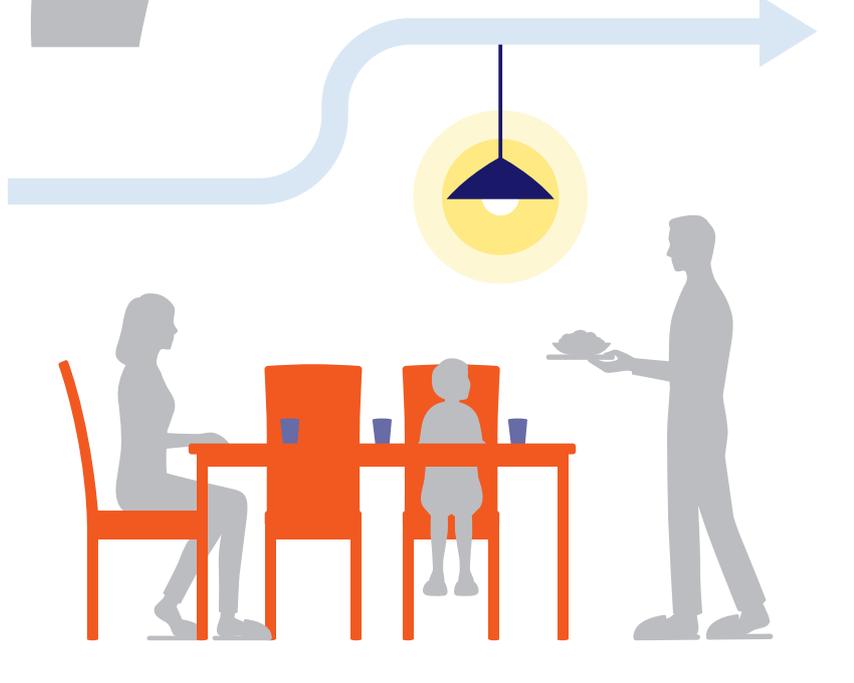
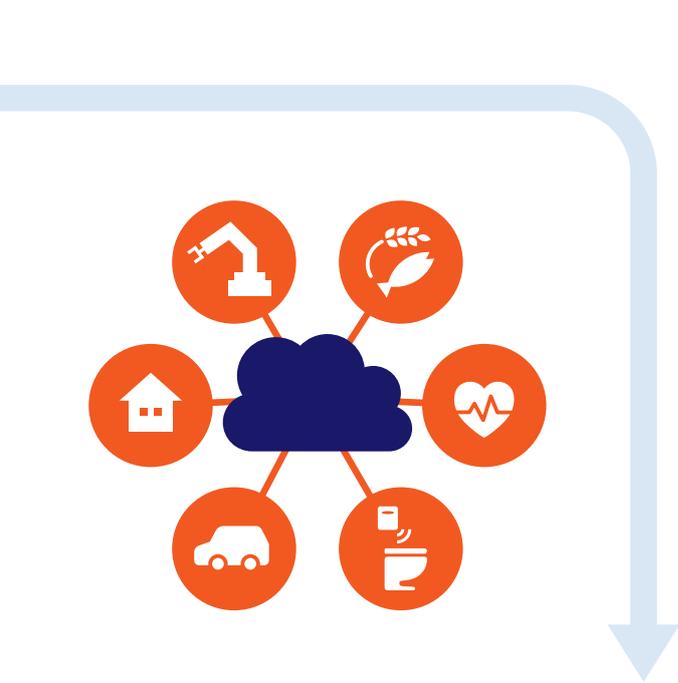
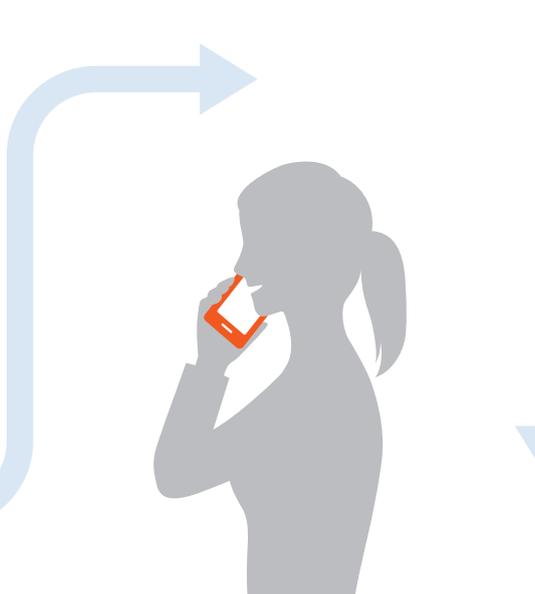
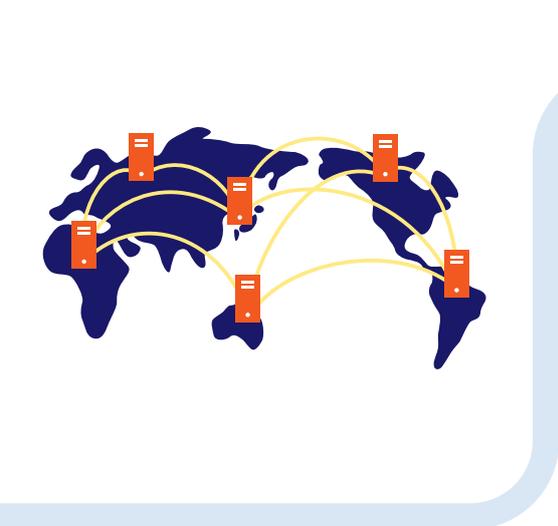




統合レポート 2017

投資家の皆さまへ



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、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「統合レポート2017 (ESG詳細版)」をはじめ、本統合レポートに掲載していないCSR・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1 ライフデザイン事業の強化
- 20 特集2 法人向けIoT事業への取り組み

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 CSR (環境・社会)

- ・統合レポート2017 (ESG詳細版)
- ・社外からの評価
- ・ステークホルダーエンゲージメント
- ・GRI対照表

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



WEB 研究開発 (R&D)

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

ESG

21

- 22 ガバナンス
 - 22 役員
 - 24 コーポレート・ガバナンス
 - 29 コンプライアンス
 - 30 リスクマネジメント／内部統制
 - 31 情報開示とIR
- 32 KDDIのCSR重要課題

Performance Section

37

- 38 国内市場とKDDI
- 42 市場データ
- 44 セグメント別活動報告
 - 44 パーソナルセグメント
 - 46 バリュースセグメント
 - 47 ビジネスセグメント
 - グローバルセグメント
- 48 2017年3月期の連結業績報告・分析
- 51 2017年3月期のセグメント別業績報告・分析
- 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	2008	2009	2010	2011
営業収益/売上高	¥3,596,284	¥3,497,509	¥3,442,147	¥3,434,546
営業利益*3	400,452	443,207	443,862	471,912
営業利益率*3	11.1%	12.7%	12.9%	13.7%
EBITDA*4	769,209	904,030	927,253	936,315
EBITDA マージン	21.4%	25.8%	26.9%	27.3%
当期純利益/親会社の所有者に帰属する当期利益*3	217,786	222,736	212,764	255,122
設備投資額	517,002	575,072	518,034	443,677
減価償却費*3	351,269	434,623	460,940	449,318
有利子負債	571,945	874,951	1,096,778	979,630
自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率*3	58.5%	53.7%	52.8%	55.7%
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)	13.6%	12.6%	11.0%	12.4%
総資産営業利益率/資産合計営業利益率 (ROA) *3	14.1%	14.1%	12.2%	12.4%
1株当たり当期純利益/基本的1株当たり当期利益 (EPS)*3、*5 (円/米ドル)	81.35	83.29	79.61	96.92
1株当たり配当金*5 (円/米ドル)	17.50	18.33	21.67	23.33
配当性向	21.5%	22.0%	27.2%	24.1%
営業活動によるキャッシュ・フロー	545,234	712,231	739,992	717,354
投資活動によるキャッシュ・フロー*6	(557,688)	(775,470)	(924,442)	(440,546)
フリー・キャッシュ・フロー*6、*7	(12,454)	(63,240)	(184,450)	276,808
財務活動によるキャッシュ・フロー*6	(104,410)	191,490	149,239	(279,998)
連結従業員数 (名)	15,865	16,967	18,301	18,418
女性管理職数*8 (名)	44	47	59	92
連結外国人従業員数 (名)	—	—	—	—
CO ₂ 排出量*9 (t)	1,028,160	1,061,746	1,181,403	1,108,282
電力消費量*10 (MWh)	1,849,970	1,910,356	2,126,440	1,995,042

*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=112.19円 (2017年3月31日実勢レート) にて換算

*3 2016年3月期に行った企業結合について、暫定的な会計処理を行っていたが、2017年3月期に確定。これに伴い、2016年3月期の数値を変更

*4 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: 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 + 固定資産除却費 + 減損損失

日本基準				IFRS			
2012	2013	2014	2015	2015	2016	2017	2017
						百万円	百万米ドル*2
¥3,572,098	¥3,662,289	¥4,333,628	¥4,573,142	¥4,270,094	¥4,466,135	¥4,748,259	\$42,323
477,648	512,669	663,245	741,299	665,719	832,583	912,976	8,138
13.4%	14.0%	15.3%	16.2%	15.6%	18.6%	19.2%	19.2%
908,499	959,571	1,186,069	1,292,597	1,284,553	1,410,971	1,524,207	13,586
25.4%	26.2%	27.4%	28.3%	30.1%	31.6%	32.1%	32.1%
238,605	241,470	322,038	427,931	395,805	494,878	546,658	4,873
421,568	467,020	571,799	576,197	667,714	531,434	519,365	4,629
417,886	406,726	470,098	494,570	518,708	532,442	545,177	4,859
1,046,754	977,563	1,084,966	1,002,214	1,154,116	1,235,287	1,151,650	10,265
51.5%	55.1%	55.1%	57.3%	54.5%	56.3%	56.7%	56.7%
11.5%	11.2%	13.0%	14.9%	13.5%	15.5%	15.9%	15.9%
12.3%	12.7%	14.7%	14.5%	12.1%	14.5%	15.0%	14.8%
96.86	105.30	132.87	170.84	158.01	197.73	221.65	1.98
26.67	30.00	43.33	56.67	56.67	70.00	85.00	0.76
27.5%	28.5%	32.6%	33.2%	35.9%	35.4%	38.3%	38.3%
725,886	523,908	772,207	962,249	968,752	884,538	1,161,074	10,349
(484,507)	(472,992)	(546,257)	(674,520)	(635,745)	(667,917)	(637,225)	(5,680)
241,379	50,916	225,950	287,729	333,006	216,621	523,849	4,669
(225,931)	(140,249)	(105,643)	(224,862)	(310,528)	(299,003)	(485,784)	(4,330)
19,680	20,238	27,073	28,172	28,456	31,834	35,032	35,032
113	124	140	177	177	251	270	270
—	—	2,630	2,624	2,624	4,380	4,423	4,423
1,218,659	1,049,422	939,502	1,044,357	1,044,357	1,081,553	1,067,085	1,067,085
2,190,787	1,885,703	1,686,480	1,873,293	1,873,293	1,939,115	1,913,023	1,913,023

*5 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

*6 数値における()表記はマイナス

*7 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

*8 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

*9 単体ベースの電力消費量と燃料消費量が対象

*10 単体ベース

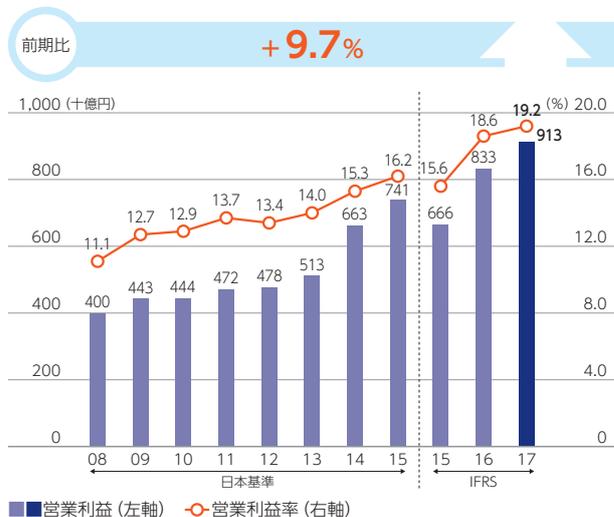
営業収益／売上高

P.48

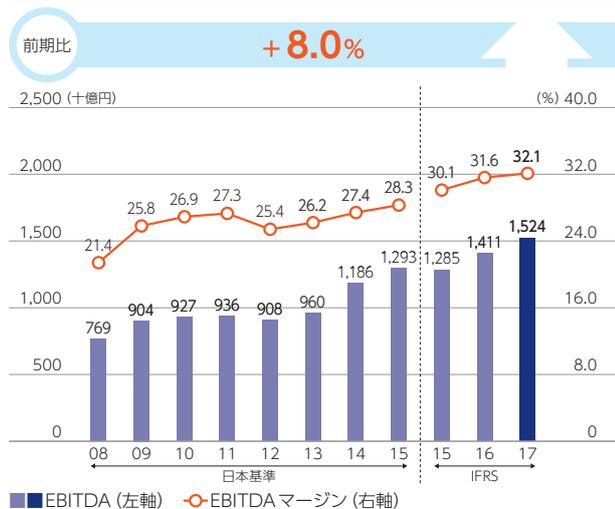


営業利益

P.48



EBITDA



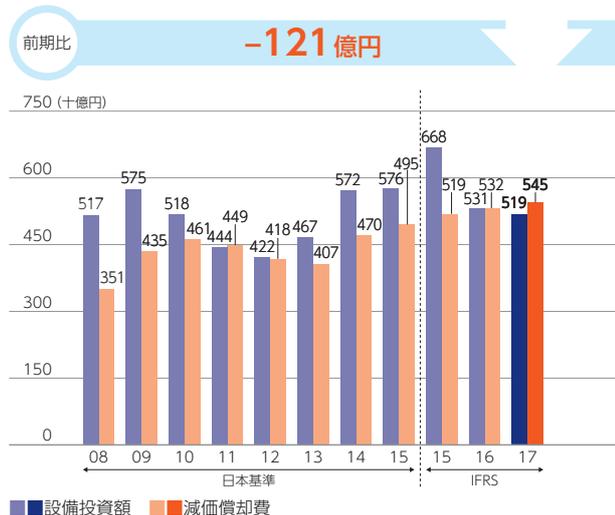
当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益

P.48



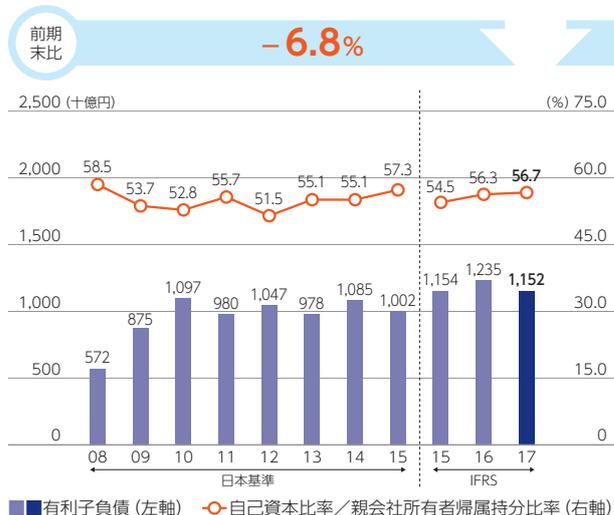
設備投資額

P.50

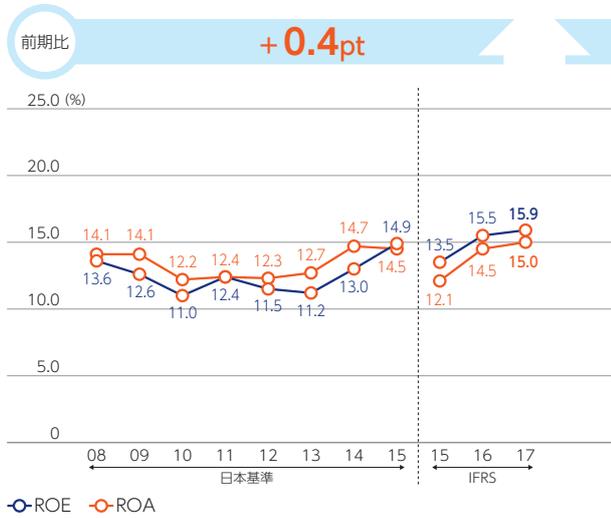


有利子負債

P.49



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.48



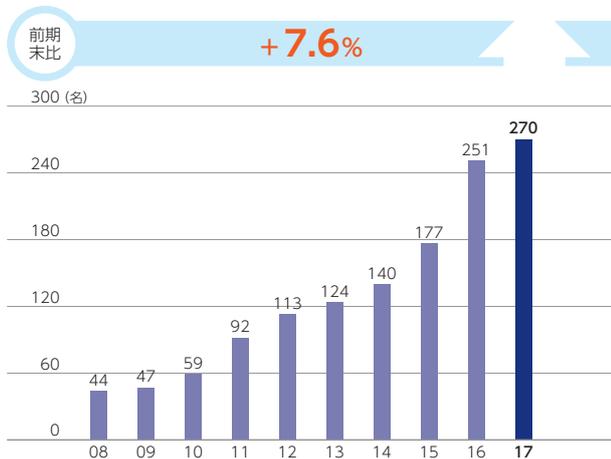
フリー・キャッシュ・フロー

P.50



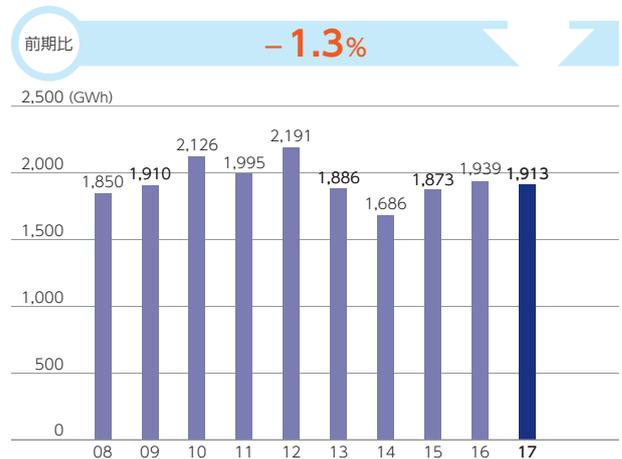
女性管理職数

P.34



電力消費量

P.36





お客さま体験価値を提供する
「ライフデザイン企業」への
変革を加速し、
持続的な利益成長と
株主還元強化を通じて、
企業価値のさらなる向上を目指します。

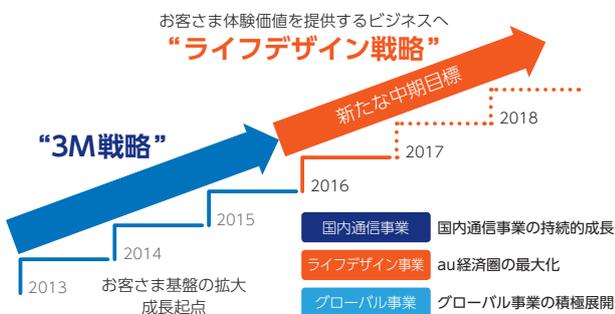
KDDI株式会社 代表取締役社長
田中 孝司

2019年3月期に向けた中期目標初年度

当社は、2017年3月期から2019年3月期までの3年間の中期目標として、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」を目指しています。

中期目標のフレームワーク

国内通信事業の持続的成長と新たな成長軸の確立へ



持続的な利益成長と株主還元強化を両立

利益成長	営業利益	年平均成長率 7%
	au経済圏流通総額	2019年3月期 2兆円超
	成長に向けたM&A	3年間累計 5,000億円規模
株主還元	配当性向	35%超
	自己株式取得	成長投資とのバランスにより実施
	自己株式の消却	発行済株式総数の5%を目安とし超過分を消却

中期目標の初年度である2017年3月期は、国内通信事業におけるモバイル通信料収入の増加をはじめ、auのお客さま基盤をベースに通信以外のさまざまなサービスを提供するバリューセグメントや法人のお客さま向けに多様なソリューションサービスを提供するビジネスセグメントも好調に推移するなど、国内事業が増益を牽引しました。また、ライフデザイン企業への変革に向け、電力小売販売の開始や、金融サービスおよびコマースの大幅拡充など、ライフデザイン事業の強化にも注力しました。

この結果、業績面におきましては、売上高4兆7,483億円（前期比6.3%増）、営業利益9,130億円（前期比9.7%増）となり、中期目標の初年度として順調なスタートを切ることができました。

2017年3月期ハイライト

新たな成長ステージに向けた取り組みを推進



業績・オペレーション

- 営業利益 前期比 +9.7%
- 国内事業の増益
- ライフデザイン事業の強化

株主還元・資本政策

- 1株当たり配当金85円
- 約1,000億円の自己株式取得を実施*
- 発行済株式総数の5%超過分を消却済

*取得株数：31,650,800株 取得期間：2016/5/13～2016/9/13

また、株主還元については、1株当たり配当金を前期比15円増配となる85円とし、配当性向は38.3%まで上昇しました。さらに、約1,000億円の自己株式取得も実施したことにより、総還元性向は56.5%となりました。

国内通信事業を取り巻く環境の変化

2017年3月期は、国内通信市場を取り巻く事業環境が大きく変化した1年でもありました。国内通信市場においては、モバイル各社が提供するサービスなどの同質化やMVNO*各社による格安SIMサービスの普及に加え、総務省による端末販売の適正化などに関するガイドライン施行などの制度面の変化もあり、モバイル各社が従来行ってきたビジネスモデルは大幅な見直しを迫られることとなりました。また、モバイル各社が新たな収益源の確保に向けて通信以外の分野へ事業領域を拡大する一方、MVNOの拡大に伴いさまざまな企業が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。

こうした状況のもと、当社は、3つの事業戦略に沿って、さまざまな取り組みを着実に実行しました。

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

2019年3月期に向けた中期目標初年度

(1) 国内通信事業の持続的成長

国内通信事業においては、引き続き、お客さま数 (ID) およびお客さま1人当たり売上 (ARPA) の拡大を通じた通信料収入の最大化を目指していきます。

2016年3月期までの3年間は、フィーチャーフォンからスマートフォンへのシフトを背景に、国内事業戦略の柱である「3M戦略 (マルチネットワーク・マルチデバイス・マルチユース)」を具現化したサービス「auスマートバリュー (モバイルと固定通信のセット割引サービス)」および「auスマートパス (auスマートフォン向け付加価値サービス)」の推進により、お客さま基盤を拡大することができました。

しかし、2017年3月期に入ると、事業環境の変化などを背景にMNO3社間でのお客さまの流動が縮小するとともに、MVNO市場の拡大もあり、お客さま基盤の拡大は困難な状況となりました。このような環境変化を踏まえ、当社は、新たな取り組みに着手しました。

