

# 価値創造の軌跡

# 3G

(携帯電話の普及)

2000年  
KDDI発足



2002年  
「着うた」開始



2004年3月期～  
2008年3月期

純増シェア\*1  
5期連続No.1



2011年  
KDDI初の  
iPhone発売



2012年  
auスマートバリュー



2014年  
「au WALLET」  
開始



(営業利益 \*2：億円)

12,000

10,000

8,000

6,000

4,000

2,000

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

\*1 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

\*2 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)

\*3 2000年10月末日～2019年3月末日終値ベース (月足)

\*4 CAGR (Compound Average Growth Rate) : 年平均成長率

\*5 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

\*6 J.D. パワー2016-2018年携帯電話サービス顧客満足度調査。2018年調査は日本国内在住の携帯電話利用者計27,600名からの回答による。jdpower-japan.com

\*7 J.D. パワー2018-2019年格安スマートフォンサービス顧客満足度調査。2019年調査は契約先事業者からスマートフォンとSIMカードを購入しサービス利用している契約者4,000名からの回答による。jdpower-japan.com

# 4G 5G

(スマートフォンの普及・  
通信とライフデザインの融合)

(高速大容量を活かした  
お客さま体験価値の向上)

2016年

「auでんき」開始



2017年

「au Wowma!」  
開始



2018年

教育事業参入



2019年

「スマートマネー  
構想」発表



(— 時価総額 \*3: 兆円)



\*8 J.D. パワー2016-2018年法人向け携帯電話サービス顧客満足度調査。  
2018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2,287社からの2,890件の回答による。jdpower-  
japan.com

国内外において  
お客さま基盤 強固なお客さま基盤を保有  
(2019年3月末現在/パーソナルセグメントベース)

モバイルID数 2,695万契約  
FTTH 445万契約  
ケーブルテレビ 548万RGU\*5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

オンライン・オフライン双方で  
タッチポイント タッチポイントを保有  
(2019年3月末現在)



全国約2,300の  
auショップ



1,549万のauスマートパス・  
auスマートパスプレミアム会員

au WALLETT

月間1,000万人超がau WALLETT  
アプリをご利用

先進性

業界に先駆けた  
新たな料金プランを展開

- 2003年 11月 業界初のポケット定額制導入
- 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
- 2018年 8月 「auフラットプラン25 Netflixパック」開始
- 2019年 7月 「auデータMAXプラン」開始

ブランドカ

個人・法人双方のサービスで  
お客さま満足度No.1を受賞



J.D. パワー"携帯電話  
サービス顧客満足度  
"3年連続No.1\*6



(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"2年連続No.1\*7



J.D. パワー"法人向け  
携帯電話サービス顧客  
満足度<大企業・中堅  
企業市場セグメント>  
"3年連続No.1\*8

## 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、2022年3月期を最終年度とする中期経営計画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)

- 電気通信事業分野における競争ルール等の包括的検証
  - 通信料金と端末代金の完全分離

#### Economical (経済)

- 消費税増税、キャッシュレス決済の拡大
- 東京オリンピックに向けた経済・社会インフラの発展

#### Social (社会・文化)

- 少子高齢化・人口減少
- 地方の労働力減少、地方創生

#### Technological (技術)

- 5Gのサービス開始
- IoTや人工知能(AI)などのテクノロジーの発展
- データ駆動社会に向けたビッグデータ活用加速
  - サイバーテロへの対策強化

#### Customers (市場・顧客)

- スマートフォンのさらなる普及
  - シェアリングの拡大
- フィンテック市場の拡大
  - SNSの多様化

#### Competitors (競合)

- 新規事業者のMNO<sup>\*1</sup> 参入と価格競争
  - 非通信分野の事業拡大
- 5Gに向けたパートナー企業さまとの連携加速
  - モバイル各社のサービス同質化

