

Spark Your Journey



KDDI 株式会社 証券コード: 9433

「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



株主通信 夏号
2026年

平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。当社は2026年3月末をもって前中期経営戦略（2022-2025年度）を完遂し、新たな中期経営戦略（2026-2028年度）「Power-to-Connect 2028」を始動しました。新中期経営戦略のもと、全社員の夢中に挑戦する力を結集し、「つなぐチカラ」の進化に取り組み続けてまいります。

KDDI株式会社
代表取締役社長 CEO まつだ ひろみち
松田 浩路



2025年度の主な取組み

パーソナルセグメントでは、「お客さまの体験価値向上」を重要な柱と位置づけ、通信品質の向上およびエリア拡大に継続的に取り組んだ結果、Opensignal社が実施する通信体感分析の日本市場での「モバイル・ネットワーク・ユーザー体感レポート」において、4期連続で国内最多の部門において1位*1を獲得することができました。

こうした高品質なネットワークでのデータ通信の使い放題*2をベースとし、衛星とスマートフォンの直接通信サービス「au Starlink Direct」、混雑時でもより快適な通信を可能にする「au 5G Fast Lane（ファストレーン）」、海外でもデータ通信が使い放題*3になる「au海外放題」等を組み合わせた「auバリューリンクプラン」を2025年6月より提供開始しました。

本プランは、お客さまに価値あるサービスを提供し、いただいた対価をパートナーさまへの還元や未来への投資につなげる「経済の好循環」の実現にも資するものです。今後も、価値あるサービスの提供を通じて、社会の持続的成長と企業価値の向上を目指してまいります。

ビジネスセグメントでは、法人向けモバイルサービス、IoT関連サービス、データセンター事業が成長を牽引しました。なかでもデータセンター事業では、2025年5月にタイ・バンコクのデータセンターが、開業から約2年でタイ国内のコンネクティビティ第1位*4を獲得するなど、世界

最大のコンネクティビティを誇るロンドン拠点、フランス国内最大のパリ拠点、カナダ国内最大のトロント拠点とあわせ、世界のお客さまから高い評価をいただいています。また、日本国内においても、2026年1月に最先端のAIサービスを提供する「大阪堺データセンター」を開業しており、製薬業界や製造業界など、多様な分野でのAI社会実装を加速してまいります。

なお、当社連結子会社における不適切な取引が判明した点につき、株主の皆さまに、多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを、改めて深くお詫び申し上げます。

本年3月に調査結果等を公表いたしましたとおり、再発防止策の徹底および当社グループ全体のガバナンス強化に取り組むとともに、これを当社グループが一層結束する契機とし、より強靱で一体感のある企業グループへと生まれ変わること、ステークホルダーの皆さまの信頼回復に努めてまいります。



*1 2026年4月23日 Opensignal社発表「モバイル・ネットワーク・ユーザー体感レポート」(https://insights.opensignal.com/reports/2026/04/japan/mobile-network-experience)
*2 テザリング、データシェアのご利用にはデータ容量の上限があります。月間データ利用量が200GBを超えた場合、当月末までの通信速度を通常のご利用に影響のない範囲（最大5Mbps）に制限します。なお、当社設備などの状況により、制限の適用が遅れる場合または適用されない場合があります。混雑時間帯は通信速度を制限する場合があります。
*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。
*4 データセンター内で低遅延かつ安定的・効率的な相互接続が可能な事業者数のこと。2025年5月時点。

前中期経営戦略の主な成果

前中期経営戦略では、2030年を見据え、「サテライトグロース戦略」を中心に「5Gとデータ・生成AIを中核とした通信・付加価値領域のさらなる成長」を推進してまいりました。事業環境の変化（通信料金値下げ・燃料高騰・ミャンマー政変等）があった中、持続的成長を実現し、次の成長に向けた事業基盤を構築しました。

パーソナルセグメントでは、5Gを中心とする優れた通信品質と、「au Starlink Direct」や金融・エネルギー等をはじめとする高付加価値サービスを背景に料金改定にも取り組んだ結果、通信ARPU収入が増収に転じたほか、付加価値領域でも着実な成長を遂げることができました。

