

5G、はじまる。

au 5G

統合レポート 2020

投資家の皆さまへ

**INTEGRATED
REPORT
2020**

Tomorrow, Together

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。



Highlights

- 02 連結業績ハイライト
- 04 財務・非財務ハイライト

Our Management

- 06 CEOメッセージ
- 11 中期経営計画
- 12 CFOメッセージ
- 14 業績サマリー

Our Value

- 16 価値創造の軌跡
- 18 価値創造プロセス

Our Future

- 20 KDDIの価値創造ストーリー
- 22 お客さま本位の価値提案へ
- 24 au PAYの狙い
- 26 KDDI Accelerate 5.0
- 28 通信会社に求められるサステナビリティとは

Our Governance

- 34 役員
- 36 社外取締役メッセージ
- 38 コーポレート・ガバナンス
- 43 コンプライアンス
- 44 リスクマネジメント・内部統制
- 45 情報開示とIR

Financial Information

- 46 国内市場とKDDI
- 49 連結損益計算書分析
- 50 連結財政状態計算書分析
- 51 設備投資／キャッシュ・フロー分析
- 52 セグメント別分析
- 58 連結財務諸表
- 63 会社概要／株式の状況

編集方針：財務情報・非財務情報の開示について

本統合レポートは、The International Integrated Reporting Council (IIRC：国際統合報告評議会)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 2020」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/>

WEB 非財務情報



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、発展的かつ魅力あるサービスを提供し続ける能力などがあげられます。

連結業績ハイライト^{*1}

(3月31日に終了した各決算期)

KDDI連結	2011	2012	2013	2014
営業収益／売上高 詳しくは ▶ P.49	¥3,434,546	¥3,572,098	¥3,662,289	¥4,333,628
営業利益 詳しくは ▶ P.49	471,912	477,648	512,669	663,245
営業利益率	13.7%	13.4%	14.0%	15.3%
EBITDA ^{*3}	936,315	908,499	959,571	1,186,069
EBITDA マージン	27.3%	25.4%	26.2%	27.4%
当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益 詳しくは ▶ P.49	255,122	238,605	241,470	322,038
設備投資額 詳しくは ▶ P.51	443,677	421,568	467,020	571,799
減価償却費及び償却費	449,318	417,886	406,726	470,098
有利子負債 詳しくは ▶ P.50	979,630	1,046,754	977,563	1,084,966
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率	55.7%	51.5%	55.1%	55.1%
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)	12.4%	11.5%	11.2%	13.0%
総資産営業利益率／資産合計営業利益率 (ROA)	12.4%	12.3%	12.7%	14.7%
1株当たり当期純利益／基本的1株当たり当期利益 (EPS) ^{*4} (円／米ドル)	96.92	96.86	105.30	132.87
1株当たり配当金 ^{*4} (円／米ドル) 詳しくは ▶ P.49	23.33	26.67	30.00	43.33
配当性向	24.1%	27.5%	28.5%	32.6%
営業活動によるキャッシュ・フロー	717,354	725,886	523,908	772,207
投資活動によるキャッシュ・フロー ^{*5}	(440,546)	(484,507)	(472,992)	(546,257)
フリー・キャッシュ・フロー ^{*6} 詳しくは ▶ P.51	276,808	241,379	50,916	225,950
財務活動によるキャッシュ・フロー ^{*5}	(279,998)	(225,931)	(140,249)	(105,643)
連結従業員数 (名)	18,418	19,680	20,238	27,073
女性管理職数 ^{*7} (名)	92	113	124	140
連結外国人従業員数 (名)	—	—	—	2,630
CO ₂ 排出量 ^{*8} (t) 詳しくは ▶ P.33	1,108,282	1,218,659	1,049,422	939,502
電力消費量 ^{*9} (MWh)	1,995,042	2,190,787	1,885,703	1,686,480

^{*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} 米ドル金額は、便宜上、1米ドル=108.83円 (2020年3月31日実勢レート) にて換算

^{*3} 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

^{*4} 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

^{*5} 数値における() 表記はマイナス

^{*6} 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

^{*7} 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

^{*8} 単体ベースの電力消費量と燃料消費量 (重油、軽油、灯油、都市ガス) が対象。電力消費量の排出量の排出係数0.555kg-CO₂/kWh (熱・蒸気、冷温水を除く 排出量)

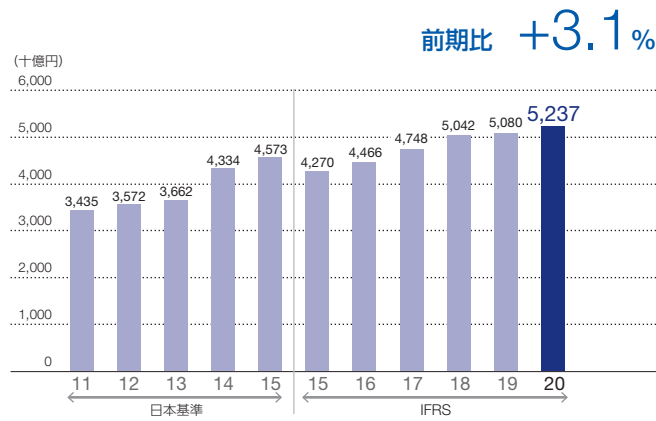
^{*9} 単体ベース

日本基準							IFRS
	百万円						百万米ドル*2
2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020
¥4,573,142	¥4,270,094	¥4,466,135	¥4,748,259	¥5,041,978	¥5,080,353	¥5,237,221	\$48,123
741,299	665,719	832,583	912,976	962,793	1,013,729	1,025,237	9,421
16.2%	15.6%	18.6%	19.2%	19.1%	20.0%	19.6%	19.6%
1,292,597	1,284,553	1,410,971	1,524,207	1,560,061	1,598,670	1,750,861	16,088
28.3%	30.1%	31.6%	32.1%	30.9%	31.5%	33.4%	33.4%
427,931	395,805	494,878	546,658	572,528	617,669	639,767	5,879
576,197	667,714	531,434	519,365	560,831	601,757	615,054	5,652
494,570	518,708	532,442	545,177	546,609	562,282	689,473	6,335
1,002,214	1,154,116	1,235,287	1,151,650	1,118,616	1,275,711	1,680,367	15,440
57.3%	54.5%	56.3%	56.7%	57.4%	57.1%	45.8%	45.8%
14.9%	13.5%	15.5%	15.9%	15.6%	15.5%	14.9%	14.9%
14.5%	12.1%	14.5%	15.0%	15.0%	14.6%	12.1%	12.1%
170.84	158.01	197.73	221.65	235.54	259.10	275.69	2.53
56.67	56.67	70.00	85.00	90.00	105.00	115.00	1.06
33.2%	35.9%	35.4%	38.3%	38.2%	40.5%	41.7%	41.7%
962,249	968,752	884,538	1,161,074	1,061,405	1,029,607	1,323,356	12,160
(674,520)	(635,745)	(667,917)	(637,225)	(633,847)	(714,578)	(610,950)	(5,614)
287,729	333,006	216,621	523,849	427,558	315,028	712,406	6,546
(224,862)	(310,528)	(299,003)	(485,784)	(453,168)	(310,951)	(546,381)	(5,020)
28,172	28,456	31,834	35,032	38,826	41,996	44,952	44,952
177	177	251	270	302	321	342	342
2,624	2,624	4,380	4,423	4,308	4,208	4,393	4,393
1,044,357	1,044,357	1,081,553	1,067,495	1,163,912	1,200,753	1,260,162	1,260,162
1,873,293	1,873,293	1,939,115	1,913,747	2,086,626	2,151,456	2,258,518	2,258,518

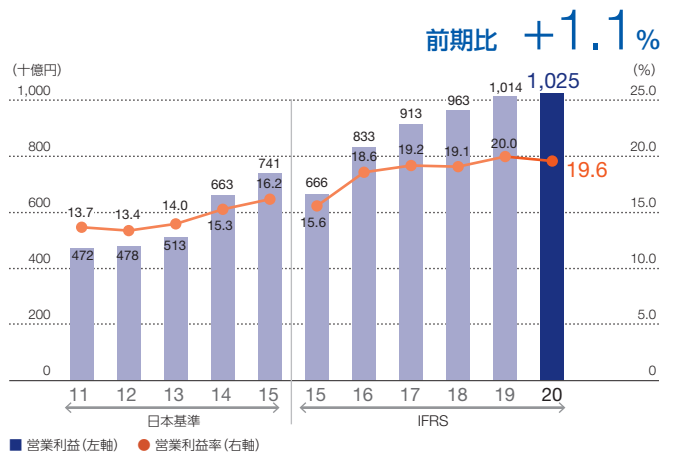
財務・非財務ハイライト

(3月31日に終了した各決算期)

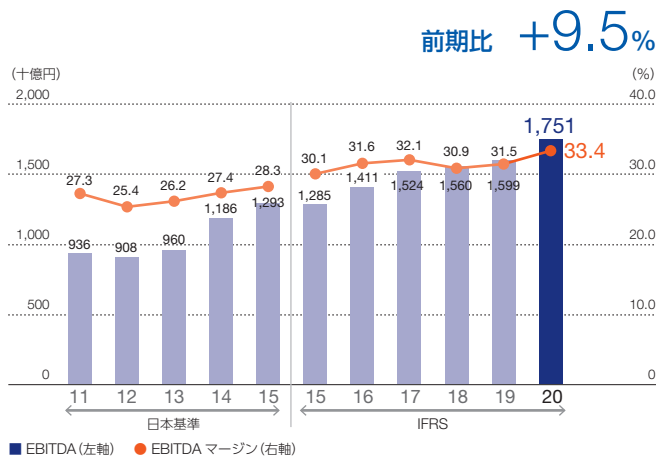
営業収益／売上高



営業利益

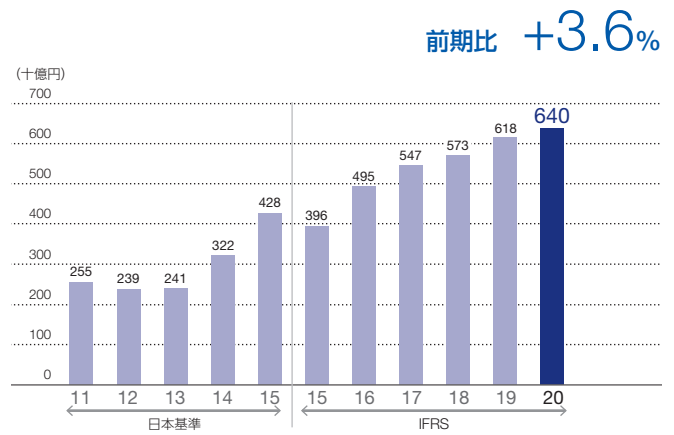


EBITDA

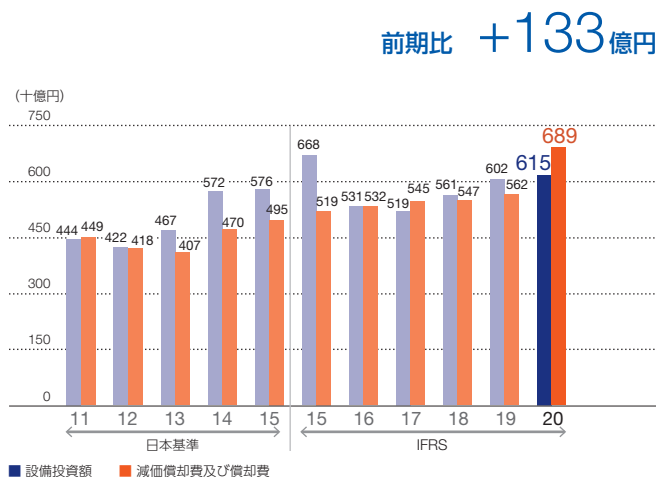


当期純利益／

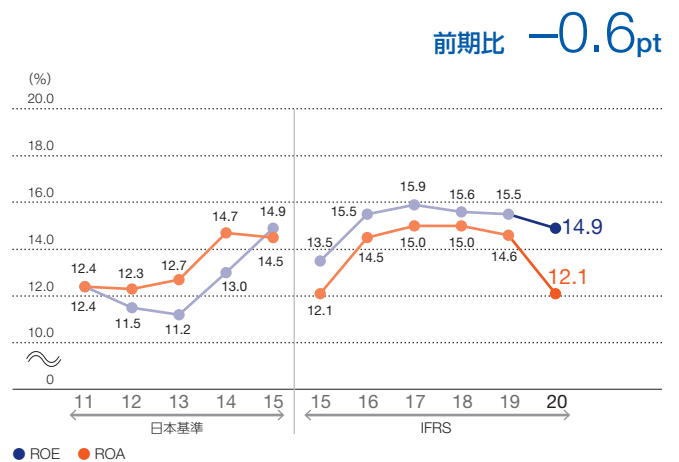
親会社の所有者に帰属する当期利益



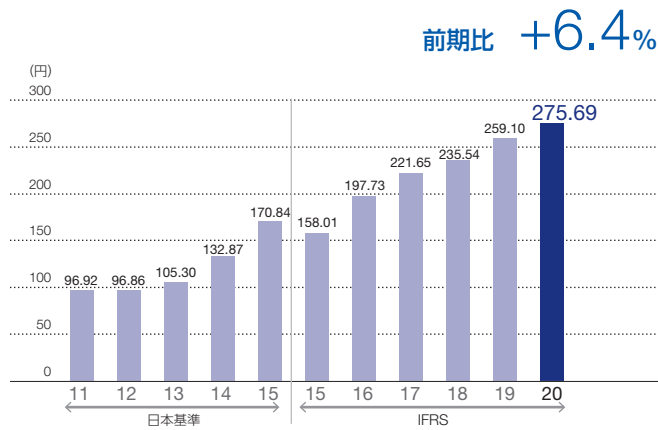
設備投資額



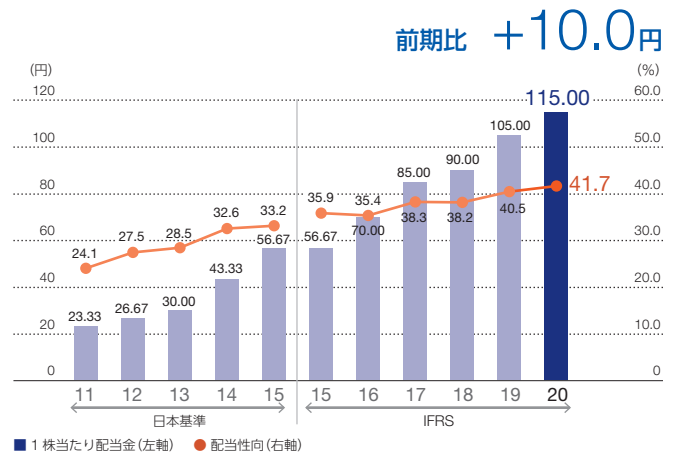
ROE



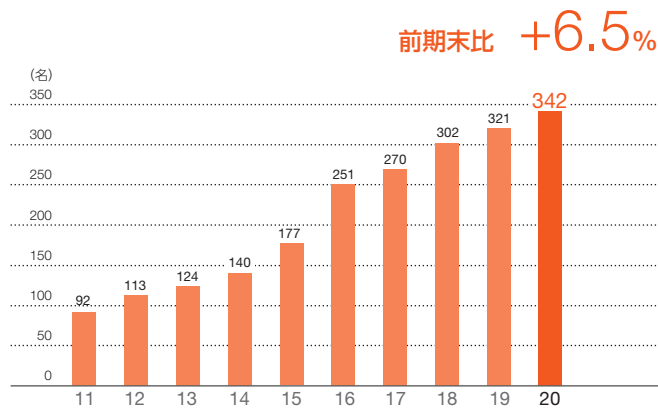
**1株当たり当期純利益／
基本的1株当たり当期利益 (EPS)**



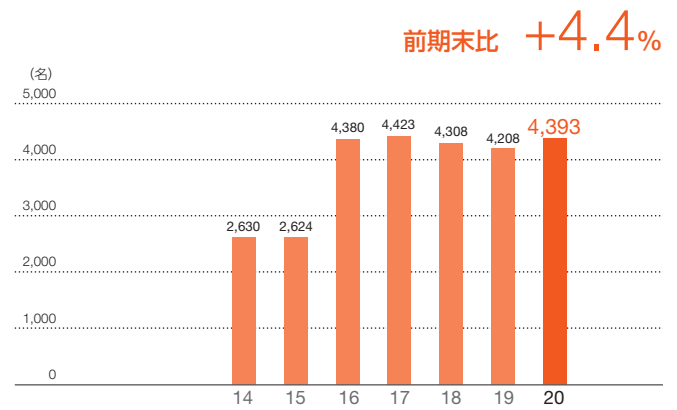
1株当たり配当金



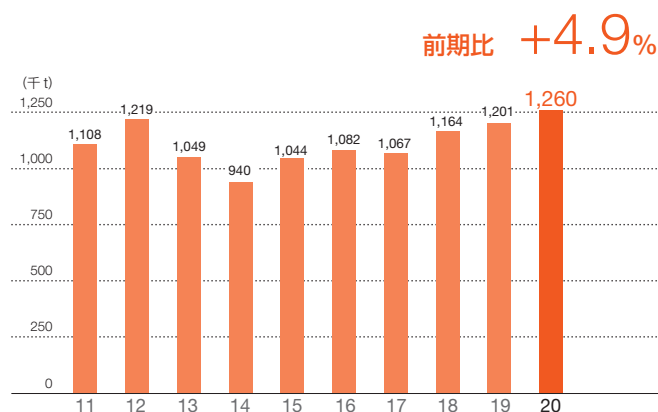
女性管理職数



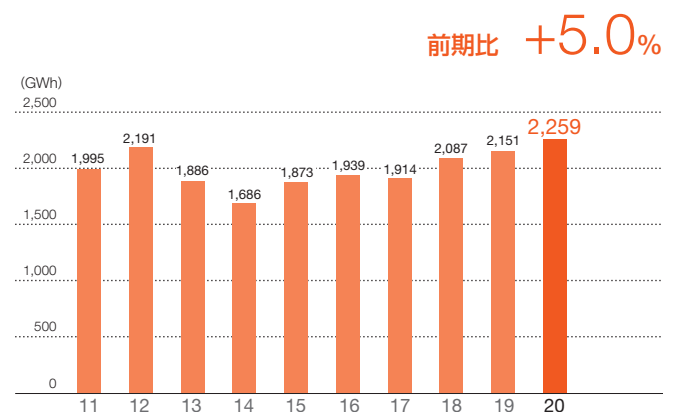
連結外国人従業員数



CO₂排出量 (単体ベース)



電力消費量 (単体ベース)



CEOメッセージ



2020年3月期を振り返ると、通信業界には、改正電気通信事業法の施行や第4の通信事業者の参入のほか、5Gの本格始動など、さまざまな環境の変化がありました。

そして、昨今の新型コロナウイルス感染症による影響は、世界中の経済や社会活動にとってあまりに大きくなっています。この未曾有の事態から生まれる誰も経験したことのない新しい世界「ニューノーマル」は、社会のありようを一変させると同時に、変革を加速させる大きなチャンスでもあります。

KDDIは、このような大きな変化の中において、目指す姿として掲げる「社会の持続的な成長に貢献する会社」の実現に向けて、グループ全体で一丸となって取り組むとともに、中期経営計画の達成に向けて注力してまいります。

ここでは、2020年3月期を振り返るとともに、新型コロナウイルス感染症対策と、その先を見据えたKDDIのこれからについてお話しいたします。

2020年3月期の振り返り

| 中期経営計画1年目の成果

2019年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倍とすることを目標に掲げました。年平均成長率(CAGR)に置き換えると約7%の年成長が必要な中、2020年3月期のEPSは、安定的な利益成長と自社株買いの実施により6.4%増の275.69円となりました。中期経営計画の達成に向けて着実な一歩を踏み出すことができたと考えています。

2020年3月期から2022年3月期までの3年間では、成長領域の拡大とコスト効率化の取り組みにより最終年度の利益が最大化する見込みであり、2020年3月期は期初予想および社内計画を上回る実績となりました。

Page Link P. 11 中期経営計画(2020年3月期~2022年3月期)達成に向けた進捗

| 成長領域の利益成長が顕在化

2020年3月期は、ライフデザイン領域・ビジネスセグメントといった成長領域が営業増益を牽引しました。

Page Link P. 14 業績サマリー

これは、持続的な成長に向けて実施した、前中計期間(2017年3月期~2019年3月期)における約5,000億円の成長投資の成果が顕在化した結果だと考えています。

ライフデザイン領域では、成長投資がエネルギーや金融分野の規模拡大につながっています。また、ビジネスセグメントでは、企業のデジタルトランスフォーメーション(DX)推進への貢献に向けて、成長投資を通じてデバイス・ネットワーク・クラウド・データ活用までワンストップで提供できる体制を整えてきました。今、その総合力が基盤事業・新規事業の双方に寄与し、増益しています。

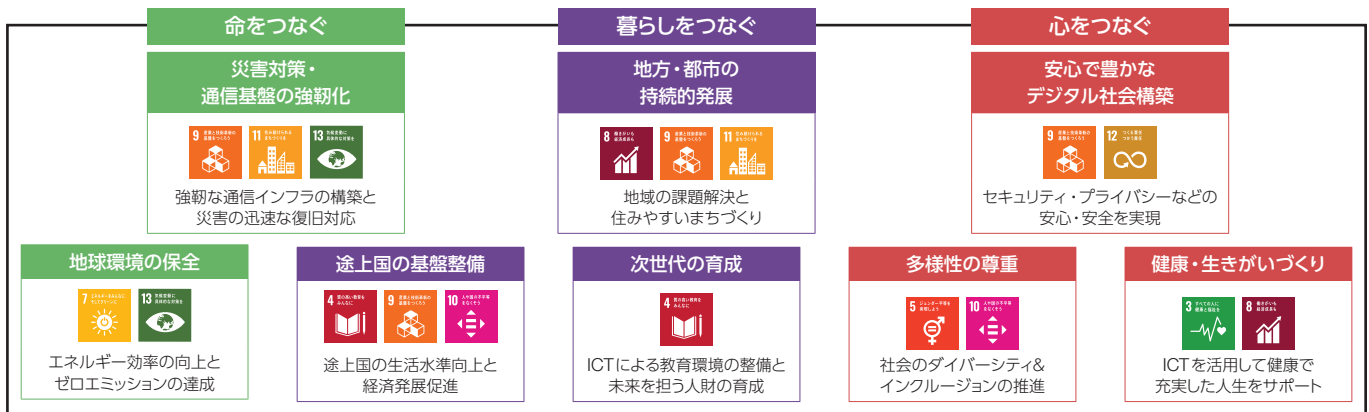
| [KDDI Sustainable Action] 策定

本年KDDIは、中期経営計画に連動した「KDDIが目指すSDGs」を、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、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むという決意を込めて、2030年を見据えたKDDIのSDGs「KDDI Sustainable Action」を新たに策定しました。社会課題をリスクとして捉えるだけでなく、KDDIならではの強みを活かしたチャンスと捉え、5GやIoTなどを活用した地方創生や、途上国における低廉で高品質な通信サービスの提供など、事業として利益をあげながら、さまざまな社会課題の解決を図ります。

