Spark Your Journey

KDDI

サステナビリティ統合レポート 2026

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。

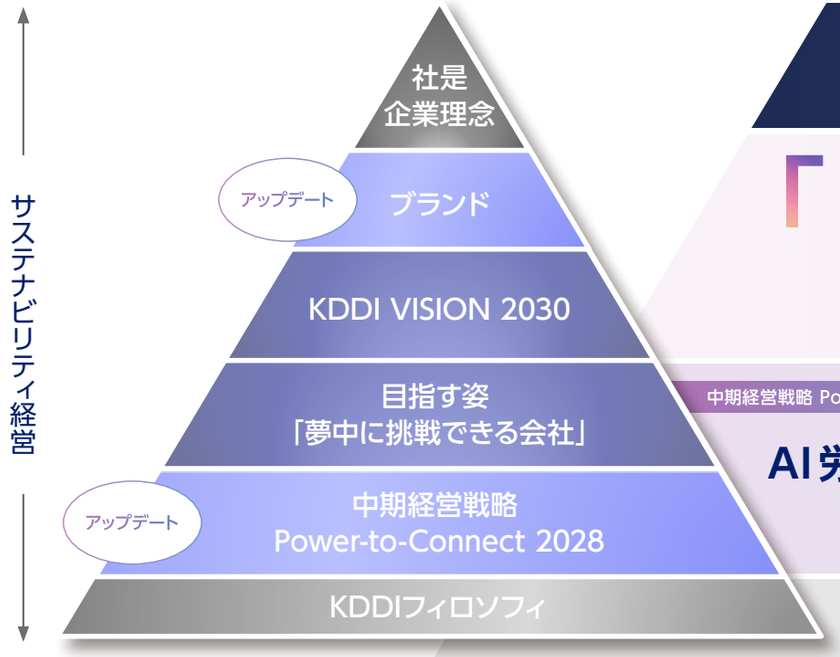
KDDI VISION 2030

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





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。

新ブランドメッセージ

Spark Your Journey

ブランドメッセージ

KDDI VISION 2030

KDDI VISION 2030

「夢中に挑戦できる会社」

目指す姿

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トランナー

戦略 P.20　ガバナンス P.51

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.9

INDEX

導入
- KDDIの理念体系
- ブランドメッセージ
- KDDIのビジョン・使命
- KDDIの目指す姿と3つの挑戦
- KDDIのサステナビリティ経営

ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ

PICK UP

CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

ブランドメッセージ

Spark Your Journey

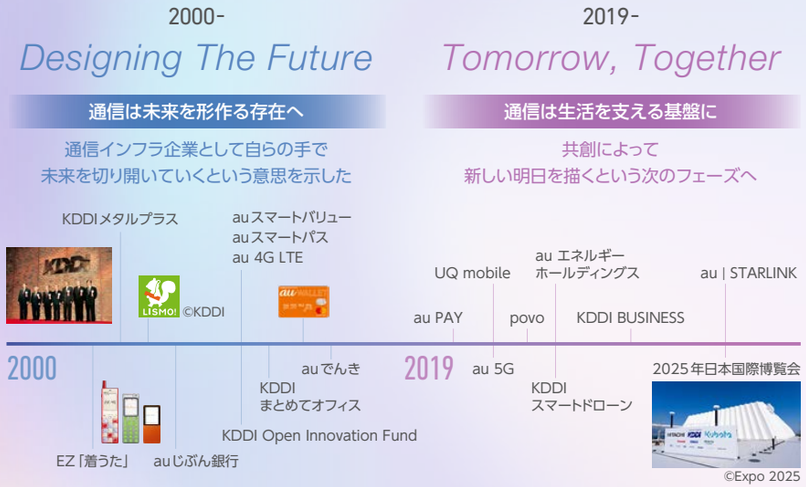
KDDIは、つなぐ。
人を、企業を、地方を、都市をつないでゆく。
その先にあるのは、ひとつの未来ではありません。
ずっともっとつなぐことで、たくさんのチャンスが生まれる。
一人ひとりが自分らしい未来をつくる機会が生まれる。そう思うのです。

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。

ブランドメッセージに込めた思い

KDDIが発足した2000年、私たちは「Designing The Future」によって、自らの手で「未来」を切り開いてい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。



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、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は、火花。夢中になれる何かに出会えた瞬間の、胸の奥で生まれる「ときめき」そのものです。そして Your Journey。お客さま一人ひとりが歩む、かけがえのない、人生の旅路です。

「Spark Your Journey」には、お客さま一人ひとりの人生に寄り添い、その挑戦の火を灯し、後押しする存在でありたいという私たちの決意が込められています。

KDDI ブランドメッセージ | Spark Your Journey

INDEX

導入
KDDIの理念体系
▶ ブランドメッセージ
KDDIのビジョン・使命
KDDIの目指す姿と3つの挑戦
KDDIのサステナビリティ経営

ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ

PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

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



KDDI VISION 2030

INDEX

導入
KDDIの理念体系
ブランドメッセージ
▶ KDDIのビジョン・使命
KDDIの目指す姿と3つの挑戦
KDDIのサステナビリティ経営
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ

PICK UP

CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

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



暮らしをつなぐ

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



心をつなぐ

たとえば安心で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

導入
KDDIの理念体系
ブランドメッセージ
▶ KDDIのビジョン・使命
KDDIの目指す姿と3つの挑戦
KDDIのサステナビリティ経営

ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ

PICK UP

CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

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。

「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

導入
KDDIの理念体系
ブランドメッセージ
KDDIのビジョン・使命
▶ KDDIの目指す姿と3つの挑戦
KDDIのサステナビリティ経営
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ

PICK UP

CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

KDDIのサステナビリティ経営

事業成長と社会価値創出の、よりよい循環を目指す、サステナビリティ経営。
私たちKDDIにとって、それは「つなぐチカラ」を進化させていくための土台です。
「つなぐ」「つながる」とは、AIや様々なテクノロジーがもたらすデジタル上のつながり、だけではない。
「命をつなぐ」「暮らしをつなぐ」「心をつなぐ」。
そこには人がいて、一つとして同じものはない、リアルな生活や人生と、リアルなつながり方がある。
それら全てを後押しし、一人ひとりの集合体である社会全体が、健やかに成長し続けられる未来をつくるために、
私たちは6つのマテリアリティを設定し、その解決を通じて、事業と社会価値を共に持続的に育てていきます。

命、暮らし、心のつながりを増やすこと。
それは、毎日の安定性・利便性・快適性、新たな挑戦への創造性・先進性などの「質」や「価値」や「幸福」にもなる。
通信は社会に溶け込んで、血の通った人の営みとして存在するもの。
そう考えるKDDIだからこそ、この「命・暮らし・心つながり数」を増やし続けることで、
持続可能な社会に貢献していきます。

命・暮らし・心つながり数

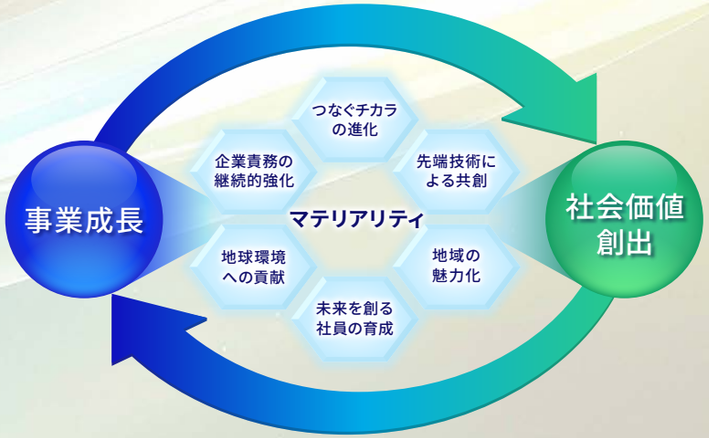
約2億2,500万

（2026年3月末時点）

「命・暮らし・心つながり数」とは、当社ビジョンに掲げる「誰もが思いを実現できる社会」の基盤・環境を提供する当社主要サービスの利用者数およびお客さま接点数の総和のこと。マテリアリティに取り組んでいくことで「命・暮らし・心つながり数」を拡大していきます。

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



KDDIグループは、マテリアリティの解決を通じた事業成長と社会価値創出を両立させ、その好循環により持続的な企業価値向上を目指します。

INDEX

導入
KDDIの理念体系
ブランドメッセージ
KDDIのビジョン・使命
KDDIの目指す姿と3つの挑戦
▶ KDDIのサステナビリティ経営

ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ

PICK UP

CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

目次

導入

1 KDDIの理念体系
2 ブランドメッセージ
3-4 KDDIのビジョン・使命
5 KDDIの目指す姿と3つの挑戦
6 KDDIのサステナビリティ経営

ストーリー

9-14 CEOメッセージ
15 価値創造ストーリー
16-17 6つの重要課題（マテリアリティ）
18-19 サステナビリティ経営推進施策

戦略

21-26 中期経営戦略
- 21 中期経営戦略の振り返り
- 22 事業環境の変化とFusion
- 23-24 3つのFusion
- 25-26 持続的成長とクオリティ向上

27-28 CTOメッセージ
29-30 技術戦略
31-32 CFOメッセージ
33 財務戦略
34 社会資本戦略
34 知的財産戦略
35 環境戦略
36-37 CHROメッセージ
38 人的資本経営の歩みとこれから

事業別概要

40 連結業績
41-43 テレコムコア
44-47 パーソナルグロース
48-50 ビジネスグロース

ガバナンス

52-55 社外取締役メッセージ
56-57 役員一覧
58-64 コーポレート・ガバナンス
65-67 コンプライアンス
68-69 リスクマネジメント
70-72 情報セキュリティ

開示／データ

74-78 主要財務・非財務データ
- 74 連結業績ハイライト
- 75-78 財務・非財務ハイライト

79 ステークホルダーエンゲージメント
80 情報開示とIR
81-84 TCFD・TNFDに基づく情報開示
85 価値創造の軌跡
86 会社概要・株式の状況

本レポートの使い方

ナビゲーションボタン

- 目次へ移動します
- 直前の表示に戻ります
- ◀ 前のページへ戻ります
- ▶ 次のページへ進みます

リンクボタン

- 本レポート内の該当ページへ移動します
- レポート外のWEBサイト等に移動します

編集方針

財務情報・非財務情報の開示について

KDDIグループは、マテリアリティの解決を通じた事業成長と社会価値創出を両立させ、その好循環により持続的な企業価値向上を目指しています。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、当社グループのこうしたサステナビリティ経営をご理解いただくことを目的に発行しています。

特に、2026年度発行のレポートにおいては、中期経営戦略「Power-to-Connect 2028」における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に向けた取り組みを中心に掲載しています。

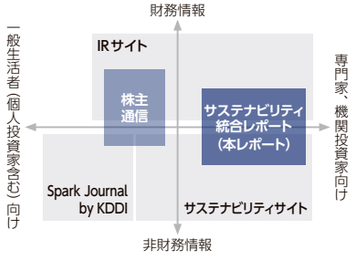
また、本レポートはIFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス2.0」をはじめとした複数のガイドライン・フレームワークを参照し編集しています。

発行年月：2026年9月　**報告対象期間：**2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）

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、当社または当社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、当社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、新たなお客さまを獲得するための、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。

本レポートの位置付け



表紙について



当社では、“お客さま・社会にとってどのような存在になりたいか”を「Spark Your Journey」というブランドメッセージとして定義しています。

表紙はこのブランドメッセージに込めた「ときめき」「夢中」を表現したものです。

WEBサイトのご案内

KDDI
► https://www.kddi.com/

KDDI ブランド
► https://www.kddi.com/brand/

Spark Journal by KDDI
► https://spark-journal.kddi.com/



財務情報など

投資家情報（IR）
https://www.kddi.com/corporate/ir/

非財務情報など

サステナビリティ
https://www.kddi.com/corporate/sustainability/

KDDIの技術力
https://www.kddi.com/technology/

INDEX

導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ

PICK UP

CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

Story

ストーリー

9-14　CEOメッセージ

15　価値創造ストーリー

16-17　6つの重要課題（マテリアリティ）

18-19　サステナビリティ経営推進施策

INDEX

導入

ストーリー

CEOメッセージ
価値創造ストーリー
6つの重要課題（マテリアリティ）
サステナビリティ経営推進施策

戦略

事業別概要

ガバナンス

開示／データ

PICK UP

CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

CEOメッセージ



「AI前提社会」を、KDDIならではの価値で切り拓く

KDDI株式会社
代表取締役社長 CEO
松田 浩路

INDEX

導入

ストーリー

▶ CEOメッセージ
価値創造ストーリー
6つの重要課題（マテリアリティ）
サステナビリティ経営推進施策

戦略

事業別概要

ガバナンス

開示／データ

PICK UP

CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

AIが当たり前となる時代の到来

KDDIグループは、2026年度から新たな中期経営戦略をスタートさせます。

この戦略の策定において、お客さまと社会がどう変化し、それによって当社グループがどう変わるべきかの解像度を高めていくために不可欠だったのが、今後のテクノロジーの進展、特にAIに対する見方でした。AIの普及は数年前から始まっていましたが、その後の進展により、社会のいたるところに浸透し、お客さまの体験や生活を一変させる「本物」のテクノロジーへと発展していく。そうした実感を強めています。私は技術者出身ですが、その道を志す原点となったのは、「つくば科学万博」（1985年）で「新しい未来はテクノロジーによって切り拓かれていく」ということを目の当たりにした衝撃でした。今回、中期経営戦略の策定にあたり、こうした社会を変える本物のテクノロジーとしての可能性をAIに感じ、これからの社会の変化に思いを馳せたのです。

私たちは、これからAIが社会のあらゆる領域に組み込まれ、その存在自体が前提となった社会を「AI前提社会」と呼んでいます。ただ、新しいテクノロジーは登場した当初こそ機能や性能そのものが価値になりますが、広く普及するほど技術による差別化は難しくなり、競争の軸はその先の体験へと移っていきます。スマートフォンがかつての新鮮さを失い、当たり前の存在となったように、AIも社会に浸透するほど急速にコモディティ化していくと考えています。だからこそ、同質化した先で「同じものを選ぶのであれば、この体験のほうが好ましい」と体験の違いを見極める、お客さまの視点を大切にする必要があります。

AIやテクノロジーによる便利さが当たり前になった先で、お客さまは何に価値を感じ、何によって自らの価値を生み出すのか。それは、AIでは容易に代替できない、よりオーセンティックな「AIで壊されにくい価値」だと考えています。

では、KDDIの「AIで壊されにくい価値」とは何か。全国のau Style・auショップやローソンなどの「お客さま接点」、国内外の通信ネットワークやデータセンター、海底ケーブルをはじめとする「インフラ」、そして多様なスキルと経験を持つ「人財」です。これらこそがAI前提社会を支える土台であり、KDDIが長年培ってきたリアルな強みであり、私たちならではのアセットだと考えています。

AIで壊されにくい価値を、固有の顧客体験へ

ただし、これら3つの価値を保有しているだけで、競争優位が生まれるわけではありません。お客さまに選ばれる体験へ変えてこそ、KDDIならではの競争力になります。

ローソンへの出資は、「お客さま接点」の重要性が今後さらに高まるという将来への見通しを踏まえ、その強化を先んじて進めるための経営判断の一つでした。全国14,000以上の店舗網を持つローソンと、KDDIの通信やデータ、サービスをかけ合わせ、日常の生活の場で新たな顧客体験を生み出していきます。

また、AI前提社会では、デジタルだけでは完結しないフィジカルな領域の重要性も高まります。例えば海底ケーブルは、多くの人々の力によって当社のケーブル敷設船が実際に海底へ敷設、長期にわたる運用・保守により世界中の通信を支えています。こうした設備、それを構築・維持する技術、現場の経験は、AIだけで代替できるものではありません。KDDIだからこそ担えるフィジカルな領域は、一層重要になると考えています。

そして、どのような時代になっても、同じテクノロジーから異なる顧客体験を生み出すのは人です。お客さまへの向き合い方や価値の届け方によって、体験はまったく違うものになります。3つの価値を持つだけでなく、私たち自身が変化し、それらをかけ合わせることで、KDDIならではの顧客体験へ変えていく。その価値創造の手法が、新中期経営戦略で掲げたキーワード「Fusion」です。

INDEX
導入
ストーリー
▶ CEOメッセージ
価値創造ストーリー
6つの重要課題（マテリアリティ）
サステナビリティ経営推進施策
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ

PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

Fusionで、価値を生み続ける構造へ

「Fusion」とは、異なる領域や強みをかけ合わせ、単独では到達できない価値を生み出すという考え方です。KDDIは、お客さま接点などのリアルなアセットとテクノロジーをかけ合わせ、強靭なインフラと多様な人財の力によって、お客さま起点の体験価値を創出していきます。

社内では、その一例として「北斎ブルー」の話をしています。葛飾北斎の浮世絵を特徴付ける鮮やかな青は、日本古来の顔料に加え、ドイツ生まれの人工顔料が日本の木版画に取り入れられたことで生まれた色です。どちらか一方だけでは生まれ得なかったこの青は、それまでにない表現を可能にし、のちに海外でも高く評価されました。異なる文化や技術が交わることで新しい価値が生まれた好例です。KDDIが目指すFusionも、異なる強みが交わることで、従来の延長線上にはない価値を生み出すという発想に立っています。

この発想は、KDDIフィロソフィの行動の原則にも含まれる「現状維持は退歩」という考え方にも通じます。自ら常に前進し続けるためには、強みを磨きながら、専門性の境界を越えて知見をかけ合わせることが必要です。

さらに、「Fusion」には「核融合」の意味も重ねています。核融合を起こすためには、高いエネルギー状態を作り出し、異なる要素がぶつかり合うことが必要です。そして、一度のかけ合わせで終わらせず、次の価値が生まれ続ける状態をつくりたい。私が重視しているのは、こうした「永続性」です。

新中期経営戦略では、「Real-Tech Fusion」「Infrastructure Fusion」「HR Fusion」の三つを掲げました。リアルなアセットとテクノロジーをかけ合わせる「Real-Tech Fusion」を価値創造の中核に据え、それを強靭なインフラが土台から支え、多様な人財が実行力として牽引する。三つを有機的に連動させ、KDDIならではの価値を生み続けていきます。



葛飾北斎《冨嶽三十六景　神奈川沖浪裏》
東京富士美術館蔵
「東京富士美術館収蔵品データベース」収録
https://www.fujibi.or.jp/collection/artwork/03628/

AIを、人と企業の成長力に変える

異なる領域をかけ合わせ、新たな価値を生み出し続けるには、私たち自身も変化し続ける必要があります。私は社長就任以来、「継承と変革」を掲げています。KDDIフィロソフィをはじめ、受け継ぐべき良いものはしっかりと受け継ぎながら、変えるべきものは今の時代に合う形へ変えていくという考えです。

変革を進める上で大切にしているKDDIフィロソフィの一つに、「能力は必ず進歩する」があります。私自身、ネットワークや技術の領域からキャリアを始め、その後、商品やマーケティングへと領域を広げてきました。新しい分野を学び、異なる専門性を持つ人と仕事をする中で能力の幅が広がっていくことを経験してきたからこそ、この言葉の意味を深く実感しています。

AIは、こうした人の能力の進歩を、さらに加速させる可能性を持っています。AIエージェントに仕事を任せれば業務を効率化できますが、私が目指しているのはその先です。AIを人の代理にとどめず、人の能力を伸ばす存在にしたいと考えています。

この考えを踏まえ、新中期経営戦略では、AIの社会実装を2つの方向から進めます。一つが、AIによって人が担う仕事を補完・代替し、企業の生産性向上や働き方の変化につなげる「AI労働力」。もう一つが、日々の暮らしや学びの中で一人ひとりの能力を高める「AI生活力」です。

「AI生活力」の考えを具体化する取り組みの一つとして、対話型AIサービス「Buffmee（バフミー）」の提供を開始しました。書籍・雑誌・WEBメディアなどの信頼性のある確かなコンテンツを情報源として、必要な情報の検

INDEX
導入
ストーリー
▶ CEOメッセージ
価値創造ストーリー
6つの重要課題（マテリアリティ）
サステナビリティ経営推進施策
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

索から要点整理、学びや趣味の具体的な提案までをAIが担います。名称の由来である「バフ」は、ゲームなどでよく使われる、ユーザーをパワーアップさせる効果を指す言葉です。AIを単に便利な道具として使うのではなく、自分の能力を高め、新しいことができるようになるために使う。そうした体験をサービスとして届けたいと考えています。

KDDIは、AIを企業の生産性向上に結び付けるだけでなく、お客さま一人ひとりが仕事や暮らしの中で、自らの成長を実感できるところまで、その価値を届けていきます。同時に社員自身もAIを使い、専門性の境界を越えて学び続ける。AIを人と企業の成長力に変え、社会に実装していくことが、AI前提社会におけるKDDIの役割だと考えています。

「Spark Your Journey」に込めた約束

AI前提社会において、KDDIがお客さまにどのような価値を届けるのか。その約束を言葉にしたのが、2026年5月に一新したブランドメッセージ「Spark Your Journey」です。KDDIが大切にしてきた「つなぐ」という役割を受け継ぎながら、その先にある一人ひとりの体験や成長まで支えていくという意思を込めています。

「Spark」とは、夢中になれる何かに出会えた瞬間に、胸の奥で生まれる小さな「ときめき」の火花。そして、「Your Journey」は、お客さま一人ひとりが歩む、かけがえのない「人生の旅路」を表しています。通信やテクノロジーは、それ自体が最終的な価値ではありません。つながった先で、お客さまが何を実現できるか。KDDIの通信品質、テクノロジー、お客さま接点を、一人ひとりの次の挑戦を後押しする具体的な体験へと変えていきます。

サステナビリティを経営の柱に据え、事業成長と社会価値創出を循環させる

新中期経営戦略に合わせ、新たなマテリアリティとサステナビリティ中期目標を策定しました。その根底にあるのは、事業成長と社会価値創出を循環させるという考えです。社会的な意義だけでは、取り組みを持続的に広げていくことはできません。事業として経済価値を生み、得た収益を次の社会価値創出へ再投資する。この好循環をつくることが、私が考えるサステナビリティ経営です。

こうした一例として挙げられるのがドローン事業です。事業の立ち上げ当初は地域での配送など、社会的な意義は明確であっても、収益化は決して容易ではありませんでした。そこで着目したのが、設備点検や測量、監視といった平時のニーズです。日常的に企業や自治体から求められる用途を積み重ねたことで、安定した収益基盤を築き、事業会社は5年目で売上高100億円に迫る規模に成長して黒字転換を果たしています。

この平時の収益があるからこそ、次の拡大に踏み出せます。現在、全国20カ所のドローンポートを、1,000カ所まで広げることを目指しています。拠点が増えるほど、平時での稼働機会は広がり、同時に、災害時の状況把握や捜索、熊の探知など、有事での対応力も高まっていきます。

平時に得た収益を、有事に活かせる社会インフラへ再投資する。ドローン事業は、事業成長と社会価値創出の循環を、実際の仕組みとして形にした例です。

地域の点をつなぎ、魅力を生み出す

この循環を、地域との関わりにおいてもつくっていきます。新中期経営戦略では、マテリアリティの一つに「地域の魅力化」を掲げました。地域の困り

INDEX
導入
ストーリー
▶ CEOメッセージ
価値創造ストーリー
6つの重要課題（マテリアリティ）
サステナビリティ経営推進施策
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ

PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

ごとに対応するだけでなく、その土地ならではの魅力を引き出し、地域を好きになる人を増やしていきます。

この発想のヒントになったのが、「KDDI SUMMIT 2025※」での、良品計画・堂前宣夫会長（当時）との対話です。印象に残ったのが、堂前会長の「土着化」という考え方です。地域の課題を本部主導で一律に捉えるのではなく、現地が主体となって解決し、本部は全国のネットワークや人材を生かして支える。データだけでは捉えきれない地域の実情に向き合い、信頼を積み重ねるという姿勢に、大きな示唆を得ました。

KDDIはこれまで各地域において、通信品質の担保はもちろんのこと、音楽フェスなどの地域イベント、復興支援やスマホ教室といった地域貢献活動など、それぞれの現場で活動を積み重ねてきました。これからは、その点と点をつなぎ、より大きな取り組みとして本格化させることで、その地域ならではの価値をお届けし、地域の皆さまに、これまで以上にKDDIのファンになっていただくことを目指しています。

※KDDIグループ最大のビジネスイベント

資本配分で、成長の優先順位を示す

こうした価値創造を持続的な成長へつなげるため、新中期経営戦略では、営業利益の年平均成長率5%を目指すとともに、資本配分の考え方を「リターンに基づくキャピタルアロケーション」として具体化しました。事業ポートフォリオ全体を、資本効率性という規律と、KDDIとしての戦略的意義という2つの軸で見極め、その判断を合理的に示していきます。

その背景には、通信事業を価格競争から価値競争へと転換してきたことがあります。通信品質やサービス、体験を含めた価値で選ばれる事業を目指し、通信事業を成長基調に戻すことができました。次に問われるのは、そこで生み出したキャッシュフローをどう使うかです。

まず、営業キャッシュフローを着実に創出し、必要な設備投資を行う。その上で、事業ポートフォリオを見直し、資本を成長投資へ振り向けていきます。何に資本を配分し、何を成長の核とし、何を見直すのか。こうした判断を積み重ね、持続的な成長につなげていきます。

成長を支えるガバナンスを再構築する

このたび、当社連結子会社の広告代理事業において架空循環取引が行われ、ステークホルダーの皆さまに多大なご迷惑とご心配をおかけしたことを、心よりお詫び申し上げます。

私は、ガバナンスは挑戦を止める「ブレーキ」だとは考えていません。むしろ、スピードを落とさずに進むべき方向へ導く「ステアリング（舵取り）」だと捉えています。

はみ出してはならない一線である「ガードレール」を明確に定めた上で、その内側では迷わずアクセルを踏み込んで前へ進んでいく。正しくステアリングを切り、コントロールし続けることで、私たちはさらに挑戦できるはずです。

子会社で起きた事案ですが、事業の実態や資金の流れを十分に把握し、適切に監督できなかったKDDIの経営の問題です。事業の急拡大や計画との差異、キャッシュフローの変化を認識しながら、取引の実態や事業の妥当性にまで踏み込むことができませんでした。

また、業務の属人化や権限の集中を許し、取引先管理、事業管理、グループファイナンス、監査といった牽制機能も十分に働きませんでした。仕組みだけでなく、KDDI本体とグループ会社との関係を含め、グループ経営の在り方そのものを見直す必要があると受け止めています。

今回の事案を受けて、私は社内に対し「信頼に対する考え方は『100－1＝0』である」と話をしてきました。どれだけ成果を積み重ねても、一つの重大なほころびによって、それまで築いてきた信頼を失うことがある。今回、その言葉の重さをあらためて受け止めています。

再発防止に向け、グループ会社における取引先の与信管理基準、事業計

INDEX
導入
ストーリー
▶ CEOメッセージ
価値創造ストーリー
6つの重要課題（マテリアリティ）
サステナビリティ経営推進施策
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ

PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

画審査、内部監査、購買業務の権限分離といった仕組みを見直しました。あわせて、各社の財務三表（損益計算書、貸借対照表、キャッシュ・フロー計算書）を一体で点検する会議を新設し、異常値を検出した場合は速やかに調査・報告を行う体制としています。グループファイナンスの審議と財務状況の確認のプロセスも強化しました。今後は、これらの対策をグループ全体に浸透させ、実際に機能しているかを継続的に検証してまいります。

対話を、グループ経営の力に変える

ただ、制度や仕組みだけで、ガバナンスが機能するとは考えていません。私は、ルールや仕組みを「ドライ」、人と人との信頼関係を「ウェット」と表現しています。今回、網羅的かつ合理的な再発防止策を講じましたが、これはあくまで「ドライ」な仕組みであり、実行するのは人です。私たちが今後より強化したいのは、この「ウェット」な関係です。グループ会社と本体との間に強固な相互の信頼関係があれば、ドライな仕組みの小さなほころびもカバーできると考えています。

KDDI本体がグループ会社にルールの遵守を求めるだけでは、現場の変化や違和感は見えてきません。相手の状況を理解し、対等な立場で率直に話せる関係が必要です。悪い情報を報告した相手を叱責するだけでは、次から情報は上がってこなくなります。一つの悪いニュースの裏には、報告されていない多くの良い取り組みがある。そのことも踏まえて向き合い、火事になってからではなく、煙の段階で相談してもらえる関係を築かなければなりません。同時に、現場が見過ごしてしまう小さな良い変化を、経営層が拾い上げられる環境をつくることも、私たちの責任です。

私自身、KDDIの直接の子会社だけでなく、間接子会社の経営層とも対話を重ねています。グループ会社を管掌する役員、グループ各社の経営陣も同様の取り組みをすでに進めてくれています。数字や制度だけでは捉えきれない兆候を対話から把握し、経営判断につなげていく。頻度やタイミングも見直しながら、グループ経営の質を高めていきます。



一人ひとりの成長と挑戦を後押しする

AI前提社会は、KDDIがこれまで築いてきた強みが、そのまま価値を持ち続ける時代ではありません。お客さま接点、インフラ、人財というリアルなアセットを磨き直し、Fusionによって新しい顧客体験と事業へ変える。その成果を事業成長と社会価値創出の循環につなげ、次の成長へ再投資する。これが、私が実現したいKDDIの姿です。

そのためには、社員一人ひとりが専門性の境界を越えて学び、現状維持を選ばず、挑戦を続けることが欠かせません。同時に経営には、その挑戦を支える規律とガバナンスを徹底する責任があります。私自身が先頭に立ち、変革の実行を牽引していきます。

「Spark Your Journey」に込めた約束を、お客さまの体験として形にする。そして、その体験をKDDIの持続的な成長へつなげていく。お客さまの挑戦に火を灯すと同時に、KDDI自身も変化を選び続ける。その積み重ねによって、KDDIはまだ見ぬ体験と社会の進化を生み出していきます。

INDEX

導入

ストーリー

▶ CEOメッセージ
価値創造ストーリー
6つの重要課題（マテリアリティ）
サステナビリティ経営推進施策

戦略

事業別概要

ガバナンス

開示／データ

PICK UP

CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

価値創造ストーリー

「AI前提社会」では、AI自体の同質化が進むなか、AIに代替されにくい価値が競争優位の源泉となります。

KDDIは、リアルなアセットの持つ強みとテクノロジー、通信基盤とAI基盤、多様なスキルや経験、といった異分野融合「Fusion」を価値創造手法としています。

この「Fusion」によって創出された価値を成長へ転換するため、テレコムコアが生み出す投資原資を、ビジネスグロースおよびパーソナルグロースへ再投資し、相互に価値を高め合うことで「AI労働力」「AI生活力」を支える事業の強化・創出を行っていきます。

こうした事業を通じて、6つのマテリアリティの実現を図り、事業成長と社会価値創出の好循環を生み出し続けることで、誰もが思いを実現できる社会の実現を目指します。

KDDIは、3つのセグメントにおける事業活動を通じてマテリアリティの実現を目指しています。各セグメントにおける事業成長のポイントや、それぞれの事業戦略に関連する主なマテリアリティについては、事業別概要のページで紹介しています。

OUTCOME

「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。

OUTPUT

連結営業利益 CAGR 5% P.21

事業成長 → 社会価値創出

命・暮らし・心つながり数を拡大 P.6

マテリアリティの実現 P.16

- つなぐチカラの進化
- 先端技術による共創
- 地域の魅力化
- 未来を創る社員の育成
- 地球環境への貢献
- 企業責務の継続的強化

BUSINESS MODEL

“お客さまの事業成長”に貢献
AI労働力

“お客さまの暮らし・体験”を変革
AI生活力

3セグメントの取り組みにより、AI労働力・AI生活力を支える壊されにくい価値を創出

ビジネスグロース	• コネクティッド • データセンター • AI-BPO • AIインテグレーション • サイバーセキュリティ	P.48
パーソナルグロース	• 金融 • エネルギー • Pontaパス・ローソン • デバイス関連 • グローバル	P.44
テレコムコア	• 通信（個人・法人）および周辺領域	P.41

Real-Tech Fusion

- **Infrastructure Fusion**：日本全国を網羅する次期デジタルインフラへ集中投資
- お客さま体験をテクノロジーで変革「リアル」ならではの差異化
- **HR Fusion**：多様なスキル・経験の融合で次世代人財を創出

INPUT

Fusionを駆動する経営基盤

- 顧客基盤
- 全国規模のインフラ
- 人財・組織力

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

INDEX

導入

ストーリー
- CEOメッセージ
- ▶ 価値創造ストーリー
- 6つの重要課題（マテリアリティ）
- サステナビリティ経営推進施策

戦略

事業別概要

ガバナンス

開示／データ

PICK UP

- CEOメッセージ
- CTOメッセージ
- CFOメッセージ
- CHROメッセージ
- 社外取締役メッセージ
- 中期経営戦略
- 価値創造ストーリー
- マテリアリティ

6つの重要課題（マテリアリティ）

6つの重要課題（マテリアリティ）と特定プロセス

KDDIグループは、環境・社会課題の変化や中期経営戦略（27.3期 - 29.3期）を踏まえ、マテリアリティの見直しを実施しました。当社グループのビジョン・使命である「つなぐチカラ」の進化をはじめとする計6項目を、重要な経営課題として位置付けています。

6つの重要課題（マテリアリティ）

マテリアリティ1

「つなぐチカラ」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

社会や産業構造が大きく変化する中、通信はあらゆるものに溶け込み、暮らしや経済を支える重要な基盤となっています。

通信ネットワークをはじめ、データセンターやAI基盤などの強靭なデジタルインフラを提供し、「つなぐ」使命を果たし続けるとともに、通信と金融・エネルギーなどの多様なサービスを融合させることで、誰もが思いを実現できる安心・安全で豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献します。

マテリアリティ2

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

テクノロジーで人々の暮らしを豊かにするには、技術開発にとどまらず社会に実装し価値へとつなげることが重要と考えます。

先端技術やデータ・AIの活用を推進し強靭な通信・AI基盤を構築するとともに、パートナリングを通じた異分野の強みの融合により新たな価値を創造し、デジタル・リアル双方の接点を生かして社会にイノベーションをもたらします。また、自社活用も進め、生産性向上を実現します。

マテリアリティ3

地域の魅力化

世界・日本の人々の 豊かな暮らしを実現

人口減少や高齢化などの社会課題に対し、デジタル技術の活用が地域社会の持続可能性を高める上で不可欠です。

自動運転技術を活用したモビリティサービスや、防災・災害対応につながる取り組みなど、パートナーとの共創を通じて地域特性や課題に応じたDXを推進し、地域課題の解決と新たな価値創出を進めます。さらに、日本で培った解決モデルを世界へ展開し、持続可能で魅力ある社会の実現に貢献します。

