

田中新社長に聞く

# 復活と飛躍に向けた ロードマップ

KDDIはどのように基盤事業の立て直しを図り、そしてその先に描く企業像に向けてどのようなアクションを起こしていくのか。

足元の戦略と、中期的な事業方向性に込められた思いを田中新社長に聞きました。

KDDI株式会社  
代表取締役社長

たなか たかし  
田中 孝司

## Q&A KDDIの課題と今後の方針

**Q1 社長就任時に、現状のKDDIにどのような課題があると認識し、またその課題に対してどのような取り組みを進めてきましたか？**



**「全社員と危機感を共有し、KDDIを再び成長軌道に乗せていくことが課題であり、私の使命でもあります。」**

2000年10月、DDI、KDD、IDOの3社合併により発足したKDDIは、2兆2千億円もの有利子負債を抱えていました。当時は社員全員が危機感を共有し、必死に努力を重ねることにより、2005年度には有利子負債を1兆円以下にまで削減することができました。また、第3世代携帯電話の販売も好調に推移し、データ定額制や着うた<sup>®</sup>といったさまざまなサービスを、他社に先駆けて打ち出すなど、KDDIは光り輝いていました。

しかし営業収益がピークを打った2007年度を境に、KDDIは徐々に輝きを失っていきます。特に近年は、移動通信事業において大変苦戦を強いられてきました。MNPによる他社への流出は続き、データARPUの伸びでも他社の後塵を拝しています。固定通信事業においても、3社合併をはじめとした複数の合併などの結果、ネットワークが重複化したことから、ネットワークの統合・スリム化を進めていますが、そのスピードは十分ではありません。

私は、当社を「戦うKDDI」に変え、再び成長軌道に乗せていくことを使命と考え、社長に就任しました。そしてまず、全社員が危機感を共有し、同じベクトルを向くよう、強いメッセージを発信しました。その上で、もう一度KDDIの輝きを取り戻すための中期的事業方向性を明確に示しました。2011年度は既存事業の立て直しを行い、戦える状態にまで引き上げるとともに、中期的な成長戦略の本格展開を予定する2012年度に向けた準備を進めていくための期間と位置づけました。

**Q2 割賦制度の導入やスマートフォンの投入などにおいて、比較的保守的だったKDDIが、スマートフォンへのシフトやテザリングの解禁など、積極施策に転じた背景にはどのような考えがありますか？**



**「業界2位は攻めるべき立場であることは明らかです。」**

当社は移動通信業界において累計契約数で2位というポジションに位置していますが、1位と3位に挟まれている2位という位置は、攻めなければ落ちていくポジションです。特に近年のようにモメンタムが低下する中では、全力で攻勢をかけなければプレゼンスの低下は避けられません。私は自社の課題と強みを徹底的に分析した上で、戦略を練りました。

### ● 2011年度の位置づけ

#### KDDIグループの次なる成長に向けたスタートの年



### ● 2011年度 定量計画

	億円	
	2010年度	2011年度(計画)
営業収益	34,345	<b>34,600</b>
営業利益	4,719	<b>4,750</b>
フリー・キャッシュ・フロー	2,768	<b>3,300</b>
設備投資	4,437	<b>4,600</b>

移动通信事業のモメンタム低下の原因がスマートフォンでの出遅れであることは明白でしたので、まずその出遅れを取り戻すべく、2010年の秋冬モデルで「Android™ au」をキャッチコピーとする大規模なプロモーションから実行に移しました。また、比較劣位を早期に挽回するためには、これまでになくサービスで「KDDIは変わった」というイメージを強く印象づける必要があります。「禁断のアプリ」として採用

した「Skype™ | au」に始まり、上位レイヤーで競争力あるコンテンツを有する企業との協業を、スピード感を持って実現し、新しいサービスを提供していきました。KDDIならではの強みを活かした差別化戦略も次々に打ち出していきました。「+WiMAX」や他に先駆けたテザリングの解禁などは、当社ならではのサービスと言えるでしょう。

