「通信とライフデザインの融合」を推進し、
「お客さまに一番身近に感じてもらえる会社」
「ワクワクを提案し続ける会社」として
新たな体験価値を提供することで、
持続的な利益成長と株主還元強化の両立を目指します。

KDDI株式会社 代表取締役社長
髙橋　誠

新社長として目指す姿

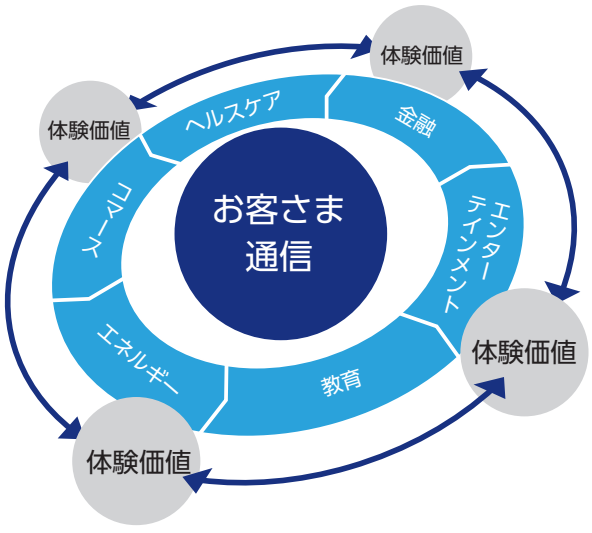
株主・投資家の皆さまには、平素より格別のご高配を賜り、誠にありがとうございます。

2018年4月1日付で社長に就任いたしましたが、まず新社長としてKDDIの目指す姿についてご説明させていただきます。

モバイルインターネットが誕生してから約20年が経過しましたが、その間さまざまなイノベーションが起こりました。世界中の人と人、人とモノ、モノとモノが、通信やインターネットでつながり、また、それに付加価値をもたらすビッグデータ、人工知能（AI）、フィンテックなどの新たなテクノロジーが急速に進化し、人々の生活やすべての産業を大きく変えようとしています。

このような大きな変化が起こりつつある時代において、私が目指す会社の姿の実現に必要となるキーワードは、『**通信とライフデザインの融合**』です。当社の基盤事業である通信を核として、コマース・金融・エネルギー・エンターテインメント・教育など、お客さまの生活に必要不可欠なサービスを積み重ね、さらに今後本格化するIoTや次世代移動通信システム（5G）をはじめとするさまざまなテクノロジーを活用した新たな体験価値の提案を加速してまいります。

この実現のために、私は、KDDIとして2つの姿を目指していきたいと考えています。



目指す姿の1つ目は、『**お客さまに一番身近に感じてもらえる会社**』です。お客さまに、「KDDIは常に私の目線で提案し、私の都合で物事を考えてくれる」と実感していただける会社でありたいと思っています。KDDIは通信事業を基盤に、長年にわたり、人と人、企業と企業をつなぐコミュニケーション会社として事業を営んできました。その中心は常にお客さまであり、それはこれからも決して変わることはありません。通信会社は、その性格上どうしてもプロダクトアウト*の発想に陥りがちですが、重要なのは、「私たちの提供する製品やサービスがお客さまにどう役立つのか」という視点だと考えています。auショップやお客さまセンター、さまざまなアプリなどの接点を通じて、お客さまをより深く理解し、お客さま体験価値を向上することで、『**お客さまに一番身近に感じてもらえる会社**』を目指していきます。

目指す姿の2つ目は、『**ワクワクを提案し続ける会社**』です。競争社会を戦う企業である以上、売上や利益、契約者数といった結果が問われるのは当然です。しかし、厳しく数字を追求していくことと、お客さまに貢献する喜びを持って前向きに働くことは、決して矛盾するものではありません。お客さまを中心に、信頼される通信ネットワークを構築し、お客さまから身近に感じてもらえる存在となり、あらゆる接点を通じてお客さまの生活を少しずつ楽しくしていくことを目指していきます。

