



KDDI 株式会社 代表取締役社長  
たなか たかし  
田中 孝司

## KDDIのサービスイノベーションに 終わりはありません。 新たなステージでも、期待を超え続けます。

KDDIの特長を最大限に活かした「3M戦略」が始動して1年、順調に成果が出始めています。

私共は、2014年3月期を起点とする中期計画の軸に据えた「3M戦略の推進・深化」と「グローバル戦略の推進」を通じ、持続的な利益成長と株主還元強化の両立を目指します。

また、社員一人ひとりが社会インフラサービスの担い手としての自覚を持ち、一丸となって、事業を通じた社会課題の解決と発展に貢献する企業を目指します。

### THEME 01

#### 2013年3月期の業績評価

## 2013年3月期の当社連結業績は 2期連続の増収増益となりました。

営業収益は、連結売上の約70%を占めるパーソナルセグメントにおいて、スマートフォン契約比率の上昇とauスマートバリュー効果等による順調なau契約数の増加により、モバイル通信料収入の減少トレンドが緩和したことに加え、同じくauスマートバリューによる大幅なFTTH契約純増効果により固定通信料収入も増加し、モバイルと固定通信を合わせた通信料収入全体が増収転換したことなどから、2期連続の増収となりました。「auスマートバリュー」▶ P.38

一方、コスト面においては、800MHz帯の周波数再編が2012年7月に終了したことによる関連費用の大幅な減少もあり、連結営業利益は前期比7.3%の増益となりました。

スマートフォン契約比率の上昇を受け、長らく減少傾向が続いていたau通信ARPUも月次ベースで2月に底打ちしたと見えています。今期の課題として期初に掲げた「連結営業利益5,000億円」と「月次ベースでのau通信ARPU底打ち」の両方を実現することができ、今後の利益成長に向けた「成長起点の1年」となりました。

#### 連結業績データ

	2012年3月期	2013年3月期	前期比
営業収益	35,721	36,623	+902 (+2.5%)
営業利益	4,776	5,127	+350 (+7.3%)

(億円)

THEME 02

社長就任2年を振り返って

# 3M戦略の成功を確信しました。

私が社長に就任した2010年12月を振り返りますと、営業利益の大半を担うモバイルにおいて、スマートフォン対応への遅れ等から、MNPでは他社への転出超過が続き、データARPUの伸びでも他社に遅れをとるなど、モメンタムが低下している状況でした。

私は、就任1年目の課題として「基盤事業の立て直し」「新たな時代に向けた準備」という2つの目標を掲げ注力してきました。

「基盤事業の立て直し」については、スマートフォンへのシフトを加速することから始めました。Android™スマートフォンの拡充に加え、2011年10月にはau初となるiPhone「iPhone4S」を発売するなど、2011年3月期に6機種であったスマートフォンラインナップを、2012年3月期は一気に25機種まで拡大し、業界随一の充実したラインナップを揃えました。

これにより、2011年9月にはMNPが純減から純増へと転換するとともに、解約率も業界最低水準となるなど、auのモメンタムが回復していきました。

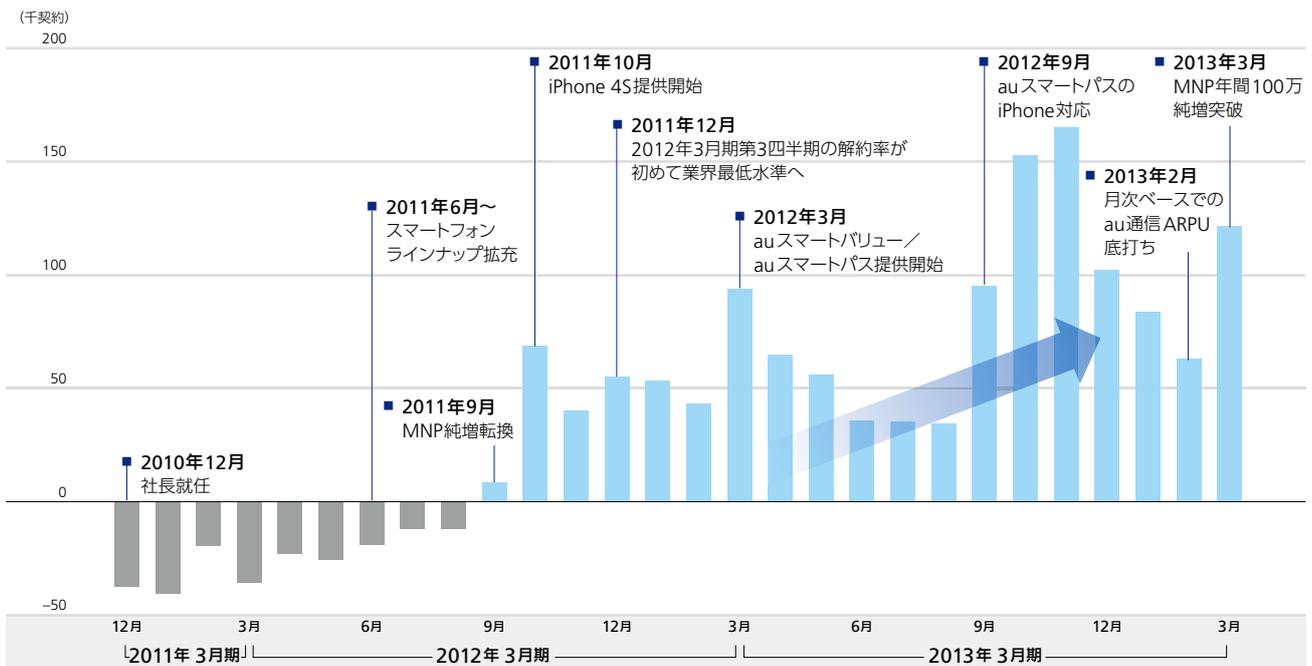
基盤事業の立て直しに続き、2012年1月には、新たな時代に向けた成長戦略である「3M戦略」を発表、3月には具現化したサービスとなる「auスマートバリュー」「auスマートパス」の提供を開始しました。両サービスともに社内計画を上回る順調なスタートとなり、「基盤事業の立て直し」「新たな時代に向けた準備」という1年目の課題は概ね達成できました。

「auスマートパス」▶ P.40

就任2年目は、「成長起点の年」と位置付け、3M戦略の本格展開に注力しました。スマートフォンの販売はフィーチャーフォンに比べて店頭での説明内容も多く、接客時間を多く要しますから、「auスマートバリュー」「auスマートパス」の拡販にあたっては、販売スタッフの教育や販売スキームの見直しを徹底するなどの改善を図ったほか、サービスの認知度向上に向けた取り組みを進めてきました。その結果、auスマートバリューを契機に多くの新規契約獲得に成功、値下げ影響を上回り初年度から増収貢献するなど、業績面において当戦略の成功を確信することができました。

「販売スタッフの教育・販売スキームの見直し」▶ P.24

MNP純増数の推移とKDDIの取り組み



2013年3月末までの状況を見ますと、モバイルでは、au解約率は6四半期連続で業界最低水準をキープ、MNP純増数は18カ月連続で第1位を獲得しているほか、スマートフォンへのシフトが進んだことにより通期のデータARPUは前期比で13.5%上昇するなど、モメンタムの向上を実績で証明する

