

統合レポート2019

投資家の皆さまへ

**INTEGRATED
REPORT
2019**

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は新たに策定した「新中期経営計画（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。



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

Tomorrow, Together **KDDI**
 おもしろいほうの未来へ。 **au**

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

- 1 5G時代に向けたイノベーションの創出
- 2 通信とライフデザインの融合
- 3 グローバル事業のさらなる拡大
- 4 ビッグデータの活用
- 5 金融事業の拡大
- 6 グループとしての成長
- 7 サステナビリティ

財務目標

持続的な成長とより一層の株主還元強化の両立を目指していきます。

利益成長

EPS* 6年後に **1.5**倍

株主還元

連結配当性向 **40%**超

経営基盤強化

- KDDI フィロソフィの実践
- 部門別採算管理の徹底

* [Earnings Per Share] の略で、1株当たり当期利益

Our Value

- 02 価値創造の軌跡
- 04 KDDIの価値創造サイクル

Our Management

- 06 中期経営計画
- 08 リスクと成長機会
- 10 マネジメントメッセージ

Our Future

- 18 特集：新たな成長ステージを目指して

Our Sustainability

- 28 KDDIのサステナビリティ
- 30 KDDIが目指すSDGs目標
- 32 役員
- 34 コーポレート・ガバナンス
- 38 社外取締役メッセージ
- 40 役員報酬
- 41 コンプライアンス
- 42 リスクマネジメント・内部統制
- 43 情報開示とIR

Financial Information

- 44 連結業績ハイライト
- 46 財務・非財務ハイライト
- 48 国内市場とKDDI：国内市場の特徴
- 50 国内市場とKDDI：KDDIの状況
- 52 市場データ
- 53 連結損益計算書分析
- 54 連結財政状態計算書分析
- 55 設備投資／キャッシュ・フロー分析
- 56 セグメント別分析
- 62 連結財務諸表
- 67 会社概要／株式の状況

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/>

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・ESG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 2019」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。

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があります。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。

価値創造の軌跡

3G

(携帯電話の普及)

2000年
KDDI発足



2002年
「着うた」開始



2004年3月期～
2008年3月期
純増シェア*1
5期連続No.1



2011年
KDDI初の
iPhone発売



2012年
auスマートバリュー



2014年
「au WALLET」
開始



(営業利益 *2 : 億円)

12,000

10,000

8,000

6,000

4,000

2,000

0

2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013

● 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

*1 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

*2 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)

*3 2000年10月末日～2019年3月末日終値ベース (月足)

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

*5 RGU (Revenue Generating Units) : 収益獲得単位数のこと。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

*6 J.D. パワー2016-2018年携帯電話サービス顧客満足度調査。2018年調査は日本国内在住の携帯電話利用者計27,600名からの回答による。jdpower-japan.com

*7 J.D. パワー2018-2019年格安スマートフォンサービス顧客満足度調査。2019年調査は契約先事業者からスマートフォンとSIMカードを購入しサービス利用している契約者4,000名からの回答による。jdpower-japan.com

4G 5G

(スマートフォンの普及・
通信とライフデザインの融合)

(高速大容量を活かした
お客さま体験価値の向上)

2016年

「auでんき」開始



2017年

「au Wowma!」
開始



2018年

教育事業参入

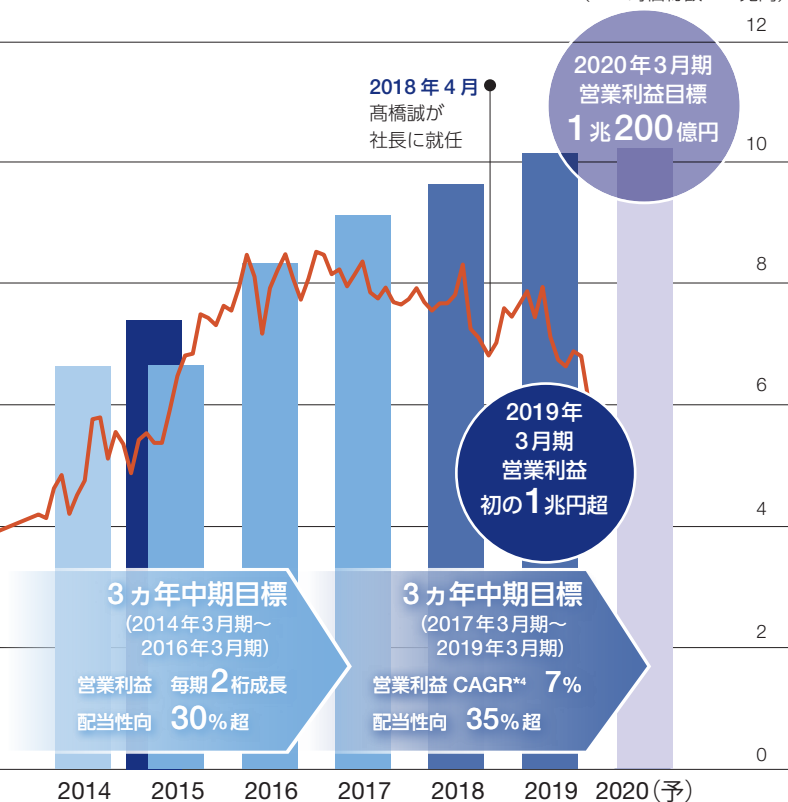


2019年

「スマートマネー
構想」発表



(— 時価総額 *3 : 兆円)



*8 J.D. パワー2016-2018年法人向け携帯電話サービス顧客満足度調査。
2018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2,287社からの2,890件の回答による。jdpower-
japan.com

国内外において
お客さま基盤 強固なお客さま基盤を保有
(2019年3月末現在/パーソナルセグメントベース)

モバイルID数 2,695万契約
FTTH 445万契約
ケーブルテレビ 548万RGU*5対象世帯
グローバルコンシューマ事業
ミャンマー/モンゴルともに国内No.1シェア

オンライン・オフライン双方で
タッチポイント タッチポイントを保有
(2019年3月末現在)



全国約2,300の
auショップ



1,549万のauスマートパス・
auスマートパスプレミアム会員

au WALLETT

月間1,000万人超がau WALLETT
アプリをご利用

先進性

業界に先駆けた
新たな料金プランを展開

- 2003年 11月 業界初のポケット定額制導入
- 2012年 3月 「auスマートバリュー」
「auスマートパス」開始
- 2017年 7月 「auピタットプラン」
「auフラットプラン」開始
- 2018年 8月 「auフラットプラン25 Netflixパック」開始
- 2019年 7月 「auデータMAXプラン」開始

ブランド力

個人・法人双方のサービスで
お客さま満足度No.1を受賞



J.D. パワー"携帯電話
サービス顧客満足度
"3年連続No.1*6



(UQ mobile) J.D. パ
ワー"格安スマート
フォンサービス顧客満
足度"2年連続No.1*7



J.D. パワー"法人向け
携帯電話サービス顧客
満足度<大企業・中堅
企業市場セグメント>
"3年連続No.1*8

KDDIの価値創造サイクル

KDDIの価値の源泉は、当社が発足以降構築してきた「お客さま基盤」「タッチポイント」「先進性」「ブランド力」の4つに集約されると考えています。

これらの4つの価値の源泉をさらに磨き上げるとともに、当社の経営資本を最適配分することでKDDIの企業価値の最大化を図り、2022年3月期を最終年度とする中期経営計画の達成を目指します。

KDDIを取り巻く事業環境

Political (政治・法規制)

- 電気通信事業分野における競争ルール等の包括的検証
 - 通信料金と端末代金の完全分離

Economical (経済)

- 消費税増税、キャッシュレス決済の拡大
- 東京オリンピックに向けた経済・社会インフラの発展

Social (社会・文化)

- 少子高齢化・人口減少
- 地方の労働力減少、地方創生

Technological (技術)

- 5Gのサービス開始
- IoTや人工知能(AI)などのテクノロジーの発展
- データ駆動社会に向けたビッグデータ活用加速
 - サイバーテロへの対策強化

Customers (市場・顧客)

- スマートフォンのさらなる普及
 - シェアリングの拡大
- フィンテック市場の拡大
 - SNSの多様化

Competitors (競合)

- 新規事業者のMNO^{*1} 参入と価格競争
 - 非通信分野の事業拡大
- 5Gに向けたパートナー企業さまとの連携加速
 - モバイル各社のサービス同質化

*1 Mobile Network Operator : 移動体通信事業者

INPUT

財務資本

資金調達

製造資本

通信設備・システム・
インフラ・プラットフォーム

知的資本

ブランド力・研究開発力

人的資本

人材

社会関係資本

地域・コミュニティ

中期目標 (2017年3月期～2019年3月期)

持続的な利益成長と株主還元強化を両立

事業戦略

お客さま体験価値を提供するビジネスへの変革

- 国内通信事業の持続的成長
- au経済圏の最大化
- グローバル事業の積極展開

利益成長

- 営業利益 CAGR^{*2} 7% を目指す
- au経済圏流通総額 2兆円超
- 成長に向けたM&A 3年間累計5,000億円規模

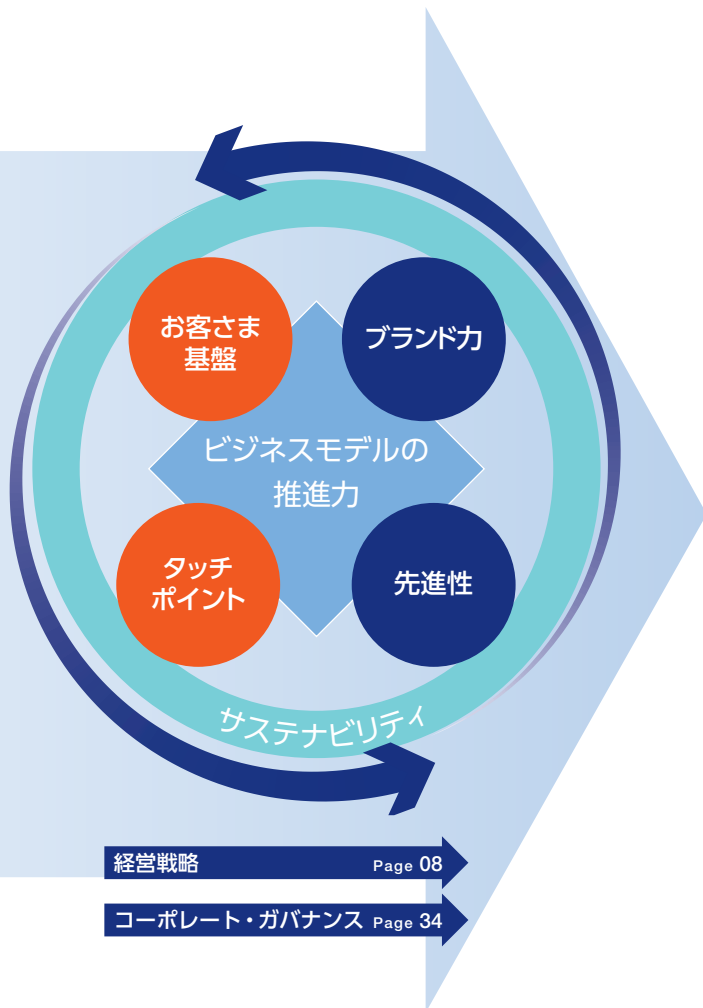
株主還元

- 配当性向は、従来の「30%超」から「35%超」へ
- 成長投資とのバランスにより、自己株式取得を実施
- 自己株式数は発行済株式総数の5%を目安とし、超過分は消却

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



4つの価値の
源泉に
経営資本を
最適配分



OUTPUT

財務資本 キャッシュ・フローの創出	Page 55
製造資本 5G時代に向けた イノベーションの創出 グローバルな IoTビジネスの推進	Page 24 Page 27
知的資本 通信とライフデザインの融合・ ライフデザイン領域の強化	Page 20
人的資本 人材育成・女性活躍推進・ 人権・D&I	Page 31
社会関係資本 グローバル・地方創生・ 地球環境	Page 30-31

中期経営計画 (2020年3月期～2022年3月期) Page 06

中期経営計画サマリー

2025年3月期目標	EPS成長		2019年3月期→2025年3月期 1.5倍	
	売上高成長	・ライフデザイン領域売上高	Page 22	2022年3月期 目標 1.5兆円
		・新ビジネスセグメント売上高	Page 26	2022年3月期 目標 1兆円
	コスト削減など		Page 07	3年累計 1,000億円規模
2020年3月期-2022年3月期の取り組み	株主還元		<ul style="list-style-type: none"> ・配当性向40%超 ・機動的な自己株買い ・すべての自己株式を消却*3 	

持続的成長と、より一層の株主還元強化の両立を目指す

*3 役員報酬BIP信託口および株式付与ESOP信託口が保有する当社株式を除く

中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期)

KDDIはこれまで、持続的な利益成長と株主還元強化を掲げ、お客さまの期待を超える「お客さま体験価値」を提供するビジネスへの変革の推進により、強固な顧客基盤を確立し、着実に成長してきました。

今後は、5Gをはじめとした技術の進展により本格的なデジタル化が進むほか、競争環境の大きな変化が見込まれます。このような時代の変化に対応し、当社の目指す「通信とライフデザインの融合」を実現するために、次の3ヵ年に向けた「中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期)」を策定しました。

持続的な利益成長と、より一層の株主還元強化

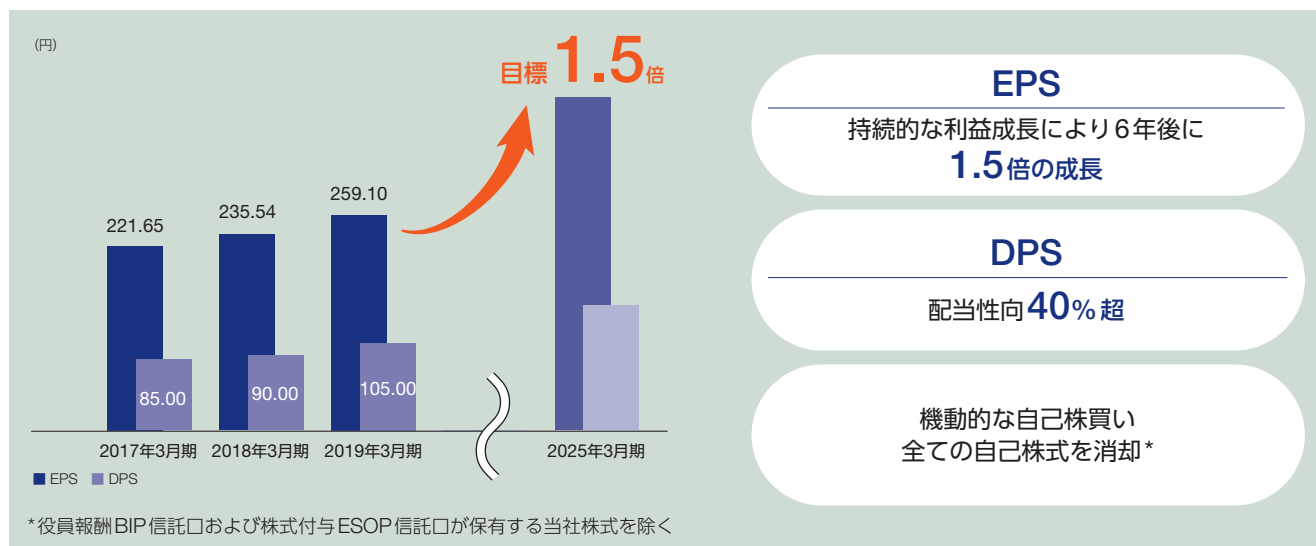
2000年10月の発足以降、KDDIは総合通信事業者としての強みを活かして事業成長を続け、18期連続で営業増益を達成してまいりました。また、それと同時に株主還元の強化にも取り組んでおり、17期連続で増配してまいりました。

5月に発表した新たな中期経営計画では、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として掲げています。

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。なお、取得した自己株式は原則として全て消却します。

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。



成長に向けたストーリー

01: 「通信とライフデザインの融合」による収益拡大

国内モバイル通信事業は成長が緩やかになりつつあるものの、今後は、5G時代における通信速度の高速化やリッチコンテンツの利用拡大に対応することなどにより、さらなる成長を目指します。

さらに、KDDIの成長戦略である「通信とライフデザインの融合」を積極化させ、ライフデザイン領域の成長を伴った収益拡大を図ります。

ライフデザイン領域においては、コマース・エネルギー・金融などのサービスを成長ドライバーとして、売上高・営業利益ともに拡大してまいります。

Page 20 特集1: 通信とライフデザインの融合

ライフ デザイン	コマース	2019年3月期	2022年3月期目標
	流通額	2,500億円	→ 4,000億円
	エネルギー	2019年3月期	2022年3月期目標
	auでんき契約数	200万超	→ 340万
通信	金融	2019年3月期	2022年3月期目標
	決済・金融取扱高	4.4兆円	→ 6.0兆円
	5Gによる成長		



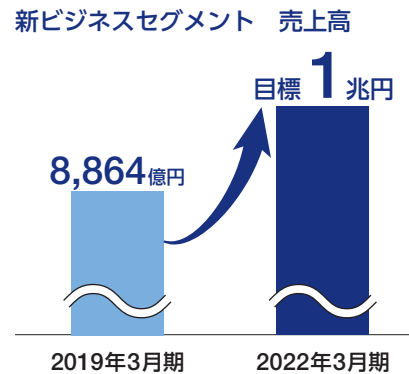
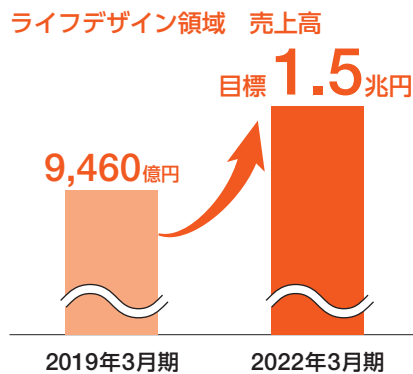
02: 成長領域の強化による売上拡大

新たな中期経営計画においては、ライフデザイン領域に加え、新ビジネスセグメントについても成長の柱と位置付けています。

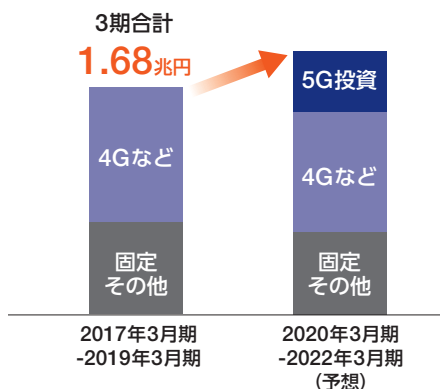
新ビジネスセグメントは、国内外において多様なビジネスプラットフォームを提供し、IoT事業を中心にリカーリングビジネスを創出することで、2019年3月末に800万回線だったIoT累計回線数を、2022年3月末には1,800万回線まで伸ばしていく計画です。

なお、両成長領域においては、ライフデザイン領域の売上高を2019年3月期の9,460億円から2022年3月期には1.5兆円に、新ビジネスセグメントの売上高は同じく8,864億円から1兆円に拡大することを目標に掲げて注力してまいります。

Page 26 ▶ 特集3: パートナーとの提携によるビジネス拡大



03: 設備投資とコスト削減



コスト削減などにより1,000億円規模の利益を創出

前中期経営計画期間においては、4Gネットワークの整備を中心に約1.68兆円の設備投資を実施しました。新たな中期経営計画期間においては、今期から開始している5G投資も含め、年間投資額が6千数百億円水準になるようコントロールしてまいります。

また、持続的な利益成長のために、既成概念にとらわれな

い発想の転換や、テクノロジーの活用によるコスト削減にも取り組んでまいります。具体的には、システム化や業務改廃による業務効率化の推進、ネットワーク仮想化やAIの活用によるネットワーク運用コストの効率化などを行い、今後3年間で合計1,000億円規模のコスト削減を実現することにより、利益創出につなげたいと考えています。

リスクと成長機会

KDDIの事業を取り巻く環境は常に変化しています。

KDDIは、事業環境の変化の中に存在するあらゆるリスクを早期に予見し、リスク回避に向けて対策を講じる一方で、成長機会を確実に捉えて成功につなげることで、企業価値の最大化を目指します。

ここでは、投資家の皆さまが特に関心を持たれているリスクと成長機会についてご説明します。

主なリスク

リスク回避に向けた対応

■ 他の事業者との競争、市場や事業環境の急激な変化

お客さまの流出: 格安スマートフォンの普及や新たな通信事業者の参入による契約数の減少が懸念されています。

通信料金の値下げ: 競争環境の激化などによる業績影響が懸念されています。

● KDDIは、これらの環境変化に対応し、2017年7月、[他社に先駆けて分離プランの提供を開始](#)しており、現行の通信料金は分離プラン導入前に比べて最大で4割値下がりしています。

● お客さまのご要望に沿った料金プランへいち早く移行したこともあり、[au解約率は大幅に改善](#)しました。

分離プラン移行前(2017年3月期)：0.83%

分離プラン移行後(2019年3月期)：0.76%



● 既に[スマートフォンのお客さまの約3分の2が分離プランに移行](#)されるなど、好調に推移しています。(2019年3月末時点)

■ 通信の秘密および顧客情報(個人情報・法人情報)の保護

情報漏えいや外部ネットワークからの不正侵入などにより、KDDIのブランドイメージや信頼性が失墜するリスクがあります。

● KDDIは、通信の秘密の保護を遵守するとともに、顧客情報保護に関して、[情報セキュリティ委員会を設置して内部からの情報漏えい防止、外部ネットワークからの不正侵入の防止に関わる全社的な対応策を策定するとともに、GDPRなどグローバル法制度への対応を実施](#)しています。

■ 自然災害・事故など

情報通信サービスの停止・中断: 自然災害や電力不足・停電、サイバーアタック、通信機器の不具合や事故などの不測の事態により、情報通信サービスが提供できなくなるリスクがあります。

● 大規模自然災害時などの経営体制として、[災害対策規程や事業継続計画\(BCP\)](#)を策定し、災害対策体制をはじめ、各種取り組みを構築しています。また、防衛省や自衛隊、海上保安庁と災害協定を締結し、[関係機関とも連携した災害対策の強化](#)に取り組んでいます。

● また、年2回実施する「災害対策訓練」にて検証を行い、そこから洗い出された課題や問題点の改善を図り、[毎年PDCAサイクルを回しながら、より強固な災害対策の基盤構築に取り組んでいます](#)。

■ 電気通信などに関する法規制・政策決定など

電気通信事業法などの改正: 通信料金と端末代金の完全分離、行き過ぎた囲い込みの禁止などについて法制化されます。

周波数割り当て: 新周波数への対応に伴いネットワークコストが増加するリスクや、必要に応じた周波数の確保ができないリスクなどがあります。

● アップグレードプログラムや期間拘束、自動更新など、法令の内容を踏まえ、[必要なものについては法令の適用時期\(10月1日見込み\)までに適切に対応していく方針](#)です。

その上で、[今期の利益目標の着実な達成](#)を目指します。

● 2019年4月に5G用の周波数が割り当てられましたが、KDDIの積極的な開設計画が評価され、3.7GHz帯・28GHz帯において、[世界的に5Gでの利用が見込まれる周波数帯を含む合計600MHz幅の広い周波数帯域を確保することができました。これにより、ネットワーク開発費や端末調達コスト効率化の観点で、大きなアドバンテージが期待](#)できます。



