

組織統治

すべてのステークホルダーの皆さまとのさまざまな対話を通じて、社会の持続的発展に貢献し、社会から信頼され続ける企業を目指します。



▶ コーポレート・ガバナンス

企業価値を高め、持続的な成長を続けるために、経営の効率化と透明性の向上に努めています。



▶ リスクマネジメント/内部統制

企業価値を継続的に高めるため、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低減を実現させる業務品質向上に努めています。

コーポレート・ガバナンス

企業価値を高め、持続的な成長を続けるために、経営の効率化と透明性の向上に努めています。

コーポレート・ガバナンスの推進体制

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・ガバナンスの強化は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も推進しています。

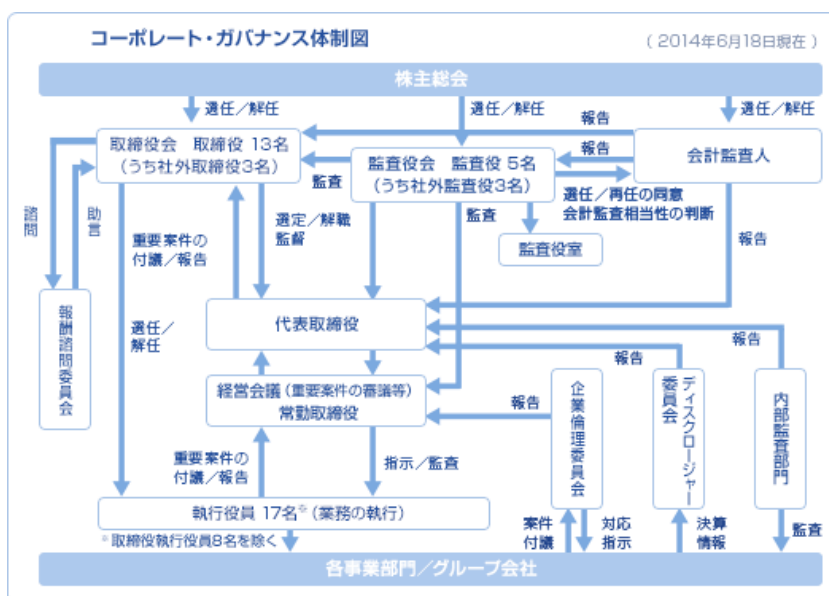
株主総会につきましては、招集通知の早期発送や集中日を回避した開催日の設定のほか、議決権プラットフォームによる PC および携帯電話からの議決権行使も受け付けており、株主総会の活性化と議決権行使の円滑化を積極的に推進しています。

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。取締役会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、連携を図ります。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。そのほか、監査役の職務を補助するための監査役室を2006年に設置しており、そこに従事する使用人の人事については、監査役の意見を聴取しています。

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。



社外取締役・社外監査役の主な活動に関する事項

社外取締役

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)	2013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。	2013年6月19日より就任 取締役会は7回開催中7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。	2013年6月19日より就任 取締役会は7回開催中6回出席。
福川 伸次	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おります。 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。	2014年6月18日より就任

社外監査役

氏名	当該社外監査役を選任している理由 (独立役員に指定している場合は、 独立役員に指定した理由を含む)	2013年度の主な活動
阿部 健	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	2012年6月20日より就任 取締役会は9回開催中9回出席。監査役会は8回開催中8回出席。
天江 喜七郎	<ul style="list-style-type: none"> 直接、会社の経営に関与されたことはありませんが、長年の外交官としての豊富な経験および各種団体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。 	2012年6月20日より就任 取締役会は9回開催中9回出席。監査役会は8回開催中8回出席。

氏名	当該社外監査役を選任している理由 (独立役員に指定している場合は、 独立役員に指定した理由を含む)	2013年度の主な活動
平野 幸久	<ul style="list-style-type: none"> ・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、長期に渡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に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。 	2012年6月20日より就任 取締役会は9回開催中9回出席。監査役会は8回開催中8回出席。

取締役および監査役の報酬等の額（2013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)
		基本報酬	ストック オプション	賞与	
取締役 (社外取締役を除く)	574	385	—	188	12
社外取締役	20	20	—	—	4
監査役 (社外監査役を除く)	47	47	—	—	2
社外監査役	40	40	—	—	3

※上記の取締役の支給人員には、2013年6月19日開催の第29期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名および社外取締役2名を含んでおります。

※上記に係る取締役の定額報酬の限度額は、2001年6月26日開催の第17期定時株主総会において月額4,000万円以内と決議いただいております。また、当該取締役報酬額とは別枠として、2006年6月15日開催の第22期定時株主総会において、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として月額4,000万円以内と決議いただいております。なお、平成26年7月以降の取締役の基本報酬の限度額は、平成26年6月18日開催の第30期定時株主総会において月額5,000万円以内と決議いただいております。

