

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。

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

2022年7月2日より発生いたしました当社通信設備の障害に際し、長時間にわたり当社通信サービスをご利用のお客さまに、多大なご不便とご迷惑をお掛けしましたことを深くお詫び申し上げます。

当社では、今回このような事象が発生したことを重く受け止めております。再発防止策の徹底を図り、サービスの安定的な運用に向けて全力をあげて取り組んでまいります。

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・果敢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・ガバナンスの強化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】

【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、さまざま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、毎年度、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、保有継続の可否及び保有株式数を見直します。

なお、経済合理性については、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閲覧しています。

(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。

【補充原則2 - 4】

1. 多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標及びその進捗状況

「KDDIフィロソフィ」の第1章「目指す姿」において「ダイバーシティが基本」を掲げ、性別・年齢・国籍・障がいの有無・信仰など、多種多様な個性や

価値観をお互いが尊重し、理解しあうことが会社の持続的な成長に不可欠であると明記し、全社でダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

(1) 女性

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り、持続的に会社が成長するという考えのもと、経営基幹職(組織のリーダー職と高度な専門職)の育成・登用に注力しています。

[女性の構成比率(目標)]

- ・経営基幹職(当社単体) 2024年度末までに15%以上(2022年7月1日現在 9.8%)
- ・経営幹部育成プログラム対象者 20%以上(既に達成済)
- ・新卒採用 30%以上(2021年度実績 33.2%)

(2) 中途採用者

多様な人財の確保により、au 5Gを活用した新規事業の創出、金融などの注力領域の強化、社内外のデジタル・トランスフォーメーション(以下、「DX」)など、通信を核とした事業の多角化を加速させていきます。

- ・2022年度計画 400名(2021年度実績 168名)

(3) 外国人

現時点では、定量的な目標は定めておりません。

国籍や使用する言語に関わらず、働いた時間ではなく成果や挑戦、能力を評価・称賛し、処遇へ反映して、登用していきます。

2. 多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針及びその実施状況

(1) 三位一体改革の取組み

変化の激しい事業環境の中で持続的に成長し続けていくためには、イノベーションの推進、社員や組織の高度な自律性と成長を促す「人財ファースト企業」への変革が不可欠です。当社は新人事制度、社内DX、働き方改革の三位一体改革の取組みを進めています。

新人事制度

社員一人ひとりがプロフェッショナルとなることで、当社グループの持続的な成長を実現するための「KDDI版ジョブ型人事制度」を2020年8月から導入し、2022年4月に非管理職を含めた総合職全員の移行が完了しています。

職務領域を明確にする「KDDI版ジョブ型人事制度」を採り入れ、30の専門領域(2022年6月現在)を定義しており、これまで培った経験も活かしながら、新たな領域でも通用する能力を積極的に身に付け、成果・挑戦、能力に応じてダイレクトに報いることで「プロを創り、育てる」制度となっています。

社員一人ひとりのWillと努力を尊重したキャリア形成が実現でき、上司や会社もそれらを重視した支援を行っています。今後も当社グループ内の広範な事業領域で、さまざまな成長機会を活用する本制度の浸透、実行をしていきます。

社内DX

当社ではサステナビリティ経営としてパートナーとともに社会の持続的成長と企業価値の向上を目指しています。5Gによる通信事業の進化と、通信を核とした注力領域を拡大する「サテライトグロース戦略」を推進し、5Gを中核に、グループアセットを活用したDXを加速していきます。

また、人財ファースト企業への変革として、全社員のDXスキル向上とプロ人財の育成を行います。DXを中心に事業戦略を推進するための組織力の最大化を図るべく、2020年度に社内人材育成機関であるKDDI DX Universityを設立しており、2024年度末までに全専門領域でプロフェッショナル人財比率の30%達成を目指すとともに、DX人材育成の基礎スキル習得として本体社員11,000人超の受講を推進していきます。

働き方改革

ニューノーマル時代において、オフィスやIT環境整備を進め、業務にフィットした最適なハイブリッド型の働き方(テレワークと出社の有効な組み合わせ)を実現し、時間や場所にとらわれず成果を生み出す柔軟な働き方を推進するとともに、役職や組織などによらず垣根を超えたコラボレーションを通じて、オープンな知見を共有するカルチャーへの改革を進めています。

