

サステナビリティ 統合レポート 2025

KDDI Integrated
Sustainability and Financial Report

「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の理念体系

私たちは、世のため人のために役立つ事業を行っていくことを経営の方針とし、社是に「心を高める」と掲げています。企業理念は、私たちの使命を表したものであり、KDDIフィロソフィは、企業理念に謳われた使命を果たしていくために私たちが持つべき考え方、価値観、行動規範です。私たちは、心をひとつにして、これらを共有し実践していくことにより、お客さまに感動をお届けし、コミュニケーションを基盤とする豊かな社会の実現へ全力を尽くしていきます。

社是

心を高める
勤機善なりや
れ心なりしか

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グループ一体となって、一人ひとりがKDDIフィロソフィを理解・実践し、サステナビリティ経営の実現を目指します。

KDDIフィロソフィ

CEOメッセージ P.8

事業戦略 P.16

経営基盤強化 P.44



INDEX

Introduction

▶ KDDIの理念体系

KDDIのビジョン・使命

KDDIの目指す姿と3つの挑戦

Connectable City

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

KDDIのビジョン・使命

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



INDEX

Introduction

KDDIの理念体系

▶ KDDIのビジョン・使命

KDDIの目指す姿と3つの挑戦

Connectable City

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

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、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。さらに人材の育成によって、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の「つなぐチカラ」

INDEX

Introduction

KDDIの理念体系

▶ KDDIのビジョン・使命

KDDIの目指す姿と3つの挑戦

Connectable City

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

KDDIの目指す姿と3つの挑戦

「夢中に挑戦できる会社」を目指し、KDDIは3つの挑戦に取り組んでいきます。📍P.8

「夢中に 挑戦できる会社」

挑戦1

未来をつくる
仲間とつながる。

挑戦2

つなぐチカラを
世界に広める。

挑戦3

お客さまの今と
これからにつながる。

📄 目指す姿

INDEX

Introduction

KDDIの理念体系
KDDIのビジョン・使命
▶ **KDDIの目指す姿と3つの挑戦**
Connectable City

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

新本社コンセプト

「つなぐチカラ」を進化させ、ワクワクする未来を発信し続ける

Connectable City

新本社はKDDIグループが集まる大きな「街」。
そこに住む人達やつながる多くの人々が日々集う場所。
そこでは誰もが協力し合い、新しいアイデアを出し、試行錯誤する。
生み出されたアイデアが、ワクワクする未来へのトビラをひらいていく。



KDDIはTAKANAWA GATEWAY CITYのTHE LINKPILLAR 1 NORTHに本社を移転し、2025年7月1日に新本社をグランドオープンしました。新本社には、未来をつくる仲間とつながる共創拠点「TSUNAGU BASE」、コラボレーションスペースやイベントを実施できるエリア、働き方の変化にフレキシブルに対応できるレイアウト変更が容易なオフィス空間などを設けています。これにより活発な交流を促し、アイデアやイノベーションの創出を推進します。また、ロボットやオフィスBPO (Business Process Outsourcing) などを導入し、スマートシティの実現に向けた実証などを実施していく予定です。

TSUNAGU BASE

「TSUNAGU BASE」は、業界を超えてありとあらゆるアイデアを集積し、パートナーの皆さまとともに日本発のイノベーションを創出していくための共創拠点です。

Showroom

KDDIのテクノロジーや
事業領域を体験いただけるスペース



Tomorrow Lab

皆さまの課題とその先にある社会課題を、
ともに解決していくための対話の場



Theater

ともに創る未来社会の入り口となる
映像体験の場



Idea Palette

ともに描いた未来を一つひとつ形に
していくためのワークショップルーム



Lounge

人と人とのつながりをサポートする
コワーキングカフェ



コラボレーション強化とパフォーマンス向上を実現するオフィス

会社・部門を超えた共創・シナジーの創出を進め、生産性の高い働き方を実現するために、常に働き方をアップデート。既存のオフィスの枠を超えた環境で、社内外の活発な交流を促し、アイデアやイノベーションの創出を推進します。

コラボを生むオープンなオフィス

グループ会社社員との
コラボレーションやイベント開催にも活用



社内のロボット活用

ロボットを活用したサービスを導入し、
オフィスで働く体験価値を向上



Activity Based Workingの実践

業務内容・特性に応じて
社員自身が働く場所を最適に選択できる
働き方 (ABW) を推進



Groove

活発な
議論向け
エリア



Chill

落ち着いた
集中向け
エリア

INDEX

Introduction

KDDIの理念体系
KDDIのビジョン・使命
KDDIの目指す姿と3つの挑戦

▶ Connectable City

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

目次

Introduction

- 1 KDDIの理念体系
- 2-3 KDDIのビジョン・使命
 - 2 KDDI VISION 2030
 - 3 KDDIの「つなぐチカラ」
- 4 KDDIの目指す姿と3つの挑戦
- 5 Connectable City

Value Creation

- 8-13 CEOメッセージ
- 14 価値創造ストーリー
- 15 価値創造の軌跡

Strategy

- 17-19 CSOメッセージ
- 20-28 サテライトブロード戦略
 - 24-26 「未来への実験場」である高輪での取り組み
 - 27 「MWC Barcelona 2025」への出展
 - 28 大阪・関西万博「フューチャーライフ万博・未来の都市」への協賛
- 29-30 知的財産戦略
- 31-43 マテリアリティ
 - 31 6つの重要課題（マテリアリティ）
 - 32 マテリアリティ 選定プロセス
 - 33-34 サステナビリティ中期目標（23.3期-26.3期）
 - 35-36 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
 - 37-38 マテリアリティ2 安心安全で豊かな社会の実現

- 39 マテリアリティ3 カーボンニュートラルの実現
- 40-41 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
- 42 マテリアリティ5 人財ファースト企業への変革
- 43 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

Management Base

- 45-47 CFOメッセージ
- 48-51 人財戦略
- 52-59 環境戦略
 - 52-55 KDDI の環境方針と取り組み
 - 56-59 TCFD／TNFD の取り組み
- 60-61 グループガバナンスの強化
- 62 非財務活動の可視化

Governance

- 64-65 社外取締役メッセージ
- 66-67 役員一覧
- 68-75 コーポレート・ガバナンス
- 76 コンプライアンス

Data

- 78-86 主要財務・非財務データ
 - 78 連結業績ハイライト
 - 79-86 財務・非財務ハイライト
- 87 情報開示とIR
- 88 会社概要・株式の状況

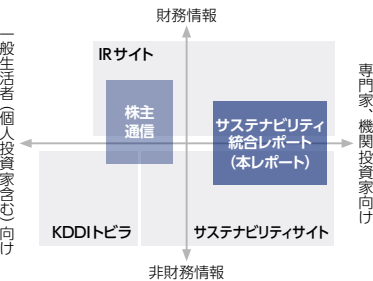
編集方針

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が取り組むサステナビリティ経営をご理解いただくことを目的に、23.3期から「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」として発行しています。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KDDIの「思い」を伝えることを重視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。また、本レポートはIFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス」をはじめとした複数のガイドライン・フレームワークを参照し編集しています。

本レポートの位置付け



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

KDDI の「つなぐチカラ」に加えて多様性やパートナーリングを表現してきた2022年以降の表紙デザインを踏襲しながら、徐々に近づいてきた手がついにつなげる様子を表しています。

このデザインは、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。」を実現するという私たちの強い意思を示すとともに、2025年4月からの新しい目指す姿「夢中に挑戦できる会社」もイメージしています。



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	サステナビリティ	KDDIの技術力
投資家情報（IR） https://www.kddi.com/corporate/ir/	サステナビリティ https://www.kddi.com/corporate/sustainability/	KDDIの技術力 https://www.kddi.com/technology/



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

Value Creation

- 8-13 CEOメッセージ
- 14 価値創造ストーリー
- 15 価値創造の軌跡

POINT

通信を核とした事業の進化と社会課題の解決に向けたKDDIの価値創造ストーリーをご紹介します。

2025年4月に就任した新社長の松田によるCEOメッセージでは、サステナビリティ経営に対する考えや、目指す姿「夢中に挑戦する会社」への思いを語っています。

また、ビジネスモデルの変遷や営業利益・時価総額の推移を通じて、KDDIの価値創造の軌跡をご覧ください。

WEB LINK

 KDDIヒストリー

 KDDIのつなぐ。

INDEX

Introduction

Value Creation

CEOメッセージ
価値創造ストーリー
価値創造の軌跡

Strategy

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

CEOメッセージ

KDDIの理念・使命

KDDIグループは、諸先輩方のたゆまぬ努力により、国内有数の事業規模に成長し、大きな社会的責任を担う企業グループへと発展してきました。歴代の社長が全身全霊で会社に尽くしてきた姿を間近で見てきた私にとって、そのバトンを受け継いだ今、身の引き締まる思いとともに強い責任感を持って経営にあたっています。

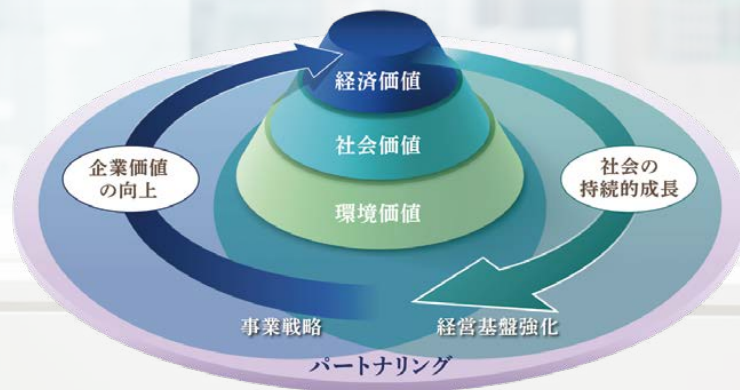
その責任の重みを日々感じる中で、あらためて強く実感しているのが、会社の持続的成長の重要性です。そして、その鍵を握るのがサステナビリティ経営だと考えています。

サステナビリティ経営の本質は、「企業価値の向上と社会の持続的成長の好循環」を築くことにあると思っています。両者は、いずれかが優先されるものではなく、相互に循環しながら高め合っていく関係にあります。地域支援や社会貢献といった取り組みを事業化し、しっかりと収益を生み出して、再投資できる構造を築いて初めて持続可能（サステナブル）となります。

KDDI 株式会社
代表取締役社長 CEO
松田 浩路



KDDIのサステナビリティ経営



INDEX

[Introduction](#)[Value Creation](#)[▶ CEOメッセージ](#)[価値創造ストーリー](#)[価値創造の軌跡](#)[Strategy](#)[Management Base](#)[Governance](#)[Data](#)

PICK UP

[CEOメッセージ](#)[CSOメッセージ](#)[CFOメッセージ](#)[価値創造ストーリー](#)[マテリアリティ](#)[サステナビリティ中期目標](#)

たとえば、2022年にKDDIスマートドローンを設立してドローン事業を本格化した当初は、どちらかというと地域への貢献という位置付けでした。設備等の点検や監視、中山間部における物流、山岳救助支援用ドローンの配備など、その地域の皆さまにも大変喜んでいただいておりますが、当該地域の課題解決にとどまっております事業としては赤字が続いていました。そこで立ち止まることなく、私たちはあくまで事業化にこだわりました。ドローン事業には労働者不足に悩む地域の課題をテクノロジー活用による省人化によって解決するという社会的意義があり、多くの自治体やパートナー企業との提携やドローンアカデミー事業の展開など、事業化に向けた取り組みを積極的に進めたことで、2025年3月期に黒字化することができました。収益が出ることで再投資が可能となり、さらに社会価値を高めるという好循環が実現した非常に象徴的な事例だと思っています。

社会価値を生み出すだけで喜んでいては、自己満足になりかねません。大事なのは、それを黒字化し、事業としてスケールさせ、多くの人に価値を届けることだと思います。たとえ一つひとつは小粒でも事業化を積み重ねることで、持続的に社会価値を生み出す構造を築く。これこそが、私の考えるサステナビリティ経営の本質であり、KDDIが目指す姿です。

「継承と変革」にかける思い

KDDIには、継承していくべき2つの強みがあると思っています。一つは、「お客さま第一」という普遍的な価値観であり、KDDIフィロソフィを通じて培われてきた企業文化です。通信基盤はいまや社会インフラとして欠かせないものとなり、当社は強固な通信基盤を活かしたさまざまなサービスによって、お客さまに期待を超える感動をお届けすることを実践してきました。例えば、日本で初となる衛星とスマートフォン間の直接通信サービス、au Starlink Directを本年4月より開始し、「空が見えれば、どこでもつながる」世界にまた一歩近づいています。また、2024年1月の能登半島地震では、車載型基地局やStarlinkを活用した迅速な復旧に対し、お客さまや自治体からも感謝の言葉をいただきました。

もう一つは、幾多の危機を乗り越えてきた「底力」です。業界再編や通信障害など、さまざまな困難に直面しても、卓越したチームワークで乗り越えてきた経験は、KDDIの大きな財産です。

一方で、環境の変化に合わせた変革も重要なテーマです。社会やテクノロジーはかつてないスピードで変化を続けています。こうした環境では、現状にとどまること、すなわち現状維持は退歩、を意味します。

ここでいう変革とは、何も大げさなことではありません。社会やテクノロジーの変化に応じて、私たちのやり方や業態の在り方を柔軟に変えていくことだと捉えています。スマートフォンの登場

やAIの台頭など、技術やサービスによってお客さまの体験が大きく変化する場面を、私たちは何度も目撃してきました。そうした変化の中で、私たち自身が迅速に変わっていかなければ、取り残されてしまいます。自身が変わることを意識することこそが、変革の原動力だと感じています。

変革を進めていく上で、私が重視しているのが「社員の多様性」です。現在、KDDIでは、キャリア採用により、従来の通信会社の枠を超えた多様なスキルを有する社員が着実に増えています。こうした新しい力を組織の力へつなげていくには、互いに多様な価値観を認め合い、挑戦を称え合う文化を築いていくことが不可欠だと考えています。

夢中に挑戦できる会社

私が就任にあたり掲げた「夢中に挑戦できる会社」という目指す姿には、社員一人ひとりが自身の個性や強みを活かし、夢中で挑戦することがKDDIの原動力になるという想いを表現しています。「夢中に挑戦」という言葉は、私自身が中学2年生の時に訪れた「つくば科学万博」での原体験がベースになっています。日本各社のパビリオンを巡りながら、最先端の技術に心を奪われました。「新しいテクノロジーが未来をつくるんだ」という確信を得たのを覚えています。

その確信をきっかけとして、大学・大学院で工学を学び、入社してからも通信技術を世の中のために活用する、多くの「夢中」を経験しました。印象的なのは、入社3年目に対応したフランスでの国際テニス中継です。映像伝送に使った自社開発の圧縮装置でブロックノイズが発生した際、現地の皆さんとともに何度も試行錯誤した末に解決することができました。帰国後に国際生中継された試合映像を自宅で観た時に、夢中に取り組んだことが誰かのためになったことを実感しました。

誰にでも夢中になれることはあると思います。先ほど、社員一人ひとりが自身の個性や強みを活かし、夢中で挑戦することがKDDIの原動力になるとお話ししました。人はそれぞれ異なる価値観や経験、能力を持ち、それはまるで一人ひとりが独自の宇宙を持っているようなものです。その違いこそが、組織にとっての力となります。

私はよく、多角形の面積の話为例に挙げます。一人



INDEX

[Introduction](#)[Value Creation](#)[▶ CEOメッセージ](#)[価値創造ストーリー](#)[価値創造の軌跡](#)[Strategy](#)[Management Base](#)[Governance](#)[Data](#)

PICK UP

[CEOメッセージ](#)[CSOメッセージ](#)[CFOメッセージ](#)[価値創造ストーリー](#)[マテリアリティ](#)[サステナビリティ中期目標](#)

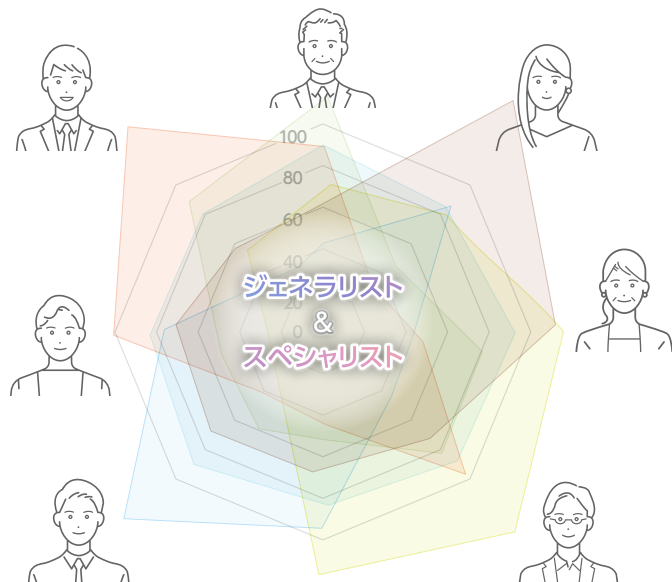
ひとりが持つ力は、それぞれの辺を構成する要素です。個の力だけでは限界がありますが、皆の力が集まることで、多角形の面積は最大化され、組織としての可能性が広がっていきます。

夢中になっている時には、誰しもが周りから「イキイキしているね!」と言われるほどキラキラと輝きを放ちます。時間を忘れるほど没頭できることには、その人の得意や強みが表れているのです。そうした個々の力を認め合い、尊重し合うことが、組織の活力につながります。

また、多様性の中で互いをリスペクトする文化の醸成も重要です。たとえば、私自身はスポーツへの憧れが強いため、社員から全国大会への出場経験談などを聞くと自然と敬意の念を抱きます。それは、その人の一面を知ることによって生まれる感情です。仕事という一つの評価軸だけでなく、互いの背景や挑戦を知ることによって、より深い理解と尊重が生まれます。

私は、挑戦する人を称え合い、互いの違いを認め合う環境を築き上げていきたいと考えています。そうした文化が、個の力を最大限に引き出し、組織全体の成長につながると信じています。

ジェネラリストもスペシャリストも、それぞれ協力し合って最高のチームを作る
夢中になって挑戦し突出していくことが称賛される組織を作る



お互いを称え合い、補い、より大きな輪を作っていく

「3つの挑戦」に込めた思い

また、目指す姿と合わせて「3つの挑戦」を掲げました。

「夢中に挑戦できる会社」

挑戦1
未来をつくる
仲間とつながる。

挑戦2
つなぐチカラを
世界に広める。

挑戦3
お客さまの今と
これからにつながる。

「未来をつくる仲間とつながる。」

KDDIには“Tomorrow, Together”というブランドメッセージがあり、みんなで一緒に取り組むことを大切にしています。

その点を象徴するのが、最初の挑戦である「未来をつくる仲間とつながる。」という言葉です。これまでの歩みの中でも、社内外のつながりが幾度となく私たちを支えてくれました。だからこそ、今後も自前主義にとらわれることなく、パートナーとともに挑戦する姿勢を大切にしていきたいと考えています。

実際に、これまでも国内外のパートナーと連携し、さまざまな成果を上げてきました。しかしその一方で、ともに生み出した価値を十分にスケールさせられなかったという反省もあります。だからこそ今後は、価値を生み出すだけでなく、それをいかに広げていくか。その仕組みまで含めて設計していく必要があると感じています。

成功事例として、2003年に米国のクアルコム社と共同で導入した、日本初となるモバイルデー

INDEX

Introduction

Value Creation

▶ CEOメッセージ

価値創造ストーリー

価値創造の軌跡

Strategy

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

タ定額サービス「WIN」があります。3G時代であった当時、KDDIは日本の通信事業者で唯一CDMA2000方式を採用しており、クアルコム社の高度な技術力に加え、当社自身の全国規模のエリア構築や電波伝搬解析などの技術力、そしてお客さま視点を掛け合わせることで、他社に先駆けてモバイルデータ通信にパケット定額制を導入しました。このことは通信業界に大きな衝撃を与え、当社がいち早く実現できたことで、競合他社に対し大きな優位性を築くことができました。さらに、クアルコム社とはその後20年を経た今も、5Gや6Gといった通信技術の進歩やAIの進化とともに継続して良好な関係を築いており、KDDIが自前主義にとらわれず、パートナーとの共創を重視し、ともに発展することを象徴する事例だと考えています。

「つなぐチカラを世界に広める。」

KDDIが今後もサステナブルな企業であり続けるために不可欠なのが、次世代に残す基盤づくりです。そうした思いから掲げたのが二つ目の挑戦「つなぐチカラを世界に広める。」です。サステナブルな企業の本質は、世代交代を前提とした継続性にあります。10年後、20年後の社員に確かな基盤となる事業を残すためにも、今のうちに私たちの事業を世界へと広げる仕組みを築く必要があると考えています。それは未来の社員たちへの責任でもあります。

そこで着目しているのが、社会課題先進国である日本ならではの可能性と、日本文化に根差した強みです。モノづくりの分野ではグローバルでの競争が激化する一方で、KDDIが取り組んでいるのは「コトづくり」です。通信やデジタルの力を活かして、ドローンによる地域見守りサービスや防災対応の省人化など、日本が直面してきた少子高齢化や防災などの社会課題の解決に現場で取り組んできました。こうした日本で考え出した解決策は、やがて世界中が直面する共通課題に対する有効な処方箋になるはずです。今のうちから、世界から称賛されている日本ならではの高いサービスレベルで、これらのソリューションを作り上げていくことによって、いずれ他国が同様の課題に直面した際に、パッケージとして展開できると考えています。

なお、これらのソリューションの開発においては、スタートアップ企業との連携も大切です。ただ連携するだけでなく、量から質、つまり規模を大きくすることに注力しています。それが世界に羽ばたく要素となると確信しています。スタートアップならではの鋭い着想やスピード感が持つポテンシャルを最大限発揮していただけるようコーポレートベンチャーキャピタル「KDDI Open Innovation Fund」などを通じて今後も300億円規模の投資支援を予定しています。

「お客さまの今とこれからにつながる。」

三つ目の挑戦である「お客さまの今とこれからにつながる。」は、KDDIが提供する価値の「時間軸」をより意識したいという思いを表現しています。

これまでも私たちは、お客さまの「今」にしっかりと寄り添い、日々の通信環境を支えてきました。今後は「これから」——つまり、お客さまの未来や人生そのものにも寄り添っていくべきだと考えています。

私たちは、コアである通信事業はもとより、全国津々浦々にお住まいの皆さまにサービスを提供しています。全国のお客さまに根差した通信の活用を、これから長期にわたって継続することが必要です。そのために、ケーブルテレビ会社やローソンなど、地域密着の企業とも連携しながら、お客さまに寄り添っていきたいと考えています。こうした取り組みの積み重ねが、結果としてLTV（ライフ・タイム・バリュー）の向上にもつながっていくと期待しています。

たとえば、auショップがない地域に展開する「auショップカー」や、ローソンと連携した次世代型コンビニは、通信の力で地域課題や既存事業に新たな価値を創出した事例です。通信と他の価値を融合させることで、生活はもちろん、お客さまの人生により長く深く関わられるサービスへと発展させていきたいと考えています。

中期経営戦略最終年度にあたり

2025年3月期は、増収増益を達成し、中期経営戦略の最終年度に向けて足元の業績は順調に進捗しています。

サテライトグロース戦略も着実に前進しており、基盤となる通信ARPU収入が継続して伸長する中、Orbit1に位置付けたDX・金融・エネルギー分野でも二桁成長を記録しました。加えて、ローソンとの共同施策である「Pontaパス」なども好調に推移しており、配当や自己株式取得といった株主還元との両立も実現しています。

今年度は、現中期経営戦略の集大成であると同時に、次期中期経営戦略を策定する重要な一年です。まずは現中期経営戦略の完遂に全力で取り組み、さらなる増収増益を追求するとともに、EPS1.5倍（19.3期対比）という目標は、揺るぎない決意で必達すべきものと考えています。

また、「成長と還元の好循環」を重視していきます。当社はお客さまへの価値提供の一環として、

INDEX

Introduction

Value Creation

▶ CEOメッセージ

価値創造ストーリー

価値創造の軌跡

Strategy

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

本年6月より新たな料金・サービス体系「auバリューリンクプラン」の提供を開始しました。「圏外に行っても、海外に行っても、混雑した場所に行っても安心」という3つの安心をお客様にお届けすべく、メインブランドの中核的な価値として付帯しています。こうした新たな価値づくりを継続することで、パートナーの皆さまへの還元や次世代への投資へとつなげていくという長期的な好循環を生み出してまいります。

「KDDI VISION 2030」実現に向けた取り組み

KDDI VISION 2030において、私たちが掲げているのは、「“つなぐチカラ”を進化させ、誰もが思いを実現できる社会をつくる。」というメッセージです。このビジョンの実現に向けて、私自身が特にこだわっているのが、「つなぐチカラの進化」と「デジタルデータ×AIによる新たな価値創出」の二つです。これらは、これからのKDDIが成長を遂げていく上での両輪であり、成長と還元の好循環を生み出すエンジンでもあります。

「つなぐチカラの進化」には、土台となる通信ネットワークをKDDIの強固な競争基盤に磨き上げるという決意が込められています。KDDIにとって「通信」とは、絶対に守らなければならない「本分」だと思っています。お客さまにとって「通信は当たり前」とわれているからこそ、その信頼を裏切らないことが何より重要です。

Opensignal社の調査で「つながる体感※ 世界評価No.1」という評価もいただきましたが、もちろん満足はしていません。「ずっと、もっと、つなぐぞ。」の合言葉のもと、マルチブランド戦略を進化させながら、KDDIならではの“つながる体感”をより多くのお客さまにお届けしていきます。

その上で、もう一つの柱となるのが「デジタルデータ×AIによる新たな価値創出」です。AI自体はあくまでツールに過ぎませんが、通信を通じて蓄積された膨大なデジタルデータを活用することで、KDDIだからこそ提供できる先回りの提案や驚きのあるサービスを生み出していけると考えています。「通信の信頼性」を土台に、より高度でパーソナライズされたサービスへと進化させていく取り組みです。

KDDIには、通信を中心としたさまざまなサービスを通じて位置情報や決済情報といった日々の生活に密接に関わるデータが蓄積されています。これらのデータをプライバシーに配慮して安全に取り扱い、AIでデータを解析することで、お客さまに対する最適な商品やサービスを提案できる可能性が開けます。こうしたデータドリブンな提案ができるようになれば、個人や法人のお客さまに対して新しい価値提供の連鎖が加速していくはずです。

このように、「つなぐチカラの進化」と「デジタルデータ×AIによる新たな価値創出」を両輪として、サテライトグロース戦略を着実に推進していきます。特に、技術研究開発や新規事業開発といった領域は社長の直轄組織とすることで、私自身しっかりと関与しながら、KDDI VISION 2030の実現、そして次期中期経営戦略につながる成長ストーリーを描いていきたいと思っています。

※「つながる体感」とは、Opensignal社の「信頼性エクスペリエンス」評価等に基づき、au回線でネットワーク接続した際にお客様により快適で安定したサポートを実現することを指します。詳細はOpensignalウェブサイトをご覧ください。41カ国、142MNO比較。データ提供期間 2024年7月1日～12月27日 © Opensignal Limited



INDEX

[Introduction](#)[Value Creation](#)[▶ CEOメッセージ](#)[価値創造ストーリー](#)[価値創造の軌跡](#)[Strategy](#)[Management Base](#)[Governance](#)[Data](#)

PICK UP

[CEOメッセージ](#)[CSOメッセージ](#)[CFOメッセージ](#)[価値創造ストーリー](#)[マテリアリティ](#)[サステナビリティ中期目標](#)

未来への取り組み

KDDIはKDDI VISION 2030の実現に向けて、株主、お客さま、地域社会、ビジネスパートナー、取引先といった多様なステークホルダーとの共創による持続的な成長を目指しています。

中でも、通信の品質を支える現場の力——お客さま対応の最前線であるauショップ運営スタッフや、通信インフラを支える基地局工事会社の皆さまの存在は、KDDIの「つなぐチカラ」の根幹であり、私たちの成長に欠かせないパートナーです。私たちは、適正な取引・価格転嫁への対応、代理店運営やスタッフ待遇支援、通信高度化・AIなど新技術への投資、脱炭素社会の実現に向けた取り組みなど「成長と還元の好循環」を実現するための取り組みを継続していきます。

未来への取り組みとしてKDDIが大切にしたいと思うテーマを二つ紹介します。

一つ目のテーマは「未来人財の育成」です。

未来を担う人財の育成は、私たちの重要な使命の一つです。グループ会社が運営するキッズニアを通じて、子どもたちが社会や仕事に触れ、自らの未来を考えるきっかけを提供しています。

私自身、子どもの頃につくば科学万博を見て工学の道を志しました。だからこそ、2025年の大阪・関西万博が、次世代を担う子どもたちが自分たちの未来を考えるきっかけとなることを強く願っています。

こうした未来志向の取り組みは、社内にも広がっています。今年出展したスペインのMWC Barcelona 2025では社内の全事業部から112名がプロジェクトに参画し、来場者との対話を通じてKDDIの「通信×AI」による未来のライフスタイルを発信しました。また大阪・関西万博への出展にあたっては、子どもや若年世代とともに理想の未来都市を考えるワークショップを事前に実施し、展示内容の検討に活用したほか、若手社員を中心に、自分たちができることを深く考え、現地応援スタッフとして自主的に参加してもらいました。

若手・中堅社員が主体的に挑戦する姿は、今後の成長の大きな力になると感じています。次世代を担う人財が、未来に夢中で挑戦できる機会を、これからも創出していきたいと考えています。

二つ目のテーマは「高輪を未来の実験場にする取り組み」です。

本年7月1日に本社を「TAKANAWA GATEWAY CITY」に移転、高輪の街全体をデジタルツイン化し、AI・データを活用した持続的なまちづくりを推進することで、日本の社会課題解決と産業の発展に貢献していきます。6月には「Real × Tech LAWSON」1号店もオープンし、街の中での実証が本格化しています。同時に、「働き方アップデート～心豊かに、仕事に打ち込む～」をコンセプトに、社員が主体的に挑戦できる環境整備も進めています。高輪という新しい拠点を活かし、街と働き方の両面から協業と価値創造を加速していきます。

最後に

今年は通信自由化から40年、そしてKDDIは発足25周年の節目の年です。

先人の努力と挑戦の歴史によって、「つながって当たり前」と思われるほど通信は発展してきましたが、まだまだ通信の力を進化させ、つなぐチカラを新たな次元にアップグレードできていると考えています。

それらを実現する原動力は夢中になること。失敗を恐れず、新しいことを仕掛け続けていきます。

私の好きな言葉は「チャンスは準備万端の心を好む」です。優れた技術は縁の下の力持ちとなっており、見えないところでしっかり準備がされています。私はこの言葉には、自分にルールを課して、黙々と努力する姿勢が表現されていると感じています。何事も万全な準備ができるわけではありませんが、少しでも努力しておけば、安心できますし、チャンスも訪れてくると考えています。このことから「準備万端、用意周到、先手必勝」を日々心掛けていこう社内にもメッセージを発信しています。準備万端は転ばぬ先の杖という守りの姿勢ではなく、先手必勝のためにあるものとして捉えています。

準備を怠らず、誰よりも先んじて、全社員の夢中のパワーを結集し、信じる未来を着実に形にしてまいります。今後の当社の成長にご期待ください。



INDEX

Introduction

Value Creation

▶ CEOメッセージ

価値創造ストーリー

価値創造の軌跡

Strategy

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

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。

目指す姿「夢中に挑戦できる会社」

挑戦1 未来をつくる仲間とつながる。 挑戦2 つなぐチカラを世界に広める。 挑戦3 お客さまの今とこれからにつながる。

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。

命をつなぐ

- 災害対策・通信基盤の強靱化
- 地球環境の保全

暮らしをつなぐ

- 地方・都市の持続的発展
- 途上国の基盤整備
- 次世代の育成

心をつなぐ

- 安心で豊かなデジタル社会構築
- 多様性の尊重
- 健康・生きがいづくり

AIによるつなぐチカラの進化

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。



「専門性」+「人間力」を兼ね備えた人財
P.42, 48

5G通信基盤と革新的な技術、知的財産
P.29

安定した財務基盤
P.78

豊かなお客さま接点とパートナーシップ
P.20

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 26.3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創造・

研究開発プロジェクト数(累計): **80件**

IoT回線数(累計): **57,500千回線**

※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: **22.1兆円**

※ au PAY 決済額+au PAY カード 決済額+auかんたん決済 決済額+auじぶん銀行 決済額+ローン実行額

3. カーボンニュートラルの実現

KDDIグループのカーボンニュートラル実現

(Scope1+Scope2): **2030年度**

※ KDDI連結でカーボンニュートラル実現を目指す

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): **23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): **25%以上**

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-26.3期

事業成長	ARPU 収入の持続的成長と注力領域の営業利益二桁成長
財務方針	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術構造改革により、投資とコスト水準のバランス適正化を推進 ● 配当性向 40%超/持続的増配を目指す ● 機動的な自己株式取得を実施
EPS 成長	26.3 期に 19.3 期対比 1.5 倍を目指す



INDEX

Introduction

Value Creation

CEOメッセージ

▶ 価値創造ストーリー

価値創造の軌跡

Strategy

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

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

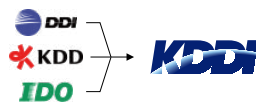
04.3期-08.3期

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)