》》「モバイルID数」の拡大に向けて

MVNOの普及が進む市場環境への対応として、グループ会社のUQコミュニケーションズ株式会社や株式会社ジュピターテレコムなどがそれぞれUQ mobile、J:COM MOBILEのブランドで展開するMVNO事業において、各社それぞれの強みを活かした独自の取り組みにより、新たなお客さまの獲得に努めています。

また、お客さま基盤の拡充に向けて、2017年1月に、インターネット接続サービス事業やMVNO事業、FTTH事業などを展開しているビッグロブ株式会社を完全子会社化しました。これにより、グループ全体としてのお客さま数の増加と、新たなお客さま接点の獲得を実現しました。

こうした取り組みの結果、「au契約者数」とグループ会社の「MVNO契約数」を合算した「モバイルID数」は、前期末比約23万増となりました。引き続き、au + MVNOベースでの「モバイルID数」の拡大を図っていきます。

グループ全体でモバイルID数の増加を目指す



》》「auのリテンション強化」に向けて

中期目標の事業運営方針として掲げている「お客さま体験価値を提供するビジネスへの変革」に向けた取り組みのひとつとして、2016年8月より、auのお客さま向けの無料会員制プログラム「au STAR」を開始しました。au STARでは、長期的にauとお付き合いいただけるよう3つの特典を用意しており、そのうち、長期利用特典「au STARロイヤル」では、auのご利用年数とデータ定額料にに応じて、毎月「WALLETポイント」を還元いたします。この「WALLETポイント」をau経済圏において循環させることにより、auのリテンション強化とau経済圏の最大化を図っていきます。

また、お客さまサポートの面においても、ご自宅への訪問もしくは電話と遠隔操作により快適なご利用をお手伝いするサービス「auスマートサポート」の提供など、auならではの充実したお客さまサポートに注力しました。

さらに、2017年7月には、auのお客さまのMVNO市場への流出対策として、新料金プランの提供を開始しました。安価な月額料金を志向されるお客さまや、データ利用状況に関係なく端末を長期間利用されるお客さまを中心に、幅広い層にとってメリットを享受していただけるプランであり、auのリテンション強化につながることを期待しています。

今後も、お客さまに選んでいただける企業となるため、こうした取り組みを着実に推進していくことにより、お客さま体験価値の提供に努めていきます。



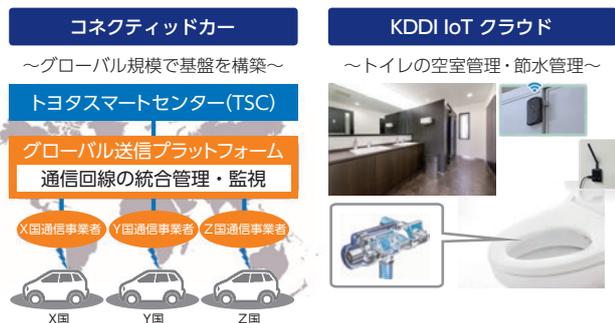
》》IoTを活用する新たなビジネスの創出

今後の成長分野であるIoTへの取り組みにも注力しています。2016年6月に、トヨタ自動車株式会社とコネクティッドカーに関するパートナーシップ協定を締結しました。現在は、高品質で安定した通信をグローバル規模で提供するための「グローバル通信プラットフォーム」の構築を進めており、他の事業者さまも利用可能なオープンプラットフォームとして、普及を目指します。

また、IoTを活用した新たなサービスの提供も開始しました。例えば、2017年2月に発表した「KDDI IoTクラウド ～トイレ節水管理～」は、人感センサーなどの活用により、水量を自動コントロールすることで、トイレの節水管理を可能とします。

法人のお客さまビジネスへの貢献

IoTを活用する新たなビジネス創出を推進



さらに、IoT時代における通信事業者としての新たなビジネスモデル構築に向けて、さまざまな基盤の整備も行いました。クラウドの導入設計から早期構築、保守までを一貫して行うクラウド関連事業などに強みを持つアイレット株式会社の連結化や、データアナリティクスにおいて豊富な知見を有するアクセンチュア株式会社との合併で株式会社ARISE analyticsを設立するなど、IoTビジネスの本格展開に向けた準備を着実に進めています。

あらゆるモノとインターネットがつながるIoT時代の到来に向け、当社グループの総力を結集し、IoTを活用する新たなビジネスの創出を推進することで、あらゆる産業分野における法人のお客さまの事業成長に貢献していきたいと考えています。

(2) au経済圏の最大化

これまでは、国内モバイル市場の拡大やスマートフォン浸透率の上昇を背景に、厳しい競争環境の中でも大幅な利益成長を実現してまいりましたが、その牽引役であった国内通信事業が安定成長期に移行する中で、通信以外の領域において新たな成長軸を確立させるために、「au経済圏の最大化」を目指しています。当社は、その実現のために、厳格な本人確認を通じてご契約いただいているauの強固な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 WALLET) をベースに、日常生活に密着するさまざまなサービスをお客さまのライフステージに応じて総合的に提案するライフデザイン事業を本格展開していきます。なお、お客さまとのタッチポイントにおいては、オンラインの「auスマートパス」「au STAR」とオフラインの実店舗である「auショップ」を保有しており、さらなる強化を通じた「オムニチャンネル化」を推進していきます。

au経済圏の最大化に向けて

“ライフデザイン事業”を本格展開

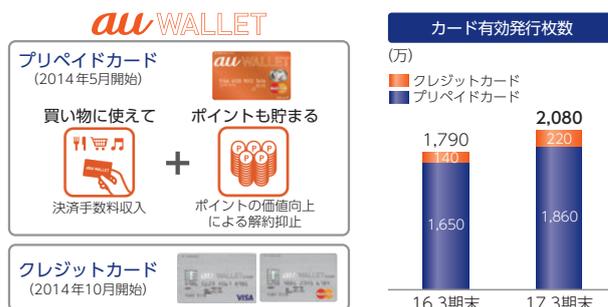


》》au経済圏流通総額2兆円超に向けて

2017年3月末に、「auスマートパス*」会員数が1,500万を突破し、「au WALLET (プリペイドカード+クレジットカード)」のカード発行枚数は2,000万枚超まで拡大しました。

* auスマートパス + auスマートパスプレミアム

オフラインの決済手段の導入により、決済手数料収入を拡大

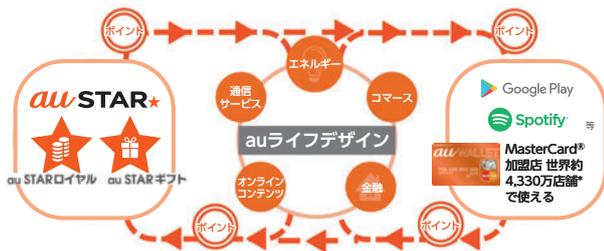


2019年3月期に向けた中期目標初年度

また、au経済圏の拡大に向けたライフデザイン事業の強化として、2016年4月の電力小売自由化に伴い提供を開始した「auでんき」、グループ企業との連携によるauブランドの金融サービス「auのほけん・ローン」、さらに、物販においても、当社が厳選したプレミアムな商品を提供する「au WALLEt Market」、2016年3月に連結化したジュピターショップチャンネル株式会社によるTVショッピングサービス、新たなショッピングモール「Wowma!」などのさまざまなライフデザインサービスを新たに展開するとともに、さまざまなサービスと「WALLEtポイント」の連携も推進しました。

「WALLEtポイント」は、au携帯電話をはじめとする通信料金の支払いや「au STARロイヤル」による毎月の還元に加え、「au WALLEt」によるお買い物代金の支払いに応じた還元など、あらゆる機会を通じて貯まっています。そして、貯まったポイントは、auの端末購入や通信料金の支払いに加えて、au WALLEtクレジットカードの請求額への充当や、au WALLEtプリペイドカードにチャージし、MasterCard®加盟店世界約4,330万店舗*において現金同様にご利用いただくことも可能です。利便性の高いWALLEtポイントを、お客さまのさまざまな生活シーンでご利用いただき、au経済圏の中での好循環の創出を図ることにより、au経済圏流通総額の拡大につなげていきたいと考えています。

WALLEtポイントの還流によるau経済圏の拡大



以上の取り組みの結果、2017年3月期のau経済圏流通総額は1兆2,800億円となり、計画を上回る順調な推移となりました。

引き続き、魅力あるサービスの拡充と提案に努め、2019年3月期におけるau経済圏流通総額2兆円超の達成を目指します。

* (出典) 店舗数：Nilson Report 2016年9月号。一部、利用不可の店舗あり



(3) グローバル事業の積極展開

国内市場における長期的な課題である、少子高齢化・人口減少の進行に伴う市場規模の縮小を見据え、グローバル事業を新たな成長軸として確立させる必要があると考えています。

当社のグローバル事業は、主に新興国において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、データセンターを核とし、全世界を結ぶ大容量かつ信頼性の高いネットワーク、ICT環境を提供するシステムインテグレーションを一括で海外の法人のお客さまに提供する「グローバルICT事業」の2つを主力事業として展開しています。

2017年3月期においては、期初の想定を上回る円高の影響に加え、今後の成長が見込めない判断した一部の低採算事業を整理したことなどにより、グローバル事業は前期比で減収減益となったものの、新たな成長軸の確立に向けた取り組みを着実に推進しました。

グローバル事業の積極展開に向けて

ミャンマー・モンゴルの通信事業強化と欧州を中心としたデータセンター事業の推進

<p>ネットワーク速度 No.1 SpeedtestのOokla社が認定 サービス拡充/営業体制の強化、LTEの本格展開</p>	<p>4GLTE LTEエリアの拡大 ポストペイドへの移行促進</p>	<p>TELEHOUSE LONDON Dockland North Two 欧州を中心とした高品質なデータセンター事業の展開</p>
--	---	---

》》 新興国における通信事業の発展に向けた取り組み

2014年に参入したミャンマー通信事業においては、日本で培ったコンシューマ事業の経験や技術を活用することにより、携帯電話基地局の増設、高速データ通信ネットワークのエリア拡大、エリア最適化による通信品質の向上などに取り組まれました。こうした取り組みの結果、ミャンマー国営郵便・電気通信事業体 (MPT) との共同事業運営契約締結時 (2014年7月末) に約600万加入であったモバイル契約者数は、約2,400万加入 (2017年6月時点) まで増加し、ARPUについても、競合他社との競争激化に伴い下落傾向が続いていた状況から、2017年3月期以降は安定化傾向にあります。

さらに、2017年5月に、新たに割り当てられた1.8GHz帯を用いて、ミャンマーの通信事業者としては初の4×4MIMO対応LTEサービスを開始しました。まず、ミャンマー3大都市であるヤンゴン・マンダレー・ネピドーにおいてサービスを開始しており、同9月末までに全国の主要30都市を提供エリアとしてカバーする予定です。ミャンマーでは、SNSや動画配信サービスの利用ニーズが高まってきており、高速通信の特性を活かしたリッチコンテンツの普及によるデータARPU上昇効果を期待しています。

モンゴル通信事業においても、連結子会社のMobiCom Corporation LLC (モビコム) において、2016年5月に首都ウランバートル市内で4G LTEサービスを開始するなど、成長に向けた取り組みを推進しています。

引き続き、ミャンマーおよびモンゴルにおいて、お客さまから選ばれ続ける現地No.1の総合通信事業者を目指すとともに、成長余地のあるアジア新興国をターゲットエリアとして、新たなビジネスチャンスを探求していきます。

》》 欧州を中心としたデータセンター事業の基盤強化・拡充

世界13の国・地域、24都市、48拠点で展開している「TELEHOUSE (テレハウス)」ブランドのデータセンター事業は、最高水準の接続性・高信頼性・高品質を誇るデータセンターとして、国内外のお客さまより大変高い評価をいただいています。特に、ロンドンにおいては、イギリス最大級の接続数を誇るデータセンターを運営しており、最新鋭の環境技術を導入した「TELEHOUSE LONDON Docklands North Two」を2016年11月に全面開業するなど、事業基盤の強化・拡充を図りました。

引き続き、特に競争力ある欧州でのサービスを中心に、高品質サービスの提供を推進していきます。



中期目標2年目「ライフデザイン企業」に向けて変革を加速

中期目標2年目である2018年3月期は、3つの事業戦略をさらに推進し、「ライフデザイン企業への変革」を加速させていきます。

中期目標1-2年目のポイント

中期目標達成に向けて「変革」を加速

お客さま体験価値を提供するビジネスへ

国内通信事業	KDDIグループのお客さま基盤である au + MVNOベースでの「モバイルID数」を拡大
ライフデザイン事業	①M&Aにより新たなノウハウやお客さま基盤を獲得 ②IoTビジネスの創出を目指した取り組みを強化
グローバル事業	①アジア新興国におけるモバイル事業を推進 ②データセンターの高品質化を推進

2018年3月期の営業利益予想は、前期比4.1%増益となる9,500億円としており、中期目標で掲げているCAGR(年平均成長率)+7%を下回りますが、これは、持続的成長に向けた戦略的コストと位置づける総額約500億円を計画に織り込んでいることに起因しています。その主な用途としては、国内モバイル事業における大幅な環境変化を踏まえ、auのさらなるリテンション強化に取り組むほか、ライフデザイン企業への変革に向け、コマース事業の強化や販路改革などにも本格的に取り組む予定です。

当社は、2019年3月期までの中期目標の達成に加え、2020年3月期以降においても持続的成長を実現していくために、環境変化に迅速に対応しつつ、必要な施策を講じていきます。

営業利益

CAGR 7%成長に向けて
着実に進捗



》》キャッシュ・アロケーションと株主還元方針

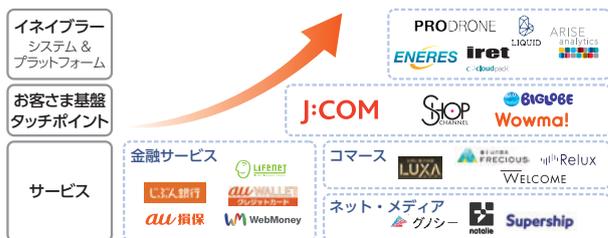
キャッシュの用途については、持続的な利益成長を実現するための成長投資を最優先に考えており、競争力の維持・強化を目的とした設備投資と、今後の新たな成長軸と位置づけている「au経済圏の最大化」および「グローバル事業の積極展開」に資するM&Aを中心に、着実に実施してまいります。

2018年3月期においては、LTEの品質向上およびエリア拡大を中心に5,300億円の設備投資を見込んでおり、中期的にも同水準でコントロールしていくつもりです。

一方、事業成長に向けたM&Aについては、2019年3月期までの「3年間累計5,000億円規模」に基づき、さまざまな領域においてグループの競争力を強化するために、M&Aや業務提携を積極的に推進し、新たなノウハウの獲得やお客さま基盤の拡大などを図っています。引き続き、あらゆる成長機会やリスク要素などを見極めた上で投資判断を行ってまいります。

ライフデザイン事業における提携・出資

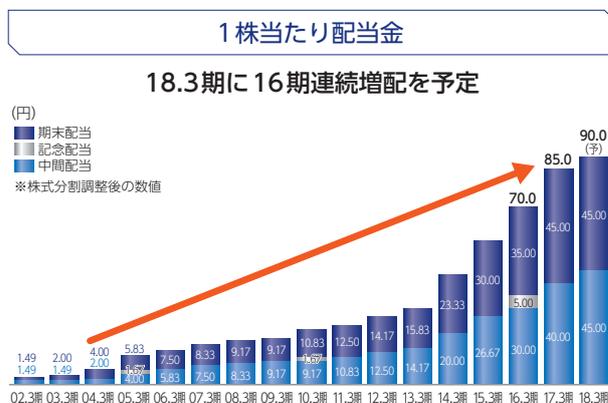
提携・出資により新たなノウハウやお客さま基盤を獲得



(注) 2017年3月期決算説明会プレゼンテーション資料より抜粋
時期についてはおおよそのイメージです

「株主還元」については、財務面の健全性を維持しつつ、安定的な配当を継続していくことを会社の基本方針としています。2019年3月期までの3年間においては、配当性向「35%超」を最低限のコミットメントとして、持続的な利益成長に伴うEPS成長との相乗効果により、今後も増配を継続してまいります。2018年3月期は、前期比5円増配・配当性向39.2%となる1株当たり年間配当金90円を予定しており、16期連続増配を目指します。

また、成長投資とのバランスに応じた自己株式の取得も実施していきます。2018年3月期は、2期連続となる1,000億円の自己株式取得を発表しています。なお、自己株式については、発行済株式総数の5%を目安とし、超過分については定期的に消却する方針としており、2017年5月17日に、発行済株式総数に対する「1.27%」相当を消却しました。



CSR経営の原点が「KDDIフィロソフィ」です

KDDIは、「KDDIフィロソフィ」の実践を通じて、すべてのステークホルダーの皆さまから愛され、信頼される企業を目指しています。KDDIには、社会インフラを担う通信事業者として、24時間365日いかなる状況でも、安定したサービスを提供する重要な社会的使命があります。通信事業は、電波など国民共有の貴重な財産をお借り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CSR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実感しています。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て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CSR経営を推進していきます。

最後に

2018年3月期も、中期目標の達成に向けた施策を着実に実行し、引き続き「増収増益」を目指します。

我々は、当社を取り巻く事業環境が厳しさを増す中においても、持続的成長に向けて果敢に挑戦し、お客さまの期待を超える体験価値を提供する「ライフデザイン企業」

への変革を加速させていきます。これまで以上にスピード感をもって、全社が一丸となって取り組んでいくことにより、引き続き企業価値の向上を目指していきます。

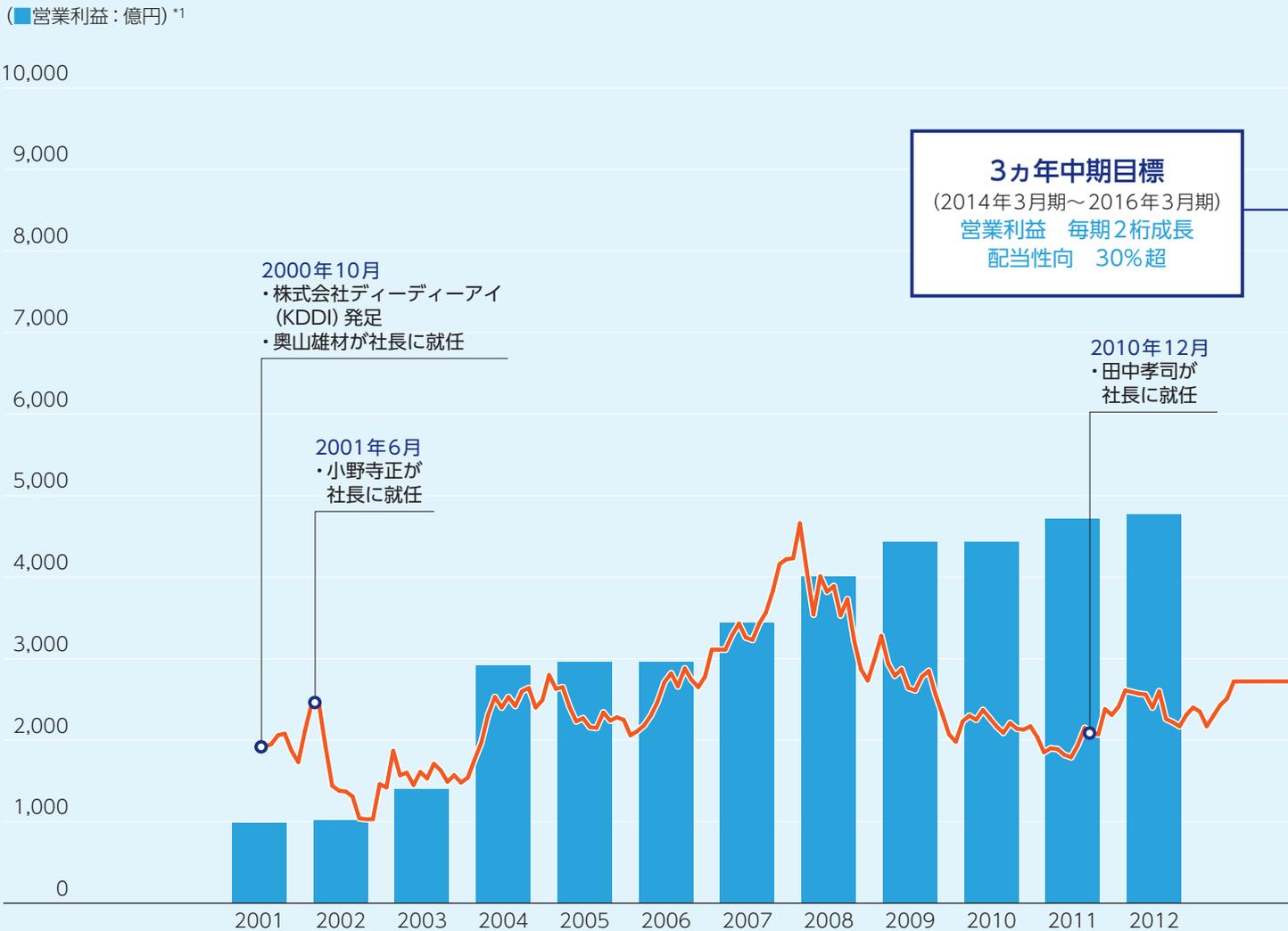
KDDI株式会社 代表取締役社長

田中孝司

KDDIの価値の源泉

KDDIは、2000年10月の発足以降、モバイル・固定の両通信サービスを提供する総合通信事業者としての強みを生かし、着実に事業成長を図ってきました。

その結果、営業利益は2017年3月期において9,130億円まで拡大し、発足以降16期連続増益を実現しています。



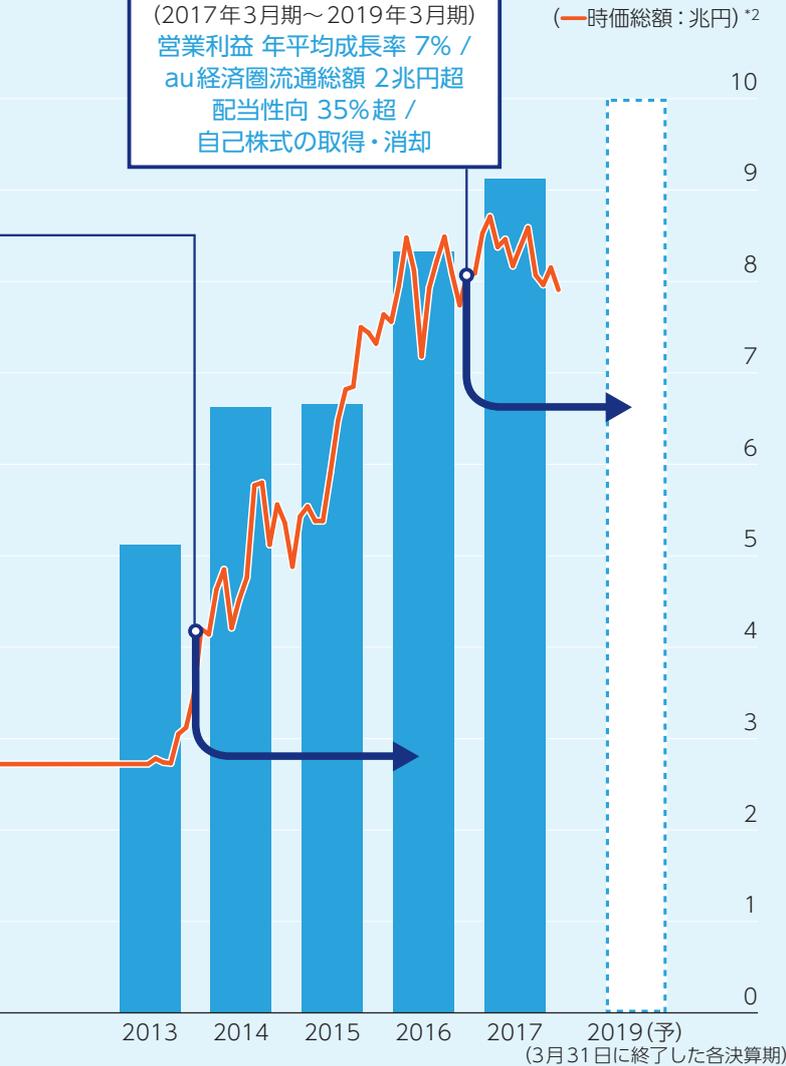
au 経済圏の最大化				
国内通信事業の持続的成長	2002年4月 ・第三世代携帯電話サービス開始 2003年10月 ・au Design project 第1弾「INFOBAR」発売 ・光ファイバーサービス (FTTH) 「KDDI光プラス」開始 2003年11月 ・CDMA 1X WIN 提供開始 ・業界初のパケット定額制導入	2006年10月 ・携帯電話番号ポータビリティ (MNP) 開始 2007年1月 ・東京電力株式会社との FTTH 事業を統合	2008年4月 ・中部テレコミュニケーション株式会社 (ctc) を連結子会社化 2009年7月 ・UQコミュニケーションズ株式会社 [UQ WiMAX] 商用サービス開始 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	2011年10月 ・KDDI初となるiPhoneを発売 2012年3月 ・「auスマートバリュー」「auスマートパス」提供開始 2012年9月 ・「au 4G LTE」提供開始
グローバル事業の積極展開	2004年3月期～2008年3月期 au 純増シェア*4において5期連続No.1			
	1989年 ・データセンター「TELEHOUSE」提供開始			

