

トップインタビュー

中川 裕 NTT東日本 代表取締役副社長



◆PROFILE：1978年日本電信電話公社に入社。NTT東日本取締役総務人事部長、経営企画部長、財務部長、常務取締役を経て、2012年代表取締役副社長、コンシューマ事業推進本部長、2015年6月より現職。NTT東日本プロパティーズ代表取締役社長、NTTベトナム代表取締役社長を兼任。

今が事業構造の大きな転換点。 社員一丸となってビジネスモデル の変革にチャレンジし、サス ティナブルな経営を目指す

主力商品であるフレッツ光の伸びは、高速インターネット需要の一巡と他社光サービス等との競争激化により、鈍化傾向にあります。こうした状況の中で、NTT東日本は今、事業構造の見直し、ビジネスモデルの変革を通じてサスティナブルな経営への転換を図ろうと舵をきり、ビジネスユーザ市場の強化へも乗り出しました。光コラボレーションモデルのねらいと展開、そして新たな営業手法ICTコンシェルジュ等具体的な取り組みについて、中川裕NTT東日本代表取締役副社長に伺いました。

多くの社員等の努力によって切り拓く未来。 利益重視の経営への転換、事業構造の変革を 図る

◆NTT東日本を取り巻く事業環境について教えてください。

今NTT東日本は大きな転換点にいます。私たちは昨年度から事業構造を転換し、ビジネスモデルの変革のためにさまざまなチャレンジを行っています。これまでの

当社の歴史は、いわば「フレッツ光拡大の歴史」です。ご存じのとおり、NTT東日本は電電公社の流れを引き継いでいる会社ですので、その事業の基調は伝統的な「数を拡大するモデル」です。このビジネスモデルに沿って、2001年に光アクセスによるブロードバンドサービスである「Bフレッツ」の本格提供を開始しました。それ以降、提供エリアの拡大やマンションへのSP（スプリッタ）設置などを進め、光ブロードバンドサービスの利用環境を整備しながら着実に契約数を増やし、2015年には1000万契約を突破するまでに成長しました。これは、販売や

開通を担うNTT東日本グループの社員、協力会社の社員、加えて機器の小型化や設置工法の開発にたゆまず取り組んだ研究陣の成果の賜物だと思います。

ところが、高速インターネットの需要が一巡したことによる新規開通数の減少と、他社光サービスへの移行などによる廃止の増加に伴って、契約者数の伸びは鈍化しました。

これは、高速インターネット需要に関しては、ユーザが利用するインターネット端末がPCで固定ネットワークに接続するかたちから、スマートフォンやタブレットで行うモバイルブロードバンドへと変化していることが挙げられます。現在では、学生等の若年層はPCを持たないユーザも珍しくありませんので、固定ブロードバンドサービスのプレゼンスが低下しつつあります。そして、一方では相変わらず他社の光サービスとの激しい競争は続いており、その結果、営業収益は毎年減少傾向にあります。

こうした営業収益のマイナスを、営業費用の効率化によってカバーする努力を続け、2014年度は、2000年度に比べ1兆円以上の費用を削減し、何とか利益を維持してきました。しかし、割引サービスや販売促進の経費を投入する中で、ネットワークサービス自体の利益率は低いまま、なかなか抜本的な改善は図れませんでした。

そこで、私たちは思い切って舵をきったのです。数だけ増やすというモデルから脱却し、代理店に高額の手数料を支払う仕組みを改めたり、「思いっきり割」をやめるなどの料金の見直しに取り組みました。従来の営業方法を一変したのですから、営業第一線の現場からは戸惑いや反発の声もありましたが、お客さまと接する現場の社員の方々と語り合いながら理解を得られるように努めてきました。そして、皆さんの努力の甲斐あって昨年は、会社発足以来の最高となる営業利益1098億円という数字を達成することができました。

この現場の声を聞くために、社長、副社長、常務とて手分けをして年に2～3度全国各地を回って皆さんと話をしている時間を設けています。結構厳しい意見も耳にしますが、お互いの気持ちを素直に伝え合える楽しい機会です。理屈で成り立っても現場では違うことが多々あります。現実をしっかりと把握することは大切です。

