

## 統合レポート2016

投資家の皆さまへ



## 企業理念

KDDI グループは、全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、お客さまの期待を超える感動をお届けすることにより、豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献します。

## 「KDDIフィロソフィ」の実践による持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現

KDDIは、社会インフラを担う情報通信事業者として、24時間365日いかなる状況でも、安定した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、情報通信事業者は、電波などの国民共有の貴重な財産をお借りすることで成り立っており、社会が抱えるさまざまな課題について、情報通信事業を通じて解決していく社会的責任があると認識しています。

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

また、KDDIは、社是・企業理念に加えて、役員・従業員が共有すべき考え方・価値観・行動規範として「KDDIフィロソフィ」を制定し、グループ全体での浸透活動を推進しています。

「KDDIフィロソフィ」の実践に積極的に取り組むことにより、KDDIは、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現していきます。

### 編集方針：財務情報・非財務情報の開示について

本統合レポートは、The International Integrated Reporting Council (IIRC: 国際統合報告評議会)をはじめとした複数のガイドライン・フレームワークに基づき、投資家の皆さまが特に必要とされる基礎情報・財務データ・経営戦略・ESG情報を抽出して掲載しています。環境・社会側面の非財務情報を拡充した「統合レポート2016 (ESG詳細版)」をはじめ、本統合レポートに掲載していないCSR・研究開発情報などについては、当社のWEBサイトをご参照ください。

なお、当社は、2016年3月期より国際財務報告基準 (IFRS) を適用しております。

本冊子において、明確な記載がないものについては、2014年3月期までは日本基準、2015年3月期以降はIFRSに準拠した表示としております。

## 目次

- 02 KDDIの価値の源泉
- 04 連結業績ハイライト

## Our Strategic Focus

07

- 08 KDDIのビジネスモデル
- 10 マネジメントメッセージ
- 17 特集 新たな成長軸の確立に向けて
  - 18 1. au経済圏の最大化
  - 20 2. グローバル事業の積極展開

## 財務情報など



### WEB 投資家情報 (IR)

- ・有価証券報告書
- ・決算短信
- ・コーポレート・ガバナンス
- ・事業等のリスク

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

## 非財務情報



### WEB CSR (環境・社会)

- ・統合レポート2016 (ESG詳細版)

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



### WEB 研究開発 (R&D)

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

## ESG

21

- 22 ガバナンス
- 32 社会
- 35 環境

## Performance Section

37

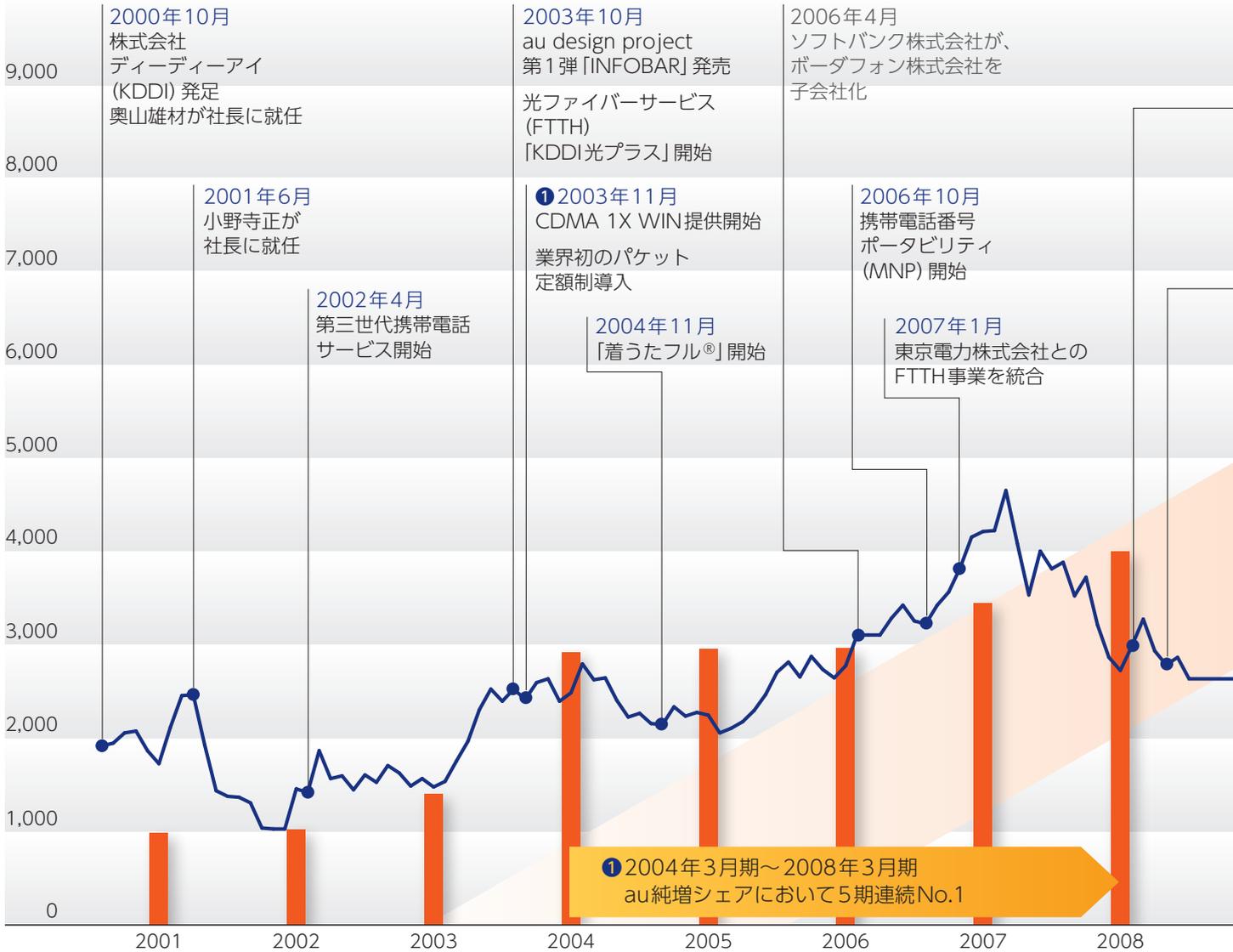
- 38 国内通信市場とKDDI
- 42 2016年3月期のセグメント別業績ハイライト
  - 44 パーソナルセグメント
  - 46 バリューセグメント
  - 47 ビジネスセグメント
  - グローバルセグメント
- 48 2016年3月期の連結業績報告・分析
- 51 2016年3月期のセグメント別業績報告・分析
- 54 連結財務諸表
- 60 市場データ
- 62 会社概要／株式の状況

### 将来見通しの記述について

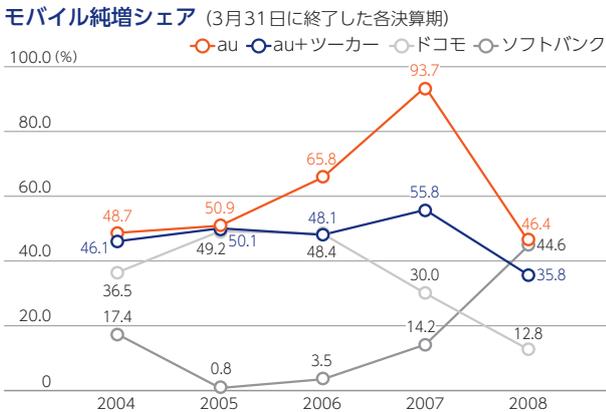
このレポートに記載されているKDDIの将来に関する計画・戦略・確信・期待などのうち過去の事実以外のものは、将来の業績に関する見通しの記述であり、不確実性を含んでいるため、実際の結果と異なる場合もあります。潜在的な不確実性を含むものとしては、KDDIまたはKDDIのグループ会社が取引する、海外の国々における景気および為替レート、特に米ドルに影響するものやユーロなどさまざまな外貨に関するもの、KDDIおよびグループ会社が「急速な技術革新と新サービスの安定供給ならびに厳しい価格競争で特徴づけられた」通信市場において、新たな顧客を獲得するための、発展的かつ魅力あるサービスを提供し続ける能力があげられます。

# KDDIの価値の源泉

■営業利益：億円 ※1



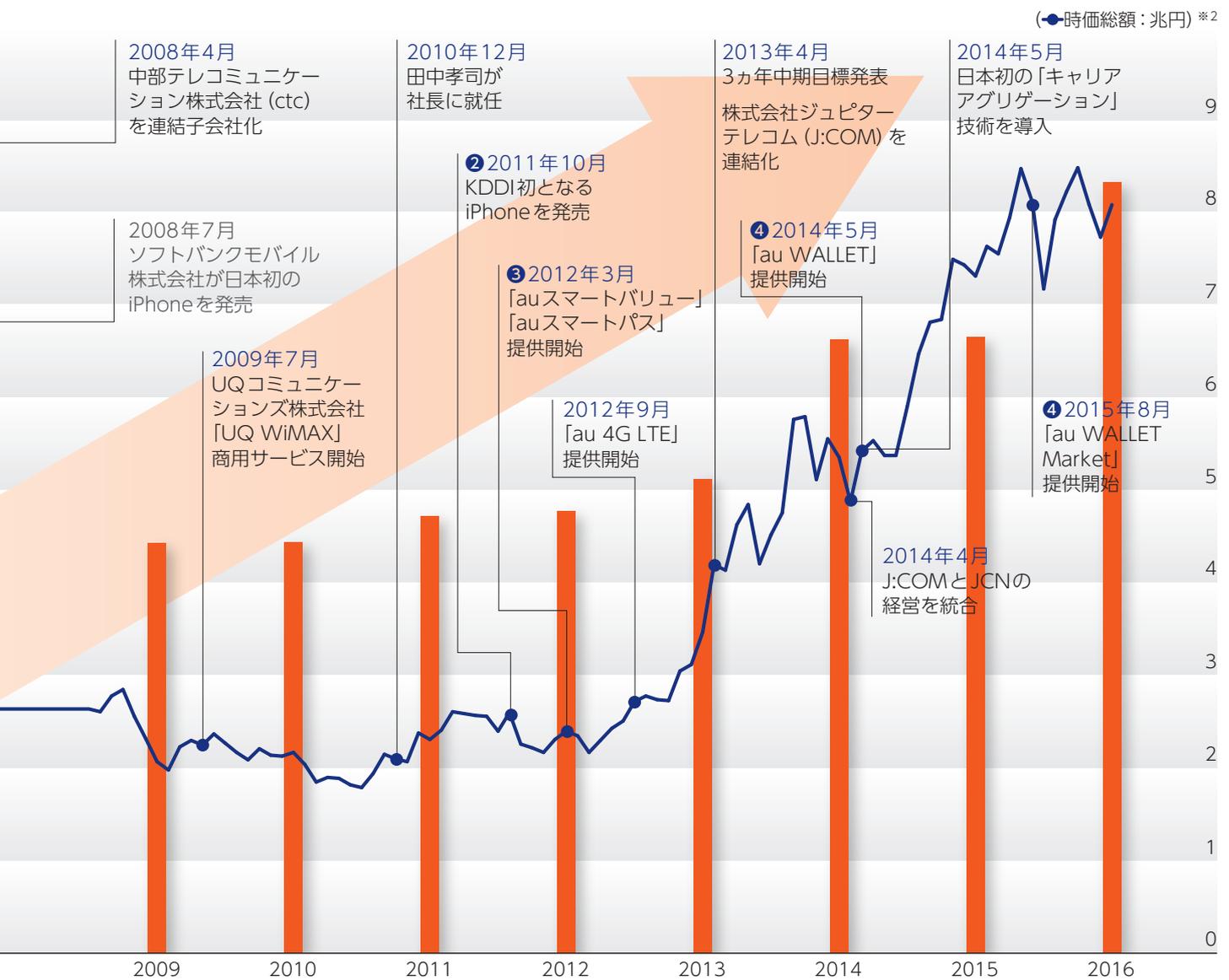
※1 3月31日に終了した各決算期の業績  
※2 2000年10月末日～2016年3月末日終値ベース



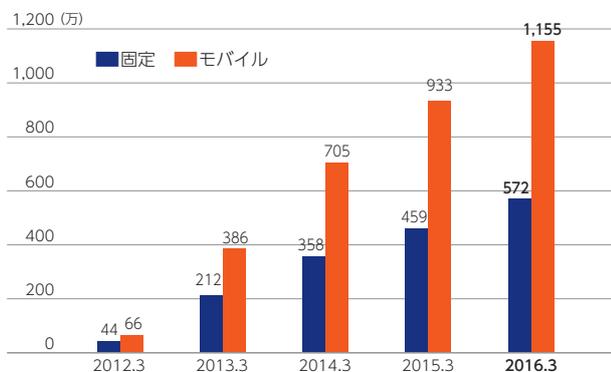
① CDMA2000 1x EV-DO方式を利用した第三代携帯電話サービス「CDMA 1X WIN」を開始し、同時に業界初のパケット通信料定額サービスを導入するなど、他社に先駆けて先進的なサービスを展開。2004年3月期以降、5期連続au純増シェアNo.1を達成。



② KDDI初のiPhoneを発売。2012年3月期は、iPhoneをはじめ、業界随一の充実したスマートフォンラインナップを揃えたことによりモバイル純増シェアが上昇したほか、データARPUも伸張するなど、auのモメンタムは大きく向上。



### auスマートバリュー契約数



③ au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を他社に先駆けて提供開始。スマートフォンを低廉な料金で利用できるというサービスの魅力に加え、固定系提携事業者の販売チャネルをauの新たな販路に加えたことなどにより、契約数は順調に拡大。



④ リアル店舗で利用可能な決済機能を備えた電子マネーサービス「au WALLET」の提供に加え、2015年8月よりauショップを活用した新たなショッピングサービス「au WALLET Market」を展開するなど、「au経済圏の最大化」に向けた取り組みを着実に推進。

# 連結業績ハイライト\*1

(3月31日に終了した各決算期)

KDDI連結	2007	2008	2009	2010
営業収益／売上高	¥3,335,260	¥3,596,284	¥3,497,509	¥3,442,147
営業利益	344,701	400,452	443,207	443,862
営業利益率	10.3%	11.1%	12.7%	12.9%
EBITDA*3	691,699	769,209	904,030	927,253
EBITDA マージン	20.7%	21.4%	25.8%	26.9%
当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益	186,747	217,786	222,736	212,764
設備投資額	438,463	517,002	575,072	518,034
減価償却費	325,149	351,269	434,623	460,940
有利子負債	620,471	571,945	874,951	1,096,778
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率	54.1%	58.5%	53.7%	52.8%
自己資本当期純利益率／親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)	13.3%	13.6%	12.6%	11.0%
総資産営業利益率／資産合計営業利益率 (ROA)	13.0%	14.1%	14.1%	12.2%
1株当たり当期純利益／基本的1株当たり当期利益*4 (円／米ドル)	70.84	81.35	83.29	79.61
1株当たり配当金*4 (円／米ドル)	15.83	17.50	18.33	21.67
配当性向	22.4%	21.5%	22.0%	27.2%
営業活動によるキャッシュ・フロー	738,703	545,234	712,231	739,992
投資活動によるキャッシュ・フロー	(442,218)	(557,688)	(775,470)	(924,442)
フリー・キャッシュ・フロー*5	296,485	(12,454)	(63,240)	(184,450)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(258,919)	(104,410)	191,490	149,239
連結従業員数*6 (名)	14,358	15,865	16,967	18,301
女性管理職数*7 (名)	33	44	47	59
連結外国人従業員数 (名)	—	—	—	—
CO <sub>2</sub> 排出量*8 (t)	964,579.8	1,028,159.9	1,061,746.4	1,181,403.0
電力消費量*9 (MWh)	1,734,940	1,849,970	1,910,356	2,126,440

\*1 2016年3月期より、国際財務報告基準 (IFRS) を適用。2015年3月期についても、IFRSに準拠して表示。日本基準とIFRSで表記が異なる場合は、「日本基準／IFRS」の順に記載

\*2 米ドル金額は、便宜上、1米ドル=112.68円 (2016年3月31日実勢レート) にて換算

\*3 2013年3月期、2015年3月期においてEBITDA算出式を以下のとおり変更

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

2014年3月期まで：EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + 固定資産除却費

2015年3月期以降：EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + 固定資産除却費 + 減損損失

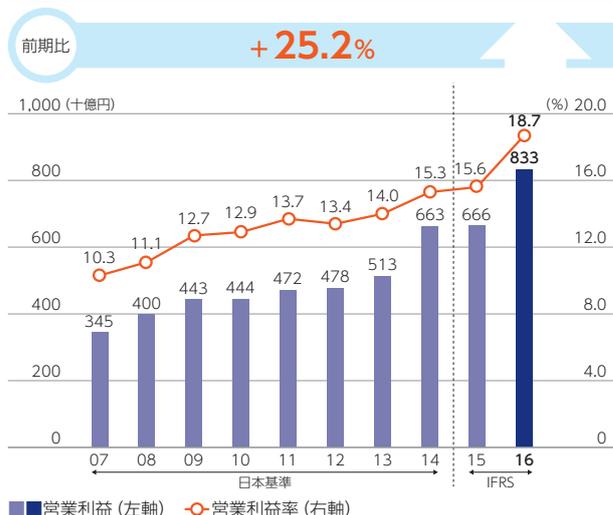
## 営業収益／売上高

P.48



## 営業利益

P.48



日本基準

IFRS

日本基準					IFRS	
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016
					百万円	百万米ドル*2
¥3,434,546	¥3,572,098	¥3,662,289	¥4,333,628	¥4,270,094	¥4,466,135	\$39,636
471,912	477,648	512,669	663,245	665,719	833,358	7,396
13.7%	13.4%	14.0%	15.3%	15.6%	18.7%	
936,315	908,499	959,571	1,186,069	1,284,553	1,410,971	12,522
27.3%	25.4%	26.2%	27.4%	30.1%	31.6%	
255,122	238,605	241,470	322,038	395,805	494,465	4,388
443,677	421,568	467,020	571,799	667,714	531,434	4,716
449,318	417,886	406,726	470,098	518,708	531,667	4,718
979,630	1,046,754	977,563	1,084,966	1,154,116	1,235,287	10,963
55.7%	51.5%	55.1%	55.1%	54.5%	57.0%	
12.4%	11.5%	11.2%	13.0%	13.5%	15.5%	
12.4%	12.3%	12.7%	14.7%	12.1%	14.6%	
96.92	96.86	105.30	132.87	158.01	197.56	1.75
23.33	26.67	30.00	43.33	56.67	70.00	0.62
24.1%	27.5%	28.5%	32.6%	35.9%	35.4%	
717,354	725,886	523,908	772,207	968,752	884,538	7,850
(440,546)	(484,507)	(472,992)	(546,257)	(635,745)	(667,917)	(5,928)
276,808	241,379	50,916	225,950	333,006	216,621	1,922
(279,998)	(225,931)	(140,249)	(105,643)	(310,528)	(299,003)	(2,654)
18,418	19,680	20,238	27,073	28,172	31,834	
92	113	124	140	177	251	
—	—	—	2,630	2,624	4,380	
1,108,282.3	1,218,658.6	1,049,422.3	939,501.7	1,044,357	1,081,553	
1,995,042	2,190,787	1,885,703	1,686,480	1,873,293	1,939,115	

\*4 2012年10月1日、2013年4月1日ならびに2015年4月1日を効力発生日として実施した株式分割調整後の数値。あわせて、過年度も分割調整後の数値を記載

\*5 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

\*6 2015年3月期まで日本基準

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

\*8 単体ベースの電力消費量と燃料消費量を対象

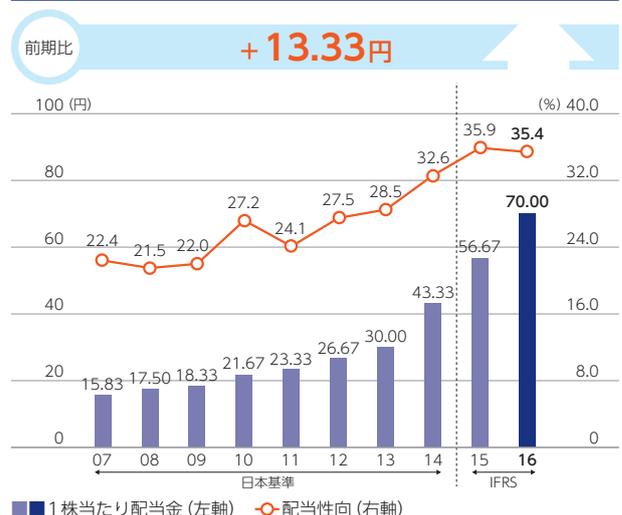
\*9 単体ベース

## 1株当たり当期純利益／ 基本的1株当たり当期利益 (EPS)

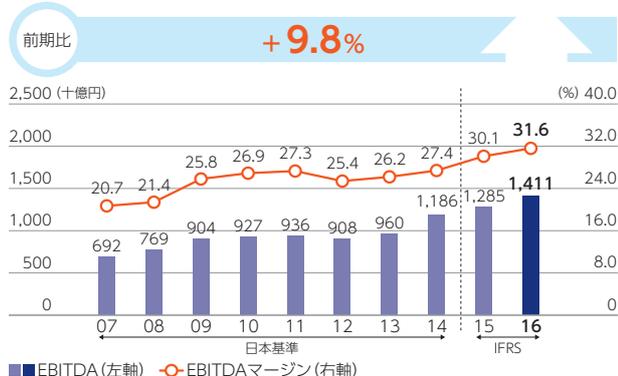


## 1株当たり配当金

P.48



### EBITDA



### 設備投資額

P.50

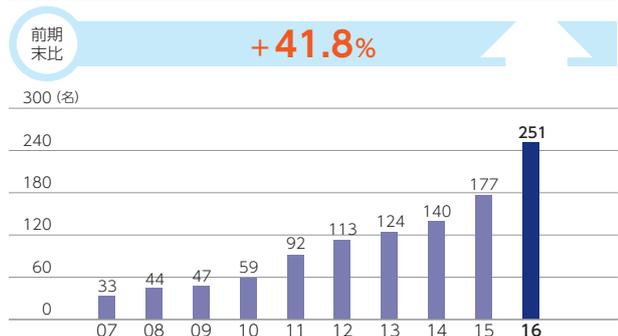


### ROE



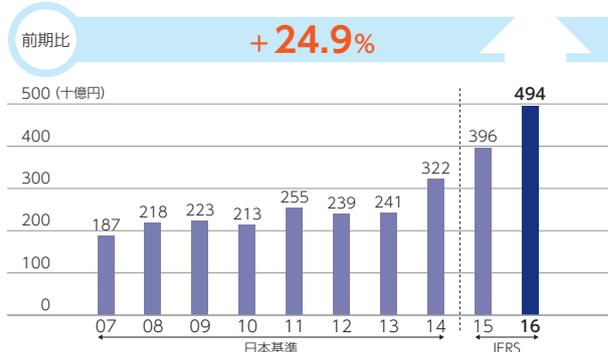
### 女性管理職数

P.32



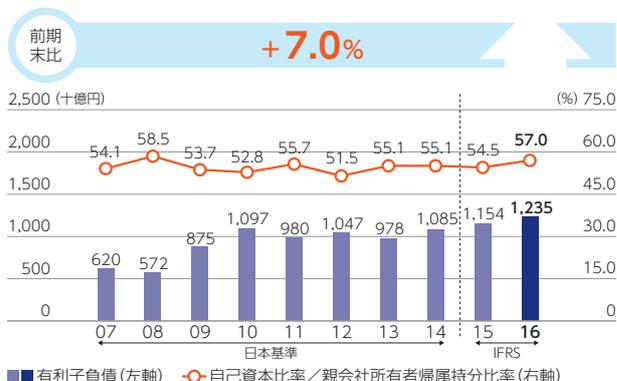
### 当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益