*1 3月31日に終了した各決算期の業績。2014年3月期までは日本基準。2015年3月期からはIFRS (国際財務報告基準)
 *2 2000年10月末日～2017年3月末日終値ベース
 *3 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
 *4 株式会社NTTドコモ、ソフトバンク株式会社、当社 (au) による3社間のシェア

3カ年中期目標

(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 /
 自己株式の取得・消却

(—時価総額：兆円)*2



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

2017年1月
・[Wowma!] 提供開始

2013年9月
・株式会社NTTドコモ初となるiPhoneを発売

2014年5月
・日本初の「キャリアアグリゲーション」技術を導入

2013年9月
・株式会社NTTドコモ初となるiPhoneを発売

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

2016年3月
・MobiCom Corporation LLC (モビコム) 連結子会社化

2020年
・5G商用利用開始 (予定)

お客さま基盤

モバイル通信・固定通信の双方で強固なお客さま基盤を保有

(2017年3月末現在)

au契約者数	2,514万契約
MVNO契約数	87万契約
FTTH	408万契約
ケーブルテレビ	529万RGU*3 対象世帯数

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

(2017年3月末現在)



全国約2,500のauショップ



1,522万のauスマートパス会員



Wowma!

先進性

発足以降、業界初のサービス、KDDI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
- 2003年11月
「CDMA 1X WIN」開始
- 2012年3月
「auスマートバリュー」「auスマートパス」開始



ブランド力

2016年、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No.1**6
 J.D. パワー “モバイルデータ通信サービス” 顧客満足度No.1**7
 J.D. パワー “法人向け携帯電話・PHSサービス” 顧客満足度No.1**8

*5 MPT：ミャンマー国営郵便・電気通信事業体

*6 J.D. パワー 2016年日本携帯電話サービス顧客満足度調査。日本国内在住の携帯電話利用者計31,200名からの回答による

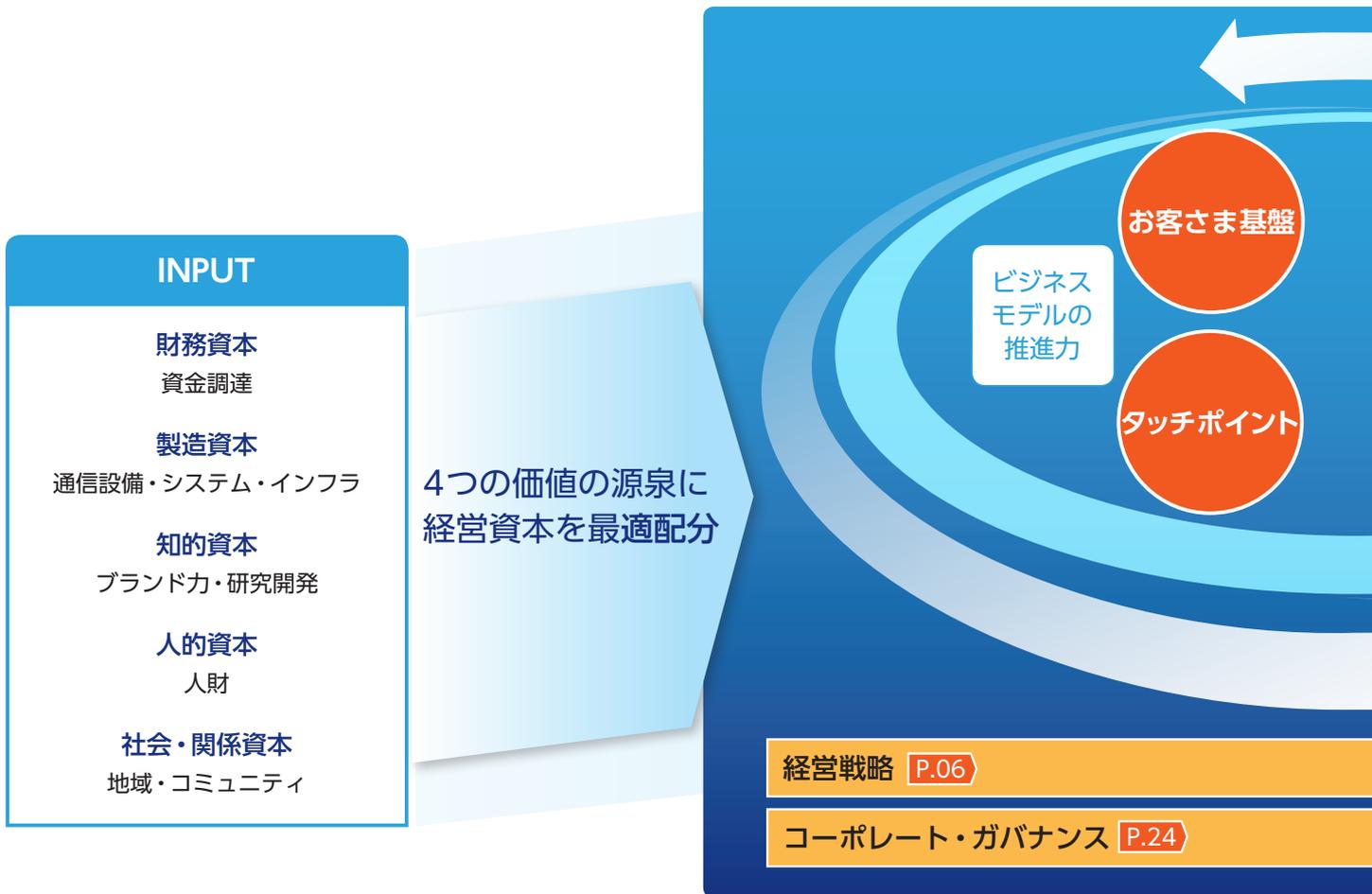
*7 J.D. パワー 2016年日本モバイルデータ通信サービス顧客満足度調査。調査はデータ通信専用端末の個人利用者計2,750名からの回答による

*8 J.D. パワー 2016年日本法人向け携帯電話・PHSサービス顧客満足度調査。携帯電話・PHSサービスを提供する事業者に関して従業員100名以上の企業2,449社から3,085件の回答を得た結果による(1社につき最大2事業者の評価を取得)

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。



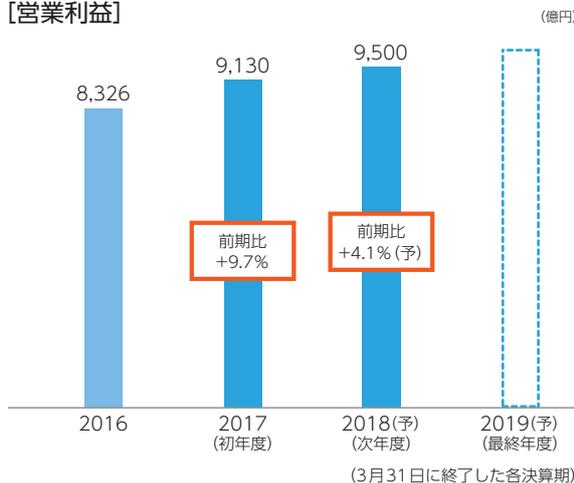
中期目標 (2017年3月期~2019)

持続的な利益成長

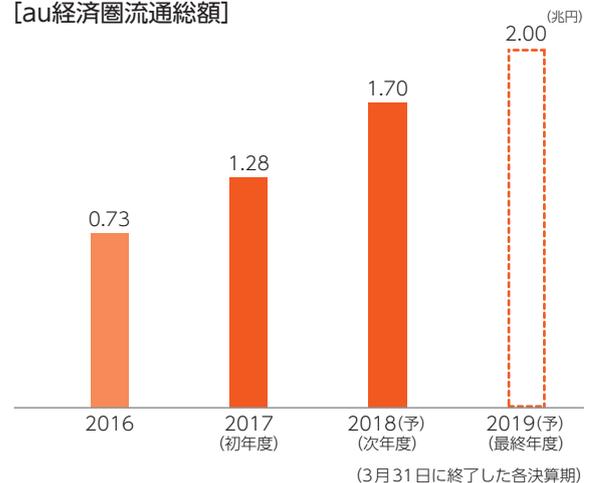
営業利益 年平均成長率 **7%**

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

財務資本
キャッシュ・フローの創出 **P.12**

製造資本
安定した情報通信サービスの提供 **P.32**
ライフデザイン事業の強化 **P.18**

知的資本
auブランドの強化 **P.45**
IoT事業への取り組み **P.20**

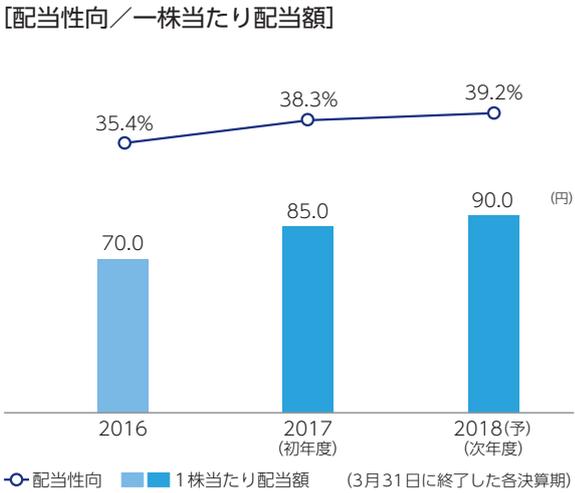
人的資本 **P.34**
ダイバーシティの推進
次世代リーダーの育成

社会・関係資本
安心・安全な情報通信社会の実現 **P.33**
[KDDI GREEN PLAN 2017-2030] **P.36**

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	
2017	2018 (予定)
取得総額：約1,000億円	取得総額：1,000億円(上限)
取得株数：約3,165万株	取得株数：4,100万株(上限)
取得期間：2016年5月13日 ～9月13日	取得期間：2017年5月12日 ～9月22日

自己株式の消却	
2017	2018 (予定)
消却株数：約7,040万株	消却株数：約3,328万株
消却日：2016年5月18日	消却日：2017年5月17日

(3月31日に終了した各決算期)

ライフデザイン事業の強化

日本における携帯電話普及率は、2014年3月末時点ですでに100%を超えており*1、拡大スピードは緩やかになってきています。また、電波の割り当てを受けた通信事業者(MNO)間の流動が縮小することに加え、MVNO市場は引き続き拡大していくことが予測されるため、国内通信事業だけでは持続的成長が困難であると考えています。

こうした市場環境を踏まえ、当社は、従来の通信サービスに加え、お客さまのライフステージに応じたさまざまなサービスを「auライフデザイン」として総合的に提供し、既存の国内通信事業の顧客基盤や決済プラットフォームをベースに、au経済圏を拡大することで、持続的成長を目指してまいります。

ライフデザイン事業

生損保・住宅ローン

当社のグループ企業が提供する生命保険、損害保険、住宅ローンをauブランドの金融商品として代理販売する「auのほけん」「auのローン」を扱っています。金融サービスは、お客さまのライフイベントとの関わりが深く、携帯電話サービスとの親和性も高いため、お客さまと長期的な関係を築くことを目指してまいります。

オンラインコンテンツ

アプリ使い放題サービスやauスマートフォンを安心・安全にご利用いただくための故障交換サポートなどを提供している「auスマートパス」は**1,522万会員***2となり、「ビデオパス」や「うたパス」なども着実に会員数を伸ばしています。また、2017年1月からは、「auスマートパス」の上位サービスとして、「auスマートパスプレミアム」を開始し、曜日ごとに映画・カラオケの割引、フライドポテトのプレゼントなどがある「auエブリディ」や、端末破損時の「データ復旧サポート」、Wi-Fi接続時の通信を保護する「Wi-Fiセキュリティ」などにより、「おトク」「安心」をさらに強化しました。

通信サービス

モバイルにおいては、auブランドのサービスに**2,514万人(3,879万契約)***2、また、当社連結子会社にて提供しているMVNOサービスには**87万契約***2、それぞれご契約いただいています。また、固定通信においては、「auひかり」ブランドをはじめとするFTTHサービスに**408万回線***2、CATVサービスでは**529万世帯***2にご契約いただいています。通信サービスにご契約いただいているこれらのお客さまに対し、全国に約2,500店舗あるauショップなどのさまざまなタッチポイントを通じて、ライフデザインサービスを提供していきます。

コマース

自社物販サービスである「au WALLEt Market」や、2017年1月30日にサービスを開始した総合ショッピングモールサイトの「Wowma!」などを提供しています。「Wowma!」においては、auをご利用でないお客さまに対してもお客さま接点を構築するとともに、2018年3月期に約100億円の戦略コストにより、店舗数・取扱商品数を拡大し、サービスをより一層強化していきます。

IoT

2017年7月31日より、スマートフォンとセンサーなどのデバイスを活用し、外出先でもご自宅の状況把握や、家電の遠隔操作が可能となる個人向けIoTサービスである「au HOME」の提供を開始しました。今後は、Google Inc.との提携により、ボイスをキーワードとしたさらなるサービス拡充や、お客さま体験価値の向上を提案していきます。

電力・ガス

2016年4月からの電力小売全面自由化に伴い、各地域の電力会社から電力供給を受けてサービス提供をする「auでんき」を開始しました。世帯構成・電気使用量によらず幅広い層からお申し込みいただいております。また、2017年4月からは、都市ガス小売事業へ参入した関西電力株式会社との業務提携により、「関電ガス for au」の提供を開始しました。共に、au WALLEtクレジットカードとのセット率上昇により、リテンション効果が拡大しています。

決済プラットフォーム



auかんたん決済

有効発行枚数*2: プリペイドカード 1,860万枚
クレジットカード 220万枚

*1 出典: 総務省 移動体通信(携帯電話・PHS)の年度別人口普及率と契約数の推移
*2 2017年3月末時点。パーソナルセグメントベースまたはバリューセグメントベース

ライフデザイン事業においては、通信サービスをご契約のお客さまに対し、オンライン上ではauスマートパス/auスマートパスプレミアム、オフラインでは全国のauショップなどのタッチポイントを通じて、お客さまの生活に密着するさまざまなサービスを、キャリアビリング(=auかんたん決済)とau WALLET(プリペイドカード/クレジットカード)などの決済手段とあわせて提供しています。

国内通信事業の顧客基盤を生かし、当社が提供するさまざまなサービスによって貯まるWALLETポイントをau経済圏の中で循環させることによって、au経済圏の最大化を図っていきます。



* (出典) 店舗数: Nilson Report 2016年9月号。一部、利用不可の店舗あり

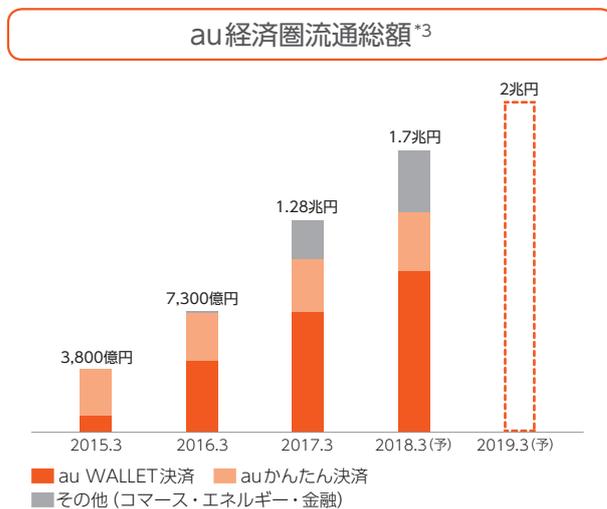
WALLETポイントの還流

当社は、毎月の通信サービスのご利用や長期利用特典である「au STARロイヤル」、「auでんき」などのライフデザインサービスのご利用に応じて、お客さまへWALLETポイントを還元しており、さまざまなシーンを通じてポイントが貯まりやすい仕組みとなっています。貯まったポイントは、従来は用途が限られていましたが、現在では、「Wowma!」などのコマースサービスや、au WALLETプリペイドカードへのチャージを通じてオフラインの実店舗でも現金同様に使われており、au経済圏の拡大に寄与しています。ポイントをご利用いただくことや、au WALLETクレジットカードで決済いただくことで、さらにポイントが付与されるため、「つかう」「たまる」の好循環が生まれることに加え、そのひとつひとつの決済から得られる決済手数料が当社の売上として計上されます。この循環の活性化が進むにつれて、エコシステムの機能も拡張し、au経済圏の最大化につながり、当社業績への寄与も拡大していきます。

業績への寄与

ライフデザイン事業の各サービスの拡充・強化に加え、WALLETポイントの循環モデルの活性化が寄与し、2016年3月期に7,300億円であったau経済圏流通総額は、2017年3月期には1兆2,800億円と順調に拡大しました。2018年3月期は1兆7,000億円、中期目標の最終年度である2019年3月期には2兆円の突破を目指しています。

au経済圏流通総額の拡大に伴い、当社業績への寄与度も着実に増しており、引き続きau経済圏の拡大を目指してまいります。



*3 「auかんたん決済」および「au WALLET」の決済に、コマース・エネルギー・金融などの経済活動規模を加えた流通額

法人向けIoT事業への取り組み

今後のソリューション市場は、スマートデバイスを中心とする情報伝達手段の高度化に加え、ネットワークの高速化、データ分析技術の発展などを背景に、IoTが牽引すると予測されており、IoT分野の市場規模は2015年の約5,200億円から2022年には3.2兆円まで拡大すると見込まれています*。

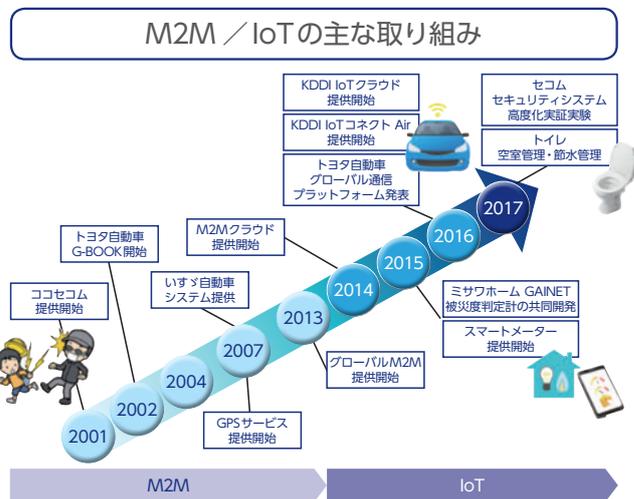
これまで、IoT以前の当社は、ネットワークやサーバを取引先企業さまへ提供するビジネスが中心でしたが、今後はIoTが企業の先にいる一般のお客さままでつながるため、お客さまの生活向上まで視野に入れながら、取引先さまが提供するIoTサービスを全面的にサポートしていきたいと考えています。

*出典：株式会社野村総合研究所



これまでの取り組み

当社は、15年以上にわたるM2M(Machine to Machine)／IoTの提供実績により蓄積した知見と顧客基盤を有しており、2001年のセコム株式会社へのネットワーク提供をはじめとして、カーテレマティクスやスマートメーターなど、さまざまな産業において法人向けIoTに取り組んできました。2016年6月には、トヨタ自動車株式会社の「つながるクルマ」のグローバルプラットフォーム構築で協業することとなり、他の自動車メーカーとの協業も含め、5Gをはじめとする近未来の技術も見据えながら、コネクテッドカーや自動運転などの多様なユースケースに向けた技術開発に取り組んでいきます。

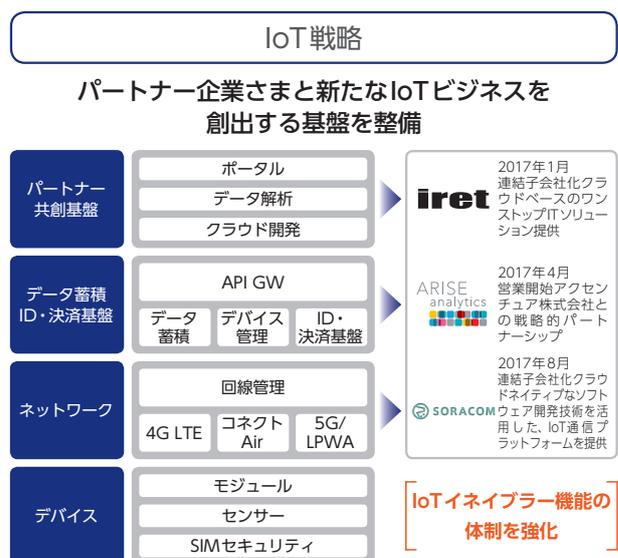


今後のIoTビジネスにおける戦略

これまで当社は、回線や通信モジュールといったネットワーク周りのソリューションで実績を積み重ねてきました。しかし、今後はネットワークだけでなく、センサーなどのデバイスやクラウド基盤、データ分析サービスなど、通信以外のレイヤーも含めたトータルでのIoTソリューションサービスを提供していきたいと考えています。