## Q&A 2011年度の方針 基盤事業の立て直し

### Q3 移动通信事業で掲げた「auのモメンタム回復」に向けた方針を聞かせてください。

「4つのKPIの改善に向けて、総合的な商品力と販売力を両輪で強化していきます。」

「auのモメンタム回復」を目指す上では、売上高や利益の目標よりも、営業をはじめとする全社員にとって分かりやすい指標が必要です。「解約率」「MNP」「純増シェア」「データARPU」の4つの指標を重点KPIと定めたのはそのためです。

そのうち最も重視していく指標は、「解約率」です。限られた契約数の中で、新規のお客様よりも、むしろ他社からの獲

得競争が繰り広げられている現在の市場では、当社のお客様をいかに守るかが重要だからです。次に通信事業者の競争力や実力を表すバロメーターである「MNP」、そして通信モジュールなどの新しい市場を含む「純増シェア」の改善の順でプライオリティをつけながら、注視していきます。そして今後の成長をドライブする「データARPU」の向上を図ります。これら4つのKPIの改善を達成すれば、売上高や利益といった成果もついてくると考えています。

これらのKPI改善のカギとなるのが、スマートフォンへのシフトだと考えています。マーケットの主演に躍り出たスマートフォンの拡販と利用層の拡大は、マーケットにおけるプレ

#### ● 移动通信事業：auのモメンタム回復



#### スマートフォンへのシフト

- ラインナップの拡充
- サービス・アプリケーションの強化
- 販売力の強化
- データオフロードの推進

#### 800MHz帯周波数再編の着実な対応

#### ● スマートフォン販売台数



※ ( ) は端末販売台数に占めるスマートフォン販売の割合。

ゼンス向上に繋がるばかりではなく、データARPUの向上に直結します。2011年度のスマートフォン販売台数は、前年度比約4倍の400万台を目指し、拡販を実施していきます。これは全端末販売台数の約3分の1に相当します。また、計画の達成に向けて、端末、サービス・アプリケーション、ネットワークのすべてを含む総合的な「商品力」を高めていくのはもちろんです。商品力と販売力を両輪で徹底的に強化していきます。

#### Q4 具体的な端末ラインナップ戦略を聞かせてください。



##### 「スマートフォンの利用者層拡大に向けた多種多様なラインナップの拡充を進めていきます。」

今後の端末ラインナップ戦略においては、スマートフォンへのシフトを明確にし、ラインナップの拡充を進めていく方針です。ただし、漫然とラインナップを増やしていくのではなく、「auらしさ」、すなわちユーザーに「ワクワク感」を与えるようなラインナップを揃えていきたいと考えています。例えば現在販売されているスマートフォンの形状はほぼ同じですが、デザインで差別化を図る余地はあります。また、UI（ユーザーインターフェイス）などでもユニークなものを出せると考えています。夏モデルの「INFOBAR A01」は好例です。

具体的には、スマートフォンの利用者層拡大に向けて、3つのモデルでスマートフォンラインナップの強化を図っていきます。

まず第一に、日本の定番機能を搭載したモデルです。キャリアメールや、おサイフケータイ、ワンセグなど、フィーチャーフォンで人々の生活に浸透した機能の搭載は、スマートフォンユーザーの裾野拡大に欠かせないと考えています。UIなど使いやすさに気を配りながら、ラインナップの拡充を進めていきます。



マネジメントインタビュー「復活と飛躍に向けたロードマップ」

次に、ハイエンドユーザー向けのグローバルモデルの導入も積極的に進めていきます。こういったモデルでも日本定番機能の搭載を通じて独自性を打ち出していきたいと考えています。

また、当社が2011年4月に発売した「HTC EVO WiMAX ISW11HT」は、下り最速40Mbpsの「WiMAX」が利用可能となる「+WiMAX」に対応しています。他社との差別化を図るための戦略商品として、このような「+WiMAX」対応モデルの充実も図っていきます。

