

# サステナビリティ 統合レポート

## 2024

KDDI Integrated  
Sustainability and Financial Report

## 社是

「心を高める」  
～動機善なりや、私心なかりしか～

## 企業理念

KDDIグループは、全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、  
お客さまの期待を超える感動をお届けすることにより、  
豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献します。



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の使命は、「つなぐ」こと。

それは、遠く離れた場所を回線でつなぐというだけではありません。

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

## 命をつなぐ

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



## 暮らしをつなぐ

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



## 心をつなぐ

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



そして、KDDIは「つなぐチカラ」を進化させ、あらゆるシーンに通信が「溶け込む」ことで、新たな価値が生まれる時代を目指します。

私たちの「つなぐチカラ」は、未来のためにある。



# 目次

## Introduction

- 2-3 社是・企業理念
- 4-5 KDDI VISION 2030
- 6-7 KDDIの「つなぐチカラ」

## Vision

- 10-15 CEOメッセージ
- 16-17 価値創造ストーリー
- 18-19 KDDIフィロソフィ
- 20-21 価値創造の軌跡

## Strategy

- 22-23 経営戦略
- 24-25 新サテライトグロース戦略
- 26-27 AIの利活用方針と事例
- 28-31 CSOメッセージ
- 32-35 CDOメッセージ
- 36-39 CTOメッセージ
- 40-43 パーソナル事業本部長メッセージ
- 44-47 ビジネス事業本部長メッセージ
- 48-51 CFOメッセージ
- 52-53 知的財産戦略
- 54-59 人財戦略
- 60-63 環境戦略
- 64-67 TCFD・TNFD

## Sustainability

- 68-69 サステナビリティ推進体制
- 70-71 6つの重要課題(マテリアリティ)・マテリアリティ選定プロセス
- 72-73 サステナビリティ中期目標(23.3期-26.3期)
- 74-77 **マテリアリティ1**  
通信を核としたイノベーションの推進
- 74-75 提供価値① 未来社会の創造
- 76-77 提供価値② サステナブルな産業・インフラ環境の実現

- 78-81 **マテリアリティ2**  
安心安全で豊かな社会の実現
- 78-79 提供価値③ 地域共創の実現
- 80-81 提供価値④ グローバルでの地域・経済格差の解消
- 82-83 **マテリアリティ3**  
カーボンニュートラルの実現
- 82-83 提供価値⑤ カーボンニュートラルの実現
- 84-87 **マテリアリティ4**  
ガバナンス強化によるグループ経営基盤強化
- 84-85 提供価値⑥ KDDIグループ全体の経営基盤強化
- 86-87 提供価値⑦ 人権の尊重
- 88-89 **マテリアリティ5**  
人財ファースト企業への変革
- 88-89 提供価値⑧ 多様なプロ人財の活躍とエンゲージメント向上
- 90-91 **マテリアリティ6**  
ステークホルダーのエンゲージメント向上
- 92-93 非財務活動の可視化
- 94-95 社外からの評価

## Governance

- 96-97 役員一覧
- 98-99 社外取締役メッセージ
- 100-107 コーポレート・ガバナンス
- 108 リスクマネジメント・内部統制
- 109 コンプライアンス

## Data

- 110-126 主要財務・非財務データ
- 110-111 連結業績ハイライト
- 112-121 財務・非財務ハイライト
- 122-126 連結財務諸表
- 127 外部保証
- 128 情報開示とIR
- 129 会社概要・株式の状況

# 編集方針

## 財務情報・非財務情報の開示について

本レポートは、投資家をはじめとする多様なステークホルダーの皆さまに、KDDIが取り組むサステナビリティ経営をご理解いただくことを目的に、23.3期から「統合レポート」と「サステナビリティレポート」を統合し「サステナビリティ統合レポート」として発行しています。パートナーの皆さまとともに、社会の持続的成長と企業価値の向上を目指すKDDIの「思い」を伝えることを重視して作成しています。本レポートに掲載していないサステナビリティ・研究開発情報などについては、KDDIのWEBサイトをご参照ください。

なお、KDDIは、16.3期より国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。また、本レポートはIFRS財団が推奨する「国際統合フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス」をはじめとした複数のガイドライン・フレームワークを参照し編集しています。

## 将来見通しの記述について

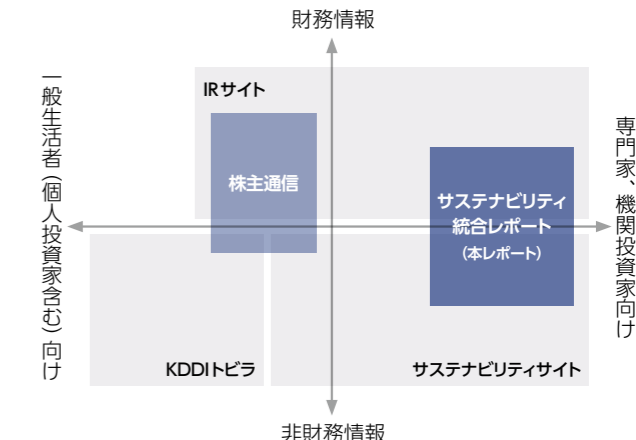
本レポートに記載されているKDDIの将来に関する計画・戦略・確信・期待などのうち過去の事実以外のものは、将来の業績に関する見通しの記述であり、不確実性を含んでいるため、実際の結果と異なる場合もあります。潜在的な不確実性を含むものとしては、KDDIまたはKDDIのグループ会社が取引する、海外の国々における景気および為替レート、特に米ドルに影響するものやユーロなどさまざまな外貨に関するもの、KDDIおよびグループ会社が「急速な技術革新と新サービスの安定供給ならびに厳しい価格競争で特徴付けられた」通信市場において、新たな顧客を獲得するための、発展的かつ魅力あるサービスを提供し続ける能力などがあげられます。

## 表紙について

表紙デザインは、年齢や性別など多様な人々が光に向かって手を伸ばすものとなっています。このデザインは、KDDIの「つなぐチカラ」に加えて多様性を表現した2022年、パートナーリングを表現した2023年の表紙デザインを踏襲しながら、サステナビリティ経営の推進と新サテライトグロース戦略を通じて「明るい未来」の実現を目指す私たちの意思をより強く表現しています。



## 本レポートの位置付け



## WEBサイトのご案内

- KDDI**  
▶ <https://www.kddi.com/>
- KDDI Brand Book**  
▶ <https://brand.kddi.com/>
- KDDIトビラ**  
▶ <https://tobira.kddi.com/>



- 財務情報など**
- 投資家情報(IR)**  
<https://www.kddi.com/corporate/ir/>
- サステナビリティ**  
<https://www.kddi.com/corporate/sustainability/>
- 非財務情報など**
- 研究開発(R&D)**  
<https://www.kddi.com/corporate/r-and-d/>

本レポートの 使い方	ナビゲーションボタン		リンクボタン	
	📄 目次へ移動します	◀ 前のページへ戻ります	➡ 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
	↶ 直前の表示に戻ります	▶ 次のページへ進みます		

## CEO Message

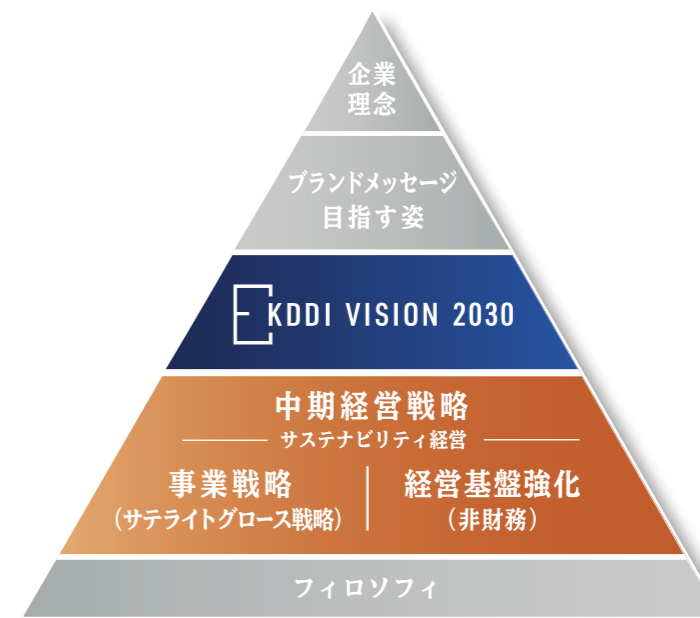
## CEOメッセージ



KDDI 株式会社  
代表取締役社長 CEO

高橋 誠

## KDDIの企業理念と目指す姿



**K**DDIの中期経営戦略フレームワークは三角形の図で表されており、そのベースにはKDDIフィロソフィがあります。フィロソフィを構成するひとつの要素として、当社は、「心を高める」～動機善なりや、私心なかりしか～という社是を掲げています。この社是は、企業人である前にまず人間として何が正しいのかを問うものであり、個人の利益や都合で考えるのではなく、その動機が普遍的に良いこと、すなわち善であるかどうかを常に判断基準とすることを示しています。

その上で、当社は企業理念として、「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。」と掲げています。この理念の中で最も大切にしているのは、「全従業員の物心両面の幸福を追求する」ことであり、これを最前面に置いているのが当社の特色です。これは、当社を成長に導く従業員がまず幸福であることが重要であり、その上で、お客さまに対し、期待を超える感動やコミュニケーションを通じた豊かな生活をお届けすることが私たちの使命であるという思いが込められています。

私は1984年に京セラに入社後、同年6月に設立された第二電電（DDI）に出向しました。2000年にDDI、KDD、IDOが合併してKDDIが発足し今に至りますが、非常に大きな会社になったと感じています。大企業になってもベースにあるのはベンチャー精神です。これまでKDDIはさまざまな会社と合併してきましたが、それぞれの会社がチャレンジ精神を持って集まっています。多様な会社が合併した上でもベースになるのが企業理念であり、企業理念をもとに心を一つにして前進しようという思いを大事にしています。

私は2018年の社長就任時、自分はKDDIをどのような会社にしたかと思いを巡らせ、3つの目指す姿を掲げました。それは、「お客さまに一番身近に感じてもらえる会社」「ワクワクを提案し続ける会社」「社会の持続的な成長に貢献する会社」です。

1つ目の「お客さまに一番身近に感じてもらえる会社」には、お客さまの日常生活を支え、継続的に付き合いいただけるような身近な存在を目指すという思いが込められています。そのために、お客さまから身近な会社だと思っていただけのような工夫を常に考えています。



# CEO Message

2つ目の「ワクワクを提案し続ける会社」には、5G通信やAIなどの進化するテクノロジーを活用したサービスを提案することにより、お客さまにワクワクする体験をしてもらいたいという思いが込められています。そのためには、社員にも常にワクワクしてほしい。商品だけではなく、エンターテインメントやヘルスケア、モビリティなど日常のあらゆる分野で、個々のニーズに合わせてお客さまの体験を変革し、期待を超える感動とワクワクを届けていきます。

3つ目の「社会の持続的成長に貢献する会社」には、パートナーの皆さまとともに取り組むさまざまな事業活動が、企業価値を向上させ、それが社会の持続的な成長につながるという好循環を生み出していきたいという思いが込められています。2018年の社長就任以来、当社はサステナビリティ経営を重視してきましたが、その背景にはこの思いが強く反映されています。

「ワクワク」も「お客さまに身近」も非常に大事だと考えています。お客さまにとって、ワクワクさせてくれる会社というのは素敵な存在だと思うのです。常に新しい提案をしてくれる、未来の最先端に行っているかと思えばとても温かみがある。そんなワクワクを感じてもらえるような会社になりたいという強い思いを持っています。今年、ローソンへの出資を決定したのもお客さまに身近な会社であるための取り組みの一つです。私たちの提供するサービスによって、お客さまから「KDDIは身近なことをやってくれるな」と思っただけのような会社になれば、それはとても素敵なことだと思います。

ビジョンの後半、「誰もが思いを実現できる社会をつくる」には、時代の変化が反映されています。日本の人口は減少していますが、人々の生活における通信の存在感は増えています。通信がクルマや街などあらゆるものに溶け込んできた結果、さまざまな企業による新しいサービスの提供が可能となり、従来のスマートフォンの世界だけではなく、人々の多様なライフスタイルの実現が可能となりました。そこには一人ひとりの思いがあります。そんな社会における私たちの役割は、すべての人が思いを実現できる社会をつくることです。この思いが2030年ビジョンの根幹にあります。

KDDI VISION 2030のメッセージは、プレゼンテーション資料の終わりに必ず添えるようにしており、社内外に浸透してきていると思います。



## 「KDDI VISION 2030」に込めた思い

**企** 業理念と目指す姿を、2030年に向けたビジョンとしたのが「KDDI VISION 2030」です。このビジョンの策定にあたっては、社員がいくつかのワーキンググループを作り、改めて企業理念や目指す姿について自分事として理解を深め、ボトムアップで考えました。その結果、素晴らしいビジョンが生まれました。

「つなぐチカラ」を進化させ、誰もが思いを実現できる社会をつくる。



**ビ** ジョンの前半、「つなぐチカラを進化させる」は、当社にとって重要なテーマです。私たちは、通信という社会インフラを担うことで、人々の「命」や「暮らし」「心」を「つなぐ」ことを使命としています。私たちはどんな会社であるべきか社員と議論をする中で、若い社員から、命をつなぐことは非常に大事だという意見がありました。通信がなければ、災害時に医療機関との緊急連絡や避難情報を伝達できず、命に関わる事態が生じます。また、通話だけでなく、私たちのさまざまなサービスが深く関わることによって、暮らしそのものをつないでいきたい。そして、通信を介して人と人の心をつないでいきたい。この「つなぐチカラ」を進化させることは、私たちが取り組むべき使命です。

**つ** なぐチカラの進化」を私たちの使命として痛感したことがあります。それは、KDDI VISION 2030の公表の2カ月後、2022年7月に起こしてしまった大規模通信障害です。さまざまな反省をする中で、私たちはつなぐチカラを進化させていかなければならない、このような障害を二度と起こしてはならないという強い思いを全従業員が持つことになりました。私たちがつなぐチカラを進化させることがこれからの社会への貢献につながるという思いを新たに、大きな経験です。

## つなぐチカラ×AI時代へ KDDIグループの社会的存在意義

**当** 社は「パートナーとともにデジタルツインを推進し、新たな価値を創出する」と掲げています。まず、「パートナーとともに」が非常に重要です。KDDIフィロソフィには「利他の心」、つまり他者を利する心が根底にあります。パートナーを最優先に考える姿勢がなければ、相手からもパートナーとして選ばれません。パートナーリングは今後も大事にしていきたいと考えています。

パートナーリングにより推進するデジタルツインとは、リアルの世界をデジタル空間で再現し、データで可視化することによってシミュレーションする技術です。例えば、データで可視化された街の人流をデジタル空間に取り込み、人々の動きをシミュレーションすることで、これまで事前に察知できなかった課題を予測できます。具体的には、災害発生時における人々の行動を予測することで、最適な避難経路を導き出し、特別な状況下における人流のボトルネックとなる構造が把握できるようになります。これがデジタルツインです。

コロナ禍を経て、全てがインターネットに移行するのではなく、やはりリアルも大事だと実感しました。リアルの世界をデータで可視化し、シミュレーションすることで未来社会を予測し、その結果リアルの世界がより良いものになる好循環がデジタルツインです。通信会社であるKDDIはそれを実現しやすい立場にあり、さまざまなパートナーとともに実現していきます。



# CEO Message

## 時代とともに変化し続け、未来を創造する事業戦略「新サテライトグロース戦略」

**元** 来、私は新規事業を作ることが好きで、これまで新しい事業を始める際の大きなテーマは、既存事業と新規事業の融合でした。既存事業と新規事業の両方を重視する「両利きの経営」方針を打ち出しましたが、既存事業と新規事業が分離して見えるという声がありました。そこで、既存事業の周囲に新規事業を定義して連携をより意識できるように考えたのが、新サテライトグロース戦略です。

新サテライトグロース戦略では、事業のベースとなる5G通信に今後の基盤となる生成AI、データドリブンを追加してコアとし、その周りに第1軌道 (Orbit1) と第2軌道 (Orbit2) を配置しています。Orbit1には成長が確実な分野としてDX、金融、エネルギーを、Orbit2にはモビリティやヘルスケアなどを次なる成長領域として設定しました。Orbit2の領域は、事業の成熟度に応じてOrbit1へ組み込むとともに、新たな事業機会に応じて柔軟に入れ替えを行う方針です。

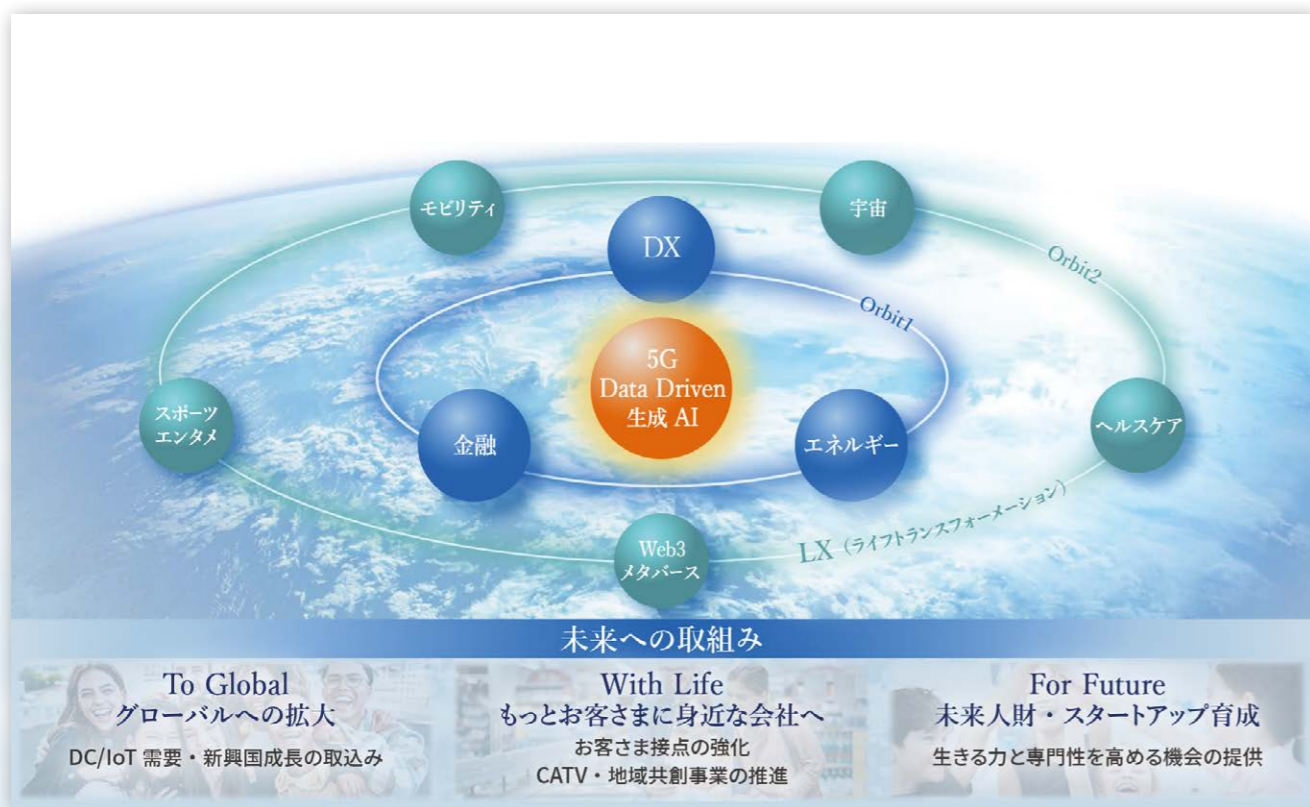
この新サテライトグロース戦略には3つの柱となる未来への取り組みがあります。

1つ目は「To Global (グローバルへの拡大)」です。日本の人口が減少する中、グローバルへの展開は不可欠です。

2つ目に「With Life (もっとお客さまに身近な会社へ)」です。目指す姿として掲げた「もっと身近に」を実現するため、地域共創事業の推進などにより、お客さま接点の強化を図ります。

3つ目は「For Future (未来人財・スタートアップ育成)」です。スタートアップ企業だけでなく、未来を担う若い人たちの育成と支援を行います。

これが新サテライトグロース戦略の全体像です。



## ローソンとの協業による新たな付加価値創出

**当** 社は2024年2月、三菱商事・ローソンとの資本業務提携を発表しました。通信のつなぐチカラは、小売業界のさらなる成長促進に貢献できると確信しています。例えば、私たちの持つ通信技術を活かしたりテックにより、コンビニの棚の陳列へのロボット導入や、シームレスな決済が可能となります。また、クイックコマースで商品を最短15分で届けるなど、新しいことも次々に実現できるでしょう。デジタル技術を駆使して、今日来店してくれたお客さまが明日も明後日も来店して下さるようなワクワクするリアルテックコンビニを実現できると考えています。この協業により、ローソンのさらなる成長に貢献していきます。

また、当社の通信サービスを利用いただいている「au」「UQ mobile」「povo」のお客さまにとっても、ローソンとの協業は新しい体験をお届けする契機になると思います。これまで通信サービスと動画などのコンテンツ、金融サービス、エネルギーサービスなどを組み合わせ、お客さまに身近なさまざまなサービスを提供してまいりました。これに加えて、今後は、auユーザーがローソンを訪れると特別な体験ができるような施策を導入することで、お客さまにより一層ワクワクしていただきたいと考えています。

社内では、ローソンとの新規事業に関する多くのワーキンググループが立ち上がっています。当社の従業員には、スマートフォンの販売にとどまらず、お客さまに向けた新たなサービスを次々と生み出す情熱があります。ローソンとの協業は、お客さまに当社を身近に感じてもらい、ワクワクする気持ちをお届けする新たな可能性が広がる投資と確信しています。この取り組みが皆さまに認められるよう、社員一同、全力を尽くしてまいります。

## 企業経営を横串で管理する、チーフオフィサー体制の強化

**本** 年4月から新たにCDO、CSOを加え、チーフオフィサー体制をより強化しました。会社が大きくなると業務が縦割りになりがちですが、チーフオフィサーはそこに横串を刺すための存在だと考えています。

例えば、私はCEOとして日々上申されるさまざまな案件に対し、他の案件と一緒に推進すればより大きな成果が得られるのではないかと考える立場です。CDOは生成AIが台頭するこれからの時代において、会社として最大の成果を実現するための取り組みを検討する重要な役割を担います。同様に、CSOは戦略面で、CTOは技術面で、CFOは採算面での横串の役割に期待しています。

各チーフオフィサーとともに、社会課題や競争環境の変化に対応し、KDDI VISION 2030の実現に向けて取り組んでまいります。

メッセージを動画でご覧いただけます





# 価値創造ストーリー

**企業理念**

KDDIグループは、全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、お客さまの期待を超える感動をお届けすることにより、豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献します。

**目指す姿**

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

## KDDI VISION 2030 「つなぐチカラ」を進化させ、誰もが思いを実現できる社会をつくる。

OUTCOME

**命をつなぐ**

- 災害対策・通信基盤の強靱化
- 地球環境の保全

**暮らしをつなぐ**

- 地方・都市の持続的発展
- 途上国の基盤整備
- 次世代の育成

**心をつなぐ**

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

AIによるつなぐチカラの進化

サステナビリティ経営

パートナーの皆さまとともに社会の持続的成長と企業価値の向上を目指します。

BUSINESS/  
OUTPUT

**新サテライトグロース戦略 P.24**

未来への取組み

- To Global: グローバルへの拡大 (DC/IoT 需要・新興国成長の取組み)
- With Life: もっとお客さまに身近な会社へ (お客さま接点の強化、CATV・地域共創事業の推進)
- For Future: 未来人材・スタートアップ育成 (生きる力と専門性を高める機会の提供)

**経営基盤強化 P.48**

カーボンニュートラルの実現

ガバナンス強化によるグループ経営基盤強化

人財ファースト企業への変革

INPUT

**「専門性」+「人間力」を兼ね備えた人材**

P.54, 88

**5G通信基盤と革新的な技術、知的財産**

P.52

**安定した財務基盤**

P.110

**豊かなお客さま接点とパートナーシップ**

P.22

### 6つの重要課題 (マテリアリティ) と 主要サステナビリティ中期目標 26.3期目標

#### 1. 通信を核としたイノベーションの推進

新サテライトグロース戦略に基づく事業創造・研究開発プロジェクト数 (累計): **80件**

IoT回線数 (累計): **5,400万回線**

※サービス開始時からの数値

#### 2. 安心安全で豊かな社会の実現

決済・金融取扱高: **22.1兆円**

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

#### 3. カーボンニュートラルの実現

KDDIグループのカーボンニュートラル実現 (Scope1+Scope2): **2030年度**

※ KDDI連結でカーボンニュートラル実現を目指す

#### 4. ガバナンス強化によるグループ経営基盤強化

先進セキュリティ技術への取り組み件数 (累計): **23件**

※ KDDI 単体、KDDI 総合研究所によるニュースリリース・トピックス件数

#### 5. 人財ファースト企業への変革

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

女性取締役の構成比率 (KDDI 単体): **25%以上**

#### 6. ステークホルダーのエンゲージメント向上

### 財務目標 23.3期-26.3期

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

# KDDIフィロソフィ

「KDDIフィロソフィ」は、社是・企業理念、そして、5章38項目で構成され、会社と社会の持続的な成長を遂げるため、従業員が持つべき考え方・価値観・行動規範を示したものです。通信事業を本業としているKDDIだからこそ、大事にしなければならない考え方やKDDIのあるべき姿が随所に盛り込まれています。

KDDIの従業員がとるべき基本姿勢であり、サステナビリティ経営の基盤でもあります。その実践を通じて、すべてのステークホルダーの皆さまから愛され、信頼される企業を目指しています。



フィロソフィ手帳

## KDDIフィロソフィの歩み

巨大なNTTに対抗しうる総合通信事業者となることを目的として合併したDDI、KDD、IDOは、3社合併のシナジーを最大限に発揮するため、新会社KDDIにおける全従業員の意識・行動のベクトルを合わせる必要がありました。

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

### 改定の背景

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

### 改定版の発刊にあたって

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

KDDIフィロソフィ・KDDI行動指針

## KDDIフィロソフィの取り組み

KDDIは、企業理念、KDDI VISION 2030、サステナビリティ経営の浸透には、一人ひとりがKDDIフィロソフィを実践することが重要と考え、KDDIフィロソフィを根底から学ぶ勉強会を全従業員を対象に実施するとともに、各組織において従業員が各活動とKDDIフィロソフィとのつながりを意識するよう取り組みを進めています。

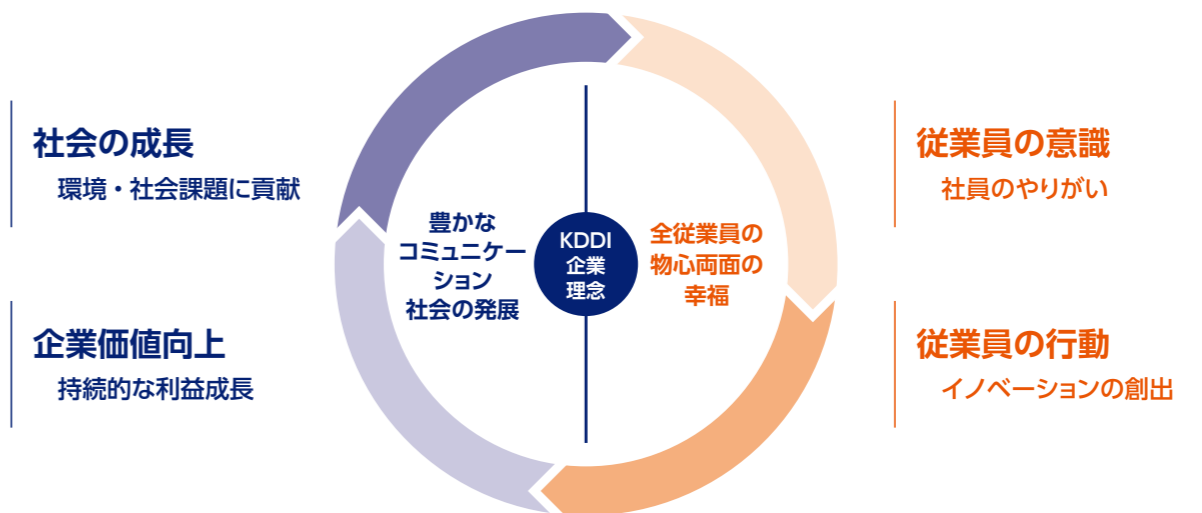
24.3期に実施した全従業員を対象とした勉強会では、テーマを「フィロソフィを通じてサステナビリティ経営と自組織・自身の役割を考え社会に価値を提供する」とし、サステナビリティ統合レポートから、所属する組織の役割や自身の業務につながるマテリアリティについて考え、事業を通じて社会に価値を提供する上で日々意識し、実践するフィロソフィについて、活発なディスカッションが行われました。

全従業員が共通の価値観を持ち一丸となることで、KDDIグループの持続的成長の強みにつなげていくことを目指しています。

日々の中でフィロソフィを実践し、中期経営戦略を着実に推進、KDDI VISION 2030の実現につなげていく



サステナビリティ経営の基盤となるKDDIフィロソフィ





# 価値創造の軌跡

## 3G

### 携帯電話の普及

**2002年**  
3G携帯電話向けサービス開始

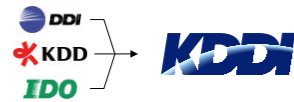
**2003年**  
光ファイバーサービス (FTTH)  
「KDDI光プラス」提供開始

**04.3期-08.3期**  
純増シェア5期連続No.1



**2000年** KDDI発足

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



■ 営業利益<sup>※1</sup>  
— 時価総額<sup>※2</sup>

小野寺正が社長に就任  
(2001年6月)

田中孝司が社長に就任  
(2010年12月)

高橋誠が社長に就任  
(2018年4月)

2001.3期 2005.3期 2010.3期 2015.3期 2020.3期 2024.3期 2025.3期

※1 14.3期までは日本基準、15.3期からはIFRS  
 ※2 2000年10月末日～2024年3月末日終値ベース (月定)  
 ※3 CAGR (Compound Average Growth Rate): 年平均成長率

※4 ミャンマー通信事業リース債権引当、低稼働通信設備の減損・撤去引当等の一過性影響  
 ※5 「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

## 4G

### スマートフォンの浸透

**2011年**  
KDDI初の  
iPhone発売



**2012年**  
「auスマートバリュー」  
提供開始



**2013年**  
JCOM株式会社を連結化

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

「au PAY カード」提供開始

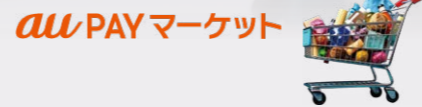


**2015年**  
UQコミュニケーションズ「UQ mobile」提供開始

### 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<sup>※5</sup>決済)」提供開始  
auフィナンシャルホールディングス設立

## 5G

**2020年**  
5G始動  
UQ mobile統合

**au 5G**



**2021年**  
新ブランド「povo」提供開始

**povo**

スペースXの衛星衛星通信サービス  
「Starlink」と業務提携



### あらゆるシーンに通信を溶け込ませ 新たな価値を創造

**2022年**  
KDDIスマートドローン  
設立



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

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

**2024年**  
三菱商事・KDDI・ローソン、  
資本業務提携契約を締結

24.3期  
営業利益  
1兆806億円  
※一時的影響<sup>※4</sup>除く

25.3期  
営業利益 (予想)  
1兆1,100億円

9,616  
億円

2022年5月 中期経営戦略発表  
2024年5月 中期経営戦略を1年延長 (23.3期-26.3期)  
EPS 19.3期→26.3期 1.5倍  
配当性向 40%超



# 経営戦略



## KDDI VISION 2030 に向けて

当社は2022年5月に、ありたい未来社会の実現に向け「KDDI VISION 2030」を策定し、事業の核である通信を磨き、「つながり」を進化させてきました。いまや通信は社会のあらゆるシーンに溶け込み、なくてはならない存在になっています。今後さらにAIが溶け込み、新たな価値が生まれる時代となっていきます。当社はAIにより「つながり」を進化させることで、新たな価値創出と社会の課題解決を目指し、「KDDI VISION 2030」の実現に向けて取り組みを推進していきます。



## デジタルツイン

AIが溶け込む時代に向け、当社はパートナーとともに「デジタルツイン」を推進し、新たな価値を創出します。お客様のリアルでの活動をデータ化し、これをデジタル・AIでシミュレートし、フィードバックしていくことで、リアル社会をより良くすることができると考えています。

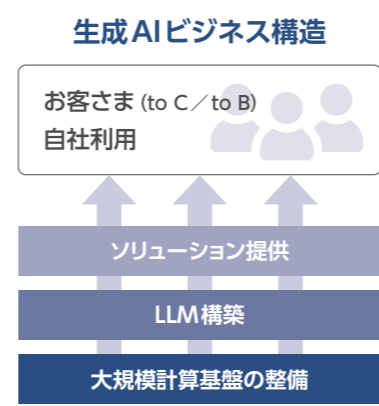
当社はこの「デジタルツイン」の構築に向け、デジタル・リアル双方の取り組みを強化していきます。



## デジタルの取り組み (生成AI基盤整備)

デジタルの取り組みとして、生成AIの社会実装に必要なAI活用基盤を整備していきます。大規模計算基盤の整備、大規模言語モデル (LLM) 構築、AIによる価値提供の3つの領域において、パートナーシップを強みに、生成AI活用に必要な基盤を整えていきます。

まず、ベースとなる計算基盤の整備については、中長期で約1,000億円規模の設備投資を行い、GPUなどの計算リソースを搭載したAIデータセンターの構築を検討中です。LLM構築に関しては、KDDIグループのスタートアップ「ELYZA」と連携しています。オープンモデルを活用した日本語LLMの開発に注力し、高品質のLLMを効率的に開発することで、よりスピーディーな価値提供を目指していきます。



AIによる価値提供については、社内でも構築した計算基盤をフル活用し、ネットワークの高度化、カスタマー対応や業務効率化を進めていきます。社外のお客さまに対しても、各業界に適したAIソリューションの提供により、お客さまの事業成長に貢献していきます。

## リアルの取り組み (ローソンとのシナジー)

リアルでの取り組みとして、当社は2024年2月に三菱商事・ローソンとの資本業務提携を発表しました。

それぞれの強みを活かし、デジタル×リアル×グリーンで、新たな付加価値を創出し、リアルテックなコンビニを起点とするサステナブルな社会に向けて、連携を強化していきます。

具体的には、DX活用によるリアルテックコンビニエンスの実現により、ローソンの売上・利益増と効率化を推進します。加えて、店舗立地を活用した新たなサービスの創出やPonta経済圏の拡大により、シナジーの最大化を図ります。



## AI時代に向けた新サテライトグロース戦略 2024

当社は、データや生成AIによるデジタル社会インフラの進展など、社会全体を取り巻く急速な環境変化に対応するため、新たに事業戦略「新サテライトグロース戦略」を策定しました。

2022年5月に発表した「中期経営戦略 (23.3期-25.3期)」から、期間を1年延長 (23.3期-26.3期) するとともに、事業戦略をアップデートすることで、「KDDI VISION 2030」の実現を目指します。

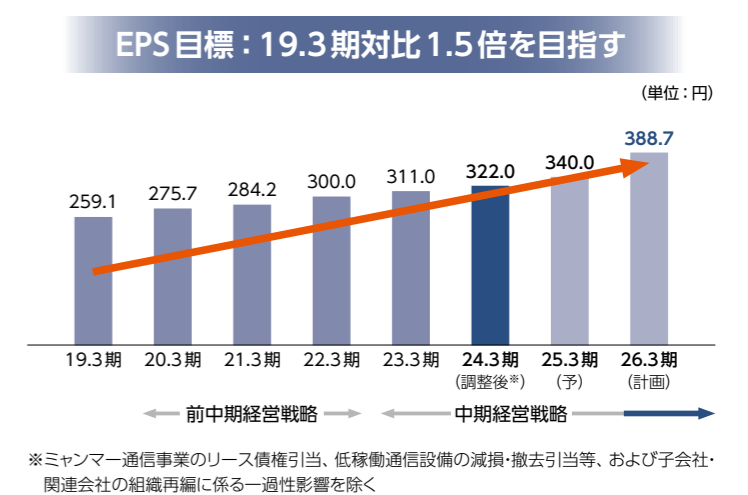


## 財務成長

EPS成長に関して、2022年5月に発表した中期経営戦略では、25.3期に19.3期対比1.5倍の目標を掲げ、これまで事業を推進してきました。

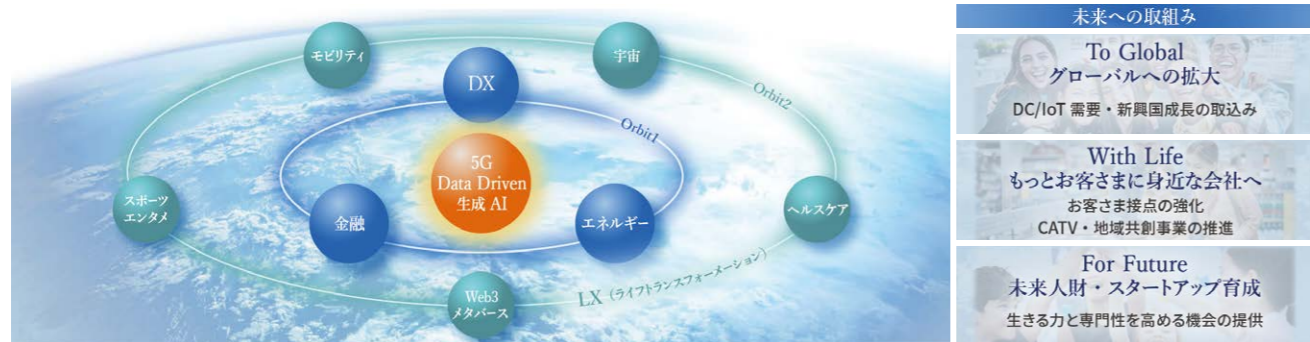
24.3期までの2年間の進捗として、持続的成長と株主還元の両立を軸に、着実に取り組みを進めてきましたが、通信料金値下げや燃料市場高騰影響、ミャンマー政変など、想定外要因もあり、進捗はビハインドしています。

当社は、中期経営戦略期間を1年延長し、新サテライトグロース戦略の推進とともに、引き続き26.3期にEPS1.5倍達成を目指していきます。





# 新サテライトグロース戦略



未来への取組み
<b>To Global</b> グローバルへの拡大 DC/IoT 需要・新興国成長の取組み
<b>With Life</b> もっとお客さまに身近な会社へ お客さま接点の強化 CATV・地域共創事業の推進
<b>For Future</b> 未来人材・スタートアップ育成 生きる力と専門性を高める機会の提供

## 新サテライトグロース戦略による事業成長

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

また、「新サテライトグロース戦略」とあわせて、未来への取組みを進めることで、KDDI VISION 2030の実現を目指します。ここでは、24.3期までの取組みと今後の成長についてご説明します。

## Core

5G通信をベースとし、データドリブンの実践と生成AIの社会実装を進め、さらなる事業拡大を目指します。24.3期には業界最多\*となる約9.4万局の5G基地局開設計画を完遂し、通信ARPU収入は前期比反転を達成しました。

今後は、通信+付加価値の戦略を推進、ARPU収入のさらなる拡大を目指し、ローソンとの連携も含めた付加価値の創出と、5G本格活用に向けたネットワーク構築に注力していきます。P.116

\*国内MNO4キャリア比較



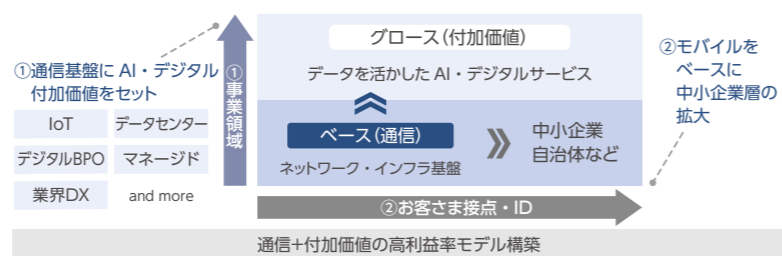
## Orbit 1

新サテライトグロース戦略において成長を牽引するDX/金融/エネルギーの3領域を「Orbit1」と定義し、通信のお客さま接点を基盤にパートナーとの連携や通信事業とのシナジー最大化に取り組み、新たな価値を提供することで成長を加速していきます。各領域で営業利益CAGR二桁成長を目指します。

### (1) DX (デジタル・トランスフォーメーション)

24.3期は強みのIoTやデータセンター事業が好調に推移し、営業利益二桁成長を達成しました。

25.3期以降は、ベースとなる通信の上に、デジタルによる付加価値を合わせて提供することで、売上・収益力を高めていきます。加えて、AI時代のビジネスプラットフォーム「WAKONX (ワコンクロス)」を立ち上げるなど、さらに事



業領域とお客さま接点を拡大していきます。社会のDX加速に不可欠なAI・データ基盤・ネットワーク運用保守をワンストップで提供することで、社会課題・業界課題の解決や法人のお客さまの事業成長を加速していきます。P.118

### (2) 金融

24.3期は強みの住宅ローンや、通信と金融サービスがセットになった「auマネ活プラン」を中心に、銀行やクレジットカードの事業基盤が拡大しました。引き続き、金融の各サービスの拡充と、通信とのシナジーを最大化することで、お客さま接点の拡大とさらなる事業成長を目指していきます。P.116

### (3) エネルギー

auでんきを軸に通信とのシナジーを最大化することで事業成長を加速していきます。また、脱炭素関連事業を拡大し、カーボンニュートラルへの貢献と事業成長を両立させます。P.116

## Orbit 2

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

### (1) モビリティ

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

### (2) 宇宙

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

### (3) ヘルスケア

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

### (4) Web3・メタバース

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

### (5) スポーツ・エンタメ

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

## 未来への取組み

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

### (1) To Global (グローバルへの拡大)

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

### (2) With Life (もっとお客さまに身近な会社へ)

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

### (3) For Future (未来人材・スタートアップ育成)

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

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



# AIの利活用方針と事例



## KDDIのAI利活用全体像

大規模計算基盤や大規模言語モデル (LLM) などの生成AIモデル構築、低遅延分散計算環境を整備することで、AIを積極的に利活用し、DXを加速していきます。

KDDI社内でも、ネットワーク運用の高度化、業務効率化に向けたAI利活用およびその推進のためのAIリテラシー教育を実施しています。

また、パーソナル領域並びにビジネス領域に向けたAI利活用の取り組みも推進しています。



## 社内DX領域

社員1万人が利用できる「KDDI AI-Chat」を2023年5月から利用開始し、社員のAIスキル向上および業務効率化を進めています。また、社内でも生成AIに関する教育プログラムも提供しています。これらの施策によって、昨年末時点で全社員の7割以上が業務で生成AIを活用するようになってきているとのアンケート結果も出ています。

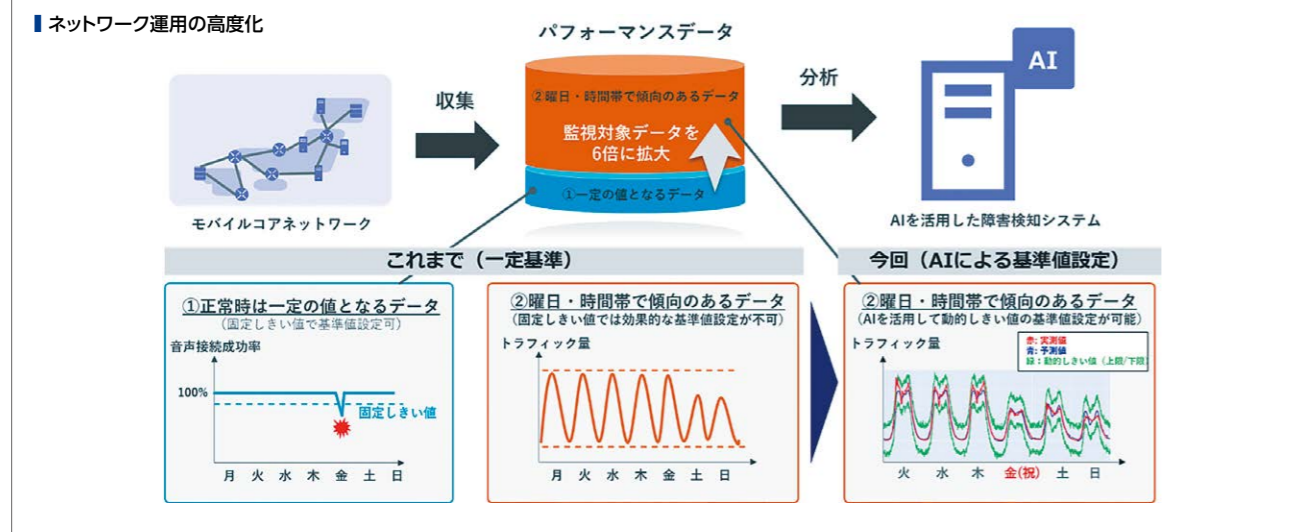
また、膨大なデータをAIで分析し、新たな仕組みで通信障害を自動検知できるようにするシステムも2024年1月より商用運用を開始しています。