成長に向けた取り組み

- 国内モバイル通信事業単独での成長が難しくなる中、KDDIは新たな成長領域の確立を目指します。
- 具体的には、従来の通信サービスを中心に、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、事業戦略の核となる「通信とライフデザインの融合」をより一層推し進め、auなどをご利用のお客さまに新たな体験価値を提供することで、「総合ARPA」ベースの売上拡大を図ります。
- さらに、お客さまの生活に不可欠な通信とさまざまなライフデザインサービスを合わせてお使いいただくことで、お客さまとのエンゲージメントの深化を図り、グループ会社を含むお客さま数 (ID) × 総合ARPA × ご利用期間 (継続率) の総利である「ライフタイムバリュー」の最大化につなげていきます。 [Page 20](#)

- ビッグデータの利活用による「データドリブン経営」が注目される今、KDDIはお客さまの重要な情報資産を厳格に管理し、セキュリティ確保・プライバシー保護に努めることで、お客さまから選ばれるために必要不可欠なサービス品質の維持に日々取り組んでいます。
- グループ会社とともに高度な情報セキュリティと安心できるICTをお届けすることでお客さまが事業に専念できる環境を整え、デジタル化の進む社会・経済の発展に貢献していきます。

- 現在の日本は、長期的な人口減少や大都市圏への人口集中による地方経済の活力低下などのさまざまな課題を抱えています。KDDIは、重要な社会的インフラとなっているモバイルネットワークを安定的に稼働させ、高品質な通信サービスを提供することを通じてさまざまな課題を解決し、日本社会の発展に貢献しています。
- 2019年4月には、地方創生を推進する地元企業やベンチャー企業への出資を目的とした「KDDI Regional Initiatives Fund 1号」を設立するなど、5G/IoTを活用して地方創生を推進する体制も整えており、引き続き地方経済の活性化に貢献するとともに、新たな事業領域の創出・拡大を目指していきます。

- 行き過ぎた囲い込みの禁止などの議論によりKDDIのお客さまが流出するリスクはあるものの、市場の流動の活性化によりお客さまの流入機会が増すことも期待されます。このような機会を逃さず、お客さま基盤の拡大に向けてグループ会社を含むお客さま数 (ID) の拡大を目指します。
- 獲得した5G用の周波数の優位性を活用し、4Gとの共用・ソフトウェアの機能追加・他社との設備共用などにより、さらなる設備投資の効率化を目指します。 [Page 24](#)
- 5Gについては、2020年3月に商用サービスを開始する予定です。今後さまざまなサービスの「スマホ・セントリック化」が進むとともに、大容量コンテンツの普及による通信データトラフィックの拡大が見込まれる中、このタイミングを好機と捉え、5G時代においても「通信とライフデザインの融合」をより一層推進し、総合ARPAの拡大を目指していきます。

マネジメントメッセージ

Tomorrow, Together

「通信とライフデザインの融合」を実現するとともに、
社会課題の解決に取り組み、
豊かなコミュニケーション社会の発展に
貢献してまいります

Question 01

社長就任から1年以上が経過しましたが、率直な感想をお聞かせください。

Answer 01

振り返ってみれば大変充実した1年だったと思います。

就任1年目は、今年の5月に発表した「新中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期)」の策定に充てるつもりでした。

しかしながらその過程で2つの大きな変化があり、それらに対応するために計画の練り直しを余儀なくされました。そうした腐心の末に発表した内容は、コストを抑えつつ持続的な成長への道筋をつくるという課題に対して、しっかりと対応できるものに仕上がったと自負しています。

Page 06 → 中期経営計画

Question 02

「2つの大きな変化」とは具体的にどのようなことでしょうか。

Answer 02

1つ目は、総務省が2018年11月に発表した「モバイルサービス等の適正化に向けた緊急提言」と、この内容を盛り込んだ電気通信事業法の改正です。

これを受けて株式市場には、当社を含む通信セクター全体の成長が止まるのではないかという憶測が拡大、当社の株価も大幅に下落しました。正直私自身、この状況には大きな衝撃を受けました。

しかしながら当社は、既に2017年7月の「auピタットプラン」「auフラットプラン」の導入により、「分離プラン」への対応を済ませており、顧客還元を進めていました。そのため、競合他社の新料金プランを受けて我々の料金プランを見直したことによる追加的な減収影響は、今後3年間で合計1,000億円弱にとどまる見込みです。

2つ目は、新規通信事業者の参入です。これにより、国内のモバイル通信市場の競争がさらに過熱する可能性があります。

これらの大きな変化への対応策を織り込みつつも、今回の中期経営計画で持続的な成長を目指すことができたことは、大きな成果だったと感じています。



KDDI株式会社 代表取締役社長
高橋 誠

マネジメントメッセージ

“ これまで以上に知恵を絞って
「進化」するとともに、
信頼性の高いネットワークによって
「守り」を固めます。
「攻め」の面では、
KDDIをトランスフォーメーションしていきます。 ”

Question 03

新規通信事業者にはどのような
に対抗していきますか。

Answer 03

プレイヤーが増えれば、KDDIがシェアを落とすリスクも出てきますので、2019年10月の参入に向けて、しっかりと対応していきます。

新規通信事業者は、コマースなどKDDIとは異なる領域でアドバンテージを持っていますから、これまで以上に知恵を絞って我々に足りない領域の「進化」を図ると同時に、KDDIが強みとする信頼性の高い「トラステッド」なネットワークによって「守り」を固めていきます。

同時に、「攻め」の面では、新規通信事業者が採用するネットワークの仮想化技術「NFV」といった「イノベティブ」な取り組みもスピード感をもって挑戦していきます。厳しい競争環境ではありますが、あらゆる変化に柔軟に、適切に対応していきます。

Question 04

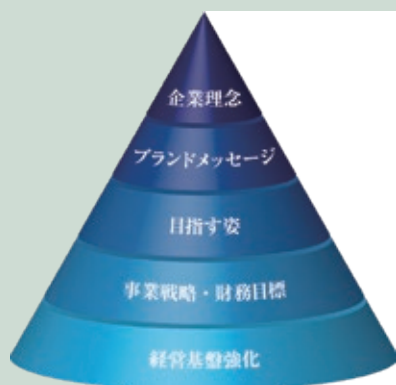
これまで築き上げてきた
ネットワークの信頼性以外に、
「KDDIが誇る価値の源泉」とし
てどのようなものがあげられ
ますか。

Answer 04

KDDIは、これまで18期連続で増益を続けてきました。環境変化が激しい業界の中で持続的成長を続けることができたのは、困難に直面してもしっかりとコストを下げつつ、新たなチャレンジを続けてきたためです。これが全社員の自信にもつながっており、これから戦っていく上で大きな武器になると感じています。

一つの事例を紹介しますと、KDDIは、3G時代にはいち早くデータ定額制を導入し、4G時代にはモバイルと固定のバンドルによりスマートフォンを低廉な料金でご提供するなど、新たな通信規格へシフトする過程において創意工夫を重ねてきました。パートナー企業とのコラボレーションにより新しい付加価値を生み出し、常にお客さま目線で“ワクワク”を提供してきた結果が、KDDIの業績にも表れているのではないのでしょうか。

そして、これから5G時代に突入する中で、世界の動向をつぶさに見ていくと、KDDIとしてもデジタルトランスフォーメーション（DX）にしっかりと対応していく必要があると感じています。より良いサービスを提供し続けるために、ネットワークの仮想化やAIの活用などにより、運用コストをさらに削減していくなど、KDDIの企業風土・社員のモチベーション・行動パターンにみられる「環境変化への耐性」を存分に発揮することで乗り切りたいと考えています。



Tomorrow, Together **KDDI**

おもしろいほうの未来へ。 **au**

Question 05

新中期経営計画で示した新たな方向性には、どのような思いが込められていますか？

Answer 05

新中期経営計画の骨子は、「企業理念」「ブランドメッセージ」「目指す姿」「事業戦略・財務目標」「経営基盤強化」の5階層からなります。

このうち、「企業理念」については引き続き大切にしていりますが、「ブランドメッセージ」については、今回、これからのKDDIを支えていく40代の社員を中心に集中討議を行い、企業ブランドおよび法人向け事業ブランドであるKDDIのブランドスローガンを「Tomorrow, Together」、コンシューマ向け事業ブランドであるauのブランドスローガンを「おもしろいほうの未来へ。」に一新しました。

また、「目指す姿」としては、昨年発表した「お客さまに一番身近に感じてもらえる会社」「ワクワクを提案し続ける会社」に、新たに「社会の持続的な成長に貢献する会社」を加えた3つを掲げました。

新中期経営計画を社員一丸となって達成していくため、このフレームを社内に浸透させていきます。

Question 06

KDDIらしい持続的成長のあり方とは何ですか？

Answer 06

「KDDIフィロソフィ」では「売上を最大に、経費を最小に」という基本的な考え方を謳っており、事業成長によりトップラインを伸ばすとともに、コストを適正に削減し、結果として利益を持続的に成長させていくという考え方が社員に浸透しています。そして、その持続的成長の先に、当社の企業理念に掲げる「全従業員の物心両面の幸福」や「豊かなコミュニケーション社会の発展への貢献」があると考えています。

Question 07

新中期経営計画をスタートするにあたり、セグメント区分を変更した狙いについてお聞かせください。

Answer 07

「通信とライフデザインの融合」を進めるため、従来4つあったセグメントを、コンシューマ向け事業の「パーソナルセグメント」と法人向け事業の「ビジネスセグメント」の2つに集約しました。さらに、グローバル事業を国内事業の延長線上の位置づけに変更し、それぞれのセグメントへ統合することで、国内で培った事業ノウハウや経営資源をグローバル事業に活かすことができる体制が整いました。

パーソナルセグメントでは、これまで通信事業が成長を牽引してきましたが、今後は、通信とライフデザインを融合した「総合ARPA」ベースでの収益拡大を目指します。また、東南アジアを中心に事業拡大を図り、「通信とライフデザインの融合」モデルを海外へ展開していくことで、国内と同等の経済圏創出を目指していきます。

ビジネスセグメントでは、IoT事業を中心に新たな成長領域への取り組みを強化

マネジメントメッセージ



していくことに加え、既存固定系サービスなどの基盤事業、グローバルICT、グループ会社のトータルで着実な利益成長を目指します。

Question 08

パーソナルセグメントは、「ライフデザイン領域売上高」の拡大によりトップライン成長を図るとのことですが、具体的にはどのように実現していくのでしょうか。

Answer 08

ライフデザイン領域においては、2019年3月期9,460億円の売上高を、2022年3月期には1.5兆円まで拡大させていきます。具体的には、コマース・エネルギー・金融事業などの成長ドライバーに加えて、エンターテインメントや教育なども含めたトータルでトップラインの成長を目指します。

金融分野では、2019年2月、中間金融持株会社「auフィナンシャルホールディングス株式会社」の設立を発表し、4月1日付でKDDIグループの金融関連各社をこの傘下に移管しました。

また、エネルギー分野においても、「auでんき」で既に200万超のご契約をいただいております。電力小売販売事業者の中でトップクラスのシェアを持っています。

このように商材は揃ってきているものの、コマースについては、まだまだ他社に見習う点も多く、さらなる強化が必要だと感じています。既存事業をしっかり伸ばしつつ、案件を見極めながら必要に応じてM&Aも検討していきます。

Page 20 特集1：通信とライフデザインの融合

Question 09

もう一つの成長領域として、「新ビジネスセグメント売上高1兆円」を掲げていますが、どのように実現していくのでしょうか。

Answer 09

ビジネスセグメントでは、トヨタ自動車株式会社さま(以下、トヨタさま)と推進している「グローバル通信プラットフォーム」を応用・発展させたKDDI「IoT世界基盤」をベースに、あらゆる産業にサービスを提供するプラットフォームを構築していきます。トヨタさまとは、国内で販売されているコネクティッドカーにKDDIの通信モジュールが搭載されているなど、強固な協業関係を築いています。この事業モデルをグローバルにも展開したいとのニーズがあり、米国ではAT&Tと提携しました。また、中国をはじめ世界のさまざまなキャリアとの提携を進め、提供エリアを拡大していきます。

さらに、トヨタさまとの協業で培ったさまざまなノウハウをKDDI「IoT世界基盤」で活用し、株式会社日立製作所さまや株式会社東芝さまをはじめとしたグローバルパートナーとともに、グローバルで事業展開を図るお客さまのビジネスをサポートしていきます。

Page 26 特集3：パートナーとの提携によるビジネス拡大

「5G時代には、あらゆるモノがインターネットにつながるIoTにより、通信がすべてのものに溶け込んでいきます。」

Question 10

今期から始まる5Gの設備投資計画についてお聞かせください。

Answer 10

本年4月、5G用の周波数が割り当てられました。今回KDDIが総務省に提出した開設計画では、基盤展開率・5G特定基地局数ともに意欲的な目標を掲げたことが評価され、世界的に5Gでの利用が見込まれる周波数帯を含んだ合計600MHz幅を割り当ていただきました。これにより、ネットワーク開発費や端末調達コスト面においてコスト効率化が期待できると考えています。

なお、開設計画の5G設備投資額は今後5年間で4,667億円を予定していますが、他社との基地局資産の相互利用などにより、さらなる効率化を目指したいと考えています。

また、今期から4G投資と並行して5G投資を実施していきますが、4G投資額は既にピークアウトしていることもあり、今期の設備投資計画は2019年3月期とほぼ同水準の6,100億円を見込んでいます。また、新中期経営計画期間においても年間6千数百億円水準にコントロールしていきたいと考えています。

Question 11

5Gはいつごろ普及してくるとお考えですか。

Answer 11

今年の秋にトライアルを始め、来年3月に商用サービスを開始する予定です。そのタイミングでは、4Gネットワークに5Gを重畳するNSA(ノンスタンドアローン)での運用となります。まずは、人口カバー率99.9%まで整備したピカピカの4Gと、スペシャルな5Gを組み合わせた“ハイブリッドネットワーク”を展開し、中期的に5G単独となるSA(スタンドアローン)の運用を開始していきます。

Question 12

5Gによって、どのような変化が起きていくのでしょうか。

Answer 12

5G時代には、これまで以上に動画が当たり前な時代が来るのではないのでしょうか。ただし、それはVOD(Video on Demand、オンデマンド配信)やデジタルサイネージだけではなく、例えばレシピサイトが動画に、SNSでのテキストのやり取りが動画に取って代わるような、すべての表現方法が動画に転換していくイメージなのではないかと思っています。このような5G時代の先取りとして、本年7月より、月間のデータ容量に上限のない「auデータMAXプラン」を国内のMNO*として初めて提供開始しました。

* Mobile Network Operator : 移動体通信事業者

マネジメントメッセージ

“ あらゆるモノの中に通信が
溶け込んでいく時代だからこそ、
KDDIが通信サービスを通じて
さまざまな社会課題の解決に
貢献できると確信しています。 ”

こういった変化に対して、KDDIが得意とするOTTプレイヤーとの連携も視野に入れつつ事業拡大を目指します。また、本年4月には地方創生ファンド [KDDI Regional Initiatives Fund] を設立するなど、5Gを活用した地方創生にも取り組んでいきます。

Page 24 ▶ 特集2：5Gによる新たな成長機会と社会課題の解決

Question 13

新中期経営計画には、SDGsをはじめ、すべてのステークホルダーとのエンゲージメントを意識したサステナビリティへの取り組みが盛り込まれました。KDDIならではのサステナビリティへの取り組みの方向性とは何か、どのようにして事業活動にSDGsを浸透させていくのかについてお聞かせください。

Answer 13

5G時代には、あらゆるモノがインターネットにつながるIoTにより、通信がすべてのものに溶け込んでいきます。

こうした時代の変化を背景に、今回、新中期経営計画の目指す姿の1つとして「社会の持続的な成長に貢献する会社」を明記し、「KDDIが目指すSDGs」を策定しました。

SDGsに対しては、「事業を通じて解決する社会課題」と「企業活動を通じて解決する社会課題」の2通りのアプローチで取り組んでいきます。前者については「通信」「グローバル」「地方創生」「教育」「金融」などの事業戦略と連動する目標を、後者についても「人財育成」「女性活躍推進」「人権・D&I」「地球環境」など企業活動に連動する目標の達成を目指し、中長期的に取り組んでいきます。

あらゆるモノの中に通信が溶け込んでいく時代だからこそ、KDDIが通信サービスを通じてさまざまな社会課題の解決に貢献できると確信していますし、この考え方を社内にも浸透させていきます。

Page 30 ▶ KDDIが目指すSDGs目標

Question 14

新中期経営計画では、新たな目標として「利益成長を伴うEPS成長」を掲げていますが、その狙いと、達成までの道筋についてお聞かせください。

Answer 14

過去の中期経営計画でも、KDDIは一貫して利益成長にこだわっており、2014年3月期～2016年3月期は「営業利益 毎期2桁成長」、2017年3月期～2019年3月期には「営業利益 CAGR7%」を標榜してきました。新中期経営計画では、市場が大きく変化していることもあり、今回初めて「営業利益」ではなく「EPS」をKPIに設定しました。

これは、利益成長を最優先しつつも、目標に足りない場合の手段として自己株買いを活用することで、何としても高い目標を達成していくというメッセージを伝えたかったからです。事業成長だけでなく、株主還元も行う、株主の皆さまをしっかりと見て経営していく会社だという意味を私なりに表したつもりです。



Question 15

今後の株主還元に対する考え方はいかがですか。

Answer 15

フリー・キャッシュ・フローの使途としては、引き続き持続的な利益成長のための成長投資を最優先とし、次いで配当、機動的な自社株買いを実施してまいります。また、財務面の健全性を維持しつつ、安定的な配当を継続していくことを会社の基本方針としています。

2019年3月期は、営業利益が初めて1兆円を超えたこともあり、株主の皆さまへの感謝の気持ちを込めて前期比+15円となる1株当たり年間105円(配当性向40.5%)の配当を実施いたしました。今期見通しは、+5円の110円の配当を予定しているほか、本年12月23日までを期限とした上限1,500億円の自己株式取得を発表しており、まずはこれを着実に実行していく方針です。

また、新中期経営計画では、配当性向40%超をコミットメントとしたほか、機動的な自己株買い、すべての自己株式の消却*など、前中期経営計画よりも踏み込んだ還元方針を打ち出しています。

* 役員報酬BIP信託口および株式付与ESOP信託口が保有する当社株式を除く

Question 16

最後に、ステークホルダーの皆さまへのメッセージをお願いいたします。

Answer 16

KDDIがステークホルダーの皆さまに申し上げたいのは、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、18期連続増益を達成してきた点です。通信業界はいま、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。そのような中、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。そして、豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献することで株主・投資家の皆さまを含むあらゆるステークホルダーの皆さまから支持される企業を目指してまいります。

今後とも、皆さま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。

KDDI株式会社 代表取締役社長

高橋 誠

特集:

新たな成長ステージを目指して

2020年3月期より、KDDIが目指す事業の方向性に即し、事業セグメントを個人のお客さま向けサービスを提供する「パーソナルセグメント」と、法人のお客さま向けサービスを提供する「ビジネスセグメント」へ整理・統合しました。

ここでは、両事業セグメントにおける成長戦略に加え、KDDIの中期的な成長を支える「5G戦略」についてご説明いたします。

セグメントの変更

旧セグメント

パーソナル

ライフデザイン

ビジネス

グローバル

新セグメント

Domestic

国内

Global

グローバル

パーソナルセグメント



パーソナル
+
ライフデザイン領域

グローバル
コンシューマ



ビジネスセグメント



ビジネス

グローバル
ICT



特集：01 通信とライフデザインの融合

国内通信市場が成熟化し、au 契約者数の大幅増加が難しい中、KDDIは通信事業やお客さま基盤をコアとして、その同心円状にコマース・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、持続的成長を目指します。



Page 20

特集：02 5Gによる新たな成長機会と社会課題の解決

モバイルは4Gの時代から5Gの時代を迎えようとしています。KDDIでは、新中期経営計画における事業戦略の一つに、「5G時代に向けたイノベーションの創出」を掲げ、5Gを新たな成長機会として事業戦略を推進します。さらに、5Gを地方創生に活用し、SDGsの社会課題解決を通じて、「社会の持続的な成長に貢献する会社」を目指します。



Page 24

特集：03 パートナーとの提携によるビジネス拡大

IoTやAIのテクノロジーが進化し、デジタルトランスフォーメーション (DX) の進化によって社会は大きく変化します。KDDIはこの変革期において、IoTによってお客さまのデジタルトランスフォーメーションを支え、お客さまとともにリカーリングビジネスを創出することで、グローバルにビジネスを拡大していきます。



Page 26

パーソナルセグメント:

通信とライフデザインの融合

「通信とライフデザインの融合」の推進

格安スマートフォンの普及や今秋の通信事業者の新規参入、さらに通信関連法改正など、国内モバイル通信事業を取り巻く競争環境は激化しており、今後、KDDIの持続的成長をモバイル通信事業のみに依存するのは難しいと考えています。

このように新たな成長領域の確立が急務となる中、コンシューマ事業においては、KDDIの競争力の源泉である「通信事業」・「お客さま基盤」をコアとし、その同心円状にコマース・金融・エネルギー・エンターテインメント・教育といった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」を積極的に推進しています。

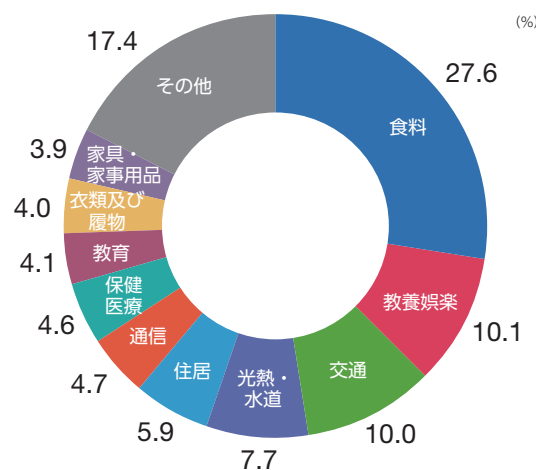
その一環として、KDDIは、前中期経営計画の3年間(2017年3月期～2019年3月期)で合計5,000億円の成長投資を実施し、通信とライフデザインの融合を積極的に展開するために必要なパーツを揃えてきました。

新中期経営計画期間においては、これらのさまざまな商品・サービスを「ライフデザイン領域」としてさらに大きく育てていきたいと考えています。あらゆるお客さまのライフステージに応じたライフデザインサービスを総合的に提供し、KDDIが目指す姿である「お客さまに一番身近に感じてもらえる会社」「ワクワクを提案し続ける会社」を実現し、お客さまにお選びいただけるNo. 1企業を目指します。

