国際メディアセンターにおいて、その取り組みを紹介するとともに、KDDI総合研究所が開発したSmaGOに投入されるゴミの種類（びん、缶、ペットボトル）を自動で判別する「資源自動判別装置搭載SmaGO」のプロトタイプを、会場内のゴミ箱として設置し、デモンストレーションを実施しました。



デモンストレーションのイメージ

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

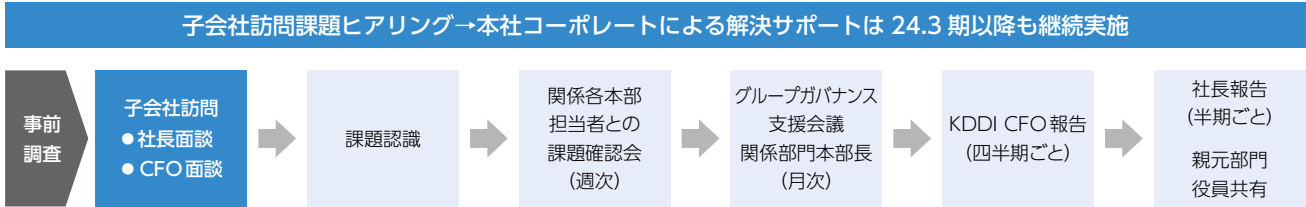
提供価値⑥ KDDIグループ全体の経営基盤強化

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

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、国内・海外グループ会社（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することで、CFOを通じたグループガバナンス強化の取り組み体制を構築しています。

23.3期は、CFOがグループ経営基盤サポート部に所属しない子会社も含む計約50社への子会社訪問を実施し、各社が抱える個別課題を確認しました。グループ会社から受け取った課題は、関係各本部担当者との週次の確認会、また月次開催のグループガバナンス支援会議にて関係各本部の本部長間で対応を検討し、取締役を含む役員への報告を定期的を実施しています。



■ 主な課題と対応

課題のある分野	23.3 期の対応	24.3 期対応の方向性
購買ガバナンス	● コンプライアンスガイドラインを提示	● ガイドラインを軸として、個社ごとの購買ガバナンス定着化を推進
情報セキュリティ	● 国内グループ会社 25 社に対し、情報セキュリティアセスメントの実施（訪問ヒアリングによる現状分析および必要な対応の提示）	● セキュリティ規程の見直しやシェアード型での支援要員派遣スキームを整備
人財	● グループ会社へのコーポレート要員派遣準備 ● プロパー採用支援サービスの提供 ● 障がい者雇用ノウハウのグループ会社への共有	● グループ会社のコーポレート要員不足に対し社内人財公募実施 ● グループ会社の障がい者雇用率向上に向け対応施策を検討



## 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



KDDIだけでは実現できない新たなサービスをパートナーの知見、リソースを活用して提供するにあたり、迅速な会社運営を実現しながらいかにガバナンスを効かせるかがCFOとしての課題と認識しています。子会社のガバナンス強化には、人財、リソースの確保が非常に重要です。最近KDDIで子会社のコーポレート業務を請け負うシェアード部門が拡大し、子会社の立場に立ったサポートに変わってきたことにより、当社のリソースをガバナンス強化に向けられるようになってきました。現在はシェアードサービスの採用支援を活用しながら、プロパー社員の採用を進めています。ガバナンス強化は、グループでの経験が他社でも活用できる業務分野ですので、グループ全体での人財育成、確保、柔軟な各社への派遣ができるようになることを期待しています。

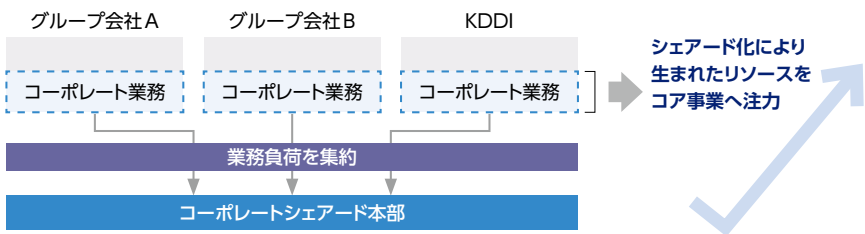
KDDI Digital Life CFO 三谷 徳久

## シェアードサービス活用によるガバナンス強化

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。KDDIグループ全体の事業成長・事業拡大に伴い増加し続けるコーポレートオペレーション業務を受託し、コア事業への注力を後押しすることを同本部のミッションとし、フルクラウドでシェアードサービスを提供しています。

具体的には、経理業務、購買業務、人事業務、会社運営基盤業務の分野において、統一システムによる業務サポートや人的負担の軽減、コスト削減・ガバナンス整備などのサポートを実施しています。23.3期は、サテライトグロース戦略注力子会社5社に加え、2023年4月設立のauリニューアブルエナジーへの会社設立支援（各種規程類の検討支援や諸手続きのサポート等）を実施しました。また、既存子会社へもコーポレート業務（会計、給与計算、購買、キャリア採用）のシェアードサービス提供を拡販し、2023年4月1日現在、計42社へ提供しています。

シェアードサービス提供により、「業務効率化」だけでなく、KDDIグループのシステム・規程・制度設計による「ガバナンス強化」ならびに、グループ間の人財還流をはじめとした「人財の筋肉質化」の三位一体の改革を図り、グループ全体の持続的成長を目指します。



コーポレートシェアード本部  
シェアード高度化推進部  
原田 千仁



藤井 美帆

私たちはキャリア採用担当として、人的資本経営の実現に向けたグループ会社の多様かつ優秀な人財の確保に取り組んでいます。当本部では他にも幅広い領域のシェアードサービスを提供していますが、ご支援の中でグループ会社から「コーポレート業務の伴走支援に対するお褒めのご意見」をいただく一方、「ガバナンス強化とスピード感ある事業展開の両立の難しさ」に関するご意見をいただくことがあります。本来の目的である「ガバナンス強化」を中心に据えつつ、各社がスピード感をもって事業に取り組める体制づくりが今後の課題と感じています。当本部の活動がKDDIグループ全体の成長に繋がると信じ、今後も一丸となってグループ会社のご支援ならびにサービス強化に取り組んでいきます。

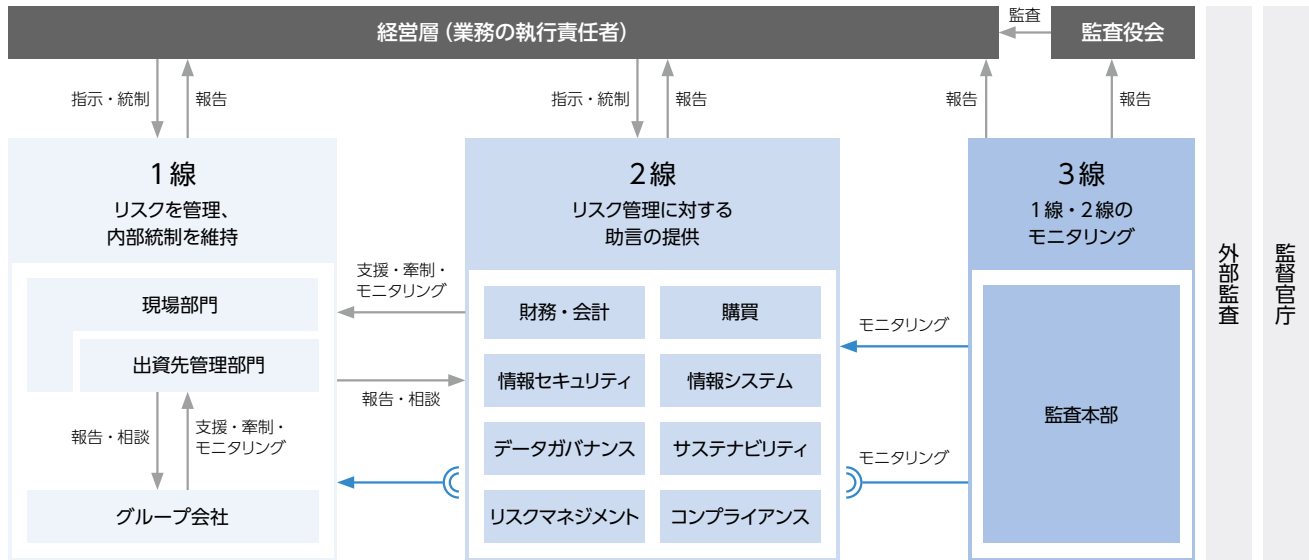
## リスク統制システムの構築・高度化

### KDDIグループのリスクマネジメント

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。

### グループガバナンス強化に向けたスリーライン体制

1線ではグループ会社がKDDIの主幹部門とともに、自律的にガバナンスを強化し、それを2線としてコーポレート等部門がサポートする体制をとっています。そして3線として、監査本部による監査を行い、グループ会社の課題の把握と的確なサポートを行い、実効性を高めています。このようにグループガバナンスを強化する取り組みにより、グループ会社とともに成長することを目指します。



### 23.3期の取り組みおよび実績

KDDIグループを 取り巻く状況	環境の変化				社内の状況	
	政治	経済	社会	技術	中期経営戦略	足元の課題
活動方針	経営基盤強化					
	重要リスクの選定		グループガバナンスの強化		自律的なリスクマネジメントの推進と支援	
活動方針 詳細	リスク管理とモニタリング強化				情報セキュリティ対策	データ ガバナンス強化
	リスク管理強化		事故の予防統制強化			
	内部監査		業務品質向上活動			

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④ KDDIグループ全体の経営基盤強化

①リスク管理強化	リスク管理強化	<ul style="list-style-type: none"><li>1線、2線部門における統制内容とガバナンス強化に対する各部門の役割を確認、グループガバナンス強化の重要性に関する全社的な理解を促進</li><li>ガバナンス強化を目的としたグループ共通のリスクマネジメント基盤を準備</li></ul>
	事故の予防統制強化	<ul style="list-style-type: none"><li>2022年7月の通信障害で失ったお客さまの信頼回復を課題にグループ全体の啓発活動を実施</li><li>社外で発生した事件・事故情報を収集し、1線部門のリスクマネジメント活動に具体的に反映できる情報として提供</li></ul>
	内部監査	<ul style="list-style-type: none"><li>2線部門の役割について認識を合わせ、スリーラインモデルの業務範囲を明確化</li><li>子会社における課題抽出および2線、3線部門による内部監査結果の有効活用</li></ul>
	業務品質向上	<ul style="list-style-type: none"><li>フレームワークの認知度や上司のサポート浸透による意識向上</li><li>研修等を通じたユーザーによるRPA開発スキルアップを実施</li></ul>
②情報セキュリティ対策		<ul style="list-style-type: none"><li>事業用設備のセキュリティ監視高度化</li><li>サイバーセキュリティアニュアルレポートや先進的セキュリティ技術の取り組みのプレスリリース発行など情報開示を推進</li></ul> <div>📄 サイバーセキュリティアニュアルレポート</div>
③データガバナンス強化		<ul style="list-style-type: none"><li>グループ会社間の個人データ共同利用のルールを明確化</li><li>AI開発・利活用時の事前リスク評価運用（AI Impact Assessment）の運用開始</li></ul>

24.3期の取り組み方針

24.3期においては、23.3期の活動から顕在化した課題に取り組み、リスクマネジメント活動の実効性のある展開を進めることで、中期経営戦略の完遂に寄与するとともに、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。

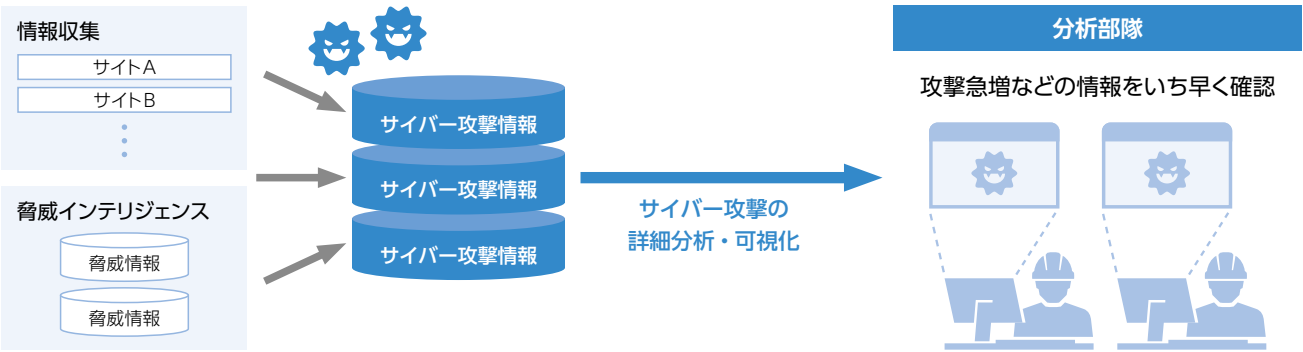
ガバナンスを支える強固なKDDIグループの情報セキュリティ

セキュリティ監視の高度化

お客さまからお預かりしている情報、サービスで取り扱う情報を守るため、サイバー攻撃を常時監視しています。インターネット上に公開されているサイバー攻撃者やその手法と手口を情報収集し、それらの情報からプロファイルへ自動生成するプラットフォームを2023年3月に構築完了しました。自動生成したプロファイルとKDDIネットワークへアクセスする多種多様なログを照合させ、サイバー攻撃の可視化を実現しています。

今後、さまざまなログを分析し攻撃を予測する機能、不審なアクセスを早期検知する機能を監視システムへ搭載し、攻撃の兆候がみられた際に即時対応するため、DX・AIを用いたさらなるセキュリティ監視の高度化へ取り組んでいきます。

サイバー攻撃情報の可視化



デジタルツインにおけるセキュリティ技術の研究開発

KDDIグループでは、安心安全なデジタル社会の実現に向けてさまざまな研究開発に取り組んでいます。特に、KDDI総合研究所では、Beyond 5G時代の特徴であるサイバー／フィジカルが融合した社会における安全性・信頼性の確保に貢献していきます。

Beyond 5Gにおいてサイバー空間とフィジカル空間の融合が進展すると、サイバー攻撃による影響範囲が広がることで、実際のフィジカル空間への被害が甚大となる恐れがあります。特に、IoTが重要なインフラの一部として社会に溶け込む世界では、IoTへのサイバー攻撃が私たちの社会生活に大きな影響を及ぼすことが懸念されます。

サイバー空間とフィジカル空間の双方の影響範囲を正確に把握するためには、サイバー攻撃を受けている対象のIPアドレスなどのサイバー空間上の情報とフィジカル空間そのものの情報を紐づけた形で管理することが重要となります。さらに、その管理単位を横断的に、かつ広範囲に把握・分析していくことが必要となります。

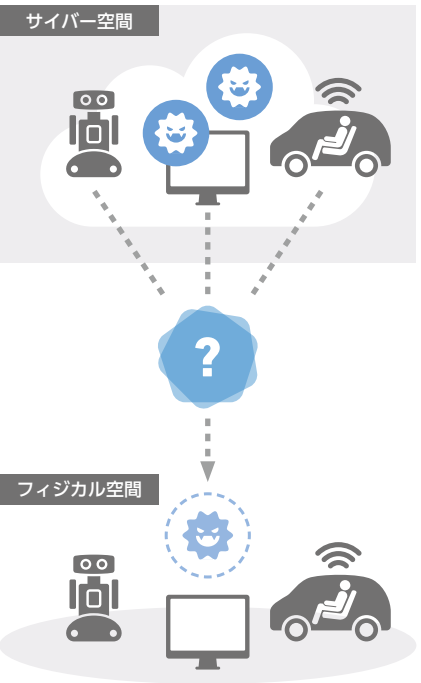
フィジカル空間にも多大な影響を及ぼす脅威情報を収集・分析した上で、デジタルツインへ広く脅威情報の共有を図ります。これにより、さまざまなデジタルツインが効果的にセキュリティ対策を行っていくための基盤を構築し、今後、実際のサイバー・フィジカルシステムにおける実証実験を行っていきます。

研究開発項目

1. デジタルツインにおけるセキュリティ広域連携技術
2. デジタルツインにおけるサイバー攻撃の影響範囲分析技術
3. フィジカル空間への影響を考慮したセキュリティ対策技術

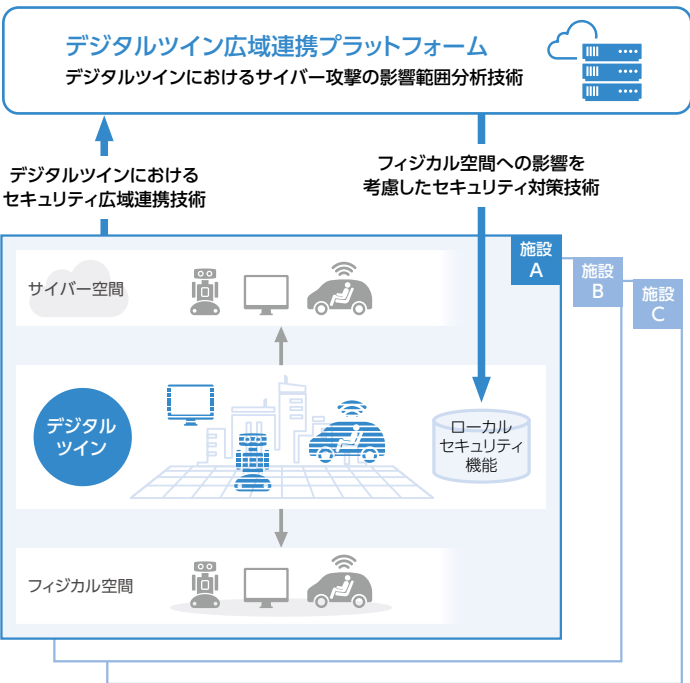
デジタルツインによるサイバー・フィジカル連携型セキュリティ基盤のイメージ

AS-IS (デジタルツイン活用前)



サイバー空間上の攻撃がどのフィジカル空間に影響を及ぼすか抽出が難しく、フィジカル空間への影響が拡大する恐れがある

TO-BE (デジタルツイン広域連携後)



デジタルツインの活用とその広域連携により、サイバー空間上の攻撃とフィジカル空間へのマッピングが可能になり、フィジカル空間への影響を最小化できる

📄 デジタルツインによるサイバー・フィジカル連携型セキュリティ基盤の研究開発に着手～Beyond 5G時代に顕在化する新たなIoTセキュリティ脅威への対策～



## 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

### 通信事業者3社共同でのサプライチェーンサステナビリティ活動の推進

KDDI、日本電信電話株式会社（以下 NTT）、ソフトバンク株式会社（以下 ソフトバンク）は2023年7月、通信業界におけるサステナブルなサプライチェーンの実現に向けて、3社共同での活動を推進していくことに合意しました。

3社では、今後の通信業界におけるサプライヤーエンゲージメント活動の標準化やさまざまな取り組みを共同実施すること等を目指して協議を進めてきましたが、本活動の成果の1つとして、サステナビリティに関するアンケートを標準化し、24.3期より3社共通のSAQ※（自社評価調査）として各社のサプライヤーエンゲージメント活動で利用することになりました。この共通SAQを利用することにより、サプライヤーの皆さまの負担軽減にもつながるものと考えています。

SAQでは、環境、人権・労働、安全衛生、公正取引・倫理、品質・安全性、情報セキュリティ等の項目について、サプライヤーの皆さまの取り組みを確認し、その結果をフィードバックしながら、サプライヤーの皆さまとともにさらなる改善に向けて取り組んでいきます。

今後もKDDI、NTT、ソフトバンクは、サステナブルなサプライチェーンの実現に向け、サプライヤーの皆さまのご理解とご協力を得ながら、通信業界におけるサプライチェーンサステナビリティ活動に共同で取り組むとともに、さまざまな業界や企業の皆さまとも連携してサステナビリティ活動を推進し、社会課題の解決と持続可能な社会の実現に貢献していきます。

KDDIで23.3期に実施したサステナブル調達アンケートの結果は、94ページから96ページをご覧ください。 → P94

※ Self-Assessment Questionnaire

🔗 NTT、KDDIおよびソフトバンクの3社共同でのサプライチェーンサステナビリティ活動の推進について

## 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⑦ 人権の尊重

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

### 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。

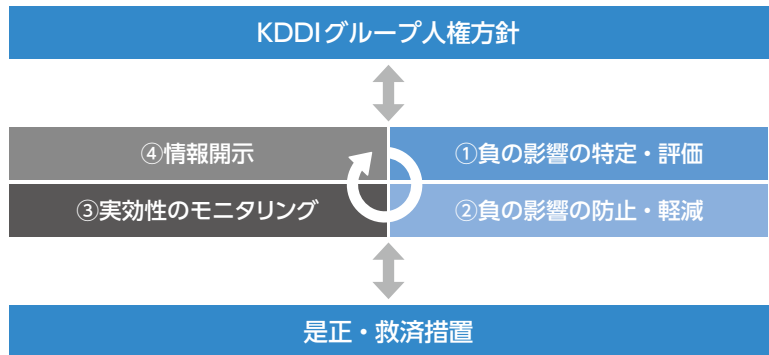
2022年7月にはKDDIとして国連グローバル・コンパクトに加入しました。トップコミットメントのもと、事業活動における人権尊重に取り組みます。

### 23.3期の取り組み（概要）

KDDIは23.3期、人権尊重活動をグループ全体に拡大すべく取り組みを推進しました。

2022年10月に実施したKDDIグループ人権方針改定においては、事業活動・企業活動における高リスクを特定するために人権影響評価を実施し、評価結果をもとに特定したKDDIグループ重要人権課題を方針へ反映しました。サステナブル調達の取り組み強化などを通じて重要人権課題への対応を進め、人権尊重活動のサイクルを回しています。

#### 人権尊重活動のサイクル



🔗 KDDIグループ人権方針

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⑦ 人権の尊重

人権尊重活動の体制を整備

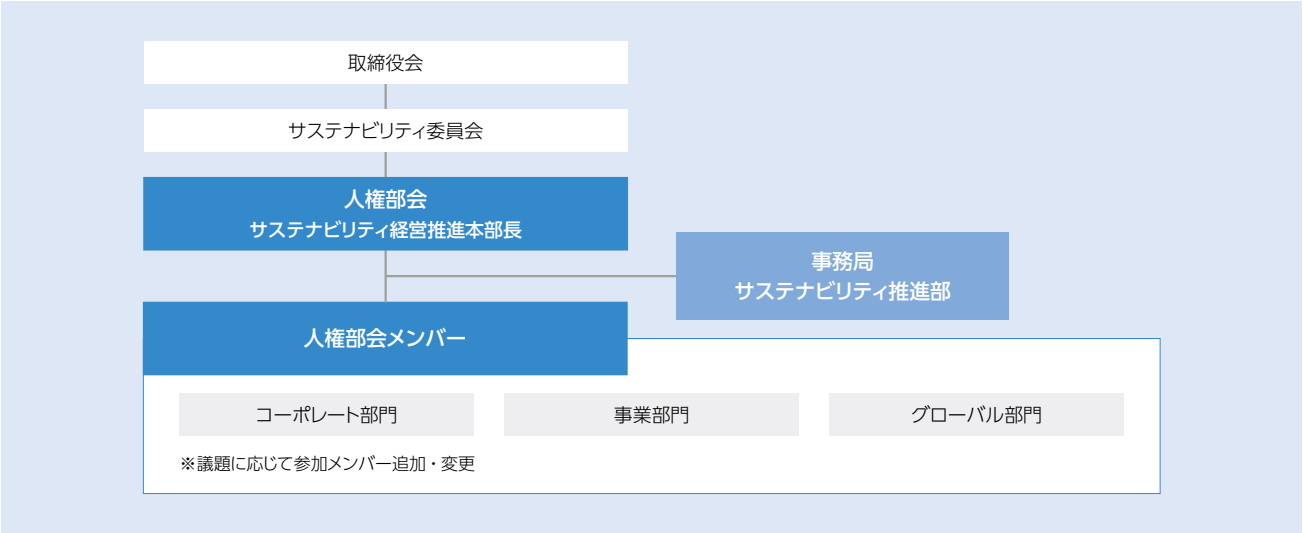
KDDIは代表取締役社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会（半期ごとに開催）において人権に関する活動方針の策定、推進体制の整備・見直し、目標に対する進捗の確認などを行い、経営層のトップコミットメントのもと人権尊重に取り組んでいます。

また、サステナビリティ委員会配下には、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する人権部会（半期ごとに開催）を設置しています。「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。23.3期は臨時開催を含めて計3回の人権部会を開催しました。

人権部会 主なテーマ（23.3期）

- KDDIグループ人権方針の改定
- KDDI各本部の人権尊重活動の報告
- サプライチェーンにおける人権対応
- 24.3期の人権尊重活動方針の検討

人権部会 体制図



KDDIグループ人権方針の改定、人権部会の体制強化により人権尊重活動の基盤が固まったことで、社会的にも重要視されているサプライチェーンや従業員に関する人権リスクが低減されることを期待しています。

KDDIは重要人権課題としてお客さまへの商品やサービス提供の場面でも人権を尊重することを掲げており、実現するには多くの事業部門の協力が必要となります。その上で、普段の業務で人権問題に直接向き合う機会が少ない従業員にも、自身の業務と人権の関係をイメージしてもらえるように人権尊重活動に努めたいと思っています。

今後予想される最新テクノロジーの活用や新規の事業展開などは、新しい挑戦ゆえに人権リスクが潜んでいる可能性も考えられます。当社の事業戦略実現のためにも、このような潜在的な人権リスクを低減し、社会とKDDIの成長に貢献できればと思っています。

サステナビリティ経営推進本部 サステナビリティ推進部 前嶋 隆幸

KDDIグループ重要人権課題への対応

重要人権課題	23.3期の取り組み
差別・ハラスメントの防止 安全で働きやすい労働環境の整備	● 内部通報制度／窓口の実効性および認知度向上 ● メンタル疾患の早期発見と長時間労働の是正を目的とした 全社員面談
テクノロジーの発展が生み出す人権課題の回避	● 「AI開発ガイドライン」を作成し、AI開発影響評価の運用を開始
誰もが使いやすいサービス・商品の実現	● キッズ向けケータイ「mamorino6」を発売
地域社会との調和とサプライチェーン上の人権侵害の排除	● サステナブル調達への推進 ● 取引先向けヘルプラインの整備

KDDIグループ人権方針の社内およびグループ会社浸透

- KDDIグループ人権方針の社内およびグループ会社での浸透活動は以下の通りです。
- 社内浸透：KDDIグループ人権方針の改定後、「ビジネスと人権」をテーマとして、社内報での解説記事展開やeラーニングを実施（eラーニング受講者アンケートによる内容理解度：98%）
  - グループ会社への浸透：グループガバナンス強化の役割を担う国内・海外子会社のCFOに対し、人権に関する動向・取り組みを共有し、KDDIグループ人権方針に基づく人権尊重対応および、研修・啓発活動等の社内浸透の確実な実施を依頼

人権分野の有識者とのダイアログ実施

23.3期においては、人権分野の有識者と2回のステークホルダーダイアログを実施しました。

KDDIの人権に対する取り組み、通信業界固有の人権課題、サプライチェーンにおける人権課題を中心に、リスクと機会の観点でKDDI事業の評価と今後の期待について伺いました。いただいたご意見を参考に、今後も事業領域ごとの人権リスクの把握・分析やサプライヤーとの協働による人権施策に取り組めます。 → P108

🗨️ [ステークホルダーダイアログ](#)



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⑦ 人権の尊重

サプライチェーンにおける人権尊重

KDDIグループは、自社のみならず、サプライチェーンも含めてサステナビリティの取り組みを強化していくことが、より持続可能な事業活動に結びつくと考えています。このような考えから、KDDIは、取引先においても、人権や安全衛生に関する労働上の問題等が起こらないパートナーシップ体制の構築を目指し、取引先と協働・協力しながら、人権、環境を中心としたサステナブル調達水準のさらなる向上を目指しています。

サステナブル調達アンケートの実施

KDDIは、15.3期から主要な取引先（重要サプライヤー※<sup>1</sup>）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 (Responsible Business Alliance) の行動規範や JEITA（一般社団法人電子情報技術産業協会）の「責任ある企業行動ガイドライン」を参考にしつつ、「KDDIグループ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、社会貢献等のアンケート調査を通じて取引先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。23.3期は、KDDIグループの一次取引先のうち、発注金額ベースで上位約90%の主要な取引先（150社）※<sup>2</sup>に対して実施し、97%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。

なお、24.3期からは、第三者評価プラットフォームのEcoVadis※<sup>3</sup>を導入します。

※1 重要サプライヤーの定義：取引量が多いサプライヤー、重要商品を扱うサプライヤー、代替不可能なサプライヤーであり、サステナビリティ要件（環境・社会・ガバナンスなど）を含む方針・ガイドラインに同意いただいたサプライヤー

※2 海外法人16社を含む。KDDI関連会社は調査対象外

※3 「環境」「労働慣行と人権」「倫理」「持続可能な資材調達」の4つのパートで構成される、サステナビリティ評価サービス

項目	23.3期KPI	23.3期実績	(参考) 22.3期実績
アンケート回収率	90%以上	97%	98%
ヒアリング社数	30社以上	32社	5社
改善提案完了率	100%	100%	—

