



統合レポート2018  
投資家の皆さまへ

# INTEGRATED REPORT 2018

## 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。



### 「KDDIフィロソフィ」の実践による 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、KDDI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。また、KDDIは、社是・企業理念に加えて、役員・従業員が共有すべき考え方・価値観・行動規範として「KDDIフィロソフィ」を制定し、グループ全体での浸透活動を推進しています。「KDDIフィロソフィ」の実践を、会社経営上の基本として積極的に取り組むことにより、KDDIは、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。

#### 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2018」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。

## 目次

- 02 連結業績ハイライト
- 06 マネジメントメッセージ
- 14 KDDIの価値の源泉
- 16 KDDIの価値創造サイクル
- 18 特集：人財確保・人財育成
- 20 サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）の見直し
- 22 事業活動とサステナビリティのつながり

### 財務情報など



#### WEB 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

<http://www.kddi.com/corporate/ir/>

### 非財務情報



#### WEB サステナビリティ

<http://www.kddi.com/corporate/csr/>



#### WEB 研究開発 (R&D)

<http://www.kddi.com/corporate/r-and-d/>

### 持続的な成長の基盤 サステナビリティ

23

- 24 KDDIのサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）
- 30 役員
- 32 コーポレート・ガバナンス
- 37 コンプライアンス／リスクマネジメント・内部統制
- 38 情報開示とIR

### Performance Section

39

- 40 国内市場とKDDI
- 44 市場データ
- 45 2018年3月期の連結業績報告・分析
- 48 2018年3月期のセグメント別業績報告・分析／活動報告
- 54 連結財務諸表
- 59 会社概要／株式の状況

#### 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	2009	2010	2011	2012
営業収益／売上高 <b>P.45</b>	¥3,497,509	¥3,442,147	¥3,434,546	¥3,572,098
営業利益 <b>P.45</b>	443,207	443,862	471,912	477,648
営業利益率	12.7%	12.9%	13.7%	13.4%
EBITDA*3	904,030	927,253	936,315	908,499
EBITDA マージン	25.8%	26.9%	27.3%	25.4%
当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益 <b>P.45</b>	222,736	212,764	255,122	238,605
設備投資額 <b>P.47</b>	575,072	518,034	443,677	421,568
減価償却費及び償却費	434,623	460,940	449,318	417,886
有利子負債 <b>P.46</b>	874,951	1,096,778	979,630	1,046,754
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率	53.7%	52.8%	55.7%	51.5%
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)	12.6%	11.0%	12.4%	11.5%
総資産営業利益率／資産合計営業利益率 (ROA)	14.1%	12.2%	12.4%	12.3%
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)	83.29	79.61	96.92	96.86
1株当たり配当金*4 (円／米ドル) <b>P.45</b>	18.33	21.67	23.33	26.67
配当性向	22.0%	27.2%	24.1%	27.5%
営業活動によるキャッシュ・フロー	712,231	739,992	717,354	725,886
投資活動によるキャッシュ・フロー*5	(775,470)	(924,442)	(440,546)	(484,507)
フリー・キャッシュ・フロー*5、*6 <b>P.47</b>	(63,240)	(184,450)	276,808	241,379
財務活動によるキャッシュ・フロー*5	191,490	149,239	(279,998)	(225,931)
連結従業員数 (名)	16,967	18,301	18,418	19,680
女性管理職数*7 (名) <b>P.26</b>	47	59	92	113
連結外国人従業員数 (名)	—	—	—	—
CO <sub>2</sub> 排出量*8 (t) <b>P.27</b>	1,061,746	1,181,403	1,108,282	1,218,659
電力消費量*9 (MWh)	1,910,356	2,126,440	1,995,042	2,190,787

\*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=106.24円 (2018年3月30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

日本基準			IFRS						
2013	2014	2015	2015	2016	2017	2018	2018		
						百万円	百万米ドル*2		
¥3,662,289	¥4,333,628	¥4,573,142	¥4,270,094	¥4,466,135	¥4,748,259	¥5,041,978	\$47,458		
512,669	663,245	741,299	665,719	832,583	912,976	962,793	9,062		
14.0%	15.3%	16.2%	15.6%	18.6%	19.2%	19.1%	19.1%		
959,571	1,186,069	1,292,597	1,284,553	1,410,971	1,524,207	1,560,061	14,684		
26.2%	27.4%	28.3%	30.1%	31.6%	32.1%	30.9%	30.9%		
241,470	322,038	427,931	395,805	494,878	546,658	572,528	5,389		
467,020	571,799	576,197	667,714	531,434	519,365	560,831	5,279		
406,726	470,098	494,570	518,708	532,442	545,177	546,609	5,145		
977,563	1,084,966	1,002,214	1,154,116	1,235,287	1,151,650	1,118,616	10,529		
55.1%	55.1%	57.3%	54.5%	56.3%	56.7%	57.4%	57.4%		
11.2%	13.0%	14.9%	13.5%	15.5%	15.9%	15.6%	15.6%		
12.7%	14.7%	14.5%	12.1%	14.5%	15.0%	15.0%	15.0%		
105.30	132.87	170.84	158.01	197.73	221.65	235.54	2.22		
30.00	43.33	56.67	56.67	70.00	85.00	90.00	0.85		
28.5%	32.6%	33.2%	35.9%	35.4%	38.3%	38.2%	38.2%		
523,908	772,207	962,249	968,752	884,538	1,161,074	1,061,405	9,991		
(472,992)	(546,257)	(674,520)	(635,745)	(667,917)	(637,225)	(633,847)	(5,966)		
50,916	225,950	287,729	333,006	216,621	523,849	427,558	4,024		
(140,249)	(105,643)	(224,862)	(310,528)	(299,003)	(485,784)	(453,168)	(4,266)		
20,238	27,073	28,172	28,456	31,834	35,032	38,826	38,826		
124	140	177	177	251	270	302	302		
—	2,630	2,624	2,624	4,380	4,423	4,611	4,611		
1,049,422	939,502	1,044,357	1,044,357	1,081,553	1,067,495	1,087,935	1,087,935		
1,885,703	1,686,480	1,873,293	1,873,293	1,939,115	1,913,747	1,949,731	1,949,731		

\*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

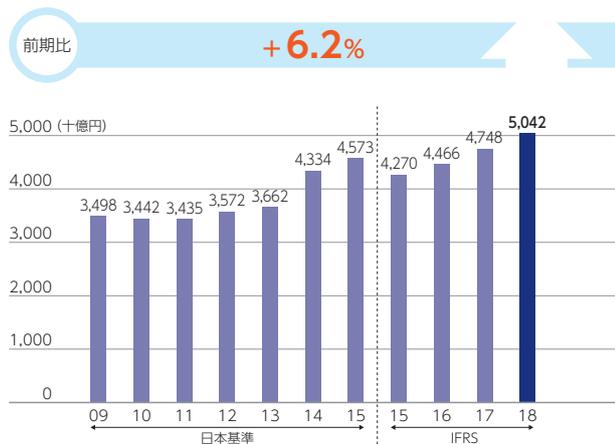
\*7 KDDI在職中の正社員に加え、KDDI社外へ出向している正社員を含む

\*8 単体ベースの電力消費量と燃料消費量が対象

\*9 単体ベース

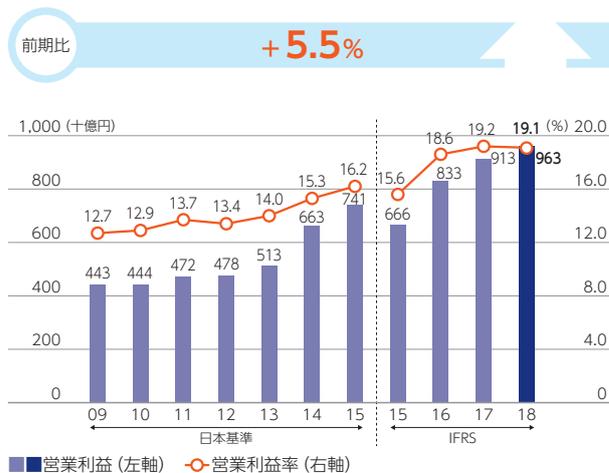
営業収益／売上高

P.45

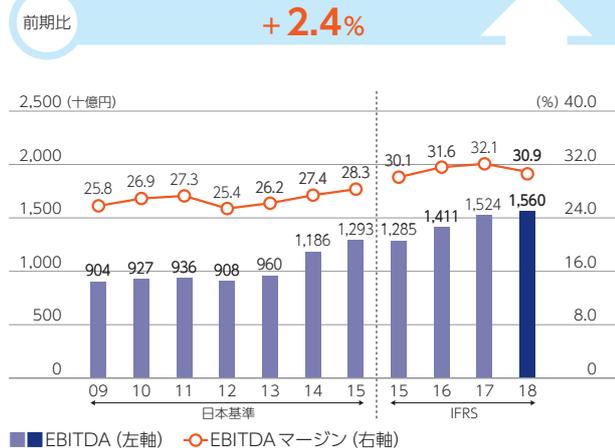


営業利益

P.45



EBITDA



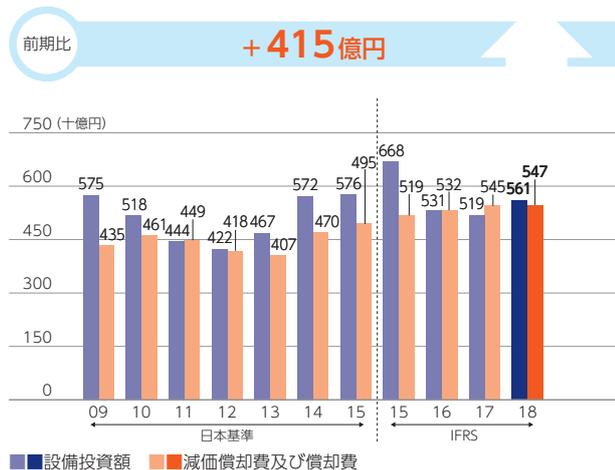
当期純利益／  
親会社の所有者に帰属する当期利益

P.45

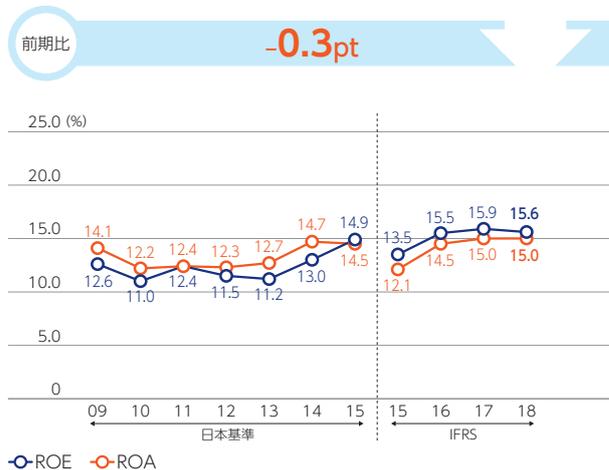


設備投資額

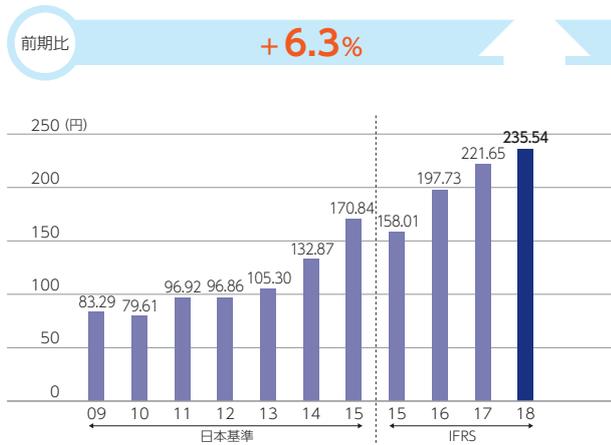
P.47



ROE



## 1株当たり当期純利益／ 基本的1株当たり当期利益 (EPS)



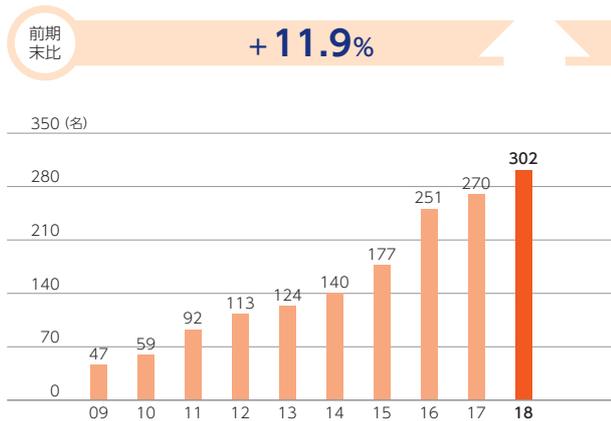
## 1株当たり配当金

P.45

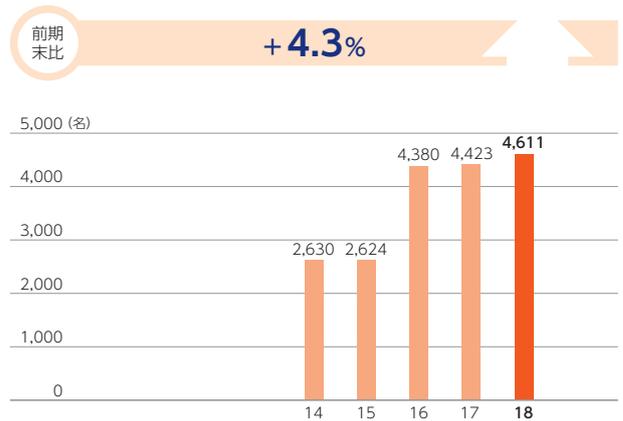


## 女性管理職数

P.26

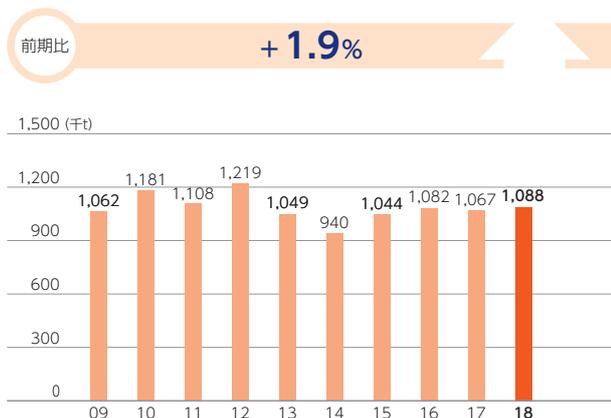


## 連結外国人従業員数

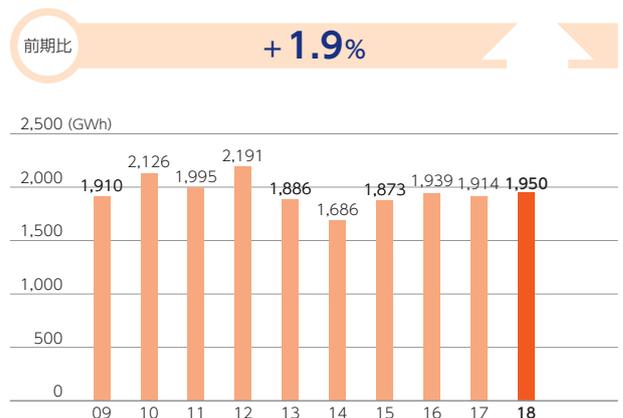


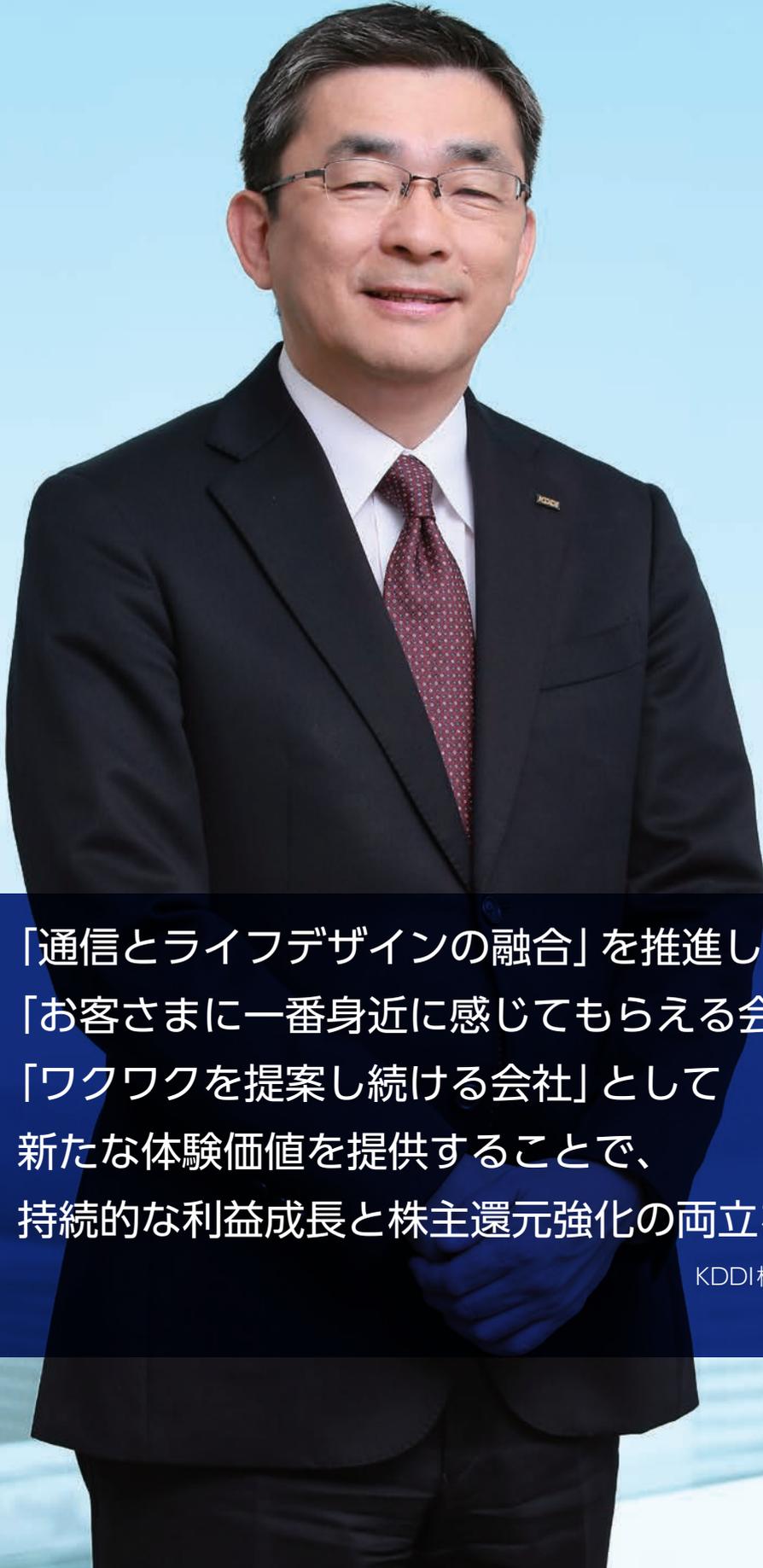
## CO<sub>2</sub>排出量

P.27



## 電力消費量





「通信とライフデザインの融合」を推進し、  
「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」として  
新たな体験価値を提供することで、  
持続的な利益成長と株主還元強化の両立を目指します。

KDDI株式会社 代表取締役社長  
高橋 誠

## 新社長として目指す姿

株主・投資家の皆さまには、平素より格別のご高配を賜り、誠にありがとうございます。

2018年4月1日付で社長に就任いたしました。まず新社長としてKDDIの目指す姿についてご説明させていただきます。

モバイルインターネットが誕生してから約20年が経過しましたが、その間さまざまなイノベーションが起きました。世界中の人と人、人とモノ、モノとモノが、通信やインターネットでつながり、また、それに付加価値をもたらすビッグデータ、人工知能 (AI)、フィンテックなどの新たなテクノロジーが急速に進化し、人々の生活やすべての産業を大きく変えようとしています。

このような大きな変化が起こりつつある時代において、私が目指す会社の姿の実現に必要なキーワードは、『通信とライフデザインの融合』です。当社の基盤事業である通信を核として、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、お客様の生活に必要な不可欠なサービスを積み重ね、さらに今後本格化するIoTや次世代移動通信システム (5G) をはじめとするさまざまなテクノロジーを活用した新たな体験価値の提案を加速してまいります。

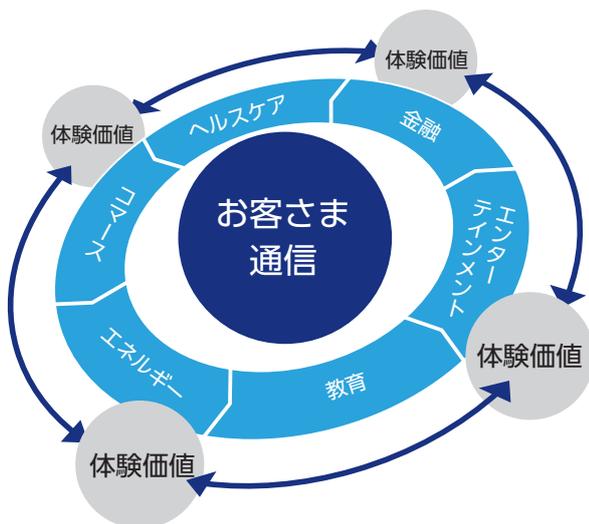
この実現のために、私は、KDDIとして2つの姿を目指していきたくと考えています。



目指す姿の1つ目は、『**お客さまに一番身近に感じてもらえる会社**』です。お客さまに、「KDDIは常に私の目線で提案し、私の都合で物事を考えてくれる」と実感していただける会社でありたいと思っています。KDDIは通信事業を基盤に、長年にわたり、人と人、企業と企業をつなぐコミュニケーション会社として事業を営んできました。その中心は常にお客さまであり、それはこれからも決して変わることはありません。通信会社は、その性格上どうしてもプロダクトアウト\*の発想に陥りがちですが、重要なのは、「私たちの提供する製品やサービスがお客さまにどう役立つのか」という視点だと考えています。auショップやお客さまセンター、さまざまなアプリなどの接点を通じて、お客さまをより深く理解し、お客さま体験価値を向上することで、『**お客さまに一番身近に感じてもらえる会社**』を目指していきます。