また、新しい働き方の浸透による業務効率化によって創出された時間を、社員の自律的なキャリア形成に活用することで、エンゲージメント向上を図っています。

(2) 女性活躍推進の状況

サステナビリティ指標として、2022年4月に経営基幹職の女性構成比率目標を設定しました。登用の母数拡大に向け、採用・育成・配置等、あらゆる面での取組みを進めるとともに、全ての個が活躍できる組織風土の醸成に取り組むことで、目標達成を目指してまいります。

- ・2022年度に完全移行するKDDI版ジョブ型人事制度は、KDDIの広範で多様な事業領域を活かして専門性を深耕できる制度であり、ライン長を指向しなくとも、適性のある女性社員が、専門職としてのキャリアを目指せるものとなっています。
- また、「成果・挑戦・能力」に応じて評価され、業務の職責やジョブディスクリプションを元に、経営基幹職に登用することから、年齢や産休・育休等によるブランクに関わらず、登用が可能となりました。
- ・2020年7月に策定・発表した「KDDI 新働き方宣言」以降、テレワーク等による柔軟かつ生産性を高める働き方やサテライトオフィスを活用して、時間や場所の制約なく就業できる環境の整備を行いました。併せて、2022年4月からはコアタイムのないフレックスタイム制度を導入する等、就業環境や制度を改善しました。これらの取組みを通じ、時間制約のある社員のキャリア実現を後押ししています。
- ・仕事と育児との両立支援にも取り組んでおり、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。
- 子供が産まれた男性社員には、「育休ハンドブック」を配布して、パートナーと一緒にチーム育児について考える機会を提供し、育児休職を取得した男性社員のロールモデルを当社イントラサイトにて掲載する等、情報提供をしています。
- また、子供が生まれた男性社員とその所属長に対し、育児休職取得について面談の依頼を行い、男性の育児参加を後押ししています。
- これらの取組みが、女性活躍につながるよう、今後も法改正や社員の声を踏まえながら、推進してまいります。

[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、四半期ごと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、規約で定めているほか、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

(1) 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。

(参考URL: <https://www.kddi.com/corporate/kddi/philosophy/>)

(2) 経営戦略、経営計画

新型コロナウイルス感染症の流行により、あらゆる領域で急速なデジタルシフトが進んだことで、通信の果たす役割もますます重要になっています。政府においても、デジタル実装を通じた地域活性化を推進する「デジタル田園都市国家構想」が掲げられ、人々の暮らしやビジネスのデジタル化が加速しています。当社は生活者の新たなライフスタイルをサポートし、経済発展と社会課題の解決を両立するレジリエントな未来社会の創造に向けた取組みを推進します。

このような事業環境の変化に迅速に対応しながら、ありたい未来社会を実現するため、「KDDI VISION 2030:『つなぐチカラ』を進化させ、誰もが思いを実現できる社会をつくる。」を新たに掲げ、長期的な視点で社会課題と当社グループの経営の重要度を総合的に網羅した新重要課題(マテリアリティ)を策定しました。これらを踏まえ、以下のとおり「中期経営戦略(2022-24年度)」を推進していきます。

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

お客様に一番身近に感じてもらえる会社

ワクワクを提案し続ける会社

社会の持続的な成長に貢献する会社

KDDI VISION 2030

「つなぐチカラ」を進化させ、誰もが思いを実現できる社会をつくる。

財務目標

持続的な成長に向け、成長投資・株主還元を引き続き強化します。EPS()については、2018年度対比1.5倍を引き続き目指します。株主還元については、安定的な配当を継続し、配当性向40%超及び成長投資の状況などを鑑み、機動的な自己株式取得を実施します。

(「Earnings Per Share」の略で、1株当たり当期利益。)

中期経営戦略 - サステナビリティ経営 -

中期経営戦略は、パートナーの皆さまとともに、社会の持続的成長と企業価値の向上を目指す - サステナビリティ経営 - を根幹としています。5Gの特性を活かすことにより「つなぐチカラ」を進化させ、あらゆるシーンに通信が「溶け込む」ことで新たな価値が生まれる時代を目指し、「サテライトグロース戦略」の推進を通じた5Gによる通信事業の進化と通信を核とした注力領域の拡大、さらにそれを支える経営基盤を強化していきます。詳細につきましては、当社ホームページをご覧ください。

(参考URL: <https://www.kddi.com/corporate/ir/management/target/2023-2025/>)

2. ガバナンスに関する考え方・基本方針

本報告書の「I. 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「II. 1. 機関構成・組織運営等に係る事項」内の「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」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