\*1 Mobile Network Operator : 移動体通信事業者

### INPUT

#### 財務資本

資金調達

#### 製造資本

通信設備・システム・  
インフラ・プラットフォーム

#### 知的資本

ブランド力・研究開発力

#### 人的資本

人材

#### 社会関係資本

地域・コミュニティ

### 中期目標 (2017年3月期～2019年3月期)

#### 持続的な利益成長と株主還元強化を両立

#### 事業戦略

お客さま体験価値を提供するビジネスへの変革

- 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

#### 利益成長

- 営業利益 CAGR<sup>\*2</sup> 7% を目指す
- au経済圏流通総額 2兆円超
- 成長に向けたM&A 3年間累計5,000億円規模

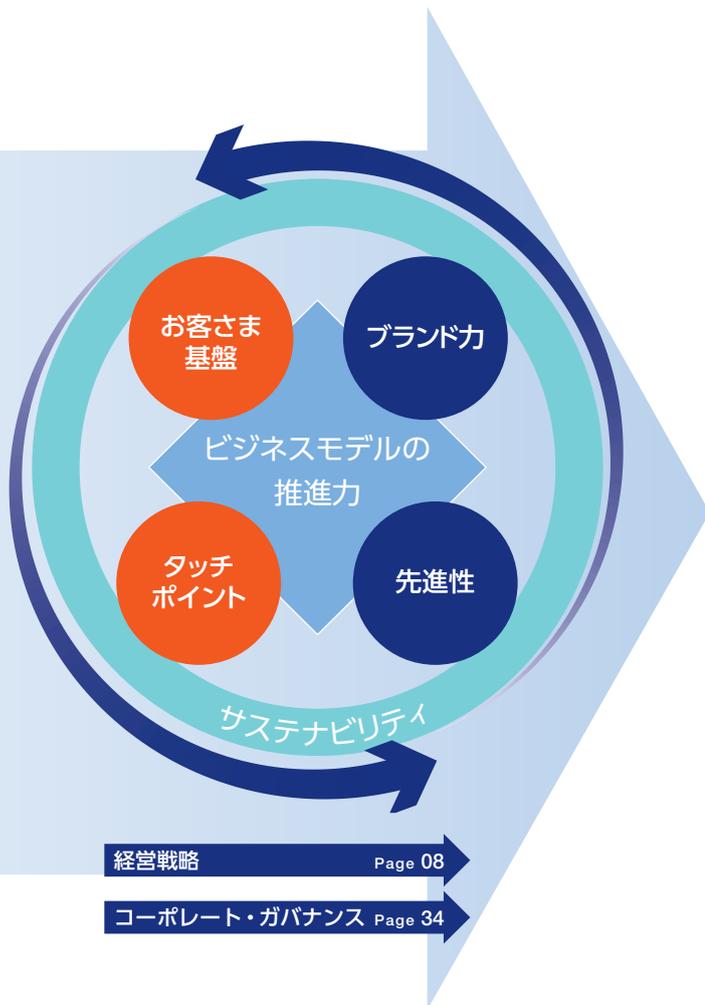
#### 株主還元

- 配当性向は、従来の「30%超」から「35%超」へ
- 成長投資とのバランスにより、自己株式取得を実施
- 自己株式数は発行済株式総数の5%を目安とし、超過分は消却

\*2 CAGR (Compound Average Growth Rate) : 年平均成長率



4つの価値の  
源泉に  
経営資本を  
最適配分



## OUTPUT

<b>財務資本</b> キャッシュ・フローの創出	Page 55
<b>製造資本</b> 5G時代に向けた イノベーションの創出 グローバルな IoTビジネスの推進	Page 24 Page 27
<b>知的資本</b> 通信とライフデザインの融合・ ライフデザイン領域の強化	Page 20
<b>人的資本</b> 人材育成・女性活躍推進・ 人権・D&I	Page 31
<b>社会関係資本</b> グローバル・地方創生・ 地球環境	Page 30-31