P.48



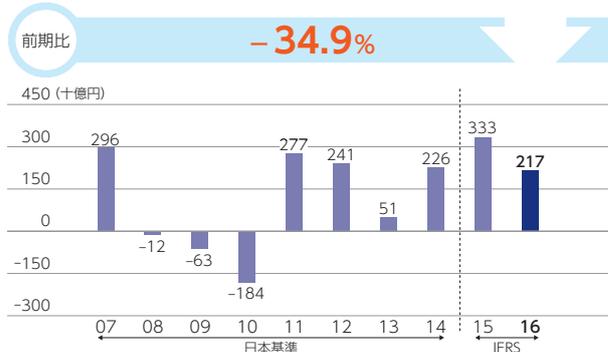
### 有利子負債

P.49



### フリー・キャッシュ・フロー

P.50



### 電力消費量

P.36



# Our Strategic Focus



- 08 KDDIのビジネスモデル
- 10 マネジメントメッセージ
- 17 特集 新たな成長軸の確立に向けて
  - 18 1. au経済圏の最大化
  - 20 2. グローバル事業の積極展開

# KDDIのビジネスモデル

2000年10月の3社合併以降、KDDIは、モバイル・固定の両通信サービスを提供する総合通信事業者としての強みを生かし、着実に事業成長を図ってきました。

さらに、本年5月に発表した「新中期目標」のとおり、引き続き、「持続的な利益成長と株主還元強化」の両立を目指します。この目標の達成に向け、KDDIは、4つの事業セグメントに経営資本を最適配分し、企業価値の最大化を図ります。

## INPUT

- 財務資本**  
資金調達
- 製造資本**  
通信設備・プラットフォーム
- 知的資本**  
ブランドカ・研究開発
- 人的資本**  
人財
- 社会・関係資本**  
地域・コミュニティ

## 4つのセグメントへ 経営資本を最適配分

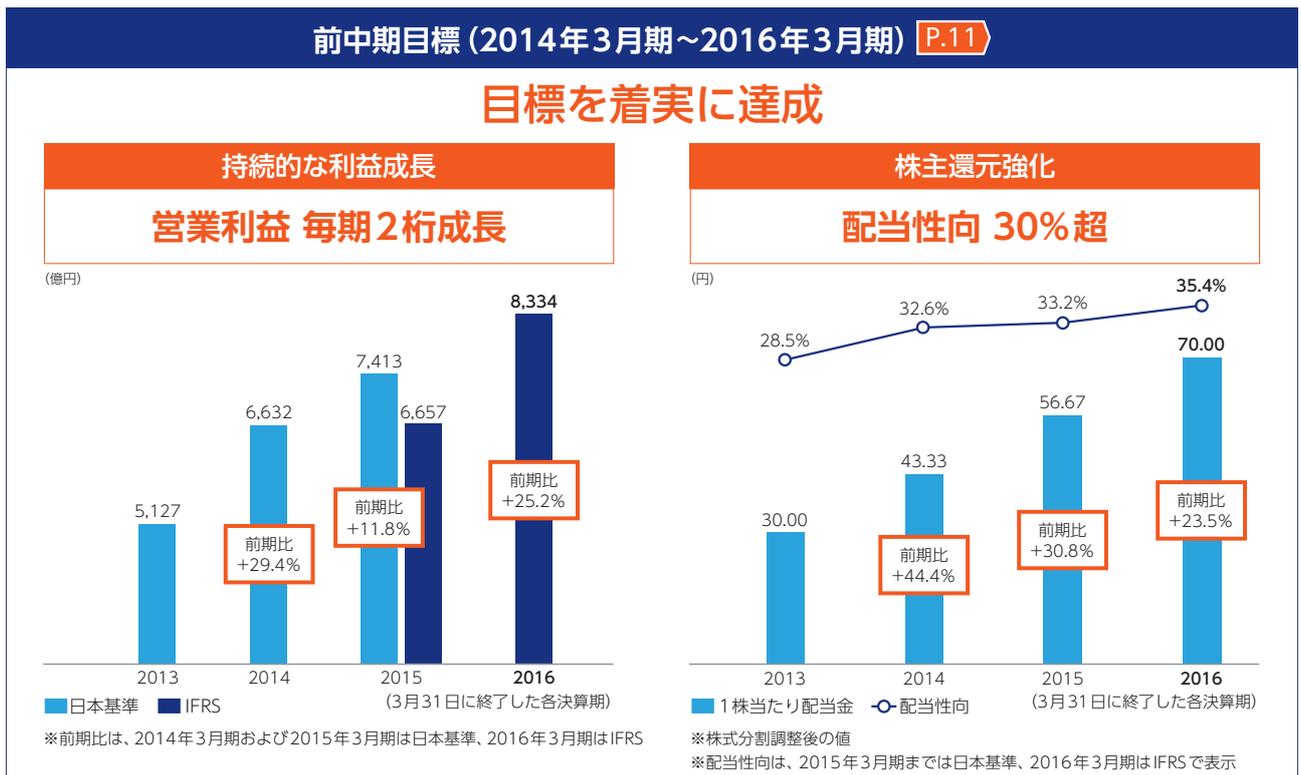
▶

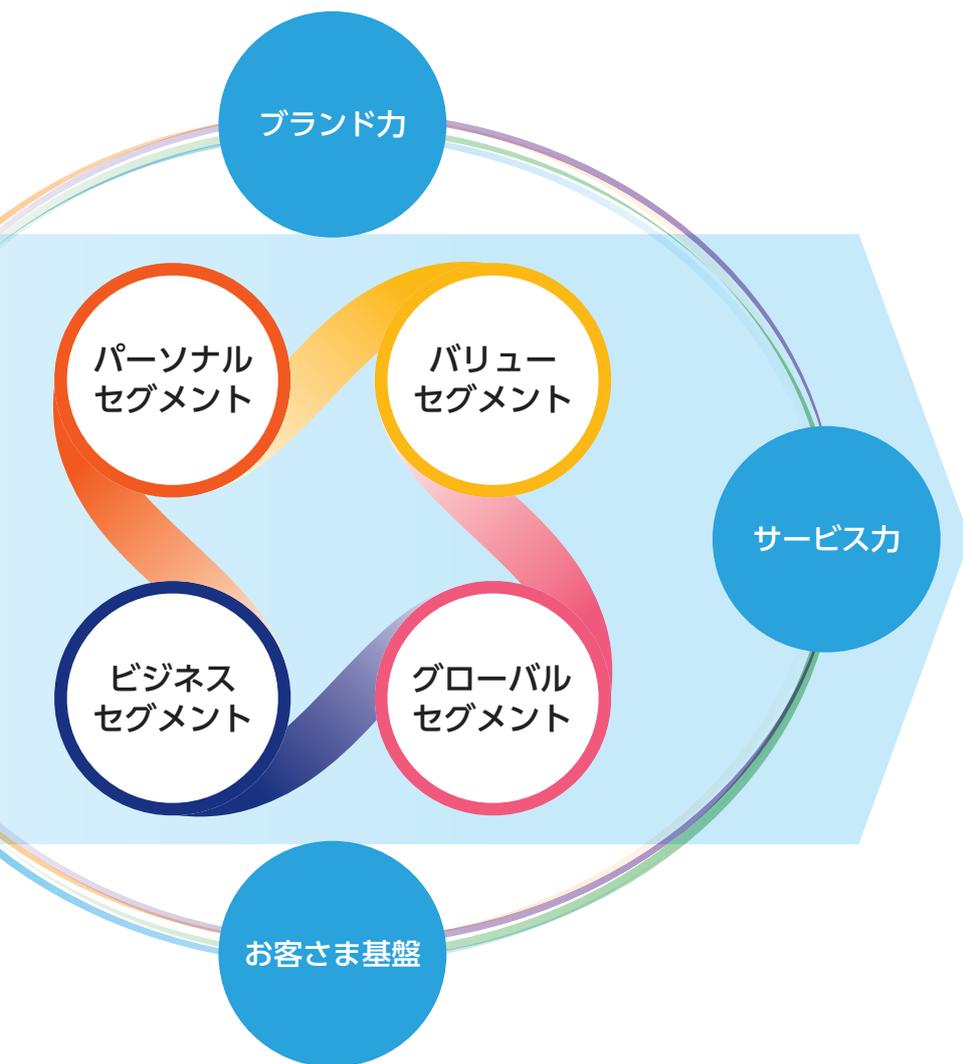
▶

お客さま接点

経営戦略 P.10

コーポレート・ガバナンス P.24





OUTPUT	
<b>財務資本</b>	キャッシュ・フローの創出 <b>P.15</b>
<b>製造資本</b>	安定した情報通信サービスの提供 <b>P.31</b> 非通信事業領域への参入 <b>P.18</b>
<b>知的資本</b>	auブランドの強化 <b>P.45</b>
<b>人的資本</b> <b>P.32</b>	ダイバーシティの推進 次世代リーダーの育成
<b>社会・関係資本</b>	安心・安全な情報通信社会の実現 <b>P.34</b> ミャンマー経済発展への貢献 <b>P.20</b>

### 新中期目標 (2017年3月期~2019年3月期) **P.12**

## 引き続き利益成長と株主還元強化の両立を目指す

#### 持続的な利益成長

**営業利益 年平均成長率 7%**

#### 利益成長

営業利益 年平均成長率 7%

au経済圏  
流通総額 2019年3月期 2兆円超

成長に向けた  
M&A 3年間累計 5,000億円規模

#### 株主還元強化

**配当性向 30%超→35%超へ**

#### 株主還元

配当性向 従来の「30%超」から「35%超」へ

自己株式  
取得 成長投資とのバランスにより実施

自己株式の  
消却 発行済株式総数の5%を目安とし  
超過分を消却



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

田中孝司

KDDI株式会社 代表取締役社長 田中 孝司

## 2016年3月期までの振り返り

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」と位置づけ、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・深化」と、「グローバル戦略の推進」に取り組んでまいりました。

「3M戦略の推進・深化」については、3M戦略を具現化したサービス「auスマートバリュー（モバイルと固定通信のセット割引サービス）」および「auスマートパス（auスマートフォン向け付加価値サービス）」を通じたお客さ

ま基盤の拡大と、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の上昇を軸に、モバイル通信料収入が大幅に増加し、国内事業成長の原動力となりました。また、通信料以外の新たな収益源である付加価値売上をさらに拡大させていくための基盤「au WALLEY」の開始など、新たな成長軸の確立に向けた取り組みも並行して行ってまいりました。

「グローバル戦略の推進」については、データセンターを中心として世界各国に展開している法人向けICTビジネスの基盤強化に加え、「ミャンマー通信事業への参入」をはじめとした新たな成長機会への取り組みにも着手しました。

こうした取り組みの結果、最終年度の2016年3月期におきましては、2013年4月に掲げた中期目標「営業利益の毎期2桁成長」と「配当性向30%超」を達成するとともに、利益成長と配当性向引き上げの相乗効果による1株当たり配当金（DPS）の毎期2桁成長も実現しました。

さらに、これまでの3年間における中期目標の達成を支援していただいた株主の皆さまに対する感謝の意として、自己株式1,000億円の取得も決議しました。

### 2014年3月期から2016年3月期までの目標

#### “持続的な利益成長と株主還元強化”

#### 3M戦略の推進による事業成長

auスマートバリュー auスマートパス

利益成長	▶ 営業利益	毎期2桁成長
	▶ EPS	利益成長に伴い大幅成長
株主還元	▶ 配当性向	30%超
	▶ 自己株式取得	経営の選択肢として検討

### 営業利益

(億円)

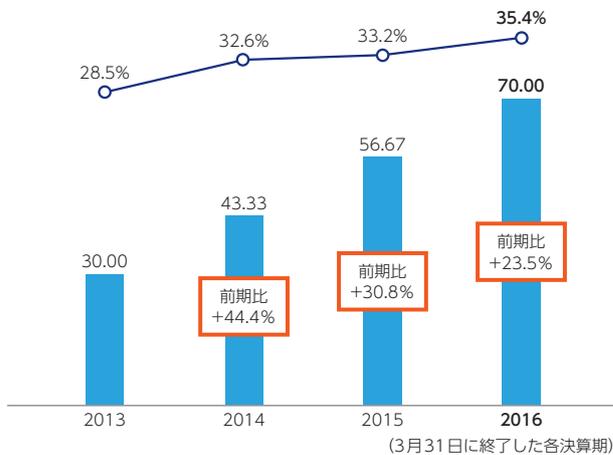


■ 日本基準 ■ IFRS

※前年比は、2014年3月期および2015年3月期は日本基準、2016年3月期はIFRS

### 1株当たり配当金・配当性向

(円)



■ 1株当たり配当金 ○ 配当性向

※株式分割調整後の値

※配当性向は、2015年3月期までは日本基準、2016年3月期はIFRSで表示

## 新たな中期目標 ～2019年3月期に向けて～

### 〈事業運営方針〉

国内通信市場においては、競合他社による「モバイルと固定通信のセット割引サービス（バンドルサービス）」開始などをはじめとする同質化の進展や、MVNO各社による格安SIMサービスの普及など、事業環境は厳しさを増してきています。また、長期的には、少子高齢化・人口減少に伴う市場縮小リスクについても考えていかなければなりません。

これまで、国内携帯電話市場の拡大を背景に、厳しい競争環境の中でも順調に成長し続けることができましたが、今後は、このような環境変化に迅速に対応しながら、持続的な成長を実現していくために、従来のビジネスの延長線ではなく、スピード感を持って「変革」していかなければならないと考えています。

そこで、当社は、今後3年間における新たな事業運営方針として「お客さま体験価値を提供するビジネスへの変革」を掲げました。

市場が成熟し、商品・サービスの同質化が進展する環境

下においては、お客さまに選んでいただける企業になる必要があります。そのためには、自らの強みを徹底的に磨き上げ、あらゆる分野において、お客さまの期待を超える商品・サービスをいち早く提供していくことが求められます。

当社は、それらを通じてお客さま体験価値を提供し続けていく「ライフデザイン企業」への変革を目指していきます。

### 〈事業戦略〉

この方針に基づき、当社は、「(1) 国内通信事業の持続的成長」、「(2) au経済圏の最大化」、「(3) グローバル事業の積極展開」の3つの事業戦略に沿って、成長を追求していきます。

#### (1) 国内通信事業の持続的成長

国内通信事業については、引き続き、3M戦略の推進による「ID（お客さま数）×ARPA」の最大化を目指していきます。現在、国内通信大手3社間におけるお客さまの流

#### 今後3年間における新たな方針



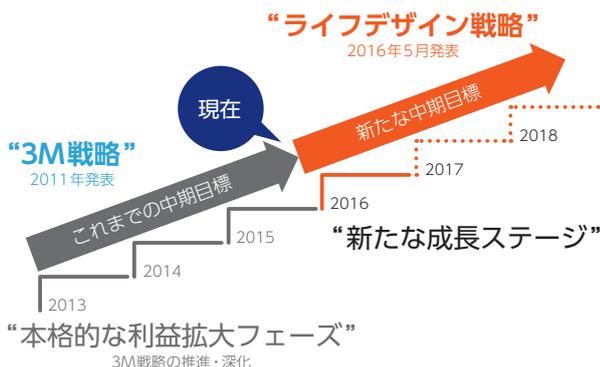
**事業運営方針** お客さま体験価値を提供するビジネスへの変革

**事業戦略**

- 国内通信事業の持続的成長
- au経済圏の最大化
- グローバル事業の積極展開

**財務目標** 持続的な利益成長と株主還元強化を両立

#### ライフデザイン企業への変革

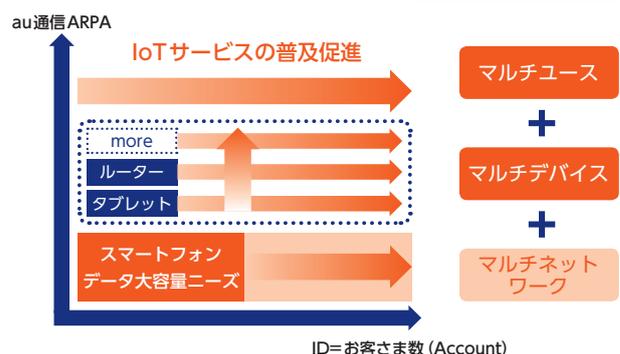


#### 事業戦略

国内通信事業の持続的成長と新たな成長軸の確立  
 お客さま体験価値を提供するビジネスへ



#### マルチデバイス・マルチユース推進による「ID×ARPA」の最大化へ



動は、端末・料金・ネットワークの同質化に加え、総務省ガイドラインを受けた各社による過度な端末値引き販売の抑制も相まって、大幅に低下しています。従って、今後のIDの拡大は困難となるが見込まれるため、これまでに築き上げてきた強固なお客さま基盤をベースに、お客さま1人当たりの収入であるARPAをより重視していくことが必要不可欠となります。

そこで、「ID×ARPA」の最大化に向けては、タブレット・ルーターのさらなる普及に加えて、今後迎えるIoT時代を見据えたIoTデバイスへの対応など、「マルチデバイス」推進に取り組んでいきます。なお、IoTについては、さまざまなサービスと組み合わせて新たな体験価値を提供する「マルチユース」推進との連携を通じて、新たなビジネスチャンスの創出が可能と考えています。

今後は、お客さま流動の低下に伴う解約率および販売コストの低減と、「マルチデバイス」および「マルチユース」の推進を通じた「ID×ARPAの最大化」により、引き続き当社の基盤事業として、連結業績の成長を持続的に支えていきます。

## (2) au 経済圏の最大化

当社の大幅な利益成長を牽引してきた国内通信事業が安定成長期に移行することに伴い、国内における新たな成長軸として確立させたいと考えているのが、「au 経済圏の最大化」です。国内通信市場が成熟化し、今後の大幅なID拡大が困難となる中、国内通信事業の基盤の上で新たな収益を創出していきます。

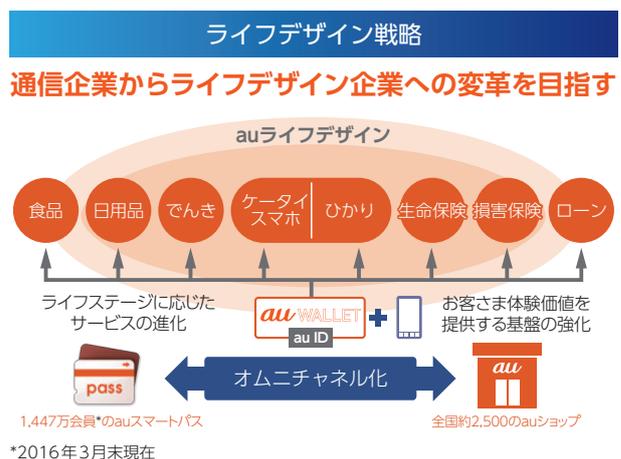
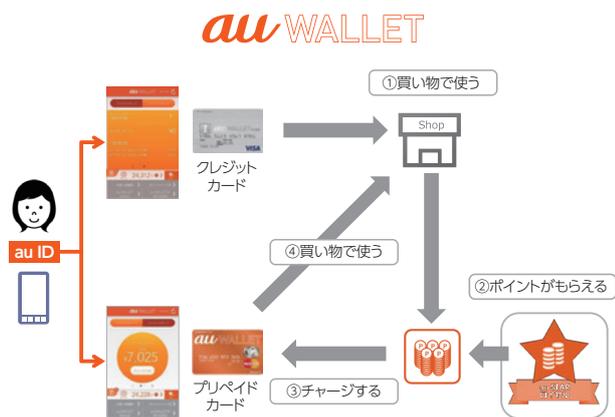
au 経済圏とは、auのお客さまを対象とした、オンラインコンテンツからオフラインの実店舗決済、さらには両方にまたがるコマース・金融などを含む、非通信領域に

おける経済活動の規模を意味します。日本では、オンライン上のモバイルコンテンツサービスの決済手段としてキャリアビリングが浸透していますが、当社は、この決済プラットフォーム (auかんたん決済) に加えて、オフラインの付加価値売上を取り込むための新たな決済プラットフォームとして、2014年5月より「au WALLETPリペイドカード」を、そして同年10月には「au WALLETCクレジットカード」をそれぞれ開始しました。お客さまが、auの通信サービスに加えて、電気や金融サービスなどの支払いも「au WALLETCクレジットカード」で決済していただくようになれば、お客さまにとってのメインカードとなり、食品・日用品などのお買物も加わることで、決済額のさらなる拡大とポイントのエコシステム構築につながっていくことが期待できます。この「au WALLETC」を通じて、あらゆるサービスや実店舗で利用可能なWALLETCポイントの循環モデルを構築したいと考えています。

厳格な本人確認を通じてご契約いただいているauの強固なお客さま基盤をベースに、誰もが利用しやすいこの2大決済プラットフォーム (auかんたん決済・au WALLETC) の提供と、ビッグデータおよびデータマネジメントプラットフォーム (DMP) の利活用を通じ、物販・エネルギー・金融などのさまざまなサービスを、お客さまのライフステージに応じて「au ライフデザイン」として総合的に提案していくことで、「au 経済圏の最大化」を目指していきます。

また、お客さまとのタッチポイントにおいては、オンラインの「au スマートパス」とオフラインの実店舗である「au ショップ」をさらに強化することで、「オムニチャネル化」を推進していきます。

以上のような取り組みを通じて、2019年3月期における「au 経済圏流通総額 2兆円超」を目指します。



**(3) グローバル事業の積極展開**

国内通信市場の長期的な課題である少子高齢化・人口減少の進行を見据えると、グローバル事業を新たな成長軸として確立させることが必須と考えています。そこで、持続的な利益成長に向けて、「グローバル事業の積極展開」を加速していきます。

当社のグローバル事業は、主に新興国において個人のお客さま向けに携帯電話事業などを展開する「グローバルコンシューマ事業」と、データセンターを核とし、全世界を結ぶ大容量かつ信頼性の高いネットワーク、ICT環境を提供するシステムインテグレーションを一括で海外の法人のお客さまに提供する「グローバルICT事業」を主力事業として展開しています。

「グローバルコンシューマ事業」では、まず、当社連結子会社 [KDDI Summit Global Myanmar Co., Ltd] (KSGM) がミャンマー国営郵便・電気通信事業体 (MPT) と共同で運営しているミャンマー通信事業を本格的な成長軌道に乗せるとともに、当社がこれまで国内外で培った事業経験や技術力などの当社リソースをフル活用し、周辺事業についても積極的に展開していきたいと考えています。同国の経済や産業の発展および国民生活の向上に貢献するとともに、グローバル事業における成長の柱となるよう注力していきます。