今後も、AIを活用して業務効率化やネットワーク運用高度化など進めていきます。

### 業務効率化



### ネットワーク運用の高度化



## パーソナル領域

auでは、2024年3月より、お客さまの利便性向上のため、チャットボット問い合わせ対応に生成AIの活用を開始しています。これにより、お問い合わせ内容の解決までにかかる時間を短縮し、お客さまがストレスなく迅速に問題を解決できるようになることを進めています。



また、AIフィルタリングやAIエージェントなど、お客さまに安心して快適にスマートフォンを利用いただけるような生成AI活用の検討を進めています。

今後も、お客さまとの接点を軸に、AI利活用を進めていきます。

## ビジネス領域

電話の音声データをAIがテキスト化するとともに、そのテキスト化された内容を生成AIが要約する機能を法人向けサービスの「KDDI Voice Viewer」で提供を開始しました。

また、ELYZAの高品質な日本語LLMとauで培ったコールセンターのノウハウを活用し、KDDIグループ内のアルティウスリンク株式会社との連携を加速してAI時代のコンタクトセンター高度化を進めます。

さらに、株式会社野村総合研究所 (NRI)・ELYZAとともに、高セキュリティな生成AIソリューションの開発・提供を順次開始していきます。今後は、各業界のお客さまの成長と課題解決に向けたAI時代の付加価値創出に取り組みます。



### コンタクトセンター高度化



### 生成AIソリューション





## CSOメッセージ

# KDDIグループの 中期経営戦略

執行役員常務 CSO  
 経営戦略本部長  
**勝木 朋彦**

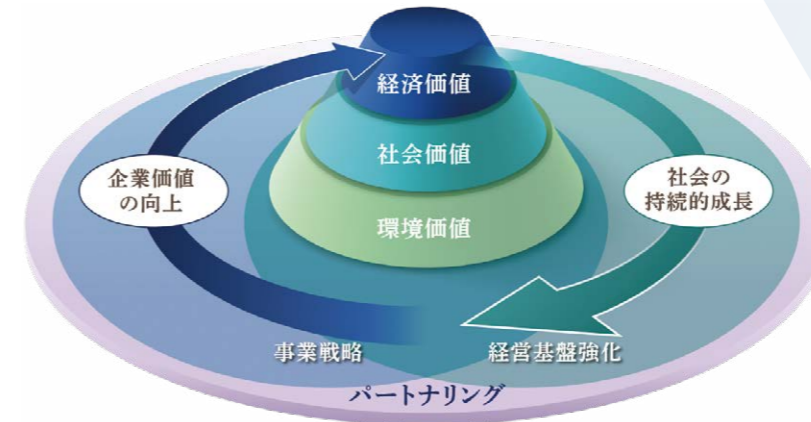


### 中期経営戦略の要諦

#### KDDIに根づくサステナビリティ経営

当社は、中期経営戦略において、「新サテライトグロース戦略」と「経営基盤強化」を両輪に、企業価値、社会価値、環境価値を創出するサステナビリティ経営を推進しています。パートナーの皆さまとともに、明るい未来のために社会課題を解決するとともに、企業価値の向上を実現し、その成果を再び社会に還元する好循環を作り出すことを目指しています。

#### ■ KDDIのサステナビリティ経営



私たちがサステナビリティ経営を推進する背景には、創業の精神があります。1980年代に遡りますが、当社前身の第二電電 (DDI) の創業者は、国民生活や企業活動が通信に大きく依存する社会 (当時はこれを「高度情報化社会」と言っていました) の到来を予見し、市場競争により通信インフラを普及させることが不可欠と考え、電気通信事業に参入しました。つまり、当社は創業当初から、事業を通じて社会の持続可能な発展に貢献するというサステナビリティの視点を持ち、これを継承し、経営の中核に根付かせてきました。社会を支える重要インフラの担い手として、「豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献する」ことが企業理念として掲げられており、当社の存在意義や価値観は「KDDIフィロソフィ」として今も脈々と息づいています。私も、自組織において、フィロソフィ勉強会を開催し、社員とサステナビリティ経営について語り合っています。

当社の挑戦の歴史の中で、通信が担う役割も大きく変化してきました。音声通信の時代を経て、5G通信の時代を迎えた現在、通信は社会の隅々に溶け込み、手前味噌になりますが、今世紀の最重要インフラになりつつあると言っても過言ではないと考えています。急速な技術の進化やデジタル社会の進展とともに、常に戦略をアップデートすることが必要であり、データとAIの可能性を加えた新たな事業戦略として「新サテライトグロース戦略」を策定しています。

### 新サテライトグロース戦略の全体像・取り組みの方向性

#### 進化し続ける未来社会のインフラ

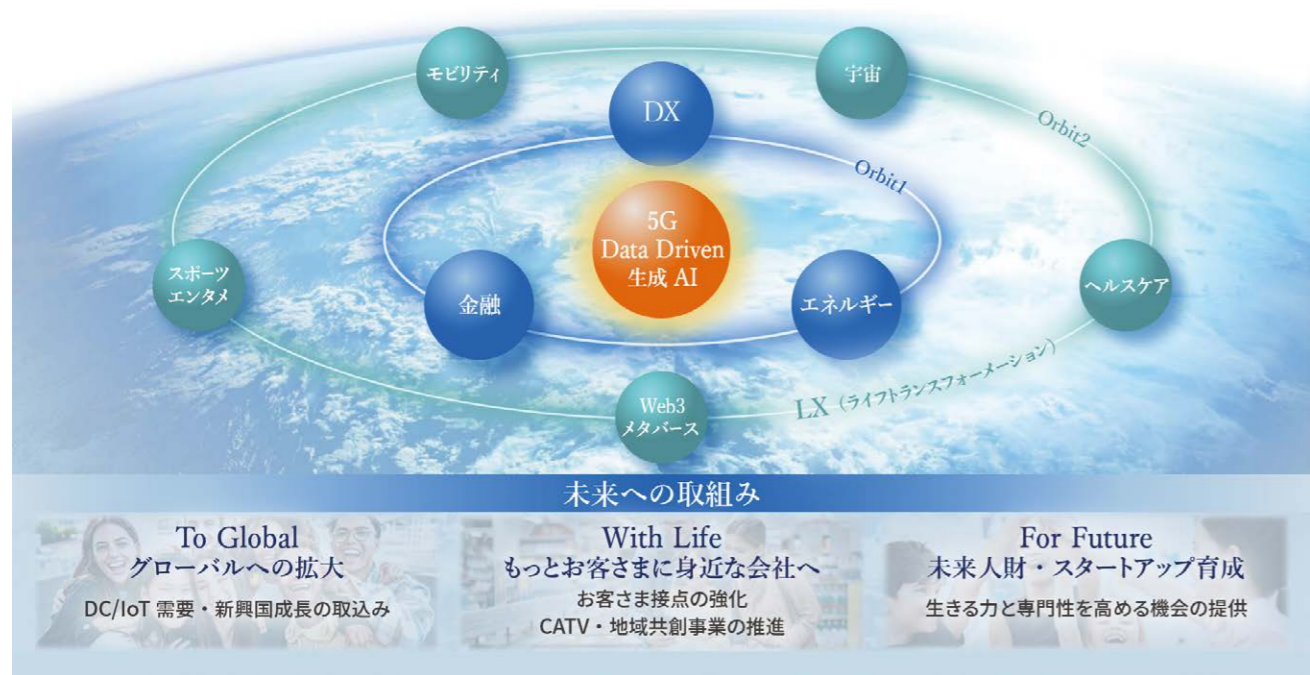
単純化すると、これまでは、通信そのものが国民生活と産業の発展を支える重要なインフラでした。しかし、これからは通信によってつながれた膨大なデータとAIが通信と融合し、未来の社会インフラとして飛躍的に重要性が高まります。このことを踏まえ、新サテライトグロース戦略では、従来のコア事業である「5G通信」に加え、「データドリブン」と「生成AI」を新たなコア事業として再定義しています。

通信、データ、AIが融合した社会インフラが発展すると、私たちの生活は劇的に変化していくと考えられます。1990年代後半にモバイル通信とインターネットが融合し、私たちはいつでもどこでも誰とでもSNSを利用し、世界中の膨大な情報を検索し、買い物や金融取引、エンターテインメントなどの生活行動も通信を介して行うようになりました。データとAIの世紀には、このような社会的変化がさらに加速度的に大きくなると考えられています。データはAIによる学習によって、より社会にとって有益なイノベーションをもたらします。それは、例えば生産・物流・小売における効率化や労働力の代替、バイオテクノロジーや医療分野の革新、スマートシティやモビリティの進化など、バーチャル空間だけでなく現実世界を大きく変え



ていくインパクトがあると想像できます。おそらく一時的または局所的な問題は発生すると思われるですが、歴史が証明している通り、メガトレンドとして世界はより良くなっていく確率が高いでしょう。このように、通信とAIの融合は、私たちの生活を改善し、より豊かで便利な社会を実現する基盤になると思われま。これが今後、私たちが向かう未来の姿だと考えています。

■新サテライトグロース戦略の全体像



社会にもたらすリスクと機会

当社では、サステナビリティ経営の指針として6つの重要課題(マテリアリティ)を定めています。中でも、特に重要なテーマは「カーボンニュートラルの実現」です。事業戦略のコアに通信・生成AI・データドリブン据えることで、私たちは大きな事業機会を得ると同時に、当然ながら地球環境への責任も増大します。基地局やデータセンターなど、通信・AIのインフラの整備・拡張による大規模な電力消費に対して、省エネルギー化と再生可能エネルギーへの転換に正面から向き合っていきます。永続的かつ大規模に未来社会のインフラの運用を担う私たちが、「CO<sub>2</sub>排出ネットゼロ」を目指し、これを実現することは、社会全体のサステナビリティにおいて大きな意義を持ちます。とてもやりがいのある仕事です。

また、「通信を核としたイノベーションの推進」も重要課題としています。通信・AIが融合したインフラが有する計算能力、低遅延を実装していくことで、より確かで質の高い情報やサービスを生活の隅々まで提供していくことが可能になります。このような事業環境において、新サテライトグロース戦略では、強化すべき事業ポートフォリオとして、Orbit1(DX/金融/エネルギー)とOrbit2(モビリティ/宇宙/ヘルスケア/Web3・メタバース/スポーツ・エンタメ)の事業領域を定義しています。私たちは、コア事業の「つなぐ力」を進化させて、各事業領域において、さまざまなパートナー企業との共創により、イノベーションと事業機会の創出に挑戦していきたいと考えています。

KDDIのアプローチ (脱炭素社会・カーボンニュートラル・ネットゼロ)

高収益モデルへの挑戦と未来社会の創造

Orbit1、Orbit2に定義された各事業領域の詳細については、各事業部門のパートをご覧ください。ここで、強調したい点は、新サテライトグロース戦略では、コア事業とサテライトの各事業が、引力で引き合うように双方向性のシナジーが働いている関係を目指しているということです。コア事業と付加価値領域の組み合わせにより、高収益モデルを構築することに加えて、コア事業のエンゲージメントや競争力が強化される好循環を目指しています。典型的な例としては、通信をご利用される法人のお客さまに対して、本業に貢献するDX事業(IoT、データセンター、デジタルBPO(Business Process Outsourcing)などのソリューション)を提供し、通信を含めたLTV(Life Time Value)を最大化しています。また、個人向けの金融事業においては、通信料金プランに「auマネ活プラン」を導入することにより、スマートフォンによる金融事業が成長すると同時に、auのお客さまとのLTVが強化されています。このほかにも、エネルギーやモビリティなどの領域においても、通信事業以外の産業能力を開発し、未来社会の創造に貢献していきたいと考えています。

この点に関しては、ローソンにおけるコンビニエンスストア事業も注力領域のひとつに加わりました。今の日本の消費生活の中で、最も接触頻度が高い小売店舗がコンビニです。朝、通勤する前にドリンクを買い、昼には即食を買い、帰宅前には家の近くで冷えたビールを買うように、多頻度かつジャストインタイムな消費接点となっています。また、当社のマテリアリティには、「安心安全で豊かな社会の実現」が設定されていますが、全国14,600店の店舗ネットワーク、24時間営業で生活者に寄り添うローソンは、買い物弱者や都市と地方のデバйд解消、災害時の救援拠点など、社会課題の解決にも貢献できる可能性を有しています。当社は、デジタルと通信の力を活用して、リテールテックやクイックコマースなどに取り組み、未来のコンビニ、未来の消費を実現してまいります。

新サテライトグロース戦略は、単なる事業計画を超え、当社の存在意義に直結したサステナビリティ経営を実現するための極めて重要な戦略です。私も微力ながら、新サテライトグロース戦略の推進役として、当社が創業から目指してきた社会の発展と企業成長の両立に尽力していきたいと考えています。



通信・データ・AIが融合し、今世紀の最重要インフラに進化する

CSO Message



## CDOメッセージ

# 先端テクノロジーで創る 事業の成長と社会価値の共創

取締役執行役員常務 CDO  
 先端技術統括本部長 兼 先端技術企画本部長  
**松田 浩路**



### 未来を予測し、お客さまに驚きと感動をお届けする

当社は、「つなぐチカラ」によってお客さまが日常で感じられるイノベーションを推進し、ワクワクする未来社会の創造を目指しています。この「つなぐチカラ」を強化するために、先端テクノロジーに特化した組織を新設しました。私はこの先端テクノロジー組織に加え、新たな事業を生み出す事業創造本部とオープンイノベーション推進本部を管掌するとともに、全社横断でデジタル化を推進するCDOの役割を担っています。技術と事業の双方を「探索」し続けることで、新たな事業モデルの策定と実践に挑戦し続けてまいります。

これを実現するためには、組織のメンバー一人ひとりが「常に創造的な仕事をする」ことが大切と考えています。この言葉はKDDIフィロソフィにもあり、私は「現状維持は後退を意味する」と解釈しています。世の中が急速に変化する中で、自身や組織が変わらなければ、それは後退と同義です。

この信念は、私自身が学生時代に地元の地方から都市部へ移ったことによる生活の変化、就職後にさまざまな現場での経験を積んで環境を変えてきたことから生まれました。新しい環境や未経験の世界に触れることが成長につながると実感しています。

変化し続けることによって、新しい未来を見たい願望と、先端技術への好奇心が私を突き動かし、お客さまに驚きと感動を届けたいという思いを一層強くさせます。大企業、スタートアップなどのパートナー企業や組織のメンバーとともに、テクノロジーによってお客さまの体験を変え、感動を生み出すような、ワクワクする未来を創造できると信じています。

### 先端技術によって新たな事業への道しるべを

当社が推進するサステナビリティ経営の根幹は、事業成長と社会貢献を循環させることで社会価値を創造し、持続的な成長を実現するものです。そのためには、未来を予測して次の一手を打つことが重要です。確実な未来と不確実な未来の両面を見極める力が求められます。多くの人にとって未来は不確実なものと思われがちですが、テクノロジーは地道な努力から生まれ、その進展は一定程度見通せるものです。日本は超少子高齢化の進行が確実であり、この社会課題に対応するためにはAIやデジタル技術、ロボット活用が不可欠です。

今のうちから、この課題に対処し、最先端、世界トップレベルのテクノロジーを活用して、日本ならではのユースケースや価値創出に努めていきます。それによって得られた知見や成果を、将来的には同じような社会課題を迎える海外にも展開していくことを視野に入れています。

### KDDIにおけるAI活用戦略

当社の事業戦略である「新サテライトグロース戦略」の中心には、5G通信のみならず、生成AIとデータドリブンが新たに加わりました。

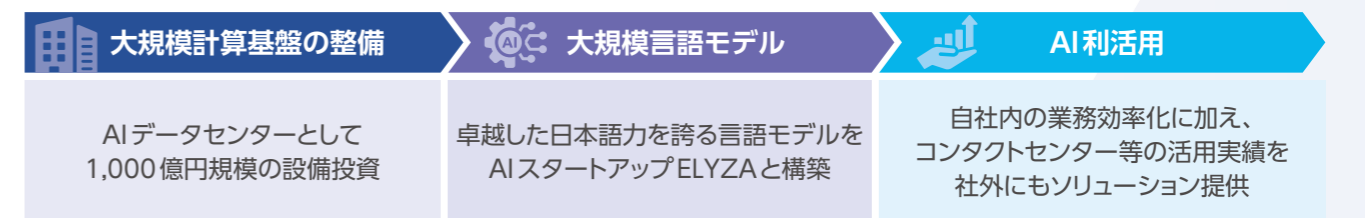
私は、通信インフラを含め、全てを“AI Ready”にしていくことが必要と考えています。AIの産業活用が進む中、非常に大規模な計算基盤が必要となることから、経済産業省の呼び掛けに呼応する形で28.3期まで約1,000億円のAI基盤整備を行ってまいります。大規模なAI計算基盤をもつデータセンターの構築にあたっては、高性能なGPUの調達、設備の冷却システム、十分な電力を確保できる場所などの課題があり、パートナー企業と協議しながら進めております。さらに、データセンターの環境負荷を軽減するために、より省電力性能の優れたサーバや冷却技術の検証に努め、脱炭素社会の実現にも貢献します。

AI活用の方向性としては2点あります。

1点目は、グループ内での利活用。社内における業務効率化はもちろんのこと、お客さまセンターでのサポートや、ネットワーク設計や運用自動化といった通信領域についても活用していきます。2点目は、社外のお客さまに対して、計算基盤を含めたAIソリューションを提供していくことです。特にお客さまに応じた特有の課題やご要望に対して、AIモデルを「ファインチューン」という個別最適化することでお応えしていきたいと考えています。この点では、2024年3月に東京大学発のAIスタートアップ企業ELYZAを子会社化して、領域特化型AIの提供が可能となりました。法人のお客さまの計算ニーズやAI利活用ニーズに対応するため、AIデータセンターの事業モデルの具体化を考えています。

また、AIネイティブの社会が到来することを見据えて、全社員が使える生成AI環境を2023年5月より構築している他、そのための人財教育やリスク管理にも力を入れています。

#### 一気通貫のAI事業モデルを展開





例えば、AIに学習させるデータにバイアスが含まれることで中立性を欠いてしまうという倫理的な懸念が出てくるでしょう。そのため、私はAIの「ステアリング」が必要だと考えています。AIの進化にブレーキをかけるのではなく、安全に、正しい方向に導いて勢いよく前進できるという意味です。AIによる機会とリスクを認識し、誤った回答を抑制し、秘匿情報が漏れない安心な環境づくりを促進していきます。

## お客様の日常生活や体験を変革するLX領域

LX (Life Transformation) は、お客様の体験・行動に革新をもたらすことを目的としています。「お客様が今までできなかったことをテクノロジーの力で変え、喜んでいただくこと」を根底に、モビリティ、宇宙、ヘルスケア、エンタメ領域での事業を拡大させ、次の成長の柱となることを目指していきます。

### モビリティ(ドローン)

日本の超少子高齢化社会において、ドローンは労働人口不足に対する切り札として期待され、制度改革の後押しもあって点検や監視などニーズが高まり、事業成長が著しい領域です。

当社は2016年からドローン事業に参入し、2022年1月に100%子会社を設立、2022年4月にKDDIのドローン事業を承継しました。制度改革により、上空でスマホの電波を使用し、目視外という遠隔でドローンを操縦が可能となり、当社には追い風となっています。安心安全の面では、日本航空株式会社との協力により、空の安全のノウハウを活かした運航管理体制を構築しています。さらにAIドローンの米国最大手Skydio,Inc.との資本業務提携を行うことで、事業基盤を一層強化しています。また、ローソンなどのコンビニエンスストア網を防災拠点とし、全国1,000カ所へのドローンの配備することで、緊急時にも迅速に対応する構想も胸に秘めています。

### 宇宙 (Starlink)

2024年1月に発生した能登半島の地震では、合計750台のStarlinkを迅速に配備し、無償で通信を提供しました。これにより避難所での通信を確保し、現地で活動する自衛隊や医療支援チームDMATをサポートしました。

当社の60年にわたる衛星通信の経験と実績が評価され、2019年から米国のスペースXと本格的な協議を開始し、2021年にStarlinkの国内初採用に合意しました。光回線が未整備の山間部や離島など、全国1,200カ所に順次導入しauの電波を届けています。登山シーズンには、日本百名山を含む



山小屋Wi-Fi

100カ所の山小屋にStarlinkを活用した「山小屋Wi-Fi」を展開しました。これにより電波の届きにくい山小屋でも、防災や天候情報の収集、家族や友人との連絡が可能になり、利用者やオーナーから好評をいただいています。さらに、人が多く集まる音楽フェスでは、スムーズな通信とキャッシュレス決済の実現にも貢献しています。

こうした多彩なユースケースはスペースXからも歓迎されています。海外の素晴らしいプロダクトを採り入れ、日本ならではのビジネスモデルを構築し、再び海外市場へ展開をしていきます。また、スマートフォンとStarlink衛星の直接通信の実現に向けて、制度面・技術面での検討を進めています。

### エンタメ

エンタメ分野では、アーティストの皆さんの活動の応援に力を入れております。例えば、音楽作品のデジタル配信支援や、電子チケットプラットフォームも新事業として開始しました。スマートフォンを起点としてエンターテインメントに触れる機会が増え、アナログだった体験をデジタル化することで、より多くの方に新しいエンターテインメント体験を提供したいと考えています。今後はローソンエンターテインメント社との連携も含め、電子チケット化を浸透・拡大していきたいと思っております。是非ご期待ください。

## For Future : 未来人財の育成

新サテライトグローブ戦略において、柱の1つに「For Future」を掲げており、未来を支える人財の育成を重視しています。私自身も、中学生時代に訪れた1985年のつくば科学万博で見た日本企業の展示館に感動を覚え、その体験が工学系に進むきっかけとなりました。私の人生を大きく変えたこのような感動を次世代にも届けたいと強く願っています。

若い世代や子どもたちに新しい体験をお届けするひとつの取り組みとして、大阪・関西万博に参画いたします。未来の社会に対して心を躍らせる機会を提供するとともに、未来人財の育成に継続的に努めてまいります。

## スタートアップ共創をKDDIの事業成長エンジンに

スタートアップは社会課題の解決やイノベーション創出において重要な役割を果たし、今後の日本経済の競争力を取り戻す切り札とも言える存在です。

当社は10年以上にわたりスタートアップとの取り組みを続け、現在では日本最大級のスタートアップ接点を持っています。具体的な活動として、KDDI∞Laboを通じてスタートアップ企業と大企業の事業共創を推進したり、KDDI Open Innovation Fundなどを通じたコーポレートベンチャーキャピタルによる出資を行ったりしております。このようにして、スタートアップと大企業がパートナーングすることで新たなビジネスモデルを生み出してきました。

この一連の活動は経済産業省や一般社団法人日本経済団体連合会をはじめとする各団体からも高い評価を得ています。また、当社のオープンイノベーションの取り組みは未来人財の育成と非常に親和性が強く、今後も大企業との連携モデルを創出することで事業の拡大を図り、ひいては明るい日本社会の発展に寄与していく所存です。

## CDOとして今後の抱負

4月よりChief Digital Officerの役割を新たに担うこととなり、身の引き締まる思いです。

「デジタル」は古くて新しい言葉だと捉えています。「デジタル」は時代とともに変化するものであり、その捉え方や定義も進化していきます。私は、CDOの役割を新しいデジタルの潮流を先取りし、社内横断でつなぎ、組織としての強力なエンジンに組み込むことを考えています。時代に応じたテクノロジー、今ではまさにAIがそれに該当しますが、これをあらゆる事業に活用し、お客さまやパートナーの皆さまへ驚きと喜びをお届けするために挑戦し続けます。



時代に応じた“デジタル”を先取りし、  
 お客さまへまだ見ぬ世界や  
 驚きの体験をお届けしたい

CDO Message



## CTOメッセージ



# 通信事業者としての社会的責任と 次世代インフラに向けた挑戦

執行役員専務 CTO  
 コア技術統括本部長  
**吉村 和幸**

### 「技術は人」通信事業者としての社会的責任を果たすために

コア技術統括本部は、新サテライトグローブ戦略の中心となる通信基盤の企画から運用までを一元的に行っており、当社の持続的成長に不可欠な通信インフラを守り続けることが使命です。今年度から、組織名が「コア技術統括本部」と改められたことで、この使命はさらに強化されました。

### 人の思いが技術を深化させる

私はこれまで主に開発・運用の業務に携わってきました。その中で感じているのは、「技術は人」だということです。現場の一人ひとりが技術を深化させる原動力であり、人と人とのつながりが技術や組織を発展させると信じています。技術とは人そのものであり、人の思いが技術につながっていきます。メンバー一人ひとりが持つ思いを実現できるようにサポートしていくことで、技術を深化させ、社会基盤を支えていきたいと考えています。

### 「ずっと、もっと、つなぐぞ。au」に込めた思い

当社が持続的な成長を続けるためには、常にお客さまにワクワクを提供し続けることが重要です。安心安全につながる通信があつてこそ、お客さまにもワクワクを届けられます。だからこそ、24時間365日つなぎ続けていくことが通信事業者としての使命であり、この思いをスローガンに込めています。

また、災害の発生時には、通信はライフラインとしての役割が一層重要になります。東日本大震災の経験から、私たちは災害対策に力を入れてきました。専門組織を設立し、機材の準備や地域単位で日々訓練を欠かさず実施しています。

### 能登半島地震を踏まえた、通信事業者の役割と責任

2024年1月に発生した能登半島地震では、Starlinkを使った復旧対応を行い、お客さまに通信サービスをお届けすることができました。平時からの訓練が活かされ、迅速な復旧対応につながったのです。これまでの災害対応で得た経験を教訓に、防災対策の強化、体制整備、災害時の早期復旧、被災地支援活動を関係機関と連携して準備してきました。Starlinkは昨年からの非常時に備え各地域の部隊が運用方法を検討し、訓練を実施しておりました。日頃の訓練は、災害や障害対応において大変重要であり、継続することが大切です。なぜなら、日頃から訓練を行っていなければ、想定内の事態にすら対応できませんし、ましてや想定外の事態に対応できるはずがないからです。

特に平時の準備の大切さを実感したのは、株式会社NTTドコモ（以下 NTTドコモ）との船上基地局を利用した復旧対応の取り組みです。2020年9月に協定を結び、お互いの船に従業員を乗せて訓練を実施してきました。これにより、能登半島地震発生時には、NTTドコモからの連絡を受け、スムーズに船上基地局運用を開始することができました。また、NTTドコモだけでなく、ソフトバンク株式会社とも給油拠点の相互利用で協力体制を構築しています。これら非常時の取り組みは、競争領域ではなく協調領域として進めており、各社の災害対策メンバーと当社のメンバーは定期的に情報交換を行っています。人々の命と安全を守るため、協力関係を築き、社会基盤を支える取り組みを引き続き推進していきます。



NTTドコモメンバーと船上にて



船上でStarlinkのアンテナを固定する様子



## 持続可能な通信基盤の実現に向けて

### 日常をつなぐ／通信品質向上の取り組み

5Gは2020年の導入期から既存の4G周波数を転用することで、面的な整備を先行、生活導線を優先して鉄道・商業地域を重点的に整備し、エリアを着実に広げてきました。今年度は、衛星干渉条件が緩和されたことに伴い、これまで十分な出力を出せていなかった大容量・高品質な5G(Sub6)の出力制限を解除したことにより、ネットワークのパフォーマンスが向上、XRや動画、ゲームなどの5Gらしい使い方が可能となりました。

さらなる品質向上の取り組みとして、3G・4G時代に培ったチューニング技術・ノウハウを生かし、お客さまにご満足いただける品質基準を策定、データドリブンでの劣化検知や分析の自動化などを行っています。データ活用や自動化による効率化でコストを下げ、高品質との両立を実現します。5G基地局数は業界最多であり、品質も業界No.1にすることで、最高品質のネットワークで5Gならではのサービスを提供するのが私たちのミッションです。

### 将来への投資を生み出すための好循環の創出

当社は、AI時代のデジタルインフラ構築を目指し、中長期で1,000億円規模の設備投資を行い、大規模計算基盤の構築を計画しています。先端技術への投資を積極的に行うためには、既存ネットワークの品質維持・向上を行いつつコストコントロールを徹底する必要があります。具体的には、AIを駆使した自動化とオペレーションの効率化、インフラシェアリングの推進や低稼働設備の見直し等の取り組みを行うことで、適切に設定したCAPEXとOPEXの水準を維持します。既存ネットワークのコストを効率的に管理し、新しい技術への投資を促進する好循環を創出することで、将来への投資を継続し、持続的な成長と発展を実現していきます。

## 次世代通信基盤の構築、「つなぎ続ける」ことに向けて

### カーボンニュートラル実現への取り組み

通信設備は電力消費が大きく、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みが不可欠です。当社は年間約94万トンのCO<sub>2</sub>を排出しており、これは一般家庭の約40万世帯分に相当します。基地局に関連する電力使用量はKDDI全体の約5割を占めており、基地局の省電力化が重要な課題となっています。具体的には、AIを活用して深夜など通信量が少ない時間帯に基地局を一部スリープさせる取り組みを行っており、電力使用量を最大30%削減しています。また、24時間365日CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロの「サステナブル基地局」の運用を2023年から開始し、通信局舎の購入電力をカーボンフリープランへ切り替えるなど、通信設備におけるカーボンニュートラルの取り組みを進めています。

基地局の省電力化に加えて、当社はデータセンターの消費電力削減にも取り組んでいます。データセンターの電力効率化もカーボンニュートラルの実現に向けて重要な課題であり、AIによる空調制御等により消費電力の効率的な運用を図るとともに、今後、液体冷却、液浸冷却の技術も導入してさらなる消費電力の削減を推進していきます。特にAI基盤の消費電力削減は不可欠であり、積極的に取り組んでいます。

### ペロブスカイト太陽電池がカーボンニュートラルにもたらす社会的インパクト

基地局やデータセンターのCO<sub>2</sub>排出量削減の取り組みと並行して、「薄い・軽い・曲げやすい」という特長を持つペロブスカイト太陽電池の運用・社会実装にも注力しています。ペロブスカイト太陽電池の特徴を活かし、電柱型基地局に設置し

たポールに巻き付けることで、従来の太陽光発電に比べて省スペースで効率的に発電することができます。

2024年には、群馬県で日本初の基地局でのペロブスカイト太陽電池の試験運用を開始しました。他社に先駆けた前例のない挑戦ですが、この運用が軌道に乗れば、業界全体でのカーボンニュートラル実現の一助となります。当社がカーボンニュートラルへの本格的な取り組みを行う意義は大きく、業界や社会に新たな価値を創出し、地球環境保全に貢献していきます。

### 次世代通信基盤に求められること

通信は既にあらゆる産業や人々の生活に溶け込んでいますが、そこにAIが融合され、社会基盤としてますます重要な存在になっています。通信は、私たちがつながっていることを意識しなくなるほど当然の存在となり、いずれ空気や水のような存在になっていくでしょう。それは、通信がなければビジネスや人々の生活が立ち行かなくなることを意味します。

あらゆるものとのつながり、通信の複雑性が高まる中で、社会インフラとして信頼性を向上させることは、これまで以上に重大な任務です。近年では数分の障害すら許されず、次の10年では通信が止まることすら許されなくなるでしょう。また、あらゆるものとのつながることにより、さまざまなデータを取り扱うことになるため、セキュリティにも高いレベルでの対応が求められます。災害、障害、セキュリティの3つに注意を払い、通信が途絶えた場合の対応策までを考え、準備する必要があります。

そのためには、現行のオペレーションの高度化にとどまらず、ネットワーク自体を変革する必要があります。AIの導入が可能とするネットワークのデジタルツイン化は、「つなぐチカラ」を進化させるために必須の技術となるでしょう。

通信技術は常に進化し続け、変化に対応するためには、私たちの業務プロセス自体を変革していく必要があります。今後の運用においては、オペレーションに時間をかけるのではなく、起こりうることを先読みして先手を打つことが求められます。究極の目標は無人才オペレーションかもしれません。後追いの運用ではなく、起こりうることを先読みする体制構築にも取り組んでいきます。

運用における新しい技術や方法の導入時には、トラブルを避けるため、現状を変えたくないという心理が働きますが、決めたルールを守り続けるだけでは私たちは退化します。守り続けるためには、私たちが変化し続けなければなりません。これは2年前の障害の経験から得た教訓であり、当社にとって挑戦となると同時に大きな進化となるでしょう。技術者全員がこのことを理解し、安心安全なネットワークをお客さまに自信を持って提供できるよう、メンバーの技術力を高めていきます。

コア技術統括本部のミッションは、新サテライトグロース戦略の中心となる5G通信・AI・データドリブンを中心とした重要な社会基盤を守り、「つなぎ続けること」です。そのためには、私たち自身がサステナブルであること、すなわちコア技術統括本部自体の持続可能な発展が必要です。私たちは、KDDIとして「つなぐチカラ」を進化させ、品質No.1の通信を提供するために、組織全体の質をさらに高め、技術の深化と同時に、さらなる変化に挑戦していきます。

# 技術とは人そのものであり、 つなぎ続けるために技術を 深化させ、変化に挑戦し続ける

## CTO Message





# パーソナル事業本部長メッセージ



## パーソナル事業の 新たな挑戦と成長戦略

—パートナーとともに創る、お客さま体験価値の向上—

取締役執行役員常務  
パーソナル事業本部長  
**竹澤 浩**

### 「徹底的なお客さま理解」と「変化への挑戦」

パーソナル事業では、個人のお客さま向けに「au」「UQ mobile」「povo」のマルチブランドを通じた通信サービスを提供しています。さらに、これに金融・エネルギーなどのサービスを組み合わせ、新たな付加価値と体験価値を創出しています。「お客さまに最も身近でワクワクする体験を提供すること」が当事業本部の使命です。

この使命を実現するために最も重要なのは、「徹底的なお客さま理解」と「変化への挑戦」であると考えています。私自身、転職や子会社への出向を通じて、ステークホルダーの理解を深める重要性と変化への対応力を強く意識してきました。

市場環境や経済状況が激しく変化する中で、本質的なお客さま理解を深めるには「現場」と「データ」の両面からのアプローチが不可欠です。かつて営業現場ではデータ整備が十分でなく、商談前にお客さまニーズを把握することが容易ではなかつ

たため、現場に出向いて情報を収集し、それに基づいて営業戦略を考えてきました。しかし、現場で得られる情報には限界があり、属人化してしまうと有効な営業戦略につなげることができません。そのため、データの重要性和体系化されたデータベース (DB) の必要性を強く感じていました。

そこで、2015年にショップスタッフ向け接客支援ツール「auノート」を導入しました。これは、データに基づいたお客さま理解とエンゲージメントの強化を図る施策で、過去に蓄積したお客さまデータをもとに適したリコメンド情報を表示し、接客時のコミュニケーションに活用するものです。来店頻度の減少や来店意欲の低下を単なる売上機会の減少と捉えるのではなく、お客さまとの関係性の変化として捉えています。蓄積した顧客データを活用することで、来店前のコミュニケーション強化や店頭でのきめ細かな接客が可能となります。

現場で蓄積された暗黙知を形式知に変換することは極めて重要です。この認識がデータドリブン推進の出発点であり、今後はAIを積極的に活用することで、事業効率化とお客さま負担の最小化、そしてさらなる満足度向上につながると期待しています。

### お客さま接点の拡充とAI・データドリブンによる付加価値創出

お客さま理解のためには、データを取得するためのお客さまとの接点が欠かせません。現在、リアル接点である店舗やコールセンターでは月間600万件ほど、デジタル接点であるアプリやWEBでは月間6,000万件ものトランザクションがあります。さらに1日あたり1,000万件のリアル接点を持つローソンというパートナーが新たに加わり、お客さまとの接点の広がり、私たちのAI・データドリブン戦略の基盤となります。

### パートナーとの協調による業界横断のデータ連携を促進

お客さまとの接点拡充に向けた取り組みは、KDDI単体だけではなく、子会社や関連会社同士の連携強化に大きな可能性があります。グループ全体でお客さまデータを共有・活用することができれば、最適なソリューションを提供できます。例えば、子会社のお客さまが抱える課題を、KDDIの技術やサービスを活用して解決することが可能になります。特に金融、エネルギーなどの当社の注力領域におけるデータ連携によって、新たな付加価値を創出できると考えます。

この一例として、2023年に開始した「auマネ活プラン」が挙げられます。これは、KDDIグループの通信サービスと金融サービスを組み合わせることで、通信料金の支払いを通じてお客さまの資産形成サポートを実現したサービスです。KDDIグループ全体でのデータ連携を基盤としており、お客さま体験の変革としてエンゲージメント向上にもつながる一つの成果と捉えています。通信データと金融データはともにセンシティブな情報であり、各種規制を考慮しながらデータの共同利用を進める必要がありますが、セキュアかつ柔軟にデータを取り扱う基盤を構築することで実現しました。グループ会社間のシームレスな連携が実現可能としたデータコラボレーションの好事例となります。

今後も金融サービスだけではなく、エネルギーや教育などのさまざまな領域でパートナーシップを強化し、データドリブンによるマーケティングを推進することで、お客さま体験の魅力を高め、エンゲージメント向上を目指していきます。

**通信×金融「auマネ活プラン」**

使い放題MAX

+

au  
じぶん銀行

合計最大800円/月  
au PAY 残高還元

特典① 決済  
還元率アップ

au PAY

特典② 資産形成  
金利優遇・還元率アップ

au  
じぶん銀行

au  
カブコム証券

(2024年9月時点)



## リアルとデジタルのハイブリッド型消費に対応し、フリクシオンレスなお客さま体験を提供

お客さまの価値観が多様化する現代において、リアルとデジタルの両方の接点を活用したサービス提供が重要です。例えば、AIによるリコメンド機能が発達したことで、店舗で自ら商品を選ぶ能動的な消費スタイルから、AIが提供する「おすすめ」から選択する受動的な消費行動へと変わりつつあります。しかし、全てをAIに委ねれば、最適なお客さま理解ができるものではありません。お客さまが求めるサービスや体験は、現場でのコミュニケーションを通じて理解できるものと考えます。お客さま理解を深めていく上でも、デジタルとリアルの両方のデータ化が重要であり、お客さまとの接点もデジタルとリアルが融合したハイブリッド型が進んでいくと考えます。

私たちは、お客さまの消費行動の変化に合わせ、ストレス（摩擦）を感じさせない心地よい「フリクシオンレス」な顧客体験の提供を目指しています。そのためには、お客さまが「自分のことを理解してくれるサービスや商品」を求めらる中で、心地よいコミュニケーションを行なうことが重要です。ローソンという新たなパートナーが加わった今、この事業機会を活かし、お客さまに最良の体験価値を提供していきます。

## コンビニは人々の生活を支え、社会課題を解決する多機能インフラに

ローソンという新たなパートナーの参画は、社会課題解決という点でも大きな変化をもたらすと考えています。コンビニは今や日本社会における重要なインフラであり、特に地方では重要な役割を果たしています。能登半島地震の際にローソンは、安全が確認できたところから迅速に店舗の営業を再開し、被災地の方々にお買い物いただける環境を整えました。また、指定公共機関としての要請に基づき被災地に救援物資を送付するなど、コンビニは従来の機能を超越して社会的な期待に応えています。

人口減少や少子高齢化が進む中で、お客さまが抱える課題は、社会全体が共通で抱える課題そのものになりつつあります。私たちは、お客さまのニーズを社会の要求や期待と捉え、それに応えるためにさまざまなサービスを提供していく必要

新しい変化に挑戦しながら、  
社会課題の解決と事業成長の  
両面の実現を目指していく

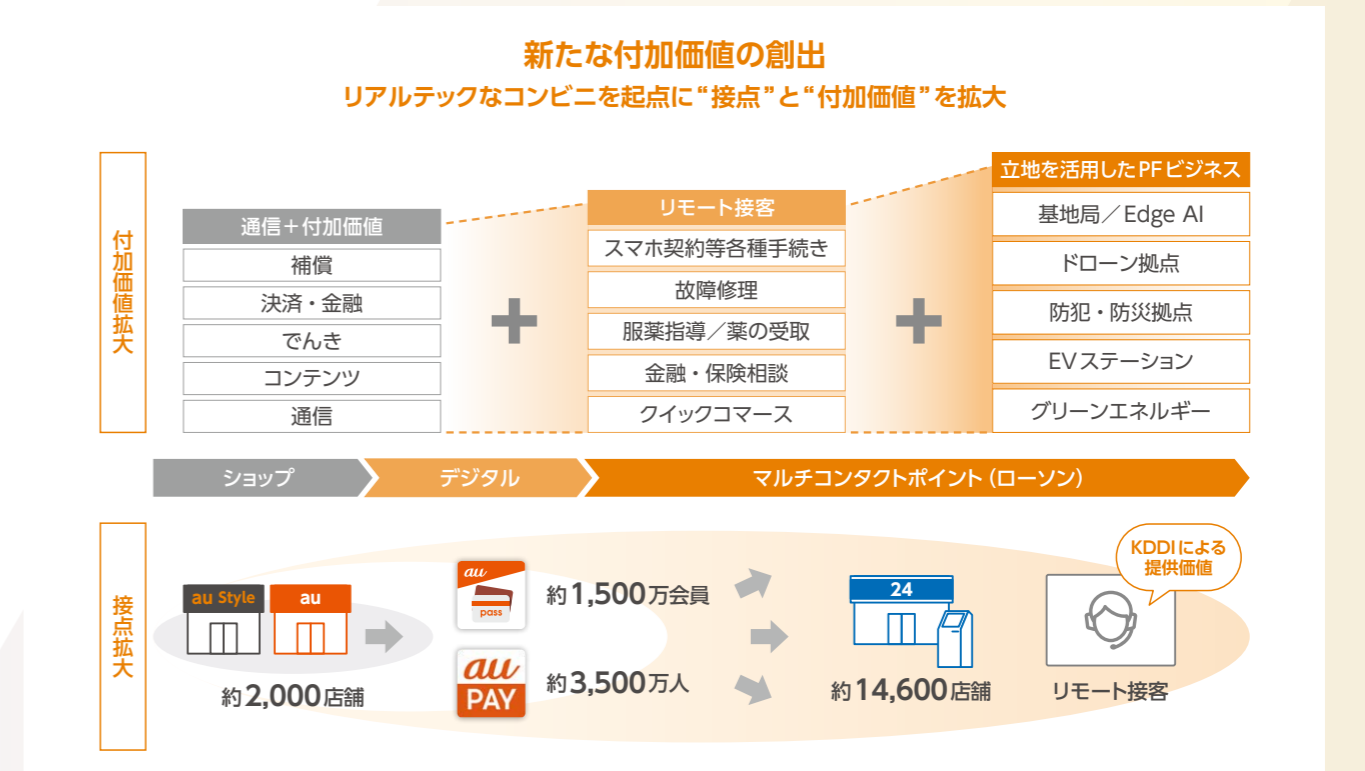
Message from the Executive Director of  
the Personal Business Sector

があります。例えば、好きな場所に欲しい商品がすぐに届くクイックコマースによって、タイムパフォーマンスが高く便利なお買い物体験を提供していきます。その他にも、AIまたは有人コンシェルジュがリモート接客で対応するローソン店舗内のよろず相談窓口を通じ、通信・金融・保険・ヘルスケアなど地域に暮らすお客さまのお困りごとの解決に努めていきます。さらに、防災・防犯拠点として、ローソン店舗を活用した見守りドローンの発着に加え、Starlink 回線や非常時電源、食糧備蓄を備え、平時・有事どちらのシーンにおいても街の安心安全を守る役割を果たします。このようにリアルテックコンビニエンスを基点に、ローソンが掲げる「店舗と街が一体となり、サステナブルで豊かな地域社会を共創する『ローソン・タウン構想』」を一緒に実現していきたいと考えています。

ローソンとの新たなパートナーシップにより、私たちが取り組むべき社会課題は増えますが、その分、事業成長のチャンスも広がります。新しい変化に挑戦しながら、社会課題の解決と事業成長の両面の実現を目指します。

現在、ローソンは全国に約 14,600 店舗、KDDIは約 2,000 店舗あります。両社の店舗を補完することで、通信の店舗にきたお客さまがローソンを利用し、ローソンのお客さまが通信サービスを利用する好循環が生まれると考えています。

このリアルなお客さま接点と当社が蓄積してきたデータを組み合わせることで、さまざまな分野での付加価値の創出や新規事業の可能性が広がります。例えば、ローソンの商圈データと当社の位置・趣味嗜好データを連携させることで、フリクシオンレスな顧客体験や、店舗スタッフの業務負担軽減を実現し、1店舗あたりの収益性向上が期待できます。特に、リアルテックなコンビニの可能性やPontaポイントを軸にした経済圏の再拡大など、幅広い領域での付加価値創出を期待しています。



