最終更新日：2021年3月30日
KDDI株式会社
代表取締役社長　髙橋　誠
問合せ先：総務部　TEL03-6678-0982
証券コード：9433
http://www.kddi.com

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1．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、電波等の国民共有の貴重な財産をお借りすることで成り立っており、社会が抱える様々な課題について、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、お客様、株主様、取引先様、従業員、地域社会等、当社を取り巻く全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、子会社等を含むグループ全体でのコーポレート・ガバナンスの強化を進め、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現していきます。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、コーポレート・ガバナンスの改善に継続して取り組んでおり、現状、全てのコードについて「comply」としております。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【原則１－４】

■ 政策保有株式に関する方針

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、様々な企業との連携等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繋がる場合に保有しております。

当社は、保有の意義が希薄と考えられる政策保有株式については、できる限り速やかに処分・縮減していく基本方針のもと、毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、政策保有の意義、経済合理性等を総合的に判断して、保有継続の可否および保有株式数を見直します。

なお、経済合理性の検証は、直近事業年度末における各政策保有株式の金額を基準として、これに対する、発行会社が同事業年度において当社利益に寄与した金額の割合を算出し、その割合が当社の定める資本コストに係る基準を満たしているかを検証します。

■ 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、発行会社の意図を尊重しながら、その時々の事業状況や発行会社との対話の結果等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繋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。

【原則１－７】

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「IX　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。

（補足）

主要株主である京セラ株式会社およびトヨタ自動車株式会社との取引については、取締役会の包括承認や報告と個別取引の稟議決裁などによりガバナンスを確保しています。

【原則２－６】

当社における企業年金基金の運用は、KDDI企業年金基金により行われています。当社は、基金が運用の専門性を高め、また、運用機関に対するモニタリングなどの期待される機能を発揮できるよう、財務、人事の専門性を有した当社役職員を基金へ派遣するとともに、四半期毎に開催される資産運用委員会における審議等を通じ、基金の運営全般の健全性を確認しています。

なお、基金では、自己又は基金以外の第三者の利益を図る目的をもって、積立金の管理及び運用の適正を害する行為をしてはならない旨、規約で定めている他、積立金の運用を国内外の複数の運用機関へ委託し、個別の投資先選定や議決権行使を各運用機関へ一任することで、企業年金の受益者と会社との間で利益相反が生じないようにしています。

【原則３－１】

（1）企業理念、経営戦略、経営計画

・企業理念
当社グループは、全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、お客様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することを企業理念としています。企業理念は当社グループの使命を表したものであり、この使命を果たしていくために持つべき考え方、価値観、行動規範として、「目指す姿」、「経営の原則」、「仕事の流儀」、「行動の原則」及び「人生の方程式」の5章からなる「KDDIフィロソフィ」を定めています。
「KDDIフィロソフィ」の実践を通じて、全てのステークホルダーから愛され、信頼される企業を目指しています。

「KDDIフィロソフィ」の概要は、当社ホームページをご覧ください。
https://www.kddi.com/corporate/kddi/philosophy/

・経営戦略、経営計画
世の中を取り巻く環境は大きな変革期にあり、5G（第5世代移動通信システム）/IoT、AI・ビッグデータ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み、データにさらなる価値を見出す「データ駆動型社会」へ変容しています。また、政府は、これら先端技術をあらゆる産業や社会生活に取り入れ、経済発展と社会課題の解決を両立していく新たな社会であるSociety 5.0（※1）の実現を目指しています。さらに、通信業界においては、新規事業者の参入等、競争が激化するとともに、新たな技術の進展により、通信・インターネットの活用で全ての産業が変革するデジタルトランスフォーメーション（DX）の時代を迎え、事業環境は大きく変化しています。
このような事業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、企業理念に掲げる「豊かなコミュニケーション社会の発展」に貢献するため、以下のとおり中期経営計画（2019-21年度）を策定しています。
※1 日本政府の中長期的な成長戦略の一つで、サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより目指すべき人間中心の社会。

■ ブランドメッセージ
Tomorrow, Together KDDI ／ おもしろいほうの未来へ。au

■ 目指す姿
① お客さまに一番身近に感じてもらえる会社
② ワクワクを提案し続ける会社
③ 社会の持続的な成長に貢献する会社

■ 事業戦略
通信を中心に周辺ビジネスを拡大する「通信とライフデザインの融合」を核として、持続的な成長を実現していきます。

■ 財務目標
営業利益については、持続的な成長を目指し、EPS（※）については、2024年度に1.5倍（2018年度比）の実現を目指します。
株主還元については、安定的な配当を継続し、連結配当性向は従来の35%超から40%超へ、成長投資とのバランスにより機動的な自己株式取得を実現し、自己株式の機動的な活用や消却を行います。
※ 「Earnings Per Share」の略で、1株当たり当期利益

事業運営方針、事業戦略、中期経営目標の詳細は、当社ホームページをご覧ください。
https://www.kddi.com/corporate/ir/management/target/

（2）ガバナンスに関する考え方・基本方針
本報告書の「1．1．基本的な考え方」をご参照ください。

（3）役員報酬を決定するにあたっての方針と手続き
1．取締役報酬に係る基本方針
（1）取締役報酬の構成に関する方針
業務執行に携わる取締役の報酬は、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高めるため、各事業年度の当社グループの業績、中期経営計画の目標に対する進捗、及び株主価値と連動した報酬体系とする。
具体的には、①基本報酬、②業績連動型賞与、③業績連動型株式報酬、④株価連動型賞与の4種類で構成する。
業務執行を担当せず、経営の監督機能を担う社外取締役には、業績等により変動することのない定額の基本報酬を支給する。
（2）個人別の報酬構成に関する方針
業務執行に携わる取締役の報酬構成は、それぞれの役位に期待される職責等に応じて、業績等に連動する報酬部分（上記②～④）を、45%～65%の範囲で設定する。なお、社長については、同部分を基準額ベースで、60%以上とする。
（3）取締役報酬の透明性及び客観性確保に関する方針
役員報酬の体系及び水準、それに基づき算出される報酬額の決定プロセスの透明性及び客観性を確保するため、報酬諮問委員会を設置する。本委員会は、議長・副議長及び過半数の委員を社外取締役で構成する。
基本報酬、業績連動型賞与、業績連動型株式報酬および株価連動型賞与の個人別の支給額は、代表取締役への委任は行わず、報酬諮問委員会の助言を受けて取締役会決議により決定する。
当社の役員報酬水準は、国内の同業他社または同規模の他社との比較及び当社経営状況等を勘案し、決定する。
また、外部専門機関による客観的な調査データを参考に、毎年、報酬諮問委員会にて報酬水準の妥当性を検証する。

2．報酬の内容（評価指標、算出方法、支給時期）に関する方針
（1）基本報酬
基本報酬については、役位別の定額を月例で支払う金銭報酬とする。
（2）業績連動型報酬（賞与及び株式報酬）
業績連動型賞与及び業績連動型株式報酬については、各事業年度の当社グループの売上高、営業利益、当期利益などの「会社業績」及び中期経営計画の目標に関連する各事業の「KPIの達成度」を評価指標とする。

業績連動型賞与については、以下の計算式により個人別の報酬額を決定する。
各事業年度終了後、最初に到来する6月に金銭を支給する。
業績連動型賞与＝役位別の基準額×会社業績及びKPIの達成度による掛率

業績連動型株式報酬については、以下の計算式により個人別の付与ポイントを決定する。
各事業年度終了後、最初に到来する6月にポイントを付与し、取締役退任時、ポイント数の累計値に応じた当社株式を交付する。
業績連動型株式報酬＝役位別の基準ポイント×会社業績及びKPIの達成度による掛率

取締役の職務に関し、当社と取締役との間の委任契約に反する重大な違反があった者については、業績連動型報酬の支給差し止めや返還請求等を行う。

(3) 株価連動型報酬
株価連動型賞与については、「EPS成長率」及び「株価変動率」を評価指標とする。
以下の算定式により個人別の支給額を算出し、各事業年度終了後、最初に到来する6月に金銭を支給する。
株価連動型賞与＝役位別の基準額×係数
係数 ＝ (EPS成長率×50%) ＋ (株価変動率×50%)
EPS成長率＝当年度末EPS／前年度末EPS
株価変動率＝(当年度末当社株価／前年度末当社株価) ／ (当年度末TOPIX株価／前年度末TOPIX株価)