ことができました。固定通信においても、auスマートバリューと提供エリア拡大により、2013年3月期のFTTHの純増数は前期比1.7倍に拡大、契約累計シェアも2012年3月末の9.5%から1.9ポイント上昇し、11.4%となりました。

モバイル・固定のモメンタム向上を示す主要KPI

au解約率

6四半期連続で業界最低水準をキープ



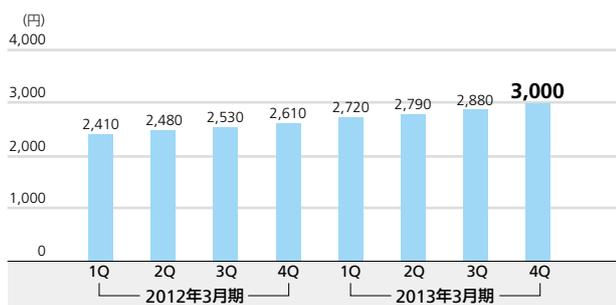
MNP純増数

18カ月連続で業界第1位を獲得



データARPU

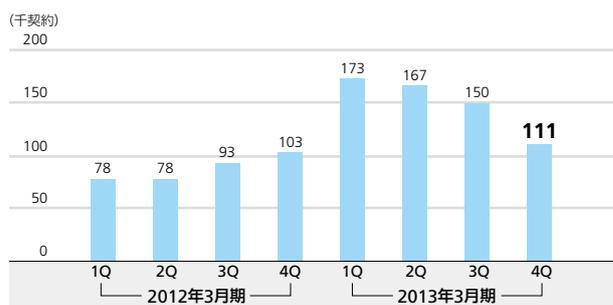
前期比で13.5%上昇



通期ベース ← 2,510 → ← 2,850 → (前期比+13.5%)

FTTH純増数

前期比で1.7倍に拡大



通期ベース ← 352 → ← 601 → (前期比1.7倍)

\* MNP純増数は連結ベース。au解約率、データARPU、FTTH純増数はパーソナルベース

## KDDIには、 他社にはないリソースがあります。

ここで、我々が「auスマートバリュー」を打ち出すに至った経緯についてお話しします。

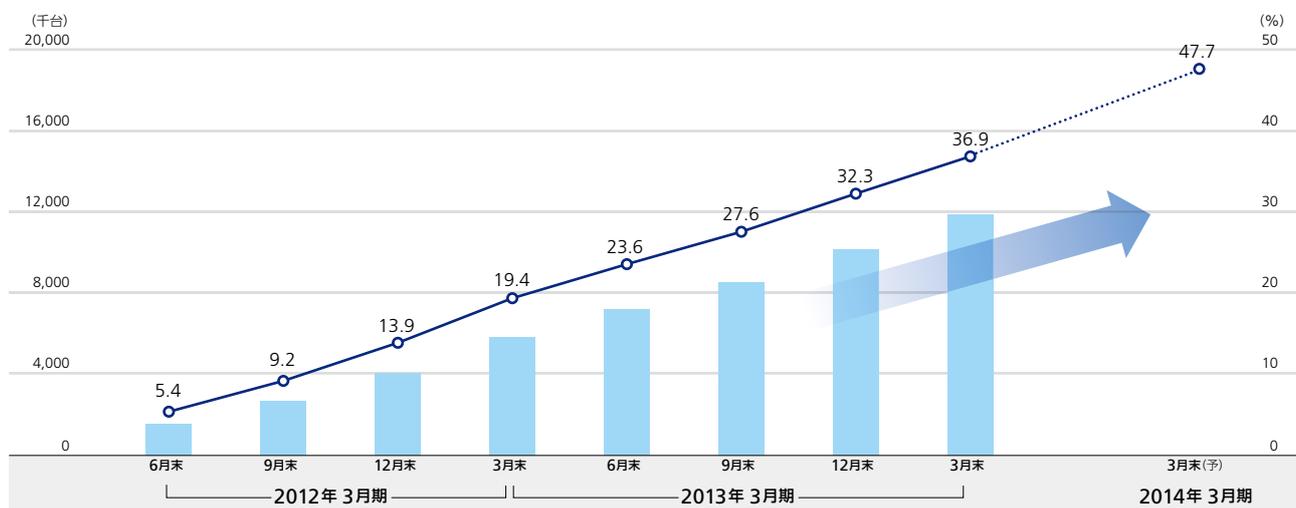
現在、モバイル通信市場においては、スマートフォンの普及が急速に進んでいます。KDDIにおいては、モバイルデータトラフィックが、2012年3月期から2016年3月期の4年間で約12倍に拡大すると予測しています。また直近では、スマートフォン1台あたりのデータトラフィックが、フィーチャーフォンの約30倍となっています。このような状況下では、周波数利用効率が高い「au 4G LTE」やトラフィック制御技術などを駆使しても、モバイルネットワークだけではトラフィックを収容できません。残された答えは、固定ネットワークへのデータオフロードです。

「au 4G LTE」▶ P.38 「データオフロード」▶ P.22

KDDIには、この「スマートフォンの限界」という課題を解決するための、他社にはないリソースがあります。固定通信ではFTTHやCATV、移動通信では3GやWiMAXに加え、2012年9月に「au 4G LTE」の提供も開始しました。Wi-Fiと組み合わせ、これら複数のネットワークをあたかもひとつのネットワークのようにシームレスにつなぐことで、モバイルで急増するデータトラフィックを固定のネットワークも含めて効率的に収容します。これは総合通信事業者であるKDDIにしか成し得ないソリューションだと自負しています。

いつでもどこでもお好きなデバイスでさまざまなコンテンツをお楽しみいただきつつ、ネットワーク品質は決して落とさない。この強い思いが、「auスマートバリュー」の実現につながったのです。

au スマートフォン浸透率（パーソナル）



THEME 04

## au スマートバリューの効果

# 「au スマートバリュー = 当社ならではの戦略サービス」です。



次に、「au スマートバリュー」がKDDIの業績にどのような効果をもたらすのかについてご説明します。

サービス開始から1年、お客さまがau スマートバリューに契約する過程が見えてきました。第一に、家族の一人がスマートフォンを契機にau スマートバリューに加入すると、その人が“家族内のセールスパーソン”となって他のメンバーにau スマートバリューを紹介し、次々と連鎖的にau スマートフォンへの買い換えが進む、という流れが見えてきました。私たちはこれを「世帯内連鎖獲得」と呼んでいますが、就任1年目にスマートフォンの品揃えを強化し、“業界随一のスマートフォンラインナップ”を揃えたことが、他社からau への乗り換えの障壁を下げ、「世帯内連鎖獲得」の促進につながっていると見えています。実際に、1世帯当たりのau 契約数は、2012年3月末時点の1.5人から、2013年3月末には1.8人にまで拡大しています。

また、複数のサービスをセットで利用することで、単独のサービス利用者に比べて解約率が大幅に低下するという効果も期待できます。解約率が低減できれば、多額の獲得コストをかけずに顧客基盤の拡大が可能となりますから、大変重視しています。

また、コスト面の効果として、モバイルデータトラフィックのデータオフロードにより、モバイルネットワークへの投資やネットワークコストの軽減が期待できます。2012年3月末に約20%だったオフロード率は、2013年3月末には52%にまで上昇しており、モバイルデータトラフィックが急増する中、効率的な設備投資に貢献しています。