(2024年9月時点)

## パーソナル事業の成長と社会貢献の実現に向けて

新サテライトグロース戦略で掲げる事業領域には、「金融」「エネルギー」「DX」など成長が顕在化している領域だけでなく、「エンタメ」「ヘルスケア」「モビリティ」など今後の成長が期待される領域も含まれています。これらの領域はローソングループとの親和性が高く、当社とのシナジーを生み出しやすい領域であると確信しています。

私たちは、事業成長と同時に社会貢献を果たし、社会的価値を高めていくことがサステナビリティ経営の本質だと認識しています。パーソナル事業では、変わりゆくお客さまの行動や価値観に寄り添い、持続的な価値の提供を目指していきます。



## ビジネス事業本部長メッセージ

# 企業のデジタル化のスピードアップを ご支援し、日本を元気にする

代表取締役  
執行役員副社長  
ビジネス事業本部長  
桑原 康明



### 新生「ビジネス事業本部」のパーパス

私たちビジネス事業本部は、企業向けビジネスを推進しています。

私の経歴は、法人事業、特に営業企画、事業企画が最も長いのですが、個人向け事業 (au) を担当したこともあります。直近は、株式会社野村総合研究所 (NRI) との合併会社である、KDDI デジタルデザイン (コンサルティング、システムインテグレーション) の社長を4年間務めました。

実は、大学卒業後の最初の就職先は不動産のベンチャー企業で、2社目も建設関係のベンチャー企業であり、上場前の第二電電 (現在のKDDI) に入社したのは3社目でした。KDDIが大企業と言われるようになった今でも、私の中のベンチャー精神、チャレンジ精神は強く根付いており、全く変わっていません。既存のやり方や規制を絶対に正しいと考えるのではなく、常に、前例にとらわれず環境変化を捉えることで、事業領域拡大にチャレンジしてきました。

日本はかつて高度経済成長を遂げ、さまざまな産業で世界を席巻してきました。しかし、バブル崩壊後の30年間は停滞が続き、日本の技術力や現場の強さは本来の実力が発揮されていないように感じます。その原因の一つに、デジタル化の遅れがあるとされています。このことは、ここ2年ほどでようやく認識されるようになったと感じます。さまざまな分野で人手不足が顕著になり、それを補うものとしてのデジタル化やDXの重要性が認識され、企業が本腰を入れ始めたのが最近の日本の状況ではないでしょうか。リアルな価値を上げるためのデジタルの活用、少ない労働人口で実現していく体制を作る必要があります。だからこそ、今デジタル化をスピードアップすることで日本を元気にしたい、そう強く思っています。

社会課題や環境への配慮がこれまで以上に求められる時代を迎え、お客さまの事業戦略から実証、収益化、さらには社会課題解決まで、一貫した「ビジネスデザイン」を描き、ともに事業成長や社会課題を解決する存在が必要です。当社は、法人のお客さまやお客さまの事業の先にいる人々にその価値を届けるために、業界特有の課題や社会課題に向き合い、お客さまの事業成長をサポートしていきたいと思えます。

### お客さまの事業成長や社会課題解決を総合的に支援していく「KDDI BUSINESS」

当社は、ソリューション事業本部をビジネス事業本部に再編成するとともに、法人ブランドとして「KDDI BUSINESS」を立ち上げました。その背景には、これまで当社が提供してきた個別のサービスやソリューションだけではなく、今後はお客さまの事業成長や社会課題解決をご支援し、お客さまのビジネスに貢献していきたいという考え (ビジネス事業のパーパス) が

あります。

当社のスマートフォンやIoTデータ等を活用し、データの蓄積・分析やデジタルツインによる効率化、生産性向上を支援します。また、お客さまがコア事業に集中できるよう、BPO等で間接部門の効率化も支援していきます。

### ビジネスセグメント／ビジネス事業本部の事業戦略

ビジネス事業本部では、通信を軸にお客さまの契約数を伸ばす「ベース領域」と、デジタル化によって付加価値を生み出す「グロース領域」の双方を拡大する戦略を取っています。

ベース領域では、利用いただく法人のお客さまと会社でスマートフォンやタブレットなどを利用していただく従業員の方を増やしていきます。グロース領域は、「IoT関連サービス」「コネクティビティ・データセンター」「デジタルBPO」の3つのカテゴリーを中心に、またAIをドライバーとして、成長をけん引していきます。さらに新たなビジネスプラットフォーム「WAKONX (ワコンクロス)」でもこれら3つの領域から得られるデータを蓄積し活用することで、売上・営業利益の二桁成長を目指します。WAKONXは社会基盤として重要な役割を果たし、法人事業の価値を向上させていく「ブランド」かつ「プラットフォーム」に育てたいと考えています。

### AI時代のビジネスプラットフォーム「WAKONX」の構築

WAKONXの名前は「和魂洋才 (わこんようさい)」に由来しています。日本は明治維新以降、「和魂洋才」の精神で西洋の技術を取り入れ、日本の特性に合わせて発展させてきました。これは高度成長期にも続き、自動車産業や家電、半導体、ノートPCなど、さまざまな分野で発揮されました。日本の強みは、海外の技術や製品を日本流にアレンジし、付加価値をつけて世界に広める点にあるのです。コンビニエンスストアも元のコンセプトはアメリカから取り入れ、日本流にアレンジして進化させています。今後進化したコンビニを海外に輸出するケースが拡大するのではないのでしょうか。

私たちは、このような日本の強みを最大限に活かしていくプラットフォームを目指して「WAKONX」と命名いたしました。WAKONXは、日本のデジタル化のスピードアップを支援し、価値創造を加速させイノベーションを創出できるプラットフォームにしていきます。



WAKONXの取り組みの一例として「協調領域」におけるプラットフォーム利用の拡大があります。当社は日本のデジタル化を加速させるために、スピードと付加価値を提供する方法を模索しています。そのためには、「協調領域」と「競争領域」の2つ領域を分けて考えることが重要です。協調領域の一例として、自動車業界向けのグローバル通信プラットフォーム (IoTによるコネクティッドカー向け通信プラットフォームのこと、略称GCP) は、トヨタ自動車株式会社 (以下トヨタ) のご協力を得て、世界に展開しています。この通信プラットフォームは、トヨタを始め、株式会社SUBARUといった他の自動車メーカーにもお使いいただいています。これにより、各自動車会社が、海外展開の際に各国の通信キャリアや回線管理ベンダーと交渉する手間が省け、全世界の車をつなぐことが可能となります。これがお客様の業界共通のプラットフォームをサービス化して利用いただく協調領域です。

一方、競争領域には、自動車会社が提供するアプリケーションサービスがあります。これまでディーラーを通してクルマを販売していた自動車会社が、コネクティッドカーによってアプリを通じてクルマのご利用者と直接つながるようになりました。これにより、スマートフォンでクルマの状態を確認したり、エアコン、ドア施錠なども可能になり、アプリケーションサービス

はご利用者にクルマを選んでいただく一要素となりました。私たちはこれを支援する競争領域のご支援としてアプリ開発や、車内でのエンタメ系サービスの利便性向上を図っています。

協調領域は当社のプラットフォームを利用いただくことで、お客さまには競争領域に注力いただくことが可能となります。このような形でスピードと付加価値を提供することにより、日本のデジタル化を加速していきたいと考えています。

## デジタル化で拡大するグロース領域

当社の強みの一つは、多くのお客さま接点を有することです。IoT事業では、クルマ、スマートメーター、ホームセキュリティなどに対して20年以上にわたりIoTサービスを提供しています。2024年6月末時点で、KDDIはグローバルで約4,400万回線を提供しており、ソラコムを合わせると5,000万回線超となり、IoT回線の国内トップシェアを誇っています。

こうした多数のIDとデジタル化されたお客さま接点を活かし、さらに当社の通信データとお客さまの持つデータとをWAKONXでかけ合わせることで、お客さまに新たな付加価値を提供することが可能となります。

モビリティ分野では、当社の提供するグローバル通信プラットフォーム (GCP) が評価され、日系企業だけでなく欧米の自動車メーカーとの取引も拡大しています。2024年にはアメリカで新会社KDDI Spherienceが事業を開始し、自動車に限らず、さまざまなモビリティ商材を通じてお客さまとの接点を拡大しています。

データセンター事業も重要な成長領域です。AI需要の高まりに伴い、データセンターの需要も確実に拡大していますが、ハイパースケーラーと通信事業者、ISP事業者との多数のコネクティビティを有している強みが活かされています。KDDIは、30年以上の実績を持つTELEHOUSEブランドで、欧州、北米、アジアで45拠点以上のデータセンターを運営しており、日系企業の支援だけでなく、グローバル市場で積極的な事業展開を進めています。

## サステナビリティの取り組み

法人向け事業として、持続可能な社会の創造に向けた積極的な取り組みを開始しています。2023年4月より、法人モバイル契約をいただいているお客さまのScope3のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献するサービスを提供しています。さらに、カーボンニュートラル達成をご支援するコンサルティングや、カーボンニュートラルの達成度を見える化できる専用のアプリケーションやサービスも提供しています。また、データセンター事業においても、2025年までに実質再生可能エネルギーの利用100%を目標に掲げており、お客さまのカーボンニュートラルへの貢献に取り組んでいます。

また、当社が提供するサービスの社会価値を測るため、インパクト加重会計を導入しています。例えば、IoTによる車の事故通報・盗難防止や、ホームセキュリティによる火災防止効果などを算定したところ、約5,000億円の社会的インパクトがあることがわかりました。このような価値算定を通じて、当社の事業を通じた社会課題解決への貢献を定量的に裏打ちすることができたと考えています。📍P.92

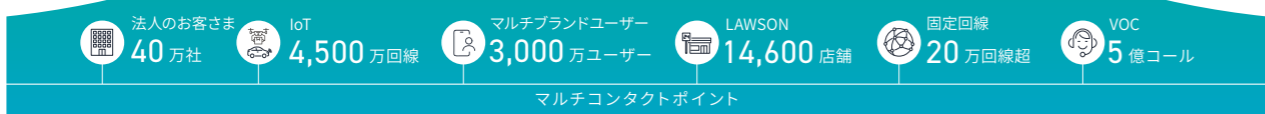
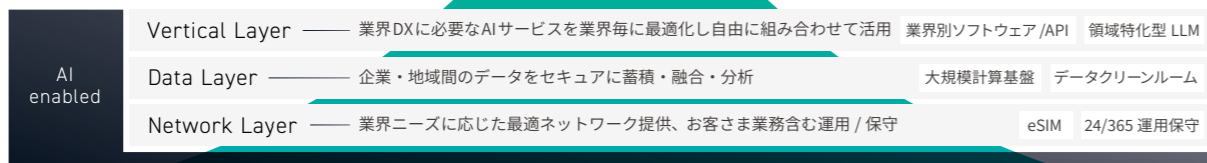
## 事業成長への所信・目標

今後、AIやIoTが社会基盤として深く溶け込むことで、通信会社の役割はより一層重要になります。私たちは、auが持つ個人のお客さまデータと法人のお客さまが持つデータをかけ合わせ、IoTやスマートフォンから得られるデータを活用することで、さまざまな価値を提供していくことができます。これにより日本企業の競争力強化に貢献するとともに、社会課題を解決することにも貢献し、その結果としてビジネス事業を成長させていきたいと考えています。

通信にとどまらず広がる事業領域で価値の創出を目指し、挑戦心をもって全力で取り組んでいきます。

# WAKONX

業界課題や社会課題に対して取り組むべきテーマ



※各数値は2024年8月時点



ビジネス事業本部全員で  
一丸となって、挑戦し続ける

Message from  
the Executive Director of  
the Business Solution Sector



## CFOメッセージ

# 新サテライトグロース戦略を支える 経営基盤強化により、企業価値向上と 社会の持続的成長を目指す

取締役執行役員常務  
 CFO コーポレート統括本部長  
**最勝寺 奈苗**



### 真の企業価値向上を実現する

私は当社の「心を高める」という社是に共感しており、またKDDIフィロソフィの中でも特に「原理原則に従う」「人間として何が正しいかで判断する」の2つを大切にしています。原理原則に従い、正しい判断をするためには、心が高まっていることが必要です。心が高まっていないと判断が揺らいでしまいます。心を高めるということは、高い視点で物事を考え、より適正な判断をするために、自分を律することだと考えます。

私はCFOであり、コーポレート統括本部長でもあります。従来のCFOの役割は、会計部門の責任者として業績を高め、株価を上げることで企業価値を向上させることにあると言われていました。しかし、株価は外部環境や地政学リスクなどの影響を受けるため、企業努力だけではコントロールできない部分があります。

私が経営管理本部長、サステナビリティ経営推進本部長を務め、現在コーポレート部門全体を統括する立場となって実感するのは、企業力は業績だけではないということです。業績は企業活動の結果の大きな要素ではありますが、昨今は企業価値を表す要素として非財務価値が欠かせません。品格ある企業であるためには、企業が社会に対するインパクトや環境への責任を重視することが必要だと考えています。その点で、コーポレート統括本部は財務だけでなく非財務の価値向上にも貢献し、両輪で真の企業価値を向上させる役割を担っています。

### 事業成長を支える財務運営

KDDIはこれまで、KDDI VISION 2030を策定し、事業の核である通信によって「つなぐチカラ」を磨いてきました。新サテライトグロース戦略では、これまでの通信に加え、新たに生成AIとデータドリブンのコアに据えることで「つなぐチカラ」をさらに進化させていきます。この実現に向けては、中長期的な投資とコストバランスの適正化が必要です。具体的には、デジタルインフラ構築のための先端技術投資を積極的に行うため、インフラシェアリングや低稼働設備の見直しなどの効率化を進め、CAPEX・OPEX水準を適切にコントロールしていきます。

### 持続的成長と株主還元の両立、資本効率の向上

現中期経営戦略では、19.3期対比1.5倍を目指すEPS成長の目標達成を1年延長し、26.3期までの目標とすることにしました。また、近年は環境変化により、PLだけでなくBSマネジメント等、資本効率がより重要になってきております。当社はこれまで営業利益の向上を重視してきましたが、より資本効率を意識した経営を推進するため、経営管理本部が全社をリードしていきます。資本効率にはいくつかの指標がありますが、業態が異なる事業を多く抱えているグループ連結では、ROEに注目して経営しています。現在、BSに占める金融事業の割合が増え、ROEが低下傾向にあります。このため、金融事業とそれ以外の本体事業を分けて考え、それぞれのROEを向上させることで、連結で約13%強の水準を維持・向上していきます。

キャッシュアロケーションの方針としては、成長投資を最優先にしています。通信は当社の重要なバックボーンであり、設備投資を緩めることはできませんが、インフラ投資の効率化に加え、生成AIなどの先端技術への投資も行い、また成長のためのM&Aも行っていきます。総投資額が過度に膨れ上がらないよう管理していきます。

これら成長への投資に加え、株主還元も重視しており、株主還元の基本方針として、持続的な増配を継続し、配当性向40%超を目標にしています。さらに、機動的な自己株式取得も実施し、今後2年間のキャッシュアロケーションを計画的に実行していきます。

#### ■ キャッシュアロケーション方針 (25.3-26.3期)

成長投資による営業CFの拡大と株主還元の両立を図る



※株式会社ローンに対する公開買付けおよびスウィーズアウトに係る取引は含まない

### 経営基盤強化

新サテライトグロース戦略に基づき、通信事業だけでなく、さまざまな領域のサービスをグループ全体で実行するためには、経営基盤の強化が不可欠です。



グループ全体でこの課題に取り組むために、「カーボンニュートラルの実現」「ガバナンス強化によるグループ経営基盤強化」「人財ファースト企業への変革」を経営基盤強化の3つの柱に掲げ、実行しています。

## カーボンニュートラルの実現

カーボンニュートラルについてはこれまでKDDI単体の目標設定が中心でしたが、脱炭素社会の実現を加速させるため、2040年度末までにネットゼロ達成を目指す4つの環境目標を策定し、グループ全体で取り組んでいます。この目標達成に向けて、auリニューアブルエナジーが提供する太陽光発電の利用等により、Scope1およびScope2の削減を進めています。また、取引先との対話を通じてScope3の削減にも取り組んでいます。さらに、KDDI Green Partners Fundから出資しているスタートアップ企業との協業による取り組みも積極的に進めています。▶P.60, 82

カーボンニュートラルに加えて、最近では特に生物多様性保全の取り組みにも注力しております。IoTなどの当社のアセットを活用し、さまざまな企業や自治体と施策を推進していきたいと考えています。また、KDDIの事業と自然資本との関係性、およびリスクと機会を整理し、TNFDフレームワークに基づいた情報開示を行っています。▶P.64

## ガバナンス強化によるグループ経営基盤強化

新サテライトグロース戦略の推進に伴い、グループ会社の増加と事業の多様化が進んでいます。KDDIではグループ会社に対しては、グループ会社をサポートする専門組織によるヒアリングを行い、サポート体制を強化しています。

シェアードサービスによる共通基盤の拡充やCFO人財の育成・支援体制の確立を通じて、リスクマネジメント体制を強化し、グループ間データ連携に向けた整備や、情報セキュリティを強化することで、グループガバナンスを強化しています。

また、人権の尊重はあらゆる事業活動のベースになっています。方針を整え、取り組みについて对外発信し、グループ全体で人権尊重の姿勢をしっかりと浸透させ、複雑化する人権課題に対応していきます。

昨今ではAIをはじめとするテクノロジーの発展に伴い、データプライバシーなどの人権リスクも高まっています。通信事業者として適切な人権配慮を行うことが不可欠であると認識しており、KDDIグループでは「イノベーションを支えるテクノロジーとデータの倫理的な利活用」を重要な人権課題のひとつに掲げています。AIの利活用を推進すると同時に、AIガバナンスの強化も進めていきます。

心を高めるということは、  
 より高い視点で物事を考え、  
 より適正な判断をするために、  
 自分を律すること

CFO Message



## 人財ファースト企業への変革

### 企業理念と人財重視

KDDIグループは「全従業員の物心両面の幸福の追求」を企業理念に掲げ、人財を最も大切な資源と位置付けています。これが社員の実感につながっているかという点では課題もあり、それらの課題を一つひとつ解消する形で人事制度の改革を行ってきました。

専門性が求められるこれからの時代において、当社は社内外で活躍するプロ人財を育成しながら、社員の働きがいと成果を生み出していきたいと考えています。社員がKDDIを好きになり、エンゲージメントを高め、会社とともに成長を実感できるような環境整備に取り組んでいきます。

事業領域の拡大に伴い業務が増えるばかりでは、働きやすいとは言えません。さまざまな施策の成果をデータで管理し、社員の負荷軽減を図るとともに、働きがいを感じられる状態とすることも、コーポレート統括本部のミッションの一つです。

### DX・AI人財育成

プロ人財の育成は、当社の重要な取り組みです。会社全体が高度化するには、DXは当たり前身につけているべきスキルであり、全社員がDXに対する理解を深め、ツールとして効果的に活用することが求められています。さらに、今後はAIの活用が鍵となるため、DXおよびAIの教育を強化しています。時代とともに磨くべきスキルが変わっていくため、当社としても感度を上げて育成を図る必要があると考えています。また、技術的スキルだけでなく、長期的視点を持ち、正しい判断ができる人財の育成も重要です。当社のフィロソフィの理解を深め、社内外での交流を通じて人間性を磨く機会を提供し、多様な経験を積むことで成長を促しています。

### 女性活躍推進

女性活躍推進は、過去からの施策の蓄積によって実現するものです。女性経営基幹職比率などの目標は掲げてすぐに達成できるというものではなく、地に足をつけた施策を継続することが重要です。その結果、真に登用されるべき女性が登用される状態にしたいと考えています。女性登用のガイドラインの整備や、また、技術部門では女性社員数が少ないなど部門による特性を考慮し、部門を超えた人財ローテーションによって女性を育成していくことが重要です。経営基幹職になることを敬遠しがちな女性の意識変革のため、女性担当者による啓発施策にも取り組んでいます。▶P.57

## 働き方改革と新オフィスへの取り組み

個と組織の力を進化させるため、2024年6月から「働き方アップデート」施策を実行し、より働きやすい環境づくりに取り組んでいます。

当社は、2025年春に本社を「TAKANAWA GATEWAY CITY」に移転します。この移転に伴い、より一層働きやすさを追求できると考えています。目指すのは「さまざまな垣根を超えてつながり、新しいアイデアを創出・発信すること」と「自由で生産性の高い働き方を試行錯誤し、常に最新の状態を保つこと」です。KDDIグループ社員同士、また社外のパートナーとともに働ける環境や、働く時間や場所にとらわれない柔軟な働き方を実現するための多様な施策を整備し、社員の生産性とエンゲージメント向上を図ります。

コーポレート統括本部とCFOとしてのミッションは冒頭に述べた通りです。実行に向けた社員の意識の高まりや、横連携が進んできているのを感じています。One Corporateで、ミッションの達成に向けて時代を先取りした新しいことに取り組むことが私たちの目標です。

会社全体でワクワクして働ける環境、働きがいのある環境を作るために、まずはコーポレート統括本部の社員にワクワク感を感じ、生き生きと働いてもらうことが前提だと考えています。自らがやりがいをもって働くことで、全社員が働きがいを感じられる会社を目指していきます。



# 知的財産戦略



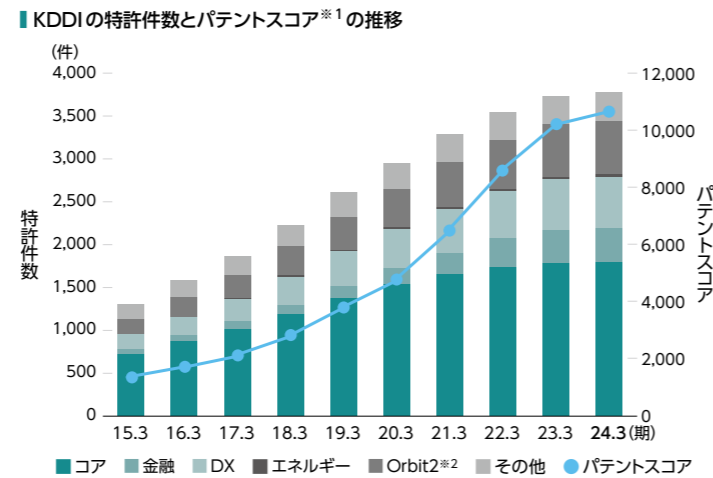
KDDIは、知的財産をサステナブルな事業成長のための重要な経営資源と位置付けており、事業戦略と一体化した知的財産の利活用を推進しています。

## 通信を核としたイノベーションの推進

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

5G通信を核とした注力領域の拡大を目指す「新サテライトグロース戦略」推進のため、これらの領域における事業競争力の向上を図るべく特許ポートフォリオの充実やノウハウの獲得に取り組んできました。

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



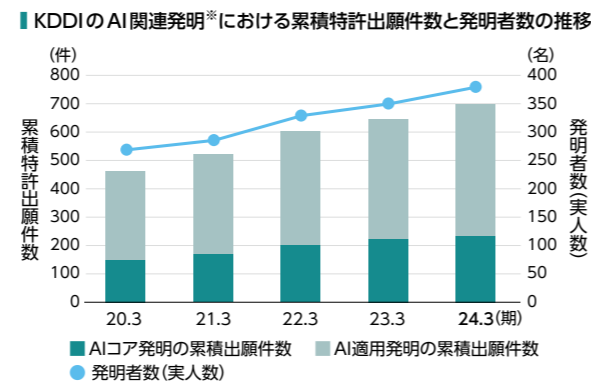
※1 株式会社/パテント・リザルトのBiz Cruncherを使用し、KDDI作成  
 ※2 Web3・メタバース、ヘルスケア、宇宙、モビリティ、スポーツ・エンタメ

## 未来社会の創造

KDDIグループは、通信ネットワークにおける障害検知、鉄塔型基地局などの施設・設備点検、コールセンターでのお客さま対応など幅広い領域でAI（人工知能）を活用しています。

こうしたAIの利活用の際に創出した知財・無形資産の獲得を進めており、例えば、AIに関連する特許の出願件数とともに発明者数も増加しています。

AIを活用したイノベーションにより新たな価値創出の取り組みを推進し、未来社会の創造を目指していきます。



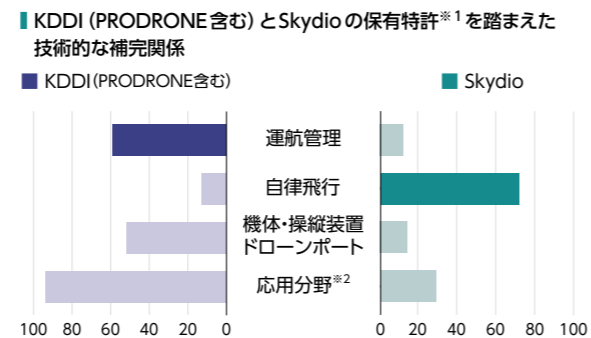
※ 特許庁「AI関連発明の出願状況調査 報告書」(2023年10月)のAI関連発明の検索式を参考に抽出 (KDDI調べ)

## サステナブルな産業・インフラ環境の実現

KDDIグループは、サステナブルな産業・インフラ環境の実現を目指して、ドローン活用による社会課題の解決に取り組んでおり、その取り組みの中で創出した知財・無形資産の獲得を推進しています。

KDDIが2024年5月に資本業務提携したSkydio, Inc.は、自律飛行技術に強みを持っています。

同社の技術にKDDIグループの強みである運航管理技術を組み合わせることで、さまざまなユースケースに対応できる高度なドローンの実現が可能となります。



※1 Skydioの特許は米国特許、KDDI (PRODRONE含む)の特許は日本特許に基づき分類 (KDDI調べ)  
 ※2 物流、点検、監視、水中探査などのサービス分野への応用に関するもの

## ブランド価値の向上

KDDIでは、目指す姿の浸透を目的にしたコーポレートブランド活動として、「KDDI VISION 2030」の実現に向けた取り組みを発信するオウンドメディア「KDDI トビラ」をはじめ、テレビCM、ブランド体験施設「GINZA 456」、国際展示会「MWC」(GSMA)への出展などのさまざまなお客さま接点を通じて、ブランドに対する共感や期待の醸成を図っています。加えて、就活生向けのブランドコミュニケーションを強化しており、「マイナビ・日経 2025年卒大学生就職企業人気ランキング」では、理系3位、文系15位と高く評価されました。



事業ブランド活動では、法人事業のさらなる強化に向け、国内・海外含めた法人事業ブランド「KDDI BUSINESS」を新設。auブランドでは、「2023年度 銘柄別CM好感度ランキング」(CM総合研究所)にて、CM好感度No.1ブランドとして史上初となる9年連続の受賞となりました。また、従業員がブランドを正しく理解し、お客さまに一貫したブランドイメージを提供していくために、au V.I. (ビジュアルアイデンティティ) を改訂し、お客さま接点でのブランドマネジメントを強化しています。

## 事業共創を支えるパートナーシップの深化

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

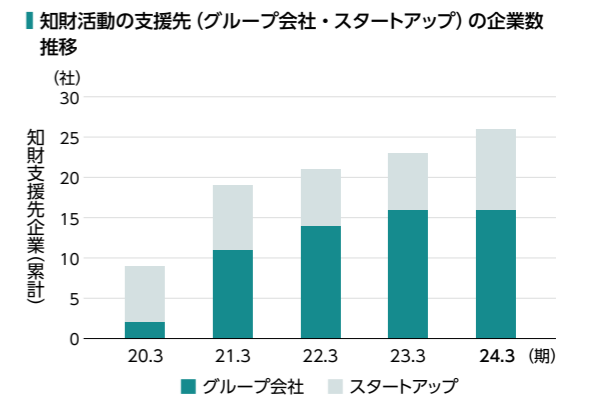
例えば、法人のお客さまと新規ビジネスを共創する「KDDI DIGITAL GATE」、大企業連合でスタートアップの成長を支援し事業共創を目指す事業共創プラットフォーム「KDDI ∞ Labo」、KDDIグループがスタートアップの成長を支援するコーポレートベンチャーキャピタル「KDDI Open Innovation Fund」、生活者視点ライフスタイルの変化の兆しを捉え共創によりLX (Life Transformation) の実現を目指す「KDDI research atelier」がありますが、いずれも新規事業を創出するための重要な無形資産と位置付けています。

<p>大企業との共創事業を含む DX案件 <b>100件</b> (2018年の設立から24.3期まで)</p>	<p>スタートアップ <b>145社</b>に出資 (2024年6月時点)</p>
<p>スタートアップ <b>403社</b>が大企業 <b>94社</b> (パートナー連合)とマッチング (24.3期実績)</p>	<p>先進生活者との共創プロジェクト <b>19件</b> (2021年から24.3期まで)</p>

## KDDIグループの事業成長に貢献する知的財産活動の推進

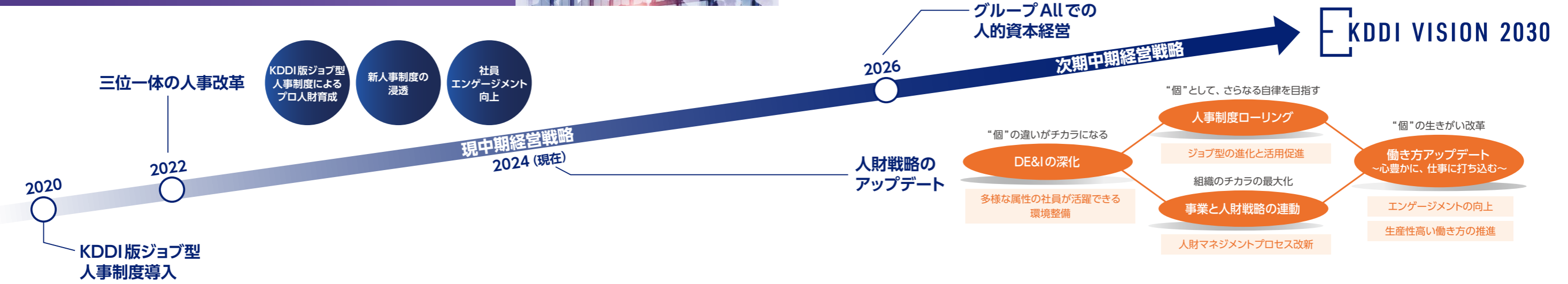
KDDIは、グループ会社やスタートアップなどとの共創事業の成功のためには、共創相手の知的財産活動(侵害リスク回避、特許取得など)の適切な実行が必要となることから、知的財産管理の体制に課題を抱えるグループ会社や出資先のスタートアップに応じた最適な知的財産活動が実施されるように支援しています。

こうした取り組みが高く評価され、平成30年度「知財功労賞」(経済産業省・特許庁)、2023年「第20回 産業功労賞」(日本知財学会)、2024年「第5回 IP BASE AWARD スタートアップ支援者部門グランプリ」(特許庁)を受賞しました。





# 人財戦略



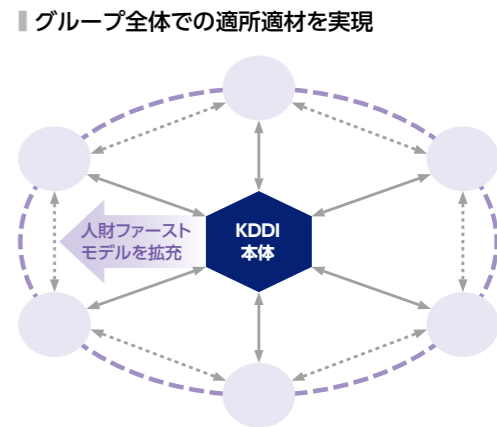
## KDDI VISION 2030の実現に向けた人財ファースト企業のさらなる追求

KDDIグループは「KDDI VISION 2030」を掲げ、社会を支えるプラットフォーマーを目指しています。また、高い専門性を持つ多様なプロ人材によるイノベーション創出にも注力しています。その実現のためには、オープンイノベーションをはじめとしたパートナーリング戦略を軸に、グループ企業のみならず、出資先企業・パートナー企業との「共創」による価値創出が不可欠です。パートナー企業・グループ企業などの所属に関係なく、KDDIに関わることで成長・挑戦を続けられるような、社是に掲げる「心を高める」経験を提供し続ける会社でありたいと考えています。その結果、KDDIグループ社員のみならず、労働市場やパートナー企業とのつながりを強めることができ、多様な人材が活躍できるインクルーシブな組織へと変革できるのです。



## 現在認識している課題と対応方針

「新サテライトグロース戦略」は、不足するケイパビリティをM&Aやキャリア採用により補うだけでなく、社内のアセットと社外の専門性をかけ合わせ、新しいアイデアを生み出していくことでの実現を目指しています。そのためにも、全KDDIグループ社員の能力・キャリア志向に合った適所適材を臨機応変に実現させ、グループ全体で事業戦略と人財戦略の一体化を図っていきます。私たちはこれを「グループ全体での人財ファーストへの変革」として推進していきます。



その結果、グループ全体でさまざまな事業領域のプロ人材が認め合い・高め合う風土を醸成でき、「サステナブルな人財ポートフォリオ」を充足させることができます。

KDDIグループではM&Aグロースにより事業領域を拡大させ続け、185の国内外連結子会社を有する(24.3期末時点)グループ企業へと成長しました。M&Aは通信関連事業者に始まり、2010年代以降はスタートアップ企業の買収も増加した中で、グループ会社の法令遵守・事業目標達成・経営管理手法に関してはKDDIの水準に合わせてきました。

一方で、人事面に関しては自律的な企業経営を阻害しないよう、グループ各社に裁量を持たせてきましたが、グループ間の人財流動化・人事施策の共通化が課題となっています。グループ会社で働く社員が、個人としてのキャリアの可能性や、KDDIグループという大きなフィールドで自分のスキルが発揮できる場所を見出し、さまざまな経験を通じた成長を促すことのできる環境を作らなければなりません。全グループ社員にとってキャリアを築き、スキルを高める経験ができ、スキルが事業に還元されている状態をつくるのがサステナブルな人財ポートフォリオの充足につながります。

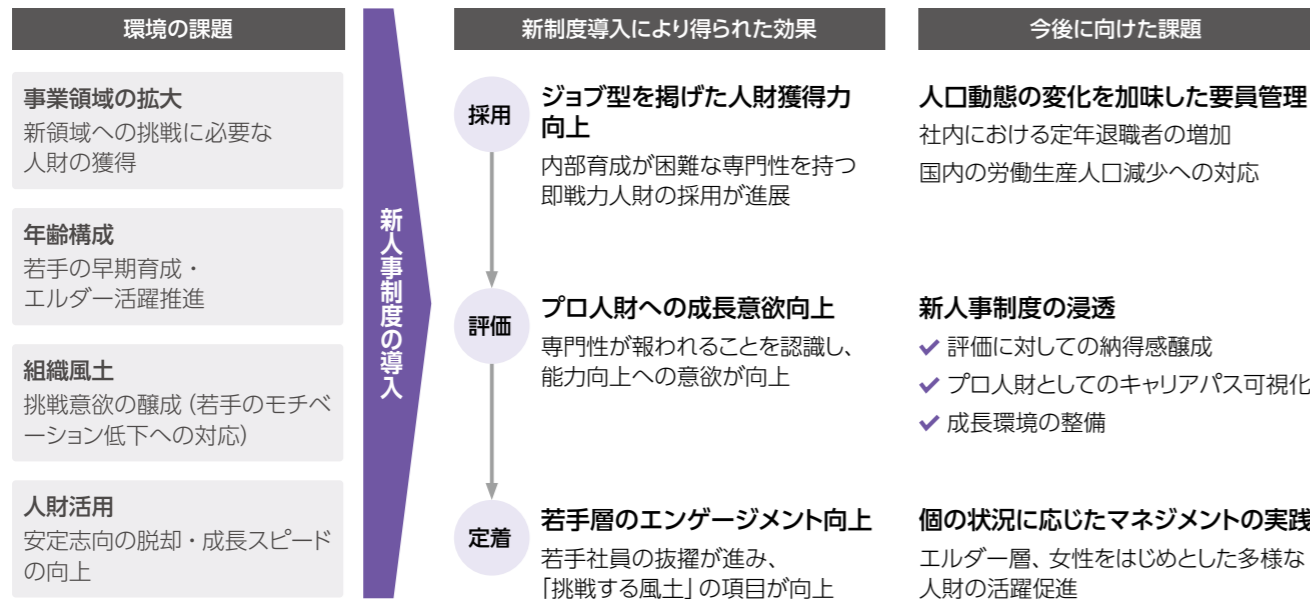
また、KDDI版ジョブ型人事制度の浸透と新サテライトグロース戦略の進展に伴い、高い専門性を持った即戦力の需要が増加しており、キャリア採用者の比率がこれまで以上に高まっています。

このことから、性別・年齢・障がいの有無などの属性を問わず、スキルや経験の多様化がさらに加速すると考えられます。そのため、多様な人材の違いを生かしたマネジメントが重要となり、リーダーには組織を牽引する上で「高い人間力」と「高い専門性」が求められます。このようなリーダー(幹部候補)を戦略的に育成・採用し、そのリーダーのもとで変化の激しい事業環境にも迅速に対応できる組織を構築するとともに、DE&Iを組織運営に取り入れ、柔軟で多様性を尊重する風土の醸成を目指します。



## 現中期経営戦略 (23.3期-26.3期) における人財戦略のアップデート

2020年にKDDI版ジョブ型人事制度を導入することにより、「事業領域の拡大」「年齢構成」「組織風土」「人財活用」の4つの課題へ対応してきました。制度導入から3年を経て、採用において「人財獲得力向上」、評価において「社員のプロ人財への成長意欲向上」、定着において「若手層のエンゲージメント向上」という一定の効果が表れ始めています。

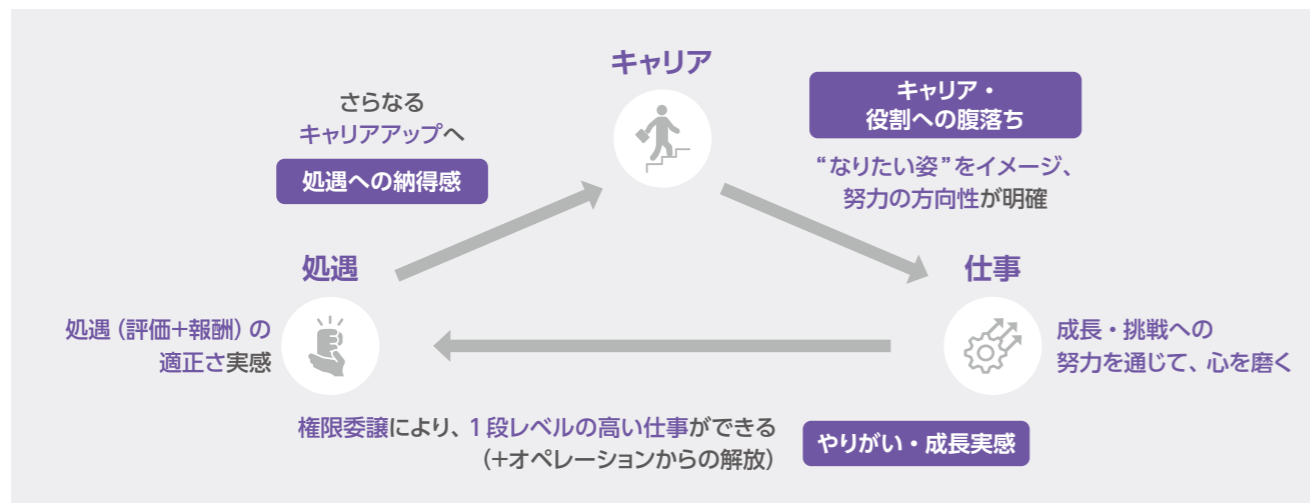


一定の成果は得られたものの、全社員自らがキャリアや専門性を探求し続けること、「個」のライフステージに応じた活躍機会の創出、そして労働人口の減少を見据えた精緻な要員管理が必要です。まずは、これらの短期的課題を解決し、グループ全体での人財ファースト変革を実現するベースを構築するために、人財戦略のアップデートを行いました。

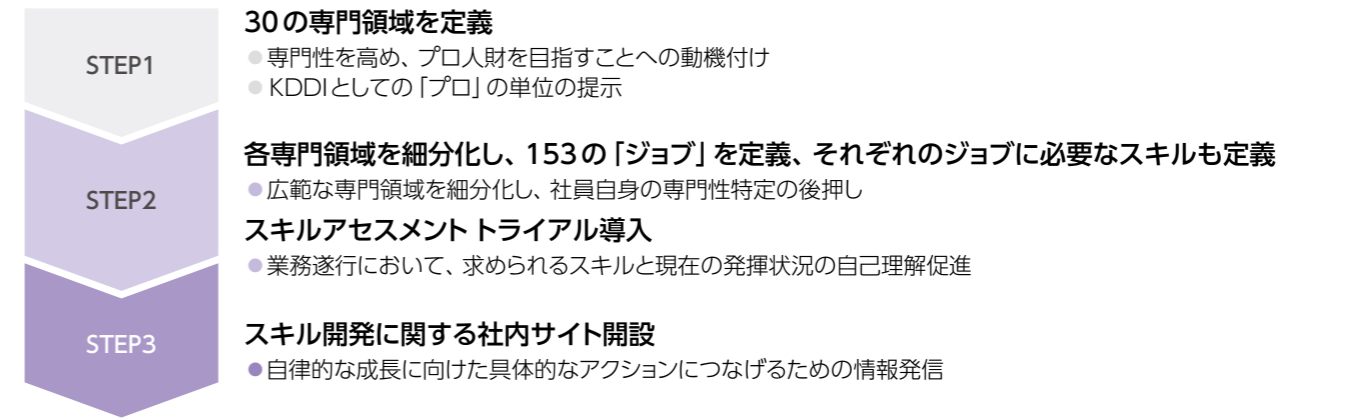
### 1. ジョブ型の進化と活用促進による人事制度ローリング

全社員がなりたいたい姿をイメージでき、一段レベルの高い仕事に挑戦し続けた結果として適正に報われている状態を目指し、ジョブ型の進化と活用促進に取り組んでいます。

「KDDI版ジョブ型」では社員に対して、一つのジョブという限定的な単位で専門性を極めていくのではなく、複数ジョブを経験しながら多様なスキルや経験を培い、市場でも活躍できるプロ人財を目指すことを求めています。



社員にとって「プロ人財に近づくためにはどう努力すれば良いか」を明確にするために、30の専門領域と153のジョブに求められるスキルを定義し、そのスキルレベルを測定できるツール(スキルアセスメント)を24.3期からトライアル導入しました。今後は、必要とされるスキルの内容を随時追加・更新しながら、社員に対しては各人財育成施策とセットでの実施を訴求していきます。加えて、必要とされるスキルとそのスキル開発に関する情報を体系的にまとめた社内サイトを開設、スキル・キャリア開発に向けた支援を強化しています。



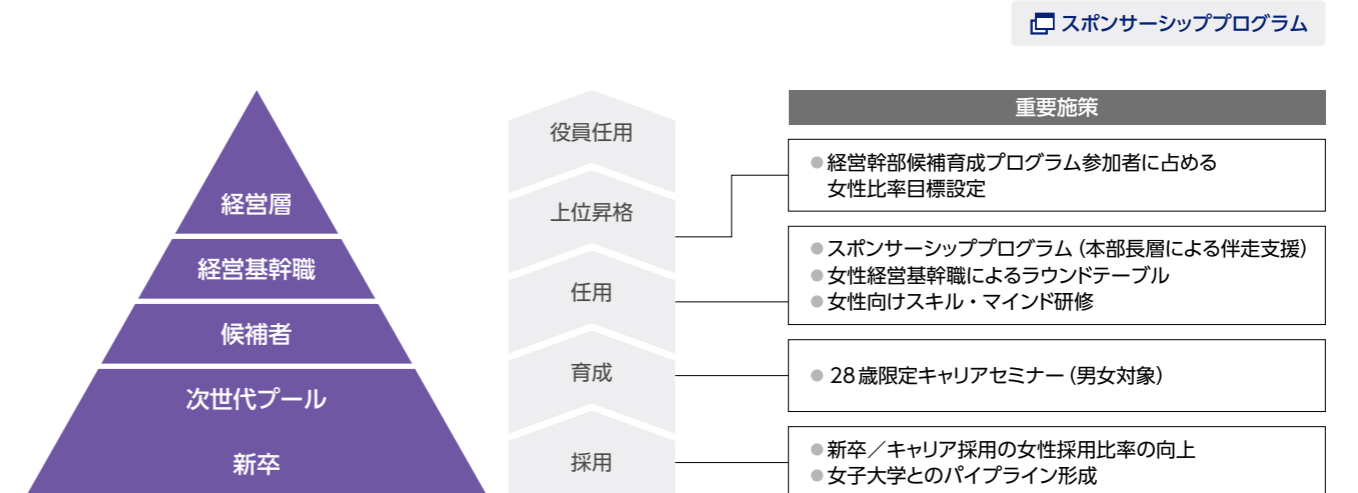
### 2. DE&Iの深化

KDDIでは、2023年にD&Iに公平性(エクイティ)を加えたDE&Iにフェーズアップし、「個々の社員に合わせた支援を行うて、公平な土台を作り、誰もが思いを実現できる環境・風土を構築すること」を目標に掲げました。「個」の違いが力になる会社を目指し、多様な属性の社員が活躍できる環境整備に取り組んでいきますが、その第一歩として「属性のDE&I」の実現を目指し、女性活躍推進に取り組んでいます。

