



投資家の皆さまへ

# INTEGRATED REPORT 2021

統合レポート2021

## Our Management

CEOメッセージ	02
価値創造の軌跡	08
価値創造プロセス	10

## Our Future

持続的な成長に向けて	12
マルチブランド戦略	14
ライフデザイン領域における au 経済圏拡大	16
成長領域～ビジネスセグメント	18

## Our Discipline

CFOメッセージ	20
連結業績ハイライト	24
財務・非財務ハイライト	26

## Index

# 持続的な成長と 中長期的な企業価値向上の実現

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、KDDIは「中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期)」の達成に向けて取り組むことで、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現してまいります。

# Tomorrow

## 編集方針:財務情報・非財務情報の開示について

本統合レポートは、Value Reporting Foundation (VRF: 価値報告財団。IIRCとSASBの合併により発足)をはじめとした複数のガイドライン・フレームワークに基づき、投資家の皆さまが特に必要とされる基礎情報・財務データ・経営戦略・サステナビリティ情報を抽出して掲載しています。環境・社会側面の非財務情報を拡充した「サステナビリティレポート 2021」をはじめ、本統合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、当社のWEBサイトをご参照ください。

なお、当社は、2016年3月期より国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。本冊子において、明確な記載がないものについては、2014年3月期までは日本基準、2015年3月期以降はIFRSに準拠した表示としています。

## (WEB) 財務情報など



投資家情報 (IR) • 有価証券報告書 • 決算短信  
• コーポレート・ガバナンス • 事業等のリスク  
<https://www.kddi.com/corporate/ir/>

Our Sustainability

KDDI Sustainable Action . . . . . 28  
 非財務情報と企業価値の相関を探る  
 . . . . . 30  
 KDDIの気候変動への対応 . . . . . 32  
 KDDIの人財 . . . . . 34  
 マテリアリティKPI . . . . . 36

Our Performance

国内市場とKDDI . . . . . 38  
 連結損益計算書分析 . . . . . 41  
 連結財政状態計算書分析 . . . . . 42  
 設備投資/キャッシュ・フロー分析  
 . . . . . 43  
 セグメント別分析 . . . . . 44

Our Governance

役員 . . . . . 50  
 社外取締役メッセージ . . . . . 52  
 コーポレート・ガバナンス . . . . . 54  
 リスクマネジメント・内部統制 . . . . . 59  
 コンプライアンス . . . . . 62  
 情報開示とIR . . . . . 63

Corporate Data

連結財務諸表 . . . . . 64  
 会社概要/株式の状況 . . . . . 69



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。

ブランドメッセージ



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

事業戦略・財務目標

中期経営計画 P. 07

持続的成長に向けて

P. 12

経営基盤強化

CFOメッセージ P. 20

(WEB) 非財務情報など



サステナビリティ  
<https://www.kddi.com/corporate/csr/>



研究開発(R&D)  
<https://www.kddi.com/corporate/r-and-d/>

将来見通しの記述について

この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づけられた」通信市場において、新たな顧客を獲得するための、発展的かつ魅力的なサービスを提供し続ける能力などがあげられます。

## CEOメッセージ

# Tomorrow, Together

## 5Gを核に新たなライフスタイルを提案し、 共創によりレジリエントな未来社会の実現を目指します

2021年3月期を振り返ると、新型コロナウイルス感染症の流行により、これまで当たり前だと思っていた日常が一変し、あらゆる領域で急速なデジタルシフトが進んだことで、通信の果たす役割もますます重要になっています。

お客様のニーズが変化し、「au PAY」のような非接触決済サービス利用の増加、オンラインでのイベントの利用機会の増加、働き方変革によるテレワーク需要が急速に進むなど、新たな価値提案の機会が拡大しています。従来は「フィジカル空間」での活動がメインでしたが、インターネット上などでデータのやり取りが行われる「サイバー空間」での活動の比重が高まっています。こうした変化は一時的なものではなく、ニューノーマルな時代において生活を豊かにするものだと考えています。

環境変化に強いレジリエントな社会基盤の構築に貢献するために、2030年を見据え、それぞれ「KDDI Accelerate 5.0」および「KDDI Sustainable Action」を策定しました。

「KDDI Accelerate 5.0」では、KDDI総合研究所とともに、未来社会の構築を目指し、ネットワークレイヤの5G展開を軸に据え、プラットフォームレイヤ・ビジネスレイヤの進化、それを支える7つの分野のテクノロジーとオーケストレーション技術を駆使し、政府が推進する「Society 5.0」の実現を加速します。

「KDDI Sustainable Action」では、そのテクノロジーを活用しながらパートナーとともに事業を通じて、「命をつなぐ」「暮らしをつなぐ」「心をつなぐ」ことで、社会の持続的な成長に貢献します。

### 2021年3月期の振り返り

#### ▶ 中期経営計画2年目を終えて

現中期経営計画では持続的な利益成長と株主還元強化の両立を目指します。

成長領域であるライフデザイン領域とビジネスセグメントの売上高・営業利益は堅調に拡大しており、中期目標として掲げた目標のうち、ライフデザイン領域では「決済・金融取扱高」、ビジネスセグメントでは「IoT累計回線数」を前倒しで達成しました。

	2021年3月期実績	2022年3月期
ライフデザイン領域 「決済・金融取扱高」	9兆円	中期目標 6兆円 新予想 9.3兆円
ビジネスセグメント 「IoT累計回線数」	1,800万回線	中期目標 1,800万回線 新予想 2,400万回線



当社は今期が最終年度となる「中期経営計画(2020年3月期-2022年3月期)」において、「既存事業の持続的成長」と「新たなイノベーションへの挑戦」という両軸での成長を目指します。

ここでは、2021年3月期を振り返るとともに、現中期経営計画の最終年度としての目標、さらに新たな中期経営計画策定に向けた取り組みについて説明します。

KDDI株式会社 代表取締役社長

高橋 誠

その結果、業績面では、近年の格安スマホを始めとした低価格帯の料金プランへのシフトの影響やエネルギー事業での卸売市場の価格高騰の一過性の影響はあったものの、それを上回る成長領域の伸びが増益を牽引し、連結営業利益は期初予想を超える実績となりました。

Page Link

P. 22 業績サマリー

### ▶ マルチブランド戦略と5Gの展開

新規通信事業者の参入や競争の促進によって、サービス・料金プランが多様化し通信業界も大きく変化しました。当社は、そのような環境下において、安心の使い放題「au」、シンプル・お手頃価格の「UQ mobile」、トッピングで自由に選べる「povo」のマルチブランド戦略を通じて、多様なニーズや生活スタイルに寄り添った料金の提供に努めていくとともに、5Gならではの体験価値「AUGMENTED EXPERIENCE」を実感できる環境を早期に創り上げていきます。

また、2020年3月に15の都道府県で5Gサービスを開始し、12月には全国47都道府県での提供を開始しました。さらに、2021年3月に全国主要都市をカバーしたほか、6月には多くのお客さまがご利用される山手線・大阪環状線全駅ホームで5Gのご利用が可能となるなど、生活動線を重視したエリア展開を行っています。2022年3月末の人口カバー率約90% \*に向けてエリア拡大を加速し、より多くのお客さまに途切れることなく5Gをご利用いただけるよう取り組めます。

Page Link

P. 14 特集 マルチブランド戦略

\* 人口カバー率は国勢調査に用いられる約500m区画において、50%以上の場所で通信可能なエリアを基に算出。700MHz帯が対象です

## 成長領域の取り組み

### ▶ ライフデザイン領域

お客さま接点として、スマホ決済サービスの「au PAY」と、5Gを活用した新たなエンターテインメントなど次世代のワクワク体験が楽しめる「auスマートパスプレミアム」を中心に強化し、ポイント流通においてはPontaポイントの使える場所の拡大とともにポイントの魅力化を進めます。これらのお客さま接点強化とポイント流通により、金融、エネルギー、コマースを中心にau経済圏の最大化を目指します。直近では2021年6月に発表したmenu株式会社との業務提携を通じ、フードデリバリーをはじめとした飲食業界など、消費行動の入り口となるリアル接点を強化します。

Page Link

P. 16 特集 ライフデザイン領域におけるau経済圏拡大

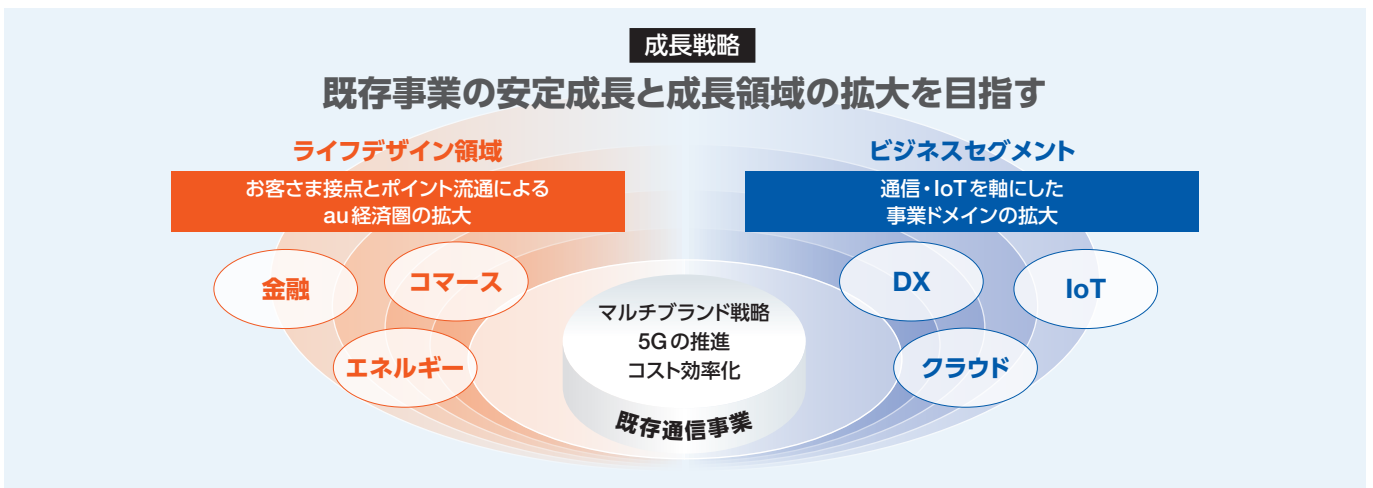
### ▶ ビジネスセグメント

企業のデジタルトランスフォーメーション(DX)はビジネスの在り方やお客さまとの関係性において大きな変化をもたらしつつあります。当社は、強みである通信とIoTを軸に、お客さまのDXを加速します。このDXを中心とした「NEXTコア事業」を新たに定義し、ビジネスセグメント全体の成長を目指します。お客さま自身のスマートワークを支援する①「コーポレートDX」、お客さまのビジネスに貢献する②「ビジネスDX」、データセンターやコールセンター等の③「事業基盤サービス」といった、今後をけん引する「NEXTコア事業」へと事業ドメインを拡大し、お客さま数の拡大、エンゲージメントの向上などを通じて、既存のモバイル・固定通信事業の「コア事業」とのシナジーを創出し、お客さまのビジネスをトータルでサポートします。

Page Link

P. 18 特集 成長領域～ビジネスセグメント

また5G時代の本格化に向けて、新規ビジネスの開発拠点「KDDI DIGITAL GATE」、新たなライフスタイルを提案する研究開発拠点「KDDI research atelier」の2拠点が連携し、オープンイノベーションを加速します。



## お客さまのエンゲージメント向上に向けて

「既存事業の持続的成長」と「新たなイノベーションへの挑戦」の両軸の成長を目指すにあたり、最も重視しているのは、お客さまとのエンゲージメントの向上です。スマートフォンが主流になり、均一化されることでお客さまとの接点が少なくなってきたり、「auだ」と思っていた瞬間が少なくなってきたように感じます。これからはお客さまを知ることが大事な時代になってきます。

当社のサービスをご契約いただいたあと、au 経済圏の中でどのように継続的にご利用いただいているか、お客さまデータの分析をすることで、より心地良いご提案ができるよう真剣に取り組めます。

法人のお客さまにおいても同様です。お客さまがその先のエンドユーザーさまと長くお付き合いいただけるよう、通信が溶け込むことで法人のお客さまのビジネスモデルをレジリエントなリカーリングモデルに変革していくことこそがDXであると考えます。従来のワンショットのご支援だけではなく、DXを通じて長くお客さまとつながっていることに注力します。

## 非財務における取り組みについて

当社は、非財務における取り組みも推進します。

「KDDI Sustainable Action」において、災害対策・通信基盤の強靱化、地球環境の保全、多様性の尊重などさまざまな課題に取り組めます。

### ▶ 脱炭素に向けた取り組み

2021年4月、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の提言への賛同を表明しました。今後、TCFDの提言に沿った情報開示・発信を行うとともに、再生可能エネルギーへのシフトを強力に推進していくとともに、2050年までのCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ実現に向け、2030年度までにCO<sub>2</sub>自社排出量を2019年度比で50%削減する目標を設定しました。CO<sub>2</sub>排出量削減に向け、携帯電話基地局や通信設備などでの省電力化や、再生可能エネルギーへのシフトを推進します。

Page Link

P. 32 KDDIの気候変動への対応

## KDDIグループ全体で脱炭素に向けた取り組みを推進

CO<sub>2</sub>削減の技術開発・実証実験

自社のCO<sub>2</sub>排出量削減

新たなエネルギービジネス創出

事業として推進

TCFD 賛同

適切な情報開示

### 地球環境の保全



エネルギー効率の向上と  
ゼロエミッションの達成

KDDIのESGと企業価値の関係性実証\*  
(信頼区間95%における平均値試算)  
温室効果ガス排出原単位を1割減らすと  
6年後のPBRが2.4%向上

\* "CFOポリシー(中央経済社2020)"にて柳良平氏が開発したモデルに基づき、アビームコンサルティング株式会社のDigital ESG Platformで分析(2021年1月)

### ▶ 人材ファースト企業への変革

当社は人材を最も大切なリソースと捉え、その育成・強化を経営の根幹に置く「人材ファースト企業」への変革を目指し、「KDDI版ジョブ型人事制度の導入」「KDDI 新働き方宣言の実現」「社内DXの推進」の3つの柱で推し進めています。

社内DXの一環として、ゼロトラスト対応のセキュアPCを全社員に配備したほか、さらなる生産性の向上に向けて、働き方データの可視化を進めています。

多様性の尊重を推進するとともに、お客さまや社内の変革を推進するDX人材の育成にも積極的に取り組めます。



お客さまやパートナーとの  
共創により、  
サステナブルな関係を構築し、  
ともに成長を目指します。

### 新たな中期経営計画策定に向けて

2022年5月に公表する新たな中期経営計画の策定に向けて準備を進めています。2021年4月より新規ビジネス創造を加速させるため、事業創造本部を新設しました。事業部門を横断したアセットを結集し活用することで、共創によるオープンイノベーションの推進、グループにおけるデータ活用の基盤構築など、次なる利益の源泉を見出し、スケール化までこだわり、ライフデザイン領域とビジネスセグメントの次となる柱を作ります。

事業創造の一例としては、2020年12月に発表した東日本旅客鉄道株式会社さまとの場所や時間に捉われない多様な働き方や暮らしを創出する新しい分散型まちづくり「空間自在プロジェクト」です。本プロジェクトに基づくまちづくりのコアシティとなる品川開発プロジェクトの共同推進、分散拠点としてのサテライトシティの開発、コアシティとその周辺におけるモビリティサービスの開発を検討し、共同事業化を目指します。

Page Link

P. 49 セグメント別分析  
ビジネスセグメント

### 持続的成長と株主還元強化の両立を目指す

現在の中期経営計画では、持続的な利益成長をベースとして、2025年3月期のEPSを、2019年3月期対比で1.5倍とすることを目標に掲げました。2021年3月期のEPSは、前期比3.1%増の284.16円となりました。引き続き利益成長をベースに中期経営計画の達成を目指します。

通信料金の値下げや競争環境の激化、新型コロナウイルス感染症による生活様式の大きな変化などの環境変化を事業機会と捉え、成長領域のさらなる拡大、構造改革を伴うコスト削減の推進、安定的なキャッシュ・フローを強みとした成長投資と株主還元の強化など、あらゆる努力を尽くし持続的成長と株主還元強化の両立を目指します。

Tomorrow, Together

企業理念に掲げる「豊かなコミュニケーション社会の発展」を追求し、5Gを核に新たなライフスタイルを提案し、共創によりレジリエントな未来社会の実現を目指します。

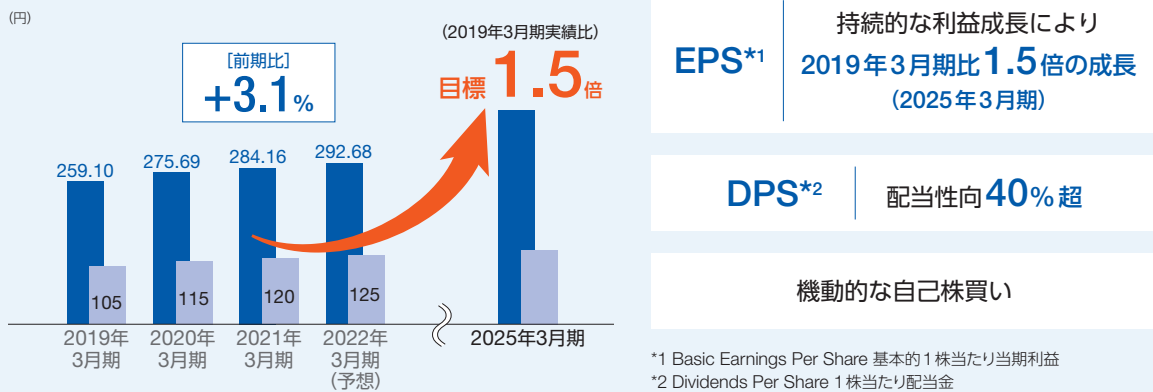
今後とも、KDDIグループへの変わらぬご支援とご指導を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



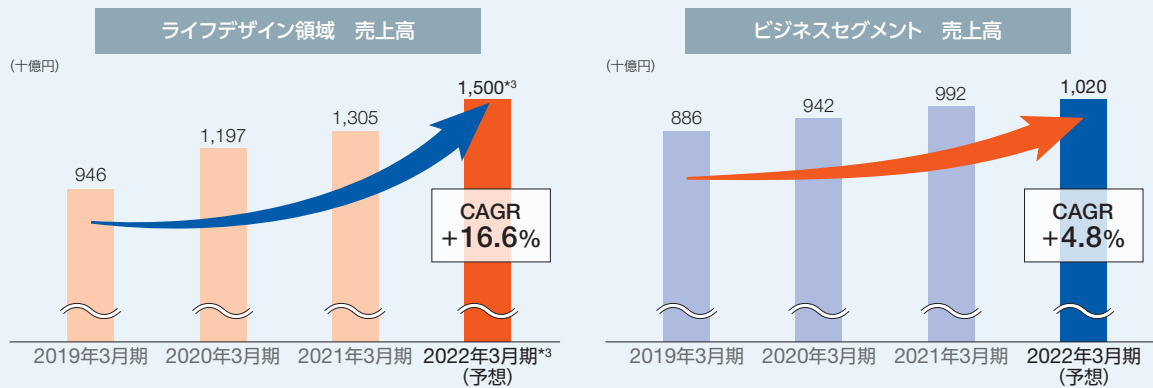
## 中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期)に向けた進捗

2019年5月に発表した中期経営計画では、持続的な利益成長をベースとして、2025年3月期のEPSを2019年3月期対比で1.5倍に拡大することを目標に掲げています。

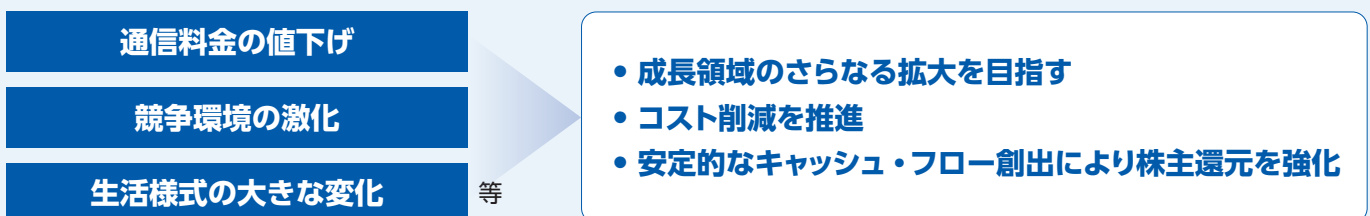
また株主還元については、配当性向を「40%超」へ着実に引き上げるとともに、機動的な自己株式取得を実施します。これらの取り組みにより「持続的な利益成長と株主還元強化の両立」を目指します。



### ▶ ライフデザイン領域・ビジネスセグメントの売上高ともに中期経営計画達成に向けて順調な進捗



### ▶ 環境変化を事業機会と捉え、持続的成長を目指す



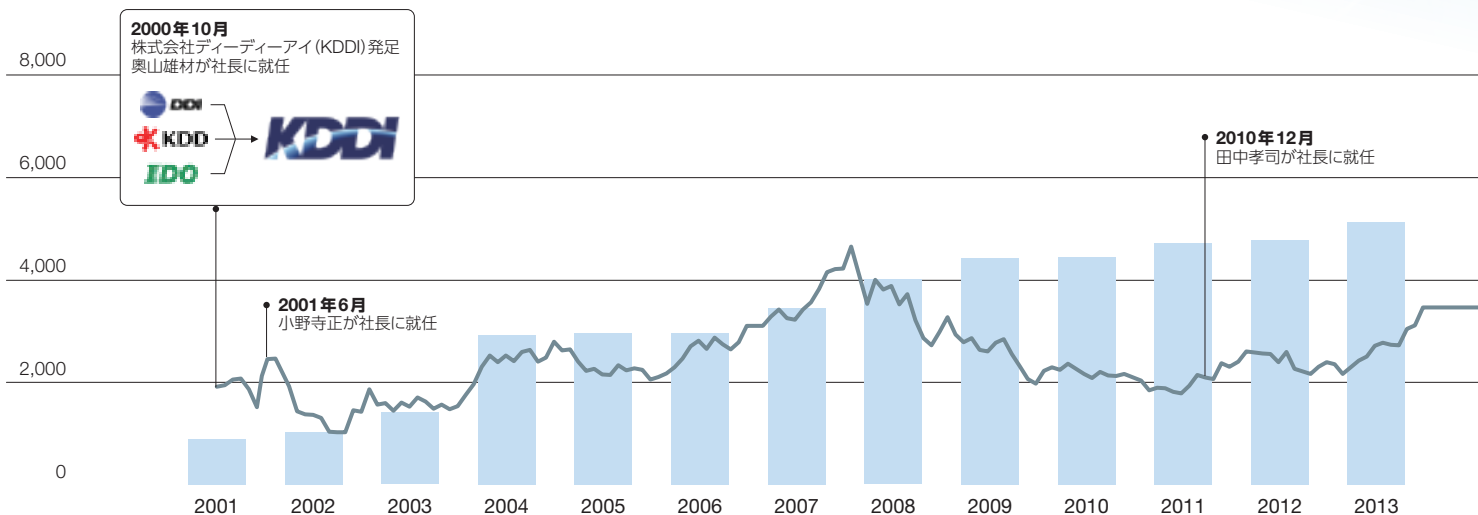


# 価値創造の軌跡



(億円) ■ 営業利益\*1(左軸) — 時価総額\*2(右軸)

10,000



**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

**2001年6月**  
小野寺正が社長に就任

**2010年12月**  
田中孝司が社長に就任

パーソナルセグメント	通信事業など	<p><b>2002年4月</b> 第三世代携帯電話サービス開始</p> <p><b>2003年10月</b> 光ファイバーサービス (FTTH) 「KDDI光プラス」開始</p> <p><b>2003年11月</b> CDMA 1X WIN 提供開始 業界初の「パケット定額制」導入</p>	<p><b>2007年1月</b> 東京電力株式会社との FTTH 事業を統合</p>	<p><b>2008年4月</b> 中部テレコミュニケーション株式会社 (cto) を連結子会社化</p> <p><b>2009年2月</b> UQコミュニケーションズ株式会社「UQ WiMAX」提供開始</p>	<p><b>2011年10月</b> KDDI初となるiPhoneを発売</p>	<p><b>2012年3月</b> 「auスマートバリュー」提供開始</p> <p><b>2012年9月</b> 「au 4G LTE」提供開始</p>	<p><b>2013年4月</b> JCOM 株式会社を連結化</p>
	ライフデザイン領域		<p><b>2004年3月期～2008年3月期</b> au 純増シェアにおいて5期連続No.1**</p>	<p><b>2008年7月</b> 「auじぶん銀行」サービス開始</p>	<p><b>2011年5月</b> 「au損保」サービス開始</p>	<p><b>2012年3月</b> 「auスマートパス」提供開始</p>	
ビジネスセグメント・その他		<p><b>1989年</b> データセンター「TELEHOUSE」提供開始</p>	<p><b>2006年1月</b> 株式会社パワードコムと合併</p>		<p><b>2011年2月</b> KDDIまとめてオフィス株式会社設立</p>		<p><b>2013年4月</b> KDDIまとめてオフィス全国展開</p>
	通信セクター		<p><b>2006年10月</b> 携帯電話番号ポータビリティ (MNP) 開始</p>	<p><b>2008年3月</b> イー・モバイル株式会社が全国で音声サービス開始</p> <p><b>2008年7月</b> ソフトバンク株式会社が日本初のiPhoneを発売</p>	<p><b>2008年3月～2010年10月</b> イー・モバイル株式会社が株式会社NTTドコモとローミング契約を締結</p>		<p><b>2013年9月</b> 株式会社NTTドコモが初となるiPhoneを発売</p>

(注) 年表の企業名・サービス名称は、2021年7月時点。

# 4G

スマートフォンの普及・  
通信とライフデザインの融合

# 5G

高速大容量を活かした  
お客さま体験価値の向上

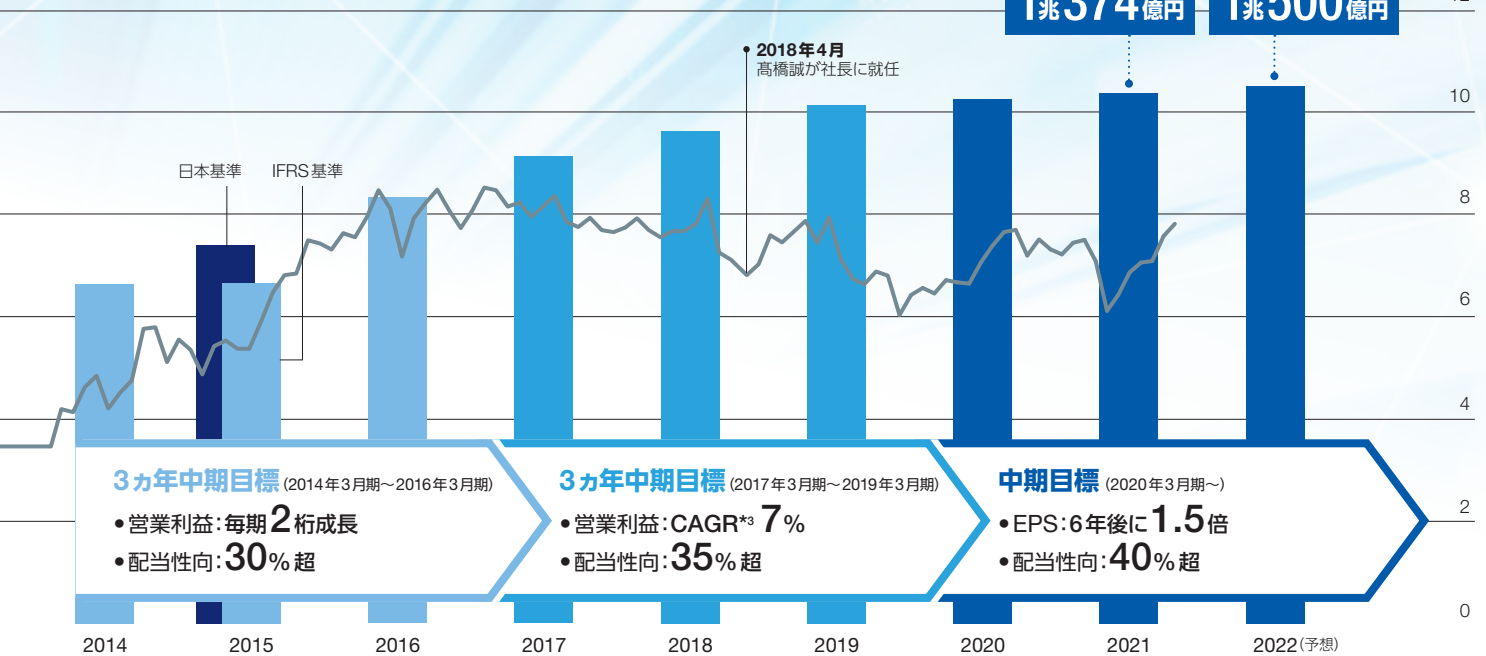
2021年3月期  
営業利益

1兆374億円

2022年3月期  
営業利益目標

1兆500億円

(兆円)



3か年中期目標 (2014年3月期～2016年3月期)

- 営業利益: 毎期2桁成長
- 配当性向: 30%超

3か年中期目標 (2017年3月期～2019年3月期)

- 営業利益: CAGR\*3 7%
- 配当性向: 35%超

中期目標 (2020年3月期～)