＜報酬諮問委員会の構成＞
議 長：山口 悟郎 (社外取締役) 副議長：山本 圭司 (社外取締役)
委 員：大八木 成男 (社外取締役)、加野 理代 (社外取締役)、後藤 滋樹 (社外取締役)、田中 孝司、髙橋 誠

(4) 役員指名にあたっての方針と手続き
■ 取締役・監査役候補の指名・選任に関する方針
人財の多様性を受け入れ、一人ひとりの多様な知識や経験、スキルを生かすことは、「通信とライフデザインの融合」を目指す当社にとって重要な成長ドライバーであり、取締役会においても多様性を確保することがより良い経営判断につながると考えています。
取締役会の構成は、経営上の重要な事項を含む判断や、法律で求められる監督を行うに際して、取締役会全体として高度な専門的知見と多様な観点を確保するため、性別、年齢、国籍の区別なく以下の基準を満たす人物を選任します。
(指名・選任基準)
・取締役候補：以下のいずれかまたは複数の基準を満たすこと
● 各事業分野における専門的知見と経験を有すること
● 監督者に相応しい経営上の知見又は専門的な知見を有すること
● 高度な独立性を有すること
・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していること
・両候補共通：私心なく、高い倫理観を持ち、役員として相応しい人格であること

取締役・監査役の指名について、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、指名諮問委員会を設置しています。議長・副議長および半数以上の委員を社外取締役で構成しています。

＜指名諮問委員会の構成＞
議 長：山本 圭司 (社外取締役) 副議長：山口 悟郎 (社外取締役)
委 員：大八木 成男 (社外取締役)、加野 理代 (社外取締役)、後藤 滋樹 (社外取締役)、田中 孝司、高橋 誠

■取締役・監査役の選任に関する手続
(取締役の指名・選任手続)
① 上記の基準に基づき、候補者を選定
② 指名諮問委員会で審議
③ 取締役会で承認
④ 株主総会で選任
(監査役の指名・選任手続)
① 上記の基準に基づき、候補者を選定
② 指名諮問委員会で審議
③ 監査役会で議論し、候補者について同意を得る
④ 取締役会で承認
⑤ 株主総会で選任

■取締役の解任等に関する方針・手続
当社取締役が以下に掲げる基準に該当した場合、解任等の検討の対象とする。
(解任等の検討基準)
・取締役の担当事業の業績や担当部門の活動成果が著しく不良であるとき
・職務遂行に関して法令・定款に違反する等の故意または重大な過失により、会社に損害を与えたとき
・その地位や権限を利用して不当に個人的な利益を得た等の事由により、会社の信用と名誉を著しく傷つけたとき
・その他、取締役に留まることについて相応しくないと会社が判断したとき
(取締役の解任等の手続)
・指名諮問委員会の審議を経て、適時、取締役会で審議し、解任等の必要な対処を行う。

(5) 個々の選任・指名の説明
社外役員の個々の選任理由は「株主総会招集ご通知」や「有価証券報告書」等に記載しています。
また、本報告書の「2．1．機関構成・組織運営等に係る事項【取締役関係】【監査役関係】」にも記載していますので、ご参照ください。
取締役・監査役の選任・指名理由、経歴については、「株主総会招集ご通知」や「有価証券報告書」等に個人別に記載しています。

【補充原則4－1－1】
当社は、
・会社法及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、取締役会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・出資等については、その規模等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。

【原則4－8】
会社法上の社外取締役の要件及び金融商品取引所が定める独立性基準に加えて、【原則4－9】における当社独自の基準を充足する独立社外取締役を3名選任しています。

【原則4－9】
金融商品取引所が定める基準に加え、当社独自の基準を定めています。具体的には、当社の連結売上又は発注額に占める割合が1%以上の取引先様の出身者は、一律、独立性がないものとして扱っています。また、その他個別の状況も考慮しています。

【補充原則4－11－1】
人財の多様性を受け入れ、一人ひとりの多様な知識や経験、スキルを生かすことは、「通信とライフデザインの融合」を目指す当社にとって重要な成長ドライバーであり、取締役会においても多様性を確保することがより良い経営判断につながると考えています。
指名諮問委員会においては、KDDIグループの持続的成長を実現する観点から、当社取締役会にとって重要と考えられる社外役員の専門性・バックグラウンドを「上場企業における社長経験（経営ノウハウ等）」「情報通信分野の専門性（主力事業サポート）」「法律・会計・行政の専門性（コンプライアンス等）」としております。このような属性を取締役・監査役それぞれに備えることで、経営に対する監督と助言をバランス良く推進してまいります。
当社社外役員の専門性については、「株主総会招集ご通知」に表形式で記載していますので、ご参照ください。
https://www.kddi.com/corporate/ir/stock-rating/meeting/20200617/

【補充原則4－11－2】
取締役・監査役の、他の上場会社の役員兼任状況は、「株主総会招集ご通知」や「有価証券報告書」等に記載しています。

【補充原則4－11－3】
■ 取締役会評価の実施目的
当社は、取締役会の現状を正しく理解し、継続的な改善に取り組むため、毎年定期的に取締役会の自己評価を行います。

■ 評価プロセスの概要
当社は、各取締役・監査役による取締役会の評価を基に、その実効性を確認しています。評価手法はアンケート形式であり、4段階評価と自由記述を組み合わせることで、定量的評価と定性的評価の2つの側面から、取り組みの効果検証と改善点の発見に取り組んでいます。
評価対象期間は直近1年間とし、毎年定期的に実施しています。評価結果は取締役会で報告し、今後の対応策等を検討しています。
主な評価項目は以下のとおりです。
・ 取締役会運営　（メンバー構成、資料・説明、情報提供等）
・ 経営陣の監督　（利益相反、リスク管理、子会社管理等）
・ 中長期的な議論　（中期経営計画への参画、計画執行のモニタリング等）

■ 評価結果の概要
【総括】
当社取締役会は適切に運営されていることが確認されました。
新型コロナウイルスの影響下においてもオンライン会議等を活用し、予定どおり開催することで、取締役会としての意思決定や監督が十分に機能したと評価されています。
・ 意志決定の透明性確保
専門分野の異なる人材が社外役員に就任し、取締役会では多岐にわたる発言がなされている。
執行側は積極的に応答しており、オープンな議論により意思決定の透明性が確保されている。
・ 社外役員への情報提供の充実
各事業の責任者との議論の場の提供、施設見学・現場視察の実施などにより、社外役員が当社事業の理解を深める機会が多く提供されている。

【前回からの改善点】
2020年においては、特に子会社等のモニタリングが重要との認識のもと、出資先企業の経営監督プロセスを再整理し、財務状況のみならず、シナジーの実現・事業貢献度などを加味して評価した上で、各社のよりよい事業運営に向けた議論を行うこととしました。
また、グループ全体のリスク情報をより迅速・確実に把握できるよう、報告基準を明確化しました。
これにより、前回の評価において課題として指摘された「グループとしての適時・適切なモニタリング、よりよい監督」に向けた改善がなされたことを確認しました。

【今後の課題】
今次評価において、各取締役・監査役から、激変する経営環境の中、当社の持続的成長のため議論すべき様々なテーマについて、大局的視点からの提案がありました。
次期中期経営計画の策定プロセスの中でこれらのテーマを取り上げ、取締役・監査役各々の、多様な経験・知見を活かした活発な議論を行うことで、取締役会の実効性のさらなる向上を図って参ります。

■ 監査役監査に関する実効性評価について
当社では、監査役監査及び監査役会の運営の現状と課題を確認し、より実効性の高い監査役監査を目指すために、2020年度においても引き続き監査役監査に関する実効性評価を実施しました。
（1）評価結果
監査役監査及び監査役会の活動は概ね実効的に行われていることを確認しました。但し、コロナ禍の状況のなかで子会社に対する

取締役による監督状況について、より一層の監視の充実が必要であると認識しました。

(2) 今後の活動
上記を踏まえ、内部監査部門及び会計監査人と密接に連携してコロナ禍における監査を一層充実させる他、子会社の監査役とも更なる連携を図り当社グループ全体の監査の実効性を高めることにより、当社グループ全体の健全な経営と社会的信頼の向上に向けて取り組んでまいります。