2017年3月期は、その実現に向けて、AWS (Amazon Web Services) 上でのアジャイル開発に強みを持つアイレット株式会社の連結子会社化や、データアナリティクスにおいて豊富な知見を有するアクセンチュア株式会社との合弁で株式会社ARISE analyticsを設立するなど、IoTビジネスの基盤整備を積極的に進めました。

さまざまな産業においてIoTの普及・拡大に貢献し、新たなIoTビジネスの創出を推進していくことで、法人のお客さまの本業をサポートしていくことを目指します。



ESG

ガバナンス

KDDIは、「コーポレートガバナンス・コード」の遵守と「KDDIフィロソフィ」(P34)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。

- P22 役員
- P24 コーポレート・ガバナンス
- P29 コンプライアンス
- P30 リスクマネジメント／内部統制
- P31 情報開示とIR

KDDIのCSR重要課題

KDDIは、事業活動に関わるさまざまな課題の中から、社会的な関心が高く、かつKDDIが社会とともに持続的な成長を目指すために重要な課題として、4つのCSR重要課題を定めています。

P32 【重要課題：ガバナンス】

安定した情報通信サービスの提供

KPI：2016年3月期の全社災害対策訓練において抽出された課題改善率

2017年3月期 目標 **100%**⇒実績 **100%**

P33 【重要課題：社会】

安心・安全な情報通信社会の実現

KPI：KDDIスマホ・ケータイ安全教室 (一例)

ジュニア向け講座満足度
2017年3月期 目標 **90**点⇒実績 **93.7**点
シニア向け講座理解度
2017年3月期 目標 **83%**⇒実績 **82%**

P34 【重要課題：社会】

多様な人財の育成による活力ある企業の実現

KPI：女性ライン長 **200**名登用 (2021年3月末時点) (一例)

2017年4月1日時点 **111**名

P36 【重要課題：環境】

地球環境保全への取り組み

KPI：電力消費量を抑制 (2017年3月期までの電力消費量。省エネ対策を講じない場合との比較) (一例)

2017年3月期 目標 **30%**⇒実績 **41.8%**

【CSR重要課題の見直し】

KDDIは、近年の大きな社会情勢の変化を受けて、2008年に特定したCSR重要課題の見直しに着手しています。CSR重要課題の特定に当たっては、GRIスタンダードに基づき検証を行いました。また、ステークホルダーの評価の視点として国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」を軸にしているほか、外部有識者とのダイアログをはじめとする各種ステークホルダーエンゲージメントを通じて妥当性を検証しています。見直しのプロセスなどの詳細は、「統合レポート2017 (ESG詳細版)」(P16)をご参照ください。

本レポートに掲載していないESG詳細情報は、「統合レポート2017 (ESG詳細版)」をご参照ください。

<http://www.kddi.com/corporate/csr/report/2017/>

役員

(2017年6月21日現在)

取締役



おのの だけし
小野寺 正

取締役会長

所有する当社株式数 241,400株

1948年 2月生

2001年 6月 当社代表取締役社長

2005年 6月 当社代表取締役社長 兼 会長

2010年12月 当社代表取締役会長

2013年 6月 京セラ株式会社取締役 (現任)

2014年 6月 株式会社大和証券グループ本社
取締役 (現任)

2015年 6月 当社取締役会長 (現任)



たなか たかし
田中 孝司

代表取締役社長

所有する当社株式数 57,000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 (現任)

2017年 4月 当社渉外・コミュニケーション統括
本部長 兼 ライフデザイン事業本部
担当 (現任)



もろずみ ひろふみ
岡角 寛文

代表取締役執行役員副社長

所有する当社株式数 28,500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 4月 当社コーポレート統括本部長 (現任)

2010年 6月 当社代表取締役執行役員副社長
(現任)



たかはし まこと
高橋 誠

代表取締役執行役員副社長

所有する当社株式数 25,400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 (現任)

2017年 4月 当社全社新事業担当、バリュー事業
本部長 兼 経営戦略本部長 (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 38,300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)

2017年 4月 当社全社営業担当、コンシューマ事業
本部長 兼 事業統括部担当 兼
メディア・CATV推進本部担当 兼
商品・CS統括本部担当 (現任)



うちだ よしあき
内田 義昭

取締役執行役員専務

所有する当社株式数 12,700株

1956年 9月生

2013年 4月 当社執行役員

2014年 4月 当社執行役員常務

2014年 6月 当社取締役執行役員常務

2016年 4月 当社技術統括本部長 (現任)

2016年 6月 当社取締役執行役員専務 (現任)



しょうじ たかし
東海林 崇

取締役執行役員常務

所有する当社株式数 9,900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 (現任)

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)



むらもと しんいち
村本 伸一

取締役執行役員常務

所有する当社株式数 7,800株

1960年 3月生

2010年10月 当社執行役員

2016年 4月 当社執行役員常務

コーポレート統括本部副統括本部長
(現任)

2016年 6月 当社取締役執行役員常務 (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 4,700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

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)

やまぐち ごろう
山口 悟郎

取締役

所有する当社株式数 0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)

たなべ くにこ
田辺 邦子

取締役

所有する当社株式数 1,500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)

こたいら のぶより
小平 信因

取締役

所有する当社株式数 0株

1949年 3月生
2010年 6月 トヨタ自動車株式会社専務取締役
2011年 6月 同社取締役・専務役員
2012年 6月 同社代表取締役副社長
2013年 6月 当社取締役 (現任)
2015年 6月 愛知製鋼株式会社監査役 (現任)
2016年 6月 トヨタ自動車株式会社取締役

ねもと よしあき
根元 義章

取締役

所有する当社株式数 200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)

ふくかわ しんじ
福川 伸次

取締役

所有する当社株式数 5,800株

1932年 3月生
1988年 6月 通商産業省事務次官退官
1988年 12月 財団法人地球産業文化研究所顧問
(現任)
2002年 11月 日本産業パートナーズ株式会社
取締役会長 (現任)
2003年 11月 学校法人東洋大学評議員 (現任)
2012年 12月 学校法人東洋大学理事長 (現任)
2014年 6月 当社取締役 (現任)
2014年 7月 株式会社カナミックネットワーク
取締役 (現任)

監査役

こばやし ひろし
小林 洋

常勤監査役

所有する当社株式数 10,800株

たかの かくじ
高野 角司

監査役

所有する当社株式数 500株

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

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

やました あきら
山下 章

常勤監査役

所有する当社株式数 100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
小野寺 正						○	○	取締役会議長
田中 孝司		○			○	○	○	
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	○				○			
山口 悟郎	○			○		○	○	報酬諮問委員会議長 指名諮問委員会副議長
小平 信因				○		○	○	指名諮問委員会議長 報酬諮問委員会副議長
福川 伸次			○	○		○	○	
田辺 邦子			○	○		○	○	
根元 義章			○	○		○	○	

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・果敢な意思決定を行う仕組みの充実に



コーポレート・ガバナンス体制図 (簡略版)

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、審議・決定しています。

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。

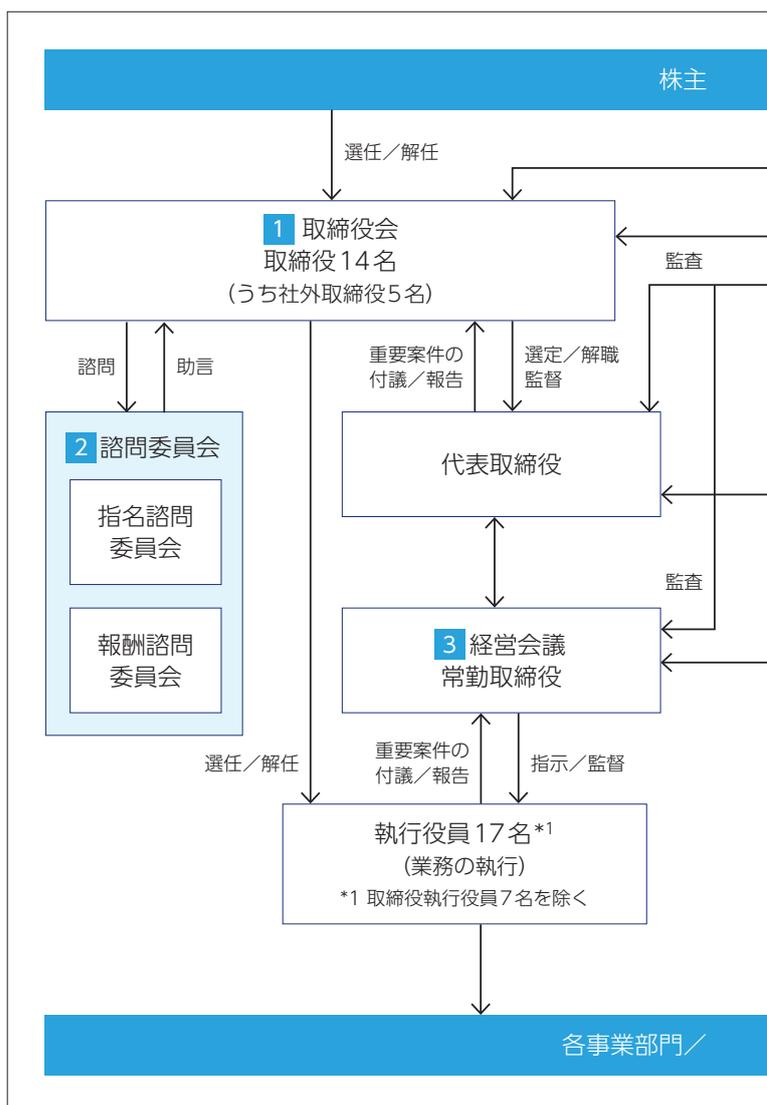
両諮問委員会とも、議長・副議長および半数以上の委員を社外取締役で構成しています。

3 | 経営会議 |

社内取締役や執行役員などにて構成され、当社およびグループ・関連子会社の経営基本方針および経営上の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。



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、会社経営上の基本として積極的に取り組むことにより、子会社などを含むグループ全体でのコーポレート・ガバナンスの強化を進め、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現していきます。

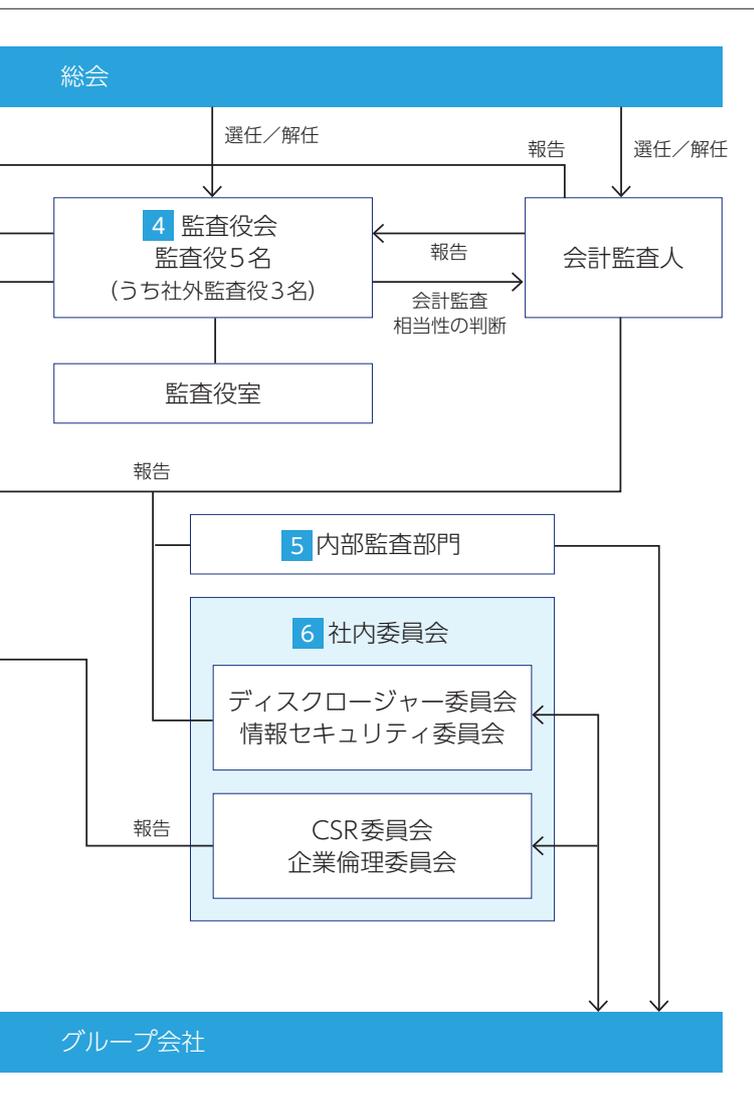
コーポレートガバナンス・コードへの対応

当社は、2016年6月開催の株主総会において、財務・会計に知見のある監査役を選任したことにより、すべてのコードについて「comply」としてはいますが、さらなるガバナンス向上を図っていきます。

組織形態

監査役会設置会社

(2017年6月21日現在)



5 | 内部監査 |

当社グループの業務全般を対象に内部監査を実施し、内部統制体制の適切性や有効性を定期的に検証しています。内部監査結果は、問題点の改善・是正に関する提言を付して代表取締役社長および監査役に報告します。

関連当事者間の取引に関する方針

当社では、取締役の競業取引・利益相反取引について、会社法を遵守し、取締役会で承認・報告することとしています。

主要株主との個別取引については、「KDDI行動指針」における基本原則のひとつである「適切な経理処理・契約書遵守」に基づき、特別な基準を設けることなく、他の取引と同様の基準により、稟議で決裁しています。なお、稟議については監査役もチェックしています。

主要株主である京セラ株式会社およびトヨタ自動車株式会社との取引については、取締役会の包括承認や、報告と個別取引の稟議決裁などによりガバナンスを確保しています。

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.29)を設置するほか、ガバナンス向上に資する機関として「ディスクロージャー委員会」(P.31)「情報セキュリティ委員会」(P.30)、経営とCSRの戦略的な統合を目的として「CSR委員会」を設置しています。

取締役会が取締役・監査役候補者の指名を行うに当たっての方針と手続

取締役・監査役候補者の指名については、以下の方針に基づき候補者を選定した上で指名諮問委員会で審議し、さらに監査役候補者については監査役会の同意を得た上で取締役会の承認を受けることとしています。

取締役会の構成は、経営上の重要な事項を含む判断や、法律で求められる監督を行うに際して、取締役会全体として高度な専門的知見と多様な観点を確保することが肝要であると考えており、以下のようなメンバーを基本としています。

取締役候補者

- ・各事業分野における専門的知見と経験を有する者
- ・経営上の知見を有する者
- ・高度な独立性と、監督者にふさわしい専門的知見を有する者

なお、現在、女性の独立社外取締役が1名選任されています。

取締役会の規模は、経営の実効性と迅速性が両立できる範囲で適正な人数に留めるべきであると考え、定款上、上限20名としています。

監査役候補者

取締役とは独立の立場から、経営全般の監視と、より一層適正な監査を実現し得る豊富な経験と幅広い識見を有している者

社外役員の独立性に関する判断基準

会社法上の社外役員の要件および金融商品取引所が定める独立性基準に加えて、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。

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(中期経営計画の検討、計画執行のモニタリングなど)

■評価結果の概要

総括

当社取締役会は、多面的な視点を持つ役員により構成され、社外役員が各自の専門性を発揮しやすい環境で自由闊達な議論がなされている点が高く評価され、適時・適切な意思決定および経営陣の監督という観点においても、実効的に機能していると評価されました。

前回からの改善点

各事業部門の責任者が事業の概要や戦略について社外役員に説明する機会を設けたほか、取締役会資料の事前配付に加えて、審議前に質問を受け付けて取締役会の説明に織り込むなど、前回の評価において課題として指摘された事項が改善されていることを確認しました。

また、中期経営計画の策定段階から社外役員を含めた討議が実施されるなど、中長期的経営戦略についての議論を深めています。

今後の課題

今後は、経営環境の長期的展望や環境変化への対応方針など、持続的な成長に向けた戦略の議論をさらに充実させることが望ましいとの意見を得ています。

これらの指摘を踏まえ、引き続き、継続的な改善に取り組んでいきます。

社外役員の選任理由と主な活動 (2017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	山口悟郎氏は、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います。当社が今後推進していくIoT関連を中心に、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の観点から選任しています。	—
小平 信因	小平信因氏は、世界有数の自動車メーカーの経営者として培われた豊富な企業経営経験およびグローバルCRO (リスクマネジメントの責任者) として優れた識見を有しています。取締役会においては、当社の経営に関し、今後の競争環境を見据えた戦略やリスクマネジメントなどについて、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の観点から選任しています。	取締役会 11/12回
福川 伸次	福川伸次氏は、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優れた識見を有しています。取締役会においては、当社の経営に関して、当社経営陣とは独立した立場から、経済動向や時流の変化を踏まえ、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の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
田辺 邦子	田辺邦子氏は、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います。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の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
根元 義章	根元義章氏は、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います。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の観点から選任しています。また、ご経歴から、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しています。	取締役会 10/10回
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	山下章氏は、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 10/10回 監査役会 10/10回
高野 角司	高野角司氏は、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 10/10回 監査役会 10/10回
加藤 宣明	加藤宣明氏は、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 9/10回 監査役会 9/10回

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付することで、案件への理解を促進し、取締役会における議論の活性化を図っています。

また、事前質問を受け付けており、その内容を踏まえて取締役会当日の説明内容を充実させることで、より実質的な審議の深化に努めています。

さらに、社外取締役および社外監査役に対しては、業界動向および当社の組織、各事業、技術の内容および今後の戦略について、各分野ごとの責任者による研修の機会を設け、当社事業への理解を深めることで、取締役会における議論の活性化を図っています。

なお、社外監査役を含むすべての監査役を補佐する部門として、2006年4月1日付で監査役室を設置しています。

政策保有株式に関する方針

当社は、お客さまにご提供するサービスの多様化・高度化には、さまざまな企業との連携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。

従って、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。

政策保有株式に係る

適切な議決権行使を確保するための基準

当社グループにおける事業は広範・多様であることから、全社で画一的な基準を設けることはかえって保有株式の発行会社や当社グループの企業価値向上を阻害する可能性があると考えています。このため、発行会社の意図を尊重しながら、その時々々の事業状況や発行会社との

対話の結果などを総合的に勘案して、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かを基準に議決権を行使します。

なお、行使にあたっては、短期的な事業の利害に偏った判断とならないよう、経営陣のチェックが入るプロセスを構築しており、全社的視点からの経営判断を経ることとしています。



役員報酬

取締役の経営責任を明確にし、業績向上に対するインセンティブを一層高めるため、2011年6月16日開催の第27期定時株主総会において、2012年3月期以降の役員賞与について、当該事業年度の連結当期純利益（親会社の所有者に帰属する当期利益）の0.1%以内とする業績連動型の変動報酬制度を導入しました。

さらに、2015年6月17日開催の第31期定時株主総会において、業績連動型株式報酬制度の導入が承認され、2015年9月1日に本制度を開始しました。これにより、業績連動報酬の割合を高めました。取締役の報酬体系および水準については、当社グループを取り巻く環境の変化に迅速に対応しながら、持続的な成長と中長期的な企業価値向上という経営目標に対する取締役の責任を考慮して設定したものです。

(注) ストックオプション制度は2006年6月15日開催の第22期定時株主総会において、職務遂行および業績向上へのインセンティブを高めることを目的として、年額4,000万円以内で導入しましたが、2011年3月期以降は本制度に基づく新株予約権の割り当ては実施していません。

取締役および監査役の報酬を決定するにあたっての方針

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、報酬諮問委員会で審議を行い決定しています。

取締役

各事業年度における業績の向上および中長期的な企業価値の向上に向けて職責を負うことを考慮し、定額報酬ならびに業績連動型の役員賞与および株式報酬で構成しています。

定額報酬は、各取締役の役職に応じて、経営環境などを勘案して決定しています。役位別の基準値は、外部専門機関を用いて水準を調査、検証し、妥当な水準を設定しております。役員賞与および株式報酬の支給額は、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、各期ごとに定める契約数・解約率などのKPIの達成度を指標に評価し、決定しています。

監査役

監査役の協議にて決定しており、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することにしています。

取締役および監査役の報酬等の額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	支給人数 (名)	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	5	68	-	-
	上記を除く取締役	11	392	137	110
	合計	16	460	137	110
監査役	社外監査役	6	48	-	-
	上記を除く監査役	3	51	-	-
	合計	9	99	-	-

(注) ・取締役の定額報酬の限度額は、月額5,000万円以内です
 ・監査役の報酬限度額は、年額13,000万円以内(事業年度単位)です
 ・取締役の賞与は、当該年度の親会社の所有者に帰属する当期利益の0.1%以内で業績に連動して支払うものです
 ・取締役の業績連動型株式報酬(役員報酬BIP信託)は、2015年6月17日開催の第31期定時株主総会において導入を決議しています。これは、賞与とは別枠で、新たな「業績連動型株式報酬」を、2016年3月期から2018年3月期までの3年間に在任する当社の取締役などに対して支給するものです
 ・上記以外に、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があります

報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

氏名	役員区分	会社区分	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
田中 孝司	取締役	提出会社	123	78	25	20

コンプライアンス



KDDIは、電気通信事業者として定められている「通信の秘密」をはじめ、法令遵守を企業経営の根幹と考え、コンプライアンスの体制整備と強化を進めています。全社員が常に高い倫理観を維持し、適正な職務の執行を図るための「KDDI行動指針」に加えて、「KDDIフィロソフィの浸透活動」、「組織としての一体感の醸成・コミュニケーションの改善」、「違反事例の早期対応と分析・防止活動」、「反社会的勢力との関係遮断」に取り組み、コンプライアンスに関する意識向上に努めています。

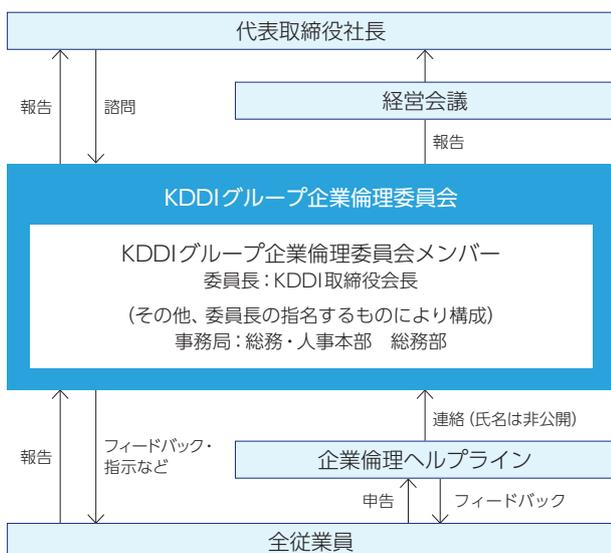
コンプライアンス推進体制

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行動規範」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、非業務執行取締役であるKDDI取締役会長を委員長とし、委員会メンバーのほか、委員長が必要に応じて任命するもの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。