◆大きな変革を迫られ、見事に切り拓かれていらっしゃいますね。中期的な経営方針としてはどのような姿勢で臨まれますか。

量を増やす時代ではなくなりました。これからは、環



境の変化や経営の状況などを社員全員が理解し、新しいベクトル(方向性)に向いてもらうことです。つまり、「利益や効率性を重視したサステナブルな経営」への転換が必要と思っています。

具体的には、大きく3つあります。1番目は「利益重視の経営」です。コモディティ化が進むフレッツ光などのネットワークサービス以外に、データセンタ、クラウドサービスのような高い利益率が見込める高付加価値サービスを早期に立ち上げることです。

2番目は「事業構造の変革」です。これまでのフレッツ光などのコンシューマ分野向けのサービスに注力してきた事業をビジネス分野・光コラボレーション分野中心に転換していきたいと考えています。法人のお客さまの規模はさまざまですが、インターネットを活用して、「ビジネス」を展開・拡大したいとのニーズはまだ相当あると思っています。こうしたお客さまに向けて、サービスやシステムの開発、人材リソースの配分なども大胆に見直します。

そして、3番目は「NTTグループ連結利益への貢献」です。NTTドコモのLTE-Advanced向けの基地局回線の提供や、多くの保守拠点数を活かし、グループ会社の設備保守を我々が請け負うなど、一社だけの業務に閉じるのではなくグループ全体に効果のある取り組みを推進し、その利益最大化に貢献したいと考えています。

触媒的存在として、地域、生活に密着したサービスを展開

◆2015年2月に開始した光コラボレーションは順調に進んでいますか。

おかげさまで順調に契約数を伸ばし、7月の時点で100万契約を突破しました。また、9月にはサービス提供を開始した事業者は、モバイル事業者、家電量販店、

ISPなど当初想定した事業者を含め150社を超えました。

光コラボレーションとは、事業者が当社のフレッツ光サービスを提供し、事業者が自社の商材と組み合わせてエンドユーザに提供する仕組みです。これにより、当社が今までリーチできなかったユーザ層の開拓が図れ、また事業者の商材と結び付いた複合的なサービスとなることで、より長く光サービスを使っていただけになるメリットが期待できます。

これについては、我々がエンドユーザとのかかわりを直接持たなくなることに對する危惧の声も一部聞かれましたが、事業者としっかりとした信頼関係を持つことにより、エンドユーザを含めた三者の間でWin-Win-Winの関係が築けるような仕組みづくりを考えていくことで払拭できると思います。

具体的には、事業者をビジネスのパートナーとして位置付け、フレッツ光はその事業者のお客さまへのサービスをより良いものにする触媒になりますので、エンドユーザ向けのサービスを一緒に考えていく営業を展開しています。例えば、その事業者が介護や警備といった分野の会社であれば、そのサービスはエンドユーザから見ると、自身の生活の中で必要不可欠なサービスであり、それが不要または陳腐化しない限りお客さまのご利用は続きますので、フレッツをお辞めになることはないと思います。また、事業者にとっては、フレッツ光を利用していることで同業他社とのサービスの差別化を図ることもできます。多少誇張的ですが、各産業界でのイノベーションにもつながると考えられます。



今後は、参入してくださった事業者の皆さんには光サービスに対する知識、エンドユーザへのコンサルティング方法など、私たちが持っているノウハウを提供しながら営業の支援をしていきます。

B2B2Cという新しいアプローチですから、私たちのビジネスセンスの間われるところでもあります。このあたりは若く柔軟な考えを持った社員も、これまでのB2Cの営業で実績を上げているベテラン社員もしっかり担ってくれていますから安心していきます。

◆ビジネスユーザ市場への強化はどのようなかたちで進められますか。

地域創生への取り組みを強化していきたいと思っています。私たちの強みは各地に営業所を持っていること、そして各自治体と密接な関係を築いてきたことです。この強みを活かして教育、医療などのプロジェクトに取り組んでいきたいと考えています。