一見、au スマートバリューの割引額1,480円/月は大幅な値下げに見えるかもしれませんが、しかしながら、世帯単位でのARPU（世帯ARPU）という側面から見た場合、契約条件となるau スマートフォン1台+電話とブロードバンドサービスを合わせた固定サービスで合計1万円を超える世帯ARPUが発生することを考えれば、割引率は1割程度にとどまるとの見方もできます。また割引負担額がモバイルと固定の両方で按分可能であることから、単独サービスでの実現が困難な割引水準を設定することができました。このように、au スマートバリューは単なる割引サービスではなく、世帯内連鎖獲得などによる顧客基盤の拡大・解約率の低減・モバイルデータオフロードの促進などの効果も享受できる訳ですから、私は「au スマートバリュー=当社ならではの戦略サービス」だと捉えています。

## THEME 05

## マルチデバイス・マルチユースの展開

## ニーズの一步先を見つめながら 付加価値売上の最大化を目指します。

今後は、3M戦略の集大成として、マルチデバイス・マルチユースの実現に注力していきます。

オープンインターネット時代のお客さまとの接点と位置付ける「auスマートパス」を基盤とし、うたパス・ビデオパス・ブックパスなどのアップセルサービスの提供、さらなる深化を図るとともに、O2O\*などの送客ビジネスを提供することにより、付加価値売上の最大化を図っていきます。お客さまのウォンツに答えるきめ細やかなコンテンツ・アプリを、HTML5を駆使しつつ、マルチOS・マルチデバイスで提供していきます。

2012年11月、auスマートフォン・タブレットと連動したCATVのSTBである「Smart TV Box」の提供を開始しました。

これにより、スマートフォン・タブレット・PCに加え、テレビという第4のツールを手に入れたことは大きな進歩です。幅広い世代の多くのお客さまにKDDIの世界観を伝えるツールとして、最大限に活用していきます。

“お客さまが次に求めるものがある”を目指すことで、お客さまを料金的なメリットでつなぎとめる“ダムパイプ”ではなく、新しい世界観を提供する“スマートパイプ”の役割を担ってまいります。

\* Online to Offline：インターネット上の情報によってネット利用者の実世界（地域や店舗など）での購買活動などを促す施策のこと

## THEME 06

## 中期的目標

## 新たなステージで每期2桁の 利益成長を目指します。

2014年3月期は「新たなステージの初年度」と位置付けています。au通信ARPUが月次ベースで既に底打ちし、auスマートバリュー効果等による安定的な契約者増からモバイル通信料収入が5期ぶりに増収転換することに加え、安定的なFTTHの契約者増による増収貢献、J:COMの連結化影響により、連結営業利益は前期比23%増加する見込みです。

さらに、2016年3月期までの3年間において、「連結営業利益の每期2桁成長」を目標に掲げました。好調に推移している3M戦略の推進とさらなる深化を続けることで、通信料収入（モバイル+固定）と付加価値売上を拡大していくとともに、グローバル戦略を推進することで達成してまいります。

### 新たなステージにおける目標 “持続的な利益成長と株主還元強化”

	これまで (2011年3月期から2013年3月期まで)	今後 (2014年3月期から2016年3月期まで)
その1 持続的な利益成長	連結営業利益 年平均 4.23% 成長	毎期成長率 <b>2桁</b>
	EPS (1株当たり当期純利益) 年平均 4.24% 成長	利益成長に伴う大幅成長

THEME 07

キャッシュ・フロー・アロケーションと株主還元

2013年3月期の設備投資額は、普及が進むLTEのネットワーク拡充を積極的に進めたことなどから、前期比10.8%増の4,670億円となりました。2014年3月期については、LTEやFTTHをはじめとしたオーガニックな設備投資4,600億円に加え、今期連結化したJ:COM分の設備投資600億円、将来の新規事業領域における成長に対する戦略的投資300億円などにより、連結設備投資額は5,500億円を予定しています\*1。

2013年3月期のフリー・キャッシュ・フローは、スマートフォン販売に伴う割賦債権の増加の影響等により前期比1,905億円減少し509億円となりましたが、2014年3月期は業績の好調により2,700億円を見込んでおり、今後も中期的な利益成長に伴い、安定的にキャッシュを創出してまいります。

また、株主還元については、引き続き安定配当を中心に考えています。2013年3月期の年間配当金\*2は、前期比10円

の増配となる90円、連結配当性向は28.5%となり、11期連続の増配となりました。また2014年3月期の年間配当金計画は120円、連結配当性向は31.1%となり、前期比33%増となる大幅増配を予定しています。

配当方針としては、今後も成長に必要な投資と安定した事業運営を考慮しつつ、まずは配当性向を30%超に引き上げていくとともに、利益成長に伴うEPS成長との相乗効果により、持続的な増配を目指します。

また、キャッシュ・フローに余裕があり、かつ当面大きなM&Aを予定していない状況においては、株価水準を考慮した上で、自己株式の取得も選択肢のひとつとして検討してまいります。

\*1 2013年の一連の通信障害に対し、フェールセーフの考え方をベースにした対策費として、2014年3月期は追加で300億円の設備投資実施を決定しております。

\*2 2012年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき、100株の割合に、さらに2013年4月1日に、普通株式1株につき2株の割合で分割を実施。配当金については、上記2回の株式分割を考慮した額を記載

新たなステージにおける目標「持続的な利益成長と株主還元の強化」



THEME 08

企業人としての行動の原点、「KDDIフィロソフィ」の大切さ

全社員が心をひとつにしてこそ、  
責務を果たすことができます。

KDDIには、社員が持つべき共通の考え方、行動規範を示した「KDDIフィロソフィ」があります。一人ひとりの個性を尊重するのは当然のことですが、志や倫理観の異なる社員ばかりでは、企業経営はうまくいきません。

当社は社会インフラを担う企業として、いかなる状況下でも、安定した通信サービスを提供する社会的使命を背負っています。また、国民共有の貴重な財産である電波をお借りす

ることで成り立っている事業であり、全社員が心と行動をひとつにしなければその責務は到底果たしうるものではありません。

人々の幸せと社会の発展を願い、人として企業人として世の中にどんな価値を提供できるかを日々考え、共有し、信頼を強固にするためのフレームワーク、これが「KDDIフィロソフィ」であり、そこにCSR経営の原点があると私は考えています。

安定した通信サービスを提供し、社会への責任を果たすことは当社の事業の基本です。皆さまから選ばれる企業になるためには、そのさらに上を目指さなければなりません。それが「お客様の期待を超える感動をお届けすること」であり、企業理念に掲げるコミットメントです。お客様が何を必要としているのか謙虚に耳を傾け、何にお困りなのかを先読みできなければ、期待を超えられないばかりか、失望させてしまいます。

KDDIは今後、事業を支えてくださっているサービスご利用者さま、パートナー企業さま、株主の皆さま、地域社会や行政機関など多岐にわたるステークホルダーの皆さまと積極的な対話を行うことで、あらゆる分野における課題に着手します。その上で事業を通じた貢献を考え、さらに新しい社会的価値を生み出す「共創」に向かって動き始めます。

## 我々ならではのイノベーションをもたらし続けます。

KDDIの強みはモバイルと固定を併せ持ち、融合できることです。当社の成長戦略である「3M戦略」を加速させ、皆さまの生活・暮らしに関わるさまざまな領域や、これらモバイル

