



小野寺 正 代表取締役社長  
インタビュー

KDDIでは、通信業界における新たな領域の開拓に積極的に取り組みながら、既存のオペレーションについても構造改革を進め、競争力と収益力の高いシステムづくりによって、より高い利益目標の達成を目指します。

# Concentration on CDMA

統合による新たな価値の創造、強固な財務基盤の確立を。

**Q.** 社長に就任されて最初の事業年度が終了しましたが、この1年を振り返って、合併効果の実現など進展状況はいかがででしょうか？

**A.** 2000年10月のDDI、KDD、IDO3社合併以来、KDDIでは経営改革を早期に進めてまいりました。合併は非常にスムーズに進み、2001年6月に私が社長に就任してからも、一層強い意識で改革に取り組んでいます。

**Q.** 通信業界全般は非常に早い速度で変化していますが、どのようにお考えですか？

**A.** 私は、通信業界はまだまだ伸びる業界だと思っています。確かに、携帯電話の普及率や固定電話収入などをみると、これらの市場の伸びが鈍化しているという見方は否定できません。しかし、モバイルデータやブロードバンドは急速に伸びており、産業構造、事業構造そのものが大きく変化しています。例えば、これまで通信インフラを持っていることは事業者にとって強みでありましたが、これからは必ずしもそうではない可能性があります。現在は、従来の電気通信事業の枠にとらわれることなく、いかに独自性の高い、付加価値の高いサービスを展開できるかを競い合う、新たなステージに進んでいるのだと考えています。

**Q.** その新たなステージにおいてKDDIが持つ強みとは何でしょうか。

**A.** 2001年10月に子会社であった株式会社auを合併し、固定通信とモバイル通信の両分野を1社で併せ持つ企業となったことです。2002年3月にソリューション事業本部を設けましたが、これは、携帯電話と固定電話を有機的に融合させるという、他社には真似のできない強い武器をもってソリュ

ーション事業を推進することを大きな狙いとしています。すでにさまざまな可能性を持った案件が出てきており、中でもauのGPSケータイと連動させた「GPSソリューション」については、これから大きく伸びる分野であり、またKDDIが圧倒的に優位な分野でもあるため、大いに期待しています。

**Q.** それでは、3月に発表された「中期経営計画2002」のポイントについて、ご説明をお願いします。

**A.** 「中期経営計画2002」は、事業構造改革と各事業戦略で構成されています。事業構造改革の第1は、PDC設備の除却です。収益のうちで大きな割合を占めるauでは、一番の問題であった採算の取れない旧システムPDC方式の携帯電話について、2003年3月までに廃止することとし、2002年3月期に特別損失として除却費を計上しました。これにより、PDC設備の償却費や通信設備使用料などのコストが大幅な減少となり、来年度以降は収益面で大きな効果が現れてきます。(図1)

また、cdmaOne方式の通信設備は、基地局のパネルとソフトウェアの変更だけで第3世代携帯電話CDMA2000 1xに簡単に移行することができ、将来への展望も開けるわけです。

第2に、合併効果の早期実現です。合併前の各社がそれぞれで運用していた、情報システム、カスタマーセンターなどを統合します。特にauでは、IDOだけでなく、DDIの子会社のセルラー8社において、すべて別々の情報システムが稼働しており、合計で9システムが動いている状態でした。現在、これを1つに統合しています。固定電話系のシステムも、DDIとKDDとTWJの3システムを一本化する作業を進めています。これらのシステム統合だけで、年間190億円の経費削減が見込めます。

## CDMA特化の効果

3月期	2002	2003	2004	2005	2006
サービス		CDMAへ巻取り			
設備	PDC一括除却				

» 解約防止効果  
 » 純増効果  
 » ARPUの底上げ

CDMAに特化

### コスト削減項目

減価償却費(累計) ▲ 1,283億円  
 通信設備使用料等(平成ベース) ▲ 220億円

償却費の削減だけでなく、PDC用に借りている専用線コスト及びメンテナンスコストなどが削減可能となる

第3は、財務基盤の強化です。合併直後には2兆2,409億円の有利子負債を抱えていましたが、積極的に有利子負債の削減に取り組むことで本年度末までに1兆7,468億円まで減らすことができました。さらに努力を重ね、2005年3月期には1兆円レベルまで削減することを目標にしています。また、昨年は負債削減のために不動産の証券化を行いました。今後は本業でしっかりとフリー・キャッシュ・フローを生み出す戦略に変えていきます。例えば設備投資についても、選択と集中を実行し、十分に収益を生み出せる、必要最小限の投資に厳選します。