法人のお客さまの規模はさまざまですから一括りにせず各々の事業規模の大きさに合わせた戦略を用意する必要があります。私たちはこれまでは必要とされているお客さまのほうから声を掛けていただき、その要望にこたえていくという営業スタイルが主でしたが、この春からはこちらからお客さまを訪ねて、まずご要望やお困り事の有無を伺うことに力点を置くように切り替えました。ICTコンシェルジュと名付けた新たな営業手法です。お客さまの数だけ、ご要望も多種多様です。具体的なICTに関する要望を持っておられないお客さまのところへも伺うのですから、手ごたえは厳しいものがあります。すぐに成果が上がるような簡単なことだとは思っていませんが、だからこそ、社員には、どんどんとお客さま訪問をしてもらい、お客さまの反応はどうだったのかを確認し、今後へつなげる活動を積むようにと指示しています。これまで、お客さまご自身で担ってきたICTの管理を私たちに任せさせていただけるようにしていきたいですね。

泥臭く、地道な取り組みが花開くときが来る。 NTT東日本のDNAをつなげていこう

◆変革のときをともに乗り越えようとしている社員の皆さんに一言お願いします。

お客さまと触れる、お客さまのところへ伺うということからじっくりと取り組み始めてはいますが、従来とは違ったアプローチですから努力や我慢が伴います。変革のときだからといえばそれまでですが、慣れ親しんだこ

とを変えるのは不安もあるでしょう。実績があったからこそ、切り替えるのは難しいでしょう。一丸となって新しい方向に進むとき、トップの考え方を理解してほしいとは思いますが焦らず、うまくいかないからといって不安に思わないでください。

そして、社員の皆さんには、超高速ブロードバンドを提供するトップICT企業である反面、電柱を建てたりケーブルを接続したりといういわば泥臭い仕事もする企業であることを忘れないでいただきたい。皆さんには、3.11の復旧作業などで、そうした仕事を不眠不休でお客さまのため誠実に行っていただきました。この心意気、DNAは受け継いでいきましょう。「安心してお任せください」といえる企業はなかなかありません。お客さまに頼られる存在であること、人々の生活に身近で必要不可欠な仕事を担えるのは幸せなことです。今年2月に始めた光コラボが実績を上げていることもなかなか成し得ないことです。自信を持ってください。

◆研究者の皆さんへも一言お願いします。

私の父は電電公社の研究者でした。当時、電気通信研究所の茨城支所長等を歴任しながら、光ファイバの製造技術の開発に携わっていました。研究所の社宅には、毎晩のように若い研究者たちが集まり酒を酌み交わしながら談論風発していました。先日、光ファイバの研究開発に関するIEEEマイルストーンの認定を記念する銘板のレプリカをいただいたときは嬉しかったです。父が始め



た仕事を私が営業するとは思ってもみなかったからなおさらのことです。

事業をしている側からみると、今すぐにも「売れる」「儲かる」技術の開発をしてほしいという気持ちはありますが、父親世代が着手した基礎研究が実用化の陽の目を見るのは実に40年も経ってからであることを考えると、こうした研究の息の長さを実感します。父はよく言っていました。「研究者は自分でテーマを見つけ出す。そのテーマが見つければ研究は半分終わったようなものだ」と。そのテーマを見つけることが難しいのでしょから、見つけたら焦らずにしっかり取り組んで、花を開かせてほしいと思います。

(インタビュー：外川智恵／撮影：大野真也)

インタビューを終えて

中学、高校とサッカーをしていたという中川副社長。組織や仲間を非常に重んじる方で、インタビューの端々に、社員の皆さんを気遣う話が織り込まれます。経営企画部をはじめ、これまでいろいろな職場で、多くの社員の皆さんと仕事をする中で、なるべく皆が納得しながら日々を過ごすことができ、良い結果が出せるように、いつも少し「先回り」して考えることを心掛けていらっしゃる様子。プライベートでは、ここ数年はもっぱら奥様とのスペイン旅行。電車やバスを乗り継いでスペイン各地を歩かれ、ガイドブック片手に、道を尋ね名所を巡っているそうです。「旅行でも事前に準備はするけれど、いつも何か予期せぬトラブルが起きてそのたびに慌てています。まだまだ先読み、先回りはできない。修行不足ですね」。でも、「スペインは魚介類が美味しいんですよ。しかも、物価が安くて良い！ただし、スペイン語のメニューを読むのが難しいんだよね」と、目を細めて笑う庶民派の一面も。インタビュー当日は、思い出の地、スペインで求められたネクタイを締めていらっしゃいました。「感覚は、経験によって培われ、研ぎ澄まされる」という中川副社長。変革期において潮流を読む目の鋭さはこのような姿勢から培われているのだと実感するひと時でした。