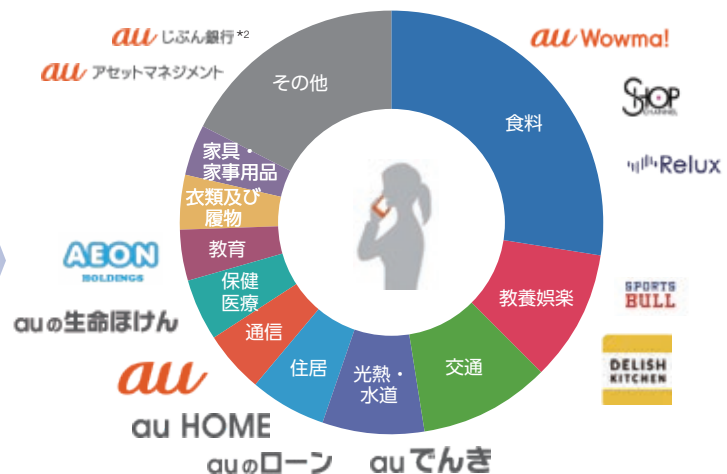


お客さまのライフステージに合わせたライフデザインサービスを総合的に提供

家計消費支出の構成比(2人以上の世帯)*1



KDDIのライフデザイン領域



*1 総務省「家計調査報告(家計収支編) —2018年(平成30年)」を基に当社作成

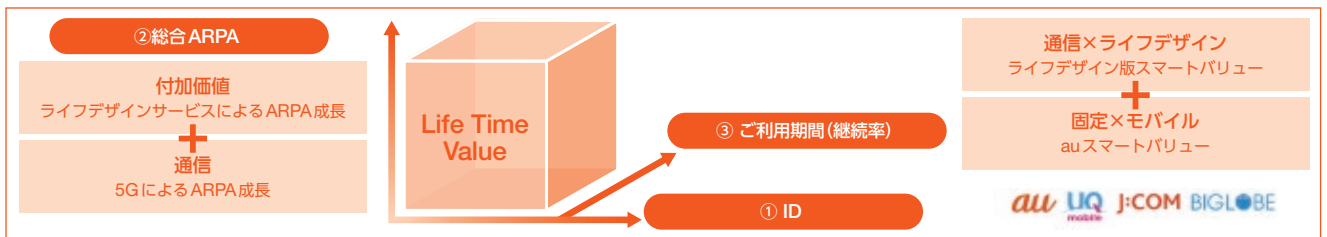
*2 じぶん銀行の社名変更は株主総会における定款変更の決議および関係当局の認可取得を前提としています。

ライフタイムバリューの最大化

持続的な成長に向けて、KDDIは、グループ全体で拡大したIDをベースとして、KDDIが今まで揃えてきたライフデザインサービスを活かして新たな体験価値を提供することで、通信と付加価値を合わせた「総合ARPA」ベースの売上を拡大してきました。

今後は、固定通信とモバイル通信のバンドルサービス「au

スマートバリュー」や、通信とライフデザインによる「ライフデザイン版スマートバリュー」を積極的に展開することによりお客さまとのエンゲージメントの深化を図り、①グループ会社を含むお客さま数 (ID) ×②総合ARPA ×③ご利用期間 (継続率) の総和である「ライフタイムバリュー」の最大化につなげていきたいと考えています。

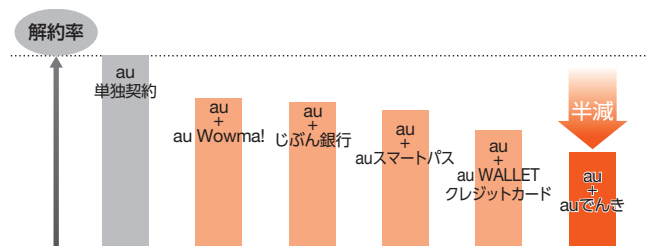


エンゲージメントの深化がもたらす効果

auと「auでんき」、またはauと「au WALLETクレジットカード」をセットでご契約いただいているお客さまの解約率は、au単独契約のお客さまに比べて大幅に下回ることが実証されています。

今後は、これに加えて金融商品など、auスマートフォン以上にお客さまのご利用期間が長いサービスとのバンドル化を進めることにより、エンゲージメントのさらなる深化を目指します。

でんきやクレジットカードとのバンドル利用で解約率は大幅に低減



成長領域とM&A

M&Aを実施する際は、KDDIの既存事業との間にシナジーを生むことを大前提として検討しています。具体的には、次の4つの領域を成長領域と位置づけています。

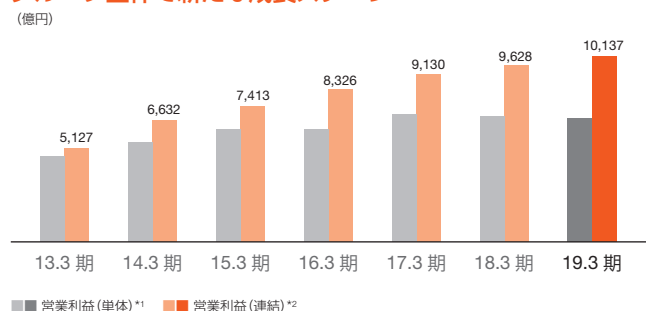
- ① 「通信とライフデザインの融合」の基盤となるグループIDの最大化
- ② 売上拡大とエンゲージメント向上によるライフタイムバリューの最大化
- ③ 5G/ IoT時代のケイパビリティ獲得による新たな価値の提供
- ④ グローバル事業の拡大

資本参加先にはKDDIのアセットを活用してもらうことで、グループ会社が成長することを最優先に考えて最大限にサポートしています。

これにより、かつてのライフデザイン領域は「auスマー

トパス」や「au かんたん決済 (キャリア決済)」などの自社サービスが成長を牽引してきましたが、これら自社サービスの安定成長に加えて、グループ会社がKDDIの連結業績を牽引する好循環が生まれています。

グループ全体で新たな成長ステージへ



■ 営業利益(単体)*1 ■ 営業利益(連結)*2

*1 営業利益(単体)は日本基準
*2 営業利益(連結)は15年3月期まで日本基準、16年3月期からIFRSベース

パーソナルセグメント:

ライフデザイン領域の持続的成長に向けて

2019年5月に発表した新たな中期経営計画では、最終年度である2022年3月期のライフデザイン領域売上高を1.5兆円に拡大することを目標として掲げました。

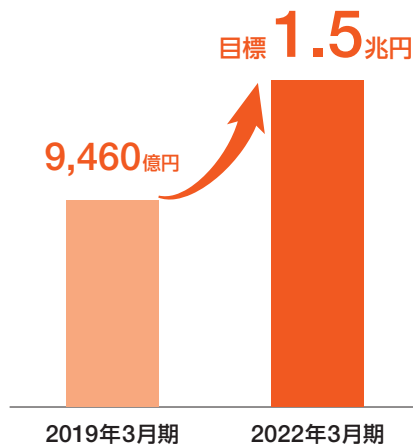
この達成に向けて、

- 1: コマース流通額の拡大
 - 2: auでんき契約数の拡大
 - 3: 決済・金融取扱高の拡大
- などに注力していきます。

また、ライフデザイン領域営業利益は、現行の営業利益率水準を維持しつつ、引き続き増益を目指します。



ライフデザイン領域 売上高



*1 ポイント残高とチャージ残高の合計

*2 クレジットカードとプリペイドカードの有効発行枚数合計

01: コマース流通額の拡大



コマース

流通額

2019年3月期 2,500 億円 → 2022年3月期目標 4,000 億円

KDDIは、グループ内に総合ショッピングモール「au Wowma!」やTVショッピングサービス「ショップチャンネル」などのコマース事業を展開しており、2019年3月期時点のコマース流通額は2,500億円規模となっています。2022年3月期には、同流通額を4,000億円規模まで拡大していく計画です。

目標の達成に向けて、お客さまの生活に寄り添ったライフデザインサービスを取り揃えるとともに、「au WALLEET ポイント」との連携を強化していきます。

「au WALLEET ポイント」とは、auスマートフォンをはじめとした通信料金の支払いや、長期利用者向け優遇施策「au

STAR」による毎月の還元のほか、「auでんき」・ガス・金融商品のお支払いなど、あらゆる機会を通じてお客さまに還元されるポイントです。貯まったポイントは、1ポイント1円としてauサービスや日常のお買い物にご利用いただくことができます。

現在、このau WALLEET ポイントの残高と「au WALLEET プリペイドカード」のチャージ残高の合計は1,000億円を超えています。これらの活用先として、「au Wowma!」などをご活用いただき、au経済圏の中での好循環を創出することにより、au経済圏を拡大していきたいと考えています。

02: au でんき契約数の拡大



エネルギー

au でんき契約数

2019年3月期 200万超



2022年3月期目標

340万

2016年4月の電力小売自由化に伴い、KDDIは「auでんき」を提供開始しました。

毎月の「auでんき」ご利用料金に応じて最大5%相当分のau WALLEETポイントを還元するという、シンプルでお得な料金プランが奏功し、2019年3月末時点の「auでんき」契約件数は既に200万件を突破しました。2022年3月末には同契約数を340万件まで拡大することで、さらなる収益拡大を目指します。

また、auでんきの顧客基盤拡大とともに、「au WALLEETクレジットカード」とのセット販売にも注力していきます。

クレジットカード業界では後発だったKDDIにとって、au WALLEETクレジットカードのステータスをいかに上げるの

かが課題でした。KDDIはその解決策として、通信・電気・ガスといったお客さまの生活に不可欠なインフラサービスの料金お支払いに本カードをご利用いただくうちに、お客さまが生活全般の決済手段として本カードをご利用いただくようになることを期待し、店頭での積極的なセット販売や、au WALLEETポイントとの連携強化などに取り組んできました。

これらの取り組みの結果、au WALLEETクレジットカードをお支払いに利用するauでんき契約者の割合は、着実に増加しています。また、このような属性のお客さまは、auでんき非契約のお客さまに比べて月額のカード決済額が高額であるなど、クレジットカード決済額の拡大においても副次効果が得られています。

毎月のご利用例



- 1 au契約4年未満・au STARご加入のお客さまの場合。対象の料金プランの定額料4,980円(税別)で40P、auご利用料金のau WALLEETクレジットカード払い5,378円(税込)で52P。
- 2 ポイントアップ店(200円毎に3ポイント)をご利用の場合。

03: 決済・金融取扱高の拡大



金融

決済・金融取扱高

2019年3月期 4.4兆円



2022年3月期目標

6.0兆円

ライフデザイン領域の利益成長を牽引するドライバーとして、今後は、決済・金融事業にも注力していきます。2019年3月期の決済・金融取扱高は4.4兆円でしたが、2022年3月期にはこれを6.0兆円まで拡大していきたいと考えています。

まず、目標の達成に向けて、本年4月に「auフィナンシャルホールディングス株式会社」が業務を開始し金融事業における意思決定の迅速化、グループ各社の金融サービスの連携強化が図れる体制を整えました。

新体制のもと、お客さまの生活の中心となったスマートフォンを、預金・決済・投資・ローン・保険などのあらゆるサービスの入り口とし、「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」を展開していきます。

また、6月に資本参加したカブドットコム証券株式会社と株式会社じぶん銀行による「銀証連携」も推進していきます。国内のコンシューマ向け金融市場では、スマートフォン化の進展や顧客の世代交代により、伝統的な金融機関よりも、フィンテックを駆使して事業拡大を目指す金融グループの方が大き

く成長していくと見られています。2,000万契約を超えるスマートフォンのお客さま基盤を持つKDDIにとって、同領域に進出するアドバンテージは大きいと考えています。

この新領域の成長を、高い利益率を誇るauかんたん決済(キャリア決済)や、au WALLEET・au PAYなどの多彩な決済事業で支えることで、決済・金融事業トータルの利益成長を目指します。

決済・金融サービスを「スマホ・セントリック」に提供



*1 じぶん銀行の社名変更は株主総会における定款変更の決議および関係当局の認可取得を前提としています。
*2 各社のauブランド社名変更は、関係当局の認可取得を前提とし、順次対応します。また、au損保およびauカブコム証券のロゴについては協議中で決定したものではありません。(発行時、2019年9月時点)

ビジネスセグメント:

5Gによる新たな成長機会と社会課題の



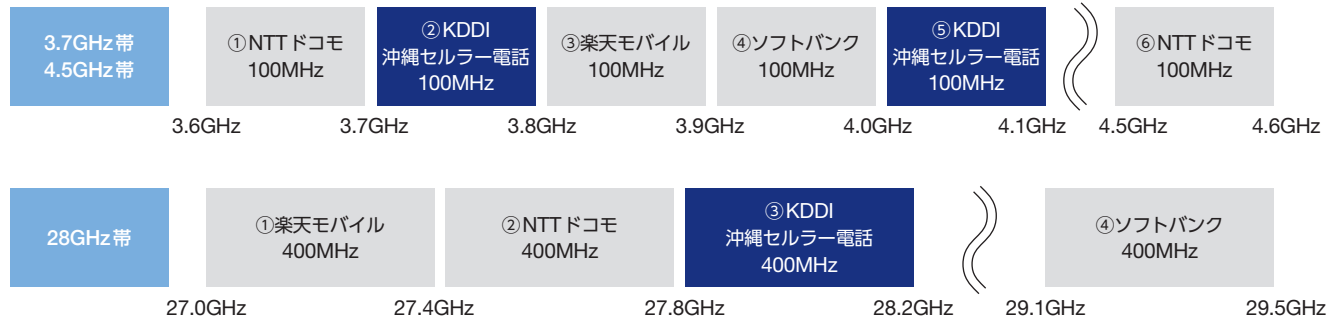
KDDIは、いよいよ2020年から5Gの商用サービスを開始します。新中期経営計画における事業戦略の一つに「5G時代に向けたイノベーションの創出」を掲げており、5Gを活用して、パートナー企業とともにさまざまな分野でイノベーションを創出していきます。

また、イノベーションによって、これまでになかった新しいビジネスモデルを社会へお届けし、地方創生や社会課題解決を通じて、さらなる企業価値向上を目指します。



5Gの導入計画

3.7GHz帯 100MHz × 2枠 + 28GHz帯 400MHz = 計600MHz



出典：総務省 第5世代移动通信システム(5G)の導入のための特定基地局の開設計画の認定(概要)
http://www.soumu.go.jp/main_content/000613734.pdf をもとに作成



ハイブリッドネットワーク

KDDIは2019年4月に5G周波数の割り当てを受けました。2019年9月から一部でトライアルを開始し、2020年3月末までに5G対応の端末を発売する予定です。5Gエリアの拡大期には、既存の強靱な4Gネットワークを組み合わせ合わせたハイブリッドネットワークで、高速・高品質なサービスを提供していきます。

また、今回割り当てを受けた周波数帯は、3.7GHz帯が100MHz幅で2枠、28GHz帯が400MHz幅で合計600MHz

となり、過去最大の帯域幅となります。この周波数帯は既に5Gを先行導入している米国や韓国が使用する帯域に隣接しており、世界的に利用が見込まれる周波数帯です。この周波数帯を確保できたことで、5G時代における競争力を強化できることに加え、今後のネットワーク開発費、端末調達コストの削減が期待できます。さらに他社との設備共用化も推進し、効率的な設備投資を実施いたします。

解決

5Gによるイノベーションの創出



スマート工場



自動運転



遠隔操作



遠隔医療



自由視点
スタジアム観戦

パートナー企業さま



5Gは「大容量」「低遅延」「多接続」の特性から、さまざまな分野への応用が期待されています。KDDIは、業界の枠にとらわれることなく、さまざまな分野のパートナー企業と提携し、5Gを活用したイノベーションを創出します。オープンイノベーションの拠点として2018年9月に開設した「KDDI DIGITAL GATE」では、IoTビジネスを始めるお客さま企業が抱える課題を、お客さまと一緒に解決するソ

リューションを提供しており、これまで、のべ200社以上の企業にご利用いただいています。お客さまに寄り添い、最先端のテクノロジーを用いて課題解決からアジャイル開発による迅速なプロトタイピングまでを実行できることは、KDDI DIGITAL GATEの大きな強みです。5G/IoT時代のビジネス開発を、スタートアップ企業、大企業、自治体とのコラボレーションによってさらに拡大していきます。

パートナーとともに5G活用を加速



「鯖、復活」プロジェクト

福井県小浜市



日本酒造り酒蔵プロジェクト

福島県会津若松市



富士山登山口の見える化プロジェクト

静岡県御殿場市



アワビ陸上養殖現場へのICT導入

静岡県浜松市

さらなる地域課題の解決と地方創生に向けて、全国の63自治体と5G活用を見据えた地域連携協定を締結

2019年4月に30億円の「地方創生ファンド」を設立

地方のベンチャー企業さまと5Gを活用したDX推進を通じて、SDGsに貢献

ベンチャー企業さまとともに5G活用を加速

近年、国連が定める国際的な課題解決に向けた「持続可能な開発目標 (SDGs)」など、社会課題に対応する国際的な動きが加速しています。そのような中、企業は事業を通じて自律的に、社会の持続的成長に貢献することが求められています。

KDDIは、新中期経営計画において「KDDIが目指すSDGs」の取り組み分野の一つとして、5Gによる地方創生を掲げました。

KDDIはこれまで、全国の地方自治体や地元企業との連携を通じて、社会課題の解決に取り組んできました。また5G時代を見据え、パートナー企業さまとの連携によりイノ

ベーションを推進しており、このような取り組みを通じて、日本全国の63自治体と提携しています。

また、2019年4月には地方創生ファンド「KDDI Regional Initiatives Fund」を設立しました。革新的な技術やビジネスモデルにより地方創生を推進する地元企業やベンチャー企業に対して、今後5年間で30億円を投資する予定です。KDDI Regional Initiatives Fundを通じた企業支援と、KDDIが持つリソースや技術・ノウハウを活用することで、地方創生を強力に推進していきます。

KDDIは、「社会の持続的な成長に貢献する会社」として、5Gを活用し、地域社会とともに持続的な成長を目指します。

ビジネスセグメント:

パートナーとの提携によるビジネス拡大

IoTやAIのテクノロジーは今後飛躍的に拡大し、それをつなぐ通信が社会全体に溶け込む時代を迎えます。インフラをはじめとして、社会のあらゆるモノがデータ化され、デジタルトランスフォーメーションによって従来のビジネスモデルは大きく変化します。KDDIは、この変革期において、パートナー企業とともにビジネスプラットフォームを構築し、お客さまのデジタルトランスフォーメーションをサポートします。

また事業の成長ドライバーとして、IoT事業を中心にお客さまとともにリカーリングビジネスを創出し、持続的な成長を目指します。

リカーリングモデルによるビジネス拡大

取引先であるお客さま企業が抱える課題は千差万別です。KDDIのビジネスセグメントは、お客さまのビジネスが抱える課題の本質を見極め、提案する「本業貢献」を軸とした事業方針により、お客さまに寄り添いエンゲージメントを高めることで増収・増益を続けています。その結果、2018年J.D. パワー顧客満足度調査において、「日本法人向けIP電話・直収電話サービス顧客満足度調査」で6年連続*1、「日本法人向け携帯電話サービス顧客満足度調査＜大企業・中堅企業市場セグメント＞」で3年連続*2して1位を受賞しました。

また、KDDIでは多様なビジネスプラットフォームを提供しており、パートナー企業のプラットフォームと連携することで、新たなBtoB、BtoCのビジネスを創出します。さらに、あらゆるモノがつながるIoTの浸透によって蓄積される

お客さまのビッグデータを活用することで、お客さまとの関係性が変化していき、エンゲージメントが深まります。その結果、ビジネスモデルは現在の定額・同一サービスのサブスクリプション型から、お客さまへの提案と価値提供が循環する「リカーリング」モデルに進化します。KDDIでは、リカーリングモデルの拡大を成長ドライバーとして新ビジネスセグメントの成長を目指し、2022年3月期までにIoT累計回線数を1,800万回線へ、新ビジネスセグメントの売上高を1兆円まで伸ばします。

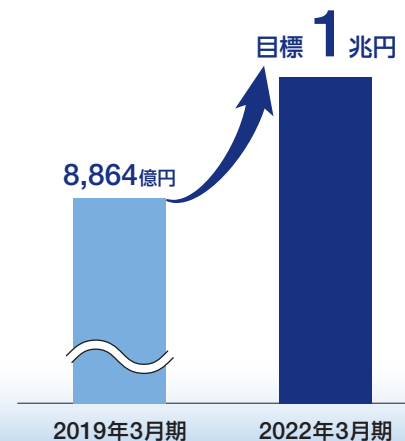
*1 J.D. パワー2013-2018年日本法人向けIP電話・直収電話サービス顧客満足度調査。

*2 J.D. パワー2016-2018年日本法人向け携帯電話サービス顧客満足度調査。

IoT事業を中心に
新たな成長領域への取り組みを強化
リカーリングビジネスの実現

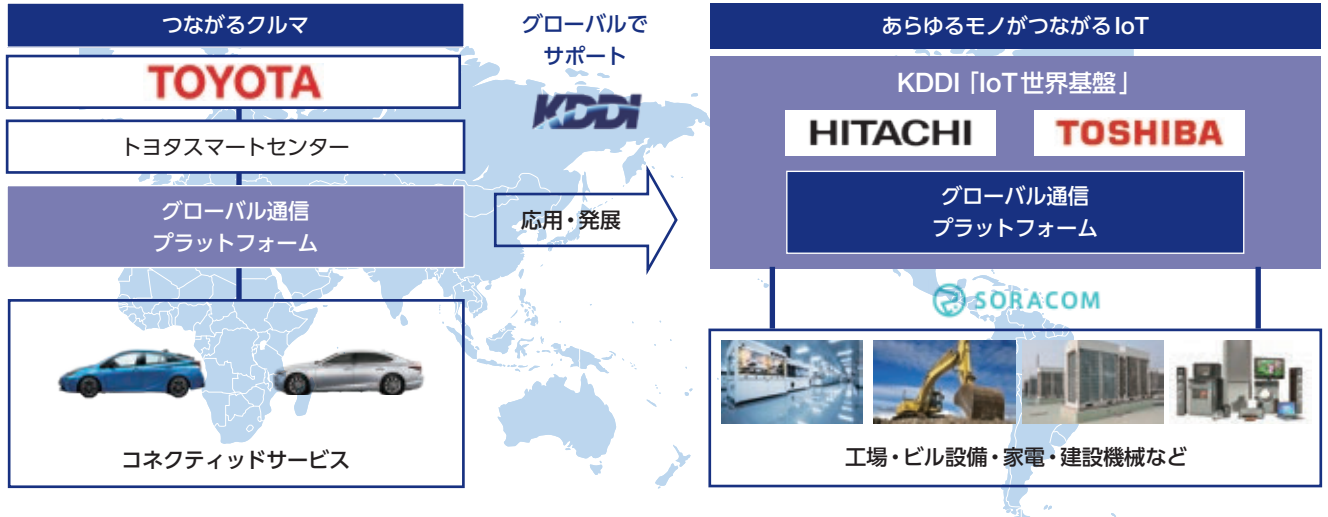


新ビジネスセグメント 売上高



海外におけるIoT事業を通信接続からサービス展開・データ分析まで提供

グローバルパートナーとともにお客様のビジネスをサポート



KDDIは、2016年からトヨタ自動車株式会社さまと共同で「つながるクルマ」コネクティッドカーに必要な車載機器とクラウド間における、高品質で安定した通信を提供するためのグローバル通信プラットフォームの構築を推進しています。このグローバル通信プラットフォームを応用・発展させ、KDDIでは2019年5月からKDDI [IoT世界基盤]のトライアル受付を開始しました。

KDDI [IoT世界基盤]は、ローミング含む最適なネット

ワークの選択と提供、株式会社日立製作所さま、株式会社東芝さまとの協業によるデータ蓄積・分析機能の提供、関連法規やデバイス認証などに関わるサポート提供などを通じ、さまざまな産業においてお客様のグローバルでのIoT活用に貢献します。

また、子会社の株式会社ソラコムとの連携も行き、120を超える国や地域でIoTを利用可能としており、この強みを活かしてグローバルなビジネスのさらなる拡大を目指します。