**Q.** 次に将来戦略についておうかがいします。先ほどくら出ていますが、まずau事業について具体的な事業戦略をお聞かせください。

**A.** auは、PDCがなくなり、cdmaOne、CDMA2000 1xへと特化することで、収益性は改善します。その中で戦略については、個人ユースと法人ユースとで分けて考えています。

まず、個人ユースに対する取り組みについて説明します。携帯電話は2002年3月末で6,910万加入(普及率54%)ですが、2005年3月末には8,230万加入(普及率65%)まで伸びるとみています。年間平均で約440万程度の伸びですから、今までほどの伸びは期待できないと思います。これからは、新たなデータ系のサービスを提供し、お客さまに喜んで使ってもらうことでトラフィックが増えていく、という方向を目指します。センターから自分が欲しい情報をダウンロードできるEZwebサービスも人気が高いですが、最近では、自分で情報を発信することへのニーズが高まっており、こうした傾向を第3世代のサービスの中で重視し、さまざまなサービスを展開していきます。すでにGPSケータイとして、メールサービスにいろいろな地図情報や画像情報を添付して発信できる仕組みを導入

しており、効果を現し始めています。

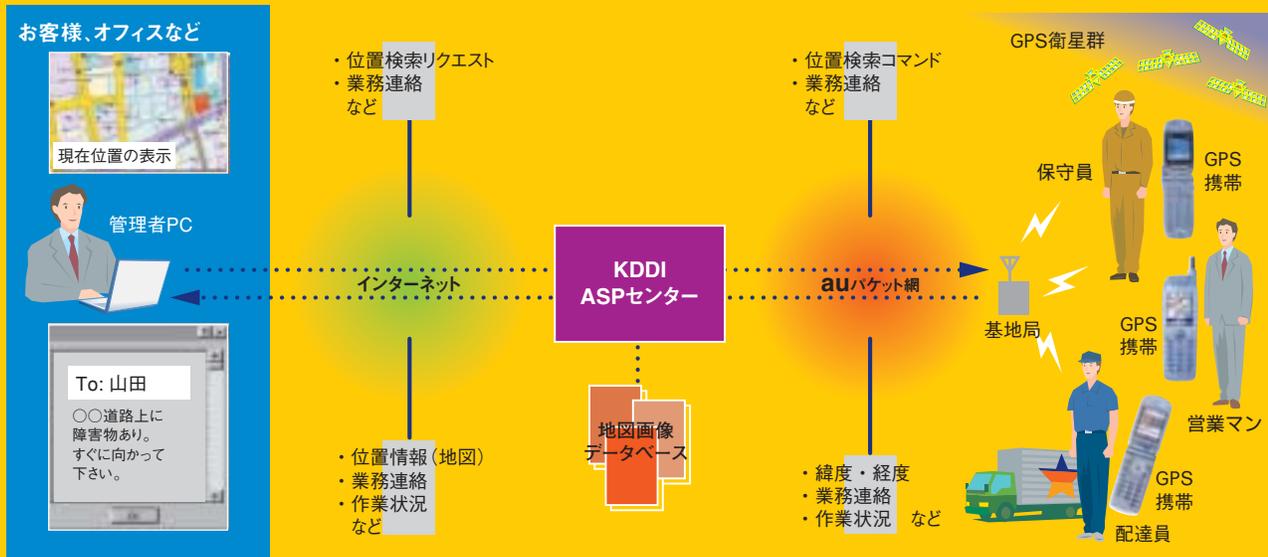
一方の、法人ユースへの取り組みについて説明します。音声電話としてのニーズだけを考えると、既に普及率の高い個人用の携帯電話とは別に、会社用の携帯電話を持っていただくということは、あまり現実的でないと思います。しかし、GPSとメールを組み合わせることで、例えば配送用トラックが今どこにいて何を積んでいるのか、au端末だけで常時配送センターから確認できるようなアプリケーションを導入することで、新たな携帯電話ユースが生まれると考えています。2002年10月より、「GPS MAP」というサービスを法人向けに開始しますが、これはPC側からインターネット経由で要求を送信することで、登録されたGPSケータイの位置情報や作業状態などをリアルタイムで把握できるという、画期的なサービスです。(図2)

