

1 | インタビュー |

ストック事業の強化・拡大に向け、新たな取組みを加速

中堅中小企業マーケット全体における収益最大化を主要ミッションに、オフィスICT化に向けた取組みを開始して3年目を迎えたNTT東日本のビジネス&オフィス事業推進本部オフィス営業部。これまでの取組み状況と、フロー事業+ストック事業による収益構造の転換に向けた新たな事業戦略について、大村佳久取締役にお話をうかがった。

マーケット分析に基づき、自社商材の販売とSI+NI事業を展開

—平成22年度の決算発表では、会社発足以来の増収・増益を達成され、特にIPサービスの売上高が音声サービス収入を初めて上回りました。その中で、平成21年7月の発足以降、オフィスマーケットからの収益最大化を最重要ミッションとして事業展開されてきたオフィス営業部様の最近の状況からお聞きください。

大村 私どもビジネス&オフィス事業推進本部オフィス営業部は平成21年7月、それまでの情報機器（ビジネスホン）販売を主軸に事業展開していた組織から、中堅中小企業マーケット全体を視野に入れたオフィスマーケットからの収益最大化を目指す部隊へと生まれ変わりました。平成23年度以降の私どもの主要ミッションは、情報機器販売にフレックスマルごサポート

を加えた、4点セット販売によるSI+NI事業を積極的に展開することにより、中堅中小企業マーケット全体における収益最大化を図ることと、販売人員の適正配置等による既存販売チャネルの強化とSIベンダーとのアライアンス等による新規販売チャネルの開拓によって直営及び外部チャネルを合わせたチャネルトータルでの販売パワーの拡大を図ることで、この2つのミッションを実現す



東日本電信電話(株) 取締役
ビジネス&オフィス事業推進本部 副本部長
オフィス営業部長
大村 佳久氏

るために、組織発足から2年間、マーケット分析に基づき「中堅」「中小」「SOHO」のユーザー層別に、3つの強化施策（チャネル強化、商材強化、バックヤード強化）を中心に、事業展開してきました。具体的な取組み

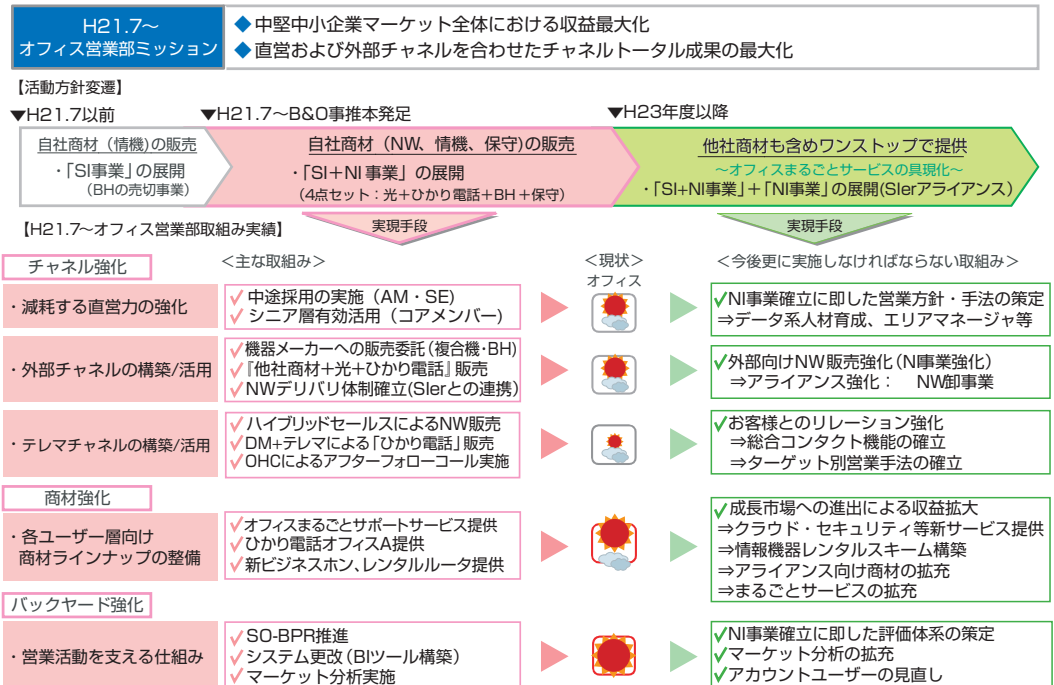


図1 平成22年度までのオフィス営業部の総括と今後の取組み

の状況は、図1に示しましたが、各ユーザー層に応じて販売チャネルの強化、具体的には①直営チャネルの強化、②オフィス機器事業者とのアライアンスなど外部チャネルの構築・活用、③テレマチャネルの構築・活用等の施策を実行すると同時に、最適の商材を用意することによって、お客様をマイユーザーとして囲い込み、中堅中小企業マーケット全体での収益最大化を目指してきました。