- EPS: 6年後に1.5倍
- 配当性向: 40%超

**2014年3月**  
800MHz「4G LTE」の  
実人口カバー率が  
99%到達

**2014年7月**  
ミャンマー通信事業  
開始に向けて、MPT\*5・  
住友商事株式会社と  
共同事業契約を締結

**2015年10月**  
UQコミュニケーションズ  
「UQ mobile」  
提供開始\*6

**2016年3月**  
MobiCom  
Corporation LLC  
連結子会社化

**2017年1月**  
ビッグロブ株式会社  
連結子会社化

**2017年7月**  
「auビタットプラン」  
「auフラットプラン」  
(業界初の分離プラン)  
提供開始

**2019年7月**  
日本初のデータ容量  
上限なし料金プラン  
「auデータMAXプラン」  
提供開始

**2020年3月**  
5G始動、「データ  
MAX 5G Netflix パク」  
提供開始

**2021年2月-3月**  
au「使い放題MAX 4G  
/ 5G」、UQ mobile新  
くりこしプラン、新ブランド  
「povo」を開始

**2014年5月**  
「au PAY カード」提供  
開始

**2015年8月**  
「au WALLEET  
Market」提供開始

**2016年3月**  
ジュピターショップ  
チャンネル株式会社  
連結子会社化

**2017年1月**  
「au PAY マーケット」  
提供開始

**2018年1月**  
株式会社イーオン  
ホールディングス連結  
子会社化

**2019年2月**  
スマートマネー構想始動

**2020年4月**  
「TELASA」サービス  
開始

**2021年2月**  
au PAY ゴールド  
カード特典強化



**2016年4月**  
「au でんき」提供開始  
「auのほけん・ローン」  
提供開始

**2017年8月**  
株式会社ソラコム連結  
子会社化

**2018年9月**  
「KDDI DIGITAL  
GATE」オープン

**2019年4月**  
「au PAY」提供開始  
auじぶん銀行株式会  
社を連結子会社化

**2020年5月**  
「au WALLEET ポイン  
ト」を「Pontaポイント」  
へ統合

**2021年3月**  
「au金利優遇割」提供  
開始

**2016年8月**  
株式会社エナリスと資  
本・業務提携\*7

**2017年12月**  
KDDI デジタルデザイン  
株式会社を株式会社  
野村総合研究所と設立

**2017年2月**  
アイレット株式会社を  
連結子会社化  
株式会社 ARISE  
analytics をアクセ  
ンチュア株式会社と設立

**2019年6月**  
auカブコム証券株式  
会社を関連会社化

**2020年8月**  
「KDDI Accelerate  
5.0」策定

**2021年5月**  
株式会社オプティムとの  
合弁会社「DXGoGo  
株式会社」設立

**2017年8月**  
株式会社ソラコム連結  
子会社化

**2018年2月**  
KDDI デジタルセキュ  
リティ株式会社を株式  
会社ラックと設立

**2019年1月**  
Scrum Inc. Japan 株  
式会社を Scrum Inc.  
と設立

**2020年10月**  
「KDDI 5G ビジネス  
共創アライアンス」設立

**2020年12月**  
東日本旅客鉄道株式  
会社と業務提携  
「空間自在プロジェクト」  
開始  
「KDDI research  
atelier」開設

**2017年12月**  
KDDI デジタルデザイン  
株式会社を株式会社  
野村総合研究所と設立

**2018年9月**  
ソフトバンク株式会  
社が「ウルトラギガモ  
ンスター+」「ミニモ  
ンスター」(分離プラン)  
提供開始

**2019年3月**  
KDDI 「IoT 世界基盤」  
受付開始

**2020年8月**  
「KDDI Accelerate  
5.0」策定

**2021年5月**  
株式会社オプティムとの  
合弁会社「DXGoGo  
株式会社」設立

**2017年8月**  
株式会社ソラコム連結  
子会社化

**2018年9月**  
ソフトバンク株式会  
社が「ウルトラギガモ  
ンスター+」「ミニモ  
ンスター」(分離プラン)  
提供開始

**2019年6月**  
株式会社NTTドコモが  
「ギガホ」「ギガライト」  
(分離プラン)提供開始

**2020年4月**  
楽天モバイル株式会  
社が通信事業に  
MNO\*8として参入

**2021年3月**  
株式会社NTTドコモが  
「ahamo(アハモ)」  
ソフトバンク株式会  
社が「LINEMO(ラインモ)」  
を新料金プランとして  
提供開始

**2017年12月**  
KDDI デジタルデザイン  
株式会社を株式会社  
野村総合研究所と設立

**2018年9月**  
ソフトバンク株式会  
社が「ウルトラギガモ  
ンスター+」「ミニモ  
ンスター」(分離プラン)  
提供開始

**2019年10月**  
改正電気通信事業法  
の施行

**2020年9月**  
日本電信電話株式会  
社が株式会社NTTド  
コモの完全子会社を  
発表

**2021年3月**  
株式会社NTTドコモが  
「ahamo(アハモ)」  
ソフトバンク株式会  
社が「LINEMO(ラインモ)」  
を新料金プランとして  
提供開始

**2017年12月**  
KDDI デジタルデザイン  
株式会社を株式会社  
野村総合研究所と設立

**2018年9月**  
ソフトバンク株式会  
社が「ウルトラギガモ  
ンスター+」「ミニモ  
ンスター」(分離プラン)  
提供開始

**2019年6月**  
株式会社NTTドコモが  
「ギガホ」「ギガライト」  
(分離プラン)提供開始

**2020年4月**  
楽天モバイル株式会  
社が通信事業に  
MNO\*8として参入

**2021年3月**  
株式会社NTTドコモが  
「ahamo(アハモ)」  
ソフトバンク株式会  
社が「LINEMO(ラインモ)」  
を新料金プランとして  
提供開始

**2017年12月**  
KDDI デジタルデザイン  
株式会社を株式会社  
野村総合研究所と設立

**2018年9月**  
ソフトバンク株式会  
社が「ウルトラギガモ  
ンスター+」「ミニモ  
ンスター」(分離プラン)  
提供開始

**2019年6月**  
株式会社NTTドコモが  
「ギガホ」「ギガライト」  
(分離プラン)提供開始

**2020年9月**  
日本電信電話株式会  
社が株式会社NTTド  
コモの完全子会社を  
発表

**2021年3月**  
株式会社NTTドコモが  
「ahamo(アハモ)」  
ソフトバンク株式会  
社が「LINEMO(ラインモ)」  
を新料金プランとして  
提供開始

\*1 3月31日に終了した各決算期の業績。2014年3月期までは日本基準。2015年3月期からはIFRS(国際財務報告基準)

\*2 2000年10月末日～2021年3月末日終値ベース(月足)

\*3 CAGR(Compound Average Growth Rate):年平均成長率

\*4 株式会社NTTドコモ、ソフトバンク株式会社、当社+沖縄セルラー電話株式会社(au)のシェア

\*5 MPT:ミャンマー国営郵便・電気通信事業者

\*6 2020年10月にKDDIへ統合

\*7 2018年12月に連結子会社化

\*8 MNO(Mobile Network Operator):移動体通信事業者

## 価値創造プロセス

KDDIが、これからも事業を通じてさまざまな社会課題の解決に取り組み続けるという決意を込めて、2030年を見据えたKDDIのSDGs「KDDI Sustainable Action」を策定しています。5GやIoTなどを活用しながら、「命をつなぐ」「暮らしをつなぐ」「心をつなぐ」ことで、KDDIはパートナーとともに事業を通じて社会課題の解決に貢献し、社会とともに持続的な成長とさらなる企業価値の向上を目指していきます。

### KDDIを取り巻く事業環境

#### Political (政治・法規制)

- Society 5.0 for SDGsの実現への期待

#### Economical (経済)

- 新型コロナウイルス感染症の影響による先行きの不安
- キャッシュレス決済の拡大

#### Social (社会・文化)

- 少子高齢化・人口減少

#### Technological (技術)

- 5G / IoT、AI・ビッグデータなどの技術進展

#### Customers (市場・顧客)

- スマホ・セントリックなサービスの拡充

#### Competitors (競合)

- 格安スマホの普及
- 第4の通信事業者参入

### INPUT

#### 強靭な通信インフラの構築と災害の迅速な復旧対応

- 4G LTE人口カバー率99.9%超
- 重大事故発生件数0件 等

#### セキュリティ・プライバシーなどの安心・安全を実現

- 情報セキュリティ事故件数0件
- 全従業員に対する情報セキュリティ研修の実施(年1回以上) 等

#### 地域の課題解決と住みやすいまちづくり

- 全都道府県での5G商用サービス提供
- 地方創生事業(IoT・ICTを活用した地域との課題解決の共創の取り組み) 60件(2020年3月期~2022年3月期累計) 等

#### 社会のダイバーシティ&インクルージョンの推進

- 女性経営基幹職200名登用
- 新卒女性採用比率30% 等

#### 持続可能な調達の推進・労働者権利の尊重

- 人権に関する違反件数0件
- KDDIフィロソフィ勉強会受講率100% 等

#### エネルギー効率の向上とゼロエミッションの達成

- 2031年3月期KDDI単体(国内)のCO<sub>2</sub>排出量を2020年3月期対比で50%削減
- 撤去通信設備のゼロエミッション維持 最終処分率:1%以下(最終処分率1%以下をゼロエミッションと定義) 等

### KDDI Sustainable Action

私たちの「つなぐチカラ」は、未来の

#### 命をつなぐ

#### 災害対策・通信基盤の強靭化



強靭な通信インフラの構築と災害の迅速な復旧対応

#### 地球環境の保全



エネルギー効率の向上とゼロエミッションの達成

#### 途上国の基盤整備



途上国の生活水準向上と経済発展促進

#### パートナーシップ

### 主なリスク・課題と機会

マテリアリティ	主なリスク・課題	機会
01 安全で強靭な情報通信社会の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 異常気象へのレジリエントな対応</li> <li>• リスクマネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ライフラインの維持、安心・安全な情報社会の基盤づくり</li> <li>• 自然災害に強い通信サービス</li> </ul>
02 情報セキュリティの確保とプライバシーの保護	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 情報資産の活用とセキュリティ強化</li> <li>• データプライバシー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 通信の秘密、顧客情報の保護</li> <li>• 高度なサイバーセキュリティ</li> </ul>
03 ICTを通じた心豊かな暮らしの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 情報通信インフラ提供による経済発展への貢献</li> <li>• ICTによる教育、医療など公共サービスへのアクセス向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5G / IoTの時代における、「通信とライフデザインの融合」による社会課題の解決</li> </ul>

## 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



## OUTPUT

ためにある。

### 暮らしをつなぐ

地方・都市の  
持続的発展



地域の課題解決と  
住みやすいまちづくり

### 心をつなぐ

安心で豊かな  
デジタル社会構築



セキュリティ・プライバシーなど  
の安心・安全を実現

### 次世代の育成



ICTによる教育環境の整備と  
未来を担う人材の育成

### 多様性の尊重



社会のダイバーシティ&  
インクルージョンの推進

### 健康・生きがいづくり



ICTを活用して健康で  
充実した人生をサポート



パートナーシップを通じて社会課題の解決に貢献

中期経営計画 P. 7

コーポレート・ガバナンス P. 54~

## OUTCOME

### マテリアリティ

- 01 安全で強靱な  
情報通信社会の構築
- 02 情報セキュリティの確保と  
プライバシーの保護
- 03 ICTを通じた  
心豊かな暮らしの実現
- 04 多様な人材の育成と  
働きがいのある労働環境の実現
- 05 人権尊重と  
公正な事業活動の推進
- 06 エネルギー効率の向上と  
資源循環の達成

マテリアリティ	主なリスク・課題	機会
04 多様な人材の育成と 働きがいのある労働環境の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進</li> <li>• 人材育成とキャリア開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人材価値を最大化し企業競争力を向上</li> </ul>
05 人権尊重と公正な事業活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 持続可能な調達の推進</li> <li>• 労働者権利の尊重</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• お取引先さまとの「KDDI サプライチェーン CSR 推進ガイドライン」における取り組み</li> </ul>
06 エネルギー効率の向上と 資源循環の達成	<ul style="list-style-type: none"> <li>• エネルギー効率の改善とクリーンエネルギーの活用</li> <li>• ゼロエミッションと3R</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 再生可能エネルギーへのシフトを進め、2050年までにCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ</li> </ul>



## 特集

# Our

### 事業戦略

- 5G時代に向けたイノベーションの創出
- 通信とライフデザインの融合
- グローバル事業のさらなる拡大
- ビッグデータの活用
- 金融事業の拡大
- グループとしての成長
- サステナビリティ

# Future

## 持続的成長に向けて

KDDIは2019年、事業環境の変化に迅速に対応しながら持続的な成長を実現し、企業理念に掲げる「豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献」するための中期経営計画を策定しています。2022年3月期は現・中期経営計画の最終年度であり、さらに持続的成長の基盤を構築する重要な一年となります。ここでは、「事業戦略」を加速させるテーマの中から、特に投資家の皆さまに関心の高い3つのテーマを解説いたします。

### Our Future 1

## マルチブランド戦略

P. 14

### Our Future 2

## ライフデザイン領域における au 経済圏拡大

P. 16

### Our Future 3

## 成長領域～ビジネスセグメント

P. 18

Our Future 1

# マルチブランド戦略

日本のモバイル市場ではMVNOなどの格安スマホの拡大や第4の通信事業者の参入により競争が促進されています。お客さまのご利用スタイルに応じた料金プランの提供をはじめ、お客さまのニーズをしっかりと捉えるとともに、5Gとau 経済圏の拡大によりマルチブランドの総合ARPUの成長を目指してまいります。

## 5G×au 経済圏でマルチブランドの総合ARPU成長を目指す



(注)通話従量制のため別途通話料が必要。5Gは一部エリアでの提供  
\*1 テザリングなどのデータ容量に制限あり。混雑時など通信制御あり

### マルチブランド戦略

当社は、安心の使い放題の「au」、シンプル・お手頃価格の「UQ mobile」に加え、2021年3月からはトッピングで自由に選べる「povo」の提供を開始いたしました。また、UQ mobileでは2021年9月より5Gの対応も開始いたします。

多様なニーズや生活スタイルに寄り添った料金の提供に努めていくとともに、5Gならではの体験価値「AUGMENTED EXPERIENCE」を実感できる環境を早期に創り上げることで、マルチブランドでの5G利用を積極推進し、新規契約者の増と5G拡充によるデータ利用増を目指してまいります。

またau 経済圏のプラスの観点では、au PAYカードや住宅ローンを始めとした金融、au でんきのエネルギー、au PAYマーケットのコマース、au スマートパスプレミアムといったライフデザイン領域のサービスをモバイルサービスと掛け合わせることで、お客さまのエンゲージメント向上につなげ、au 経済圏の最大化を図ってまいります。

5G利用の積極推進とau 経済圏の最大化により、マルチブランドの総合ARPUの成長を目指してまいります。



信頼されるauのネットワーク  
5Gのエリア構築と全国展開に向けて

当社は5Gのエリア構築にあたり、お客さまの生活動線を重視したエリア展開を進めております。2021年6月から大阪環状線と山手線の新全駅のホームにおいて5Gネットワークをご利用いただけるようになりました。また、鉄道路線の5Gエリア化を目指して「鉄道路線5G化」宣言<sup>\*2</sup>を発表しました。2021年度末までにJR・私鉄を含む関東21路線、関西5路線の主要区間のホーム、駅構内および駅間を走行中の電車内での5Gエリア化を目指します。

また5Gを全国展開するにあたり、5G用の新周波数に加え、既存周波数の5G化も展開し、2022年3月には基地局を約5万局に拡大し、人口カバー率も90%を予定しております。

「ずっと、もっと、つながる。au」をスローガンに、つながり続ける通信サービスの提供を目指して、今後もお客さまに5G体験価値をお届けしていきます。

5Gの全国展開

2022年3月末

- 基地局数 約5万局(予)
- 人口カバー率 約90%<sup>\*3</sup>(予)

5G用新周波数3.7 / 4.0 / 28GHz帯に加えて  
既存周波数の5G化も展開中  
SA時代に備えてネットワークの5G化を推進

<sup>\*2</sup> 駅構内での5Gサービスのご利用を保証するものではありません  
<sup>\*3</sup> 人口カバー率は国勢調査に用いられる約500m区画において、50%以上の場所で通信可能なエリアを基に算出。700MHz帯が対象です

シンプル・お手頃価格のUQ mobile

2020年10月のKDDIとの統合によりKDDIの通信サービスとして展開している「UQ mobile」は、2021年2月からシンプル・お手頃価格として新たにくりこしプランの提供を開始いたしました。

2021年6月からは対象の電気サービスご加入で、おひとりでもご家族でも通信料金を割引する「でんきセット割」の提供を開始、2021年7月上旬には、au Style・auショップの全店において、UQ mobileの取り扱いを開始いたしました。(一部店舗を除く)

お客さまニーズが多様化しているなか、UQ mobileはもっとお客さまの生活に密着するブランドとなることを目指します。



もっとお客さまの生活に密着

**でんきセット割**

ご家族でも、おひとりでも、ずーっと割引



でんきセット割  
くりこしプランSの場合  
割引前料金  
1,480円/月  
(税込1,628円)が

1人あたり900円/月〜  
ずーっと(税込990円/月〜)

データ容量  
3GB/月

通話料(税込22円/30秒)など別途がかかります

au 経済圏のサービスを  
UQ mobileでも

\*4 一部店舗を除く

**充実のサポート**

au Style・auショップ全店<sup>\*\*</sup>でご案内



**選べるスマホ**

最新のiPhoneから  
お手頃価格の  
最新スマホまで取り扱い



トッピングで自由に選べるpovo

2021年3月から新料金ブランド「povo」の提供を開始いたしました。povoはオンライン専用という単純なコンセプトではなく、「トッピング」という独自の価値を新たに提供する目的でスタートしております。

シンプルでスピーディーな手続き、お客さまの使い方に合わせてカスタマイズできるという気軽さを持っており、お客さまの使い方によって「5分以内通話かけ放題」や「データ使い放題24時間」といったトッピングを選んでいただくことが可能です。トッピングは今後順次追加いたします。

また、お客さまの声を反映しながらトッピングやサービスの開発を推進する共創の場として「povo Lab」を2021年5月に開設いたしました。お客さまやパートナー企業とコラボレーションすることで、トッピングを順次追加し、お客さまに新たな価値を提供してまいります。

5Gのエリア構築とマルチブランド戦略を通じて、今後もお客さまのニーズを踏まえ、より魅力的なブランドへと進化してまいります。



「トッピング」という独自の価値を提供

ほしいものを、ほしいときに、ほしい分だけ!

povo Labでお客さまとトッピングを共創

5 Mins Voice<sup>\*5,6</sup>

Unlimited Voice<sup>\*5</sup>

Unlimited Data 24th<sup>\*7</sup>

1GB Data Addition

+ サービスをトッピング 順次追加

気軽さ

シンプル・スピーディーな  
手続き

お客さまが使い方を  
カスタマイズ

コラボレーション

povo Lab

パートナー  
企業

(注) povoはオンライン専用プランです  
<sup>\*5</sup> 一部対象外の通話あり  
<sup>\*6</sup> 5分超過分は別途通話料が必要  
<sup>\*7</sup> 混雑時や動画などへの通信制御あり

## Our Future 2

# ライフデザイン領域における au 経済圏拡大



### ライフデザイン領域推進の意義

KDDIは通信事業基盤を活用し、決済・金融、エネルギー、コンテンツやコマースなどライフデザイン領域として非通信事業拡大に向けた取組を積極化しており、お客さまの生活パートナーとなることを目指しています。

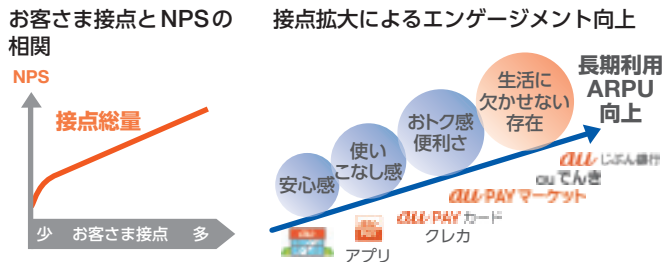
通信事業の競争環境が厳しくなっているなか、ライフデザイン領域の推進により、通信事業に頼らない収益体質を構築できることに加え、「お客さまとのエンゲージメント向上」への効果が期待されます。

KDDIは以前からNPS\*1を高める取り組みを進めてきましたが、ここ数年の分析の結果、お客さまとの接点が多いほどNPSが向上するという相関の結果が見られています。ライフデザイン商材はお客さまの生活をより豊かにするさまざまな商材をご提供しており、接点拡大に寄与してまいりました。

今後もau PAYのように、お客さまが日常的に利用されるサービスでさらなる接点を強化していくほか、au でんき・金融サービスなど長期間ご契約いただくタイプのサービスもご利用いただき、お客さまの生活に欠かせない存在となることで、お客さまとの強固かつ長期的なエンゲージメント構築を目指します。

\*1 Net Promoter Score(お客さま推奨度)

### ▼ エンゲージメント向上に資するライフデザインサービス



### ライフデザイン領域の成長戦略とau 経済圏拡大

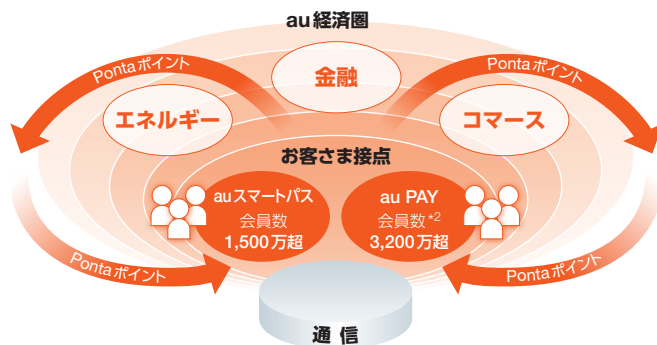
ライフデザイン領域の成長は、各種サービストランザクションの増加に伴う、au 経済圏の拡大につながります。お客さまにとって、より魅力的な経済圏にするためには、個々の商材を磨き上げることはもちろん、KDDIのお客さま接点をさらに活かしていくことが重要です。

KDDIは既存の通信顧客基盤に加え、以下の強固なお客さま接点を有しています。そこから、au 経済圏へご参加いただくことで、お客さまにはPontaポイントが還元されます。さらに、たまったポイントをおトクに使っていただく場の一つとしてau PAYマーケットをご用意しており、ポイントがau 経済圏の中で循環するエコシステムを構築しております。今後、さらなるポイントの好循環を創出し、経済圏の最大化を目指していきます。

#### 【KDDIの強固なお客さま接点】

- ① au PAY会員 3,200万超
- ② Ponta会員 9,200万超
- ③ auスマートパス会員 1,500万超

### ▼ ライフデザインの成長戦略 / au 経済圏の拡大



(注) 記載の数値は2021年3月末時点  
\*2 au PAY会員数+au PAYカード会員数

### お客さま接点の中心となるau PAYが好調に拡大

お客さま接点の中心であり、au 経済圏拡大のカギとなるau PAYの2021年3月末の会員数は3,200万、スマホ決済・ポイント利用可能箇所は398万を超えるなど、決済者数・加盟店数・取扱高は順調に伸長しています。

2020年5月にau WALLETポイントをPontaポイントと統合し、1億人超となる国内最大級のポイント会員基盤を構築しました。この会員基盤をベースに、KDDIの先端技術とPonta提携社であるローソンが保有する約14,600の店舗\*3などの両グループのアセットを組み合わせ、さらなる接点拡大とお客さまに新たな体験価値の提供を推進しています。

また、ローソン、ユニクロなどの企業やドラッグストア・スーパーマーケットなどの業界とPontaポイント還元キャンペーンを行い、ご利用者が増加しています。今後もお客さまが日常的に利用される店舗を中心に、積極的に加盟店拡大を進めていきます。

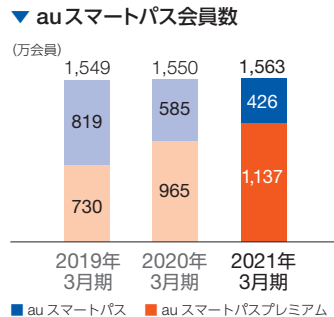


\*3 2021年5月時点

## お客さま接点かつ、強固なサブスクリプションモデルとなるauスマートパス

おトクなコンテンツサービスが魅力であるauスマートパスの会員数は2021年3月末に1,500万を超えています。

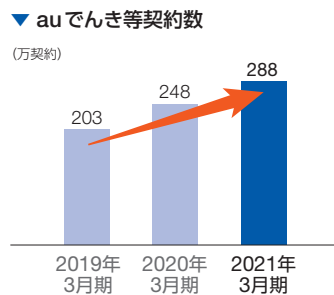
サブスクリプションモデルとして、ライフデザイン領域の収益基盤を支えているだけでなく、au PAY同様に強固なお客さま接点を構築しています。



## auでんき等契約数拡大に伴うau経済圏への貢献

auでんきについても、2021年3月末にauでんき等契約数が288万を超え、お客さま基盤が堅調に拡大しています。

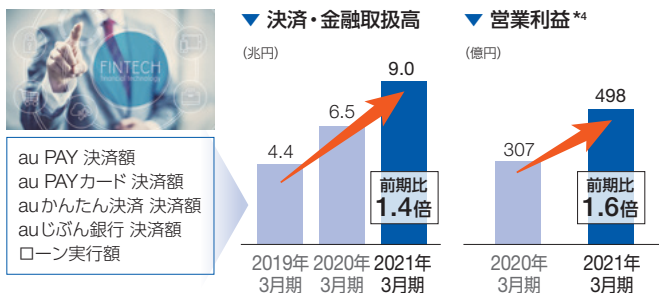
auでんきは毎月の電気料金に応じて1%、3%、5%のポイントが還元され、お客さまにおトクにご利用いただいております。UQ mobileで「でんきセット割」が開始する等、今後もさらなるお客さま基盤拡大が期待できます。



## au経済圏拡大を牽引する決済・金融事業

ライフデザイン領域の成長牽引役の一つは決済・金融事業です。決済事業においてはau PAYコード決済額が拡大したほか、コロナに伴う巣ごもり影響もあり、キャリア決済であるauかんたん決済が大きく伸びました。金融事業は、auじぶん銀行の住宅ローンをはじめとしたauじぶん銀行決済額が大きく伸びています。

結果、21.3期に決済・金融取扱高は9兆円を超え、決済・金融事業の営業利益も498億円と前期比で1.6倍と大きな伸びとなりました。



\*4 KDDIグループベース、auフィナンシャルホールディングス含む

## さらなる成長が期待される決済・金融事業

### KDDIならではの商品・サービスカ

2020年度に、auじぶん銀行の住宅ローンauモバイル優遇割やau PAYゴールドカード特典強化、auカブコム証券のポイント投資など、当社ならではの競争力の高い商品をリリースしました。お客さまにも大変ご好評をいただいております。着実に契約者数拡大に寄与しています。

<p><b>au</b> じぶん銀行</p> <p><b>住宅ローン auモバイル優遇割</b> (2021年3月提供開始)</p> <p>「じぶんでんき」とセットで利用すると金利が最大年0.1%*5引き下げに</p>	<p><b>au</b> PAYゴールドカード <b>特典強化</b> (2021年2月提供開始)</p> <p>au通信サービスやau関連サービスご利用でPontaポイントがさらにたまりやすく</p>	<p><b>au</b> カブコム証券</p> <p><b>ポイント投資</b> (2020年9月提供開始)</p> <p>たまったPontaポイントで気軽に投資を開始</p>
---	---	--

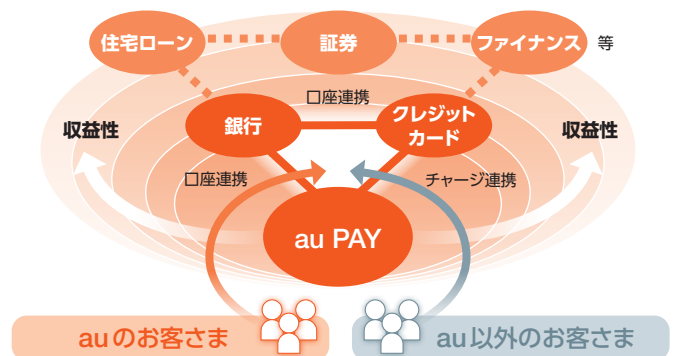
\*5 「住宅ローンじぶんでんき優遇割」(年0.03%引き下げ)と、「住宅ローンauモバイル優遇割」(年0.07%の引き下げ)の合計

### 今後の成長戦略

今後はau PAYを起点に、さまざまな決済・金融サービスの利用につなげていきます。au PAYを日常生活でより便利にご利用いただくためには、auじぶん銀行の口座やau PAYカードとのau PAYのチャージに係る連携が重要です。

その中で、au PAYカードの利用が増えれば銀行口座残高にもプラスに働き、ファイナンスの拡大も見込まれます。加えて、住宅ローンや、証券や保険等とのクロスセルの可能性が広がり、金融事業の基盤がさらに広がります。

当社はau PAYを通じ、上記の好循環を創出していきます。



## ニューノーマル時代の新たなサービス

2021年6月、新たな生活様式におけるスマホ・セントリックなサービスがスタートしました。menu株式会社との提携により、コロナ禍で需要増が見込まれるフードデリバリーをはじめとした飲食サービスが強化されたほか、auウェルネスによる健康・医療体験のトータル支援が可能となりました。

今後もお客さまの身近な存在になることを目指し、新たな価値創出に取り組んでまいります。





## Our Future 3

## 成長領域～ビジネスセグメント

お客さまの課題に向き合いビジネスを共に創る“DXパートナー”

### 企業を取り巻く環境の変化と当社への期待

日本は今、新型コロナウイルス感染症への対応のみならず、労働人口の減少、育児・介護との両立といった社員の働き方に関する課題や、厳しい経済環境の中でも持続的に成長するための事業面の課題など多様かつ複雑化した課題を抱えており、それらに 대응している課題解決力やソリューションが重要となっています。

数年前まで、お客さまのご要望は「通信コストを削減したい」というものが大半でした。しかしながら今では、「多様な働き方に柔軟に対応し、従業員の満足度とコスト効率化を両立したい」というものから、「デジタルトランスフォーメーション (DX) を通じて新たな事業を創出し、将来の成長の柱に育てたい」というものまで、多岐にわたります。

### KDDIはお客さまの課題に向き合い ビジネスを共に創っていく「DXパートナー」

当社はお客さまに「信頼」をいただけるよう、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ております。その結果、今ではお客さまの課題解決に真摯に向き合い、お客さまのビジネスを共に創っていく「DXパートナー」としてもお選びいただいています。取り組みのさらなる深化に向けて、2021年4月、法人営業部門を「ビジネスデザイン本部」へと改称しました。新名称には、「能動的にお客さまの現場に足を運び、共に課題を探索し事業成長に貢献する」すなわち、「お客さまのビジネスをデザインする」という意味を含めました。社員一人ひとりが「お客さまを知る力」・「課題解決できる力」を高め、そこに、5G・IoT・AIをはじめとしたKDDIグループのアセットを掛け合わせることで、DXを通じてお客さまの課題を解決します。

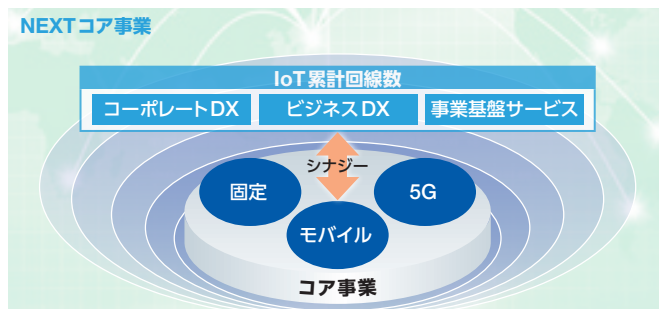
同時にグローバル部門を統合し、「DXパートナー」としての取り組みをグローバルに展開する体制も整えています。

### ビジネスセグメントの成長戦略

ビジネスセグメントは、モバイル・固定通信などで構成される「コア事業」の安定成長を軸に、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」を二桁成長させることで持続的成長を目指します。

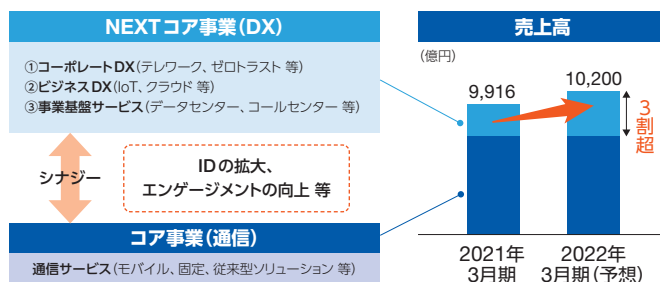
「NEXT コア事業」に注力する過程では、お客さまの現場に入り込み、より深く知る必要があります。そのため、NEXT コア事業のご契約があるお客さまほど高いエンゲージメントが築けているという傾向が見えています。

さらに、そのようなお客さまはコア事業のご契約を拡大いただけるケースも多く、コア事業・NEXT コア事業間のシナジー創出の好循環につながっています。



### 「NEXT コア事業」(DX)に注力

「NEXT コア事業」においては、2022年3月期の売上高をビジネスセグメント売上高の3割超まで拡大します。



## ①コーポレートDX

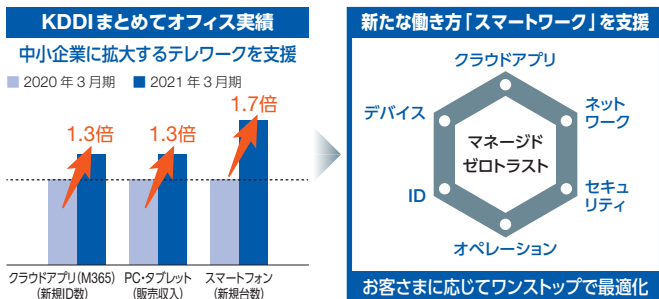
「テレワーク」「ゼロトラスト\*1」などを通じて、企業の多様な働き方を支援していきます。

新型コロナウイルス感染症の影響により、テレワークは多くの企業に浸透しました。しかしその一方で、企業は従来の境界型セキュリティ\*2では迫りくる脅威に対応しきれなくなるという新たな課題に直面しています。