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
2024年5月 中期経営戦略を1年延長 (23.3期-26.3期)
EPS 19.3期→26.3期 1.5倍
配当性向 40%超

P.14

2001.3期

2005.3期

2010.3期

2015.3期

2020.3期

2025.3期

2026.3期

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

スマホ インターネット
auスマートバリュー

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

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※4決済)」提供開始

auフィナンシャルホールディングス設立

5G

2020年

5G始動

UQ mobile統合

au 5G

UQ mobile

2021年

新ブランド「povo」提供開始

povo

スペースXの衛星通信サービス
「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

「auマネ活プラン」提供開始

アルティウスリンク株式会社を発足

2024年

三菱商事・KDDI・ローソン、
資本業務提携契約を締結

2025年

「auバリューリンクプラン」提供開始

25.3期
営業利益
1兆1,187億円

26.3期
営業利益 (予想)
1兆1,780億円



15



INDEX

Introduction

Value Creation

CEOメッセージ

価値創造ストーリー

▶ 価値創造の軌跡

Strategy

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

※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～2025年3月末日終値ベース (月足) ※3 CAGR (Compound Average Growth Rate): 年平均成長率

※4「QRコード」は、株式会社デンソーウェーブの商標または登録商標です ※5 ミヤンマー通信事業リース債権引当、低稼働通信設備の減損・撤去引当等の一過性影響

Strategy

- 17-19 CSOメッセージ
- 20-28 サテライトグロース戦略
- 29-30 知的財産戦略
- 31-43 マテリアリティ

POINT

KDDIは、長期ビジョン「KDDI VISION 2030」の実現に向け、通信を核としたサテライトグロース戦略を推進しています。本パートでは、CSOメッセージを通じてその戦略の方向性をご紹介するとともに、データやAIを活用した新たな取り組みや、知的財産戦略についてご紹介しています。

また、マテリアリティに基づくサステナビリティ中期目標の進捗をご覧ください。

具体的な取り組みや社員の声は、WEBサイト「KDDIトビラ」などもぜひご覧ください。

WEB LINK

 KDDIトビラ

 KDDI BUSINESS

 KDDIの技術力

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

CSOメッセージ

サテライトグロース戦略

知的財産戦略

マテリアリティ

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

▶ CSOメッセージ

サテライトグロース戦略

知的財産戦略

マテリアリティ

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

KDDIの価値創造経営

KDDI VISION 2030で掲げる「つなぐチカラ」は、創業以来変わらぬ当社の価値創造の源泉であり、日々進化を遂げています。携帯電話、インターネットの誕生、スマートフォンの普及といった技術の進展に伴い、「つなぐ」ことで提供される機能やアプリケーションは多様化し、その対象は人に限らず、あらゆるモノやシステムへと広がっています。過去、音声通信が主流だった時代には、安価な電話サービスの提供が価値の中心でしたが、今日では通信が生活や産業を支える社会インフラとなり、「つなぐチカラ」が解決できる社会課題は拡大の一途をたどっています。今後、AIの社会実装が、このプロセスをさらに加速させるでしょう。

私たちKDDIは、社会を支える重要インフラの担い手として、通信エリアの拡大や品質向上に取り組むとともに、通信とのシナジーを通じて事業ポートフォリオを拡大し、成長を続けてきました。価値創造ストーリーに示されているように、当社はデジタルとリアルの両面での顧客接点やパートナーシップにおける強みを持ち、5Gによる強靱な通信基盤を基にした「つなぐ」ための高度な技術力と運用力、さらに安定した財務基盤など、有形無形の強みを有しています。この総合的な「つなぐチカラ」を活用し、KDDI VISION 2030が目指す持続可能な社会の実現に向け、当社のビジネスモデルを不断に進化させ、企業価値の向上を目指し、ステークホルダーの期待に応えてまいります。

中期経営戦略と新価値提供

当社の中期経営戦略は、5G通信、それと一体となったデータ、AIをコアとし、その周辺のサテライトの各事業が引力で引きあうように双方向性のシナジーを発揮し、各事業の成長を目指すものです。まずは、全てが通信でつながる時代において、今一度競争力の源泉である通信品質を磨き上げ、新たな価値として認めていただき、その価値に見合った対価をいただけるようにリインベションすることが極めて重要であると考えています。今年4月に開始した「au Starlink Direct」では、空が見えればどこでもつながる革新的なエリアを提供します。また、7月に開始した「au 5G Fast Lane」は、対象のお客さまに多くの無線リソースを割り当てることで高速通信をご利用いただけるサービスです。こうした新たな価値提供に挑戦し続けることで、通信の事業基盤をより強固にするとともに、社会への還元を考えています。

サテライトグロース戦略の
推進による企業価値の最大化

取締役執行役員常務
CSO 兼 CDO
経営戦略本部長 兼
オープンイノベーション推進本部長
勝木 朋彦



※1 「つながる体感」とは、Opensignal社の「信頼性エクスペリエンス」評価等に基づき、au回線でネットワーク接続した際にお客様により快適で安定したサポートを実現することを指します。詳細はOpensignalウェブサイトをご覧ください。41カ国、142MNO比較。データ提供期間2024年7月1日～12月27日 © Opensignal Limited
※2 対象プランで5G SA契約／au 5GSA対応の対象スマートフォンが必要です。環境によりau 5G Fast Laneによる効果が体感し難い場合があります
※3 一定期間内（24時間単位）に大量のデータ通信があった場合、通信速度を制限することがあります

「WAKONX」日本のデジタル化を加速

AIやIoTが各産業に浸透し、あらゆる機器・サービスが常時ネットワークにつながる超スマート社会（Society 5.0）が近づいています。当社は20年以上にわたりIoTビジネスを提供しており、その規模は国内外で5,000万回線を超えています。当社はこれまで自動車などのモビリティ領域や電力などの社会インフラ領域においてIoTビジネスを拡大させてきた他、近年では、ドローンやロボットなど新たな製品への導入も進めています。

こうした大規模なIDと収集されるデータの活用を強みに、企業向けにAI時代のビジネスプラットフォーム「WAKONX」を展開しています。AIを活用したデジタル変革には、膨大なデータの収集・分析、クラウド基盤の整備、セキュリティ対策と

いったインフラ構築が不可欠ですが、企業単独での対応には初期投資や運用面で限界があります。WAKONXでは、こうした共通インフラをプラットフォームとしてご提供することで、企業のデジタル化のスピードアップを支援します。

また、モビリティ、リテール、物流、スマートシティなど、業界ごとの課題に対応するソリューションやAIサービスを、パートナー企業と連携しながら展開

しています。例えばモビリティ分野では、自動車向けIoTの実績を活かし、ロボット、ドローン、AIを融合させたサービスを準備しています。また、スマートシティ分野では、都市OSと各種サービスをTAKANAWA GATEWAY CITYで実証し、そのアップデートを全国各地へ展開していきます。

私たちはWAKONXを通じて、企業や社会のデジタル化に必要な機能を、導入しやすい形でご提供することで、日本企業の競争力強化や社会課題の解決に貢献してまいります。

すべての人にとって金融をもっと身近なものへ

当社は2008年に日本初のモバイルに特化したネット銀行を設立して以来、クレジットカード、電子決済、保険など金融領域を着実に拡大し、2019年にauフィナンシャルグループ体制が発足しました。

auじぶん銀行は、預金残高5兆円を超え、2025年オリコン顧客満足度調査®「ネット銀行」にて2年連続で総合1位を獲得するなど、お客さまから高い評価をいただいています。本年1月には、auフィナンシャルホールディングスの完全子会社となり、今後も当社金融事業の中核として成長を目指します。その他にも、クレジットカード「au PAY カード」の会員数は2024年12月に1,000万会員を超えるなど、金融サービスの開発と拡大を続けています。銀行と証券の連携も推進しており、従来の三菱UFJ eスマート証券株式会社に加え、株式会社SBI証券との業務提携の検討を開始しました。資産形成への関心は高く、今後もオープンに証券パートナーの拡大を図り、資金移動の利便性向上や預金金利優遇など価値あるサービスを提供していきます。

そして通信と金融の連携は、当社が業界に先駆けて進めてきた取り組みです。2023年9月からは通信サービスと金融サービスを組み合わせた業界初の通信料金プラン「au マネ活プラン」を提供開始しました。貯蓄や投資への関心が高まる中、日常消費の接点を生かしながら、お客さまの資産形成サポートを実現しています。

auフィナンシャルグループは、スマホをお使いの全てのお客さまに、スマートフォンで完結するデジタル金融のメリット、金融包摂をご提供し、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。」の実現を目指します。

コンビニというリアル接点が生み出す可能性

昨年新たなパートナーとなったローソンとは、すでにさまざまなシナジーが生まれています。当社の通信やデジタルの力により、ローソンの目指す未来のコンビニ「Real × Tech Convenience」

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

▶ CSOメッセージ

サテライトグロース戦略

知的財産戦略

マテリアリティ

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

の実現に向けた取り組みが進んでおり、本年6月、当社の高輪新本社にオープンした直営店では、AIやロボティクスなどの技術を積極的に取り入れ、効果検証やノウハウを蓄積しています。7月には社員向けのオフィス環境特化の店舗もオープンし、より実験的な取り組みも導入しています。そこで得られたデータや知見をもとに、他店舗への展開や、他のリテール企業向けのソリューションビジネス展開も構想しています。

他方、ローソンの持つリアルなコンタクトポイントを起点に、付加価値サービスの強化やPontaを軸とした経済圏拡大も進展しています。昨年10月に開始した「Pontaパス」は、お客さまが日々ご利用されるコンビニでおトクな体験が得られるという分かりやすいメリットが好評で、特典利用ユーザーは延べ2,500万人を超え、サービスの魅力度が向上しています。多くのお客さまにローソンに足を運んでいただき、ローソンの日販向上にも寄与しています。

全国約14,700店舗に毎日約1,000万のお客さまがご来店するローソンのリアル店舗は、従来当社にはないさまざまなサービスの実現と課題解決の可能性を秘めています。ローソン店舗を「モビリティハブ」とした取り組みはそのひとつです。秩父市で行った実証では、過疎地域の物流インフラの代替として、無人ドローンによる配送を実施した他、石川県七尾市では、ローソン店舗の屋根に設置したAIドローンを活用し、災害発生時の被災状況の確認、日常で発生しうる事件・事故の初動対応などの警察活動への活用可能性を見据えた取り組みを行いました。

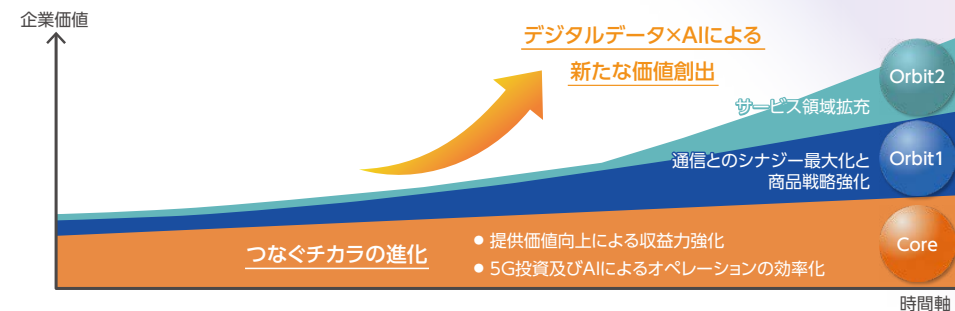
コンビニという人々の日常生活に密着したローソンは、通信事業を営む競合他社にはない重要なパートナーです。世界でも例を見ない通信のつながりチカラと、コンビニの持つリアル接点の強みの連携により、安心安全な社会の実現に向けた価値を生み出していきたいと思います。

目指すべき姿と事業機会を捉えた企業価値の最大化

現中期経営戦略の最終年度である今年度は、事業戦略と経営基盤強化の推進により、財務・非財務目標を完遂し、次なる成長のための次期中期経営戦略を策定するための重要な1年となります。当社は、経営理念にもとづき自社がどのような存在を目指すのか、そのためにどのような領域で事業機会を得て、企業価値を最大化するのか検討し、次期中期経営戦略に反映する予定です。

現在も将来も、通信の機能を拡張し、社会に対する重要な責任を果たしていくことに変わりはありません。通信ネットワークの強固な事業基盤の上で、「デジタルデータ×AIによる新たな価値創出」を通じて、ポートフォリオを強化していきます。当社はこれまで、通信に新たな付加価値をバンドルしていくパイオニア・ワークを続けてきました。この当社の特徴をより発展させ、事業成長と企業価値を最大化してまいります。

今後の社会は、気候変動や環境リスクの深刻化、地政学リスクやサイバー脅威の高まり、格差や分断の拡がりといった複雑で多層的な課題に直面していきます。KDDIは通信事業者として、リスクの高まる世界においてレジリエントで安全な社会インフラを提供する責務を果たすと同時に、AIやドローン、モビリティなどの先端技術を活用し、課題先進国である日本において、課題解決の先進企業でありたいと考えています。



KDDI VISION 2030が目指すのは、通信や多様なサービスの提供を通じ、人々の「命」、「暮らし」、そして「心」を温かく結びつけていくことです。持続可能な未来社会の実現に向け、安定かつ高品質な通信・AIサービスを核に、価値あるサービス提供と高付加価値型の経済好循環をパートナーの皆さまと共創し、お客さまやステークホルダーから選ばれ続ける存在となることで、社会の持続的成長への貢献と企業価値の向上を目指してまいります。これからのKDDIのさらなる成長にご期待ください。



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

▶ CSOメッセージ

サテライトグロース戦略
知的財産戦略
マテリアリティ

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

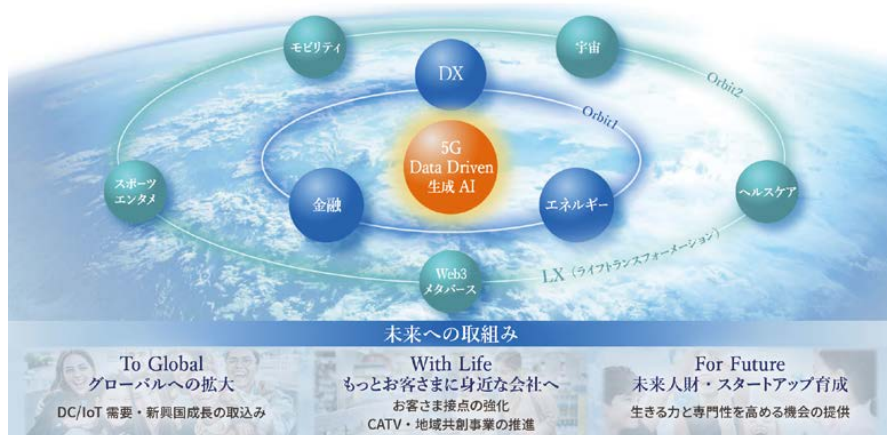
サステナビリティ中期目標

サテライトグロース戦略

サテライトグロース戦略による事業成長

「サテライトグロース戦略」では5G通信をベースとし、データドリブンの実践と生成AIの社会実装を進めるコア事業を中心に、これと連携してKDDIの成長を牽引する事業領域「Orbit1 (DX／金融／エネルギー)」と、将来の成長分野である「Orbit2 (モビリティ／宇宙／ヘルスケア／Web3・メタバース／スポーツ・エンタメ)」に取り組み、さらなる事業拡大を推進しています。

また、「サテライトグロース戦略」の推進を通じて、未来に向けてより身近で多様なサービスを国内およびグローバルに提供し、社会の持続的成長につながる取り組みを進めることで、KDDI VISION 2030に掲げる「誰もが思いを実現できる社会をつくる。」ことを目指します。



Core

5G通信をベースとし、データドリブンの実践と生成AIの社会実装を進め、さらなる事業拡大を目指します。KDDIは業界最多となる約11万局の5G基地局を構築し(2025年6月時点)、ネットワーク全体の最適化、通信速度・遅延の改善などに日々取り組んでいます。グローバル分析会社 Opensignal社が2024年10月に発表した日本市場の「モバイル・ネットワーク・ユーザー体感レポート」では、全18部門のうち13部門で1位を獲得(国内MNOでは最多受賞)、さらに「グローバル・モバイル・ネットワーク・エクスペリエンス・アワード2025」(2025年2月27日発表)においても全6部門のうち3部門で世界1位を受賞し、世界的にも高い評価を獲得しました。今後もエリア拡大や日々の通信品質改善を重ね、お客さまにNo.1の通信品質を提供していきます。

また、KDDIが持つ通信基盤と、スタートアップやパートナーの皆さまが持つ専門技術を活用し、ともに生成AIの基盤整備を加速していきます。AI開発のための基盤として、大規模でセキュアな計算基盤を整備し、その基盤上で生成AIモデルを構築していきます。整備した計算基盤をスタートアップやパートナーの皆さまにもご利用いただき、生成AIを活用した事業やサービスの共創を加速していきます。

Orbit1

サテライトグロース戦略において成長を牽引するDX／金融／エネルギーの3領域を「Orbit1」と定義し、通信のお客さま接点を基盤にパートナーとの連携や通信事業とのシナジー最大化に取り組み、新たな価値を提供することで成長を加速していきます。

(1) DX (デジタルトランスフォーメーション)

KDDIが持つネットワーク・インフラ基盤をベースに、IoTやDX、生成AIなどを活用したソリューションを、パートナーとの連携によりグローバルにワンストップで提供し、お客さまのビジネスの発展・拡大をサポートしていきます。

2024年5月より、AI時代の新たなビジネスプラットフォーム「WAKONX(ワコンクロス)」を始動しました。WAKONXを通じて、通信の運用・保守の強みを生かし、セキュリティやクラウドなどの基盤、データの蓄積・融合・分析をサービスとして提供いたします。また、AIが組み込まれたサービスやソリューションを各業界に最適化して提供することで、法人のお客さまの事業成長と社会課題の解決を支援していきます。



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

CSOメッセージ

▶ サテライトグロース戦略

知的財産戦略

マテリアリティ

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

(2) 金融

当社は、2008年に日本初のモバイルに特化した銀行サービスを立ち上げ、以来、クレジットカード、電子決済、保険など着実に金融サービス領域を拡大しながら、通信と金融のシナジー創出のモデルを先行構築してきました。携帯業界初の通信と金融特典がセットとなるスマートフォン向け料金プラン「au マネ活プラン」は累計契約者数 150 万人を突破*し、通信サービスの魅力化はもとより、銀行やクレジットカード事業などの金融サービスの利用拡大につながっています。今後も「通信×金融」のシナジー最大化を実現し、金融事業と通信事業相互の成長の好循環を目指します。

※ au マネ活プランと au マネ活プラン+の合計。2025 年 3 月時点

(3) エネルギー

個人や法人のお客さま向けに、電力小売りやエネルギーソリューションを提供しています。個人向けには au でんきを提供、全国で約 350 万世帯（2025 年 3 月末時点）のお客さまにご利用いただいています。今後も通信とのシナジーを最大化することで事業成長を加速していきます。また、脱炭素関連事業を拡大し、カーボンニュートラルへの貢献と事業成長の両立を目指します。

Orbit2

従来の LX (Life Transformation) 領域を、「モビリティを中心とした IoT 社会への対応」「新技術への対応」「消費多様化への対応」の観点から 5 領域に定義。当社の強みである通信や新技術を活用するとともにパートナーリングによってお客さまのライフスタイルの変革に挑戦することで、さらなる事業拡大を目指します。

(1) モビリティ

コネクティッドカー、ドローン、ロボット等を通じ、未来のモビリティ制御基盤の社会実装による、課題解決と新体験創出を目指していきます。

(2) 宇宙

スペース X とのパートナーリングの深化により、衛星通信の提供機能を拡張し、「空が見えれば、どこでもつながる*」体験の実現を目指します。

※対象機種にて、iOS メッセージアプリ／Google メッセージアプリ上でのテキストメッセージで先行して提供開始。音声通話とインターネット通信は未対応（2025 年 6 月時点）

(3) ヘルスケア

個人の健康・医療体験を高めるサービスの拡充や、医療 DX で病院業務の効率化を支援します。

(4) Web3・メタバース

法人ニーズに合わせた事業拡大に取り組むとともに、個人向けにはクリエイター支援を通じ、メタバースでの新たな体験価値創出を目指します。

(5) スポーツ・エンタメ

スマートフォンでの動画視聴が普及した時代の変化に対応し、パートナー連携によるコンテンツ視聴の促進や新技術によるコンテンツの魅力化を行っていきます。

未来への取り組み

サテライトグロース戦略の推進を通じ、未来に向けてより身近で多様なサービスを国内およびグローバルに提供し、社会の持続的成長につながる取り組みを行っていきます。

(1) To Global (グローバルへの拡大)

モンゴルやミャンマーなどの既存進出国でのコンシューマ事業展開や、データセンターやコネクティッドを中心とした KDDI BUSINESS のグローバル拡大を目指します。データセンターは、TELEHOUSE ブランドにて、北米・欧州・アジアを中心にコネクティビティデータセンターを展開、今後のトラフィック需要増大を見据え、積極的に拡大していきます。また、コネクティッドカー向け IoT については、安定した運用基盤に加え、営業力も強化し、事業領域を拡大させていきます。

(2) With Life (もっとお客さまに身近な会社へ)

ローソン協業による顧客接点の拡大や、JCOM、ctc、沖縄セルラー電話など地域に根差したグループ会社と一丸となって地域 DX を推進することで、地域のデジタル化に貢献します。

(3) For Future (未来人財・スタートアップ育成)

子ども向け教育の拡充や未来人財育成により、社会の持続的成長を支える人財育成に貢献します。また、スタートアップとのビジネス共創や、スタートアップを KDDI のアセット活用で育成し IPO を目指す「スイングバイ IPO *」を推進し、ともに成長を目指していきます。

※宇宙の専門用語で宇宙探査機が惑星の重力を利用して加速するということを表現した言葉。KDDI とソラコムでは、スタートアップが大企業のサポートを得て成長し上場を目指すことを、スイングバイ IPO と呼んでいます



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

CSO メッセージ

▶ サテライトグロース戦略

知的財産戦略

マテリアリティ

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

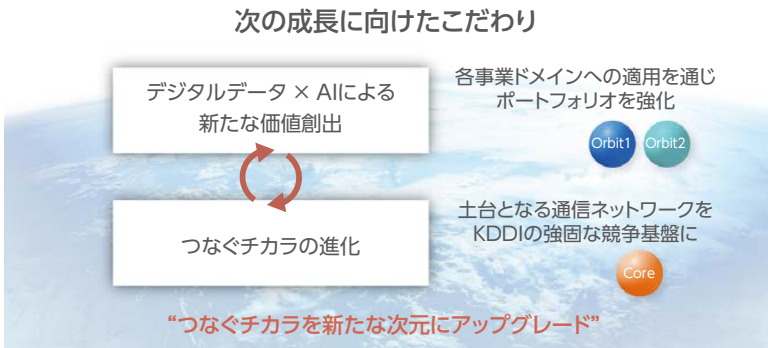
価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

サテライトグロース戦略の進化

次なる成長に向け、Coreとなる通信ネットワークをKDDIの強固な競争基盤にしていく「つなぐチカラの進化」と、「デジタルデータ×AIによる新たな価値創出」によるOrbit1・Orbit2の強化に取り組めます。こうした取り組みを通じて、KDDI VISION 2030の実現を目指していきます。



つなぐチカラの進化

高品質な5Gネットワーク〈つながる体感 世界評価No.1〉

KDDIは「いかにより良い通信を実現できるか」を追求し、特に「通信の品質」にこだわってきました。高速・大容量で快適な5G通信を行えるSub6／ミリ波の基地局数は5万局超で国内最多（2025年3月時点）となります。2024年3月の衛星干渉条件の緩和により、Sub6の関東地方のエリアは2.8倍に拡大しました。また、既存の4G周波数転用による5Gエリアと、高速なSub6のコンビネーション（デュアルバンド）により、体感品質を重視した5Gネットワークを形成しています。これらの取り組みが評価され、「グローバル・モバイル・ネットワーク・エクスペリエンス・アワード2025」（2025年2月27日発表）において、全6部門のうち「信頼性エクスペリエンス」「音声アプリ・エクスペリエンス」「ゲーム・エクスペリエンス」の3部門で世界1位を受賞、「つながる体感※ 世界評価 No.1」を実現しました。

※「つながる体感」とは、Opensignal社の「信頼性エクスペリエンス」評価等に基づき、au回線でネットワーク接続した際にお客様により快適で安定したサポートを実現することを指します。詳細はOpensignalウェブサイトをご覧ください。41カ国、142MNO比較。データ提供期間2024年7月1日～12月27日 © Opensignal Limited



KDDIならではの「つながる体感」価値の創出

通信の新たな価値創出にこだわり、2025年4月には衛星とスマートフォンの直接通信サービス、au Starlink Directを提供開始しました。auだけでなく全てのキャリアのお客さまに提供を行い、7月には接続者数が100万人を突破しました。多くのお客さまに「空が見えれば、どこでもつながる」体験を提供しています。また2025年7月より「au 5G Fast Lane」を提供開始しました。対象のお客さまに、相対的に多くの無線リソースを割り当てることで、通勤・通学時の電車待ち時間や大規模イベントなどにおいて「混雑時でも、より快適につながる価値」を実現します。今後も全てが通信でつながる時代において、競争力の源泉である通信品質の優位性を堅持し、今後も通信品質を高める取り組みと「つながる体感」価値の提供に挑戦し続けます。

高品質な通信を支える



※対象機種にて、iOSメッセージアプリ／Googleメッセージアプリ上でのテキストメッセージで先行して提供開始。音声通話とインターネット通信は未対応（2025年6月時点）
※衛星捕捉まで時間を要する場合や、一時的に停波する場合があります
※ご利用環境等により、接続が制限される場合があります。また、一部地域においては接続されない場合があります



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

CSOメッセージ

▶ サテライトグロース戦略

知的財産戦略

マテリアリティ

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

マルチブランド戦略の進化

KDDIは、「ずっと、もっと、つながぞ。au」のスローガンのもと、エリア拡大や通信品質の改善を積み重ね、マルチブランド（au、UQ mobile、povo）共通の高品質なネットワークを磨きあげてきました。その共通の土台のもと、通信の新たな価値を加え、マルチブランド戦略を進化させました。auではメインブランドとしての「安心・使い放題」の価値を体現し、新たな「つながる体感」価値として、au 5G Fast Lane、au Starlink Direct^{※1}に加え、海外でもデータ使い放題のau 海外放題^{※2}を毎月15日分セットにしたプランを提供するなど、付加価値の高いサービスを提供します。UQ mobileでは、「シンプルでおトク」を追求した価値をお届けし、povoではオンライン専用、自由にトッピングできる価値を提供します。

※1 衛星捕捉まで時間を要する場合や、一時的に停波する場合があります。ご利用環境等により、接続が制限される場合があります。また、一部地域においては接続されない場合があります
※2 一定期間内（24時間単位）に大量のデータ通信があった場合、通信速度を制限することがあります

デジタルデータ×AIによる新たな価値創出

さらなる進化のカギは「AI」によるハイパーパーソナライゼーション

通信により膨大なデジタルデータとAIをつなぎ、新しい価値を創出していきます。当社は通信



注) 法人のお客さま数は2025年1月時点、それ以外は2025年3月時点。ローソンは有効数字3桁、それ以外は有効数字2桁で四捨五入
※1 auショップとUQスポットの合算

回線やサービス等のオンラインでのお客さま接点を多く保有しています。さらにauショップやローソンなどのオフラインチャネルも保有しており、この豊富な顧客接点と「つながチカラの進化」により作り上げた通信基盤を通じて、日々の事業から膨大なデジタルデータを蓄積しています。当社は、この「デジタルデータ」と「AI」が、あらゆる産業のDXを加速化する好機と捉えており、「デジタルデータ」と「AI」をつなぎ、個人のお客さま、法人のお客さまに合わせた新たな価値を提供していきます。個人のお客さまには、一人ひとりに寄り添ったライフサポートを、法人のお客さまには、各企業それぞれの持つオペレーティングモデルの変革をご提供できると考えており、今後取り組みを推進していきます。

法人のお客さまのオペレーティングモデル変革

KDDIは約40万社の法人のお客さまと接点があり、お客さまに関するナレッジを蓄積しています。そのナレッジを活かし、お客さまのオペレーティングモデル変革にも貢献していきたいと考えています。

例えば、リテール業界において、店舗などから得られたデータと、KDDIが保有するデータをかけ合わせ、店舗運営の省力化と、利便性向上により、お客さまの買い物体験のアップデートを実現していくことや、リテール業界だけでなく、ロジスティクス、BPOなど、あらゆる産業を対象に、蓄積したナレッジを活かして省人化や効率化の提案を加速していきます。



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

CSOメッセージ

サテライトグロース戦略

知的財産戦略

マテリアリティ

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

パートナーとともにAI基盤を構築

AIサービスを提供するための基盤の構築もパートナーとともに着実に実施していきます。シャープ堺工場については、売買契約を2025年4月に締結し、26.3期中に大阪堺データセンターとして本格稼働を目指しています。また、大阪堺データセンターのGPU基盤上でGoogleのGeminiを提供していきます。



「未来への実験場」である高輪での取り組み

「あなたに気付く街 みんなで築く街」に向けた実験開始

KDDIは、東日本旅客鉄道株式会社（以下 JR東日本）や株式会社ローソンをはじめとする共創パートナーとともに、TAKANAWA GATEWAY CITYにおいて、「あなたに気付く街 みんなで築く街」に向けた未来への実験（以下 本実験）を開始しました。

KDDIは2025年7月1日の本社移転を契機とし、約13,000名のKDDIグループ社員をモデルケースとして本実験を進めていきます。「未来への実験場」での取り組みを通して人々の生活体験を変革させるとともに、将来的には実験で得た知見をもとに他の都市や地方に合わせて横展開していきます。

「街に訪れる人」と「街で働く人」へ新たな価値を

KDDIは本実験を通して、高輪の街に足を踏み入れた瞬間に“スイッチ”が入り気分が上がるような体験を「街に訪れる人」と「街で働く人」へ提供していきます。この体験は、人の流れや街の設備データ、KDDIの持つ興味関心データやJR東日本の持つ鉄道データなどのさまざまなデータを収集・分析する基盤であるデジタルツインプラットフォームをはじめとした、WAKONX SmartCityの資産を活用することで実現します。

高輪での取り組み



INDEX

Introduction
Value Creation
Strategy
CSOメッセージ
▶ サテライトグロース戦略
知的財産戦略
マテリアリティ
Management Base
Governance
Data

PICK UP

CEOメッセージ
CSOメッセージ
CFOメッセージ
価値創造ストーリー
マテリアリティ
サステナビリティ中期目標

街に訪れる人に提供する「ハイパー・パーソナル体験」

街があなたの好みや状況に気付き合わせてくれる「ハイパー・パーソナル体験」を提供します。国内初の取り組みとなる、改札などのゲートを通過した際に一人ひとりの趣味嗜好に合わせタイムリーな情報を教えてくれるアプリ配信や、AIで分析した属性情報や個人の好みに合わせて商品を配送するロボットなどで、“おもてなし”します。



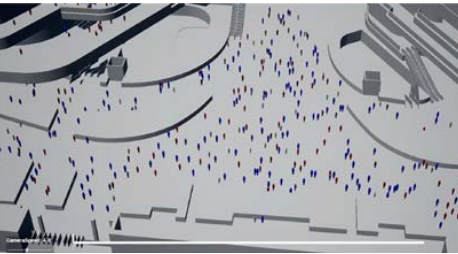
タッチトリガーによるまちアプリ配信：高輪ゲートウェイ駅の改札を通過すると、その時に開催されているイベントや店の混雑情報など、個人の趣味嗜好に合わせてパーソナライズされた“今”必要な情報を、アプリを通じてプッシュ通知



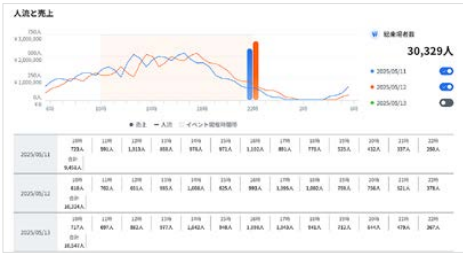
回遊ロボット：デジタルツインプラットフォーム上で、防犯カメラデータを用いて来訪者の属性や状況をAI分析し、ロボットが来訪者の好みに合わせた商品を配送

街で働く人に提供する「ハイパー・パフォーマンス体験」

潜在能力を最大限に引き出し、ともに街を築き上げていく「ハイパー・パフォーマンス体験」を提供します。街の店舗運営者向けには、イベント開催時に混雑状況の事前シミュレーションや、参加者の人数・属性分析、イベント終了後のレポートまで一貫して行うとともに、AIによる改善点の示唆出し機能を備えた、データダッシュボードを提供します。これにより混雑状況に合わせた人流誘導や最適な商品準備が可能となり、店舗の売り上げ向上に寄与します。



3Dシミュレーション：災害時の避難誘導や広場イベントの人流を3D映像で確認できる「3D都市モデル」でシミュレーションし、安全な都市生活の維持に活用



イベントレポート：イベント終了後、売上計画や人流データをもとに成功度を分析。今後のイベントに活用可能

KDDIとローソン、TAKANAWA GATEWAY CITYに「未来のコンビニ」第1号店をオープン

KDDIと株式会社ローソンは2025年6月23日に、TAKANAWA GATEWAY CITYに、リアルの温かみとテックの力を融合させた未来コンビニ「Real×Tech LAWSON」1号店として、「ローソン高輪ゲートウェイシティ店」を開店しました。