マテリアリティ4

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

新たな成長構造を築くには、それを担う人財の育成が重要です。

これまで培ってきたKDDIフィロソフィをベースとする人間力やプロ人財としての専門性をさらに高めるとともに、内発的動機による「夢中に挑戦」と信頼・協働の風土を育むことで強固な人財基盤を築き、全従業員が事業成長と社会価値創出の両立に貢献していきます。

マテリアリティ5

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

環境負荷を低減した通信基盤の活用とイノベーションの促進により、事業を通じた脱炭素社会の実現、循環型社会の形成、生物多様性の保全に取り組み、豊かな地球を未来へつなぎ持続可能な社会を実現します。

2040年度ネットゼロ達成に向け、最新の省電力技術や再生可能エネルギーの導入を推進するなど、気候変動をはじめとする地球規模の環境課題の解決に貢献します。

マテリアリティ6

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

社会インフラを担う企業にとって、お客さまや社会からの信頼は事業の根幹です。

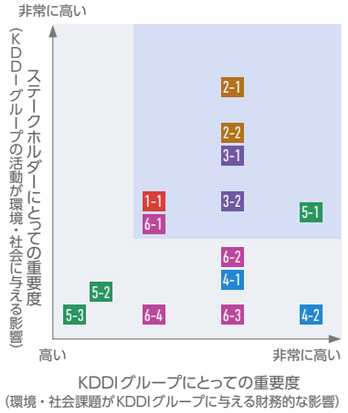
情報セキュリティ対策などを通じてレジリエントで安全な社会インフラを確保し、プライバシー管理によりお客さまの安心・安全を守るとともに、実効性の高いグループガバナンスを徹底することによりグループ一体で強固な経営基盤を構築し、サプライチェーン全体で透明性の高い経営を実践します。

マテリアリティ特定プロセス

KDDIグループは、中期経営戦略（27.3期 - 29.3期）の策定に伴い、ダブルマテリアリティの原則に基づき、次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）を特定しています。マテリアリティについては、長期投資家などのステークホルダーの期待やESGに関する企業への要請の変化を踏まえ、年1回見直しを行っています。

1. サステナビリティ情報開示の国際的なガイドライン（GRI、SASBなど）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、社会課題を抽出
2. 「ステークホルダーにとっての重要度（KDDIグループの活動が環境・社会に与える影響）」および「KDDIグループにとっての重要度（環境・社会課題がKDDIグループに与える財務的な影響）」の二軸で点数化して、マッピング
3. 社外有識者など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



KDDIグループにとっての重要度
（環境・社会課題がKDDIグループに与える財務的な影響）

マテリアリティ1 「つなぐチカラ」の進化
1-1 豊かさと快適さの実現

マテリアリティ2 先端技術による共創
2-1 イノベーションの推進による未来のビジネス創出
2-2 AI・デジタルを活用した業務効率化・生産性の向上

マテリアリティ3 地域の魅力化
3-1 地域・公共への貢献
3-2 パートナーとの共創による新たな価値の創出

マテリアリティ4 未来を創る社員の育成
4-1 働き甲斐と働きやすさの確保
4-2 研修と教育の強化

マテリアリティ5 地球環境への貢献
5-1 エネルギー利用と大気への排出物管理
5-2 資源循環と廃棄物
5-3 取水・排水と生物多様性

マテリアリティ6 企業責務の継続的強化
6-1 ガバナンス・リスク管理
6-2 BCP・リスクマネジメントとビジネスレジリエンスの実現
6-3 顧客の基本的権利とプライバシー管理
6-4 サプライチェーンマネジメント

サステナビリティ中期目標（27.3期－29.3期）

中期経営戦略（27.3期－29.3期）の策定に伴い、新たなサステナビリティ中期目標を策定しました。
なお、23.3期－26.3期におけるサステナビリティ中期目標の最終実績はKDDI WEBサイトから確認いただけます。

マテリアリティ		サステナビリティ中期目標（27.3期－29.3期）		
		指標	26.3期（実績）※1	29.3期（目標）
マテリアリティ1 「つなぐチカラ」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	Sub6 2ブロック対応基地局の主要都市展開率※2	72%	100%
		重大事故発生件数（設備障害）※3	0件	0件
		次世代社会基盤となるコネクティッド回線数※4	60,632千回線	80,000千回線
		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※5		
マテリアリティ2 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	知財アセット活用による事業共創数※6	7件	40件
		先端技術を活用した事業創造・研究開発プロジェクト数	20件	70件
マテリアリティ3 地域の魅力化	世界・日本の人々の豊かな暮らしを実現	地域の魅力化に貢献する事業件数※4 ※7	360件	800件
		地域貢献活動参加者数（お客さま・従業員）※8	82万人	210万人
マテリアリティ4 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	経営基幹職・管理職における女性比率※9	13.9%	16%
		「夢中に挑戦」を支えるエンゲージメントスコア（KDDI単体）※10	70（単年）	74（単年）
		グロースを支えるAI活用・実装組織比率（KDDI単体）※11	―	レベル3：10% レベル2：60% レベル1：100%
マテリアリティ5 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※12	KDDIグループのカーボンニュートラル実現（2030年度）※13（Scope1 + Scope2）	CO_2排出量：77.5万t（単年）	CO_2排出量：30万t（単年）
		KDDIグループのネットゼロの達成（2040年度）※13（Scope1 + Scope2 + Scope3）		
		モバイル リユース・リサイクル数※14	144万台	400万台
		事業を通じたCO_2削減量※15	6.9万t（単年）	25万t（単年）
マテリアリティ6 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	重大事故発生件数（設備障害以外）※16	2件	0件
		企業責務・ガバナンスに関する全社理解浸透率（KDDI単体）※17	―	100%
		BCP訓練参加率（KDDI単体）※18	―	100%

※1 サステナビリティ中期目標期間外につき参考値
※2 3.7/4.0GHzを併設した5G基地局を設置している都市（全ての県庁所在地および政令指定都市の各行政区、特別区）の比率
※3 総務省の事故報告判断基準ガイドラインなどに準ずる
※4 サービス開始時からの数値
※5 セキュリティ脅威や社会・企業のデジタル活用の拡大ニーズを踏まえ、新たなセキュリティサービスの創出や既存サービスの拡充を目指す
※6 知財アセットの創出・保有部門と異なる事業・組織における活用が対象
※7 自治体DX展開数、YORIMIRAIプロジェクト数 P.34
※8 スマホ・ケータイ教室、モンゴルICT教室、アウトオブキッザニア、4v4のご利用者数、業務1%活動、CSR活動への参加者数
※9 受入出向者含まず集計
KDDI連結における経営基幹職および管理職（本部長以下、課長相当まで）の構成比
上位90%を占める企業が算出対象
実績値は当年度3月31日時点の比率
※10 エンゲージメントサーベイ「やりがい」「成長機会」「挑戦する風土」の平均スコア
※11 組織のAI活用・実装力の3段階レベルについて、第三階層組織（少人数組織を除く）における各レベルの組織の割合を算出
※12 取り組みの詳細はKDDI WEBサイト参照
※13 KDDI連結でカーボンニュートラル実現、ネットゼロ達成を目指す
カーボンニュートラル実現、ネットゼロ達成の詳細はKDDI WEBサイト参照
※14 au Certified販売台数、法人レンタル新規台数、リサイクル回収台数
※15 エネルギー事業などを通じてお客さまや社会のCO_2を削減した量
主な事業など：太陽光発電、じたく発電所サービス・節電チャレンジプログラム、クレジット創出
※16 主務官庁への報告・届け出などレピュテーションを著しく棄損する事案
※17 対象教育プログラムの実施完了率
※18 全社規模で実施するBCP訓練の主要参集要員における参加率

INDEX
導入
ストーリー
CEOメッセージ
価値創造ストーリー
▶ 6つの重要課題（マテリアリティ）
サステナビリティ経営推進施策
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

サステナビリティ経営推進施策

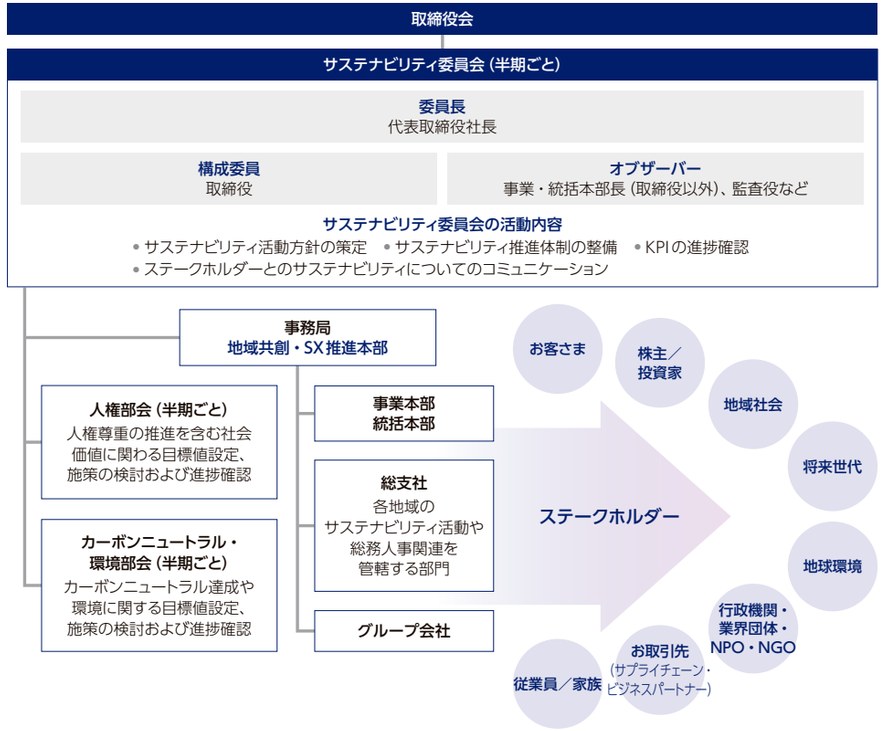
サステナビリティ経営推進体制

KDDIグループは、サステナビリティを経営の柱と位置付けており、その推進体制としては、サステナビリティ委員会において、代表取締役社長を委員長、取締役を構成委員とし、委員長が指名するオブザーバーにより、方針およびその実施について議論を行っています。

サステナビリティ推進の達成度は全社重点KPIに織り込まれており、役員報酬ならびに全社員の賞与に連動します。

なお、サステナビリティ活動はサステナビリティ委員会が取締役会への報告を行い、取締役会において承認・監督されます。

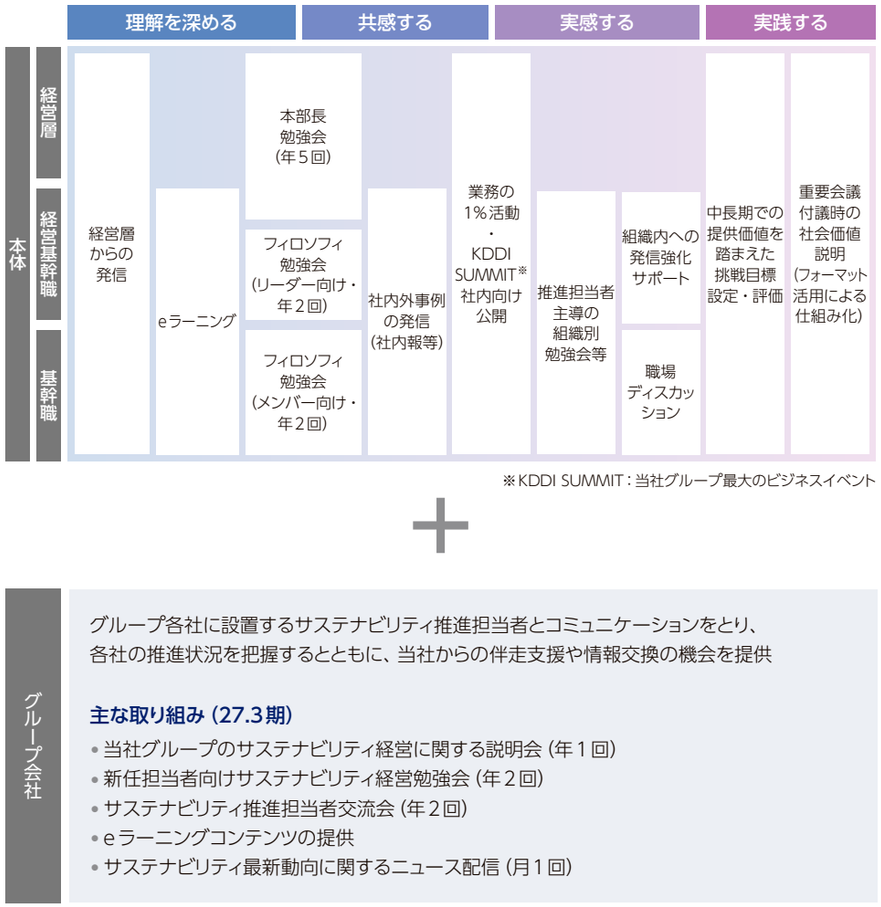
サステナビリティ委員会での主な報告事項
- サステナビリティ中期目標の実績報告
- サステナビリティ経営推進に向けた取り組み進捗報告
- 次年度に向けたサステナビリティ推進計画の策定・承認 など



サステナビリティ経営の社内浸透

サステナビリティ経営の実践につなげる社内浸透ステップを下図のように設計しています。

社内浸透の体系図（27.3期）



※KDDI SUMMIT：当社グループ最大のビジネスイベント

＋

グループ会社

グループ各社に設置するサステナビリティ推進担当者とコミュニケーションをとり、各社の推進状況を把握するとともに、当社からの伴走支援や情報交換の機会を提供

主な取り組み（27.3期）
- 当社グループのサステナビリティ経営に関する説明会（年1回）
- 新任担当者向けサステナビリティ経営勉強会（年2回）
- サステナビリティ推進担当者交流会（年2回）
- eラーニングコンテンツの提供
- サステナビリティ最新動向に関するニュース配信（月1回）

INDEX
導入
ストーリー
CEOメッセージ
価値創造ストーリー
6つの重要課題（マテリアリティ）
▶ サステナビリティ経営推進施策
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

マテリアリティを軸とした浸透活動

KDDIでは、サステナビリティ経営の実践に向けて、6つのマテリアリティと社員一人ひとりの業務の結び付けを進めています。さらに、社内に公開している組織プロファイルにおいては、各組織における中長期ビジョンとマテリアリティとの関係性を整理し記載することで明確にしています。挑戦を後押しする人事評価制度と連動し、評価者（上司）とメンバー間で、マテリアリティ解決を踏まえたチャレンジ目標設定と対話を促進することで、サステナビリティ経営を日常業務の意思決定や行動に反映する仕組みを構築しています。

グループ横断での勉強会・交流会の実施

当社グループ全体でサステナビリティ経営の実践を推進するため、当社グループ各社のサステナビリティ推進担当者向けの勉強会や交流会を実施しています。サステナビリティの最新動向や社内推進施策事例の共有、各社間の意見交換を通じて理解促進と実践力向上を図るとともに、各社の状況に応じた個別支援も行い、グループ全体での自律的な浸透活動の高度化を進めています。

社外エンゲージメント

ステークホルダーダイアログ

当社は、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。26.3期は、当社の「カスタマーハラスメント」への取り組み全般に対する評価および2026年10月施行予定の「労働施策総合推進法」への対応にあたりステークホルダーダイアログを実施しました。

いただいたご意見

中町誠法律事務所　中井 智子 弁護士

- 自社の従業員の人権を守るとともに、従業員がカスタマーハラスメントを行わないよう注意喚起する内容を、方針の宣言に盛り込むことが望ましい。
- お客さま対応の場面は、店舗来店・電話・個人宅訪問・事務所対応など多岐にわたるため、一律の基準のみではなく現場ごとに適した基準を設けることが有効である。
- カスタマーサポートでは、お客さまとオペレーターが一対一で対応するため、複数人による即時でのチェックが難しいという特性がある。そのため、カスタマーハラスメントの予兆を感じた際は、早めに管理者へ報告や相談を行うことが効果的。
- カスタマーハラスメントの社内報告では、実際に発生した事例だけでなく、「ヒヤリハット」に相当する事例や、どのように状況を収束させたかの対応事例も収集し、再発防止・未然防止のヒントとして活用することが望ましい。

社会貢献活動

スマホ依存に対する取り組み

スマートフォンは現代社会において、情報収集や連絡、決済、SNS利用など、利用用途が拡大し、生活に欠かせない存在となりました。一方で、スマホ依存※が社会課題となり、心身に対するさまざまな影響が懸念されています。

当社は、こうした社会課題の解決に向け、誰もが安心・安全にスマートフォンを利用できる環境整備の強化に取り組んでいます。

その一環として、2026年3月には、スマートフォンの使い方や依存傾向をスコア化し、自身のスマホ習慣についてアドバイスを受け取ることができるチェックツール「スマホ習慣セルフチェック」を、当社サイト内に公開しました。12問の質問に答えるだけで、スマートフォンの利用状況や利用習慣を把握することができます。

本ツールは当社とKDDI総合研究所が共同で2万人を対象に実施した調査結果を活用し、同研究所と東京科学大学が共同開発しました。また監修には兵庫県立大学の竹内 和雄 教授にも加わっていただきました。

また、本取り組みに加え、2005年より全国の青少年に「KDDIスマホ・ケータイ安全教室」を開催し、累計4.9万回、860万人以上へ「安心・安全なスマートフォンの利用」に関する啓発活動を行っています。

今後も外部の専門家やパートナーの皆さまと深く連携し、取り組みを強化していきます。

※スマートフォンや携帯電話の使用を自らの意思でコントロールできず、日常生活に支障が出る状態と捉えています



「スマホ習慣セルフチェック」

INDEX
導入
ストーリー
CEOメッセージ
価値創造ストーリー
6つの重要課題（マテリアリティ）
サステナビリティ経営推進施策
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ

PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

Strategy

戦略

21-26 中期経営戦略
- 21 中期経営戦略の振り返り
- 22 事業環境の変化とFusion
- 23-24 3つのFusion
- 25-26 持続的成長とクオリティ向上

27-28 CTOメッセージ

29-30 技術戦略

31-32 CFOメッセージ

33 財務戦略

34 社会資本戦略

34 知的財産戦略

35 環境戦略

36-37 CHROメッセージ

38 人的資本経営の歩みとこれから

中期経営戦略

中期経営戦略の振り返り

当社はこれまでに通信とライフデザインの融合やサテライトグロース戦略による事業成長などを推進してきました。新たな中期経営戦略においては、持続的成長とクオリティ向上を重要なテーマと位置付け、「AI労働力／AI生活力」の社会実装を先導するフロントランナーを目指します。

	中期経営計画（2019-2021年度）	中期経営戦略（2022-2025年度）	中期経営戦略（2026-2028年度） Power-to-Connect 2028
期間	20.3期-22.3期	23.3期-26.3期	27.3期-29.3期
目指す姿	通信とライフデザインの融合	5Gを中核に据えた事業変革の推進	AI労働力／AI生活力の社会実装を先導するフロントランナー
主な戦略・テーマ	マルチブランド戦略によるモメンタム強化	サテライトグロース戦略による事業成長	AI前提社会における成長構造（Fusion）による持続的成長
	ライフデザイン事業の深化	経営基盤の強化	持続的成長の実現とリターンに基づくキャピタルアロケーション
主な目標	コスト削減等：3年累計1,000億円規模	EPS：19.3期対比1.5倍	**持続的成長** ● 調整後連結営業利益：CAGR 5%成長 ● テレコムコアの安定成長とパーソナルグロース、ビジネスグロースのCAGR二桁成長 **クオリティ向上** ● CAPEX to Sales 12%以下 ● 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（調整後当期利益ベース※2）
	ライフデザイン領域 売上高：1.44兆円※1 ビジネスセグメント 売上高：1兆円	注力領域の営業利益：CAGR 二桁成長	
	配当性向：40%超	配当性向：40%超	

※1 中期目標1.5兆円に対し、エネルギー事業における会計処理の変更による影響約600億円を考慮　※2 親会社の所有者に帰属する当期利益

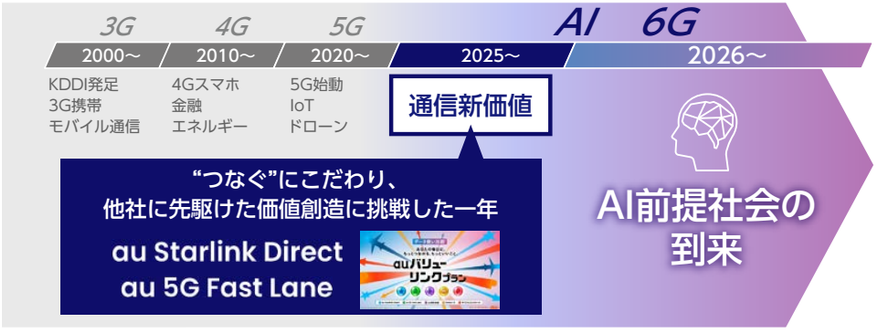
INDEX
導入
ストーリー
戦略
▶ 中期経営戦略
CTOメッセージ
技術戦略
CFOメッセージ
財務戦略
社会資本戦略
知的財産戦略
環境戦略
CHROメッセージ
人的資本経営の歩みとこれから
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

事業環境の変化とFusion

事業環境の変化

これまでKDDIは、通信技術の進化に応じて、社会インフラ事業者としての役割を磨き、事業を拡大してきました。

先手必勝のマインドを持って、誰よりも先駆けた価値創造を実践し、事業の土台を固めた上で、現在は「AI前提社会」の到来を迎えています。



「AI前提社会」とは、AIの浸透が効率化・高度化をもたらし、事業成長や付加価値創造が広がっていく社会です。こうした社会では、AI自体は急速に同質化するため、それだけでは差異化は困難です。したがって、AIが当たり前となった際に「AIで壊されにくい価値」をいかに築けるかが、AI前提社会での競争優位を左右します。当社は、AIに代替されにくい価値である「お客さま接点」、全国に展開した「インフラ」、そして「人財」というフィジカルなアセットを磨き上げて、差異化を図っていくことで優位性を築いていきます。



価値創造手法「Fusion」

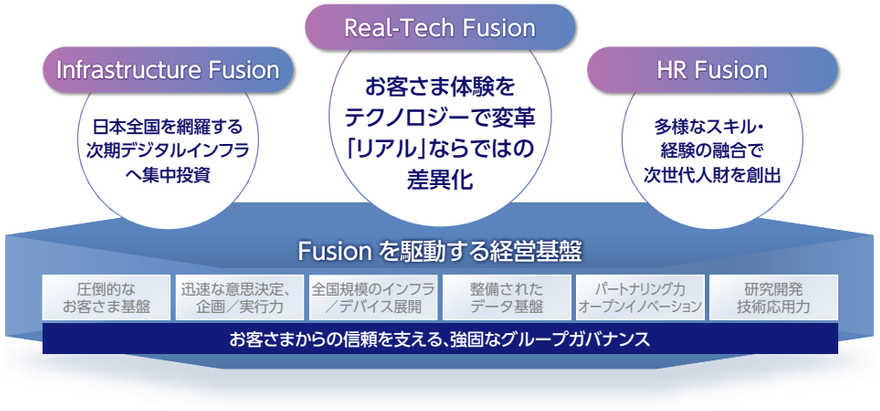
当社の強みを活かし、さらなる差別化を図るため、新たな成長構造として、異分野融合による価値創造手法となるのが「Fusion」です。生活に大きな変化をもたらすサービスは、一見無関係で異質なもの同士によって引き起こされることが多く、当社が掲げる”Fusion”もこうした考えに基づくものです。

Fusionには「Real-Tech Fusion」「Infrastructure Fusion」「HR Fusion」の3つがあります。

Real-Tech Fusionは、リアルの持つ強みに着目しテクノロジーと結び付けるものです。当社の今後の成長に直結するものであり、AIやテクノロジーを最大限活用し、人間の持つ信頼や共感力によってお客さまに届け、体験価値を創出します。Infrastructure Fusionでは、これまで培った通信基盤と、新たなAI基盤とを融合し、価値を支えるインフラそのものを実現します。HR Fusionでは、当社においてもっとも大事な人財を、時代に応じたアドスキルやAIのフル活用によって高度化します。既存の強みに加え、新しいスキルを手に入れる、“両利き”の人財を輩出します。

Fusionは核融合のように、爆発的なエネルギーを生み出すために、単純な2つの足し算ではなく「高エネルギー状態」とするための環境づくり、経営基盤が重要です。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は全ての土台であり、その上で当社が持つ、全国規模でのスケールや、パートナリング力こそがFusionを駆動させるために必要不可欠な要素です。

3つの”Fusion”を駆動し、AIで壊されにくいリアルアセットの価値をさらに差別化



INDEX
導入
ストーリー
戦略
▶ 中期経営戦略
CTOメッセージ
技術戦略
CFOメッセージ
財務戦略
社会資本戦略
知的財産戦略
環境戦略
CHROメッセージ
人的資本経営の
歩みとこれから
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

3つのFusion

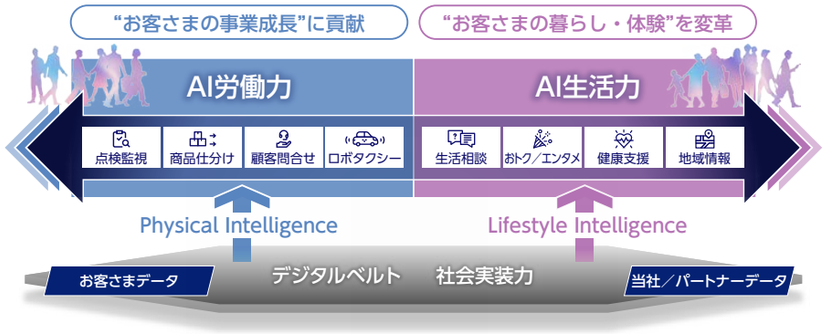
Real-Tech Fusion

社会実装のフロントランナーへ

当社は、Real-Tech Fusionを推進するために、AI-DCやAIインフラといったプロダクトアウトではなく、お客さまを起点としたマーケットインの考え方で価値提供にこだわります。

こうした視点に立ち、企業の事業成長を支える「AI労働力」（フィジカルAI）、そして、暮らしや体験を変革する「AI生活力」（ライフスタイルインテリジェンス）をパートナーとともに、いち早く社会に実装することで、お客さまへの価値づくりを続け、事業を創造します。

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



AI労働力・AI生活力の創出

AI労働力の一例として、「auセールスサポートAI」があります。キャリアショップではお客さまの暮らしに寄り添う多様なサービスを提供していますが、幅広い情報の習得が必要となるため、人財定着を困難にする一因となっていることが業界全体の共通課題となっています。そこで、店舗スタッフからの問合せに答えるAIエージェントを、7月よりauショップ全店舗に導入しました。その結果、マニュアルをめくるだけではすぐに判断がつかないような問い合わせでも、回答時間が大幅に短縮し、月間約20万件あった有人サポートへの問い合わせは半減しました。テクノロジーで現場の負担を軽減することで、店舗スタッフが持つプロとしての接客技術や温かい対応という価値をさらに輝かせたいと考えています。

こうした課題は、他の業界にも共通するため、まずは自社で実践し、そこで得たノウハウを横展開していきます。

また、AI生活力の一例として、個人の成長をAIで後押しするサービス「Buffmee（バフミー）」をリリースしました。Buffmeeのコンセプトは、利用者がAIと対話しながら新しい知識を学び、進化する「あなたが成長するAI」です。このサービスでは信頼できるコンテンツのみから回答するため、利用者を嘘の情報から守りつつ、コンテンツプロバイダーの皆さまとレベニューシェアすることで提供者の権利も守ります。

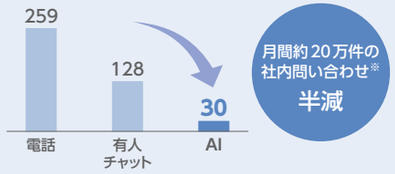
AI労働力：営業現場をアシスト

業界が抱える課題をAIで解決、
接客・販売により専念できる環境を整備

キャリアショップの課題
入社後の知識習得での挫折
膨大なマニュアル 情報過多 → スタッフ 高離職率
応対品質のバラつき
新人とベテランで 知識幅に乖離 → 提案力低下

au セールスサポート AI
AIが店舗スタッフの問い合わせに回答
スムーズな接客支援により、働きやすい環境づくりに貢献

回答時間を大幅短縮（単位：秒）



2026年7月、auショップ全店舗（約2,000店）に導入

※ショップスタッフから有人サポートへの問い合わせ件数

AI生活力：あなたの成長を後押し

信頼できる情報と対話できるAIサービスで、
新たな学び・趣味体験を提供

BUFFMEE

信頼できる一次情報をもとに回答
約150コンテンツ

ニュース・トレンド	スキルアップ	ライフスタイル
エンタメ・カルチャー	レジャー	グルメ

専門的な情報を効率的に探索できるので、手軽に正しい知識の深掘りができた／利用者（30代・男性）

利用者を嘘の情報から守る

＋

コンテンツプロバイダーとのレベニューシェア



書籍の価値を信じ再耕できるそんな未来を一緒に創れるサービスだと感じた／出版社（ビジネス書籍）

提供者の著作権を守る

3つのFusion

Infrastructure Fusion

Infrastructure Fusionは、これまでに培った通信基盤とAI計算基盤の融合によるAI前提社会を支えるインフラ構築です。このインフラ構築には、あらゆるものにAIが溶け込み、フィジカルAIが普及することを想定し、2040年頃を見据えた長期目線での設計・検討が必要です。

フィジカルAIが普及した社会において、自動運転やロボットなどの制御を可能にするためには、緊急制御を含め、AIがよりリアルタイムな処理を行う必要があります。この際、AIが応答するまでの遅延時間「レイテンシ」の極小化とばらつきの排除が必要となり、「AIがそばにいてくれること」「その近さの加減」が非常に重要な要素となっていきます。そのため、お客さまに近いAI-DC、複数のAI-DC間を低遅延で接続するオールフォトニックネットワーク（APN）、リアルタイムにデータを収集して、AIを制御するための高品質なモバイルNWの整備が必要となります。さらに、今後はフィジカルAIにより、人が立ち入れない場所でのロボットやドローンによる点検・作業の実施が想定され、日本全土をカバーするための衛星通信も重要です。

こうしたデジタルインフラを構築することで日本企業が国内にデータを保管し、安全にAIを活用できるソブリンなAI環境を提供していきます。さらに、アジアと米国とを一直線で結ぶ日本の地理的優位性を活かし、大容量を低遅延で運ぶ光海底ケーブルの敷設・保守事業も充実させて海外とのアクセス性を拡充することで、グローバルの需要を取り込みます。こうした陸海空全てを網羅して「全国低遅延網・AI計算資源基盤」をつくることが、デジタルベルト構想です。

運用の効率化や技術の伝承も並行して行うことで、3年間でトータル1.2兆円の投資を行うとともに、日本の産業競争力強化に貢献します。

デジタルベルト構想



HR Fusion

HR Fusionは、複数スキルの融合による人財高度化や、AIのフル活用によって人が持つスキルをより際立たせる人財強化の取り組みです。新中期経営戦略では、グループ会社の成長が戦略を牽引する大きな鍵と位置付けており、積極的にグループ会社、海外拠点、地域拠点での経験と活躍の場を提供します。

AIの社会実装力の確保に向けて、実践を通じたアドスキルによる人財育成を進めます。これに向けてネットワーク技術者のスキル可視化を行った結果、最新技術への適応性が高い人財が確認されたことから、新たな専門分野の習得を推進し、社会実装力を高めていきます。クラウド・AIインテグレーターとして出発したKDDIアイレットや、セキュリティ専門集団のラックなど、グループ合わせて、29.3期までにAIエンジニア3,000名規模、セキュリティエンジニア2,000名規模の輩出を目指します。

営業分野では、全国の現場力を活かした販売会社によるお客さま接点の進化・高度化に取り組みます。パーソナル営業のKDDI Sonic-Falcon、中堅・中小向けDX支援を行うKDDI Biz Edgeは高い営業品質を誇っています。強靭な現場力とAIを融合させ、営業の高度化を実現することで、お客さまへさらに寄り添っていきます。こうした活動を通じて、各地域でファンを増やしていく取り組みを進めます。



※KDDI Sonic-FalconとKDDI Biz Edgeの社員数は2026年3月末時点。派遣社員除く

INDEX
導入
ストーリー
戦略
▶ 中期経営戦略
CTOメッセージ
技術戦略
CFOメッセージ
財務戦略
社会資本戦略
知的財産戦略
環境戦略
CHROメッセージ
人的資本経営の歩みとこれから
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

持続的成長とクオリティ向上

中期経営戦略のテーマ（持続的成長とクオリティ向上）

新中期経営戦略の重要テーマとして、前中期経営戦略でも実現してきた持続的成長に加え、クオリティ向上も追求します。

持続的成長としては、通信をはじめとした主力事業の成長堅持に加え、新規事業を創造するために、①デジタルベルト構築によるインフラ価値向上、②AIを駆使した各事業領域の成長促進、③異分野融合による価値創造手法「Fusion」の３点が競争優位性確立のカギです。

クオリティ向上としては、リターンに基づくキャピタルアロケーションを実行します。成長に向けては設備投資だけでなく、成長投資などが必要になりますが、そのためには資本効率への意識がより重要となります。そのため、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などに取り組みます。

持続的成長という当社の強みをAI前提社会において深化し、クオリティを向上していくことで、企業価値向上を目指します。

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」

×

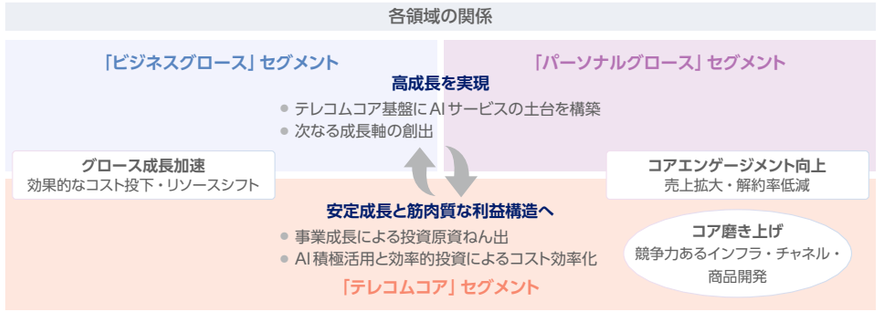
クオリティ向上

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

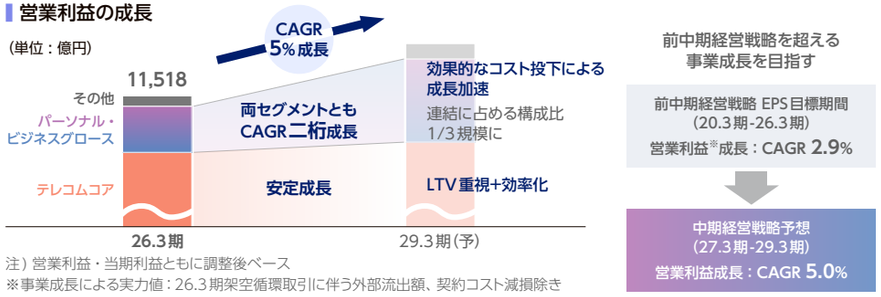
持続的成長に向けて

新中期経営戦略においては、成長コミットメントを強化すべく、セグメントを新たに設定し、役割を明確にします。事業の中核となる通信やインフラを担うテレコムコア、そして成長を牽引する、パーソナルグロース、ビジネスグロースの３つのセグメントです。テレコムコアでは、安定成長と筋肉質な利益構造への変革を継続、投資原資を創出します。そこで得た投資原資は、テレコムコアのさらなる磨き上げに加えて、グロース領域にも充当し、成長を加速させるために活用します。それらにより、テレコムコアのお客さまのエンゲージメントを高める好循環を生み出し、成長の相乗効果を創出します。