当社は、自らがゼロトラストを実践する中で培ったノウハウを活かし、お客さまの課題解決に向けてデバイス・ネットワーク・セキュリティなどを最適に組み合わせた「マネージドゼロトラスト」をワンストップで提供します。

\*1 社内・社外すべてのトラフィックを信頼せず、サービスのアクセス時などデバイスごとに検査、ログ取得を行うことで、セキュリティを強化する考え

\*2 社外ネットワークと社内ネットワークとの境目に壁を作ることで社外からの攻撃をブロックし、社内ネットワークの安全性を保つセキュリティ対策



## ②ビジネスDX

5G、IoTやクラウドなどを駆使し、DXを通じてお客さまの事業成長に貢献していきます。業種・業態などによっても異なるお客さまのあらゆる課題に対応するために、お客さまのDX支援に必要なケイパビリティを拡充してきました。

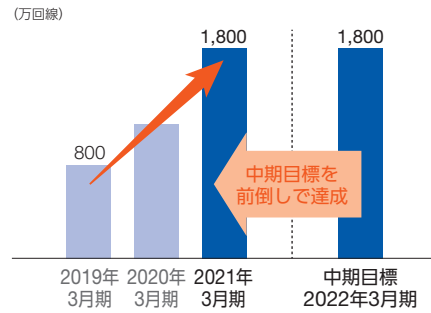
### ▼豊富なKDDIグループのケイパビリティ



当社は、2000年頃から他社に先駆けてM2M (Machine to Machine) サービスを提供し、お客さまの事業をサポートしてきました。現在も、自動車・ガス・電力などが牽引し、IoT累計回線数は2021年3月にグループ会社SORACOMとの合算で2,100万回線を超えるなど、大きく伸ばしています。

今後は国内で培った成功モデルをグローバルにも展開し、さらなる事業成長を目指します。

### ▼IoT累計回線数はSORACOMとの合算で2,100万を突破(2021年3月)



## ③事業基盤サービス

お客さまの事業成長を支援するために、事業を支えるデータセンターやコールセンターなどの事業基盤サービスを提供しています。

欧州を中心に世界10都市、40を超えるサイトで展開するデータセンターは、高コネクティビティを生かしたプレミアムデータセンター事業者として基盤強化を図っていきます。また、コールセンターは、グループ会社のKDDIエボルバが事業基盤を拡大しており、2021年3月期営業利益は前期比29%増と大きく成長しております。

今後も積極的に事業基盤を拡大し、お客さまと共にグローバルに成長していきます。

**データセンター**  
(KDDIおよびTELEHOUSE)

高コネクティビティを有する  
欧州データセンターを拡張

- ロンドン: 2022年初頭 新棟開設予定
- パリ: 2021年2月 拡張
- フランクフルト: 2020年6月 拡張

世界10都市・40サイト超で展開\*3

**BPO\*4・コンタクトセンター**  
(KDDIエボルバ)

営業利益 前期比+29%に拡大

仙台5拠点目となるコンタクトセンターを  
JR仙台イーストゲートビルに開所(2021年3月)  
全国37拠点、14,700席に\*3

\*3 2021年3月末時点 \*4 Business Process Outsourcingの略称

## 5Gの本格期に向けて

2020年10月に「KDDI 5G ビジネス共創アライアンス」を設立しました。5Gに関連した技術や機器など多様なアセットを持つ [DXビジネス・パートナー] から成るコミュニティを形成し、5Gネットワークの特性を生かしてお客さまのDXを支援していきます。

### ▼「KDDI 5G ビジネス共創アライアンス」



また、2020年12月にはAWSと提携、国内通信キャリアで初めて「AWS Wavelength」を提供開始しました。au 5GネットワークとAWSのモバイルコンピューティングサービスを組み合わせることで、超低遅延通信を実現、お客さまに5Gがもたらす新たなビジネスチャンスを提供していきます。



## CFOメッセージ

### KDDI Sustainable Actionを通じて、 社会の持続的な成長に貢献するとともに 企業価値の最大化を目指す

代表取締役執行役員副社長  
コーポレート統括本部長  
村本 伸一

#### 企業の「持続的成長」と社会課題の解決

新型コロナウイルス感染症の流行により、これまで当たり前だと思っていた日常が一変し、日本のデジタル化の遅れを含め、多くの社会課題が浮き彫りとなりました。

課題解決のためのキーとなるのが通信・テクノロジーの深化です。当社は、5GとIoTであらゆるものがつながり、ビッグデータやAIを活用したレジリエントな社会である「Society 5.0」の実現に向け、パートナーと共にさまざまな取り組みを行っています。例えば、地方・都市の持続的発展のため、多くの地方自治体と連携し、IoTを

活用したスマート農業・スマート漁業など地域課題の解決に取り組んでいます。IoTによって収集されたビッグデータを基にお客さまや社会に新たな付加価値を提供し続けることで、サステナブルな社会の構築に貢献していきます。

当社の「中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期)」では、各部門の事業計画とSDGs項目との関係性を明確にしました。今後も事業を通じて社会課題の解決に取り組むことで、企業価値の最大化を目指します。

#### 2030年を見据えたKDDI Sustainable Action

##### 3つの「つなぐ」

KDDIが目指すSDGsでは、命をつなぐ・暮らしをつなぐ・心をつなぐの3つのつなぐを掲げています。

「命をつなぐ」では、激甚化する大規模災害時に備え、安全で強靱な通信インフラを構築します。「暮らしをつなぐ」では、アジアの途上国における経済の基盤となる通信サービスを安価で高品質に提

供し、人々の暮らしを支えます。「心をつなぐ」では、子どもたちのITリテラシーを高め、スマホを安全に正しく使ってもらうための啓蒙・教育や、多様性尊重として、女性活躍や、LGBTQに関する取り組みを推進します。

Page Link

P. 29 KDDI Sustainable Action

##### ▼ KDDIの3つの「つなぐ」。

###### 命をつなぐ



例えば、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ました。ICTを活用し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でしょう。

###### 暮らしをつなぐ



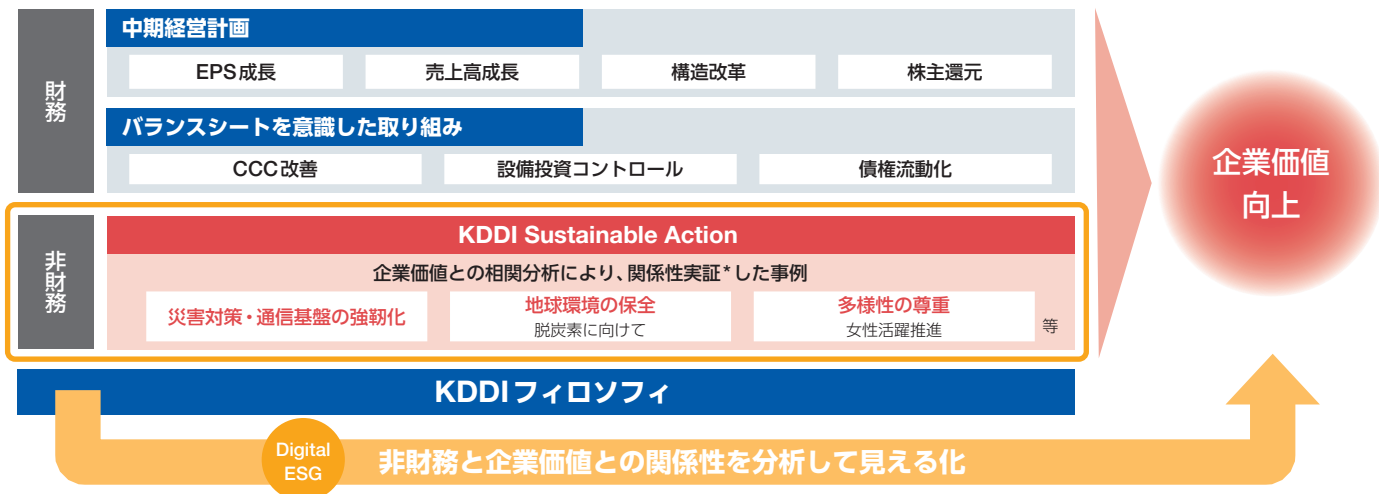
例えば、都市や地方にある課題や途上国の課題を、私たちは新しい技術やパートナーをつなぐことで解決してきました。さらに、人材育成を通じて未来を生きる世代にも貢献していきます。

###### 心をつなぐ



例えば、安心で豊かなデジタル社会を目指す取り組みは、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です。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でしょう。

▼ 企業価値最大化に向けて



\* "CFOポリシー(中央経済社2020)"にて柳良平氏が開発したモデルに基づき、アビームコンサルティング株式会社のDigital ESG Platformで分析(2021年1月)

非財務の可視化に向けて

KDDI Sustainable Actionを推進するとともに、これらの非財務活動と企業価値との関係性をデータ実証分析するDigital ESGにも取り組みました。

▼ 柳モデルを用いた Digital ESG における分析手法



● 構造改革を伴うコスト効率化 ●

現中期経営計画では3年間で1,000億円のコスト効率化を目指しています。その柱はマーケティング効率化と、ネットワークの運用効率化・最適化です。あらゆる努力を尽くし構造改革に取り組みます。

● キャッシュ・アロケーションと株主還元 ●

強固な財務基盤と高いキャッシュ・フロー創出力を強みに、持続的成長のための成長投資を最優先とし、5Gを中心とした設備投資と、成長領域におけるサービス・ケイパビリティの強化を中心にM&Aを実施します。  
また株主還元においては、配当性向40%超と機動的な自己株式取得を目標に掲げています。

● さいごに ●

経済合理性や利便性ととどまらない視点で商品やサービスを選ぶ人々の消費行動の変化や、株主・投資家の皆さまとの対話から頂戴する貴重なご意見を経営に活かし、持続的成長と株主還元強化の両立を目指します。

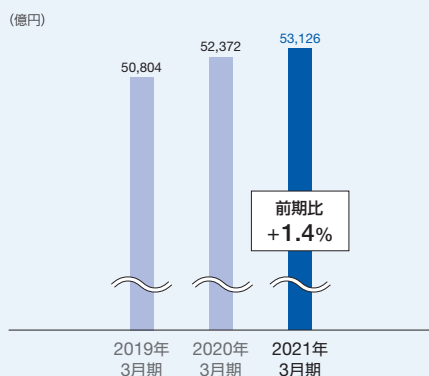
## 業績サマリー

### 2021年3月期 連結業績ハイライト

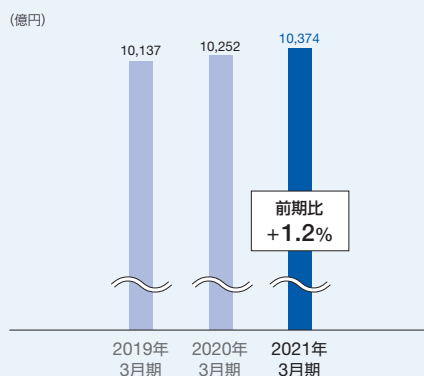
連結売上高は、前期比で1.4%増加し、5兆3,126億円となりました。連結営業利益は、通信料収入の減収に対し、成長領域を中心に増益を牽引し、前期比1.2%増の1兆374億円となりました。親会

社の所有者に帰属する当期利益は、前期比1.8%増の6,515億円となりました。

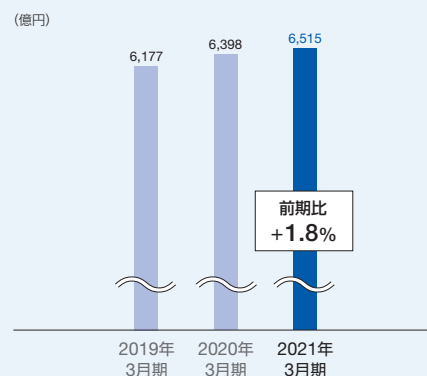
#### ▼ 売上高



#### ▼ 営業利益



#### ▼ 親会社の所有者に帰属する当期利益

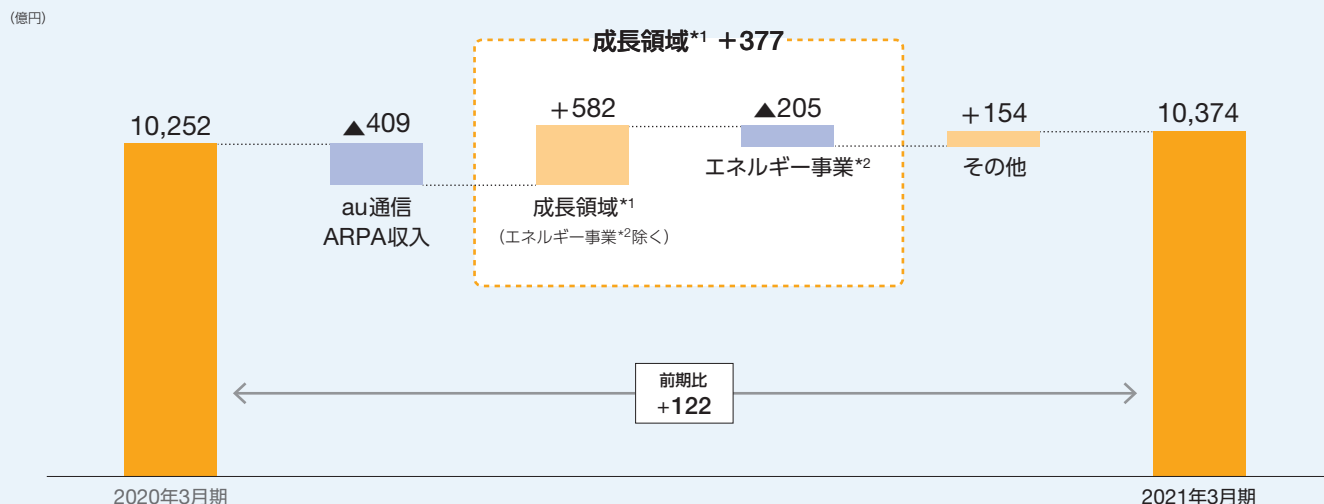


### 営業利益 増減要因

au通信ARPA収入がマイナスとなりましたが、ライフデザイン領域は決済・金融分野が利益成長を牽引、ビジネスセグメントはテレワーク、DX需要等を着実に取り込み、成長領域の増益が業績を牽

引いたしました。一方でエネルギー事業は205億円の減益となりましたが、今後電源調達対策も実施していくため一過性のものと捉えております。

#### ▼ 2021年3月期 連結営業利益 増減要因



\*1 ライフデザイン領域およびビジネスセグメント

\*2 ライフデザイン領域における、auでんき等およびグループ会社各社によるエネルギー事業



## 2022年3月期の連結業績予想

連結売上高は5兆3,500億円、営業利益は1兆500億円を見込んでおります。グループIDを拡大させる一方で、通信料金値下げに伴うマルチブランド通信ARPU低下による減収影響を見込んでおり、加えてさらなる成長にむけたコスト投下や3G停波関連コストを

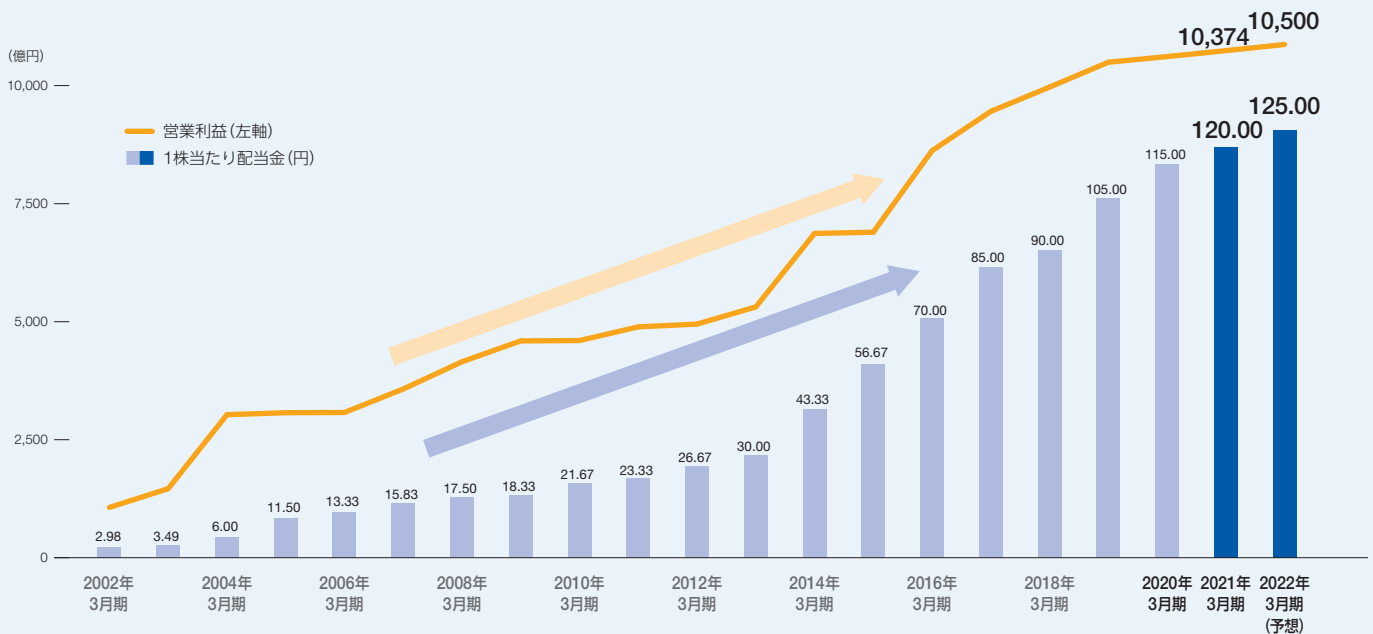
計上いたしますが、堅調な成長領域のさらなる拡大や構造改革に伴うコスト削減などによる利益創出に加え、ローミング収入で減収をカバーし、連結ベースでの増益を目指します。

## 株主還元

2021年3月期の1株当たり配当金は、前期比5円増となる年間120円(配当性向42.2%)でした。2022年3月期の見通しは5円増の年間125円と、20年連続増配を目指します。

また、着実な株主還元強化のもと、2022年3月期では1,500億円の自己株式取得を発表いたしました。

### ▼ 営業利益、1株当たり配当金の推移





## 連結業績ハイライト\*1

(3月31日に終了した各決算期)

	日本基準			
	2012	2013	2014	2015
KDDI連結				
営業収益／売上高 <a href="#">詳しくは▶P.41</a>	¥3,572,098	¥3,662,289	¥4,333,628	¥4,573,142
営業利益 <a href="#">詳しくは▶P.41</a>	477,648	512,669	663,245	741,299
営業利益率	13.4%	14.0%	15.3%	16.2%
EBITDA*2	908,499	959,571	1,186,069	1,292,597
EBITDA マージン	25.4%	26.2%	27.4%	28.3%
当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益 <a href="#">詳しくは▶P.41</a>	238,605	241,470	322,038	427,931
設備投資額 <a href="#">詳しくは▶P.43</a>	421,568	467,020	571,799	576,197
減価償却費及び償却費	417,886	406,726	470,098	494,570
有利子負債 <a href="#">詳しくは▶P.42</a>	1,046,754	977,563	1,084,966	1,002,214
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率	51.5%	55.1%	55.1%	57.3%
自己資本当期純利益率／親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	11.5%	11.2%	13.0%	14.9%
総資産営業利益率／資産合計営業利益率(ROA)	12.3%	12.7%	14.7%	14.5%
1株当たり当期純利益／基本的1株当たり当期利益(EPS)*3(円)	96.86	105.30	132.87	170.84
1株当たり配当金*3(円) <a href="#">詳しくは▶P.41</a>	26.67	30.00	43.33	56.67
配当性向	27.5%	28.5%	32.6%	33.2%
営業活動によるキャッシュ・フロー	725,886	523,908	772,207	962,249
投資活動によるキャッシュ・フロー*4	(484,507)	(472,992)	(546,257)	(674,520)
フリー・キャッシュ・フロー*5 <a href="#">詳しくは▶P.43</a>	241,379	50,916	225,950	287,729
財務活動によるキャッシュ・フロー*4	(225,931)	(140,249)	(105,643)	(224,862)
連結従業員数(名)	19,680	20,238	27,073	28,172
女性管理職数*6(名)	113	124	140	177
連結外国人従業員数(名)	—	—	2,630	2,624
CO <sub>2</sub> 排出量*7(t) <a href="#">詳しくは▶P.32</a>	—	951,458	957,732	1,065,075
電力消費量*8(MWh)	2,190,787	1,885,703	1,686,480	1,873,293

\*1 日本基準とIFRS(2016年3月期より適用)で表記が異なる場合は、「日本基準/IFRS」で記載

\*2 2013年3月期、2015年3月期においてEBITDA算出式を以下のとおり変更

2012年3月期まで(日本基準): EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + 固定資産除却費

2015年3月期まで(日本基準): EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + 固定資産除却費

2015年3月期以降(IFRS): EBITDA = 営業利益 + 減価償却費及び償却費 + 固定資産除却費 + 減損損失

\*3 2012年10月1日、2013年4月1日ならびに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。あわせて、過年度も分割調整後の数値を記載

							IFRS
							百万円
2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
¥4,270,094	¥4,466,135	¥4,748,259	¥5,041,978	¥5,080,353	¥5,237,221	<b>¥5,312,599</b>	
665,719	832,583	912,976	962,793	1,013,729	1,025,237	<b>1,037,395</b>	
15.6%	18.6%	19.2%	19.1%	20.0%	19.6%	<b>19.5%</b>	
1,284,553	1,410,971	1,524,207	1,560,061	1,598,670	1,750,861	<b>1,786,170</b>	
30.1%	31.6%	32.1%	30.9%	31.5%	33.4%	<b>33.6%</b>	
395,805	494,878	546,658	572,528	617,669	639,767	<b>651,496</b>	
667,714	531,434	519,365	560,831	601,757	615,054	<b>627,907</b>	
518,708	532,442	545,177	546,609	562,282	689,473	<b>727,438</b>	
1,154,116	1,235,287	1,151,650	1,118,616	1,275,711	1,680,367	<b>1,645,481</b>	
54.5%	56.3%	56.7%	57.4%	57.1%	45.8%	<b>45.2%</b>	
13.5%	15.5%	15.9%	15.6%	15.5%	14.9%	<b>14.2%</b>	
12.1%	14.5%	15.0%	15.0%	14.6%	12.1%	<b>10.3%</b>	
158.01	197.73	221.65	235.54	259.10	275.69	<b>284.16</b>	
56.67	70.00	85.00	90.00	105.00	115.00	<b>120.00</b>	
35.9%	35.4%	38.3%	38.2%	40.5%	41.7%	<b>42.2%</b>	
968,752	884,538	1,161,074	1,061,405	1,029,607	1,323,356	<b>1,682,166</b>	
(635,745)	(667,917)	(637,225)	(633,847)	(714,578)	(610,950)	<b>(658,925)</b>	
333,006	216,621	523,849	427,558	315,028	712,406	<b>1,023,241</b>	
(310,528)	(299,003)	(485,784)	(453,168)	(310,951)	(546,381)	<b>(585,571)</b>	
28,456	31,834	35,032	38,826	41,996	44,952	<b>47,320</b>	
177	251	270	302	321	342	<b>370</b>	
2,624	4,380	4,423	4,308	4,208	4,393	<b>4,581</b>	
1,065,075	1,069,258	1,025,545	1,078,788	1,064,683	1,048,140	<b>1,056,125</b>	
1,873,293	1,939,115	1,913,747	2,086,626	2,151,456	2,262,524	<b>2,360,349</b>	

\*4 数値における( )表記はマイナス

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

\*6 KDDI在職中の正社員に加え、KDDI社外へ出向している正社員を含む

\*7 単体ベース。電力消費量は電気事業者別排出係数を使用(熱・蒸気、冷温水を含む排出量)

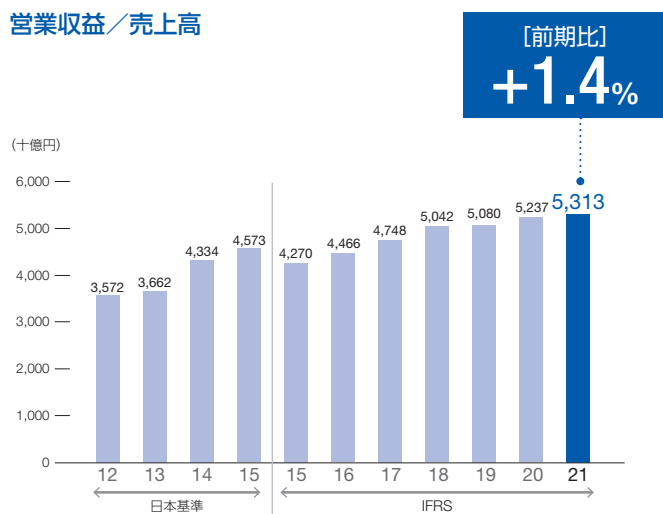
\*8 単体ベース



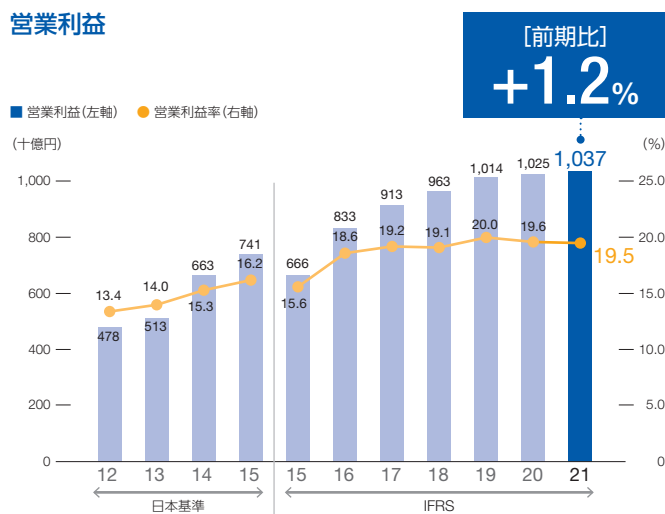
# 財務・非財務ハイライト

(3月31日に終了した各決算期)

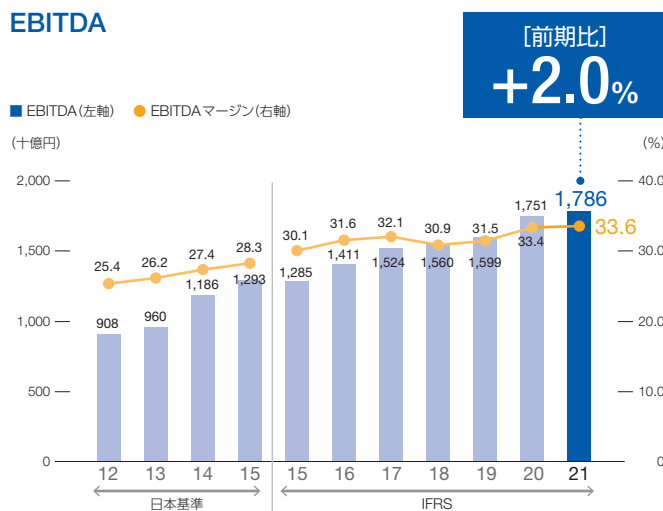
## 営業収益／売上高



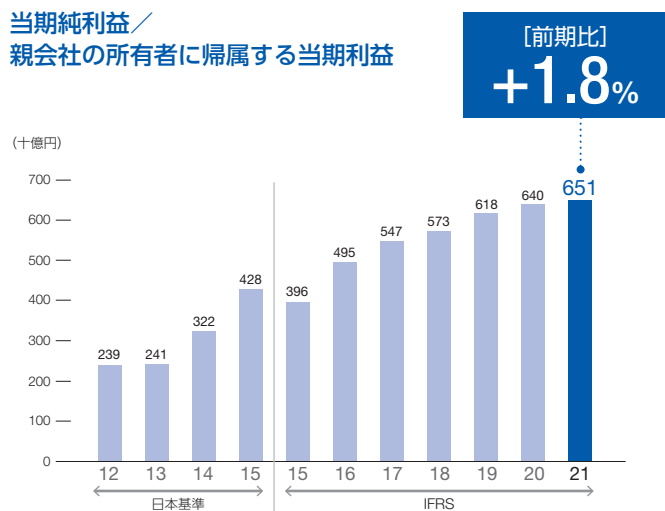
## 営業利益



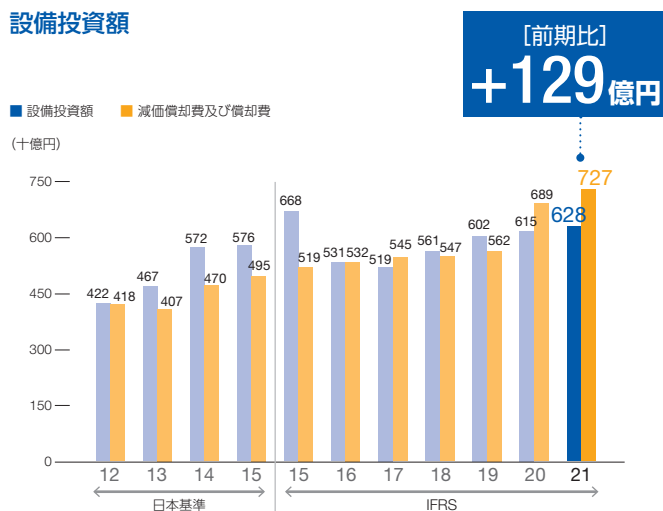
## EBITDA



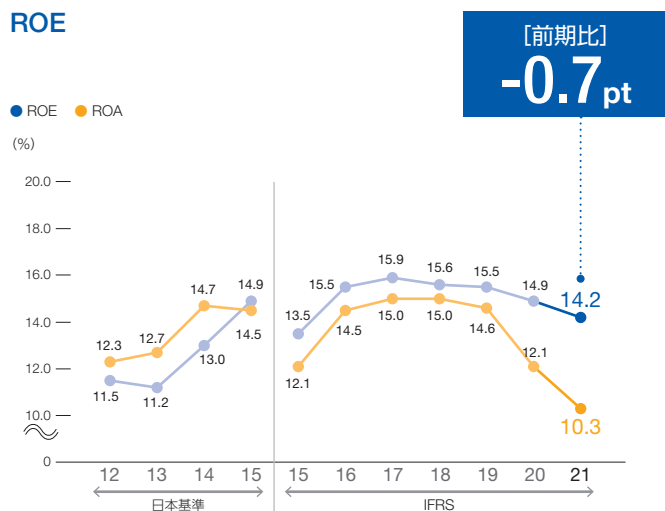
## 当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益



## 設備投資額

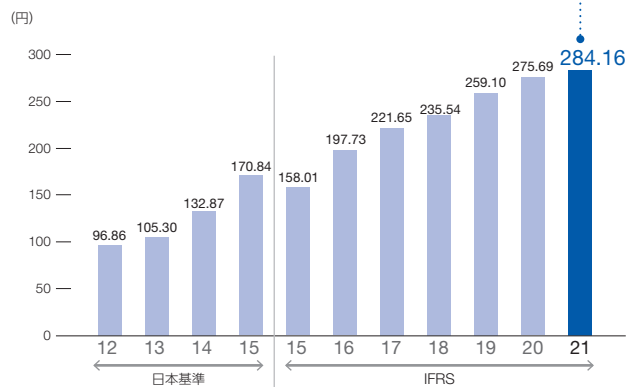


## ROE



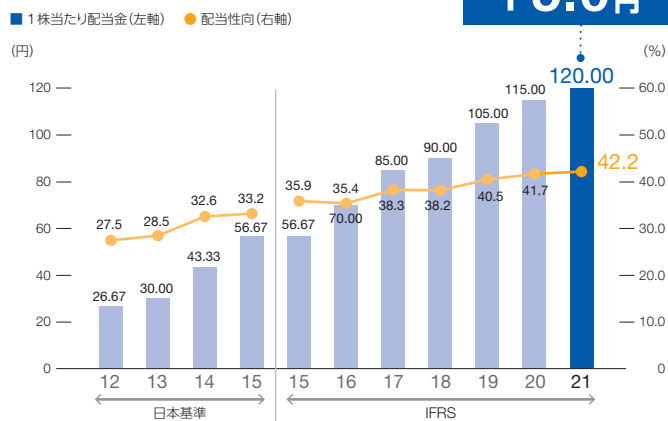
### 1株当たり当期純利益／ 基本的1株当たり当期利益(EPS)