Page Link P. 28 Our Future 4: 通信会社に求められるサステナビリティとは

KDDI Sustainable Action

私たちの「つなぐチカラ」は、未来のためにある。



パートナーシップ



パートナーシップを通じて社会課題の解決に貢献

各事業の取り組み

パーソナルセグメント

2020年3月に、5Gの商用サービスとなる「au 5G」を全国15都道府県の一部エリアにて提供を開始しました。「au 5G」エリアは、2020年夏以降、全都道府県主要都市に展開する予定です。また、データ使い放題で人気のエンタメコンテンツがセットになったau 5G料金プラン「データMAX 5G ALL STARパック*」「データMAX 5G Netflixパック」などのスマートフォン向け料金プランの提供を開始しています。「au 5G」によって、大量のデータを瞬時にストレスなく、自由に扱うことができ、従来の制約から解放された「UNLIMITED WORLD au 5G」をコンセプトに、さまざまな業界のパートナーとともに、エンターテインメント・スポーツ・アートなど生活のあらゆる場面で新しい拡張体験「Augmented Experience」をお届けしてまいります。

また、「通信とライフデザインの融合」により「グループID×エンゲージメント×総合ARPU」の最大化を図ります。具体的には、2019年に開始したスマホ決済サービス「au PAY」の魅力化を図ることでお客さまとのタッチポイントを強化（エンゲージメント）し、ビッグデータの活用によるお客さま視点に立った「心地よい提案」を通じて、既存通信事業の基盤であるグループIDを拡大していきます。さらに、「au PAY アプリ」をお客さまの日常生活すべての入り口となる「スーパーアプリ」と位置づけて磨き上げ、お客さまに新しい体験価値を提供することで総合ARPUの最大化を図ってまいります。

*対象コンテンツ：「Netflix（ベーシックプラン）」「Apple Music」「YouTube Premium」「TELASA」

[Page Link](#)
[P. 22 Our Future 1：お客さま本位の価値提案へ](#)
[Page Link](#)
[P. 24 Our Future 2：au PAYの狙い](#)

ビジネスセグメント

さまざまな業界、利用シーンで企業のDXが加速し、ビジネスモデル自体が大きく変化しています。既存のモバイル・固定通信事業を安定的に成長させるとともに、お客さまのDXを支援する5G/IoT時代のビジネス開発拠点「KDDI DIGITAL GATE」を中心に、あらゆる“モノ”に通信が溶け込む時代のデジタルインテグレーターとして、さまざまなパートナー企業とともに5G時代ならではの新しい体験価値とビジネスの創造を進めてまいります。また、IoT世界基盤を通じて、国内だけでなく海外にもIoTをより一層拡大し、引き続き国内外の事業規模の拡大に取り組み、環境変化に強いレジリエントな基盤づくりへ貢献してまいります。

さまざまな社会課題や新型コロナウイルス感染症とその先を見据えた対応

近年、5G/IoT、AI・ビッグデータなどの技術の進展により本格的なデジタル化が進み、データにさらなる価値を見出す「データ駆動型社会」へと変容しています。KDDIは、これらの技術を活用し、人々が抱えるさまざまな社会課題の解決や新型コロナウイルス感染症とその先を見据えた対応として、生活者の安心・安全を確保し、経済活動をサステナブルなものにするための取り組みを推進していきます。

そのために、2020年8月、KDDIはKDDI総合研究所とともに、ニューノーマル時代のレジリエントな未来社会構築を目指した「KDDI Accelerate 5.0」を策定しました。5Gネットワークをはじめとしたネットワークレイヤのみならず、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。

日本の産業基盤を支える強靱な5G/Beyond 5Gネットワーク上に、各産業に向けた最先端のオープンなプラットフォームを形成します。その環境を用いて、多様な企業同士が手を組み、各業種のアセット

やノウハウを組み合わせながらサイバー空間とフィジカル空間を融合させる。

これにより、お客さまとの新しいエンゲージメントが創出できれば、リカーリング型のレジリエントなビジネスモデルに進化することができます。

各産業のビジネスモデルの進化は、新しいライフスタイルと新しい経済メカニズム、新しい社会システムを創造することでしょう。

KDDIは、レジリエントな未来社会の構築に向けて「Society 5.0」の実現を5Gで加速していきます。

人財ファースト企業への変革

常に変化の激しい事業環境の中でも勝ち抜いていくためには、社員や組織の高度な自律性と成長が不可欠です。

従来から当社は、経営における「人財ファースト」の考え方にに基づき「自律性高く成長し続ける人財」を目指す社員像として社内に向けて掲げてまいりましたが、この度、社員一人ひとりが時間や場所にとらわれず成果を出す働き方を実現することを軸として「KDDI新働き方宣言」を策定いたしました。それぞれのワークスタイルや組織における役割、生活環境に合わせて、社員一人ひとりが自身にあった働き方を実現していきます。

また、その新しい働き方を支えるため、働いた時間ではなく成果や挑戦および能力を評価・称賛し、処遇へ反映することを目的とした新人事制度を2020年8月より順次導入していきます。職務領域を明確化した「ジョブ型」人財マネジメントを導入し、市場価値に基づいた報酬制度や専門性の深耕を推進することで、「ジョブ型」の長所を生かしつつ、KDDIグループ内の広範な事業領域でのさまざまな成長機会との両立を目指していきます。

さらに社内DXの推進により、オフィスやIT環境整備を進めていくことで、テレワークと出社のハイブリッド型で、社員一人ひとりのスタイルに応じた働き方を実現していきます。

KDDI新働き方宣言 骨子

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

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

マインドセット

自ら学び、共有し
組織の成果につなげる
マインド

働く環境

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

ルール・制度

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・賞賛”し、社員のチカラを組織のチカラに



“
 政府が推進する「Society 5.0」の
 実現に向けた取り組み
 「KDDI Accelerate 5.0」を策定しました。
 ”

「KDDIフィロソフィ」がサステナブル経営の原点

当社は、「KDDIフィロソフィ」の実践を通じて、すべてのステークホルダーの皆さまから愛され、信頼される企業を目指しています。KDDIには、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、安定したサービスを提供する重要な社会的使命があります。通信事業は、電波など国民共有の貴重な財産をお借りして成り立っているだけに、社会が抱えるさまざまな課題に対して高い志を持って貢献していく社会的責任があると認識しています。このような企業としての姿勢、従業員の持つべき考え方をまとめたものが「KDDIフィロソフィ」であり、そこにサステナブル経営の原点があると私は考えています。

国内外に広く事業を展開していくなかで、各事業部門が連携を強化し、全従業員が共通の価値観を持って行動していくことは不可欠だと感じています。今後も「KDDIフィロソフィ」を全従業員が共有し、一丸となって使命を遂行することでサステナブル経営を推進していきます。

Web Link

サステナビリティレポート 2020 表紙裏 「KDDIフィロソフィ」

持続的成長と株主還元強化の両立を目指す

KDDIは、2000年の発足以来、どんな困難に直面しても諦めることなく、企業の原点である持続的成長にこだわり、19期連続増益を達成してきました。通信業界は今、グローバルに見てもこれ以上の成長は困難だという見方が広がっていますが、我々KDDIはあらゆる知恵を絞って持続的成長に挑戦していきます。

本年10月1日をもって、KDDIは20周年を迎えます。

Tomorrow, Together

これからも、お客さまやパートナー、社会とともに未来を信じて進み、長期視点に基づいた持続的な利益成長と株主還元強化の両立を目指してまいります。

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。

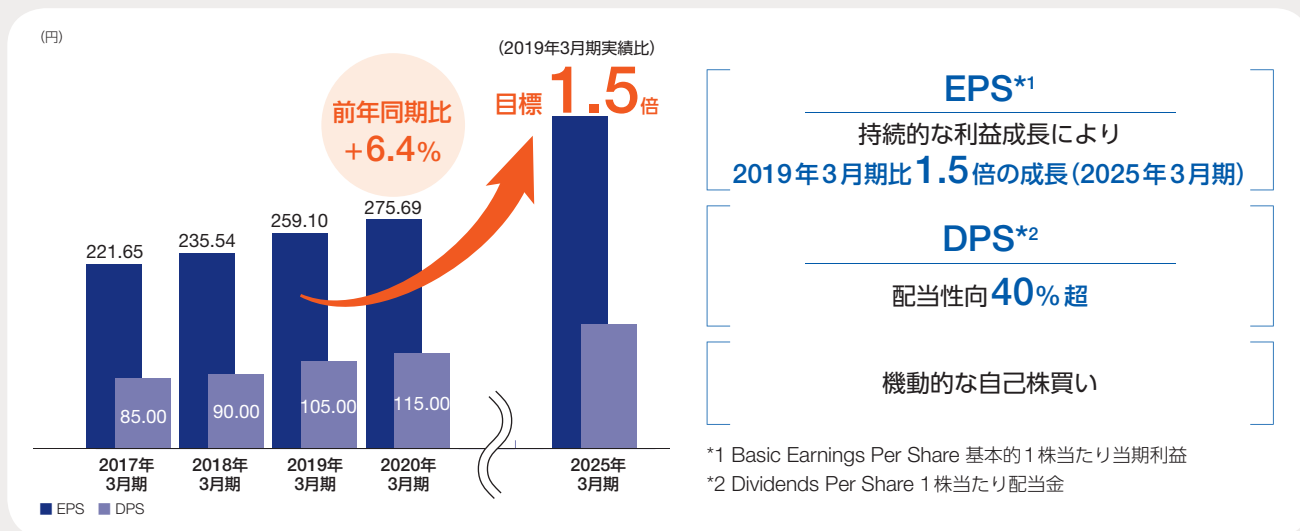
中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期)達成に向けた進捗

中期経営計画の達成に向けて順調な滑り出し

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。

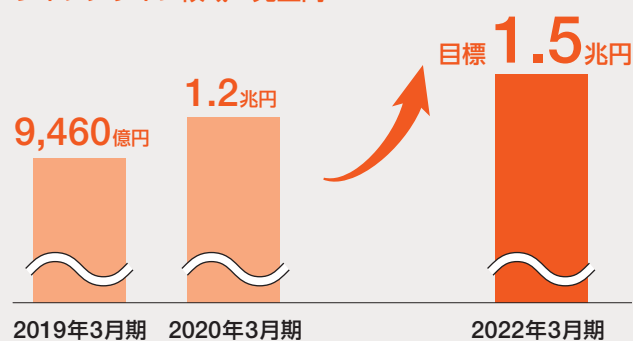
また株主還元については、配当性向を「40%超」へ着実に引き上げるとともに、機動的な自己株式取得を実施します。

これらの取り組みにより、引き続き、「**持続的な利益成長と株主還元強化の両立**」を目指してまいります。

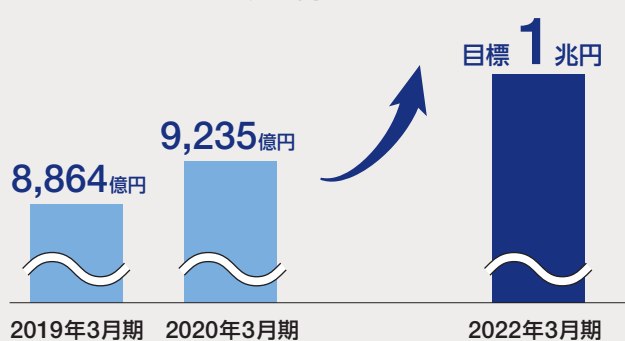


EPS成長に向けて、ライフデザイン領域売上高・ビジネスセグメント売上高ともに堅調に拡大

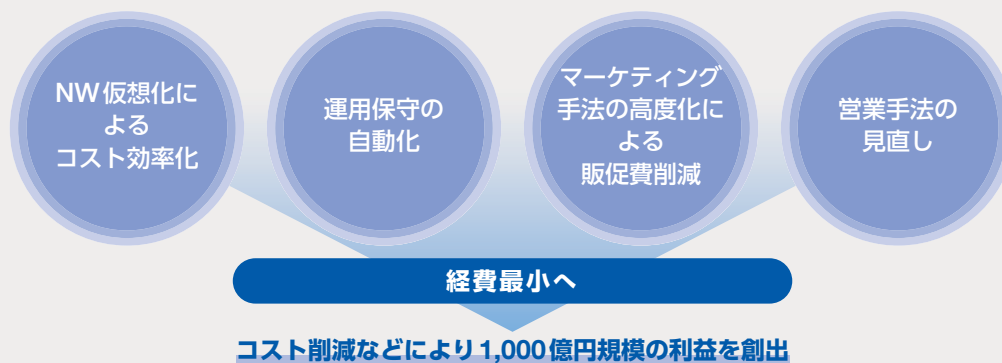
ライフデザイン領域 売上高



ビジネスセグメント 売上高



コスト効率化についても9割程度は達成の目途が立っており、100%の実現に向けて引き続き検討



CFOメッセージ



先行きの情勢を慎重に見極めつつ、
業績予想および
中期経営計画の達成を目指す



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

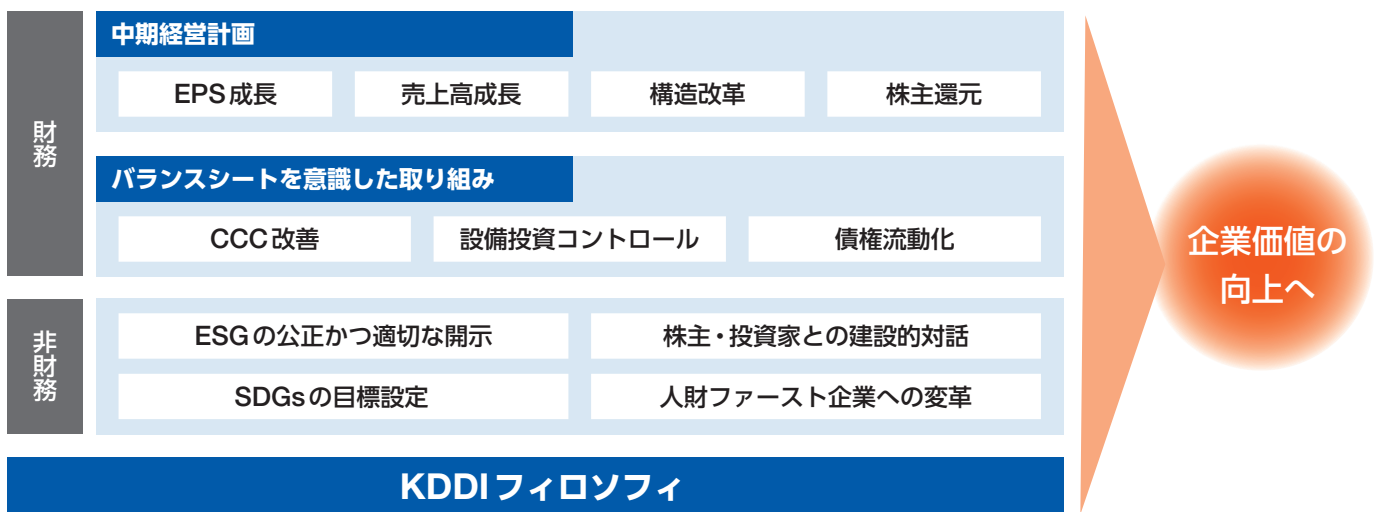
企業価値最大化に向けて

コーポレート部門最高責任者に就任してからの2年間、企業価値の最大化に向けて、財務・非財務の両面から取り組んでまいりました。

財務面では、事業成長・構造改革を伴うEPS成長などの中

期経営計画で掲げた目標の達成を最優先事項として取り組んでいますが、市場環境の変化が激しい通信業界において長期かつ安定的に成長していくには、経営資源を柔軟に獲得・活用するための財務基盤の強化も必要と考えています。そのため

企業価値最大化に向けて



財務・非財務両面の取り組みにより企業価値最大化を目指す

に、売掛金回収の早期化 (CCC*改善)・効率的な設備投資・クレジットカード債権の流動化などによるキャッシュ・フローの最大化や、バランスシートを意識した取り組みも進めています。

一方、非財務面では、ESGの公正かつ適切な開示に向けてWEBサイトの情報を充実させているほか、ESG説明会や株主・投資家の皆さまとの対話を通じて得たご指摘を真摯に受け止め、改善につなげています。また、2030年に向けたSDGs目標として、災害対策・通信基盤の強靱化、地球環境の

保全など、8つの領域の目標を設定しました。公共インフラを担う企業の使命として、さまざまな社会課題に積極的に取り組み、社会と共に成長する企業を目指します。さらに、多様で優秀な人財を惹きつける人財ファースト企業への変革を推進します。ニューノーマルな時代の新たな働き方や、DX人財の育成を強化することで、イノベーションの創出・生産性向上を図り、企業価値の最大化につなげていきます。

* CCC: Cash Conversion Cycle

キャッシュ・アロケーション

引き続き持続的な利益成長のための成長投資を最優先に考えており、競争力の維持・強化を目的とした設備投資と、成長領域におけるM&Aを実施していきます。

2021年3月期の設備投資は、5G投資を積極的に進める一方で4G投資は減少することから、前期と同水準の6,100億円を見込んでいます。また、中期的には年間6,000億円水準でコントロールしていきます。

M&Aは、①「通信とライフデザインの融合」の基盤となるグループIDの最大化、②売上拡大とエンゲージメント向上によるライフタイムバリューの最大化、③5G/IoT時代のケイパビリティ獲得による新たな価値提供、④グローバル事業の拡大を中心に検討していきます。

株主還元は、中期経営計画に基づき、配当性向「40%超」に加え、機動的な自己株式取得を実施していきます。

コロナ禍における資金繰りについて

ストックビジネスである通信事業は、フロービジネスに比べて新型コロナウイルス感染症の影響が小さく、グループ全体のキャッシュ・フローに大きな影響は出ておりません。

KDDIは、コロナ禍の長期化やさらなる不測の事態に備え、

手元資金について従来よりも余裕を持ったオペレーションとしているほか、コミットメントラインをはじめとした金融機関からの資金調達手段も確保しております。

株主・投資家の皆さまとの対話

株主・投資家の皆さまは、事業継続への良き理解者・強力なサポーターです。

皆さまとの対話の中で、KDDIが目指す「持続的な利益成長と株主還元強化の両立」についてご理解いただけるよう努めるとともに、皆さまから頂戴する貴重なご意見を経営に活かしていきます。

強固な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。

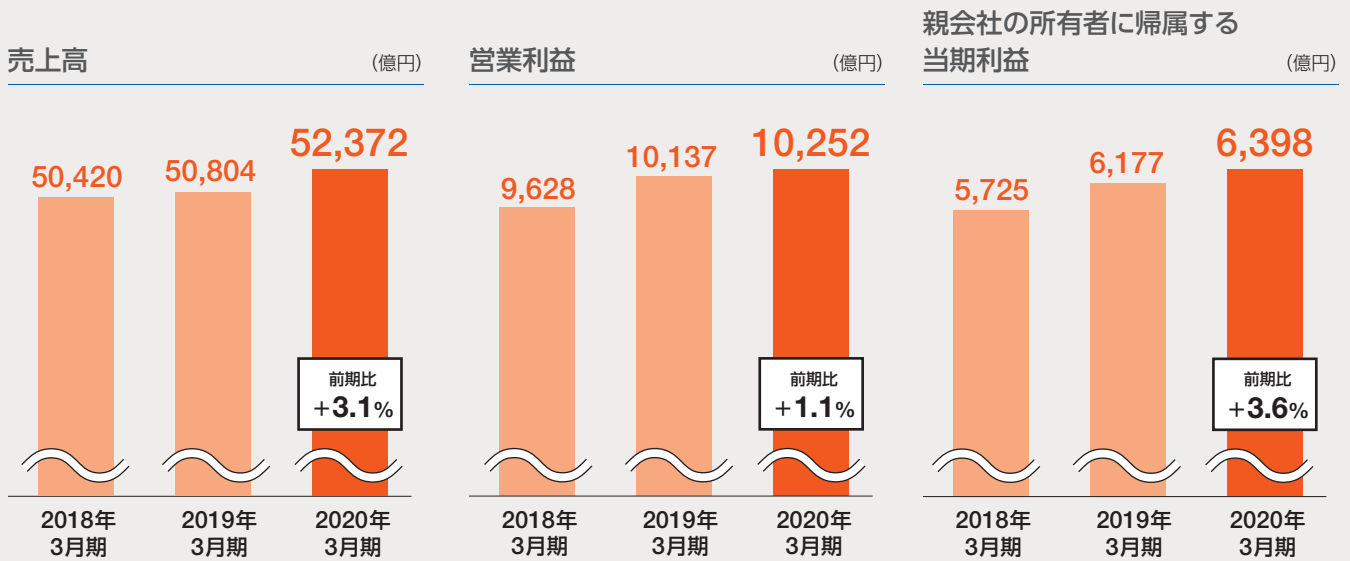


業績サマリー

2020年3月期の連結業績ハイライト

連結売上高は5兆2,372億円(前期比3.1%増)、営業利益は1兆252億円(前期比1.1%増)と売上高・営業利益ともに期初予想を上回り、19期連続増益となりました。親会社の所

有者に帰属する当期利益は、営業利益の増加などにより、6,398億円(前期比3.6%増)となりました。



営業利益は、2022年3月末の3G停波に向けた加速償却や、ミャンマー事業の決算期変更の影響など168億円の一時的な減益要因に加え、持続的成長のためのコストや新型コロナウイルス感染症の影響を見据えた減損損失などを計上した