本店舗では、ローソンのお店、高輪のまちが持つ多様なデータを、KDDIの持つ通信やテクノロジーの「つなぐチカラ」で連携・循環させ、お客さまに新しい体験を提供します。

また、限られた人手でも持続可能な店舗オペレーションを確立することで、コンビニの生活インフラとしての役割を支え続けるとともに、従業員がより働きやすい店舗づくりを目指すため、店舗運営においてもテクノロジーを活用します。



新しいお客さま体験

「まちのほっとステーション」としてローソンが育んできたリアルならではの温かさとテックの活用で新しい体験をお客さまに提供します。

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

CSOメッセージ

サテライトグロス戦略

知的財産戦略

マテリアリティ

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

リテールテックにより収集したローソンのお店、お客さまの情報とともに、高輪のマチの情報（都市OS）も活用していきます。データの循環を通じて、地域に寄り添う生活インフラのコンビニのあり方を進化させていきます。



AIカメラによりお客さまの行動に合わせ商品をレコメンドするサインエージ



レールをタッチすることで商品の詳細情報を表示するサインエージ



高輪のマチの情報（天気、電車遅延、マチの混雑情報など）をリアルタイムで配信



ブース内に設置したリモート接客システムを通じて、通信・ヘルスケア・金融・清掃・家事代行など相談可能

新しい店舗運営

本店舗では、店舗業務を支援する複数のロボティクスを導入し、リアル店舗のオペレーションをデータ化して分析可能にすることで、効率的な店舗運営を目指します。

ロボットが負荷の高い業務を担うことで、従業員は空いた時間をお客さまへの接客や売り場づくりなどに充てることが可能となります。



未来コンビニ「Real×Tech LAWSON」オープン。KDDIとローソンの新たな挑戦

オフィス環境に特化した実験店舗を始動

2025年7月、TAKANAWA GATEWAY CITY内KDDI本社の社員専用フロアに「ローソン S KDDI高輪本社店」を開店し、オフィス環境に特化した「Real×Tech LAWSON」の実験店舗として運営を開始しました。本店舗では、利用者がKDDI社員に限られる環境を活かし、オフィスで働く人（オフィスワーカー）の生産性の向上などに寄与する利便性や体験価値を提供するコンビニの実現に取り組みます。店舗内にレジが存在しない実証店舗で、店舗と連携した専用アプリ「オフィスローソンアプリ」を中心に、オフィスワーカーのデータを活用しながら、一人ひとりのニーズに最適化したスマホセントリックな購買体験を提供していきます。

「オフィスローソンアプリ」には、レジに並ぶことなく決済が完了するスマホレジを導入するとともに、アプリ上で一人ひとりの購買履歴をもとにパーソナライズされた商品のレコメンドなどを行います。また、配送ロボットがエレベーターなどのファシリティと自動連携し、ローソン店舗の商品をオフィスの執務室内までデリバリーしたり、オフィス内を回遊販売したりすることで、フロアを移動することなく商品の購入が可能になります。

KDDIとローソンは今後、「ローソン高輪ゲートウェイシティ店」や社員専用店舗「ローソン S KDDI高輪本社店」での実証結果をもとに高輪で「Real×Tech LAWSON」の仕組みを構築し、店舗やオフィス、高輪のマチ全体の課題解決やイノベーション推進を目指します。高輪での実証結果とともに、日本全国、将来的には海外展開も視野に、他店舗への拡大を目指していきます。

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

CSOメッセージ

▶ サテライトグロス戦略

知的財産戦略

マテリアリティ

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

「MWC Barcelona 2025」への出展

MWC Barcelona 2025 - KDDI株式会社



KDDIは2025年3月3日から3月6日、スペイン・バルセロナで開催された世界最大のモバイル関連展示会「MWC Barcelona 2025」に出展しました。MWC Barcelona 2025では、「つなぐチカラの進化」の具体を多彩なユースケースを通して紹介しました。社会インフラの拠点でもあるコンビニ、そこから広がっていく未来のモビリティ社会、そしてそれらを支えるオープンイノベーションなど、Life Transformationの最前線を紹介しました。

バーチャル受付

日本の有名バーチャルキャラクター「#kzn (キズナ)」がKDDIのアンバサダーに就任。ご来場の皆さまに展示コンセプトや展示内容を紹介しました。



AI Telecommunication

KDDIは通信とAIが融合したインフラ基盤を提供していきます。AIゾーンでは高品質なインフラ基盤を提供するための取り組みを紹介しました。

The Power of AI

グローバル展開しているデータセンター事業（TELEHOUSE）の技術・運用ノウハウをいかし、次世代のAIデータセンターを構築。大規模電力を保有する工場の再利用や柔軟性に優れたコンテナを利用するなど、多彩なアプローチについて紹介しました。



Experience Telco AI

KDDIはAIと融合したネットワークの構築に努めています。ご来場の皆さまに、Telco AIのサポートを受けながら、ネットワーク運用者として障害復旧やネットワーク構築をするデモンストラレーションを体験いただきました。



RETAIL

日本の生活インフラ「コンビニ」を、AIとテクノロジーの力でアップデート。リテールゾーンでは、おすすめ商品を提案するAI商品棚、生活の困りごとを解決するAI相談ブース、スマホレジ、自動品出しロボット、災害点検ドローンなどを紹介しました。

AI Consultation

AIによるリアルタイム応答やアバター接客を通じて通信サービスや金融、ヘルスケアなど多様な相談が可能に。生活に密着した新たなサービスの提供拠点となることを紹介しました。



AI Digital Telco

GenZをターゲットとしたDigital Telco“povo”が提供する“povo SDK”を起点としたB2B2Xの取り組みについて、国内外のケーススタディと今後の展望を紹介しました。



AI Digital Signage

エッジAIカメラにより、お客さまごとに最適な情報をリアルタイムにレコメンド。おトク情報を適切なタイミングでお届けし、これまで以上に満足度の高いお買い物体験が可能になることを紹介しました。



AI Restocking System

AI自動制御により、リアルタイムでの在庫管理や時間帯や需要に応じた品出しなどの店内業務を24時間365日サポート。深刻化する労働力不足などの社会課題に貢献することを紹介しました。



MOBILITY

あらゆるものに通信が溶け込み進化し続ける今日、モビリティの在り方も変わりつつあります。モビリティゾーンでは、多様なモビリティと人々が共存していく未来を紹介しました。

AI Mobile Autonomous Shopping

自動運転車両の車内に陳列された商品をスマートフォンで購入することが可能となるなど、「コンビニ」があなたのもとにやってくる体験をお楽しみいただきました。



AI Drone Operation

コンビニにAIドローンやStarlinkを配備し、日常時はインフラ点検や街の見守り、災害時は捜索や衛星通信の提供が可能に。コンビニが地域の安心・安全を見守る拠点となることを紹介しました。



AI Mobility Society

「WAKONX Mobility」で目指す未来のモビリティ社会と、それを通信とAIの力でどのように支えていくのか、ユースケースとともに紹介しました。



Global Connectivity

KDDIがワンストップで提供するコネクティッドサービスについて、カメラで撮影した素材をスムーズに伝送できるユースケースや、自動車・ドローンなど多様なモビリティへの広がりについて紹介しました。



BEYOND

KDDIは、スタートアップが持つ無限の可能性を信じています。出資やパートナーシップを通じて、ともに新たな体験価値を創出するため、革新的な技術とのコラボレーションを常に探求しています。

AI Space Exploration

Apple Vision Proを活用した、未来の宇宙空間での無重力ショッピング体験や国際宇宙ステーション船内の自由探索など、没入感あふれる体験をお楽しみいただきました。



AI Open Innovation

KDDIとのコラボレーションにより展示が実現した多彩なスタートアップの情報や、KDDIのオープンイノベーション戦略について紹介しました。



MWC Barcelona 2025には、KDDIの挑戦を全世界へ発信していくこと、新たなパートナーと出会い新しいビジネスを創造することを目的に出展しました。出展に際し全事業本部と連携。若手社員を中心とした100名超の社内外の関係者の皆さまとともに、意見を出し合い協力しながらブースを作り上げることができました。実際に完成したブースを目にした際の感動は今でも脳裏に焼き付いています。会期中は多くのお客さまに会場いただいた他、「未来を体感できた」「ユースケースが魅力的」「展示内容の実用化が待ち遠しい」等の嬉しい声をいただくことができました。引き続き、グローバル市場におけるKDDIのプレゼンス向上を目指していきます。

渉外・広報本部 広報部 堀内 優里



大阪・関西万博「フューチャーライフ万博・未来の都市」への協賛

KDDIは、2025年4月13日に開幕した2025年日本国際博覧会にて、「フューチャーライフ万博・未来の都市（以下、「未来の都市」）」のプラチナパートナーとして協賛し、株式会社 日立製作所（以下 日立）と共同展示を行いました。

両社は「Society 5.0が目指す未来の都市＝経済発展と社会課題の解決を両立する人間を中心とした都市の姿を浮かび上がらせる舞台」というビジョンに深く共鳴し、博覧会協会と未来の都市に参画の10者とともに、未来の都市像を描きました。

「未来の都市」での展示内容

「未来の都市」は、公益社団法人 2025 年日本国際博覧会協会によるテーマ展示・コモン展示、KDDIを含む協賛各者による個者展示から構成されており、パビリオン全体を通して1つのストーリーにつながり、来場者が未来の暮らしを考える場となっています。



Mirai Theater

来場者120名が一度に入場できるシアター形式の施設です。ストーリーは、2035年の未来に住む子どもからSOSを受け取るところから始まります。未来の課題や選択肢について理解を深めながら、スマートデバイスを通じて解決策を選択することで、未来の都市がどのように変わるのかを体感いただけます。



Mirai Arcade

大型タッチパネルを用いたゲームコーナー仕立てで、最大3名でプレイできる協力型シューティングゲームです。画面に表示される気候変動や都市過密化などの現代の社会課題に対して、「ミライボール」を投げて未来を変える体験ができます。

この中でKDDIと日立は、「Society 5.0と未来の都市」をテーマとした「Mirai Meeting（ミライミーティング）」を共同展示しました。

サイバー空間とフィジカル空間が融合した本展示は、人々が生き生きと暮らす人間中心の社会、Society 5.0の実現に向けて、来場者にさまざまな問いを投げかけ、未来の都市像についてともに考える場となっています。また、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。」という理念を体現するものであり、特に次世代を担う子どもたちが自らの未来について考え、行動を起こすきっかけとなる体験を提供し、その成長を応援しています。

参画企業との共創により「バーチャル未来の都市」を提供

日立との共同展示に加えて、「未来の都市」をKDDIのメタバース・Web3サービスプラットフォーム「αU（アルファユー）」上に実装した「バーチャル未来の都市」を提供しました。

バーチャル未来の都市は「自分たちの生きていたい未来を考える」をコンセプトとする仮想空間です。未来の都市のテーマ「幸せの都市へ。」に基づき、KDDIおよび未来の都市の協賛9者が共創し、Society 5.0が目指す人間中心の都市空間を構築しました。アバターを介して社会課題を解決した未来の姿や未来を支える技術に触れていただくなど、バーチャルならではの独自体験を可能としました。



今回の出展にあたり、日立製作所さまとは2年半以上前から週に2～3回の打ち合わせを重ねてきました。その際、私たちが大切にしていたのは、ワンチームで挑むこと。各社の役割を明確に分けるのではなく、2社が一丸となってその時々の課題に柔軟に対応してきました。Mirai TheaterもMirai Arcadeも、1社だけでは実現できなかったと感じています。未来を担う子どもたちをターゲットに、コンセプトである「未来は自分たちで変えられる」を実感できる体験型展示を制作しました。この体験が子どもたちにとって未来を考え、行動するきっかけになることで、未来人材の育成にも寄与できていれば嬉しく思います。

ブランドマネジメント部 大阪・関西万博準備室 室伏 宏通



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

CSOメッセージ

▶ サテライトグロース戦略

知的財産戦略

マテリアリティ

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

知的財産マネジメント

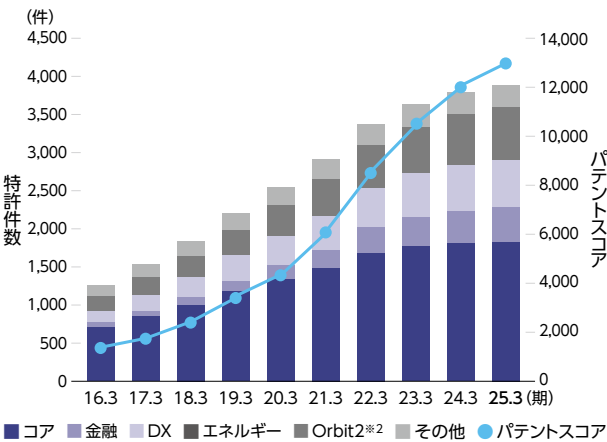
KDDIは、知的財産をサステナブルな事業成長のための重要な経営資源と位置付けており、事業戦略と一体化した知的財産活動を推進しています。

通信を核としたイノベーションの推進

KDDIは、研究開発、サービス企画・運用の各場面で、知財・無形資産（技術、発明、ノウハウ、ブランド、デザイン、データ、ソフトウェア、パートナーリング、サプライチェーンなど）を創出・活用しており、これらは会社を支える重要な経営基盤となっています。

5G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」推進のため、これらの領域における事業競争力の向上を図るべく特許ポートフォリオの充実やノウハウの獲得に取り組んできました。その結果、特許件数とパテントスコア（特許の注目度）は増加しています。

KDDIの特許件数とパテントスコア※1の推移



※1 株式会社パテント・リザルトのBiz Cruncherを使用し、KDDI作成
※2 モビリティ、宇宙、ヘルスケア、Web3・メタバース、スポーツ・エンタメ

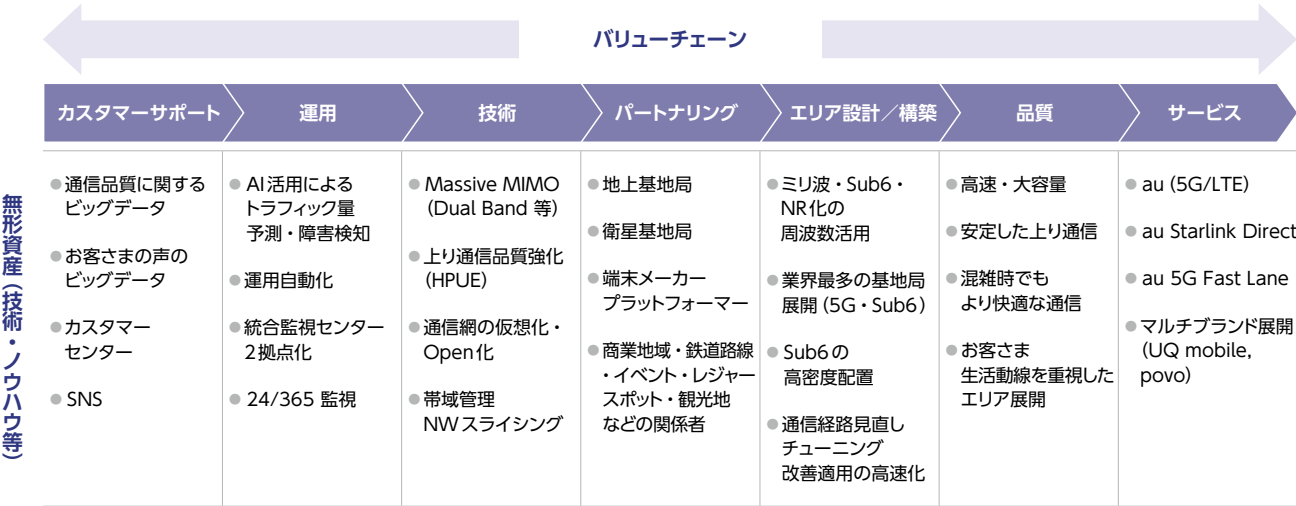
注力領域におけるイノベーションをさらに推進し、事業拡大に向けて、競争優位性のある特許ポートフォリオとノウハウを拡充していきます。

「つなぐチカラの進化」を支える知財・無形資産

(1) 高い通信品質を支える無形資産

サテライトグロース戦略のコアである通信は、社会的に欠かせないインフラであり、継続的に品質改善を行っています。カスタマーセンターへのご要望やSNSに書き込まれたお客様の声、端末や基地局の通信ログ等に加え、外部評価機関のデータを取り入れ分析を行っています。また、ネットワーク全体の通信経路見直しなど、年間100件以上のチューニングを繰り返し実施しています。これらの地道な取り組みを通じて蓄積された技術・ノウハウこそが、KDDIの高品質な通信を支える無形資産です。

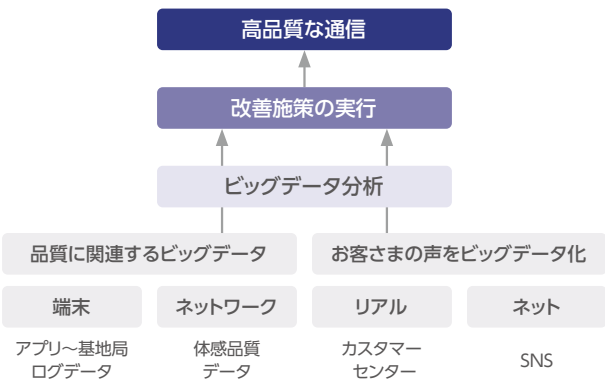
高品質な通信を支える無形資産



データの分析やお客さまへの調査を通じて、将来における利用動向の予測を丁寧に積み重ね、社会の急速な変化や多様化するニーズにも柔軟に対応できるよう備えています。

競合他社にはない無形資産によって、KDDIにしか提供できない高い付加価値を提供し、持続的な企業価値の向上につなげています。

通信品質改善の取り組み



INDEX

Introduction
Value Creation
Strategy
CSOメッセージ
サテライトグロース戦略
▶ 知的財産戦略
マテリアリティ
Management Base
Governance
Data

PICK UP

CEOメッセージ
CSOメッセージ
CFOメッセージ
価値創造ストーリー
マテリアリティ
サステナビリティ中期目標

(2) 通信エリアの差別化を支える知財・無形資産

通信品質だけでなく、エリア差別化にも取り組んでいます。「au Starlink Direct」により、お客さまのスマホから「空が見えれば、どこでもつながる」を実現しています。

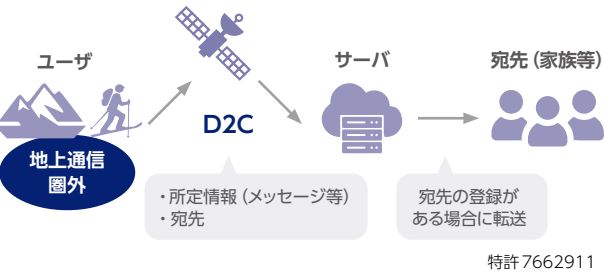
この実現に当社は制度整備から携わってきました。世界無線通信会議（WRC-23）に当社社員が日本代表として参加、国際的な制度化の道を開くことに成功しました。また、国内においては、他システムとの共用調整の実施等、衛星直接通信のための技術的条件策定に貢献することで、制度改正、免許交付を受け、サービス開始に至っています。

さらに、衛星通信によるテキストメッセージの送受信や、位置情報の共有等が可能となる「衛星モード」を幅広く端末に搭載するために、端末プラットフォームやメーカー等との交渉・調整を実施。地上周波数との共用によるauのお客さまの体感品質維持を両立するためのチューニング作業など、KDDIの技術・ノウハウが活かされています。

このように、KDDIの技術・ノウハウやパートナーングを活かすことによって、お客さまにとって高い付加価値の創出に至っています。

技術・ノウハウ、パートナーングなどの無形資産の活用だけでなく、お客さまとの接点を強化するため、差別化した通信エ

差別化した通信エリア上でのビジネスモデル特許



サーバが、ユーザ端末から所定情報と宛先を衛星局を介して受信し、宛先が登録されている場合に送信する。

リア上でのビジネスモデル特許などの知的財産権を獲得し、サービスでも競争優位を築き、事業成長を支える取り組みを行っています。

ブランド価値の向上

「KDDI VISION 2030」の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」を中心に、TVCMや協賛活動、ブランド体験施設「GINZA 456」など、さまざまなお客さま接点を通じて、KDDIブランドへの共感や期待の醸成を図っています。

また、2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）の未来社会ショーケース事業「フューチャーライフ万博・未来の都市」のプラチナパートナーとして、「Society 5.0と未来の都市」をテーマに株式会社 日立製作所と共同出展しました。本出展では、通信・デジタル技術を活用した未来都市の姿を体験型展示で発信し、KDDIの技術力と社会課題解決への姿勢を広く認知していただくことができました。次世代を担う子どもたちが、自らの未来について考え、行動を起こすきっかけとなる体験を提供するとともに、当社の技術やアイデアを実際の展示に活用することで、その価値を社会に示し、持続可能な未来への貢献を表現しています。

ブランドメッセージ「Tomorrow, Together」のもと、パートナーとともに持続的に成長・発展する未来に向けて、新しい体験価値を創造し、ブランド価値を高めていきます。

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」において、当社の強みである5G通信とシナジーのあるサービスの拡充を進めるには、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。

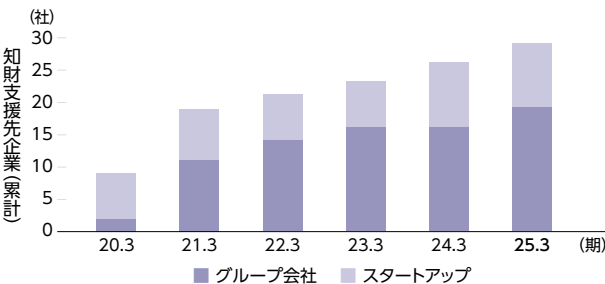
例えば、大企業連合でスタートアップの成長を支援する事業共創プラットフォーム「KDDI ∞ Labo」、KDDIグループが支援するコーポレートベンチャーキャピタル「KDDI Open Innovation Fund」等があります。いずれも新規事業を創出するための重要な無形資産と位置付けています。



KDDIグループの事業成長のための知的財産活動の推進

KDDIは、グループ会社やスタートアップなどとの共創事業の成功のためには、共創相手の知的財産活動（侵害リスク回避、特許取得など）の適切な実行が必要となることから、知的財産管理の体制に課題を抱えるグループ会社や出資先のスタートアップに応じた最適な知的財産活動が実施されるように支援しています。

知財活動の支援先（グループ会社・スタートアップ）の企業数推移



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

CSOメッセージ

サテライトグロース戦略

知的財産戦略

マテリアリティ

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

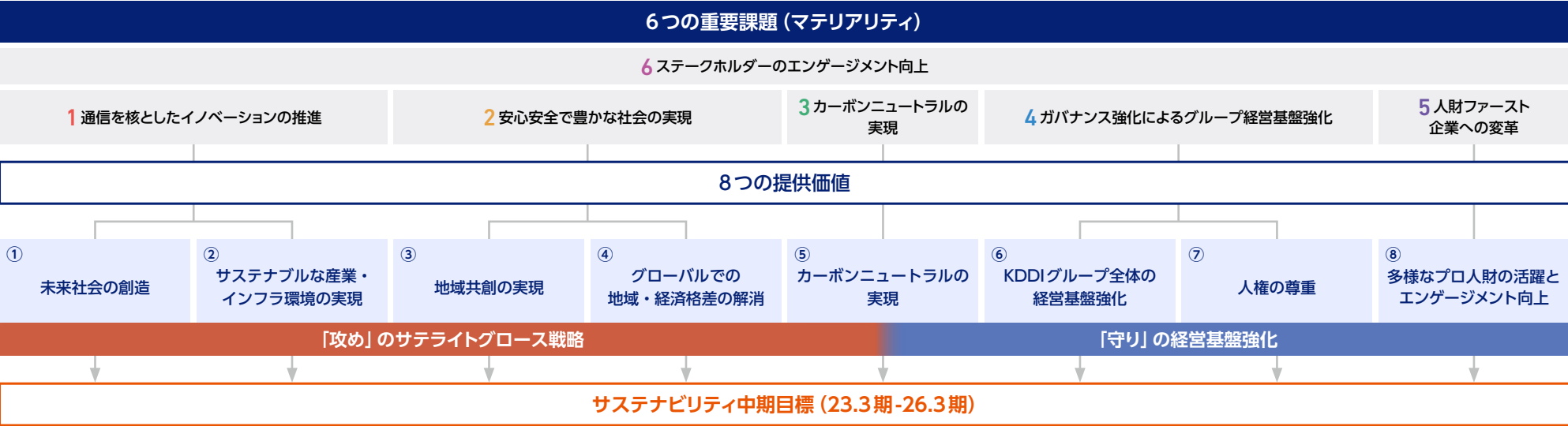
価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

6つの重要課題 (マテリアリティ)

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



マテリアリティ	提供価値
1 通信を核としたイノベーションの推進	① 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 ② 通信その他の社会インフラ・つながるクルマに対して、革新的なソリューションを提供することで、サステナブルな産業・インフラ環境を実現する
2 安心安全で豊かな社会の実現	③ 通信を核としたDXにより人と地域の想いをつなぎ、情報格差、地域課題を解決することで、地域共創を実現する ④ 海外新興国にて通信と周辺サービスの維持拡充を図り、現地の経済発展に貢献することで、地域・経済格差を解消する
3 カーボンニュートラルの実現	⑤ KDDIグループの2030年度カーボンニュートラル実現※に加え、お客さまへ再生可能エネルギー電気を提供し、地球規模の課題である気候変動問題の解決に貢献する ※ Scope1 + Scope2
4 ガバナンス強化によるグループ経営基盤強化	⑥ KDDIグループ全体のガバナンス強化による強固な経営基盤の確立を通じて、社会・環境価値を創出する ⑦ あらゆる事業活動において人権を尊重するとともに、サプライチェーンでの人権侵害を撲滅し、社会の持続的成長に貢献する
5 人財ファースト企業への変革	⑧ 多様かつ高度なプロ人財の活躍と挑戦心あふれる企業風土の醸成により、イノベーションを創出し、社会の持続的成長に貢献する
6	ステークホルダーのエンゲージメント向上

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

CSOメッセージ
サテライトグロース戦略
知的財産戦略
▶ マテリアリティ

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

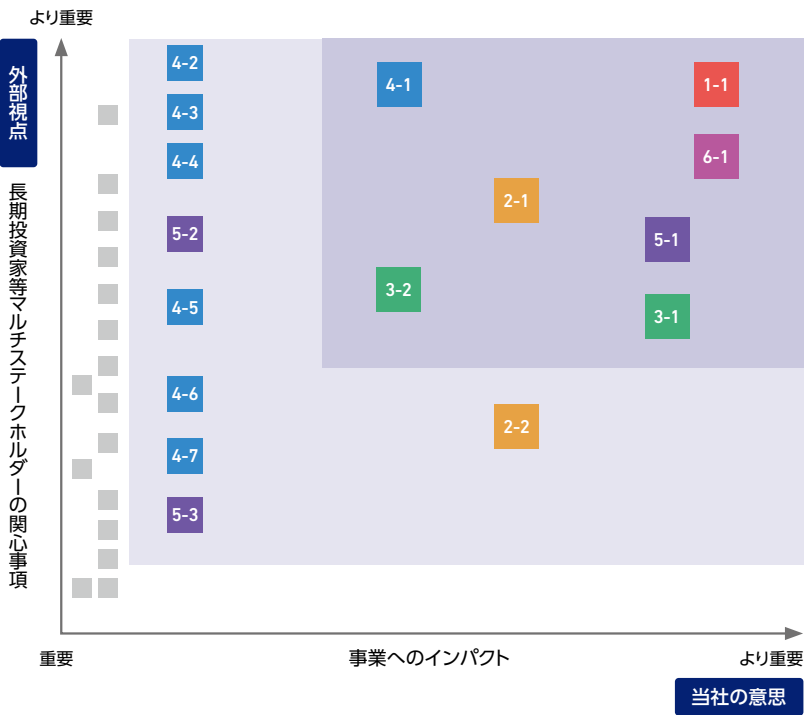
サステナビリティ中期目標

マテリアリティ選定プロセス

KDDIは、中期経営戦略 (23.3期-26.3期) の策定に伴い、以下のプロセスにてサステナビリティに関する重要課題 (マテリアリティ) を見直しました。

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

重要課題マトリクス



マテリアリティ 1	通信を核としたイノベーションの推進 1-1 通信を核としたサテライトグロース戦略により、お客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
マテリアリティ 2	安心安全で豊かな社会の実現 2-1 技術革新によりレジリエントなインフラを提供し、安心安全な社会と経済発展を実現 2-2 DXによる新たな価値創出による情報格差の解消
マテリアリティ 3	カーボンニュートラルの実現 3-1 脱炭素化推進により社会の持続的成長を達成し、豊かな地球を未来に残す 3-2 KDDIグループでの2050年度カーボンニュートラルの達成
マテリアリティ 4	ガバナンス強化によるグループ経営基盤強化 4-1 強固なデータセキュリティの構築によるお客さまプライバシーの確保 4-2 リスクマネジメントの徹底 4-3 実効的かつ透明性のあるガバナンス体制の整備 4-4 コンプライアンスの徹底 4-5 人権の尊重 4-6 公正かつ積極的な情報開示 4-7 持続可能な調達の推進
マテリアリティ 5	人財ファースト企業への変革 5-1 従業員の幸福の追求とダイバーシティ＆インクルージョンの推進 5-2 人材育成とキャリア開発 5-3 健康経営への取り組み
マテリアリティ 6	ステークホルダーのエンゲージメント向上 6-1 従業員、お客さま、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構築

※マテリアリティ選定時点 (22.3期) の内容

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

CSOメッセージ

サテライトグロース戦略

知的財産戦略

▶ マテリアリティ

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

サステナビリティ中期目標 (23.3期-26.3期)

一部指標・目標値の変更および25.3期実績の追加を行いました。

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-26.3期)						
		実施内容	指標	22.3期(実績) ^{※1}	23.3期(実績)	24.3期(実績)	25.3期(実績)	26.3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 ➡P.35	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	44 件	70 件	80 件
		自治体さまと連携したLXサービスの提供	LXサービス提供地域・施設数の拡大					
		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24%増	対前年23%増	対前年21%増	対前年15%増
	② サステナブルな産業・インフラ環境の実現 ➡P.36	産業・インフラDXへの貢献	IoT回線数 (累計) ^{※2 ※3}	25,251 千回線	32,787 千回線	42,306 千回線	51,038 千回線	57,500 千回線
		お客さまの働き方改革を推進	KDDIのお客さま (法人) における、働き方改革を支援するソリューションの導入率	—	7%	31%	35%	37%
		5Gエリアの拡大	5G人口カバー率 政府目標99% (31.3期) への貢献 ^{※3}					
		重大事故撲滅	重大事故発生件数 (設備障害) ※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	0 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 ➡P.37	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、スマホ・ケータイ安全教室、地域体験応援サービスのご利用者数	570 万人	567 万人	1,180 万人	1,717 万人	2,000 万人
		金融格差の解消	決済・金融取扱高 ^{※4}	11.7 兆円	14.3 兆円	18.0 兆円	21.4 兆円	22.1 兆円
	④ グローバルでの地域・経済格差の解消 ➡P.38	新興国におけるグローバル事業の拡大	新興国の国民の人権を尊重し、国民の生活に不可欠な社会インフラの維持に取り組む					
		モンゴルにおける通信を活用した教育や次世代の育成	安全なモバイル・インターネット利用等を促すための教育活動の支援者数 (累計)	—	—	—	3,762 人	8,000 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	通信設備を含むKDDIのカーボンニュートラル化 ^{※5}	KDDIグループのカーボンニュートラル実現 (Scope1+Scope2) ^{※6}	CO ₂ 排出量：1.5 百万t	CO ₂ 排出量：1.4 百万t	CO ₂ 排出量：1.0 百万t	CO ₂ 排出量：1.0 百万t	(目標：FY2030)
			全世界のKDDIデータセンターで利用する電力の実質再生可能エネルギー割合100%の達成 ※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、閉局予定のデータセンターは除く	—	71%	74%	85%	100%
			ネットゼロの達成 (Scope1+Scope2+Scope3)	—	—	—	—	(目標：FY2040)
		追加性ある再生可能エネルギー	追加性ある再生可能エネルギー50%達成 (KDDI単体) ^{※7}	—	—	追加性ある再生可能エネルギー電力量：0.9 百万kWh	—	(目標：FY2030)
	➡P.39	次世代再エネソリューションの提供	法人の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					



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

CSOメッセージ

サテライトグロース戦略

知的財産戦略

▶ マテリアリティ

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標


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-26.3期)						
		実施内容	指標	22.3期(実績) ^{※1}	23.3期 (実績)	24.3期 (実績)	25.3期 (実績)	26.3期 (目標)
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 ➡P.40	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 (設備障害以外) ^{※8} ●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	0件	0件
			先進セキュリティ技術への取り組み件数 (累計) ^{※9}	4件	7件	12件	20件	23件
	⑦ 人権の尊重 ➡P.41	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					
		人権デューデリジェンス	人権侵害のおそれがある高リスク取引先の 活動改善対応率 ^{※10}	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	対応率 75%	対応率 100%	対応率100%の 継続
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 ➡P.42	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	40% ※戦略領域	40% ※全領域	45% ※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	10,721 人	全社員 (12,869 人)	※11
		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	73	74	74	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%	16.6%	25.0%	25% 以上
			女性経営基幹職の構成比率 (KDDI 単体・STEM 除く) ^{※3 ※12}	11.7%	14.0%	14.9%	18.4%	15% 以上