[前期比]  
**+3.1%**



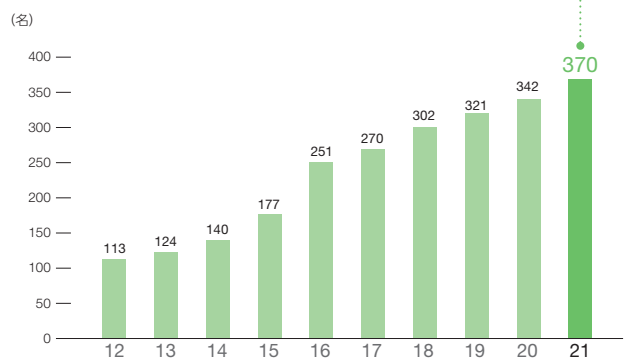
### 1株当たり配当金

[前期比]  
**+5.0円**



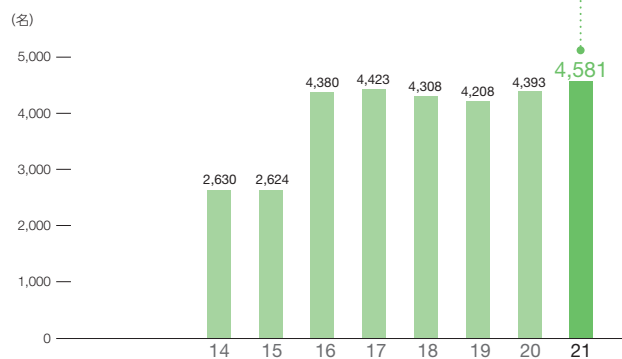
### 女性管理職数

[前期末比]  
**+8.2%**



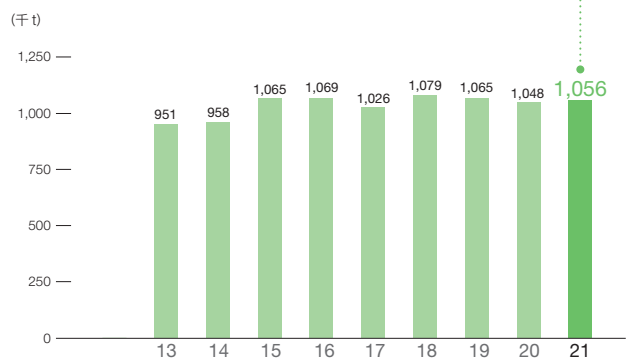
### 連結外国人従業員数

[前期末比]  
**+4.3%**



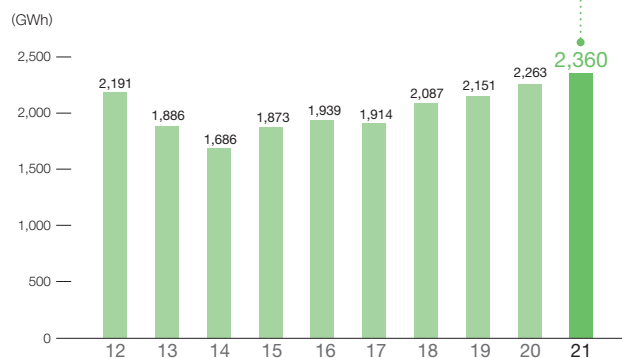
### CO<sub>2</sub>排出量(単体ベース)

[前期比]  
**+0.8%**



### 電力消費量(単体ベース)

[前期比]  
**+4.3%**



# KDDI Sustainable Action

## サステナビリティ担当役員メッセージ

サステナビリティ経営の強化に取り組み、企業価値向上を目指すとともに、すべてのステークホルダーの皆さまに社会的価値、環境的価値、財務的価値を還元してまいります。

サステナビリティ担当役員  
代表取締役執行役員副社長  
コーポレート統括本部長  
村本 伸一



KDDIは、「豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献する」という企業理念のもと、社会の情報基盤を支えるインフラ企業として社会課題の解決に取り組んでまいりました。

2019年5月、KDDIは「中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期)」と併せて「KDDIが目指すSDGs」を発表しました。また、2020年5月、「社会課題の大きさ」と「KDDIが通信事業者としてより貢献できる事業領域」の観点から「8つの社会課題領域」へ見直しを行い、2030年を見据えた「KDDI Sustainable Action」を策定しました。

私はサステナビリティ担当役員と財務担当役員と兼務することで、これまで以上に財務・非財務の両面からサステナビリティ経営の強化に取り組み、企業価値向上を目指すとともに、すべてのステークホルダーの皆さまに社会的価値、環境的価値、財務的価値を還元してまいります。

### ガバナンス体制の強化

KDDIは、非通信分野への積極的な取り組みによって事業領域が多様化していく中においても、「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」の実践を企業活動の土台と考え、取り組んでいます。

また、2021年6月に施行された改訂版コーポレートガバナンス・コードでは、サステナビリティを巡る課題への取り組みの重要性が一層高まっています。KDDIでは、ガバナンスやサステナビリティをテーマとした機関投資家の皆さまとのダイレクトミーティングを開催するなど、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを積極的に行いステークホルダーの声を経営に反映しています。

### 気候変動への対応を中心とした環境対策

「パリ協定」「持続可能な開発目標(SDGs)」「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言」「EUタクソノミー」や、2021年6月に発足した「自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)」など、環境課題への対応の動きが加速しています。当社は本業であるICTなどの情報通信を通じて業務効率化や人の移動を減らすことで、社会全体のCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献することができるとともに、通信設備が消費する電力による環境負荷は通信量に比例して増大していくという葛藤を抱えています。そう

した中においても、KDDIは2050年までにCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指し、ICT活用により社会の環境負荷を低減することを宣言しました。また2021年4月には気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に賛同、7月には2030年度におけるCO<sub>2</sub>排出量削減目標を「2019年度比で50%削減」と引き上げました。今後、サプライチェーンも含めた気候変動対応の取り組みを一層推進していきます。

### 「人財ファースト企業」への変革

生産年齢人口が減少する日本において、企業が持続的に成長し、社会に貢献していくためには、多様な働き方(時間・場所・雇用形態等)を可能とし、多彩な才能を発揮できる魅力ある労働環境の提供が不可欠です。当社は、多様性を尊重した取り組みをこれまで以上に推進し、さまざまな個性や能力を活かした組織づくりをしていきます。

また、人財の育成・強化を経営の根幹に置く「人財ファースト企業」への変革を目指し、2020年からは、社員の活力と生産性の向上を実現すべく、「KDDI版ジョブ型人事制度の導入」「KDDI新働き方宣言の実現」「社内DXの推進」の3つの変革を推進しています。

### 人権に関わる課題への取り組み

ICT分野では、プライバシー権や表現の自由、政府などからの合法的な目的のための顧客情報の提供要請など、人権に関わるさまざまな課題が考えられます。「KDDI行動指針」「KDDIグループ人権方針」の社内理解を促進し、関連するステークホルダーの皆さまと協議を重ねながら、事業活動における人権課題の把握・解決に取り組んでいます。2020年3月には事業活動全体における人権影響評価を実施し、KDDIのビジネスにおけるリスクや機会を明確にしており、適切なアクションを取るとともにその有効性について継続してモニタリング、改善を行っていきます。

今後もステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを大切にしながら、SDGsや社会課題の解決に取り組み、社会の持続的な成長に貢献してまいります。

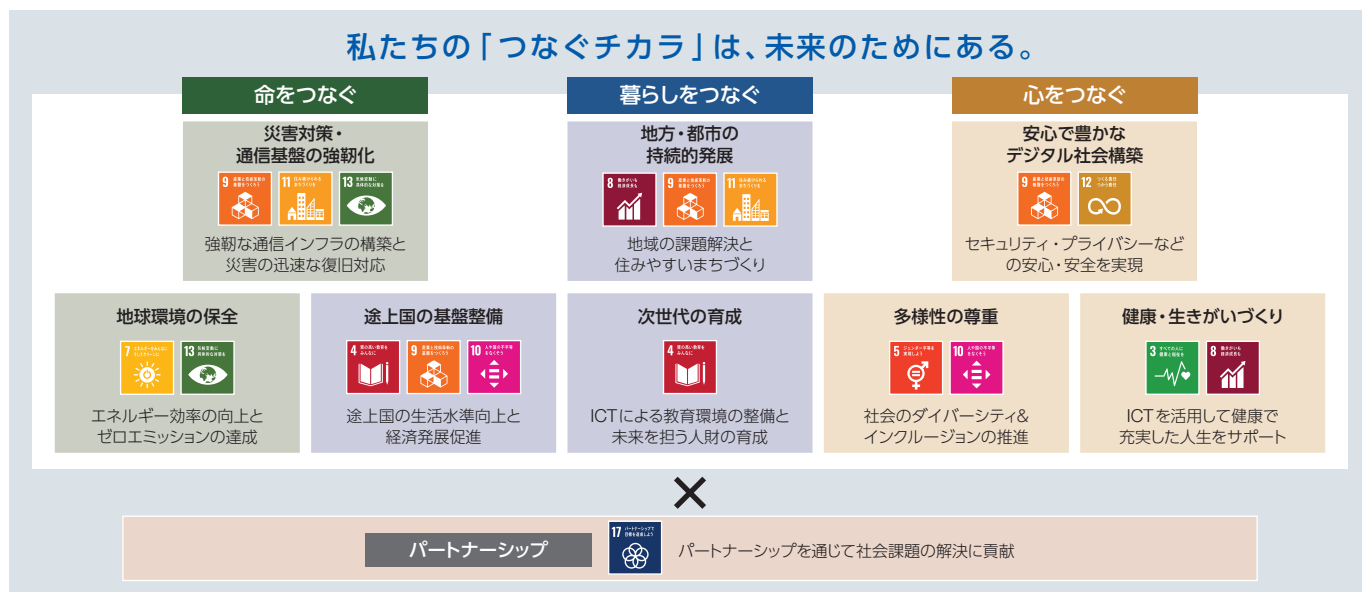
Reference 本メッセージ完全版は「サステナビリティレポート2021 P.20」に掲載しています。

## KDDI Sustainable Action

KDDIは、事業を通じてさまざまな社会課題の解決に取り組むという決意を込めて、2030年を見据えたKDDIのSDGs「KDDI Sustainable Action」を策定しています。

5GやIoTなどを活用しながら、「命をつなぐ」「暮らしをつなぐ」「心をつなぐ」ことで、パートナーとともに事業を通じた社会課題の解決に貢献し、社会とともに持続的な成長とさらなる企業価値の向上を目指します。

### 私たちの「つなぐチカラ」は、未来のためにある。



### マテリアリティとKDDI Sustainable Actionとの関係性

KDDIは、事業活動に関わるさまざまな課題の中から、6つのマテリアリティを定め、それぞれKPIを設定し定期的に進捗を確認しています。

マテリアリティと「KDDI Sustainable Action」で特定した8つの社会課題領域との関係性は以下の表のとおり整理しており、マテリアリティへの取り組みを推進することで、SDGsへの貢献にもつながると考えています。

### ▼ KDDIのマテリアリティと8つの社会課題領域 (KDDI Sustainable Action) との関係性

	社会課題領域							
	災害対策・通信基盤の強靭化	地球環境の保全	地方・都市の持続的発展	途上国の基盤整備	次世代の育成	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
マテリアリティ	1. 安全で強靭な情報通信社会の構築	●		●				
	2. 情報セキュリティの確保とプライバシーの保護					●		
	3. ICTを通じた心豊かな暮らしの実現				●	●		
	4. 多様な人財の育成と働きがいのある労働環境の実現						●	●
	5. 人権尊重と公正な事業活動の推進						●	
	6. エネルギー効率の向上と資源循環の達成		●					
対応するSDGs	9, 11, 13	7, 13	8, 9, 11	4, 9, 10	4	9, 12	5, 10	3, 8

## サステナビリティレポート 2021

KDDIのサステナビリティ活動の全般は「サステナビリティレポート 2021」に掲載しています。統合レポートとあわせて是非ご覧ください。





## 非財務情報と企業価値の相関を探る

# KDDIのESGへの 取り組み

～ 企業価値向上に向けて ～

執行役員  
コーポレート統括本部  
経営管理本部長  
最勝寺 奈苗

KDDIでは、アビームコンサルティング株式会社が提供する「Digital ESG Analytics」を活用し、ESG開示の拡充を主眼とした、非財務データとPBR（株価純資産倍率）の相関分析をトリアルで実施。この取り組みについて、当社の執行役員経営管理本部長の最勝寺とアビームコンサルティングの今野 愛美氏の対談を行いました（対談日 2021年7月5日）。

アビームコンサルティング株式会社  
FMCセクター  
デジタルプロセスビジネスユニット  
シニアマネージャー  
今野 愛美氏

略歴

2006年アビームコンサルティング入社。同社にてESGサステナブル経営支援サービスを立ち上げ、現在、同サービス責任者を務める。国内外企業へのサービス提供に従事。

### コロナ禍をきっかけに ESGの本質的な潮流が前面に

**最勝寺** KDDIは2020年5月に「KDDI Sustainable Action」を策定し、企業として社会課題への取り組みを強化することを対外的に示しています。しかし、取り組み範囲が多岐にわたるため、すべての活動を見える化・数値化して企業価値向上との関連性を対外的に示していくというところまでは至っていない状況がありました。

コロナ禍もあり社会は大きく変化しましたが、私が一番意義が大きいと感じた変化は、資本市場が株主第一主義からステークホルダー第一主義に大きく舵を切った点です。カーボンニュートラルをはじめ、ESGを経営そのものに取り込み、その活動を合理的に可視化する必要性を感じました。

**今野氏** アビームコンサルティングの「Digital ESG」は2017年から構想してきたもので、ESGやサステナビリティは社会貢献という枠組みから脱して、経営管理に組み込むべきだと考え活動してきました。2019年のエーザイ株式会社様が第一号の導入事例です。

ESGの成果や効果が企業の価値向上にどのような影響を及ぼすか、注目度が急激に高まっていると感じています。利益優先か株主優先か、それともまず従業員や企業が持つ資本を保護し、経済活動を一定のラインで維持することに重きを置くのか。コロナ禍というタイミングで大きな価値観の変化が起き、ESGが本質的に持っている潮流がここでぐっと後押しを受けたという認識を持っています。

日本企業はESGで遅れをとっているとよく耳にします。しかし、日本企業の足元を探ると、さまざまある活動の対外的なアピールが足りないこと、どのようにESGの要素を経営課題に組み込み経営層が判断しているかを知られていないこと——この2つのポイントが“もったいない状況”を生んでいます。ここをクリアすれば、ESGにおける投資・対外評価ともに飛躍的に伸びるポテンシャルがあるのが日本企業だと考えています。

**最勝寺** 日本企業が得意とする「社会との共生」が企業価値に落とし込まれていることをアピールできていない、ということをも感じています。

### 環境対応や研究開発、女性活躍推進をはじめ 「KDDIフィロソフィ」の浸透も企業価値向上と 正の相関に

**最勝寺** 社会との共生という点において、当社には、従業員が持つべき考え方・価値観・行動規範を示した「KDDIフィロソフィ」があり、社会への貢献やお客さま、共に働く仲間など、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、従業員の日常の企業活動に落とし込まれています。

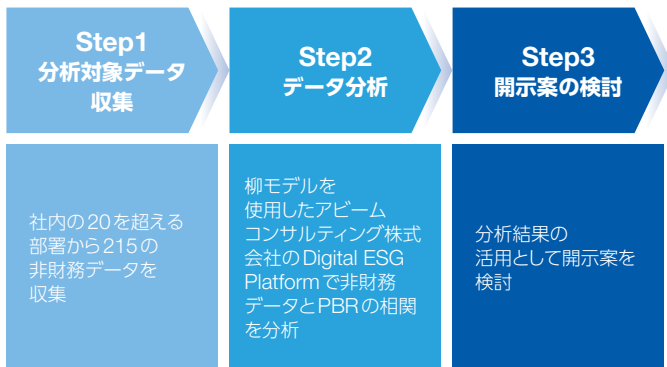
今野さんからご提案を受け、トリアルとしてIRでの開示強化を主眼に、「KDDIフィロソフィ」活動をはじめとする多岐にわたる非財務の取り組みと企業価値向上の関係を可視化することに取り組みました。

**今野氏** トリアルという位置づけではありますが、範囲を限定せずさまざまな部署に掛け合って、20を超える部署から215ものESG指標について潤沢なデータを集め分析することができました。望ましい相関が検出された45の指標をKDDIのマテリアリティに沿って見てみると、重視して取り組まれている領域で企業価値向上にインパクトを持つ指標を特定できたと認識しています。お話のあった「KDDIフィロソフィ」も、パーパスとなって現場に浸透するほど企業価値が向上していく道筋が見えてきています。

決算発表で取り上げた「温室効果ガス排出原単位とPBRの相関」のように、環境面での取り組みが企業価値向上に資するとの結果も、非常に特徴的です。まだまだコストを掛けた規制対応という域を脱していない企業が多い中、環境面での取り組みにより企業価値が上がることを実証できる企業は珍しいといえます。



▼ Digital ESG トライアル



**最勝寺** 今回の分析結果で、「研究開発費とPBRの相関」が出たことが印象に残っています。基礎研究とともに、ビジネスを意識した商用研究や開発にも力を入れてきました。

**今野氏** TOPIX100のPBR1倍以上の企業を対象とした検証でも、研究開発費とPBRの相関が認められます。ただし、このTOPIX100企業では6～12年後に相関関係が検出されるのに対し、KDDIではより短い2～4年で企業価値向上へのインパクトが出ている点は特徴的です。経営陣が意思決定に使っている判断基準、もしくは現場の開発姿勢が企業価値に作用していると認識しています。

**最勝寺** ほかに、女性社員の比率を高めることが企業価値向上につながるという結果が得られ、多様な人財の広い視点を取り入れることの重要性を改めて認識しました。

分析の取り組みは、社内外から高い評価  
次期中期経営計画でESG経営の進化を目指す

**今野氏** これまでESG関連のガイドラインは乱立状態でしたが、統一化の動きも見えてきております。それに合わせて、企業価値へのインパクトを定量的にみていくか、一歩進んで会計に落とし込み金額換算するにはどうしたらよいかなど、目に見える形にする動きが進んできています。今回のトライアルを通じて、手元に潤沢なデータがあると分かり、KDDIは今後、データをいかに活用するかという段階に向かっていくと想像しています。

**最勝寺** 今回の「Digital ESG」の取り組みによって、散らばっていたデータを1箇所に集めることができたのは大きな成果です。これらのデータを継続してストックし、分析していくことが重要であると

▼ 分析結果の例

ESG指標の値が変化した場合にどの程度PBRが向上するか(例)
温室効果ガス排出原単位を1割減らすと6年後のPBRが2.4%向上する
KDDIフィロソフィ勉強会回数を1割増やすと1年後のPBRが0.02%向上する
女性社員数割合を1割増やす(例:20%から22%)と13年後のPBRが3.4%向上する
研究開発費を1割増やすと2年後のPBRが0.0009%向上する

(注) \*GFOポリシー(中央経済社2020)\*において柳良平氏が開発したモデルに基づき、アビームコンサルティング株式会社のDigital ESG Platformで分析(2021年1月)

思っています。一方、課題と感じているのは、財務情報は連結ベースで国際財務報告基準に則って情報開示していますので、ESGをグループ全体で取り組むこと、またそれらの情報をどのように収集していくか、業態も異なりますので、悩んでいるところです。

**今野氏** 企業が存立する国・地域も違えば、業態も違うといった中で、ESGという共通の物差しでどこまで求めるのか、どのように管理するのは非常に大きな課題だと感じています。

また、経営管理では、データが導き出したことだけが正ではありません。それらが、「KDDIフィロソフィ」、戦略・方針や取り組みと、どれほど整合性がとれているか、紐づけをきちんと認識し活用しているかが鍵を握ります。ESGにおける価値の定量化がいかに進んだとしても、データをどのように活用し、読み解くべきかの示唆を導き出すことが重要で、データだけ、外部指標ランキングだけを拠り所としてしまうと、間違った方向に行ってしまう。

**最勝寺** 最近の機関投資家とのミーティングでは、対話の多くの時間がESGで終始するケースもあり、取り組みが問われていることを実感しています。今回の分析結果の開示は、その内容も含め、機関投資家からも非常に高い評価をいただいています。社内においても、今回の分析に参加した関連部署から「Digital ESG」を通じて、自らの業務の意義や提供する価値を実感できたという声が上がっています。

今まさに、新中期経営計画を策定している中で、真のESG経営を目指した目標設定やその仕組みづくりを議論しているところです。この取り組みを一過性に捉えるのではなく、継続的に活用、発展させていきたいと考えています。本日は、誠にありがとうございました。

**今野氏** こちらこそ、ありがとうございました。



## KDDIの気候変動への対応

# 2050年 CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロへ

KDDIはかけがえのない地球を次の世代に引き継ぐことができるよう、地球環境保全を推進することがグローバル企業としての重要な責務であると捉えています。中でも気候変動への対応は、世界が直面する重要なテーマの一つです。

2021年4月、KDDIは「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同しました。2050年CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指し、今後一層気候変動への対応を強化していきます。

### KDDIの決意 気候変動という国境を越えた課題に立ち向かう

2015年に採択されたパリ協定を機に、世界各国が脱炭素社会の実現に向けた動きを進めています。

KDDIは、「KDDI Sustainable Action」において、再生可能エネルギーへのシフトを強力に進め、2050年までにCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指し、ICTの活用によって社会の環境負荷を低減することを宣言しました。今後も、気候変動をはじめとする社会課題をリスクとして捉えるだけでなく、5GやIoTなどを活用したKDDIならではの強みを生かし、課題解決を図っていきます。



#### 気候変動対策

- 2030年度のKDDI単体(国内)のCO<sub>2</sub>排出量を、2019年度比で50%削減\*1
- 再生可能エネルギー活用や、エネルギー効率の高いデータセンター・携帯電話基地局等の構築
- KDDIのICTサービスの提供を通じて、社会のCO<sub>2</sub>排出の削減に貢献

#### 循環型社会の形成

- 撤去通信設備のゼロエミッション維持\*2
- 使用済み携帯電話のマテリアルリサイクル率99.8%維持

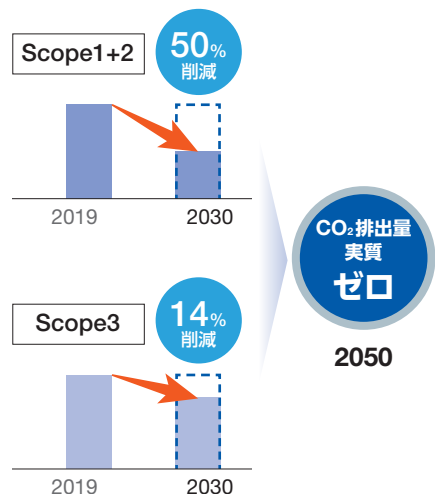
#### 生物多様性保全

- 生態系を保全するため、ICTを活用した取り組みを積極的に推進

\*1 2050年までのCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロの実現に向け、2030年度のCO<sub>2</sub>自社排出量の削減目標として設定しています。KDDIは、この目標を達成するために、再生可能エネルギーの活動などさまざまな削減手法を活用します。

\*2 最終処分率1%以下をゼロエミッションと定義。

#### ▼ CO<sub>2</sub>排出量削減目標



地球環境保護を推進することがグローバル企業としての重要な責務であると捉え、環境に配慮したさまざまな取り組みを推進しています。

#### 2020年度実績 (スコープ1+スコープ2)

CO<sub>2</sub>排出量 **1,056,125 t-CO<sub>2</sub>**

急激な気温上昇を抑制するため、CO<sub>2</sub>の削減に取り組んでいます。  
 • CO<sub>2</sub>排出量算出について、電気事業者別排出係数を使用(熱・蒸気、冷温水を含む排出量)

#### 2020年度実績

撤去通信設備の最終処分率 **0.02%**

発生した廃棄物を資源として有効活用しています。

#### 2020年度実績

使用済み携帯電話の  
マテリアルリサイクル率 **99.8%**

やむを得ず不要となった装置や部材を資源として有効活用する「マテリアルリサイクル」を推進しています。

#### 2020年度実績

使用済み携帯電話  
本体回収台数 **3,546,860台**

不要となった電話機・電池・充電器を回収し、リサイクルを行っています。

2015年12月、主要国の中央銀行や金融監督当局、財務省などが参加する金融安定理事会 (FSB) により設立されたタスクフォース。気候関連の情報開示および金融機関の対応を検討することを目的としている。

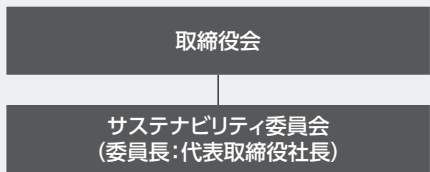
TCFDフレームワークに基づく情報開示

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。

**ガバナンス**

サステナビリティに関する課題について、代表取締役社長を委員長とし取締役会主要メンバー等で構成されるサステナビリティ委員会(年2回)にて審議しています。

また取締役会は、四半期ごとに気候変動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及び指示を行っています。



**戦略**

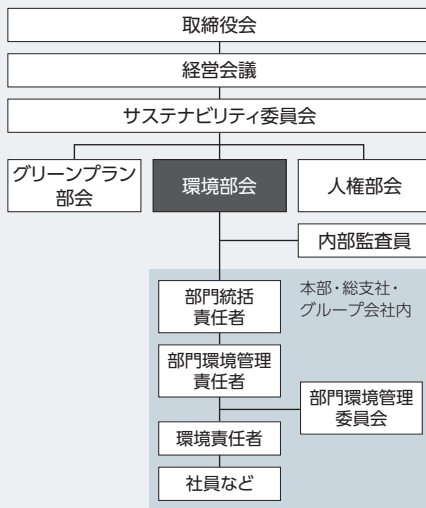
KDDIは、「急速に脱炭素社会が実現する2℃未満シナリオ(産業革命前からの世界の平均気温上昇が2℃未満)」と「気候変動対策が何らされず物理的影響が顕在化する4℃シナリオ(産業革命前からの世界の平均気温上昇が4℃上昇)」の2つの分析を行いました。

		KDDIとしてのリスク		KDDIの対応
移行リスク	政策・法則	炭素税	炭素税課税リスク	
		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)買取のコスト増加リスク	第三計画期間の削減未達見込み排出量(約5万t-CO <sub>2</sub> )への対応として、第二計画期間排出権を購入
	新技術導入		基地局におけるAI技術や各種設備における省エネ化新技術の開発、CCUS開発等のコスト増加リスク	各種技術開発への投資
	市場・評判		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企業評価低下及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計画
物理リスク	急性リスク		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	BCP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
	慢性リスク		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

**リスク管理**

KDDIグループのリスク管理を主管するリスクマネジメント本部は、当社の財務上および経営戦略上、重大な影響を及ぼすすべてのリスクの抽出を年2回実施しています。気候変動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)のアプローチを利用して管理しています。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。指摘された改善内容はサステナビリティ委員会傘下の環境部会で報告され、全社・全部門に関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。

▼ リスク管理プロセス



**指標と目標**

2050年のCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロに向け、2030年度単体CO<sub>2</sub>排出量の削減目標を見直し、Scope1+2においては2019年度比50%減、Scope3においては2019年度比14%減に引き上げました。

2030年度CO <sub>2</sub> 排出量削減目標		
Scope1+2	▶ 2019年度比	<b>50%削減</b>
Scope3	▶ 2019年度比	<b>14%削減</b>

参考 [2017年発表]  
2030年度削減目標:2013年度比7%削減

企業価値向上との関係(分析結果の例)

温室効果ガス排出原単位を1割減らすと  
6年後のPBRが2.4%向上する

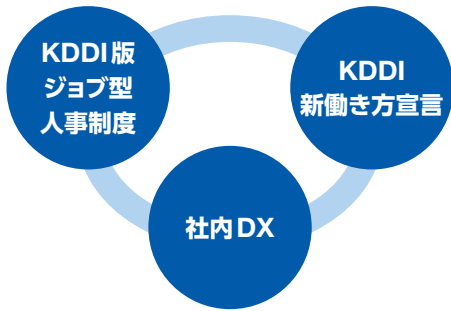
(注)\*CFOポリシー(中央経済社2020)\*において柳良平氏が開発したモデルに基づき、アビームコンサルティング株式会社のDigital ESG Platformで分析(2021年1月)

# KDDIの人財

## KDDIの人財ファースト企業への変革

KDDIは、従来の働き方からの抜本的な意識・行動変革を促し、生産性の高い働き方にシフトするために2020年度から「KDDI 新働き方宣言」のもと、DX推進をはじめとする環境整備や「KDDI版ジョブ型人事制度」

「ジョブ型」の新人事制度による新たな働き方のビジョン策定など、人財ファースト企業への変革に向け、さらなる働き方改革を推進しています。



### 社内DXとして「新たな働き方」を支える環境を整備

**ゼロトラスト対応  
セキュアPC全配備**

**働き方データの可視化**

1ヵ月勤務時間の内訳

メール数
勤務時間内訳
会議時間
その他

### KDDI版ジョブ型人事制度

2020年8月から導入した「KDDI版ジョブ型人事制度」は、職務領域を明確にする「ジョブ型」を取り入れ、成果・挑戦、能力に応じてダイレクトに報いることで「プロを創り、育てる」制度です。

KDDIは通信事業を軸としながら新規領域の拡大を進めており、

**KDDI新働き方宣言**

**～それぞれの“働く”をデザインしよう～**

私たちは、ライフステージや価値観に応じて“働く”をデザインし、自らのチャレンジを自己成長・自己実現と組織の成長につなげ、社員が誇れる魅力的なKDDIを目指します

**社員が誇れるKDDI**

自己成長・自己実現

自らチャレンジ

組織の成長

社員も変わる		会社も変わる	
仕事スタイル	マインドセット	働く環境	ルール・制度
組織の垣根を越えたコラボレーションによる新たな価値創出	自ら学び、共有し組織の成果につなげるマインド	先進的なテクノロジーで働く時間と場所を選べる環境整備	新しい働き方を支援し、成果・チャレンジを評価する制度

**多様な人財を受け入れ、相互に“信頼・称賛”し、社員のチカラを組織のチカラに**

社員が活躍できるフィールドが広がることにもつながっています。すべての社員が既存の通信事業で培った経験も活かしながら、新たな領域でも通用する能力を積極的に身に付け、外でも通用するプロ人財となることを目指しています。

## 多様な人財の育成と働きがいのある労働環境の実現

企業の持続的な成長に不可欠なダイバーシティ&インクルージョンについては、「KDDIフィロソフィ」の中に「ダイバーシティが基本」を掲げ、社内理解の浸透を図っています。

### 障がい者雇用および活躍推進

2008年に設立したKDDIの特例子会社「KDDIチャレンジド」では、多くの方々ができる環境を提供できるよう、全3店舗のカフェの運営等、業務や職域の拡大・創出を目指し、障がいのある方の自律と活躍を促進しています。2018年度に雇用が義務付けられた精神障がい者の雇用拡充に向けては、採用前の実習などを通して特性を理解し、それぞれの得意分野で能力を發揮し活躍できるよう、多様な業務の開発に注力し職域の拡大を続けています。なお、KDDIの障がい者雇用率は2.50% \*1 (2021年6月現在) であり、法定雇用率2.30%を上回っています。

\*1 KDDIチャレンジド(特例子会社)、KDDIエンジニアリングを含む

### エルダー人財の活躍推進

KDDIは、エルダー社員(50歳以上)が活躍する仕組みを取り入れています。定年後も働く意欲のある人財に一層活躍してもらえるよう、60歳で定年を迎える社員のうち一定の基準を満たした社員全員が、最長65歳まで嘱託社員として働ける「定年再雇用」制度を設けています。職種・業務を本人の意思で選択できるよう公募形式を採用し、自身の経験や能力を活かせる仕組みを取り入れています。

