

# STRAIGHT TALK WITH THE PRESIDENT

—小野寺社長に聞く「KDDIならではの」経営戦略

## Q1

移動通信事業では、2009年度の下期にかけて販売手数料単価の削減などモメンタムが回復しました。競争力は復活したと見ていますか。

## A1

「市場環境の変化への対応が遅れていることは否めません。」

2009年度は、料金サービスの面での先行性を取り戻しました。また前年度に苦戦した端末も、「au design project」の発展型である「iida」ブランドの導入や、懸案であった「KDDI統合プラットフォーム(KCP+)」のパフォーマンス改善により「KDDIらしさ」を取り戻しました。このように、少なくとも従来型の携帯電話端末領域での競争力は確実に向上しています。これは、従来型の携帯電話端末を示すIP接続ベースでの2009年度の純増シェア38.2%が、移動通信キャリアの第一位であったことを見ても明らかです。しかしながら、当社が取り組むべき課題はたくさんあります。

データARPU\*もその一つです。「シンプルコース」の普及度合いが直接影響を与える音声ARPUの低下は、想定範囲内ですが、その一方でデータARPUの水準は不十分だと考えています。データ定額サービスのご契約層の拡大、魅力的なサービス・コンテンツの充実、お客様のセグメントに合わせたモバイルポータルサイトの拡充などにより、データ通信のご利用を幅広いお客様層へと広げていかねばなりません。

加えてデータARPUの向上には、データカードやスマートフォンの強化が重要です。しかし、近年の当社は、このような新しい商品領域での取り組みにおいて、市場環境の変化への対応が遅れてきたことを認めざるを得ません。

\* Average Revenue per Unitの略。

## Q2

2010年10月にKDDIの発足10周年を迎えます。これまでの成長を支えてきた新しいことに挑戦する姿勢など「KDDIらしさ」が失われているように見えます。どうお考えですか。

## A2

「原点に立ち返り、ベンチャースピリットを取り戻す時だと考えています。」

2000年に第二電電、KDD、日本移動通信の三社合併により発足したKDDIは、常に新しいことに挑戦し続けるベンチャースピリットを持ち続けてきました。現在、そういった「らしさ」がだんだん失われてきているのは事実です。

当社の過去10年間は大きく二つのステージに分かれます。第一のステージは、最初の5年間です。合併時に2兆円を超える有利子負債を抱えた当社は、財務体質の立て直しを全力で進めつつ、他社との競争を徹底的に意識しながら「au」ブランドの確立をはじめとする成長基盤の整備に取り組みました。2003年にはCDMA2000 1xEV-DO\*1の導入により、インフラ面で先行し、その優位性を活かし他社に先駆けてデータ定額制を導入したほか、「着うた®」「着うたフル®」\*2「EZナビウォーク」などの独自サービスを次々と世に送り出してきました。

こうして一定の顧客基盤を確保し、その上でどのように事業を広げていくべきかを考えたのが次の5年間でした。それまでの取り組みが、2006年8月以降9ヶ月連続での純増数第一位という成果で開花し、累計契約数シェアを大きく伸ばしました。しかし、その後、他社の追い上げによりインフラ面での相対的な優位性が弱まっていった頃から、徐々に新しいことに挑戦するといった「らしさ」も薄れていった感が否めません。成功体験からくる



## Q3

しかし、現在の市場環境では新規性・独自性を打ち出すのは難しいのではないですか。

保守的な考えが、知らず知らずのうちに組織に蔓延していったことも背景にあると感じています。KDDIの発足10周年を迎えようとしている今、原点に立ち返り創業時の精神を取り戻さねばならないと強く感じています。

\*1 Evolution Data Only (またはOptimized) の略。CDMA技術を応用した第3世代携帯電話方式「CDMA2000」規格に含まれるデータ通信専用の技術仕様で、3GPP2で標準仕様の開発が行われている。

\*2 「着うた®」「着うたフル®」は株式会社ソニー・ミュージックエンタテインメントの登録商標または商標です。

## A3 「他と同じことをやっても意味がありません。施策が同質化すれば料金競争に陥るのみです。」

確かに既存の移动通信事業の枠組みでは、新たに独自性を打ち出すのは難しくなっていることは事実です。今後の国内市場を見通すと、トラフィックレベニューの大きな伸びは期待できず、非トラフィック分野をいかに伸ばしていくかが重要になっていきます。この分野こそ独自色を打ち出して差別化を図ることができる領域です。年率25%程度の伸びを示している当社のコンテンツ・メディア事業が一例です。

