

コーポレート・ガバナンス

方針

KDDI

コーポレート・ガバナンスに関する考え方・基本方針

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、電波等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、地域社会等、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。コーポレート・ガバナ

ンスの強化は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のための重要な課題であると認識しており、金融商品取引所の定める「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨に賛同し、透明性・公正性を担保しつつ、迅速・果断な意思決定を行う仕組みの充実に努めています。また、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。「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、子会社等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。なお、KDDIはすべてのコーポレートガバナンス・コードについて「comply」していますが、引き続き、ガバナンスの向上を図っていきます。

 [コーポレート・ガバナンス報告書](#)

体制

KDDI

コーポレート・ガバナンスの推進体制

KDDIは、株主の皆さまをはじめとしたすべてのステークホルダーの皆さまに対し、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もっとも重要な課題のひとつであると考え、経営の効率化と透明性の向上に努めています。

現在、KDDIは監査役設置会社の形態をとり、業務の執行を適切に管理するため、執行役員制度を導入して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。取締役は社外取締役5名を含む14名（男性13名、女性1名）で、うち3名が独立役員です。監査役は社外監査役3名を含む5名（すべて男性）で構成しており、社外監査役はすべて独立役員に指定されています。

■ 社外取締役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、KDDIの連結売上または発注額に占める割合が1%以上のお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。

体制

KDDI

取締役および取締役会

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。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。

取締役会の開催実績（2016年度）

開催回数	12回
取締役の出席率	98.4%
うち社外取締役	96.6%
監査役の出席率	98.8%
うち社外監査役	98.3%

■ 取締役会の実効性に関する分析・評価

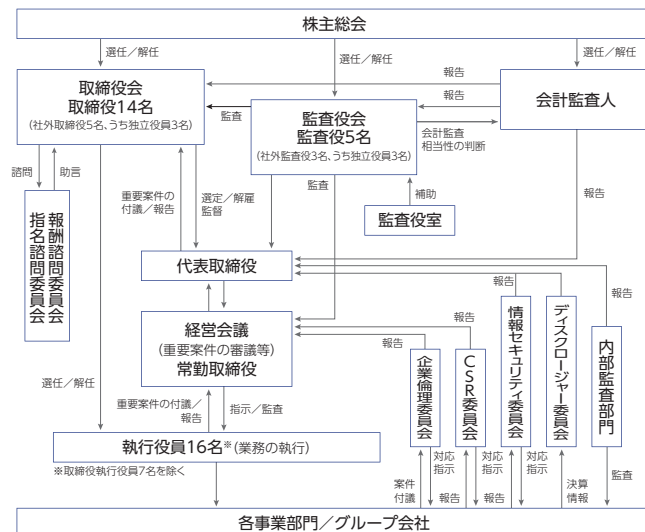
〈取締役会の実効性に関する分析・評価の実施目的〉

KDDIは、取締役会の現状を正しく理解し、継続的な改善に取り組むため、毎年定期的に取り締会長の自己評価を行っています。

〈評価プロセスの概要〉

KDDIは、全取締役・監査役による評価をもとに、その実効性を確認しています。評価手法はアンケート形式であり、4段階評価と自由記述を組み合わせることで、定量的評価と定性的評価の2つの側面から、取り組みの効果検証と改善点の発見に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス

評価対象期間は直近1年間とし、毎年定期的に実施しています。評価結果は取締役会で報告し、今後の対応等を検討しています。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、情報提供等)
- ・経営陣の監督(利益相反、リスク管理、子会社管理等)
- ・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等)

〈評価結果の概要〉

【総括】

KDDI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、中長期的な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等、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。



第33期定時株主総会招集ご通知

体制

KDDI

経営会議

社内取締役や執行役員等にて構成され、取締役会付議事項のほか、業務執行にかかる重要事項について審議・決定しています。

体制

KDDI

監査役および監査役会(監査役室)

KDDIの監査役会は独立社外監査役3名を含む5名で構成されており、監査の方針および実施計画の策定のほか、監査業務にかかる重要事項については、監査役会において決定しています。社外監査役は、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人財を選任しています。

監査役は、取締役会のほか、経営会議等の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、監査役は、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。監査役の職務を補助する監査役室を設置しており、そこに従事する使用人の人事については、監査役の意見を尊重し、適切な人員の確保を図っています。

