

## PART 2

### au 事業の全容

# 次世代端末で価格体系も修正 DDI文化の浸透で営業に統合効果

「KDDIがドコモを抜くのも夢ではない。4～5年後にはシェアを逆転する可能性もある」と予想するのは、CDMA技術でKDDIと手を組むアルコムジャパンの松本徹三社長。「KDDIの苦労が実を結ぶのは2002年から2003年のデータ通信が増大してくる時期だ」と続ける。KDDIも「シェア拡大の好機は競合がW-CDMAを本格展開する前」と認識しており、この12月からスタートさせる次世代サービスに事業生命をかける。

1998年7月に2.5世代と呼ばれる世界標準のcdmaOneを導入したKDDIは、64kbpsのデータ通信速度の実現や国際ローミングなど先進技術をどこよりも早く市場に投入してきた。技術力では決して競合に引けは取っていない。だが、契約者は思うように伸びていないのが現実だ。携帯電話市場において第2位のポジションを維持しているが、巨艦NTTドコモには大きく水を開けられ、急激にシェアを拡大させているJ-フォンの

足音は大きくなる一方だ。

万が一にも、業界3位に甘んじるようなことになれば、「グループ全体でも移動体の売上高は約75%を占める」という状況だけに、KDDIの屋台骨が揺らぎかねない。それだけに、auの吸収合併とほぼ時を同じくしてスタートさせる次世代サービスにける意気込みも、並々ならぬものがある。

技術力を生かすためには、マーケティング力や営業力の強化などクリアしなければならない課題も多い。合併を機にKDDIは本当に変わるか。ここでは、次世代サービスを中心にau事業の全容を探る。

### 夫婦の絆でマーケティング強化

au事業の舵取りをするau事業本部長兼au企画本部長の起橋俊男執行役員専務は、この10月の合併について「気持ちとしては、婚姻届でも出してみようかという程度の話」と笑う。

この背景には、KDDI誕生よりはるか前から、DDIセルラーとIDOは現場レベルで緊密な連携関係を取ってきたという自負がある。競合が開発しだ「日本標準」のPDCシステムに依存するという構造から脱却するため、世界標準のcdmaOne導入を

決定。まさに生き残りをかけた協調路線がその時から始まった。当時の担当者は、1週間の3分の1を互いに行き来し打ち合わせする業務に費やした。

しかし、小野寺社長も語っている通り、別会社という組織的な障壁が残っていた。それが今回の合併で解消されたのである。意思決定の主体が一元化された意義は大きい。もちろん、起橋執行役員専務自身も、軽く言った「婚姻届」という、真の意味で一緒になることの重さを認識している。

中期事業戦略の中で、2005年3月期末に稼働シェア20%(1700万加入)以上の獲得を目指すKDDIの意気込みは、合併に伴う組織変更にも見て取れる。例えば、マーケティング部門の一新だ。これまで、「サービスとプロモーションの一体感が欠けている」(代理店関係者)と、同社のマーケティング力の弱さを指摘する声もあった。その強化を狙って、「au商品企画本部」の管轄であった「マーケティング部」を「au企画本部」へ移設した。auと関係が薄く斬新な発想ができるスタッフを配置し、事業全般にわたる広範囲なマーケティング活動を行っていく。

商品企画本部は開発力アップの体制を整えた。人員補充により商品開発に携わるスタッフは協力会社も含めて200名規模に拡大。商品プランニングやコンテンツ開発、端末の高度化に伴う開発工数の増加やバグ対策などへの対応を充実させた。専門のデザイナーを登用し、端末の商品開発力も向上させる。

au事業本部全体としては、コード表記やデータベースの取り扱いなどシステムの統合を進める。2002年の夏ごろをめどに終了させる計画で、これをもって同事業部の内部的な統合は完了する。

### 不本意な関東・中部で挽回期す

吸収合併された各地域の支社は、組織的に「au営業本部」の管轄となる。携

au 事業本部の組織図