現在、法人名義で登録されているお客さまの数は9%ですが、2005年3月期には20%にまでもっていきたいと考えています。

**Q.** なるほど。では次にネットワーク&ソリューション事業についてはいかがですか。

**A.** 今までKDDIの収入は主に「トラフィック」に依存してきました。しかし競争の激化により、通信料金、回線料金が低下し「トラフィック」のみに依存した経営には限界があります。そこで、KDDIは「トラフィック」の周辺で新たなサービスを打ち出していくため、ソリューション事業に力を入れていくこととしました。企業ユーザー向けのソリューションに特に積極的に取り組んでいきます。さきほど話に出ましたGPSソリューションなどで、携帯電話と固定のインターネットサービスをリンクさせること、すなわちFMC(Fixed & Mobile Convergence)と呼んでいますが、例えばイントラネット(PC)と携帯電話と

## GPS MAP システム構成図



の間で、双方向の情報交換を行う、といった利用形態を考えています。すなわち、今までのイントラネットでは事業所同士を結ぶだけでしたが、事業所と社員個人個人を結ぶという新しいサービスを提供し、このシステムがお客様の経営の効率化や経費節減に結びつく、といったソリューションをご提案すれば、広く採用していただけるだろうと思っています。

それから、今後の大きな可能性のひとつにITSの分野があります。これについては、当社の第2位の株主であるトヨタ自動車との協業を強力に進めていきます。自動車のインテリジェント化に関しては、自動車への情報提供に加えて、自動車からの情報発信、例えば何か故障の前触れが見つかった場合、自動的にサービスセンターへ情報を送信して事前に対応するなど、通信に対する需要は革新的に広がっていくと思っています。それ以外にも、衛星を利用したモバイル放送や地上波デジタル放送が開始されると、自動車でも双方向放送が楽しめるようになってきます。そのような需要に応えるために、全国的に普及しインフラも整った携帯電話システムを最大限利用していただくことで、コスト面でも非常に大きなメリットが出てくると思います。また、携帯電話では情報量が小さすぎるという場合のPDAやラップトップPCとの組み合わせも今後、大きく発展できる分野として期待しています。

**Q.** では、ツーカーとポケットについての将来戦略はいかがでしょうか？

**A.** すでに両分野とも、昨年度からの改革が確実に成果を見せ、フリー・キャッシュ・フローを生み出せる体質になって

います。ツーカー事業については、第3世代携帯電話の必要ないお客さまへ、低速でも十分なサービスを安い料金で提供するという戦略をとっていきます。ポケット事業では、今までのモバイル通信では得られなかった、常時接続のサービス「AirH」が非常に好評を得ており、今後もさらにデータ通信に特化していきます。これらの結果、さまざまなお客さまのニーズにKDDIグループがすべて応えられる、という状況を作り出していきます。

**Q.** わかりました。では、主力のau事業において、CDMA2000 1xが非常に好調なスタートを見せていますが、今後は他社からのキャッチアップが考えられると思いますがいかがですか。

**A.** 現在、3G分野つまりCDMA2000 1xが他社に対して優位性を確保しているのは、大きく3点だろうと思っています。

1点目は、サービスエリア・カバレッジです。CDMA2000 1xのエリア外では従来のcdmaOneで通信ができるので、日本全国でサービスが受けられます。他社の3Gでは、3Gのエリアでしか使えませんので、ここは大きな差になっています。2点目が、端末のコストです。CDMA2000 1xの端末機のコストは、従来型のcdmaOneの延長線上にあり、そのコストとほとんど変わりません。それに対して他社の3Gの場合、まったくの新規開発となることから、現在のPDCの2倍から3倍になっているとみています。それがそのままお客さまへのご提供価格に反映されます。3点目は、機能上の問題で、今の時点では連続通話時間、待受時間に大きな差があります。

