

# 統合レポート 2015

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は、持続的な成長を遂げるために、  
当社の理念である「KDDIフィロソフィ」に基づいた経営を徹底していきます。 ▶ P.26

### 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。

本統合レポートに掲載していないCSR・研究開発情報等については、当社のWEBサイトをご参照ください。



## 目次

### 02 PERFORMANCE

#### KDDIの業績推移を知りたい

- 02 企業価値の持続的な拡大
- 04 連結業績ハイライト
- 07 セグメント別業績ハイライト

### 08 MANAGEMENT MESSAGE

#### 経営者の考え方を把握したい

- 08 マネジメントメッセージ

### 15 STRATEGY

#### 国内市場環境とKDDIの戦略・優位性を知りたい

- 16 国内通信市場とKDDI
- 20 SPECIAL FEATURE：新たな成長ステージを目指して

### 23 ESG

#### 事業の継続性を担保する情報を知りたい

- 24 環境
- 26 社会
- 29 ガバナンス

### 37 PERFORMANCE ANALYSIS

#### 業績分析の詳細を知りたい

- 38 2015年3月期の連結業績報告・分析
- 41 2015年3月期のセグメント別業績報告・分析
- 44 市場データ
- 47 Column

### 48 FINANCIALS

#### 財務情報入手したい

- 48 連結財務諸表

### 54 CORPORATE OVERVIEW

#### KDDIの概要を知りたい

- 54 会社概要／株式の状況

## 財務情報



### WEB 投資家情報 (IR)

- 有価証券報告書
- 決算短信
- 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2015 (ESG詳細版)  
(コーポレート・ガバナンスの詳細を含む)

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



### WEB 研究開発 (R&D)

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

### 将来見通しの記述について

このレポートに記載されているKDDIの将来に関する計画・戦略・確信・期待などのうち過去の事実以外のものは、将来の業績に関する見通しの記述であり、不確実性を含んでいるため、実際の結果と異なる場合もあります。潜在的な不確実性を含むものとしては、KDDIまたはKDDIのグループ会社が取引する、海外の国々における景気および為替レート、特に米ドルに影響するものやユーロなどさまざまな外貨に関するもの、KDDIおよびグループ会社が「急速な技術革新と新サービスの安定供給ならびに激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。

# 企業価値の持続的な拡大



**1** DDI、KDDI、IDOが合併、株式会社ディーディーアイ(KDDI)発足。2002年11月に現社名の「KDDI株式会社」に変更



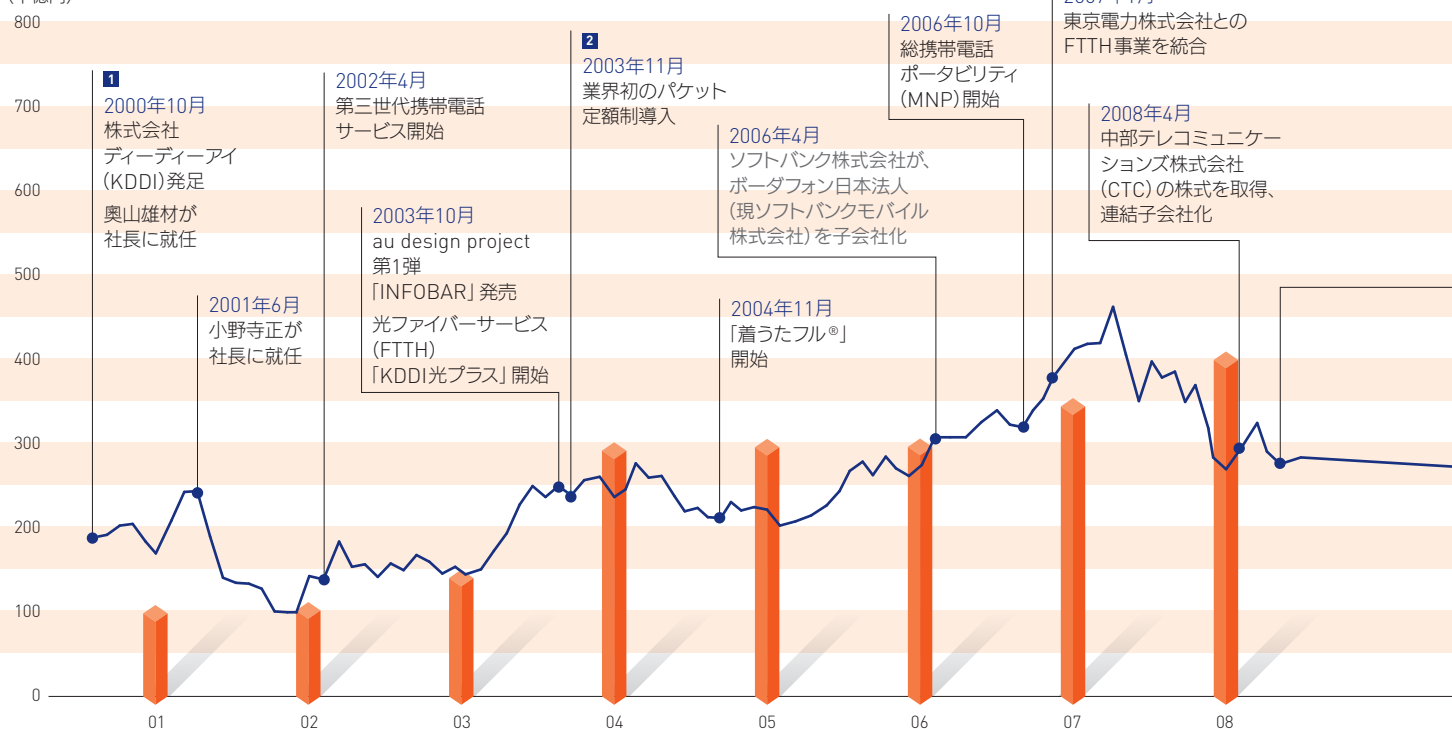
**2** CDMA2000 1x EV-DO方式を利用して、下り最大2.4Mbpsのデータ通信が可能な「CDMA 1X WIN」を開始。同時に業界初のパケット定額制を導入



**3** auのスマートフォンラインアップにiPhoneを追加。auのモメンタム向上に大きく寄与

## ◆ 営業利益\*1 (左軸) — 時価総額 (月足) (右軸)

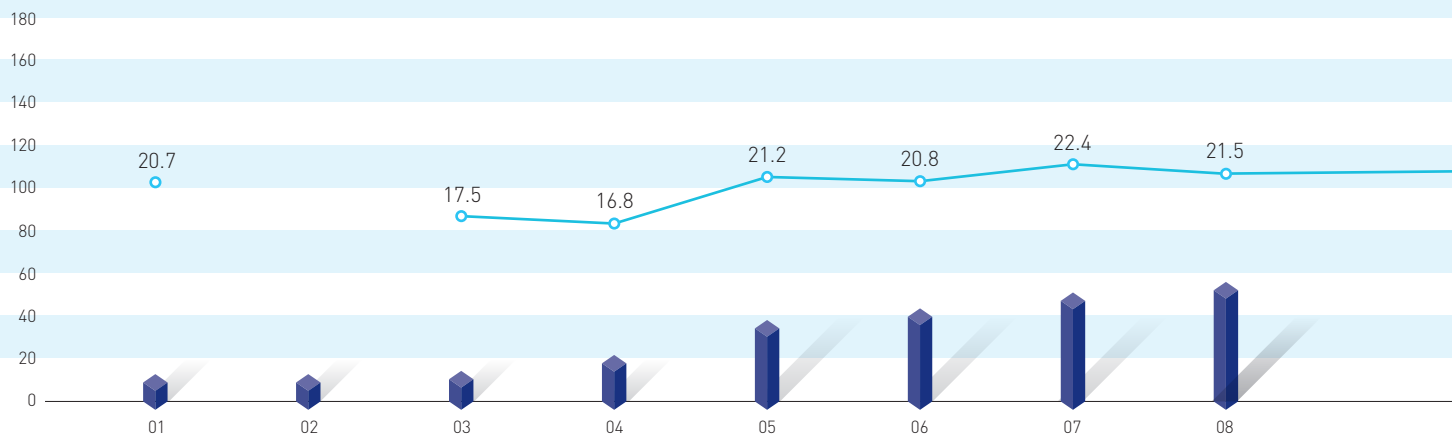
(十億円)



\*1 営業利益は表記の3月31日に終了した各決算期の数値

## ◆ 1株当たり配当金\*2 (左軸) — 配当性向\*3 (右軸)

(円)



\*2 2012年10月1日並びに2013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値。合わせて、過年度も分割調整後の数値を記載

\*3 2002年3月期の配当性向は、純損失のため非表示

## auスマートバリュー auスマートパス

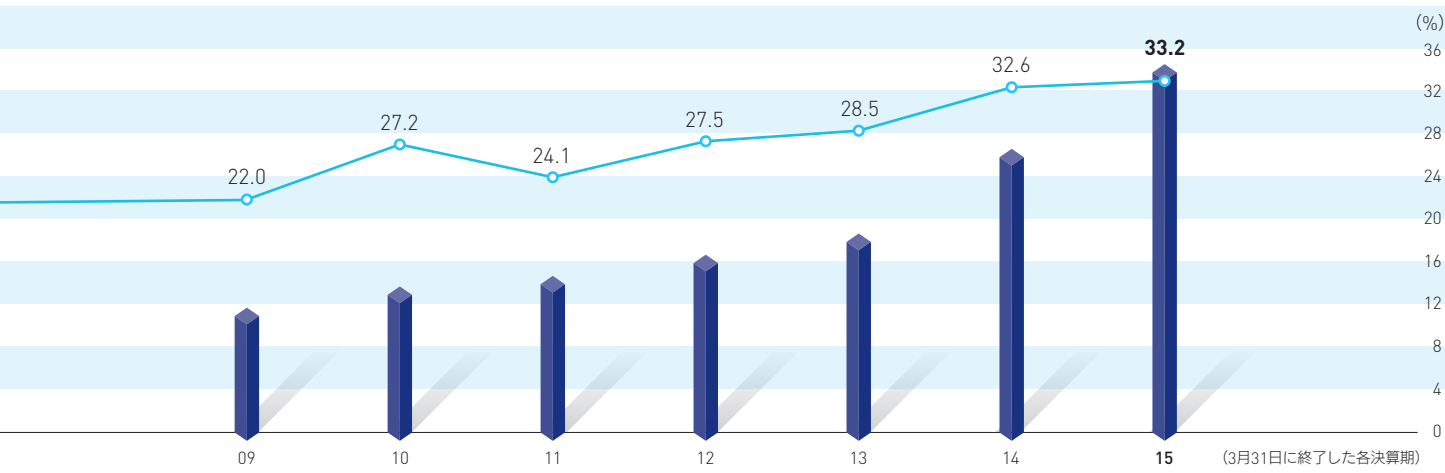
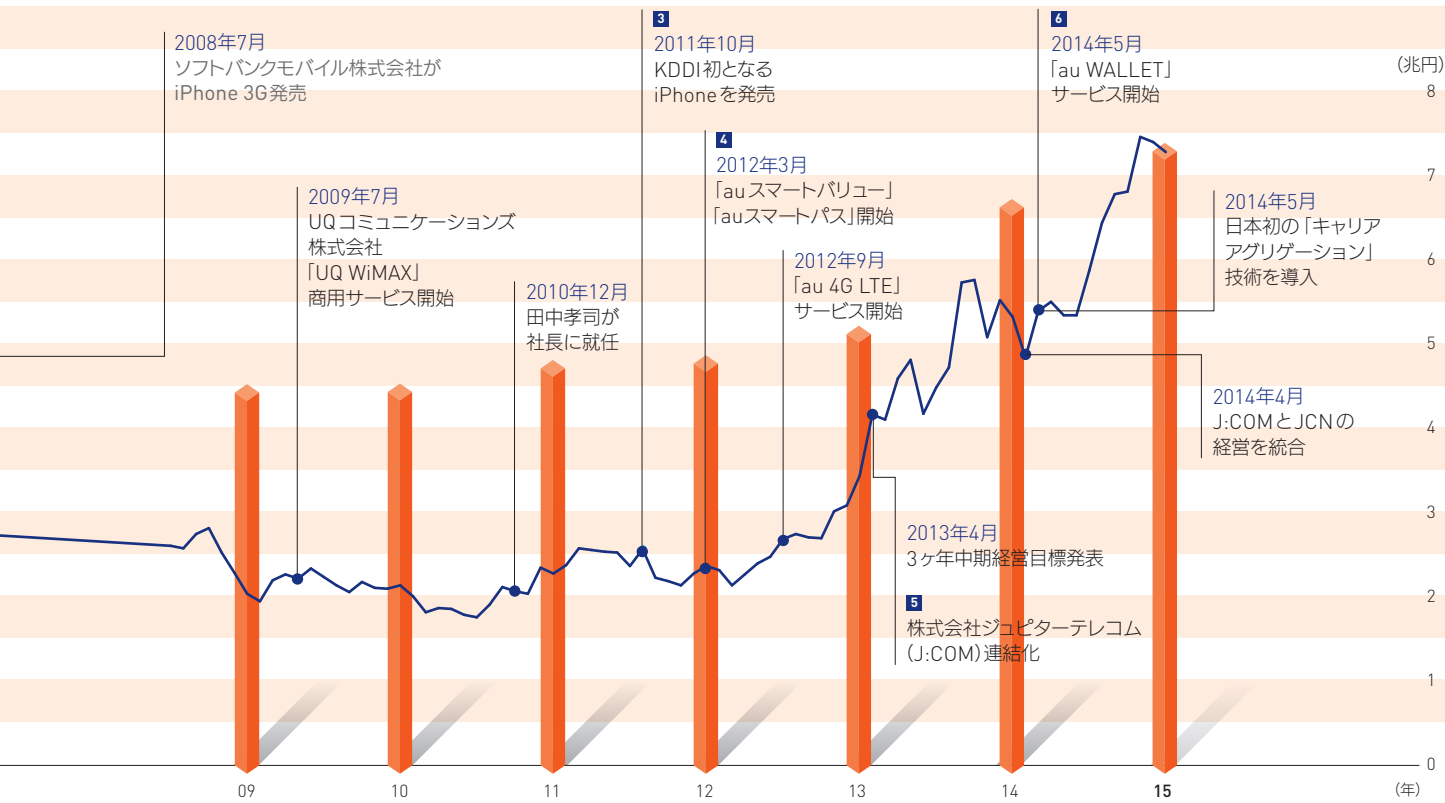
4 スマートフォンと固定ブロードバンドのバンドルサービスや、スマートフォンを安心・快適に利用できるプラットフォームサービスなど、新たな価値を業界に先駆けて提供開始

もっと、あなたに響くこと。  
**J:COM**

5 業界シェアの過半を占めるJ:COMの連結化により固定ブロードバンドにおけるお客さま基盤をさらに強化。2014年3月期のKDDI連結業績押し上げにも寄与



6 リアル店舗でも利用可能な決済機能を追加した新しい電子マネーサービス「au WALLET」を提供開始



# 連結業績ハイライト

(3月31日に終了した各決算期)

KDDI連結	2006	2007	2008	2009
営業収益	¥3,060,814	¥3,335,260	¥3,596,284	¥3,497,509
営業利益	296,596	344,701	400,452	443,207
当期純利益	190,569	186,747	217,786	222,736
EBITDA*2	654,409	691,699	769,209	904,030
営業利益率	9.7%	10.3%	11.1%	12.7%
EBITDA マージン	21.4%	20.7%	21.4%	25.8%
設備投資額	414,726	438,463	517,002	575,072
減価償却費	335,739	325,149	351,269	434,623
有利子負債残高	770,692	620,471	571,945	874,951
自己資本比率	51.8%	54.1%	58.5%	53.7%
自己資本当期純利益率 (ROE)	15.5%	13.3%	13.6%	12.6%
総資産営業利益率 (ROA)	11.9%	13.0%	14.1%	14.1%
営業活動によるキャッシュ・フロー	575,531	738,703	545,234	712,231
投資活動によるキャッシュ・フロー	(435,923)	(442,218)	(557,688)	(775,470)
フリー・キャッシュ・フロー *3	139,608	296,485	(12,454)	(63,240)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(256,935)	(258,919)	(104,410)	191,490
1株当たり当期純利益*4 (円)	75.09	70.84	81.35	83.29
1株当たり配当金*5 (円)	40.0	47.5	52.5	55.0
配当性向*6	20.8%	22.4%	21.5%	22.0%
連結従業員数 (名)	14,021	14,358	15,865	16,967
女性管理職者数 (名)	30	33	44	47
外国人従業員数*7 (名)	—	—	27	29
CO <sub>2</sub> 排出量*8 (t)	782,724.7	964,579.8	1,028,159.9	1,061,746.4
電力消費量*9 (MWh)	1,406,839	1,734,940	1,849,970	1,910,356

\*1 米ドル金額は、便宜上、1ドル = 120.17円 (2015年3月31日実勢レート) にて換算

\*2 2013年3月期より、EBITDA算出式を変更

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

2013年3月期以降：EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + 固定資産除却費

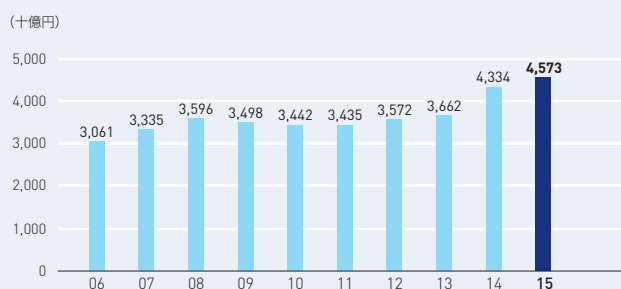
\*3 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

\*4 2012年10月1日、2013年4月1日並びに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値。合わせて、過年度も分割調整後の数値を記載

## 営業収益

▶ P. 38

前期比 **+5.5%**



## 営業利益

▶ P. 38

前期比 **+11.8%**



						百万円	百万米ドル <sup>1)</sup>
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015	
¥3,442,147	¥3,434,546	¥3,572,098	¥3,662,289	¥4,333,628	¥4,573,142	\$38,056	
443,862	471,912	477,648	512,669	663,245	741,299	6,169	
212,764	255,122	238,605	241,470	322,038	427,931	3,561	
927,253	936,315	908,499	959,571	1,186,069	1,292,597	10,756	
12.9%	13.7%	13.4%	14.0%	15.3%	16.2%	16.2%	
26.9%	27.3%	25.4%	26.2%	27.4%	28.3%	28.3%	
518,034	443,677	421,568	467,020	571,799	576,197	4,795	
460,940	449,318	417,886	406,726	470,098	494,570	4,116	
1,096,778	979,630	1,046,754	977,563	1,084,966	1,002,214	8,340	
52.8%	55.7%	51.5%	55.1%	55.1%	57.3%	57.3%	
11.0%	12.4%	11.5%	11.2%	13.0%	14.9%	14.9%	
12.2%	12.4%	12.3%	12.7%	14.7%	14.5%	14.5%	
739,992	717,354	725,886	523,908	772,207	962,249	8,007	
(924,442)	(440,546)	(484,507)	(472,992)	(546,257)	(674,520)	(5,613)	
(184,450)	276,808	241,379	50,916	225,950	287,729	2,394	
149,239	(279,998)	(225,931)	(140,249)	(105,644)	(224,862)	(1,871)	
79.61	96.92	96.86	105.30	132.87	170.84	1.42	
65.0	70.0	80.0	90.0	130.0	170.0	1.41	
27.2%	24.1%	27.5%	28.5%	32.6%	33.2%	33.2%	
18,301	18,418	19,680	20,238	27,073	28,172	28,172	
59	92	113	124	140	177	177	
35	45	50	70	102	123	123	
1,181,403.0	1,108,282.3	1,218,658.6	1,049,422.3	939,501.7	1,044,357	1,044,357	
2,126,440	1,995,042	2,190,787	1,885,703	1,686,480	1,873,293	1,873,293	

\*5 2012年10月1日および2013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値。合わせて、過年度も分割調整後の数値を記載

