

光IP時代に向けた

NTT東日本の取組

東日本電信電話(株)
代表取締役社長



たかべ とよひこ
高部 豊彦

連結でも減収減益という現況

先日、私ども東会社の中間決算を発表させていただきました。年度当初の計画より、少し良い形の業績見込みを出したので、少し流れが変わったのでは、というふうに書かれたのですが、内実は残念ながら、前年度に比べますと相変わらず減収減益という傾向が続いております。連結で見ましても、従来ドコモさんが増収基調であったわけですが、17年度は減収という見込みを立てているものですから、連結トータルで見ても、残念ながら減収減益というのが今の状況です。このようにまず御理解していただきたいと思います。

特に東日本の場合、ちょうど11年7月から東会社、西会社、それからコミュニケーションズ、持株会社という体制になり、11年度は7月からということで数字が4分の3しかありませんが、私ども1年間の単体の数字ということで見ますと、12年度、今からちょうど5年前、確か2兆7千何百億という数字の売上げを持っていましたのが、残念ながら17年度は2兆数百億という売上げになっています。この5年間で7,000億ぐらい売上げを減らしています。

お客さまの数も、東日本だけで当時3,150万あったわけですが、残念ながらこれが、17年度末になりますと2,600万台に入ってしまうということで、従来の加入電話というベースでいきますと相当落ちています。

こういう中で私どもは事業をしているという状況ですので、どうしても最後の利益ベースのところを捻出しなければいけないということになりますと、やはり経費をいかにコストダウンしていくかということに腐心し、ずっと続けてきているわけです。12年度ベースから17年度の営業費用という形で見ますと、収入を7,000億落としていますから、コストの方もそれに見合って7千数百億落とすということに、これまで取り組んできました。

地場賃金制度の導入

取組について大きなくくりで申し上げますと、すぐに始めましたが、希望退職を募らなければいけないということでしたが、それだけではこれだけの経費が落ちません。希望退職で現実に辞めていただくことになるわけですから。

次は、賃金制度です。電電公社以来、全国1社同じ制度でやってまいりましたから、基本的にあまり地場賃金にスライドされずにずっと続いてきたわけです。それを、やはり競争が非常に厳しい中で、地場賃金をうまくビルトインしていかないとなかなか難しいのではないかとということで、51歳になったときに選択して貰うという制度を導入しました。

地場賃金を選ぶ方については、基本的に他の地域に転勤しない、その地域で勤める形で、全国型の賃金を選ぶという方については、マーケットの大きいところに転勤、こういって選択してもらいます。地場賃金ということで、地域によりまして15~30%基本給を下げるという制度を入れる。こういう痛みを伴う種々の施策をとって、何とかコストを相当下げることができております。

それからもう一つ、東日本ができましたときは、本体に6万人ぐらい、子会社も含めると8万人ぐらいの社員がいました。これも、地場賃金の会社をつくるということで、相当多数の社員をグループ会社に出さざるを得ない状況でした。

17年度末で、東会社自体の社員は、8,000人ぐらいです。それ以外の約5万人の社員はそれぞれのグループ会社、それから地場賃金会社に行っておりまして、そのトータルで私どものサービスを支える、という仕組みを作って今は何とかしのいでいる、というのが、大きく申しますと今の経営の概括的な状況ということです。

光ファイバーを戦略商品に

それから先ほど申し上げましたように、加入電話が相当のスピードで落ちていきます。要因としては、一つは携帯電話へのシフトが非常に大きいわけですが、最近はいわゆる直取電話ということで、私どものメタルを使ったドライカッパを使ってのサービスを受ける、つまり、直接我々とサービス契約を結ばないお客さまが出てきています。こういう影響というもの、実は昨年度の同期に比べますと相当数出てきています。この状況を何とか打破していかなければなりません。

その戦略商品として、光ファイバーをきちんとお客さまに使ってもらうのが一番の対抗にもなるということで、今、取り組んでおります。おかげさまで、17年度に入りまして上半期で42万くらい光のお客さまが純増ということで、昨年度の上半期が21万に対し、ちょうど倍増えました。

17年度の目標は年間で100万の純増を立てようということにしています。私は去年まで持株会社におりまして、2010年までに全国で約3,000万、何とかお客さまが光のほうにシフトするようなプランを作ろうではないかということを発表させていただきました。今年がそのちょうど初年度で、まず私どもで100万、それから西日本で80万ということで、今、取り組んでいるわけです。おかげさまで、先ほど申し上げたように上半期は非常にピッチが良かったです。

