

# KDDIの価値の源泉

2000年10月の発足以降、KDDIは総合通信事業者としての強みを活かして事業成長を続けてきました。

特に、2016年3月期を最終年度とした3カ年中期目標期間においては、営業利益の毎期2桁成長に加え、株主還元強化が評価され、企業価値が大きく拡大しました。

現在は、今期を最終年度とする中期目標である「営業利益 CAGR 7% / 配当性向 35%超」などの確実な達成に向けて、取り組んでいます。

(営業利益：億円) \*1

10,000

9,000

8,000

7,000

6,000

5,000

4,000

3,000

2,000

1,000

0

2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013

2000年10月  
・株式会社ディーディーアイ (KDDI) 発足  
・奥山雄材が社長に就任

2001年6月  
・小野寺正が社長に就任

2010年12月  
・田中孝司が社長に就任

au経済圏の最大化					
国内通信事業の持続的成長	KDDIグループ	2002年4月 ・第三世代携帯電話サービス開始	2007年1月 ・東京電力株式会社とのFTTH事業を統合	2011年10月 ・KDDI初となるiPhoneを発売	
	通信セクター	2003年10月 ・光ファイバーサービス (FTTH) 「KDDI光プラス」開始 2003年11月 ・CDMA 1X WIN提供開始 ・業界初のパケット定額制導入	2008年4月 ・中部テレコミュニケーション株式会社 (ctc) を連結子会社化 2009年7月 ・UQコミュニケーションズ株式会社「UQ WiMAX」商用サービス開始	2012年3月 ・「auスマートバリュー」 「auスマートパス」提供開始 2012年9月 ・「au 4G LTE」提供開始	
		au純増シェア *5において5期連続No.1			
		2006年10月 ・携帯電話番号ポータビリティ (MNP) 開始	2008年7月 ・ソフトバンクモバイル株式会社が日本初のiPhoneを発売 2008年3月 ・イー・モバイル株式会社が全国で音声サービス開始	イー・モバイルが株式会社NTTドコモとローミング契約を締結 (~2010.10)	
グローバル事業の積極展開		1989年 ・データセンター「TELEHOUSE」提供開始			

\*1 3月31日に終了した各決算期の業績。2014年3月期までは日本基準。2015年3月期からはIFRS (国際財務報告基準)  
\*2 2000年10月末日~2018年3月末日終値ベース (月定)  
\*3 CAGR (Compound Average Growth Rate) : 年平均成長率

\*4 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  
\*5 株式会社NTTドコモ、ソフトバンク株式会社、当社+沖縄セルラー電話株式会社 (au) のシェア  
\*6 MNO : 移動体通信事業者 (Mobile Network Operator)



2018年4月  
・高橋誠が  
社長に就任

新社長就任会見の様子  
右:高橋 誠社長、左:田中 孝司会長



2013年4月 ・株式会社ジュピター テレコム (J:COM) を 連結化	2014年5月 ・日本初の「キャリアアグリ ゲーション」技術を導入	2013年9月 ・NTTドコモ初となるiPhone を発売	2014年7月 ・ミャンマー通信事業開始に向けて、 MPT*7・住友商事株式会社と共同事業契約を締結	2016年4月 ・「auでんき」提供開始	2017年1月 ・「Wowma!」提供開始	2017年1月 ・株式会社イーオンホールディングス 連結子会社化	2017年1月 ・ビッグロブ株式会社 連結子会社化	2017年7月 ・「auピタットプラン」 「auフラットプラン」 提供開始	2020年 ・5G商用化 (予定)
2014年5月 ・「au WALLET」提供開始	2015年8月 ・「au WALLET Market」 提供開始	2016年3月 ・MobiCom Corporation LLC (モビコム) 連結子会社化	2019年10月 ・楽天株式会社*8が モバイル通信事業に MNO*6として参入 (予定)						

