



中期経営戦略 (27.3期-29.3期)

2026年5月12日

KDDI株式会社

代表取締役社長 CEO 松田 浩路

「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



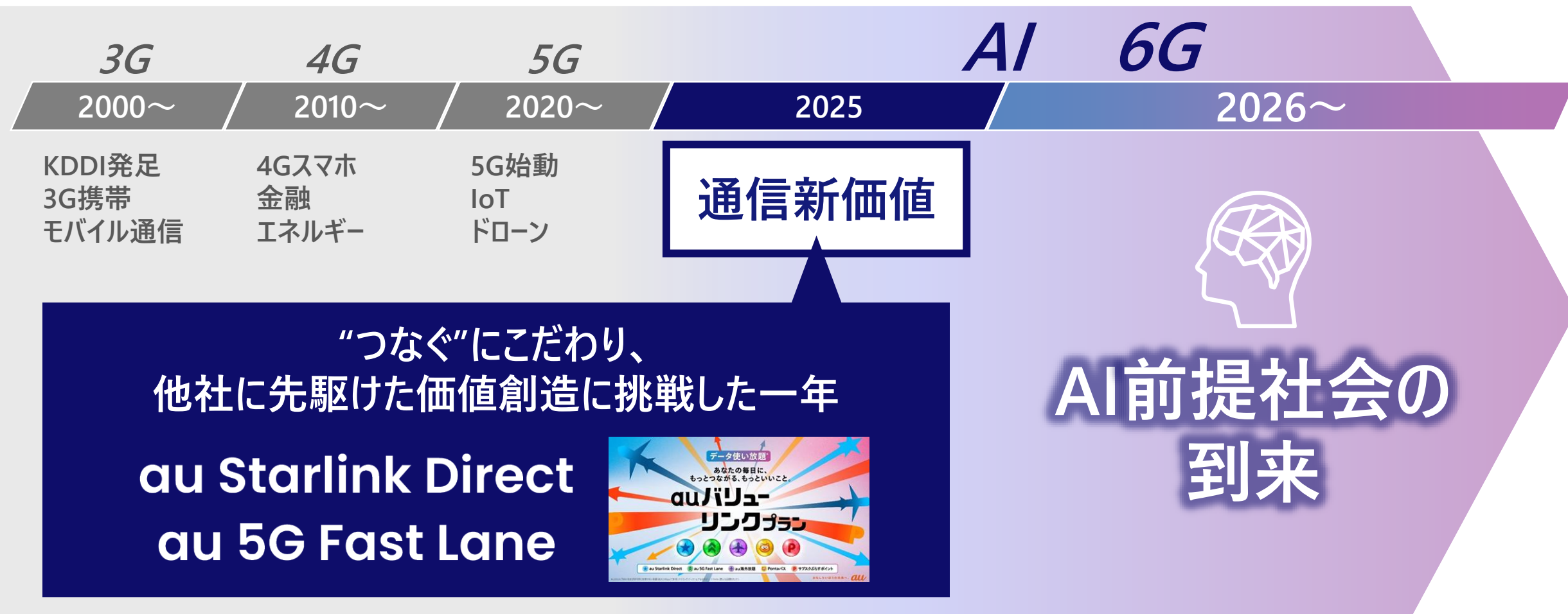
中期経営戦略

“Power-to-Connect 2028”