ミャンマーに続く事業としては、2016年3月に、モンゴル国内携帯電話契約者シェアNo.1の「MobiCom Corporation LLC」(モビコム) を連結化しました。モビコムについては、2016年5月のLTE導入がさらなる成長ドライバーとなり、当社が持つコンシューマ事業のノウハウなどを活用することで、今後のさらなる成長が期待できると考えています。

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

もう一方の「グローバルICT事業」では、世界13の国・地域、24都市、48拠点で展開している「TELEHOUSE」(テレハウス) ブランドのデータセンター事業において、特に競争力のある欧州サイトにリソースを集中していくなど、法人のお客さまのニーズに応じた、接続性の高さを生かしたプレミアムデータセンター事業者として、引き続き基盤強化を図っていきます。

「グローバルコンシューマ事業」・「グローバルICT事業」の両輪で収益力強化と事業規模拡大を図り、さらなる成長に向けた取り組みを加速していきます。

ミャンマー/モンゴルにおける通信事業を強化



**競争力強化に向けた  
店舗網整備/  
ネットワーク品質向上**



**成長の加速に向けて  
4Gサービス (LTE) を開始**



コネクティビティを活かした  
プレミアムデータセンター事業者へ

**TELEHOUSE** 世界13ヵ国/地域・24都市・48拠点で提供



**新規データセンターの  
2016年夏開業で欧州を強化**

Docklands North Two  
**ロンドン拡張  
23,000m<sup>2</sup>**

総床面積447,000m<sup>2</sup>  
(2016年3月末時点)



事業成長に向けたM&Aについては、今後の新たな成長軸と位置づけている「au経済圏の最大化」と「グローバル事業の積極展開」を中心に、あらゆる成長機会やリスク要素などを見極めた上で投資判断を行います。なお、基本的な考え方として、「au経済圏の最大化」では、auとのシナジーを非通信領域において発揮できるプレーヤーとの協業を中心に考えています。一方、「グローバル事業の積極展開」では、すでに市場が成熟している先進国ではなく、今後経済発展が見込まれる新興国を中心に中長期的な成長機会を求めていきたいと考えています。

「株主還元」については、財務面の健全性を維持しつつ、安定的な配当を継続していくことを会社の基本方針としています。今後3年間においては、配当性向を、従来の「30%超」から「35%超」へ引き上げ、持続的な利益成長に伴うEPS成長との相乗効果により、今後も増配を継続していきます。2017年3月期は、新たな中期目標における配当性向引き上げを踏まえ、前期比10円増配となる1株当たり年間配当金80円を予定しています。これにより、15期連続増配、6期連続2桁増配を目指します。

自己株式の取得については、成長投資とのバランスに応じて実施していきます。2017年3月期は、1,000億円の自己株式取得を発表しています。自己株式については、発行済株式総数の5%を目安として、超過分は定期的に消却する方針としており、本年5月18日に、発行済株式総数に対する「2.62%」相当を消却しました。

### 〈財務目標〉

当社は、引き続き成長企業であることを志向し、長期視点に基づいて持続的な利益成長と株主還元強化を両立させていきます。

「利益成長」においては、「営業利益の年平均成長率7%」と「au経済圏における流通総額2兆円超」を目指します。そして、事業成長に向けて、「3年間の累計で5,000億円規模のM&A」を実施したいと考えています。

#### 今後3年間における財務目標

**“持続的な利益成長と株主還元強化を両立”**

利益成長	営業利益	年平均成長率 7%
	au経済圏流通総額	2019年3月期2兆円超
	成長に向けたM&A	3年間累計 5,000億円規模
株主還元	配当性向	従来の「30%超」から「35%超」へ
	自己株式取得	成長投資とのバランスにより実施
	自己株式の消却	発行済株式総数の5%を目安とし超過分を消却

#### 1株当たり年間配当金

**2017年3月期も増配予定**



※株式分割調整後の値(少数第3位以下を四捨五入)

## 持続的成長を遂げるための、企業人としての行動の原点 「KDDIフィロソフィ」

KDDIには、従業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。

当社は、「KDDIフィロソフィ」の実践を通じて、すべてのステークホルダーの皆さまから愛され、信頼される企業を目指しています。当社は、社会インフラを担う通信事業者として、24時間365日いかなる状況でも、安定したサービスを提供する重要な社会的使命を背負っています。通信事業は、電波など国民共有の貴重な財産をお借りすることで成り立っている事業であり、全従業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。社会が抱えるさまざまな課題に対し、

高い志を持って貢献していく社会的責任があると認識しています。このような企業としての姿勢、従業員の持つべき考え方をまとめたものが「KDDIフィロソフィ」です。

また、近年、事業のグローバル展開を積極的に進めていく中で、各事業部門の連携強化とシナジーの発揮のためにも、全従業員が共通の価値観を持って行動することが不可欠であると実感しています。当社では、2013年の改定を機に、「KDDIフィロソフィ」の浸透に向けて、国内外で継続的な啓発活動を行っています。今後も、「KDDIフィロソフィ」を全従業員が共有し、一丸となって使命を遂行してまいります。

## 最後に

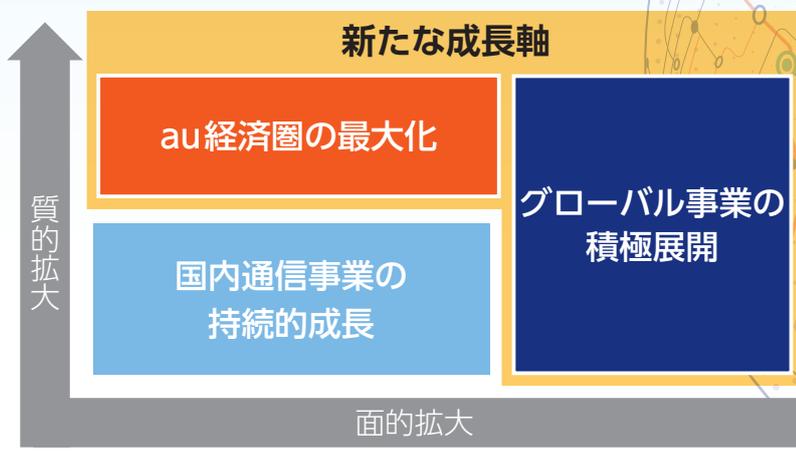
新たな中期目標の初年度となる2017年3月期においては、売上高は前期比+5.2%となる4.7兆円、営業利益は前期比+6.2%となる8,850億円、そして、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比+9.2%となる5,400億円をそれぞれ予定しており、「増収増益」を目指します。

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、「ライフデザイン企業」への変革に挑戦することを決意しました。これまで以上にスピード感を持って、全社が一丸となって取り組んでいくことにより、引き続き企業価値の向上に取り組んでまいります。





## 新たな成長軸の確立に向けて



### 1. au経済圏の最大化

国内通信市場が成熟化し、お客さま数の大幅増加が困難となっていく中、国内における新たな成長軸として、「au経済圏の最大化」を目指します。

国内通信事業の持続的成長に加え、国内通信事業の基盤の上で新たな収益を創出していきます。

#### au経済圏の拡大・強化



auのお客さま基盤

### 2. グローバル事業の積極展開

国内通信市場の長期的な課題である少子高齢化・人口減少による市場縮小リスクを見据え、もうひとつの新たな成長軸の確立に向け、グローバル事業を積極展開していきます。主にモバイルを軸とした「グローバルコンシューマ事業」と、法人市場をターゲットとした「グローバルICT事業」を中心に、グローバル事業基盤の拡大を目指します。



## 決済プラットフォームの整備

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、オフライン(実店舗)サービス取引も収益化していくための決済プラットフォームとして、2014年5月に「au WALLETプリペイドカード」を、同年10月には「au WALLETクレジットカード」をそれぞれ開始しました。「au WALLET」有効発行枚数(プリペイドカード+クレジットカード)は、2016年3月末時点で1,790万枚に到達し、現在も順調に拡大を続けています。

## au WALLETの拡大

au WALLET



プリペイドカード



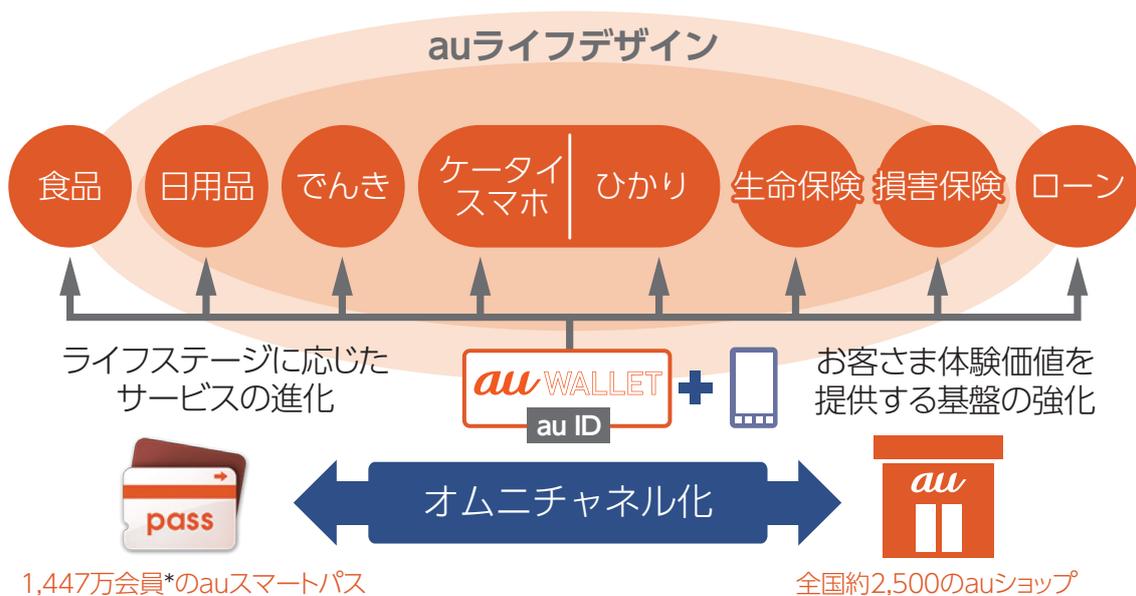
クレジットカード

## 通信企業から「ライフデザイン企業」への変革

当社は、従来の通信サービスに加え、あらゆるお客さまのライフステージに応じたさまざまなサービスを「au ライフデザイン」として総合的に提供することで、既存の国内通信事業の基盤や決済プラットフォームを活かしながら、相乗効果を発揮し、au経済圏の拡大を目指していきます。

「au ライフデザイン」では、auショップを活用した実店舗でのコマース事業である「au WALLET Market」やオンラインでの「au WALLET Market powered by LUXA」において、食品・日用品の販売など生活に関わるあらゆる商品・サービスを提供します。また、2016年4月からの電力小売全面自由化に伴い、各地域の電力会社から電力供給を受けてサービス提供をする「auでんき」の開始、さらには当社が出資している企業が提供する生命保険、損害保険、住宅ローンをauブランドの金融商品として代理販売する「auのほけん」および「auのローン」も扱っています。なお、商品の提供に際しては、今後迎えるIoT時代において、IoTとサービスを組み合わせるなど、通信事業者ならではの強みを生かすことにより、新たなビジネスチャンスの創出も可能と考えています。

## ライフデザイン企業への変革



\* 2016年3月末現在

## 多様なお客さま接点

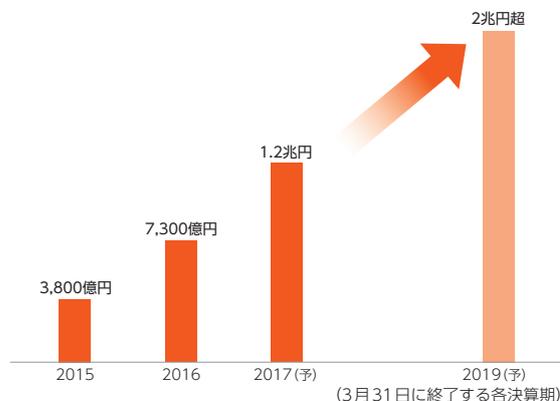
当社の強みのひとつであるお客さま接点については、2016年3月末時点で1,447万会員に達したオンラインでの接点である「auスマートパス」と、オフラインでの接点である全国約2,500店舗のauショップをさらに強化し、連携を図ることで、オムニチャネル化を推進していきます。また、2016年3月には、国内最大手のテレビ通販企業であるジュピターショップチャンネル株式会社を連結化し、新たなお客さま接点を構築しました。



この当社独自のお客さま接点を活かし、auの通信サービスに加え、電気や金融、コマースなどのあらゆる商品・サービスを「auライフデザイン」として、お客さまの趣味嗜好に応じて提案していきます。電力や金融を通信サービスとセットでご加入いただくことで、auスマートバリュー（モバイルと固定通信のセット割引サービス）での成功事例と同様に、セット割引サービスの特長である解約率低減効果が期待できるとともに、そのお支払いをau WALLEETクレジットカードで決済いただければ、お客さまにとってのメインカードとなり、流通総額の拡大とポイントの循環モデル構築につながっていくことも期待できます。

各サービスの強化に加え、当社の決済プラットフォームをご利用いただくことでお客さまへ還元されるWALLEETポイントの循環モデルの構築を通じて、2016年3月期に7,300億円であったau経済圏流通総額を、2017年3月期には1.2兆円へ、そして、中期目標の最終年度となる2019年3月期には2兆円超まで拡大することを目指します。

## au経済圏 流通総額\*1



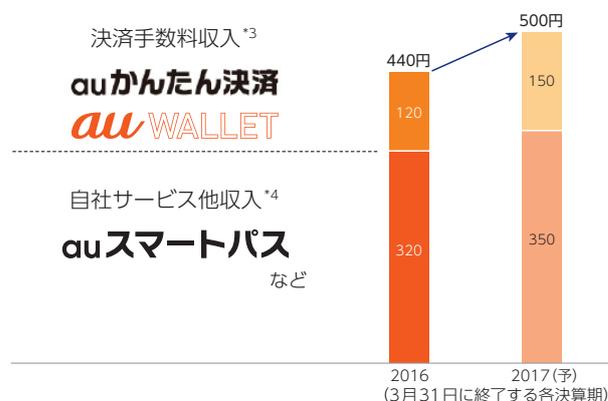
\*1 「auかんたん決済」および「au WALLEET」による決済額に加え、auのお客さま基盤上でのコマース・エネルギー・金融などの経済活動の規模を加えた指標

## au経済圏の拡大に伴う付加価値ARPAの伸張

2016年3月期における「付加価値ARPA」（auのお客さま1人当たりの付加価値売上）は440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320円、2大決済プラットフォーム（「auかんたん決済」+「au WALLEET」）を通じた決済手数料収入分が120円でした。

2017年3月期の「付加価値ARPA」は、au経済圏の拡大に伴い、au WALLEETの決済手数料収入や「au WALLEET Market」などのサービス収入が拡大することで、前期比13.6%増となる500円を見込んでいます。

## 付加価値ARPA\*2



\*2 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お客さま数

\*3 決済手数料収入 = auかんたん決済およびau WALLEET決済手数料収入

\*4 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など

## 2. グローバル事業の積極展開

### グローバルコンシューマ事業

全世界における携帯電話の普及率は、2000年時点においては12.1%でしたが、2013年時点では94.4%に達しています。一方、SIMカードの複数所有を考慮した場合、人口普及率としては2013年時点で未だ約48%にとどまっており、2020年までには15億人の新たなモバイルユーザーが生まれるとされています\*。

当社では、グローバル事業の成長軸として、モバイルを中心とした海外通信事業を推進しています。

\*出典：総務省 平成27年版 情報通信白書

### ミャンマー通信事業において、さらなるネットワーク品質および信頼性向上などを推進中

当社連結子会社であるKSGMがMPTと共同で運営しているミャンマー通信事業において、携帯電話基地局の増設や運用体制の強化、エリア拡大などのネットワーク品質向上を行い、現在すべての州のエリアをカバーし、人口カバー率96%を実現しています(2016年3月末時点)。

今後は、さらなるエリア拡大、通信品質の向上、お客さまサポート体制の強化、ならびに旺盛なデータ需要にあわせてご利用いただきやすいサービスの拡充などを図っていきます。



### モンゴル通信事業において4G LTEを開始

2016年3月、当社は、モンゴル国内携帯電話契約者シェアNo.1のモビコムの株式を追加取得し、同社を連結子会社としました。モビコムは、お客さまからご好評いただいている「安心」「信頼感」などのブランド価値および高品質のサービスを強みとしており、2016年5月には、4G LTEサービスおよび

高速インターネット環境を利用した映像サービス「MobiPlay」を開始しました。引き続き、4G LTE対象エリアの拡大など、モンゴルの通信社会の発展に貢献していきます。



今後も、国内外で培った品質と信頼性を強みとする当社の技術・ノウハウを活かし、人口が多く経済社会が急速に発展している新興国や、3Gから4Gへのビジネスモデル革新に対する需要が顕在化するエリアなどを中心に、当社のリソースを投入し、参入国の国民の皆さまの生活の質的向上と経済発展に貢献していきます。

### グローバルICT事業 TELEHOUSE

当社は、「TELEHOUSE」ブランドとして、世界13の国と地域・24都市・48拠点でデータセンターを展開しています。1980年代に米国で開業したTELEHOUSEの総床面積は、2016年3月末時点で447,000m<sup>2</sup>となっています。英国ではTELEHOUSE LONDONの拡張を進めており、最新の環境技術を活用したグリーンデータセンター「Docklands North Two」(23,000m<sup>2</sup>) が2016年夏開業予定です。

クラウドファースト時代の昨今、高い電力需要への対応と環境への配慮という、相反する課題にこたえつつ、同時にキャリア・ISP・クラウド事業者などへの接続をご提供することが、お客さまのデータセンター選定において最重要項目のひとつになっています。当社は、お客さまの主要ハブ地域において、第一にお選びいただける、接続性の高さを生かしたプレミアムデータセンター事業者として、引き続き事業規模の拡大を図っていきます。

### TELEHOUSEのあゆみ ※日本国内を除く

	1980's	1990's	2000's	2010's
米州	1989 ●New York/Teleport	1997 ●New York/Broadway 1998 ●Los Angeles		2011 ●New York/Chelsea
欧州	1990 ●London/Docklands North	1996 ●Paris/Jeuneurs 1997 ●London/Metro	1999 ●London/Docklands East ●Paris/Voltaire	2009 ●Paris/Magny 2010 ●London/Docklands West 2011 ●Istanbul 2012 ●Frankfurt ●Moscow 2016 ●London/Docklands North Two
アジア			2000 ●香港 ●ソウル	2008 ●北京/BEZ ●シンガポール 2010 ●Hanoi ●上海/張江 2011 ●香港/CCC 2013 ●北京/BDA ●上海/金橋
アフリカ				2009 ●Cape Town 2010 ●Johannesburg



## ガバナンス

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す。KDDIは、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。

- P22 役員
- P24 コーポレート・ガバナンス
- P28 コンプライアンス
- P29 リスクマネジメント／内部統制
- P30 情報開示とIR

## KDDIのCSR重要課題

KDDIは重点的な取り組みとして、4つのCSR重要課題を定めました。

事業活動に関わるさまざまな課題の中から、社会的な関心が高く、かつKDDIが社会とともに持続的成長を目指すための課題を定めています。

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/>

### 重要課題

#### 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

### 重要課題

#### 多様な人財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

#### 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ス解消

### 重要課題

#### 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

### Governance

#### P31 【重要課題】安定した情報通信サービスの提供

主要指標(KPI):

災害対策訓練において抽出された課題改善率

目標 **100%** → 実績 **100%**

### Social

#### P32 【重要課題】多様な人財の育成による活力ある企業の実現

主要指標(KPI):

女性ライン長数(女性ライン長比率)

目標 **90名(7%)** → 実績: **94名(7.1%)**

#### P34 【重要課題】安心・安全な情報通信社会の実現

主要指標(KPI):

「KDDIスマホ・ケータイ安全教室」

ジュニア向け講座満足度

目標 **90点** → 実績: **93.5点**

シニア向け講座理解度

目標 **83%** → 実績: **83.1%**

### Environment

#### P35 【重要課題】地球環境保全への取り組み

主要指標(KPI):

2017年3月期までに電力消費量を抑制

(省エネ対策を講じない場合との対比)

目標 **30%** → **目標達成ペースで進捗中**

# 役員

(2016年6月22日現在)

## 取締役



おのの だけし  
**小野寺 正**

取締役会長

所有する当社株式数 241,200株

1948年 2月生

2001年 6月 当社代表取締役社長

2005年 6月 当社代表取締役社長 兼 会長

2010年12月 当社代表取締役会長

2013年 6月 京セラ株式会社取締役 (現任)

2014年 6月 株式会社大和証券グループ本社  
取締役 (現任)

2015年 6月 当社取締役会長 (現任)



たなか たかし  
**田中 孝司**

代表取締役社長

所有する当社株式数 53,200株

1957年 2月生

2007年 6月 当社取締役執行役員常務

2010年 6月 当社代表取締役執行役員専務

2010年12月 当社代表取締役社長 (現任)

2013年 6月 当社渉外・コミュニケーション  
統括本部長 (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

所有する当社株式数 28,400株

1956年 5月生

2003年 6月 当社取締役執行役員常務

2007年 6月 当社取締役執行役員専務

2010年 4月 当社コーポレート統括本部長 (現任)

2010年 6月 当社代表取締役執行役員副社長  
(現任)



たかはし まこと  
**高橋 誠**

代表取締役執行役員副社長

所有する当社株式数 25,000株

1961年10月生

2007年 6月 当社取締役執行役員常務

2010年 6月 当社代表取締役執行役員専務

2016年 4月 当社バリュー事業本部長 兼  
経営戦略本部担当 (現任)

2016年 6月 当社代表取締役執行役員副社長 (現任)



いしかわ ゆうぞう  
**石川 雄三**

代表取締役執行役員副社長

所有する当社株式数 37,200株

1956年10月生

2010年 6月 当社取締役執行役員常務

2011年 6月 当社取締役執行役員専務

2014年 6月 当社代表取締役執行役員専務

2015年 4月 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)

2016年 6月 当社代表取締役執行役員副社長 (現任)



たじま ひでひこ  
**田島 英彦**

取締役執行役員専務

所有する当社株式数 12,500株

1954年 2月生

2010年 4月 当社執行役員

2013年 4月 当社執行役員常務

2013年 6月 当社取締役執行役員常務

2016年 4月 当社グローバル事業本部長 (現任)

2016年 6月 当社取締役執行役員専務 (現任)



うちだ よしあき  
**内田 義昭**

取締役執行役員専務

所有する当社株式数 11,700株

1956年 9月生

2013年 4月 当社執行役員

2014年 4月 当社執行役員常務

2014年 6月 当社取締役執行役員常務

2016年 4月 当社技術統括本部長 (現任)

2016年 6月 当社取締役執行役員専務 (現任)



しょうじ たかし  
**東海林 崇**

取締役執行役員常務

所有する当社株式数 9,600株

1958年 9月生

2010年10月 当社執行役員

2011年 4月 当社ソリューション事業本部長  
(現任)

2014年 4月 当社執行役員常務

2016年 6月 当社取締役執行役員常務 (現任)



むらもと しんいち  
**村本 伸一**

取締役執行役員常務

所有する当社株式数 7,600株

1960年 3月生

2010年10月 当社執行役員

2016年 4月 当社執行役員常務

コーポレート統括本部副統括本部長  
(現任)