* 企業が製品の開発を行う際、市場のニーズよりも企業側の意向や技術を重視して製品やサービスを開発し、それらを市場に導入する考え方

当社を取り巻く競争環境の変化

現中期経営目標期間であるこれまでの2年間を振り返ると、MNO*1 3社が提供する製品やサービスの同質化が進む中、MVNO*2各社による格安SIMサービスなどが普及したことに加え、総務省による「スマートフォンの端末購入補助の適正化に関するガイドライン」施行といった規制強化もあり、国内通信市場を取り巻く環境が大きく変化しました。そのような状況下で、MNO3社が新たな収益の創出に向けて通信以外の分野へ事業領域を拡大する一方、さまざまな業種の企業がMVNOとしてモバイル市場に参入することで、業種の垣根を越えた競争の時代に突入しています。

また、新たな環境変化としては、2019年には、国内通信市場においてイー・モバイル参入以来約10年ぶりとなる第4の事業者が参入することに加え、当社が2014年に参入したミャンマーにおけるモバイル通信市場においても、2018年に第4の事業者が参入しており、国内だけではなく、海外においても、当社を取り巻く競争環境は今後も大きく変化していくことが予想されます。

このような競争環境の変化の中においても、まずは現中期経営目標の達成、さらには次期中期経営目標における持続的な成長に向けた取り組みを着実に実行していきます。

*1 移動体通信事業者（Mobile Network Operator）。携帯電話などの移動体通信機器で使われる通信回線網を自社で設置、運用し、独自に通信サービスを提供する事業者

*2 仮想移動体通信事業者（Mobile Virtual Network Operator）

現中期経営目標の振り返り

2019年3月期までの3年間の中期経営目標では、お客さま体験価値を提供する「ライフデザイン企業への変革」を掲げ、「国内通信事業の持続的成長」、「au経済圏の最大化」、「グローバル事業の積極展開」の3つの事業戦略に基づき、「持続的な利益成長と株主還元強化の両立」を目指してまいりました。

「ライフデザイン企業への変革」というと、KDDIが通信事業者からライフデザイン企業へシフトしていくと捉える方も少なくありませんが、決してそうではありません。通信を事業の軸とすることはこれからも変わることはなく、その同心円状にライフデザインのサービスを重ねていくという戦略を分かりやすくするため『**通信とライフデザインの融合**』という言葉に変更いたしました。

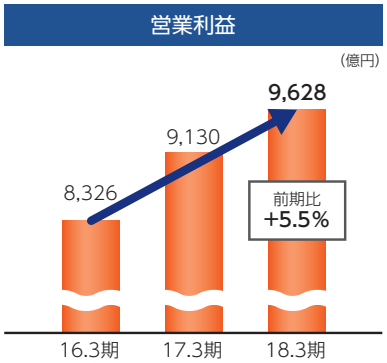
中期経営目標2年目となる2018年3月期は、国内モバイル事業における「auピタットプラン」「auフラットプラン」という新たな料金プランの導入や、ライフデザイン領域におけるイーオングループ買収に伴う教育事業への参入など、新たな取り組みを実施した1年となりました。

業績面は、リテンションやコマース強化を目的とした戦略コストの投下はあったものの、モバイル通信料収入や付加価値ARPA収入の増収に加え、ビジネスセグメント、グローバルセグメントの増益も寄与したことで、連結営業利益は9,628億円（前期比+5.5%）と、中期経営目標に掲げている連結営業利益CAGR7%成長に向けて順調に進捗しています。

“持続的な利益成長と株主還元強化を両立”