－ 全体戦略 －

KDDIグループの持続的成長への挑戦

通信価値の再定義によりAI前提社会の土台を完成。新たな成長構造づくりへ



AI前提社会

「AIを使う時代」ではなく、「AIが当たり前になる時代」へ

AIで効率化が進み
事業への付加価値創造
が促進される社会



長期的にはコモデティ化



AI浸透を前提に
“AIで壊されにくい価値”
が競争優位となる社会

お客さま接点



インフラ

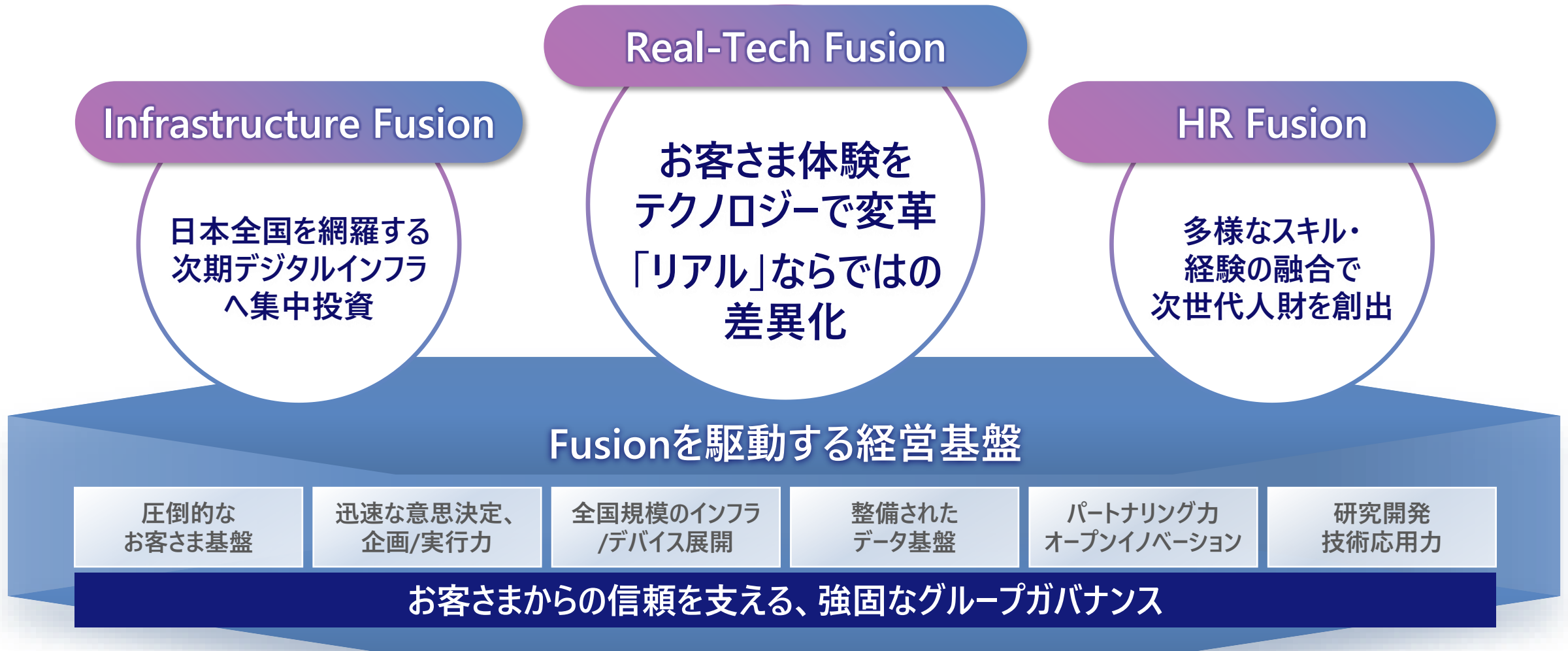


人財



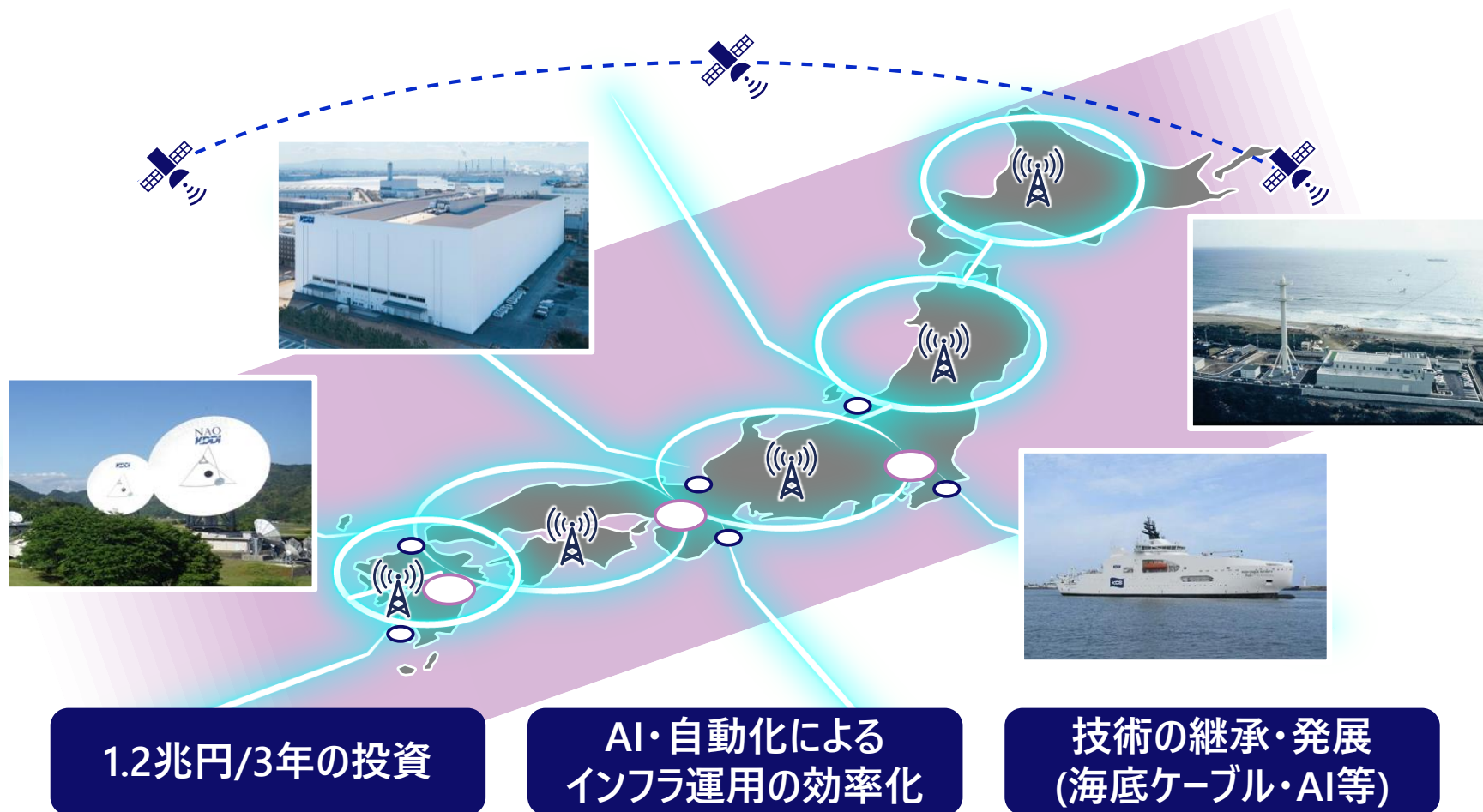
“Fusion” ～異分野融合による価値創造手法～

3つの“Fusion”を駆動し、AIに壊されないリアルアセットの価値をさらに差別化



デジタルベルト構想

日本列島の陸海空を網羅した「全国低遅延網・AI計算資源基盤」を構築



6G時代には
全国約10万か所の
基地局をセンシング
拠点として統合

社会実装を担う人財の創出

グループ会社を核とした現場での実践を通じて、両利きの人財に進化

実践を通じたアドスキルにより人財促成

通信エンジニア
スキル可視化

初級 中級 上級

NW/運用	<div></div>
ファシリティ	<div></div>
SW開発	<div></div>
データ・AI	<div></div>
セキュリティ	<div></div>

スキル
習得

AIエンジニア

KDDI iret

本体+グループ

29.3期 **3,000名規模**

お客さま先への“前線配備”