【原則4－12】 【原則4－13】 【原則4－14】

社外取締役および社外監査役に対しては、取締役会の開催日程および議題についてあらかじめ連絡することに加え、事前に議案資料を配付することで、案件への理解を促進し、取締役会における議論の活性化を図っています。また、事前質問を受け付けており、その内容を踏まえて取締役会当日の説明内容を充実させることで、より実質的な審議の深化に努めています。
また、取締役会以外の場においても、事業戦略・経営状況に加え、研究開発・技術などの情報提供を行っております。
事業概要については、各事業本部の本部長・部長から全体像や課題を詳細にご説明するほか、子会社の経営状況についても定期的にご報告しております。また、研究開発成果の社会展示会や、通信設備・監視保守センターなどの現場を視察いただく機会を設けております。
その他にも、企業倫理活動、リスクマネジメント活動について、年に2回、ご報告しております。
さらに、社外取締役が独立性を保ちつつ、情報収集力の強化を図ることができるよう、監査役との連携を強化し、社外取締役と監査役間の定期的な連絡会を開催しているほか、会計監査人から社外取締役に対して、監査結果の説明も実施しております。
また、社外取締役間での情報交換・情報共有を強化いただくために、社外取締役のみの連絡会、社外取締役と非常勤監査役の連絡会をそれぞれ開催しております。
これらの取り組みにより、KDDIの事業への理解を深めることで、取締役会における経営戦略に関する議論の活性化と、経営の監督・監視の実効性向上を図っています。
なお、社外監査役を含むすべての監査役を補佐する部門として、2006年4月1日付で監査役室を設置しています。

【補充原則4－14－2】

新任の取締役及び監査役に対しては、それぞれの職責を果たすために必要と考えられる知識等について、以下のような研修を行っています。
・取締役の法律上の職責に関する顧問弁護士の講義
・会計知識に関する公認会計士の講義
また、社外取締役及び社外監査役に対しては、業界動向及び当社の組織、各事業、技術の内容及び今後の戦略について、各分野の責任者による研修の機会を設け、当社への理解を深めることで、取締役会における議論の活性化を図っております。
さらに、役員から要請があった場合に個別研修を設定する他、必要と考えられる研修や知識向上の機会が得られるようにしています。

【原則5－1】
当社にとって、株主・投資家の皆様は、重要なステークホルダーであると認識しています。従って当社は、株主・投資家の皆様との信頼関係の構築を経営の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に努めています。

当社のIR活動の基本的な考え方や活動方針については、「IR基本方針」として取締役会で決議し、当社ホームページに掲載しています。
https://www.kddi.com/corporate/ir/policy/

また、本方針に基づく主なIR活動は、コーポレート統括本部担当役員の管掌の下で推進しています。
詳細は本報告書の「3．2．IRに関する活動状況」をご参照ください。

2．資本構成

外国人株式保有比率 更新	20%以上30%未満

【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数 (株)	割合 (%)
京セラ株式会社	335,096,000	14.54
トヨタ自動車株式会社	298,492,800	12.95
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	236,152,600	10.24
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	126,518,200	5.49
株式会社日本カストディ銀行 (信託口7)	42,775,900	1.85
JPモルガン証券株式会社	36,951,659	1.60
株式会社日本カストディ銀行 (信託口5)	29,827,200	1.29
バークレイズ証券株式会社	28,971,768	1.25
JPモルガンチェース銀行 385781	27,908,189	1.21
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー 505103	27,761,318	1.20

支配株主 (親会社を除く) の有無	―――
親会社の有無	なし

補足説明 更新

2020年9月末日時点の大株主の状況を記載しております。
当社は、2020年9月末時点で自己株式1,201株を保有しております。
当社は、2020年11月2日から2021年5月31日を取得期間とする自己株式の取得を実施しております。
また、2020年10月30日開催の取締役会決議に基づき、2021年1月29日付で、トヨタ自動車株式会社に対し13,053,463株を第三者割当の方法により割り当てております。

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
決算期	3 月
業種	情報・通信業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	100社以上300社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

当社子会社のうち、沖縄セルラー電話株式会社(以下、「沖縄セルラー」)は東証JASDAQ市場に上場しております。
1.グループ経営に関する考え方及び方針を踏まえた上場子会社を有する意義
(1) グループ経営に関する考え方及び方針
当社は、中期経営計画における事業戦略の1つに「グループとしての成長」を掲げております。当社のアセットを最大限活用し、グループ会社の成長を支援することで、相互シナジーの最大化とグループ全体での新たな成長基盤の拡大・強化を目指しております。

(2) (1)を踏まえた上場子会社を有する意義
沖縄セルラーは、琉球石油株式会社(現 株式会社りゅうせき)、株式会社琉球銀行、株式会社沖縄銀行、沖縄電力株式会社、琉球放送株式会社、オリオンビール株式会社など、複数の地元有力企業の多大なご協力をいただいて設立された経緯があり、地元に貢献する地域密着型の企業としての色彩が強い会社です。
こうした経緯を踏まえ、沖縄セルラーが上場企業であることに以下のメリットがあると考えております。
① 出資者への還元
沖縄セルラーは、上場企業としての資本政策や株主還元施策を実施することで、設立時にご協力いただいた地元企業などの出資者および上場以来ご支援いただいた投資家のみなさまへの還元が可能となります。
なお、沖縄セルラーの資本政策や株主還元方針については、中長期的な事業成長と株主還元のバランスを勘案し、全ての株主の利益を考慮した上で決定すべきと考えており、実施については独立した上場企業として同社の判断により決定することとしております。
② 沖縄県の雇用への貢献、優秀な人材の確保
現在、多くの沖縄県出身者が沖縄セルラーに入社し、活躍しています。地理的な特性を踏まえると、沖縄セルラーが、業務区域を沖縄県のみとしていることが地元就職を希望する沖縄県出身者のニーズに合致しており、かつ、沖縄セルラーが上場企業であることが優秀な人材の採用にもつながっていると考えております。
③ 沖縄県民の信頼獲得による沖縄セルラーのサービス利用促進・契約増加
沖縄セルラーは、当社同様のサービスに加え、地域の実情を踏まえた独自のサービスも提供しております。地域密着型の上場企業として地元の期待を背負って事業運営に取り組んでいることで、沖縄県民の信頼を獲得することができ、それが沖縄セルラーのサービス利用促進および契約増加につながっていると考えております。

上記により、引き続き沖縄セルラーを上場子会社として有する意義があると考えております。

2.上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策
沖縄セルラーの業務運営については、発足時に以下の協定を締結し、これを遵守した経営を続けてまいりました。

・ 利便性が高く、良質かつ低廉な情報伝達手段である携帯電話サービスを、地域に密着した事業として広く顧客に提供することにより、豊かな国民生活の実現と地域経済振興に貢献することを基本理念とする。
・ 当社は、携帯電話事業の発展の見地から、協力して必要な諸施策を検討、実施する。

沖縄セルラーは、地域の実情を踏まえつつ、自主的な事業運営に当たる。
なお、利益相反のおそれがある取引については、沖縄セルラーにおいて、独立社外取締役および独立社外監査役による多面的な議論を経て、取引の実施の可否を決定しております。また、沖縄セルラーでは、取締役会の諮問機関として独立社外取締役が中心となって役員の指名・報酬を審議する任意の委員会も設置されており、経営者の指名・報酬に関しても、沖縄セルラーの独立役員による議論を経て決定し、透明性を確保しております。

こうした取り組みにより、少数株主保護の観点から経営の透明性を確保したうえで、企業価値向上と株主還元により株主のみなさまの期待にお応えしてまいります。

当社はこれからも、沖縄セルラー電話株式会社と相互に独立性、自主性を尊重しながら、協力して事業運営を行い、グループとしての発展を目指してまいります。

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1．機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	20 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	会長（社長を兼任している場合を除く）
取締役の人数	14 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	5 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
山口　悟郎	他の会社の出身者							○	○	△		
山本　圭司	他の会社の出身者							○	○			
大八木　成男	他の会社の出身者											
加野　理代	弁護士											
後藤　滋樹	学者											

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c　上場会社の兄弟会社の業務執行者
d　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h　上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k　その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
山口　悟郎		―――	山口　悟郎氏は、世界有数の電子部品・電子機器関連メーカーの代表取締役社長として培われた豊富な企業経営経験及び優れた識見を有しております。取締役会においては、経営管理や事業運営等について、中長期的な視点から大局的なご意見を数多く頂戴しており、当社の企業価値向上に寄与いただけると判断したことから、引き続き選任しております。