・2016年度の監査役会開催実績：12回

■ 内部監査

社長直轄の組織であるリスクマネジメント本部内に監査部を設置し、KDDIグループの業務全般を対象に「リスクマネジメント活動において洗い出された重要リスク」にもとづき内部監査を実施しています。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。2016年度は全17件の監査を実施、リスク発現の未

然防止に努めています。

体制

KDDI

指名諮問委員会・報酬諮問委員会

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、取締役会の諮問にもとづき審議を行い、助言する機関として、「指名諮問委員会」および「報酬諮問委員会」を設置しています。両委員会とも、議長・副議長および半数以上の委員を社外取締役で構成しています。

〈指名諮問委員会の構成〉

議長：小平 信因(社外取締役)

副議長：山口 悟郎(社外取締役)

委員：福川 伸次(独立役員・社外取締役)、田辺 邦子(独立役員・社外取締役)、根元 義章(独立役員・社外取締役)、小野寺 正、田中 孝司

〈報酬諮問委員会の構成〉

議長：山口 悟郎(社外取締役)

副議長：小平 信因(社外取締役)

委員：福川 伸次(独立役員・社外取締役)、田辺 邦子(独立役員・社外取締役)、根元 義章(独立役員・社外取締役)、小野寺 正、田中 孝司

〈開催実績(2016年度)〉

指名諮問委員会開催回数	1回
報酬諮問委員会開催回数	1回

コーポレート・ガバナンス

体制

KDDI

その他

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。また、CSR・環境などの持続可能性関連事項を審議する機関として「CSR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。



体制

KDDI

機関構成・組織運営等にかかる事項

組織形態	監査役会設置会社
独立役員の人数	6名(うち女性1名)
取締役に関する事項	
定款上の取締役の員数	20名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	会長(非業務執行役員、社長と会長は兼任していない)
取締役の人数	14名(うち女性1名)
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	5名(うち女性1名)
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3名(うち女性1名)
監査役に関する事項	
定款上の監査役の員数	5名
監査役の人数	5名(男性)
社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	3名(男性)
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3名(男性)
その他	
買収防衛策の導入の有無	なし

方針・体制

KDDI

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

取締役の報酬は、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、経営環境等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、検証しています。役員賞および株式報酬の支給額は、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・解約率等のKPIの達成度を指標に評価し、決定しています。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。

体制

KDDI

役員報酬決定プロセス

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、取締役会の諮問にもとづき審議を行い、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・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。

2016年度の代表取締役社長 田中 孝司の報酬総額は123百万円、社員一人あたりとの報酬比率は12.9:1です。

コーポレート・ガバナンス

体制

KDDI

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

■ 業績連動型賞与

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、2011年度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。

■ 業績連動型株式報酬(BIP)

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。

■ ストックオプション

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、2010年度以降、本制度にもとづく新株予約権の割当は実施していません。

■ 取締役および監査役の報酬等の額(2016年度)

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)		
				基本報酬	賞与	株式報酬
取締役	社外取締役	68	5	68	—	—
	上記を除く取締役	640	11	392	137	110
	合計	708	16	460	137	110
監査役	社外監査役	48	6	48	—	—
	上記を除く監査役	51	3	51	—	—
	合計	99	9	99	—	—

※代表取締役社長 田中 孝司は、報酬総額123百万円(基本報酬78百万円、賞与25百万円、株式報酬20百万円)。そのほかに報酬額が1億円を超える取締役はいない

※取締役の定額報酬の限度額は、月額5,000万円以内

方針・体制

取締役および監査役候補の指名にあたっての方針

取締役・監査役候補の指名については、以下の方針にもと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。

■ 取締役候補

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。

- ・各事業分野における専門的知見と経験を有する者
- ・株主としての視点と経営上の知見を有する者
- ・高度な独立性と、監督者に相応しい専門的知見を有する者

■ 監査役候補

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する者

KDDI

方針

役員の多様性

人財の多様性を受け入れ、一人ひとりの多様な知識や経験、スキルを生かすことは、「ライフデザイン企業」への変革を目指すKDDIにとって重要な成長ドライバーです。KDDIは、取締役会においても多様性を確保することがより良い経営判断につながると考えています。性別、年齢、国籍の区別なく経営に関連する各分野の専門知識や経験にもとづき人財を確保し、取締役会での意思決定に多様な視点を取り入れることで、「ライフデザイン企業」への変革を一層推進していきます。