※1 サステナビリティ中期目標期間外につき参考値

※2 サービス開始時からの数値
26.3期より定義を見直し、一部モジュールサービスを追加
それに伴い22.3期-25.3期実績を見直し後の数値に変更

※3 事業環境、社会動向の変化、事業拡大等に伴い指標、目標値を改定

※4 au PAY 決済額+au PAY カード 決済額+auかんたん決済 決済額+auじぶん銀行 決済額+ローン実行額

※5 カーボンニュートラル実現への取り組みの詳細はKDDI WEB サイト参照 

※6 KDDI連結でカーボンニュートラル実現を目指す

※7 追加性ある再生可能エネルギー電力量の算出方法を再エネ発電設備の工事完了に基づく12カ月間の発電量予測値から、受電量実績へ見直し。それに伴い24.3期実績を見直し後の数値に変更。
25.3期実績は26.3期2Q決算公表時に開示予定

※8 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

※9 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

※10 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

※11 25.3期で目標達成済。26.3期は新規入社者 (新卒採用／キャリア採用) に受講を推奨

※12 受入出向者・在籍出向者ともに含まず集計
女性比率が低いSTEM領域の職種選択者が80%超の部門は含まず集計
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、実績値は翌年度4月1日時点の比率

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

CSOメッセージ

サテライトグロース戦略

知的財産戦略

▶ マテリアリティ

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

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

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

強み

- 先進的な技術を持つスタートアップへの支援やさまざまな企業との
コラボレーション
- 50年以上にわたる衛星通信の歴史と実績、技術・ノウハウ
- 通信事業でのノウハウや知見の活用による上空での携帯電波の利用

25.3 期の主な成果

- 生成 AI 開発を支える大規模計算基盤の整備に 1,000 億円投資 
- 野村総合研究所、ELYZA、KDDI、法人向け生成 AI 提供で協業 
- シャープと KDDI、AI データセンター構築に関する基本合意書を締結 

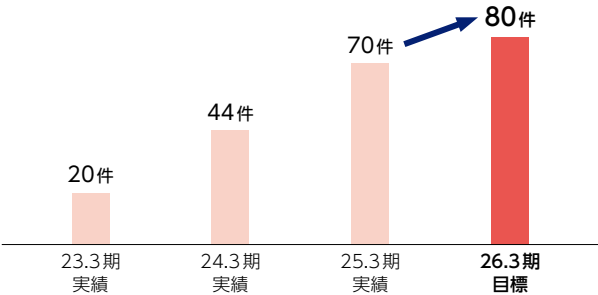
サステナビリティ中期目標の進捗  P.33-34

実施内容

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

指標

プロジェクト数 (累計)



期	プロジェクト数 (累計)
23.3 期 実績	20 件
24.3 期 実績	44 件
25.3 期 実績	70 件
26.3 期 目標	80 件

実施内容

自治体さまと連携した
LX サービスの提供

指標

LX サービス提供地域・施設数の拡大



実施内容

イノベーションの推進による
知的資本の強化

指標

5G / Beyond 5G+
サテライトグロース関連領域の保有特許件数



期	前年比 (%)
23.3 期 実績	24% 増
24.3 期 実績	23% 増
25.3 期 実績	21% 増
26.3 期 目標	15% 増

INDEX

Introduction
Value Creation
Strategy
CSOメッセージ サテライトグロース戦略 知的財産戦略 ▶ マテリアリティ
Management Base
Governance
Data

PICK UP

CEO メッセージ
CSO メッセージ
CFO メッセージ
価値創造ストーリー
マテリアリティ
サステナビリティ中期目標

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

CSOメッセージ
サテライトグロース戦略
知的財産戦略
▶ マテリアリティ

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ
CSOメッセージ
CFOメッセージ
価値創造ストーリー
マテリアリティ
サステナビリティ中期目標

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

強み

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

25.3期の主な成果

- リテール向け店舗開発ソリューションを提供開始
- Starlink活用によるトンネル建設現場からの3D点群データのリアルタイム伝送に成功
- KDDI、アルティウスリンク、ELYZA、コンタクトセンター特化型LLMアプリを開発

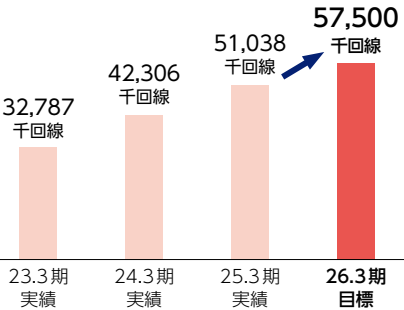
サステナビリティ中期目標の進捗 P.33-34

実施内容

産業・インフラDXへの
貢献

指標

IoT回線数(累計)

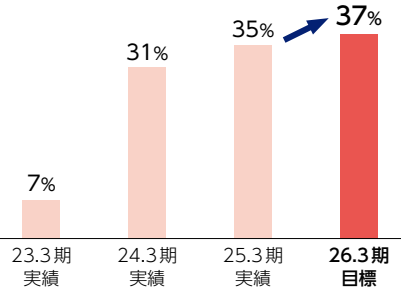


実施内容

お客さまの働き方改革を
推進

指標

KDDIのお客さま(法人)における、
働き方改革を支援するソリューションの導入率



実施内容

5Gエリアの拡大

指標

5G人口カバー率

政府目標
99%
(31.3期)への貢献



実施内容

重大事故撲滅

指標

重大事故発生件数(設備障害)

23.3期実績	2件
24.3期実績	0件
25.3期実績	0件
26.3期目標	0件

※総務省の事故報告判断基準ガイドライン等に準ずる

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

CSOメッセージ
サテライトグロース戦略
知的財産戦略
▶ マテリアリティ

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

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

強み

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

25.3期の主な成果

- 自治体向け災害復旧支援ツールの試験提供を開始
- 秩父市でローソン店舗を活用したドローン配送の実証実施
- 「au PAY カード」「au PAY ゴールドカード」、1,000万会員を突破

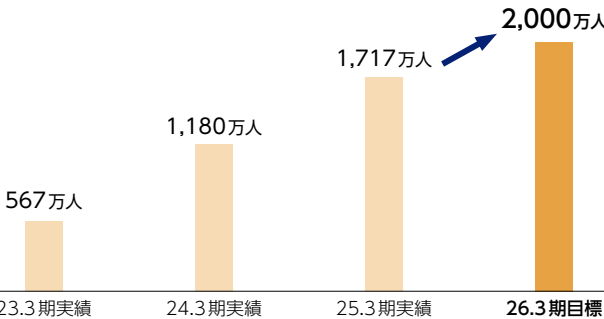
サステナビリティ中期目標の進捗 P.33-34

実施内容 地域のデバйд解消支援

指標

支援者数 (累計)

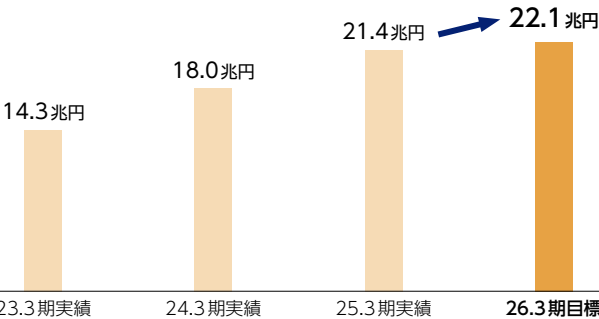
※スマホ教室、店頭サポート、使い方サポート、スマホ・ケータイ安全教室、地域体験応援サービスのご利用者数



実施内容 金融格差の解消

指標

決済・金融取扱高



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

CSOメッセージ
サテライトグロース戦略
知的財産戦略
▶ マテリアリティ

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

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

強み

- 現地に根差した通信事業を展開・発展させてきた経験・実績
- 高い能力を有する現地雇用スタッフ
- 通信と周辺サービスの拡大による課題解決ノウハウ
- グローバルかつローカルな視点でのICTの総合的なソリューションサービス提供

25.3期の主な成果

- 開発途上国の子どもたちに平等な教育環境を！
KDDI財団が支援する子どもたちの未来 
- モンゴルの次世代を担う子どもたちに平等な機会を！
デジタルを活用した教育支援事業 

サステナビリティ中期目標の進捗  P.33-34

実施内容 新興国におけるグローバル事業の拡大

指標

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



実施内容 モンゴルにおける通信を活用した教育や次世代の育成

指標

安全なモバイル・インターネット利用等を促すための教育活動の支援者数(累計)

25.3期実績
3,762人



26.3期目標
8,000人



モビコムによる支援プロジェクト

- ネットいじめの防止やネットリテラシーの向上等を
目的とした小中高生向けのスマホ教室
「Smart Usage」
- スマートフォンやオンライン学習の
データパッケージの無償提供による教育支援
「Smart Education」

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

CSOメッセージ
サテライトグロース戦略
知的財産戦略
▶ マテリアリティ

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

提供価値 ⑤

カーボンニュートラルの実現

KDDIグループの2030年度カーボンニュートラル実現※に加え、お客さまへ再生可能エネルギー由来の電気を提供し、地球規模の課題である気候変動問題の解決に貢献する

※ Scope1+2

強み

- 通信事業やエネルギー事業で培ったICT技術力や再エネ導入の知見
- 事業共創やファンドを軸とした多彩なパートナーとの協働実績
- 個人／法人の顧客基盤ならびに、auショップなどを通じた顧客接点

25.3期の主な成果

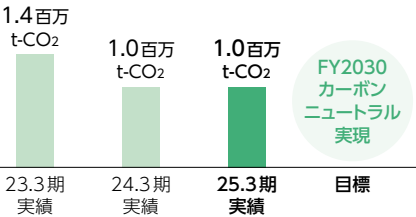
- 次世代太陽電池「ペロブスカイト型」を用いた実証が「第33回地球環境大賞 総務大臣賞」を受賞
- CDPの気候変動対応「最高評価」を3年連続取得
- 国際的な気候変動イニシアチブSBTiから「ネットゼロ目標」の認定を取得

サステナビリティ中期目標の進捗 P.33-34

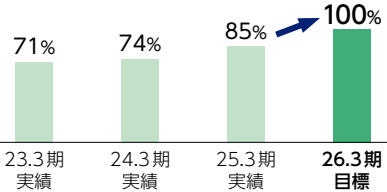
実施内容 通信設備を含むKDDIのカーボンニュートラル化

指標

FY2030にKDDIグループのカーボンニュートラル実現 (Scope 1+2)



全世界のKDDIデータセンターで利用する電力の実質再生可能エネルギー割合100%の達成



指標

FY2040にScope1+2+3 ネットゼロの達成

実施内容 追加性ある再生可能エネルギー

指標

FY2030に追加性ある再生可能エネルギー50%達成 (KDDI単体)

24.3期実績
追加性ある
再生可能エネルギー電力量：
0.9百万kWh※1



※1 再エネ発電設備の工事完了後12カ月間の発電量予測値を、受電量の実績値に基づいて見直し。これに伴い、24.3期の実績値も修正
※2 グリーンICT／通信、電力SL、DX-SL、コンサルティング等

実施内容 次世代再エネソリューションの提供

指標

法人の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

KDDI Green Digital Solutionの法人のお客さまへの提供※2

KDDI Green Digital Solution



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

CSOメッセージ
サテライトグロース戦略
知的財産戦略
▶ マテリアリティ

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ
CSOメッセージ
CFOメッセージ
価値創造ストーリー
マテリアリティ
サステナビリティ中期目標

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

強み

- 企業理念、KDDIフィロソフィの理解浸透、KDDI行動指針の遵守による高い倫理観の維持
- 高度なセキュリティ技術によるお客さまプライバシーの保護徹底

25.3期の主な成果

- 耐量子署名の暗号解読において世界記録を達成 
- サイバーセキュリティアニュアルレポート2024を公開 
- LLMによる新しい分類技術を利用した「AIセキュリティポータル」を公開 

サステナビリティ中期目標の進捗  P.33-34

実施内容 グループ全体のガバナンスと情報セキュリティの強化

指標

重大事故発生件数（設備障害以外）

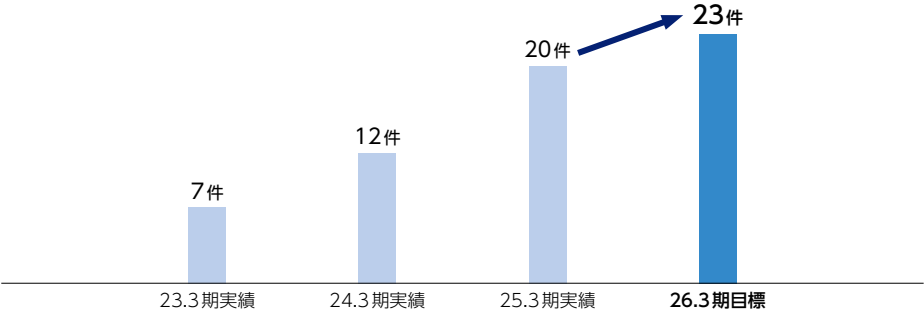
- サイバーセキュリティ起因の個人情報の漏えいおよび重大なサービスの停止
- 個人情報の不適切な利用
- 上記以外の重大事故



23.3期実績	0件
24.3期実績	0件
25.3期実績	0件
26.3期目標	0件

指標

先進セキュリティ技術への取り組み件数（累計）



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

強み

- KDDIフィロソフィをベースとした経営による、人権を尊重する企業文化
- 責任ある調達活動の実施による持続可能なサプライチェーンの構築

25.3期の主な成果

- 「KDDIグループカスタマーハラスメントに対する方針」の策定 
- 総務省による「情報アクセシビリティ好事例2024」に「au Ponta ポータル」「auビジュアルガイド」が選定 
- 取引先72社とのサステナブル調達に関する実地確認・意見交換および改善提案の実施 

サステナビリティ中期目標の進捗  P.33-34

実施内容

人権を尊重した事業活動の実施

指標

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

 P.61

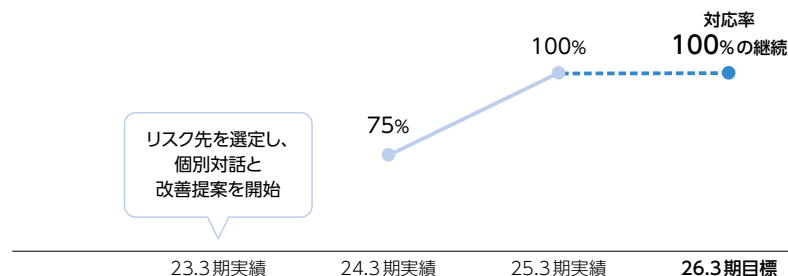
- 「KDDIグループカスタマーハラスメントに対する方針」を策定
- KDDIグループが運営する各サービスサイトに、アクセシビリティに関するお問い合わせ窓口を明記
- 海外グループ会社19社において、KDDIグループ人権方針の遵守を表明
- AI活用に關する人権侵害に備え、当社運用に關する課題を特定

実施内容

人権デューデリジェンス

指標

人権侵害のおそれがある高リスク取引先の活動改善対応率



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

CSOメッセージ

サテライトグロース戦略

知的財産戦略

 マテリアリティ

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

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

強み

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

25.3期の主な成果

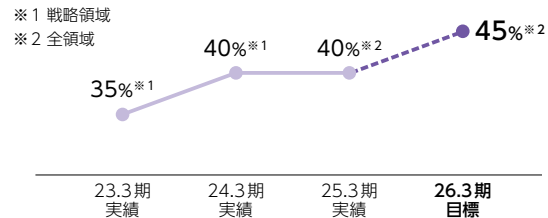
- 社員の自律的なキャリア形成支援のため「ジョブ図鑑」を公開
- KDDI版ジョブ型人事制度、政府の人事指針に先行事例として選定
- 30の専門領域ごとのプロ人財を全社公開

サステナビリティ中期目標の進捗 P.33-34

実施内容 プロ人財育成のためのキャリア開発

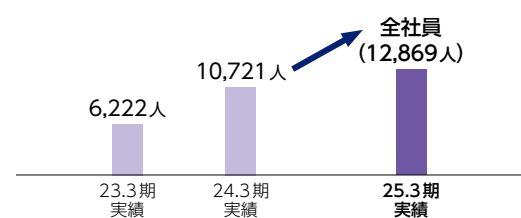
指標

各専門領域のプロ人財比率 (KDDI単体)



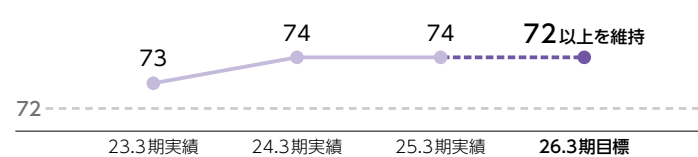
指標

全社員におけるDX基礎スキル研修修了者 (KDDI単体・累計)



実施内容 社員エンゲージメントサーベイの実施

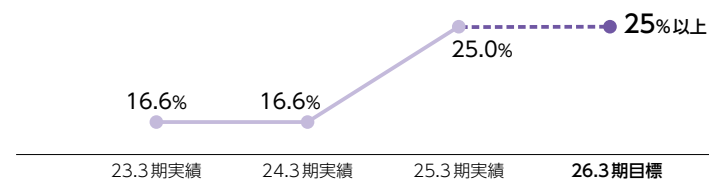
指標

社員エンゲージメントスコアの
維持向上 (KDDI単体)

実施内容 多様性を重視した人財の活躍推進 (DE&I関連)

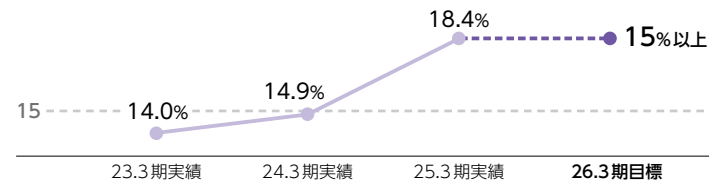
指標

女性取締役の構成比率 (KDDI単体)



指標

女性経営基幹職の構成比率 (KDDI単体・STEM除く)



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

CSOメッセージ

サテライトグロース戦略

知的財産戦略

▶ マテリアリティ

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

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

☐ ステークホルダーエンゲージメント

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の考え方

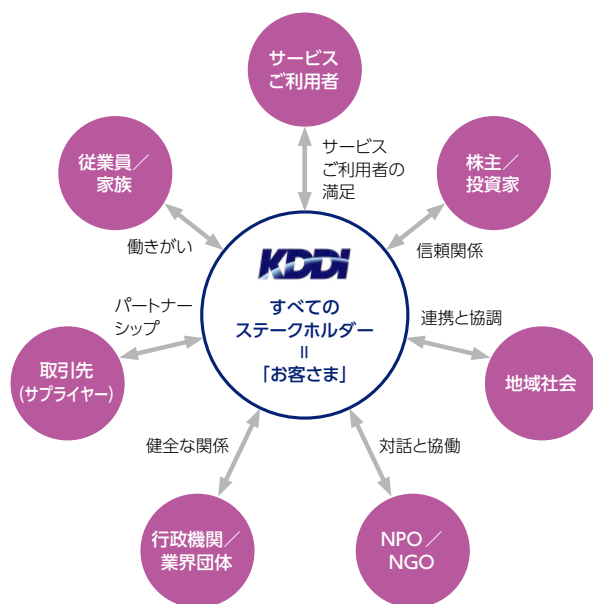
ステークホルダーエンゲージメントの考え方は、当社のあらゆる事業活動に適用されます。

KDDIの事業は、お客さま、株主の皆さま、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。

KDDIは、事業活動に関わる **■ ステークホルダーの相関図**

すべてのステークホルダーの皆さまに、「新たな体験価値」を提供し、ご満足を実現するために、さまざまな活動を行っています。

活動においては、現状分析および課題に対する対処方針を策定し実施しています。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特定および優先順位付け手順

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。またステークホルダーエンゲージメントの実施にあたり、ステークホルダーの当社事業活動への影響度などを確認した上で、優先順位付けを行っています。

ステークホルダーエンゲージメントのフィードバックとリスク対応

エンゲージメントを行う上での潜在的なリスクとして、目的相違や非現実的な当社への期待などが発生しないようダイアログなど多様な手法を導入するとともに、定期的な実効性評価により効果的なエンゲージメントに取り組んでいます。また各国のステークホルダーの方との言語の違いなどによりエンゲージメントへの影響が発生しないよう、WEBサイトにおける英語対応と情報開示充実を通じステークホルダーのエンゲージメント能力の確保に努めています。各エンゲージメント結果は、社内では報告・共有されることはもちろん、その重要性に応じて各委員会や経営会議などで報告され、意思決定に反映されます。さらに必要に応じて関係のあるステークホルダーの皆さまにWEBサイトでの情報開示やレポートなどを通じて共有されます。

ステークホルダーダイアログ

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。25.3期は、「AIと人権」に関する当社で特定したリスクと人権侵害を防ぐための体制を中心に、当社取り組み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

■ 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
国立大学法人 九州大学 法学研究院・法学部 准教授 成原 慧 氏	<ul style="list-style-type: none"> 法人向けにAI サービスを提供する際、ネットワーク上で多種多様なAIが相互作用し、予測できない結果が生じる可能性がある。対応としては、相手先と情報・インシデント・リスク対処法を共有することが重要である。 社内への浸透活動は、従業員に当事者意識を持たせるために、ワークショップなど双方向コミュニケーションを行うべきである。 AI サービスの運用段階で生じたリスクやインシデントを、AI サービスの企画部門や設計開発部門にフィードバックすることが大切である。 取り組みの情報公開は、広島AIプロセスの「報告枠組み」などを通じて国際的に広く開示することも大事だが、国内のステークホルダーに理解しやすい形式で開示することも重要である。

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

CSOメッセージ

サテライトグロース戦略

知的財産戦略

▶ マテリアリティ

Management Base

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

CFO メッセージ

人財戦略

環境戦略

グループガバナンスの強化

非財務活動の可視化

Governance

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

Management Base

45-47 CFO メッセージ

48-51 人財戦略

52-59 環境戦略

60-61 グループガバナンスの強化

62 非財務活動の可視化

POINT

KDDIは、サステナビリティ経営の一環として、経営基盤の強化に取り組んでいます。本パートでは、サステナビリティ担当役員であるCFOによるメッセージを通じて、財務・非財務の両面から企業価値向上を目指す考え方、人財戦略、環境戦略についてご紹介しています。

また、グループガバナンスの強化や、22.3期から継続している非財務活動の可視化の取り組みについても掲載しています。

具体的な取り組みや社員の声は、WEBサイト「KDDIトビラ」などもぜひご覧ください。

WEB LINK

 KDDIトビラ

 高輪本社



サステナビリティ経営による、 企業と社会の 持続的成長の実現

取締役執行役員専務
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

経済の好循環実現に向けて

当社はサステナビリティ経営を中期経営戦略の軸に据え、パートナー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しています。サステナビリティ経営の実現は、当社のみではなし得ず、ステークホルダーの皆さまとともに持続的に成長していくことが必要だと考えます。昨今、社会全体であらゆる価格の見直しが進んでいる中、パートナー企業の労務費などコスト増加分を適切に取引価格に転嫁していく「取引適正化の推進に向けた基本方針」を定め、パートナーへの還元を推進してきました。当社としては、今回の「au Starlink Direct」や「Pontaパス」を軸としたサービス改定により、通信の高度化やAIなど未来への再投資を実施するとともに、さらなるステークホルダーへの還元を後押しし、経済の好循環を実現していきます。

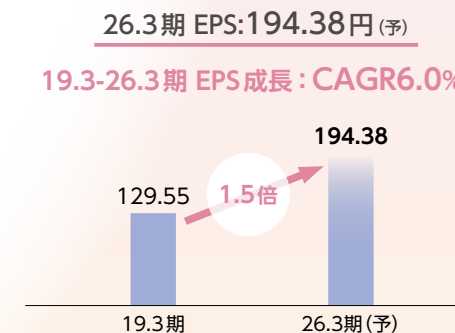
サテライトグロース戦略を支える財務運営

EPS1.5倍達成に向けて

現中期経営戦略では、26.3期EPS目標として19.3期対比で1.5倍水準を目指しています。最終年度となる26.3期は連結ベースの売上高6兆3,300億円(前期比+7.0%)、営業利益1兆1,780億円(前期比+5.3%)、親会社の所有者に帰属する当期利益7,480億円(前期比+9.1%)と増収増益、このEPS目標を達成する計画を掲げております。

26.3期営業利益は、①通信の高付加価値化によるモバイル収入増、②金融・エネルギー・ローソンの持続的成長、③IoTやデータセンターなどグロース領域成長によるビジネスセグメント収入増、④技術構造改革などによる増益により、楽天ローミング収入減やパートナー共創への投資等を吸収し、25.3期対比で+593億円の増益を目指します。

■ 中期EPS目標 (単位: 円)



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

▶ CFOメッセージ

人財戦略

環境戦略

グループガバナンスの強化

非財務活動の可視化

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

持続的成長と株主還元の両立、資本効率の向上

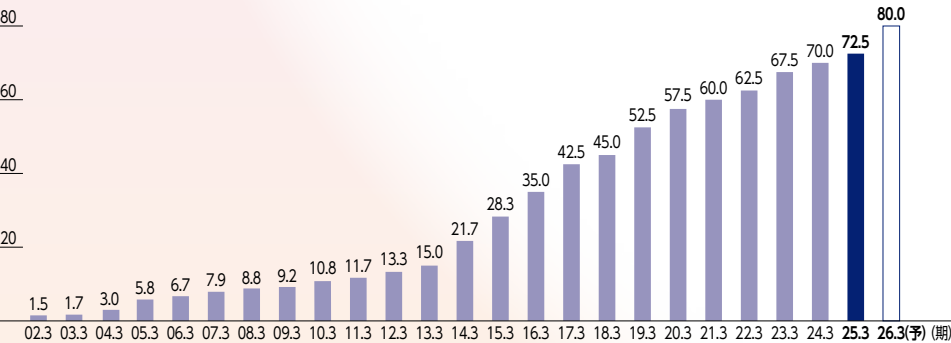
当社は中期経営戦略として、5G通信をベースとし、データドリブンの実践と生成AIの社会実装を進めるコア事業を中心に、これと連携してKDDIの成長を牽引する事業領域「Orbit1（DX／金融／エネルギー）」と、将来の成長分野である「Orbit2（モビリティ／宇宙／ヘルスケア／Web3・メタバース／スポーツ・エンタメ）」に取り組むサテライトグロース戦略を推進しています。この実現に向けては、中長期的な投資とコストバランスの適正化が必要だと考えます。通信は当社の重要な強みであるため設備投資を緩めることはありませんが、AIなどの先端技術投資を積極的に行うため、インフラシェアリングや低稼働設備の見直しなどの効率化を進め、CAPEX・OPEX水準を適切にコントロールしていきます。

また、当社は持続的成長に加え、株主還元も重視しており、配当性向40%超と持続的な増配にもこだわっています。26.3期のDPSは、対前年で+10.3%成長となる80円、24期連続の成長を目指します。併せて、総額4,000億円を上限とした自己株式取得も決議しました。

1株あたり配当金80円（7.5円増）、24期連続DPS成長を目指す

- 発行済株式総数の5%を超える自己株式の消却を決議※
- 総額4,000億円（上限）の自己株式取得（取得期間2025年5月15日～12月23日（予定））うち3,500億円（上限）の自己株式公開買付けを決議

DPS成長（単位：円）



注）26.3期の1株当たり配当は予想。2025年4月1日の株式分割（2分割）を反映済み。過去の配当は分割後の1株あたり相当額を記載（小数点第2位を四捨五入）

※ 消却後の自己株式比率が5%となるよう自己株式を消却

近年ますます重要性が高まっている資本効率を意識した経営に向け、当社はROEにも注目しています。25.3期の金融事業を除くROEは13%台となり、株主資本コストを上回っておりますが、26.3期は事業成長と株主還元の両立により、さらなるROEの向上を目指しています。今後も、持続的な事業成長に加え、バランスシートの効率的な運営を意識していきます。



経営基盤強化

会社の業績・財務状況は、財務価値として経営の結果を表す大きな要素ですが、ESGへの取り組みなど非財務価値が企業価値を表す要素として重要です。サステナビリティ経営を支える経営基盤の強化として、人財ファースト企業への変革、カーボンニュートラルの実現、ガバナンス強化によるグループ経営基盤強化等への取り組みも推進し、財務だけでなく非財務の価値向上にも取り組んでいます。また、付加価値の高い商品やサービスを創出するには、特許等の知財権獲得やノウハウ・ブランド等の無形資産により差別化することが求められていますので、当社として、これらの知財・無形資産を稼ぐ力に結び付けるべく、事業戦略と一体になった知財・無形資産戦略を策定し、推進していきます。

人財ファースト企業への変革

個と組織の力を進化させるため、「働き方アップデート」を実行し、より働きやすい環境づくりに取り組んでいます。

当社は2025年4月よりTAKANAWA GATEWAY CITYのTHE LINKPILLAR 1 NORTHに順次移転し、2025年7月に新本社をグランドオープンしました。新本社のコンセプトは「つなぐチカラを進化させ、ワクワクする未来を発信し続けるConnectable City」です。

新本社は、さまざまな部署やグループ会社に加えて、お客さまやパートナーを含む社内外との共創を促進するコラボレーションスペースやイベントエリアを設けるなど、さまざまな垣根を越え、

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

CFOメッセージ

人財戦略

環境戦略

グループガバナンスの強化

非財務活動の可視化

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

自由で生産性の高い働き方を試行錯誤し、常に働き方をアップデートし続けられる“新しい働き方の実験場”としています。新社のブランドオープンを起点に、社員が会社・部門を超えた共創・シナジー創出に向けて挑戦する風土を醸成していきます。

さらに、KDDI版ジョブ型人事制度を進化させ、多様な属性の社員が活躍できる環境を整備し、人財ファースト企業への変革を続けてまいります。

カーボンニュートラルの実現

カーボンニュートラルについては、2040年度末までにネットゼロ達成を目指す等の4つの環境目標を策定し、グループ全体で取り組んでいます。特にAIの利用拡大に伴うデータセンター設備の電力消費拡大は当社にとっても重要なテーマであり、2025年度中に全世界のデータセンターで利用する電力を全て実質再生可能エネルギーとすべく、省エネルギー技術の導入や再生可能エネルギーへの転換を進めています。中でも、2025年度に稼働開始予定の大阪堺データセンターでは、直接液冷方式と空冷方式のハイブリッド型を採用し、再生可能エネルギー由来の電力を100%利用する予定です。携帯電話基地局のカーボンニュートラル化についても、KDDI Green Partners Fundの出資先との協業によりペロプスカイト太陽電池を活用した通信基地局の実証を行うなど、着実に取り組みを進めています。また、auリニューアブルエナジーが提供する太陽光発電の利用や、取引先との対話を通じたサプライチェーン全体でのCO₂排出量削減も引き続き推進します。

カーボンニュートラルに加えて、スマートフォンアプリ「Biome」を活用した市民参加型生物調査を環境省や地方自治体とともに実施するなど、生物多様性保全に向けても取り組んでおり、TCFDのみならず、TNFDなどのフレームワークに基づいた環境関連の情報開示も積極的に進めています。

ガバナンス強化によるグループ経営基盤強化

近年、第三者によるサイバー攻撃等によって、重要な機密情報が外部流出する事故やサービスの不正利用が世界的に発生しており、大きな社会問題となっています。また、サテライトグロース戦略の推進に伴い、事業の多様化とグループ会社の増加が進んでおり、グループ全体でのリスク対策がますます重要になっています。このような環境下において、これまでのリスクマネジメント

体制を見直し、経営上の重要リスクを一元的に集約して審議するリスクマネジメント委員会を設置いたしました。委員長の松田社長を筆頭に、重要リスクを特定し、対応責任者を選定の上、対応方針を策定していきます。リスクマネジメント委員会で審議した内容は、取締役会に付議・報告することで経営上の重要リスクを取締役レベルで審議するリスクマネジメント体制といたしました。

また、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。社員や取引先をはじめ、事業活動に関わるすべ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。

昨今ではAIをはじめとするテクノロジーの発展に伴い、データプライバシーなどの人権リスクも高まっています。AIガバナンスの強化に向けては、「KDDIグループAI開発・利活用原則」の遵守、一般社団法人AIガバナンス協会への参画、AIのセキュリティに関する情報を一元化して発信するポータルサイト「AIセキュリティポータル」公開などの取り組みを推進していきます。

次の成長に向けて

次の成長に向けては、営業キャッシュフローを安定的に創出し、設備投資や戦略的事業投資を実施した上で、株主還元などへ配分していくキャッシュアロケーションが重要です。当社の強みである良好な財務基盤の維持は前提としつつ、次の事業成長を支える財務・キャッシュアロケーション方針を計画的に考えていきます。