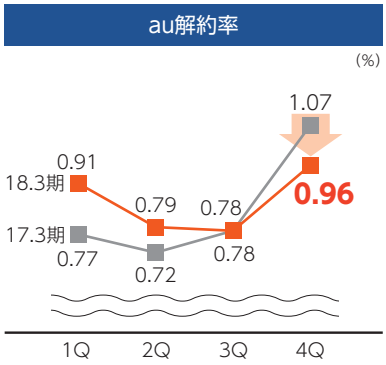
事業戦略	**お客さま体験価値を提供するビジネスへの変革** ① 国内通信事業の持続的成長 ② au経済圏の最大化 ③ グローバル事業の積極展開
利益成長	・営業利益　CAGR*3 7%を目指す ・au経済圏流通総額　2兆円超 ・成長に向けたM&A　3年間累計　5,000億円規模
株主還元	・配当性向は、従来の「30%超」から「35%超」へ ・成長投資とのバランスにより、自己株式取得を実施 ・自己株式数は発行済株式総数の5%を目安とし、超過分は消却

*3 CAGR（Compound Average Growth Rate）：年平均成長率

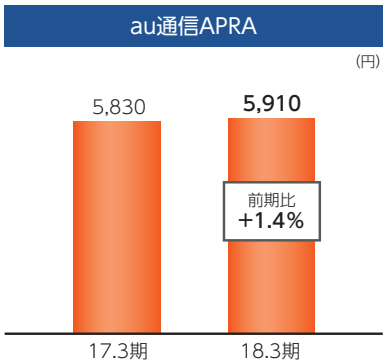


〈国内通信事業の持続的成長〉

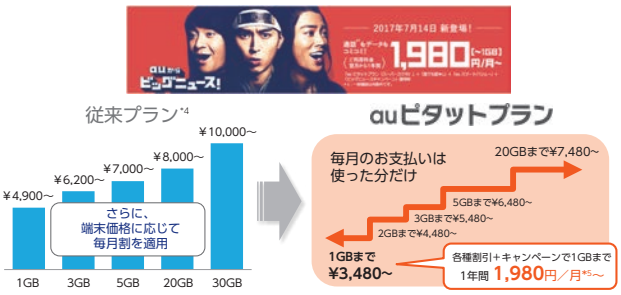
国内通信事業において、我々が最も重要な課題だと考えていたのは、MVNO市場の拡大に伴うau解約率の上昇でした。その課題への対応策として2017年7月に導入したのが、月々のデータ利用量の変動に合わせた定額料金が自動で適用される「auピタットプラン」と大容量のデータ通信をお得にご利用いただける「auフラットプラン」です。本プラン開始から約9ヶ月経過した2018年4月8日時点で、すでに700万契約を突破し、お客さまに大変ご好評いただいています。特に「auピタットプラン」は、通信料金の値下げに加え、1年間ご利用料金を毎月1,000円割引するキャンペーンを適用することで、1,980円というMVNO並みの低廉な料金でご利用いただけることもあり、本プラン導入後は、au解約率の改善に加え、MNP純増数も改善傾向にある状況です。さらに、KDDIグループのMVNOである、UQ mobile、J:COM MOBILE、BIGLOBEモバイルについても、順調に契約数を伸ばしており、auとグループMVNOを合算したモバイルID数は着実に成長しています。



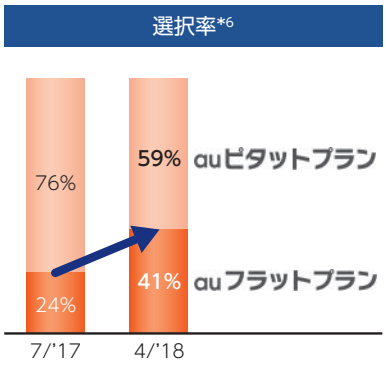
一方、au通信ARPAについては、新料金プラン導入による短期的な減収影響はあるものの、本プランは毎月割を適用しないことによる増収効果があることに加え、スマートフォン浸透率の上昇や月間データ利用量の増加に伴う大容量プラン（20GB/30GB）契約数の増加、タブレットやモバイルルーターの契約数増加に伴う1人当たりモバイルデバイス数の増加効果もあり、5,910円（前期比1.4%）となりました。