ビジネスセグメントでは、ベース領域（法人のお客さま向けモバイルサービス等）が堅調に成長したことに加え、グ

ロース領域（IoT関連サービス・データセンタ ー 事業・Starlinkやドローン等の新規商材等）が大きく拡大し、前中期経営戦略期間の営業利益のCAGR（年平均成長率）は11.3%と、順調に成長させることができました。

これらの取組みの結果、主要な財務目標であったEPS（1株当たり当期利益）は、実力値として、2018年度対比で1.5倍の目標を達成することができました。



新中期経営戦略「Power-to-Connect 2028」の始動

2026年5月、中期経営戦略（2026年度-2028年度）「Power-to-Connect 2028」を策定しました。

これまで当社は、モバイル通信技術の進化にあわせて通信の価値を最適化しながら、社会インフラ事業者としての役割を磨き、通信を中心に事業成長を続けてきました。これからの社会においてAIは、使う時代から当たり前の時代へと移ります。

この「AI前提社会」において、当社はお客さま起点での価値づくりを重視し、今日から使える「AI労働力」、「AI生活力」という具体的な価値を提供する、社会実装のフロンランナーを目指します。

今回の中期経営戦略では、新たな成長構造として異分野融合による価値創造手法「Fusion」を提唱し、事業の強化・創出を行っていきます。

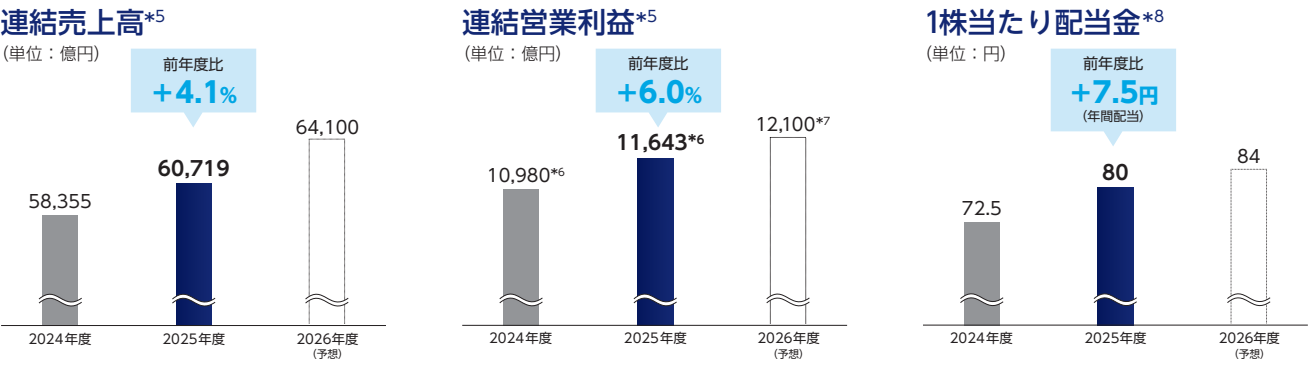
具体的には、リアルな接点とテクノロジーを掛け合わせることでお客さま体験を変革する「Real-Tech Fusion」

を中核に、従来の通信基盤とAI基盤とを融合し次期デジタルインフラの構築を目指す「Infrastructure Fusion」が土台から支え、多様なプロ人財のスキルや経験を結集する「HR Fusion」が実行力として牽引していきます。

新中期経営戦略は、私たちが「KDDI VISION 2030」で掲げている「『つなぐチカラ』を進化させ、誰もが思いを実現できる社会」の実現に向けた、大きな原動力となるものです。

当社は発足25年を迎え、本年より新たなブランドメッセージ「Spark Your Journey」を掲げました。お客さま一人ひとりのJourney、人生そのものに寄り添い、その挑戦の火を灯し、後押しをする存在でありたい、と強い決意を込めています。

株主の皆さまにおかれましては、今後もより一層のご支援・ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。