山本　圭司		―――	山本　圭司氏は、世界有数の自動車メーカーのIT開発や電子技術部門において培われた優れた識見に加えて、同社マネジメントとしての豊富な経営経験を有しております。当社における5G/IoT戦略の推進等に、中長期的な視点から大局的なご意見を数多く頂戴しており、当社の企業価値向上に寄与いただけると判断したことから、引き続き選任しております。
大八木　成男	○	―――	大八木　成男氏は、世界有数の合成繊維、化成品、医薬医療、流通・リテイル分野の企業の代表取締役社長として培われた豊富な企業経営経験及び優れた識見を有しております。当社が推進しているライフデザイン領域やグローバル戦略及びM&Aを中心に、中長期的な視点から大局的なご意見を数多く頂戴しており、当社の企業価値向上に寄与いただけると判断したことから、引き続き選任しております。また、ご経歴から、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、引き続き独立役員として指定しております。
加野　理代	○	―――	加野　理代氏は、法律事務所パートナーや政府系の諸委員会の委員として培われた豊富な経験と優れた専門的知見を有しております。取締役会においては、当社経営陣とは独立した立場から、法的リスクマネジメントについて、中長期的な視点を踏まえ、専門的なご意見を数多く頂戴しており、当社の企業価値向上に寄与いただけると判断したことから、引き続き選任しております。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おります。
後藤　滋樹	○	―――	後藤　滋樹氏は、当社事業と関連性の高い、通信・ネットワーク工学及び情報処理や、事業運営上重要なサイバーセキュリティ分野に関する優れた専門的知見を有しております。取締役会においては、当社経営陣とは独立した立場から、社会インフラを担う情報通信事業者としての運営方針について、中長期的な視点を踏まえ、専門的なご意見をいただくことで当社の企業価値向上に寄与いただけると判断し、選任しております。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おります。

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	社外有識者（名）	その他（名）	委員長（議長）
指名委員会に相当する任意の委員会	指名諮問委員会	7	0	2	5	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬諮問委員会	7	0	2	5	0	0	社外取締役

補足説明

取締役・監査役候補の指名ならびに役員報酬の体系および水準について、その透明性、公正性を確保するため、取締役会の諮問にもとづき審議を行い、助言する機関として、「指名諮問委員会」および「報酬諮問委員会」を設置しています。両委員会とも、議長・副議長および半数以上の委員を社外取締役で構成しています。

〈指名諮問委員会の構成〉
議　長：山本　圭司（社外取締役）
副議長：山口　悟郎（社外取締役）
委　員：大八木　成男（社外取締役）、加野　理代（社外取締役）、後藤　滋樹（社外取締役）田中　孝司、高橋　誠

〈報酬諮問委員会の構成〉

議　長：山口　悟郎（社外取締役）
副議長：山本　圭司（社外取締役）
委　員：大八木　成男（社外取締役）、加野　理代（社外取締役）、後藤　滋樹（社外取締役）、田中　孝司、高橋　誠

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の員数	5 名
監査役の人数	5 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は、会計監査人の監査方針・監査計画、品質管理体制及び監査体制を確認し、会計監査人から四半期毎に監査の状況及び結果の報告を受ける他、必要に応じて、適宜意見交換を実施しています。
監査役は、内部監査部門と相互に監査計画及び監査結果を共有し、意見交換を行うことにより、効率的で実効性の高い監査を実施しています。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	3 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
松宮　俊彦	公認会計士													
加留部　淳	他の会社の出身者													
本東　信	その他													

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」
a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
c　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
d　上場会社の親会社の監査役
e　上場会社の兄弟会社の業務執行者
f　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
g　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
h　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
i　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
j　上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
k　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
l　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
m　その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
松宮　俊彦	○	―――	松宮　俊彦氏は、公認会計士、会計事務所代表、他社監査役としての豊富な経験と識見に加え、各種団体の業務執行等により培われた経験と識見を有しており、会計を中心としたこれらの経験と識見を、経営全般の監視と適正な監査活動に生かしていただく観点から選任しています。ご経歴から、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しています。

加留部　淳	○	―――	加留部　淳氏は、上場企業の代表取締役として培われた豊富な経験と識見を有しており、これらの経験と識見を、経営全般の監視と適正な監査活動に生かしていただく観点から選任しています。ご経歴から、一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しています。
本東　信	○	―――	本東　信氏は、長年の行政実務および各種団体の業務執行等により培われた豊富な経験と識見を有しており、これらの経験と識見を、経営全般の監視と適正な監査活動に生かしていただく観点から選任しています。ご経歴から一般株主と利益相反が生じるおそれはないと判断し、独立役員として指定しています。

【独立役員関係】

独立役員の人数	6 名

その他独立役員に関する事項

当社は、独立役員の資格を充たす社外役員を全て独立役員に指定しています。
なお、[コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示] の [原則４－９] 記載のとおり、当社では、当社の連結売上又は発注額に占める割合が１％以上の取引先様の出身者は、一律、独立性がないものとして扱っていることから、これに該当しない独立役員については「会社との関係」における取引関係のチェックを付しておりません。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入、ストックオプション制度の導入

該当項目に関する補足説明 更新

業務執行に携わる取締役の報酬は、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高めるため、各事業年度の当社グループの業績、中期経営計画の目標に対する進捗、及び株主価値と連動した報酬体系とする。
具体的には、①基本報酬、②業績連動型賞与、③業績連動型株式報酬、④株価連動型賞与の４種類で構成する。
業務執行に携わる取締役の報酬構成は、それぞれの役位に期待される職責等に応じて、業績等に連動する報酬部分（上記②～④）を、45%～65%の範囲で設定する。なお、社長については、同部分を基準額ベースで、60%以上とする。
なお、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、職務遂行及び業績向上へのインセンティブを高めることを目的として、年額4,000万円以内で導入しましたが、 2010年度以降は本制度に基づく新株予約権の割当は実施していません。

ストックオプションの付与対象者	社内取締役、従業員、子会社の取締役

該当項目に関する補足説明

従業員については、管理職のみを対象としています。また、子会社の取締役については一部子会社に限定しています。

【取締役報酬関係】

（個別の取締役報酬の）開示状況	一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

以下の者は2019年度の報酬について有価証券報告書にて個別開示を行っています。
田中　孝司　報酬総額135百万円（基本報酬48百万円、賞与59百万円、株式報酬27百万円）
髙橋　誠　報酬総額197百万円（基本報酬78百万円、賞与68百万円、株式報酬52百万円）
内田　義昭　報酬総額102百万円（基本報酬45百万円、賞与34百万円、株式報酬23百万円）

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 更新	あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

1．取締役報酬に係る基本方針
(1) 取締役報酬の構成に関する方針
業務執行に携わる取締役の報酬は、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高めるため、各事業年度の当社グループの業績、中期経営計画の目標に対する進捗、及び株主価値と連動した報酬体系とする。
具体的には、①基本報酬、②業績連動型賞与、③業績連動型株式報酬、④株価連動型賞与の4種類で構成する。
業務執行を担当せず、経営の監督機能を担う社外取締役には、業績等により変動することのない定額の基本報酬を支給する。
(2) 個人別の報酬構成に関する方針
業務執行に携わる取締役の報酬構成は、それぞれの役位に期待される職責等に応じて、業績等に連動する報酬部分（上記②～④）を、45%～65%の範囲で設定する。なお、社長については、同部分を基準額ベースで、60%以上とする。
(3) 取締役報酬の透明性及び客観性確保に関する方針
役員報酬の体系及び水準、それに基づき算出される報酬額の決定プロセスの透明性及び客観性を確保するため、報酬諮問委員会を設置する。本委員会は、議長・副議長及び過半数の委員を社外取締役で構成する。
基本報酬、業績連動型賞与、業績連動型株式報酬および株価連動型賞与の個人別の支給額は、代表取締役への委任は行わず、報酬諮問委員会の助言を受けて取締役会決議により決定する。
当社の役員報酬水準は、国内の同業他社または同規模の他社との比較及び当社経営状況等を勘案し、決定する。
また、外部専門機関による客観的な調査データを参考に、毎年、報酬諮問委員会にて報酬水準の妥当性を検証する。

2．報酬の内容（評価指標、算出方法、支給時期）に関する方針
(1) 基本報酬
基本報酬については、役位別の定額を月例で支払う金銭報酬とする。
(2) 業績連動型報酬（賞与及び株式報酬）
業績連動型賞与及び業績連動型株式報酬については、各事業年度の当社グループの売上高、営業利益、当期利益などの「会社業績」及び中期経営計画の目標に関連する各事業の「KPIの達成度」を評価指標とする。