方針

KDDI

関連当事者間の取引に対する方針

KDDI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「IX 適切な経理処理・契約書遵守」にもとづき、特別な基準を設けることなく、ほかの取引と同様の基準により稟議で決裁しています。なお、すべての稟議については監査役も内容を確認しています。

主要株主である京セラ株式会社の子会社が社外取締役として就任しているため、取締役会の包括承認、報告と個別取引の稟議決裁の両方によりガバナンスを確保しています。

コーポレート・ガバナンス

体制

KDDI

株主総会活性化および議決権の円滑化に向けての 取り組み状況

施策	内容
株主総会招集通知の 早期発送	法定期日より1週間程度早く発送しています。 また、発送に先立ち、KDDIのホームページに掲載しています
集中日を回避した 株主総会の設定	集中日を回避して開催するよう努めています
電磁的方法による 議決権の行使	インターネット議決権電子行使サイトからの行使を 受け付けています
議決権電子行使 プラットフォームへの 参加	「議決権電子行使プラットフォーム」に参加してい ます
招集通知(要約)の 英文での提供	英文招集通知をKDDIのホームページ、インターネッ ト議決権行使サイトおよび「議決権電子行使プラッ トフォーム」にて提供しています。なお、事業報告につ いても英文で提供しています
その他	スマートフォンで招集通知をご覧いただけます。 また、より多くの株主さまが株主総会へご参加いた だけるよう、株主総会会場において手話通訳を実施 しています。 株主総会当日の様子は手話通訳つきでKDDIホーム ページでオンデマンド配信しており、どなたでも自由 にご覧いただけます



コーポレート・ガバナンス報告書



第33期定時株主総会招集ご通知

方針

株主との対話

KDDIにとって、株主・投資家の皆さまは事業継続への良き理解者・強力なサ
ポーターであり、特に重要なステークホルダーであると認識しています。した
がってKDDIは、株主・投資家の皆さまとの信頼関係の構築を経営上の重要
事項と位置付け、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
充実に努めています。

■ 2016年度 実績

- ・アナリスト・機関投資家向け決算説明会:年4回(四半期決算開示にともな
い実施)
- ・海外ロードショー:のべ14回(証券会社主催のカンファレンス参加の4回を
含む)
- ・国内外の機関投資家との面談:のべ900回以上
- ・個人投資家向け説明会:全国26都市にて合計65回(参加投資家人数:のべ
3,000名以上)
- ・株主通信でのアンケートの実施および結果の報告
- ・株主さま向けイベントの開催:年2回

KDDI

体制

KDDI

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
についてあらかじめ連絡することに加え、事前に議案資料を配布することで、
案件への理解を促進し、取締役会における議論の活性化を図っています。ま
た、事前質問を受け付けており、その内容を踏まえて取締役会当日の説明内
容を充実させることで、より実質的な審議の深化に努めています。
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KDDIの
組織、各事業、技術の内容および今後の戦略について、各分野の責任者によ
る研修の機会を設け、KDDIの事業への理解を深めることで、取締役会にお
ける経営戦略に関する議論の活性化を図っています。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。

コーポレート・ガバナンス

活動・実績

KDDI

社外取締役・社外監査役の主な活動に関する事項

■ 退任した社外取締役

氏名	当該社外取締役の選任理由(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)	2016年度の主な活動
久芳 徹夫	久芳 徹夫氏は、上場企業の経営者として豊富な経験ならびに優れた識見を有しており、これらの経験と識見をKDDI事業活動の監督および意思決定に生かしていただく観点から、選任していました	取締役会 12回開催中11回出席