ソラコムとは

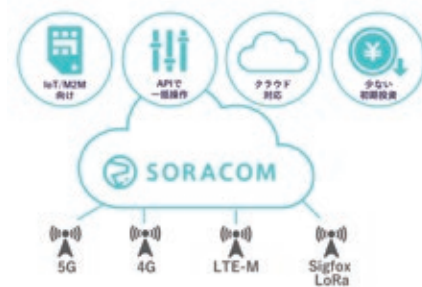


KDDIは2017年8月にIoT領域のリーディングカンパニーである株式会社ソラコムを連結子会社化しました。ソラコムは、通信プラットフォーム「SORACOM」を提供し、通信とクラウドを融合し、IoTに最適化された通信をリーズナブルかつセキュアに提供します。お客様は「SORACOM」のウェブコンソールやAPIから回線やデバイスを一括操作・管理できるほか、クラウド連携や閉域接続、デバイス管理、遠隔アクセスなどの各種サービスを活用することにより、迅速にIoTシステムを導入・運用することが可能です。2015年9月のサービス開始後、すぐにグローバル展開を開始、130を超える国と地域で利用可能となっています。利用実績は国内外合わせて15,000顧客を超えています。

KDDIのIoTビジネス基盤とソラコムのプラットフォームの連携により、国内はもとよりグローバルにIoTプラットフォームの構築を強力に推進し、これまでKDDIが培ったIoTにおける知見や顧客基盤を活用し、新たなIoTビジネスを創出していきます。



AWSクラウド上にモバイルコアネットワークを構築
既に1.5万の事業者がIoTサービスに利用



・最先端クラウド技術で最新のIoTサービスを実現。KDDI [IoT世界基盤]と連携し、世界130を超える国と地域へのビジネスIoT提供エリア拡大に貢献

新たなケイパビリティ獲得により、
新規事業領域の価値を創造

KDDIのサステナビリティ



6つのマテリアリティを基本とした取り組みの詳細については「サステナビリティレポート 2019」でご報告をしております。ここではガバナンス・環境対策・人権・人財について説明いたします。

理事 総務本部長 サステナビリティ担当役員
田中 稔

KDDIは「豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献する」ことを企業理念とし、社会課題の解決と社会の持続的な成長に貢献するため、経営戦略の一環としてサステナビリティ活動に取り組んでいます。

KDDIのサステナビリティ活動の土台となっているのは、創業以来、経営層と従業員の共通の考え方・行動規範として浸透している「KDDIフィロソフィ」と、透明性・公平性を担保したコーポレート・ガバナンス体制強化への継続的な取り組みです。さらに、事業を支えてくださっているお客さま、パートナー企業の皆さま、株主さま、地域社会や行政機関など、多岐にわたるステークホルダーの皆さまとも積極的に対話や共創しながら、6つのサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）に全社で取り組んでいます。

また、世界的な動向として、気候変動への国際的枠組みであるCOP21「パリ協定」や、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言、国連が定める国際的な課題解決に向けた「持続可能な開発目標(SDGs)」など、社会課題に対応する動きが加速しています。私たちKDDIも、サステナビリティ活動をさらに着実に推進するために、次の3カ年に向けた「新中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期)」では、「KDDIが目指すSDGs」を策定しました。通信、グローバル、地方創生、教育、金融などの事業戦略に連動する目標と、人財育成、女性活躍推進、人権・ダイバーシティ&インクルージョン、地球環境などの企業活動に連動する目標の達成を目指し、全社をあげて社会課題の解決に、中長期的に取り組んでまいります。

KDDIの6つのサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

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

本レポートに掲載していない当社サステナビリティの詳細情報は「サステナビリティレポート 2019」をご参照ください。
<https://www.kddi.com/corporate/csr/report/2019/>



Governance
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、積極的に取り組んでいます。子会社等を含むグループ全体のコーポレート・ガバナンスの強化が重要と考えており、ノウハウを共有し、グループ会社を積極的にサポートする体制を構築しています。また、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の実施や、個人投資家の皆さま向けのイベントを開催するなど、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っています。

Human Rights
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、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きます。

Environmental Measures
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」など、環境課題への対応の動きが加速しています。世界は「CO₂排出ゼロ社会」に向けて動き出しており、再生可能エネルギーの普及がまだ十分に進んでいない日本においても、具体的アクションプランの検討が急務となっています。私たちは本業である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、社会のCO₂を削減し気候変動の抑制に寄与することができると同時に、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。KDDIは2017年に「KDDI GREEN PLAN 2017-2030」を策定し、通信設備・機器の省エネ化や再生可能エネルギーの活用によりCO₂を削減することや、国内では他の通信事業者に先駆け、自社CO₂排出量について「総量*1」で削減目標を掲げました。これらを着実に実行し、より一層、環境に配慮した取り組みに注力していきます。

Human Resources
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、女性、国籍、LGBT*2、障がい者、ジェネレーションなど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月には、KDDIグループ社員の人財育成を担う100%子会社「KDDIラーニング株式会社」を設立しました。KDDIグループ社員の成長を支援し、人財交流を進め、グループ事業のシナジーを創出するとともに、KDDIでこれまで培ってきた人財育成の実績・ノウハウを、ステークホルダーの皆さまにもご活用いただくサービスの提供も計画しています。人・企業の成長を支え、広く社会への貢献を目指しています。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。












*1 2031年3月期のKDDI単体(国内)のCO₂排出量を2014年3月期対比で7%削減

*2 LGBT: L=レズビアン、G=ゲイ、B=バイセクシャル、T=トランスジェンダーの頭文字を合わせた単語。性的マイノリティにはLGBT以外にも多様なアイデンティティの人がいますが、「LGBT等の性的マイノリティ全体」を総称して「LGBT」という言葉を使用しています。

KDDIが目指すSDGs目標

中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期)

KDDIが目指すSDGs目標

事業を通じて解決する社会課題		SDGs対比	サステナビリティ目標(2022年3月期)
通信	安全で強靱な情報通信社会の構築	 	<ul style="list-style-type: none"> ・4G LTE人口カバー率99.9%超 ・全都道府県での5G商用サービス提供 ・通信局舎での浸水/耐震対策実施、ルート強化化実施
グローバル	インフラ整備が不十分な国々の経済発展を促進	 	<ul style="list-style-type: none"> ・当社が通信事業を展開する途上国全体のモバイル接続数7千万^{*1} ・情報格差解消のためのICTプロジェクト 累計6件
地方創生	誰もが暮らしやすいまちづくり	  	<ul style="list-style-type: none"> ・IoT/ICTを活用した地域との課題解決の共創の取り組み 累計60件以上
教育	次世代を担う人材の育成	 	<ul style="list-style-type: none"> ・語学教育の生徒数:約13万人、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 ・途上国でのICT教育支援事業、カンボジア全11校への英語/パソコン教室の導入
金融	誰でも手軽に使える金融サービス	 	<ul style="list-style-type: none"> ・決済/金融取扱高 6.0兆円



パートナーシップ

ステークホルダーとのパートナーシップを通じて社会課題の解決に貢献



*1 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

Topics 01

通信事業

国内初、5Gなどを活用した遠隔監視型自動運転の実証実験



当社は、2019年2月、国内で初めて一般公道において5G(第5世代移動通信システム)を活用した遠隔監視型自動運転の実証実験を行いました。

高齢運転者の増加や免許証返納などによる移動手段の減少といった多くの社会課題が顕在化しつつあります。将来の移動手段を確保するために自動運転技術やICTの利活用を通じて、買い物難民解消やバス・タクシー運転手不足に対する市民の移動手段の確保、観光促進や自動車産業振興にもつながることが期待されています。



企業活動を通じて解決する社会課題		SDGs 対比	サステナビリティ目標 (2022年3月期)
人財育成	専門性向上と自律的なキャリア形成の実現		<ul style="list-style-type: none"> ・女性ライン長200名登用 (2021年3月期目標) ・シニア活躍の先進企業として、活躍推進に向けた基盤整備 (2022年3月期目標) ・KDDI 単体 (国内) のCO₂ 排出量を、2014年3月期比で7%削減 (2031年3月期目標)
女性活躍推進	多様性を尊重した職場の実現		
人権・D&I	多様な働き方の実現		
地球環境	サステナブルな地球環境に貢献		
		×	
パートナーシップ	ステークホルダーとのパートナーシップを通じて社会課題の解決に貢献		

Topics 02
人財育成

企業の人財育成を担う「KDDIラーニング株式会社」の設立



2019年4月、KDDIグループ社員の人財育成を担う100%子会社「KDDIラーニング株式会社」を設立しました。企業における社員研修の企画・運営や各種イベントの実施などを目的とした宿泊にも対応可能な研修施設を建設しており、2020年4月の開業を計画しています。

KDDIグループ社員の成長を支援し、人財交流を進め、グループ事業のシナジーを創出するとともに、KDDIでこれまで培ってきた人財育成の実績・ノウハウを、ステークホルダーの皆さまにもご活用いただくサービスの提供も計画しています。人・企業の成長を支え、広く社会への貢献を目指しています。

役員

(2019年6月19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)



もろずみ ひろふみ
両角 寛文
代表取締役副会長
所有する当社株式数 28,800株

1956年5月生

1995年 6月 当社取締役
2001年 6月 当社執行役員
2003年 4月 当社執行役員常務
2003年 6月 当社取締役執行役員常務
2007年 6月 当社取締役執行役員専務
2010年 6月 当社代表取締役執行役員副社長
2018年 4月 当社代表取締役副会長(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 27,300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)
2019年 4月 当社渉外・コミュニケーション
統括本部長(現任)



うちだ よしあき
内田 義昭
代表取締役執行役員副社長
所有する当社株式数 16,700株

1956年9月生

2013年 4月 当社執行役員
2014年 4月 当社執行役員常務
2014年 6月 当社取締役執行役員常務
2016年 4月 当社技術統括本部長(現任)
2016年 6月 当社取締役執行役員専務
2018年 6月 当社代表取締役執行役員副社長
(現任)



しゅうじ たかし
東海林 崇
取締役執行役員専務
所有する当社株式数 11,400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(現任)
2019年 4月 当社コンシューマ事業本部長 兼
グローバルコンシューマ事業
本部担当 兼 商品・CS統括
本部長(現任)



むらもと しんいち
村本 伸一
取締役執行役員専務
所有する当社株式数 9,100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(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 11,100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 11,800株

1961年11月生

2015年 4月 当社執行役員
2017年 4月 当社ライフデザイン事業本部長
(現任)
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)



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 36,800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
当社コンシューマ事業本部
副事業本部長 兼 コンシューマ
事業企画本部長(現任)
2019年 6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 4,500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 0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)

* 2019年7月現在

ねもと よしあき
根元 義章
取締役
所有する当社株式数 1,500株

1945年12月生

- 1995年 4月 東北大学大学院情報科学研究科 教授
- 2000年 4月 東北大学情報シナジーセンター長
- 2004年 4月 東北大学教育研究評議会評議員
- 2008年 4月 東北大学理事
- 2012年 4月 独立行政法人情報通信研究機構 耐災害ICT研究センター長
- 2016年 6月 当社社外取締役(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 700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)

かの りよ
加野 理代
取締役
所有する当社株式数 0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 厚生労働省援護審査会委員(現任)
- 2019年 6月 当社社外取締役(現任)

監査役

いしづ こういち
石津 浩一
常勤監査役
所有する当社株式数 12,900株

やました あきら
山下 章
常勤監査役
所有する当社株式数 600株

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 14,000株

たかの かくし
高野 角司
監査役
所有する当社株式数 2,100株

かとう のぶあき
加藤 宣明
監査役
所有する当社株式数 0株

● 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
両角 寛文		●			●			
高橋 誠		●			●	●	●	
内田 義昭		●			●			
東海林 崇					●			
村本 伸一					●			
森 敬一					●			
森田 圭					●			
雨宮 俊武	●				●			
山口 悟郎				●		●	●	
山本 圭司	●			●		●	●	
根元 義章			●	●		●	●	
大八木 成男			●	●		●	●	
加野 理代	●		●	●		●	●	

(注) 2019年3月期の指名諮問委員会開催回数は3回、報酬諮問委員会の開催回数は2回でした。

コーポレート・ガバナンス

考え方、取締役会の構成、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

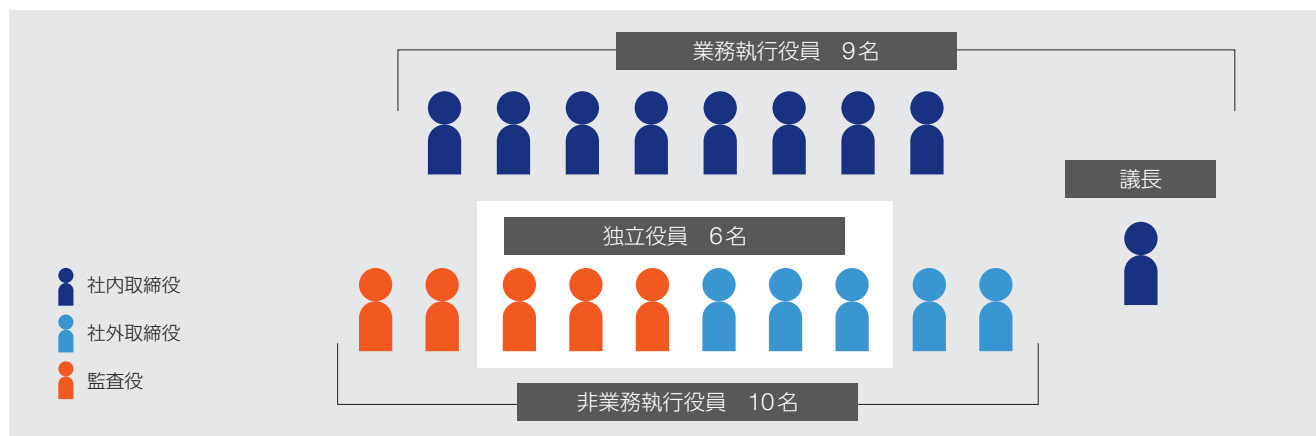
と考えています。

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・果断な意思決定を行う仕組みの充実に努めています。

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

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

取締役会の構成



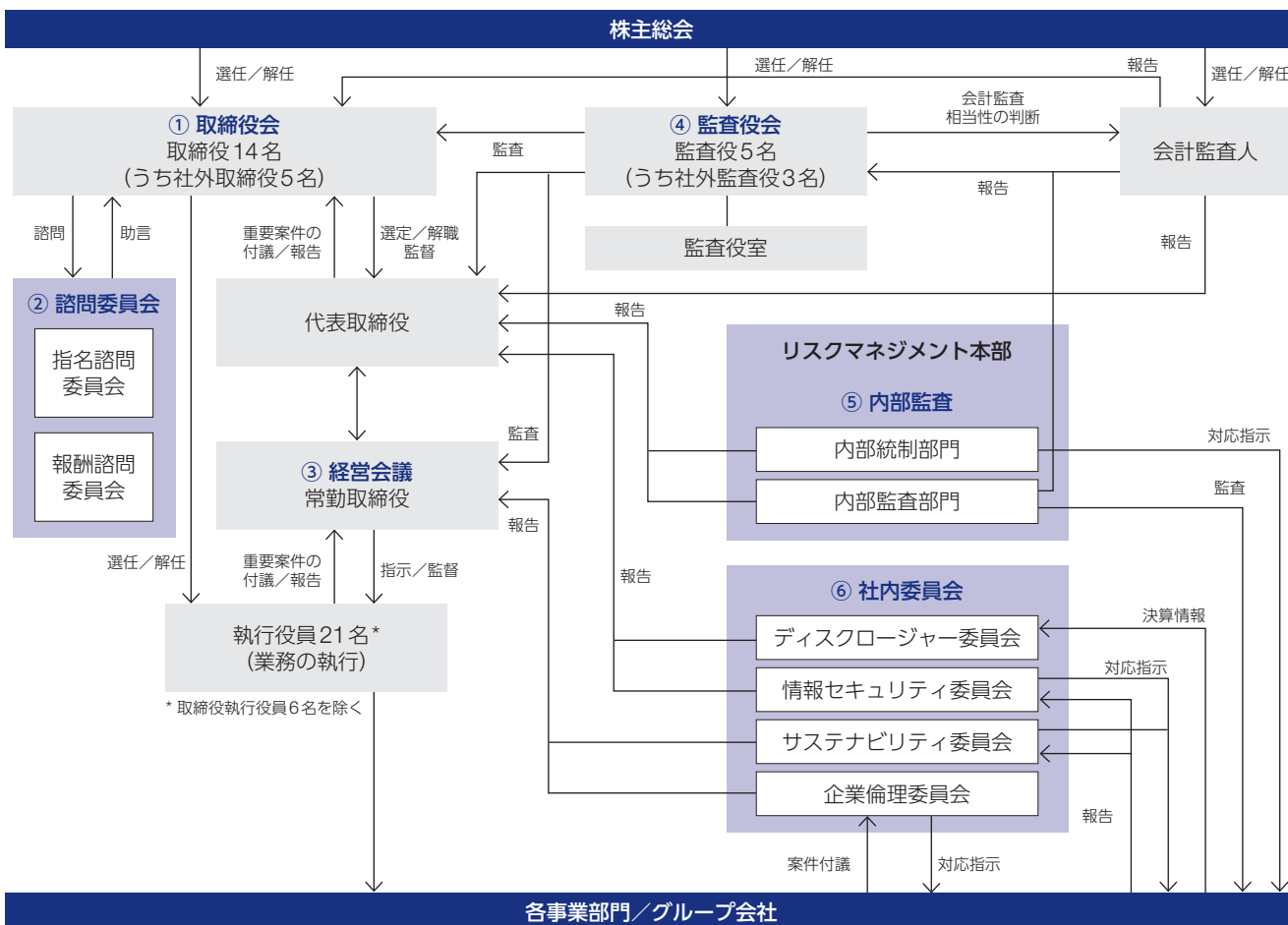
コーポレート・ガバナンス体制の変遷

		2000～		2005～		2010～		2015～		2019～		
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											
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。

なお、重要性の判断基準は不変ではなく、法制度や当社の置かれた環境により適宜見直しを実施し、経営の実効性と迅速性の確保を目指しています。

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

当社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」(P.41)を設置するほか、決算期に開示する決算情報の集約について「ディスクロージャー委員会」(P.43)、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「情報セキュリティ委員会」、CSR・環境などの持続可能性関連事項を審議する「サステナビリティ委員会」を設置しています。

コーポレート・ガバナンス

実行性評価・社外取締役の選任・サポート体制

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。

- 経営者・弁護士・公認会計士・情報工学の専門家など、多様なバックグラウンドを持つ社外役員から、有意義な質問や意見が活発に出され、各議案に対して十分な検証がなされていること
- 社外役員が役割を果たすために、会社からの情報提供に加え、社外取締役・監査役・会計監査人が連携し、会社の課題等についての情報を共有していること

【前回からの改善点】

2018年においては、次期中期経営計画に関するディスカッションを、テーマ別に4回に分けて開催しました。各回とも多様な角度から活発な意見交換が行われ、課題認識や重要戦略の議論がより深まり、前回の評価において課題として指摘された、「中長期の経営戦略に関する議論の更なる充実」がなされたことを確認しました。

【今後の課題】

以下の2点を重点課題として継続的な改善に取り組み、持続的な企業価値向上を目指してまいります。

- 通信事業を中心として異業種・異分野に展開するなかで、今後、当社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
- 拡大するグループ会社の事業成長と、ガバナンス面の強化のために、子会社の経営状況や、運営基盤体制について、取締役会にて適時にモニタリングすること

社外役員の独立性に関する判断基準

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予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、研究開発成果の社会展示会や、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。その他にも、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。

また、社外取締役間での情報交換・情報共有を強化するために、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。

社外役員の選任理由と主な活動(2019年3月期)

氏名	当該社外取締役を選任している理由	主な活動
山口 悟郎	世界有数の電子部品・電子機器関連メーカーの代表取締役社長として培われた豊富な企業経営経験および優れた識見を有しております。取締役会においては、経営管理や事業運営などについて、中長期的な視点から大局的なご意見を数多く頂戴しており、当社の企業価値向上に寄与いただけると判断したことから、引き続き選任しています。	取締役会 12/12回
山本 圭司	世界有数の自動車メーカーのIT開発や電子技術部門において培われた優れた識見に加えて、同社マネジメントとしての豊富な経営経験を有しております。当社における5G/IoT戦略の推進などに、中長期的な視点から大局的なご意見をいただくことで当社の企業価値向上に寄与いただけると判断し、選任しています。	—
根元 義章	当事業と関連性の高い、通信・ネットワーク工学および情報処理や、事業運営上重要な耐災害に関する優れた専門的知見を有しております。取締役会においては、当社経営陣とは独立した立場から、社会インフラを担う情報通信事業者としての運営方針について、中長期的な視点を踏まえ、専門的なご意見を数多く頂戴しており、今後も当社の企業価値向上に寄与いただけると判断したことから、引き続き選任しています。また、ご経歴から、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しています。	取締役会 12/12回
大八木 成男	世界有数の合成繊維、化成品、医薬医療、流通・リテイル分野の企業の代表取締役社長として培われた豊富な企業経営経験および優れた識見を有しております。当社が今後推進していくライフデザイン事業分野やグローバル戦略およびM&Aを中心に、中長期的な視点から大局的なご意見を数多く頂戴しており当社の企業価値向上に寄与いただけると判断したことから、選任しています。また、ご経歴から、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しています。	取締役会 9/10回*
加野 理代	法律事務所パートナーや政府系の諸委員会の委員として培われた豊富な経験と優れた専門的知見を有しております。取締役会においては、当社経営陣とは独立した立場から、法的リスクマネジメントについて、中長期的な視点を踏まえ、専門的なご意見をいただくことで当社の企業価値向上に寄与いただけると判断し、選任しました。また、ご経歴から、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しています。	—
氏名	当該社外監査役を選任している理由	主な活動
山下 章	長年の行政実務および各種団体の業務執行などにより培われた豊富な経験と識見を有しており、これらの経験と識見を、経営全般の監視と、適正な監査活動に生かしていただく観点から選任しています。また、ご経歴から、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しています。	取締役会 12/12回 監査役会 12/12回
高野 角司	公認会計士、会計事務所代表、他社監査役としての豊富な経験と識見に加え、各種団体の業務執行などにより培われた経験と識見を有しており、会計を中心としたこれらの経験と識見を、経営全般の監視と、適正な監査活動に生かしていただく観点から選任しています。また、ご経歴から、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しています。	取締役会 12/12回 監査役会 12/12回
加藤 宣明	上場企業の取締役・監査役や各種団体の業務執行などにより培われた豊富な経験と識見を有しており、これらの経験と識見を、経営全般の監視と、適正な監査活動に生かしていただく観点から選任しています。また、ご経歴から、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しています。	取締役会 10/12回 監査役会 10/12回

*2018年6月20日開催の第34期定時株主総会において新任取締役に就任後の出席回数です

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、経済合理性等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。

社外取締役メッセージ



社外取締役・独立役員
根元 義章

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 根元 義章

当社を取り巻く情報通信の世界は、常に先端技術を導入し社会インフラを構築し、世の中に大きく貢献してきております。現在、構築されている第5世代移动通信システム(5G)は、革新的技術の産物でありこれを利用することで、人々の生活を大きく変える可能性を秘めています。このような状況の中で、KDDIをはじめとする移動体通信事業者(MNO)は、単に「低廉な料金」でサービスを提供するだけでなく、社会インフラである通信ネットワークシステムを安定維持し、必要な情報を、必要な時、必要なところに提供し、お客さまの生活を支える責務があると考えます。

私は2016年の取締役就任以来、これまで培った通信・ネットワーク工学および情報処理分野の知識や経験に基づき、研究開発、通信サービスの在り方などの観点からKDDIの取締役会において提言や意見交換を行ってまいりました。