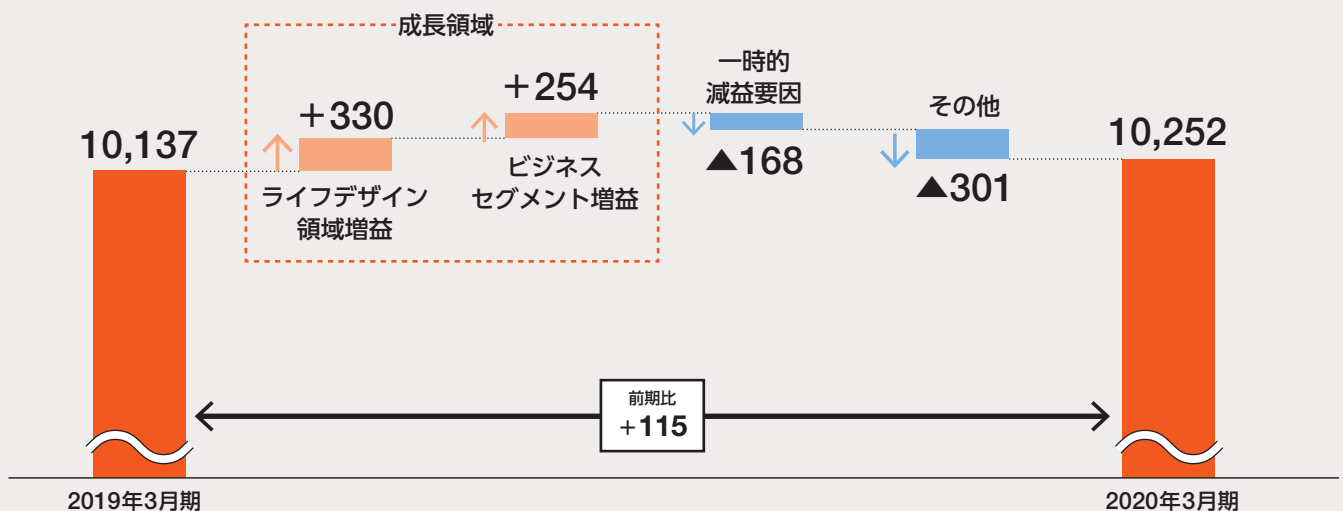
ものの、成長領域であるライフデザイン領域・ビジネスセグメントの増益が業績を牽引し、115億円の増益となりました。

[Page Link](#)

P. 52~57 セグメント別分析

営業利益の増減要因

(億円)



2021年3月期の見通し

売上高・利益ともに前期と同水準を予想

売上高 **5兆2,500億円** 営業利益 **1兆300億円**

親会社の所有者に帰属する当期利益 **6,400億円**

2021年3月期の連結業績予想

連結売上高は5兆2,500億円、営業利益は1兆300億円を見込んでいます。現時点で見通せる新型コロナウイルス感染症の影響を織り込んだ上で、通期の連結営業増益を目指します。引き続き、先行きの情勢を慎重に見極めつつ精査すると

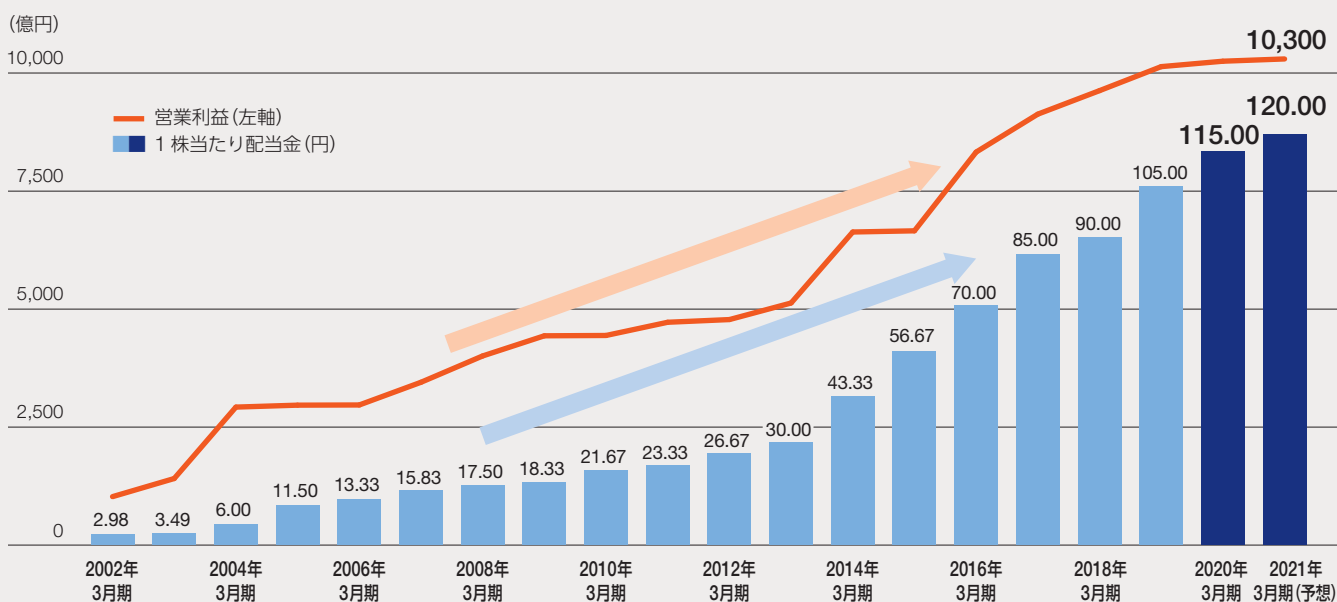
ともに、当社が定めた「新型コロナウイルス感染症対応 基本方針」に基づき、社会・生活の安定に貢献しつつ、今期業績予想および中期経営計画の達成に向けて取り組んでいきます。

株主還元について

2020年3月期の1株当たり配当金は、前期比10円増となる年間115円(配当性向41.7%)でした。2021年3月期の見通しは5円増の年間120円と、19期連続増配を目指します。

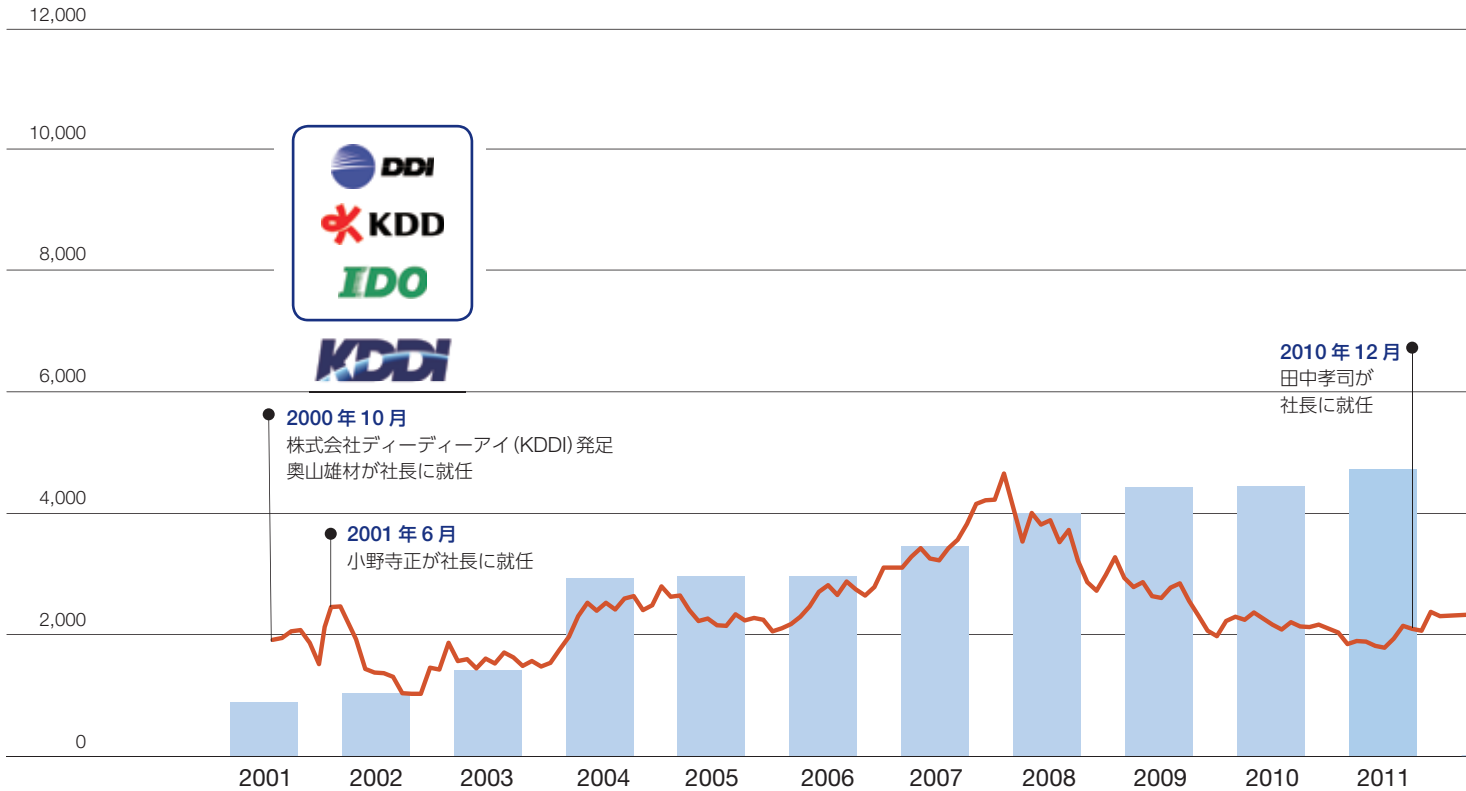
新たな自社株買いの発表は見送りましたが、EPS目標の達成を視野に入れつつ、機動的に実施していきます。

営業利益、1株当たり配当金の推移



価値創造の軌跡

(営業利益 *1: 億円)



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

(注) 年表の企業名・サービス名は、2020年6月時点。

*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～2020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

3G

(携帯電話の普及)

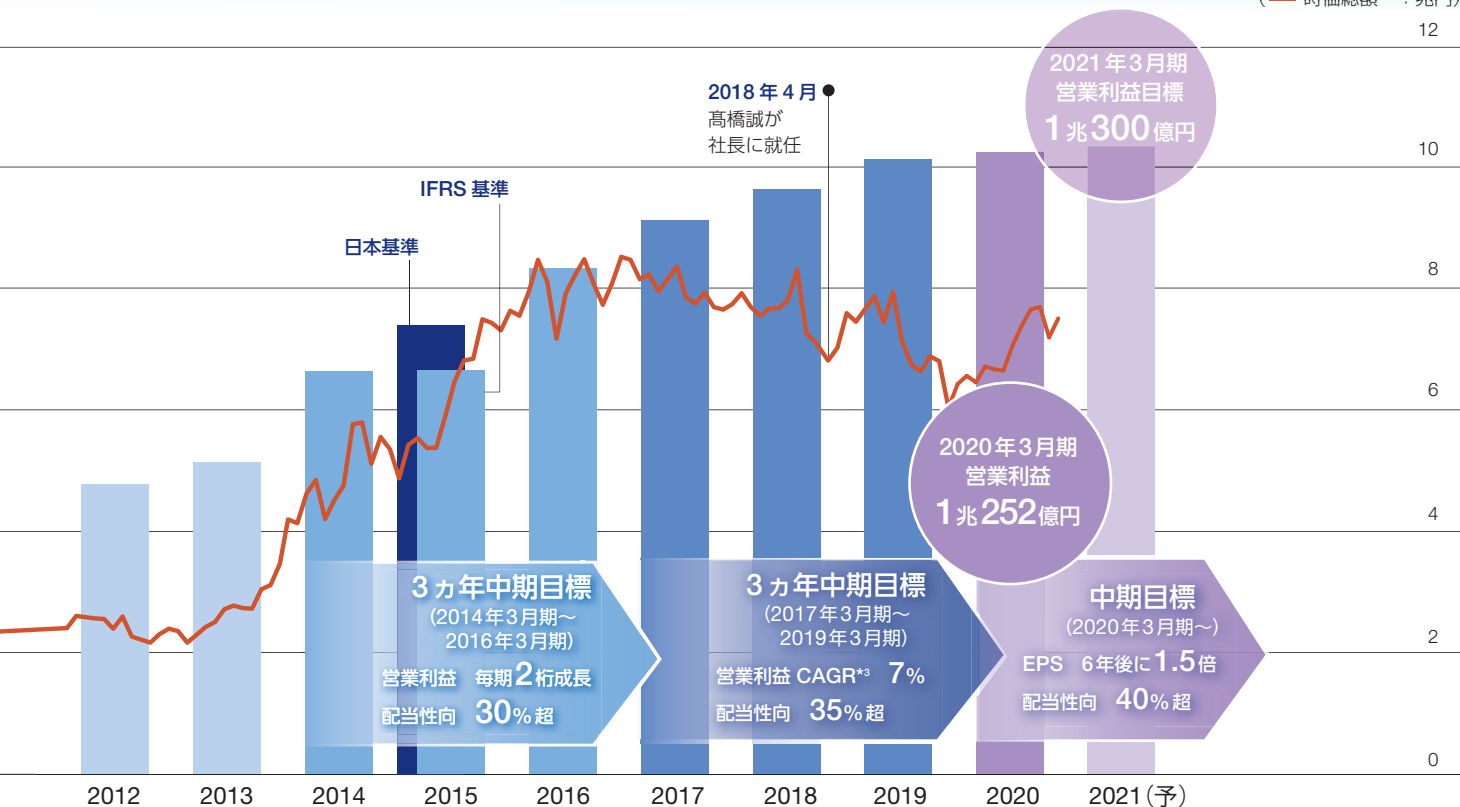
4G

(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)

(— 時価総額 *2 : 兆円)



<p>2012年3月 「auスマートバリュー」提供開始</p> <p>2012年9月 「au 4G LTE」提供開始</p> <p>2013年4月 株式会社ジュピターテレコム (J:COM) を連結化</p> <p>2012年3月 「auスマートパス」提供開始</p> <p>2013年4月 KDDIまとめてオフィス全国展開</p> <p>2013年9月 株式会社NTTドコモが初となるiPhoneを発売</p>	<p>2014年3月 800MHz「4G LTE」の美人口カバー率が99%到達</p> <p>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</p> <p>2015年10月 UQコミュニケーションズ「UQ mobile」提供開始*6</p> <p>2014年5月 「au PAYカード」提供開始</p> <p>2015年8月 「au WALLET Market」提供開始</p>	<p>2016年3月 MobiCom Corporation LLC 連結子会社化</p> <p>2017年1月 ビッグロップ株式会社連結子会社化</p> <p>2017年7月 「auピタットプラン」「auフラットプラン」(業界初の分離プラン)提供開始</p> <p>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</p> <p>2016年4月 「auでんき」提供開始 「auのほけん・ローン」提供開始</p> <p>2016年8月 株式会社エナリスと資本・業務提携*7</p> <p>2017年1月 「au PAYマーケット」提供開始</p> <p>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</p> <p>2017年8月 株式会社ソラコム連結子会社化</p> <p>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</p> <p>2017年12月 楽天株式会社が通信事業参入を表明</p>	<p>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</p> <p>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</p> <p>2019年2月 スマートマネー構想始動</p> <p>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</p> <p>2019年6月 auカブコム証券株式会社を関連会社化</p> <p>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</p> <p>2018年9月 「KDDI [DIGITAL GATE]」オープン</p> <p>2019年1月 Scrum Inc. Japan株式会社をScrum Inc.と設立</p> <p>2019年3月 KDDI「IoT 世界基盤」受付開始</p> <p>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</p> <p>2019年6月 NTTドコモが「ギガホ」「ギガライト」(分離プラン)提供開始</p> <p>2019年10月 改正電気通信事業法の施行</p>	<p>2020年3月 5G始動 「データMAX 5G Netflixパック」提供開始</p> <p>2020年6月 「データMAX 5G ALL STARパック」提供開始</p> <p>2020年4月 「TELASA」サービス開始</p> <p>2020年5月 「au WALLETポイント」を「Pontaポイント」へ統合</p> <p>2020年4月 楽天が通信事業にMNO*8として参入</p>
--	---	--	--	--

*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へ統合予定

*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(2022年3月期)
- ルート強靭化対策実施 • 重大事故発生件数0件

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)

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(2022年3月期)
- 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)

社会のダイバーシティ&インクルージョンの推進

- 女性ライン長200名登用(2021年3月期目標)
- 新卒女性採用比率30%(2021年3月期目標)

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%

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CO₂排出量を2014年3月期対比で7%削減

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

中期

コーポレート

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"> • 異常気象へのレジリエントな対応 • リスクマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> • ライフラインの維持、安心・安全な情報社会の基盤づくり • 自然災害に強い通信サービス
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"> • 情報資産の活用とセキュリティ強化 • データプライバシー 	<ul style="list-style-type: none"> • 通信の秘密、顧客情報の保護 • 高度なサイバーセキュリティ
03	ICTを通じた心豊かな暮らしの実現	<ul style="list-style-type: none"> • 情報通信インフラ提供による経済発展への貢献 • ICTによる教育、医療など公共サービスへのアクセス向上 	<ul style="list-style-type: none"> • 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

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、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。

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

次世代の育成



ICTによる教育環境の整備と
未来を担う人財の育成

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

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

経営計画 P.11

・ガバナンス P.34～

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 多様な人財の育成と
働きがいのある労働環境の実現



05 人権の尊重と
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"> ダイバーシティ&インクルージョンの課題 人財育成とキャリア開発 	<ul style="list-style-type: none"> 人財価値を最大化し企業競争力を向上
05	人権の尊重と公正な事業活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な調達の推進 労働者権利の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> 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
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"> エネルギー効率の改善とクリーンエネルギーの活用 ゼロエミッションと3R 	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーへのシフトを進め、2050年までにCO₂排出量実質ゼロ

Our Future : KDDIの価値創造ストーリー

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いたしました。

ここでは、「事業戦略」として注力する7つの領域の中から、特に投資家の皆さまの関心が高い4つのテーマを抽出して解説いたします。

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

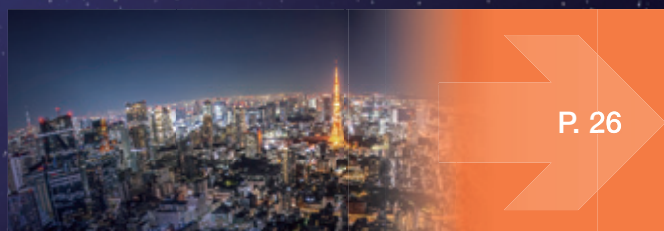
Our Future **1: お客さま本位の価値提案へ**
グループIDの最大化に向けて



Our Future **2: au PAYの狙い**
キャッシュレス化の進展をリード



Our Future **3: KDDI Accelerate 5.0**
明るい未来社会の創造に向けて
Society 5.0を5Gで加速



Our Future **4: 通信会社に求められる**
サステナビリティとは



Our Future 1: お客さま本位の価値提案へ

グループIDの最大化に向けて

日本のモバイル通信市場においては、MVNOなどの格安スマホの緩やかな拡大が続いているほか、2019年10月の改正電気通信事業法の施行や第4の通信事業者の参入など、競争環境が大きく変化しています。

このような環境下においても持続的に成長していくために、KDDIは「グループID×エンゲージメント×総合ARPU」の最大化を図ることで、さらなる収益拡大を目指します。



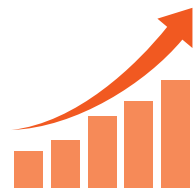
[01: グループID]



[02: エンゲージメント]



[03: 総合ARPU]



お客さま推奨度(NPS*)の向上



お客さまとの信頼関係構築を第一に事業を展開

* Net Promoter Score の略

お客さま本位の価値提案に向けて

KDDIの持続的成長の軸となる「グループID×エンゲージメント×総合ARPU」の最大化に向けて、「エンゲージメント」を中心に据えた戦略を推進しています。

エンゲージメントとは、お客さまとの信頼関係です。

エンゲージメントが向上すれば、当社のサービスの利用頻度が上昇し、長くご利用いただける結果として、解約率の改善、さらにグループIDの拡大が期待できます。また、この強固な信頼関係をベースとして「通信とライフデザインの融合」

をより一層推し進め新たな体験価値を提供することで、通信ARPU・付加価値ARPU双方の拡大を伴う総合ARPUの最大化が図れます。

KDDIは、エンゲージメントの向上に向けて、ピカピカのネットワーク・使いやすい料金プラン・ワクワクするコンテンツ・魅力あるデバイスなど、お客さまとのあらゆる接点を磨き上げることで、お客さまとの信頼関係構築を第一に事業を展開していきます。

グループIDの最大化とエンゲージメントの強化

グループ全体で強固なID基盤を構築するため、KDDIは具体的に3つの取り組みを推進し、モメンタムを強化していきます。まず、[01] auから格安スマホへの移行を希望されるお客さまに対して、MVNOを含むKDDIグループブランドを活用して極力グループ外への流出を抑止していきます。その上で、[02] MVNOを含むKDDIグループブランドの競争力をさらに強化しつつ、流動性の高いMVNO市場からの新規獲得を積極化し、グループIDを最大化していきます。

さらに、[03] 大容量通信を安心してお使いいただきたいお客さまには、auの高品質な通信や体験価値などを訴求し、auへのアップセルによるグループ内循環構造を確立、モメンタムのさらなる強化を目指します。

なお、このグループ戦略を加速させるため、KDDIは、2020年10月にUQ mobileを統合します。UQ mobileは、高品質かつ低価格なサービスの提供により、既に200万を超えるお客さまにご利用いただいています。UQ mobileとのダブルブランド化により、まずは、① [au]と[UQ mobile]の全国の営業体制・販売チャネルを再編・統合し、営業体制を強化します。また、②両ブランドの特色を生かし、お客さまのニーズに合った、分かりやすい料金プランを提供することで、新たな価値を提案します。そして最後に、③重複業務や運営の効率化を推進し、グループ経営資源の集約による競争力の強化を目指します。

成長領域のさらなる拡大に向けて

お客さまと強固なエンゲージメントを構築しつつ、接点を拡大していくことは、KDDIの成長領域であるライフデザイン領域のさらなる拡大にもつながります。

まず、KDDIグループの通信サービスをご利用のお客さまについては、基盤となるグループIDを拡大しつつ、5Gへの移行に伴うリッチコンテンツの普及などにより、総合ARPUの拡大を目指します。

加えて今後は、オープン基盤であるPontaとの連携などを足掛かりに、新たなお客さま接点へのアプローチを強化していきます。具体的には、決済やポイントなどを活用してKDDIの付加価値サービスをご利用いただくことのメリットを感じていただくとともに、au PAYをはじめとしたサービスでエンゲージメント向上を目指し、成長領域のさらなる拡大につなげていきます。

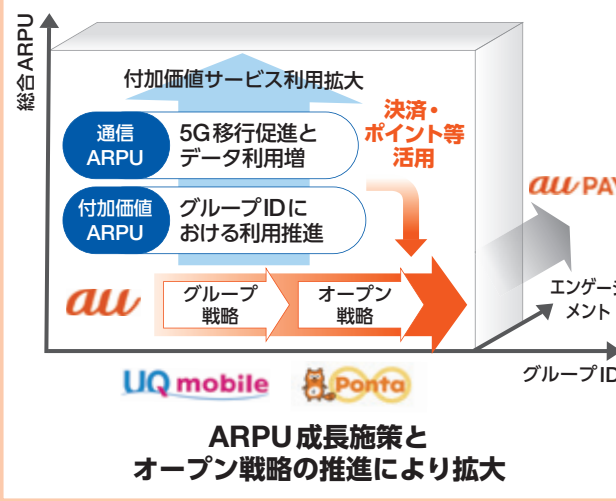
[01 : グループ全体でのID基盤強化]