\*6 2006年3月期は単体ベース。2007年3月期より連結ベース

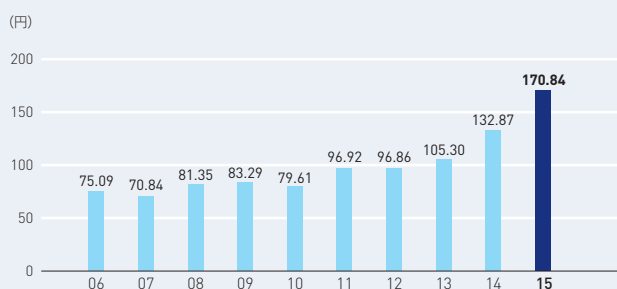
\*7 単体ベース。2007年3月期までは非表示

\*8 単体ベースの電力消費量と燃料消費量を対象

\*9 単体ベース

## 1株当たり当期純利益 (EPS)

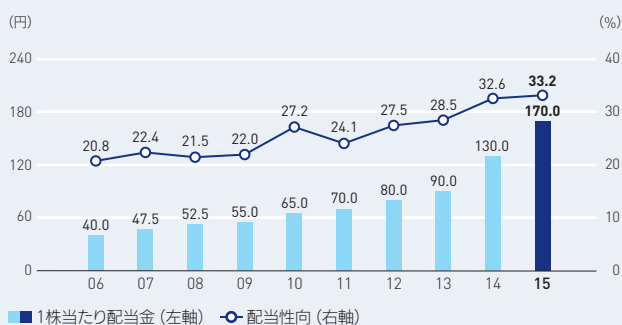
前期比 **+28.6%**



## 1株当たり配当金

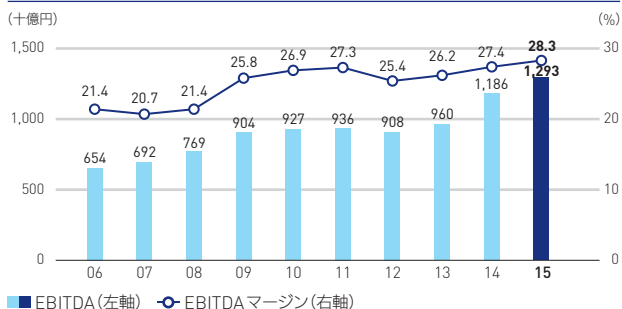
▶ P. 38

前期比 **+40.0円**



## EBITDA

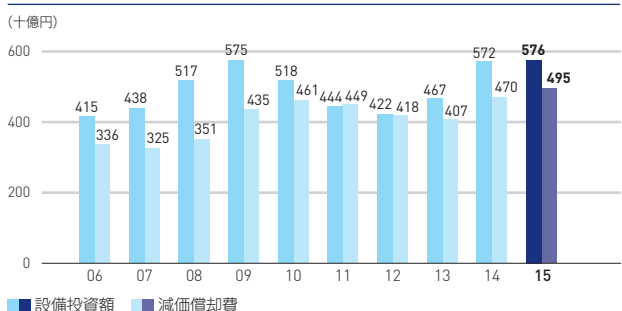
前期比 **+9.0%**



## 設備投資額

▶ P. 40

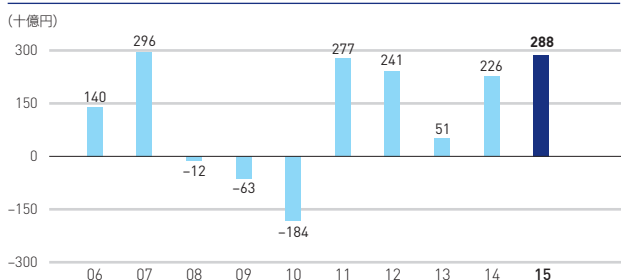
**5,762** 億円



## フリー・キャッシュ・フロー

▶ P. 40

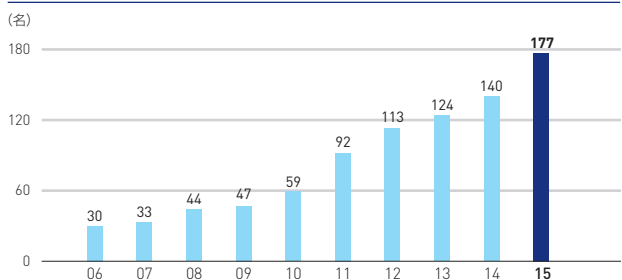
前期比 **+27.3%**



## 女性管理職数

▶ P. 26

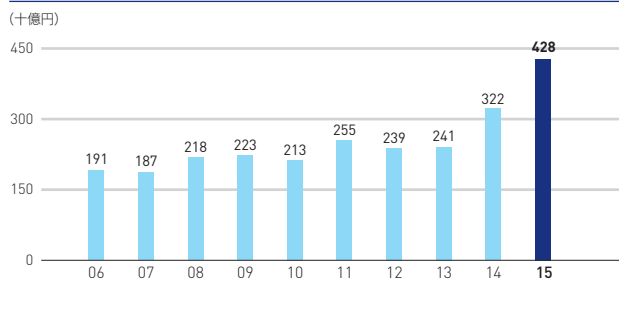
前期末比 **+26.4%**



## 当期純利益

▶ P. 38

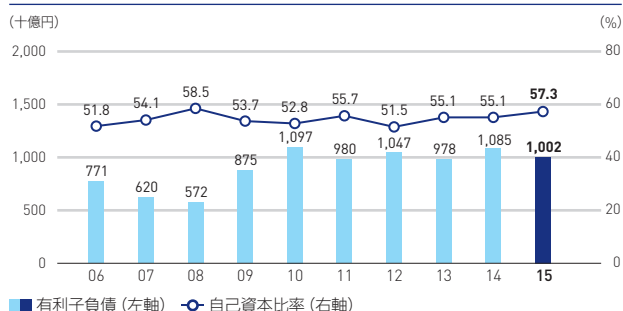
前期比 **+32.9%**



## 有利子負債

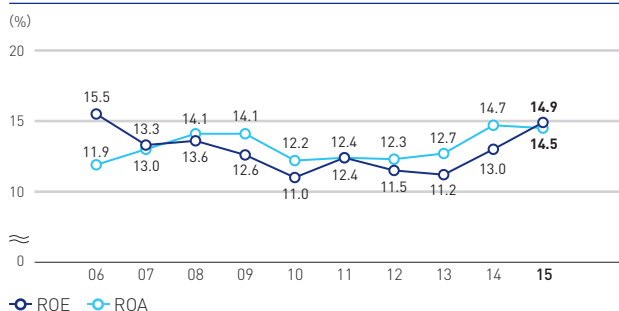
▶ P. 39

前期末比 **-7.6%**



## 自己資本当期純利益率 (ROE)

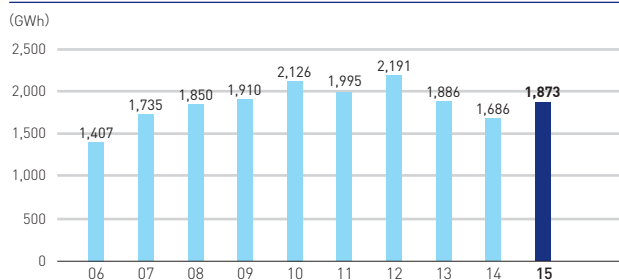
前期比 **+1.9pt**



## 電力消費量

▶ P. 24

前期比 **+11.1%**





# セグメント別業績ハイライト

(3月31日に終了した各決算期)

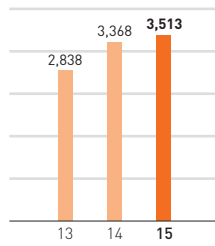
## パーソナルセグメント ▶ P. 41

### 個人向け通信サービスの提供

個人のお客さまを対象に、モバイル・固定通信サービスを提供しています。主に、「au」ブランドのモバイル通信サービスの提供・携帯端末の販売に加え、固定通信では、「auひかり」ブランドのFTTHサービス、J:COMが提供するCATVサービスなどを展開しています。

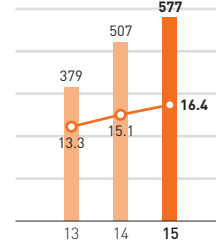
### 営業収益

(十億円)



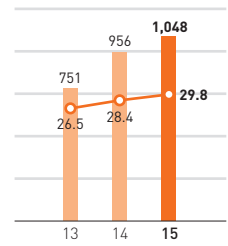
### 営業利益

(十億円/%)



### EBITDA

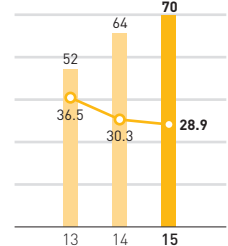
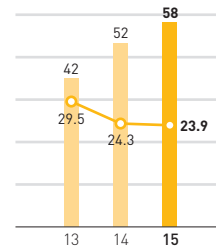
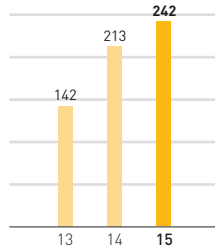
(十億円/%)



## バリューセグメント ▶ P. 42

### 個人向けコンテンツ・決済サービスなどの提供

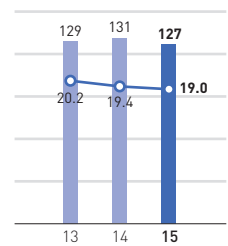
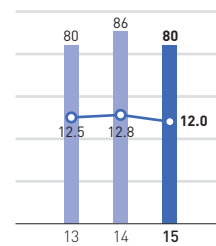
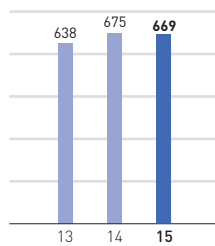
個人のお客さまを対象に、「auスマートパス」をはじめ、音楽・映像・電子書籍などの多様なオンラインサービスの提供に加え、金融サービス・コマース事業なども展開しています。「キャリアビルディング」と「au WALLET」の2つの決済プラットフォームをベースに、付加価値経済圏の拡大を目指しています。



## ビジネスセグメント ▶ P. 43

### 企業向け通信・ソリューション/クラウド型サービスの提供

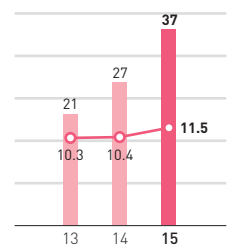
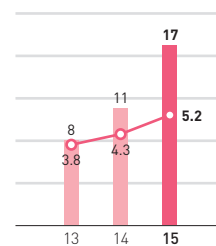
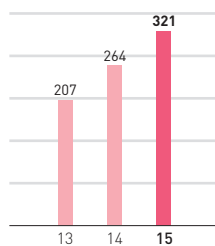
大企業から中小企業まで幅広い法人のお客さまを対象に、モバイル・固定通信・データセンターなどの各種ソリューション型サービスを提供しています。



## グローバルセグメント ▶ P. 43

### 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の提供

法人のお客さまへデータセンター「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グローバルICT事業と、ミャンマーにおける通信事業や米国での移民向けMVNO事業などのグローバルコンシューマ事業を展開しています。





新たな事業分野へ挑戦し、  
持続的な利益成長と  
株主還元の強化を通じて、  
企業価値のさらなる向上を目指します。

田中孝司

KDDI 株式会社 代表取締役社長 田中 孝司

THEME  
01

中期経営目標2年目を終えて

当社は、2014年3月期から2016年3月期までの3年間で「本格的な利益拡大フェーズ」と位置付け「連結営業利益の毎期2桁成長」を中期経営目標として掲げています。

中期経営目標2年目である2015年3月期は、国内モバイル事業における「au モメンタムの持続」に加え、「新たな成長ステージを目指す」方針のもと、「au WALLETの開始」や「ミャンマー通信事業への参入」などの新たな取り組みにも着手した1年となりました。

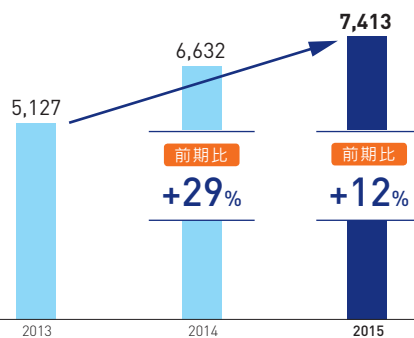
業績面では、モバイルにおける通信料収入の増加と販売手数料の削減が、新たな事業成長に向けた先行コストなどのコスト増加を吸収し、連結営業利益は7,413億円（前期比11.8%増）と、2期連続の2桁成長を達成することができました。

2015年3月期 ハイライト

- ・営業利益「2期連続2桁成長」を達成
- ・新たな成長ステージに向けた取り組みを推進

営業利益  
(億円)

連結ベース



(3月31日に終了した各決算期)

- ・営業利益 前期比 +12%
- ・au モメンタムの持続
- ・国内外における新規事業展開

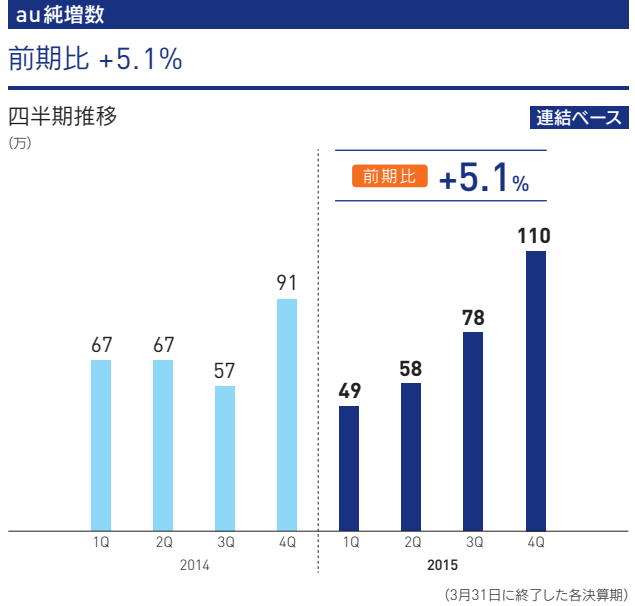
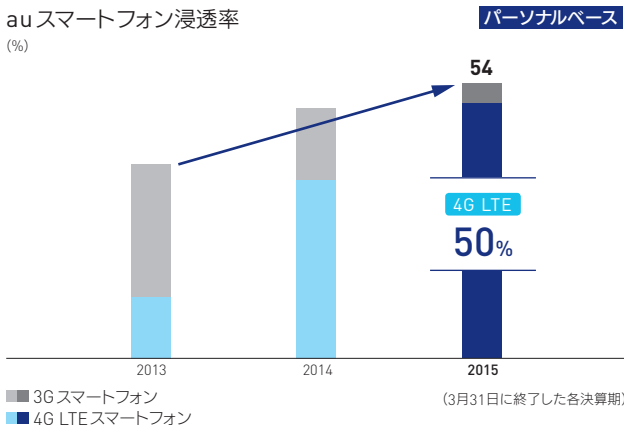
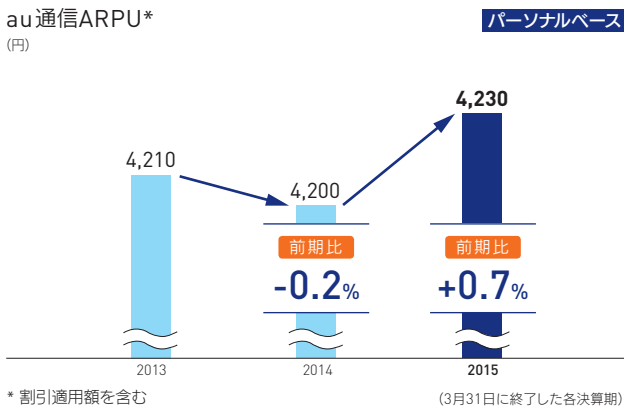
### 通期ベースでのau通信ARPU反転と好調なau純増数

この中期経営目標において、持続的な利益成長を牽引するのは、連結営業収益の7割強を占めるパーソナルセグメントのモバイル通信料収入の増加です。中期経営目標の初年度となる2014年3月期は、純増モメンタムは好調に推移していたものの、au通信ARPUは通期ベースでまだ下落局面にありました。そこで、2015年3月期は、今後の市場環境の変化を見据え、安定した利益成長を可能とするために、通期ベースでのau通信ARPU反転をコミットメントとして掲げました。

期初計画に織り込んでいなかった音声通話定額プラン導入による減収影響はあったものの、スマートフォン浸透率の上昇に伴う堅調なデータARPU上昇と毎月割設定額のコントロールにより、通期ベースでのau通信ARPUの反転を実現しました。当社のスマートフォン浸透率は、2015年3月期末の段階で54%(LTEに限定すると50%)となり、将来的には米国や韓国並みの70%超まで上昇すると想定しています。

また、au純増数は、期初から順調に増加、第4四半期の3ヶ月間では110万純増を記録するなど好調に推移し、通期296万純増(前期比5.1%増)となりました。

### au通信ARPU スマートフォンの浸透により、au通信ARPUは反転



### 通信業界を取り巻く環境の変化

2015年3月期は、日本の通信市場において、いくつかの大きな変化がありました。

1つ目は、NTT東西の光アクセス回線卸売を利用した競合他社による「モバイルと固定通信のセット割引(バンドルサービス)」の開始です。

2つ目は、2015年5月以降に発売する機種を対象とした「SIMロック解除」です。

3つ目は、「MVNO市場の拡大」です。今後も新規参入が続くMVNO市場に対して、我々は、モバイルビジネス展開の意向を持つ企業をパートナーとして支援するための子会社「KDDI バリューイネイプラー株式会社(以下、KVE)」を2014年9月に設立しました。MVNO事業を推進するKVEを経由してauの高品質なネットワークをパートナーに提供し、MVNO市場の発展および活性化に貢献することにより、KDDIグループとしての収益確保とスマートデバイス利用者の裾野拡大を両立させていきたいと考えています。

### モバイルの競争力維持・強化

当社は、2015年3月期を迎えるにあたり、株式市場から2つの大きな懸念を抱かれていました。

1つ目は、2014年3月期第4四半期に起こったモバイル3社間における販売競争激化の再燃、2つ目は、競合他社による「モバイルと固定通信のセット割引(バンドルサービス)」開始に伴うauモメンタムの低下でした。

結果として、auのモメンタムを測る上で特に重要視しているKPI(解約率、MNP純増、au純増数)はいずれも鈍化することではなく、各キャリアとも他キャリアからのユーザー獲得から

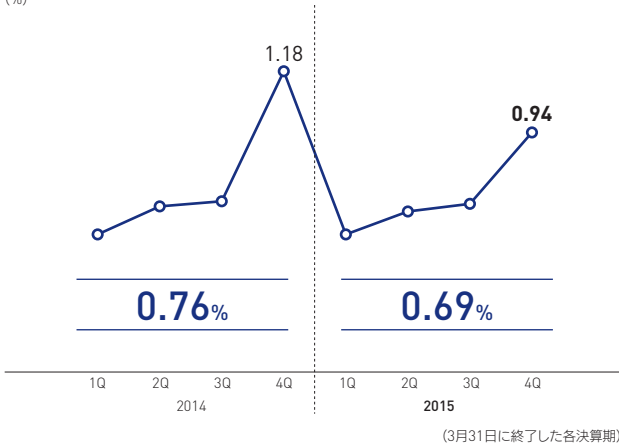
自社ユーザーのリテンションをより一層強化する方向にシフトしたこともあり、競争環境は2014年3月期と比べて安定化した1年であったと見ています。

au解約率

前期比で改善

四半期推移 (%)

パーソナルベース

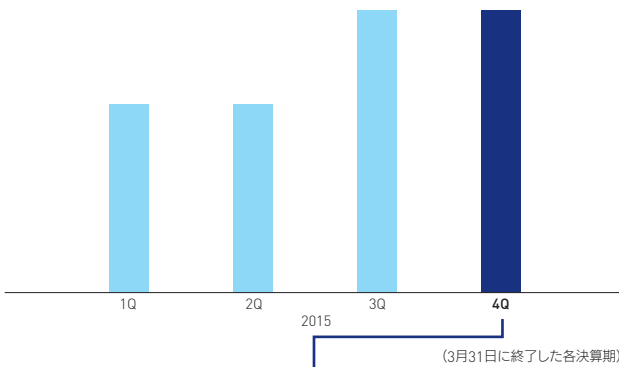


MNP純増

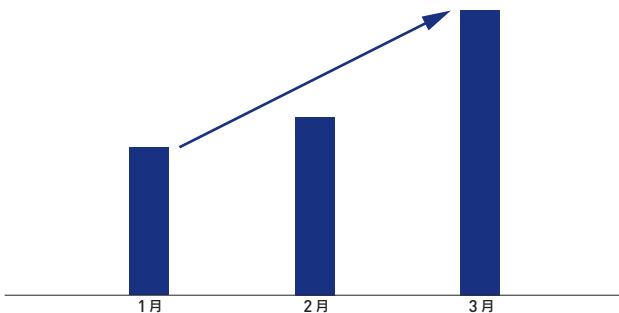
- ・第4四半期も引き続き好調
- ・3月には年間最高水準に

四半期推移

連結ベース



月次推移



当社において、auスマートフォン契約者の50%、auひかり（FTTH）契約者の60%が、解約率の低いauスマートバリュー（バンドルサービス）に契約中であり、この強固なお客さま基盤と、モバイルおよび固定通信の販売チャネルを通じた販売施策により、引き続き競争力の維持・強化を図っていきます。

なお、市場の同質化やMVNOの拡大など、競争環境は日々変化していることから、これらの競争環境への対応もスピード感を持って進めていく必要があると思っています。

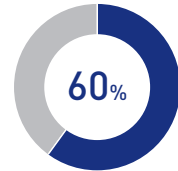
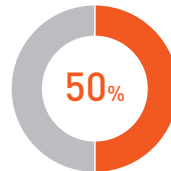
「auスマートバリュー」

自社サービス契約者の半数以上に浸透

パーソナルベース

auスマートフォン契約者への浸透率\*1

auひかり（FTTH）契約者への浸透率\*2



(2015年3月末現在)

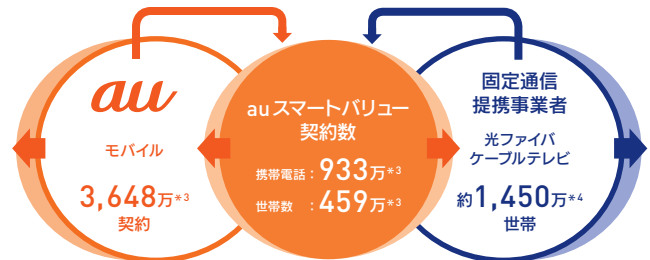
\*1 auスマートフォン契約者に占めるauスマートバリュー利用者の割合

\*2 auひかり契約者に占めるauスマートバリュー利用者の割合

バンドルサービスにおける販売手法

提携パートナーとの双方向でのクロスセル

パーソナルベース



\*3 2015年3月31日時点

\*4 2014年9月末時点のauスマートバリュー対象世帯数（KDDI集計ベース）

新料金プランの導入

2015年3月期において、各キャリアは、スマートフォン利用者の拡大に対応したお客さまに対するデータ利用プランの選択肢増加と、スマートフォン1台当たりのデータ利用量増大に伴う収益拡大を目的として、「音声定額制+データ従量制」プランを発表し、当社も2014年8月に新料金プランを導入しました。

また、スマートフォン利用率が相対的に低いシニアおよびジュニア層向けの専用のスマートフォンと一般のスマートフォン料金に対して割安な料金プランを導入することで、スマートフォンへのシフトを促進しています。

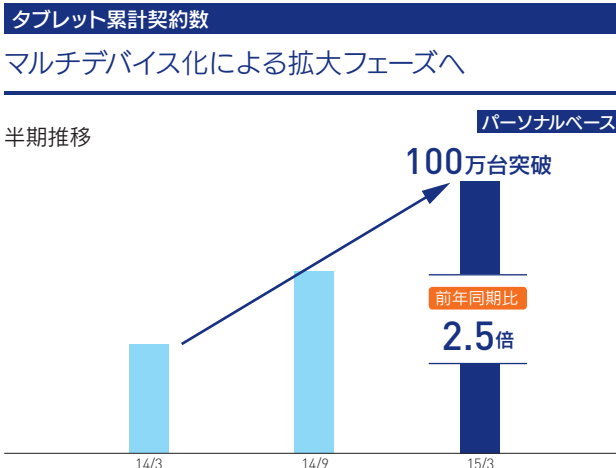
このように、モバイルにおけるモメンタムの維持と着実な利益成長を達成する中で、当社は、2015年3月期を「新たな成長ステージを目指す1年」と位置付け、国内事業戦略の柱である「3M戦略（マルチネットワーク・マルチデバイス・マルチユース）」の推進と、グローバル戦略の一環としての「ミャンマー通信事業への参入」などの取り組みを進めてまいりました。



**マルチデバイス推進による au 通信ARPAの拡大**

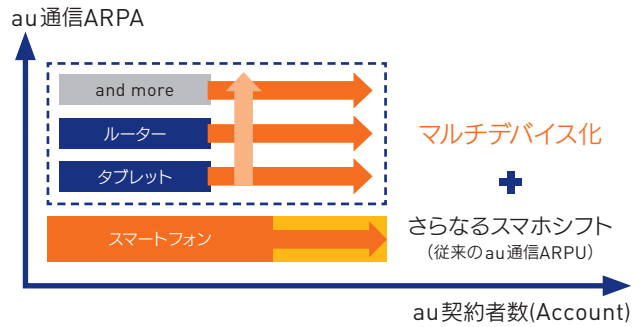
「3M戦略」の発表以降、フィーチャーフォンからスマートフォンへのシフトによる au 通信ARPUの上昇と、モバイルと固定通信のバンドルを通じた契約数 (ID) の拡大を軸にモバイル通信料収入の成長を遂げてきました。

一方、2015年3月期は、マルチデバイス化が大きく進み始めた1年でもありました。2015年3月末時点のタブレット端末累計契約数は、スマートフォンとのセット販売キャンペーンなどにより、前年同期比2.5倍にまで拡大しました。



**「ARPU」から「ARPA」へ**

**マルチデバイス推進による au 通信ARPA拡大を目指す**

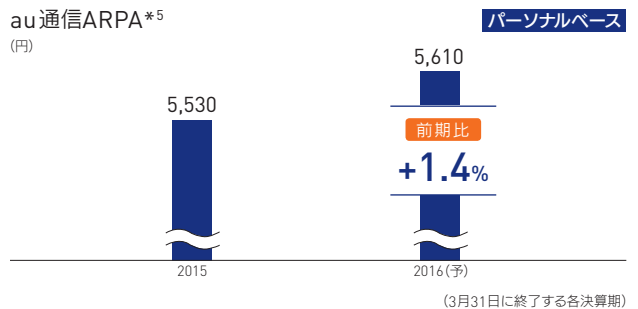


当社では、本格的なマルチデバイス化の推進に向け、モバイルにおける重要KPIとして、従来の一般端末ベースの au 通信ARPUから、タブレット端末をはじめとするマルチデバイスの収入を反映した「au通信ARPA (Average Revenue Per Account)」に変更しました。