まずは、職場のジェンダーギャップ解消、つまりジェンダーに関係なく自由で自律的なキャリア形成ができる環境をつくること目指し、女性経営基幹職の構成比率に関する数値目標<sup>※</sup>を設定しています。経営基幹職候補の女性に、短期間で成長・経験・社内でのプレゼンス向上を得られる機会を提供し、確実な登用につなげるため、25.3期より、本部長層が女性社員のスキルアップを伴走支援する「スポンサーシッププログラム」を開始しました。また、登用のタイミングに限らず、新卒から経営層までの全パイプラインにおいて女性の構成比率を高め、女性の継続的な活躍を後押しすることが重要です。そのためにパイプライン各断面に重要施策を設けており、今後さらに充実させることに注力していきます。

さらに、女性社員の周囲の意識変容が女性のキャリアアップ意向を高めることに一定寄与すると考え、男性社員の育児休業取得を推進し、男性育児休業取得率向上を目指しています。

※ 25.3期目標：15%以上 (KDDI単体・STEM領域の職種選択者が80%超の部門を除く)





また、障がい者雇用を進めることで業務の見直し、最適化・効率化が進み、さらなる新しい価値創造につながると考えており、2024年4月から障がい者向けインターンシップを開始しました。中期的には障がい者のグループ内出向・転籍スキームの構築を開始する予定です。

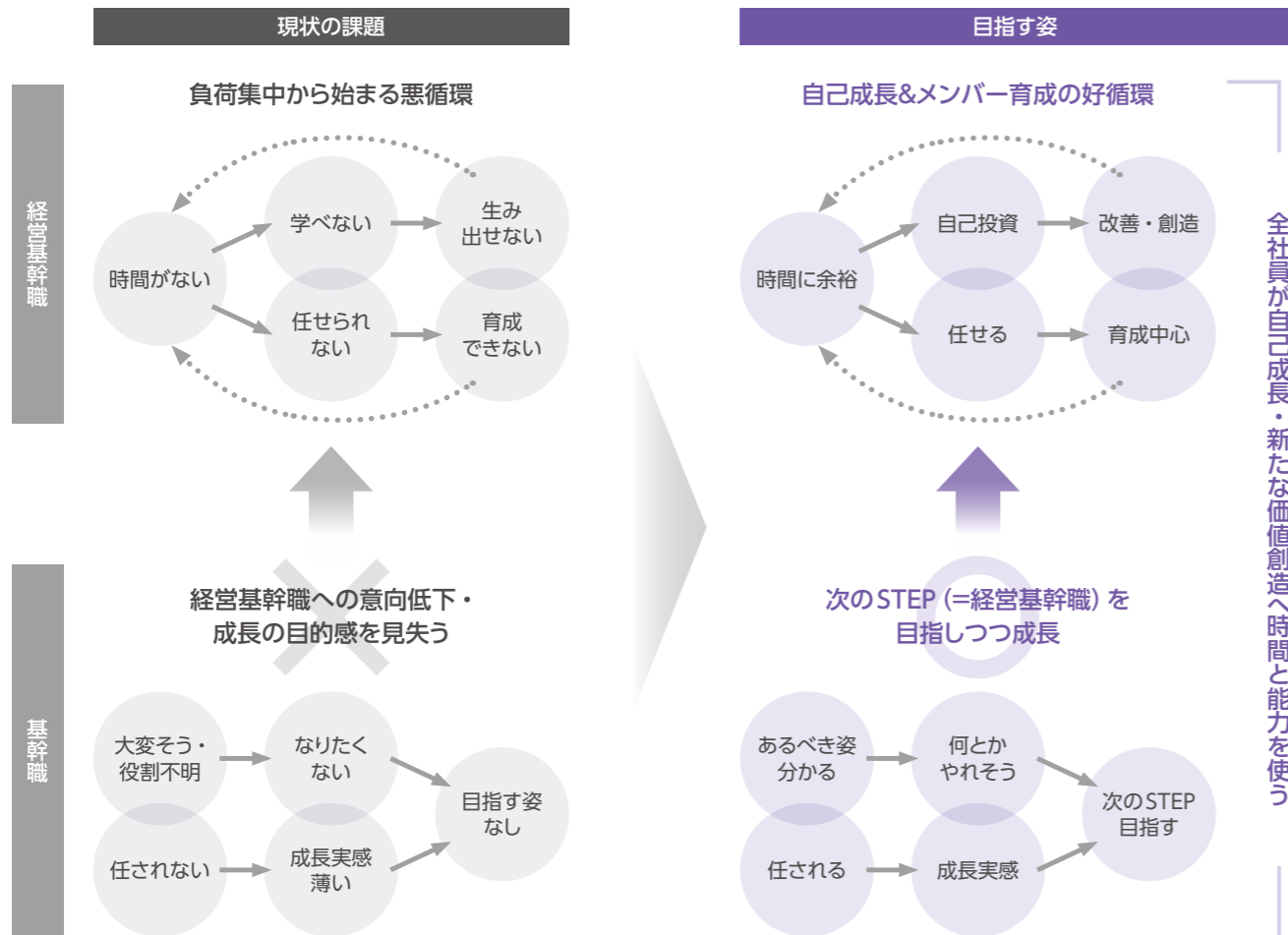
障がい者向け長期インターンシップを開始

### 3. 働き方アップデート ～心豊かに、仕事に打ち込む～

働き方改革により基幹職（メンバー）の残業時間は減少したものの、その反動で経営基幹職（リーダー）へ業務負荷が集中し、長時間労働が常態化する傾向にあります。加えて、業務を任される機会が減っている基幹職の「達成感」「成長実感」が従前よりも低下傾向であることが社員エンゲージメントサーベイから分かってきました。成長実感がなくリーダーを担う自信を得られないことに加え、リーダーの大変さを目の当たりにすることで、自分が将来リーダーになることへの意向が低下するという、経営基幹職への負荷集中から起因する負の循環が課題となっています。

その課題を解消するため、全社員が時間の使い方を主体的に考え、やりがいを持って自己成長や新しい価値創造に取り組める状態を目指し、会議のあり方の見直しや過度な資料作成・報告への対策、休日・時間外の連絡の制限など、コミュニケーションの改善を図ります。これらの取り組みを通じて、時間あたりの生産性向上を推進していきます。

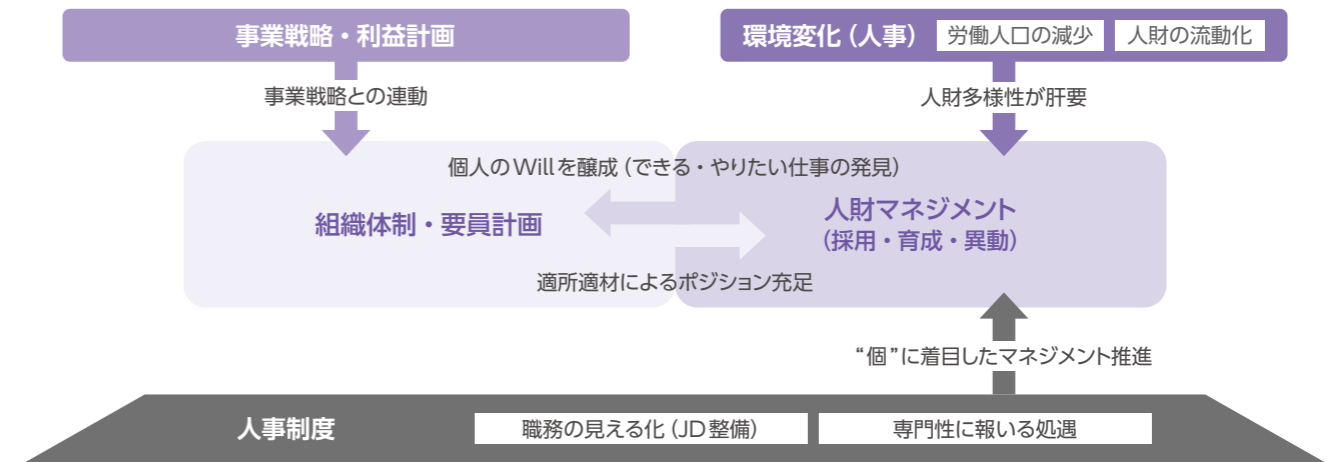
また「メンバーが任されない」状況の背景には、インフラ企業としての安定的事業運営を重視したトップダウンアプローチと、横並びの成長を良しとするカルチャーが根強く残っていることも影響していると考えています。現在、DX、金融、エネルギーなど事業領域を拡大している中で、事業成長のために個人に裁量を持たせ、挑戦を促すカルチャーへの変革が必要です。そこで、業務過多となっているグループリーダー（課長職）の業務をシェアリングする制度を導入し、「仕事の任せ方改革」を同時に実現することで「働き方アップデート」を加速させていきます。



### 4. 事業と人財戦略の連動

事業戦略から逆算して、組織体制・要員計画を組み、その要員計画を実行するための採用・育成・配置に関する人財マネジメントの方針を策定することで、事業と人財戦略の連動性が高まります。

人財の専門領域やスキルレベルを可視化し、要員数の将来予測を行った上で要員ギャップを埋めるための採用・育成・配置の計画を立てるための仕組みを構築することで、事業戦略の遂行に必要な人財の質・量が常に充足できるよう、一連のプロセスの高度化に取り組んでいます。

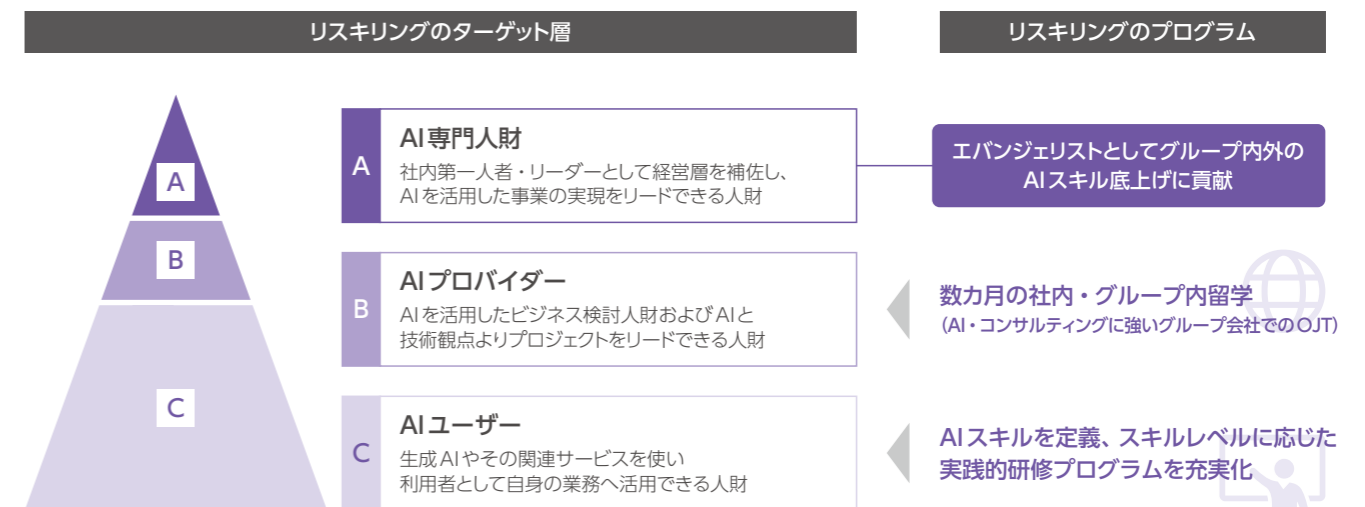


急速に変化する事業戦略に合わせて、人財戦略も柔軟に適応させることを重視し、現在展開している生成AIを中核に据えた「新サテライトグロース戦略」を支える高度なAI人財の確保に向けたAI人財へのリスキングに注力しています。

リスキングは人財を3つのターゲット層に分け、各層向けのプログラムを用意しました。まず、AI専門人財層はエバンジェリストとして、社内外にナレッジ共有のコミュニティ活動を推進し、社内の勉強会で、最新の知識と経験を共有し合うことで、組織全体の技術力向上に寄与しています。

次に、AIプロバイダー層は、AIの業務活用をリードできる人財です。AI人財獲得競争においては、この層の人財を増やすことが最も重要であると考えています。未経験者であってもAIに関する基礎から応用を学びながら、期間を定めてAI・コンサルティングに強いグループ会社の業務に従事するプログラムを検討しています。

最後に、AIユーザー層は「生成AIの特徴を理解した上で、自業務の効率化に活用できるレベル」を目指し、スキルレベルに応じた新たなワークショップを展開する予定です。ワークショップは、企画系、営業系、技術系と社内業務を類型化し、テーマ別に用意します。





# 環境戦略



KDDI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」「生物多様性保全」を重点課題として取り組んできました。さらに、中長期的な企業価値向上のため、リスクの低減と事業機会の創出についての目標を新設し、いっそうの環境価値向上を目指し、活動を推進していきます。



**KDDI GREEN PLAN**

	リスクの低減	事業機会の創出
<b>脱炭素社会</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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<sup>※1</sup></li> <li>● 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</li> <li>● 2030年度末 追加性ある再生可能エネルギー50%達成 (KDDI単体)</li> <li>● 2040年度末 KDDIグループのネットゼロの達成 Scope 1+2+3</li> </ul>	<p>DX・LXなどを通じたお客さまのカーボンニュートラル実現</p> <p>再生可能エネルギーの創出</p>
<b>循環型社会</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業活動における資源リサイクルの追求</li> <li>● 使用済みの携帯電話のマテリアルリサイクル<sup>※2</sup>率99.8%維持</li> <li>● 撤去通信設備のゼロエミッション維持<sup>※3</sup></li> </ul>	<p>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</p>
<b>生物多様性</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ネットポジティブインパクトの実現<sup>※4</sup></li> <li>● 2030年度末 森林破壊防止<sup>※5</sup></li> </ul>	<p>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</p>

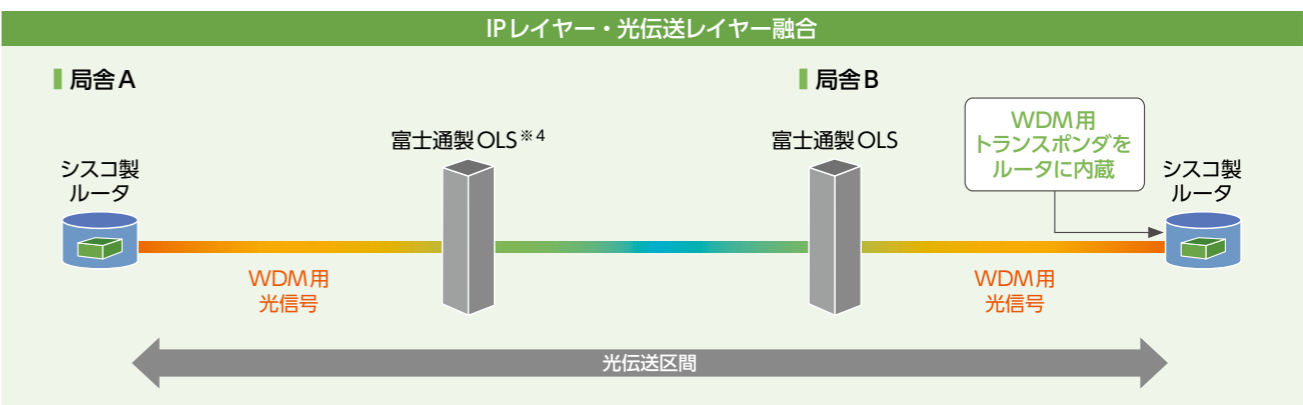
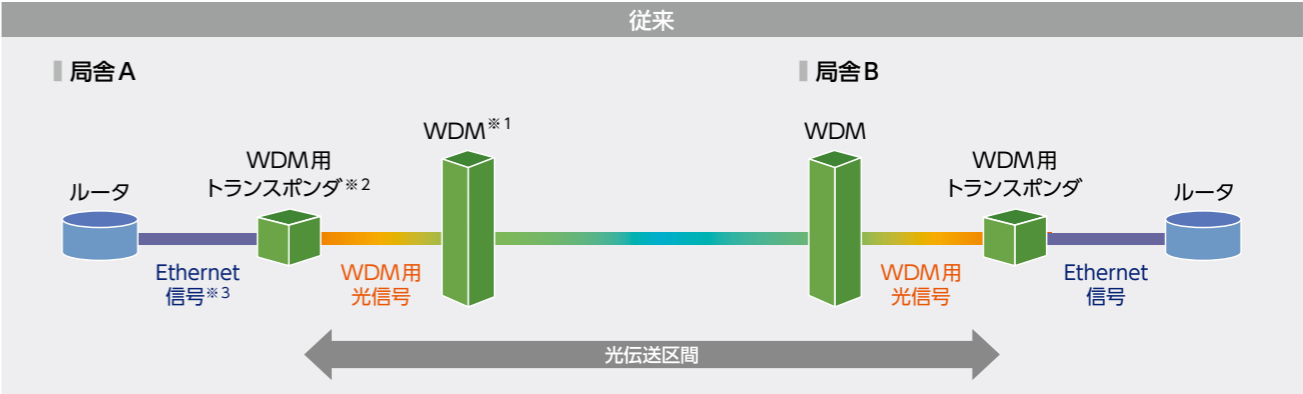
※1 他社のデータセンター施設や設備を一部借り受けてサービス提供する形態、閉局予定のデータセンターは除く  
 ※2 廃棄物を溶解処理などにより原材料として再利用すること  
 ※3 最終処分率1%以下をゼロエミッションと定義  
 ※4 事業による生物多様性の損失を上回る形で、生態系の保全・復元を行うこと  
 ※5 大規模土地改変による森林破壊の不実施または森林破壊を実施した地域の復元又はその他生物多様性の価値が高い地域の再生

## 脱炭素社会 事例① 電力使用量を約40%削減した通信網の本運用開始

現在普及が進む5Gサービスの全国展開に伴い、動画などデータ量が多いサービスの利用者が増加し、通信量が急速に増大しています。5Gの普及と通信量の増大によりさらなる電力量の増加が想定され、CO<sub>2</sub>削減への取り組みが一層重要になっています。さらに、通信量の増大に対応するためには、設備を迅速に拡張することが喫緊の課題となっています。そこで、KDDI、シスコシステムズ合同会社、富士通株式会社は2023年10月、IPレイヤーと光伝送レイヤーを融合した地域網内ネットワークであるメトロネットワークの本運用を開始しました。

KDDIは低消費電力で大容量化を実現できるオールフォトニックネットワーク<sup>※</sup>の構築を推進しています。IPレイヤーと光伝送レイヤーの融合はオールフォトニックネットワークへ向けた最初の取り組みとなります。今後もさらなる低消費電力化を実現し、CO<sub>2</sub>排出量削減を推進していきます。

※信号の光・電気変換を行わず、光信号のまま伝送することで超高速・低コスト・低消費電力を実現するネットワーク



※1 WDM: 1本の光ファイバーに波長の異なる複数の光信号を多重して伝送する技術  
 ※2 WDM用トランスポンダ: Transmitter (送信機) と responder (応答機) からの合成語で、Ethernet信号とWDM用光信号の相互変換などを行う機器  
 ※3 Ethernet信号: PCなどの電子機器を接続する際に用いる短距離用の電気または光信号  
 ※4 OLS (Open Line System): さまざまなベンダー (or メーカー) 機器と接続できる光伝送装置

## 脱炭素社会 事例② 「KDDI Green Digital Solution」提供開始

KDDIは2023年10月から、法人のお客さま向けに、企業のカーボンニュートラル実現をワンストップで支援する「KDDI Green Digital Solution」(以下 本ソリューション) を提供開始しました。本ソリューションにより、法人のお客さまはCO<sub>2</sub>排出量の可視化や情報開示のレポート作成、CO<sub>2</sub>排出量削減に寄与する戦略策定が可能になります。

本ソリューション提供にあたってはCO<sub>2</sub>排出量見える化・削減・報告クラウドサービス「アスエネ」を提供するアスエネ株式会社と業務提携を行っています。CO<sub>2</sub>排出量を可視化し、KDDIの持つICT/電力ソリューションやAI時代のビジネスプラットフォームであるWAKONXを通じたDXソリューションを組み合わせることにより、法人のお客さまがカーボンニュートラルを実現するために必要なプロセスをお客さまの課題や状況に合わせて支援していきます。

企業のカーボンニュートラル実現を支援する「KDDI Green Digital Solution」提供開始





**循環型社会** 事例① **手分解作業を徹底したケータイリサイクルの取り組み**

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



分解された携帯電話

**循環型社会** 事例② **SIMカードの台紙サイズを半減**

KDDIは2024年6月にCO<sub>2</sub>排出量の削減を目指し、台紙を半分サイズのSIMカードを導入しました。本SIMカードはプラスチックの台紙部分を半分サイズに縮小しており、従来品と比較し、プラスチックの使用量を55%削減、製造過程でのCO<sub>2</sub>排出量を約30%削減します。また、コンパクトな設計により一度に輸送できる枚数を増やすことができ、輸送時におけるCO<sub>2</sub>排出量も削減します。世界的に環境意識が高まる中で、同様の取り組みは欧州が先行して導入しており、日本では本SIMカードが携帯業界最少<sup>※</sup>のプラスチック使用量になります。

本製造にあたっては、お取引先さまにも環境への取り組みに賛同、ご協力をいただいております。今後もサプライチェーン全体となってScope 3削減目標に取り組んでいきます。

<sup>※</sup>個人のお客さま向けスマホ用SIMカードの、1枚あたりのプラスチック使用量において。2024年5月末時点。KDDI調べ



従来のSIMカード

台紙を半分にしたSIMカード

**生物多様性** 事例 **生物情報可視化アプリ「Biome」とStarlinkを活用した外来種調査**

世界自然遺産である西表島には、絶滅危惧種のイリオモテヤマネコなどの固有種が多く生息しています。一方で、侵略的外来種の侵入・定着により、西表島固有の生態系への影響が懸念されており、外来種の調査が重要です。2023年9月、KDDIと沖縄セルラー電話株式会社は、バイオームが提供するスマホアプリ「Biome(バイオーム)」と、衛星通信「Starlink Business」を活用した外来種調査を実施しました。本調査では、モバイル通信が不安定なエリアにおいて、「Starlink Business」によりインターネットアクセス回線を構築し、「Biome」で外来種の分布データを収集しました。「Biome」に搭載されている最新の名前判定AIが動植物の種類を判定するため、動植物の専門家ではなくても、写真を撮影するだけで精度の高い調査が可能です。



Starlink 設置の様子



調査の様子

**KDDI Green Partners Fundによる環境スタートアップへの出資・支援**

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



その実現に向けた大きな原動力の一つが、企業や組織の枠組みを超えた共創によるイノベーションです。環境課題解決に積極的に取り組んでいるスタートアップ企業との共創を通じて、KDDIとスタートアップ企業の技術を融合し、シナジーを生み出すことで、社会・環境にとってのポジティブなインパクトを生み出すことを目指していきます。

KDDIは、SBIインベストメント株式会社と共同で、環境課題に取り組むスタートアップ企業への出資を行う「KDDI Green Partners Fund」を2021年に設立しました。これまで9企業(2024年6月時点)への資金提供をするとともにKDDIの有するさまざまなアセットを活用した事業支援や共同実証などを行ってきました。今後もさらに環境課題解決への貢献を加速するため、優れた技術やサービスを持つスタートアップ企業への投資と支援を実施します。

**出資先との協業の取り組み(一部)**

出資先企業名	事業概要	協業の取り組み
<b>アスエネ株式会社</b>  	CO <sub>2</sub> 排出量見える化・削減・報告クラウドサービスの提供	日本国内やアジアの法人のお客さまに対して、CO <sub>2</sub> 排出量見える化SaaS「ASUENE」と、KDDIの「KDDI Green Digital Solution」を通じた脱炭素サポートのワンストップ支援を共同で実施  
<b>株式会社クリーンエナジーコネクト</b>  	オフサイトコーポレートPPAなど、グリーン電力ソリューションサービスの提供	法人向けの脱炭素ソリューションを展開する株式会社エナリスとともに、脱炭素に取り組むお客さまに対して、共同でのオフサイトコーポレートPPAサービスの提供や、エナリスのエネルギー・プラットフォームを基盤とするVPPおよびブロックチェーン技術と、CECのグリーン電力ソリューションを活用した再生可能エネルギーの導入拡大につながるサービスの共創を実施  
<b>Nature株式会社</b>  	Nature Remoシリーズの開発・製造・販売、およびそれを利用したエネルギーマネジメント事業	「auでんき」を展開するauエネルギー&ライフとともに、Natureが提供するスマートリモコンやデマンドレスポンスの技術を活用し、経済的かつ環境負荷の低いエネルギーサービスの共創を実施  
<b>株式会社エマルジョンフローテクノロジーズ</b>  	溶媒抽出技術「エマルジョンフロー」を活用したレアメタルのリサイクルや排水中のPFAS(有機フッ素化合物)の回収	エマルジョンフローテクノロジーズおよびパートナー企業と共同で、携帯電話などのリチウムイオン電池に含まれるレアメタルを電池材料として再資源化する水平リサイクルの実現に向けた実証を行う予定  



# TCFD・TNFD

KDDIは、2021年4月に気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) への賛同を表明しました。TCFDの提言に従い、「ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標」の情報開示フレームワークに基づき積極的な情報開示に努めます。また、気候変動に対応する具体的な対策を講じ、行動していきます。さらに、自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD) の理念に賛同し、2023年4月にTNFDフォーラムに参画しました。TNFD提言の採用者 (TNFD Adopter) にも登録をしています。KDDIはTNFDの情報開示フレームワークに基づき積極的な情報開示に努めます。生物多様性を含む自然資本への依存と影響、事業リスクと機会の分析結果、それらに対応する具体的な対策を講じ、行動していきます。

- [TCFD 提言への対応](#)
- [KDDI TNFDレポート](#)
- [KDDIのカーボンニュートラルの定義](#)

## ガバナンス

当社は、事業を通じた社会課題の解決 (SDGs)・社会貢献・気候変動対策などのサステナビリティ (持続可能性) に関する課題を審議する機関として、代表取締役社長が委員長を務め取締役会の主要メンバー等で構成するサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会では、当社における気候変動・自然資本に関する重要な課題や取り組みについて確認および議論を行い、リスクと機会に関する監視、監督を行うとともに報告事項などの承認を行う責任を担っています。上期には「前年度目標達成状況の確認」と「目標未達の場合はその要因分析と対策確認」、下期には「当年度目標進捗状況の確認」と「次年度目標の設定」を行います。また、取締役会は四半期ごとに気候変動・自然資本に関するサステナビリティ委員会からの報告を受け、重要な課題や取り組みに対する施策実施の監督および指示を行っています。

また、自然関連リスク等の評価と対応で影響を受けるステークホルダーとのエンゲージメントとして、地域社会や住民の方などへの影響も考慮し、「KDDIグループ人権方針」を定めています。これは、企業理念に基づき、すべてのステークホルダーに対する責任を果たすため、人権尊重の取り組みを明確にするものとして位置付けられています。この方針に基づき、「KDDIグループ重要人権課題」を設定していますが、その中で、「人権に配慮したサービス・商品の提供」を達成するために、「地域社会との調和とサプライチェーン上の人権侵害の排除」を掲げています。設備等の建設にあたって地域住民の人権に配慮するとともに、サプライチェーン上において紛争鉱物の使用等による人権侵害が発生しないように注視することを約束しています。また、現実のおよび潜在的な人権への負の影響に関する対応について、自治体、地域社会、サプライヤー、専門家など関連するステークホルダーとの対話と協議を行うことにより、人権尊重の取り組み向上と改善に努めています。

## 戦略

① COP21 で採択されたパリ協定の合意を受けた「急速に脱炭素社会が実現する 1.5°C未達シナリオ (産業革命前からの世界の平均気温上昇が 1.5°C未達)」と「気候変動対策が何らされず物理的影響が顕在化する 4°Cシナリオ (産業革命前からの世界の平均気温上昇が 4°C)」の2つの分析と、②バリューチェーンにおける自然関連リスク等を特定し、評価を行いました。

KDDIは2024年5月9日、自然資本保全への貢献のため、中長期の環境保全計画である「KDDI GREEN PLAN」を策定しました。KDDIは「地球環境との調和」を経営の重要なテーマと捉えており、これまで「KDDI GREEN PLAN 2030」を掲げ、「脱炭素社会の実現」「循環型社会の形成」「生物多様性の保全」を重点課題として環境価値向上に取り組んできました。今回、中長期的な企業価値向上のため、リスクの低減と事業機会の創出についての目標を新設し「KDDI GREEN PLAN」に改称することで、さらなる環境価値向上を目指し活動の活発化を推進していきます。

### a. 気候変動

#### ■ シナリオ分析結果

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

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

移行リスク分析		KDDIとしてのリスク内容	KDDIの対応
政策・法規制 (短期・中期戦略)	炭素税	炭素税課税リスク※1	2030年度末までにKDDIグループ全体のScope1+2のCO <sub>2</sub> 排出量を実質ゼロを目指し、活動を推進。 <a href="#">📄</a>
	都条例 排出規制	削減量未達となったCO <sub>2</sub> 排出量に対するクレジット (排出枠) 買い取りのコスト増加リスク	21.3期-25.3期の第三計画期間に発生が予想される未達CO <sub>2</sub> 排出量19万t-CO <sub>2</sub> に相当する排出権 (第二計画期間に発生したCO <sub>2</sub> 排出権) を21.3期に4万t-CO <sub>2</sub> 、2023年1月に15万t-CO <sub>2</sub> をあらかじめ購入した。この排出権は、21.3期-25.3期の第三計画期間の実績により26.3期-27.3期に充当を予定。
消費電力削減・CO <sub>2</sub> 排出量削減への新技術導入 (中期戦略)		通信量の増加に伴い発生する通信設備の消費電力の増加リスク	脱炭素に貢献するサステナブルなデータセンターを目指し、液体でIT機器を冷却する液浸冷却装置を用いたサーバ冷却のための消費される電力を94%削減する三菱重工社とNEC ネットズエスアイ社との共同研究開発中。また、基地局スリープ機能 (トラフィックの少ない夜間帯にスリープさせる) を導入し消費電力の削減を推進。ミリ波無線機1機種に対応する機能を内製開発し、ノウハウの蓄積と課題の洗い出し実施中。無線機1台あたり年間約100kWhの電力消費の削減が可能となる見込み。
市場・評判 (長期戦略)		カーボンニュートラル目標未達や再生可能エネルギー化の取り組み遅れによるKDDI企業評価低下および加入者減のリスク	化石燃料電力から再生可能エネルギー電力への切り替えを推進。当社の事業運営で消費する電力27億kWhを再生可能エネルギー由来のメニューに切り替え予定。また、グループ会社としてauリニューアブルエナジーを設立し、太陽光発電など追加性のある再生可能エネルギー発電事業を開始。

※1 2030年度のCO<sub>2</sub>排出量見込みは約67.5万t-CO<sub>2</sub>のため、IEA NZE 2050に基づく炭素税18,340円/t-CO<sub>2</sub>の場合、年間約123.8億円の課税を想定。課税対象となるCO<sub>2</sub>排出量の削減のため、再生可能エネルギーへの切り替えるのに必要なコストは約54億円と想定

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

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

物理的リスク分析 (物理的シナリオ「RCP8.5」を用いて分析)		KDDIとしてのリスク内容	KDDIの対応
急性	(台風や洪水等の) 異常気象による災害の激甚化と頻度の上昇	迅速な通信網復旧対応を行うための緊急復旧要員人件費等のコスト増加リスク※2	BCP※3の見直しと災害時復旧訓練実施による効率的な復旧作業への備え
慢性	平均気温上昇	お客さまからお預かりしたサーバを冷却するための、KDDIデータセンターの空調電力使用量の増加リスク	高効率空調装置の導入や再生可能エネルギーへの置換

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

※3 Business Continuity Plan (事業継続計画)

#### 水リスク評価と対策

近年の気候変動により水害を含めた事業リスクが生じる懸念が強まっています。災害発生時に効率的な復旧活動に備えるための事前対策として、世界資源研究所 (WRI:World Resources Institute) の水リスクマップ「アキダクト (Aqueduct)」を使用して水ストレスのかかる地域における水リスク評価と対策を実施しています。

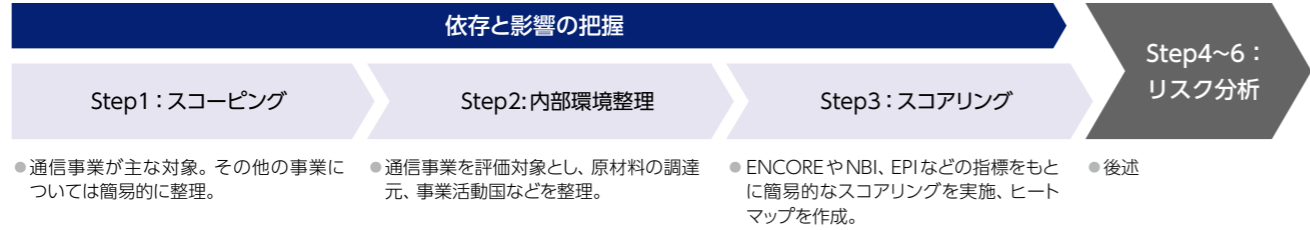
また、国土交通省または都道府県が定めた、「洪水浸水想定区域 (想定最大：1000年に1度)」浸水想定高をもとに、全事業拠点のうち影響度が高い拠点に対して対策工事を計画的に行っています。

## b. 自然資本

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

### (1-1) 自然資本への依存と影響の把握

#### ■ 依存と影響の把握アプローチ



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



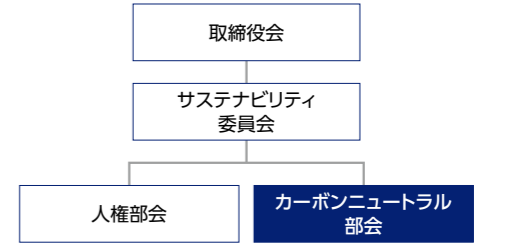
#### ■ リスク分析結果

対象領域	依存と影響の重要な項目	区分	リスク要素	財務への影響	リスク低減施策
携帯端末	● 携帯端末の原材料（金属類等）の採取における、鉱山掘削、特に陸域の土地改変や水資源への影響 ● 携帯端末の製造における有害物質の使用による土壌汚染	物理的リスク 急性	● 採掘に伴う森林伐採による防災機能の低下 ● 洪水・土砂災害リスクの拡大	コスト増加：サプライヤー被災による原材料供給不安定化およびそれに伴う価格高騰	● グリーン購入法にのっとった製品の調達 ● 持続可能な責任ある調達ガイドラインの策定と運用
		物理的リスク 慢性	● 過度な水利用による水資源の減少	コスト増加：原材料供給不安定化およびそれに伴う価格高騰	● 主要なサプライヤーへの環境負荷低減、生物多様性保全などの取り組みに関するアンケート調査などのエンゲージメント実施
基地局 通信 ケーブル	● 基地局建設や通信ケーブル設置に伴う、陸域をはじめとした土地改変への影響 ● 基地局、通信ケーブルを構成する原材料調達における水資源や気候・土地の安定化機能への依存	移行リスク 規制	● 採掘、土壌汚染に対する法規制強化 ● 森林伐採や水利用、汚染などに対する批判、評判悪化	コスト増加：法規制強化による供給量の減少や価格高騰 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	● 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連携
		移行リスク 評判	● 景観喪失などに対する批判、評判悪化	売上減少：評判低下による売上低下	● 景観に配慮した基地局の建設 ● 設備廃棄時のリユース・リサイクルの推進

## リスク管理

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

#### ■ 環境活動推進体制



## 指標および目標

KDDIは、脱炭素社会の実現を加速させるため、KDDIグループ<sup>\*1</sup>として2040年度末までにネットゼロ達成を目指す目標を含む4つの環境目標を策定しました。

	環境目標 <sup>*2</sup>	目標年度	内容
1	KDDIグループネットゼロ達成	2040年度	KDDIグループの事業活動に関わる排出(Scope1 <sup>*3</sup> およびScope2 <sup>*4</sup> )に加え、Scope3 <sup>*5</sup> を含むサプライチェーン全体からのCO <sub>2</sub> 排出量を実質ゼロにする「ネットゼロ」を達成。
2	KDDIグループカーボンニュートラル達成	2030年度	KDDIグループの事業活動に関わる排出(Scope1およびScope2)
3	KDDI追加性 <sup>*6</sup> 再生可能エネルギー比率50%以上	2030年度	KDDIが消費する電力に占める、追加性のある再生可能エネルギーの比率50%以上を達成。
4	TELEHOUSEの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	2025年度	KDDIグループがTELEHOUSEブランドで展開している全世界のデータセンターに関して、目標を「使用電力の100%を再生可能エネルギー由来の電力に切り替える」と再定義し、目標年度を1年前倒して達成。

<sup>\*1</sup> KDDI単体および連結子会社を対象とします  
<sup>\*2</sup> 各目標の定義については、WEBサイトを参照ください  
<sup>\*3</sup> 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出  
<sup>\*4</sup> 他者から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出  
<sup>\*5</sup> Scope2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他者の排出)  
<sup>\*6</sup> 企業自身が太陽光発電設備などを新たに導入することで、社会全体の再生可能エネルギー導入量増加につながる効果を持つこと

また、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。➡P.120

ESGデータ(環境)

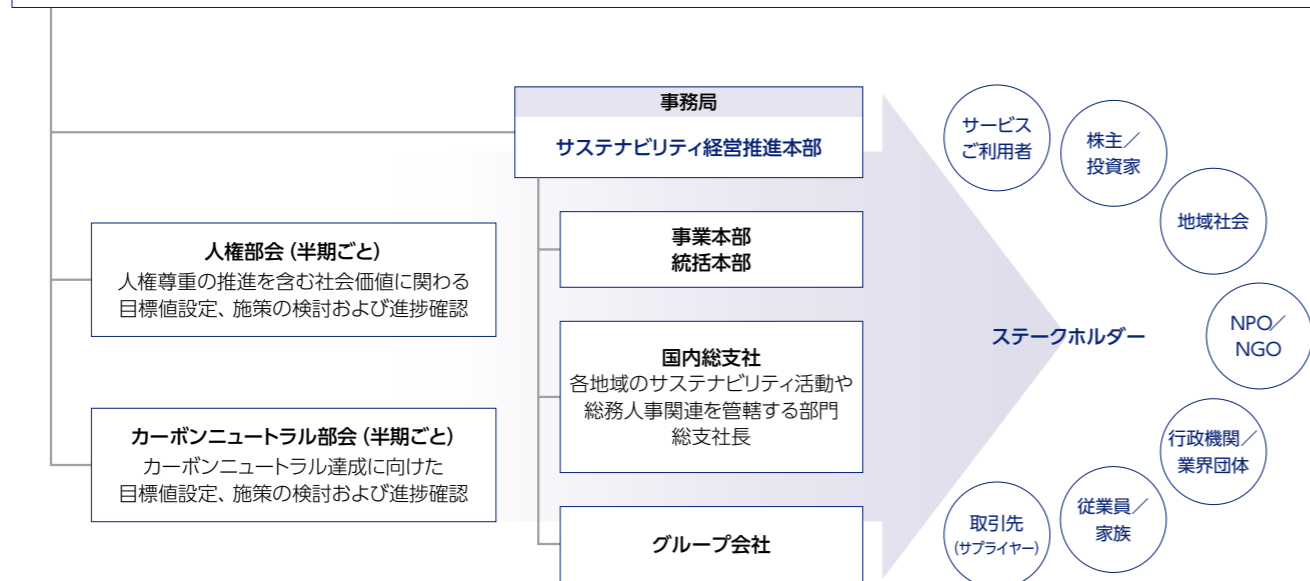
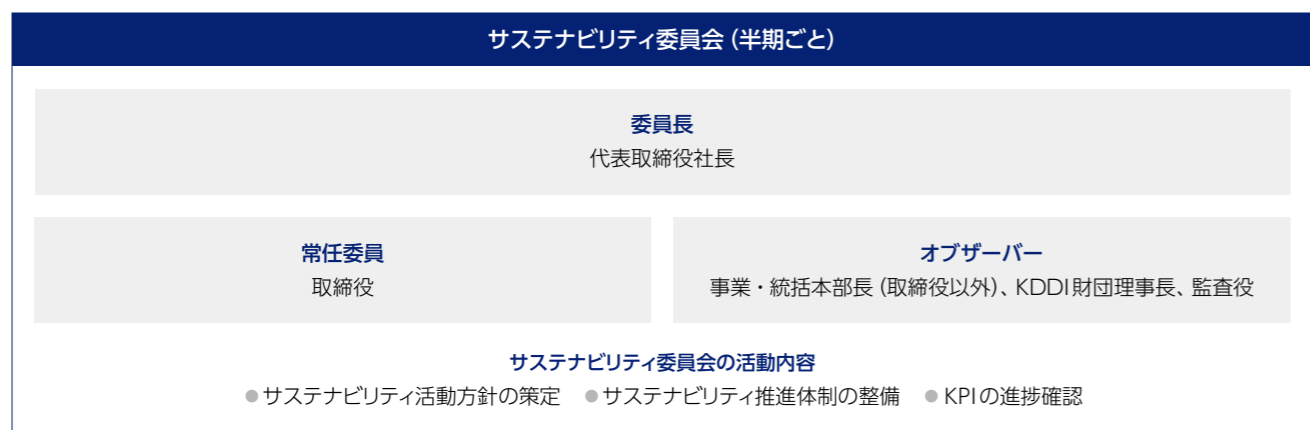
さらに、KDDIグループのサプライチェーン全体の状況を把握するため、主要な取引先に対してアンケートを行い、サステナブル調達における環境取り組みの重要性をご理解いただけるよう啓発・支援するとともに、課題や取り組み状況の共有をお願いしています。アンケート結果をはじめとしたサステナブル調達の推進に関する事項は、サステナビリティ担当役員(コーポレート統括本部長)に定期的に報告され監督されています。2023年度からは、3社(日本電信電話株式会社、KDDI、ソフトバンク株式会社)共通SAQ(Self-Assessment Questionnaire: 自評価調査)を導入し、取引先とのさらなるエンゲージメント強化に向けて取り組んでいます。



サステナビリティ推進体制 6つの重要課題(マテリアリティ)・マテリアリティ選定プロセス サステナビリティ中期目標(23.3期-26.3期)  
 マテリアリティ1 マテリアリティ2 マテリアリティ3 マテリアリティ4 マテリアリティ5 マテリアリティ6 非財務活動の可視化 社外からの評価

## サステナビリティ推進体制

委員長を代表取締役社長、常任委員を取締役、またオブザーバーとして全事業・統括本部長(取締役以外)、KDDI財団理事長、ならびに監査役で構成し、サステナビリティを全社経営戦略の柱として取り組んでいます。なお、サステナビリティ推進の達成度は全社重点KPIに織り込まれており、役員報酬ならびに全社員の賞与がサステナビリティ推進の達成度に連動する制度設計とすることで、サステナビリティ経営の浸透や行動変容につなげています。



2024年8月31日時点

### ESGの取り組みを役員や社員の賞与へ反映

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

23.3期からは、中期経営戦略を策定しサステナビリティ経営を標榜するにあたり、非財務の取り組みもより幅広く推進し評価するために、項目・配点の見直しを行いました。当社がESGの取り組みを重視していることを、社員にはもちろん社会にも広く理解いただくためにも一定の重みをつけることが重要と考え、配点比重を増やしています。▶P.106

## サステナビリティ経営実践に向けた社内浸透活動

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

社内浸透の体系図(24.3期)		全社				組織別		
		理解を深める		共感する		ジブングト化		
全体施策	経営層	本部長勉強会(年6回)	eラーニング	オウンドメディア・社内報・外部講師ウェビナー等	業務の1%活動	ワクワクツアー	本社内勉強会等	
	経営基幹職	フィロソフィ勉強会(リーダー向け)						職場ディスカッション
	基幹職	フィロソフィ勉強会(全社向け)						
手挙げ施策		ワークショップ			サステナビリティコミュニティ			

### 経営層と社員の対話の場「ワクワクツアー」

現社長が就任した19.3期より毎年、「全社員が会社方針を理解し、目指す姿の実現に向けた行動を促進すること」を目的とした経営層と社員のインタラクティブなコミュニケーションの機会を設けています。

24.3期は「サステナビリティ経営」と「KDDI VISION 2030の実践」をテーマに開催し、社長が以下のように社員に語りかけました。

「さまざまな部門の業務の連環を可視化し、どのマテリアリティや提供価値につながっているかを各部門で議論してみると、自身の業務がサステナビリティ経営に結びついていることを腹落ちできます。このような議論をしっかりとしたいという思いが、今回のテーマの根幹です」