目指す姿の2つ目は、『**ワクワクを提案し続ける会社**』です。競争社会を戦う企業である以上、売上や利益、契約者数といった結果が問われるのは当然です。しかし、厳しく数字を追求していくことと、お客さまに貢献する喜びを持って前向きに働くことは、決して矛盾するものではありません。お客さまを中心に、信頼される通信ネットワークを構築し、お客さまから身近に感じてもらえる存在となり、あらゆる接点を通じてお客さまの生活を少しずつ楽しくしていくことを目指していきます。

\*企業が製品の開発を行う際、市場のニーズよりも企業側の意向や技術を重視して製品やサービスを開発し、それらを市場に導入する考え方



## 当社を取り巻く競争環境の変化

現中期経営目標期間であるこれまでの2年間を振り返ると、MNO\*13社が提供する製品やサービスの同質化が進む中、MVNO\*2各社による格安SIMサービスなどが普及したことに加え、総務省による「スマートフォンの端末購入補助の適正化に関するガイドライン」施行といった規制強化もあり、国内通信市場を取り巻く環境が大きく変化しました。そのような状況下で、MNO3社が新たな収益の創出に向けて通信以外の分野へ事業領域を拡大する一方、さまざまな業種の企業がMVNOとしてモバイル市場に参入することで、業種の垣根を越えた競争の時代に突入しています。

また、新たな環境変化としては、2019年には、国内通信市場においてイー・モバイル参入以来約10年ぶりとなる

第4の事業者が参入することに加え、当社が2014年に参入したミャンマーにおけるモバイル通信市場においても、2018年に第4の事業者が参入しており、国内だけではなく、海外においても、当社を取り巻く競争環境は今後も大きく変化していくことが予想されます。

このような競争環境の変化の中においても、まずは現中期経営目標の達成、さらには次期中期経営目標における持続的な成長に向けた取り組みを着実に実行していきます。

\*1 移動体通信事業者 (Mobile Network Operator)。携帯電話などの移動体通信機器で使われる通信回線網を自社で設置、運用し、独自に通信サービスを提供する事業者

\*2 仮想移動体通信事業者 (Mobile Virtual Network Operator)

## 現中期経営目標の振り返り

2019年3月期までの3年間の中期経営目標では、お客さま体験価値を提供する「ライフデザイン企業への変革」を掲げ、「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」の3つの事業戦略に基づき、「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した。

「ライフデザイン企業への変革」というと、KDDIが通信事業者からライフデザイン企業へシフトしていくと捉える方も少なくありませんが、決してそうではありません。通信を事業の軸とすることはこれからも変わることはなく、その同心円状にライフデザインのサービスを重ねていくという戦略を分かりやすくするため『通信とライフデザインの融合』という言葉に変更いたしました。

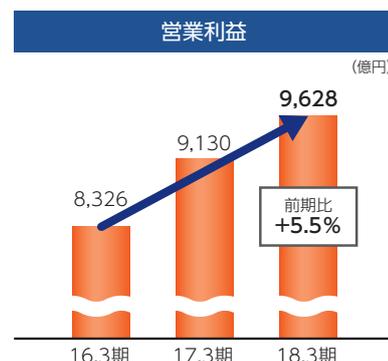
中期経営目標2年目となる2018年3月期は、国内モバイル事業における「auピタットプラン」「auフラットプラン」という新たな料金プランの導入や、ライフデザイン領域におけるイー・グループ買収に伴う教育事業への参入など、新たな取り組みを実施した1年となりました。

業績面は、リテンションやコマース強化を目的とした戦略コストの投下はあったものの、モバイル通信料収入や付加価値ARPA収入の増収に加え、ビジネスセグメント、グローバルセグメントの増益も寄与したことで、連結営業利益は9,628億円(前期比+5.5%)と、中期経営目標に掲げている連結営業利益CAGR7%成長に向けて順調に進捗しています。

### “持続的な利益成長と株主還元強化を両立”

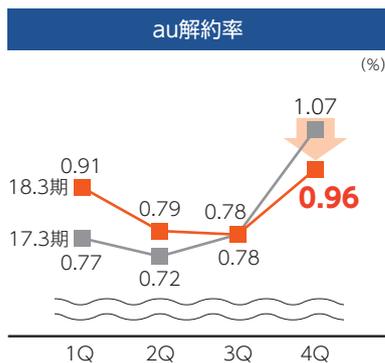
事業戦略	<p style="color: red;">お客さま体験価値を提供するビジネスへの変革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 国内通信事業の持続的成長</li> <li>② au経済圏の最大化</li> <li>③ グローバル事業の積極展開</li> </ul>
利益成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業利益 CAGR*3 7%を目指す</li> <li>・au経済圏流通総額 2兆円超</li> <li>・成長に向けたM&amp;A 3年間累計 5,000億円規模</li> </ul>
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> <li>・配当性向は、従来の「30%超」から「35%超」へ</li> <li>・成長投資とのバランスにより、自己株式取得を実施</li> <li>・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</li> </ul>

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

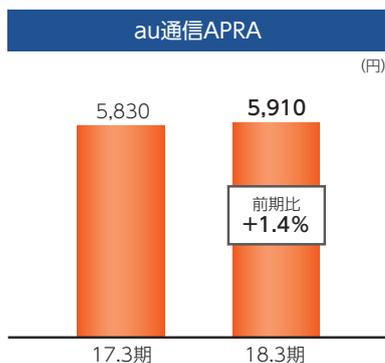


## 〈国内通信事業の持続的成長〉

国内通信事業において、我々が最も重要な課題だと考えていたのは、MVNO市場の拡大に伴うau解約率の上昇でした。その課題への対応策として2017年7月に導入したのが、月々のデータ利用量の変動に合わせた定額料金が自動で適用される「auピタットプラン」と大容量のデータ通信をお得にご利用いただける「auフラットプラン」です。本プラン開始から約9ヶ月経過した2018年4月8日時点で、すでに700万契約を突破し、お客さまに大変ご好評いただいています。特に「auピタットプラン」は、通信料金の値下げに加え、1年間ご利用料金を毎月1,000円割引するキャンペーンを適用することで、1,980円というMVNO並みの低廉な料金でご利用いただけることもあり、本プラン導入後は、au解約率の改善に加え、MNP純増数も改善傾向にある状況です。さらに、KDDIグループのMVNOである、UQ mobile、J:COM MOBILE、BIGLOBEモバイルについても、順調に契約数を伸ばしており、auとグループMVNOを合算したモバイルID数は着実に成長しています。



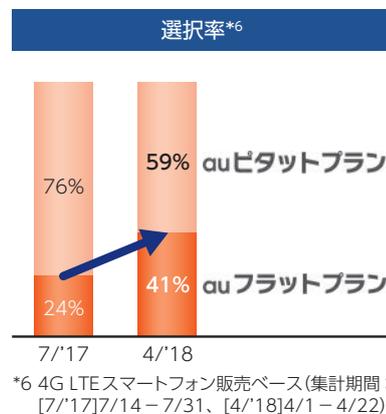
一方、au通信ARPAについては、新料金プラン導入による短期的な減収影響はあるものの、本プランは毎月割を適用しないことによる増収効果があることに加え、スマートフォン浸透率の上昇や月間データ利用量の増加に伴う大容量プラン（20GB/30GB）契約数の増加、タブレットやモバイルルーターの契約数増加に伴う1人当たりモバイルデバイス数の増加効果もあり、5,910円（前期比+1.4%）となりました。



## モバイル料金プランにおける新風と競争力



注) 表記の金額は月額料金(税抜)(2018年3月末時点)  
基本料(2年契約)+データ定額料+LTE NETの合計  
\*4 「スーパーカケホ」+「データ定額(1/3/5/20/30)」  
\*5 「auピタットプラン(スーパーカケホ)」の場合  
(2年契約「auスマートバリュー」「ビッグニュースキャンペーン」適用時)



今後も、モバイルと固定通信のバンドルサービスである「auスマートバリュー」や、「auでんき」をはじめとするライフデザインサービスとのバンドルの推進に加え、「auピタットプラン」「auフラットプラン」による解約抑止をさらに推進することでauの顧客基盤を維持・拡大するとともに、中・長期的なau通信ARPA成長とグループMVNOの増収によって、モバイル通信料収入の持続的な成長を目指します。



〈au 経済圏の最大化〉

国内通信事業の着実な成長に加え、「au 経済圏の最大化」による成長が今後の成長ドライバーとなっていくと見込まれます。エンゲージメントの強いauのお客さま基盤と決済プラットフォーム (auかんたん決済、au WALLEET) をベースとして、お客さまの生活のあらゆるシーンに対応したさまざまなライフデザインサービスを展開することで、お客さまとのオンライン・オフライン接点を拡大しています。

オフラインのお客さま接点である全国のauショップに加え、オンラインのお客さま接点のひとつである「auスマートパス\*1」の会員数は、2018年3月末時点で1,553万まで拡大しました。そのうち、2017年1月に開始した上位サービスである「auスマートパスプレミアム」は、430万会員まで拡大しており、付加価値ARPAの伸張にも寄与しています。

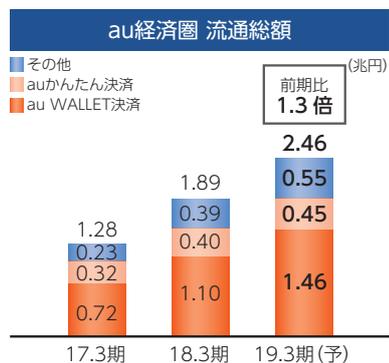
また、2018年1月に株式会社イーオンホールディングスの株式を取得することで教育事業へ参入、2018年2月には株式会社大和証券グループ本社との合併会社であるKDDIアセットマネジメント株式会社を発足することでライフデザインサービスのさらなる拡充を図りました。

お客さまの生活のあらゆるシーンに対応したサービスを拡充することで、お客さま接点を拡大するだけでなく、各サービスから生み出されるau 経済圏流通総額の拡大と、それに伴うau 経済圏売上高の拡大にも寄与し、さらには通信とライフデザインサービスのバンドル効果により、auの解約抑止効果も期待できます。

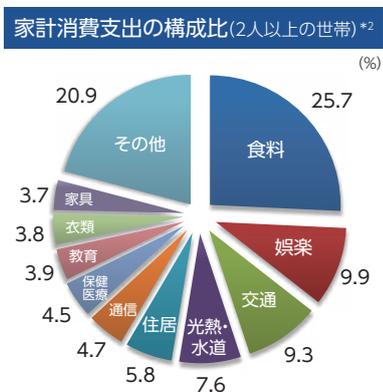
au 経済圏流通総額は、決済やコマース、エネルギー事業が順調に拡大したこともあり2018年3月期に1.89兆円、2019年3月期には中期経営目標としていた2兆円を大きく上回り、2.46兆円まで拡大することを見込んでいます。また、それに伴い、au 経済圏売上高は2018年3月期に5,600億円、2019年3月期には7,300億円まで拡大することを見込んでおり、au 経済圏の拡大が業績の成長にも寄与しています。

今後も、M&Aやパートナー企業さまとの協業を含めたライフデザインサービスの拡充に努め、au 経済圏流通総額の拡大と新たな成長軸としての伸張を目指します。

\*1 auスマートパス+auスマートパスプレミアム



\*3 ライフデザインセグメントのグループ外売上+ パーソナルセグメントのエネルギー、教育などの売上



\*2 総務省「家計調査報告 (家計収支編) - 平成29年 (2017年) 平均速報」に基づき当社作成

## 〈グローバル事業の積極展開〉

国内市場を長期的な視点で見ると、少子高齢化・人口減少の進行に伴う市場規模の縮小という課題があり、今後グローバル事業による成長はさらに重要になると考えています。

当社のグローバル事業は、主にミャンマー、モンゴルを中心とした個人のお客さま向けに通信事業を展開する「グローバルコンシューマ事業」と、データセンター、ネットワーク、システムインテグレーションを法人のお客さまに提供する「グローバルICT事業」を主力事業として着実に成長しています。

「グローバルコンシューマ事業」において、ミャンマーでは、2018年3月末時点でモバイル契約者数は2,900万まで伸張したことに加え、4×4 MIMO・CA（キャリアアグリゲーション）の実現により、ミャンマー初の最高通信速度300Mbpsを実現しました。LTEサービスの本格展開以降、データ通信需要の増加と付加価値サービスの拡充により、データARPUも伸張しています。また、モンゴルにおいても、2017年11月にCAを導入し、受信最大225Mbpsの高速データ通信サービスを開始しました。今後も、データ通信需要の拡大とともに、データARPUのさらなる伸張を目指します。

「グローバルICT事業」におけるデータセンター事業は、世界12の国・地域、23都市、47拠点で「TELEHOUSE」ブランドとして展開しています。特に、世界第1位\*4の接続数を誇るロンドンの「TELEHOUSE LONDON Docklands」では、2017年12月より「AWS Direct Connect」を提供開始し、コネクティビティがさらに向上するとともに、低遅延でセキュアなクラウド環境の構築に貢献しています。

今後も、「グローバルコンシューマ事業」と「グローバルICT事業」の両輪で、さらなる成長を目指します。

### No.1 事業者としてさらなる事業成長を目指す



\*4 出典：PeeringDB (<https://www.peeringdb.com/>) (2018年3月末時点)

## 今後の成長戦略と次期中期経営目標に関する考え方

今後の成長戦略におけるキーワードである『通信とライフデザインの融合』を推進していくために、私たちはこれから次の3つに全力で取り組んでいきます。

### ①IoT、5G時代に全力で挑む

『ワクワクを提案し続ける』ためには、新しい技術による新しい提案が不可欠です。

IoTを活用したビジネスモデルの創出に向けては、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。

また、当社は5Gの2020年サービス化を目指して、幅広いパートナー企業さまと連携し、技術検証を加速し、5Gを活用した新たなサービスの創出を推進しています。

ソリューション事業では、お客さまのビジネスの変化に向き合い、あらゆる産業分野でのお客さまの本業の発展に貢献していきたいと考えています。そのために、IoT/5G時代のビジネス開発拠点として、“KDDI DIGITAL GATE”を2018年夏にオープンいたしました。法人のお客さまと一緒に新たな価値を創出するべく、新しいビジネスモデルの構築に取り組んでまいります。



②データドリブンで、全力でお客さまを知る

業種の垣根を越えた競争を勝ち抜いていくために、お客さまのことを深く理解し、お客さまに心地よく感じていただけるサービス提案を継続していくことが必要です。

今後あらゆる事業の基盤となるビッグデータ分析分野の強化を目的に、アクセンチュア株式会社と合併で設立した株式会社ARISE analyticsは、当社グループのデータ利活用の中核的な役割を果たしており、通信やコマース、IoTなどの領域でAIを含めた先進的なビッグデータ分析により、お客さま体験価値の向上に貢献しています。

データドリブン経営を進め、お客さまをより知るということを基本に「ID×ARPA」の拡大を進めていきます。

③グループ経営に全力で取り組む

グループ経営を基本に、通信を基軸として、M&Aでグループ化した会社と連動して事業拡大を進めていきます。グローバルにおいては、東南アジアを中心としたグローバルコンシューマ事業および欧州で順調に拡大を続けるデータセンタービジネスの拡大を目指していきます。

『通信とライフデザインの融合』の第一弾として、2018年5月に、日本初となる通信料金とNetflixのコンテンツ利用料とのセット料金プラン「auフラットプラン25 Netflixパック」を発表しました。このプランは、スマートフォンによる動画視聴の拡大トレンドの中で、Netflixの豊富なコンテンツと大容量データ通信をセットでおトクにご利用いただくことで、新たな動画視聴ニーズを開拓するとともに、より良い体験価値の提供を目指します。今後も、自社だけでなく、パートナー企業さまとの協業も含めて、これからの時代に相応しいライフデザインサービスの拡充を図ってまいります。

キャッシュ・アロケーション

キャッシュの用途については、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、新たな成長軸であるライフデザイン事業および東南アジアにおけるグローバルコンシューマ事業を中心にM&Aを検討してまいります。

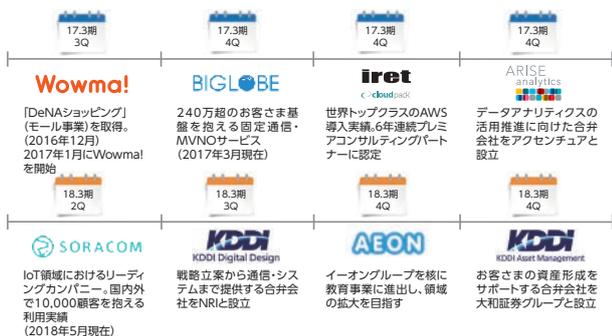
設備投資については、4G LTEの品質向上およびエリア拡大を進めるほか、CAによる通信速度向上などに向けた投資を行っており、2019年3月期は5,700億円となる見通しです。

5Gについては、2020年の東京オリンピック・パラリンピックでのサービス提供開始に向けて、2019年3月期末を目処に、周波数割り当てが行われる予定ですが、当面4G LTEと併用するノンスタンドアローンでの運用となることや、必要なエリアから徐々に拡大していくことを想定しており、5Gサービスの収益性と設備投資規模のバランスを取りながら投資の効率化を図っていく予定です。

現中期経営目標の中の「3年間累計5,000億円規模のM&A」については、2018年3月期に株式を取得した株式会社イーオンホールディングスなどを含め、2年間で3,000億円強の成長投資・出資を実施しており、残り約

2,000億円を2019年3月期業績見通しに織り込んでいきます。新たな成長軸である「au経済圏の最大化」や「グローバル事業の積極展開」に加え、「通信とライフデザインの融合」や「IoT・5G領域の事業強化」に向けて検討してまいります。

株主還元方針については、これまでの考え方に変更はなく、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。現中期経営目標においては、配当性向35%超を最低限のコミットメントとしており、2018年3月期は前期比+5円・配当性向38.2%、2019年3月期見通しは前期比+10円・配当性向38.8%と17期連続増配を目指します。加えて、2019年3月期は、2期連続となる1,500億円の自己株式取得を発表しており、総還元額は3,905億円となります。また、自己株式については、発行済株式総数の5%を目安として、超過分は定期的に消却する方針としており、2018年5月16日に、発行済株式総数に対する2.13%相当を消却しました。



\*1 2018年3月31日時点での発行済株式数に基づき計算(自己株式除く)

## サステナビリティ／KDDIフィロソフィ

近年、気候変動への国際的枠組みであるCOP21\*2「パリ協定」や、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) \*3」など、社会課題に対応する国際的な動きが加速し、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。

私たちは、社会課題の解決と持続可能な社会の発展のため「サステナブル経営」に取り組み、通信サービスをベースに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。

私たちは、「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。私たちには、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することで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も、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。

また近年、事業のグローバル展開を積極的に進めていく中で、各事業部門の連携強化とシナジー発揮のために、全従業員が共通の価値観を持って行動することが不可欠であると感じています。KDDIは2013年の改定を機に、本フィロソフィの浸透に向けて、国内外の従業員に向けた啓発活動を行っています。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たいと思っています。

\*2 COP21：国連気候変動枠組条約第21回締約国会議

\*3 SDGs：Sustainable Development Goals

## 最後に

KDDIは、『お客さまに一番身近に感じてもらえる会社』『ワクワクを提案し続ける会社』を目指す姿とし、『通信とライフデザインの融合』を通して、豊かなコミュニケーション社会の発展に、なお一層、貢献してまいります。

今後とも、皆さまの変わらぬご支援とご協力をお願い申し上げます。

KDDI株式会社 代表取締役社長

高橋 誠



# KDDIの価値の源泉

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てきました。

特に、2016年3月期を最終年度とした3か年中期目標期間においては、営業利益の毎期2桁成長に加え、株主還元強化が評価され、企業価値が大きく拡大しました。

現在は、今期を最終年度とする中期目標である「営業利益 CAGR 7% / 配当性向 35%超」などの確実な達成に向けて、取り組んでいます。

(営業利益：億円) \*1

10,000

9,000

8,000

7,000

6,000

5,000

4,000

3,000

2,000

1,000

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

au経済圏の最大化					
国内通信事業の持続的成長	KDDIグループ	2002年4月 ・第三世代携帯電話サービス開始	2007年1月 ・東京電力株式会社とのFTTH事業を統合	2011年10月 ・KDDI初となるiPhoneを発売	
	通信セクター	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	2006年10月 ・携帯電話番号ポータビリティ (MNP) 開始	2008年7月 ・ソフトバンクモバイル株式会社が日本初のiPhoneを発売 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 2009年7月 ・UQコミュニケーションズ株式会社「UQ WiMAX」商用サービス開始
グローバル事業の積極展開		1989年 ・データセンター「TELEHOUSE」提供開始	au純増シェア*5において5期連続No.1 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 (~2010.10)		

\*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~2018年3月末日終値ベース (月定)  
 \*3 CAGR (Compound Average Growth Rate) : 年平均成長率

\*4 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  
 \*5 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  
 \*6 MNO : 移動体通信事業者 (Mobile Network Operator)



2018年4月  
・高橋誠が  
社長に就任

新社長就任会見の様子  
右：高橋 誠社長、左：田中 孝司会長



2013年4月 ・株式会社ジュピター テレコム (J:COM) を 連結化	2014年5月 ・「au WALLET」提供開始	2015年8月 ・「au WALLET Market」 提供開始	2016年4月 ・「au でんき」提供開始	2017年1月 ・「Wowma!」提供開始	2018年1月 ・株式会社イーオンホールディングス 連結子会社化	2020年 ・5G商用化 (予定)
2013年9月 ・NTTドコモ初となるiPhone を発売	2014年5月 ・日本初の「キャリアアプリ ゲーショ	2014年7月 ・ミャンマー通信事業開始に向けて、 MPT*7・住友商事株式会社と共同事業契約を締結	2016年3月 ・MobiCom Corporation LLC (モビコム) 連結子会社化	2017年1月 ・ビッグロブ株式会社 連結子会社化	2017年7月 ・「auピタットプラン」 「auフラットプラン」 提供開始	2019年10月 ・楽天株式会社 がモバイル通信事業に MNO*6として参入 (予定)

\*7 MPT: ミャンマー国営郵便・電気通信事業体  
\*8 J.D. パワー 2016-2017年日本携帯電話サービス顧客満足度調査。2017年調査は日本国内在住の携帯電話利用者31,200名からの回答による  
\*9 J.D. パワー 2018年格安スマートフォン/格安SIMカードサービス顧客満足度調査。契約先の事業者からスマートフォンと一緒に購入してそのスマートフォンを利用している個人利用者計4,000名からの回答による

**お客さま基盤** 国内外において  
強固なお客さま基盤を保有  
(2018年3月末現在)

モバイルID数 (au+グループMVNO) 2,646万契約  
FTTH 438万契約  
ケーブルテレビ 538万RGU\*4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

**タッチポイント** オンライン・オフライン双方で  
タッチポイントを保有  
(2018年3月末現在)

au ショップ 全国約2,500のauショップ  
pass 1,553万のauスマートパス・  
auスマートパスプレミアム会員

SHOP CHANNEL Wowma!