■ 社外取締役

氏名	当該社外取締役の選任理由(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)	2016年度の主な活動
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。KDDI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KDDIの企業価値向上に寄与いただけると判断し、選任しています	(新任)
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、KDDI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等について、中長期的な視点にもとづく大局的なご意見を数多く頂戴しており、今後も当社の企業価値向上に寄与いただけると判断したことから、引き続き選任しています	取締役会 12回開催中11回出席
福川 伸次 独立役員	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等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、KDDIの経営に関して、KDDI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、中長期的な視点にもとづく大局的なご意見を数多く頂戴しており、今後もKDDIの企業価値向上に寄与いただけると判断したことから、引き続き選任しています。また、ご経歴から、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、引き続き独立役員として指定しています	取締役会 12回開催中12回出席
田辺 邦子 独立役員	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、KDDI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KDDIの企業価値向上に寄与いただけると判断したことから、引き続き選任しています。また、ご経歴から、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、引き続き独立役員として指定しています	取締役会 12回開催中12回出席
根元 義章 独立役員	根元 義章氏は、KDDI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、KDDI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KDDIの企業価値向上に寄与いただけると判断したことから、引き続き選任しています。また、ご経歴から、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、引き続き独立役員として指定しています	取締役会 10回開催中10回出席 ^(注)

注 取締役根元 義章氏については、第32期定時株主総会において新任取締役に就任後の出席状況

コーポレート・ガバナンス

■ 社外監査役

氏名	当該社外監査役の選任理由(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)	2016年度の主な活動 ^(注)
山下 章 独立役員	山下 章氏は、長年の行政実務および各種団体の業務執行等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切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。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回開催中10回出席 監査役会 10回開催中10回出席
高野 角司 独立役員	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等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。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回開催中10回出席 監査役会 10回開催中10回出席
加藤 宣明 独立役員	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等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。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回開催中9回出席 監査役会 10回開催中9回出席

注 監査役山下 章、高野 角司、加藤 宣明の各氏については、第32期定時株主総会において新任監査役に就任後の出席状況

コーポレート・ガバナンス

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。

 [Link](#)
Page_58 従業員への啓発活動

方針

KDDIグループ

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しています。また、すべての役員・従業員が遵守すべき行動の規範を具体的に掲げた「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。

体制

KDDIグループ

腐敗防止

KDDIは、「KDDI行動指針」において、腐敗行為を防止するため、「適正な事業活動の推進」と「誠実な職務遂行」について定め、政治家・公務員などへの贈賄やそれに類する行為を禁止しています。

「政治、行政との関わりではもたれ合いや癒着と取られるような行動があってはならない」「お取引先さまから贈物や接待を受けてはならない、または接待をしてはならない」など、一定の基準を設け、全従業員に対し研修を行うなどして周知徹底を図っています。

お取引先さまに対しては、「KDDIサプライチェーンCSR推進ガイドライン」において、汚職・賄賂、優越的地位の濫用、不適切な利益供与および受領の禁止などを定め、遵守をお願いしています。

2016年度、日本におけるKDDIの政治献金額は600万円で、汚職や贈賄等に関して法的措置を受けた事例はありませんでした。

方針

KDDIグループ

競争法違反防止

KDDIは、「KDDI行動指針」において、反競争的行為の禁止を定め、全従業員に競争法の遵守を徹底しています。また、「KDDIサプライチェーンCSR推進ガイドライン」において、お取引先さまに対し、公正・透明・自由な競争を阻害する行為を行わないことを要請しています。

また、公正取引委員会と総務省が、電気通信事業分野での公正で自由な競争を促進するために「電気通信事業分野における競争の促進に関する指針」を策定しており、KDDIはサービスの提供に際して、関連部門において当該指針に照らして独占禁止法や電気通信事業法に抵触することがないか、確認を行っています。

さらに、2016年4月に総務省が「スマートフォンの端末購入補助の適正化に関するガイドライン」を策定し、同年8月には公正取引委員会が携帯電話市場における競争政策上の課題について考え方を公表しました。

KDDIは、これらの関連法令の遵守を徹底し、これからも適正なサービスの運用に取り組んでいきます。

方針・体制

KDDIグループ

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、各地域においての国際ルールや税務関連法令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。2016年度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。

トップマネジメントは、グループ企業の多国籍化および国際取引の増加にとともに、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、税務ガバナンスの維持・向上に取り組んでいます。

■ 税務当局との良好な関係構築への取り組み

税務情報等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等を実施し、税務リスク低減に努めています。

■ 租税回避防止に対する取り組み

OECD（経済協力開発機構）が提示した、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。

コーポレート・ガバナンス

方針

KDDIグループ

KDDIのアプローチ(リスクマネジメント・内部統制の考え方)

