

平成 21 年度九州大学学士学位記授与式来賓挨拶

西日本電信電話株式会社相談役 上野至大

ただいまご紹介いただきましたNTT西日本の相談役をしております上野でございます。

本日、九州大学の各学部を卒業され、学士学位記を授与されました 2,493 名の皆様に心からお祝いを申し上げます。また、皆さんの成長を楽しみにしながら学生生活を支えてこられたご家族の皆様を始め、ご指導いただいた先生方、そのほか皆さん方を見守り、お励ましいただいた関係者の皆様方にも、併せてお祝いとお喜びを申し上げたいと存じます。

皆さん方は、九州大学創立 100 周年を 1 年後に控えた第一世紀の締めくくりに当たる記念すべき時に、卒業されるわけではありますが、「知の新世紀を拓く」九州大学が、日本を代表する基幹総合大学に相応しく、21 世紀型キャンパスへダイナミックに拡充・変貌させていく伊都キャンパスを、皆さん方がこれから挑む新しい世界で成長・発展しようとする自らの姿と重ねあわせ、元気付けられた人も多いのではないかと思います。一方では、100 年に一度と言われる世界同時不況という荒波の中での進路選択であったことも、後々皆さん方の闘志を掻き立てた事象として、記憶に残ることと思います。卒業生の皆さんは、学部によって違いますが、全学では、大学院に進まれる方と、社会に出られる方は、ほぼ半々とのことであり、皆さん方を採用した企業・団体は「グローバル化・IT化」により、広く・深く・速く変化する政治・経済・社会情勢の中で、皆さん方を、明日に向かって共に闘う頼もしい同志として歓迎しようと心待ちにしていることと思います。

新しいスタートラインに立たれる皆さん方を受け入れる側の事情は、それぞれ異なると思いますが、私自身の経験から致しますと、できるだけ早く能力を発揮してほしいと思いつつ、今すぐの即戦力というよりは、複雑化する変化への適応を着実にリードしてくれるグローバルに通用するパワフルなリーダーとして、長期にわたり、活躍していただくことを期待していると思います。大志を抱き、思い込みや先入観のない純真な初心は貴重で大切です。現実とのギャップの中で、色あせさせず、ことに当たっては、失敗を恐れず、逃げず、怯まず、常に前向きに使命を遂行されますことを祈念しております。

このような大変おめでたい式典にお招きいただきまして、その上、祝辞を述べるという光栄に浴しましたことは、九州大学を卒業した私にとりまして、この上ない名誉と感激いたしているところでございます。同時に、皆様にとりまして、大変貴重なお時間をいただいたわけですので、何かひとつでも心に残せるものが話せたらと考えたのですが、結局は、電電公社、

NTTでの勤務を通して、社会からの要請に応え、社会に提案する未来志向のビジョンや構想の実現に関わり、考え行動したことを、織り交ぜながら、時間もあまりありませんので、十分意を尽くせるかわかりませんが、お話しさせていただき、皆様のご参考にしていただければと思います。

私は、東京オリンピックの前年、1963年（昭和38年）に工学部電気系学科に入学し、「田島寮」を生活拠点にして、六本松で教養部時代を過ごした後、本学への進学時に電子工学科を選択し、1967年（昭和42年）卒業後、公共企業体3公社のひとつで、電報電話サービスなど電気通信事業を独占的に担っていた電電公社に入社しました。当時、都市部以外では、電話は人の手でつなぐいわゆる手動方式が主であり、長距離電話の場合は中継回線の量が極めて少なく、帰省時、電話を借りて、ふるさとの指宿から福岡にかけるのに、相手につながるまで半日近く待たされるような時代でした。しかし距離が離れていても会話ができる電話は、大変魅力があり、事業の発展性、経営の安定性等を考え、就職先を公営企業電電公社に決めたのですが、入社後、公社を取り巻く環境は激変しました。

1979年（昭和54年）3月末に電話の完全普及体制が整いましたが、電話の普及が都市部から山間部、離島などへ、業務用から住宅用へ広がるにつれ、お客様の数は増えても、事業収入が伸び悩む一方、電話の大量取り付け、サービスの改善のための建設投資や維持運営経費が増加し、完全普及に近づくほど収支は悪化していきました。当時、私は生活に密着している市内電話サービスにかかわる設備投資の実行計画を係長という立場で担当しておりましたが、1973年（昭和48年）秋の石油ショックなどの影響もあり、投資額を削減せざるを得なくなったため、改めて全社的に経済化施策を再点検してもらい、いわば事業仕分けを徹底するため、既定計画についても、早く現金がほしい1974年度（昭和49年度）、1975年度（昭和50年度）にサービス開始する工程に直接関わるものだけを残して、それ以外は極力1976年度（昭和51年度）以降に先送りしてもらいました。現場は突然の計画変更で一部混乱し、難航はしたものの、結果的には、関係者の協力を得て、お客様とお約束した「お申し込み後のお待たせゼロ実現の年度」が大きくずれ込むことなく、対応することができました。その背景には相次ぐ技術革新の成果と、垣根を越えた知恵の結集が大きく寄与していますが、何事にも“目標を持ち”，“目標を共有し”，“目標の実現に向けてそれぞれが努力する”ことが大切であるということ学びました。入社して7年、20代最後の貴重な経験でした。