※監査役の報酬限度額は、2012年6月20日開催の第28期定時株主総会において月額10,000万円以内と決議いただいております（事業年度単位となります）。

※取締役の報酬等の額には、2011年6月16日開催の第27期定時株主総会において決議いただいた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2004年6月24日開催の第20期定時株主総会において、役員退職慰労金制度廃止に伴う取締役に対する退職慰労金清算支給を決議いただいております。

報酬等の内容の決定に関する方針

KDDI は、以下のとおり取締役および監査役の報酬等の内容の決定に関する方針を定めています。また、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、議長および半数以上の委員を社外取締役で構成しています。

取締役の報酬に関する方針

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。

監査役の報酬に関する方針

監査役の報酬は、監査役の協議にて決定しており、KDDI 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としています。

コーポレート・ガバナンスの状況

KDDI のコーポレート・ガバナンスの状況について PDF 形式でご覧いただけます。

 [コーポレート・ガバナンスの状況 \(287KB\)](#)

リスクマネジメント/内部統制

企業価値を継続的に高め、企業クオリティを向上させるため、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低減を実現させる業務品質向上に努めています。

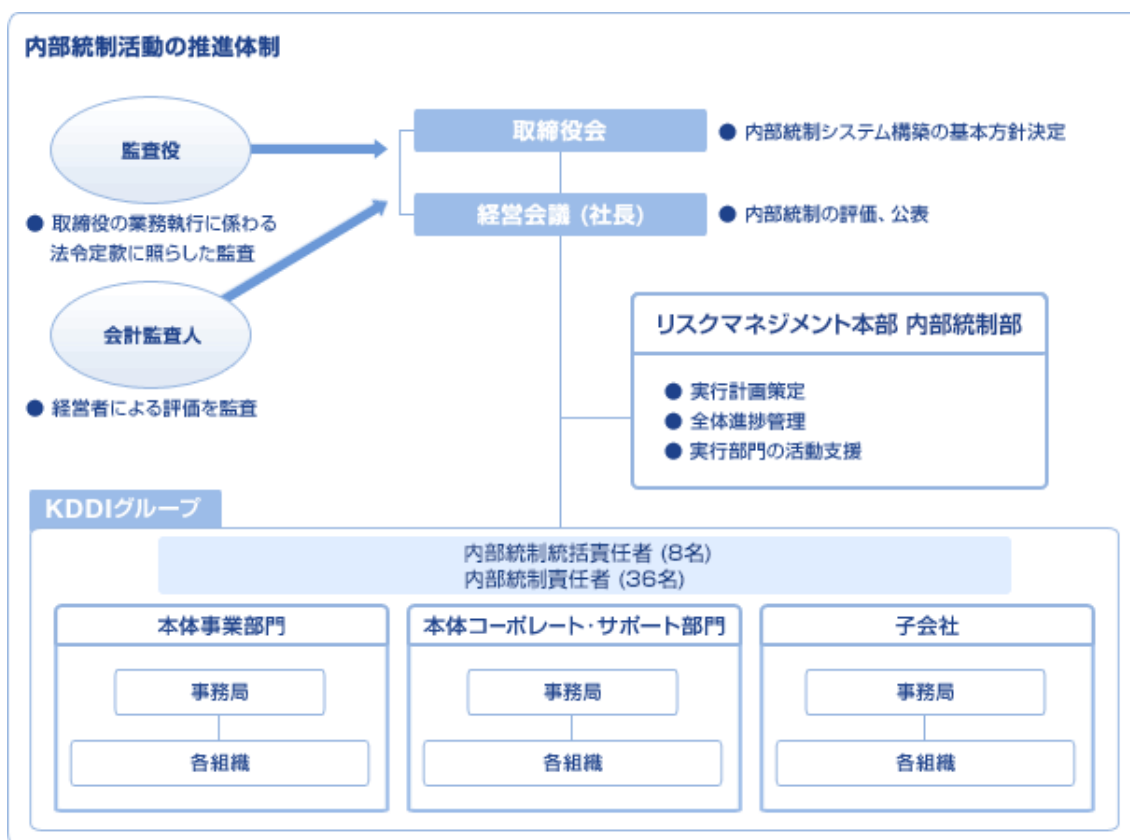
KDDI のリスクマネジメント・内部統制活動の体制

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。KDDI 本体および主要グループ会社に計 36 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。

2013 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 28 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。

▶ 内部統制システム構築の基本方針



内部統制報告制度への対応

2008 年度から適用された金融商品取引法に基づく内部統制報告制度への対応としては、財務報告の信頼性を確保すべく KDDI 本体および国内・海外の主要なグループ子会社の内部統制システムの構築を行い、内部統制評価を実施しました。評価結果については内部統制報告書として取りまとめ、2014 年 6 月に内閣総理大臣に提出し、投資家の皆さまに開示しています。