業種分類	主な内容	社数	比率
サービス業	人材派遣、コンサル、広告など	69社	46%
情報通信業	ソフトウェア、SIなど	34社	22%
製造業	端末、基地局、電子機器など	25社	17%
建設業	基地局建設、通信工事など	22社	15%

アンケートの項目

23.3期からはサステナブル調達アンケートにて高リスク項目の人権、環境および情報セキュリティ等の項目を拡充し、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CO<sub>2</sub>排出等の環境に関するパート、CSR（Corporate Social Responsibility）に関わる行動規範パートなどに分かれており、高リスクと判断された取引先にはヒアリングによる詳細確認や改善提案による支援などの是正対応をしています。

テーマ	設問数	設問内容例
高リスク管理のための設問（人権・環境）	20	紛争鉱物の使用、外国人労働者の適切な情報提供と雇用、エネルギー消費量削減等
法令遵守・国際規範の尊重	4	法令遵守・国際規範の尊重（方針の明文化、責任者の明確化等）
人権・労働	12	人権尊重・労働者の権利確保、労働時間への配慮、適切な賃金と手当等
安全衛生	5	安全衛生（法令やガイドラインの遵守等）
環境	13	環境許可と報告、環境負荷低減、大気への排出、水の管理、資源の有効活用と廃棄物管理等
公正取引・倫理	15	腐敗防止、適切な情報開示、公正なビジネス遂行、通報者の保護、責任ある鉱物調達等
品質・安全性	2	違反行為の有無、管理体制構築の有無等
情報セキュリティ	8	法令遵守、個人情報保護、機密情報漏洩、セキュリティインシデントへの対応等
事業継続計画	1	策定と準備等
社会貢献	1	貢献活動の実施有無等
管理体制の構築	7	マネジメントシステムの構築、管理、監督、適切な輸出入管理、苦情処理メカニズムの整備等
合計	88	

アンケート結果の報告

アンケートを依頼した12テーマについて、回答企業の平均得点率は83%でした。得点率の高い項目は「高リスク管理のための設問（人権）」「法令遵守・国際規範の尊重」「情報セキュリティ」等であり、得点率の低い項目は「高リスク管理のための設問（環境）」「社会貢献」「管理体制の構築」等でした。

リスクの分析とリスク改善提案

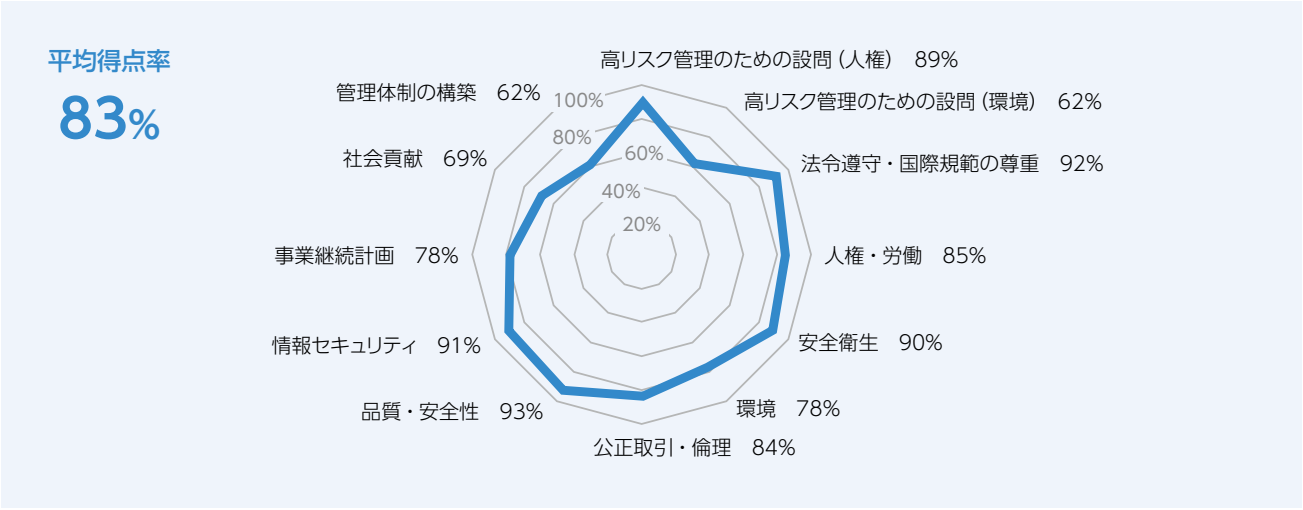
アンケートの回答を受領した取引先の取り組み状況を「得点率」に基づきグループ分けした評価結果は以下の通りです。  
取り組みが不足していると判定した、リスクが高いと思われる取引先に対しては、調査結果のフィードバックおよび意見交換を実施し、課題を把握できた場合には、改善を依頼します。23.3期は第三者監査による懸念事項の現地調査と改善提案を実施しました。

なお、一定期間内に改善・是正されていない場合は、取引の停止を検討します。

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⑦ 人権の尊重

■ テーマごとの得点率



ランク	総合スコア	比率	定義
グループA	80%以上	65%	優れた取り組みができています
グループB	60%以上 80%未満	34%	一般的な取り組みができています
グループC	60%未満	1%	取り組みが不十分である

テーマ	意見交換項目	改善必要社数	改善提案完了率
人権	差別およびハラスメントが起こらないよう管理規定等について	2社	100%
	紛争鉱物を含む製品の管理状況および実態の把握について	5社	100%
	リスク地域との取引実態の把握について	5社	100%
	労働者やサプライヤー等を含む苦情処理メカニズムの取り組みについて	5社	100%
環境	温室効果ガス排出量およびCO2排出量の管理について	10社	100%
	環境（CO2排出量など）に対する取り組みを考慮した仕入先選定について	6社	100%

取引先向けの相談・申告窓口（苦情処理メカニズム）

「KDDIグループ人権方針」や「KDDIグループ持続可能な責任ある調達ガイドライン」から逸脱するような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窓口として、KDDIグループの取引先の従業員などを対象としたヘルプライン（日本語・英語対応）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を通じて、常時、メール等で相談や申告を受け付けています。

相談者のプライバシーや通報者の保護に十分配慮し、匿名での申告も受け付けています。また「公益通報者保護法」にのっとり、相談・通報したことを理由に不利益な扱いを受けないよう守秘義務を徹底し、相談者・申告者の保護に努めています。KDDIは、ともに課題解決に取り組む社外窓口と秘密保持契約を締結しています。

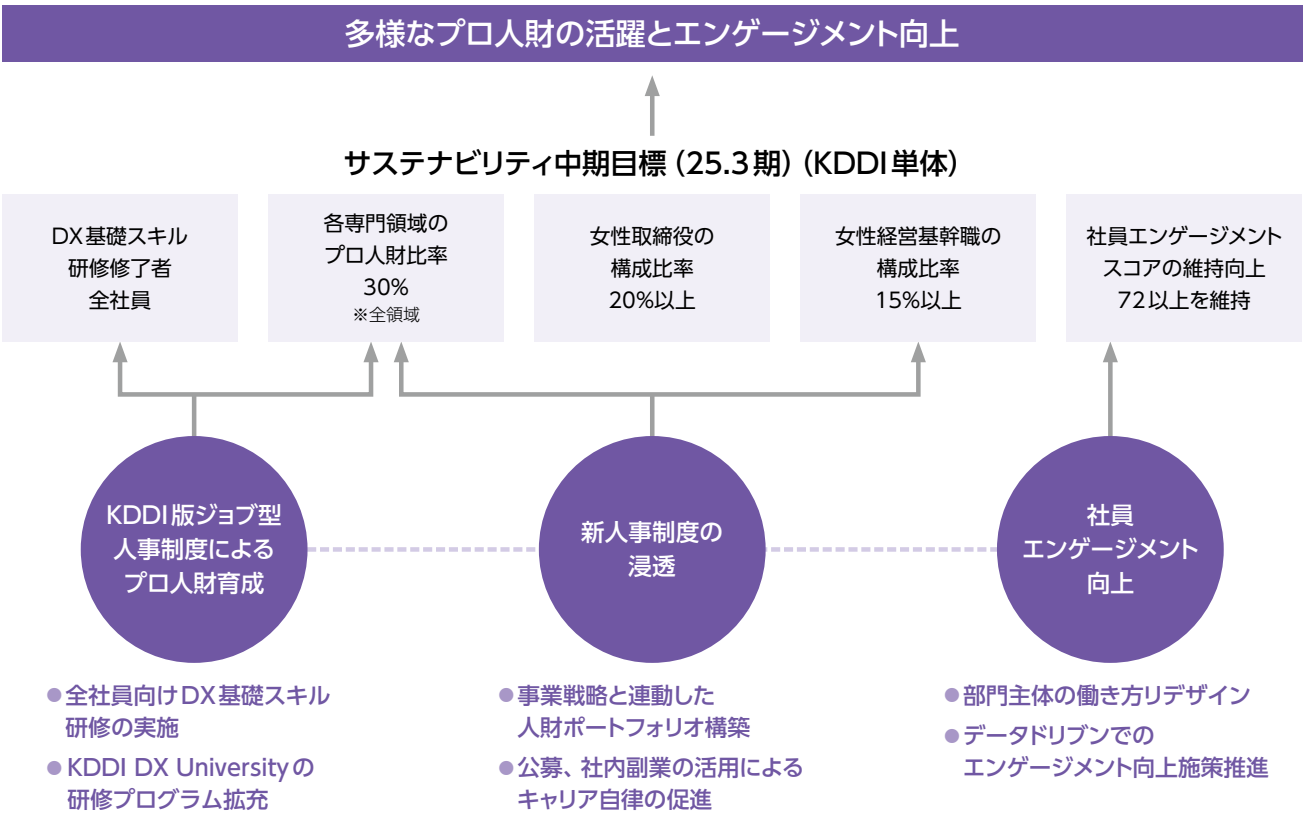
なお、人権への影響を引き起こした、または人権への影響を与えたことが確認された場合、KDDIは影響を受ける当事者を救済することを約束します。

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

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

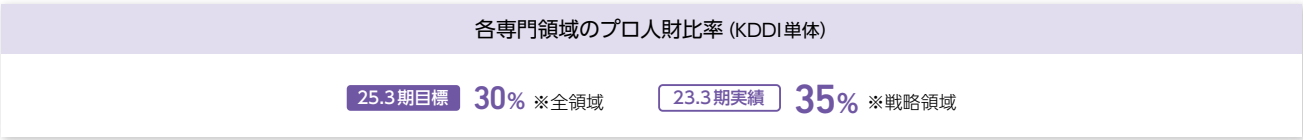


KDDIでは人財ファースト企業への変革に向け、「三位一体改革（①新人事制度の浸透 ②KDDI版ジョブ型人事制度によるプロ人財育成 ③社員エンゲージメント向上）」を21.3期から進めてきました。その中核に据えている「KDDI版ジョブ型人事制度」では、全ての社員が既存の通信事業で培った経験も活かしながら、新たな領域でも通用する能力を積極的に身に付け、社外でも通用するプロ人財となることを目指しています。



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



新人事制度の浸透

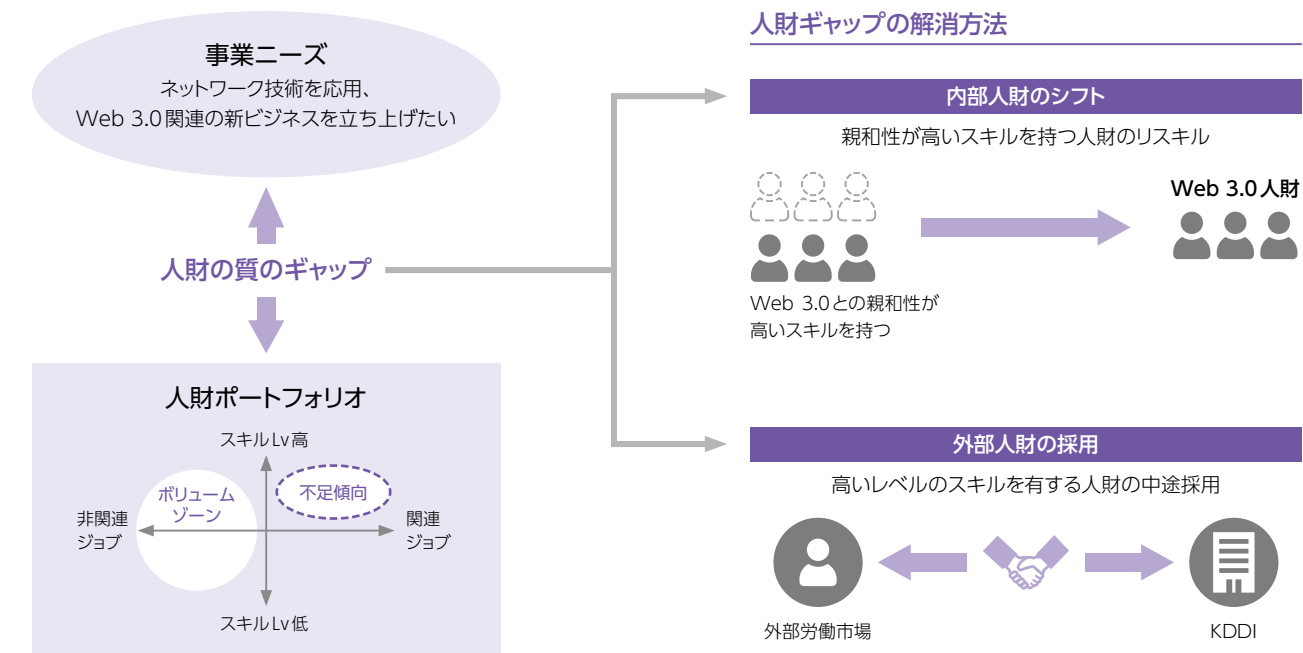
事業戦略遂行に資する人財ポートフォリオ

サテライトグロース戦略の展開に伴う事業ポートフォリオの組み換えに対して、組織・人事においても迅速・柔軟な対応が求められています。事業戦略遂行に必要な人財力の質的・量的な充足を図るために、内部で人員をシフトさせたり、外部から確保しなければなりません。そのために人財力のあるべき姿と現状のギャップを捉えた人財ポートフォリオを構築することを計画しています。

人財ポートフォリオの中では、KDDI全社員のスキルの発揮状況を数値化して捉えることができます。KDDIにおける30の専門領域に対して、職務役割・職務内容により細分化した“ジョブ”を定義し、各ジョブの遂行に必要なスキルも定義した上で、それぞれのスキルに対するアセスメントを作成しています。このアセスメントを24.3期から全社員に実施する予定です。アセスメントの結果を活用することで、各組織が目指す姿に対して、現状のスキルの発揮状況とのギャップ（質・量）を把握することができます。

また、性別、年齢や経歴などの情報も人財ポートフォリオで一元的に管理することで、組織と人の最適な組み合わせをデータで導くことができるようになります。これらの取り組みにより、人財シフトをより活性化させ、事業戦略と人事戦略の結びつきを強化していきます。

人財ポートフォリオの活用イメージ



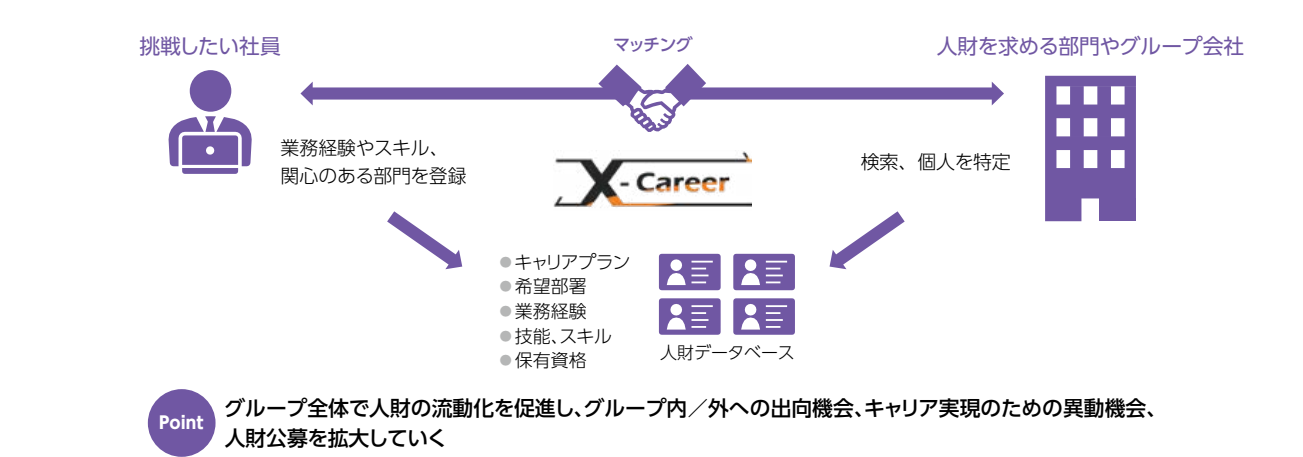
キャリア自律の促進

社員の主体的なキャリア実現に向けた個人の能力開発や成長支援のため、上司とメンバーによる定期的な1on1の実施に取り組んでいます。1on1の実施頻度や内容とエンゲージメントスコアとに相関があることも分かっており、24.3期には上司のキャリア支援力向上に向け、全ライン長を対象としたキャリアマネジメント研修を実施します。

また、社員自身がキャリア形成について考える機会も提供しています。経験を積むごとに変わっていくキャリア観に対応するための年代別キャリアセミナーや、よりターゲットを絞ったキャリアに関する悩みに答えるカジュアルなイベント「キャリアCafé」なども実施しています。年1回の「キャリアプラン申告」は、自身の今後のキャリアについて考え、上司との1on1で具体的なアクションについて対話し、キャリア開発の方向性や業務アサイン変更、社内副業・人財公募の案件紹介などについて双方で検討する場となっています。

そして、社員のキャリア情報を蓄積、見える化したタレントマネジメントシステム「X-Career」を導入しています。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システムで、社員一人ひとりがキャリアを拡大、深耕し、個々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。グループ全体で人財の流動化を促進し、グループ内／外への出向機会、キャリア実現のための異動機会、人財公募を拡大することで、社員の自律的なキャリア形成を促進していきます。

キャリア自律促進の取り組み



マテリアリティ5 人財ファースト企業への変革

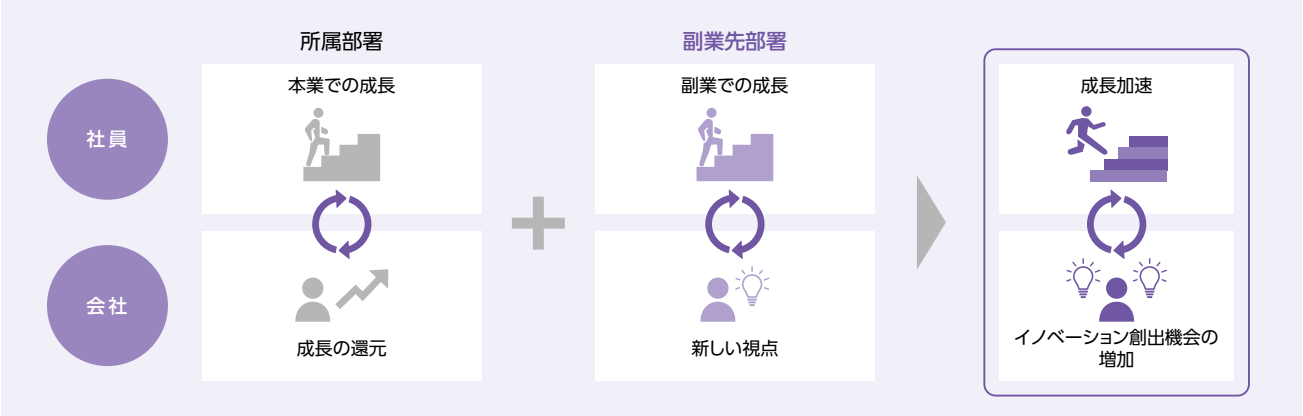
▶ 提供価値⑧ 多様なプロ人財の活躍とエンゲージメント向上

新人事制度の浸透

社内副業制度

21.3期より、社員の自律的なキャリアを形成を促しつつ、適所適材を実現させることを目的として、社内副業制度を導入しました。「自分の専門性を磨く場が欲しい」「他の部署を経験したい」という社員からの声がありましたが、会社指示による数年ごとの定期異動や兼務という方法が主で、希望に沿った柔軟な対応が困難でした。「社内副業制度」を導入することで、社員は自らの希望でKDDI社内・KDDIグループ内の募集業務に手を挙げ、定期異動と比較してより速く、より柔軟に新しい場への挑戦が可能になります。副業業務は、「au PAYアプリの改善」や「ICT/IoTを用いた地域課題の解決」等、幅広くラインアップされています。社内副業制度は社員の専門性の探索や新たなスキルの習得を加速させるとともに、組織の壁を超えた人財シナジーによるイノベーション創出の機会を増やすことにつながっています。

社内副業制度の目的



採用チャネルの拡充

2023年3月より、中途退職した元社員と企業が交流する「KDDIアルムナイネットワーク」を構築し運用を開始しました。アルムナイ（KDDIを離職した元社員）を、外部で新たな経験を重ねたプロ人財として捉え、継続的にリレーション構築を行っています。「KDDIアルムナイネットワーク」に登録した元社員に対して、定期的にKDDIの採用やイベント情報を発信し、再雇用にも積極的に取り組んでいきます。知り合いを紹介してもらうリファラル採用も強化し、社員との接点も活用しながら、デジタル人財の獲得競争激化に対応していきます。

また、新卒採用においては、25.3期入社から初期配属領域を確約するジョブ型採用枠である「WILLコース」入社者割合を従来の5割から6割へ拡大します。さらに、26.3期新卒採用からはインターンシップでの活動実績を選考時に情報活用する選考直結型インターンシップを実施します。実際の業務を体感してもらうことで、候補者・企業双方にとってアンマッチのない採用活動を目指します。また、専門性を培いながら自律的にキャリアを築いていきたい、と考える就職活動生が増えている中で、学生時代からインターンシップを経験してもらうことで、競争力のあるプロ人財への成長を支援します。「KDDIアルムナイネットワーク」や選考直結型インターンシップなどの取り組みにより、プロ人財の採用を強化していきます。



DE&Iの促進

KDDIではこれまで、多様な経験や発想が新たな価値の創出や多様なお客さまのニーズにお応えすることにつながり、事業の拡大と持続的な成長に貢献すると考えてきました。

そこで、2005年から多様性の尊重、推進、活用に取り組み、性別、年齢やバックグラウンドの多様性を高めてきました。その後も、高まった多様な人財のベクトルを統合するようD&I（ダイバーシティ&インクルージョン）を推進し続けてきました。

昨今は事業領域の拡大に伴い、お客さまのニーズが多様化・複雑化し、激しく変化するようになってきています。そのため、これまで以上に社員一人ひとりの特徴や能力などをお互いに認識し合い、最大限に活躍していくことを促し、お客さまのニーズに応え続けていかなければなりません。

そこで、D&Iに公平性（エクイティ）を加えたDE&Iにフェーズアップし、誰もが思いを実現できる環境・風土を構築し、「個々の社員に合わせた支援を行って、公平な土台を作ること」を明文化し、社長が全社員に向けて宣言しました。

さまざまな属性の社員のスタート地点を合わせ、DE&Iの意識醸成に取り組むことで、多様な人財の活躍に向けたさまざまな支援を強化していきます。

KDDIのDE&Iの意義・効果





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

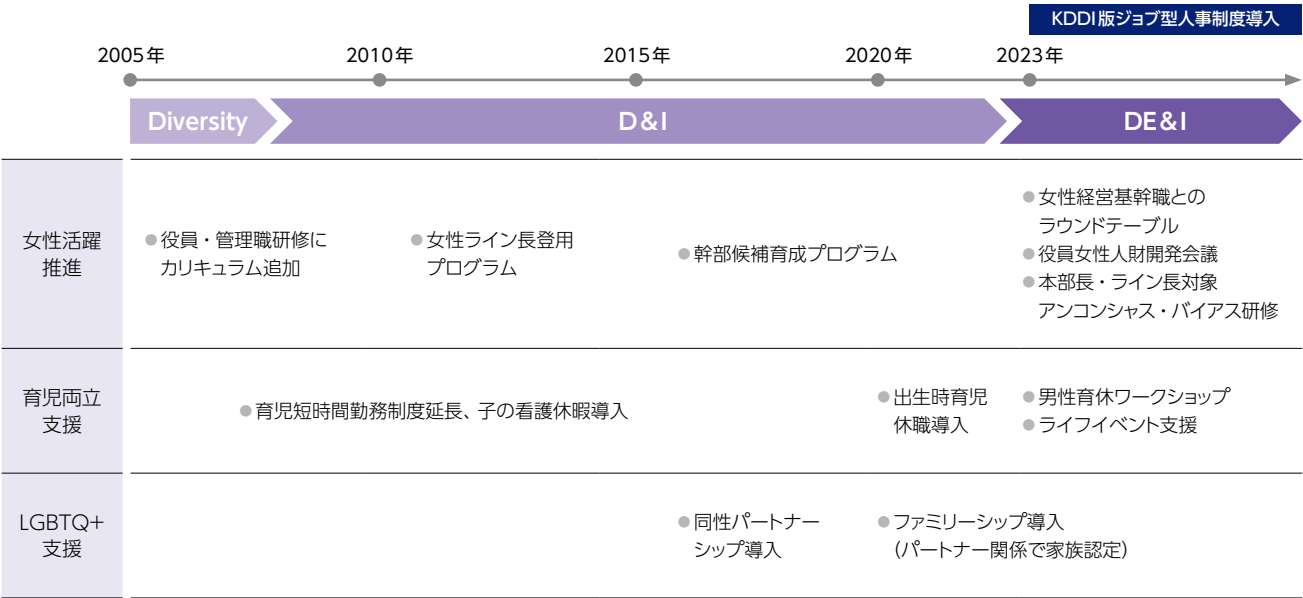
新人事制度の浸透

ジェンダーギャップ解消

DE&I実現のステップの第一歩として、ジェンダーギャップ解消に取り組んでいます。社員エンゲージメントサーベイの結果は全体的に女性のスコアがやや低い傾向にあります。平等な対応をするだけではギャップを縮めることができないため形式的に平等な対応をすることに留まらず、ジェンダーに由来する不公平な障壁を取り払い、スタート地点を合わせるための支援を強化しています。女性経営基幹職の構成比率に関する数値目標達成に向けて、本部長層の意識改革を目的とした「アンコンシャス・バイアス研修」や、女性リーダーの実体験を聞くことができる「女性経営基幹職とのラウンドテーブル」、DE&Iと女性活躍の必要性を浸透させるための全社員を対象としたeラーニング研修など、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組織風土改革と環境整備に取り組んでいます。

また、女子学生を対象としたセミナーやインターンシップの実施などを通して、採用の段階から女性の比率を増加することを目指しています。さらに、男性社員の育児休業取得を推進し、男性育児休業取得率100%も目指しています。そのためにも、男性社員とその家族を対象としたワークショップを継続的に実施しています。

■ KDDIのDE&Iの取り組み推移



KDDI版ジョブ型人事制度によるプロ人財育成

KDDI DX Universityによるリスキリング

イノベーション創出の源泉となるプロ人財の育成、社員のDXスキル向上を推進するため、21.3期に社内人財育成機関「KDDI DX University (KDU)」を設立しました。25.3期までに役員および全社員が受講必須となっている「DX基礎スキル研修」に加えて、DX関連の5領域\*を対象に専門領域別の「DXコアスキル集中研修」「DX専門スキル研修」を実施しています。23.3期は6,222名の社員がDX基礎スキル研修を修了し、戦略領域におけるプロ人財比率は35%となりました。

24.3期には、AIやWeb3.0の専門講座を拡充する他、全社員を対象としたAI基礎研修を開始します。

※ビジネスディベロップメント、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のDXに注力した5つの専門領域

KDDI DX Universityの研修プログラム拡充

23.3期からは、このKDUによる育成の仕組みを、DX関連領域以外の専門領域にも拡大していく取り組みを始めています。既にマーケティング領域、事業戦略・事業管理領域の専門スキル研修を開講しており、25.3期までにDX関連5領域を含む30の専門領域全てで必要な研修を整備します。各研修コンテンツは、部門の枠を超えたメンバーの英知を結集させて作成されています。



人財育成担当として、DX研修プログラムの受講を推進し、DX以外の専門領域の研修コンテンツ開発に携わってきました。KDDI版ジョブ型人事制度は、社員が今よりもさらに専門性を培い、プロ人財になることを目指しています。そのため、研修受講によって得られたスキルを業務で発揮し、さらに学び続ける環境を整備することが必要と感じています。例えば、上司向けに個々のメンバーのスキル発揮を支援し、成長を後押しできるような援助も併せて行っていく予定です。引き続き、社内に学び続ける文化を醸成するとともに、社員が自ら必要なプログラムを選択して学び続けることができるようサポートを行ってまいります。