(1) 取締役候補・監査役候補の指名・選任に関する方針

当社は、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、人種、民族の区別なく以下の基準を満たす人物を選任します。

(2) 指名・選任基準

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

取締役候補: 以下のいずれか又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

(3) 指名諮問委員会の構成

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。本委員会は、議長・副議長及び半数以上の委員を独立社外取締役で構成しています。

議長: 加野 理代(独立社外取締役) 副議長: 後藤 滋樹(独立社外取締役)

委員: 淡輪 敏(独立社外取締役)、大川 順子(独立社外取締役)、田中 孝司、高橋 誠

(4) 取締役・監査役の選任に関する手続

1) 取締役の指名・選任手続

上記の基準に基づき、候補者を選定

指名諮問委員会で審議

取締役会で承認

株主総会で選任

2) 監査役の指名・選任手続

上記の基準に基づき、候補者を選定
指名諮問委員会で審議
監査役会で同意
取締役会で承認
株主総会で選任

(5) 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します。

1) 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又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

2) 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います。

5. 個々の選任・指名の説明

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」等に記載しています。

また、本報告書の「II. 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。

【補充原則3 - 1】

1. サステナビリティについての取組み

地球温暖化による気候変動は、私たちの生活や自然の生態系にさまざまな影響を与えています。当社は2021年4月、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言への賛同を表明し、同年9月に公開した「サステナビリティレポート2021」では、TCFD提言に沿った情報開示を行いました。さらに、2022年4月には、2021年7月の発表において2050年としていたCO2排出量実質ゼロ実現の目標時期を見直し、2030年度(当社単体)の実現を目指すこととしました。

また、2021年11月にはSBIインベストメント株式会社と共同で、気候変動に関連する幅広い課題に取り組むスタートアップ企業への出資を行う「KD DI Green Partners Fund」を設立し、2022年3月には1号案件として、次世代太陽電池として期待される「ペロブスカイト太陽電池」の開発を行う、株式会社エネコートテクノロジーズへの出資を行いました。

なお、当社グループは、CO2排出量削減目標について、国際的な気候変動イニシアチブ「SBTi (Science Based Targets initiative)」によるSBT認定を取得しています。今後も、非財務情報の開示を充実させるとともに、CO2排出量削減に向け、携帯電話基地局や通信設備などでの省電力化や、再生可能エネルギーへのシフトを推進していきます。

2. 人的資本や知的財産への投資について

人的資本については、本報告書の「【補充原則2 - 4】」をご参照ください。

知的財産については、他者の知的財産を尊重し、侵害しないように努めるとともに、当社グループの重要な経営資源である知的財産の創造、保護及び活用を図っています。

注力テーマとして、既存事業である通信サービスの品質向上を図るための研究・技術開発、成長領域である金融・決済、AR/VRなどのエンターテインメント、ヘルスケア、MaaS、ドローン、IoT/DXについて研究開発投資を行うとともに、イノベーションを推進し、知的財産権及びノウハウの獲得を進めてきました。また、ブランド価値や顧客とのエンゲージメントの向上、データの利活用促進、サプライヤーやスタートアップなどのパートナーとの連携強化についても積極的に推進してきました。

2022年度より新たに始まった新中期経営戦略期間においては、特にサテライトグロース戦略の各領域について、これらをさらに強化していきます。昨今、非財務の情報開示については非常に注目が高まっており、当社としてもこれらの動きを注視するとともに、ステークホルダーの皆さまとの対話も重ねながら、当社の中期経営戦略とその実行状況を正しくご理解いただけるよう、研究開発取組み件数や知的財産情報についての開示を充実していきます。

【補充原則4 - 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 - 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行額に占める割合が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。

【原則4 - 10】

本報告書の「II. 1. 機関構成・組織運営等に係る事項【取締役関係】」をご参照ください。

【補充原則4 - 11】

当社はグループの持続的成長を実現する観点から、取締役会にとって重要と考えられる専門性・経験分野について、6つのスキルを定義しています。各取締役・監査役の保有スキルは末尾の(別紙1)をご参照ください。

【補充原則4 - 11】

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】

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もとに、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(中期経営戦略への参画、計画執行のモニタリング等)

評価結果の概要(2021年)