「私たちの仕事が環境や社会にも寄与することを腹落ちできると、各自が仕事にやりがいを感じ、自発的な行動や新しいアイデア創出が促進され、結果的に生産性の向上につながります。社会の持続的成長とKDDIグループの価値向上の好循環を、ALL KDDIで目指しましょう」

サステナビリティ経営の実践に向けて社員一人ひとりが能動的に行動できる状態へ促すべく、経営層と社員のコミュニケーションを継続します。



### お客様の声・社会課題を体感する「業務の1%活動」

23.3期より、当社の目指す姿の一つである「お客さまに一番身近に感じてもらえる会社」の実践として、全社員がお客さまに寄り添う活動に業務の1%(年2日程度)の時間をあてることを推奨しています。日本全国で多種多様な活動が行われ、社長、取締役を含めた社員の参加の輪が大きく広がる中、参加した社員からは「自分の業務がお客さまや便利な社会の実現につながる実感が得られ、モチベーションが上がった」「お客さまのニーズを体感し、技術面から解決に向けた発想を得ることができた」といった感想や、「顔の見えるお客さまと交流を持てたことが、エンドユーザーをより一層意識した業務上のアクションにつながった」という声も上がりました。今後も社員一人ひとりがお客さま・社会と真摯に向き合い、気づきを自らの業務に反映し、価値の高いサービスをお届けしていきます。

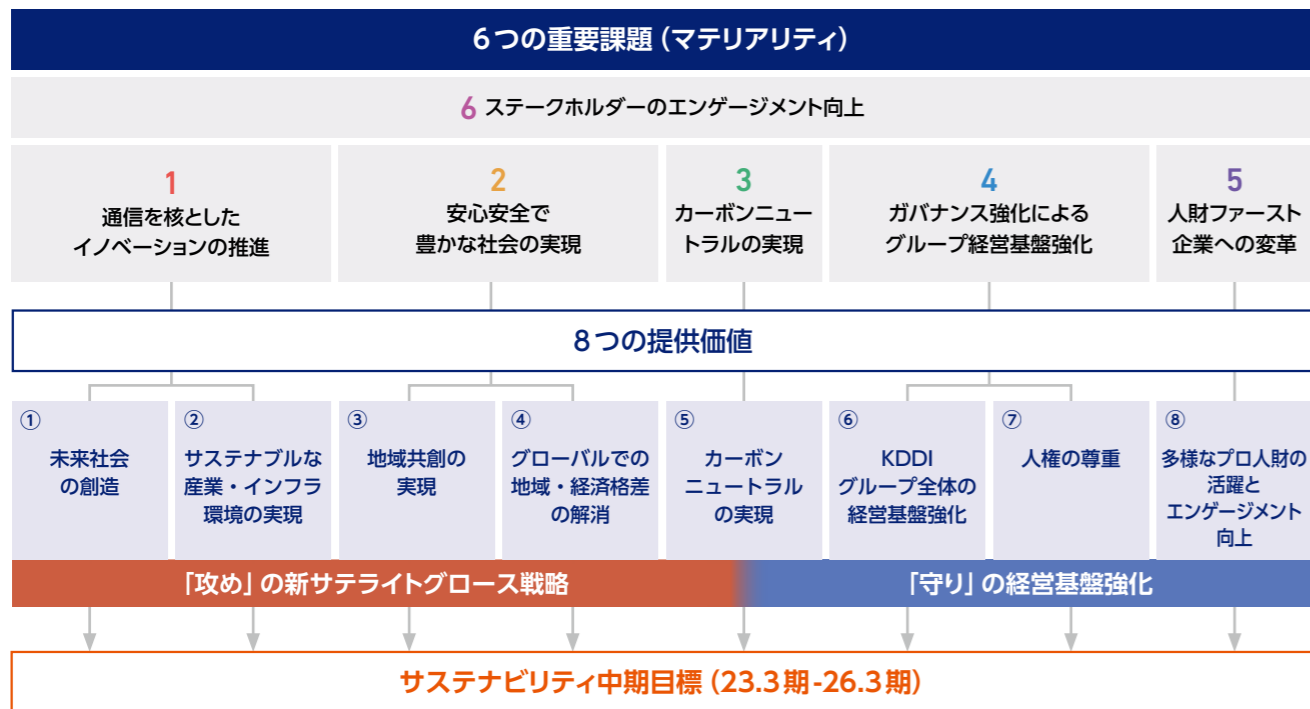


活動の一例：小学生を対象としたスマホ分解教室

サステナビリティ推進体制 **6つの重要課題 (マテリアリティ)・マテリアリティ選定プロセス** サステナビリティ中期目標 (23.3期-26.3期)  
 マテリアリティ1 マテリアリティ2 マテリアリティ3 マテリアリティ4 マテリアリティ5 マテリアリティ6 非財務活動の可視化 社外からの評価

## 6つの重要課題 (マテリアリティ)

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



**マテリアリティ 1 通信を核としたイノベーションの推進**

提供価値① 通信を核とした新サテライトグロース戦略により、お客さまの日常で実感できるイノベーションを推進し、未来社会を創造する

② 通信その他の社会インフラ・つながるクルマに対して、革新的なソリューションを提供することで、サステナブルな産業・インフラ環境を実現する

**マテリアリティ 2 安心安全で豊かな社会の実現**

提供価値③ 通信を核としたDXにより人と地域の想いをつなぎ、情報格差、地域課題を解決することで、地域共創を実現する

④ 海外新興国にて通信と周辺サービスの維持拡充を図り、現地の経済発展に貢献することで、地域・経済格差を解消する

**マテリアリティ 3 カーボンニュートラルの実現**

提供価値⑤ KDDIグループの2030年度カーボンニュートラル実現<sup>※</sup>に加え、お客さまへ再生可能エネルギー電気を提供し、地球規模の課題である気候変動問題の解決に貢献する

※ Scope1 + Scope2

**マテリアリティ 4 ガバナンス強化によるグループ経営基盤強化**

提供価値⑥ KDDIグループ全体のガバナンス強化による強固な経営基盤の確立を通じて、社会・環境価値を創出する

⑦ あらゆる事業活動において人権を尊重するとともに、サプライチェーンでの人権侵害を撲滅し、社会の持続的成長に貢献する

**マテリアリティ 5 人財ファースト企業への変革**

提供価値⑧ 多様かつ高度なプロ人材の活躍と挑戦心あふれる企業風土の醸成により、イノベーションを創出し、社会の持続的成長に貢献する

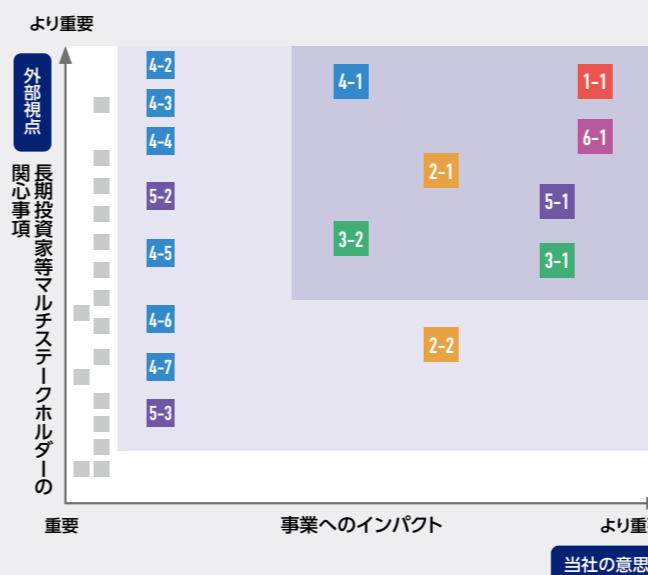
**マテリアリティ 6 ステークホルダーのエンゲージメント向上**

## マテリアリティ選定プロセス

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

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

重要課題マトリクス



マテリアリティ1 通信を核としたイノベーションの推進

1-1 通信を核とした新サテライトグロース戦略により、お客さまの日常で実感できるイノベーションを推進し、未来社会を創造する

マテリアリティ2 安心安全で豊かな社会の実現

2-1 技術革新によりレジリエントなインフラを提供し、安心安全な社会と経済発展を実現

2-2 DXによる新たな価値創出による情報格差の解消

マテリアリティ3 カーボンニュートラルの実現

3-1 脱炭素化推進により社会の持続的成長を達成し、豊かな地球を未来に残す

3-2 KDDIグループでの2050年度カーボンニュートラルの達成

マテリアリティ4 ガバナンス強化によるグループ経営基盤強化

4-1 強固なデータセキュリティの構築によるお客さまプライバシーの確保

4-2 リスクマネジメントの徹底 4-3 実効的かつ透明性のあるガバナンス体制の整備

4-4 コンプライアンスの徹底 4-5 人権の尊重 4-6 公正かつ積極的な情報開示

4-7 持続可能な調達の推進

マテリアリティ5 人財ファースト企業への変革

5-1 従業員の幸福の追求とダイバーシティ&インクルージョンの推進

5-2 人材育成とキャリア開発 5-3 健康経営への取り組み

マテリアリティ6 ステークホルダーのエンゲージメント向上

6-1 従業員、お客さま、代理店、サプライヤー、株主を含むすべてのステークホルダーとの強固な関係構築

※マテリアリティ選定時点 (22.3期) の内容



サステナビリティ推進体制 6つの重要課題(マテリアリティ)・マテリアリティ選定プロセス **サステナビリティ中期目標(23.3期-26.3期)**  
 マテリアリティ1 マテリアリティ2 マテリアリティ3 マテリアリティ4 マテリアリティ5 マテリアリティ6 非財務活動の可視化 社外からの評価

# サステナビリティ中期目標(23.3期-26.3期)

中期経営戦略の1年延長に伴い、サステナビリティ中期目標についても1年延長および一部変更を行いました。  
 (実施内容・指標等)

※1 サステナビリティ中期目標期間外につき参考値  
 ※2 事業環境、社会動向の変化、事業拡大等に併い改定  
 ※3 サービス開始時からの数値  
 ※4 23.3期実績および24.3期実績は、改定前の指標によるもの  
 ※5 au PAY 決済額+au PAY カード 決済額+auかんたん決済 決済額+auじぶん銀行 決済額+ローン実行額  
 ※6 カーボンニュートラル実現への取り組みの詳細はKDDI WEBサイトご参照  
 ※7 KDDI連結でカーボンニュートラル実現を目指す  
 ※8 主務官庁への報告・届け出等レギュレーションを著しく棄損する事案  
 ※9 KDDI単体、KDDI総合研究所によるニュースリリース・トピックス件数  
 ※10 KDDIグループ調達額90%および人権リスクが把握された取引先が対象  
 ※11 25.3期目標は「全社員」  
 ※12 受入出向者・在籍出向者ともに含まず集計  
 女性比率が低いSTEM領域の職種選択者が80%超の部門は含まず集計  
 経営基幹職：組織のリーダーならびに専門領域のエキスパート、実績値は翌年度4月1日時点の比率  
 ※13 25.3期目標は「15%以上」

マテリアリティ	提供価値	サステナビリティ中期目標(23.3期-26.3期)						
		実施内容	指標	22.3期(実績) <sup>※1</sup>	23.3期(実績)	24.3期(実績)	26.3期(目標)	
マテリアリティ1 通信を核とした イノベーションの推進	① 未来社会の創造 P.74	新サテライトグロース戦略に基づく事業創造・研究開発プロジェクトの推進 <sup>※2</sup>	プロジェクト数(累計)	21件	20件	44件	80件	
		自治体さまと連携したLXサービスの提供	LXサービス提供地域・施設数の拡大					
	② サステナブルな産業・ インフラ環境の実現 P.76	イノベーションの推進による知的資本の強化	5G/Beyond 5G+新サテライトグロース関連領域の保有特許件数 <sup>※2</sup>	—	対前年24%増	対前年23%増	対前年15%増	
		産業・インフラDXへの貢献	IoT回線数(累計) <sup>※3</sup>	2,497万回線	3,245万回線	4,197万回線	5,400万回線	
		お客さまの働き方改革を推進	KDDIのお客さま(法人)における、働き方改革を支援するソリューションの導入率 <sup>※2</sup>	—	7%	31%	37%	
		5Gエリアの拡大	5G人口カバー率 政府目標97%(26.3期)への貢献 <sup>※2</sup>					
マテリアリティ2 安心安全で 豊かな社会の実現	③ 地域共創の実現 P.78	地域のデバイド解消支援	支援者数(累計) ※スマホ教室、店頭サポート、使い方サポート、スマホ・ケータイ安全教室、 地域体験応援サービスのご利用者数 <sup>※2</sup> ※4	570万人	567万人	1,180万人	2,000万人	
		金融格差の解消	決済・金融取扱高 <sup>※5</sup>	11.7兆円	14.3兆円	18.0兆円	22.1兆円	
	④ グローバルでの地域・ 経済格差の解消 P.80	新興国におけるグローバル事業の拡大	新興国の国民の人権を尊重し、国民の生活に不可欠な社会インフラの維持に取り組む					
		モンゴルにおける通信を活用した教育や次世代の育成	安全なモバイル・インターネット利用等を促すための 教育活動の支援者数 <sup>※2</sup> (累計)	—	—	—	8,000人	
マテリアリティ3 カーボンニュートラルの 実現	⑤ カーボンニュートラルの 実現 P.82	通信設備を含むKDDIのカーボンニュートラル化 <sup>※6</sup>	KDDIグループのカーボンニュートラル実現 (Scope1+Scope2) <sup>※2</sup> ※7	CO <sub>2</sub> 排出量: 1.5百万t	CO <sub>2</sub> 排出量: 1.4百万t	CO <sub>2</sub> 排出量: 1.0百万t	(目標:FY2030)	
			全世界のKDDIデータセンターで利用する電力の 実質再生可能エネルギー割合100%の達成 ※他社のデータセンター施設や設備を一部借り受けて サービス提供する形態、閉局予定のデータセンターは除く <sup>※2</sup>	—	71%	74%	100%	
			ネットゼロの達成(Scope1+Scope2+Scope3) <sup>※2</sup>	—	—	—	(目標:FY2040)	
			追加性ある再生可能エネルギー	追加性ある再生可能エネルギー50%達成 <sup>※2</sup> (KDDI単体)	—	—	追加性ある 再生可能エネルギー 電力量: 42百万kWh	(目標:FY2030)
マテリアリティ4 ガバナンス強化による グループ経営基盤強化	⑥ KDDIグループ全体の 経営基盤強化 P.84	グループ全体のガバナンスと情報セキュリティの強化	重大事故発生件数 <sup>※8</sup> ●サイバーセキュリティ起因の個人情報の漏えいおよび重大なサービスの停止 ●個人情報の不適切な利用 ●上記以外の重大事故	0件	0件	0件	0件	
			先進セキュリティ技術への取り組み件数 <sup>※9</sup> (累計)	4件	7件	12件	23件	
	⑦ 人権の尊重 P.86	人権を尊重した事業活動の実施	グループ会社を含めた事業活動における人権リスク評価の実施とその結果に基づく改善					
人権デューデリジェンス <sup>※10</sup>		人権侵害のおそれがある高リスク取引先の活動改善対応率 <sup>※2</sup>	仕入額 上位約90%の 仕入先に人権尊重 の状況を確認 (回答率98%)	リスク先を選定し、 個別対話と改善提 案を開始	対応率 75%	対応率100%の 継続		
マテリアリティ5 人財ファースト企業への 変革	⑧ 多様なプロ人財の活躍と エンゲージメント向上 P.88	プロ人財育成のためのキャリア開発	各専門領域のプロ人財比率(KDDI単体)	—	35% ※戦略領域	40% ※戦略領域	45% ※全領域	
			全社員におけるDX基礎スキル研修修了者(KDDI単体:累計) ※習得機会はグループ会社へ拡大	—	6,222人	10,721人	※11	
			社員エンゲージメントサーベイの実施	社員エンゲージメントスコアの維持向上(KDDI単体)	72	73	74	72以上を維持
				女性取締役の構成比率(KDDI単体)	7.1%	16.6%	16.6%	25%以上
			多様性を重視した人財の活躍推進(DE&I関連)	女性経営基幹職の構成比率(KDDI単体・STEM除く) <sup>※12</sup>	11.7%	14.0%	14.9%	※13

## 通信を核としたイノベーションの推進

マテリアリティ

提供価値 ①

1

# 未来社会の創造

通信を核とした新サテライトグロース戦略により、お客さまの日常で実感できるイノベーションを推進し、未来社会を創造する

強み

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

### 24.3期の主な成果

- KDDIとスペースX、衛星とスマホの直接通信サービスを提供
- 世界初、「フォトニック結晶レーザー」で低軌道-静止軌道衛星間向け光通信方式の実証に成功
- 実店舗を空間再現したバーチャル店舗「αU place」を提供開始
- ドローンポートを用いた医薬品授受管理の実証を実施
- 企業・自治体の課題に応じた最適なメタバースを提供する「オープンメタバースネットワーク」発足
- 虎ノ門ヒルズ「TOKYO NODE HALL」にデジタルツインを常設、「TOKYO NODE DIGITAL TWIN HALL -RESPECT YOU, au」始動

### サステナビリティ中期目標の進捗 P.72

実施内容		
新サテライトグロース戦略に基づく事業創造・研究開発プロジェクトの推進	自治体さまと連携したLXサービスの提供	イノベーションの推進による知的資本の強化
指標		
■ プロジェクト数(累計) 	■ LXサービス提供地域・施設数の拡大 提供地域・施設数を着実に拡大	■ 5G/Beyond 5G+新サテライトグロース関連領域の保有特許件数 

### 24.3期の取り組み事例

※所属・内容等は取材当時のものです

## 実店舗を空間再現したバーチャル店舗「αU place」を提供開始

[詳しくはこちら](#)

KDDIは、実店舗を空間再現したバーチャル店舗で、最新の展示を見てショッピングができる「αU place」の提供を開始しました。αU placeでは、実店舗の商品陳列、ディスプレイ、内装などを忠実にバーチャル上で再現しているため、店舗全体の「雰囲気」や「空気感」を知ることができます。



再現された空間とアプリ画面のイメージ

店舗向けに提供する「αU place for BIZ」というツールでは、店舗スタッフがスマートフォンで店内をスキャンするだけで簡単にバーチャル店舗を作成でき、実店舗では難しい日々変化する人気度の情報や多言語での商品情報の提供も可能になります。

また、αU placeの技術を活用して、鉄道ファン向けに鉄道車両の古物を販売する新しい仕組みを実証しました。αU placeのツールを使って実車両をバーチャル再現した車両内で鉄道ファンが自由に歩き回り、関心のある部品を指定してコメントを追加できる体験を提供しました。

αU placeを通じて、リアル店舗が持つ魅力とインターネットの利便性を融合したショッピング体験や、無くなっていく空間のアーカイブによるファン体験など、お客さまの日常で実感できる新たな体験をお届けしていきます。

街にはワクワクしたり、居心地がよかったりするたくさんのステキなお店が溢れています。私たちは、αU placeというサービスを通じて、実店舗が持つ「こだわりの売場」や「接客」などの魅力を物理的な制約なく日本中・世界中のお客さまにお届けすることに貢献したいと思っています。さらにリアルの世界の空間をデジタルアーカイブすることで空間の価値の持続や資源の節約にも貢献していきたいです。

事業創造本部 Web3推進部 藤城 大樹



## ドローンポートを用いた医薬品授受管理の実証を実施

[詳しくはこちら](#)

KDDIは、2024年2月、KDDIスマートドローン、日本航空株式会社、東日本旅客鉄道株式会社、株式会社ウェザーニューズ、株式会社メディアセオとともに、ドローンポートを活用した医薬品授受管理の実証を実施しました。



ドローンポートを活用した医薬品授受管理の実証の様子

ドローンによる物資輸送サービスが社会で広く利用されるためには、ドローンの安全運航の他、配送物の安全かつ確実な授受と、授受管理の省人化による利便性向上などの実現が必要です。本実証では、荷物の格納が可能なドローンポートを用いた離着陸場所を、医療機関に隣接した場所に構築し、ドローンによる医薬品輸送サービスに求められる離着陸時の安全確保や、配送物の授受管理の利便性について検証を行いました。体験いただいた方からは、「ドローンポートを利用し夜間にも医薬品の配送が可能になれば、病院および医薬品卸会社の双方で省人化につながる」など、将来の医薬品物流の進展に期待が高まったといったコメントをいただきました。

今後はドローンによる医療物資輸送サービスに必要な安全運航体制やビジネスモデルの確立を目指し、ドローンを活用したまちづくりの実現に向け実証を進めていきます。

ドローンによる物流サービスは、制度面をはじめとして社会実装に向けた課題はありますが、労働人口の減少などの社会課題を解決する手段として期待されています。ドローンポート等のインフラが整備されることによって、自治体とも連携しての災害対応などさまざまなユースケースへの活用も考えており、引き続き検証を行っていきます。

プロダクト本部 DX・IoTサービス企画部 保澤 辰至





## 通信を核としたイノベーションの推進

マテリアリティ

提供価値 ②

1

# サステナブルな産業・インフラ環境の実現

通信その他の社会インフラ・つながるクルマに対して、革新的なソリューションを提供することで、サステナブルな産業・インフラ環境を実現する

強み

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

### 24.3期の主な成果

- Starlink 活用の車載・可搬・船舶型基地局を24.3期約200台導入
- IoTで可視化、舞鶴市「丹後とり貝」安定供給に向け実証
- 世界初、従来比24倍115.2THzの超広帯域光ファイバー伝送実験に成功
- AIを活用した障害検知システムの運用を開始
- 国内初、GFRP製で4割軽量化の基地局アンテナ支持柱を導入
- KDDIのグローバル通信プラットフォームが切り拓く、より安全で快適な近未来のクルマ社会「コネクティッドカー」

### サステナビリティ中期目標の進捗 P.72

実施内容			
産業・インフラDXへの貢献	お客さまの働き方改革を推進	5Gエリアの拡大	重大事故撲滅
指標			
<p>IoT回線数(累計)</p>	<p>KDDIのお客さま(法人)における、働き方改革を支援するソリューションの導入率</p>	<p>5G人口カバー率</p> <p>政府目標 <b>97%</b> (26.3期)への貢献</p>	<p>重大事故発生件数(設備障害)</p> <p>23.3期実績 <b>2件</b></p> <p>24.3期実績 <b>0件</b></p> <p>26.3期目標 <b>0件</b></p>

### 24.3期の取り組み事例

※所属・内容等は取材当時のものです

## GCPが切り拓く、より安全で快適な近未来のクルマ社会「コネクティッドカー」 詳しくはこちら

KDDIは、コネクティッドサービス<sup>※1</sup>を世界規模で展開している国内の自動車メーカー各社に向けて「グローバル通信プラットフォーム」(以下 GCP)を提供し、GCPを軸にしたコネクティッド事業に力を注いでいます。

KDDIのGCPは、自動車に搭載されている車載通信機とクラウド間の通信において、高品質で安定した通信をグローバルに提供するための基盤であり、統合的な管理画面を通じて車ごとの通信状態をコントロールする機能なども提供しています。KDDIは、自動車メーカー各社によるコネクティッドサービスのグローバルへの展開を、GCPによってサポートしています。今後は、海外の自動車メーカーに対してもGCPのサービスを提供し、GCPでカバーする国と地域をさらに広げていきたいと考えています。また、5G通信が普及し始めた今日では、コネクティッドサービスとして娯楽性に富んだ「インフォテインメント<sup>※2</sup>」系のサービスが求められるようになっていくことから、そうしたサービスの発展・普及にも資する高品質の通信サービスを提供していく計画です。

※1 自動車に通信機能を持たせ、外部のさまざまなサービスと接続させる「コネクティッドカー」のサービス

※2 インフォメーション(情報)とエンターテインメント(娯楽)の語を組み合わせた造語



コネクティッドサービスは、将来的な自動車の自律走行につながるものです。その実現によってドライバーの高齢化や労働力不足といった問題は抜本的に解決されるはずですが、そして自動車の自律走行にはKDDIの5G技術が大きく貢献できると見ています。加えて、自動車の運転、運行を最適化、ないしは効率化し、CO<sub>2</sub>排出量を低減させる可能性もあるのです。

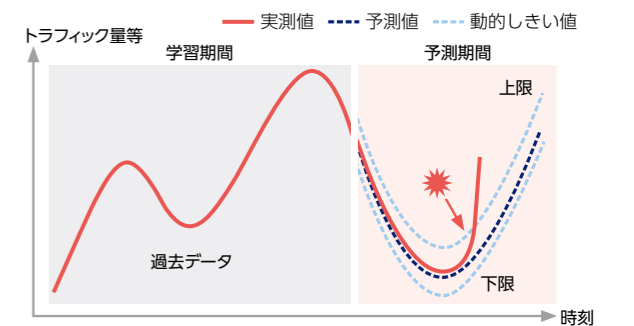
CEO, KDDI Spherience AB/KDDI Spherience (スフィアリエンス) スウェーデン拠点責任者 Bo Ribbing

## AIを活用した障害検知システムの運用を開始 詳しくはこちら

KDDIは2024年1月、LTEのコアネットワークにおいて、AIを活用した障害検知システムの運用を開始しました。KDDIは2022年7月に発生した通信障害を受け、通信障害が社会へ与える影響の甚大さを改めて認識するとともに、再発防止に向けた改善と高いネットワーク品質を目指す取り組みを進めており、その一環として本運用を実施しています。

本システム導入により、複雑な基準値を動的に設定することが可能になり(動的しきい値)、時間帯や平日・休日などの違いで値が変動するトラフィック量等のデータに対する障害検知を実現しました。これにより、監視可能なデータ数を約6倍に増やし、障害を検知できる可能性を大幅に高めることが可能となりました。

今後も、障害検知システムの高度化を通して通信障害の大規模化予防に努め、お客さまの生活を支えるネットワーク品質のさらなる向上につなげていきます。



AIで複雑な基準値を動的に作成することで(動的しきい値)、時間帯や平日・休日などの違いで値が大きく変動するパターンの障害検知を実現

AIの活用というと、AIに予測・管理してもらえば人間が手を入れることはないといったイメージもありましたが、本プロジェクトでは、ネットワーク監視のための適切なAIの活用方法を私たちが探ることが重要課題となり、AIという強力で活躍の幅の広いツールを手に入れたからこそその苦労もあったと考えています。AI活用に何が求められ、どのように活用すべきであるかを探った先に、さらなるAI活用の発展があると実感しました。

次世代自動化開発本部 オペレーション技術開発部 尾形 七海

## 安心安全で豊かな社会の実現

マテリアリティ

提供価値 ③

# 2 地域共創の実現

通信を核としたDXにより人と地域の想いをつなぎ、情報格差、地域課題を解決することで、**地域共創を実現する**

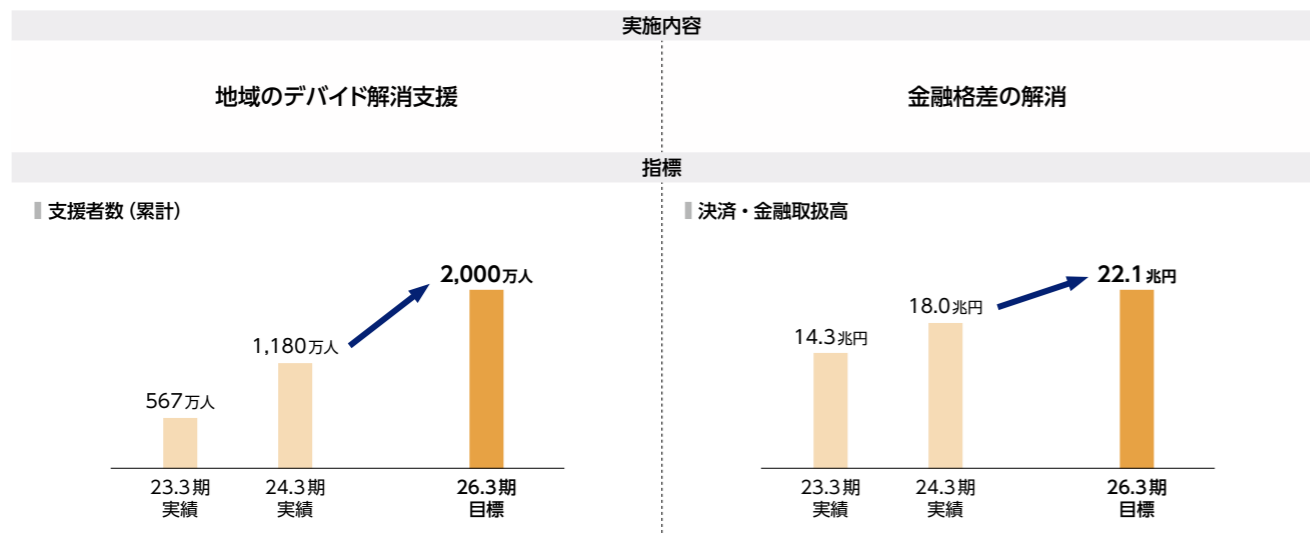
強み

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

### 24.3期の主な成果

- デジタルデバイド解消に向け「一般社団法人まるごとデジタル」設立
- 資産運用を学べる「au マネ活セミナー」を全国のau Styleで開催
- 岩国市、和木町、KDDI、ANA あきんど、デジタルサービス体験型スマホ教室を通じ、地域のデジタル利活用を促進
- 地域デジタル化に向け、ローソンで無人auショップの実証開始
- つくば市でオンデマンド型移動期日前投票所による模擬投票を実証
- 東日本大震災の中長期的な復興に向け、NFTで関係人口を創出する実証を開始

### サステナビリティ中期目標の進捗 P.72



### 24.3期の取り組み事例

※所属・内容等は取材当時のものです

## 地域デジタル化に向け、ローソンで無人auショップの実証開始

KDDIは2023年11月22日より、兵庫県淡路市のローソン東浦町浦店にて、リモート接客でスマートフォンのご相談やお手続きが可能な無人auショップ「auリモートお手続きブース」の実証実験を実施しています。(2024年9月現在)

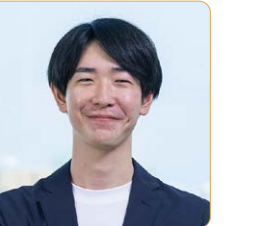
淡路島北部に位置する淡路市にはauショップがなく、店頭でスマートフォンのご相談をするためには、近隣の市町村まで移動する必要がありました。「auリモートお手続きブース」ではauのスタッフとビデオ通話ができ、移動の不便さなどからauショップへの移動が困難であったお客さまへ新規加入や機種変更の手続きなどのauショップのサービスを提供します。生活に溶け込むコンビニエンスストアでauショップのサービスを提供することにより、運転免許証を返納した高齢者などの住民の方も気軽にスマートフォンの相談ができるようになり、デジタルデバイド解消に貢献します。

KDDIは今後も、本実証実験の結果をもとに、地域住民や高齢者がスマートフォンを便利にご利用いただくための取り組みを検討し、デジタルデバイドの解消に貢献していきます。



本取り組みでは、リモート型でありながら、対面接客と変わらない体験を提供するため、応対品質の向上やブース環境の改善に取り組み、お客さまから多くの喜びの声をいただきました。またローソンの負荷を最小限に抑えるべく、現地ローソンスタッフともコミュニケーションを重ね、運営オペレーションを構築しました。今後も、パートナーとともに新たなお客さま接点を構築し、地域社会へのさらなる貢献を目指していきます。

パートナーグロス本部 グロス戦略部 坂爪 弘樹



## 資産運用の基礎を学べる「au マネ活セミナー」を全国のau Styleで開催

KDDIは2023年9月、スマートフォン向け料金プラン「au マネ活プラン」の提供を開始しました。通信と金融サービスを融合させ、au通信サービスの利用をきっかけとしてお客さまが貯蓄や投資に関心を持ち、「マネ活」に踏み出していただけることを目指していきます。

また新料金プランの提供に合わせ、投資など資産運用に関する知識を学べる金融サポートセミナー「au マネ活セミナー」を全国のau Style\*で開催しました。

本セミナーは、「これから資産運用を始めたい」「投資に興味があるけれども不安」という投資初心者のお客さまに向けたセミナーです。どなたでも無料で参加でき、60分の受講時間で投資商品の種類や仕組みなどを手軽に学ぶことができます。

新NISA制度の開始等による「投資」に関するお客さまニーズの高まりを踏まえ、本セミナーを通じて投資の仕組みやメリットの理解を深めることで不安を払拭し、お客さま一人ひとりに寄り添った「マネ活」をサポートしていきます。

※沖縄セルラー直営の「au Style NAHA」および沖縄エリアのau Styleは除く。2024年5月28日時点で全国計322カ所



地域に根ざしたau Styleで、ニーズの高い金融セミナーを提供することは大変意義深い取り組みと感じています。参加したお客さまからも「わかりやすく投資の基礎が学べた」とご好評いただいています。今後もお客さまニーズに合わせてセミナーの充実化を図り、より多くのお客さまに足を運んでいただくことで「マネ活」のお手伝いができるよう、積極的に取り組んでいきます。

パーソナル第1営業本部 営業推進統括2部 店舗推進2部 菅 祐子





## 安心安全で豊かな社会の実現

マテリアリティ

2

提供価値④

# グローバルでの地域・経済格差の解消

海外新興国にて通信と周辺サービスの維持拡充を図り、現地の経済発展に貢献することで、  
 地域・経済格差を解消する

強み

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

### 24.3期の主な成果

- モンゴルの若年層が安心安全にインターネットを利用できるよう支援するスマホ教室「Smart Usage」を実施
- フィリピン初の地下鉄開発事業に参画
- Mobicom Corporation LLCとGEOTRAが連携し、モンゴル初の人流シミュレーション・分析サービスの実証を開始
- ミャンマーにおいて、同国中部のバゴー地域で発生した大規模洪水の被災者を支援(ミャンマー国営郵便・電気通信事業体(MPT)と共同実施)
- 新興国の通信インフラ整備や情報通信に関する海外人材育成、デジタルデバイド解消プロジェクト等の実施(KDDI財団)

### サステナビリティ中期目標の進捗 P.72

実施内容	
新興国におけるグローバル事業の拡大	モンゴルにおける通信を活用した教育や次世代の育成
指標	
<p>新興国の国民の人権を尊重し、                      国民の生活に不可欠な社会インフラの維持に取り組む</p>	<p>安全なモバイル・インターネット利用等を促すための                      教育活動の支援者数(累計)</p> <p>26.3期目標 <b>8,000人</b></p> <p>※25.3期からの新規目標</p>
<p>現在の取り組み                      モンゴル、ミャンマーにおいては、通信インフラの維持・                      拡大を通じて、国民生活と経済発展へ貢献していく </p>	<p>25.3期以降に向けた取り組み                      目標達成に向けた教育活動を推進</p>

### 24.3期の取り組み事例

※所属・内容等は取材当時のものです

## モンゴルにおける若年層の教育支援

詳しくはこちら(モンゴル語サイト)

広大な国土を有するモンゴルでは、従前よりデジタルデバイドや教育格差が課題とされており、KDDIの連結子会社であるMobicom Corporation LLC(以下 モビコム)は、若年層の教育支援に取り組んでいます。

コロナ禍の2021年に開始したオンライン授業支援の「Smart Education」プロジェクトは、当初、学生個人を対象としていました。2023年からは、より多くの学生に高水準な教育機会を提供するため、学校単位の支援へと対象を拡大し、ネット環境に加えて、スマートボード(電子黒板)やVRデバイスなどのデジタル教育環境を提供しています。現在まで、首都ウランバートルと地方の合計6校で、12,500人の子どもたちがこのプロジェクトを活用しています。

また、スマートフォンの正しい使い方を教える「Smart Usage(スマホ教室)」では、ネット環境の浸透に伴い社会課題となったオンライン環境でのいじめ防止等の要素を追加しました。取り組みに賛同いただいた、ユニセフや国際NGOのWorld Vision Mongoliaなどのパートナーとの協力により、取り組みのさらなる深化・拡大を果たしています。

モビコムは今後も、モンゴルの若年層の教育支援に尽力していきます。



Smart Usage(スマホ教室)の様子

「Smart Education」プロジェクトを通じて整備してきたデジタル教室が、子どもたちの知識、学習意欲、自信の向上につながり、お気に入りの学習空間になっていることを誇りに思います。  
 現在約100名の社員が講師の一員として「Smart Usage」に参加し、教育支援に取り組んでいます。今後も、一人ひとりのアクションがより良い世界をつくることにつながることを体現し、モンゴルの教育環境の改善・格差解消・デジタル化に貢献していきます。



モビコム マーケティングコミュニケーション部 Tuvshinzaya Byambasuren

## フィリピン初の地下鉄開発事業に参画

詳しくはこちら

2023年12月、KDDIフィリピンは、フィリピン共和国マニラ首都圏においてフィリピン初の地下鉄を整備する、日本政府のODAによる地下鉄開発プロジェクトに参画することを発表しました。KDDIフィリピンは、交通システムを提供する日立レール(旧Thales S.A.社 鉄道部門)と契約し、地下鉄に関する通信システムおよび改札機や券売機などの料金徴収システムをパートナー企業と連携して構築します。

マニラ首都圏は人口が年々増加しており、深刻化する交通渋滞が円滑な物流や移動のボトルネックとなっており、フィリピンの国際競争力を低下させる要因となっています。

KDDIグループは、マニラ首都圏において地下鉄を整備することにより、増加する輸送需要への対応を図り、交通渋滞の緩和に資するとともに、大気汚染や気候変動緩和に寄与します。



地下鉄建設地周辺の様子(写真提供: JICA)

プロジェクトを手掛けることになって、KDDIフィリピンではナショナルスタッフのモチベーションが高まっています。ICTのエンジニアが自ら担当として立候補してくれました。フィリピンの皆さんのより良い生活に直結するプロジェクトであることが、全員の誇りとやりがいにつながっています。

KDDIフィリピン 森田 孝一



マニラで交通システムの実績があるパートナー企業の方と話をしたり、地場の会社に関心を寄せて訪ねてきたりして、ネットワークが広がっています。大型プロジェクトは想定外のことも起きると思いますが、しっかり体制を構築しプロジェクトを成功させたいです。

KDDIフィリピン 西村 佑太





## カーボンニュートラルの実現

マテリアリティ

3

提供価値 ⑤

# カーボンニュートラルの実現

KDDIグループの2030年度カーボンニュートラル実現<sup>\*</sup>に加え、お客さまへ再生可能エネルギー電気を提供し、地球規模の課題である気候変動問題の解決に貢献する ※ Scope1+2

強み

- 技術面や事業面におけるパートナー企業との協働
- 通信事業で培った技術力とエネルギー事業での再生可能エネルギーの導入知見
- 豊富な顧客基盤とauショップなどを通じたお客さま接点

### 24.3期の主な成果

- 国内初、曲がる太陽電池「ペロブスカイト型」を活用した基地局実証を開始
- auリニューアブルエナジー太陽光発電所の運転開始
- 企業のカーボンニュートラル実現を支援する「KDDI Green Digital Solution」提供開始
- KDDI、シスコ、富士通、電力使用量を約40%削減した通信網の本運用を開始

### サステナビリティ中期目標の進捗 P.72

実施内容	
通信設備を含むKDDIのカーボンニュートラル化	
指標	
■ FY2030にKDDIグループのカーボンニュートラル実現 Scope1+2 23.3期実績 CO <sub>2</sub> 排出量：1.4百万t ■ FY2040にKDDIグループのネットゼロの達成 Scope1+2+3	■ FY2025に全世界の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 
実施内容	
追加性ある再生可能エネルギーの開発・利用	次世代再エネソリューションの提供
指標	
■ FY2030に追加性ある再生可能エネルギー 50%達成 (KDDI単体) 24.3期実績 追加性のある再生可能エネルギー電力量：42百万kWh	法人お客さま向けへの カーボンニュートラル支援ソリューションの 提供拡大

### 24.3期の取り組み事例

※所属・内容等は取材当時のものです

## 国内初、曲がる太陽電池「ペロブスカイト型」を活用した基地局実証を開始

KDDIは2023年5月から、太陽光パネルを活用した「サステナブル基地局」<sup>※1</sup>を運用しています。一方、基地局の多くを占めている電柱型基地局やビル設置型基地局など、敷地面積が狭く太陽光パネルの敷設が難しい基地局への展開が課題でした。そこでKDDI、KDDI総合研究所、株式会社エネコートテクノロジーズは2024年2月から、カーボンニュートラルの実現に向け、曲がる太陽電池「ペロブスカイト型」「CIS型太陽電池」「CIGS型」を活用した新たなサステナブル基地局の実証実験を群馬県で開始しました。ペロブスカイト太陽電池で発電した電力で商用基地局を運用する実証実験は国内初<sup>※2</sup>となります。本実証では、「薄い・軽い・曲げやすい」といった特長を有し、次世代の太陽電池として期待されているペロブスカイト太陽電池を、電柱型の基地局に設置したポールに巻き付けます。これにより、敷地面積の少ない電柱型の基地局でも太陽光発電を可能とし、サステナブル基地局の拡大を目指します。



ポールに巻き付けたペロブスカイト太陽電池

※1 太陽光パネルの設置にかかわらず、2023年度以降に設置する、カーボンニュートラルなど気候変動問題に貢献できる要素を盛り込んだ基地局  
 ※2 2023年11月末時点。KDDI調べ

「サステナブル基地局」は、電柱型など敷地面積の少ない基地局への展開が課題でした。次世代型太陽電池「ペロブスカイト太陽電池」の「薄い・軽い・曲げやすい」特性を活かし、電柱型基地局のポールへの設置を進め、太陽光発電の拡大に貢献するとともに、カーボンニュートラルの実現に向け歩みを続けていきます。

技術企画本部 カーボンニュートラル推進室 室長 市村 豪



## auリニューアブルエナジー太陽光発電所の運転開始

再生可能エネルギー発電事業を推進するauリニューアブルエナジーは2023年12月から、埼玉県熊谷市において太陽光発電所(以下本発電所)の商業運転を開始しました。本発電所で発電した電力は、関東エリアのau基地局に供給します。auリニューアブルエナジーは本発電所に加え、北海道、東北、関東、中部、関西、中国エリアなどで新たな太陽光発電所の運転を開始しています(2024年7月時点、135地点・約38MW)。



埼玉県熊谷市 発電所外観

KDDIは、2024年5月に発表した中期環境保全計画「KDDI GREEN PLAN」において、自社の使用する電力量のうち2030年度までに追加性ある再生可能エネルギーを50%以上導入することを定めています。今後も太陽光などの再生可能エネルギー発電設備の建設を推進し、再生可能エネルギーの導入を拡大することで、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを加速していきます。

昨年度に事業を開始したauリニューアブルエナジーは、初の太陽光発電所の運転を開始し、現在では日本各地、計100カ所以上で稼働しています。発電所開発においては、法令遵守だけでなくKDDIグループの環境方針にのっとり脱炭素社会の実現に向けて、追加性ある再生可能エネルギーの提供を通じ、次世代のための地球環境と地域社会の持続的発展に貢献していきます。

auリニューアブルエナジー 代表取締役社長 鈴木 吾朗





## ガバナンス強化によるグループ経営基盤強化

マテリアリティ

提供価値 ⑥

4

# KDDIグループ全体の経営基盤強化

KDDIグループ全体のガバナンス強化による強固な経営基盤の確立を通じて、  
 社会・環境価値を創出する

強み

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

### 24.3期の主な成果

- 法人向けグローバル対応セキュリティサービスを提供開始
- サイバーセキュリティの強化を目的に通信分野へのSBOM導入に向けた実証事業に着手
- 超高速共通鍵暗号アルゴリズム「Rocca-S」が世界最速となる2Tbpsの処理性能を達成
- 暗号化データを復号せず高速に分析できる技術を開発
- 1409次元の次世代暗号を世界で初めて解読、耐量子暗号の実用化に向け前進
- サイバーセキュリティアニュアルレポート2023を公開

### サステナビリティ中期目標の進捗 P.72

実施内容

#### グループ全体のガバナンスと情報セキュリティの強化

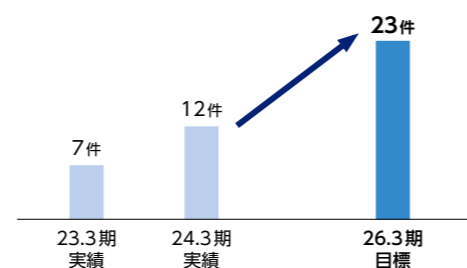
指標

#### 重大事故発生件数

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

23.3期実績	24.3期実績	26.3期目標
0件	0件	0件

#### 先進セキュリティ技術への取り組み件数(累計)



### 24.3期の取り組み事例

※所属・内容等は取材当時のものです

## 安心・快適なデジタル社会を支える—KDDIの「プライバシーガバナンス」

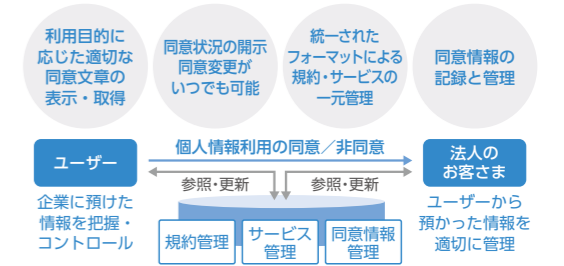
詳しくはこちら

KDDIは2020年、お客さまのプライバシー保護を統括する専門組織を設置しました。情報漏えいや盗難のリスクを回避する情報セキュリティ対策に加え、プライバシーガバナンスの強化に乗り出した背景には、KDDIのサービスに対するお客さまの信頼・信用を高いレベルで維持する狙いがあります。