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

コンプライアンス推進体制図



企業倫理ヘルプライン

KDDIは、2006年より、KDDI・KDDIグループ会社およびKDDIの取引事業者の社員などを対象に企業倫理や

法令遵守についての疑問や悩みを相談する「企業倫理ヘルプライン」を設置し、社内窓口と外部専門家と連携した社外窓口の2つで通報を受け付けています（メール・電話・手紙。多言語対応実施）。2006年4月に施行された「公益通報者保護法」に則した通報者保護の観点も織り込み社内規程を制定し、匿名での通報も可能としました。

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

適切な税務

KDDIグループは、お客さまご満足の向上と利潤を追求するとともに、各国・各地域についての国際ルールや税務関連法令などに従い国際的な税務コンプライアンスの維持・向上に努め、適切な納税を行い、企業の社会的責任を果たしています。2017年3月期の法人所得税費用は253,282百万円で、税引前当期利益に対する税負担率は28.3%でした。

経営陣は、グループ企業の多国籍化および国際取引の増加に伴い、国際的な税務リスクを正しく認識し、経営に直結する重要な課題であるという観点から、税務戦略の推進に努めています。また、従業員に対する指導を行うとともに、外部専門家から、技術的な税務サポートの提供を受けるなど、税務コンプライアンスの維持・向上に取り組んでいます。

税務情報などを適時適切に提出することにより、透明性を高めることで各国税務当局との信頼関係を築き、必要に応じて事前照会などを実施し、税務リスク低減に努めています。

BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) 各行動計画に従い、日本を含め各国においてBEPS対応の税制改正への対応作業を進め、経済活動・価値創造の場所と課税地を一致させ適正に納税するよう取り組んでいます。また、過度な節税を目的とする無税または低税率国・地域（いわゆるタックスヘイブン地域）への税源の移転を防止し、各国の税制に従い適正な申告納税に努めています。



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。

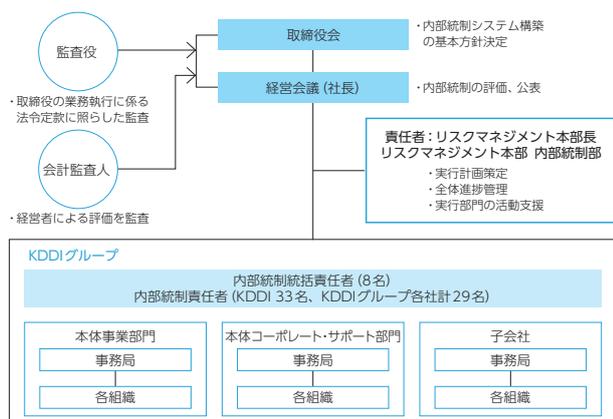
KDDIは、経営目標の達成に対し影響を及ぼす原因や事象を「リスク」と位置づけており、またリスクマネジメントの強化は重要な経営課題と認識しています。事業を継続し社会への責任を果たしていくために、グループ全体でのリスクマネジメント活動を推進しています。

KDDIのリスクマネジメント・内部統制活動

KDDIは、経営目標達成を阻害する要因をリスクと位置づけ、リスクマネジメント本部長を責任者としたリスク管理部門を中核として、リスクマネジメント活動を一元的に管理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、子会社などを含むグループ全体で、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と、リスクが発現しにくい企業風土を実現するための業務品質向上活動の推進を図っています。

内部統制活動の推進体制



リスクマネジメント活動サイクル

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

情報セキュリティへの取り組み

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お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。

KDDIは、電気通信サービスを安全に、安定して提供していく企業として、情報の適切な管理と個人情報保護を重要な経営課題として認識し、情報セキュリティを確保するための基本方針「セキュリティポリシー」および個人情報保護のための行動指針「プライバシーポリシー」を策定しています。本ポリシーは社内外に公開し、お客さまならびに関係者の信頼確保に努めるとともに、全従業員はこれを遵守することを宣言しています。

また、従業員の情報セキュリティ意識の啓発とセキュリティ対策の充実に努め、適切な情報管理の徹底を図っています。

情報セキュリティ管理体制

情報資産に関わるグループ全体での統一的な情報セキュリティの確保を目的に、技術統括本部長を委員長とした「情報セキュリティ委員会」を設置し、経営層および営業・技術・コーポレートの各部門長を委員とする全社的な組織体制で運用にあたっています。これにより、情報セキュリティの管理状況を的確に把握するとともに、情報セキュリティ強化のための各種施策をグループ全体に迅速に展開できる体制を整備しています。

情報セキュリティリスクの低減に向けた取り組み

KDDIは、お客さま情報などの漏洩防止、サイバーテロの防護などを通じ情報セキュリティリスクの低減に取り組んでいます。会社の全情報資産の管理にあたっては、情報セキュリティ委員会において施策を策定し、役員・従業員が一体となり実行しています。情報セキュリティ委員会は、会社全体のリスク管理を行うコーポレート・ガバナンス体制に組み込まれています。

2017年3月期は、情報セキュリティルール遵守の周知および運用の徹底を目的に全社を対象とした「情報セキュリティ事故防止強化月間」を設定、各種取り組みを実施し、従業員の意識向上を図っています。

また、巧妙化・複雑化する情報セキュリティ脅威に対抗するためには社外との連携も必要であり、業界をまたぐ横断的な取り組みに積極的に関与しています。

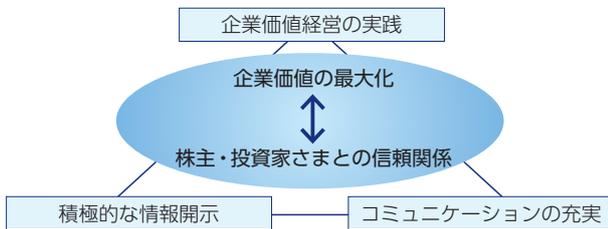


KDDIは、投資判断に影響を与える会社情報について、金融商品取引法および東京証券取引所が定める「有価証券上場規程」などに則り、株主・投資家の皆さまに分かりやすい形で、適時かつ公平な情報の開示を継続的に行っています。また、「IR基本方針*」をWEBサイト上で公開し、IR活動についての基本的な考え方や情報開示の体制などを説明しています。特に、決算期に開示する決算情報については、「ディスクロージャー委員会」を設けて集中的に審議を行い、経営の透明性の向上と適切な情報提供に取り組んでいます。

* 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。

2017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、ESG関連情報の積極的な開示などの取り組みが評価され、世界の代表的な社会的責任投資(SRI)の指標(インデックス)である「FTSE4Good Index Series」「MSCI Global Sustainability Indexes」の構成銘柄に選定されたほか、外部よりさまざまな評価をいただいています。

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。

2017年3月期 IR活動実績

機関投資家との個別ミーティング	933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	65回

社外からの主な評価

海外	<ul style="list-style-type: none"> ・FTSE4Good Index Series ・MSCI Global Sustainability Indexes ・Euronext Vigeo World 120 ・Ethibel® Sustainability Index Excellence Global 	
国内	<ul style="list-style-type: none"> ・MS-SRI ・なでしこ銘柄 など 	

積極的な情報開示

決算説明会の模様をWEBサイトにて動画配信しており、同じ内容を英語でもご覧いただけるようご用意しています。また、決算短信をはじめとした各種決算資料、財務・業績データに加え、コーポレート・ガバナンスなどのESG関連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。

当社のIR活動の成果として、2017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「2016年インターネットIR・最優秀賞」に選ばれたほか、モーニングスター株式会社の「Gomez IR Site Ranking 2016」において4位に選出されるなど、高い評価をいただくことができました。



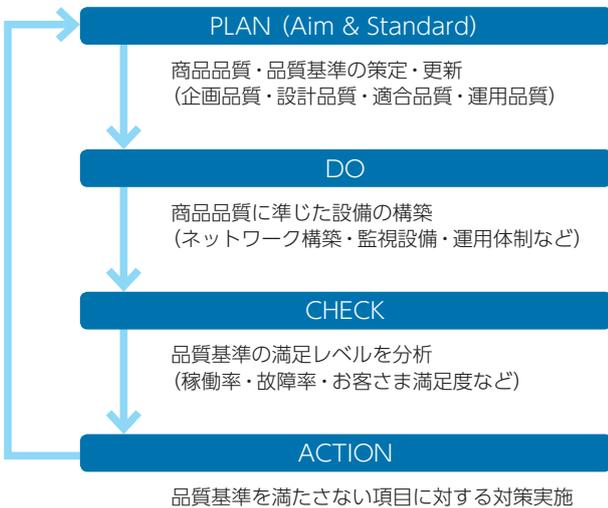


【重要課題】 安定した情報通信サービスの提供

社会課題の認識	KDDIのリスクと機会	
	リスク	機会
高度情報化社会において、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やサイバーテロなどは、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こそが、KDDIに課せられた責務です。	自然災害やサイバーテロなどによる通信の遮断	不測の事態でも安定した情報通信サービスを提供し続けること

ネットワークサービス品質管理体制

KDDIは、光ケーブルや携帯電話基地局などの通信設備を多数保有し、全国に設置したテクニカルセンターなどの運用部門で保守・管理を行っています。全国の通信状況は各オペレーションセンターにおいて24時間365日体制で集中監視しており、障害が発生した際には適切な通信制御を行うとともに、全国の保守部門と連携して復旧を行います。サービス品質に関しては、マネジメント体制のもとで、独自に定めた厳しい基準に従って設備運用体制を構築・分析・改善することで、常に高品質で安定した通信サービスの提供に努めています。



au災害復旧支援システムの導入

KDDIは、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、リアルタイムで地図に反映して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。

大規模自然災害事業継続計画 (BCP)

KDDIは、東日本大震災の経験を踏まえ「大規模自然災害事業継続計画 (BCP)」を策定しています。同計画は、「社員とその家族の安全確保」「指定公共機関として通信サービス継続の責務を果たす」ための施策を講じたもので、災害発生時の初動から本格復旧までの対応をルール化するとともに、固定・移動回線の全面停止に備えて全国の主要拠点を結ぶ衛星ネットワークを構築しています。また、避難所への支援についても規定しています。

BCPの実効性は定期的を実施する「災害対策訓練」により評価しており、課題や改善点は今後のBCPに反映し、より強固な災害対策の基盤構築に役立てていきます。

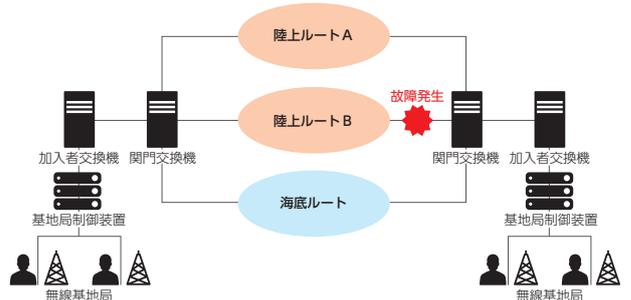
2017年3月期のKPI

2016年3月期の全社災害対策訓練において抽出された課題改善率

目標 **100%** ▶ 実績 **100%**

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などを行い、通信線路の二重化（陸上光ファイバ）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。





【重要課題】安心・安全な情報通信社会の実現

社会課題の認識	KDDIのリスクと機会	
	リスク	機会
スマートフォンや携帯電話などICTの急速な普及に伴い、社会の利便性が高まる一方、それらを通じて子どもたちがトラブルに巻き込まれたり、高齢者のデジタルデバイド（情報格差）が拡大するなど、課題が存続しています。KDDIは、あらゆるお客さまが安心・安全に、快適に当社のサービス・製品をご利用いただける環境を整え、お客さまにお選びいただける企業を目指します。	KDDIの商品・サービスを通じ、お客さまが犯罪やトラブルに巻き込まれること	社会的弱者でも安心・安全、快適に使える端末やサービスを提供すること

【KDDIスマホ・ケータイ安全教室】の実施

KDDI、沖縄セルラー電話、KDDIグループ共済会は、子どもたちがスマートフォンや携帯電話を安心・安全に利用するために必要なルールやマナーを理解し、自らの判断でトラブルに対処する能力を身に付けるために、「KDDIスマホ・ケータイ安全教室」を2006年3月期から全国で実施しています。

青少年向け講座は小学生、中学生、高校生、保護者・教職員の方々が対象で、2017年3月期は計3,806回実施し、約68万名の方にご参加いただきました。

講座が受講者に与える影響については、2016年3月期に実施した産官学連携講座において、講座実施前後のアンケートで測定しており、受講後は全7項目でトラブル回避傾向に改善が見られています。また、講座内容をまとめた貸し出し用DVD教材は公益財団法人消費者教育支援センター主催の「消費者教育教材資料表彰2017」で優秀賞を受賞しています。

講座プログラムは毎年見直ししており、動画による説明や題材の更新など、今後も子どもたちの意識をさらに喚起する教材の導入に努めます。

また、シニア向け講座では、概ね70歳以下のシニアで、スマートフォンをまだ持っていない方や持っていて使い方がよく分からない方へ「シニア向けスマートフォンコース」「シニア向けタブレットコース」の講座を実施しています。

KDDI社員が講師として地域の施設を訪問。受講者は、講師の操作を投影した画面を見ながら、1人1台ずつ貸し出されるauのスマートフォンやタブレットを使って基本的な操作や、メール、インターネットの使い方などを体験します。

2017年3月期は、災害時のスマートフォンの有効活用についてもあわせて学ぶ「防災対策を学ぶコース」を



新設しました。防災対策に役立つアプリや、災害用伝言板サービスなどによる緊急時の安否確認や連絡手段についても学びます。

スマートフォン、タブレットなどを活用することで、シニアの方々が安心・安全で暮らしをもっと便利に快適に過ごせるよう、今後もプログラムの改良に取り組んでいきます。

2017年3月期のKPI (一例)

「KDDIスマホ・ケータイ安全教室」

ジュニア向け講座満足度
目標 **90点** ▶ 実績 **93.7点**

シニア向け講座理解度
目標 **83%** ▶ 実績 **82%**

アクセシビリティの向上

生活のあらゆるシーンにおいてICTが活用される中、すべての人がICTのメリットを享受できる社会をつくる「デジタルインクルージョン」という考え方が注目されています。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。

世界中の大人や子ども、高齢者、障がいのある方も、多くの人ができるだけ格差なく、さまざまな製品・サービスを享受できる、ICTアクセシビリティの高い社会にしていくために、徹底したお客さま目線で製品やサービスを提供しています。

製品を通じた取り組み

製品	対象	特徴
miraie f (ミライエ フォルテ)	子ども	ネットの危険や使いすぎを防止する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、居場所確認機能を搭載
BASIO2	シニア	電話やメール、カメラの「使いやすさ」を追求。文字入力のヒントを画面に表示する「文字入力アシスト機能」を搭載
かんたんケータイ KYF32	シニア	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
簡単ケータイ K012	視障がい者	操作方法やメールの内容などを声で知らせる「音声読み上げ機能」や、電話帳の呼び出しやアプリの起動などを声で操作できる「音声認識機能」を搭載



【重要課題】多様な人財の育成による活力ある企業の実現

社会課題の認識	KDDIのリスクと機会	
	リスク	機会
少子化・高齢化、人口減少への対応としてグローバル化が加速するなど、企業を取り巻く環境が急激に変化する中、KDDI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、理解し合える風土づくりを目指しています。特に、女性の活躍は必要不可欠であり、女性リーダーの育成・登用に向けて、さまざまな形でサポートしています。	国内水準の考え方だけに依拠したダイバーシティの推進、労働慣行の見直し	女性の経営参加を経営戦略のひとつと捉え、世界を視野に入れたダイバーシティ推進の加速など

KDDIフィロソフィ

「KDDIフィロソフィ」とは、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す。通信事業を本業としているKDDIだからこそ、大事にしなければならない考え方やKDDIのあるべき姿が随所に盛り込まれています。「KDDIフィロソフィ」は、KDDIの従業員がとるべき基本姿勢であり、CSRの基盤でもあります。その実践を通じて、すべてのステークホルダーの皆さまから愛され、信頼される企業を目指しています。

「KDDIフィロソフィ」の共有と実践を目指し、社長・役員が全従業員に向けて直接「KDDIフィロソフィ」の意味や具体例などを語り、浸透を図っています。

2017年3月期は、延べ582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ています。

【KDDIフィロソフィ】

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

社員力の向上

2017年3月期から2019年3月期までの3年間の中期目標で目指す「ライフデザイン企業への変革」に向け、KDDIは、「社員力の向上」に注力しています。この中の「多様な人財の活用」で、「女性活躍推進」を目標に掲げています。

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

人財確保の考え方

KDDIの企業理念にあるように、従業員はもっとも重要なステークホルダーのひとつであり、重要な資産であると考えています。近年の情報通信分野における市場環境は、技術革新やグローバル規模での競争の激化、多様な事業者の参入などを受け、急速な勢いで変化しています。この変化に迅速に対応し、継続的に成長していくために、性別や年齢、国籍、障がいの有無にかかわらず、多様な人財の採用と活躍支援に力を入れています。

なお、児童労働や強制労働の禁止、最低賃金の遵守については、法律に基づき取り組んでいます。

人財育成の考え方

「ライフデザイン企業への変革」の実現のためには、「社員力の向上」は最重要課題のひとつと認識しています。KDDIは人財価値の最大化・人財の適材適所を実現することを目的とした採用・育成・活用・登用を戦略的に行う「タレントマネジメントプロセス」の仕組みを構築しています。これにより従業員一人ひとりの成長と組織パフォーマンスの最大化を両立していきます。

女性リーダーの育成・登用

KDDIは、会社の意思決定に女性を参画させ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月末までの数値目標として、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。



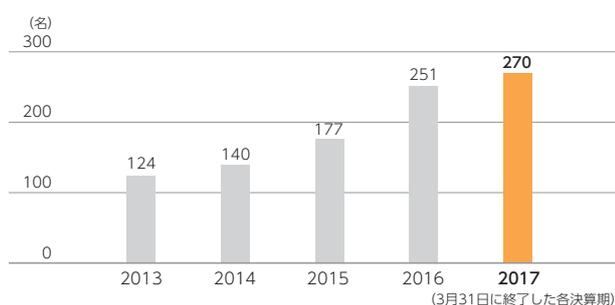
「なでしこ銘柄」に5年連続で選定

KDDIは、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」として、2013年3月期から5年連続で選定されています。

「なでしこ銘柄」は、女性活躍推進に積極的に取り組む企業を魅力ある銘柄として、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定・紹介する事業です。



女性管理職数の推移



女性ライン長プログラム (JLP)

KDDIは2017年3月期より、キャリアのパイプライン構築を目的に、若手から部長職登用候補までを対象とした「女性ライン長プログラム (JLP)」を開始しました。このプログラムは女性役員およびライン長の育成・登用を見据えた女性リーダー輩出プログラムです。各部門と連携して選出した候補者の個別管理による計画的な育成のため、2017年3月期は女性ライン長候補者約200名を対象にD&I推進室が一人ひとりと面談を実施しました。また、候補者層の拡大を目的とした若手女性社員対象のキャリアデザインセミナーや、男性も含めた全管理職に

向けて、女性管理職育成の必要性および育成方法への理解浸透を図るeラーニングを実施しました。

2018年3月期は上司自らが変わるためのeラーニングコンテンツをリリースし、継続して社内の意識改革に取り組む予定です。

主なグローバル人材育成施策

「社員力の向上」の実現に向けて、「グローバル人材の育成」にも積極的に取り組んでいます。

経営幹部 グローバル トレーニング (GIP, GIP Jr.)	国内外でのトレーニングを通じ、グローバル事業・グローバル拠点を管理できる経営幹部を育成する
海外 ビジネス留学	海外の大学やNPOでのビジネスパーソンとの交流やインターンシップを通じ、ビジネスのグローバルスタンダードを習得する
海外 専門留学	海外の大学・専門機関などに在籍し、高度な専門知識の修得と関係者との人的ネットワークの深化を図る

【auショップへの支援】

auショップなどの販売代理店は、お客さまが実際にauと対面する場です。

KDDIは、お客さま体験価値を提供し、お客さま満足度を最大化するためには、こうした販売代理店、中でも専門店舗であるauショップのサービスレベル向上がもっとも重要だと考え、能力向上に向けた支援を行っています。

店舗全体でのサービス向上においてはauショップスタッフの育成が欠かせないと考え、セールストレーニングを学ぶ集合研修、基礎的業務知識や新商品情報を学ぶeラーニングの実施など、auショップスタッフの学習が効率的かつ効果的に進められるよう工夫しています。また、スタッフのスキルを評価する資格認定制度を導入しており、よりお客さま満足度の高いセールス力の評価する「auアドバイザー」「auマスター」「auエキスパート」を設け、プロフェッショナル育成を行うとともに、接客コンテスト「au CX AWARD」を毎年全国各地で開催し、優秀者の表彰と接客好事例の共有を図っています。

auショップおよびスタッフのサービス水準については、本社専門部隊による店舗業務の改善、監査および監査結果に基づくフィードバックの実施などを徹底し、一定水準以上の基準を担保するサービス管理体制を整えています。



接客スキルを披露する
auショップスタッフ



【重要課題】地球環境保全への取り組み

社会課題の認識	KDDIのリスクと機会	
	リスク	機会
地球温暖化に対して、温室効果ガス排出の削減による温暖化緩和策に加え、地球環境への影響に応じた自然や人間社会のあり方の調整といった、温暖化に対する適応が問われています。2015年には、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」が発効されています。企業活動においても、緩和と適応を同時に取り組んでいく必要があります。	地球温暖化をはじめとする気候変動や大規模自然災害	これらのリスクに対する緩和および適応

環境マネジメント体制

経営と、CSRおよび環境を一体で推進する姿勢を明確にするため、コーポレート統括本部長を委員長、CSR・環境推進室を事務局とする「CSR委員会」を設置し、環境に関する重要事項を審議しています。審議結果は、CSR担当役員を議長、CSR・環境推進室を事務局とし、ISO14001認証を取得している各部門・グループ会社の担当者が参加する「環境部会」を通して、各本部、関連会社に展開され、各組織の目標などに反映されています。

KDDIグループにおいては、CSR・環境推進室が中心となり関連部署と連携し、グループ横断の管理体制を推進しています。

第3期中期環境保全計画の実績

KDDIは、2017年3月期を最終年度とした環境保全5ヵ年計画「KDDI GREEN PLAN 2012-2016」を策定し、推進してきました。

本計画において、2017年3月期の電力消費量を、省エネ対策を講じない場合と比較して30%抑制するという目標を設定し、KDDIの電力消費量の約98%を占める通信設備において、基地局再編・省電力型基地局の開発・ネットワークのスリム化などによる削減に取り組んだ結果、41.8%の電力消費量を抑制することができました。