と固定を融合させ、多くの産業にイノベーションをもたらしながら、社会課題の解決と持続的な発展に貢献してまいりたい所存です。





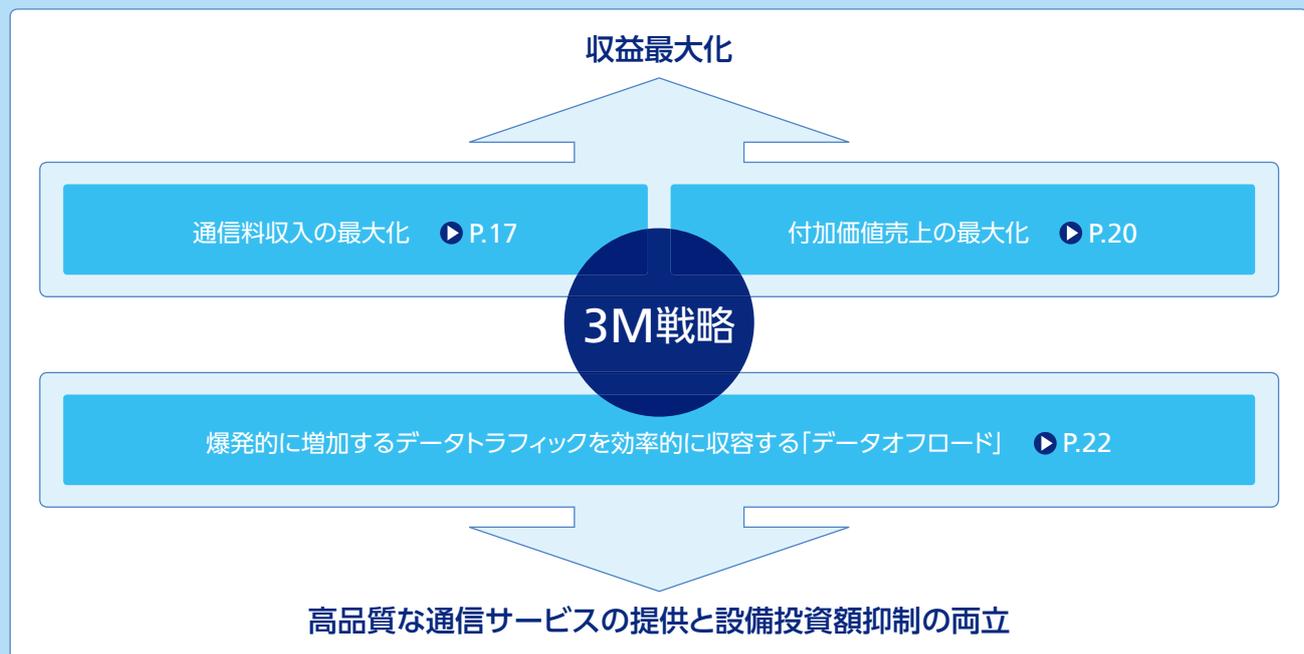
## 特集「3M戦略の進捗と今後の展望」

モバイルと固定通信を一体提供できるKDDIの独自性と事業環境の変化を背景に、2013年3月期に本格展開した「3M戦略」。auスマートバリューによりモバイルおよび固定ブロードバンドの顧客基盤は順調に拡大を続け、auスマートパス会員数はauサービス史上最速で600万会員を突破\*するなど、成長戦略として収益最大化に大きく貢献しています。

また、爆発的に増加するモバイルデータトラフィックをKDDIのマルチネットワークに効率的に收容するデータオフロードの取り組みも、計画通りに進んでいます。これにより、高品質な通信サービスの提供と設備投資額の抑制を中長期的に両立していきます。

ここでは、「auスマートバリュー」「auスマートパス」、そして「マルチネットワーク」に焦点を当て、導入の背景とこれまでの実績、さらに今後の展望について、各担当役員がご説明します。

\* 2013年4月現在



# 通信料収入の最大化

モバイルと固定通信を一体提供できるKDDI独自の強みを活かした「auスマートバリュー」の推進により、「新規獲得」と「解約率低減」を両立し、顧客基盤拡大を図ります。

## 「auスマートバリュー」の特長

auスマートバリューは、モバイルと固定通信の両方を一体提供できるKDDI独自の強みを具現化したサービスであり、スマートフォンを契機にKDDIもしくは固定系提携事業者さまの固定ブロードバンドサービスをご契約頂く戦略です。モバイルと固定のセット利用でスマートフォン料金が月額1,480円(税込)割引かれ、しかも世帯内すべてのauスマートフォンが対象となる点がお客さまへの強い訴求力となっています。

## auスマートバリューを支える2つの要素

auスマートバリューの好調は、2つの要因が支えています。

一つ目は、全国の固定系事業者さまとの「提携」です。auスマートバリューの提供会社は、KDDIグループだけでなく、KDDIを含むFTTH6社、CATV107社190局(2013年7月末)にまで拡大し、世帯カバー率も約80%にまで上昇しています。固定系事業者さまとの提携が広がることで、従来はアプローチできなかった顧客基盤からの新規契約獲得をはじめ、共通チャネルでの合同販売イベント実施等による販売効率化、さらにはセット割引に伴う解約率低減などの相乗効果が期待できます。

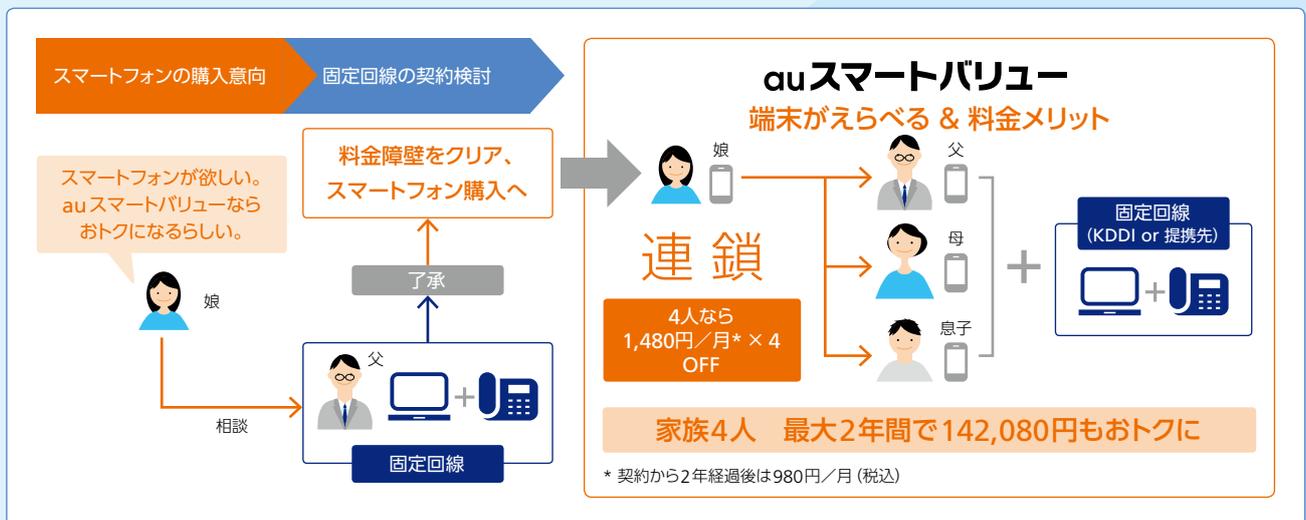


取締役執行役員専務  
石川 雄三

また、提携事業者さまにとっては、主力である多チャンネルサービスの市場が伸び悩む中、auスマートバリューの固定側条件である「インターネット+電話」契約の増加につながるメリットもあります。双方にとってインセンティブの高い提携スキームとなっていることがauスマートバリューの好調を支えている要因の一つであり、2013年3月末現在、auスマートバリュー契約世帯の約4割がKDDI連結対象外の固定系提携事業者さまとのセット契約となっています。