企業を取り巻くビジネス環境が常に変化する状況において、企業が直面するリスクも多様化・複雑化しています。

KDDIは、経営目標の達成に対し影響をおよぼす原因や事象を「リスク」と位置付けており、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、グループ全体でリスクマネジメント活動を推進しています。

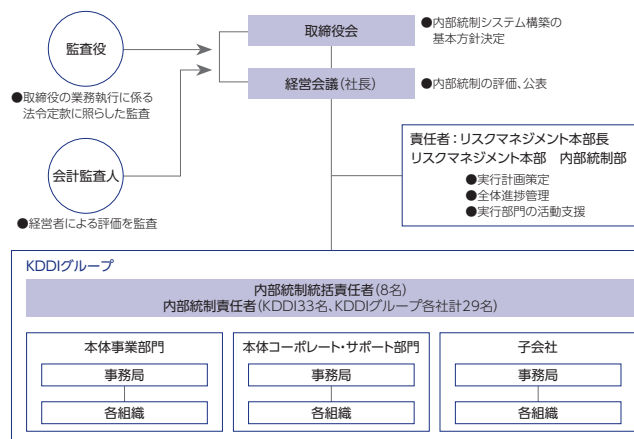
体制

KDDIグループ

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、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

内部統制活動の推進体制



活動を一元的に推進する体制を整えています。

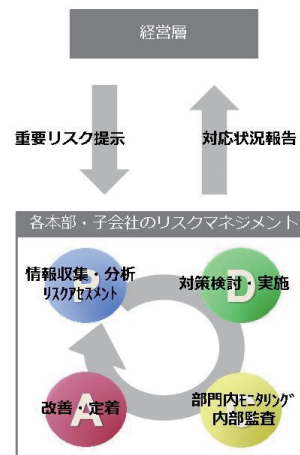
また、グループ全体の持続的な成長を実現するため、KDDIのみならず子会社などを含むグループ全体でのリスクマネジメントの推進に取り組んでいます。KDDIに33名、グループ会社各社に計29名の「内部統制責任者」を配置し、さらにそれを統括する8名の「内部統制統括責任者」を任命しており、内部統制システムの整備・運用およびリスクマネジメント活動と、リスクが発現しにくい企業風土を実現するための業務品質向上活動の推進を図っています。

体制

KDDI

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。



活動

KDDI

リスク特定プロセス

KDDIは、リスク情報を定期的に洗い出し、会社事業に重大かつ長期にわたり影響を与える事項をリスクと位置付け、これらのリスクを可能な限り低減するための対応策を検討し、対策を講じています。2016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、事業環境の変化を踏まえ、重要リスク24項目を選定し、リスクの予見、重要リスクの低減活動およびリスクアプローチによる内部監査を実施しました。ますます巧妙化するサイバー攻撃はもちろん、グローバル事業や、通信企業からライフデザイン企業への変革にともなう、食品・日用品の販売や金融商品・決済、エネルギー事業などの事業領域拡大にともなう課題なども新たに考慮すべきリスクとして選定しています。これら重要リスクは、財務影響との関係も踏まえ、有価証券報告書などで開示している事業等のリスクにも反映しています。

また、棚卸しされたリスクは、リスク管理部門を中核に内容の精査・管理を行うとともに、すべての部門の役員・従業員が、社内関連規定にもとづき、KDDIグループのリスクの低減に向けて積極的に活動しています。

[Link Website](#) 有価証券報告書/内部統制報告書

方針

KDDIグループ

内部統制システム構築の基本方針

KDDIは、会社法第362条第5項の規定にもとづき、「内部統制システム構築の基本方針」を取締役に決定し、対外的に公表し、会社業務の執行の公正性、透明性およ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います。

[Link Website](#) コーポレート・ガバナンス報告書
(P14 内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備状況)

コーポレート・ガバナンス

■ 事業等のリスク(主要なもの)