2016年 6月 当社取締役執行役員常務 (現任)

くば てつお  
久芳 徹夫

取締役

所有する当社株式数 7,500株

1954年 2月生  
2008年 6月 京セラ株式会社取締役 兼  
執行役員専務  
2009年 4月 同社代表取締役社長 兼  
執行役員社長  
2013年 4月 同社代表取締役会長 (現任)  
2013年 6月 当社取締役 (現任)

こたいら のぶより  
小平 信因

取締役

所有する当社株式数 0株

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

ふくかわ しんじ  
福川 伸次

取締役

所有する当社株式数 4,800株

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

たなべ くにこ  
田辺 邦子

取締役

所有する当社株式数 900株

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

ねもと よしあき  
根元 義章

取締役

所有する当社株式数 0株

1945年 12月生  
1995年 4月 東北大学大学院情報科学研究科教授  
2000年 4月 東北大学情報シナジーセンター長  
2004年 4月 東北大学教育研究評議会評議員  
2008年 4月 東北大学理事  
2012年 4月 独立行政法人情報通信研究機構  
耐災害ICT研究センター長  
2016年 6月 当社取締役 (現任)

## 監査役

こばやし ひろし  
小林 洋

常勤監査役

所有する当社株式数 10,800株

いしづ こういち  
石津 浩一

常勤監査役

所有する当社株式数 10,600株

やました あきら  
山下 章

常勤監査役

所有する当社株式数 0株

たかの かくじ  
高野 角司

監査役

所有する当社株式数 0株

かとう のぶあき  
加藤 宣明

監査役

所有する当社株式数 0株

■ 社外取締役・監査役  
■ 独立役員

## 取締役・諮問委員会の構成

氏名	新任	代表権	独立役員	社外役員	業務執行	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	その他
小野寺 正						○	○	取締役会議長
田中 孝司		○			○	○	○	
両角 寛文		○			○			
高橋 誠		○			○			
石川 雄三		○			○			
田島 英彦					○			
内田 義昭					○			
東海林 崇	○				○			
村本 伸一	○				○			
久芳 徹夫				○		○	○	報酬諮問委員会議長 指名諮問委員会副議長
小平 信因				○		○	○	指名諮問委員会議長 報酬諮問委員会副議長
福川 伸次			○	○		○	○	
田辺 邦子			○	○		○	○	
根元 義章	○		○	○		○	○	

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、社会インフラを担う情報通信事業者として、24時間365日いかなる状況でも、安定した通信サービスを提供し続けるという重要な社会的使命を担っています。また、情報通信事業は、電波などの国民共有の貴重な財産をお借りすることで成り立っており、社会が抱えるさまざまな課題について、情報通信事業を通じて解決していく社会的責任があると認識しています。

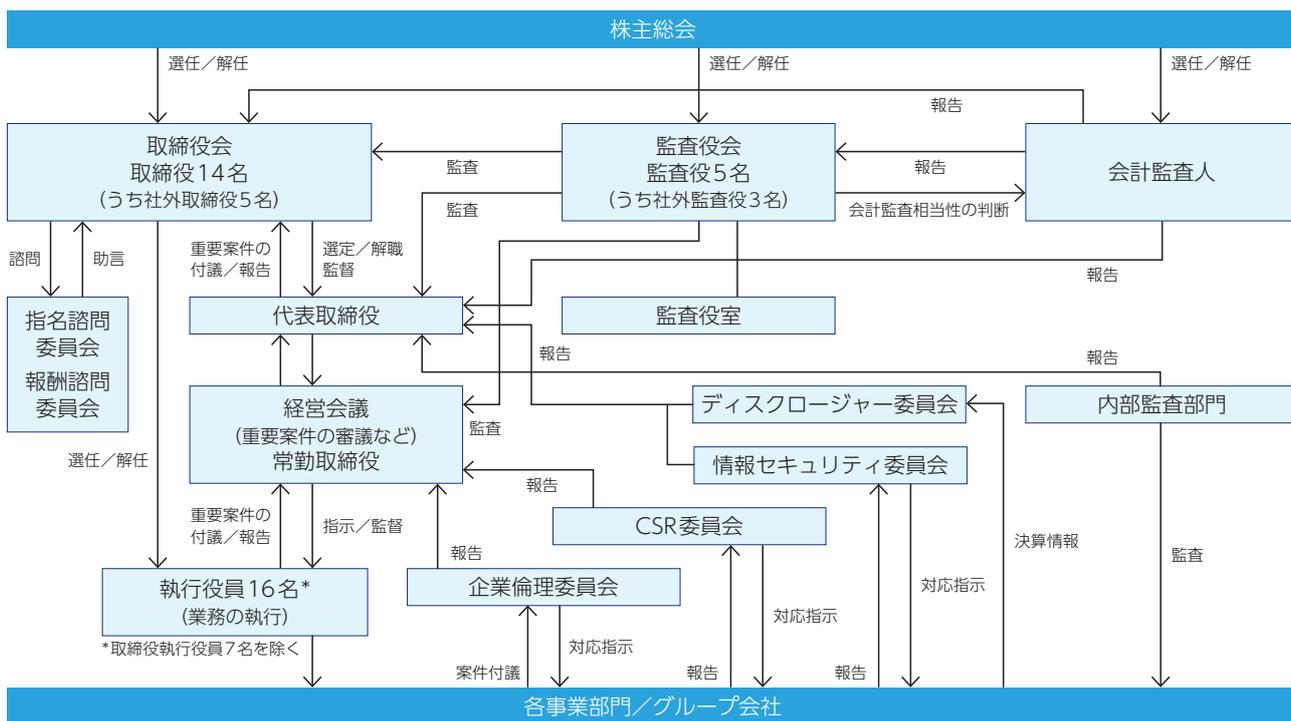
この社会的使命、社会的責任を果たすためには、持続的な成長と中長期的な企業価値向上が必要不可欠であり、お客さま、株主さま、取引先さま、従業員、地域社会など、当社を取り巻くすべてのステークホルダーとの対話、共創を通じて社会的課題に積極的に取り組むことで、安心・安全でかつ豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献していきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンスの強化は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のための重要な課題であると認識しており、金融商品取引所の定める「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨に賛同し、透明性・公正性を担保しつつ、迅速・果断な意思決定を行う仕組みの充実に努めています。

また、当社は、社是・企業理念に加えて、役員・従業員が共有すべき考え方・価値観・行動規範として「KDDIフィロソフィ」を制定し、グループ全体での浸透活動を推進しています。

「コーポレートガバナンス・コード」の遵守と「KDDIフィロソフィ」の実践を、会社経営上の両輪として積極的に取り組むことにより、子会社などを含むグループ全体でのコーポレート・ガバナンスの強化を進め、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現していきます。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2016年6月22日現在)



## 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、監査役会設置会社です。コーポレート・ガバナンスに期待されている「適正かつ効率的な業務執行」および「適切な監査・監督機能」の観点から、社外取締役を複数選任し、過半数の社外監査役を含む監査役会などと連携する体制を採用しています。

「適正かつ効率的な業務執行」については、社内取締役を中心とする取締役会による迅速な意思決定が可能であ

るという点で効率性が高く、「適切な監査・監督機能」については、業務執行に係る機関に対して独立役員を含む社外役員による多様な視点からのチェックが行われるという点で監査・監督機能が適切に機能していると判断しています。特に、監査役は、取締役会における議決権を有しておらず、取締役の職務執行について客観的な監査が可能であり、さらに、独立社外監査役は、他の経営陣から独立した立場での監査が可能であると考えています。

## 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	2016			
社長		奥山 雄材 <sup>(注1)</sup> 2001年6月～ 小野寺 正										2010年12月～ 田中 孝司									
取締役 <sup>(注2)</sup>	取締役数	53名 <sup>(注3)</sup>	13名	12名	11名	→						10名	13名	12名	→		13名	→		現在14名	
	社外取締役数			2名	3名	→		4名	3名	→			2名	→		3名	4名	→		現在5名	
	独立取締役数															1名	2名	→		現在3名	
ダイバーシティの確保 <sup>(注2)</sup>	女性取締役数																	1名	→		現在1名
諮問委員会設置														2011年 報酬諮問委員会設置				2015年 指名諮問委員会設置			
役員報酬の透明性確保				2002年 ストックオプション制度の導入								2011年 報酬諮問委員会設置				2011年 業績連動型賞与導入				2015年 業績連動型株式報酬制度導入	
KDDIフィロソフィ		2000年10月制定												2012年 改定プロジェクト				2013年 改定、浸透活動継続			

(注1) 1993年12月、DDI社長に就任。2000年10月にKDDI社長に就任

(注2) 定時株主総会終了時点の人数を記載

(注3) 2000年10月開催の臨時株主総会終了時点の人数を記載

## 社外役員の選任理由と主な活動 (2016年3月期)

氏名	当該社外取締役を選任している理由	主な活動
久芳 徹夫	上場企業の経営者として豊富な経験と優れた識見を有しており、これらの経験と識見を当社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す。	取締役会 12回中11回出席 (92%)
小平 信因	上場企業の経営者として豊富な経験と優れた識見を有しており、これらの経験と識見を当社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す。	取締役会 12回中12回出席 (100%)
福川 伸次	長年の行政実務および各種団体の業務執行などにより培われた豊富な経験と優れた識見を有しており、これらの経験と識見を生かし、当社の企業価値向上に寄与いただけるとの観点から選任しています。また、ご経歴から、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しています。	取締役会 12回中12回出席 (100%)
田辺 邦子	法律事務所パートナーとして培われた豊富な経験と優れた識見を有しており、これらの経験と識見を生かし、当社の持続的な成長に寄与いただけるとの観点から選任しています。また、ご経歴から、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しています。	取締役会 10回中10回出席 (100%)
根元 義章	当社事業と関連性の高い通信・ネットワーク工学および情報処理や、事業運営上重要な耐災害に関する高度な識見を有しており、当社の企業価値向上に寄与いただけるとの観点から選任しています。また、ご経歴から、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しています。	—

氏名	当該社外監査役を選任している理由	主な活動
山下 章	長年の行政実務および各種団体の業務執行などにより培われた豊富な経験と識見を有しており、これらの経験と識見を、経営全般の監視と適正な監査活動に生かしていただく観点から選任しています。また、ご経歴から、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しています。	—
高野 角司	公認会計士、会計事務所代表、他社監査役としての豊富な経験と識見に加え、各種団体の業務執行などにより培われた経験と識見を有しており、会計を中心としたこれらの経験と識見を、経営全般の監視と適正な監査活動に生かしていただく観点から選任しています。また、ご経歴から、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しています。	—
加藤 宣明	上場企業の取締役、監査役や各種団体の業務執行などにより豊富な経験と識見を有しており、これらの経験と識見を、経営全般の監視と適正な監査活動に生かしていただく観点から選任しています。また、ご経歴から、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しています。	—

### 諮問委員会

取締役・監査役候補の指名ならびに役員報酬の体系および水準について、その透明性、公正性を確保するため、取締役会の諮問に基づき審議を行い、助言する機関として、「指名諮問委員会」および「報酬諮問委員会」を設置しています。

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

### 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、以下の基準に基づき候補者を選定した上で指名諮問委員会で審議し、さらに監査役候補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

以下のいずれかを満たす者

- ・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

### 社外役員の独立性に関する判断基準

会社法上の社外役員の要件および金融商品取引所が定める独立性基準に加えて、当社の連結売上または発注額に占める割合が1%以上の取引先さまの出身者は、一律、独立性がないものとして扱っています。

### 関連当事者間の取引に関する方針

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

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

主要株主である京セラ株式会社からは、社外取締役としてそれぞれの会社の代表取締役が就任しているため、取締役会の包括承認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。

### 取締役会の決議事項

当社は、

- ・会社法および他の法令に規定された事項
- ・定款に規定された事項
- ・株主総会の決議により委任された事項
- ・その他経営上の重要な事項

について、取締役の決議を経ることとしています。

その他経営上の重要な事項のうち、資金・事業・資産・出資などについては、その規模などにより重要性の判断を行っています。

なお、重要性の判断基準は不変ではなく、法制度や当社の置かれた環境により適宜見直しを実施し、経営の実効性と迅速性の確保を目指しています。

### 取締役会の実効性に関する分析・評価

当社は、取締役会において、取締役会の実効性についての評価を毎年実施するとともに議論を行い、取締役会の実効性を高めるための改善につなげています。

2016年3月期においては、上場会社の取締役会について比較検討可能な知識・経験を持ち、かつ当社の取締役会の実態を知る社外取締役および非常勤監査役から意見を得ることにより、自社の状況を客観的に理解するべく、アンケートによる評価を実施しました。

結果、当社取締役会は、社内外の役員からの積極的な意見・提言により活発な議論が行われ、客観的かつ多角的な視点から意思決定を行っているとの評価を受けました。よって、当社取締役会は、有効に機能していると考えられます。

一方、年度計画などのモニタリングは十分になされているが、「中長期的な成長戦略などについて、より一層議論の充実を図る必要がある」、「審議に先立ち提供する情報を充実することにより、さらに適切な議論が実現できる」といった意見を得ております。

これらも踏まえ、当社は、取締役会の実効性の向上を目指し、継続的に改善に取り組んでまいります。

### 政策保有株式の方針

当社は、お客さまにご提供するサービスの多様化・高度化には、さまざまな企業との連携が必要不可欠であると考えています。

このため、政策保有株式を保有することが当社の事業目的に資するかを総合的に判断し、当社グループ全体の持続的な成長と中長期的な企業価値向上につながる場合に保有することを基本方針としています。

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

なお、当社において、投資先企業との間で株式を相互に保有することを目的とした保有株式はありません。(ただし、投資先企業が公開市場において当社株式を取得した場合、形式的に相互保有となることはあります。)

## 政策保有株式に係る

### 適切な議決権行使を確保するための基準

当社グループにおける事業は広範・多様であることから、全社で画一的な基準を設けることはかえって保有株式の発行会社や当社グループの企業価値向上を阻害する可能性があると考えています。このため、発行会社の意図を尊重しながら、その時々々の事業状況や発行会社との対話の結果などを総合的に勘案して、当社グループ全体の持続的な成長と中長期的な企業価値向上につながるかを基準に議決権を行使します。

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

## 役員報酬

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

さらに、2015年6月17日開催の第31期定時株主総会において、業績連動型株式報酬制度の導入が承認され、

2015年9月1日に本制度を開始しました。これにより、業績連動報酬の割合を高めました。取締役の報酬体系および水準については、当社グループを取り巻く環境の変化に迅速に対応しながら、持続的な成長と中長期的な企業価値向上という経営目標に対する取締役の責任を考慮して設定したものです。

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

## 取締役および監査役の

### 報酬を決定するにあたっての方針

取締役・監査役の報酬の決定にあたっては、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、報酬諮問委員会で審議を行い決定しています。

## 取締役

各事業年度における業績の向上および中長期的な企業価値の向上に向けて職責を負うことを考慮し、定額報酬および業績連動型の役員賞与・株式報酬で構成していません。定額報酬は、各取締役の役職に応じて、経営環境などを勘案して決定しています。役員賞与・株式報酬は、各事業年度の当社グループの業績目標の達成度および各取締役の役職に基づいて決定しています。

## 監査役

監査役の協議にて決定しており、当社の業績により変動することのない定額報酬のみを支給することとしています。

## 取締役および監査役の報酬等の額

### 役員区分ごとの報酬等の総額、支給人数および報酬等の種類別の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	支給人数 (名)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		
			定額報酬	賞与	株式報酬
取締役	社外取締役	4	44	-	-
	上記を除く取締役	10	370	140	111
	合計	14	414	140	111
監査役	監査役	3	43	-	-
	上記を除く監査役	2	47	-	-
	合計	5	90	-	-

※ 取締役の定額報酬の限度額は、月額5,000万円以内です

※ 監査役の報酬限度額は、年額10,000万円以内です(事業年度単位)

※ 2011年6月に導入した取締役(社外取締役を除く)の賞与は、当該事業年度の親会社の所有者に帰属する当期利益の0.1%以内で業績に連動して支払うものです

※ 取締役の業績連動型株式報酬は、2015年9月に導入しております

※ 上記以外に、役員退職慰労金制度廃止に伴う取締役および監査役に対する退職慰労金精算支給があります

## 報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

氏名	役員区分	会社区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		
				定額報酬	賞与	株式報酬
田中 孝司	取締役	提出会社	119	70	27	22

# コンプライアンス

## コンプライアンスの考え方

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。すべての役員・従業員が常に高い倫理観を維持し、適正な職務の執行を図るための「KDDI行動指針」に加えて、

- ・[KDDIフィロソフィ]の浸透活動
- ・組織としての一体感の醸成・コミュニケーションの改善
- ・違反事例の早期対応と分析・防止活動
- ・反社会的勢力との関係遮断

に取り組み、コンプライアンスに関する意識向上に努めています。

### KDDI行動指針

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

## コンプライアンス推進体制

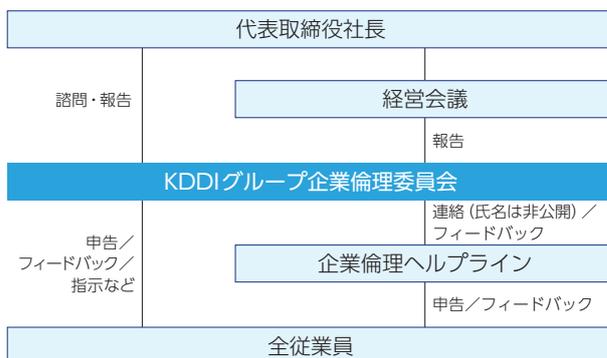
KDDIグループのコンプライアンス関連事項を審議決定する機関として、KDDIの取締役会長を委員長とする「KDDIグループ企業倫理委員会」を設置しています。毎年、半期ごとに企業倫理委員会を開催し、各社の状況把握をするとともに、コンプライアンスの体制構築、強化を支援しています。

### 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従業員に公開しています。

### コンプライアンス体制図



## 内部通報処理規程(企業倫理ヘルプライン)

KDDIは、2006年より、KDDI、KDDIグループ会社およびKDDIの取引事業者の社員などを対象に企業倫理や法令遵守についての疑問や悩みを相談する「企業倫理ヘルプライン」を設置し、社内窓口と外部専門家と連携した社外窓口の2つで通報を受け付けています。2006年4月に施行された「公益通報者保護法」に則した通報者保護の観点も織り込み社内規程を制定し、匿名での通報も可能としました。ヘルプライン活用に向けて、積極的な啓発活動も行っています。

2016年3月期のヘルプラインへの通報は、問い合わせを含め27件でした。通報された案件は、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。

## KDDIグループの税務コンプライアンス・租税回避防止に対する取り組み

KDDIグループは、お客さまご満足の向上と利潤を追求するとともに、各国、各地域についての国際ルールや税務関連法令などに従い国際的な税務コンプライアンスの維持・向上に努め、適切な納税を行い、企業の社会的責任を果たしています。

また、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。

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。

2016年3月期の法人所得税費用は、253,649百万円で税引前当期利益に対する税負担率は31.0%でした。

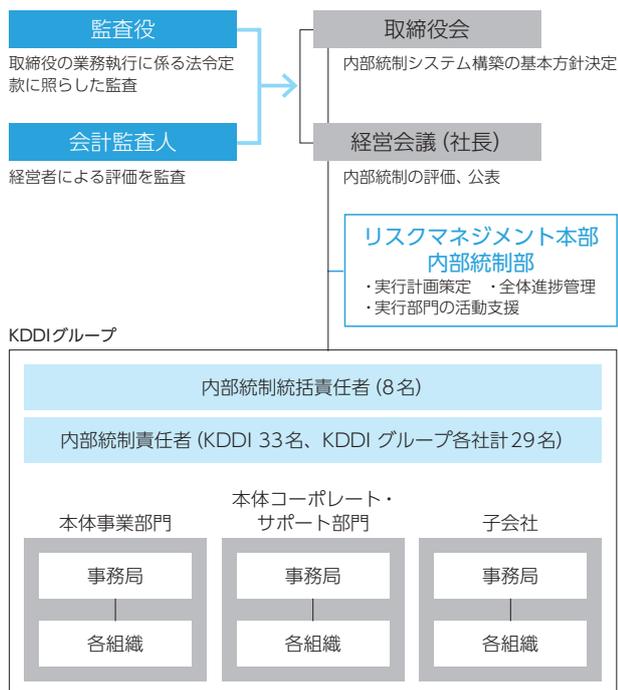
## KDDIのリスクマネジメント・内部統制活動

KDDIは、経営目標達成を阻害する要因をリスクと位置づけ、これを一元的に管理するリスク管理部門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、子会社などを含むグループ全体で、内部統制システムの整備・運用、リスクマネジメント活動、および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を推進しています。

2016年3月期は、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、重要リスクの低減活動、リスクアプローチによる内部監査を実施しました。

### 内部統制活動の推進体制



## 内部統制報告制度への対応

2009年3月期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、2016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。

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。

KDDIは、高速・高品質かつ安心・安全な通信サービスをお客さまにお届けするため、LTEや5Gなどの通信速度高速化、プライバシー保護などのセキュリティ技術などの研究開発を行っており、これらの成果として2016年3月末現在で、国内約2,000件、海外約250件の特許を保有しています。今後も知的財産を強化し、国内外での競争力を高めていきます。

## 情報セキュリティの強化

KDDIは、約4,591万の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います。

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。

2009年4月に、ISMS認証<sup>(注)</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、2013年3月期は、2012年3月期に制定した「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。2014年3月期以降は、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。

(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。

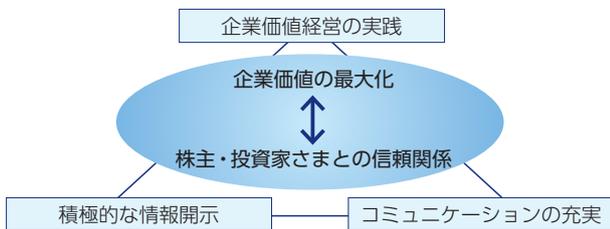
KDDIは、投資判断に影響を与える会社情報については、金融商品取引法および東京証券取引所が定める「有価証券上場規程」などに則り、株主・投資家の皆さまに分かりやすい形で、適時かつ公平な情報の開示を継続的に行っています。また、「IR基本方針<sup>\*1</sup>」をWEBサイト上で公開し、IR活動についての基本的な考え方や情報開示の体制などを説明しています。特に、決算期に開示する決算情報については、「ディスクロージャー委員会」を設けて集中的に審議を行い、経営の透明性の向上と適切な情報提供に取り組んでいます。

また、株主・投資家の皆さまよりいただいたご意見については、経営層のみならず、社内にも幅広く情報共有し、事業戦略、経営戦略上の貴重なご意見として参考にしています。

<sup>\*1</sup> IR基本方針は、取締役会の決議事項です

## IR基本方針

KDDIは、株主・投資家の皆さまとの信頼関係の構築を経営の最重要事項と位置づけ、企業価値経営の実践、積極的な情報開示、コミュニケーションの充実をお約束いたします。