二つ目は、auスマートバリュー契約世帯内での「連鎖」です。auスマートバリューでは、iPhoneでもAndroid™端末からでも自由に端末を選べることに加え、料金メリットも大きいため、auスマートバリューにご契約頂いた世帯であれば、家族全員がスマートフォン購入のタイミングで連鎖的にauを選ぶ可能性が高まります。実際に、お客さまがスマートフォンへの

## auスマートバリュー契約世帯内での「連鎖」



第1部 auスマートバリュー

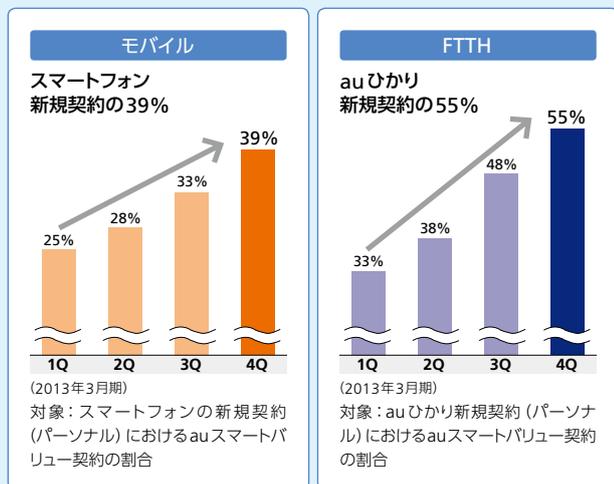
移行を検討する際の障壁となっていた利用料金の増加懸念をクリアしたことで、スマートフォンユーザーの世帯内連鎖は順調に進展しています。2013年3月期の第4四半期においては、auスマートバリュー契約におけるau新規契約数の3割弱がこの世帯内連鎖による獲得であり、auスマートバリュー契約世帯数の増加に伴い、連鎖の比率はますます高まっていくことが期待できます。

この連鎖の進展により、サービス開始時に1.5であった1世帯当たりau契約数は、2013年3月末現在で1.8まで上昇し、2014年3月末には2.0まで上昇する見込みです。

主力サービスの新規契約獲得と解約率低減に貢献

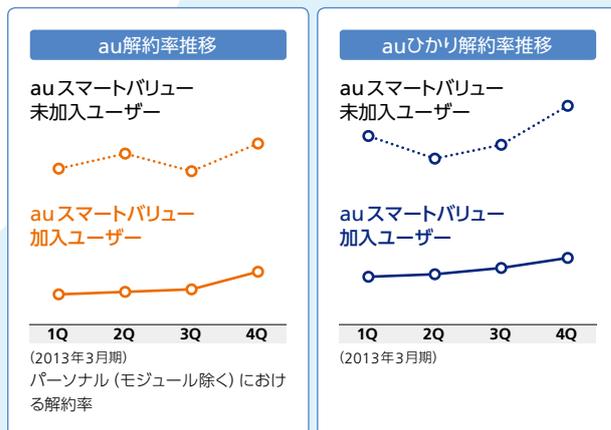
auスマートフォンおよびauひかり新規契約者のうち、auスマートバリューのご契約を伴う割合は四半期ごとに拡大しており、第4四半期においては、モバイルサイド39%、固定通信サイド55%まで拡大しました。今や、主力サービスの新規契約獲得において欠かせないサービスにまで成長しています。

新規契約への貢献が四半期ごとに拡大



また、解約率の低減においても、既に一定の効果が現れています。auスマートバリュー適用ユーザーの解約率は、モバイル・固定ブロードバンド (auひかり) とも非適用ユーザーの3分の1程度で低位安定しており、解約抑制の面からも顧客基盤拡大に大きく貢献しています。

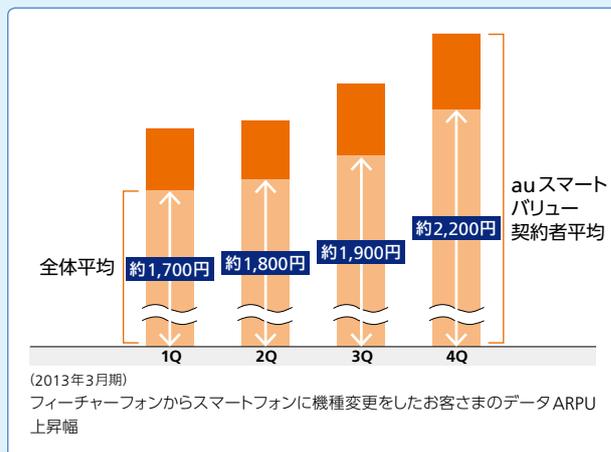
未加入ユーザーに比べ格段に低い解約率



スマートフォンユーザーの裾野拡大にも貢献

auスマートバリューは、割引原資 (▲1,480円) をモバイルと固定通信で按分することにより成立しているサービスですが、モバイルから選ぶユーザー特性を踏まえて、お客さまに対してはスマートフォン利用料金の割引という訴求方法でマーケティングを行っています。この結果として、利用料金の増加が障壁となりスマートフォンの利用を躊躇されていたフィーチャーフォンユーザーのスマートフォンシフトを後押しすることにつながり、スマートフォンユーザーの裾野拡大にも大きく貢献しています。

auスマートバリューによるデータARPUの押し上げ効果

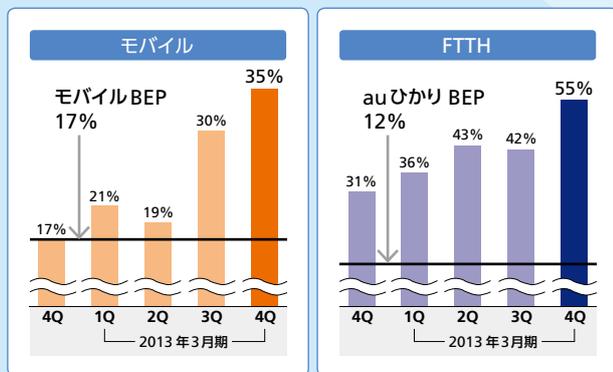


## auスマートバリューの採算性

auスマートバリューは、モバイルサイドに17%の新規契約、固定通信サイドに12%の新規契約があれば、既存ユーザーからの申込みによる減収影響をカバーする増収効果を得られます。サービス開始以降、モバイル・固定通信ともに損益分岐点を上回る水準で堅調に推移しており、auスマートバリューは大きな増収効果を生み出しています。