【総括】

当社取締役会は適切に運営されており、実効的に機能していると評価されました。特に高く評価されたのは、以下の事項です。

- ・社外役員の知見を生かした取締役会の運営
社外役員が取締役会において積極的に発言することができる風土が醸成されている。また、執行側は社外役員の意見・質問等に対し、真摯に対応しており、さまざまなバックグラウンドを持つ社外役員の知見を生かした取締役会運営が行われている。
- ・持続的な成長と中長期的な企業価値向上を見据えた議論
主力である国内通信事業の持続的な成長や、5Gの本格展開、通信とライフデザインの融合による価値創造などのテーマについて、中長期的な目線に立った議論が行われている。

【前回からの改善点】

前回からの課題として、各取締役・監査役から提案のあった、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さまざまなテーマについて、次期中期経営戦略の策定プロセスの中で取り上げ、取締役・監査役各々の、多様な経験・知見を生かした活発な議論を行うことを掲げていました。

本課題に基づき、2021年は、役員間の活発で建設的な意見交換や十分な審議のための時間を確保し、新中期経営戦略の策定に向け、提案されたテーマを含むさまざまな論点について議論しました。

【今後の課題】

当社は5G通信を核とした「サテライトグロース戦略」に基づく積極的な取組みによって、事業領域の多様化と、グループ企業の増加による事業規模の拡大を続けています。

このような中で、当社グループが、さまざまなリスクに適切に対応しながら、社会的責任を果たし、持続的に成長するためには、その基盤となるコーポレート・ガバナンスのさらなる強化が重要であると考えています。

グループ全体として、企業活動の基礎となる「KDDIフィロソフィ」の一層の浸透と、リスク管理等のガバナンス体制の強化を図るとともに、取締役会として適時適切な監督を行い、リスクマネジメントの実効性の強化を図っていきます。

【補充原則4 - 14】

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

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います。

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ほか、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。また、研究開発成果の社内展示会や、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います。

【原則5 - 1】

当社にとって、株主・投資家の皆さまは、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・投資家の皆さま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を実践していきます。

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。

(参考URL: <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「III. 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

20%以上30%未満

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	357,949,400	15.53
京セラ株式会社	335,096,000	14.54
トヨタ自動車株式会社	316,794,400	13.74
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	130,021,300	5.64
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	31,085,775	1.34
パークレイズ証券株式会社	28,453,600	1.23
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	24,555,562	1.06
JPモルガン証券株式会社	23,590,296	1.02
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	22,595,124	0.98
JP MORGAN CHASE BANK 385781	21,868,304	0.94

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

2022年3月末時点の大株主の状況を記載しております。

当社は、2022年3月末時点で自己株式85,058,340株を保有しております。

なお、当社は2021年6月1日から2022年5月31日を取得期間とする自己株式の取得を決議しており、2022年3月31日までの取得分については上記自己株式数に含んでおりますが、2022年5月12日をもってその取得を終了しており、2022年4月1日から5月12日までの取得分は11,958,500株となります。

また、当社は2022年6月1日から2023年5月31日を取得期間とする自己株式の取得を決議しております。

2021年10月21日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、三井住友信託銀行株式会社及びその共同保有者が2021年10月15日現在でそれぞれ以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2022年3月末現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。なお、その大量保有報告書の内容は次のとおりであります。

氏名又は名称: 三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社

住所: 東京都港区芝公園一丁目1番1号

保有株式等の数: 61,291,500株

株券等保有割合: 2.66%

氏名又は名称: 日興アセットマネジメント株式会社

住所: 東京都港区赤坂九丁目7番1号

保有株式等の数: 59,679,400株

株券等保有割合: 2.59%

～ 計

保有株式等の数: 120,970,900株

株券等保有割合: 5.25%

2021年12月20日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ及びその共同保有者が2021年12月13日現在でそれぞれ以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として2022年3月末現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。なお、その大量保有報告書の内容は次のとおりであります。

氏名又は名称: 株式会社三菱UFJ銀行

住所: 東京都千代田区丸の内二丁目7番1号

保有株式等の数: 4,252,800株

株券等保有割合: 0.18%

氏名又は名称: 三菱UFJ信託銀行株式会社

住所: 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

保有株式等の数: 58,610,200株

株券等保有割合: 2.54%

氏名又は名称: 三菱UFJ国際投信株式会社

住所: 東京都千代田区有楽町一丁目12番1号

保有株式等の数:27,901,200株
株券等保有割合:1.21%

氏名又は名称:三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社
住所:東京都千代田区大手町一丁目9番2号
保有株式等の数:4,568,393株
株券等保有割合:0.20%

