

KDDI株式会社 SDGs説明会

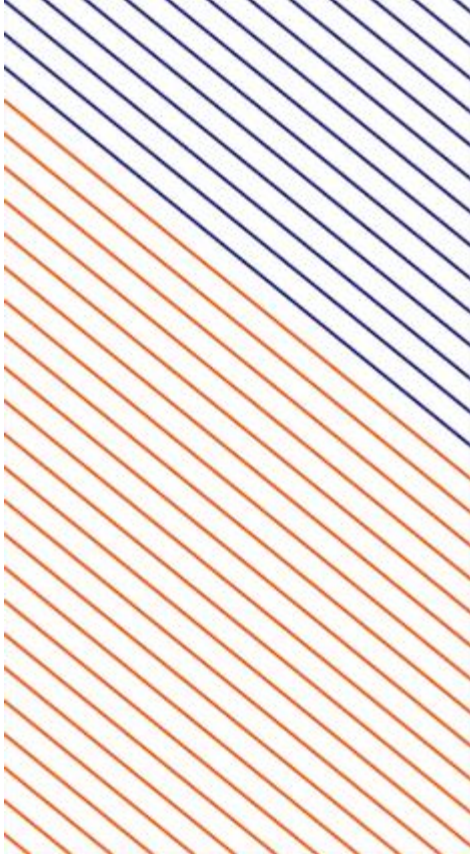
2019年10月10日



本日のタイムテーブル

1

	時間		内容	登壇者
1	14:30～14:35	5分	開会のご挨拶、登壇者の紹介	IR室 堀井室長
2	14:35～14:55	20分	KDDIのSDGsとは ～社会とともに持続的な成長と発展を目指して～	取締役執行役員 村本専務
3	14:55～15:15	20分	安全で強靱な通信サービス提供の取組み	通信：運用本部 吉村本部長 BCP：総務本部 田中本部長
4	15:15～15:25	10分	KDDIの地方創生	経営戦略本部 松野副本部長
5	15:25～15:40	15分	KDDIのコーポレートガバナンスについて	総務本部 田中本部長
	15:40～15:50	10分	休憩	
6	15:50～16:25	35分	質疑応答	登壇者に加え、 技術企画部 泉川部長 地方創生支援室 阿部室長 サステナビリティ推進室 鳥光室長 D&I推進室 間瀬室長
7	16:25～16:30	5分	閉会ご挨拶	IR室 堀井室長



KDDIのSDGsとは

～社会とともに持続的な成長と発展を目指して～

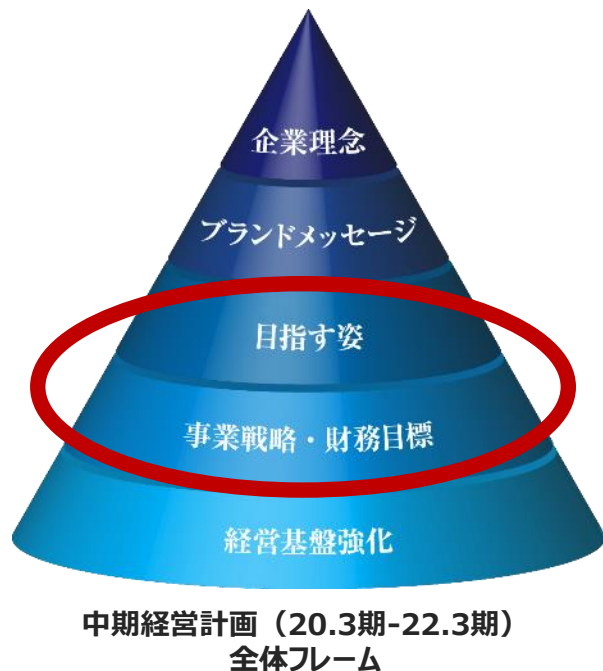
取締役執行役員専務 村本 伸一

当社の存在意義・社会の中で果たすべき責任

**KDDI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、
お客さま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
発展に貢献します。**

<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



中期経営計画の事業戦略の一つに
サステナビリティを掲げ、
「KDDIが目指すSDGs」を策定

経営層と全従業員の共通の価値観・行動規範 KDDIのサステナビリティ活動の土台

第2章 経営の原則「社会への責任を果たす」

KDDIは、通信事業者として、公共性の高いサービスを世の中に提供しています。私たちの事業は、電波などの国民共有の財産を使わせていただくことで成り立っているだけに、**より高いレベルで社会的責任を果たすことが求められています。**

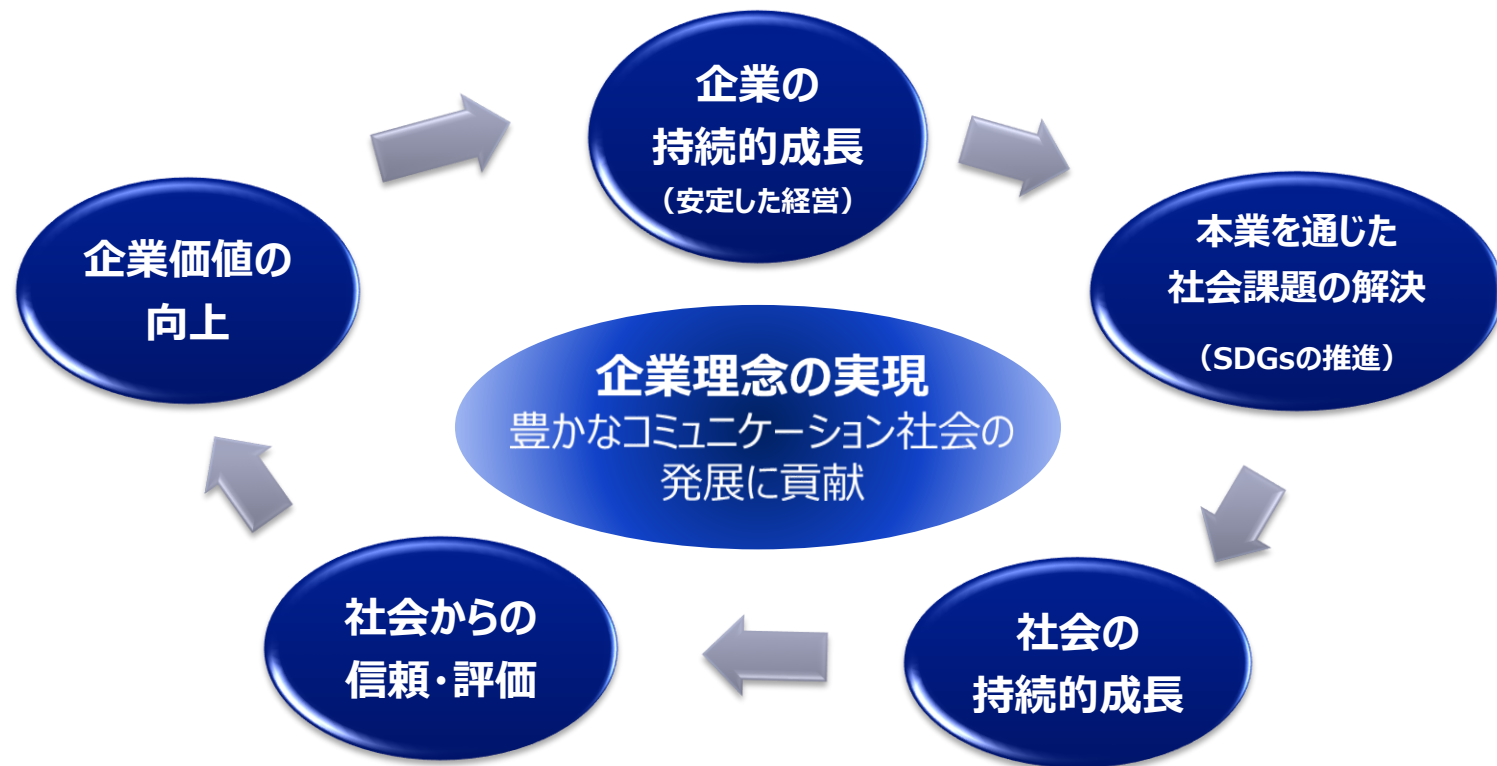
(中略)

一人ひとりがそのような会社の一員であることを自覚し、高い意識で、様々な活動に参加したり、自ら積極的に行動することが大切です。

こうして、

あらゆる事業活動を通じ、お客さまや取引先、株主、地域社会など、私たちを取り巻くすべての人々の信頼を得ることで、KDDIが持続的な成長と発展を遂げることができるのです。

社会とともに持続的な成長・発展を目指す



「KDDIが目指すSDGs」の決定プロセス

7

事業部門・役員・社外有識者が連携してSDGsを決定

■ 決定プロセス

＜各事業・統括本部＞
SDGsに貢献する
事業の選定

中期経営計画で
優先的に取り組む
SDGsを選定

サステナビリティ委員
会で審議・可決

社外有識者を
交えたダイアログ

サステナビリティ委員会



社外有識者を交えたダイアログ



事業を通じて解決する社会課題		SDGs対比	サステナビリティ目標（2022年3月期）
通信	安全で強靱な情報通信社会の構築	 	・4G LTE人口カバー率99.9%超 ・全都道府県での5G商用サービス提供 ・通信局舎での浸水／耐震対策実施、ルート強靱化実施
グローバル	インフラ整備が不十分な国々の経済発展を促進	 	・当社が通信事業を展開する途上国全体のモバイル接続数7千万^{*1} ・情報格差解消のためのICTプロジェクト 累計6件
地方創生	誰もが暮らしやすいまちづくり	  	・IoT/ICTを活用した地域との課題解決の共創の取り組み 累計60件以上
教育	次世代を担う人財の育成	 	・語学教育の生徒数：約13万人、アダプティブラーニング等^{*2}の先進技術活用による高効率な教育環境の実現 ・途上国でのICT教育支援事業、カンボジア全11校への英語／パソコン教室の導入
金融	誰でも手軽に使える金融サービス	 	・決済／金融取扱高6.0兆円



パートナーシップ

ステークホルダーとのパートナーシップを通じて社会課題の解決に貢献



^{*1} アクティベートされたSIM枚数（GSMAにおける“Mobile connections, including licensed cellular IoT”）

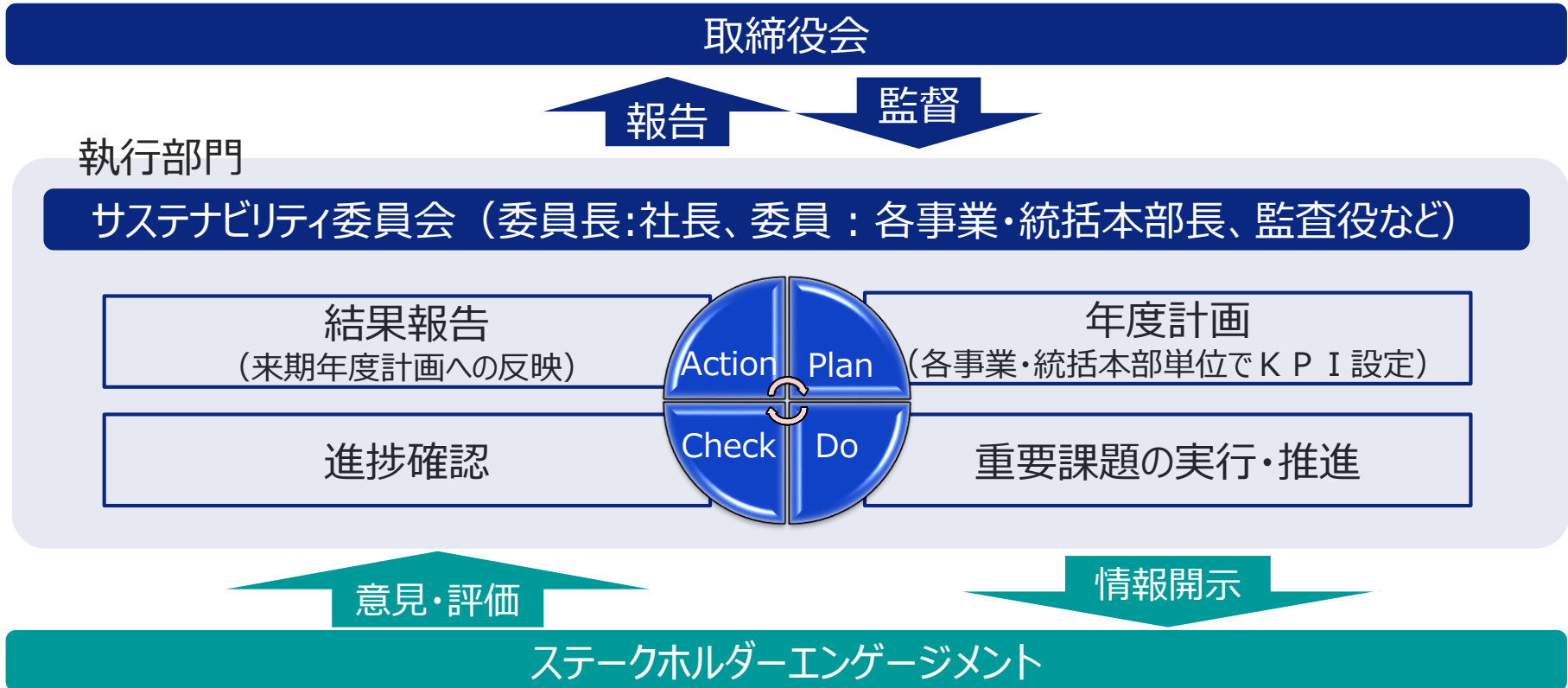
^{*2} アダプティブラーニング：学習者一人ひとりの理解度や進捗状況に合わせて、個別に最適化した学習方法を提供すること