今後は、マルチデバイスの推進により、これまでの端末1台当たりの収入拡大からお客さま1人当たりの収入拡大を目指します。

**au 通信ARPAと1人当たりモバイルデバイス数**

**1人当たりモバイルデバイス数がさらなる成長ドライバーに**



\*5 MVNOおよびプリペイドを除くモバイル通信料収入 ÷ au 契約者数

**一人当たりモバイルデバイス数**



### マルチコース推進による付加価値ARPAの拡大

当社は、3M戦略における「マルチコース」の推進を通じて、通信料以外の新たな収益源となる付加価値売上の拡大にも積極的に取り組んでいます。今後は、さらにauのお客さま1人当たりの付加価値売上である「付加価値ARPA」の拡大を目指します。日本では、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ルディングが浸透していますが、当社はこれまでこの決済プラットフォームを活用し、オンラインサービスでの付加価値売上の中核であるauスマートパス会員数の拡大を推進してきました。auスマートパスは、サービス自体が付加価値売上の増加に繋がることに加え、音楽・映像・電子書籍などの使い放題サービスへのアップセルに繋がるお客さま接点としても重要な役割を果たしており、2015年3月末時点における同サービスの会員数は1,289万会員、付加価値売上は1,249億円まで成長しました。

#### 付加価値ARPA収入の拡大

マルチコース推進による  
付加価値ARPA拡大を目指す



#### auスマートパス

1. コンテンツ

2. ストレージ

**50GB**

3. 会員特典

4. もっと安心

修理代金 **7,800円** × 2回

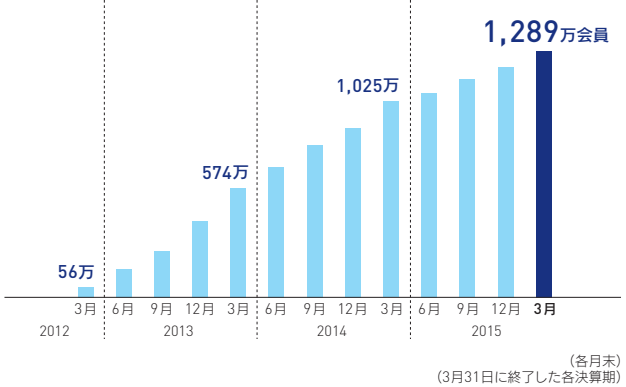
\* iPhone, iPadのみ

↑

ワンプライス

¥372/月(税抜)

#### auスマートパス会員数



このようなauスマートパスをはじめとしたオンラインサービスに加えて、オフラインサービスによる付加価値売上を取り込む新たな決済プラットフォームとして、2014年5月21日より「au WALLEET」サービスを開始しました。「au WALLEET」は、auの各種ネットワークサービスを利用するための認証キーである「au ID」に、リアル店舗でも利用可能な決済機能を追加したプリペイド式の電子マネーカードです。

「au WALLEET」は、MasterCard®との提携により世界3,810万店舗で利用可能であり、また、当社キャリアビルディングサービスとの連携によりチャージの利便性も向上させています。早期にauのお客さまへの浸透率を高め、オフラインサービスにおける決済プラットフォームとして整備することにより、2大決済プラットフォームである「キャリアビルディング（「auかんたん決済」）」と「au WALLEET」を合わせた2017年3月期における流通総額1兆円超を目指しています。

#### 「au WALLEET」の開始

金融・決済におけるビジネスを拡大

プリペイド  
カード

買い物に  
使えて

ポイントも  
貯まる

クレジット  
カード

## グローバル戦略の推進

「国内事業におけるau経済圏の拡大」と並び、今後の成長戦略の柱として考えているグローバル事業においては、ミャンマー国営郵便・電気通信事業体 (MPT) との共同事業に係る契約を締結し、「ミャンマー通信事業への参入」を果たしました。

主要都市における通信品質の向上とエリア拡大、さらにコールセンター拡充などによる通信事業の基盤強化に加え、各種プロモーションや販売チャネル強化による顧客獲得も順調に進んでおり、2014年9月のMPTとの共同事業開始から約7ヶ月で累計800万枚を超えるSIMカード販売を達成しました。

同国の経済や産業の発展、国民生活の向上に貢献していくとともに、当社の成長戦略の柱となるよう注力してまいります。

## ミャンマー通信事業

通信事業開始から7ヶ月、  
800万枚超のSIMを販売

### 販売網の強化

ブランドブースをヤンゴン空港内に開設  
直営店、専売店などの販売網を拡大



2015年3月に開設したヤンゴン空港内のMPTブランドブース

### ネットワーク品質の改善

主要都市において、  
3Gデータ通信の高速化を順次実施中



## THEME 03

# キャッシュ・フロー・アロケーションと株主還元

## 設備投資とフリー・キャッシュ・フロー

2015年3月期の設備投資額は、LTEのエリア拡大・通信品質向上のための投資を継続的に進めたことに加えて、2014年3月期に連結化したJ:COMや好調なデータセンター事業などへの投資を進め、ほぼ期初計画通りの5,762億円(前期比0.8%増)となりました。

2016年3月期においては、IFRSへの会計基準変更(P.47参照)に伴うUQコミュニケーションズ株式会社の連結化影響650億円を含む総額6,000億円の設備投資を見込んでいます。なお、すでにLTEのエリア構築が一巡したことから、UQ連結化影響を除く既存ベースでは前期比で減少する計画となっています。

また、2015年3月期のフリー・キャッシュ・フローは、EBITDAの増加などにより、前期比618億円増加の2,877億円となりました。今後は、利益成長とともに安定的に創出されるキャッシュを、当社の成長領域への投資(M&A)に積極的に活用し、新たな成長を実現してまいります。

## 株主還元方針

株主還元については、持続的な利益成長によるEPS成長とコミットメントである配当性向30%超の両立による増配継続を軸に、引き続き強化していく予定です。2015年3月期の1株当たり年間配当金は、前期比40円の増配となる170円\*、連結配当性向は33.2%となり、13期連続の増配を実現しました。現行中期経営目標の最終年度である2016年3月期においても、連結配当性向30%超をコミットメントとして、利益成長に伴うEPS成長との相乗効果により、着実に増配を行う方針です。

\* 2015年4月1日効力発生の株式3分割を考慮しない額

### 株主還元方針

	2014	2015	2016(予)
EPS (1株当たり当期純利益)	前期比 <b>+26%</b>	前期比 <b>+29%</b>	前期比 <b>+14%</b>
配当性向	<b>32.6%</b>	<b>33.2%</b>	<b>33.2%</b>

(3月31日に終了する各決算期)

THEME  
04

## 国際財務報告基準 (IFRS) の導入

当社グループは、2016年3月期からの国際財務報告基準 (IFRS) 導入を決定しました。これにより、今後グローバルにビジネスを展開していく上で、財務情報の国際的な比較可能性の向上を通じ、投資家をはじめとするさまざまなステークホルダーの皆さまに対し、より有用性の高い情報を提供することが可能になると考えています。



THEME  
05

## 企業人としての行動の原点、「KDDI フィロソフィ」の大切さ

KDDIには、社員が持つべき共通の考え方、行動規範を示した「KDDI フィロソフィ」があります。一人ひとりの個性を尊重するのは当然のことですが、志や倫理観の異なる社員ばかりでは、企業経営はうまくいきません。

当社は、社会インフラを担う企業として、いかなる状況下でも、安定した通信サービスを提供する社会的使命を背負っています。また、国民共有の貴重な財産である電波をお借りする

ことで成り立っている事業であり、全社員が心と行動をひとつにしなければその責務は到底果たしうるものではありません。

人々の幸せと社会の発展を願い、人として企業人として世の中にどんな価値を提供できるかを日々考え、共有し、信頼を強固にするためのフレームワーク、これが「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。

THEME  
06

## 最後に

3年間の中期経営目標の最終年度となる2016年3月期は、「連結営業利益の2桁成長」を目指すとともに、次の成長の柱を立ち上げる1年にしたいと考えています。

我々は、当社を取り巻く環境の変化に迅速に対応しながら、持続的な成長を実現しつつ新たな時代を先導していくため

に、成長戦略である「3M戦略」および「グローバル戦略」をより一層深化させ、信頼性の高いネットワーク付加価値の高い商品・サービスの提供を通じて、企業価値の向上に取り組んでまいります。





# STRATEGY

- 16 国内通信市場とKDDI
- 20 SPECIAL FEATURE：新たな成長ステージを目指して
  - 21 「au WALLET」サービスの開始
  - 22 ミャンマー通信事業への参入

# 国内通信市場とKDDI

## 国内通信市場の特徴

### モバイル

2015年3月末の日本の携帯電話累計契約数は、前年同期比5.4%増の1億5,000万契約\*1となりました。

スマートフォン契約数は、フィーチャーフォンからの移行を中心に引き続き増加しており、2015年3月時点のスマートフォン普及率は世帯ベースで60.6%\*2となりました。スマートフォン先進国である米国・韓国をはじめとする諸外国と比較した場合、まだ浸透率に開きがあることから、スマートフォン普及率はさらなる拡大が見込まれます。

日本においては、高速データ通信が可能なLTEネットワークの整備が進み、多様なサービスを端末や場所に左右されず利用

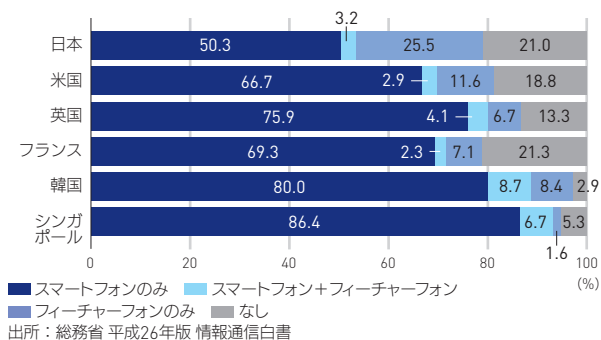
できる環境が整いつつあります。そうした中、タブレット型端末やモバイルWi-Fiルーターなどを中心に、1人のユーザーが複数のデバイスを利用する「マルチデバイス化」が本格的に進み始めており、日本のモバイル市場は引き続き拡大する見込みです。

また、ネットワーク・端末の進化による快適なモバイル利用環境の整備に伴い、モバイルコンテンツおよびモバイルコマース市場の規模も拡大していることから、新たな収益機会の創出にも期待が高まっています。

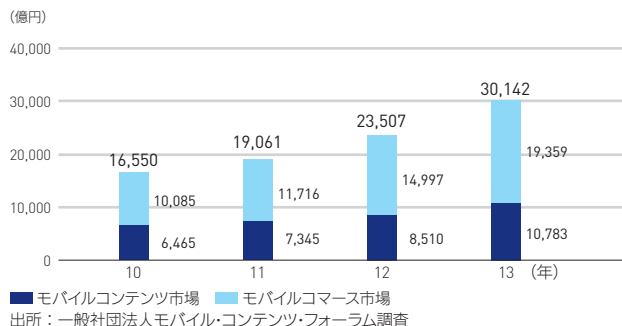
\*1 出所：総務省 電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表（平成26年度第4四半期（3月末））

\*2 出所：内閣府 平成27年3月実施調査結果：消費動向調査

スマートフォン保有率の諸外国との比較



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



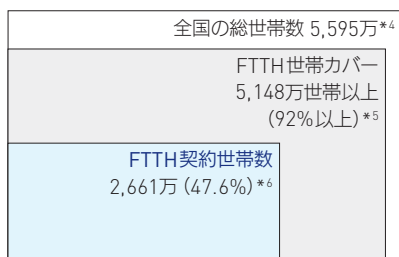
### 固定ブロードバンド

全国総世帯数に占めるFTTH世帯カバー率は9割超、CATVのホームパス\*3も7割超に達しており、日本の高速ブロードバンド利用環境はほぼ完備されています。

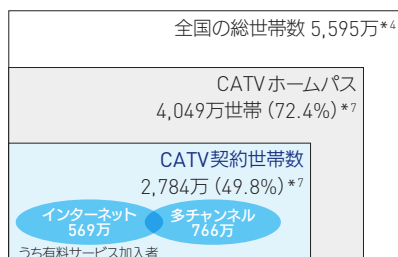
2015年3月末の固定ブロードバンドサービス契約数は、前年同期比2.7%増の3,680万契約となりました。

固定ブロードバンドサービスの普及率がすでに約7割に達し、市場拡大が緩やかに推移する中、2015年3月、NTT地域会社が光サービス卸（FTTH）の提供を開始しました。

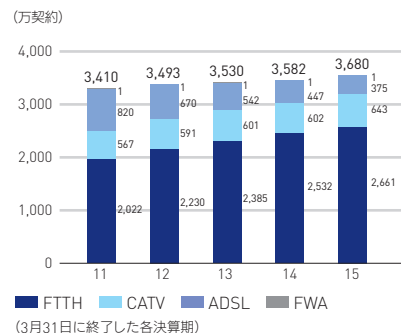
FTTH普及状況



CATV普及状況



固定ブロードバンド普及状況の推移\*6



\*3 ケーブルテレビの施設設置許可地域内で、伝送路の敷設が完了しているエリア内の世帯数

\*4 出所：総務省 (2015年1月1日現在)

\*5 出所：インフォメーションNTT東日本2014：経営全般 (2014年)：電気通信設備状況：アクセス網の光化。2015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) は概ね92% (推定)

\*6 出所：総務省 (2015年3月末現在)

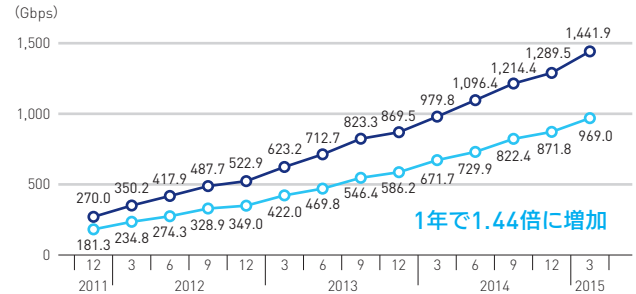
\*7 出所：放送ジャーナル 2014年12月号 (2014年9月末現在)

## 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に伴い、日本のモバイルトラフィック量は急増しており、月間平均トラフィックは直近1年で1.44倍に増加しています。

特に、モバイル利用がピークとなる23時台の平均トラフィックは、月間平均に対し約1.5倍の水準に増大するなど、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、設備投資を抑制しつつ、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 ○ 最繁忙時トラフィック (23時台の平均トラフィック)  
 出所：総務省 「我が国の移動通信トラフィックの現状」 (平成27年3月分)

## 国内のモバイル通信事業者への周波数の割り当て状況

	KDDIグループ <i>au</i> + <i>UQ WiMAX</i>	NTTドコモ	ソフトバンク
3.5GHz (2016年に運用開始予定)	40MHz	40MHz	40MHz
2.6GHz	50MHz		30MHz
2.1GHz	40MHz	40MHz	40MHz
1.7GHz		40MHz	30MHz
1.5GHz	20MHz	30MHz	20MHz
800-900MHz	30MHz	30MHz	30MHz
700MHz	20MHz	20MHz	20MHz
<b>周波数合計</b>	<b>200MHz</b>	<b>200MHz</b>	<b>210MHz</b>

\* 2015年7月1日現在

## KDDIの状況

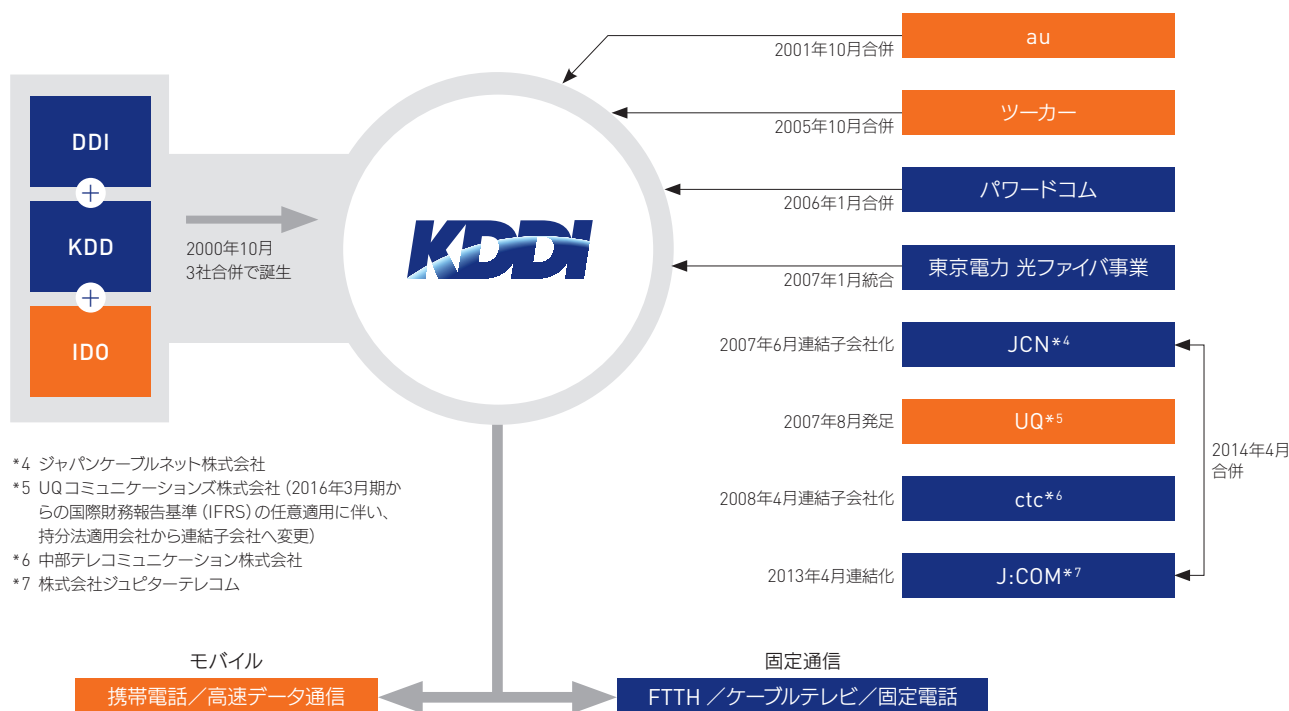
### KDDIグループはモバイルと固定を総合的に提供

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、モバイル・固定通信の両事業領域で、M&Aなどを通じて事業基盤の拡充を進めてきました。

その結果、モバイルでは3G / LTEやWiMAXネットワーク、固定ではFTTHやケーブルテレビなど、さまざまなアクセス

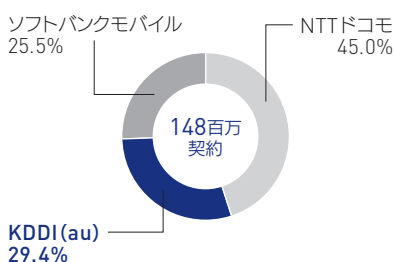
ラインと、モバイル約5,300万契約\*1および固定ブロードバンド約850万契約\*2の顧客基盤を確立しており、その優位性を生かして3M戦略\*3を推進しています。

- \*1 au + UQの合計
- \*2 FTTH + ケーブルテレビ有料多チャンネルの合計
- \*3 3Mとは、「マルチネットワーク」「マルチデバイス」「マルチユース」の頭文字。いつでもどこでも最適なネットワークを通じて、スマートフォンやタブレット端末をはじめとするさまざまなデバイス上で、いろいろなコンテンツやサービスをシームレスにお使いいただける環境を整えることを目指したKDDIの成長戦略



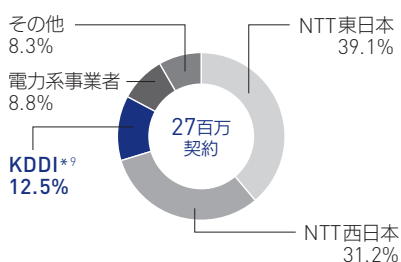
- \*4 ジャパンケーブルネット株式会社
- \*5 UQコミュニケーションズ株式会社 (2016年3月期からの国際財務報告基準 (IFRS) の任意適用に伴い、持分法適用会社から連結子会社へ変更)
- \*6 中部テレコミュニケーション株式会社
- \*7 株式会社ジュピターテレコム

モバイル契約数シェア\*8 (2015年3月末)



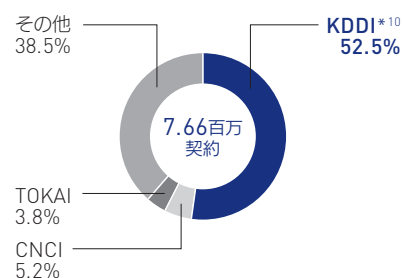
出所：電気通信事業者協会資料を基に当社作成  
\*8 株式会社NTTドコモ、ソフトバンクモバイル株式会社、当社 (au) による3社間のシェア

FTTH契約数シェア (2015年3月末)



出所：総務省資料を基に当社作成  
\*9 KDDI + ctc + 沖縄セルラー電話株式会社

ケーブルテレビ有料多チャンネル契約数シェア (2014年9月末)



出所：放送ジャーナル(2014年12月号)を基に当社作成  
\*10 J:COM + JCN

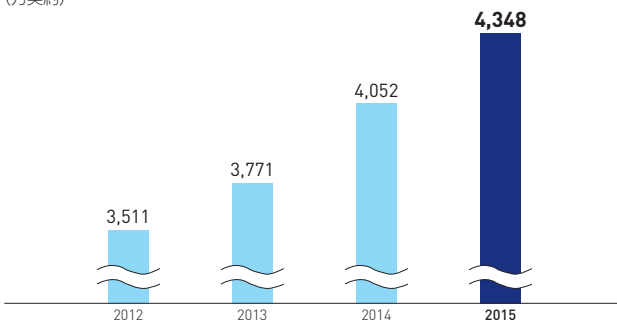
## KDDIグループの主要な事業の状況

### ▶ モバイル

2015年3月末のau携帯電話累計契約数は、前年同期比7.3%増の4,348万契約となり、モバイル3社間におけるシェアは29.4%となりました。

このうち、KDDIの連結営業収益の7割超を占めるパーソナルセグメントにおいては、スマートフォンの浸透率が54% (LTEに限定すると50%) まで上昇しました。

au 累計契約者数の推移\*11  
(万契約)

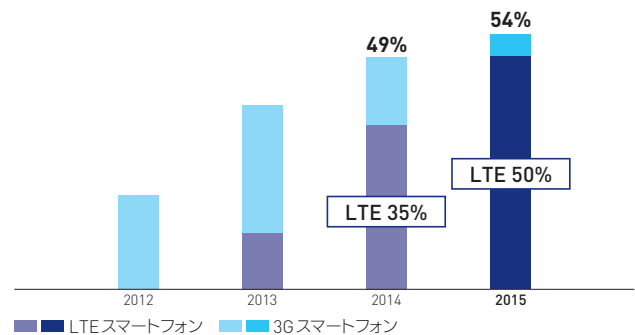


(3月31日に終了した各決算期)

\*11 KDDI + 沖縄セルラー電話

また、2.6GHz帯の周波数50MHzを用いて「WiMAX」および「WiMAX 2+ (=TD-LTE互換) サービスの提供を行うUQにおいても、「WiMAX 2+」対応端末のラインアップ強化等により契約数を大幅に伸ばしており、2015年3月末時点で前年同期比137.8%増の954万のお客さまにご契約いただいています。

au スマートフォン浸透率\*12の推移 (パーソナル)



