

——特にどんな出来事が印象に残っていますか。

第1フェーズは、民営化から持株会社制に移行するまでの最初の約15年間です。1985年を起点に電話網の光化やISDNなどデジタル化を進め、1999年にデジタル化が完了しました。とりわけ、この年の大規模な組織再編は、NTTの歴史の中で最も大きな分岐点といえるでしょう。

持株会社制に移行したことで、グローバル展開が可能になりました。そこから第2フェーズである1999年から2000年代後半は、挑戦と忍耐の時期でした。NTTドコモやNTTコミュニケーションズ（現NTTドコモビジネス）を中心に海外進出しましたが、ITバブル崩壊もあり、大半が失敗に終わりました。国内では光の道構想などでさらなる分割議論が再燃し、財務的にも厳しい逆風にさらされました。

それらの失敗を乗り越えてグローバル事業を再編し、通信の枠を超えた事業へと舵を切ったのが現在のフェーズです。2000年代後半からNTTコミュニケーションズとNTTデータが中心となって海外事業に再挑戦し、まだ途上ですがようやく軌道に乗ってきました。また、半導体、AIといった非通信領域やIOWN構想、経済安全保障に関わる領域へとミッションが拡大しています。

最近では、NTT法が改正されたことにより、社名の変更に加え、研究開発成果の開示義務が撤廃されたことは大きな変化です。他社との協業が進みやすくなり、後から振り返った時にエポックメイキングといえると思います。

——この40年間で、ICT業界も様変わりしました。

1985年当時、ITの主流は大規模コンピューターによるシステム構築であり、現在の姿とは別物でした。その後、日本国内で予測されていた「通信と放送の融合」は実現せず、現実には「コンピューターと通信の融合」でした。この融合こそが、産業構造を激変させた起点です。

これを技術的な側面から支えたのは、半導体と光ファイバーという2つの技術革新です。経済学者ジョージ・ギルダーは著書『マイクロコズム』（1989年）で半導体の爆発的な進化を、『テレコズム』（2000年）で光ファイバーによる通信容量の劇的な増大を予見していました。この2つが両輪となり、現在のデジタル社会の基盤を形成したのです。

そして、1990年代後半に台頭したインターネットは、ネットワーク構造を根底から変革しました。これにより、かつての国ごとに閉じたモデルから、世界中が相互につながるモデルへと移行しました。遅れてモバイルもパケット通信によって統合されました。

この結果、産業の付加価値は通信インフラ自体から、回線を利用してデータやサービスを提供するアプリケーション領域へと移行しました。2000年代初頭からGAFに代表されるプラットフォームが爆発的に成長し、市場の主導権がサービス側へ移ったの

1955年7月30日生。1978年4月 日本電信電話公社入社。2008年6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社（現NTTドコモビジネス株式会社）取締役 経営企画部長。2011年6月 同社常務取締役 経営企画部長。2012年6月 同社代表取締役副社長 経営企画部長。2013年6月 同社代表取締役副社長。2014年6月 日本電信電話株式会社（現NTT株式会社）代表取締役副社長。2018年6月 同社代表取締役社長。2020年6月 同社代表取締役社長 社長執行役員。2022年6月 同社代表取締役会長。2024年6月 同社取締役会長（現在に至る）。