## 活動指針3カ条

KDDIは、以下の活動指針に基づいたIRを実施することで、株主・投資家さまとの長期的な信頼関係を構築し、企業価値の最大化を図ります。

### 開かれたIRを目指します

誠実かつ公平な情報開示により、株主・投資家さまに対する説明責任を全うするとともに、双方向性を重視し、株主・投資家さまとの対話を大切にします。

### 能動的なIRを実施します

常に新しい発想でIRを展開することで、より多くの皆さまにKDDIを知っていただくとともに、さらなる理解促進に努めます。

### 組織的なIRを展開します

経営トップのリーダーシップのもと、グループ企業を含めた全役職員が、企業価値向上の担い手として組織的なIRを行います。

## 2016年3月期のIR活動

### コミュニケーションの充実

経営陣から当社業績を直接説明する場として、決算説明会を四半期ごとに開催しているほか、国内外の投資家の皆さまとの個別ミーティングやスモールミーティングの実施、証券会社主催の各種カンファレンスや個人投資家向けセミナーの実施など、コミュニケーションの充実に継続的に取り組んでいます。

また、株主・投資家さまのご意見・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、Institutional Investor誌の「ベストIR企業ランキング2016」の「Best IR Professional 通信部門」において1位、「Best IR Company 通信部門」において2位にランキングされました。

### 2016年3月期 IR活動実績

機関投資家との個別ミーティング	977回
決算説明会	4回
海外ロードショー	11回
個人投資家向け説明会 <sup>*2</sup>	62回

<sup>\*2</sup> 証券会社の個人投資家営業員向けを含む

### 積極的な情報開示

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

当社のIR活動の成果として、2016年3月期は、大和インベスター・リレーションズ株式会社の「2015年インターネットIR・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2015」において3位、日興アイ・アール株式会社の「2015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5位に選出されるなど、高い評価をいただくことができました。





**【重要課題】安定した情報通信サービスの提供**

高度情報化社会において、通信サービスはもっとも重要なライフラインであり、自然災害やサイバーテロなどによる通信サービスの阻害は、社会・経済そのものを低迷させる大きな要因となります。24時間365日安定した情報通信サービスを提供し続けるため、KDDIは、大規模災害時の経営体制として「事業継続計画 (BCP)」を策定するとともに、サイバー攻撃に対する検知・分析、防御に向けた強固な体制を構築しています。

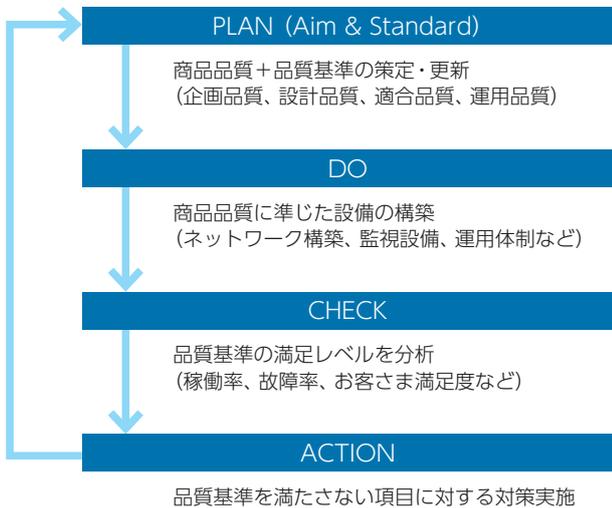
**2016年3月期のKPI**

災害対策訓練において  
抽出された課題改善率

目標 **100%** ▶ 実績 **100%**

**サービス品質管理体制**

KDDIは、光ケーブルや携帯電話基地局をはじめ、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。



**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。同計画は、「社員とその家族の安全確保」および「指定公共機関として通信サービス継続の責務を果たす」ため、さまざまな施策を講じています。具体的には、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。

2016年3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「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、時間経過にあわせて開示される新たな被災想定も考慮した訓練を行いました。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ます。



全国の総支社を通信機器で結んで行われた災害対策訓練



### 【重要課題】多様な人財の育成による活力ある企業の実現

少子化・高齢化、人口減少への対応としてグローバル化が加速するなど、企業を取り巻く環境が急激に変化する中、KDDIは、持続的な成長に向けて、性別・年齢・国籍などが異なる多種多様な個性や価値観を持った社員が、お互いを尊重し、理解し合える風土づくりを目指しています。

その中でも、多様化するお客さまニーズや市場に柔軟に対応するためには、女性の活躍が必要不可欠と考えており、女性リーダーの育成・登用を進めるとともに、多様な勤務形態にも対応するなど、さまざまな形で女性活躍をサポートしています。

2016年3月期のKPI

女性ライン長数  
(女性ライン長比率)

目標 **90名** (7%)

▼

実績 **94名** (7.1%)

#### KDDIのマネジメント

KDDIは、新たな中期目標(2017年3月期～2019年3月期)で目指す「ライフデザイン企業への変革」の実現に向け、4つの骨子を設けました。そのひとつに「社員力の向上」を置き、この中の「多様な人財の活用」において、当社が目指す女性活躍推進の目標を掲げています。

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

#### 人財育成の考え方

KDDIが事業ビジョンと目指すべき世界を実現するためには、事業基盤の強化に加えて、情報通信を核としたKDDIならではの新たな価値創造へのチャレンジが不可欠です。

そこでKDDIは人財育成について、受け身ではなく「自らを成長させ、変革の担い手になりたい」という強い思いを持った人が、より自身を伸ばしていくものであると考え、従業員の成長の場として各研修プログラムを用意しています。

なお、新卒入社から3年目までは社会人・KDDIパーソンとしての基礎づくりの期間と考えており、年1回の研修受講を必須としています。入社時研修で社会人・KDDIパーソンとしての基礎を学び、配属後の2年目研修では仕事の進め方・思考の基礎である「論理的思考」を中心に身に付け、さらに3年目研修では、行動力を伴った、より実践的なスキルに高めていきます。

#### 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、2013年3月期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、2016年3月期に組織のリーダー職で人事評価権限を持つライン長<sup>\*1</sup>に女性を90名(女性ライン長比率7%)登用することを掲げ、2013年3月期から2015年3月期までの期間に「女性ライン長登用プログラム(LIP)」を実施しました。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、集合研修では、社長をはじめとした経営層が参加し、受講者のプレゼンテーションに対する講評を行いました。その結果、2016年3月末時点の女性ライン長は94名(女性ライン長比率7.1%)と、KPIを達成しました。今後の新たな目標として「2021年3月期までに女性ライン長に200名登用」を設定しています。

2016年3月末時点の状況

女性管理職数<sup>\*2</sup> **251名**

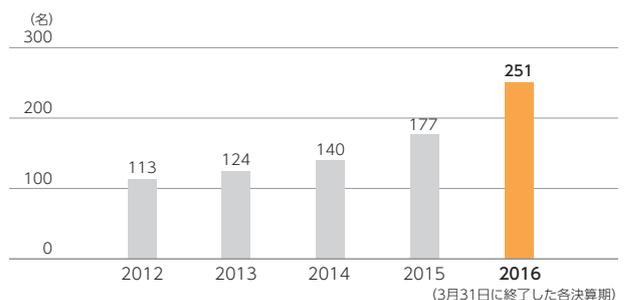
女性ライン長数<sup>\*1</sup> **94名**

女性役員数<sup>\*3</sup> **1名**

また、女性リーダー育成の基盤となる女性管理職育成の拡充にも努めており、2016年3月末の女性管理職数は251名と、10年連続で増加しました。

2017年3月期からは、キャリアのパイプライン構築を目的に若手から部長職登用候補を対象とした「女性ライン長プログラム(JLP)」を開始、女性幹部・リーダーの育成・登用を見据えた女性リーダー輩出プログラムを推進していきます。

#### 女性管理職数の推移



## 「なでしこ銘柄」に4年連続で選定

KDDIは、積極的に女性活躍推進に取り組む上場企業を選定する「なでしこ銘柄」として、2013年3月期、2014年3月期、2015年3月期に引き続き4年連続で選定されました。また、経済産業省が実施する「新・ダイバーシティ経営企業100選」にも選定され、KDDIとして初となる「なでしこ銘柄」とのダブル受賞を実現しました。

「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、2013年3月期から実施されています。

「ダイバーシティ経営企業100選」は、ダイバーシティ経営によって企業価値向上を果たした企業を経済産業省が表彰する事業で、2013年3月期から実施されており、2016年3月期からは、重点テーマとして「働き方改革」「職域拡大」「外国人の活躍」を設定した「新・ダイバーシティ経営企業100選」が開始しています。



なお、本プログラムでは全ライン長向けに女性活躍推進に関するeラーニングを実施し、社内啓発にも注力していきます。

※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 KDDI在職中の正社員に加え、KDDI社外へ出向している正社員を含む

※3 社外取締役

## 役員「補佐」職位の設置

KDDIは、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2012年3月期に新設しました。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。2016年3月期は、11名が補佐職に就き、2016年3月末現在で43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当たっています。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。

## 経営幹部・次世代経営幹部のグローバル育成

2016年3月期下期より、経営幹部グローバルトレーニング(Global Intensive Program(以下、GIP)、Global Intensive Program Junior(以下、GIPJr.)を開始しました。本プログラムでは、グローバル事業・グローバル拠点をマネジメントできるレベルの経営幹部の育成を目指しています。

GIPでは対象者は半年間業務を離れて海外および国内でトレーニングを受講し、トレーニング終了後は新しい部門・業務へ赴きます。GIPJr.では対象者の研修は日本で業務と並行して行われるため、トレーニングの受講に際しては厳しいタイムマネジメント力が求められています。

2016年3月期はGIP5名、GIPJr.10名の計15名がトレーニングに参加し、グローバル人財としての実力を身に付けました。この結果を受け、2017年3月期は対象者を倍増し、トレーニング期間や準備期間も拡大しています。

## 【パートナー企業の人財育成をサポート】

### 「au CS AWARD」の開催

お客さまに一層ご満足いただける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 AWARD」を毎年全国各地で開催しています。本大会は、スタッフの接客力向上を目標として2004年に始まりました。

2016年3月期の大会は、「過去最高の接客体験の披露」をテーマに実施しました。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行っている接客の工夫やアイデアを披露し、会場全体を「学び合いの場」とすることでさらなるお客さま満足の最大化につなげています。

なお、2017年3月期のテーマは、「一人ひとりのお客さまにとって最高の購入体験につながる実践的接客スキルの披露と学び合い」を予定しています。



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

スマートフォンや携帯電話などICTの急速な普及に伴い、社会の利便性が高まる一方、それらを通じて子どもたちがトラブルに巻き込まれたり、高齢者のデジタルデバインド（情報格差）が拡大するなど、課題が存続しています。

KDDIは、社会的弱者である子どもたちや高齢者の方々をはじめ、あらゆるお客さまが、安心・安全に、快適に当社のサービス・製品をご利用いただける環境を整えることで、お客さまにお選びいただける企業を目指します。

2016年3月期のKPI	
[KDDIスマホ・ケータイ安全教室]	
ジュニア向け講座満足度	
目標 <b>90</b> 点	▶ 実績 <b>93.5</b> 点
シニア向け講座理解度	
目標 <b>83</b> %	▶ 実績 <b>83.1</b> %

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

小学生、中学生、高校生、保護者・教職員の方々向けに2016年3月期は前期比約17%増の計3,834回を実施、約68万人の方にご参加いただきました。これにより、2006年3月期から2016年3月期末までの実施回数は累計17,013回、受講者数は累計約305万人に達しました。

スマートフォンや携帯電話によるインターネットを利用した子どもたちのコミュニケーション方法は、年々、高度化・多様化しているため、動画による説明や題材の更新など毎年プログラムを見直し、子どもたちの意識をさらに喚起する教材の導入に努めています。

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

この講座では自治体と連携し、KDDIの社員が講師として地域の施設にうかがいます。auのスマートフォンやタブレットを各受講者に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、スマートフォン・タブレットの基本的な操作やメール、インターネットの使い方などを体験いただきます。2016年3月期は202回実施し、約3,200名の方にご参加いただきました。参加者の皆さまからのご要望を受け、2017年3月期からは「防災対策を学ぶコース」を新設します。

今後もシニアの皆さまが楽しく、かつ安心・安全にスマートフォンや携帯電話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。

\* 2016年3月期、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中学校向け講座を共催しています。

### デジタルインクルージョンの考え方

2009年に政府が掲げた「i-Japan戦略2015」において、デジタルインクルージョンは「デジタル技術が空気や水のように抵抗なく普遍的に受け入れられて経済社会全体を包摂する」と定義されています。

KDDIは、この考え方に則り、ICTが自然に社会に溶け込み、利用者が意識せずに安心・安全で快適な生活を実現するための一翼を担えるよう、次の3点を軸に活動を行っています。

- 1.簡単に使える製品・サービスの開発**  
障がいのある方や高齢者も容易に利用できる製品・サービスの提供を目指します。
- 2.安心・安全に利用できる環境の整備**  
通信環境の整備とあわせて、利用しやすい仕組み・料金プランについても検討します。
- 3.ICTを抵抗なく受け入れられる技術の習得**  
消費者の情報リテラシー向上に貢献するような、IT教育や啓発活動を実施します。



「産学官連携ケータイ教室」の様子



「KDDIスマホ・ケータイ安全教室」シニア向け講座の様子



**【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。KDDIは、トライブリッド基地局など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など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、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、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。

**2016年3月期のKPI**

2017年3月期までに電力消費量を抑制 (省エネ対策を講じない場合との対比)

目標 **30%**

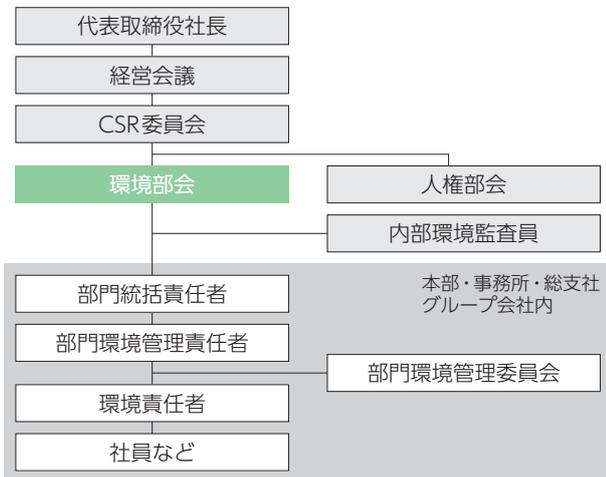
**目標達成ペースで進捗中**

**KDDIの環境マネジメント体制**

KDDIグループは、「KDDI環境部会」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部会によって、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。

2016年3月末現在、KDDIおよび国内連結子会社計83社のうち20社(24%)、海外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**



**第3期中期環境保全計画**

**【KDDI GREEN PLAN 2012 - 2016】**

KDDIは2013年3月期からの環境保全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。



**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) 2017年3月期の電力消費量を、省エネ対策を講じない場合より30%抑制 (2) 2017年3月期の加入者※1当たりの電力消費量を、2012年3月期比15%削減 (3) 2013年3月期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基づいた活動推進

※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の進捗**

KDDIは、2013年3月期に策定した第3期中期環境保全計画に基づき、目標年度の2017年3月期に向けて、具体的な目標を推進しています。2016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、その他の目標については、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。

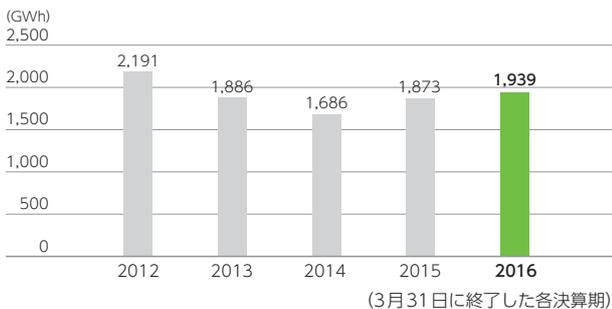
これらの課題に対し、KDDIは「トライブリッド基地局」と「基地局バッテリーの24時間化」により、環境負荷低減と災害対策を両立させる取り組みを推進してきました。

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、深夜電力として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、2016年3月末現在、全国に100局設置されています。



トライブリッド基地局

電力消費量の推移



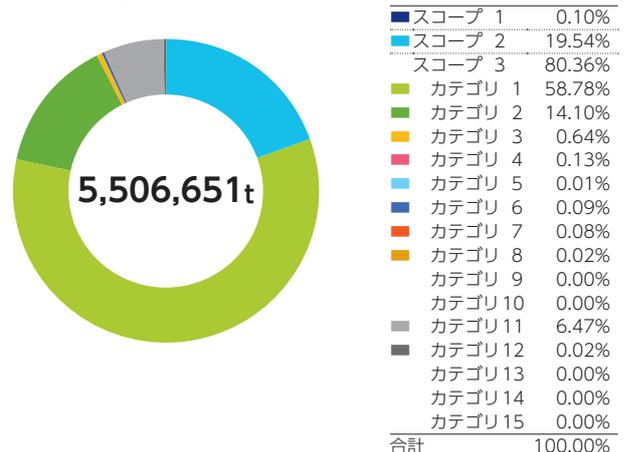
また、基地局バッテリーの24時間化は、停電時のバックアップとして、都道府県庁や市町村役場、1日当たりの乗客数が10万人以上の主要駅を中心に整備し、2016年3月末現在、全国約2,200局に拡大しています。今後は環境負荷削減の効果を測りながら設置を検討していきます。

サプライチェーンへの働きかけ  
スコープ1、2、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<sup>※1</sup>にい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<sup>※2</sup>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、2013年3月期分より、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。2016年3月期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80.36%、各カテゴリー別では、前期に比べて減少はしていますが、引き続きカテゴリー1とカテゴリー2の排出量が占める割合が大きくなっています。今後も重要なカテゴリー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1、2の算定結果については、ロイド レジスター クオリティ アシユアランス リミテッドによる独立した第三者保証を受けています。また、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を受けました。今後もスコープ1、2、3の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 廃棄・リサイクル時の環境負荷は、製造時の環境負荷に含む  
 ※2 グリーン・バリューチェーンプラットフォーム

2016年3月期CO<sub>2</sub>排出量の算定結果





- 38 国内通信市場とKDDI
- 42 2016年3月期のセグメント別業績ハイライト
  - 44 パーソナルセグメント
  - 46 バリューセグメント
  - 47 ビジネスセグメント
  - グローバルセグメント
- 48 2016年3月期の連結業績報告・分析
- 51 2016年3月期のセグメント別業績報告・分析
- 54 連結財務諸表
- 60 市場データ
- 62 会社概要／株式の状況

# 国内通信市場とKDDI

## 国内通信市場の特徴

### モバイル

2016年3月末の日本の携帯電話累計契約数は、前期末比4.3%増の1億5,648万契約\*1となりました。

フィーチャーフォンからスマートフォンへの移行や、一人のユーザーが複数のデバイスを利用する「マルチデバイス化」が進むことで、モバイル市場は引き続き拡大を続けています。

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中で、通信事業者は新たな収益源として、通信以外のサービスへ事業領域を拡大しつつあります。

一方、日本のモバイル市場における環境変化としては、電波の割り当てを受けた通信事業者(MNO)からネットワークを調達してモバイルサービスを提供するMVNO\*2の新規参入が活発化しています。2016年3月末のMVNOサービス契約数は、前期末比32.5%増の1,269万契約\*1となり、モバイル通信市場に占めるシェアは7.8%まで拡大しています。総務省が2014年10月に発表した「モバイル創生プラン」の中で掲げられている「2016年中約1,500万契約」の目標に向けて、今後も拡大が見込まれます。

\*1 出典：総務省 電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表(平成27年度第4四半期(3月末))

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

#### >> 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



#### >> MVNOの契約数・市場シェアの推移\*1, 3



### 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\*4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整備されています。

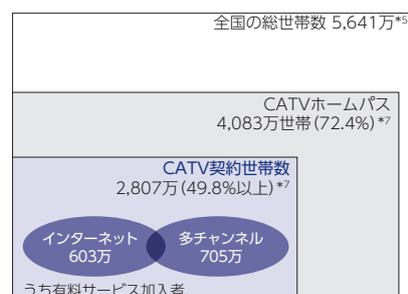
2016年3月末の固定ブロードバンドサービス契約数は、前期末比2.8%増の3,781万契約\*1となりました。

固定ブロードバンドサービスの普及率がすでに約7割に達している状況ではあるものの、2015年3月から開始したNTT東西の光アクセス回線卸売を利用する新規事業者参入や、モバイル各社による固定とモバイルのセット割引サービス販売が進む中で、市場は緩やかに拡大を続けています。

#### >> 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\*1



\*4 ケーブルテレビの施設設置許可地域内で、伝送路の施設が完了しているエリア内の世帯数

\*5 出典：総務省 住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数(平成27年1月1日現在)

\*6 出典：インフォメーションNTT東日本2015：経営全般：電気通信設備状況：アクセス網の光化。2016年3月末の東日本電信電話株式会社(NTT東日本)のFTTH世帯カバー率は95%、西日本電信電話株式会社(NTT西日本)は93%(推定)

\*7 放送ジャーナル 2015年12月号(2015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、端末の性能向上、通信技術の進化に伴い、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年で約1.4倍に増加しています。

特に、モバイル利用の最繁時の平均トラフィックは、月間平均に対し約1.5倍の水準となっており、モバイル通信各社にとって、増加するモバイルトラフィックを効率的に収容し、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



## 国内のモバイル通信事業者への周波数の割り当て状況

周波数	技術	KDDIグループ <i>au</i> + <i>UQ</i> WiMAX	NTTドコモ	ソフトバンクグループ*8
3.5GHz (Band 42)	TD-LTE	40MHz	40MHz	40MHz
2.6GHz (Band 41)	TD-LTE WiMAX	50MHz*9		30MHz*10 ワイヤレスシティア プランニング
2.1GHz (Band 1)	FD-LTE	20MHz × 2	20MHz × 2	20MHz × 2
1.7GHz (Band 3)	FD-LTE		20MHz*11 × 2	15MHz × 2
1.5GHz (Band 11)	FD-LTE	10MHz × 2	15MHz × 2	10MHz × 2
900MHz (Band 8)	FD-LTE			15MHz × 2
800MHz (Band 18/19/26)	FD-LTE	15MHz × 2	15MHz × 2	
700MHz (Band 28)	FD-LTE	10MHz × 2	10MHz × 2	10MHz × 2
<b>周波数合計</b>		<b>200MHz</b>	<b>200MHz</b>	<b>210MHz</b>

(2016年3月31日現在)

