最終更新日：2016年2月19日
KDDI株式会社
代表取締役社長　田中　孝司
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】

【原則4－11】
当社は、財務・会計に知見のある監査役の重要性を認識しており、2016年6月開催予定の株主総会における選任に向けて検討を進めています。

### 【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、お客様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・重要性等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。

■ 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及びトヨタ自動車株式会社からは、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。

【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。
http://www.kddi.com/corporate/kddi/philosophy/

・経営戦略、経営計画
情報通信分野における市場環境は、技術革新やグローバル規模での競争の激化、多様なプレイヤーの参入等を受け、急速な勢いで変化しています。当社は、このような環境の変化を見据え、国内では「マルチユース」、「マルチネットワーク」及び「マルチデバイス」からなる「3M戦略の推進・深化」、海外では「グローバル戦略の推進」という2つの基本方針の下、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指しています。

中期経営目標としては、2014年３月期から2016年３月期にかけて「持続的な利益成長と株主還元の強化」を目指しています。
利益成長は「連結営業利益　毎期2桁成長」、株主還元は「配当性向30%超」を目標としています。

事業ビジョン、戦略、中期経営計画の詳細は、当社ホームページをご覧ください。
http://www.kddi.com/corporate/ir/individual/future/

（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
本報告書の「２．１.【インセンティブ関係】【取締役報酬関係】」及び「２．２．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）」をご参照ください。

（4）役員指名にあたっての方針と手続き
本報告書の「２．２．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）【取締役・監査役候補の指名】」をご参照ください。

（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2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】
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ことが肝要であると考えており、以下のようなメンバーを基本としています。
・各事業分野における専門的知見と経験を有する者
・株主としての視点と経営上の知見を有する者
・高度な独立性と、監督者に相応しい専門的知見を有する者
なお、現在、女性の独立社外取締役が１名選任されています。

取締役会の規模は、経営の実効性と迅速性が両立できる範囲で適正な人数に留めるべきであると考え、定款上、上限20名としています。

【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ます。

当社は、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及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、年度計画等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等について、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、更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。

【補充原則4－14－2】
取締役及び監査役の就任に際し、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
・業界動向及び当社の組織、各事業、技術の概要に関する講義
また、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。
http://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 | 30%以上 |

### 【大株主の状況】

| 氏名又は名称 | 所有株式数（株） | 割合（%） |
|---|---|---|
| 京セラ株式会社 | 343,606,200 | 12.76 |
| トヨタ自動車株式会社 | 298,492,800 | 11.09 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口） | 152,851,700 | 5.68 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口） | 113,120,800 | 4.20 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY | 68,706,722 | 2.55 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 | 42,885,924 | 1.59 |
| JP MORGAN CHASE BANK 380055 | 35,197,418 | 1.30 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口4） | 28,119,800 | 1.04 |
| CBNY-GOVERNMENT OF NORWAY | 25,978,600 | 0.96 |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 | 25,791,850 | 0.95 |

| | |
|---|---|
| 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

当社は自己株式183,098,555株を保有しています。

## 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

沖縄セルラー電話株式会社は、当社が発行済み株式総数の51.5%を所有している上場子会社ですが、複数の地元有力企業が大株主となり、親会社から一定の独立性を有していると考えています。なお、取締役10名のうち5名、監査役5名のうち4名が沖縄県出身です。

## Ⅱ 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 | 13 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 | 4 名 |
| 社外取締役のうち独立役員に指定されている人数 | 2 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 |
| 久芳　徹夫 | 他の会社の出身者 | | | | | | | ○ | ○ | ○ | | |
| 小平　信因 | 他の会社の出身者 | | | | | | | ○ | ○ | | | |
| 福川　伸次 | その他 | | | | | | | | | | | |
| 田辺　邦子 | 弁護士 | | | | | | | | | | | |