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

▶ CFOメッセージ

人財戦略

環境戦略

グループガバナンスの強化

非財務活動の可視化

Governance

Data

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

CFO メッセージ

▶ 人財戦略

環境戦略

グループガバナンスの強化

非財務活動の可視化

Governance

Data

PICK UP

CEO メッセージ

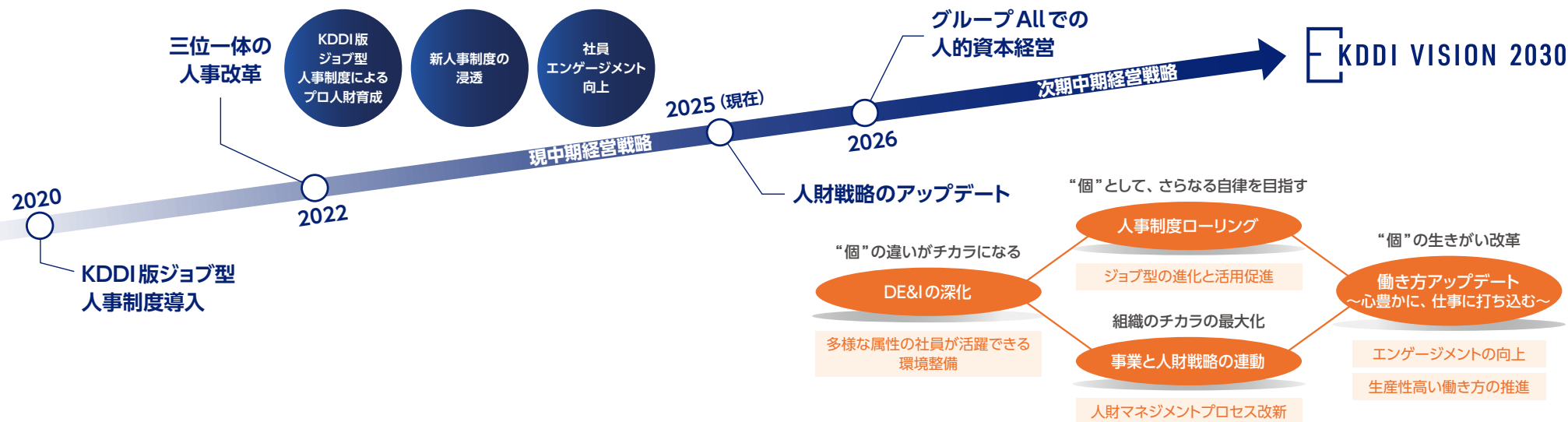
CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標



KDDI VISION 2030の実現に向けた人財ファースト企業のさらなる追求

KDDIグループでは「KDDI VISION 2030」のもと、社会を支えるプラットフォーマーを目指しています。その実現に向け、グループ全体で事業戦略を推進できる、高い専門性を持つプロ人財の育成に注力しています。

KDDIフィロソフィを共通の価値観とし、社員一人ひとりが挑戦と成長を繰り返すことで、個々のスキルを活かした事業変革や新たな価値創造を生み出す。これらの成果が、お客さまへ「驚きを超え、感動をお届けする」ことにつながります。

さらに、オープンイノベーションやパートナーリング戦略を軸に、グループ企業だけでなく、出資先企業やパートナー企業との「イノベーション」を積極的に推進しています。イノベーション実現のためには、KDDIグループを超えた人財パイプラインを構築し、外部の労働市場からも多様な人財を引きつけることが重要です。グループ全体、ひいては外部人財も含めて、事業に必要な人財の量・質を充足できる状態、すなわちサステナブルな人財ポートフォリオを構築することを目指しています。



現中期経営戦略 (23.3期-26.3期) 最終年度の取り組み

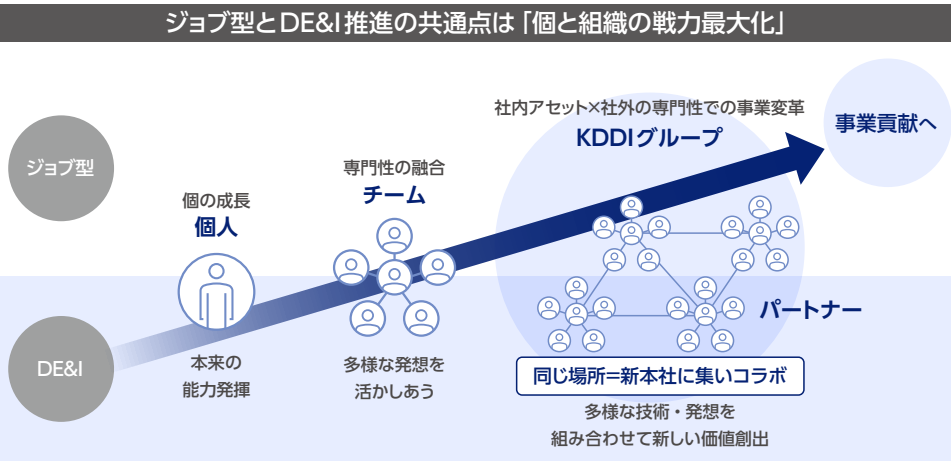
現中期経営戦略の最終年度である26.3期は、KDDI VISION 2030の達成に向けた人財戦略の基盤をさらに強化する重要な1年と位置付けています。この1年間で、これまでの人財戦略を一層アップデートし、事業成長を強力に牽引する人財基盤を構築します。

当社では、社員一人ひとりの力を最大限に引き出し、組織全体の成長を加速させるため、ジョブ型人事制度、DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）、そして新本社での働き方改革を連動させて推進しています。これらを通じて、事業貢献の最大化を目指します。

ジョブ型人事制度は個々の専門性を高め、その融合から新たな価値を生み出すことを目指します。この個人の成長と創造性の発揮には、DE&Iが不可欠です。多様な人々が本来の能力を発揮できる風土があってこそ、個人の成長は促され、組織の創造性は高まります。ジョブ型とDE&Iは、相乗効果を生み出すものです。

私たちが目指す「サテライトグロース戦略」では、社内アセットと社外の専門性を融合して、事業変革を行っていきます。この戦略の実現にもDE&Iは欠かせません。多様なパートナーとの協業は、イノベーションを加速させます。今年移転した新本社は、KDDIグループとパートナーがともに集う場です。ここでは、偶発的な交流から新たなアイデアが生まれ、共創による価値創造が加速します。

ジョブ型、DE&I、そして新本社での働き方アップデート。これらの連携により、KDDIは「個と組織の戦力最大化」を実現し、事業貢献の新たな段階へと進んでいきます。

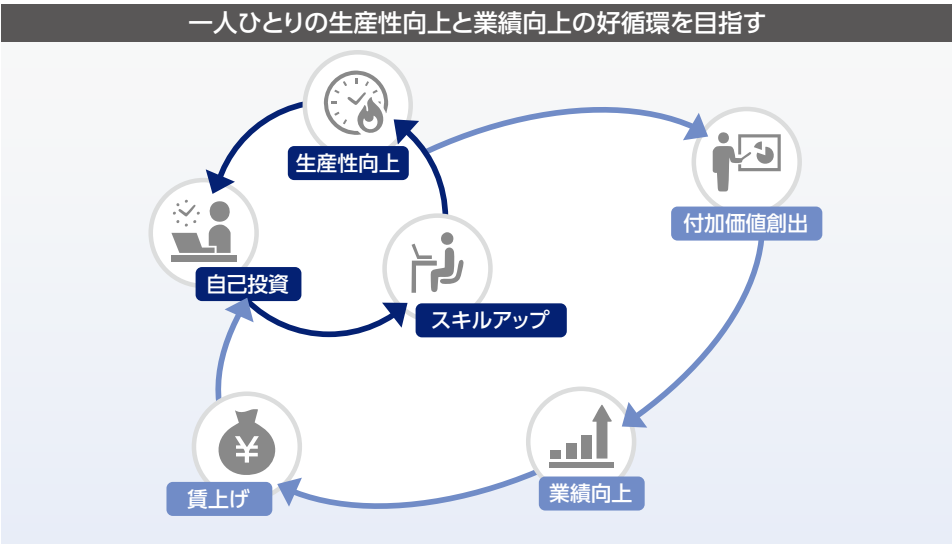


1. ジョブ型の進化～ジョブ型らしい賃上げ～

昨今の物価高騰や社会保険料上昇が続く中でも、社員が安心して働き、スキルアップやキャリア形成に集中できる環境整備は、長期的な人財投資の観点から重要です。当社では、社員一人ひとりのスキルアップが全社的な生産性向上と業績向上、ひいては賃上げにつながる好循環を目指します。

このような背景を受け、昨年度に引き続き、26.3期には当社では0.2万円のベースアップと平均1.1万円の定期昇給を行う予定です。これに加えて、高いスキルを持ち、顕著な成果を上げた社員に対して、平均0.8万円の特別昇給および平均12.4万円の特別賞与を支給する予定です。例えば、基幹職（非管理職）で平均グレード給（基本給）の社員が最高評価を獲得した場合、月額換算で約8.5万円の賃上げとなります。これにより、平均約6%の賃上げ、および、高いスキルに報いるための処遇体系の実現に取り組んでいます。

高評価者への重点的な配分は、23.3期に全社導入したKDDI版ジョブ型人事制度が掲げる「プロ人財の育成」を加速させ、社員の自律的な行動と専門性の追求意欲を力強く喚起させることを狙ったものです。KDDIがお客さまへの提供価値向上を実現させ、新たな価値創造を進めるためには、社員のスキルアップが不可欠です。この目標達成に向け、当社は継続的な学びと自律的なキャリア形成を奨励し、戦略的な人財投資を推進していきます。



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

CFO メッセージ

▶ 人財戦略

環境戦略

グループガバナンスの強化

非財務活動の可視化

Governance

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

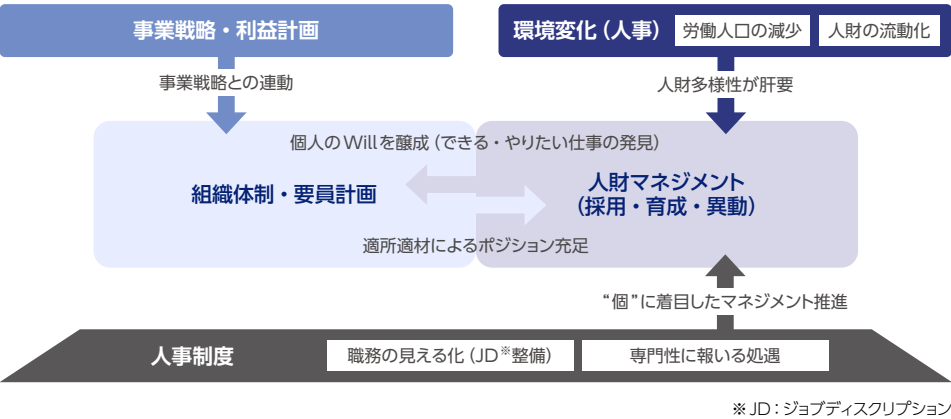
価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

2. 事業と人財戦略の連動

KDDIグループは、サテライトグロース戦略実現に向け、事業戦略と連動した人財マネジメントを推進し、サステナブルな人財ポートフォリオ構築を目指しています。組織体制・要員計画の立案から採用・育成・異動まで一貫した人財マネジメントプロセスの高度化に取り組んでいます。



人財マネジメント強化に向け、2024年10月には、社員の自律的なキャリア形成を支援する「ジョブ図鑑」を公開し、30の専門領域とジョブの役割・スキルを分かりやすく一元化しました。同年11月には、ジョブ型人事制度で認定されたプロ人財(対象者約1,000名)を社内アドレス帳で全社公開し、専門人財の可視化により、組織横断コラボレーションを促進しています。配置・育成強化のため、公募制度に加え、社内フリーエージェント制度を導入し、人財の最適な配置を通じた事業戦略の実現を目指しています。23.3期から25.3期までには、公募制度による異動者の約25%が注力領域であるビジネス領域ヘリソースシフトしました。こうした取り組みにより、注力領域におけるプロ人財比率は23.3期から25.3期で約15%向上し、25.3期には全領域で45%に到達しています。

また、24.3期よりDX基礎スキル研修をグループ会社へ拡大しました。25.3期は、DXの共通言語化の次のステップとして、「生成AIを当たり前に使えること」を目指し、スキルレベル別に育成プログラムを展開しています。生成AIなどの活用により、定型業務を最小化、創造的な業務を最大化していきたいと考えています。

25.3期までにDX基礎スキル研修を全社員修了、23.3期からプロ人財比率向上を進めてきた中で、26.3期は「KDU受講率(対象講座から2単位以上の取得社員が80%以上となること)」をKPIに掲げ、社員の意志を尊重した主体的なキャリアアップの風土定着を図っています。

今後は、タレントマネジメントシステムを刷新し、AIを活用したスキル可視化などの表示機能を実装予定です。

要員計画では、従来の人数管理に加え、人財の「質(専門性・スキルレベル)」にフォーカスをした計画を立案し、採用・リスクリング・配置施策に反映する新たな人財マネジメントプロセスへの段階的な移行を進めていきます。

3. DE&Iの深化

KDDIでは、2023年にD&Iに公平性(エクイティ)を加えDE&Iにフェーズアップし、多様な社員の活躍推進を加速させています。ジョブ型人事制度をはじめとした取り組みによって、キャリア採用比率が向上するなど、社員の採用形態・専門性の多様性は成果として表れてきています。

しかし、女性の活躍に関してはまだ課題があります。例えば、女性社員比率(単体)、女性取締役比率は約25%と増加している一方、女性経営基幹職比率(単体・STEM除く、25.3期)は18.4%にとどまります。そこで、2040年までには、KDDIグループ連結で女性経営基幹職比率を女性国籍比率と同等にするという意欲的な目標を掲げ、女性活躍推進を加速させていきます。

目標達成には、全社一律の登用目標のみではなく、管掌部門ごとに採用から経営幹部候補となるまでの各パイプラインで課題やプロセス目標を設定し、本質的な課題解決を図る方針へ転換しました。

また、経営基幹職のジェンダー・年代の偏りも課題です。社内外イベントでの多様性確保のため、「パネルガイドライン」を新設し、イベント登壇者について、女性または39歳以下を必ず1名以上もしくは全体の25%以上を目安として検討することを義務化しました。これにより、属性・年齢を超え、多様な視点が尊重される風土を醸成していきます。

2024年から開始した「障がい者長期インターンシップ」は法定雇用率の達成に寄与するとともに、DX、生成AIのプログラムを通じて、障がい者の多様な活躍機会の創出にも貢献しています。グループ内出向・転籍スキーム構築により、障がいのある社員の柔軟なキャリア形成を支援する予定です。

さらに2024年には、当社ならではのDE&I推進の意義を経営層で議論を重ね、多様な属性の社員を受け入れるだけでなく、「多様な個性を組織の強みとして活かし、企業価値の向上と社会の持続的成長につなげる」ことが目指す姿であることを合意しました。これに伴い、従来の経営層による「女性人財開発会議」は26.3期より「DE&I推進会議」へと名称を変更し、議論のテーマも女性活躍に加え、性別以外(障がい有無や年齢、個性の違い)も含む多様な社員の活躍推進へと拡大しました。

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

CFO メッセージ

▶ 人財戦略

環境戦略

グループガバナンスの強化

非財務活動の可視化

Governance

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

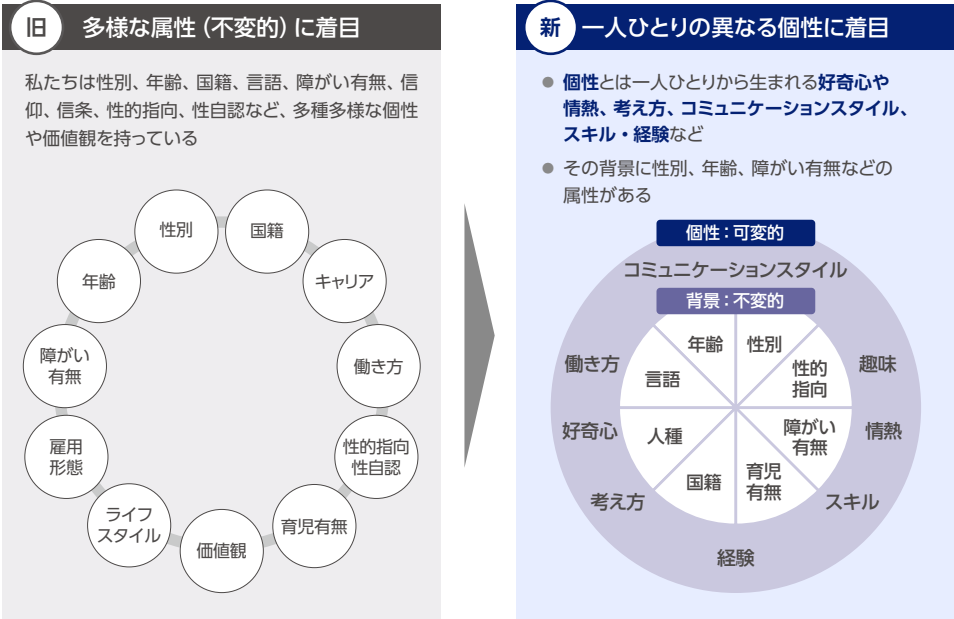
CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

女性や障がい者など、属性に着目した取り組みは継続しながら、今後は誰もが持つ「個性」を組織の力として活かすための取り組みにも注力していきます。この目指す姿の基盤として、全社員共通の価値観であるKDDIフィロソフィも「ダイバーシティが基本」という従来の概念から、一歩踏み込んで「多様性を活かす」という考え方へ改定しました。



4. 働き方アップデート ～心豊かに、仕事に打ち込む～

KDDIでは「心豊かに、仕事に打ち込む」をコンセプトに、働き方アップデートに取り組んでいます。私たちが働き方アップデートで目指す姿は、「集い、つながり、成長する」そして「時間の使い方を主体的に考える」の2つです。

昨年度は、経営基幹職の残業時間80時間超の撲滅と総実労働時間の縮減を皮切りに、全社員が健康でやりがいを持って働けるよう、会議改革やコミュニケーション改革に取り組みました。並行して、経営基幹職の業務負荷軽減として、リーダー向けHRダッシュボードである「マネジメントインサイト」やAIを活用した評価結果フィードバック支援プロンプトなどを展開しています。

このような取り組みもあり、「健康経営銘柄」に初選定、「ホワイト500」には6年連続で認定さ

れました。

今年度は、新本社への移転を契機に、本사를働き方の実験場として位置付け、さらなるアップデートを加速させていきます。他にも業務の専門領域や趣味などをテーマにしたイベントの開催や、得意領域を持つ社員とマッチングできるサポート施策の検討を進めています。所属や役職を超えて普段接点のない社員同士が偶発的にコミュニケーションできる仕掛けを作り、社内の自発的なイノベーション創出を活性化させます。

また、健康経営推進として、日々の業務の中で気軽に体を動かせるよう、ウォーキングマシンなどをオフィス内に設置している他、食生活、睡眠、マインドフルネスなど健康に関するイベントも開催し、社員の健康リテラシーを高め、自律的な健康行動を促進しています。食堂では、健康メニューの提供や、夕方以降はパートナーも利用可能なナイトパブをオープンし、社内外の交流を促進し、リフレッシュできる場を提供しています。

社員が心身ともに充実し、最大限のパフォーマンスを発揮できる環境を整えることで、社員の成長が会社の成長へとつながる好循環を生み出し続けていきます。

コンセプト

働き方アップデート
～心豊かに、仕事に打ち込む～

目指す姿

集い、つながり、成長する



出社をメインに、チームの連帯感・横断的コラボレーションを高めて、人間力・専門性を磨く



時間の使い方を主体的に考える



メリハリの利いた働き方へシフトしつつも、誰もが思い切り働いて、新しい価値創造に挑戦する



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

CFO メッセージ

▶ 人財戦略

環境戦略

グループガバナンスの強化

非財務活動の可視化

Governance

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

KDDIの環境方針と取り組み

KDDIグループは、環境保全計画「KDDI GREEN PLAN」を推進しています。「地球環境との調和」を経営理念の一つとし、「脱炭素社会の実現」「循環型社会の形成」「生物多様性の保全」を重点課題として取り組んできました。さらに、中長期的な企業価値向上のため、リスクの低減と事業機会の創出についての目標を設定し、いっそうの環境価値向上を目指し、活動を推進していきます。



	リスクの低減	事業機会の創出
脱炭素社会	<ul style="list-style-type: none">● 2025年度末 全世界のKDDIデータセンターで利用する電力の実質再生可能エネルギー割合100%の達成※1● 2030年度末 KDDIグループのカーボンニュートラル実現 Scope 1+2● 2030年度末 追加性ある再生可能エネルギー50%達成 (KDDI単体)● 2040年度末 KDDIグループのネットゼロの達成 Scope 1+2+3	<p>DX・LXなどを通じた お客さまのカーボンニュートラル実現</p> <p>再生可能エネルギーの創出</p>
循環型社会	<ul style="list-style-type: none">● 事業活動における資源リサイクルの追求<ul style="list-style-type: none">・使用済みの携帯電話のマテリアルリサイクル※2率99.8%維持・撤去通信設備のゼロエミッション維持※3	通信や再生可能エネルギーで社会や地域における循環型社会の形成に貢献
生物多様性	<ul style="list-style-type: none">● ネットポジティブインパクトの実現※4● 2030年度末 森林破壊防止※5	ICT・データなどを活用した、生物多様性の可視化・回復の支援

※1 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、閉局予定のデータセンターは除く
※2 廃棄物を溶解処理などにより原材料として再利用すること
※3 最終処分率1%以下をゼロエミッションと定義
※4 事業による生物多様性の損失を上回る形で、生態系の保全・復元を行うこと
※5 大規模土地改変による森林破壊の不実施または森林破壊を実施した地域の復元またはその他生物多様性の価値が高い地域の再生

脱炭素社会

KDDIは、2030年度カーボンニュートラル実現、2040年度ネットゼロの達成に向けて、次世代の技術を活用しながら取り組みを進めています。

脱炭素社会の実現と次世代AIインフラ構築の両立に向けた取り組み

近年のAIの普及と利用拡大に伴い、データセンター設備の省エネルギー化・再生可能エネルギーへの転換が求められています。

KDDIでは、2025年度に全世界のデータセンターを実質再生可能エネルギー100%で運営する目標を掲げています。2025年度中に稼働開始予定の大阪堺データセンターと2027年度秋に開設予定の「TELEHOUSE TOKYO Tama 5-2nd」は、100%実質再生可能エネルギーを活用します。またAIの活用によって高まるデータセンター需要を見据えて、最先端のGPUサーバを想定した電源技術や冷却技術などの検証環境を、KDDI TELEHOUSE 渋谷データセンター内に開設しています。これらの取り組みを通じ、脱炭素社会の実現と次世代AIインフラの構築を両立します。



大阪堺データセンター

INDEX

Introduction
Value Creation
Strategy
Management Base
CFO メッセージ
人財戦略
▶ 環境戦略
グループガバナンスの強化
非財務活動の可視化
Governance
Data

PICK UP

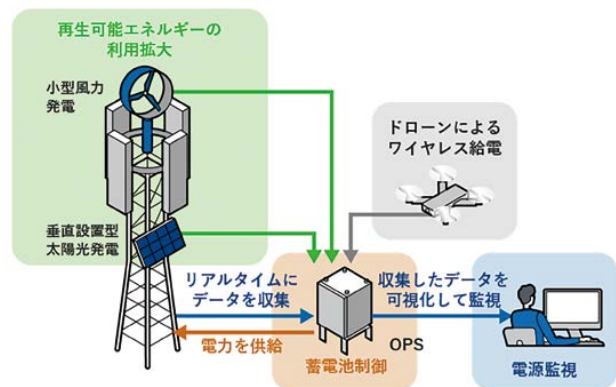
CEO メッセージ
CSO メッセージ
CFO メッセージ
価値創造ストーリー
マテリアリティ
サステナビリティ中期目標

次世代技術を活用した脱炭素社会実現に向けた取り組み

2024年2月から、KDDI Green Partners Fundを通じて出資している株式会社エネコートテクノロジーズと協業し、次世代太陽電池の「ペロブスカイト型」を活用した通信基地局への電力供給の実証実験を進めています。本実証は「第33回地球環境大賞 総務大臣賞」を受賞しました。また2025年1月から再生可能エネルギーの有効活用と災害時の通信維持を目的に、新たな実証実験を開始しました。この取り組みでは、通信基地局に「Open Power Station (OPS)」と呼ばれる新型の電源設備を開発・導入し、太陽光や風力による自家発電、蓄電池の大容量化、さらにはドローンによるポータブル電源の運搬・充電といった技術を組み合わせ、停電時でも通信を維持できる仕組みの構築を目指しています。

将来的には、分散している小型の電源設備を一元管理し、一つの大きな発電所のように動かす、仮想発電所 (VPP) への展開も視野に入れています。これにより、電力の需給を柔軟に調整できるようになり、電力の安定供給にも貢献できると期待しています。

これらの実証実験は、KDDIが目指すカーボンニュートラルと災害に強い通信インフラの両立に向けた重要な取り組みで



OPSを用いた実証の機器構成

す。今後も最新技術を有するパートナー企業とも連携しながら、再生可能エネルギーの有効活用など脱炭素社会の実現に向けた取り組みを進めていきます。

循環型社会

KDDIは、事業活動における資源リサイクルの追求やパートナー企業との共創により循環型社会の形成に向けた取り組みを進めています。

手分解作業を徹底したケータイリサイクルの取り組み

KDDIは、事業活動における資源リサイクルの追求やパートナー企業との共創を通じて、循環型社会の形成に取り組んでいます。

携帯電話リサイクルでは、au Style／ショップおよびUQスポットにて、お客さまが希望された使用済み端末を無料で回収しています。回収端末は適切に処理され、再資源化によって環境負荷の低減に貢献しています。

端末は手作業で丁寧に分解・分類され、基板・液晶・プラスチックなどの素材ごとに仕分けることで、それぞれに適したリサイクルを可能にしています。これにより貴金属や鉄、プラ



端末の手分解の様子

スチックなどの有用資源を再活用でき、焼却による損失も防ぎながら、99.8%という高い再資源化率を達成しています。

一部の分解作業は特例子会社のKDDI チャレンジドが担い、障がい者雇用の創出にもつなげています。さらに、リチウムイオン電池の安全な処理に関する注意喚起や、認定中古品 (au Certified) の提供を通じて、リユースの促進と廃棄物削減を両立しています。

これらの取り組みにより、KDDIは資源循環と脱炭素社会の実現に貢献しています。

リチウムイオンバッテリーの回収・資源循環の確立とサステナブルリサイクルの実現に向け共創チャレンジに参画

KDDIは、リチウムイオン電池のリサイクルによる循環型社会の実現を目指し、2022年にKDDI Green Partners Fundを通じて、レアメタルの再資源化技術を持つ株式会社エマルシオンフローテクノロジーズ (以下 EFT) に出資しました。KDDIはEFTとともに、使用済み携帯電話などから取り出したリチウムイオン電池のレアメタルを新たな電池材料として再利用する「水平リサイクル」の実証を検討しています。EFTの持つ革新的な分離精製技術を活用することで、従来困難だった高効率・低コストのリサイクルが可能となり、持続可能なサプライチェーン構築にも貢献が期待されています。

本取り組みを広く社会に発信するため、KDDIは、EFTを含む4社と2025年大阪・関西万博「TEAM EXPO 2025」プログラムに参画しました。リチウムイオン電池の水平リサイクルというテーマを通じて、KDDIは来場者に対し資源循環や環境配慮の重要性を伝え、他の企業・団体との連携によるさらなる共創の可能性も広げていきます。

KDDIは、今後もこうした実証を通じてバッテリーリサイクルの高度化と循環型社会の形成を目指します。

各社の役割

KDDI	スマートフォンやドローンのバッテリーの回収
商船三井	バッテリーやリサイクル材の輸送
リーテック RES	セルの再資源化分析・高純度ブラックマスの抽出・生成
EFT	溶媒抽出によるブラックマスからのレアメタルの分離抽出
マークテック	材料の成分・組成分析や検査



生物多様性

KDDIは、事業を運営する際の生態系への影響の配慮に加えて、テクノロジーを用いた生物多様性の可視化・回復や、地域社会・パートナー企業との共創による生物多様性の保全に向けた取り組みを進めています。

自然の魅力を次世代へつなぐ市民参加型生物調査の取り組み

KDDIは、生物多様性の保全に向けて、地域連携と環境保全を推進するプロジェクトを実施しました。KDDI Green Partners Fundを通じて出資している株式会社バイオームが提供するスマートフォンアプリ「Biome」を活用し、地域住民や観光客が参加する形で、生物多様性の可視化とデータ収集を行う取り組みです。豊かな自然の魅力を学び、後世に伝えることを目的として実施しました。

取り組み 1 「三陸いきものクエスト」

環境省、青森県八戸市、岩手県宮古市の協力を得て、東北地方の沿岸に整備された「みちのく潮風トレイル」の沿線で生物調査を実施

期間：2024年7月25日-2024年9月30日



取り組み 2 「いきもの大調査 in いいだ」

長野県飯田市の協力を得て、市内に生息する生物の調査を実施

期間：2024年7月15日-2024年9月15日



森林問題を学べる体験型メタバース「イナの森」を提供

KDDIは、2025年6月から、長野県伊那市とともに、伊那市の森林を題材としたメタバース「イナの森」の提供を開始しました。

「イナの森」では、伊那市の森林を再現したメタバース空間を回遊しながら、日本全体で起きている森林破壊や人の暮らしによる生態系への影響などの課題と解決策についてゲーム感覚で学ぶことができます。

本取り組みを通じて、人と森の関係性を深め、日本の森林問題対策の重要な進展に貢献することを目指します。



「イナの森」内の桜

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

CFO メッセージ

人財戦略

▶ 環境戦略

グループガバナンスの強化

非財務活動の可視化

Governance

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

KDDI Green Partners Fund

KDDIは、脱炭素社会の実現、循環型社会の形成、生物多様性の保全、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共創を通じて、KDDIとスタートアップ企業の技術を融合し、シナジーを生み出すことで、社会・環境にとってのポジティブなインパクトを生み出すことを目指していきます。

KDDIは、環境課題解決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10企業（2025年6月時点）への資金提供をするとともに、KDDIグループ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。



排熱を活かす環境価値の創出： 熱電発電デバイスを開発する elleThermo への出資 (2024年9月)

オフィスやデータセンターなどで日常的に発生する排熱は、従来の技術では発電に活用することが困難とされてきました。こうした課題に対し株式会社elleThermo（以下 elleThermo）は、室温以上の低温熱から電力を生み出す「半導体増感型熱利用発電（STC）」という独自技術を開発しています。

STC技術は、限られた空間でも安定的に発電できる特性を持ち、エネルギーの地産地消や分散化に貢献する可能性を秘めています。

今後、KDDIは通信インフラやデータセンターなどの運用現場における排熱活用の可能性を探るとともに、elleThermoとの共創を通じて、革新技術の社会実装を支援していきます。

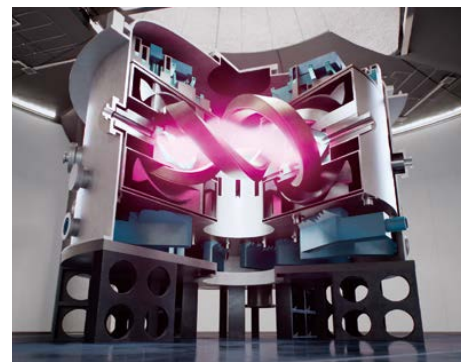


elleThermoが開発する発電素子

次世代エネルギーの社会実装に向けた取り組み： Helical Fusion への追加出資 (2025年7月)

フュージョン（核融合）エネルギーは、太陽と同じ原理でエネルギーを生み出す次世代のクリーンエネルギーとして注目されています。CO₂を排出せず、安定的かつ大規模な電力供給が可能であることから、エネルギー安全保障と気候変動対策の両立を実現する鍵とされています。将来的なエネルギー供給の多様化と安定化に向けて、長期的な視点での技術確立と社会的受容性の醸成が求められています。

KDDIは、2022年11月に出資した核融合炉の開発を行う



核融合炉イメージ図

株式会社Helical Fusionに対し、2025年7月に追加出資を実施しました。将来的な通信インフラやデータセンターの電力需要を見据え、革新的なエネルギー技術の社会実装に向けた支援を行っていきます。

また、制度整備や産業連携の促進を通じて、フュージョンエネルギーの社会的受容性向上にも取り組んでいきます。

環境配慮型素材の社会実装支援： アミカテラ開発素材の活用

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CO₂排出量が深刻な課題となっており、石油由来のプラスチックから環境負荷の少ない代替素材への移行が国際的に加速しています。KDDIは、植物由来かつ生分解性を有するプラスチック代替素材「modo-cell®」を開発する株式会社アミカテラに2022年9月に出資し、共創を進めています。2023年3月より「modo-cell®」製のKDDIのノベルティグッズを販売開始し、2025年8月には新たなラインアップを展開しました。また、2025年6月にはKDDI本社の社員食堂へ「modo-cell®」を配合した食器を導入し、素材の実用性を検証しています。