知的財産の保護

KDDI は、会社の知的財産の創造、保護、他者の知的財産の尊重を「KDDI 行動指針」の基本原則で定めています。

また、知的財産の保護・管理に関する専門部署「知的財産室」を設置しています。

さらに、KDDI が保有する発明・考案・意匠・商標の産業財産権、ソフトウェアなどの著作権、技術ノウハウなどの不正競争防止法で保護される権利について、その適切な管理および活用を図ることを目的に「知的財産取扱規程」を策定しています。

企業クオリティ向上を目指した業務品質向上への取り組み

KDDI は、内部統制報告制度への対応は企業クオリティ向上の通過点と位置付けています。内部統制報告制度への対応を契機に設置した内部統制部を全社活動の推進事務局として、業務の効率化、標準化を図りながら、業務の質を高め、付加価値拡大を図る「業務品質向上活動」に全社で取り組んでいます。

KDDI では、これまで各部門における業務プロセス改善のモチベーション向上を図るため、優秀で意欲的な改善案件に対して表彰する制度「業務品質向上賞」を導入するとともに、社員一人ひとりの改善に対する意識や会社の業務品質レベルの向上と業績アップにつなげることを目的に「ローコストオペレーション」活動を実施しています。この活動では、全社員が、(1) 小さな業務プロセス改善を、(2) 一つひとつ積み重ね、継続していくことで、(3) 利益を生み出していくとともに、(4) 自立的に取り組むことが社風として根付いていくことを目的としています。

また、全社員に対する浸透策として、内部統制の理解を深め、活動の定着を図るため、定期的にメールマガジンや社内報などを活用した役員からのメッセージや好事例などの共有、e ラーニングなどさまざまな施策を実施しています。

大規模災害時における経営体制

KDDI は、災害対策の一環として、基地局の長期停電対策や船舶型無線基地局の実用化に向けた検討など、お客さまに安心して通信サービスをご利用いただくための取り組みを推進しています。この取り組みをさらに推進するため、2013年11月1日、災害時の通信確保に向けた広範な相互協力を日本全国で行えるよう、防衛省と「災害協定（以下：中央協定）」を締結しました。

この度締結した「中央協定」は、災害対策基本法で規定される指定行政機関である防衛省と指定公共機関である当社が協力し合い、災害時の迅速な復旧活動等を図ることを目的としています。具体的には、両者間のスムーズな連絡体制の確立をはじめ、当社が防衛省および自衛隊の活動に必要な通信手段として衛星携帯電話や au 携帯電話等の情報端末を優先的に提供します。また、防衛省は自衛隊の部隊を通じ、当社に対して、物資の輸送や各種施設・設備の使用、燃料・資材などの物資および機材の貸し出しなどの協力を行います。さらに、災害時のスムーズな連携を図るため、必要な情報の共有や年1回以上の協同訓練の実施など広範な協力を含みます。

中央協定締結を受け、中央協定をベースに全国の陸上自衛隊各方面隊等との間で地域ごとの相互協力体制の構築を目的に「災害協定（以下：地域協定）」の締結を進め、2014年3月に KDDI 関西総支社と陸上自衛隊中部方面隊、KDDI 九州総支社と陸上自衛隊西部方面隊との間で「地域協定」を締結しました。

これにより、将来的に発生が予想される南海トラフ巨大地震などの災害時に広範な相互協力が可能となり、迅速な復旧活動を行う体制が構築されました。

KDDI は、今後も防衛省および自衛隊との連携を強化し、災害時の早期復旧に向けて、通信事業者としての責務を果たしていきます。

内部統制システム構築の基本方針

当社は、会社法第 362 条第 5 項の規定に基づき、「内部統制システム構築の基本方針」を取締役会にて決議、対外的に公表し、会社業務の執行の公正性、透明性及び効率性を確保するとともに、企業クオリティを向上すべく、実効性のある内部統制システムの整備を図っております。

コーポレート・ガバナンス

1. 取締役会

- (1) 取締役会は、社外取締役を含む取締役で構成し、取締役会規則及び取締役会付議基準に基づき、法令等に定める重要事項の決定を行うとともに、取締役等の適正な職務執行が図られるよう監督する。
- (2) 取締役の職務執行に係る情報については、社内規程に従い適切に保存及び管理を行う。

2. 業務執行体制

- (1) 執行役員制度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する。
- (2) 取締役会付議事項の他、業務執行に係る重要事項については、取締役、執行役員等にて構成される経営会議において、経営会議規程に基づき審議し、決定する。