テレコムコアの安定成長と、両グロースセグメントのCAGR二桁成長により、前中期経営戦略を超える、全社営業利益のCAGR5%成長を目指します。またグロース領域は、連結に占める構成比1/3規模を目指し、拡大していきます。



注）営業利益・当期利益ともに調整後ベース
※事業成長による実力値：26.3期架空循環取引に伴う外部流出額、契約コスト減損除き

INDEX
導入
ストーリー
戦略
▶ 中期経営戦略
CTOメッセージ
技術戦略
CFOメッセージ
財務戦略
社会資本戦略
知的財産戦略
環境戦略
CHROメッセージ
人的資本経営の歩みとこれから
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

持続的成長とクオリティ向上

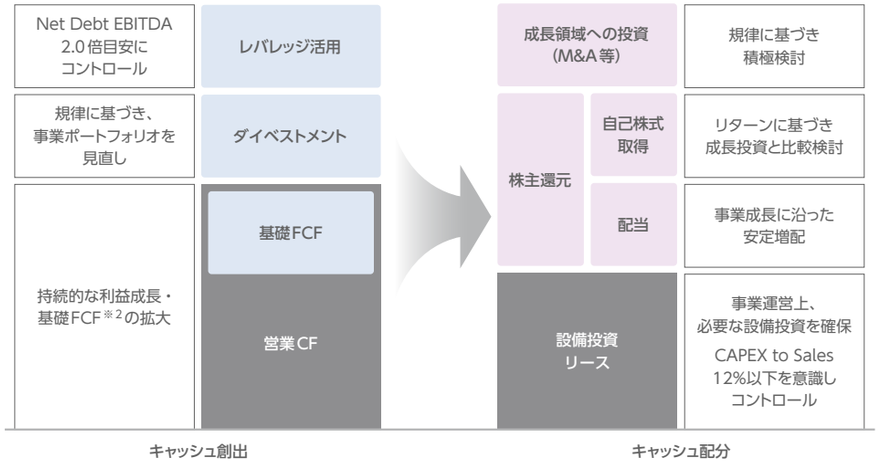
クオリティ向上に向けて

クオリティ向上に向け、資本効率をより意識し、安定増配をベースとしたリターンに基づくキャピタルアロケーションを実行します。

キャッシュ創出については、連結営業利益CAGR5%の持続的な成長により、営業キャッシュフロー(CF)を最大化することに加え、設備投資はCAPEX to Sales12%以下を意識、効率的にコントロールしていくことで、基礎フリーキャッシュフロー(FCF)を拡大します。この基礎FCFに、規律に基づいたダイベストメントと、Net Debt/EBITDA2倍目安にコントロールするレバレッジ活用を重ね、成長投資と株主還元の原資を創出します。

キャッシュ配分については、安定増配をベースとしながら、成長投資を積極検討していきます。自己株式取得については、機動的に対応しますが、その際にも成長投資とのリターンを比較検討しながら実施します。

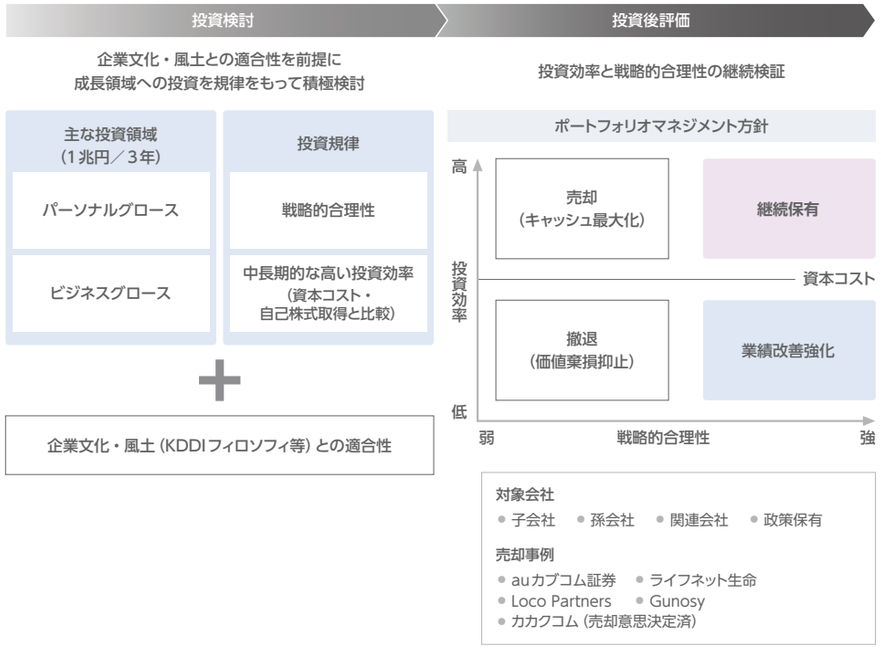
キャピタルアロケーションポリシー※1(27.3期-29.3期)



※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

また、規律を持った成長投資とポートフォリオマネジメントの深化も意識していきます。今般のグループ会社における不適切取引事案を受けて、出資時、PMI(Post Merger Integration)過程により意識を高くレビューを実施し、企業文化・風土との適合性も重視します。それらを前提に、両グロースセグメントを主な投資領域として、3年間で1兆円を目安とした投資を積極検討します。

投資後評価については、従来も実行していましたが、対象に孫会社を加えることや、戦略的合理性を継続的に検証するようアップデートします。時間軸とともに戦略的合理性が低くなってきた場合には、売却や撤退を検討していきます。



INDEX
導入
ストーリー
戦略
中期経営戦略
CTOメッセージ
技術戦略
CFOメッセージ
財務戦略
社会資本戦略
知的財産戦略
環境戦略
CHROメッセージ
人的資本経営の歩みとこれから
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

CTOメッセージ



AI前提社会を支える、次世代デジタルインフラへ

KDDIは、モバイルネットワーク、光ファイバー網、海底ケーブル、衛星通信といった先端技術をいち早く社会実装し、日本の情報通信インフラを支えてきました。Sub6※1の積極展開やエリア拡大、品質向上に取り組み、Opensignal社の体感品質評価では4期連続で国内No.1を獲得するなど、高い評価をいただいています。➔P.30 また、海底ケーブルの整備・運用や、Starlinkの国内初導入などを通じて、地上ネットワークだけでは通信の提供が難しい地域や、災害時の通信確保にも貢献してきました。この技術基盤と社会実装力を礎に、「AI前提社会」を支える次世代デジタルインフラの構築を進め、リアルとデジタルが高度に融合する社会の実現をリードする企業へと当社を進化させることこそ、CTOとしての私のミッションです。

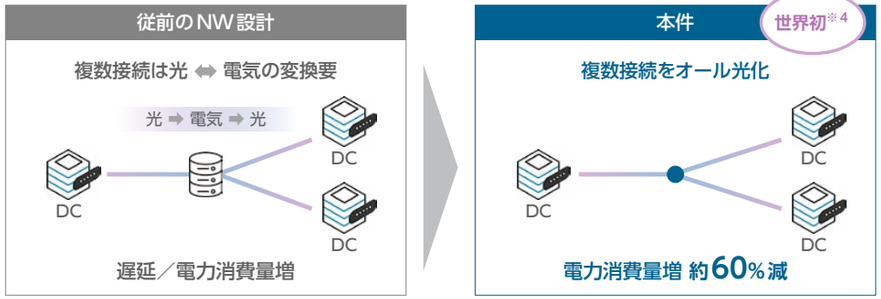
AI前提社会では、AIエージェントやフィジカルAIが社会に浸透し、人々が暮らす街や産業の最前線へと広がり、デジタルとリアルが高度に融合した社会になると考えています。その中で特に重要となる要素が、「通信のアップリンク（上りの通信）」と「レイテンシ（遅延時間）」です。センサー等から得られる画像をはじめとする大量のデータを、途切れることなくリアルタイムに計算基盤へ送り、瞬時に処理・分析・判断する仕組みも欠かせません。大容量、超低遅延、高信頼、高セキュリティな通信が求められる中、通信を核とするサービスとインフラを提供する当社の役割は、これまで以上に大きくなるでしょう。

今後さらに中長期的な社会と技術の変化を見据えながら、戦略的かつ効率的に成長領域へ投資を行っていきたいと考えています。既存資産を活かした効率的な設備構築、AI駆動開発の推進、設備更改に合わせたシステムの高度化・自動化による運用効率の向上を通じて、OPEXとCAPEXを最適化し、持続的な企業価値向上を実現していきます。

自動運転やドローン、遠隔医療など、ネットワークでつながることを前提に提供されているサービスを支えるためには、電波の物理的な弱点やトラフィックの偏りを克服し、いつでもどこでも安定してつながる次世代デジタルインフラの構築が不可欠です。当社は、長年培ってきた通信基盤と新たなAI基盤を融合する「Infrastructure Fusion」を通じて、その基盤を構築していきます。日本全国をカバーする光ファイバー網とモバイルネットワーク、国際通信を支える海底ケーブル、山間部や海上など通信が届きにくいエリアをカバーする衛星通信など、陸海空にわたる通信網は当社ならではの強みです。ここにAI基盤を融合し、オールフォトニックネットワーク（APN）※2、6G、非地上系ネットワーク（NTN）※3、新海底ケーブルなどの技術アセットを高度化するとともに、全国規模の低遅延ネットワークとAI計算資源基盤を一体的に整備する「デジタルベルト構想」を通じて、AI前提社会を支える次世代デジタルインフラを構築し、日本の産業競争力の強化と社会基盤の発展に貢献していきます。

オールフォトニックネットワーク（APN）の技術開発

商用環境で単一拠点から複数拠点へのAPN化に成功、国際標準化をリード



全国各地のDCを低遅延・省電力で接続へ

※1 Sub6：スマートフォンの5G通信で利用される、6GHz未満の周波数帯
※2 APN：All Photonic Network。光ベースの高速ネットワーク
※3 NTN：Non-Terrestrial Network
※4 既存のWDM伝送システムを含めた商用環境で単一拠点から複数拠点へのAPN接続が世界初。2026年5月27日時点。
ノキアソリューションズ＆ネットワークス合同会社調べ

INDEX
導入
ストーリー
戦略
中期経営戦略
CTOメッセージ
技術戦略
CFOメッセージ
財務戦略
社会資本戦略
知的財産戦略
環境戦略
CHROメッセージ
人的資本経営の歩みとこれから
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

Fusionで、技術を社会の価値に変える

このインフラを社会や産業の価値へとつなげるのが、「Real-Tech Fusion」です。通信インフラ、多様なお客さま接点、専門性を持つ人財といった当社のリアルなアセットにAIやデータをかけ合わせることで、お客さまの事業成長に貢献するAI労働力と、人々の暮らしや体験を変革するAI生活力を支える社会実装のフロントランナーとして、新たな価値創造を牽引していきます。

こうした技術融合を実現する競争力の源泉は、当社の人財にあります。「通信技術の継承」と「新技術領域の習得」を両輪に、ネットワークや無線、ファシリティなど通信領域の専門性に、AI、DX、データ分析、セキュリティといったスキルを加え、「ネットワーク×AI」「無線×セキュリティ」といった新たな価値を生み出す人財を育成します。技術部門の全社員のスキルを可視化し、社員一人ひとりに合わせた育成計画と、AI駆動開発などの実プロジェクトを通じて実践力を高めていきます。

同時に、高度なセキュリティも不可欠です。フロンティアAIの進化によって脆弱性の発見や攻撃手法の高度化・自動化が進み、サイバー攻撃の影響は取引先や海外子会社を含むサプライチェーン全体へと広がっています。これまで蓄積した通信ネットワークの運用・保守実績にあわせて、新たにグループに加わったラックの知見を融合し、AIによる脅威分析・監視の高度化、ゼロトラスト※5やSASE※6など先進的なセキュリティアーキテクチャの導入を推進することで、サプライチェーン全体を見据えた防御力の強化に取り組んでいきます。

※5 ゼロトラスト：社内・社外の境界を前提とせず、あらゆる通信・アクセスを都度検証するセキュリティの考え方
※6 SASE：Secure Access Service Edge。ネットワーク機能とセキュリティ機能をクラウド上で統合して提供するアーキテクチャ

強靭で持続可能なインフラを、社会に届ける

2026年7月に発生した熊本地震をはじめとする大規模な自然災害において、通信は被災地のライフラインであり、人命救助や復旧活動を支える命綱です。一日でも早い復旧によって孤立する地域を生まないよう、Starlink搭載の車載型・可搬型基地局など復旧機材の配備を拡大し、AIを活用した被災状況の把握・分析や復旧計画の高度化を進めています。また、JAPANローミングや「つなぐ×かえるプロジェクト」を通じた復旧拠点、設備、船舶などの共同活用、避難所支援の連携強化など、通信事業者間の共創も推進しています。

一方、AI基盤の拡大はデジタル社会の成長に不可欠である反面、データセンターの消費電力量増大など地球環境への負荷を高めます。この課題に対し、当社グループは2030年度末のカーボンニュートラル達成に向け、大阪堺データセンターにおいて、高発熱化するAI向けGPUサーバに対応する水冷技術と、再生可能エネルギー由来の電力を活用し、高性能なAI計算基盤と環境負荷低減の両立を図っています。基地局でも、太陽光発電とカーボンフリープランの電力を組み合わせ、CO_2排出量実質ゼロのサステナブル基地局の運用を開始しました。停電時には太陽光発電と蓄電池を活用し、通信サービスの継続性を高めます。

技術を融合し、社会の価値へと変えていく。当社は、通信とAIを核に、人々の暮らしと産業の成長を支える次世代デジタルインフラを築き、強靭で持続可能な社会の実現を牽引していきます。



熊本地震における災害・復旧対応

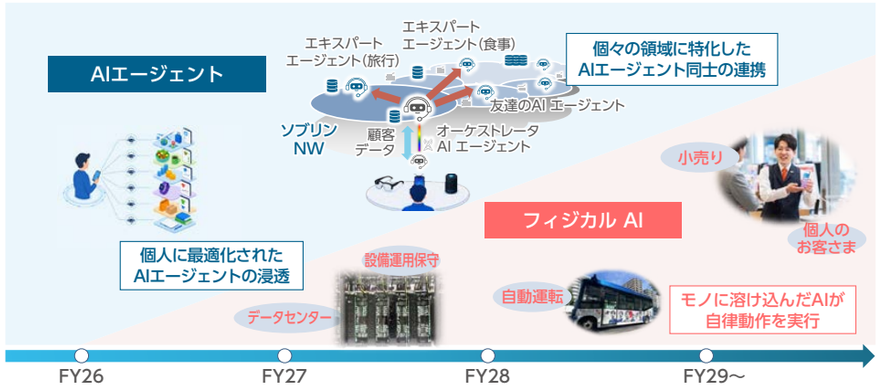
INDEX
導入
ストーリー
戦略
中期経営戦略
CTOメッセージ
技術戦略
CFOメッセージ
財務戦略
社会資本戦略
知的財産戦略
環境戦略
CHROメッセージ
人的資本経営の歩みとこれから
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

技術戦略

事業環境の変化

AI前提社会の到来と進化、通信トレンドの変化

これからは「AIを使う時代」から「AIが当たり前となる時代」、すなわちAI前提社会へとシフトしていくと考えています。フィジカルAIをはじめとする「モノに溶け込んだAI」が、自律的に動作することが当たり前となる社会です。



通信トレンドの変化

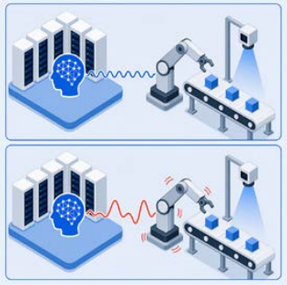
アップリンク増加

AI時代に増加するアップリンク（上りの通信）を効率的に収容



レイテンシマネジメントの需要増加

低遅延・遅延保証による遠隔での監視・制御



このようなAI前提社会において、今後はセンサーの活用や動画品質に関わるアップリンク（上りの通信）が重要となります。

あわせて、フィジカルAIの普及を見据えると、リアルタイムでの細かな意思決定や制御がサービスの品質や信頼性に直接影響するため、レイテンシマネジメントも不可欠です。

KDDIは、これらの通信トレンド変化に柔軟に対応すべく、中期経営戦略において、「通信×AI×安心・安全」を支えるインフラ基盤の整備を目標に掲げ、強力に推進していく方針です。

技術戦略全体像



AI前提社会



中核技術　先行技術　研究開発



- ✔ 通信トレンドに対応したネットワーク設計・構築によるエリア品質向上
- ✔ AIの社会実装
- ✔ 新領域の研究開発とパートナーの皆さまや社内連携によるビジネス・マネタイズ

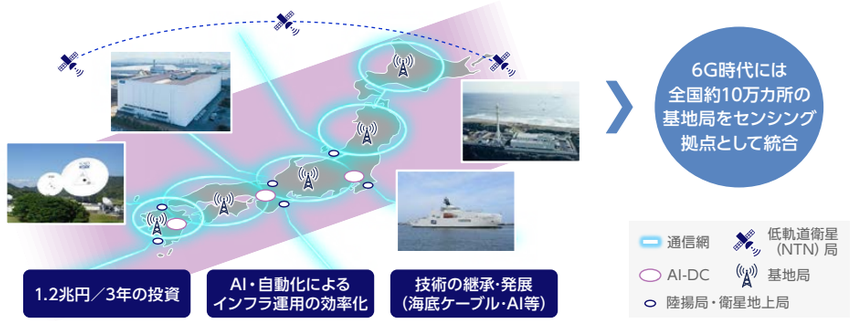
INDEX
導入
ストーリー
戦略
中期経営戦略
CTOメッセージ
▶ 技術戦略
CFOメッセージ
財務戦略
社会資本戦略
知的財産戦略
環境戦略
CHROメッセージ
人的資本経営の歩みとこれから
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

デジタルベルト構想

これからのAI前提社会を支えるため、その基盤となる「デジタルベルト構想」を立ち上げ、実現に向けた取り組みを開始しました。AIが常にそばに寄り添う社会において、何より問われるのはAIとの「近さ」です。デジタルベルト構想は当社の強みである通信品質、アジア・米国間を大容量かつ低遅延でつなぐ海底ケーブル、空をカバーする衛星通信などの技術アセットと、大阪堺を始めとした各地にあるデータセンターをオールフォトニックネットワーク（APN）で結び、陸・海・空をカバーする全国低遅延網・AI計算基盤の構築を目指すものです。

この超低遅延網を活かし、6G時代には全国10万カ所の基地局をリアルタイムのセンシング拠点として統合することで、現実世界のあらゆるデータを瞬時に処理し、実社会に還元する社会基盤を確立する予定です。

当社は「デジタルベルト構想」を実現し、「通信×AI×安心・安全」な社会インフラを築くことで、日本の産業競争力の強化と豊かな社会の発展に貢献していきます。



通信品質

当社は、Opensignal社のアワードで4期連続の国内MNO最多受賞（4連覇）※を達成するなど、極めて高品質なモバイルネットワークを確立してきました。さらに、5G SA領域においても高品質な通信環境をいち早く構築し、先進的なネットワークインフラの提供をリードしています。

この圧倒的なインフラを基盤に、混雑エリアでの通信体験を劇的に向上させる「au 5G Fast Lane」や、宇宙と直接つながる「au Starlink Direct」といった先進的な付加価値サービスを他社に先駆けて提供し、新たな通信の価値を創出してきました。当社はこれからも、お客さまへ新しい体験とつながる安心をお届けするため、品質にこだわってネットワークの構築を進めていきます。

※2026年4月 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」



AIの社会実装

2026年1月、大阪都市圏近郊に大阪堺データセンターを開設しました。このAI-DCはソブリン性（主権性）を確保しており、データを国内法令・規制のもと適切に保管・管理したまま、AIの学習・推論に活用することが可能です。今後もデジタルベルト構想の一環として、新たな技術の導入などによる進化を続け、日本国内のAIの社会実装を加速します。


大阪堺データセンター

当社はこのAI-DCを中心にAI前提社会の価値としてAI労働力とAI生活力を支える新事業を創造していきます。人とAIがチームとなってシステムの開発を行うAI駆動開発を取り入れ、迅速にお客さまにサービスを提供していきます。

研究開発の強化

デジタルベルト構想の実現とAI労働力とAI生活力の社会実装に向け、ネットワークインフラに加え、セキュリティAI、フィジカルAI、量子計算・通信についての研究を強化します。

サイバー攻撃者もAIを活用するようになり、セキュリティ攻撃も高度化しています。KDDI総合研究所に新たに設置した「サイバーインテリジェンス研究所」では、AIも活用しながら最新の脅威情報の収集・分析を行い、セキュリティ事業の展開に貢献します。

また、量子計算においては、専門知識を不要とする統合開発環境や、AIと量子の計算資源を自動で割り当てる技術などのミドルウエア開発を進め、量子技術を容易に利用できるプラットフォームの確立を目指します。

グロース	セキュリティAI	フィジカルAI	量子計算・通信
コア	ネットワークインフラ：オールフォトニックネットワーク（APN）、6G、運用自動化		

INDEX
導入
ストーリー
戦略
中期経営戦略
CTOメッセージ
技術戦略
CFOメッセージ
財務戦略
社会資本戦略
知的財産戦略
環境戦略
CHROメッセージ
人的資本経営の歩みとこれから
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

CFOメッセージ



当社は2026年5月に中期経営戦略を発表し、ブランドメッセージも刷新しました。今後はAIが浸透してくることで、社会に効率化・高度化をもたらし、事業成長や付加価値創出が広がっていく「AI前提社会」が到来します。そのAI前提社会において、当社は未来へ向けて積極的に投資を実施するとともに、グループガバナンス強化の取り組みも着実に実施し、持続的成長に向けた経営基盤をより一層強化してまいります。また、サステナビリティ経営は当社の全社戦略を貫く経営の柱です。マテリアリティ解決を通じた事業成長と社会価値創出の好循環により、企業価値向上を目指してまいります。

AI前提社会における異分野融合による価値創造「Fusion」

前中期経営戦略では、26.3期EPSについて19.3期対比1.5倍の目標を実力値ベース※で達成しました。通信料金値下げや燃料高騰、ミャンマー政変など、外部環境が大きく変化する中でも、持続的成長と株主還元の両立を実現することができました。一方、前中期経営戦略期間で発生した通信障害や不適切取引については、再発防止を全社で徹底し風化させることなく継承していきます。

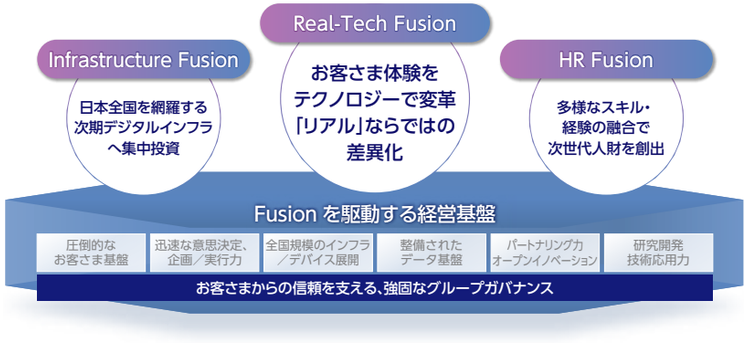
今後はAIが社会に浸透し、事業の効率化や高度化による付加価値創出が広がっていくと考えられます。そのようなAI前提社会において、当社がこれまで築いてきた「お客さまとの接点・信頼」「全国のインフラ」「人財」は、AIに代替されにくい価値として、差別化のポイントになります。新しい中期経営戦略では「Fusion」と呼ぶ異分野融合による価値創造を提唱いたしました。KDDIグループには多様なサービスがあり、それぞれに顧客基盤を保持しています。インフラ基盤やデバイスを持つ他、パートナリング力にも強みがあります。これらを研究開発力や技術応用力などと融合させることによって、Fusionを生み出し、成長していきたいと考えています。

価値創造の中核にあるのはテクノロジーです。改めてリアルの持つ強みに着目し、AIを最大限活用することで、新しい価値をお客さまに届け、体験価値を創出していきます。新しい価値創造により成長するためには、私たちが新たなスキルを習得し、AI社会の実装を担える人財に進化していかなくてはなりません。また、顧客体験の変化と社会実装を担う人財の創出に取り組み、AI時代の競争優位性を確立してまいります。

※事業成長による実力値：架空循環取引に伴う外部流出額、契約コスト減損を除く

“Fusion” ～異分野融合による価値創造手法～

3つの”Fusion”を駆動し、AIで壊されにくいリアルアセットの価値をさらに差別化



グループガバナンス強化を通じた企業価値向上

グループ会社における不適切取引事案において、ステークホルダーの皆さまの信頼を損なう結果となったことを、CFOとして深く反省しております。本件により当社グループのガバナンスおよび内部統制の実効性に関する課題が改めて浮き彫りになりました。この反省に立ち、グループガバナンス体制のより一層の強化を推進しており、不正防止の仕組みの整備とグループ会社との信頼関係の構築の両面から取り組んでいます。

INDEX
導入
ストーリー
戦略
中期経営戦略
CTOメッセージ
技術戦略
CFOメッセージ
財務戦略
社会資本戦略
知的財産戦略
環境戦略
CHROメッセージ
人的資本経営の歩みとこれから
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

仕組み面では、グループ会社を対象にガバナンス総点検を実施し、抽出した課題の改善を完了しました。具体的には、グループにおける取引先与信管理や購買業務の権限分離、財務管理の強化など、調査報告書でも提言いただいた再発防止策を実行しています。また、信頼関係構築の面では、年内にかけて、コミュニケーションの質と量の向上に取り組んでいます。共通言語としてKDDIフィロソフィの理念の浸透を図るとともに、対等な関係づくりに向けて、経営トップによる対話セッションを開始し、また、2026年7月中に主要グループ会社14社への直接訪問を実施しました。グループ会社の生の声に真摯に向き合うことで、KDDIへの信頼と心理的安全性向上につなげていきます。

加えて、体制についても、分散していた管理・牽制機能を集約し、全社およびグループ横断でガバナンス推進を担う本部を設置しました。私が本部長を兼任し、情報を一元的に把握・評価し、実効性の高い管理を実現します。また、新しく加わる社員およびグループ会社に対し、今般の教訓をしっかりと継承していく役割も担います。

今後も、ガバナンスの実効性向上と透明性の確保に取り組み、市場からの信頼回復に努めてまいります。

資本効率向上による企業価値向上

当社は中期経営戦略のもと、持続的成長に加え、成長投資・財務健全性・株主還元のバランスを追求しながら、資本効率の向上に取り組みます。規律を持った成長投資やポートフォリオマネジメントの深化等により、CFOとして、各事業が戦略的合理性を持ち、相互にシナジーを発揮しながら、資本コストを上回るリターンを継続的に創出できているかをしっかり見極めていきます。こうした考え方は、成長投資を含む経営資源の配分について、取締役会が資本コストを踏まえてその妥当性を不断に検証するという、コーポレートガバナンスコードの原則とも軌を一にするものだと考えています。

キャピタルアロケーションについては、安定増配をベースとしながら、設備投資について「CAPEX to Sales 12%以下」を意識することでコントロールし、基礎FCFの中で成長投資を積極的に検討していきます。併せて、「Net Debt／EBITDA 2.0倍目安」でのレバレッジ活用や規律に基づいたダイベストメントでキャッシュ創出を最大化し、持続的な利益成長を目指します。また自己株式取得は、大株主との対話を通じ、機動的に実施してまいります。

今中期では、成長原資創出に向けたダイベストメントを進めるとともに、投資パイプライン拡充と目利き力強化に取り組みます。特にグロース領域では、資本コストを上回るリターン創出を前提とした投資を徹底します。加えて、企業文化・KDDIフィロソフィとの適合性を重要な判断軸とし、短期的な採算性のみならず中長期的な企業価値創出への貢献を総合的に評価することで、ポートフォリオマネジメントの深化を図ってまいります。

サステナビリティ経営推進による企業価値向上

当社グループにおいて、サステナビリティ経営は全社戦略を貫く経営の柱です。P.6

マテリアリティ解決を通じた事業成長と社会価値創出の好循環こそが企業価値向上に直結します。このたび、中期経営戦略策定とあわせて、当社グループの6つの新たなマテリアリティを策定しました。P.16

マテリアリティ解決に向けた中期的な取り組みの進捗を測るためのサステナビリティKPIは、一部KDDI単体目標も含まれるものの、グループ全体で高い目標を設定し、達成を目指していきます。P.17

新しいマテリアリティには、「地域の魅力化」を加えたことが特徴です。デジタル技術を通じて、地域の社会課題を解決し、世界と日本の人々の豊かな暮らしを実現したいという思いを込めており、2026年4月には「地域共創・SX推進本部」が発足しました。具体的には、ローソンと連携し、災害時の拠点となる「災害支援ローソン」を2030年度までに全国100店舗設置する計画や、地域課題解決を目指す企業約100社が参画するアライアンス「YORIMIRAI」を通じて、高知県日高村でのオンライン診療導入などを進めており、多様なパートナーとともに地域課題解決を加速していきます。P.34

また、「地球環境への貢献」をマテリアリティの一つに掲げ、これまで注力してきたカーボンニュートラルにとどまらず、循環型社会の実現、生物多様性も含めた環境に関する3領域を一体的に推進し、持続可能な地球の未来に貢献していきます。

さらに、新たな社会変化として、AIがもたらす人権侵害やスマートフォンの適正な利用習慣などへの対応も必要です。KDDIグループ重要人権課題 を2026年5月に見直し、AI・テクノロジーによる人権リスクへの対応を進めるとともに、スマートフォンの適正利用にあたっては、スマホ習慣セルフチェックツールを2026年3月に公開しました。P.19

こうした取り組みを進める基盤となる人的資本や知的資本への取り組みも不可欠です。人的資本については新たにCHROを任命し、事業戦略と人財戦略を一体的に推進します。知的資本については、事業に必要となる知財アセットの評価として、評価基準を定義、それぞれのアセットの活用状況や事業貢献度を可視化する取り組みを開始し、事業共創を推進していきます。また、当社が提供する「つなぐチカラ」を定量的に示すものとして、「命・暮らし・心つながり数（2026年3月末時点:約2億2,500万）」の開示を行いました。これは、当社主要サービスの利用者数およびお客さま接点数の総和であり、この結果を毎年公表し続けることで、持続可能な社会への貢献の状況を可視化していきます。

こうしたサステナビリティ経営の推進を通じて、持続的な企業価値向上を目指してまいります。

INDEX
導入
ストーリー
戦略
中期経営戦略
CTOメッセージ
技術戦略
CFOメッセージ
財務戦略
社会資本戦略
知的財産戦略
環境戦略
CHROメッセージ
人的資本経営の歩みとこれから
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

財務戦略

持続的成長を通じた株主還元の強化

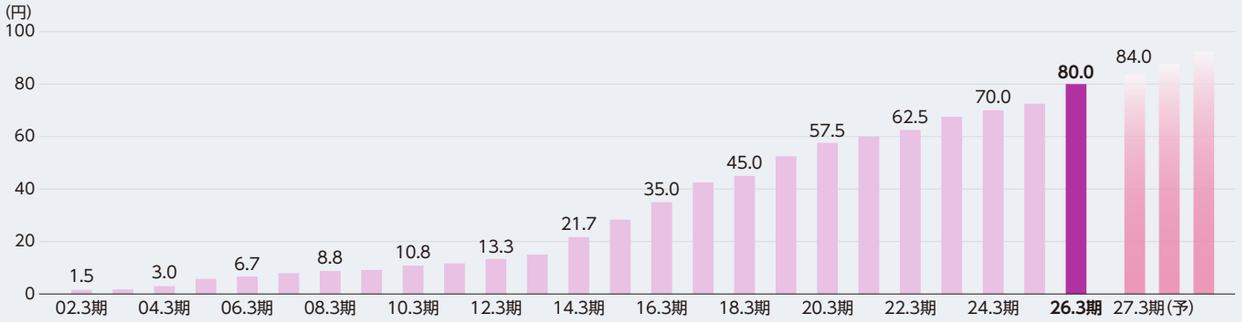
当社は26.3期で24期連続増配となり、1株あたり配当金は右図の通り右肩上がりの成長を継続しています。新中期経営戦略においても、調整後利益ベースで連結配当性向40%超を維持し、事業成長に沿った安定的な増配を基本方針としています。

また、成長投資とのバランスを踏まえつつ、自己株式取得も機動的に実施し、成長と還元の両立を通じて持続的な利益成長と企業価値向上を目指します。

27.3期株主還元

- 1株当たり配当金 84円（前期比+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

配当金の推移



資本効率向上による企業価値向上

資本効率向上に向け、中期経営戦略では規律ある成長投資を重要視しています。1兆円の原資を創出するためのダイベストメント、および投資先のパイプラインと目利き力を充実していきます。また、グロース領域ではベンチマークとなる企業も見据え、成長投資の対応をしていきます。

その上でROEは、成長投資をしながらも下げることなく成長をさせていきます。中長期目線でのROICスプレッドも指標化し、たゆまぬ努力を重ねていきます。このために、マネジメントインセンティブを刷新し、役員報酬にも反映をしました。ROEやROICスプレッドに加え、ベンチマーク対比でのTSRを組み込むことで、企業価値向上に向けた経営の実効性を高めていきます。