[02 : エンゲージメントの強化]



[03 : 成長領域のさらなる拡大へ]



Our Future 2: au PAYの狙い

キャッシュレス化の進展をリード

KDDIは、スマホ決済「au PAY」の提供を通じてお客さまとの接点を拡大するとともに、さまざまなライフデザインサービスをご利用いただくことで、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図ります。

また、au WALLETポイントのPontaポイントへの統合や、さまざまな金融サービスとの連携などにより、引き続きサービスの進化を目指します。



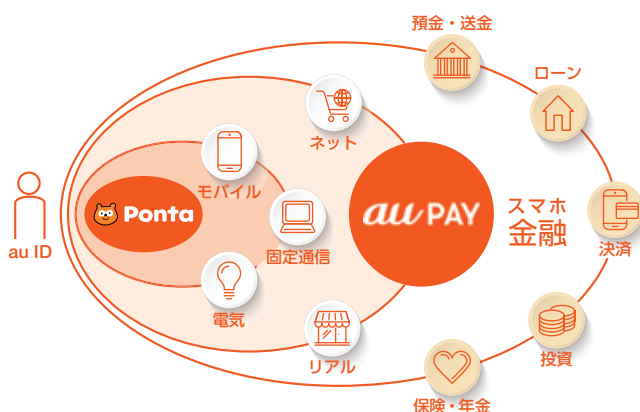
決済・金融分野におけるKDDIの取り組み

スマートフォンは今や人々の生活に欠かせないツールとなっており、決済・金融サービスをスマートフォンで手続き・管理する「スマホ・セントリック」の世界は身近になってきました。

KDDIは、2008年にモバイルに特化したインターネットバンキング「じぶん銀行」をいち早く開始したほか、2014年にはau IDと連携した電子マネーカードにより、オンラインショッピングに加え、リアル店舗でも利用可能な、ポイントもたまる新しい決済機能である「au WALLET」を展開するなど、業界に先駆けて決済・金融分野の取り組みを推進してきました。

そして2019年、au PAYアプリを預金・決済・投資・ローン・保険といったさまざまなサービスの入り口とし、お客さまにスマホ・セントリックな決済・金融体験を総合的に提供する「スマートマネー構想」を始動しました。また、本構想の実現のため、au Financialホールディングス株式会社を設立しました。

au PAYを中心としたスマートマネー構想



KDDIのスマホ決済「au PAY」

日本では、政府が2025年の目標に「キャッシュレス決済比率40%」を掲げて取り組んでおり、キャッシュレス化が進展しています。その中でもスマホ決済は、通信各社がキャンペーンを展開していることもあり、市場が大きく拡大しています。

KDDIは2019年4月、「au PAY」の名称でバーコードやQRコードを使ったスマホ決済サービスを開始しました。2020年3月末の会員数は2,350万、スマホ決済・ポイント利用可能箇所は190万を超えるなど、登録者数・決済者数・加盟店数・取扱高は順調に伸長しています。

auのエンゲージメント向上への貢献

KDDIが「au PAY」に注力する理由として、“お客さまとのエンゲージメント向上への貢献”があげられます。

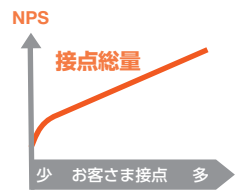
ここ数年の分析により、お客さまとの接点が多いほどNPS*1が向上するという相関関係が見えてきました。加えて、数あるライフデザインサービスの中でも、お客さまが日常的に利用される「au PAY」の効果が特に大きいことも分かっています。

「au ショップ」におけるお客さまとの接点は、端末購入サイクル(2~3年に一度)に限定されていましたが、これをau PAYアプリ・au PAYカード・au PAYマーケット(オンラインショッピングモール)などのサービスに広げることにより、お客さまと日常的に接点を持つことが可能となります。

さらに、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をご利用いただき、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)

お客さま接点とNPSの 相関



接点拡大によるエンゲージメント向上

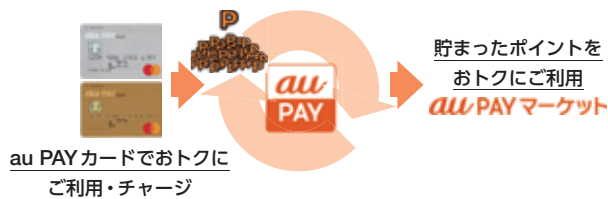


au 経済圏の拡大への貢献

au 通信料金のお支払いのほか、au PAY や au PAY カードなどの au サービスのご利用を通じて、お客さまには Ponta ポイント (旧 au WALLEET ポイント) が還元されます。

KDDI はたまったポイントをご活用いただく場として au PAY マーケットをご用意することで、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います。

今後、au PAY を軸に、au PAY カードのご利用・チャージを促進し、たまったポイントを au PAY マーケットでおトクにご利用いただくことで、ポイントのさらなる好循環を創出し、au 経済圏の最大化を目指します。



au PAY の接点拡大に向けた2つの取り組み

「誰でも！毎週10億円！もらえるキャンペーン」実施

au PAY の認知度向上に向けて、2020年2月から7週間にわたり、決済額の最大20%を au WALLEET ポイントで還元するキャンペーンを実施しました。その効果は大きく、au PAY の認知度が大幅に上昇したほか、au 以外のお客さまにも多数ご加入いただくなど、au PAY のプレゼンス向上に大きく寄与しました。

Ponta ポイントとの統合による新たな接点の創出

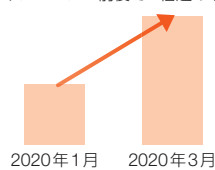
2020年5月、au WALLEET ポイントを Ponta ポイントに統合しました。本統合により、国内最大級となる1億超のポイント会員基盤が誕生しました。

この会員基盤をベースとして、KDDI の先端技術と約14,500のローソン店舗^{*2}などの両グループのアセットを組み合わせ、お客さまに新たな体験価値を提供していきます。また、オープン基盤である Ponta との連携を足掛かりに、au 以外のお客さまへの接点を拡大し、決済・金融取扱高のさらなる拡大を目指します。

*2 2020年5月時点

au PAY

決済件数
キャンペーン^{*3}前後で2倍超の増加



ポイントを Ponta ポイントと統合
ローソンとの提携を本格化
(2020年5月提供開始)



国内最大級の1億超の会員基盤へ
スマホ決済・ポイント利用加盟店の拡大

決済件数は大きく増加。接点拡大への取り組みを推進

^{*3} 誰でも！毎週10億円！もらえるキャンペーン (2020年2月～3月)

今後の利益成長が期待される金融事業とのシナジー

au PAY を起点に、KDDI グループが擁するさまざまな決済・金融サービスの利用につなげていきます。

2020年3月期の KDDI の決済・金融取扱高^{*4}は6.5兆円を突破しました。今後は、銀行から証券サービス、クレジットカードから銀行サービスといった利用につなげるなど、金融サービス間での循環を拡大し、収益拡大を目指します。

^{*4} au PAY 決済額 + au PAY カード決済額 + au かんたん決済額 + au じぶん銀行決済額 + ローン実行額



au PAY アプリのスーパーアプリ化を目指して

KDDI が目指す「スーパーアプリ」とは、お客さまに最も使われるアプリであり、日常生活の起点となるものです。今後、au PAY の機能をさらに拡張し、金融やEコマースのみならず、タクシー手配やレストラン予約といった生活密着型のサービスと連携することで、スーパーアプリとしてのさらなる進化を目指します。



KDDI の決済・金融分野の特徴サマリー

- ① au PAY を中心としたスマートマネー構想の始動
- ② 1億超のポイント会員基盤
- ③ 決済・金融取扱高6.5兆円突破とさらなる収益拡大

Our Future **3**: KDDI Accelerate 5.0

明るい未来社会の創造に向けて Society 5.0を5Gで加速

KDDIとKDDI総合研究所は、2030年頃までを見据えた構想「KDDI Accelerate 5.0」を策定しました。

3つのレイヤの進化とこれを支える7つの分野の研究開発により、国民の新たなライフスタイルの確立と日本の経済発展・社会課題の解決を両立するレジリエントな未来社会の創造を目指します。

KDDI Accelerate 5.0について

1. 背景

新型コロナウイルス感染症の影響の長期化により、テレワークやオンライン教育、遠隔医療などへのニーズが一気に高まり、日本社会における生活者の安心・安全と経済活動を維持するICTインフラの重要性が顕在化しました。また、各産業においてレジリエントなビジネスモデルが創出され、日本経

済の成長と活力に満ちた明るい未来社会が実現されることが期待されています。これらの社会背景に対し、両社はネットワークとプラットフォームの構築とビジネスモデル創出を主体的に進め、ニューノーマル時代に貢献することを目的とした「KDDI Accelerate 5.0」を取りまとめました。

2. 3つのレイヤの環境整備

「KDDI Accelerate 5.0」の実現に向けて、3つのレイヤの環境整備を進めます。

① ネットワークレイヤ

新たな社会基盤の土台となるのは、「ネットワークレイヤ」です。5Gを日本の社会と産業に浸透させるには、最新技術に基づく信頼性の高いネットワークをできるだけスピーディに全国展開する必要があります。

KDDIは、日本の国際競争力の維持のために海外企業の技術も導入し、国際水準の最先端テクノロジーをいち早く日本に実装するとともに、積極的な先行投資と地方におけるインフラシェアリングなどにより強靱な5Gネットワークの全国展開を加速します。

② プラットフォームレイヤ

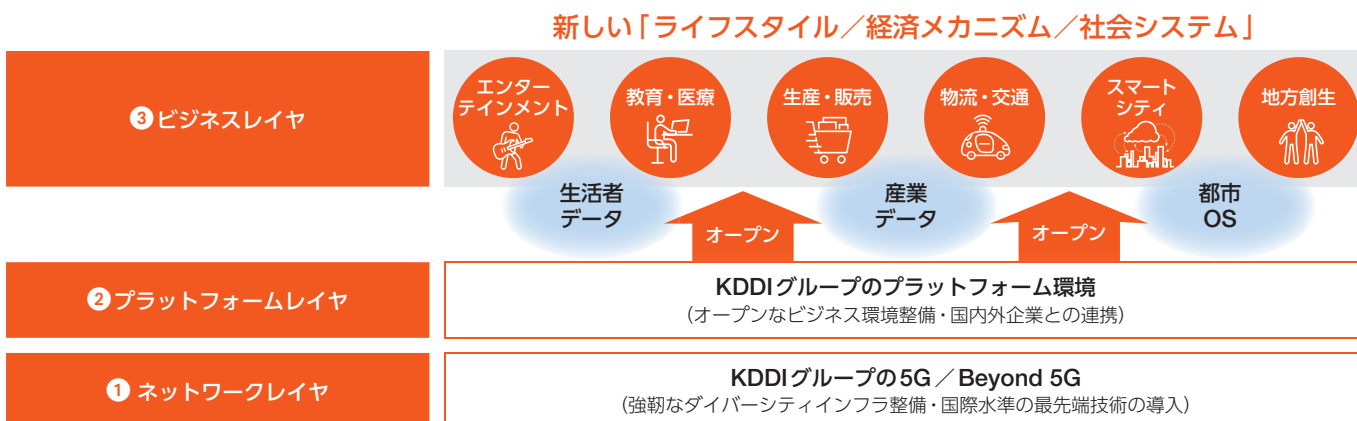
ネットワークレイヤの上に構築されるのが、フィジカル空間から集積されたデータをサイバー空間で解析し、予測結果などをフィジカル空間にフィードバックしてこれまでにない新しい

価値を生み出す「プラットフォームレイヤ」です。KDDIは、5GネットワークとグローバルIT企業群の最先端クラウド技術を融合すると同時に、日本のベンチャー企業や国内企業のプラットフォームとの連携により、日本の各産業に向けた最先端技術のオープンなプラットフォーム環境を整備します。

③ ビジネスレイヤ

強靱なネットワークとオープンなプラットフォームの上に位置し、新たなサービスやソリューションを生み出すのが、「ビジネスレイヤ」です。異なる産業の企業同士のオープンイノベーションによりサイバー空間とフィジカル空間の融合を進めることで、お客さまとのエンゲージメントの深化とともにビジネスモデルがレジリエントなものに進化します。KDDIは、日本の経済成長と明るい未来社会の創造を目指して Society 5.0を加速します。

[KDDI Accelerate 5.0]の基盤となる3つのレイヤ



フィジカル空間とサイバー空間を一体化する7つの分野のテクノロジー

Society 5.0を加速するためには、リアルなヒトやモノが存在する「フィジカル空間」とコンピュータの世界「サイバー空間」の一体化を一層加速させる技術進化が必要となります。

フィジカル空間から収集された情報は、サイバー空間で解析され、再びフィジカル空間へとフィードバックされます。

この循環を支えるのが、7つの分野のテクノロジーとそれらの密接な連携(オーケストレーション)です。

[KDDI Accelerate 5.0]を支える7つ分野のテクノロジー

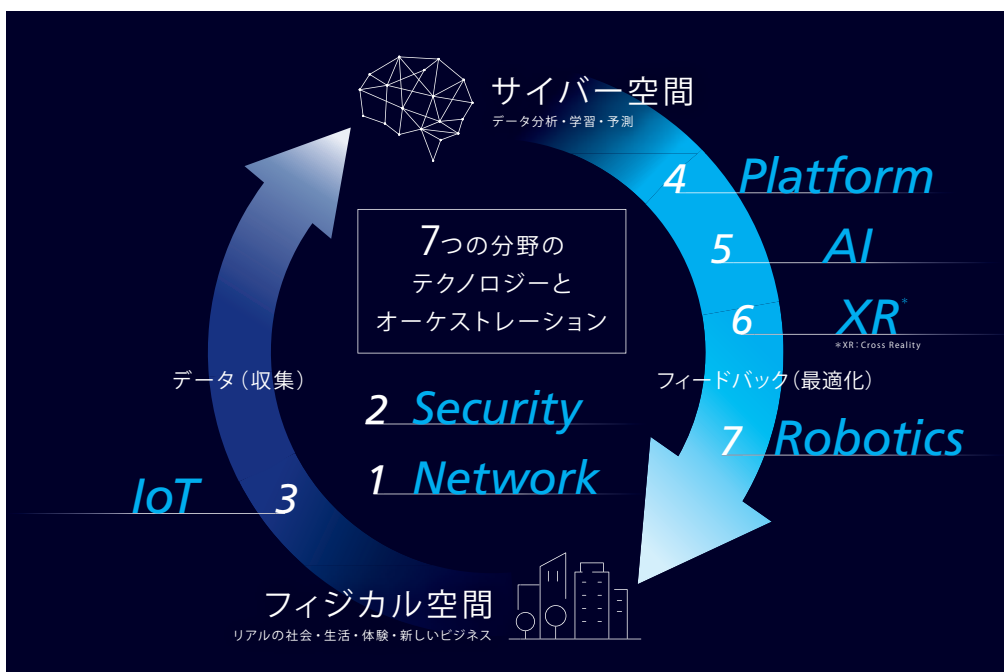
7つのテクノロジーとは、「ネットワーク」「セキュリティ」「IoT」「プラットフォーム」「AI」「XR」「ロボティクス」を指します。

「ネットワーク」によってフィジカル空間とサイバー空間が結びつけられ、「セキュリティ」により両空間の安全が確保されます。

「IoT」がフィジカル空間の情報を収集してサイバー空間へと送り、サイバー空間の「プラットフォーム」に集積された情報は、「AI」が解析し、どのようにフィジカル空間に働きかけるかを導き出します。

実際にフィジカル空間に働きかけるのが、「XR」と「ロボティクス」。「XR」が人間の知覚に対して働きかけ、「ロボティクス」がドローンやロボットといった物理的な存在を動かします。

この循環を繰り返し、社会活動や経済活動は最適化されていくことになります。



5Gの普及でフィジカル空間とサイバー空間の融合が進み、さらにBeyond 5G時代になれば、サイバー空間からフィジカル空間へのフィードバックも強化されます。KDDIが進めている、ライフデザインビジネスのプラットフォーム、ヒトの行動変容を促すAIやXR、ロボティクスなどの研究は、こうした変化を加速します。

Our Future 4: 通信会社に求められるサステナビリティとは KDDIのサステナビリティ

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います。

サステナビリティ担当役員
理事 総務本部長
田中 稔



2020年5月には、「中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期)」に連動した「KDDIが目指すSDGs」を、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のSDGs「KDDI Sustainable Action」を新たに策定しました。

これらの基盤となるサステナビリティ活動の中で、ここではガバナンス・環境対策・人財・人権の方針についてお話しいたします。

ガバナンス

KDDIは、「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、グループ会社全体でコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。また、ガバナンスやサステナビリティをテーマにした投資家の皆さまとのダイレクトミーティングの実施などを通じて、ステークホルダーの皆さまの声を経営に反映しています。

環境対策

「パリ協定」「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言」など、環境課題への対応の動きが加速する中、日本においても「CO₂排出ゼロ社会」に向けた具体的なアクションプランの検討が急務となっています。当社は、本業である情報通信を通じて業務効率化や人の移動を減らし、社会のCO₂排出を削減し気候変動の抑制に寄与することができる一方、通信設備による環境負荷は相応に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「KDDI GREEN PLAN 2017-2030」(2017年策定)に加え、「KDDI Sustainable Action」を策定し、2050年までにCO₂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。

人財

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、多彩な才能を發揮できる魅力ある労働環境の提供が不可欠です。KDDI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組織に活かしていきます。2019年4月にKDDIラーニング株式会社を設立し、2020年4月には複合型研修施設「LINK FOREST(リンクフォレスト)」を開業しました。また、2018年4月に社長メッセージとして「健康経営宣言」を公表し、2019年1月には専担組織として「働き方改革・健康経営推進室」を設置しました。健康経営の推進により、「健康を大切にす文化」を定着させ、社員の活力と生産性の向上を目指して取り組んでいます。

人権

私たちが属する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、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月には人権デューデリジェンスを実施し、KDDIのビジネス全体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や日本特有の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。

[Web Link](#) 本メッセージの完全版は、「サステナビリティレポート2020 P.30」に掲載しています。

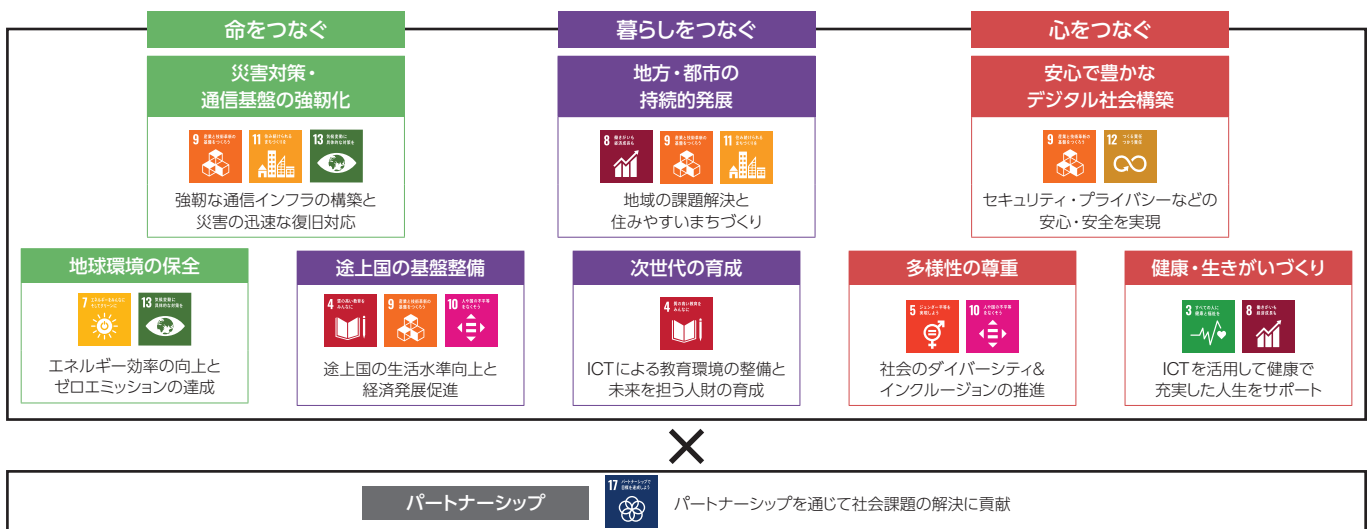
KDDI Sustainable Action

私たちKDDIは、自社の成長のみならず社会課題にしっかりと向き合い、SDGsの取り組みを通じて社会と共に成長を目指します。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。

KDDI Sustainable Action

私たちの「つなぐチカラ」は、未来のためにある。



KDDIの3つの「つなぐ」。

KDDIの「つなぐ」仕事は、遠く離れた場所を回線でつなぐというだけではありません。私たちはもっと大きなものを、人々の命を、暮らしを、心をつないでいます。



例えば、私たちの強靭な通信基盤は、災害時の生命線となるコミュニケーションを支えてきました。ICTを活用して環境負荷を下げることで、これからの地球を救うことにも貢献できるでしょう。



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。



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。

KDDI Sustainable Actionの取り組み

KDDIは、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むという決意を込めて、2030年を見据えたKDDIのSDGs「KDDI Sustainable Action～私たちの『つなぐチカラ』は、未来のためにある～」を、2020年5月に策定しました。

2030年を見据えた社会課題や当社を取り巻く事業環境から当社が取り組むべき領域の検討を行い、「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」を選定、2030年に向けた目標として決めました。

ここでは8つの課題に対するKDDIの取り組みをご紹介します。

命をつなぐ

1. 災害対策・通信基盤の強靱化

強靱な通信インフラの構築と災害の迅速な復旧対応



運用本部
運用管理部
副部長

土生 由希子

KDDIは、モバイル通信品質の向上に加え、安心して利用できる固定電話・インターネットサービスを提供し、高品質な通信を利用できる社会を目指しています。ライフラインとして災害発生時にも通信を提供できるよう、運用本部ではネットワークの運用監視に一丸となって取り組んでいます。

新型コロナウイルス感染症の影響でテレワークなどでのデータ利用が増加し、国内における通信利用状況が急変、通信トラフィックの全体容量に影響はないものの、日中の固定通信トラフィックが最大63%増加しました。これを受け、KDDIは安定した通信環境維持のための対策を速やかに講じました。また、本年2月に横浜港へ到着した大型クルーズ船では、多くの乗客・乗員や医療従事者の方々へ、通信環境と安心を届けることに従事し、通信事業者としての社会的責任を果たしています。