(3月31日に終了した各決算期)

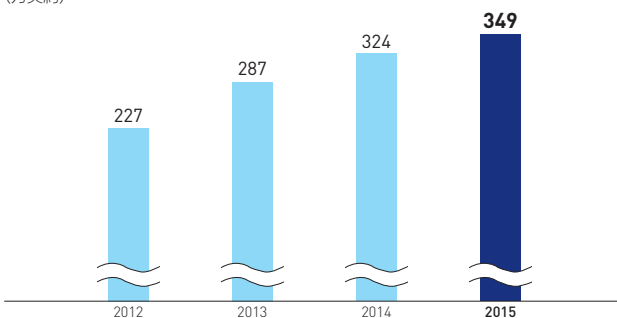
\*12 (au LTEスマートフォン+au 3Gスマートフォン) ÷ (au 契約数からデータ専用端末、タブレット、モジュール、MVNOを除く)

### ▶ 固定ブロードバンド

2015年3月末のFTTH契約数は、前年同期比7.7%増の349万契約となり、市場シェアは12.5%となりました。

また、ケーブルテレビにおいては、当社の連結会社である業界シェアNo.1のJ:COMとNo.2のJCNが合併し、2015年3月末における総加入世帯数505万、多チャンネルサービス

FTTH 累計契約数\*9の推移  
(万契約)

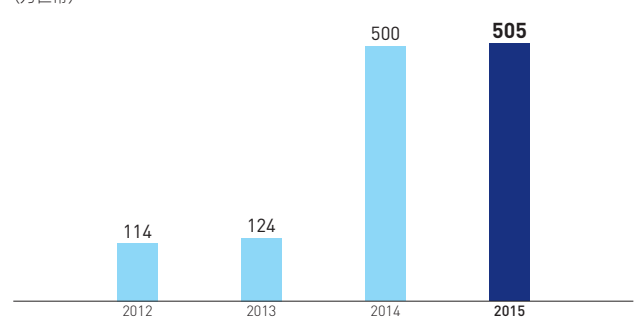


(3月31日に終了した各決算期)

シェア50%超のお客さま基盤を抱える新生J:COMが誕生しました。

FTTH・ケーブルテレビともに、auのお客さま基盤とのクロスセルを通じて、顧客基盤のさらなる拡大を続けています。

ケーブルテレビ総加入世帯数の推移\*13  
(万世帯)



(3月31日に終了した各決算期)

\*13 2012年3月期および2013年3月期はJCNのみ、2014年3月期は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

## SPECIAL FEATURE

# 新たな成長ステージを目指して

成長戦略である「3M戦略」及び「グローバル戦略」をより一層深化させ、新たな成長の柱を立ち上げるにより、持続的な利益成長を目指します。

FEATURE

1

▶ P.21



### 「3M戦略」の深化

#### 「au WALLET」サービスの開始

「3M戦略」を推進する当社は、オフラインサービスによる付加価値売上の取り込みを目指し、新たな決済プラットフォーム「au WALLET」サービスを2014年5月に開始しました。リアル店舗でも利用可能な決済機能付きのプリペイド式電子マネーカードの発行により、オフラインサービスの決済プラットフォームを整備することで、新たな収益源となる付加価値売上の拡大に取り組んでいます。

**au** WALLET

FEATURE

2

▶ P.22



### 「グローバル戦略」の深化

#### ミャンマー通信事業への参入

当社は「グローバル戦略」の一環として、「ミャンマー通信事業」への参入を果たしました。当社がこれまで培ってきた総合通信事業者としての経験と高い技術力を提供することで、ミャンマーの経済発展、国民生活の向上に貢献するとともに、当社の成長戦略の柱となるよう注力しています。

**MPT**  
Moving Myanmar Forward



「3M戦略」の深化

## 「au WALLET」サービスの開始

### 「au WALLET」による新たな収益源の創出

当社は、2015年3月期において、通信料収入以外の収入源である付加価値サービス収入の拡大を目指すために、従来のキャリアビリング(=「auかんたん決済」)によるオンラインサービス取引での収益化に加えて、オフライン(リアル店舗)サービス取引における収益化への取り組みを開始しました。その収益化のベースとなる決済プラットフォームが、2014年5月21日よりサービスを開始した「au WALLET」です。「au WALLET」は、auの各種ネットワークサービスを利用するための認証キーである「au ID」に、リアル店舗でも利用可能な決済機能を追加したプリペイド型の電子マネーサービスです。MasterCard®との提携により世界約3,810万店舗で利用可能であること、且つ、利用代金の回収率が非常に高いキャリアビリングとの連携を通じてチャージ(入金)の利便性を高めたことにより、年齢制限などのため所有者が限られるクレジットカードと利用場所が限られる電子マネーの欠点を同時に解決している点が特長です。また、さまざまな利用シーンでの決済に応じてポイントが貯まり、貯まったポイントも同様にご利用いただくことが可能な、非常に利便性の高いカードとなっています。

「au WALLET」の累計申込件数は、当初の想定を大きく上回り、受付開始から僅か9ヶ月で1,000万件を突破し、2015年3月31日時点で1,120万件まで到達しました。

また、2014年11月には、高額のお買い物での利用を希望されるお客さまのニーズにもお応えするために、クレジット機能を備えた「au WALLET」クレジットカードのサービスも開始しました。

2015年3月期においては、従来のキャリアビリングサービス「auかんたん決済」と新たに開始した「au WALLET」を合わせた流通総額は、約3,800億円でした。

2016年3月期は、これらの決済ビジネスをさらに拡大し、前期比2倍以上となる流通総額8,500億円を目指します。

### 流通総額の増加に伴う付加価値ARPAの拡大

また、2015年3月期においては、auのお客さま1人当たりの付加価値売上である「付加価値ARPA」は420円でした。うち、auスマートパスをはじめとする自社提供サービスなどの収入分が310円、2大決済プラットフォーム(「auかんたん決済」+「au WALLET」)を通じた決済手数料収入分が110円でした。

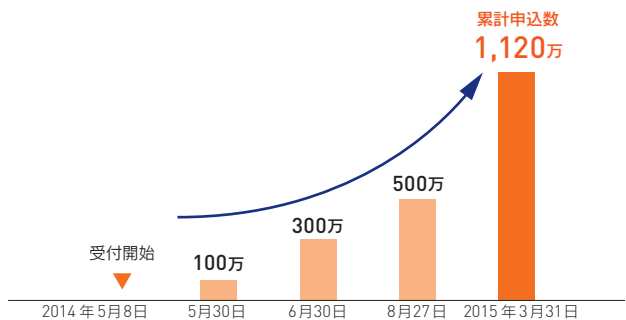
2016年3月期の「付加価値ARPA」は、流通総額の増加に伴う決済手数料収入の拡大が牽引役となることで、前期比19%増となる500円を見込んでいます。

### 「au WALLET」の開始

#### 金融・決済におけるビジネスを拡大

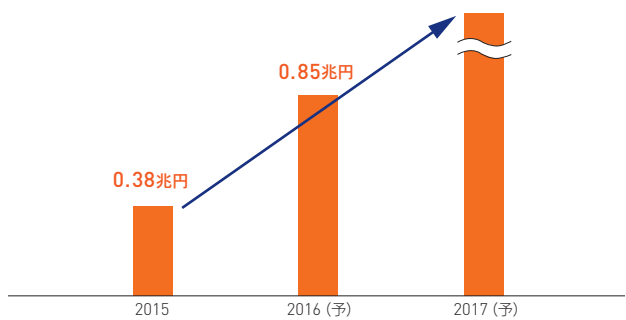


### 「au WALLET」累計申込数\*1



\*1 プリペイドカードのみ

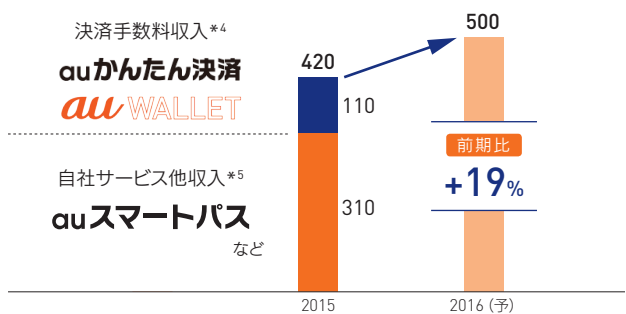
### 付加価値流通総額\*2



(3月31日に終了した各決算期)

\*2 「auかんたん決済」および「au WALLET」の決済における自社サービス含む流通総額

### 付加価値ARPA\*3



(3月31日に終了した各決算期)

\*3 付加価値ARPA =

付加価値ARPA対象収入(決済手数料収入+自社サービス他収入)÷au契約者数

\*4 決済手数料収入=auかんたん決済およびau WALLET決済手数料収入

\*5 自社サービス他収入=

auスマートパス・物販をはじめとする自社サービス販売収入および広告収入等

## ミャンマー通信事業への参入

### ミャンマーにおける通信事業を展開

当社は、2014年6月、住友商事株式会社と共にミャンマーにおいて通信事業を展開するために、当社連結子会社「KDDI Summit Global Myanmar Co., Ltd.(KSGM)」を同国ヤンゴン市に設立しました。

ミャンマーにおいては、2013年末時点での同国人口(5,000万人超)に対する携帯電話普及率は他のASEAN諸国と比べて大幅に低い10%程度の水準であり、光ファイバー網の整備も十分ではありません。そこで、ミャンマー政府は、同国の経済成長のためには電気通信・ICT産業の発展が必要と考え、市場開放を行うとともに、2016年末までに携帯電話普及率を80%以上に引き上げる目標を掲げました。

KSGMは、今後大幅な加入者増が見込まれるミャンマーの通信市場において、「ミャンマー国営郵便・電気通信事業体(MPT)」との共同事業運営による通信サービスの提供を通じて、ミャンマーの経済・産業の発展と国民生活の向上に貢献していきます。

### 共同事業運営による競争優位性

KSGMとMPTの共同事業は、お互いのリソースを持ち寄る「BCC(Business Co-operation Contract)」というスキームで行われます。KDDIの総合通信事業者としての経験と高い技術力、住友商事の長期間にわたるミャンマーでの事業経験を生かし、MPTが有する全国規模のネットワーク、顧客基盤などと結びつくことにより、大きな競争優位性がもたらされると考えています。

KSGMは、MPTとともに、大きな成長が期待されるミャンマーにおいて、携帯、固定、インターネットなどの全領域の通信サービスを「日本品質」で提供する「最高の通信オペレーター」を目指します。

### 共同事業開始初年度の状況

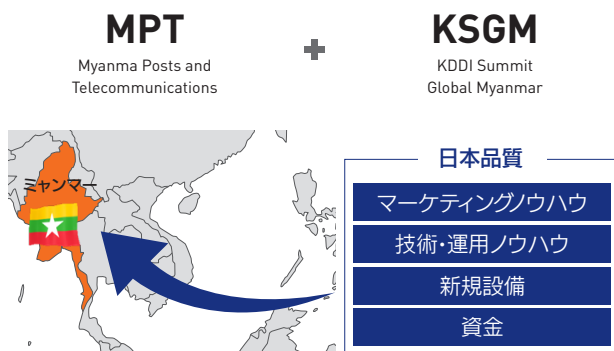
2014年9月の共同事業開始以降、主要都市における通信品質向上やエリア拡大、さらにコールセンターの拡充などによる通信事業の基盤強化に加え、販売面においても、直営店・専売店などの販売チャネルを強化し、各種プロモーションを通じてお客さまの加入促進に努めています。また、ブランド強化を狙い、共同事業の運営体制と新ブランドロゴの発表も行いました。

これらの取り組みを通じて、共同事業開始から7ヶ月で、累計800万枚を超えるSIMカードの販売を達成しました。引き続き通信品質向上と販売チャネルの強化を着実に実行し、お客さまに一番に選んで頂ける通信サービスの提供に努めてまいります。

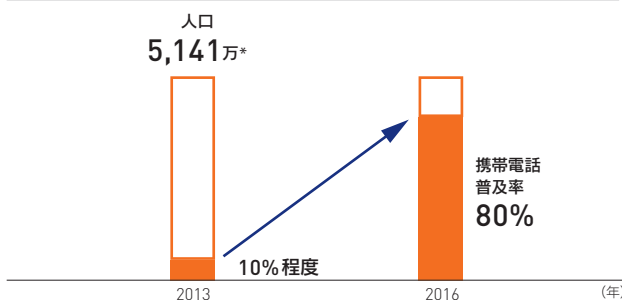
#### ミャンマー通信事業への参入

### 国営事業者との共同事業展開で、ミャンマーの情報化に貢献

#### KDDIの役割

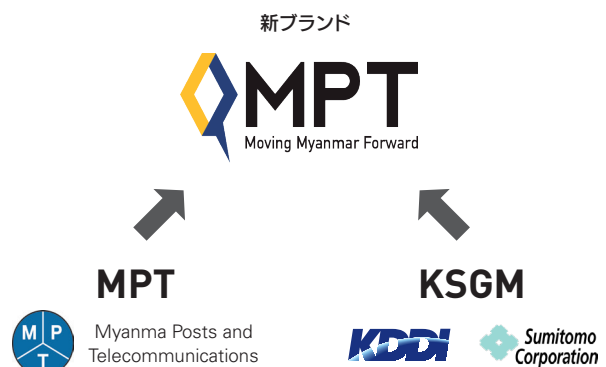


#### 携帯電話普及率ミャンマー政府目標



\* ミャンマー入国管理・人口省発表による

#### 2014年9月 新ブランドを発表





## 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なかから、社会的な関心が高く、かつKDDIが社会とともに持続的成長を目指すための重要課題として「4つのCSR重要課題」を定めました。

本統合レポートでは、この「4つのCSR重要課題」に加え、投資家の皆さまが特に必要とされるESG情報を抽出し、ご紹介いたします。

本統合レポートに掲載していないESG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/2015/>

### 4つのCSR重要課題

#### 重要課題（環境）

地球環境保全への取り組み

- 気候変動問題
- 生物多様性
- 製品・サービスの環境負荷低減
- 廃棄物削減・再資源化

#### 重要課題（社会）

多様な人材の育成による  
活力ある企業の実現

- ダイバーシティ
- 多様な働き方の推進
- 少子化・高齢化
- 労働安全衛生

#### 重要課題（社会）

安心・安全な情報通信社会の実現

- 安心・安全な情報通信サービス・商品
- 青少年の健全な育成支援  
(有害情報対策など)
- シニアのデジタルデバイド解消

#### 重要課題（ガバナンス）

安定した情報通信サービスの提供

- 安定的な情報通信サービスの提供
- 大規模災害時の対応

# ESG

## 環境 ENVIRONMENT

### 24 重要課題 地球環境保全への取り組み

主なKPI：

2016年度の加入者あたりの電力消費量を2011年度比 **15%** 削減

## 社会 SOCIAL

### 26 重要課題 多様な人材の育成による活力ある企業の実現

主なKPI：

2015年度末までに、女性ライン長比率 **7%** 達成

### 28 重要課題 安心・安全な情報通信社会の実現

主なKPI：

2014年度「KDDIケータイ教室」ジュニア向け講座満足度 **90** 点  
シニア向け講座理解度 **80%**

## ガバナンス GOVERNANCE

### 29 重要課題 安定した情報通信サービスの提供

主なKPI：

災害対策訓練において抽出された課題改善率 **100%**

### 30 コーポレート・ガバナンス

### 34 リスクマネジメント／内部統制

### 35 コンプライアンス

### 36 情報開示とIR



## 重要課題 地球環境保全への取り組み

通信事業者であるKDDIにとって、24時間365日途切れることなく通信サービスを提供することは重要な責務です。この課題に対応すべく、KDDIは、トライブリッド基地局等の再生可能エネルギーの導入や基地局バッテリーの24時間化などにより、電力遮断リスクに対応すると同時に、基地局設備やデータセンター等の運用にかかる電力消費量を削減し、利益成長への寄与を目指します。

さらに、世界規模で進行する地球温暖化に対しても、温室効果ガス排出の削減に向けた取り組みを進めることで、高いサービス品質を維持しつつ、将来の環境リスクに備えていきます。

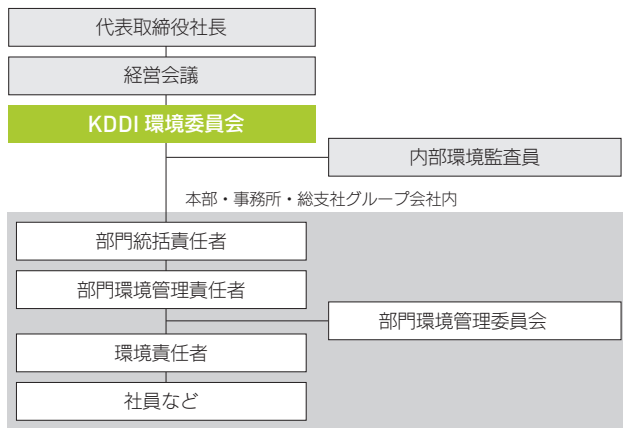
主なKPI：2016年度の加入者\*1あたりの電力消費量を2011年度比 **15%**削減

### KDDIの環境マネジメント体制

KDDIグループは、「KDDI環境委員会」を中心にして環境マネジメントシステムを構築しています。各本部・総支社・グループ会社・関連団体から選任された委員で構成された同委員会によって、効率的な環境保全活動を推進しています。本システムは国際規格「ISO14001」の認証を取得しています。

2015年3月末時点、KDDIおよび国内連結子会社計33社のうち20社（61%）、海外連結子会社1社、ならびに関連4団体で認証取得しています。

#### KDDIグループ環境マネジメント体制



## KDDI GREEN PLAN 2012-2016

#### 重点課題の具体的な目標

重点課題	目標
低炭素社会	(1) 2016年度の電力消費量を、省エネ対策を講じない場合より30%抑制 (2) 2016年度の加入者*1あたりの電力消費量を、2011年度比15%削減 (3) 2012年度末までにトライブリッド基地局を100局に拡大
循環型社会	(1) 撤去通信設備のゼロエミッション徹底*2 (2) 使用済み携帯電話のマテリアルリサイクル率99.8%以上 (3) 自社ビルおよび本社ビルを対象とした一般廃棄物のマテリアルリサイクル率90%以上
生物多様性	(1) 生物多様性保全の行動指針にもとづいた活動推進

\*1 au・FTTH加入者の合計

\*2 最終処分率1%以下をゼロエミッションと定義しています

### 第3期中期環境保全計画

#### 「KDDI GREEN PLAN 2012-2016」

KDDIは、2012年度からの環境保全5ヵ年計画として、第3期中期環境保全計画「KDDI GREEN PLAN 2012-2016」を策定しました。本計画は「低炭素社会」「循環型社会」「生物多様性」の3つを重点課題とし、それぞれに具体的な目標を定めています。これらの実現に向けた3Gアクション「ICTのGreen (Green of ICT)」「ICTでGreen (Green by ICT)」「お客さま・社員とGreen (Green Road Project)」を推進することで、一層の地球環境保全に貢献していきます。

#### 第3期中期環境保全計画の進捗

KDDIは、2012年度に策定した第3期中期環境保全計画に基づき、目標年度の2016年度に向けて、具体的な目標を推進しています。2015年3月末時点で、「自社ビルおよび本社ビルを対象とした一般廃棄物のマテリアルリサイクル率90%以上」では、処理委託先の設備スペックなど処理エリアに依存する事情もあり、目標値の達成が厳しい状況であるものの、そのほかの目標については、2013年3月末にすでに目標を達成したトライブリッド基地局の100局拡大を含め、目標達成ペースで進捗しています。

## ICTのGreen (Green of ICT)

### 基地局における消費電力低減と災害対策の取り組み

全国を高い密度でカバーするau携帯電話の基地局は、KDDIが消費する総電力量の約60%を占めており、基地局での消費電力の低減は、取り組むべき優先課題のひとつとなっています。

また、2011年3月に発生した東日本大震災で停電した基地局のうち77%（東北6県：2011年3月12日時点）が停電によるものであったことから、災害対策として、停電に対する取り組みも喫緊の課題です。

これらの課題に対し、KDDIは「トライブリッド基地局」と「基地局バッテリーの24時間化」により、環境負荷低減と災害対策を両立させる取り組みとして推進してきました。

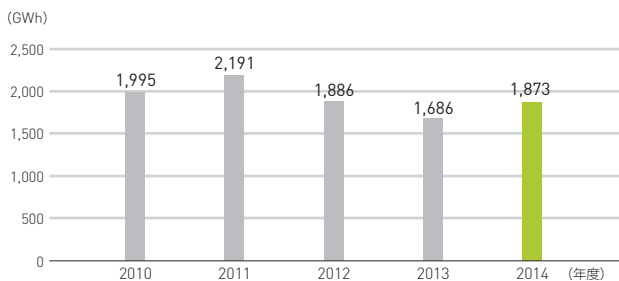
トライブリッド基地局とは、時間帯や天候の変化によって「3つの電力」を使い分けるトライブリッド方式電力制御技術を採用した基地局です。通常の商用電力に加え、太陽光パネルによる発電、深夜電力により蓄電池に充電された電力を時間ごとに効率よく供給する電力制御技術です。トライブリッド基地局は通常の基地局に比べ、年間でCO<sub>2</sub>排出量を最大約30%削減できることが実証されており、2015年3月末現在、全国に100局設置されています。

また、基地局バッテリーの24時間化は、停電時のバックアップとして、都道府県庁や市町村役場、1日あたりの乗客数が10万人以上の主要駅を中心に整備し、2015年3月末現在、全国約2,200局に拡大しています。今後は環境負荷削減の効果を測りながら設置を検討していきます。



トライブリッド基地局

### 電力消費量の推移



## サプライチェーンへの働きかけ スコープ3への対応

KDDIは、製品やサービスの製造、使用、廃棄・リサイクルにわたるすべての段階を通して排出されるCO<sub>2</sub>排出量を算出することで、環境負荷を評価するLCA(ライフサイクルアセスメント)に定期的に取り組み、環境負荷の定量的な把握・開示に努めています。近年、事業者のサプライチェーン排出量の見える化(把握、管理や情報開示)の動きが活発化しており、その必要性から、ガイドライン\*1が制定されています。これらの各種ガイドラインに基づき、2012年度分よりサプライチェーンの温室効果ガス排出量を算出しています。

2014年度の事業活動においては、温室効果ガス排出量(スコープ1、2、3)全体に占めるスコープ3の割合は81.95%、各カテゴリ別では、カテゴリ1とカテゴリ2の排出量が占める割合が大きくなっていることがわかりました。当該2カテゴリは、今後も重要なカテゴリとして継続的に分析を行い、排出量削減への取り組みを推進していきます。

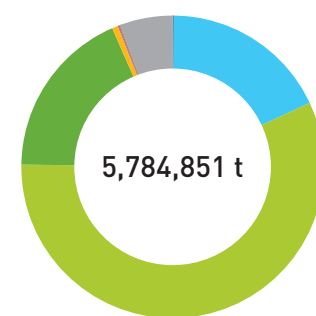
スコープ3の算定結果については、信頼性向上のために株式会社早稲田環境研究所による第三者検証\*2を受けました。

今後もスコープ1、2、3によりCO<sub>2</sub>排出量を把握し、環境負荷軽減に取り組んでいきます。

\*1 グリーン・バリューチェーンプラットフォーム

\*2 株式会社早稲田環境研究所による第三者検証(2014年度)