### 中期経営計画 (2020年3月期～2022年3月期) Page 06

#### 中期経営計画サマリー

2025年3月期目標	EPS成長	2019年3月期→2025年3月期 1.5倍
2020年3月期-2022年3月期の取り組み	売上高成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライフデザイン領域売上高 Page 22</li> <li>2022年3月期 目標 1.5兆円</li> <li>新ビジネスセグメント売上高 Page 26</li> <li>2022年3月期 目標 1兆円</li> </ul>
	コスト削減など	Page 07
	株主還元	<ul style="list-style-type: none"> <li>3年累計 1,000億円規模</li> <li>・配当性向40%超</li> <li>・機動的な自己株買い</li> <li>・すべての自己株式を消却*3</li> </ul>

持続的成長と、より一層の株主還元強化の両立を目指す

\*3 役員報酬BIP信託口および株式付与ESOP信託口が保有する当社株式を除く

## 中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期)

KDDIはこれまで、持続的な利益成長と株主還元強化を掲げ、お客さまの期待を超える「お客さま体験価値」を提供するビジネスへの変革の推進により、強固な顧客基盤を確立し、着実に成長してきました。

今後は、5Gをはじめとした技術の進展により本格的なデジタル化が進むほか、競争環境の大きな変化が見込まれます。このような時代の変化に対応し、当社の目指す「通信とライフデザインの融合」を実現するために、次の3ヵ年に向けた「中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期)」を策定しました。

## 持続的な利益成長と、より一層の株主還元強化

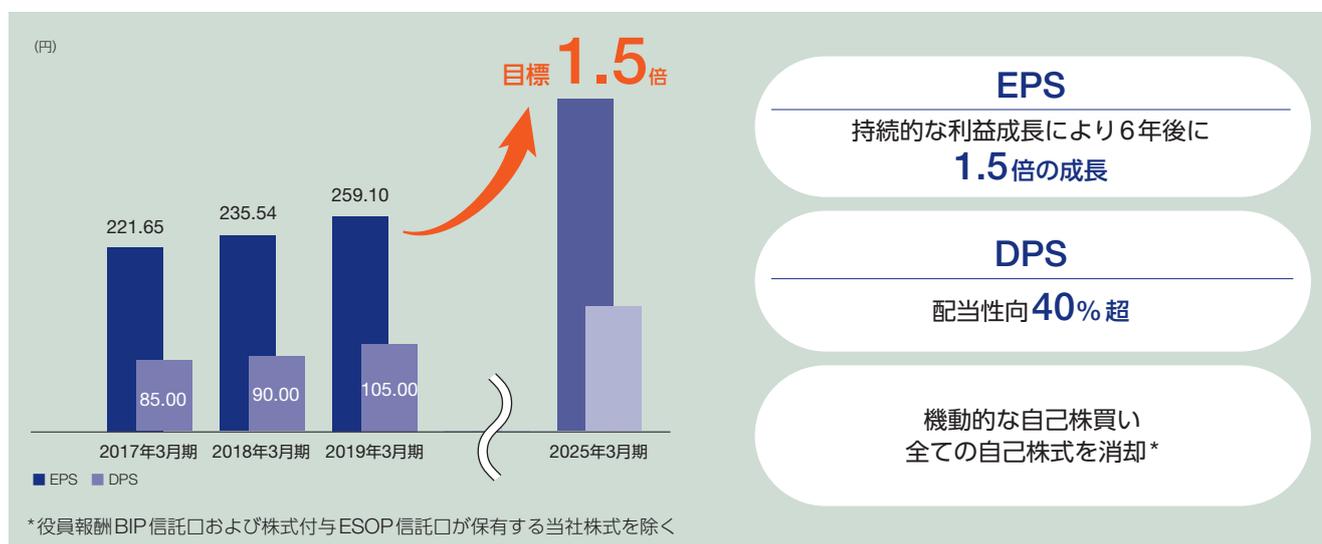
2000年10月の発足以降、KDDIは総合通信事業者としての強みを活かして事業成長を続け、18期連続で営業増益を達成してまいりました。また、それと同時に株主還元の強化にも取り組んでおり、17期連続で増配してまいりました。

