

INTERVIEW

BSP に生まれ変わり、 進化することで、 さらなる事業拡大を目指す

NTT東日本のグループ企業として、わが国のトリプルプレイ市場を牽引するぶららネットワークス。創立10周年を迎え、ISPからBSP（ブロードバンドサービスプロバイダー）への“Reborn & Evolution”により、さらなる事業拡大を目指す同社の現状と今後の成長戦略について、板東浩二社長にうかがった。



ぶららネットワークス
代表取締役社長
板東 浩二氏

5年間の平均成長率37%を実現 J.D.パワーのCS調査でNo.1に

貴社は昨年、ブロードバンド映像配信サービスを開始するなど、わが国のトリプルプレイ市場を牽引していますが、まずはじめにビジネスの状況からお聞かせください。

板東 私どもは、1995年12月18日の会社設立から、ちょうど今年で10周年を迎えます。NTTグループ企業の中では第4分類に属し、新しい事業領域で新たな収入源を確保することが主要ミッションです。これまで、インターネット接続サービスを中心にビジネスを展開してきましたが、10周年を一つの節目として、トリプルプレイサービスを提供するブロードバンド事業者生まれ変わっていきたくと思っています。

私どもの特徴は、総会員数206万人のうちブロードバンド会員数が159万人（2005年9月末日現在）と、ブロードバンド会員比率が77%を超えているという点です。経営状況につきましては、この7年間で売上高は約26倍、5年間のCAGR（年

平均成長率）は37%を実現。特にこの2年間で売上高は約2倍となっています。黒字をキープしながら、成長性をさらに高めていくことが私の最大のミッションです。

そのため、昨年度からかなりアグレッシブに取り組んでいますね。

板東 昨年度の主なトピックとしては、4つあげられます。一つは、IPv6マルチキャスト技術を活用したブロードバンド映像配信サービス「4th MEDIA」を開始したことです。2つ目は、ECビジネスに関して、黒字ではあるものの売上規模も数億と少なく今後急激な成長も見込めないことから思い切ってターミネイトし、「goo ショッピング」等への誘導を図りました。3つ目が、調査・コンサルティングの国際的な専門機関であるJ.D. パワー アジア・パシフィック社の「2004年ブロードバンド・インターネット・プロバイダー顧客満足度調査」においてNo.1（加入後半年以上セグメント）となりました。これは、長期利用のお客様から、サービスの品質や費用、サポートの面で高い評価をいただいた結果だと思

います。そして4つ目が、全社・全業務において「BS7799」と「ISMS適合性評価制度」の認証を取得しました。2002年3月の「個人情報保護マーク」の取得以来、全社一丸となって情報セキュリティ管理に取り組んできたことが、2認証同時取得につながったと捉えています。

4つのNo.1で、ブロードバンドの トッププロバイダーを目指す

成長戦略として、どのようなこと
をお考えですか。

板東 私どもがビジネスを展開するフィールドは、2001年を境にそれまでのナローバンドからブロードバンドへと大きくシフトしてきました。同時に供給過剰状態と熾烈な価格競争により、プロバイダーの淘汰が始まりました。このような状況下における私どもの成長戦略は、「オペレーション」と「他社との差別化をいかに図るかという戦略的ポジショニング」の2つの側面から考える必要があります（図1参照）。