リスク	リスクの背景	KDDIへの潜在的インパクト	KDDIの対応
ほかの事業者や ほかの技術との 競争、市場や 事業環境の 急激な変化	・携帯電話事業者が提供するサービス等の同質化 ・MVNO各社による格安SIMサービス等の普及 ・通信以外へのサービスへ事業領域拡大 ・総務省による「スマートフォンの料金負担の軽減および端末販売の適正化に関する取組方針」を踏まえた携帯電話事業者への不正およびガイドラインの施行等の制度面の変化 ・物販事業拡大にともなう商品不具合への対応 ・KDDIの必要に応じた周波数を獲得できるかどうか ・新たな高速データ無線技術による競争激化 ・無料通話アプリ等の拡大にともなう音声通話料収入の縮小 ・ほかの電気通信事業者との接続料金値下げの可能性	KDDIグループの財政状態および経営成績への悪影響	・国内通信事業の持続的成長に加えて、新たな成長軸の確立に向けた「au経済圏の最大化」と「グローバル事業の積極展開」
通信の秘密および 顧客情報(個人情報・法人情報)の保護	・内部からの情報漏えい ・外部ネットワークからの不正侵入	・KDDIグループのブランドイメージや信頼性の失墜、莫大な補償をとまなう可能性があり、KDDIグループの財政状態および業績に悪影響をおよぼす可能性 ・将来的に通信の秘密および顧客情報保護体制の整備のため、さらなるコストが増加する可能性	・情報セキュリティ委員会の設置 ・「セキュリティポリシー」および「プライバシーポリシー」の公表、社内情報セキュリティ関連規定の整備・運用 ・全社での外部認証(ISMS)の取得 ・外部攻撃に対する専門組織による24時間365日での監視 ・専門組織により重要システムへの不正アクセス監視を24時間×365日実施するとともに、インターネット公開サーバに対して定期的に脆弱性診断を実施し、発見された脆弱性は都度解消
自然災害・事故等	・地震および津波、台風、洪水等の自然災害やそれにとまなう有害物質の飛散等の2次被害 ・感染症の流行 ・戦争、テロ、事故その他不測の事態 ・電力不足・停電 ・コンピューターウィルス、サイバーアタック、ハッキング ・オペレーションシステムのハード、ソフトの不具合 ・通信機器等の製品やサービスにかかる欠陥	・自然災害・事故などによるサービスの停止、中断等のリスク ・ネットワークシステムや通信機器の障害などによるサービスの停止や大規模な誤請求、誤課金、販売代理店の閉鎖や物流の停止にとまなう商品・サービスの提供機会損失	・ネットワークの信頼性向上とサービス停止の防止対策(BCP対応等)
電気通信等に関する法規制、政策決定等	・事業者間接続料金の算定方式、会計制度の見直し ・指定電気通信設備、禁止行為規則の見直し ・ユニバーサルサービス制度の見直し ・MVNOなどによる移動体通信事業への新規事業者参入 ・電波利用ルールの見直し	・電気事業や金融事業等に関する法律、規制の改廃または政策決定等がKDDIグループの財政状態および業績に悪影響をおよぼす可能性 ・KDDIグループのブランドイメージや信頼性に悪影響	・法規制や政策決定等に対する適切な対応 ・総務省等におけるさまざまな審議会や研究会や意見募集等を通じて、ほかの電気通信事業者との公正競争を有効に機能させるための措置の必要性の訴求

活動・実績

KDDIグループ

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もとづく内部統制報告制度への対応として、財務報告の信頼性を確保すべく、KDDI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、2017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。

 有価証券報告書/内部統制報告書

体制・浸透

KDDI

業務品質向上活動

KDDIは、内部統制報告制度への対応に併せて、企業クオリティ向上の観点から内部統制部を全社の業務品質向上活動の推進事務局とし、各部門の内部統制責任者が推進役となり、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取り組んでいます。この活動による業務改善案件は、すべてデータベース化され、全従業員が自部門の業務改善活動に活用できる仕組みを整えています。また、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」を導入し、従業員一人ひとりの業務改善に対する意識・モチベーションの向上を図っています。

■ 業務品質向上の浸透活動

- ・eラーニングの実施
- ・メールマガジンおよび社内報における役員メッセージや好事例の共有
- ・表彰制度の実施(年1回)

コーポレート・ガバナンス

方針

KDDI

KDDIのアプローチ (災害時に備えた取り組み)

KDDIは、災害時においても通信サービスを提供できるよう、防災業務実施の方針を定め、災害に備えた対策を図り、国内外の関係機関と密接な連絡体制を構築しています。

体制

KDDI

災害に強い通信環境の構築

KDDIは、地震や洪水などの自然災害発生時にも通信サービスを提供し続けられるよう、東日本大震災の経験を踏まえた「大規模自然災害事業継続計画 (BCP)」を策定し、有事に備えています。

