



取締役会長 五十嵐 三津雄 (左)

代表取締役社長 小野寺 正 (右)

# Momentum

## 強固なブランド力構築によるコミットメントの達成 ➡

### 事業環境

2002年度の通信市場は欧米市場を中心に始まった通信不況や相次ぐ3G(第3世代)携帯電話サービスの延期など、閉塞感の強い状況が続きました。このような厳しい環境下で、合併3年目にあたる本年、KDDIはお客様満足の追求をベースに「CDMA2000 1x」で初年度680万の契約獲得、営業利益対前年度384億円増を達成しました。新生KDDIの真価が問われる年に、着実な成果を上げることができたことを、まず株主の皆さまに報告いたします。

事業環境を総括しますと、第一に、2002年度は日本の通信市場における変化の岐路となる年でした。携帯電話市場では、すべての事業者がカメラ付き端末を導入するなど、電話機の高機能化と、特にデータ通信を中心としたサービスの多様化が一層進みました。また、固定電話市場では、ADSLの付加サービスとしてIP電話が本格スタートし、会員同士の通話料を無料にするべく通信事業者を含めISP(インターネット・サービス・プロ

バイダー)間での連携が進むなど、今後の固定電話市場に対する見方を大きく変えることとなりました。

第二に、事業者をめぐる規制に関しても様々な議論がありました。NTT東西の接続料は従来値下げの方向にありましたが、規制緩和後、接続事業者にとっては初の値上げとなる決定が総務省においてなされました。このような、これまでの競争促進政策に逆行するともとれる動きに対して、我々は危機感を持って対応していく必要があると考えています。また、固定発携帯着通話の料金設定権について、今後の収益構造に大きな影響を及ぼしかねない議論が展開されました。

第三に、競争状況を概観しますと、携帯電話市場ではJ-フォンの参入で日本の3G市場は携帯3社が出揃いました。2003年度は3G市場も本格化すると見られ、先行する我々も、これからますます競争が激化することを覚悟しなければなりません。また、インターネット市場では、ADSLにおいてYahoo!BBがNTT東西を超える契約数シェアを獲得するなど、新規参入事業者が、

大きく躍進しています。当社としても今後のブロードバンド戦略の展開は大きな経営課題と考えております。

変化の激しい状況が続きますが、今後も通信業界全体としては、有線・無線でのブロードバンド化、IP系サービスやソリューションなどの新規事業の発展が牽引力となって、堅調な成長を見込むことができると考えられます。通信事業者にとって、従来のインフラ型収益依存体質からの脱却という構造変革は避けて通れませんが、むしろ、KDDIはこのような変革期こそ大きなチャンスと捉えています。成長性ある分野へ積極的に参入し、厳しい経営環境下においても、業績を向上させる経営・事業活動を行います。

### 経営基盤の強化

2000年10月の合併後、我々はさまざまな改革を行ってきました。au事業のサービス面においては、GPSや「ムービーメール」、「着うた™」などの魅力的な新サービスの提供によりブランド力も向上しました。また、「GPS MAP」などの、モバイル通信と固定通信を融合させた、他社にないサービスの提供を開始しました。一方、コスト面においては、まずau事業において、旧来の携帯電話PDCサービスを2003年3月末に終了し、CDMA方式に特化した事業運営に転換しました。他方、合併効果を実現すべく、各種のシステム統合、運用体制の統合を行なってきましたが、2003年度末に予定しているマイクロ設備の

除却を残し、資産リストラもほぼ終了の運びとなりました。このように、サービスの融合、サポート体制の統合、非採算部門の整理などにより、将来性のある分野に経営資源を集中し、デフレ経済下においても収益を生み出せるよう、経営基盤の強化に努めてまいりました。気付けばすでに合併後2年以上が経過しており、その作業も最終段階にはいっています。