これからも通信を通じて安心・安全な社会基盤の構築に日々貢献していきます。

Web Link

サステナビリティレポート 2020 P. 14

2. 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



建設本部
設備設計部
部長

村口 寿康

KDDIは「KDDI Sustainable Action」として、2050年までにCO₂排出量実質ゼロを目指すことを宣言しました。私たちの事業は大規模なインフラを有する事業であるため、地球環境の保全とサステナブルな事業運営の両立が求められます。

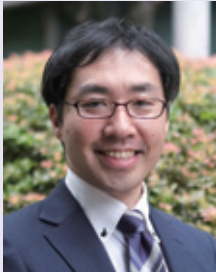
目標達成に向けては、抜本的な電力消費の見直しや、新たなテクノロジーを駆使した取り組みが不可欠です。2019年には交流／直流変換の高効率化や、効率的な空調運転制御システムを採用し、電力使用量の削減を図っています。さらに、燃料電池の活用や、新たな空調の省エネ技術の導入検証にも着手しています。また中長期の取り組みとして、配電技術の見直しや蓄電技術の開発を行い、社会全体のCO₂排出量の削減に貢献できるよう、今後またゆめめ努力を続けていきます。

Web Link

サステナビリティレポート 2020 P. 16

3. 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



技術企画本部
5G基盤計画室 室長

野口 孝幸

日本国内では、人口減少や首都一極集中により、地方の過疎化が今後さらに深刻化するという課題を抱えています。この社会課題に対して私たちKDDIは、通信を通じて、誰もが生活する場所に関係なく、格差のない豊かな生活を送れる社会づくりに貢献していきます。

2020年3月から当社の5G商用サービスが本格的に始まりました。「高速」「低遅延」「多接続」といった5Gの特性を活かし、遠隔での医療や教育・農業・産業・スマートシティなどさまざまな分野で活用できると考えています。その基盤づくりとして、2020年夏以降に全国の主要都市で5Gの商用サービスを提供開始し、2021年3月までに全都道府県での5G商用サービスの提供を目指します。

地方が抱える課題を5Gの応用によって解決する新しい社会の実現を目指して貢献していきます。

Web Link

サステナビリティレポート 2020 P. 18

4. 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



KDDI Summit Global
Myanmar Co., Ltd.
CEO

枝川 登



MobiCom Corporation
LLC
会長 兼 CEO

濱田 達弥

KDDIでは、主にアジアの途上国において、通信エリア圏外の居住人口ゼロに向けた通信インフラの整備と、低廉で高品質な通信サービスの提供によって産業発展の貢献に取り組んでいます。ミャンマーでは2014年からミャンマー国営郵便・電気通信事業者 (MPT) および住友商事株式会社との共同事業を通じた通信サービス環境整備を進め、同国の発展に貢献しており、2020年3月末現在でMPTのシェアは1位です。

モンゴルにおいては総合通信事業者MobiCom Corporation LLCを1995年の設立当初から運営しています。モンゴル政府およびモンゴル国商工会議所が選定するモンゴル企業トップ100に毎年選出されており、2019年は17位に入賞し、通信事業者の中では最上位となるなど、高い評価を受けています。

Web Link

サステナビリティレポート 2020 P. 20

5. 次世代の育成

ICTによる教育環境の整備と未来を担う人財の育成



経営戦略本部
副本部長

松野 茂樹

我が国の地方では、少子高齢化・人口減少・インフラ老朽化・自然災害の増大などさまざまな社会課題に直面しており、ICTを利用してこれらの課題を解決する「Society 5.0」の実現に向けた取り組みが試みられています。KDDIは、この取り組みをサステナブルにするためには、課題解決を地域で担うベンチャー企業・地域企業や人財の育成が不可欠だと考えます。KDDIではこれまでもICTでの問題解決について60を超える自治体と取り組む一方で、当社のこれまでの実績を活かしたイノベーション・起業・DXなどを担う人財育成・企業育成を、地方の大学・高等専門学校などと連携して進めています。また、2019年4月には育成する企業に資金提供を行う、地方創生のためのファンド「KDDI Regional Initiatives Fund」を創設しました。KDDIとしては、これからも、地域の発展とともに未来を担う人財の育成に取り組み、社会の持続的発展に貢献していきます。

Web Link

サステナビリティレポート 2020 P. 22

心をつなぐ

6. 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



総務本部 総務部
サステナビリティ推進室
課長補佐
日野 有子

急速なデジタル化が進む社会において、プライバシー・セキュリティが守られた、より安全な社会の構築に取り組むことは、私たち通信事業者の重大な責務です。スマートフォンや携帯電話の普及により、利用開始年齢の低年齢化が進む中で、KDDIは「ユニセフの子どもの権利条約」などを尊重し、お子さまにも安心・安全にスマートフォンや携帯電話をご利用いただけるよう、自らの判断でリスクを回避する方法を身に付けていただくための講座「KDDIスマホ・ケータイ安全教室」を2006年3月期から全国の小・中・高校で実施しています。本講座の累計開催回数は約3万3,000回、累計受講者は611万人を超えました。また、基本的な操作や安心・安全な活用方法を学ぶシニア向け講座も実施しており、累計開催回数は約1,500回、累計受講者は約2万7,000人となりました。これからも安心で豊かなデジタル社会構築に向けた取り組みを続けていきます。

Web Link

サステナビリティレポート 2020 P. 24

7. 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



人事本部 人事企画部
D&I推進室
室長
内海 かなめ

KDDIは、KDDIフィロソフィに「ダイバーシティが基本」を掲げ、多様性を活かす組織づくりに継続して取り組んでいます。

女性活躍推進では、2021年3月末の女性ライン長の登用200名を目標に掲げ、さまざまな育成プログラム・メンタリング・キャリアデザインに取り組んでいます。障がい者の雇用や活躍推進では、特例子会社を設立してKDDIの業務を請け負うほか、事業所内でカフェを運営するなど活躍の場を拡げており、2020年6月1日現在で障がい者雇用率は2.53%と法定雇用率以上を維持しています。LGBTの課題にも積極的に取り組み、auの「家族割」サービスを同性パートナーにも適用、社内制度では同性パートナーやその子どもを「家族」として取り扱うなど、いち早く対応しています。

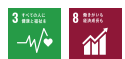
公共的使命を有する事業者として、多様性を尊重したサービスや職場環境の提供を通じてダイバーシティ&インクルージョン社会の実現に貢献していきます。

Web Link

サステナビリティレポート 2020 P. 26

8. 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



人事本部
働き方改革・健康経営推進室
マネージャー
香取 由美子

当社では従来より「働き方改革」と「健康経営」を重要な経営課題として取り組んできました。取り組みをこれまで以上に推進するため、2019年1月に専任組織として「働き方改革・健康経営推進室」を設置しました。社内カウンセラー約40名の体制で年に2回社員全員と面談を行い、社員の心身の健康状態を把握することで、すべての社員が健康で高いパフォーマンスを発揮できる企業づくりに取り組んでいます。新型コロナウイルス感染症の流行に際しては、「KDDI Sustainable Action」の考え方に基づき基本方針を策定し、5項目ある方針の1番目に「お客さまおよび当社・関係各社の従業員の安全を最優先に確保」を掲げ、当社社員の約9割をテレワーク勤務とするなど感染拡大防止に取り組みました。

KDDIは、これからも社員がいきいきと働き、社会の持続的発展に貢献する会社を目指します。

Web Link

サステナビリティレポート 2020 P. 28



気候変動問題への取り組み

KDDIのアプローチ(低炭素社会)

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、お客さまのCO₂排出量削減に貢献することが期待されています。一方で、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、低炭素社会の実現に向けて、新たなICTサービスの提供により、CO₂排出量削減に貢献していきます。

気候変動によるリスクと機会

①規制によるリスクと機会

各国・地域の規制や政策のなかには、省エネルギー基準、炭素税や排出量取引など、企業の事業活動そのものに影響を与えるものがあります。KDDIは、これらの規制や政策が事業継続や成長に対するリスクになり得ると考えています。これらの規制に対応するため、環境に配慮した基地局の建設や、ICTを活用して省エネや社会の環境負荷低減につながるサービスを各国・地域で提供することが、事業成長の機会になると捉えています。

②物理的影響によるリスクと機会

地球温暖化の影響による台風の大型化や降水量の増加が、各地に被害を与えています。こうした自然災害はKDDIの通信設備にも影響することから、事業継続におけるリスクと認識しています。一方で、これらの自然災害対策に関する需要が世界的に増加しています。KDDIは、災害に備える監視システムや防災システムなど、ICTサービスを利用した災害対策の普及を図ることで、事業の拡大を図っています。

③その他のリスクと機会

気候変動への対応不足は、市場における競争力やステークホルダーの信頼の低下を招き、事業継続におけるリスクとなります。KDDIは、気候変動を抑制する長期的な目標を掲げており、環境負荷低減に寄与するサービスを提供することは事業の拡大につながり、SDGsの目標7(エネルギーをみんなに、そしてクリーンに)、目標13(気候変動に具体的な対策を)にも貢献できると考えています。

環境マネジメント

KDDIは、現在、環境保全計画「KDDI GREEN PLAN 2017-2030」を推進しています。本計画は、2031年3月期までの長期計画とし、自社のCO₂排出量について2014年3月期比で7%削減を目標としました。本目標達成を目指し、再生可能エネルギーの活用など、さまざまな削減手法を活用し、CO₂排出量削減に取り組んでいきます。

また経営と環境を含むサステナビリティを一体で推進する姿勢を明確にするため、「サステナビリティ委員会」で、環境に関する重要事項を審議しています。代表取締役社長を委員長、サステナビリティ推進室を事務局とし、審議結果は、ISO14001認証を取得している各部門・グループ会社の担当者が参加する「環境部会」を通して、各本部、グループ会社に展開され、各組織の目標などに反映されています。さらに2018年3月期に設置した「グリーンプラン部会」では、「KDDI GREEN PLAN 2017-2030」の目標達成状況を把握し、活動を推進しています。

2050年までにCO₂排出量実質ゼロを目指す

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CO₂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します。

Web Link

サステナビリティレポート 2020 P. 82

サステナビリティレポート 2020



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 2020」に掲載しています。

KDDI Sustainable ActionでKDDIが目指す未来、マテリアリティやSDGsに関するKPIの実績、環境パフォーマンスなどの数値詳細情報のほか、各事業における取り組み事例を詳しく紹介していますので、統合レポートとあわせて是非ご覧ください。

● 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
 株価連動型賞与の導入について ● コンプライアンス ● リスクマネジメント・内部統制 ● 情報開示とIR

役員

(2020年6月17日現在)

取締役



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)



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
30,100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副社長
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)
2019年 4月 当社渉外・コミュニケーション
統括本部長(現任)



しゅうじ 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
12,400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
10,200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
13,500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
12,700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 としたけ
雨宮 俊武
取締役執行役員常務
所有する当社株式数
38,000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 ひろひこ
竹山 博邦
取締役執行役員常務
所有する当社株式数
9,400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
所有する当社株式数
1,300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(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
7,200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
200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)



おちやい しげお
大八木 成男
取締役
所有する当社株式数
2,000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)



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 厚生労働省援護審査会委員(現任)
 2019年 6月 当社社外取締役(現任)



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)
 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



● 社外取締役・監査役
 ● 独立役員

取締役・諮問委員会の構成

氏名	新任	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) 2020年3月期の指名諮問委員会開催回数は2回、報酬諮問委員会の開催回数は3回でした。

• 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
株価連動型賞与の導入について [● コンプライアンス](#) [● リスクマネジメント・内部統制](#) [● 情報開示とIR](#)

社外取締役メッセージ

社外取締役・独立役員
大八木 成男

社外取締役・独立役員
加野 理代

社外取締役・独立役員
後藤 滋樹



社外取締役・独立役員 大八木 成男

私が社外取締役を務めてきた2年間、KDDIは情報通信の社会インフラを支える産業界のリーダーとして、多くの社会的使命と期待を担い、現下のコロナ禍や多くの自然災害の中でも緊急的な活動に積極的に取り組んでその責を果たしてきました。私は常日頃から先進的な情報通信技術開発と情報ネットワーク維持に多額の投資を継続している経営努力を高く評価しています。

私自身は、リアルな世界での素材やヘルスケア領域の事業経験を通じて社会生活の質を上げるビジネスモデルを考えてきましたが、当社が目指しているものは、バーチャル空

間で情報通信技術と生活を融合して、私たちの未来の生活を、より豊かに変えていこうというものであり、高い関心をもって議論に参加しています。

今後の企業活動には、従来にも増して社会のサステナビリティへの貢献が求められますが、社会が抱える少子高齢化・地域格差・環境問題などの課題解決に当社の情報通信技術は大いに貢献できると考えています。私も社外取締役として、自己研鑽を重ねながら議論に参画し微力を尽くしてまいります。

社外取締役・独立役員 加野 理代

当社の取締役会では、企業戦略の方向性、経営上の課題、その対応方針について役員一同で共有が図られております。その中でも社外取締役は中長期的な企業価値向上に向けて積極的な質問や意見を出しており、経営のモニタリング機能が果たされております。

今回のコロナ禍においては当事業の重要性がますます高まっており、通信サービスがビジネスから余暇活動を含めた生活面すべてにおいて、ライフラインとして人々の生活に必要不可欠なものであることが実感されたことと、また当社が保有するデータの活用が感染拡大防

止につながるなど、社会に果たす役割は大きいと感じます。今後、新しい生活様式の下、社会の変革が加速するなか、社会の期待を上回る役割を果たすことが望まれます。

当社は通信サービスを核として総合的なサービスを展開しておりますが、変化の著しい社会的ニーズに対応するためには、たゆまぬ努力を継続しつつ、迅速で果敢な経営判断が求められます。その経営判断を支える取締役会の一員として、弁護士として培ったリーガルマインドやバランス感覚を活かし、またauの1ユーザーとしての立場からも、取締役会などで発言してまいります。

社外取締役・独立役員 後藤 滋樹

私は長年にわたり情報通信の研究に従事してきましたが、この度、情報通信産業の中心にいるKDDIの独立社外取締役に就任したことを光栄に思います。

人間は優れた動物ですが、個々の人間は弱い存在で、コミュニケーションを通じて社会を構築して発展してきました。情報通信が現代社会の神経網の役目を担い、5Gサービスによって、あらゆる情報を社会に取り込むことで、人間に大きな恩恵をもたらすことを期待しております。

「イノベーション」という言葉は、多くは「技術革新」と訳されますが、J. シュンペーターは、初期の著作で「新結

合」と呼んでいます。KDDIが提供する通信サービスは双方向の結合であり、価値ある情報を循環させる仕組みの構築によって、お客さま・産業・社会の成長と発展に寄与することが可能です。

私の研究者としての最初のテーマは人工知能技術でしたが、その後インターネット分野では、日本での発足からアジア太平洋地域での展開推進、最近ではサイバー・セキュリティの研究に従事しました。多くの新たなことを学びつつ、培ってきた経験をKDDIに役立てたいと考えております。

● 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
 株価連動型賞与の導入について ● コンプライアンス ● リスクマネジメント・内部統制 ● 情報開示とIR

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

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、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。

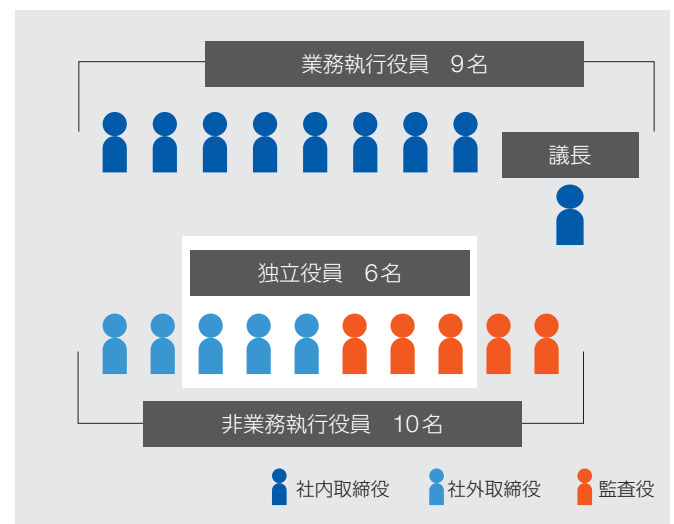
この社会的使命、社会的責任を果たすためには、持続的な成長と中長期的な企業価値向上が必要不可欠であり、お客さま、株主さま、取引先さま、従業員、地域社会など、当社を取り巻くすべてのステークホルダーとの対話、共創を通じて社会的課題に積極的に取り組むことで、安心・安全でかつ豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献していきたいと考えています。

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、当社は、社是・企業理念に加えて、役員・従業員が共有すべき考え方・価値観・行動規範として「KDDI フィロソフィ」を制定し、グループ全体での浸透活動を推進しています。

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

取締役会の構成



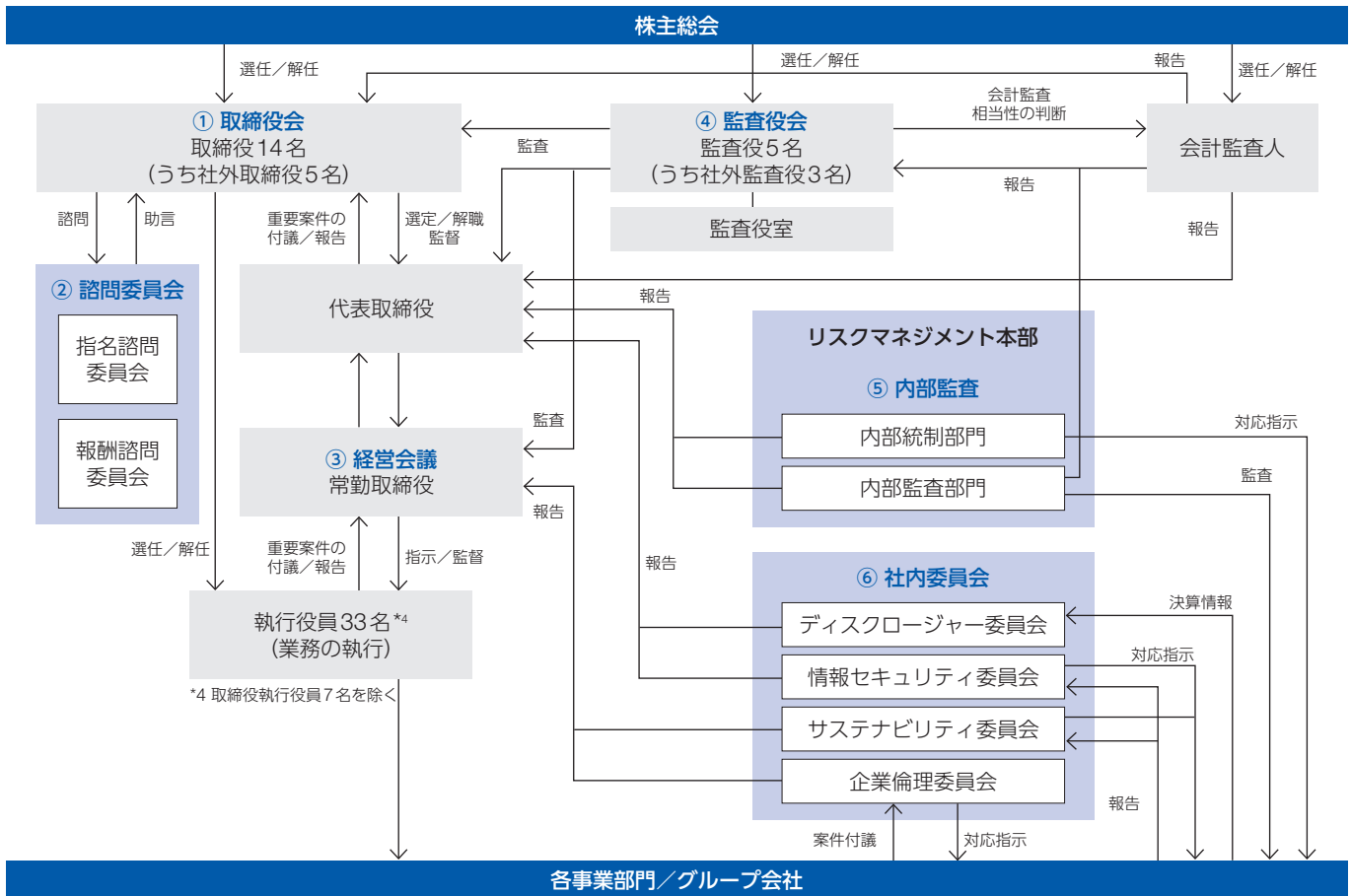
コーポレート・ガバナンス体制の変遷

		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	53名*2	13名 12名 11名	→10名 13名 12名	→13名 →14名	→
	社外取締役数		2名 3名	→4名 3名	→2名 →3名	4名 5名
ダイバーシティの確保*1	女性取締役数				1名	→
監査役	監査役数	5名	→4名	→5名		→
独立性の確保	独立役員数*3			2名 1名 3名	→4名 5名 6名	→
	諮問委員会				2015年 指名諮問委員会設置	
役員報酬の透明性確保			2002年 ストックオプション制度の導入		2011年 報酬諮問委員会設置	
					2011年 業績連動型賞与導入	
					2015年 業績連動型株式報酬制度導入	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月開催の臨時株主総会終了時点の人数を記載

*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



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や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. 43)
- 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. 45)
- 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(中期経営計画の参画、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おり、実効的に機能していると評価されました。

特に、以下の2点が高く評価されています。

- 議案が絞られ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を意識して、社外役員から活発に質問がなされ、審議がなされている点
- 中期計画、年次計画の達成状況が定期的に報告され、常に目標達成に向けて実施すべき方法などについて有意義な議論がなされている点

【前回からの改善点】

前回の評価では、「今後、KDDIがどのような会社を目指していくかなど、当社の社会的使命や経営戦略に関し、さまざまな視点から議論すること」を重点課題として掲げました。これを受けて2019年には、中長期的な経営戦略や企業文化の議論を行い、新たな中期経営計画では「社会の持続的な成長に貢献する会社」を目指す姿として掲げ、事業や企業活動全体を通じて社会課題に取り組むことを発表しました。

【今後の課題】

通信事業を核とし、異業種・異分野への多角的な展開により事業規模が拡大する中、KDDIグループ全体の企業価値向上のためには特に子会社などのモニタリングが重要であることを勘案し、引き続き、グループとしての適時・適切なモニタリング、よりよい監督の在り方を検討してまいります。

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		●	
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	●		
本東 信 (国土交通省)	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、当社の連結売上または発注額に占める割合が1%以上の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。また、その他個別の状況も考慮しています。

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説明するほか、子会社の経営状況についても定期的に報告しております。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、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対して、監査結果の説明も実施しています。

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。詳細は、第36期定時株主総会招集ご通知をご参照ください。

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ID純増数 ・グループ総合ARPA ・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