人事部 人財開発部 加川 操

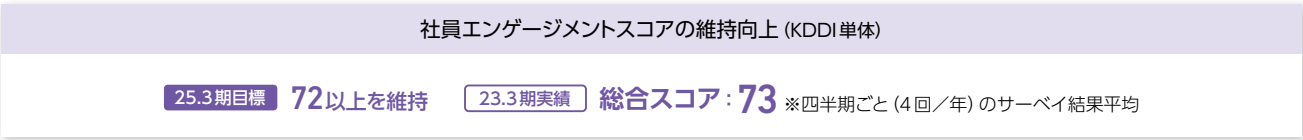
育成する風土の醸成

プロ人財への成長を果たすためには、各職場での実務を通じた能力開発が不可欠です。そのためにも上司が1on1を効果的に活用し、部下への伴走型支援を実施し、育成する風土を醸成しなければなりません。

24.3期から上司が各メンバーの能力を適切に把握し、成長課題を克服するためのフィードバックを実施し、能力発揮の機会をつくることのできるような研修プログラムを実施する予定です。全ライン長が本研修に参加し、伴走型支援に関する具体的なノウハウを習得することで、個々のメンバーの状況に合わせて育成を行うスキルの底上げを行う予定です。

マテリアリティ5 人財ファースト企業への変革

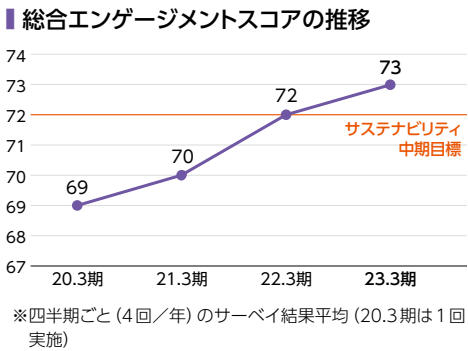
▶ 提供価値⑧ 多様なプロ人財の活躍とエンゲージメント向上



社員エンゲージメント向上

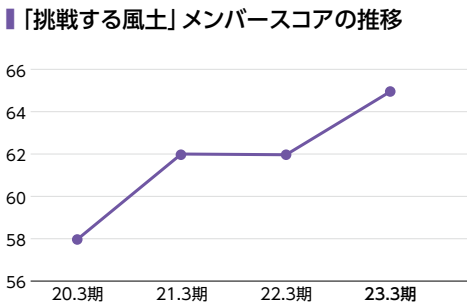
エンゲージメントサーベイ結果の活用促進

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おり、2023年2月の調査では、対象社員の97.3%が回答しました。総合エンゲージメントスコアは、現在のサーベイを開始した20.3期以降、上昇を続け、22.3期以降はサステナビリティ中期目標である「72以上」を維持しています。特に、「人間関係」「支援」「承認」のキードライバーが改善されており、これは上司とメンバーの定期的な1on1による信頼関係の構築や業務・キャリア形成の支援が影響していると考えています。また、エンゲージメントデータの分析体制を整備することで、人事制度や働き方の施策検討におけるサーベイ結果の活用を進めています。今後は、さらなるエンゲージメント向上を目指し、デモグラフィック別の分析を強化すると同時に、リーダー向けの研修や職場ごとの分析環境整備にも取り組み、全社と各職場双方で活動を推進していきます。



課題指標となる「挑戦する風土」のスコア改善

サーベイ開始当初から課題となっていた「挑戦する風土」は改善の傾向を示しています。1on1を通じて、チーム内の心理的安全性の土台形成がなされたこと、本人の挑戦を促すような対話がされたこと、新人事制度導入により個々の挑戦に報いる評価へと転換したことが要因であると分析しています。



社内カウンセラーによる全社員面談

社員からの自発的な申告なしには社員の心身の不調を把握することが難しいという課題を解決するため、従来の相談窓口に来る社員を待つ受け身の対応ではなく、会社側から全社員へ能動的に話を聴く仕組みとして、上司以外の第三者である社内カウンセラーによる半期ごとの全社員面談を20.3期から実施しています。面談の目的は①メンタルヘルス不調の早期発見、②適切な勤務管理の徹底、③健全な職場環境の構築です。社内カウンセラーは23.3期末時点で44人おり、多くがライン長経験者や資格保有者など豊富な知見と経験を持つエルダー公募による着任者です。面談の実施者を社外カウンセラーではなく社内カウンセラーとしたのは、KDDIの経営方針やフィロソフィ、組織風土、就業規則や社内ルールを理解している社員の方が良い聴き手になれるとの考えによります。

経験豊富なベテラン社員が社内カウンセラーとしてさまざまな悩みを抱えている社員一人ひとりに寄り添って傾聴することで安心感を与え、メンタルヘルス不調の早期発見だけではなく、キャリア形成支援にも良い効果を発揮しています。また、社内カウンセラー自身も社員が前向きに取り組むための支援にやりがいを感じており、誰もが生き生きと働ける職場の実現に向けて、さまざまな社員の活性化に着実につながっています。

■ 社内カウンセラーをハブとした、社員へのフォロー体制



※人事部門の担当役員を委員長とし、各部門のトップである本部長が委員として構成される、働き方について議論する会議体。毎月実施



4年間にわたり実施してきた社員面談の取り組みにより、メンタルヘルス不調の予兆者への対応数・組織改善への介入数・不適切な勤務管理の是正対応件数が確実に減少しています。これは、カウンセラー自身の面談スキル向上や、定期的な面談の定着により社員がメンタルヘルスについて積極的に相談しやすくなったことを示しています。今後は社員のキャリア自律化による相談内容の変化に対し、カウンセラーがキャリアカウンセリングの知識を持ち、適切なアドバイスができるようにすること、KDDIグループ全体で健康経営を推進するための効果的な子会社への取り組み拡大、面談で得た社員の声のデータ化・分析による全社の課題解決や新たな取り組みの提案が必要と考えています。

人財ファースト企業へ変革するためには、社員の心身の健康をサポートし、生産性の向上や企業の競争力の強化につなげることが必須です。社員一人ひとりの意見に耳を傾け、具体的なニーズや課題を把握することで、KDDIの持続的成長のために自分に何ができるかを考え、真摯に向き合っていきたいと思います。

人事本部 働き方改革・健康経営推進室 小川 洋子



## 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

従業員、お客さま、代理店、サプライヤー、株主を含む  
すべてのステークホルダーとの強固な関係を構築

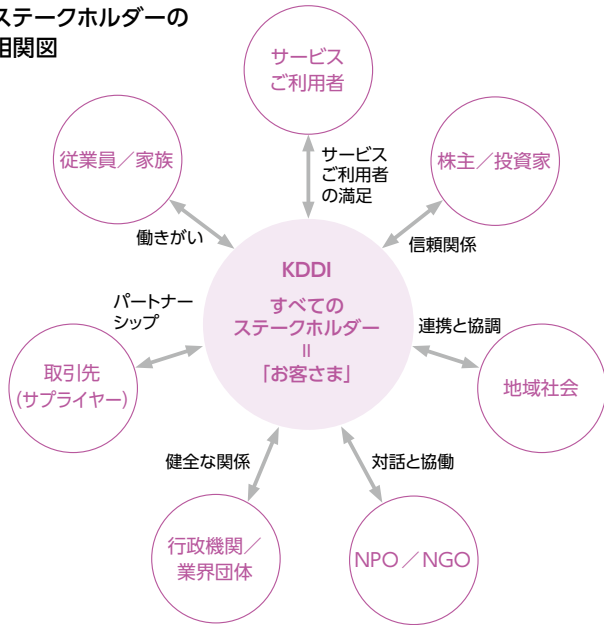
## ステークホルダーエンゲージメント

KDDIの事業は、お客さま、株主、取引先、従業員とその家族、地域社会などのステークホルダーの皆さまと関わりを持っています。

当社の通信を核とした多様な事業を通じて、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という観点から、「サービスご利用者」「株主／投資家」「地域社会」「NPO／NGO」「行政機関／業界団体」「取引先（サプライヤー）」「従業員／家族」の7つを主なステークホルダーと特定しています。

支えてくださるすべてのステークホルダーの皆さまとの対話を尊重し、ステークホルダーの皆さまとの共創を積み重ね、社会的課題に積極的に取り組み、豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献していきます。

■ステークホルダーの  
関連図



## エンゲージメント内容と経営および事業活動への反映

### サービスご利用者

信頼に応え、安心安全で価値ある商品・サービスを提供し、ご満足（お客さま体験価値）を追求します。

エンゲージメント内容	経営および事業活動への反映
<ul style="list-style-type: none"><li>● 各種メディア、WEBサイト、SNS等での情報発信</li><li>● お客さまセンター（電話・WEB）でのお問い合わせへの対応</li><li>● 製品やサービスへのご意見・ご要望の受付</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 情報の適切な発信</li><li>● お客さま体験価値（Customer Experience）の向上</li><li>● 社内へのフィードバック、主管部門による製品・サービスの利便性向上、安全性の担保</li></ul>

### 株主／投資家

誠実かつ公正な情報開示と、積極的なコミュニケーションにより、信頼関係の構築を図ります。

エンゲージメント内容	経営および事業活動への反映
<ul style="list-style-type: none"><li>● 株主総会、決算説明会、株主通信での報告</li><li>● 国内外機関投資家との面談、個人投資家向け説明会による説明・意見交換</li><li>● WEBサイトによる情報発信</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● ガバナンスの強化</li><li>● ホームページや情報ツールを通じた真摯な情報の発信</li></ul>

### 地域社会

連携・協調を図り、地域社会の一員としての役割を果たします。

エンゲージメント内容	経営および事業活動への反映
<ul style="list-style-type: none"><li>● 各地域での社会貢献活動</li><li>● 地域行政などを通じた意見交換</li><li>● 情報モラル講座（KDDIスマホ・ケータイ安全教室、スマホ防災リテラシー）、環境教育を通じた地域住民との交流</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 地球環境保全活動への反映</li><li>● 行政や地域と連携した社会課題の解決</li><li>● 地域の安全・発展への貢献</li></ul>

### NPO／NGO

対話と協働を通じ、より良い社会づくりに貢献します。

エンゲージメント内容	経営および事業活動への反映
<ul style="list-style-type: none"><li>● KDDI財団を通じた活動、NPOなどとの協働による世界各地における社会貢献活動、先進的な取り組みへの参画</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 地域ごとの社会課題やニーズの把握</li></ul>

### 行政機関／業界団体

法令を守り、健全な関係を保ちます。

エンゲージメント内容	経営および事業活動への反映
<ul style="list-style-type: none"><li>● 検討会・協議会などへの参加、行政機関、業界団体・経済団体を通じた情報収集および意見交換</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 各種法令・ガイドラインや規制緩和への提言</li></ul>

### 取引先（サプライヤー）

相互の信頼に基づくパートナーシップを構築し、公平・公正な取引を通じて、適正な事業活動を行います。

エンゲージメント内容	経営および事業活動への反映
<ul style="list-style-type: none"><li>● サステナブル調達アンケート、結果に基づく監査</li><li>● 取引先向け説明会</li><li>● 取引先、社外専門家との意見交換</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● サプライチェーンを通じたサステナブル調達の推進</li></ul>

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

従業員／家族

全ての従業員が働きがいを持てる、活力のある企業であり続けます。

エンゲージメント内容	経営および事業活動への反映
<ul style="list-style-type: none"><li>●社員エンゲージメントサーベイの実施</li><li>●社長、役員と従業員とのダイレクトコミュニケーション（ワクワクツアー）</li><li>●労働組合との意見交換</li><li>●KDDIスポーツフェスティバル（労働組合との共催）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>●全社組織風土の状況分析と各所属での取り組み課題抽出</li><li>●従業員の人権の尊重</li><li>●全社一体感の醸成</li></ul>

🔗 [ステークホルダーエンゲージメント](#)

ステークホルダーダイアログの推進

KDDIは、ステークホルダーの皆さまのご意見・ご要望を経営に取り込み、改善する活動を積極的に実施しています。23.3期は、環境と人権をテーマとしリスクと機会の観点で当社事業の評価と今後の期待をうかがうステークホルダーダイアログを実施しました。

🔗 [ステークホルダーダイアログ](#)

環境をテーマとしたダイアログ

有識者	いただいたご意見
株式会社バイオーム 代表取締役 藤木 庄五郎 氏	<ul style="list-style-type: none"><li>●生物多様性保全の市場は将来年間約10兆ドルになると言われるほど期待されているが、今は未熟な状態である。また気候変動と異なり、土地や地域と結び付けて数値化分析することが重要かつ課題と考えている。</li><li>●生物多様性の数値化のためにスマートフォンの力が必要。40億台以上世界に普及し、位置情報を記録することができる。通信業界がビジネス機会と考えて施策に取り組むことで社会課題解決の規模が拡大する。</li><li>●カメラトラップ、IoT、スマートフォン、センサー等から収集されたデータをプラットフォーム化していくことをKDDIに期待している。</li></ul>
一般社団法人 サステナブル経営推進機構 専務理事 壁谷 武久 氏 主任研究員 堀田 園江 氏	<ul style="list-style-type: none"><li>●資源枯渇は世界の重要課題であるとともに、資源ライフサイクルの各般にわたってCO2を排出するため、資源循環とカーボンニュートラルはセットで考えるべきである。</li><li>●廃棄物は経済価値がなくなるしない資源と捉え、リユース・リサイクル等により資源調達量自体の削減に努めることが大切。</li><li>●気候変動対策としては、自社のCO2排出削減努力のみならず、製品調達先である取引先等との協業によりカーボンフットプリントを把握し、サプライチェーン全体で環境負荷削減に取り組むことが重要。特にKDDIは取引先が多いため、社会へ与えるインパクトは大きいと考える。</li></ul>

人権をテーマとしたダイアログ

有識者	いただいたご意見
一般社団法人 サステナビリティ経営研究所 代表理事 富田 秀実 氏	<ul style="list-style-type: none"><li>●特にエネルギー事業は通信事業とは人権リスクも異なる。サテライトグロース戦略の5つの注力領域に関しては、事業ごとにリスクを見るべきである。</li><li>●プライバシーやデータ利用規約の同意の際にどのようなリスクがあるかを消費者が具体的にイメージできるように、メリットとデメリットを示すと良い。</li><li>●法規制の観点から欧州企業の取り組みが進んでいるため、特に欧州の先進的な通信企業・IT企業をベンチマークにする必要がある。</li></ul>
一般財団法人 CSOネットワーク 代表理事 古谷 由紀子 氏	<ul style="list-style-type: none"><li>●人権課題はグローバルと国内で区別することなく一緒に捉えるべき。区別することが問題を生んでしまう。また人権問題に加担しないよう取り組み推進するとともに姿勢を示すことが大切である。</li><li>●重要人権課題に対しライツホルダー目線での進捗・対応状況を開示することが大事。情報開示することで非難されることはなく、ライツホルダーからの信頼向上につながる。</li><li>●調達方針策定や苦情処理窓口構築の際はサプライヤー側と協働し策定・構築をすべきである。</li></ul>

カスタマーリレーションシップマネジメント

KDDIは、お客さまとのエンゲージメントを高め、通信を中心に新たなライフデザイン領域に積極的に取り組むことで、事業の持続的成長を図っていきます。お客さまに寄り添い、もっと豊かで便利な生活を実現するためお客さま体験価値（Customer Experience）の向上を目指し、通信を核にDX、金融、エネルギー、LX、地域共創などの注力領域に事業を拡充することで、お客さまにワクワクする体験価値をご提案していきます。

そのための基本スタンスとして、各部門においては、店舗、お客さまセンター、各種アプリ、通信・音声品質、商品、ホームページ、料金・サービスなど、あらゆるお客さま接点を徹底的に磨き、経営幹部が出席するCX推進会議にてこの活動のさらなる精度向上とスピードアップを図っています。

行動の指針となるのが、お客さまから頂戴するKDDIへのご評価、ご批判、コメントの数々であり、その内容を真摯に業務に反映し、さらなるお客さまへの価値提供という形でお返しするというループを回しています。

🔗 [カスタマーリレーションシップマネジメント](#)

コミュニティ参画・発展

KDDIグループは「豊かなコミュニケーション社会の発展」に貢献するため、事業を展開している国や地域が抱える社会・環境問題の解決に向けた取り組みを進めています。コミュニティを通じた社会貢献活動などは各地域の事業所が中心となって実施しており、地域コミュニティ、行政、大学、NGO・NPOなど多様なステークホルダーとの対話および連携を重視し、推進しています。

🔗 [社会貢献活動](#)

外部イニシアチブへの参画

KDDIは、豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献するため、国内外のイニシアチブ・団体に参画し、リーダーシップを担うよう努めています。

ESG関連イニシアチブへの参画

		
国連グローバル・コンパクト	RE100	日本気候リーダーズ・パートナーシップ (JCLP)
		
自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD) フォーラム	生物多様性のための30by30アライアンス	



# サステナビリティボンドの発行

## 本社債発行および本フレームワークの策定の背景・目的

KDDIは2022年9月、「サステナビリティ経営」ならびに「サテライトグロース戦略」および「経営基盤強化」を資金調達面から推進するために、社会課題の解決や地球環境の保全につながる事業に資金使途を限定したサステナビリティファイナンス・フレームワークを策定しました。また、KDDI初のサステナビリティボンドである総額1,000億円の「KDDIつなぐチカラ債」を発行しました。今後も5G関連投資を中心に社会課題の解決や地球環境の保全につながる幅広い取り組みを資金使途とすることで、社会の持続的成長と企業価値の向上を目指します。

具体的には、5Gエリアを構築することで、政府が提唱する「デジタル田園都市国家構想」に貢献します。また、携帯電話基地局や通信設備などの省電力化と再生可能エネルギーの利用を推進し、CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ実現を目指すなど、さまざまな適格プロジェクトに充当します。



### 本フレームワークにおける調達資金の使途

サステナビリティファイナンス等による調達資金は、当社の中期経営戦略におけるサステナビリティ経営を推進するための取り組みとして、「サテライトグロース戦略」および「経営基盤強化」に合致した以下の適格プロジェクトに充当する予定です。具体的には、「サテライトグロース戦略」の中核となる「5G通信」の他、注力領域である「DX（デジタルトランスフォーメーション）」「エネルギー事業」「LX（ライフトランスフォーメーション）」および「地域共創-CATVなど」並びに「カーボンニュートラル」等に関連した適格プロジェクトに係る新規支出または既存支出へのリファイナンスに充当する予定です。これにより、「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」等、当社マテリアリティを実現し、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。

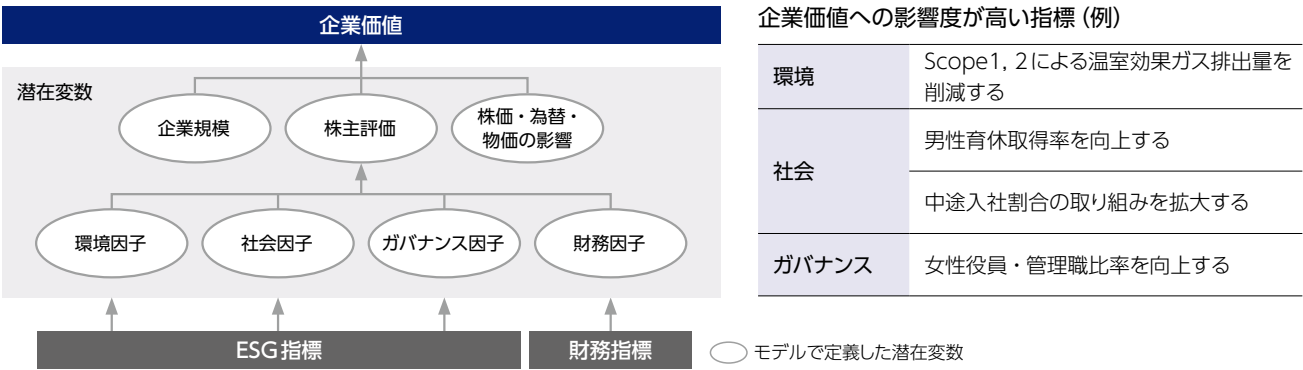
## 非財務活動の可視化による活動改善

サステナビリティ経営を推進する要素の一つである非財務活動と企業価値の関係性を分析し、可視化する活動を実施しています。

22.3期は、アビームコンサルティング株式会社が提供する柳モデルを活用した「Digital ESG Data Analytics」を活用し、ESG開示の拡充を主眼とした、非財務データとPBR（株価純資産倍率）の相関分析をトライアルで実施しました。

23.3期はさらに深堀りをする分析として、アクセンチュア株式会社の「AI Powered Enterprise Value Cockpit」のモデルを活用し、KDDIとアクセンチュア株式会社の合併会社である「株式会社ARISE analytics」と共同で因果関係も含めた定量的な分析を行いました。株主評価や企業規模といった潜在変数による影響を含めることで、因果関係も含めた非財務データと時価総額の関係性を分析しました。企業価値への影響が高い指標として、環境指標としてはScope1,2による温室効果ガス排出量、社会指標としては、男性育休取得率や中途入社割合への取り組み、ガバナンス指標については管理職や役員の女性比率などが抽出されました。これらの分析結果については、自社の取り組みや情報開示などへの反映を進めています。

### 「AI Powered Enterprise Value Cockpit」分析



## 社外からの評価

### ESG指数・格付



### 評価・表彰



# TCFD 提言に基づく開示

KDDIは、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) への賛同を2021年4月に表明しました。TCFDの提言に従い、「ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標」の情報開示フレームワークに基づき積極的な情報開示に努めます。また、気候変動に対応する具体的な対策を講じ、行動していきます。

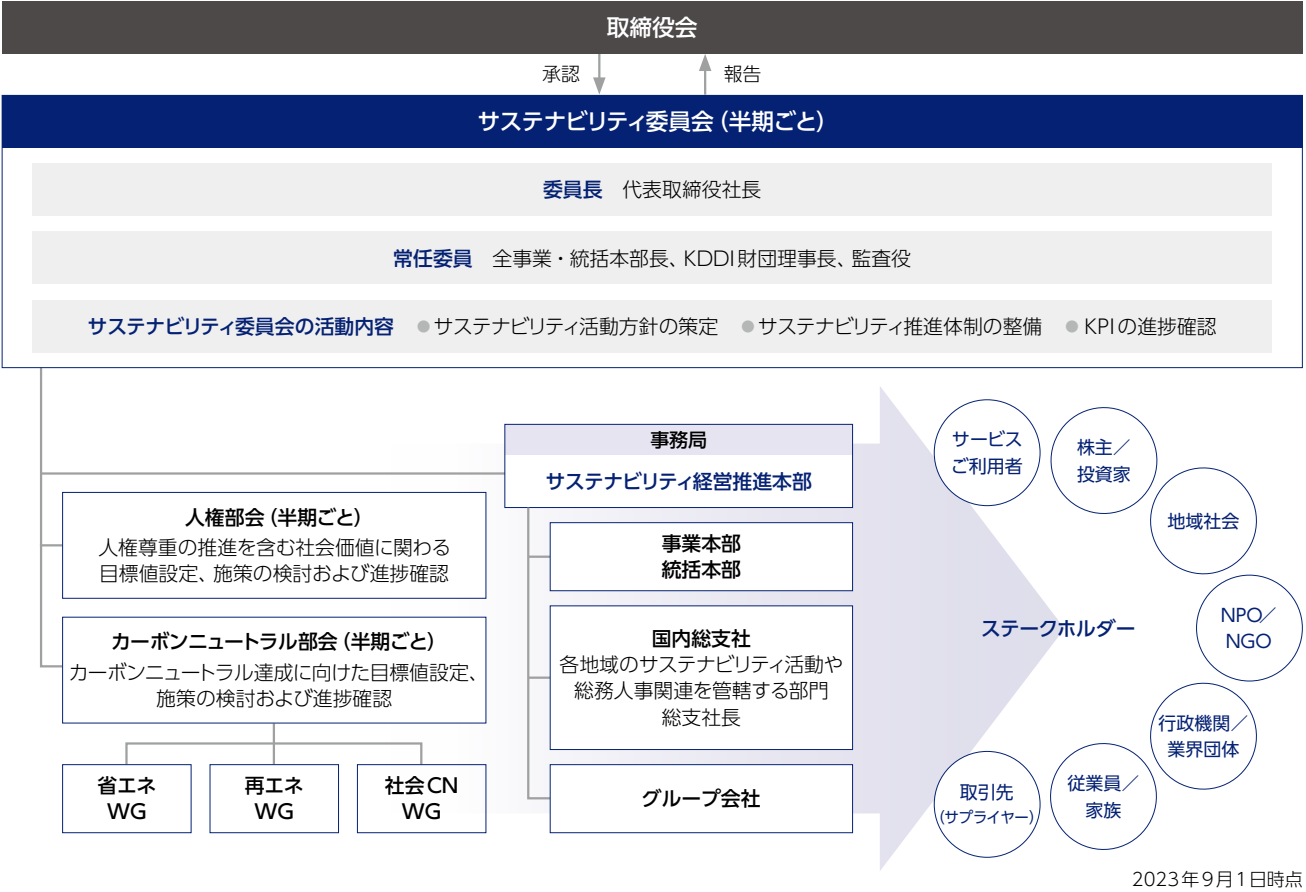


## ①ガバナンス

KDDIは、事業を通じた社会課題の解決 (SDGs)・社会貢献・気候変動対策などのサステナビリティ (持続可能性) に関する課題を審議する機関として、ESG 最高推進責任者である代表取締役社長が委員長を務め取締役会の主要メンバー等で構成するサステナビリティ委員会を設置しています。社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会は、気候変動に関するリスクと機会に関して、監視、監督を行うとともに、報告事項などの承認を行う責任を有しており、監視、監督、報告、承認の最終権限を有しています。社長は、サステナビリティ委員会での上記事項に関する最終承認に関する責任を担っています。当社にとって気候関連課題への対応は事業戦略の重要な課題と認識しており、気候関連課題解決を推進するために、サステナビリティ委員会においてKDDI単体は従来目標の2050年度から20年前倒しして2030年度にCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指し、全世界に配置しているKDDIデータセンターは2026年度のカーボンニュートラルを目指すことを承認しました。サステナビリティ委員会は、環境におけるリスクと機会を評価し、それぞれの目標達成に向けた進捗状況のモニタリングを実施しています。

### 気候関連課題に係るモニタリングプロセス

社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会では、カーボンニュートラル目標の達成状況をモニタリングしています。具体的には、サステナビリティ委員会の傘下にあるカーボンニュートラル部会が、年度目標未達のリスク要因と年度目標達成の場合の機会要因を半期ごとにモニタリングします。カーボンニュートラル部会のモニタリング結果がサステナビリティ委員会に気候関連のリスクと機会として報告され、重要性のアセスメントを行います。また、気候関連課題に係る目標・施策のモニタリングとアセスメントの結果が報告されます。サステナビリティ委員会は半期ごとに開催されます。上期に開催されるサステナビリティ委員会では、前年度目標達成状況の結果と目標未達の場合の要因分析が報告されます。下期に開催されるサステナビリティ委員会では、当年度の目標達成状況の見込みと目標未達見込みの場合の要因分析が報告されます。



## ②戦略

KDDIは、2030年を見据えたKDDIのSDGs [KDDI Sustainable Action] を2020年5月に発表し、その中で地球環境の保全を社会課題の一つとして考え、エネルギー効率の向上と2050年までにCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロの達成を目指すことを公表しました。具体的には、COP21で採択されたパリ協定の合意を受けた「急速に脱炭素社会が実現する2℃未満シナリオ (産業革命前からの世界の平均気温上昇が2℃未満)」と「気候変動対策が何らされず物理的影響が顕在化する4℃シナリオ (産業革命前からの世界の平均気温上昇が4℃)」の2つの分析を行いました。その結果、「KDDI環境憲章」のもと、「気候変動対策」「循環型社会の形成」「生物多様性保全」を推進し、地球環境保全により一層貢献することを発表しました。

さらに2022年4月、より積極的なカーボンニュートラルの実現に向けた検討を行った結果、従来の目標を20年前倒しし、2030年度までに自社の事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ実現を目指すこと、および全世界に配置しているKDDIデータセンターは2026年度のカーボンニュートラルを目指すことを発表しました。

また、2016年、電力市場の自由化が行われたことを受け、KDDIは、短期戦略として、同年に小売電気事業者として電力小売市場に参入しました。中期戦略として、企業や個人のお客さまへCO<sub>2</sub>排出量を削減する電力サービス「ノンカーボンメニュー」と「RE100メニュー」を2019年から提供開始しました。長期戦略として、再生可能エネルギー発電事業を行うauリニューアブルエナジーを2023年4月に設立しました。

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。

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、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。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、ともに取り組んでいきます。



シナリオ分析結果

急速に脱炭素社会が実現する 1.5℃シナリオ（産業革命前からの世界の平均気温上昇を 1.5℃とする目標が達成される未来）

参照：IEA (International Energy Agency) [World Energy Outlook 2021] Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE Scenario)

