

# NTT 西日本事業構造改革についての 経営分析論的考察

畑 田 康 則

---

## キーワード

NTT	規制緩和	経営計画
グループ経営	分社化	労働力の流動化
独占的管理価格	資本回転率	

## I まえがき——分析課題と基本的視角——

いうまでもなく、資本主義企業における経営合理化の目的は、「販売・生産価格と費用価格との差の拡大」という収益性の追求にある。しかしながら、収益性の向上のための生産能力の増強は、同時に収益性の低下をもたらすことになる。この二律背反を繰り返しながら、企業の収益性はその幅を次第に拡大していくのである。すなわち、その時々競争環境条件によって与えられる標準的な資本投下の最大限と最小限との間の中で、具体的な企業資本の形成と節約（様々な合理化）が、「一方が他方を促迫せしめる」という相互作用のもとに展開され、したがって必然的な収益性の向上がもたらされるのである。

今日、多くの経営の最大関心事が、不確実性を増しつつある市場に対応するための新たな戦略的固定資本形成あるいは資本の節約・移転・廃棄による

資本回転率の促進に向けられている。換言すれば、不確実性が増した現段階における資本運動の法則的要求のもとで、個別企業あるいは企業グループにおける具体的な合理化の方法が規定され、したがって費用の低減となって現われてくるのである。とりわけ近年における巨大企業における合理化は、およそ次のような様相を示すものといえよう。

- ・「資本による時間の擬制化」＝総資本回転の加速化による未来収益力の物的基礎としての固定資本の形成と労働力の早期廃棄
- ・「資本による空間の擬制化」＝分社化等による資本の序列的再編と価格差体系を軸とした労働力の縦断的収奪の強化

ところで本稿のテーマは、西日本電信電話株式会社（以下「NTT 西日本」という）の経営分析である。NTT 西日本は、1999 年 7 月に東日本電信電話株式会社（以下「NTT 東日本」という）とともに、日本電信電話株式会社（以下「NTT 持株」という）を純粋持株会社とする NTT グループ再編の中で、地域電気通信事業を目的として設立された会社（NTT 持株の 100% 出資）である。再編後の NTT グループは、固定電話から移動電話へ、電話からデータ通信へと市場構造が急激に変化する中で、通信料金の一層の低廉化と事業構造の転換を図るために、設備投資削減や人員削減を強力に押し進めてきた。とりわけ、人員削減については、10 万人以上におよぶ史上空前の大規模なものであった。NTT 西日本および東日本におけるその大まかな概要を示すと、両社自体は企画・戦略・サービス開発機能と利用者に対するサービス提供責任を果たすための機能に特化するとともに、その他の基幹業務である固定電話の保守・管理・営業等の業務については、約 100 社の新設地域子会社（アウトソーシング会社、以下「地域 OS 会社」という）に外注委託し、それらの会社に従業員を出向（50 歳以下の者）、転籍＝退職・再雇用（51 歳以上の者）させるというもので、併せて転籍者には 15% から 30% の給与カットが実施されたのであった。また、転籍を拒否した従業員に対しては、異職種・遠隔

地への強制配置転換が実施され、その違法性と脱法性をめぐって裁判が現在継続中である。<sup>(1)</sup>

こうした事業構造改革が、いまや企業の経営問題にとどまらず大きな社会問題にまで発展していることを考慮に入れる時、その特質把握において、従来の収益性、安全性、成長性等の分析指標によって経営評価を与えることにも一定の限界があるに違いない。もとより、経営分析には定型はありえない。そして、われわれの求める経営分析手法とは、あくまで資本蓄積態様の深層解明に資するものでなければならない。かくして以下の検討においては、資料面の制約を受けながらも、一定の経済理論的予見にもとづいて、すなわち上に指摘したような資本回転運動についての新たな経営分析的徴表を提示することを通じて、その問題点を抽出するという方法をとった。

それにしても、現代企業経営における歴史的課題の認識のためには、今日よく話題となる「株主価値増大」、「顧客創造」を起点とした経営課題にのみに議論を矮小化することは許されない。それは余りにも近視眼的なアプローチといえよう。そうではなしに、経営場裡における人間的実践としての資本の無制約な運動に対する主体的抵抗の具体的展開のなかに、これからの企業経営のあるべき姿を検証していくことこそが肝要となるのではなかろうか。現代企業社会に生きる人々の多くが共通に背負っている「宿命的な苦悩」、これが筆者の分析動機である。

## II 経営合理化計画の特徴

NTT グループの頂点に立つ NTT 持株は、1999 年の再編後まもなく「中期経営改善施策」を打ち出し、翌年より「NTT グループ 3 カ年経営計画」を毎年作成してきた。いま、NTT 西日本を中心に、これまでのグループ経営合理化計画の概要を示したのが、表-1 である。

同表に示されるように、1999 年の「中期経営改善施策」においては、NTT 西日本および東日本に対して、シェアおよび値下げ競争の激化、固定

表－１ NTT 西日本（NTT グループ）経営合理化計画の概要

<p>1999 年 11 月 「NTT 中期経営改善施策」</p>	<p>(人員削減) 広域配転，グループ内人員再配置により，2003 年 3 月までに，11,000 人削減（NTT 東日本は，10,000 人） (設備投資削減) 3 年間平均投資額を約 5,000 億円とし，3 年間で 4,500 億円を削減（NTT 東日本も，同額）</p>
<p>2000 年 4 月 「NTT グループ 3 カ年経営計画」 －「グローバル情報流通企業グループ」への変革－</p>	<p>(事業課題) ・ 情報流通基盤としてのアクセス回線の光化等によるサービスの高度化・低廉化・多様化 ・ 財務基盤の確立とユニバーサルサービスの安定的供給 ・ 地域通信市場の競争の本格化に向けた競争力強化 (人員再配置と雇用の流動化) ・ NTT 東西日本から 27,000 人を再配置 (コスト構造の改革) ・ インフラ整備型から需要対応型への設備投資のパラダイム転換を基礎とした，効率化（「投資リターン」重視） ・ 業務委託構造の見直し ・ 成果・業績重視の賃金</p>
<p>2001 年 4 月 「NTT グループ 3 カ年経営計画」 － NTT グループの事業構造構造改革－</p>	<p>(経営の自立化) ・ 事業者間接続料金やユーザ料金値下げに対応する為のコスト構造の抜本的見直し ・ 光アクセスサービスの本格的提供と実需要に連動したアクセス網整備 (構造改革) ・ 注文受付，設備保守・運営，故障修理等の業務については，地域経営資源活用会社子会社にアウトソーシング ・ 上記施策の実施に併せ，退職・再雇用等による雇用形態・処遇の多様化をはかることによる人的コストの低減 ・ グループ各社への人員再配置の一層の拡大 (グループ財務目標) EBITDA マージン 33%，フリーキャッシュフロー 5,000 億円</p>
<p>2001 年 10 月 「当面の経営課題に対する NTT の取り組み」</p>	<p>(NTT 東西日本の財務状況) 音声・固定から IP・移動へと市場構造が急激に変化する中，ネットワークのオープン化，長期増分費用方式の導入，マイラインの導入等の競争政策により，財務が急速に悪化(旧 NTT ベースで，2000 年度，2,900 億円の料金値下げにより，経常利益が 127 億円に落ち込む)</p>