セキュリティエンジニア

LAC

本体+グループ

29.3期 **2,000名規模**

お客さまに安心・安全を提供

高い営業品質をAIでフル武装化

販売支援会社

KDDI

KDDI Sonic-Falcon

社員数 **3,000名規模***

商材の多様化と販路の拡大に備える

中堅・中小企業向けDX支援

KDDI

KDDI Biz Edge

社員数 **2,000名規模***

提案品質・対応スピードを高め
お客さまのDX実現を加速

社会実装のフロントランナーへ

お客さまを起点にAI労働力・AI生活力を支える新事業を創造

“お客さまの事業成長”に貢献

“お客さまの暮らし・体験”を変革

AI労働力

AI生活力

点検監視

商品仕分け

顧客問合せ

ロボタクシー

生活相談

おトク/エンタメ

健康支援

地域情報

Physical Intelligence

Lifestyle Intelligence

お客さまデータ

デジタルベルト

社会実装力

当社 / パートナーデータ

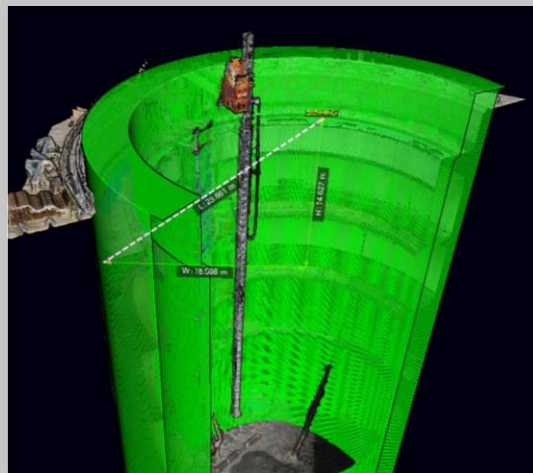
お客さま体験の変革

膨大なデータをもとに現実世界を高精度に再現し、未来をシミュレーション

現場デジタルツイン



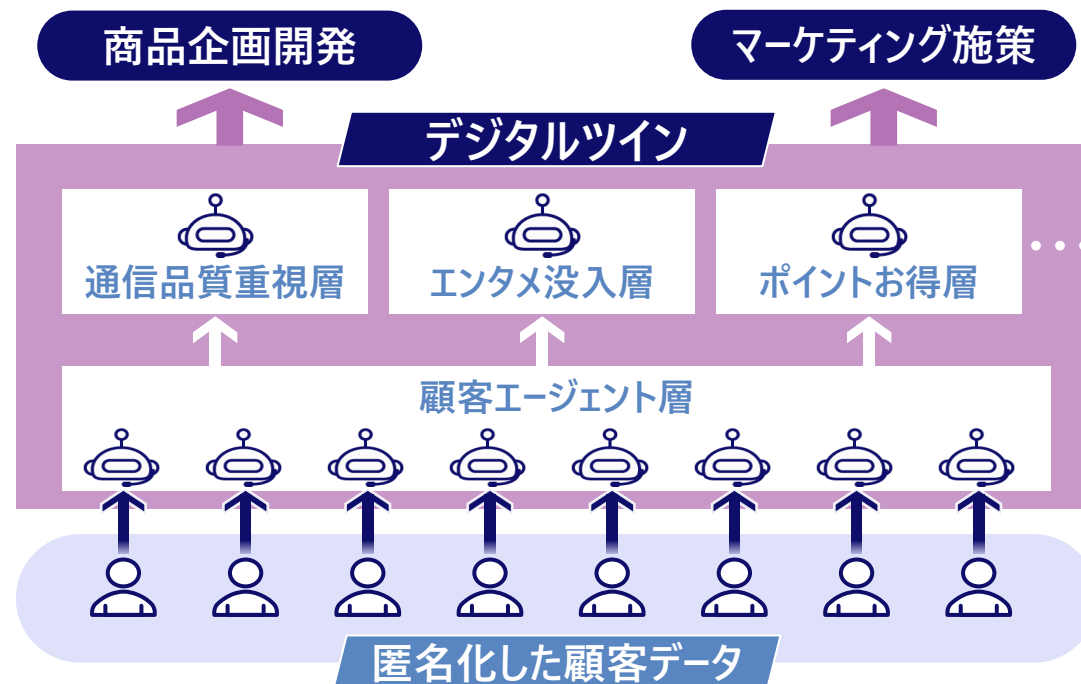
ドローン+AIで現場を高精度に再現し
点検・保全・施工を高度化



人手での測量が難しい立杭内部を遠隔で3D化

カスタマーデジタルツイン

お客さま理解をデータで高度化、
一人ひとりに寄り添うお客さま体験を実現



ブランド：お客さまとの絆の証

2000～

Designing The Future

通信は未来を形作る存在へ

通信インフラ企業として自らの手で
未来を切り開いていくという意思を示した

2019～

Tomorrow, Together

通信は生活を支える基盤に

共創によって
新しい明日を描くという次のフェーズへ



動画視聴（約2分35秒）



KDDIは、つなぐ。

人を、企業を、地方を、都市をつないでゆく。

その先にあるのは、ひとつの未来ではありません。

ずっともっとつなぐことで、たくさんのチャンスが生まれる。

一人ひとりが自分らしい未来をつくる機会が生まれる。そう思うのです。

誰もが世界の情報にアクセスできる。

夢中になれる何かに出会える。

新しい仲間が生まれ、思いがけない可能性が花開く。

こんなことできるんだ、と新しい自分を発見する。

KDDIのすべてのテクノロジーと品質は、人を輝かせるために存在します。

あなたには、あなたらしい未来がきっと開ける。

そしてそんな未来の数だけ、この国は元気になってゆく。そう思うのです。

どうか、自分の中に生まれるときめきに、耳を澄ませてください。

踏み出す人へ、飛び込む人へ。

KDDIは、確かな力を送ります。

中期経営戦略

“Power-to-Connect 2028”

- 事業戦略 -

中期経営戦略のテーマ

持続的成長とクオリティ向上により、企業価値を高める

持続的成長

● 主力事業の成長堅持、新規事業創造

- ・ デジタルベルト構築によるインフラ価値向上
- ・ AIを活用した効率化・高度化による各事業領域の成長促進
- ・ 異分野融合による価値創造手法 “Fusion”

クオリティ向上

● リターンに基づくキャピタルアロケーション

- ・ CAPEXコントロール
- ・ 成長投資に向けたレバレッジ活用。
規律ある成長投資と事業ポートフォリオ見直し
- ・ 安定増配をベースに、自己株式取得は成長投資と比較検討し、機動的に実施