今後は、既存ユーザーからの申込みが一巡することから、持続的な増収効果を得られることが期待できます。

### auスマートバリューにおける新規契約比率

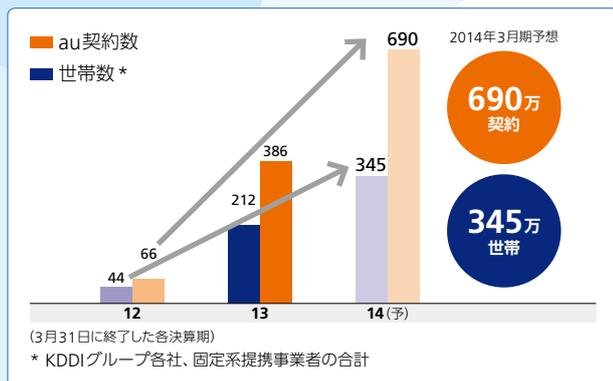


## auスマートバリューの実績

サービス開始から約1年、お客さまへの認知も進み、2013年3月末現在でモバイル386万、固定ブロードバンド212万と、いずれも当初想定を大幅に上回る契約実績で推移しており、通信ビジネスの顧客基盤拡大に大きく貢献しています。

2014年3月期は、提携と連鎖のさらなる進展により、auスマートバリュー契約におけるau契約数は、前期比304万契約増となる690万契約、世帯数は、前期比133万契約増となる345万世帯を見込んでいます。

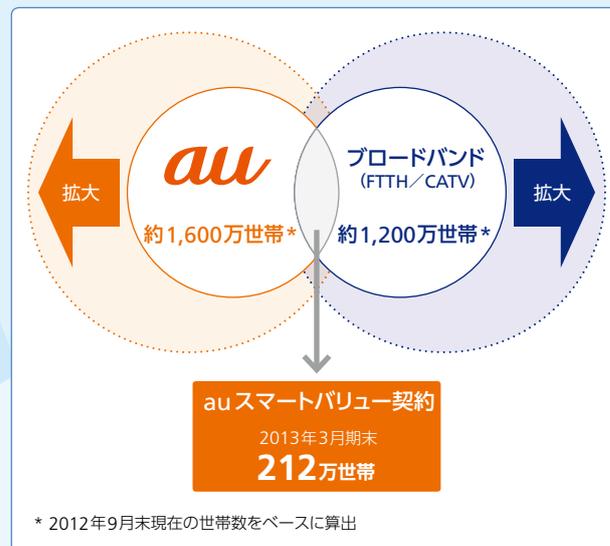
### auスマートバリューの契約推移 (単位:万)



## auスマートバリューの持続性

現在、KDDIでは、au約1,600万世帯、固定ブロードバンド約1,200万世帯(提携先含む)の顧客基盤を有していますが、auスマートバリュー契約世帯数としては、まだそのうちの212万世帯であり、相互販売を通じた顧客基盤拡大は、まだ十分な持続可能性を秘めています。

### auスマートバリューの連鎖による顧客基盤拡大



# 付加価値売上の最大化

「auスマートパス」を起点としたビジネスの推進により、付加価値売上の拡大を図ります。



代表取締役執行役員専務  
高橋 誠

## 「auスマートパス」導入の背景と狙い

auスマートパスは、500以上の人気アプリ取り放題をはじめ、クーポン、オンラインストレージおよびセキュリティサービスなど、オープンなインターネットの世界を安心・安全に楽しんで頂くための機能を月額390円(税込)で提供するサービスです。

スマートフォンの登場に伴い、オープンなインターネットの世界でコンテンツを自由に利用できる時代が到来しましたが、同時に新たな課題も生まれました。フィーチャーフォン時代は、お客さまはKDDIが提供するポータルサイトを通じて安心・安全にコンテンツを利用することができていましたが、スマートフォンになると、お客さまの自由度や選択肢が増えた一方で、アプリの価格やセキュリティ面に対する不安などから、興味はあってもスマートフォンへの移行を躊躇される方、また、移行したもののあまり利用されないままの方が増えてしまいました。

一方、事業者目線においても、オープンインターネットの世界で自らユーザー会員を持つOTT(Over the top)プレイヤーの躍進により、通信キャリアのサービスを利用することがお客さまにとって唯一の選択肢ではなくなったことから、これまで構築していたお客さまとの接点が弱まってしまいました。

このような背景を踏まえ、これから通信キャリアが上位レイヤでの成長を続けていくために提供していくべきサービスは、お客さまがスマートフォンなどを使う際に安心感や利便性を得られるパスポートのようなものと考え、auスマートパスを作りました。これにより、幅広い層のお客さまがスマートフォンに移行して頂くことを促すとともに、付加価値売上の拡大に向けたあらゆるビジネスの起点となり得るお客さま接点の再構築および拡大を狙っています。

## auスマートパスのビジネスモデル

お客さまにとってメリットの高いサービスとなっていますが、コンテンツプロバイダさまとKDDIとでレベニューをシェアできる仕組みも当然整えています。

スマートフォン時代のオープンなインターネットの世界では、お客さまの選択肢が限りなく存在するため、コンテンツプロバイダさまが有料ユーザーを増やしていくことは容易ではありません。

### auスマートパス



そこで、約3,800万ユーザーを抱えるKDDIがauスマートパスというお客さま接点を用意し、コンテンツプロバイダさまにはアプリの開発のみに専念して頂く環境を提供することにより、魅力的なアプリの開発を促し、auスマートパスの魅力度向上につながっていくWin-Winの関係を構築できています。

なお、最終的にはアプリの人気度に応じたレベニューシェアになります。我々は、このビジネスモデルを軌道に乗せるために、レベニューシェアを収入に先行して行うモデルとしました。このため、サービス開始初年度である2013年3月期のサービス収支は赤字となりましたが、2013年5月のiPhone版auスマートパスの有料化に伴い損益分岐点を突破し、現在は黒字化しています。

## サービス開始後1年の成果

2012年3月1日より提供を開始したauスマートパスは、オープンなインターネットの世界を安心・安全に楽しんで頂けるサービスとして年齢・性別を問わず多くのお客さまにご好評頂き、サービス開始から14カ月(2013年4月)で600万会員を突破しました。最近では、auスマートフォンご購入のお客さまのうち約9割\*2がauスマートパスに契約されている状況であり、auスマートフォンの定番サービスとして着実に浸透が進んでいます。

また、リテンションの面においても、4月22日から提供開始したiOSユーザー向け端末修理代金サポートサービスをはじめ、390円以上の価値を常に提供するための継続的なサービス進化への取り組みが奏功し、2013年5月のiPhone版auスマートパスの有料化後もお客さま基盤を維持しながら順調に推移しています。

\*2 2013年3月実績(既存auスマートパスユーザーの機種変更を除く)

## 今後の展望

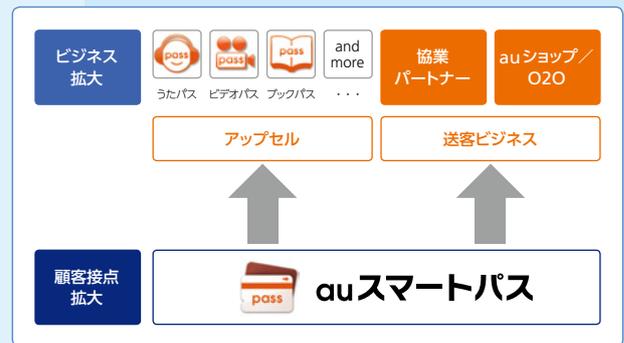
### 付加価値売上の拡大

auスマートパスについては、お客さまとの接点を拡大するために、引き続き会員数拡大を最優先事項として掲げ、2014年3月末での累計1,000万会員達成を目指します。