# NTT 西日本事業構造改革についての経営分析論的考察

	<p>(構造改革)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・NTT 東西日本から 60,000 人 (約 50%), 既存子会社から 40,000 人を, アウトソーシング会社へ移行</li> <li>・NTT 東西日本からグループ各社への人員再配置を, 既存計画の 4,000 人から 6,500 人に拡大</li> </ul>
2002 年 4 月 「NTT グループ 3 カ年経営計画」	<p>(事業展開)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・IP 通信への移行を踏まえ, アクセス網の光化への投資を大幅に増加する一方で, 固定電話網及び固定電話系オペレーションシステムへの投資を原則停止し, 絞り込んだ設備投資額の水準を維持</li> <li>・IP 電話との競争に対して, 固定電話網コストの徹底した削減により対応</li> <li>・引き続き, 退職・再雇用の仕組みにより人件費の抑制を図るとともに, 委託業務のコストダウンを図る</li> </ul> <p>(グループ財務目標)</p> <p>2004 年度に, EBITDA マージン 32%, フリーキャッシュフロー 9,900 億円を実現する為に, 移動電話事業の拡大と構造改革によって固定通信事業の減収傾向での赤字を解消する</p>
2003 年 4 月 「NTT グループ 3 カ年経営計画」	<p>(事業展開)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・光アクセスサービスをブローバンドアクセスの本命と位置付け, 販売拡大に全力傾注</li> </ul> <p>(構造改革)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アウトソーシング会社の活性化と新ビジネスの拡大</li> <li>・成果・業績重視の人事・賃金制度改革の更なる推進 (退職手当におけるポイント製の導入)</li> <li>・通話料金の準定額制や光インフラ, ブロードバンドサービス, ユニバーサルサービスに関わる制度改革要請</li> </ul>

- (1) 「ユニバーサルサービス」とは, 地域における電話の役務の適切, 公平かつ安定的供給の確保に寄与するよう努めるべきという NTT 東西日本に課せられている法的債務をいう。
- (2) 「EBITDA」とは, “Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization” の略。
- (3) 本表は, 『NTT NEWS RELEASE (1999-11-17, 2000-04-12, 2001-04-16, 2001-10-25, 2002-04-19, 2003-04-23)』より作成。

電話の利用低減を受けて, 設備投資削減と人員削減がその後の基本方針として掲げられた。かかる基本方針に基づき, 2000 年以降の設備投資計画においては, その総額は削減されていくものの, 新たな市場支配を目指すアクセス網の光化投資については, 大幅な増額が計画されることとなった。さらに 2002 年の計画では, 固定電話系への投資が原則的に停止されることが示さ

れた。他方、人員削減計画については、2001年の「当面の経営課題に対するNTTの取り組み」において、収益の減少に費用節減が追いつかず、このままでは年々1,500億円規模の赤字の累積が予想されることから、給与・ボーナスカットなどの一時的対応ではなく「抜本的な構造改革」に着手せざるを得ないとされ、ここにNTT東西日本から約60,000人、既存子会社から約40,000人を新設の地域OS会社へ移行させるという具体的施策（15%～30%賃金カットを伴った転籍）が明示され<sup>(2)</sup>、その後実施されるに及んだのであった。

さてここで、NTTにみるようなローリング方式によるグループ中期経営計画の意義について少し考察しておきたい。

端的に言う、それは増大する経営環境の不確実性との対抗において組織的順応（柔軟性・スピード）を強化することにより、一定の独占的超過利潤を計画化していく点にもとめられるであろう。現段階において、「不確実性をともなう充用固定資本の早期回収あるいは資本の早期回収による戦略的固定資本への再投資」としての資本回転率加速化への要求はかつてない強まりをみせている。

周知のように、多くの独占的大企業が、それまで長期経営計画のもとで、景気変動による会計年度ベースでの固定費（その多くは、減価償却費や人件費）の重圧を、一方におけるさらなる収益力の物的基盤としての固定資本の計画的造成（＝固定費の形成）と他方におけるその完全化要求のもとでの人員・賃金計画の強化（＝固定費の廃棄）によって吸収してきた。そして、市場の安定的拡大あるいは支配力の強化がその実現の条件となってきたのであった。しかし今日、市場条件が非常に不透明になる中、固定資本投資自体がますます投機性・不確実性を帯びてくることとなり、それへの対抗として、戦略的な設備投資を軸とした事業組織の構築における柔軟性とスピードがより強く求められるようになってきた。ここに、長期経営計画から戦略的な中期経営計画への重点移行の必然性が存するのである。

しかし、中期経営計画も長期経営計画と同様に、その計画の中心課題は、

未来収益力の計画的造成としての新たな事業構造の構築＝資本形成と資本節約・廃棄にあることには変わりはない。その相違は、資本回転計算に関わっての固定費概念における時間設定の差にあるといえよう。すなわち、固定費をそれ以前のように5年以上でみるか、あるいは3年程度でみるかの相違である。未来計画をより柔軟で確実性のある現在の資本回転（投資と節約）計画に織り込んでいく、まさしくそこにローリング方式による中期経営計画の資本家的意義があるといえよう。そうだとすれば、中期経営計画というのは、長期経営計画に替わるものではなく、それをより補完するものに他ならないということになるであろう。

そしてここで重要なことは、これまで以上に強力な人員計画（新しい設備体系から客観的に規定されるところの要員数の確保あるいは過剰人員の排斥計画）と賃金計画（総人件費抑制・成果賃金制度・無権利労働制度の計画化）が、戦略的中期経営計画完結の不可欠の条件となっているということである。しかし、「中期経営計画」自体が、このような人員・賃金計画を支点としているかぎり、企業の社会的存立要件からみて、その限界＝矛盾はもはや明らかである。

NTT 西日本の場合、中期財務目標達成のための物的投資、すなわち、光化への新規投資（将来の収益性が見込まれる資本形成）と固定電話網維持のための追加投資（回収の確実性の低い追加資本形成）という矛盾をかかえた設備投資の推進に、さらに「単年度リターン重視」というグループ経営管理が強化されることとなり、「将来にわたる不確実性を当面の確実性により緩和するとともに、一定の年度業績＝グループ貢献」をなす施策を打ち出すことが何よりも急務となってきたのであった。ここに、「抜本的な構造改革＝永続的な総人件費抑制を可能ならしめる新たな枠組みづくり（可変資本の節約・廃棄）」に着手せざるを得なかった事情を窺うことができるのである。したがって、事業構造改革を個別企業ベースでの単なる累積赤字の解消あるいは短期的な収益見通しにもとづく赤字抑制のための人件費節約の施策と短絡的に捉えることはできないのである。

### Ⅲ 損益の状況

#### 1 損益予算と実績の比較

最初に、表－２の損益状況（計画・実績）の検討から始めよう。

同表からまず気づくことは、第１期と第２期においては、予算値と実績値

表－２ 損益の状況（計画・実績）

（億円）

	第１期(2000年３月)		第２期(2001年３月)		第３期(2002年３月)		第４期(2003年３月)	
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
収益の部								
営業収益	20,730	20,716	26,360	26,395	25,540	24,067	23,020	22,150
音声伝送収益	15,210	15,101	19,040	18,898	17,390	16,654	15,270	15,109
データ伝送収益	—	—	—	—	380	283	500	462
専用収益	2,220	2,233	2,950	2,937	3,140	2,837	2,800	2,798
電報収益	340	313	410	402	380	376	350	354
その他の収益	2,960	3,069	3,960	4,158	4,250	3,917	4,100	3,427
営業外収益	240	293	420	477	400	443	590	552
(計)	20,970	21,009	26,780	26,872	25,940	24,510	23,610	22,702
費用の部								
営業費用	21,110	20,994	27,290	27,398	26,290	25,734	23,050	21,723
業務運営費	15,930	15,821	20,760	20,675	19,860	19,313	17,240	16,119
(内人件費)		5,167		7,062		6,529		2,678
租税公課	580	588	770	776	770	769	760	751
減価償却費	4,600	4,585	5,760	5,947	5,660	5,652	5,050	4,853
営業外費用	280	445	480	531	490	480	560	530
(計)	21,390	21,439	27,770	27,929	26,780	26,214	23,610	22,253
経常損益（△は損失）	△ 420	△ 430	△ 990	△ 1,057	△ 840	△ 1,704	0	449