業績連動型賞与については、以下の計算式により個人別の報酬額を決定する。
各事業年度終了後、最初に到来する6月に金銭を支給する。
業績連動型賞与＝役位別の基準額×会社業績及びKPIの達成度による掛率

業績連動型株式報酬については、以下の計算式により個人別の付与ポイントを決定する。
各事業年度終了後、最初に到来する6月にポイントを付与し、取締役退任時、ポイント数の累計値に応じた当社株式を交付する。
業績連動型株式報酬＝役位別の基準ポイント×会社業績及びKPIの達成度による掛率

取締役の職務に関し、当社と取締役との間の委任契約に反する重大な違反があった者については、業績連動型報酬の支給差し止めや返還請求等を行う。

(3) 株価連動型報酬
株価連動型賞与については、「EPS成長率」及び「株価変動率」を評価指標とする。
以下の算定式により個人別の支給額を算出し、各事業年度終了後、最初に到来する6月に金銭を支給する。
株価連動型賞与＝役位別の基準額×係数
係数　＝　（EPS成長率×50%）＋（株価変動率×50%）
EPS成長率＝当年度末EPS／前年度末EPS
株価変動率＝（当年度末当社株価／前年度末当社株価）／（当年度末TOPIX株価／前年度末TOPIX株価）

【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

社外取締役および社外監査役に対しては、取締役会の開催日程および議題についてあらかじめ連絡することに加え、事前に議案資料を配付することで、案件への理解を促進し、取締役会における議論の活性化を図っています。また、事前質問を受け付けており、その内容を踏まえて取締役会当日の説明内容を充実させることで、より実質的な審議の深化に努めています。
また、取締役会以外の場においても、事業戦略・経営状況に加え、研究開発・技術などの情報提供を行っております。
事業概要については、各事業本部の本部長・部長から全体像や課題を詳細にご説明するほか、子会社の経営状況についても定期的にご報告しております。また、研究開発成果の社会展示会や、通信設備・監視保守センターなどの現場を視察いただく機会を設けております。その他にも、企業倫理活動、リスクマネジメント活動について、年に2回、ご報告しております。
さらに、社外取締役が独立性を保ちつつ、情報収集力の強化を図ることができるよう、監査役との連携を強化し、社外取締役と監査役間の定期的な連絡会を開催しているほか、会計監査人から社外取締役に対して、監査結果の説明も実施しております。
また、社外取締役間での情報交換・情報共有を強化いただくために、社外取締役のみの連絡会、社外取締役と非常勤監査役の連絡会をそれぞれ開催しております。
これらの取り組みにより、KDDIの事業への理解を深めることで、取締役会における経営戦略に関する議論の活性化と、経営の監督・監視の実効性向上を図っています。
なお、社外監査役を含むすべての監査役を補佐する部門として、2006年4月1日付で監査役室を設置しています。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件（常勤・非常勤、報酬有無等）	社長等退任日	任期
稲盛　和夫	最高顧問	KDDIフィロソフィに関する助言など	非常勤・報酬有	1989/6/27	1年更新
小野寺　正	相談役	経済団体活動、社会貢献活動等	非常勤・報酬有	2010/12/1	1年更新

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数	2 名

その他の事項

―――

2．業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要） 更新

【業務執行とその監督】
当社は執行役員制度を導入しており、これにより権限の委譲と責任体制の明確化を図り、有効かつ効率的に業務を遂行しています。
業務執行に係る重要事項については、社内取締役や執行役員等にて構成される経営会議において審議・決定しています。その他の事項については稟議書により決裁しています。経営会議をはじめとする社内主要会議を通じた取締役や執行役員の相互監督に加え、稟議書の運用においては組織的に精査しています。

【取締役・取締役会】
取締役会は、社外取締役を含む取締役で構成し、法令等に定める重要事項の決定を行うとともに取締役等の適正な職務が執行されるよう監督します。なお、取締役14名（男性13名、女性1名）のうち5名が社外取締役であり、うち3名は独立社外取締役です。

【監査役制度】
監査役は、監査役会が定めた監査方針及び計画に基づき監査業務を行っており、監査業務遂行のため、取締役会の他、経営会議その他の社内主要会議に出席しています。また、監査役会において各監査役の監査の方法及びその結果について報告を受け協議をする他、取締役会にて、適宜意見を述べています。
なお、監査役5名（男性5名）のうち3名が社外監査役であり、さらにその全員が独立社外監査役です。

【諮問委員会】
取締役・監査役候補の指名並びに役員報酬の体系及び水準について、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」及び「報酬諮問委員会」を設置しています。
両委員会とも、議長・副議長及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・監査役の報酬】
取締役の報酬に関する方針は本報告書「原則3-1（3）役員報酬を決定するにあたっての方針と手続き」をご参照ください。
監査役の報酬は、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にしています。

【取締役・監査役候補の指名】
取締役・監査役候補の指名については、以下の方針に基づき候補者を選定したうえ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うえ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：補充原則４－１１－１を満たす者であるか
・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しているか

【責任限定契約】
取締役（業務執行取締役等である者を除く）及び監査役は、会社法第427条第1項に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める額としています。
なお、当該責任限定が認められるのは、当該取締役及び監査役が責任の原因となった職務の遂行について善意でかつ重大な過失がないときに限られます。

【会計監査】
2020年3月期の会計監査はPwC京都監査法人に委託しました。執行した公認会計士、連続して監査に関与した会計監査期間及び補助者の状況は以下のとおりです。

指定社員　業務執行社員　若山　聡満氏　（6年）
指定社員　業務執行社員　岩崎　亮一氏　（2年）
指定社員　業務執行社員　岩瀬　哲朗氏　（4年）

補助者の人数：公認会計士10名、その他32名（計42名）

【内部監査】
当社グループの業務全般を対象に内部監査を実施し、内部統制体制の適切性や有効性を定期的に検証しています。内部監査結果は問題点の改善・是正に関する提言を付して代表取締役社長及び監査役に報告します。

【企業倫理】
当社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グループ企業倫理委員会」を設置しています。半期毎に開催し、グループ各社の状況把握とともに、コンプライアンス体制の構築・強化を支援しています。
また、「KDDIフィロソフィ」の浸透のための全社的な勉強会や、コンプライアンス違反事案への早期対応と、防止活動としてのセミナーや意識喚起の研修等を継続的に実施しています。
内部通報については、企業倫理や法令遵守についての相談窓口として「企業倫理ヘルプライン」を設置しています。社内だけでなく社外にも窓口を開設し、申告しやすい環境を整えるとともに、会社法及び公益通報者保護法に則した通報者保護を織り込んだ社内規程を定め、

積極的な啓発活動も行っています。また、企業倫理ヘルプラインの窓口の利用は、取引先様へも拡大しており、企業倫理や法令遵守の面でも、リレーションシップの強化を図っています。

【社内委員会】
「指名諮問委員会」、「報酬諮問委員会」及び「KDDIグループ企業倫理委員会」の他、ガバナンス向上に資する機関として以下の委員会を設置しています。
・ディスクロージャー委員会：本報告書「5．2．その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項」をご参照ください。
・サステナビリティ委員会：事業を通じた社会課題の解決（SDGs）・社会貢献・環境などの持続可能性関連事項を審議する機関です。
・情報セキュリティ委員会：情報資産に係る統一的な情報セキュリティを確保するための機関です。

【監査・監督における社外役員との連携等】
社外取締役は取締役会を通じて、社外監査役は取締役会・監査役会及び監査業務を通じて、必要な情報の収集及び意見の表明を行い、適宜そのフィードバックを受けることで、内部監査や会計監査と相互に連携を図っています。また、リスク管理部門とは、本連携の枠組みの中で、コーポレート・ガバナンス強化及び持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指した協力関係を構築しています。
なお、円滑な連携を図るため、「取締役・監査役連絡会」・「社外取締役・監査役連絡会」、「社外取締役・非常勤監査役連絡会」及び「社外取締役連絡会」を定期的に実施しています。
その他、非常勤監査役と代表取締役の自由闊達な意見交換を目的として、年2回、懇談会を実施しています。

3．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、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」及び「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等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。

Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1．株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	法定期日より1週間程度早く発送しています。また、発送に先立ち、当社ホームページに掲載しています。
集中日を回避した株主総会の設定	集中日を回避して開催するよう努めています。
電磁的方法による議決権の行使	インターネット議決権行使サイトからの行使を受け付けています。 2019年総会からQRコードを読み取ることで議決権行使サイトにログインすることができるシステムも導入し、株主さまの利便性向上に努めております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	「議決権行使プラットフォーム」に参加しています。
招集通知（要約）の英文での提供	招集通知の英訳（全訳）を当社ホームページ、インターネット議決権行使サイト及び「議決権行使プラットフォーム」にて提供しています。なお、東証適時開示や主要なニュースリリースについても英訳を作成し、公開しております。
その他	機関投資家の要望をふまえ、事業報告と招集通知を合冊にしています。また、個人投資家の議決権行使を促すため、招集通知における「議決権行使等についてのご案内」をイラスト等を用いてわかりやすくしています。 さらに、事業の状況や会社のトピックスをわかりやすく記載した「株主通信」を作成し、株主さま向け定期通知に同封するほか、個人投資家向けセミナー等で配布しています。 また、より多くの株主さまが株主総会へご参加いただけるよう、株主総会会場において、議事進行・説明内容・質疑応答の手話通訳、ヒアリングループ（磁気ループ）、車いす席をご用意しています。 さらに、株主総会当日、会場へのご来場が難しい株主さまにも株主総会の様子をお伝えするため、当社ホームページでオンデマンド配信を実施しております。オンデマンド配信時には字幕テロップをお付けしているほか、手話通訳の映像もお付けしており、誰でも自由にご覧いただけます。

2．IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社のIR活動の指針となる「IR基本方針」を取締役会にて定め、 当社ホームページに掲載しています。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	個人投資家向けIRイベントに参加しているほか、オンラインで個人投資家向け説明会を開催しています。(2020年度は新型コロナウイルスの影響で開催を見送り)	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	四半期決算開示に伴い、年4回、アナリスト・機関投資家向けに決算説明会を開催しています。当日の内容はライブ配信・オンデマンド配信にて閲覧いただくことが可能です。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	四半期決算毎に、取締役等が欧米・アジア等の機関投資家を訪問し、当社の財務状況・今後の戦略等について説明を実施していますが、本年は新型コロナウイルスの影響により電話会議・テレビ会議での個別ミーティングを実施いたしました。 2020年度は、国内・海外での証券会社主催のカンファレンス参加14回を含む電話・テレビ会議でのミーティングを延べ660回実施しました。	あり

IR資料のホームページ掲載	各種IR資料を当社ホームページに掲載しています。 https://www.kddi.com/corporate/ir/ (掲載資料) ・決算短信 ・決算説明会プレゼンテーション資料 ・決算詳細資料 (数値データ) ・決算説明会における質疑応答 ・適時開示情報を含む重要なニュースリリース ・コーポレート・ガバナンスに関する報告書 ・統合レポート ・定時株主総会の招集通知 ・有価証券報告書及び四半期報告書 ・株主通信
IRに関する部署 (担当者) の設置	経営管理本部内にIR室を設置し、室長以下10名にて構成しています。
その他	アナリスト・機関投資家向けに各種テーマ別セミナー等を定期的に開催しています。

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	当社は、お客さま、株主さま、お取引先さま、従業員とその家族、地域社会の皆さま等、全てのステークホルダーの皆様の立場を尊重し、対話、共創を通じて社会的課題解決に取り組むことで、豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献していくことを、基本的な考え方として定め、統合レポート及びサステナビリティレポート等に明記し、公開しています。
環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施	KDDIは発足以来、“ 豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献 ” することを企業理念とし、全社でサステナビリティ活動を推進しています。 2019年5月の「中期経営計画 (2019-21年度) 」では、会社の目指す姿に「社会の持続的な成長に貢献する会社」を掲げ、中期経営計画に連動した「KDDIが目指すSDGs」を発表しました。 また2019年度よりSDGsへの取り組みを推進する過程で、社会課題をベースに取り組む領域の再検討を行った結果、「社会課題の大きさ」と「KDDIが通信事業者としてより貢献できる事業領域」の観点から、2020年5月に「8つの社会課題領域」へ見直しを行い、2030年へ向けた目標「KDDI Sustainable Action」を策定しました。 「KDDI Sustainable Action」の詳細は、当社HP (https://www.kddi.com/corporate/csr/sdgs/) をご参照ください。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	株主・投資家の皆様との信頼関係の構築を経営の重要事項と位置づけ、「開かれたIR」、「能動的なIR」及び「組織的なIR」を活動指針とした「IR基本方針」を定め、社内外に公表し、企業価値経営の実践、積極的な情報開示、コミュニケーションの充実に努めています。 また、当社は、財務情報のみならず環境・社会・ガバナンス側面の非財務情報を拡充した「サステナビリティレポート」を、日本語・英語版で発行しています。 「サステナビリティレポート」では、GRI「GRI Standard」やSASB (Telecommunications) を報告の参考にし、かつ当社の価値創造に対する理解促進に資すると判断した情報を拡充しています。 また、サステナビリティレポートに記載の環境データ (スコープ1、2) は、信頼性を確保するため外部による独立した第三者保証を、また環境データ (スコープ3) については、外部による独立した第三者検証を行っています。 今後もステークホルダーの皆さまとコミュニケーションを図りながら、サステナビリティの取り組みを推進していきます。

その他	【女性活躍推進の状況】 ＜方針と体制＞ 「KDDIフィロソフィ」の一項目に「ダイバーシティが基本」を掲げ、全社でダイバーシティ活動を推進しています。 2012年度からは、女性が会社の意思決定の場に参画することが企業力強化に繋がるという考えのもと、女性ライン長（組織のリーダー職で、人事評価の権限を持つ管理職）の育成・登用に注力しています。 さらに、新たな目標として ① 新卒採用における女性比率を「30%以上」とする ② 女性経営基幹職を「200名以上」とする ③ 経営幹部候補育成プログラムにおける女性比率を「20%以上」とする の3つの数値目標を掲げ、一層の女性活躍推進に努めてまいります。 ②については、新人事制度への転換を図る中で、専門職として活躍できる選択肢を増やし、在籍年数や男女の区別なく「個」をみて任用していきます。 ③については、部長以上への上級管理職に対する育成を強化し、女性のパイプライン形成を後押ししていきます。 ＜実績＞ ・女性役員登用 ※2021年4月時点 取締役1名 執行役員2名 ・女性ライン長登用 ※2021年4月時点 女性経営基幹職 175名 なお、女性の雇用状況や採用数、育児・介護制度の利用実績等の推移については、当社ホームページに掲載しています。 https://www.kddi.com/extlib/files/corporate/csr/csr_report/2020/pdf/report2020.pdf ＜女性リーダーの育成の具体的な取り組み＞ 2016年度より、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までを対象とした「女性ライン長プログラム（JLP）」を開始しました。このプログラムは女性役員およびライン長の育成・登用を見据えた女性リーダー輩出プログラムです。 2020年度は、一律のスキルや知識付与ではなく、コーチングを軸とした個を重視したアプローチを行い、本人だけでなく、上司のかかわりにも重点を置いた結果、プログラム参加者のリーダーを目指したいというマインドが大幅に向上しました。 その他にも、外部の異業種交流研修への派遣を通じ、視座の向上や社内外の女性のネットワーキングを後押ししています ・仕事と育児・介護との両立支援 育児・介護休職をはじめとした各種制度整備に留まらず、女性一人が育児を抱え込むので はなく、パートナーや周囲の協力者、各種サービスも活用して子育てを実現する「チーム育児」 を推奨しています。男性社員向けに育休ハンドブックを配布したり、配偶者と一緒にチーム育 児について考えることのできるセミナーを開催する等しています。男性の育児参加が増えるこ とで、女性活躍の後押しにつながると考えています。

Ⅳ 内部統制システム等に関する事項

1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

内部統制システム構築の基本方針

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

1　コーポレート･ガバナンス

(1) 取締役会

取締役会は、社外取締役を含む取締役で構成し、取締役会規則及び取締役会付議基準に基づき、法令等に定める重要事項及び経営計画等の決定を行うとともに、取締役等の適正な職務執行が図られるよう監督する。

取締役の職務執行に係る情報については、社内規程に従い適切に保存及び管理を行う。

(2) 業務執行体制

① 執行役員制度により権限の委譲と責任体制の明確化を図り、有効かつ効率的に業務を遂行する。

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

(3) 監査役の職務遂行の実効性を確保するための体制

① 監査役が取締役会に出席する他、社内主要会議に出席するとともに、重要な会議の議事録、稟議書、契約書等を閲覧することができる措置を講じる。

② 取締役及び従業員、子会社の取締役等並びに内部監査部門は、監査役の職務遂行に必要な情報を適宜･適時に監査役に報告する他、当社及び子会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見した場合は直ちに監査役に報告する。