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。

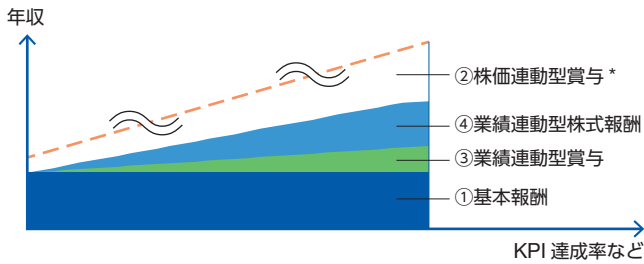
このため、政策保有株式を保有することが当社の事業目的に資するかを総合的に判断し、当社グループ全体の持続的な成長と中長期的な企業価値向上につながる場合に保有しております。

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、その割合が当社の定める資本コストに係る基準を満たしているかを検証します。

● 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
 株価連動型賞与の導入について ● コンプライアンス ● リスクマネジメント・内部統制 ● 情報開示とIR

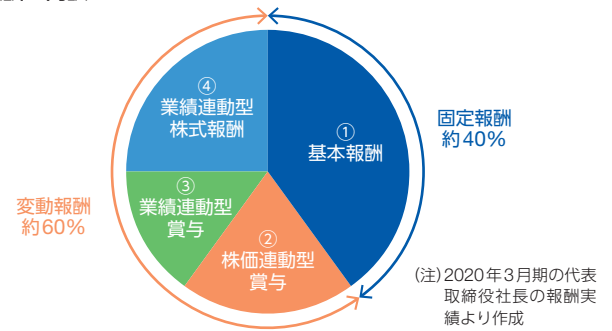
取締役報酬イメージ



(注) 代表取締役社長の報酬モデルを基に作成

* 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) 2020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*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。

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

2020年3月期報酬諮問委員会活動内容

- ・開催回数：3回（いずれも全構成員が出席）
- ・2019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。

株価連動型賞与の導入について（報酬諮問委員会の活動について）

報酬諮問委員会の議長を務めております、社外取締役の山口です。

当委員会では、取締役・監査役に関する報酬全般について審議しています。2020年3月期には3回の報酬諮問委員会を開催し、さまざまな観点から、当社に相応しい役員報酬制度に関する検討を行った結果、「株価連動型賞与」の導入を提案するに至りました。その議論の概要について、ご説明します。

1. 当社役員報酬の水準について

まず、当社役員報酬の水準について、経営者に対する期待や責任に応じているか、ベンチマークとする企業群と比べて妥当であるかを外部専門機関による客観的な調査データを参照しつつ検証し、相応しい水準とは何かについて議論しました。その結果、国内同業他社や同規模他社との比較などを踏まえ、株主の皆さまの負託を受けて業務執行を担う取締役の職責に相応しい内容へ見直すことを提言しました。

2. 当社役員報酬の構成・KPIの選定について

当社役員報酬は、基本報酬と業績連動型賞与、業績連動型株式報酬により構成されていましたが、見直しにおいては、中長期的な企業価値向上および株主価値に、よりダイレクトに連動する新たな報酬制度を導入する方向で検討を行いました。

検討の結果、以下の2つの指標をKPIとすることを提言しました。

(1) EPS成長率

中期経営計画においては、2025年3月期のEPSを2019年3月期EPSの1.5倍とすることを目標に掲げています。この計画の達成を後押しするためのインセンティブとして、EPSの対前年成長率を指標としました。

(2) 株価変動率

業績や企業活動に対する市場の評価を織り込み、株主価値との連動性を高めるため、「株価変動率」を指標としました。なお、この株価変動率は当社株価だけの変動率ではなく、TOPIX成長率との相対評価としています。これにより株式市場全体の変動要因を踏まえた公正な評価ができると考えています。



報酬諮問委員長
社外取締役
山口 悟郎

こうして、中期経営計画の目標達成を強く動機づけ、役員報酬と株主価値との連動性を高めることを目的とする「株価連動型賞与」が導入されました。

中長期的、持続的な企業価値向上につながる報酬の在り方を検討するのが当委員会の使命であると考えています。引き続き、KDDIグループの持続的成長に貢献してまいります。

コンプライアンス

コンプライアンスの考え方

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。

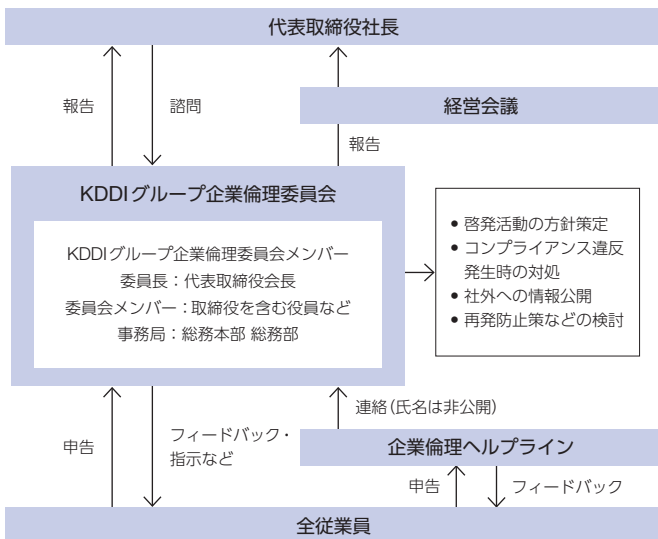
KDDIはグローバル企業として、グループ全体で一貫したコンプライアンス体制の拡充を推進しています。

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、イントラネットに掲載し、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



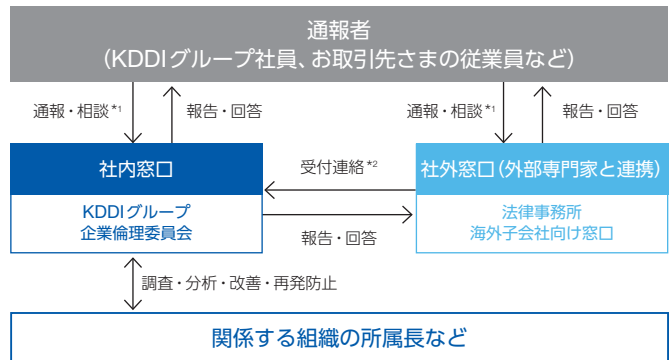
企業倫理ヘルプライン(苦情処理メカニズム)

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。

2020年3月期は、KDDIグループ全体で469件の相談・通報が寄せられましたが、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付(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付

*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サプライチェーンCSR推進ガイドライン」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2020年3月、KDDIとUQコミュニケーションズの販売代理店が改正電気通信事業法で定められた上限を超えて携帯電話端末代金を値引いて販売したとして、総務省から代理店への指導その他必要な措置を徹底するよう行政指導を受けました。

再発防止に向けて、すべての代理店に対し改めて改正電気通信事業法の内容のご説明や代理店スタッフ向けのオンライン研修、代理店へのガイドライン責任者の設置などの取り組みを実施しています。

それ以外に関しては、2020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。

● 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
 株価連動型賞与の導入について ● コンプライアンス ● リスクマネジメント・内部統制 ● 情報開示とIR

リスクマネジメント・内部統制

リスクマネジメント・内部統制の考え方

企業を取り巻くビジネス環境が常に変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。

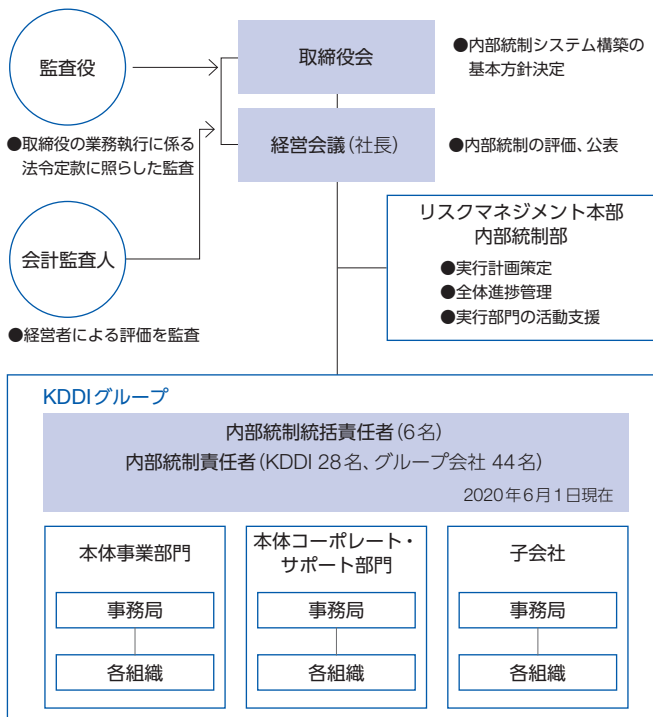
KDDIは、経営目標の達成に対し影響をおよぼす原因や事象を「リスク」と位置づけ、リスクマネジメントを強化することが重要な経営課題だと認識しています。事業を継続し社会への責任を果たしていくために、グループ全体でリスクマネジメント活動を推進しています。

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。

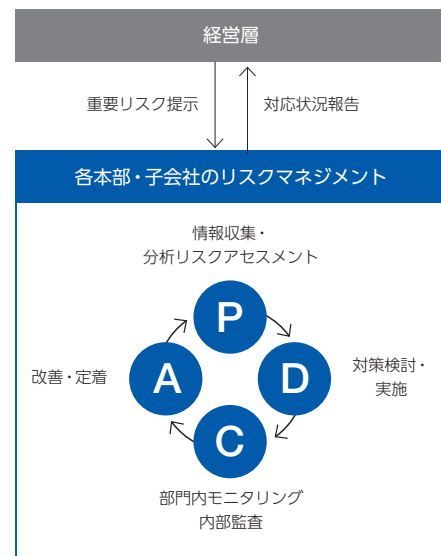
また、グループ全体の持続的な成長を実現するため、KDDIのみならず子会社などを含むグループ全体でのリスクマネジメント活動を推進しています。KDDIに28名、子会社各社に計44名の「内部統制責任者」を配置し、さらにそれを統括する6名の「内部統制統括責任者」を任命しており、同責任者のもと、内部統制システムの整備・運用およびリスクマネジメント活動を推進するとともに、リスクが発現しにくい企業風土を醸成するため業務品質向上活動を展開しています。

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。

2020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25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。

情報開示とIR

基本的な考え方

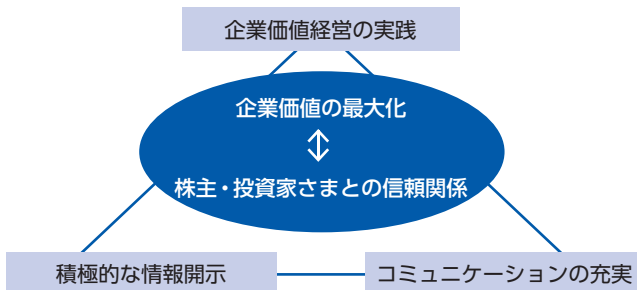
KDDIは、投資判断に影響を与える会社情報について、金融商品取引法および東京証券取引所が定める「有価証券上場規程」などに則り、株主・投資家の皆さまに分かりやすい形で、適時かつ公平な情報の開示を継続的に行っています。

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

2020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や個人投資家向け説明会の実施など、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。

2020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750回
決算説明会	4回
海外ロードショー	10回
個人投資家向け説明会の参加・視聴者数	約1,600名

社外からの主な評価

海外	<ul style="list-style-type: none">FTSE4Good Index SeriesMSCI ESG Leaders IndexesEuronext Vigeo Eiris World Index 120Ethibel PIONEER and Ethibel EXCELLENCE Investment Registers など	
国内	<ul style="list-style-type: none">S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数健康経営優良法人2020(ホワイト500)PRIDE指標2019「ゴールド」東洋経済新報社「第14回CSR企業ランキング(2020年版)」総合1位 など	

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、2020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「2019年インターネットIR・最優秀賞」に4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サイト総合ランキング2019」では金賞、日興アイ・アール株式会社の「2019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。



国内市場とKDDI

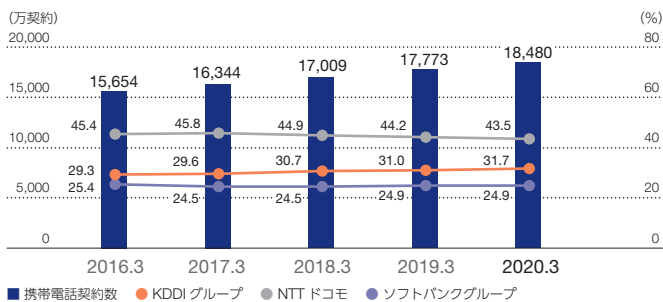
携帯電話契約数の状況

2020年3月末の日本の携帯電話累計契約数は、前期末比4.0%増の1億8,480万契約*1となりました。スマートフォンの普及拡大や、一人のユーザーが複数のデバイスを利用する「マルチデバイス化」の進展、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ポイント増の31.7%*2 (5,864万契約) まで拡大しました。

MVNO*3の契約数は引き続き拡大しており、前期末比14.7%増の2,465万契約*1となりました。SIMカード型に限定した契約数比率も10%*4に達しています。

携帯電話契約数の状況*1



このうち、KDDIのグループMVNO契約数 (UQ mobile・BIGLOBEモバイル・J:COM MOBILE) は、前期末比25.4%増の307万契約まで拡大しました。

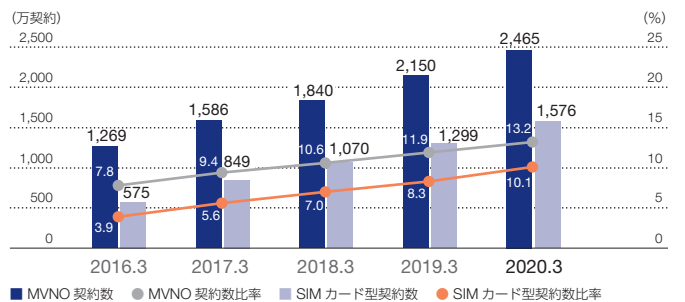
*1 出典：総務省 電気通信サービスの契約数およびシェアに関する四半期データの公表 (令和元年度第4四半期 (3月末))

*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 = 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 (2,985万契約))

MVNOサービスの契約数・契約数比率の推移*4



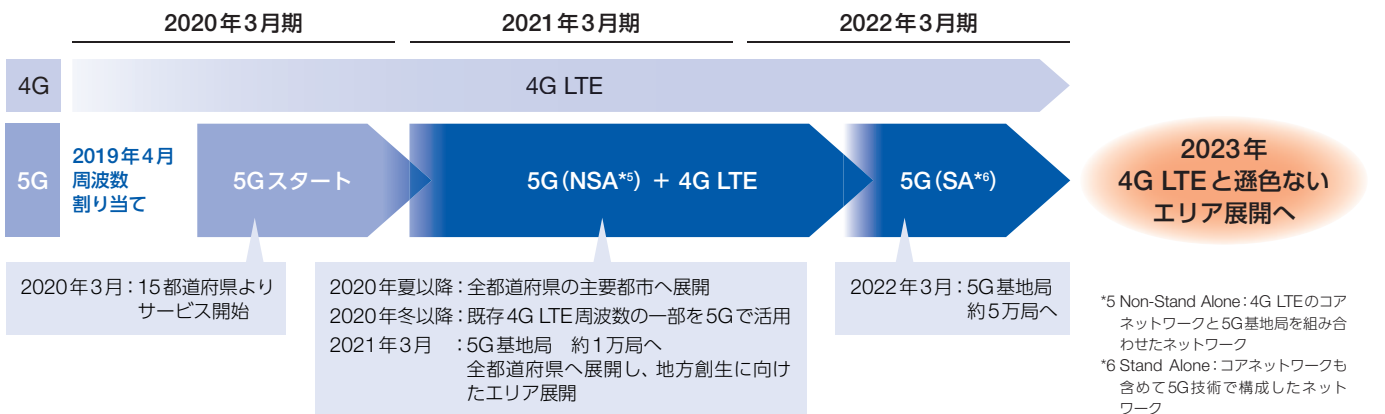
5Gの始動

日本では2020年3月に5Gが始動しました。5Gサービスの早期普及に向けて、各社が積極的にネットワーク整備に取り組んでいます。

KDDIは、5G基地局を2021年3月期に全国1万局、2022年3月期には5万局へと展開し、早期に全国展開を目指します。

また、地方への基地局展開にあたっては、ソフトバンクとの合弁会社「5G JAPAN」を設立しました。互いの基地局のリソースをシェアすることで、地方への基地局展開を加速していきます。

au 5Gの展開スケジュール



非通信事業領域

通信事業単独での成長が難しくなる中、モバイル通信各社は、新たな収益源の確保に向けて国内通信事業の顧客基盤を活用し、決済・金融やコマースなど非通信事業領域の収益拡大に向けた取り組みを積極化させています。

その中でもスマホ決済市場は大きく拡大しています。政府が、2025年の目標に掲げる「キャッシュレス決済比率40%」の達成に向けてポイントを還元するキャンペーンを実施（キャッシュレス・ポイント還元事業／2019年10月～2020年6月）したことも追い風となりました。

KDDIは2019年4月、「au PAY」の名称でスマホ決済サービスを開始しました。2020年3月末の会員数は2,350万、スマホ決済・ポイント利用可能箇所は190万を超えるなど、順調に伸長しています。

Page Link P. 24 Our Future 2 : au PAYの狙い

また、KDDIでは、通信事業・お客さま基盤をコアとし、その同心円上にコマース・金融・エネルギー・エンターテインメント・教育などのライフデザイン事業を展開する「通信とライフデザインの融合」により、お客さまに新たな体験価値を提案していきます。

さらに、国内で培ったノウハウを、ミャンマー・モンゴルにおけるコンシューマ事業などにも展開し、国内外において持続的成長を目指します。

固定通信事業領域

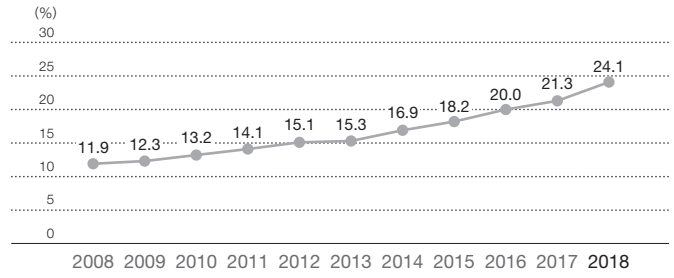
2020年3月末の日本の固定ブロードバンドサービス契約数は、前期末比2.4%増の4,120万契約*1となりました。

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による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1.9%増の1,011万と堅調に推移しています。

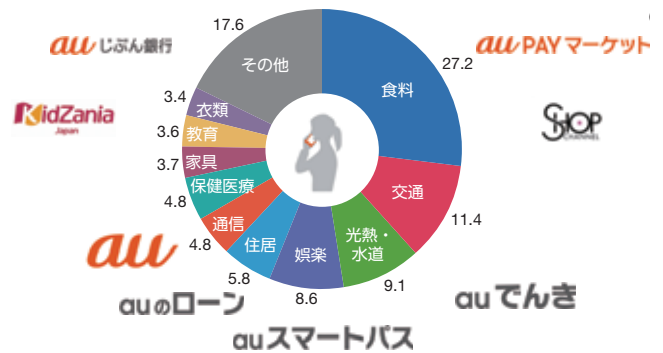
FTTH・ケーブルテレビとauおよびグループMVNOサービスとのクロスセルを通じて、KDDIグループのお客さま基盤のさらなる強化・拡大が続いています。

日本の民間最終消費支出に占めるキャッシュレス決済比率推移



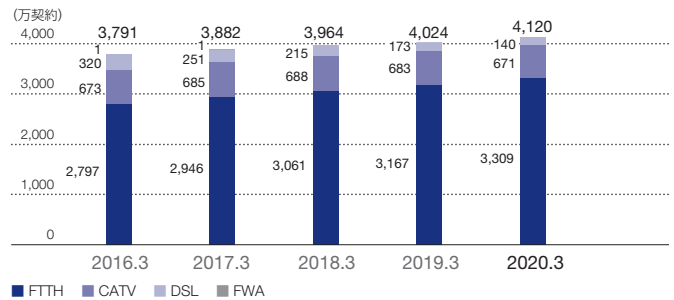
出典：一般社団法人キャッシュレス推進協議会「キャッシュレス・ロードマップ2020」を基に当社加工

日本の家計消費支出の構成比とKDDIの主なライフデザインサービス

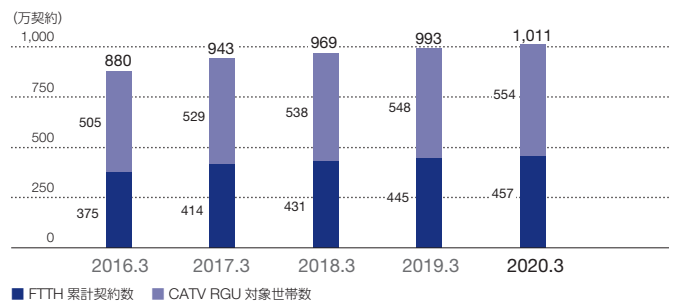


出典：総務省「家計調査報告（家計収支編、2人以上の世帯）令和2年（2020年）3月分」に基づき当社作成

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*7・ケーブルテレビRGU対象世帯数*8合計の推移



*7 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）

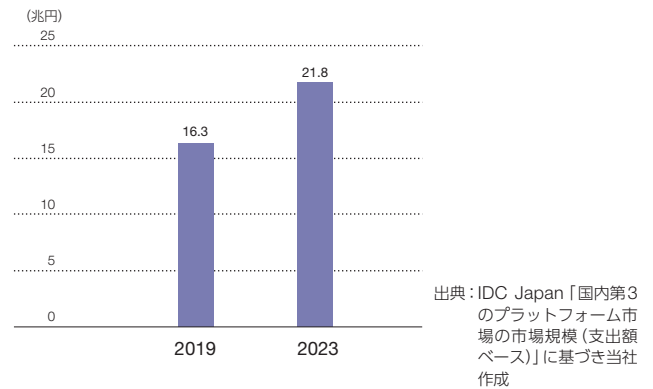
*8 RGU（Revenue Generating Units、収入獲得単位数）。各世帯で加入しているケーブルテレビ、高速インターネット接続、および電話サービスのそれぞれが1RGUとなる。

法人向け事業の市場環境

システムのレガシー化やIT人材の不足に伴う経済損失を回避すべく、2018年12月に経済産業省は「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン」を発表しており、DX推進に向けた取り組みは国を挙げて進められています。

新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、今後はさらに大企業、中小企業問わず、すべての企業においてDX化が加速することが見込まれており、KDDIは5G・IoT・AIなどの次世代を担うテクノロジーを提供するとともに多様なパートナー企業と手を取り合いながら、お客さまのDX実現に向け貢献してまいります。