## Q5 販売力の強化はどのように進めていきますか？



**「販売の中心であるauショップと量販店を両輪で強化していきます。」**

市場全体の契約数の伸びが鈍化し、リテンションが中心であったフィーチャーフォンの時代は、お客様満足度向上を図るために、auショップに軸足を置いたこれまでのマーケティングに合理性がありました。しかし、市場が急速に拡大しているスマートフォンの時代においては、他社製品と比較して購入したいという動機が働き、お客様は品揃えが豊富な量販店へ足が向きます。従って、これまで以上に量販店に対して、売り場の増強や販売スタッフの増員などを通じた販売力の強化を行っていきます。一方、auショップはより一層のリテンション強化に向けて、店舗リニューアルによる集客力向上やICTを活用した対応力の向上を図ります。このように、「攻め」と「守り」を販売の両輪として強化していきます。また、お客様のスマートフォン購入時のご負担を軽減する「毎月割」を活用しながら、販売コストの平準化も図っていく方針です。

## Q6 「+WiMAX」や「au Wi-Fi SPOT」などリーズナブルな料金戦略でサービスを提供する背景を聞かせてください。



**「ネットワークコストの削減と、お客様満足度の向上を同時に実現できる、複数のネットワークを有するKDDIならではのサービスです。」**

スマートフォンとフィーチャーフォンとの比較では、トラフィックは約10倍にも膨れ上がります。今後、端末の性能やスマートフォンの比率がさらに上昇すると、モバイルネットワークだけで吸収することは不可能です。料金を10倍にしたり、基地局を10倍にすることはできませんので、唯一の答えは、ビット単価の安い固定ネットワークにトラフィックを流す（オフロードする）ということです。3Gからビット単価が低廉なネットワークにトラフィックが流れるわけですから、トータルではネットワークコストの低減が実現できます。「+WiMAX」をご契約いただいたお客様のデータトラフィックのうち、かなりの部分はWiMAXにオフロードされると見込んでおり、525円という低廉な月額使用料でもネットワーク全

### ● 販売チャネルの強化

#### auショップ

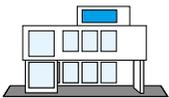


- 販売スタッフ増員、スキル強化
- 店舗リニューアルによる集客力向上
- auショップ発の能動的なリテンション（auマイプレミアショップメール）
- ICTを活用した対応力向上 など

#### 販売チャネルの強化

=販売の中心である両輪を強化

#### 量販店



- 売り場の増強
- 販売スタッフの増員

### ● 「毎月割」の活用によるスマートフォンの拡販

#### お客様

購入価格の低減



#### au

販売一時コストの低減  
=コストの平準化



体で見れば十分に採算が取れ、高速ネットワーク通信をご利用いただくことでお客様の満足度向上も期待できます。スマートフォンでデータ定額制をご利用のお客様に無料で提供する「au Wi-Fi SPOT」も同様の考え方に基づいています。また、WiMAXをWi-Fiスポットのバックホールとして活用することで、Wi-Fiスポット設置期間の短縮化と、設備投資額の抑制が図れるとともに、3Gからモバイルデータトラフィックをオフロードさせることによりトータルのネットワークコストの削減を図ります。