モバイル料金プランにおける新風と競争力

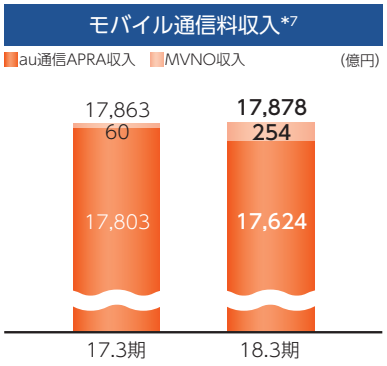


注）表記の金額は月額料金（税抜）（2018年3月末時点）
基本料（2年契約）＋データ定額料＋LTE NETの合計
*4「スーパーカケホ」＋「データ定額（1／3／5／20／30）」
*5「auピタットプラン（スーパーカケホ）」の場合
（「2年契約」「auスマートバリュー」「ビッグニュースキャンペーン」適用時）



*6 4G LTEスマートフォン販売ベース（集計期間：[7/'17]7/14－7/31、[4/'18]4/1－4/22）

今後も、モバイルと固定通信のバンドルサービスである「auスマートバリュー」や、「auでんき」をはじめとするライフデザインサービスとのバンドルの推進に加え、「auピタットプラン」「auフラットプラン」による解約抑止をさらに推進することでauの顧客基盤を維持・拡大するとともに、中・長期的なau通信ARPA成長とグループMVNOの増収によって、モバイル通信料収入の持続的な成長を目指します。



*7 au通信APRA収入＋MVNO収入

〈au経済圏の最大化〉

国内通信事業の着実な成長に加え、「au経済圏の最大化」による成長が今後の成長ドライバーとなっていきます。エンゲージメントの強いauのお客さま基盤と決済プラットフォーム（auかんたん決済、au WALLET）をベースとして、お客さまの生活のあらゆるシーンに対応したさまざまなライフデザインサービスを展開することで、お客さまとのオンライン・オフライン接点を拡大しています。

オフラインのお客さま接点である全国のauショップに加え、オンラインのお客さま接点のひとつである「auスマートパス*1」の会員数は、2018年3月末時点で1,553万まで拡大しました。そのうち、2017年1月に開始した上位サービスである「auスマートパスプレミアム」は、430万会員まで拡大しており、付加価値ARPAの伸張にも寄与しています。

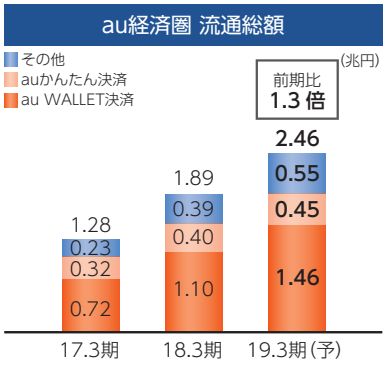
また、2018年1月に株式会社イーオンホールディングスの株式を取得することで教育事業へ参入、2018年2月には株式会社大和証券グループ本社との合弁会社であるKDDIアセットマネジメント株式会社を発足することでライフデザインサービスのさらなる拡充を図りました。

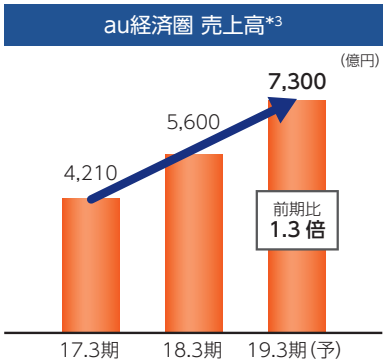
お客さまの生活のあらゆるシーンに対応したサービスを拡充することで、お客さま接点を拡大するだけでなく、各サービスから生み出されるau経済圏流通総額の拡大と、それに伴うau経済圏売上高の拡大にも寄与し、さらには通信とライフデザインサービスのバンドル効果により、auの解約抑止効果も期待できます。

au経済圏流通総額は、決済やコマース、エネルギー事業が順調に拡大したこともあり2018年3月期に1.89兆円、2019年3月期には中期経営目標としていた2兆円を大きく上回り、2.46兆円まで拡大することを見込んでいます。また、それに伴い、au経済圏売上高は2018年3月期に5,600億円、2019年3月期には7,300億円まで拡大することを見込んでおり、au経済圏の拡大が業績の成長にも寄与しています。