**先進性** KDDI発足以降、  
業界初のサービス、独自の  
取り組みを積極的に展開

- 2003年10月 au Design project第1弾「INFOBAR」発売
- 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

**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を獲得

J.D. パワー “携帯電話サービス顧客満足度調査” 2年連続No.1\*8  
(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調査”No.1\*9  
J.D. パワー “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)” 2年連続No.1\*10

\*10 J.D. パワー 2016-2017年日本法人向け携帯電話サービス顧客満足度調査。2017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2,327社から2,974件の回答を得た結果による(1社につき最大2つのサービスの評価を取得)

# 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、2019年3月期を最終年度とする中期目標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)

- スマートフォンの端末購入補助の適正化に関するガイドラインなどの施行

### Economical (経済)

- 緩やかな景気回復

### Social (社会・文化)

- 少子化高齢化・生産人口年齢の減少
- 働き方改革による生産性向上の高まり

### Technological (技術)

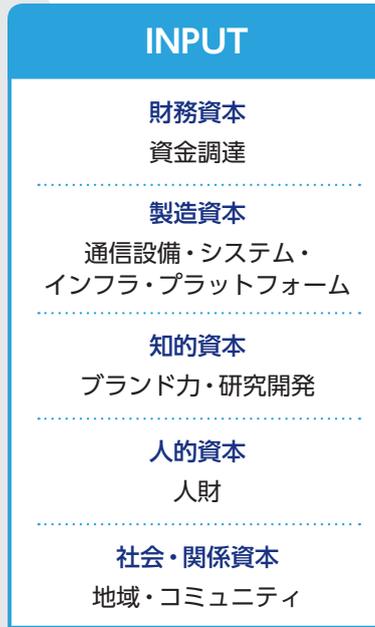
- IoTや人工知能(AI)などのテクノロジーの発展
- 新たな通信技術の開発や導入(LPWA・5G)
- モバイルトラフィックの増加

### Customers (市場・顧客)

- スマートフォンの普及
- マルチデバイス化の進展
- 格安SIMサービスの普及
- SNSの多様化

### Competitors (競合)

- モバイル各社のサービス同質化
- 通信以外の分野への事業領域の拡大
- 新規事業者の参入
- MVNO市場の拡大



4つの価値の源泉に  
経営資本を最適配分

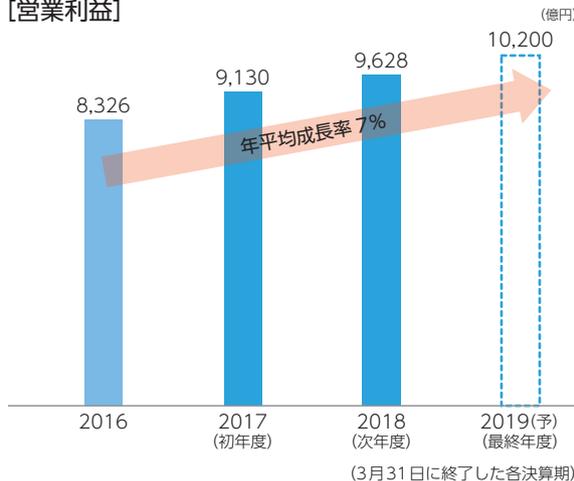
## 中期目標 (2017年3月期～)

持続的な利益成長

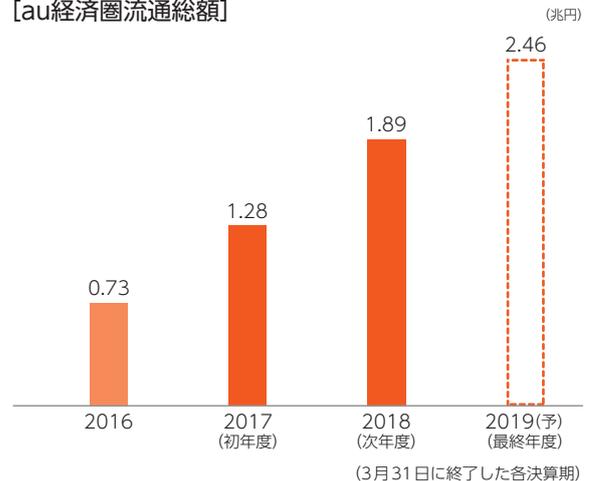
営業利益 年平均成長率 **7%**

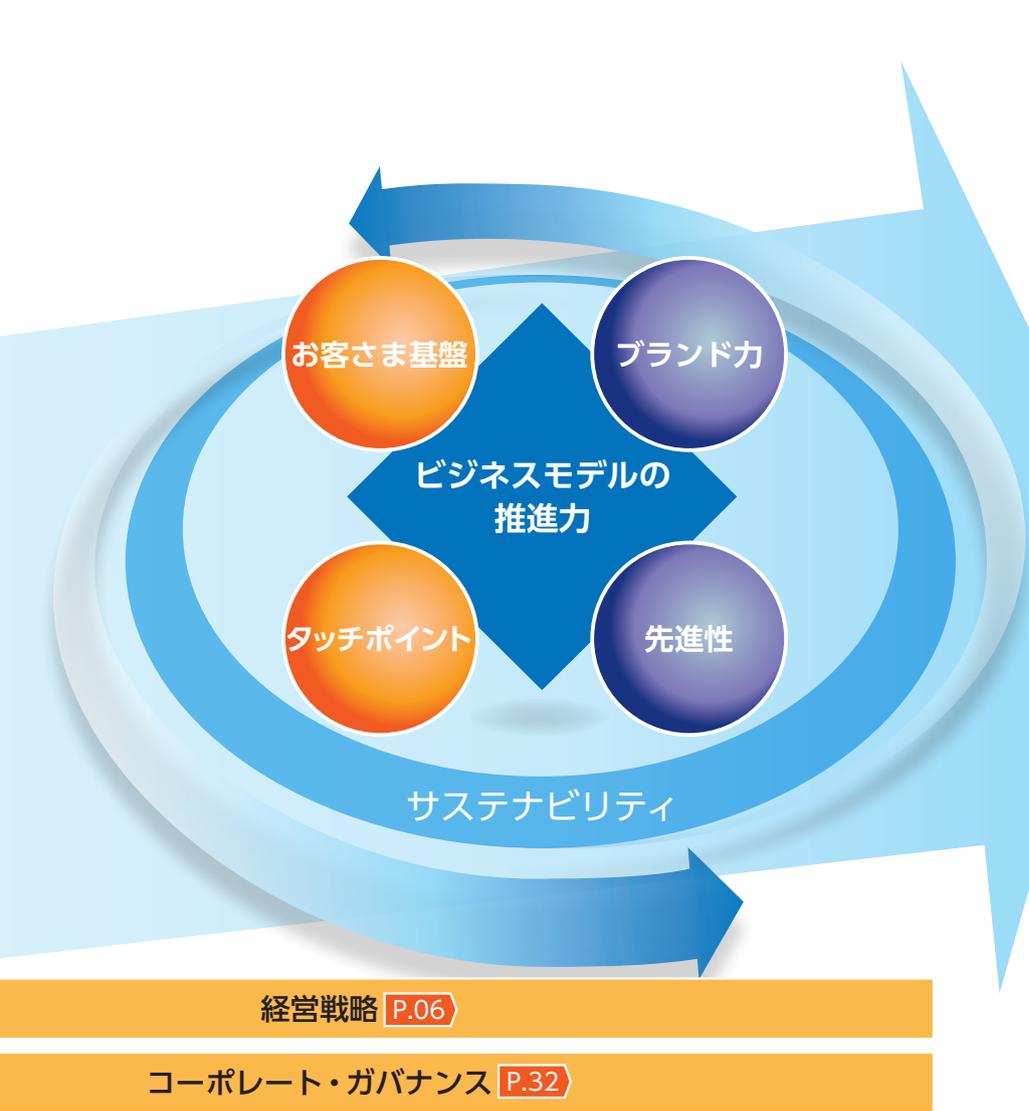
au 経済圏流通総額 **2兆円超**

[営業利益]



[au経済圏流通総額]

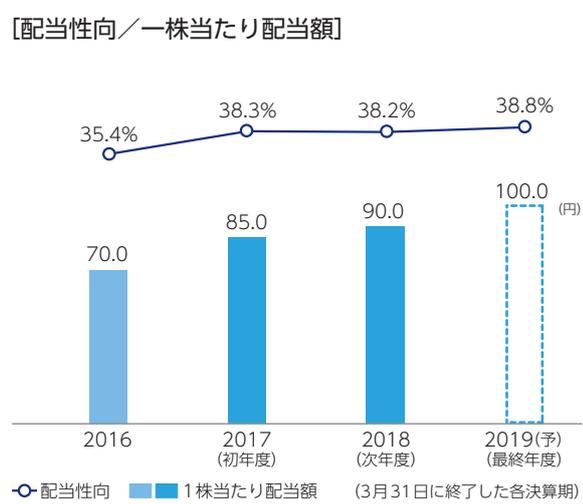




OUTPUT	
<b>財務資本</b>	
キャッシュ・フローの創出	P.47
<b>製造資本</b>	
安全で強靱な情報通信社会の構築	P.24
IoTビジネスの推進	P.52
<b>知的資本</b>	
サービスラインアップの拡充	P.49
ライフデザイン事業の強化	P.51
<b>人的資本</b>	
戦略的強化部門への要員シフト	P.18
グローバル人材の育成	P.19
<b>社会・関係資本</b>	
ICTを通じた心豊かな暮らしの実現	P.28
[KDDI GREEN PLAN 2017-2030]	P.27

2019年3月期)の達成に向けて P.06

株主還元強化  
**配当性向 35%超**      **自己株式の取得・消却**



自己株式の取得	
2018	2019 (予定)
取得総額：1,500億円	取得総額：1,500億円(上限)
取得株数：約5,248万株	取得株数：6,300万株(上限)
取得期間：2017年5月12日～2018年3月23日	取得期間：2018年5月11日～2019年3月22日

自己株式の消却	
2018	2019
消却株数：約3,328万株	消却株数：約5,521万株
消却日：2017年5月17日	消却日：2018年5月16日

(3月31日に終了した各決算期)

## 「通信とライフデザインの融合」・ 「グローバル事業の積極展開」を実現する “活力ある企業”の実現を目指して

KDDIは、これまで構築してきた国内通信の事業基盤と、お客さま基盤をコアに据え、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」を推進するとともに、グローバル事業を積極展開することにより、国内外ともに成長することを旨とした中期目標を策定し、達成に向けて注力しています。

KDDIが得意とする通信事業領域のみならず、新たな事業領域においてもスピード感をもって変革し、成長し続けるため、変革に迅速に対応できる人財を確保・育成し、社員力の向上を図ることで、持続的成長を目指します。



### 中期目標の達成に向けて

KDDIは、2019年3月期を最終年度とした中期目標において、「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」の3つの事業戦略に基づき、持続的な利益成長を目指しています。

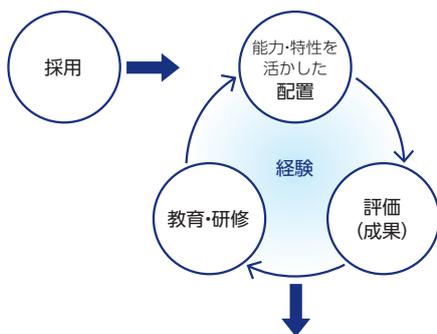
この中期目標の達成に向けて、KDDIは、主に以下の4点に注力しています。

社員力の向上

- ①タレントマネジメントの導入
- ②戦略的強化部門への要員シフト
- ③グローバル人財の育成
- ④多様な人財の活用

#### ①タレントマネジメントの導入

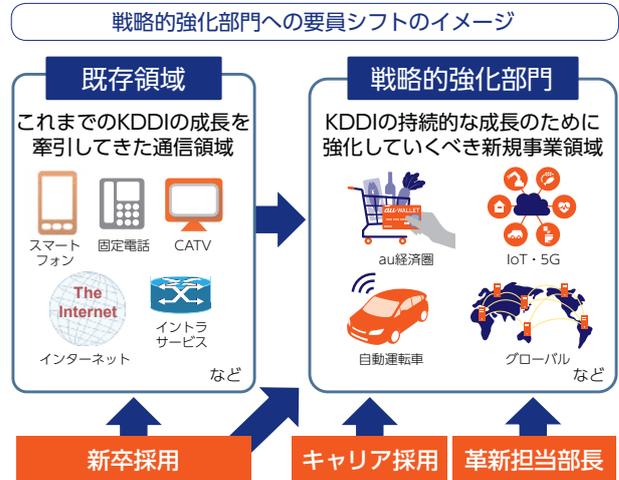
人財価値の最大化・人財の適材適所を実現するため、2017年4月に「採用」・「配置」・「育成」を所掌とする「人財開発部」を設立しました。



社員の成長と組織パフォーマンス最大化の両立を実現

#### ②戦略的強化部門への要員シフト

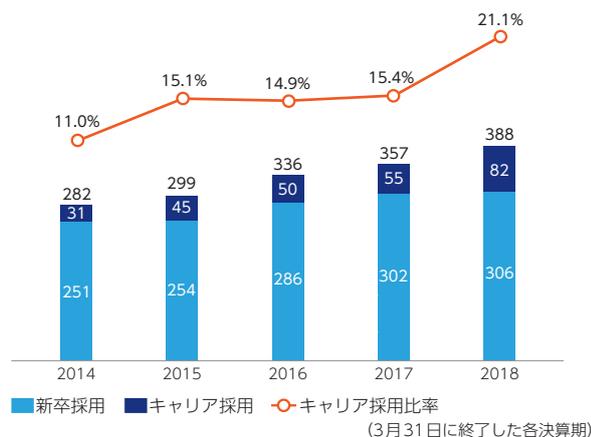
KDDIは新たな事業領域の拡大に向けて、新規・強化領域への要員シフトを進めています。



その手法として、社内の人財公募に加え、業界のトップレベル人財を「革新担当部長」として採用するほか、新規事業領域のノウハウを持ったキャリア人財の採用も積極的に推進することで、事業構造の変革をスピード感をもって進めるための基盤を整えています。

この取り組みが順調に進んだ結果、2018年3月期のキャリア採用数は82名まで拡大したほか、全採用数に占めるキャリア採用数の比率も21.1%まで拡大しました。

### 新卒採用・キャリア採用の状況



今後も、「新たな事業を牽引する人財」、「データドリブンで業務を改革していく人財」、「IoT・5G時代に対応する高度専門職人財」など、KDDIの持続的成長に必要な人財の採用・育成を継続していきます。

### ③グローバル人財の育成

KDDIは、「グローバル事業の積極展開」の達成に向けて、グローバル人財育成に向けた支援施策を継続的に実施しています。

管理職向けには、次期幹部候補およびグローバルリーダーを育成することを目的として、ビジネススキルを用いた英語実践力を習得する経営幹部グローバルトレーニング(Global Intensive Program (GIP)) を実施しています。

また、中堅社員向けには海外留学制度、若手社員向けの海外トレーニー制度など、社員のステージに応じた育成プログラムを設けています。

### グローバル人財育成プログラム

管理職	GIP	ビジネススキルを用いた英語実践力を習得。GIPは、部長クラスが業務から離脱し、英語学習に専念。
中堅社員	海外留学	専門領域の研究や、ロースクール派遣を目的とする「専門留学」と、海外事業に必要なスキルや理論を学ぶ「ビジネス留学」。
若手社員	海外トレーニー	若手社員を海外拠点に派遣し、実務経験を通じた2年間の「OJT研修」を実施。

### ④多様な人財の活用

KDDIグループでは、性別・年齢・国籍などが異なる多種多様な個性や価値観を持った社員が、お互いを尊重し、理解しあえる風土づくりを目指すことで、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境を整えています。

#### 【参考】

P.26 多様な人財の育成と働きがいのある労働環境の実現

### KDDIフィロソフィの浸透

「KDDIフィロソフィ」は、従業員が持つべき考え方・価値観・行動規範を示したものであり、5章・38項目で構成されています。通信事業を本業とするKDDIだからこそ大事にしなければならない考え方や、KDDIのあるべき姿が随所に盛り込まれています。「KDDIフィロソフィ」は、KDDIの従業員がとるべき基本姿勢であり、サステナビリティの基盤でもあります。その実践を通じて、すべてのステークホルダーの皆さまから愛され、信頼される企業を目指すことで、持続的成長を目指します。

また近年、事業のグローバル展開を積極的に進めていく中で、各事業部門の連携強化とシナジー発揮のために、全従業員が共通の価値観を持って行動することが不可欠となっています。KDDIは、2013年の「KDDIフィロソフィ」改定以降、本フィロソフィの浸透に向けて、国内外の従業員に向けた啓発活動を行っています。

2018年3月期は、のべ572回の勉強会を実施するなど、引き続き、国内外で「KDDIフィロソフィ」の浸透に向けた活動を推進しました。

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。

### KDDIフィロソフィ

<http://www.kddi.com/corporate/kddi/philosophy/>



全社フィロソフィ勉強会の様子



## サステナビリティ重要課題 (マテリアリティ) の見直し

すべてのステークホルダーの  
皆さまの声に耳を傾け、ともに創り出す

コーポレート統括本部  
総務・人事本部長  
執行役員  
サステナビリティ担当役員

土橋 明

近年、COP21「パリ協定」や、国連「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おり、企業には、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。

加えて当社は、基盤事業である「通信」を核として「通信とライフデザインの融合」の具現化に向けた取り組みを加速させており、お客さまからお預かりする情報のセキュリティ確保・プライバシー保護は、今後、増々重要になると考えています。

このように、外部・内部環境ともに大きく変化する状況下において、社会の発展にKDDIグループが貢献するためには、時代に即した新たなマテリアリティの再選定が不可欠だとの考えに至りました。

そこで、KDDIは、サステナビリティ推進室を中心に社外有識者および社内関係部門と2年をかけて議論を重ね、新たに6つのマテリアリティを選定しました。

この再選定をゴールではなくスタートと捉え、役員および従業員が一丸となって重要課題の解決に取り組んでまいります。また、常にステークホルダーの皆さまの声に耳を傾け、日々の社会変化を敏感に感じ取りながら、皆さまのご要望にお応えすることのできる企業であり続けたいと考えています。

KDDIは、新たなマテリアリティへの取り組みを通じて、企業価値の向上と持続可能な社会への貢献の両立を目指してまいります。

### ■新たに選定した「KDDIのサステナビリティ重要課題」



P.24~29 KDDIのサステナビリティ重要課題

## マテリアリティの特定および見直しのプロセス

### STEP 1

#### ステークホルダーの評価や意思決定への影響の把握・整理

- ▶ [SDGs]の17目標および169ターゲット、「SASB」情報通信セクター基準をベースに「課題」の洗い出しを行うとともに、The Earth Institute, Columbia Universityが発行する「ICT & SDGs」や情報通信セクター企業の動向などを踏まえ、課題を検証

### STEP 2

#### KDDIが社会・環境・経済に与えるインパクトの把握・整理

- ▶ STEP1で洗い出した「課題」に対し、①「既存の活動」および研究開発も含めた「今後実施を計画している活動」、②「事業戦略」およびサステナビリティ活動も含めた「企業活動」の2軸で課題を検証

### STEP 3

#### 優先順位づけ・妥当性の確認・重要課題の特定

- ▶ STEP1およびSTEP2で検証を行った課題に対し、相対的な評価を踏まえて優先順位づけを行い、重要課題を抽出
- ▶ 社外有識者とダイアログを実施し、SDGsジャパンの代表理事も務めている一般財団法人CSOネットワーク事務局長・理事 黒田かをり氏、ICTによる社会イノベーション研究などを行っている早稲田大学大学院アジア太平洋研究科教授 三友仁志氏の両名からいただいたご意見を反映させ、6つのマテリアリティを特定

#### 有識者とのダイアログでいただいた主なご意見

##### 【ステークホルダー協働】

- ・プラットフォームビジネスで社会に貢献していくためには、競合他社を含む他のプレイヤーとの連携が必要
- ・地域の見守りなどへのICTが果たす役割は大きいですが、地域住民のアナログ的な参加の視点も重要

