

成長の新たなステージへ。

KDDIはこれまでの経営基盤強化のステージから、
更なる成長のために顧客基盤の拡大を目指す経営の
新たなステージへとはいっていきます。

2004年度（2004年4月1日から2005年3月31日までの1年間）は、KDDIが合併直後に策定した中期経営計画の最終年度にあたります。この意味で、合併作業の締めくくりとしての成果が問われた年であり、同時にこれからの成長に向けての方向性を明確にするための重要な年でありました。当アニュアルレポートでは、これら二つの観点、すなわちKDDIが達成した成果と、将来に向けての戦略をご説明させていただきます。

合併時の目標を達成

KDDIは、前身である第二電電株式会社（DDI）が2000年10月1日にKDD株式会社、日本移動通信株式会社と合併して発足しました。この合併の狙いは、（それぞれの企業が持つ強みを活かし、）固定電話から携帯電話までの一貫したサービスを提供できる唯一の総合通信事業者として、安全で利便性に富んだ付加価値の高い情報通信サービスを提供し、人間性あふれる豊かな情報社会づくりに貢献することでした。

合併後最初に策定した中期経営計画では、2004年度までの4年間で、まずは収益力が高く健全な財務体質を持つ強い事業基盤を創り上げるための期間と位置づけました。そしてその達成のために以下の3つの目標を掲げ、グループの構造改革に全力をあげて取り組んできました。

1. 持続的な成長を見据えた「事業の選択と集中」
2. 合併効果をフルに発揮するための「スリムな事業体質の構築」

3. 収益力が高く、安定した成長を実現する「財務基盤の強化」
この間、ADSLの普及によりインターネットが身近なものとなる一方、携帯電話は高機能化が進み、本格的な第3世代携帯電話(3G)時代に突入するなど、我が国の通信業界は大きく変化してきております。

このような環境下で、KDDIの事業を牽引してきたのは、他社に先駆けて3Gの携帯電話サービスに移行することに成功したau事業です。特に、2003年11月から開始したブロードバンドケータイ「CDMA 1X WIN」は、先進的なサービスと定額制データ通信料金の提供などにより契約数を大きく伸ばしました。この結果auは2003年度、2004年度と年間契約数の純増シェアで2年連続No.1の地位を獲得することができました。

更に、旧来型の通信設備の除却や遊休資産の処分、子会社再編など、さまざまな分野で「選択と集中」を実践してきました。2004年度においては、2004年10月、PHS事業を展開するDDIポケットを、カーライル、京セラおよび当社の出資するコンソーシアムに譲渡し、グループ内のモバイル事業を携帯電話に集中することを選択しました。また、2Gの携帯電話サービスを提供するツーカーグループ3社については、事業全体の一層の効率化とより機動的な事業戦略展開が可能となる体制を構築するため、2005年3月末に100%子会社化しました。このほか、2004年11月には4子会社を統合し「KDDIネットワーク&ソリューションズ」を設立、中小法人向けの固定通信サービスの販売機能を、KDDI本体



小野寺 正 代表取締役社長兼会長

から同社に移管し、法人のお客様が求める幅広いソリューション・ニーズにお応えできる体制を整えました。また、海底ケーブル敷設会社である「KDDI海底ケーブルシステム」については、今後大きな需要が見込めないため、2005年3月をもって解散しました。

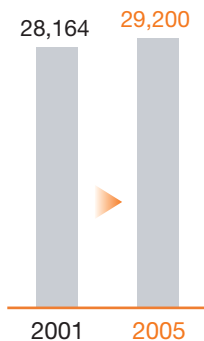
これら諸施策の結果、合併後の中期経営計画に対して所期の成果を残すことができたと考えています。最終年度である2004年度は、連結決算での営業収益が2兆

9,200億円（前期比2.6%増）、営業利益は2,962億円（同1.4%増）と共に過去最高となり、合併時の2001年3月期に比べ営業収益で3.6%増、営業利益では約3倍となりました。

フリー・キャッシュ・フローも△1,700億円から4,000億円レベルとなり、合併時の最大の課題であった有利子負債を、2005年3月末までに1兆円レベルまで削減するという目標を十分に達成し、8,646億円となりました。