(1) 第１期は1999年７月から2000年３月までの９ヶ月間である。

(2) 第１期および第２期の「データ伝送収益」は「その他収入」に含まれる。

(3) 接続料収入は、第１期 3,513 億円、第２期 3,581 億円、第３期 3,260 億円、第４期 2,809 億円となっている。

(4) 本表は『データブック NTT 西日本（各年度版）』および『NTT 西日本・事業計画の認可申請について（各年度）』から作成。



がほぼ完全に一致していることである。このことから、各年度に示された会計赤字はグループ再編の計画時からすでに織り込み済みであったことが明らかとなる。しかしその後は、計画自体がゆらぎ始め、第3期では、収益実績が予算より1,430億円少なく、予算を上まわる566億円の費用節約をなしたものの、結果として経常損失が864億円となり、予算値を超えることとなった。また、第4期では、収益予想が908億円少なかったにもかかわらず、それ以上に1,357億円もの費用節減を果たしたため、経常利益が予算では0円のところ、実績では449億円の黒字を計上することとなったのである。

たしかに財務数値でみる限り、事業構造改革＝大規模リストラによる「V字型回復」との判定も可能であるかもしれない。しかし、そうした「単年度の黒字・赤字」による事業構造改革の評価は、ここでは余り意味をなすものではないであろう。というのは、先にも述べたようにNTTの事業構造改革は、中期あるいは長期の経営年度の視点で遂行されているものであるから、その施策と当該年度の財務業績とを直接相関づけることには問題がある。「事業構造改革が第3期の赤字から第4期への黒字転化に寄与した」のか、あるいは「事業構造改革による費用増加自体が第3期の赤字の理由」であったのか、この点については、さらに後段の詳細な検討をまたなければならないのである。

とはいえ、第3期から第4期にかけての予想を上回る収益の悪化（8%の減、表-3）に対して、それ以上の総費用の大幅な節減（15.6%の減、表-3）を強行して、損益状況を改善したことは事実として窺える。しかしこのことは、何よりもNTT西日本が「単年度損益レベルでの赤字はいつでも黒字に転化できる」という、そうした社会経済的地位にあるということを物語るものである。今日的段階の企業利潤というものは、第一義的にはその企業の置かれた社会経済的地位により決定されるのであり、費用節減などの具体的な経営合理化方策は第二義的にその実現に寄与するにすぎないのである。もっとも、企業の社会経済的序列＝階層ごとに、資本投下の標準的最低限が存し、無意識的ではあるがそれをめぐっては激しい企業間の投資競争が展開される

表－３ 損益項目の対前期変化指数

	第１期 (2000年３月)	第２期 (2001年３月)	第３期 (2001年３月)	第４期 (2003年３月)
営 業 収 益	100	95.6	91.2	92.0
音 声 伝 送 収 入	100	93.9	88.1	90.7
デ－タ伝送収入	100	—	—	163.2
専 用 収 入	100	98.7	96.6	98.6
電 報 収 入	100	96.4	93.5	94.2
そ の 他 の 収 入	100	101.8	94.2	87.5
営 業 費 用	100	97.9	93.9	84.4
人 件 費	100	102.5	92.5	41.0
物 件 費	100	98.9	96.8	106.3
減 価 償 却 費	100	97.3	95.0	86.0
固定資産除却費	100	70.2	77.2	86.0
租 税 公 課	100	99.0	99.1	97.7

(1) 第１期の実数を年換算を行なった上で、指数化を試みた。

(2) 本表は、『NTT西日本 決算広告（各年度）』から作成。

ことはいうまでもない。

グループ再編後、市場構造の変化にともなう固定電話利用の低下やそれまでの「総括原価方式」<sup>(3)</sup>に基づく独占的管理価格の国家的保証の消滅により、NTT西日本は、独占的超過利潤の新たな創出に向けて、コスト構造の改革を合理化の最優先項目の一つにおこななければならなくなったのである。では、どのようなコスト構造の変化がもたらされたのか、次に考察していくことにしよう。

## ２ 費用・収益の構造分析

表－３にみたような費用の低減もさることながら、表－４では、第３期から第４期にかけて、費用構造に大きな変化があったことが分かる。すなわち、人件費構成比率が25.4％から12.3％に低下するとともに、物件費構成比率が46.7％から58.9％に上昇している。これにより、固定費比率（費目のみで費

表－４ 費用構成比の推移

(%)

	第１期 (2000年３月)	第２期 (2001年３月)	第３期 (2002年３月)	第４期 (2003年３月)
人 件 費	24.6	25.8	25.4	12.3
物 件 費	44.9	45.4	46.7	58.9
減 価 償 却 費	21.8	21.7	22.0	22.3
固定資産除却費	4.8	3.5	2.9	3.0
租 税 公 課	2.8	2.8	3.0	3.5
営 業 費 用	100.0	100.0	100.0	100.0

(1) 本表は『データブック NTT 西日本（各年度版）』から作成。

用分解したためおおまかではあるが）が、53.3%から41.1%へと低下している。これは、明らかに事業構造改革の結果によるものである。

かかる「固定費（＝節減不能費）の変動費（＝節減可能費）化」の意義は大きい。それは、将来にわたる費用節減の可能性を拡大せしめるからである。今後は、物件費が次の費用節約の重点項目になることは必須であるが、その場合、独占的権力のもとで地域 OS 会社への外注委託費の切り下げに向かうことはいうまでもない。もともと NTT 西日本は製造業でないことから、営業収入の減少（管理価格の崩壊と利用の減少による）に対して操業度調整を行なうことが非常に困難であるという事業特性を有しており、そのことがいきおい今回のような「分割・分社化」を中心としたコスト構造の改革（＝営業収入の変動に柔軟に対応することのできるコスト構造の創出）に向かわせたものと考えられる。

次に、収益の状況について検討してみよう。

先にみたように、収益の減少は固定電話収益の低下が大きく影響している。表－５によれば、固定電話の契約件数は、1999年度から2003年度にかけて3.2%減とさほど大きな変動はないが、通信回数と通信時間が大きく減少している。2000年度から2002年度にかけて、それぞれ71.1%、58.7%に落ち込んでいる。それに伴い、通話料金収入も5,124億円から2,948億円へと42.5%減少している。地域通信市場では、現在、これまでの固定電話から

表－５ 加入電話・ISDNの利用状況

	1999 年度	2000 年度	2001 年度	2002 年度
契 約 数 (万契約)	3,143 (100.0)	3,145 (100.0)	3,095 (98.4)	3,044 (96.8)
通 信 回 数 (百万回)	20,834	27,566 (100.0)	23,289 (84.5)	19,612 (71.1)
通 信 時 間 (万時間)	118,722	178,474 (100.0)	141,645 (79.4)	104,810 (58.7)
通話料金収入 (億円)	3,807	5,124 (100.0)	3,695 (72.1)	2,948 (57.5)