5月に発表した新たな中期経営計画では、持続的な利益成長をベースとして、2025年3月期のEPSを、2019年3月

期対比で1.5倍に拡大することを目標として掲げています。

また株主還元については、配当性向を「40%超」へ着実に引き上げるとともに、機動的な自己株式取得を実施します。なお、取得した自己株式は原則として全て消却します。

これらの取り組みにより、引き続き、「持続的な利益成長と株主還元強化の両立」を目指してまいります。



## 成長に向けたストーリー

### 01:「通信とライフデザインの融合」による収益拡大

国内モバイル通信事業は成長が緩やかになりつつあるものの、今後は、5G時代における通信速度の高速化やリッチコンテンツの利用拡大に対応することなどにより、さらなる成長を目指します。

さらに、KDDIの成長戦略である「通信とライフデザインの融合」を積極化させ、ライフデザイン領域の成長を伴った収益拡大を図ります。

ライフデザイン領域においては、コマース・エネルギー・金融などのサービスを成長ドライバーとして、売上高・営業利益ともに拡大してまいります。

Page 20 特集1:通信とライフデザインの融合

ライフ デザイン	コマース	2019年3月期	2022年3月期目標
	流通額	2,500億円	→ 4,000億円
	エネルギー	2019年3月期	2022年3月期目標
	auでんき契約数	200万超	→ 340万
金融	2019年3月期	2022年3月期目標	
	決済・金融取扱高	4.4兆円	→ 6.0兆円
通信	5Gによる成長		



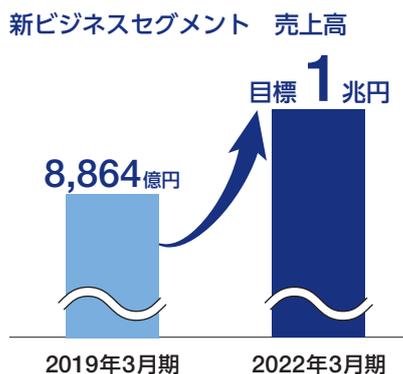
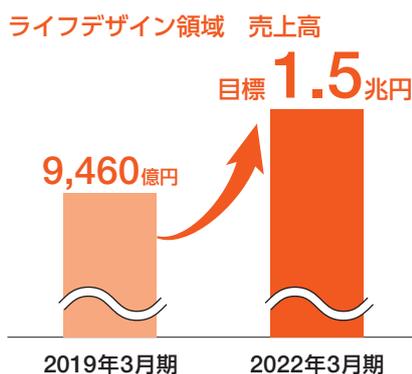
## 02: 成長領域の強化による売上拡大

新たな中期経営計画においては、ライフデザイン領域に加え、新ビジネスセグメントについても成長の柱と位置付けています。

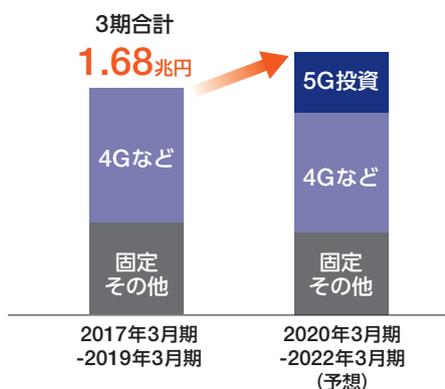
新ビジネスセグメントは、国内外において多様なビジネスプラットフォームを提供し、IoT事業を中心にリカーリングビジネスを創出することで、2019年3月末に800万回線だったIoT累計回線数を、2022年3月末には1,800万回線まで伸ばしていく計画です。