また、「新型インフルエンザ対策ガイドライン」(2009年2月新型インフルエンザおよび鳥インフルエンザに関する関係者対策会議)にもとづき、新型インフルエンザの大流行時においても、お客さまに情報通信サービスを継続してご提供するために、従業員の健康にも万全を期し、的確な対応を図るための「新型インフルエンザ発生時の全社事業継続計画」を策定しています。

 [Page_18](#) 災害時の復旧支援

活動

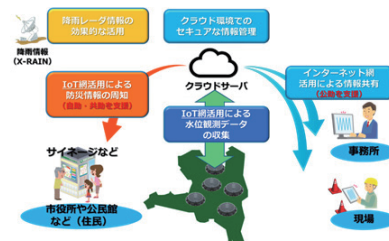
KDDI

災害対策サービスの提供

■ LPWAを活用した浸水監視サービス

2017年3月よりKDDIと株式会社明電舎は、防災観点におけるIoT向け通信技術Low Power Wide Area (以下、LPWA) ネットワーク活用の検証を目的に、国土交通省の技術支援のもと、LPWAネットワーク対応の「LoRa PoC キット」^(注)を使用した浸水監視サービスの実証実験を行っています。

今回の実証実験は、マンホールに設置したセンサーにより下水道の内水氾濫による浸水を監視するものです。地域の浸水監視を強化して防災情報を精緻化することで、地域住民の皆さまに的確な情報を提供でき、水害時の迅速な避難に役立つと考えています。



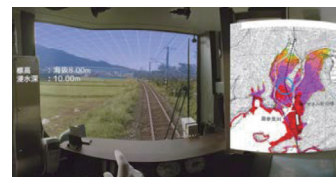
<浸水監視サービス実証実験の概要イメージ>

注 株式会社ソラコムが開発したシステムと、KDDIのIoT向け回線サービス「KDDI IoTコネク ト Air」を連携させた法人のお客さま用の検証キット。PoCはProof Of Conceptの略で、検証試験のことを指す

■ VR(仮想現実)による災害対策訓練ソリューション

KDDIは、西日本旅客鉄道株式会社 (以下、JR西日本) と共同で開発した「VR (仮想現実) による災害対策訓練ソリューション」を2017年2月より提供しており、同年4月末よりJR西日本和歌山支社にて順次導入しています。

本ソリューションは、鉄道会社の運転士を対象にVR機器と実写VR動画コンテンツを活用した津波などの自然災害対策訓練を行うもので、商用化事例としては日本初^(注)です。普段運転している路線の実際の映像により、想定浸水深や避難誘導に関わる設備を確認し、津波が起こる様子も疑似体験できます。緊急事態における運転士の判断力を培い、最適な行動を促すことで、列車をご利用されるお客さまの安全・安心につながると考えています。



動画コンテンツ内の「最適行動の演習」画像

注 2017年2月15日現在、KDDI調べ

■ その他のサービス

サービス名	内容
au災害対策アプリ	災害時に「災害用伝言板サービス」「緊急速報メール」「災害用音声お届けサービス」「災害情報」がご利用いただけるアプリ
災害用伝言板サービス	災害時に安否の登録・確認ができるサービス
緊急速報メール	緊急地震速報、津波警報、災害・避難情報などの、国や地方公共団体から出された避難勧告や避難指示等を対象エリア内のau携帯電話に一斉配信するサービス。 2016年からは洪水情報も配信
災害用音声お届けサービス	災害時にパケット通信網を活用し、相手に安否情報を「音声」で伝えられるサービス
体験サービス	「災害用伝言板サービス」と「災害用音声お届けサービス」が体験できるサービスを提供 <提供期間> ・毎月1日、15日(0:00~24:00) ・正月三が日(1月1日12:00~1月3日24:00) ・防災週間(8月30日~9月5日) ・防災とボランティア週間(1月15日~1月21日)