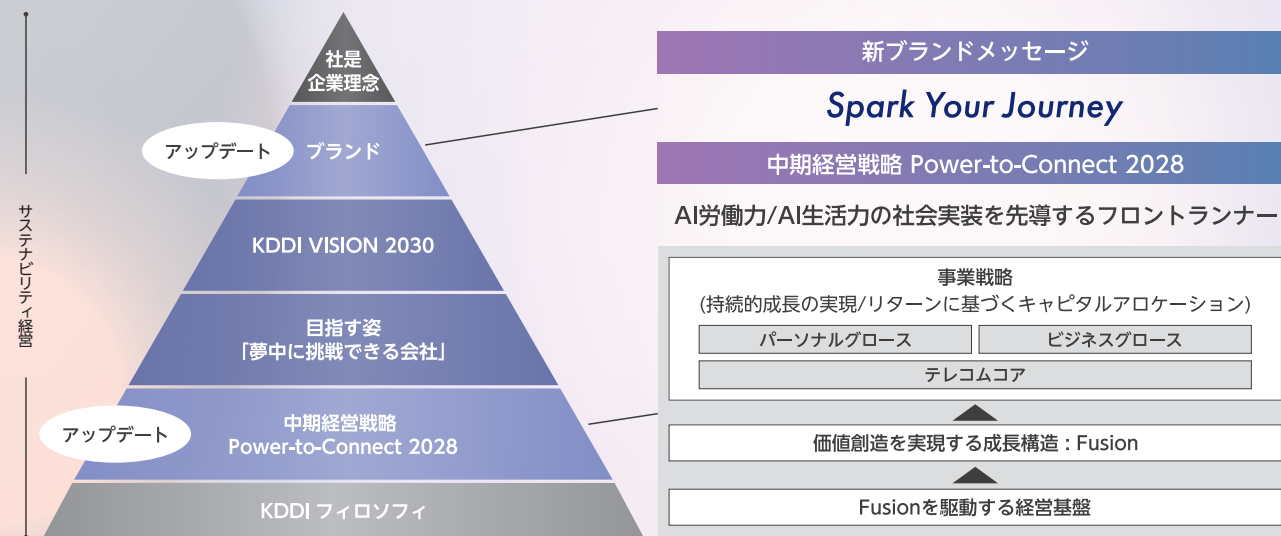
*5 IFRSを適用しています。また、億円未満を四捨五入して表示しています。
*6 事業成長による実力値：次の影響を除く ①架空循環取引に伴う外部流出額（2024年度：105億円、2025年度：171億円）、②契約コスト減損（2025年度：482億円）
*7 2026年度（予想）の連結営業利益は調整後利益となります。
*8 2025年4月1日付で株式分割（2分割）を行っており、2024年度の配当は分割後の1株当たり相当額を記載しています（小数点第2位を四捨五入）。
決算情報などの詳細はウェブサイトをご参照ください▶



新中期経営戦略

中期経営戦略のフレームワーク

当社グループは、2026年5月に、AIが社会インフラとして広く浸透する「AI前提社会」において、グループ全体の持続的な成長と企業価値のさらなる向上を目指し、中期経営戦略(2026年度-2028年度)「Power-to-Connect 2028」を策定しました。今回は、新しい中期経営戦略の全体像をご紹介します。



経営の全体フレーム

当社グループは、企業理念に謳われた使命を果たすために、社員一人ひとりが持つべき考え方、価値観、行動規範を「KDDIフィロソフィ」として定めています。このフィロソフィをグループ全従業員で共有・実践し、持続的な成長を目指しています。

そして、現代社会において、通信は社会を支える基幹インフラとしての役割を増しており、さらにAI技術の進化は、社会全般に新たな価値創造の時代をもたらしつつあります。AIが浸透する社会において、通信は国家や企業の競争優位の源泉としてその価値を一層高めており、社会・産業構造の変革を加速させるものと認識しています。

こうした環境変化に対応し、長期的な視点で事業成長と社会価値創出の好循環を実現するため、当社は「サステナビリティ経営」を経営の柱に位置づけております。

そして、新中期経営戦略は、AIが前提となる社会を見据えた新たな成長構造実現に向けて策定したものです。

経営基盤

当社は、お客さまからの信頼を支える強固なグループガバナンスを土台に、これまで築き上げてきたお客さま基盤やデータ基盤、パートナーリング力といった、Fusion（「全体戦略と事業セグメント」を参照）を駆動する経営基盤があります。新中期経営戦略では、この経営基盤をさらに強化し、価値創造の実行力を高めていきます。