(1) ( ) 内は、増減指数。

(2) 1999 年度は、1999 年 7 月 1 日から 2000 年 3 月 31 日まで。

(3) 本表は、『NTT 西日本の電気通信役務通信量等状況報告について（各年度）』および NTT 西日本『加入電話・ISDN 契約数の推移』（NTT 西日本ホームページ）より作成。

移動電話への移行に加え、ブローバンドの急速な普及に伴い IP 電話への移行も加速化しつつあるといわれている。もしそうであるならば、固定電話利用は今後もさらに縮小化の傾向にあるといえるだろうし、さらには、契約数にも大きな影響が出てくるに違いない。また、新たな収益源となるであろうブローバンド市場においても、アクセス回線の多様化・高速化とサービス価格の低廉化は避けられず、企業競争の激化が予想される。

表－６ 料金の推移によれば、1999 年以降、ダイヤル通話料金については、隣接区域内は据え置かれているが、区域内で 15%，区域外（100km 以上）

表－６ 料金の推移

(円／3 分間)

	1999 年度	2000 年度	2001 年度	2002 年度	2003 年度
ダイヤル通話料					
1 区域内	10.0	10.0	8.5	8.5	8.5
2 隣接区域内	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0
3 区域外（100 km～）	90.0	40.0	40.0	40.0	40.0
事業者間接続料金					
1 ZC（中継交換機）	10.64	7.65	5.88	4.78	5.36
2 GC（加入者交換機）	5.57	4.95	4.60	4.50	4.37

(1) ダイヤル通話料金については、2000 年度以降プライスカップ制（上限価格方式）のもとで競争的価格が設定されている。また、事業者間接続料金については、1999 年度までは実績原価方式、2000 年度以降は長期増分方式での料金算定が法律によって定められている。

(2) 本表は『データブック NTT 西日本（2003 年度版）』から作成。

で55%の値下げが実施された。その結果、第1期（1999年度）に比して、第2期では、165億円、第3期では570億円の収益減となったとされる。<sup>(4)</sup> また、事業者間接続料金については、ZC接続で49%、GC接続で21%の値下げが実施された。こうした料金値下げも影響して、接続料収入は第1期の3,513億円（9ヶ月間）から第4期の2,809億円に減少している。なお、今回2003～2004年度にかけての接続料金が見直され、GC接続料金は引き下げられたが、ZC接続料金は、通信量が減少したことを理由に引き上げられることとなった。この問題をめぐっては、新電電5社が行政訴訟に踏み切ることになったことが報じられている。<sup>(5)</sup> こうした電話通信の競争政策や減りつづける固定電話の維持費負担をめぐるとの対立は、今後もより激しくなるものと予想されている。

前にも指摘したように、1999年まで「総括原価方式による料金体系＝独占的管理価格」が、NTTの急激なる資本蓄積（＝資本の維持・拡大）を保障してきたのであるが、その後の社会経済環境の変化とともに市場構造も大きな変容を受けることとなり、通話料金については「プライスカップ制（上限価格方式）」、接続料金については「長期増分方式」により規制されることとなった。<sup>(6)</sup> 両方式については、ここではその問題点のみ指摘しておきたい。まず、前者にあつては、基準料金指数の算定式における生産性向上見込率がおおきく影響するものと考えられるが、電話通信の場合、どのような指標で用いて算定されるのか非常に問題になるところであろう。また、実際の料金設定も現在の競争環境のもとで上限価格を大きく下まわっており、現時点での有効性については疑問があるところである。次に後者については、それは現在の設備を利用することから発生する実際の費用をもとに料金算定するものではなく、同様のものを最新の技術と最も低廉な価格で構築した場合に見込まれる費用をもとに料金を算定する方式であるが、その方式の良否はともかく、他の算定基礎項目である適正雇用量や賃金水準等について依然不明瞭な点が多い。また、今後の固定電話の利用量のより一層の減少の可能性を考慮に入れると、その存続意義についても今後非常に不確かなものになるとい

えよう。

以上、費用と収益の構造的変化についての検討を通して、事業構造改革の性格を明らかにしてきた。それは、新たな経営環境条件のもとで、一定の独占的超過利潤の維持を目的として、資本序列化＝労働力の縦断的収奪体系の構築（NTT 持株——NTT 西日本——NTT マーケティングアクトや NTT ネオメイト等の地域統括会社——地域 OS 会社——下請会社）を目指すものであったといえるのである。それにしても、地域 OS 会社というのは、明らかに新たな収益事業を担う戦略的子会社といえるようなものではなく、便宜的に創出された事業実体のないペーパー会社に限りなく近い性格をもつものである。通信事業としての組織的合理性の観点からすれば、地域 OS 会社は必要不可欠な存在というわけでもない。それらの企業は、ただに独占利潤の源泉の多様化＝新たな独占価格体系の構築に寄与するための存在にすぎないのである。

### 3 利益の分析

最初に、企業利益を分析するにあたって、考慮しておくべき基本事項について簡単に述べておきたい。一つは、財務諸表上の企業利益（会計計算的利益）というのは、動態論にもとづく利益計算と資本維持計算とを結合した配当可能利益計算という計算構造のもとで、企業利益の総額（経済学的利益）のうち、個別資本の意思によって、公表を許された金額にすぎないものであるということである。二つは、とりわけ近年の擬制資本の無秩序な運動により企業概念がゆらぐ中、経營業績を示すべき会計的利益自体も非常にゆらいできているということである。新たな利益概念や数多くの業績概念の出現が、何よりもそのことを雄弁に物語っている。すなわち、財務会計の領域においては、従来の取得原価主義、当期業績主義会計のもとでの各種会計利益に加え、時価主義会計の「包括利益」の台頭や「キャッシュ」重視への傾向がみられるとともに、管理会計の領域においても、従来からの「付加価値」や「変動損益・限界利益」に加え、「FCF（Free Cash Flow）」、「EBITDA（Earnings

Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)」、「スループット」、「EVA (Economic Value Added)」などの新たな業績指標が次々に用いられるようになってきているのである。

ここでは、それら利益・業績指標の会計学的意義を検討する余裕はないが、公表会計利益自体が相対化されているという現状について指摘できれば十分であろう。いまや、一つの利益指標だけでもって企業の経營業績の良し悪しを判定することは不毛な試みにすぎないといえる。

以上の視点を踏まえつつ、NTT 西日本の企業利益について検討していくことにしよう。

表－7の各種会計利益の状況を見られたい。NTT 西日本は製造業ではないので、同表に売上高総利益（粗利益）を示すことはできなかったが、多額の固定資本を有する装置産業であることを考慮して、償却前利益（これを粗利益ということもある）を示してみた。同表からまず気づくことは、各年度における各種利益の間に相当の格差があることである。営業損失の累積要因については、すでに検討をみてきたので、ここでは事業構造改革との関連で各種利益の性格を検討しておくことにしよう。いま、それらの格差についての説明を与えておくと、次のとおりである。<sup>(7)</sup>

(1) 第1期 経常利益と税引前利益の差

特別損失に退職給付引当金繰入を計上、365,952 百万円

(2) 第1期 税引前利益と税引後利益の差

税効果会計の適用

(3) 第2期 経常利益と税引前利益の差

特別利益に特定費用負担金受入額（NTT 東日本からの損失補てん）を計上、72,431 百万円

(4) 第3期 経常利益と税引前利益の差

特別損失に構造改革費用を計上、381,007 百万円

(5) 第4期 経常利益と税引前利益の差

特別利益に固定資産売却益を計上、25,722 百万円

表－7 各種公表利益の状況

(百万円)