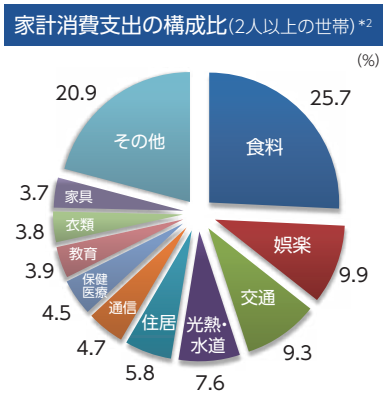
今後も、M&Aやパートナー企業さまとの協業を含めたライフデザインサービスの拡充に努め、au経済圏流通総額の拡大と新たな成長軸としての伸張を目指します。

*1 auスマートパス+auスマートパスプレミアム





*3 ライフデザインセグメントのグループ外売上＋パーソナルセグメントのエネルギー、教育などの売上



*2 総務省「家計調査報告（家計収支編）－平成29年（2017年）平均速報」に基づき当社作成

〈グローバル事業の積極展開〉

国内市場を長期的な視点で見ると、少子高齢化・人口減少の進行に伴う市場規模の縮小という課題があり、今後グローバル事業による成長はさらに重要になると考えています。

当社のグローバル事業は、主にミャンマー、モンゴルを中心とした個人のお客さま向けに通信事業を展開する「グローバルコンシューマ事業」と、データセンター、ネットワーク、システムインテグレーションを法人のお客さまに提供する「グローバルICT事業」を主力事業として着実に成長しています。

「グローバルコンシューマ事業」において、ミャンマーでは、2018年3月末時点でモバイル契約者数は2,900万まで伸張したことに加え、4×4 MIMO・CA（キャリアアグリゲーション）の実現により、ミャンマー初の最高通信速度300Mbpsを実現しました。LTEサービスの本格展開以降、データ通信需要の増加と付加価値サービスの拡充により、データARPUも伸張しています。また、モンゴルにおいても、2017年11月にCAを導入し、受信最大225Mbpsの高速データ通信サービスを開始しました。今後も、データ通信需要の拡大とともに、データARPUのさらなる伸張を目指します。

「グローバルICT事業」におけるデータセンター事業は、世界12の国・地域、23都市、47拠点で「TELEHOUSE」ブランドとして展開しています。特に、世界第1位*4の接続数を誇るロンドンの「TELEHOUSE LONDON Docklands」では、2017年12月より「AWS Direct Connect」を提供開始し、コネクティビティがさらに向上するとともに、低遅延でセキュアなクラウド環境の構築に貢献しています。

今後も、「グローバルコンシューマ事業」と「グローバルICT事業」の両輪で、さらなる成長を目指します。

No.1事業者としてさらなる事業成長を目指す

*4 出典：PeeringDB (https://www.peeringdb.com/) (2018年3月末時点)