今回、KDDIは新中期経営計画を発表しましたが、通信技術の変革を見据えつつ、サービスの変革を推し進めることができる内容になっていると考えています。

このようにKDDIが新しい分野に進んでいく中で、引き続き社外取締役の立場で当社のさらなる企業価値向上に貢献してまいります。

社外取締役・独立役員 大八木 成男

KDDIは、未来の情報産業社会のリーダー企業として大いに活躍することが期待されています。「通信とライフデザインの融合」はその取り組みの一つです。私自身は通信とは別の、リアルな世界で事業経験を積んできましたが、リアルな製品やサービスを時間・空間を超えたバーチャルな場を通じて提供し、お客様の利便性や、満足度を一層上げることには大変に興味を持っています。

今回発表の新中期経営計画の策定においては、長期間、広範囲にわたって詳細な計画を検討してまいりま

した。特にライフデザインやグローバルなどの成長分野や社会課題解決の取り組みについて、私も社外取締役として発言し、意見交換を行いました。

リーダー企業に求められる期待と使命は将来に向かってますます大きくなります。日本社会が抱える高齢化、地域格差、環境問題などの社会課題にも、真剣に取り組む使命があると考えています。

その挑戦に向けて、私も社外取締役として、自らの経験や見識を高めつつ、取締役会での活発な議論を行ってまいります。

社外取締役・独立役員 加野 理代

私が弁護士登録をしました1993年は、ちょうど日本で携帯電話が普及し始めたころでした。当時、業務で携帯電話事業に関する案件を担当するにあたって、新しいビジネスの一端に関われることに胸が踊ったことをよく覚えております。

その後、さまざまな変遷を経て、今、スマートフォンをはじめとしたモバイル通信は人々にとって非常に重要なライフラインとなっています。このたび、この重要なライフラインである通信事業、そしてそれを核として多岐に事業を展開しているKDDIの社外取

締役に就任するにあたり、その責任を大変重く受け止めております。

非常に変化の激しい環境、社会の中で、KDDIがさらなる発展を遂げることができるよう社外取締役の業務に取り組んでまいります。初心を忘れず、私のこれまでの弁護士としての、そしてさまざまな公的な委員としての知見や経験を活かして、また長年のauユーザーとしての立場からも、取締役会で発言させていただきます。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

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。

■ 取締役および監査役の報酬等の額（2019年3月期）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の 員数(名)
		基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	710	390	136	184	10
社外取締役	75	75	—	—	7
監査役(社外監査役を除く)	52	52	—	—	3
社外監査役	50	50	—	—	3

(注) 1. 上記の取締役の支給人員には、2018年6月20日開催の第34期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名(うち社外取締役2名)を含んでおります。なお、賞与の支給人数は、該当者を除く9名となります。
2. 上記の監査役の支給人員には、2018年6月20日開催の第34期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名(うち社外監査役0名)を含んでおります。
3. 前記以外に2004年6月24日開催の第20期定時株主総会において、役員退職慰労金制度廃止に伴う取締役および監査役に対する退職慰労金精算支給を決議いただいております。

■ 報酬の種類と決定方法など

	報酬の種類	構成比	決定方法	報酬限度額	株主総会決議
取締役	基本報酬	定額報酬 55%	・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
	賞与	業績連動型* 報酬 45%	各事業年度の当社グループの連結売上高・営業利益・当期利益の達成度と、各期の業績目標に紐づいたKPI(モバイルID純増数・au解約率・付加価値ARPAなど)の達成率に連動して決定	当該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
	株式報酬 (信託型)			【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
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

* 業績連動型報酬について

当社は、経営陣の報酬と業績及び株式価値との連動性を明確にし、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年より業績連動型の株式報酬制度を導入しております。

2018年に制度を一部改定し、報酬全体に占める業績連動型報酬の比率は45%(基本報酬と業績に応じて変動する賞与及び株式報酬の比率を、業績達成度100%の前提で算出した数値)となりました。

業績連動型報酬の算定式

賞与 = 役位別の基準額 × 会社業績・KPI評価

株式報酬 = 役位別の基準ポイント × 会社業績・KPI評価

■ 2019年3月期報酬諮問委員会活動内容

- ・開催回数: 2回(いずれも全構成員が出席)
- ・業績連動報酬の支給水準ならびに役員報酬制度改定(株式報酬制度の継続および一部改定)に関する議論を行いました。

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うえ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。

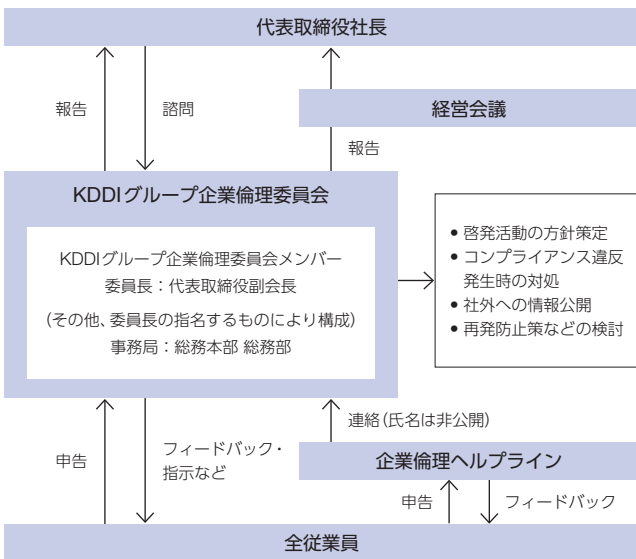
KDDIはグローバル企業として、グループ全体で一貫したコンプライアンス体制の拡充を推進しています。

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。KDDIグループ企業倫理委員会は、代表取締役副会長を委員長とし、取締役を含んだ委員会メンバーのほか、委員長が必要に応じて任命する者で構成されています。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、KDDIグループ企業倫理委員会が管掌しています。

またKDDIグループ企業倫理委員会のもと、啓発活動の方針策定やコンプライアンスに反する事項が発生した場合の対処、社外への情報公開、再発防止策などの検討を行っています。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)

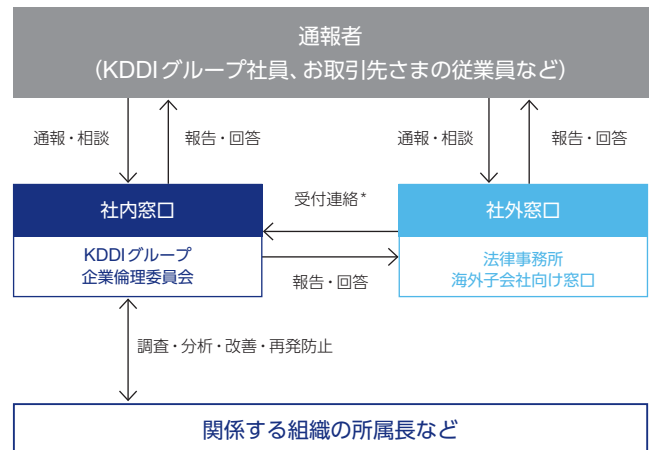
KDDIは2006年より、KDDI、KDDIグループ会社およびKDDIの取引事業者の社員などを対象に企業倫理や法令遵守への違反行為などについて相談または申告する「企業倫理ヘルプライン」を設置し、社内窓口および外部専門家と連携した社外窓口で、常時、メールや電話で相談や申告を受け付けています(多言語対応窓口あり)。

また、2006年4月に施行された「公益通報者保護法」に則した通報者保護の観点から匿名での相談や申告も受け付けています。

2019年3月期は、KDDIグループ全体で330件の相談・通報が寄せられましたが、社外へ公表を要する相談・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社内調査を行い、その結果、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



*社外窓口に入った相談は、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。

なお、2019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、これらの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。

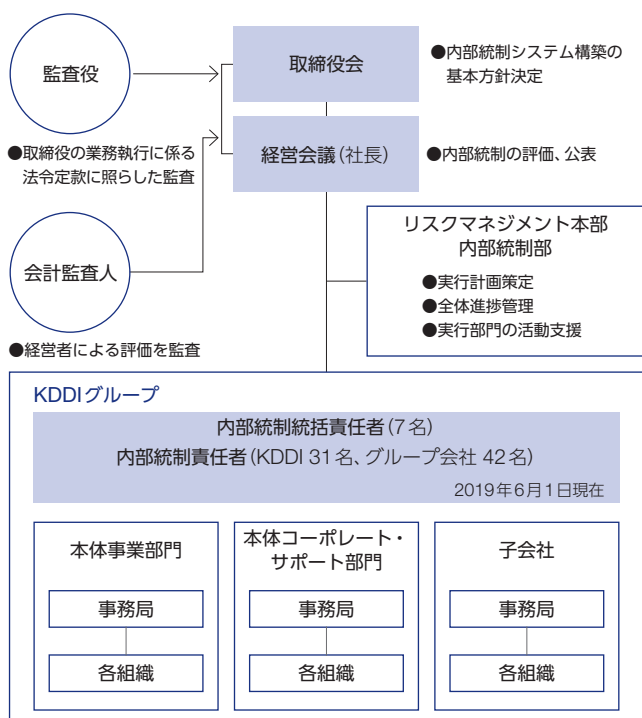
リスクマネジメント・内部統制

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の強化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。

内部統制活動の推進体制



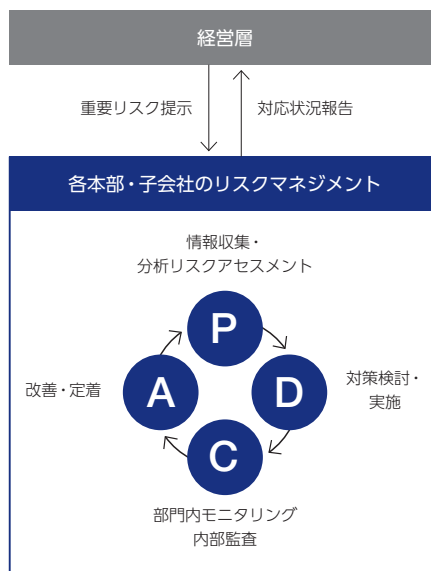
KDDIのリスクマネジメント・内部統制活動

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31名、子会社各社に計42名の「内部統制責任者」を配置し、さらにそれを統括する7名の「内部統制統括責任者」を任命しており、同責任者のもと、内部統制システムの整備・運用およびリスクマネジメント活動を推進するとともに、リスクが発現しにくい企業風土を醸成するため業務品質向上活動を展開しています。

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、会社事業に大き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。

2019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ともなうEC、金融・決済、エネルギー事業などの事業領域拡大にともな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

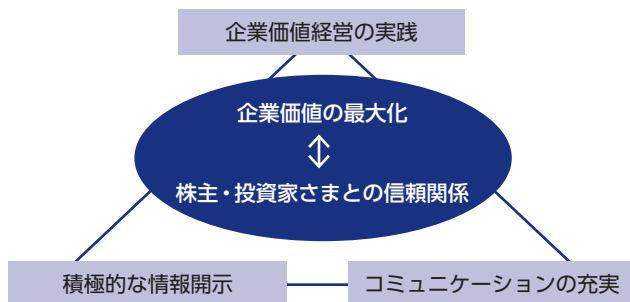
基本的な考え方

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です

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

誠実かつ公平な情報開示により、株主・投資家さまに対する説明責任を全うするとともに、双方向性を重視し、株主・投資家さまとの対話を大切にします。

能動的なIRを実施します

常に新しい発想でIRを展開することで、より多くの皆さまにKDDIを知っていただくとともに、さらなる理解促進に努めます。

組織的なIRを展開します

経営トップのリーダーシップのもと、グループ企業を含めた全役職員が、企業価値向上の担い手として組織的なIRを行います。

2019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

2019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800回
決算説明会	4回
海外ロードショー	12回
個人投資家向け説明会の参加・視聴者数	約1,200名

社外からの主な評価

海外	<ul style="list-style-type: none"> FTSE4Good Index Series MSCI ESG Leaders Indexes Euronext Vigeo Eiris World Index 120 Ethibel® Sustainability Index Excellence Global など 	
国内	<ul style="list-style-type: none"> DBJ環境格付 MS-SRI PRIDE指標「ゴールド」 第13回「CSR企業ランキング」総合2位 など 	

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。

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、2019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「2018年インターネットIR・最優秀賞」に3年連続選ばれたほか、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2018」では金賞に選出されました。その他、日本証券アナリスト協会の「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」(平成30年度)「個人投資家向け情報提供」において3位(初受賞)となるなど、高い評価をいただくことができました。



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	2010	2011	2012	2013
営業収益／売上高 詳しくは ▶ P.53	¥3,442,147	¥3,434,546	¥3,572,098	¥3,662,289
営業利益 詳しくは ▶ P.53	443,862	471,912	477,648	512,669
営業利益率	12.9%	13.7%	13.4%	14.0%
EBITDA*3	927,253	936,315	908,499	959,571
EBITDA マージン	26.9%	27.3%	25.4%	26.2%
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.53	212,764	255,122	238,605	241,470
設備投資額 詳しくは ▶ P.55	518,034	443,677	421,568	467,020
減価償却費及び償却費	460,940	449,318	417,886	406,726
有利子負債 詳しくは ▶ P.54	1,096,778	979,630	1,046,754	977,563
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率	52.8%	55.7%	51.5%	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)	11.0%	12.4%	11.5%	11.2%
総資産営業利益率／資産合計営業利益率 (ROA)	12.2%	12.4%	12.3%	12.7%
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)	79.61	96.92	96.86	105.30
1株当たり配当金 *4 (円／米ドル) 詳しくは ▶ P.53	21.67	23.33	26.67	30.00
配当性向	27.2%	24.1%	27.5%	28.5%
営業活動によるキャッシュ・フロー	739,992	717,354	725,886	523,908
投資活動によるキャッシュ・フロー *5	(924,442)	(440,546)	(484,507)	(472,992)
フリー・キャッシュ・フロー *5, *6 詳しくは ▶ P.55	(184,450)	276,808	241,379	50,916
財務活動によるキャッシュ・フロー *5	149,239	(279,998)	(225,931)	(140,249)
連結従業員数 (名)	18,301	18,418	19,680	20,238
女性管理職数 *7 (名)	59	92	113	124
連結外国人従業員数 (名)	—	—	—	—
CO ₂ 排出量 *8 (t) 詳しくは ▶ P.29	1,181,403	1,108,282	1,218,659	1,049,422
電力消費量 *9 (MWh)	2,126,440	1,995,042	2,190,787	1,885,703

*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=110.99円 (2019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

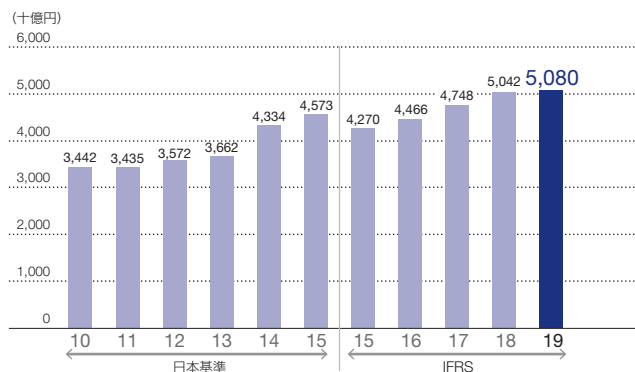
日本基準		IFRS					
		百万円				百万米ドル*2	
2014	2015	2015	2016	2017	2018	2019	2019
¥4,333,628	¥4,573,142	¥4,270,094	¥4,466,135	¥4,748,259	¥5,041,978	¥5,080,353	\$45,773
663,245	741,299	665,719	832,583	912,976	962,793	1,013,729	9,134
15.3%	16.2%	15.6%	18.6%	19.2%	19.1%	20.0%	20.0%
1,186,069	1,292,597	1,284,553	1,410,971	1,524,207	1,560,061	1,598,670	14,404
27.4%	28.3%	30.1%	31.6%	32.1%	30.9%	31.5%	31.5%
322,038	427,931	395,805	494,878	546,658	572,528	617,669	5,565
571,799	576,197	667,714	531,434	519,365	560,831	601,757	5,422
470,098	494,570	518,708	532,442	545,177	546,609	562,282	5,066
1,084,966	1,002,214	1,154,116	1,235,287	1,151,650	1,118,616	1,275,711	11,494
55.1%	57.3%	54.5%	56.3%	56.7%	57.4%	57.1%	57.1%
13.0%	14.9%	13.5%	15.5%	15.9%	15.6%	15.5%	15.5%
14.7%	14.5%	12.1%	14.5%	15.0%	15.0%	14.6%	14.6%
132.87	170.84	158.01	197.73	221.65	235.54	259.10	2
43.33	56.67	56.67	70.00	85.00	90.00	105.00	1
32.6%	33.2%	35.9%	35.4%	38.3%	38.2%	40.5%	40.5%
772,207	962,249	968,752	884,538	1,161,074	1,061,405	1,029,607	9,277
(546,257)	(674,520)	(635,745)	(667,917)	(637,225)	(633,847)	(714,578)	(6,438)
225,950	287,729	333,006	216,621	523,849	427,558	315,028	2,838
(105,643)	(224,862)	(310,528)	(299,003)	(485,784)	(453,168)	(310,951)	(2,802)
27,073	28,172	28,456	31,834	35,032	38,826	41,996	41,996
140	177	177	251	270	302	321	321
2,630	2,624	2,624	4,380	4,423	4,308	4,208	4,208
939,502	1,044,357	1,044,357	1,081,553	1,067,495	1,163,912	1,209,600	1,209,600
1,686,480	1,873,293	1,873,293	1,939,115	1,913,747	2,086,626	2,167,968	2,167,968

財務・非財務ハイライト

(3月31日に終了した各決算期)

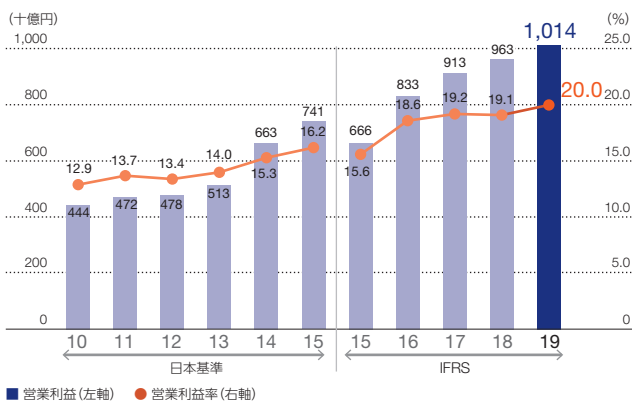
営業収益／売上高

前期比 +0.8%



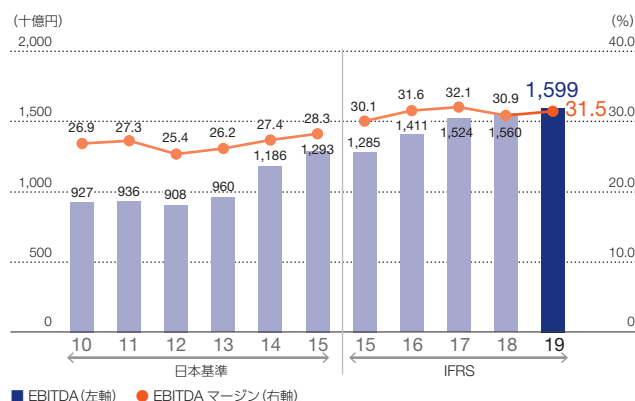
営業利益

前期比 +5.3%



EBITDA

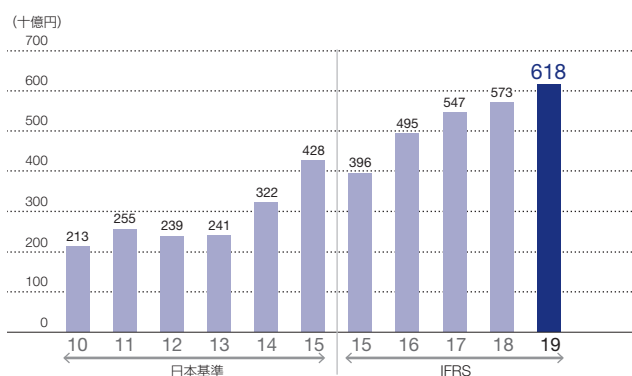
前期比 +2.5%



当期純利益／

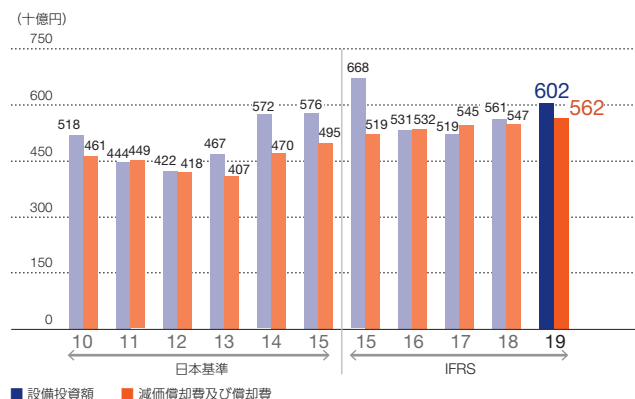
親会社の所有者に帰属する当期利益

前期比 +7.9%



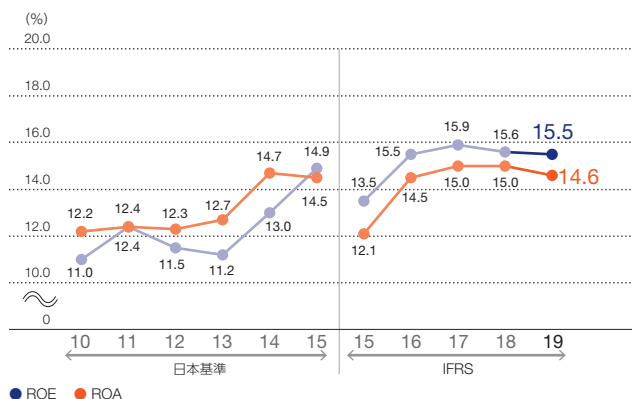
設備投資額

前期比 +409億円



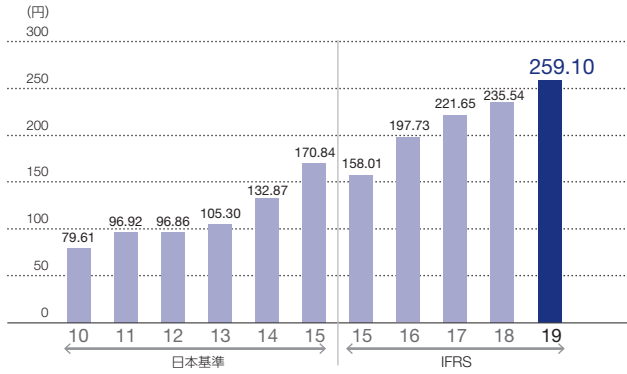
ROE

前期比 -0.1pt



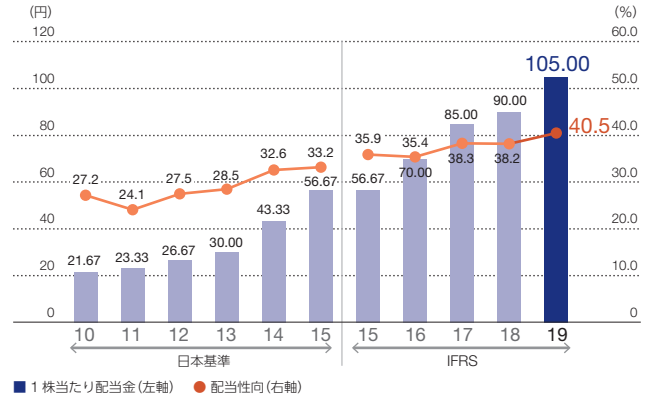
1株当たり当期純利益
基本的1株当たり当期利益 (EPS)