企業活動を通じて解決する社会課題		SDGs対比	サステナビリティ目標（2022年3月期）
人財育成	専門性向上と自律的な キャリア形成の実現		・女性ライン長200名登用（2021年3月期目標） ・シニア活躍の先進企業として、活躍推進に向けた基盤整備（2022年3月期目標） ・KDDI単体（国内）のCO2排出量を、2014年3月期比で7%削減（2031年3月期目標）
女性活躍推進	多様性を重視した 職場の実現		
人権・D&I	多様な働き方の実現		
地球環境	サステナブルな 地球環境に貢献		



パートナーシップ	ステークホルダーとのパートナーシップを通じて社会課題の解決に貢献	
----------	----------------------------------	---

社外の意見反映と、社外への発信を継続的に実行する推進体制



これまでの活動【強靱なネットワーク】

11

■SDGs対比



＜車載型基地局＞



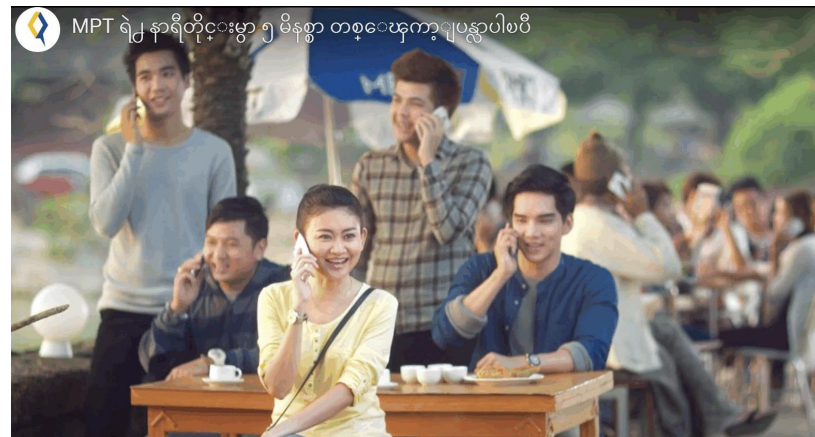
＜船舶型基地局＞

＜KDDIオーシャンリンク＞

■ SDGs対比



<ミャンマーのMPTショップの様子>



<ミャンマーのモバイルサービス>

■SDGs対比



＜カンボジア学校建設＞



＜カンボジアでのパソコン教室＞

■SDGs対比



63の地方自治体と 協定締結



地方創生



パートナーシップ

ステークホルダーとのパートナーシップを通じて社会課題の解決に貢献

地方自治体
ベンチャー企業

多種・多様な
地域ごとの課題



5G/IoT
テクノロジー

Tomorrow, Together
KDDI

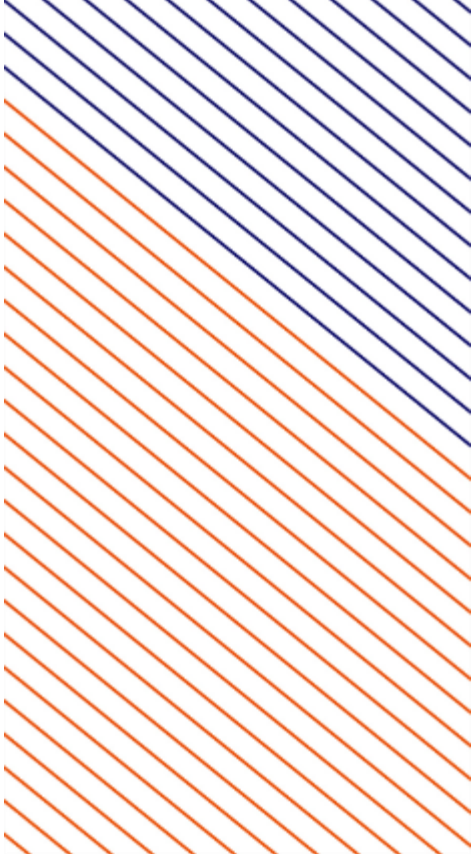
地域社会とともに成長を目指す

Tomorrow, Together



おもしろいほうの未来へ。

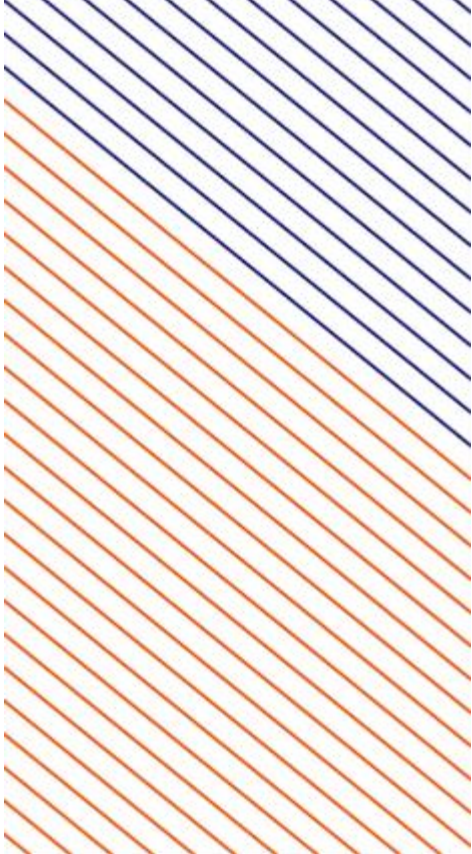




安全で強靱な通信サービス提供の取組み

技術統括本部運用本部 吉村 和幸

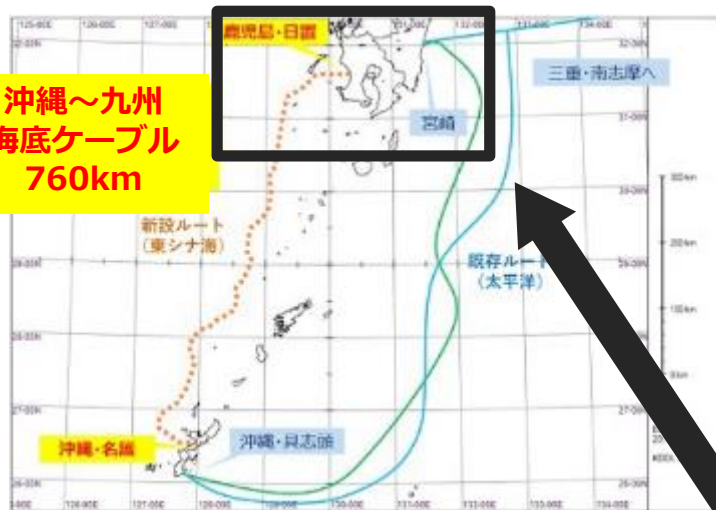
- 1 ネットワーク品質の管理・向上
- 2 災害に備えた取り組みと、
台風15号における復旧対応