まず、供給過剰と価格破壊の市場において、オペレーション面では、

どこにも負けないコスト競争力と高い生産性を実現することに注力しています。サービスごとに綿密なコスト管理を行い、大手サービスプロバイダーの中では一番コスト競争力のあるサービスを提供できていると思います。他社との差別化という点では、お客様満足度No.1を目指しています。数年前から、ユーザー満足度でNo.1になりたいという強い想いのもとで地道な努力を続けてきた結果、前述したようにJ.D.パワーのユーザー満足度調査でNo.1のサービスプロバイダーとなりました。また、個人情報漏洩問題等を含めた情報セキュリティに関しても、プライバシーマーク、BS7799及びISMSの認定を取得し、No.1を目指しています。当時、ISPでISMS認証を全社・全業務を対象に取得したのは私どもを含め2社のみです。さらに、単純な接続サービスの品質とコストを競争するのではなく、魅力あるサービスを提供するためのサービス企画開発力の向上に注力しています。コスト競争力、お客様満足度、情報セキュリティ、サービス企画力の4つについてNo.1になることで、ブロードバンドのトッププロバイダーになることを目指します。そのための行動規範としては、「お客様中心主義」を理念に掲げ、「3C活動」(Customer、Communication、Challenge：お客様と、コミュニケーションを密に図ることで意見・要望等、ニーズを汲み上げ、その実現に向けてチャレンジする)を展開しています。

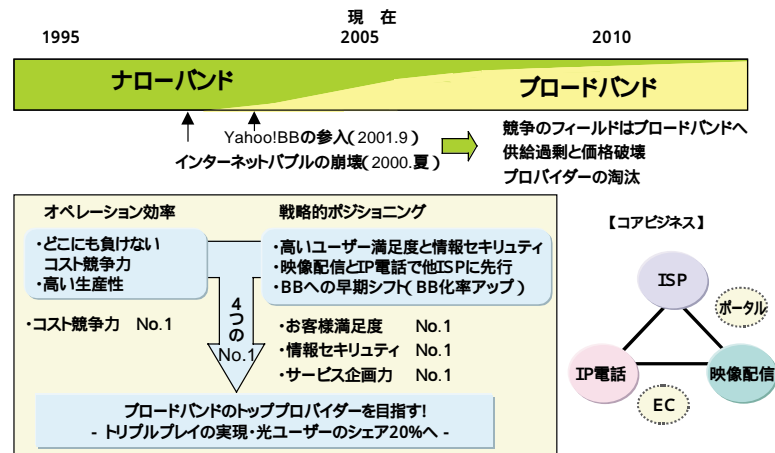


図1 ぶらネットワークスのビジネス戦略

3C活動の特徴的な例がありましたらお聞かせください。

板東 例えば、お客様との接点である「ぶら掲示板」では、担当者ではなく責任を持つ役員及び部長等が直接お客様にお答えするようにしており、対応の迅速化を図っています。

“Reborn & Evolution”ビジョンの実現で、ビジネスを拡大

今後の事業戦略としては、どのようなことをお考えですか。

板東 私どもの現在の事業ドメインは、ISPが80%以上を占め、IP電話は約10%、映像配信はまだまだこれからといった状況ですが、コアビジネスはこの3つに絞って展開していきたいと考えています。今後、ブロードバンドインフラが整備されればされるほど、IP電話と映像配信ビジネスが拡大すると考えており、この2つの事業分野で他のISPに先行したいと強く想っています。実際、IP電話、映像配信とも私どもが先行してプラットフォームを構築し、他のISPにもOEM提供して

います。ISP事業の成長性は鈍化が予想されることから、すでに黒字化しているIP電話に加え、映像配信事業を早期にビジネスとして確立し、成長性をキープするのが当面の戦略であり、トリプルプレイの実現と、光ユーザーのシェアを20%まで拡大することを目指します。

最後に、事業運営上の一番の課題をお聞かせください。

板東 冒頭、設立10年を迎え、ブロードバンド事業者に生まれ変わりたいと述べましたが、現在“Reborn & Evolution（生まれ変わって進化する）”ビジョンを掲げ、ISPからBSP（ブロードバンドサービスプロバイダー）に生まれ変わる、競争に勝てるシステムに進化する、アマチュアからプロ集団へ進化する、といった変革と進化の実現に向けて取り組んでいます。そのためには、人材育成に加え、成長に合わせたマネジメント体制・方法に変えていくことが一番の課題だと捉えています。

本日は有り難うございました。

（聞き手・構成 編集長 河西義人）