なお、当社の連結子会社で発生した不適切取引事案について、2026年3月に公表された特別調査委員会の調査報告書における原因分析および提言を真摯に受け止め、グループ全体のガバナンス体制の強化に向けた再発防止策を順次実行していきます。

全体戦略と事業セグメント

今後、AIが社会インフラとして広く浸透する「AI前提社会」では、AIを使う時代から当たり前の時代へと移ります。テクノロジーが効率化や高度化をもたらす一方、AI自体が急速に同質化し、代替性が低くAIに壊されにくい価値こそが差別化につながっていきます。

当社が保有する全国のau Style/auショップやローソンなどお客さまとの接点、基地局など全国に展開したインフラ、多様なスキル・経験を有する人財などのリアルなアセットは、AIに代替されにくい大きな強みです。

これらの強みを活用し、さらなる差別化を図るため、新たな成長構造として、異分野融合による価値創造手法「Fusion」を提唱し、事業の強化・創出を行っていきます。

(1) 価値創造の中核：Real-Tech Fusion

価値創造の中核は、AIに代替されにくいリアルなアセットの持つ強みとテクノロジーを掛け合わせる「Real-Tech Fusion」にあります。テクノロジーを活用してお客さま体験を変革するとともに、リアルならではの差別化に注力します。

①企業の事業成長を支える「AI労働力」

・ロボティクスなどの物理的な領域（フィジカル）とAIを掛け合わせたフィジカルAIの社会実装を推進するなど、企業の事業成長に貢献します。

②暮らしや体験を変革する「AI生活力」

・au Style/auショップやローソンなどのリアルな接点を活用したライフスタイルインテリジェンスを提供し、お客さま一人ひとりの暮らしを変革します。

・通信を核とした多様なサービスを提供し、お客さまの体験価値を向上させます。

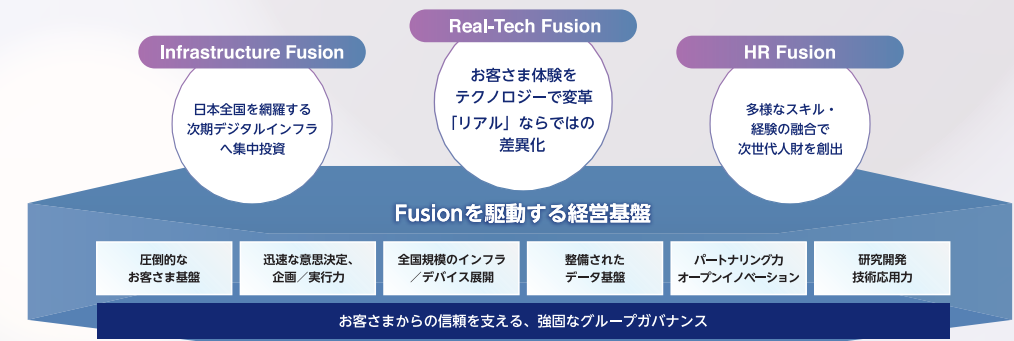
(2) 価値創造を支える両輪

①Infrastructure Fusion（通信基盤とAI基盤の融合）

Real-Tech Fusionの土台を支えるのが「Infrastructure Fusion」です。このインフラ戦略の象徴である「デジタルベルト構想」として、従来の通信基盤と新たなAI基盤を統合することで、日本列島の陸・海・空をすべて網羅した「全国低遅延網・AI計算資源基盤」の構築を目指します。

②HR Fusion（多様なスキル・経験の融合）

Real-Tech Fusionの実行力を牽引するのが「HR Fusion」です。既存のネットワーク技術者やフロント人財が、新技術の専門スキル習得（アドスキル）や「AI武装」を通じ、国内外のグループ各社で実践経験を積みこむことで、社会実装を担う「両利きの人財」へと進化することを推進します。