氏名又は名称:MUFGセキュリティーズ(カナダ)(MUFG Securities(Canada), Ltd.)
住所:Royal Bank Plaza, South Tower, Suite 2940, 200 Bay Street, Toronto, Ontario M5J 2J1, CANADA
保有株式等の数:2,600,000株
株券等保有割合:0.11%

~ 計

保有株式等の数:97,932,593株
株券等保有割合:4.25%

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
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」)は東証スタンダード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。

出資者への還元

沖縄セルラーは、上場企業としての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及び上場以来ご支援いただいた投資家の皆さまへの還元が可能となります。

なお、沖縄セルラーの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。

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。

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及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、独立社外取締役及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皆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	12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	6名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4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													
加野 理代	弁護士													
後藤 滋樹	学者													
淡輪 敏	他の会社の出身者													
大川 順子	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i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

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、大手電子部品・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います。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頂戴しており、当社の企業価値向上に寄与いただいています。今後も、他社での経営経験に基づく業務執行の監督機能強化への貢献及び幅広い経営的視点からの助言を期待し、引き続き社外取締役として選任しています。
山本 圭司			山本 圭司氏は、大手自動車メーカーの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います。取締役会においては、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頂戴しており、当社の企業価値向上に寄与いただいています。今後も、業務執行の監督機能強化への貢献及び情報通信分野など専門的視点からの助言を期待し、引き続き社外取締役として選任しています。
加野 理代			加野 理代氏は、法律事務所パートナー弁護士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います。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、専門的なご意見を頂戴しており、当社の企業価値向上に寄与いただいています。今後も、業務執行の監督機能強化への貢献及び弁護士としての専門的視点からの助言を期待し、引き続き社外取締役として選任しています。 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、引き続き独立役員として指定しています。
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います。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、専門的なご意見を頂戴しており、当社の企業価値向上に寄与いただいています。今後も、業務執行の監督機能強化への貢献及び情報通信分野などにおける専門的視点からの助言を期待し、引き続き社外取締役として選任しています。 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、引き続き独立役員として指定しています。
淡輪 敏			淡輪 敏氏は、大手化学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グローバル視点での優れた識見を有しています。他社での経営経験に基づく業務執行の監督機能強化への貢献及び中長期的な視点から大局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くと判断し、社外取締役として選任しています。 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。

大川 順子		大川 順子氏は、大手航空会社での勤務経験から、特にお客さま対応、企業再生、ダイバーシティ推進等の実務面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企業経営経験を有しています。他社での経営経験に基づく業務執行の監督機能強化への貢献及び中長期的な視点から大局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、社外取締役として選任しています。 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。
-------	--	--

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

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独立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:加野 理代(独立社外取締役)

副議長:後藤 滋樹(独立社外取締役)

委員:淡輪 敏(独立社外取締役)、大川 順子(独立社外取締役)、田中 孝司、高橋 誠

< 報酬諮問委員会の構成 >

議長:後藤 滋樹(独立社外取締役)

副議長:加野 理代(独立社外取締役)

委員:淡輪 敏(独立社外取締役)、大川 順子(独立社外取締役)、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

< 監査役と会計監査人の連携状況 >

監査役は、会計監査人の監査方針・監査計画や監査体制等が記されている監査計画説明書入手し、その内容について説明を受け意見交換を実施しています。また、会計監査人から四半期ごとに監査の方法及び結果(四半期レビューを含む)について報告を受け、協議を実施しています。さらに、必要に応じて会計監査人と連絡を取り、相互の監査意見の形成に資するための意見交換を実施しています。

< 監査役と内部監査部門の連携状況 >

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、監査の効率化及び実効性向上を図っています。

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
朝比奈 志浩	その他													
松宮 俊彦	公認会計士													
加留部 淳	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
朝比奈 志浩			朝比奈 志浩氏は、長年の行政経験及び各種団体における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、引き続き独立役員として指定しています。
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、各種団体における業務執行等により培われた経験と識見を、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、引き続き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、引き続き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	7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、本報告書の「1.1.【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】」内の「【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%以上の取引先さまの出身者は、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いません。

【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

業績連動報酬制度の詳細については、下記「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」をご覧ください。

ストックオプション制度については、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2021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162百万円(基本報酬52百万円、賞与85百万円、株式報酬25百万円)

高橋 誠 報酬総額219百万円(基本報酬78百万円、賞与94百万円、株式報酬47百万円)