### 2014年度CO<sub>2</sub>排出量の算定結果



スコープ1	0.08%
スコープ2	17.97%
スコープ3	81.95%
カテゴリ1	57.16%
カテゴリ2	18.21%
カテゴリ3	0.60%
カテゴリ4	0.12%
カテゴリ5	0.01%
カテゴリ6	0.08%
カテゴリ7	0.09%
カテゴリ8	0.02%
カテゴリ9	0.00%
カテゴリ10	0.00%
カテゴリ11	5.62%
カテゴリ12	0.03%
カテゴリ13	0.00%
カテゴリ14	0.00%
カテゴリ15	0.00%
合計	100.0%

環境情報の詳細は、

統合レポート2015 (ESG詳細版)をご覧ください。

<http://www.kddi.com/corporate/csr/report/2015/>

- 環境会計、その他データ
- 循環型社会
- 生物多様性
- 環境負荷低減に向けた技術開発



**重要課題** 多様な人財の育成による活力ある企業の実現

KDDIは、ダイバーシティ推進を持続的な企業成長のための経営戦略の1つと捉え、人財採用と育成に取り組んでいます。具体的には、社員の個性を尊重し、画一的な「型」にはまることを強要せず、個人の能力を発揮できる組織・環境づくりを目指しています。

また、KDDIのお客さまの半分を占める“女性”の視点に立った事業運営も重要だと認識しており、女性リーダーの育成や登用にも注力しています。

これらの取り組みにより、全社一丸となり、お客さまにお選びいただける企業を目指します。

主なKPI：2015年度末までに、女性ライン長比率 **7%** 達成

**KDDIと「KDDIフィロソフィ」**

KDDIは、当社の理念である「KDDIフィロソフィ」に基づいた経営を徹底しています。

当フィロソフィの策定にあたっては、経営幹部と各部門のリーダーが集まり、KDDIはどのような会社を目指すのか、そのために幹部はどのような考え方で経営しなければならないのか、また、そこで働く社員はどのような考え方や価値観で行動しなければならないのかを真剣に議論しました。

全社員が「KDDIフィロソフィ」に基づいて行動するため、社員自ら企画・運営する勉強会やさまざまな浸透活動を通じて、会社の方向性や価値観を共有し、結果として社員一人ひとりの成長や、会社の持続的発展を目指します。

**KDDIフィロソフィ**

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

**女性リーダーの育成・登用**

KDDIは、女性が会社の意思決定の場に参画することで企業力の強化を図ることを目的に、2012年度から女性リーダーの育成に注力しています。具体的な数値目標として、2015年度に組織のリーダー職で人事評価権限を持つライン長\*1に女性を90名(女性ライン長比率7%)登用することを目標に掲げています。このため、2012年度から女性ライン長登用プログラムを開始し、職場育成、集合研修、勉強会、ロールモデルとのコミュニケーションなどのプログラムを展開しています。集合研修では、社長をはじめとした経営層がラウンドテーブルに参加し、受講者のプレゼンテーションに対する講評を行っています。

2015年度は、女性リーダーがさらなるステップアップを目指すよう、本部長クラスによるメンターとコーチングを組み合わせた新たな取り組みを開始します。

主なKPI  
(2014年度末実績)

女性管理職数  
**177**名

女性ライン長\*2  
**74**名

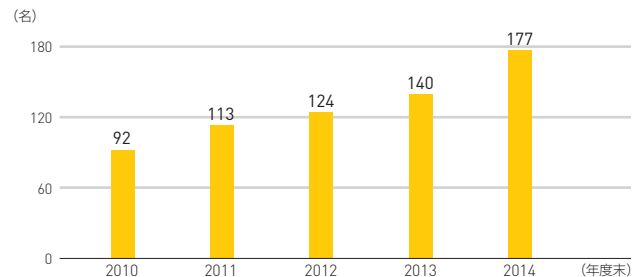
女性役員数  
**1**名

さらに、女性リーダーの育成のため、その基盤となる女性管理職育成の拡充にも努めており、2014年度末のKDDIの女性管理職数は177名と、9年連続で増加しました。

\*1 組織のリーダー職で、人事評価の権限を持つ管理職のこと

\*2 出向者含む

**女性管理職数の推移**



**VOICE**

**役員インタビュー**

当社の女性活躍推進活動については、「女性活躍は経営課題」と捉え、真剣、かつ先進的に取り組んでいます。この取り組みを通じて、会社全体の意識、とりわけ女性自身の意識が高まり、結果として女性ライン長の数も毎年増加しています。私どもは、このことを大きな成果だと感じています。一方、「ダイバーシティが基本」としながら、こうした、女性に特化した活動をしなければならない現実には、解決すべき課題がまだ多くあると認識しています。

当社では、2015年に女性ライン長90名(女性ライン長比率7%)という数値目標を掲げ、スキルアップやキャリア形成プログラムを実施しているほか、テレワーク勤務の導入など、仕事と育児の両立も積極的に支援していますが、一方で、周りに女性ライン長がいないため、漠然とした不安を抱き、「自分にはなれない」と思ってしまう女性社員も少なくありません。

女性の活躍が望まれる時代、生き生きと仕事に励む女性ライン長のロールモデルとなるよう、これまで以上に自らを律し、「キャリアアップを目指す」女性を支えていきます。

\* 2014年4月、KDDI初の女性役員に就任



理事 コーポレート統括本部  
経営管理本部 副本部長  
最勝寺 奈苗

## 「なでしこ銘柄」に3年連続で選定

KDDIは、2015年度に向けて女性登用の具体的な数値目標を掲げ女性リーダーの育成・登用に努めています。また、柔軟な働き方推進のため、仕事と家庭の両立を積極的にサポートしています。これらの取り組みが評価され、積極的に女性活躍推進に取り組む上場企業を選定する「平成26年度なでしこ銘柄」として、2012年度、2013年度に続き3年連続で選定されました。

「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、2012年度から実施されています。

今後も引き続き女性活躍推進の取り組みを継続し、女性の視点を経営に活かすことでお客さまの満足度向上を図っていきます。



## 役員「補佐」職位の設置

会社の経営手法を学ぶため、取締役の補佐役として業務を行う職位を2011年度に新設しました。取締役が出席する会議などにはすべて同席し、経営者の考え方を間近で学ぶものです。

2014年度は、11名が補佐職に就き、2015年3月末現在で32名の補佐職経験者を輩出しました。補佐職経験後は、ライン長として各部門での業務にあたっています。

KDDIの経営手法を直接取締役から学ぶ機会を与えることで、明日のKDDIを担う人財を育成しています。

## ミッショングレード

KDDIは、2013年度より管理職を対象にミッショングレード制度を導入しました。ライン長が属するマネジメント役割と、非ライン職の属するプロフェッショナル役割を明確にし、その大きさに応じて等級を設定しています。過去の実績の積み上げによる評価ではなく、現在担っている職務遂行上の責任・権限・成果の影響度合いなどの役割の大きさに基づき等級を決定する仕組みであり、会社貢献度の大きい社員ほど報われる報酬体系となっています。

## グローバルな人財の育成

KDDIグループは、グローバル化の波に迅速に対応するため、海外の現地採用社員に対する人財育成に力を入れています。

KDDIフィロソフィの理解浸透を基本に、階層や能力に応じ、サービスの理解など実務スキルを身に付ける「実務レベル」研修から事業戦略理解とマネジメントスキルの向上を目的とした「中堅管理職研修」、そして拠点経営の主導的役割を担う人財を育成する「上級管理職研修」などを実施しています。

また、海外の現地採用社員が期間限定で本社に勤務する「グローバル人財交流プログラム」により、海外拠点と本社の人財交流を推進しています。

さらに、2014年度は、海外子会社経営幹部を年2回東京に招集し、個別集中検討会を含め、約1週間におよぶGMM(グローバル・マネジмент・ミーティング)を実施しました。

2015年2月に実施したGMMでは、海外子会社企業倫理委員会の開催とあわせ、経営層が、海外における経営管理について講義を実施するなど、汚職・贈賄・腐敗防止といったガバナンス強化に向けた取り組みを実施しています。

## パートナー企業の人財育成をサポート

### 質の高い接客を目指す「au CS AWARDS」の開催

KDDIは、お客さまに、よりご満足いただけるauショップを目指して、auショップスタッフの接客力向上を目的に接客コンテスト「au CS AWARDS」を、2004年より、毎年全国各地で開催しています。

昨年度の大会では、「価値提案から獲得に向けた“より実践的なスキルの共有”」を課題とし、接客力を競い合いました。

今年度は、今まで以上に接客好事例を波及させることを目的に、優秀なauショップスタッフが、日常で行っている接客の

工夫やアイデアの「過去最高の成功体験」を披露いただきました。また、参加者間での「学び合いの場」を設けることでナレッジを共有し、一人ひとりの接客スキルを強化することで、さらなるお客さま満足の最大化に繋がっています。



接客スキルを披露するauショップスタッフ



## 重要課題 安心・安全な情報通信社会の実現

携帯電話やスマートフォンなどICTの急速な普及に伴い、社会の利便性が高まる一方、それらを通じた子どもたちのトラブルや、高齢者のデジタルデバイド(情報格差)などの課題が依然として存続しています。

KDDIは、「KDDIケータイ教室」の活動等を通じてリテラシーを高めてもらうための啓発活動を実施するだけでなく、受講者の満足度・理解度を主要指標として設定し、講座品質の向上に努めています。

主なKPI：2014年度「KDDIケータイ教室」ジュニア向け講座満足度 **90**点 シニア向け講座理解度 **80**%

### 「KDDIケータイ教室」安心・安全講座の実施

KDDI、沖縄セルラー電話、KDDIグループ共済会\*は、子どもたちが携帯電話やスマートフォンを安心・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つけるために、「KDDIケータイ教室」安心・安全講座を2005年度から全国で実施しています。

ジュニア向けケータイ教室を、小学生、中学生、高校生、保護者・教職員の方々向けに積極的に実施した結果、2014年度は、前年度比約3%増の計3,283回の実施、約57万人の方々にご参加いただきました。これにより、2005年度から2014年度末までの実施回数は累計13,179回、受講者数は累計約238万人に達しました。

また、シニア向け講座では、KDDI社員が講師となり、自治体との連携により地域の施設におうかがいします。auの簡単ケータイまたはスマートフォンを各受講者に1台ずつ貸し出し、実際の操作を投影した画面をご覧いただきながら携帯電話やスマートフォンの基本的な操作方法やメール、インターネットの使い方などを体験いただくものです。

2014年度は200回実施し、約3,600人の方にご参加いただきました。受講された参加者の皆さまからは、「さらに詳しい使い方や活用方法を知りたい」というご要望を受け、プログラムの見直しも行っています。

2015年度は、タブレットコースも新設し、シニアの皆さまが楽しく、かつ安心・安全に携帯電話やスマートフォン、タブレットを有効活用できるよう、皆さまの声に耳を傾けながら継続的にサポートしていきます。

\* 2014年度、KDDI株式会社・沖縄セルラー電話株式会社はKDDIグループ共済会と小学校向け講座を共催しています。

主なKPI  
(2014年度実績)

ジュニア向け講座満足度

**91.6**点

シニア向け講座理解度

**82.7**%



「KDDIケータイ教室」安心・安全講座の様子

### 安心・安全な製品の提供

KDDIは、大切なお子さまが安心・安全にお使いいただけるさまざまな機能を満載し、耐衝撃設計も備えたau初のジュニア向けスマートフォン「miraie」、スマートフォンが初めてのお客さまでも安心してお使いいただけるシニア向けスマートフォン「BASIO」、幅広い年代のお客さまが使いやすい携帯電話を目指して、登録した相手へワンタッチで発信できる機能や、誰にでも見やすい画面表示、シンプルな操作で利用できるデザインなどを備えた携帯電話「簡単ケータイ K012」などを提供し、さまざまなお客さまのニーズにきめ細かく対応することで、製品面でもお客さまの安心・安全をサポートしていきます。



「miraie」



「BASIO」



「簡単ケータイ K012」



## 重要課題 安定した情報通信サービスの提供

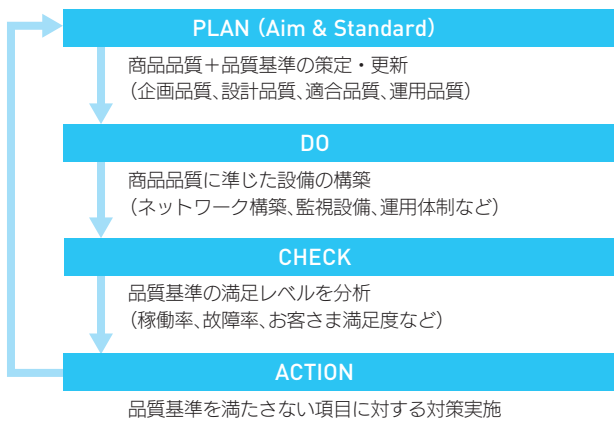
高度情報化社会において、通信サービスは最も重要なライフラインと言えます。安定した情報通信サービスの提供と改善のための弛まぬ研究は、KDDIに課せられた最優先すべき使命です。

そのような課題に対応すべく、KDDIは、不測の事態にも柔軟に対応できる強固なガバナンス体制の構築を進めています。

主な KPI：災害対策訓練において抽出された課題改善率 **100%**

### 安定した通信サービスの提供に向けて

KDDIは、光ケーブルや携帯電話基地局をはじめ、多くの通信設備を保有しており、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。また、全国の通信状況は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、全国の運用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。



### 4G LTEに対応した「災害用大ゾーン基地局」の導入

KDDIは、首都直下型地震への備えとして、さまざまな視点で対策を検討しており、被災から復旧するまでのバックアップ手段として「災害用大ゾーン基地局」を導入し運用を開始しました。この基地局では、首都直下型地震が発生した際にも、音声通話やデータ通信といった携帯電話サービスの提供ができるよう、音声通信 (1x)、3G通信 (EVDO)、さらにLTE通信 (4G LTE)にも対応しています。4G LTEに対応した災害用大ゾーン基地局は日本初です。

現在、10局の基地局を建設し、東は千葉県千葉市、北は埼玉県川口市、西は東京都立川市から神奈川県川崎市近辺までをカバーしました。また、東日本大震災を踏まえ、大ゾーン基地局の

バックホール回線 (コアネットワークへの接続)は、マイクロ波無線と光ケーブルで二重化しています。

この大ゾーン基地局は、首都圏のみならず今後も地域ごとに災害時の被災想定を踏まえ拡大を検討していきます。



KDDI新宿ビル屋上に設備された大ゾーン基地局アンテナのひとつ

### 大規模自然災害事業継続計画 (BCP)

KDDIは、2011年3月に発生した東日本大震災の経験を踏まえて、全部門横断型の「災害対策プロジェクト」を立ち上げ、2011年10月に「大規模自然災害事業継続計画 (BCP)」を策定しました。同計画では、災害発生時の初動から本格復旧までの各フェーズの対応を詳細に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、災害発生時に迅速に避難所への支援ができるよう、あらかじめ派遣要員を選任し、必要品を備蓄することなどを定めています。こうした体制強化に加え、災害時における初動対応に重点を置いた「災害対策訓練」を全国各地で積極的に展開しています。

2015年2月には、災害対策本部を中心とした各対策室をはじめ、全国の各総支社を通信機器で結び、首都直下型地震を想定した「災害対策訓練」を実施しました。訓練では、被災想定を訓練開始まで一切開示しない「完全ブラインド方式」を採用するとともに、被災直後の通信全断を想定し、衛星ネットワークのみの通信環境下で災害対策会議を行う訓練を実施しました。

訓練対象となる非常時参集メンバー約300名の参加者は、訓練開始と同時に提示された被災想定を読み解くとともに、時間経過に合わせて開示される新たな被災想定も考慮しながら対応にあたる、より実践型の訓練を行いました。

本訓練を通じて明確となった課題や改善点は、今後の大規模自然災害事業継続計画 (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。

## コーポレート・ガバナンス

### 役員 (2015年6月17日現在)

#### 取締役



おの だし  
**小野寺 正**  
取締役会長

- \*01.6 当社代表取締役社長
- \*05.6 当社代表取締役社長兼会長
- \*10.12 当社代表取締役会長
- \*13.6 京セラ株式会社取締役 (現任)
- \*14.6 株式会社大和証券グループ本社取締役 (現任)
- \*15.6 当社取締役会長 (現任)



たかはし まこと  
**高橋 誠**  
代表取締役執行役員専務

- \*07.6 当社取締役執行役員専務
- \*10.6 当社代表取締役執行役員専務 (現任)
- \*15.4 当社/パルビュー事業本部長兼グローバル事業本部担当 (現任)



ふくさき つとむ  
**福崎 努**  
取締役執行役員専務

- \*06.10 当社執行役員
- \*12.4 当社執行役員専務
- \*13.6 当社取締役執行役員専務 (現任)
- \*15.4 当社/コンシューマ事業本部副事業本部長兼コンシューママーケティング本部長兼コンシューマ営業本部長 (現任)

くば てつお  
**久芳 徹夫**  
取締役

- \*08.6 京セラ株式会社取締役兼執行役員専務
- \*09.4 同社代表取締役社長兼執行役員社長
- \*13.4 同社代表取締役会長 (現任)
- \*13.6 当社取締役 (現任)



たなか たかし  
**田中 孝司**  
代表取締役社長

- \*07.6 当社取締役執行役員専務
- \*10.6 当社代表取締役執行役員専務
- \*10.12 当社代表取締役社長 (現任)
- \*13.6 当社/渉外・コミュニケーション統括本部長 (現任)



いしかわ ゆさく  
**石川 雄三**  
代表取締役執行役員専務

- \*10.6 当社取締役執行役員専務
- \*11.6 当社取締役執行役員専務
- \*14.6 当社代表取締役執行役員専務 (現任)
- \*15.4 当社/コンシューマ事業本部長兼事業統括部担当兼ソリューション事業本部担当兼メディア・CATV推進本部担当兼商品・CS統括本部担当 (現任)



たじま ひでこ  
**田島 英彦**  
取締役執行役員専務

- \*10.4 当社執行役員
- \*13.4 当社執行役員専務
- \*13.6 当社取締役執行役員専務 (現任)
- \*15.4 当社/グローバル事業本部長 (現任)

こだいら のぶより  
**小平 信因**  
取締役

- \*10.6 トヨタ自動車株式会社専務取締役
- \*11.6 同社取締役・専務役員
- \*12.6 同社代表取締役副社長 (現任)
- \*13.6 当社取締役 (現任)



もろずみ ひろふみ  
**両角 寛文**  
代表取締役執行役員副社長

- \*03.6 当社取締役執行役員専務
- \*07.6 当社取締役執行役員専務
- \*10.4 当社/コーポレート統括本部長 (現任)
- \*10.6 当社代表取締役執行役員副社長 (現任)



いのうえ まさひろ  
**井上 正廣**  
取締役執行役員専務

- \*10.6 当社取締役執行役員専務 (現任)
- \*11.4 当社/技術統括本部副統括本部長兼建設・運用担当 (現任)



うちだ よしあき  
**内田 義昭**  
取締役執行役員専務

- \*13.4 当社執行役員
- \*14.4 当社執行役員専務技術統括本部長兼技術企画本部長 (現任)
- \*14.6 当社取締役執行役員専務 (現任)

ふくかわ しんじ  
**福川 伸次**  
取締役

- \*88.6 通商産業省事務次官退官
- \*88.12 財団法人地球産業文化研究所顧問 (現任)
- \*02.11 日本産業パートナーズ株式会社取締役会長 (現任)
- \*11.12 ジェットスター・ジャパン株式会社社長 (現任)
- \*12.12 学校法人東洋大学理事長 (現任)
- \*14.6 当社取締役 (現任)

#### 監査役

##### 常勤監査役

- さんべい よしなり  
**三瓶 美成**
- こばやし ひろし  
**小林 洋**
- あべ たけし  
**阿部 健**

##### 監査役

- あまえ きしちろう  
**天江 喜七郎**
- ひらの ゆきひさ  
**平野 幸久**

■ 社外取締役  
■ 独立役員



## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

KDDIは、株主の皆さまにとっての企業価値を高める上で、コーポレート・ガバナンスの強化が重要な課題であると考え、経営の効率化と透明性の向上に努めています。

業務の執行につきましては、執行役員制度（2001年6月導入）により権限の委譲と責任体制の明確化を図り、有効かつ効率的に業務を遂行しています。また、迅速な経営判断を目指して、社内意思決定フローのシステム化を推進しています。

株主総会につきましては、招集通知の早期発送（3週間前を目途）や集中日を回避した開催日の設定のほか、議決権プラットフォームによるPCおよび携帯電話からの議決権行使も受け付けており、株主総会の活性化と議決権行使の円滑化を積極的に推進しています。

取締役会は、社外取締役および独立社外取締役を含む取締役で構成し、法令などに定める重要事項の決定を行うとともに、取締役などの適正な職務執行が図られるよう監督しています。取締役会付議事項のほか、業務執行に係る重要事項については、取締役、執行役員にて構成される経営会議において決定しています。また、取締役会は執行役員を選任・解任する権利を有しています。さらに、取締役会の諮問を受けて役員報酬に関する助言を行う「報酬諮問委員会」を設置しています。

監査役は、取締役会をはじめ、社内主要会議に出席しています。取締役および内部監査部門は、監査役の職務遂行に必要な情報

を適宜・適時提供するとともに、意見交換を行い、連携を図っています。また、定例的に会計監査人から会計監査の年度計画、会計監査の状況およびその結果について報告を聴取するほか、必要に応じ適宜意見交換を実施しています。

内部監査については、KDDIグループの業務全般を対象に実施しており、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に報告するほか、監査役にも報告を行います。

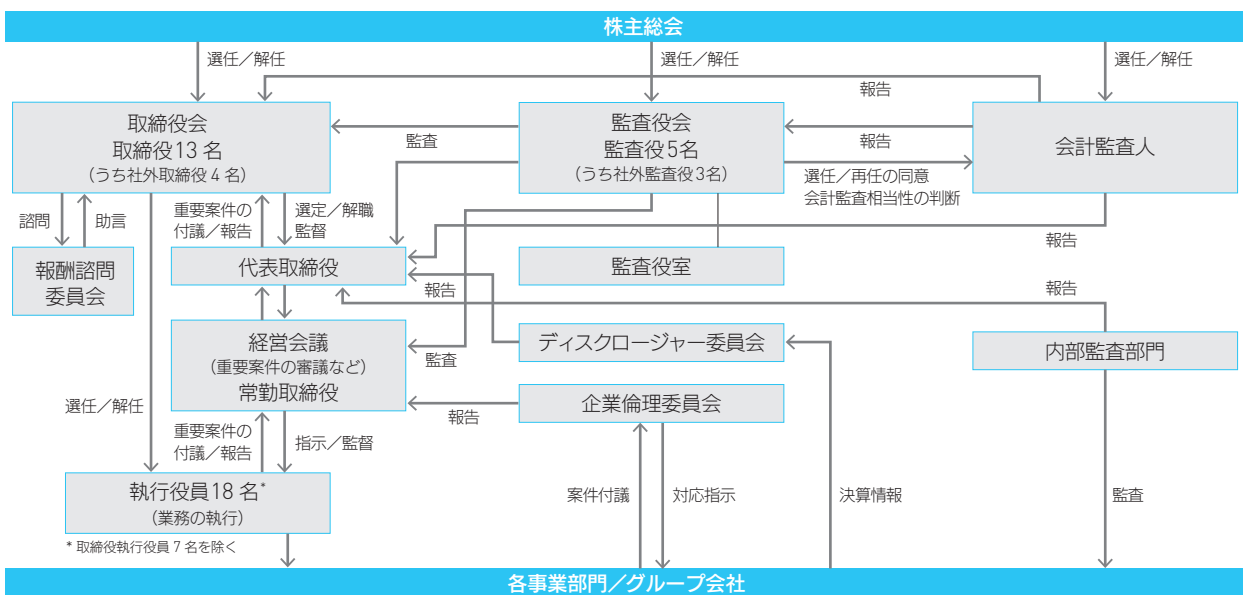
そのほかの機関としては、コンプライアンス関連事項の審議決定機関である「企業倫理委員会」や、開示情報の審議機関である「ディスクロージャー委員会」を設置しています。グループ各社の管理についてもシステム・体制などさまざまな面で連携し、KDDIグループ全体としてガバナンス強化を図っています。