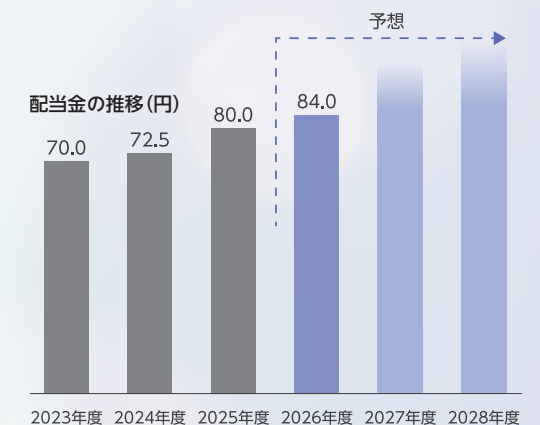
これらのFusionによって創出された価値を、具体的な事業成長へと転換するため、事業セグメントを3領域に再定義しました。中核事業である「テレコムコア」が生み出す安定的な利益・投資原資を、高い成長を牽引する「パーソナルグロス」「ビジネスグロス」に再投資することで、グループ全体の成長を加速させます。さらに、グロス領域のサービスがお客さまのエンゲージメントを高め、テレコムコアの解約率を低減させるといった、事業間の好循環を創出していきます。

財務目標・主なKPI

持続的成長に向けて、「テレコムコアセグメント」の持続的成長と「グロスセグメント」の2桁成長により、営業利益の年平均成長率(CAGR) 5%*を目指します。

キャピタルアロケーションについては、資本効率をより意識し、安定増配をベースとしつつ、リターンに基づくキャピタルアロケーションを実行し、株主還元は、事業成長に沿った安定増配（配当性向40%超。調整後当期利益ベース）を継続、成長投資と比較検討しながら機動的な自己株式取得を実施します。

* 調整後利益ベース。調整後利益は、非経常的かつ大規模なコストやポートフォリオ見直しに伴う一時的損益を除外したものです。



「Spark Your Journey」

KDDIは2000年の創業以来、通信を事業の中核に、社会やお客さまの変化とともに成長してきました。「Designing The Future」「Tomorrow, Together」といったブランドメッセージは、その時代ごとの役割と次の成長フェーズへの意思を示すものでした。

発足25年を迎えた現在、AIの進展により「つながること」の意味も変化する中、KDDIは次の成長ステージに向けて、提供価値を見つめ直し、その結果、新たなブランドメッセージとして掲げたのが「Spark Your Journey」です。

Spark Your Journey
KDDI

本メッセージは、KDDIがこれから約束する価値と、企業活動の根幹にある考え方を、ひとつの言葉として表したものです。

Message

松田社長メッセージ

「Spark Your Journey」私たちの歩みと、揺るぎない価値

KDDIは2000年、「Designing The Future」のもと、未来を切り開く意思を示しました。

2019年には「Tomorrow, Together」を掲げ、パートナーの皆さまとの共創によって新しい明日を描くという次のフェーズへと歩みを進めてきました。

そして発足25年を迎えた今、AIをはじめとする大きな転換期の真っ只中にいます。

これからの私たちが約束する価値は、お客さま一人ひとりの人生や挑戦を支え、その人がその人らしく輝けるようにすること、そして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するということです。

このお客さまへの新たな約束と、私たちの揺るぎない決意を、ひとつの言葉に込めました。

「Spark Your Journey」

一人ひとりの人生に寄り添い、心の中に生まれる「ときめき」や挑戦の火を灯す存在でありたいと考えています。

踏み出す人へ、飛び込む人へ。KDDIはその挑戦に確かな力を送ります。

本ブランドメッセージは、「KDDI VISION 2030」および中期経営戦略「Power-to-Connect 2028」とも深く連動しています。「つなぐチカラ」を進化させ、通信とAIを軸とした事業基盤の高度化や異分野融合を通じて、持続的成長と企業価値向上を実現していきます。ブランドメッセージは、KDDIの成長を牽引し、すべての企業活動を貫く「価値の約束」そのものです。KDDIは、「Spark Your Journey」というメッセージのもと、お客さま一人ひとりの思いを後押しし、その旅路に寄り添いながら、社員の挑戦と、多様なパートナーとの共創を通じて、社会的価値と経済的価値の両立を図り、持続的な成長を目指してまいります。