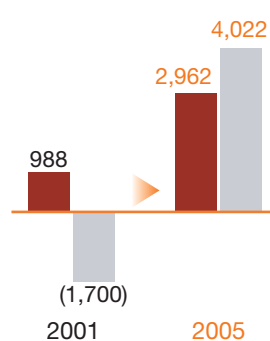
合併時との業績比較

営業収益（億円）

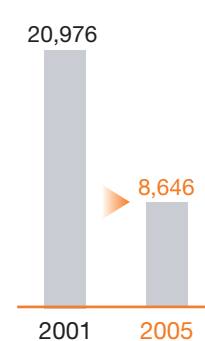


■ 営業利益

■ FCF（億円）



有利子負債残高（億円）



2001年3月期の各数値は、連結の数値に合併前のKDD、IDOの上期を単純に合算しています。

これらの成果を踏まえ、株主還元についても充実に努めました。2004年度は設立20周年を記念した記念配当1,000円を含め、年間の配当額を1株当たり6,900円とし、前年度の3,600円から大きく増配しました。これにより、単体ベースでの配当性向は21.2%となり、目標値としていた配当性向20%超を達成することができました。なお今後については、更なる成長を勘案しつつ、安定的な配当を継続していきたいと考えています。

一層激化する市場競争

KDDIは、合併後の経営基盤の強化について、厳しい競争環境の中で一定の成果を挙げることができました。しかし、これからの事業環境は更に厳しいものになると考えられます。

- 1) 携帯電話市場では3Gでの競争が本格化しています。国内市場における携帯電話の成長率が低下している中、競合他社も3G携帯電話サービスを本格化させています。また2006年度からは、モバイル・ナンバー・ポータビリティ(MNP)という、お客様が電話番号を変えずに携帯電話会社を変えることができる制度が開始されます。更に、今後は新規事業者の参入も計画されており、一段と獲得競争が厳しくなることが予想されます。auは、これらの競争環境の変化を好機ととらえ、顧客基盤の更なる拡大強化に努めてまいります。
- 2) 固定電話市場では新たな競争が起こっています。KDDIは、2005年2月より新たな電話サービス「KDDIメタルプラス」を開始しました。最新のIP技術を利用した、

高品質でコストの安い効率的なネットワークを構築することで、お客様に対してより低廉な料金を実現しました。このサービスで、KDDIは従来までNTTが独占していた固定電話の基本料ビジネスに参入しました。しかし、競合他社も類似のサービスで対抗しており、またNTTもシェアを奪われないように値下げを実施するなど、固定通信市場において新たな競争が起こっています。また、FTTH(光ファイバーによる通信サービス)についても、電力系事業者やCATV事業者など、既存の通信事業者以外の競争相手もサービス競争にしのぎを削っており、こちらも厳しい競争環境となっています。

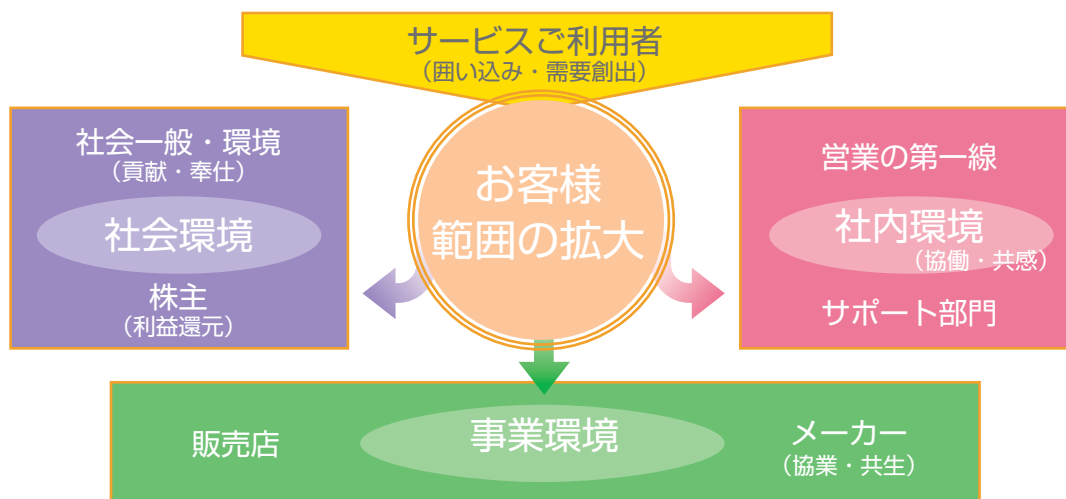
新たな成長に向けての3つのキーワード

私は、KDDIがこれまでの経営基盤強化の期間から、次の利益成長に向けての新たなステージにはいったと考えています。そして、これからの厳しい競争環境において、顧客基盤を拡大し確実に成長していくために、以下の3つのキーワードを掲げています。