しかしこの3点とも、お金をかけて技術開発や設備を整え

れば、将来的にはCDMA2000 1xと同じ程度まで到達する可能性は十二分にあります。そこでKDDIでは、優位性がある間に次のステップを考えています。それは、より通信速度の高速化を図ることです。CDMA2000 1xの速度は144kbpsですが、現在開発中のシステムでは、最大で2.4Mbps、平均でも約600kbpsで使用できます。これがCDMA2000 1x EV-DOと呼んでいるシステムであり、来年の秋にスタートさせることで、通信速度の面でも優位性つまり競争力を確保しようと考えています。CDMA2000 1x EV-DOの最大の特徴は、データだけに特化したIP系の通信システムであることで、インターネットに最も適しています。すなわち通信速度が上がるだけでなく、コストも下げられ、スピードと料金の両面で優位に立てるのです。

**Q.** そうなるとまたアプリケーション開発にもさまざまな可能性が出てくると思いませんか？

**A.** そうです。その部分はソリューション事業本部がKDDI研究所と協力しながらCDMA2000 1x EV-DOを目指したアプリケーション開発をすでに進めています。さらに高度なサービスを提供できることと期待しています。

ソリューション事業で今1つの課題としては、端末の専用性です。端末にはハードウェアとソフトウェアが同時に組み込まれていますので、例えば、ある法人ユーザー向けに専用のソフトウェアの端末を供給しようとする場合、コスト面を考えると、現状では不可能に近くなってしまいます。そこでKDDIでは、「BREW」という新しいミドルウェアを携帯電話において提供することを検討しています。これは、携帯電話上で動作する共通のプラットフォームとなるものであり、BREW用に開発されたソフトウェアをダウンロードすることで、携帯電話が専用のアプリケーション搭載の端末になります。パソコンの場合でいうと、Windows用のソフトウェアをパソコンにインストールするのに近い感覚です。少なくともアプリケーションソフトウェアとミドルウェア以下のハードウェアの部分とを切り離してサービス提供できるようにすれば、法人ユーザーにとっては、非常に有用なサービスになるだろうと考えています。

**Q.** 今後の可能性が大変楽しみなようですね。では、中期経営計画において公表されている2005年3月期の数値目標についてご説明をお願いします。

**A.** 連結の営業収益でいいますと、2002年3月期は2兆8,338億円ですが、これを2005年3月期には3兆2,000億円という目標を立てています。3年間で約13%の成長ということになりますが、是非実現していきたいと考えています。



営業利益については、2002年3月期で1,023億円であり利益率は高いとはいえませんが、2005年3月期には2,900億円まで成長させていきたいと考えています。つまり営業利益率としては9.1%とする計画であり、将来的には最低でも10%の確保を視野に入れて一步一步進めていきます。また、EBIT-DAについては7,400億円、営業収益に対するマージンで23.1%を目指しています。

これらは、構造改革によって現行事業の収益性を改善し、そこに新しい分野の収益を積み上げていくという形で実現していこうと考えています。構造改革と新しい事業への展開の2つをどう並行して進めていくかが、今後の成長の鍵であると思います。

**Q.** 最後に株主の皆さま、投資家の皆さまに対するメッセージをお願いします。

**A.** まず、投資家の皆さまにはKDDIの事業に多大なるご支援をいただき、厚く御礼申し上げます。過去において大きな目標を掲げましたが、必ずしも満足していただける結果を残せたとは言えないことを強く反省しております。この度の中期経営計画でも、ある程度大きな目標を掲げさせていただいていますが、単年度ベースでは、特に利益面の数字については必ず守るという意識を社内をあげて徹底しています。少なくとも利益面では常に毎年度、皆さまにお約束した数字を必ず達成するという体質づくりを進めています。昨年の下期以降、こうした企業風土が着実に定着してきていると思います。ぜひ、KDDIの将来にご期待いただき、今後ともご支援をよろしく申し上げます。

代表取締役社長  
小野寺 正