※　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 |
|---|---|---|---|
| 久芳　徹夫 | | ――― | 当社大株主企業出身として経営に関する実効的な目線、また他社取締役としての豊富な経験及び幅広い識見を当社事業活動の監督及び意思決定に取り入れる観点から選任しています。 |
| 小平　信因 | | ――― | 当社大株主企業出身として経営に関する実効的な目線、また他社取締役としての豊富な経験及び幅広い識見を当社事業活動の監督及び意思決定に取り入れる観点から選任しています。 |
| | | | 長年の行政実務及び各種団体の理事等と |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 福川　伸次 | ○ | ――― | して、当該団体の業務執行により培われた豊富な経験と幅広い識見を当社事業活動の監督及び意思決定に取り入れる観点から選任しています。<br><br>ご経歴から、一般株主と利益相反が生じる恐れはないと判断し、独立役員として指定しています。 |
| 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幅広い識見を当社事業活動の監督及び意思決定に取り入れる観点から選任しています。<br><br>ご経歴から、一般株主と利益相反が生じる恐れはないと判断し、独立役員として指定しています。 |

| | |
|---|---|
| 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 | 6 | 0 | 2 | 4 | 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 | 6 | 0 | 2 | 4 | 0 | 0 | 社外取締役 |

### 補足説明

両委員会は、取締役会の諮問を受けて審議を行う機関であり、決定機関ではありません。

## 【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、監査法人の監査方針・監査計画、品質管理体制及び監査体制を確認し、監査法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 |
| 阿部　健 | その他 | | | | | | | △ | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 天江　喜七郎 | その他 | | | | | | | | | | | | | |
| 平野　幸久 | 他の会社の出身者 | | | | | | | | | △ | | | | |

※　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 |
|---|---|---|---|
| 阿部　健 | ○ | 阿部　健氏は、過去（2006年７月から２年間）に、当社の主要な取引先である日本政策投資銀行の理事を務められました。<br>同社は当社の主要な借入先であり、2015年９月30日時点で80,731百万円を借り入れています。 | 長年の行政実務及び各種団体の理事等として、当該団体の業務執行により培われた豊富な経験と幅広い識見を有し、取締役とは独立の立場として、経営全般の監視と、より一層適正な監査を実現し得る観点から選任しています。<br><br>株式会社日本政策投資銀行理事としての在任期間は短期であり、退任後、相応の期間が経過しており、現在は何らの利益供与等も受けていません。<br>拠って、一般株主と利益相反が生じる恐れはないと判断し、監査役としての適性等も考慮して、独立役員として指定しています。 |
| 天江　喜七郎 | ○ | ――― | 長年の外交官として、また各種団体の業務執行や他社の社外取締役による豊富な経験から、取締役とは独立の立場として、経営全般の監視と、より一層適正な監査を実現し得る観点から選任しています。<br><br>ご経歴から、一般株主と利益相反が生じる恐れはないと判断し、監査役としての適性等も考慮して、独立役員として指定しています。 |
| 平野　幸久 | ○ | 平野　幸久氏は、1996年まで、当社の主要株主であるトヨタ自動車株式会社の取締役を務められました。<br>また、1998年から2011年まで、中部国際空港株式会社の社長・会長を務められました。 | 会社経営者としての豊富な経験と知識を有し、取締役とは独立の立場として、経営全般の監視と、より一層適正な監査を実現し得る観点から選任しています。<br><br>トヨタ自動車株式会社取締役を退任されてから十分な期間が経過しており、現在は何らの利益供与等も受けていません。また、退任後、長期に渡り中部国際空港株式会社において要職を歴任されており、現在はトヨタ自動車株式会社との関連性はないと認識しています。<br>拠って、一般株主と利益相反が生じる恐れはないと判断し、監査役としての適性等も考慮して、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 | 5 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。

## 【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 | 業績連動型報酬制度の導入、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

取締役の経営責任を明確にし、業績向上に対するインセンティブを一層高めるため、2011年６月16日開催の第27期定時株主総会において、2011年度以降の役員賞与について、当該事業年度の連結当期純利益の0.1%以内とする業績連動型の変動報酬制度を導入しました。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。取締役の報酬体系及び水準については、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。
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 | 個別報酬の開示はしていない |

該当項目に関する補足説明

報酬額が１億円を超える取締役はいないため、個別報酬の開示は行っていません。

| | |
|---|---|
| 報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 | あり |

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

取締役の報酬は、各事業年度における業績の向上及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、定額報酬及び業績連動型の役員賞与・株式報酬で構成しています。定額報酬は、各取締役の役職に応じて、経営環境等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及び各取締役の役職に基づいて決定しています。
なお、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、報酬諮問委員会を設置しています。本委員会は、議長・副議長及び半数以上の委員を社外取締役で構成しています。