——チャネル強化については、どのような点に注力されましたか。

大村 平成21年度と22年度の2年間は、まずは直営販売パワーを上げるために、①販売専門担当の中途採用や、②「トップガン」と呼ばれる優秀な営業担当者の首都圏での常駐支援、③経験豊富なシニア層の有効活用（オフィスコアメンバー制）などの施策を実行してきました。

さらに外部販売パワー（チャネル）の拡大のために、オフィス機器事業者（ビジネスホン、FAX、複合機メーカー）およびSIerとのアライアンス強化策を実行しました。

次に、新たな販売チャネル（新たな

営業手法による）ルートの確立に向け、2つの施策を実行しました。1つ目の施策が、テレセールス（ハイブリッド手法）によるお客様とのアカウント営業を充実させることによるリテンション活動の強化策、2つ目の施策が、お客様との更なるリレーション強化に向けての総合コンタクトセンタ機能の充実・強化策です。

オフィス分野における収入が、平成24年度には増収基調に

——これまでの取組みで、中堅中小企業マーケットからの収入傾向はどのように変わってきましたか。

大村 B&O事業推進本部発足以来（平成21年7月～）4点セット販売（フレッツ光回線+ひかり電話+情報機器+オフィスまるごとサポート）を定着させたことによって、ネットワーク販売および情報機器において一定の成果をあげることができました。具体的には、図2に示すように、オフィス分野における全体収入については、平成23年度には減収傾向に歯止めをかけ、平成24年度には増収傾向に転じる見通しを得ています。特にネットワーク収入については、このままの勢いでいきますと、平成24年度にはIP系収入とPSTN（一般加入電話網）系収入が逆転し、IP系収入が上回ります。NTT東日本全体では、平成23年3月期に初めてIP系収入がPSTN系収入を上回りましたが、オフィス分野においても、音

声収入の落ち込みをIP系収入の増加でカバーする目途を立てることが出来ました。

——ネットワーク収入を下げ止めた最大の要因は、どのような施策の展開によるとお考えですか。

大村 やはり、フレッツ光回線とひかり電話の販売拡大とともに、地道なりテンション活動を行うという営みが奏効したと捉えています。そしてそのトリガーとなったのが、販売チャネル強化施策による情報機器の販売です。情報機器については、平成21年度にはすでに販売額は下げ止めており、平成22年度は東日本大震災の影響があったものの増収傾向を維持しています。情報機器全体では5年振り、ビジネスホンは3年振りに対前年度の売上を上回りました。複合機は3年連続で対前年度の売上を上回っています。こうした情報機器の販売活動強化に合わせて、①情報機器へのフレッツ光・ひかり電話バンドル率の向上（対前年20P向上）、②お客様へのアプローチ向上によるリテンション効果の向上、の成果を上げることができ、結果としてネットワーク収入の下げ止めに大きな貢献を果たしました。

また、保守については、情報機器同様に平成21年度にはすでに収入額は下げ止めており、昨年6月にビジネスホンサポートとITサポートをセットにした“オフィスまるごとサポート※”を提供開始したことによって、増収傾向を維持しています。

オフィス分野全体で、平成24年度には右肩上がりの増収基調に転じ

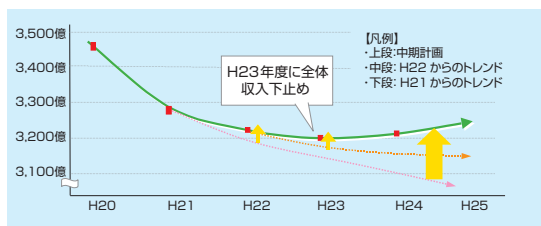


図2 オフィス分野における収入（売上高）推進

- （基本的な方針）
- 全体：H23にオフィス分野における収入下止め
 - ◆NW ⇒ H24に収入下止め
H24にIP系収入とPSTN収入が逆転
 - ◆情報機器 ⇒ H21に販売額下止め。引き続き増収を維持。
 - ◆保守 ⇒ H21に収入額下止め。まるごとサポートの販売により増収を維持。

※詳しくは「オフィスまるごとサポートホームページ」
(<http://www.ntt-east.co.jp/business/solution/marugoto>) でご確認ください。