お客さまのパーソナルデータを適切に取得・管理し、有効活用につなげる上で中心的な役割を担っている技術が、「同意管理(Privacy Policy Manager: PPM)」のシステムです。このシステムはクラウド型サービス「KDDI IDマネージャー 同意管理機能」(KDDI PPM)として提供しています。

PPMを使うことにより、ユーザーは安心してサービスの利用を始めることができ、サービス提供側も、ユーザーの同意に基づくかたちで安心安全にパーソナルデータの活用が推進できます。

さらに、KDDI PPMはデータ分析・活用の基盤と容易に連携させることができ、ユーザーによる同意内容に基づいてデータを抽出し、分析をかける作業も合理化できます。



KDDI PPMの法人による活用イメージ

KDDI社内でも、PIA (Privacy Impact Assessment、プライバシー影響評価)の実施に加え、新規サービスにおいてもお客さまによる同意内容をリアルタイムにデータ分析・活用の基盤に反映させ、同意が取得できていないデータに対してのみ、分析・活用を図るというプロセスが出来上がっています。これにより、お客さまの同意のないデータを分析・活用してしまうミスが回避でき、パーソナルデータの活用を巡るお客さまの安心感、信頼につながっていきます。

経営戦略本部 Data&AIセンター 樋口 裕貴



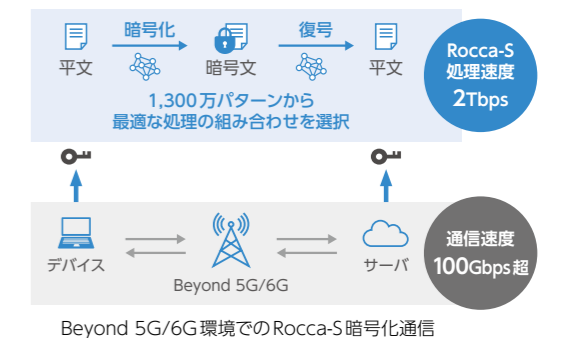
## Beyond 5G/6G時代の高速通信に対応した暗号技術の研究開発

詳しくはこちら

私たちが日常的にインターネットを利用する際、その内容のほとんどが暗号化され、プライバシーが保護されます。現在、AES※などの標準技術を使用しており、最大で30Gbps程度の速度で暗号処理が行われています。一方で、モバイル通信やIoT機器で利用される現在の5G通信速度は最大10Gbps程度ですが、Beyond 5G/6Gでは通信速度が100Gbpsに達する見込みです。そのため、暗号化処理の速度を向上しないと、Beyond 5G/6Gの通信性能が十分に発揮できなくなります。この課題を解決するため、KDDI総合研究所では新しい暗号方式「Rocca-S」を開発しました。

Rocca-Sは、2024年7月時点で世界最速の2Tbpsを達成しています。暗号の世界では構造を変えるだけで速度性能が大幅に変わるため、最適な暗号構造を見つけることが重要です。Rocca-Sでは、1,300万パターンの中から最適な暗号処理の組み合わせを選択することで高速化を実現しています。これにより、Beyond 5G/6Gにおけるデバイスとサーバ間のプライバシー保護が実現可能になります。

※AES (Advanced Encryption Standard): Wi-Fiやインターネットなどの通信データの保護に標準的に用いられている暗号方式



暗号の設計では、安全性が何よりも重要です。また、性能と安全性を両立することは非常に難しい課題です。Rocca-Sの研究開発において、膨大な量の暗号構造の中から最適な暗号構造を見つける工程は非常に困難でした。今後は、Rocca-Sの国際標準化に向けて取り組み、KDDIの暗号を6G時代の標準暗号として、世界中で幅広く活用していただくことを目指します。

引き続き、通信技術のさらなる進化や信頼性の向上に貢献できる研究開発を推進していきます。

KDDI総合研究所 セキュリティ部門 仲野 有登(左) 福島 和英(右)



## ガバナンス強化によるグループ経営基盤強化

マテリアリティ

提供価値 ⑦

# 4 人権の尊重

あらゆる事業活動において人権を尊重するとともに、サプライチェーンでの人権侵害を撲滅し、社会の持続的成長に貢献する

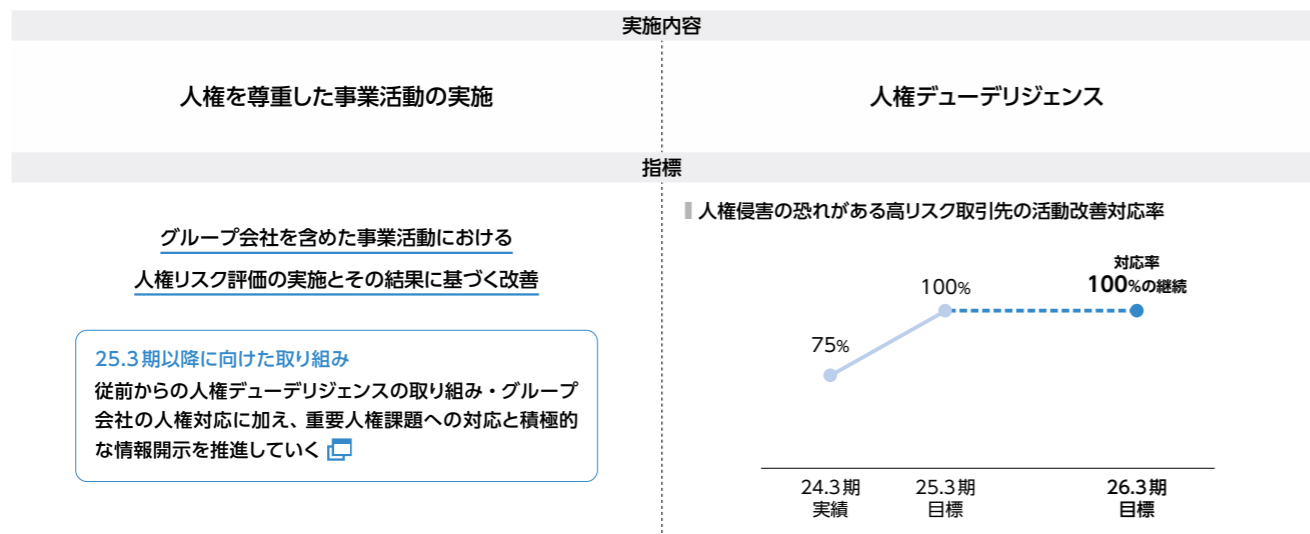
強み

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

### 24.3期の主な成果

- 国内グループ会社へのKDDIグループ人権方針の浸透活動の実施
- リスクマネジメント活動への人権リスク組み込みによる人権影響モニタリング
- 「KDDIグループウェブアクセシビリティ方針」を策定
- 日本電信電話株式会社、ソフトバンク株式会社と連携し、サステナブル調達アンケートを3社共通で標準化
- 取引先63社とのサステナブル調達に関する実地確認・意見交換および改善提案の実施
- 取引先からKDDIグループへの苦情処理窓口の浸透

### サステナビリティ中期目標の進捗 P.72



### 24.3期の取り組み事例

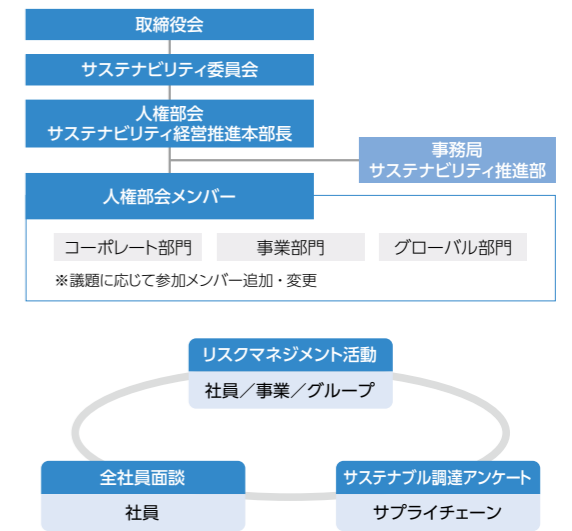
※所属・内容等は取材当時のものです

## リスクマネジメント活動への人権リスク組み込みによる人権影響モニタリング

[詳しくはこちら](#)

KDDIグループでは24.3期よりリスクマネジメント活動に人権リスクを組み込むことによる人権影響のモニタリングを実施しています。具体的には、KDDIグループ人権方針に掲げる重要人権課題の各項目について、自社の事業活動における人権リスクの有無や改善状況を、各拠点における自己評価に基づきモニタリングするものです。

また、心身不調の予兆者の早期発見、適正な勤務管理の徹底、健全で安心な職場環境の構築を目的とした全社員面談の実施、取引先に対するサステナブル調達アンケートの実施により、全社およびサプライチェーン全体での人権尊重活動を推進しています。これらの人権尊重活動は、人権部会(半期ごとに開催)にて実効性の評価を行います。25.3期においては、各組織の取り組みをより正確に評価できる運用とすることでモニタリングの高度化を目指します。



リスクマネジメント活動での人権影響のモニタリングは、人権担当者だけでなく各組織において人権リスクを認識してもらうきっかけになる重要な取り組みだと感じています。KDDIとしてAIやデータの利活用を推進すると同時に、テクノロジーの発展で起こりうる新たな人権リスクへの対応も進め、安定的に事業活動が行える環境維持に努めています。

サステナビリティ経営推進本部 サステナビリティ推進部 三室 志帆



## サステナブル調達活動の推進による人権リスクの把握と改善

[詳しくはこちら](#)

サプライチェーンにおける人権等のリスク把握と改善のため、取引先向けにサステナブル調達アンケートを実施しています。24.3期からは、日本電信電話株式会社、ソフトバンク株式会社と連携してアンケートを標準化し、3社共通のSAQ (Self-Assessment Questionnaire: 自評価調査)として各社のサプライヤーエンゲージメント活動に取り入れています。

KDDIグループでは24.3期、重要な一次取引先に対してアンケートを実施し、目標回収率90%に対して、95%の高い回答率を得ました。

人権リスクの把握にあたっては、アンケートにより取引先における人権関連規程の整備や救済措置としての苦情処理メカニズムの整備状況などを確認しています。その結果、高リスクと判断された取引先には、個別のヒアリングによる詳細確認や改善提案による支援など是正対応を実施しています。情報開示の重要性を理解いただくことや取り組み改善に向けた継続的なフォローアップにより、取引先における人権デューデリジェンスのPDCAサイクルの自走を支援しています。

25.3期からは通信事業者間の連携をさらに強め、3社共通の取引先向けサステナビリティハンドブック、温室効果ガス自社排出量の可視化ハンドブックの提供の他、合同での取引先監査も計画しています。

今後もサプライチェーン上の社会的責任を果たし、持続可能な調達活動を推進していきます。

当社は人権に関する方針・規程が整備されていない取引先に対し、対話や支援を通じて人権意識の底上げを図り、サプライチェーン全体でのリスクの排除に努めています。取引先の人権デューデリジェンス実施状況に応じて、当社のノウハウの共有や支援を行うことにより改善へ導いています。今後も取引先との双方向のコミュニケーションを行いながら、サプライチェーン全体のサステナビリティ向上を目指していきます。

購買本部 購買統括部 山中 厚子(左) 志津田 翔一(中) 新谷 陽一郎(右)





## 人財ファースト企業への変革

マテリアリティ

5

提供価値 ⑧

# 多様なプロ人財の活躍とエンゲージメント向上

多様かつ高度なプロ人財の活躍と挑戦心あふれる企業風土の醸成により、イノベーションを創出し、社会の持続的成長に貢献する

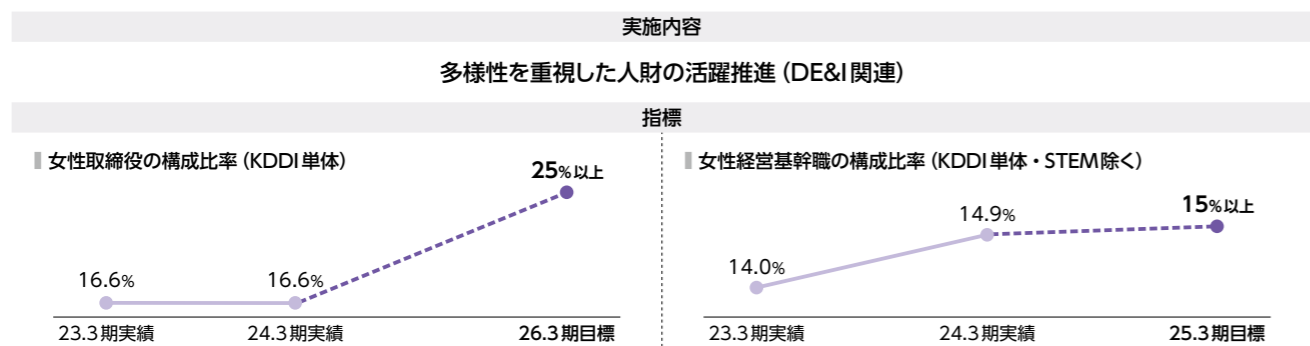
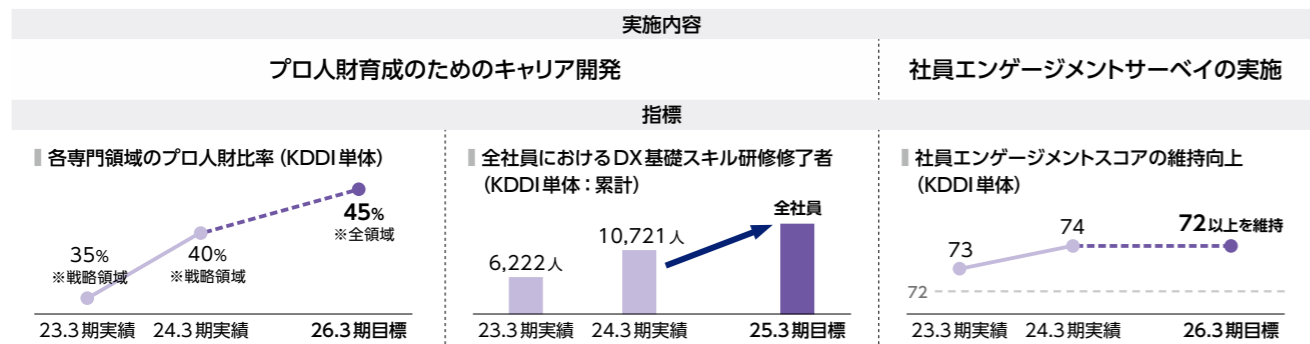
強み

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

### 24.3期の主な成果

- 社員1万人が「KDDI AI-Chat」の利用を開始
- D&Iに公平性を加え、DE&Iへ改定し、リーダー層の意識改革を目的としたアンコンシャス・バイアス研修を実施
- 全社員のDXスキル向上とプロ人財化に向けた人財育成
- 社員エンゲージメント向上施策の実施

### サステナビリティ中期目標の進捗 [P.72](#)



### 24.3期の取り組み事例

※所属・内容等は取材当時のものです

## 全社員のDXスキル向上とプロ人財化を目指す [詳しくはこちら](#)

KDDIのDXコア人財として活躍する大橋 衛はこれまで、KDDI社内のDX化の推進とエンジニア同士の社内外のコミュニティの立ち上げをリードしてきました。DXを進める上で欠かせないエンジニアのスキルアップに必要なものこそ、「エンジニア同士のコミュニティ」だと大橋は話します。

「KDDIにはさまざまな分野で優れたエンジニアがたくさんいます。自部門に閉じずにつながることができれば、新しい知識の習得だけではなく、お互いの専門スキルのかけ合わせでものすごいアイデアが生まれるのではないかと思ったのです」

そんな思いから生まれたコミュニティは社内エンジニアの間で根付き、今ではエンジニアに限らず、ビジネス系も含めて把握しきれないほどのコミュニティが活動しています。

アジャイル開発などの手法を使ってお客さま企業のDX開発の支援を行うKDDIアジャイル開発センターで三島拠点のセンター長を担う大橋には、「日本のエンジニアの価値を高めたい」という大きな目標があります。それを実現するためにも、コミュニティでエンジニア同士がつながる、そして、外部に向けて発信することが重要だと言います。

「KDDIは、その地域のエンジニアとともに連携しながら、より大きなスコープで地域の課題を解決していくことが重要だと考えています」

「コミュニティでエンジニア同士をつなげ、さらにはエンジニアとビジネスオーナー側をつなげるハブ役をさまざまな領域で行うことで、エンジニアの価値を高め、DXを前進させることにつなげたいと思っています」



DX推進本部 KDDIアジャイル開発センター 大橋 衛

## 一人ひとりが生き生きと働く。KDDIが目指す社員エンゲージメントの向上 [詳しくはこちら](#)

全社のエンゲージメント施策を主導する社員と、現場でエンゲージメント向上に取り組み、高いスコアを維持する組織に所属する社員に、それぞれの立場からの意見を聞きました。

人事部 人財開発部 木川田 めぐみ：社員エンゲージメントサーベイ(以下 サーベイ)は、社員の秘めた思いや考えなどを可視化しますが、氷山の一角にすぎません。見えない部分を各現場で対話を通じて深掘りし、改善につなげていくことが必要です。アクションの計画と実行をサポートするため、サーベイ結果の示唆を各組織リーダーへわかりやすく伝える施策を行っています。

情報システム本部 基幹システム2部 井上 遼：サーベイの結果に一喜一憂するよりも、結果の各種要素と、働き方や人財育成に関連するデータがまとまった「マネジメント・インサイト」で得られる事実情報との相関をつかむことが、日々現場で行っていることの効果や課題をとらえる指標として、非常に有用だと考えています。

情報システム本部 基幹システム2部 門出 顕宏：サーベイは前回からの変化が見えるのもポイントです。「こういうときに自分はエンゲージメントが高まるのか」と自己分析的に使うことで、主体的に業務へと取り組むきっかけになると感じています。

木川田 めぐみ：今後は、より一層サーベイの結果を生かしたアクションが生まれるような環境を作りたいです。具体的には、各組織でのトライ&エラーの事例共有に加えて、データドリブンな仕組みの強化に力を入れたいと考えています。

生成AIの台頭やDXの推進によって、データを活用しやすい環境が整ってきました。人事部内にはHR専門のデータサイエンティストもおり、よりスピーディーかつ効果的なフィードバックを実現していきたいです。



(左から) 門出、井上、木川田

マテリアリティ

# 6

## ステークホルダーのエンゲージメント向上

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

### ステークホルダーエンゲージメントの考え方

ステークホルダーエンゲージメントの考え方は、当社の事業活動に適用されます。KDDIの事業は、お客さま、株主の皆さま、取引先、従業員とその家族、地域社会などのステークホルダーの皆さまと関わりを持っています。KDDIは、事業活動に関わるすべてのステークホルダーの皆さまに、「新たな体験価値」を提供し、ご満足を実現するために、さまざまな活動を行っています。活動においては、GRI Standards、SASB、IIRC、ISO26000などのサステナビリティに関する国際規格、JIS Z 26000、「環境報告ガイドライン」「価値協創ガイダンス」などの国内規格や投資家からのヒアリング項目をチェックリストとして使用し、現状分析および課題に対する対処方針を策定し実施しています。支えてくださるすべてのステークホルダーの皆さまとの対話を尊重し、ステークホルダーの皆さまとの共創を積み重ね、社会的課題に積極的に取り組み、豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献していきます。

■ ステークホルダーの相関図



### ステークホルダーの特定および優先順位付け手順

当社の通信を核とした多様な事業を通じて、経済価値に加え社会価値および環境価値を向上させることで、企業と社会の持続的成長を両立するという観点から、「サービスご利用者」「株主/投資家」「地域社会」「NPO/NGO」「行政機関/業界団体」「取引先(サプライヤー)」「従業員/家族」の7つを主なステークホルダーと特定しています。またステークホルダーエンゲージメントの実施にあたり、ステークホルダーの当事業活動への影響度などを確認した上で、優先順位付けを行っています。

### ステークホルダーエンゲージメントのフィードバックとリスク対応

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

[詳しくはこちら](#)

### ステークホルダーダイアログ

KDDIは、ステークホルダーの皆さまのご意見・ご要望を経営に取り込み、改善する活動を積極的に実施しています。24.3期は、環境と人権をテーマとし、KDDIの取り組みへの評価と今後の期待をうかがうステークホルダーダイアログを実施しました。

[詳しくはこちら](#)

#### ■ 環境をテーマとしたダイアログ

有識者	いただいたご意見
農林中央金庫エグゼクティブアドバイザー (TNFDタスクフォースメンバー) 秀島 弘高 氏	<ul style="list-style-type: none"> <li>● TNFDレポートの発行や「TNFD Early Adopter」への登録など、国内・セクターをリードする形で取り組まれていることは素晴らしいものと感じている。</li> <li>● KDDIの取り組みへのさらなる改善という観点からは、自社にとってのマテリアリティ(重要課題)として「自然」を位置付け、幅広くとらえた検討や取り組みを展開していただきたいと考えている。そして、多くの人にとって「なぜKDDIが自然に取り組むのか」という問いがあると思われるため、そのストーリーを明確にして伝えていくことが、幅広いステークホルダーの理解につながっていくものと考えている。</li> <li>● 世界では、気候、自然、食料システムを接合した議論が進んでおり、KDDIには食と農林水産業という自然と密接に関連するこの課題においても力を発揮いただくことを期待している。</li> </ul>

#### ■ 人権をテーマとしたダイアログ

有識者	いただいたご意見
国連開発計画 Alice Cope 氏 (Pillar Two) 梅津 英明 弁護士 (森・濱田松本法律事務所) 佐藤 暁子 弁護士 (進行/UNDPビジネスと人権リエゾンオフィサー)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tier1より下流のサプライチェーンも含み、バリューチェーン全体でリスクを特定することが重要である。</li> <li>● グループ企業の人権リスクを特定し評価する際には、各国の状況や企業の活動を考慮することが重要である。</li> <li>● ビジネスと人権に関する社内研修を効果的に行うためには、事業運営、状況、人権リスクの特性に合わせて調整する必要がある。</li> <li>● グループ会社における人権デューデリジェンスの取り組みについて、グループ会社の規模や出資比率ではなく、人権リスクが高い会社を優先的に対応するという考え方も重要である。</li> <li>● 人権リスクの改善に関し、より具体的な事例を開示することで、成果へのつながりが分かりやすくなるだけでなく、KDDIの本気度がステークホルダーに伝わりやすくなる。</li> </ul>



# 非財務活動の可視化

## これまでの取り組み

KDDIは、サステナビリティ経営を推進する取り組みとして、非財務活動と企業価値の関係性を分析し、可視化する活動を実施してきました。

22.3期は、アビームコンサルティング株式会社(本社:東京都中央区、代表取締役社長:山田 貴博、以下 アビームコンサルティング)が提供する柳モデルを用いた「Digital ESG Data Analytics」を活用し、ESG開示の拡充を主眼とした、非財務活動とPBR(株価純資産倍率)の相関分析を実施しました。KDDIフィロソフィ勉強会回数、女性社員数割合、研究開発費をはじめとする多岐にわたる非財務の取り組みと企業価値向上の相関関係を可視化することができました。

[統合レポート2021](#)

23.3期は、さらに深掘りする分析として、アクセンチュア株式会社(本社:東京都港区、代表取締役:江川 昌史、以下 アクセンチュア)の「AI Powered Enterprise Value Cockpit」のモデルを活用し、KDDIとアクセンチュアの合併会社である株式会社ARISE analyticsと共同で、因果関係も含めた定量的な分析を行いました。企業価値への影響が高い指標として、環境指標としてはScope1,2による温室効果ガス排出量、社会指標としては、男性育休取得率や中途入社割合への取り組み、ガバナンス指標については管理職や役員の女性比率などが抽出されました。

[サステナビリティ統合レポート2023](#)

## インパクト加重会計

24.3期は、企業が行う活動が社会や環境に及ぼす影響を金額換算して定量的に示すことで企業価値の理解促進を図るため、KDDIが提供するIoTビジネスについてインパクト加重会計を実施しました。本取り組みは、早稲田大学 柳 良平客員教授の監修のもと、アビームコンサルティングとともに、IFVI<sup>※</sup>が提唱する「インパクト加重会計」のフレームワークに即して実施しています。

※国際インパクト評価財団。ハーバードビジネススクールのインパクト加重会計イニシアティブ(IWAI)から2022年に発展  
 ・IWAI (Impact-Weighted Accounting Initiative). 2019. "Impact-Weighted Financial Accounts: The Missing Piece for an Impact Economy"  
 ・IFVI (International Foundation for Valuing Impact). 2024. "GENERAL METHODOLOGY 1 Conceptual Framework for Impact Accounting"

### 本取り組みの位置付け

分類	企業活動向上へのドライバー	分析内容	実施目的
経営基盤強化	企業価値向上に寄与する指標・KPIの改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年度: 非財務活動とPBRの相関分析(柳モデル)</li> <li>2022年度: 非財務活動と時価総額の因果分析</li> </ul>	企業価値の向上
事業戦略	社会インパクト算出	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年度: IoTビジネスによる社会インパクト算出(インパクト加重会計)</li> </ul>	顕在化していない企業価値の算出

本取り組みの結果、交通事故時の緊急通報による被害軽減をはじめとしたIoTビジネスの提供を通じて創出した社会的インパクトは5,023億円(24.3期)と算出され、EBITDAの約1.6倍に相当することが確認できました。

### IoTビジネスに関するインパクト加重会計(24.3期)<sup>※</sup>

相談内容	24.3期
[A] 売上収益	1,264,739
[B] EBITDA	309,368
[C] IoT回線の社会的インパクト	502,266
インパクト加重会計の総利益(=[B]+[C])	811,634
売上収益に対するインパクトの比率(=[C]/[A])	39.7%
EBITDAに対するインパクトの比率(=[C]/[B])	162.4%

※財務数値は同時期のビジネスセグメントの数値を使用しています

### 背景

世界的に、環境問題や社会課題に対する取り組みが各企業に求められている一方、これらの取り組みは経済活動と切り離して考えられ、企業価値の向上につながりにくいことが課題でした。そのため、自社の社会への貢献を金銭的価値に換算して示し、さまざまなステークホルダーに開示する動きが進んでいます。

インパクト加重会計(Impact-Weighted Accounts)は、アメリカのハーバードビジネススクールのセラフィム教授らが提唱している新しい会計手法です。サステナビリティなどの取り組みで発生する環境や社会へのプラスとマイナス両方の影響(インパクト)を測定し、金額換算を行います。

KDDIにおいても、自社の事業活動が社会全体に及ぼす影響を把握・分析する必要があると考え、このたびインパクト加重会計を実施しました。

### IoTビジネスの社会的インパクト内訳について

KDDIは、20年以上にわたってIoTビジネスを展開してきました。IoT回線数は4,197万回線(2024年3月末時点)になり、自動車やセキュリティ、電気・ガスなどの業種へ提供されています。このようなIoTビジネスの提供が社会に対しどのようなインパクトをもたらしているのか、インパクト加重会計を用いて定量的に可視化しました。

例えば自動車業界では、KDDIは自動車に搭載された通信機を通じて、クラウドやサーバにデータを蓄積するための高品質で安定した通信を提供する通信基盤「グローバル通信プラットフォーム」を提供しています。このプラットフォームにより、交通事故の際に緊急通報が可能となるなど、IoT回線を提供することでさまざまな価値を創出しています。

### IoT回線の社会的インパクト内訳(24.3期)

提供先	社会的インパクト	算出に用いた提供価値 <sup>※</sup>
自動車	417,337	事故時の緊急通報による被害軽減効果 最適なルート表示による車両のCO <sub>2</sub> 排出量削減効果
セキュリティ	56,591	ホームセキュリティ利用による火災起因の死亡回避効果 ホームセキュリティ利用による不法侵入回避効果 GPS位置情報端末未使用による労働時間創出効果
電気・ガス	20,969	検針自動化による生産性向上効果 検針自動化による移動用車両からのCO <sub>2</sub> 排出量削減効果 使用量の可視化によるCO <sub>2</sub> 排出量削減効果
その他	7,369	上記以外のIoT回線の安定的な提供による生産性向上の価値
合計	502,266	—

※例として、自動車の「事故時の緊急通報による被害軽減効果」の考え方を記載。対象は常時ネット接続が可能な自動車(コネクティッドカー)を指し、事故発生時に緊急通報が可能なシステムなどがここに含まれます。米国運輸省や内閣府などのマクロデータから概算した交通死亡事故の発生率に対して、緊急通報により救命措置が早まった場合における生存率と、その被害者の労働価値を乗じ、そこに当社が提供しているIoT回線数を乗じることで、交通死亡事故回避による効果を算出しています

# 社外からの評価

## グローバル

FTSE4Good Index Series  FTSE4Good

MSCI ESG Leaders Indexes <sup>※1</sup> 

MSCI ESGレーティング <sup>※2</sup> 最高評価「AAA」 

S&P Global社「Sustainability Yearbook Member」および「Industry Mover」 

CDP気候変動Aリストおよび「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」認定 

SBT1.5°C目標認定 

## 国内

SX銘柄2024 

第5回 日経SDGs経営調査 4.5星 

第7回 日経スマートワーク経営調査 5星 

日経スマートワーク大賞2024 イノベーションカ部門賞 

健康経営優良法人2024 (ホワイト500) 

DBJ環境格付 

KDDIは、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用している国内株式を対象とする6つのESG指数全ての構成銘柄に選定されています。



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数 <sup>※1</sup>

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活躍指数(WIN) <sup>※1</sup>

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)



S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT)

えるぼし(認定段階2)



くるみん



PRIDE指標 ゴールド



人的資本リーダーズ2023



人的資本リーダーズ 2023

※1 THE INCLUSION OF KDDI CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF KDDI CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

※2 THE USE BY KDDI CORPORATION OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF KDDI CORPORATION BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED "AS-IS" AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.



# 役員一覧

(2024年6月30日時点) ※所有する当社株式数は2024年3月31日時点

## 取締役



**田中 孝司** たなか たかし  
取締役会長  
1957年2月26日生  
2003年 4月 当社執行役員  
2007年 6月 当社取締役執行役員常務  
2010年 6月 当社代表取締役執行役員専務  
2010年12月 当社代表取締役社長  
2018年 4月 当社代表取締役会長  
2021年 6月 アステラス製薬株式会社社外取締役 (現任)  
2024年 6月 当社取締役会長 (現任)

所有する当社株式数  
62,500株



**高橋 誠** たかはし まこと  
代表取締役社長  
CEO  
1961年10月24日生  
2003年 4月 当社執行役員  
2007年 6月 当社取締役執行役員常務  
2010年 6月 当社代表取締役執行役員専務  
2016年 6月 当社代表取締役執行役員副社長  
2018年 4月 当社代表取締役社長 (現任)  
2023年 4月 当社CEO (Chief Executive Officer) (現任)  
2024年 4月 当社渉外・コミュニケーション統括本部長 兼 グローバルコンシューマ事業本部担当 (現任)

所有する当社株式数  
40,000株



**奥宮 京子** おくみや きょうこ  
社外取締役・独立役員  
1956年6月2日生  
1984年 4月 弁護士登録  
2000年 9月 田辺総合法律事務所パートナー (現任)  
2003年 8月 川崎市監査委員  
2014年 6月 日本電気株式会社社外監査役  
森永乳業株式会社社外取締役  
2017年 7月 労働政策審議会雇用環境・均等分科会 会長 (現任)  
2018年 4月 東京大学法科大学院運営諮問会議委員  
2018年 6月 株式会社横浜銀行社外取締役  
2023年 6月 当社社外取締役 (現任)  
株式会社朝日工業社社外取締役 (現任)

所有する当社株式数  
100株



**安藤 真** あんどう まこと  
社外取締役・独立役員  
1952年2月16日生  
1995年 4月 東京工業大学 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 (現任)  
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)

所有する当社株式数  
0株



**桑原 康明** くわはら やすあき  
代表取締役  
執行役員副社長  
1962年10月25日生  
2018年 4月 当社執行役員  
2022年 4月 当社執行役員常務  
2023年 6月 当社取締役執行役員専務  
2024年 4月 当社ビジネス事業本部長 (現任)  
2024年 6月 当社代表取締役執行役員副社長 (現任)

所有する当社株式数  
9,200株



**松田 浩路** まつだ ひろみち  
取締役  
執行役員常務  
CDO  
1971年11月30日生  
2020年 4月 当社執行役員  
2023年 6月 当社取締役執行役員  
2024年 4月 当社取締役執行役員常務 (現任)  
当社CDO (Chief Digital Officer) (現任)  
当社先端技術統括本部長 兼 先端技術企画本部長 (現任)

所有する当社株式数  
9,000株

## 監査役



**枝川 登** えだがわ のぼる  
常勤監査役  
所有する当社株式数  
9,200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  
4,000株



**福島 直樹** ふくしま なおき  
常勤監査役・社外監査役・独立役員  
所有する当社株式数  
0株



**最勝寺 奈苗** さいしょうじ ななえ  
取締役  
執行役員常務  
CFO  
1964年5月12日生  
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 (Chief Financial Officer) (現任)  
当社コーポレート統括本部長 (現任)  
2024年 6月 当社取締役執行役員常務 (現任)

所有する当社株式数  
10,900株



**竹澤 浩** たけざわ ひろし  
取締役  
執行役員常務  
1964年12月18日生  
2018年 4月 当社執行役員  
当社コンシューマ事業本部  
コンシューマ営業本部 副本部長  
2020年 4月 UQコミュニケーションズ株式会社 代表取締役社長  
2021年 4月 当社パーソナル事業本部 マーケティング統括本部長  
2022年 4月 当社執行役員常務  
2023年 4月 当社パーソナル事業本部 サービス統括本部長  
2024年 4月 当社パーソナル事業本部長 (現任)  
2024年 6月 当社取締役執行役員常務 (現任)

所有する当社株式数  
7,700株



**小暮 和敏** こくれ かずとし  
社外監査役・独立役員  
所有する当社株式数  
0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  
0株



**山口 悟郎** やまぐち ごろう  
社外取締役  
1956年1月21日生  
2009年 6月 京セラ株式会社取締役 兼 執行役員常務  
2013年 4月 同社代表取締役社長 兼 執行役員社長  
2017年 4月 同社代表取締役会長 (現任)  
2017年 6月 当社社外取締役 (現任)  
2024年 6月 豊田通商株式会社社外取締役 (現任)

所有する当社株式数  
15,500株



**山本 圭司** やまもと けいじ  
社外取締役  
1961年3月28日生  
2016年 4月 トヨタ自動車株式会社常務理事  
2017年 4月 同社常務役員  
2019年 6月 当社社外取締役 (現任)  
2019年 7月 トヨタ自動車株式会社執行役員  
同社コネクティッドカンパニー President  
2021年 1月 同社執行役員  
同社 Chief Information & Security Officer (現任)  
2023年 4月 同社 Senior Fellow (現任)

所有する当社株式数  
1,500株



**淡輪 敏** たんのわ かつとむ  
社外取締役・独立役員  
1951年10月26日生  
2007年 4月 三井化学株式会社執行役員  
2010年 4月 同社常務執行役員  
2012年 6月 同社取締役常務執行役員  
2013年 4月 同社取締役専務執行役員  
2014年 4月 同社代表取締役社長執行役員  
2020年 4月 同社代表取締役会長  
2022年 6月 当社社外取締役 (現任)  
2023年 4月 三井化学株式会社取締役会長 (現任)  
2023年 6月 東京ガス株式会社社外取締役 (現任)

所有する当社株式数  
2,000株



**大川 順子** おおかわ じひんこ  
社外取締役・独立役員  
1954年8月31日生  
2010年 2月 日本航空株式会社執行役員  
2012年 2月 同社常務執行役員  
2013年 4月 同社専務執行役員  
2013年 6月 同社取締役専務執行役員  
2016年 4月 同社代表取締役専務執行役員  
2018年 6月 同社副会長  
2019年 4月 同社特別理事  
2020年 6月 株式会社商工組合中央金庫社外取締役  
2022年 6月 当社社外取締役 (現任)  
朝日放送グループホールディングス 株式会社社外取締役 (現任)  
2023年 6月 東京電力ホールディングス株式会社 社外取締役 (現任)

所有する当社株式数  
700株

### 取締役会・諮問委員会の構成

氏名	代表権	社外役員	独立役員	業務執行	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	補足
田中 孝司					●	●	取締役会議長
高橋 誠	●			●	●	●	代表取締役社長 CEO
桑原 康明	●			●			ビジネス事業本部長
松田 浩路				●			CDO 先端技術統括本部長
最勝寺 奈苗				●			CFO コーポレート統括本部長
竹澤 浩				●			パーソナル事業本部長
山口 悟郎		●					
山本 圭司		●					
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		●	●		●	●	

※ 24.3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2回でした



## 社外取締役メッセージ



社外取締役・独立役員  
安藤 真

社外取締役・独立役員  
奥宮 京子

社外取締役・独立役員  
淡輪 敏

社外取締役・独立役員  
大川 順子

KDDIでは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するために、コーポレート・ガバナンスの強化に努めています。今回は、独立社外取締役に取締役会の雰囲気や議論の内容について伺いました。

### —— 当社の取締役会の雰囲気、社外取締役の役割についてのお考えをお聞かせください



**淡輪取締役**：取締役会では、議長（田中取締役会長）がうまく議論をリードし、社外取締役が発言しやすい雰囲気が作られていると思います。

**大川取締役**：積極的な質疑応答があり、活発な議論が行われています。案件によっては先んじて社外取締役に対する説明の機会が設けられるなど、十分に時間がかけられているため、効果的な情報共有がされていると感じています。

**奥宮取締役**：大変話しやすい雰囲気で、社外取締役は多様な観点から質問や意見を出すことで活発な議論が行われています。案件によっては、取締役会とは別にフリーディスカッションの場を設け、企業理念や経営戦略との整合性を確認しています。また、私の場合は、技術的事項などの理解を深めるため、別途レクチャーをしていただくこともあり、社外取締役への情報共有に対する熱意を感じました。

**淡輪取締役**：監査役会設置会社の社外取締役として、重要事項の意思決定と執行側のモニタリングのバランスをとることが社外取締役の役割として重要だと考えます。



**大川取締役**：監督と執行という適切な緊張感の中にも互いの信頼と尊重が感じられ、一丸となり会社を成長させていく雰囲気があります。豊富な経験や識見を持つ社外取締役それぞれの視点や多様な価値観が効果的に経営に反映されるよう、取締役会をより充実させていきたいと思っています。

**奥宮取締役**：社外取締役には、取締役会の一員として一体感をもってあたりつつ、社外の目で広い視野をもって監視するという、バランスが求められます。多様な意見により経営陣に気付きを与え、足元の経営と将来の会社の在り方について、社内・社外双方でしっかり議論していきたいと思っています。

### —— 新任の安藤取締役から就任への抱負や意気込みをお聞かせください

**安藤取締役**：2024年6月19日開催の第40期定時株主総会において社外取締役に就任いたしました、安藤です。これまで40年間、電波に関わる教育研究に従事してきました。この間、社会におけるサステナビリティの浸透を肌で感じながら、アカデミアの立場で、電波行政の技術基準の策定やBeyond 5Gなど先端通信技術の公募事業の評価と方針策定に関わってきました。いずれもKDDI VISION 2030と同じく2030年頃に技術の向上と国際競争力の回復を目指したものであり、

社会実装の主役である企業の積極的な事業化を期待するものであります。

無線通信のリーダーでもあるKDDIの社外取締役に就任するにあたり、従業員から顧客、株主、そして地球環境へと想いを広げる企業理念とKDDIフィロソフィに感嘆するとともに、その設立経緯を学び、自身の経歴とKDDIの事業との関連性の深さを改めて再認識しています。KDDIの一員となり、初めての経験として、企業の立場から技術の歴史と取り組みを総括する機会をいただき、その企業価値向上に少しでも寄与できるよう努力する所存です。



### —— 当社の出資案件について、取締役会ではどのような議論がされていますか

**大川取締役**：出資案件については「サステナビリティ経営に資するか？」がまず検討の出発点になります。その意義が共有できれば、その後は具体的な議論が進められます。執行側からは社会的・経済的要素が具体的に伝えられ、社外取締役からは多様な視点からの意見が出され、取締役会全体として議論が深まります。

**奥宮取締役**：昨年度はいくつか大きな出資案件があり、そのひとつがローソンへのTOB（株式公開買い付け）でした。もちろん、契約内容や出資後の経営体制について議論し、リスクを最小限に抑える方策を確認しましたが、それにとどまらず、将来コンビニエンスストアが社会インフラとして多様な役割を担う可能性を踏まえ、KDDIが経営や事業にどのように関与していくのか、その戦略について質疑を重ねました。



**淡輪取締役**：ローソンへの出資と非上場化の議論の中で、コンビニエンスストアが持つ実店舗のネットワークと、KDDIのデジタル技術のシナジーがどれほど期待できるのかなど、さまざまな議論が展開されました。また、三菱商事・ローソン・KDDIの3社が経営をどうコントロールしていくのか、という点についても、幅広い論点で議論がなされており、出資にあたってのリスクコントロールにつながっていると考えます。

**大川取締役**：アクセルとブレーキ、双方の客観性のある議論が行われたと思います。また、出資案件については定期的に出資後の検証がしっかりと行われ、適切なフィードバックが提供されているので、こうしたプロセスは有効に機能していると考えます。

### —— 当社の経営基盤強化への課題と今後の期待をお聞かせください

**大川取締役**：KDDIフィロソフィという支柱があることは当社の大きな強みです。「人間として何が正しいか」という倫理観や利他の精神は、ガバナンス強化、人財ファースト企業への変革、ステークホルダーのエンゲージメントなど全ての経営基盤に通じるものです。一方で、経営基盤の形骸化は常に意識すべき課題であり、時代とともに基盤の捉え方も変化しています。今後もKDDIフィロソフィという原理原則を先進の経営に生かしていくことを期待しています。

**奥宮取締役**：経営基盤強化の柱のひとつは人財です。社会の変化に即応し、新分野に挑戦するためには、中途採用を含めた人財の確保・育成が課題だと思います。昨年度のAIスタートアップ企業である株式会社ELYZAへの出資案件は、社外の人財と技術やノウハウを補完し合い、磨き合うという点で有意義でした。また、社員が各自の能力を伸ばし、いきいきと仕事をしていくためには、人事評価システムや研修システムの構築に加え、男女ともに働きやすい職場作りが不可欠です。テクノロジーを活用し、英知を集結させた施策が実行されることを期待しています。

**淡輪取締役**：事業領域が拡大し、海外展開が進んでいくとグループガバナンス体制の構築が重要な課題になります。各拠点にCFOを派遣する体制構築や人財育成、外部機関の活用などの施策を着実に実行し、KDDIグループ全体におけるガバナンス体制の強化を期待しています。

**安藤取締役**：多岐にわたる事業展開や国際情勢の変化などに伴い、収益性や安定性の分析も難解になっています。持続的に「つなぐチカラ」を進化させるためには、本業である通信事業そのもののさらなる可視化と、努力目標とも整合する明確な評価指標が不可欠です。すでに通信はインフラとして、全産業の発展を担う重要な役割を果たしており、KDDIには長期的な視点でチーム日本の国際競争力向上のリーダーシップを期待しています。





# コーポレート・ガバナンス

☐ コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する考え方・基本方針

KDDIは社会インフラを担う情報通信事業者として、24時間365日いかなる状況でも、安定した通信サービスを提供し続けるという重要な社会的使命を担っています。また、情報通信事業は、電波などの国民共有の貴重な財産をお借りすることで成り立っており、社会が抱えるさまざまな課題について、情報通信事業を通じて解決していく社会的責任があると認識しています。この社会的使命、社会的責任を果たすためには、持続的な成長と中長期的な企業価値向上が必要不可欠であり、お客さま、株主の皆さま、取引先、従業員、地域社会など、KDDIを取り巻く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・果敢な意思決定を行う仕組みの充実に努めています。また、KDDIは、社是・企業理念に加えて、役員・従業員が共有すべき考え方・価値観・行動規範として「KDDIフィロソフィ」を制定し、グループ全体での浸透活動を推進しています。

「コーポレートガバナンス・コード」の遵守と「KDDIフィロソフィ」の実践を、会社経営上の両輪として積極的に取り組むことにより、子会社などを含むグループ全体でのコーポレート・ガバナンスの強化を進め、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現していきます。