成長コミットメントの強化

新セグメントを設定。将来の成長を牽引する領域や、各セグメントの役割を明確化

「ビジネスグロース」セグメント

「パーソナルグロース」セグメント

高成長を実現

- テレコムコア基盤にAIサービスの土台を構築
- 次なる成長軸の創出

【グロース成長加速】
効果的なコスト投下・リソースシフト

【コアエンゲージメント向上】
売上拡大・解約率低減



安定成長と筋肉質な利益構造へ

- 事業成長による投資原資ねん出
- AI積極活用と効率的投資によるコスト効率化

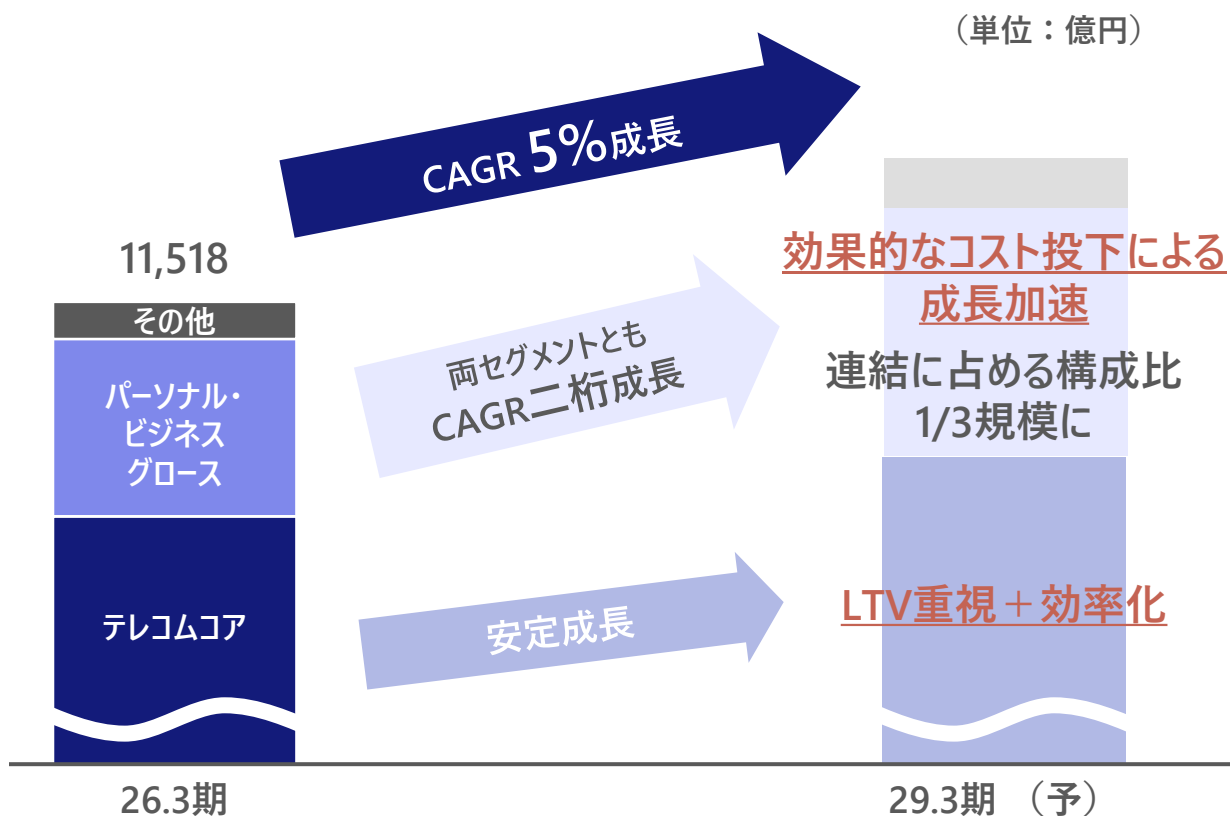
【コア磨き上げ】
競争力ある
インフラ・チャネル・商品開発

「テレコムコア」セグメント

持続的成長に向けて

連結営業利益のCAGR5%成長と事業構造の変革を目指す

営業利益の成長



前中期経営戦略を超える事業成長を目指す

前中期経営戦略 EPS目標期間 (20.3～26.3期)

営業利益*成長 : CAGR 2.9%



中期経営戦略予想 (27.3～29.3期)

営業利益成長 : CAGR 5.0%

テレコムコア

LTVを重視。モバイル収入と営業利益の安定成長を目指す

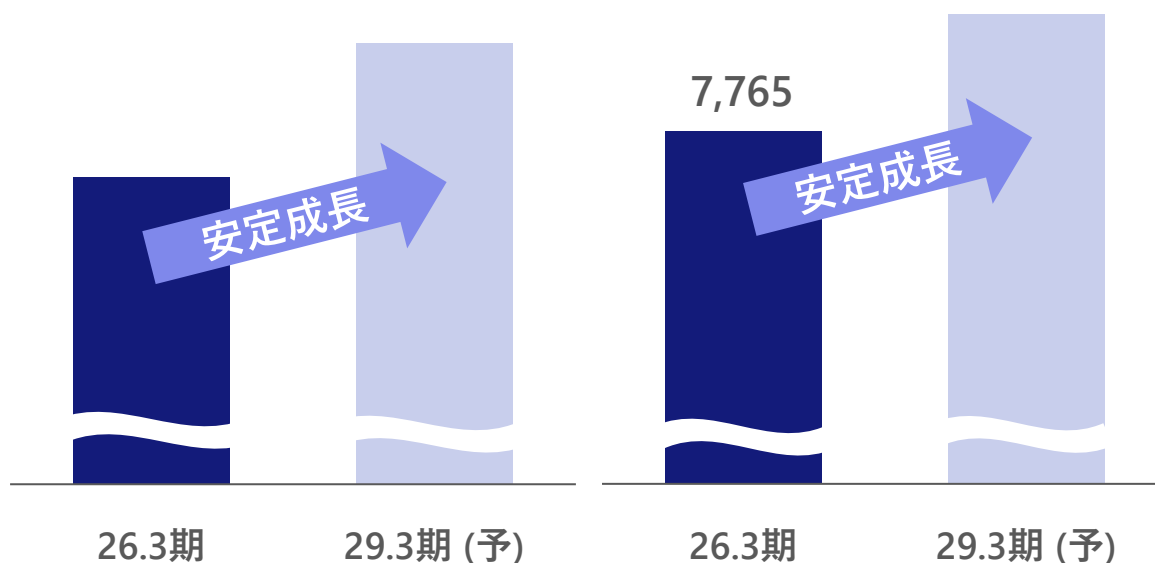
モバイル収入と営業利益の安定成長

前中期に増収基調に転じたモバイル成長を
新中期でさらに加速

(単位：億円)

モバイル収入

営業利益



事業成長のポイント

LTVを重視した構造変革の推進と最適化・効率化

● LTVを重視した構造変革の継続推進

モバイルARPU増

解約率低減

スマホ純増トレンド維持

LTV重視の
コストアロケーション

● 最適化・効率化

AIエージェントによる1to1マーケティング強化

AI積極活用と効率的投資によるコスト効率化

パーソナルグロース

通信のお客さま基盤へのサービス浸透、接点拡大で二桁成長を目指す

CAGR二桁利益成長へ

営業利益

(単位：億円)



事業成長を牽引する5領域

通信のお客さま基盤に浸透、収益拡大とエンゲージメント向上

金融

- 通信のお客さま基盤へのさらなるサービス浸透
- 次世代金融サービスの社会実装を推進

エネルギー

- 契約数 新電力No.1
- 新規領域の成長加速

デバイス

- 修理補償拡充やグループアセットを活用した au+1 collectionなどの商材拡販

Pontaパス ローソン

- Pontaパス会員 2,000万
- ローソン日販 25.2期対比 + 30% (31.2期)

グローバル

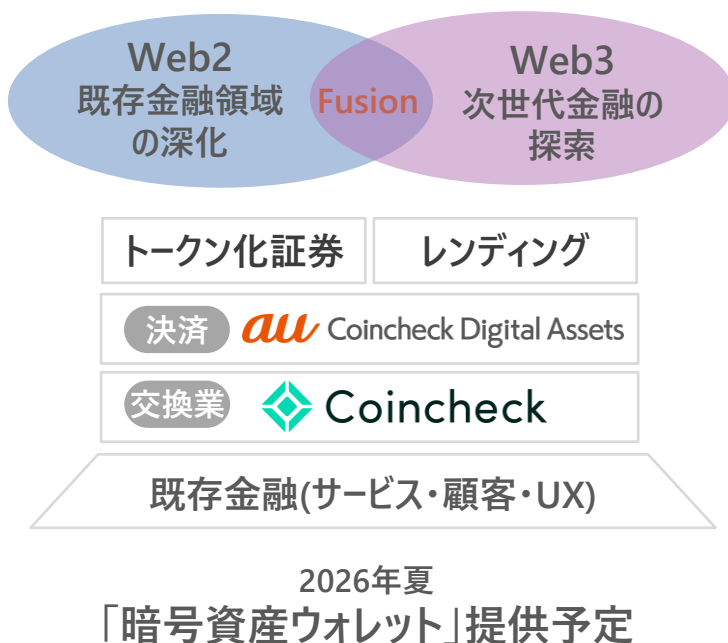
- 成功モデルの海外展開 (ベトナムでpovoモデル展開開始)

パーソナルグロース

パートナーアセット・ノウハウを活用し、新たなビジネスモデルを創出

金融

次世代金融の準備に先行着手
既存金融を基盤に競争優位確立



ローソン

ローソン店舗網を活かした販路拡充
ともに成長するモデルを構築



デバイス

デバイスの高価格化
「スマホの次」の登場を新たな機会に



ビジネスグロース

AI前提社会を支える事業領域を積極拡大し、二桁成長を目指す

CAGR二桁利益成長へ

営業利益

(単位：億円)