資本効率性の向上策

キャピタルアロケーションを実践

持続的 利益成長	規律ある成長投資 ダイベストメント	レバレッジ活用 安定増配
ROICの向上		WACCの低減
ROEの向上		

ROEとROICスプレッドを指標化し、維持・向上

役員報酬改定 P.64

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

固定報酬 （現金）	基本報酬	役位
変動報酬 （現金）	変更 会社業績連動 （単年度）	収益・利益成長率・ KPI・ROE
変動報酬 （株式）	変更 クオリティ連動 （中期ごと）	TSR※（3年間） ＋ ROICスプレッド（中期終了年度）

※TOPIXおよびピアグループとの相対比較の両面で評価

INDEX
導入
ストーリー
戦略
中期経営戦略
CTOメッセージ
技術戦略
CFOメッセージ
財務戦略
社会資本戦略
知的財産戦略
環境戦略
CHROメッセージ
人的資本経営の歩みとこれから
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

社会資本戦略

事業共創のためのパートナーシップの深化

中期経営戦略において、当社事業の根幹である「テレコムコア」セグメントと好循環を創出する「パーソナルグロース」「ビジネスグロース」両セグメントのビジネス拡充を進めるには、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グループが運営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 ∞ Labo
287社超のスタートアップと100社のパートナー企業をマッチング（2025年度実績）

KDDI Regional Initiatives Fund
スタートアップ10社に出資（2026年4月末までの合計）

KDDI Open Innovation Fund
スタートアップ154社に出資（2026年4月末までの合計）

KDDI Green Partners Fund
スタートアップ12社に出資（2026年4月末までの合計）

YORIMIRAI

YORIMIRAIは、各地域が抱える課題に対し、多様な企業・団体の知見やアセットを活用して、地域課題解決プロジェクトを創出する共創の仕組みです。「寄り合い」と「未来」を組み合わせた名称の通り、地域を想う人々、多様な知見や技術を持つ企業、地域に深く根差すパートナーがつながり、力を合わせることで、出会いを仕組みへ、共感を行動にかえていくことを目的として2025年8月に発足しました。

現在はKDDI、パーソルテンプスタッフ株式会社、富士通株式会社、読売テレビ放送株式会社の4社が事務局を担い、約100社の企業・団体が加入しています。地域に根差したリージョナルパートナー企業が発掘した課題を起点に、参画企業の技術やサービス、知見を結び付けながらプロジェクトを創出し、持続可能な地域づくりを推進しています。

KDDIは今後も「つなぐチカラ」を進化させ、多様なパートナーとの共創を通じて、地域の持続的な発展と新たな価値創造に貢献していきます。

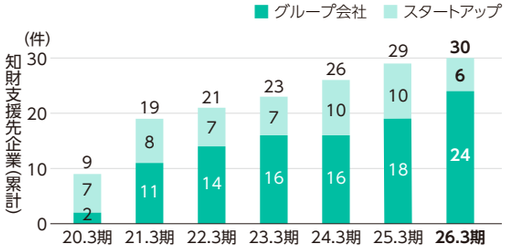
YORIMIRAI　プロジェクト事例 — YORIMIRAI特集インタビュー

知的財産戦略

KDDIグループの事業成長のための知的財産活動の推進

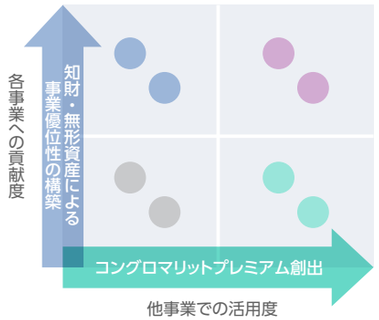
当社の知的財産部門は、グループ会社やスタートアップなどとの共創事業の成功に向けて、共創相手の知的財産活動（侵害リスクの回避、特許取得など）の適切な推進が重要であると考えています。そのため、知的財産管理体制に課題を抱えるグループ会社や出資先スタートアップに対し、それぞれの状況に応じた最適な支援を行っています。

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



知財・無形資産活用戦略

当社は、知的財産および無形資産を重要な非財務資本として捉え、事業成長戦略の一環として投資や活用を推進しています。通信基盤、お客さま基盤、データ基盤、ブランド、サービス運用で培ったノウハウに加え、社内人財、パートナー企業、スタートアップ、地域共創を通じて形成される社会関係資本も含め、当社グループが有する非財務資本を事業への貢献度と他事業での活用度の観点から評価し、アセットポートフォリオとして俯瞰的に把握することで、各資本が相互に価値を高め合い、事業競争力の強化、将来の成長機会創出、社会課題の解決に貢献するかを明確化しています。知財・無形資産を、多様なステークホルダーの皆さまとの共創を支える経営資本として戦略的に活用し、持続的な企業価値向上と社会価値創出の両立を目指しています。



評価軸	評価視点
各事業への貢献度	短期業績寄与
	中・長期的に業績に寄与する可能性
	他社優位を形成する資産性
他事業での活用度	知財アセット活用状況

INDEX
導入
ストーリー
戦略
中期経営戦略
CTOメッセージ
技術戦略
CFOメッセージ
財務戦略
▶ 社会資本戦略
▶ 知的財産戦略
環境戦略
CHROメッセージ
人的資本経営の歩みとこれから
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

環境戦略

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。

新たな中期経営戦略では、当社グループに期待される役割として、気候変動に加え資源循環や生物多様性といった多面的な環境課題への対応がより強く求められると捉え、マテリアリティを「カーボンニュートラルの実現」から「地球環境への貢献」に拡大しました。P.16

KDDI GREEN PLAN

中長期環境保全計画「KDDI GREEN PLAN」

	リスクの低減	事業機会の創出
脱炭素社会	• 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%の達成済み※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	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 再生可能エネルギーの創出
循環型社会	• 事業活動における資源リサイクルの追求 ・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	• 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 KDDIグループがTelehouseブランドで建物・設備を保有している国内外のデータセンターと大阪堺データセンターを対象とし、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

脱炭素社会の実現に向けた取り組み

AIの普及に伴いデータセンターの電力需要が急増する中、脱炭素社会の実現に向けて、当社グループは2026年3月、国内外のTelehouseや大阪堺データセンターなど全世界のデータセンターで使用電力の実質再生可能エネルギー100%を達成しました。これは、水冷技術の導入、排熱再利用といった省エネ施策に加え、auリニューアブルエナジーによる太陽光発電の自社供給や風力発電などに由来するバーチャルPPAを通じた環境価値の長期調達といった再生可能エネルギー導入等を組み合わせて実現したものです。大阪堺データセンターでは、当社として初めて商用環境で水冷方式を大規模に導入し、AI需要の拡大とCO_2排出量の抑制の両立を図っています。2030年度末までの当社グループでのカーボンニュートラルの実現に向けて、今後も省エネ技術の高度化や再生可能エネルギー導入拡大を進めていきます。


サーバを冷却する水冷設備

循環型社会の形成に向けた取り組み

循環型社会の形成に向けては、2005年から全国のau Style、auショップで使用済み携帯電話を累計3,000万台以上回収し、手分解によるリサイクルを通じて再資源化率99.8%を実現してきました。携帯電話・スマートフォンに含まれるレアメタルなどの希少資源を有効活用し、廃棄物削減と資源の循環利用を推進しています。


端末の手分解の様子

また、リチウムイオン電池内蔵製品の発火・発煙が社会問題となる中、モバイルバッテリー等の適切な回収・再資源化にも取り組んでいきます。2025年度には環境省事業の一環として、茨城県守谷市内のローソン店舗で店頭回収実証に参画しました。さらに2026年度は、東京都のリチウムイオン電池回収キャンペーンに参画し、東京都庁舎へのAI自動分別リサイクルボックス設置や、都内4店舗のauショップ直営店でのモバイルバッテリー無料回収を実施しました。今後も、安全回収から輸送、再資源化、レアメタル抽出、成分分析までを含む資源循環体制の構築に取り組み、通信キャリアとしてのお客さま接点とリサイクルの知見を活用しながら、持続可能な資源循環モデルの構築を目指します。

生物多様性の保全に向けた取り組み

生物多様性の保全に向けては、環境への影響を評価しながら事業を推進します。データセンターや太陽光発電所の開発の際には独自の手法を用いて生物多様性に関する影響度を評価し、開発計画の参考としています。またデータセンターの運用による水使用についても環境影響を分析しており、設備ごとの水使用量などの情報を用いて、データセンター周辺における水ストレスの度合いを確認しています。現状においてリスクが高い拠点は特定されませんでしたが、水ストレスの高い拠点や水使用量が比較的多い拠点については、引き続きモニタリングを行っていきます。

次世代技術との共創に向けた取り組み

KDDI Green Partners Fundなどを通じて次世代技術の探索と協業も推進しており、2025年度は核融合発電の株式会社Helical Fusionへの追加出資や宇宙データセンター構築に必要な技術を開発するSophia Space社等への出資を行いました。

CHROメッセージ



人財の強み、CHROのミッション

CHROとしての私のミッションは、KDDIの持続的成長による企業価値のさらなる向上に向けて、社員一人ひとりがやりがいを持ち、いきいきと働くことのできる組織を実現することです。私はそれを「社員の夢中の総和を最大化する」と表現しています。

企業を動かし、戦略を実行するのは、他ならぬ「人」です。社員一人ひとりがそれぞれの持ち場で、最大限の熱量を持って「夢中に挑戦」できる環境を作ること。そして、その熱量を成果へとつなげる「適所適財」を実現すること。これこそが、私が果たすべき使命だと考えています。

AIをはじめとするテクノロジーの進化により、これまでの手法のコモディティ化が進む時代だからこそ、「人財」という非財務資本の重要性はますます高まっています。

当社グループが中期経営戦略で掲げる「Fusion」においても、強い熱意、多様なスキルや経験、価値観を持つ人財が組織や事業の枠を越え、ときにぶつかり合い、新たな発想や爆発的な価値を生み出すことを目指しています。

当社には、これまで培ってきた「つなぐチカラ」と、それを支える高い当事者意識、熱意、そして自発的な挑戦心という強みがあります。これらに加え、AIを使いこなす「人（社員の知恵）」と、当社が有する「リアルな接点（アセット）」をかけ合わせることで、当社ならではの価値を創出できると考えています。

こうした人財の力を事業戦略と連動させ、企業価値向上につなげていくためには、人事が施策を押し付ける「管理型の人事」であってはなりません。事業部門が求める人財像とその課題に真摯に向き合い、人事と事業部門が双方向で徹底的に議論し続けることが不可欠です。

事業部門出身の私がCHROを拝命したのも、まさにこうした「事業部門との対話を通じた人財戦略」の推進が求められているからだと考えています。対話の積み重ねを通じて、実効性のある人財アロケーションや育成施策を共創し、社員一人ひとりの成長と事業成長の好循環を生み出してまいります。

人財戦略のこれまでとこれから

2020年の「KDDI版ジョブ型人事制度」導入以降、若手経営基幹職※1比率が3倍以上に増加し、エンゲージメント総合スコア※2も72を超えるなど、社員のスキル向上や挑戦に向けた意識変革、実力主義への転換は着実な成果を上げてきたと評価しています。

一方で、専門性の向上やキャリア形成については、社員本人の手挙げや各部門の取り組みに委ねられていた側面があったことや専門性の捉え方が限定的になっていた状況がありました。また、経営層の議論においては、事業戦略と連動した計画的な人財育成を強化すべきとの認識が高まっています。

今後は、社員一人ひとりが自らの専門性を徹底的に磨くことを土台に、その専門性を国内外の幅広いフィールドで発揮できる「ユニバーサル人財」の育成を目指していきます。

私たちは、プロフェッショナルであることと、ユニバーサル人財であることを別のものとは考えていません。ユニバーサル人財とは、何でもできるジェネラリストを意味するものではなく、自らの確かな専門性を軸に持ちながら、多様な仲間や知見とつながり、新たな価値を生み出せる人財です。

従来も「プロ人財」の育成として「軸となる専門性×複数領域・ジョブ」を目指してきましたが、今後はこの考え方を「ユニバーサル人財」として明確に位置付け、一人ひとりが専門性を磨きながら、より広いフィールドで価値を発揮できる人財の育成を進めていきます。

こうした人財の育成には、社員一人ひとりが自身のやりがいを見つけ、適性や志向に応じて深めたい専門性や目指すキャリアに挑戦し続けることが重要です。会社は、これを後押しするために、明確なキャリアマップと挑戦機会を提示し、自律的な成長を促す環境を整備していきます。

例えば、一つの専門分野を深めながら、異なる事業領域やグループ会社、将来的には海外・地域のフィールドで経験を重ねることで、自らの専門性をより大きな価値へと広げていくことができます。

※1 KDDI（単体）の40歳未満の経営基幹職（管理職）を指す
※2 2022年度～2025年度 サステナビリティ中期目標の社員エンゲージメントスコア（KDDI単体）

INDEX
導入
ストーリー
戦略
中期経営戦略
CTOメッセージ
技術戦略
CFOメッセージ
財務戦略
社会資本戦略
知的財産戦略
環境戦略
▶ CHROメッセージ
人的資本経営の歩みとこれから
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

また、新たな選択肢として、経営基幹職に高度資格保有者などの高度専門人財向けの新グレードを設け、社内登用に加えキャリア採用も積極的に進めていきます。

こうした取り組みを加速させるため、2026年度には事業部門に分散していた人事機能を人事本部へ集約・統合しました。これにより、社員一人ひとりの個性や可能性を全社視点で把握することで、戦略的に「専門性を深める経験」と「視野を広げる経験」につなげる配置ができるようになりました。今後は、単なる人員配置ではなく、事業戦略に必要な専門性と経験を計画的に蓄積し、将来の成長領域を担う人財ポートフォリオの形成につなげていきます。

その結果として、多様な知見や経験を持つ人財が組織や分野を越えて融合し、中期経営戦略で掲げる「Fusion」を加速させ、新たな価値創造と当社の持続的な成長につなげていきます。

持続的な競争力を生み出す、活力ある職場づくり

これまでお話ししてきた「社員の夢中」と「適所適財」を一時的な施策に終わらせることなく、持続的な競争力を生み出す組織文化として定着させることが、人財マネジメントに求められる役割だと考えています。

中期経営戦略に合わせて策定した新たなマテリアリティでは、「未来を創る社員の育成」を掲げています。サステナビリティ中期目標としてのエンゲージメント指標を見直し、「挑戦する風土」や「やりがい・成長機会」に着目した『「夢中に挑戦」を支えるエンゲージメントスコア』へと進化させました。この背景には、社員の挑戦意欲や成長実感こそが、「Fusion」の源泉であるという考えがあります。

こうした挑戦意欲を育む土壌となるのが「多様性の尊重」であり、誰もが自分らしく挑戦できる「活力ある職場」です。「多様性の尊重」における重要な指標として、女性経営基幹職比率の向上にも取り組んでいます。私たちは女性活躍を一過性の数値目標にとどめず、多様な経験や価値観を持つ人財が意思決定に参画することで、新たな価値創造につながる不可欠な要素と捉えています。また、「活力ある職場」の象徴的な取り組みの一つが高輪本社です。私たちは本社を単に「働く場」としてのオフィスではなく、働き方における「未来への実験場」と位置付けています。オープンな空間設計や偶発的な出会いを促す仕掛け、社内外の交流イベントなどを通じて、多様な人財が自然につながり、共創が生まれる環境づくりを進めています。

こうした環境整備を通じて、多様な人財や専門性の融合を促進し、中期経営戦略で掲げる「Fusion」の創出につなげていきます。

高い倫理観と健全な企業風土の醸成

KDDIフィロソフィは、事業の根底を支えるグループ共通の価値観であり、企業文化の礎です。事業領域の拡大やグループ会社の増加に伴い、組織・人財の多様性が高まっているからこそ、フィロソフィの重要性もますます高まっています。私たちは、フィロソフィをグループ全体が共有する判断軸と位置付け、相互信頼に基づく強固な企業風土の醸成に取り組んでいきます。

フィロソフィの浸透に向けては、経営層からの発信と現場での対話を両輪として推進しています。KDDI本体では、経営層による階層別のメッセージ発信に加え、各組織が主体となって議論する組織別活動を展開しています。全社共通のテーマを掲げながらも、それぞれの職場の実情に即して語り合うことで、社員一人ひとりのジブンゴト化が進み、実践につなげられる環境づくりを進めています。

また、グループ会社に対しては、経営トップとの対話強化を重点施策として取り組んでいます。KDDIの経営層によるグループ会社への訪問や、グループ会社の経営トップが会するセッションなどを通じて、フィロソフィの浸透を進めています。トップ同士の信頼関係を起点として、各社が自律的に実践できる環境を整えていきます。

私が大切にしているのは、コミュニケーションの「量と質の向上」です。体制強化を目的化して現場を疲弊させるのではなく、グループ会社と常に対等な立場で率直に語り合える関係を築きながら、ルール遵守については厳格に運用する。この両輪があってこそ、真に強固な企業風土を築くことができると考えています。

フィロソフィは、一方的に伝えるものではなく、日々の対話と納得、実践の積み重ねによって磨き上げられます。私たちが目指すのは、社員一人ひとりがフィロソフィを判断軸として、自律的に行動できる組織です。グループ全体に共通する倫理観を土台にして、社員の「夢中に挑戦」をグループ全体の健全な成長と社会課題の解決へとつなげ、強固な経営基盤を築いてまいります。

変革は一朝一夕で実現するものではありません。地道な取り組みと対話を続けることで、社員一人ひとりの個性と可能性を最大限に引き出し、多様な人財が持つスキルと経験が融合しながら価値を創造する組織を築くことで、「社員の夢中の総和を最大化」し、当社の持続的な成長による企業価値向上につなげてまいります。

INDEX
導入
ストーリー
戦略
中期経営戦略
CTOメッセージ
技術戦略
CFOメッセージ
財務戦略
社会資本戦略
知的財産戦略
環境戦略
▶ CHROメッセージ
人的資本経営の歩みとこれから
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

人的資本経営の歩みとこれから

KDDIはこれまで「人財ファースト企業への変革」をマテリアリティに掲げ、DXや金融、エネルギーなど事業領域の拡大に伴い、成長を牽引する「プロ人財」の育成を進めてきました。その実現に向け、2020年に「KDDI版ジョブ型人事制度」を導入しました。本制度は専門性・人間力・挑戦行動を評価し、成果に応じた処遇を行う点が特徴です。また、30の専門領域を159のジョブに細分化し、必要スキルを明確化するとともに、独自のアセスメントツールでスキルを可視化しています。さらに、「ジョブ図鑑」によるキャリア形成支援や、プロ人財の全社公開を通じて、組織横断の協働と称賛文化の醸成を推進してきました。

また、健康経営として、社員の心身の健康保持・増進および活力と生産性の向上に資する諸施策を継続的に推進しており、健康経営優良法人（ホワイト500）に7年連続で認定されています。

これらにより、2022～2025年度のキャリア採用比率は約50%となり、プロ人財※1比率は42%超、若手経営基幹職比率※2も2021年4月から2026年4月比較で、3倍超へ拡大するなど、成果が表れています。

一方、制度が浸透し、一人ひとりの専門性向上の意識が高まったことで、獲得した専門性を現場での「質の高い行動・活躍」に昇華させていくことが会社の次のステップとして見え、社員が目指すべきゴールと自律的に選択できるキャリアパスの明確化が必要となってきました。今後は、これまで構築してきたKDDI版ジョブ型人事制度を基盤に、「事業部門との対話を通じた人財戦略」の推進をさらに進めていきます。

「HR Fusion」による「ユニバーサル人財」の創出

中期経営戦略の価値創造手法の1つとして、多様な知見や経験を持つ人財が組織や分野を越えて融合する「HR Fusion」を掲げています。「AI前提社会」において人財の重要性がいっそう高まる中、専門性を軸に、異なる知識や経験をかけ合わせることで、これまでにない新たな価値が生み出されると考えています。

その目指す姿が、確かな専門性を持ちながら、多様な仲間や知見とつながり、国内外で幅広く活躍できる「ユニバーサル人財」です。社員が専門性を磨き、幅広いフィールドで価値発揮できるよう、会社は明確なキャリアマップと挑戦の機会を提供し、自律的な成長を促す環境を整備していきます。

「夢中に挑戦」できる環境づくりと「適所適財」の実践

HR Fusionの加速とユニバーサル人財の創出に向け、社員が「夢中に挑戦」できる環境を整え、その熱量を成果へとつなげる「適所適財」の実現が、不可欠だと考えています。この実現に向け、制度と風土の両面から変革を進めており、2026年度より評価制度で「挑戦行動の設定」を必須とし、挑戦するプロセス自体を評価・後押しすることで、自発的に一歩踏み出せる組織風土への変革を進めています。また、サステナビリティ中期目標として、挑戦する風土ややりがい・成長機会に着目した『「夢中に挑戦」を支えるエンゲージメントスコア』を設定しました。社員の挑戦実感や成長のプロセスを会社全体で把握・支援する仕組みを構築しています。さらに、個人の関心を社内公開する「夢中タグ」により、部門を超えた相互理解と自発的な共創を生み出す仕組みづくりにも取り組んでいます。

これらを加速させるため、2026年度から事業部門に分散していた人事機能を人事本部へ集約・統合するとともに、CHROを新設しました。人財データの一元化と、事業戦略に連動した機動的な人財アロケーションが可能になりました。専門性の深化と、グループ・海外・地域など異なる領域の経験を組み合わせたシームレスな育成を通じて、事業成長を担う最適な人財ポートフォリオの構築を計画的に進めていきます。確かな専門性と高い人間力・倫理観を土台に、高輪本社などの共創環境も含め、社員が夢中に挑戦できる環境整備と適所適財を実現することで、「HR Fusion」を加速させていきます。個人の成長を組織の力につなげ、新たな価値創造と持続的な成長を実現していきます。

※1 プロ人財：経営基幹職と基幹職（非管理職）のうち、テクニカルスキル評価が5段階中4以上の社員
※2 若手経営基幹職：KDDI（単体）の40歳未満の経営基幹職（管理職）



INDEX
導入
ストーリー
戦略
中期経営戦略
CTOメッセージ
技術戦略
CFOメッセージ
財務戦略
社会資本戦略
知的財産戦略
環境戦略
CHROメッセージ
人的資本経営の歩みとこれから
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

Business Overview

事業別概要

40　連結業績
41-43　テレコムコア
44-47　パーソナルグロース
48-50　ビジネスグロース

連結業績

前中期経営戦略の振り返り（23.3期-26.3期）

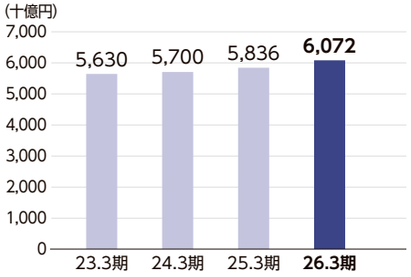
前中期経営戦略最終年度の26.3期連結業績は増収増益、売上高は6兆719億円、営業利益は1兆991億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は7,071億円となりました。また、一時的影響（不適切取引の影響および契約コスト減損）を除く、事業成長による実力値ベースで、当期利益は7,567億円（前期比＋13.6%）となり、中期目標の19.3期対比EPS1.5倍水準の当期利益7,480億円を超え、目標を達成することができました。

前中期経営戦略では、通信料金値下げ、燃料高騰、ミャンマー政変など、大きな事業環境の変化があった中、持続的成長を実現し、次期に向けた成長基盤を構築することができました。具体的には、業界に先駆けて3Gを停波し、かつ5Gの積極構築へ舵を切ったことで、最高水準のネットワーク構築を実現。これを起点に、マルチブランド戦略や価値創造の取り組みを推進し、結果として、通信料金値下げによって減少傾向が続いていたモバイル収入を反転させ、増収トレンドにすることができました。

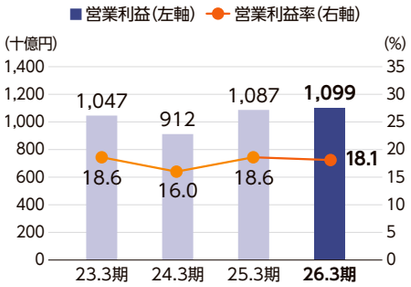
ビジネスセグメントや金融事業、エネルギー事業、ローソンとの取り組みについても、それぞれ順調に推移しています。中でも、2024年9月より共同経営を開始したローソンの全国約14,000以上の店舗は大事なお客さま接点として、価値創出の基盤になっています。

また、2022年に発生した通信障害、そして今般の不適切取引については、再発防止を全社で徹底し、今後も風化させることなく継承していきます。

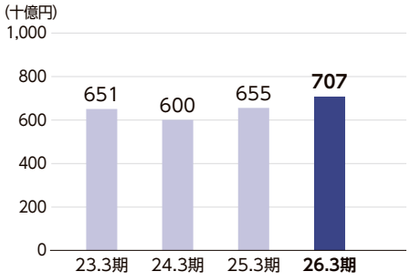
売上高



営業利益／営業利益率



親会社の所有者に帰属する当期利益



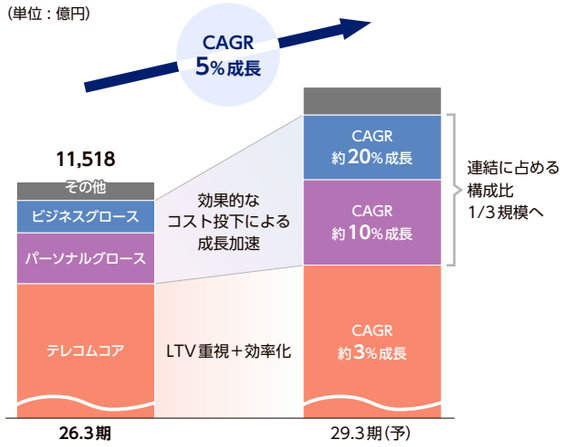
新中期経営戦略での持続的成長に向けて

27.3期-29.3期の中期経営戦略では、セグメントを見直し、将来の成長を牽引する成長領域を明確化しました。個人・法人の通信提供を担う「テレコムコア」の成長を維持し、金融など個人向けサービスを提供する「パーソナルグロース」、法人向けITサービスなどの「ビジネスグロース」を設定。各グロースセグメントの二桁成長により、前中期経営戦略の成長を上回る、3年間で調整後営業利益CAGR5%の成長を目指します。

5%の事業成長に向け、事業成長とコスト効率化を推進します。テレコムコアではモバイル通信収入を安定成長させ、CAGRで約3%成長。パーソナルグロースは、金融、エネルギー、修理補償などのサービスをモバイルのお客さま基盤に浸透させるほか、ローソンの成長により二桁成長、CAGRで約10%成長を目指します。ビジネスグロースは、AI時代にさらに重要性が増すコネクティッド、データセンター、AI-BPOといったこれまでの成長領域を着実に拡大するとともに、AI時代の需要拡大を捉えたサイバーセキュリティ、AIインテグレーション事業を大きく成長させます。既存事業の安定成長と新領域の高成長を両輪として、利益全体でCAGR約20%成長、連結全体では3年間で約1,850億円の増益を目指します。

初年度となる27.3期は、テレコムコアの安定成長とグロース領域の二桁成長により、調整後営業利益で前期比＋5.0%の成長を目指します。

調整後営業利益



中期経営戦略予想
（27.3期-29.3期）

営業利益成長　CAGR 5.0%

- ビジネスグロース
  - CAGR 約20.0%
- パーソナルグロース
  - CAGR 約10.0%
- テレコムコア
  - CAGR 約3.0%

前中期経営戦略を超える
事業成長を目指す

INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
▶ 連結業績
テレコムコア
パーソナルグロース
ビジネスグロース
ガバナンス
開示／データ

PICK UP

CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ



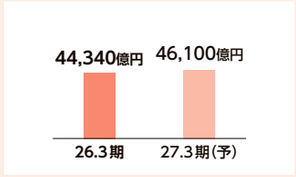
テレコムコア

テレコムコアの安定成長

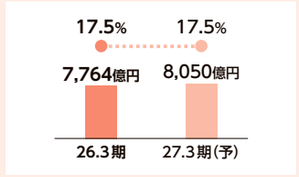
テレコムコアは、事業の中核となる通信やインフラを担います。個人のお客さま向けには「au」「UQ mobile」「povo」のマルチブランドで通信サービスを提供しており、法人のお客さま向けに「KDDI BUSINESS」で通信サービスを提供しています。

今中期経営戦略ではLTV重視の取り組みを継続し、高い通信品質を維持しながら、より地域に密着した販売・チャネル戦略を通じ、安定成長とグロース領域への投資原資を創出します。こうして、テレコムコアのお客さまのエンゲージメントを高める好循環を生み出していくことで、今中期3年間でCAGR約3%、＋約750億円の増益を目指していきます。

売上高



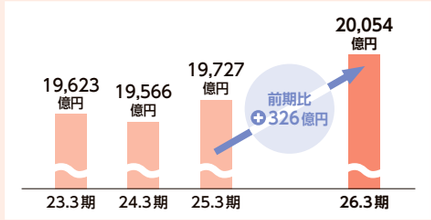
調整後営業利益／調整後営業利益率



モバイル構造改革の進展

前中期経営戦略期間では、通信料金値下げがある中、他社に先駆けて3Gを停波し、5Gの積極構築を行いました。高い通信品質を武器に、新たな価値創出とLTV重視の取り組みをいち早く進めた結果、モバイル収入は増収基調に反転、安定した事業基盤を構築しました。最終年度の旧パーソナルセグメントベースのモバイル収入は、2兆54億円（前期比+326億円）、アクセスチャージ影響を除くと前期比＋約500億円と増収となりました。

モバイル収入※（パーソナルセグメントベース）



※通信料収入（データ関連、基本料・音声関連、各種割引額）、端末補償サービス収入等、コンテンツ収入等の合算値。金融・エネルギー収入は含まず

これまでの取り組み

KDDIは高品質ネットワークと新たな付加価値により、マルチブランド戦略を進化させてきました。

通信品質へのこだわり

競争力の源泉である「通信品質」は、世界的にも極めて高い評価を得ています。



グローバル分析会社のOpensignal社が発表した「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2026」において、当社はネットワークの接続性を総合的に評価する上で重要な要素である「信頼性エクスペリエンス」部門で2年連続世界1位※1となり、「つながる体感 世界評価No.1」の2連覇を達成しました。

また、日本市場を対象とした「モバイル・ネットワーク・ユーザー体感レポート※2」（2026年4月時点）でも4連覇（4期連続最多受賞）を達成し、当社の「つながる安心」が国内外で高く評価されています。

※1 Opensignal社によるグローバル・モバイル・ネットワーク・エクスペリエンス・レポート「信頼性エクスペリエンス」1位の評価に基づく。直近2回の評価で連続1位を獲得。「つながる体感」とは、Opensignal社による「一貫した品質」および「信頼性エクスペリエンス」評価などに基づき、au回線を通じて、ネットワークに接続した際にお客さまにとって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

※2 Opensignal社の国内主要MNO4社を比較した直近過去3回の25/10（データ提供期間:2025/7/11～10/8）、25/4（データ提供期間:2025/1/1～3/31）、24/10（データ提供期間:2024/7/1～9/28）のレポートにおいても、auは、「一貫した品質」（25/4レポートでは項目なし）および「信頼性エクスペリエンス」評価などで1位を獲得

マルチブランド再設計

26.3期にサービス改定とマルチブランド再設計を実施しました。auでは2025年6月に新たな通信価値と付加価値サービスをセットした「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」の提供を開始。au Starlink Direct、au 5G Fast Lane等の提供価値や商品力に磨きをかけ、安心のデータ使い放題をベースに魅力を強化しました。多くのお客さまに通信品質や付加価値の魅力を評価いただき、2026年4月に1周年を迎えたau Starlink Directは接続数400万人を突破、au 5G Fast Laneも累計約250万人の方にご利用いただいています。このような価値がお客さまに選ばれ、auのご契約の長期化も進展し、auからUQ mobile、UQ mobileからauのブランド間移行のトレンドも改善しています。

シンプルでおトクなプランを提供するUQ mobileは、ご加入の起点で、かつau移行の玄関口とも

INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
連結業績
テレコムコア
パーソナルグロース
ビジネスグロース
ガバナンス
開示／データ

PICK UP

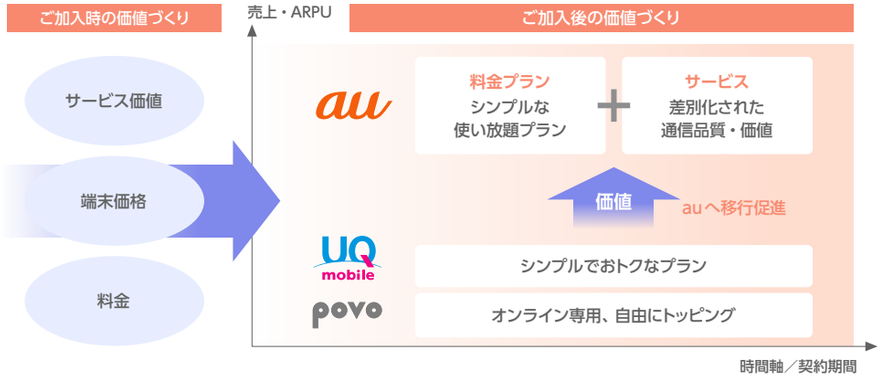
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

テレコムコア

なる重要なブランドです。2026年6月より「UQコミコミおトク割」を開始し、お客さまニーズの高い中容量帯に金融サービスをセットし、商品力を強化しました。その結果、ブランド内で上位のプランに該当するコミコミプランバリューの選択数が約2.1倍と大きく伸長しました。

povoは、通信品質と柔軟なサービス設計が強みです。高品質なau回線をベースに、お客さまのニーズに応える柔軟なサービス設計が可能で、auやUQ mobileとはまた違ったさまざまなライフスタイルのお客さまへのアプローチが可能です。例えば、2026年6月には、多くのお客さまからいただいた「思う存分データを使いたい」「手軽にギガを買いたい」などのご要望に対し、トッピングの種類を拡充した他、ローソンでのギガチャージカードの販売を開始しました。このような取り組みがお客さまから支持され、他社からのお乗り換えが増加、ローソンとのシナジー効果も発揮しています。

構造変革のポイント



こうした価値づくりを通じ、ARPU成長とご契約期間長期化による解約率低下を図ることで、より筋肉質な事業基盤へと変革を進めてきました。

事業成長のポイント

テレコムコアの持続的成長に向け、26.3期より推進してきた「価格競争から価値競争への販売戦略の転換」および「LTVを重視した構造変革」を引き続き推進するとともに、「AI活用によるマーケティング強化、コスト効率化」を実現していきます。

LTVを重視した構造変革の継続推進		最適化・効率化
モバイルARPU増	解約率低減	AIエージェントによる1to1マーケティング強化
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	AI積極活用と効率的投資によるコスト効率化

LTVを重視した構造変革の推進

LTV最大化の取り組みとして販売手法の工夫があります。お客さまに最適な端末をご提案する売り方に注力することで、ARPU増やご契約期間の長期化につながります。価値提供を主軸に置いた販売を強化し、販促費についても適切にコントロールをしていきます。