国内第3のプラットフォームにおける市場規模



通信各社への周波数割り当ての状況と強靱なネットワークの構築に向けて

スマートフォンやタブレット端末の普及および性能の向上、モバイルコンテンツサービスの多様化、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・最繁忙時トラフィックともに、直近1年で1.2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」(令和元年12月分))

今後はIoT事業など新たな領域の拡大に加え、テレワーク・オンライン教育・遠隔医療などを支えるネットワークの増強と5Gの推進に取り組んでまいります。

国内のモバイル通信各社への周波数割り当て状況(2020年3月31日現在)



	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	FDD-LTE	FDD-LTE 3G*1	FDD-LTE	FDD-LTE	FDD-LTE 3G*1	WiMAX 2+ (TDD-LTE)	TDD-LTE			NR (TDD)	NR (TDD)	
	10MHz	15MHz*1	10MHz	20MHz*2	20MHz*1	50MHz*4	40MHz	240MHz	100MHz*6 100MHz	400MHz*6	600MHz	840MHz
NTT ドコモ	10MHz	15MHz	15MHz	20MHz*3	20MHz		80MHz*5	240MHz	100MHz*6 100MHz	400MHz*6	600MHz	840MHz
	10MHz	15MHz	15MHz	20MHz*3	20MHz							
ソフトバンク	10MHz	15MHz	10MHz	15MHz	20MHz		80MHz*5	250MHz	100MHz*6	400MHz*6	500MHz	750MHz
	10MHz	15MHz	10MHz	15MHz	20MHz	30MHz AXGP						
楽天モバイル				20MHz								
				20MHz				40MHz	100MHz*6	400MHz*6	500MHz	540MHz

*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 2018年4月9日に総務省により新規に割り当て

*3 東名阪のみ

*4 UQ WiMAXは2020年3月末のサービス終了に伴い、現在、WiMAX 2+ (TDD-LTE) として運用中

*5 80MHzのうち40MHzについては、2018年4月9日に総務省により新規に割り当て

*6 2019年4月10日に総務省により新規に割り当て

連結損益計算書分析

売上高

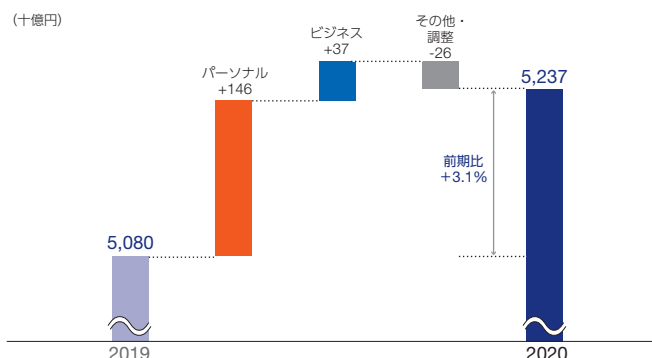
(3月31日に終了した各決算期)

前期比

↑3.1%増

5兆2,372億円

端末販売収入の減収を、総合ARPA収入やMVNO収入の増収、エナリス・じぶん銀行の連結影響、ビジネスセグメントの増収で補い、売上高は前期比3.1%増となる5兆2,372億円となりました。



営業利益

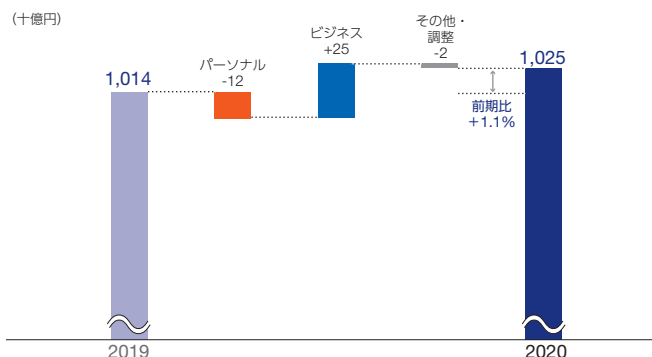
前期比

↑1.1%増

1兆252億円

上期の一時的な減益要因や、持続的成長のためのコスト投下、新型コロナウイルス感染症を見据えた減損損失などによる減益を、ライフデザイン領域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1.1%増となる1兆252億円となりました。

なお、ライフデザイン領域、ビジネスセグメントはいずれも前期比20%を超える増益となりました。



親会社の所有者に帰属する当期利益

前期比

↑3.6%増

6,398億円

税引前当期利益の増益などにより法人所得税費用は増加したものの、営業増益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3.6%増となる6,398億円となりました。

1株当たり配当金

前期比

↑10円増

115円

年間配当金は、18期連続となる増配を達成しており、前期比10円増配となる115円、連結配当性向は41.7%となりました。

連結財政状態計算書分析

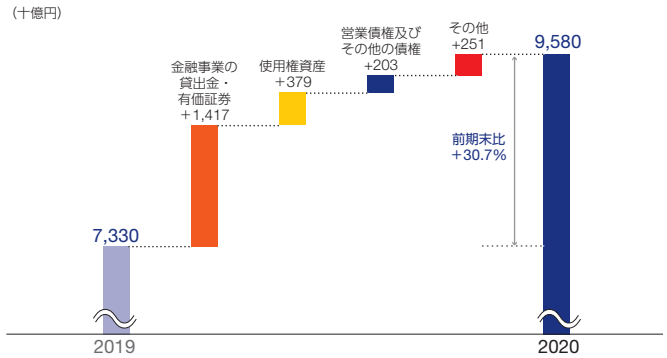
資産

(3月31日に終了した各決算期)

前期末比

↑ **2兆2,497億円増** 9兆5,801億円

じぶん銀行の子会社化に伴う金融事業の資産の増加やIFRS16号適用に伴う使用権資産の増加、au携帯電話端末の割賦販売方法の多様化による売掛金の増加などにより、資産は前期末比2兆2,497億円増となる9兆5,801億円となりました。

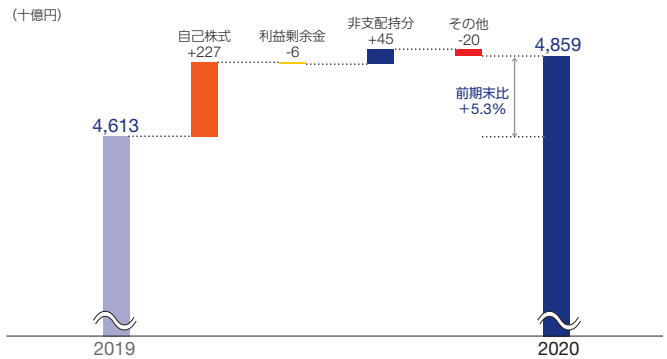


資本

前期末比

↑ **2,462億円増** 4兆8,591億円

2019年5月に自己株式の消却および利益剰余金から資本剰余金の振替を行ったものの、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2,462億円増となる4兆8,591億円となりました。



有利子負債

前期末比

↑ **4,047億円増** 1兆6,804億円

IFRS第16号の適用や社債発行による社債の増加などにより、有利子負債は前期末比4,047億円増となる1兆6,804億円となりました。

D/Eレシオ

前期末比

↑ **+0.08pt** 0.38倍

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ものの、IFRS第16号の適用に伴う有利子負債の増加により、D/Eレシオは前期末比0.08pt上昇となる0.38倍となりました。

設備投資／キャッシュ・フロー分析

設備投資額(支払ベース)

(3月31日に終了した各決算期)

連結の設備投資額は、前期比133億円増の6,151億円となりました。

モバイル

前期比

↓27億円減

3,745億円

モバイルでは800MHz・700MHz帯や5Gの投資を前倒しで行った一方、開設計画を達成した3.5GHz帯やUQ WiMAX投資が一巡したことにより、前期比27億円減の3,745億円となりました。

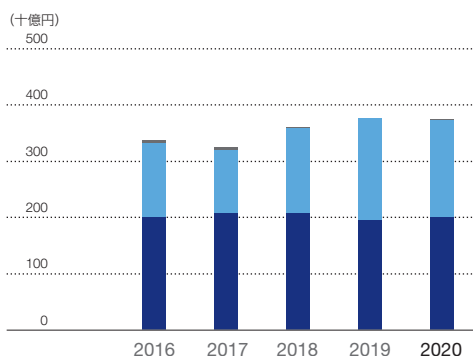
固定・その他

前期比

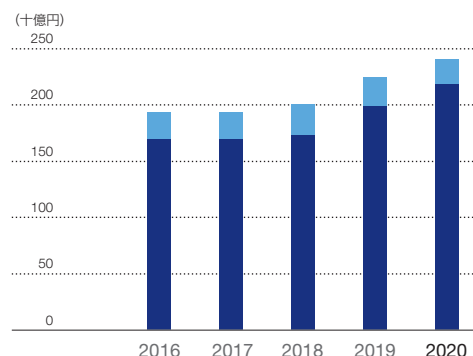
↑160億円増

2,406億円

固定・その他ではFTTHの投資額は減少したものの、ネットワーク設備構築・更改等の投資増などにより、前期比160億円増の2,406億円となりました。



	2016	2017	2018	2019	2020
■ 3G	5	4	1	1	1
■ 4G LTE・5G	131	114	152	181	174
■ 共通設備他	201	207	207	195	200
合計	338	325	360	377	374



	2016	2017	2018	2019	2020
■ FTTH	24	24	28	26	22
■ その他	170	170	173	199	219
合計	193	194	201	225	241

キャッシュ・フロー

フリー・キャッシュ・フロー

前期比

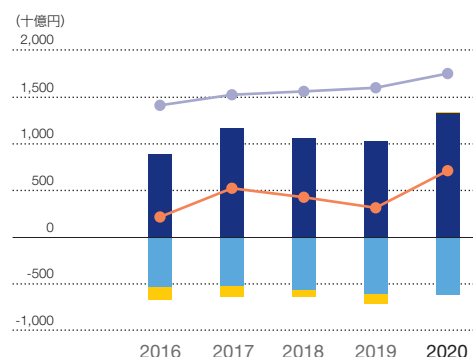
↑3,974億円増

7,124億円

フリー・キャッシュ・フローは、IFRS第16号の適用に伴うEBITDAの増加やじぶん銀行の連結子会社化に伴う収入の増加に加え、割賦債権増加幅の減少やau端末在庫の減少などにより、前期比3,974億円増となる7,124億円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、金融事業による支出増はあったものの、IFRS第16号の適用に伴う影響や営業債権およびその他の債権の増加などにより、前期比2,937億円の収入増となる1兆3,234億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、設備投資の増加や関連会社株式の取得による支出の増加などはあったものの、金融事業による収入の増加や子会社の支配獲得による収入の増加などにより、前期比1,036億円の支出減となる6,110億円の支出となりました。



	2016	2017	2018	2019	2020
● フリー・キャッシュ・フロー	217	524	428	315	712
■ 営業活動によるキャッシュ・フロー	885	1,161	1,061	1,030	1,323
■ 設備投資	-531	-519	-561	-602	-615
■ その他投資キャッシュ・フロー	-136	-118	-73	-113	4
● EBITDA	1,411	1,524	1,560	1,599	1,751

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、従来の通信サービス(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、コマース・金融・エネルギー・エンターテインメント・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。

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。

2020年3月期の業績概況

売上高は、端末販売収入等の減収を、au総合ARPA収入*1やMVNO収入の増収、エナリス・じぶん銀行の連結影響などで補い、前期比3.3%増の4兆5,680億円となりました。

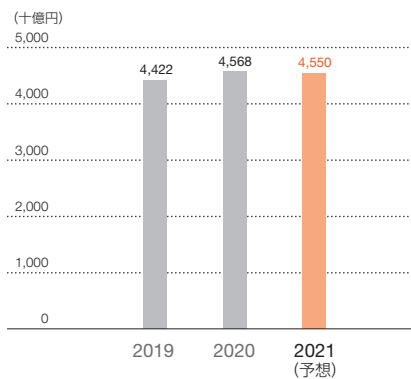
一方、営業利益は、ライフデザイン領域が期初想定を上回って推移(前期比22.4%増)したものの、上期の一時的な減益要

因*2や持続的成長のためのコスト投下などにより、前期比1.3%減の8,727億円となりました。

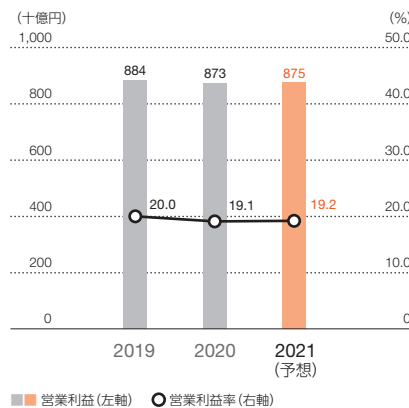
*1 au通信ARPA収入+付加価値ARPA収入+端末修理・補償収入+auでんき収入

*2 2022年3月末の3G停波に向けた加速償却や、ミャンマー事業の決算期変更影響など

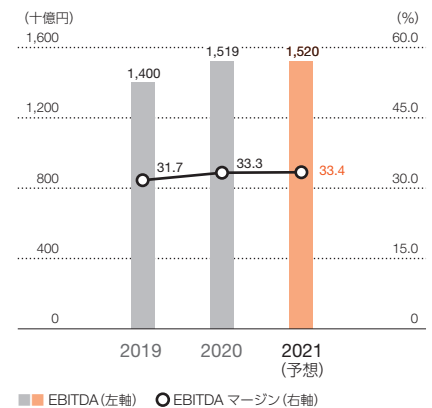
売上高



営業利益/営業利益率



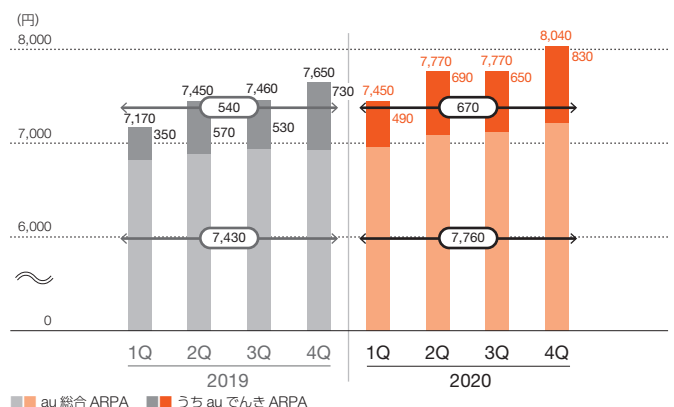
EBITDA / EBITDA マージン



au総合ARPA

au総合ARPAは、契約数の順調な拡大によるauでんきARPAの拡大(前期比130円増)や、auスマートパスプレミアム比率の伸長や決済・コマースの利用拡大などによる付加価値ARPAの増加などにより、前期比330円増加しました。

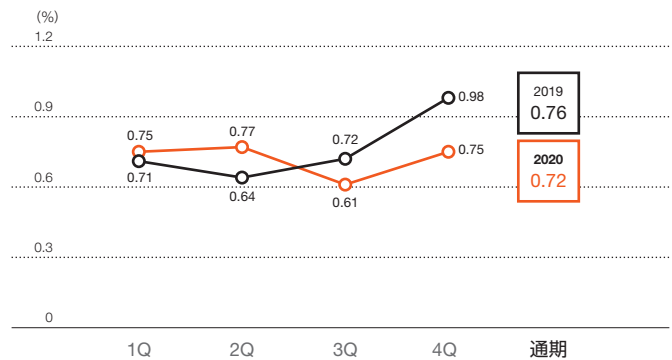
2021年3月期以降も、auでんきARPA・付加価値ARPAなどの牽引により拡大していく見込みです。



au解約率

上期は、2019年10月の電気通信事業法の改正・消費増税に向けた駆け込み需要の拡大により解約率が増加した一方、下期には市場全体の流動が低下し、解約率が大きく減少する結果となりました。通期では前期比0.04ポイント減の0.72%となっています。

今後も、お客さまとのエンゲージメント向上に努め、引き続きau解約率の低減に向けて取り組んでいきます。



ライフデザイン領域

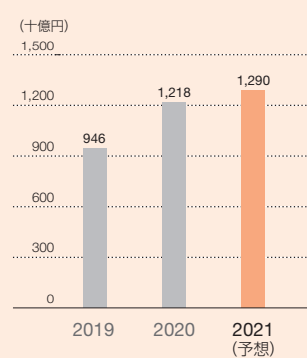
ライフデザイン領域の2020年3月期の業績概況

売上高は、主にエネルギー分野^{*3}や決済・金融分野^{*3}が増収に貢献したほか、「auスマートパス」やコマース、修理補償の増収などにより、前期比28.8%増の1兆2,180億円となりました。

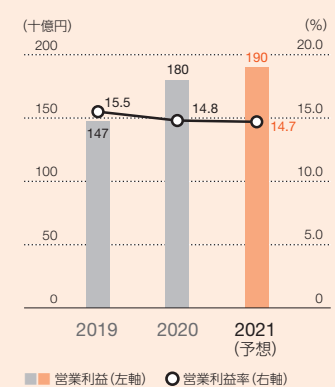
一方、営業利益は、「auでんき」契約者の堅調な増加によるエネルギー分野の増益や、「auスマートパス」・修理補償の好調によるコンテンツ分野の増益などが牽引し、前期比22.4%増の1,800億円となりました。

^{*3} エナリス・じぶん銀行などの連結影響を含む

売上高



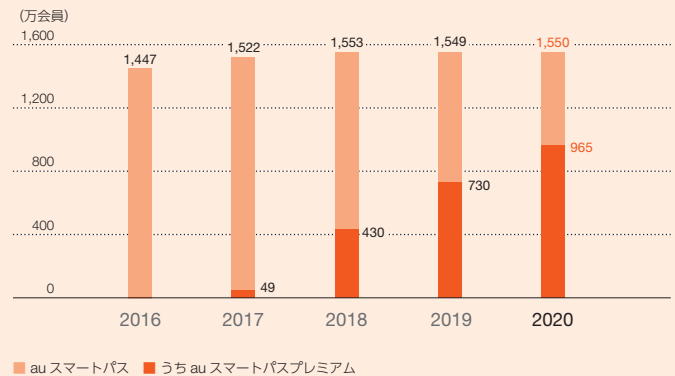
営業利益／営業利益率



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1万会員増加し、1,550万会員となりました。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、会員への特典充実に加え、au以外のお客さまにもサービスの提供範囲を拡大した効果もあり、前期末比235万会員増の965万会員（auスマートパス全体に占める割合は62%まで伸長）となりました。

【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。約500の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。

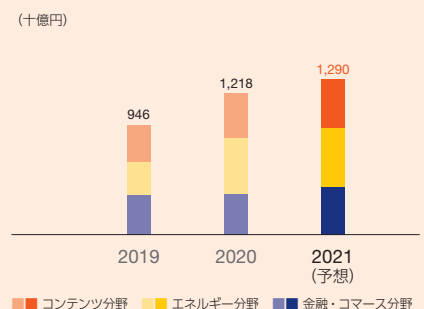


ライフデザイン領域の3つの分野

コンテンツ分野：auスマートパスの利益貢献が大きく、他分野よりも利益率は高いです。金融・コマースとの連携、5G時代に向けたエンタメ機能の強化などに取り組んでいます。

エネルギー分野：利益率は低いものの、ユーザー数が順調に拡大しており、成長率は最も高いです。売上拡大・エンゲージメント向上に貢献するとともに、利益貢献比率も高まりを見せています。

金融・コマース分野：アクティブ利用者を増やすフェーズにあり、中期的な成長に向けてコストを投下しています。将来的な利益貢献を目指す一方、auユーザーのエンゲージメント向上への貢献にも期待が持たれています。



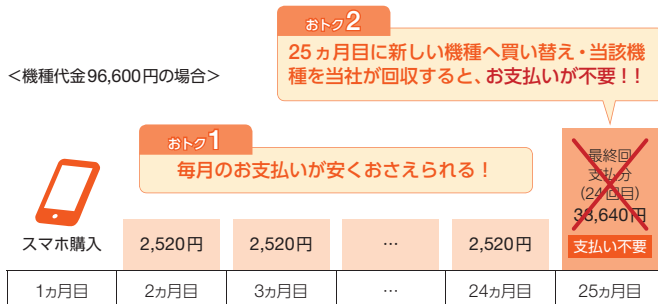
パーソナルセグメントの主要な取り組み

“UNLIMITED WORLD au 5G” 始動

2019年7月、KDDIは、スマートフォン向け料金プラン「au データMAXプラン」*1の提供を開始しました。日本初*2の月間データ容量に上限がないプラン*3としてご好評いただき、本プランをはじめとした大容量データプランの加入率は、順調に拡大しています。また、2020年2月には、最新のスマートフォンをお求めやすくすることを目的とし、国内通信事業者初*4となる残価設定型のスマホ購入プログラム「かえトクプログラム」の提供を開始しました。

このように、KDDIは、5G時代を見据えた料金体系の見直しを着実に進めてきました。

「かえトクプログラム」ご利用イメージ



現金販売価格/支払総額: 96,600円 (分割支払金 2,520円 × 23回) + 「最終回支払い金額 (24回目): 38,640円」の場合

実質年率: 0% 頭金: 0円 支払回数: 24回 支払期間: 26ヵ月

そして2020年3月、KDDIは、5Gの商用サービスとなる「au 5G」を、全国15都道府県の一部エリアにて提供開始しました。

「au 5G」の始動にあわせて提供する4つの5Gスマートフォン向け料金プランは、4Gの同等プラン対比+1,000円の料金体系(但し、ご加入当月から25ヵ月間、月額料金を1,000円割り引くキャンペーンを実施)となっており、中期的な総合ARPU拡大に期待が持てます。

また、8Kなど高画質カメラを搭載したハイスペックモデルから、機能を厳選したミドルレンジまで幅広いラインアップ7機種を順次発売するなど、総合力で5Gを推進していきます。

フラッグシップモデルに加え、ミドルレンジモデルまで幅広く提供

UNLIMITED WORLD au 5G



(注) 5Gは一部エリアでの提供です。対応エリアや5G対応スマートフォンの発売日、キャンペーンなどについてはau WEBサイトでご確認ください。

5G時代におけるOTTプレイヤーとの連携

auでは、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ならではのオリジナルプランを多数揃えています。

2020年3月には、データ通信が使い放題*3で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)「Apple Music」「YouTube Premium」「TELASA」) がセットになった「データMAX 5G ALL STARパック」の提供について発表 (2020年6月に提供開始) しました。

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

データMAX 5G ALL STARパック
翌月から6ヵ月間 **5,460**円/月～



これは、ライフデザイン領域に早くから注力し、OTTプレイヤーと良好な関係を構築してきたKDDIならではの料金プランです。

KDDIはお客さまに魅力的なサービスラインアップを提供することができる一方、OTTプレイヤーは、auが販売代理店の役割を担い、解約率1%を下回るauの通信プランとセットで提供することで、長きにわたりお客さまにサービスをご利用いただくことが可能となっており、双方にとってWin-Winの料金プランになっています。