■ 全国各地で「防災訓練」に参加

KDDIは、災害対策基本法に規定される「指定公共機関」として、国や地方自治体が実施する総合防災訓練に参加し、情報通信インフラの担い手として、迅速かつ適切な復旧活動が行われるよう、関係機関との連携を図っています。2016年9月1日の「防災の日」を含む前後1週間には、全国で防災意識の高揚、防災知識の啓発を図るために地方自治体などが主催する各地域の防災訓練に積極的に参加しました。

コーポレート・ガバナンス

方針

KDDIグループ

KDDIのアプローチ(情報セキュリティ)

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。本ポリシーを社内外に公開し、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。

 [セキュリティポリシー](#)

 [プライバシーポリシー](#)

体制

KDDIグループ

情報セキュリティ管理体制

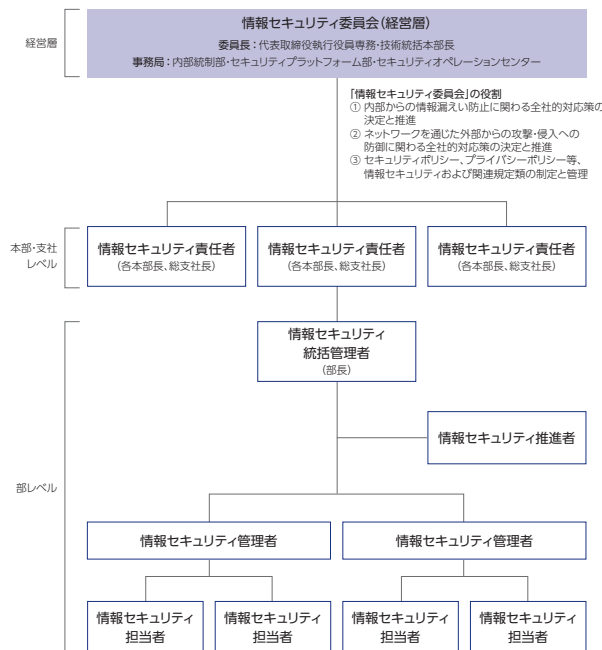
情報資産に関わるグループ全体での統一的な情報セキュリティの確保を目的に、技術統括本部長を委員長とした「情報セキュリティ委員会」を設置し、経営層および営業・技術・コーポレートの各部門長を委員とする全社的な組織体制で運用にあたっています。これにより、情報セキュリティの管理状況を的確に把握するとともに、情報セキュリティ強化のための各種施策をグループ全体に迅速に展開できる体制を整備しています。

■ グループ全体での情報セキュリティの強化

2009年4月に、ISMS認証^(注)(ISO/IEC27001:2013)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ています。また、グループ会社に対しては、2011年度に「KDDIグループ情報セキュリティ共通基準」を制定し、本基準にもとづきKDDIグループ会社のセキュリティレベルの向上を図るとともに、グループ会社のセキュリティ状況を定期的に監査することにより、KDDIグループ全体での情報セキュリティ・ガバナンスの強化に継続的に取り組んでいます。

注 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

セキュリティ管理体制図



■ 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 ^(注1)	2005年6月7日
IS 76406	KDDI株式会社(運用本部) ^(注2)	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

注1 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総合研究所、KDDIまとめてオフィス株式会社を含む

注2 日本通信エンジニアリングサービス株式会社を含む

体制・活動

KDDI

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えい防止、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。

2016年度は、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、役員および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。

〈参画団体名称〉

- ・一般社団法人 ICT-ISAC
- ・Forum of Incident Response and Security Teams(FIRST)
- ・日本シーサート協議会

コーポレート・ガバナンス

■ 2016年度情報セキュリティの低減に向けた取り組み・活動一覧

情報セキュリティ全般	・eラーニング研修の実施 ・社内報で啓発記事掲載 ・セキュリティウォークアラウンドの実施 ・サイバーセキュリティ月間に併せ、外部講師による社内講演会の開催
SNSを通じた情報漏えい対策	・ソーシャルメディアポリシーの制定 ・従業員に対する意識啓発
メールの誤送信対策	・メールの自動転送禁止 ・社外メールの添付ファイルの自動暗号化 ・社外メール送信後の一時保留 ・送付先の強制bcc化(メールアドレスの漏えい防止)
標的型メール対策	・従業員を対象とした標的型攻撃メール訓練を毎年実施 ・eラーニング研修の実施

Link
Website

ソーシャルメディアポリシー