今後は、スマートフォンのオープンサイト向けコンテンツでの差別化が重要になっていくことは明らかです。当社は、Android™\*搭載スマートフォン向けのアプリマーケットとして、独自の「au one Market」の立ち上げに向けて準備を進めています。これは、現在EZweb上で提供するセキュリティ性や料金回収代行機能、検索性に優れた日本語対応といったお客様の利便性を付加し、日本市場向けに最適化したアプリマーケットです。端末・サービス双方で、従来の携帯電話とスマートフォンの優れた点を併せ持ったしくみを作り、お客様の利便性を追求していくというのが、当社のスマートフォンに関する独自の考え方です。

どの分野にも共通して言えるのは、他社と同じことをやっても意味がないということです。施策が同質化すれば、そこにあるのは料金競争のみです。単なる料金競争に持ち込まないよう、いかに独自性を打ち出し、お客様に選んでいただくかを常に考えています。

\*「Android」は、Google Inc.の商標です。

## Q4

足元では携帯電話端末へのオープンプラットフォームの普及が進んでいます。将来のビジネスモデルをどのように考えていますか。

## A4 「当社独自のKCP+とオープンプラットフォームを併存させ、それぞれに適したサービスを提供していきます。」

ユーザーニーズやサービスの多様化などを考慮すると、それぞれに適したサービスがあると考えています。LTE導入までは、現行のKCP+をauラインナップのメインプラットフォームとして、機能追加やパフォーマンス改善をしながら継続運用していくこととなりますが、LTE以降については現在検討中です。

また、端末に限らずサービス・コンテンツでもそのバランスを慎重に見極めながら、事業を進めていかなければならないと考えています。先に触れた「au one Market」は、その考えを具体化した一例です。またこれまでのオープンプラットフォームの成功例を見てみると、ユーザーインターフェースや機能の先進性が支持されていることは明らかです。プラットフォーム如何にかかわらず、いかに先進性をお客様に見せていくかというのが重要だと思います。

## ● STRAIGHT TALK WITH THE PRESIDENT

—小野寺社長に聞く「KDDIならではの」の経営戦略



### Q5

LTEをはじめとするネットワークに関する方針を聞かせてください。

### A5 「パフォーマンスの最大化とコストの低減を目的に2012年12月にLTEを導入していく計画です。」

LTE導入の最大の目的は、データ送受信時のビット単価低減により、コストを引き下げることにあります。当社は、周波数の有効利用によりLTEのパフォーマンスを最大化させるために、新800MHz帯の周波数再編が完了する2012年7月以降に導入する計画で、2014年度末までにエリアカバー率を一気に96.5%まで拡げていく考えです。また、高速化ニーズへの対応として、主にPC向けには、グループ会社のUQコミュニケーションズ株式会社にてWiMAXサービスの展開を推進すると同時に、LTE導入までのモバイル端末向けには、下り最大9.3Mbpsを実現するMulti-carrier Rev.Aを2010年末に導入する予定です。

足元では、データトラフィックの増加に対応するため、Wi-Fi対応端末の充実を図るほか、ご自宅の電波環境が悪いお客様への電波改善ツールとして、従来展開している「auレピータ」や「簡易アンテナ」に加え、ご自宅用小型基地局「auフェムトセル」を2010年7月より提供開始し、エリア品質についても徹底的に向上させていく考えです。

### Q6

固定通信と移動通信を1社で持っている事業構造はユニークです。今後はどのような優位性が期待できますか。

### A6 「今後いよいよ本格的にその優位性を発揮していくことができると思っています。」

大きく二つあると考えています。第一に、今後は固定通信が移動通信のバックホール回線としても重要になっていくということです。移動通信では、コンテンツのリッチ化やスマートフォン、データカードの普及などにより、データトラフィックが爆発的に拡大しています。2014年から2015年頃には、日本の周波数資源では対応できない状況になるとも言われています。そこでネットワークのボトルネックを解消していく有力な選択肢が固定系ブロードバンド回線の活用です。つまり、モバイルブロードバンドが普及すればするほど、固定ネットワークを自社で持っていることが大きな優位性になっていくのです。