##### 【従業員満足】

- ・インフラを支える企業として、従業員が会社と自身の目標を重ね合わせ、生きがいを持って働いているかという視点が重要

##### 【環境】

- ・エネルギー効率の向上、ICTの環境問題解決への活用、循環型社会の形成への貢献に期待

##### 【データ活用とプライバシー】

- ・データの使われ方を可視化するとともに、人権・サプライチェーンの視点での取り組みが重要

#### ▶ 2016年度ステークホルダーダイアログ

<http://www.kddi.com/corporate/csr/dialog/2016-01/>



有識者ダイアログの参加メンバー  
前段左から二人目が黒田かをり氏、  
三人目が三友仁志氏

### STEP 4

#### 経営会議で承認

- ▶ サステナビリティ委員会で妥当性を確認し、経営会議で承認。取締役会に報告。

## 「通信とライフデザインの融合」による新たな体験価値の提案

中期目標 (2017年3月期～2019年3月期)

営業利益  
年平均成長率7%

au経済圏流通総額  
2兆円超

配当性向  
35%超

M&A  
5,000億円実施

### 非財務 (社会価値)

#### 安全で強靱な 情報通信社会の構築 P.24

- ・重大事故発生件数：0件
- ・LTE人口カバー率拡大：前期以上

#### 情報セキュリティの確保と プライバシーの保護 P.25

- ・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

#### 多様な人財の育成と 働きがいのある労働環境の実現 P.26

- ・女性ライン長200名登用にに向けた施策の推進
- ・障がい者雇用率：法定雇用率の達成

#### エネルギー効率の向上と 資源循環の達成 P.27

- ・2031年3月期のKDDI単体(国内)のCO<sub>2</sub>排出量を、2014年3月期比で7%削減
- ・エネルギー効率の高い国内外データセンターの構築

#### ICTを通じた 心豊かな暮らしの実現 P.28

- ・スマホ・ケータイ安全講座・理解度・満足度の向上
- ・KDDIグループによる国際協力事業などの実施：年2件以上

#### 人権尊重と 公正な事業活動の推進 P.29

- ・人権に関する違反件数：0件
- ・CSR調達アンケート回収率：90%以上

### 財務 (経済価値) (2018年3月期)

モバイル  
通信料収入  
(1兆7,878億円)

付加価値  
ARPA収入  
(1,748億円)

解約率改善  
(0.86%)による  
ID数維持・向上

売上高  
5兆420億円  
(YOY +6.2%)

コスト削減

効率的な  
設備投資  
(5,608億円)

成長のための  
M&A

生産性向上

営業利益  
9,628億円  
(YOY +5.5%)

# 持続的な成長の基盤 サステナビリティ

## KDDIのサステナビリティ重要課題 (マテリアリティ)

KDDIは、事業活動に関わるさまざまな課題の中から、「ステークホルダーの評価や意思決定への影響」と「自社が社会・環境・経済に与えるインパクト」の2つの視点のもと取り組みの検証を行い、6つのマテリアリティを定めています。



## ガバナンス

KDDIは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、コーポレート・ガバナンスの強化は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。

- P.30 役員
- P.32 コーポレート・ガバナンス
- P.37 コンプライアンス/リスクマネジメント・内部統制
- P.38 情報開示とIR

本統合レポートに掲載していないサステナビリティ詳細情報については、下記WEBサイトをご参照ください。  
<http://www.kddi.com/corporate/csr/report/2018/>

## 【マテリアリティ 1】 安全で強靱な情報通信社会の構築

**社会課題の認識**

高度情報化社会において、情報通信サービスはもっとも重要なライフラインといえます。このライフラインを阻害する自然災害などは、社会・経済そのものを低迷させる大きな要因となります。人々が安心して暮らせる地域社会を支えるため、いかなる状況であろうとも、24時間365日安定した情報通信サービスを提供し続けること、それがKDDIに課せられた責務です。

KDDIのリスクと機会	
リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害などの理由によって情報通信サービスが利用不可能な状況に陥った場合の自社の企業価値低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不測の事態でも情報通信サービスを提供し続けることによる、社会・経済全体への貢献および、自社の企業価値向上</li> </ul>

### 災害に強い通信環境の構築

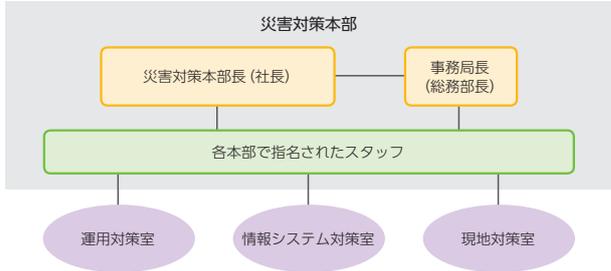
大規模自然災害時の経営体制として、災害対策規程や事業継続計画を策定 (BCP) し、災害対策体制をはじめ、各種取り組みを構築しています。また、防衛省・自衛隊・海上保安庁と災害協定を締結し、関係機関とも連携した災害対策の強化に取り組んでいます。

### 大規模自然災害事業継続計画 (BCP)

「大規模自然災害事業継続計画 (BCP)」は、「社員とその家族の安全確保」、「指定公共機関として情報通信サービス継続の責務遂行」、「ステークホルダーの支援」を基本方針として、各種対策を定めたもので、災害発生時の初動から本格復旧、そして被災地における支援活動までの対応を規定しています。

なお、BCPの有効性は年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。

### 災害対策本部のシステム



**KPIs**

- 重大事故発生件数：0件\*1
- LTE人口カバー率拡大：前期以上
- 主要局舎の基幹3ルート化率：100%\*2

\*1 総務省の事故報告判断基準のガイドラインに準ずる  
\*2 災害発生時に備え、重要な通信設備のある建物を結び伝送路設備を、切替可能な3ルート以上の異なる通信経路で構成

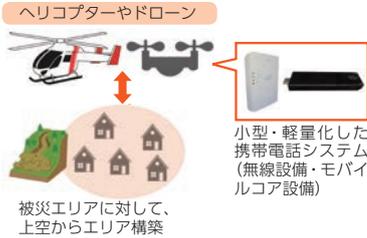
## ハイライト 災害時の通信サービスを確保するための設備対策

■ **基幹伝送路の多ルート化と経路分散**  
 安定した通信を確保するため通信設備の収容分散に加え、通信線路の二重化 (陸上光ファイバー) を図るとともに、障害時には自動切換で通信網を救済するネットワーク構成となっています。また、海底ケーブルなども使用して通信線路の多ルート化を行い、通信網の高信頼性を確保しています。万一トラブルが発生した際には、迂回措置を実施して通信の救済を図っています。

■ **通信局舎および電気通信設備の耐災害性の強化**  
 被災地エリアの通信設備に迅速に電源を供給できるよう、移動電源車・非常用発電機の配備を増強しています。さらに、被災地エリアの通信サービス確保のために、無線エントランス回線や車載型基地局・可搬型基地局の増強を実施し、約2,200の携帯電話基地局に24時間以上稼働可能なバッテリーを装備しています。

■ **au災害復旧支援システムの導入**  
 災害発生時に被害状況の早期把握と的確な復旧プランを策定するため、「au災害復旧支援システム」を全国10カ所のテクニカルセンターに導入しています。エリアの被害状況、重要拠点の状況、避難所や避難ルート情報を一元管理し、リアルタイムで復旧優先エリアを把握できることから、被害が広範囲にわたる場合でも効果的な復旧対応が可能です。

■ **一時的な基地局の配備**  
 災害時に陸上や海上からの携帯電話サービスの提供が困難な状況に備え、一時的な携帯電話サービスの提供ができる「ドローン基地局」を開発し、今後も実用化に向けた実証実験を実施していきます。



## 【マテリアリティ 2】 情報セキュリティの確保とプライバシーの保護

### 社会課題の認識

近年、サイバー攻撃でのウィルス感染により、重要な機密情報が外部流出する事故が世界的に発生しており、大きな社会問題となっています。KDDIグループがお預かりしているお客さまの個人情報および取引先さまからの業務情報は極めて重要な情報資産であり、厳格に管理する必要があります。

### 情報セキュリティ強化への取り組み

KDDIは、電気通信事業者として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洩防止、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対応策の策定および実施に取り組んでいます。また、「KDDI行動指針」の制定、「KDDIセキュリティポリシー」および「KDDIプライバシーポリシー」の制定、「顧客情報保護ハンドブック」の配布、企業倫理委員会の設置など、KDDIグループとしてコンプライアンス体制の強化に取り組んでいます。さらに、顧客情報を管理している顧客情報システムの利用権限の管理、利用監視の強化、アクセスログの保存、社内データの持ち出しや業務パソコンから外部メモリーへのコピーの禁止など、技術的、組織的、人的の観点から各種安全管理措置を強化しています。これらの啓発活動として、KDDI全社員に対しては、継続的に通信の秘密および顧客情報の保護に関する教育を行っています。また、業務委託先、特に販売店であるauショップに

### KDDIのリスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客情報などの流出による信頼性の失墜および補償などによるKDDIグループの財政状態・業績の悪化</li> <li>通信の秘密および顧客情報保護体制の整備のためのさらなるコストの増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全なアプリの提供、グローバルレベルでのサイバーセキュリティ対策サービスの提供など、ニーズに応じた新たな市場開拓の可能性</li> </ul>

対しても、店舗業務の改善、監査、ならびに教育を徹底し、管理強化を図っています。

お客さまの情報セキュリティ確保のため、auスマートパス向けアプリについては、プライバシーポリシーに即した挙動となっているか審査を行うことで、情報セキュリティ確保に努めています。

またKDDIは、外部団体である日本スマートフォンセキュリティ協会 (JSSEC) にも加盟しセキュリティ強化活動などにも取り組んでいます。

### KPIs

- 情報セキュリティ事故件数：0件\*3
- 全従業員に対する情報セキュリティ研修の実施：年1回以上

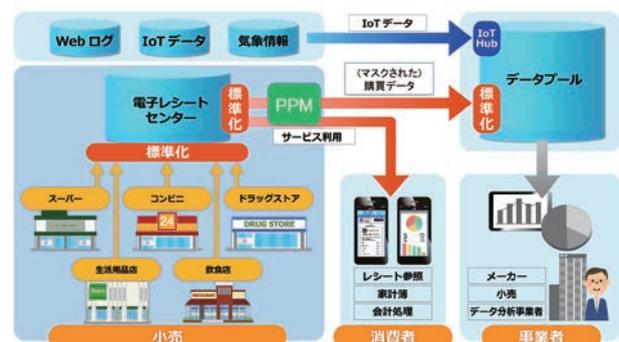
\*3 規制当局による指導や法令違反になる情報漏洩・苦情など

### ハイライト 電子レシートの社会インフラ化実証実験

KDDI総合研究所は、東芝テックが経済産業省および国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) の「IoTを活用した新産業モデル創出基盤整備事業」の一環として実施する、電子レシートの標準データフォーマットおよびAPIに対応した電子レシートプラットフォームの実証実験 (2018年2月13日から2月28日) に参加しました。本実証実験では、経済産業省が策定する電子レシートの標準規格の検証作業として、業種、業態の異なる小売店舗における、標準化された電子レシートプラットフォームの有用性を検証しました。

KDDI総合研究所は、個人情報保護の観点から利用者本人がデータを提供する際、自らの個人情報を保護 (マスク処理) できる仕組みとして、同社で開発した「プライバシーポリシーマネージャー (PPM)」を提供しました。

### 電子レシートプラットフォーム



## 【マテリアリティ 3】 多様な人財の育成と働きがいのある労働環境の実現

### 社会課題の認識

日本の労働生産性は、主要先進7カ国の中で最下位とされており、また日本の実質GDP成長率を維持するには、生産性の伸びを3倍にする必要があるといわれています。こうした状況を受け、日本政府は、「一億総活躍社会の実現」を掲げ、多様な働き方を可能とするとともに、中間層の厚みを増しつつ、格差の固定化を回避し、成長と分配の好循環を実現するための「働き方改革」に取り組んでいます。同改革の実現には、「正規・非正規の不合理や処遇の差」「長時間労働」「単線型の日本のキャリアパス」を変えていくことが課題としてあがっています。

### KDDIのリスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>・少子化、高齢化による生産年齢人口の減少における優秀な人財の確保</li> <li>・新たな事業領域である「通信とライフデザインの融合」に向けた多様な価値観を持つ人財の確保・育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な価値観を持つ人財によるイノベーション</li> <li>・すべての従業員の健康管理・増進への取り組みによる、継続的な生産性の向上や離職率の低下、企業ブランド価値の向上など</li> </ul>

### 中期目標達成に向けた社員力の向上

KDDIは、中期目標(2017年3月期～2019年3月期)での「ライフデザイン企業への変革」の実現に向け、4つの骨子を設けました。そのひとつ「社員力の向上(多様な人財の活用)」において、女性リーダーの育成をKPI化し、経営戦略のひとつにしています。

2017年3月期からは、労働生産性の向上などを目的に「働き方変革推進委員会」を発足し、各事業の責任者である本部長を構成委員とした全社横断プロジェクトを実施しています。2018年3月期は、複数の部門横断ワーキンググループを立ち上げ、生産性向上に向けた取り組みを強化しました。

また、従業員の「健康」を重要な経営課題と捉え、2018年4月「KDDIグループ健康経営宣言」を発出し、活力ある企業の実現に取り組んでいます。

#### 中期目標達成に向けた4つの骨子

社員力の向上	タレントマネジメントの導入
	戦略的強化部門への要員シフト
	グローバル人財の育成
	多様な人財の活用

### KPIs

- 女性ライン長200名登用にに向けた施策の推進(2021年3月期末目標値)
- 社員の有給休暇取得率:70%(2021年3月期目標値)
- 新卒女性採用比率:30%(2021年3月期目標値)
- 障がい者雇用率:法定雇用率の達成
- 社員の喫煙率:18%以下(2021年3月期目標値)  
※2018年3月期 27.2%
- 社員の健康診断有所見率(法定項目):55%以下(2021年3月期目標値)  
※2018年3月期 58.1%

## ハイライト 女性の活躍推進-「なでしこ銘柄」に6年連続で選定

KDDIは、「KDDIフィロソフィ」に基づき、経営課題としてダイバーシティの推進に取り組んでいます。

ジェンダーの平等と女性のエンパワーメントを推進することは、国際社会の課題解決や企業の持続的な発展につながります。

KDDIは、会社の意思決定に女性が参画することが企業力強化につながると考え、女性リーダーの育成に注力しており、2021年3月期末までに組織のリーダー職で人事評価権限を持つ「ライン長」に女性を200名登用することを掲げ、経営層が出席する会議にて半年ごとに進捗状況を報告しています。また、女性リーダー育成の基盤となる女性管理職育成の拡充にも努めています。

また、女性が出産・育児などのライフイベントを迎えてもキャリア意識をもって活躍し続けられるよう、「女性リーダーの育成」「管理職の意識啓発・行動変革」「労働環境の整

備」を中心に、多様な人財が能力を生かし、高いパフォーマンスを発揮するための環境整備、風土醸成を図っています。

#### 女性リーダーの登用状況(2018年4月1日現在)

女性管理職数	301名
女性ライン長数	118名
女性役員数(理事)	1名
女性役員数(社外取締役)	1名

このような取り組みが評価され、KDDIは、2018年3月に、積極的に女性活躍推進に取り組む上場企業を選定する「なでしこ銘柄」に2012年度の選定以来、6年連続で選定されました。



## 【マテリアリティ 4】 エネルギー効率の向上と資源循環の達成

### 社会課題の認識

地球の気温上昇を産業革命以前と比較して2℃未満に抑え、さらに1.5℃未満に抑える努力を世界共通の目標とした「パリ協定」が2015年に採択され、企業活動においても、地球温暖化対策の一環として、温室効果ガス排出削減の目標値設定や温暖化に関する対応が世界的に求められています。

### KDDIのリスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>・各国・地域の規制や政策における、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を与える影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境に配慮した基地局の建設や、ICTを活用した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による事業成長</li> </ul>

### KDDIの環境保全

KDDIは、「KDDIフィロソフィ」および「KDDI行動指針」に基づき「KDDI環境憲章」を制定しています。また同憲章は、上位概念である「基本理念」と具体的な取り組みを方向づけるための「行動指針」の2層構成としています。また生物多様性については、「KDDI生物多様性保全の行動指針」を策定し、生物多様性保全への貢献を多角的に捉え、さまざまな機会を接点に活動を推進しています。さらに2018年3月期以降は、環境保全計画「KDDI GREEN PLAN 2017-2030」を策定し、ICTサービスを通じて「地球温暖化対策」「循環型社会の形成」「生物多様性保全」に取り組んでいます。



### KPIs

#### KDDI GREEN PLAN 2017-2030

- ・2031年3月期のKDDI単体（国内）のCO<sub>2</sub>排出量を、2014年3月期比で7%削減
- ・エネルギー効率の高い国内外データセンターの構築
- ・KDDIのICTサービスの提供を通じて、社会のCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献
- ・撤去通信設備のゼロエミッション維持  
最終処分率：1%以下\*1
- ・使用済み携帯電話のマテリアルリサイクル率99.8%維持
- ・生態系を保全するため、ICTを活用した取り組みを積極的に推進
- 使用済み携帯電話本体回収台数 5年累計：  
600万台（2019年3月期～2023年3月期目標値）

\*1 最終処分率1%以下をゼロエミッションと定義

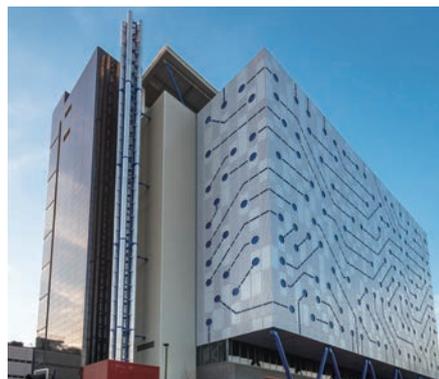
### ハイライト TELEHOUSEにおけるエネルギー効率の向上

KDDIグループは、世界12地域、23都市、47拠点で「TELEHOUSE」ブランドのデータセンター事業を展開、約30年の提供実績を誇り、そのノウハウを活かしたサービスをお客さまにご利用いただけてきました。

TELEHOUSEは、最新の省エネルギー設備を導入し、消費電力の削減、低PUE\*2の実現を通じて、大幅なCO<sub>2</sub>削減を実現しています。

KDDIグループの欧州現地法人TELEHOUSE EUROPEは、総床面積約73,000m<sup>2</sup>を有する英国最大級のデータセンター「TELEHOUSE LONDON Docklands」に4棟目となるデータセンター「North Two」を2016年11月に開業しました。North Twoは都市型多層階データセンターとしては世界で初めて\*3「間接外気空調システム」を導入し、PUE1.16（設計値）という最高レベルのエネルギー効率を実現しています。

これにより、2017年6月、TELEHOUSE EUROPEはデータセンター関連技術やサービスで革新的な功績を残した企業を表彰する「2017 Data Centre Solution Awards」において、データセンターにおけるエネルギー効率性を評価する「Data Centre Energy Efficiency Project of the Year」を受賞しました。



TELEHOUSE LONDON Docklands North Two

\*2 PUE…Power Usage Effectivenessの略。平均消費電力量、設計値で算出され、データセンターなどのIT関連施設のエネルギー効率を表すひとつの指標。値が1.0に近いほど電気効率が良いとされる。

\*3 2016年11月時点、当社調べ

## 【マテリアリティ 5】 ICTを通じた心豊かな暮らしの実現

### 社会課題の認識

現在の日本社会は、少子化や高齢化、大都市圏への人口集中による地方の過疎化の進行などが、地域経済の活力低下や、産業・文化の衰退にもつながっており、その解決のためにICTの活用が期待されています。

一方、スマートフォンや携帯電話の利用者の低年齢化や、高齢者のデジタルデバインド(情報格差)の拡大が課題となっています。教育現場においては、子どもたちが犯罪やトラブルに巻き込まれることなく、正しくICT機器を利活用できるよう、情報リテラシー教育へのニーズが高まっています。

### KDDIのリスクと機会

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客さまがKDDIの商品・サービス(スマートフォンや携帯電話、インターネットなど)を介して犯罪やトラブルに巻き込まれるなどの社会的・経済的リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客さまが安心・安全・快適に利用できる端末・サービスの提供や、啓発活動を通じた新たな需要創出と事業への貢献</li> <li>・ICT活用による地域間の情報格差の改善と、地方経済活性化を通じたKDDIのビジネス機会の拡大</li> </ul>

### ICT活用の2つのアプローチ

#### ■地域経済の担い手として

KDDIが持つさまざまな先進技術やパートナー企業のノウハウを活用し、地方自治体や地元企業、NPO法人や地域住民の方々など、多くのステークホルダーの皆さまとともに、各地の特色にあったユニークな取り組みを支援しています。

#### ■お客さまに寄り添うライフデザイン企業として

ビッグデータやICT、IoTなどの先進技術を活用し、全国各地の商品やサービスなどの魅力をお客さまに伝え、全国のヒト・モノの流れを活性化させることで、地域経済の活性化を目指します。

### 情報リテラシー向上へ向けて

KDDIは、子どもたちや高齢者がスマートフォンや携帯電話を安心・安全に利活用いただけるよう、「KDDIスマホ・ケータイ安全教室」を開催しています。

また2017年9月から、高校生を対象としたワークショップ型の「スマホ de 防災リテラシー」を開講し、災

害時に情報通信をライフラインとして利活用するための、情報リテラシー教育と防災教育も実施しています。



### KPIs

- スマホ・ケータイ安全講座・理解度・満足度  
 青少年向け：教材満足度 99%、講師満足度 98%、再申込意向\*1 80%  
 シニア向け：理解度 85%、活用度 87%
- 地方創生に結びつく継続した支援活動の実施：しまものラボ(年2島)
- KDDIグループによる国際協力事業など\*2の実施：年2件以上

\*1 「ぜひ申し込む」のみに限定した割合

\*2 開発途上国における情報通信普及・発展、ICTを利用した教育など

### ハイライト 地域創生支援のアプローチ 「鯖、復活」養殖効率化プロジェクト

KDDIは、小浜市、株式会社クラウド漁業、小浜市漁業協同組合、福井県立大学と共同で、IoTを活用して鯖養殖の効率化を図る「[鯖、復活] 養殖効率化プロジェクト」に参画し、2018年2月に運用を開始しました。