移行リスク分析		KDDI としてのリスク内容	KDDI の対応
政策・法規制 （短期・中期戦略）	炭素税	炭素税課税リスク※1	化石燃料電力から再生可能エネルギー電力への切り替えを推進
	都条例 排出規制	削減量未達となった CO2 排出量に対するクレジット（排出枠）買い取りのコスト増加リスク	21.3 期～ 25.3 期の第三計画期間に発生が予想される未達 CO2 排出量 19 万 t-CO2 に相当する排出権（第二計画期間に発生した CO2 排出権）を 21.3 期に 4 万 t-CO2、2023 年 1 月に 15 万 t-CO2 をあらかじめ購入した。この排出権は、21.3 期～ 25.3 期の第三計画期間の実績により 26.3 期～ 27.3 期に充当を予定。
消費電力削減・CO2 排出量削減への新技術導入 （中期戦略）		通信量の増加に伴い発生する通信設備の消費電力の増加リスク	脱炭素に貢献するサステナブルなデータセンターを目指し、液体で IT 機器を冷却する液浸冷却装置を用いたサーバ冷却のための消費される電力を 94% 削減する三菱重工社と NEC ネットエスアイ社との共同研究開発中。また、基地局スリープ機能（トラフィックの少ない夜間帯にスリープさせる）を導入し消費電力の削減を推進。ミリ波無線機 1 機種に対応する機能を内製開発し、ノウハウの蓄積と課題の洗い出し実施中。無線機 1 台あたり年間約 100kWh の電力消費の削減が可能となる見込み。
市場・評判 （長期戦略）		カーボンニュートラル目標未達や再生可能エネルギー化の取り組み遅れによる KDDI 企業評価低下および加入者減のリスク	化石燃料由来の電力から再生可能エネルギー電力への切り替えを推進。当社の事業運営で消費する電力 27 億 kWh を再生可能エネルギー由来のメニューに切り替え予定。また、グループ会社として au リニューアルプルエナジーを設立し、太陽光発電など追加性のある再生可能エネルギー発電事業を開始。

※ 1 2030 年度の CO2 排出量見込みは約 67.5 万 t-CO2 のため、炭素税 14,820 円 /t-CO2 の場合、年間約 100 億円の課税を想定

気候変動対策が何らされず物理的影響が顕在化する 4℃シナリオ（産業革命前からの世界の平均気温が 4℃上昇する未来）

参照：IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) 第 5 次評価報告書

物理的リスク分析 （物理的シナリオ「RCP8.5」を用いて分析）		KDDI としてのリスク内容	KDDI の対応
急性	（台風や洪水等の）異常気象による災害の激甚化と頻度の上昇	迅速な通信網復旧対応を行うための緊急復旧要員人件費等のコスト増加リスク	BCP※2 の見直しと災害時復旧訓練実施による効率的な復旧作業への備え
慢性	平均気温上昇	お客さまからお預かりしたサーバを冷却するための、KDDI データセンターの空調電力使用量の増加リスク	高効率空調装置の導入や再生可能エネルギーへの置換

※ 2 Business Continuity Plan（事業継続計画）

水リスク評価と対策

近年の気候変動により水害を含めた事業リスクが生じる懸念が強まっています。災害発生時に効率的な復旧活動に備えるための事前対策として、水リスク評価と対策を実施しています。

KDDI では国土交通省または都道府県が定めた、「洪水浸水想定区域（想定最大：1000 年に 1 度）」浸水想定高をもとに、影響度が高い拠点に対して対策工事を計画的に実施しています。

【対策事例】

対策例 ①

対象局舎：中国エリア通信局舎 A

対 策：防水扉、北側ガラス窓のコンクリート塞ぎ（止水壁）、発電機用給排気口ダクト嵩上げ、

トイレへの逆流防止弁の設置等

竣工年月：2022 年 6 月竣工

対策例 ②

対象局舎：九州エリア通信局舎 B

対 策：防水扉、防水シャッター設置、窓等の開口部コンクリート塞ぎ、発電機用給排気口などへの防水対策

竣工時期：25.3 期竣工に向けて対応中

【主な対策内容】



防水扉



発電機用給排気口ダクト嵩上げ



止水壁

③リスク管理

KDDI グループでは、事業を進める上での気候関連対応におけるリスクと機会は事業戦略の重要な課題と認識し、全社的なリスク管理プロセスにおいてマネジメントしています。具体的には、KDDI グループの財務上および経営戦略上に重大な影響を及ぼす気候変動のリスクと機会について、KDDI グループのサプライチェーン上流から下流を含む全事業活動を対象に、経営層とサステナビリティ経営推進本部が重要課題と認識している視点と各事業本部が重要課題と認識している視点の両方の視点で、各事業本部が毎年度評価を行います。

KDDI グループの財務上および経営戦略上に重大な影響を及ぼす気候変動のリスクと機会について、経営層とサステナビリティ経営推進本部は、全ての事業部門のリスクの抽出を年 2 回、半期ごとに実施しています。抽出されたリスクの中で、気候変動に関するリスクについては、環境 ISO の仕組みを活用し、環境マネジメントシステム（EMS）のアプローチで管理しています。管理対象のリスクは、関係する各主管部門においてリスク低減に関する定量的な年間目標を策定し、四半期ごとに進捗評価を行ないます。進捗評価で指摘された改善内容については、サステナビリティ委員会傘下の部会であるカーボンニュートラル部会で報告され、全社・全部門に関係するリスクと機会については、サステナビリティ委員会で議論のうえ承認されます。

④指標および目標

KDDI は、13.3 期より KDDI 単体、22.3 期より KDDI グループのサプライチェーンの温室効果ガス排出量（スコープ 1、2、3）を算出し環境負荷の定量的把握を通じて、気候変動が当社に及ぼすリスクと機会の管理を行っています。以下の指標と目標を掲げ、今後も温室効果ガス排出削減にむけ活動を進めていきます。

		23.3 期（推定値） 目標（KDDI グループ）	目標（KDDI グループ）
スコープ 1	事業者自らによる温室効果ガスの直接排出	88,165 t-CO2（連結）	単体で 2030 年度、連結で 2050 年度のカーボンニュートラル達成
スコープ 2	他者から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出	1,308,085 t-CO2（連結）	
スコープ 3	スコープ 2 以外の間接排出（事業者の活動に関連する他者の排出）	5,252,273 t-CO2（単体）	2030 年度までに 2019 年度比 14% 削減

# TNFD 提言に基づく開示

KDDIは、自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD) の理念に賛同し、2023年4月にTNFDフォーラムに参画しました。KDDIはTNFDの情報開示フレームワークに基づき積極的な情報開示に努めます。生物多様性を含む自然資本への依存と影響、事業リスクと機会の分析結果、それらに対応する具体的な対策を講じ、行動していきます。詳しくは、[「KDDI TNFDレポート※」](#)をご覧ください。



※ [KDDI株式会社 TNFDレポート 2023](#)

## ①ガバナンス

KDDIの自然資本関連を含むサステナビリティ推進体制 [→ P46](#) は、取締役会とサステナビリティ委員会が中心となっています。取締役会は、四半期ごとに気候変動・自然資本に関する取り組みの進捗などについてサステナビリティ委員会などからの報告を受け、重要な課題や取り組みに対する施策実施の監督および指示を行っています。中期経営戦略では、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ます。その推進のための戦略や目標策定の際、取締役会およびサステナビリティ委員会において「自然に関する依存関係、影響、リスクおよび機会」(以下、自然関連リスク等)を考慮した審議・承認がなされます。

サステナビリティ委員会は、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。サステナビリティ委員会では、KDDIにおける気候変動・自然資本に関する重要な課題や取り組みについて確認および議論を行い、自社のリスクと機会および社会・環境への正負のインパクトに関する監視、監督を行うとともに報告事項などの承認を行う責任を担っています。上期には「当年度目標の進捗状況確認」と「目標未達の場合はその要因分析と対策確認」、下期には「当年度目標の達成状況確認」と「次年度目標の設定」を行います。

また、サステナビリティ委員会の事務局として、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。サステナビリティ経営推進本部は、例えばKDDIの事業のうち自然関連リスク等の観点から優先順位の高い場所のパフォーマンスと進捗状況を経営陣に伝達し、経営陣が適時に問題を認識し対処するための体制を整えています。自然関連リスク等に関する方針・コミットメント・目標、自然関連リスク等の評価および管理などに対する執行側の最高レベル責任と説明責任は、執行役員常務 CFO コーポレート統括本部長が担っています。

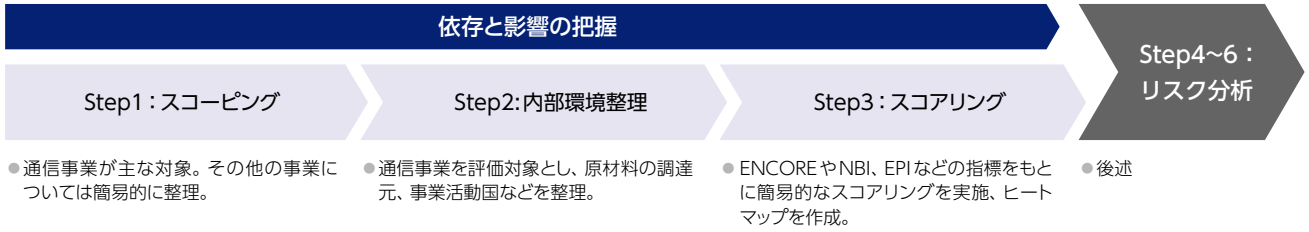
## ②戦略

### (1) リスク

バリューチェーンにおける自然関連リスク等を特定し、評価しています。事業規模と自然資本との関係から、優先度を定性的に評価・判断し、自然関連リスク等を分析、対応策を検討・推進しています。

### (1-1) 自然資本への依存と影響の把握

#### ■ 依存と影響の把握アプローチ



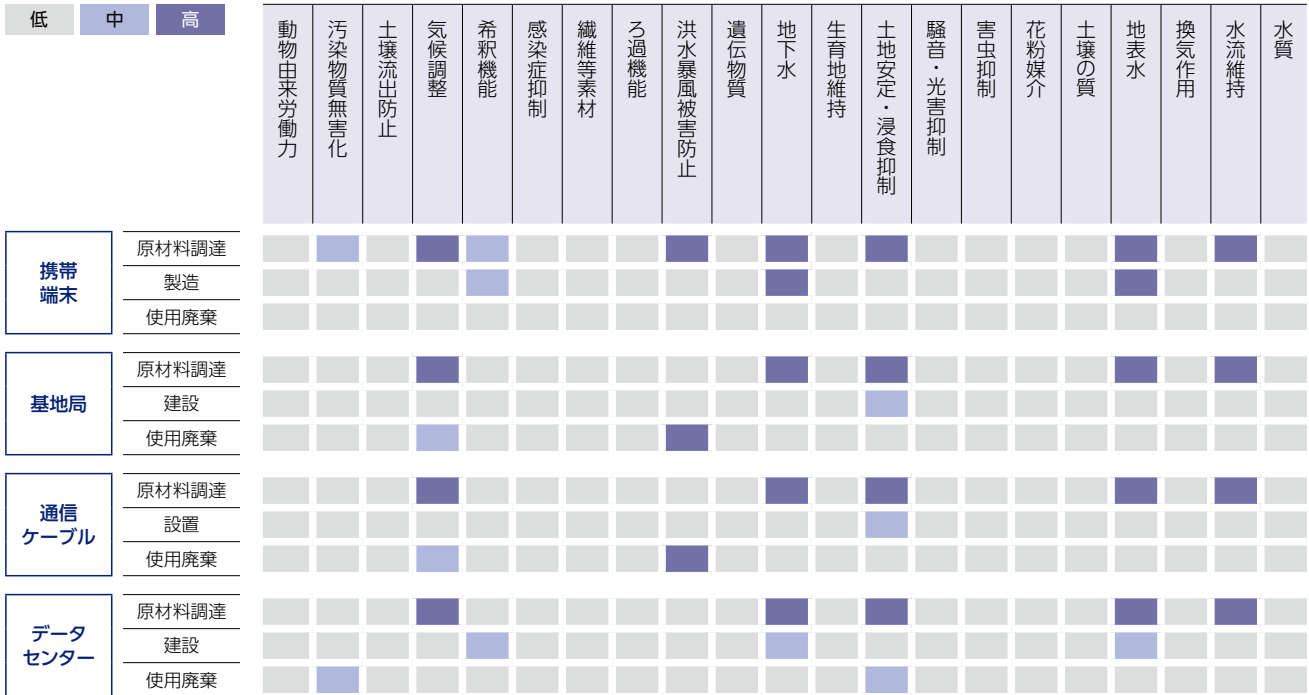
「Step1：スコーピング」として、中期経営戦略で示された事業領域から、事業規模、自然資本への影響、評価可能性を考慮し、通信事業を主な対象としました。その他の事業は、自然資本の観点から重要な項目と関連しうるリスクについて簡易的な整理に留め、今後より詳細に分析していく予定です。次に、「Step2：内部環境整理」として、社内情報整理および公開情報をもとに通信事業における原材料の調達元、事業活動国などを整理しました。通信事業の特性上、広範囲に設備が設置・建設されていることから、特定の場所だけでなく、隣接した地域を含む国レベルでの分析を実施しました。そして、「Step3：スコアリング」として、活動国、活動内容、依存と影響状況を明らかにするため、TNFDのフレームワークで使用が推奨され、企業活動が生態系に及ぼす影響の有無とその大きさを分析するツールENCORE<sup>※1</sup>や、企業活動が行われる当該国の生態学的重要性を評価するためのデータを集約したNBI<sup>※2</sup>、企業活動が行われる当該国の生態系保全等にかかる法整備状況をまとめたEPI<sup>※3</sup>などの指標をもとにスコアリングを実施し、ヒートマップを作成しました。

なお、TNFDのLEAPアプローチ<sup>※4</sup>を採用し、IUCN<sup>※5</sup>のガイドラインを参考に、自然への圧力深刻度の観点を考慮した評価を実施しました。先述のツールやデータを用いて、依存度や影響の重大性、地理的重要性、当該国の生態系関連法規制状況の観点でスコアリングをしました。

自然資本への依存と影響の評価結果を可視化したヒートマップは、下図の通りです。

※1 Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure の略  
※2 National Biodiversity Index の略  
※3 Environmental Performance Index の略  
※4 自然関連のリスクと機会を体系的に評価するためのプロセス。自然との接点を発見する (Locate)、依存関係と影響を診断する (Evaluate)、リスクと機会を評価する (Assess)、自然関連リスクと機会に対応する準備を行い投資家に報告する (Prepare) の4フェーズから構成  
※5 The International Union for Conservation of Nature の略で「国際自然保護連合」のこと

#### ■ 「依存」に関するヒートマップ





「影響」に関するヒートマップ

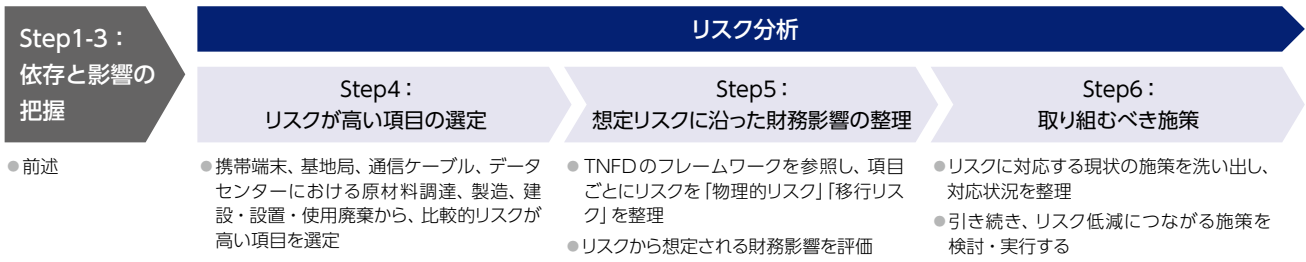
		低中高			土地改変			直接採取		気候変動	汚染				その他
					陸域	淡水域	海域	水	水以外	GHG	大気	水域	土壌	廃棄物	
携帯端末	原材料調達														
	製造														
	使用廃棄														
基地局	原材料調達														
	建設														
	使用廃棄														
通信ケーブル	原材料調達														
	設置														
	使用廃棄														
データセンター	原材料調達														
	建設														
	使用廃棄														

前述の結果および自社固有の事業的観点を踏まえ、依存と影響の重要な項目を識別しました。

- 携帯端末の原材料（特に金属類）の採取における鉱山掘削、特に陸域の土地改変や水資源への影響
- 携帯端末の製造における有害物質の使用による土壌汚染
- 基地局建設や通信ケーブル設置に伴う陸域をはじめとした土地改変への影響
- 基地局・通信ケーブルを構成する原材料調達における水資源や気候・土地の安定化機能への依存

(1-2) 自然資本に関するリスク分析

リスク分析アプローチ



リスク分析においてはまず、「Step4：リスクが高い項目の選定」として、依存と影響の評価結果からスコアが高い項目や事業的観点からリスクが高い項目を洗い出しました。次に「Step5：想定リスクに沿った財務影響の整理」として、具体的なリスク要素（物理的リスク・移行リスクの観点）を整理し、当該リスクから想定される財務影響を評価しました。「Step6：取り組むべき施策」として、原材料や製品調達、基地局建設や通信ケーブル設置による土地改変等から派生するリスクへの対応状況を整理しました。例えば、環境保全地域に適した通信ケーブルのルート設計、景観に配慮した基地局の建設などを積極的に実施し、今後も、さらにリスクを低減する施策を検討・実行していきます。

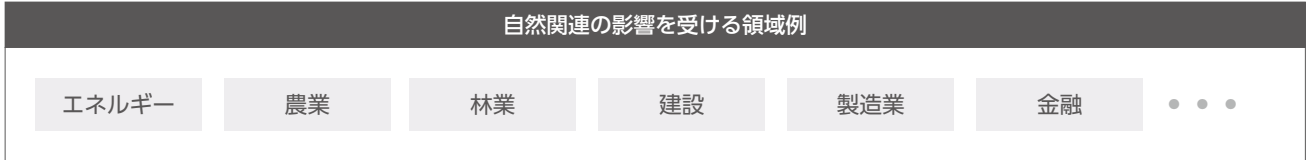
リスク分析結果

対象領域	依存と影響の重要な項目	区分		リスク要素	財務への影響	リスク低減施策
携帯端末	●携帯端末の原材料（金属類等）の採取における、鉱山掘削、特に陸域の土地改変や水資源への影響  ●携帯端末の製造における有害物質の使用による土壌汚染	物理的リスク	急性	●採掘に伴う森林伐採による防災機能の低下 ●洪水・土砂災害リスクの拡大	コスト増加：サプライヤー被災による原材料供給不安定化およびそれに伴う価格高騰	●グリーン購入法にのっとった製品の調達 ●持続可能な責任ある調達ガイドラインの策定と運用
			慢性	●過度な水利用による水資源の減少	コスト増加：原材料供給不安定化およびそれに伴う価格高騰	●主要なサプライヤーへの環境負荷低減、生物多様性保全などの取り組みに関するアンケート調査などのエンゲージメント実施
		移行リスク	法規制	●採掘、土壌汚染に対する法規制強化	コスト増加：法規制強化による供給量の減少や価格高騰	
			評判	●森林伐採や水利用、汚染などに対する批判、評判悪化	売上減少：顧客を含むステークホルダーからの評判低下による売上低下	●使用済み携帯端末リサイクルの推進
基地局 通信ケーブル	●基地局建設や通信ケーブル設置に伴う、陸域をはじめとした土地改変への影響  ●基地局、通信ケーブルを構成する原材料調達における水資源や気候・土地の安定化機能への依存	物理的リスク	急性	●設置に伴う伐採、生物生息地の侵害、土地改変による防災機能の低下 ●洪水・土砂災害リスクの拡大	コスト増加：生態系保全にかかる追加費用の発生基地局や通信ケーブルの被災に伴う復旧費用の発生	●環境保全地域に適した通信ケーブルのルート設計 ●災害に備えた体制の整備、迅速な被災地支援活動など各種取り組みを関係機関との連携
			移行リスク	●景観喪失などに対する批判、評判悪化	売上減少：評判低下による売上低下	●景観に配慮した基地局の建設 ●設備廃棄時のリユース・リサイクルの推進

(2) 機会

一方、生物多様性を含む自然資本に関する機会については、KDDIならではの強みが発揮できる領域といえます。KDDIは、従来、通信設備を設置することができなかった山間部や島しょ地域での通信環境を整備するStarlinkや、データ収集等に活用できるIoT技術など、地域共創、環境課題の解決に貢献できるソリューション技術を多く保有しています。こうした取り組みに、生物多様性を含む自然資本の観点を取り込み、早期にリーダーシップを発揮することで、先進的なサステナビリティブランドのポジション獲得につながると考えています。現在、世界経済フォーラムの報告書“New Nature Economy Report II The Future Of Nature And Business”等から自然関連の潜在的市場規模を踏まえ、KDDIの強みとの掛け算からさまざまなアイデアを検討しており、今後、関連事業部、社外有識者とも議論を進め、個々のアイデアの具現化を目指します。

機会の概念図



潜在的市場規模も考慮のうえ、KDDIの強みを活かせるビジネス領域を検討

KDDIの強み					
5G通信	衛星 (Starlink)	IoT	ドローン	デジタルツイン	Web3
高速・大容量、低遅延、多接続の通信技術	地球上のどこからでもつながる通信技術	データ分析・モニタリングなどを実現する技術	物流高度化・撮影可能な空間拡張	収集データを基にしたシミュレーション	自律分散型のコミュニティの創出

## ③リスクと影響の管理

### (1) 自然関連リスク等の特定・評価プロセス

KDDIは、バリューチェーンにおける自然関連リスク等を特定し、評価しています。23.3期は、中期経営戦略で示された事業領域を対象に、事業規模と自然との関係から、優先度を定性的に評価・判断し、通信事業を中心に自然関連リスク等を検討しました。まず、通信事業の評価対象を「携帯端末」「基地局」「通信ケーブル」「データセンター」に分類しました。各項目のバリューチェーンについて、川上（原材料調達）、川中（製造・建設・設置）、川下（使用廃棄）を想定し、主要な原材料およびその産出場所、製造・建設・設置場所、使用廃棄場所を整理しました。そして、バリューチェーンの国レベルで、依存と影響の定性評価を実施しました。評価項目については、依存度や影響の重大性、地理的重要性、当該国の生態系関連法規制状況の観点でスコアリングをしました。さらに、スコアリング結果をヒートマップで整理し、スコアが高い国、影響がある項目を対象に、想定される主なリスクについて検討しました。

### (2) 自然関連リスク等の管理プロセスと組織全体のリスクマネジメントへの統合

気候変動や自然資本関連を含め、KDDIグループの財務および経営戦略上、重大な影響を及ぼす全ての事業部門のリスク抽出を経営層とサステナビリティ経営推進本部が年2回、半期ごとに実施しています。また、環境ISOの仕組みを活用して抽出された気候変動や生物多様性を含む自然資本リスクは、環境ISOの仕組みを活用し、環境マネジメントシステム（EMS）のアプローチで管理されます。管理対象のリスクは、関係する各主管部門においてリスク低減に関する定量的な年間目標を策定し、四半期ごとに進捗評価を行っています。進捗評価で指摘された改善内容、全社・全部門に關係するリスクと機会については、サステナビリティ委員会にて報告・議論のうえ承認されます。

### (3) 自然関連リスク等の評価と対応で影響を受けるステークホルダーとのエンゲージメント

KDDIは、基地局の建設、通信ケーブルの設置、データセンターの建設において、住民の皆さまに対して、騒音等によるご迷惑をおかけすると思われる場合などには、当該設備の概要や設置工事の内容などに関するご説明を行い、設備の設置にご理解とご協力をいただけるよう努めています。また、各種関連法令ならびに各自治体の条例、指導要綱等を遵守することで、生物多様性を含む自然資本に配慮しています。また、災害対応として、さまざまな災害に備えた体制の整備、迅速な被災地支援活動など各種取り組みを関係機関と連携を図りながら実施しています。

自然資本の毀損に起因して人権への負の影響を与え得るステークホルダーについても、「KDDIグループ人権方針」に基づきエンゲージメントを実施しています。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。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グループ人権方針を遵守しています。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を徹底することで、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。

生物多様性保全への貢献を多角的に捉えるために「KDDI 生物多様性保全の行動指針」を策定し、「事業活動における保全の実践」「関係組織との連携・協力」「資源循環の推進」の3つを掲げました。この指針に基づき、外部パートナーとの協働など、さまざまな機会を接点にして活動も推進しています。

## ④指標と目標

「KDDI GREEN PLAN 2030」で定めている重点課題の一つである「生物多様性保全」を推進するにあたり、自然資本関連の依存と影響の分析を行うため、ENCORE等で使用されている定性的な指標を利用しています。また、リスクの評価にあたっては売上やコストなど財務に与える影響を定性的に評価しています。上記に加え、自然関連の指標として、温室効果ガス排出量（スコープ1、2、3）、水資源消費量、産業廃棄物排出量等を定量的に把握するとともに、廃棄物削減の取り組みを測る指標として使用済み携帯電話などの回収数をモニタリングしています。

また、これまでも外部パートナーとの協働など、さまざまな機会を接点にして活動を推進してきました。水上ドローンを活用した藻場調査※<sup>1</sup>、ブルーカーボン自動計測システム構築※<sup>2</sup>、京都大学芦生研究林との生物多様性保全※<sup>3</sup>、生物情報可視化プラットフォームを提供するバイオームへ出資※<sup>4</sup>などにおいて、さまざまなステークホルダーと連携し、地域の環境保全に積極的に取り組んでいます。

今後は、「TNFDフォーラム」や「生物多様性のための30by30アライアンス」への加盟、ステークホルダーダイアログ等を通じて、外部のパートナーと積極的にコミュニケーションを図りながら、これまで以上に社会課題解決に貢献するための生物多様性を含む自然資本に関する戦略および目標を策定し、目標達成に必要な指標を検討します。

🔗 ESGデータ（環境）

※<sup>1</sup> [🔗 水上ドローンを活用した藻場調査](#)

※<sup>2</sup> [🔗 ブルーカーボン自動計測システム構築](#)

※<sup>3</sup> [🔗 京都大学芦生研究林との生物多様性保全](#)

※<sup>4</sup> [🔗 生物情報可視化プラットフォームを提供するバイオームへ出資](#)



# 役員一覧

(2023年6月30日時点) ※所有する当社株式数は2023年3月31日時点

## 取締役



**田中 孝司** たなか たかし  
代表取締役会長

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)

所有する当社株式数  
62,500株



**高橋 誠** たかはし まこと  
代表取締役社長  
CEO

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)  
2023年 4月 当社 CEO (現任)

所有する当社株式数  
37,900株



**大川 順子** おおかわ じゅんこ  
社外取締役・独立役員

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)  
2023年 6月 東京電力ホールディングス株式会社社外取締役 (現任)

所有する当社株式数  
0株



**奥宮 京子** おくみや きょうこ  
社外取締役・独立役員

1956年6月2日生  
1984年 4月 弁護士登録  
2000年 9月 田辺総合法律事務所パートナー (現任)  
2003年 8月 川崎市監査委員  
2014年 6月 日本電気株式会社社外監査役  
森永乳業株式会社社外取締役  
2017年 6月 労働政策審議会雇用環境・均等分科会会長 (現任)  
2018年 4月 東京大学法科大学院運営諮問会議委員 (現任)  
2018年 6月 株式会社横浜銀行社外取締役  
2023年 6月 当社社外取締役 (現任)  
株式会社朝日工業社社外取締役 (現任)

所有する当社株式数  
0株



**雨宮 俊武** あまみや としただけ  
代表取締役  
執行役員副社長

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  
2023年 6月 当社代表取締役執行役員副社長 (現任)

所有する当社株式数  
42,700株



**吉村 和幸** よしむら かずゆき  
取締役  
執行役員専務  
CTO

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)  
2023年 4月 当社 CTO (現任)

所有する当社株式数  
8,200株



**桑原 康明** くわはら やすあき  
取締役  
執行役員専務

1962年10月25日生  
2018年 4月 当社執行役員  
2022年 4月 当社執行役員常務  
2023年 4月 当社ソリューション事業本部長 兼 グループ戦略本部長 (現任)  
2023年 6月 当社取締役執行役員専務 (現任)

所有する当社株式数  
7,200株



**松田 浩路** まつだ ひろみち  
取締役  
執行役員

1971年11月30日生  
2020年 4月 当社執行役員  
2021年 4月 当社事業創造本部長 (現任)  
2023年 4月 当社パーソナル事業本部副事業本部長 (現任)  
2023年 6月 当社取締役執行役員 (現任)

所有する当社株式数  
7,900株



**山口 悟郎** やまぐち ごろう  
社外取締役

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)

所有する当社株式数  
13,800株



**山本 圭司** やまもと けいじ  
社外取締役

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  
同社 Chief Information & Security Officer (現任)  
2021年 6月 同社 Chief Product Integration Officer (現任)  
2023年 4月 同社 Senior Fellow (現任)

所有する当社株式数  
1,200株



**後藤 滋樹** ごとう しげき  
社外取締役・独立役員

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  
3,100株



**淡輪 敏** たんのわ つとむ  
社外取締役・独立役員

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 4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  
2022年 6月 当社社外取締役 (現任)  
2023年 4月 三井化学株式会社取締役会長 (現任)  
2023年 6月 東京ガス株式会社社外取締役 (現任)

所有する当社株式数  
2,000株

## 監査役



**高木 憲一郎** たかぎ けんいちろう  
常勤監査役

所有する当社株式数  
41,800株



**枝川 登** えだがわ のぼる  
常勤監査役

所有する当社株式数  
4,300株



**朝比奈 志浩** あさひな ゆきひろ  
常勤監査役・社外監査役・独立役員

所有する当社株式数  
1,700株



**松宮 俊彦** まつみや としひこ  
社外監査役・独立役員

所有する当社株式数  
0株



**加留部 淳** かるべ じゅん  
社外監査役・独立役員

所有する当社株式数  
2,500株

### ■ 取締役・諮問委員会の構成

氏名	代表権	社外役員	独立役員	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	●			●	●	●	
雨宮 俊武	●			●			
吉村 和幸				●			
桑原 康明				●			
松田 浩路				●			
山口 悟郎		●					
山本 圭司		●					
後藤 滋樹		●	●		●	●	報酬諮問委員会議長
淡輪 敏		●	●		●	●	指名諮問委員会議長
大川 順子		●	●		●	●	
奥宮 京子		●	●		●	●	