\*8 ソフトバンクモバイル+ワイヤレスシティアプランニング

\*9 現在、40MHz分はWiMAX 2+ (TD-LTE) で利用、10MHz分はWiMAXで利用

\*10 TD-LTE

\*11 東名阪のみ

## KDDIの国内の状況

### KDDIグループの沿革

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。

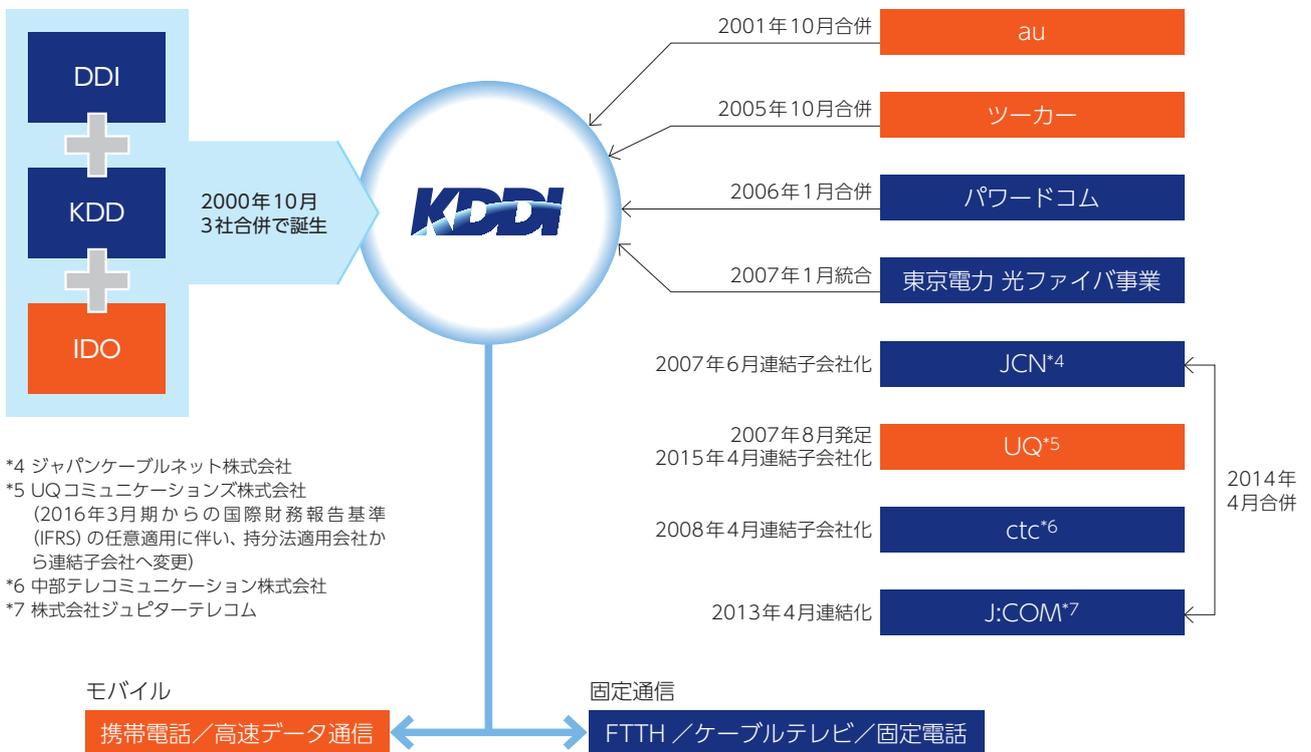
その結果、モバイルでは3G / 4G LTEやWiMAXネットワーク、固定ではFTTHやケーブルテレビなど、さまざまなアクセスラインと、モバイル約6,400万契約\*1および

固定ブロードバンド約880万契約\*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 (2016年3月末現在)

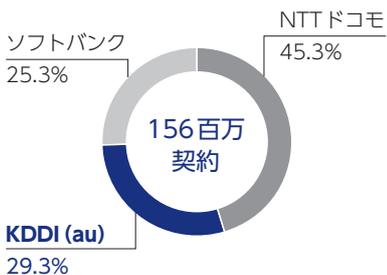
\*2 FTTH + RGU対象世帯数の合計 (2016年3月末現在)

\*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、さまざま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



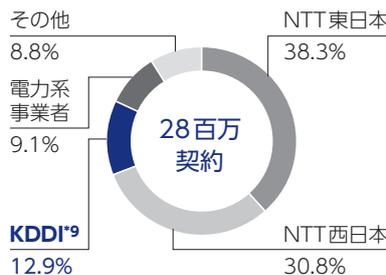
\*4 ジャパンケーブルネット株式会社  
 \*5 UQコミュニケーションズ株式会社  
 (2016年3月期からの国際財務報告基準 (IFRS) の任意適用に伴い、持分法適用会社から連結子会社へ変更)  
 \*6 中部テレコミュニケーション株式会社  
 \*7 株式会社ジュピターテレコム

》モバイル契約数シェア\*8 (2016年3月末)



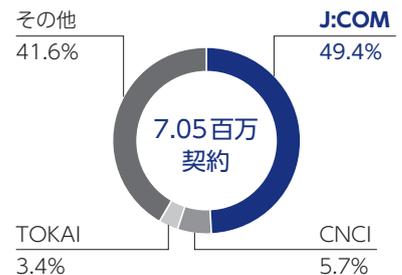
出典：電気通信事業者協会資料を基に当社作成  
 \*8 株式会社NTTドコモ、ソフトバンク株式会社、当社 (au) による3社間のシェア

》FTTH契約数シェア (2016年3月末)



出典：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 (2015年9月末)



出典：放送ジャーナル (2015年12月号) を基に当社作成

## KDDIグループの主要な事業の状況

### ●モバイル

2016年3月末のau携帯電話累計契約数は、前期末比5.6%増の4,591万契約となり、モバイル3社間におけるシェアは29.3%となりました。

このうち、KDDIの連結売上高の約7割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58% (LTEに限定すると56%) まで上昇しました。

また、「WiMAX」および「WiMAX 2+ (TD-LTE)」サービスの提供を行うUQにおいても、2016年3月末時点で前期末比89.1%増の1,805万のお客さまにご契約いただいています。さらにUQは、MVNO事業者として2015年10月から「UQ mobile」の提供を開始し、MVNO市場における利用者の裾野拡大に取り組んでいます。

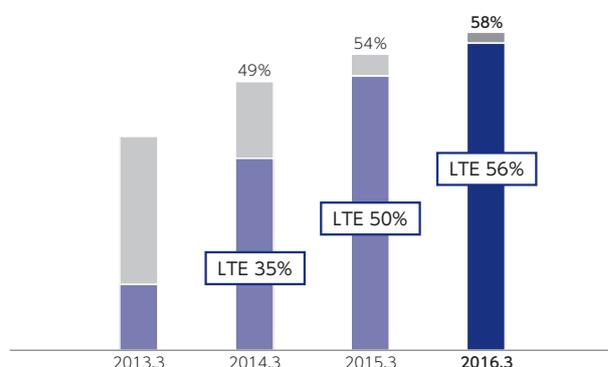
#### >> au累計契約者数\*10の推移 (連結)

(万契約)



\*10 KDDI + 沖縄セルラー電話

#### >> auスマートフォン浸透率\*11の推移 (パーソナル)



■ LTEスマートフォン ■ 3Gスマートフォン

\*11 auスマートフォン÷一般端末 (スマートフォン・フィーチャーフォン (ぶりペイド含む))

### ●固定ブロードバンド

2016年3月末のFTTH累計契約数は、前期末比7.6%増の375万契約となり、市場シェアは12.9%となりました。

ケーブルテレビにおいては、RGU\*12対象世帯数が、前期末比3.5%増の505万世帯となりました。

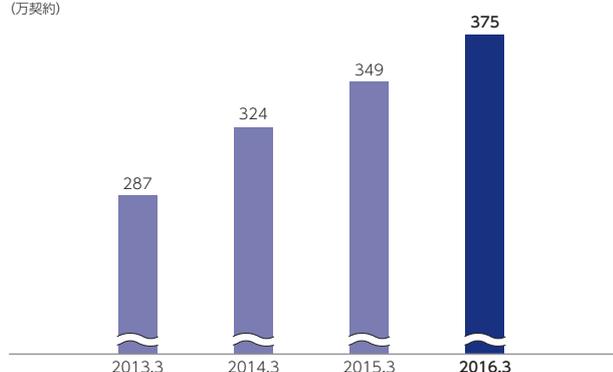
また、2015年9月末のJ:COMのケーブルテレビ有料多チャンネルサービス契約数シェアは、約5割を占めています。

FTTH・ケーブルテレビともに、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強化および拡大を続けています。

\*12 RGU (Revenue Generating Units)。収益獲得単位数のこと。各世帯で加入しているケーブルテレビ、高速インターネット接続および電話サービスのそれぞれが1RGUとなる

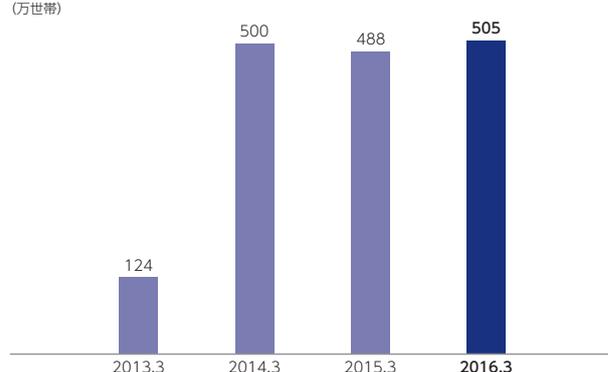
#### >> FTTH累計契約数\*9の推移 (連結)

(万契約)



#### >> RGU対象世帯数\*13の推移

(万世帯)



\*13 2013年3月期はJCNのみ、2014年3月期以降はJ:COM+JCN。2013年12月のJ:COMによるJCN連結化に伴い、2014年3月期については、総加入世帯数の算出方法をJ:COM基準に統一。2015年3月期以降は、「総加入世帯数」から「RGU対象世帯数」へ定義変更。2015年3月期の「総加入世帯数」ベースは505万世帯

## 2016年3月期のセグメント別業績ハイライト

KDDIグループは、国内事業の成長戦略である「3M戦略」、海外事業の拡張に向けた「グローバル戦略」を展開しています。これらの戦略の推進にあわせ、当社グループは、「パーソナル」「バリュー」「ビジネス」「グローバル」の4つを報告セグメントとして開示を行っています。

### 事業概要

#### パーソナルセグメント



##### 個人向け通信サービスなどの提供

個人のお客さまを対象に、モバイル・固定通信サービスなどを提供しています。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、CATVサービスなどを展開しています。また、通信以外のサービスとして、auショップを活用した「au WALLET Market」に加え、2016年4月からは電力小売事業も展開しています。

#### バリューセグメント



##### 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、コンテンツ・決済などの付加価値サービスを提供しています。「auスマートパス」をはじめとする月額会員制サービスの魅力化や「au WALLET Market powered by LUXA」などのコマース事業、2016年4月から開始した保険・住宅ローンを含む金融事業の強化による「au経済圏の最大化」を進め、流通総額・付加価値ARPAの拡大を図っています。

#### ビジネスセグメント



##### 企業向け通信・ソリューション／クラウド型サービスなどの提供

大企業から中小企業まで幅広い法人のお客さまを対象に、スマートフォン・タブレットなどのモバイル端末から、ネットワーク・アプリケーションまでをシームレスにご利用いただけるクラウド型サービスを含む、多様なソリューションサービスを提供しています。

#### グローバルセグメント



##### 海外での企業／個人向け通信・ソリューション／クラウド型サービスなどの提供

法人のお客さまに対して、データセンター「TELEHOUSE」を核としたICTソリューションをワンストップで提供するほか、ミャンマーやモンゴルなどにおけるコンシューマビジネスにも積極的に取り組んでいます。

#### その他



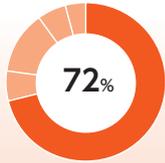
##### 通信設備建設および保守・コールセンター・研究開発など

通信サービスを支える設備の建設やコールセンターの運営に加え、情報通信技術の研究および開発を行っています。

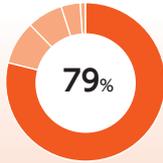
売上高

営業利益

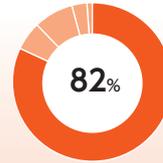
EBITDA



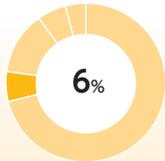
35,033 億円  
前期比 5.2% 増 ↑



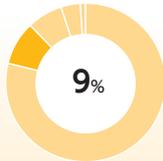
6,566 億円  
営業利益率 18.7%  
前期比 20.1% 増 ↑



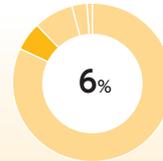
11,627 億円  
EBITDAマージン 33.2%  
前期比 7.6% 増 ↑



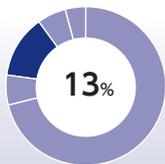
2,718 億円  
前期比 14.3% 増 ↑



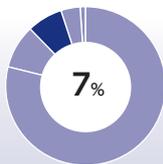
738 億円  
営業利益率 27.2%  
前期比 40.1% 増 ↑



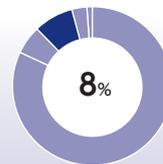
855 億円  
EBITDAマージン 31.5%  
前期比 21.0% 増 ↑



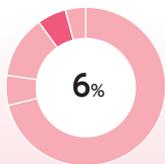
6,320 億円  
前期比 4.1% 減 ↓



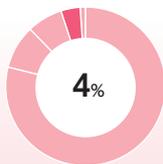
614 億円  
営業利益率 9.7%  
前期比 19.0% 減 ↓



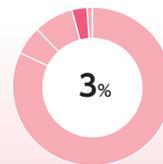
1,095 億円  
EBITDAマージン 17.3%  
前期比 15.2% 減 ↓



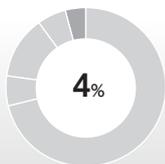
2,944 億円  
前期比 5.5% 増 ↑



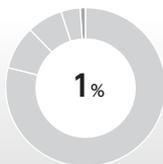
321 億円  
営業利益率 10.9%  
前期比 474億円 増 ↑



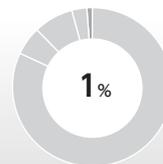
444 億円  
EBITDAマージン 15.1%  
前期比 454億円 増 ↑



1,735 億円  
前期比 7.5% 減 ↓



103 億円  
営業利益率 5.9%  
前期比 5.7% 減 ↓



121 億円  
EBITDAマージン 7.0%  
前期比 5.6% 減 ↓

※構成比は、各セグメント実績の単純合算値を100%として計算

## パーソナルセグメント

### 主要な取り組み

#### 「auスマートバリュー」が順調に拡大

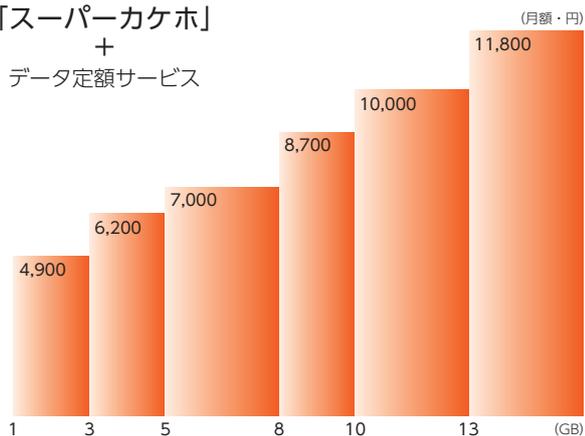
2016年3月末時点の「auスマートバリュー」の契約数は、モバイルが前期末比222万増の1,155万契約、世帯数(固定)は前期末比113万増の572万世帯となりました。また「auスマートバリュー」の対象となる提携事業者数は、FTTHが7社(KDDIを含む)、CATVが143社238局(STNet提携CATV25社25局を含む)と、順調に推移しました。

#### 料金プランの拡充

2015年9月より、国内通話定額プラン「カケホとデジラ」において、通話回数の制限なく1回5分以内の通話が無料でかけ放題<sup>※1</sup>となる「スーパーカケホ(電話カケ放題プランS)」を追加しました。

同プラン導入以降、スマートフォン浸透率の上昇に加え、音声定額プラン選択率・5GB以上の契約率も上昇しており、au通信ARPAの押し上げに寄与しています。

#### 「スーパーカケホ」 + データ定額サービス



(注) スーパーカケホ (1,700円/月 (誰でも割\*適用) + データ定額サービス + LTE NET (300円/月) の合計額です

\* 2年単位で自動更新となります。途中解約などの場合、契約解除料 (9,500円) がかかります (更新期間を除く)

#### マルチデバイスの推進

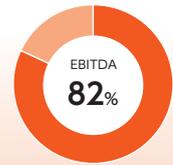
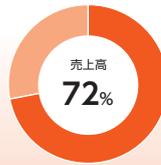
2016年3月期は、さまざまな世代やニーズのお客さまにあわせた端末全22機種<sup>※2</sup>を発売しました。

一般端末(スマートフォン・フィーチャーフォン)では、「iPhone 6s」「iPhone 6s Plus」などのiPhoneシリーズの発売に加え、世界初<sup>※3</sup>の海水<sup>※4</sup>に対応した「TORQUE」、世界初<sup>※5</sup>のハンドソープで洗える<sup>※6</sup>「DIGNO rafre」、au VoLTEに対応したauケータイ「AQUOS K」、auオリジナルブランド「Qua」シリーズのスマートフォン「Qua phone」など全16機種を提供しました。

また、タブレットでは、「iPad Pro」「Qua tab」など全5機種、その他、腕時計型キッズケータイ「mamorino Watch」**P.45**など、マルチデバイスの推進に向けて、充実したラインアップを揃えました。



- ※1 一部通話は対象外です。また、1回の通話が5分を超えた場合、5分超過分につき30秒ごとに20円の通話料が別途かかります
- ※2 パーソナルセグメントベース
- ※3 2015年3月31日時点に発売されているスマートフォンにおいて、株式会社ネオ・マーケティング調べ
- ※4 京セラ株式会社独自の耐久試験を実施。すべての海水耐久に対して保証するものではありません
- ※5 2015年11月1日時点に発売されているスマートフォンにおいて、株式会社ネオ・マーケティング調べ
- ※6 IPX5/8の防水性能。また、京セラ株式会社独自の耐久試験を実施。すべてのハンドソープで洗えることを保証するものではありません



## 「au WALLET Market」による物販事業の開始

2015年8月、KDDIは、お客さまとauをつなぐ最大のタッチポイントであるauショップにおいて、新たなショッピングサービス「au WALLET Market」を開始しました。その後、同12月には、全国約2,500店舗での取り扱いに拡大しています。

「au WALLET Market」は、auショップに来店されるお客さまに気軽に商品を購入いただくための、新しい提案型ショッピングサービスです。お客さまの待ち時間<sup>※7</sup>を有効活用し、ショップスタッフがお客さまの趣味趣向に合った最適な商品を紹介します。

KDDIは、約3,800万契約<sup>※8</sup>のお客さま基盤を活かし、さらにエネルギービジネス・金融事業などの各サービスとの連携強化を通じて、「au WALLET」を核とする「au経済圏」の循環モデルを構築していきます。

- ※7 平日平均22分、休日平均25分  
(2016年4月1日～5月23日の直営店を除く全国auショップ平均)
- ※8 2016年3月末現在。パーソナルセグメントベース



## UQ mobile (MVNO) サービス

KDDIの連結子会社のUQコミュニケーションズは、au回線を利用したUQ Mobile (MVNO) サービスを提供していたKDDIバリューイネイブラー株式会社と2015年10月に合併しました。

2016年2月には、通信料金・スマートフォン端末代金の合計で月々2,980円(税抜)からの新料金プラン「ぴったりプラン」を提供するなど、MVNO市場におけるシェア拡大に向けたサービスの拡充を図っているほか、2015年10月には、下り最大220Mbps<sup>※9</sup>の高速通信サービス「WiMAX 2+」(TD-LTE)の対応エリアを全国<sup>※10</sup>に拡大しており、お客さま満足度の高いサービスとなっています。

- ※9 表記の通信速度は技術規格上の最大速度となります。通信速度は、ご利用機器、通信環境やネットワークの混雑状況などに応じて低下します
- ※10 一部エリアを除く

## auブランド価値向上に向けて

他社との差別化が難しくなる中、より多くのお客さまに支持され続けるためには、ブランド価値の向上が必要不可欠となります。KDDIは、商品・サービスはもちろん、広告・接客に至るまで、あらゆるお客さま接点の質的向上に向けた取り組みを進めています。中でも、広告では、CM総合研究所の「2015年度 企業別CM好感度ランキング」において歴代最高スコアを獲得し、2年連続でCM好感度No.1企業として「ベスト・アドバタイザー」を受賞しました。



## 【事業を通じた社会課題の解決】

### 安心・安全な製品・サービスの提供

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

製品においては、国内初<sup>※11</sup>の通話可能な腕時計型キッズケータイ「mamorino Watch」(マモリーノウォッチ)を発売しました。お子さまの居場所確認や迷子防止など、防犯機能を充実させ、お子さまとその保護者が気軽に安心して利用できる製品の提供に努めました。また、シニア向けスマートフォン「BASIO」(ベイシオ)は、視認性を確保したホーム画面や電話・メール専用のハードボタンを搭載するなど、初めてスマートフォンをご利用されるシニアの方でも使いこなしやすい操作性を追求しています。

サービスにおいては、インターネットを安心・安全に利用するための知識習得、環境整備の一助となるため、お子さまのインターネットリテラシーを判定し、結果に応じた対策方法をご紹介します「ネットスキル診断」の提供を開始しました。

- ※11 通話ができるキッズ向け腕時計型通信端末として、2016年3月16日時点。ZTE調べ

## バリューセグメント



### 主要な取り組み

#### 「auスマートパス」をはじめとする 会員サービスの魅力化

2016年3月末の「auスマートパス」会員数は、2015年3月末から158万増加し、1,447万会員となりました。「ビデオパス」の取り組みでは、2015年8月より、動画配信事業において国内初<sup>※1</sup>となる、通信キャリアのビッグデータ<sup>※2</sup>を活用した地上波番組連動のオリジナルコンテンツの共同制作を手掛けました。また、レンタル作品購入、楽曲購入に利用可能な「ビデオコイン」「うたコイン」の提供を開始し、「ビデオパス」「うたパス」会員への還元施策を実施しています。

※1 2015年8月20日時点。KDDI調べ  
 ※2 「ビデオパス」「au ID」などの利用規約にてお客さまの同意を得ている統計分析データ（個人を特定する情報を含まない）に限ります

#### 新規事業の開拓

J:COMは、2016年3月に、国内最大手のテレビ通販企業であるジュピターショップチャンネルの株式の50%を取得しました。

あわせてKDDIも住友商事株式会社からジュピターショップチャンネル株式の5%を取得しました。今回の資本参加により、スマートフォンとテレビ通販を組み合わせた新たなサービスに挑戦するなど、KDDIグループの持続的な企業価値向上を実現していきます。

### 【事業を通じた社会課題の解決】

#### Twitter®を利用したアクティブサポート

スマートフォンの普及やSNSの利用者急増により、これまでは見えなかったお客さまのお困りごとやご不満などが“つぶやき”という形で可視化され、拡散されるようになりました。

お客さまからの電話での問い合わせやauショップ窓口への来店を待つだけでなく、SNSの中でも伝播力の強いTwitter®を使い、お客さまのお困りごとやご不満を能動的に探してアプローチする「アクティブサポー

#### 新たなコマースサービスに挑戦



2015年8月より、KDDIの連結子会社である株式会社ルクサとの協業により、スマートフォン・パソコン・タブレットで、厳選された商品や体験型商品を簡単に購入できる、新たなネットショッピングサービス「au WALLET Market powered by LUXA」を開始しました。本サービスでは、物販に加えて高級レストランや舞台チケットなど、非日常の商品をタイムセール形式で提供しています。