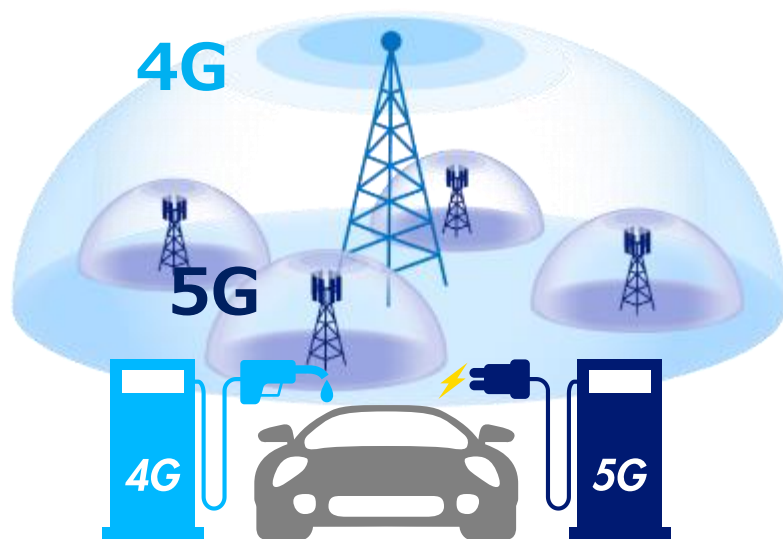
ネットワーク品質の管理・向上

基幹伝送路を3ルート化、 通信ネットワークの高い信頼性を確保

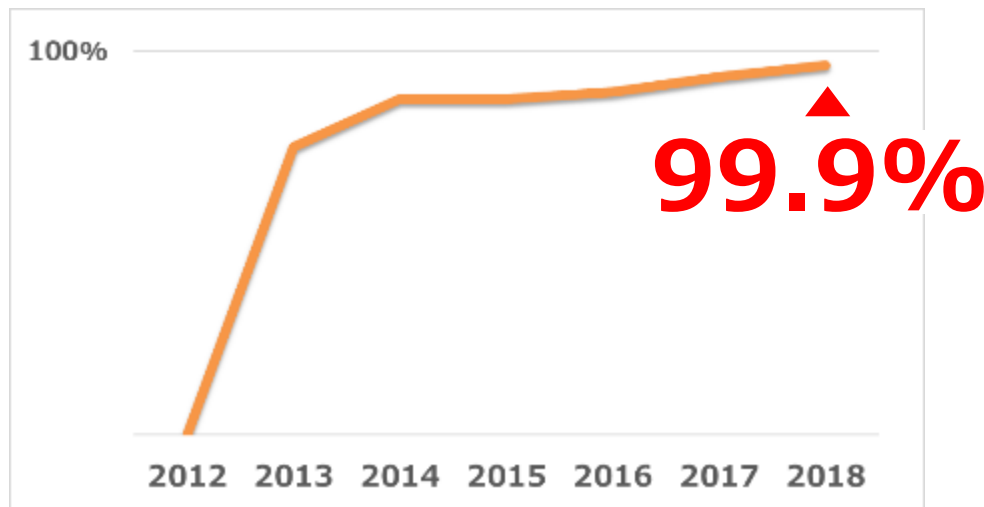
沖縄～九州
海底ケーブル
760km



ピカピカの4G+スペシャルな5Gの ハイブリッドネットワーク



4G LTE人口カバー率



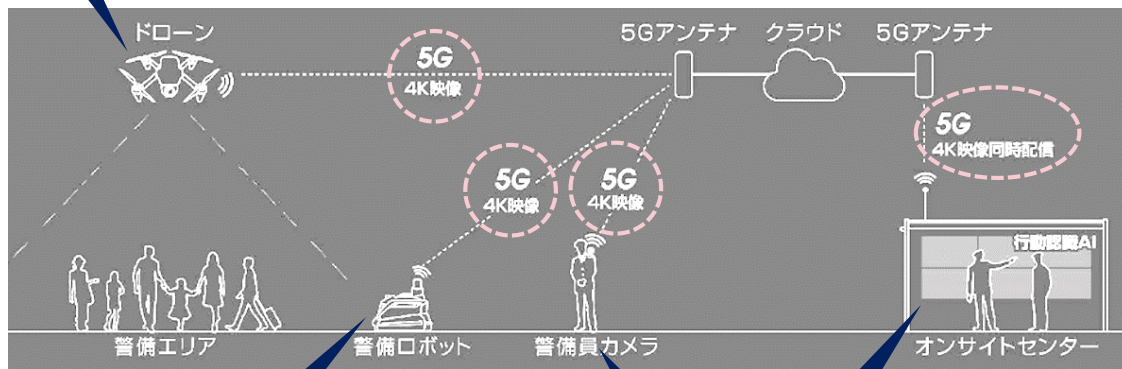
各種 5G実証実験を実施するとともに 5G商用基地局の設置を開始

スマートドローン



5Gを活用したスタジアム警備の実証実験

セコム様との取り組み



セコムロボットX2



警備員が装備したカメラ

行動認識AIを用いて
リアルタイムに異常を認識

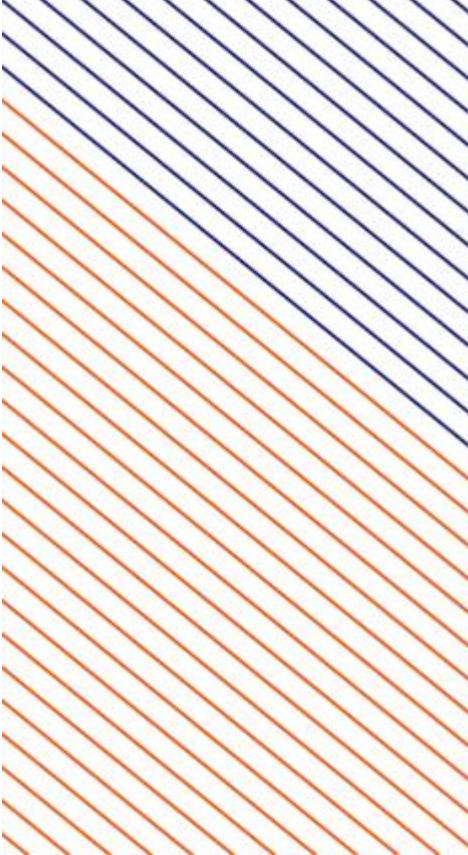


5G商用基地局の設置を開始



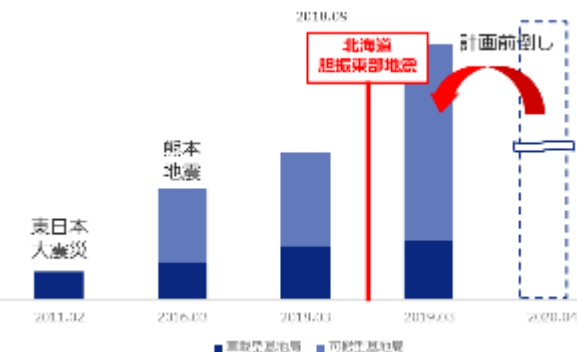
イノシシ被害低減のための自動捕獲実証実験を実施





災害に備えた取り組みと 台風15号における復旧対応

車載型基地局・可搬型基地局を追加配備、 配備後の設営時間を短縮



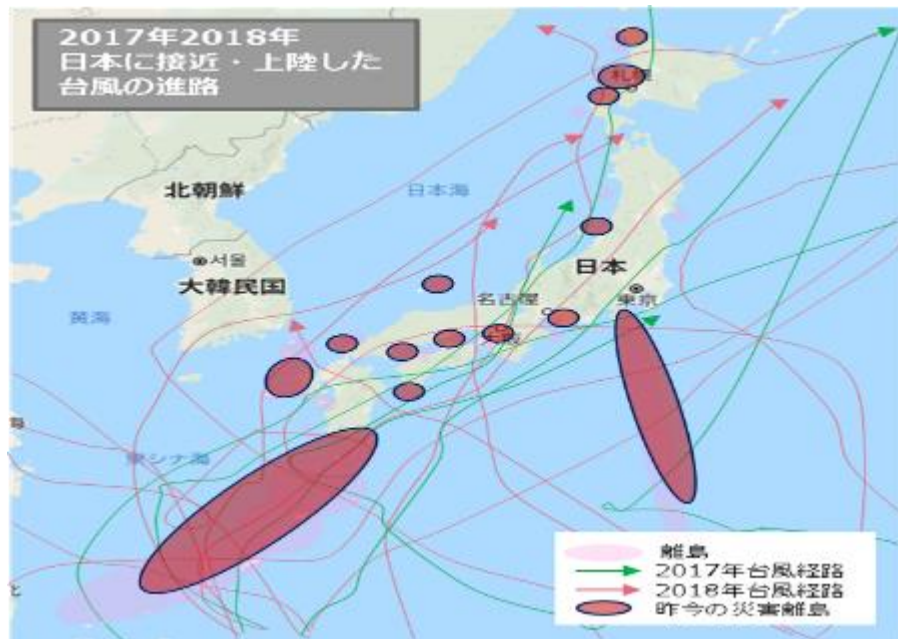
従来の車載型基地局



今回の車載型基地局



過去の台風通過ルート上で影響の大きい離島を中心に 災害長期化への耐性を強化

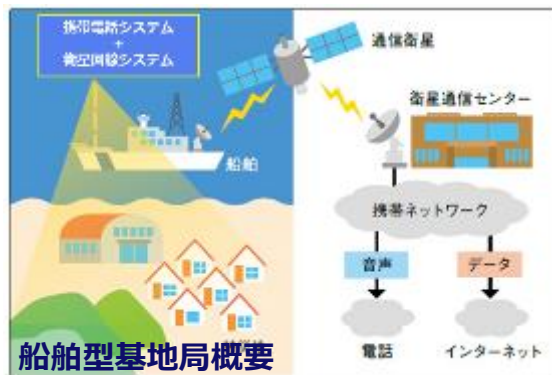


バッテリー増強



衛星回線設置

日本初の船舶型基地局を配備 自衛隊との災害協定に基づき、災害時の輸送手段を確保



台風の通過に伴い、停電・回線障害による停波基地局が発生

東京電力 停電エリア
(9月10日 7時59分時点)

[<トップページへ>](#)



その他

回線障害

近年、%

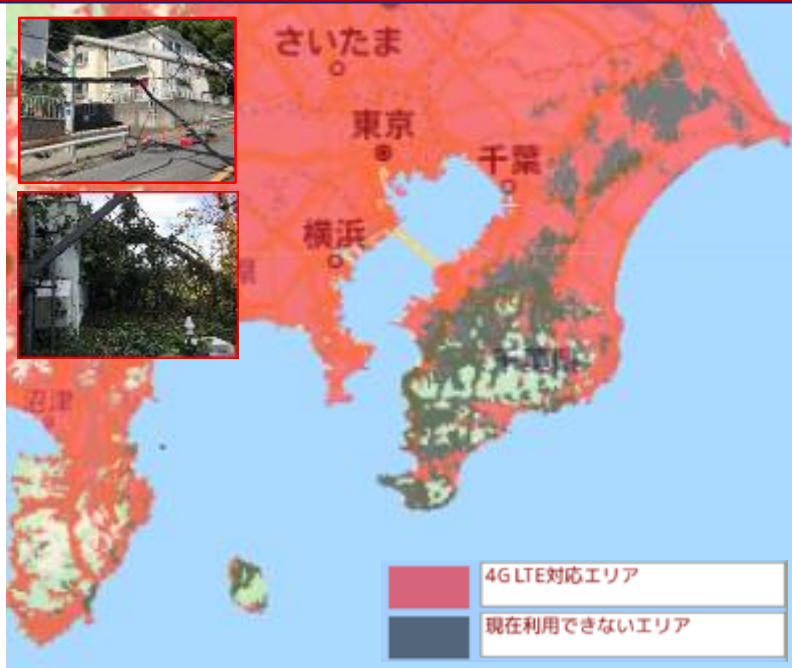
自然災害による通信設備の被害が
広域化・長期化する傾向



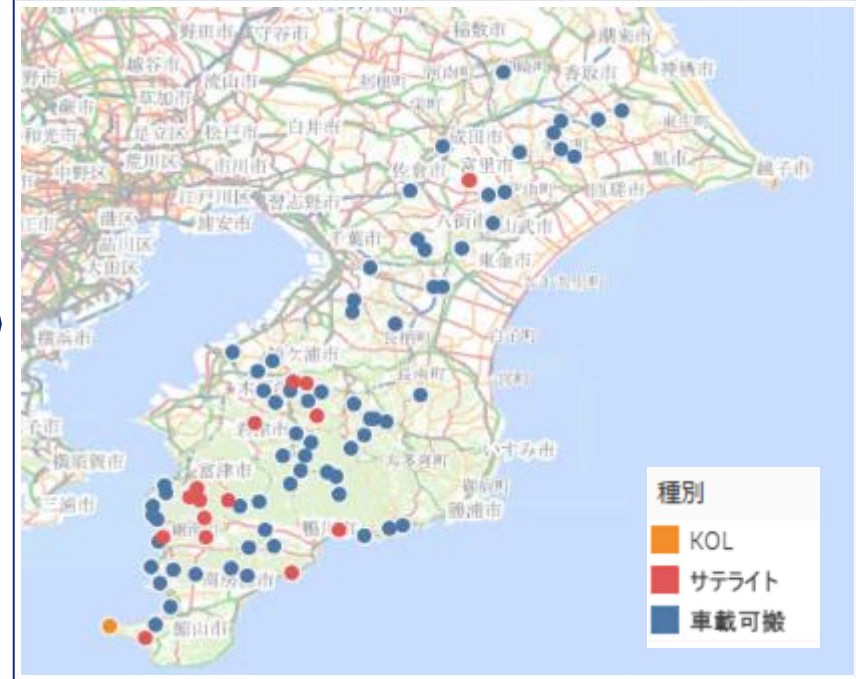
出典:東京電力パワーグリッド 停電情報

「au災害復旧支援システム」で迅速に復旧プランを立案

9/10 最大影響52市区町村



各種復旧機材を最適配置



被害状況に応じて、様々な手段で通信確保

衛星機材



車載型・可搬型基地局



電源車・ポータブル発電機

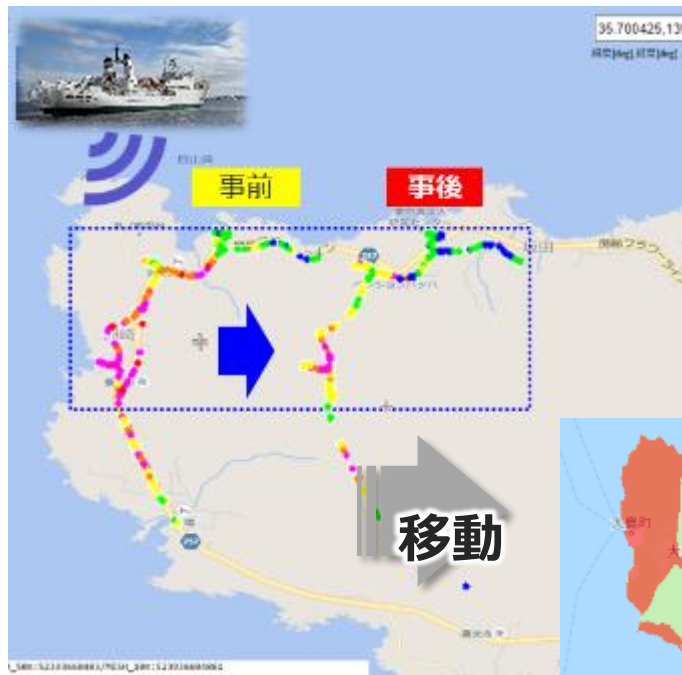


復旧困難なエリアを船舶型基地局にて救済 館山市洲崎地区に続き、大島龍王崎でもエリア支障を解消



船舶型基地局

洲崎灯台より
北へ約3km



船舶型基地局

大島龍王崎より
東へ約3km



様々な手段で被災地を支援

充電サービス

auショップ・自治体・避難所に設置



(写真：auショップ東金店)

通信機器貸し出し

自治体・福祉施設等への
スマートフォン・タブレット・充電器
・衛星携帯電話等貸し出し



写真：衛星携帯電話イメージ

無料Wi-Fi

「00000JAPAN」にて無料開放

千葉県全域における公衆無線LANの無料開放について

～ネットワーク名「00000JAPAN」にて公衆無線LANが無料でご利用可能～

このたびの台風15号により被災・避難された皆さまに心よりお見舞い申し上げます。

KDDI株式会社、株式会社ワイヤ・アンド・ワイヤレスは、本日12時より千葉県全域に設置されたauスマートフォンやタブレット、PCなど無線LANに対応した端末をお持ちのお客さまは、au Wi-Fi SP名「00000JAPAN」を選択いただくことで、KDDIおよびワイヤ・アンド・ワイヤレスのお客さまにいただけます。

サービスエリアは [こちら](#) からご確認ください。

【ご利用上の注意】

災害時無料Wi-Fi「00000JAPAN」は、緊急時の利便性確保を優先とし、通信が暗号化されていませんが注意点について、詳しくは [こちら](#) をご確認ください。