事業成長を牽引する5領域

AI活用ニーズや制度変更機会などを捉え、成長を加速

AIインテグレーション

- 通信、クラウド、AI、システムの総合提案強化
- AI事業会社 KDDIアイレット始動

サイバーセキュリティ

- 国内外のサプライチェーンで拡大する需要を捉える

次なるデジタルインフラとして高付加価値化と安定成長を両立

Connected*

- Connected回線数8,000万回線 (29.3期)
- グローバルで通信から通信制御、運用まで一括提供

DC

AI + コネクティビティ

- AI・トラフィック需要に対応、国内外で事業拡大

AI-BPO

- AIを駆使、お客さま体験価値向上と企業業務を変革

* 前中期経営戦略におけるIoT関連サービスを名称変更したもの。IoT通信、通信制御、運用部分をConnectedとし、その他関連サービスはAIインテグレーション・サイバーセキュリティ等に移管

ビジネスグロース

国内外での需要拡大を捉え、成長の好循環で事業拡大を加速

データセンター

国内外のAI・トラフィック需要に応え
先駆的DC事業者としての機会を着実に捉える



さらなるインフラ基盤強化に向け
国内外で3,000億円/3年の投資を計画

サイバーセキュリティ

海外含むサプライチェーン全体での需要が拡大
国内外での成長好循環を目指す

セキュリティ監視
(SOC)
NWセキュリティ



国内

海外

サプライチェーン強化に向けたセキュリティ評価制度施行

海外の子会社・取引先含む



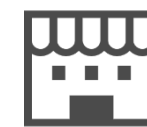
調達



製造



物流



販売



消費

新たな事業創造への挑戦

社会課題を解消するAI労働力とAI生活力をパートナーと創出、国内外へ展開

スマートドローン

25.3期単年度黒字化、以降も成長加速
ドローン市場のトップランナーへ



社会課題解決型ユースケースが拡大

自動運転新会社発足

mobi事業を承継し
100%子会社として再出発



オンデマンド交通



走行計画

遠隔監視

自動運転



車両調達

運行管理

グローバル展開

日本の課題解決を海外展開
("コト輸出")

povoでの成功事例
をベトナムへ展開

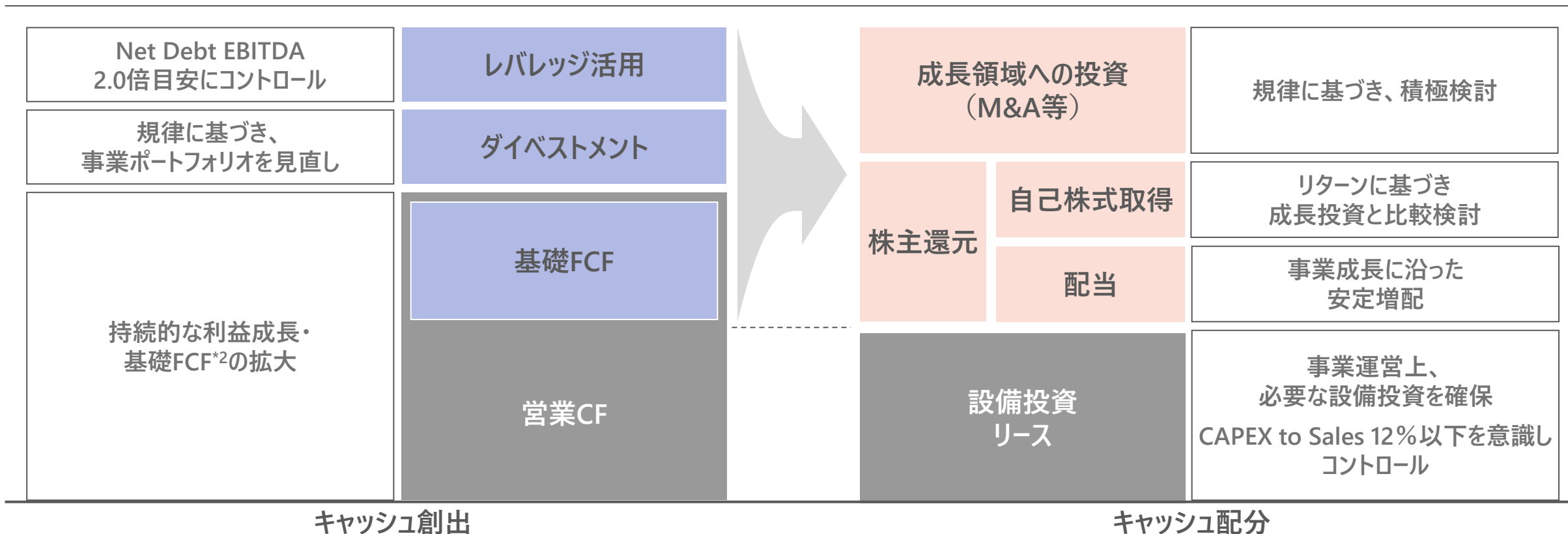


VNPT*サブブランドとして
2026年内共同サービス展開へ

キャピタルアロケーション

安定増配をベースに、リターンに基づくキャピタルアロケーションを実行

キャピタルアロケーションポリシー*1（27.3期～29.3期）



*1 金融事業除き *2 基礎FCF = 「営業CF」-「設備投資」-「リース」+「税引後純利息支払額」。キャッシュ配分先の元利返済は上記では記載を省略

さらなる成長、資本効率向上に向けて

規律をもった成長投資と、ポートフォリオマネジメント深化を実行

投資検討

企業文化・風土との適合性を前提に
成長領域への投資を規律をもって積極検討

主な投資領域 (1兆円/3年)

パーソナルグロース

ビジネスグロース

投資規律

戦略的合理性

中長期的な高い投資効率
(資本コスト・自己株式取得と比較)