	第1期 (2000年3月)	第2期 (2001年3月)	第3期 (2002年3月)	第4期 (2003年3月)
償却前利益	425,432	490,603	394,853	524,880
営業利益	△ 27,825	△ 100,349	△ 166,703	42,650
経常利益	△ 43,031	△ 105,793	△ 170,495	44,952
税引前当期純利益	△ 408,983	△ 74,951	△ 609,191	63,466
税引後当期純利益	△ 239,236	△ 44,629	△ 355,375	19,376

(1) 第1期は1999年7月から2000年3月までである。

(2) 本表は『データブック NTT 西日本 (各年度版)』から作成。

とりわけ目を見張るのは、第1期と第3期における構造改革対策費用の損失計上で、それぞれ3,659億円、3,810億円と多額にのぼり、その結果、経常損失と税引前当期純損失との格差を、いきおいそれぞれ9.5倍、3.6倍に広げることになっている。また、構造改革対策費用負担のグループ内支援として、第2期においてNTT東日本より724億円の支援（特別利益）を受け入れている。<sup>(8)</sup> このように、構造改革のための負担自体が会計損益の計上に非常に大きな影響を与えていることが分かる。なお、税効果会計の適用により、第1期から第3期にかけて、それぞれ税引後当期純損失は税引前当期純損失の約60%に減少しているが、この減少分については、当該期の繰延税金資産に計上されるとともに、次年度の納税において相当額が減額されることとなっていることはいうまでもない。

また、第4期の黒字計上について付言しておく、それは、後段で検討する減価償却政策や先に指摘した資産売却等による効果が大きく影響しているためであり、決して事業構造改革自体の積極的成果を示すもののとの断定はできないのである。

さらに、償却前利益の動向をみると、第3期に若干落ちこむものの約4,000億円以上を稼ぎ出しており、第3期までの営業利益ベースの赤字にもかかわらず、実に安定的な資本の回収が行なわれていることを窺うことができる。とくに第4期のそれは実に対前期約32%増の5,248億円となっている。償却前利益自体は、日本の製造業において経常管理上よく利用される業績指標で



あるが、NTT でも、これとほぼ同内容の EBITDA を重要視し、利用している。

#### 4 経営成果に関するその他の分析

表－８は、経營業績としての EBITDA、営業フリーキャッシュフロー、付加価値の各指標を示したものである。EBITDA は、前にも述べたように、NTT において中期経営目標指標として非常に重視されており、償却前利益と同様に資本回収指標といえるものである。それが重要視されるのは NTT が多額の固定資産を有する装置産業という特性からであろう。また、営業フリーキャッシュフローについては、常識的にはそれが多ければよいとされるが、それが機能資本として活用されていないという点から考えるならば、明らかに遊休・過剰資金を意味することになる。さらに、付加価値は、社会分配原資であり、社会貢献価値ともいわれている。

いまこの三指標について、その動向を総合化してみると、次のような事態が明らかになってくる。すなわち、EBITDA は第３期に若干減少しているものの、第１期から第４期にかけて 11.2% 増の 5,885 億円となっている。そのことは、総じて投下資本が安定的に回収されていることを示している。それに応じて、過剰資金ともいえる営業フリーキャッシュフローも第１期から第

表－８ 各種経営成果の状況

(億円)

	第１期 (2000 年 3 月)	第２期 (2001 年 3 月)	第３期 (2002 年 3 月)	第４期 (2003 年 3 月)
EBITDA	5,292 (100.0)	5,847 (110.5)	4,692 (88.7)	5,885 (111.2)
営業フリー キャッシュフロー	233 (100.0)	366 (118.1)	686 (221.3)	2,261 (970.4)
付加価値	11,315 (100.0)	14,150 (93.8)	12,417 (82.3)	10,164 (67.4)

(1) EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + 固定資産除却費 (NTT 方式による)。

営業フリーキャッシュフロー = EBITDA - 設備投資額 (NTT 方式による)。

付加価値 = 営業利益 + 支払利息 + 賃借料 + 租税公課 + 減価償却費等 (日銀・加算方式による)。

(2) ( ) 内は増減指数。ただし、算定にあたっては、第１期分を年換算しそれを基数としている。

(3) 本表は NTT 西日本『決算公告 (各年度)』及び『データブック NTT 西日本 (各年度版)』から作成。

4期にかけて9.7倍に膨れ上がり、2,261億円となっている。しかしこれに対して、付加価値の創出は、年々約2,000億円のペースで減少しており、第1期から第4期にかけては67.4%に低下している。これには、事業構造改革を中心とした約53,000人におよぶ人員削減（表－9）が大きく影響していることはいうまでもない。

NTT西日本のような日本企業を代表するエクセレント・カンパニーの場合、「付加価値の増大を伴わない、企業利潤の増大」を経営目標とすることは、企業の社会的貢献の観点からは決して歓迎されるべきものではない。とりわけ、今回のような多量の雇用を犠牲にした企業利益の増大・確保というのは「近代的合理主義にもとづく資本主義企業の発展理念」とも大きく離反するものといえよう。この点に関して注意を促しておきたいのは、「全員就業」と「完全雇用」とはまったく異なる概念であり、両者の混同は許されないということである。すなわち、たとえ就業状態にあったとしても、経済理論的にはその賃金額が「労働力の正常な再生産」を保障するものでないとするならば、その者は失業者あるいは不完全失業者の範疇に属すべきものとして捉えなければならないということである。したがって「完全雇用を保障する労働力の流動化」と「全員就業のみを保障する労働力の流動化」とも、厳に区別を要するのであり、NTTが展開する労働力の流動化が後者を意味するようなことであってはならないことはいうまでもない。

ともあれ、企業利益の増大と付加価値の減少との逆相関の中に、NTT西

表－9 社員の状況

	再編成時 1999年7月	2000年3月	2001年3月	2002年3月	2003年3月
社員数(年度末)	67,600	65,000	58,150	50,450	14,750
採用者数	—	—	350	100	100
退職者数	—	▲ 2,400	▲ 6,900	▲ 8,950	▲ 38,150
出向転籍者数	—	▲ 200	▲ 300	1,150	2,350

(1) 2002年5月の新体制移行時 15,600人。

(2) 本表は「NTT西日本データブック 2003年度版」より作成。

日本構造改革の社会的限界＝矛盾が浮き彫りにされるのである。それは、じつに不完全失業者蔓延化社会の到来を予感せしめるものといえよう。

## IV 資本蓄積の動態

企業グループ内での資金や労働力の流動化が一般化している今日、企業資本の蓄積動態について有効な分析結果を得るためには、当然にグループ全体を対象にしなければならないことはいうまでもない。その意味では、以下にみる投資効率の財務的吟味は限定的なものにならざるをえないことを最初に断わっておきたい。この点については今後、NTT グループの連結財務諸表の分析により補完していくつもりである。しかしながらその連結財務諸表についても、会計情報の“質（資本循環過程の客観的反映）”という点では大いに問題があるところである。したがって、生産過程・役務過程に即した資本蓄積分析を意図する場合には、やはり個別財務諸表分析がどうしてもその基本になることを強調しておきたい。

### 1 固定資産の増減分析

巨大企業の固定資産の増減分析において重要な視点は、これをたんに一定の会計年度末における資産残高の金額的变化の問題としてではなしに、前に述べたように、中・長期的な利潤造成計画の年度計算的実現という独占資本の法則的意思の自己貫徹形態として捉えなければならないということである。かかる観点から、いま表－10 と表－11 をみていこう。