また、販売チャネルにおいても、auショップ等での価値提供を強化し、より地域に密着したお客さま接点を活用した提案に注力していきます。当社の強みである全国14,000以上のローソン店舗もリアル接点として活用していきます。

地域密着の取り組みは法人のお客さまにおいても実践していきます。2011年より「KDDIまとめてオフィス」にて、中堅・中小企業のお客さま向けに当社の法人向け通信サービスやオフィス環境の構築を支援してきました。昨今の働き方の多様化やデジタル技術の発展により、企業における課題は変化しています。こうした環境変化に対応し、ツール提供にとどまらず、「地域密着の現場力」と「専門性」を活かしたDX支援へと事業領域を拡大させるため、2026年4月1日よりKDDI Biz Edgeに名称を変更し、全国にある営業拠点にてお客さまのビジネスを最前線（Edge）で支えるパートナーとして、さらなる価値提供に努めていきます。

より地域に根差したマーケティングを強化し、地域に必要とされる拠点・ブランドを目指していきます。

AI活用によるマーケティング強化とコスト効率化

AIの活用により、テレコムコアはさらなる安定成長と筋肉質な経営基盤の構築を目指します。例えば、KDDIお客さまセンターでは、月間約200万件のお問い合わせ実績をもとに、自律型AIエージェントを独自で開発し、オンラインでのお問い合わせ対応に導入しています。コミュニケーターのようなお客さまに寄り添った応対でお困りごと解決をサポートし、利便性・安心感につなげ、満足度向上に取り組んでいきます。

INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
連結業績
テレコムコア
パーソナルグロース
ビジネスグロース
ガバナンス
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

テレコムコア

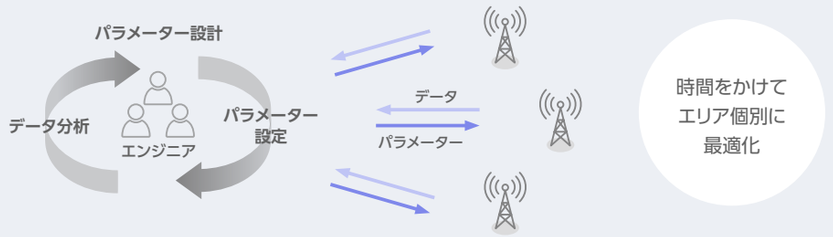
また、AIによる1to1マーケティングの高度化も進めています。通信、金融、決済など多様な接点から得られるデータを統合・分析し、お客さま一人ひとりのニーズに応じた最適な提案を実施しています。これにより、顧客体験の向上に加え、解約率の低減を実現しています。今後もデータ基盤の強化とAI活用を通じて、よりパーソナライズされた価値の高いサービス提供を推進していきます。

加えて、今後さらなるトラフィックの拡大が見込まれる中、より効率的で高品質な通信を追求するため、AIを活用した高度に自律したネットワーク基盤「AI for Network」の取り組みを行っています。

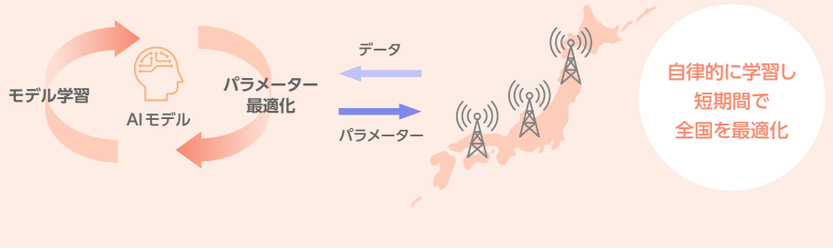
AIが全国の基地局に分散配置され、リアルタイムで通信状況を分析し、基地局ごとに高精度なネットワーク最適化が可能となります。また、通信障害発生時も、原因を即時に特定する「復旧支援AIエージェント」の運用を開始しました。クラウド環境上に構築された、音声通話・データ通信やau PAYなど一部サービスにおいて、障害の原因特定から復旧措置までを完全自動化する運用DXを目指します。

エリア最適化のフロー図

人手による最適化



本技術による最適化



関連するマテリアリティ

テレコムコアの成長戦略を通じ、マテリアリティの解決に貢献します。



高品質なネットワークと多様なお客さまニーズに対応するマルチブランドやプランの設計により、人々の暮らしや企業活動、地域社会を支える「つなぐ」価値を提供します。また、デジタルデバイドの解消にも貢献します。



AIを活用した1to1マーケティングにより、お客さま一人ひとりに最適なサービスを提案するとともに、復旧支援AIエージェントの活用により、通信ネットワークの安定運用を実現しています。これらを通じ、お客さま体験価値の向上と高品質な通信サービスの提供に取り組んでいます。



全国の通信インフラやauショップ、ローソン店舗、法人拠点などの幅広いお客さま接点を活用し、地域社会と密着した価値創造に取り組んでいます。地域ごとの課題解決や魅力向上に貢献することで、地域に必要とされる企業を目指します。



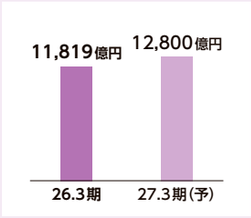
パーソナルグロース

パーソナルグロースCAGR二桁成長へ

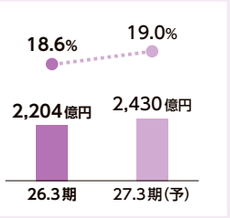
パーソナルグロースでは、5つの領域を設定し成長領域を明確化しました。

au・UQ mobileのお客さま基盤へ金融・エネルギー・デバイス関連のクロスユースを浸透させ、ローソン・Pontaパスの成長、さらにグローバル領域への挑戦を通じてCAGR二桁成長を目指していきます。

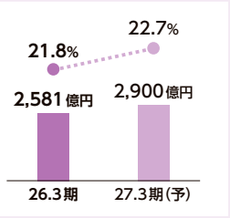
売上高



調整後営業利益／調整後営業利益率



調整後EBITDA／マージン



事業を牽引する5領域
金融
Pontaパス・ローソン
エネルギー
デバイス関連
グローバル

26.3期売上高※1	
金融事業収入※2	3,916億円
Pontaパス収入	868億円
エネルギー事業収入※3	4,292億円
デバイス関連収入	2,352億円
その他（グローバル含む）	390億円

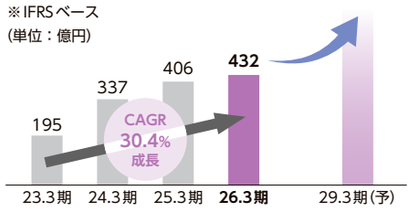
※1 管理会計上の数値（グループ内取引含む）
※2 auフィナンシャルホールディングス売上高とKDDI単体のau PAY売上高の合算値
※3 auエネルギーホールディングスの売上高

事業成長のポイント

金融

2008年に日本初のモバイルに特化した銀行として創業した「じぶん銀行」（現auじぶん銀行）をはじめ、クレジットカード、電子決済、保険など、金融サービス領域を拡大し、通信と金融のシナジー創出モデルを先行構築してきました。2023年9月には、携帯業界初となる、通信と金融特典がセットとなったスマートフォン向け料金プラン「auマネ活プラン」を提供開始し、2025年12月にはauじぶん銀行特典を強化した「auバリューリンク マネ活2」を提供開始しました。これらの取り組みにより、マネ活関連プランの累計契約者数は180万人を突破し（2026年3月時点）、通信サービスの魅力向上に加え、銀行やクレジットカードなどの金融サービスの利用拡大にもつながっています。こうした取り組みを背景に、23.3期から26.3期までの前中期経営戦略期間において、金融領域の営業利益はCAGR30.4%と着実に成長しました。新中期経営戦略においても、強みを活かし、引き続き、グロース領域の二桁成長を牽引していきます。

営業利益※（auフィナンシャルホールディングス）



前中期経営戦略期間でCAGR二桁成長
既存・新規事業でさらなる成長を目指す

通信×金融の価値創出



シナジー創出モデル構築

通信とのセットプランによる基盤拡大

auバリューリング マネ活2

累計契約者数 180万人突破

特典① 銀行あずけて特典
特典② 通信料お支払い特典
特典③ お買い物特典

auじぶん銀行へのキャッシュバック特典でアクティブな口座を増加

au PAY ゴールドカードの特典魅力化による基盤拡大、au PAY カードの利用促進

決済・金融取扱高 23.8兆円（前期比 ✪10.9%）

auじぶん銀行口座数 729万口座（前期比 ✪8.2%）

au PAY カード会員数 1,082万会員
うち、ゴールドカード会員数 195万会員

（2026年3月時点）

INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
連結業績
テレコムコア
▶ パーソナルグロース
ビジネスグロース
ガバナンス
開示／データ

PICK UP

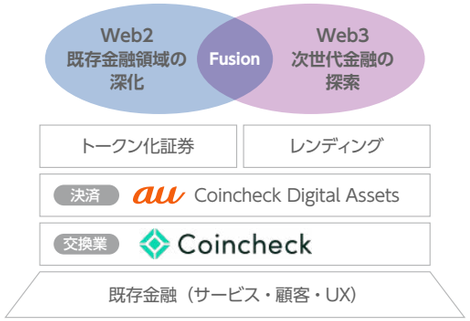
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

さらに、新しいビジネスモデル創出に向けた取り組みとして、既存金融の基盤の上で、Web3金融を先行的に取り組むことで優位性を構築していきます。それに向けた第一歩として、コインチェックグループとの資本提携、JVにて設立した新会社による「暗号資産ウォレット」提供を2026年夏より開始します。

今後も通信と金融サービスの連携を軸とした戦略を推進するとともに、次世代金融に向けた取り組みにも先行して着手し、既存金融を基盤とした競争優位の確立を図ります。

また、2026年5月12日の本決算説明会において、auフィナンシャルホールディングスの株式上場に向けた検討準備を開始することを発表しました。

本株式上場に関しては、関係当局の承認を前提としており、安定した財務健全性の確認や、成長戦略についてもさらに検討を深めていきます。また、当社は、上場後も主要株主として支援し、auブランドの活用や当社グループとのこれまでの取り組みを拡大していく予定です。



2026年夏
「暗号資産ウォレット」提供予定

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
- 戦略的なパートナリング推進
- 成長投資の最大化

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。

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

注）auFHはauフィナンシャルホールディングス。auFGはauフィナンシャルグループ。2026年5月時点では上場予定時期等は未定となっていますが、進展状況を踏まえ、必要に応じて、適宜開示を行っていきます

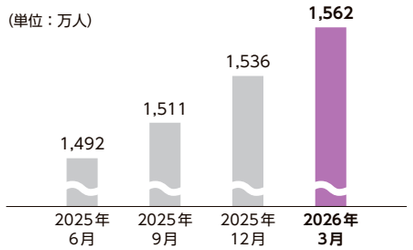
スケジュールや今後のプロセスについては、今後の進展状況を踏まえ、適宜開示を行っていきます。
今後も「通信×金融」のシナジーを最大化し、金融事業と通信事業相互の成長の好循環を目指します。

ローソン・Pontaパス

2024年に三菱商事と当社がそれぞれ50%ずつの出資比率となる新経営体制を発足しました。26.2期連結事業利益は1,123億円と3年連続で過去最高を更新し、好調に推移しています。「盛りすぎチャレンジ」や「ハピとくーポン」（アプリクーポン配布）などの販促施策、新発注システムによる品揃え強化により、顧客単価、客数が増加し日販が向上しました。当社としても、Pontaパスやpovo Data Oasisなどの販促施策により、ローソン店舗への送客で貢献しています。

2024年10月にサブスクリプションサービスの「auスマートパスプレミアム」を「Pontaパス」へリニューアルし、「ウィークリーLAWSON」の提供を開始しました。2025年10月の提供1周年を機に、「ウィークリーLAWSON」に新たにコーヒーの無料クーポンが毎月5枚もらえる「コーヒーコース」を追加し、週替わりで人気商品がおトクに楽しめる「バラエティコース」とのコース選択を可能にするなど、サービスの魅力化に努めています。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、会員数は2026年3月末時点に約1,560万人になりました。さらなる会員数拡大に向けて、加入方法をオンラインに加えてローソン店頭での受付を2025年6月より開始しています。

Pontaパス会員数



会員数拡大に向けて

ローソン店頭での入会
加入方法が拡大



特典の魅力化
日常のあらゆるシーンで
より便利でおトクに

Pontaパス
©Ponta



「コーヒーコース」
無料クーポン5枚／月
（合計800円※相当）
※表記の金額は税込み

INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
連結業績
テレコムコア
パーソナルグロース
ビジネスグロース
ガバナンス
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

パーソナルグロース

さらに、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 × Tech Convenience」の取り組みを推進しています。

2025年6月に高輪本社にオープンしたKDDI直営店では実証実験の場として新しい挑戦の効果検証やノウハウを蓄積しています。7月に社員向けのオフィス環境特化の店舗もオープンし、社員が実験対象となって、利用頻度のデータ蓄積やクルー効率化の効果も出始めています。2026年9月時点では、大阪、新宿オフィスまで店舗を拡大しています。当社とローソンは、本取り組みを通して、オフィス環境に特化したコンビニの構築を目指していきます。利用者である社員の声をもとに使いやすさと利便性を追求し、先端の技術を積極的に取り入れて検証しながら、他企業のオフィスなどへの展開も目指していきます。



オフィス特化型社員専用ローソン

平均滞在　約2分
週2日以上利用　約8割※

クルー効率化

新たな施策
- ダイナミックプライシング
- 食事支援クーポン

※高輪店舗（社員専用ローソン）を利用したアンケート回答者（1,077人）の内、週2日以上利用する人の割合（2025年9月8日～9月13日）

2026年6月には、ローソン店舗を拠点に、テクノロジーの力も活用して社会課題を解決するマチづくり構想の1号店「ハッピーローソンタウン池田伏尾台店」をオープンしました。

当社が提供する「次世代リモート接客プラットフォーム」を導入したオンライン相談サービス「Pontaよろず相談所」にて、行政から日常など生活に関わるさまざまなお困りごとを各分野の専門スタッフに相談可能です。AIコンシェルジュが池田市の行政に関するご相談や地域情報などをご案内する「池田市AIサポーター」も、本店舗にて初めて提供しています。



店舗正面



店舗全体（イメージ画像）

さらに、AIドローンやデジタルサイネージ、Starlinkを常設し、地域住民の皆さまへの支援の拠点となる「災害支援ローソン」としての機能も担います。平時にも、AIドローンはあらかじめ設定したルートを飛行することでマチの見守り、デジタルサイネージは池田市からの安全に関するお知らせを放映し、平時・有事を問わず地域住民の皆さまの安心に貢献します。

エネルギー

個人・法人のお客さま向けに、電力小売やエネルギーソリューションを提供しています。個人向けの「auでんき」は全国約362万世帯にご利用いただき、新電力利用者調査で利用者数1位※を獲得するなど、事業基盤を拡大しています。2025年10月からは、国内通信事業者として初めてオール電化プランに対応し、お客さま基盤の拡大を進めています。さらに、初期費用・月額費用の負担なくおトクに蓄電池をご利用いただける「auでんち」などを通じ、エネルギーの効率的利用とカーボンニュートラルへの貢献を推進します。今後も通信とのシナジーを活かし、持続的な成長を実現します。

※出典：MMD研究所「2025年新電力に関する調査」。50,000人からの回答で利用している電力会社のうち大手電力会社の契約割合は56.9%、新電力は27.8%の結果のうち、「auでんき」は新電力会社の中で1位を獲得

デバイス関連

デバイス関連は端末の修理・補償サービス、ハンドセットの周辺商材販売から構成されています。大部分を占める修理・補償サービスは、大切なスマートフォンやタブレットなどの故障、紛失、盗難など、トラブルの際にサポートが受けられる有料会員サービスです。近年ではスマートフォンの高価格化に伴い、お客さまの需要がさらに高まることが見込まれます。今後もお客さまが安心してスマートフォンをご利用できる環境を提供していきます。

ハンドセットの周辺商材販売は、AIグラスのような先進的な独自商材の提供と、ローソン等のリアルチャネルの活用拡大を通じて、他社差別化と販売の拡大を目指します。



「スマホの次」の登場を新たな事業機会に

パーソナルグロース

グローバル

モンゴル事業の着実な成長と、国内事業で培ったノウハウをアジアを中心に海外展開し、新たな成長軸を創出することを目指します。まずは、ベトナム通信大手のVNPTとベトナム市場におけるモバイル通信のサブブランドの立ち上げ、2026年内の共同サービス展開を目指すことに合意しました。KDDIが日本で展開するオンライン専用ブランド「povo」の運営で培ったノウハウと、VNPTのベトナム国内における通信事業基盤やブランド力、顧客接点を活用し、ベトナムにおける若者層・デジタルネイティブ層を主なターゲットとした新たなモバイル通信サービスの提供を実現します。



VNPT※サブブランドとして 2026年内共同サービス展開へ

※ベトナム郵便電気通信グループ

関連するマテリアリティ

パーソナルグロースの成長戦略を通じ、マテリアリティの解決に貢献します。



マテリアリティ1
「つなぐチカラ」の進化

通信を起点に、金融・エネルギーなど多様なサービスを融合させることで、お客さまとの接点とデータを横断的に連携し、生活インフラ全体を支えるプラットフォームへ進化していきます。「つなぐチカラ」をネットワークから社会基盤へと拡張し、安心・安全で持続可能な社会の実現に貢献していきます。



マテリアリティ3
地域の魅力化

ハッピーローソンタウン池田伏尾台店の取り組みは、高齢化や人口減少により低下した生活利便性や交流機会の課題に対し、リアル拠点とテクノロジーを融合して生活機能とコミュニティの再構築を図るものです。ローソンとKDDIは、本店舗を起点に誰もが安心して暮らし、人と人がつながる持続可能なまちづくりを目指します。また、モンゴル事業の着実な成長に加え、国内事業で培ったノウハウをアジアを中心に展開し、地域社会のデジタル化や利便性向上を通じて、国内外の地域の魅力化に貢献していきます。

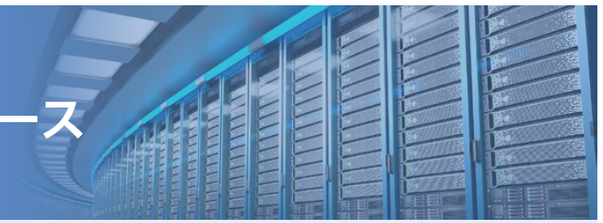


マテリアリティ5
地球環境への貢献

auでんきでは、再生可能エネルギー比率実質100%とCO_2排出量実質ゼロの環境に配慮したecoプランを提供しています。このようにお客さまご自身が環境負荷低減に貢献できる取り組みを推進しています。

INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
連結業績
テレコムコア
▶ パーソナルグロース
ビジネスグロース
ガバナンス
開示／データ

PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

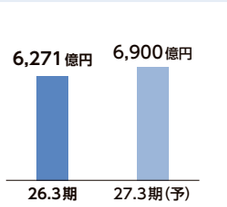


ビジネスグロース

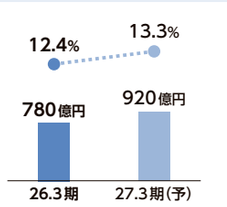
ビジネスグロースCAGR二桁成長へ

ビジネスグロースでは、AI前提社会を支える事業領域として新たに5領域を設定。前中期経営戦略でグロース領域として成長を牽引したコネクティッド、データセンター（海外コネクティビティDC）、AI-BPOの3領域の持続的な成長をベースに、中期経営戦略では新たにAIインテグレーション、サイバーセキュリティの2領域を設定。高まるAI活用ニーズ・制度変更機会等を捉え、成長を加速させていきます。このように各領域の積極拡大を図り、ビジネスグロースとしてCAGR二桁成長を目指していきます。

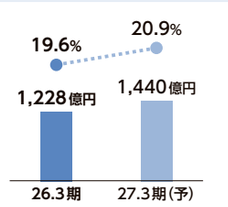
売上高



調整後営業利益／営業利益率



調整後EBITDA／マージン



事業を牽引する5領域
AIインテグレーション
サイバーセキュリティ
コネクティッド
データセンター（海外コネクティビティDC）
AI-BPO

26.3期売上高※	
AIインテグレーション・サイバーセキュリティ	1,701億円
コネクティッド	971億円
データセンター（海外コネクティビティDC）	1,037億円
AI-BPO	2,397億円
その他	165億円

※管理会計上の数値（グループ内取引含む）

事業成長のポイント

AIインテグレーション

「AIインテグレーション」とは、AI導入の前提となる「クラウドリフト」、システム構築を効率化する「AI駆動開発」、「業務やサービスそのものへのAIの組み込み」の3つをかけ合わせたサービスです。2026年4月に始動させたKDDIアイレットを中心に、この事業を開始していきます。

AI活用は、どの企業においても重要な課題ですが、多くの企業では、AIで活用すべきデータが各社のオンプレシステム上に保管された状態となっています。これをクラウドへ移し、セキュアな環境に整えることが必要となります。KDDIアイレットは、2,500社以上へのクラウド導入実績と、AWS・Google Cloudの認定資格8,000超を保有しており、国内トップクラスの技術力を有しています。この技術力にKDDIの法人お客さま基盤40万社を掛け合わせ、AI活用の前提となるクラウド基盤をさらに広げていきます。今年度から順調に立ち上がり、27.3期1Qのクラウド基盤売上高は前期比+30%超で成長しました。その上にインテグレーションや保守・運用をクロスセルし、より強固な収益構造を作っていきます。さらに、堺のAI-DCでのソブリン環境構築とあわせ、デジタルベルトからAI労働力／AI生活力までの一気通貫提供を目指します。

これらにより、AI社会実装を加速させるとともに、企業において高まるAI活用ニーズを捉え、今後成長を加速させていきます。

AIインテグレーションの成長機会



（2026年6月末時点）

INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
連結業績
テレコムコア
パーソナルグロース
ビジネスグロース
ガバナンス
開示／データ

PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

ビジネスグロース

サイバーセキュリティ

近年、生成AIやIoT、クラウドの普及に加え、フロンティアAIの到来を背景に、サイバーセキュリティの重要性はこれまで以上に高まっています。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ラックを連結子会社化しました。KDDIが提供するネットワークやセキュリティサービスに加え、ラックによる最適なセキュリティ対策の提案から監視運用までの一貫したサービスをグループ一体で提供していきます。

KDDIは、AIなどを活用し、当社保有のシステム群に対し、未知の脆弱性を含めた潜在的問題に対する診断を実施しています。また、日本では2026年度から、サプライチェーンにおける取引先のセキュリティ対策を担保・評価する制度が開始される予定です。高まるセキュリティ需要や制度対応ニーズを捉え、事業成長を加速するとともに、日本全体のサイバーセキュリティ強化に貢献していきます。

経済産業省WEBサイト：
サプライチェーン強化に向けたセキュリティ対策評価制度（SCS評価制度）

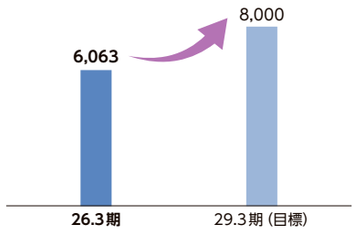
コネクティッド

KDDIグループは、25年にわたり自動車や社会インフラなどのミッションクリティカルな分野で高品質かつ安定したIoTコネクティビティを提供しています。また、通信規格の進化やAI・セキュリティなどの技術発展に対応し、コネクティッドカーや産業用デバイスのグローバル展開ニーズに応えるため『グローバル通信プラットフォーム』を進化させ続け、現在世界86の国と地域で提供しています。

コネクティッド回線数は2026年6月末時点で累計6,300万回線を超え、2029年3月には累計8,000万回線を目指します。それらをデータ接点としてAI活用を促進し、お客さま業務をより効率化するなど付加価値とセットで提供していくことで、『つなぐ』価値を追求し、お客さまの持続的な成長と社会の未来を力強く支援していきます。

コネクティッド回線数

（単位：万回線）



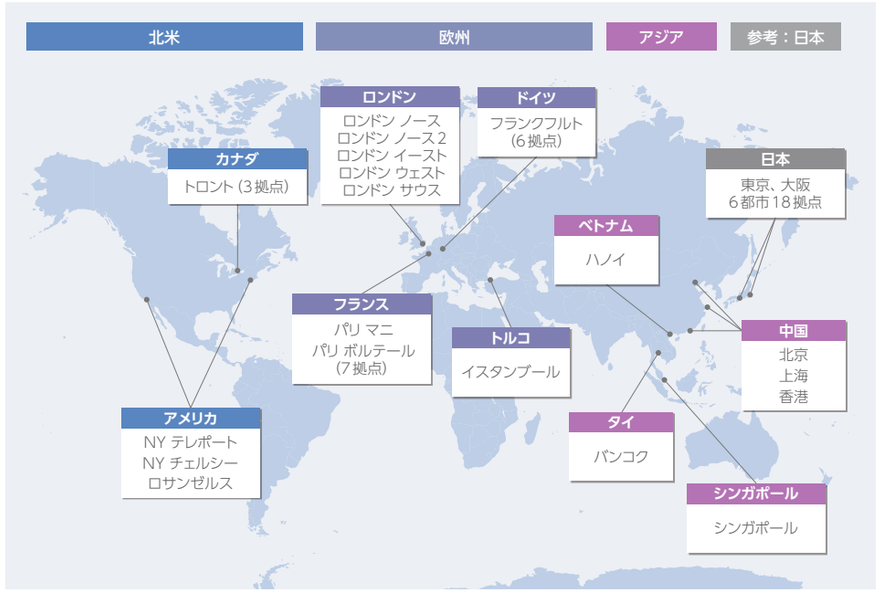
データセンター（海外コネクティビティDC）

当社は35年以上にわたり、ヨーロッパ・北米・アジアの主要都市において「Telehouse」ブランドでクラウド事業者、AI事業者、通信事業者などのお客さまに対し、接続性の高いデータセンター（コネクティビティDC）を提供しています。都市と近接した立地かつ、低遅延でセキュアに接続できる強みにより、AIやデジタル化の進展を背景としたお客さまの旺盛な需要に応え、事業を拡大しています。

当社の高い接続性は今後のAI推論需要などとも親和性が高く、AI前提社会においても持続的成長を目指していきます。

また、海外での事業経験を活用し、国内のAI-DCや自社のネットワーク、陸揚局などを連動させることで、通信基盤とAI計算基盤の融合である「デジタルベルト構想」を推進し、日本の国際競争力強化に貢献していきます。

「Telehouse」ブランドでのグローバル展開実績



（2026年7月末時点）

事業説明会「KDDI IR Day 2026」

ビジネスグロース

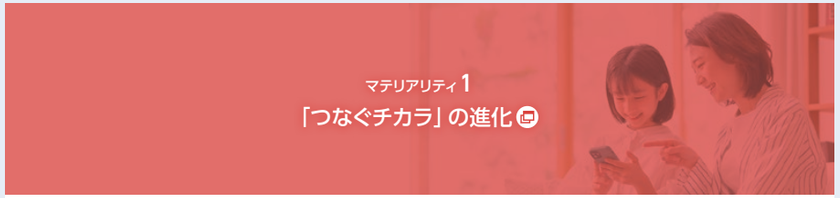
AI-BPO

人手不足の社会課題に対し、企業が業務をアウトソースする流れは今後も加速すると予想されます。このようなアウトソーシングニーズに対し、AIを駆使して顧客体験価値の向上と企業内部の変革を推進し、引き続きお客さま企業の成長に貢献していきます。

当社は、2023年9月に発足したアルティウスリンクを中核とし、コンタクトセンター事業における生成AIを活用した消費者接点のデジタル化など、サービス高度化を推進し、国内外で事業を展開してきました。今期からはそうした取り組みを加速し、従来の問い合わせ対応に留まらず、マーケティング支援やバックオフィスといった間接業務全般へと受託領域を拡大していきます。

関連するマテリアリティ

ビジネスグロースの成長戦略を通じ、マテリアリティの解決に貢献します。



マテリアリティ1
「つなぐチカラ」の進化

次世代社会基盤となるコネクティッド回線の拡大、セキュリティサービスの高度化と拡充を進め、お客さまにより最適なソリューションを提供する体制を構築していきます。このような取り組みを通じ、安心・安全な社会の実現に貢献していきます。



マテリアリティ5
地球環境への貢献

当社グループは、2026年3月31日、国内外のTelehouseや大阪堺データセンターなど全世界の当社データセンター※が使用する電力の100%を再生可能エネルギー由来の電力に切り替える環境目標を達成しました。今回の達成は、再生可能エネルギーの積極的な導入と、AI時代を見据えた省エネルギーの取り組みにより実現しています。引き続き、環境に配慮したデジタルインフラの提供により、持続可能なデジタル社会とネットゼロの実現に貢献します。

※KDDIグループがTelehouseブランドで建物・設備を保有している国内外のデータセンターと大阪堺データセンターを対象とし、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きます

INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
連結業績
テレコムコア
パーソナルグロース
▶ ビジネスグロース
ガバナンス
開示／データ

PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

Governance

ガバナンス

52-55　社外取締役メッセージ

56-57　役員一覧

58-64　コーポレート・ガバナンス

65-67　コンプライアンス

68-69　リスクマネジメント

70-72　情報セキュリティ

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

社外取締役・独立役員
池田 潤一郎

KDDIは、持続的な成長とクオリティの向上を重要テーマとして新たな中期経営戦略を策定しました。一方で、グループ会社における不適切取引事案を受け、さらなるグループガバナンスの強化も重要な経営課題として認識しています。今回、社外取締役に、中期経営戦略の策定における取締役会での議論やガバナンス強化に向けた課題認識について伺いました。

2026年5月に新しい中期経営戦略が発表されました。戦略策定の議論の中でどのような点に注目され、KDDIの成長の方向性をどのように捉えましたか。

淡輪取締役： 中期経営戦略は3年間の計画であると同時に、長期ビジョンをどう具体化するかを示すものです。今回の戦略では、AIの社会実装とKDDIの強みである通信インフラや顧客基盤、技術力との融合が分かりやすく示せたと考えています。「Fusion」の考え方は、まさにKDDIらしさを表しています。通信インフラ、Starlink、データセンターに加え、ローソンをはじめとする顧客接点などの多様なアセットを結び付けることで新たな価値を生み出すという方向性は非常に明快です。今後は、その価値を投資家をはじめとしたステークホルダーの方々にどのように伝えるかが重要です。

安藤取締役： 淡輪さんがお話しされた「Fusion」の考え方や、AIと通信基盤の融合という点は、私も非常に重要だと感じています。社外取締役に就任して2年経ちますが、改めて感じるのはKDDIが向き合うテーマの広さです。私は技術分野が専門ですが、取締役会では技術だけでなく、ガバナンス、コンプライアンス、KDDIフィロソフィ、サステナビリティなど、多岐にわたる論点について議論しています。

今回の中期経営戦略では、AIが大きなテーマです。AIは従来の中期経営戦略の3年間という時間軸を超えるスピードで進化しており、組織体制やセキュリティ、データセンター、さらには電力需要まで含めてどのように捉えるかが重要な論点です。

特に印象的だったのは、「地域」を強く意識して戦略が検討されたことです。AIの社会実装を進める上では、通信と電力を組み合わせながら地域の課題解決につなげていく視点が不可欠であり、AI前提社会のインフラ企業として意義のある方向性だと感じています。

また、通信事業においては、競争すべき領域と協調すべき領域の見極めも重要です。私は社外取締役として、「世の中ではこういう見方もあるのではないか」という視点を大切にしながら、

INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
▶ 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
リスクマネジメント
情報セキュリティ
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

社外取締役メッセージ

技術力の強化、お客さまへの価値提供、そして投資家の期待とのバランスを特に意識して、議論に参加しています。

奥宮取締役：私は法務・コンプライアンスが専門ですが、中期経営戦略の議論では法的問題そのものではなく、ガバナンスやコンプライアンスを前提とした上で、KDDIがどのように事業を成長させていくかという観点を重視しました。

特に議論したのは、通信という基盤事業をさらに強化しながら、成長領域をどう発展させていくかという点です。我々としても、絶え間なく進化するAIやデータセンターの理解を深め、適切なリスク監督を行うため、担当役員に勉強会を開催してもらうなど能動的な情報把握を行いました。その上で、KDDIが現在どのようなポジションにあり、3年後にどこまで到達できるのか、そのために必要な投資やパートナー戦略は何かという点について議論しました。一社単独では実現できない領域も多く、パートナー戦略や投資方針の実効性についても活発な議論がありました。

大川取締役：長年お客さまと直接接する仕事に携わってきた経験から、KDDIの事業が最終的にどのような社会価値やお客さまへの価値提供につなげていくかが重要だと思います。議論において特に重視したのが、お客さまと企業がインタラクティブな関係を築き、お客さま起点で価値創造をしていくという、これからの時代の「お客さま視点」です。今回示された「お客さまを起点としたAI労働力やAI生活力」といった考え方は、テクノロジーの進化を社会生活にどう融合させていくかを重視しており、誰もが価値を実感できるアプローチであると大変期待しています。

池田取締役：皆さんのお話を伺いながら感じるのは、それらを実現するための投資の考え方の重要性です。私は今年度から社外取締役に就任したため、今回発表した中期経営戦略の議論には参加していませんが、外部の視点から見て印象に残ったのが「規律を持った成長投資の積極検討」という考え方です。

成長投資は企業として当然必要なものですが、「規律」という言葉が加わることで、投資判断に対する説明責任がより明確になります。一方で、規律を重視しすぎて機会を逃してはいけません。私がいた海運業界でも、厳しい環境下でも成長投資を続けなければならない局面がありました。KDDIは強固な財務基盤と高いキャッシュ創出力を有しています。だからこそ、単に守りに入るのではなく、「なぜその投資が必要なのか」を明確にしながら、将来の成長に向けた投資を積極的に進めていくことが重要だと考えています。

今回、役員報酬制度に資本効率の視点が取り入れられました。報酬諮問委員会ではどのような議論が行われ、その意義をどのように捉えていますか。

大川取締役：報酬制度は中長期的な企業価値向上を支える重要な仕組みです。今回の中期経営戦略では、資本効率の視点を報酬指標に反映しましたが、これは経営が何を重視しているかを示す明確なメッセージです。また、社員にとっても会社がどういう観点で今後経営を行っていくのかが理解できるのは重要です。報酬諮問委員会における議論では指標の妥当性や報酬水準についても検証しました。報酬は機微なテーマですが、だからこそ率直かつ真摯な議論が重要だと考えています。