### コーポレートガバナンス・コードへの対応

コーポレートガバナンス・コードの目指すところは、会社が、ステークホルダーの皆さまに対する説明責任を果たすことを含め、意思決定の透明性・公正性を担保しながら、迅速・果断な意思決定を行う、いわば「攻めのガバナンス」を実現することにあると理解しています。

当社は、この趣旨に沿って、株主さまをはじめとしたステークホルダーの皆さまとの対話や、世間の動向等を踏まえ、当社として最適なガバナンスのあり方を考え、対応していきます。

## コーポレート・ガバナンス体制図 (2015年6月17日現在)



## コーポレート・ガバナンス体制の変遷

(年)

		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015		
社長		奥山 雄材*1										2001年6月～小野寺 正			2010年12月～田中 孝司				
経営と執行の分離*2	取締役数	53名*3	13名	12名	11名	→						10名	13名	12名	→		13名	現在13名	
	社外取締役数			2名	3名	→		4名	3名	→			2名	→		3名	現在4名		
経営の透明性*2	独立役員(取締役)数															1名	現在2名		
	女性役員数																現在1名		
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				2015年 業績連動型株式報酬制度導入	
KDDIフィロソフィ		2000年10月制定										2012年 改定プロジェクト開始				2013年 改定、浸透活動継続			

\*1 1993年12月、DDI社長に就任。2000年10月にKDDI社長に就任

\*2 定時株主総会終了時点の人数を記載

\*3 2000年10月開催の臨時株主総会終了時点の人数を記載

## 社外取締役および社外監査役の選任理由と主な活動

氏名	当該社外取締役を選任している理由(独立役員に指定している場合は、独立役員に指定した理由を含む)	2014年度の主な活動
久芳 徹夫	大株主出身としての経営に関する実効的な目線および他社取締役としての豊富な経験並びに幅広い識見を当社事業活動の監督に取り入れる観点から選任しています。	取締役会 8回中8回出席
小平 信因	大株主出身としての経営に関する実効的な目線および他社取締役および監査役としての豊富な経験並びに幅広い識見を当社事業活動の監督に取り入れる観点から選任しています。	取締役会 8回中7回出席
福川 伸次 (独立役員)	長年の行政実務および各種団体の理事などとして、当該団体の業務執行に携わられたことにより培われた豊富な経験と幅広い識見を当社事業活動の監督に取り入れる観点から選任しています。ご経歴から、一般株主と利益相反が生じる恐れはないと判断し、取締役としての適性なども考慮して、独立役員として指定しています。	取締役会 7回中7回出席 * 第30期定時株主総会における新任取締役就任後
田辺 邦子 (独立役員)	過去に取締役として会社経営に直接関与した経験はありませんが、法律事務所パートナーとして培われた豊富な経験と幅広い識見を当社事業活動の監督に取り入れる観点から選任しています。ご経歴から、一般株主と利益相反が生じる恐れはないと判断し、取締役としての適性なども考慮して、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(独立役員に指定した理由を含む)	2014年度の主な活動
阿部 健 (独立役員)	長年の行政実務および各種団体の理事などとして、当該団体の業務執行に携わられたことにより培われた豊富な経験と幅広い識見を有し、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する観点から選任しています。株式会社日本政策投資銀行理事としての在任期間は短期であり、退任後、相応の期間が経過しておりますし、現在は何らの利益供与なども受けられていません。そのご経歴から、基本的には行政実務系のご出身であり、同社との関連性は希薄であると認識しています。よって、一般株主と利益相反が生じる恐れはないと判断し、監査役としての適性なども考慮して、独立役員として指定しています。	取締役会 8回中7回出席 監査役会 8回中7回出席
天江 喜七郎 (独立役員)	長年の外交官としての豊富な経験および各種団体等の業務執行に携わられ、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する観点から選任しています。ご経歴から、一般株主と利益相反が生じる恐れはないと判断し、監査役としての適性なども考慮して、独立役員として指定しています。	取締役会 8回中8回出席 監査役会 8回中8回出席
平野 幸久 (独立役員)	会社経営者としての豊富な経験と知識を有し、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する観点から選任しています。トヨタ自動車株式会社取締役を退任されてから十分な期間が経過しており、現在は何らの利益供与なども受けられていません。また、退任後、長期にわたり中部国際空港株式会社において要職を歴任されており、現在はトヨタ自動車株式会社との関連性はないと等しいと認識しています。よって、一般株主と利益相反が生じる恐れはないと判断し、監査役としての適性等も考慮して、独立役員として指定しています。	取締役会 8回中8回出席 監査役会 8回中8回出席

## 報酬の額またはその算定方法の決定方針の有無

### 取締役

取締役の報酬は、各事業年度における業績の向上ならびに中長期的な企業価値の増大に向けて職責を負うことを考慮し、定額報酬と役員賞与で構成しています。定額報酬は、各取締役の職位に応じて、経営環境などを勘案して決定しています。役員賞与は、当事業年度のKDDIグループの業績・担当部門の業績ならびに個人の業績評価に基づいて決定しています。

なお、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年度以降の役員賞与については当該事業年度の連結当期純利益の0.1%以内の業績連動型の変動報酬としています。この変動枠については、KDDIグループを取り巻く環境の変化に迅速に対応しながら、持続的成

長および新たな時代を先導していくとの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。

### 監査役

監査役の報酬は、監査役の協議にて決定しており、当社の業績に連動することのない定額報酬のみを支給しております。

### 報酬諮問委員会

役員報酬の体系および水準について、その透明性・客観性を確保するため、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、報酬諮問委員会を設置しています。本委員会は、議長及び半数以上の委員を社外取締役で構成しています（社外取締役4名並びに社長及び会長の計6名）。

## 取締役および監査役の報酬等の額 (2014年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる 役員の員数(名)
		定額報酬	賞与	
取締役(社外取締役を除く)	536	387	148	11
社外取締役	27	27	—	3
監査役(社外監査役を除く)	47	47	—	3
社外監査役	40	40	—	3

\* 報酬額が1億円を超える取締役はいないため、個別報酬の開示は行っておりません。

\* 取締役の定額報酬の限度額は、月額5,000万円以内です。

また、当該取締役報酬額とは別枠として、ストックオプションとして取締役に発行する新株予約権に関する報酬額は、年額4,000万円以内です。

\* 監査役の報酬限度額は、年額10,000万円以内です(事業年度単位)。

\* 取締役の報酬等の額には、当該事業年度の連結当期純利益0.1%以内で業績に連動して支払う賞与の額が含まれています。

\* 前記以外に役員退職慰労金制度廃止に伴う取締役に対する退職慰労金清算支給がございます。

## 取締役へのインセンティブ付与に関する 施策の実施状況

業績連動型報酬制度の導入、ストックオプション制度の導入に加え、2015年9月、KDDIの役員に対して業績連動型株式報酬制度を導入します。取締役ならびにKDDIと委任契約を締結している執行役員・理事(海外居住者・社外取締役・非常勤取締役を除く)を対象としています。

本制度は、取締役等の報酬と業績および株式価値との連動性をより明確にし、中長期的な業績向上および企業価値増大への

貢献意識を高めることを目的としています。毎年度の業績・KPIの達成度および役位に応じて、一定数の株式取得の権利が与えられ、信託期間終了後に、累積分が株式として交付されることとなります。なお、取締役在任中は、株式を取得することはできません。

\* スtockオプション制度については、2006年6月15日開催の第22期定時株主総会において、職務遂行並びに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ておりますが、2010年度以降は本制度に基づく新株予約権の割当は実施しておりません。

## リスクマネジメント／内部統制

### KDDIのリスクマネジメント・内部統制活動

KDDIは、経営目標達成を阻害する要因をリスクと位置付け、これを一元的に管理するリスクマネジメント本部を中核とした体制を整えています。

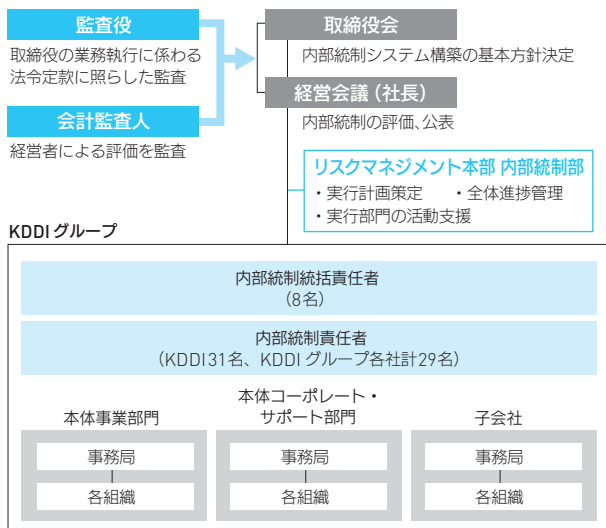
また、グループ全体の持続的な成長を実現するため、当社のみならず子会社等を含むグループ全体のリスクマネジメントの推進に取り組んでいます。

KDDI本体に31名、グループ会社各社に計29名の「内部統制責任者」を配置し、さらにそれを統括する8名の「内部統制統括責任者」を任命しています。この体制をもとに、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体質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。

2014年度は、経営目標を確実に達成するために、過去に顕在化した課題のほか、高品質なネットワークの提供、商品やサービスにおける競合他社との同質化、新規事業領域への進出などの事業環境の変化を踏まえ、重要リスク32項目を設定し、リスクの予見、重要リスクの低減・業務改善支援・内部監査に努めました。

また、リスクの発現を低減する企業風土を醸成するために、業務品質向上活動にも全社で取り組んでいます。

### 内部統制活動の推進体制

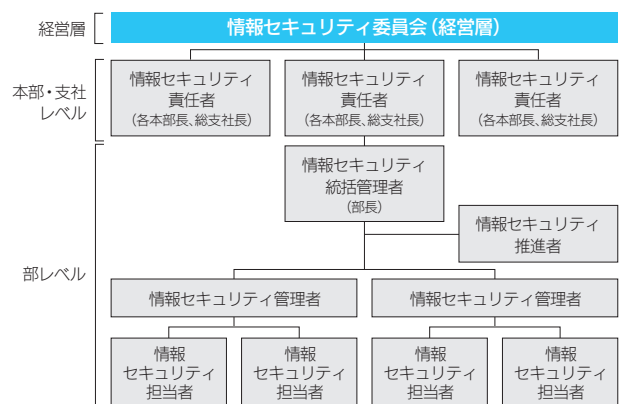


### 情報セキュリティの強化

KDDIでは、約4,348万のauのお客さまをはじめ多数の個人・法人のお客さまからお預かりしている情報の漏えいを防止するため、情報セキュリティの強化に努めております。

KDDIは、経営層および営業・技術・コーポレート各部門長を委員とする「情報セキュリティ委員会」を設置・運営し、全社の情報セキュリティ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KDDI本体、ならびにグループ全体へ迅速に展開できる体制を整備しています。

### セキュリティ管理体制図



2009年4月に、ISMS認証<sup>\*1</sup> (ISO/IEC27001)を全社に拡大して以降、本ISMSの維持活動を中心に、情報セキュリティの継続的改善を進めてきました。また、2012年度は、2011年度に制定した「KDDIグループ情報セキュリティ共通基準」に基づきKDDIグループ会社の規程類の整備を実施しました。2013年度以降は、グループ各社の規程に沿った運用 (PDCA サイクル) を適切に実施、またその状況を適宜監査していくことで、KDDIグループ会社への情報セキュリティ・ガバナンスの強化を継続的に進めています。

<sup>\*1</sup> 情報セキュリティに対する第三者適合性評価制度。情報セキュリティ全体の向上に貢献するとともに、国際的にも信頼を得られる情報セキュリティレベルの達成を目的とした制度

### KDDIが取得しているISMS認証

登録番号	組織名	初回登録日
IS 95253	KDDI株式会社 <sup>*2</sup>	2005年6月 7日
IS 76406	KDDI株式会社 (運用本部) <sup>*3</sup>	2003年7月 4日
IS 85329	KDDI株式会社 (情報システム本部)	2004年9月28日

<sup>\*2</sup> コーポレート、技術・営業、お客さまサポート部門および財団法人国際電信電話共済会 (現：財団法人KDDIグループ共済会)、KDDI健康保険組合、KDDI企業年金基金、株式会社KDDI総研、KDDIまとめてオフィス株式会社を含む

<sup>\*3</sup> 日本通信エンジニアリングサービス株式会社を含む

## コンプライアンス

### コンプライアンスに関する基本的な考え方

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、

- ・ 企業理念である「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。

### KDDIグループのコンプライアンス推進体制

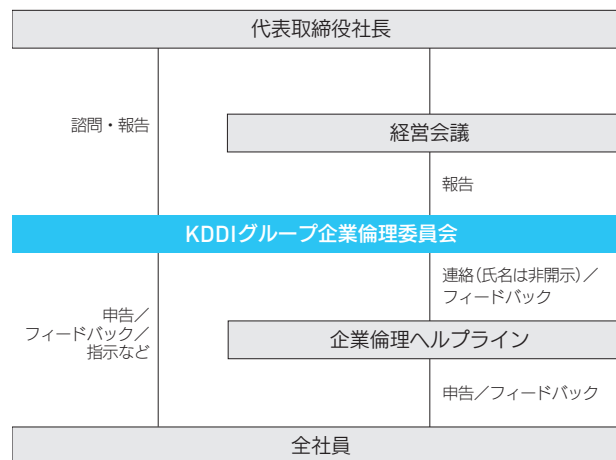
KDDIグループのコンプライアンス関連事項を審議決定する機関として、KDDI会長を委員長とする「KDDIグループ企業倫理委員会」を設置しています。毎年、半期ごとに企業倫理委員会を開催し、各社の状況把握をするとともに、コンプライアンスの体制構築・強化を支援しています。

KDDIグループ企業倫理委員会体制図



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。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。

コンプライアンス体制図



### 企業倫理ヘルプライン

KDDIは、全社員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窓口として「企業倫理ヘルプライン」を設置しています。社内だけでなく外部の専門家と連携した窓口を開設し、申告しやすい環境を整えるとともに、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、積極的な啓発活動も行っています。

2014年度のヘルプラインへの通報は、問い合わせを含め23件でした。申告された案件は、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社内調査を行い、問題がある場合は是正勧告・再発防止策の策定・問題の改善などの対応を行っています。

なお、「内部通報制度」において、通報者は報告者保護の観点から不利益を被ることはありません。

### 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方

#### およびその整備状況

KDDIは、「内部統制システム構築の基本方針」に、反社会的勢力に対しては毅然とした対応をとり、一切の関係遮断に取り組む旨を規定するとともに、すべての役職員が職務の執行に際し遵守すべき基本原則を掲げた「KDDI行動指針」に、反社会的勢力に対して毅然とした対応を行い、不正利益供与などの要求には断固とした態度で挑み、相手の要求には応じない旨を定めています。

## 情報開示とIR

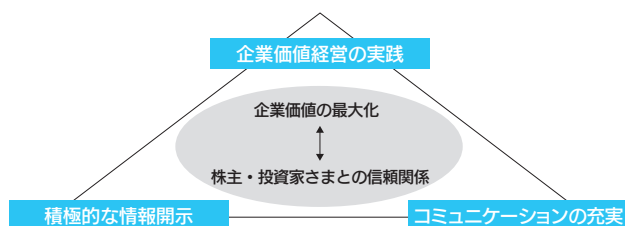
当社は、投資判断に影響を与える会社情報については、金融商品取引法および東京証券取引所が定める「有価証券上場規程」などに則り、株主・投資家の皆さまに分かりやすい形で、適時かつ公平な情報の開示を継続的に行っています。また、「IR基本方針\*」をホームページ上で公開し、IR活動についての基本的な考え方や情報開示の体制などを説明しています。特に、決算期に開示する決算情報については、「ディスクロージャー委員会」を設けて集中的に審議を行い、経営の透明性の向上と適切な情報提供に取り組んでいます。

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としています。

\* 2015年3月15日付けの取締役会にて承認されています

### IR基本方針

当社のIRは、常に積極的かつ充実した対話を継続することで、株主・投資家さまの満足度向上を図り、当社の経営に対する信頼性を高めることを目的としています。



### IR活動指針

当社は、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っています。

#### 活動指針3カ条

- **開かれたIRをめざします**

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。

### 2014年度の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・投資家さまのご意見・ご要望をタイムリーに、経営にフィードバックしています。

これらの取り組みが評価され、KDDIは、「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」において、ディスクロージャー優良企業として3回連続9回目の選定を受けました。

#### 2014年度 IR活動実績

機関投資家との個別ミーティング	949回
決算説明会	4回
海外ロードショー	13回
個人投資家向けセミナー	33回

#### IRツールの充実

決算説明会の模様をホームページ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、決算短信などの各種決算資料のホームページへの掲載を充実させているほか、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、2014年度は、大和インベスター・リレーションズ株式会社の「2014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サイト総合ランキング 2014」において3位、日興アイ・アール株式会社の「2014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」で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。





# PERFORMANCE ANALYSIS

- 38 2015年3月期の連結業績報告・分析
- 41 2015年3月期のセグメント別業績報告・分析
- 44 市場データ
- 47 Column

# FINANCIALS

- 48 連結財務諸表

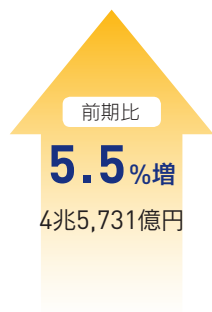
# CORPORATE OVERVIEW

- 54 会社概要／株式の状況

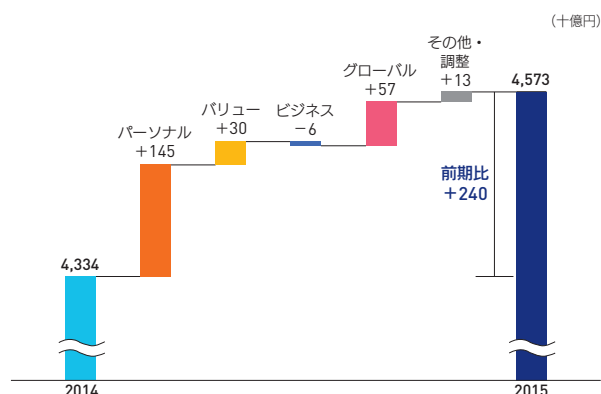
# 2015年3月期の連結業績報告・分析

## 損益計算書分析

### 営業収益



au累計契約数の増加と通期ベースでのau通信ARPU反転に起因するモバイル通信料収入の増加をはじめ、端末販売収入や海外子会社収益なども増加したことにより、連結営業収益は前期比5.5%増となる4兆5,731億円となりました。

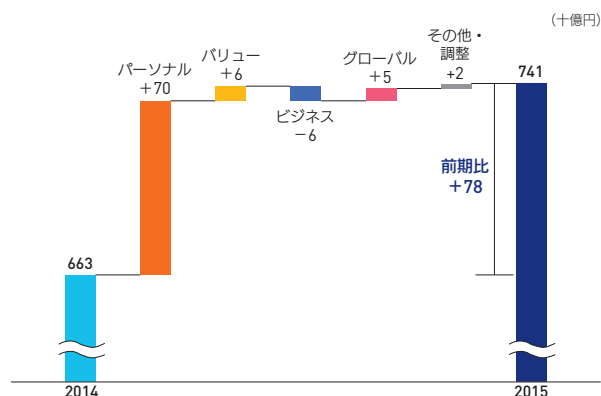


(3月31日に終了した各決算期)

### 営業利益

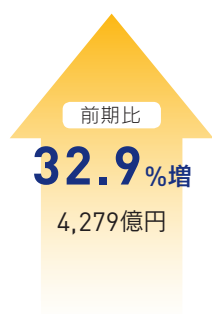


パーソナルセグメントにおけるモバイル通信料収入の増加およびau販売手数料の減少が、「au WALLET」などの新たな事業成長に向けた取り組みによる先行コストや減価償却費などの増加を吸収し、連結営業利益は前期比11.8%増となる7,413億円となりました。



(3月31日に終了した各決算期)

### 当期純利益



特別損失として減損損失や海外子会社事業損失などが発生したものの、営業利益の増加や持分法投資利益の計上に加え、投資有価証券売却益などの特別利益により、当期純利益は前期比32.9%増となる4,279億円となりました。

### 1株当たり配当金



年間配当金は、前期比40円増配となる170円で、連結配当性向は33.2%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30%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、持続的な増配を目指してまいります。

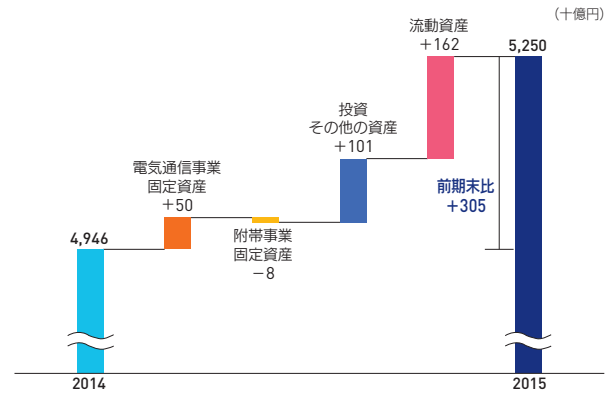


## 貸借対照表分析

### 総資産



LTE設備の追加投資、関係会社への長期貸付金、au携帯電話端末の割賦販売による売掛債権などの増加により、総資産は前期末比3,046億円増となる5兆2,504億円となりました。

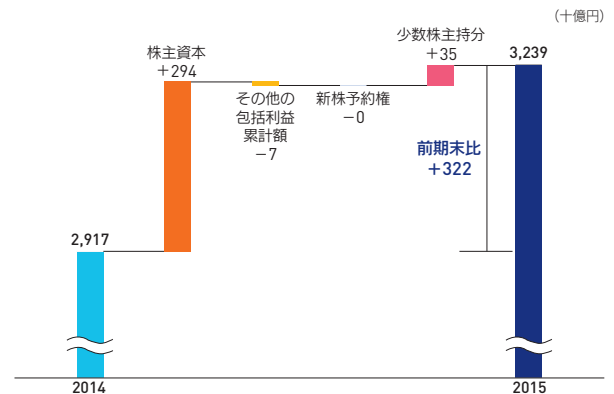


(3月31日に終了した各決算期)

### 純資産



利益剰余金や少数株主持分の増加などにより、純資産は前期末比3,218億円増となる3兆2,387億円となりました。



(3月31日に終了した各決算期)