\*7 MPT: ミャンマー国営郵便・電気通信事業体  
\*8 J.D. パワー 2016-2017年日本携帯電話サービス顧客満足度調査。2017年調査は日本国内在住の携帯電話利用者31,200名からの回答による  
\*9 J.D. パワー 2018年格安スマートフォン/格安SIMカードサービス顧客満足度調査。契約先の事業者からスマートフォンと一緒に購入してそのスマートフォンを利用している個人利用者計4,000名からの回答による

**お客さま基盤** 国内外において  
強固なお客さま基盤を保有  
(2018年3月末現在)

モバイルID数 (au+グループMVNO) 2,646万契約  
FTTH 438万契約  
ケーブルテレビ 538万RGU\*4対象世帯  
グローバルコンシューマ事業  
ミャンマー/モンゴルともに国内No.1シェア

**タッチポイント** オンライン・オフライン双方で  
タッチポイントを保有  
(2018年3月末現在)

au ショップ 全国約2,500のauショップ  
pass 1,553万のauスマートパス・  
auスマートパスプレミアム会員

SHOP CHANNEL Wowma!

**先進性** KDDI発足以降、  
業界初のサービス、独自の  
取り組みを積極的に展開

- 2003年10月  
au Design project第1弾  
「INFOBAR」発売
- 2012年3月  
「auスマートバリュー」  
「auスマートパス」開始
- 2017年7月  
「auピタットプラン」  
「auフラットプラン」開始

**ブランド力** 個人・法人双方のサービスで  
お客さま満足度No.1を獲得

J.D. パワー “携帯電話サービス顧客満足度調査” 2年連続No.1\*8  
(UQ mobile) J.D. パワー “格安スマートフォンサービス顧客満足度調査”No.1\*9  
J.D. パワー “法人向け携帯電話サービス顧客満足度調査(大企業・中堅企業市場セグメント)” 2年連続No.1\*10

\*10 J.D. パワー 2016-2017年日本法人向け携帯電話サービス顧客満足度調査。2017年調査は携帯電話サービスを提供する事業者に関して従業員数100名以上の企業2,327社から2,974件の回答を得た結果による(1社につき最大2つのサービスの評価を取得)

# KDDIの価値創造サイクル

KDDIの価値の源泉は、当社が発足以降構築してきた「お客さま基盤」「タッチポイント」「先進性」「ブランド力」の4つに集約されると考えています。

これらの4つの価値の源泉をさらに磨き上げるとともに、当社の経営資本を最適配分することでKDDIの企業価値の最大化を図り、2019年3月期を最終年度とする中期目標の達成を目指します。

## KDDIを取り巻く事業環境

### Political (政治・法規制)

- 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などの施行

### Economical (経済)

- 緩やかな景気回復

### Social (社会・文化)

- 少子化高齢化・生産人口年齢の減少
- 働き方改革による生産性向上の高まり

### Technological (技術)

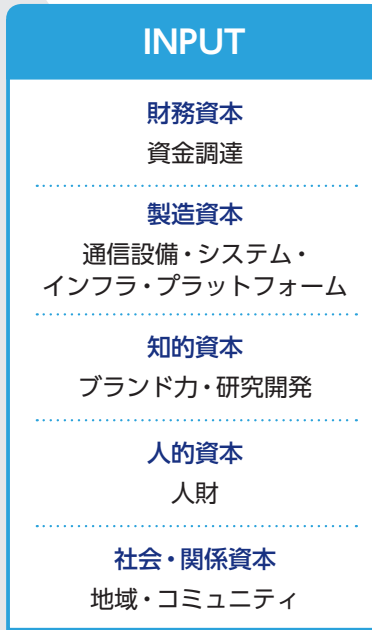
- IoTや人工知能(AI)などのテクノロジーの発展
- 新たな通信技術の開発や導入(LPWA・5G)
- モバイルトラフィックの増加