東海林 崇 報酬総額110百万円(基本報酬45百万円、賞与45百万円、株式報酬21百万円)

村本 伸一 報酬総額110百万円(基本報酬45百万円、賞与45百万円、株式報酬21百万円)

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

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、中期経営戦略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しています。具体的には、基本報酬、業績連動型賞与、業績連動型株式報酬、

株価連動型賞与の4種類で構成しています。
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しています。

(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 ~)を、45%~65%の範囲で設定しています。なお、社長については、同部分を基準額ベースで、60%以上としています。

(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しています。本委員会は、議長・副議長及び過半数の委員を独立社外取締役で構成しています。
基本報酬、業績連動型賞与、業績連動型株式報酬及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しています。
当社の役員報酬水準は、国内の同業他社又は同規模の他社との比較及び当社経営状況等を勘案し、決定しています。
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しています。

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しています。

(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」及び中期経営戦略の目標に関連する各事業の「KPIの達成度」を評価指標としており、以下の算定式により算出しています。

- 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 = 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

業績連動型賞与については、各事業年度終了後、最初に到来する6月に金銭を支給します。業績連動型株式報酬については、最初に到来する6月にポイントを付与し、取締役退任時に、ポイント数の累計値に応じた当社株式を交付します。

また、取締役の職務に関し、当社と取締役との間の委任契約等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います。

なお、算定指標のひとつであるKPIの具体的内容については営業上の理由により非開示ですが、各事業戦略における指標のほか、ESG関連項目も指標として設定しています。

(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」を評価指標としており、以下の算定式により算出しています。

- 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(対TOPIX成長率) = (当年度末当社株価 / 前年度末当社株価) / (当年度末TOPIX / 前年度末TOPIX)

なお、株価連動型賞与については、各事業年度終了後、最初に到来する6月に金銭を支給します。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外取締役及び非常勤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あらかじめ連絡することに加え、開催日の3営業日前までに議案資料を送付し、案件に対する理解を事前に促すことにより、取締役会における議論の活性化を図っています。加えて、事前に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により、実質的な審議の深化にも努めています。

また、取締役会以外の場においても、事業戦略・経営状況、研究開発・技術等の情報提供を行っています。具体的には、各事業本部の本部長・部長から事業の全体像や課題等について説明するほか、子会社の経営状況に関する定期的な報告、研究開発成果の社内展示会や通信設備、監視保守センター等を視察いただく機会も設けています。企業倫理活動及びリスクマネジメント活動については、半期ごとに報告を実施しています。さらに、社外取締役が情報収集力の強化を図ることができるよう、監査法人による第2四半期レビュー結果報告及び期末監査結果報告に際して監査役会への同席を得ているほか、監査役との連絡会を年2回実施しています。

このほか、社外取締役間にて連携をとっていただくための社外取締役のみの連絡会や、社外取締役と非常勤社外監査役の連絡会も、それぞれ開催しています。

これらの取組みを通じてKDDIの事業に対する理解を深めていただくことにより、取締役会における経営戦略に関する議論の活性化と、経営に対する監督・監視の実効性向上を図っています。

なお、非常勤社外監査役を含む全監査役の業務を補佐する部門として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。

【取締役会・取締役】

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12名(男性10名、女性2名)のうち6名が社外取締役であり、うち4名は独立社外取締役です。

【監査役会・監査役】

監査役会は、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、又は決議を行うことを目的として開催しています。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。監査役は、監査役会で決定された監査方針、監査計画、監査の方法及び業務分担等に依り監査業務を行っています。常勤監査役は、監査業務遂行のため、取締役会のほか、経営会議その他の重要な会議(経営戦略会議、月次採算検討会議、KDDIグループ企業倫理委員会等)に出席し、必要に応じて意見表明を行っています。

【諮問委員会】

役員候補者選任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独立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については、本報告書の「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」の「1. 機関構成・組織運営に係る事項」内の「報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」をご参照ください。また、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・監査役候補に関する方針については、本報告書の「I. 1. 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】」内の「【原則3 - 1】4. 役員指名にあたっての方針と手続き」をご参照ください。