平常時から災害関係機関との連携を強化、迅速な災害復旧に備える

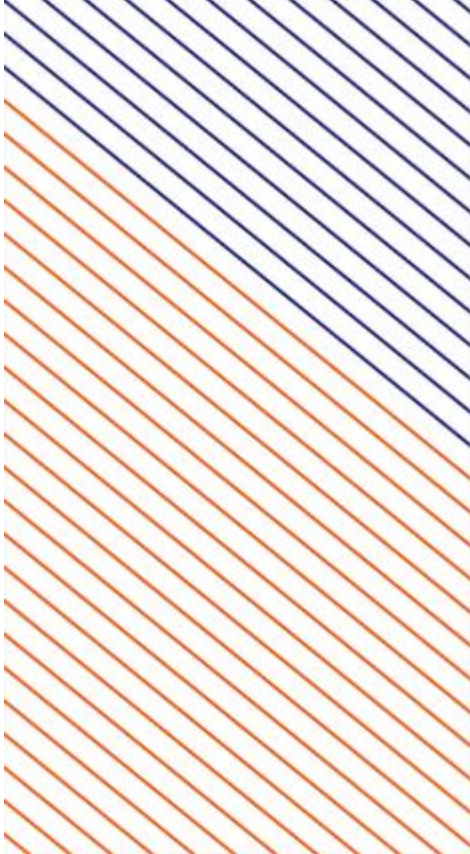


Tomorrow, Together



おもしろいほうの未来へ。





KDDIのBCP（災害対策）について

コーポレート統括本部総務本部 田中 稔

- 1 プロローグ：BCPの基本と、その重要性について
- 2 KDDIの果たすべき責任について
- 3 KDDIのBCPについて
- 4 KDDIの主な災害対策について
- 5 災害対策訓練について
- 6 PDCAサイクルに基づくブラッシュアップについて

Business Continuity Plan：BCP

(事業継続計画)

突発的な経営環境の変化など、不測の事態・危機的状況が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順などを計画したもの。

大震災

台風

洪水

停電

テロ

情報漏洩
サイバーテロ

豪雨

豪雪

噴火

パンデミック

Business Continuity Plan：BCP

(事業継続計画)

突発的な経営環境の変化など、不測の事態・危機的状況が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順などを計画したもの。





2011年3月11日 14時46分

東日本大震災

熊本地震



2016年4月14日(木)21時26分頃、熊本県熊本地方の深さ約11kmでマグニチュード6.5の地震が発生。続いて、4月16日(土)01時25分に同地方の深さ約11kmでM 7.3の地震が発生し、熊本県で最大震度7を観測。

九州北部豪雨



2017年7月、福岡県で34人、大分県日田市で3人の計37人の死亡が確認。また福岡県朝倉市で4人が行方不明。住宅被害は、全壊288棟、半壊1079棟、一部破損44棟、床上浸水173棟、床下浸水1383棟。

大阪府北部地震



2018年6月18日(月)7時58分頃、大阪府北部にて最大震度6弱の地震が発生。大阪府内で死者4名、2府5県で負傷者434名(うち重傷者15名)、住家の全壊9棟、半壊87棟、一部破損27,096棟の被害。発生時間が通勤・通学の時間帯であったため、公共交通機関の停止に伴う混乱が発生。



西日本豪雨

2018年7月6日（金）、長崎、福岡、佐賀の3県に大雨特別警報。続いて広島、岡山、鳥取、京都、兵庫と、1日で8府県に大雨特別警報が発表。翌7日には岐阜県、翌8日、高知県、愛媛県の2県にも大雨特別警報が発表され、過去最多計11府県で大雨特別警報が発表。



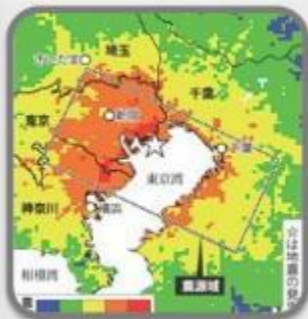
北海道胆振東部地震

2018年9月6日（木）午前3時頃、北海道胆振地方中東部を震源としたMj 6.7、震度階級で最も高い震度7の地震が発生。この地震の影響により、死者41人／重軽傷者691人／家屋の全壊・半壊1,410棟、一部破損7,555棟をはじめ、土砂崩れの発生や、北海道全域において停電（ブラックアウト）する甚大な被害が発生。



台風15号

2019年9月9日（木）午前5時頃、関東上陸時の勢力では過去最強クラスとなる台風15号は、非常に強い勢力を保ったまま千葉県付近に上陸。これにより神奈川県と千葉県を中心に9日時点で93万戸が停電。千葉県では、停電が長期化する等、甚大な被害をもたらした。

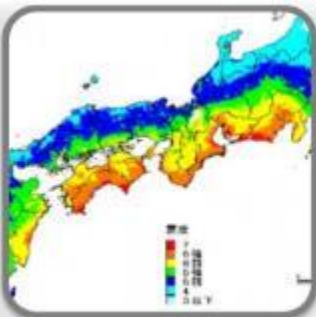


首都直下型地震

30年以内に**70%**

M7.3
震度7

※政府の地震調査委員会による見解



南海トラフ地震

30年以内に**88%**

M9.1
震度7

※東海地震の発生確率(政府の地震調査委員会による見解)

事業を継続し、会社を存続させる



Business Continuity Plan : BCP

(事業継続計画)

突発的な経営環境の変化など、不測の事態・危機的状況が発生しても、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための方針、体制、手順などを計画したもの。

社会のインフラを支える

いかなる災害時でも
サービスを提供し続ける

お客様のライフラインを守る

Business Continuity Plan : BCP

全社版事業継続計画の策定

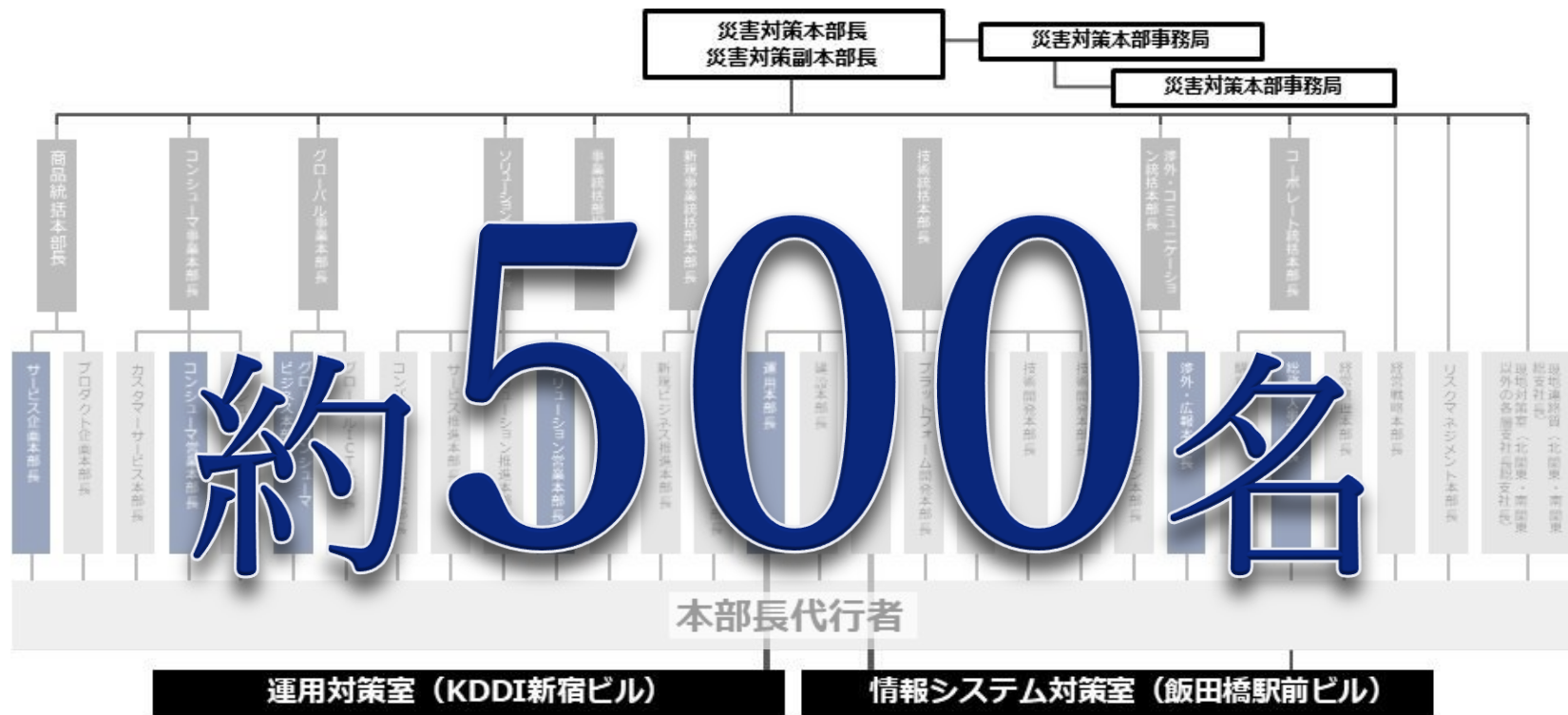
breakdown

各総支社・本部版事業継続計画の策定

大規模地震発生時における、各総支社・本部が担う重要業務を
洗出し、重要業務継続計画・手順を策定

KDDIのBCP体制について

46

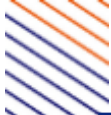


... 事業・統括本部長代行者

※ 東京都、北関東および南関東総支社管轄の地域で大規模発生した場合、現地対策室本部が兼務する。

各本部版事業継続計画に基づき 能動的に災害対応を開始





KDDIのBCP体制について

48

発令者	事務局長	総支社長	事務局長	災害対策本部長
甚大な 自然災害	災害発生前段階	災害被害の発生		災害対策本部 (第1体制) ← 設置基準を満たす場合 全社的支援活動の開始
広域化 長期化 を伴う 自然災害			災害対策本部 (第2体制)	← 総支社単独での対応が困難な場合 本社側：被災地支援活動の開始
局地的 短期的な 小規模 自然災害		現地対策室		← 総支社単独で対応可能であり、本社側支援が不要な場合 管轄地域の被害状況の確認／リエゾン派遣／避難所支援活動 等
要警戒 ・台風 ・大雨	情報連携体制			← 運用本部：特別NW体制の発動 KDDIのサービスに重大な被害を与える恐れがある場合（運用対策本部設置）