#### 金融事業の拡大

2015年5月にライフネット生命保険株式会社と資本・業務提携を行い、従来取り組んできたネット銀行（じぶん銀行）、ネット損害保険（au損保）に加えて、新たにネット生命保険の分野に進出しました。

2016年4月からは、出資企業が提供していた金融商品をauブランドとして再編成するとともに、auショップでの有資格者による対面でのサポートや、auの通信サービスとのセット割の提供を開始するなど、au経済圏の拡大に向けた取り組みを行っています。

ト」を行っています。問い合わせを目的としない“つぶやき”に対して、「ツイートを見ました。お力になれるかもしれませんので詳しくお聞かせください。」などとツイートすることにより、解決のお手伝いにつながっています。SNSというオープンな場で答えすることで、同時にその先にいる多くのお客さまのお困りごとやご不満を解消できるサービスとして、社外からも高い評価をいただいています。

## ビジネスセグメント



### 主要な取り組み

#### クラウドサービスの機能追加

法人のお客さま向けクラウド基盤「KDDI クラウドプラットフォームサービス」の強化に取り組んでおり、2015年9月より「オブジェクトストレージ」の提供を開始しました。爆発的に増加するデータを制限なく保管できる拡張性と、99.999999999999%<sup>※3</sup> (14ナイン) の堅牢性を備えることで、お客さまに信頼性の高い通信サービスを提供してまいります。

※3 保管データが損失・破壊とならないことを示す値であり、100%と本数値の差分が1年間にデータ消失する確率を示すものです

### 【事業を通じた社会課題の解決】

#### 法人のお客さまとの取り組み

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

## グローバルセグメント



### 主要な取り組み

#### 新興国における通信事業の推進

ミャンマー通信事業においては、携帯電話基地局の増設や運用体制の増強、お客さま動線を踏まえたエリア展開などのネットワーク品質向上に加え、地方拠点も含めたブランドショップの拡大やコールセンターのシステム化、コンテンツポータルサイトの開設など、お客さま接点の強化に取り組んできました。

この結果、2016年3月末の携帯電話契約者数は、2014年7月の共同事業契約締結時の3倍を超える1,900万契約を突破し、計画を上回る水準で推移しました。

また、モンゴルにおいて国内携帯電話契約者シェアNo.1の総合通信事業者のモビコムを、2016年3月に連結子会社化しました。

### 【事業を通じた社会課題の解決】

#### モンゴルでの取り組み

モンゴルではファイバーネットワークの構築が進められており、基幹網の33,000kmについては敷設が完了しています。しかし、基幹網の接続ポイントから離れている集落では広帯域インターネットが実現しておらず、さらに30以上の集落ではインターネット接続自体が困難な状況です。

2015年、KDDI財団はモンゴル国郵政情報通信庁と協力し、国境沿いの3集落を対象に、衛星による広帯域インターネット接続をパイロット導入しました。ネットワーク構築後は、集落にある役所・病院・学校と中央の関係機関との情報共有が飛躍的に早くなったことから、集落の生活維持向上の一助になっており、今後の拡充・展開も検討されています。



北部 Tsagaannuur 村での  
開通式典の様子

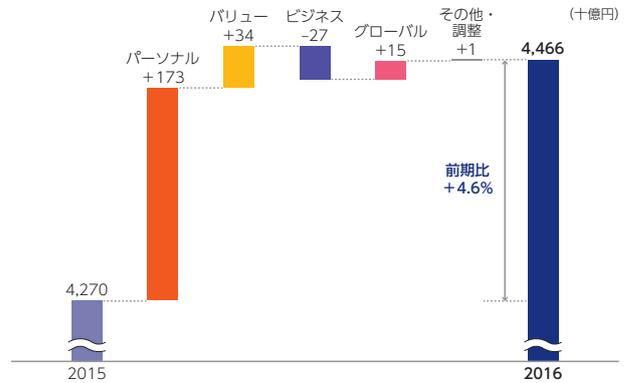
## 連結損益計算書分析

### 売上高

(3月31日に終了した各決算期)

前期比 **4.6%増**  
4兆4,661億円

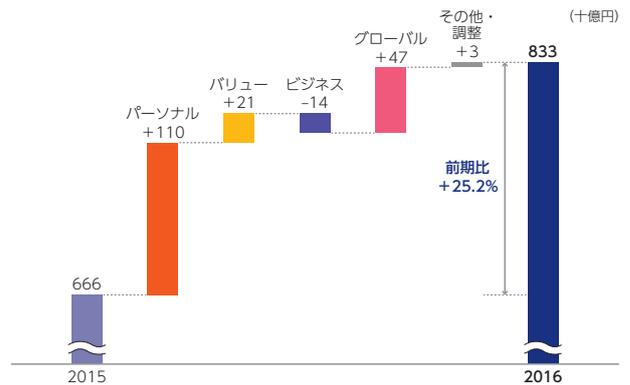
au通信ARPAと付加価値ARPAの増加に起因する総合ARPA収入の増加をはじめ、固定通信料収入の増加、端末販売や海外子会社などの売上も増加したことにより、連結売上高は前期比4.6%増となる4兆4,661億円となりました。



### 営業利益

前期比 **25.2%増**  
8,334億円

総合ARPA収入をはじめとする売上高の増加や、前期計上した設備減損除却などの縮小が、増益に貢献したことにより、au販売手数料や減価償却費などの増加があったものの、連結営業利益は前期比25.2%増となる8,334億円となりました。



### 親会社の所有者に帰属する当期利益

前期比 **24.9%増**  
4,945億円

連結営業利益の増加が、法人所得税費用の増加や、非支配持分利益の増加による影響を吸収し、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比24.9%増となる4,945億円となりました。

### 1株当たり配当金

前期比 **13.33円増\***  
70.00円

1株当たり年間配当金は、前期比13.33円\*増配となる70.00円で、連結配当性向は35.4%となりました。配当方針については、成長に必要な投資と安定した事業運営を考慮しつつ、連結配当性向35%超を維持し、営業利益成長に伴うEPS成長との相乗効果により、持続的な増配を目指していきます。

\* 株式分割調整後ベース

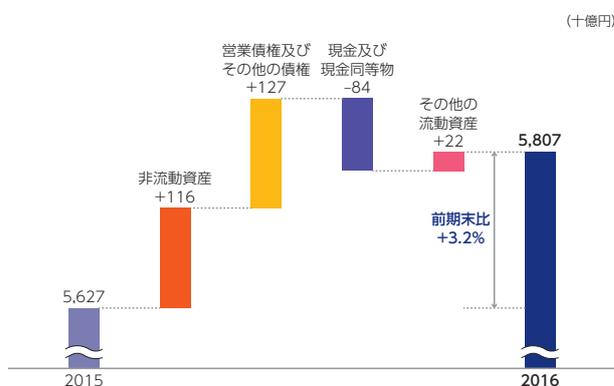
## 連結財政状態計算書分析

### 資産

(3月31日に終了した各決算期)

前期末比 **1,805億円増**  
5兆8,072億円

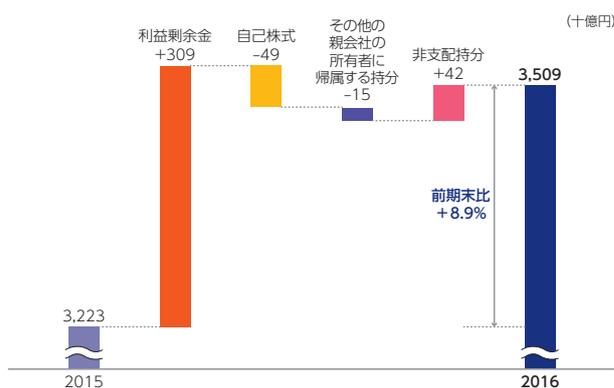
ジュピターショップチャンネルの新規連結化などに伴う資産の増加に加え、au WALLETクレジットカード事業の拡大、au携帯電話端末の割賦の増加により、資産合計は前期末比1,805億円増となる5兆8,072億円となりました。



### 資本

前期末比 **2,864億円増**  
3兆5,095億円

当期利益の増加に伴う利益剰余金の増加、非支配持分の増加などにより、資本合計は前期末比2,864億円増となる3兆5,095億円となりました。



### 有利子負債

前期末比 **812億円増**  
1兆2,353億円

主に、ジュピターショップチャンネルの株式取得に伴う長期借入金の増加により、有利子負債は前期末比812億円増となる1兆2,353億円となりました。

### D/Eレシオ

前期末比 **0.01 pt減**  
0.37倍

有利子負債が増加したものの、利益剰余金の増加などにより親会社の所有者に帰属する持分も増加したことで、D/Eレシオは前期末比0.01ポイント減の0.37倍となりました。

## 設備投資と連結キャッシュ・フロー分析

### 設備投資額

(3月31日に終了した各決算期)

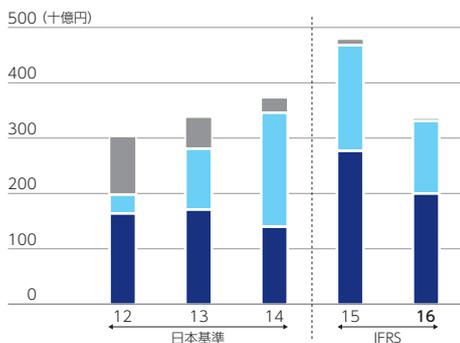
連結の設備投資額は、前期比1,363億円減の5,314億円となりました。

**モバイル** 前期比 **1,411億円減**  
3,380億円

モバイルでは、引き続きデータトラフィック対応のための無線基地局および交換設備の新設・増設などの投資を行いました。4G LTE (800MHz) エリアの人口カバー率が99%を超え、エリア拡充の投資が減少したこともあり、前期比1,411億円減の3,380億円となりました。

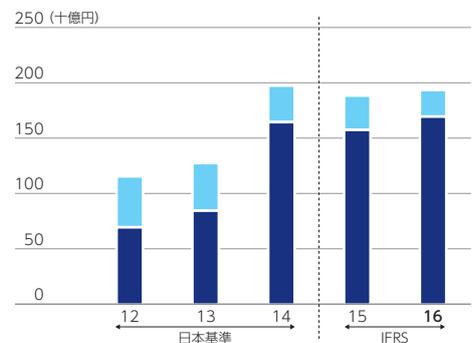
**固定・その他** 前期比 **48億円増**  
1,934億円

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48億円増の1,934億円となりました。



	12	13	14	15	16
■ 3G	105	57	27	11	5
■ LTE	34	110	206	191	131
■ 共通設備他*	165	172	141	278	201
合計	304	338	374	479	338

\* IFRSの任意適用に伴い、連結子会社化したUQコミュニケーションズの設備投資を含む



	12	13	14	15	16
■ FTTH	46	43	33	31	24
■ その他	71	86	165	158	170
合計	117	129	198	189	193

### 連結キャッシュ・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** 前期比 **1,164億円減**  
2,166億円

営業活動によるキャッシュ・フローは、税引前当期利益や減価償却費は増加したものの、債権債務の増減や法人所得税支払の増加もあり、前期比842億円減の8,845億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、ジュビターショップチャンネルの株式取得などにより、前期比322億円の支出増となる6,679億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、前期比1,164億円減となる2,166億円となりました。



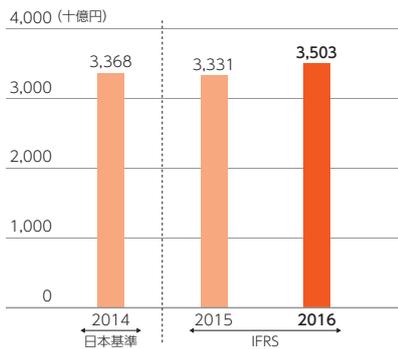
	12	13	14	15	16
○フリー・キャッシュ・フロー	241	51	226	333	217
■営業活動によるキャッシュ・フロー	726	524	772	969	885
■設備投資	-422	-467	-572	-668	-531
■その他投資キャッシュ・フロー	-63	-6	26	32	-136
○EBITDA	908	960	1,186	1,285	1,411

業績概況

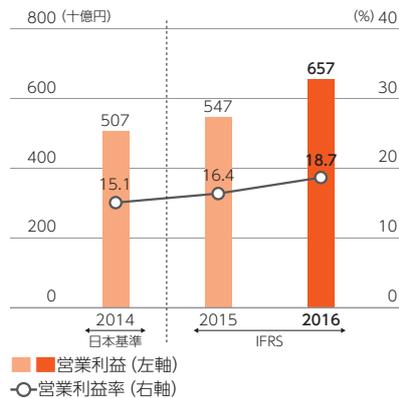
2016年3月期の売上高は、マルチデバイス化の推進によるau通信ARPAの増加に伴い、au通信ARPA収入が増加したことに加え、端末販売収入の増加などにより、前期比5.2%増の3兆5,033億円となりました。

一方、営業利益は、MNPを中心とした顧客獲得競争の激化に伴う販売手数料の増加や、端末販売台数の増加に伴う端末調達費用の増加、減価償却費などの増加などを上回る増収により、前期比20.1%増の6,566億円となりました。

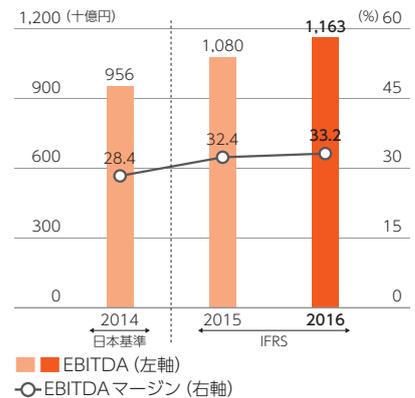
売上高



営業利益 / 営業利益率

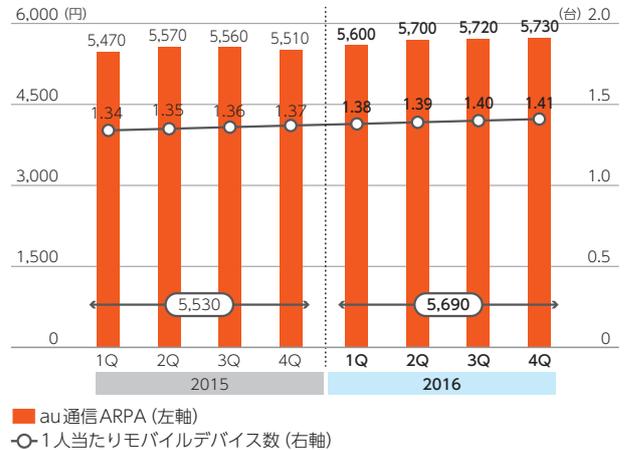


EBITDA / EBITDA マージン



au通信ARPA / 1人当たりモバイルデバイス数

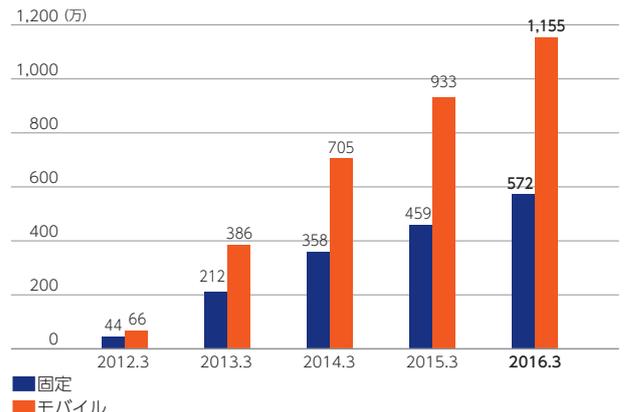
au通信ARPAは、フィーチャーフォンからスマートフォンへのシフトにより、スマートフォン浸透率が前期末比3.9ポイント上昇し58.2%となったことに加え、タブレットやモバイルルーターなどのスマートフォンとのセット販売によるマルチデバイス化の推進によって、お客さま1人当たりが持つデバイス数が増加したこともあり、前期比160円増の5,690円となりました。



auスマートバリュー契約数

auスマートバリューは、モバイルと固定の相互販売によって顧客基盤の拡大を続けています。

auスマートバリューの適用条件の拡大や、提携パートナーの増加もあり、auスマートバリューの契約数は、モバイルでは前期末比222万増の1,155万契約、固定ブロードバンドの世帯数では前期末比113万増の572万契約となりました。



バリューセグメント

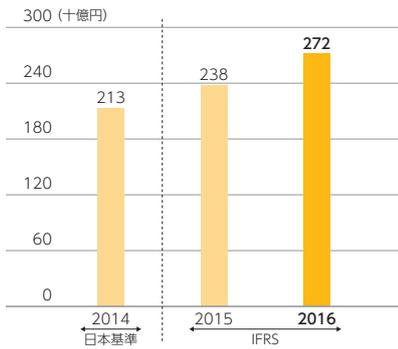
(3月31日に終了した各決算期)

業績概況

2016年3月期の売上高は、「auスマートパス」をはじめとする月額会員制オンラインサービスの会員数増加に加え、「au WALLET」を中心とした決済手数料収入の増加に伴う付加価値ARPA収入の増加などにより、前期比14.3%増の2,718億円となりました。

一方、営業利益は、「au WALLET Market」のサービス開始やジュピターショップチャンネルの新規連結化に伴う商品原価の増加を上回る増収により、前期比40.1%増の738億円となりました。

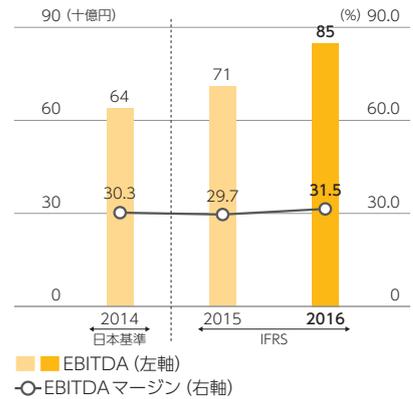
売上高



営業利益／営業利益率

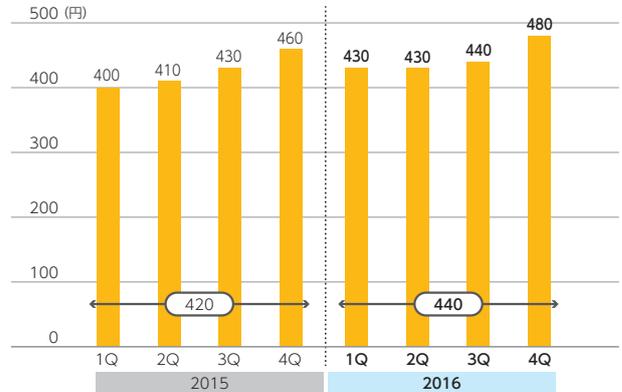


EBITDA／EBITDAマージン



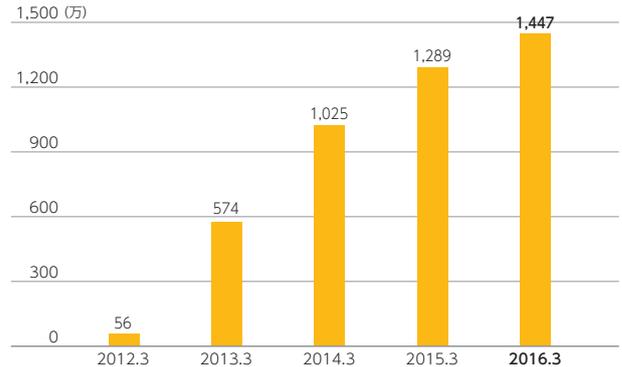
付加価値ARPA

2016年3月期の付加価値ARPA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、「auかんたん決済」や「au WALLET」の決済手数料収入、「au WALLET Market」の物販収入が増加したことなどにより、前期比20円増の440円となりました。



auスマートパス会員数

2015年3月に開始した「auスマートパスの日」や、iPhone・iPad向けの修理サービスなど、お客さまのニーズに合った施策を積極展開したことにより、計画を上回る増加となり、前期末比12.3%増の1,447万会員となりました。



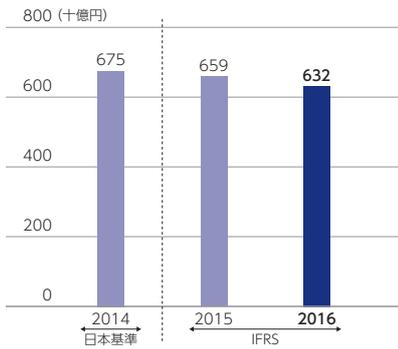
業績概況

2016年3月期の売上高は、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、連結子会社のKDDIまとめてオフィス株式会社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などにより、前期比4.1%減の6,320億円とな

りました。

一方、営業利益は、端末調達費用が増加したものの、販売手数料やアクセスチャージなどの減少もあり、前期比19.0%減の614億円となりました。

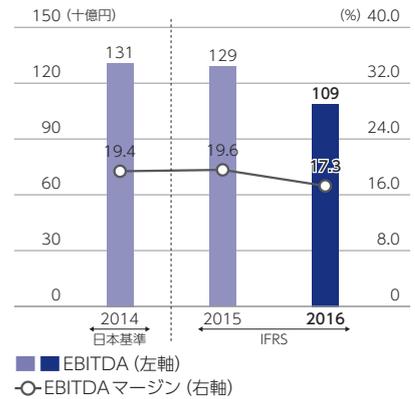
売上高



営業利益／営業利益率



EBITDA／EBITDAマージン



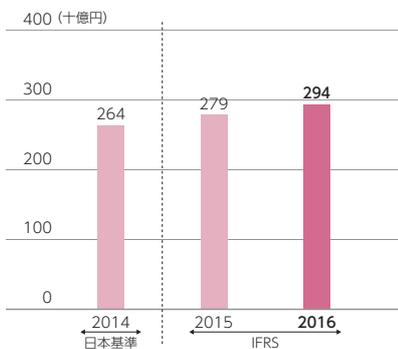
グローバルセグメント

業績概況

2016年3月期の売上高は、主にミャンマーにおける通信事業や「TELEHOUSE」ブランドのデータセンター事業の増収により、前期比5.5%増の2,944億円となりました。

一方、営業利益は、2015年3月期に発生した海外子会社事業損失がなくなったこともあり、前期比で474億円増加し、321億円となりました。

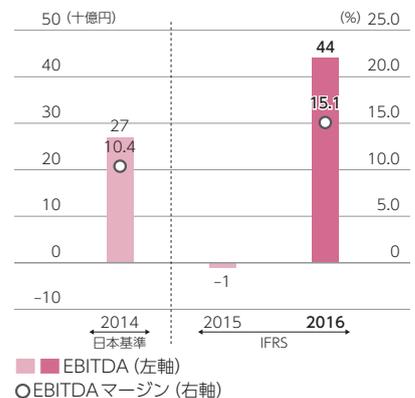
売上高



営業利益／営業利益率



EBITDA／EBITDAマージン



連結財政状態計算書

KDDI株式会社および子会社  
2014年4月1日 (IFRS移行日)  
2015年および2016年3月31日

百万円

	2014	2015	2016
<b>資産</b>			
<b>非流動資産</b>			
有形固定資産	¥2,465,583	¥2,541,099	¥2,485,948
のれん	329,783	343,136	493,733
無形資産	665,068	699,332	728,020
持分法で会計処理されている投資	41,798	61,621	71,011
その他の長期金融資産	134,893	97,824	112,809
退職給付に係る資産	7,476	26,035	—
繰延税金資産	95,353	110,988	103,388
その他の非流動資産	57,387	71,457	72,938
<b>非流動資産合計</b>	<b>3,797,340</b>	<b>3,951,491</b>	<b>4,067,847</b>
<b>流動資産</b>			
棚卸資産	83,776	75,837	79,626
営業債権及びその他の債権	1,127,209	1,231,095	1,357,820
その他の短期金融資産	11,069	9,023	14,966
未収法人所得税	9,626	242	8,142
その他の流動資産	70,725	82,719	86,648
現金及び現金同等物	249,732	276,317	192,200
<b>流動資産合計</b>	<b>1,552,137</b>	<b>1,675,235</b>	<b>1,739,403</b>
<b>資産合計</b>	<b>¥5,349,478</b>	<b>¥5,626,725</b>	<b>¥5,807,249</b>