表－10 によれば、電気事業用固定資産は、第1期から第4期にかけて、取得価格ベースではほぼ横ばい（第4期末の償却資産総額は、11兆3,733億円）、簿価ベースでは14.6%の減少（第4期末の償却資産総額は、2兆6,810億円）を示している。また、表－11からは、投資総額は減少傾向にあるものの光化投資額（未来収益の物的基礎）は、この4年間年平均約1,000億円ベースで着実に行なわれていることが分かる。いまや現在大都市における光アク

表－10 電気通信事業用償却資産の状況

(億円)

	第1期 (2000年3月)	第2期 (2001年3月)	第3期 (2002年3月)	第4期 (2003年3月)
(1) 取得原価 (増減指数)	111,950 (100.0)	112,207 (100.4)	113,562 (101.4)	113,733 (101.6)
(2) 帳簿価格 (増減指数)	31,413 (100.0)	30,316 (96.5)	28,616 (91.1)	26,810 (85.4)
(3) 減価償却累計額 (増減指数)	80,536 (100.0)	82,090 (101.9)	84,945 (105.5)	86,923 (107.9)
(4) 減価償却費	3,815	4,819	4,597	3,919
(5) 減価率 (%) (3) / (1)	71.9	73.0	74.8	76.4
(6) 償却率 (%) (4) / (2) + (4)	13.9	13.7	13.8	12.7
(7) 資産価格偏差率 (倍) (1) / (2)	3.56	3.70	3.97	4.24

(1) 償却率は定率法により算定。実際には建物のみ定額法が適用されている。

(2) 第1期は、減価償却費を年間換算した上で、償却率を算定。なお、圧縮記帳分は考慮していない。

(3) なお、第4期の減価率は、車両及び船舶が91.2%、端末設備が86.8%、機械設備が83.7%となっている。

(4) 本表は、NTT西日本『接続会計報告書（各年度）』より作成。

表－11 設備投資の状況

(億円)

	第1期 (2000年3月)		第2期 (2001年3月)		第3期 (2002年3月)		第4期 (2003年3月)	
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
設備投資額	5,100	5,059	5,320	5,481	4,900	4,006	4,100	3,624
アクセス網の 光化投資分	900		1,000		900		1,300	
(カバー率)	(29%)	(29%)	(37%)	(37%)	(42%)	(50%)	(53%)	(67%)

(1) カバー率とは、配線点（き線点）までの光化をいう。

(2) ただし、政令指定都市及び県庁所在地等では、カバー率は2002年末で96%に達している。

(3) 本表は「NTT西日本データブック 2003年度版」より作成。

セス網は、配線点までの光化がほぼ完了しており、あとは、実需要の動向に合わせて、ユーザーとの結節を進めるだけの段階にまで到達しているといわれている。

また、2002年度からは、固定電話網および固定電話系オペレーションシ

システムへの投資が原則的に停止される（表－1を参照）とのことであったが、しかし実際には、後段でも詳しく検討するようにデジタル交換等への膨大な投資（第3期が約1,800億円、第4期が約1,000億円）が依然なされているのである。<sup>(9)</sup> 今後も、こうした固定電話網への膨大な追加投資が継続されていくのかどうかは、ユニバーサル・サービス義務に関する成り行きと市場動向を睨んだ新たな事業戦略に拠るのであろうが、ここではこれ以上に触れないことにする。

以上の点に関連して、いま減価償却費と設備投資額の相関を見てみると、第2期から第3期にかけて、それまでは後者が前者を上回っていたのが、逆に前者が後者を上回るようになったことがわかる。このことは、地域アクセス網の光化のおおかたの完了と地域固定電話事業がすでに戦略的投資の対象ではなくなってきていることを示しており、したがって、それにともないNTT西日本の回収・蓄積資本の他のグループ企業への移転がすでに始まっていることを推測せしめるものではなかろうか。もしそうだとすれば、上の二つの表に示されている投資の縮小・資産の縮小（帳簿価格ベース）についても、それを市場縮小＝収益悪化に伴う個別企業対応と単純にみるべきではなく、今後のグループ事業戦略計画をも反映するものとみるべきであろう。この点については次回予定しているNTTグループ分析において詳細に検討することにしたい。ともあれ、電気事業用固定資産の取得価格ベースでの推移は、上のような事情を反映するものに違いない。

つぎに取得原価と簿価の乖離格差の問題であるが、表－10の資産価格倍率の動向をみると、第1期が3.56であったのに対し、第4期は4.24に広がっている。これは本来的な固定資本の物理的維持機能を超えた、いわゆる秘密積立金機能・内部金融機能を伴った減価償却政策の反映とみるべきであろう。したがって、同表に示された減価率の高さ（約72～76%）も、設備の物理的老朽化を一般的に示すものというより、逆に加速償却による資産の早期減価と内部金融機能を通じての設備拡張＝充用資本の節約と蓄積資本の膨張をより反映するものと考えられるのである。かかる点については、次節の資本

回転率分析において、さらに動態的に捉えていくことにしよう。

## 2 蓄積態様分析

通常、資本蓄積態様の解明には、資金源泉と運用の分析、投資・生産性効率分析、収益性の分析等が重要視される。しかし、NTT 西日本の場合、資金源泉と運用の分析については、グループ戦略経営との関連で実証していくことが最良と考えられるし、また投資・生産性効率分析についても、当該会社が製造業ではなくサービス業であることからくる分析操作における困難性（とりわけ、原価分析の困難性）が横たわる。こうしたことから、本稿ではどうしても収益性分析を中心とした解明に向かわざるを得ないのであるが、従来の収益分析指標にも大きな不満が残るのも事実である。

いま、表－12 をみられたい。ここから読み取れることは、第3期までは、資本利益率と売上利益率とは悪化を辿るが、第4期には改善されること、そして資本回転率は第4期には若干の低下を示していることである。もちろん、それらの数値自体は公表会計数値を前提として算定されたものである。しかしながら、プラスならばともかくマイナス状態の資本利益率と売上利益率を時系列比較することにどれだけの意義があるのかも疑問のあるところである。なぜなら、通常、経営分析というのは、経済・企業環境が多少とも安定していることが与件となって成立するものであるからである。ともかく、同表に示された指標からはこれ以上有意味な結論を導き出すことはできないの

表－12 収益性の状況

	第1期 (2000年3月)	第2期 (2001年3月)	第3期 (2002年3月)	第4期 (2003年3月)
資本利益率 (%) (営業利益 / 経営資本)	△ 0.82	△ 2.22	△ 3.80	1.06
売上高利益率 (%) (営業利益 / 営業収益)	△ 1.34	△ 3.80	△ 6.93	1.92
資本回転率 (%) (営業収益 / 経営資本)	0.61	0.59	0.60	0.55

(1) 本表は NTT 西日本『決算公告（各年度）』から作成。

である。

ここで最も重要視されねばならぬことは、示された資本利益率と売上利益率の改善の真なる要因は何か、あるいは総体的な資本の回転率の低下は何に起因しているのか等々についてのさらなる深層の解明であるが、しかしそれは、もはや数字の便宜的解釈の問題ではなく、法則的思考の領域の問題なのである。すなわち、資本・利潤の増減変化の中に利潤率低下の法則あるいは資本有機的構成の高度化に伴うところの相対的過剰人口形成の法則を捉えることが肝要となるということである。