KDDIは引き続き、さまざまなパートナーと共に、お客さまのニーズにお応えするサービスの開発・提供に取り組んでいきます。

*1 2019年9月30日で新規受付終了。同9月13日から「au データMAXプラン Netflix パック」、同10月1日から「au データMAXプラン Pro」を提供開始。

*2 日本国内のMNOによる4G LTEスマートフォン向け料金プランとして。同7月23日時点、KDDI調べ。

*3 テザリングなどのデータ容量に上限があります。混雑時や動画配信、ストリーミングサービスなどへの通信速度制限があります。

*4 日本国内のMNOによる残価設定型のスマートフォン向けプログラムとして。2020年2月17日時点、KDDI調べ。

新たな体験価値の創造

5G時代の新たな体験価値の創造に向け、2020年1月に、KDDI・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など参画企業50社で組成する「渋谷5Gエンターテインメントプロジェクト」が始動しました。また、同3月には株式会社テレビ朝日との共同出資会社による新たな動画配信プラットフォーム「TELASA」やライブ体験を拡張する「au 5G LIVE」の始動を発表しており、引き続き、5GやXR技術を取り入れたさまざまな領域における拡張体験(AUGMENT)を加速していきます。

バーチャル渋谷のイメージ



KDDIは、2019年4月、金融事業のさらなる連携強化に向けてじぶん銀行を連結化しました。

また、2020年2月以降、決済・コマースサービスを「au PAY」ブランドへ統一するとともに、同2～3月にかけて、「au PAY」の認知度向上を目的とした「誰でも！毎週10億円！もらえるキャンペーン」を開催しました。

キャンペーン効果は大きく、au PAY会員数は2,240万から2,350万まで伸長、au以外のお客さまにも多数ご加入いただきました。

KDDIは、au PAYをお客さまとの接点拡大を実現する「スーパーアプリ」と位置づけ、利用促進に向けて積極的に取り組んでまいります。

さらに、2019年12月には、グループ内の金融事業の組織再編^{*5}を完了しました。銀行・決済・資産運用に加え、証券・損害保険・生命保険が集約された金融グループとして「スマートマネー構想」をさらに加速していきます。

これらの取り組みにより、グループの決済・金融取扱高は2020年3月期には6兆5,000億円を超え、中期目標を前倒しで達成することができました。スマートフォンで使える便利な金融サービスを拡充し、au PAYを通じてさまざまな金融ニーズにお応えしていきます。

^{*5}当社が保有するauカブコム証券株式会社、au損害保険株式会社、ライフネット生命保険株式会社の株式をauフィナンシャルホールディングス株式会社に承継。

グローバルビジネスの展開

KDDI Summit Global Myanmar Co., Ltd. がミャンマー国営郵便・電気通信事業者(MPT)と共同で行っているミャンマー通信事業では、エンターテインメントコンテンツの充実を図り、付加価値サービス(動画・ゲーム)とデータのバンドルパックの提供や、ミャンマーの人気コンテスト“Myanmar Idol”のオフィシャルパートナーになるなど、お客さまのデジタルライフ体験価値の向上に取り組んでいます。

また、モンゴル国内の総合通信事業者MobiCom Corporation LLCは、モンゴル通信情報技術庁、通信規制委員会共催の「ICT EXPO 2019」で、最上位の「The best player of ICT EXPO 2019」を受賞しました。

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。社会が抱えるさまざまな課題に対しても、高い志を持って、自ら貢献していく社会的責任があると考えています。

近年、国内では異常気象によって台風の大型化に伴う甚大な被害が発生しています。KDDIは主に通信設備におい

て多くの電力を使用しており、再生可能エネルギーへのシフトを進め、2050年までに温室効果ガスであるCO₂の排出実質ゼロを目指し取り組んでいくとともに、甚大化する大規模災害時の陸海空からの万全な復旧・支援体制整備によってライフラインの維持に全力で取り組みます。

また今後5Gのサービスを、遠隔による医療や教育、モビリティなどの分野へ積極的に拡大し、イノベーションによって地方創生や、情報格差の改善に役立てることで、通信事業を通じて社会全体の発展に貢献します。

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。

さらに、5GやIoTなどの技術を活用し、パートナー企業との連携により、グローバル規模で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することで、お客さまと共にDXを通じて新たな価値を創造しています。

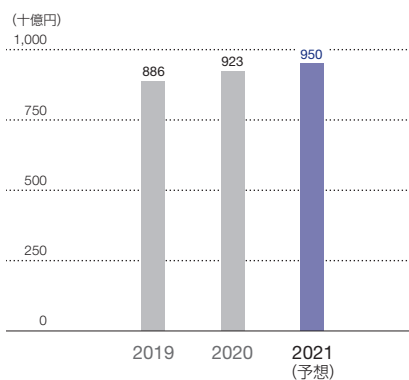
また、日本国内の中小企業のお客さまについては、連結子会社のKDDIまとめてオフィスグループによる地域に密着したサポート体制を全国規模で実現しています。

2020年3月期の業績概況

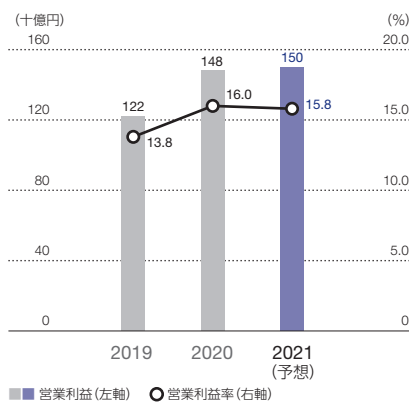
売上高は、IoT関連売上を含むモバイル・固定通信事業の増収に加え、KDDIまとめてオフィス・KDDIエボルバをはじめとした国内グループ会社の増収などが貢献し、前期比4.2%増の9,235億円となりました。

一方、営業利益は、契約数が順調に拡大したことによりモバイル通信事業が大幅増益したことに加え、固定通信事業・国内グループ会社・海外事業などのあらゆる領域が増益となった結果、前期比20.8%増の1,475億円となりました。

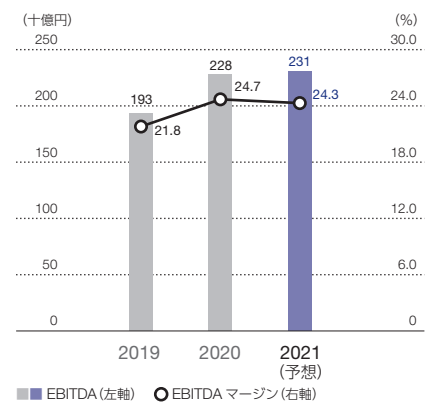
売上高



営業利益/営業利益率



EBITDA / EBITDA マージン

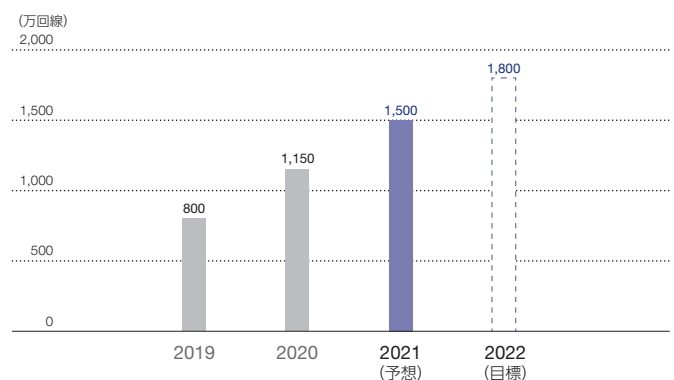


IoT累計回線数

KDDIは、あらゆるモノとインターネットがつながる「IoT」をお客さまのDX推進に欠かせないテクノロジーとして重視しており、「IoT累計回線数」を積極的に拡大しています。

2019年11月に1,000万回線を突破した回線数は、2020年3月末には1,150万回線を超え、順調に拡大しています。

新型コロナウイルス感染症の影響など、先行きの見通しは不透明であるものの、中期経営計画の最終年度である2022年3月末の目標値1,800万回線の達成に向けて、引き続き取り組んでいきます。



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

ビジネスセグメントにおいては、現在、お客さまのDX推進のサポートに取り組んでいますが、この取り組みが、成長領域だけではなく基盤通信事業の利益成長にも貢献するなど、好循環を生み出しています。

DX推進の具現化に向けては、2018年9月にビジネス開発拠点「KDDI DIGITAL GATE」を、東京都（虎ノ門）に開設しましたが、お客さまからのニーズの高まりを受け、2019年9月には、沖縄県（那覇市）・大阪府（大阪市）にも開設しました。

「KDDI DIGITAL GATE」の来訪企業数は延べ350社を超えています。

これらの活動拠点を通じて、さまざまな産業や企業が抱える課題の解決およびビジネスの高度化をサポートしていきます。

KDDI DIGITAL GATE OSAKA



KDDI DIGITAL GATE OKINAWA



またKDDIは、5Gと高精細動画・AIを組み合わせた法人向け5G対応ソリューションの提供を、2020年3月より順次開始しています。同月には、JFEスチール株式会社とJFEスチール東日本製鉄所（千葉地区）において「au 5G」サービスを導入し、4K映像などを活用して製鉄所の安定操業やスマートファクトリー化を推進していくことを発表しました。

このように、5Gをはじめとした最新のICT活用を通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

グローバルビジネスの展開

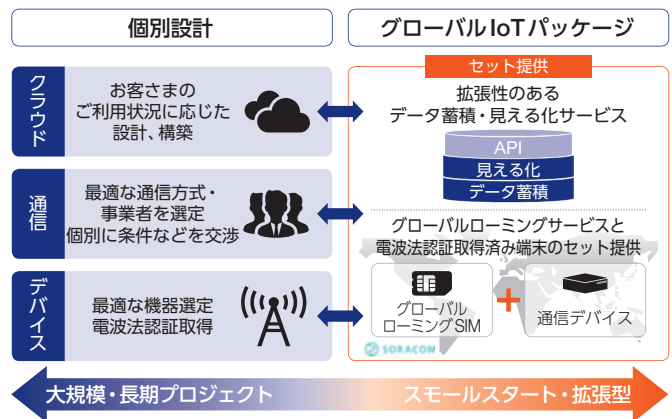
KDDIは、5G／IoTのグローバル展開を推進する企業に対し、データの収集から蓄積・見える化・活用までをワンストップで提供する「グローバルIoTパッケージ」の提供を、2020年3月より開始しました。

本サービスは、2018年6月に発表したIoT世界基盤として初のパッケージサービスで、クラウド・通信回線・通信デバイスをワンストップで提供します。本サービスにおける、データ蓄積・見える化をスピーディーに実現するIoTクラウドサービスには、東芝デジタルソリューションズ株式会社の「Meister RemoteX™」のサービス構成を採用しています。また通信回線は、株式会社ソラコム（SORACOM）のグローバルローミングSIMを提供します。

本サービスは、拡張性の高いクラウドサービス、グローバルローミングサービスと電波法認証済み端末をセットで利用可能なことに加え、デバイス1台から利用することができます。これにより、グローバル展開を推進するお客さまのIoTを活用した迅速なビジネス変革を可能とします。

KDDIグループは、今後も東芝デジタルソリューションズなどのパートナーとともに、IoT世界基盤を軸にお客さまのDXを推進していきます。

KDDI IoT世界基盤



IoTなどによるDXを通じた社会課題の解決

社会課題

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

日本は年々労働人口が減少しており、持続的な社会発展のためにはDXによる産業の革新が重要課題となります。KDDIはさまざまなパートナー企業と共にIoTを活用したビジネスソリューションを長年にわたり提供しており、また60を超える地方自治体と提携し地方創生に積極的に取り組んでいます。

今後は5Gによって、あらゆるモノが通信でつながり、IoTの急速な拡大が期待されます。KDDIのSDGs「KDDI Sustainable Action」では、「地方・都市の持続的発展」を目標に掲げており、これまで培った技術やノウハウに5Gを組み合わせ、事業を進展させるとともに、社会課題の解決に貢献する会社を目指して取り組んでいきます。

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36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
2019年および2020年3月31日

	2019	2020
百万円		
資産		
非流動資産		
有形固定資産	¥2,546,181	¥2,406,231
使用権資産	—	378,870
のれん	539,694	540,886
無形資産	946,837	1,035,399
持分法で会計処理されている投資	174,000	233,225
金融事業の貸出金	—	952,070
金融事業の有価証券	—	248,025
その他の長期金融資産	253,025	285,879
繰延税金資産	15,227	23,783
契約コスト	412,838	436,675
その他の非流動資産	10,117	15,975
非流動資産合計	4,897,918	6,557,018
流動資産		
棚卸資産	90,588	75,366
営業債権及びその他の債権	1,965,554	2,168,355
金融事業の貸出金	—	216,601
コールローン	—	50,937
その他の短期金融資産	41,963	53,358
未収法人所得税	4,633	4,712
その他の流動資産	125,162	84,600
現金及び現金同等物	204,597	369,202
流動資産合計	2,432,498	3,023,131
資産合計	¥7,330,416	¥9,580,149

百万円

	2019	2020
負債及び資本		
負債		
非流動負債		
借入金及び社債	¥1,040,978	¥1,147,551
金融事業の預金	—	25,728
リース負債	—	268,648
その他の長期金融負債	66,493	13,342
退職給付に係る負債	13,356	37,230
繰延税金負債	100,680	98,570
引当金	33,996	36,770
契約負債	77,435	72,053
その他の非流動負債	6,746	7,411
非流動負債合計	1,339,683	1,707,303
流動負債		
借入金及び社債	150,574	153,262
営業債務及びその他の債務	671,969	657,298
金融事業の預金	—	1,401,691
コールマネー	—	72,100
リース負債	—	110,906
その他の短期金融負債	26,773	3,496
未払法人所得税	152,195	179,915
引当金	34,403	44,966
契約負債	116,076	107,897
その他の流動負債	225,810	282,209
流動負債合計	1,377,801	3,013,738
負債合計	2,717,484	4,721,041
資本		
親会社の所有者に帰属する持分		
資本金	141,852	141,852
資本剰余金	284,409	280,591
自己株式	(383,728)	(156,550)
利益剰余金	4,144,133	4,138,195
その他の包括利益累計額	(3,174)	(19,665)
親会社の所有者に帰属する持分合計	4,183,492	4,384,424
非支配持分	429,440	474,684
資本合計	4,612,932	4,859,108
負債及び資本合計	¥7,330,416	¥9,580,149

連結損益計算書

KDDI株式会社および子会社
2019年および2020年3月期

百万円

	2019	2020
売上高	¥5,080,353	¥5,237,221
売上原価	2,867,413	2,925,000
売上総利益	2,212,940	2,312,221
販売費及び一般管理費	1,210,470	1,299,504
その他の収益	10,140	12,492
その他の費用	3,661	3,228
持分法による投資利益	4,780	3,256
営業利益	1,013,729	1,025,237
金融収益	3,582	5,330
金融費用	10,012	11,380
その他の営業外損益	2,975	1,512
税引前当期利益	1,010,275	1,020,699
法人所得税費用	309,149	325,298
当期利益	¥ 701,126	¥695,401
当期利益の帰属		
親会社の所有者	¥ 617,669	¥639,767
非支配持分	83,457	55,634
当期利益	¥ 701,126	¥695,401

円

	2019	2020
親会社の所有者に帰属する1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益	¥259.10	¥275.69
希薄化後1株当たり当期利益	259.01	275.49

連結包括利益計算書

KDDI株式会社および子会社
2019年および2020年3月期

百万円

	2019	2020
当期利益	¥701,126	¥695,401
その他の包括利益		
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	(3,451)	(13,835)
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	(3,219)	(2,598)
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分相当額	(1,267)	(3,694)
合計	(7,937)	(20,127)
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	(106)	802
在外営業活動体の換算差額	(6,620)	(10,201)
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	(88)	286
合計	(6,814)	(9,113)
その他の包括利益合計	(14,751)	(29,240)
当期包括利益合計	¥686,375	¥666,161
当期包括利益合計の帰属		
親会社の所有者	¥604,136	¥612,402
非支配持分	82,238	53,759
合計	¥686,375	¥666,161

(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
2019年および2020年3月期

2018年4月1日～2019年3月31日

百万円

	親会社の所有者に帰属する持分							
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の 包括利益 累計額	合計	非支配持分	資本合計
2018年4月1日	¥141,852	¥289,578	¥(338,254)	¥3,672,344	¥ 8,183	¥3,773,703	¥357,554	¥4,131,257
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	187,468	—	187,468	29,302	216,770
修正再表示後の残高	141,852	289,578	(338,254)	3,859,812	8,183	3,961,171	386,856	4,348,027
当期包括利益								
当期利益	—	—	—	617,669	—	617,669	83,457	701,126
その他の包括利益	—	—	—	—	(13,533)	(13,533)	(1,219)	(14,751)
当期包括利益合計	—	—	—	617,669	(13,533)	604,136	82,238	686,375
所有者との取引額等								
剰余金の配当	—	—	—	(227,937)	—	(227,937)	(34,277)	(262,214)
その他の包括利益累計額から利益剰余金への振替	—	—	—	(2,176)	2,176	—	—	—
自己株式の取得及び処分	—	(94)	(150,000)	—	—	(150,094)	—	(150,094)
自己株式の消却	—	—	103,235	(103,235)	—	—	—	—
企業結合による変動	—	—	—	—	—	—	3,324	3,324
支配継続子会社に対する持分変動	—	(4,802)	—	—	—	(4,802)	(8,701)	(13,503)
その他	—	(274)	1,291	—	—	1,017	—	1,017
所有者との取引額等合計	—	(5,169)	(45,474)	(333,348)	2,176	(381,816)	(39,655)	(421,470)
2019年3月31日	¥141,852	¥284,409	¥(383,728)	¥4,144,133	¥ (3,174)	¥4,183,492	¥429,440	¥4,612,932

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							
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の 包括利益 累計額	合計	非支配持分	資本合計
2019年4月1日	¥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
当期包括利益								
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
所有者との取引額等								
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)
2020年3月31日	¥141,852	¥280,591	¥(156,550)	¥4,138,195	¥(19,665)	¥4,384,424	¥474,684	¥4,859,108

連結キャッシュ・フロー計算書

KDDI株式会社および子会社
2019年および2020年3月期

百万円

	2019	2020
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期利益	¥1,010,275	¥1,020,699
減価償却費及び償却費	562,402	689,925
減損損失	2,737	12,619
持分法による投資損失(利益)	(4,780)	(3,256)
固定資産売却損失(利益)	538	76
受取利息及び受取配当金	(3,571)	(5,027)
支払利息	8,694	8,133
営業債権及びその他の債権の減少額(増加額)	(271,723)	(205,412)
営業債務及びその他の債務の増加額(減少額)	23,008	10,070
金融事業の貸出金の減少額(増加額)	—	(435,251)
金融事業の預金の増加額(減少額)	—	388,199
コールローンの減少額(増加額)	—	9,278
コールマネーの増加額(減少額)	—	12,100
棚卸資産の減少額(増加額)	(1,544)	15,060
退職給付に係る負債の増加額(減少額)	1,346	23,874
その他	(6,326)	85,734
小計	1,321,055	1,626,821
利息及び配当金の受取額	6,375	8,718
利息の支払額	(9,106)	(8,204)
法人所得税の支払額	(290,689)	(307,861)
法人所得税の還付額	1,971	3,883
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	1,029,607	1,323,356
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	(399,531)	(392,941)
有形固定資産の売却による収入	848	2,557
無形資産の取得による支出	(202,607)	(226,363)
金融事業の有価証券の取得による支出	—	(30,956)
金融事業の有価証券の売却または償還による収入	—	59,137
その他の金融資産の取得による支出	(13,191)	(11,166)
その他の金融資産の売却または償還による収入	1,767	6,339
子会社の支配獲得による支出	(13,274)	—
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	(83,799)	(96,162)
子会社及び関連会社株式の売却による収入(支出)	(1,507)	26
その他	(3,285)	(5,593)
投資活動によるキャッシュ・フロー合計	(714,578)	(610,950)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入の純増加額(減少額)	(10,274)	(32,000)
社債発行及び長期借入による収入	456,000	180,000
社債償還及び長期借入返済による支出	(302,151)	(118,662)
ファイナンス・リース債務の返済による支出	(28,616)	—
リース負債の返済による支出	—	(126,947)
非支配持分からの子会社持分取得による支出	(14,191)	(12,708)
非支配持分からの払込みによる収入	159	4,226
自己株式の取得による支出	(150,000)	(150,000)
配当金の支払額	(227,700)	(257,009)
非支配持分への配当金の支払額	(34,177)	(33,277)
その他	(0)	(4)
財務活動によるキャッシュ・フロー合計	(310,951)	(546,381)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(314)	(1,419)
現金及び現金同等物の増加額(減少額)	3,763	164,605
現金及び現金同等物の期首残高	200,834	204,597
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 204,597	¥ 369,202

会社概要

(2020年3月31日現在)

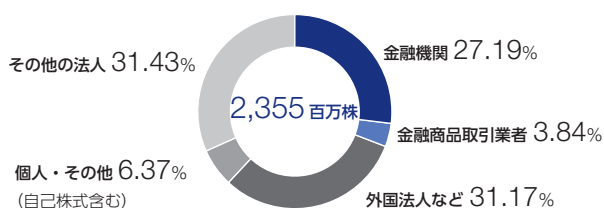
社名	KDDI株式会社
創業	1984年6月1日(KDDIは2000年10月 DDI、KDD、IDOの3社合併により設立)
事業内容	電気通信事業
本社所在地	〒102-8460 東京都千代田区飯田橋三丁目10番10号
本店所在地	〒163-8003 東京都新宿区西新宿二丁目3番2号
代表取締役社長	高橋 誠
資本金	141,852百万円
従業員数	44,952名(連結ベース)

株式の状況

(2020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	2,355,373,600株 <small>(注)2019年5月23日付の自己株式の消却に伴い、 発行済株式総数は176,630,845株減少しています</small>
株主数	228,875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*1 (%)	持株比率 (議決権比率) (%)
京セラ株式会社	335,096,000	14.22	14.54
トヨタ自動車株式会社	298,492,800	12.67	12.95
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	222,197,700	9.43	9.64
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	130,888,800	5.55	5.68
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	44,997,400	1.91	1.95
JPモルガン・チェース銀行385151	29,918,389	1.27	1.29
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	29,798,500	1.26	1.29
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	29,209,075	1.24	1.26
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	27,756,792	1.17	1.20
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	26,597,100	1.12	1.15

*1 上記出資比率は、当社の保有する自己株式51,194,050株*2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(4,270,910株:2020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/>