淡輪取締役：役員報酬の評価指標に資本効率の視点を取り入れたことは、市場と目線を合わせた改定だったと思います。これまでの評価指標であった業績や株価に加え、投資効率を意識した経営を明確に求めることで、意思決定の考え方がより分かりやすくなり、説明責任に応えられるものです。また、短期的な成果だけでなく、長期的な成長戦略と整合した投資を促す効果も期待しています。KDDIはこれまでも将来を見据えた投資を進めてきましたが、本改定は、資本効率と成長の両立をより強く意識した経営につながっていくものと考えています。

新たなマテリアリティの議論や中期経営戦略の策定を通じて、改めて感じたKDDIらしさや事業の強みについてお聞かせください。



大川取締役：新たな6つのマテリアリティはKDDIらしさや強みの発揮、それにより創出する社会価値を明確にしようとする強い意思を感じました。事業成長との好循環も分かりやすく、現実的な内容だと思います。一方で、「ステークホルダーのエンゲージメント向上」がなくなったことには当初疑問を持ちました。しかし、質問を重ね、その後改めて考えた結果、重要性が下がったのではなく、全てのマテリアリティの土台となる大前提として位置付けられているのだと理解しました。その意味では、従来の考え方を発展させたものであり、「進化した」と感じています。

池田取締役：私がKDDIの強みとしてまず感じたのは、潤沢なキャッシュフローと厚い財務基盤です。これは本当に得がたいものだと思います。また、社員の皆さんからは、「絶対に通信を止めてはならない」という社会インフラ企業としての強い責任感や誠実さを感じます。その根底にあるのが、稲盛氏が築いた思想にも通じるKDDIフィロソフィではないでしょうか。抽象的な理念ではなく、経験に裏打ちされた手触り感のある考え方が組織に浸透しており、これは他社が簡単に真似できるものではありません。さらに、通信は今後も社会の基盤であり続けます。その強固な事業基盤の上で新たな事業領域を広げていけることは、KDDIの大きな強みであり、将来性の高さにつながっていると感じています。

奥宮取締役：私も通信事業はKDDIの揺るぎない基盤として、大きな強みだと思います。AIによるグロースを掲げる今回の中期経営戦略においても、その成長を支える通信基盤の価値をしっかり示すべきという意見は、私を含む社外取締役からも出ていま

INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
▶ 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
リスクマネジメント
情報セキュリティ
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

社外取締役メッセージ

した。加えて、KDDIには挑戦する文化があります。カーボンニュートラルや人口減・高齢化は、今の社会が抱える大きな課題ですが、KDDIにはこれらを解決するツールを提供し得る素地が備わっていると思います。堅実さとチャレンジ精神の両方を持ち合わせていることが、KDDIらしさであり、今後も大切にしてほしい強みです。



安藤取締役：技術面から見ても、その通信基盤の強さは非常に大きな競争力です。KDDIは標準化や外部技術の活用に前向きなオープンな活動を重視してきた企業であり、その成果として通信品質や信頼性では高い評価を得ています。

今後のAI前提社会に重要になるのは、低遅延、大容量、カバレッジです。KDDIは固定・モバイル・衛星通信を組み合わせた総合的なネットワークを持っており、そこに大きな強みがあります。一方で、技術的な優位性は永続するものではありません。研究開発、人財育成、設備投資を継続しながら、「何をやるか」だけでなく「どうやるか」で優位性を維持することが重要であり、取締役会の中でも重要なテーマになっています。

大川取締役：皆さんのお話を伺っていて感じるのは、KDDIには事業基盤、人財、時代の追い風など成長に向けた多くの強みが備わっていることです。だからこそ、その強みに安住することなく、競争や規制、環境変化に向き合い続けることが重要です。その中で求められるのは、挑戦する姿勢とリスク管理を両立させることです。松田社長が掲げる「挑戦する」「夢中になる」という姿勢を維持しながら、環境変化にも対応する。その両立が持続的成長につながると考えています。

今回のグループ会社における不適切取引事案を受けて、グループガバナンスや取締役会の監督機能についてどのような課題認識をお持ちでしょうか。また、今後どのような強化が必要だとお考えですか。



奥宮取締役：今回の不適切取引は、グループ会社における事案ですが、長期間にわたり問題を把握できず、発生を防げなかったことを社外取締役一同重く受け止めています。リスクは問題が起きてから対応するのではなく、事前に分析し備えることが重要であり、そのためにリスクマネジメント委員会の設置も進めてきました。一方で、今回の事案を受け、グループガバナンスにはなお課題があることを痛感しています。

私は、リスクを把握し未然に防ぐ仕組みづくりと同時に、グループ会社全体の一体感や風通しの良さも重要だと考えています。株主総会では、「『つなぐチカラ』と言うなら、まずグループの中をつなぐべきではないか」という厳しいご意見もいただきました。そうした声を真摯に受け止め、支え合う文化と実効性あるガバナンスの両立を進めていくことが重要です。

安藤取締役：今回の件について、「最後のひと押しをすれば分かったのに」という残念な思いと反省があると同時に、事案の規模や影響の大きさを踏まえ、その責任の重さを改めて痛感しています。奥宮さんがおっしゃる両立を進めるために、私はフィロソフィと仕組みの両輪が必要だと感じています。つまり、どれほどフィロソフィが浸透していても、過ちを犯すのが人間であり、その不正を防ぐ仕組みがなければ十分ではありません。事業が多様化する中で、AIやデータ分析を活用したモニタリングやリスク管理の高度化は不可欠です。逆に拡大する事業全てに完璧な仕組みを構築することは至難であり、その弱点を、関わる人のフィロソフィで補うことが欠かせません。フィロソフィと仕組みは両輪であり、どちらが欠けても再発防止は実現できないと思います。

池田取締役：グループ経営を引き締める上で経営トップの姿勢も重要です。今回の事案については、表面的に見れば内部統制に課題があったと感じますが、一方で、これだけ多様な事業とグループ会社を抱える中、グループ経営の難しさがあったと感じました。

経営トップが全てを細部まで把握することは現実的ではありません。しかし、だからこそトップが各事業に関心を持ち、「見ているぞ」という姿勢を示し続けることが重要です。また、こういった事案は特定の個人だけの問題ではなく、組織の目標や文化、日々発せられるメッセージの影響を受けて起こるものでもあります。

内部統制の仕組みを強化することはもちろん、組織としてどのようなメッセージが伝わっていたのかを振り返り、グループ各社の経営陣が共通の倫理観と当事者意識を持って経営にあたることが、再発防止につながると考えています。

大川取締役：今回の事案を通じて感じたのは、KDDIの事業規模やグループ経営の広がりに合わせて、ガバナンスや監督機能も進化させる必要があることです。事が起こる前の気づきが必要でした。ここは大きな反省点です。そして重要なのは、単にガバナンス強化を掲げることではなく、課題を正しく分析し、適切な手を打つこと、さらに、施策は実施すること自体ではなく、その内容が期待した効果を生み出しているかを検証することが必要です。また、このような事案はフィロソフィが浸透していないと言われても弁解できませんが、稲盛氏の言葉にもある通り「ゴールは永遠に続くもの」です。理念や倫理の浸透に終わりはありません。今回の事案を契機に様々な課題を見つめ直し、グループ全体で共有するとともに、モニタリングや経営レビューの実効性向上につなげていかなければならないと考えています。

淡輪取締役：今回の不適切取引については、長年にわたり問題を見抜けず、結果として大きな事態に至ったことを、社外取締役として深く反省しています。兆候を捉えるためにどのような情報

INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
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
リスクマネジメント
情報セキュリティ
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

社外取締役メッセージ

を求めるべきだったのか、改めて考えさせられました。また、企業風土そのものに問題があったのではないかとの見方もありましたが、私は社外取締役としてそのような圧力があると感じたことはなく、むしろ社員の主体的な挑戦を後押しする企業文化はKDDIの強みであると認識しています。この事案を受けて過度にリスク回避へ傾き、KDDIが大切にしてきた挑戦する文化までも萎縮させてしまってはなりません。今後は事業特性に応じたリスク把握とグループガバナンスの実効性向上を通じて、再発防止につなげていくことが重要だと考えています。

AI前提社会の競争力の源泉として、人財や組織、知的財産などの無形資産の重要性がますます高まっています。KDDIの強みや今後強化すべき点についてどのように考えていますか。

安藤取締役：私は教育機関で長く人財育成に携わってきましたが、急速に立ち上がる分野、特にAIの人財の確保と育成は本当に難しい課題だと感じています。KDDIではAI領域の体制強化を進めていますが、こうした人財は、通信分野に限らず全ての分野で、また世界中で、まだ足りないと思います。加えて、AIが主役となりつつあるセキュリティやリスク管理はKDDIだけで完結するものではなく、業界や世界全体で情報を共有しながら取り組むことが欠かせません。人財育成とオープンな連携の両立が、これからますます重要になると考えています。

奥宮取締役：人財は競争力を左右する重要なテーマだと思います。今後さらに成長していくためには、専門性を高める学びの機会や、新たな挑戦を後押しする環境づくりが重要です。

また、人財や組織の価値を高める上では、安藤さんがおっしゃるような会社の枠を超えた交流や知識の共有も欠かせません。高輪本社のような共創の場を活用しながら、事業や研究成果を共有し、横のつながりを強化していくことにも期待しています。さらに、グローバルに事業領域が広がる中で、世界の多様な人財と交流しながら活躍できる国際人財の育成も重要なテーマです。人財・組織・知的財産を支えるのは人であり、その成長を支える仕組みづくりが、将来の企業価値向上につながると考えています。

淡輪取締役：人財育成という点では、KDDIには既に大きな強みもあると感じています。KDDIの人財・組織の強みは、フィロソフィを単なる理念ではなく、一人ひとりが自分ごととして捉え、行動につなげようとしている点にあると思います。私自身、稲盛氏の「動機善なりや」という言葉に象徴されるように、人としてどうあるべきかという価値観が組織の根幹にあることは大きな強みだと感じています。

また、人事制度もバランスが取れており、離職率の低さなどにもその成果が表れていると思います。今後は、こうした強みを維持しながら、専門性を高める機会や人財育成への投資をさらに充実させるとともに、人財に関する取り組みや成果を社外へ積極的に発信していくことも重要です。

大川取締役：ここまでのお話にも共通していますが、企業の持続的な成長を支えるのは人財や知的財産といった無形資産だと思います。知的財産も時間がたてばその効果は陳腐化してしまいますが、重要なのはそれを生み出し続ける組織や知識創造のプロセスです。社内外の知見を結び付けながら新たな価値を創出し続けることが、無形資産の価値向上につながると考えています。



最後に、今年度より社外取締役に就任された池田取締役にお伺いします。これまでの議論を踏まえ、KDDIの企業価値向上に向けてどのような役割を果たしていきたいと考えているか、お聞かせください。



池田取締役：私が貢献したいのは、KDDIが投資家をはじめとした多様なステークホルダーの期待に応えながら企業価値を高めていくことです。企業価値とは投資家だけのものではなく、社会やお客さま、取引先さま、社員など、幅広いステークホルダーとの関係の中で築かれるものだと考えています。私は社外取締役としてリスクとリターンを見極めながら、必要な挑戦には背中を押す役割を果たしたいと思います。また、今後の成長投資を判断していく上では、「なぜKDDIがやるのか」「KDDIだからこそできることは何か」という視点を大切にし、他の社外取締役の皆さんとともに、企業価値向上につながる議論に貢献していきます。

INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
▶ 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
リスクマネジメント
情報セキュリティ
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

役員一覧（2026年6月17日時点）

※所有する当社株式数は2026年3月31日時点

取締役



髙橋 誠
たかはし まこと
1961年
10月24日

所有する当社株式数
82,300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）



最勝寺 奈苗
さいしょうじ ななえ
1964年
5月12日

所有する当社株式数
23,700株

取締役執行役員専務
CFO

2020年4月 当社執行役員
当社コーポレート統括本部 経営管理本部長
2022年4月 当社コーポレート統括本部 副統括本部長 兼 サステナビリティ経営推進本部長
2023年4月 当社執行役員常務
当社CFO（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）
2026年6月 当社コーポレート統括本部 ガバナンス推進本部長（現任）



細井 浩昭
ほそい ひろあき
1966年
11月18日

所有する当社株式数
12,000株

取締役執行役員常務

1989年4月 第二電電株式会社（現当社）入社
2010年4月 当社グローバルICT本部KDDI SINGAPORE PTE LTD. 出向
2013年4月 当社ソリューション営業本部 営業企画部長
2024年4月 当社執行役員
当社パーソナル事業本部 パーソナル事業戦略本部副本部長
2024年7月 当社ビジネス事業本部 副事業本部長
2025年4月 当社執行役員常務
2026年4月 当社ビジネスコア事業本部長 兼 事業企画本部長（現任）
2026年6月 当社取締役執行役員常務（現任）



伊奈 憲彦
いな のりひこ
1963年
9月16日

所有する当社株式数
0株

取締役

1987年4月 三田工業株式会社（現京セラドキュメントソリューションズ株式会社）入社
2011年8月 KYOCERA MITA AMERICA,INC.（現 KYOCERA DOCUMENT SOLUTIONS AMERICA,INC.）社長
2014年6月 京セラドキュメントソリューションズ株式会社 取締役 兼 常務執行役員
2016年4月 同社取締役 兼 営業本部長
2017年4月 京セラ株式会社 執行役員常務 京セラドキュメントソリューションズ株式会社 代表取締役社長
2017年6月 京セラ株式会社 取締役 兼 執行役員常務
2021年4月 同社ソリューションセグメント担当
2025年4月 同社取締役 兼 執行役員専務 同社経営改革プロジェクト担当 兼 ソリューションセグメント担当
2026年4月 同社代表取締役副会長 ソリューション事業担当（現任）
2026年6月 当社取締役（現任）



大川 順子
おおかわ じゅんこ
1954年
8月31日

所有する当社株式数
6,400株

社外取締役・独立役員

2010年2月 日本航空株式会社執行役員
2012年2月 同社常務執行役員
2013年4月 同社専務執行役員
2013年6月 同社取締役専務執行役員
2016年4月 同社代表取締役専務執行役員
2018年6月 同社副会長
2019年4月 同社特別理事
2020年6月 株式会社商工組合中央金庫 社外取締役
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
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）



松田 浩路
まつだ ひろみち
1971年
11月30日

所有する当社株式数
30,000株

代表取締役社長
CEO

2020年4月 当社執行役員
2023年4月 当社パーソナル事業本部 副事業本部長
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 CDO（Chief Digital Officer）
当社先端技術統括本部長 兼 先端技術企画本部長
2025年4月 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）



勝木 朋彦
かつき ともひこ
1967年
2月22日

所有する当社株式数
15,400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（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）



佐々木 正見
ささき まさみ
1972年
8月23日

所有する当社株式数
14,900株

取締役執行役員

1995年4月 北海道セルラー電話株式会社（現当社）入社
2022年4月 当社執行役員
当社パーソナル事業本部 コンシューマ営業統括本部 副統括本部長 兼 コンシューマ営業推進統括部長
2024年4月 当社パーソナル事業本部 副事業本部長
2024年6月 UQコミュニケーションズ株式会社 代表取締役社長
2025年4月 当社パーソナル事業本部 パーソナル第1営業本部長
2026年4月 当社パーソナルコア事業本部長 兼 コア事業推進本部長（現任）
2026年6月 当社取締役執行役員（現任）



淡輪 敏
たんのわ つとむ
1951年
10月26日

所有する当社株式数
4,000株

社外取締役・独立役員

2007年4月 三井化学株式会社 執行役員
2010年4月 同社常務執行役員
2012年6月 同社取締役常務執行役員
2013年4月 同社取締役専務執行役員
2014年4月 同社代表取締役社長執行役員
2020年4月 同社代表取締役会長
2022年6月 当社社外取締役（現任）
2023年4月 三井化学株式会社 取締役会長
2023年6月 東京ガス株式会社 社外取締役（現任）
2026年4月 三井化学株式会社 取締役



奥宮 京子
おくみや きょうこ
1956年
6月2日

所有する当社株式数
2,000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）
2014年6月 日本電気株式会社 社外監査役
森永乳業株式会社 社外取締役
2017年7月 労働政策審議会雇用環境・均等分科会 会長
2018年6月 株式会社横浜銀行 社外取締役
2023年6月 当社社外取締役（現任）
株式会社朝日工業社 社外取締役（現任）
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）

INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
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
リスクマネジメント
情報セキュリティ
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

役員一覧

取締役



安藤 真
あんどう まこと
1952年
2月16日

所有する当社株式数
1,500株

社外取締役・独立役員

1995年4月 国立大学法人東京工業大学（現東京科学大学）工学部 電気電子工学科 教授
2015年4月 同大学 理事・副学長（研究担当）
2017年4月 同大学 名誉教授、現在に至る
2018年4月 国立高等専門学校機構 理事（研究、情報担当）
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）



池田 潤一郎
いけだ じゅんいちろう
1956年
7月16日

所有する当社株式数
0株

社外取締役・独立役員

1979年4月 大阪商船三井船舶株式会社（現株式会社商船三井）入社
2004年6月 同社人事部長
2007年6月 同社定航部長
2008年6月 同社執行役員
2010年6月 同社常務執行役員
2013年6月 同社取締役 専務執行役員
2015年6月 同社代表取締役 社長執行役員
2021年4月 同社代表取締役 会長執行役員
2023年4月 同社取締役 会長
2024年6月 ヤマトホールディングス株式会社 社外取締役（現任）
2026年4月 株式会社商船三井 取締役
2026年6月 当社社外取締役（現任）
株式会社商船三井 特別顧問（現任）

監査役



増田 和彦
ますだ かずひこ
常勤監査役

所有する当社株式数
109,700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
13,300株



小笠原 憲一
おがさわら けんいち
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
700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
700株

取締役会・諮問委員会の構成

※26.3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

氏名	代表権	社外役員	独立役員	業務執行	非業務執行	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	補足
髙橋 誠	●			●		●	●	取締役会議長
松田 浩路	●			●		●	●	代表取締役社長 CEO
最勝寺 奈苗				●				取締役執行役員専務CFO、コーポレート統括本部長、ガバナンス推進本部長
勝木 朋彦				●				取締役執行役員常務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
細井 浩昭				●				取締役執行役員常務、ビジネスコア事業本部長、事業企画本部長
佐々木 正見				●				取締役執行役員、パーソナルコア事業本部長、コア事業推進本部長
伊奈 憲彦					●			
淡輪 敏		●	●			●	●	指名諮問委員会議長
大川 順子		●	●			●	●	報酬諮問委員会議長
奥宮 京子		●	●			●	●	
安藤 真		●	●				●	
池田 潤一郎		●	●			●		

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

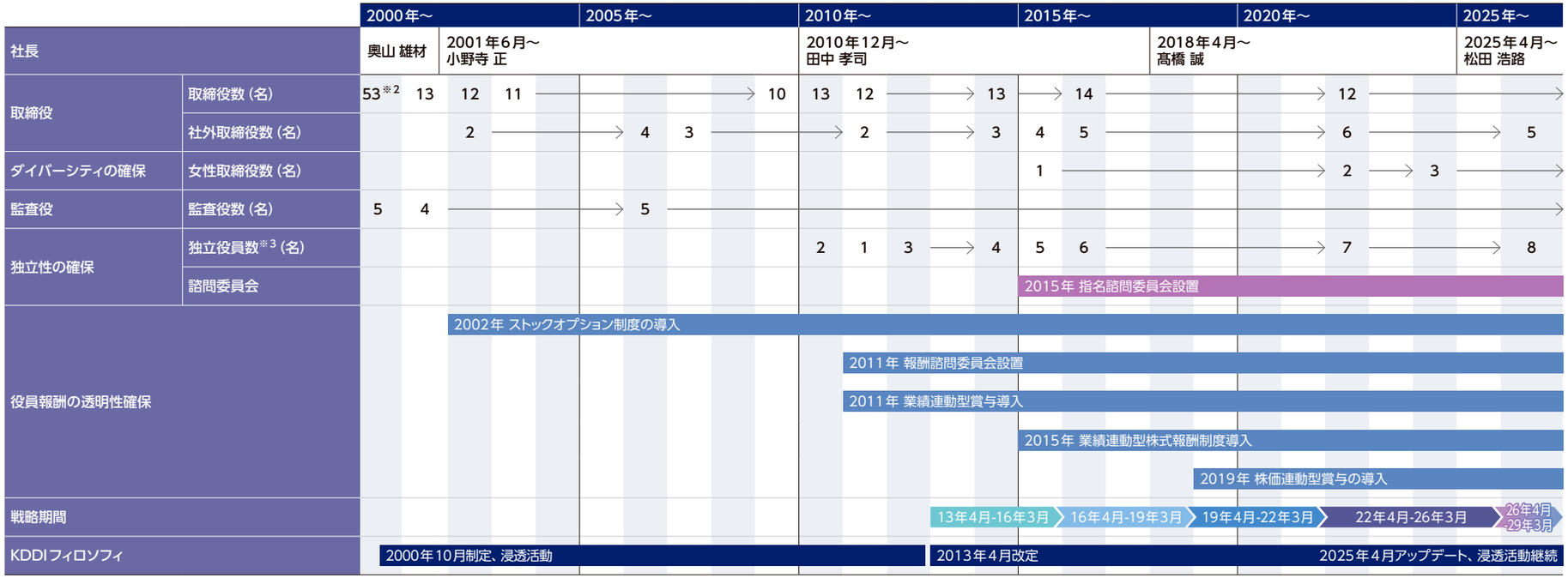
KDDIは社会インフラを担う情報通信事業者として、24時間365日いかなる状況でも、安定した通信サービスを提供し続けるという重要な社会的使命を担っています。また、情報通信事業は、電波などの国民共有の貴重な財産をお借りすることで成り立っており、社会が抱えるさまざまな課題について、情報通信事業を通じて解決していく社会的責任があると認識しています。この社会的使命、社会的責任を果たすためには、持続的な成長と中長期的な企業価値向上が必要不可欠であり、お客さま、株主の皆さま、取引先、従業員、地域社会など、当社を取り巻く全てのステークホルダーとの対話、共創を通じて社会課題に積極的に取り組むことで、安心・安全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、当社は、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

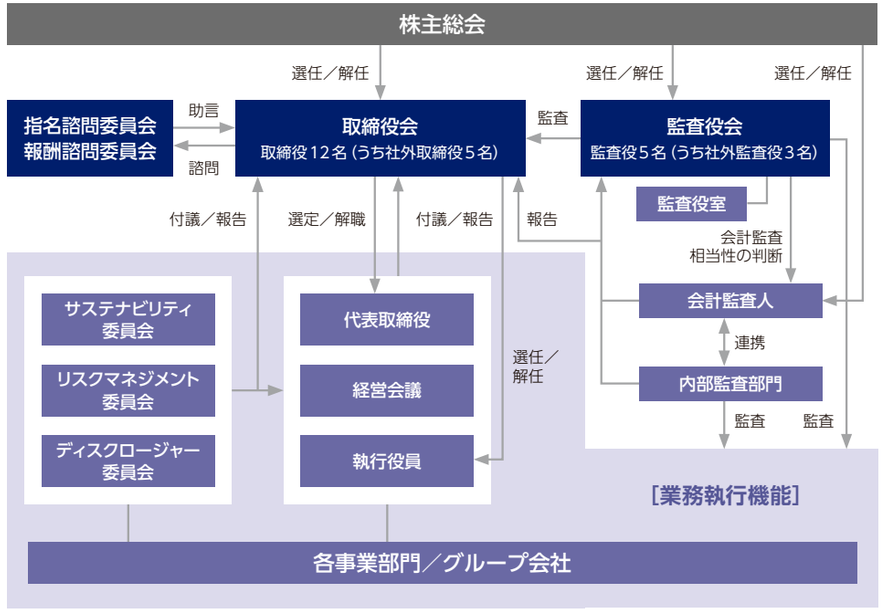


※1 表中に記載の人数は定時株主総会終了時点の人数を記載　※2 2000年10月のKDDI発足時の人数を記載　※3 株式会社東京証券取引所の有価証券上場規程436条の2に規定する独立役員

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制図

(2026年7月7日時点)



取締役会・監査役会

26.3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13回開催しました。

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・副議長および過半数の委員を独立社外取締役で構成しています。

26.3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。

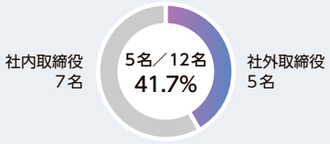
なお、独立性担保のため、取締役会における独立社外取締役の比率を、東京証券取引所プライム市場上場企業に求められている基準である、3分の1以上とすることを目標の最低ラインとしています。

取締役会の構成

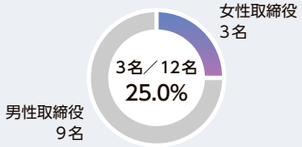
非業務執行取締役比率



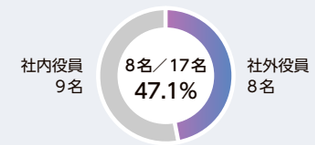
社外取締役比率



女性取締役比率



社外役員（社外取締役・社外監査役）比率



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、当社の取締役・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
取締役							
髙橋 誠		●	●	●	●	●	●
松田 浩路		●	●	●	●	●	●
最勝寺 奈苗		●				●	●
勝木 朋彦		●	●		●	●	●
細井 浩昭		●	●	●			
佐々木 正見		●	●				
伊奈 憲彦		●	●	●			
淡輪 敏	独立・社外	●	●	●			●
大川 順子	独立・社外	●	●				
奥宮 京子	独立・社外						●
安藤 真	独立・社外			●	●		
池田 潤一郎	独立・社外	●	●	●			●
監査役							
増田 和彦		●	●	●	●	●	●
山下 和保				●		●	●
小笠原 憲一	独立・社外			●			●
小暮 和敏	独立・社外					●	●
有馬 浩二	独立・社外	●	●	●	●		●

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

- 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。

- **新中期経営戦略策定に向けた議論**
  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、新中期経営戦略の全体的な方針および個別の事業戦略が早い段階から計画的に審議されたことで、多角的な議論が可能となり、より実効的な経営戦略の策定につながっている。
- **社外役員の多様な知見の活用**
  オフサイトミーティング等を活用した重要議案の事前説明や、当社グループの経営や事業の状況に関する研修の継続的な実施等により、社外役員が当社グループへの理解を深めた上で、それぞれの専門性を踏まえた積極的な意見・提言がなされている。

コーポレート・ガバナンス

今後の課題

- **新中期経営戦略の進捗モニタリングの強化**
  2026年度より始動した新中期経営戦略の実効性確保のため、取締役会・オフサイトミーティングにおいて適宜進捗状況を報告するほか、経営戦略期間中は毎年、重点戦略を中心に適切なアップデートを行っています。
- **グループガバナンスの強化**
  子会社で発生した不適切な取引事案を受け、再発防止策の策定や当社グループ全体への浸透状況等を取締役会で定期的に報告・審議することで、リスクマネジメントに関する取締役会でのモニタリングを強化し、グループガバナンスのより一層の強化に努めていきます。
- **取締役会の監督機能強化**
  社外役員が当社グループの状況をより多角的に把握できるよう、新中期経営戦略と連動したAIや金融事業等の研修機会の拡充、グループ会社の経営層等とのコミュニケーション機会の確保等を通じて、取締役会の監督機能強化を図っています。

第42期定時株主総会招集通知

監査役会の実効性に関する分析・評価

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。26.3期では、25.3期同様に、評価者を全ての監査役と社外取締役としました。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
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
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
リスクマネジメント
情報セキュリティ
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

コーポレート・ガバナンス

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。26.3期に発覚した子会社での不適切な取引を踏まえ「業務監査（子会社監査）」については、今後のさらなる強化・改善に向けた種々の助言がありました。

課題と改善

26.3期では、当該不適切取引事案に対する特別調査委員会の調査結果も踏まえ、今後ますます拡大する組織・複雑化する業務において不正の早期発見力を高めるべく、三様監査連携の在り方、監査対象とする子会社の範囲、子会社監査役との連携や外部専門家の起用を含む監査手法等を見直し、より高度で実効的な監査役監査を目指します。さらに、グループガバナンスの基盤強化に向けた当社グループの内部統制と内部監査の拡充状況についても注視していきます。

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おり、頂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	26.3期の主な活動
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 （12回中12回出席）
池田 潤一郎 独立役員 男性	大手海運事業者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	—

池田 潤一郎氏は、2026年6月17日開催の第42期定時株主総会において取締役に就任しています

社外監査役

氏名	当該社外監査役の選任理由	26.3期の主な活動（取締役会）	26.3期の主な活動（監査役会）
小笠原 憲一 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	—	—
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 （12回中12回出席）	監査役会出席 （13回中13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 （12回中10回出席）	監査役会出席 （13回中10回出席）

小笠原 憲一氏は、2026年6月17日開催の第42期定時株主総会において監査役に就任しています

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。

当社はグループとしての成長を掲げており、当社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、当社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、当社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。

当社はこれからも、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
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
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
リスクマネジメント
情報セキュリティ
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

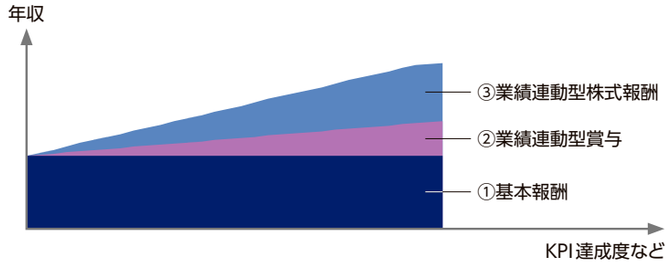
取締役および監査役の報酬

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。
- 当社の役員報酬水準は、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、当社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。

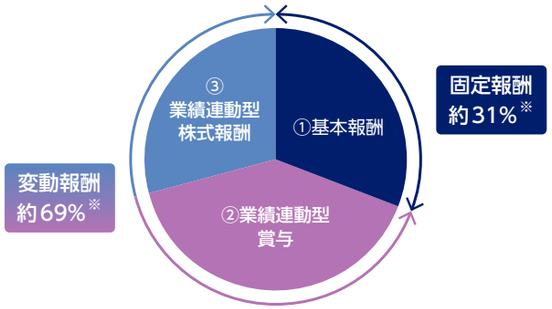
2. 取締役の報酬内容について

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

役員報酬の内訳



(注) 代表取締役社長の標準報酬構成
※変動報酬 (②③) のうち、株式報酬比率は約42%、金銭報酬比率は約58%

報酬の種類	支払・付与の時期	算定式／算出方法
① 基本報酬（金銭報酬）	月例	役位別の定額
② 業績連動型賞与（金銭報酬）	各事業年度終了後、最初に到来する6月	役位別の基準額 × 会社業績、KPI達成度※およびROEによる掛率
③ 業績連動型株式報酬	中期経営戦略の対象となる事業年度の終了後に株式を交付。交付後は退任時まで譲渡制限を付す	役位別の基準額 × TSR掛率 × ROICスプレッド掛率

※KPI達成度：中期経営戦略における各事業戦略の達成度を測るもの。なお、重要性を考慮し、2022年度よりESG関連項目の割合をKPI全体の約3割まで増加。
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に関する指標が含まれる

コンプライアンス

コンプライアンス

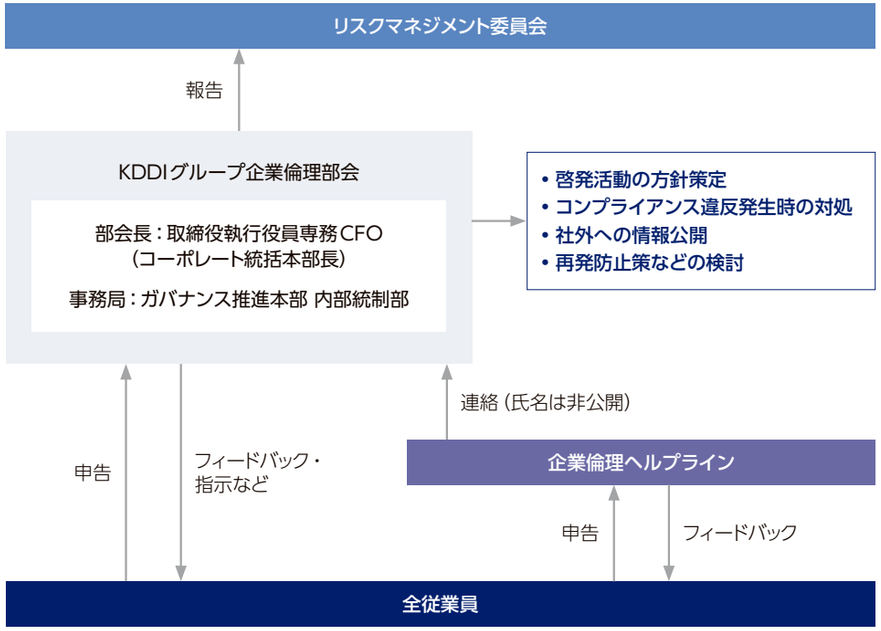
コンプライアンス推進体制

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。

当社グループ企業倫理部会の活動状況は、イントラネットを通じて全従業員に公開しています。

コンプライアンス推進体制

コンプライアンス推進体制



KDDI行動指針

当社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。

KDDI行動指針（基本原則）

企業倫理ヘルプライン

当社および当社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、速やかに是正措置および再発防止措置を講じています。

26.3期は、当社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。

コンプライアンスの教育・研修・啓発

対象	取り組み
社員	• eラーニング「不適切取引事案はなぜ起きたのか～子会社事例から学ぶ不正防止～」
新任ライン長、中途・新入社員	• eラーニング『コンプライアンス実践の基本』 • 内部通報制度のご紹介
グループ役員	• eラーニング『グループ会社役員研修（漫画で読み解くコンプライアンス）』

INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
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
リスクマネジメント
情報セキュリティ
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

グループガバナンス

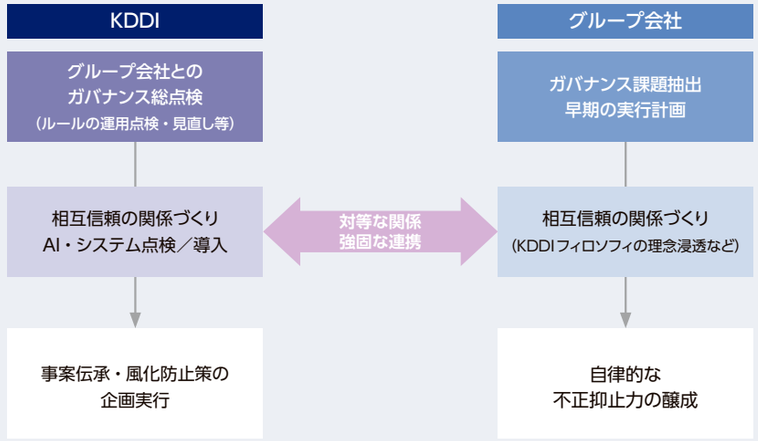
グループガバナンス強化の取り組み

KDDIは、2025年度に発覚した子会社の不適切取引事案を受けて、特別調査委員会からの再発防止策の提言を踏まえ、グループガバナンス強化の取り組みを推進しています。