### 有利子負債



主に短期の社債および借入金の返済を進めた結果、有利子負債は前期末比828億円減となる1兆22億円となりました。

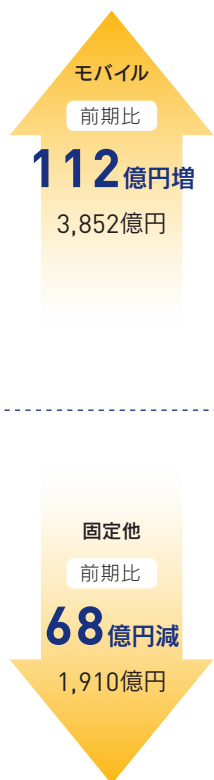
### D / Eレシオ



有利子負債の減少に加え、利益剰余金の増加に伴い株主資本が増加したことで、D/Eレシオは前期末比0.07ポイント減の0.33倍となりました。

## 設備投資とキャッシュ・フロー分析

### 設備投資

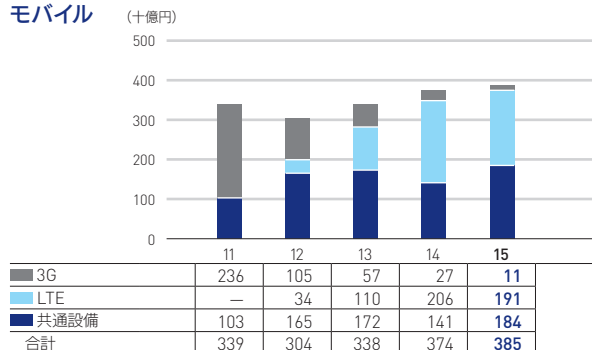


連結の設備投資は、前期比44億円増の5,762億円となりました。

モバイルでは、LTEサービスエリア拡充、LTEの次世代高速通信規格「LTE-Advanced」の技術であるキャリアアグリゲーションおよび次世代音声サービス「au VoLTE」に対応するための投資などを行った結果、前期比112億円増の3,852億円となりました。

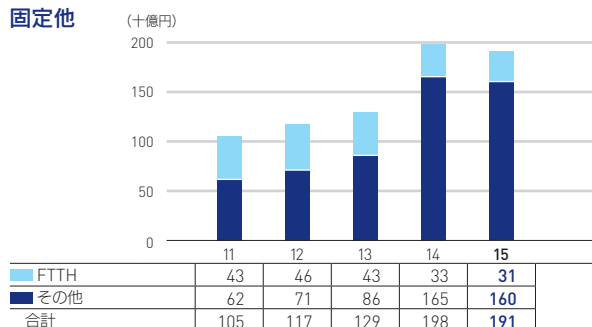
固定では、引き続きモバイルのデータトラフィック増に対応する固定通信のネットワーク拡充に加え、FTTHおよびケーブルテレビに係る設備の新設・増設を行った結果、前期比微減で68億円減の1,910億円となりました。

### モバイル



(3月31日に終了した各決算期)

### 固定他



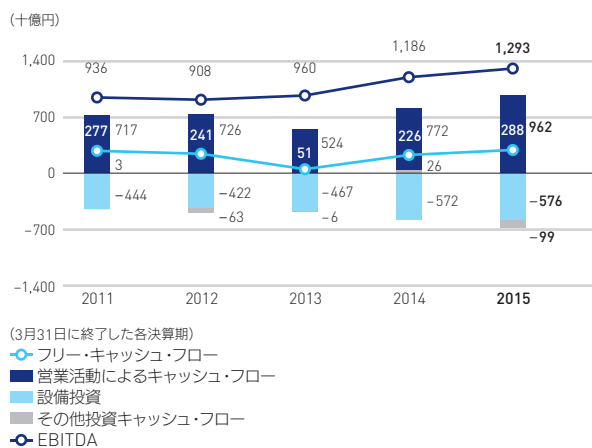
(3月31日に終了した各決算期)

### キャッシュ・フロー



営業活動によるキャッシュ・フローは、税引前当期純利益や減価償却費の増加により、前期比1,900億円増となる9,622億円の収入となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、関係会社に対する貸付金の増加などにより、前期比1,283億円の支出増となる6,745億円の支出となりました。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、主にEBITDAの拡大により、前期比618億円増となる2,877億円となりました。

### キャッシュ・フロー



(3月31日に終了した各決算期)

○ フリー・キャッシュ・フロー  
■ 営業活動によるキャッシュ・フロー  
■ 設備投資  
■ その他投資キャッシュ・フロー  
○ EBITDA

# 2015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

### 業績概況

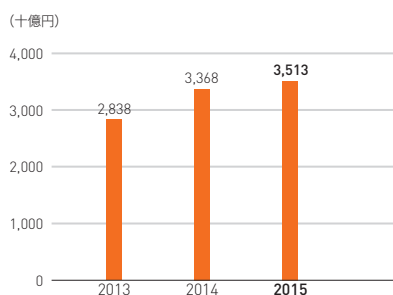
2015年3月期の営業収益は、au モメンタムの持続による契約数の増加と、au 通信ARPUの通期ベースでの反転によるモバイル通信料収入の増加や端末販売台数の増加に伴う端末販売収入の増加により、前期比4.3%増の3兆5,133億円となりました。

一方、営業費用は、競争環境の安定化もあり販売手数料が減少したものの、端末販売台数の増加に伴う端末調達費用やLTE設

備拡充に伴う減価償却費等の増加により、前期比2.6%増の2兆9,359億円となりました。

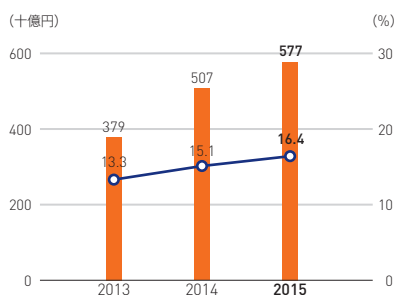
この結果、営業利益は、前期比13.8%増の5,774億円となりました。

#### 営業収益



(3月31日に終了した各決算期)

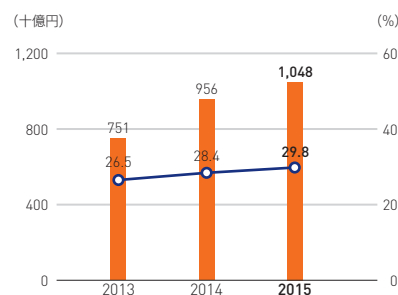
#### 営業利益／営業利益率



(3月31日に終了した各決算期)

■ 営業利益 (左軸)  
● 営業利益率 (右軸)

#### EBITDA／EBITDAマージン



(3月31日に終了した各決算期)

■ EBITDA (左軸)  
● EBITDAマージン (右軸)

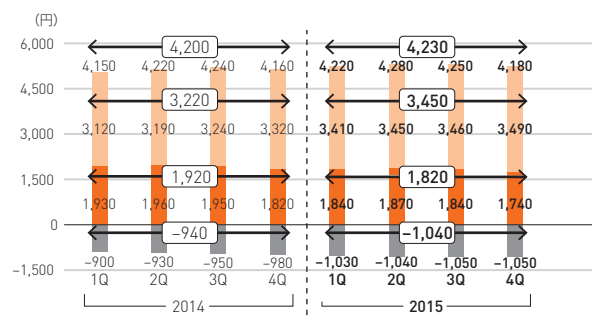
### au通信ARPU

音声ARPUは、2014年8月に提供開始した音声通話定額プランの影響などにより、前期比100円減の1,820円となりました。

データARPUは、主にスマートフォン浸透率の上昇により、前期比230円増の3,450円となりました。

割引適用額は、主にauスマートバリューの浸透率上昇に伴う割引拡大により、前期比100円拡大の1,040円となりました。割引適用額に占める毎月割影響については、毎月割設定額のコントロールにより、ほぼ横ばいで推移しています。

この結果、au通信ARPUは、前期比30円増の4,230円となり、通期ベースで反転を実現しました。



(3月31日に終了した各決算期)

■ データARPU  
■ 音声ARPU (割引前)  
■ 割引適用額 (auスマートバリューと毎月割の割引適用影響の合計値)

## バリューセグメント

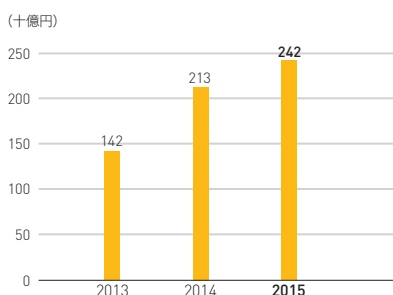
### 業績概況

2015年3月期の営業収益は、「auスマートパス」の会員数が順調に増加したことに加え、キャリアビリング(=「auかんたん決済」)を通じた決済手数料収入や連結子会社「KDDIフィナンシャルサービス株式会社」における決済代行事業開始に伴う収入増などにより、前期比14.0%増の2,423億円となりました。

一方で、営業費用は、「auスマートパス」を中心としたコンテンツサービスの充実化に伴うコンテンツ調達費用の増加や「au WALLET」の立ち上げ費用により、前期比14.6%増の1,844億円となりました。

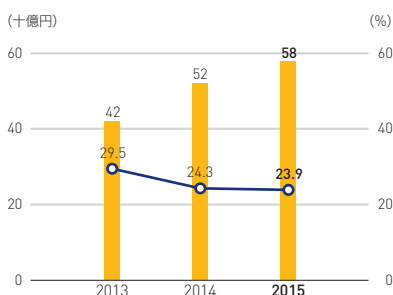
この結果、2015年3月期の営業利益は、前期比12.4%増の580億円となりました。

#### 営業収益



(3月31日に終了した各決算期)

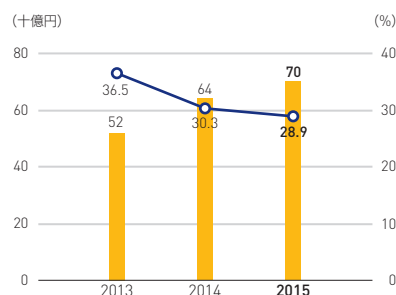
#### 営業利益／営業利益率



(3月31日に終了した各決算期)

■ 営業利益 (左軸)  
○ 営業利益率 (右軸)

#### EBITDA / EBITDA マージン

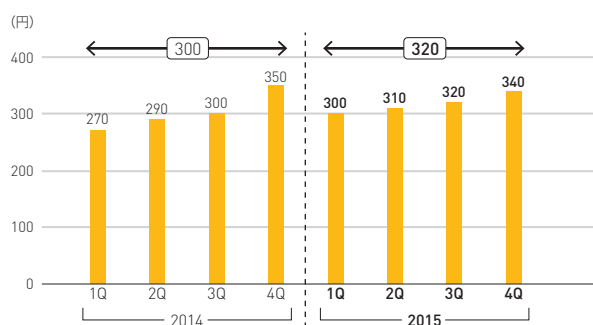


(3月31日に終了した各決算期)

■ EBITDA (左軸)  
○ EBITDA マージン (右軸)

### 付加価値ARPU

2015年3月期の付加価値ARPUは、「auスマートパス」の会員数が順調に増加したことに加え、スマートフォン上におけるキャリアビリング(=「auかんたん決済」)を中心とした決済ビジネスや広告ビジネスの拡大などにより、前期比20円増の320円となりました。



(3月31日に終了した各決算期)

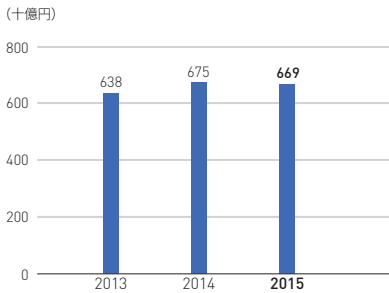
## ビジネスセグメント

### 業績概況

2015年3月期の営業収益は、クラウドやITアウトソースなどのソリューション売上に加え、連結子会社「KDDIまとめてオフィス」による中小企業向けの売上が拡大したものの、音声通話定額の導入に伴うモバイル通信料収入の減少により、前期比0.8%減の6,692億円となりました。

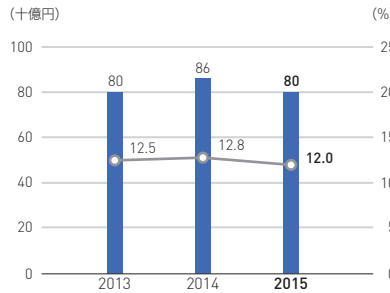
一方、営業費用は、販売手数料が減少したものの、端末調達費用やLTE設備拡充に伴う減価償却費などの増加により、前期比0.1%増の5,888億円となりました。この結果、営業利益は、前期比7.0%減の804億円となりました。

#### 営業収益



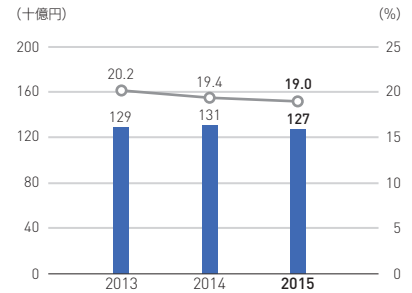
(3月31日に終了した各決算期)

#### 営業利益／営業利益率



(3月31日に終了した各決算期)  
 ■ 営業利益 (左軸)  
 ○ 営業利益率 (右軸)

#### EBITDA / EBITDA マージン



(3月31日に終了した各決算期)  
 ■ EBITDA (左軸)  
 ○ EBITDA マージン (右軸)

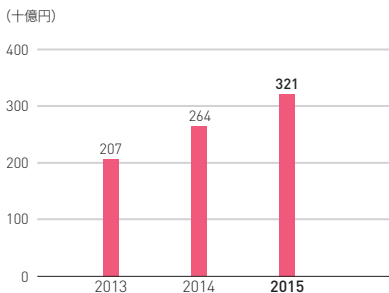
## グローバルセグメント

### 業績概況

2015年3月期の営業収益および営業費用は、2016年3月期からのIFRS(国際財務報告基準)の任意適用に合わせて、一部を除く海外連結子会社の決算報告期間を変更したことを受けて、当該会社の実績を15ヶ月分取り込んだ影響もあり、それぞれ増加しました。

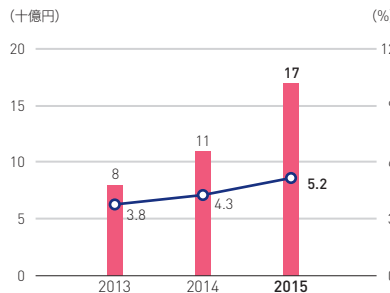
当該影響を除いても、「TELEHOUSE」ブランドのデータセンター事業や米国におけるMVNO事業などの既存事業に加え、ミャンマー通信事業の開始による増収などが寄与し、営業収益は前期比21.6%増の3,206億円、営業利益は前期比47.3%増の168億円となりました。

#### 営業収益



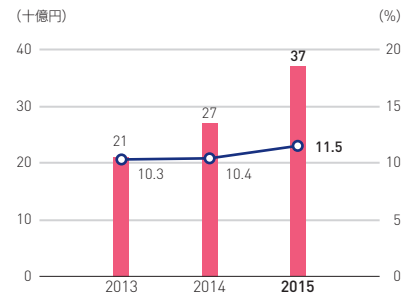
(3月31日に終了した各決算期)

#### 営業利益／営業利益率



(3月31日に終了した各決算期)  
 ■ 営業利益 (左軸)  
 ○ 営業利益率 (右軸)

#### EBITDA / EBITDA マージン



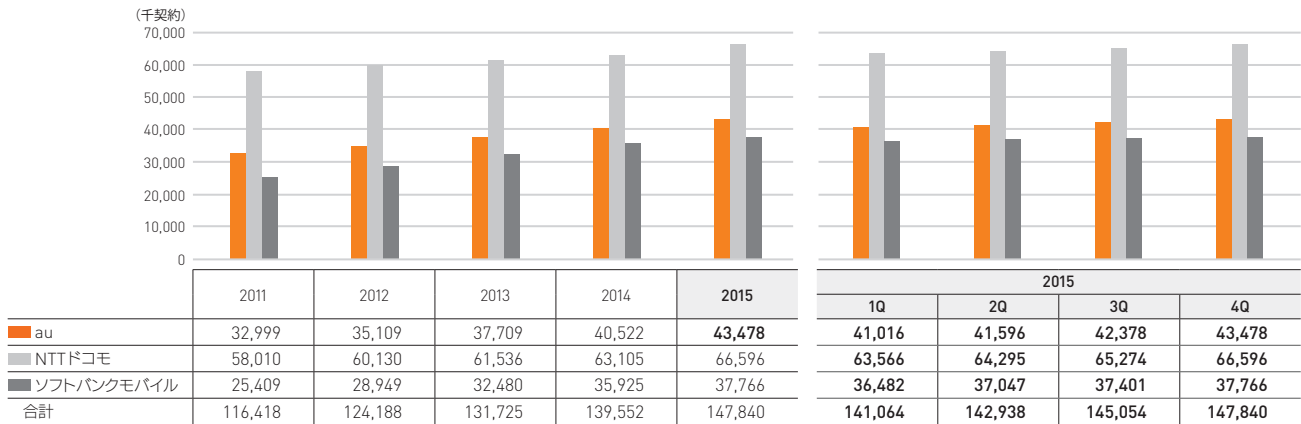
(3月31日に終了した各決算期)  
 ■ EBITDA (左軸)  
 ○ EBITDA マージン (右軸)

# 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

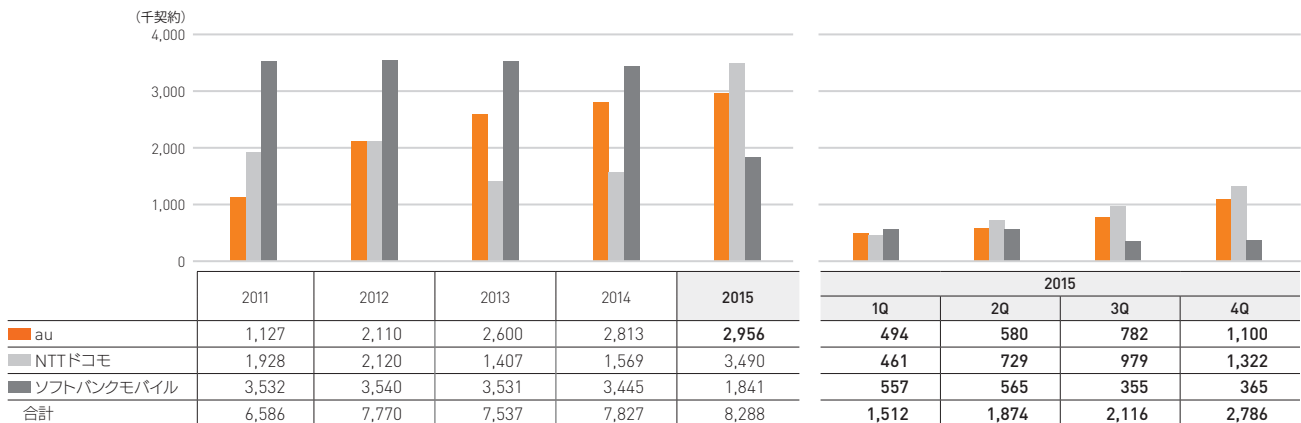


出典：電気通信事業者協会資料を基に当社作成

### 累計契約数シェア\*1

	2011					2015			
	1Q	2Q	3Q	4Q	2015	1Q	2Q	3Q	4Q
au	28.3	28.3	28.6	29.0	29.4	29.1	29.1	29.2	29.4
NTTドコモ	49.8	48.4	46.7	45.2	45.0	45.1	45.0	45.0	45.0
ソフトバンクモバイル	21.8	23.3	24.7	25.7	25.5	25.9	25.9	25.8	25.5

### 純増数



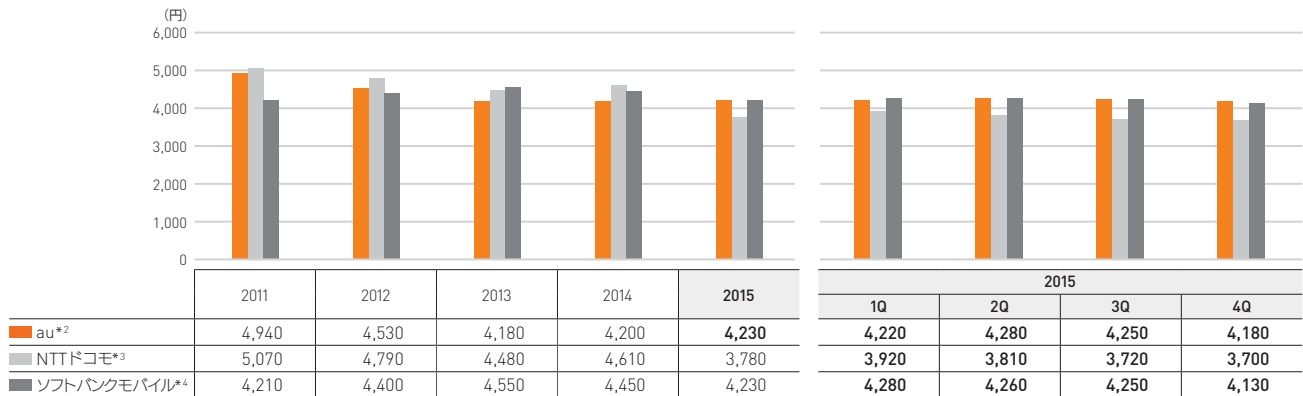
出典：電気通信事業者協会資料を基に当社作成

### 純増シェア\*1

	2011					2015			
	1Q	2Q	3Q	4Q	2015	1Q	2Q	3Q	4Q
au	17.1	27.2	34.5	35.9	35.7	32.7	31.0	37.0	39.5
NTTドコモ	29.3	27.3	18.7	20.0	42.1	30.5	38.9	46.3	47.4
ソフトバンクモバイル	53.6	45.6	46.8	44.0	22.2	36.9	30.1	16.8	13.1

\*1 NTTドコモ、ソフトバンクモバイル、当社による3社間のシェア

ARPU (Average Revenue per Unit / 1契約当たりの月間平均収入)



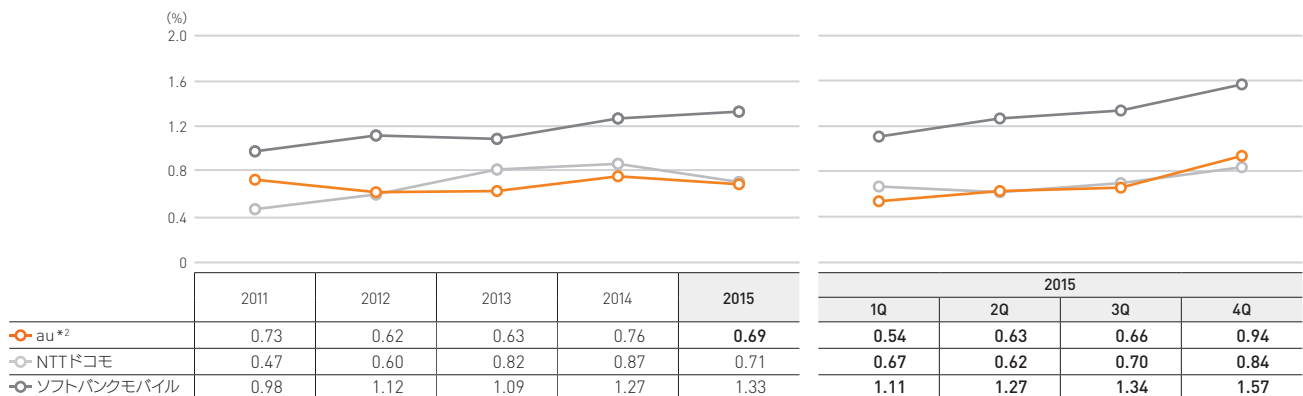
出典：各社決算資料より当社作成（音声ARPUとデータARPUの合算）

\*2 モジュールを除く。2011年3月期までは、連結（移动通信セグメント）ベース。2012年3月期以降は、パーソナルベース。2014年3月期より、ARPUの定義を変更