また、定年前に60歳以降の生き方・働き方について考えるきっかけとなるセミナーも開催しています。2019年度からは50歳以上の社員を対象とした社内人財公募やキャリア開発支援を開始するなど、エルダー社員の活躍フィールドを一層拡充するための環境整備に取り組んでいます。

## 女性活躍推進

KDDIは、女性がキャリア意識を持ち、出産・育児などのライフイベントを迎えても活躍し続けられるよう、「女性リーダーの育成」「管理職の意識啓発・行動変革」「労働環境の整備」を中心に、多様な人財が能力を活かし、高いパフォーマンスを発揮するための環境整備、風土醸成を図っています。

備、風土醸成を図っています。

また、新人事制度の導入から実行、浸透の2022年度までの女性活躍に関する目標として、以下の項目を掲げています。

### 目標

- 1 上級職候補育成における女性比率：20%以上
- 2 女性経営基幹職の登用：200名以上
- 3 新卒女性採用比率：30%以上

### 主な取り組み内容

- 上級職候補育成  
KDDIでは、経営幹部育成プログラムへの女性参加比率20%以上の目標を設定し、上位層への登用とつながる育成の機会を広げています。

- 女性ライン長プログラム (JLP) による一貫したリーダー育成
- 女子学生を対象としたセミナー

上位層、経営基幹職層、採用時に関する目標を達成することにより、女性活躍のパイプライン形成を後押ししていきます。

### 女性リーダーの育成・登用

KDDIは、2020年度に導入した新人事制度で、人事評価権限を持つ組織のリーダーならびに専門領域のエキスパートを「経営基幹職」と定義し、2022年度末までの数値目標として、経営基幹職に女性を200名登用することを掲げ、経営層が出席する会議にて半年ごとに進捗状況を報告しています。また、女性リーダー育成の基盤となる女性管理職育成の拡充にも努めています。

併せて、KDDIではグループ会社とも女性活躍推進法に沿った女性活躍推進活動について連携しており、グループ全体でのさらなる推進を進めています。

(人)

役員	執行役員	2
	社外取締役	1
経営基幹職・管理職		370
	うち経営基幹職	175
主要国内子会社19社のライン長		281

(2021年4月1日現在)

### 女性の育成(社外)：異業種交流会

営業職のマネジメントモデル創出を目的とした「エイジョカレッジ」、女性リーダー育成のための「J-Win」、全国・海外から約800名が集い、自分を高めていく「国際女性ビジネス会議」、変革リーダーとしての基盤を作るための「リード・ザ・ジブン・キャンプ」等、社外のさまざまな交流の場を通じて刺激を受けることにより、リーダーとしての自覚や視座の向上を図ることができ、リーダーとしての資質をさらに高められました。

### 女性の育成(社内)：女性ライン長プログラム(JLP)

KDDIは将来の女性役員およびライン長の登用を見据えたキャリアのパイプライン構築を目的に、2016年度から2020年度まで、課長補佐から所属長登用候補までを対象とした「女性ライン長登用プログラム(JLP)」を実施しました。選出した候補者には「マインドアップセミナー」を実施し、リーダーとして必要なスキルの習得やマインドセットの場を提供しました。加えて、社内のロールモデルとの対話を通じて、女性リーダーとしての意識の醸成やさらなる成長の後押しをしました。ライン長に向けては、女性管理職育成の必要性および育成方法への理解浸透を図るeラーニングを継続して行い、全社員に向けては「アンコンシャス・バイアス」をテーマとしたeラーニングの実施や社内の意識改革に取り組みました。

2021年度以降は、本格適用となった「KDDI版ジョブ型人事制度」を中心に進めていきます。

ライフイベントによる停滞を発生させることなく、社員一人ひとりの志向と個を重視した仕組みを実行していきます。

### 企業価値向上との関係(分析結果の例)

女性社員数割合を1割増やす(例：20%から22%)と13年後のPBRが3.4%向上する

(注)「CFOポリシー(中央経済社2020)」において柳良平氏が開発したモデルに基づき、アビームコンサルティング株式会社のDigital ESG Platformで分析(2021年1月)

Page Link

P. 30 非財務情報と企業価値の相関を探る



## マテリアリティKPI

## 2020年度実績

ESG	マテリアリティ	課題	2020年度マテリアリティKPI	バウンダリー (集計範囲)		2020年度実績	
				KDDI 単体	KDDI グループ	活動実績	評価 <sup>*1</sup>
S・社会	1 安全で強靱な情報通信社会の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象へのレジリエントな対応</li> <li>リスクマネジメント</li> </ul>	4G LTE人口カバー率:99.9%超(2021年度)	●		99.9%	取り組み中
			ルートを強化対策実施	●		四国ルート強化(2021年2月)	達成
			重大事故発生件数:0件 (注)総務省の事故報告判断基準のガイドラインに準ずる	●		0件	達成
			通信局舎での浸水/耐震対策実施(2021年度)	●		浸水対策+11局(2021年3月)	取り組み中
	2 情報セキュリティの確保とプライバシーの保護	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報資産の活用とセキュリティの強化</li> <li>データプライバシー</li> </ul>	情報セキュリティ事故件数:0件 (注)規制当局による指導や法令違反になる情報漏えい苦情等	●	●	0件	達成
			全従業員に対する情報セキュリティ研修の実施:年1回以上	●		3回 (全社員を対象としたeラーニング)	達成
	3 ICTを通じた心豊かな暮らしの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報通信インフラ提供による経済発展への貢献</li> <li>ICTによる教育、医療など公共サービスへのアクセス向上</li> <li>雇用創出とキャパシティビルディングの推進</li> <li>イノベーションマネジメント</li> </ul>	全都道府県での5G商用サービス提供(2021年度)	●		全都道府県	達成
			地方創生事業(IoT・ICTを活用した地域との課題解決の共創の取り組み):60件(2019~2021年度累計)	●		20件(2020年度)	取り組み中
			KDDIが通信事業を展開する途上国全体におけるモバイル接続数:7,800万(2021年度)*2	●	●	7,399万	取り組み中
			アダプティブラーニング*3等の先進技術活用による高効率な教育環境の実現(2021年度)	●	●	Amazon Alexa搭載デバイスに話しかけると対話形式の英単語トレーニングが可能になる「イングリッシュタイム」提供開始(2021年2月)	取り組み中
	4 多様な人財の育成と働きがいのある労働環境の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進</li> <li>人財育成とキャリア開発</li> <li>従業員満足の追求</li> <li>健康経営への取り組み</li> </ul>	女性ライン長200名登用に向けた施策の推進(2020年度末)	●		女性経営基幹職175名 (2021年4月1日時点)	未達
			KDDIグループ全体の女性活躍推進体制構築	●			
			新卒女性採用比率:30%(2020年度末)	●		32.4%(2020年度)	達成
			障がい者雇用率:法定雇用率の達成	●	*4	2.50%(2021年6月時点)	達成
			エルダー活躍の先進企業として、活躍推進に向けた基盤整備(2021年度)	●		<ul style="list-style-type: none"> <li>エルダー人材公募のスキーム確立済み</li> <li>エルダー向けキャリアセミナーを計画通り実施、活躍推進に向け基盤整備を完了</li> </ul>	取り組み中
			健康経営への取り組み <ul style="list-style-type: none"> <li>有所見率(法定項目):55%以下(2020年度末)</li> <li>喫煙率:18%以下(2020年度末)</li> </ul>	●		<ul style="list-style-type: none"> <li>有所見率:63.7%(2020年度)</li> <li>喫煙率:24.3%(2020年度)</li> </ul>	未達
5 人権尊重と公正な事業活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な調達の推進</li> <li>労働者権利の尊重</li> <li>汚職・賄賂の防止</li> <li>公正かつ積極的なコミュニケーションの推進</li> </ul>	人権に関する違反件数:0件 (注)人権に関する違反とは、パワハラなど人権侵害に起因して懲戒処分となったもの	●		2件	未達	
		KDDIフィロソフィ勉強会受講率:100%	●		93.8%	未達	
		KDDI行動指針の浸透(社内への浸透施策):年12回以上	●		全社員の業務用移動機にKDDI行動指針ショートカットを配信し、いつでも閲覧可能に	達成	
		CSR調達アンケート回収率:90%	●		96%	達成	
		KDDIスマホ・ケータイ安全教室:理解度・満足度 <ul style="list-style-type: none"> <li>青少年向け:講師満足度:99%、再申込意向:85%、新たな講座形態の開始</li> <li>シニア向け:理解度86%、活用度92%</li> </ul>	●		<ul style="list-style-type: none"> <li>青少年向け 講師満足度:98.9%、再申込意向:86.9% オンライン講座の開始</li> <li>シニア向け 理解度85.5%、活用度94.1%</li> </ul>	一部未達	
6 エネルギー効率の向上と資源循環の達成	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー効率の改善とグリーンエネルギーの活用</li> <li>ゼロエミッションと3R</li> <li>ICTによる社会の環境負荷軽減</li> </ul>	2030年度のKDDI単体(国内)のCO <sub>2</sub> 排出量を2013年度比で7%削減	●		2020年度目標:1,002,522t-CO <sub>2</sub> 2020年度実績:1,056,125t-CO <sub>2</sub> *5	取り組み中	
		撤去通信設備のゼロエミッション維持(2030年度) 最終処分率:1%以下(最終処分率1%以下をゼロエミッションと定義)	●		最終処分率:0.02%(2020年度)	取り組み中	
		エネルギー効率の高い国内外データセンターの構築(2030年度)	●	●	国内データセンター「TELEHOUSE TOKYO Tama5」提供開始(2020年7月)	取り組み中	
		使用済み携帯電話のマテリアルリサイクル率:99.8%維持(2030年度)	●		99.8%(2020年度)	取り組み中	
		使用済み携帯電話本体回収台数 5年累計:600万台(2018~2022年度末)	●		2020年度目標:累計3,600,000台 2020年度実績:累計3,546,860台	取り組み中	

\*1 達成年度が2021年度以降のKPIは、2020年度計画通りに遂行しているものについて「取り組み中」と評価。

\*2 モバイル接続数:アクティベートされたSIM枚数(GSMAにおける"Mobile connections, including licensed cellular IoT")。2021年度目標は上方修正。

\*3 アダプティブラーニング:学習者一人ひとりの理解度や進捗状況に合わせて、個別に最適化した学習内容・方法を提供すること。

\*4 KDDIチャレンジド(特例子会社)、KDDIエンジニアリングを含む。

\*5 CO<sub>2</sub>排出量算出について、電気事業者別排出係数を使用(熱・蒸気、冷温水を含む排出量)。

# マテリアリティKPI

## 2021年度目標

ESG	マテリアリティ	課題	2021年度マテリアリティKPI	バウンダリー (集計範囲)	
				KDDI 単体	KDDI グループ
S ・ 社会	1 安全で強靱な 情報通信社会の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象へのレジリエントな対応</li> <li>リスクマネジメント</li> </ul>	4G LTE人口カバー率: 99.9%超(2021年度)	●	
			JR・私鉄を含む関東21路線、関西5路線の主要区間のホーム、駅構内および 駅間を走行中の電車内での5Gエリア化(2021年度)	●	
			重大事故発生件数: 0件 (注)総務省の事故報告判断基準のガイドラインに準ずる	●	
			通信局舎での浸水/耐震対策実施(2021年度)	●	
	2 情報セキュリティの確保と プライバシーの保護	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報資産の活用とセキュリティの強化</li> <li>データプライバシー</li> </ul>	情報セキュリティ事故件数: 0件 (注)規制当局による指導や法令違反になる情報漏えい・苦情等	●	●
			全従業員に対する情報セキュリティ研修の実施: 年1回以上	●	
	3 ICTを通じた 心豊かな暮らしの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報通信インフラ提供による経済発展への 貢献</li> <li>ICTによる教育、医療など公共サービスへの アクセス向上</li> <li>雇用創出とキャパシティビルディングの推進</li> <li>イノベーションマネジメント</li> </ul>	地方創生事業(IoT・ICTを活用した地域との課題解決の共創の取り組み): 60件(2019~2021年度累計)	●	
			KDDIが通信事業を展開する途上国全体におけるモバイル接続数: 7,800万*1(2021年度)	●	●
			アダプティブラーニング*2等の先進技術活用による高効率な教育環境の実現 (2021年度)	●	●
			決済・金融取扱高: 9.3兆円(2021年度)	●	●
	4 多様な人材の育成と 働きがいのある労働環境の 実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進</li> <li>人材育成とキャリア開発</li> <li>従業員満足の追求</li> <li>健康経営への取り組み</li> </ul>	女性経営基幹職200名登用にに向けた施策の推進(2022年度末)	●	
			新卒女性採用比率: 30%(2021年度末)	●	
障がい者雇用率: 法定雇用率の達成			●*3		
エルダー活躍の先進企業として、活躍推進に向けた基盤整備(2021年度)			●		
セキュリティ人材育成: 200名維持			●		
LGBTQ+アライ認知率: 70%(2021年度末)			●		
社員の有給休暇取得率: 80%(2021年度末)			●		
育児休職復職率: 男女とも100%(2021年度末)			●		
健康経営への取り組み <ul style="list-style-type: none"> <li>有所見率(法定項目): 62.4%以下(2021年度末)</li> <li>喫煙率: 20.3%以下(2021年度末)</li> </ul>	●				
	5 人権尊重と公正な 事業活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な調達の推進</li> <li>労働者権利の尊重</li> <li>汚職・賄賂の防止</li> <li>公正かつ積極的なコミュニケーションの推進</li> </ul>	人権に関する違反件数: 0件 (注)人権に関する違反とは、パワハラなど人権侵害に起因して懲戒処分となった もの	●	
			KDDIフィロソフィ勉強会受講率: 100%	●	
			グループ会社役員研修の実施 研修後アンケート満足度: 95%	●	●
			CSR調達アンケート回収率: 90%	●	
	KDDIスマホ・ケータイ安全教室・理解度・満足度 <ul style="list-style-type: none"> <li>青少年向け: 講師満足度: 99%、再申込意向: 85%、オンライン講座の 確立</li> <li>シニア向け: 理解度86%、活用度92%</li> </ul>	●			
	6 エネルギー効率の向上と 資源循環の達成	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー効率の改善とグリーンエネ ルギーの活用</li> <li>ゼロエミッションと3R</li> <li>ICTによる社会の環境負荷軽減</li> </ul>	2030年度のKDDI単体(国内)のCO <sub>2</sub> 排出量を2019年度比で50%削減	●	
			2050年までにCO <sub>2</sub> 排出量実質ゼロを実現	●	
撤去通信設備のゼロエミッション維持(2030年度) 最終処分率: 1%以下(最終処分率1%以下をゼロエミッションと定義)			●		
再生可能エネルギー活用や、エネルギー効率の高いデータセンター・携帯電 話基地局等の構築(2030年度)			●	●	
使用済み携帯電話のマテリアルリサイクル率: 99.8%維持(2030年度)			●		
使用済み携帯電話本体回収台数 5年累計: 600万台(2018~2022年度末)			●		

\*1 モバイル接続数: アクティベートされたSIM枚数(GSMAにおける"Mobile connections, including licensed cellular IoT")。

\*2 アダプティブラーニング: 学習者一人ひとりの理解度や進捗状況に合わせて、個別に最適化した学習内容・方法を提供すること。

\*3 KDDIチャレンジド(特例子会社)、KDDIエン지니어リングを含む。

## 国内市場とKDDI

### 携帯電話契約数の状況

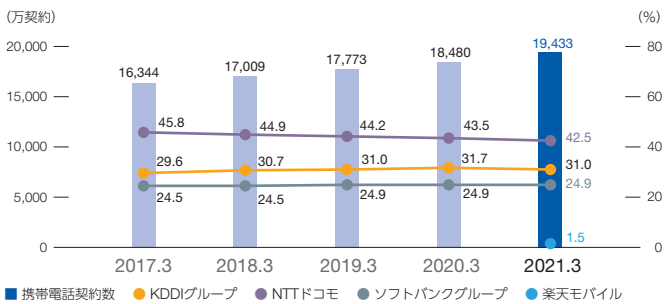
2021年3月末の日本の携帯電話累計契約数は、前期末比5.2%増の1億9,433万契約\*1となりました。スマートフォンの普及拡大や、料金値下げによる市場の活性化、さらにIoTをはじめとしたビジネス利用が進むことで、モバイル市場は引き続き成長を続けています。

このうち、KDDIグループのシェアは前期末比0.7ポイント減の31.0%\*2となりました。

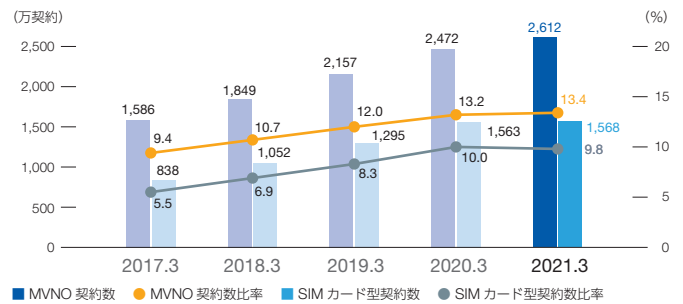
MVNO\*3の契約数は引き続き拡大しており、前期末比5.6%増の2,612万契約\*1となりました。移動系通信に占めるMVNO契約数比率は13.4%\*4に達しています。

このうち、UQ mobileとKDDIグループMVNO契約数(BIGLOBEモバイル・JCOM MOBILE)の合計は、前期末比27.8%増の392万契約まで拡大しました。

#### ▼ 携帯電話契約数の状況\*1



#### ▼ MVNOサービスの契約数・契約数比率の推移\*4



\*1 出典：総務省 電気通信サービスの契約数およびシェアに関する四半期データの公表(令和2年度第4四半期(3月末))

\*2 KDDIグループにはKDDI、沖縄セルラー電話(au)およびUQコミュニケーションズを含む。ソフトバンクグループにはソフトバンクおよびワイモバイルを含む。また、各社MVNOへの提供に係るものも含む。

\*3 仮想移動体通信事業者(Mobile Virtual Network Operator)

\*4 MVNO契約数比率=MVNOサービスの契約数/移動系通信の契約数 SIMカード型契約数比率=MVNOが提供するSIMカード型の契約数/(移動系通信の契約数-MNOが提供する通信モジュールの契約数) MVNOが提供するSIMカード型の契約数は、提供している契約数が3万以上のMVNOからの報告数を合計

### 携帯電話料金の市場動向

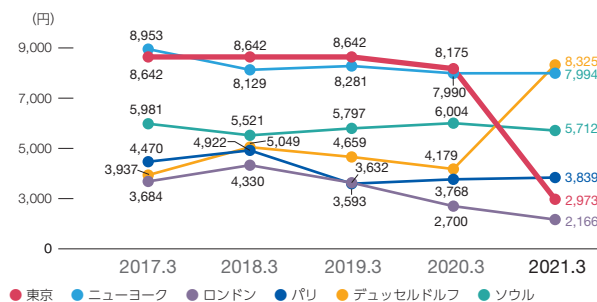
日本国内においては、モバイル市場の競争促進および利用者保護を図るため、2019年10月に電気通信事業法の一部改正が施行され、その後も利用者の負担を軽減するため、携帯電話料金値下げの議論が行われてきました。

データ容量20GBの携帯電話料金は、世界6都市との比較で2019年まで日本は最も高い水準で推移しており、2020年10月に総務省より、携帯電話料金値下げに向けた「モバイル市場の公正な競争環境の整備に向けたアクション・プラン」が発表されたことを受け、MNO各社はデータ容量20GBを含めて、従来より割安な新ブランドや新料金プランを2021年3月までに開始しました。

その結果、2021年5月時点の調査では、同20GBプランにおいて、世界6都市の中で日本は2番目に低い水準まで料金が大幅に低下した状況となっています。

KDDIでは、月間データ容量20GBを月額2,480円/月(税込2,728円/月)でご利用いただける、auのオンライン専用新ブランド「povo」を2021年3月からスタートしました。新ブランド導入による減収の影響を、モバイルのマルチブランド戦略および非通信領域であるライフデザイン領域を一層強化することで、グループ全体でカバーし成長を目指します。

#### ▼ 東京など6都市におけるスマートフォン4G(MNOシェア1位事業者) データ容量20GB\*5利用料金の推移



\*5 データ容量月20GBは平成28年度から調査開始

出典：総務省「電気通信サービスに係る内外価格差調査-令和2年度調査結果(概要)」2021年5月発表



## 固定通信事業領域

2021年3月末の日本の固定ブロードバンドサービス契約数は、前期末比3.6%増の4,268万契約\*1となりました。

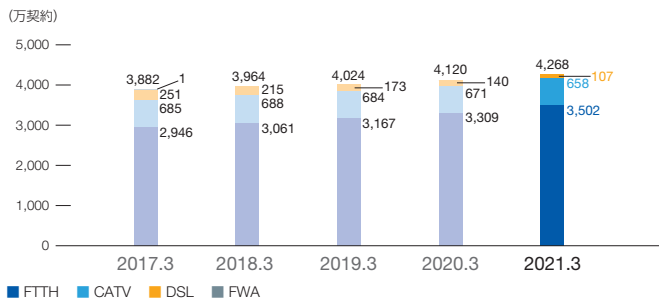
固定ブロードバンドサービスは、モバイルとのセット割引型サービスの普及が進むことや、NTT東西の光アクセス回線卸売を利用する事業者による新規市場の開拓などにより、市場は緩やかに拡大しています。また、新型コロナウイルス感染症対策をきっかけとしたテレワークや遠隔学習、動画視聴などの需要の高まりもあり、固定ブ

ロードバンドサービスは引き続き堅調な推移が見込まれます。

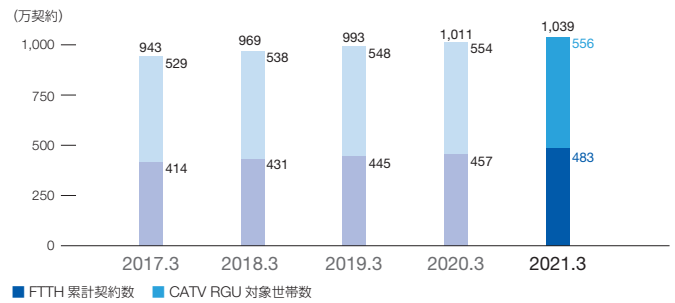
KDDIの国内ブロードバンド契約数 (FTTH契約数+ケーブルテレビのRGU対象世帯数) は前期末比2.7%増の1,039万と堅調に推移しています。

FTTH・ケーブルテレビとauおよびグループMVNOサービスとのクロスセルを通じて、KDDIグループのお客さま基盤のさらなる強化・拡大が続いています。

### ▼ 日本の固定ブロードバンド契約数の推移\*1



### ▼ KDDIのFTTH累計契約数\*6・ケーブルテレビRGU対象世帯数\*7合計の推移



\*6 FTTH累計契約数: auひかり+コミュファ光+auひかりちゅら(OCT)+ひかりJ+BIGLOBE光など(パーソナルセグメントベース)

\*7 RGU(Revenue Generating Units, 収入獲得単位数)。各世帯で加入しているケーブルテレビ、高速インターネット接続、および電話サービスのそれぞれが1RGUとなる。

## 新型コロナウイルス感染症の影響とKDDIの事業状況

新型コロナウイルス感染症の国内での感染拡大により、2020年4月から2021年4月までに3度の緊急事態宣言が発令されました。この間、感染者数の増加に歯止めをかけるため政府から外出自粛が要請され、いわゆる「巣ごもり」が進み、人々の暮らしや消費がオンラインへと大きくシフトしました。KDDIの事業では、英会話のイーオンや子どもの職業体験施設を運営するキッズニアが一時的に影響を受けましたが、イーオンではオンラインとオフラインでのレッス

ンに対応し、キッズニアではオンラインでの仕事体験や仕事についての学びを深めることができるプログラムを実施するなど、ニューノーマルに対応した新たな事業展開を行っています。

また巣ごもり需要によって、ライフデザイン領域では、決済事業やコマース、コンテンツなどの売上が拡大したほか、ビジネスセグメントでは企業のテレワーク需要が高まり、クラウドアプリやPC・タブレット、スマートフォンが好調に推移しました。

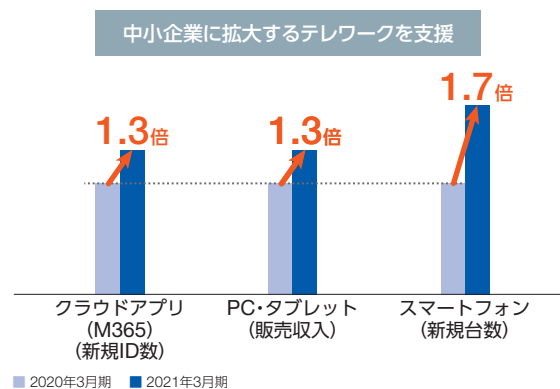
### ▼ イーオンの無償オンラインレッスン(2020年8月~2021年2月)



### ▼ キッズニア オンラインプログラム利用イメージ



### ▼ KDDIまとめてオフィス実績



## 通信各社への周波数割り当ての状況と高品質なネットワークの構築に向けて

スマートフォンや5G端末の普及および性能の向上、SNSや動画、ゲームといったコンテンツサービス・アプリケーションの多様化、通信技術の進化などにより、日本のモバイルトラフィック量は増加し続けており、月間平均トラフィック・最繁忙トラフィックともに、直近1年で約1.3倍に増加しています(出典:総務省「我が国の移動通信トラフィックの現状」(令和2年9月分))。

今後は5Gおよびアンリミテッドプランの浸透によって、さらに大容量のデータ利用が見込まれるほか、IoT事業や、テレワーク、オンライン教育、遠隔医療などビジネス利用でのトラフィックも年々増加することが予想されます。

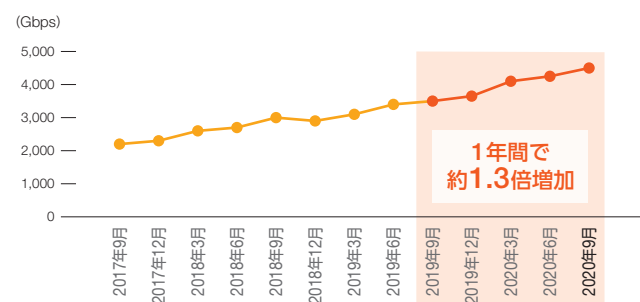
KDDIは、3G/4Gで合計240MHz、5Gで600MHz、合わせて840MHzの周波数割り当てを受け、広い周波数帯域でモバイル通信事業を行っています。サービスエリアの拡充やつながりやすさの向上、およびデータトラフィック増加への対応のため、無線基地局・交換設備の新設や増強を行い、日々、通信品質の向上に取り組んでいます。

また、限りある電波を有効に活用するため、3Gサービスの2022年3月末終了を予定しており、4G-LTEの品質向上などに役立てる

ほか、通信設備を4G/5Gの2つに集約することで、ネットワークオペレーションコストの削減を図り、モバイル通信事業の収益構造改革を進めます。

成長分野であるライフデザイン領域、ビジネスセグメントを支える基盤事業として、今後もモバイル通信事業の品質向上、コスト効率化、お客さま満足度の向上に努めてまいります。

### ▼ 月間平均トラフィック



(注) 移動通信事業者6社の移動通信トラフィック量(非音声)のデータを集計したもの。中継パケット交換機(GGSN/EPC)相当により計測・集計。上り、下り別、一カ月間、1時間単位で計測し、集計。

### ▼ 国内のモバイル通信各社への周波数割り当て状況(2021年4月30日現在)

**面的なエリア構築に優れる**

- ・1局でカバーできる範囲が広い
- ・回り込む特性があり障害物に強い

**大容量伝送に優れる**

- ・1局でカバーできる範囲が狭い
- ・帯域幅が広く高速伝送が実現

	700MHz	800MHz /900MHz	1.5GHz	1.7GHz	2.1GHz	2.6GHz	3.5GHz	4G 合計	3.7GHz /4.5GHz	28GHz	5G 合計	周波数 合計
au + UQ WIMAX	LTE/NR (FDD)	FDD-LTE 3G*1	FDD-LTE	FDD-LTE	FDD-LTE 3G*1	WIMAX 2 + (TDD-LTE)	LTE-NR (TDD)	240MHz	NR (TDD)	NR (TDD)	600MHz	840MHz
	10MHz	15MHz	10MHz	20MHz	20MHz	50MHz	40MHz					
NTT ドコモ	10MHz	15MHz	15MHz	20MHz*2	20MHz		80MHz	240MHz	200MHz*3 (100MHz) × 2	400MHz*3	600MHz	840MHz
	10MHz	15MHz	15MHz	20MHz*2	20MHz							
ソフトバンク	10MHz	15MHz	10MHz	15MHz	20MHz		80MHz	250MHz	100MHz*3	400MHz*3	500MHz	750MHz
	10MHz	15MHz	10MHz	15MHz	20MHz	30MHz AXGP						
楽天モバイル				40MHz*4				80MHz	100MHz*3	400MHz*3	500MHz	580MHz
				40MHz*4								

\*1 auの800MHz帯と2.1GHz帯の3Gは2022年3月末にサービス終了予定  
 \*2 東名阪のみ  
 \*3 2019年4月10日に総務省により新規に割り当て  
 \*4 40MHzのうち20MHzは全国利用、20MHzは東名阪以外限定利用で2021年4月14日に新たに割り当て

# 連結損益計算書分析

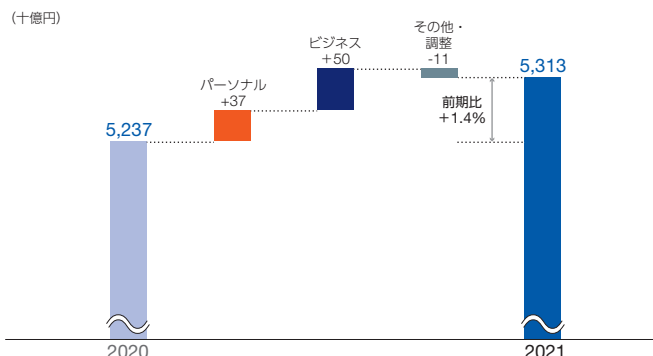
(3月31日に終了した各決算期)

## 売上高

5兆3,126億円

[前期比]  1.4%増

au通信ARPA収入と端末販売収入の減少を、成長領域であるライフデザイン領域およびビジネスセグメントの増収で補い、売上高は前期比1.4%増となる5兆3,126億円となりました。

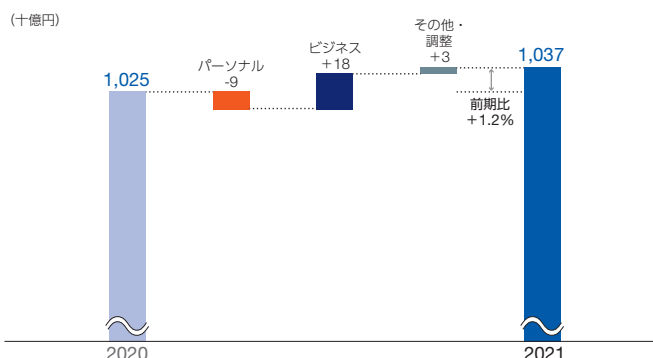


## 営業利益

1兆374億円

[前期比]  1.2%増

エネルギー事業における一時的な減益要因や、au通信ARPA収入による収入減少を、ライフデザイン領域（エネルギー事業除く）やビジネスセグメントといった成長領域の増益で補い、営業利益は前期比1.2%増となる1兆374億円となりました。



## 親会社の所有者に帰属する当期利益

6,515億円

[前期比]  1.8%増

営業利益の増加に加え、金融収支の改善や非支配持分利益の減少などが寄与した結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比1.8%増となる6,515億円となりました。