(注) 23.3期の指名諮問委員会の開催回数は4回、報酬諮問委員会の開催回数は1回でした。



## 社外取締役メッセージ



社外取締役・独立役員

後藤 滋樹

社外取締役・独立役員

奥宮 京子

社外取締役・独立役員

淡輪 敏

社外取締役・独立役員

大川 順子



社外取締役・独立役員

後藤 滋樹

私は情報通信分野の研究者として、前半期には人工知能（AI）の研究に、後半期にはインターネットやサイバーセキュリティの研究に従事してきました。私がAI分野の研究をしていた1980年代には、研究の主眼は最適な知識表現の形式を探索することでした。

現在の生成AIに使われている大規模言語モデル（LLM）では、私たちが普段使っている自然言語（英語、日本語、スペイン語、中国語など）で表現された膨大なデータからAIが深層学習して巧みな会話を実現しています。AIは決して独立の存在ではなく、機械学習に使うデータは人間が準備しています。さらに、LLMが会話において適切な応答を生成できるように、システム完成前に多くの人間が評価して微調整を施しています。AIは文字通りに「人工」です。AIは便利で強力な道具ですが、大局的には人と人をつないでいます。

このように考えていきますと、KDDIが「つなぐチカラ」を発揮する場面が今後とも拡大すること、さらに進化することが必須です。技術の発展によって、AIにできる仕事はAIに任せることになり、同時に人間の持つ創造力が鮮明になります。社会における人間の役割が見直されて、社内の人的資本がますます貴重になり、KDDIの人財ファーストの考え方が真価を発揮するはずです。

KDDIの取締役会においては社外役員の発言が尊重されています。私も社外役員として、多様な視点から質問・意見を提出できるように心掛けています。



社外取締役・独立役員

淡輪 敏

当社が担っている通信インフラは現代の社会生活に不可欠であり、ますますその重要性が増しています。今後5Gへの移行など通信のさらなる高速化・大容量化が進む中、安心して利用いただける通信環境を提供していくことが当社に強く求められています。それを実現していくベースになるのが将来を見据えた人財の確保・育成であり、継続的な投資です。

KDDIの取締役会では活発な議論が交わされる雰囲気が醸成されています。また取締役会以外の情報提供の場も十分確保されていることにより、密度の高い議論のベースが確保されています。企業に求められる持続的成長を実現していくために、さらに取締役会のモニタリング機能の強化に資する活動をしていく必要があります。

当社は通信事業をベースに幅広い事業分野にその領域を拡大しており、管理も複雑化してきています。私はこれまでの製造業での経営経験を活かし、社外取締役としてリスク管理に偏ることなく当社の成長をサポートする視点で活動してまいります。





社外取締役・独立役員  
**大川 順子**

社会のインフラとして急速に存在感を高めた通信はもはやその域に留まらず、生活の維持、進化に不可欠なものになりました。いたるところに通信が介在し、「つながチカラ」は想像もしなかった新しい世界を次々に生み出しています。社会の進歩も発端は人間の思いです。

豊かな発想力と高い技術力を持つ当法人材は競争力の源泉です。当社は、その可能性を最大限に引き出し、社会の持続的成長や企業価値の向上へ向け、人材ファースト企業へと変革しつつあります。私も業界は違いますが長年仕事をする中で、プロフェッショナルにモチベーション高く仕事をするとき、その可能性は無限大だと感じてきました。当社においてもKDDIフィロソフィのもと制度改革や人材育成などに取り組んでいます。これらが奏功し人材のエンゲージメントがさらに高まれば、この先もどんな価値が生まれてくるのか期待に胸が膨らみます。

通信という重要な社会インフラを担う企業として、こうした果敢な挑戦とリスク管理の双方において信頼されるよう、経験してきた顧客視点や現場力の側面からも積極的に助言を行い、多様な知見を持つ方々とともに力を尽くしてまいります。



社外取締役・独立役員  
**奥宮 京子**

カーボンニュートラル、災害対応、地域共創等の社会課題の解決にあたり、通信・デジタル化は不可欠です。安定した通信インフラを提供することはもちろん、社会の変化に即応して、社内外の知識、技術、知恵を有機的に組み合わせ、新しい分野に果敢に挑戦し、社会の中での存在価値を高めていくことを期待しています。

持続的成長のために、人材は命です。KDDIは、「従業員一人ひとりの経済的安定と心の豊かさ」を企業理念として掲げています。これを実践し、社員がその力を発揮できるよう、さまざまな方策を試み、効果を検証していくことが必要であると思います。

社外取締役は、社内の役職員と一体感を持って取り組む一方、第三者としての冷静な目が必要であり、そのバランスが大切であると考えています。

弁護士経験を踏まえ、取締役会において、経営判断のために必要な情報が収集・提供され、闊達な議論がなされているか、関連会社を含めガバナンスの監視がなされているか等を注視していく所存です。また、国や地方自治体の委員として、ダイバーシティや環境等の問題に関わった経験を生かし、社会の動きやニーズを捉えた意見を述べられればと思います。

# 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、株主の皆様、取引先、従業員、地域社会など、KDDIを取り巻く全てのステークホルダーとの対話、共創を通じて社会的課題に積極的に取り組むことで、安心安全でかつ豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献していきたいと考えています。コーポレート・ガバナンスの強化は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のための重要な課題であると認識しており、金融商品取引所の定める「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨に賛同し、透明性・公正性を担保しつつ、迅速・果敢な意思決定を行う仕組みの充実に努めています。また、KDDIは、社是・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。

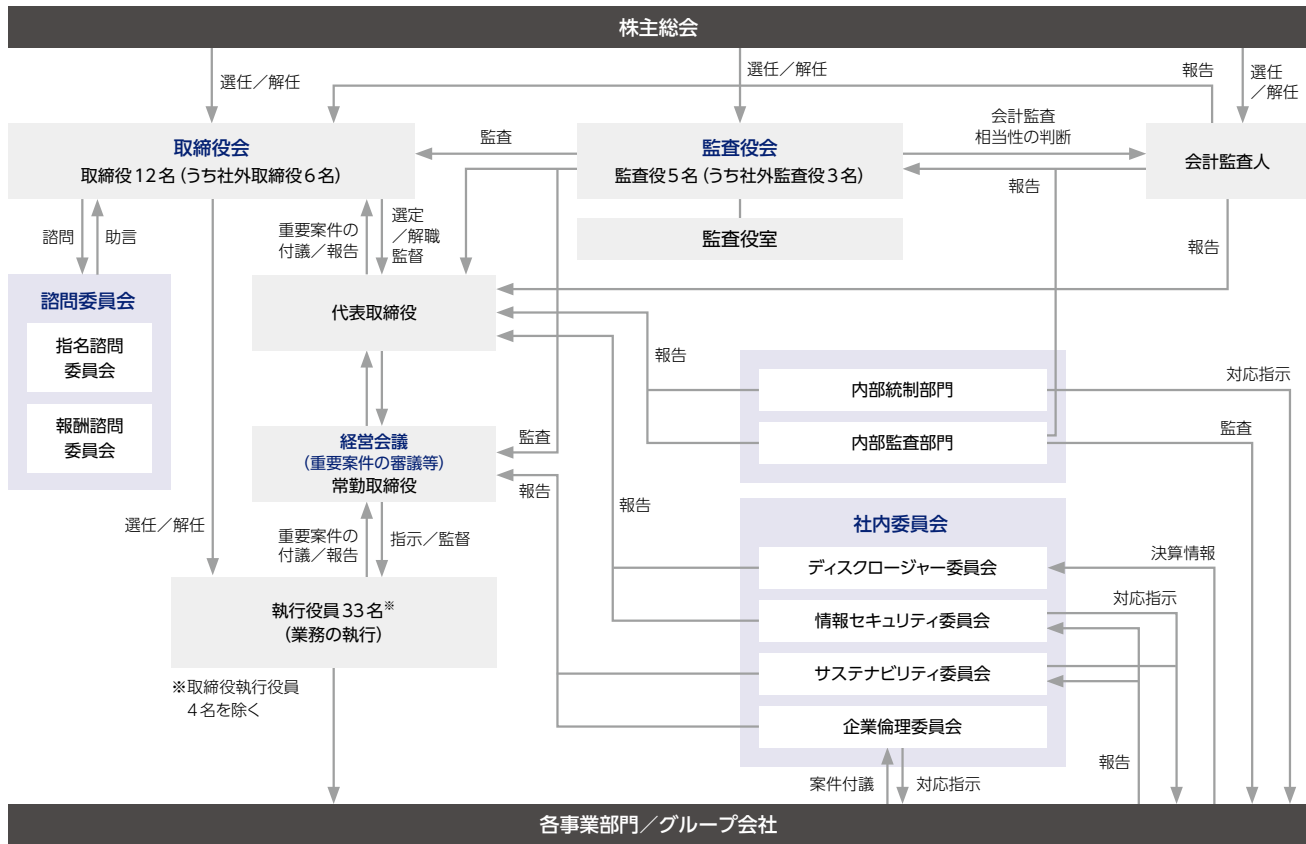
📄 コーポレート・ガバナンス報告書

### ■ 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※ <sup>1</sup>	取締役数 (名)	53※ <sup>2</sup>	13	12	11					→ 10				13	12	→ 13		→ 14			→ 12						
	社外取締役数 (名)			2	3					→ 4 3				→ 2				→ 3		4	5	→ 6					
ダイバーシティ の確保※ <sup>1</sup>	女性取締役数 (名)																	1			→ 2						
監査役	監査役数 (名)	5	→ 4						→ 5												→ 4 5						
独立性の確保	独立役員数※ <sup>3</sup> (名)													2	1	3	→ 4		5	6	→ 7						
	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					
																								2019年 株価連動型賞与の導入			
KDDI フィロソフィ		2000年10月制定																2013年 改定、浸透活動継続									

※1 定時株主総会終了時点の人数を記載  
※2 2000年10月のKDDI発足時の人数を記載  
※3 株式会社東京証券取引所の有価証券上場規程436条の2に規定する独立役員

(2023年9月1日時点)



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。

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%以上の取引先の出身者は、一律、独立性がないものとして扱っています。

取締役会では、経営判断の公平性と成長戦略の着実な推進を両立するべく、法令などに定める重要事項や経営計画等の決定において、各領域の責任者を務める社内取締役が説明責任を果たし、さまざまなバックグラウンドを持つ社外役員の知見を活かした活発な議論を行うことで、実効性・公正性が確保された意思決定を行っています。

また、会社運営の基礎となる中期経営戦略・年度計画の進捗状況や達成状況について定期的に報告を行い、目標達成に向けた戦略や経営環境変化等により生じた経営課題への対策など、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を見据えた審議を行っています。

取締役会における具体的な検討内容は以下の通りです。

1	中長期戦略	中期経営戦略、経営環境分析等
2	全社計画・進捗報告	年度ごとの各種全社計画、四半期決算、業務執行報告等
3	個別事業部案件	出資、資産取得、他社提携等
4	法令・定款要請事項	資本政策（配当、自己株式関係）、役員人事・報酬、株主総会招集等

### ■ 取締役会の開催実績（23.3期）

開催回数	社内取締役の出席率	社外取締役の出席率	社内監査役の出席率	社外監査役の出席率
11回	100%	100%	100%	100%

### 实施目的

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基に、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、今後の対応策などを検討しています。主な評価項目は以下の通りです。

1	取締役会運営	メンバー構成、資料・説明、情報提供等
2	経営陣の監督	利益相反、リスク管理、子会社管理等
3	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。

●多様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の運営

取締役会の議論は活発であり、社外役員が積極的に発言することができる風通しの良い取締役会運営が行われている。また、社外役員それぞれの知見を生かした発言・提言に対し、執行側は適切に説明・対応している。

●取締役会における議論の充実化に向けた取り組み

資料の内容について審議に必要な内容が簡潔に示されており、論点が明確になっている。また、M&Aなどの重要課題に関しては、オフサイトミーティング等を通じて事前に情報提供・意見交換がなされ、取締役会における経営の監視の実効性向上に役立っている。

今後の課題

●グループガバナンスのさらなる高度化

前回の課題を踏まえ、サポート部門の新設やモニタリング体制の確立等に取り組んできましたが、その進捗や課題等を定期的に取締役会にて報告・共有し、監督を行うことで、グループガバナンスのさらなる強化を図っていきます。

●中長期的な企業価値向上の観点での重要テーマに関する議論の充実

議論すべきテーマとして、中長期的な成長戦略や非財務面での重要アジェンダなど、各取締役・監査役からさまざまなテーマについて提言をいただきました。今後、取締役会やオフサイトミーティングにおいて、定期的にこれらのテーマを取り上げ、社外役員を交えて幅広く議論していくことで、取締役会の実効性のさらなる向上を図っていきます。

📄 第39期定時株主総会招集ご通知

監査役会および監査役

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

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

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

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

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

■ 監査役会の開催実績（23.3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

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」における役割と責任を明確にしてその実効性を向上させるとともに、3線機能の独立性を確保することを目的として、監査本部内に内部監査部を設置し、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。

23.3期は全37件の監査を実施し、課題となる事項の改善状況の進捗を常に把握しながらリスク発現の未然防止に努めています。

指名諮問委員会・報酬諮問委員会

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

指名諮問委員会の構成

議長：淡輪 敏（独立社外取締役）

副議長：後藤 滋樹（独立社外取締役）

委員：大川 順子（独立社外取締役）、奥宮 京子（独立社外取締役）、田中 孝司、高橋 誠

報酬諮問委員会の構成

議長：後藤 滋樹（独立社外取締役）

副議長：淡輪 敏（独立社外取締役）

委員：大川 順子（独立社外取締役）、奥宮 京子（独立社外取締役）、田中 孝司、高橋 誠

開催実績（23.3期）

指名諮問委員会は4回開催され、いずれも全構成員が出席し、取締役会に上程される役員人事に係る議案への助言等を行っています。報酬諮問委員会は1回開催され、全構成員が出席し、取締役会に上程される業績連動型および株価連動型の報酬額の決定に係る議案への助言等を行っています。

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	33名（男性31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 → P127

コーポレート・ガバナンス体制図 → P128

## 取締役会の構成に関する考え方

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、民族等を考慮の上、次の基準を満たす人物を選任します。

## 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います。

## 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ています。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	●	●	●	●	●	●
	雨宮 俊武	●	●	●			
	吉村 和幸				●		
	桑原 康明	●	●		●		
	松田 浩路		●	●	●		
社外取締役	山口 悟郎	●	●	●			●
	山本 圭司	●		●	●		
	後藤 滋樹			●	●		
	淡輪 敏	●	●	●			●
	大川 順子	●	●				
	奥宮 京子						●
監査役	高木 憲一郎	●				●	
	枝川 登	●		●	●		
	朝比奈 志浩						●
	松宮 俊彦					●	●
	加留部 淳	●	●	●			●



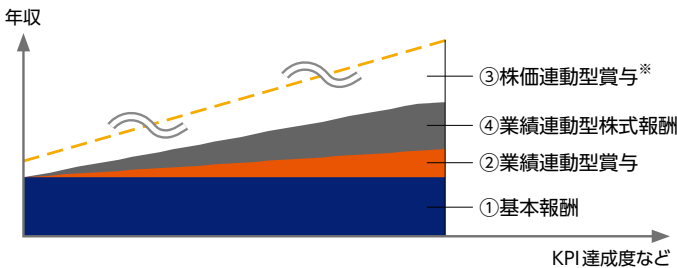
## 取締役および監査役の報酬

### 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を独立社外取締役で構成しています。
- 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  
※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) 23.3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、取締役退任時に、ポイント数の累計値に応じたKDDI株式を交付しています。

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

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

P150-151に記載の通り → P150

#### 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、中期経営戦略の目標達成を強く動機付けるため

##### 実績値

1.03

#### 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、KDDIの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、23.3期から、KPIのうちESG関連項目が占める割合を全体の約3割まで高めています。

#### 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

0.99

### 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としています。

### 4. 取締役および監査役の報酬等の額 (23.3期)

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)	824	338	307	180	9名
社外取締役	106	106	—	—	7名
監査役 (社外監査役を除く)	69	69	—	—	3名
社外監査役	65	65	—	—	3名

(注) 1. 上記の取締役の支給人数および金額には、2022年6月22日開催の第38期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名および社外取締役1名を含んでいます  
なお、賞与の支給人数は、該当者を除く6名となります  
2. 上記の監査役の支給人数および金額には、2022年6月22日開催の第38期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名を含んでいます  
3. 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  
4. 上記の基本報酬および賞与は金銭報酬であり、株式報酬は非金銭報酬です

### 5. 報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等 (5名)

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	164	64	64	36
高橋 誠	取締役	223	76	93	54
村本 伸一	取締役	116	48	43	25
森 敬一	取締役	105	44	38	23
雨宮 俊武	取締役	103	42	38	23

(注) 上記の基本報酬および賞与は金銭報酬であり、株式報酬は非金銭報酬です

## 社外役員のサポート体制

社外取締役および非常勤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。

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。 [→ P128](#)

## 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。加えて、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。また、KDDIと沖縄セルラーの取締役を兼任している役員については、利益相反を適切にコントロールするために、両者に関係する事項の決議・審議には一切参加しないこととしており、独立性を担保しています。

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。

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

## 株主との対話

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

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

### ■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	電子提供（ホームページへの掲載）および郵送のいずれについても、法定期日より1週間程度早く開示・発送しています。
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行使サイトからの行使を受け付けています。また、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、システムも導入し、株主の皆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 <a href="#">📄   コーポレート・ガバナンス報告書</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>●より多様な株主の皆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ヒアリングループ（磁気ループ）、車いす席をご用意しています。</li><li>●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、株主の皆さまとのコミュニケーションの活性化に努めています。</li><li>●株主総会当日、会場へのご来場が難しい株主の皆さまにも株主総会の様子をお伝えるため、当社ホームページでオンデマンド配信を実施しています。オンデマンド配信時には字幕テロップをお付けしており、誰でも自由にご覧いただけるようにしています。</li></ul>



## 社外取締役・社外監査役の主な活動に関する事項

※独立役員については、ご経歴から、一般株主と利益相反が生じる恐れはないと判断し、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)	23.3期の主な活動
山口 悟郎 <div>男性</div>	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、引き続き社外取締役として選任しています。	取締役会出席 (11回中11回出席)
山本 圭司 <div>男性</div>	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企業経営経験を有しています。取締役会においては、KDDIにおける5G／IoT戦略の推進等に、中長期的な視点から大局的なご意見を頂戴しており、KDDIの企業価値向上に寄与いただいています。今後も、業務執行の監督機能強化への貢献および情報通信分野など専門的視点からの助言を期待し、引き続き社外取締役として選任しています。	取締役会出席 (11回中11回出席)
後藤 滋樹 (独立役員) <div>男性</div>	後藤滋樹氏は、KDDIの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。会社経営に直接関与した経験はありませんが、取締役会においては、KDDIの経営陣とは独立した立場から、社会インフラを担う情報通信事業者としての運営方針について、中長期的な視点を踏まえ、専門的なご意見を頂戴しており、KDDIの企業価値向上に寄与いただいています。今後も、業務執行の監督機能強化への貢献および情報通信分野などにおける専門的視点からの助言を期待し、引き続き社外取締役として選任しています。	取締役会出席 (11回中11回出席)
淡輪 敏 (独立役員) <div>男性</div>	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。取締役会においては、KDDIの経営陣とは独立した立場から、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頂戴しており、KDDIの企業価値向上に寄与いただいています。今後も、業務執行の監督機能強化への貢献および幅広い経営的視点からの助言を期待し、引き続き社外取締役として選任しています。	取締役会出席 (9回中9回出席)
大川 順子 (独立役員) <div>女性</div>	大川順子氏は、大手航空会社での勤務経験から、特にお客さま対応、企業再生、ダイバーシティ推進等の実務面において培われた優れた識見に加えて、同社マネジメントとしての豊富な企業経営経験を有しています。取締役会においては、当社経営陣とは独立した立場から、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頂戴しており、当社の企業価値向上に寄与いただいています。今後も、業務執行の監督機能強化への貢献および幅広い経営的視点からの助言を期待し、引き続き社外取締役として選任しています。	取締役会出席 (9回中9回出席)
奥宮 京子 (独立役員) <div>女性</div>	奥宮京子氏は、法律事務所パートナーや諸委員会の委員等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。会社経営に直接関与した経験はありませんが、当社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、専門的なご意見をいただくことで当社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、2022年6月22日開催の第38期定時株主総会において取締役に就任した後の出席状況となります

※奥宮京子氏については、2023年6月21日開催の第39期定時株主総会において取締役に就任しています

### ■ 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)	23.3期の主な活動
朝比奈 志浩 (独立役員) <div>男性</div>	朝比奈志浩氏は、長年の行政経験および各種団体における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(11回開催中11回) 監査役会出席(12回開催中12回)
松宮 俊彦 (独立役員) <div>男性</div>	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に加え、各種団体における業務執行等により培われた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(11回開催中11回) 監査役会出席(12回開催中12回)
加留部 淳 (独立役員) <div>男性</div>	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(11回開催中11回) 監査役会出席(12回開催中12回)

## 知的財産マネジメント

KDDIは、知的財産をはじめとする無形資産を重要な経営資源と位置付け、サステナビリティ経営の実現に向けた知的財産活動を推進しています。

### 1. 通信を核としたイノベーションの推進

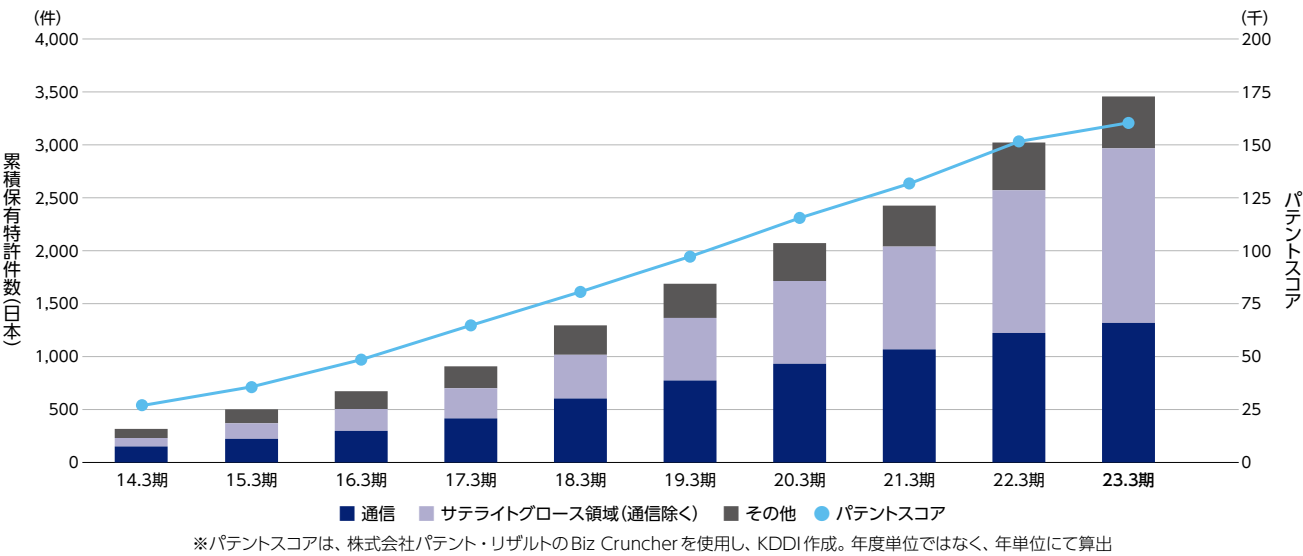
当社は、相互接続性の必要な通信技術を協調領域と位置付けて標準化を推進する一方、サテライトブロード戦略（5G通信、DX、金融、エネルギー、LX、地域共創（CATV等））のサービス分野については競争領域として差別化を図る「オープン&クローズ戦略」を推進しています。

標準化については、これまで培った通信技術、経験を基に5G/Beyond 5Gの研究成果の標準化を進めるとともに知的財産の取得を強化しています。

サテライトブロード戦略については、短期と中長期のビジネスモデルを想定し、それぞれのビジネスモデルにおける競争力・差別化につながる知的財産を戦略的に取得しています。

また、KDDIのIoT累計回線数は、社会インフラ（コネクティッドカー、電力やガスのスマートメーターなど）とグローバルの領域で大きく伸長し、2022年12月にKDDI単独で3,000万回線を突破し、国内ではトップシェアになっています。これは、約20年の運用実績において培った商品開発および保守管理などのノウハウが大きく寄与しています。今後もサテライトブロード戦略の実現のため、イノベーションをさらに推進していきます。

#### ■ 累積保有特許件数とパテントスコアの推移



#### ■ サテライトブロード戦略における特許事例



特許技術により、データや通話をトッピング（追加）できるスマホプランを提供。  
(特許 7076934 号)



特許技術により、仕様の異なるドローンごとに最適なドローン操作画面を生成。  
(特許 7116235 号)

## 2. ブランド価値の向上

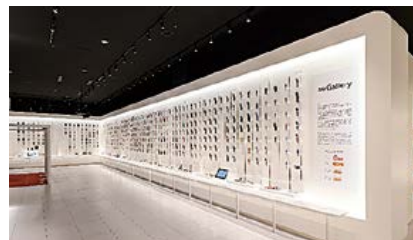
KDDIでは、“お客さま・社会にとってどのような存在になりたいか”を「Tomorrow, Together」というブランドメッセージとして定義し、つなぐチカラの進化で、お客さまやパートナー、社会とともに、未来へ向かって持続的に発展・成長していくという思いを表現しています。ブランドメッセージを体現するコーポレートブランド活動として、「KDDI VISION 2030」実現に向けた取り組みを発信するオウンドメディア「KDDI トビラ」、ブランド体験施設「KDDI MUSEUM」[GINZA 456 Created by KDDI]などのさまざまなお客さま接点を通じて、KDDIに対する共感や期待を強化しています。

また、事業ブランドauでは、サービスの魅力を多様な接点で伝え、ブランド想起やブランドイメージの向上を実現しています。auのCM「三太郎」シリーズでは、ブランド価値を親しみやすくお伝えし、「2022年度 銘柄別CM好感度ランキング」(CM総合研究所)の「BRAND OF THE YEAR 2022」にも選出され、CM好感度No.1ブランドとして8年連続の受賞となっています。今後もさらなるコーポレートブランドの価値向上を図ります。

### ■ KDDI トビラ



### ■ KDDI MUSEUM



### ■ au TVCM「三太郎」シリーズ

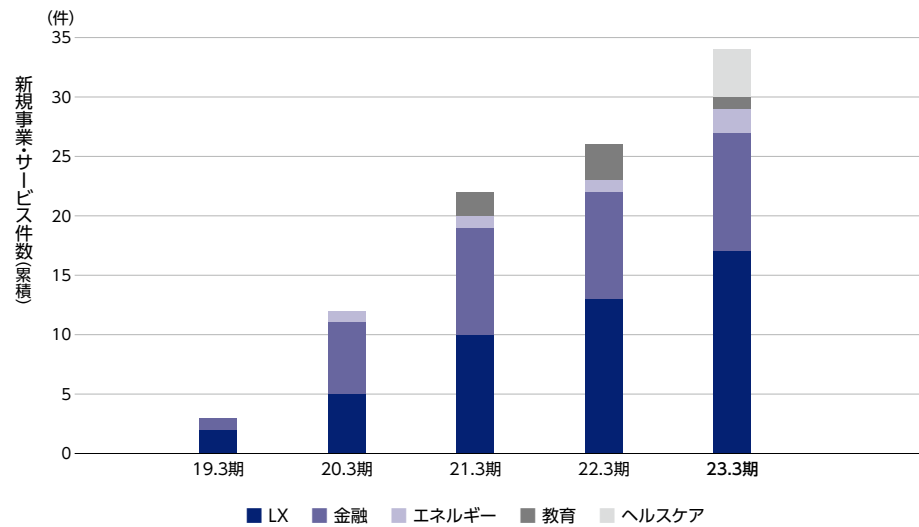


## 3. 事業共創のためのパートナーシップの深化

「サテライトグロース戦略」では、KDDIの強みである5Gとシナジーのあるサービスの拡充を進めています。サービスの拡充には、多様なパートナーの皆さまとのコラボレーションが必要となるため、パートナーシップの深化を図っています。

例えば、通信以外のB to C向け新規事業・サービスは、過去5年間で30件以上の商用化を実現しており、これらの多くは大企業やスタートアップなどのパートナーとの事業共創の成果です。

### ■ B to C向け新規事業・サービス (累積)



※グラフの内訳は、各事業・サービスが属するサテライトグロース戦略の領域

こうした事業共創を創出するためのプラットフォームとして、法人のお客さまと新規ビジネスを共創する「KDDI DIGITAL GATE」※1、大企業連合でスタートアップの成長を支援し事業共創を目指す事業共創プラットフォーム「KDDI ∞ Labo」※2、KDDIグループがスタートアップの成長を支援するコーポレートベンチャーキャピタル「KDDI Open Innovation Fund」※3などがありますが、こうしたプラットフォームについても新規事業を創出するための重要な無形資産と位置付けています。