このプラットフォームをベースに、うたパス・ビデオパス・ブックパスのような定額制・使い放題型の上位サービスへのアップセルを推進するとともに、オープンインターネット時代に即した協業パートナーとの新たなビジネスモデル構築や

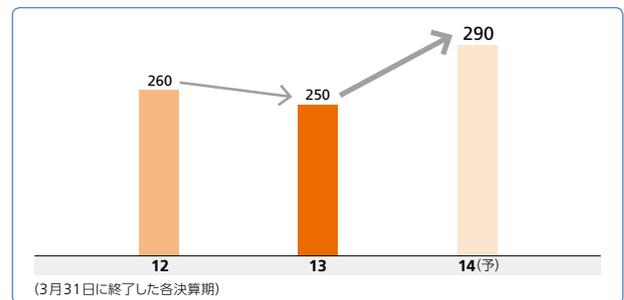
O2O(Online to Offline)ビジネスを推進し、リアルな生活とのリレーションも強化することにより、非通信領域である付加価値売上の拡大も進めていきます。

### auスマートパスを起点としたビジネスの拡大



このような取り組みを通じて、2014年3月期は、お客さま一人当たりの付加価値売上である付加価値ARPUを前期比16%増となる290円まで拡大させる計画です。

### 付加価値ARPU(円)



### マルチデバイス対応

我々は、デバイスやネットワークに依存することなくKDDIのコンテンツサービスを利用できる「auID」をベースとしたビジネスモデルを展開しています。2013年4月のJ:COM連結化と今後予定しているJ:COM / JCN統合が完了すれば、スマートフォン、タブレット、パソコン、テレビのデバイス間連携をより強化することが可能となります。また、マルチデバイスの実現に適したコンテンツ開発技術であるHTML5にも非常に注目しています。

現在は、まだスマートフォン中心で動いていますが、近い将来、ユーザーのシーンごとに最も適したデバイスを使える環境をお届けしたいと考えています。

第3部 マルチネットワーク

# 爆発的に増加するデータトラフィックを効率的に収容する「データオフロード」

KDDIの競争力の源泉「マルチネットワーク」を利用した効率的なデータオフロードの推進により、高品質な通信サービスの提供と設備投資額の抑制を両立していきます。

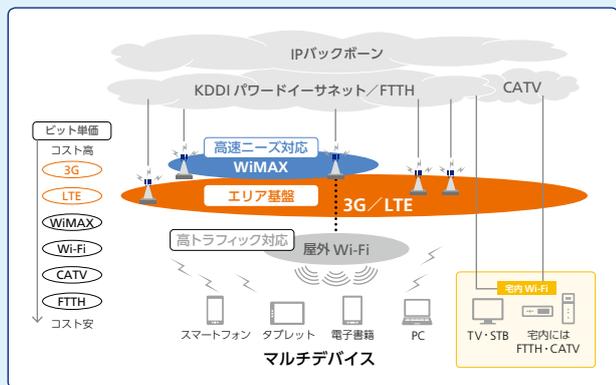


取締役執行役員専務  
嶋谷 吉治

## KDDIの競争力の源泉「マルチネットワーク」

KDDIは、モバイルと固定ブロードバンド回線を併せてサービス提供できる国内唯一の通信事業者であり、「3M戦略」の根幹を成すマルチネットワークは、KDDIの競争力の源泉です。

### マルチネットワーク



## 急増するトラフィックを効率的に収容 データオフロードの推進

スマートフォンの普及に伴いモバイルデータ通信量は爆発的に増加しており、当社の予測では、2012年3月期から2016年3月期までの4年間でモバイルデータ通信量は約12倍に増加する見通しです。

当社は、2013年3月期に周波数の利用効率が高いLTEを導入し、新たに700MHz帯の周波数割り当てを受けましたが、現在のトレンドがこのまま続けば、周波数に限りがあるモバイルインフラだけでトラフィックを吸収していくことは困難です。

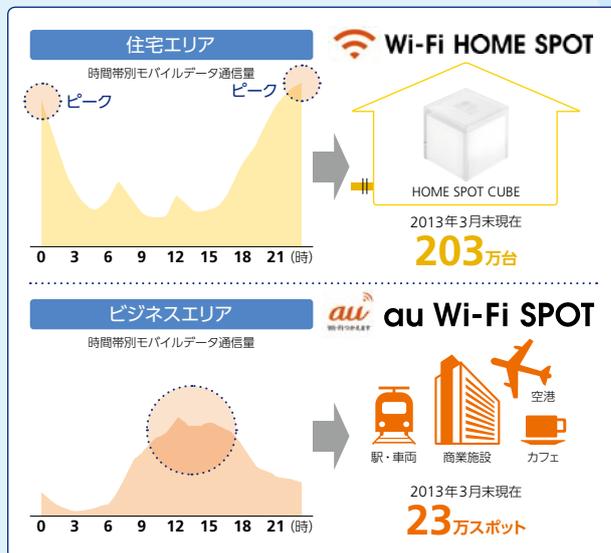
そこで、当社では、当社が持つマルチネットワークを活用するデータオフロード施策を推進しています。

日本では、住宅エリアにおいては深夜時間帯に、ビジネスエリアにおいては昼休みおよび夕方の時間帯に、それぞれトラフィック量がピークとなる傾向にあります。

この特性を踏まえ、一日の中でも特にトラフィック量がピークとなる深夜時間帯の主な利用場所である住宅エリアにおいては、自宅の固定ブロードバンド回線に接続するWi-Fiを経由してモバイルデータを逃がす取り組みを進めています。そのための推進策として、auスマートフォンをご利用のお客さまには、ボタン一押しで簡単に設定可能なauの宅内Wi-Fiルーター「HOME SPOT CUBE」を無償レンタルしています。これは、auスマートバリュー対象の固定通信サービスだけでなく主要なブロードバンド回線すべてに対応しているため、この取り組みを着実に実施すれば、住宅エリアのトラフィック対策はほぼ問題ないと考えています。

一方、屋外については、トラフィック集中エリアでは公衆Wi-Fiにモバイルデータを逃がし、あまりトラフィックが集中しないエリアでは3GもしくはLTEを快適にご利用頂くことを基

### Wi-Fiを経由したデータオフロード



本的な考え方としています。公衆Wi-Fiは、単に数多く設置すれば良い訳ではなく、トラフィックが集中する駅、商業施設、カフェのようなお客さまの生活動線上に効率的に設置していくことが重要であり、きめ細かいエリア管理に基づいて設置を進めています。