【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かつ重大な過失がないときに限られます。

【会計監査】

2022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 田村 透氏(1年)
指定社員 業務執行社員 岩崎 亮一氏(4年)
指定社員 業務執行社員 野村 尊博氏(1年)
補助者の人数: 公認会計士10名、その他26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するとともに、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直接報告する仕組みを構築しています。取締役会に対しては四半期毎の業務執行報告として内部監査結果を報告しており、取締役会は内部監査部門を活用してリスク管理体制の運用状況を監督しています。また、監査役に対しては定期的に内部監査結果を報告しています。さらに、社外取締役及び社外監査役に対しては、半期毎に、内部監査活動を含むリスクマネジメント活動について直接報告し、意見交換を実施しています。

【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。半期ごとに開催し、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、取引先さまへも拡げており、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」のほか、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「V. 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、それぞれ必要な情報を収集し、社外役員としての立

場から適宜意見を述べています。

また、リスク管理部門は社外役員との間において、コーポレート・ガバナンスの強化に加え、持続的成長及び中長期的な企業価値向上を目指すための協力関係を構築しています。

なお、社外役員との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」を定期的実施しています。

このほか、非常勤監査役と代表取締役とのコミュニケーションを促進するため、意見交換を行うための懇談会を年2回実施しています。

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、取締役会においては社内取締役と社外取締役が半数ずつ選任されており、過半数の社外監査役を含む監査役会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。なお、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す。

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。 また、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	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、公開しています。
その他	<ul style="list-style-type: none">・機関投資家の要望を踏まえ、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分かりやすく説明しています。・事業の状況や会社のトピックスを分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しています。・より多様な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、ヒアリンググループ(磁気グループ)、車いす席をご用意しています。・当日の議事進行や質疑応答を遠隔地からご視聴いただけるよう「ライブ中継」を実施しています。 また、インターネットにて「事前質問」をお受けし、コロナ禍においても株主さまとのコミュニケーションの活性化に努めています。・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います。 オンデマンド配信時には字幕テロップをお付けしており、誰でも自由にご覧いただけるようにしています。

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IRイベントに参加しているほか、個人投資家向け説明会を開催しています。(2021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	四半期決算ごとに、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することとしていますが、2021年度は新型コロナウイルス感染症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しました。 2021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11回を含む電話・テレビ会議でのミーティングを延べ570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。 (参考URL: 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 ・サステナビリティレポート ・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	サステナビリティ経営推進本部内に、部長以下11名にて構成するIR部を設置しています。	
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行っています。	

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さまの立場を尊重し、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	当社は発足以来、“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。 2022年5月に発表した中期経営戦略(2022-24年度)では、パートナーの皆さまとともに社会の持続的な成長と企業価値の向上を目指す「サステナビリティ経営」を根幹とするとともに、当社単体で2030年度、グループ全体で2050年度のカーボンニュートラル達成を目指し、省エネルギーの取組みと再生可能エネルギーへの切り替えを組み合わせ、CO2排出量実質ゼロを目指します。
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	当社はすべてのステークホルダーそれぞれの「ご満足」実現を目指してさまざまな活動を行っています。 中でも、特に重要なステークホルダーである株主・投資家の皆さま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。

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

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。

取締役会付議事項のほか、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

監査役が取締役会に出席するほか、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。

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ほか、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。

監査役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。

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。

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。
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。
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。
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。
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。

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。

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。

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。

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

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活動のさらなる充実に努める。

(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。さらに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。

子会社ごと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。

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。

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。

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ほか、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。

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(末尾の別紙2をご参照ください)