ることができる見通しですが、私はこれを平成23年度中に前倒しできないかということで、重点施策を展開しています。

増収基調の前倒しに向けた平成23年度の重点施策

——増収基調の前倒しに向けた平成23年度の重点施策としてどのようなことに取り組まれていますか。

大村 これまで取り組んできたチャネル強化、商材強化、バックヤード強化の3つの強化施策についての評価を、冒頭の図1にお天気マークで示しています。まず、直営パワーの強化については、一定の成果が出ており、外部チャネルの構築／活用については、効果が出始めた段階です。また、テレマチャネルの構築／活用についてはまだまだ立ち上がりの段階ですが、総合コンタクト機能の確立とターゲット別営業手法の確立によって、さらなるお客様とのリレーション強化を図る必要があります。このため、平成23年度は、チャネル強化の取組みとして、

- ・ **アライアンス**：市場規模は大きいがアプローチができていないデータ系ネットワーク（ビジネスイーサ・ワイド、フレッツ・VPNワイド）の拡販に向けたSIer連携の更なる強化
 - ・ **テレマ**：ビジネス系ユーザーへのリテンション強化のための総合コンタクトセンタ機能の設立
 - ・ **直営**：営業、SE社員のレベルアップ
- の3つを基軸に、強化施策を展開しています。

【中堅中小企業マーケット】

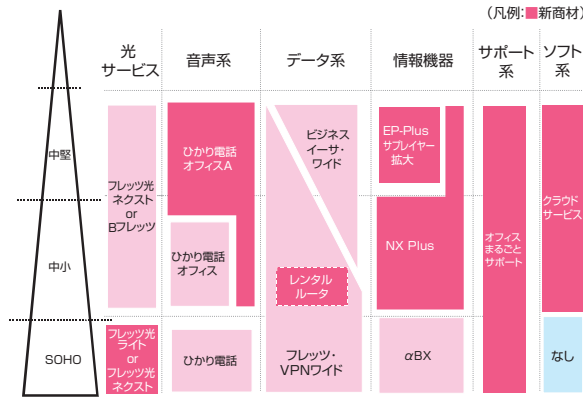


図3 平成23年度以降の商材強化の概要（マーケット別商材マッピング）

——商材強化について晴れマークがついていますが……。

大村 ユーザー層別の商材については、光サービス／音声系／データ系／情報機器／サポート系など毎に強化・拡充を図ってきました。結果として対象マーケットへの戦略商材としては十分な商材を準備でき、市場競争力をアップさせることができました。

平成23年度は市場に合わせて戦略商品をさらに拡大していくことで、新たな市場開拓を行うための商材もラインナップしていきます。

——商材強化について、具体的にどのようなことをお考えですか。

大村 特に、クラウドやセキュリティ等の新サービスの提供、情報機器レンタルスキームの構築、“オフィスまるごとサポート”サービスの拡充を図っていきます。特に“オフィスまるごとサポート”については、大手家電量販店の(株)コジマ様が法人向けに取次ぎサービスをこの6月27日に開始するなど、ここにきて新たな展開を見せ始めました。家電量販店での、ビジネス系の保守サポート

商材販売につきましては、後続の各論頁で紹介するように、私どもの新しいビジネスモデルによってそれが可能になりました。さらにオフィスまるごとサポート販売に関するアライアンス強化に向けて、5月にオフィス機器メーカーである

エプソン販売(株)様との協業により、新たな販売連携に向けた取組みを始めました。

また、光サービスについては、本年6月には主に戸建て住宅向けのエントリープランとして、2段階定額の“フレッツ 光ライト※”を提供開始しました。これにより、中小・SOHO市場への更なるフレッツ光の販売拡大にドライブをかけていきたいと考えています。データ系も昨年5月末にレンタルルータを提供開始したことによって、エンドーエンドでのサービス提供が可能となりました。さらに今後は、中堅中小市場におけるクラウドサービスの展開も検討しています。ユーザー層別の商材整備に加え、各層のお客様とのリレーション強化は不可欠で、各層別に最適なお客様とのリレーションの構築・強化を図っていきたく考えています。