### Customers (市場・顧客)

- スマートフォンの普及
- マルチデバイス化の進展
- 格安SIMサービスの普及
- SNSの多様化

### Competitors (競合)

- モバイル各社のサービス同質化
- 通信以外の分野への事業領域の拡大
- 新規事業者の参入
- MVNO市場の拡大



4つの価値の源泉に  
経営資本を最適配分

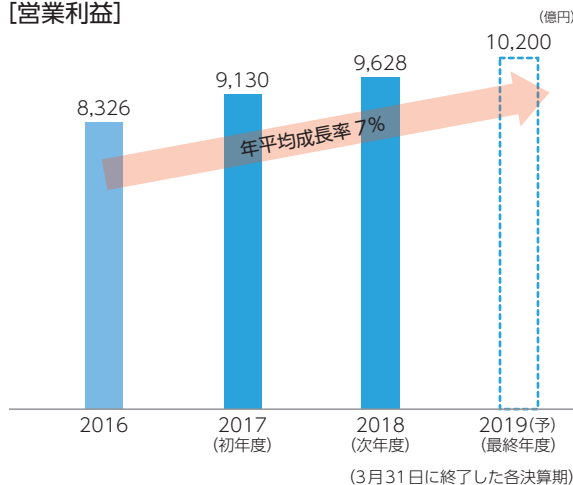
## 中期目標 (2017年3月期～)