第4期環境保全計画の策定

KDDIは、新たな環境保全計画「KDDI GREEN PLAN 2017-2030」を策定しました。本計画は、2015年にCOP21で採択された「パリ協定」の長期目標および政府の地球温暖化対策計画を踏まえ2031年3月期までの長期計画とし、自社のCO₂排出量について2014年3月期比で7%削減を目標としました。本目標達成を目指し、再生可能エネルギーの活用など、さまざまな削減手法を活用し、CO₂排出量削減に取り組んでいきます。



「KDDI GREEN PLAN 2017-2030」の概要

1. 地球温暖化対策

- ・2031年3月期のKDDI単体 (国内) のCO₂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CO₂排出量の削減に貢献

2. 循環型社会の形成

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

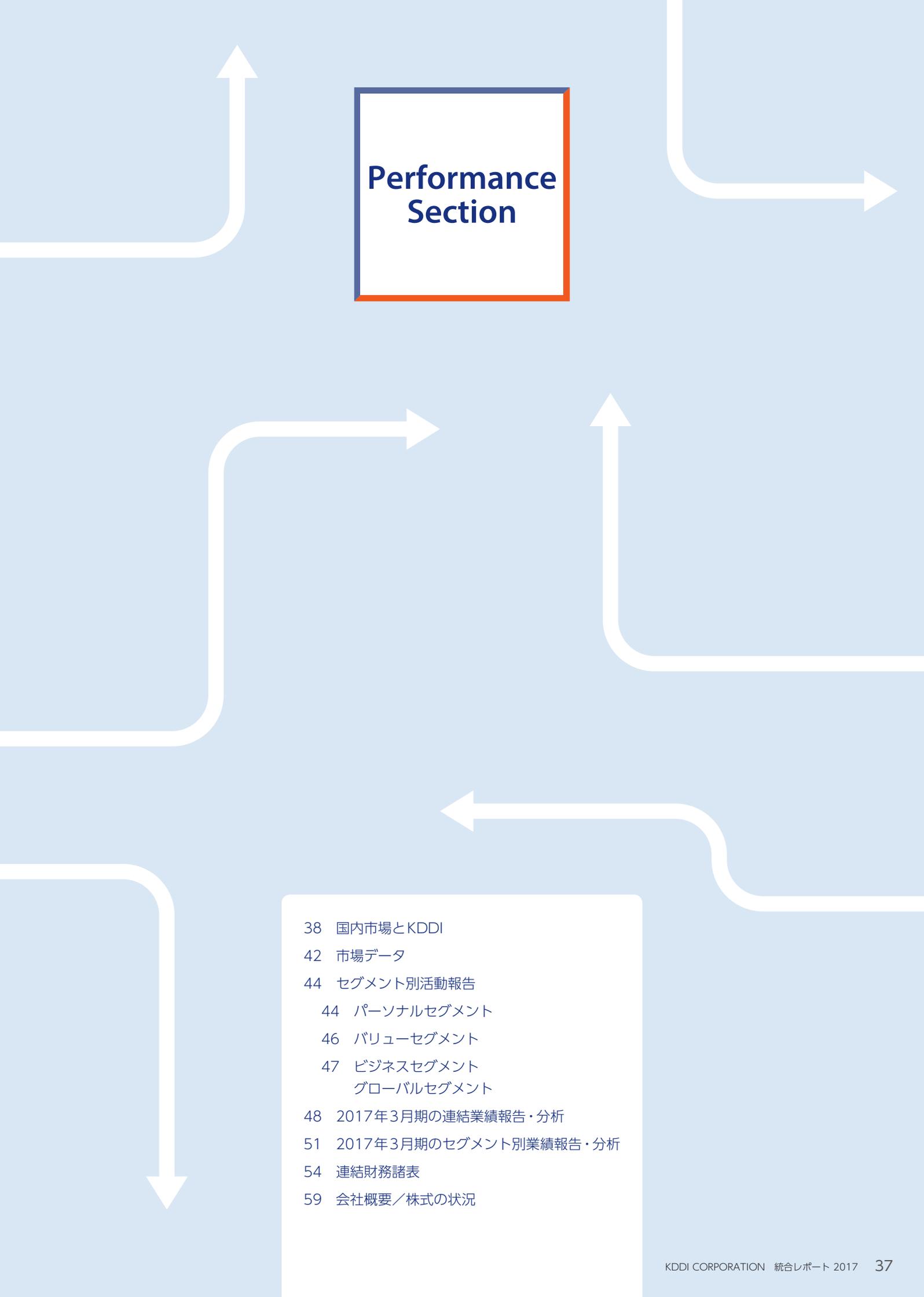
3. 生物多様性保全

- ・生態系を保全するため、ICTを活用した取り組みを積極的に推進

* 最終処分率1%以下をゼロエミッションと定義



Performance Section



- 38 国内市場とKDDI
- 42 市場データ
- 44 セグメント別活動報告
 - 44 パーソナルセグメント
 - 46 バリューセグメント
 - 47 ビジネスセグメント
 - グローバルセグメント
- 48 2017年3月期の連結業績報告・分析
- 51 2017年3月期のセグメント別業績報告・分析
- 54 連結財務諸表
- 59 会社概要／株式の状況

国内市場の特徴

モバイル

2017年3月末の日本の携帯電話累計契約数は、前期末比4.0%増の1億6,273万契約*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、MNO*2からネットワークを調達してモバイルサービスを提供するMVNO*3の契約数も大きく伸張し、前年同月末比6.8%増の1,586万契約*1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9.4%*1*4 (SIMカード型契約に限定すると5.9%*1*4) に達しており、今後も拡大が見込まれています。

さらに、あらゆるモノとインターネットがつながるIoT分野では、低消費電力での広域通信が可能な

[LPWA] (Low Power Wide Area) の仕様が確立し、IoT時代に必要な通信環境が整いつつあります。企業や地方自治体などにおけるIoTの活用事例も増えており、モバイル市場のさらなる拡大が見込まれます。

なお、IoTにより創出される市場全体の規模は、2015年の5,200億円から2022年には3.2兆円まで拡大*5するとの予測もあり、今後、モバイル市場の規模拡大を牽引すると考えられています。

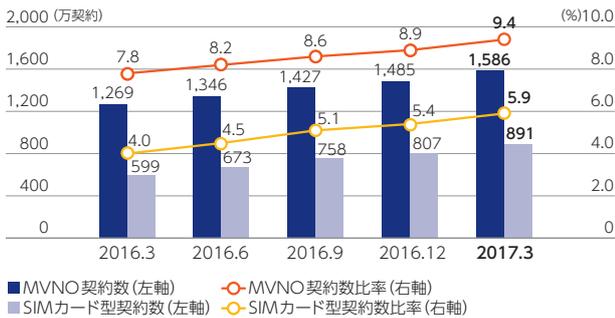
*1 出典：総務省 電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表 (平成28年度第4四半期 (3月末))

*2 移動体通信事業者 (Mobile Network Operator)

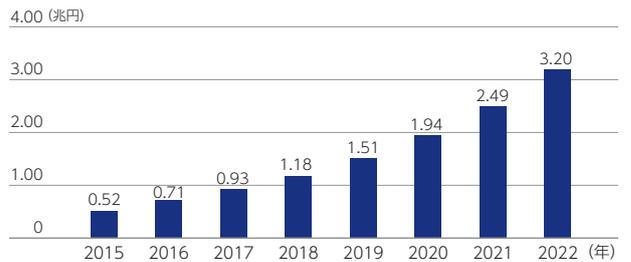
*3 仮想移動体通信事業者 (Mobile Virtual Network Operator)

*4 MVNO契約数比率 = MVNOサービスの契約数 / 移動系通信の契約数
SIMカード型契約数比率 = SIMカード型の契約数 / (移動系通信の契約数 - MNOが提供する通信モジュールの契約数 (1,659万契約))

● MVNOの契約数・契約数比率の推移*1*4



● IoT市場の推移*5



*5 出典：株式会社野村総合研究所「2022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。市場規模には、エネルギー・セキュリティ・自動車・流通・ヘルスケアなどを含む

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*6、CATVのホームパス*7も7割超*8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。

2017年3月末の固定ブロードバンドサービス契約数は、前年同月末比2.3%増の3,869万契約*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



*6 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)

*7 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

*8 出典：放送ジャーナル 2017年7月号 (2017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：5,695万世帯 (平成28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することにより、非通信事業領域での収益化に向けたさまざまな取り組みを積極化させています。

また、オンライン上のモバイルコンテンツサービスの決済手段として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けるサービスの決済手段として、通信会社独自のクレジットカードを提供するなど、オンライン・オフライン双方の収益を取り込む仕組みを整えています。

● モバイルコンテンツおよびモバイルコマース市場規模の推移

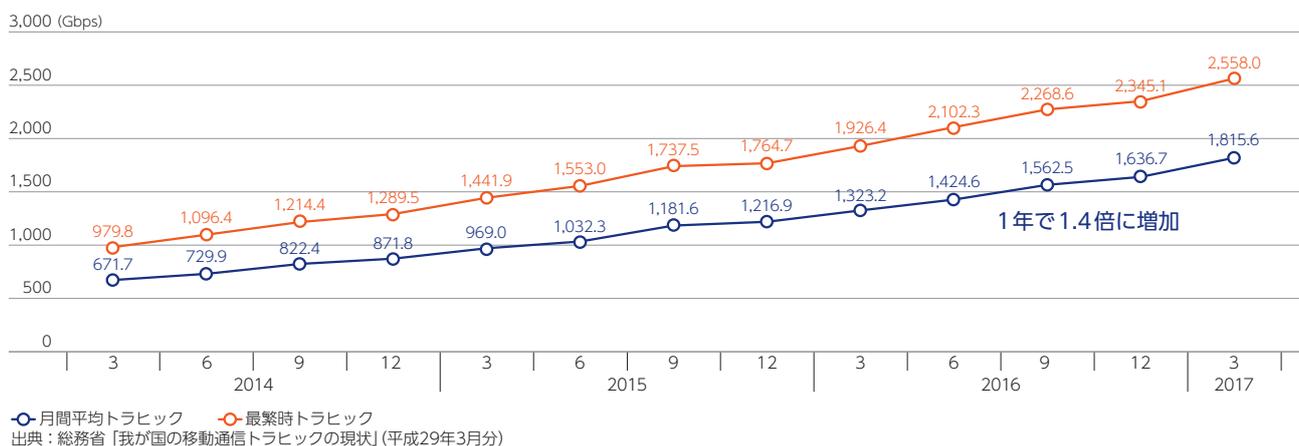


モバイルトラフィックの増加

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、通信技術の進化などに伴い、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は直近1年で1.4倍に増加しています。

特に、最繁時の平均トラフィックは、月間平均に対し約1.4倍の水準となっており、モバイル通信各社にとって、増加するモバイルトラフィックを効率的に收容し、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



KDDIの状況

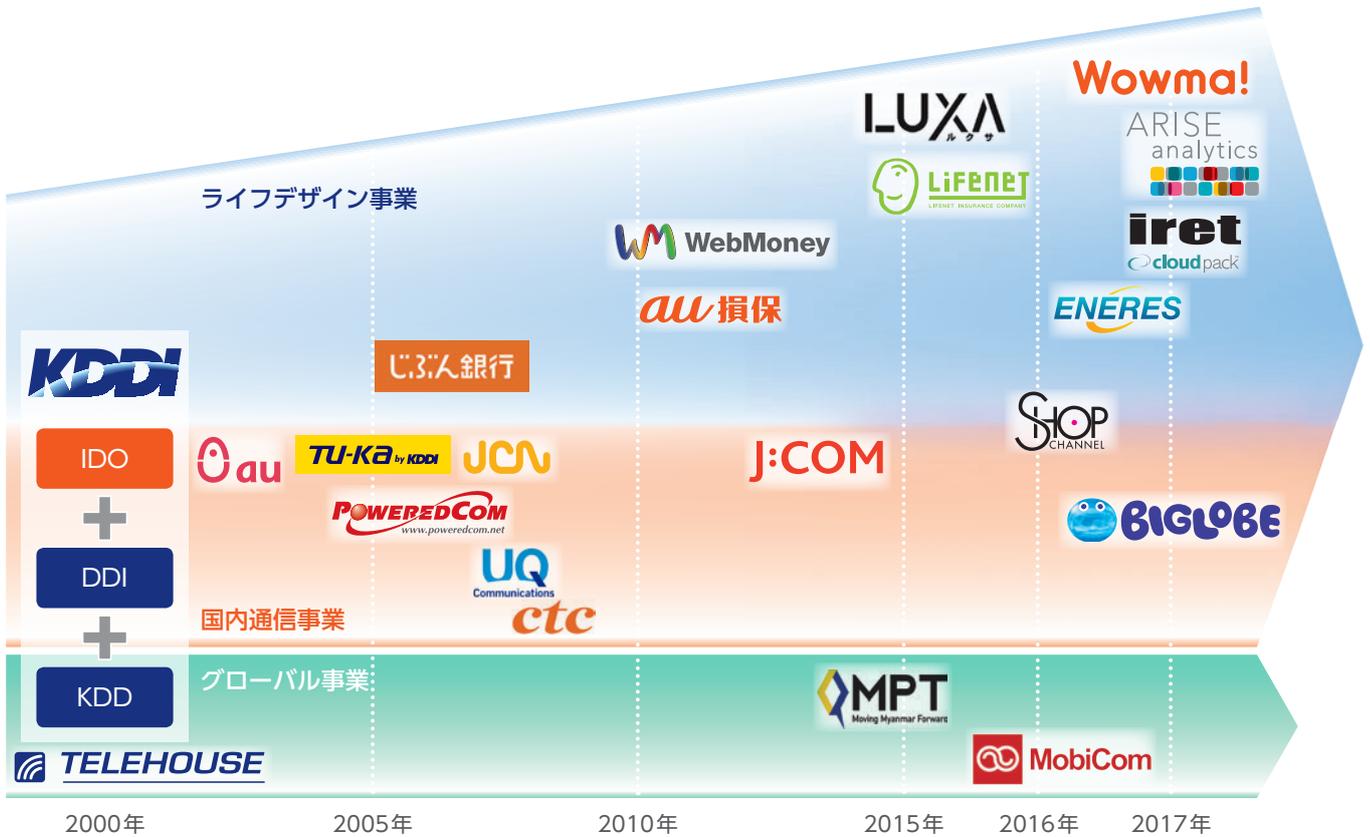
通信会社から「ライフデザイン企業」へ

2000年10月、長距離通信の第二電電株式会社 (DDI)、国際通信のKDD株式会社、日本移動通信株式会社 (IDO) の3社合併により発足したKDDI株式会社は、M&Aなどを通じて、モバイル通信・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、成長を続けてきました。

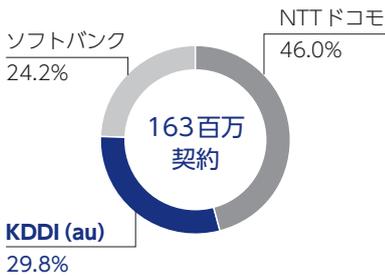
現在、国内においては、新たな収益源の確保に向けて、通信事業の顧客基盤を活用することにより、非通信事業

領域での収益化に向けたさまざまな取り組みを積極化させています。

また、グローバル事業においても、ミャンマー・モンゴルのモバイル通信市場に参入するなど、持続的成長に向けた取り組みを進めています。

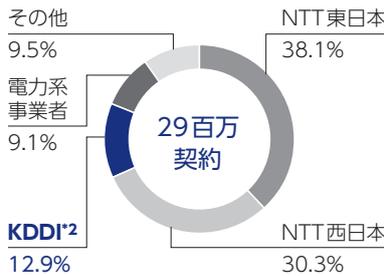


● モバイル契約数シェア*1 (2017年3月末)



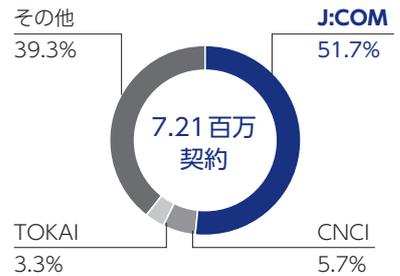
出典：一般社団法人 電気通信事業者協会資料を基に当社作成
*1 NTTドコモ株式会社、ソフトバンク株式会社、KDDI (au) による3社間のシェア

● FTTH契約数シェア (2017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 + ビッグロブ株式会社

● ケーブルテレビ有料多チャンネル契約数シェア (2017年3月末)



出典：放送ジャーナル (2017年7月号) を基に当社作成

KDDIグループの主要事業の状況

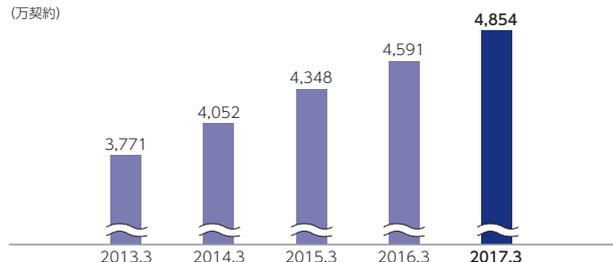
●モバイル

2017年3月末のau携帯電話累計契約数は、前期末比5.7%増の4,854万契約となり、モバイル3社間におけるシェアは、前期末比0.5ポイント増の29.8%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が61.8%

●au累計契約者数*3の推移(連結)

(万契約)



*3 KDDI + 沖縄セルラー電話株式会社

●固定ブロードバンド

2017年3月末のFTTH累計契約数は、ビッグロープ株式会社の連結化影響もあり、前期末比10.5%増の415万契約(市場シェアは12.9%)となりました。

また、2017年3月期末のケーブルテレビにおけるRGU対象世帯数は、前期末比4.6%増の529万世帯となりました。

●FTTH累計契約数の推移(連結)

(万契約)



●非通信事業領域

KDDIは、新たな成長軸の確立に向けて「au経済圏の最大化」に向けた取り組みを強化しています。

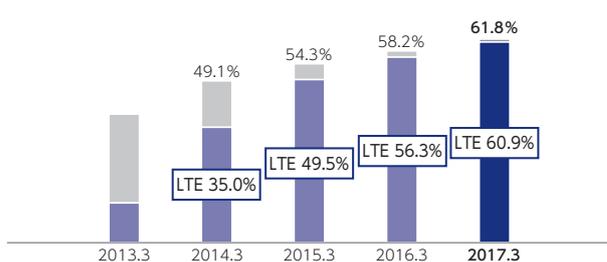
au経済圏は主に、オンライン領域におけるauスマートパスなどのデジタルコンテンツ、オフライン領域における物販・電力・金融などのライフデザインサービスで構成され、これらのサービスの利用額と、KDDIが提供する決済手段(aucantan決済、au WALLEET)を用いて決済された金額の総計が、au経済圏流通総額となります。

2017年3月期のau経済圏流通総額は、前期比で75.3%増加し、1兆2,800億円となりました。

(LTEに限定すると60.9%)まで上昇しました。

また、連結子会社が提供するMVNO事業の契約数は、前期末比77万増の87万契約となりました。今後は、au+MVNOベースでの「モバイルID数」の拡大を図っていきます。

●auスマートフォン浸透率*4の推移(パーソナル)



■ LTEスマートフォン ■ 3Gスマートフォン

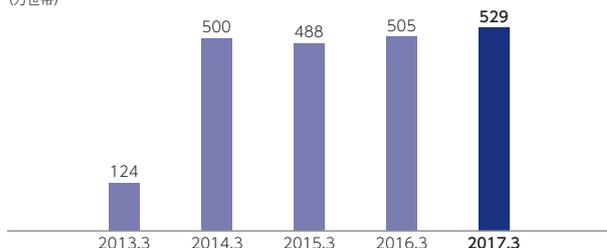
*4 auスマートフォン÷一般端末(スマートフォン・フィーチャーフォン(ぶりペイド含む))

なお、2017年3月末におけるJ:COMのケーブルテレビ有料多チャンネルサービス契約数シェアは、約5割を占めています。

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。

●ケーブルテレビRGU対象世帯数*5の推移

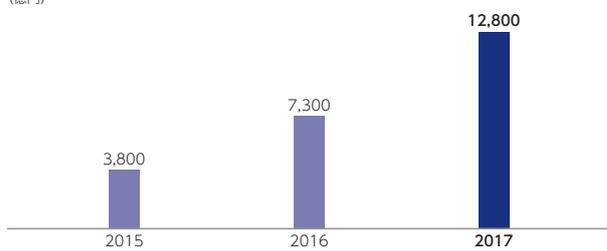
(万世帯)



*5 2013年3月期はJCNのみ、2014年3月期以降はJ:COM+JCN。2013年12月のJ:COMによるJCN連結化に伴い、2014年3月期については、総加入世帯数の算出方法をJ:COM基準に統一。2015年3月期以降は、「総加入世帯数」から「RGU対象世帯数」へ定義変更。2015年3月期の「総加入世帯数」ベースは505万世帯

●au経済圏流通総額

(億円)



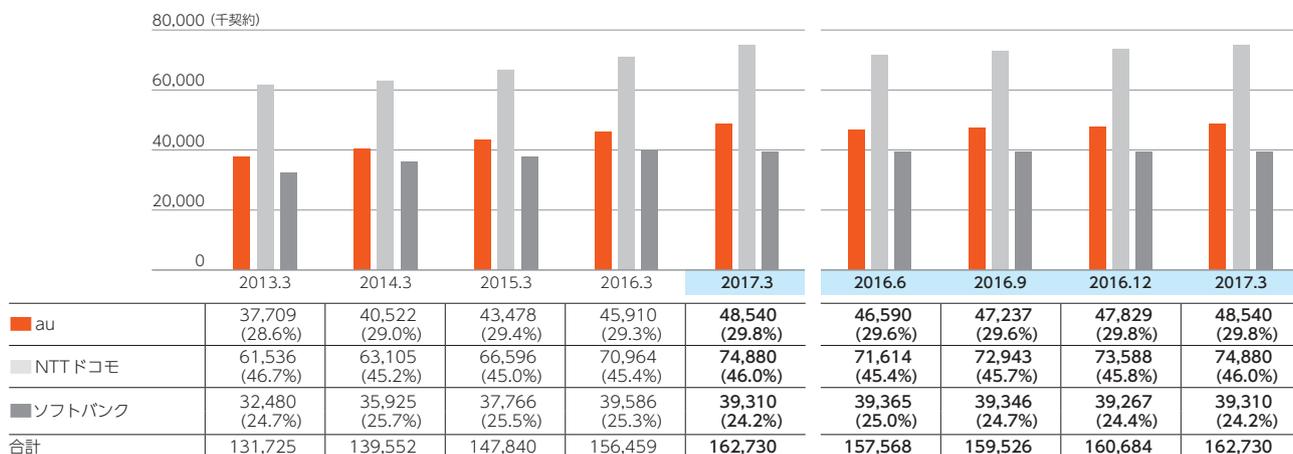
(3月31日に終了した各決算期)

市場データ

(3月31日に終了した各決算期)