今後も、環境配慮型素材の社会実装への支援を通じて、循環型社会の実現に貢献していきます。



「植物由来の天然素材」
割り箸型ボールペン



「植物由来（コーヒー）の天然素材」
フタつきタンブラー



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

CFO メッセージ

人財戦略

▶ 環境戦略

グループガバナンスの強化

非財務活動の可視化

Governance

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

TCFD / TNFD の取り組み



基本的な考え方

KDDIは、2021年4月に気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) への賛同を表明しました。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。さらに、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。TNFD提言の採用者 (TNFD Adopter) にも登録をしています。

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。

 TCFD 提言への対応

 KDDI TNFDレポート

 KDDIのカーボンニュートラルの定義

ガバナンス

当社は、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、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。サステナビリティ委員会では、当社における気候変動・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、リスクと機会に関する監視、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「前年度目標達成状況の確認」と「目標未達の場合はその要因分析と対策確認」、下期には「当年度目標進捗状況の確認」と「次年度目標の設定」を行います。また、取締役会は四半期ごとに気候変動・自然資本に関するサステナビリティ委員会からの報告を受け、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。

また、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として、地域社会や住民の方などへの影響も考慮し、「KDDIグループ人権方針」を定めています。これは、企業理念に基づき、すべてのステークホルダーに対する責任を果たすため、人権尊重の取り組みを明確にするものとして位置付けられています。この方針に基づき、「KDDIグループ重要人権課題」を設定していますが、その中で、

「人権に配慮したサービス・商品の提供」を達成するために、「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」を掲げています。設備等の建設にあたって地域住民の人権に配慮するとともに、サプライチェーン上において紛争鉱物の使用等による人権侵害が発生しないように注視することを約束しています。また、現実のおよび潜在的な人権への負の影響に関する対応について、自治体、地域社会、サプライヤー、専門家など関連するステークホルダーとの対話と協議を行うことにより、人権尊重の取り組み向上と改善に努めています。

戦略

KDDI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1.5℃未満シナリオ (産業革命前からの世界の平均気温上昇が1.5℃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つの分析を行うとともに、TNFD提言の例示シナリオに沿った、生態系サービスの劣化 (物理リスク) と市場と非市場の整合 (移行リスク) の2軸で描かれた4つのシナリオを想定後、そのうちリスクの高さと起こりうる可能性の観点、TCFDとの整合性から2つのシナリオを選定し、バリューチェーンにおける自然関連リスク等を特定し、評価を行いました。



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

CFO メッセージ

人財戦略

▶ 環境戦略

グループガバナンスの強化

非財務活動の可視化

Governance

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ


サステナビリティ中期目標

a. 気候変動

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	2030 年度末までに KDDI グループ全体の Scope1+2 の CO2 排出量を実質ゼロを目指し、活動を推進 
	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、25 年度中の本格稼働を計画している大阪堺データセンターでは高負荷・高発熱のサーバの導入に不可欠な水冷技術の導入を予定 また、電波発射制御の効率化 (お客さまの通信量が少ない時間帯に基地局を一部スリープする) による携帯電話基地局の消費電力削減を推進しており、25 年度はさらなる消費電力削減を目的とした機能高度化を計画
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 2030 年度までに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が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運営

※ 1 2030 年度の CO2 排出量見込みは約 67.5 万 t-CO2 のため、IEA NZE 2050 に基づく炭素税 18,340 円／t-CO2 の場合、年間約 123.8 億円の課税を想定。課税対象となる CO2 排出量の削減のため、再生可能エネルギーへと切り替えるのに必要なコストは約 54 億円と想定

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※2	BCP※3 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 運用保守要員 3,000 名のうち、緊急復旧専用要員 1,000 名分の通常業務を残りの運用保守要員 2,000 名でカバーするため、過去の各拠点での災害復旧事例を参考に 1 日 4 時間の残業を 10 日間行うと仮定して試算し、約 480 万円のコスト増加を想定。中期的 (～2030 年) な視点での BCP の見直しと BCP に基づく訓練にかかるコストとして、約 9,600 万円を想定

※ 3 Business Continuity Plan (事業継続計画)



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

CFO メッセージ

人財戦略

▶ 環境戦略

グループガバナンスの強化

非財務活動の可視化

Governance

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

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、世界資源研究所 (WRI: World Resources Institute) の水リスクマップ「アキダクト (Aqueduct)」を使用して水ストレスのかかる地域における水リスク評価と対策を実施しています。

また、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、全事業拠点のうち影響度が高い拠点に対して対策工事を計画的に行っています。

b. 自然資本

リスクと機会の特定に使用したシナリオ

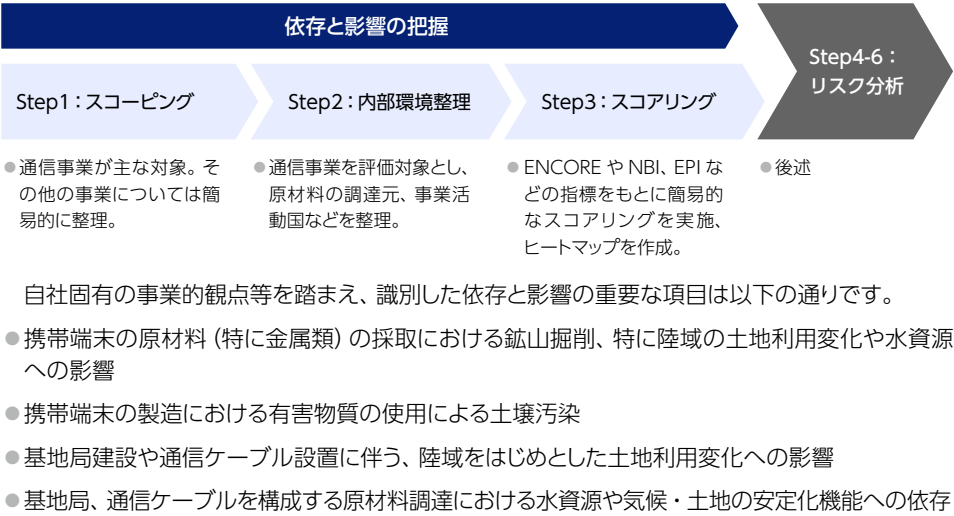


本分析では 2030年時点を想定し、TNFD提言の例示シナリオに沿った、生態系サービスの劣化 (物理リスク) と市場と非市場の整合 (移行リスク) の2軸で描かれた4つのシナリオのうち、リスクの高さと起こりうる可能性の観点とTCFDとの整合性を考慮して以下2つの世界観を想定しました。それぞれ 1.5℃シナリオ、4℃シナリオに向かう世界を想定しています。

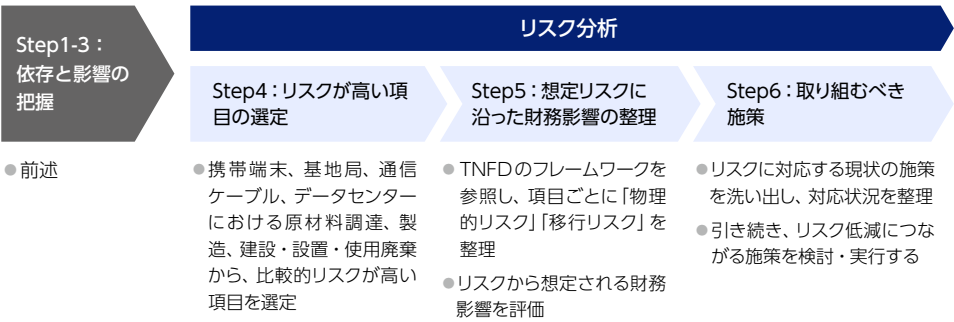
シナリオI: 気候変動対策と生物多様性の保全が進み、平均気温の上昇が 1.5℃以内に抑えられ、自然資本の劣化が緩やかな世界の実現に向かう世界を想定しました。

シナリオIII: 気候変動対策と生物多様性の保全に失敗し、平均気温の上昇が4℃以上に至り、自然資本の劣化が甚大な世界の実現に向かう世界を想定しました。

依存と影響の把握アプローチ



リスク分析アプローチ



INDEX

Introduction
Value Creation
Strategy
Management Base
CFO メッセージ
人財戦略
▶ 環境戦略
グループガバナンスの強化
非財務活動の可視化
Governance
Data

PICK UP

CEO メッセージ
CSO メッセージ
CFO メッセージ
価値創造ストーリー
マテリアリティ
サステナビリティ中期目標

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	発現時期	影響の大きさ		財務への影響	リスク低減施策
						シナリオⅠ	シナリオⅢ		
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壤汚染	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	短～中期	小	中	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	●グリーン購入法に則った製品の調達 ●持続可能な責任ある調達ガイドラインの運用 ●使用済み携帯電話リサイクルの推進
			慢性	●過度な水利用による水資源の減少	中～長期	小	中	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	●グリーン購入法に則った製品の調達 ●持続可能な責任ある調達ガイドラインの運用
		移行リスク	法規制	●採掘、土壤汚染に対する法規制強化	中～長期	小	中	コスト増加：法規制強化による供給量の減少や価格高騰	●法規制に対応した持続可能な責任ある調達ガイドラインの調整
			評判	●森林伐採や水利用、汚染などに対する批判、評判悪化	短～中期	小	中	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	●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
基地局・通信ケーブル・データセンター	●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	短～中期	小	中	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 ●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 ●Starlinkによる環境に配慮した通信エリア化の検討
			慢性	●過度な水利用による水資源の減少	中～長期	小	中	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	●データセンター事業における水の消費量の削減・循環利用・排水管理の実施
		移行リスク	評判	●景観喪失などに対する批判、評判悪化	短～中期	中	中	売上減少：評判低下による売上低下	●事業拠点の周辺におけるステークホルダエンゲージメントの実施 ●自然景観に配慮した工法の実施

リスク管理

当社グループのリスク管理を主管するコーポレート統括本部は、気候変動や自然資本関連を含め、当社の財務上および経営戦略上、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・自然資本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上、承認されます。

指標および目標

KDDIは、脱炭素社会の実現に向けて、KDDIグループとして2040年度末までにネットゼロの達成、2030年度末までにカーボンニュートラル実現を目指すなどの目標を定めています。

自然関連の指標として、温室効果ガス排出量（Scope1、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等をモニタリングし、環境負荷低減に取り組んでいます。

環境省ネイチャー開示実践事業に採択

KDDIは、2024年9月に環境省の気候関連財務情報開示を活かした自然関連財務情報開示支援モデル事業（通称：ネイチャー開示実践事業）に採択され、環境省の伴走支援を受けながらシナリオ分析を実施しました。本事業の成果はTNFDレポートに掲載しています。

KDDI TNFDレポート



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

CFO メッセージ

人財戦略

▶ 環境戦略

グループガバナンスの強化

非財務活動の可視化

Governance

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

グループガバナンスの強化

KDDIグループのリスクマネジメント体制強化

25.3期のリスクマネジメント活動

KDDIグループのリスクマネジメント活動は、コーポレート統括本部を中心に一元管理する3線体制を整えています。25.3期は、コーポレート統括本部等の2線部門が主導してコンプライアンス違反や情報セキュリティ事故案件の管理を実施し、リスクマネジメント業務の高度化を図りました。具体的には、事故報告基準の改良や再発防止策の実効性向上、購買コンプライアンス違反発生時の報告基準の再定義などを実施しました。

また、25.3期はKDDIグループの基本的な内部統制の管理をDX化した「KDDIリスクマネジメントシステム」を本格稼働させ、2線との連携によって、より高度なリスクマネジメントを図っています。

情報セキュリティ対策として、サイバー攻撃や内部不正の脅威に備え、サーバEDR※¹導入による監視範囲の拡大やAIを活用した新DDoS検知システムの開発□などを実施しました。また、データガバナンス強化として、データ・AIの活用環境の整備や全社横断での情報共有・協議の実施、広島AIプロセス※²「報告枠組み」への参加表明などを実施しました。

※1 EDR (Endpoint Detection and Response)：端末上の脅威を検知・分析し、迅速に対応するセキュリティ技術

※2 広島AIプロセス：2023年のG7広島サミットで立ち上げられた、AIを巡るルール形成を協議する国際枠組み□

26.3期のリスクマネジメント活動方針

26.3期の活動方針は、リスクマネジメント体制の整備とリスク管理の対応力強化です。具体的には、リスクマネジメント委員会の設置・運営、中長期的な潜在リスクも含めた重要リスクの特定と対応方針の審議、3線体制の強化による効果的なリスク管理の実施、リスク情報の一元管理と円滑な連携を行います。

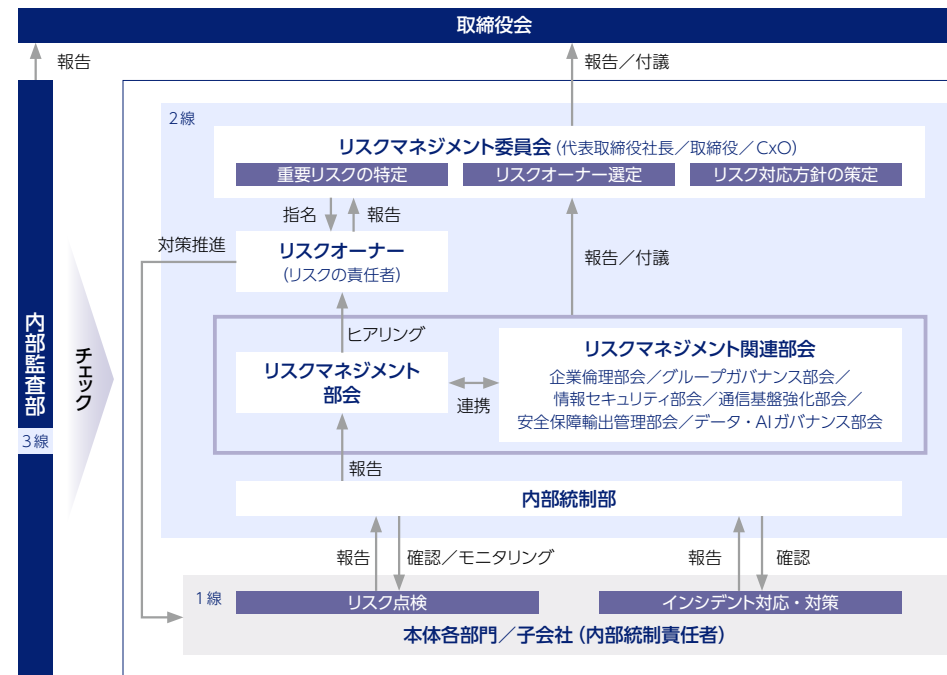
また、社外の重大事故と当社の対応についても検証を進めています。他社で発生した事案を当社に置き換えた場合の対応状況を確認し、リスク管理が企業の信頼性に直結していることを再認識した上で、当社のリスクマネジメント強化を図ります。

リスクマネジメント委員会の設置

サテライトグロース戦略の推進に伴い、事業の多様化とグループ会社の増加が進んでおり、グループ全体でのリスク対策がますます重要になっています。このような環境下において、これまで

のリスクマネジメント体制を見直し、経営上の重要リスクを一元的に集約して審議するリスクマネジメント委員会を設置いたしました。委員長の代表取締役社長を筆頭に、重要リスクを特定し、対応責任者を選定の上、対応方針を策定していきます。リスクマネジメント委員会で審議した内容は、取締役会に付議・報告することで経営上の重要リスクを取締役レベルで審議するリスクマネジメント体制としました。

リスクマネジメント委員会による付議・報告体制



内部統制責任者体制

KDDIは、コーポレート統括本部を中核とする内部統制の体制を整え、グループ全体の持続的な成長を実現するため、KDDIおよびグループ会社全体でリスクマネジメント活動を推進しています。KDDI社内では本部ごとに、グループ会社に対しては各社に「内部統制責任者」を配置し、さらにそれらを統括する「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。

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

CFO メッセージ

人財戦略

環境戦略

▶ グループガバナンスの強化

非財務活動の可視化

Governance

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

人権尊重への取り組み

KDDIグループは「KDDIグループ人権方針」にのっとり、事業活動における人権尊重に取り組んでいます。25.3期は人権デューデリジェンスの継続および新たな人権リスクへの対応を実施しました。

人権尊重への取り組み

継続的な取り組み

サプライチェーンにおける取り組みでは、サステナブル調達アンケートの結果による高リスク取引先への改善対応率が25.3期目標の100%を達成しました。また、海外グループ会社における人権対応の推進では、人権デューデリジェンスの法制化が先行する欧州等と日本における基準の違いによる課題が見えてきました。26.3期は取引先支援やグループ会社の課題把握を通じ、さらなる人権尊重活動の高度化に取り組めます。

新たな人権リスクへの対応

(1) AI・データ利活用

AIを活用した事業の拡大を踏まえ、25.3期は優先すべき課題としてAI・データ利活用領域における人権リスク（プライバシー侵害やAIによる意思決定や感情の操作など）の特定に取り組ましました。既存のリスクアセスメントにおいてそれらのリスクへの防止・低減対応は実施していますが、26.3期はより高度なリスク低減策の策定・運用に向け、社員教育による認知向上や、グループ会社を含めた体制構築に取り組めます。

KDDI グループAI開発・利活用原則

(2) カスタマーハラスメントへの対応

KDDIグループ人権方針で掲げている重要人権課題「安全で働きやすい労働環境の整備」に対する取り組みを一層強化するため、2024年7月に「KDDIグループカスタマーハラスメントに対する方針」を策定しました。25.3期までにカスタマーハラスメント対応マニュアルの策定、体制整備、および社員への周知を実施しました。従業員の心身の健康と安全を守るため、カスタマーハラスメントに該当する行為に対しては、毅然とした対応を講じます。

KDDIグループカスタマーハラスメントに対する方針

(3) ウェブアクセシビリティ

障がい者や高齢者などを含む全ての方がサービスを使い価値を実感いただける状態を目指し、また、事業戦略上においてもマシンリーダビリティをAI時代の必須要件と位置付けて、「KDDIグループウェブアクセシビリティ方針」に基づきWCAG2.2 AA※を目標とした取り組みを進めています。

25.3期はウェブアクセシビリティに関するお問い合わせ先の明記を全サービスで完了し、26.3期は、多くの方にご利用いただくお手続きに関わる接点から順次実装を進めます。

※ World Wide Web Consortium (ワールドワイドウェブコンソーシアム、W3C) 勧告のWeb Content Accessibility Guidelines (ウェブコンテンツアクセシビリティガイドライン、WCAG) により策定された基準で、世界で最も一般的に用いられています

KDDIウェブアクセシビリティ方針

情報セキュリティの強化

KDDIでは、社内の情報セキュリティ規程に基づいて情報資産の分類を行い、その重要度に応じた情報資産の取り扱い方法を定めるとともに、セキュリティ対策を適用することで、適切な情報資産管理を実現しています。例えば、お客さまの情報については、インターネットからのアクセスが遮断された端末のみで取り扱い可とし、厳格な権限管理を施すなど、限られた人しか当該情報資産にアクセスすることはできません。また、重要な情報と分類された情報資産については、強固な暗号化を施すことで、社外の第三者による閲覧ができないように情報資産を保護しています。また、25.3期はAIを活用したDDoS攻撃の可視化に取り組むなど、情報セキュリティに関する開発・研究を推進しています。

KDDIの情報セキュリティに対する取り組みは、サイバーセキュリティアニュアルレポートで開示しています。

情報セキュリティとプライバシーの保護

サイバーセキュリティアニュアルレポート2024



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

CFO メッセージ

人財戦略

環境戦略

▶ グループガバナンスの強化

非財務活動の可視化

Governance

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

非財務活動の可視化

これまでの取り組み

KDDIは、サステナビリティ経営を推進する取り組みとして、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きました。22.3期は、ESG開示の拡充を主眼とした、非財務活動とPBR（株価純資産倍率）の相関分析を実施し、23.3期は、さらに深掘りする分析として、因果関係も含めた定量的な分析を行いました。

📄 統合レポート2021「非財務情報と企業価値の相関を探る」

📄 サステナビリティ統合レポート2023「非財務活動の可視化による活動改善」

KDDIの事業活動がもたらすソーシャルインパクト

企業が行う活動が社会や環境に及ぼす影響を金額換算して定量的に示すことで企業価値の理解促進を図るため、ソーシャルインパクトの可視化を推進しています。24.3期からはKDDIが提供するIoTビジネスについてインパクト加重会計を実施しています。本取り組みは、IFVIが提唱する「インパクト加重会計」のフレームワークに即して実施しています。

KDDIは、20年以上にわたってIoTビジネスを展開してきました。IoT回線数は5,104万回線（2025年3月末時点）になり、自動車やセキュリティ、電気・ガスなどの業種へ提供されています。

これらのIoTビジネスの提供が社会に対しどのようなインパクトをもたらししているのか、インパクト加重会計を用いて定量的に可視化した結果、交通事故時の緊急通報による被害軽減をはじめとしたソーシャルインパクトは6,461億円（25.3期）と算出されました。IoT回線数の増加に伴い、前期（24.3期）に算出された5,023億円と比較しても、ソーシャルインパクトの拡大が着実に進んでいることが分かりました。

今後も、ソーシャルインパクト可視化の取り組みを広げ、さまざまな事業活動が社会に及ぼす影響を明らかにしていきます。取り組みの詳細や最新の取り組みは以下のリンクからご覧いただけます。

📄 ソーシャルインパクト可視化の取り組み

IoTビジネスに関するインパクト加重会計（25.3期）

		(百万円)
[A] 売上収益		1,399,787
[B] EBITDA		343,432
[C] IoT回線のソーシャルインパクト		646,119
インパクト加重会計の総利益 (= [B] + [C])		989,551
売上収益に対するインパクトの比率 (= [C] / [A])		46.2%
EBITDAに対するインパクトの比率 (= [C] / [B])		188.1%

IoTビジネスのソーシャルインパクト内訳・推移

				(百万円)
提供先	ソーシャルインパクト (24.3期)	ソーシャルインパクト (25.3期)	算出に用いたソーシャルインパクト (例)	
自動車	417,337	546,184	事故時の緊急通報による被害軽減効果	
			最適なルート表示に伴う車両からのCO ₂ 排出量削減効果	
セキュリティ	56,591	59,309	ホームセキュリティ利用による火災起因の死亡回避効果	
電気・ガス	20,969	31,007	検針自動化による生産性向上効果	
その他	7,369	9,619	上記以外のIoT回線の安定的な提供による生産性向上の価値	
合計	502,266	646,119	—	

重要会議におけるソーシャルインパクト可視化施策

25.3期より、経営層が出席する重要会議において、付議案件がもたらすソーシャルインパクトについて説明・確認する運用を開始しました。

案件の財務数値だけでなくソーシャルインパクトについても実施意義として言語化することで、社員がサステナビリティ経営の理解や実践を深めることを目的としています。これにより、その後の事業を通じてもたらされるソーシャルインパクトがより大きなものとなることを目指しています。

具体的には、付議案件によりもたらされるソーシャルインパクトの内容やその受益者、そこに至る考え方や背景などを付議部門が検討し、その内容が十分なものとなっているかをサステナビリティ経営推進本部が事前に確認しています。今後は、対象案件を広げることによる量的拡大と、ソーシャルインパクトの定量化による質的向上の面からも本施策を強化していきます。



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

CFO メッセージ

人財戦略

環境戦略

グループガバナンスの強化

▶ 非財務活動の可視化

Governance

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

Governance

- 64-65 社外取締役メッセージ
- 66-67 役員一覧
- 68-75 コーポレート・ガバナンス
- 76 コンプライアンス

POINT

独立社外取締役によるメッセージでは、取締役会での議論内容や新社長体制のKDDIへの期待を伺いました。

また、KDDIのコーポレート・ガバナンスに対する考え方・取り組みをご紹介します。

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

社外取締役メッセージ
役員一覧
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

社外取締役メッセージ



社外取締役・独立役員

安藤 真

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

KDDIでは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するために、コーポレート・ガバナンスを重視しています。今回は、社外取締役に取締役会での議論内容や経営基盤強化の取り組みについて伺いました。

—— AI時代を見据えて、取締役会でどのような議論がされていますか



淡輪取締役：AIの活用によって企業の競争力も左右される時代になり、各社具体的な活用に苦慮しています。そのような状況に対し「AIとデジタルデータで新しい価値を生み出す」という、KDDIがソリューション提供で貢献できるチャンスでもあります。

安藤取締役：サテライトグロース戦略におけるコア事業（5G）の定義を、中期経営戦略の期間内に見直すほどの急速な技術革新が起きています。

その震源である、生成AIやデータ活用を5Gと並べてコア事業とする新戦略に迅速に進化させた姿に、KDDIの柔軟で俊敏な企業運営を感じます。

奥宮取締役：生成AIの進化に伴い、ビジネスの世界でAIは最重要事項となっており、KDDIにおいても、社内業務での利活用に加え、データセンターとリンクした事業等成長戦略に欠かせません。他方、AIは大量の電力を消費し、個人の権利を侵害する恐れがある等、さまざまな弊害が指摘されています。

安藤取締役：AIの進化に必要なビッグデータ基盤構築、通信量と電力の抑制、遅延の抑制、認証やセキュリティの強化などに加え、フェイク情報のフィルタリングなどの情報リテラシーの啓発など、新たな課題が顕在化しています。体制強化を急ぎながらも、AIの浸透を俯瞰的にも見極めることが必要です。

淡輪取締役：AIデータセンターの高い消費電力や、AIが誤った情報を提供してしまうリスクなど解決すべき課題も多いですが、AIデータセンターの省エネ化に向け対応策も検討されています。

大川取締役：ワットビット構想もそのような課題を克服する構想の一つといえます。企業は激しい社会の変化に沿って動きを変えていく必要があり、そこには自ずと功罪が生まれます。企業には社会性のあるガバナンスが求められている今、サステナビリティ経営を標榜する当社は、社会の変化に沿って動き、功罪にしっかりと向き合い、未来を創り上げていけるものと確信しています。

—— AI時代の到来に伴い、社員それぞれが自身の専門性や能力を深め、パートナーと連携しながら成果を創出することを目指し、自発的に行動できる人財の確保が必要となります。人財ファースト企業に向け、課題や今後期待する取り組みを教えてください

大川取締役：KDDIでは個を尊重し、持てる力を発揮させ、そのための環境整備や意識付けなどの取り組みの結果、新たなサービスや技術開発が生み出されてきました。留まることのないさらなる進化を期待しています。

淡輪取締役：当社は若年層からベテラン層まで各年代にきめ細かな施策で対応しています。採用は定期・経験者とバランスをとり、働き方改革に取り組むことにより、他社比較で低い離職率を維持しています。今後は少子化の影響を考慮し、より幅広い人材確保が課題です。



奥宮取締役：「全従業員の物心両面の幸福を追求する」ことを企業理念の一つに掲げており、それに沿って、人事評価方法、働き方改革、DE&Iに関する項目をKPIとして設定しています。その数値は年々向上していますが、まだ改善の余地があると考えています。引き続き課題を分析して、解決策を模索することが必要です。

安藤取締役：通信に加え、AIやDX分野での専門育成は競争力の源泉ですが、ますます細分化が進み、多様な学習機会の提供が必要となります。一方、共通で横断的な人間力の強化にはKDDIフィロソフィに基づく社内教育がますます重要となってきたように感じます。

大川取締役：人財という無形資産は会計上将来価値を生み出すというロジックが今なお確立されていません。人の力をしっかりと見える化し、個の意欲をさらに後押しし、人財ファースト企業として確固たる地位を築いてほしいと思います。

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

▶ 社外取締役メッセージ

役員一覧

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

—— 2025年度に新たに設置した、リスクマネジメント委員会への今後の期待をお聞かせください



大川取締役：複雑かつ変化の激しい時代の中で、幅広い視点によるリスクの予測や評価、管理、そして柔軟で迅速な対応は今の経営に不可欠な要素です。社会の目やステークホルダーの要請などにも注目して、リスクをマネージする必要があります。新たな仕組みは一元的にリスクを集約し審議できるものであり、その実効性に期待しています。

奥宮取締役：KDDIでは、通信障害、大規模災害等の想定されるリスクへの対応マニュアルを策定し、訓練もしています。昨今、世界的な政治、経済リスクが拡大し、複雑化していることに鑑みると、直接には業務に関係しない事象にも常に目配りし、リスクに備えなければなりません。リスクマネジメント委員会の創設は、こうした状況を踏まえてのものであります。

安藤取締役：自然災害から社会情勢の変化、技術進化、社内ガバナンスなど、規模、頻度、質の異なるリスクの把握を専門部会でタイムリーに精査の上、リスクマネジメント委員会で俯瞰的に審議する体制は良いと思います。

淡輪取締役：主要構成員のリスクオーナーが、どのようにリスクを拾い上げコントロールしていくかによって活動の質が変わってきます。今後の活動に注目していきます。

—— 4月に就任した松田新社長への期待を教えてください

淡輪取締役：「夢中に挑戦できる会社」「準備万端」「先手必勝」、いずれも分かりやすい言葉で簡明に新社長として自分の思いを表現されていました。培ってこられた技術理解の深さや、新事業開発の知見を経営に生かしていただきたいと思います。

奥宮取締役：KDDIグループを統括する立場から、KDDIフィロソフィを体現していただきたいと思います。また、若いトップですので、「ありたい未来社会」への経営戦略も、「夢中に挑戦できる」社内体制も、柔軟かつ果敢に構築することを期待しています。

大川取締役：通信が人々の生活に欠かすことのできないライフラインとなった今、業界にはさらなる攻めと守りが求められています。社長の掲げる「夢中に挑戦できる会社」は、新たな未来を創る通信、そしてより安心で安定した通信の双方を実現していくことでしょう。夢を現実にするリーダーの背中を見て成長する社員の皆さんが、ますますKDDIを魅力的にしていくと期待しています。

安藤取締役：「つなぐチカラ」を標榜し通信技術を強みとするKDDIにおいて、新しい技術への憧れ、挑戦の意欲、そして何より豊富な経験に基づく自信が、とても頼もしい社長と期待しています。継続的に成果を見せる必要のある事業と、Deep Techも含め地道な努力が必要な技術開発との両立はとても難しいですが、挑戦してこそKDDIのさらなる飛躍があると思います。技術の本質を理解することは、ユーザー目線での活用シーンと解決すべき課題の発見にもつながります。憧れか

ら始まる松田社長の成功体験の多くに、バックカスティング思考が自然と働いているようです。管掌範囲は多岐に広がりますが、夢を追い続けていただきたいと思います。

—— 今後の成長に向けたKDDIの課題や期待を踏まえ、今後果たされたいご自身の役割について教えてください



安藤取締役：通信事業を核とするKDDIの役割は、通信の重要性とともに飛躍的に高まることは想像していましたが、デジタル技術の浸透により、通信事業が、金融、運輸、経済、エネルギーを含めあらゆる活動に影響を広げる様を目の当たりにした1年でした。

奥宮取締役：KDDIのコア事業である通信は社会インフラを支えるものですが、加えて、サテライトグロース領域の事業は、いずれも社会課題の解決に深く関わっています。技術的な課題や競争環境等について、執行部からしっかり説明を受けて認識を共有した上で、社外取締役として、KDDIがさらに成長し、かつ社会貢献を実現する方策は何かを考え、意見を述べてゆきたいと思います。

淡輪取締役：当社は通信をベースにして幅広い事業展開を行っています。既成概念にとらわれない新たな事業分野へのチャレンジを社外取締役として応援していきたいです。

安藤取締役：KDDIの事業には益々大きな責任が生じ期待もかかります。大きな決断の際には、KDDIフィロソフィにある、「原理原則に従う」「人間として何が正しいかで判断する」ことを思い出し、独立した立場から、KDDIの社会貢献、国際貢献を最大化する道を探り提案してゆきたいと思います。

大川取締役：ユーザーと同じ目線に立ち、本当に欲しいものは何なのかを考え抜くことが原点です。進化してきた通信の今だからこそ、ニーズに応えるだけではなく、先端の技術とサービスで新たなマーケットを創り出す。それは人をまた新たな幸せにいざなうことでしょう。一助となるよう力を尽くします。



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

▶ 社外取締役メッセージ

役員一覧

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

役員一覧 (2025年6月30日時点) ※所有する当社株式数は2025年3月31日時点

取締役



高橋 誠
たかはし まこと

1961年
10月24日生

所有する当社株式数
40,900株

代表取締役会長

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
2023年 4月 当社CEO (Chief Executive Officer)
2025年 4月 当社代表取締役会長 (現任)



桑原 康明
くわはら やすあき

1962年
10月25日生

所有する当社株式数
11,600株

代表取締役執行役員副社長

2018年 4月 当社執行役員
2022年 4月 当社執行役員常務
2023年 6月 当社取締役執行役員専務
2024年 4月 当社ビジネス事業本部長 (現任)
2024年 6月 当社代表取締役執行役員副社長 (現任)



竹澤 浩
たけざわ ひろし

1964年
12月18日生

所有する当社株式数
8,200株

取締役執行役員専務

2018年 4月 当社執行役員
2022年 4月 当社執行役員常務
2024年 4月 当社パーソナル事業本部長 (現任)
2024年 6月 当社取締役執行役員常務
2025年 6月 当社取締役執行役員専務 (現任)



山口 悟郎
やまぐち ごろう

1956年
1月21日生

所有する当社株式数
17,200株

社外取締役

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)
2024年 6月 豊田通商株式会社社外取締役 (現任)