## 【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

社外取締役及び社外監査役に対しては、取締役会の開催日程及び議題について予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。
なお、社外監査役を含む全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。

## 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）

【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。現在、非業務執行取締役である会長が議長を務めています。
なお、取締役13名（男性12名、女性１名）のうち４名が社外取締役であり、うち２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。
取締役会及び内部監査部門は、監査役の職務遂行に必要な情報を適時提供するとともに、意見交換を行い、連携を図ります。また、監査役の職務を補助するための監査役室を設置しており、監査役室に所属する従業員の人事については、適性・要員数等、監査役の意見を尊重し、適切な要員を確保しています。加えて、監査役が職務を実効的に遂行するために必要な費用を確保しています。さらに、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「2．1.【インセンティブ関係】【取締役報酬関係】」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】
2015年3月期の会計監査は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　松永　幸廣氏　（3年）
指定社員　業務執行社員　中村　源氏　（5年）
指定社員　業務執行社員　若山　聡満氏　（1年）

補助者の人数：公認会計士13名、その他23名（計36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、コンプライアンスの体制構築・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。
・TCS委員会：お客様満足向上による企業価値向上のため、お客様の声に基づき、迅速な問題解決を図る機関です。
・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、「監査役・社外取締役連絡会」、「独立役員連絡会」及び「取締役・監査役連絡会」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。 |
| 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 | 英文招集通知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、事業報告についても英文で提供しています。 |
| 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。<br>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、株主様向け定期通知に同封する他、個人投資家向けセミナー等で配布しています。 |

### 2. IRに関する活動状況

| | 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 | 個人投資家向け説明会については、積極的に開催・参加し、コンタクトの機会を増やすよう努力しています。<br>2014年度は、全国14都市にて合計33回、延べ約2,400名にご参加いただきました。説明会の様子や説明資料は当社ホームページに掲載しています。<br>http://www.kddi.com/corporate/ir/individual/presentation/ | なし |
| 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。当日の模様はライブ配信・オンデマンド配信にて閲覧することが可能です。<br>また、四半期決算毎に、取締役等が国内の機関投資家を訪問し、当社財務状況・今後の戦略等について説明を実施しています。 | 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、当社財務状況・今後の戦略等について説明を実施しています。<br>2014年度は、海外での証券会社主催のカンファレンス参加5回を含め、国内外の機関投資家との面談を延べ950件以上実施しました。 | 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。<br>http://www.kddi.com/corporate/ir/<br><br>(掲載資料)<br>・決算短信<br>・決算説明会プレゼンテーション資料<br>・決算詳細資料(数値データ)<br>・適時開示情報を含む重要なニュースリリース<br>・コーポレート・ガバナンスに関する報告書<br>・統合レポート<br>・定時株主総会の招集通知<br>・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９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

| | 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 | 当社が真のお客様重視企業へ転換・成長していくための道しるべとして、2003年３月に「KDDI CSポリシー」を制定しました。お客様のために最善を尽くすというビジネスの原点に立ち、全てのステークホルダーがお客様であるとの認識の下、お客様との長期にわたる安定的な信頼関係を確かなものとするため、経営トップから従業員一人ひとりに至るまでお客様満足の向上を目指すTCS（Total Customer Satisfaction）活動に全社で取り組んでいます。 |
| 環境保全活動、CSR活動等の実施 | 重点的に取り組むべき4つのCSR重要課題として、「安心・安全な情報通信社会の実現」、「多様な人財の育成による活力ある企業の実現」、「地球環境保全への取り組み」及び「安定した情報通信サービスの提供」を2008年度に選定し、その活動成果を統合レポート（ESG詳細版）及び当社ホームページに掲載しています。<br>http://www.kddi.com/corporate/csr<br><br>さらに、ステークホルダーダイアログ（対話）を通じて、当社の事業活動や社会貢献活動に対するご意見を収集し、今後のCSR活動に反映するよう努めています。<br>また、東北での復興支援活動も継続して実施しています。2012年７月には社長直轄組織「復興支援室」を設置し、様々な復興支援活動に協力しています。<br>こうした活動に関する外部評価として、当社は東京証券取引所グループが公表した第一回のテーマ銘柄（ESG）に選定されました。 |
| 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。 |
| その他 | 【女性活躍推進の状況】<br>＜方針と体制＞<br>「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。<br>2008年度に専担部門としてダイバーシティ推進室を設置し、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。<br>2015年度末までに、女性ライン長90名（女性ライン長比率7.0%）登用を目標としています。<br><br>＜実績＞<br>・女性役員登用※2015年７月時点<br>取締役１名<br>理事１名<br>・女性管理職登用　※（ ）は女性比率、2015年10月時点<br>女性ライン長 80名（6.0%）<br>女性管理職 257名（5.8%）<br>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。<br>http://www.kddi.com/corporate/csr/labor/data/<br><br>・社外表彰<br>女性が働き続けるための環境整備と女性人材活用を積極的に進めている企業として、2015年３月に、経済産業省と東京証券取引所グループが公表した「なでしこ銘柄」に３年連続で選定されました。<br>加えて、特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベイティブ・ネットワーク（NPO法人J-Win）が主催する「2015 J-Winダイバーシティ・アワード」において、通信事業者として初めて「大賞」を受賞しました。<br><br>＜女性リーダーの育成の具体的な取り組み＞<br>・女性社員の意識改革<br>女性社員の活躍を推進するため社長直轄の社内横断プロジェクト「Win-K（ウィンク）」を2007年度に発足させました。2014年度からは女性管理職登用促進のため、女性ライン長６名がメンバーとなり、女性が管理職として活躍するための課題解決に取り組み、管理職候補者やライン長登用後の女性社員のアドバイザーとして活躍しています。 |