また、取締役及び従業員、子会社の取締役等並びに内部監査部門は、監査役と意見交換を行い、連携を図る。

③ 監査役の職務を補助するための監査役室を設置し、専任の従業員を配置する。当該従業員に対する指揮命令権は各監査役に属するものとし、その人事については、事前に監査役会又は監査役会の定める常勤監査役の同意を得る。

④ 監査役に対する報告を行ったことにより、報告を行った者が不利益を被らない措置を講じる。

⑤ 監査役が職務を遂行可能とするために必要な費用については前払を含めてその支払いに応じる。

2　コンプライアンス

(1) 全ての取締役及び従業員は、遵守すべき基本原則を掲げた「KDDI行動指針」に基づき、常に高い倫理観を維持し、適正な職務の執行を図る。

(2) 反社会的勢力に対しては毅然とした対応を取り、一切の関係遮断に取り組む。

(3) KDDIグループの企業倫理に係る会議体において、KDDIグループ各社の重大な法令違反、その他コンプライアンスに係わる問題、事故の早期発見･対処に取り組む。

(4) 社内外に設置されているコンプライアンスに係る内部通報制度の適切な運用を図る。

(5) 社内外研修、社内の啓発活動等により、コンプライアンスの理解と意識向上に努める。

3　経営目標を適正かつ効率的に達成するためのリスク管理

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

(2) 各部門に「内部統制責任者」を設置し、経営目標を適正かつ効率的に達成するためのリスク管理を自律的に推進する。

① リスク情報を定期的に洗い出しこれを一元的に管理するリスク管理部門を中核とし、全ての部門、取締役及び従業員が連携して、社内関連規程に基づき、KDDIグループのリスクを適切に管理し、経営目標の適正かつ効率的な達成に取り組む。

② 会社事業に重大かつ長期にわたり影響を与える事項については、事業へのリスクを可能な限り低減するための対応策を検討し、策定する。

③ 財務報告に係る内部統制については、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度に従い、連結ベースで全社的な内部統制の状況や重要な業務プロセスについて、文書化、評価及び改善を行い、財務報告の信頼性の一層の向上を図る。

④ 業務の有効性･効率性の向上や資産の適正な取得･保管･処分等、KDDIグループの業務品質向上のために必要な体制の整備、充実を図る。

(3) 電気通信事業者として、以下の取り組みを行う。

① 通信の秘密の保護

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

② 情報セキュリティ

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

③ 災害時等におけるネットワーク及びサービスの復旧

重大な事故･障害、大規模災害等による通信サービスの停止、中断等のリスクを可能な限り低減するため事業継続計画(BCP)を策定し、ネットワークの信頼性向上とサービス停止の防止施策を実施する。

非常災害発生時等には、迅速な復旧等のため、可及的速やかに対策本部を設置して対応にあたる。

4　ステークホルダーとの協働に係る取り組み

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

① お客さまニーズや苦情への迅速かつ適切な対応により、お客様の体験価値の向上を目指すＣＸ（Customer Experience)活動に取り組む。

② 諸法令を遵守し、お客さまに安心、安全で高品質な製品･サービスを提供するとともに、製品･サービスの提供にあたっては、お客さまが適切に製品･サービスを選択し利用できるよう、わかりやすい情報の提供と適正な表示を行う。

(2) 全てのステークホルダーから理解と信頼を得るため、KDDIグループの経営の透明性を確保し、KDDIグループの広報･IR活動の更なる充実に努める。

(3) KDDIグループを取り巻くビジネスリスクについては、情報開示に係る会議体において、公正に洗い出し、適時、適正に開示する。
更にKDDIグループの社会的責任に係る事項について、環境への取り組みや社会的貢献等を含め、サステナビリティを推進する部門を中心に、サステナビリティレポートを作成し、開示する。

5 企業集団における業務の適正を確保するための体制

(1) 子会社での業務の適正を確保するため子会社管理に関する規程を定め、以下の体制を整備する。
① 子会社毎に当該子会社の管理を主管する出資先管理部門及び子会社横断での統括管理部門を定め、子会社に対する管理及び支援体制を確立する。
② 子会社に派遣する取締役、監査役及びその他従業員に係る子会社管理上の役割を定め、子会社ガバナンスの実効性を確保する。
③ 子会社の重要な意思決定事項に関し、当社の取締役会及び経営会議等での承認対象項目及び手順を定め、子会社の管理体制を確立する。
④ 子会社に対する報告対象項目及び手続きを定め、子会社との連携体制を確立する。

(2) 各子会社にはKDDIグループとしての「内部統制責任者」を設置し、各子会社での業務の適正を確保するとともにリスクの適切な管理及び低減策を推進し、経営目標の適正かつ効率的な達成に取り組む。

(3) 各子会社の企業倫理に係る会議体を通じて、子会社の重大な法令違反、その他コンプライアンスに係わる問題、事故の早期発見・対処に取り組むとともに、各子会社に内部通報制度を導入し、適切に運用する。
また、「KDDI 行動指針」に基づき、子会社の取締役及び全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体制の確保を推進する。

6 内部監査

KDDIグループの業務全般を対象に内部監査を実施し、内部統制体制の適切性や有効性を定期的に検証する。内部監査結果は、問題点の改善・是正に関する提言を付して代表取締役社長に報告する他、監査役に報告を行う。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

「内部統制システム構築の基本方針」に、反社会的勢力に対しては毅然とした対応をとり、一切の関係遮断に取り組む旨を規定しています。また、全ての役員・従業員が職務の執行に際し遵守すべき基本原則を掲げた「KDDI行動指針」に、反社会的勢力に対して毅然とした対応をとり、不正利益供与等の要求には断固とした態度で臨み、相手の要求には応じない旨を定めています。