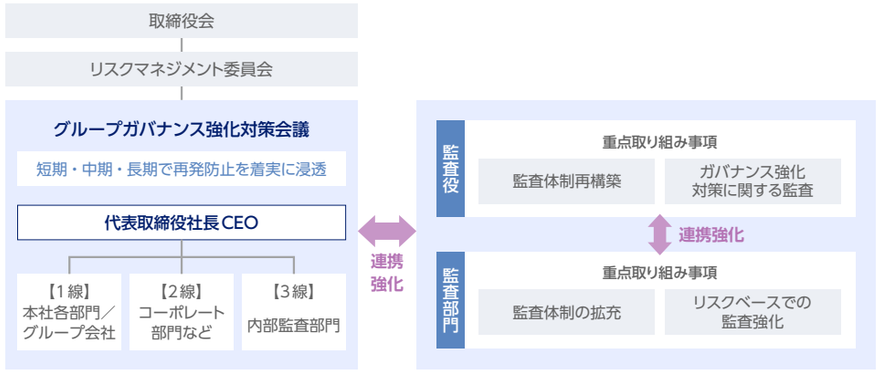
2026年3月に設置した「グループガバナンス強化対策会議（議長：代表取締役社長）」が中心的役割を担い、再発防止策の策定とグループ全体への浸透を図り、さらなる体制強化や実効性向上に向けた検討も行っています。管理体制と業務プロセスの整備に加え、グループ会社との相互の信頼関係づくりについても経営レベルで議論し、アクションにつなげています。

また、ガバナンス関連の機能を集約した「ガバナンス推進本部」をコーポレート統括本部に2026年6月新設し、本部長を取締役執行役員専務CFOが兼任します。

グループガバナンス強化の進め方・対応体制



グループガバナンス強化の対応体制



グループ経営基盤

当社では、ガバナンス推進本部に統合したグループ経営基盤サポート部において、国内・海外子会社（一部除く）のCFOをグループ経営基盤サポート部と子会社との兼務所属とし、各社のCFOを通じてグループガバナンス強化の取り組み体制を構築しています。

また、各社の課題を把握するため、子会社の社長・CFOを定期的に訪問・面談し、ヒアリングを実施しています。把握した課題は当社内で関連部署と連携の上、グループ経営基盤サポート部を事務局とする「グループガバナンス支援会議」にて、課題解決に向けた的確なサポートを行うための議論を実施しています。各社のCFO自身のスキルアップ・人財育成についても、CFO経験者による講話やCFO同士のディスカッション等、取り組みを推進しています。

グループ会社への訪問





INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
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
リスクマネジメント
情報セキュリティ
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

不適切な取引事案を受けた新規強化施策と進捗

グループ経営機能の強化

ガバナンス体制の整備・強化（仕組みの強化）

KDDIは、子会社の不適切取引事案において購買業務プロセスに内部統制の整備および運用の不備を認識しました。これを受けて、購買部門において、グループ共通の購買管理に関する規程のひな型を改定し、子会社に展開して導入を要請するとともに、その導入状況の確認も行っています。また、導入後の規程に基づく運用の子会社による自主監査も予定しており、その結果を購買部門にてレビューを行うなど、体制整備から運用管理まで密に子会社と連携して対応を行います。

さらに、グループファイナンスにおいては、短期貸付極度額に加えて貸付残高上限も承認事項に追加して管理の強化を図りました。加えて、グループファイナンスの申請を行う際には、貸出先の子会社の出資先管理部門と経営管理本部の間で確認会を実施し、貸付金の必要性や貸付金額等の妥当性を確認することとしています。

子会社におけるガバナンスの状況

ビッグローブ・ジープランの再発防止策の取り組み

不適切取引事案の発生したビッグローブおよびジー・プランでは、2026年度から新たな経営陣の下で再発防止の取り組みを推進しています。両社は新たに再発防止策推進会議を2026年4月に立ち上げて、新経営陣の下で再発防止策の確認を行い、その導入・運用を進めています。なお、当社の出資先管理部門からも再発防止策推進会議に陪席し、進捗状況のモニタリングを行っています。

ガバナンス総点検・改善の取り組み

当社のグループガバナンス強化対策会議において、子会社・孫会社に対するガバナンス体制に関する規程整備・運用状況等の状況把握のための総点検を2026年4月に実施しました。点検結果を踏まえ、課題のある会社への購買管理に関する規程を含むルール整備や運用方法の確認などを、子会社・孫会社と出資先管理部門とが連携して実施しています。

全社統一のフィロソフィ浸透活動の強化

グループ全社員を対象とした倫理意識の向上

当社では、当社グループの社員一人ひとりが共有すべき価値観、行動規範を示した「KDDIフィロソフィ」を策定しています。役職員の各階層向けの勉強会や組織単位での活動を行っています。グループ会社向けの「KDDIフィロソフィ」の理解促進を含む倫理意識向上に関する取り組みも実施しています。

また、「KDDI行動指針」の見直しを行い、一部改訂を行いました。「人間として正しい判断に基づく行動の実践」を前面に打ち出して、当社社員として高い倫理観を持って行動する必要性をわかりやすく説明する内容にしました。「KDDIフィロソフィ」と併せて、当社社員の具体的な行動規範を示した「KDDI行動指針」の理解浸透のための活動を実施していきます。

2026年8月までの施策進捗

不適切取引事案を受けた再発防止の主な取り組みとして、2026年6月までにグループ会社のガバナンスに関する整備状況の総点検を行い、取引先管理、資金管理、グループファイナンス管理などの仕組みを見直しました。今後は、これらの仕組みの運用・モニタリングを行い、さらにAIを活用した与信審査や財務データの異常値検知などの高度化施策を展開し、業務効率化と統制強化の両立を図ります。

また、グループ各社との間で対等な相互信頼関係づくりを進め、強固な連携によるコミュニケーションの「質」と「量」の向上を図っています。2026年7月までに当社の経営トップがグループ会社14社への訪問を行い、当社とグループ会社の経営トップ93名が集まる対話型のセッションも実施するなど、関係作りに向けた施策を実施してきました。今後は、経営トップだけでなく、組織単位でもグループ会社との対話を進め、信頼関係強化の取り組みをさらに広げていきます。

なお、不適切取引事案を受けた再発防止やガバナンス強化の取り組みの進捗については、今後も定期的に開示していく予定です。

リスクマネジメント

KDDIグループのリスクマネジメント体制強化

26.3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。26.3期は、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を図りました。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ってきました。しかしながら、26.3期においては、子会社の不適切取引事案が発覚し、特別調査委員会からは、当社においては広告代理事業に関する知見の全社的な不足とリスク感度の不足があったとの指摘がありました。これに対して、当社では月次採算管理・キャッシュフローマネジメント強化や子会社とのコミュニケーション機会の増加などの再発防止策を策定し、リスク管理の強化を図ることとしました。

27.3期のリスクマネジメント活動方針

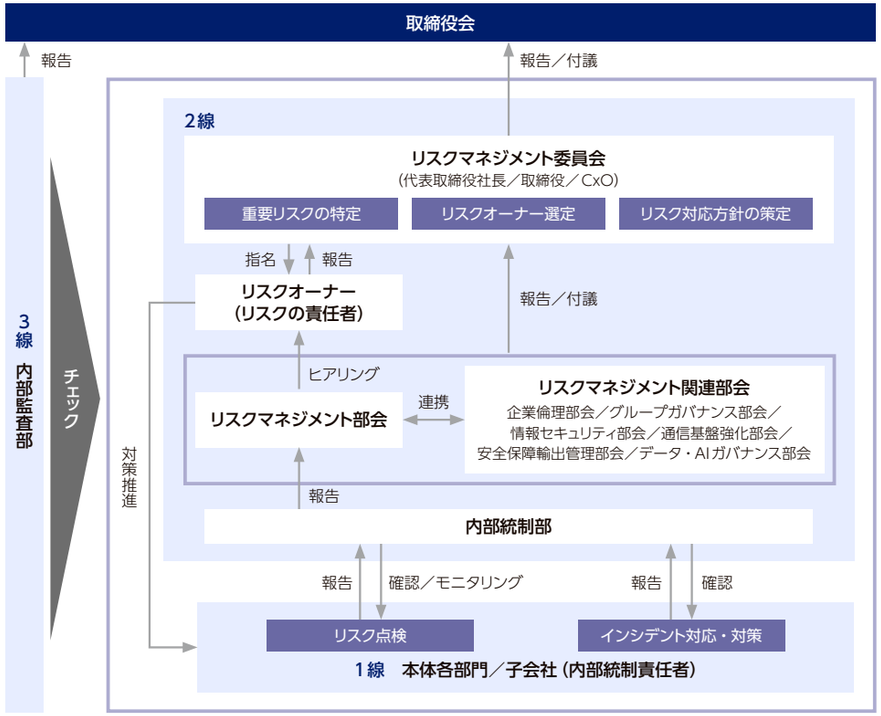
27.3期においては、不適切取引事案の再発防止策として掲げたリスク管理強化の推進とリスクマネジメント委員会による重要リスクのアップデートやモニタリングの継続を行います。なお、リスクマネジメントを主導する内部統制部をガバナンス推進本部に配置し、対応要員の拡充も行いながら、リスクマネジメントの体制強化と実効性向上を図ります。また、情報セキュリティリスクに関しては、2026年6月に公表したISP事業者向けメールシステムに対する不正アクセス事案を受け、再発防止策の徹底とセキュリティ事故への対応体制の強化を進めます。

リスクマネジメント委員会の設置

26.3期に設置したリスクマネジメント委員会について、27.3期においても運営を継続します。

これまでに選定した重要リスクについて、リスク情報のアップデートを行い、社内関係部門に対応方針・状況を確認の上で、リスクへの対応方針を精査し、経営層で審議を行います。そして、リスクマネジメント委員会で審議した内容は、今後も取締役会に付議・報告することで経営上の重要リスクを取締役レベルでも審議する体制を継続します。

リスクマネジメント委員会による付議・報告体制



INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
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
リスクマネジメント
情報セキュリティ
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

人権尊重の取り組み

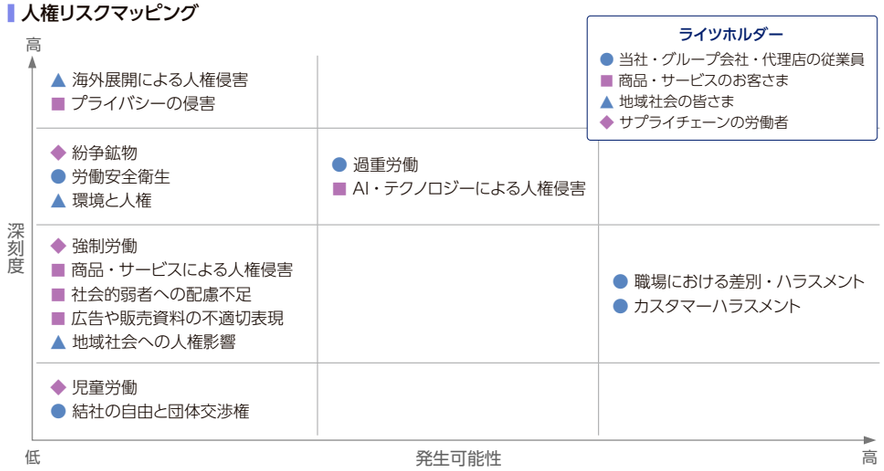
KDDIグループは「KDDIグループ人権方針」にのっとり、事業活動における人権尊重に取り組んでいます。26.3期は、事業環境や社会的要請の変化を踏まえた重要人権課題の見直しを行うとともに、人権デューデリジェンスの継続を通じて、当社グループで起こり得る人権リスクへの対応を一層強化しました。

重要人権課題の見直し

(1) 人権影響評価

26.3期は、事業環境や社会的要請の変化を踏まえ、外部専門家の助言を得ながら改めて人権影響評価を実施しました。今回の見直しにあたっては、ステークホルダーに対する当社の取り組み姿勢を明確に示すべく、優先的に対応すべき領域を整理しました。また、その結果を踏まえ、当社グループが直面し得る人権リスクを「深刻度」と「発生可能性」の2軸で整理し、下図の通り人権リスクマップとして可視化しました。

人権リスクマッピング



(2) 重要人権課題

人権リスクマップの見直しに伴い、重要人権課題についても再整理を行い、特に当社の事業活動において重要性の高い項目を「特に重視する重要人権課題」と位置付けました。

重要人権課題

重要人権課題		取り組み
事業活動の基盤として特に重視する人権課題	安全で健康的な労働環境の実現	• 職場における差別・ハラスメント • カスタマーハラスメント • 過重労働　• 労働安全衛生
	サービス・商品の提供における人権の尊重	• 商品・サービスによる人権侵害 • 社会的弱者への配慮不足 • 広告や販売資料の不適切表現
事業活動において重要な人権課題	地域社会における人権への配慮	• 海外展開による人権侵害 • 地域社会への人権影響
	プライバシーの保護と表現の自由の尊重	• プライバシーの侵害
	AI・テクノロジーによる人権リスクへの対応	• AI・テクノロジーによる人権侵害
	サプライチェーンにおける人権の尊重	• 紛争鉱物　• 強制労働　• 児童労働
	地球環境の悪化による人権リスクへの対応	• 環境と人権
	結社の自由と団体交渉権の尊重	• 結社の自由と団体交渉権

人権課題への対応

(1) 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前年に引き続き26.3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取り組みでは、海外主要拠点における人権対応状況のモニタリングを実施し、法制化が先行する欧州拠点とその他拠点との間に対応状況の差異があることが課題として明らかになりました。27.3期は取引先支援やグループ会社の課題特定を通じ、さらなる人権尊重の取り組みの高度化に努めます。

(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る重要人権課題「安全で健康的な労働環境の実現」に向けた取り組みを一層強化するため、カスタマーハラスメント対策を推進しています。25.3期は「KDDIグループカスタマーハラスメントに対する方針」を策定するとともに、社内マニュアルや報告体制の整備を実施しました。27.3期は、2026年10月に施行されるカスタマーハラスメント対策の義務化も見据え、有識者より当社の取り組みについて評価をいただき、そのご示唆を踏まえて対策のさらなる強化に取り組みます。P.19

情報セキュリティ

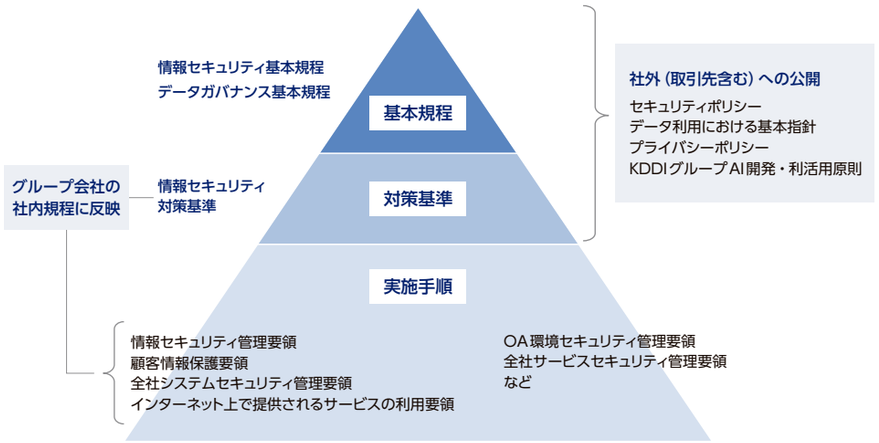
情報セキュリティ

近年、サイバー攻撃の手法は高度化・巧妙化しており、ランサムウェア攻撃の増加などにより、企業活動に重大な影響を及ぼすリスクが高まっています。例えば、地政学的な背景を有する高度な攻撃によるサービス停止や機密情報の漏えいは、企業にとって深刻な脅威であるのみならず、我が国の安全保障にも影響を及ぼす可能性があります。また、フィッシング詐欺をはじめとする不正行為も増加・常態化しており、金銭的な被害につながっています。そのような中、AIは著しく高性能化しており、システムの脆弱性の発見や自律的なサイバー攻撃の実行が可能なレベルへと進化し、サイバー攻撃の速度や規模の拡大が懸念されています。こうした状況から、日本政府は2026年5月にフロンティアAIに対する対策パッケージとして「Project YATA-Shield」を発表し、重要インフラ事業者などに注意喚起するとともに、対策を求めました。これを受け、情報通信の業界団体ICT-ISAC※においては、フロンティアAIに関する通信業界としての現状理解と対応の考え方を取りまとめ、当社もその策定に参画しました。

※安全なICT社会の形成に寄与することを目的とし、サイバーセキュリティに関する情報収集・調査・分析、および情報共有の推進などの活動を行う組織

情報セキュリティに関するポリシー

情報セキュリティポリシー階層型図



KDDIの情報セキュリティポリシーに関する社内文書は、3階層により構成されています。第1階層に、情報セキュリティに関する基本方針を定めた「情報セキュリティ基本規程」、並びに、データガバナンスに関する基本的な方針を定めた「データガバナンス基本規程」を制定し、第2階層にそれを遵守するための対策基準、第3階層に実施手順を制定しています。特に基本規程や対策基準において、お客さま情報や企業の機密情報を厳密に取り扱い、常に適切な防御措置を講じることで、お客さまや関係者からの信頼を得ることを目指しています。このため、社外公開版の「セキュリティポリシー」および「プライバシーポリシー」を策定し、遵守しています。

グループセキュリティガバナンス

当社は、2011年度にグループ会社に対して「KDDIグループ情報セキュリティ共通基準」を制定し、各グループ会社に基準の達成を求めています。これにより、当社グループ会社のセキュリティレベルを向上させるとともに、情報セキュリティガバナンスの強化に取り組んでいます。また、グループ会社の増加に伴い、各社の事業形態や規模に合わせたセキュリティガバナンスの構築が必要になりました。そこで当社では、グループ会社の事業形態や規模に応じた必要な対策の最適化を図った上で、各社の対策強化を支援することで、グループ全体のセキュリティガバナンス強化を進めています。

AIに関するガバナンス

当社では、AIを活用したお客さま体験価値のさらなる向上や社会の持続的発展に貢献するため、「KDDIグループAI開発・利活用原則」を策定しています。本原則では、セキュリティやプライバシー面だけでなく、倫理・社会受容性やサービス提供者としての責任なども考慮し、当社グループにおけるAI開発者・AI提供者・AI利用者などが遵守すべき9つの原則を定めています。さらに、これらの原則に基づき、AIサービスの開発を促進するための対策要件を定めた「AI開発ガイドライン」を策定し、本ガイドラインに基づくリスクアセスメントの活動を推進しつつ、AIの進展に合わせて定期的に当該ガイドラインを更新しています。これら社内のガバナンスの取り組みは、経営上の重要リスクを一元的に集約して取締役レベルで審議するリスクマネジメント委員会の部会としてCDO（Chief Digital Officer）が管理監督するデータ・AIガバナンス部会を設置し、議論を行っています。加えて、当社は広島AIプロセスの報告枠組みへの参画や、AIガバナンス協会への積極的な参画を通じて、AIの適切なガバナンスと普及に努めています。これらの取り組みを軸に、社内外でAIガバナンスについて議論を深めつつ整備を進め、AIサービスの利活用に必要な基盤を構築しています。生成AIをはじめとしたさまざまなAIの社内業務への組み込みを積極的に推進し、これらの活動で得られた知見を反映させながら、AIの研究開発やお客さまに安心してご利用いただけるAIサービスの提供を進めていきます。

AIガバナンス　KDDI グループAI開発・利活用原則

INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
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
リスクマネジメント
▶ 情報セキュリティ
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

情報セキュリティ

情報セキュリティ管理体制

情報セキュリティ管理体制図



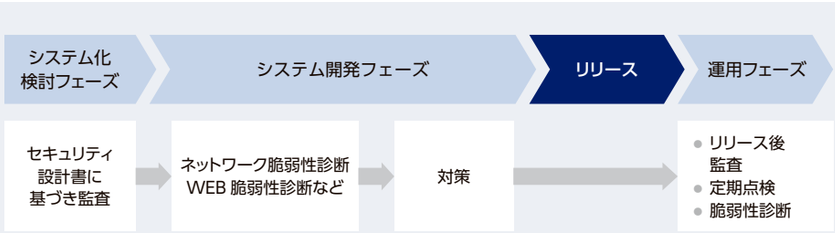
当社は、情報資産の保護・管理を適切に行うため、代表取締役社長を委員長とするリスクマネジメント委員会配下に、経営層および事業・技術・コーポレート各部門の統括責任者で構成される情報セキュリティ部会を設置しています。同部会において、内部からの情報漏えい防止や外部ネットワークからの不正侵入対策など、全社的な情報セキュリティ施策を策定・推進しています。また、情報セキュリティ部会の配下に、当社やグループ会社の各部門の代表者からなる「情報セキュリティ推進者会議」および「グループ会社情報セキュリティ推進者会議」を設置しており、グループ全体での情報セキュリティ推進体制を構築しています。

サイバー攻撃に対する取り組み

想定されるリスクの一つとして、悪意を持った第三者によるサイバー攻撃などにより、サービス停止やサービスの品質低下といった事業影響が生じる可能性があります。これらのリスクの回避および低減に向け、事業を担うシステムが守るべきセキュリティ対策の基準を規程として定めています。システム化検討段階では、この基準への遵守状況を確認し、開発段階では、脆弱性への対応として、ネットワークやWEBサービスに問題がないかを点検しています。さらに、リリース後も定期的な監査、点検および脆弱性診断を継続することで、セキュリティレベルの維持・強化に取り組んでいます。

また、AIによる攻撃に備え、攻撃の侵入口が生じていないかを、能動的に確認する取り組みも強化しており、サイバー攻撃対策へのAIの活用も推進しています。当社では、経営層のリーダーシップのもと、サイバーセキュリティ対策を着実に推進し、高度化・巧妙化するサイバー攻撃の未然防止と被害の最小化を図ることで、お客さまへの安心・安全なサービス提供に努めています。

セキュリティ監査の流れ



INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
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
リスクマネジメント
▶ 情報セキュリティ
開示／データ
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

情報セキュリティ

情報漏えいに対する取り組み

情報漏えいの未然防止に向けて、当社が提供するシステムの網羅的な点検、第三者による検証、サイバー攻撃検知の強化に継続的に取り組んでいます。また、GDPRをはじめとするグローバルな法制度にも対応しています。

セキュリティ監視においては、不正アクセスや改ざん、標的型攻撃などの脅威に対し、24時間365日の体制で監視するとともに、万が一の有事においても監視を継続できるよう、事業継続計画に基づく体制や手順を整備しています。これに加え、お客さまのデータおよび提供サービスを守るため、通信の秘密および顧客情報保護に関する教育を当社社員に対して継続的に実施しています。

業務委託先に対しても、情報漏えいリスクを踏まえた定期的な監査や教育、セキュリティポリシーの遵守徹底など、情報の取扱いを強化しています。特に、リスクの高い顧客情報取扱業務に対しては、重点的に監査しています。また、適正な顧客情報の取扱いを確保するため、社内組織の整備、第三者評価、サービス導入前のプライバシー影響評価（PIA）を導入しています。

2026年6月に公表したメールシステムへの不正アクセスを受け、ISP事業者さまと連携したお客さま対応ならびに再発防止策を進めています。

今後はグループ一丸となり、お客さまの重要な情報資産と通信サービスを守るため、サイバーセキュリティの強化と高度化する脅威への対応、業界横断したセキュリティ水準の向上・啓発に継続して取り組んでいきます。

サービス不正に対する取り組み

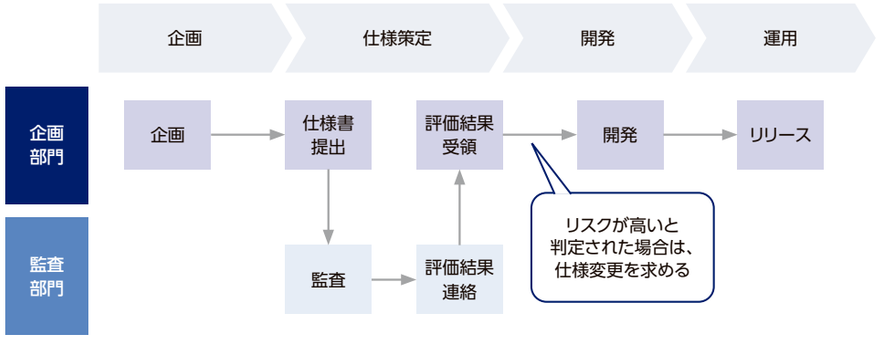
サービス不正利用に対しては、「サービス仕様の監査」「監視」「啓発」の三つの施策を軸に対策に取り組んでいます。

サービス仕様の監査では、不備や悪用の可能性を特定するとともに、サービスセキュリティ対策ガイドラインの改訂や対策手順の更新により、サービス契約時の認証の強化を図っています。

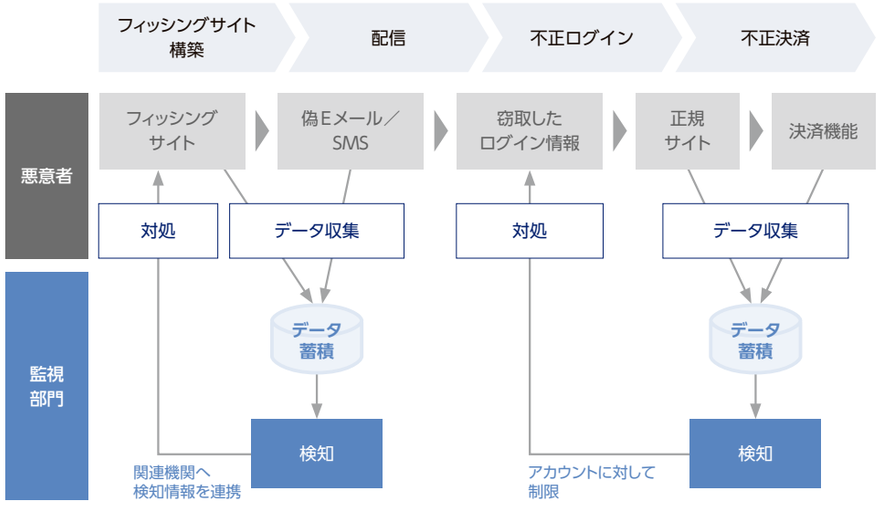
サービスの不正利用やフィッシングサイトの監視・検知においては、フィッシングサイトの閉鎖や不正を検知したアカウントの利用制限などにより被害の抑止を図っています。

また、お客さまへの啓発として、フィッシング詐欺などの犯罪手口を当社WEBサイト上で公開し、デジタルサービスを利用する上でお客さまにご注意いただきたい事項や有効な対策を発信しています。さらに、「青少年が安全に安心してインターネットを利用できる環境の整備等に関する法律」に基づき、未成年のご契約時は原則としてフィルタリングサービスを設定するとともに、その利便性や認知度向上にも取り組んでいます。

サービス仕様の監査フロー図



フィッシングサイト・不正なサービス利用の監視フロー図



Disclosures and Data

開示／データ

74-78　主要財務・非財務データ
- 74　連結業績ハイライト
- 75-78　財務・非財務ハイライト

79　ステークホルダーエンゲージメント

80　情報開示とIR

81-84　TCFD・TNFDに基づく情報開示

85　価値創造の軌跡

86　会社概要・株式の状況

WEB LINK

ESGデータ

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	17.3期	18.3期	19.3期	20.3期	21.3期	22.3期	23.3期※1※2	24.3期※2	25.3期※2	26.3期
売上高 ➡P.75	4,748,259	5,041,978	5,080,353	5,237,221	5,312,599	5,446,708	5,630,024	5,699,724	5,835,525	**6,071,915**
営業利益 ➡P.75	912,976	962,793	1,013,729	1,025,237	1,037,395	1,060,592	1,046,991	912,031	1,087,468	**1,099,125**
営業利益率	19.2%	19.1%	20.0%	19.6%	19.5%	19.5%	18.6%	16.0%	18.6%	**18.1%**
EBITDA※3	1,524,207	1,560,061	1,598,670	1,750,861	1,786,170	1,813,436	1,787,377	1,665,098	1,802,085	**1,846,634**
EBITDAマージン	32.1%	30.9%	31.5%	33.4%	33.6%	33.3%	31.7%	29.2%	30.9%	**30.4%**
親会社の所有者に帰属する当期利益 ➡P.75	546,658	572,528	617,669	639,767	651,496	672,486	651,391	600,281	655,416	**707,112**
設備投資額 ➡P.76	519,365	560,831	601,757	615,054	627,907	676,461	627,544	749,297	678,907	**683,749**
減価償却費及び償却費	545,177	546,609	562,282	689,473	727,438	727,779	702,718	684,403	681,994	**686,279**
有利子負債 ➡P.75	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	**5,375,351**
親会社所有者帰属持分比率	56.7%	57.4%	57.1%	45.8%	45.2%	45.0%	42.7%	36.9%	30.1%	**26.6%**
親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）	15.9%	15.6%	15.5%	14.9%	14.2%	13.8%	13.0%	11.7%	12.8%	**14.0%**
資産合計税引前利益率（ROA）	14.8%	14.9%	14.5%	12.1%	10.3%	9.8%	9.1%	7.3%	7.0%	**6.2%**
基本的1株当たり当期利益（EPS）※4※5（円）	110.83	117.77	129.55	137.84	142.08	150.01	149.15	141.75	161.86	**183.59**
1株当たり配当金※4（円） ➡P.75	42.50	45.00	52.50	57.50	60.00	62.50	67.50	70.00	72.50	**80.00**
配当性向	38.3%	38.2%	40.5%	41.7%	42.2%	41.7%	45.3%	49.4%	44.8%	**43.6%**
配当総額	208,917	217,339	248,932	265,727	274,528	278,811	293,495	292,284	290,296	**304,566**
自己株式取得額※6	100,000	149,999	150,000	150,000	200,000	200,000	200,000	300,000	400,000	**400,000**
総還元額	308,917	367,338	398,932	415,727	474,528	478,811	493,495	592,284	690,297	**704,566**
総還元率	56.5%	64.2%	64.6%	65.0%	72.8%	71.2%	75.8%	98.7%	105.3%	**99.6%**
営業活動によるキャッシュ・フロー	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	**1,788,853**
投資活動によるキャッシュ・フロー※7	(637,225)	(633,847)	(714,578)	(610,950)	(658,925)	(761,593)	(732,480)	(832,433)	(1,180,103)	**(1,080,455)**
フリー・キャッシュ・フロー※8 ➡P.76	523,849	427,558	315,028	712,406	1,023,241	707,056	346,389	874,065	68,939	**708,398**
財務活動によるキャッシュ・フロー※7	(485,784)	(453,168)	(310,951)	(546,381)	(585,571)	(727,257)	(669,837)	(476,477)	(33,555)	**(553,130)**

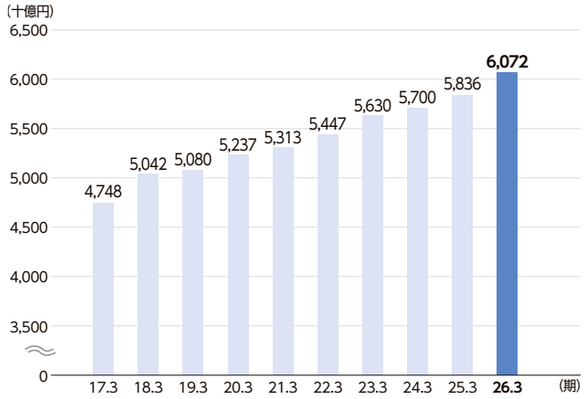
※1 24.3期よりIFRS第17号「保険契約」を適用しています。これに伴い、23.3期の数値については、該当会計基準をさかのぼって適用した後の数字を開示しています
※2 2026年3月31日付「過年度の有価証券報告書等の訂正報告書の提出及び過年度の決算短信等の訂正に関するお知らせ」の通り、過年度の決算訂正を行いました。これに伴い、23.3期、24.3期、25.3期の数値については、訂正後の数字を開示しています
※3 EBITDA＝営業利益＋減価償却費及び償却費＋固定資産除却費＋減損損失
※4 2025年4月1日を効力発生日として実施した株式分割調整後の数値
※5 22.3期の数値に誤りがありましたので修正しています
※6 25.3期の数値に誤りがありましたので修正しています
※7 数値における（ ）表記はマイナス
※8 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
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
▶ 主要財務・非財務データ
ステークホルダーエンゲージメント
情報開示とIR
TCFD・TNFDに基づく情報開示
価値創造の軌跡
会社概要・株式の状況
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

主要財務・非財務データ

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※

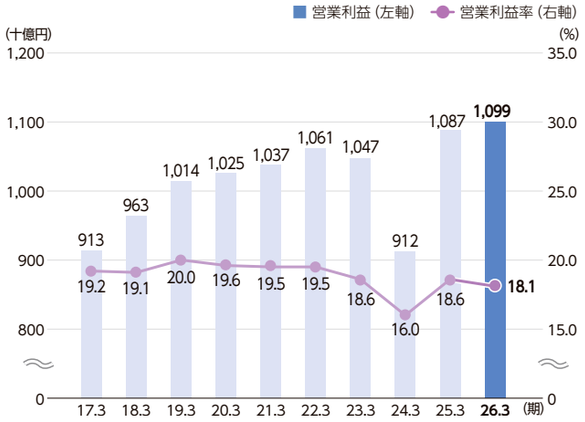


前期比 ＋4.1%

6兆719億円

モバイル収入の成長に加え、DXをはじめとする成長領域の拡大により、前期比4.1%増となる6兆719億円となりました。

営業利益※

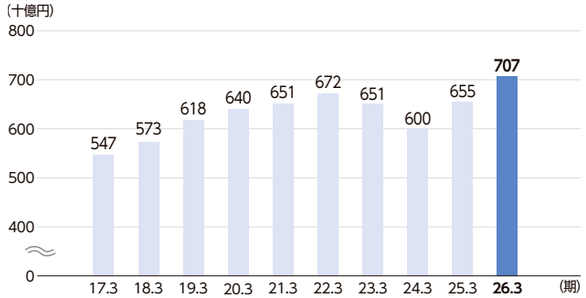


前期比 ＋1.1%

1兆991億円

モバイル収入の成長やDXの二桁成長をはじめとする成長領域の拡大に加え、技術構造改革が貢献し、前期比1.1%増となる1兆991億円となりました。

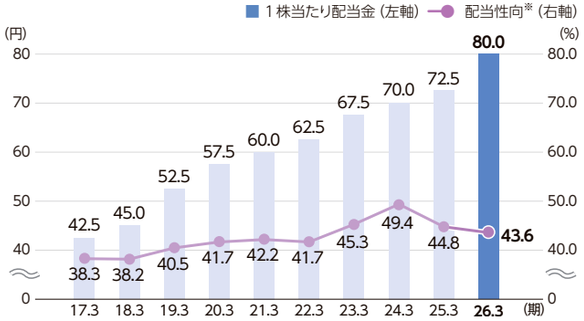
親会社の所有者に帰属する当期利益※



前期比 ＋7.9%　**7,071億円**

営業利益の増加などにより、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比7.9%増となる7,071億円となりました。