危機管理対策室



船舶型衛星アンテナの設置

■ 大阪



■ 小山



■ 東京



■ 多摩



■ 飯田橋



■ 新宿



燃料優先給油契約



緊急車両





本部長以上／代行者
全員に対して
イリジウム配備



各支社に
衛星データ通信端末
インマルサットを
配備



電動自転車／バイク
の配備



MCA無線機
トランシーバーの
配備

外部機関との災害協定

防衛省との中央協定締結（2013年11月）



防衛省 中島運用企画局長

陸上自衛隊東部方面隊との協定締結（2014年4月）



陸上自衛隊東部方面隊 防衛部長坂本1等陸佐

被災地・避難所支援活動



充電／Wi-Fi支援



相談ブース



物資支援

船舶型基地局：KDDIオーシャンリンク



auショップにおける充電サービス

ニチコン社「ESS-P1S1」



- 容量 : 2,000wh
- 充電可能台数 : 約300台
- ※iPhoneを20台同時接続、
30%まで充電したと換算

ANKER社「Power House」



- 容量 : 434wh
- 充電可能台数 : 約65台
- ※iPhoneを20台同時接続、
30%まで充電したと換算

参集訓練（上期）



演習訓練（下期）



外部専門家によるBCP関連セミナー



防衛省 一等陸佐
寫末真 氏 ご講演



山村武彦 氏 ご講演



志方俊之 氏 ご講演

外部機関と連携した災害対策訓練



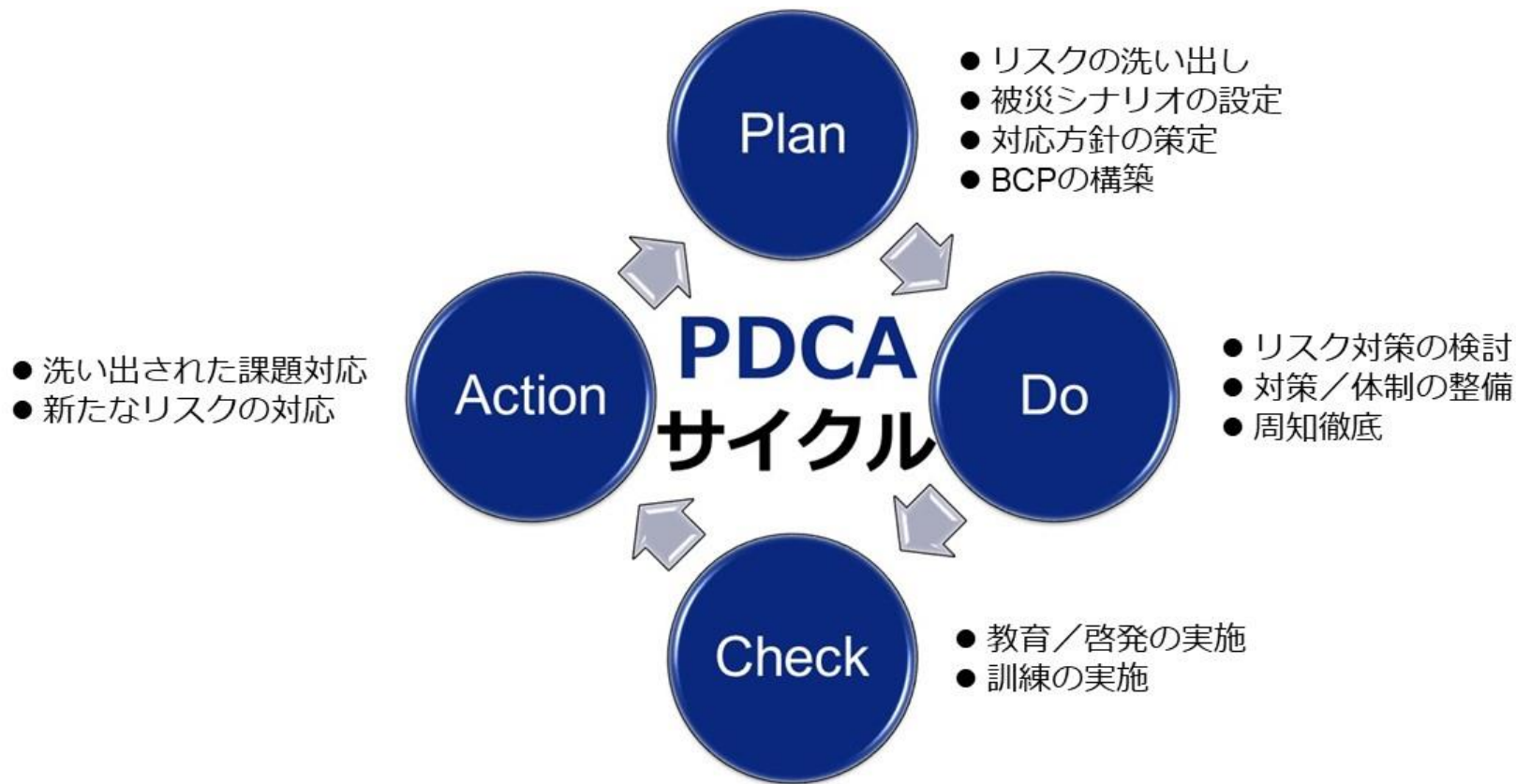
国土交通省、気象庁等
との合同訓練

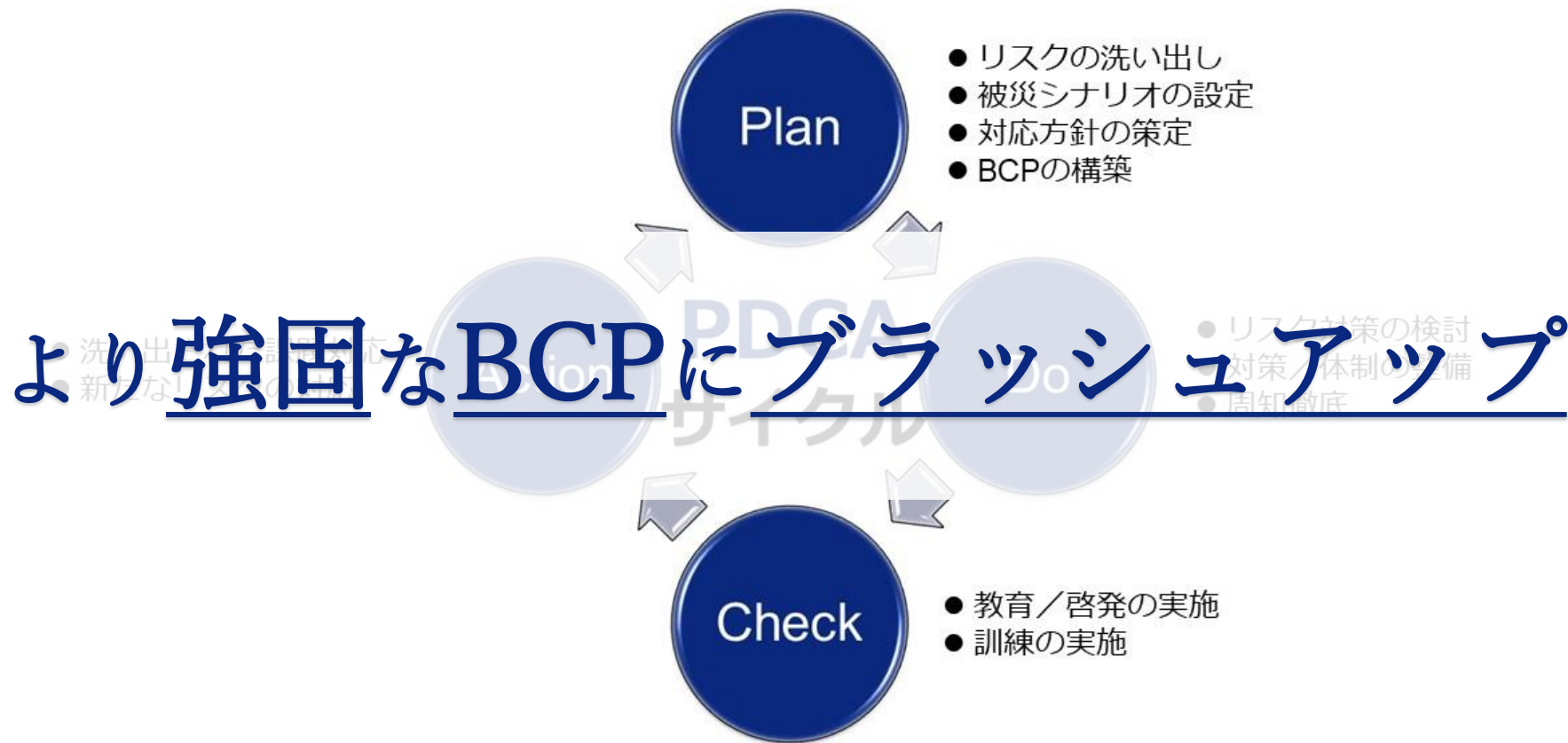


自衛隊との可搬型
基地局運搬訓練



臨時無線基地局
設営訓練





365日24時間：社会の基盤を支え
お客さまのライフラインを守る

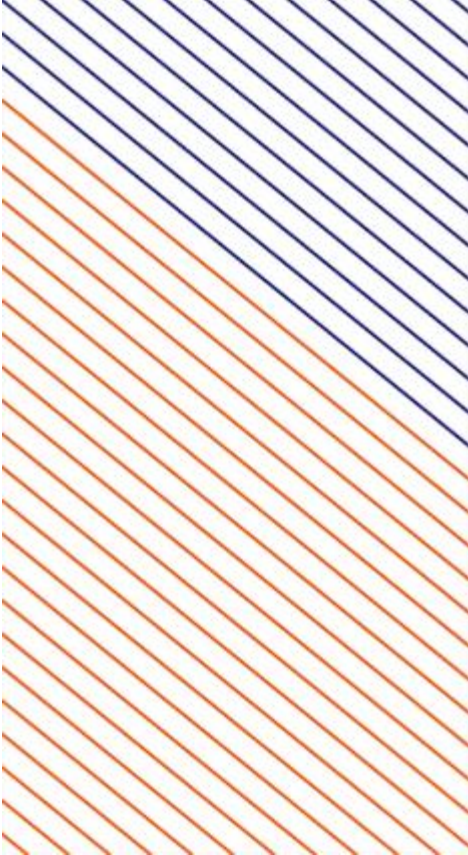
KDDIのBCP

Tomorrow, Together



おもしろいほうの未来へ。





KDDIの地方創生

経営戦略本部 松野 茂樹

日本の国家戦略= ICTを活用した地域課題解決

地方創生

「まち・ひと・しごと創生 基本方針2019」

第一期の4つの基本目標に向け、「企業による地方への投資」、「Society5.0の実現に向けた技術の活用」、「地方創生の基盤となる人材育成」等に重点を置いて施策を推進する。

成長戦略

「未来投資戦略2018」

第4次産業革命（IoT、ビッグデータ、人工知能（AI）、ロボット、シェアリングエコノミー等）の産業や社会生活への実装し、様々な社会課題を解決する
「Society5.0」を実現するため、これまでの取り組みの再構築や新たな仕組みの導入を図る。

IT戦略

「世界最先端IT国家創造宣言・ 官民データ活用推進基本計画」

インフラの整備を進めるとともに、5Gによる地域課題解決に向けた開発実証を推進していく。（中略）あわせて、地域等における社会課題の解決を図るため、AI、IoTなどの先端技術の研究開発を推進するとともに、地域において先端技術を導入・活用できる人材を育成する。

KDDIはICT企業として、地域課題解決に貢献する

ICTを活用した 地域課題解決

5G/ICT/AI等
先端技術の利活用

お客様を知る

地域の抱える具体的
ICTニーズへの接点

全国各地での実証実験により、ICTの有用性を確認

KDDIが「地方創生」を通じて目指すSDGs



様々な業態で、地域の皆様の暮らしを豊かに



- ✓ IoT活用による「鯖、復活」養殖効率化プロジェクト
(福井県小浜市)



- ✓ 全自動で水と肥料を供給する農業IoT
(宮城県東松島市)



- ✓ 山間地域における買い物弱者へスマートドローンで日用品を配送
(長野県伊那市)



- ✓ 5Gを用いた除雪車運行支援の実証実験
(長野県白馬村)

ただし、重大な課題



現地で支える企業・人がいない



サステナブルな仕組みが必要

キーワードは
“オープンイノベーション”

イノベーティブ大企業ランキング

～スタートアップに一番近い大企業～

2年連続 第1位



➤ 以下の設問項目で高い評価

戦略・ビジョン

オープンイノベーションを戦略やビジョンとして明確に打ち出している

人材・組織文化

オープンで柔軟なコミュニケーションがとれる人材や組織風土がある

実行力

提携やファイナンスの体制・制度、協業の実行やマネジメントの能力がある

実績・コミット

スタートアップの成長に直結する資本業務提携の実績に富み、協業へのコミットを有する

出典：ILS実行委員会、経済産業省
「イノベーティブ大企業ランキング2019」

KDDIはスタートアップ企業に評価頂いている

オープンイノベーションに注目が集まる以前からの
スタートアップ企業との取組みの歴史



国内事業会社初の
インキュベーションプログラム
Since 2011

採択企業 **66**社
(2018年度まで。2019年度は募集中)