(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

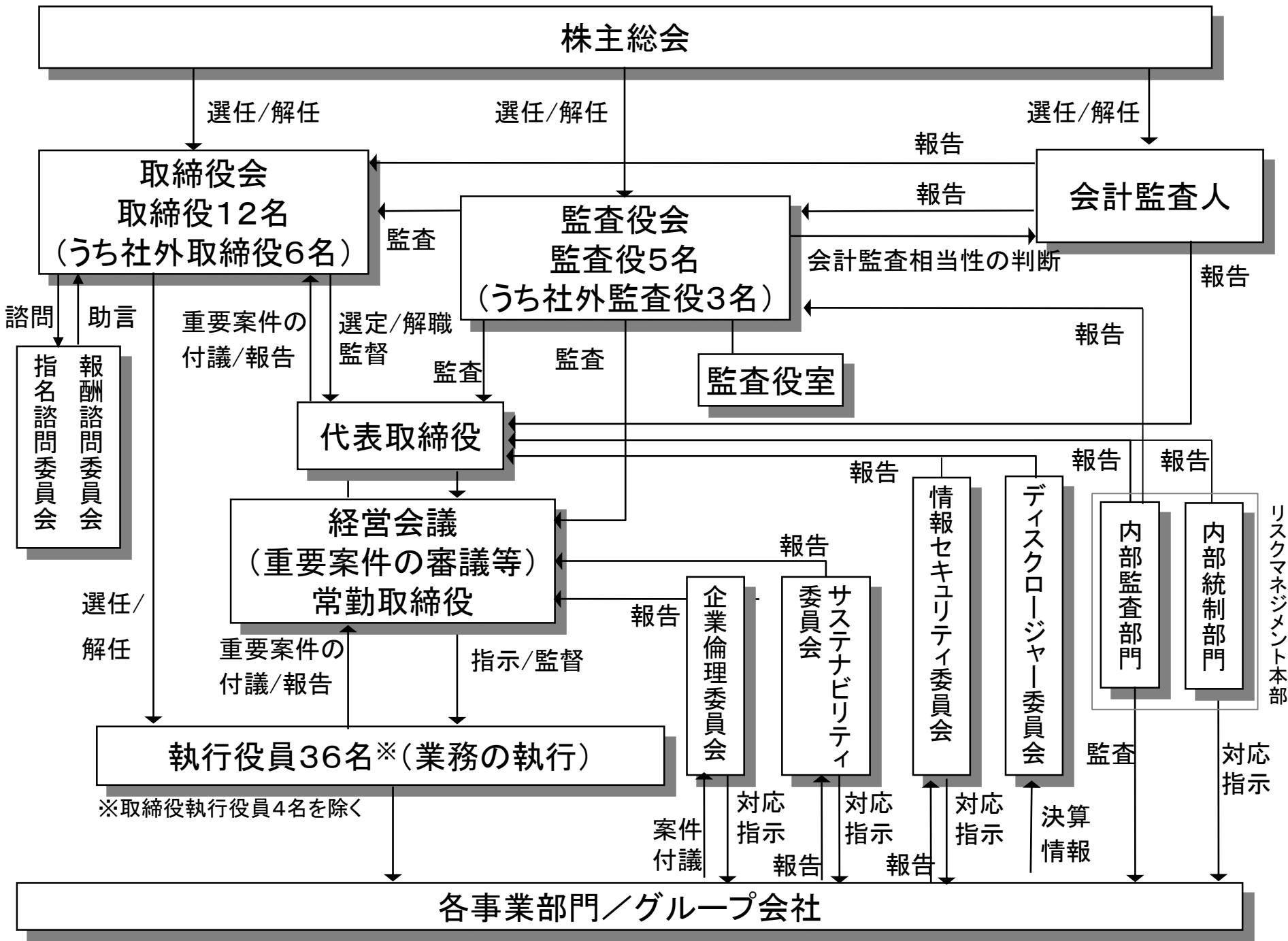
会社の重要な内部情報の管理は、社内規程に基づき実施しています。

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、よりの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12名

(うち社外取締役6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

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

選任/解任

重要案件の付議/報告

指示/監督

報告

報告

報告

執行役員36名* (業務の執行)

選任/解任

重要案件の付議/報告

指示/監督

※取締役執行役員4名を除く

案件付議

対応指示 報告

対応指示 報告

対応指示 報告

決算情報

監査

対応指示

各事業部門/グループ会社

リスクマネジメント本部

(別紙1) スキルマトリクス (補充原則4-11-1)

KDDIグループの持続的成長を実現する観点から、当社の取締役・監査役にとって重要と考えられる専門性・経験分野について、6つのスキルを定義しました。

各取締役・監査役の保有スキルは以下のとおりです。

役員氏名		企業経営	営業・マーケティング	グローバル	デジタル・テクノロジー	財務・会計	法務・リスクマネジメント
社内取締役	田中 孝司	●	●	●	●		●
	高橋 誠	●	●	●	●		●
	村本 伸一	●				●	●
	森 敬一		●	●	●		
	雨宮 俊武	●	●	●			
	吉村 和幸				●		
社外取締役	山口 悟郎	●	●	●			●
	山本 圭司	●		●	●		
	加野 理代						●
	後藤 滋樹			●	●		
	淡輪 敏	●	●	●			●
	大川 順子	●	●				
監査役	高木 憲一郎	●				●	
	枝川 登	●		●	●		
	朝比奈 志浩						●
	松宮 俊彦					●	●
	加留部 淳	●	●	●			●

別紙2 【適時開示体制図】