Vその他

1．買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	なし

該当項目に関する補足説明

―――

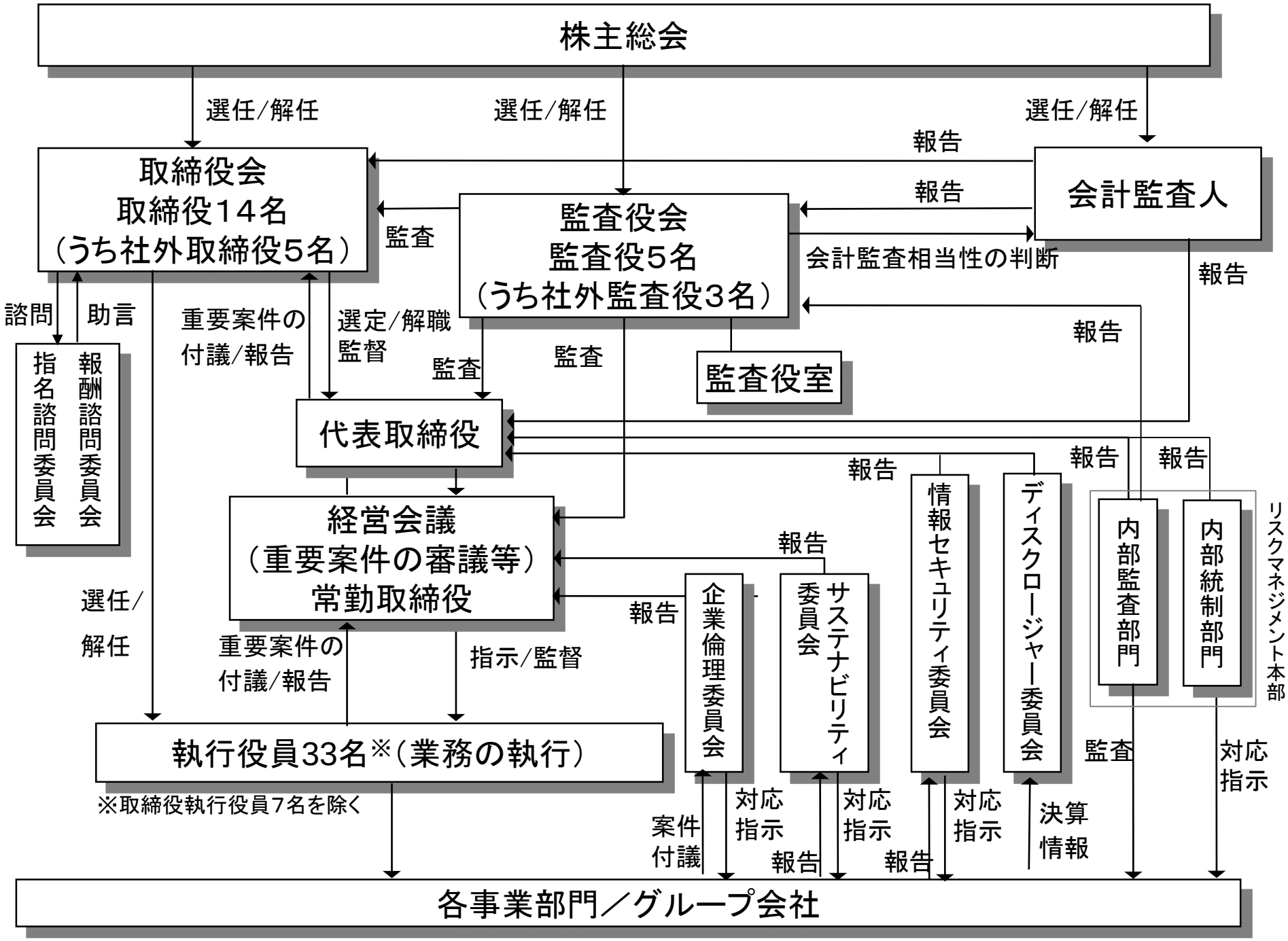
2．その他コーポレート･ガバナンス体制等に関する事項

1．会社情報の適時開示に係る基本方針
当社は、株主･投資家の皆様との信頼関係の構築を経営の重要事項と位置づけ、投資判断に影響を与える会社情報については、金融商品取引法及び東京証券取引所の定める適時開示規則等に則り、適時、適切な開示に努めています。

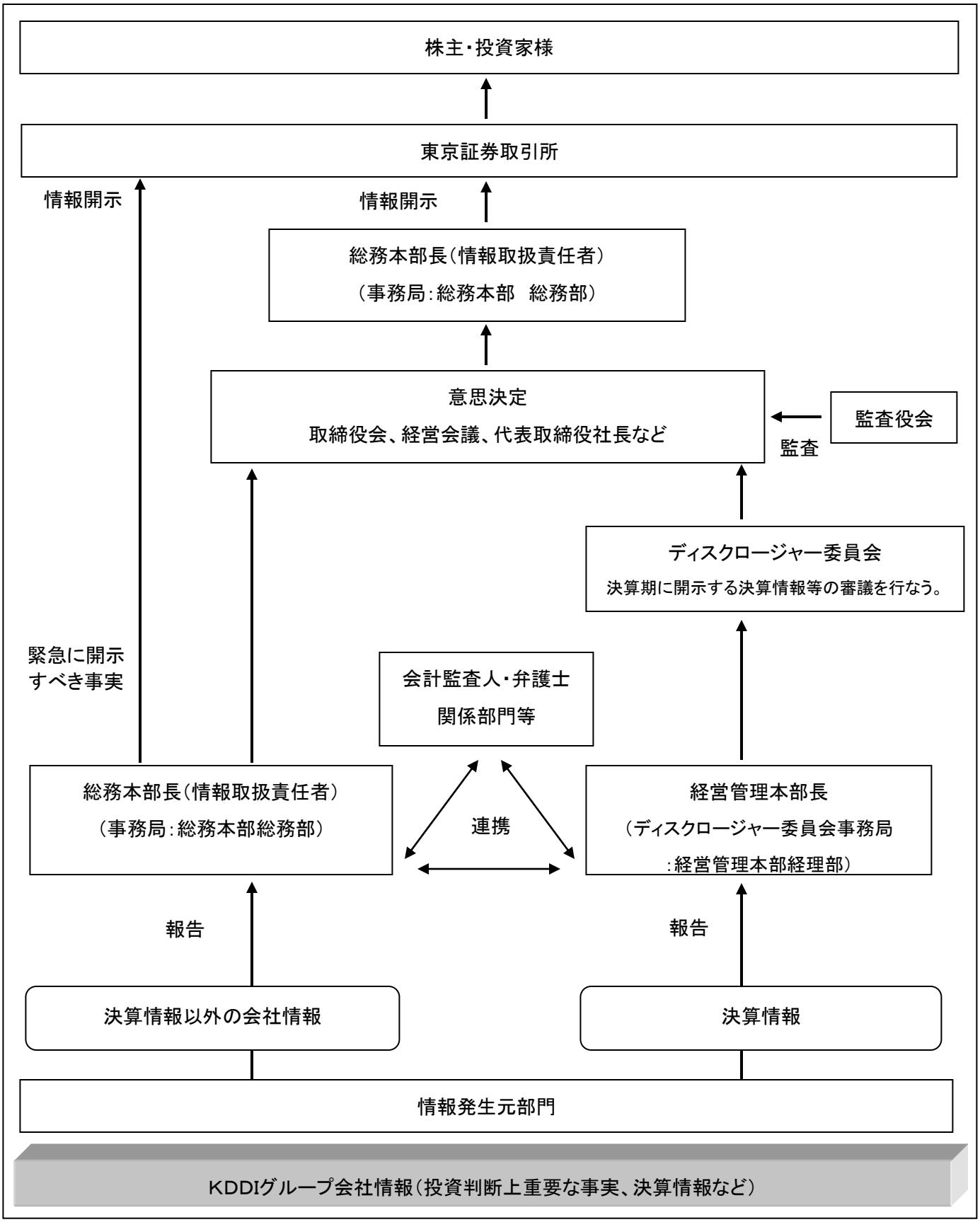
2．会社情報の適時開示に係る社内体制
(1) 情報取扱責任者及び事務局等の設置
当社は、適時開示規則に定める会社情報の管理及び適時開示の管理責任者として総務本部長を情報取扱責任者に任命し、事務局を総務本部 総務部としています。
また、決算期に開示する決算情報の集約等については、「ディスクロージャー委員会」を設置し、事務局を経営管理本部 経理部としています。

(2) 社内意思決定及び会社情報開示
会社の重要な内部情報の管理は、社内規程に基づき実施しています。
会社情報の開示は、総務部が社内各部門等から報告を受け、原則、開示の事由となる案件について取締役会又は経営会議の承認を経た後、適時開示規則等に則り、情報取扱責任者が東京証券取引所へ開示することとしています。また、緊急に開示すべき事実が発生した場合には、社長又は情報取扱責任者の判断により迅速な会社情報の開示を行なうこととしています。
なお、決算期に開示する決算情報については、より的確な会社情報の開示を行うために、「ディスクロージャー委員会」にて集中的に審議を行っています。

(3) 適時開示に係るチェック機能等
総務部は情報取扱責任者の指示のもと、適時開示規則等に則り、情報の開示の要否、開示内容等を社内関係部門又は必要に応じて会計監査人･弁護士等に確認しています。


株主総会
選任/解任
選任/解任
選任/解任
取締役会
取締役14名
（うち社外取締役5名）
監査役会
監査役5名
（うち社外監査役3名）
会計監査人
報告
報告
監査
会計監査相当性の判断
報告
諮問
助言
指名諮問委員会
報酬諮問委員会
重要案件の
付議/報告
選定/解職
監督
監査
監査
監査役室
報告
代表取締役
報告
報告
報告
経営会議
（重要案件の審議等）
常勤取締役
報告
報告
企業倫理委員会
サステナビリティ委員会
情報セキュリティ委員会
ディスクロージャー委員会
内部監査部門
内部統制部門
リスクマネジメント本部
選任/
解任
重要案件の
付議/報告
指示/監督
執行役員33名※（業務の執行）
※取締役執行役員7名を除く
案件
付議
対応
指示
報告
対応
指示
報告
対応
指示
決算
情報
監査
対応
指示
各事業部門／グループ会社

【適時開示体制図】


株主・投資家様
東京証券取引所
情報開示
情報開示
総務本部長（情報取扱責任者）
（事務局：総務本部　総務部）
意思決定
取締役会、経営会議、代表取締役社長など
監査役会
監査
ディスクロージャー委員会
決算期に開示する決算情報等の審議を行なう。
緊急に開示
すべき事実
会計監査人・弁護士
関係部門等
総務本部長（情報取扱責任者）
（事務局：総務本部総務部）
連携
経営管理本部長
（ディスクロージャー委員会事務局
：経営管理本部経理部）
報告
報告
決算情報以外の会社情報
決算情報
情報発生元部門
KDDIグループ会社情報（投資判断上重要な事実、決算情報など）