## Q7 固定通信事業の増収に向けた戦略と、コスト削減の取り組みについて聞かせてください。



### 「FTTHの顧客基盤拡大と法人向けソリューションの強化によりKDDI単体収益の拡大を図ります。」

当社は、固定通信事業の2010年度における黒字化というコミットメントについて、主にネットワークのスリム化を中心

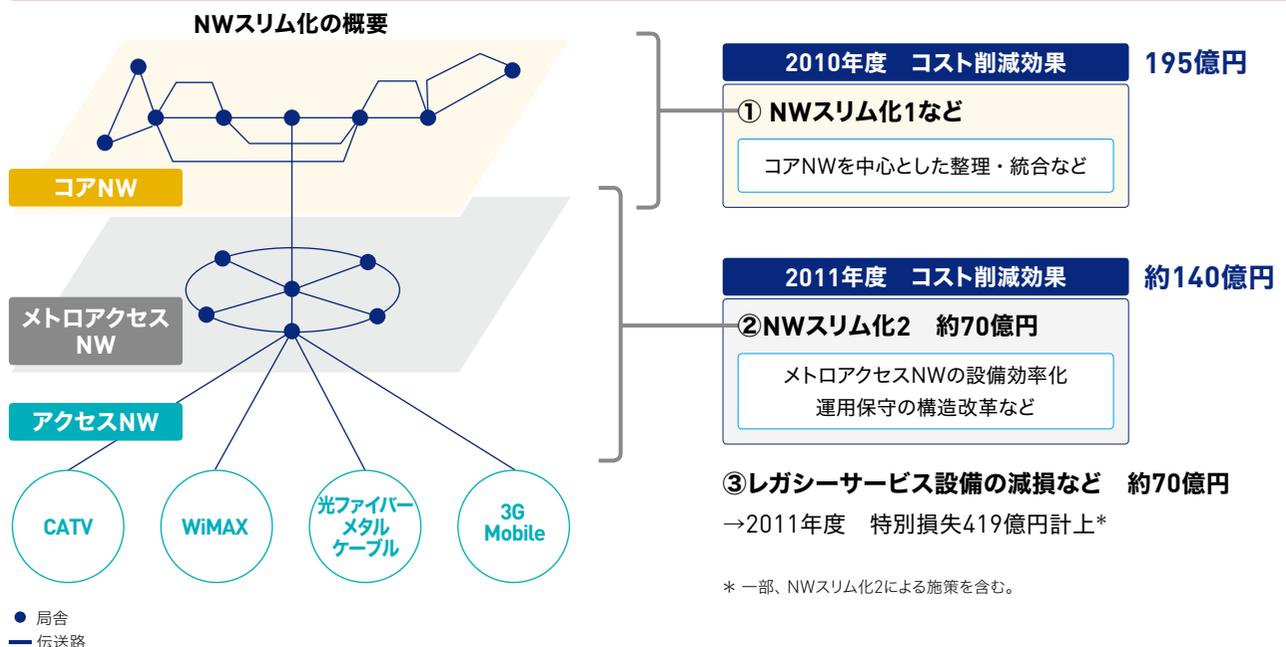
としたコスト削減を通じて達成しましたが、今後はトップラインの拡大も強力に推し進めていきます。

ここ数年、JCNやCTCといったグループ子会社の売上高は順調に拡大してきた一方、KDDI単体ベースではレガシー系音声サービス収入の減少もあり減収基調を辿ってきました。連結ベースでの増収のためにはKDDI単体の売上高の反転が不可欠です。FTTHの顧客基盤拡大と、クラウドサービスの提供に向けたネットワーク基盤の強化をはじめとする法人向けソリューションの拡充を重点施策として、増収に向けた立て直しを急ぎます。

利益面では、ネットワークのスリム化を継続することでネットワークコストのさらなる削減を推進します。2010年度はコアネットワークのスリム化などにより前年度対比で約195億円のコスト削減を実現しましたが、2011年度は、2010年度に実施したレガシーサービス設備の減損処理などによる効果に加え、スリム化の第2ステップとして、メトロアクセスネットワークの設備効率化や運用保守の構造改革などを進めることで、前年度対比で約140億円のコスト削減効果を見込んでいます。