Page 26 ▶ 特集3: パートナーとの提携によるビジネス拡大

なお、両成長領域においては、ライフデザイン領域の売上高を2019年3月期の9,460億円から2022年3月期には1.5兆円に、新ビジネスセグメントの売上高は同じく8,864億円から1兆円に拡大することを目標に掲げて注力してまいります。



## 03: 設備投資とコスト削減



コスト削減などにより1,000億円規模の利益を創出

前中期経営計画期間においては、4Gネットワークの整備を中心に約1.68兆円の設備投資を実施しました。新たな中期経営計画期間においては、今期から開始している5G投資も含め、年間投資額が6千数百億円水準になるようコントロールしてまいります。

また、持続的な利益成長のために、既成概念にとらわれな

い発想の転換や、テクノロジーの活用によるコスト削減にも取り組んでまいります。具体的には、システム化や業務改廃による業務効率化の推進、ネットワーク仮想化やAIの活用によるネットワーク運用コストの効率化などを行い、今後3年間で合計1,000億円規模のコスト削減を実現することにより、利益創出につなげたいと考えています。

## リスクと成長機会

KDDIの事業を取り巻く環境は常に変化しています。

KDDIは、事業環境の変化の中に存在するあらゆるリスクを早期に予見し、リスク回避に向けて対策を講じる一方で、成長機会を確実に捉えて成功につなげることで、企業価値の最大化を目指します。

ここでは、投資家の皆さまが特に関心を持たれているリスクと成長機会についてご説明します。

### 主なリスク

### リスク回避に向けた対応

#### ■ 他の事業者との競争、市場や事業環境の急激な変化

**お客さまの流出：**格安スマートフォンの普及や新たな通信事業者の参入による契約数の減少が懸念されています。

**通信料金の値下げ：**競争環境の激化などによる業績影響が懸念されています。

● KDDIは、これらの環境変化に対応し、2017年7月、[他社に先駆けて分離プランの提供を開始](#)しており、現行の通信料金は分離プラン導入前に比べて最大で4割値下がりしています。

● お客さまのご要望に沿った料金プランへいち早く移行したこともあり、[au解約率は大幅に改善](#)しました。

分離プラン移行前(2017年3月期)：0.83%

分離プラン移行後(2019年3月期)：0.76%



● 既に[スマートフォンのお客さまの約3分の2が分離プランに移行](#)されるなど、好調に推移しています。(2019年3月末時点)

#### ■ 通信の秘密および顧客情報(個人情報・法人情報)の保護

情報漏えいや外部ネットワークからの不正侵入などにより、KDDIのブランドイメージや信頼性が失墜するリスクがあります。

● KDDIは、通信の秘密の保護を遵守するとともに、顧客情報保護に関して、[情報セキュリティ委員会を設置して内部からの情報漏えい防止、外部ネットワークからの不正侵入の防止に関わる全社的な対応策を策定するとともに、GDPRなどグローバル法制度への対応を実施](#)しています。

#### ■ 自然災害・事故など

**情報通信サービスの停止・中断：**自然災害や電力不足・停電、サイバーアタック、通信機器の不具合や事故などの不測の事態により、情報通信サービスが提供できなくなるリスクがあります。

● 大規模自然災害時などの経営体制として、[災害対策規程や事業継続計画\(BCP\)](#)を策定し、災害対策体制をはじめ、各種取り組みを構築しています。また、防衛省や自衛隊、海上保安庁と災害協定を締結し、[関係機関とも連携した災害対策の強化](#)に取り組んでいます。

● また、年2回実施する「災害対策訓練」にて検証を行い、そこから洗い出された課題や問題点の改善を図り、[毎年PDCAサイクルを回しながら、より強固な災害対策の基盤構築に取り組んでいます](#)。