このような取り組みの推進により、2013年3月末時点で、スマートフォンのデータトラフィック総量の52%をモバイル以外のインフラに逃がすことができます。

LTEの拡張に伴い、データトラフィックはさらに増加していくため、今期以降も50%のデータオフロード率を維持していく計画です。

## WiMAXの進化

効率的なデータオフロードを可能にするマルチネットワークには、WiMAXも構成要素として含まれています。

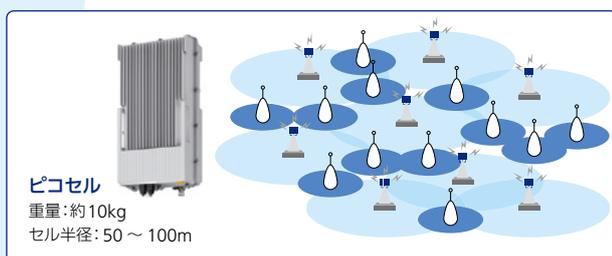
2012年10月30日、WiMAXフォーラムからTD-LTE互換モードを追加した新バージョン「WiMAX Release2.1」が発表されました。これを踏まえ、WiMAXサービスを提供しているUQコミュニケーションズでは、総務省に申請している(2013年6月末現在)2.6GHz帯の周波数帯域の割り当てを受けた後、この規格に準拠した高度化BWA (Broadband Wireless Access) サービスを速やかに提供する予定となっており、KDDIグループのマルチネットワークの拡大を推進していきます。

## ピコセルを世界初導入

KDDIでは、半径50～100m単位でのきめ細かいエリア構築が可能なピコセル基地局を世界で初めて導入しました。ピコセル基地局は、10kg程度の重量しかない安価な小型設備であるため、マクロセルのエリア間の隙間やトラフィック集中エリアを対象としたトラフィック対策に非常に適しており、エリアカバーとサービス品質向上の両面において効果を発揮します。

具体的には、大都市圏におけるマクロセル基地局の設置がビル屋上に限定される一方、ピコセル基地局は非常に軽量か

### マクロセルに加え、ピコセルを用いてエリア構築



つ小型のため、ビル壁面や電柱等への設置が可能であり、人の流れや滞留場所を現地で確認した上で、ピンポイントにエリア品質を改善することができます。

他社に先行しているピコセル基地局を、トラフィック集中エリアにおける品質向上を主な目的として積極的に活用し、より高度な干渉制御技術やヘテロジニアスネットワークといった新技術も取り入れることにより、KDDIのネットワーク品質をさらに高めていきます。

## 中長期的な設備投資水準のイメージ

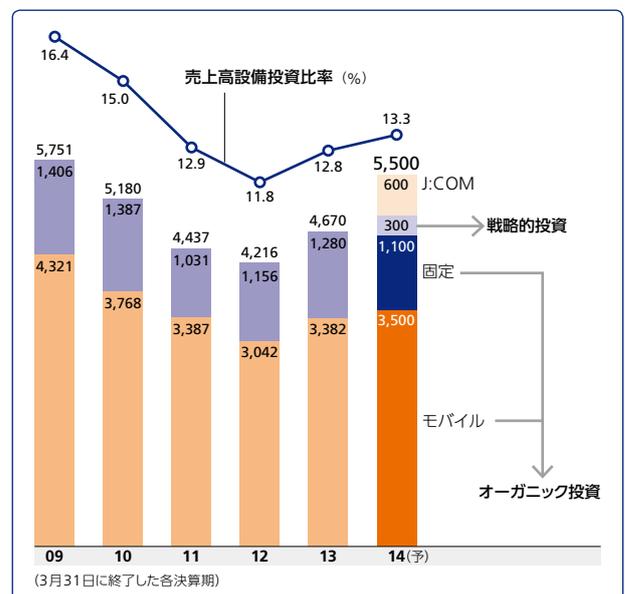
データオフロードへの積極的な取り組みにより、KDDIは世界のモバイル通信事業者の中でもトップクラスのオフロード率を実現しています。

今後もさらなるトラフィックの増加が予想されますが、トラフィック量がピークとなる時間帯の水準を引き下げることにより、高品質な通信サービスの提供と設備投資額の抑制を両立していきます。

これにより、モバイルの設備投資額を中長期的に3,500億円規模のまま維持していける見込みであり、これは、データオフロードを行わない場合と比較して、約1～2割抑制された設備投資額となっています。

なお、2014年3月期は、2013年に入り発生したLTEに関する通信障害への対策とスマートフォン／4G時代に見合った機能安全(フェールセーフ)の確立を目的として、総額300億円の追加投資を実施する計画です。

連結設備投資額 (億円)



# 3M戦略を支える顧客接点の強化

3M戦略の導入を契機としたビジネスモデル変革に併せて、販売店の店頭対応力強化にも取り組んでいます。

## 店頭対応力の強化

### スタッフ教育の拡充

3M戦略の本格展開と併せて、モバイル・FTTH・CATVの縦割り構造となっていた従来の販売形態の改革にも着手しました。特に、最重要のお客さま接点であるauショップなどに対して、3M戦略を前面に打ち出す販売を行って頂くための改革施策を相次いで導入しました。

まず、auショップスタッフにおいて、評価制度の見直しを行いました。新たな制度では、3M戦略に沿った「モバイル・固定・商材のセールステクニック」を新たな評価項目として追加し、総合的な評価内容に刷新しました。これにより、モバイルと固定の両方を販売することのインセンティブ創出につなげました。

また、モバイルだけでなくFTTHやマルチデバイスのプロフェッショナルも同時並行で養成していく研修カリキュラムを設定し、市場の変化やKDDIの施策変更にリアルタイムに対応できる体制構築も行うなど、スタッフ教育にも注力しています。

### 店頭対応の効率化

3M戦略の深化とともに、モバイルと固定それぞれのネットワークや商材も多様化したため、auショップにおける販売スタッフの負荷は大きく増大しました。例えば、スマートフォン販売では、商品説明、必要書類の記入、操作説明、設定などをすべてカウンターで行いますが、3Mを前面に押し出すためには、併せて固定、上位レイヤサービス、アクセサリなどの販売までまとめて行う必要があります。そうすると、接客が長時間化し、それが回転率の低下を招き、順番待ちのお客さまの待ち時間も長時間化するという悪循環を生み出すリスクが懸念されました。

KDDIでは、このような状況を踏まえ、主に2つの施策による抜本的な店頭業務改革に着手しました。

### タブレット活用による接客時間の短縮化

接客効率を向上させるための目玉策として、タブレットを活用した接客システムを導入しました。待合スペースで順番待ちされているお客さまを対象に、タブレットを持ったフロアアドバイザーが商品・サービスの紹介や料金コンサルティングを行い、その場で意思決定までを済ませるようにします。このタブレットには多様な商材や複雑な説明を補完できる情

報が盛り込まれており、スタッフの持つスキルに過度に依存することなく、一定レベル以上の接客・提案が可能であり、加えて、カウンターの専用端末とも連動しているため、カウンターでは手続きのみを行うというように業務を切り分けることが可能となります。このシステムは、集客率の高い店舗を中心に全国展開を進めており、上手く活用できている店舗においては、接客時間が短縮化し、販売成績も向上しています。

### 新端末保守スキームの導入

もう一つの店頭業務改革への取り組みとして、端末が故障・破損・紛失した際の交換受付業務にかかる負担の軽減化が挙げられます。

以前より、当該業務はauショップの平均接客時間を長時間化させていた主な要因の一つであり、販売スタッフにとって大きな負担となっていました。そこで、専用サポートセンターへのお電話1本で、代替端末を2日以内にご自宅などへお届けする新たな端末保守スキームを導入しました。これにより、修理関連目的でのお客さまのご来店件数が減少したことで、販売スタッフが販売に集中できる環境の構築にもつながりました。

3M戦略が好調に推移している背景には、サービス自体の競争力もさることながら、こうした店頭業務の抜本的な改革も大きな原動力となっています。

## 顧客満足度の向上と店頭業務負荷軽減の両立