持続的な利益成長

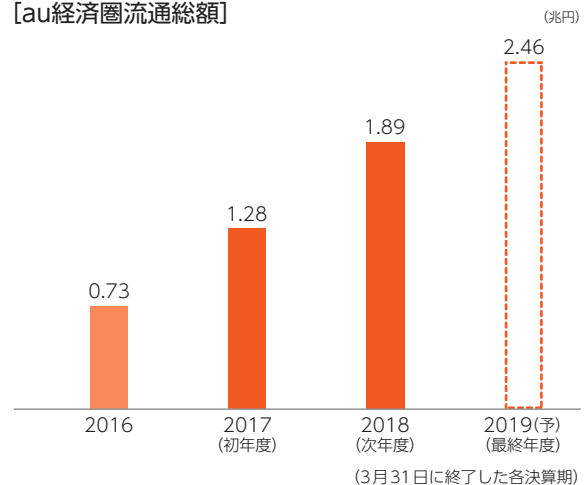
営業利益 年平均成長率 **7%**

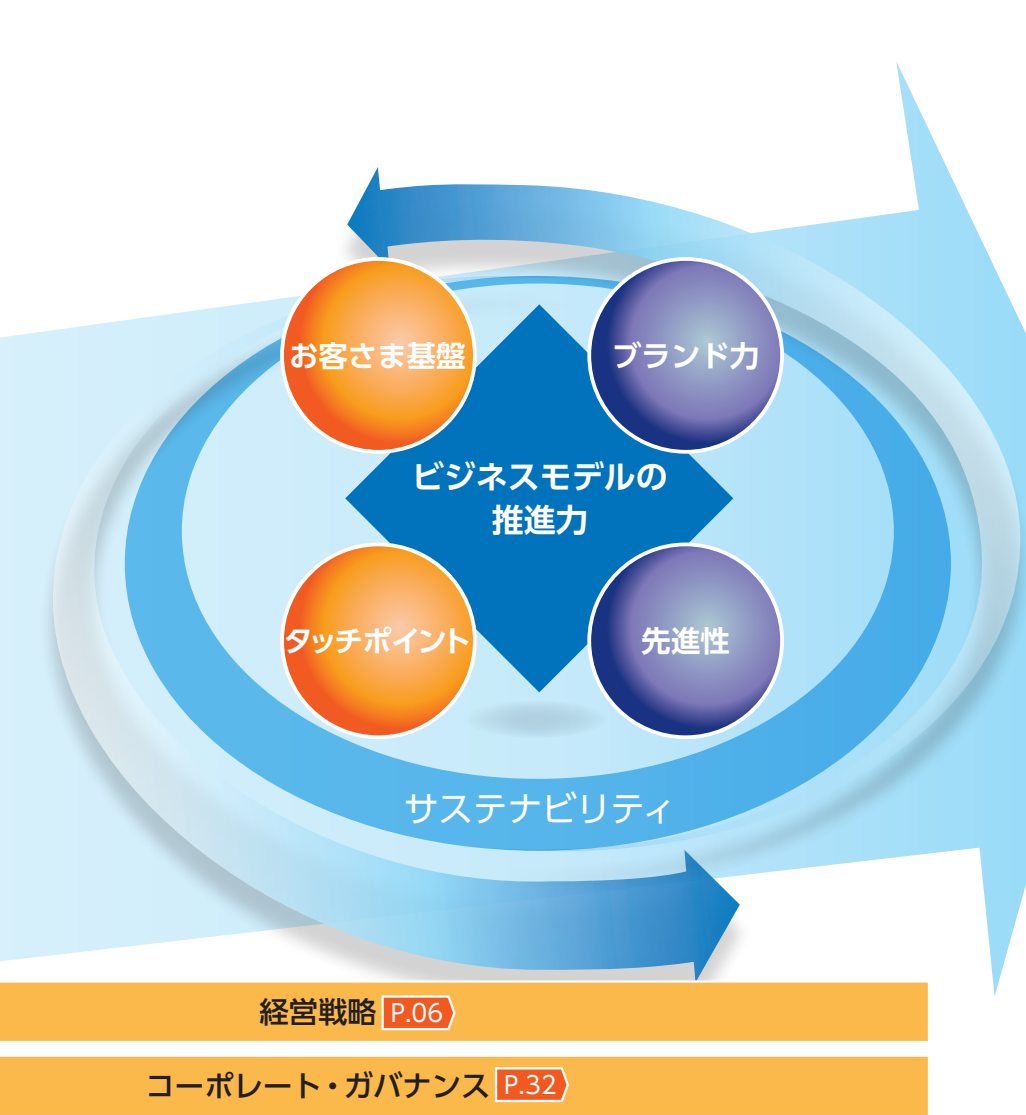
au 経済圏流通総額 **2兆円超**

[営業利益]



[au経済圏流通総額]





OUTPUT	
<b>財務資本</b>	
キャッシュ・フローの創出	P.47
<b>製造資本</b>	
安全で強靱な情報通信社会の構築	P.24
IoTビジネスの推進	P.52
<b>知的資本</b>	
サービスラインアップの拡充	P.49
ライフデザイン事業の強化	P.51
<b>人的資本</b>	
戦略的強化部門への要員シフト	P.18
グローバル人財の育成	P.19
<b>社会・関係資本</b>	
ICTを通じた心豊かな暮らしの実現	P.28
[KDDI GREEN PLAN 2017-2030]	P.27

2019年3月期)の達成に向けて P.06

**株主還元強化**

**配当性向 35%超**

[配当性向／一株当たり配当額]

年次	配当性向 (%)	1株当たり配当額 (円)
2016	35.4%	70.0
2017 (初年度)	38.3%	85.0
2018 (次年度)	38.2%	90.0
2019(予) (最終年度)	38.8%	100.0

○ 配当性向 ■ 1株当たり配当額 (3月31日に終了した各決算期)

**自己株式の取得・消却**

自己株式の取得	
2018	2019 (予定)
取得総額: 1,500億円	取得総額: 1,500億円(上限)
取得株数: 約5,248万株	取得株数: 6,300万株(上限)
取得期間: 2017年5月12日～2018年3月23日	取得期間: 2018年5月11日～2019年3月22日

自己株式の消却	
2018	2019
消却株数: 約3,328万株	消却株数: 約5,521万株
消却日: 2017年5月17日	消却日: 2018年5月16日

(3月31日に終了した各決算期)