## 1株当たり配当金

120円

[前期比]  5円増

年間配当金は、前期比5円増配となる120円、連結配当性向は42.2%となりました。2020年3月期から2022年3月期までの配当方針については、成長に必要な投資と安定した事業運営を考慮しつつ、連結配当性向40%超を維持し、持続的な利益成長を伴う増配を継続してまいります。

## 連結財政状態計算書分析

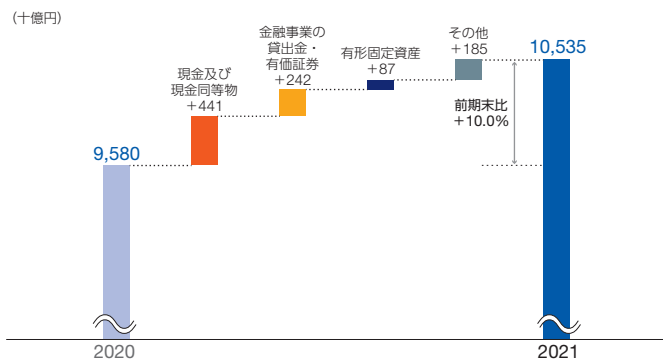
(3月31日に終了した各決算期)

### 資産

10兆5,353億円

[前期末比] 9,552億円増

住宅ローンの債権流動化により、現金及び現金同等物および金融事業の貸出金等が増加したことが起因し、資産は前期末比9,552億円増となる10兆5,353億円となりました。

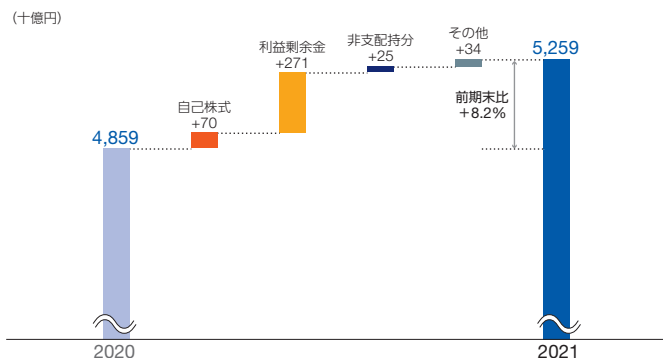


### 資本

5兆2,595億円

[前期末比] 4,004億円増

自己株式の取得はあったものの、当期利益の増加に伴う利益剰余金の増加や非支配持分の増加などにより、資本は前期末比4,004億円増となる5兆2,595億円となりました。



### 有利子負債

1兆6,455億円

[前期末比] 349億円減

社債や借入金の減少などにより、有利子負債は前期末比349億円減となる1兆6,455億円となりました。

### D/Eレシオ

0.35倍

[前期末比] 0.04pt減

有利子負債の減少に加え、利益剰余金の増加に伴い親会社の所有者に帰属する持分が増加したことにより、D/Eレシオは前期末比0.04pt減となる0.35倍となりました。

# 設備投資／キャッシュ・フロー分析

(3月31日に終了した各決算期)

## 設備投資額(支払ベース)

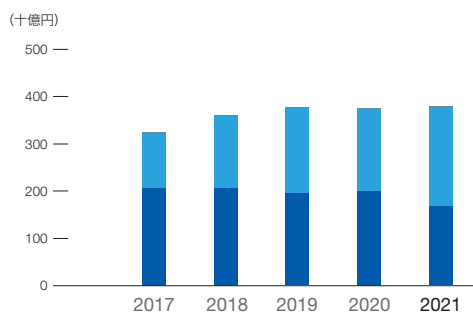
連結の設備投資額は、前期比129億円増の6,279億円となりました。

### モバイル

**3,780億円**

[前期比] **↑36億円増**

モバイルでは4G投資が減少した一方、5G投資が拡大したことにより、前期比36億円増の3,780億円となりました。



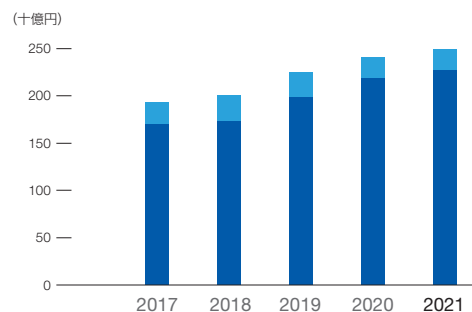
	2017	2018	2019	2020	2021
■ 3G	4	1	1	1	1
■ 4G LTE・5G	114	152	181	174	211
■ 共通設備他	207	207	195	200	167
合計	325	360	377	374	378

### 固定・その他

**2,499億円**

[前期比] **↑93億円増**

固定・その他ではFTTHの投資額は減少したものの、海外データセンター事業への投資が一時的に増えたことにより、前期比93億円増の2,499億円となりました。



	2017	2018	2019	2020	2021
■ FTTH	24	28	26	22	22
■ その他	170	173	199	219	228
合計	194	201	225	241	250

## キャッシュ・フロー

### フリー・キャッシュ・フロー

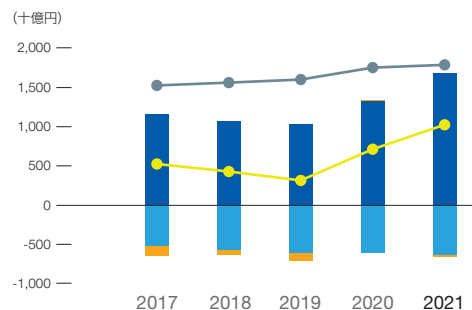
**1兆232億円**

[前期比] **↑3,108億円増**

営業活動によるキャッシュ・フローは、EBITDAの増加に加え、金融事業の影響による増加や割賦債権の減少による増加など一時的要因もあり、前期比3,588億円の収入増となる1兆6,822億円の収入となりました。

一方、投資活動によるキャッシュ・フローは、関連会社株式の取得による支出の減少はあったものの、設備投資の増加や金融事業による支出の増加、子会社の支配獲得による収入の減少などにより、前期比480億円の支出増となる6,589億円の支出となりました。

これにより、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計したフリー・キャッシュ・フローは、前期比3,108億円増となる1兆232億円となりました。



	2017	2018	2019	2020	2021
● フリー・キャッシュ・フロー	524	428	315	712	1,023
■ 営業活動によるキャッシュ・フロー	1,161	1,061	1,030	1,323	1,682
■ 設備投資	-519	-561	-602	-615	-628
■ その他投資キャッシュ・フロー	-118	-73	-113	4	-31
● EBITDA	1,524	1,560	1,599	1,751	1,786

## セグメント別分析 パーソナルセグメント

(3月31日に終了した各決算期)

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、通信サービス(主に「au」ブランドによるスマートフォン・携帯電話、FTTH/CATVサービスなど)を中心に、エネルギー・金融・コマース・教育などのライフデザインサービスを連携しながら拡充することで、新たな体験価値の提供を目指しています。安心の使い放題の「au」に加え、シンプル・お手頃価格の「UQ mobile」、トッピングで自由に選べる「povo」のマルチブランドで市場環境やお客さまニーズに即した機動的なサービスの提供を進めていきます。

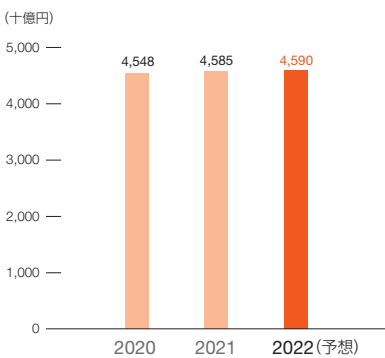
また、海外においては、国内で培った事業ノウハウを活かし、ミャンマーやモンゴルをはじめとするアジア地域を中心とした個人のお客さま向けビジネスにも積極的に取り組んでいます。

### 2021年3月期の業績概況

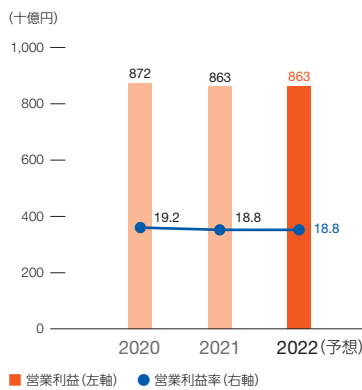
2021年3月期の売上高は、au通信ARPA収入\*1や端末販売収入等の減少を、エネルギー事業を除くライフデザイン領域の増収、UQ mobileとグループMVNO収入の増収で補い、前期比0.8%増の4兆5,851億円となりました。

営業利益は、エネルギー事業以外のライフデザイン領域が金融事業を中心に好調に推移したものの、au通信ARPA収入の減少や、エネルギー事業における電力市場の卸価格高騰の一時的な影響(前期比205億円減)により、前期比1.0%減の8,629億円となりました。

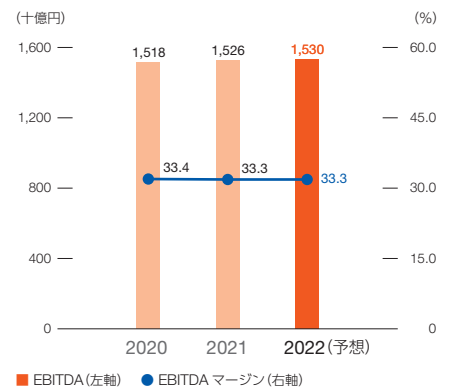
#### ▼ 売上高



#### ▼ 営業利益/営業利益率



#### ▼ EBITDA / EBITDA マージン

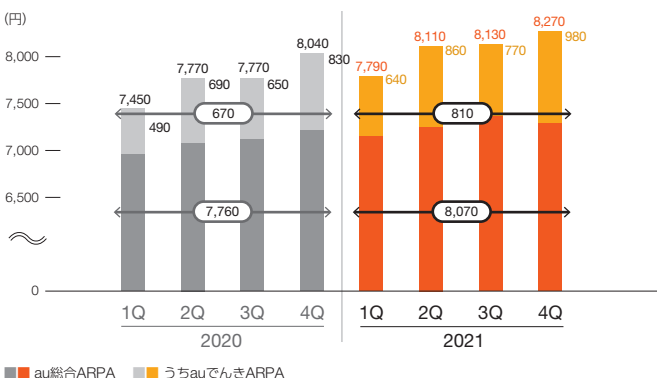


\*1 au通信ARPA収入+付加価値ARPA収入+端末修理・補償収入+auでんき収入

### au総合ARPA

au総合ARPAは、「auでんき」等契約数の順調な拡大によるauでんきARPAの拡大(前期比140円増)や、auスマートパスプレミアム比率の増加、決済・金融、およびコマースの利用拡大などによる付加価値ARPAの増加により、前期比で310円増加しました。

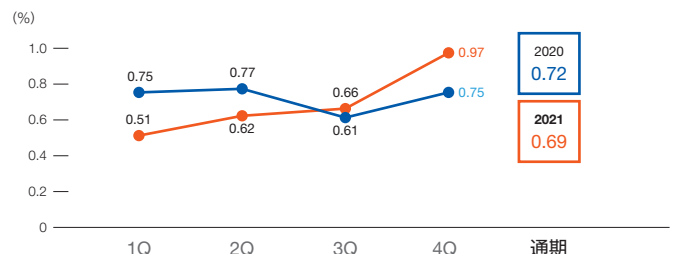
2022年3月期からはマルチブランド総合ARPUとして、auに加え、UQ mobile、povoを含めたマルチブランドの総合力でお客さまのニーズに対応することで、引き続き拡大を目指します。



### au解約率

新型コロナウイルス感染症拡大による巣ごもりの影響によって市場の流動性が低下したことに加え、当社のマルチブランド戦略、5Gへの移行により、2021年3月期のau解約率は第3四半期まで低水準で推移しました。第4四半期のau解約率は、新入学シーズンに加えて競合各社が新ブランドや値下げプランを開始したことで市場の流動性が高まり、一時的に解約率が高まりましたが、通期では前期比0.03ポイント減の0.69%となっております。

今後は、マルチブランド戦略による差別化の推進や、ライフデザインサービスの魅力化によってお客さまとのエンゲージメントをさらに深め、マルチブランド解約率の低減に取り組んでいきます。



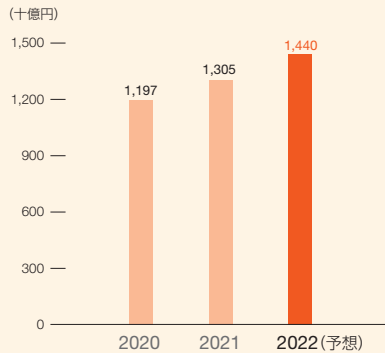
## ライフデザイン領域

### 2021年3月期の業績概況

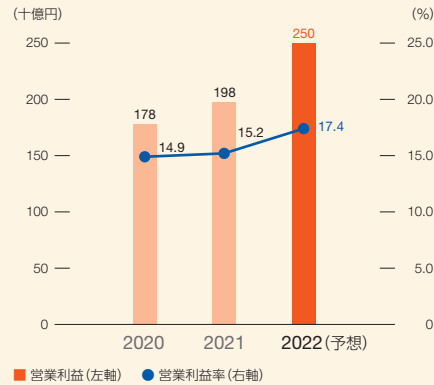
2021年3月期の売上高は、主に金融事業が増収に貢献したほか、「auスマートパスプレミアム」やコマース、修理補償の増収により、前期比9.0%増の1兆3,050億円となりました。

営業利益は、エネルギー事業において電力市場の卸価格高騰の一時的な影響を受けたものの、金融事業や、「auスマートパスプレミアム」やコマース、修理補償が牽引し、前期比11.2%増の1,980億円となりました。

#### ▼ 売上高



#### ▼ 営業利益／営業利益率

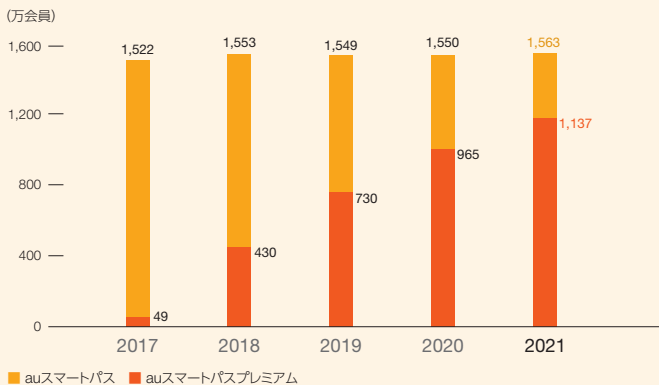


#### auスマートパス／auスマートパスプレミアム会員数

auスマートパス／auスマートパスプレミアムの会員数は前期末比で13万会員増加し、1,563万会員となりました。このうち、「auスマートパス」の上位サービスとなる「auスマートパスプレミアム」の会員数は、前期末比172万会員増の1,137万会員となりました。

2019年12月からau以外のお客さまにもサービスを拡大したほか、5Gの魅力を体験していただけるコンテンツの提供を開始したことで「auスマートパスプレミアム」の会員数は順調に伸び、「auスマートパス」全体に占める割合は72.7%まで伸ばしました。

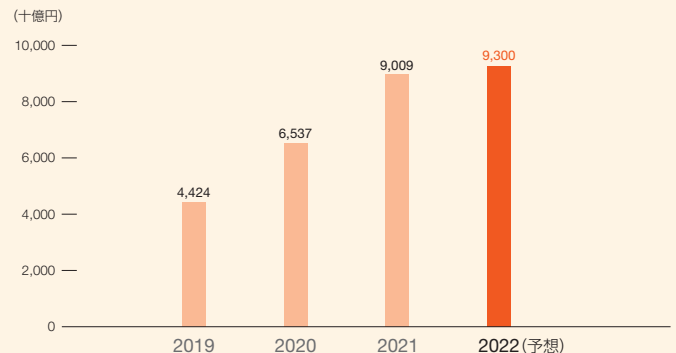
【参考】「auスマートパス」は、月額情報料372円のパッケージサービス。さまざまなアプリやデータストレージサービス・クーポン・修理補償などが受けられる。上位サービスである「auスマートパスプレミアム」は同499円。（「auスマートパス」は2020年10月1日をもって新規受付を終了）



#### 決済・金融取扱高

ライフデザイン領域の成長ドライバーである金融サービスにおいて、現中期目標の「決済・金融取扱高2022年3月期6兆円」を前倒して達成し、2021年3月期で9兆円を突破しました。ライフデザイン領域の営業利益前期比200億円増のうち、金融事業が190億円を占めており、決済・金融取扱高の拡大が利益拡大に貢献しています。

キャリア決済をはじめとした決済事業が好調であり、また、「auじぶん銀行」の住宅ローン実行額は前期比で5,500億円超の増加、累計で1兆3,500億円を突破し、金融事業を牽引しています。



パーソナルセグメントの主要な取り組み

au 5G エクスペリエンス

KDDIの5Gの特徴は、先進の5Gと強靱な4Gのハイブリッドネットワークを基盤に、UNLIMITEDな料金、デバイス、サービスによるAUGMENT (拡張) 体験を創出し、お客さまに新しい体験価値をご提供するものです。データ通信が使い放題<sup>\*1\*</sup>となるプランをご契約でiPhone 12をご利用のお客さまを対象に、2020年10月から、5Gエリアにおいて動画品質をより高画質に自動的にアップグレードするサービスを提供しています。またこのサービスは2021年4月からAndroid搭載の5G端末への提供も開始いたしました。

株式会社テレビ朝日と共同出資する動画配信プラットフォーム「TELASA」(有料)や、「au スマートパスプレミアム」(有料)をご契約のお客さまはマルチアングル動画や360度VR動画配信などのエンターテインメントを瞬時にストレスなくお楽しみいただけます。au 5Gエクスペリエンスを通じて、コンテンツが有する本来の魅力を最大化し、よりリッチな5G体験を提案するとともに、5Gを活用した新たなコンテンツ市場の拡大に取り組んでいきます。

<sup>\*1</sup> テザリング・データシェア・世界データ定額(有料)のデータ容量には上限があります。プランによって上限は異なります。動画・クラウドゲームなどの、大量のデータ通信、長時間接続を伴うサービスについて、auスマホでの一般的なご利用(例:5Gの場合フルHD画質、4G LTEの場合HD画質での動画視聴など)に支障のない範囲で通信速度を制限します。※一定期間内に大量のデータ通信のご利用があった場合、混雑する時間帯の通信速度を制限します。

<sup>\*2</sup> 使い放題MAX 5G、使い放題MAX 5G with Amazonプライム、使い放題MAX 5G Netflixパック(P)、使い放題MAX 5G テレビパック、使い放題MAX 5G ALL STARパック

OTTプレーヤーとの連携

auでは、2020年3月の5G商用サービス開始とともに、データ通信と人気のエンターテインメントコンテンツをセットにしたKDDIならではの魅力的なプランを提供してきました。2021年3月から、データ通信が使い放題となるスマートフォン向け料金プラン「使い放題MAX 5G / 4G」の提供を開始しました。



人気のエンターテインメントコンテンツ「Netflix (ベーシックプラン)」「TELASA」「Amazon Prime」がセットになった「使い放題MAX 5G / 4G Netflixパック(P)」や、「Netflix (ベーシックプラン)」「TELASA」に「Apple Music」「YouTube Premium」もセットした「使い放題MAX 5G ALL STARパック」を提供し、データ容量の上限を気にせずコンテンツをお楽しみいただけるプラン<sup>\*1</sup>です。

早くからライフデザイン領域の成長に注力し、パートナーとの良好な関係を築いてきたからこそ実現できたプランであり、またお客さまにこれだけ魅力的なラインアップを提供できるのはKDDIの強みです。パートナーであるOTTプレーヤー<sup>\*3</sup>にとっても、auのお客さま基盤を活かした日本国内におけるマーケティングの拡大や、長期利用が見込めるなどメリットがあり、双方にとってトップラインを伸ばす提携となっています。

引き続き、KDDIはさまざまなパートナーと共に、お客さまに選ばれるサービスの開発・提供に取り組んでいきます。

<sup>\*3</sup> OTTは「Over The Top (オーバー・ザ・トップ)」の略語。通信事業者やインターネット・サービス・プロバイダー (ISP) に頼らず、インターネットを通じて提供されるメッセージや音声、動画などのコンテンツやサービスを指し、「OTTプレーヤー」はそれらを提供する事業者を指します。

▼ 付加価値サービスを組み込んだ独自の料金プランを提供

使い放題MAX 5G / 4G Netflixパック (P)	
2つのサービス <b>NETFLIX TELASA</b> ベーシックプラン	 テザリング等の 上限 <b>60GB</b>
使い放題MAX 5G ALL STARパック	
4つのエンタメサービス <b>NETFLIX MUSIC YouTube Premium TELASA</b> ベーシックプラン	 テザリング等の 上限 <b>80GB</b>



## 5G 累計販売台数

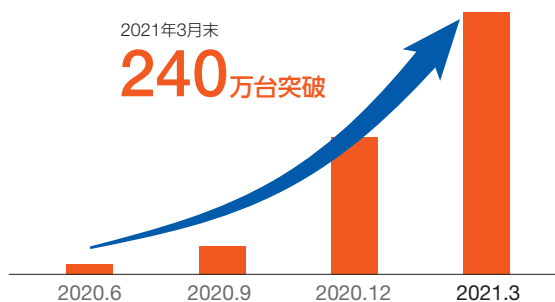
2020年3月より商用サービスを開始したauの5Gは、順調に販売が推移し、2021年3月末時点の販売台数は累計で240万台を突破しました。

最新のiPhoneをはじめ、Android搭載のスマートフォンまで5Gのサービス開始以降、auでは全機種5G対応のスマートフォンを提供しており、耐久性に優れたモデルや、超高精細ディスプレイ・カメラを備えたハイスpekモデルから機能を厳選したミドルレンジのモデルまで、幅広いラインアップでお客様のニーズにお応えしています。

また新型コロナウイルス感染症の拡大により、お客様の購買がリアルからオンラインへの移行が進んでおり、オンライン限定の端末購入特典を設けるなど、「au Online shop」での販売を拡充しています。

KDDIならではの魅力あるラインアップを揃え、市場や競争環境の変化にも柔軟に対応しながら、今後も総合力で5Gの拡大を推進していきます。

### ▼ 5G累計販売台数



## 5G 拡大を推進する新しい体験価値の創造

5Gの魅力をより多くのお客さまに伝えるため、5G時代の新たな体験価値の創造に取り組んでいます。2020年5月から一般社団法人渋谷未来デザイン・一般財団法人渋谷区観光協会と進めてきた「渋谷区5Gエンターテインメントプロジェクト」は、2021年5月から仮想空間「バーチャル渋谷」を拡張し原宿新エリアの提供を開始しました。自宅からスマートフォンを使ってリアルに再現された渋谷・原宿の街を自分のアバターを自由に操作して、離れた場所にいる友人や家族と同じ空間を共有し、会話をしながら買い物をしているかのような体験が可能です。

スポーツでは、株式会社横浜DeNAベイスターズと、新型コロナウイルス感染症の影響により球場への来場が制限されるなか、先端テクノロジーを活用して、VRで自宅にいながら球場の雰囲気を感じ、野球観戦ができる「バーチャルハマスタ」を提供、サッカーでは株式会社名古屋グランパスエイトと共同で新たな観戦体験の提供に向け、スタジアムを5Gエリア化し、スマートグラスやau 5G端末を用いて、チームのフォーメーションやシュートなど試合中のさまざまなシーンを、AR空間を通じリアルタイムに把握できるサービスを提供するなど、5Gによる新たなスポーツの楽しみ方を伝えています。今後もさまざまな分野で新しい体験価値を届けることで、さらなる5Gの普及に努めていきます。

### ▼ 「バーチャルハマスタ」のイメージ



### ▼ 名古屋グランパスエイトのAR観戦イメージ



## Topic

# 通信事業を通じた社会課題の解決

## 社会課題

- 異常気象へのレジリエントな対応
- ICTによる社会の環境負荷低減
- 災害時のインフラ断絶
- 社会的弱者の情報格差



「豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献する」という企業理念の実現のために、KDDIは、社会インフラを担う通信事業者として、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する重要な社会的使命を担っています。

一方で、地球温暖化の原因とされる温室効果ガス排出量は年々増加傾向にあり、その削減は人類共通の社会課題となっています。ICTの利活用は、生産・消費などの業務活動の効率化につながり、お客様のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献することが期待されています。また、ICT利活用の拡大に伴い、データセンターや基地局による環境負荷

の増大が懸念されることから、エネルギーの利用に配慮した設備・機器の開発・導入が課題となっています。

KDDIは「KDDI Sustainable Action」において、再生可能エネルギーへのシフトを強力に進め、2050年までにCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指し、ICTの活用によって社会の環境負荷を低減することを宣言しました。今後も、気候変動をはじめとする社会課題をリスクとして捉えるだけでなく、5GやIoTなどを活用したKDDIならではの強みを生かし、課題解決を図っていきます。

## セグメント別分析 **ビジネスセグメント**

(3月31日に終了した各決算期)

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、スマートフォンなどのデバイス、ネットワーク・クラウドなど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などを提供しています。

今後の成長をけん引する事業を「NEXTコア事業(DX)」と定義し、お客さまのDXをトータルでサポートすることで事業ドメインを一層拡大、さらにモバイル・固定通信などで構成される「コア事業」とのシナジーを創出し、ビジネスセグメント全体での成長を目指します。

(注)「NEXTコア事業(DX)」の詳細は、P.18 特集 成長領域～ビジネスセグメントをご覧ください。

### 2021年3月期の業績概況

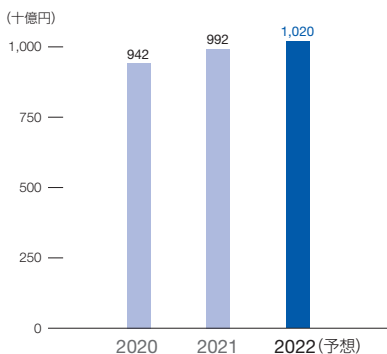
2021年3月期の売上高は、モバイル事業や固定事業の増収に加え、NEXTコア事業の増収もあり、前期比5.3%増の9,916億円となりました。

NEXTコア事業は「コーポレートDX」「ビジネスDX」「事業基盤サービス」いずれも増収しており、特にIoT・クラウドをはじめとする「ビジネスDX」は二桁成長しております。

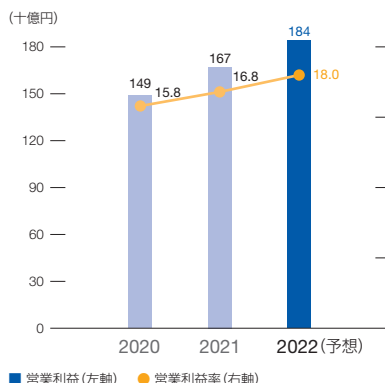
営業利益は、既存のコア事業がモバイルを中心に好調となったほか、「NEXTコア事業」では、「ビジネスDX」におけるIoT・クラウドや、「事業基盤サービス」におけるコールセンターやデータセンターが増益を牽引した結果、前期比11.9%増の1,667億円となりました。

Page Link P.18 特集 成長領域～ビジネスセグメント

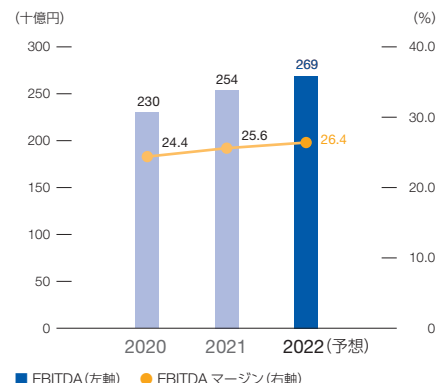
#### ▼ 売上高



#### ▼ 営業利益/営業利益率



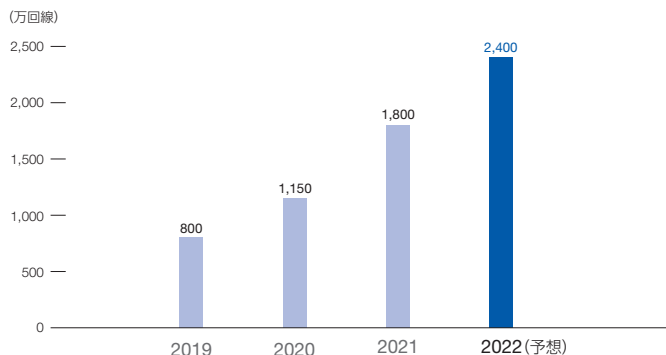
#### ▼ EBITDA / EBITDA マージン



#### IoT累計回線数

今後は5Gによって、IoTや企業のDX拡大がさらに加速することが期待されています。

IoT累計回線数は、現中期経営計画の目標である1,800万回線を1年前倒しで達成しており、2022年3月末で2,400万回線を目指します。コネクティッドカーやガスプラットフォームをはじめとして純増ペースが加速しており、さらにクラウドやデータ活用のサービスなどを組み合わせて提供することで、ビジネスセグメントのさらなる売上拡大が期待できます。またグループ会社のソラコム回線数を加えると、2021年3月末で2,100万回線超となりました。



## ビジネスセグメントの主要な取り組み

### お客さまのDXを加速

KDDIグループは、5GやIoTの技術を活用し、お客さまのビジネスの発展・拡大に貢献するソリューションをワンストップで提供しています。新規ビジネスの創出拠点「KDDI DIGITAL GATE」を2018年9月に開設、ニューノーマル時代のライフスタイルの提案に向けた研究拠点「KDDI research atelier」を2020年12月に開設しました。これら2つの虎ノ門エリアに位置するオープンイノベーション拠点を連携させ、DXを通じて新たな価値を創造するとともに、次世代社会構想「KDDI Accelerate 5.0」で目指すフィジカル（現実）空間とサイバー（仮想）空間の高度な融合によるレジリエントな未来社会の創造を目指します。

#### ▼ KDDI research atelier



### パートナー企業との推進

KDDIはパートナー企業と連携しながら、さまざまな産業や企業が抱える課題の解決やビジネスの高度化を支えています。KDDIは、東日本旅客鉄道株式会社と、ポストコロナ社会を見据え、交通と通信の融合により、場所や時間に捉われない多様な働き方や暮らしを創出する新しい分散型まちづくり「空間自在プロジェクト」の実現に向け、2020年12月に基本合意書を締結しました。

コアシティ「品川開発プロジェクト」の共同推進や、日本各地でのサテライトシティ開発、モビリティサービスの開発、実装を目指します。

#### ▼ 品川開発プロジェクト



### お客さまとのエンゲージメント構築に向けて

KDDIは会社の目指す姿の一つに“お客さまに一番身近に感じてもらえる会社”を掲げ、法人のお客さまのビジネスに貢献し、新しい体験価値を創造していきます。持続的成長のために最も重視しているのは、お客さまとのエンゲージメントの構築です。

当社は、株式会社J.D. パワー ジャパンの法人向け顧客満足度調査4部門において第1位を受賞しました。2020年9月には、「2020年法人向け携帯電話サービス顧客満足度調査」において、大企業・中堅企業市場部門\*1で総合満足度5年連続第1位に加えて、KDDIとして初めて中小企業市場部門\*2で総合満足度第1位を受賞しました。

また2020年10月には「2020年法人向けIP電話・直収電話サービス顧客満足度調査\*3」において、総合満足度第1位を8年連続で受賞、2020年11月には「2020年法人向けネットワークサービス顧客満足度調査(SM)\*4」<大企業市場部門>において総合満足度第1位を2年連続で受賞しました。

\*1 J.D. パワー 2020年法人向け携帯電話サービス顧客満足度調査。2020年調査は携帯電話サービスを提供する事業者に関して従業員数100名以上の企業2,068社からの2,634件の回答による。

\*2 J.D. パワー 2020年法人向け携帯電話サービス顧客満足度調査。2020年調査は携帯電話サービスを提供する事業者に関して従業員数50名以上100名未満の企業1,161社からの1,408件の回答による。

\*3 J.D. パワー 2020年法人向けIP電話・直収電話サービス顧客満足度調査。2020年調査は全国の従業員数100名以上の企業1,071社からの1,323件の回答による。