第二に、それを実際に有しているということは、その経営資源の活用により新しいサービスを提供することができる立場にあるという点です。当社が推進しているFMBC(Fixed Mobile and Broadcast Convergence)がそれです。固定通信と移動通信、放送の融合を意味するFMBCは、これまでの請求書統合や料金割引のステージから、今後は、それぞれのデバイスやサービス・コンテンツといった上位レイヤーでの融合によりお客様に目に見える形でメリットを還元していくステージに移行していきます。そうなれば顧客基盤はさらに強固なものになっていくと考えています。これは実質的に当社にしかできない取り組みです。

## Q7

ではその固定通信事業をどのように伸ばしていく考えですか。

## Q8

海外戦略でも特長ある取り組みを進めています。どのようにお考えですか。

## A7 「アクセス回線ビジネスへの取り組み強化による顧客基盤の拡大が戦略の柱です。」

現在、サービスのIP化の進展に伴い、当社は従来の中継系ビジネスから転換しアクセス回線ビジネスの取り組み強化を事業戦略の中核に据えています。とりわけ近年は、FTTH\*1での取り組みを加速しています。2008年度には、業界でも最も低廉な料金で最大1Gbpsの超高速通信を実現する「ギガ得プラン」をスタートし、商品の競争力を飛躍的に高めました。続く2009年度には、提供エリアの拡大に踏み出し、純増数を前期比71%増と伸ばしました。2010年度以降は、この勢いに乗って、顧客基盤のさらなる拡大に乗り出していきます。

また、当社は発足からこれまで合併を繰り返してきました。そのために、コアネットワークやメトロアクセスネットワークの複雑化や、局舎の分散化が課題となってきました。こういった課題を解消し固定費を削減するため、2015年度末まで新たなネットワークのグランドデザインに沿ったネットワークのスリム化\*2を進めています。2010年度は、スリム化の実施に伴う費用削減効果もあり、営業利益の黒字化を実現する計画です。これは必ず達成します。

\*1 FTTH：Fiber to the Homeの略。通信事業者の設備からお客様宅までを光ファイバークーブルでつなぐアクセス方式。

\*2 ネットワークのスリム化 ▶▶ P.27

## A8 「成長性がある市場の勝てる分野に特化していくというのが基本的な考え方です。」

当社は、海外事業の営業収益を2009年度の約1,000億円から2012年度には約2,000億円まで伸ばしていく目標を掲げています。そのための重点施策のひとつがグローバルICT\*1事業の拡大です。「TELEHOUSE」ブランドで展開するデータセンター\*2の拡張のほか、世界25カ国を結ぶグローバルネットワーク、システムインテグレーション、海外のエリア内(域内)ネットワークの4つのICTサービスの提供をコアとして、日本企業の海外進出の加速に伴って拡大するICT分野での一括アウトソーシングニーズを取り込んでいきたいと考えています。また、高成長を続ける米国移民向け携帯電話市場について、2010年1月と3月の米国MVNO\*3事業者2社の子会社化により、同市場への本格的な進出を果たしました。これら二つが海外事業において特に期待している領域です。

2009年11月には、バングラデシュ最大手のインターネット接続サービス通信事業者(ISP) bracNetに資本参加し当社の関連会社としておりますが、これは今後、当社の関連会社UQコミュニケーションズ株式会社が提供するWiMAX技術を通じて、開発途上国市場を切り拓いていく上での試金石と位置づける取り組みです。成長性がある市場、勝てる分野に特化していく。これが当社の海外事業の基本戦略です。

\*1 Information and Communication Technologies：ICTs(情報通信技術)の略。

\*2 コンピュータ設備や通信設備を設置するための施設のこと。安定した電源の供給や、広帯域のバックボーン回線との接続、24時間365日の運用保守など、情報通信ネットワークの基幹施設としての役割を担う。

\*3 Mobile Virtual Network Operator(仮想移動体サービス事業)の略。無線通信インフラを他携帯電話事業者などから借り受けてサービスを提供している事業者のこと。