前期比 +10.0%



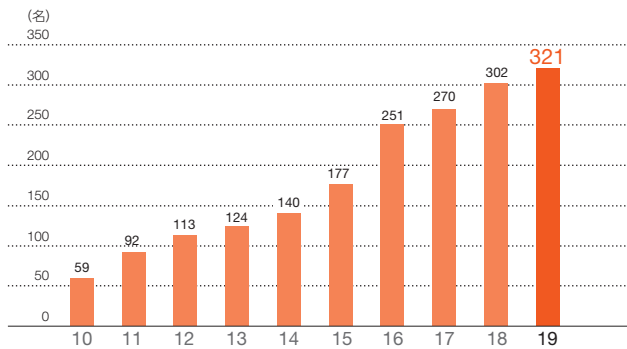
1株当たり配当金

前期比 +15.0円



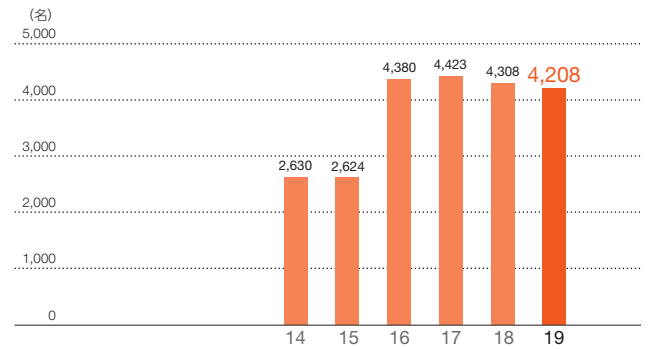
女性管理職数

前期末比 +6.3%



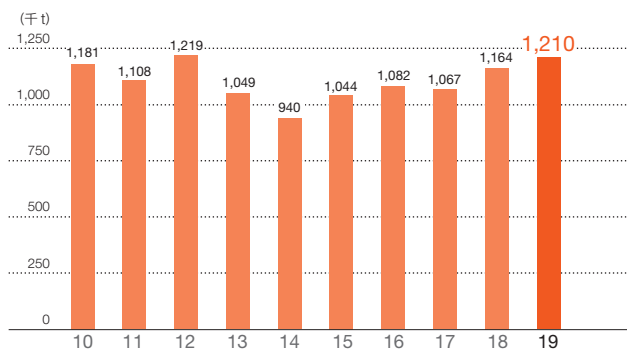
連結外国人従業員数

前期末比 -2.3%



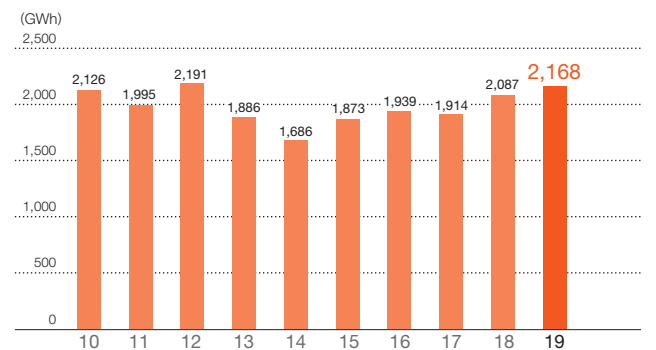
CO₂排出量(単体ベース)

前期比 +3.9%



電力消費量(単体ベース)

前期比 +3.9%



国内市場とKDDI:国内市場の特徴

モバイル通信事業の市場環境

2019年3月末の日本の携帯電話累計契約数は、前期末比4.5%増の1億7,773万契約^{*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」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。

MVNO^{*2}の契約数も引き続き拡大し、前期末比13.8%増の2,094万契約となりました。

2019年秋には、電気通信事業法改正や消費税増税によるモバイル市場の端末販売低下や第4の通信事業者の参入などが見込まれており、日本のモバイル通信市場は新たな局面を迎えています。

国内通信事業が安定成長期へと移行しつつある中、モバイル通信各社は国内通信事業の顧客基盤を活用して、新たな収益源の確保に向けて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。その一方、非通信事業者が通信事業に参入する動きも出てきており、通信と非通信の垣根を越えた競争が熾烈化しています。

このような環境下において、日本政府は2025年の目標としてキャッシュレス決済比率40%を掲げるほか、消費税増税時の景気対策として、期間限定でキャッシュレス決済額に対するポイント還元を検討するなど、キャッシュレス決済の普及・拡大に向けた取り組みを積極化させています。

その中で、新たな決済手段であるスマホ決済は、加盟店側の初期投資負担が軽いことから小規模店舗までの裾野拡大が期待されており、この状況を好機と捉える数多くの事業者が、スマホ決済事業の拡充に注力しています。

^{*1} 出典：総務省 電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表(平成30年度第4四半期(3月末))

^{*2} 仮想移動体通信事業者(Mobile Virtual Network Operator) MNO(Mobile Network Operator)からネットワークを調達してモバイルサービスを提供

固定ブロードバンド事業の市場環境

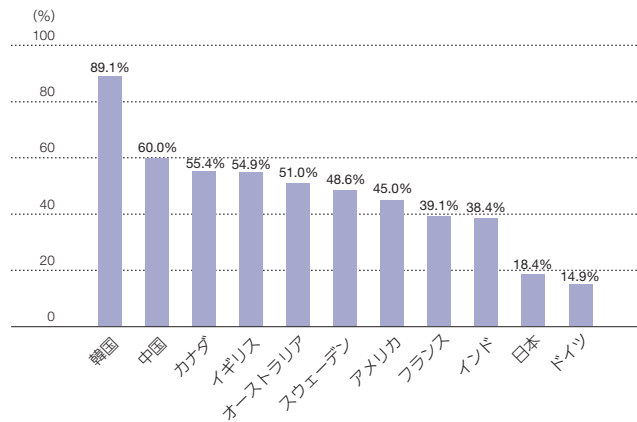
2019年3月末の固定ブロードバンドサービス契約数は、前期末比1.5%増の4,025万契約^{*1}となりました。

固定ブロードバンドサービスは、普及率が既に約7割^{*5}に達している状況ではあるものの、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続けています。

^{*5} 出典：総務省資料を基に当社作成

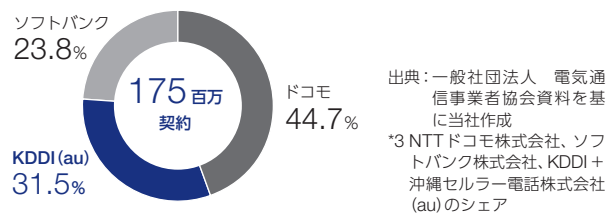
総務省住民基本台帳に基づく人口、人口動態および世帯数：5,853万世帯(平成31年1月1日現在)

■各国のキャッシュレス決済比率の状況(2015年)



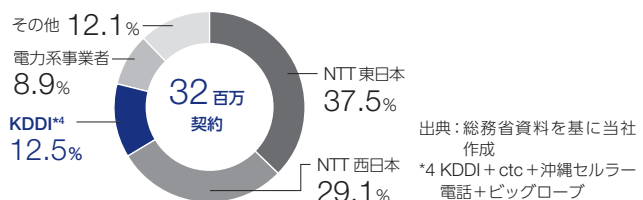
出典：経済産業省「キャッシュレス・ビジョン<要約版>平成30年4月経済産業省 商務・サービスグループ 消費・物流政策課」

■モバイル契約数シェア^{*3}(2019年3月末)



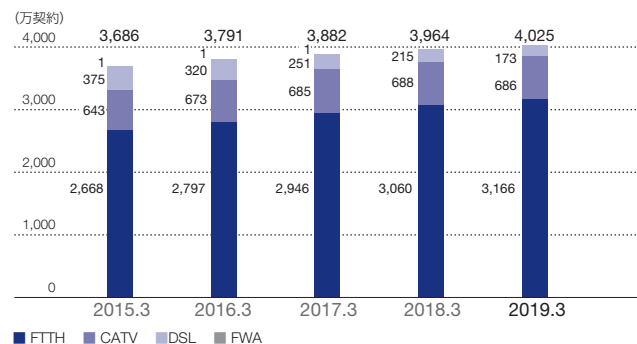
出典：一般社団法人 電気通信事業者協会資料を基に当社作成
^{*3} NTTドコモ株式会社、ソフトバンク株式会社、KDDI+沖縄セルラー電話株式会社 (au) のシェア

■FTTH契約数シェア(2019年3月末)



出典：総務省資料を基に当社作成
^{*4} KDDI+ctc+沖縄セルラー電話+ビッグロープ

■固定ブロードバンド契約数の推移^{*1}

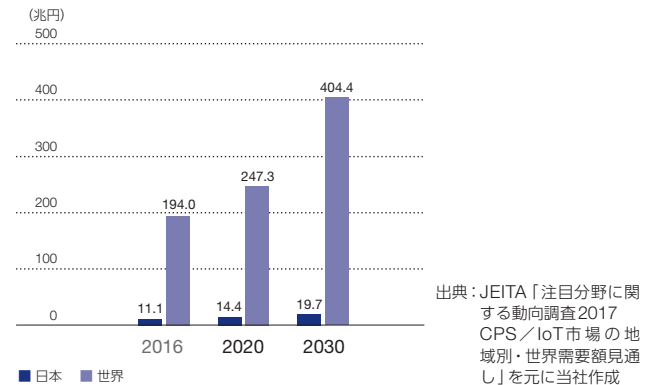


IoT事業の市場環境

あらゆるモノとインターネットがつながるIoT分野においては、LTEネットワークを使用して低消費電力で広域通信が可能な「LPWA」(Low Power Wide Area)の仕様が確立し、さまざまな商品・サービス領域でIoT活用が本格化しています。

IoTにより創出される市場全体の規模は、2020年に日本で14兆円、世界では247兆円まで拡大するとの予測もあり、モバイル市場拡大の牽引役として期待が持たれています。

■ CPS / IoT市場の日本・世界需要額見通し

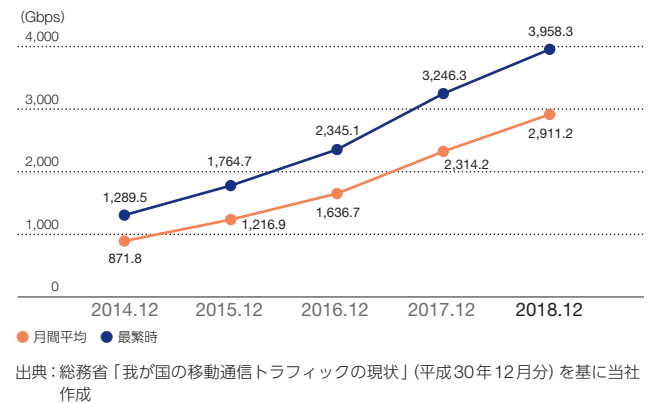


モバイルトラフィックの増加と通信各社への周波数割り当ての状況

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。

モバイル通信各社にとって、増加し続けるモバイルトラフィックを効率的に収容し、ネットワークを安定的に稼働させることが重要な課題となっています。

■ 国内のモバイル月間総トラフィックの推移



国内のモバイル通信業社への周波数割り当て状況(2019年4月10日現在)

	700MHz	800MHz / 900MHz	1.5GHz	1.7GHz	2.1GHz	2.6GHz	3.5GHz	3.7GHz / 4.5GHz	28GHz	周波数合計
au + UQ WiMAX	FD-LTE	FD-LTE 3G	FD-LTE	FD-LTE	FD-LTE 3G	TD-LTE WiMAX	TD-LTE	5G (TDD)	5G (TDD)	840MHz
	10MHz	15MHz*1	10MHz	20MHz*2	20MHz*1	50MHz*4 *5	40MHz	200MHz*7	400MHz*7	
NTT ドコモ	10MHz	15MHz	15MHz	20MHz*3	20MHz		80MHz*6	200MHz*7	400MHz*7	840MHz
	10MHz	15MHz	15MHz	20MHz*3	20MHz					
ソフトバンクグループ	10MHz	15MHz	10MHz	15MHz	20MHz	30MHz Wireless Citi Planning	80MHz*6	100MHz*7	400MHz*7	750MHz
	10MHz	15MHz	10MHz	15MHz	20MHz					
楽天				20MHz*2				100MHz*7	400MHz*7	540MHz
				20MHz*2						

*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 現在、40MHz分はWiMAX 2+ (TD-LTE) で利用、10MHz分はWiMAXで利用

*5 UQ WiMAXは2020年3月末にサービス終了予定

*6 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

*7 2019年4月10日に総務省により新規に割り当て

国内市場とKDDI:KDDIの状況

「通信とライフデザインの融合」のさらなる拡大へ

2000年10月のDDI・KDD・IDOの3社合併により発足したKDDIは、モバイルと固定通信を併せ持つ総合通信事業者としての基盤を拡充してきました。

これまで、国内モバイル通信市場の拡大やスマートフォン浸透などを背景に事業成長を続けてきましたが、牽引役であった国内通信事業の成長が緩やかになる中、新たな成長軸の確立に向けた取り組みを進めています。

具体的には、個人のお客さま向けに当社の通信事業・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拡大することで、お客さまに「ワクワク」する体験

価値を提案していきます。

一方、法人のお客さま向けには、通信を核として本業貢献をキーワードにお客さまと共に新たなビジネスモデルを構築し、お客さまのDX推進をサポートしていきます。

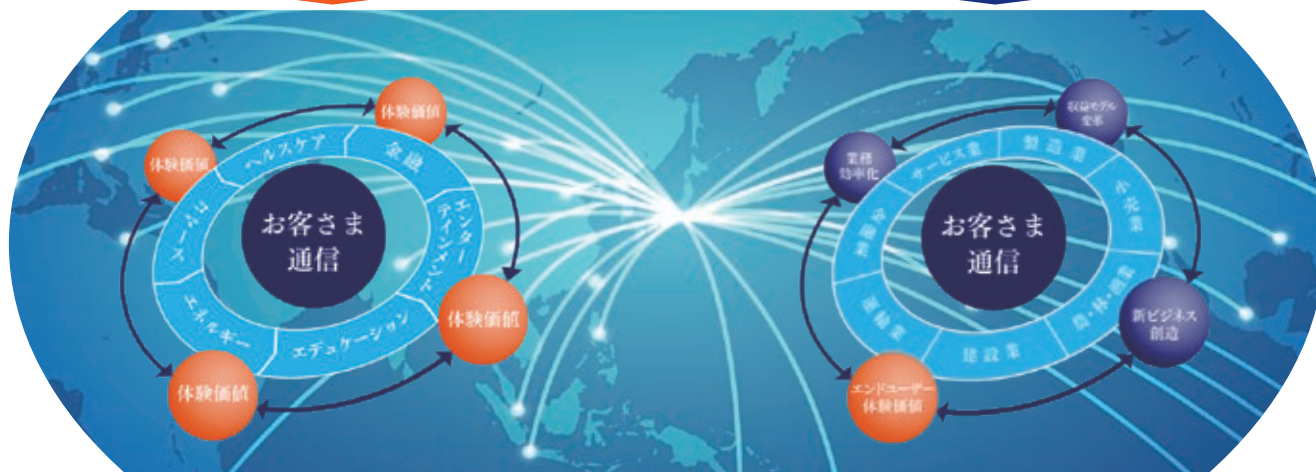
さらに、国内で培った事業ノウハウを海外で活かし、グローバルでも国内と同等の経済圏創出を目指します。

パーソナルセグメントではアジアの新興国を中心にIDを拡大し通信やライフデザインサービスを展開していくほか、ビジネスセグメントではKDDI「IoT世界基盤」をベースとしてお客さまのグローバルビジネスをサポートし、海外においても持続的な成長を目指します。

KDDIが目指す「通信とライフデザインの融合」のグローバル拡大

個人のお客さまに向けて

法人のお客さまに向けて



KDDIグループの主要事業の状況

■ モバイルと非通信事業領域

2019年3月末のau携帯電話累計契約数は、前期末比5.6%増の5,523万契約となり、モバイル3社間におけるシェアは、前期末比0.5ポイント増の31.5%となりました。また、2019年3月末のau契約者数*1は、2017年7月に提供開始した分離プランが解約抑制に貢献し、2,450万人となった一方、連結子会社が提供するMVNO契約数が、前期末比67万増の245万契約となった結果、au契約者数とMVNO契約数の合計となる「モバイルID数」は、前期末比1.8%増の2,695万となりました。

新たな成長軸の非通信事業領域においては、コマース・金融・エネルギー・エンターテインメント・教育などで構成される「au経済圏」の最大化を目指してきました。

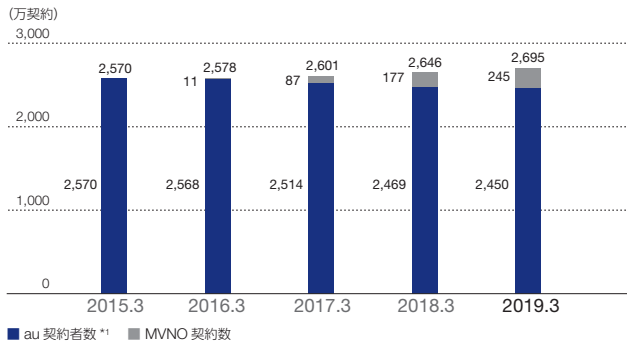
これらのサービス利用額と、KDDIの決済サービス (auかんたん決済・au WALLET) 利用額の総計が、au経済圏流通総額となり、このうち約3割がau経済圏売上高に計上されています。

■ 固定ブロードバンド

2019年3月末のFTTH累計契約数*2は、前期末比3.2%増の445万契約 (市場シェアは12.5%) となりました。またケーブルテレビのRGU対象世帯数*3も前期末比1.7%増の548万と堅調に推移しています。

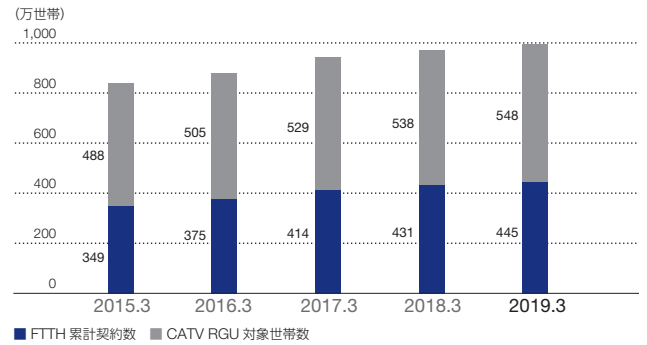
FTTH・ケーブルテレビとauとのクロスセルを通じて、KDDIグループのお客さま基盤のさらなる強化・拡大が続いています。

モバイルID数の推移



*1 au 契約者数：パーソナルセグメントのうち、同一名義を1とするau契約数

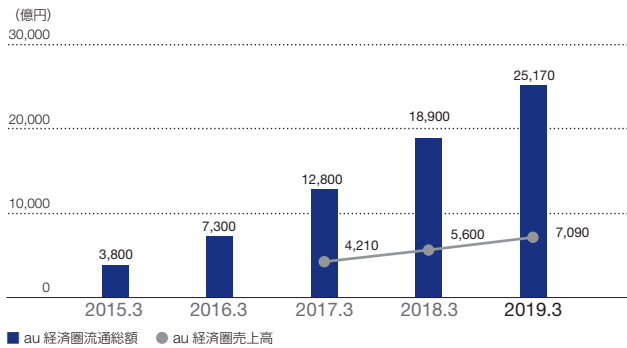
FTTH累計契約数*2・ケーブルテレビRGU対象世帯数*3合計の推移



*2 FTTH累計契約数：KDDI + ctc + 沖縄セルラー電話 + ビッグロープ

*3 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。

au 経済圏流通総額 / au 経済圏売上高の推移



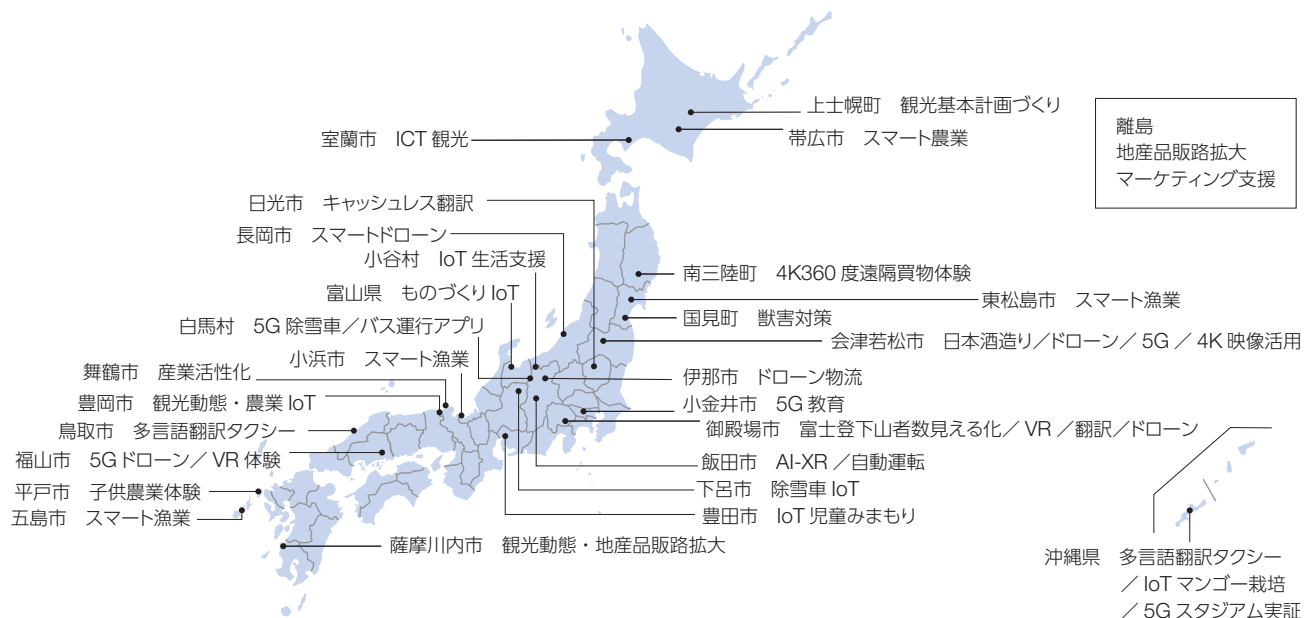
IoT事業と地方創生

IoT事業については、IoT・ICT関連の技術・ノウハウも含めたKDDIの「5G / IoTプラットフォーム」とパートナー企業さまのプラットフォームを掛け合わせ新たなビジネスを共創しさらなる拡大を図っています。

2019年3月末に800万回線だったIoT累計回線数については、2022年3月末には1,800万回線まで拡大する計画です。また、KDDIは地方創生への5G活用も積極的な事業機会

と捉えており、これまでもさまざまな自治体の皆さまと協力してIoTを活用した取り組みを進めてきました。

福井県小浜市のスマート漁業「鯖、復活プロジェクト」や、福島県会津若松市の日本酒造り、静岡県御殿場市の富士登山者数見える化プロジェクトなど、さまざまな分野で5G / IoTの技術を活用し、全国の63地方自治体と協定を締結し、地域の課題解決を目指した取り組みを行っています。