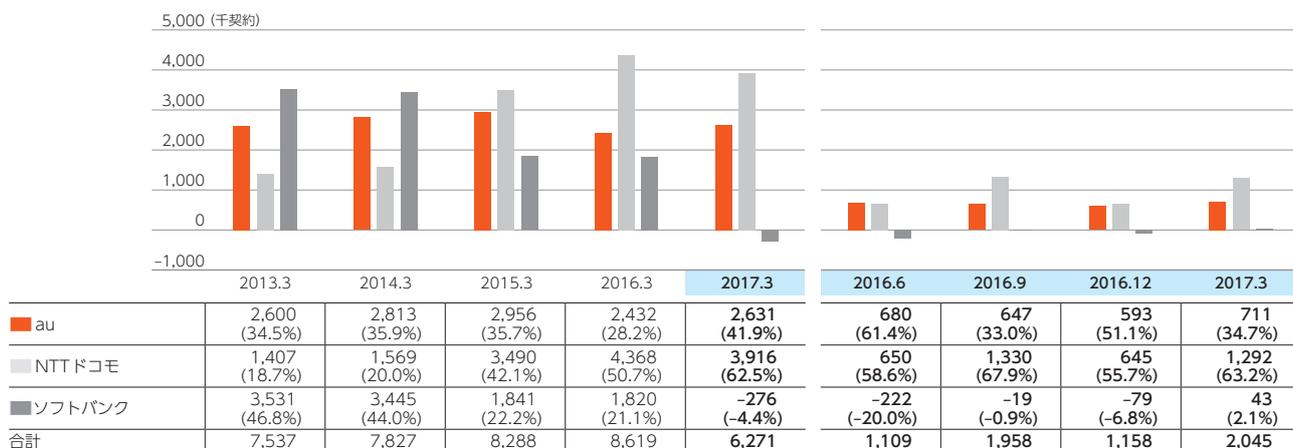
モバイル市場データ

累計契約数 (累計契約数シェア*)



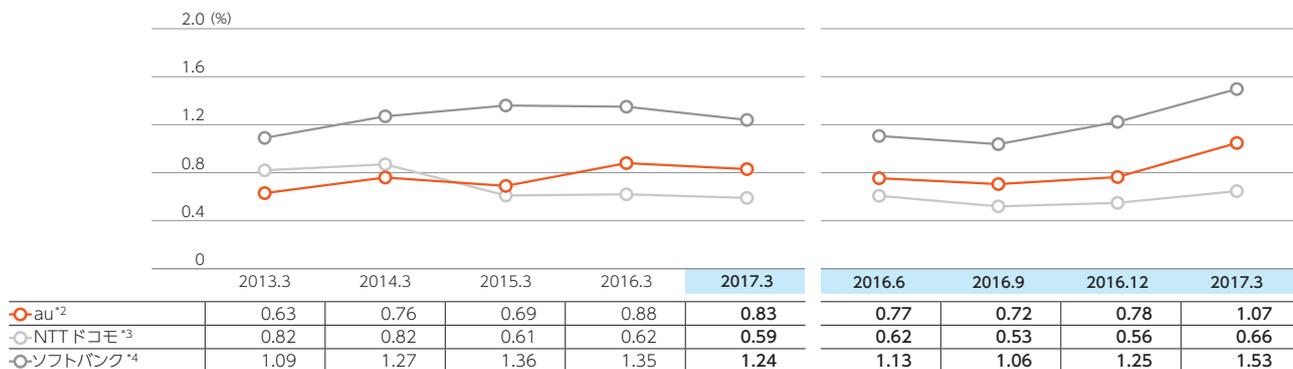
*1 株式会社NTTドコモ、ソフトバンク株式会社、当社 (au) による3社間のシェア
出典：一般社団法人 電気通信事業者協会資料を基に当社作成

純増数 (純増シェア*)



出典：一般社団法人 電気通信事業者協会資料を基に当社作成

解約率



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

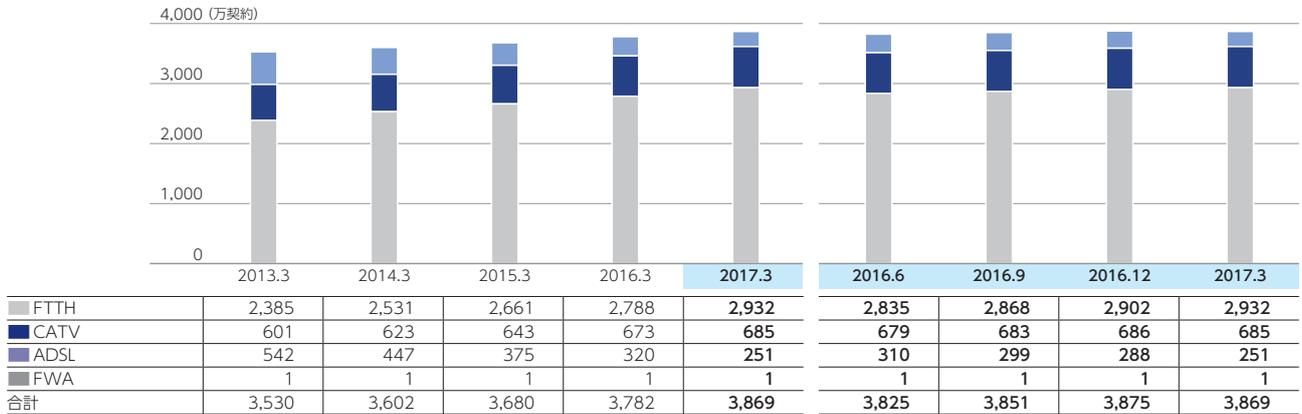
*3 2016年3月期より解約率の定義を変更し、2014年3月期・2015年3月期実績も変更

*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



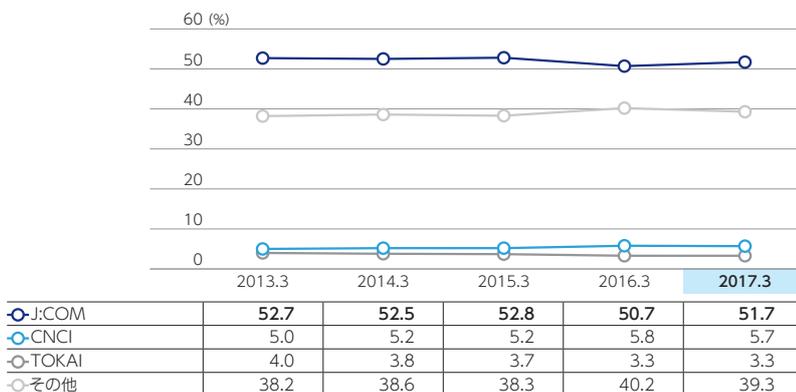
出典：総務省資料を基に当社作成

FTTH契約数シェア



出典：総務省資料を基に当社作成

ケーブルテレビ有料多チャンネル契約数シェア



出典：放送ジャーナルを基に当社作成

パーソナルセグメント

個人向け通信サービスなどの提供

個人のお客さまを対象に、モバイル・固定通信サービスなどを提供しています。モバイルでは、主力の「au」ブランドのサービスと、連結子会社のUQコミュニケーションズ株式会社などが提供するMVNOサービス、固定通信では、「auひかり」ブランドのFTTHサービス、CATVサービスなどを展開しています。また、通信以外のサービスとして、auショップを活用した物販サービス「au WALLEt Market」や、「auでんき」などのエネルギーサービスを提供しています。

主要な取り組み

「お客さま体験価値」の提供に向けて

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、auのご利用年数と対象料金プランの定額料に応じてWALLEtポイントを毎月プレゼントする「au STARロイヤル」、auショップの優先予約が可能になる「au STARパスポート」、ご登録いただいたお客さま全員がご利用できる「au STARギフト」といった、3つの特典を用意した無料の会員制プログラム「au STAR*」を開始し、2016年8月より順次拡充してきました。

au STAR★



また、2016年12月には、当社直営店で最大規模となる「au SENDAI」をオープンしました。本店舗は、店舗面積を活かし、カフェ「BLUE LEAF CAFÉ」を併設するほか、イベントワークショップの開催、東北復興支援の取り組みの展示など、通信とライフスタイルが融合した新しいお店のかたちを体現しています。

* auスマートフォン、auケータイをご利用の個人のお客さま対象。ご利用には会員登録（無料）が必要です



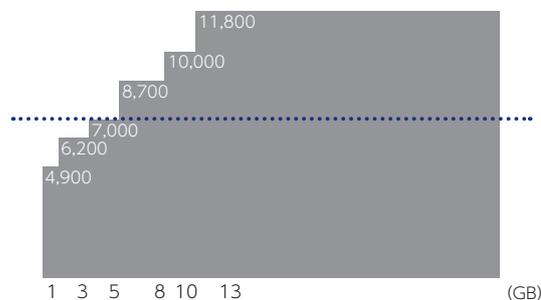
「au SENDAI」の店内の様子

料金プランの拡充

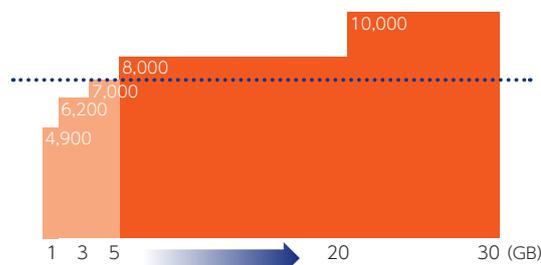
2016年9月より、auスマートフォンで大容量データをご利用されるお客さま向けに、データ容量の上限を20GB/30GBへ拡大した大容量データ定額サービス「スーパーデジラ」を提供しています。

3GBの増容量（5GBから8GB）で1,700円の追加料金となる従来サービスに対し、新サービス「スーパーデジラ」は、1,000円の追加で4倍（5GBから20GB）のデータ利用が可能となることから、20GBプランを中心に契約者は順調に拡大しています。

従来サービス



新サービス「スーパーデジラ」



(注) 表記の金額はすべて税抜。基本料（誰でも割適用時）+データ定額料+インターネット接続料の合計額

基本料は5分以内の国内通話がかけ放題。1回の通話が5分を超えた場合、5分超過分につき30秒ごとに20円の通話料が別途必要

売上高

36,330億円

営業利益

7,111億円

EBITDA

12,412億円

「auでんき」によるエネルギービジネスへの参入

2016年4月より、全国*1で「auでんき」の提供を開始しました。auケータイ・スマートフォンとあわせてご利用いただくことで、毎月の「auでんき」ご利用料金に応じて最大5%相当分のWALLETポイントを還元*2します。また、電力使用量や電気料金が一目で分かる「auでんきアプリ」を提供し、お客様のライフスタイルにあわせた省エネのアドバイスなど、お得な生活をサポートしています。

*1 沖縄県と一部離島を除く

毎月の電気代の支払いをよりお得に

1ヶ月の電気料金に応じて
WALLETポイントを還元*2

～4,999円

1%

～7,999円

3%

8,000円～

5%

*2 au WALLETプリペイドカードにキャッシュバックする従来の割引サービスは、2017年8月28日をもって終了

サービス改善への取り組み

安心・安全な製品・サービスの提供

KDDIは、子どもから高齢者の方まで幅広いお客様に安心・安全にサービスをご利用いただくため、さまざまな取り組みを行っています。

製品においては、ジュニア向けスマートフォン「miraie f」を発売し、ネットの危険や使いすぎを防止する機能に加え、防犯ブザーや居場所確認機能を搭載するなど、お子さまとその保護者が気軽に安心して利用できる製品の提供に努めました。また、シニア向けスマートフォン「BASIO2」は、電話やメール、カメラの「使いやすさ」を追求し、文字入力のヒントを画面に表示する

auブランド価値向上に向けて

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

KDDIは、商品・サービスはもちろん、広告・接客に至るまで、あらゆるお客様接点の質的向上に向けた取り組みを進めています。中でも、広告では、CM総合研究所の「2016年度 企業別CM好感度ランキング」において、3年連続でCM好感度No.1企業として「ベスト・アドバタイザー」を受賞しました。



「文字入力アシスト機能」を搭載するなど、初めてスマートフォンをご利用されるシニアの方でも使いこなしやすい操作性を追求しています。

サービスにおいては、SNSなどのCGMサービス*3をご利用の際、お客様同意のもと、年齢情報（コンテンツ提供会社が指定した年齢以上か未満であるかの情報）をサイト提供会社に通知する「年齢確認サービス」を提供しています。

*3 CGM (Consumer Generated Media)：ソーシャルネットワーキングサービス (SNS)、ブログ、クチコミサイトなど、消費者が自ら情報を発信していくメディアの総称。

	売上高	営業利益	EBITDA
バリューセグメント	4,511 億円	959 億円	1,173 億円

個人向けコンテンツ・決済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、コンテンツ・決済など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」をはじめとする月額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による「au経済圏の最大化」を進め、通信以外の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」提供開始

2017年1月、KDDIは「auスマートパス」の上位サービスとして「auスマートパスプレミアム」を開始しました。曜日ごとに映画・カラオケの割引、フライドポテトのプレゼントなどがある「auエブリディ」や、端末破損時の「復旧サポート」により、「おトク」「安心」をさらに強化することで、「お客さま体験価値」の向上に努めていきます。

データ分析分野の強化

データ分析の活用による、「お客さま体験価値」の向上とパートナービジネスの推進を目的として、アクセンチュア株式会社との合併を前提に株式会社ARISE analyticsを設立しました。最新のAI技術などを取り入れた次世代型チャットサービスやレコメンドエンジンの開発、当社グループが保有するデータの分析支援などに注力することで、通信サービスやIoTビジネスを含むさまざまな付加価値サービスにおける「お客さま体験価値」の向上に貢献していきます。



コマース事業の強化によるau経済圏の拡大

ネットショッピングサービスである「au WALLET Market」は、2017年3月末に会員数が500万を突破しました。今後も、auをご利用いただいているお客さま向けに、厳選したこだわりの商品ラインナップを拡充することで、お客さまのライフスタイルにあったショッピングサービスを提供していきます。

また、2017年1月に、「auショッピングモール」「DeNAショッピング」のサービスブランドを統合し、一人ひとりの毎日にWOW体験（驚きの体験）をお届けするショッピングモール「Wowma!」の提供を開始しました。「Wowma!」は、人気・話題のファッション・コスメ・グルメ・日用品などが揃った総合ショッピングモールサイトです。「Wowma!」の提供を通じて、auをご利用でないお客さまに対してもお客さま接点を構築することで、コマース事業を一層強化し、au経済圏の拡大に取り組んでいきます。



サービス改善への取り組み

オンラインを通じたサポート体制

KDDIは、インターネット接続サービス「au one net」をご利用のお客さま向けに、インターネット利用に関するさまざまな問題を365日、9時から23時まで専門オペレータがサポートする「安心トータルサポート」を有料で提供しています。

「安心トータルサポート」は、専門オペレータが電話

やりモート操作により、インターネットのネットワーク機器の接続・設定や使用方法などのご質問にお答えする「au one net」の付加サービスです。KDDIが提供する機器に加え、PCの周辺機器やソフトウェアなどの設定をはじめ、お客さまの幅広いニーズにお応えし、快適なインターネット環境を提供しています。

	売上高	営業利益	EBITDA
ビジネスセグメント	6,373 億円	721 億円	1,197 億円

企業向け通信・ソリューション／クラウド型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端末から、ネットワーク・アプリケーションまでをシームレスにご利用いただけるクラウド型サービスを含む、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。

主要な取り組み

「つながるクルマ」の基盤構築を推進

KDDI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の通信に関し、高品質で安定した通信をグローバルで展開するために、グローバル通信プラットフォームの構築を推進していきます。

モノとインターネットがつながるIoT時代の到来を迎え、KDDIグループの総力をあげ、これまでに培ったノウハウを結集し、法人のお客さまの事業成長をグローバル規模でサポートしていきます。

サービス改善への取り組み

法人のお客さまのご満足に向けた取り組み

KDDI法人ユーザー会は、KDDIのサービスをご利用いただいている法人企業の皆さまによって運営される組織で、KDDIが事務局として支援しています。異なる業種の会員企業が集い、セミナー、見学会やワークショップなどを開催し、交流・研鑽・親睦を図るとともに、KDDIのサービス改善や新商品開発に皆さまの声を反映させるべく、さまざまな活動を行っています。

KDDI法人ユーザー会では、この場でしか体験できない見学会やセミナーを通して、会員の皆さまとのコミュニケーションの活性化を図っています。

	売上高	営業利益	EBITDA
グローバルセグメント	2,772 億円	242 億円	370 億円

海外での企業／個人向け通信・ソリューション／クラウド型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。

主要な取り組み

新興国における通信事業の発展に向けた取り組み

ミャンマー通信事業においては、携帯電話基地局の大都市郊外や地方都市での増設、高速データ通信ネットワークのエリア拡大に加え、エリア最適化による通信品質の向上に取り組んできました。2016年10月には、ヤンゴンとネピドーにおける一部の屋内エリアで2.1GHz帯での4G LTEサービスを開始したほか、新たに取得した1.8GHz帯においても、2017年5月末に「LTE+」を開始しています。

また、モンゴル通信事業においては、国内の携帯電話契約者シェアNo.1のMobiCom Corporation LLCで、2016年5月より、首都ウランバートル市内で4G LTEサービスを提供しています。

サービス改善への取り組み

グローバルネットワークの維持・運用

KDDIは、世界の通信事業者とネットワークを相互に接続し、各社と協力して世界各地を結ぶグローバルなネットワークを維持・運用しています。また、KDDIの国際通信サービスでは、信頼性に優れた光海底ケーブルを基幹ネットワークとして利用し、高品質なサービスを提供するとともに、IPサービスを中心とする新技術を駆使したサービスの提供に努めています。

海底ケーブルは、日本の国際トラフィックの99%（当社調べ）を収容する重要な社会インフラで、今後ますます増加が予想されるアジア、太平洋地域の通信需要に対応し、これまで以上に信頼性の高い通信サービスを提供していきます。

2017年3月期の連結業績報告・分析

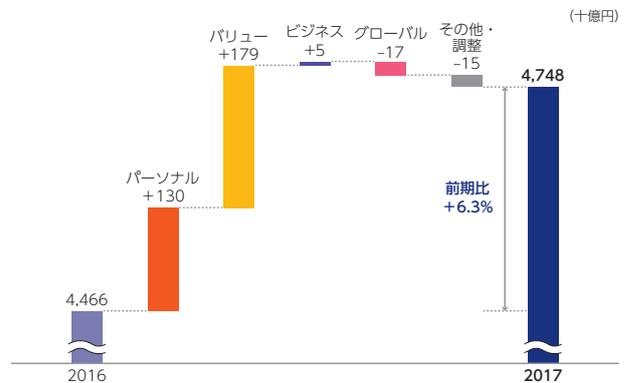
連結損益計算書分析

(3月31日に終了した各決算期)

売上高

前期比 **6.3%増** 4兆7,483億円

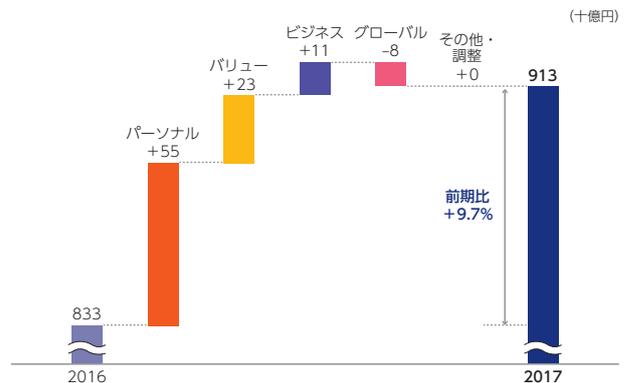
パーソナルセグメントにおけるモバイル通信料収入の増加や、「auでんき」「au WALLET Market」などのライフデザイン事業の増収に加え、バリューセグメントにおける付加価値ARPA収入の増加やジュピターショップチャンネル連結化による増収効果などもあり、売上高は前期比6.3%増となる4兆7,483億円となりました。



営業利益

前期比 **9.7%増** 9,130億円

モバイル通信料収入や付加価値ARPA収入の増加に加え、端末販売コストの削減効果などが、3G関連の一部遊休設備の減損損失や作業委託費の増加などを吸収し、営業利益は前期比9.7%増となる9,130億円となりました。



親会社の所有者に帰属する当期利益

前期比 **10.5%増** 5,467億円

営業利益の増加が、非支配持分利益の増加や、採算性の低い一部海外事業の整理などによるその他の営業外損失を吸収したことなどにより、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比10.5%増となる5,467億円となりました。

1株当たり配当金

前期比 **15円増** 85円

年間配当金は、前期比15円増配となる85円、連結配当性向は38.3%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り、増配を継続していきます。

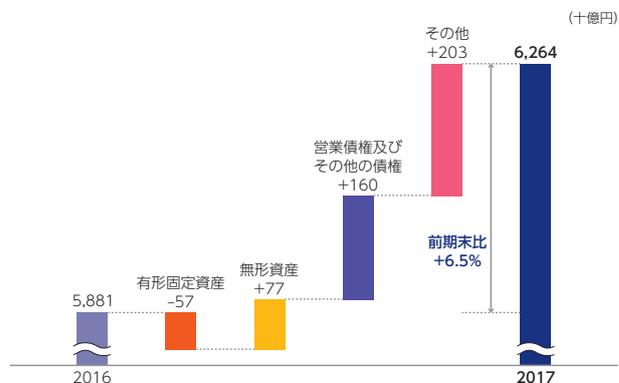
連結財政状態計算書分析

(3月31日に終了した各決算期)

資産

前期末比 **3,832億円増** 6兆2,638億円

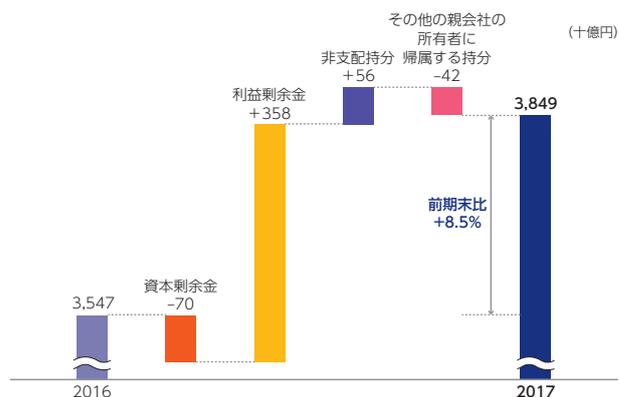
有形固定資産が減少したものの、ビッグローブなどの連結子会社化に伴う資産の増加、au WALLETクレジットカード事業の拡大やau携帯電話端末の割賦販売による売掛金の増加などにより、資産は前期末比3,832億円増となる6兆2,638億円となりました。



資本

前期末比 **3,023億円増** 3兆8,491億円

自己株式の消却により資本剰余金が減少したものの、当期利益の増加に伴う利益剰余金の増加などにより、資本は前期末比3,023億円増となる3兆8,491億円となりました。



有利子負債

前期末比 **836億円減** 1兆1,516億円

主に、借入金及び社債の返済を進めた結果、有利子負債は前期末比836億円減となる1兆1,516億円となりました。

D/Eレシオ

前期末比 **0.05pt減** 0.32倍

有利子負債の減少に加え、利益剰余金の増加に伴う親会社の所有者に帰属する持分の増加により、D/Eレシオは前期末比0.05ポイント減の0.32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)