表紙ビジュアルについて

今回の表紙ビジュアルでは、ブランドメッセージ動画から、「地方」「都市」「前を向き一歩踏み出そうとする女性」の象徴的な3つのシーンを取り上げました。「KDDIが人を、企業を、地方を、都市をつないでゆくこと」そして、「踏み出す人へ、飛び込む人へKDDIは確かな力を送ること」を表現しています。

Spark Journal by KDDI

KDDIのブランドメディア「KDDI トビラ」は、「Spark Journal by KDDI (スパークジャーナル)」に刷新しました。本メディアでは、未来に向かう一人ひとりの挑戦と、そこに寄り添い応援するKDDIの取り組みを紹介します。

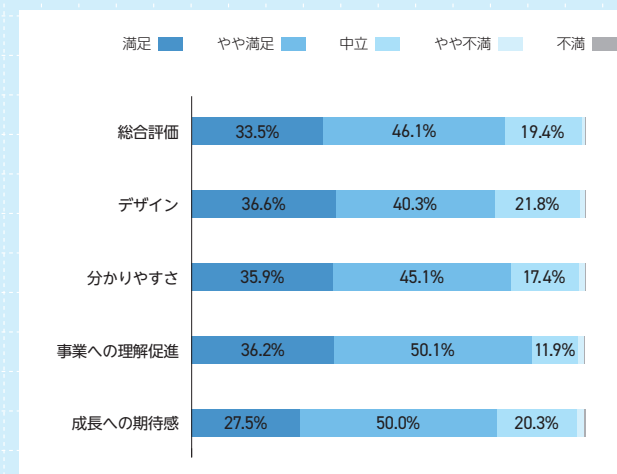


株主さまアンケート結果のご報告

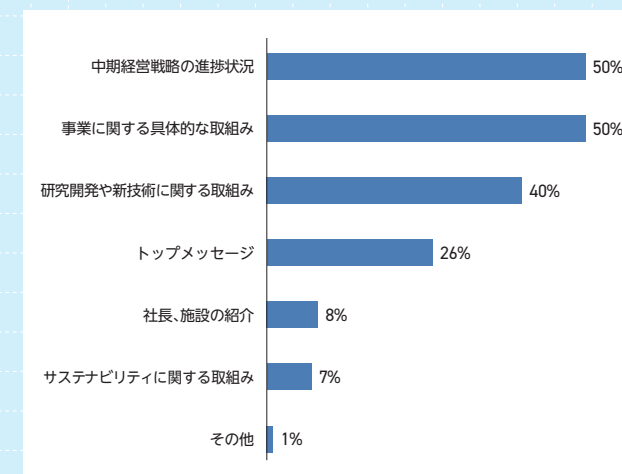


2025年12月の株主通信にて実施しました「株主さまアンケート」では、65,461名もの株主さまからご回答をいただき、誠にありがとうございました。頂戴した貴重なご意見は今後の参考にさせていただき、株主さまとのより良いコミュニケーションの実現に努めてまいりますので、引き続きご協力のほどよろしくお願い申し上げます。

株主通信についてのご意見



今後期待する記事(複数回答可)



株主さまからのご意見・ご要望



専門用語が難しい、誌面が読みにくい。

今後は、専門用語の解説や図解を充実させ、より分かりやすい誌面づくりを進めていきます。あわせて、詳しい情報はWebページでも確認いただけるよう案内を強化していきます。



株主優待の内容や株主向け施策を充実させてほしい。

昨年は約6年ぶりに株主さまイベントを実施しました(大阪・関西万博パビリオンご招待)。本年は、アンケートでのご意見等を踏まえ、高輪本社見学ツアーを開催いたします。今後も株主さま向け施策の充実に努めてまいります。



今後の配当方針について考え方を知りたい。

株主還元につきましては、調整後当期利益*に対する連結配当性向40%超を維持する方針とし、事業成長に沿った安定増配を継続していきます。自己株式取得は成長投資とのリターンを比較検討しながら機動的に実施していきます。