今後の成長戦略と次期中期経営目標に関する考え方

今後の成長戦略におけるキーワードである『**通信とライフデザインの融合**』を推進していくために、私たちはこれから次の3つに全力で取り組んでいきます。

①IoT、5G時代に全力で挑む

『**ワクワクを提案し続ける**』ためには、新しい技術による新しい提案が不可欠です。

IoTを活用したビジネスモデルの創出に向けては、2017年8月に、IoT領域のリーディングカンパニーである株式会社ソラコムを連結子会社化しました。

また、当社は5Gの2020年サービス化を目指して、幅広いパートナー企業さまと連携し、技術検証を加速し、5Gを活用した新たなサービスの創出を推進しています。

ソリューション事業では、お客さまのビジネスの変化に向き合い、あらゆる産業分野でのお客さまの本業の発展に貢献していきたいと考えています。そのために、IoT/5G時代のビジネス開発拠点として、“KDDI DIGITAL GATE”を2018年夏にオープンいたしました。法人のお客さまと一緒に新たな価値を創出するべく、新しいビジネスモデルの構築に取り組んでまいります。

②データドリブンで、全力でお客さまを知る

業種の垣根を越えた競争を勝ち抜いていくために、お客さまのことを深く理解し、お客さまに心地よく感じていただけるサービス提案を継続していくことが必要です。

今後あらゆる事業の基盤となるビッグデータ分析分野の強化を目的に、アクセンチュア株式会社と合弁で設立した株式会社ARISE analyticsは、当社グループのデータ利活用の中核的な役割を果たしており、通信やコマース、IoTなどの領域でAIを含めた先進的なビッグデータ分析により、お客さま体験価値の向上に貢献しています。

データドリブン経営を進め、お客さまをより知るということを基本に「ID×ARPA」の拡大を進めていきます。

③グループ経営に全力で取り組む

グループ経営を基本に、通信を基軸として、M&Aでグループ化した会社と連動して事業拡大を進めていきます。グローバルにおいては、東南アジアを中心としたグローバルコンシューマ事業および欧州で順調に拡大を続けるデータセンタービジネスの拡大を目指していきます。

『通信とライフデザインの融合』の第一弾として、2018年5月に、日本初となる通信料金とNetflixのコンテンツ利用料とのセット料金プラン「auフラットプラン25 Netflixパック」を発表しました。このプランは、スマートフォンによる動画視聴の拡大トレンドの中で、Netflixの豊富なコンテンツと大容量データ通信をセットでおトクにご利用いただくことで、新たな動画視聴ニーズを開拓するとともに、より良い体験価値の提供を目指します。今後も、自社だけでなく、パートナー企業さまとの協業も含めて、これからの時代に相応しいライフデザインサービスの拡充を図ってまいります。

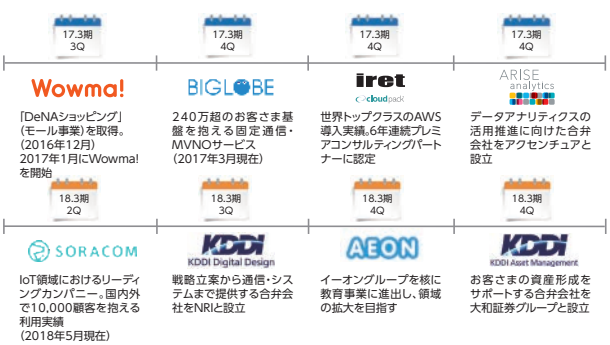
キャッシュ・アロケーション

キャッシュの使途については、引き続き持続的な利益成長のための成長投資を最優先に考えており、競争力の維持・強化を目的とした設備投資と、新たな成長軸であるライフデザイン事業および東南アジアにおけるグローバルコンシューマ事業を中心にM&Aを検討してまいります。

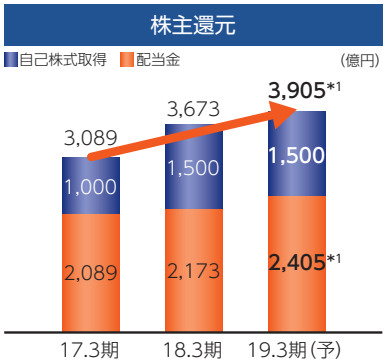
設備投資については、4G LTEの品質向上およびエリア拡大を進めるほか、CAによる通信速度向上などに向けた投資を行っており、2019年3月期は5,700億円となる見通しです。