最大のサービスは光を使って何ができるか

これは特にお客さまから見ますと、なかなか回線だけ買ってくださいというケースは残念ながらないわけです。光を使って何ができるかというのが実は最大のサービスになるので、我々としてもいろいろなサービス・料金のメニューを考えています。例えばマンションタイプですと、マンションの中で割り勘していただくということもございますので、加入世帯によっては月額2,500円程度になるなど、相当安いです。戸建てのお客さまも、4,000円ちょっとで光をお使いになれます。

ただ、光になりましても、スピードですとなかなか実感できません。先ほど申し上げたように、スピードが速くなったときに何ができるのかということに、我々は取り組んでいます。子会社を通じてでございますが、いろいろなビデオ

コンテンツを流しましょう、また、有料ですとなかなかお客さまは見てくださらないということもございまして、今度は無料のコンテンツも流しましょう、ということ始めております。

そのコンテンツの調達料は、お客さまから頂きません。そのコンテンツを持っている人は別の仕掛けでお金をきちんと回収しますから、それは構いませんよという業者さんもあるわけです。そういう方に、ぜひ協力してくださいということで、一緒に取り組んだりしています。

光電話で複数チャンネル・複数番号

それからもう一つ、光でブロードバンドということで、光電話というのを我々も始めました。これは今の電話に代わるものということで始めさせていただいているわけですが、帯域が非常に広いわけですから、必ずしも1チャンネル1番号ではなく、光が1本入っていれば複数チャンネル・複数番号が使えるというふうになるので、これをサービスメニューとして出しております。

そうしますと、ご家庭で例えば御主人と奥様、それから子供さんがそれぞれ別の番号を持つことが当然可能ですし、今2回線お使いの方は光1本で十分間に合う。特に中小事業所のお客さまから見ますと非常に使い勝手がいいということになります。

これも正直申し上げますと、普通の加入電話は加入電話で使っていて、光は光でというふうに使っていただきますと、本当は私どもの実入りは一番いいのですが、お客さまはやはりそういうふうにはいきません。いかに安く、使い勝手のいいものがあるかということが競争だろうと思っています。

IPセントレックスによる固定と携帯との融合

それからもう一つ、よく世の中で固定と携帯との融合という話があるわけですが、これもメニュー化しております。特に企業向けのモバイルIPセントレックスでは、会社に戻ってきたら固定電話になり、そうしますと私どもの通信料は非常に安いですから、それをお使い頂きます。それからその電話機を持って外に行きますと、第3世代の携帯電話となり、

企業のお客さまから見ますと非常にコストダウンになります。

これもいずれだれかが始めるサービスと考えますと、我々は先に出さなければいけないと考えています。このように光で、企業向け、ご家庭向け、中小事業所向けというように、いろいろなメニューを出していき、2010年までに3,000万にしようではないかということを進めております。

顧客との接点を大事にしてサービスアップ

それからもう一つ、皆さま方からよく、光を申し込んでもすぐに返事がない、いつ付くのか分からない、こういうおしかりをずいぶん頂いておりました。これはバックヤードのいろいろな仕掛け、事務処理のシステムですとか、データベースですとか、いろいろなところを含めて直さないとなかなかできないという問題があったわけです。

けれども、この11月からまず始めてみようということになりました。データベースもある程度そろいましたし、仕掛けもある程度できました。設備が全然行っていない地域は大

変申し訳ないのですが、ある程度行き渡った地域については、まずお客さまが116にお電話いただいたら、ファーストコンタクトのときに、まず、いつ頃お付けできますよ、というのをお約束できるようにしようではないかということ、今、始めております。

それから、申し込んでいただいてもなかなか付かないことも、大変申し訳ないと思っておりますが、この納期をいかに短くするか、さらにそういう意味でお客さまとの接点をいかに大事にしてこのサービスの品質をアップするかということで、鋭意取り組んでいる最中でございます。

いろいろなご不便をお掛けしているところが多々あるかと思いますが、今そういうことで現場も含めて必死に努力しております。ぜひもうちょっとお時間を貸していただきながら、着実にサービスをアップさせ、さらにこの光を伸ばして、何年先になるか残念ながら自信がないのですが、初めて増収になったということをご報告できるような機会を持てれば大変幸せだと思っております。

(2005年11月29日 第343回ITUクラブ例会より)