今後も事業共創のためのパートナーシップの深化を図っていきます。

### ■ 各事業共創プラットフォームの取り組み状況



※1 [KDDI DIGITAL GATE](#) ※2 [KDDI ∞ Labo](#) ※3 [KDDI Open Innovation Fund](#)

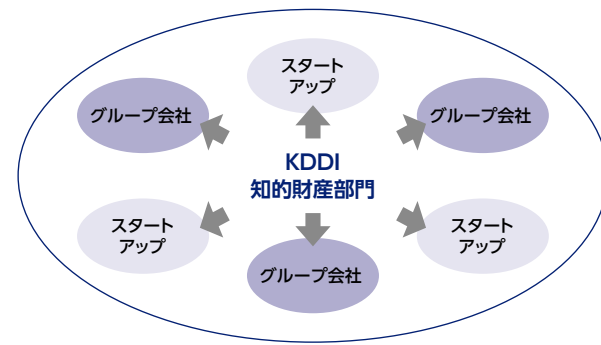
## 4. KDDIグループの知的財産活動の強化

新規事業の創出と事業競争力の強化には、共創相手であるグループ会社やスタートアップの成長が不可欠との考えから、グループ会社や出資先スタートアップの知的財産活動(発明発掘、特許侵害調査、IP ランドスケープなど)の支援を推進しています。

こうした支援の取り組みが認められ、18.3期に知財活用企業(オープンイノベーション推進企業としては初)として「知財功労賞」(経済産業大臣表彰)を受賞しました。

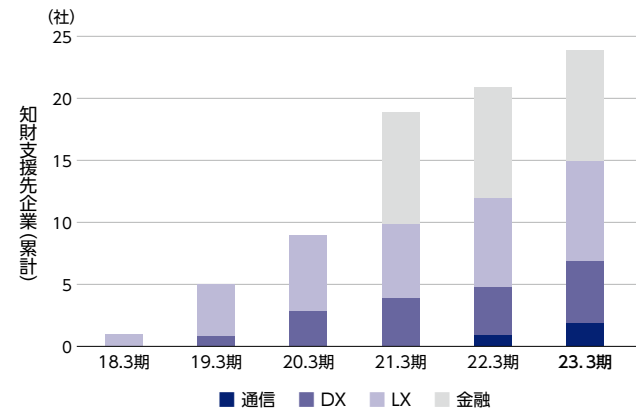
今後も新規事業の創出と事業競争力の強化のために、KDDIグループの知的財産活動の強化を図っていきます。

### ■ グループ会社・出資先スタートアップへの知財活動支援



[KDDI Open Innovation Program](#)における知財・無形資産の取り扱いに関する考え方

### ■ 知的財産活動の支援先(グループ会社・出資先スタートアップ)の企業数推移



※グラフの内訳は、各事業・サービスが属するサテライトグロース戦略の領域



# 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。

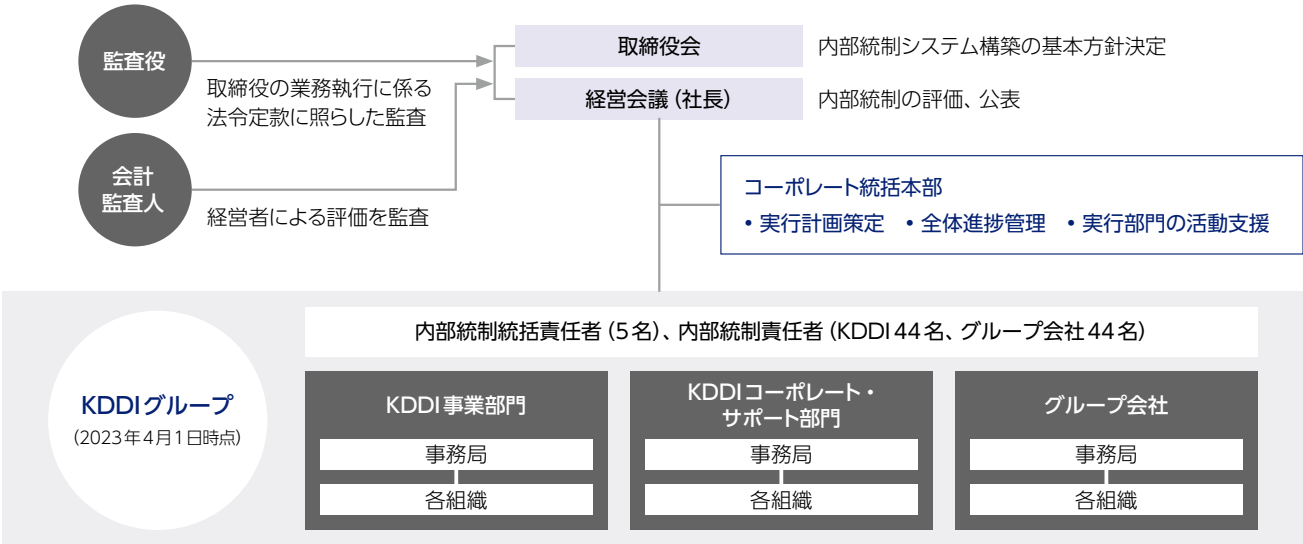
KDDIは、経営目標の達成に対し影響を及ぼす原因や事象を「リスク」と位置付け、リスクマネジメントの強化が重要な経営課題だと認識しています。事業を継続し社会への責任を果たしていくために、グループ全体でリスクマネジメント活動を推進しています。

## KDDIのリスクマネジメント・内部統制活動

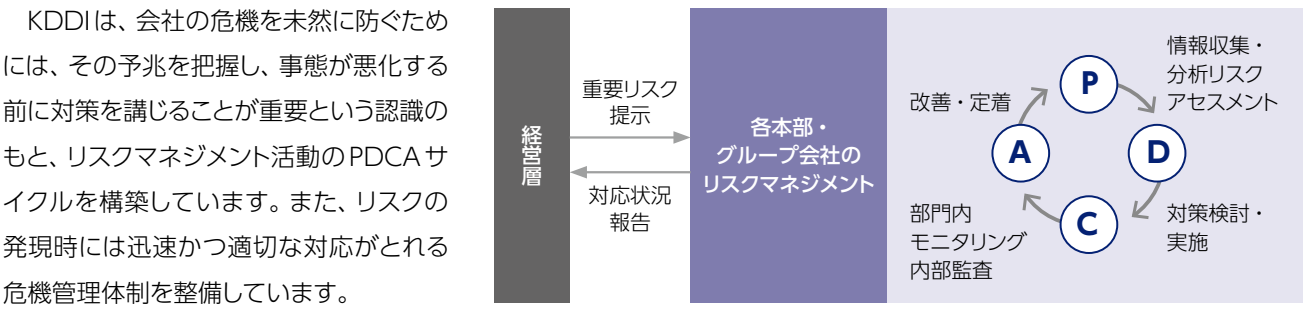
KDDIは、コーポレート統括本部を中核として、リスクマネジメント活動を一元的に推進する体制を整えています。

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44名、グループ会社各社に計44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。

### 内部統制責任者体制



## リスクマネジメント活動サイクル



## 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応策を検討し、対策を講じています。

23.3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29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。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の「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、透明性および効率性を確保するとともに、企業クオリティの向上に向けて、実効性のある内部統制システムの整備を図っています。

## 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11社の計12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、2023年6月に内閣総理大臣に提出し、投資家の皆さまに開示しています。

## 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)

■【参考】事業等のリスク（主要なもの）

リスク	リスクの背景	KDDIへの潜在的インパクト	KDDIの対応
他の事業者や他の技術との競争、市場や事業環境の急激な変化	<div>●物販事業拡大に伴う商品不具合への対応</div> <div>●KDDIの必要に応じた周波数を獲得できるかどうか</div> <div>●新たな高速データ無線技術による競争激化</div> <div>●他の電気通信事業者との接続料金値上げの可能性</div> <div>●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</div>	KDDIグループの経営成績等に影響を及ぼす可能性	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
通信の秘密および顧客情報の不適切な取り扱いや流出、および、KDDIの提供する製品・サービスの不適切な利用等	<div>●内部からの情報漏えい</div> <div>●外部ネットワークからの不正侵入</div>	<div>●KDDIグループのブランドイメージや信頼性の失墜、補償・課徴金を伴う可能性</div> <div>●将来的に通信の秘密および顧客情報保護、サイバー攻撃防護体制の整備のため、さらなるコストが増加する可能性</div> <div>●KDDIグループの経営成績等に悪影響を及ぼす可能性</div>	<div>●情報セキュリティ委員会の設置</div> <div>●「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</div> <div>●企業倫理委員会の設置</div> <div>●技術的、組織的、人的の観点から各種安全管理措置の強化</div> <div>●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</div> <div>●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、定期的な監査、ならびに教育を徹底し、管理強化</div> <div>●事業を担うシステムが守るべきセキュリティ対策の基準をセキュリティ規程として定め、規程への準拠状況を審査</div> <div>●サービスセキュリティに特化したKDDI-SSIRT (Service Security Incident Readiness &amp; response Team) を設置し、被害の未然防止の取り組みを推進</div>
通信障害・自然災害・事故等	<div>●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</div> <div>●感染症の世界的流行（パンデミック）</div> <div>●戦争、テロ、事故その他不測の事態</div> <div>●電力不足、停電</div> <div>●コンピューターウイルス、サイバーアタック、ハッキング</div> <div>●オペレーションシステムのハード、ソフトの不具合</div> <div>●通信機器等の製品やサービスに係る欠陥</div>	<div>●通信障害・自然災害・事故等によるサービスの停止、中断等のリスク</div> <div>●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影響を及ぼす可能性</div>	<div>●ネットワークの信頼性向上とサービス停止の防止対策への取り組み</div> <div>●災害時における防災業務実施の方針を定め、災害に備えた対策を図り、国内外の関係機関と密接な連絡調整</div>
電気通信事業等に関する法規制、政策決定等	<div>●事業者間接続料金の算定方式、会計制度の見直し</div> <div>●指定電気通信設備制度、禁止行為規制の見直し</div> <div>●ユニバーサルサービス制度の見直し</div> <div>●MNO、MVNO等による移動通信事業への新規事業者参入</div> <div>●周波数割り当て制度の見直し</div> <div>●電波利用料制度の見直し</div>	<div>●電気通信事業をはじめ、電気事業や金融事業等に関する法律、規制の改廃または政策決定等が、KDDIグループの経営成績等に影響を及ぼす可能性</div> <div>●競争政策の結果としてKDDIの競争優位性が相対的に損なわれた場合にも、KDDIグループの経営成績等に影響を及ぼす可能性</div>	<div>●法規制や政策決定等に対する適切な対応</div> <div>●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、他の電気通信事業者等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</div>
人材の確保・育成・労務管理	将来的な人材投資コストの増加	将来において適切な対応ができなかった場合、KDDIグループのブランドイメージや信頼性の失墜により、経営成績等に影響を及ぼす可能性	<div>●技術革新に即応すべく全社をあげて人材育成、キャリア形成を支援</div> <div>●法令に基づく適正な労務管理、働き方改革の推進</div>

## 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。

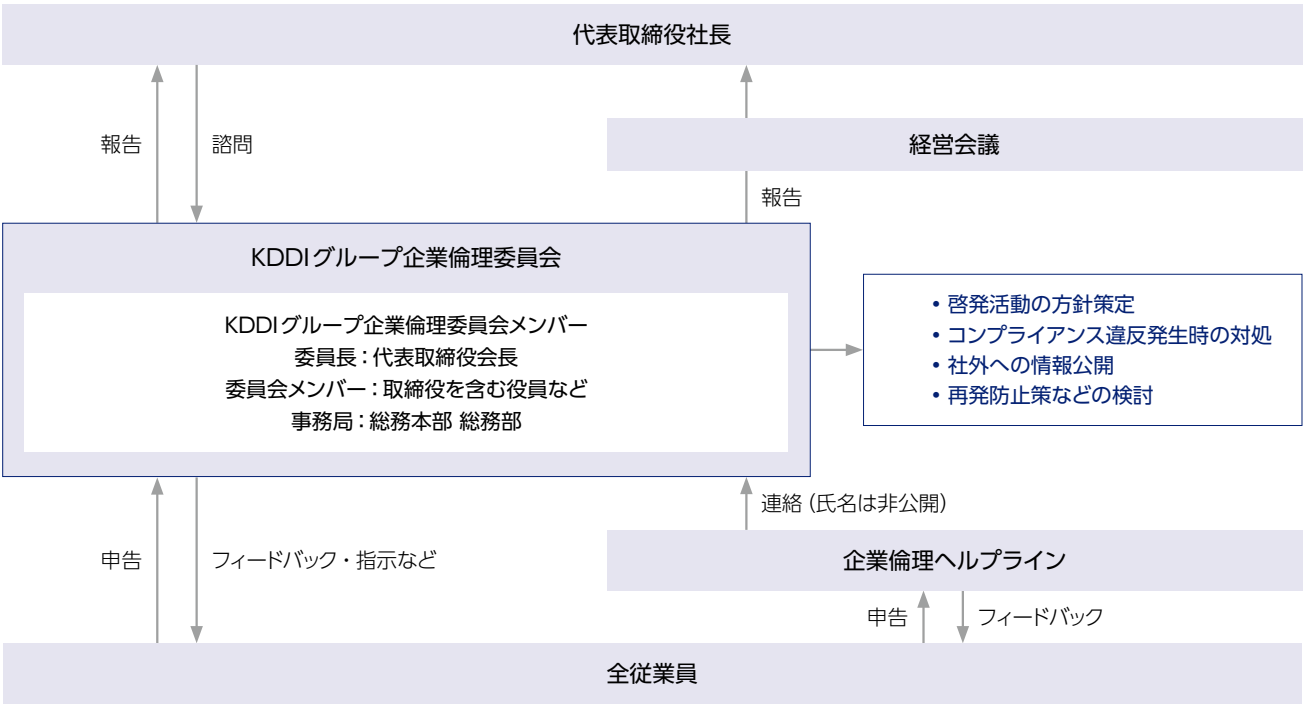
### コンプライアンス推進体制

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と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。ヘルプライン関連・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も、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

### 23.3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
	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
KDDIグループの従業員	KDDI従業員に対し、「KDDI行動指針」と内部通報の実例を紹介するeラーニングコンテンツの実施。および当該コンテンツのグループ会社展開

## ハラスメント防止の取り組み

### 23.3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
ライン長へのハラスメント防止に関するトレーニング
社内システムによるハラスメントを含めた職場環境についての申告受付
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

## 企業倫理ヘルプライン

KDDIは2006年より、KDDIおよびKDDIグループ会社の従業員などを対象に規程や法令違反を含む企業倫理についての相談または申告を受け付ける「企業倫理ヘルプライン」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。「企業倫理ヘルプライン」は、2022年6月に改正された「公益通報者保護法」に則して運営しています。

「企業倫理ヘルプライン」「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。

23.3期は、KDDIグループ全体で寄せられた相談・申告のうち、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。

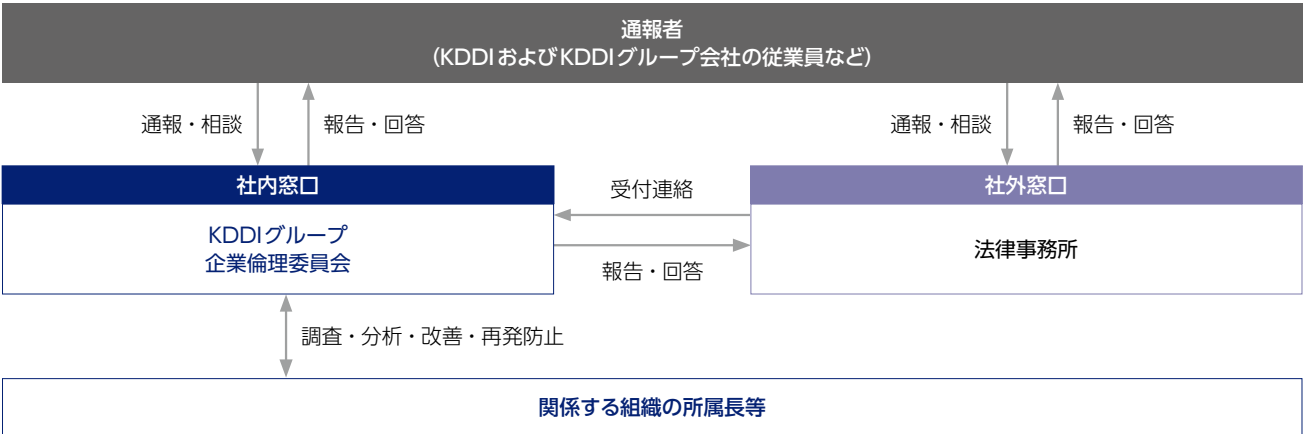
相談・申告された案件は、KDDIグループ企業倫理委員会を中心にプライバシー保護に配慮しながら必要に応じて社内調査を行い、その結果、問題が発覚した場合は、速やかにKDDIグループ企業倫理委員会メンバーをはじめとする経営幹部および監査役に報告し、是正措置および再発防止措置を講じています。

なお、KDDIおよびKDDIグループ会社の従業員などに対し、人権問題やコンプライアンス違反が確認された場合には、KDDIは、適正に対処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	22.3期	23.3期	
コンプライアンス相談件数	556	661	
(内訳) ハラスメントの相談件数	130	259	
(内訳) その他のコンプライアンス違反相談	426	402	

### 企業倫理ヘルプライン



## 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・従業員が職務の執行に際し遵守すべき基本原則を掲げた「KDDI行動指針」に、反社会的勢力に対して毅然とした対応をとり、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eラーニングやメール等で啓発しています。なお、23.3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

取引先に対しては、「KDDIグループ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グループ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、23.3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”の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グループ持続可能な責任ある調達ガイドライン」において、取引先に対し、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。

総務省など行政から受けた要請・指導に対しては速やかに対応し、関連法令の遵守を徹底するとともに、これからも適正な事業運営に取り組んでいきます。

2022年7月に発生した大規模通信障害の対応については、本レポート内「昨年度の重大事故からの対応策」をご覧ください。[→ P59](#)

## 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。

23.3期の法人所得税費用は、339,484百万円で税引前当期利益に対する税負担率は31.4%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（執行役員常務 CFO コーポレート統括本部長）および代表者（代表取締役社長 CEO）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、代表者の承認をもって制定され、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

代表者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国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、タックスヘ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、独立企業間原則にのっとりた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。

#### タックスヘ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（いわゆるタックスヘイブン地域）を利用しません。事業遂行上の理由により、タックスヘ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ヘイブン対策税制の適用判定を行います。結果として、タックスヘ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

	22.3期	
日本	3,579億円	98.38%
イギリス	20億円	0.55%
モンゴル	11億円	0.30%
フランス	8億円	0.22%
中国	5億円	0.14%
その他	15億円	0.41%
合計	3,638億円	100.00%



# 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 ◀			➡ IFRS
	13.3期	14.3期	15.3期	15.3期
KDDI連結				
営業収益／売上高 <span>→ P152</span>	3,662,289	4,333,628	4,573,142	4,270,094
営業利益 <span>→ P152</span>	512,669	663,245	741,299	665,719
営業利益率	14.0%	15.3%	16.2%	15.6%
EBITDA ※ <sup>1</sup>	959,571	1,186,069	1,292,597	1,284,553
EBITDA マージン	26.2%	27.4%	28.3%	30.1%
当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益 <span>→ P152</span>	241,470	322,038	427,931	395,805
設備投資額 <span>→ P155</span>	467,020	571,799	576,197	667,714
減価償却費及び償却費	406,726	470,098	494,570	518,708
有利子負債 <span>→ P153</span>	977,563	1,084,966	1,002,214	1,154,116
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率	55.1%	55.1%	57.3%	54.5%
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)	11.2%	13.0%	14.9%	13.5%
総資産営業利益率／資産合計営業利益率 (ROA)	12.7%	14.7%	14.5%	12.1%
1株当たり当期純利益／基本的1株当たり当期利益 (EPS) ※ <sup>2</sup> (円)	105.30	132.87	170.84	158.01
1株当たり配当金 ※ <sup>2</sup> (円) <span>→ P153</span>	30.00	43.33	56.67	56.67
配当性向	28.5%	32.6%	33.2%	35.9%
配当総額	68,795	108,033	141,946	141,946
自己株式取得額	—	—	—	—
総還元額	68,795	108,033	141,946	141,946
総還元率	28.5%	32.6%	33.2%	35.9%
営業活動によるキャッシュ・フロー	523,908	772,207	962,249	968,752
投資活動によるキャッシュ・フロー ※ <sup>3</sup>	(472,992)	(546,257)	(674,520)	(635,745)
フリー・キャッシュ・フロー ※ <sup>4</sup> <span>→ P155</span>	50,916	225,950	287,729	333,006
財務活動によるキャッシュ・フロー ※ <sup>3</sup>	(140,249)	(105,643)	(224,862)	(310,528)

(注) 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  
※1 15.3期において EBITDA 算出式を以下の通り変更  
15.3期まで (日本基準): EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 + 固定資産除却費  
15.3期以降 (IFRS): EBITDA = 営業利益 + 減価償却費および償却費 + 固定資産除却費 + 減損損失

百万円							
16.3期	17.3期	18.3期	19.3期	20.3期	21.3期	22.3期	23.3期
4,466,135	4,748,259	5,041,978	5,080,353	5,237,221	5,312,599	5,446,708	5,671,762
832,583	912,976	962,793	1,013,729	1,025,237	1,037,395	1,060,592	1,075,749
18.6%	19.2%	19.1%	20.0%	19.6%	19.5%	19.5%	19.0%
1,410,971	1,524,207	1,560,061	1,598,670	1,750,861	1,786,170	1,813,436	1,790,063
31.6%	32.1%	30.9%	31.5%	33.4%	33.6%	33.3%	31.6%
494,878	546,658	572,528	617,669	639,767	651,496	672,486	677,469
531,434	519,365	560,831	601,757	615,054	627,907	676,461	627,544
532,442	545,177	546,609	562,282	689,473	727,438	727,779	696,591
1,235,287	1,151,650	1,118,616	1,275,711	1,680,367	1,645,481	1,600,104	1,651,437
56.3%	56.7%	57.4%	57.1%	45.8%	45.2%	45.0%	43.0%
15.5%	15.9%	15.6%	15.5%	14.9%	14.2%	13.8%	13.4%
14.5%	15.0%	15.0%	14.6%	12.1%	10.3%	9.8%	9.4%
197.73	221.65	235.54	259.1	275.69	284.16	300.03	310.25
70.00	85.00	90.00	105.00	115.00	120.00	125.00	135.00
35.4%	38.3%	38.2%	40.5%	41.7%	42.2%	41.7%	43.5%
174,843	208,917	217,339	248,932	265,727	274,528	278,811	293,495
50,000	100,000	149,999	150,000	150,000	200,000	200,000	200,000
224,843	308,917	367,338	398,932	415,727	474,528	478,811	493,495
45.4%	56.5%	64.2%	64.6%	65.0%	72.8%	71.2%	72.8%
884,538	1,161,074	1,061,405	1,029,607	1,323,356	1,682,166	1,468,648	1,078,869
(667,917)	(637,225)	(633,847)	(714,578)	(610,950)	(658,925)	(761,593)	(732,480)
216,621	523,849	427,558	315,028	712,406	1,023,241	707,056	346,389
(299,003)	(485,784)	(453,168)	(310,951)	(546,381)	(585,571)	(727,257)	(669,837)

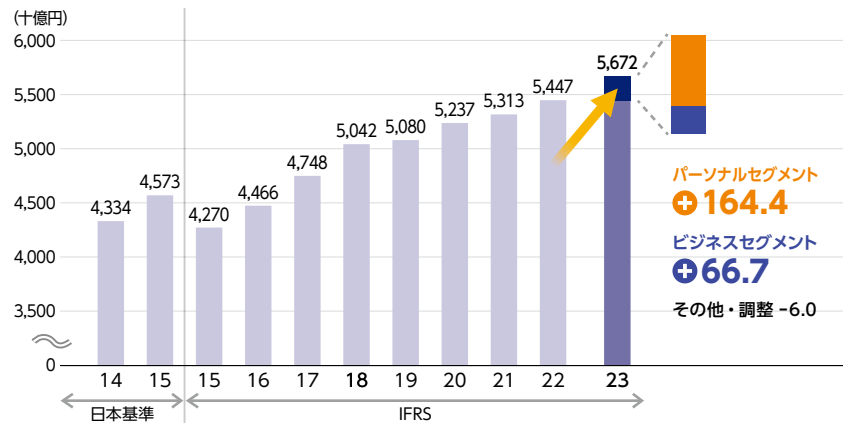
※2 2012年10月1日、2013年4月1日ならびに2015年4月1日を効力発生日として実施した株式分割調整後の数値。あわせて、過年度も分割調整後の数値を記載  
※3 数値における ( ) 表記はマイナス  
※4 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

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

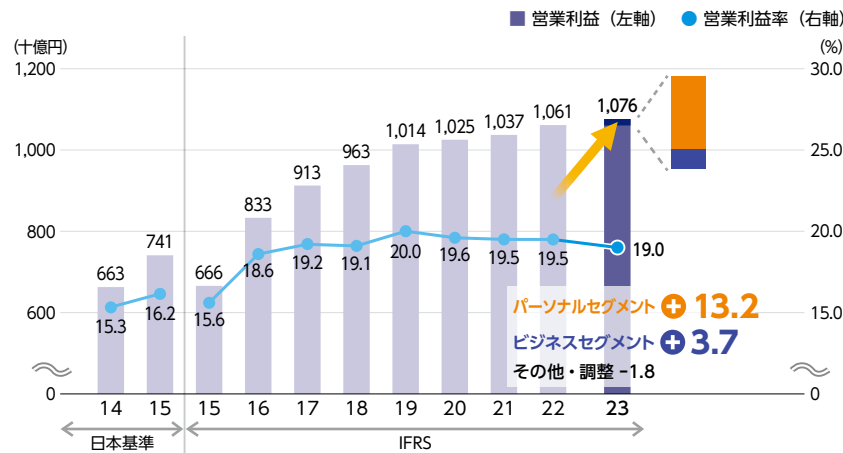


前期比 +4.1%

5兆6,718億円

エネルギー事業収入や、注力領域であるビジネスセグメント、金融事業における収入の増加等により、売上高は前期比4.1%増となる5兆6,718億円となりました。

営業利益

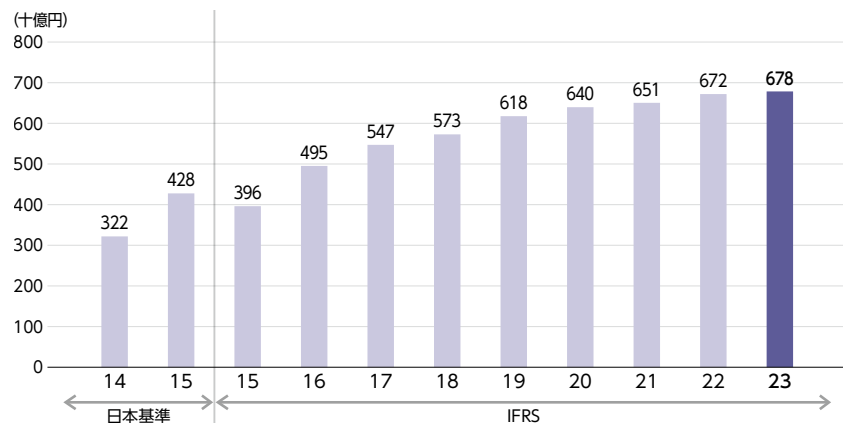


前期比 +1.4%

1兆757億円

燃料高騰および通信障害による影響があったものの、売上高の増加やコスト効率化等により、営業利益は前期比1.4%増となる1兆757億円となりました。

当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益

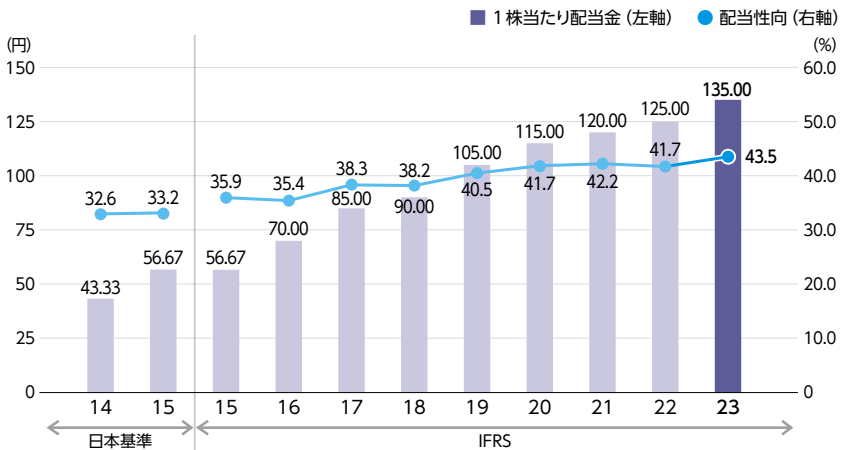


前期比 +0.7%

6,775億円

営業利益の増加等により、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比0.7%増となる6,775億円となりました。