市場データ

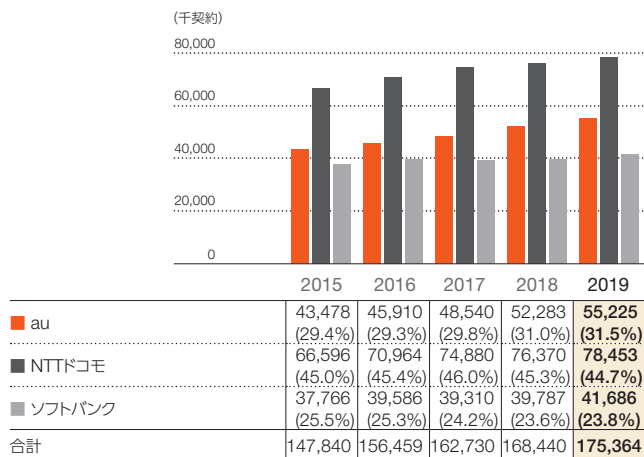
(3月31日に終了した各決算期)

>>> 2019年3月期の各四半期毎の状況は、当社WEBサイト掲載のエクセルデータ「業績ハイライター一括ダウンロード (BS・PL・CF)」をご参照ください。

<https://www.kddi.com/corporate/ir/finance/highlight/>

モバイル市場データ

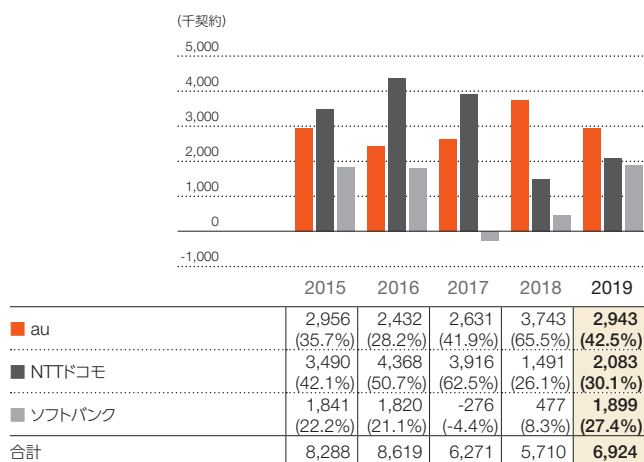
累計契約数(累計契約数シェア*)



*1 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

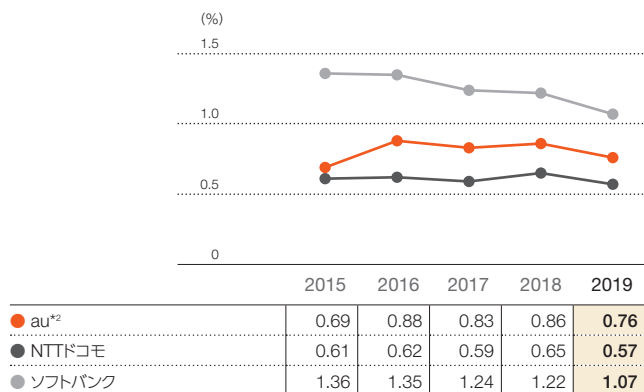
出典：一般社団法人 電気通信事業者協会資料を基に当社作成

純増数(純増シェア*)



出典：一般社団法人 電気通信事業者協会資料を基に当社作成

解約率

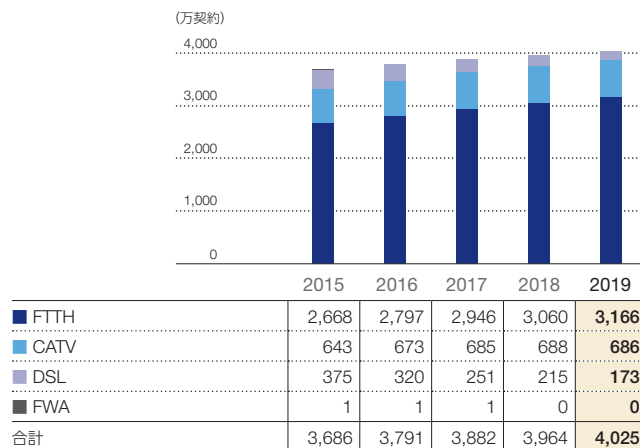


*2 一般端末 (スマートフォンおよびフィーチャーフォン) ベース。(パーソナルセグメントベース)

出典：各社決算資料を基に当社作成

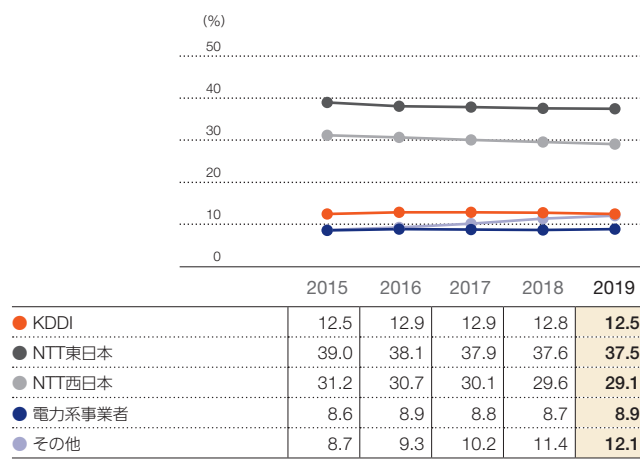
固定通信市場データ

ブロードバンド普及状況



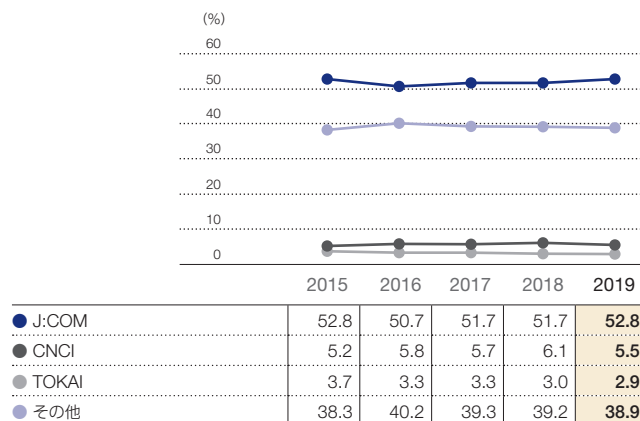
出典：総務省資料を基に当社作成

FTTH契約数シェア



出典：総務省資料を基に当社作成

ケーブルテレビ有料多チャンネル契約数シェア



出典：放送ジャーナルを基に当社作成

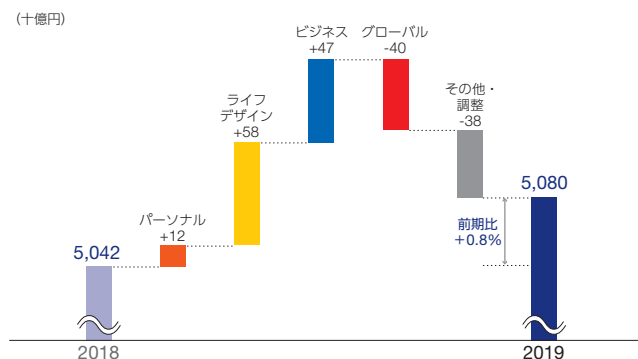
連結損益計算書分析

売上高

(3月31日に終了した各決算期)

前期比 **↑0.8%増** 5兆804億円

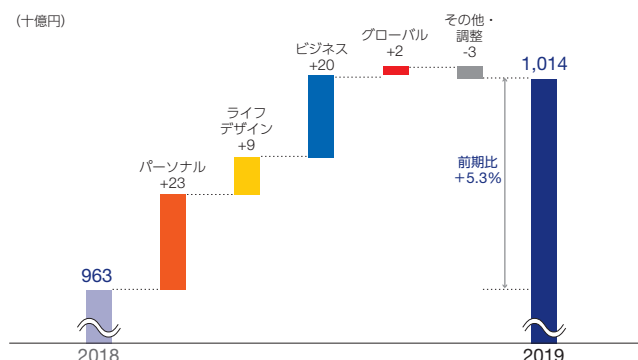
パーソナルセグメントにおけるモバイル通信料収入は減収となったものの、エネルギー事業収入の増加や子会社の連結影響、さらに付加価値ARPA収入の増収、ライフデザイン事業の拡大による増収、ビジネスセグメントの増収もあり、売上高は前期比0.8%増となる5兆804億円となりました。



営業利益

前期比 **↑5.3%増** 1兆137億円

パーソナルセグメントにおけるモバイル通信料収入の減収や3G停波に伴う対象設備の加速償却影響、災害対策関連費用の影響はあったものの、ライフデザイン事業の拡大による付加価値ARPA収入の増加に加え、ビジネスセグメントの増益もあり、営業利益は前期比5.3%増となる1兆137億円となりました。



親会社の所有者に帰属する当期利益

前期比 **↑7.9%増** 6,177億円

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7.9%増となる6,177億円となりました。

1株当たり配当金

前期比 **↑15円増** 105円

年間配当金は、前期比15円増配となる105円、連結配当性向は40.5%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、営業利益成長に伴うEPS成長との相乗効果により、増配を継続してまいります。

連結財政状態計算書分析

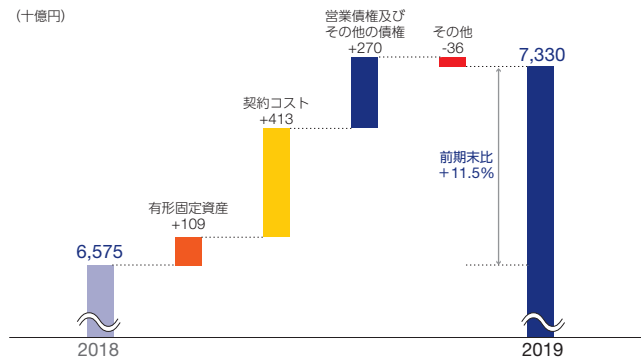
資産

(3月31日に終了した各決算期)

前期末比

↑ **7,559億円増** 7兆3,304億円

IFRS15号の適用に伴う契約コストの増加やau WALLETクレジットカード事業の拡大、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7,559億円増となる7兆3,304億円となりました。

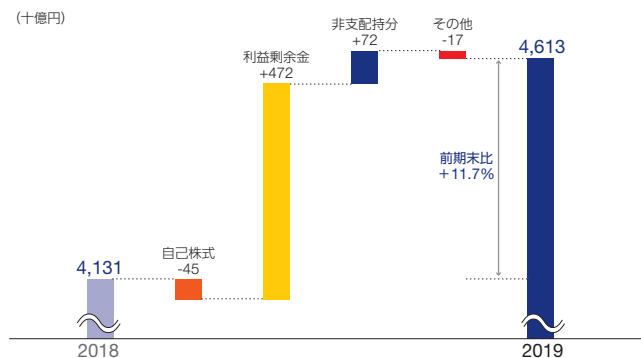


資本

前期末比

↑ **4,817億円増** 4兆6,129億円

自己株式の取得に伴う減少があったものの、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4,817億円増となる4兆6,129億円となりました。



有利子負債

前期末比

↑ **1,571億円増** 1兆2,757億円

借入金の増加や社債発行による社債の増加により、有利子負債は前期末比1,571億円増となる1兆2,757億円となりました。

D/Eレシオ

前期末比

→ **± 0.00pt** 0.30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、有利子負債が増加したことにより、D/Eレシオは前期末と同水準の0.30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)

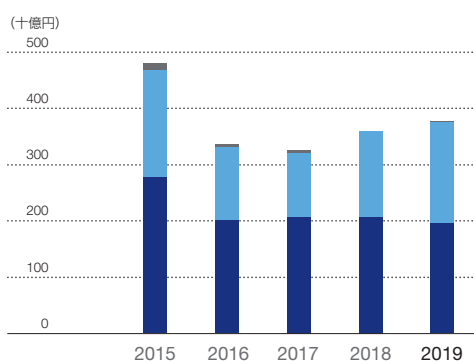
(3月31日に終了した各決算期)

連結の設備投資額は、前期比409億円増の6,018億円となりました。

モバイル

前期比 **↑171億円増** 3,772億円

モバイルでは5Gの開始を見据えて、4G LTEの品質向上およびエリア拡大、キャリアアグリゲーションによる通信速度向上や700MHz帯・3.5GHz帯工事を前倒しして進めたことなどにより、前期比171億円増の3,772億円となりました。

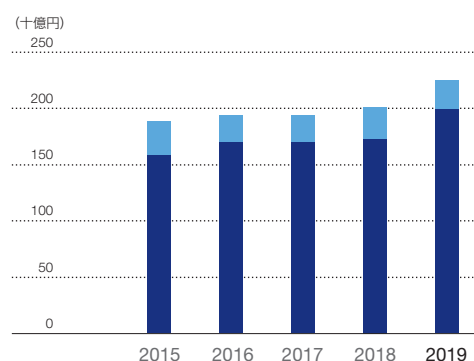


	2015	2016	2017	2018	2019
3G	11	5	4	1	1
LTE	191	131	114	152	181
共通設備他	278	201	207	207	195
合計	479	338	325	360	377

固定・その他

前期比 **↑239億円増** 2,246億円

固定・その他ではFTTHの投資額は減少したものの、国内通信センターの増強や連結子会社の投資増などにより、前期比239億円増の2,246億円となりました。



	2015	2016	2017	2018	2019
FTTH	31	24	24	28	26
その他	158	170	170	173	199
合計	189	193	194	201	225

キャッシュ・フロー

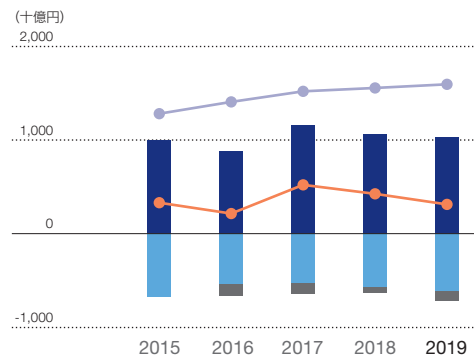
フリー・キャッシュ・フロー

前期比 **↓1,125億円減** 3,150億円

営業活動によるキャッシュ・フローは、EBITDAの増益はあったものの、営業債権及びその他の債権の増加などにより、前期比318億円減の1兆296億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、設備投資の増加や子会社及び関連会社への出資・買収による支出の増加などにより、前期比807億円の支出増となる7,146億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1,125億円減となる3,150億円となりました。



	2015	2016	2017	2018	2019
フリー・キャッシュ・フロー	333	217	524	428	315
営業活動によるキャッシュ・フロー	969	885	1,161	1,061	1,030
設備投資	-668	-531	-519	-561	-602
その他投資キャッシュ・フロー	32	-136	-118	-73	-113
EBITDA	1,285	1,411	1,524	1,560	1,599

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)

個人向けの通信サービス (au・MVNO携帯電話、FTTH、CATV) およびエネルギー・教育サービスなどの提供

モバイルでは、主力の「au」ブランドのサービスと、連結子会社のUQコミュニケーションズ株式会社などが提供するMVNOサービス、固定通信では、「auひかり」ブランドのFTTHサービス、CATVサービスなどを展開しています。

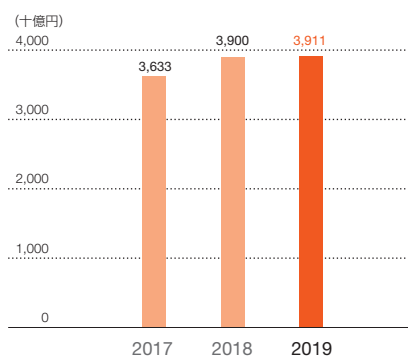
また、通信以外のサービスとして、auショップを活用した物販サービス「au WALLET Market」や、「auでんき」などのエネルギーサービス、「イーオン」ブランドで展開する教育サービスなどを提供しています。

→ 2019年3月期の業績概況

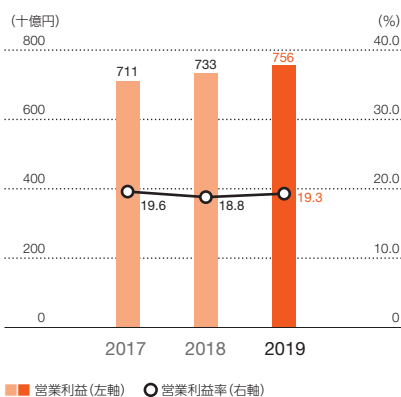
2019年3月期の売上高は、モバイル通信料収入の減少を、「auでんき」などのエネルギー事業の増収、さらには2018年1月に連結したイーオンの貢献や子会社の増収などが補い、前期比0.3%増の3兆9,112億円となりました。

一方、営業利益は、モバイル通信料収入の減収を固定資産除却費や減損損失削減などが補い、前期比3.2%増の7,563億円となりました。

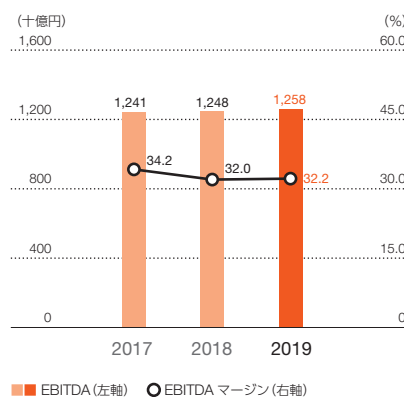
売上高



営業利益／営業利益率

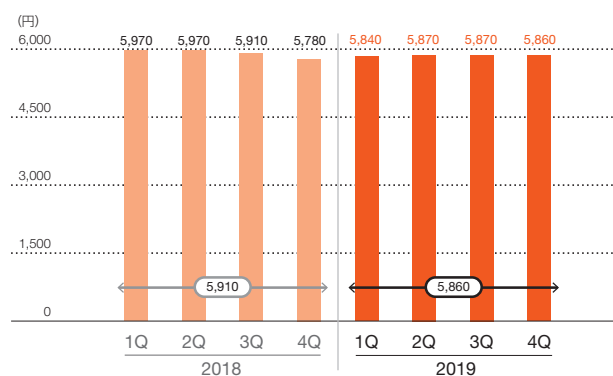


EBITDA / EBITDA マージン



au通信ARPA

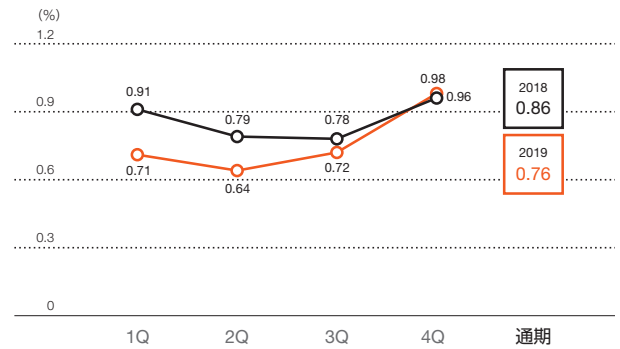
au通信ARPAは、2017年7月に提供を開始した分離プランの短期的な減収影響もあり、前期比50円減の5,860円となりましたが、第4四半期単独で見た場合、キャンペーン期間満了者の増加や毎月割非適用による増収効果がARPAを徐々に押し上げ、前年同期比80円増の5,860円となりました。



au解約率

2017年7月の分離プラン提供開始以降、解約率は順調に改善しております。第4四半期のau解約率は、2019年3月に「誰でも割」の更新期間を拡大したことなどにより若干上昇したものの、引き続き低く抑えられており、想定通りの水準となりました。

今後も、「auスマートバリュー」や通信とライフデザインサービスを組み合わせたご利用を拡大することで、よりお客さまとのエンゲージメントを深め、au解約率の低減に取り組んでいきます。

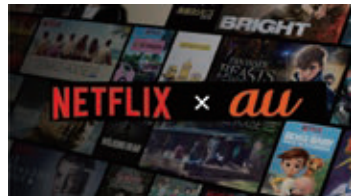


→ 主要な取り組み

■ お客さまのニーズに対応した料金プラン

2018年8月、KDDIは、スマートフォンを通してNetflixのエンターテインメント性に優れた動画コンテンツをおトクにお楽しみいただくため、Netflixのコンテンツ利用料金とスマートフォンの通信料金をセットにした料金プラン「auフラットプラン25 Netflixパック」を開始しました。

KDDIはこれまで、モバイルと固定のセット割である「auスマートバリュー」や、データ通信のご利用方法に応じた料金プラン「auピタットプラン」「auフラットプラン」をはじめ、お客さまの声にお応えする料金プランやサービスをいち早く導入してきました。「auピタットプラン」「auフラットプラン」はお客さまにご好評いただいております。契約数は2019年3月に1,300万契約を突破しました。



■ auブランド価値向上に向けて



国内通信市場においてサービスなどの同質化が進む中、より多くのお客さまにご支持いただくためには、ブランド価値の向上が必要不可欠となります。

KDDIは、商品・サービスはもちろん、広告・接客に至るまで、あらゆるお客さま接点の質的向上に向けた取り組みを進めています。中でも、広告では、CM総合研究所より2019年3月期のCM好感度No.1ブランドとしてauが「BRAND OF THE YEAR 2018」に選出されました。2016年3月期から4年連続の受賞となります。

事業を通じた社会課題の解決：通信事業



通信事業を通じて、安全で強靱な情報通信社会の構築に貢献します。

社会の課題

- 利用データ増などによる品質の低下
- 電波がつながりづらいエリアの存在
- 災害時のライフライン断絶
- 社会的弱者の情報格差
- 人口減少、産業競争力低下

【KDDIが目指す姿】

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、誰もが格差なく高品質な通信を利用できる社会を目指します。また、災害に備えた強靱なネットワークの構築と、迅速な復旧手段の確保を実現します。

さらに、5G、IoTにより、労働人口減少、地域の経済格差拡大などの社会課題解決にも取り組み、人々が安心・安全に暮らせる社会の構築に貢献します。

【KDDIの取り組み】

KDDIは、モバイル通信品質の向上に向け、4G LTEのエリア拡大、品質および速度向上によるネットワーク強化を全力で推進するとともに、デジタルトランスフォーメーション（デジタルによる変革）に不可欠な5G、IoT基盤のエリア構築、技術開発に取り組めます。

さらに、有事に備え、ネットワークの冗長化や、陸・海・空路からの迅速な復旧体制を構築します。また、誰もが安心・安全に利用できる端末・サービスを提供します。

セグメント別分析

ライフデザインセグメント (3月31日に終了した各決算期)

個人向けのコマース・金融・決済・エンターテインメントサービスなどの提供

個人のお客さまを対象に、オンライン・オフラインの両領域において、通信以外の付加価値サービスを提供しています。「auスマートパス/auスマートパスプレミアム」をはじめとする会員制のデジタルコンテンツサービスの魅力化

や、「Wowma!」などのコマース事業、保険などの金融事業の強化を通じて「au経済圏の最大化」を進めるとともに、収益拡大を図っています。

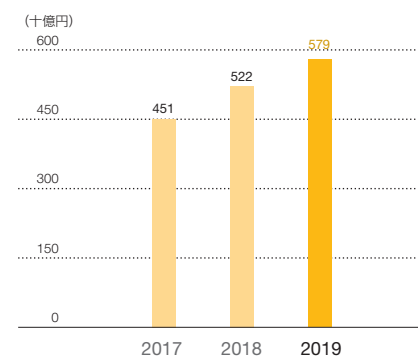
→ 2019年3月期の業績概況

2019年3月期の売上高は、「auスマートパス」のプレミアム会員比率増による増収に加え、決済やコマースなどのau経済圏流通総額の拡大に伴う付加価値ARPA収入の増収や、株式会社エナリスの新規連結子会社化などにより、前期