## ● 固定通信事業：ネットワークのスリム化

### 固定通信事業の事業基盤強化の観点からネットワーク (NW) コストの削減を実施



## Q&A 2011年度の方針 新しい時代に向けた準備

### Q8 「3M戦略」の概要と策定の背景を聞かせてください。

#### 「複数のネットワークを有するKDDIにとって絶好の成長機会が到来しました。」

KDDIを取り巻く環境は大きく変化しています。変化の発端はスマートフォンです。タッチパネルの採用でUIは革命的な進歩を遂げました。1GHzを超えるプロセッサや高精細なディスプレイの搭載により、性能面でも飛躍的に向上しました。また性能を支えるネットワークも年々高速化が進んでいます。これらが意味することは、スマートフォンやタブレット型端末、PCなどのデバイスで、固定や移動といったネットワークの違いを意識せずに、通信できる環境が整ったということです。「真のモバイルインターネット」時代の到来です。

こういった大きな環境変化は、KDDIが新たな成長を実現していくための絶好の機会です。競争力の源泉は、当社ならではの「マルチネットワーク」です。

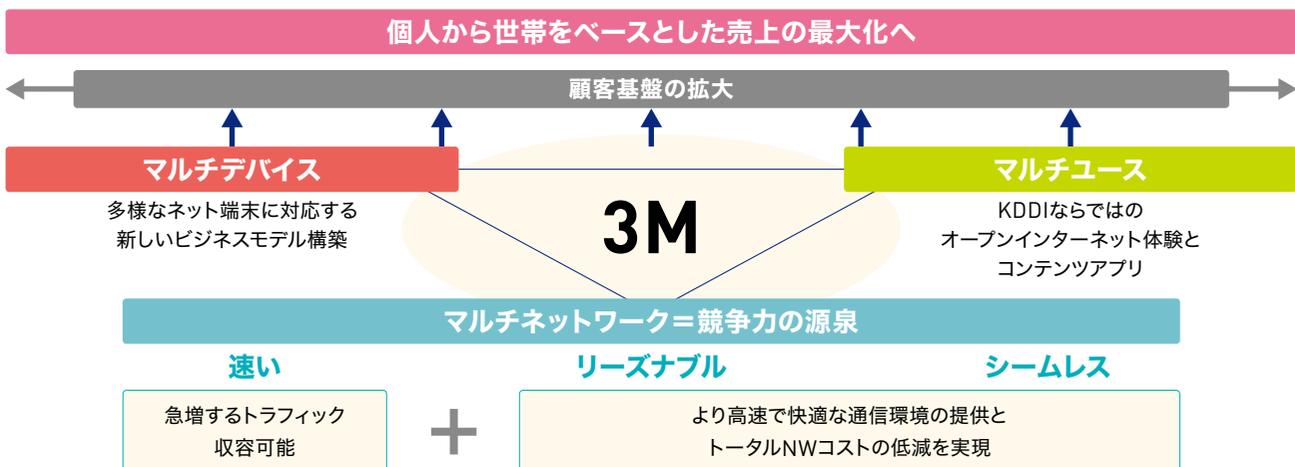
KDDIは、固定通信ではFTTHやCATV、移動通信では3GやWiMAXを有しており、2012年12月にはLTEもサービス開始を予定しています。これら複数のネットワークに、Wi-Fiを有機的に組み合わせることで「マルチネットワーク」化し、ここにスマートフォンやタブレット型端末、PC、自動車、家電など

の「マルチデバイス」が接続されると、お客様のタッチポイントは、「回線数×デバイス数」に拡大します。さらに、デバイス上のアプリケーションやコンテンツの充実を図れば、「回線数×デバイス数×アプリケーション・コンテンツ」の数だけ、お客様のご利用シーンを創り上げていくことができます。このようなネットワークの違いを意識せずに、シームレスにサービスをご提供していくことを目指すのが、「マルチネットワーク (Multi-network)」「マルチデバイス (Multi-device)」「マルチユース (Multi-use)」からなる「3M戦略」です。