皆さんはこれから各方面に巣立っていきますが、常に全体の目標を認識し、自分自身とチ

一ムの目標の実現に向けて、最大限の努力を重ねていただきたいと思います。

1985年（昭和60年）、電気通信事業の分野にも新規参入の道が開かれました。すなわち複数の事業者による競争市場となり、電話機や回線利用制度も自由化されました。当面、株式を政府が100%保有する民営会社「日本電信電話株式会社（NTT）」として再スタートすることとなり、市場での“競争原理の導入”に加えて、競争促進のための土壌作り、すなわち“市場育成”の役割を課されることになりました。以来今日まで、公正競争促進のための諸条件の整備は、NTTに課せられた重要な役割になっています。

独占から競争へ、官営から民営へ、非対称規制、ネットワークのオープン化、アクセス系の開放、公正競争市場の実現、米国内で、欧米間で、巨大通信事業者同士の合併もおきており、情報通信の競争の場はグローバルになり、インターネット急成長の兆しがある中で、当初から言われていた国内電話市場でのNTTの巨大性、市場支配力が議論され、1999年（平成11年）7月、NTTは、持ち株会社の下に長距離・国際事業を営むNTTコミュニケーションズと県内通信を担うNTT東日本、NTT西日本に再編されました。1社時代は水面下であり、NTT西日本の姿は明確に見えませんでした。分かれてみますと、東日本に比べると収益基盤の脆弱さは際立っていました。また日本の有人離島の大半が西日本エリアにあり、ユニバーサルサービス提供義務を負う特殊会社として、高コスト構造は宿命でした。いわば、再編成後のNTT西日本は、「ゼロからの出発」どころか、まさに「マイナスからの再出発」という厳しい逆風に向かったの船出となりました。このような経営環境の中、電話屋からマルチメディアを扱う情報流通企業への早期転換こそが、NTT西日本の経営黒字化の早道になるとの判断から“情報流通企業への脱皮”を事業運営の柱に据え、「電話からマルチメディアへ」「固定電話から移動へ」「国内から国際へ」と激変する経営環境にタイムリーに対応できるよう、大胆な構造改革を行うなど経営改善に努めました。これらの結果、2002年（平成14年）には2001年（平成13年）の1,700億円の赤字から450億円の黒字へとV字回復しました。以後2008年（平成20年）まで7期連続黒字を続けています。

情報通信の世界は、電話の時代とはその様相をまったく異にしており、NTTも時代の変化に合わせて経営の形を変えて対応し、世界最高レベルの情報通信環境も整備してきています。今後も変化し続けていかなければならないと思っています。これまでと同様、自らの苦境は断固克服し、“世のため人のために”を念頭に置き、“為せば成る”“正しい思いは成就する”の信念を貫き通したいものです。

経済や情報のグローバル化の進展により、今後はますます世の中の変化のスピードが加速していくこととしますので、是非、皆さんも、ブレない軸を確立する一方、ひとつの考えに凝り固まることなく、世の中の流れにタイムリーに順応できるよう大胆な発想と共に柔軟性を持って、事に臨んでいただきたいと思います。変化への適応こそが成長の源泉・イノベーションです。

日本は「少子高齢化・人口減少」や「国・地方の巨額債務」等で経済成長に必要な要素を大きく損なっています。日本の最高の資源は“人”です。日本が成長するためには、その“人”が、発想の原点を、変化の最前線であるお客様・生活者のところに置き、目線の先は、世界に貢献し、存在感のある日本に成すことを目指し、やる気を出して行動するしかありません。

特に皆さんのような高等教育を受けた人は、持っている能力を超えた働きをしていただきたいと思います。それには、大きな夢と高い志を持って、自己研鑽を続けることです。自己研鑽を倦まず弛まず継続する一つとして、「有言実行」があります。自分に自らプレッシャーをかけ続けてください。私の造語ですが、「行為置換」、すなわち他人の行動を見て「私ならこうする」、自分のやっていることについては、私の場合、鹿児島県出身ですので例えば「西郷さんならどうするかな？」と行為の主を置き換えて考えてみるということですが、学びの対象としての偉大な先人や、恩師、上司、先輩の人間力を身近に感じ取ることにつながり、日々生じている変化に対する感受性の向上、壁突破への挑戦、自らの個性ある生き方、哲学、理念の確立に活かせると思います。

本日申し上げた純真な初心を大切に、「失敗を恐れず使命遂行」、「目標実現に向けた最大限の努力」、「臨機応変な柔軟性」の3点に加えて、「有言実行」、「行為置換」という言葉を皆さんに贈りたいと思います。

最後になりますが、九州大学には学部・学科単位や学生寮同窓会、同好会単位など様々な同窓会があります。各学部、年次、横断的な同窓会として、東京同窓会、関西同窓会など地域同窓会もあります。卒業後は関係する同窓会に是非、積極的に参加してください。様々な分野で活躍する先輩や仲間と交流でき、多彩な人的ネットワークへの拡大など、人生に、仕事に得るものは想像以上に大きいと思います。気軽に参加してください。

よき師・よき先輩・よき友を得て、世界中から尊敬される日本を皆さんの力で作り上げてください。一緒にがんばりましょう。以上でお祝いの挨拶とさせていただきます。改めておめでとうございます。