小浜市は近年、鯖の漁獲量が大幅に落ち込んでいます。

「[鯖、復活] 養殖効率化プロジェクト」では、養殖いけすに、水温、酸素濃度、塩分濃度を1時間に1回測定可能なIoTセンサーを設置することで、モバイル回線を経由し、船を出さずとも荒天時も夜間も現地状況が把握可能となります。

さらに、給餌場所、給餌量、タイミングをタブレット入力によって管理する給餌記録アプリケーションを導入し、漁師

の経験と勘でなされているノウハウをデータ化し、養殖の効率化を図ってまいります。

今後も小浜市、クラウド漁業、KDDIは、IoTを活用し、地域創生と漁業発展を目指します。



## 【マテリアリティ 6】 人権尊重と公正な事業活動の推進

### 社会課題の認識

世界規模でバリューチェーンが拡大する中、国際社会において企業による人権尊重および事業が人権に与える影響についての関心が高まっています。

中でもセクシャルハラスメントに関しては、国際的にも重大な人権侵害となっており、また通信関係に関しては、SNSなどにおける写真の無断掲載や誹謗・中傷も重大な人権侵害となっています。

公正な事業活動に関しては、特に腐敗防止対策や反社会的勢力への対応、サプライチェーンを通じた人権対応などへの対応が求められています。

### KDDIのリスクと機会

リスク	機会
・人権侵害の放置による、企業ブランド価値の毀損や、持続可能な社会の発展の阻害	・人権侵害のない社会の実現、事業活動の構築による、KDDIの健全な事業の発展

### 公平・公正な事業活動に向けた人権課題への取り組み

KDDIは、人種・信条・性別・社会的身分・宗教・国籍・年齢・性的指向・性自認・心身の障がいなどに基づく差別をしないことや、強制労働、児童労働など人権を侵害する労働慣行の是正や根絶に取り組んでいます。

また、活動を推進する体制として、企業倫理委員会、サステナビリティ委員会など、各種委員会を通じたガバナンス体制を構築するとともに、従業員に対しては、KDDIフィロソフィおよび行動指針の理解と実践を促す施策を通年で実施しています。また取引先さま（サプライヤー）に対しては、相互の信頼に基づくパートナーシップを構築し、公平・公正な取引を通じて、適正な事業活動を行うと同時に、CSR調達アンケートなどを通じて、コンプライアンス遵守の徹底を確認しています。

### KPIs

- 人権に関する違反件数：0件\*3
- KDDIフィロソフィ勉強会受講率：100%
- KDDI行動指針の浸透（社内への浸透施策）：年12回以上
- CSR調達アンケート回収率：90%以上
- 外部専門家とのステークホルダーダイアログの実施：年1回以上

\*3 人権に関する違反とは、パワハラなど人権侵害に起因して懲戒処分となったもの

### ハイライト LGBTに関する取り組み

日本国内では性同一性障がい者の性別変更に関する法律が施行され、また海外では同性婚が認められる国や地域が増加するなどの動きが見られる一方、人権に対する企業内での理解浸透や対応はまだ十分とはいえません。

こうした実態を受け、KDDIは2014年3月期からLGBTに関わる社内啓発を行い、従業員の理解と社内への浸透を促してきました。

また社会全体への啓発の一環として、au「家族割」の適用などの取り組みも進めています。

#### ・同性パートナーの家族・配偶者向け制度適用

2017年4月1日より社内規定における配偶者の定義を改訂し、同性パートナーも配偶者に含め、すべての社内制

度\*4に適用することとしました。

社員は必要書類を提出し受理されれば、同性パートナーでもこれまで配偶者を持つ社員を対象としてきた祝い金、休暇、継続的な性質を持つ各種手当などを受けることができます。

\*4 対象となる社内制度：住宅手当、単身赴任手当、結婚祝金、特別休暇（弔事、結婚、出産、子の看護、家族の介護）、育児休職、社宅の入居基準など

#### ・同性パートナーシップ関係の家族割などへの適用

auでは2015年7月より「家族割」をはじめとする“家族であることをご利用の条件”とする各種サービスの適用範囲を拡大し、地方自治体の条例などにより、同性とのパートナーシップ関係が公的な証明書により証明される場合、該当する各種サービスの利用を可能としています。

### LGBTに関する取り組み

取り組み	内容
KDDI行動指針（基本原則）への規定	性別、年齢、国籍などとあわせて性的指向による理由で不当な差別や個人の尊厳を傷つけない旨を定め、広く社内外に周知
理解促進のための啓発活動の実施	「LGBT」に関する理解向上を目的としたセミナーやeラーニングを2014年3月期から継続実施
配偶者の定義の変更と社内規程の適用	同性パートナーを持つと会社が認めた場合、すべての社内制度において「配偶者あり」として取り扱う
就業環境における配慮	トランスジェンダーの従業員に対し、ワーキングネームの使用、健康診断の個別実施、ユニバーサルトイレの利用を推奨
社会におけるLGBTの理解浸透	・「LGBT」に関連するフォーラムなどに参加し、KDDIの取り組み事例を紹介 ・「LGBT」支援団体への寄付を実施
au「家族割」などの適用	同性とのパートナーシップ関係が公的な証明書により証明される場合に、au「家族割」をはじめとする「家族であることをご利用の条件とするサービスを同性パートナーにも適用

# 役員

(2018年6月20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 61,100株

1957年 2月生

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)



もろすみ 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 28,600株

1956年 5月生

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 25,800株

1961年10月生

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)

2018年 6月 当社経営戦略本部長 兼  
渉外・コミュニケーション統括本部長  
(現任)



いしかわ ゆうぞう  
**石川 雄三**

代表取締役執行役員副社長

所有する当社株式数 40,100株

1956年10月生

2010年 6月 当社取締役執行役員常務

2011年 6月 当社取締役執行役員専務

2014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 (現任)

2018年 4月 当社コンシューマ事業本部長 兼  
メディア・CATV推進本部担当 兼  
商品・CS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 14,300株

1956年 9月生

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)



しょうじ 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 10,400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

2017年 4月 当社ソリューション事業本部長 兼  
グローバル事業本部担当 (現任)

2018年 6月 当社取締役執行役員専務 (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 8,300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**

取締役執行役員常務

所有する当社株式数 7,800株

1960年 2月生

2014年10月 当社執行役員

2017年 4月 当社執行役員常務

当社ソリューション事業本部

副事業本部長 兼

ビジネスIoT推進本部長 (現任)

2017年 6月 当社取締役執行役員常務 (現任)



もりた けい  
**森田 圭**

取締役執行役員専務

所有する当社株式数 11,000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)

やまぐち ごろう  
山口 悟郎

取締役

所有する当社株式数 1,700株

1956年 1月生  
2009年 6月 京セラ株式会社取締役 兼  
執行役員常務  
2013年 4月 同社代表取締役社長 兼  
執行役員社長  
2017年 4月 同社代表取締役会長 (現任)  
2017年 6月 当社取締役 (現任)

うえだ たつろう  
上田 達郎

取締役

所有する当社株式数 0株

1961年 10月生  
2013年 4月 トヨタ自動車株式会社常務役員  
2014年 4月 同社総務・人事本部本部長 (現任)  
2017年 4月 同社専務役員 (現任)  
2018年 1月 同社事業企画部統括 (現任)  
2018年 6月 同社中国・アジア本部本部長 (現任)  
当社取締役 (現任)

たなべ くにこ  
田辺 邦子

取締役

所有する当社株式数 2,100株

1945年 4月生  
1973年 3月 弁護士登録  
1982年 2月 田辺総合法律事務所入所  
パートナー就任 (現任)  
2003年 6月 大同メタル工業株式会社監査役  
(現任)  
2015年 6月 当社取締役 (現任)

ねもと よしあき  
根元 義章

取締役

所有する当社株式数 900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 0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 6月 帝人株式会社相談役 (現任)  
当社取締役 (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 12,800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 300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 6,300株

たかの かくじ  
高野 角司

監査役

所有する当社株式数 1,300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		○			○	○	○	
石川 雄三		○			○			
内田 義昭		○			○			
東海林 崇					○			
村本 伸一					○			
森 敬一					○			
森田 圭	○				○			
山口 悟郎				○		○	○	
上田 達郎	○			○		○	○	
田辺 邦子			○	○		○	○	
根元 義章			○	○		○	○	
大八木 成男	○		○	○		○	○	

※ 2018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1回でした

# コーポレート・ガバナンス



## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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。

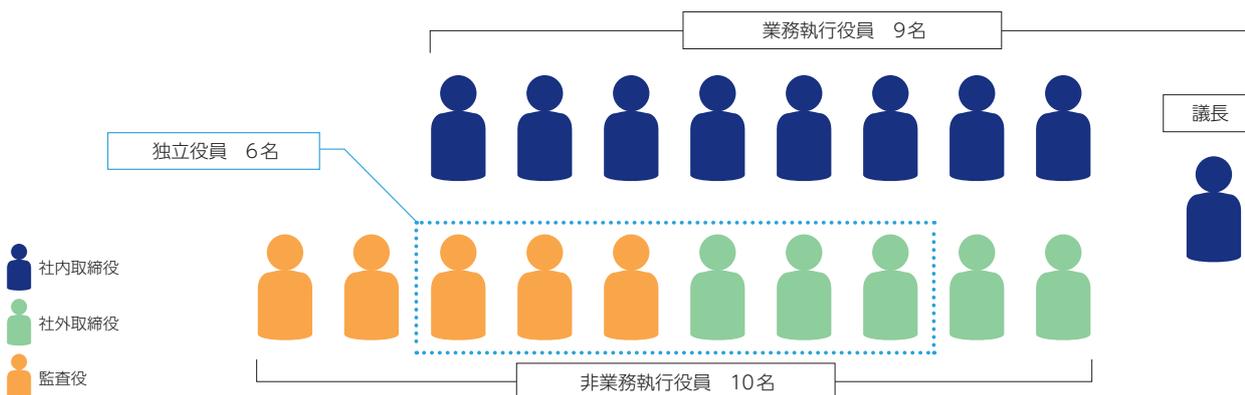
この社会的使命、社会的責任を果たすためには、持続的な成長と中長期的な企業価値向上が必要不可欠であり、お客さま、株主さま、取引先さま、従業員、地域社会など、当社を取り巻くすべてのステークホルダーとの対話、共創を通じて社会的課題に積極的に取り組むことで、安心・安全でかつ豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献していきたいと考えています。

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



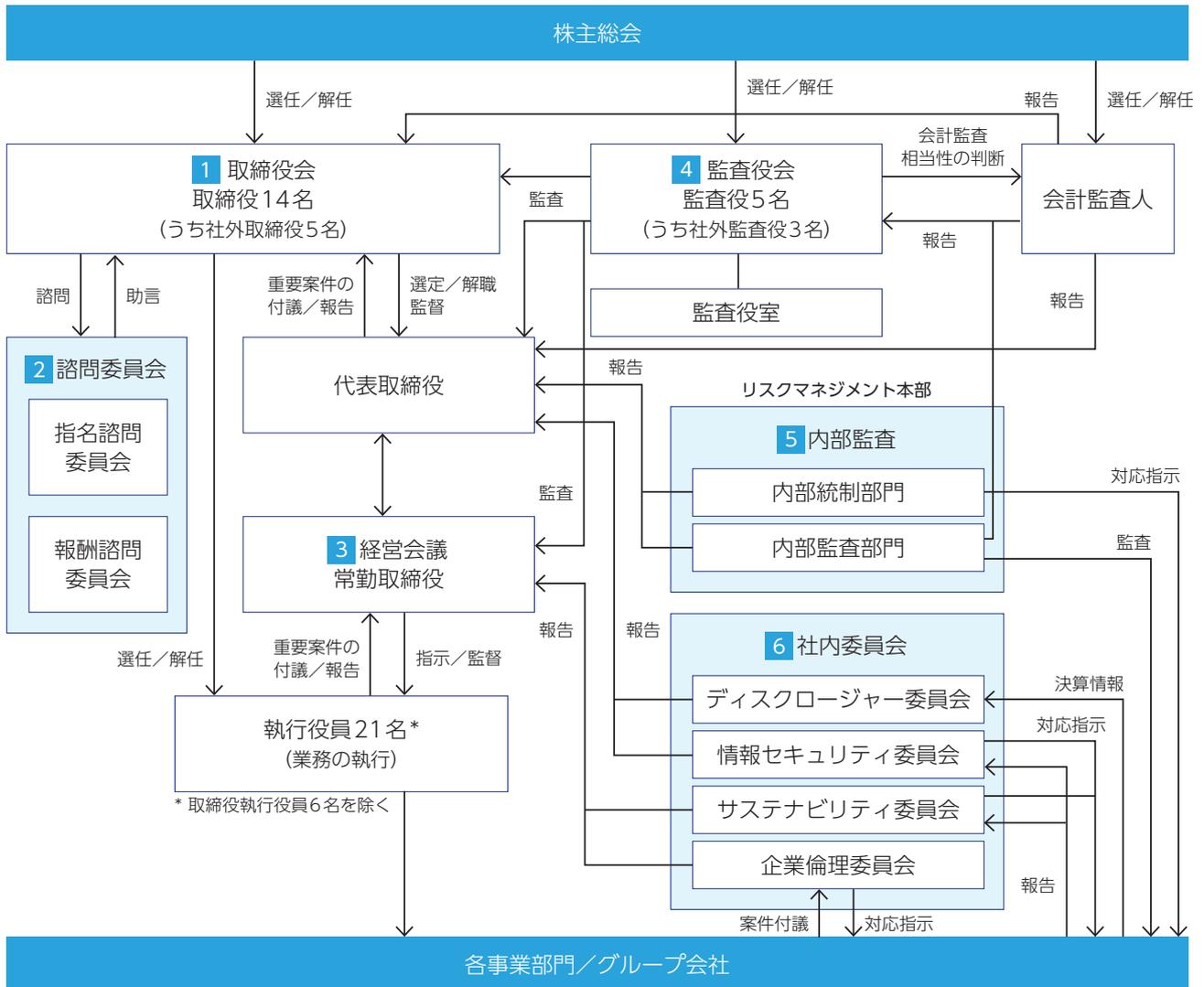
## コーポレート・ガバナンス体制の変遷

		2000~		2005~		2010~		2015~		2018	(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(注1)	取締役数	53名(注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(注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(注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					

(注1) 定時株主総会終了時点の人数を記載

(注2) 2000年10月開催の臨時株主総会終了時点の人数を記載

(注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です



### 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、内部監査を定期的を実施し、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.37)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.38)、情報資産に係る統一の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。

## 取締役会の実効性に関する分析・評価

### ■取締役会評価の実施目的

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

### ■評価プロセスの概要

当社は、各取締役・監査役による取締役会の評価を基に、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（中期経営計画への参画、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。

特に高く評価されたのは、以下の点です。

- ・各分野に豊富な経験を有する社外取締役・監査役を交えて、幅広くかつ多角的な観点から議論が行われている。
- ・社外役員の発言時間が十分に確保されており、意見や質問に対し真摯な対応がなされている。

#### 【前回からの改善点】

中期経営計画の達成状況などが共有され、経営環境の長期的展望や環境変化への対応方針などの戦略に関する議論の機会が定期的に設けられるなど、前回の評価において課題として指摘された事項が改善していることを確認しました。

#### 【今後の課題】

今後は、中長期の経営戦略に関する議論を、多様な観点からさらに充実させることが望ましいとの意見をいただいております。

これらの指摘を踏まえ、2019年3月期は、次期中期経営計画の策定に向けて複数回の討議を実施する予定です。

引き続き、継続的な改善に取り組んでまいります。

## 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。

## 新社長の選任について

### — 「通信とライフデザインの融合」を推進する高橋新社長が就任 —

2018年1月開催の指名諮問委員会・取締役会を経て、2018年4月1日付で高橋 誠氏が新社長に就任しました。

高橋氏はKDDIの前身である第二電電株式会社の創業時メンバーであり、これまで通信を基盤とした付加価値領域での事業展開に長く携わってきました。また、新規事業の開発・推進においても豊富な経験を有しています。

当社を取り巻く事業環境が、通信事業と非通信事業の垣根を越えた競争に変化しつつある中、当社取締役会は今後のKDDIをリードする人材として高橋氏が最適であると判断しました。

2019年3月期は現中期目標の最終年度であり、次の中期目標を策定する重要な1年となります。KDDIは高橋新社長のもと「通信とライフデザインの融合」による新たな体験価値の提案を推進し、引き続き持続的な利益成長と株主還元強化を進めていきます。



新社長就任会見の様子  
右：高橋 誠社長、左：田中 孝司会長

## 社外役員の選任理由と主な活動 (2018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、中長期的な視点に基づく大局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、前期に引き続き選任しています。	取締役会 9/10回 <sup>(注)</sup>
上田 達郎	世界有数の自動車メーカーの役員として、総務・人事部門や事業企画部門における豊富な経験および優れた識見を有しております。当社における生産性向上・人材育成やグローバル戦略の推進などに、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。	—
田辺 邦子	法律事務所パートナー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、前期に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
根元 義章	当社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、前期に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。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 11/12回 監査役会 11/12回

(注) 2017年6月21日開催の第33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

## 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、より実質的な審議に努めています。

さらに、取締役会以外の場においても、社内役員と社外役員、あるいは社外役員のみでの意見交換の機会と時間を十分に確保しており、経営上のさまざまな事項について、社外役員の適切な関与・助言を得ております。

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することを基本方針としています。

したがって、保有株式の規模・重要性などから必要性があると判断される場合には、取締役会において、保有の目的や合理性を説明することとしています。

※この記載は2018年6月改訂前のコーポレートガバナンス・コードに基づく内容です



### 役員報酬

役員報酬の体系および水準については、その透明性・公正性を確保するため、社外役員を主たる構成員とした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。

### 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	定額報酬	・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
	賞与	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)の達成度に連動して決定	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
	【一部改定】※ 株式報酬(信託型)		【取締役・執行役員・理事が対象】 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

賞与・株式報酬の算定式	$\text{賞与} = \text{役位別の基準額} \times \text{会社業績} \cdot \text{KPI評価}$ $\text{株式報酬} = \text{役位別の基準ポイント} \times \text{会社業績} \cdot \text{KPI評価}$
-------------	--

#### ※株式報酬の一部改定について

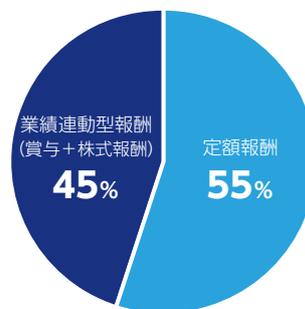
KDDIは、2016年3月期に導入した業績連動型株式報酬制度を一部改定し、継続します。

株式報酬と次期中期経営計画の期間を合わせることで、次期中期目標の達成に向けた取り組みのひとつとしています。

なお、本改定に伴い、報酬全体に占める業績連動型報酬比率は45%\*へ拡大する見通しです。

\*目標達成率が100%の場合

#### 【取締役(社外取締役を除く)報酬の構成比\*】



### 取締役および監査役の報酬等の額(2018年3月期)

役員区分	支給人数(名)	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
			定額報酬	賞与	株式報酬
取締役(社外取締役を除く)	10	650	393	146	111
社外取締役	6	75	75	-	-
監査役(社外監査役を除く)	2	52	52	-	-
社外監査役	3	50	50	-	-

(注) 1. 上記の取締役の支給人員には、2017年6月21日開催の第33期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名(うち社外取締役1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

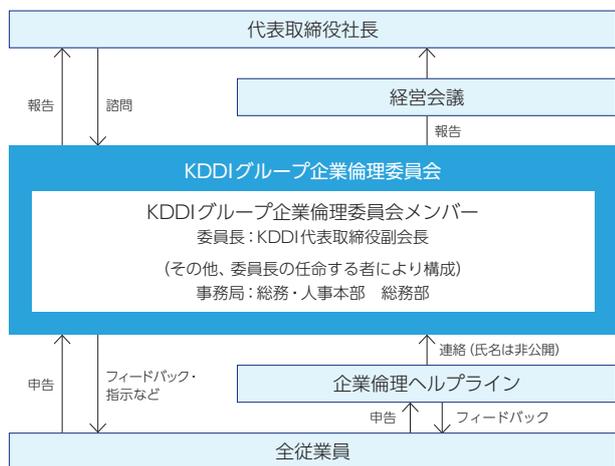
# コンプライアンス／リスクマネジメント・内部統制



## コンプライアンス

KDDIは、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。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、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。

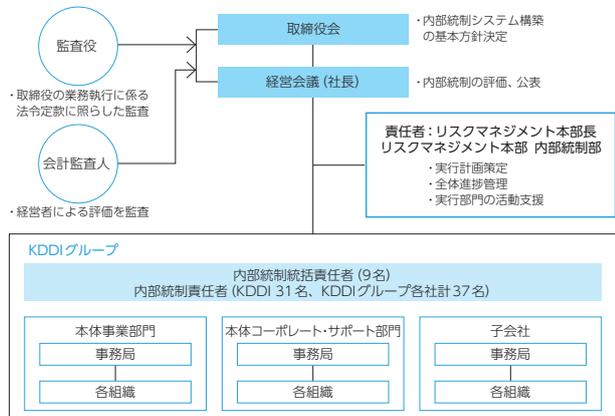
またKDDIグループ企業倫理委員会のもと、啓発活動の方針策定やコンプライアンスに反する事項が発生した場合の対処、社外への情報公開、再発防止策などの検討を行っています。KDDIグループ企業倫理委員会の活動状況は、イントラネットを通じて全社員に公開しています。



## リスクマネジメント・内部統制

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の推進に取り組んでいます。

KDDIに31名、グループ会社各社に計37名の「内部統制責任者」を配置し、さらにそれを統括する9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の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、リスクの発見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。