そしてその仕上げともいえるのが、事業所統合プロジェクトです。なかでも東京地区については、これまで新宿、半蔵門、芝公園、と本社機能が3つのビルに分散していましたが、これを2003年5月、飯田橋の「ガーデンエアタワー」に集約しました。この統合により、合併作業は完了し、今後は常に時代を先がけるKDDIを目指してまいります。

具体的には本社新社屋では、通信事業者に相応しい最先端のIT技術を駆使した先端オフィスを目指します。我々が自らの業務、カルチャーを変革し、業務効率の改善を実践し、そこで得られたノウハウ、先端IT技術を営業活動につなげるという意識で、積極的に取り組んでいきたいと考えています。

このような新規事業領域で成功をおさめるため、必要なスキル、ノウハウの蓄積、向上を目的に、本年4月に「社員力強化本部」を設置しました。そこで研修を受けた社員は、スキルアップ後は、ブロードバンド、モバイル、ソリューションそして海外事業などで新規事業の立ち上げ、新技術の商品化に従事する予定です。

## 「ガーデンエア・タワー」

この「ガーデンエア・タワー」は、「ユビキタス・ソリューション・カンパニー」を目指す当社が提供するソリューション・サービスの“モデルビル”として、法人のお客様の視点に立ってソリューション・サービスを開発するとともに、実際に利用し、ビジネス・ソリューションとして提案できる環境を整えております。

## ユビキタス・ソリューション・カンパニー

2002年度より、KDDIグループの向かう方向性として「ユビキタス・ソリューション・カンパニー」を掲げました。これは、「いつでも、どこでも、どんな情報でも」アクセスできる情報交流環境を整備・提供していくものです。この実現のためには、通信環境の整備のみならず、端末、アプリケーション、コンテンツなどを駆使し、お客さま満足を起点とした、利用者にとってより付加価値の高いサービスを提供することで、成功に導いて行きたいと考えます。

具体的には、当社は「CDMA2000 1x」に代表されるモバイル技術に加え、高い信頼性と品質を誇る固定ネットワークを保有しています。そのため、ユビキタス通信の特徴である、あらゆるサービスをシームレスに提供する、という点において、大きなアドバンテージを有しています。KDDIはGPS、「BREW™」などを活用して、法人のお客さま向けにモバイルソリューションを中心に多様なソリューションプランを開発し、シームレスなサービスを提供して行きます。また、今後ユビキタス社会において携帯電話は財布、クレジットカード、カギ、定期券としての機能や、冷蔵庫やエアコン等の情報家電機器をコントロールするリモコン機能も取り込まれると考えられます。個人のお客さま向けにも携帯電話をユビキタス社会の「パーソナル・ゲートウェイ」と位置づけ、より日常生活に密着した、使いやすいソリューションを提案して行きます。



# Ubiquitous Solution Company

ユビキタス・ソリューション・カンパニー →

## お客さま第一主義

こうした「ユビキタス・ソリューション・カンパニー」の実現に向けて、当社は第一の基本方針である「お客さま第一主義」および「お客さま満足度向上」を起点とした活動に、今後も継続的に取り組んでいきます。2002年9月にCS委員会を設置、「Quick & Quality」のスローガンを定め、全社的に活動を展開した結果、各種お客さま満足度調査における評価は従来に比べて大幅に改善しました。そして、2003年度はこれまでの「カスタマー・サティスファクション」からさらに前進した「トータル・カスタマー・サティスファクション」(TCS)というコンセプトにまとめていきます。

これにより、お客さまという概念の対象をKDDIサービスのご利用者だけでなく、ビジネスのあらゆるカウンターパートに拡大し、すべての場面で「お客さま満足」を追及するという、ビジネスの原点に立ちます。これは、サービス企業であるKDDIにとりまして、お客さま満足は収益の源泉であり、お客さまの満足度を高めることが企業価値の向上につながると考えるからです。TCS活動を単なる精神論に終わらせずに、各部門で数値目標を設置し、目に見えるかたちで成果を出していきます。