総合コンタクト機能によって、新たなオフィス事業を目指す

——詳細については、後続の各論頁で紹介しますが、顧客リレーション強化

※詳しくは「フレッツ 光ライトホームページ」(<http://flets.com/light>) でご確認ください。

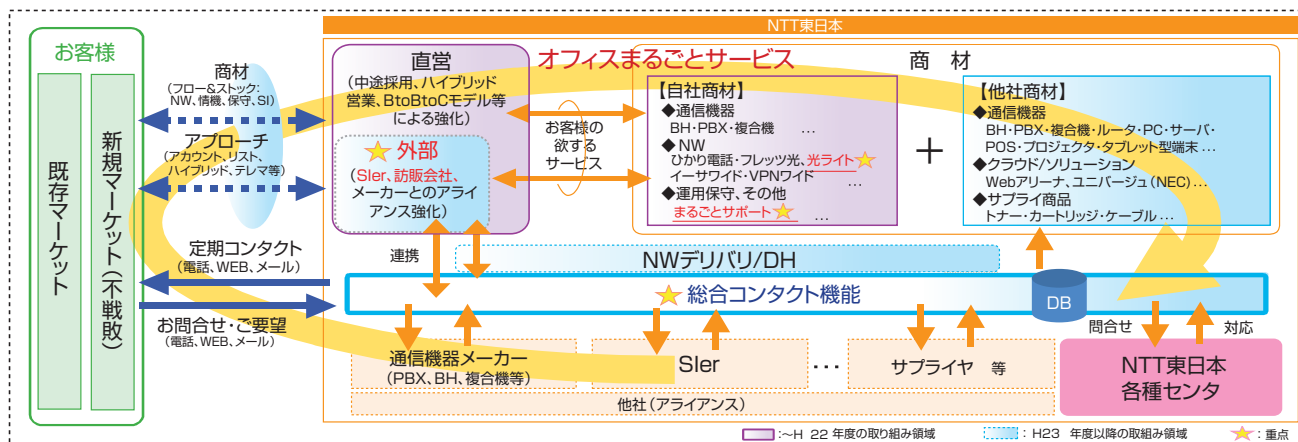


図4 NTT東日本の新たなオフィス事業像～オフィスまるごとサービスの具現化～

のポイントについてどのようにお考えですか。

大村 他社商材も含めお客様のオフィスをまるごとお任せくださいという「オフィスまるごとサービス」を基軸に、新たなオフィス事業への変革を目指しています(図4)。それを具現化するための中核となる機能が、お客様とのリレーションを再構築するための“総合コンタクト機能”です。これまで、お客様とのリレーションが十分にとれていなくて、アプローチもできていなかった。そこで、アプローチが不十分であったお客様に攻め込むための有効な機能として、オフィスに関するあらゆる問い合わせに応えるインバウンドとアウトバウンドの機能を兼ね備えた“総合コンタクト機能”の構築に取り組んでいます。これにより、これまでの直営部隊によるアカウント営業やリスト営業に加え、Sler、訪販会社、メーカーとのアライアンスによる外部チャネル連携によって、他社商材も含めワンストップで提供できるようにします。前述のユーザー層別ごとに整備した商材を、直営部隊と外部のパート

ナーを活用して、お客様に確実にアプローチして提案するといった基本動作としての販売活動を定着させたいと考えています。定期的なコンタクトを含め、お客様とのリレーションを確立することで、お客様から様々なお問合せやご要望が寄せられ、新たな提案の機会も増えると考えています。

オフィス市場で、フロー+ストック事業への収益構造の転換を図る

—最後に、今後のビジネスの抱負をお聞かせください。

大村 情報機器販売を中心とした従来からのフロー事業に加え、NIやクラウドサービスを中心としたストック事業の拡大に注力していきたいと考えています。フロー事業は、例えば情報機器販売は、①景気の影響を受けやすい(再リース等の増加)、②ある一定の販売パワーの確保が必要(販売担当者の高齢化、縮小化)、など今後の情報機器収益の拡大には課題もあり、フロー事業だけの事業運営の見直しも必要であると考えます。今後のオフィ

スマーケットにおいて、フロー事業+ストック事業への転換を図りたいと思っています。それを具現化するのが、お客様のオフィス商材について、他社商材も含めワンストップで提供する“オフィスまるごとサービス”です。例えば、コミュニケーション機能やコピー機能、さらにはサプライ商品も月額料金でお客様に提供することによって、ストック事業への転換が図れます。また、クラウドサービスやソリューションの提供は、ストック事業としての有力な商材です。これまで、4点セット販売の定着化を図ってきたことから、販売担当者のマインドも大きく変わってきたため、新しいオフィス事業への転換も確実に実行できるものと考えています。そこで鍵となるのは、パートナーとのサプライチェーンの構築にあります。ある意味、“オフィスまるごとサービス”は、NTT東日本のオフィス事業の完成形だと考えており、具現化に向け最大限注力したいと考えています。

—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)