\*4 J.D. パワー 2020年法人向けネットワークサービス顧客満足度調査。2020年調査は全国の従業員数1,000名以上の企業291社からの416件の回答による。

出典：jdpower-japan.com



“法人向け携帯電話サービス顧客満足度5年連続No. 1<大企業・中堅企業市場セグメント>”

“法人向け携帯電話サービス顧客満足度No. 1<中小企業市場セグメント>”

“法人向けIP電話・直収電話サービス顧客満足度8年連続No. 1”

“法人向けネットワークサービス顧客満足度2年連続No. 1<大企業市場セグメント>”

## Topic

### 通信事業を通じた社会課題の解決

現在の日本は、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少や、地方の過疎化により、生産力の低下と地方経済の縮小に直面しています。そのような中、労働力不足の解消など、地域の活性化を図る有効なツールとして、ICTが期待されています。

KDDIでは、地方自治体や地元企業、NPO法人とともに、地域の抱える課題をICTで解決する地方創生に数多く取り組み、持続可能なビジネスモデルの構築に取り組んでいます。また経済発展への貢献に向け、「KDDI DIGITAL GATE」をはじめとしたビジネス開発拠点を活用し、さまざまな企業が抱える課題をイノベーション

## 社会課題

- 地方における労働人口減少
- 地域間の経済格差の拡大
- 産業競争力低下
- 後継者不足によるノウハウ承継への懸念



で解決しています。これからもKDDIが持つ通信と技術を組み合わせ、社会課題の解決に貢献する会社を目指します。



- 役員
- 社外取締役メッセージ
- コーポレート・ガバナンス 考え方、体制の変遷、ガバナンス体制
- 取締役会の実効性、社外役員、政策保有株式
- 役員報酬
- リスクマネジメント・内部統制
- コンプライアンス
- 情報開示とIR

# 役員

(2021年6月23日現在)

## 取締役

● 社外取締役・監査役 ● 独立役員

たなか たかし  
**田中 孝司**  
代表取締役会長



所有する当社株式数  
62,500株

1957年2月生

- 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(現任)
- 2021年 6月 アステラス製薬株式会社社外取締役(現任)

たかはし まこと  
**高橋 誠**  
代表取締役社長



所有する当社株式数  
33,100株

1961年10月生

- 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)

しょうじ たかし  
**東海林 崇**  
代表取締役執行役員  
副社長



所有する当社株式数  
13,400株

1958年9月生

- 2010年 10月 当社執行役員
- 2014年 4月 当社執行役員常務
- 2016年 6月 当社取締役執行役員常務
- 2018年 6月 当社取締役執行役員専務
- 2019年 10月 当社パーソナル事業本部長 兼 グローバル  
コンシューマ事業本部担当(現任)
- 2020年 6月 当社代表取締役執行役員副社長(現任)

むらもと しんいち  
**村本 伸一**  
代表取締役執行役員  
副社長



所有する当社株式数  
11,800株

1960年3月生

- 2010年 10月 当社執行役員
- 2016年 4月 当社執行役員常務
- 2016年 6月 当社取締役執行役員常務
- 2018年 4月 当社コーポレート統括本部長(現任)
- 2018年 6月 当社取締役執行役員専務
- 2020年 6月 当社代表取締役執行役員副社長(現任)

もり けいいち  
**森 敬一**  
取締役執行役員専務



所有する当社株式数  
14,800株

1960年2月生

- 2014年 10月 当社執行役員
- 2017年 4月 当社執行役員常務
- 2017年 6月 当社取締役執行役員常務
- 2019年 4月 当社ソリューション事業本部長(現任)
- 2019年 6月 当社取締役執行役員専務(現任)

もりた けい  
**森田 圭**  
取締役執行役員常務



所有する当社株式数  
13,500株

1961年11月生

- 2015年 4月 当社執行役員
- 2018年 4月 当社執行役員常務
- 2018年 6月 当社取締役執行役員常務(現任)
- 2020年 4月 当社パーソナル事業本部  
サービス統括本部長(現任)

あまみや としただけ  
**雨宮 俊武**  
取締役執行役員常務



所有する当社株式数  
39,600株

1960年6月生

- 2012年 4月 当社執行役員
- 2019年 4月 当社執行役員常務
- 2019年 6月 当社取締役執行役員常務(現任)
- 2020年 4月 当社パーソナル事業本部  
パーソナル企画統括本部長(現任)

たけやま ひろくに  
**竹山 博邦**  
取締役執行役員常務



所有する当社株式数  
9,700株

1961年11月生

- 2016年 4月 当社執行役員
- 2018年 4月 当社執行役員常務
- 2020年 4月 当社パーソナル事業本部  
コンシューマ営業統括本部長(現任)
- 2020年 6月 当社取締役執行役員常務(現任)

よしむら かずゆき  
**吉村 和幸**  
取締役執行役員常務



所有する当社株式数  
4,300株

1965年4月生

- 2020年 4月 当社執行役員  
当社技術統括本部長(現任)
- 2020年 6月 当社取締役執行役員
- 2021年 4月 当社取締役執行役員常務(現任)

やまぐち ごろう ●  
**山口 悟郎**  
取締役



所有する当社株式数  
9,700株

1956年1月生

- 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)

やまもと けいじ ●  
**山本 圭司**  
取締役



所有する当社株式数  
600株

1961年3月生

- 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(現任)
- 同社コネクティッドカンパニー  
President(現任)
- 2021年 1月 同社執行役員、Chief Information &  
Security Officer(現任)
- 2021年 6月 同社 Chief Product Integration Officer  
(現任)

おおやぎ しげお ●●  
**大八木 成男**  
取締役



所有する当社株式数  
3,100株

1947年5月生

- 2005年 6月 帝人株式会社常務取締役
- 2006年 6月 同社専務取締役
- 2008年 6月 同社代表取締役社長
- 2014年 4月 同社取締役会長
- 2014年 6月 JFEホールディングス株式会社  
社外監査役(現任)
- 2018年 4月 帝人株式会社取締役相談役
- 2018年 6月 同社相談役(現任)
- 当社社外取締役(現任)
- 株式会社三菱UFJ銀行社外取締役監査等  
委員(現任)
- 2020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)

かの りよ  
**加野 理代** ●●  
取締役



所有する当社株式数  
600株

1966年5月生

- 1993年 4月 弁護士登録
- 2005年 1月 田辺総合法律事務所パートナー就任(現任)
- 2014年 8月 内閣府障害者政策委員会委員(現任)
- 2015年 6月 株式会社山梨中央銀行社外取締役(現任)
- 2017年 2月 厚生労働省探検審査会委員(現任)
- 2019年 6月 当社社外取締役(現任)

ごとう しげき  
**後藤 滋樹** ●●  
取締役



所有する当社株式数  
2,000株

1948年12月生

- 1996年 4月 早稲田大学理工学部情報学科教授
- 1997年 3月 社団法人日本ネットワークインフォメーションセンター(現一般社団法人日本ネットワークインフォメーションセンター(JPNIC))理事(現任)
- 2015年 4月 内閣官房 サイバーセキュリティ戦略本部 研究開発戦略専門調査会会長
- 2019年 4月 早稲田大学名誉教授(現任)
- 2020年 6月 当社社外取締役(現任)

## 監査役

やまもと やすひで  
**山本 泰英**  
常勤監査役



所有する当社株式数  
14,600株

たかぎ けんいちろう  
**高木 憲一郎**  
常勤監査役



所有する当社株式数  
39,300株

あさひな ゆきひろ  
**朝比奈 志浩** ●●  
常勤監査役



所有する当社株式数  
0株

まつみや としひこ  
**松宮 俊彦** ●●  
監査役



所有する当社株式数  
0株

かるべ じゆん  
**加留部 淳** ●●  
監査役



所有する当社株式数  
600株

## 取締役・諮問委員会の構成

氏名	代表権	独立役員	社外役員	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	●			●	●	●	
東海林 崇	●			●			
村本 伸一	●			●			
森 敬一				●			
森田 圭				●			
雨宮 俊武				●			
竹山 博邦				●			
吉村 和幸				●			
山口 悟郎			●		●	●	
山本 圭司			●		●	●	
大八木 成男		●	●		●	●	
加野 理代		●	●		●	●	
後藤 滋樹		●	●		●	●	

(注)2021年3月期の指名諮問委員会開催回数は1回、報酬諮問委員会の開催回数は1回でした。

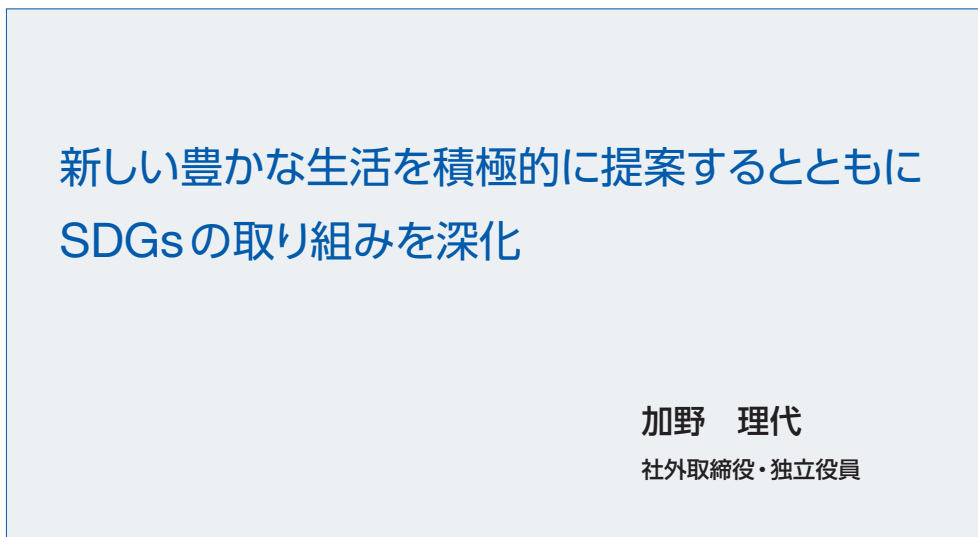


## 社外取締役メッセージ



社会変革への挑戦  
「通信とライフデザインの融合」を推進

大八木 成男  
社外取締役・独立役員



新しい豊かな生活を積極的に提案するとともに  
SDGsの取り組みを深化

加野 理代  
社外取締役・独立役員



情報通信の技術・サービスにより  
快適で楽しい人間社会の構築をリード

後藤 滋樹  
社外取締役・独立役員

## 大八木 成男

社外取締役・独立役員

2020年度は、新型コロナウイルスの感染による緊急事態宣言の発令下、リアルなビジネスをどう継続するかの難問に多くの企業が直面し試行錯誤を繰り返しました。対面型ビジネスが混迷する中で、KDDIは情報通信インフラをフルに活用して在宅勤務を支援し、社会的使命を積極果敢に果たしました。取締役会報告から、危機への対応力の高さを知ることができました。緊急事態対応には日頃の備えが肝要です。通信基盤の整備や運営に日頃から経営資源を継続的に投入してきたKDDIならではの成果を挙げたと評価しています。

危機は次の高度情報通信社会へ向けて、DXによる社会変革を求めています。いかなる状況に遭遇し

ようとも、社会的使命を果たしながら持続的成長を図ることが企業の役割ですが、外敵と戦い抜いた後のニューノーマル時代においては、環境や社会課題に人々はよりセンシティブです。私は、そこに「通信とライフデザインの融合」を標榜するKDDIの挑戦の場があると考えます。

私は国内外で事業経験を積んできましたが、社外取締役として経営を「外部の目」で見るとはもちろんのことですが、この時代こそKDDIがその技術蓄積を生かし、社会変革の中核として活躍するよう取締役会を通じて応援してまいります。

## 加野 理代

社外取締役・独立役員

2020年度はコロナ禍で先行きの不透明感が増し、難しい1年であったと思います。そのような中、当社の取締役会では経営上の重要課題について充実した意見交換がなされ、成長戦略を積極的に推進するとともに、経営のモニタリング機能が果たされており。

ニューノーマル時代において、KDDIはライフラインである通信サービスをお客さまに最適な状態で使っていただくことを基本に、「通信とライフデザインの融合」により生活のあらゆる場面で「ワクワクを提案し続ける」こと、すなわち、新しい豊かな生活を積極的に提案し、それを支え発展させていくサービスを持続的に提供することが期待されています。また、SDGsの考え方は、従前からKDDI

フィロソフィに含まれているものも多く、さらに取り組みを深化させていくことが期待されていると思います。地方創生やダイバーシティ&インクルージョンの取り組みにも注目しており、スマートシティの実証実験やICTを用いた農業支援等が地域の将来の発展につながることを期待しています。女性活躍の推進や障がい者雇用・活躍の拡大等も、社会の持続的発展につながるものと考えています。女性の取締役として、さらに女性活躍の後押しになればという思いがあります。弁護士として培ったリーガルマインドやバランス感覚に加え、1ユーザーとしての視点を活かして、取締役会等で発言していきたいと考えております。

## 後藤 滋樹

社外取締役・独立役員

KDDIは通信に軸足を置きながら、果敢に成長領域に取り組んでいます。コロナ禍を乗り切るために社会の各方面で工夫が凝らされ、ある意味で強制的にデジタル化、オンラインへの移行が推進されました。このことは情報通信の技術・サービスを活用して、コロナ禍における社会活動の低下を食い止めることができたとも言えます。一方で、現在の技術・サービスだけでは人間同士のコミュニケーションのすべてを円滑に遠隔地に伝達することができないという課題が浮き彫りになりました。

私は大学において情報通信、特にインターネットやサイバーセキュリティの教育・研究に従事してきました。私の研究者としての出発点は人工知能の

研究です。わが国の第五世代コンピューターのプロジェクトに参加し、スタンフォード大学で人工知能分野の客員研究員をつとめました。現在の人工知能の研究では情報通信をフルに活用しています。

ただし万事が順調に進展しているわけではありません。世の中でソフトウェアの不備が原因となっている事故が後を絶たず、まだまだ人間がコンピューターを使いこなせていないのが現実です。このような私の問題意識を次世代に伝える役目があると考えています。

情報通信は快適で楽しい人間社会の神経網を実現する使命があり、KDDIにはその先頭に立つ役割が課せられています。

# コーポレート・ガバナンス



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。

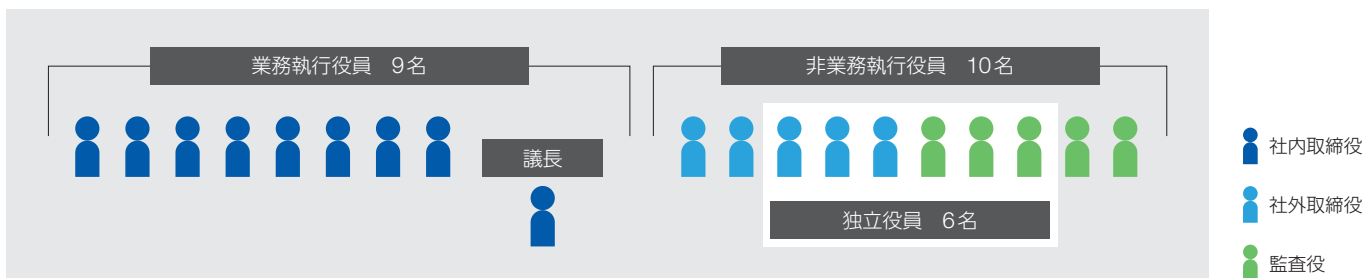
この社会的使命、社会的責任を果たすためには、持続的な成長と中長期的な企業価値向上が必要不可欠であり、お客さま、株主さま、お取引先さま、従業員、地域社会など、当社を取り巻くすべてのステークホルダーとの対話、共創を通じて社会的課題に積極的に取り組むことで、安心・安全でかつ豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献していきたいと考えています。

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。

## 取締役会の構成

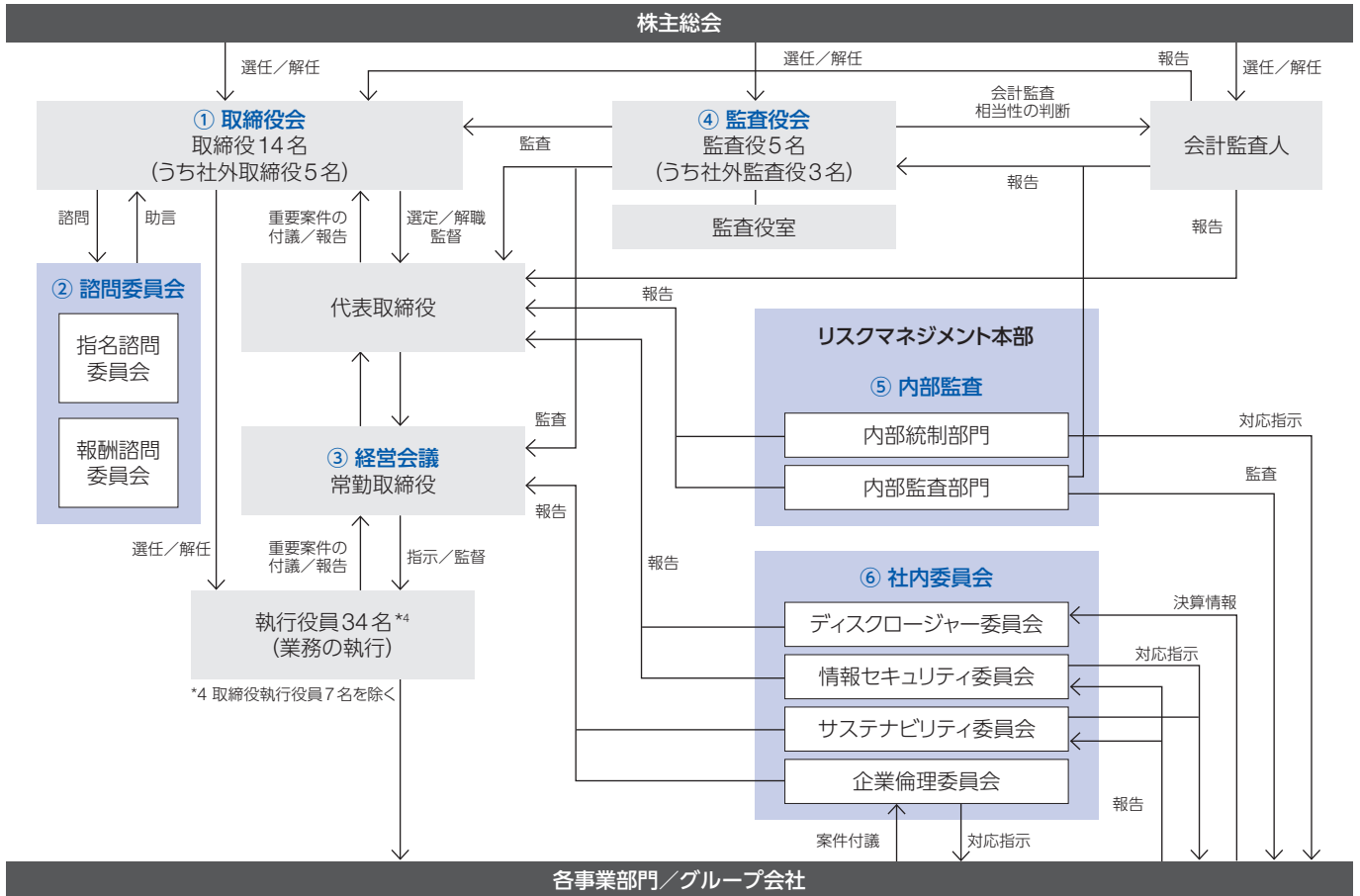


## ▼ コーポレート・ガバナンス体制の変遷

		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*1	取締役数(名)	53*2	13	12	11			→ 10	13	12	→ 13	→ 14			
	社外取締役数(名)			2	3			→ 4	3		→ 2	→ 3	4	5	
ダイバーシティの確保*1	女性取締役数(名)											1			
監査役	監査役数(名)	5		→ 4		→ 5								→ 4*4	→ 5
独立性の確保	独立役員数*3(名)							2	1	3	→ 4	5	6		
	諮問委員会(名)											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		2018年 業績連動型株式報酬制度の改定		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 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  
 \*4 当社社外監査役本東信氏が2021年4月28日に逝去され、同日をもって監査役を退任





**① 取締役会**

- 会社法および他の法令に規定された事項
- 定款に規定された事項
- 株主総会の決議により委任された事項
- その他経営上の重要な事項について、決議しています。

その他経営上の重要な事項のうち、資金・事業・資産・出資などについては、その規模などにより重要性の判断を行っています。

社外取締役および独立社外取締役を含む取締役で構成し、法令などに定める重要事項および経営計画などの決定を行うとともに取締役などの適正な職務執行が図られるよう監督しています。

**② 諮問委員会**

取締役・監査役候補の指名ならびに役員報酬の体系および水準について、その透明性・公正性を確保するため、取締役会の諮問に基づき審議を行い、助言する機関として、「指名諮問委員会」および「報酬諮問委員会」を設置しています。

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

**③ 経営会議**

社内取締役や執行役員などで構成され、当社および子会社の業務執行に係る重要事項について審議・決定しています。

**④ 監査役会・監査役**

監査役は、監査役会が定めた監査方針および計画に基づき監査業務を行っており、監査業務遂行のため、取締役会のほか、経営会議その他の社内主要会議に出席しています。また、監査役会において各監査役の監査の方法およびその結果について報告を受け協議をするほか、取締役会にて、適宜意見を述べています。

**⑤ 内部監査**

当社グループの業務全般を対象に、内部監査を実施し、内部統制体制の適切性及有効性を定期的に検証しています。

内部監査結果は、問題点の改善・是正に関する提言を付して、代表取締役社長および監査役に報告します。

**⑥ 社内委員会**

- KDDIグループ企業倫理委員会:当社グループのコンプライアンス関連事項を審議決定(P. 62)
- ディスクロージャー委員会:決算期に開示する決算情報の審議(P. 63)
- 情報セキュリティ委員会:情報資産に係る統一的な情報セキュリティを確保するための機関
- サステナビリティ委員会:CSR・環境などの持続可能性関連事項を審議する機関



## 取締役会の実効性に関する分析・評価

### 実施目的

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

### 評価プロセスの概要

KDDIは、各取締役・監査役による評価をもとに、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、4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。

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、今後の対応策などを検討しています。

主な評価項目は以下のとおりです。

- 取締役会運営(メンバー構成、資料・説明、情報提供など)
- 経営陣の監督(利益相反、リスク管理、子会社管理など)
- 中長期的な議論(中期経営計画の検討、計画執行のモニタリングなど)

### 評価結果の概要

#### 【総括】

当社取締役会は適切に運営されていることが確認されました。新型コロナウイルスの影響下においてもオンライン会議等を活用し、予定どおり開催することで、取締役会としての意思決定や監督が十分に機能したと評価されました。特に以下の2点が高く評価されています。

- 意志決定の透明性確保  
専門分野の異なる人財が社外役員に就任し、取締役会では多岐にわたる発言がなされている。  
執行側は積極的に応答しており、オープンな議論により意思決定の透明性が確保されている。
- 社外役員への情報提供の充実  
各事業の責任者との議論の場の提供、施設見学・現場視察の実施などにより、社外役員が当事業の理解を深める機会が多く提供されている。

#### 【前回からの改善点】

2020年においては、特に子会社等のモニタリングが重要との認識のもと、出資先企業の経営監督プロセスを再整理し、財務状況のみならず、シナジーの実現・事業貢献度などを加味して評価したうえで、各社のよりよい事業運営に向けた議論を行うこととしました。

また、グループ全体のリスク情報をより迅速・確実に把握できるよう、報告基準を明確化しました。











これにより、前回の評価において課題として指摘された「グループとしての適時・適切なモニタリング、よりよい監督」に向けた改善がなされたことを確認しました。

#### 【今後の課題】

今回の評価において、各取締役・監査役から、激変する経営環境の中、当社の持続的成長のため議論すべきさまざまなテーマについて、大局的視点からの提案がありました。

次期中期経営計画の策定プロセスの中でこれらのテーマを取り上げ、取締役・監査役各々の、多様な経験・知見を生かした活発な議論を行うことで、取締役会の実効性のさらなる向上を図って参ります。

## 社外役員の主な専門性と経験分野

氏名 (主要なバックグラウンド)	当社における地位	上場会社における 社長経験者	情報通信分野の 専門性を有する者	法律・会計・行政の 専門性を有する者
山口 悟郎 (京セラ株式会社)	社外取締役	●		
山本 圭司 (トヨタ自動車株式会社)	社外取締役		●	
大八木 成男 (帝人株式会社)	社外取締役	●		
加野 理代 (弁護士)	社外取締役			●
後藤 滋樹 (早稲田大学)	社外取締役		●	
朝比奈 志浩 (国土交通省)	社外監査役			●
松宮 俊彦 (公認会計士)	社外監査役			●
加留部 淳 (豊田通商株式会社)	社外監査役	●		
合計	 社外取締役  社外監査役	  	 	  

## 社外役員の独立性に関する判断基準

会社法上の社外役員の要件および金融商品取引所が定める独立性基準に加えて、KDDIの連結売上または発注額に占める割合が

1%以上のお取引先さまの出身者は、一律、独立性がないものとして扱っています。

## 社外役員のサポート体制

社外取締役および社外監査役に対しては、取締役会の開催日程および議題についてあらかじめ連絡することに加え、事前に議案資料を配布することで、案件への理解を促進し、取締役会における議論の活性化を図っています。また、事前質問を受け付けており、その内容を踏まえて取締役会当日の説明内容を充実させることで、より実質的な審議の深化に努めています。

また、取締役会以外の場においても、事業戦略・経営状況に加え、研究開発・技術などの情報提供を行っています。

事業概要については、各事業本部の本部長・部長から全体像や課題を詳細にご説明するほか、子会社の経営状況についても定期的にご報告しています。

また、研究開発成果の社内展示会や、通信設備・監視保守センターなどの現場を視察いただく機会を設けています。そのほかに

も、企業倫理活動、リスクマネジメント活動について、年に2回、ご報告しています。

さらに、社外取締役が独立性を保ちつつ、情報収集力の強化を図ることができるよう、監査役との連携を強化し、社外取締役と監査役間の定期的な連絡会を開催しているほか、会計監査人から社外取締役に對して、監査結果の説明も実施しています。

また、社外取締役間での情報交換・情報共有を強化いただくために、社外取締役のみの連絡会、社外取締役と非常勤監査役の連絡会をそれぞれ開催しています。これらの取り組みにより、KDDIの事業への理解を深めることで、取締役会における経営戦略に関する議論の活性化と、経営の監督・監視の実効性向上を図っています。なお、社外監査役を含むすべての監査役を補佐する部門として、2006年4月1日付で監査役室を設置しています。

## 政策保有株式に関する方針

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

このため、政策保有株式を保有することが当社の事業目的に資するかを総合的に判断し、当社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おります。

当社は、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、保有継続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当社利益に寄与した金額の割合を算出し、その割合が当社が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。

## 役員報酬

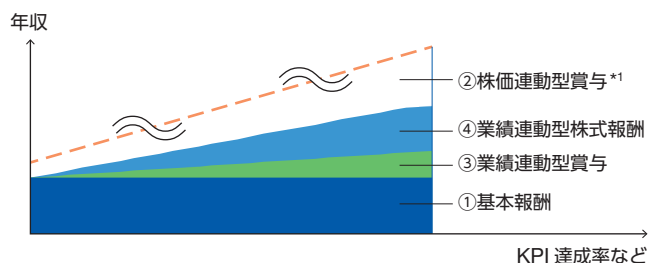
役員報酬の体系および水準、それに基づき算出される報酬額につきましては、その透明性・公正性を確保するため、取締役会が諮問を行い、助言する機関として報酬諮問委員会を設置しております。各取締役の報酬額（基本・賞与・株式報酬）につきましては、報酬諮

問委員会の助言に基づき、取締役会で決定しています。なお、業績連動型賞与／株式報酬に関しまして、2022年3月期はSDGsに関連するKPIの比率を増加させております。役員報酬算出方法の詳細は、有価証券報告書をご参照ください。

### ▼ 報酬の種類と決定方法など

	報酬の種類	決定方法	報酬限度額	株主総会決議
取締役	①基本報酬	・各取締役の役職に応じて、経営環境などを勘案して決定 ・基準値は外部専門機関を用いて妥当な水準を検証し、設定	月額5,000万円以内	2014年6月18日 第30期定時株主総会
	②株価連動型賞与	各事業年度の「EPS成長率」および「株価変動率」に連動して決定	各事業年度の連結当期純利益 (IFRSでは親会社の所有者に帰属する当期利益)0.1%以内	2011年6月16日 第27期定時株主総会
	③業績連動型賞与	以下の達成率に連動して決定 ・各事業年度の当社グループ連結売上高、営業利益、当期利益の達成度	【対象：取締役・執行役員・理事】 1事業年度あたりの対象者に付与するポイント総数(上限)：357,000ポイント(1ポイント=1株として換算)	【導入】2015年6月17日 第31期定時株主総会 【改定】2018年6月20日 第34期定時株主総会
	④業績連動型株式報酬	・各期の業績目標に紐づいたKPIの達成率(KPI) ・グループ回線純増数 ・マルチブランド通信ARPU ・マルチブランド付加価値ARPU ・KDDIのSDGs目標 ほか		
監査役	定額報酬のみ	当社の業績により変動することのない定額報酬のみを支給	年額13,000万円以内 (事業年度単位)	2016年6月22日 第32期定時株主総会

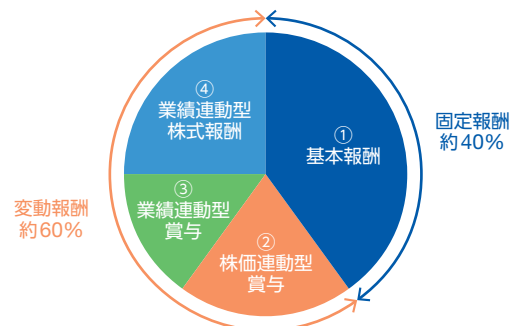
### ▼ 取締役報酬イメージ



(注) 代表取締役社長の報酬モデルを基に作成

\*1 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) 2021年3月期の代表取締役社長の報酬実績より作成

#### 【参考】業績連動・株価連動型報酬について

業務執行に携わる取締役の報酬は、中長期的な業績向上と企業価値向上への貢献意欲を高めることを目的として、2015年より業績連動型株式報酬を導入しています。

さらに2020年3月期より、中期経営計画の目標達成を強く動機づけるとともに、役員報酬と株主価値との連動性を高めることを目

的として、「株価連動型賞与」を導入いたしました。

本制度では中期経営計画の目標値として掲げた「EPS\*2成長率」と、株主価値の増減と直接的に連動する「株価変動率」を評価指標といたします。

\*2 Basic Earnings Per Share (基本的1株当たり当期利益)

### 2021年3月期報酬諮問委員会活動内容

- ・開催回数：1回(全構成員が出席)
- ・2020年3月期の業績連動型報酬の支給額、当社役員報酬の水準額の妥当性、株価連動型賞与の制度概要に関する議論を行いました。