松田 浩路
まつだ ひろみち

1971年
11月30日生

所有する当社株式数
11,100株

**代表取締役社長
CEO**

2020年 4月 当社執行役員
2023年 6月 当社取締役執行役員
2024年 4月 当社取締役執行役員常務
当社CDO (Chief Digital Officer)
当社代表取締役社長 CEO (現任)
当社渉外・コミュニケーション統括本部長 (現任)



最勝寺 奈苗
さいしょうじ ななえ

1964年
5月12日生

所有する当社株式数
11,000株

**取締役執行役員専務
CFO**

2020年 4月 当社執行役員
2023年 4月 当社執行役員常務
当社CFO (Chief Financial Officer) (現任)
当社コーポレート統括本部長 (現任)
2023年 6月 当社サステナビリティ担当役員 (現任)
2024年 6月 当社取締役執行役員常務
2025年 6月 当社取締役執行役員専務 (現任)



勝木 朋彦
かつき とむひこ

1967年
2月22日生

所有する当社株式数
5,000株

**取締役執行役員常務
CSO 兼 CDO**

2019年 4月 auフィナンシャルホールディングス株式会社 代表取締役社長
2024年 4月 当社執行役員常務
当社CSO (Chief Strategy Officer) (現任)
当社経営戦略本部長 (現任)
2025年 4月 当社CDO (現任)
当社オープンイノベーション推進本部長 (現任)
2025年 6月 当社取締役執行役員常務 (現任)



山本 圭司
やまもと けいじ

1961年
3月28日生

所有する当社株式数
1,700株

社外取締役

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
2021年 1月 同社執行役員
同社Chief Information & Security Officer
2023年 4月 同社Senior Fellow
2025年 4月 同社デジタル情報通信本部長 (現任)

INDEX

Introduction
Value Creation
Strategy
Management Base
Governance
社外取締役メッセージ
▶ 役員一覧
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス
Data

PICK UP

CEO メッセージ
CSO メッセージ
CFO メッセージ
価値創造ストーリー
マテリアリティ
サステナビリティ中期目標




淡輪 敏
たんのわ つとむ

1951年
10月26日生

所有する当社株式数
2,000株

社外取締役・独立役員

2012年 6月 三井化学株式会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)




奥宮 京子
おくみや きょうこ

1956年
6月2日生

所有する当社株式数
500株

社外取締役・独立役員

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)
2017年 7月 労働政策審議会雇用環境・均等分科会会長
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)
2023年 8月 特定非営利活動法人
日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク理事 (現任)




大川 順子
おおかわ じゅんこ

1954年
8月31日生

所有する当社株式数
2,000株

社外取締役・独立役員

2013年 6月 日本航空株式会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
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)



安藤 真
あんどう まこと

1952年
2月16日生

所有する当社株式数
200株

社外取締役・独立役員

2017年 4月 国立大学法人東京工業大学 (現 国立大学法人東京科学大学) 名誉教授 (現任)
2020年 6月 総務省 戦略的情報通信研究開発推進事業プログラムディレクター (現任)
2022年 1月 ワイヤレス電力伝送運用調整協議会会長 (現任)
2024年 4月 総務省 持続可能な電波有効利用のための基盤技術研究開発事業 プログラムディレクター (現任)
2024年 6月 当社社外取締役 (現任)

監査役



枝川 登
えだがわ のぼる

常勤監査役

所有する当社株式数
9,600株



山下 和保
やました かずやす

常勤監査役

所有する当社株式数
5,700株



福島 直樹
ふくしま なおき

常勤監査役・
社外監査役・
独立役員

所有する当社株式数
0株



小暮 和敏
こぐれ かずとし

社外監査役・
独立役員

所有する当社株式数
100株



有馬 浩二
ありま こうじ

社外監査役・
独立役員

所有する当社株式数
100株

取締役会・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
高橋 誠	●			●	●	●	取締役会議長
松田 浩路	●			●	●	●	代表取締役社長 CEO
桑原 康明	●			●			ビジネス事業本部長
最勝寺 奈苗				●			CFO、コーポレート統括本部長
竹澤 浩				●			パーソナル事業本部長
勝木 朋彦				●			CSO、CDO、経営戦略本部長、オープンイノベーション推進本部長
山口 悟郎		●					
山本 圭司		●					
淡輪 敏		●	●		●	●	指名諮問委員長
大川 順子		●	●		●	●	報酬諮問委員長
奥宮 京子		●	●		●	●	
安藤 真		●	●		●	●	

※ 25.3期の指名諮問委員会の開催回数は5回、報酬諮問委員会の開催回数は3回でした

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

社外取締役メッセージ

▶ 役員一覧

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

コーポレート・ガバナンス

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、株主の皆さま、取引先、従業員、地域社会など、KDDIを取り巻くすべてのステークホルダーとの対話、共創を通じて社会課題に積極的に取り組むことで、安心安全でかつ豊かなコ

ミュニケーション社会の発展に貢献していきたいと考えています。コーポレート・ガバナンスの強化は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のための重要な課題であると認識しており、金融商品取引所の定める「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨に賛同し、透明性・公正性を担保しつつ、迅速・果断な意思決定を行う仕組みの充実に努めています。また、KDDIは、社是・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^{※1}

		2000年～				2005年～				2010年～				2015年～				2020年～				2025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				2025年4月～ 松田 浩路										
取締役	取締役数(名)	53※ ²	13	12	11					→	10	13	12			→	13	→	14			→	12			→				
	社外取締役数(名)			2					→	4	3			→	2			→	3	4	5			→	6			→		
ダイバーシティの確保	女性取締役数(名)																		1					→	2	→	3			→
監査役	監査役数(名)	5	4					→	5																				→	
独立性の確保	独立役員数※ ³ (名)												2	1	3			→	4	5	6					→	7			→
	諮問委員会																			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、浸透活動										2013年4月改定				2025年4月アップデート、浸透活動継続														

※1 表中に記載の人数は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

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

社外取締役メッセージ

役員一覧

▶ コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

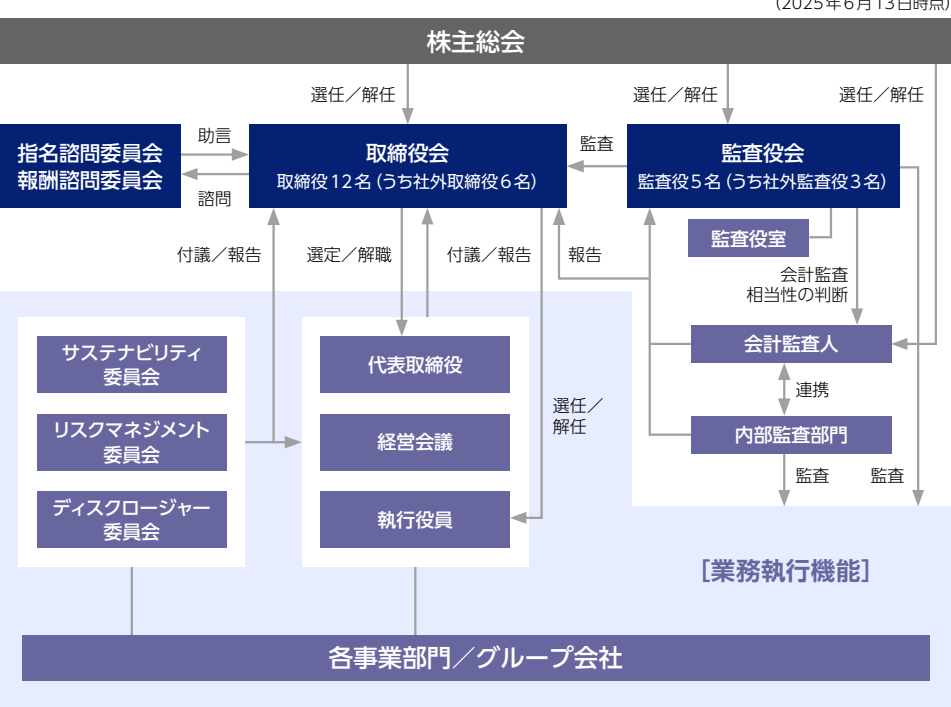
CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会・監査役会

25.3期は、取締役会を12回開催し、通期の役員全体出席率は100%でした。また、監査役会
は12回開催し、通期の全監査役出席率は100%でした。

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

指名諮問委員会・報酬諮問委員会

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。

25.3期、指名諮問委員会は5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、ならびにCEOのサクセッションプランについての議論等を行って
います。報酬諮問委員会は3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業
績連動型および株価連動型の報酬額の決定、ならびに役員報酬改定に係る議案への助言等を行っ
ています。

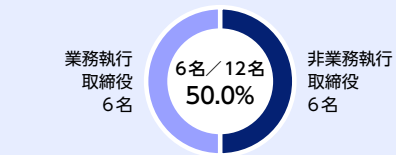
取締役会の構成

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、取締役・監査役候補者を選任します。

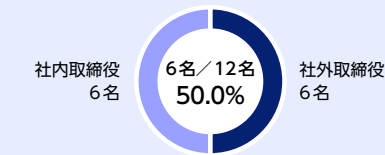
なお、独立性担保のため、取締役会における独立社外取締役の比率を、東京証券取引所プライ
ム市場上場企業に求められている基準である、3分の1以上とすることを目標の最低ラインとして
います。

取締役会の構成

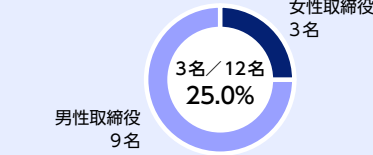
非業務執行取締役比率



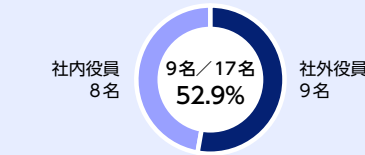
社外取締役比率



女性取締役比率



社外役員（社外取締役・社外監査役）比率



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

社外取締役メッセージ

役員一覧

▶ コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

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。

なお、「サステナビリティ・ESG」のスキルは、以下6つのスキルの個々にそれぞれ含まれるものであり、サステナビリティ経営を推進している当社において、役員全員が各スキルを発揮する上で備えるべきものとしています。

	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	高橋 誠	●	●	●	●	●	●
	松田 浩路	●	●	●	●		
	桑原 康明	●	●		●		
	最勝寺 奈苗	●				●	●
	竹澤 浩	●	●				
	勝木 朋彦	●	●		●	●	●
社外取締役	山口 悟郎	●	●	●			●
	山本 圭司	●		●	●		
	淡輪 敏	●	●	●			●
	大川 順子	●	●				
	奥宮 京子						●
	安藤 真			●	●		
監査役	枝川 登	●		●	●		
	山下 和保			●		●	●
	福島 直樹						●
	小暮 和敏					●	●
	有馬 浩二	●	●	●	●		●

取締役会の実効性に関する分析・評価

取締役会評価の実施目的

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

評価プロセスの概要

- 当社は、全取締役・監査役による取締役会の評価をもとに、その実効性を確認しています。
- 評価手法はアンケート形式であり、5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。
- 設問項目の設計、回答内容の集計、改善点や改善策の整理等にあたっては、中期経営戦略期間中に1回（原則3年に1度）第三者機関を活用し、客観性の確保を通じて実効性のさらなる向上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、今後の対応策等を検討しています。
- 主な評価項目は以下の通りです。

1	取締役会運営	頻度、案件数、メンバー構成、資料・説明の分かりやすさ、適切な情報提供等
2	ガバナンスの強化	グループ経営基盤強化に向けた取り組み、企業理念の浸透等
3	中長期的な議論	持続的な企業価値向上に向けた取り組み、事業ポートフォリオの見直し等

評価結果の概要

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

- オフサイトミーティングの活用による取締役会の実効性向上
新規重要案件や中期計画の進捗等については、取締役会メンバーが全員出席するオフサイトミーティングにおいて、事前に審議された上で取締役会に上程されることで、意思決定に向けてのプロセス面・内容面での信頼性や、議論の機会が十分確保されている。
- 取締役会のアジェンダ設計と資料提供
取締役会で審議すべきアジェンダ・テーマ等について、社外役員の意見等を適宜反映するなど柔軟な対応を図っている他、資料については事実関係や論点等の議論すべきポイントが明確かつ的確に記載されており、案件を正確に理解するための一助となっている。

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

社外取締役メッセージ

役員一覧

▶ コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

今後の課題

- 実行計画の進捗状況に対する、監視・監督のさらなる強化
年度計画や四半期ごとの進捗報告等において、会社の現在の状況と課題をより明確に共有し、それに基づいた施策等を議論することで、取締役会における監視・監督機能のさらなる強化を目指します。
- 長期的視点での経営課題の認識と議論
当社が掲げる「KDDI VISION 2030」の実現に向け、長期的視点での外部環境の想定と、それを踏まえた当社グループの経営課題・人財戦略等に関する議論をさらに充実させ、より一層サステナビリティ経営に資する取締役会となるよう取り組みます。

📄 第41 期定時株主総会招集通知

監査役監査活動の実効性に関する評価と振り返り

監査役会は、監査役監査および監査役会運営の現状を正しく理解し、その際に認識した課題を踏まえた上で継続的な改善に取り組むため、監査役監査活動の実効性に関する評価・振り返りを実施しています。25.3期では、24.3期同様に、評価者を全ての監査役と社外取締役とし、匿名性および客観的視点を確保するためアンケートの実施および集計結果の分析に第三者機関を活用しました。評価結果については、監査役会において今後の対応等の検討を行うとともに、評価者である社外取締役へのフィードバックおよびその他の取締役に対する情報共有を目的として、取締役会にも報告しています。

評価実施方法の概要

監査役全員による自己評価および社外取締役による評価をもとに、監査役監査活動の実効性を点検しました。評価手法はアンケート形式であり、選択式の評価と自由記述を組み合わせることにより、定量評価と定性評価の2つの側面から、監査役監査活動の効果検証および課題発見に取り組んでいます。評価項目および評価者は、右の通りです。

大項目	小項目	監査役	社外取締役
監査役 の 構成	監査役 の 備えるべきスキル	○	○
監査役会 の 運営	資料の事前配布	○	—
	事務局による支援	○	—
	役割・責任に対する自己評価	○	—
	実効性評価で把握された課題への対応	○	—
監査役監査の環境整備	代表取締役との会合	○	○
	社外取締役との連携	○	○
	内部通報制度の整備状況	○	—
	内部通報の報告の妥当性	○	—
業務監査	常勤監査役による監査役監査活動の報告	○	○
	内部統制システムに係る監査	○	—
	子会社監査	○	○
	内部監査部門との連携	○	—
会計監査	会計監査	○	—
	会計監査人との連携	○	○
監査の方法	監査計画の作成	○	○
コーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応	会計監査人の監査の妥当性の判断	○	○

INDEX

Introduction
Value Creation
Strategy
Management Base
Governance
社外取締役メッセージ 役員一覧 ▶ コーポレート・ガバナンス コンプライアンス
Data

PICK UP

CEO メッセージ
CSO メッセージ
CFO メッセージ
価値創造ストーリー
マテリアリティ
サステナビリティ中期目標

評価結果の概要

アンケート結果はほぼポジティブであり、監査役監査活動の実効性は概ね確保されていると評価されました。特に、昨年のアンケート結果で課題となっていた「社外取締役との連携」「常勤監査役による監査役監査活動の報告」について改善が確認されました。「監査役会の運営」「監査役監査の環境整備」については、若干ながら非常勤監査役または社外取締役から改善に向けた指摘がありました。

社外取締役・社外監査役の選任理由と主な活動

社外取締役

氏名	当該社外取締役の選任理由	25.3期の主な活動
山口 悟郎 男性	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る	取締役会出席 (12回中12回出席)
山本 圭司 男性	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る	取締役会出席 (12回中12回出席)
淡輪 敏 独立役員 男性	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る	取締役会出席 (12回中12回出席)
大川 順子 独立役員 女性	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る	取締役会出席 (12回中12回出席)
奥宮 京子 独立役員 女性	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る	取締役会出席 (12回中12回出席)
安藤 真 独立役員 男性	当社事業と関連性の高い電気通信・情報通信分野に関する優れた専門的知見を有している	取締役会出席 (10回中10回出席)

※安藤 真氏については、2024年6月19日開催の第40期定時株主総会において社外取締役に就任した後の出席状況となります

課題と改善

改善が望ましい点として、月次の監査役会における質疑・意見交換の時間不足が指摘されました。このため、情報共有方法の変更や、監査役会の開催時間増加等により質疑・意見交換により多くの時間が充当できるよう期中より改善を開始しました。また、社外取締役との連絡会において相互意見交換のさらなる活発化が指摘されましたので、26.3期では連絡会の運営を改善し双方向での意見交換がより活性化する機会を拡充します。

なお、アンケートでは「監査役監査の実施にあたって今後重点的に監査すべき事項」等についても意見を求めている、いただいた意見を参考にして次年度の監査方針・監査計画を策定します。

社外監査役

氏名	当該社外監査役の選任理由	25.3期の主な活動	
福島 直樹 独立役員 男性	長年の行政実務および各種団体の業務執行等により培われた豊富な経験と優れた専門的知見を有している	取締役会出席 (10回中10回出席)	監査役会出席 (10回中10回出席)
小暮 和敏 独立役員 男性	公認会計士、監査法人社員、会計事務所代表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る	取締役会出席 (10回中10回出席)	監査役会出席 (10回中10回出席)
有馬 浩二 独立役員 男性	大手自動車部品メーカーの代表取締役社長として培われた豊富な経験および優れた識見を有している	取締役会出席 (10回中10回出席)	監査役会出席 (10回中10回出席)

※各氏とも、2024年6月19日開催の第40期定時株主総会において社外監査役に就任した後の取締役会および監査役会出席状況となります

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

社外取締役メッセージ

役員一覧

▶ コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

後継者計画 (サクセッションプラン)

- 社長等の後継者候補については、持続的な企業価値向上を図るべく、事業環境の変化や世界情勢による社会環境の変化の加速に対応し、当社の中期経営戦略・KDDI VISION 2030の実現を担うことができる後継者候補の確保を目指しています。そのため、幅広い業務経験、重要ポストへの配置などを通じ、候補者の多様性を担保し、人格、経営上または専門的な知見と経験を有した人財を登用していけるように育成を行っています。選任にあたっては、候補者について取締役会等の場を通じて確認いただくとともに、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する指名諮問委員会の審議を経て、取締役会で決定しています。
- 将来の経営幹部候補者については、年齢・性別・専門性・経験分野を問わず選抜し、経営幹部候補育成プログラムである「KDDI経営塾」「役員補佐制度」等を通じて計画的に育成しています。

親子上場に関する方針

KDDI子会社のうち、沖縄セルラー電話（以下 沖縄セルラー）は東京証券取引所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。

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

社外取締役メッセージ

役員一覧

▶ コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

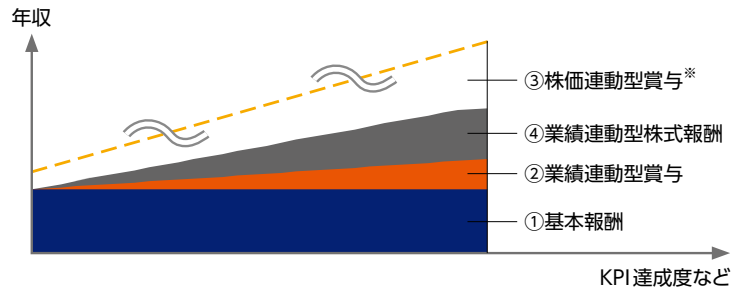
取締役および監査役の報酬

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) 25.3期の代表取締役社長の報酬実績より作成
※代表取締役社長の変動報酬(②～④)のうち、株式報酬比率は約30%、金銭報酬比率は約70%です

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。

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

※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。

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

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

社外取締役メッセージ

役員一覧

▶ コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

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

P.78に記載の通り ➡ P.78

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他、ESG関連項目も指標として設定しています。なお、ESGの重要性を考慮し、23.3期より、ESG関連項目の割合を変動報酬における②業績連動型賞与と④業績連動型株式報酬の算定基準の一つであるKPI※全体の約3割まで増加させています。

※ ESGに関するKPIには、カーボンニュートラルの実現、従業員エンゲージメント、グループガバナンス強化（サイバーセキュリティ等の設備障害以外の重大事故発生件数）に関する指標が含まれています

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 1.12

株価変動率

選定理由

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

実績値 1.10

3. 監査役の報酬について

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

「役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数」「報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等」については有価証券報告書の開示をご覧ください。

有価証券報告書

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は可及的速やかに処分・縮減していく基本方針のもと、毎年度、取締役会において、個別の政策保有株式ごとに保有目的の適切性や経済合理性等を具体的に精査し、保有の適否を検証しています。

なお、経済合理性の精査においては、直近事業年度末における各政策保有株式の金額に対する、発行会社が同事業年度において当社利益に寄与した金額の割合を算出し、その値が当社の定める資本コストに係る基準を満たしているかを検証しています。



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

社外取締役メッセージ

役員一覧

▶ コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

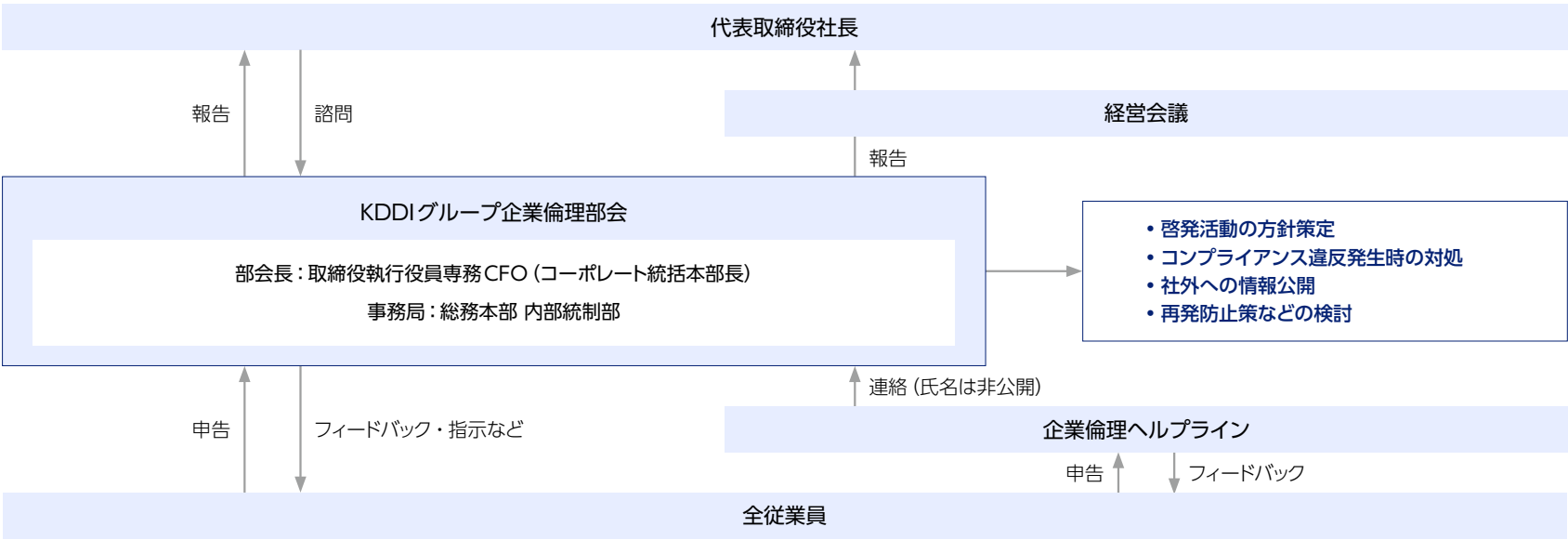
コンプライアンス推進体制

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グループ企業倫理部会」を設置しています。

KDDIグループ企業倫理部会の活動状況は、メルマガ等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



企業倫理ヘルプライン

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」を設置しています。相談・申告された案件はプライバシー保護に配慮しながら社内調査等を行い、その結果、問題が発覚した場合は、速やかには正措置および再発防止措置を講じています。

25.3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。

過去2年間のコンプライアンス相談件数 (KDDIグループ)

相談内容	24.3期	25.3期
コンプライアンス相談件数	672	924
(内訳) ハラスメントの相談件数	170	179
(内訳) その他のコンプライアンス違反相談*	502	745

※ KDDIグループ会社からの相談件数は2025年2月末時点のものを集計

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

社外取締役メッセージ

役員一覧

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

Data

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

Data

78-86 主要財務・非財務データ

87 情報開示とIR

88 会社概要・株式の状況

POINT

KDDIのサステナビリティ経営に関する主要財務・非財務データをご覧ください
ただけます。企業価値向上に向けた取り組みの進捗を、定量情報でご紹介
しています。

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

Data

主要財務・非財務データ

情報開示とIR

会社概要・株式の状況

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

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)

	IFRS									
	百万円									
KDDI連結	16.3期	17.3期	18.3期	19.3期	20.3期	21.3期	22.3期	23.3期※ ¹	24.3期	25.3期
売上高 📈P.79	4,466,135	4,748,259	5,041,978	5,080,353	5,237,221	5,312,599	5,446,708	5,671,762	5,754,047	5,917,953
営業利益 📈P.79	832,583	912,976	962,793	1,013,729	1,025,237	1,037,395	1,060,592	1,077,393	961,584	1,118,674
営業利益率	18.6%	19.2%	19.1%	20.0%	19.6%	19.5%	19.5%	19.0%	16.7%	18.9%
EBITDA※ ²	1,410,971	1,524,207	1,560,061	1,598,670	1,750,861	1,786,170	1,813,436	1,791,707	1,674,917	1,831,223
EBITDA マージン	31.6%	32.1%	30.9%	31.5%	33.4%	33.6%	33.3%	31.6%	29.1%	30.9%
親会社の所有者に帰属する当期利益 📈P.79	494,878	546,658	572,528	617,669	639,767	651,496	672,486	679,113	637,874	685,677
設備投資額 📈P.80	531,434	519,365	560,831	601,757	615,054	627,907	676,461	627,544	749,297	678,907
減価償却費及び償却費	532,442	545,177	546,609	562,282	689,473	727,438	727,779	696,591	685,852	685,000
有利子負債 📈P.79	1,235,287	1,151,650	1,118,616	1,275,711	1,680,367	1,645,481	1,600,104	1,651,437	2,394,403	4,437,562
親会社所有者帰属持分比率	56.3%	56.7%	57.4%	57.1%	45.8%	45.2%	45.0%	43.0%	37.1%	30.4%
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)	15.5%	15.9%	15.6%	15.5%	14.9%	14.2%	13.8%	13.4%	12.3%	13.2%
資産合計税引前利益率 (ROA)	14.2%	14.8%	14.9%	14.5%	12.1%	10.3%	9.8%	9.4%	7.6%	7.1%
基本的 1 株当たり当期利益 (EPS)※ ³ (円)	98.86	110.83	117.77	129.55	137.84	142.08	150.02	155.51	150.63	169.33
1 株当たり配当金※ ³ (円) 📈P.79	35.00	42.50	45.00	52.50	57.50	60.00	62.50	67.50	70.00	72.50
配当性向	35.4%	38.3%	38.2%	40.5%	41.7%	42.2%	41.7%	43.4%	46.5%	42.8%
配当総額	174,843	208,917	217,339	248,932	265,727	274,528	278,811	293,495	292,284	290,296
自己株式取得額	50,000	100,000	149,999	150,000	150,000	200,000	200,000	200,000	300,000	400,001
総還元額	224,843	308,917	367,338	398,932	415,727	474,528	478,811	493,495	592,284	690,297
総還元率	45.4%	56.5%	64.2%	64.6%	65.0%	72.8%	71.2%	72.7%	92.9%	100.7%
営業活動によるキャッシュ・フロー	884,538	1,161,074	1,061,405	1,029,607	1,323,356	1,682,166	1,468,648	1,078,869	1,706,498	1,249,042
投資活動によるキャッシュ・フロー※ ⁴	(667,917)	(637,225)	(633,847)	(714,578)	(610,950)	(658,925)	(761,593)	(732,480)	(832,433)	(1,180,103)
フリー・キャッシュ・フロー※ ⁵ 📈P.80	216,621	523,849	427,558	315,028	712,406	1,023,241	707,056	346,389	874,065	68,939
財務活動によるキャッシュ・フロー※ ⁴	(299,003)	(485,784)	(453,168)	(310,951)	(546,381)	(585,571)	(727,257)	(669,837)	(476,477)	(33,555)

※ 1 24.3期よりIFRS 第17号「保険契約」を適用しています。これに伴い、23.3期の数値については、該当会計基準をさかのぼって適用した後の数字を開示しています

※ 2 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費及び償却費 + 固定資産除却費 + 減損損失

※ 3 2025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

※ 4 数値における () 表記はマイナス

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



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

Data

▶ 主要財務・非財務データ

情報開示とIR

会社概要・株式の状況

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

Data

▶ 主要財務・非財務データ

情報開示とIR

会社概要・株式の状況

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

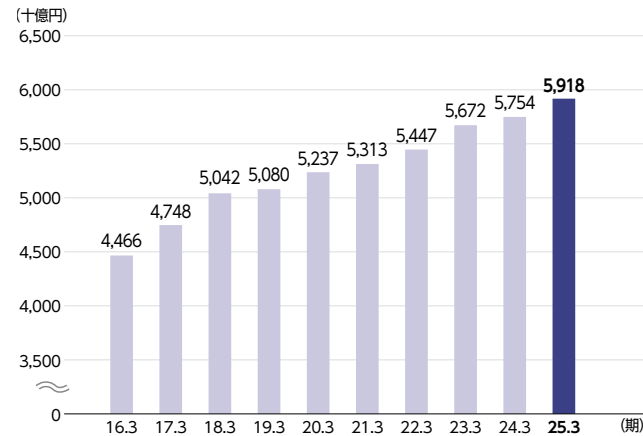
マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

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

売上高

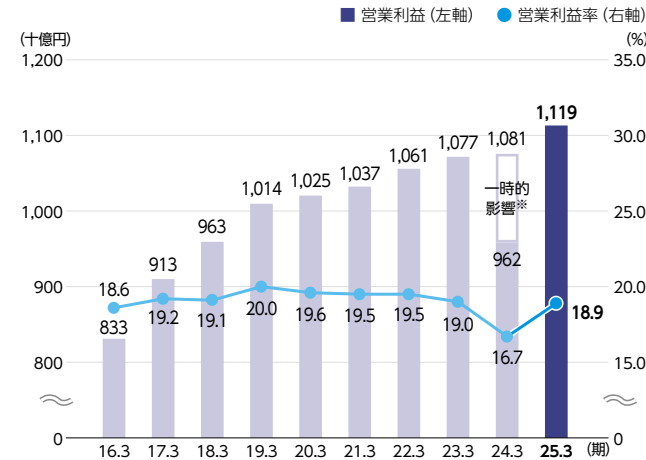


前期比 +2.8%

5兆9,180億円

マルチブランド総合ARPU収入やビジネスセグメントの成長による収入の増加等により、前期比2.8%増となる5兆9,180億円となりました。

営業利益

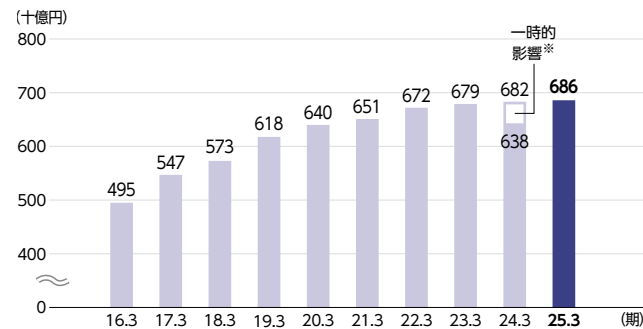


前期比 +16.3%

1兆1,187億円

マルチブランド通信ARPU収入の増加に加え、注力領域の金融・エネルギー・DXの利益増加やローン取得による持分法投資利益の増加により、前期比16.3%増となる1兆1,187億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益



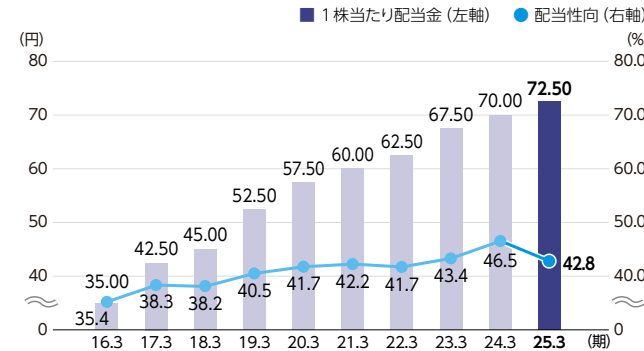
前期比 +7.5%

6,857億円

営業利益の増加により、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比7.5%増となる6,857億円となりました。

※ミャンマー通信事業リース債権引当、低稼働通信設備の減損・撤去引当等の一過性影響

1株当たり配当金



前期比 +2.50円

72.50円

年間配当金は前期比2.5円増配となる72.5円、連結配当性向は42.8%となりました。また、26.3期は7.5円増配の80円を予定し、24期連続DPS成長を目指します。

有利子負債 () 内は金融事業除き

前期末比 +2兆432億円 (前期末比 +9,456億円)

4兆4,376億円

(2兆8,189億円)

借入金等が増加したことにより、有利子負債は2兆432億円増(金融事業除きでは9,456億円増)となる、4兆4,376億円(金融事業除きでは2兆8,189億円)となりました。