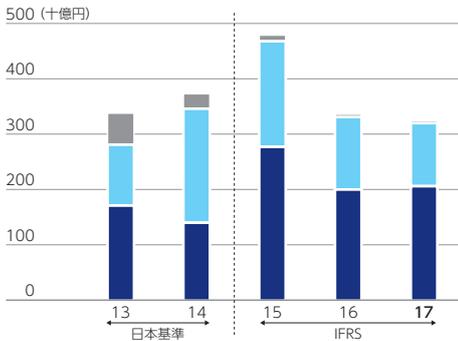
連結の設備投資は、前期比121億円減の5,194億円となりました。

モバイル **前期比 130億円減** 3,250億円

モバイルでは、引き続きデータトラフィック増加に対応した無線基地局および交換設備の新設・増設などの投資を行いました。4G LTE (800MHz) エリアの人口カバー率が99%を超え、エリア拡大関連の投資が減少したこともあり、前期比130億円減の3,250億円となりました。

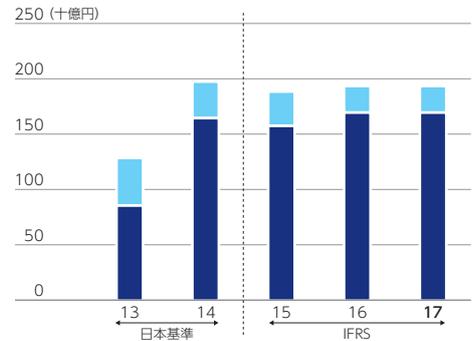
固定・その他 **前期比 9億円増** 1,943億円

固定では、モバイルをはじめとしたデータトラフィック増に対応する固定通信のネットワーク拡充に加え、引き続きFTTH関連投資を実施し、前期と同水準の1,943億円となりました。



項目	13	14	15	16	17
3G	57	27	11	5	4
LTE	110	206	191	131	114
共通設備他*	172	141	278	201	207
合計	338	374	479	338	325

* 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



項目	13	14	15	16	17
FTTH	43	33	31	24	24
その他	86	165	158	170	170
合計	129	198	189	193	194

キャッシュ・フロー

フリー・キャッシュ・フロー **前期比 3,072億円増** 5,238億円

営業活動によるキャッシュ・フローは、EBITDAの増益や営業債務及びその他の債務の増加などにより、前期比2,765億円増の1兆1,611億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、設備投資の減少に加え、子会社の支配獲得による支出の減少などにより、前期比307億円の支出減となる6,372億円の支出となりました。

これにより、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計したフリー・キャッシュ・フローは、前期比3,072億円増となる5,238億円となりました。



項目	13	14	15	16	17
フリー・キャッシュ・フロー	51	226	333	217	524
営業活動によるキャッシュ・フロー	524	772	969	885	1,161
設備投資	-467	-572	-668	-531	-519
その他投資キャッシュ・フロー	-6	26	32	-136	-118
EBITDA	960	1,186	1,285	1,411	1,524

2017年3月期のセグメント別業績報告・分析

パーソナルセグメント

(3月31日に終了した各決算期)

業績概況

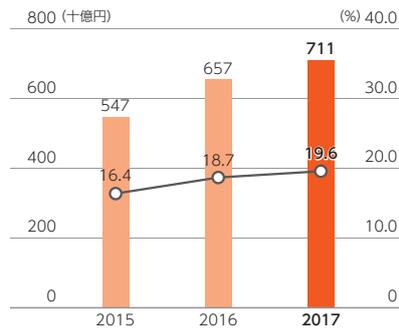
2017年3月期の売上高は、モバイル通信料収入の増加に加え、「auでんき」や「au WALLET Market」などのライフデザイン事業の増収などにより、前期比3.7%増の3兆6,330億円となりました。

一方、営業利益は、3G関連の一部遊休設備の減損を実施したものの、端末販売コストの削減もあり、前期比8.3%増の7,111億円となりました。

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)

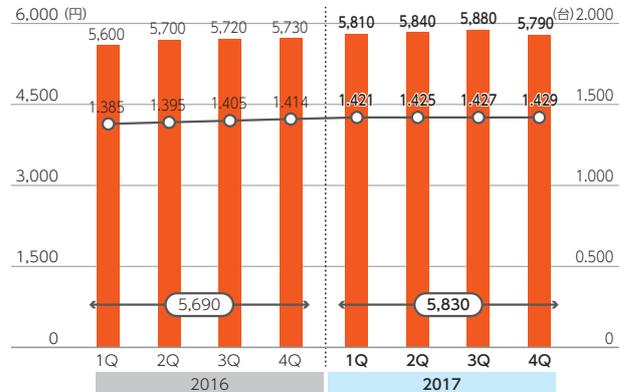
EBITDA／EBITDAマージン



■ EBITDA (左軸)
○ EBITDAマージン (右軸)

au通信ARPA／1人当たりモバイルデバイス数

au通信ARPAは、1人当たりモバイルデバイス数の伸長に加え、スマートフォン浸透率が前期末比3.6ポイント上昇し61.8%となったことなどにより、前期比140円増の5,830円となりました。

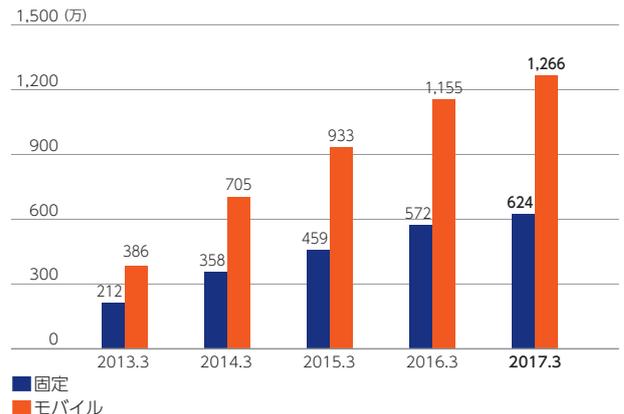


■ au通信ARPA (左軸)
○ 1人当たりモバイルデバイス数 (右軸)

auスマートバリュー契約数

auスマートバリューは、モバイルと固定の相互販売によって顧客基盤の拡大を続けています。また、auスマートバリュー契約者の解約率は、auスマートフォン単独の契約に比べて低水準であり、リテンション強化にも貢献しています。

auスマートバリューの契約数は、auスマートバリューの提携パートナーの増加などにより、モバイルでは前期末比111万増の1,266万契約、固定ブロードバンドの世帯数では前期末比52万増の624万契約となりました。



■ 固定
■ モバイル

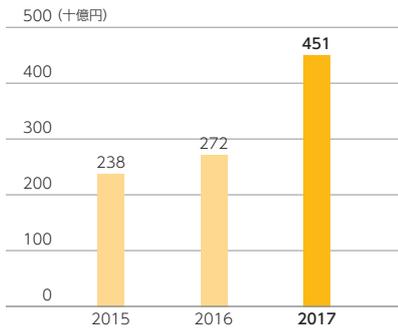
バリューセグメント (3月31日に終了した各決算期)

業績概況

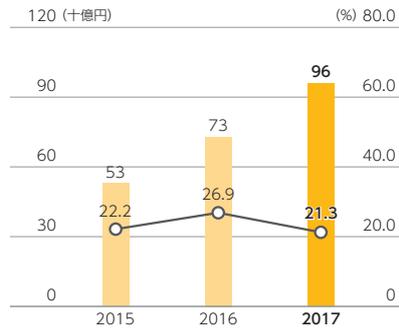
2017年3月期の売上高は、「auスマートパス」の会員数の増加やau WALLEET決済手数料収入の増加などにより付加価値ARPA収入が増加したことに加え、ジュピターショップチャンネル株式会社の連結化に伴う増収などにより、前期比66.0%増の4,511億円となりました。

一方、営業利益は、ジュピターショップチャンネル株式会社の連結効果に加え、オーガニックベースの増益もあり、前期比31.3%増の959億円となりました。

売上高

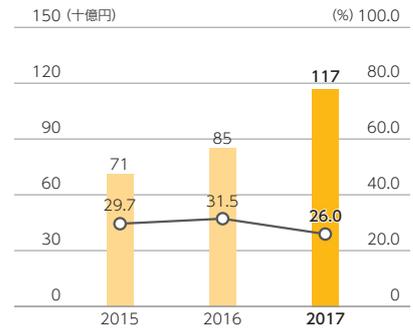


営業利益 / 営業利益率



■ 営業利益 (左軸)
○ 営業利益率 (右軸)

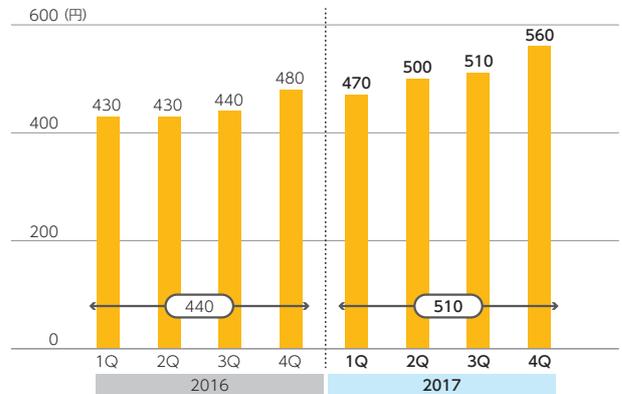
EBITDA / EBITDA マージン



■ EBITDA (左軸)
○ EBITDA マージン (右軸)

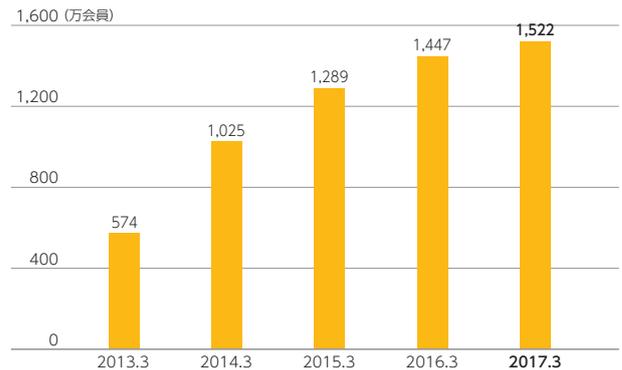
付加価値ARPA

付加価値ARPAは、「auスマートパス」をはじめとするパス系サービスの会員数が着実に増加していることに伴う増収に加え、「au WALLEET Market」やau WALLEET決済手数料収入などの成長も寄与し、前期比70円増の510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」におけるあんしんサービスや会員特典施策などへのお客さまからの支持増大に加え、お客さまのさらなる体験価値向上を目的としたauスマートパスの進化プラン「auスマートパスプレミアム」の開始(2017年1月)などにより、前年同月末比5.2% (+75万) 増の1,522万会員となりました。



ビジネスセグメント

(3月31日に終了した各決算期)

業績概況

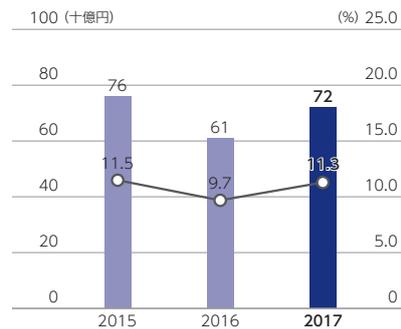
2017年3月期の売上高は、音声通話定額の導入に伴うモバイル通信料収入の減少を、端末販売収入の増加やKDDIまとめてオフィス株式会社などの子会社売上の増加などで補い、前期比0.8%増の6,373億円となりました。

一方、営業利益は、ソリューション機器原価や販売手数料などが増加したものの、通信設備使用料などが減少したことにより、前期比17.4%増の721億円となりました。

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)

グローバルセグメント

(3月31日に終了した各決算期)

業績概況

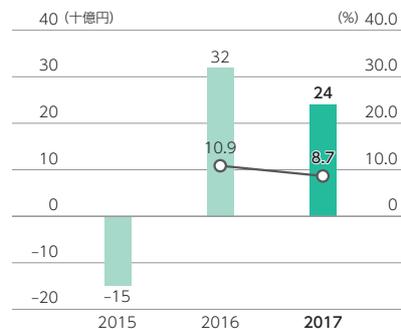
2017年3月期の売上高は、円高による為替の影響に加え、前年より継続実施している米国コンシューマ事業における採算性の低い事業の整理による収入減少などにより、前期比5.8%減の2,772億円となりました。

同様に営業利益についても、為替影響や事業整理が影響し、前期比24.9%減の242億円となりました。

売上高

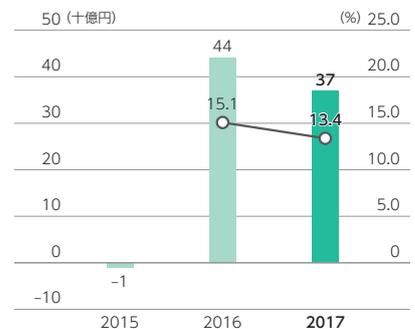


営業利益／営業利益率



■ 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)

連結財政状態計算書

KDDI株式会社および子会社
2016年および2017年3月31日

百万円

	2016	2017
資産		
非流動資産		
有形固定資産	¥2,485,728	¥2,428,445
のれん	449,707	477,873
無形資産	845,640	922,478
持分法で会計処理されている投資	71,011	92,371
その他の長期金融資産	112,809	183,081
繰延税金資産	103,388	124,467
その他の非流動資産	72,938	69,085
非流動資産合計	4,141,220	4,297,800
流動資産		
棚卸資産	79,626	77,656
営業債権及びその他の債権	1,357,820	1,518,070
その他の短期金融資産	14,966	16,968
未収法人所得税	8,142	10,715
その他の流動資産	86,648	116,009
現金及び現金同等物	192,200	226,607
流動資産合計	1,739,403	1,966,025
資産合計	¥5,880,623	¥6,263,826

	2016	2017
負債及び資本		
負債		
非流動負債		
借入金及び社債	¥ 956,800	¥ 909,673
その他の長期金融負債	174,791	176,794
退職給付に係る負債	20,255	21,800
繰延税金負債	62,440	75,919
引当金	7,635	7,725
その他の非流動負債	153,299	141,290
非流動負債合計	1,375,219	1,333,201
流動負債		
借入金及び社債	96,836	57,805
営業債務及びその他の債務	426,172	537,830
その他の短期金融負債	25,037	24,373
未払法人所得税	120,818	153,950
引当金	20,390	26,887
その他の流動負債	269,294	280,646
流動負債合計	958,548	1,081,491
負債合計	2,333,767	2,414,692
資本		
親会社の所有者に帰属する持分		
資本金	141,852	141,852
資本剰余金	368,245	298,046
自己株式	(210,861)	(237,014)
利益剰余金	2,995,836	3,354,140
その他の包括利益累計額	13,570	(2,601)
親会社の所有者に帰属する持分合計	3,308,642	3,554,423
非支配持分	238,214	294,710
資本合計	3,546,856	3,849,133
負債及び資本合計	¥5,880,623	¥6,263,826

連結損益計算書

KDDI株式会社および子会社
2016年および2017年3月期

百万円

	2016	2017
売上高	¥4,466,135	¥4,748,259
売上原価	2,540,338	2,669,678
売上総利益	1,925,797	2,078,582
販売費及び一般管理費	1,107,573	1,173,562
その他の収益	12,866	11,244
その他の費用	3,677	6,042
持分法による投資利益	5,170	2,755
営業利益	832,583	912,976
金融収益	1,848	1,711
金融費用	19,638	13,273
その他の営業外損益	3,616	(5,517)
税引前当期利益	818,410	895,897
法人所得税費用	251,495	253,282
当期利益	¥ 566,914	¥ 642,615
当期利益の帰属		
親会社の所有者	¥ 494,878	¥ 546,658
非支配持分	72,036	95,957
当期利益	¥ 566,914	¥ 642,615

円

	2016	2017
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	¥197.73	¥221.65
希薄化後1株当たり当期利益	197.71	221.60

連結包括利益計算書

KDDI株式会社および子会社
2016年および2017年3月期

百万円

	2016	2017
当期利益	¥566,914	¥642,615
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	(24,393)	(3,083)
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	(3,256)	(3,444)
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分相当額	3,239	(1,635)
合計	(24,410)	(8,162)
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	(4,909)	1,457
在外営業活動体の換算差額	(11,009)	(13,581)
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	434	(173)
合計	(15,485)	(12,297)
その他の包括利益合計	(39,894)	(20,459)
当期包括利益合計	¥527,020	¥622,156
当期包括利益合計の帰属		
親会社の所有者	¥457,988	¥527,581
非支配持分	69,032	94,575
合計	¥527,020	¥622,156

(注) 上記の計算書の項目は税引後で開示しています。

連結持分変動計算書

KDDI株式会社および子会社
2016年および2017年3月期

百万円

2015年4月1日～ 2016年3月31日	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の 包括利益累計額	合計		
2015年4月1日	¥141,852	¥369,722	¥(161,822)	¥2,686,824	¥ 27,462	¥3,064,038	¥158,974	¥3,223,012
当期包括利益								
当期利益	-	-	-	494,878	-	494,878	72,036	566,914
その他の包括利益	-	-	-	-	(36,890)	(36,890)	(3,004)	(39,894)
当期包括利益合計	-	-	-	494,878	(36,890)	457,988	69,032	527,020
所有者との取引額等								
剰余金の配当	-	-	-	(162,860)	-	(162,860)	(29,860)	(192,720)
その他の包括利益 累計額から利益 剰余金への振替	-	-	-	(22,998)	22,998	-	-	-
自己株式の取得 及び処分	-	(1,010)	(49,039)	-	-	(50,050)	-	(50,050)
企業結合による変動	-	-	-	-	-	-	52,822	52,822
支配継続子会社に 対する持分変動	-	(1,846)	-	-	-	(1,846)	(12,754)	(14,599)
その他	-	1,379	-	(8)	-	1,371	-	1,371
所有者との 取引額等合計	-	(1,477)	(49,039)	(185,867)	22,998	(213,385)	10,208	(203,176)
2016年3月31日	¥141,852	¥368,245	¥(210,861)	¥2,995,836	¥ 13,570	¥3,308,642	¥238,214	¥3,546,856

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						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の 包括利益累計額	合計		
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

連結キャッシュ・フロー計算書

KDDI株式会社および子会社
2016年および2017年3月期

百万円

	2016	2017
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期利益	¥ 818,410	¥ 895,897
減価償却費及び償却費	532,837	545,194
減損損失	5,873	37,488
持分法による投資損失(利益)	(5,170)	(2,755)
固定資産売却損失(利益)	461	137
受取利息及び受取配当金	(1,831)	(1,705)
支払利息	13,325	10,872
営業債権及びその他の債権の減少額(増加額)	(144,329)	(171,903)
営業債務及びその他の債務の増加額(減少額)	(47,932)	69,576
棚卸資産の減少額(増加額)	1,140	2,064
退職給付に係る資産の減少額(増加額)	26,035	-
退職給付に係る負債の増加額(減少額)	5,429	1,545
その他	(15,320)	26,195
小計	1,188,926	1,412,605
利息及び配当金の受取額	2,986	4,823
利息の支払額	(15,587)	(9,330)
法人所得税の支払額	(291,998)	(256,066)
法人所得税の還付額	212	9,041
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	884,538	1,161,074
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	(343,290)	(338,749)
有形固定資産の売却による収入	1,289	358
無形資産の取得による支出	(192,510)	(180,823)
その他の金融資産の取得による支出	(1,691)	(54,165)
その他の金融資産の売却または償還による収入	548	357
子会社の支配獲得による支出	(127,045)	(61,711)
関連会社株式の取得による支出	(5,377)	(23,073)
子会社株式売却による収入	-	18,711
その他	159	1,871
投資活動によるキャッシュ・フロー合計	(667,917)	(637,225)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入の純増加額(減少額)	17,316	(66,643)
社債発行及び長期借入による収入	184,000	7,000
社債償還及び長期借入返済による支出	(213,464)	(74,963)
ファイナンス・リース債務の返済による支出	(26,382)	(29,024)
非支配持分からの子会社持分取得による支出	(17,693)	(1,583)
非支配持分からの払込みによる収入	212	6,139
自己株式の取得による支出	(50,019)	(100,000)
配当金の支払額	(162,834)	(185,430)
非支配持分への配当金の支払額	(30,140)	(41,314)
その他	1	32
財務活動によるキャッシュ・フロー合計	(299,003)	(485,784)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(1,848)	(3,545)
現金及び現金同等物の増加額(減少額)	(84,230)	34,520
現金及び現金同等物の期首残高	276,317	192,087
現金及び現金同等物の期末残高 ^(注)	¥ 192,087	¥ 226,607

(注) 連結財務状態計算書上の現金及び現金同等物と連結キャッシュ・フロー計算書上の現金及び現金同等物の差異は、当座借越です。

会社概要

(2017年3月31日現在)

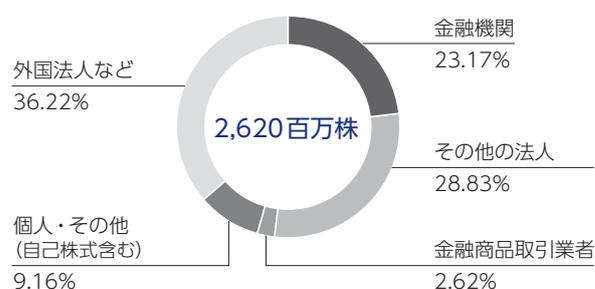
社名	KDDI株式会社 (英文名称: KDDI CORPORATION)
創業	1984年6月1日
事業内容	電気通信事業
本社所在地	〒102-8460 東京都千代田区飯田橋三丁目10番10号
本店所在地	〒163-8003 東京都新宿区西新宿二丁目3番2号
代表取締役社長	田中 孝司
資本金	141,852百万円
社員数	35,032名 (連結ベース)

株式の状況

(2017年3月31日現在)

証券コード	9433
会社が発行する株式の総数	4,200,000,000株
発行済株式総数	2,620,494,257株
(注) 2016年5月18日付の自己株式の消却に伴い、発行済株式の総数は70,396,543株減少しています	
株主総数	92,617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(%)	持株比率 (議決権比率)(%)
京セラ株式会社	335,096,000	12.78	13.62
トヨタ自動車株式会社	298,492,800	11.39	12.13
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	172,664,800	6.58	7.02
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	126,838,300	4.84	5.15
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー	72,967,812	2.78	2.96
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	35,872,000	1.36	1.45
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	34,151,633	1.30	1.38
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口4)	29,182,700	1.11	1.18
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	29,055,150	1.10	1.18
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口1)	26,605,400	1.01	1.08

(注) 当社は、自己株式160,937,512株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、持株比率は自己株式を控除して計算しています。なお、自己株式には役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が所有する当社株式(1,703,896株)を含んでいません

* [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
* [Google Play]、Google Playロゴは、Google Inc.の商標です
* 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