3. 監査役の職務遂行の実効性を確保するための体制

- (1) 監査役は取締役会に出席する他、社内主要会議に出席することができる。
- (2) 取締役及び内部監査部門は、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、連携を図る。
- (3) 監査役の職務を補助するための監査役室を設置し、それに従事する使用人の人事については監査役の意見を聴取する。

コンプライアンス

1. 全ての役職員は、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」に基づき、常に高い倫理観を維持し、適正な職務の執行を図る。
また、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。
2. 以下の組織体制を適切に連携させ、コンプライアンスの確保を図る。
 - (1) KDDI グループの企業倫理に係る会議体において、KDDI グループ各社の重大な法令違反、その他コンプライアンスに係わる問題、事故の早期発見・対処に取り組む。
 - (2) 社内外に設置されているコンプライアンスに係る内部通報制度の適切な運用を図る。
 - (3) 社内外研修、社内の啓発活動等により、コンプライアンスの理解と意識向上に努める。

経営目標を適正かつ効率的に達成するためのリスク管理

取締役等で構成される各種会議体及びリスク情報を定期的に洗い出し、これを一元的に管理するリスク管理部門を中核とし、全ての部門、役職員が連携して、社内関連規程に基づき、KDDI グループのリスクを適切に管理し、経営目標の適正かつ効率的な達成に取り組みます。

それらの遂行に当たっては、各部門に設置された「内部統制責任者」が中心となり、自律的に推進します。

1. リスク管理への取り組み

(1) 経営戦略等に係る会議体において、KDDI グループの持続的な成長を図るべく、ビジネスリスクの分析及び事業の優先順位付けを厳正に行い、適切な経営戦略や経営計画を策定する。その実現のため、業績管理に係る会議体において、月次でビジネスリスクを監視し、業績管理の徹底を図る。

(2) 全てのステークホルダーをお客さまと捉え、役職員全員で、その満足度の向上を目指すTCS(Total Customer Satisfaction)活動に取り組む。その推進のため、TCSに係る会議体において TCS 活動の評価・改善を図り、お客さまニーズや苦情へ迅速かつ適切に対応する。

また、製品安全に係る諸法令を遵守し、お客さまに安心、安全で高品質な製品・サービスを提供する。製品・サービスの提供にあたっては、お客さまが適切に製品・サービスを選択し利用できるよう、わかりやすい情報の提供と適正な表示を行う。

これらの全社を挙げての取り組みにより、KDDI グループの活動全体に対する支持と信頼を獲得し、お客さま満足度の向上と顧客基盤の強化・拡大を達成する。

(3) KDDI グループの広報・IR 活動の更なる充実に努め、KDDI グループの経営の透明性を確保し、全てのステークホルダーから理解と信頼を得る。KDDI グループを取り巻くビジネスリスクについては、情報開示に係る会議体において、公正に洗い出し、適時、適正に開示する。更にKDDI グループの社会的責任に係る事項について、環境への取り組みや社会的貢献等を含め、CSR を推進する部門を中心に、CSR 報告書（サステナビリティレポート）を作成し、開示する。

(4) 会社事業に重大かつ長期にわたり影響を与える事項については、事業中断等のリスクを可能な限り低減するための対応策を検討し、事業継続計画（BCP）を策定する。

2. 業務品質向上への取り組み

財務報告に係る内部統制については、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度に従い、連結ベースで全社的な内部統制の状況や重要な業務プロセスについて、文書化、評価及び改善を行い、財務報告の信頼性の一層の向上を図る。

また、業務の有効性・効率性の向上や資産の適正な取得・保管・処分等、KDDI グループの業務品質向上のために必要な体制の整備、充実に努める。

3. 電気通信事業者としての取り組み

(1) 通信の秘密の保護

通信の秘密は、これを保護することがKDDI グループの企業経営の根幹であり、これを厳守する。

(2) 情報セキュリティ

お客さま情報等の漏洩の防止、電気通信サービス用ネットワークへのサイバーテロの防護など会社の全情報資産の管理については、情報セキュリティに関する会議体等において、その施策を策定し、役職員が連携して情報セキュリティの確保を図る。

(3) 災害時等におけるネットワーク及びサービスの復旧

重大な事故・障害、大規模災害等による通信サービスの停止、中断等のリスクを可能な限り低減するため、ネットワークの信頼性向上とサービス停止の防止施策を実施する。非常災害発生時等には迅速な復旧等のため、可及的速やかに対策本部を設置して対応にあたる。

内部監査

KDDI 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他、監査役に報告を行います。

企業集団における業務の適正を確保するための体制

KDDI においてグループ管理体制の一段の整備を図り、グループ各社の内部統制システムの構築及びその有効かつ適切な運用を支援、管理し、グループ全体の業務の適正を確保します。