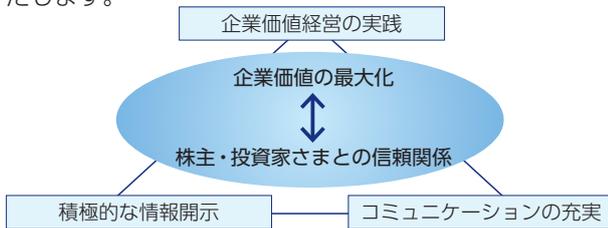


KDDIは、投資判断に影響を与える会社情報について、金融商品取引法および東京証券取引所が定める「有価証券上場規程」などに則り、株主・投資家の皆さまに分かりやすい形で、適時かつ公平な情報の開示を継続的に行っています。また、「IR基本方針\*」をWEBサイト上で公開し、IR活動についての基本的な考え方や情報開示の体制などを説明しています。特に、決算期に開示する決算情報については、「ディスクロージャー委員会」を設けて集中的に審議を行い、経営の透明性の向上と適切な情報提供に取り組んでいます。

\* 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要事項と位置づけ、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。

### 2018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セミナーの実施など、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。

### 2018年3月期 IR活動実績

機関投資家との個別ミーティング	851回
決算説明会	4回
海外ロードショー	14回
個人投資家向け説明会	13回

### 社外からの主な評価

海外	<ul style="list-style-type: none"> <li>FTSE4Good Index Series</li> <li>MSCI ESG Leaders Indexes</li> <li>Euronext Vigeo World 120</li> <li>Ethibel® Sustainability Index Excellence Global</li> </ul>
国内	<ul style="list-style-type: none"> <li>MS-SRI</li> <li>なでしこ銘柄</li> <li>PRIDE指標「ゴールド」</li> <li>第12回「CSR企業ランキング」総合2位 など</li> </ul>

### 積極的な情報開示

決算説明会の模様をWEBサイトにて動画配信しており、同じ内容を英語でもご覧いただけるようご用意しています。また、決算短信をはじめとした各種決算資料、財務・業績データ、コーポレート・ガバナンス関連情報など、掲載情報の充実を図っているほか、各種ブラウザ・スマートフォン・タブレットなどマルチデバイスへの対応も行っています。

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、2018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「2017年インターネットIR・最優秀賞」に前年に続き選ばれたほか、日興アイ・アール株式会社の「2017年度 全上場企業ホームページ充実度ランキング」において総合ランキング2位に選出、またモーニング・スター株式会社の「Gomez IRサイト総合ランキング2017」では3位（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29年度）「通信・インターネット」においても3位となるなど、高い評価をいただくことができました。





# Performance Section

- P.40 国内市場とKDDI
- P.44 市場データ
- P.45 2018年3月期の連結業績報告・分析
- P.48 2018年3月期のセグメント別  
業績報告・分析／活動報告
  - P.48 パーソナルセグメント
  - P.50 ライフデザインセグメント  
(旧バリューセグメント)
  - P.52 ビジネスセグメント
  - P.53 グローバルセグメント
- P.54 連結財務諸表
- P.59 会社概要／株式の状況

## 国内市場の特徴

### モバイル

2018年3月末の日本の携帯電話累計契約数は、前期末比4.1%増の1億7,009万契約\*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。

また、MVNO\*2の契約数も大きく伸張し、前期末比16.0%増の1,840万契約となりました。モバイル通信市場に占めるMVNO契約数比率は10.6% (SIMカード型契約に限定すると7.4%\*3) に達しており、今後も拡大すると見られるほか、2019年秋には、第4の通信事業者の参入も見込まれており、日本のモバイル通信市場は新たな局面を迎えています。

さらに、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。

なお、IoTにより創出される市場全体の規模は、2017年の9,300億円から2023年には4兆400億円まで拡大\*4するとの予測もあり、モバイル通信市場拡大の牽引役としての期待が持たれています。

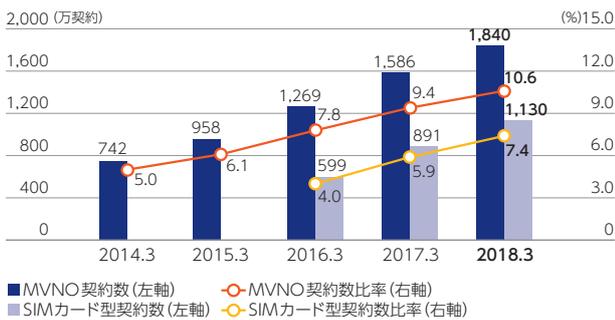
\*1 出典：総務省 電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表(平成29年度第4四半期(3月末))

\*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

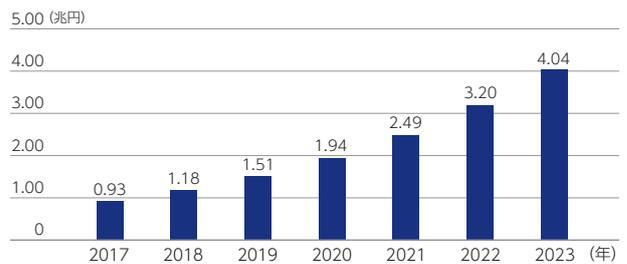
\*3 MVNO契約数比率=MVNOサービスの契約数/移動系通信の契約数  
SIMカード型契約数比率=SIMカード型の契約数/(移動系通信の契約数-MNOが提供する通信モジュールの契約数(2,010万契約))

\*4 出典：株式会社野村総合研究所「2023年度までのICT・メディア市場の規模とトレンドを展望」を基に当社作成

#### ●MVNOの契約数・契約数比率の推移\*1 \*3



#### ●IoT市場の推移\*4



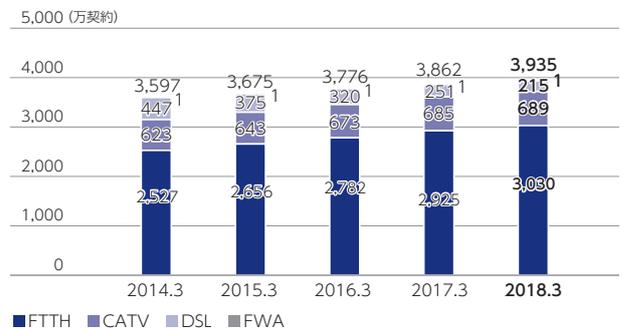
### 固定ブロードバンド

全国総世帯数に占めるFTTH世帯カバー率は9割超\*5、CATVのホームパス\*6も7割超\*7に達しており、日本の高速ブロードバンド利用環境はほぼ整備されています。

2018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1.9%増の3,935万契約\*1となりました。

固定ブロードバンドサービスは、普及率がすでに約7割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。

#### ●固定ブロードバンド契約数の推移\*1



\*5 出典：インフォメーションNTT東日本2016：経営全般：電気通信設備状況：アクセス網の光化。2017年3月末の東日本電信電話株式会社 (NTT東日本) のFTTH世帯カバー率は95%、西日本電信電話株式会社 (NTT西日本) は93% (推定)

\*6 ケーブルテレビの施設設置許可地域内で、伝送路の施設が完了しているエリア内の世帯数

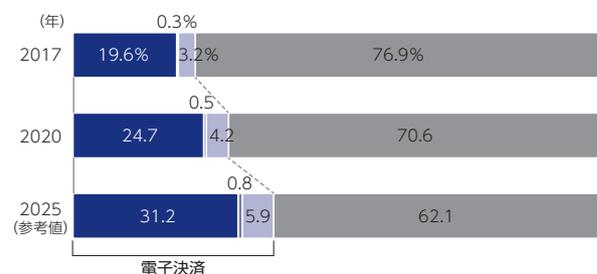
\*7 出典：放送ジャーナル 2018年7月号 (2018年3月末現在)  
総務省住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数：5,748万世帯 (平成29年1月1日現在)

## 非通信事業領域

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、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、コマースをはじめとした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。

その拡大を支える決済手段として、オンライン上ではキャリアビリングが浸透していることに加え、オフライン領域においても各通信会社が独自のクレジットカードを提供しており、オンライン・オフライン双方の収益を取り込む仕組みが整いつつあります。さらに、QRコードを使った決済への取り組みが進むなど、キャッシュレス化の動きが加速しています。

### ● 国内における電子決済サービス市場規模の推移 (予測)



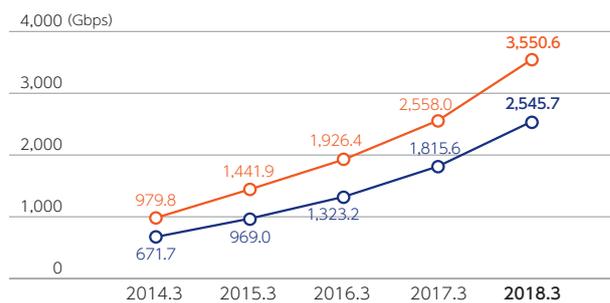
■クレジットカード決済 ■デビットカード決済 ■プリペイドカード決済 ■現金など  
出典：株式会社カード・ウェブ「電子決済総覧2017-2018」

## モバイルトラフィックの増加と通信各社への周波数割当の状況

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年で約1.4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



○月間平均トラフィック ○最繁時トラフィック  
出典：総務省「我が国の移動通信トラフィックの現状」(平成30年3月分)を基に当社作成

### ● 国内のモバイル通信事業者への周波数の割り当て状況 (2018年8月1日現在)

	au + UQ WIMAX	NTT ドコモ	ソフトバンクグループ	楽天
<b>3.5GHz</b> (Band 42)	TD-LTE 40MHz	NEW 80MHz*3	NEW 80MHz*3	
<b>2.6GHz</b> (Band 41)	BWA 高度化BWA (TD-LTE互換) 50MHz*1 UQ WIMAX		30MHz Wireless Citi Planning	
<b>2.1GHz</b> (Band 1)	FD-LTE 20MHz*5 × 2	20MHz × 2	20MHz × 2	
<b>1.7GHz</b> (Band 3)	NEW 20MHz*2 × 2	20MHz*4 × 2	15MHz × 2	NEW 20MHz*2 × 2
<b>1.5GHz</b> (Band 11/21)	FD-LTE 10MHz × 2	15MHz × 2	10MHz × 2	
<b>900MHz</b> (Band 8)	FD-LTE		15MHz × 2	
<b>800MHz</b> (Band 18/19/26)	FD-LTE 15MHz*5 × 2	15MHz × 2		
<b>700MHz</b> (Band 28)	FD-LTE 10MHz × 2	10MHz × 2	10MHz × 2	
<b>周波数合計</b>	<b>240MHz</b>	<b>240MHz</b>	<b>250MHz</b>	<b>40MHz</b>

\*1 現在、40MHz分はWiMAX 2+ (TD-LTE) で利用、10MHz分はWiMAXで利用

\*2 2018年4月9日に総務省により新規に割り当て

\*3 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

\*4 東名阪のみ

\*5 一部3Gを含む

## KDDIの状況

### 通信とライフデザインの融合

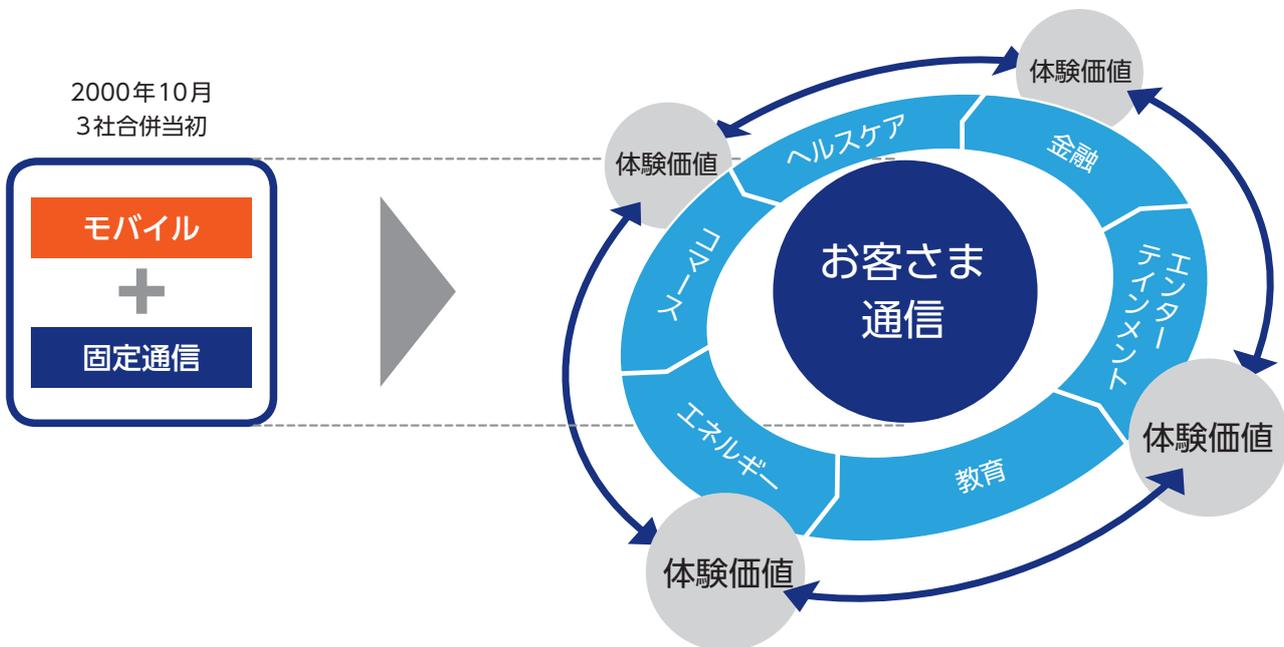
2000年10月のDDI・KDD・IDOの3社合併により発足したKDDIは、モバイルと固定通信を併せ持つ総合通信事業者としての基盤を拡充してきました。

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、KDDIは新たな成長軸の確立に向けた取り組みを進めています。

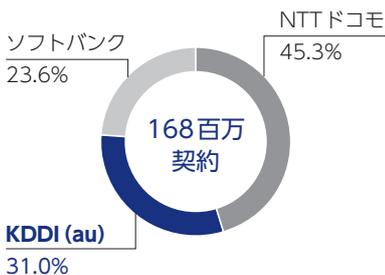
具体的には、当社の通信事業・お客さま基盤をコアとし、その同心円上にコマース・金融・エネルギー・エンターテインメント・教育などのライフデザイン事業を展開する「通信とライフデザインの融合」により、お客さまに新たな体験価値を提案していきます。

さらに、グローバル事業においても、ミャンマー・モンゴルにおけるコンシューマ事業、「TELEHOUSE」ブランドで展開するデータセンター事業などにより、国内外において持続的成長を目指します。

●KDDIが目指す「通信とライフデザインの融合」のイメージ

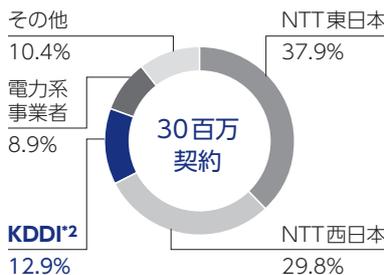


●モバイル契約数シェア\*1  
(2018年3月末)



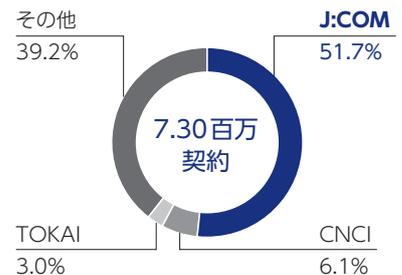
出典：一般社団法人 電気通信事業者協会資料を基に当社作成  
\*1 NTTドコモ株式会社、ソフトバンク株式会社、KDDI + 沖縄セルラー電話株式会社 (au) のシェア

●FTTH契約数シェア  
(2018年3月末)



出典：総務省資料を基に当社作成  
\*2 KDDI + ctc + 沖縄セルラー電話株式会社 + ビッグローブ

●ケーブルテレビ有料多チャンネル契約数シェア (2018年3月末)



出典：放送ジャーナル(2018年7月号)を基に当社作成

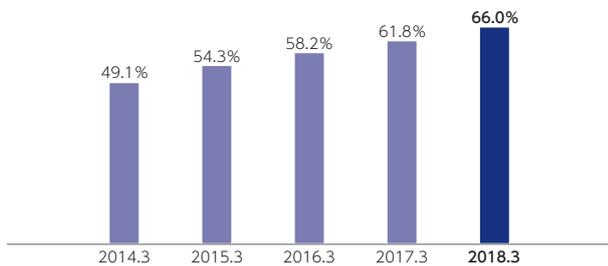
## KDDIグループの主要事業の状況

### ●モバイル

2018年3月末のau携帯電話累計契約数は、前期末比7.7%増の5,228万契約となり、モバイル3社間におけるシェアは、前期末比1.2ポイント増の31.0%となりました。

このうち、個人のお客さまを対象とするパーソナルセグメントにおいては、auスマートフォン浸透率\*3が66.0%まで上昇しました。

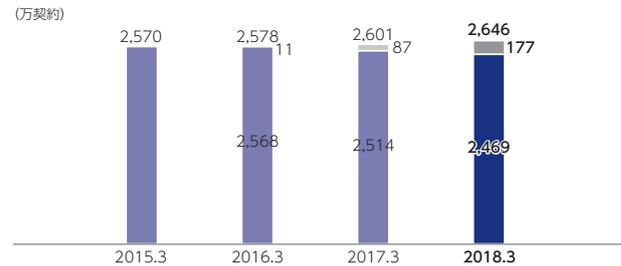
#### ●auスマートフォン浸透率\*3の推移(パーソナル)



\*3 auスマートフォン÷一般端末(スマートフォン・フィーチャーフォン(プリペイド含む))

また、2018年3月末のau契約者数\*4は、2017年7月に提供開始した新料金プランが解約抑制に貢献し、2,469万契約となった一方、連結子会社が提供するMVNO契約数が、前期末比91万増の177万契約となった結果、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2,646万契約となりました。

#### ●モバイルID数の推移



■ au契約者数\*4 ■ MVNO契約数

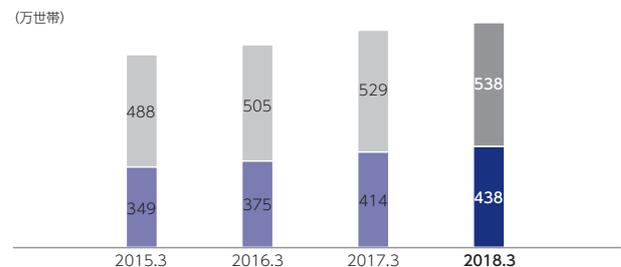
\*4 au契約者数：パーソナルセグメントのうち、同一名義を1とするau契約数

### ●固定ブロードバンド

2018年3月末のFTTH累計契約数は、前期末比5.8%増の438万契約(市場シェアは12.9%)となりました。またケーブルテレビのRGU対象世帯数も前期末比1.8%増の538万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および拡大が続いています。

#### ●FTTH累計契約数\*2・ケーブルテレビRGU対象世帯数\*5合計の推移



■ FTTH累計契約数 ■ ケーブルテレビRGU対象世帯数

\*5 RGU (Revenue Generating Units, 収益獲得単位数)。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

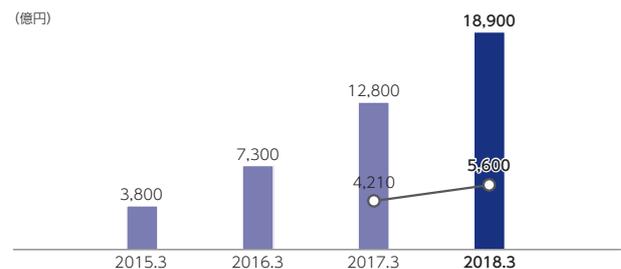
### ●非通信事業領域

KDDIは、新たな成長軸として、非通信事業領域である「au経済圏の最大化」を目指しています。

au経済圏は主に、コマース・金融・エネルギー・エンターテインメント・教育などで構成され、これらのサービスの利用額と、KDDIの決済サービス(aucantank決済・au WALLET)利用額の総計が、au経済圏流通総額となります。

また、このうち約3割がau経済圏売上高に計上されています。

#### ●au経済圏流通総額・au経済圏売上高の推移



■ au経済圏流通総額 ○ au経済圏売上高

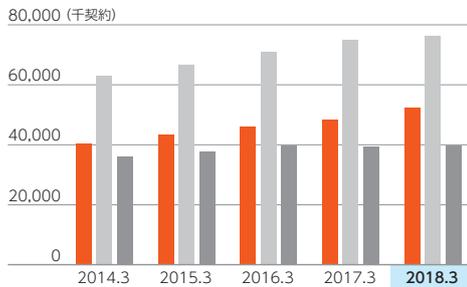
# 市場データ

(3月31日に終了した決算期)

>>> 2018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「業績ハイライト」一括ダウンロード (BS・PL・CF) をご参照ください。http://www.kddi.com/corporate/ir/finance/highlight/

## モバイル市場データ

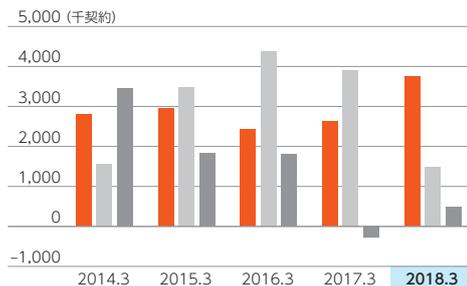
### 累計契約数 (累計契約数シェア\*1)



	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3
au	40,522 (29.0%)	43,478 (29.4%)	45,910 (29.3%)	48,540 (29.8%)	52,283 (31.0%)
NTTドコモ	63,105 (45.2%)	66,596 (45.0%)	70,964 (45.4%)	74,880 (46.0%)	76,370 (45.3%)
ソフトバンク	35,925 (25.7%)	37,766 (25.5%)	39,586 (25.3%)	39,310 (24.2%)	39,787 (23.6%)
合計	139,552	147,840	156,459	162,730	168,440

\*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

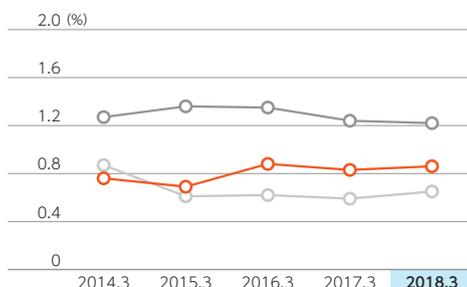
### 純増数 (純増シェア\*1)