企業文化・風土（KDDIフィロソフィ等）との適合性

投資後評価

投資効率と戦略的合理性の継続検証

ポートフォリオマネジメント方針



対象会社

- ・ 子会社
- ・ 孫会社
- ・ 関連会社
- ・ 政策保有

売却事例

- ・ auカブコム証券
- ・ ライフネット生命

auフィナンシャルホールディングス

auFHのさらなる成長を目指し、株式上場を検討開始

auFHに関する資本政策

以下の観点から、株式上場の検討を開始する方針

KDDI

- KDDI連結のバランスシート最適化の検討
- 事業ポートフォリオ集約による資本集中

auFH

- 機動的な資本政策
- 戦略的なパートナーリング推進
- 成長投資の最大化

上場後の運用方針

- 上場後も主要株主としてauFGを支援
- auブランド活用、KDDIグループ連携を継続
- 両社シナジーにより、双方株主へのメリット追求

スケジュール

2026年5月

準備整い次第

対外公表

証券審査

東証へ申請後
上場へ

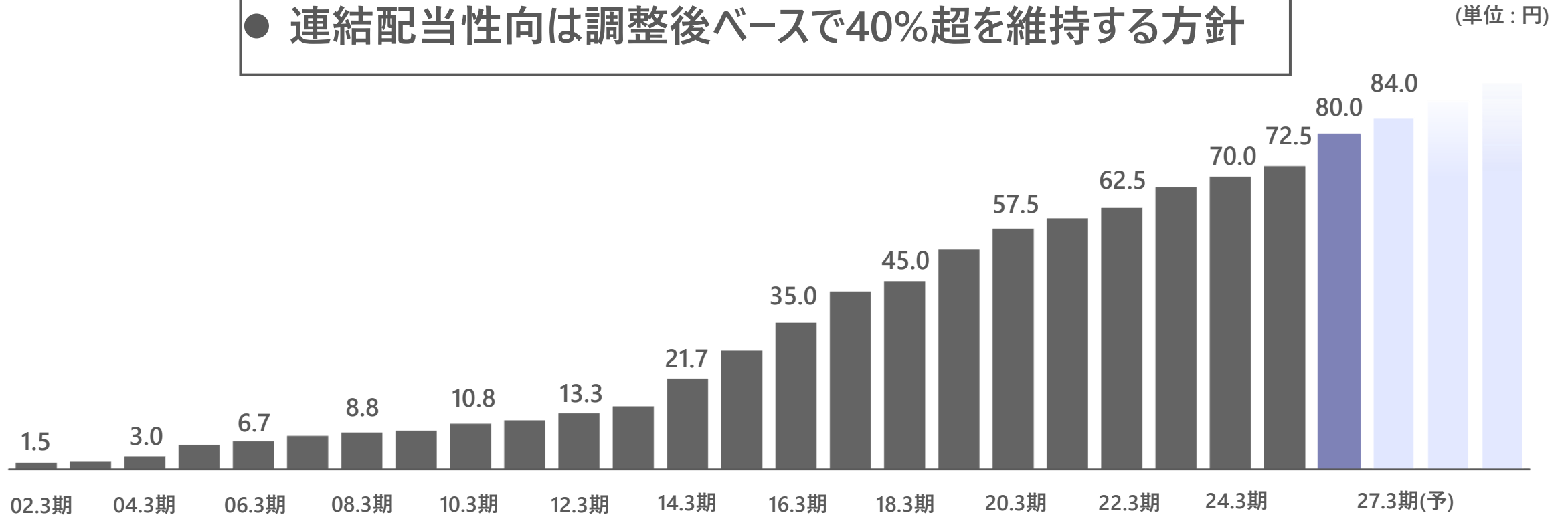
市場区分	: 東証プライム市場（案）
機関設計	: 監査等委員会設置会社（案）
当社議決権比率	: 今後の検討により決定

関係当局の承認を前提とすることに加え、
準備過程における検討の結果次第では、
株式上場の検討を中止する可能性もあります

配当方針

26.3期で24期連続増配。事業成長に沿った安定増配にこだわる

- 事業成長に沿った安定増配
- 連結配当性向は調整後ベースで40%超を維持する方針

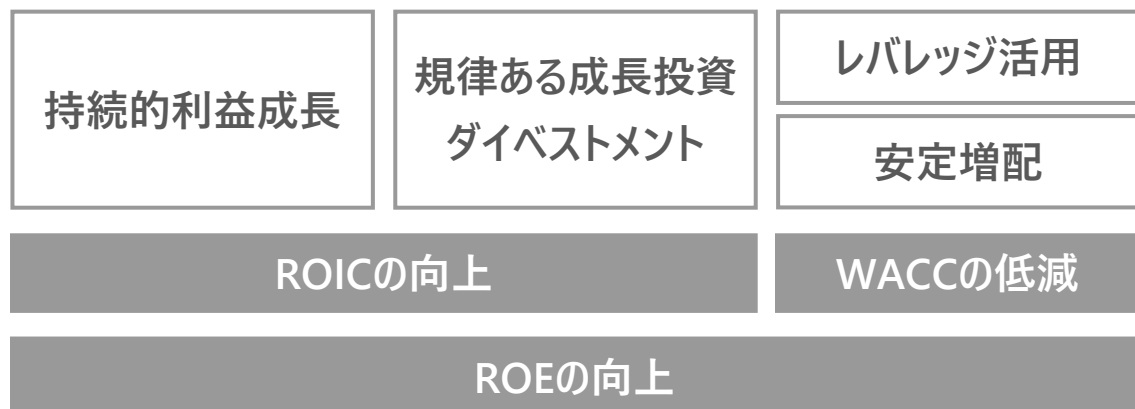


資本効率経営の強化

資本効率経営をコミットするために役員報酬の評価指標に追加

資本効率性の向上策

キャピタルアロケーションを実践



ROEとROICスプレッドを指標化し、維持・向上

役員報酬改定

役員報酬の評価指標に資本効率性
(ROE・ROICスプレッド)を追加



中期財務目標

前中期を基盤に、持続的成長とさらなるクオリティ向上を目指す

前中期経営戦略（結果）

- EPS：19.3期比1.5倍実質達成^{*1}
⇒ 利益成長：CAGR 2.9%^{*1}
+ 還元貢献：CAGR 3.2%^{*1}
- モバイル収入の底打ち反転を実現
- 金融・ビジネスセグメントの二桁成長を達成

持続的 成長

新中期経営戦略

- 営業利益：CAGR5%成長
⇒ テレコムコア：
LTV重視への構造変革の推進による安定成長
- ⇒ パーソナル / ビジネスグロース：
テレコムコアとの高付加価値型の好循環創出で
CAGR二桁成長

クオリティ 向上

- 設備投資の水準をコントロールし、
AI・DC等の次世代投資も強化
(CAPEX to Sales 平均11.8%^{*2})
- 配当性向40%超
- 機動的な自己株式取得

- 設備投資はCAPEX to Sales 12%以下を意識しコントロール
- 成長投資に向けたレバレッジ活用
- 規律ある成長投資と事業ポートフォリオ見直し
- ROE/ROICスプレッドは維持向上を目指す
- 配当性向40%超（調整後当期利益^{*3}ベース）
- 安定増配をベースに、自己株式取得は
成長投資と比較検討し、機動的に実施