D/Eレシオ () 内は金融事業除き

前期末比 +0.41 (前期末比 +0.20)

0.87倍

(0.58倍)

有利子負債が増加したため、D/Eレシオは前期比で0.41ポイント増(金融事業除きでは0.20ポイント増)の0.87倍(金融事業除きでは0.58倍)となりました。

INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

Data

▶ 主要財務・非財務データ

情報開示とIR

会社概要・株式の状況

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

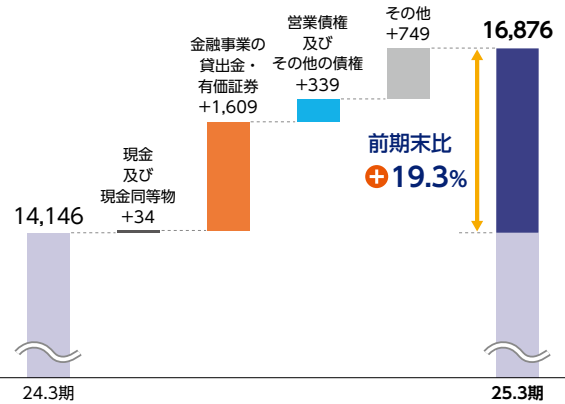
価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

資産

(十億円)



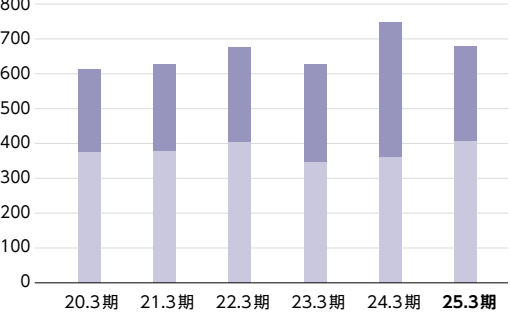
前期末比 **+2兆7,302億円**

16兆8,762億円

金融事業の貸出金、持分法で会計処理されている投資等が増加したことにより、前連結会計年度末と比較し、2兆7,302億円増加し、16兆8,762億円となりました。

設備投資額 (支払ベース)

(十億円)



前期比 **-704億円**

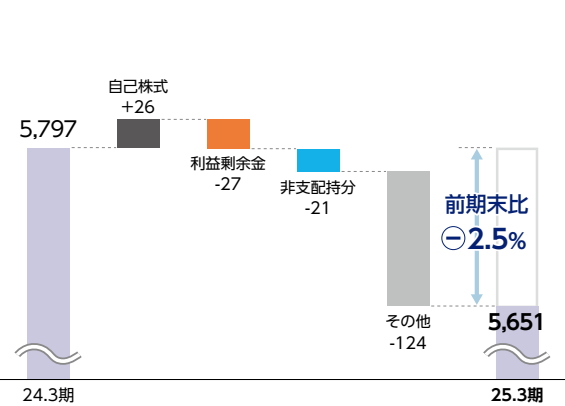
6,789億円

24.3期にカナダのデータセンター事業に係る有形固定資産の取得をしたことにより、704億円減少し、6,789億円となりました。

モバイル	374	378	404	347	361	406
固定通信含むその他	241	250	272	280	388	273
合計	615	628	676	628	749	679

資本

(十億円)



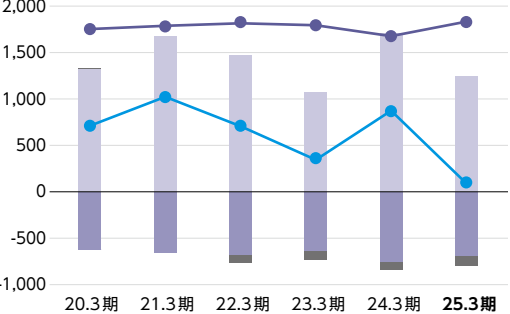
前期末比 **-1,467億円**

5兆6,506億円

親会社の所有者に帰属する持分の減少等により、5兆6,506億円となりました。

フリー・キャッシュ・フロー

(十億円)



前期比 **-8,051億円**

689億円

営業活動によるキャッシュ・フロー(収入)は、前期と比較し、金融事業の借入金の増加幅が大きくなったこと等により収入が増加しましたが、金融事業の預金の増加幅が小さくなったこと等により収入が減少したことで、4,575億円減少し、1兆2,490億円の収入となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー(支出)は、前期と比較し、ローソン等の関連会社株式の取得による支出の増加等により3,477億円増加し、1兆1,801億円の支出となりました。

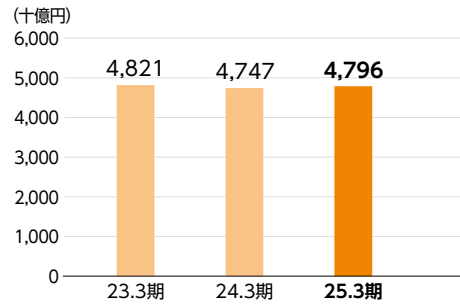
フリー・キャッシュ・フロー	712	1,023	707	346	874	69
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,323	1,682	1,469	1,079	1,706	1,249
設備投資	(615)	(628)	(676)	(628)	(749)	(679)
その他投資キャッシュ・フロー	4	(31)	(85)	(105)	(83)	(118)
EBITDA	1,751	1,786	1,813	1,792	1,675	1,831

セグメント別業績ハイライト パーソナルセグメント

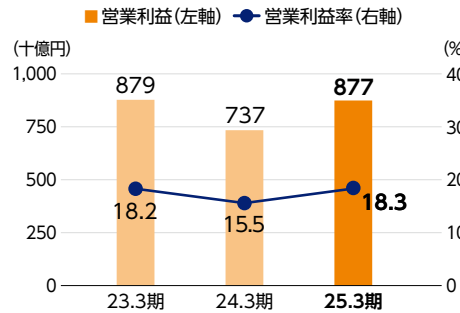
パーソナルセグメントでは、個人のお客さま向けにサービスを提供しています。日本国内においては、「au」「UQ mobile」「povo」のマルチブランドで提供する5G通信サービスを中心に、金融、エネルギー、LX (Life Transformation) 等の各種サービスを連携し拡充することで、新たな付加価値・体験価値の提供を目指していることに加え、地域のパートナーの皆さまとともに、デジタルデバйд解消とサステナブルな地域共創の実現を目指しています。海外においては、国内で培った事業ノウハウを生かし、モンゴルとミャンマーのお客さま向けに、通信サービス、金融サービスおよび映像等のエンターテインメントサービスの提供にも取り組んでいます。また、日本から海外へ渡航されるお客さま、海外から日本に来られるお客さま向けの通信サービスの利便性の向上に努めています。

25.3期の売上高は、マルチブランド総合ARPU収入や端末販売収入の増加等により、4兆7,956億円(前期比1.0%増)となりました。営業利益は、グループMVNO収入・楽天ローミング収入等の減収があったものの、通信ARPU収入の増加、金融事業利益およびエネルギー事業利益やローソン持分法投資利益の増加により8,771億円(前期比19.0%増)となりました。

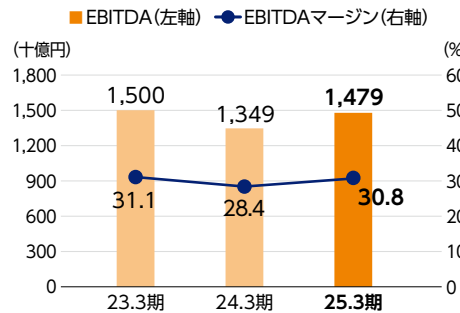
売上高



営業利益／営業利益率



EBITDA／EBITDA マージン

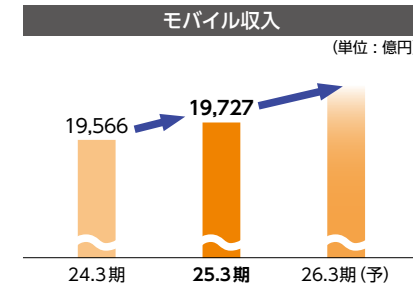


※ 25.3期より、一部事業部門のセグメントを変更しています。これに伴い、24.3期について、組替後の数値に変更しています

通信

高品質のネットワークに通信の新たな価値を加え、マルチブランド戦略を進化させていきます。KDDIは通信品質にこだわり続け、Opensignal社が2024年10月に発表した日本市場の「モバイル・ネットワーク・ユーザー体感レポート」では、全18部門のうち13部門で1位を獲得(国内MNOでは最多受賞)、さらに「グローバル・モバイル・ネットワーク・エクスペリエンス・アワード2025」(2025年2月27日発表)においても全6部門のうち3部門で世界1位を受賞し、世界的にも高い評価を獲得しました。その高品質のネットワークをベースに、新たな通信価値と付加価値サービスをセットし、2025年6月にauの料金プラン「auバリューリンクプラン」「auマネ活バリューリンクプラン」、UQ mobileの料金プラン「コミコプランバリュー」「トクトクプラン2」の提供を開始しました。安心・使い放題のau、シンプルでおトクなUQ mobileを中心にマルチブランド戦略を再設計し、各ブランドでお客さまのニーズに沿った魅力あるプランを展開します。KDDIならではの価値をつくり続けお客さまにご提供することで、適切な対価につなげ、その対価をステークホルダーの皆さまへ還元する経済の好循環を目指します。

それらの取り組みをはじめ、26.3期は通信・付加価値を一体で価値提供することにより、モバイル収入のさらなる成長を見込みます。



注) サービス改定に伴う26.3期からの新定義。
対象: au、UQ mobile、povoの通信料収入・補償収入・コンテンツ収入等



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

Data

▶ 主要財務・非財務データ

情報開示とIR

会社概要・株式の状況

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

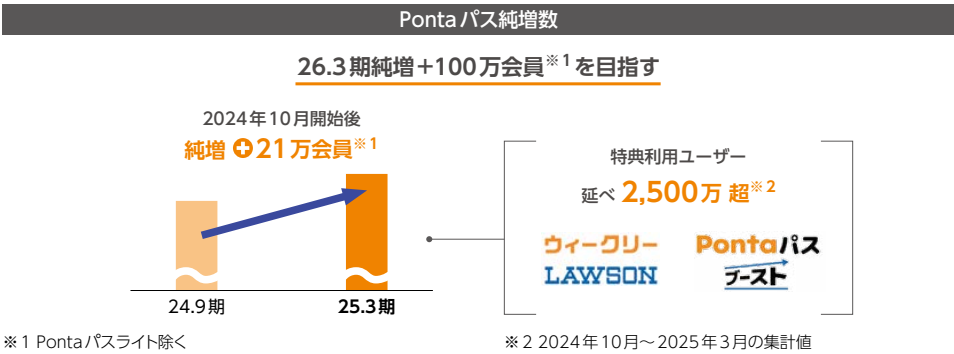
成長領域

ローソン

2024年9月、三菱商事とKDDIがそれぞれ50%ずつの出資比率となる新経営体制がスタートしました。ローソンの「未来のコンビニ」への変革に向けて、KDDIのデジタル技術を活用し、「Real x Tech Convenience」を推進していきます。2024年10月には、約1,500万人が利用している有料会員サービス「auスマートパス」を「Pontaパス」としてリニューアルし、ローソンで使える特典を強化しました。2025年6月からは通信とPontaパスのセットの料金プランを開始し、26.3期にはPontaパスの純増+100万会員を目指します。

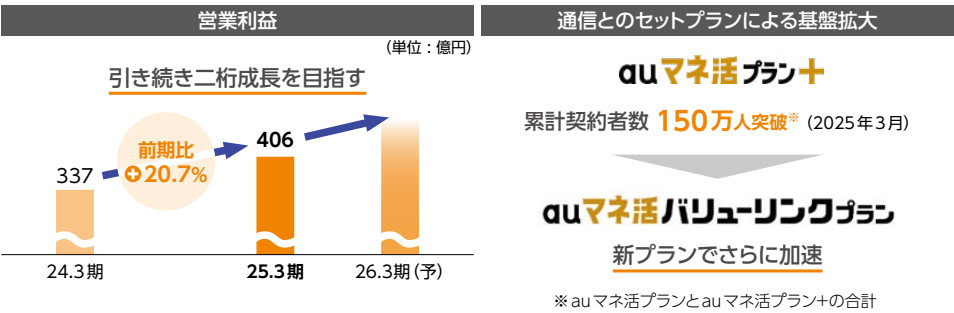
Pontaパスによるローソンへの送客などKDDIとの連携施策も奏功し、25.2期には過去最高益を更新するなどローソンの業績も好調に推移しています。

ローソンは2025年で創立50周年を迎え、新たな経営方針「ローソングループ Challenge 2030」で意欲的な目標を掲げました。KDDIはローソンの次なる成長に向けて、テクノロジーをはじめとした支援を実施していきます。



金融

金融事業は累計契約者数150万人を突破(2025年3月時点)したauマネ活プラン・auマネ活プラン+も奏功し、2025年3月にauじぶん銀行の預金口座数が670万口座、auPAYカードの会員数が1,020万人に到達するなど、業容は順調に拡大しています。これらの会員基盤を中心に、業績は好調に推移し、25.3期の営業利益は406億円と前期と比較し20%以上の成長となりました。また、2025年1月にはネット銀行事業のさらなる強化のために、auじぶん銀行を100%子会社化しました。auじぶん銀行をau経済圏の中核として、今後も通信と金融サービスの連携に重点を置いた戦略を推進していきます。



INDEX

Introduction
Value Creation
Strategy
Management Base
Governance
Data
▶ 主要財務・非財務データ
情報開示とIR
会社概要・株式の状況

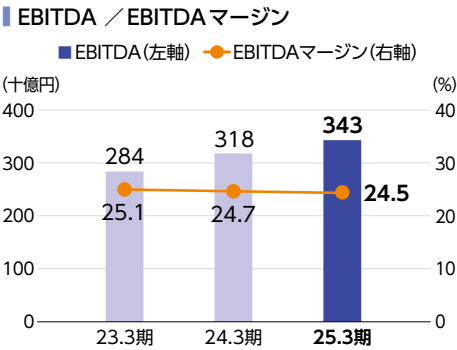
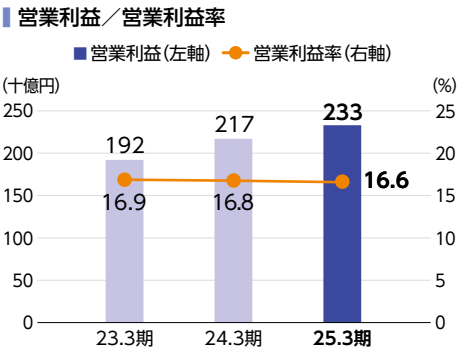
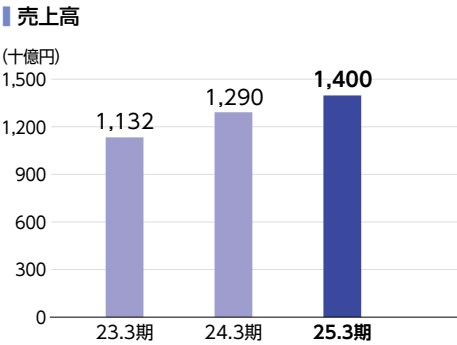
PICK UP

CEO メッセージ
CSO メッセージ
CFO メッセージ
価値創造ストーリー
マテリアリティ
サステナビリティ中期目標

セグメント別業績ハイライト 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、ネットワーク、クラウド等の多様なソリューションや、「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。また、AI時代の新たなビジネスプラットフォーム「WAKONX」を立ち上げ、法人のお客さまが抱える業界特有の課題解決に取り組み、お客さまの事業成長と社会課題解決に貢献していきます。

25.3期の売上高は、IoT関連サービス・データセンター・デジタルBPO等で構成されるグロース領域の成長による収入の増加等により、1兆3,998億円(前期比8.5%増)となりました。営業利益は、前期と比較し、売上高の増加等により、2,330億円(前期比7.4%増)となりました。



※ 25.3期より、一部事業部門のセグメントを変更しています。これに伴い、24.3期について、組替後の数値に変更しています

WAKONX

2024年5月、法人事業ブランド「KDDI BUSINESS」のもと、AI時代の新たなビジネスプラットフォーム「WAKONX」を始動しました。WAKONXは、KDDI VISION 2030の実現に向け、日本のデジタル化をスピードアップするというコンセプトから生まれたブランドです。パートナー企業との共創により、業界別のプラットフォームを構築しサービス化して提供します。25.3期はパートナー企業とともにさまざまな事例を積み重ねてきました。2024年8月には「WAKONX Retail」
として、リテール業界向けに店舗開発ソリューション「KDDI Retail Data Consulting」を提供開始、同じく8月には物流業界向けに「WAKONX Logistics」のアセットとして、株式会社椿本チエインと当社との合併会社である株式会社Nexa Wareが、物流倉庫向けデータ分析サービス「Nexa Warehouse-Optimizer」を提供開始、2025年3月には街データとauデータを活用してスマートシティを実現する「WAKONX SmartCity」を提供開始し、同月に開業したTAKANAWA GATEWAY CITYで採用されています。

今後もWAKONXを通じて、法人のお客さまの事業成長と社会課題解決に貢献していきます。



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

Data

▶ 主要財務・非財務データ

情報開示とIR

会社概要・株式の状況

PICK UP

CEOメッセージ

CSOメッセージ

CFOメッセージ

価値創造ストーリー

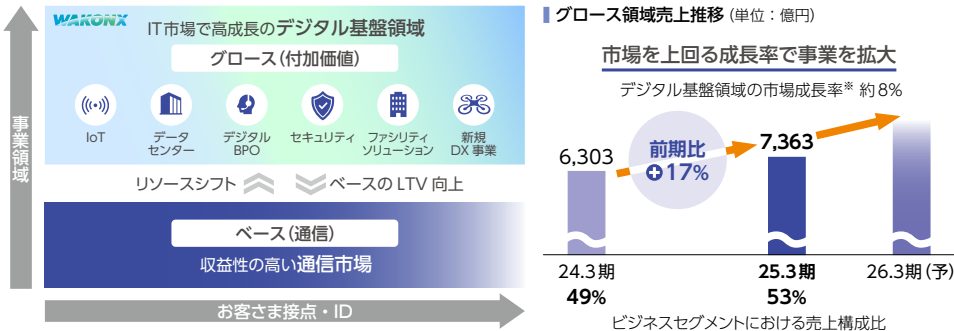
マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

グロース領域

収益性の高い強固な通信を軸に、IT市場で高成長のデジタル基盤領域にリソースをシフトすることで、さらなる成長を目指します。

グロース領域の25.3期の売上高は前期比17%増と、デジタル基盤領域の市場成長率8%を上回る成長率で拡大しました。市場の需要も取り込み、26.3期はさらに成長を加速させていきます。

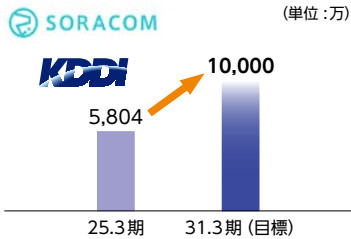


注) 24.3期、25.3期は組替前の数値 ※ 2024年度から2028年度の年間平均成長率 (調査会社各社のデータを元にKDDIにて集計)

IoT関連サービス

約20年にわたる豊富な実績と運用管理体制を強みに、コネクティッドカーなどのモビリティ領域、電力やガスのスマートメーターなどの社会インフラ領域を中心にグロース領域で成長しています。IoT累計回線数はグループ会社であるソラコムを含めて2025年3月に5,804万回線を突破しました。2031年3月には累計1億回線を目指します。

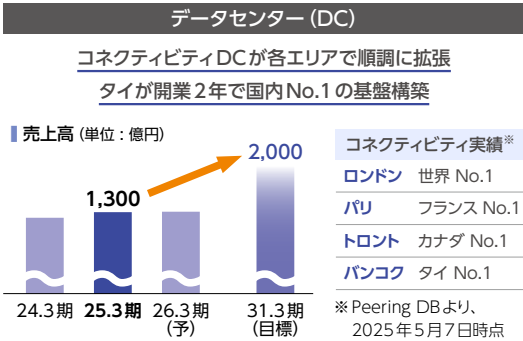
2025年1月、製品やサービスにIoT通信を組み込み、一体化して提供する「ConnectIN」を開始しました。メーカー企業が製品に通信を内蔵させる際に必要となる通信回線の管理・運用システム開発を当社が提供し、販売台数に応じたレベニューシェアとすることで、メーカー企業の初期投資が不要となります。また、製品を購入されるお客さまは、製品に通信機能が内蔵されているため、コンテンツが自動アップデートされるなど、新たな付加価値を体験いただけます。当社は今後もさまざまな価値のあるコネクティッドサービスを提供し、法人のお客さまのDXを支援していきます。



データセンター

当社は30年以上にわたり、ヨーロッパ・北米・アジアなど主要都市45拠点以上において「TELEHOUSE」ブランドでデータセンター事業を展開しています。世界各国でのコネクティビティデータセンターの旺盛な需要に応えるべく、各エリアで新たな拠点の開設、スペースの拡張を順調に続けています。

欧州におけるインターネットトラフィックの根幹を担い、世界No.1のコネクティビティ(接続数)を誇るロンドンに加え、タイについては開業2年でタイ国内No.1のコネクティビティ実績を確立しました。31.3期売上高目標2,000億円を目指し、今後も基盤強化を続けます。



セキュリティ

近年、生成AIやIoT、クラウドの浸透や、テレワークの急速な普及など、サイバーセキュリティの重要性が時代の変化とともに高まっています。2025年1月、当社はサイバーセキュリティのリーディングカンパニーである株式会社ラックを連結子会社化しました。ラックのサイバーセキュリティに関する豊富な知見と、当社のネットワークサービスなどの経営資源を集約することで、お客さまにより最適なソリューションを提供できる体制を構築していきます。

また、近年巧妙化するサイバー脅威から日本企業・政府機関を守ることを目指し、サイバーセキュリティ事業におけるNECとの協業の検討も開始しました。両社の強みを組み合わせ、お客さまの重要な情報資産やインフラをサイバー脅威から守る純国産のサイバーセキュリティ基盤を共同構築していきます。これらによって、日本のサイバーセキュリティ全体の強化、発展にも貢献していきます。



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

Data

▶ 主要財務・非財務データ

情報開示とIR

会社概要・株式の状況

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

第三者保証を受けた最新のデータに ☒ を付しています

			パウンダリ	単位	21.3期		22.3期		23.3期		24.3期		25.3期	
					t	%	t	%	t	%	t	%	t	%
CO ₂ 排出量	Scope1※1	直接排出	単体	t, %	5,746	0.09	7,976	0.13	5,747	0.09	5,451	0.10	5,350	0.09
	Scope2※2	エネルギー起源の間接排出	単体	t, %	1,049,105	16.28	1,090,954	17.71	944,876	15.23	641,922	11.42	632,623	10.49
	Scope3※3	購入した製品・サービス	単体	t, %	3,581,713	55.57	3,373,587	54.77	3,388,959	54.64	3,251,795	57.84	3,190,561	52.91
		資本財	単体	t, %	1,486,988	23.07	1,367,518	22.20	1,464,526	23.61	1,477,618	26.28	1,584,114	26.27
		Scope1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	単体	t, %	41,729	0.65	43,950	0.71	153,839	2.48	117,113	2.08	102,227	1.70
		輸送、配送(上流)	単体	t, %	7,183	0.11	12,035	0.20	6,292	0.10	5,072	0.09	5,185	0.09
		事業から出る廃棄物	単体	t, %	464	0.01	485	0.01	160	0.00	141	0.00	234	0.00
		出張	単体	t, %	662	0.01	908	0.01	6,114	0.10	6,271	0.11	5,578	0.09
		雇用者の通勤	単体	t, %	1,897	0.03	2,430	0.04	2,088	0.03	1,777	0.03	1,941	0.03
		リース資産(上流)	単体	t, %	514	0.01	527	0.01	527	0.01	487	0.01	433	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
		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, %	268,754	4.17	259,227	4.21	228,485	3.68	113,206	2.01	500,956	8.31
		販売した製品の廃棄	単体	t, %	150	0.00	127	0.00	979	0.02	918	0.02	945	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
		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
	Scope3合計		単体	t, %	5,390,054	83.63	5,060,794	82.16	5,251,969	84.67	4,974,398	88.48	5,392,175	89.42
	Scope1+2排出量合計		単体	t	1,054,850		1,098,929		950,622		647,373		637,973	
	Scope1+2+3排出量合計		単体	t	6,444,904		6,159,723		6,202,591		5,621,771		6,030,148	
連結	Scope1排出量	燃料	連結	t	25,420		27,687		88,383		28,432		25,743	
	Scope2排出量※2(マーケットベース)	電力、蒸気・冷温水	連結	t	1,296,381		1,492,048		1,318,013		975,173		969,909	
	Scope1+2排出量合計(マーケットベース)		連結	t	1,321,801		1,519,735		1,406,396		1,003,605		995,652	
	Scope2排出量(ロケーションベース)	電力、蒸気・冷温水	連結	t	1,475,724		1,614,118		1,475,170		1,411,040		1,412,656	
電力消費量		電力消費量	単体	千kWh	2,357,458		2,468,974		2,216,734		2,162,465		2,172,276	
		電力消費量	連結	千kWh	3,198,506		3,634,732		3,387,049		3,328,127		3,400,458	
		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	338,319		379,173		488,544		967,131		1,241,375	
燃料消費量		燃料消費量※4	単体	kL	345		364		546		393		283	
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	947,613		1,009,802		1,039,214		1,043,504		1,005,340	
再生可能エネルギー(事業)		再生可能エネルギー発電量	単体	千kWh	17,566		17,664		16,649		16,240		17,237	
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 ³	1,156,206		1,630,890		2,050,273		1,803,453		1,706,963	
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	3,319		4,822		4,216		8,069		4,525	
		マテリアルリサイクル量	連結※5	t	—		—		1,571		285		392	
紙資源		紙消費量	単体	t	8,798		5,313		6,809		6,370		6,348	
		請求書のWEB化による紙削減量	単体	t	4,962		5,180		5,358		5,548		5,710	
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	258		260		217		192		182	
		マテリアルリサイクル率	単体	%	99.8		99.8		99.8		99.8		99.8	



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

Data

▶ 主要財務・非財務データ

情報開示とIR

会社概要・株式の状況

PICK UP

CEO メッセージ


CSO メッセージ




CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

第三者保証を受けた最新のデータに  を付しています

		パウンダリ	単位	21.3期	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期
従業員数	連結従業員数	連結	名	47,320	48,829	49,659	61,288	64,636
	連結外国人従業員数	連結	名	4,581	5,111	5,833	15,367	15,762
勤続年数	平均勤続年数 (男性)	単体	年	18.3	17.7	18.0	17.2	16.8
	平均勤続年数 (女性)	単体	年	15.5	15.6	15.6	15.3	15.0
離職率	離職率 (男性)	単体	%	1.09	2.13	2.45	2.07 ^{※10}	1.81
	離職率 (女性)	単体	%	1.47	2.44	2.97	1.73 ^{※10}	1.59
採用	新卒女性比率	単体	%	32.4	33.6	33.9	28.4	32.8
	中途採用比率	単体	%	38.1	39.7	45.0	56.3	41.1
障がい者雇用促進	障がい者雇用率 ^{※6}	単体	%	2.50	2.58	2.54	2.62	2.82
女性活躍推進	管理職に占める女性労働者の割合 ^{※7}	単体	%	—	—	8.6	8.9	10.5 
	男性労働者の育児休業取得率 ^{※8}	単体	%	18.6	30.9	71.8	58.1	75.4 
	労働者の男女の賃金の差異 ^{※9}	単体	%	—	—	78.0	78.7	80.2 

※ 1 重油、軽油、灯油、都市ガス

※ 2 CO₂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

※ 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

※ 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

※ 5 主な子会社

※ 6 KDDI 単体および認定を受けた KDDI チャレンジド、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

※ 7 22.3 期より人事制度改定により「経営基幹職」を対象。実績は翌年度 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。「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

※ 8 「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）の規定に基づき算出。21.3 期-22.3 期は「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 6 第 1 号における育児休業等の取得割合を算出。23.3 期は、男性社員の育児休業取得をより促進するため第 71 条の 6 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。なお、育児休業等取得割合の開示義務化や、より長期の育児休業等の取得への社会要請を踏まえ、24.3 期-25.3 期は育児目的休暇を含まず、第 71 条の 6 第 1 号における育児休業等の取得割合を算出する方法に変更。23.3 期を第 71 条の 6 第 1 号に従い育児目的休暇の取得割合を含まずに算出した場合、39.9%。各年度とも、受入出向者は含まず、在籍出向者を含めて算出

※ 9 正規雇用労働者

※ 10 集計に誤りがあったため修正



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

Data

▶ 主要財務・非財務データ

情報開示と IR

会社概要・株式の状況

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

情報開示とIR

考え方

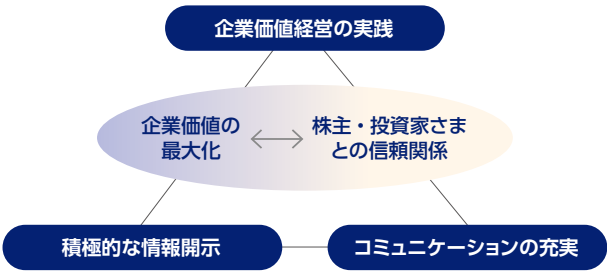
KDDIは、投資判断に影響を与える会社情報について、金融商品取引法および東京証券取引所が定める「有価証券上場規程」などにのっとり、株主・投資家の皆さまに分かりやすい形で、適時かつ公平な情報の開示を継続的に行っています。

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。

開かれたIRを目指します

能動的なIRを実施します

組織的なIRを展開します

25.3期のIR活動

コミュニケーションの充実

経営陣から当社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他、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への参加など、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。

四半期決算開示に伴い、年4回、アナリスト・機関投資家向けに決算説明会を開催しています。

四半期決算ごとに、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。25.3期は対面やオンラインを活用し、延べ714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きます。

積極的な情報開示

決算説明会の模様をWEBサイトに動画配信しており、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、マルチデバイス対応したWEBサイトの他、IRアプリでもご覧いただけます。

また一部説明会においては、WEBサイトでオンデマンド配信を実施しています。

当社のIR活動の成果として、25.3期は、大和インベスター・リレーションズ株式会社の「大和インターネットIR表彰2024」で優良賞に選ばれた他、日興アイ・アール株式会社の「2024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。また、昨年発行の「サステナビリティ統合レポート2024」は、株式会社日本経済新聞社主催の「第4回 日経統合報告書アワード」で優秀賞をいただきました。



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

Data

主要財務・非財務データ

▶ 情報開示とIR

会社概要・株式の状況

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標

会社概要

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	〒108-8618 東京都港区高輪2丁目21番1号 THE LINKPILLAR 1 NORTH
本店所在地	〒163-8003 東京都新宿区西新宿2丁目3番2号
代表取締役社長 CEO	松田 浩路
資本金	141,852百万円
従業員数※1	64,636名(連結ベース)

※1 2025年3月31日現在

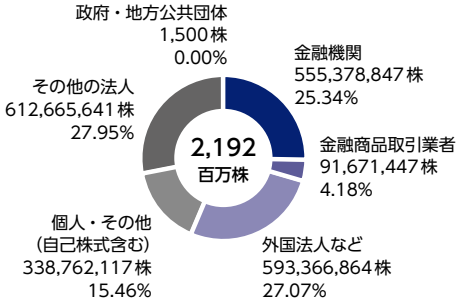
株式の状況 (2025年3月31日時点)

証券コード	9433
発行可能株式総数※2	4,200,000,000株
発行済株式総数※2	2,191,846,416株
株主数	535,327名

※2 KDDIは2025年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割しました。これにより、4月1日時点の発行可能株式総数は8,400,000,000株、発行済株式総数は4,383,692,832株となっています

所有者別分布状況 25.3期

カテゴリ	持株数(株)	持株比率(%)
政府・地方公共団体	1,500	0.00
金融機関	555,378,847	25.34
金融商品取引業者	91,671,447	4.18
外国法人など	593,366,864	27.07
個人・その他(自己株式を含む)	338,762,117	15.46
その他の法人	612,665,641	27.95



大株主

氏名または名称	持株数(株)	持株比率※3(%)
京セラ株式会社	335,096,000	16.83
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	329,451,800	16.55
トヨタ自動車株式会社	203,294,600	10.21
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	144,706,550	7.27
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	36,190,275	1.81
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	26,748,607	1.34
JP MORGAN CHASE BANK 385781	21,402,114	1.07
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	21,363,316	1.07
JP モルガン証券株式会社	20,489,733	1.02
STATE STREET BANK AND TRUST CLIENT OMNIBUS ACCOUNT OM02 505002	17,027,386	0.85

※3 KDDIは、自己株式201,681,169株を保有していますが、上記大株主から除いています。持株比率は自己株式を控除して計算しています。なお、自己株式には役員報酬BIP信託が所有する当社株式(937,697株)を含んでいません。また、持株比率は小数点第三位を切り捨ての上、算定しています



INDEX

Introduction

Value Creation

Strategy

Management Base

Governance

Data

主要財務・非財務データ

情報開示とIR

▶ 会社概要・株式の状況

PICK UP

CEO メッセージ

CSO メッセージ

CFO メッセージ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

サステナビリティ中期目標