1株当たり配当金



前期比 +10.00円

135.00円

年間配当金は前期比10円増配となる135円、連結配当性向は43.5%となりました。また、2024年3月期は5円増配の140円を予定し、22期連続DPS成長を目指します。

有利子負債

前期末比 +513億円

1兆6,514億円

社債やリース債務が増加したことにより、有利子負債は前期末比513億円増となる1兆6,514億円となりました。

D/Eレシオ

前期末比 ±0

0.32倍

有利子負債が増加したものの、親会社の所有者に帰属する持分も増加しており、D/Eレシオは前期末同様、0.32倍となりました。

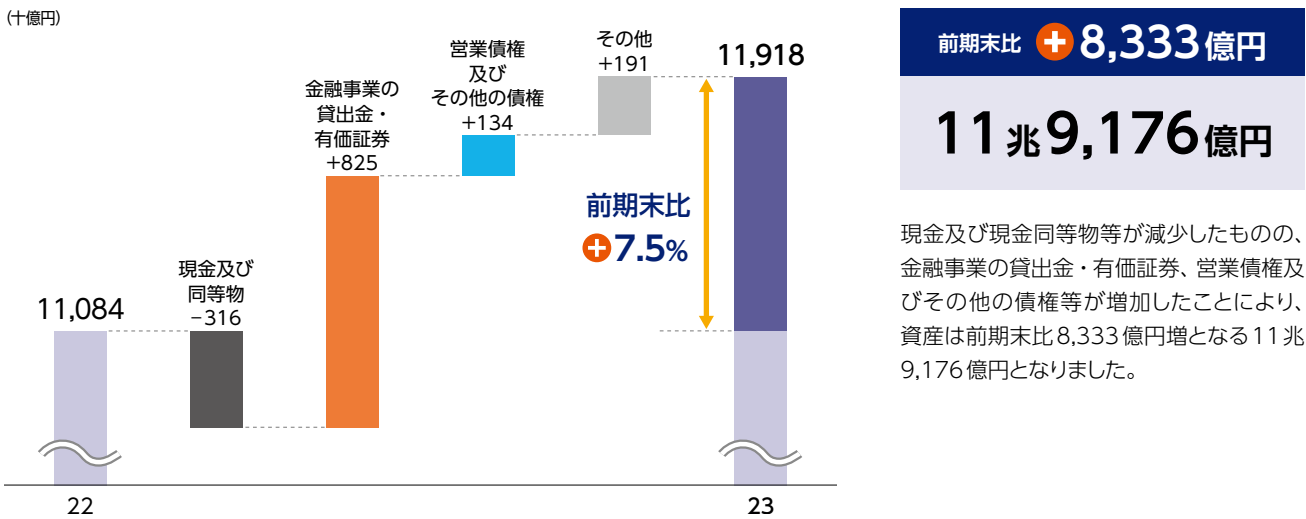


財務・非財務ハイライト

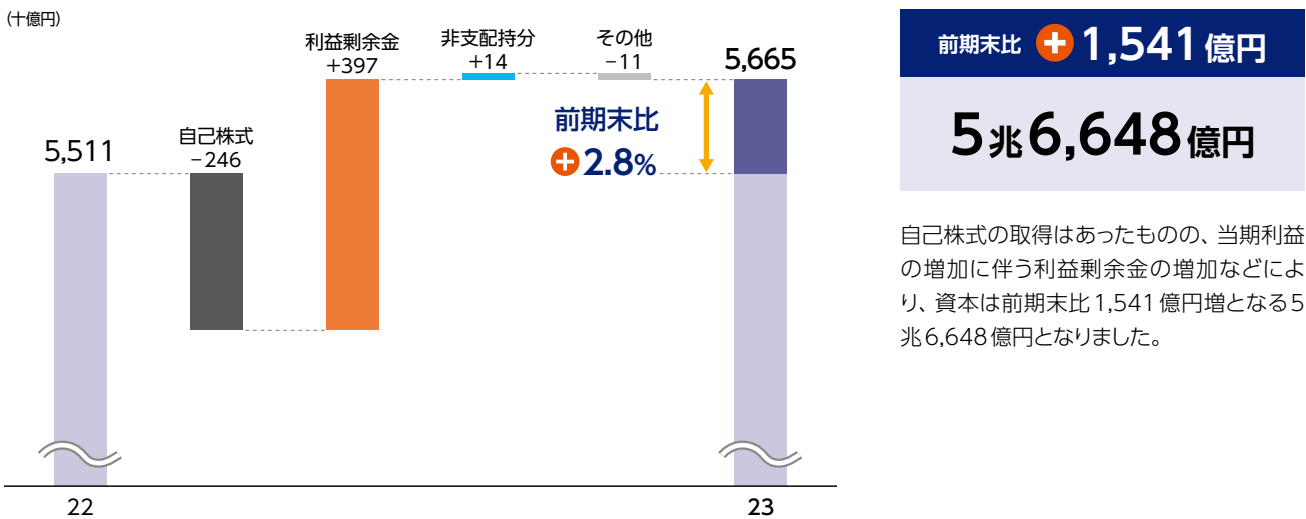
(3月31日に終了した各決算期)

財務

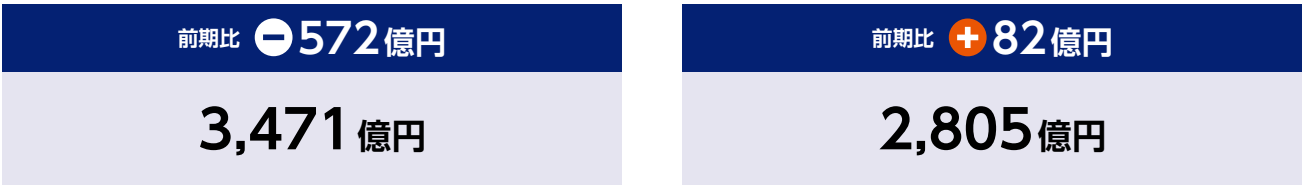
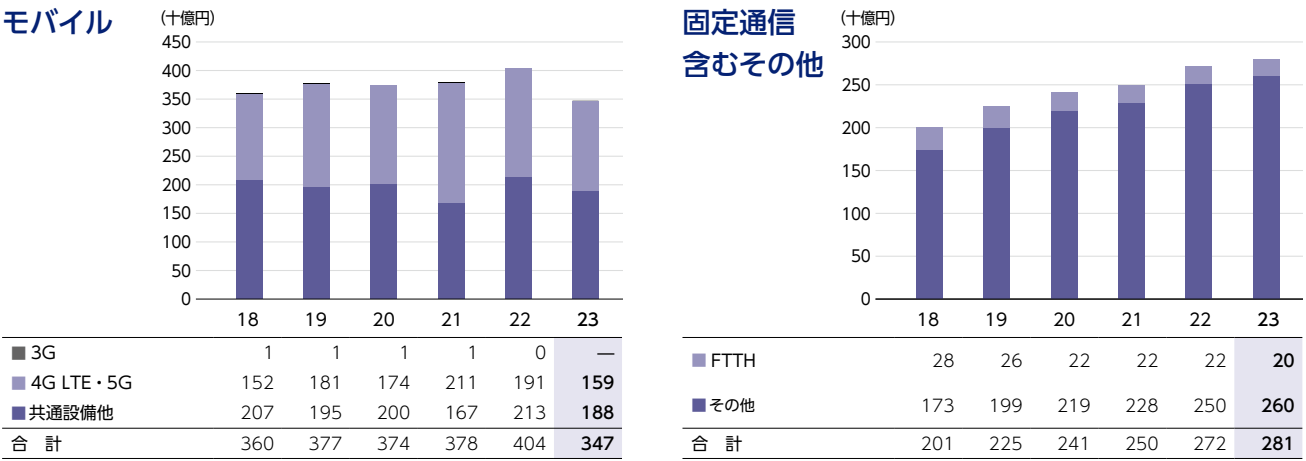
資産



資本



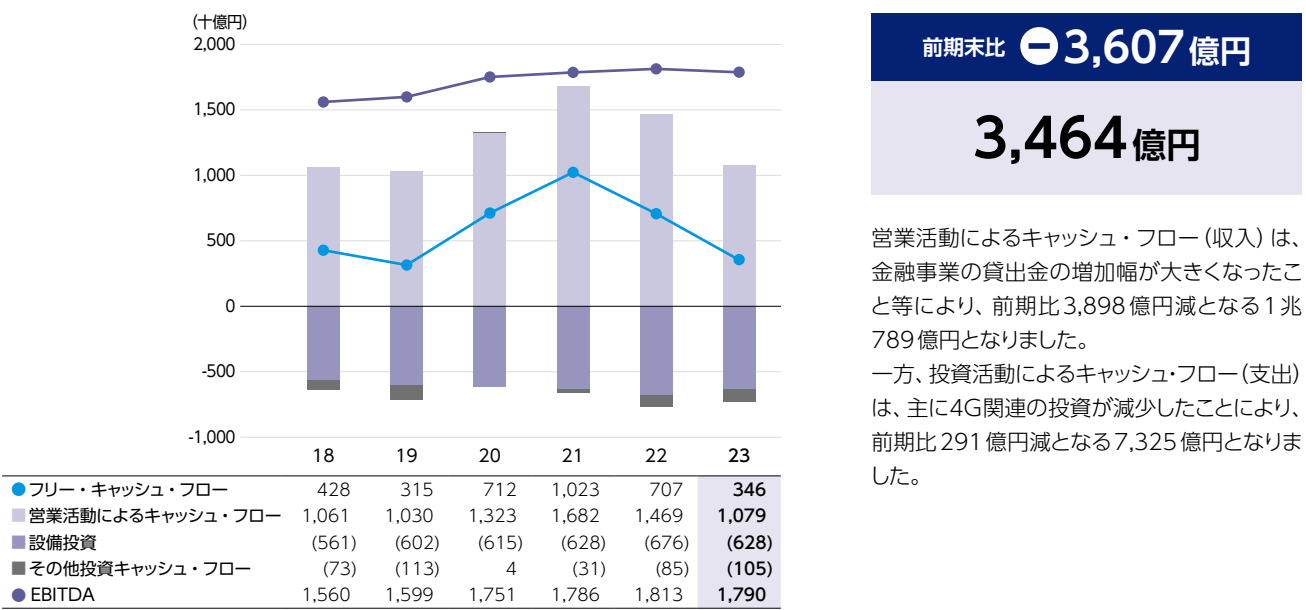
設備投資額 (支払ベース)



モバイルでは、主に4G関連の投資が減少したことにより、前期比572億円減となる3,471億円となりました。

固定通信含むその他では、主に海外子会社におけるデータセンター関連の投資が増加したことにより、前期比82億円増となる2,805億円となりました。

フリー・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)

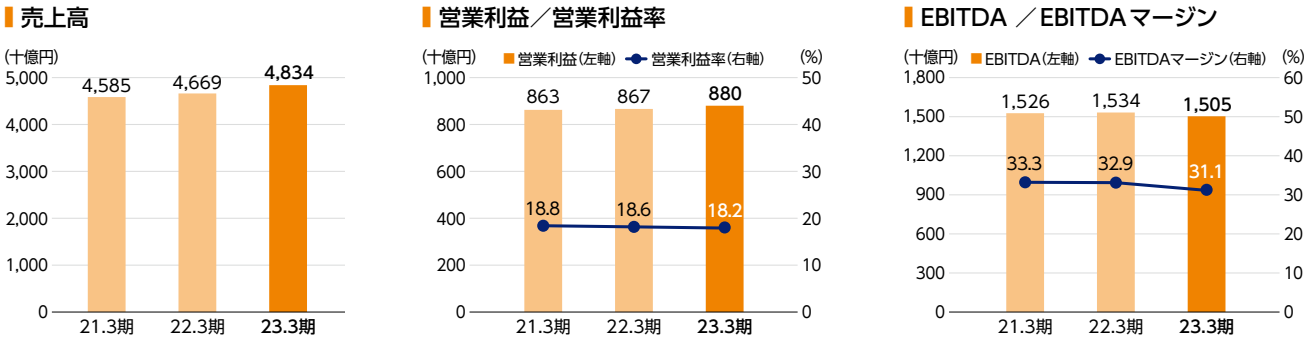
財務

セグメント別業績ハイライト

パーソナルセグメント

パーソナルセグメントでは、個人のお客さま向けにサービスを提供しています。日本国内においては、「au」「UQ mobile」「povo」のマルチブランドで提供する5G通信サービスを中心に、金融、エネルギー、LXなどの各種サービスを連携し拡充することで、新たな付加価値・体験価値の提供を目指しています。また、過疎化・高齢化などによる地域社会が抱える課題に向き合い、地域のパートナーとともに、デジタルデバйд解消とサステナブルな地域共創の実現を目指しています。一方、海外においては、国内で培った事業ノウハウを生かし、ミャンマーとモンゴルの個人のお客さま向けに、通信サービス、金融サービスおよび映像等のエンターテインメントサービスの提供にも積極的に取り組んでいます。

23.3期は、エネルギー事業収入や金融事業における収入の増加等により、売上高は前期比3.5%増となる4兆8,336億円となりました。また、燃料高騰および通信障害による影響があったものの、売上高の増加やコスト効率化等により、営業利益は前期比1.5%増となる8,803億円となりました。

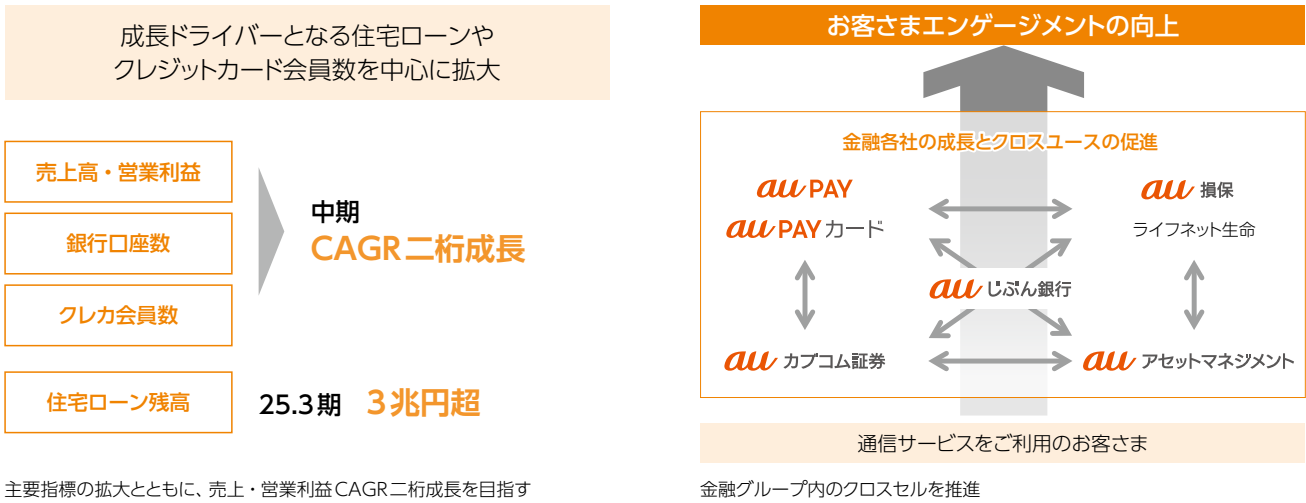


注力領域

金融

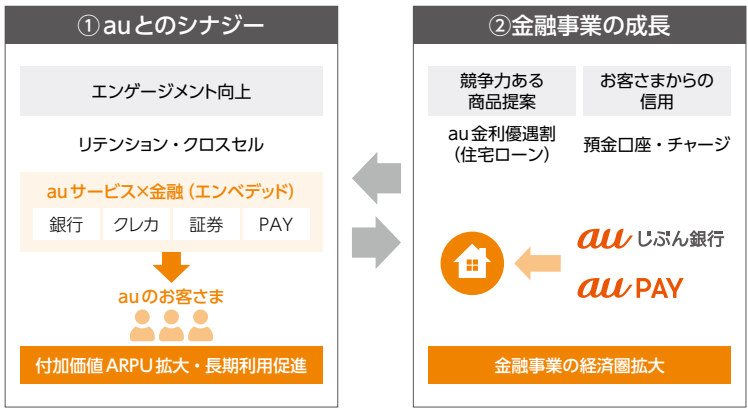
KDDIの中期経営戦略である「サテライトグロース戦略」において、金融事業を注力領域の一つとして定義し、通信を核としてシナジーを発揮することで、新たな領域の成長の加速を目指します。

金融事業の中期経営戦略 (23.3期-25.3期)



主要指標の拡大とともに、売上・営業利益CAGR二桁成長を目指す

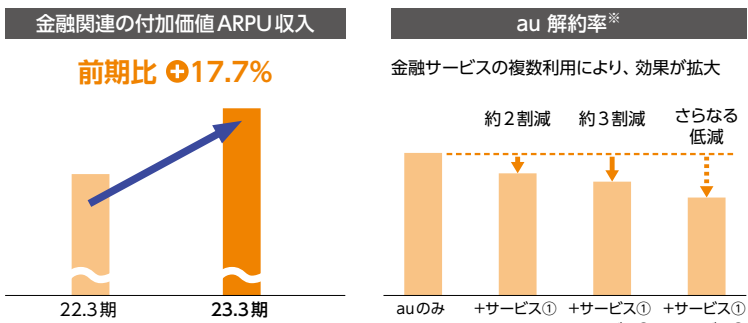
「通信」×「金融」の双方向シナジーによる企業成長



① au とのシナジーと② 金融事業の成長により、KDDI グループの事業拡大を目指します。

- ① au とのシナジー
- au サービスと金融のかけ合わせによるエンゲージメント向上
- ② 金融事業の成長
- au お客さま基盤の活用と競争力ある商品のご提供による事業拡大

① au とのシナジー



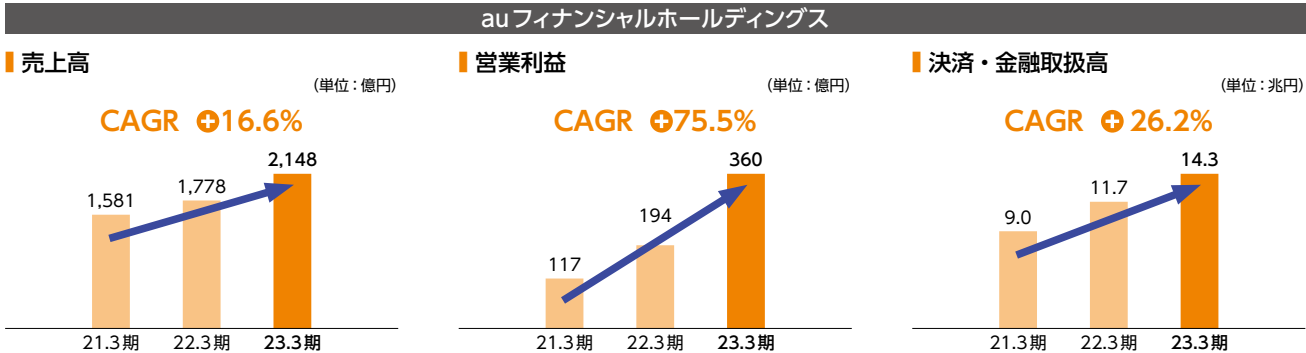
au とのシナジーとして、付加価値 ARPU 収入の増加と解約率の低減が挙げられます。

- 23.3 期の金融関連の付加価値 ARPU 収入は前期比 +17.7% と順調に伸びています。
- au をご利用のお客さまが金融サービスを複数ご利用いただくことで、解約率が低減していく実績が表れています。

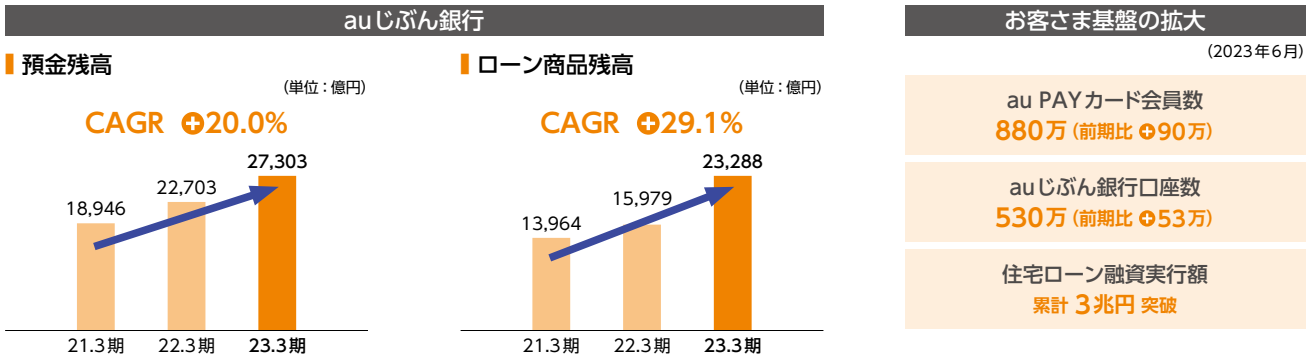
今後も金融サービスとのクロスユースを進め、グループ全体の成長を目指します。

※ 2023 年 1 月～3 月 au スマートフォン解約率実績。短期解約、グループ内転出、法人契約は含まない

② 金融事業の成長



au フィナンシャルホールディングスは順調に業容が拡大中です。21.3 期比の 23.3 期実績の CAGR はそれぞれ、売上高は +16.6%、営業利益は +75.5%、決済・金融取扱高は +26.2% と成長しています。



au との連携により金融事業の主要アセットが順調に成長中です。21.3 期比の 23.3 期実績の CAGR はそれぞれ、預金残高は +20.0%、ローン商品残高は +29.1% と伸長、au PAY カード会員数は 880 万、au じぶん銀行口座数は 530 万、住宅ローン融資実行額累計 3 兆円突破と、お客さま基盤を拡大しています。



財務・非財務ハイライト

(3月31日に終了した各決算期)

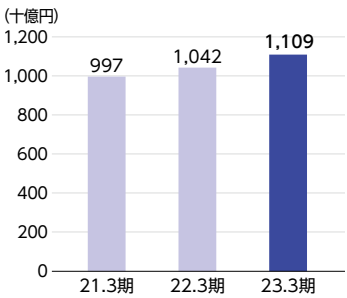
財務

ビジネスセグメント

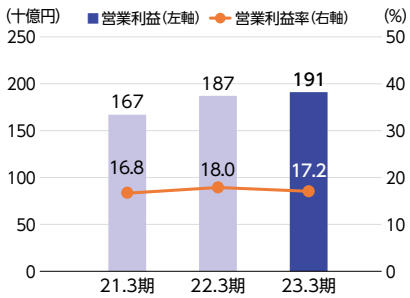
ビジネスセグメントでは、日本国内および海外において、幅広い法人のお客さま向けに、スマートフォン等のデバイス、ネットワーク、クラウド等の多様なソリューションに加え、「TELEHOUSE」ブランドでのデータセンターサービス等を提供しています。5Gによる通信事業の進化と、通信を核とした注力領域の事業拡大を図る「サテライトグロース戦略」の中で、ビジネスセグメントでは、5G通信を中心としてIoTやDXなど、お客さまのビジネスの発展・拡大に貢献するソリューションを、パートナー企業との連携によってグローバルにワンストップで提供していきます。また、日本国内の中小企業のお客さまについては、連結子会社のKDDIまとめてオフィスグループによる地域に密着したサポート体制を全国規模で実現しています。

23.3期は、NEXT コア事業の成長によるソリューション収入の増加等により、売上高は前期比6.4%増となる1兆1,088億円となりました。また、燃料高騰および通信障害による影響があったものの、売上高の増加等により、営業利益は前期比2.0%増となる1,908億円となりました。

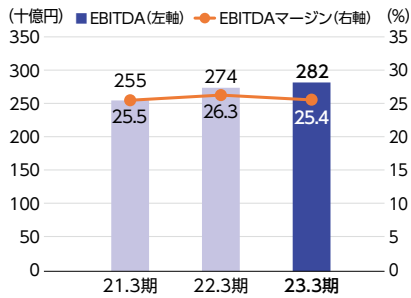
売上高



営業利益／営業利益率



EBITDA／EBITDA マージン

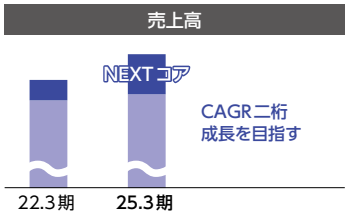


注力領域

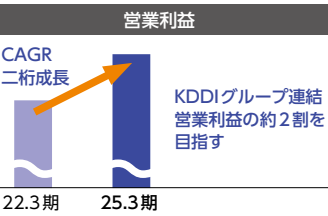
DX (NEXT コア)

KDDIの中期経営戦略である「サテライトグロース戦略」において、DXを注力領域の一つとして定義し、ビジネスセグメントのNEXT コア事業を成長の中心としています。

ビジネスセグメントの中期経営戦略 (23.3期-25.3期)



DX 推進によりNEXT コア事業が事業成長を牽引

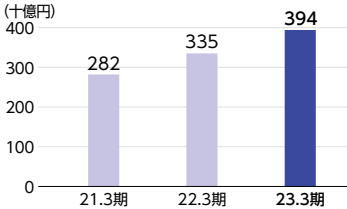


ビジネスセグメント全体でCAGR二桁成長

- NEXT コア事業は売上高のCAGR二桁成長を目指します。
- ビジネスセグメントを通信に次ぐ第二の柱として、営業利益CAGR二桁増益とともにグループ連結営業利益比率を約2割規模まで高めています。

NEXT コアの成長

NEXT コア売上高

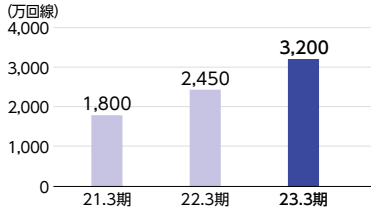


各領域が前期比 二桁成長

23.3期実績

コーポレートDX1,000億円規模  
マネージド、セキュリティやクラウド、海外SI・NW等  
ビジネスDX1,500億円規模  
IoT・DX、および構築・開発  
事業基盤サービス1,500億円規模  
DC、コンタクトセンター等

IoT 回線数

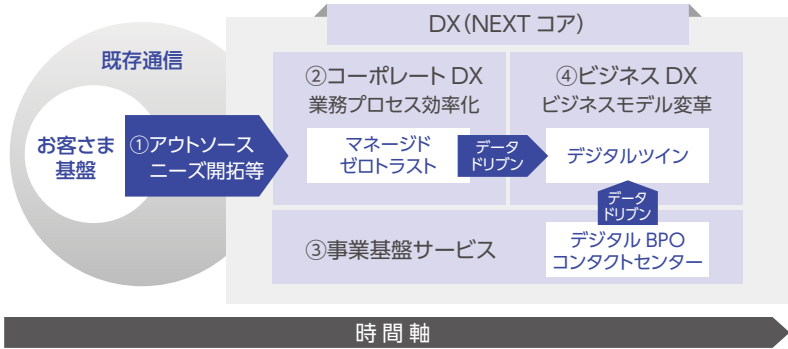


コネクティッドカーを中心に、IoT 回線数は順調に増加

ビジネスセグメントの成長戦略

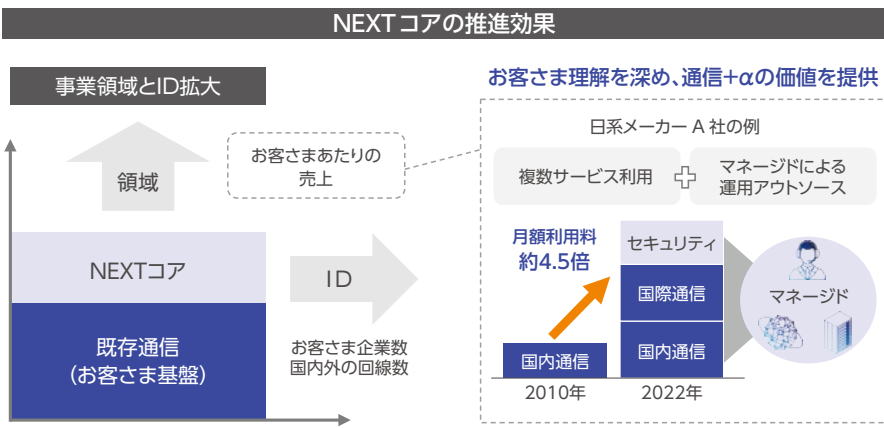
ビジネスセグメントのお客さまニーズは時間軸によって異なります。

- ①まず、既存通信事業のお客さまニーズを踏まえ、DXを提案していきます。
- ②短期的な課題である、業務プロセス効率化にはマネージド等のコーポレートDXでご支援します。
- ③また、コンタクトセンター等のアウトソースニーズには、事業基盤サービスでご支援します。これらのサービスを通じて得たデータを活用し、
- ④ビジネスDXではデジタルツイン等によってお客さまのビジネスモデル変革に貢献します。このようにNEXT コアを推進し、お客さまの課題解決に貢献していきます。