☐ コーポレート・ガバナンス報告書

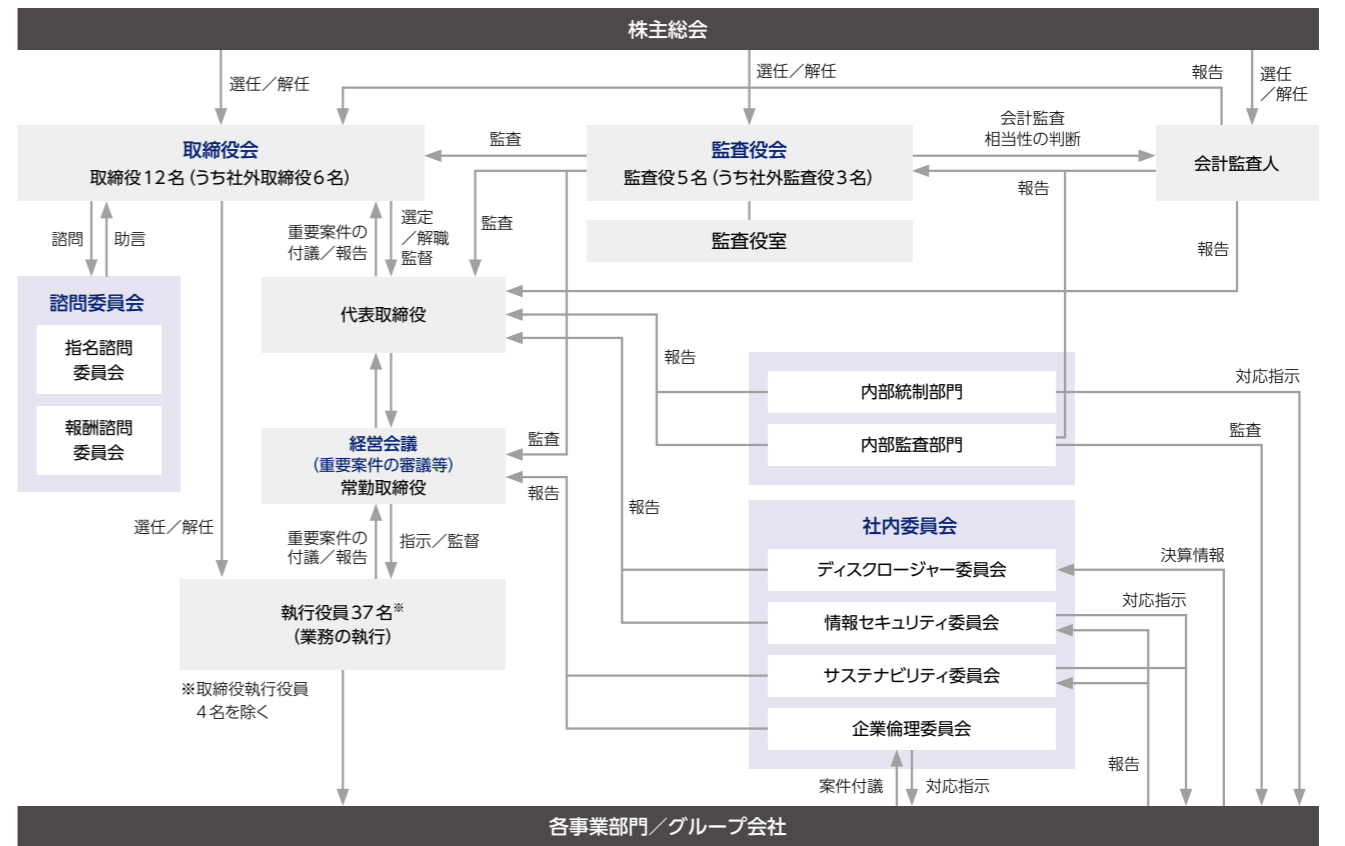
### コーポレート・ガバナンス体制の変遷<sup>※1</sup>

	2000年～	2005年～	2010年～	2015年～	2020年～	
社長	奥山 雄材	2001年6月～ 小野寺 正	2010年12月～ 田中 孝司		2018年4月～ 高橋 誠	
取締役	取締役数(名)	53 <sup>※2</sup> 13	12 11	→ 10 13 12	→ 13 → 14	→ 12 →
	社外取締役数(名)		2	→ 4 3	→ 2 → 3 4 5	→ 6 →
ダイバーシティの確保	女性取締役数(名)				1	→ 2 → 3
監査役	監査役数(名)	5 4		→ 5		→
独立性の確保	独立役員数 <sup>※3</sup> (名)			2 1 3	→ 4 5 6	→ 7 →
	諮問委員会				2015年 指名諮問委員会設置	
役員報酬の透明性確保	2002年 ストックオプション制度の導入					
	2011年 報酬諮問委員会設置					
	2011年 業績連動型賞与導入					
	2015年 業績連動型株式報酬制度導入					
	2019年 株価連動型賞与の導入					
KDDIフィロソフィ	2000年10月制定		2013年 改定、浸透活動継続			

※1 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・ガバナンス体制図

(2024年6月20日時点)



## 取締役会・監査役会

24.3期は、取締役会を12回開催し、通期の役員全体出席率は99.2%でした。また、監査役会は12回開催し、通期の全監査役出席率は98.3%でした。

取締役会における具体的な検討内容は以下の通りです。

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

## 指名諮問委員会・報酬諮問委員会

両委員会とも、議長・副議長および半数以上の委員を独立社外取締役で構成しています。

24.3期、指名諮問委員会は5回開催され、いずれも全構成員が出席し、取締役会に上程される役員人事に係る議案への助言、ならびにCEOのサクセッションプランについての議論等を行っています。報酬諮問委員会は2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。

## 取締役会の実効性に関する分析・評価

### 実施目的

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

### 評価プロセスの概要

- 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、本年より第三者機関を活用しており、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、毎年定期的を実施しています。
- 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

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

#### ● 取締役会の構成と運営

取締役会が果たすべき役割・機能に関する認識が共有されるとともに、その役割・機能を果たすために必要な知識、能力、経験および多様性が確保されたメンバーから構成されている。

また、取締役会においては定例的な議題を含め過不足なく付議等がなされるとともに、自然災害や突発的事象に対する状況の共有、対応等についても適時適切な報告等が行われている。

#### ● 持続的な企業価値向上への取り組み

取締役会においては、特に中期経営戦略や事業投資などの戦略案件について、活発な意見交換や質疑回答が取り交わされており、持続的な企業価値向上の実現に資する取り組みが行われている。

### 今後の課題

#### ● 強固なグループガバナンス体制の構築を通じた、経営基盤のさらなる強化

新サテライトグロース戦略の推進に伴い事業領域が拡大していく中、グループ全体でKDDIフィロソフィをはじめとする企業理念の浸透を図るとともに、社外取締役と監査役間の連携強化や、取締役会によるモニタリング体制のさらなる充実を通じて、より一層のグループガバナンス強化を図っていきます。

#### ● サステナビリティに関する議論のさらなる充実

KDDIは「サステナビリティ経営」を根幹として、ESGを巡る課題等について積極的に取り組んでいますが、事業戦略と連動した具体的方策等の議論のさらなる充実を通じて、より一層の企業価値向上、および取締役会の実効性向上を図っていきます。

第40期定時株主総会招集通知

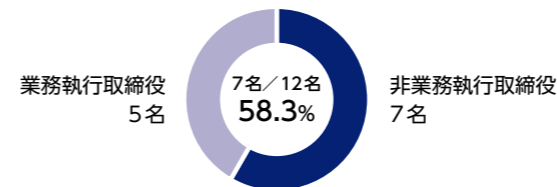
## 取締役会の構成

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。

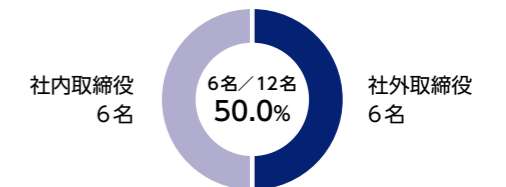
なお、独立性担保のため、取締役会における独立社外取締役の比率を、東京証券取引所プライム市場上場企業に求められている基準である、3分の1以上とすることを目標の最低ラインとしています。

### 取締役会の構成

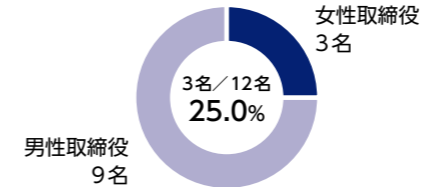
#### ■ 非業務執行取締役比率



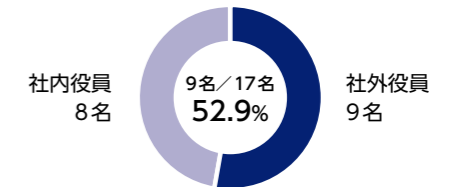
#### ■ 社外取締役比率



#### ■ 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、KDDIの取締役・監査役にとって重要と考えられる専門性・経験分野について、6つのスキルを定義しています。各取締役・監査役の保有スキルは以下の通りです。

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

	役員氏名	企業経営	営業・マーケティング	グローバル	デジタル・テクノロジー	財務・会計	法務・リスクマネジメント
社内取締役	田中 孝司	●	●	●	●	●	●
	高橋 誠	●	●	●	●	●	●
	桑原 康明	●	●		●		
	松田 浩路		●	●	●		
	最勝寺 奈苗					●	●
	竹澤 浩	●	●				
社外取締役	山口 悟郎	●	●	●			●
	山本 圭司	●		●	●		
	淡輪 敏	●	●	●			●
	大川 順子	●	●				
	奥宮 京子						●
監査役	安藤 真			●	●		
	枝川 登	●		●	●		
	山下 和保			●		●	●
	福島 直樹						●
	小暮 和敏					●	●
	有馬 浩二	●	●	●	●		●



## 社外取締役・社外監査役の選任理由と主な活動

※独立役員については、ご経歴から、一般株主と利益相反が生じる恐れはないと判断し、指定しています

### 社外取締役

氏名	当該社外取締役の選任理由	24.3期の主な活動
山口 悟郎 男性	大手電子部品・電子機器関連メーカーの代表取締役社長として培われた豊富な企業経営経験および優れた識見を有している	取締役会出席 (12回中12回出席)
山本 圭司 男性	大手自動車メーカーのIT開発や電子技術部門において培われた優れた識見に加えて、同社マネジメントとしての豊富な企業経営経験を有している	取締役会出席 (12回中12回出席)
淡輪 敏 独立役員 男性	大手化学メーカーの代表取締役社長として培われた豊富な企業経営経験およびグローバル視点での優れた識見を有している	取締役会出席 (12回中12回出席)
大川 順子 独立役員 女性	大手航空会社での勤務経験から、特にお客さま対応、企業再生、ダイバーシティ推進等の実務面において培われた優れた識見に加えて、同社マネジメントとしての豊富な企業経営経験を有している	取締役会出席 (12回中12回出席)
奥宮 京子 独立役員 女性	法律事務所パートナーや諸委員会の委員等として培われた豊富な経験と優れた専門的知見を有している	取締役会出席 (10回中10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	—

※奥宮 京子氏については、2023年6月21日開催の第39期定時株主総会において取締役に就任した後の出席状況となります

※安藤 真氏については、2024年6月19日開催の第40期定時株主総会において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	24.3期の主な活動
福島 直樹 独立役員 男性	長年の行政実務および各種団体の業務執行等により培われた豊富な経験と優れた専門的知見を有している	—
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	—
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	—

※福島 直樹、小暮 和敏および有馬 浩二の各氏については、2024年6月19日開催の第40期定時株主総会において監査役に就任しています

## 後継者計画

- 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・副議長および半数以上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、沖縄セルラー電話株式会社（以下 沖縄セルラー）は東証スタンダード市場に上場しています。

KDDIはグループとしての成長を掲げており、KDDIのアセットを最大限活用し、グループ会社の成長を支援することで、相互シナジーの最大化とグループ全体での新たな成長基盤の拡大・強化を目指しています。

また沖縄セルラーは、複数の地元有力企業の多大なご協力をいただいて設立された経緯があり、地元に貢献する地域密着型の企業としての色彩が強い会社です。

こうした経緯を踏まえ、沖縄セルラーが上場企業であることに以下のメリットがあると考えており、引き続き沖縄セルラーを上場子会社として有する意義があると考えています。

### ①出資者への還元

沖縄セルラーは、上場企業としての株主還元施策を実施することで、設立時にご協力いただいた地元企業などの出資者および上場以来ご支援いただいた投資家の皆さまへの還元が可能となります。

なお、沖縄セルラーの株主還元方針については、中長期的な事業成長と株主還元のバランスを勘案し、全ての株主の利益を考慮した上で決定すべきと考えており、実施については独立した上場企業として同社の判断により決定することとしています。

### ②沖縄県の雇用への貢献、優秀な人財の確保

現在、多くの沖縄県出身者が沖縄セルラーに入社し、活躍しています。地理的な特性を踏まえると、沖縄セルラーが、業務区域を沖縄県のみとしていることが地元就職を希望する沖縄県出身者のニーズに合致しており、かつ、沖縄セルラーが上場企業であることが優秀な人財の採用にもつながっていると考えています。

### ③沖縄県民の信頼獲得による沖縄セルラーのサービス利用促進・契約増加

沖縄セルラーは、KDDI 同様のサービスに加え、地域の実情を踏まえた独自のサービスも提供しています。地域密着型の上場企業として地元の期待を背負って事業運営に取り組んでいることで、沖縄県民の信頼を獲得することができ、それが沖縄セルラーのサービス利用促進および契約増加につながっていると考えています。

なお、利益相反の恐れがある取引については、沖縄セルラーにおいて、独立社外取締役および独立社外監査役による多面的な議論を経て、取引の実施の可否を決定しています。加えて、沖縄セルラーでは、取締役会の諮問機関として独立社外取締役が中心となって役員の指名・報酬を審議する任意の委員会も設置されており、経営者の指名・報酬に関しても、沖縄セルラーの独立役員による議論を経て決定し、透明性を確保しています。また、KDDIと沖縄セルラーの取締役を兼任している役員については、利益相反を適切にコントロールするために、両者に関係する事項の決議・審議には一切参加しないこととしており、独立性を担保しています。

こうした取り組みにより、少数株主保護の観点から経営の透明性を確保した上で、企業価値向上と株主還元により株主の皆さまの期待にお応えしていきます。

KDDIはこれからも、沖縄セルラーと相互に独立性、自主性を尊重しながら、協力して事業運営を行い、グループとしての発展を目指していきます。

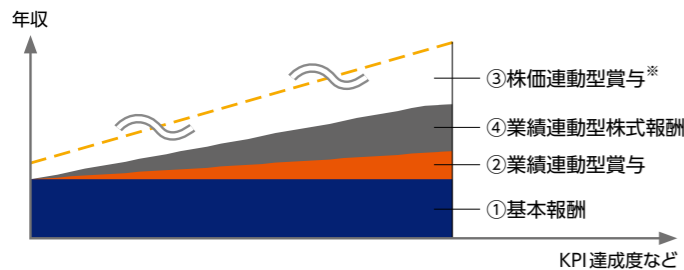
## 取締役および監査役の報酬

### 1. 取締役の報酬について

- 業務執行に携わる取締役の報酬は、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高めるため、各事業年度のKDDIグループの業績、中期経営戦略の目標に対する進捗および株主価値と連動した報酬体系としています。
- 業務執行を担当せず、経営の監督機能を担う社外取締役には、業績等により変動することのない定額の基本報酬を支給しています。
- 役員報酬の体系および水準、それに基づき算出される報酬額の決定プロセスの透明性および客観性を確保するため、報酬諮問委員会を設置しています。本委員会は、議長・副議長および過半数の委員を独立社外取締役で構成しています。
- 基本報酬、業績連動型賞与、業績連動型株式報酬および株価連動型賞与の個人別の支給額は、代表取締役への委任は行わず、報酬諮問委員会の助言を受けて取締役会決議により決定しています。
- KDDIの役員報酬水準は、国内の同業他社または同規模の他社との比較およびKDDIの経営状況等を勘案し、決定しています。また、外部専門機関による客観的な調査データを参考に、毎年、報酬諮問委員会にて報酬水準の妥当性を検証しています。
- 取締役の職務に関し、KDDIと取締役との間の委任契約等に反する重大な違反があった者については、業績連動型報酬の支給差し止めや返還請求等を行うこととしています。

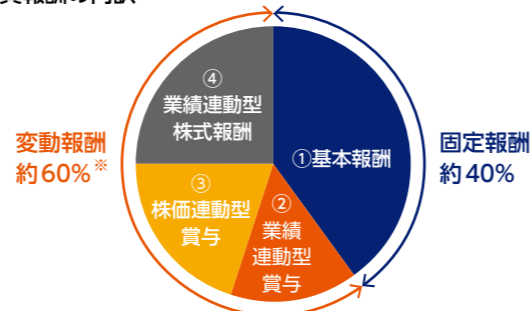
### 2. 取締役の報酬内容について

#### ■ 取締役報酬イメージ



(注) 代表取締役社長の報酬モデルをもとに作成  
 ※株価連動型賞与はEPS成長率・株価変動率により増減するため、グラフはイメージ

#### ■ 役員報酬の内訳



(注) 24.3期の代表取締役社長の報酬実績より作成  
 ※代表取締役社長の変動報酬(②～④)のうち、株式報酬比率は約40%、金銭報酬比率は約60%です

#### ① 基本報酬

役位別の定額を月例で支払う金銭報酬としています。

#### ② 業績連動型賞与

以下の算定式により個人別の支給額を算出し、各事業年度終了後、最初に到来する6月に金銭を支給しています。

$$\text{業績連動型賞与} = \text{役位別の基準額} \times \text{会社業績およびKPIの達成度による掛率}$$

#### ③ 株価連動型賞与

以下の算定式により個人別の支給額を算出し、各事業年度終了後、最初に到来する6月に金銭を支給しています。

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

※係数 = (EPS成長率×50%) + (株価変動率×50%)  
 EPS成長率 = 当年度末EPS / 前年度末EPS  
 株価変動率 = (当年度末KDDI株価 / 前年度末KDDI株価) / (当年度末TOPIX / 前年度末TOPIX)

#### ④ 業績連動型株式報酬

以下の算定式により個人別の付与ポイントを算出し、各事業年度終了後、最初に到来する6月にポイントを付与し、取締役退任時に、ポイント数の累計値に応じたKDDI株式を交付しています。

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

なお、それぞれの指標の選定理由および実績値は以下の通りです。

#### 会社業績

##### 選定理由

企業の業績を端的に示す基本数値であるため

##### 実績値

P.110-111に記載の通り [▶P.110](#)

#### EPS成長率

##### 選定理由

中期経営戦略の目標値として掲げた指標であり、中期経営戦略の目標達成を強く動機付けるため

##### 実績値

0.97

#### KPI達成度

##### 選定理由

中期経営戦略における各事業戦略の達成度を測るためのものであり、KDDIの事業拡大や業績向上にリンクする指標であるため

##### 実績値

各事業戦略における指標の他、ESG関連項目も指標として設定しています。なお、ESGの重要性を考慮し、23.3期より、ESG関連項目の割合を変動報酬における②業績連動型賞与と④業績連動型株式報酬の算定基準のひとつであるKPI<sup>\*</sup>全体の約3割まで増加させています。

※ESGに関するKPIには、カーボンニュートラルの実現、従業員エンゲージメント、グループガバナンス強化に関する指標が含まれています

#### 株価変動率

##### 選定理由

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

##### 実績値

0.79

### 3. 監査役の報酬について

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

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

[有価証券報告書](#)

## 政策保有株式に関する方針

KDDIは、お客さまにご提供するサービスの多様化・高度化には、さまざまな企業との連携が必要不可欠であると考えています。

このため、政策保有株式を保有することがKDDIの事業目的に資するかを総合的に判断し、KDDIグループ全体の持続的な成長と中長期的な企業価値向上につながる場合に保有しています。

KDDIは、保有の意義が希薄と考えられる政策保有株式については、できる限り速やかに処分・縮減していく基本方針のもと、毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、政策保有の意義、経済合理性などを総合的に判断して、保有意義の可否および保有株式数を見直します。

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



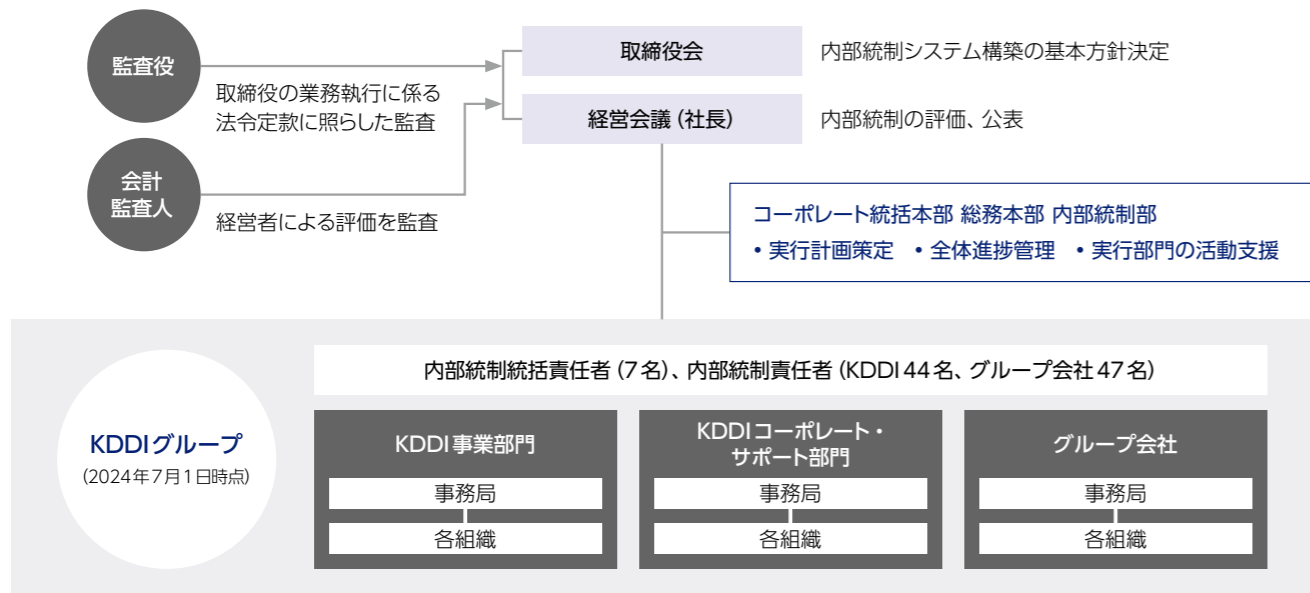
# リスクマネジメント・内部統制

リスクマネジメント・内部統制

## KDDIのリスクマネジメント・内部統制活動

KDDIは、コーポレート統括本部を中核として、リスクマネジメント活動を一元的に推進する体制を整えています。また、グループ全体の持続的な成長を実現するため、KDDIおよびグループ会社全体でリスクマネジメント活動を推進しています。KDDIに44名、グループ会社各社に計47名の「内部統制責任者」を配置し、さらにそれを統括する7名の「内部統制統括責任者」を任命しており、同責任者のもと、内部統制システムの整備・運用およびリスクマネジメント活動を推進するとともに、リスクが発現しにくい企業風土を醸成するため業務品質向上活動を展開しています。

### 内部統制責任者体制



## リスク特定プロセス

KDDIは、リスク情報を年2回以上見直し、会社事業に重大な影響を与えるリスクを重要リスクと位置付け、これらの重要リスクの発現およびその発現した際の影響を可能な限り低減するための対応策を検討し、対策を講じています。

24.3期は、経営目標を確実に達成するために、過去に顕在化した課題の他、事業環境の変化を踏まえ、重要リスク23項目を選定し、リスクの予見、重要リスクの低減活動およびリスクアプローチによる内部監査を実施しました。これら重要リスクの状況については、財務影響との関係から有価証券報告書の「事業等のリスク」にも反映しています。

事業等のリスク (有価証券報告書)

# コンプライアンス

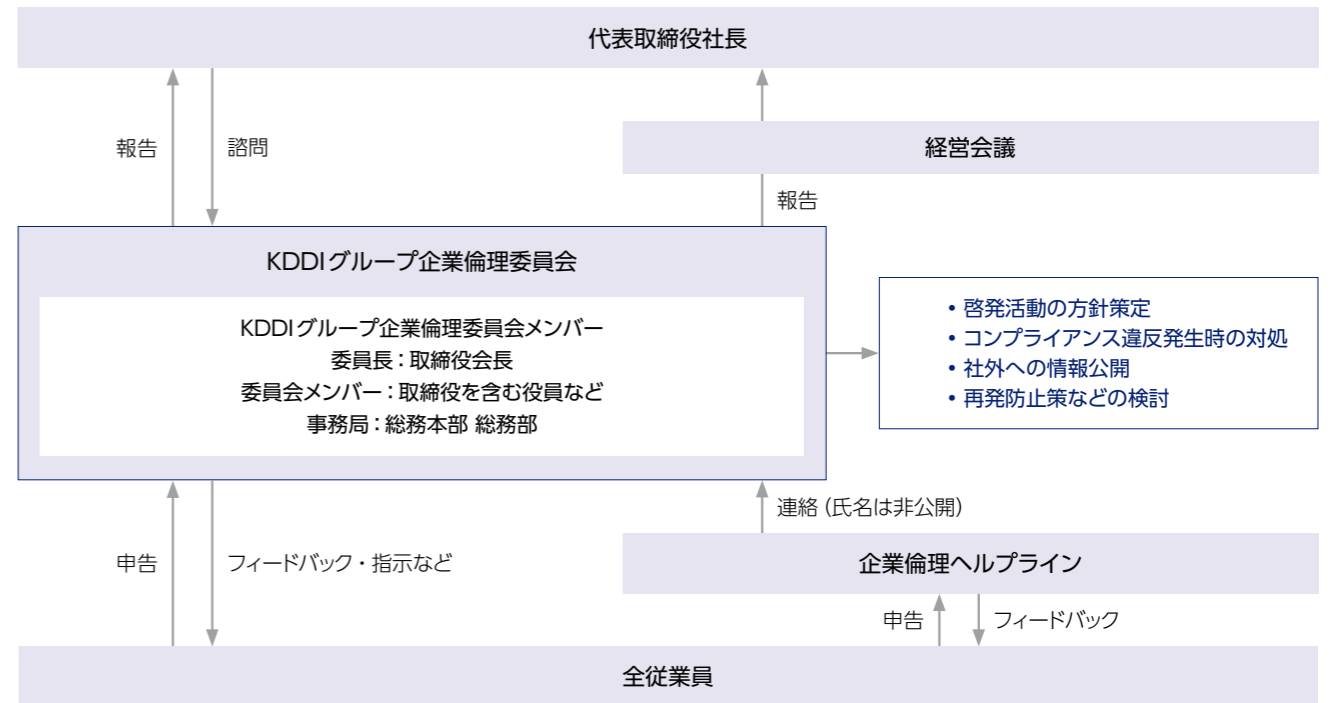
コンプライアンス

## コンプライアンス推進体制

KDDIは従業員がコンプライアンスを意識した倫理的な行動をとるための指針として「KDDI行動指針」を定め、その周知と行動を徹底するために、イントラネットへの掲載に加え、従業員に貸与する業務用移動機に「KDDI行動指針」に関するWEBショートカットも配信し、判断に迷った際には常に確認できるようにしています。また、KDDIグループのコンプライアンス関連事項を審議決定する機関として、「KDDIグループ企業倫理委員会」を設置しています。

KDDIグループ企業倫理委員会の活動状況は、メルマガ等を通じて全従業員に公開しています。

### コンプライアンス推進体制



## 企業倫理ヘルプライン

KDDIおよびKDDIグループ会社の従業員などを対象に規程や法令違反を含む企業倫理についての相談または申告を受け付ける「企業倫理ヘルプライン」を設置しています。相談・申告された案件はプライバシー保護に配慮しながら社内調査等を行い、その結果、問題が発覚した場合は、速やかに是正措置および再発防止措置を講じています。

24.3期は、KDDIグループ全体で寄せられた相談・申告のうち、社外への公表を要する相談・申告案件はありませんでした。

### 過去2年間のコンプライアンス相談件数 (KDDIグループ)

相談内容	単位：件	
	23.3期	24.3期
コンプライアンス相談件数	661	672
(内訳) ハラスメントの相談件数	259	170
(内訳) その他のコンプライアンス違反相談*	402	502

\*KDDIグループ会社からの相談件数は2024年2月末時点のものを集計

# 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	15.3期	16.3期	17.3期	18.3期	19.3期	20.3期	21.3期	22.3期	23.3期 <sup>*1</sup>	24.3期 <sup>*1</sup>
売上高 <b>●P.112</b>	4,270,094	4,466,135	4,748,259	5,041,978	5,080,353	5,237,221	5,312,599	5,446,708	5,671,762	<b>5,754,047</b>
営業利益 <b>●P.112</b>	665,719	832,583	912,976	962,793	1,013,729	1,025,237	1,037,395	1,060,592	1,077,393	<b>961,584</b>
営業利益率	15.6%	18.6%	19.2%	19.1%	20.0%	19.6%	19.5%	19.5%	19.0%	<b>16.7%</b>
EBITDA <sup>*2</sup>	1,284,553	1,410,971	1,524,207	1,560,061	1,598,670	1,750,861	1,786,170	1,813,436	1,791,707	<b>1,674,917</b>
EBITDA マージン	30.1%	31.6%	32.1%	30.9%	31.5%	33.4%	33.6%	33.3%	31.6%	<b>29.1%</b>
親会社の所有者に帰属する当期利益 <b>●P.112</b>	395,805	494,878	546,658	572,528	617,669	639,767	651,496	672,486	679,113	<b>637,874</b>
設備投資額 <b>●P.115</b>	667,714	531,434	519,365	560,831	601,757	615,054	627,907	676,461	627,544	<b>749,297</b>
減価償却費及び償却費	518,708	532,442	545,177	546,609	562,282	689,473	727,438	727,779	696,591	<b>685,852</b>
有利子負債 <b>●P.113</b>	1,154,116	1,235,287	1,151,650	1,118,616	1,275,711	1,680,367	1,645,481	1,600,104	1,651,437	<b>2,394,403</b>
親会社所有者帰属持分比率	54.5%	56.3%	56.7%	57.4%	57.1%	45.8%	45.2%	45.0%	43.0%	<b>37.1%</b>
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)	13.5%	15.5%	15.9%	15.6%	15.5%	14.9%	14.2%	13.8%	13.4%	<b>12.3%</b>
資産合計税引前利益率 (ROA)	12.1%	14.2%	14.8%	14.9%	14.5%	12.1%	10.3%	9.8%	9.4%	<b>7.6%</b>
基本的1株当たり当期利益 (EPS) <sup>*3</sup> (円)	158.01	197.73	221.65	235.54	259.10	275.69	284.16	300.03	311.01	<b>301.26</b>
1株当たり配当金 <sup>*3</sup> (円) <b>●P.113</b>	56.67	70.00	85.00	90.00	105.00	115.00	120.00	125.00	135.00	<b>140.00</b>
配当性向	35.9%	35.4%	38.3%	38.2%	40.5%	41.7%	42.2%	41.7%	43.4%	<b>46.5%</b>
配当総額	141,946	174,843	208,917	217,339	248,932	265,727	274,528	278,811	293,495	<b>292,284</b>
自己株式取得額	—	50,000	100,000	149,999	150,000	150,000	200,000	200,000	200,000	<b>300,000</b>
総還元額	141,946	224,843	308,917	367,338	398,932	415,727	474,528	478,811	493,495	<b>592,284</b>
総還元率	35.9%	45.4%	56.5%	64.2%	64.6%	65.0%	72.8%	71.2%	72.7%	<b>92.9%</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	968,752	884,538	1,161,074	1,061,405	1,029,607	1,323,356	1,682,166	1,468,648	1,078,869	<b>1,706,498</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー <sup>*4</sup>	(635,745)	(667,917)	(637,225)	(633,847)	(714,578)	(610,950)	(658,925)	(761,593)	(732,480)	<b>(832,433)</b>
フリー・キャッシュ・フロー <sup>*5</sup> <b>●P.115</b>	333,006	216,621	523,849	427,558	315,028	712,406	1,023,241	707,056	346,389	<b>874,065</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー <sup>*4</sup>	(310,528)	(299,003)	(485,784)	(453,168)	(310,951)	(546,381)	(585,571)	(727,257)	(669,837)	<b>(476,477)</b>

<sup>\*1</sup> 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

<sup>\*2</sup> 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

<sup>\*3</sup> 2015年4月1日を効力発生日として実施した株式分割調整後の数値

<sup>\*4</sup> 数値における( )表記はマイナス

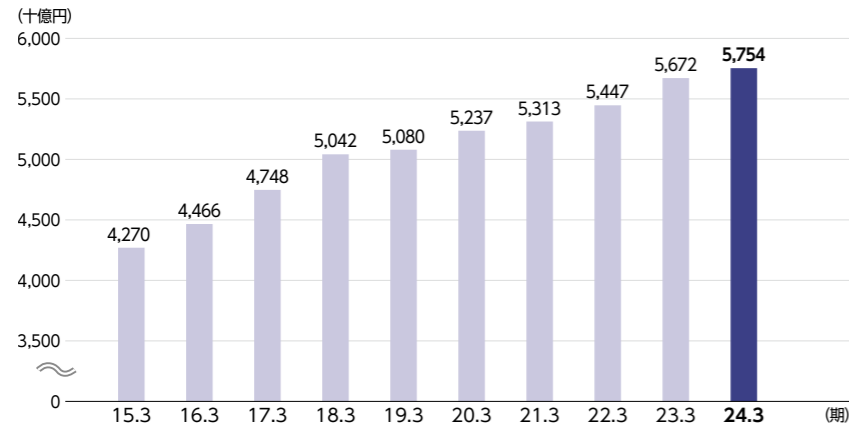
<sup>\*5</sup> 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー



# 財務・非財務ハイライト (3月31日に終了した各決算期)

財務

## 売上高

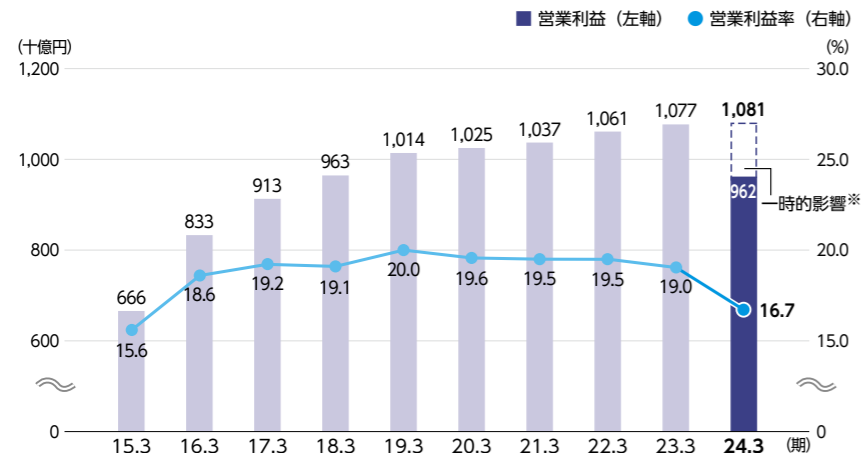


前期比 **+1.5%**

**5兆7,540億円**

エネルギー事業収入やモバイル通信料収入(ローミング収入等含む)の減少等があったものの、コーポレートDX・ビジネスDX・事業基盤サービスで構成されるNEXTコア事業の成長による収入の増加等により、前期比1.5%増となる5兆7,540億円となりました。

## 営業利益

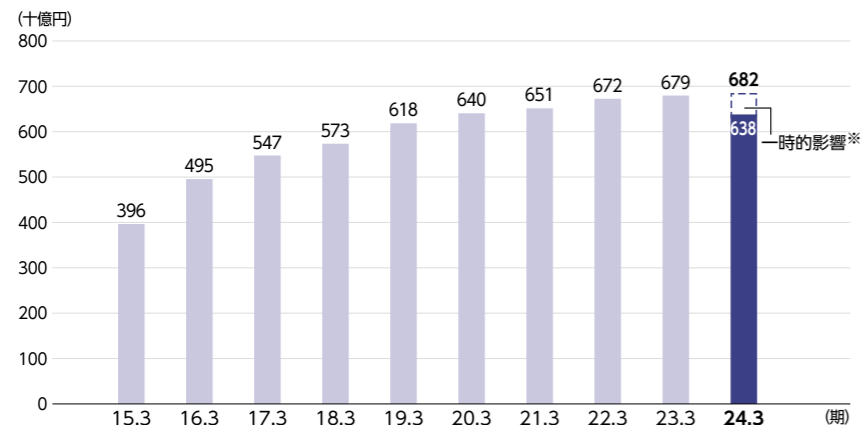


前期比 **-10.7%**

**9,616億円**

NEXTコア事業の成長による収入の増加等があったものの、ミャンマー通信事業リース債権引当、低稼働通信設備の減損・撤去引当の計上やモバイル通信料収入(ローミング収入等含む)の減少等により、前期比10.7%減となる9,616億円となりました。

## 親会社の所有者に帰属する当期利益



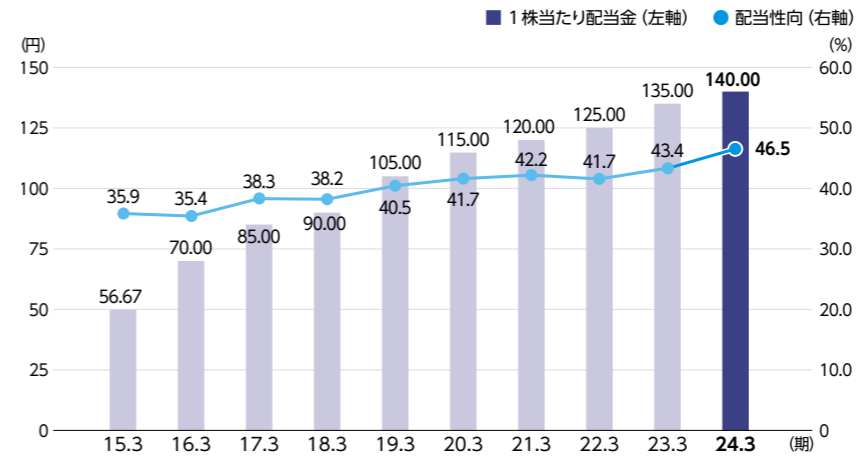
前期比 **-6.1%**

**6,379億円**

営業利益の減少等により、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比6.1%減となる6,379億円となりました。

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

## 1株当たり配当金



前期比 **+5.00円**

**140.00円**

年間配当金は前期比5円増配となる140円、連結配当性向は46.5%となりました。また、25.3期は5円増配の145円を予定し、23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 **+7,430億円** (前期末比 **+3,330億円**)

**2兆3,944億円** (1兆8,733億円)

借入金等が増加したことにより、有利子負債は前期末比7,430億円増(金融事業除き3,330億円増)となる2兆3,944億円(1兆8,733億円)となりました。

## D/Eレシオ

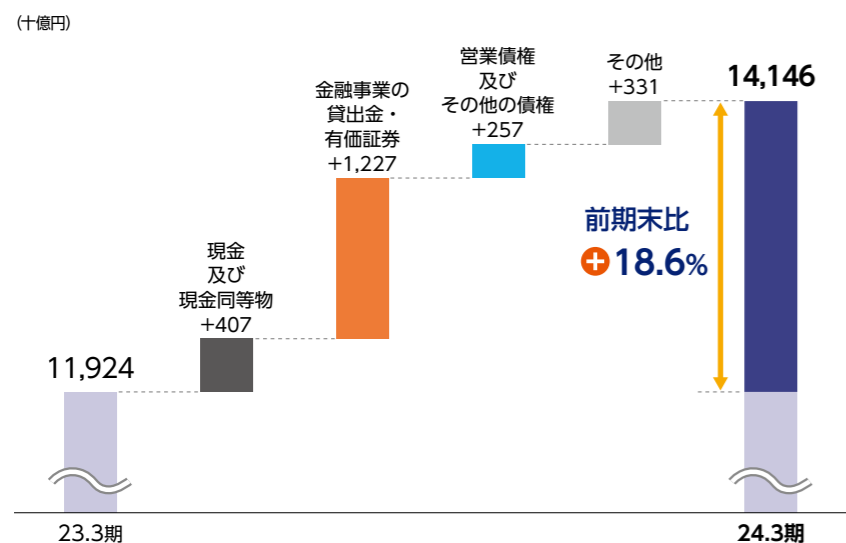
前期末比 **+0.13**

**0.46倍**

有利子負債が増加したため、D/Eレシオは前期末比で0.13増の0.46倍となりました。

財務

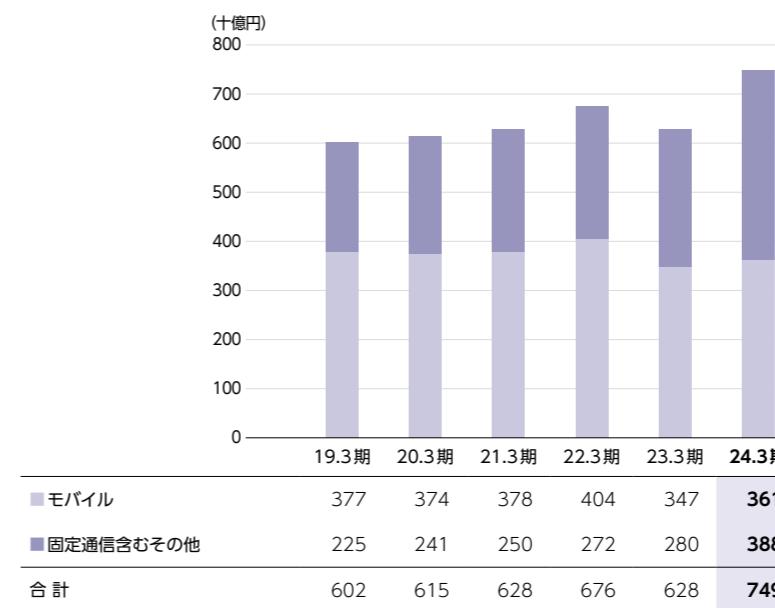
資産



前期末比 **+2兆2,225億円**  
**14兆1,461億円**

退職給付に係る資産等が減少したものの、金融事業の貸出金、現金及び現金同等物等が増加したことにより、前期末と比較し、2兆2,225億円増加し、14兆1,461億円となりました。

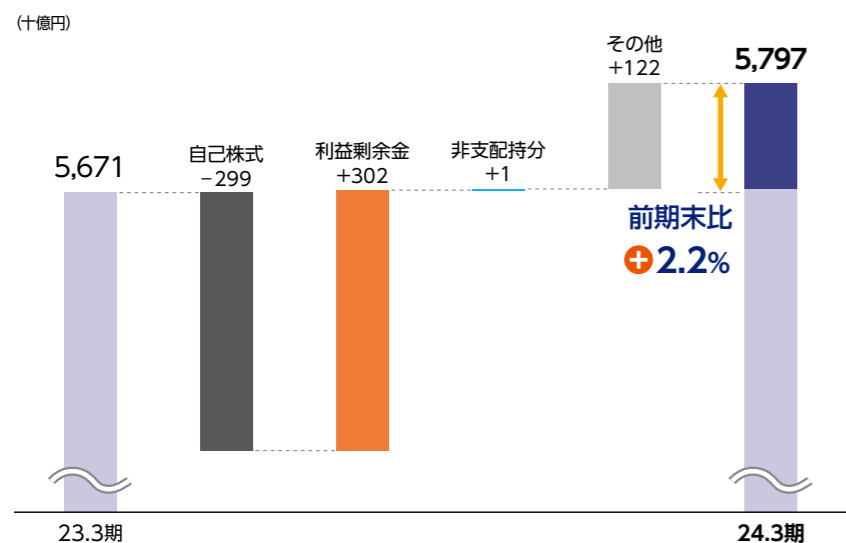
設備投資額 (支払ベース)