この戦略にはもうひとつ重要な側面があります。スマートフォンを中心とする真のモバイルインターネット時代の到来により、急増するデータトラフィックをどのように収容していくかという課題も浮上しています。しかしKDDIは、自社のマルチネットワーク上でデータトラフィックを効率的に収容し、トータルネットワークコストの低減を図りながら、快適な通信環境の提供を実現していくことが可能です。

より中・長期的な視野で見えますと、現在、我々は、「音楽」「スポーツ」「書籍」といったエンタテインメントの分野を、主に携帯電話サービス上で手がけていますが、「健康」「医療」「行政」「教育」「エネルギー」「自動車」などの生活インフラにICT（情報通信技術）を組み合わせることによって、我々の事業領域をさらに広げていくことができると考えています。

#### ● 「3M戦略」の狙い



「3M戦略」で描く新しい通信の世界、ICTを活かした将来のより豊かな社会インフラを低コストかつ、高い品質で創り上げていくことができるのは、「マルチネットワーク」を有するKDDIだけだと考えています。今後は、「3M戦略」を土台として、新たなビジネスモデルを創り上げていきます。

## Q9 「3M戦略」で描く新たな収益モデルはどのようなものですか？

「世帯をベースとした売上の最大化を図っていきます。」

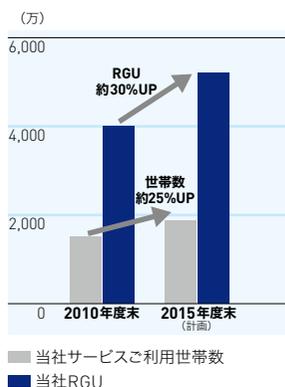
今後、当社が、データトラフィックを固定通信網にオフロードしていくということは、固定通信網と移動通信網がひとつのネットワークになっていくということになります。FTTHやCATVなどの固定通信網は、個人単位ではなく、世帯単位での契約が一般的です。移動通信と固定通信を含めた形で世帯丸ごとKDDIにさせていただくことにより、ご家庭でネットワークの違いを意識せずに快適な通信サービスをご利用いただけるとともに、料金メリットもご提供できるようなビジネスモデルに繋げていこうと考えています。

また、マルチネットワークによる高速で快適な通信環境とネットワークコストの低減を競争力の源泉として、顧客基盤の拡大を積極的に進めていきます。具体的な目標値として、2010年度末の当社サービスのご利用世帯数は約1,500万強ですが、2015年度末には約25%の増加を目指します。また、RGU\*は2010年度末で約4,000万ですが、これも

2015年度末には約30%の増加を目指していきます。このように、「3M戦略」では世帯数やRGUを重要指標としながら、世帯ベースでの売上の拡大を目指していきます。

\* RGU: Revenue Generating Units

### ● サービス利用世帯数とRGUの将来計画



## Q10 「3M戦略」に向けて、2011年度は具体的にはどのように取り組みを進めていきますか？

「2012年度の本格展開に向けて着実に布石を打っていきます。」

ネットワークレイヤーでは、3GやLTEをエリア基盤としつつ、高トラフィック対応はWi-Fi、高速化ニーズにはWiMAXで対応するなど「マルチネットワーク化」を推進し、高速化ニーズへの対応とビット単価の低減に向けた基盤整備を進めていきます。すでに2011年6月から公衆無線LANサービス「au Wi-Fi SPOT」の提供を開始しており、2012年3月末には約10万スポットでご利用いただける予定です。

デバイスレイヤーでは、フィーチャーフォンやスマートフォンに加え、タブレット端末、電子書籍端末などラインナップの拡充を進めていき、タッチポイントの拡大を図っていきます。

コンテンツレイヤーでは、有力なコンテンツベンダーとの協業を軸にオープンコンテンツの拡充を進めていきます。当社のネットワークインフラならではの機能・リソースと有力なコンテンツを融合したビジネスモデルを構築すれば、双方にとってサービスの付加価値を高めていくことが可能になります。一方、「LISMO!」「au Smart Sports」といったキャリア企画コンテンツについても、積極的にスマートフォンに展開していくほか、「コンテンツのクラウド化」や、クラウド型サービスに適した定額モデル・サブスクリプションモデルの導入を進めていきます。