ところで、資本利益率を規定する要因の一つとなる売上利益率については、前章においてその内因的条件を検討してきたので、以下では新たに考案した資本回転率分析指標を用いて資本蓄積態様の深層にせまってみたい。表－13の資本回転率指標は、個別資本の回転運動における内在的二側面に即して、資本の投資と回収の速度あるいは資本の形成と節約・廃棄のそれぞれの不可分離関係（一方が他方の誘因）の作用度を計量しようとの意図で作成を試みたものである。すなわち、資本の総合回転（総投下資本の回転）と特殊回転（投下資本各構成部分のそれぞれの回転）について、それぞれ生産資本循環における資本価値移転スピード（現実的回転期間）と貨幣資本循環における資本価値回収スピード（価値回収期間）の差動＝相互作用的關係の度合いを回転偏差として計量化したものである。<sup>(10)</sup>そして、この回転偏差の年度推移を考察することによって、資本蓄積過程における経営合理化＝資本の形成と節約・廃棄の程度を動態的に捉えていくことができるのである。ただし、今回は、事業の特性からくる資料の制約から、総合回転については経営資本回転率、特殊回転については固定資産回転率のみの分析に限定せざるを得なかった。

同表に示されているように、NTT 西日本の設立後、経営資本回転率と固定資産回転率は、共に低下傾向にあるものの、回転偏差は大きく拡大している。第1期から第4期にかけて、経営資本の回転偏差は、3.12年から4.36年へと、また、固定資産の回転偏差も、20.77年から27.67年へと拡大して

表－13 各種資本回転指標

	第1期 (2000年3月)	第2期 (2001年3月)	第3期 (2002年3月)	第4期 (2003年3月)
(総合回転)				
経営資本回転期間Ⅰ(年) (経営資本回転率Ⅰ)	4.56 (0.219)	4.71 (0.212)	5.04 (0.198)	5.91 (0.169)
経営資本回転期間Ⅱ(年) (経営資本回転率Ⅱ)	1.44 (0.693)	1.49 (0.666)	1.55 (0.644)	1.54 (0.684)
経営資本回転偏差(年) (Ⅰ－Ⅱ)	3.12	3.21	3.49	4.36
(特殊回転)				
固定資産回転期間Ⅰ(年) (固定資産回転率Ⅰ)	22.02 (0.045)	23.31 (0.042)	24.69 (0.040)	28.98 (0.034)
固定資産回転期間Ⅱ(年) (固定資産回転率Ⅱ)	1.25 (0.799)	1.26 (0.792)	1.30 (0.765)	1.31 (0.763)
固定資産回転偏差(年) (Ⅰ－Ⅱ)	20.77	22.04	23.38	27.67

(1) 算定式：

経営資本回転率Ⅰ＝営業費用÷経営資本(取得価格)

経営資本回転率Ⅱ＝営業収益÷経営資本(帳簿価格)

＊「経営資本」は、固定資産(建設仮勘定と無形を除く)と運転資本との合計。

固定資産回転率Ⅰ＝減価償却費÷固定資産(取得価格)

固定資産回転率Ⅱ＝営業収益÷固定資産(帳簿価格)

＊ここでの「固定資産」は、無形固定資産除く償却資産、なお、「減価償却費」も無形固定資産分を除いて算定。

＊各回転期間(年)は、各回転率の逆数。

(2) 総合回転には、総資本回転率、経営資本回転率が、特殊回転には、固定資産回転率、材料回転率、仕掛品回転率、製品回転率等がある。

経営資本回転率(期間)Ⅰと固定資産回転率(期間)Ⅰは、生産資本循環(価値移転)ベースにおける回転率(期間)を表す。

経営資本回転率(期間)Ⅱと固定資産回転率(期間)Ⅱは、貨幣資本循環(価値回収)ベースにおける回転率(期間)を表す。

回転偏差は、資本回転の内在的二側面である価値移転と価値回収との矛盾運動の計測値で、促進年数を表している。

(3) 本表は、NTT西日本『接続会計報告書(各年度)』より作成。

いく傾向を示している。しかも、事業構造改革が本格化した第3期から第4期にかけて、この回転偏差が一段と大きくなっていることが分かる。

これまで資本回転率の安定化の内因的条件となっていた、総括原価方式による独占的管理価格と相対的に安定的な需要構造が崩れていく中で、NTTでは新たな資本投資とコストの戦略が求められた。そのNTT西日本におけ



る戦略展開の様相を、これら資本回転率に関する数値が表しているのである。すなわち、以前よりも設備投資が削減されているとはいえ、経営資本回転率および固定資産回転率がともに低下傾向にある中、資本価値回収スピードが資本価値移転スピードを相対的に上回ってきている。この場合、回転偏差は、「新たな光化投資・固定電話網維持のための追加投資の拡大」と「減価償却政策や設備の廃棄等による資本回収強化あるいは事業構造改革に伴う可変資本回転率の非合理的強化（＝人員削減・賃金カットによる可変資本節約）」との相即の度合いを表しているものといえよう。さらにいま、この回転偏差が拡大化傾向にあるが、それは、資本蓄積法則の時間的・空間的振る舞い、すなわち「資本の投資と回収」運動あるいは「資本の膨張と縮小」運動におけるうねり・振幅が拡大（＝時間と空間の擬制化）していることを表している。別言すれば、NTTの新たなグループ経営戦略展開、すなわち、一方におけるいわゆる高度消費社会に対応したサービス商品の新規市場投入のための莫大な設備投資と、他方における分社化政策を軸としたコスト構造の転換による総人件費の節約過程の一端を、NTT西日本における資本蓄積運動の矛盾＝回転偏差の拡大として財務数値的に把握することができるのである。

しかも先にも触れたように、NTT西日本にはユニバーサルサービスが義務付けられていることから、固定電話市場構造の変化期における固定資本形成の矛盾——回収可能性の大きい戦略的固定資本投資と回収可能性の困難な固定電話網維持のための追加固定資本投資との対抗関係の鋭敏化——が、同社の事業構造改革＝人的合理化をより強力に進める動因として作用していることも忘れてならないのである。

なお、今回は総合回転と特殊回転の関係それ自体について、さらなる検討を進めることはできなかった。それは、NTT西日本が製造業でないため、特殊資本回転としての材料回転率、仕掛品回転率、製品回転率等の計測が可能ではなかったからである。製造業の場合では、それらの回転率分析（回転偏差の算定）により、合理化の矛先が購買過程、生産過程、販売過程のいずれに向けられているかを捉えていくことも可能となろう。

## V 減価償却政策とアウトソーシング政策の財務的効果についての試算

NTT 西日本は、すでにみたように第 4 期（2003 年 3 月決算）において、営業利益 42,650 百万円、経常利益 44,925 百万円を、また固定資産の売却等により税引前当期純利益 63,466 百万円を計上することとなった。さらに、設立以来の累積赤字についても、資本準備金を取り崩すことによってこれを解消した。本章では、この利益計上＝いわゆる「黒字」の性格について、構造改革効果との関連でいまい少し検討していくことにしたい。

まずは、公表（営業）利益と減価償却政策との関連を示すものとして、表－14 をみられたい。ここでは、デジタル交換設備と通信ケーブルの新規

表－14 減価償却費修正と営業利益

(百万円)

	第 3 期 (2002 年 3 月)	第 4 期 (2003 年 3 月)
a 新規購入デジタル交換設備および通信ケーブル（取得価格）	278,517	246,593
・ デジタル交換設備	178,088	100,086
・ 通信ケーブル	100,429	146,507
b 法廷耐用年数による減価償却費（定率法）	89,201	62,107
・ デジタル交換設備（耐用年数 6 年）	56,801	31,927
・ 通信ケーブル（耐用年数 10 年）	32,391	30,180
c 長期増分方式研究会モデルによる減価償却費（定額法）	23,931	13,921
・ デジタル交換設備（耐用年数 11.9 年）	14,965	841
・ 通信ケーブル（耐用年数 11.2 年）	8,966	13,080
d 米国政府意見書による減価償却費（定額法）	14,271	11,426
・ デジタル交換設備（耐用年数 16－17 年）	10,475	5,887
・ 通信ケーブル（耐用年数 25.91－26.45 年）	3,796	5,539
b － c ( c / b )	65,270 (26.8%)	48,186 (22.4%)
b － d ( d / b )	74,930 (16.0%)	50,681 (18.4%)
e 公表営業利益	△ 166,703	42,650