5Gについては、2020年の東京オリンピック・パラリンピックでのサービス提供開始に向けて、2019年3月期末を目処に、周波数割り当てが行われる予定ですが、当面4G LTEと併用するノンスタンドアローンでの運用となることや、必要なエリアから徐々に拡大していくことを想定しており、5Gサービスの収益性と設備投資規模のバランスを取りながら投資の効率化を図っていく予定です。

現中期経営目標の中の「3年間累計5,000億円規模のM&A」については、2018年3月期に株式を取得した株式会社イーオンホールディングスなどを含め、2年間で3,000億円強の成長投資・出資を実施しており、残り約2,000億円を2019年3月期業績見通しに織り込んでいます。新たな成長軸である「au経済圏の最大化」や「グローバル事業の積極展開」に加え、「通信とライフデザインの融合」や「IoT・5G領域の事業強化」に向けて検討していきます。



株主還元方針については、これまでの考え方に変更はなく、財務面の健全性を維持しつつ、安定的な配当を継続していくことを会社の基本方針としています。現中期経営目標においては、配当性向35%超を最低限のコミットメントとしており、2018年3月期は前期比+5円・配当性向38.2%、2019年3月期見通しは前期比+10円・配当性向38.8%と17期連続増配を目指します。加えて、2019年3月期は、2期連続となる1,500億円の自己株式取得を発表しており、総還元額は3,905億円となります。また、自己株式については、発行済株式総数の5%を目安として、超過分は定期的に消却する方針としており、2018年5月16日に、発行済株式総数に対する2.13%相当を消却しました。



*1 2018年3月31日時点での発行済株式数に基づき計算(自己株式除く)

サステナビリティ／KDDIフィロソフィ

近年、気候変動への国際的枠組みであるCOP21[*2]「パリ協定」や、国連が定める国際的な課題解決に向けた「持続可能な開発目標（SDGs）[*3]」など、社会課題に対応する国際的な動きが加速し、企業は、事業を通じて自律的に、社会の持続的成長に貢献することが求められています。

私たちは、社会課題の解決と持続可能な社会の発展のため「サステナブル経営」に取り組み、通信サービスをベースに豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献していきたいと考えています。

私たちは、「KDDIフィロソフィ」の実践を通じて、すべてのステークホルダーの皆さまから愛され、信頼される企業を目指しています。私たちには、社会インフラを担う通信事業者として、24時間365日いかなる状況でも、安定したサービスを提供する重要な社会的使命があります。通信事業は、電波など国民共有の貴重な財産をお借りすることで成り立っているだけに、社会が抱えるさまざまな課題に対しても、高い志を持って貢献していく社会的責任があると認識しています。このような企業としての姿勢、従業員の持つべき考え方をまとめたものが「KDDIフィロソフィ」であり、そこにサステナブル経営の原点があると私は考えています。

また近年、事業のグローバル展開を積極的に進めていく中で、各事業部門の連携強化とシナジー発揮のために、全従業員が共通の価値観を持って行動することが不可欠であると感じています。KDDIは2013年の改定を機に、本フィロソフィの浸透に向けて、国内外の従業員に向けた啓発活動を行っています。今後も「KDDIフィロソフィ」を全従業員が共有し、一丸となって使命を遂行することでサステナブル経営を推進したいと思っています。

*2 COP21：国連気候変動枠組条約第21回締約国会議
*3 SDGs：Sustainable Development Goals

最後に

KDDIは、**『お客さまに一番身近に感じてもらえる会社』『ワクワクを提案し続ける会社』**を目指す姿とし、**『通信とライフデザインの融合』**を通して、豊かなコミュニケーション社会の発展に、なお一層、貢献してまいります。

今後とも、皆さまの変わらぬご支援とご協力をお願い申し上げます。

KDDI株式会社 代表取締役社長

高橋 誠