## STRAIGHT TALK WITH THE PRESIDENT

—小野寺社長に聞く「KDDIならではの」の経営戦略

### Q9

株式会社ジュピターテレコム  
(以下「J:COM」)への資本参加目的は  
何でしょうか。また効果を今後どのよう  
に創出していきますか。

### A9 「J:COMと住友商事との3社間でシナジーの早期創出に向けて、 検討を進めていきます。」

資本参加の目的として、まず当社のアクセス戦略の推進が挙げられます。日本のCATVアクセス網は、ホームパスが4,341万世帯\*1(全国4,972万世帯\*2の世帯カバー率:87%)、実際にCATV事業者のネットワークに繋がっている総接続世帯数が2,280万世帯(世帯接続率:53%)であり、これはNTT東西のネットワークに匹敵するレベルとなっています。今回の資本参加により、KDDIグループが保有するCATVのホームパスは合計1,708万世帯(J:COM:1,259万世帯\*3、JCN:449万世帯\*3)となり、当社のアクセス戦略を大きく推進させることとなります。また、関東のauひかり(ホームパス1,173万世帯\*4:JCN・J:COMエリア含む)、中部のCTC・コミュファ光(ホームパス280万世帯\*4)と合わせると当社はグループ内のFTTHとCATVのアクセス網により、東名阪および北九州など国内の人口集中地域をほぼカバーできるようになります。

次に、J:COMが持つARPUの高い優良顧客基盤329万世帯(総加入世帯数\*4)に対して、今後auを含むKDDIのFMBCサービスを提供していきたいと考えています。

さらに、番組供給会社を有し映像事業の豊富なノウハウを持つJ:COMがグループに加わったことにより、今後は、J:COM傘下の番組供給会社の持つコンテンツをJ:COMとの協議を通じて、auを含むKDDIグループ内において積極的に活用していきます。

また、具体的なシナジーの創出については、現在J:COMとの2社間でアライアンス検討委員会を設置し、テーマ毎にWG(ワーキンググループ)を設け検討しています。本年6月10日にJ:COMの筆頭株主である住友商事株式会社を含む3社間で「アライアンスの検討に関する覚書」を締結し、シナジーの早期実現に向けて詳細検討を進めています。

\*1 2009年9月末現在 \*2 2003年国勢調査 \*3 2009年12月末現在 \*4 2010年3月末現在

#### アライアンス検討委員会(2010年6月10日発表内容)

|   |  |
|---|--|
| <b>通信事業・商品連携WG</b> <ul style="list-style-type: none"><li>固定/携帯電話に関する連携</li><li>クロスセルプロモーション</li><li>高速無線データ通信(UQ WiMAX)に関する協業</li></ul>       | <b>メディア事業WG</b> <ul style="list-style-type: none"><li>VODサービスでの連携/統合</li><li>両社広告営業部隊の連携による広告事業の拡大</li><li>両社グループが保有するコンテンツの相互配信</li></ul> |
| <b>CATV事業WG</b> <ul style="list-style-type: none"><li>J:COMとJCNの資本/ビジネス面での連携、シナジー効果の実現</li><li>J:COMおよびJCNへのお客様からのお問い合わせの相互紹介のしくみ構築</li></ul> | <b>技術・インフラWG</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ネットワークの相互活用などインフラ面での連携</li><li>CATV用次世代STBなど両社の技術力を活かした機器/商品の開発</li></ul>           |



## Q10

今後の業績トレンドをどのように見通していますか。

## Q11

設備投資の見直しをお聞かせください。

## A10 「800MHz帯周波数再編の完了以降、増益トレンドへの転換を目指します。」

中期的には、2011年度までは、連結営業利益は横ばいが続くと考えています。大きな理由は、移動通信事業におけるシンプルコースへの移行に伴う音声ARPUの減少と、2012年に予定されている800MHz帯周波数再編に係る費用の発生です。800MHz帯周波数再編に係る費用とは、トライバンド端末\*への切り替えに係る追加費用と、現行・新周波数帯それぞれの設備運用に係る減価償却費や回線利用料などの費用の重複負担です。これらの費用は漸減していく見込みですが、2012年7月の移行完了までは移動通信事業は減益トレンドを辿ると予想しています。それまでの2年間は、移動通信事業におけるデータARPUの向上や販売手数料をはじめとする費用削減、固定通信事業の収益拡大によりカバーしながら、営業利益水準を確保していくこととなります。一方、この減益要因がなくなる2012年度以降は、増益トレンドへの転換を目指します。新規事業や海外事業への投資は、そのための布石です。