## コーポレート・ガバナンスと企業の社会的責任

TCSの取り組みの中でも、株主の皆さまにとっての当社の価値を高めていく、ということは非常に重要な責務だと考え、経営の効率化と透明性向上に努めてまいります。

また、株主、投資家の皆さまに当社の経営状況について、さらに理解を深めていただけるよう、適時開示をすることが重要と考え、2002年度第3四半期から四半期決算の開示を開始しました。

さらに、2002年度に、当社の役職員等の業務遂行および業績向上へのインセンティブを高めるため、ストックオプション制度を導入しました。付与対象者は、取締役、執行役員、理事及び監査役並びに管理職クラスの従業員です。また、これらの権利行使に充当するために、自己株式を取得しました。

一方で、当社は、コンプライアンスと地球環境保護の推進も企業にとって重要な責務であると考えています。昨今、企業不祥事が相次いで表面化し、特に米国では大手通信事業者がお客さまや投資家の皆さまなどの信頼を失った結果、次々と連邦破産法11条を申請する事態が発生しました。KDDIでは2003年1月に「KDDI行動指針」を定めるとともに、社内外に企業倫理の申告窓口であるヘルプラインを設け、問題の早期発見・対処を行なう体制を整えました。

また、環境問題についても、我々は次世代IT技術を活かした環境負荷低減型サービスの開発・提供に努めます。特に携帯電話端末などの大量消費を伴う事業活動で生じる環境負荷を低減させるための施策を進め、循環型社会の構築に貢献します。このように、KDDIは今後とも社会の信頼と共感を得られる企業風土の実現に取り組んでいきます。

▶ お客さま満足の一つ一つに向き合い、高めることで企業価値と競争力の向上に努め、持続的な比較優位性の獲得により、全てのステークホルダーから支持を得るKDDIへ。

### 中長期戦略

最後に中長期的な新たな成長に向けての考え方についてご説明させていただきます。これまで合併効果を最大限に引き出すべく、スリムで強靱な体制を早期構築し、経営基盤を強化することに主眼をおいてきました。この結果、合併に伴う内向きの作業は2002年度で完了したと考えています。今後は当社のリソースを100%マーケットに向けて、競争に勝ち抜くための仕事に注力して行きます。

ここで大事なことは次の2点です。第一に、我々のマーケットを明確にし、お客さまと向きあう姿勢を鮮明にすることです。そのため、2003年4月に営業体制を個人ユーザーを中心としたau事業本部とBBC(ブロードバンド・コンシューマ)事業本部、KDDIの全てのサービスを統合して法人ユーザー向け事業を行なうソリューション事業本部に再編し、マーケットに対応した組織としました。第二に、競争の激しい通信業界において、価格競争に耐えられるだけの持続的な比較優位性を着実に獲得することです。「厳しい競争下においてはシェア拡大と利益確保は二律背反」という考えを打破し、「商品力」「技術開発力」「マーケティング力」などを確実に強化することで、市場から支持を得る会社になることが、KDDIの将来を支えると考えています。

具体的には2003年度は「CDMA2000 1x EV-DO」や「FTTH(ファイバー・トゥ・ザ・ホーム)」など次世代商品を戦略的に導入し、総力を挙げた展開を行ないます。これまでどおり選択と集中により、確実に収益を生み出す事業とすべく、投資内容の

精査を行なうのは当然のことですが、次の成長のために必要な設備投資については実施していく必要があると考えています。

現在、着実に本業部分でキャッシュフローを創出できる基礎体力がついてきました。したがって、このように将来への投資を行ないながらも、有利子負債を2005年3月末に1兆円以内とする目標の達成は十分可能な状況にあると考えています。デフレ基調の厳しい経済環境下にはありますが、利益面においても毎年皆さまにお約束した数字を確実に達成して行きたいと考えております。

株主の皆さまには、KDDIの将来にご期待いただき、今後ともこれまでと変わらぬご支援をお願い申し上げます。



取締役会長  
五十嵐 三津雄

代表取締役社長  
小野寺 正