前期比 **+1,218億円**  
**7,493億円**

前期と比較し、カナダのデータセンター事業に係る有形固定資産の取得等による支出の増加等により、1,218億円増加し、7,493億円となりました。

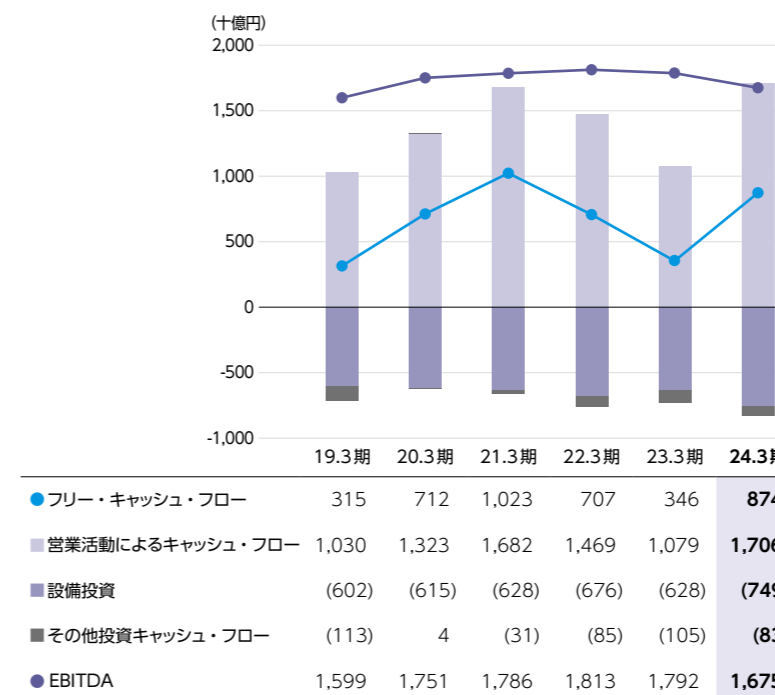
資本



前期末比 **+1,266億円**  
**5兆7,972億円**

親会社の所有者に帰属する持分の増加等により、5兆7,972億円となりました。

フリー・キャッシュ・フロー



前期末比 **+5,277億円**  
**8,741億円**

営業活動によるキャッシュ・フロー(収入)は、前期と比較し、金融事業の貸出金や割賦債権等の営業債権及びその他の債権の増加幅が大きくなったものの、金融事業の預金の増加幅が大きくなったこと等により、6,276億円増加し、1兆7,065億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、カナダのデータセンター事業に係る有形固定資産の取得等による支出の増加等により、1,000億円増加し、8,324億円の支出となりました。

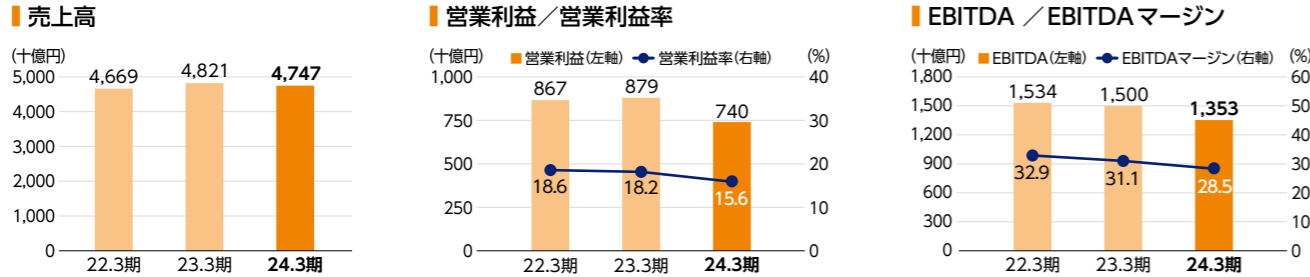


財務

セグメント別業績ハイライト

パーソナルセグメント

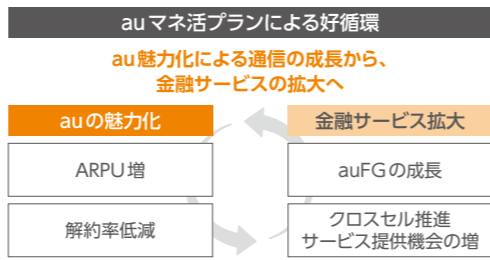
パーソナルセグメントでは、個人のお客さま向けにサービスを提供しています。日本国内においては、「au」「UQ mobile」「povo」のマルチブランドで提供する5G通信サービスを中心に、金融、エネルギー、LXなどの各種サービスを連携し拡充することで、新たな付加価値・体験価値の提供を目指していることに加え、地域のパートナーの皆さまとともに、デジタルデバイス解消とサステナブルな地域共創の実現を目指しています。海外においては、国内で培った事業ノウハウを生かし、ミャンマーとモンゴルの個人のお客さま向けに、通信サービス、金融サービスおよび映像等のエンターテインメントサービスの提供にも積極的に取り組んでいます。当期の売上高は、前期と比較し、エネルギー事業収入やモバイル通信料収入（ローミング収入等含む）の減少等により、4兆7,472億円（前期比1.5%減）となりました。営業利益は、前期と比較し、ミャンマー通信事業リース債権引当、低稼働通信設備の減損・撤去引当の計上やモバイル通信料収入（ローミング収入等含む）の減少等により、7,404億円（前期比15.8%減）となりました。



24.3期より、IFRS第17号を適用しています。また、一部事業部門のセグメントを「パーソナルセグメント」から「ビジネスセグメント」「その他」へ変更しています。これに伴い、23.3期について、組替後の実績に変更しています。

成長領域

auでは、2023年9月に、携帯業界として初めて<sup>\*1</sup>、金融サービス利用時の特典が上乗せされるスマートフォン向け料金プラン「auマネ活プラン」の提供を開始しました。多くのお客さまからご好評をいただき、開始から7ヵ月で70万契約を突破しました。auマネ活プランにご加入いただくと、解約率は約25%改善、通信ARPUは約10%増加し、エンゲージメントとARPU向上に貢献することが実績として出ています。



**セットプランの提案**

エンゲージメント・ARPU向上に貢献

**auマネ活プラン**

使い放題MAX + 金融特典

開始から7ヵ月で **70万契約突破**<sup>\*2</sup>

解約率 <sup>*3</sup>	通信ARPU <sup>*4</sup>
auマネ活プラン vs 他使い放題MAXプラン	auマネ活プラン加入により
<b>約25%改善</b>	<b>約10%増加</b>

**パートナー連携**

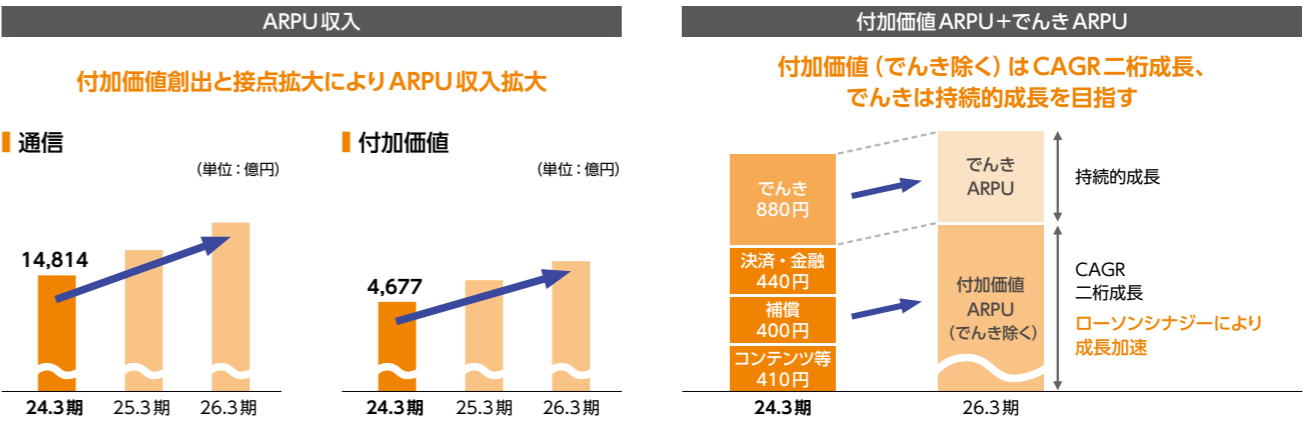
ローソンと付加価値サービス提供強化

ローソンで何か“いいこと”

<sup>\*1</sup> 2023年8月時点、MMD研究所調べ。4キャリア・MVNO主要20ブランドとの比較（過去10年間）料金プラン加入で銀行の預金利率・証券の投資信託ポイント還元率がアップするというサービス特徴において  
<sup>\*2</sup> 2024年3月末時点 <sup>\*3</sup> 2023年9月auマネ活プラン加入者とauマネ活プラン以外の使い放題MAXプラン加入者の2024年2月までの解約率を比較  
<sup>\*4</sup> 2024年1月のauマネ活プラン加入者実績より加入前後のARPUを分析

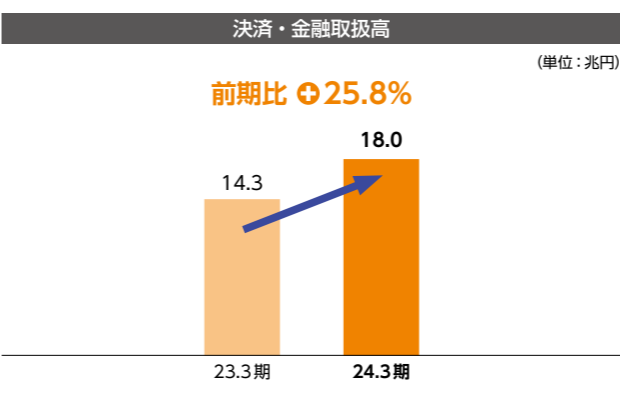
成長領域 1 マルチブランドARPU収入

成長戦略の推進により付加価値創出に注力し、決済・金融、補償、コンテンツ、でんき等に加え、ローソンとのシナジーも活用しながら通信と付加価値双方のARPU収入を伸ばしていきます。



成長領域 2 金融

金融事業は強みの銀行やクレジットカード事業の会員基盤を中心に決済・金融取扱高も増え、業績は好調に推移し、営業利益は昨年度の一時的影響除きで前期比142億円増の337億円となりました。

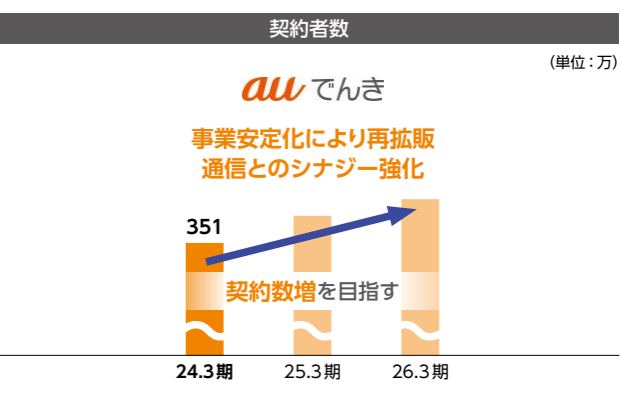


**主要KPI (2024年3月末時点)**

auじぶん銀行口座数	2024年4月 600万 会員突破
au PAY カード会員数	944万 (前期比 +89万)
うち、ゴールドカード会員数	115万 (前期比 +33万)
auカブコム証券口座数	170万 (前期比 +16万)

成長領域 3 エネルギー

エネルギー事業は事業安定化に向けた取り組みを実施し、営業利益は前期比160億円増の117億円となりました。契約数増、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みにより持続的成長を目指します。



**脱炭素関連事業**

カーボンニュートラル貢献と成長を両立

au リニューアルエナジー

太陽光を中心とした再エネ発電開発を加速

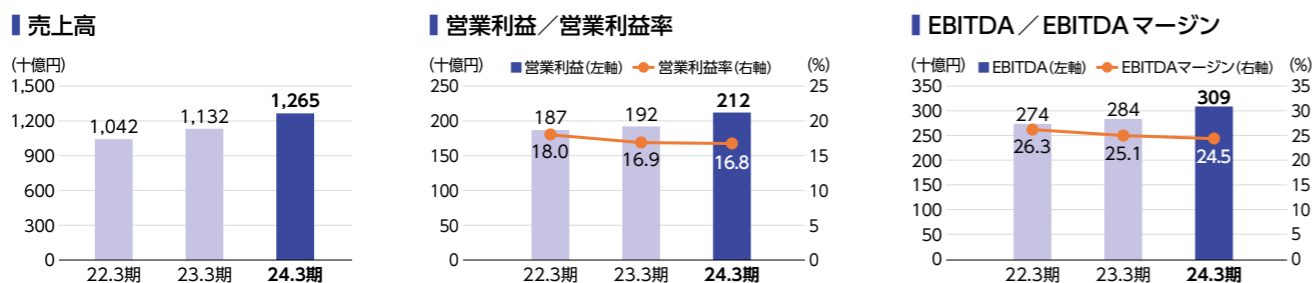
ENERES

脱炭素支援事業による成長

財務

セグメント別業績ハイライト  
ビジネスセグメント

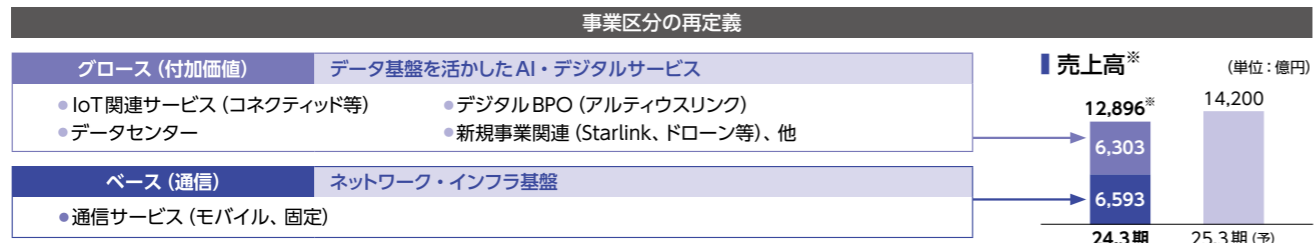
ビジネスセグメントでは、日本国内および海外において、幅広い法人のお客さま向けに、スマートフォン等のデバイス、ネットワーク、クラウド等の多様なソリューションに加え、「TELEHOUSE」ブランドでのデータセンターサービス等を提供しています。引き続き、5G通信を中心にIoTやDXなどを活用したソリューションを、パートナー企業との連携によってグローバルにワンストップで提供し、お客さまのビジネスの発展・拡大をサポートしていきます。また、日本国内の中小企業のお客さまについては、連結子会社のKDDIまとめてオフィスグループによる地域に密着したサポート体制を全国規模で実現しています。当期の売上高は1兆2,647億円(前期比11.7%増)、営業利益は、前期と比較し、売上高の増加等により、2,119億円(前期比10.7%増)となりました。



24.3期より、一部事業部門のセグメントを「パーソナルセグメント」から「ビジネスセグメント」「その他」へ変更しています。これに伴い、23.3期について、組替後の実績に変更しています。

成長領域

ネットワーク・インフラ基盤をベースとした上で、IoT、データセンター等AI・デジタル付加価値をグロース領域として積み重ねていきます。



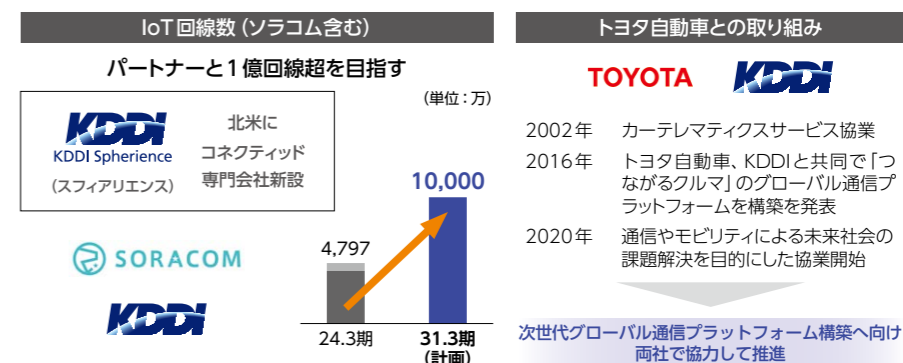
- ✓ AI・データ活用による通信+付加価値モデルの推進強化に向けた再定義
- ✓ 従来のNEXTコア「コーポレートDX」「ビジネスDX」「事業基盤」定義について、「コーポレートDX」と「ビジネスDX」の境界が薄れつつある環境も考慮

\* 25.3期より一部事業部門のセグメントを変更したことに伴い、24.3期について組替後の実績に変更しています

成長領域 1 IoT関連

当社のIoT累計回線数は2024年3月に4,197万回線を超え、国内トップシェアとなっています。約20年にわたる豊富な運用実績と保守管理体制を強みに、社会インフラ(コネクティッドカーや、電力・ガスのスマートメーター等)とグローバル領域で大きく伸長しており、中期的には2025年度内に5,400万回線の到達を目指すなど、サステナブルな産業・インフラ環境の実現に貢献しています。なかでも、コネクティッド事業の拡大を牽引するコネクティッドカーについては、海外自動車メーカーへのコネクティッドカー向け通信サービスの提供や、クルマ以外のさまざまな製品、幅広い産業へのプラットフォームの提供などを行っています。加えて、2024年4月には、コネクティッド事業の一層の拡大を見据え、米国にコネ

クティッド事業推進を専業とする「KDDI Spherience (スフィアリエンス), LLC」スウェーデンに運用子会社を開業しました。今後も新たな付加価値を生み出すために、さまざまな産業へコネクティッドサービスを提供し、法人のお客さまのDX加速を支援していきます。



成長領域 2 データセンター

世界各国でのコネクティビティデータセンターの旺盛な需要に応えるべく、2023年5月にTELEHOUSEバンコクを開業し、10月にはフランスのTELEHOUSEパリ・マニキャンパスに拡張第4棟を、ドイツにはTELEHOUSEフランクフルトキャンパスに5棟目を、それぞれ開業しました。また、2023年6月にカナダのAllied Properties REITとの間でデータセンター事業の譲渡契約を締結し、2024年4月にTELEHOUSEカナダとしての事業を開始しました。なお、欧州やタイのデータセンターは100%再生可能エネルギーを利用した運営を実現しています。当社は30年以上にわたり、世界10カ国以上で「TELEHOUSE」ブランドでデータセンター事業を展開しています。今後も各地域の環境に配慮しながら世界規模で事業を推進・拡大し、「最も相互接続のしやすい高品質なコネクティビティデータセンター」を目指し、法人のお客さまのグローバルビジネスを支援していきます。

着実な市場成長と高収益によりさらなる事業成長を目指す			
	市場成長 (2023-2028)	事業規模	収益性
コネクティビティDC	CAGR* 11%	中	高
ハイパースケールDC	CAGR* 24%	大	低

\*出典: Structure Research 2023

カナダのコネクティビティ強化

カナダNo.1のコネクティビティDC 事業譲渡契約を2023年6月に締結

コネクティビティ強化  
提供スペースの拡張

さらなる価値向上

トロント中心の好立地に3物件

成長領域 3 デジタルBPO

2023年9月、当社の連結子会社である株式会社KDDIエボルバと、三井物産株式会社の持分法適用会社であるりらいあコミュニケーションズ株式会社が経営統合を行い、アルティウスリンク株式会社が発足しました。コンタクトセンター業界における、生成AIを活用した消費者接点のデジタル化等、サービスの高度化を進め、国内外で展開するデジタルBPO\*1事業によるお客さま企業の成長に貢献していきます。

経営統合による新会社発足

KDDI Evolva | Relia, Inc. | 三井物産グループ

Altius Link

新会社の強み  
デジタルコンタクトセンターによるCX向上提案力  
北米・アジアをはじめとするグローバル展開

コンタクトセンター/BPO業界 業界第2位のポジション

売上高\*2 約2,400億円

スケールメリットとシナジーを創出し、さらに成長

\*1 人的リソースのみで業務受託するのではなく、AIなどのデジタル技術を活用し、受託業務の効率化を実現した上で一連業務のアウトソーシングを受託するBPO手法  
\*2 両社の23.3期通期実績を単純合算。KDDIエボルバはグループ内取引を含む



非財務

第三者保証を受けた最新のデータに  を付しています

	パウンダリ	単位	20.3期		21.3期		22.3期		23.3期		24.3期		注記		
			t	%	t	%	t	%	t	%	t	%			
CO <sub>2</sub> 排出量	Scope1 <sup>*1</sup>	直接排出	単体	t.%	6,581	0.10	5,746	0.09	7,976	0.13	5,747 <input checked="" type="checkbox"/>	0.09	5,451	0.10	※1 重油、軽油、灯油、都市ガス
	Scope2 <sup>*2</sup>	エネルギー起源の間接排出	単体	t.%	1,041,559	16.13	1,049,105	16.28	1,090,954	17.71	944,876 <input checked="" type="checkbox"/>	15.23	641,922	11.42	※2 CO <sub>2</sub> 排出量算出について、電力消費量の排出量は電気事業者別排出係数を使用
	Scope3 <sup>*3</sup>	購入した製品・サービス	単体	t.%	3,529,472	54.65	3,581,713	55.57	3,373,587	54.77	3,388,959	54.64	3,251,795 <input checked="" type="checkbox"/>	57.84	※3 環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量の算定に関する基本ガイドラインの概要」に記載されている排出係数を使用
		資本財	単体	t.%	1,584,908	24.54	1,486,988	23.07	1,367,518	22.20	1,464,526	23.61	1,477,618 <input checked="" type="checkbox"/>	26.28	※4 重油、軽油、灯油(都市ガス、LPガスを除く)。「地球温暖化対策の推進に関する法律」(温対法)に基づく温室効果ガスの算出・報告公表制度において適用される排出係数を使用
		Scope1、2に含めない燃料およびエネルギー関連活動	単体	t.%	40,188	0.62	41,729	0.65	43,950	0.71	153,839	2.48	117,113 <input checked="" type="checkbox"/>	2.08	※5 KDDI単体および認定を受けたKDDIチャレンジジド、KDDIエンジニアリングで雇用されている障がい者を対象として算出。実績は翌年度6月時点の数値を掲載
		輸送、配送(上流)	単体	t.%	7,408	0.11	7,183	0.11	12,035	0.20	6,292	0.10	5,072 <input checked="" type="checkbox"/>	0.09	※6 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
		事業から出る廃棄物	単体	t.%	413	0.01	464	0.01	485	0.01	160 <sup>*10</sup>	0.01	141 <input checked="" type="checkbox"/>	0.00	※7 「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。20.3期-22.3期は「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4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4第2号における育児休業等及び育児目的休暇の取得割合を算出。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期は育児目的休暇を含まず、第71条の4第1号における育児休業等の取得割合を算出する方法に変更。23.3期を第71条の4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
		出張	単体	t.%	4,955	0.08	662	0.01	908	0.01	6,114	0.10	6,271 <input checked="" type="checkbox"/>	0.11	※8 全労働者
		雇用者の通勤	単体	t.%	5,043	0.08	1,897	0.03	2,430	0.04	2,088	0.03	1,777 <input checked="" type="checkbox"/>	0.03	※9 主な子会社
		リース資産(上流)	単体	t.%	784	0.01	514	0.01	527	0.01	527	0.01	487 <input checked="" type="checkbox"/>	0.01	※10 数値に誤記があり訂正(2024年8月) 修正前: 464 修正後: 160
		輸送、配送(下流)	単体	t.%	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0 <input checked="" type="checkbox"/>	0.00	※11 数値に誤記があり訂正(2024年8月) 修正前: 5,252,273 修正後: 5,251,969
		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 <input checked="" type="checkbox"/>	0.00	※12 数値に誤記があり訂正(2024年8月) 修正前: 6,202,895 修正後: 6,202,591
	販売した製品の使用	単体	t.%	237,008	3.67	268,754	4.17	259,227	4.21	228,485	3.68	113,206 <input checked="" type="checkbox"/>	2.01		
	販売した製品の廃棄	単体	t.%	205	0.00	150	0.00	127	0.00	979	0.02	918 <input checked="" type="checkbox"/>	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 <input checked="" type="checkbox"/>	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 <input checked="" type="checkbox"/>	0.00		
	投資	単体	t.%	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0 <input checked="" type="checkbox"/>	0.00		
Scope3合計	単体	t.%	5,410,384	83.77	5,390,054	83.63	5,060,794	82.16	5,251,969 <sup>*11</sup>	84.67	4,974,398 <input checked="" type="checkbox"/>	88.48			
Scope1+2排出量合計	単体	t	1,048,140		1,054,850		1,098,929		950,622 <input checked="" type="checkbox"/>		641,922				
Scope1+2+3排出量合計	単体	t	6,458,524		6,444,904		6,159,723		6,202,591 <sup>*12</sup> <input checked="" type="checkbox"/>		5,621,771				
連結	Scope1排出量	燃料	連結	t	25,169		25,420		27,687		88,383 <input checked="" type="checkbox"/>		28,432		
	Scope2排出量 <sup>*2</sup> (マーケットベース)	電力、蒸気・冷温水	連結	t	1,352,131		1,296,381		1,492,048		1,318,013 <input checked="" type="checkbox"/>		975,173		
	Scope1+2排出量合計(マーケットベース)		連結	t	1,377,300		1,321,801		1,519,735		1,406,396 <input checked="" type="checkbox"/>		1,003,605		
	Scope2排出量(ロケーションベース)	電力、蒸気・冷温水	連結	t	1,486,924		1,475,724		1,614,118		1,475,170 <input checked="" type="checkbox"/>		1,411,040		
電力消費量	電力消費量	単体	千kWh	2,262,524		2,357,458		2,468,974		2,216,734 <input checked="" type="checkbox"/>		2,162,465			
	電力消費量	連結	千kWh	3,079,800		3,198,506		3,634,732		3,387,049 <input checked="" type="checkbox"/>		3,328,127			
	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	169,349		338,319		379,173		488,544 <input checked="" type="checkbox"/>		967,131			
燃料消費量	燃料消費量 <sup>*4</sup>	単体	KL	544		345		364		546 <input checked="" type="checkbox"/>		393			
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	903,111		947,613		1,009,802		1,039,214 <input checked="" type="checkbox"/>		1,043,504			
再生可能エネルギー(事業)	再生エネルギー発電量	単体	千kWh	17,406		17,566		17,664		16,649		16,240			
水使用量	水使用量(水道水または上水、中水、井水(ただし下水を除く))	連結	m <sup>3</sup>	674,869		1,156,206		1,630,890		2,050,273 <input checked="" type="checkbox"/>		1,803,453			
廃棄物	産業廃棄物排出量(非有害産業廃棄物(通信設備、自社ビルの生活ゴミ))	連結	t	3,753		3,319		4,822		4,216 <input checked="" type="checkbox"/>		8,069			
	マテリアルリサイクル量	連結 <sup>*9</sup>	t	—		—		—		1,571		285			
紙資源	紙消費量	単体	t	9,512		8,798		5,313		6,809		6,370			
	請求書のWEB化による紙削減量	単体	t	4,207		4,962		5,180		5,358		5,548			
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	279		258		260		217		192			
	マテリアルリサイクル率	単体	%	99.8		99.8		99.8		99.8		99.8			
従業員数	連結従業員数	連結	名	44,952		47,320		48,829		49,659		61,288			
	連結外国人従業員数	連結	名	4,393		4,581		5,111		5,833		15,367			
勤続年数	平均勤続年数(男性)	単体	年	18.4		18.3		17.7		18.0		17.2			
	平均勤続年数(女性)	単体	年	15.9		15.5		15.6		15.6		15.3			
離職率	離職率(男性)	単体	%	1.30		1.09		2.13		2.45		1.72			
	離職率(女性)	単体	%	2.03		1.47		2.44		2.97		1.53			
採用	新卒女性比率	単体	%	31.1		32.4		33.6		33.9		28.4			
	中途採用比率	単体	%	32.7		38.1		39.7		45.0		56.3			
障がい者雇用促進	障がい者雇用率 <sup>*5</sup>	単体	%	2.53		2.50		2.58		2.54		2.62			
女性活躍推進	管理職に占める女性労働者の割合 <sup>*6</sup>	単体	%	—		—		—		8.6		8.9 <input checked="" type="checkbox"/>			
	男性労働者の育児休業取得率 <sup>*7</sup>	単体	%	9.8		18.6		30.9		71.8		58.1 <input checked="" type="checkbox"/>			
	労働者の男女の賃金の差異 <sup>*8</sup>	単体	%	—		—		—		77.0		78.7 <input checked="" type="checkbox"/>			

## 連結財務諸表

※注記事項などの詳細情報は、KDDI WEB サイト掲載の「第40期有価証券報告書」をご参照ください

### 連結財政状態計算書

KDDI株式会社および子会社  
23.3期および24.3期

百万円

	23.3期	24.3期
<b>資産</b>		
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	2,595,721	2,786,933
使用権資産	393,935	425,173
のれん	541,058	568,134
無形資産	1,048,396	1,062,683
持分法で会計処理されている投資	261,169	301,037
金融事業の貸出金	2,038,403	3,200,059
金融事業の有価証券	411,063	413,767
その他の長期金融資産	304,106	391,453
退職給付に係る資産	62,911	5,096
繰延税金資産	12,203	17,948
契約コスト	637,534	685,310
その他の非流動資産	29,924	36,678
非流動資産合計	8,336,424	9,894,271
<b>流動資産</b>		
棚卸資産	99,038	91,290
営業債権及びその他の債権	2,445,250	2,702,152
金融事業の貸出金	304,557	367,593
コールローン	53,944	28,237
その他の短期金融資産	60,158	30,662
未収法人所得税	2,663	2,384
その他の流動資産	141,236	142,263
現金及び現金同等物	480,252	887,207
流動資産合計	3,587,098	4,251,789
<b>資産合計</b>	<b>11,923,522</b>	<b>14,146,060</b>

百万円

	23.3期	24.3期
<b>負債及び資本</b>		
<b>負債</b>		
<b>非流動負債</b>		
借入金及び社債	914,233	1,577,370
金融事業の預金	64,829	112,730
リース負債	286,437	292,003
その他の長期金融負債	10,309	10,166
退職給付に係る負債	11,739	11,801
繰延税金負債	188,101	235,723
引当金	52,414	47,800
契約負債	76,258	81,674
その他の非流動負債	12,366	11,804
非流動負債合計	1,616,687	2,381,071
<b>流動負債</b>		
借入金及び社債	337,961	407,013
営業債務及びその他の債務	801,927	899,125
金融事業の預金	2,652,723	3,713,407
コールマネー	—	37,972
債券貸借取引受入担保金	244,111	263,157
リース負債	112,805	118,016
その他の短期金融負債	6,894	7,762
未払法人所得税	129,404	161,152
引当金	25,398	21,953
契約負債	82,242	84,947
その他の流動負債	242,712	253,257
流動負債合計	4,636,176	5,967,762
<b>負債合計</b>	<b>6,252,863</b>	<b>8,348,833</b>
<b>資本</b>		
<b>親会社の所有者に帰属する持分</b>		
資本金	141,852	141,852
資本剰余金	279,371	310,587
自己株式	(545,833)	(845,093)
利益剰余金	5,220,504	5,522,578
その他の包括利益累計額	32,394	123,438
親会社の所有者に帰属する持分合計	5,128,288	5,253,362
<b>非支配持分</b>	<b>542,370</b>	<b>543,864</b>
<b>資本合計</b>	<b>5,670,659</b>	<b>5,797,226</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>11,923,522</b>	<b>14,146,060</b>



## 連結損益計算書

KDDI株式会社および子会社  
23.3期および24.3期

百万円

	23.3期	24.3期
<b>売上高</b>	5,671,762	5,754,047
売上原価	3,260,030	3,323,514
<b>売上総利益</b>	2,411,731	2,430,533
販売費及び一般管理費	1,408,391	1,503,680
その他の収益	71,629	32,951
その他の費用	3,790	8,165
持分法による投資利益	6,213	9,945
<b>営業利益</b>	1,077,393	961,584
金融収益	10,175	21,866
金融費用	8,658	10,215
その他の営業外損益	612	19,490
<b>税引前当期利益</b>	1,079,523	992,725
法人所得税費用	339,484	336,621
<b>当期利益</b>	740,039	656,104
<b>当期利益の帰属</b>		
親会社の所有者	679,113	637,874
非支配持分	60,926	18,230
<b>当期利益</b>	740,039	656,104

円

	23.3期	24.3期
<b>親会社の所有者に帰属する1株当たり当期利益</b>		
基本的1株当たり当期利益	311.01	301.26
希薄化後1株当たり当期利益	310.88	301.18

## 連結包括利益計算書

KDDI株式会社および子会社  
23.3期および24.3期

百万円

	23.3期	24.3期
<b>当期利益</b>	740,039	656,104
<b>その他の包括利益</b>		
純損益に振り替えられないことのない項目		
確定給付型年金制度の再測定額	12,526	(40,934)
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の公正価値変動額	(24,837)	60,123
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分相当額	(555)	(406)
合計	(12,865)	18,783
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	(1,042)	2,266
在外営業活動体の換算差額	19,935	42,036
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分相当額	1,672	(17)
合計	20,565	44,284
その他の包括利益合計	7,700	63,068
<b>当期包括利益合計</b>	747,738	719,172
<b>当期包括利益合計の帰属</b>		
親会社の所有者	680,084	690,726
非支配持分	67,655	28,446
合計	747,738	719,172

(注) 上記の計算書の項目は税引後で開示しています

## 連結持分変動計算書

KDDI株式会社および子会社  
23.3期および24.3期

2022年4月1日～2023年3月31日

百万円

	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の包括利益累計額	合計		
<b>2022年4月1日</b>	141,852	279,371	(299,827)	4,818,117	43,074	4,982,586	528,077	5,510,663
<b>会計方針の変更による累積的影響額</b>	—	—	—	3,682	348	4,030	—	4,030
修正再表示後の残高	141,852	279,371	(299,827)	4,821,799	43,422	4,986,617	528,077	5,514,694
<b>当期包括利益</b>								
当期利益	—	—	—	679,113	—	679,113	60,926	740,039
その他の包括利益	—	—	—	—	971	971	6,729	7,700
当期包括利益合計	—	—	—	679,113	971	680,084	67,655	747,738
<b>所有者との取引額等</b>								
剰余金の配当	—	—	—	(288,394)	—	(288,394)	(46,225)	(334,618)
その他の包括利益累計額から利益剰余金への振替	—	—	—	11,999	(11,999)	—	—	—
自己株式の取得及び処分	—	(41)	(250,152)	—	—	(250,192)	—	(250,192)
自己株式の消却	—	(5,313)	5,313	—	—	—	—	—
利益剰余金から資本剰余金への振替	—	4,014	—	(4,014)	—	—	—	—
支配継続子会社に対する持分変動	—	(445)	—	—	—	(445)	(7,137)	(7,582)
その他	—	1,786	(1,167)	—	—	619	—	619
所有者との取引額等合計	—	1	(246,005)	(280,408)	(11,999)	(538,412)	(53,361)	(591,773)
<b>2023年3月31日</b>	141,852	279,371	(545,833)	5,220,504	32,394	5,128,288	542,370	5,670,659

2023年4月1日～2024年3月31日

百万円

	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の包括利益累計額	合計		
<b>2023年4月1日</b>	141,852	279,371	(545,833)	5,220,504	32,394	5,128,288	542,370	5,670,659
<b>当期包括利益</b>								
当期利益	—	—	—	637,874	—	637,874	18,230	656,104
その他の包括利益	—	—	—	—	52,852	52,852	10,216	63,068
当期包括利益合計	—	—	—	637,874	52,852	690,726	28,446	719,172
<b>所有者との取引額等</b>								
剰余金の配当	—	—	—	(297,607)	—	(297,607)	(71,450)	(369,057)
その他の包括利益累計額から利益剰余金への振替	—	—	—	(38,192)	38,192	—	—	—
自己株式の取得及び処分	—	(66)	(300,000)	—	—	(300,066)	—	(300,066)
企業結合による変動	—	46,544	—	—	—	46,544	30,333	76,877
支配継続子会社に対する持分変動	—	(15,098)	—	—	—	(15,098)	14,055	(1,043)
その他	—	(164)	739	—	—	575	110	685
所有者との取引額等合計	—	31,216	(299,261)	(335,799)	38,192	(565,652)	(26,953)	(592,605)
<b>2024年3月31日</b>	141,852	310,587	(845,093)	5,522,578	123,438	5,253,362	543,864	5,797,226

## 連結キャッシュ・フロー計算書

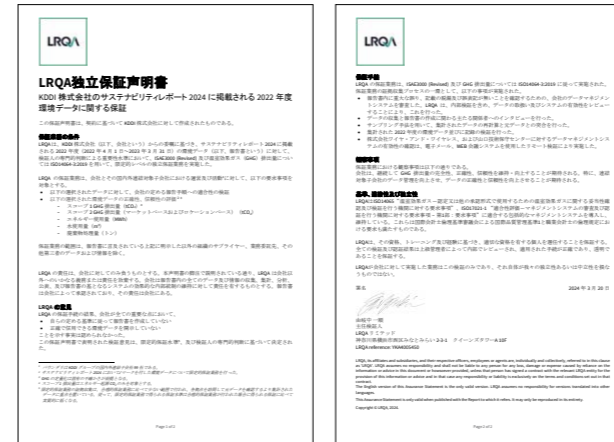
KDDI株式会社および子会社  
23.3期および24.3期

	23.3期	24.3期
百万円		
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前当期利益	1,079,523	992,725
減価償却費及び償却費	697,152	687,349
減損損失	2,354	9,607
損失評価引当金繰入額	3,772	100,067
持分法による投資損益(利益)	(6,213)	(9,945)
固定資産売却損益(利益)	(1,581)	(579)
受取利息及び受取配当金	(9,914)	(8,075)
支払利息	7,142	8,813
営業債権及びその他の債権の増減額(増加額)	(108,567)	(243,859)
営業債務及びその他の債務の増減額(減少額)	5,396	78,290
金融事業の貸出金の増減額(増加額)	(752,583)	(1,223,112)
金融事業の預金の増減額(減少額)	500,047	1,108,586
金融事業の借入金の増減額(減少額)	(5,400)	410,000
コールローンの増減額(増加額)	(8,881)	25,707
コールマネーの増減額(減少額)	(141,348)	37,972
債券貸借取引受入担保金の増減額(減少額)	244,111	19,046
棚卸資産の増減額(増加額)	(24,421)	7,635
退職給付に係る資産の増減額(増加額)	(18,190)	57,815
退職給付に係る負債の増減額(減少額)	(757)	(733)
その他	(99,947)	(81,572)
小計	1,361,693	1,975,739
利息及び配当金の受取額	13,468	11,903
利息の支払額	(6,768)	(8,526)
法人所得税の支払額	(292,659)	(274,993)
法人所得税の還付額	3,134	2,376
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	1,078,869	1,706,498
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	(394,652)	(523,940)
有形固定資産の売却による収入	3,754	413
無形資産の取得による支出	(239,473)	(225,590)
金融事業の有価証券の取得による支出	(385,468)	(368,055)
金融事業の有価証券の売却または償還による収入	311,511	324,702
その他の金融資産の取得による支出	(8,900)	(60,854)
その他の金融資産の売却または償還による収入	1,892	8,317
子会社の支配獲得による支出	—	(6,659)
子会社の支配獲得による収入	—	27,450
関連会社株式の取得による支出	(9,847)	(1,848)
子会社及び関連会社株式の売却による収入	—	3,481
その他	(11,297)	(9,849)
投資活動によるキャッシュ・フロー合計	(732,480)	(832,433)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入の純増加額(減少額)	49,983	123,626
社債発行及び長期借入による収入	200,000	416,000
社債償還及び長期借入返済による支出	(200,500)	(219,020)
リース負債の返済による支出	(128,288)	(128,974)
非支配持分からの子会社持分取得による支出	(7,002)	(4,741)
非支配持分からの払込みによる収入	49	16,938
非支配持分への払戻しによる支出	—	(11,434)
自己株式の取得による支出	(250,152)	(300,000)
自己株式の売却による収入	—	0
配当金の支払額	(287,117)	(297,575)
非支配持分への配当金の支払額	(46,810)	(71,297)
その他	(0)	(1)
財務活動によるキャッシュ・フロー合計	(669,837)	(476,477)
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	7,087	9,367
<b>現金及び現金同等物の増加額(減少額)</b>	(316,361)	406,955
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	796,613	480,252
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	480,252	887,207

## 外部保証

### 環境データ

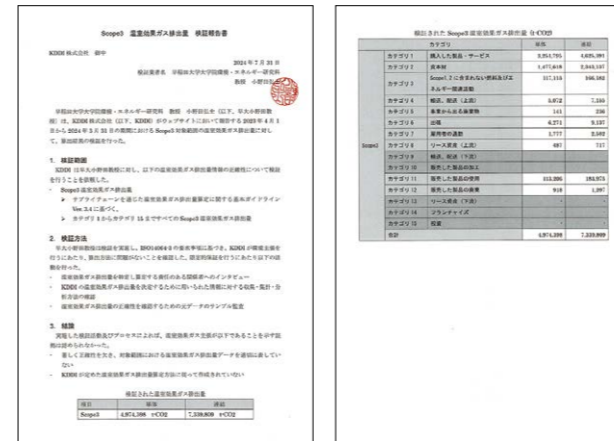
#### ■ LRQAによる第三者保証(限定的保証)



〈対象データ〉

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

#### ■ 早稲田大学による第三者検証(限定的保証)

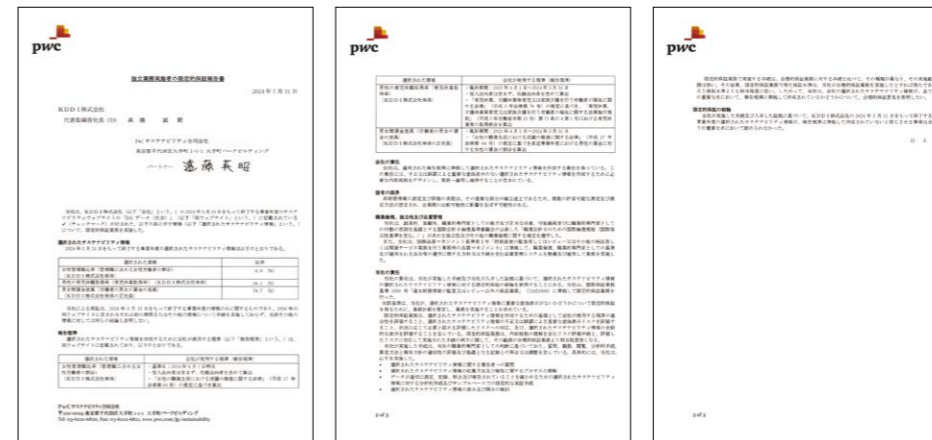


〈対象データ〉

- スコープ3 温室効果ガス排出量

### 社会データ

#### ■ PwCサステナビリティ合同会社による第三者保証(限定的保証)



〈対象データ〉

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

第三者保証



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

※取締役会の決議事項

## IR基本方針

KDDIは、株主・投資家の皆さまとの信頼関係の構築を経営の最重点事項と位置付け、企業価値経営の実践、積極的な情報開示、コミュニケーションの充実をお約束致します。



## 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。



## 24.3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。24.3期は対面や訪問、オンラインミーティングを適宜活用し、延べ659回のミーティングを実施しました(国内・海外での証券会社主催のカンファレンス参加10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としています。

### 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。

スモールミーティングにおいては、一部説明会について、当社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、24.3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2023・優良賞」に選ばれた他、一般社団法人日本IR協議会「IR向上企業プレミアム」に選定されました。また、昨年発行の「サステナビリティ統合レポート2023」は、GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」延べ70社のうちの1社に選定されました。

# 会社概要

(2024年3月31日時点)

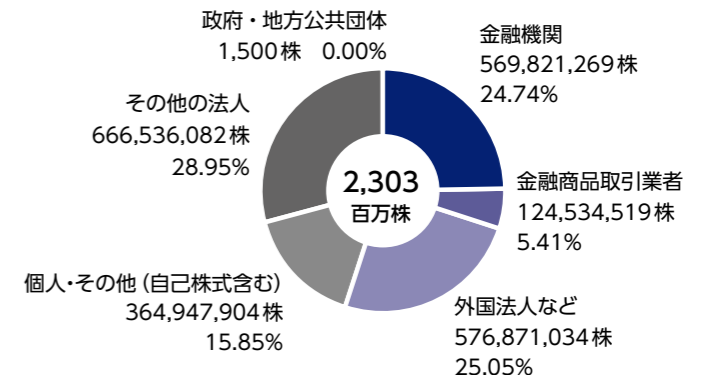
社名	KDDI株式会社
創業	1984年6月1日 (KDDIは2000年10月DDI、KDD、IDOの3社合併により発足)
事業内容	電気通信事業
本社所在地	〒102-8460 東京都千代田区飯田橋三丁目10番10号
本店所在地	〒163-8003 東京都新宿区西新宿二丁目3番2号
代表取締役社長 CEO	高橋 誠
資本金	141,852百万円
従業員数	61,288名 (連結ベース)

# 株式の状況

(2024年3月31日時点)

証券コード	9433
発行可能株式総数	4,200,000,000株
発行済株式総数	2,302,712,308株
株主数	553,939名

### 所有者別分布状況



### 大株主

氏名または名称	持株数(株)	持株比率(%)
京セラ株式会社	335,096,000	16.08
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	334,088,600	16.03
トヨタ自動車株式会社	253,094,600	12.14
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	144,545,100	6.93
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	33,822,275	1.62
JPモルガン証券株式会社	28,969,873	1.39
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	22,193,078	1.06
JP MORGAN CHASE BANK 385781	21,562,519	1.03
SMBC日興証券株式会社	20,148,850	0.96
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	18,439,375	0.88

※当社は、自己株式219,384,141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(1,074,019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