また、2010年度の連結営業収益は、2009年度比0.1%減の3兆4,400億円、営業利益は同0.3%増の4,450億円を予想しています。移動通信事業については、上述の理由により減益となることを予想しています。一方、固定通信事業は、FTTH事業の顧客基盤拡大に伴う採算改善に加え、ネットワークのスリム化に伴う費用削減効果等により、100億円の営業黒字に転換する計画です。

\* 3つの異なる無線周波数に対応した携帯電話機。ここでは新旧800MHz帯と2GHzに対応した携帯電話機を指す。

## A11 「既にピークアウトしており、今後は減少トレンドになる見込みです。」

近年、設備投資総額の中で大きな割合を占めてきた移動通信事業の新800MHz帯のネットワーク整備投資は、2012年7月の周波数再編完了に向けて今後は減少していきます。その他、移動通信事業では、本年末のMulti-carrier Rev.Aの導入に向けた準備を進めていますが、基地局のソフトウェアのアップグレードによる対応のみで済んでしまうため、これについても大きな投資は見込んでいません。固定通信事業では、FTTHに関する設備投資額は新規契約者の獲得増加に対応し高水準を見込んでいますが、レガシー系他の減少により、総額としては減少していく見込みです。このように、ここ数年は単体ベースの少なくとも既存事業の部分では減少していくものと考えています。

また移動通信事業のLTEの導入に伴う投資については、総務省申請ベースで2010年度から2014年度までの累計で5,150億円を見込んでいます。

2010年度の設備投資は、連結ベースで2009年度比5.4%減の4,900億円、うち移動通信事業が同4.5%減の3,600億円、固定通信事業が同8.4%減の1,270億円を計画しています。

## STRAIGHT TALK WITH THE PRESIDENT

—小野寺社長に聞く「KDDIならでは」の経営戦略

### Q12

利益還元に関する考えを聞かせてください。

### A12 「連結配当性向は、25%~30%を視野に着実に引き上げていく方針です。」

2009年度の年間配当金は、記念配当1,000円を含み中間配当として6,500円、期末配当も同額の6,500円、通期で前期比2,000円増の13,000円となりました。この結果、連結配当性向は前年度の22.0%に対して27.2%になりました。フリー・キャッシュ・フローは、ここ数年は、設備投資が増加していたことに加え、証券化していたビルの買い戻しやJ:COMへの資本参加といった多額の資金が必要となる案件の影響もあり、マイナスとなっております。しかしながら、営業キャッシュ・フローは每期安定的に6,000億円規模で推移し、2008年度以降は7,000億円を超えております。この営業キャッシュ・フローの状況に加え、設備投資がピークアウトしてきたことから、2010年度のフリー・キャッシュ・フローについては、2,300億円のプラスを見込んでおります。

キャッシュ・フローの使途としては、配当については連結配当性向25%~30%を視野に着実に引き上げていく方針です。M&Aについては、当期のような大型案件はあまり想定していませんが、将来の持続的な成長に向けた新規事業や海外での案件を中心に、引き続き選択肢としていきます。また、当期末残高が1兆968億円となった有利子負債の返済についても財務基盤の健全性を高めていくべく、計画的に進めていく方針です。

### Q13

最後に、ステークホルダーにメッセージをお願いします。

### A13 「『KDDIらしさ』を見つめ直し、新たな価値創造に向けた挑戦を続けていきます。」

今後も我々を取り巻く市場は激しい競争が予想されます。しかし、単にお客様獲得数を競い合うだけでは、KDDIとしての価値が損なわれると考えています。情報通信が社会に与える影響の大きさを認識し、誰もが安心・安全に情報通信を利用できる環境づくりを高い志と情熱をもって進めていき、すべてのステークホルダーの期待にお応えしていくという使命を決して忘れてはならないと考えています。

当社は10年前の発足時からこれまで徹底して競合他社と対抗してきました。しかし、これからはその視点だけでは不十分だと考えています。発足10周年を迎えようとしている現在、競合他社にできないことは何か、「KDDIらしさ」とは何か、とあらためて自身を見つめ直し、ベンチャースピリットを発揮する必要があると考えています。2010年10月に内外に発表予定の、次の10年に向けた事業ビジョンには、こういった思いを込めることになると思います。ご期待いただければ幸いです。