「ハンズオン型」の
コーポレートベンチャーファンド
Since 2012

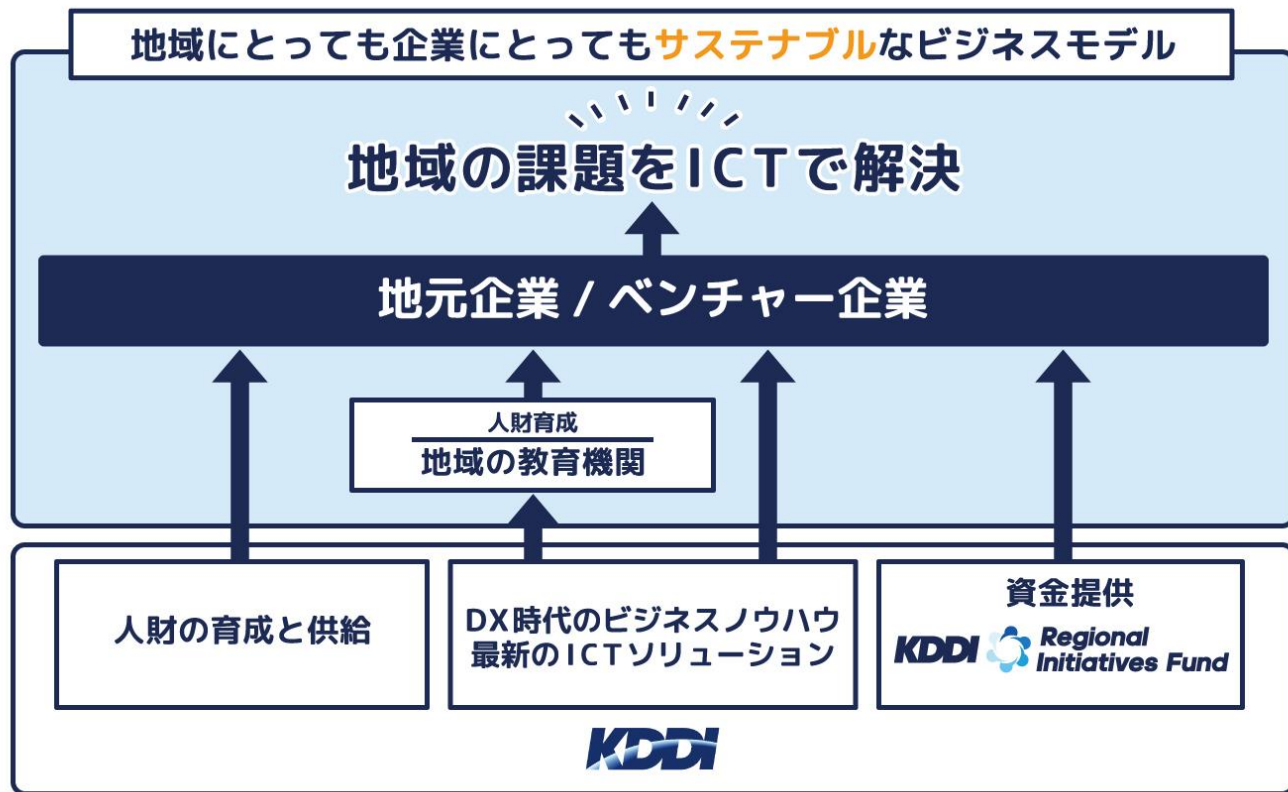
投資先 **64**社
(2019年7月末時点)

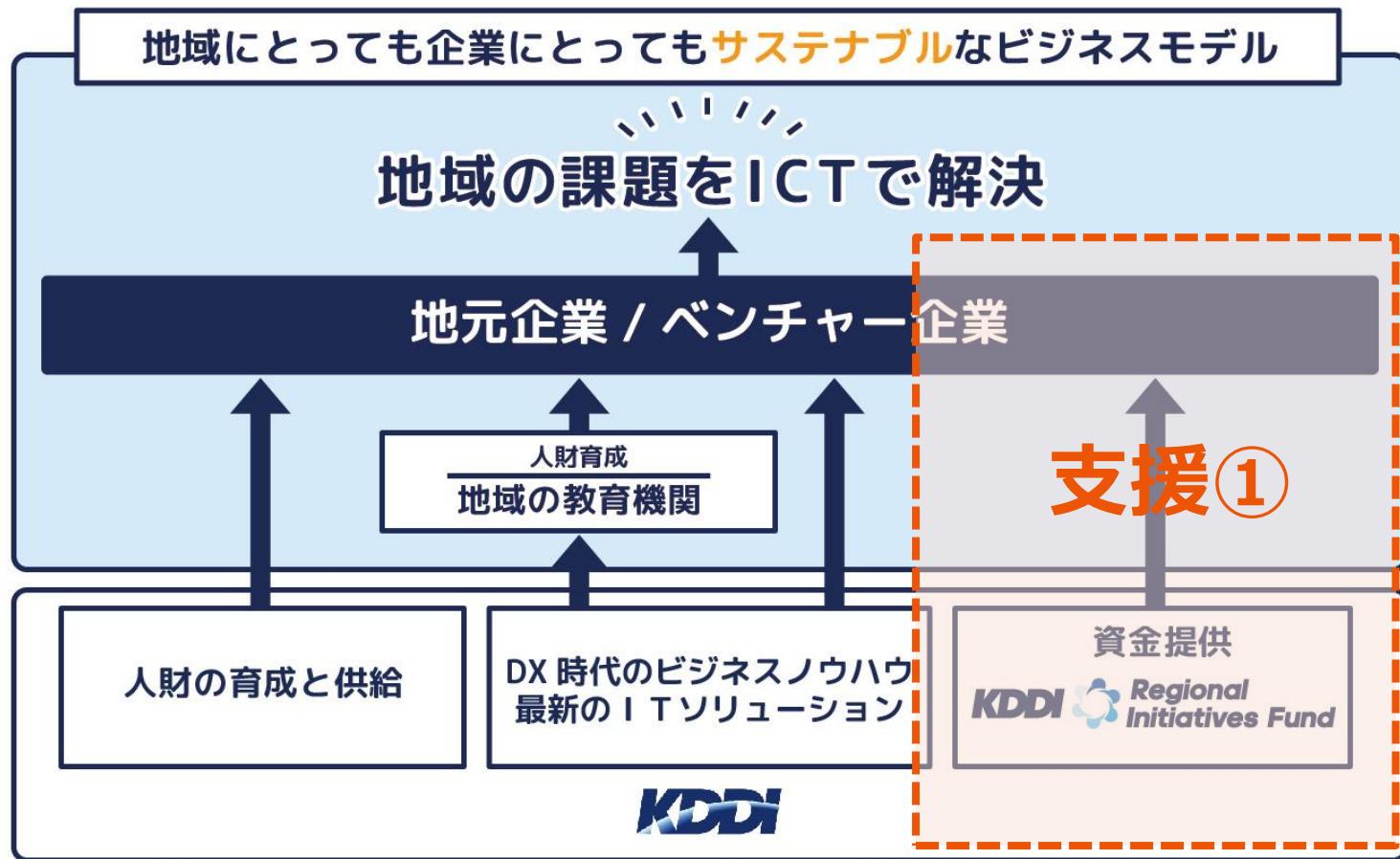
問題解決の主役

**地域の企業
ベンチャー企業**

KDDIはこれを育成・支援

サステナブルなビジネスモデルの構築を目指す





**19年4月に組成。本ファンドからの出資・支援を通じて、
地域の企業やベンチャーの進化・成長を加速**



■「KDDI Regional Initiatives Fund 1号」の概要

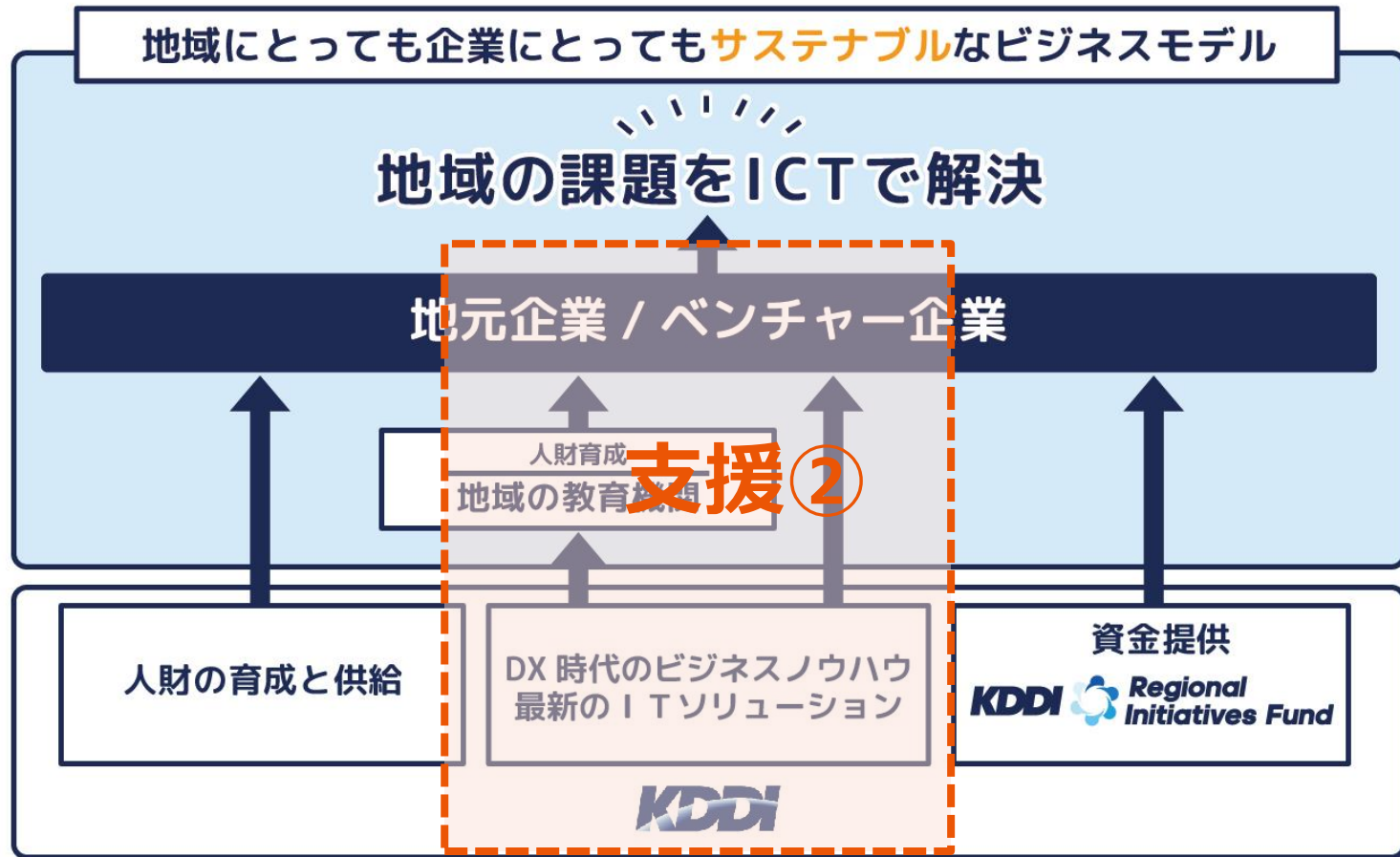
名 称：KDDI地方創生事業育成1号投資事業有限責任組合

運用期間：2031年3月までの12年間を予定

投資対象：地元企業やベンチャー企業をはじめとする、地方創生を推進する企業

運用総額：30億円

運 営 者：グローバル・ブレイン株式会社



地域の課題は… “ひとづくり”



写真 は日向飢肥藩の藩校振徳堂 （宮崎県日南市）

江戸時代、諸国雄藩には、必ず藩校がありました。全国から優秀な教授を招聘、藩の子弟を教育し、地域の人財を育成しました。

陸奥仙台藩には養賢堂
陸奥盛岡藩には明義堂
陸奥会津藩には日新館
出羽庄内藩には致道館
出羽米沢藩には興讓館
常陸水戸藩には弘道館
加賀金沢藩には明倫堂
信濃松代藩には文武学校
越前福井藩には明道館

尾張名古屋藩には明倫堂
紀伊和歌山藩には学習館
備前岡山藩には岡山藩学
安芸広島藩には修道館
長門萩藩には明倫館
伊予松山藩には明教館
筑前福岡藩には修猷館
肥後熊本藩には時習館
薩摩鹿児島藩には造士館

現代の藩校

地域教育機関やパートナー企業と連携し 地域の人財育成を推進

誰に

何を

誰と

地域企業
地域ICT企業
ベンチャー企業
大学・高専

小・中学生

起業家育成

ICTリテラシー・
リカレント教育

英語教育
(グローバル人材育成)

プログラミング
教育 (注1)