	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3
au	2,813 (35.9%)	2,956 (35.7%)	2,432 (28.2%)	2,631 (41.9%)	3,743 (65.5%)
NTTドコモ	1,569 (20.0%)	3,490 (42.1%)	4,368 (50.7%)	3,916 (62.5%)	1,491 (26.1%)
ソフトバンク	3,445 (44.0%)	1,841 (22.2%)	1,820 (21.1%)	-276 (-4.4%)	477 (8.3%)
合計	7,827	8,288	8,619	6,271	5,710

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

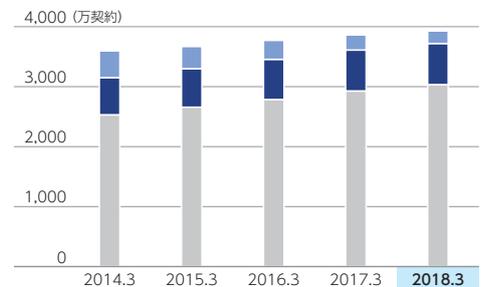


	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3
au <sup>2</sup>	0.76	0.69	0.88	0.83	0.86
NTTドコモ <sup>3</sup>	0.82	0.61	0.62	0.59	0.65
ソフトバンク <sup>4</sup>	1.27	1.36	1.35	1.24	1.22

\*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)  
\*3 2016年3月期より解約率の定義を変更し、2014年3月期・2015年3月期実績も変更  
\*4 2016年3月期より解約率の定義を変更し、2015年3月期実績も変更  
出典：各社決算資料を基に当社作成

## 固定通信市場データ

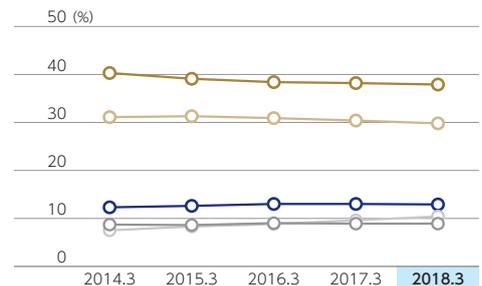
### ブロードバンド普及状況の推移



	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3
FTTH	2,527	2,656	2,782	2,925	3,030
CATV	623	643	673	685	689
DSL	447	375	320	251	215
FWA	1	1	1	1	1
合計	3,597	3,675	3,776	3,862	3,935

出典：総務省資料を基に当社作成

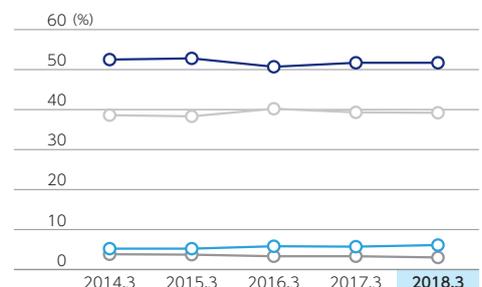
### FTTH契約数シェア



	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3
KDDI	12.3	12.6	13.0	13.0	12.9
NTT東日本	40.3	39.1	38.4	38.2	37.9
NTT西日本	31.1	31.3	30.9	30.4	29.8
電力系事業者	8.7	8.6	9.0	8.9	8.9
その他	7.5	8.3	8.8	9.6	10.4

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



	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3
J:COM	52.5	52.8	50.7	51.7	51.7
CNCI	5.2	5.2	5.8	5.7	6.1
TOKAI	3.8	3.7	3.3	3.3	3.0
その他	38.6	38.3	40.2	39.3	39.2

出典：放送ジャーナルを基に当社作成

# 2018年3月期の連結業績報告・分析

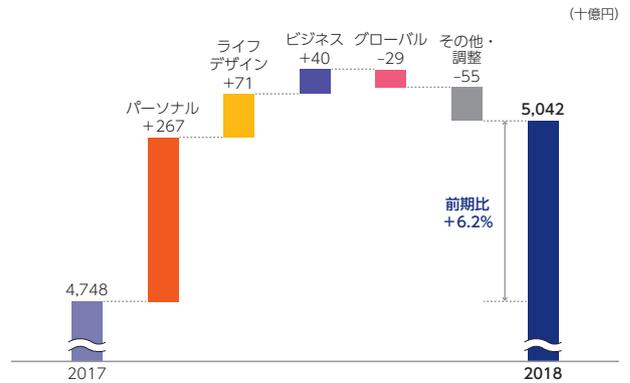
## 連結損益計算書分析

(3月31日に終了した各決算期)

### 売上高

前期比 **6.2%増** 5兆420億円

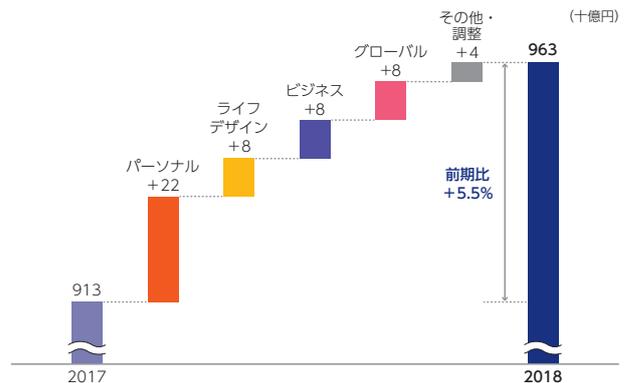
パーソナルセグメントにおけるモバイル通信料収入やエネルギー事業の増収、BIGLOBEの連結子会社化による増収に加え、「au経済圏」の最大化に向けたコマース事業・決済事業などのライフデザイン事業の拡大による増収や、ビジネスセグメントの増収などにより、売上高は前期比6.2%増となる5兆420億円となりました。



### 営業利益

前期比 **5.5%増** 9,628億円

中期的な成長のための戦略コストの投下はあったものの、パーソナルセグメントにおけるモバイル通信料収入や端末販売粗利の増加に加え、2017年3月期に実施した3Gの一部遊休設備の減損の影響、さらに他セグメントも総じて堅調に推移したこともあり、営業利益は前期比5.5%増となる9,628億円となりました。



### 親会社の所有者に帰属する当期利益

前期比 **4.7%増** 5,725億円

営業増益に加え、金融収支の改善や非支配持分利益の減少などにより、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比4.7%増となる5,725億円となりました。

### 1株当たり配当金

前期比 **5円増** 90円

年間配当金は、前期比5円増配となる90円、連結配当性向は38.2%となりました。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35%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る増配を目指します。

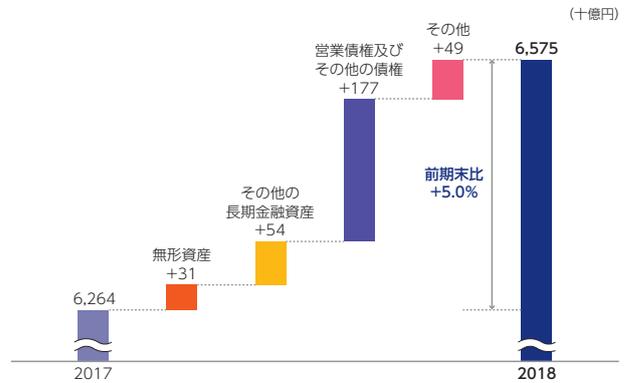
連結財政状態計算書分析

(3月31日に終了した各決算期)

資産

前期末比 **3,107億円増** 6兆5,746億円

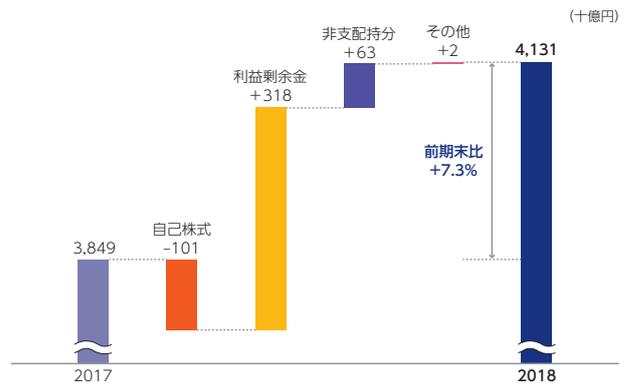
au WALLETクレジットカード事業の拡大やau携帯電話端末の割賦販売方法の多様化による売掛金の増加、イーオンなどの連結子会社化に伴う資産の増加などにより、資産は前期末比3,107億円増となる6兆5,746億円となりました。



資本

前期末比 **2,821億円増** 4兆1,313億円

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2,821億円増となる4兆1,313億円となりました。



有利子負債

前期末比 **330億円減** 1兆1,186億円

社債の償還などにより、有利子負債は前期末比330億円減となる1兆1,186億円となりました。

D/Eレシオ

前期末比 **0.03pt減** 0.30倍

有利子負債の減少に加え、利益剰余金の増加に伴い親会社の所有者に帰属する持分が増加したことにより、D/Eレシオは前期末比0.03ポイント減の0.30倍となりました。

## 設備投資／キャッシュ・フロー分析

(3月31日に終了した各決算期)

### 設備投資額 (支払ベース)

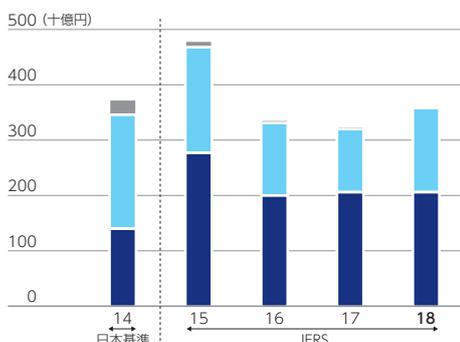
連結の設備投資額は、前期比415億円増の5,608億円となりました。

モバイル **前期比 351億円増** 3,601億円

モバイルでは、800MHz帯LTEの品質向上およびエリア拡大を進めたほか、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帯工事が順調に進捗したことなどにより、前期比351億円増の3,601億円となりました。

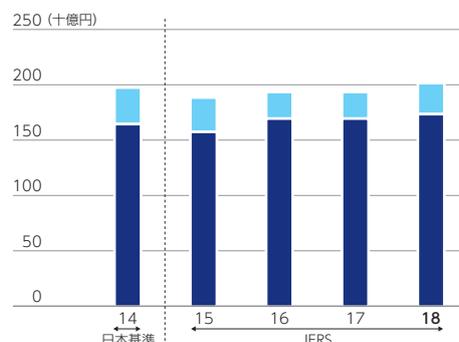
固定・その他 **前期比 64億円増** 2,007億円

固定・その他では、引き続きFTTH関連投資が増加したことに加え、国内外の連結子会社の投資増などにより、前期比64億円増の2,007億円となりました。



	14	15	16	17	18
■ 3G	27	11	5	4	1
■ LTE	206	191	131	114	152
■ 共通設備他*	141	278	201	207	207
合計	374	479	338	325	360

\* IFRSの任意適用に伴い、2015年3月期以降はUQコミュニケーションズ株式会社を含む



	14	15	16	17	18
■ FTTH	33	31	24	24	28
■ その他	165	158	170	170	173
合計	198	189	193	194	201

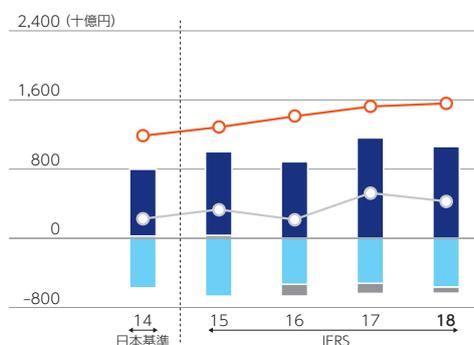
### キャッシュ・フロー

フリー・キャッシュ・フロー **前期比 963億円減** 4,276億円

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、法人所得税の支払額の増加などにより、前期比997億円減の1兆614億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、設備投資の増加はあったものの、子会社及び関連会社株式の売却による収入の減少などにより、前期比34億円の支出減となる6,338億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963億円減となる4,276億円となりました。



	14	15	16	17	18
○フリー・キャッシュ・フロー	226	333	217	524	428
■営業活動によるキャッシュ・フロー	772	969	885	1,161	1,061
■設備投資	-572	-668	-531	-519	-561
■その他投資キャッシュ・フロー	26	32	-136	-118	-73
○EBITDA	1,186	1,285	1,411	1,524	1,560

## パーソナルセグメント

(3月31日に終了した各決算期)

### 2018年3月期の業績概況

2018年3月期の売上高は、モバイル通信料収入や端末販売収入の増加に加え、「auでんき」などのエネルギー事業の増収、さらには2017年2月に連結したBIGLOBEの貢献などにより、前期比7.3%増の3兆8,996億円となりました。

一方、営業利益は、中長期的な成長に向けた戦略コストの投下を行ったものの、モバイル通信料収入や端末販売粗利の増加に加え、2017年3月期に実施した3Gの一部遊休設備の減損の影響もあり、前期比3.1%増の7,329億円となりました。

#### 売上高



#### 営業利益／営業利益率



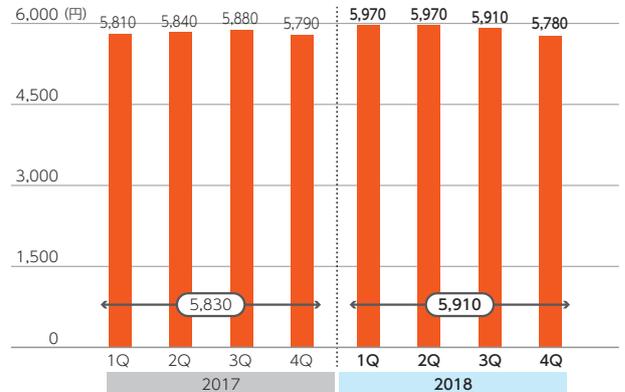
#### EBITDA／EBITDAマージン



### au通信ARPA

au通信ARPAは、スマートフォン浸透率の上昇、音声定額プラン構成比の上昇を主因とする音声ARPUの上昇、大容量データプラン契約者の増加などによるデータARPUの上昇に加え、タブレットやルーターなどの契約数も着実に増加したことにより、前期比80円増の5,910円となりました。

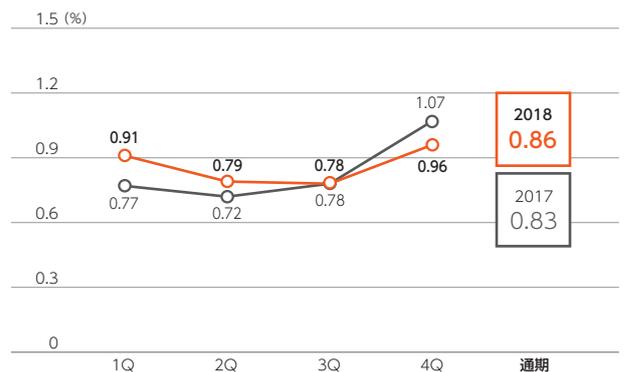
2017年7月に提供を開始した新料金プランが短期的には減収となることから、2018年3月期第3四半期以降は減少しています。



### au解約率

auから格安スマートフォンへの流出により、au解約率は高止まりが続いていたものの、2017年7月の新料金プラン提供開始以降は順調に改善し、第4四半期のau解約率は前年同期を下回る水準となりました。

また、auを長期的にご利用いただくことを目指して導入した「au STAR」や、auスマートバリュー・ライフデザイン商材などの複数サービスをご利用いただいているお客さま数が順調に拡大していることも、au解約率の低減に寄与しています。



売上高  
38,996億円

営業利益  
7,329億円

EBITDA  
12,478億円

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。

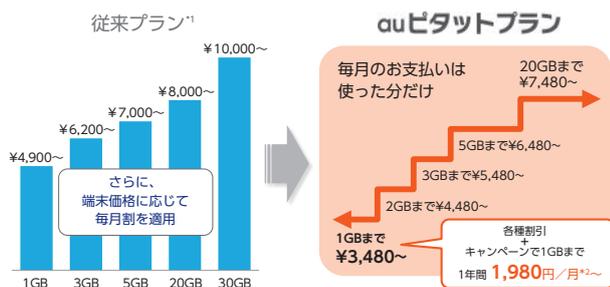
## 主要な取り組み

### 料金プランの拡充

2017年7月、KDDIは、お客さまのデータ利用量に合わせて5段階の定額料金が自動的に適用される「auピタットプラン」と、大容量のデータ通信 (20GB/30GB) プラン「auフラットプラン」、さらに、両プランのお客さま向けの端末購入プログラム「アップグレードプログラムEX」を開始しました。

「auピタットプラン」は、格安スマートフォンへの流出リスクの高い低データ利用のお客さまにも割安感を実感いただける料金設定となっていることから、au解約率の改善に貢献している一方、大容量データをご利用いただくお客さまに適した「auフラットプラン」においては、新料金プラン加入者における選択率の上昇によりau通信ARPAの増加に貢献するなど、いずれのプランも好調に推移しています。

その結果、新料金プランの契約数は、2018年4月8日に700万契約を突破しました。



注) 表記の金額は月額料金 (税抜)

基本料 (2年契約) + データ定額料 + LTE NET の合計

\*1 「スーパーカケホ」+ 「データ定額 (1/3/5/20/30)」

\*2 「auピタットプラン (スーパーカケホ)」の場合  
〔2年契約〕 「auスマートバリュー」 「ビッグニュースキャンペーン」 適用時

(2018年3月31日時点)

### お客さま満足度向上にむけて

KDDIは、お客さまに「au」を長期的にご利用いただくことを目指し、引き続き「au STAR」の特典充実などに取り組んでいます。また、2017年7月に開始した「三太郎の日」では、毎月「3」が付く日 (3日・13日・23日) におトクな特典をご用意しているほか、会員制サポートサービス「auスマートサポート」では、お客さまの状況に応じて購入からご利用まで専任スタッフが最適なサポートをご提供するなど、お客さま満足度向上にむけて取り組んできました。

「au STAR」をはじめ、複数サービスにご加入いただいているお客さまは、単独サービスご利用のお客さまと比較して解約率が低下する傾向にあることから、今後もサービスの充実に注力していきます。



## 事業を通じた社会課題の解決

### 安心して使用できる製品・サービスの提供

KDDIは、「お客さま体験価値向上」の取り組みの中で、すべてのお客さまに今までよりも、もっとコミュニケーションの喜びを感じていただける製品・サービスの提供が重要だと考えています。また、アクセシビリティ向上とともに誰

でも安心して使用できるサービスを提供することも追求しており、お子さま、シニア、障がいのある方など、誰にでも安心してお使いいただけるよう、ユニバーサルデザインの原則に基づいた製品・サービスの提供に努めています。

お子さま	mamorino4 (マモリーノ フォー)	タッチパネル操作のキッズ向けケータイ。声での操作機能、防犯ブザー、居場所確認機能などを搭載
	miraie f (ミライエ フォルテ)	ネットの危険や使いすぎを未然に防ぐ機能を搭載したジュニア向けスマートフォン。防犯ブザー、居場所確認機能などを搭載
シニア	BASIO3	初めてスマートフォンを使う方をターゲットにした商品。見やすく使いやすいホーム画面と操作ボタンで、簡単にカメラ撮影ができる
シニア・障がい者	かんたんケータイ KYF36/38	高音質通話機能、シンプルなメニュー画面、大きいキーで、使いやすさを追求

## ライフデザインセグメント (旧バリューセグメント)

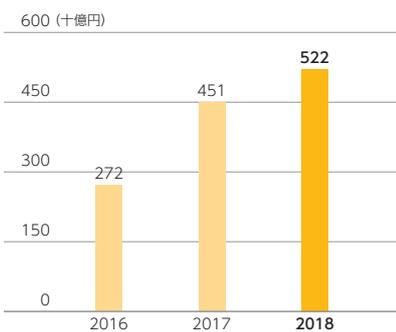
(3月31日に終了した各決算期)

### 2018年3月期の業績概況

2018年3月期の売上高は、「au WALLETクレジットカード」などの決済手数料収入や「auスマートパス／auスマートパスプレミアム」の増収による付加価値ARPA収入の増収に加え、子会社の増収や新規連結影響もあり、前期比15.7%増の5,217億円となりました。

一方、営業利益は、ライフデザイン事業の拡大に向けた戦略コストやパス系サービス関連コストの投下はあったものの、付加価値ARPA収入の増加や子会社の増収寄与などにより、前期比8.4%増の1,040億円となりました。

#### 売上高



#### 営業利益／営業利益率



■ 営業利益 (左軸)  
○ 営業利益率 (右軸)

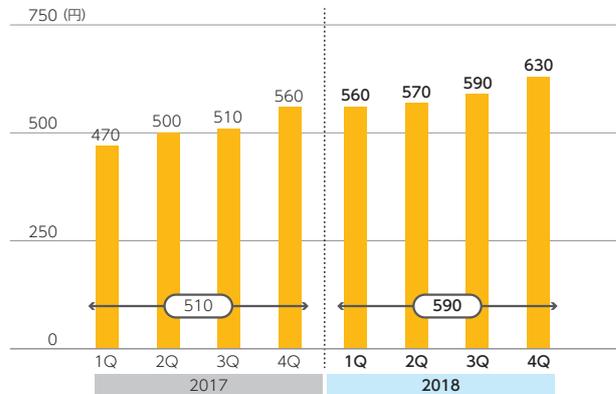
#### EBITDA / EBITDA マージン



■ EBITDA (左軸)  
○ EBITDA マージン (右軸)