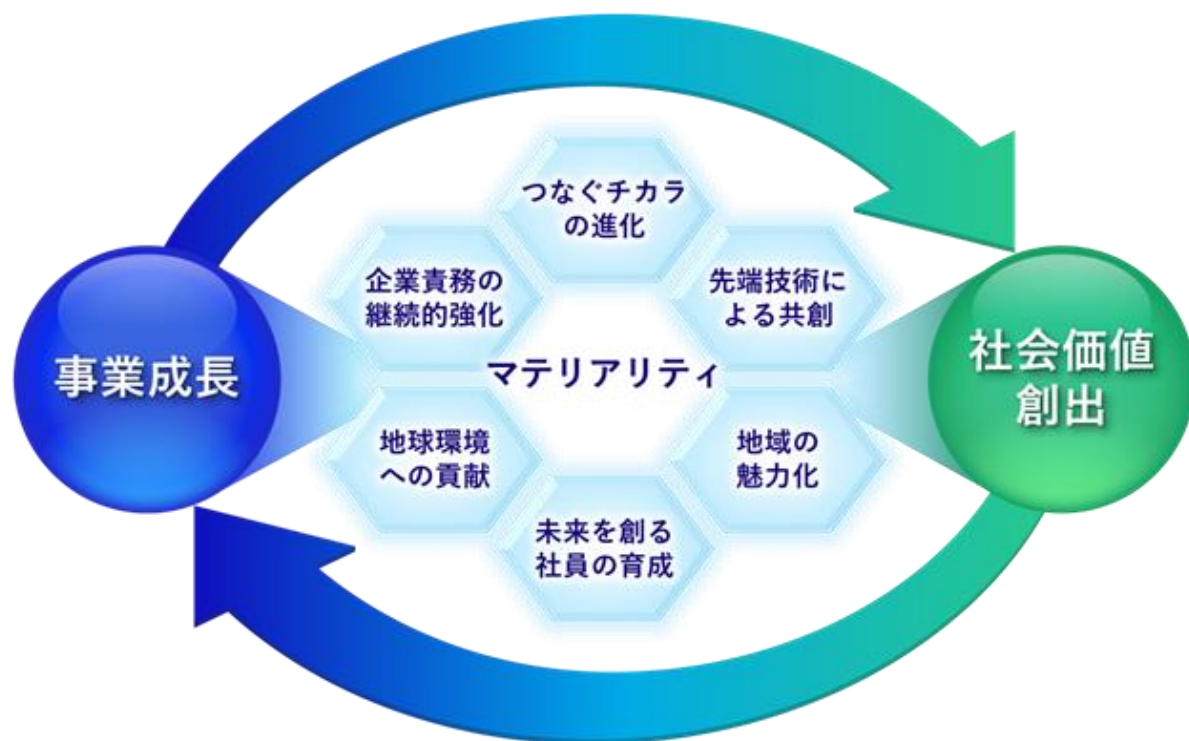
^{*1} EPS・利益成長は事業成長による実力値。CAGRは20.3期～26.3期の期間 ^{*2} 23.3期～26.3期の期間 ^{*3} 親会社の所有者に帰属する当期利益

サステナビリティ経営の推進

マテリアリティ解決を通じた企業価値向上

KDDIのサステナビリティ経営

好循環による企業価値の向上を目指す



マテリアリティ

「つながりカラ」の進化

通信を核とした多様なサービスをお客さまに提供し、安心・安全な社会を実現

先端技術による共創

データとAI・テクノロジーでパートナーと新たな価値を創造

地域の魅力化

世界・日本の人々の豊かな暮らしを実現

未来を創る社員の育成

全社員が高い人間力と専門性を持ち、夢中に挑戦

地球環境への貢献

事業活動を通じた持続可能な地球の未来を実現

企業責務の継続的強化

強固なデータガバナンスと信頼性の高い経営基盤構築

KDDI経営フレーム

AI前提社会における成長構造として "Fusion"を位置づけ、
「つなぐチカラ」の進化とともに、持続的成長を切り拓く

新ブランドメッセージ

Spark Your Journey

中期経営戦略 Power-to-Connect 2028

AI労働力/AI生活力の社会実装を先導するフロンランナー

事業戦略

(持続的成長の実現/リターンに基づくキャピタルアロケーション)

パーソナルグロース

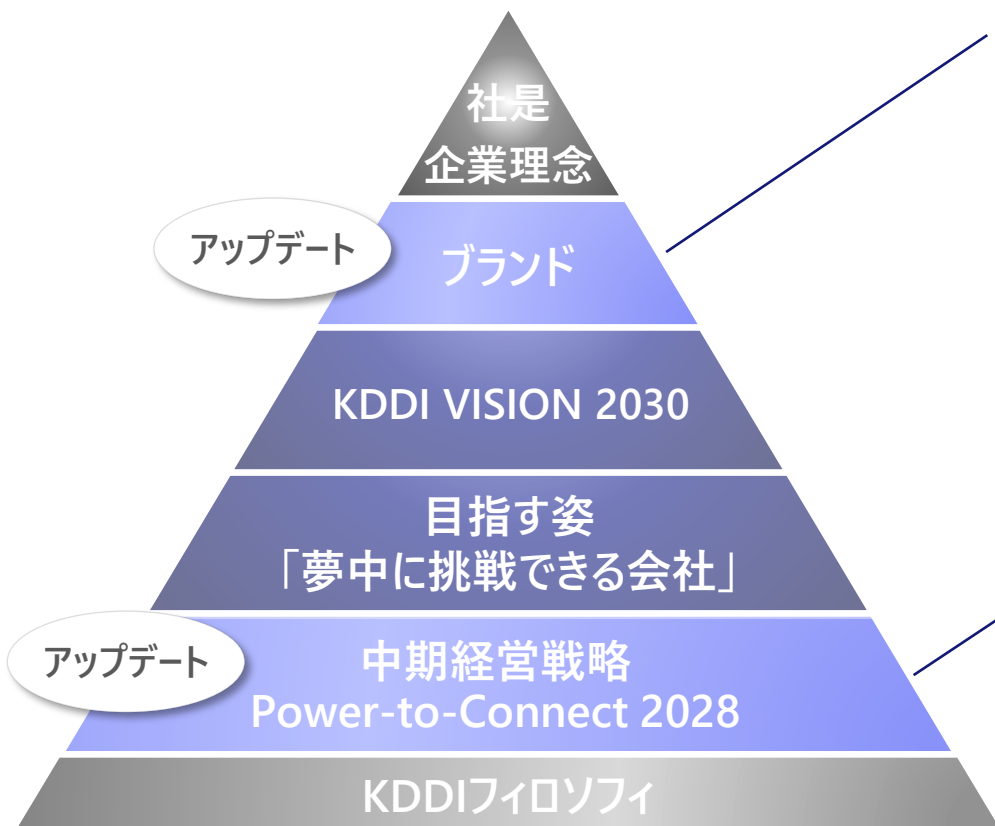
ビジネスグロース

テレコムコア

価値創造を実現する成長構造 : Fusion

Fusionを駆動する経営基盤

サステナビリティ経営



27.3期 連結業績予想

中期目標の達成に向け、着実な成長を目指す

	26.3期	27.3期（予）	YOY
売上高	60,719億円	64,100億円	+5.6%
調整後 営業利益	11,518億円	12,100億円	+5.0%
調整後 当期利益 ^{*1}	7,120億円	7,310億円 (防衛増税影響あり)	+2.7%