\*3 NTTドコモは、2012年3月期より、ARPUの定義を変更し、2011年3月期を変更。さらに2015年3月期より定義を変更し、2013年3月期、2014年3月期実績も変更

\*4 月割適用後、2012年3月期よりモジュールを除く。2013年3月期より、国際会計基準に計算方法を変更

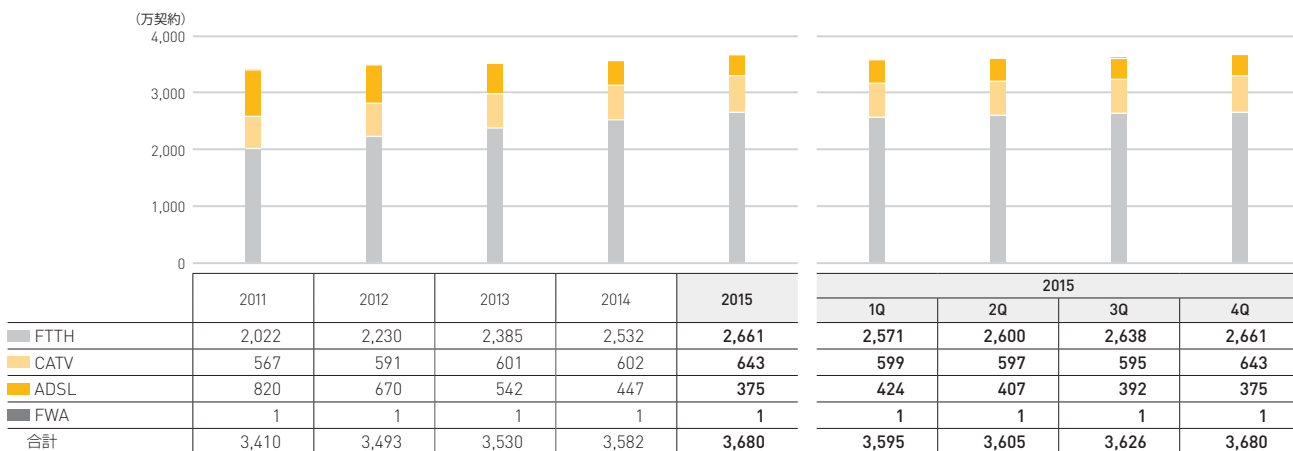
解約率



出典：各社決算資料より当社作成

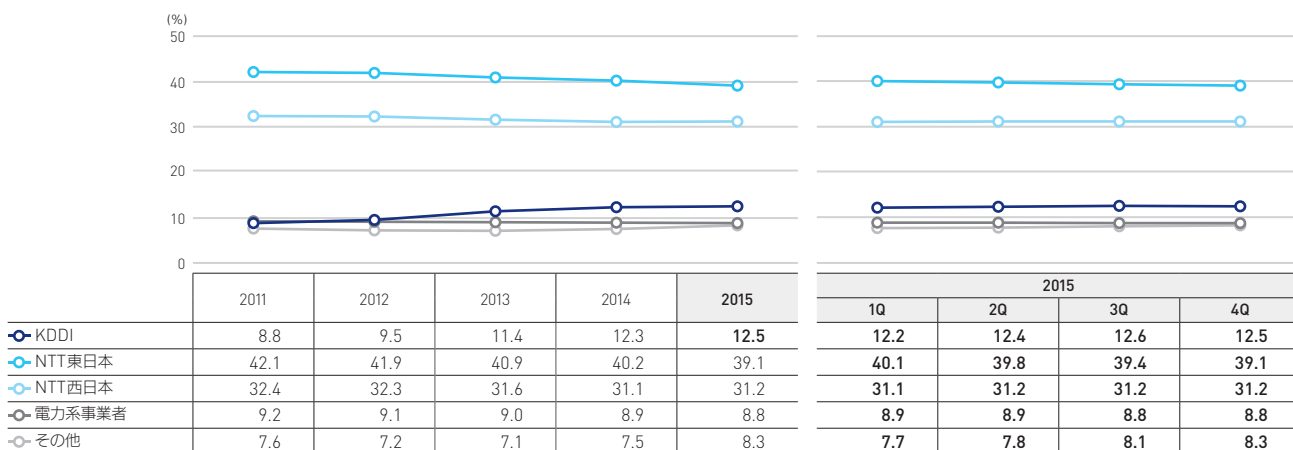
## 固定通信市場データ

### ブロードバンド普及状況の推移



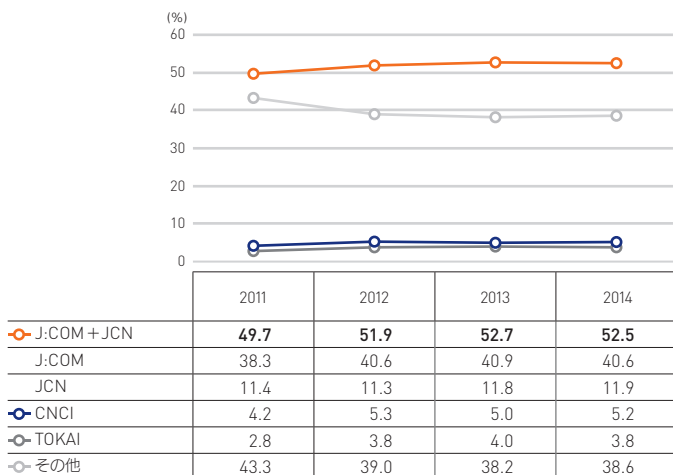
出典：総務省資料

### FTTH契約数シェア



出典：総務省資料

### 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



KDDIは、2016年3月期より、従来の日本基準に替えてIFRS(国際財務報告基準)を任意適用しました。ここでは、それに伴う影響についてご説明します。

## 2016年3月期からのIFRS導入について

### QUESTION 01

#### IFRS導入の目的は？

日本企業のIFRS適用会社が増加する中で、当社もIFRSを適用することにより、財務情報の国際的な比較可能性を通じ、投資家の皆さまをはじめとするさまざまなステークホルダーの皆さまに対し、より有用性の高い財務諸表を提供することが可能となると考え、2016年3月期からのIFRSの導入を決定しました。

### QUESTION 02

#### IFRS導入による、従来の日本基準との主な変更点は？

IFRS導入による日本基準との主な変更点は、下表の5点です。

項目	日本基準	IFRS
(1) 販売手数料のうち 端末値引原資に当たる 費用	営業費用として計上する	営業収益(端末販売収入)から控除する
(2) のれん	定額償却を行う	定額償却は停止され、 毎期減損テストを実施する
(3) 固定資産の 償却方法	機械設備については主に定率法、 その他の固定資産については 定額法を用いて償却する	使用可能期間を見積ることで 耐用年数を決定し、定額法を用いて償却する
(4) 連結範囲	議決権の過半数を保有している 企業および議決権40%超～50%以下で 一定要件を満たす企業は 支配していると考え、連結対象となる	潜在的議決権を含め、 実質的支配力によって判断するため、 日本基準では持分法適用関連会社である UQコミュニケーションズ株式会社が 連結子会社となる
(5) 特別損益の扱い	特別損益を表示し、経常利益に 有価証券売却益などの特別利益と 減損損失などの特別損失を 加味することで税引前当期純利益となる	<ul style="list-style-type: none"> <li>特別損益の表示はなくなる</li> <li>減損損失などの日本基準では特別損失に 該当する項目が主に営業費用(売上原価)と なる</li> <li>有価証券売却益は、包括利益へ</li> </ul>

# 連結財務諸表

▶ 注記事項等の詳細情報は、当社ウェブサイト掲載の「第31期 有価証券報告書」をご参照ください。

## 連結貸借対照表

KDDI株式会社および子会社  
2014年および2015年3月期末

百万円

	2014	2015
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	¥ 222,051	¥ 264,240
受取手形及び売掛金、未収入金	1,163,218	1,254,560
有価証券	274	20,320
貯蔵品	86,060	79,233
繰延税金資産(流動)	51,353	47,190
その他の流動資産	44,177	64,830
貸倒引当金(流動)	(21,533)	(22,436)
<b>流動資産合計</b>	<b>1,545,599</b>	<b>1,707,937</b>
<b>有形固定資産</b>		
機械設備、空中線設備、線路設備、土木設備、海底線設備等	3,578,081	3,670,143
建物、構築物	928,954	958,250
機械及び装置、車両、工具器具備品	312,002	330,599
土地	256,506	256,391
建設仮勘定	169,867	186,457
その他の有形固定資産	112,353	111,731
	5,357,762	5,513,571
減価償却累計額	(3,219,754)	(3,355,588)
<b>有形固定資産合計</b>	<b>2,138,009</b>	<b>2,157,982</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	91,509	50,595
関係会社株式	41,755	61,453
関係会社長期貸付金	—	95,300
無形固定資産	405,662	442,541
のれん	337,457	322,025
繰延税金資産(固定)	79,315	92,774
退職給付に係る資産	20,103	26,035
その他の資産	295,924	338,452
貸倒引当金(固定)	(9,576)	(44,729)
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>1,262,149</b>	<b>1,384,445</b>
<b>資産合計</b>	<b>¥ 4,945,757</b>	<b>¥ 5,250,365</b>

	2014	2015
<b>負債・純資産</b>		
<b>負債</b>		
<b>流動負債</b>		
短期借入金、1年以内に期限到来の固定負債	¥ 328,722	¥ 136,929
支払手形及び買掛金、未払金	436,244	510,848
未払法人税等	125,365	164,332
未払費用	26,732	30,417
賞与引当金	28,771	26,843
その他の流動負債	103,103	88,886
<b>流動負債合計</b>	<b>1,048,937</b>	<b>958,254</b>
<b>固定負債</b>		
長期借入金	518,698	609,318
社債	204,999	215,000
ポイント引当金	76,338	75,245
退職給付に係る負債	17,340	14,826
退職給付引当金、その他の固定負債	162,456	138,972
<b>固定負債合計</b>	<b>979,831</b>	<b>1,053,362</b>
<b>負債合計</b>	<b>2,028,767</b>	<b>2,011,616</b>
<b>純資産</b>		
<b>資本金</b>		
<b>授權株式数</b>		
2014年3月31日現在 - 1,400,000,000株		
2015年3月31日現在 - 1,400,000,000株		
<b>発行済株式総数</b>		
2014年3月31日現在 - 896,963,600株		
2015年3月31日現在 - 896,963,600株	141,852	141,852
資本剰余金	385,943	385,943
利益剰余金	2,291,730	2,586,144
<b>自己株式</b>		
2014年3月31日現在 - 61,984,948株		
2015年3月31日現在 - 61,984,994株	(161,822)	(161,822)
<b>株主資本合計</b>	<b>2,657,703</b>	<b>2,952,116</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	45,731	21,117
繰延ヘッジ損益	(1,585)	(1,993)
為替換算調整勘定	15,189	22,648
退職給付に係る調整累計額	6,352	16,685
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>65,688</b>	<b>58,457</b>
<b>新株予約権</b>	<b>40</b>	<b>34</b>
<b>少数株主持分</b>	<b>193,559</b>	<b>228,141</b>
<b>純資産合計</b>	<b>2,916,990</b>	<b>3,238,749</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>¥4,945,757</b>	<b>¥5,250,365</b>

## 連結損益計算書

KDDI株式会社および子会社  
2014年および2015年3月期

	2014	2015
<b>営業収益</b>		
電気通信事業営業収益	¥2,609,157	¥2,734,555
附帯事業営業収益	1,724,471	1,838,588
<b>営業収益合計</b>	<b>4,333,628</b>	<b>4,573,142</b>
<b>営業費用</b>		
営業費	684,469	733,092
減価償却費	362,057	383,639
通信設備使用料	364,320	392,130
附帯事業営業費用	1,843,902	1,895,756
その他	415,636	427,228
<b>営業費用合計</b>	<b>3,670,383</b>	<b>3,831,843</b>
<b>営業利益</b>	<b>663,245</b>	<b>741,299</b>
<b>営業外費用(収益)</b>		
支払利息	12,019	12,273
受取利息	(742)	(976)
受取配当金	(1,845)	(1,829)
持分法による投資損失	741	—
持分法による投資利益	—	(5,802)
投資有価証券評価損	270	532
投資有価証券売却益	(6,866)	(51,588)
固定資産売却益	(300)	(224)
固定資産売却損	378	498
減損損失	8,696	42,116
固定資産除却損	—	12,160
海外子会社事業損失	—	33,799
その他営業外費用(収益)	30,266	(19,603)
<b>営業外費用(収益)合計</b>	<b>42,616</b>	<b>21,355</b>
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>620,629</b>	<b>719,944</b>
<b>法人税等</b>		
当年度分	232,538	265,429
過年度法人税等	—	6,874
繰延税額	32,233	(1,953)
<b>法人税等計</b>	<b>264,771</b>	<b>270,350</b>
<b>少数株主損益調整前当期純利益</b>	<b>355,858</b>	<b>449,593</b>
<b>少数株主利益</b>	<b>33,819</b>	<b>21,662</b>
<b>当期純利益</b>	<b>¥ 322,038</b>	<b>¥ 427,931</b>

	2014	2015
<b>1株当たり情報</b>		
当期純利益*	¥132.87	¥170.84
配当金額	130.00	170.00

\* 2015年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合で分割を実施。2014年3月期の1株当たり当期純利益については、当株式分割を考慮した額を記載。

## 連結包括利益計算書

KDDI株式会社および子会社  
2014年および2015年3月期

百万円

	2014	2015
少数株主損益調整前当期純利益	¥355,858	¥449,593
その他包括利益		
その他有価証券評価差額金	7,499	(25,825)
繰延ヘッジ損益	41	(1,811)
為替換算調整勘定	25,444	5,851
退職給付に係る調整額	—	10,333
持分法適用会社に対する持分相当額	(483)	4,307
その他包括利益合計	32,501	(7,146)
包括利益	388,359	442,447
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	350,161	420,700
少数株主に係る包括利益	¥ 38,198	¥ 21,747

## 連結株主資本等変動計算書

KDDI株式会社および子会社  
2014年および2015年3月期

百万円

	2014	2015
株主資本		
資本金		
当期首残高	¥ 141,852	¥ 141,852
会計年度方針の変更を反映した当期首残高	141,852	141,852
当期末残高	141,852	141,852
資本剰余金		
当期首残高	367,145	385,943
会計年度方針の変更を反映した当期首残高	367,145	385,943
当期変動額		
自己株式の処分	18,281	—
その他	517	—
当期変動額合計	18,798	—
当期末残高	385,943	385,943
利益剰余金		
当期首残高	2,055,587	2,291,730
会計方針の変更による累積的影響額	—	(8,271)
会計方針の変更を反映した当期首残高		
当期変動額	2,055,587	2,283,459
剰余金の配当	(85,895)	(125,247)
当期純利益	322,038	427,931
当期変動額合計	236,143	302,685
当期末残高	2,291,730	2,586,144
自己株式		
当期首残高	(346,002)	(161,822)
会計年度方針の変更を反映した当期首残高	(346,002)	(161,822)
当期変動額		
自己株式の取得	(20)	(0)
自己株式の処分	184,200	—
当期変動額合計	184,180	(0)
当期末残高	(161,822)	(161,822)
株主資本合計		
当期首残高	2,218,581	2,657,703
会計方針の変更による累積的影響額	—	(8,271)
会計方針の変更を反映した当期首残高	2,218,581	2,649,432
当期変動額		
剰余金の配当	(85,895)	(125,247)
当期純利益	322,038	427,931
自己株式の取得	(20)	(0)
自己株式の処分	202,481	—
その他	517	—
当期変動額合計	439,121	302,684
当期末残高	¥2,657,703	¥2,952,116

## 連結株主資本等変動計算書

KDDI株式会社および子会社  
2014年および2015年3月期

百万円

	2014	2015
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金		
当期首残高	¥ 38,882	¥ 45,731
会計年度方針の変更を反映した当期首残高	38,882	45,731
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	6,849	(24,614)
当期変動額合計	6,849	(24,614)
当期末残高	45,731	21,117
繰延ヘッジ損益		
当期首残高	(1,598)	(1,585)
会計年度方針の変更を反映した当期首残高	(1,598)	(1,585)
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	13	(408)
当期変動額合計	13	(408)
当期末残高	(1,585)	(1,993)
為替換算調整勘定		
当期首残高	(6,071)	15,189
会計年度方針の変更を反映した当期首残高	(6,071)	15,189
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	21,260	7,458
当期変動額合計	21,260	7,458
当期末残高	15,189	22,648
退職給付に係る調整累計額		
当期首残高	—	6,352
会計年度方針の変更を反映した当期首残高	—	6,352
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	6,352	10,333
当期変動額合計	6,352	10,333
当期末残高	6,352	16,685
その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	31,213	65,688
会計年度方針の変更を反映した当期首残高	31,213	65,688
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	34,475	(7,231)
当期変動額合計	34,475	(7,231)
当期末残高	65,688	58,457
新株予約権		
当期首残高	574	40
会計年度方針の変更を反映した当期首残高	574	40
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(534)	(6)
当期変動額合計	(534)	(6)
当期末残高	40	34
少数株主持分		
当期首残高	72,995	193,559
会計年度方針の変更を反映した当期首残高	72,995	193,559
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	120,564	34,582
当期変動額合計	120,564	34,582
当期末残高	193,559	228,141
純資産合計		
当期首残高	2,323,363	2,916,990
会計方針の変更による累積的影響額	—	(8,271)
会計方針の変更を反映した当期首残高	2,323,363	2,908,719
当期変動額		
剰余金の配当	(85,895)	(125,247)
当期純利益	322,038	427,931
自己株式の取得	(20)	(0)
自己株式の処分	202,481	—
その他	517	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	154,505	27,346
当期変動額合計	593,626	330,030
当期末残高	¥2,916,990	¥3,238,749

# 連結キャッシュ・フロー計算書

KDDI株式会社および子会社  
2014年および2015年3月期

百万円

	2014	2015
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	¥ 620,629	¥ 719,944
減価償却費	470,098	494,570
減損損失	8,696	42,116
のれん償却額	28,255	28,134
固定資産売却損失又は(利益)	79	290
固定資産除却損	24,774	39,093
段階取得に係る差損	38,458	—
貸倒引当金の増加額又は(減少額)	(994)	31,786
退職給付引当金の増加額又は(減少額)	(13,735)	—
退職給付に係る資産の減少額又は(増加額)	(20,103)	(5,931)
退職給付に係る負債の増加額又は(減少額)	17,340	(2,514)
受取利息及び受取配当金	(2,587)	(2,805)
支払利息	12,019	12,273
持分法による投資損失又は(利益)	741	(5,802)
投資有価証券売却損失又は(利益)	(6,866)	(51,588)
関係会社株式売却損失又は(利益)	—	(1,237)
投資有価証券評価損失又は(利益)	278	532
ポイント引当金の増加額又は(減少額)	(15,245)	(8,620)
<b>資産及び負債の増減</b>		
前払年金費用の減少額又は(増加額)	5,285	—
売上債権の減少額又は(増加額)	(95,834)	(131,955)
たな卸資産の減少額又は(増加額)	(25,941)	6,132
仕入債務の増加額又は(減少額)	(3,789)	14,694
未払金の増加額又は(減少額)	(42,062)	43,327
未払費用の増加額又は(減少額)	(2,254)	1,383
前受金の増加額又は(減少額)	(16,409)	(16,870)
その他	19,274	(4,485)
<b>小計</b>	<b>1,000,106</b>	<b>1,202,465</b>
利息及び配当金の受取額	4,773	6,146
利息の支払額	(11,183)	(10,004)
法人税等の支払額	(221,489)	(236,358)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>772,207</b>	<b>962,249</b>
<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	(438,329)	(391,220)
有形固定資産の売却による収入	993	1,518
無形固定資産の取得による支出	(70,945)	(129,952)
投資有価証券の取得による支出	(2,579)	(3,798)
投資有価証券の売却による収入	17,041	53,514
関係会社株式の取得による支出	(8,256)	(29,743)
連結の範囲の変更を伴う関係会社株式の取得による支出	(19,840)	(7,210)
連結の範囲の変更を伴う関係会社株式の取得による収入	16,272	—
関係会社株式の売却による収入	18,807	1,393
長期前払費用の取得による支出	(62,688)	(59,373)
事業譲受による支出	—	(6,000)
関係会社短期貸付による支出	—	(11,153)
関係会社長期貸付による支出	—	(95,300)
その他	3,268	2,804
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(546,257)</b>	<b>(674,520)</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増加額又は(減少額)	(119,029)	(92,480)
長期借入れによる収入	350,000	184,000
長期借入金の返済による支出	(142,250)	(120,020)
社債の発行による収入	30,000	30,000
社債の償還による支出	(90,000)	(95,000)
自己株式の取得による支出	(20)	(0)
配当金の支払額	(85,886)	(125,226)
少数株主への配当金の支払額	(27,346)	(6,865)
少数株主からの払込みによる収入	19	25,154
その他	(21,132)	(24,424)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(105,644)</b>	<b>(224,862)</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	4,365	3,505
現金及び現金同等物の増加額又は(減少額)	124,672	66,372
現金及び現金同等物の期首残高	87,289	212,530
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	570	—
連結範囲変更に伴う現金及び現金同等物の増加額又は(減少額)	—	(2,966)
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 212,530	¥ 275,936

## 会社概要

(2015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	141,851百万円
社員数	28,172名(連結ベース)

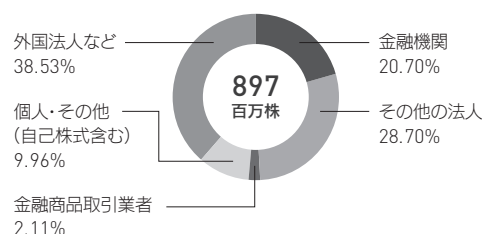
## 株式の状況

(2015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	1,400,000,000株
発行済株式総数*1	896,963,600株
株主総数	57,236名

\*1 当社は2015年4月1日付けで普通株式1株につき3株の割合で分割いたしました。  
4月1日以降の発行済株式数は2,690,890,800株となっております。

### 所有者別分布状況



### 大株主

氏名または名称	所有株式数(株)	出資比率*2(%)	議決権比率(%)
京セラ株式会社	114,535,400	12.76	13.71
トヨタ自動車株式会社	99,497,600	11.09	11.91
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	47,155,700	5.25	5.64
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	36,139,400	4.02	4.32
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー	23,984,784	2.67	2.87
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	15,255,622	1.70	1.82
ジェーピーモルガンチェースバンク380055	11,035,481	1.23	1.32
ステートストリートバンクアンドトラストクライアント オムニバスアカウントオーエムゼロツー 505002	10,141,490	1.13	1.21
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	8,908,200	0.99	1.06
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー 505225	8,565,875	0.95	1.02

\*2 上記出資比率は、当社の保有する自己株式61,984,994株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。

経営管理本部 IR室

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





**KDDI 株式会社**  
KDDI CORPORATION

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