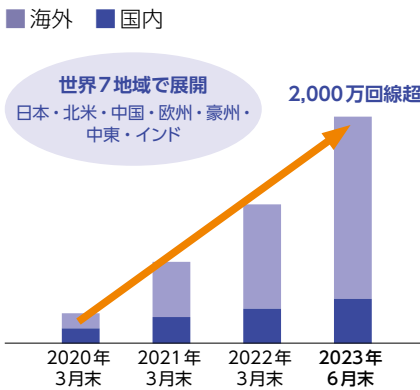
NEXT コアの推進効果

NEXT コアを推進していくことで、通信事業のお客さま基盤をベースに、事業領域とIDの拡大につながります。日系メーカーA社の例では、通信をベースとしたさまざまな価値提案を通じ、複数サービスのご利用に加え、マネージドによる運用もアウトソースいただいた結果、2010年から2022年にかけて、月額利用料は約4.5倍になりました。これからもお客さま理解を深め、通信+αの価値を提供していきます。



グローバル展開

コネクティッドの拡大



コネクティッドカーに搭載のIoT 回線数は、2023年6月末で2,000万回線を超えました。国内の主要自動車メーカーへ提供を拡大し、世界7地域で事業展開しています。

データセンター (DC) 事業の拡大




データセンターも、コネクティビティを強みに積極展開しています。コネクティビティDCは、大規模な投資が不要な一方、収益性が高いのが特徴です。TELEHOUSEは、この分野に注力し、市場成長を取り込み、さらなる事業成長を目指します。コネクティビティで世界No.1のロンドンをはじめとする欧州に加え、アジアでは2023年5月にバンコクで開業、北米ではカナダにも進出し、世界3極体制を構築しています。23.3期にDC事業の売上高は1,000億円を超え、うち海外が約7割を占めています。

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

第三者保証を受けた最新のデータに  を付しています

				19.3期		20.3期		21.3期		22.3期		23.3期		注 記			
				t	%	t	%	t	%	t	%	t	%				
CO <sub>2</sub> 排出量	スコープ1※1			直接排出	単体	t、%	6,539	0.12	6,581	0.10	5,746	0.09	7,976	0.13	5,747	0.09	※1 重油、軽油、灯油、都市ガス
	スコープ2※2			エネルギー起源の間接排出	単体	t、%	1,058,143	18.98	1,041,559	16.13	1,049,105	16.28	1,090,954	17.71	944,876	15.23	※2 CO <sub>2</sub> 排出量算出について、電力消費量の排出量は電気事業者別排出係数を使用
	スコープ3※3			購入した製品・サービス	単体	t、%	3,347,946	60.05	3,529,472	54.65	3,581,713	55.57	3,373,587	54.77	3,388,959	54.64	※3 環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量の算定に関する基本ガイドラインの概要」に記載されている排出係数を使用
				資本財	単体	t、%	875,318	15.70	1,584,908	24.54	1,486,988	23.07	1,367,518	22.20	1,464,526	23.61	
				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、%	37,104	0.67	40,188	0.62	41,729	0.65	43,950	0.71	153,839	2.48	
				輸送、配送(上流)	単体	t、%	8,777	0.16	7,408	0.11	7,183	0.11	12,035	0.20	6,292	0.10	
				事業から出る廃棄物	単体	t、%	710	0.01	413	0.01	464	0.01	485	0.01	464	0.01	※4 重油、軽油、灯油(都市ガス、LPガスを除く)。「地球温暖化対策の推進に関する法律」(温対法)に基づく温室効果ガスの算出・報告公表制度において適用される排出係数を使用
				出張	単体	t、%	5,012	0.09	4,955	0.08	662	0.01	908	0.01	6,114	0.10	
				雇用者の通勤	単体	t、%	4,034	0.07	5,043	0.08	1,897	0.03	2,430	0.04	2,088	0.03	
				リース資産(上流)	単体	t、%	1,133	0.02	784	0.01	514	0.01	527	0.01	527	0.01	
				輸送、配送(下流)	単体	t、%	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	※5 KDDI単体および認定を受けたKDDIチャレンジジド、KDDIエンジニアリングで雇用されている障がい者を対象として算出。実績は翌年度6月時点の数値を掲載
				販売した製品の加工	単体	t、%	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
				販売した製品の使用	単体	t、%	229,913	4.12	237,008	3.67	268,754	4.17	259,227	4.21	228,485	3.68	
				販売した製品の廃棄	単体	t、%	344	0.01	205	0.00	150	0.00	127	0.00	979	0.02	
				リース資産(下流)	単体	t、%	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	※6 22.3期より人事制度改定により「経営基幹職」を対象。23.3期は2023年4月1日時点の比率。受入出向者は除外し、在籍出向者は包含
				フランチャイズ	単体	t、%	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	
	投資	単体	t、%	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00				
	スコープ3合計	単体	t、%	4,510,291	80.90	5,410,384	83.77	5,390,054	83.63	5,060,794	82.16	5,252,273	84.67				
	スコープ1+2排出量合計				単体	t	1,064,683	1,048,140	1,054,850	1,098,929	950,622	※7 全労働者					
	スコープ1+2+3排出量合計				単体	t	5,574,974	6,458,524	6,444,904	6,159,723	6,202,895						
	連結	スコープ1排出量			燃料	連結	t	25,511	25,169	25,420	27,687		88,383	※8 主な子会社			
		スコープ2排出量※2(マーケットベース)			電力、蒸気・冷温水	連結	t	1,369,942	1,352,131	1,296,381	1,492,048		1,318,013				
	スコープ1+2排出量合計(マーケットベース)				連結	t	1,395,453	1,377,300	1,321,801	1,519,735	1,406,396						
	スコープ2排出量(ロケーションベース)				電力、蒸気・冷温水	連結	t	1,486,429	1,486,924	1,475,724	1,614,118	1,475,170					
電力消費量		電力消費量			単体	千kWh	2,151,456	2,262,524	2,357,458	2,468,974	2,216,734						
		電力消費量			連結	千kWh	2,930,568	3,079,800	3,198,506	3,634,732	3,387,049						
		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	158,338	169,349	338,319	379,173	488,544						
燃料消費量		燃料消費量※4			単体	KL	330	544	345	364	546						
エネルギー使用量		設備系センターのエネルギー使用量			単体	千kWh	863,416	903,111	947,613	1,009,802	1,039,214						
再生可能エネルギー(事業)		再生エネルギー発電量			単体	千kWh	17,998	17,406	17,566	17,664	16,649						
水使用量		水使用量(水道水または上水、中水、井水(ただし下水を除く))			連結	m <sup>3</sup>	730,259	674,869	1,156,206	1,630,890	2,050,273						
廃棄物		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	3,303	3,753	3,319	4,822	4,216						
		マテリアルリサイクル量			連結※8	t	—	—	—	—	1,571						
紙資源		紙消費量			単体	t	10,853	9,512	8,798	5,313	6,809						
		請求書のWEB化による紙削減量			単体	t	4,041	4,207	4,962	5,180	5,358						
携帯電話リサイクルの推進		携帯電話などの回収数(本体、電池、充電器含む)			単体	万台	288	279	258	260	217						
		マテリアルリサイクル率			単体	%	99.8	99.8	99.8	99.8	99.8						
従業員数		連結従業員数			連結	名	41,996	44,952	47,320	48,829	49,659						
		連結外国人従業員数			連結	名	4,208	4,393	4,581	5,111	5,833						
勤続年数		平均勤続年数(男性)			単体	年	18.2	18.4	18.3	17.7	18.0						
		平均勤続年数(女性)			単体	年	15.7	15.9	15.5	15.6	15.6						
離職率		離職率(男性)			単体	%	1.30	1.30	1.09	2.13	2.45						
		離職率(女性)			単体	%	1.96	2.03	1.47	2.44	2.97						
採用		新卒女性比率			単体	%	36.9	31.1	32.4	33.6	33.9						
		中途採用比率			単体	%	27.5	32.7	38.1	39.7	45.0						
障がい者雇用促進		障がい者雇用率※5			単体	%	2.54	2.53	2.50	2.58	2.54						
女性活躍推進		管理職に占める女性労働者の割合※6			単体	%	—	—	—	—	8.6						
		男性労働者の育児休業取得率			単体	%	—	—	—	—	71.8						
		労働者の男女の賃金の差異※7			単体	%	—	—	—	—	77.0						



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

管理職に占める女性労働者の割合

会社名	管理職に占める 女性労働者の割合 (%) ※1	備考※2
KDDI株式会社	8.6	●基準日：2023年4月1日時点 ●受入出向者は除外し、在籍出向者は包含
JCOM株式会社	17.9	●基準日：2023年3月31日時点 ●受入出向者は除外し、在籍出向者は包含
中部テレコミュニケーション株式会社	2.8	●基準日：2023年3月31日時点 ●受入出向者は包含し、在籍出向者は除外
ビッグロープ株式会社	7.1	●基準日：2023年3月31日時点 ●受入出向者は包含し、在籍出向者は除外
株式会社エナリス	20.8	●基準日：2023年4月1日時点 ●受入出向者は包含し、在籍出向者は除外
沖縄セルラー電話株式会社	9.5	●基準日：2023年3月31日時点 ●受入出向者は包含し、在籍出向者は除外
株式会社KDDIエボルバ	17.3	●基準日：2023年3月31日時点 ●受入出向者は除外し、在籍出向者は包含
KDDIまとめてオフィス株式会社	7.6	●基準日：2023年3月31日時点 ●受入出向者は包含し、在籍出向者は除外
KDDIエンジニアリング株式会社	2.1	●基準日：2023年3月31日時点 ●受入出向者は包含し、在籍出向者は除外
KDDI Sonic-Falcon 株式会社	8.8	●基準日：2023年4月1日時点 ●受入出向者は包含し、在籍出向者は除外
KDDI プリシード株式会社	50.0	●基準日：2023年3月31日時点 ●受入出向者と在籍出向者を除外
Supership 株式会社	16.7	●基準日：2023年3月31日時点 ●受入出向者は包含し、在籍出向者は除外
株式会社イーオン	48.0	●基準日：2022年10月1日時点 ●受入出向者は除外し、在籍出向者は包含
au コマース＆ライフ株式会社	16.4	●基準日：2023年3月31日時点 ●受入出向者は包含し、在籍出向者は除外
auじぶん銀行株式会社	7.6	●基準日：2023年3月31日時点 ●受入出向者は包含し、在籍出向者は除外
KCJ GROUP 株式会社	47.5	●基準日：2023年3月31日時点 ●受入出向者は包含し、在籍出向者は除外
OTNet 株式会社	3.7	●基準日：2023年3月31日時点 ●受入出向者は包含し、在籍出向者は除外
株式会社KDDIテクノロジー	6.9	●基準日：2023年3月31日時点 ●受入出向者と在籍出向者を除外

※1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出しています

※2 基準日、および、受入出向者と在籍出向者の集計有無は備考欄に記しています

男性労働者の育児休業取得率

会社名	男性の育児休業取得率 (%) ※1, 2	備考
KDDI株式会社	71.8	育児休業および育児目的休暇の取得割合を算出※4
JCOM株式会社	59.8	育児休業の取得割合を算出※3
中部テレコミュニケーション株式会社	39.1	育児休業の取得割合を算出※3
ビッグロープ株式会社	41.7	育児休業の取得割合を算出※3
株式会社エナリス	66.7	育児休業の取得割合を算出※3
株式会社KDDIエボルバ	56.0	育児休業の取得割合を算出※3
沖縄セルラー電話株式会社	100.0	育児休業および育児目的休暇の取得割合を算出※4
KDDI エンジニアリング株式会社	29.4	育児休業の取得割合を算出※3
KDDI Sonic-Falcon 株式会社	65.0	育児休業の取得割合を算出※3
KDDI プリシード株式会社	122.2	育児休業の取得割合を算出※3
Supership 株式会社	66.7	育児休業の取得割合を算出※3
株式会社イーオン	57.1	育児休業の取得割合を算出※3
au コマース＆ライフ株式会社	76.9	育児休業および育児目的休暇の取得割合を算出※4
auじぶん銀行株式会社	40.0	育児休業の取得割合を算出※3
株式会社 mediba	90.9	育児休業および育児目的休暇の取得割合を算出※4
KCJ GROUP 株式会社	12.5	育児休業の取得割合を算出※3
OTNet 株式会社	71.4	育児休業の取得割合を算出※3
アイレット株式会社	35.3	育児休業の取得割合を算出※3

※1 いずれも2022年4月1日～2023年3月31日を集計期間としています

※2 集計方法として、いずれも受入出向者は含まず、在籍出向者を含めて算出しています

※3 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第1号における育児休業等の取得割合を算出しています

※4 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第2号における育児休業等及び育児目的休暇の取得割合を算出しています

労働者の男女の賃金の差異

会社名	労働者の男女の賃金の差異 (%) ※1, 2		
	全労働者	正社員	パート・有期社員
KDDI株式会社	77.0	78.0	84.2
JCOM株式会社	72.3	73.6	73.6
中部テレコミュニケーション株式会社	73.2	73.4	76.3
ビッグロープ株式会社	75.9	75.8	67.6
株式会社エナリス	71.4	73.4	44.1
沖縄セルラー電話株式会社	74.4	73.1	※3
株式会社KDDIエボルバ	65.7	73.9	78.6
KDDIまとめてオフィス株式会社	88.6	88.4	93.7
KDDI エンジニアリング株式会社	75.3	74.1	125.1
KDDI Sonic-Falcon 株式会社	88.7	85.1	89.4
KDDI プリシード株式会社	91.2	90.1	97.5
Supership 株式会社	106.4	77.4	206.5
株式会社イーオン	91.3	80.2	93.7
au コマース＆ライフ株式会社	81.9	85.7	94.8
auじぶん銀行株式会社	73.1	73.7	56.8
株式会社 mediba	75.3	77.2	98.9
KCJ GROUP 株式会社	64.7	68.8	92.7
OTNet 株式会社	72.9	73.3	63.7
アイレット株式会社	74.4	74.8	83.9

※1 いずれも直近事業年度における男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しています

※2 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出しています

※3 全て男性のため算出していません

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39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		百万円	
22.3期および23.3期			
	22.3期	23.3期	
資産			
非流動資産			
有形固定資産	2,585,481	2,595,721	
使用権資産	387,669	393,935	
のれん	540,962	541,058	
無形資産	1,025,223	1,048,396	
持分法で会計処理されている投資	244,515	255,290	
金融事業の貸出金	1,335,111	2,038,403	
金融事業の有価証券	338,285	411,063	
その他の長期金融資産	329,268	304,106	
退職給付に係る資産	44,720	62,911	
繰延税金資産	12,330	12,203	
契約コスト	548,704	637,534	
その他の非流動資産	25,083	29,924	
非流動資産合計	7,417,350	8,330,544	
流動資産			
棚卸資産	74,511	99,038	
営業債権及びその他の債権	2,311,694	2,445,250	
金融事業の貸出金	255,266	304,557	
コールローン	45,064	53,944	
その他の短期金融資産	67,154	60,158	
未収法人所得税	2,904	2,663	
その他の流動資産	113,822	141,236	
現金及び現金同等物	796,613	480,252	
流動資産合計	3,667,028	3,587,098	
資産合計	11,084,379	11,917,643	

		百万円	
		22.3期	23.3期
負債及び資本			
負債			
非流動負債			
借入金及び社債	921,616	914,233	
金融事業の預金	33,240	64,829	
リース負債	279,265	286,437	
その他の長期金融負債	14,198	10,309	
退職給付に係る負債	12,496	11,739	
繰延税金負債	144,776	188,101	
引当金	70,073	52,414	
契約負債	71,083	76,258	
その他の非流動負債	11,015	12,366	
非流動負債合計	1,557,762	1,616,687	
流動負債			
借入金及び社債	286,505	337,961	
営業債務及びその他の債務	834,496	801,927	
金融事業の預金	2,184,264	2,652,723	
コールマネー	141,348	—	
債券貸借取引受入担保金	—	244,111	
リース負債	112,719	112,805	
その他の短期金融負債	2,620	6,894	
未払法人所得税	126,874	129,404	
引当金	25,641	25,398	
契約負債	86,091	82,242	
その他の流動負債	215,397	242,712	
流動負債合計	4,015,953	4,636,176	
負債合計	5,573,715	6,252,863	
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	279,371	279,371	
自己株式	(299,827)	(545,833)	
利益剰余金	4,818,117	5,215,177	
その他の包括利益累計額	43,074	31,841	
親会社の所有者に帰属する持分合計	4,982,586	5,122,409	
非支配持分	528,077	542,370	
資本合計	5,510,663	5,664,780	
負債及び資本合計	11,084,379	11,917,643	



## 連結損益計算書

KDDI株式会社および子会社

22.3期および23.3期

百万円

	22.3期	23.3期
売上高	5,446,708	5,671,762
売上原価	2,984,589	3,260,030
売上総利益	2,462,119	2,411,731
販売費及び一般管理費	1,422,539	1,408,391
その他の収益	21,001	71,629
その他の費用	5,781	3,790
持分法による投資利益	5,791	4,569
営業利益	1,060,592	1,075,749
金融収益	10,202	10,175
金融費用	7,746	8,658
その他の営業外損益	1,448	612
税引前当期利益	1,064,497	1,077,878
法人所得税費用	331,957	339,484
当期利益	732,540	738,394
当期利益の帰属		
親会社の所有者	672,486	677,469
非支配持分	60,054	60,926
当期利益	732,540	738,394
円		
	22.3期	23.3期
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	300.03	310.25
希薄化後1株当たり当期利益	299.73	310.12

## 連結包括利益計算書

KDDI株式会社および子会社

22.3期および23.3期

百万円

	22.3期	23.3期
当期利益	732,540	738,394
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	5,201	12,526
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	9,001	(24,837)
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	(6)	(555)
合計	14,195	(12,865)
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	2,422	(1,042)
在外営業活動体の換算差額	23,891	19,935
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	981	1,467
合計	27,294	20,360
その他の包括利益合計	41,490	7,495
当期包括利益合計	774,029	745,890
当期包括利益合計の帰属		
親会社の所有者	706,668	678,235
非支配持分	67,362	67,655
合計	774,029	745,890

(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

22.3期および23.3期

百万円

2021年4月1日～2022年3月31日	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	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		
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

2022年4月1日～2023年3月31日	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	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		
2022年4月1日	141,852	279,371	(299,827)	4,818,117	43,074	4,982,586	528,077	5,510,663
当期包括利益								
当期利益	—	—	—	677,469	—	677,469	60,926	738,394
その他の包括利益	—	—	—	—	766	766	6,729	7,495
当期包括利益合計	—	—	—	677,469	766	678,235	67,655	745,890
所有者との取引額等								
剰余金の配当	—	—	—	(288,394)	—	(288,394)	(46,225)	(334,618)
その他の包括利益累計額から利益剰余金への振替	—	—	—	11,999	(11,999)	—	—	—
自己株式の取得及び処分	—	(41)	(250,152)	—	—	(250,192)	—	(250,192)
自己株式の消却	—	(5,313)	5,313	—	—	—	—	—
利益剰余金から資本剰余金への振替	—	4,014	—	(4,014)	—	—	—	—
支配継続子会社に対する持分変動	—	(445)	—	—	—	(445)	(7,137)	(7,582)
その他	—	1,786	(1,167)	—	—	619	—	619
所有者との取引額等合計	—	1	(246,005)	(280,408)	(11,999)	(538,412)	(53,361)	(591,773)
2023年3月31日	141,852	279,371	(545,833)	5,215,177	31,841	5,122,409	542,370	5,664,780

## 連結キャッシュ・フロー計算書

KDDI株式会社および子会社

22.3期および23.3期

百万円

	22.3期	23.3期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期利益	1,064,497	1,077,878
減価償却費及び償却費	728,101	697,152
減損損失	2,689	2,354
持分法による投資損益（利益）	(5,791)	(4,569)
固定資産売却損益（利益）	(1,393)	(1,581)
受取利息及び受取配当金	(7,022)	(9,914)
支払利息	6,681	7,142
営業債権及びその他の債権の減少額（増加額）	(51,616)	(104,796)
営業債務及びその他の債務の増加額（減少額）	16,403	5,396
金融事業の貸出金の減少額（増加額）	(207,966)	(752,583)
金融事業の預金の増加額（減少額）	367,415	500,047
コールローンの減少額（増加額）	(11,218)	(8,881)
コールマネーの増加額（減少額）	25,532	(141,348)
債券貸借取引受入担保金の増加額（減少額）	—	244,111
棚卸資産の減少額（増加額）	(4,577)	(24,421)
退職給付に係る資産の減少額（増加額）	(6,357)	(18,190)
退職給付に係る負債の増加額（減少額）	387	(757)
その他	(84,111)	(105,347)
小計	1,831,655	1,361,693
利息及び配当金の受取額	10,620	13,468
利息の支払額	(6,499)	(6,768)
法人所得税の支払額	(374,768)	(292,659)
法人所得税の還付額	7,641	3,134
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	1,468,648	1,078,869
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	(425,800)	(394,652)
有形固定資産の売却による収入	2,118	3,754
無形資産の取得による支出	(249,767)	(239,473)
金融事業の有価証券の取得による支出	(339,393)	(385,468)
金融事業の有価証券の売却または償還による収入	277,300	311,511
その他の金融資産の取得による支出	(12,822)	(8,900)
その他の金融資産の売却または償還による収入	7,165	1,892
関連会社株式の取得による支出	(9,974)	(9,847)
子会社及び関連会社株式の売却による収入	1,595	—
その他	(12,015)	(11,297)
投資活動によるキャッシュ・フロー合計	(761,593)	(732,480)
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）	17	49,983
社債発行及び長期借入による収入	—	200,000
社債償還及び長期借入返済による支出	(73,375)	(200,500)
リース負債の返済による支出	(130,848)	(128,288)
非支配持分からの子会社持分取得による支出	(12,619)	(7,002)
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	108	49
自己株式の取得による支出	(213,763)	(250,152)
配当金の支払額	(271,362)	(287,117)
非支配持分への配当金の支払額	(32,164)	(46,810)
その他	(1)	(0)
財務活動によるキャッシュ・フロー合計	(727,257)	(669,837)
現金及び現金同等物に係る換算差額	7,012	7,087
現金及び現金同等物の増加額（減少額）	(13,189)	(316,361)
現金及び現金同等物の期首残高	809,802	796,613
現金及び現金同等物の期末残高	796,613	480,252

## 情報開示とIR

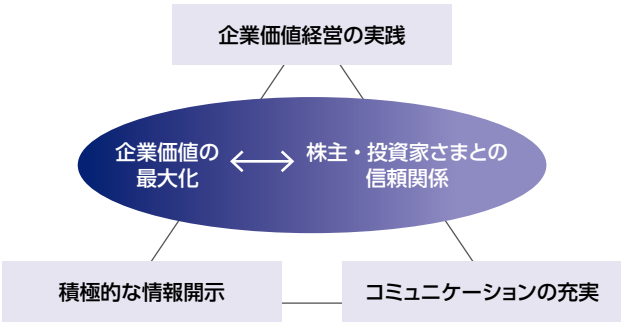
【考え方】 KDDIは、投資判断に影響を与える会社情報について、金融商品取引法および東京証券取引所が定める「有価証券上場規程」などにのっとり、株主・投資家の皆さまに分かりやすい形で、適時かつ公平な情報の開示を継続的に行っています。

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

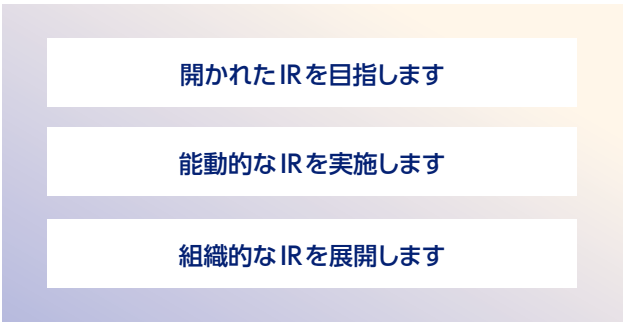
### IR基本方針

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。



### 23.3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、四半期決算開示とともにアナリスト・機関投資家向け決算説明会を開催しています。加えて、決算ごとには、取締役・IR部等が欧米・アジア等の機関投資家と個別ミーティングを行い、KDDIの財務状況・今後の戦略等について説明をしています。23.3期は対面や訪問、オンラインミーティングを適宜活用し、延べ650回のミーティングを実施しました（国内・海外での証券会社主催のカンファレンス参加13回を含む）。引き続きコミュニケーションの充実に継続的に取り組んでいきます。

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。

#### 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。

スモールミーティングにおいては、一部説明会について、KDDIのWEBサイトでオンデマンド配信を実施しています。

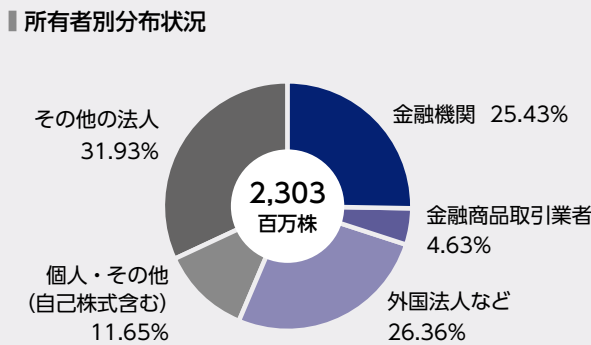
KDDIのIR活動の成果として、23.3期は、大和インベスター・リレーションズ株式会社の「2022年インターネットIR表彰・優秀賞」に選ばれたほか、日興アイ・アール株式会社の「2022年度全上場企業ホームページ充実度ランキング」では最優秀サイトに選出されるなど、高い評価をいただくことができました。



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社合併により発足)
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 CEO	高橋 誠
資本金	141,852百万円
従業員数	49,659名 (連結ベース)

## 株式の状況 (2023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	2,302,712,308株
株主数	420,608名



## ■ 大株主

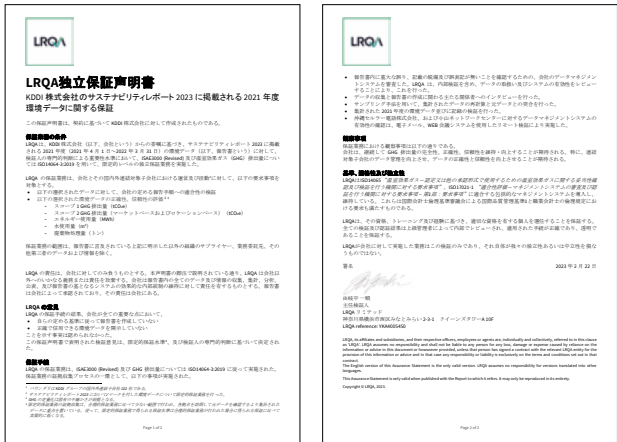
氏名または名称	所有株式数 (株)	持株比率(議決権比率)* (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	346,662,400	16.06
京セラ株式会社	335,096,000	15.52
トヨタ自動車株式会社	316,794,400	14.67
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	146,907,800	6.80
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	32,864,175	1.52
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	21,656,856	1.00
JP MORGAN CHASE BANK 385781	21,410,133	0.99
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	21,275,738	0.98
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	20,267,366	0.93
JPモルガン証券株式会社	19,468,688	0.90

※持株比率（議決権比率）は、自己株式（144,271,545株：2023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信託が所有するKDDI株式（1,319,384株：2023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を行使しないものとしています。なお、持株比率（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。

## 外部保証

## 環境データ

## ■ LRQAによる第三者保証（限定的保証）



### 〈対象データ〉

- スコープ1 GHG 排出量
- スコープ2 GHG 排出量  
(マーケットベースおよびロケーションベース)
- エネルギー使用量
- 水使用量
- 廃棄物処理量

### ■ 早稲田大学による第三者検証（限定的保証）

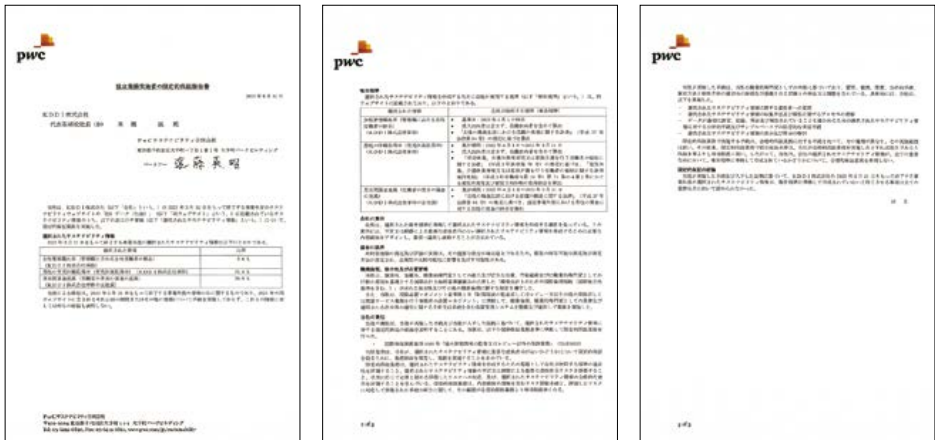


### 〈対象データ〉

- スコープ3 温室効果ガス排出量

## 社会データ

■ PwC サステナビリティ合同会社による第三者保証（限定的保証）



### 〈対象データ〉

- 管理職に占める女性労働者の割合
- 男性労働者の育児休業取得率
- 労働者の男女の賃金の差異