「au Starlink Direct」はどのようなサービスか教えてほしい。

「au Starlink Direct」は、スマートフォンがStarlink衛星と直接つながり、空が見えれば、auの5G/4GLTEのエリア外でつながるサービスです。山間部や島しょ部など、日本特有の地形により通信が難しかったエリアも含め、日本全土での通信を可能にします。サービスページも併せてご確認ください。

* 調整後当期利益は、非経常的かつ大規模なコストやポートフォリオ見直しに伴う一時的損益を除外したものです。



「au Starlink Direct」サービスページ

イベントご招待

KDDI 高輪本社 見学ツアー

2025年7月にグランドオープンしたKDDI高輪本社を、株主さま限定で特別公開します。
先端技術の取組みや、社員が働く空間をご覧いただける本社見学ツアーへご招待します。
皆さまからのご応募をお待ちしております！



当日開催予定のイベント

当日は、当社の技術やサービス、これからのチャレンジを体感できる展示エリアなどをご紹介します。
また、見学のあとは、社員が利用している食堂でお食事をお楽しみいただく予定です。



開催期間 2026年8月26日（水曜日） 2026年8月28日（金曜日） 各日 10:00開始～14:00終了予定

場 所 KDDI高輪本社 東京都港区高輪2丁目21番1号 THE LINKPILLAR 1 NORTH
※会場までの交通費は株主さまのご負担となります。

募集人数 各回30名(事前申込制) ※応募者多数の場合は抽選とさせていただきます。

注意事項

【1】 当選者の発表は、当選のご案内メールをもって代えさせていただきます（2026年7月下旬予定）。メールアドレス、ご住所の不一致等によりご連絡ができない場合、当選は無効となる場合がございます。【2】 開催日時は当社指定の日程となります。日程の変更はお受けいたしかねますので、あらかじめご了承ください。【3】 アンケートには株主番号の入力欄がございます。同封の配当金計算書の右上に記載されていますのでご確認ください。【4】 ご回答いただいた内容は、統計情報およびプレゼントの通知のほか、株主さま向けの活動充実のためにも使用させていただきます場合がございます。【5】 天候不良、自然災害、その他やむを得ない事情により、本見学ツアーを中止または内容を変更させていただきます場合がございます。その際は、当社より速やかにご連絡いたします。

株主さまアンケート [アンケート実施期間] 2026年6月17日(水)～2026年7月1日(水)

株主の皆さまの率直なご意見・ご感想をぜひお聞かせください。今後の株主通信制作などの参考にさせていただきます。
また、株主の皆さまからのご質問もアンケートフォームにて受け付けております。ぜひご質問をお寄せください。

下記URLにアクセスいただき、アクセスコード入力後に表示されるアンケートサイトにてご回答ください。所要時間は5分程度です。

 <https://www.e-kabunushi.com> アクセスコード: **[9433]**

 スマートフォン・携帯電話から



空メールによりURL自動返信

kabu@wj.m.jpへ空メールを送信してください。
アンケート回答用のURLが直ちに自動返信されます。

アンケートのお問い合わせ



「e-株主リサーチ事務局」 MAIL : info@e-kabunushi.com

株主優待制度を通じた寄付のご報告

2025年度株主優待において寄付を選択された株主さま、ならびに期限内にお申込みがなかった株主さまの優待相当額を、KDDIの社会貢献サイト「キボウのカケハシ」（環境保全や社会貢献のために活動する団体と、応援したい人たちをつなぐサイト）を通じて団体へ寄付いたしました。

なお、「キボウのカケハシ」における団体支援については、2026年3月末をもって寄付受付を終了し、同年6月末にサイトを終了予定です。これまで多くの株主さまに温かいご支援を賜り、心より御礼申し上げます。サイト終了後も、株主優待を通じた寄付等により、社会貢献活動団体への支援を続けてまいります。

寄付金額

8,811,297円

寄付実施日

2026年3月31日

KDDI 株式会社

〒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：東京都新宿区西新宿二丁目3番2号)

<https://www.kddi.com/>



見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。