百万円

	2014	2015	2016
<b>負債及び資本</b>			
<b>負債</b>			
<b>非流動負債</b>			
借入金及び社債	¥ 779,454	¥ 846,701	¥ 956,800
その他の長期金融負債	131,138	148,367	174,791
退職給付に係る負債	17,261	14,826	20,255
繰延税金負債	48,142	35,921	26,464
引当金	7,925	7,129	7,635
その他の非流動負債	150,282	160,578	153,299
<b>非流動負債合計</b>	<b>1,134,204</b>	<b>1,213,523</b>	<b>1,339,244</b>
<b>流動負債</b>			
借入金及び社債	370,349	149,760	96,836
営業債務及びその他の債務	494,605	535,489	426,172
その他の短期金融負債	18,706	20,698	25,037
未払法人所得税	126,169	165,402	120,818
引当金	1,290	11,311	20,390
その他の流動負債	291,565	307,530	269,294
<b>流動負債合計</b>	<b>1,302,684</b>	<b>1,190,190</b>	<b>958,548</b>
<b>負債合計</b>	<b>2,436,888</b>	<b>2,403,713</b>	<b>2,297,792</b>
<b>資本</b>			
<b>親会社の所有者に帰属する持分</b>			
資本金	141,852	141,852	141,852
資本剰余金	385,945	369,722	368,245
自己株式	(161,822)	(161,822)	(210,861)
利益剰余金	2,374,381	2,686,824	2,995,422
その他の包括利益累計額	43,589	27,462	13,570
<b>親会社の所有者に帰属する持分合計</b>	<b>2,783,946</b>	<b>3,064,038</b>	<b>3,308,228</b>
<b>非支配持分</b>	<b>128,644</b>	<b>158,974</b>	<b>201,230</b>
<b>資本合計</b>	<b>2,912,589</b>	<b>3,223,012</b>	<b>3,509,458</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>¥5,349,478</b>	<b>¥5,626,725</b>	<b>¥5,807,249</b>

## 連結損益計算書

KDDI株式会社および子会社  
2015年および2016年3月期

百万円

	2015	2016
売上高	¥4,270,094	¥4,466,135
売上原価	2,511,226	2,540,338
<b>売上総利益</b>	1,758,868	1,925,797
販売費及び一般管理費	1,106,444	1,106,798
その他の収益	13,069	12,866
その他の費用	4,697	3,677
持分法による投資利益	4,923	5,170
<b>営業利益</b>	665,719	833,358
金融収益	8,216	1,848
金融費用	15,602	19,638
その他の営業外損益	4,533	3,616
<b>税引前当期利益</b>	662,867	819,185
法人所得税費用	243,343	253,649
<b>当期利益</b>	¥ 419,524	¥ 565,536
<b>当期利益の帰属</b>		
親会社の所有者	¥ 395,805	¥ 494,465
非支配持分	23,719	71,071
<b>当期利益</b>	¥ 419,524	¥ 565,536

円

	2015	2016
<b>親会社の所有者に帰属する1株当たり当期利益</b>		
基本的1株当たり当期利益	¥158.01	¥197.56
希薄化後1株当たり当期利益	158.01	197.54

## 連結包括利益計算書

KDDI株式会社および子会社  
2015年および2016年3月期

百万円

	2015	2016
当期利益	¥419,524	¥565,536
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
確定給付型年金制度の再測定額	8,613	(24,393)
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の公正価値変動額	6,881	(3,256)
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分相当額	1,221	3,239
合計	16,714	(24,410)
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	(1,881)	(4,909)
在外営業活動体の換算差額	9,622	(11,009)
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分相当額	1,824	434
合計	9,566	(15,485)
その他の包括利益合計	26,280	(39,894)
当期包括利益合計	¥445,804	¥525,641
当期包括利益合計の帰属		
親会社の所有者	¥421,562	¥457,575
非支配持分	24,241	68,066
合計	¥445,804	¥525,641

(注) 上記の計算書の項目は税引後で開示しています。

## 連結持分変動計算書

KDDI株式会社および子会社  
2015年および2016年3月期

百万円

2014年4月1日～ 2015年3月31日	親会社の所有者に帰属する持分					合計	非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の 包括利益累計額			
2014年4月1日	¥141,852	¥385,945	¥(161,822)	¥2,374,381	¥ 43,589	¥2,783,946	¥128,644	¥2,912,589
当期包括利益								
当期利益	-	-	-	395,805	-	395,805	23,719	419,524
その他の包括利益	-	-	-	-	25,757	25,757	523	26,280
当期包括利益合計	-	-	-	395,805	25,757	421,562	24,241	445,804
所有者との取引額等								
剰余金の配当	-	-	-	(125,247)	-	(125,247)	(6,841)	(132,087)
その他の 包括利益累計額から 利益剰余金への振替	-	-	-	41,885	(41,885)	-	-	-
自己株式の取得 及び処分	-	-	(0)	-	-	(0)	-	(0)
支配継続子会社に 対する持分変動	-	(16,194)	-	-	-	(16,194)	13,534	(2,660)
その他	-	(29)	-	-	-	(29)	(604)	(633)
所有者との 取引額等合計	-	(16,223)	(0)	(83,362)	(41,885)	(141,470)	6,089	(135,381)
2015年3月31日	¥141,852	¥369,722	¥(161,822)	¥2,686,824	¥ 27,462	¥3,064,038	¥158,974	¥3,223,012

百万円

2015年4月1日～ 2016年3月31日	親会社の所有者に帰属する持分					合計	非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の 包括利益累計額			
2015年4月1日	¥141,852	¥369,722	¥(161,822)	¥2,686,824	¥ 27,462	¥3,064,038	¥158,974	¥3,223,012
当期包括利益								
当期利益	-	-	-	494,465	-	494,465	71,071	565,536
その他の包括利益	-	-	-	-	(36,890)	(36,890)	(3,004)	(39,894)
当期包括利益合計	-	-	-	494,465	(36,890)	457,575	68,066	525,641
所有者との取引額等								
剰余金の配当	-	-	-	(162,860)	-	(162,860)	(29,860)	(192,720)
その他の 包括利益累計額から 利益剰余金への振替	-	-	-	(22,998)	22,998	-	-	-
自己株式の取得 及び処分	-	(1,010)	(49,039)	-	-	(50,050)	-	(50,050)
企業結合による変動	-	-	-	-	-	-	16,803	16,803
支配継続子会社に 対する持分変動	-	(1,846)	-	-	-	(1,846)	(12,754)	(14,599)
その他	-	1,379	-	(8)	-	1,371	-	1,371
所有者との 取引額等合計	-	(1,477)	(49,039)	(185,867)	22,998	(213,385)	(25,811)	(239,195)
2016年3月31日	¥141,852	¥368,245	¥(210,861)	¥2,995,422	¥ 13,570	¥3,308,228	¥201,230	¥3,509,458

## 連結キャッシュ・フロー計算書

KDDI株式会社および子会社  
2015年および2016年3月期

百万円

	2015	2016
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前当期利益	¥ 662,867	¥ 819,185
減価償却費及び償却費	518,831	532,062
減損損失	54,748	5,873
持分法による投資損失(利益)	(4,923)	(5,170)
固定資産売却損失(利益)	334	461
受取利息及び受取配当金	(2,180)	(1,831)
支払利息	15,170	13,325
営業債権及びその他の債権の減少額(増加額)	(107,980)	(144,329)
営業債務及びその他の債務の増加額(減少額)	62,047	(47,932)
棚卸資産の減少額(増加額)	8,914	1,140
退職給付に係る資産の減少額(増加額)	(18,559)	26,035
退職給付に係る負債の増加額(減少額)	(2,435)	5,429
その他	27,688	(15,320)
小計	1,214,522	1,188,926
利息及び配当金の受取額	5,626	2,986
利息の支払額	(11,221)	(15,587)
法人所得税の支払額	(249,510)	(291,998)
法人所得税の還付額	9,335	212
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	968,752	884,538
<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	(482,497)	(343,290)
有形固定資産の売却による収入	1,475	1,289
無形資産の取得による支出	(189,085)	(192,510)
その他の金融資産の取得による支出	(3,798)	(1,691)
その他の金融資産の売却または償還による収入	53,515	548
子会社の支配獲得による支出	(7,108)	(127,045)
関連会社株式の取得による支出	(3,125)	(5,377)
子会社に対する支配喪失による支出	(2,808)	-
その他	(2,315)	159
投資活動によるキャッシュ・フロー合計	(635,745)	(667,917)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入の純増加額(減少額)	(92,480)	17,316
社債発行及び長期借入による収入	214,000	184,000
社債償還及び長期借入返済による支出	(275,320)	(213,464)
ファイナンス・リース債務の返済による支出	(24,607)	(26,382)
非支配持分からの子会社持分取得による支出	(26,613)	(17,693)
非支配持分からの払込みによる収入	26,547	212
自己株式の取得による支出	(0)	(50,019)
配当金の支払額	(125,226)	(162,834)
非支配持分への配当金の支払額	(6,828)	(30,140)
その他	(0)	1
財務活動によるキャッシュ・フロー合計	(310,528)	(299,003)
現金及び現金同等物に係る換算差額	4,107	(1,848)
現金及び現金同等物の増加額(減少額)	26,585	(84,230)
現金及び現金同等物の期首残高	249,732	276,317
現金及び現金同等物の期末残高 <sup>(注)</sup>	¥ 276,317	¥ 192,087

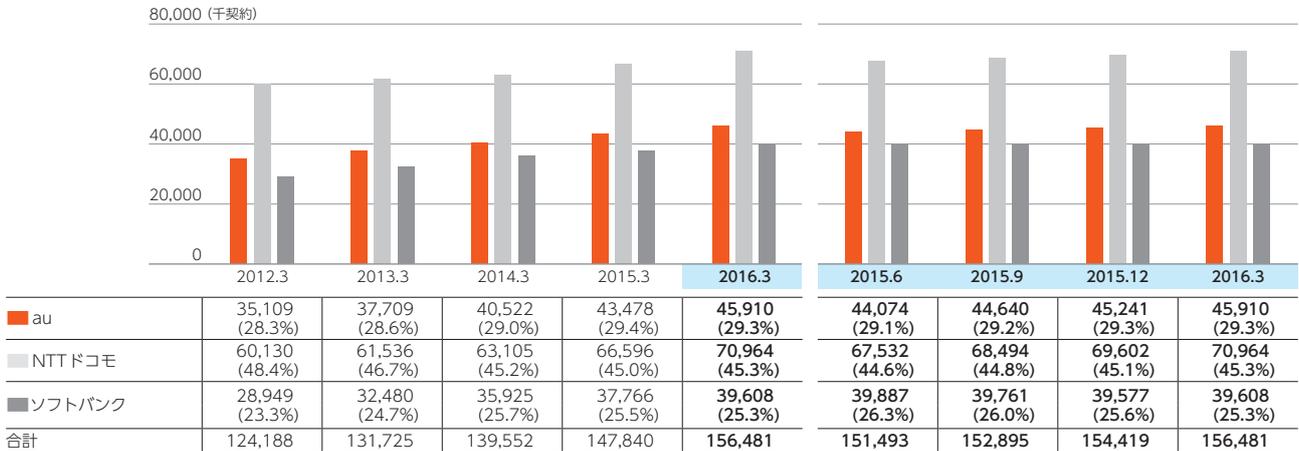
(注) 連結財務状態計算書上の現金及び現金同等物と連結キャッシュ・フロー計算書上の現金及び現金同等物の差異は、当座借越です。

# 市場データ

(3月31日に終了した各決算期)

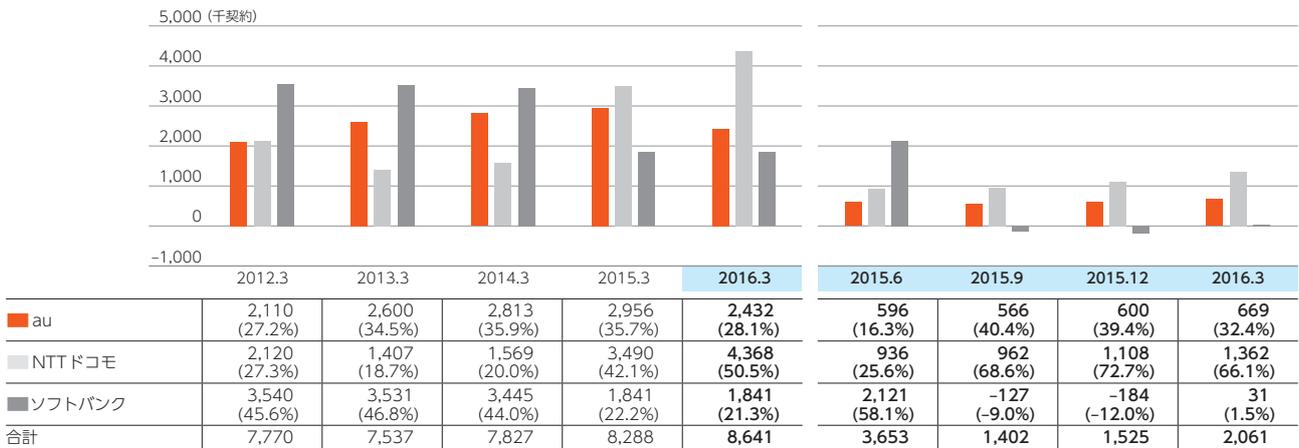
## モバイル市場データ

### 累計契約数 (累計契約数シェア\*1)



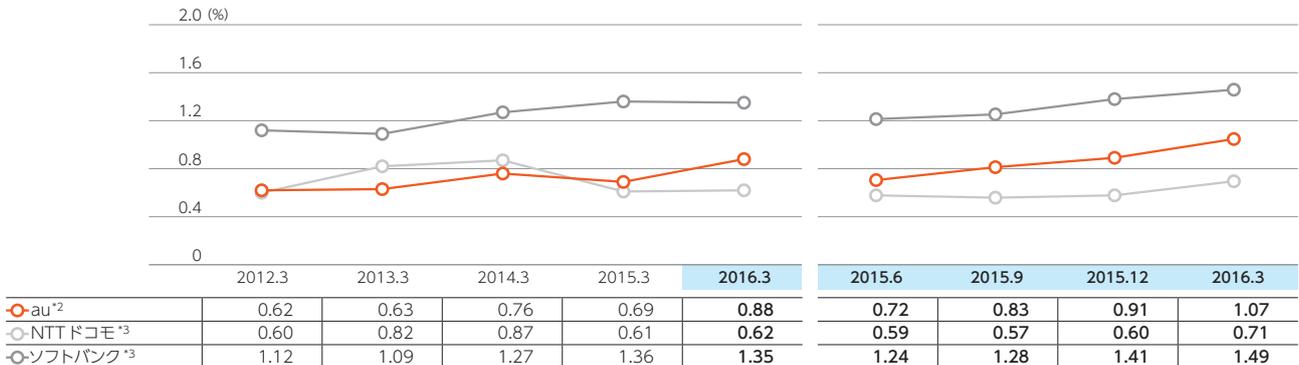
\*1 株式会社NTTドコモ、ソフトバンク株式会社、当社 (au) による3社間のシェア  
出典：電気通信事業者協会資料を基に当社作成

### 純増数 (純増シェア\*1)



出典：電気通信事業者協会資料を基に当社作成

### 解約率



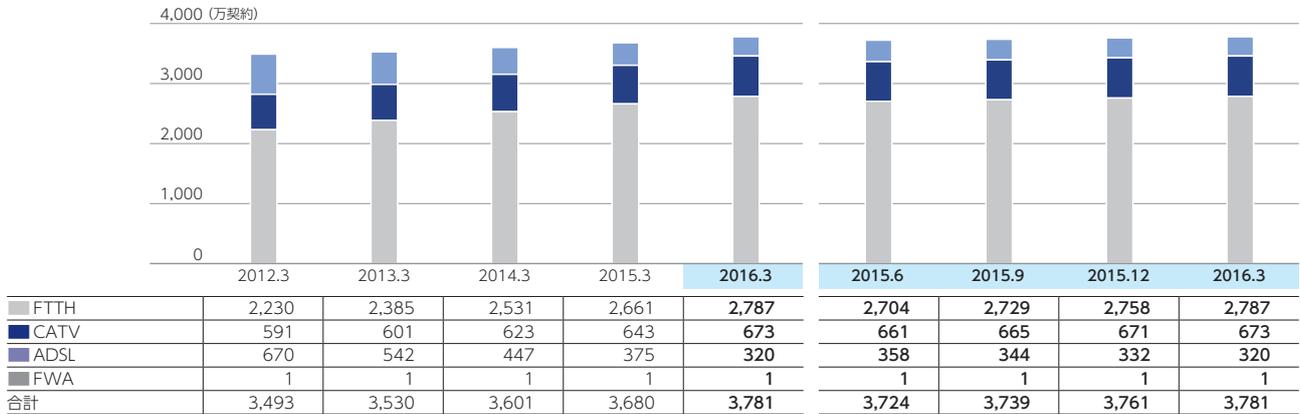
\*2 一般端末 (スマートフォンおよびフィーチャーフォン) ベース。(パーソナル)

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

出典：各社決算資料を基に当社作成

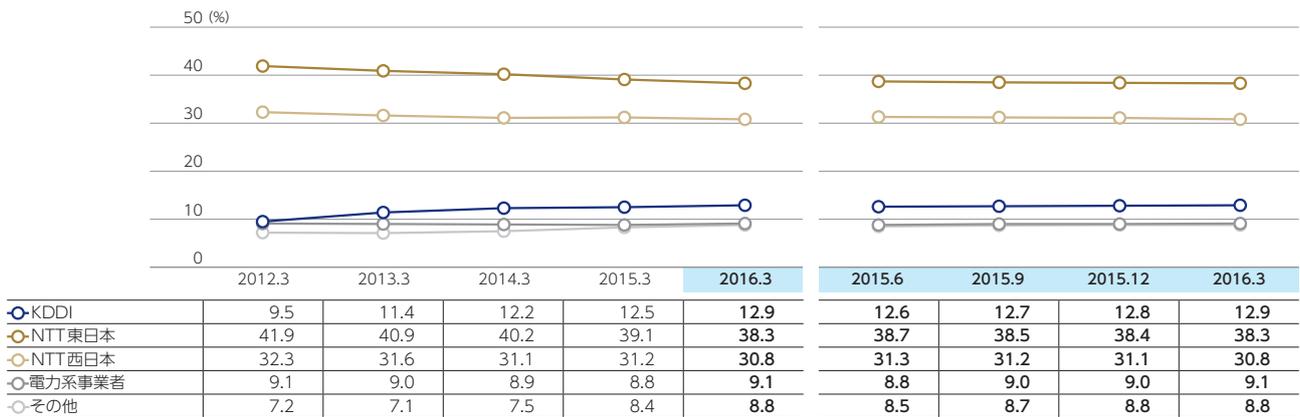
## 固定通信市場データ

### ブロードバンド普及状況の推移



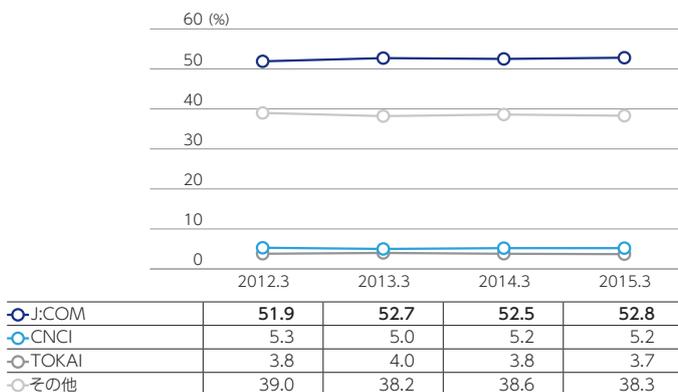
出典：総務省資料を基に当社作成

### FTTH契約数シェア



出典：総務省資料を基に当社作成

### ケーブルテレビ有料多チャンネル契約数シェア



出典：放送ジャーナルを基に当社作成

## 会社概要

(2016年3月31日現在)

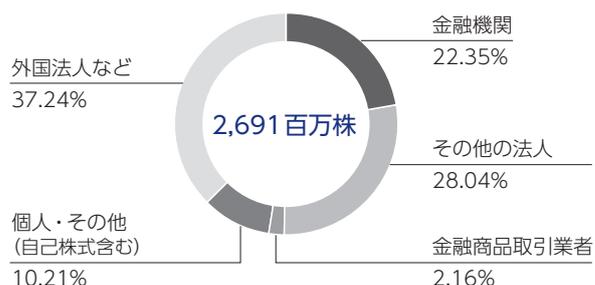
社名	KDDI株式会社 (英文名称: KDDI CORPORATION)
創業	1984年6月1日
事業内容	電気通信事業
本社所在地	〒102-8460 東京都千代田区飯田橋三丁目10番10号
本店所在地	〒163-8003 東京都新宿区西新宿二丁目3番2号
代表取締役社長	田中 孝司
資本金	141,852百万円
社員数	31,834名 (連結ベース)

## 株式の状況

(2016年3月31日現在)

証券コード	9433
会社が発行する株式の総数	4,200,000,000株
発行済株式総数	2,690,890,800株
株主総数	63,155名

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* (%)	議決権比率* (%)
京セラ株式会社	335,096,000	12.45	13.45
トヨタ自動車株式会社	298,492,800	11.09	11.98
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	155,040,700	5.76	6.22
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	128,185,000	4.76	5.14
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー	73,749,531	2.74	2.96
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	37,105,703	1.37	1.48
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口4)	28,363,900	1.05	1.13
ステートストリートバンクウェストクライアントトリーティ 505234	26,797,450	0.99	1.07
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	25,228,300	0.93	1.01
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	25,109,401	0.93	1.00

\* 出資比率は、当社の保有する自己株式199,683,255株を含んで算定しています。また、議決権比率において、当社は自己株式を大株主から除いております。なお、この自己株式には、役員報酬BIP信託口および株式付与ESOP信託口が所有する当社株式(1,738,000株)を含んでおりません。

経営管理本部 IR室

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

\*「iPhone」は、米国および他の国々で登録されたApple Inc.の商標です  
iPhoneの商標は、アイホン株式会社のライセンスに基づき使用されています  
\*「DIGNO」「TORQUE」は、京セラ株式会社の登録商標です  
\*「AQUOS」は、シャープ株式会社の登録商標です  
\*その他の社名および商品名は、それぞれ各社の登録商標または商標です

**KDDI株式会社**  
KDDI CORPORATION

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