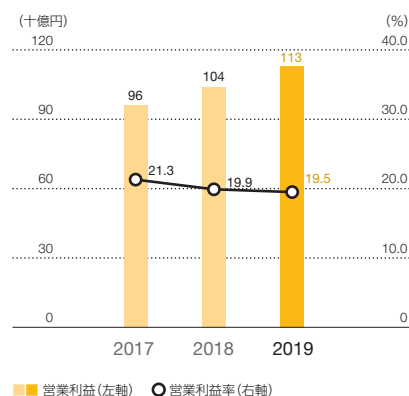
比11.0%増の5,794億円となりました。

一方、営業利益は、コマースや決済・金融事業拡大のためのコストの増加はあったものの、付加価値ARPA収入の増加などにより、前期比8.4%増の1,128億円となりました。

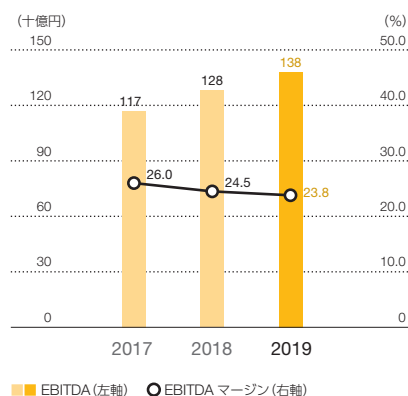
売上高



営業利益／営業利益率

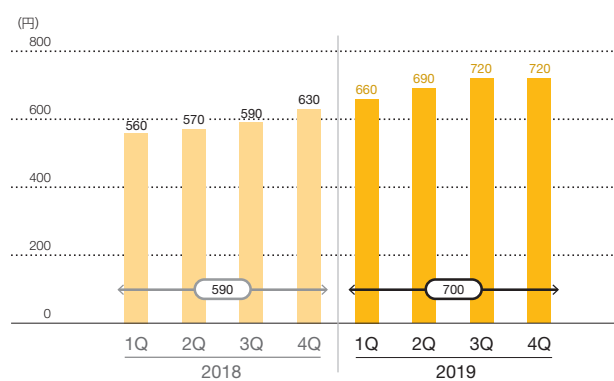


EBITDA／EBITDAマージン



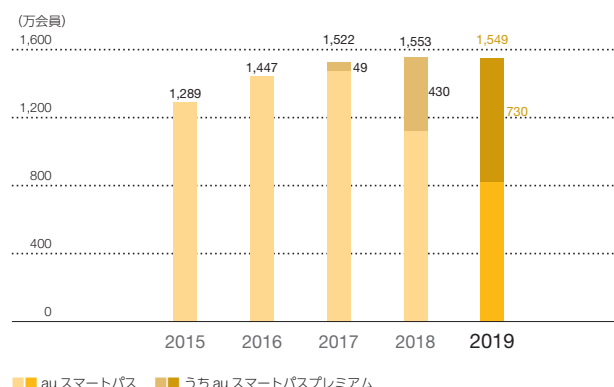
付加価値ARPA

付加価値ARPAは、「au WALLETクレジットカード」や「auかんたん決済」などの決済手数料収入の増加やコマース売上の拡大に加え、「auスマートパス」のプレミアム会員比率増などが寄与し、前期比110円増の700円となりました。



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4万会員減少し、1,549万会員となりました。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、キャンペーンによる店頭加入の好調な推移に加え、会員への特典充実などの寄与もあり、前期末比で300万会員増加しました。



→ 主要な取り組み

【スマートマネー構想】

2019年2月、決済・金融事業の強化を目的に、中間金融持株会社「auフィナンシャルホールディングス株式会社」を設立し、お客さまの生活の中心となったスマートフォンを通じて日常生活における決済・金融サービスをより身近にする世の中を実現するため、「スマートマネー構想」を始動しました。

「au WALLETプリペイドカード／クレジットカード」は2,500万超のお客さまにお申込みいただき、au WALLET残高およびWALLETポイント残高は1,000億円以上、決済・金融取扱高は4.4兆円まで拡大しています。また、2019年4月には「au PAY」を開始し、お客さまにスマホで完結する決済方法の選択肢の幅を広げ、キャッシュレス化を推進し、au WALLETアプリを中心としたお客さま接点の強化を図っています。

今後「au WALLET」を軸に、貯める、支払う、殖やす、借りる、備えるといったお客さまのお金に関わる金融体験をワンストップで提供し、サポートしていくとともに、お客さま一人ひとりのライフプランに寄り添ったサービスを拡充していきます。



【エネルギー事業の強化】

2018年8月に、KDDI、電源開発株式会社、株式会社エナリスの3社は、今後の電力市場の変化に迅速に対応しながら、イノベーションを推進することによって事業機会を創出し、より一層の企業価値向上を図るため、業務提携契約を締結しました。さらに2018年12月に、エナリスの株式を公開買付けにより追加取得し、エナリスを連結子会社としました。

2016年4月の電力小売自由化を契機に、「auでんき」の提供を開始しており、提供開始当初から、「auでんき」における電力需要予測業務と必要な電源の調達などを行う需給管理業務をエナリスに委託しています。エナリスを子会社化することにより、エナリスの意思決定の迅速化、KDDIと電源開発株式会社が保有する知見などのサポートを含むさまざまな経営資源をエナリスに機動的に投入することが可能になります。今後もKDDIはエネルギー事業の強化に取り組んでいきます。



ライフデザインサービスの中核として
エネルギー事業の基盤を構築



事業を通じた社会課題の解決：教育事業



教育事業を通じて次世代を担う人材の育成にも貢献します。

社会の課題

- グローバル化に対応できる人材の育成
- 子どもが社会を「生きる力」を育む教育機会の不足
- 途上国における子どもたちの学習機会の不足

【KDDIが目指す姿】

KDDIは、ますます多様化する社会で子どもたちが自ら課題を解決し、持続的な社会の発展に貢献できるよう、外国語を学ぶ機会や、職業、社会経験を通して子どもたちの「生きる力」を育む場を広く提供することを目指します。

また、途上国における教育の機会提供を通じて、当該国の持続的な成長を担う人材の育成に貢献します。

【KDDIの取り組み】

KDDIグループは、外国語教育事業を通じて、通信と教育を組み合わせた場所を問わず学べる新形態のサービスを提供します。また、「キッズニア」を通じて「エデュテイメント（楽しみながら学ぶ）」をコンセプトとした体験の場を提供します。さらに、途上国では、不足している英語、パソコン、音楽教室などの学習機会を提供します。

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)

企業向けの通信サービスおよびICTソリューション・データセンターサービスなどの提供

大企業から中小企業まで幅広い法人のお客さまを対象に、スマートフォン・タブレットなどのモバイルサービスや、ネットワーク・アプリケーション・クラウド型サービス

などの多様なソリューションサービスを提供するほか、あらゆるモノとインターネットがつながるIoT分野においても、さまざまな取り組みを進めています。

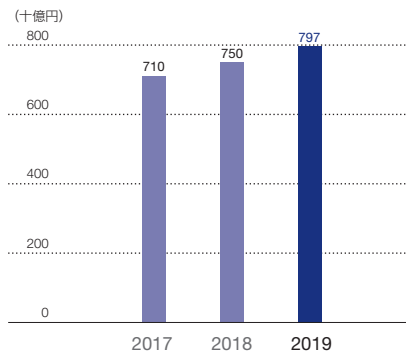
→ 2019年3月期の業績概況

2019年3月期の売上高は、音声通話料収入の減少は続いているものの、データ通信料収入、国内データセンター事業に加え、KDDIまとめてオフィスなどの子会社売上の増加、電力小売販売収入の増加などにより、前期比6.3%増の

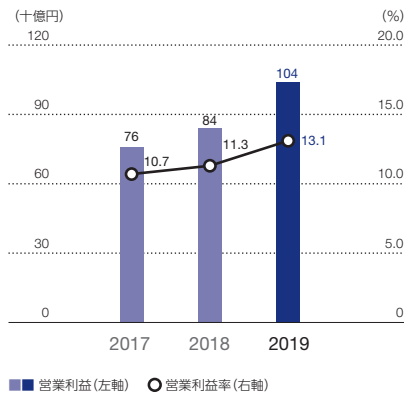
7,969億円となりました。

一方、営業利益は、増収に対して売上原価・販管費を抑制した結果、前期比23.1%増の1,040億円となりました。

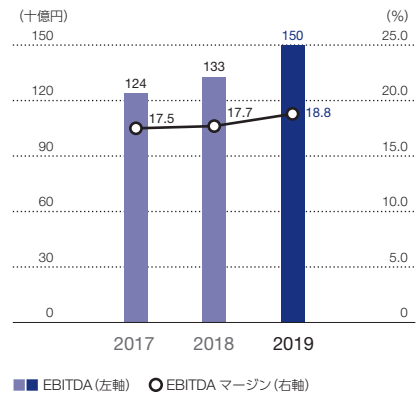
売上高



営業利益／営業利益率



EBITDA / EBITDA マージン



→ 主要な取り組み

IoTビジネスの推進

KDDIは、トヨタ自動車株式会社さまと共同で推進している「グローバル通信プラットフォーム」を応用・発展させたKDDI「IoT世界基盤」をベースに、あらゆる産業にサービスを提供するプラットフォームの構築を推進しています。

KDDI「IoT世界基盤」は、回線だけでなくクラウドやアプリケーション、データ分析などを提供するビジネスIoTプラットフォームであり、新たなカーリングモデルを生み出す環境を整えます。KDDI「IoT世界基盤」では、最適なネットワークの選択と提供、パートナーさまとの協業によるデータ蓄積分析機能の提供、関連法規やデバイス認証など

に関するサポート提供などを行います。

今後も連携パートナーをさらに拡大していく予定で、企業のIoT活用のグローバル展開における課題を解決し、お客さまのビジネス変革と事業拡大を強力にサポートしていきます。



事業を通じた社会課題の解決：グローバル事業

グローバル事業を通じてインフラ整備が不十分な国々の経済発展を促進します。

社会の課題

- 途上国における通信環境や経済産業発展の遅れ
- 途上国における情報格差

【KDDIが目指す姿】

KDDIは、途上国における通信インフラ整備と経済産業発展を通じた国民生活の向上、および情報通信を核としたハード・ソフト両面での支援による、情報格差の解消を目指します。

これらを通じ、誰もが通信や情報を身近に活用できる社会の実現に貢献します。

海外での個人・企業向けの通信サービスおよびICTソリューション・データセンターサービスなどの提供

法人のお客さまに対して、データセンター「TELEHOUSE」を核としたICTソリューションをワンストップで提供する

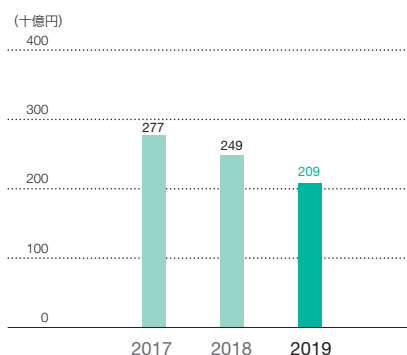
ほか、ミャンマーやモンゴルなどにおけるコンシューマビジネスにも積極的に取り組んでいます。

→ 2019年3月期の業績概況

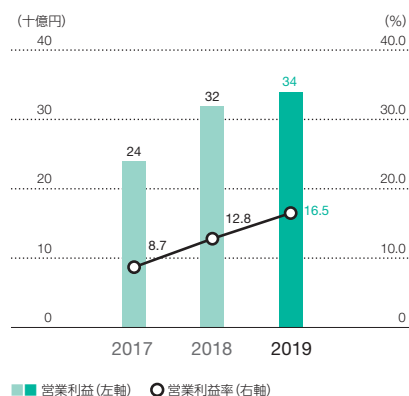
2019年3月期の売上高は、ミャンマー通信事業やデータセンター事業、SI事業が堅調に推移しているものの、採算性の低い事業の整理の影響により、前期比16.0%減の2,088億円となりました。

一方、営業利益は、為替影響による減益はあったものの、ミャンマー通信事業やデータセンター事業、SI事業の堅調な推移により、前期比7.7%増の344億円となりました。

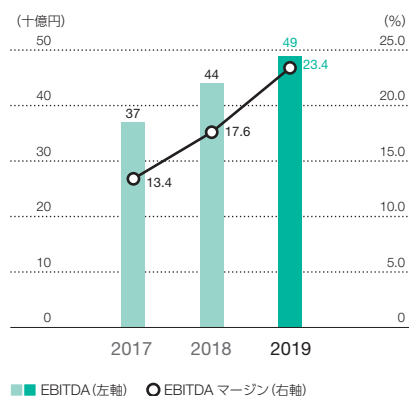
売上高



営業利益 / 営業利益率



EBITDA / EBITDA マージン



→ 主要な取り組み

■ 新興国における通信事業の発展に向けた取り組み

ミャンマーにおいては、2018年5月にリテンション強化を目的としたミャンマー初となるポイントプログラム「MPT Club」を開始しました。提携店と双方に利用可能な共通のポイントプログラムであり、2019年3月末時点でコンビニやレストラン、映画館など28社に提携を拡大しています。

また「LTE+」サービスについても、2019年3月末時点で利用可能なタウンシップは314カ所となりました。サービス

開始から1年8ヵ月で、ほぼミャンマー全土で300Mbps*の高速サービスを提供しています。

国内No.1シェアを誇る通信事業者として、引き続き事業拡大に向けた取り組みを進めていきます。

* ベストエフォート型サービス。記載の速度は技術規格上の最大値であり、実使用速度を示すものではありません

(注) ミャンマー全土で330のタウンシップ(行政区)に分かれています。

【KDDIの取り組み】

KDDIは、国内外で培った通信サービス全般の事業経験とノウハウ・技術力をもとに、ミャンマー・モンゴルなどの途上国において、4G LTEのエリアを拡大し、安定した「日本品質」の通信サービスを展開していきます。安価で公平なネットワークアクセスの実現により、当該国全体のモバイル接続数を増やし、経済発展や快適な暮らしづくりに貢献します。また、通信

以外の周辺事業にも取り組み、当該国の持続的な成長に寄与していきます。さらに、国際社会における情報格差解消を目指し、途上国のICTプロジェクトや技術コンサルなどに積極的に取り組み、あわせてICT分野の教育・研修の実施を通じて技術者育成に貢献します。



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35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

2018年および2019年3月31日

百万円

	2018	2019
資産		
非流動資産		
有形固定資産	¥2,437,196	¥2,546,181
のれん	526,601	539,694
無形資産	953,106	946,837
持分法で会計処理されている投資	98,192	174,000
その他の長期金融資産	236,684	253,025
繰延税金資産	106,050	15,227
契約コスト	—	412,838
その他の非流動資産	65,477	10,117
非流動資産合計	4,423,306	4,897,918
流動資産		
棚卸資産	89,207	90,588
営業債権及びその他の債権	1,695,403	1,965,554
その他の短期金融資産	30,173	41,963
未収法人所得税	2,101	4,633
その他の流動資産	133,531	125,162
現金及び現金同等物	200,834	204,597
流動資産合計	2,151,249	2,432,498
資産合計	¥6,574,555	¥7,330,416

百万円

	2018	2019
負債及び資本		
負債		
非流動負債		
借入金及び社債	¥ 704,278	¥1,040,978
その他の長期金融負債	68,478	66,493
退職給付に係る負債	12,010	13,356
繰延税金負債	80,298	100,680
引当金	10,754	33,996
契約負債	—	77,435
その他の非流動負債	129,679	6,746
非流動負債合計	1,005,498	1,339,683
流動負債		
借入金及び社債	329,559	150,574
営業債務及びその他の債務	610,726	671,969
その他の短期金融負債	24,717	26,773
未払法人所得税	143,635	152,195
引当金	31,231	34,403
契約負債	—	116,076
その他の流動負債	297,932	225,810
流動負債合計	1,437,800	1,377,801
負債合計	2,443,298	2,717,484
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	289,578	284,409
自己株式	(338,254)	(383,728)
利益剰余金	3,672,344	4,144,133
その他の包括利益累計額	8,183	(3,174)
親会社の所有者に帰属する持分合計	3,773,703	4,183,492
非支配持分	357,554	429,440
資本合計	4,131,257	4,612,932
負債及び資本合計	¥6,574,555	¥7,330,416

連結財務諸表

連結損益計算書

KDDI株式会社および子会社
2018年および2019年3月期

百万円

	2018	2019
売上高	¥5,041,978	¥5,080,353
売上原価	2,821,803	2,867,413
売上総利益	2,220,175	2,212,940
販売費及び一般管理費	1,271,215	1,210,470
その他の収益	12,041	10,140
その他の費用	2,801	3,661
持分法による投資利益	4,592	4,780
営業利益	962,793	1,013,729
金融収益	4,035	3,582
金融費用	11,985	10,012
その他の営業外損益	305	2,975
税引前当期利益	955,147	1,010,275
法人所得税費用	293,951	309,149
当期利益	¥ 661,196	¥ 701,126
当期利益の帰属		
親会社の所有者	¥ 572,528	¥ 617,669
非支配持分	88,668	83,457
当期利益	¥ 661,196	¥ 701,126

円

	2018	2019
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	¥235.54	¥259.10
希薄化後1株当たり当期利益	235.45	259.01

連結包括利益計算書

KDDI株式会社および子会社
2018年および2019年3月期

百万円

	2018	2019
当期利益	¥661,196	¥701,126
その他の包括利益		
純損益に振り替えられないことのない項目		
確定給付型年金制度の再測定額	4,132	(3,451)
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	8,359	(3,219)
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	(149)	(1,267)
合計	12,342	(7,937)
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	933	(106)
在外営業活動体の換算差額	1,515	(6,620)
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	(25)	(88)
合計	2,423	(6,814)
その他の包括利益合計	14,766	(14,751)
当期包括利益合計	¥675,961	¥686,375
当期包括利益合計の帰属		
親会社の所有者	¥588,324	¥604,136
非支配持分	87,638	82,238
合計	¥675,961	¥686,375

(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
2018年および2019年3月期

2017年4月1日～2018年3月31日

百万円

	親会社の所有者に帰属する持分					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	その他の 包括利益 累計額			
2017年4月1日	¥141,852	¥298,046	¥(237,014)	¥3,354,140	¥(2,601)	¥3,554,423	¥294,710	¥3,849,133
当期包括利益								
当期利益	—	—	—	572,528	—	572,528	88,668	661,196
その他の包括利益	—	—	—	—	15,795	15,795	(1,030)	14,766
当期包括利益合計	—	—	—	572,528	15,795	588,324	87,638	675,961
所有者との取引額等								
剰余金の配当	—	—	—	(219,701)	—	(219,701)	(47,590)	(267,291)
その他の包括利益累計額から 利益剰余金への振替	—	—	—	5,012	(5,012)	—	—	—
自己株式の取得及び処分	—	(50)	(150,000)	—	—	(150,050)	—	(150,050)
自己株式の消却	—	(9,074)	48,709	(39,635)	—	—	—	—
企業結合による変動	—	—	—	—	—	—	5,376	5,376
支配継続子会社に対する 持分変動	—	(635)	—	—	—	(635)	17,924	17,289
その他	—	1,291	51	—	—	1,343	(503)	839
所有者との取引額等合計	—	(8,467)	(101,239)	(254,324)	(5,012)	(369,043)	(24,794)	(393,837)
2018年3月31日	¥141,852	¥289,578	¥(338,254)	¥3,672,344	¥8,183	¥3,773,703	¥357,554	¥4,131,257

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					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	その他の 包括利益 累計額			
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

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

KDDI株式会社および子会社

2018年および2019年3月期

百万円

	2018	2019
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期利益	¥ 955,147	¥1,010,275
減価償却費及び償却費	546,815	562,402
減損損失	13,069	2,737
持分法による投資損失(利益)	(4,592)	(4,780)
固定資産売却損失(利益)	149	538
受取利息及び受取配当金	(3,527)	(3,571)
支払利息	9,701	8,694
営業債権及びその他の債権の減少額(増加額)	(219,125)	(271,723)
営業債務及びその他の債務の増加額(減少額)	44,914	23,008
棚卸資産の減少額(増加額)	(12,185)	(1,544)
退職給付に係る負債の増加額(減少額)	(9,790)	1,346
その他	43,064	(6,326)
小計	1,363,639	1,321,055
利息及び配当金の受取額	6,149	6,375
利息の支払額	(17,048)	(9,106)
法人所得税の支払額	(302,783)	(290,689)
法人所得税の還付額	11,447	1,971
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	1,061,405	1,029,607
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	(361,102)	(399,531)
有形固定資産の売却による収入	1,299	848
無形資産の取得による支出	(199,776)	(202,607)
その他の金融資産の取得による支出	(7,002)	(13,191)
その他の金融資産の売却または償還による収入	2,565	1,767
子会社の支配獲得による支出	(66,751)	(13,274)
関連会社株式の取得による支出	(4,688)	(83,799)
子会社及び関連会社株式の売却による収入(支出)	1,898	(1,507)
その他	(289)	(3,285)
投資活動によるキャッシュ・フロー合計	(633,847)	(714,578)
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)	27,574	(10,274)
社債発行及び長期借入による収入	95,000	456,000
社債償還及び長期借入返済による支出	(56,101)	(302,151)
ファイナンス・リース債務の返済による支出	(27,210)	(28,616)
非支配持分からの子会社持分取得による支出	(1,158)	(14,191)
非支配持分からの払込みによる収入	22,164	159
自己株式の取得による支出	(150,000)	(150,000)
配当金の支払額	(219,885)	(227,700)
非支配持分への配当金の支払額	(48,553)	(34,177)
負債性金融商品の取得による支出 ^(注)	(95,000)	—
その他	(1)	(0)
財務活動によるキャッシュ・フロー合計	(453,168)	(310,951)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(163)	(314)
現金及び現金同等物の増加額(減少額)	(25,773)	3,763
現金及び現金同等物の期首残高	226,607	200,834
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 200,834	¥ 204,597

(注) 前連結会計年度において、当社は、当社グループの一部の子会社が発行した優先株式(将来、現金を株式の保有者に引き渡す義務を負っていたため、金融負債として処理)に係る受益権を買取っております。

会社概要

(2019年3月31日現在)

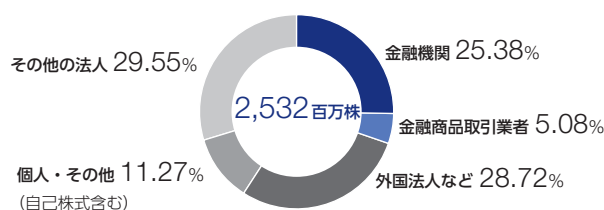
社名	KDDI株式会社
創業	1984年6月1日(KDDIは2000年10月DDI、KDD、IDOの3社合併により設立)
事業内容	電気通信事業
本社所在地	〒102-8460 東京都千代田区飯田橋三丁目10番10号
本店所在地	〒163-8003 東京都新宿区西新宿二丁目3番2号
代表取締役社長	高橋 誠
資本金	141,852百万円
従業員数	41,996名(連結ベース)

株式の状況

(2019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	2,532,004,445株 <small>(注)2018年5月16日付の自己株式の消却に伴い、発行済株式総数は55,209,080株減少しています</small>
株主数	229,439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	13.23	14.22
トヨタ自動車株式会社	298,492,800	11.78	12.67
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	217,873,800	8.60	9.25
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	128,821,400	5.08	5.46
JPモルガン・チェース銀行380055	40,664,620	1.60	1.72
JPモルガン証券株式会社	37,066,776	1.46	1.57
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	34,294,300	1.35	1.45
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	33,936,100	1.34	1.44
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	29,209,675	1.15	1.24
JPモルガン・チェース銀行385151	27,073,419	1.06	1.14

*1 上記出資比率は、当社の保有する自己株式176,630,845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(4,322,928株:2019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