株主還元

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

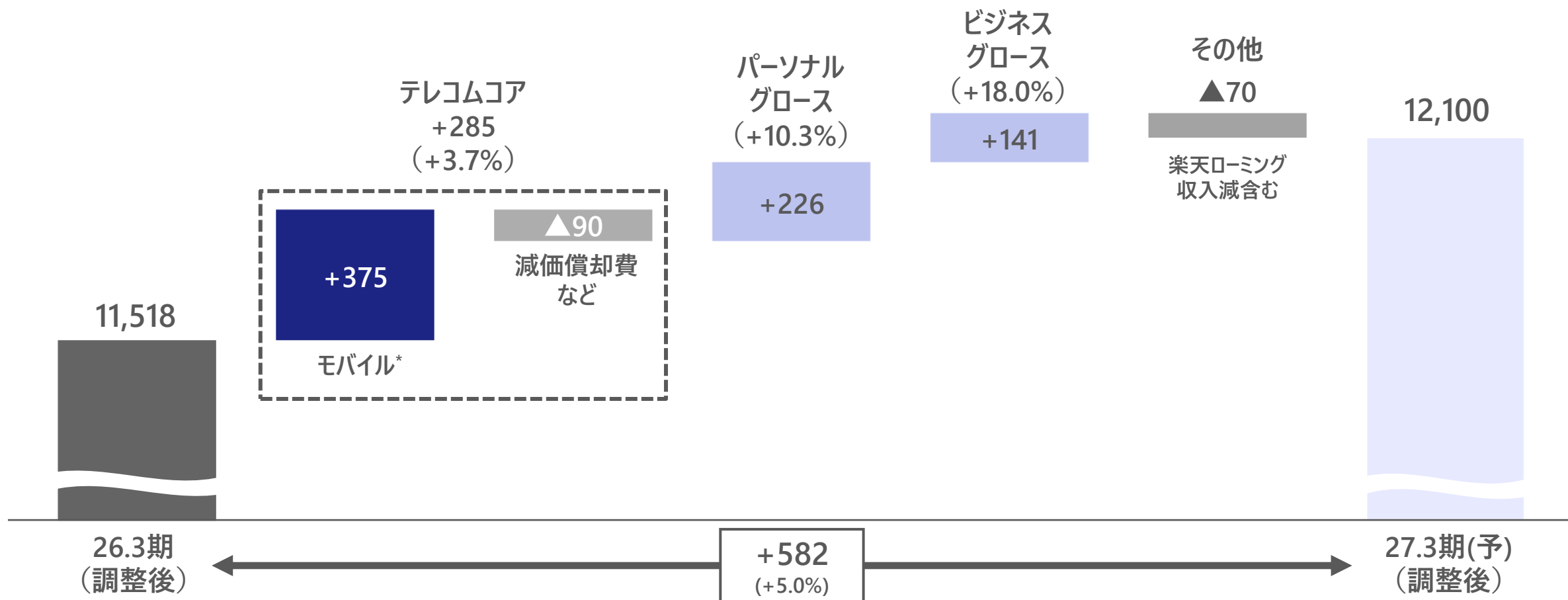
※26.3期連結営業利益・当期利益は調整後利益^{*2}

IFRSベース実績からの調整額：営業利益+527億円、当期利益+49億円

27.3期 連結営業利益のポイント

テレコムコアの安定成長とグロース領域の二桁成長を目指す

(単位：億円)



* 管理上の利益ベース

中期経営戦略サマリー

新たな成長構造 への挑戦		<ul style="list-style-type: none">● AI前提社会における成長構造として "Fusion"を位置づけ、「つなぐチカラ」の進化とともに、持続的成長を切り拓く
Power-to-Connect 2028	全体戦略	<ul style="list-style-type: none">●お客さまを起点にAI労働力/AI生活力を支える新事業を創造し、社会実装を先導するフロンティアへ
	事業戦略	<ul style="list-style-type: none">● 持続的成長に向け、テレコムコアは安定成長、グロース領域はCAGR二桁成長● 連結営業利益のCAGR5%成長を目指す
		<ul style="list-style-type: none">● 安定増配をベースに、リターンに基づくキャピタルアロケーションを実施● クオリティ向上に向け、資本効率経営を強化
27.3期連結業績予想 株主還元		<ul style="list-style-type: none">● 27.3期 調整後営業利益はYOY + 5.0%。中期目標達成に向け、着実な進展を目指す● 27.3期 DPSは4円増の84円(YOY + 5.0%)。事業成長に沿った安定増配へ● 総額3,000億円(上限)の自己株式取得、うち2,500億円(上限)の自己株式公開買付けを決議● 発行済株式総数5%を超える自己株式消却を決議

Appendix

新セグメント

通信をコアに、将来の成長を牽引するグロース領域を明確化



調整後利益について

IFRS第18号適用(28.3期～)に先立ち、27.3期から「調整後利益」を開示
成長力の可視化と、資本効率性の維持向上の同時実現を目指す

調整後利益の定義

連結営業利益・当期利益*より以下を調整

- ① 非経常的かつ大規模なコストの除外
ー 戦略的設備更改、事業構造改革 等
- ② ポートフォリオ見直しに伴う一時損益の除外
ー 株式売却損益、のれん減損 等

26.3期調整後利益

(単位：億円)

	営業利益	当期利益*
26.3期IFRSベース実績	10,991	7,071
①非経常的かつ大規模なコストの除外 (契約コスト減損)	+482	+325
②ポートフォリオ見直しに伴う一時損益の除外	+45	▲276
26.3期調整後利益	11,518	7,120

* 親会社の所有者に帰属する調整後当期利益

中期非財務目標

マテリアリティ解決・企業価値向上に向け、サステナビリティKPIを設定

	指標	29.3期 中期目標		指標	29.3期 中期目標
「つなぐチカラ」 の進化	① Sub6 2ブロック対応基地局の主要都市展開率	100%	未来を創る 社員の育成	⑨ 経営基幹職・管理職における女性比率	16%
	② 重大事故発生件数（設備障害）	0件		⑩ 「夢中に挑戦」を支えるエンゲージメントスコア（KDDI単体）	74 （単年）
	③ 次世代社会基盤となるConnected回線数	80,000 千回線		⑪ グロースを支えるAI活用・実装組織比率（KDDI単体）	レベル3： 10% レベル2： 60% レベル1： 100%
	④ 安心・安全な社会を支えるセキュリティサービスの 高度化と拡充	—	地球環境 への貢献	⑫ KDDIグループのカーボンニュートラル実現（2030年度） （Scope1+Scope2）	CO2排出量： 30万t（単年）
先端技術 による共創	⑤ 知財アセット活用による事業共創数	40件		⑬ KDDIグループのネットゼロの達成（2040年度） （Scope1+Scope2+Scope3）	—
	⑥ 先端技術を活用した事業創造・研究開発プロジェクト数	70件		⑭ モバイル リユース・リサイクル数	400万台
地域の 魅力化	⑦ 地域の魅力化に貢献する事業件数	800件		⑮ 事業を通じたCO2削減量	25万t （単年）
	⑧ 地域貢献活動参加者数（お客さま・従業員）	210万人	企業責務の 継続的強化	⑯ 重大事故発生件数（設備障害以外）	0件
				⑰ 企業責務・ガバナンスに関する全社理解浸透率（KDDI単体）	100%
				⑱ BCP訓練参加率（KDDI単体）	100%



免責事項

この配付資料に記載されている業績目標、契約数目標、将来の見通し、戦略、その他の歴史的事実以外の記述はいずれも、当社グループが現時点で入手可能な情報を基にした予想または想定に基づく記述であり、これらは国内外の情勢、経済環境、競争状況、法令・規制・制度の制定改廃、政府機関の行為・介入、新サービスの成否などの不確実な要因の影響を受けます。従って、実際の業績、契約数、戦略などは、この配付資料に記載されている予想または想定とは大きく異なる可能性があります。