MAKOTO

Schoo

AEON
HOLDINGS

jig.jp
NPO法人
エルコミュニティ

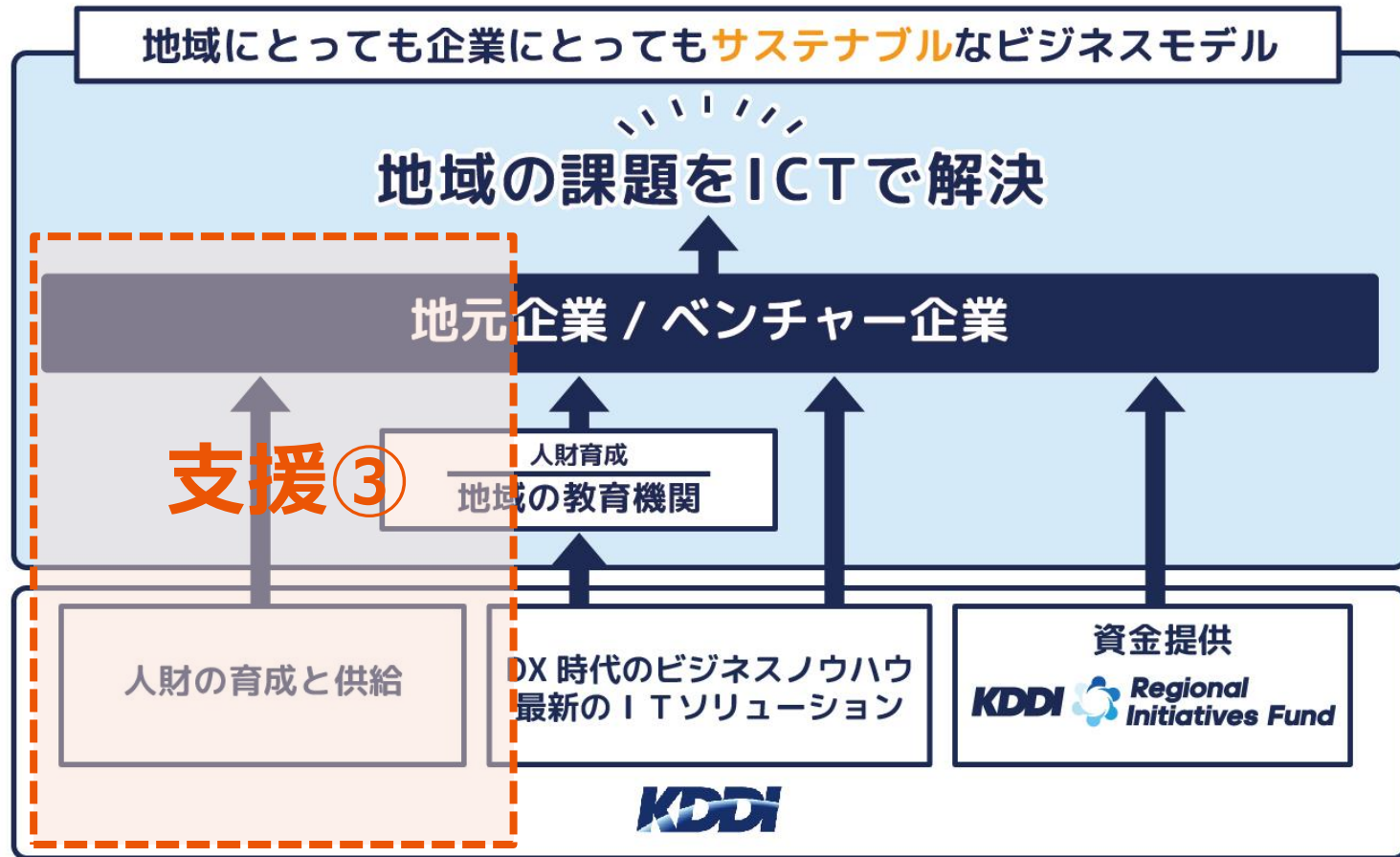
コンテンツパートナー

提供パートナー

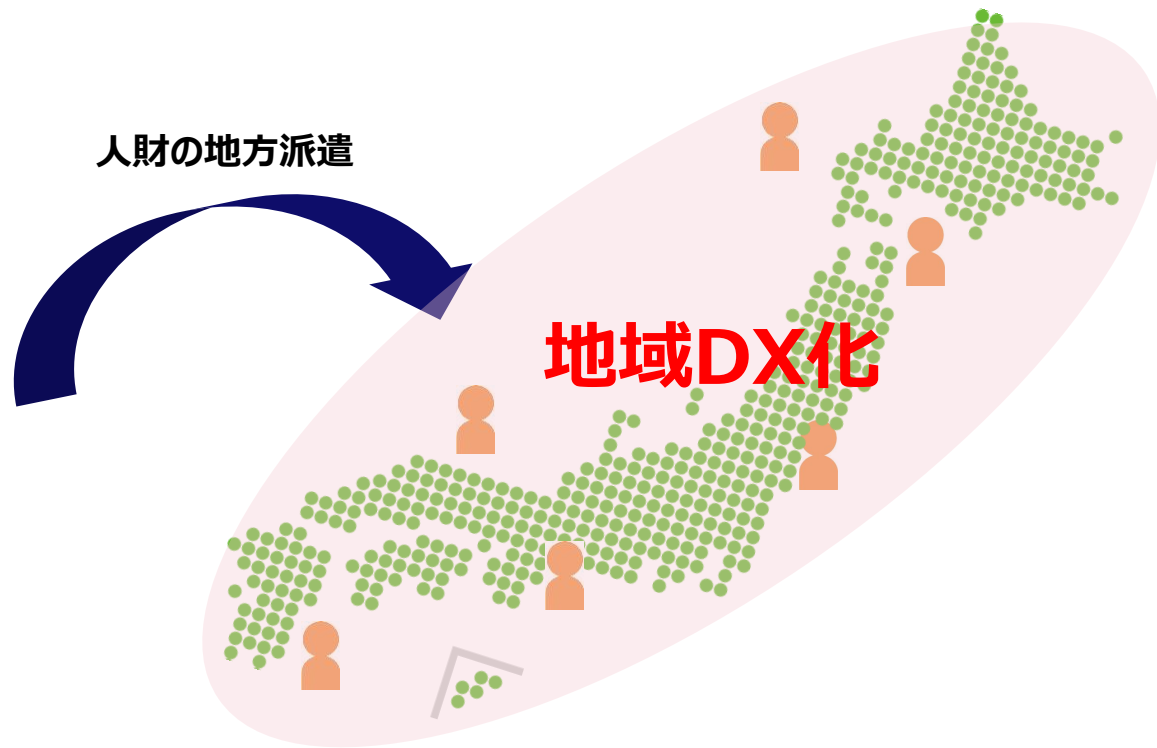


順次拡大

au 5G



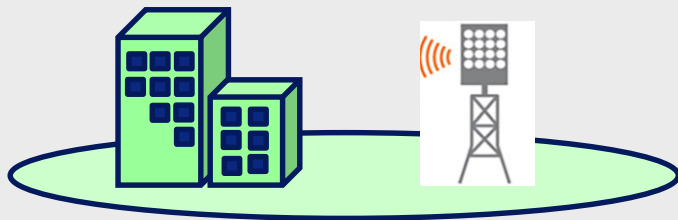
KDDIのICTリテラシーがある人財を派遣し、地域の皆様と協力して、地域DX化を推進する（検討中）



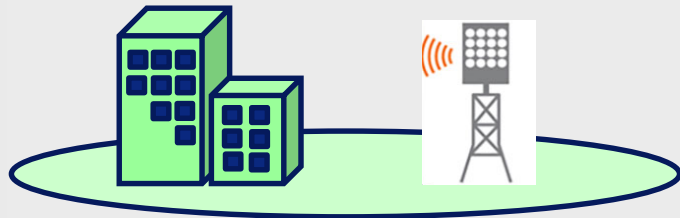
将来的には5Gを活用した遠隔教育等も検討

※イメージ図

“サテライトキャンパス”



“コワーキングスペース”



KDDI
Digital Gate

KDDIラーニ
ングの
コンテンツ



●●スタジオ

イーオング
ループの
コンテンツ



××スタジオ

パートナー
企業との
提携

ICT/IoTを活用した
地域との課題解決共創の取組み

60 件以上

（2019～2021年度累計）

最新情報をタイムリーに発信 ぜひアカウントフォロー宜しくお願い致します！



<アカウント名>

KDDI地方創生@KDDI_sousei

<URL>

https://twitter.com/KDDI_sousei



<発信内容>

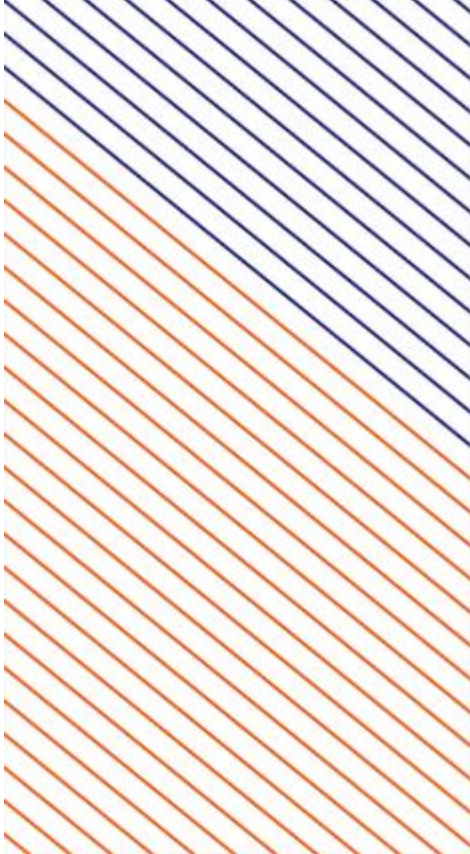
「自動運転」「ドローン」「大学連携」「SDGS」等をはじめとする地方創生に関するあらゆる内容について

Tomorrow, Together



おもしろいほうの未来へ。





KDDIのコーポレートガバナンス について

コーポレート統括本部総務本部 田中 稔

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、**持続的な成長**と**中長期的な企業価値向上**が不可欠

会社経営上の両輪

コーポレートガバナンス
の強化



KDDIフィロソフィ
の実践

企業倫理委員会を中心に倫理観の醸成、ヘルプラインの浸透に取り組み、不祥事の芽を摘む

企業倫理委員会の設置

- KDDIグループ全体の企業倫理に関する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。
- 所属長やグループ会社役員を対象とした研修、企業倫理啓発メールの配信などを実施。また、他社のコンプライアンス部門と意見交換を実施し、企業倫理活動をブラッシュアップ。

企業倫理ヘルプラインの設置

- 2006年から、KDDI・KDDIグループ会社及びお取引先さまの従業員などを対象に不正行為などについての相談・通報窓口として設置。2018年度は364件の通報に対応。
- 企業倫理ヘルプラインの周知・浸透活動に積極的に取り組む（通報カード配布、メールマガジン配信）。
- 内部通報制度の信頼性・実効性の更なる向上、コンプライアンス経営の実践を目的に、消費者庁の内部通報制度認証（自己適合宣言登録制度）への登録申請を実施。

定期的な意識調査による職場改善と、フィロソフィ推進活動

全社員意識調査の実施

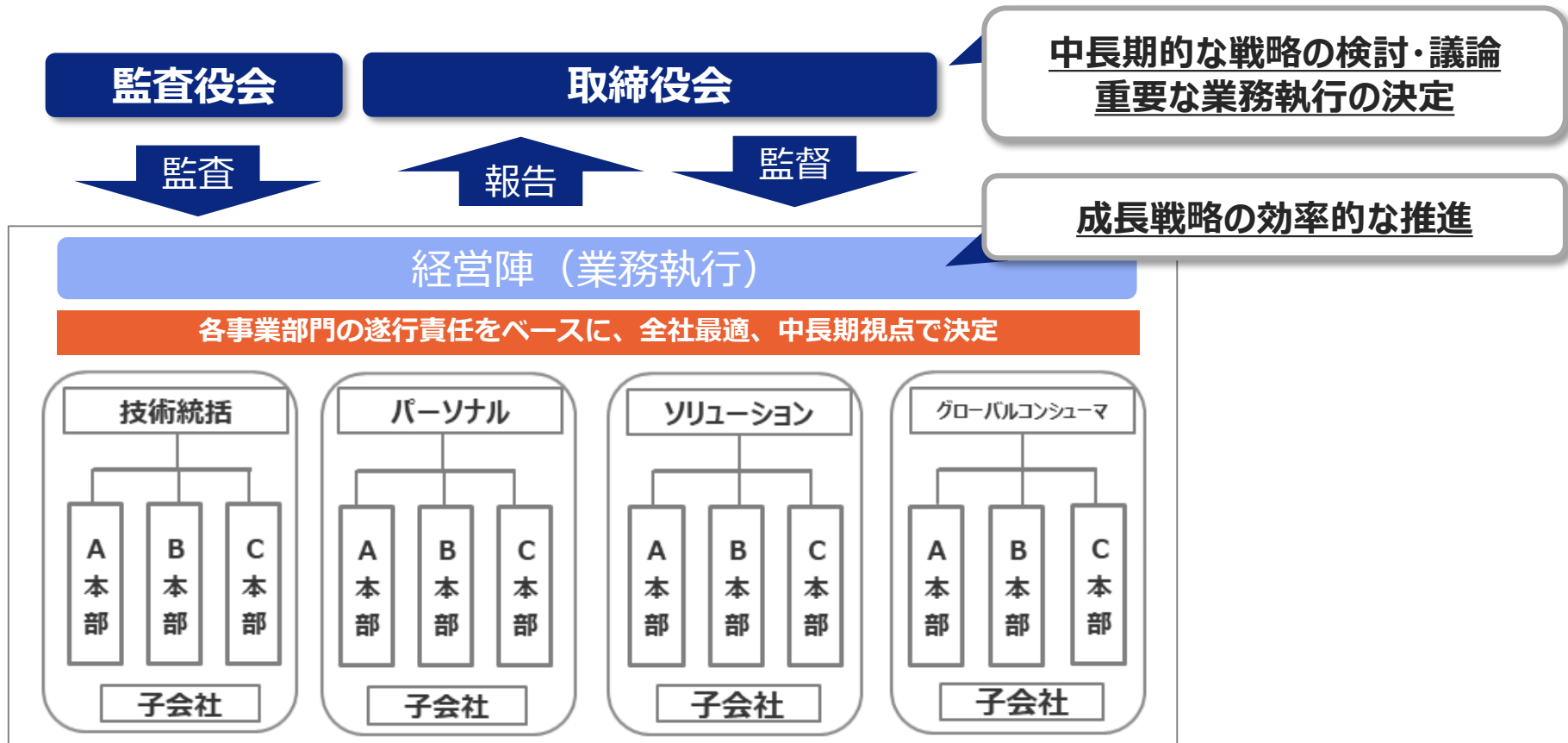
- 全社員を対象とした意識調査を2010年から継続実施。
- 2018年は組織のパフォーマンス向上を目的とし、「組織力」と「組織環境」を見える化。
- 各組織が主体的に職場改善に継続的に取り組むための定点観測調査として実施。
- 集計データは、分析結果、フリーコメントへの対応状況含めイントラで全従業員へ公開。