1株当たり配当金



前期比 ＋7.5円　**80.0円**

年間配当金は前期比7.5円増配となる80円、連結配当性向は43.6%となりました。また、27.3期は4円増配の84円を予定し、25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	（前期末比）
＋9,378億円	（＋4,505億円）
5兆3,754億円	**（3兆2,694億円）**

借入金等が増加したことにより、有利子負債は9,378億円増（金融事業除きでは4,505億円増）となる、5兆3,754億円（金融事業除きでは3兆2,694億円）となりました。

D/Eレシオ（）内は金融事業除き

前期末比	（前期末比）
＋0.18	（＋0.10）
1.06倍	**（0.69倍）**

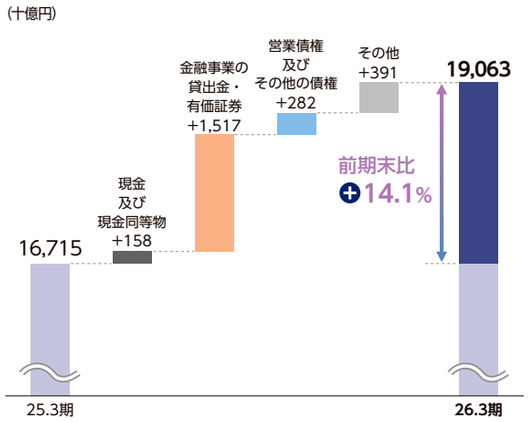
有利子負債が増加したため、D/Eレシオは前期比で0.18ポイント増（金融事業除きでは0.10ポイント増）の1.06倍（金融事業除きでは0.69倍）となりました。

※2026年3月31日付「過年度の有価証券報告書等の訂正報告書の提出及び過年度の決算短信等の訂正に関するお知らせ」の通り、過年度の決算訂正を行いました。これに伴い、23.3期、24.3期、25.3期の数値については、訂正後の数字を開示しています

INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
▶ 主要財務・非財務データ
ステークホルダーエンゲージメント
情報開示とIR
TCFD・TNFDに基づく情報開示
価値創造の軌跡
会社概要・株式の状況
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

主要財務・非財務データ　財務・非財務ハイライト（3月31日に終了した各決算期）　財務

資産

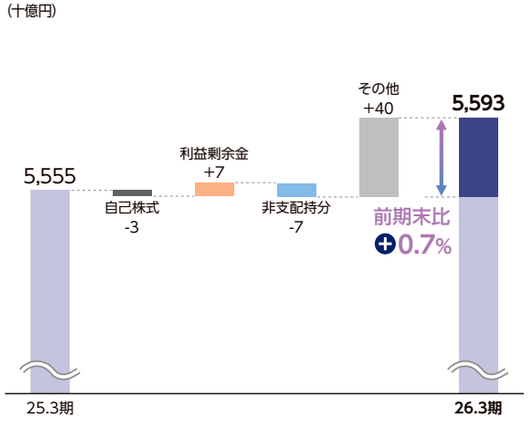


前期末比 +2兆3,487億円

19兆634億円

コールローン等が減少したものの、金融事業の貸出金、営業債権およびその他の債権等が増加したことにより、前連結会計年度末と比較し、2兆3,487億円増加し、19兆634億円となりました。

資本

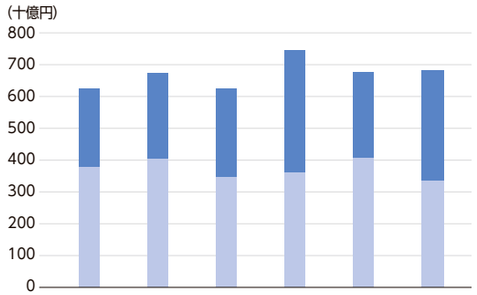


前期末比 +377億円

5兆5,927億円

親会社の所有者に帰属する持分の増加等により、5兆5,927億円となりました。

設備投資額（支払ベース）



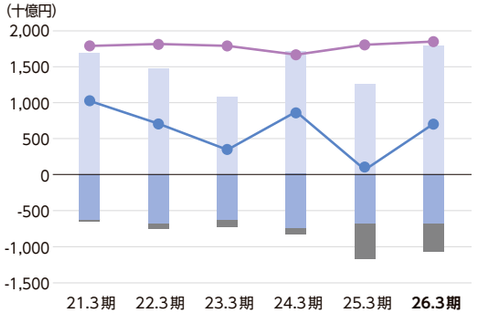
	21.3期	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期	26.3期
モバイル	378	404	347	361	406	**335**
固定通信含むその他	250	272	280	388	273	**349**
合 計	628	676	628	749	679	**684**

前期比 +48億円

6,837億円

モバイルでは主に5G投資は減少したものの、AIをはじめ成長領域への投資が増加したことにより、48億円増加し、6,837億円となりました。

フリー・キャッシュ・フロー



	21.3期	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期	26.3期
フリー・キャッシュ・フロー	1,023	707	346	874	69	**708**
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,682	1,469	1,079	1,706	1,249	**1,789**
設備投資	(628)	(676)	(628)	(749)	(679)	**(684)**
その他投資キャッシュ・フロー	(31)	(85)	(105)	(83)	(501)	**(397)**
EBITDA※	1,786	1,813	1,787	1,665	1,802	**1,847**

前期比 +6,395億円

7,084億円

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小さくなったこと等により収入が減少したものの、金融事業の預金の増加幅が大きくなったこと等による収入の増加により、5,398億円増加し、1兆7,889億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、前期にあったローソン等の関連会社株式の取得による支出の減少等により、996億円減少し、1兆805億円の支出となりました。

※2026年3月31日付「過年度の有価証券報告書等の訂正報告書の提出及び過年度の決算短信等の訂正に関するお知らせ」の通り、過年度の決算訂正を行いました。これに伴い、23.3期、24.3期、25.3期の数値については、訂正後の数字を開示しています

INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
▶ 主要財務・非財務データ
ステークホルダーエンゲージメント
情報開示とIR
TCFD・TNFDに基づく情報開示
価値創造の軌跡
会社概要・株式の状況
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

主要財務・非財務データ　財務・非財務ハイライト（3月31日に終了した各決算期）　非財務

環境データ

第三者保証を受けた最新のデータに ☑ を付しています

			バウンダリ	単位	22.3期		23.3期		24.3期		25.3期		26.3期	
					t	%	t	%	t	%	t	%	t	%
CO_2排出量※1	Scope1※2	直接排出	単体	t, %	7,976	0.13	5,747	0.09	5,451	0.10	5,350 ☑	0.09	**5,441**	**0.09**
	Scope2※3	エネルギー起源の間接排出	単体	t, %	1,090,954	17.71	944,876	15.23	641,922	11.42	632,623 ☑	10.49	**458,488**	**7.81**
	Scope3※4	購入した製品・サービス	単体	t, %	3,373,587	54.77	3,388,959	54.64	3,251,795	57.84	3,190,561	52.91	**3,532,496** ☑	**60.15**
		資本財	単体	t, %	1,367,518	22.20	1,464,526	23.61	1,477,618	26.28	1,584,114	26.27	**1,321,333** ☑	**22.50**
		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, %	43,950	0.71	153,839	2.48	117,113	2.08	102,227	1.70	**82,731** ☑	**1.41**
		輸送、配送（上流）	単体	t, %	12,035	0.20	6,292	0.10	5,072	0.09	5,185	0.09	**5,751** ☑	**0.10**
		事業から出る廃棄物	単体	t, %	485	0.01	160	0.00	141	0.00	234	0.00	**235** ☑	**0.00**
		出張	単体	t, %	908	0.01	6,114	0.10	6,271	0.11	5,578	0.09	**4,887** ☑	**0.08**
		雇用者の通勤	単体	t, %	2,430	0.04	2,088	0.03	1,777	0.03	1,941	0.03	**2,132** ☑	**0.04**
		リース資産（上流）	単体	t, %	527	0.01	527	0.01	487	0.01	433	0.01	**441** ☑	**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, %	259,227	4.21	228,485	3.68	113,206	2.01	500,956	8.31	**457,726** ☑	**7.79**
		販売した製品の廃棄	単体	t, %	127	0.00	979	0.02	918	0.02	945	0.02	**901** ☑	**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, %	5,060,794	82.16	5,251,969	84.67	4,974,398	88.48	5,392,175	89.42	**5,408,633** ☑	**92.10**
	Scope1+2排出量合計		単体	t	1,098,929		950,622		647,373		637,973 ☑		**463,929**	
	Scope1+2+3排出量合計		単体	t	6,159,723		6,202,591		5,621,771		6,030,148 ☑		**5,872,563**	
連結	Scope1排出量	燃料	連結	t	27,687		88,383		28,432		25,743 ☑		**26,919**	
連結	Scope2排出量※3（マーケットベース）	電力、蒸気・冷温水	連結	t	1,492,048		1,318,013		975,173		969,909 ☑		**748,315**	
連結	Scope1+2排出量合計（マーケットベース）		連結	t	1,519,735		1,406,396		1,003,605		995,652 ☑		**775,234**	
連結	Scope2排出量（ロケーションベース）	電力、蒸気・冷温水	連結	t	1,614,118		1,475,170		1,411,040		1,412,656 ☑		**1,291,297**	
電力消費量		電力消費量	単体	千kWh	2,468,974		2,216,734		2,162,465		2,172,276 ☑		**1,903,756**	
		電力消費量	連結	千kWh	3,634,732		3,387,049		3,328,127		3,400,458 ☑		**3,119,623**	
		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	379,173		488,544		967,131		1,241,375 ☑		**1,516,113**	
燃料消費量		燃料消費量※5	単体	kL	364		546		393		283 ☑		**348.1**	
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	1,009,802		1,039,214		1,043,504		1,005,340 ☑		**709,611**	
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	17,664		16,649		16,240		17,237		**17,394**	
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	m³	1,630,890		2,050,273		1,803,453		1,706,963 ☑		**1,856,859**	
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	4,822		4,216		8,069		4,525 ☑		**4,133**	
		マテリアルリサイクル量	連結※6	t	—		1,571		285		392		**387**	
紙資源		紙消費量	単体	t	5,313		6,809		6,370		6,348		**6,306**	
		請求書のWEB化による紙削減量	単体	t	5,180		5,358		5,548		5,710		**5,747**	
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	260		217		192		182		**180.9**	
		マテリアルリサイクル率	単体	%	99.8		99.8		99.8		99.8		**99.8**	

INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
▶ 主要財務・非財務データ
ステークホルダーエンゲージメント
情報開示とIR
TCFD・TNFDに基づく情報開示
価値創造の軌跡
会社概要・株式の状況
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

主要財務・非財務データ　財務・非財務ハイライト（3月31日に終了した各決算期）　非財務

社会データ

第三者保証を受けた最新のデータに ☑ を付しています

		バウンダリ	単位	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期	26.3期
従業員数	連結従業員数	連結	名	48,829	49,659	61,288	64,636	**73,198**
	連結外国人従業員数	連結	名	5,111	5,833	15,367	15,762	**21,000**
勤続年数	平均勤続年数（男性）	単体	年	17.7	18.0	17.2	16.8	**16.8**
	平均勤続年数（女性）	単体	年	15.6	15.6	15.3	15.0	**15.1**
離職率	離職率（男性）	単体	%	2.13	2.45	2.07	1.81	**2.39**
	離職率（女性）	単体	%	2.44	2.97	1.73	1.59	**1.92**
採用	新卒女性比率	単体	%	33.6	33.9	28.4	32.8	**33.3**
	中途採用比率	単体	%	39.7	45.0	56.3	41.1	**44.8**
障がい者雇用促進	障がい者雇用率※7	単体	%	2.58	2.54	2.62	2.82	**2.99**
女性活躍推進	管理職に占める女性労働者の割合※8	単体	%	—	8.6	8.9	10.5	**10.8** ☑
	男性労働者の育児休業取得率※9	単体	%	30.9	71.8	58.1	75.4	**85.9** ☑
	労働者の男女の賃金の差異※10	単体	%	—	78.0	78.7	80.2	**81.7** ☑

※1 Scope1およびScope2（連結）の26.3期実績は、26年3月期有価証券報告書掲載の暫定値から更新

※2 重油、軽油、灯油、都市ガス

※3 CO_2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

※4 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

※5 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

※6 主な子会社

※7 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

※8 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

※9 「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。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期から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

※10 正規雇用労働者

INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
▶ 主要財務・非財務データ
ステークホルダーエンゲージメント
情報開示とIR
TCFD・TNFDに基づく情報開示
価値創造の軌跡
会社概要・株式の状況
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

ステークホルダーエンゲージメント

KDDIは、AIが社会インフラとして広く浸透する時代においても、お客さま起点の価値創造と、すべてのステークホルダーからの信頼を経営の基盤としています。多様なステークホルダーとの対話と協働を通じて、通信・デジタル技術、リアルな接点、人財、パートナーシップを活かした価値創造に取り組むことで、経済価値に加え社会価値および環境価値を向上させ、企業と社会の持続的成長を両立するという観点から、「お客さま」「株主／投資家」「地域社会」「将来世代」「地球環境」「行政機関・業界団体・NPO・NGO」「取引先（サプライチェーン・ビジネスパートナー）」「従業員／家族」の8つをステークホルダーと特定しています。

なお、社内外の環境変化を踏まえ、ステークホルダーの見直しを定期的に実施しています。事業に関わるステークホルダーの洗い出し・分類を行い、事業への影響度等を踏まえて重要なステークホルダーを特定しています。また、質の高いエンゲージメントに向けて優先順位付けを実施しています。

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。

ステークホルダー相関図と解説



お客さま
お客さま起点での価値創造を通じて、安心・安全で価値ある商品・サービスを提供し、お客さまの体験価値向上を追求します。

株主／投資家
持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向け、財務・非財務の取り組みを誠実かつ公正に開示し、建設的な対話により信頼関係の構築を図ります。

地域社会
地域社会との対話と協働を通じて、地域課題の理解を深めます。また連携・協調を図り、地域社会の一員としての役割を果たします。

将来世代
子どもや若者との対話を大切にし、学び・挑戦の機会の提供を通じて、未来を創る人財の育成に貢献します。一人ひとりが可能性を広げ、自ら未来を切り拓ける社会の実現を目指します。

地球環境
豊かな地球を未来につなぐため、事業活動による環境負荷の低減と、通信を活用した社会全体の環境課題解決に取り組みます。

行政機関・業界団体・NPO・NGO
法令・規制を遵守し、公正・透明な関係を保ち、適切な連携を通じて、安心・安全な通信・デジタルインフラの構築と運用に貢献します。また、NPO／NGOを含む多様な組織・団体との対話を通じて社会課題への理解を深め、持続可能な社会の実現に貢献します。

お取引先（サプライチェーン・ビジネスパートナー）
お取引先やビジネスパートナーとの信頼関係を構築し、公平・公正な取引を行います。サプライチェーン全体で責任ある調達を推進するとともに、多様なビジネスパートナーとの共創を通じて、新たな価値創出を目指します。

従業員／家族
従業員一人ひとりが働きがいを持ち、多様な能力を発揮しながら挑戦・成長できる環境づくりに取り組みます。

INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
主要財務・非財務データ
▶ ステークホルダーエンゲージメント
情報開示とIR
TCFD・TNFDに基づく情報開示
価値創造の軌跡
会社概要・株式の状況
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

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。

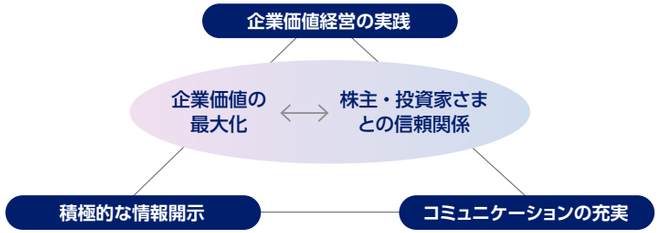
また、「IR基本方針※」をWEBサイト上で公開し、IR活動についての基本的な考え方や情報開示の体制などを説明しています。特に、決算期に開示する決算情報については、「ディスクロージャー委員会」を設けて集中的に審議を行い、経営の透明性の向上と適切な情報提供に取り組んでいます。

※取締役会の決議事項

IR基本方針

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

26.3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。26.3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ます。

積極的な情報開示

決算説明会の模様をWEBサイトにて動画配信しており、同じ内容を英語でもご覧いただけるようご用意しています。

また、決算短信をはじめとした各種決算資料、財務・業績データ、コーポレート・ガバナンス関連情報など、掲載情報の充実を図っています。こうした情報は、マルチデバイス対応した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、26.3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2025」で優良賞に選ばれた他、日興アイ・アール株式会社の「2025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。

TCFD・TNFDに基づく情報開示

ガバナンス

KDDIグループにおいて、サステナビリティ関連のリスクおよび機会は、取締役会が監督する責任を負っており、取締役会規則に基づき重要事項についての議論や決議、報告の受領を行っています。取締役会は、サステナビリティ関連のリスクおよび機会に関して、その識別や評価を行うサステナビリティ委員会の構成員である取締役執行役員専務（サステナビリティ担当役員）から半期ごとに報告を受け、重要な課題や取り組みに対する監督および指示を行っています。

戦略：気候変動

気候関連に関するシナリオ分析

急速な脱炭素化や異常気象による被害の激甚化といった、気候関連の変化、進展、不確実性に対応するために、当社グループでは、事業のエクスポージャーおよび利用可能なスキル・能力・資源を踏まえて、主に通信サービス事業を対象として、短期・中期・長期の時間軸でのシナリオ分析を行いました。

シナリオ分析の前提とした主要な仮定

IEA「World Energy Outlook 2024」のNZEシナリオおよびIPCC AR5の「RCP8.5シナリオ」を用い、移行リスクが最大化すると想定される1.5℃シナリオ、物理的リスクが最大化すると想定される4℃シナリオにより、気候関連リスクの評価を行いました。

NZEシナリオでは、気候関連の強力な政策導入や、再生可能エネルギーの大幅な拡大など、急速に脱炭素社会が実現すること（1.5℃シナリオ）を前提としており、RCP8.5シナリオでは、気候変動対策が何らされず化石燃料依存が続き、温室効果ガス濃度が大幅に上昇、物理的影響が顕在化すること（4℃シナリオ）を前提としています。

このうち、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）は、最新の国際協定（パリ協定）に基づく目標と整合しています。

気候関連のリスクおよび機会

当社グループは、気候関連のシナリオ分析の結果を活用して気候関連のリスクを識別するとともに、「IFRS S2号の適用に関する産業別ガイダンス（通信サービス等）」を考慮した上で、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会として、次のものを識別しています。

気候関連のリスク・機会の内容とビジネスモデル・バリューチェーンに与える影響

分類	内容	バリューチェーンにおいてリスク・機会が集中している部分			ビジネスモデル・バリューチェーンに与える影響		時間軸
		上流	中流	下流	現在	将来	
移行リスク	電力コスト（再生可能エネルギー）の上昇	—	自社	—	当社グループでは、2030年までにScope 1＋2の実質ゼロを目指し、追加性のある再生可能エネルギーを中心に、再生可能エネルギーへの切り替えを進めています。現在は、系統電力と比較して、再生可能エネルギーは調達コストが高く、再生可能エネルギーの調達によるコストの増加が発生しています。	当社グループでは、通信需要やデータセンターの需要増加に対応、通信基地局やデータセンターの増設を進めています。これに伴い、当社グループの電力消費量が増加することが想定されます。	短期～長期
物理的リスク	災害時の復旧コスト、現有設備（基地局等）の被害	—	自社	—	台風・豪雨・洪水など自然災害の増加により、自社の基地局等の設備損壊や復旧コストの増加リスクが顕在化しています。	気候変動の影響により、自然災害の頻度や被害が高まる可能性があり、設備損壊や復旧コストの増加リスクは今後も継続すると見込んでいます。	短期～長期
機会	エネルギー効率向上（基地局スリープ機能等）によるコスト削減、利益率向上	—	自社	—	サーバー冷却の効率化や基地局スリープ機能の導入により、自社の電力使用効率が向上し、利益率向上の機会となります。	今後も、最新技術の導入による電力使用効率向上の取り組みを加速させることで、コスト削減効果の拡大を見込んでいます。	短期～長期

当社グループは、これらのリスクおよび機会の影響が生じると合理的に見込み得る時間軸を次のように定義しています。

短期：3年以内※　中期：2030年　長期：2050年

※上記の時間軸のうち、「短期」が中期経営戦略期間（2026～2028年度）と整合しており、戦略的意思決定にも同一の時間軸を用いています

INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
主要財務・非財務データ
ステークホルダーエンゲージメント
情報開示とIR
▶ TCFD・TNFDに基づく情報開示
価値創造の軌跡
会社概要・株式の状況
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

TCFD・TNFDに基づく情報開示

気候関連の財務的影響の開示

財務的影響

分類	内容	財務的影響				
		26.3期	将来長期			詳細
			短期	中期	長期	
移行リスク	電力コスト（再生可能エネルギー）の上昇	電力コスト：約1,060億円	大	大	大	**26.3期の財務的影響** • 電力消費量は、気候変動に適応するための電化の影響や、事業活動の拡大など複数の要因によって生じるため、気候変動による電力コストの上昇に起因する影響額のみを区別することは困難です。事業活動の拡大など、気候変動以外の要因も考慮した当期の（再生可能エネルギー含む）電力コストは約1,060億円です。 **将来の財務的影響** • リスクが顕在化する場合には、連結財務諸表上の売上原価・販売費および一般管理費に影響を及ぼすと考えられます。 • 財務影響を見積もるにあたり、将来の電力消費量の増加はシミュレーションしているものの、電力単価の予測において測定の不確実性が高いため、測定した定量情報は有用ではないと判断しています。
物理的リスク	災害時の復旧コスト、現有設備（基地局等）の被害	—	中	中	中	**26.3期の財務的影響** • 26.3期に発生した自然災害について、自社に重大な財務的影響を及ぼす被害は発生していません。一部、災害復旧に要した費用等が発生していますが、その影響は軽微であり、当該災害に起因する影響額のみを区分することは困難であることから、連結財務諸表上の売上原価・販売費および一般管理費に含めて処理しています。 **将来の財務的影響** • 重大な影響が生じた場合には、連結財務諸表上の営業利益に影響を及ぼすと考えられます。 • 財務影響を見積もるにあたり、発生が想定される災害の規模および被害設備の予測は、測定の不確実性が高いため、測定した定量情報は有用ではないと判断しています。
機会	エネルギー効率向上（基地局スリープ機能等）によるコスト削減、利益率向上	—	中	中	中	**26.3期の財務的影響** • 事業規模の拡大により必要なエネルギー需要は増加しているため、エネルギー効率向上の取り組みに起因するコスト削減効果（影響額）のみを区分することは困難です。 • 上記影響は、連結財務諸表上の売上原価・販売費および一般管理費に対して、一定程度のコスト削減効果を及ぼしているものの、その影響は重大なものではありません。 **将来の財務的影響** • 機会が顕在化する場合には、連結財務諸表上の営業利益に影響を及ぼすと考えられます。 • 財務影響を見積もるにあたり、将来の電力消費量の削減はシミュレーションしているものの、電力単価の予測において測定の不確実性が高いため、測定した定量情報は有用ではないと判断しています。

上記の26.3期の財務影響に関し、翌年度の財務諸表に重要な影響を与える可能性がある重大なリスクは、現時点では想定されていません。上記の将来の財務的影響に関し、いずれのリスク・機会も短期～長期にわたり影響が生じると見込んでいます。
また、検討にあたっては、中期経営戦略（投資計画および処分計画を含む）を考慮しています。
詳しくは第42期有価証券報告書をご覧ください

INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
主要財務・非財務データ
ステークホルダーエンゲージメント
情報開示とIR
▶ TCFD・TNFDに基づく情報開示
価値創造の軌跡
会社概要・株式の状況
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

TCFD・TNFDに基づく情報開示

戦略：自然資本

自然資本に関するシナリオ分析

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。

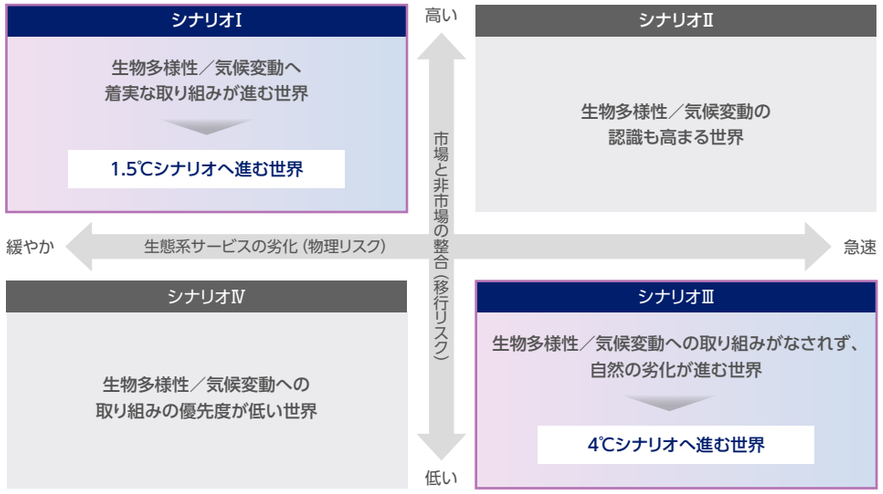
シナリオⅠ

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。

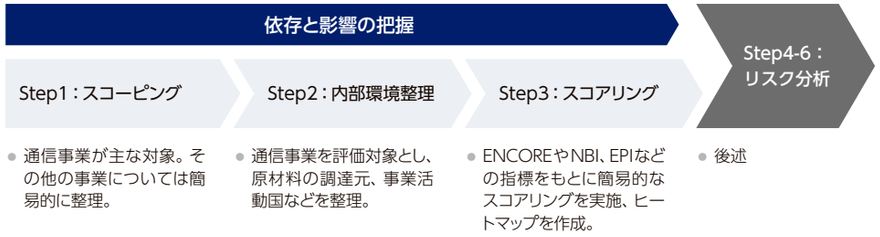
シナリオⅢ

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。

リスクと機会の特定に使用したシナリオ



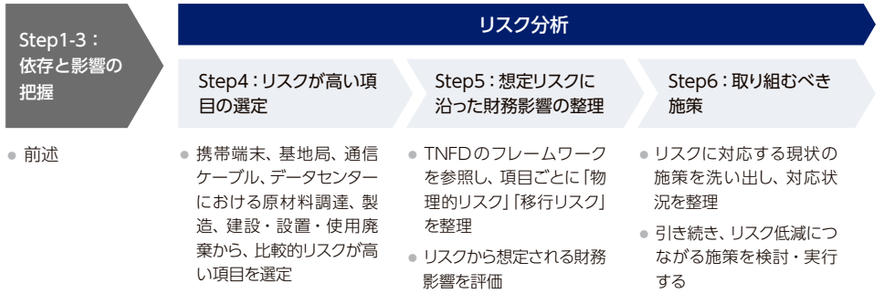
依存と影響の把握アプローチ



自社固有の事業的観点等を踏まえ、識別した依存と影響の重要な項目は以下の通りです。

- 携帯端末の原材料（特に金属類）の採取における鉱山掘削、特に陸域の土地利用変化や水資源への影響
- 携帯端末の製造における有害物質の使用による土壌汚染
- 基地局建設や通信ケーブル設置に伴う、陸域をはじめとした土地利用変化への影響
- 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

リスク分析アプローチ



INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
主要財務・非財務データ
ステークホルダーエンゲージメント
情報開示とIR
▶ TCFD・TNFDに基づく情報開示
価値創造の軌跡
会社概要・株式の状況
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

TCFD・TNFDに基づく情報開示

自然資本に関するリスク分析結果

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壌汚染	物理的リスク	急性	• 採掘に伴う森林伐採による防災機能の低下 • 洪水・土砂災害リスクの拡大	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、土壌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	• 事業拠点周辺におけるステークホルダー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

※短期：中期経営戦略期間である2028年度まで　中期：2030年度まで　長期：2050年度まで

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・環境部会で報告され、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

当社グループは脱炭素社会の実現に向けて、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。

TCFD提言への対応　KDDI TNFDレポート

INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
主要財務・非財務データ
ステークホルダーエンゲージメント
情報開示とIR
▶ TCFD・TNFDに基づく情報開示
価値創造の軌跡
会社概要・株式の状況
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

価値創造の軌跡

3G 携帯電話の普及

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

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



4G スマートフォンの浸透

2011年
KDDI初のiPhone発売

2012年
「auスマートバリュー」提供開始

2013年
JCOM株式会社を連結化

2014年
800MHz「4G LTE」の実人口カバー率が99%到達
「au WALLET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

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 あらゆるシーンに通信を溶け込ませ新たな価値を創造

2020年
5G始動
UQ mobile統合

2021年
新ブランド「povo」提供開始
スペースXの衛星通信サービス「Starlink」と業務提携

2022年
3G携帯電話向けサービス終了
auエネルギーホールディングス設立

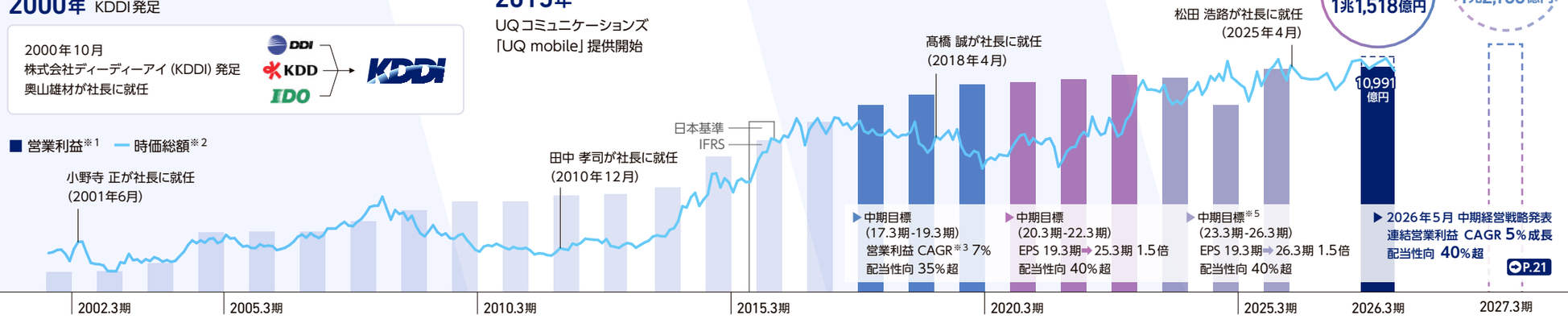
2023年
「auマネ活プラン」提供開始
アルティウスリンク株式会社を発足

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 Starlink Direct」提供開始
「auバリューリンクプラン」提供開始

2026年
大阪堺データセンター稼働開始





P.21

※1 14.3期までは日本基準、15.3期からはIFRS。2026年3月31日付「過年度の有価証券報告書等の訂正報告書の提出及び過年度の決算短信等の訂正に関するお知らせ」の通り、過年度の決算訂正を行いました。これに伴い、23.3期、24.3期、25.3期の数値については、訂正後の数字を使用。2026.3期以降は非経常的な損益やポートフォリオ見直しに伴う一時損益を除外した調整後営業利益ベース
※2 2000年10月末日～2026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 2024年5月に中期経営戦略を1年延長

INDEX
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
主要財務・非財務データ
ステークホルダーエンゲージメント
情報開示とIR
TCFD・TNFDに基づく情報開示
▶ 価値創造の軌跡
会社概要・株式の状況
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ

会社概要（2026年3月31日時点）

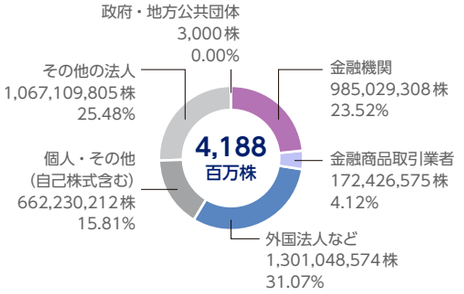
社名	KDDI株式会社
創業	1984年6月1日 （KDDIは2000年10月 DDI、KDD、IDOの3社合併により発足）
事業内容	電気通信事業
本社所在地	〒108-8618 東京都港区高輪2丁目21番1号 THE LINKPILLAR 1 NORTH
本店所在地	〒163-8003 東京都新宿区西新宿2丁目3番2号
代表取締役社長 CEO	松田 浩路
資本金	141,852百万円
従業員数	73,198名

株式の状況（2026年3月31日時点）

証券コード	9433
発行可能株式総数	8,400,000,000株
発行済株式総数	4,187,847,474株
株主数	636,342名

所有者別分布状況

	所有株式数（株）	持株比率（%）
政府・地方公共団体	3,000	0.00
金融機関	985,029,308	23.52
金融商品取引業者	172,426,575	4.12
外国法人など	1,301,048,574	31.07
個人・その他（自己株式を含む）	662,230,212	15.81
その他の法人	1,067,109,805	25.48



大株主

氏名または名称	所有株式数（株）	持株比率※（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	600,856,400	15.77
京セラ株式会社	562,133,600	14.75
トヨタ自動車株式会社	363,365,900	9.54
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	252,667,900	6.63
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	64,640,884	1.69
JP MORGAN CHASE BANK 385642	44,731,303	1.17
JP MORGAN CHASE BANK 385781	41,224,324	1.08
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	34,949,208	0.91
CITIBANK, N.A.-NY, AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY SHARE HOLDERS	33,240,611	0.87
ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM	32,036,981	0.84

※当社は、自己株式379,273,148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（1,495,908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
導入
ストーリー
戦略
事業別概要
ガバナンス
開示／データ
主要財務・非財務データ
ステークホルダーエンゲージメント
情報開示とIR
TCFD・TNFDに基づく情報開示
価値創造の軌跡
▶ 会社概要・株式の状況
PICK UP
CEOメッセージ
CTOメッセージ
CFOメッセージ
CHROメッセージ
社外取締役メッセージ
中期経営戦略
価値創造ストーリー
マテリアリティ