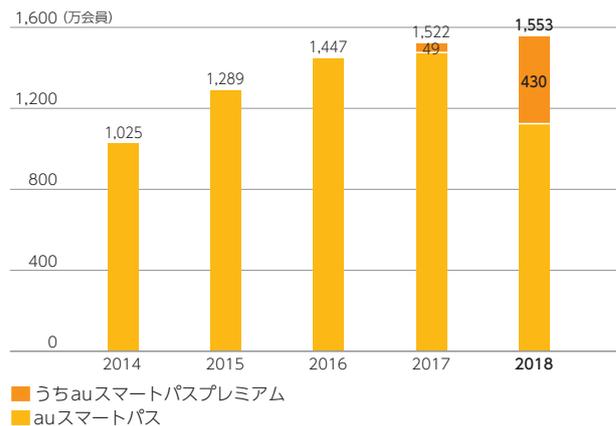
### 付加価値ARPA

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に加え、「auスマートパス／auスマートパスプレミアム」の会員数・単価増などが寄与し、前期比80円増の590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31万会員増加し、1,553万会員となりました。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、会員特典充実の効果もあり、2017年1月のサービス開始から約1年で430万会員まで拡大しました。



■ うちauスマートパスプレミアム  
■ auスマートパス

売上高  
5,217 億円

営業利益  
1,040 億円

EBITDA  
1,276 億円

### 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。

## 主要な取り組み

### auスマートパスプレミアムの拡充

「auスマートパス」の上位サービスである「auスマートパスプレミアム」は、多くのお客さまにご好評をいただき、2018年3月末には430万会員となりました。曜日毎に映画・カラオケの割引、フライドポテトなどのプレゼントがある「auエブリデイ」や「三太郎の日」における会員限定特典の提供、端末破損時の「データ復旧サポート」やWi-Fi接続時の通信を保護する「Wi-Fiセキュリティ」など、お客さま体験価値向上に取り組むとともに、引き続き付加価値ARPAの拡大を目指します。

NEW auスマートパスプレミアム ¥499/月 月額情報料

auスマートパス ¥372/月 月額情報料

- データお預かり 50GB
- クーポン&ポイント
- アプリ取り放題
- 端末の安心・安全

会員特典強化

auエブリデイ 曜日ごとのおトクな特典

あんしん機能追加

データ復旧サポート  
Wi-Fiセキュリティ  
auのほけん特典

注) 表記の金額は税抜。各サービス・機能のご利用に際しては、各種条件があります。また別途ご利用料金が発生する機能があります。詳細は、au HPにてご確認ください

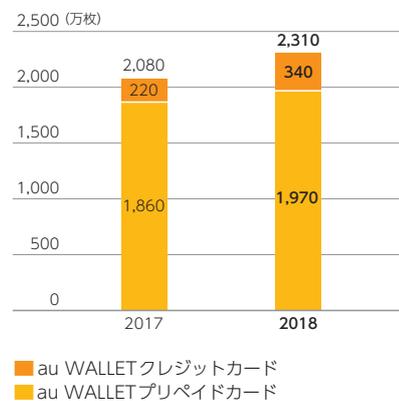
### 金融・決済事業の拡大

金融事業においては、株式会社大和証券グループ本社と合併で、2018年2月にKDDIアセットマネジメント株式会社を発足させており、アセットマネジメント事業および確定拠出年金運営管理業への参入と早期のサービス提供開始を目指していきます。

また、決済事業では、「au WALLETカード」の発行枚数が順調に増加し、2018年3月末には「au WALLETクレジットカード」の有効発行枚数が340万枚、「au WALLETプリペイドカード」の有効発行枚数が1,970万枚となり、2018年3月期のau WALLET決済流通額は1兆円を突破しました。

さらに、2017年11月には「Amazonプライム」や「Prime Student」の会費の支払方法に「auかんたん決済」を導入するなど、流通総額の拡大に向けた取り組みを進めています。

こうした取り組みにより、2018年3月期のau経済圏流通総額は、前期比約1.5倍の1兆8,900億円に拡大しました。P.43



## 事業を通じた社会課題の解決

### KDDI Open Innovation Fund

「KDDI Open Innovation Fund」は、KDDIとグローバル・ブレイン株式会社により、国内外の有望なスタートアップ企業に出資を行うコーポレート・ベンチャーファンドです。KDDIの持つ多くの企業との幅広いネットワーク、マーケティングスキル、「auスマートパス」をはじめとする各種サービスとの連携により、投資先企業の成長を強力に支援しています。

また、米国サンフランシスコと韓国ソウルに専属の人員を配置し、最新の技術や斬新なビジネスモデルを持つスタートアップ企業に対して出資検討を行っています。出資した企業が日本へ進出検討を行う際には、ビジネス開発、マーケティング、ローカライズなどの幅広い支援を行っています。

# ビジネスセグメント

売上高 <b>7,500</b> 億円	営業利益 <b>845</b> 億円	EBITDA <b>1,330</b> 億円
------------------------	-----------------------	---------------------------

(3月31日に終了した各決算期)

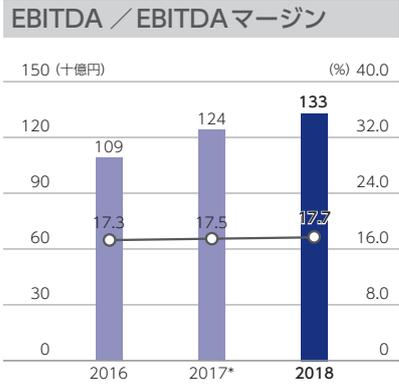
## 企業向けの通信サービスおよびICTソリューション・データセンターサービスなどの提供

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。

## 2018年3月期の業績概況

2018年3月期の売上高は、モバイル音声通話料収入などの減少は続いているものの、国内データセンター事業に加えKDDIまとめてオフィス株式会社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5.6%増の7,500億円となりました。

一方、営業利益は、増収に伴う営業費用の上昇を抑制したほか、KDDIまとめてオフィス株式会社などの子会社の増益が寄与し、前期比11.1%増の845億円となりました。



\* 2018年3月期より、連結子会社のKDDIエボルバを「その他」から「ビジネスセグメント」へ移管いたしました。これに伴い、2017年3月期について、組替後の実績に変更しております

## 主要な取り組み

### IoTビジネスの推進

当社は、トヨタ自動車株式会社と共同で「つながるクルマ」に必要な車載通信機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。

KDDIのグローバル通信プラットフォームは、グローバル環境下での通信において、国や地域ごとに選定した通信キャリアへの自動的な接続・切替を可能にする基盤であり、IoTによりつながるさまざまなモノの管理において、通信回線や課金情報のほかユーザーの利用履歴や利用権限の統合的な管理を可能とします。

国や地域にまたがり移動する自動車や建設機械のほか、グローバルに出荷されるさまざまな産業設備などの一元管理を、IoT管理環境を気にすること



なく実現することで、グローバルでの企業のスムーズな事業展開を支援します。

今後、KDDIは、自動車のほか、さまざまな産業分野へと適用を拡大していく予定です。

## 事業を通じた社会課題の解決 KDDI IoTクラウド ～トイレ節水管理～の提供

トイレの配管のフラッシュバルブと個室内コントローラーが連動し、IoTの活用により利用状況の把握をし、最適な流量で水量をコントロールできるサービスです。

オフィスや公共のトイレでは、大小で水量を流し分けられないタイプの便器が一般的です。このため、小用でも大用に対応した水量を流すため無駄な水量が発生することがあります。[KDDI IoTクラウド ～トイレ節水管理～]では、トイレブース内にセンサーを設置し、利用者が滞在する時間を計測。滞在時間の長さに応じて大用・小用を判断し、それぞれに必要な水量を流し分けることで、ムダな洗浄水を削減します。

これにより、従来に比べて40～50%<sup>(注)</sup>の節水が可能になり、地球環境にも優しい上にコスト削減が図れます。

注)バルブメーカーの実績値を基に算出した想定値。設置環境などにより、想定値を下回る場合があります

# グローバルセグメント

売上高  
**2,487** 億円

営業利益  
**319** 億円

EBITDA  
**438** 億円

(3月31日に終了した各決算期)

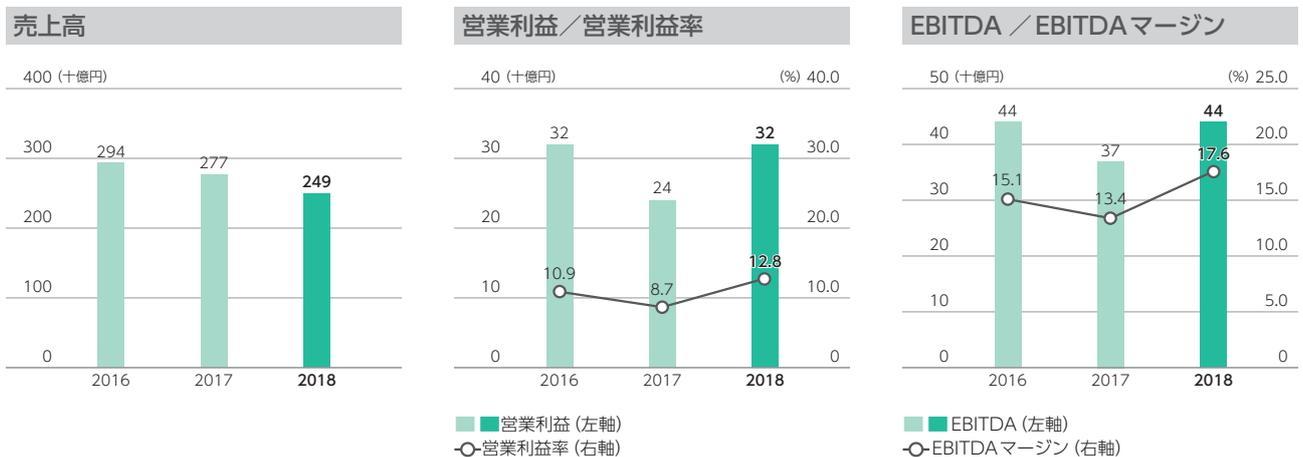
## 海外での個人・企業向けの通信サービスおよびICTソリューション・データセンターサービスなどの提供

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。

### 2018年3月期の業績概況

2018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の増収はあったものの、採算性の低い事業の整理による収入減少などにより前期比10.3%減の2,487億円となりました。

一方、営業利益は、ミャンマー通信事業やデータセンター事業などによる増益により、前期比32.1%増の319億円となりました。



### 主要な取り組み

#### 海外における通信事業の発展に向けた取り組み

ミャンマーにおけるコンシューマ向け通信事業では、2017年5月に開始した1.8GHz帯のLTEサービスにおけるキャリアアグリゲーション(以下、CA\*)技術の導入により受信最大300Mbps\*2を実現しました。その結果、2期連続でミャンマーの最速モバイル通信事業者に認定されました\*3。

また、2017年11月、モンゴルでは初めてCA技術を導入し、これまでの2倍となる受信最大225Mbps\*2の高速データ通信サービスを開始しました。

ミャンマー・モンゴルともに、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。

\*1 複数の周波数帯域を同時に使い、束ねてデータ通信を行うことで、受信時の最大通信速度を引き上げます

\*2 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

\*3 Ookla®社の調査による「the Speedtest® Award」を受賞。2016年7月～12月、2017年1月～6月が対象期間

#### 事業を通じた社会課題の解決

#### MPT職員の長期研修プログラム

KDDIは、ミャンマーのお客さま満足度向上と通信サービスのさらなる品質向上を目指し、MPT\*4職員の長期研修プログラムを開始しました。第1期生として、2017年7月から2018年6月までの1年間、MPT職員から選抜された技術系2名、事業管理系2名の計4名をKDDIで受け入れました。

本プログラムでは、日本語研修・基礎座学を行った後、第一線で活躍するKDDI社員による実務的な研修を実施しました。これにより、KDDIが長年の通信事業で培ってきた24時間365日サービスを提供し続ける日本の高品質なネットワークの技術や、競争環境の中で得てきた営業やマーケティング、サービス企画の知識・ノウハウを研修生に伝えることができました。

プログラム修了後、研修生はミャンマーへ帰国し、日本で身につけた技術やノウハウ、ビジネススキルを活かしてミャンマーの発展に貢献します。

\*4 ミャンマー通信事業のパートナーであるミャンマー国営電気通信事業体

連結財政状態計算書

KDDI株式会社および子会社  
2017年および2018年3月31日

百万円

	2017	2018
<b>資産</b>		
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	¥2,428,445	¥2,437,196
のれん	477,873	526,601
無形資産	922,478	953,106
持分法で会計処理されている投資	92,371	98,192
その他の長期金融資産	183,081	236,684
繰延税金資産	124,467	106,050
その他の非流動資産	69,085	65,477
非流動資産合計	4,297,800	4,423,306
<b>流動資産</b>		
棚卸資産	77,656	89,207
営業債権及びその他の債権	1,518,070	1,695,403
その他の短期金融資産	16,968	30,173
未収法人所得税	10,715	2,101
その他の流動資産	116,009	133,531
現金及び現金同等物	226,607	200,834
流動資産合計	1,966,025	2,151,249
<b>資産合計</b>	<b>¥6,263,826</b>	<b>¥6,574,555</b>

	2017	2018
<b>負債及び資本</b>		
<b>負債</b>		
<b>非流動負債</b>		
借入金及び社債	¥ 909,673	¥ 704,278
その他の長期金融負債	176,794	68,478
退職給付に係る負債	21,800	12,010
繰延税金負債	75,919	80,298
引当金	7,725	10,754
その他の非流動負債	141,290	129,679
<b>非流動負債合計</b>	1,333,201	1,005,498
<b>流動負債</b>		
借入金及び社債	57,805	329,559
営業債務及びその他の債務	537,830	610,726
その他の短期金融負債	24,373	24,717
未払法人所得税	153,950	143,635
引当金	26,887	31,231
その他の流動負債	280,646	297,932
<b>流動負債合計</b>	1,081,491	1,437,800
<b>負債合計</b>	2,414,692	2,443,298
<b>資本</b>		
<b>親会社の所有者に帰属する持分</b>		
資本金	141,852	141,852
資本剰余金	298,046	289,578
自己株式	(237,014)	(338,254)
利益剰余金	3,354,140	3,672,344
その他の包括利益累計額	(2,601)	8,183
<b>親会社の所有者に帰属する持分合計</b>	3,554,423	3,773,703
<b>非支配持分</b>	294,710	357,554
<b>資本合計</b>	3,849,133	4,131,257
<b>負債及び資本合計</b>	¥6,263,826	¥6,574,555

## 連結損益計算書

KDDI株式会社および子会社  
2017年および2018年3月期

百万円

	2017	2018
売上高	¥4,748,259	¥5,041,978
売上原価	2,669,678	2,821,803
売上総利益	2,078,582	2,220,175
販売費及び一般管理費	1,173,562	1,271,215
その他の収益	11,244	12,041
その他の費用	6,042	2,801
持分法による投資利益	2,755	4,592
営業利益	912,976	962,793
金融収益	1,711	4,035
金融費用	13,273	11,985
その他の営業外損益	(5,517)	305
税引前当期利益	895,897	955,147
法人所得税費用	253,282	293,951
当期利益	¥ 642,615	¥ 661,196
当期利益の帰属		
親会社の所有者	¥ 546,658	¥ 572,528
非支配持分	95,957	88,668
当期利益	¥ 642,615	¥ 661,196

円

	2017	2018
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	¥221.65	¥235.54
希薄化後1株当たり当期利益	221.60	235.45

## 連結包括利益計算書

KDDI株式会社および子会社  
2017年および2018年3月期

百万円

	2017	2018
当期利益	¥642,615	¥661,196
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	(3,083)	4,132
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	(3,444)	8,359
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	(1,635)	(149)
合計	(8,162)	12,342
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	1,457	933
在外営業活動体の換算差額	(13,581)	1,515
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	(173)	(25)
合計	(12,297)	2,423
その他の包括利益合計	(20,459)	14,766
当期包括利益合計	¥622,156	¥675,961
当期包括利益合計の帰属		
親会社の所有者	¥527,581	¥588,324
非支配持分	94,575	87,638
合計	¥622,156	¥675,961

(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  
2017年および2018年3月期

百万円

2016年4月1日～ 2017年3月31日	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			
2016年4月1日	¥141,852	¥368,245	¥(210,861)	¥2,995,836	¥ 13,570	¥3,308,642	¥238,214	¥3,546,856
当期包括利益								
当期利益	-	-	-	546,658	-	546,658	95,957	642,615
その他の包括利益	-	-	-	-	(19,077)	(19,077)	(1,382)	(20,459)
当期包括利益合計	-	-	-	546,658	(19,077)	527,581	94,575	622,156
所有者との取引額等								
剰余金の配当	-	-	-	(185,446)	-	(185,446)	(40,521)	(225,967)
その他の 包括利益累計額から 利益剰余金への振替	-	-	-	(2,907)	2,907	-	-	-
自己株式の取得 及び処分	-	(57)	(100,000)	-	-	(100,056)	-	(100,056)
自己株式の消却	-	(73,804)	73,804	-	-	-	-	-
企業結合による変動	-	-	-	-	-	-	213	213
支配継続子会社に 対する持分変動	-	2,979	-	-	-	2,979	1,226	4,205
その他	-	683	42	-	(1)	725	1,002	1,727
所有者との 取引額等合計	-	(70,199)	(26,153)	(188,354)	2,907	(281,799)	(38,079)	(319,878)
2017年3月31日	¥141,852	¥298,046	¥(237,014)	¥3,354,140	¥ (2,601)	¥3,554,423	¥294,710	¥3,849,133

百万円

2017年4月1日～ 2018年3月31日	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

## 連結キャッシュ・フロー計算書

KDDI株式会社および子会社  
2017年および2018年3月期

百万円

	2017	2018
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前当期利益	¥ 895,897	¥ 955,147
減価償却費及び償却費	545,194	546,815
減損損失	37,488	13,069
持分法による投資損失(利益)	(2,755)	(4,592)
固定資産売却損失(利益)	137	149
受取利息及び受取配当金	(1,705)	(3,527)
支払利息	10,872	9,701
営業債権及びその他の債権の減少額(増加額)	(171,903)	(219,125)
営業債務及びその他の債務の増加額(減少額)	69,576	44,914
棚卸資産の減少額(増加額)	2,064	(12,185)
退職給付に係る負債の増加額(減少額)	1,545	(9,790)
その他	26,195	43,064
小計	1,412,605	1,363,639
利息及び配当金の受取額	4,823	6,149
利息の支払額	(9,330)	(17,048)
法人所得税の支払額	(256,066)	(302,783)
法人所得税の還付額	9,041	11,447
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	1,161,074	1,061,405
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	(338,749)	(361,102)
有形固定資産の売却による収入	358	1,299
無形資産の取得による支出	(180,823)	(199,776)
その他の金融資産の取得による支出	(54,165)	(7,002)
その他の金融資産の売却または償還による収入	357	2,565
子会社の支配獲得による支出	(61,711)	(66,751)
関連会社株式の取得による支出	(23,073)	(4,688)
子会社及び関連会社株式の売却による収入	18,711	1,898
その他	1,871	(289)
投資活動によるキャッシュ・フロー合計	(637,225)	(633,847)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入の純増加額(減少額)	(66,643)	27,574
社債発行及び長期借入による収入	7,000	95,000
社債償還及び長期借入返済による支出	(74,963)	(56,101)
ファイナンス・リース債務の返済による支出	(29,024)	(27,210)
非支配持分からの子会社持分取得による支出	(1,583)	(1,158)
非支配持分からの払込みによる収入	6,139	22,164
自己株式の取得による支出	(100,000)	(150,000)
配当金の支払額	(185,430)	(219,885)
非支配持分への配当金の支払額	(41,314)	(48,553)
負債性金融商品の取得による支出(注)	-	(95,000)
その他	32	(1)
財務活動によるキャッシュ・フロー合計	(485,784)	(453,168)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(3,545)	(163)
現金及び現金同等物の増加額(減少額)	34,520	(25,773)
現金及び現金同等物の期首残高	192,087	226,607
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 226,607	¥ 200,834

(注) 当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

(2018年3月31日現在)

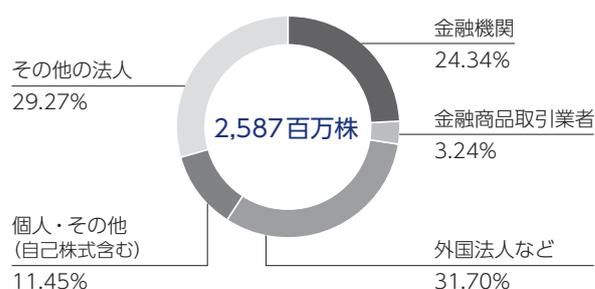
社名	KDDI株式会社
創業	1984年6月1日 (KDDIは2000年10月 DDI、KDD、IDOの3社合併により設立)
事業内容	電気通信事業
本社所在地	〒102-8460 東京都千代田区飯田橋三丁目10番10号
本店所在地	〒163-8003 東京都新宿区西新宿二丁目3番2号
代表取締役社長	高橋 誠 (2018年4月1日付で就任)
資本金	141,852百万円
社員数	38,826名 (連結ベース)

## 株式の状況

(2018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	2,587,213,525株
(注) 2017年5月17日付の自己株式の消却に伴い、発行済株式総数は33,280,732株減少しています	
株主数	205,394名

所有者別分布状況



## 大株主

氏名又は名称	所有株式数 (株)	出資比率 <sup>(注1)</sup> (%)	持株比率 (議決権比率) (%)
京セラ株式会社	335,096,000	12.95	13.92
トヨタ自動車株式会社	298,492,800	11.53	12.40
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	190,983,400	7.38	7.93
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	133,349,200	5.15	5.54
JPモルガン・チェース銀行380072	50,743,304	1.96	2.10
ステートストリートバンクウェストクライアント - トリーティ 505234	35,054,663	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)	33,766,100	1.30	1.40
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー 505223	31,655,525	1.22	1.31
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	31,070,700	1.20	1.29
JPモルガン証券株式会社	29,703,813	1.14	1.23

(注1) 上記出資比率は、当社の保有する自己株式180,136,600株<sup>(注2)</sup>を含んで算定しています。なお、当社は自己株式を上記大株主から除いております。

(注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(1,672,702株：2018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。

\* 「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  
\* 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