全社フィロソフィ勉強会の実施

- 本部長や所属長などリーダークラスの勉強会や、全社員を対象とした勉強会を全国で年間延べ450回実施。
- フィロソフィ勉強会は、KDDIグループ共通の価値観、考え方、行動規範を理解し、一人ひとりが業務の中で実践することで、企業理念の実現を目指す。
- 階層単位、部門横断で実施することで、自組織以外の社員との交流を通じ、フィロソフィへの理解を深め、実践の契機としている。

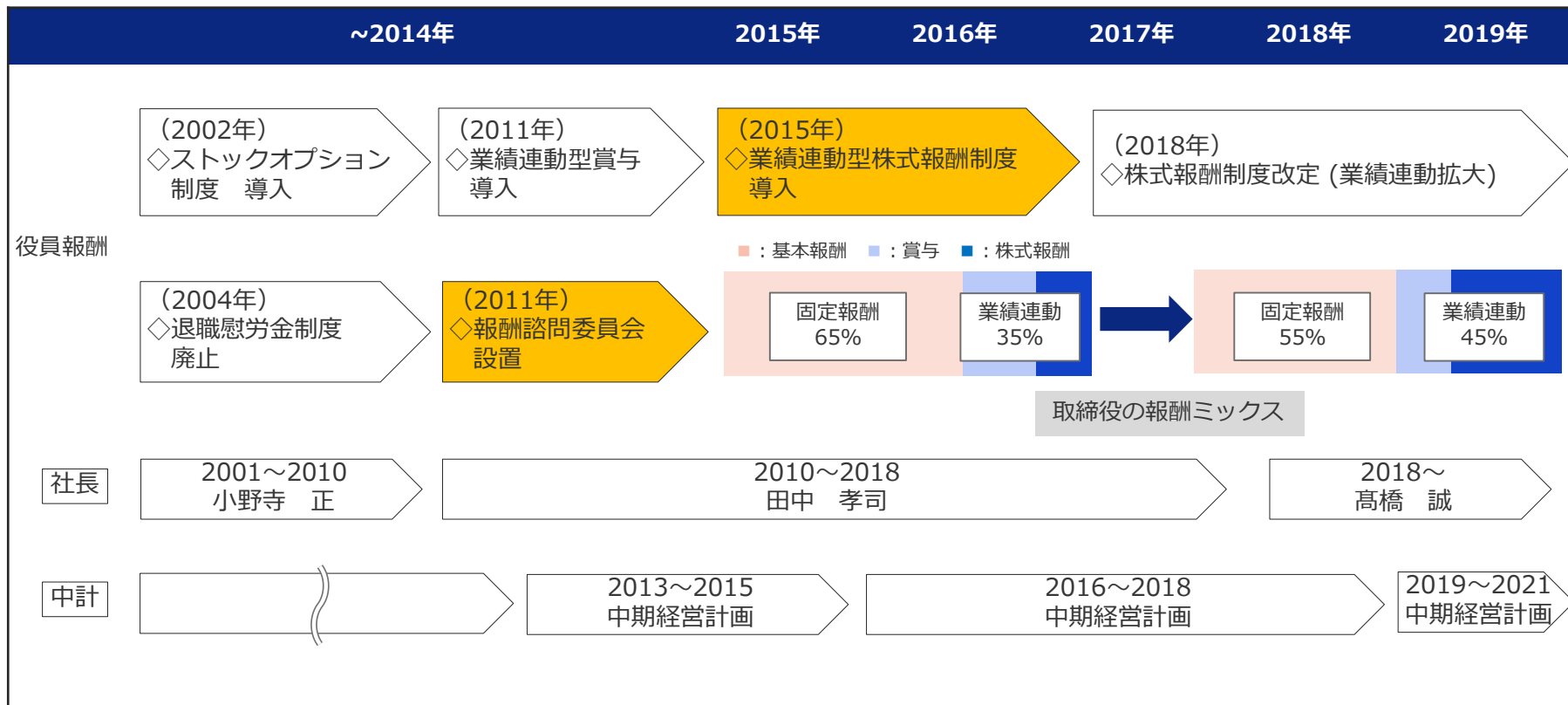
事業部門制に基づく執行体制

89



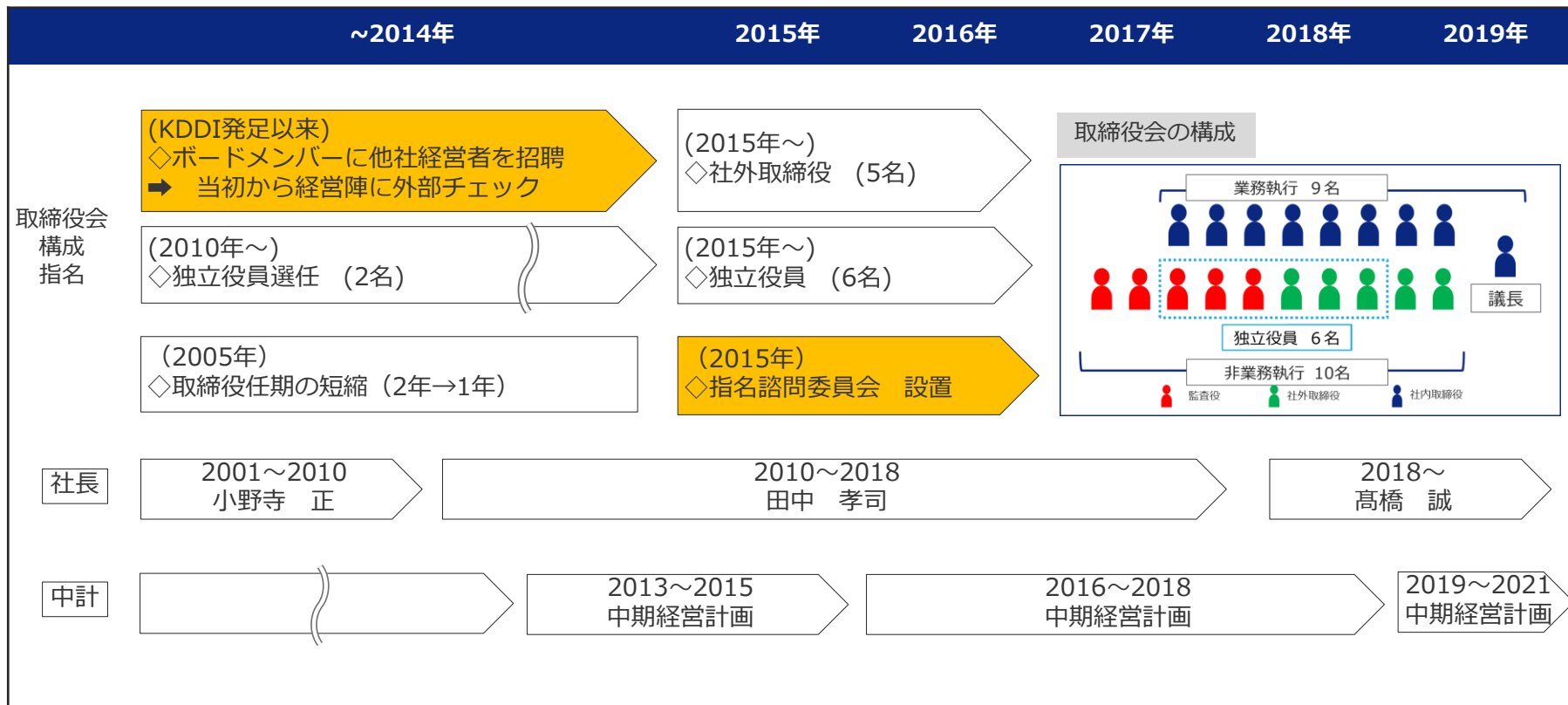
ガバナンス制度の変遷①役員報酬制度

90



ガバナンス制度の変遷②取締役会構成（指名）

91



他社経営者及び各分野の専門家による多様な視点を活かす取締役会運営を実践

山口 悟郎 (京セラ)	社外取締役	上場会社での 社長経験者 【経営の助言・監督】
大八木 成男 (帝人)	社外取締役	
加藤 宣明 (デンソー)	社外監査役	
山本 圭司 (トヨタ コネクティッドカンパニー)	社外取締役	情報通信分野の 専門性を有する者 【根幹事業の専門性】
根元 義章 (東北大学／国立情報通信研究機構[NICT])	社外取締役	
加野 理代 (弁護士)	社外取締役	法律・会計・行政の 専門性を有する者 【守りのガバナンスの専門性】
高野 角司 (公認会計士)	社外監査役	
山下 章 (国土交通省)	社外監査役	



 社外取締役  監査役

取締役、監査役それぞれが多彩で高い識見に基づき監督と助言

実効性評価の指摘等を踏まえ、中長期的な戦略に関する社外役員との議論を充実

社外役員を交えた策定プロセス

多様な専門性と識見を有する社外役員・
経営陣それぞれの幅広い知見を反映

① 環境想定と人材育成

② 環境分析を踏まえた
事業戦略の方向性

③ 具体的な事業戦略

④ 中期経営計画の
全体フレーム

原案提示

助言・提言

中計ローリングによるモニタリング

中期経営計画の執行状況を定期的に報告

経営環境変化を踏まえた
対応策の検討

市場状況の予測との乖離、
他社動向分析

計画達成に向けて
実施すべき対策

中長期的な経営戦略

進捗報告

助言・提言

経営陣（業務執行）

取締役会実効性評価によるPDCAサイクル

取締役・監査役が自身の経験を踏まえて
当社取締役会を評価し、改善策を議論

社外役員の助言に基づく改善事例

- 取締役会へ報告すべきリスク情報や子会社の経営状況を整理し、モニタリングを強化
- 事業投資の定期的な評価報告に関して、評価手法や評価の尺度、Exitの在り方等に対する助言を得て、社内の評価プロセスを見直し

情報提供の充実に加え、 独立社外者間の連携を促進

経営陣から独立した機関の連携により
ガバナンスの実効性を向上

- 社外取締役と監査役の連絡会
(監査状況や重点監査項目等の共有)
- 社外取締役と会計監査人との意見交換会
(のれんの減損テストの検討結果等を共有)

➡ 経営陣を介さずに社外役員へ情報が
提供される仕組みを整備

経営人材プールを継続的に強化

- (社内) ➤ 役員補佐制度・経営塾・タフアサイメントなど、経営人材育成を推進
- (社外) ➤ 革新担当部長など、外部人材の登用を推進

【役員補佐制度】

社長を含め、各部門を統括する取締役に、男女1名づつの補佐を1年任期で登用。経営層の意思決定過程を実践的に学び、全社的かつ中長期的な視点を養う。

【経営塾】

17年度より、選抜した部長クラスを対象に開始。経営者マインド・スキルの陶冶、多角的アセスメントによる見極めを実施。



執行役員・理事クラス（次期経営陣）と社外役員との接点を拡大

例）各事業の本部長が社外役員に事業の概要、課題を説明し、戦略を議論

経営環境の変化に応じた経営人材を登用し、企業として持続的成長を目指す

Tomorrow, Together



おもしろいほうの未来へ。