「TCSの実現」

まず、KDDIが目標としているのは、TCS(トータル・カスタマー・サティスファクション)という考え方です。KDDIにとってのお客様は、私どものサービスをご利用されているお客様のみならず、株主、販売店、メーカー各社、社員、環境を含む社会全体などのすべてのステークホルダーであり、これらの方々から多種多様なご意見や、ご要望を頂戴することで、サービスの質的向上を図っていくことが大切であると考えています。

TCS (トータル・カスタマー・サティスファクション)



2004年8月、auはJ.D.パワー社の調査における総合顧客満足度調査で、携帯電話部門で総合第一位となりました。これは、「端末」「コンテンツ」「料金」の3つをバランス良く取り揃え、お客様にとって使いやすいサービスを提供するという、「お客様重視」の活動が高く評価されたためだと考えます。今後もこの考え方を貫き、お客様にとってより良いサービスを提供していきます。

「戦略とスピード」

変化の激しい事業構造、淘汰競争の中で勝ち残り、成果を遂げるには、あらゆる機能、あらゆる競争の場面で的確な戦略を持つことを迅速に実践することが重要です。言い換えれば、積極的な「攻めの姿勢」に転じることが必要だと考えます。KDDIの前身であるDDIは、創業当初よりベンチャー企業として日本の通信業界に競争を巻き起こしてきましたが、このような企業風土をもう一度前面に出し、一層活性化させていくことで、更なる成長を実現していきます。

「FMC型サービスの推進」

市場全体としての成長が鈍化している中で、KDDIが更なる成長を実現するためには、今後もシェアを拡大していくことが非常に重要です。このための具体的な戦略として、KDDIならではの、固定とモバイルとを融合させた新たなサービスを創造し、展開していくことが、差別化のための大きな武器になると考えます。これを、FMC (Fixed & Mobile Convergence) 型サービスと呼んでおりますが、KDDIでは現在さまざまな角度からこの開発を行っております。

その第一弾として、2005年5月から「KDDIまとめて請求」を開始しました。これは、KDDIの固定電話とau携帯電話の両方にご契約いただいたお客様に対して、請求書をついにまとめていただくことで料金を割引くサービスです。これをきっかけとして、今後も様々な融合サービスを打ち出していきます。また、法人市場においても、固定とモバイルを融合したソリューション・サービスの提供を行い、これからの成長が見込まれる法人向けモバイル市場において、確実にシェアを獲得していきます。

来るべき「ユビキタス・ネットワーク社会」では、通信において固定やモバイルという垣根はなくなり、あらゆるコンテンツやサービスへのアクセス手段は一体化したものになっていくと考えられます。そうした前提の下で、今、KDDIが目指しているのは、日本で唯一の総合通信事業者として利便性のあるサービスを提供し、「世帯まるごとKDDI」として固定も携帯も含めてのご契約をいただくことにより、顧客基盤の拡大を図っていくことです。なお、このアニュアルレポートでは、FMCの今後の

可能性について特集ページを設けています。KDDIが考えるFMCサービス像をご理解いただければと思います。

コーポレート・ガバナンスとTCSの浸透について

これらの事業活動を行っていくうえで、コーポレート・ガバナンスの確立は非常に重要な課題であると考えています。KDDIでは、執行役員制の導入による意思決定の迅速化や、監査役による経営チェック機能の充実を図り、経営の効率化と透明性の向上に努めてまいりました。一方、2005年4月の「個人情報保護法」の全面施行により、お客様情報の管理について一層厳格な保護が求められており、当社は情報管理・コンプライアンスを徹底するためリスク管理本部を設置、全社のリスクを一元的に管理・統括するなど、体制の整備強化を推進しております。しかし、これらの活動の根本にあるのは、お客様重視の考え方であります。私は、今後もTCSをさらに浸透させることで、KDDIに対する信頼感を高めていき、ブランド力を向上させることにより競争力を強化し、KDDIの企業価値を高めていくことが、重要な責務だと考えています。

最後になりましたが、KDDIが大きな成果を残すことができましたのも、ひとえに株主の皆様方ならびにすべてのステークホルダーの方々からのご支援の賜物と、心より感謝しております。KDDIはこれからも皆様の信頼と満足にお応えする高品質で利便性に富んだサービスを提供する「ユビキタス・ソリューション・カンパニー」を目指し、全社一丸となって努力してまいります。今後とも変わらぬご支援とご鞭撻を賜りますよう、この場をお借りしてお願い申し上げます。

2005年7月



代表取締役社長兼会長
小野寺 正