

社外取締役メッセージ



後藤 滋樹

社外取締役・独立役員

加野 理代

社外取締役・独立役員

淡輪 敏

社外取締役・独立役員

大川 順子

社外取締役・独立役員

Q1. 新中期経営戦略（サステナビリティ経営・サテライトグロース戦略・経営基盤強化等）に対する期待

Q2. 取締役会の雰囲気や、議論の有効性とその理由について（新任：就任にあたっての抱負）

Q3. 当社における課題認識と、それを踏まえた社外取締役の役割について

後藤 滋樹

1. 情報を表現する技法をアナログからデジタルに変革すると、時間と空間を容易に超えることができます。時間を超えるのが記憶、空間を超えるのが通信です。さらにデジタルの本質は計算にあります。人工知能（AI）も計算の一種です。デジタル技術を活用することで、人間の知的活動が増幅され、デジタル技術は人類の歴史の重要な転換点として記録されるでしょう。現在進行中のデジタル変革（DX）^{※1}は序の口です。

KDDIはデジタル技術の活用を先導しています。私が新中期経営戦略の中で期待しているのはLX^{※2}による価値創出です。デジタル技術によって個人の生活も、人間社会の活動も大きく変化します。ぜひ変化を楽しみながら先へ進みたいものです。

2. 取締役会において社外役員の発言を尊重する雰囲気が醸成されています。席上では複数の視点から意見・質問が提起されて、私

も学ぶことが多々あります。人間の弱点は自分の顔を直接に見ることができないことです。企業も同様です。社外役員がKDDIの鏡の役目を果たせるようにしたいと考えています。

3. 世界中でDXが進行中ですが、その根幹を成すソフトウェア技術・システム運用技術は現在でも人間を頼っており、中心部にアナログ要素が残っています。私は若い頃に人工知能によるソフトウェアの自動合成法の研究に取り組みましたが、アナログ要素をなくすことはできませんでした。

DXのトップ・ランナーであるKDDIも、現実のデジタル人財の不足に対処する必要があります。私は大学で情報通信分野の教育に従事してきた経験を生かして、人財ファースト企業への変革を応援していきます。

加野 理代

1. 新中期経営戦略はサステナビリティ経営を軸にして組み立てられています。当社、関係会社における省エネルギーの取り組みはもとより、さまざまな先進的な技術の提供等により、当社がカーボンニュートラルの実現のために果たすことのできる役割は大きいと期待しています。また、LXによる新たなライフスタイルの提案は、私たちの生活をより豊かに変えていくものであり、誰もが安心してその豊かさを享受できるよう、当社のもつ通信インフラを核とした資産、人財等が最大限活かされることを期待します。

2. 取締役会では多様な経験、知見を有する役員により、様々な視点での質問や意見が出され、活発な議論がなされています。また、取締役会以外のミーティングや説明会等の場において多くの情報共有がなされ、意見交換ができ、オープンに議論ができる雰囲気

が醸成されていると思います。

3. 当社はライフラインである通信の提供事業者としてリスクマネジメントについて常に緊張感をもって取り組んできたと認識していますが、令和4年7月に残念ながら大規模な通信障害が発生し、お客さまへの周知等の対応に課題がありました。課題の解決と再発防止策についてユーザー目線でしっかり確認をしていきたいと思っています。

また、通信事業を核として、経営の多角化が進み、子会社、関連会社の数が増えており、その管理も課題であると考えています。子会社管理については取締役会において定期的に報告がなされているほか、重要事項について随時報告がなされ、社外取締役から意見、提言が出され、改善につながっていると考えます。

淡輪 敏（新任）

1. 新型コロナウイルス感染症拡大の影響で企業活動を含め社会生活が大きく変化しました。さまざまなコミュニケーションがオンラインに強く依存するようになり、その基盤となる情報通信インフラの維持整備の重要性が格段に増してきております。その中で今般大きな通信障害を発生させ多くの利用者の方に多大なご迷惑をお掛けする事態となりました。これは情報通信という公共性の高い事業を担う当社として許されないことであり、原因究明・再発防止が最優先課題であります。

2. 私はこれまで主に製造業の経営に携わってきた経験を活かし、こ

の課題解決に関わってまいります。もちろん業種としては異なりますが企業が果たすべき社会的責任やリスク管理強化等の視点では何ら変わるところは無いと思います。

3. 今後企業にはさらに高次元のESG経営が求められてくると思います。環境ではカーボンニュートラルへの取り組み、ガバナンスではコーポレートガバナンスコードへの対応等個別にみても課題は山積しております。これら課題への対処に向け「社外の目線」を活かして有効なサポートを心がけてまいります。

大川 順子（新任）

1. 社会が大きく動いている今、専門性・技術力・人材等を活かし、社会課題解決を含め広く未来の人間社会を描いた通信を軸とする戦略には、社会変革を担う企業としての大きな可能性を感じます。同時に伴う責任を認識し、適時適切な投資を通してこれを実現し、持続可能な人間社会の信頼されるプラットフォームとなることを期待します。

2. 経営力を高め、公明正大に利益を得るため、第三者の目を働かせるのは第一義です。加えて、外の目として社会の視線をどう経

営に反映させていくのかなど、多様な視点が当社の価値を高められるよう、忌憚のない議論に努めてまいります。

3. デジタル化に不可欠なインフラを担う当社の役割と可能性は広がっています。また、これはそのリスクと責任が同様に増大することを意味します。極めて公共性の高い企業としての自覚と緊張感をもち、同時に前向きな動きを止めぬよう、経営の目的を叶えるためにどう舵を切っていくのか。優先順位を正しく見極め、視座高く判断できるよう役割を果たしたいと思っています。

※1 Digital Transformation

※2 Life Transformation: 将来を見据え、多様化が進む消費・体験行動に革新を起こす事業モデル