# リスクマネジメント・内部統制

## 考え方

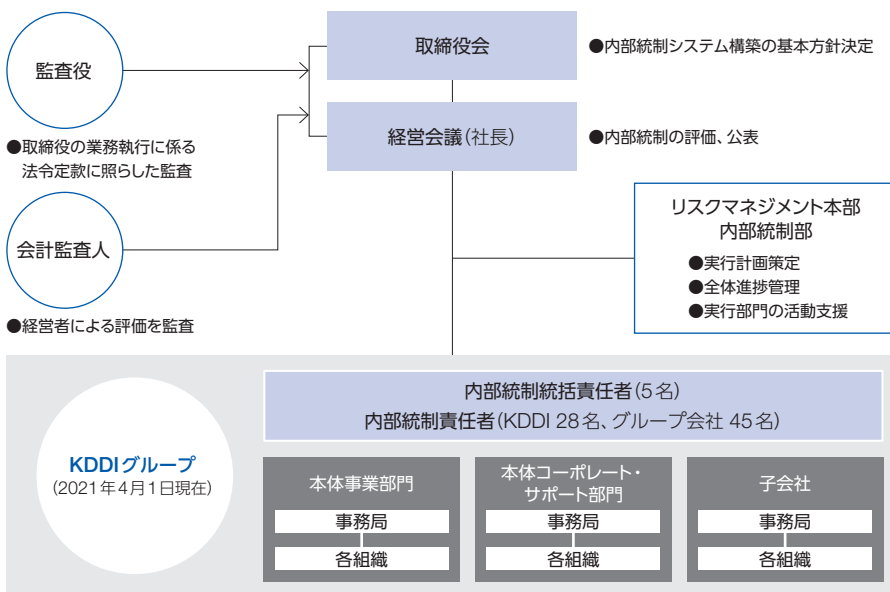
企業を取り巻くビジネス環境が常に化する状況において、企業が直面するリスクも多様化・複雑化しています。KDDIは、経営目標の達成に対し影響を及ぼす原因や事象を「リスク」と位置づけ、リスクマネジメントを強化することが重要な経営課題だと認識しています。事業を継続し社会への責任を果たしていくために、グループ全体でリスクマネジメント活動を推進しています。

## KDDIのリスクマネジメント・内部統制活動

KDDIは、経営目標達成を阻害する要因をリスクと位置づけ、リスクマネジメント本部を中核として、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。

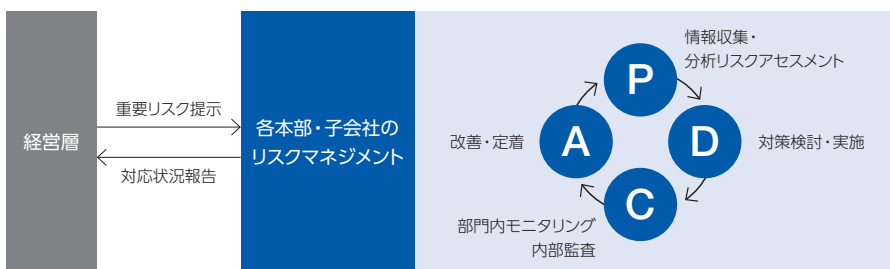
また、グループ全体の持続的な成長を実現するため、KDDIのみならず子会社などを含むグループ全体でのリスクマネジメント活動を推進しています。KDDIに28名、子会社各社に計45名の「内部統制責任者」を配置し、さらにそれを統括する5名の「内部統制統括責任者」を任命しており、同責任者のもと、内部統制システムの整備・運用およびリスクマネジメント活動を推進するとともに、リスクが発現しにくい企業風土を醸成するため業務品質向上活動を展開しています。

### ▼ 内部統制責任者体制



## リスクマネジメント活動サイクル

KDDIは、会社の危機を未然に防ぐためには、その予兆を把握し、事態が悪化する前に対策を講じることが重要という認識のもと、リスクマネジメント活動のPDCAサイクルを構築しています。また、リスクの発現時には迅速かつ適切な対応がとれる危機管理体制を整備しています。



## リスク特定プロセス

KDDIは、リスク情報を定期的に洗い出し、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づけ、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。

2021年3月期は、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ほか、事業環境の変化を踏まえ、重要リスク29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。ますます巧妙化するサイバー攻撃はもちろん、グローバル事業や、通信とライフデザインの融合に伴うEC、金融・決済、エネルギー事業などの事業領域拡大に

伴う課題なども新たに考慮すべき重要リスクとして選定しています。またM&Aに伴うグループ会社拡大によるリスクについても重要リスクとして対策強化に取り組みました。

情報セキュリティ活動においても、グループ全体の統一基準を制定し、M&Aによる新たなグループ企業を含め、グループ全体で情報セキュリティレベルの向上を推進し、情報セキュリティリスクの低減を図っています。

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で開示している事業等のリスクにも反映しています。

## 内部統制システム構築の基本方針

KDDIは、会社法第362条第5項の規定に基づき、「内部統制システム構築の基本方針」を取締役に於て決議し、決議内容および運用状況を対外的に公表し、会社業務の執行の公正性、透明性および

効率性を確保するとともに、企業クオリティの向上にむけて、実効性のある内部統制システムの整備を図っています。

Reference 内部統制システム構築の基本方針

## 内部統制報告制度(J-SOX)への対応

2008年度から適用された金融商品取引法に基づく内部統制報告制度への対応として、財務報告の信頼性を確保すべく、KDDIおよび国内・海外の主要なグループ子会社11社の計12社に対して、内部統制評価を実施しました。評価結果については内部統制報告書と

して取りまとめ、2021年6月に内閣総理大臣に提出し、投資家の皆さまに開示しています。

Reference 第37期有価証券報告書/内部統制報告書

### ▼ 事業等のリスク(主要なもの)

リスク	リスクの背景
ほかの事業者やほかの技術との競争、市場や事業環境の急激な変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>物販事業拡大に伴う商品不具合への対応</li> <li>KDDIの必要に応じた周波数を獲得できるかどうか</li> <li>新たな高速データ無線技術による競争激化</li> <li>ほかの電気通信事業者との接続料金値上げの可能性</li> <li>異業種との提携、通信と電力等のその他商品とのセット販売、MNO、MVNO事業者の新規参入、他事業者の事業領域の拡大等の事業環境の変化に伴う競争の激化</li> </ul>
通信の秘密および顧客情報(個人情報・法人情報)の保護	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部からの情報漏えい</li> <li>外部ネットワークからの不正侵入</li> </ul>
自然災害・事故等	<ul style="list-style-type: none"> <li>地震および津波、台風、洪水等の自然災害やそれに伴う有害物質の飛散等の2次災害</li> <li>感染症の世界的流行(パンデミック)</li> <li>戦争、テロ、事故その他不測の事態</li> <li>電力不足、停電</li> <li>コンピューターウイルス、サイバー攻撃、ハッキング</li> <li>オペレーションシステムのハード、ソフトの不具合</li> <li>通信機器等の製品やサービスに係る欠陥</li> </ul>
電気通信等に関する法規制、政策決定等	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業者間接続料金の算定方式、会計制度の見直し</li> <li>指定電気通信設備制度、禁止行為規則の見直し</li> <li>ユニバーサルサービス制度の見直し</li> <li>MNO、MVNOなどによる移動通信事業への新規事業者参入</li> <li>周波数割当て制度および電波利用料制度の見直し</li> <li>電気小売や金融事業などに関するルール</li> <li>パーソナルデータの利活用に関するルール</li> </ul>
人材の確保・育成・労務管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>将来的な人材投資コストの増加</li> </ul>

(注)詳細については、第37期有価証券報告書「事業等のリスク」をご覧ください。

Reference 第37期有価証券報告書

## 業務品質向上活動

KDDIは、内部統制報告制度への対応に併せて、企業クオリティ向上の観点から内部統制部を全社の業務品質向上活動の推進事務局とし、各部門の内部統制責任者が推進役となり、業務の効率化、標準化を図りながら、業務の質を高める業務品質向上活動に取り組んでいます。

この活動による業務改善案件は、すべてデータベース化され、全従業員が自部門の業務改善活動に活用できる仕組みを整えています。

また、優秀で意欲的な改善案件に対して表彰する制度「業務品質向上賞」を導入し、従業員一人ひとりの業務改善に対する意識・モチベーションの向上を図っています。さらに、業務品質の向上と生

産性・効率性の向上を両立させる取り組みとして、RPA (Robotic Process Automation) に係るシステム環境および体制 (制度・教育) を整備し、全社でのRPA導入を推進しています。

### 業務品質向上の浸透活動

- eラーニングの実施
- メールマガジンおよび社内報における役員メッセージや好事例の共有
- 表彰制度の実施 (年1回)

KDDIへの潜在的インパクト	KDDIの対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>• KDDIグループの財政状態および経営成績への悪影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 通信を中心に周辺ビジネスを拡大する「通信とライフデザインの融合」を核とした事業戦略により、国内はもとよりグローバルにおいても、5G/ IoT時代における新たな価値創造を実現し持続的な成長を実現する</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• KDDIグループのブランドイメージや信頼性の失墜、莫大な補償・課徴金を伴う可能性</li> <li>• 将来的に通信の秘密および顧客情報保護体制の整備のため、さらなるコストが増加する可能性</li> <li>• KDDIグループの財政状態および業績に悪影響を及ぼす可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「KDDI行動指針」「KDDIセキュリティポリシー」および「KDDIプライバシーポリシー」の制定</li> <li>• 企業倫理委員会の設置</li> <li>• 技術的、組織的、人的の観点から各種安全管理措置の強化</li> <li>• 全社員に対する通信の秘密および顧客情報保護に関する教育</li> <li>• 業務委託先、特に販売店であるauショップに対する店舗業務の改善、監査、ならびに教育を徹底し、管理強化</li> <li>• 情報セキュリティ委員会の設置</li> <li>• 全社での外部認証 (ISMS) の取得</li> <li>• 外部攻撃に対する専門組織による24時間365日での監視</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 気候変動等がもたらす大規模自然災害・事故などによるサービスの停止、中断等のリスク</li> <li>• ネットワークシステムや通信機器の障害などによるサービスの停止や大規模な誤請求、誤課金、販売代理店の閉鎖や物流の停止に伴う商品・サービスの提供機会損失などが発生した場合、KDDIグループのブランドイメージや信頼性の失墜、お客さま満足度の低下により経営成績等に悪影響を及ぼす可能性</li> <li>• auショップの営業時間短縮によるお客さまのご利用機会損失、在宅でのWiFi利用増によるモバイルデータ通信、ライフデザイン事業や企業向けのソリューションサービス等への影響により、今後の事業活動および経営成績等に影響を及ぼす可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ネットワークの信頼性向上とサービス停止の防止対策 (BCP対応等) への取り組み</li> <li>• 非常災害発生時等における可及的速やかな対策本部の設置</li> <li>• オンラインによるお手続きの24時間受付</li> <li>• お客さまや従業員の安全確保への取り組み</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 電気通信をはじめ、電気事業や金融事業等に関する法律、規制の改廃または政策決定等がKDDIグループの経営成績などに悪影響を及ぼす可能性</li> <li>• 競争政策の結果としてKDDIの競争優位性が相対的に損なわれた場合、KDDIグループの経営成績などに悪影響を及ぼす可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 法規制や政策決定等に対する適切な対応</li> <li>• 総務省等におけるさまざまな審議会や研究会、意見募集等を通じて、ほかの電気通信事業者との公正競争を有効に機能させるための措置の必要性の訴求</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 将来において適切な対応ができなかった場合、KDDIグループのブランドイメージや信頼性の失墜により、経営成績等に悪影響を及ぼす可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 技術革新に即応すべく全社をあげて人材育成、キャリア形成を支援</li> <li>• 法令に基づく適正な労務管理、働き方改革の推進</li> </ul>

# コンプライアンス



法令遵守はもとより、社会的責任を果たす企業行動を徹底する上で規範意識の浸透は企業経営の基盤となる課題と認識しています。

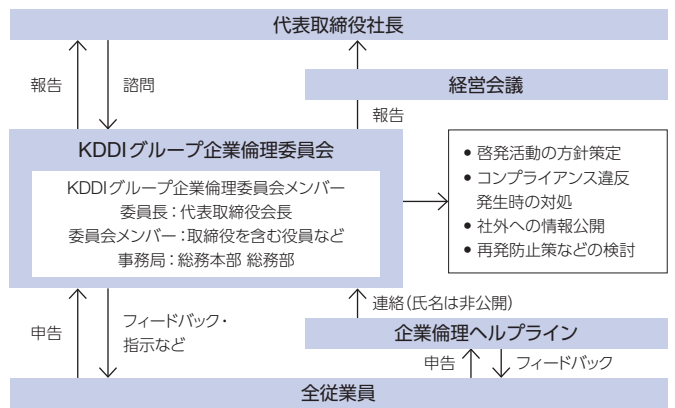
KDDIはグローバル企業として、グループ全体で一貫したコンプライアンス体制の拡充を推進しています。

## 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。毎年、半期ごとにKDDIグループ企業倫理委員会を開催し、KDDIグループ各社の状況把握をするとともに、コンプライアンスの体制構築・強化を支援しています。ヘルプライン関連・腐敗防止関連・競争法違反などのコンプライアンス違反に関しても、KDDIグループ企業倫理委員会が管掌しています。

KDDIグループ企業倫理委員会の活動状況は、イントラネットを通じて全社員に公開しています。

### ▼コンプライアンス推進体制



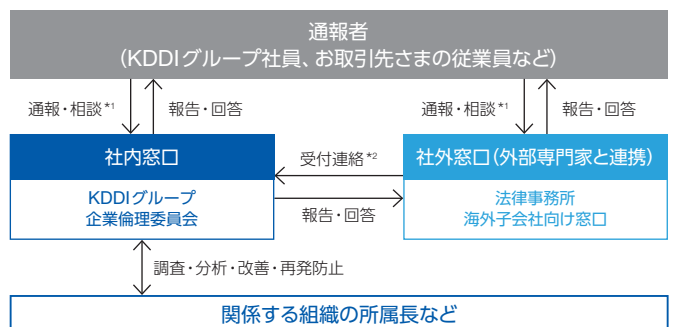
## 企業倫理ヘルプライン(問題解決メカニズム)

KDDIは2006年より、KDDI、KDDIグループ会社およびKDDIのお取引先さまの社員などを対象に人権問題を含む企業倫理や法令遵守への違反行為など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。

2021年3月期は、KDDIグループ全体で671件の相談・通報が寄せられました。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。

相談・申告された案件は、KDDIグループ企業倫理委員会を中心にプライバシー保護に配慮しながら必要に応じて社内調査を行い、問題が発覚した場合は、速やかにKDDIグループ企業倫理委員会メンバーをはじめとする経営幹部および監査役に報告し、是正措置および再発防止措置を講じています。

### ▼企業倫理ヘルプライン



\*1 メールや電話などで相談や申告を受け(多言語対応窓口あり)。「公益通報者保護法」に即して匿名で相談や申告を受け  
 \*2 社外窓口に入った相談は、通報者の同意がある場合を除き通報者を特定できないようにして連絡

## 競争法違反防止

KDDIは、「KDDI行動指針」において、反競争的行為の禁止を定め、全従業員に競争法の遵守を徹底しています。

また競争法以外でも、労働法・税法・環境法・独占禁止法・消費者保護法などをはじめとした各国の現地法制を十分に調査し、遵守することを定めています。

また、「KDDI持続可能な責任ある調達ガイドライン」において、お取引先さまに対し、公正・透明・自由な競争を阻害する行為を行わないことを要請しています。

しかしながら、2021年1月に、電気通信事業法第27条の3第2

項の規定の適用を受ける電気通信事業者として指定されるべき関連会社12社の報告漏れがあったとして、KDDIは総務省から再発防止策を徹底するよう行政指導を受けました。

KDDIは社内チェック体制の見直しを実施することにより、再発防止に努めているところです。

それ以外に関しては、2021年3月期、反競争的行為や独占的慣行により法的措置を受けた事例はありませんでした。

KDDIは、関連法令の遵守を徹底し、これからも適正な事業運営に取り組んでいきます。



# 情報開示とIR

## 考え方

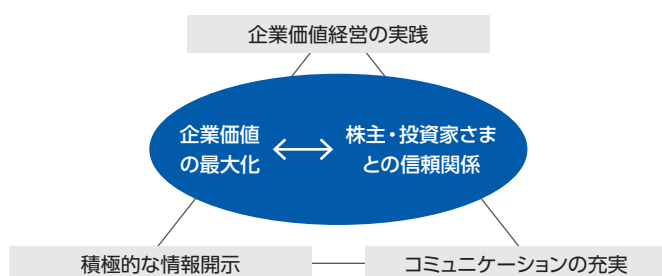
KDDIは、投資判断に影響を与える会社情報について、金融商品取引法および東京証券取引所が定める「有価証券上場規程」などに則り、株主・投資家の皆さまに分かりやすい形で、適時かつ公平な情報の開示を継続的に行っています。

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

\* 取締役会の決議事項

## IR基本方針

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



## 活動指針3カ条

KDDIは、以下の活動指針に基づいたIRを実施することで、株主・投資家さまとの長期的な信頼関係を構築し、企業価値の最大化を図ります。

開かれたIRを目指します

能動的なIRを実施します

組織的なIRを展開します

## 2021年3月期の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ほか、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の実施など、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。

また、株主・投資家の皆さまよりいただいたご意見については、経営層のみならず、社内にも幅広く情報共有し、事業戦略・経営戦略上の貴重なご意見として参考にしています。

新型コロナウイルス感染症の拡大防止のためにWEBサイトの同時配信や電話会議の活用など非対面のコミュニケーション手法も取り入れています。

### ▼ 2021年3月期 IR活動実績

機関投資家との個別ミーティング	約660回
決算説明会	4回
海外ロードショー	10回
国内・海外カンファレンス参加	14回

### ▼ 社外からの主な評価

海外	<ul style="list-style-type: none"> <li>FTSE4Good Index Series</li> <li>MSCI ESG Leaders Indexes</li> <li>Euronext Vigeo Eiris World Index 120</li> <li>Ethibel PIONEER and Ethibel EXCELLENCE Investment Registers など</li> </ul>	
国内	<ul style="list-style-type: none"> <li>S&amp;P/JPXカーボン・エフィシエント指数</li> <li>健康経営優良法人2021(ホワイト500)</li> <li>PRIDE指標2020「ゴールド」「ベストプラクティス賞」</li> <li>東洋経済新報社「第15回CSR企業ランキング(2021年版)」総合1位 など</li> </ul>	

### 積極的な情報開示

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

また、決算短信をはじめとした各種決算資料、財務・業績データ、コーポレート・ガバナンス関連情報など、掲載情報の充実を図っています。こうした情報は、マルチデバイス対応したWEBサイトのほかIRアプリでもご覧いただけます。

また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ました。

当社のIR活動の成果として、2021年3月期は、大和インベスター・リレーションズ株式会社の「2020年インターネットIR・最優秀賞」に5年連続で選ばれたほか、モーニングスター株式会社の「Gomez IRサイトランキング2020」では金賞、日興アイ・アール株式会社の「2020年度ホームページ充実度ランキング」では最優秀サイトに選出されるなど、高い評価をいただくことができました。





## 連結財務諸表

注記事項などの詳細情報は、当社WEBサイト掲載の「第37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  
2020年および2021年3月31日

	2020	2021
		百万円
<b>資産</b>		
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	¥2,406,231	¥2,492,985
使用権資産	378,870	396,772
のれん	540,886	540,420
無形資産	1,035,399	1,024,831
持分法で会計処理されている投資	233,225	233,921
金融事業の貸出金	952,070	1,148,805
金融事業の有価証券	248,025	276,065
その他の長期金融資産	285,879	325,201
退職給付に係る資産	—	38,364
繰延税金資産	23,783	11,396
契約コスト	436,675	466,316
その他の非流動資産	15,975	21,321
非流動資産合計	6,557,018	6,976,398
<b>流動資産</b>		
棚卸資産	75,366	69,821
営業債権及びその他の債権	2,168,355	2,229,435
金融事業の貸出金	216,601	233,605
コールローン	50,937	33,846
その他の短期金融資産	53,358	69,955
未収法人所得税	4,712	7,969
その他の流動資産	84,600	104,496
現金及び現金同等物	369,202	809,802
流動資産合計	3,023,131	3,558,928
<b>資産合計</b>	<b>¥9,580,149</b>	<b>¥10,535,326</b>

百万円

	2020	2021
<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	¥1,147,551	¥1,151,664
金融事業の預金	25,728	32,850
リース負債	268,648	288,650
その他の長期金融負債	13,342	14,172
退職給付に係る負債	37,230	12,109
繰延税金負債	98,570	100,071
引当金	36,770	77,476
契約負債	72,053	71,669
その他の非流動負債	7,411	10,813
<b>非流動負債合計</b>	1,707,303	1,759,474
<b>流動負債</b>		
借入金及び社債	153,262	92,892
営業債務及びその他の債務	657,298	754,345
金融事業の預金	1,401,691	1,817,240
コールマネー	72,100	115,815
リース負債	110,906	112,275
その他の短期金融負債	3,496	1,655
未払法人所得税	179,915	200,886
引当金	44,966	38,925
契約負債	107,897	100,889
その他の流動負債	282,209	281,461
<b>流動負債合計</b>	3,013,738	3,516,383
<b>負債合計</b>	4,721,041	5,275,857
<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	280,591	278,675
自己株式	(156,550)	(86,719)
利益剰余金	4,138,195	4,409,000
その他の包括利益累計額	(19,665)	16,912
<b>親会社の所有者に帰属する持分合計</b>	4,384,424	4,759,720
<b>非支配持分</b>	474,684	499,749
<b>資本合計</b>	4,859,108	5,259,469
<b>負債及び資本合計</b>	¥9,580,149	¥10,535,326



## 連結損益計算書

KDDI株式会社および子会社  
2020年および2021年3月期

	2020	2021
売上高	¥5,237,221	¥5,312,599
売上原価	2,925,000	2,928,175
<b>売上総利益</b>	<b>2,312,221</b>	<b>2,384,424</b>
販売費及び一般管理費	1,299,504	1,364,234
その他の収益	12,492	17,136
その他の費用	3,228	4,815
持分法による投資利益	3,256	4,884
<b>営業利益</b>	<b>1,025,237</b>	<b>1,037,395</b>
金融収益	5,330	6,539
金融費用	11,380	8,311
その他の営業外損益	1,512	2,433
<b>税引前当期利益</b>	<b>1,020,699</b>	<b>1,038,056</b>
法人所得税費用	325,298	331,451
<b>当期利益</b>	<b>¥695,401</b>	<b>¥706,605</b>
<b>当期利益の帰属</b>		
親会社の所有者	¥639,767	¥651,496
非支配持分	55,634	55,109
<b>当期利益</b>	<b>¥695,401</b>	<b>¥706,605</b>

円

	2020	2021
<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	¥275.69	¥284.16
希薄化後1株当たり当期利益	275.49	283.91

## 連結包括利益計算書

KDDI株式会社および子会社  
2020年および2021年3月期

	2020	2021
<b>当期利益</b>	<b>¥695,401</b>	<b>¥706,605</b>
<b>その他の包括利益</b>		
純損益に振り替えられることのない項目		
確定給付型年金制度の再測定額	(13,835)	46,106
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	(2,598)	26,086
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	(3,694)	254
合計	(20,127)	72,445
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	802	1,436
在外営業活動体の換算差額	(10,201)	15,174
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	286	(322)
合計	(9,113)	16,288
その他の包括利益合計	(29,240)	88,733
<b>当期包括利益合計</b>	<b>¥666,161</b>	<b>¥795,339</b>
<b>当期包括利益合計の帰属</b>		
親会社の所有者	¥612,402	¥736,709
非支配持分	53,759	58,630
合計	¥666,161	¥795,339

(注) 上記の計算書の項目は税引後で開示しております。

## 連結持分変動計算書

KDDI株式会社および子会社  
2020年および2021年3月期

2019年4月1日～2020年3月31日

百万円

	親会社の所有者に帰属する持分					その他の 包括利益 累計額	合計	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					
<b>2019年4月1日</b>	¥141,852	¥284,409	¥(383,728)	¥4,144,133	¥(3,174)	¥4,183,492	¥429,440	¥4,612,932	
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	(181)	—	(181)	(149)	(329)	
修正再表示後の残高	141,852	284,409	(383,728)	4,143,952	(3,174)	4,183,311	429,291	4,612,603	
<b>当期包括利益</b>									
当期利益	—	—	—	639,767	—	639,767	55,634	695,401	
その他の包括利益	—	—	—	—	(27,365)	(27,365)	(1,875)	(29,240)	
当期包括利益合計	—	—	—	639,767	(27,365)	612,402	53,759	666,161	
<b>所有者との取引額等</b>									
剰余金の配当	—	—	—	(257,616)	—	(257,616)	(33,070)	(290,686)	
その他の包括利益累計額から利益剰余金への振替	—	—	—	(10,875)	10,875	—	—	—	
自己株式の取得及び処分	—	(75)	(150,000)	—	—	(150,075)	—	(150,075)	
自己株式の消却	—	(377,034)	377,034	—	—	—	—	—	
利益剰余金から資本剰余金への振替	—	377,034	—	(377,034)	—	—	—	—	
企業結合による変動	—	—	—	—	—	—	26,574	26,574	
支配継続子会社に対する持分変動	—	(6,515)	—	—	—	(6,515)	(1,870)	(8,385)	
その他	—	2,772	144	—	—	2,916	—	2,916	
所有者との取引額等合計	—	(3,818)	227,178	(645,524)	10,875	(411,290)	(8,366)	(419,656)	
<b>2020年3月31日</b>	¥141,852	¥280,591	¥(156,550)	¥4,138,195	¥(19,665)	¥4,384,424	¥474,684	¥4,859,108	

2020年4月1日～2021年3月31日

百万円

	親会社の所有者に帰属する持分					その他の 包括利益 累計額	合計	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					
<b>2020年4月1日</b>	¥141,852	¥280,591	¥(156,550)	¥4,138,195	¥(19,665)	¥4,384,424	¥474,684	¥4,859,108	
<b>当期包括利益</b>									
当期利益	—	—	—	651,496	—	651,496	55,109	706,605	
その他の包括利益	—	—	—	—	85,213	85,213	3,520	88,733	
当期包括利益合計	—	—	—	651,496	85,213	736,709	58,630	795,339	
<b>所有者との取引額等</b>									
剰余金の配当	—	—	—	(276,085)	—	(276,085)	(31,336)	(307,421)	
その他の包括利益累計額から利益剰余金への振替	—	—	—	48,636	(48,636)	—	—	—	
自己株式の取得及び処分	—	(3,298)	(80,153)	—	—	(83,451)	—	(83,451)	
自己株式の消却	—	(150,000)	150,000	—	—	—	—	—	
利益剰余金から資本剰余金への振替	—	153,242	—	(153,242)	—	—	—	—	
支配継続子会社に対する持分変動	—	(2,851)	—	—	—	(2,851)	(2,229)	(5,080)	
その他	—	991	(17)	—	—	974	—	974	
所有者との取引額等合計	—	(1,916)	69,830	(380,691)	(48,636)	(361,413)	(33,564)	(394,977)	
<b>2021年3月31日</b>	¥141,852	¥278,675	¥(86,719)	¥4,409,000	¥16,912	¥4,759,720	¥499,749	¥5,259,469	



## 連結キャッシュ・フロー計算書

KDDI株式会社および子会社  
2020年および2021年3月期

百万円

	2020	2021
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前当期利益	¥1,020,699	¥1,038,056
減価償却費及び償却費	689,925	727,745
減損損失	12,619	7,395
持分法による投資損失(利益)	(3,256)	(4,884)
固定資産売却損失(利益)	76	(2,252)
受取利息及び受取配当金	(5,027)	(3,710)
支払利息	8,133	6,929
営業債権及びその他の債権の減少額(増加額)	(205,412)	(51,014)
営業債務及びその他の債務の増加額(減少額)	10,070	75,449
金融事業の貸出金の減少額(増加額)	(435,251)	(213,740)
金融事業の預金の増加額(減少額)	388,199	422,671
コールローンの減少額(増加額)	9,278	17,091
コールマネーの増加額(減少額)	12,100	43,715
棚卸資産の減少額(増加額)	15,060	5,495
退職給付に係る資産の減少額(増加額)	—	(38,364)
退職給付に係る負債の増加額(減少額)	23,874	(25,120)
その他	85,734	8,425
小計	1,626,821	2,013,889
利息及び配当金の受取額	8,718	6,959
利息の支払額	(8,204)	(7,300)
法人所得税の支払額	(307,861)	(335,679)
法人所得税の還付額	3,883	4,297
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	1,323,356	1,682,166
<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	(392,941)	(414,722)
有形固定資産の売却による収入	2,557	4,468
無形資産の取得による支出	(226,363)	(209,914)
金融事業の有価証券の取得による支出	(30,956)	(146,519)
金融事業の有価証券の売却または償還による収入	59,137	122,038
その他の金融資産の取得による支出	(11,166)	(18,774)
その他の金融資産の売却または償還による収入	6,339	4,848
子会社の支配獲得による支出	—	(428)
子会社の支配獲得による収入	84,171	—
関連会社株式の取得による支出	(96,162)	(2,499)
子会社及び関連会社株式の売却による収入(支出)	26	3,650
その他	(5,593)	(1,073)
投資活動によるキャッシュ・フロー合計	(610,950)	(658,925)
<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)	(32,000)	19,517
社債発行及び長期借入による収入	180,000	77,500
社債償還及び長期借入返済による支出	(118,662)	(153,301)
リース負債の返済による支出	(126,947)	(133,226)
非支配持分からの子会社持分取得による支出	(12,708)	(4,823)
非支配持分からの払込みによる収入	4,226	9
自己株式の取得による支出	(150,000)	(136,087)
自己株式の売却による収入	—	52,214
配当金の支払額	(257,009)	(275,993)
非支配持分への配当金の支払額	(33,277)	(31,379)
その他	(4)	(3)
財務活動によるキャッシュ・フロー合計	(546,381)	(585,571)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(1,419)	2,930
現金及び現金同等物の増加額(減少額)	164,605	440,600
現金及び現金同等物の期首残高	204,597	369,202
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 369,202	¥ 809,802

# 会社概要

(2021年3月31日現在)

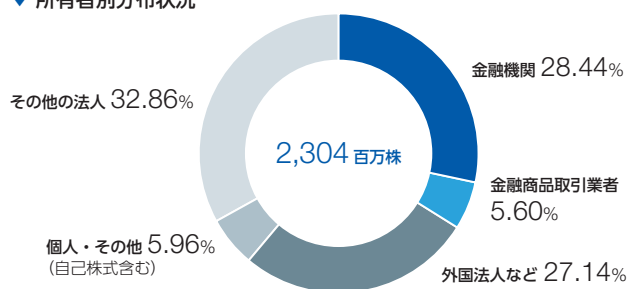
社名	KDDI株式会社
創業	1984年6月1日(KDDIは2000年10月 DDI、KDD、IDOの3社合併により設立)
事業内容	電気通信事業
本社所在地	〒102-8460 東京都千代田区飯田橋三丁目10番10号
本店所在地	〒163-8003 東京都新宿区西新宿二丁目3番2号
代表取締役社長	高橋 誠
資本金	141,852百万円
従業員数	47,320名(連結ベース)

# 株式の状況

(2021年3月31日現在)

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	2,304,179,550株 (注)2020年5月22日付の自己株式の消却に伴い、 発行済株式総数は51,194,050株減少しています
株主数	313,773名

## ▼所有者別分布状況



## ▼大株主

氏名または名称	所有株式数(株)	出資比率 <sup>*1</sup> (%)	持株比率(議決権比率)(%)
京セラ株式会社	335,096,000	14.54	14.70
トヨタ自動車株式会社	316,794,400	13.74	13.90
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	245,945,100	10.67	10.79
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	137,220,200	5.95	6.02
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	42,584,800	1.84	1.87
パークレイズ証券株式会社	29,171,900	1.26	1.28
JPモルガン証券株式会社	29,041,509	1.26	1.27
ステートストリートバンクウエストクライアントトリーティー505234	27,557,575	1.19	1.21
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	26,835,300	1.16	1.18
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー505103	25,486,233	1.10	1.12

\*1 上記出資比率は、当社の保有する自己株式24,667,289株<sup>\*2</sup>を含んで算定しています。なお、当社は自己株式を上記大株主から除いております。

\*2 会計上は上記の自己株式数に、役員報酬BIP信託口および株式付与ESOP信託口が所有する当社株式(4,114,964株:2021年3月31日現在)が加算されます。なお、当株式にも議決権はございません。

(注1)「iPhone」は、米国および他の国々で登録されたApple Inc.の商標です  
iPhoneの商標は、アイホン株式会社のライセンスに基づき使用されています

(注2)その他会社名、各製品名は、一般に各社の登録商標または商標です

**KDDI株式会社**  
KDDI CORPORATION

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