→ 詳しくはP.25-P.31「特集：KDDIが打つ新たな時代への布石」をご参照ください。

## Q11 「グローバル戦略」の概要を聞かせてください。

「2015年度には2010年度比で売上倍増を目指していきます。」

日本では少子・高齢化が進み、内需が伸び悩む中でグローバル化が加速しています。このような社会環境の変化のもと、KDDIが持続的に発展するためには、成長に限界

のある国内市場から、世界にも視野を広げていく必要があります。

当社のグローバル事業については、まずデータセンターやホールセール、SI、ネットワークといった既存事業において、各事業の強化と事業間のシナジー創出により、より強固なグローバルICT基盤を確立していきます。

また、日本で培った我々のノウハウを活用し、海外でのコンシューマ事業にも積極的に取り組んでいきます。特に、今後大きな成長が見込まれ、約20億人の市場を持つ新興国やアジアにおいて、インターネットISP事業やWiMAX事業、コンテンツ事業などを展開し、グローバル事業の拡大を図っていきます。

例えば、2009年に投資したバングラデシュ最大手のISP事業者「bracNet」を通じて、固定WiMAXによるインターネット事業を展開しています。バングラデシュは人口が1億5千万人と言われていますが、インターネットの普及率がわずか2%程度に過ぎません。こういった、インターネットの普及率が30%未満の国は世界にはまだ130カ国もあります。このような国の成長に合わせて、我々の事業もさらに伸ばすことができると考えています。

これらの取り組みを通じて、2010年度実績で約1,600億円の売上を、2015年度で倍増以上に拡大し、グローバル事業をKDDIグループの事業のひとつの柱に育てていきます。

## Q12 キャッシュフローアロケーションと株主還元に関する考え方を聞かせてください。



### 「まずは設備投資、顧客基盤の拡大などの事業成長のためにキャッシュ・フローを活用します。」

営業キャッシュ・フローについては、每期安定的に7,000億円規模で推移しており、2011年度のフリー・キャッシュ・フローは、3,300億円のプラスを見込んでいます。

設備投資額については、2009年度にピークアウトしており、2011年度は前期比3.7%増の4,600億円を計画しています。中長期ベースでの設備投資の見通しとしては、マルチネットワーク戦略の推進により、2010年度の設備投資水準(4,437億円)と同程度を見込んでいます。また、今後のLTE関連の設備投資予定についても、マルチネットワークを活かした効率的な設備投資により、投資額は2014年度までの5年間の合計で5,150億円という従来の計画に対して、基地局投資ペースで約3,000億円レベルまで抑制する計画です。M&Aについては、将来のさらなる成長に向けて、今後必要な案件を実行していく方針です。

株主還元については、配当を中心に考えており、2010年度の年間配当金は、中間配当6,500円、期末配当7,500円、

通期で前期比1,000円増配の14,000円となりました。

2011年度は中間配当、期末配当ともに7,500円、年間配当金15,000円を予定しております。連結配当性向は、25%から30%を視野に、着実に引き上げていく方針です。

なお、自己株式の取得については、2010年度は約1,000億円の自己株式取得を実施しましたが、今後はキャッシュ・フローの状況などを考慮しながら、株主還元策の選択肢のひとつとして検討していきます。

## ● グローバル戦略

### グローバル事業をKDDIグループの事業の柱へ

#### 既存事業のシナジー

#### グローバルICT基盤の確立

- 価格競争力強化
- 高付加価値化
- 海外顧客基盤の強化

#### 新規事業

#### 新興国/アジアへの展開

- 20億人の市場ヘリーチ
- グローバルでもコンシューマビジネス  
～インターネット/国際送金/コンテンツ