2012年度には女性ライン長登用プログラムを開始し、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等を実施しています。集合研修では社長をはじめ経営層もラウンドテーブルに参加し、講評を行っています。

2015年度は、女性リーダーがさらなるステップアップを目指せるよう、新たな取り組みとして、コーチングや、本部長クラスによるメンタリング等を開始しました。

・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、対象者やその上司に向けたセミナーを開催し、復職しやすい環境作りや意識啓発に努めています。

なお、育児休職取得者は、95%以上の高水準で復職しています。

# 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

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います。「内部統制システム構築の基本方針」の内容は以下のとおりです。

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ことができる措置を講じる。
2．取締役、子会社の取締役及び内部監査部門は、監査役の職務遂行に必要な情報を適宜・適時に提供するとともに、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、所属する従業員の人事については、適性・要員数等、監査役の意見を尊重し、適切な要員の確保を図る。
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．監査役が職務を実効的に遂行可能とするために必要な費用を確保する。

2 コンプライアンス

（1）全ての役員・従業員は、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とり、一切の関係遮断に取り組む。
（3）当社グループの企業倫理に係る会議体において、当社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、当社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、役員・従業員が連携して、社内関連規程に基づき、当社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、当社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当社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
お客様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等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、役員・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、当社グループの活動全体に対する支持と信頼を獲得し、お客様満足度の向上と顧客基盤の強化・拡大を達成する。
1．全てのステークホルダーをお客様と捉え、役員・従業員全員で、お客様ニーズや苦情への迅速かつ適切な対応により、その満足度の向上を目指すTCS（Total Customer Satisfaction)活動に取り組む。その推進のため、TCSに係る会議体においてTCS活動の評価・改善を図る。
2．諸法令を遵守し、お客様に安心、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、お客様が適切に製品・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、当社グループの経営の透明性を確保し、当社グループの広報・IR活動の更なる充実に努める。
（3）当社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。更に当社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、CSRを推進する部門を中心に、CSR報告書（サスティナビリティーレポート）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）グループ各社に当社グループとしての「内部統制責任者」を設置し、グループ全体の業務の適正を確保する。

（2）子会社管理規程に基づき、子会社からの適宜・適時な報告を行う体制を整備し、子会社との連携を図る。
（3）子会社で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。
（4）当社グループ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、子会社の全役員・従業員が「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体制を確保する。

６ 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取り、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行い、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