#### ■ 電気通信などに関する法規制・政策決定など

**電気通信事業法などの改正：**通信料金と端末代金の完全分離、行き過ぎた囲い込みの禁止などについて法制化されます。

**周波数割り当て：**新周波数への対応に伴いネットワークコストが増加するリスクや、必要に応じた周波数の確保ができないリスクなどがあります。

● アップグレードプログラムや期間拘束、自動更新など、法令の内容を踏まえ、[必要なものについては法令の適用時期\(10月1日見込み\)までに適切に対応していく方針](#)です。

その上で、[今期の利益目標の着実な達成](#)を目指します。

● 2019年4月に5G用の周波数が割り当てられましたが、KDDIの積極的な開設計画が評価され、3.7GHz帯・28GHz帯において、[世界的に5Gでの利用が見込まれる周波数帯を含む合計600MHz幅の広い周波数帯域を確保することができました。これにより、ネットワーク開発費や端末調達コスト効率化の観点で、大きなアドバンテージが期待](#)できます。



## 成長に向けた取り組み

- 国内モバイル通信事業単独での成長が難しくなる中、KDDIは新たな成長領域の確立を目指します。
- 具体的には、従来の通信サービスを中心に、コマース・金融・エネルギー・エンターテインメント・教育などのライフデザインサービスを連携しながら拡充することで、事業戦略の核となる「通信とライフデザインの融合」をより一層推し進め、auなどをご利用のお客さまに新たな体験価値を提供することで、「総合ARPA」ベースの売上拡大を図ります。
- さらに、お客さまの生活に不可欠な通信とさまざまなライフデザインサービスを合わせてお使いいただくことで、お客さまとのエンゲージメントの深化を図り、グループ会社を含むお客さま数 (ID) × 総合ARPA × ご利用期間 (継続率) の総和である「ライフタイムバリュー」の最大化につなげていきます。 [Page 20](#)

- ビッグデータの利活用による「データドリブン経営」が注目される今、KDDIはお客さまの重要な情報資産を厳格に管理し、セキュリティ確保・プライバシー保護に努めることで、お客さまから選ばれるために必要不可欠なサービス品質の維持に日々取り組んでいます。
- グループ会社とともに高度な情報セキュリティと安心できるICTをお届けすることでお客さまが事業に専念できる環境を整え、デジタル化の進む社会・経済の発展に貢献していきます。

- 現在の日本は、長期的な人口減少や大都市圏への人口集中による地方経済の活力低下などのさまざまな課題を抱えています。KDDIは、重要な社会的インフラとなっているモバイルネットワークを安定的に稼働させ、高品質な通信サービスを提供することを通じてさまざまな課題を解決し、日本社会の発展に貢献しています。
- 2019年4月には、地方創生を推進する地元企業やベンチャー企業への出資を目的とした「KDDI Regional Initiatives Fund 1号」を設立するなど、5G / IoTを活用して地方創生を推進する体制も整えており、引き続き地方経済の活性化に貢献するとともに、新たな事業領域の創出・拡大を目指していきます。

- 行き過ぎた囲い込みの禁止などの議論によりKDDIのお客さまが流出するリスクはあるものの、市場の流動の活性化によりお客さまの流入機会が増すことも期待されます。このような機会を逃さず、お客さま基盤の拡大に向けてグループ会社を含むお客さま数 (ID) の拡大を目指します。
- 獲得した5G用の周波数の優位性を活用し、4Gとの共用・ソフトウェアの機能追加・他社との設備共用などにより、さらなる設備投資の効率化を目指します。 [Page 24](#)
- 5Gについては、2020年3月に商用サービスを開始する予定です。今後さまざまなサービスの「スマホ・セントリック化」が進むとともに、大容量コンテンツの普及による通信データトラフィックの拡大が見込まれる中、このタイミングを好機と捉え、5G時代においても「通信とライフデザインの融合」をより一層推進し、総合ARPAの拡大を目指していきます。