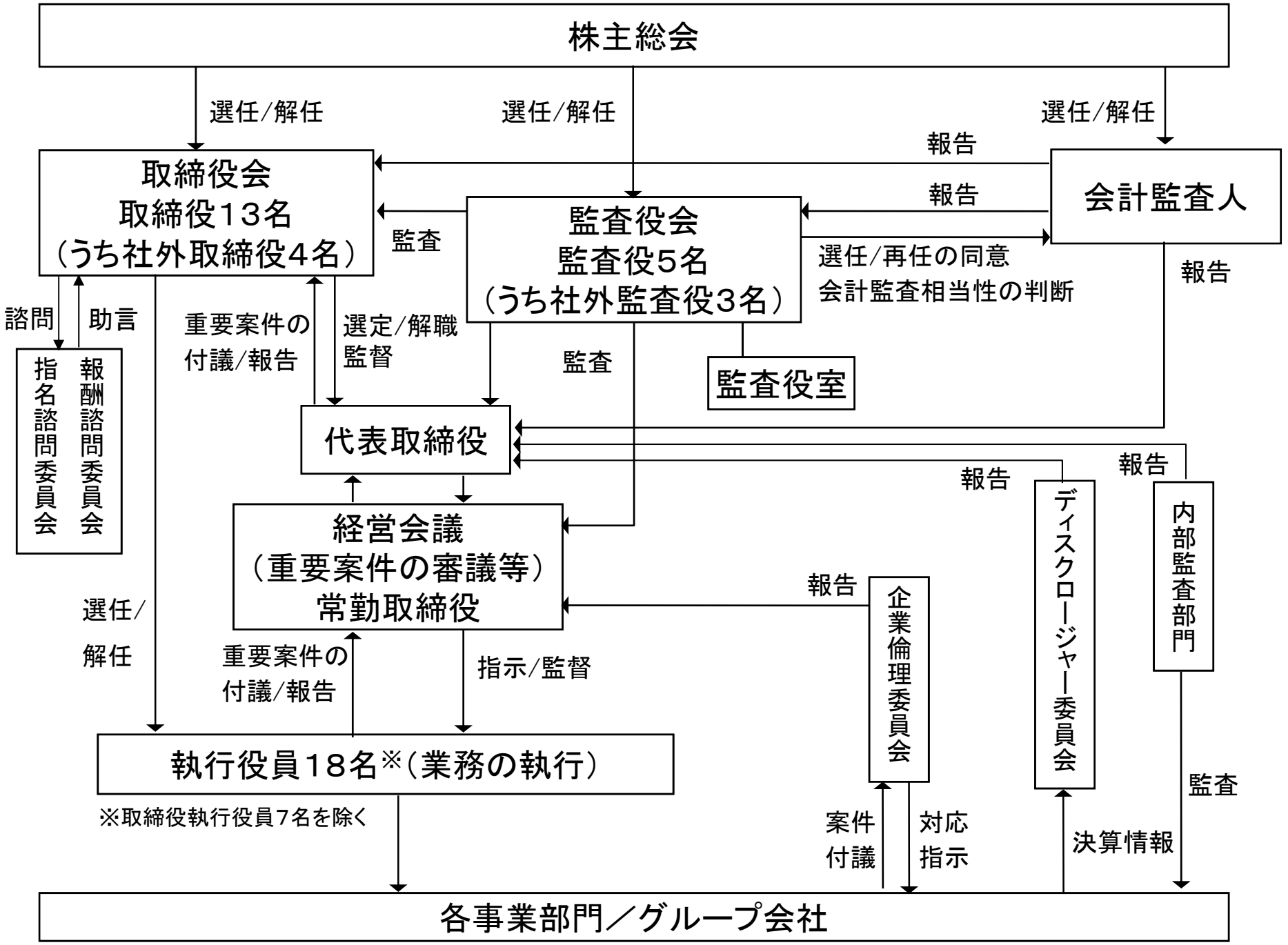
1. 会社情報の適時開示に係る基本方針
当社は、株主・投資家の皆様との信頼関係の構築を経営の重要事項と位置づけ、投資判断に影響を与える会社情報については、金融商品取引法及び東京証券取引所の定める適時開示規則等に則り、適時、適切な開示に努めています。

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・人事本部長を情報取扱責任者に任命し、事務局を総務・人事本部 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 財務・経理部としています。

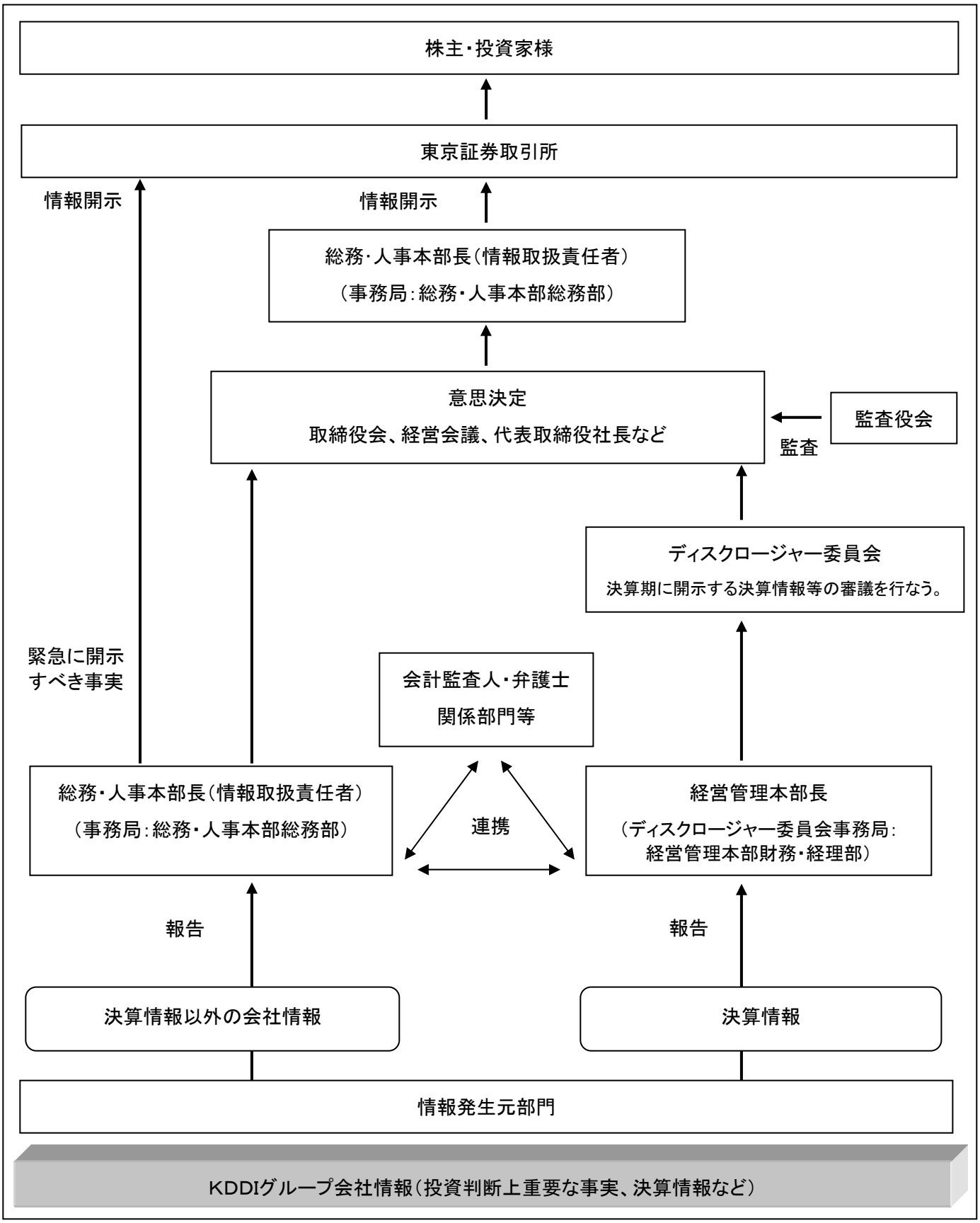
(2)社内意思決定及び会社情報開示
会社の重要な内部情報の管理は、社内規程に基づき実施しています。
会社情報の開示は、総務部が社内各部門等から報告を受け、原則、開示の事由となる案件について取締役会又は経営会議の承認を経た後、適時開示規則等に則り、情報取扱責任者が東京証券取引所へ開示することとしています。また、緊急に開示すべき事実が発生した場合には、社長又は情報取扱責任者の判断により迅速な会社情報の開示を行なうこととしています。
なお、決算期に開示する決算情報については、より的確な会社情報の開示を行うために、「ディスクロージャー委員会」にて集中的に審議を行っています。

(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。

【コーポレート・ガバナンス体制図】



【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・人事本部長（情報取扱責任者）
（事務局：総務・人事本部総務部）
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・人事本部長（情報取扱責任者）
（事務局：総務・人事本部総務部）
連携
経営管理本部長
（ディスクロージャー委員会事務局：
経営管理本部財務・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）