- (1) デジタル交換設備および通信ケーブル新規購入額の当期有形固定資産増加額（土地、建物仮勘定を除く）に占める比率は、第 3 期 71%，第 4 期 70%である。
- (2) 耐用年数については、郵政省『接続料金算定の在り方についての電気通信審議会への諮問』、1999 年 9 月 21 日を参照。また減価償却費の算定にあたり、耐用年数に幅のあるものについては、最長のものを使用し、残存価格ゼロとして計算。さらに、ケーブルは全て光ファイバーと想定した。計算数値には、端数処理による誤差を含んでいる。
- (3) 本表は、NTT 西日本『電気通信設備に関する収支の状況その他その会計に関する事項（各年度）』から作成。

投資分について、通常の減価償却方法の他、「長期増分方式モデル」と「米国政府意見書モデル」にしたがい、それぞれ減価償却費を算定してみた。その結果は、第3期において65,270百万円から74,930百万円、第4期において48,186百万円から50,681百万円もの、減価償却費格差が確認された。ここで重要なことは、どの方法による減価償却費がもっとも正しいかということではなく、それだけ公表営業利益には曖昧性が内在しており、その点を考慮しなければならないということである。すなわち、第3期、第4期の公表営業利益はそれぞれ、▲166,703百万円、42,650百万円であるから、減価償却の方法の相違により、公表損益はそれぞれ▲91,773百万円(公表損失の減少)、93,331百万円(公表利益の増加)とみることも可能となるのである。

つぎに、表-15をみられたい。ここでは、第3期の固定資産明細表から割り出した各資産の償却率をもとに第4期の減価償却費を推計してみた。その結果、公表減価償却費には、26,808百万円の計上不足があることが浮かび上がってきたのである。当然、この不足額は利益増となっているから、その修正をすると、営業利益は15,842百万円に減少することとなる。

以上のように、NTT西日本のような大規模な装置型企業にあつては、減価償却政策が公表利益や公表損失に与える影響は予想以上に大きいものであ

表-15 前年度基準による第4期減価償却費の推計

(百万円)

	公表値 (a)	推計値 (b)	(a) - (b)
有形固定資産減価償却費	442,569	469,377	▲ 26,808
無形固定資産減価償却費	48,962	48,962	0
合 計	491,533	518,339	▲ 26,808

(1) 減価償却費の推計は、次の算式により各資産勘定ごとに行なった。

(イ) 新規有形固定資産の減価償却費 = 取得価格 × 第3期平均償却率

(ロ) 既存有形固定資産の減価償却費 = 帳簿価格 × 第3期平均償却率

(ハ) 当期減価償却費 = (イ) + (ロ) + 無形固定資産の減価償却費

\* 各資産について、「第3期平均償却率 = 第3期減価償却費 / 第3期期末資産残高 + 第3期減価償却費」により、償却率と耐用年数を求めた。

\* 建物のみ、定額法を適用。

\* 叙却費 / 資産減少額が約10%であるので、各継続資産については、その調整を行なった。

(2) 本表は、NTT西日本『電気通信役務に関する収支の状況その他その会計に関する事項(第3期・第4期)』から作成。

ることがわかる。ここに、NTT 西日本の公表年度損益の信頼性がゆらぐのみならず、同社の経営合理化起点における性格が、資本循環過程に即した本来的な「生産合理化＝生産力の近代的な展開」を志向するものとしてではなく、安直ともいえる「財務政策的合理化＝生産力の前近代的・歪曲的展開」を志向するものとして浮かび上がってくるのである。

つぎに、事業構造改革におけるアウトソーシング効果についての計測を試みよう。文字通り、事業構造の改革であるわけであるから、その効果は本来長期にわたって観測されるものである。したがって、ここでいう効果とは非常に限定したもの、すなわち単年度におけるいわゆる費用効果・収支効果であることを断わっておきたい。そしてすでに、事業構造改革の真の目的が、当面の総人件費の節減にあるのではなく、費用構造それ自体の変革にあることは、これまで考察してきたところである。

表－16によれば、第3期に本格化した従業員の地域 OS 会社への移転（退職・再雇用）・業務の委託の結果は、第4期において、費用節減効果が108億円、収支改善効果が▲6,763億円ということで、財務的観点のみで考えるならば、さほどの費用効果もみられず、構造改革に要した支出の回収にもまだまだ長

表－16 アウトソーシング効果の概算〔第3期～第4期〕

項 目	金額（億円）
a 関係会社投資増加額	45
b 特別退職金（希望退職者への一時金）	361
c 事業構造改革費用（退職・再雇用者への一時金）	1,042
d 退職給付引当金取崩し額	6,826
e 子会社との取引における営業費増加額	2,340
f 人件費減少額	3,851
g 費用節減効果 $[(b+c+e) - f]$	108
h 収支改善効果 $[(a+b+c+d+e) - f]$	▲6,763

- (1) dの退職給付引当金取崩し額には、定年退職者の退職金が含まれる。
- (2) hの収支改善効果測定には、営業費の買掛け・未払いは考慮外とした。
- (3) 第4期のキャッシュフローは▲5,023億円である。
- (4) 本表は、NTT 西日本『電気通信役務に関する収支の状況その他その会計②に関する事項（第3期、第4期）』より作成。

期間（約4年、 $h \div (f - e)$ ）を要することが分かるのである。

繰り返し言うが、事業構造改革のより積極的意義は、当面の労務費の削減にあるのではなく、将来のある一定時点に計画されるべき固定資本の投資規模に客観的に対応するところの必要人員に収斂させるための、すなわち未来から逆算した場合に計測される過剰人員の処理のための、労働力の流動化・廃棄のシステムを早期に構築することにあつたといえるのである。そして、その早期化を促したものは、いうまでもなく情報通信市場における急激な変化であつた。

## VI 小括

以上、NTT 西日本における事業構造改革の特質＝矛盾について、経営分析論的検討を進めてきた。それは、今日の技術革新の激しい情報通信市場における将来の不確実性に対する戦略的計画の一環として展開されてきたものであつた。かかる段階での固定資本を軸心とする資本の運動法則の展開が、固定費自体の分解をより一層促進させ、すなわち、節減可能な費用と節減不可能な費用との対抗関係を鋭敏化させ、その結果、主に人件費を焦点にした「固定費の変動費化」を導いたのである。それは、業務のモジュール分化とその再編（分社化）を、資本序列を軸として進めるものであつた。ここに、地域 OS 会社が設立されることになったのであるが、その実態は一種の「人材派遣会社」にすぎず、その意味では、「従業員の派遣社員化」システムが構築されることになったのである。そして、これまで内部取引であつたものが、管理された外部取引となり、ここにいわゆる独占的権力をテコにした費用管理が今後強行されることになる。同時に、サービス・商品価値の構成要素としての人件費の本来的性格はますます後景に追いやられ、売上収益からの可除部分としての人件費の管理的性格のみが前景に現われてくることになるのである。

このように、事業構造改革の性格は、経営学的には「固定費の変動費化」

というコスト構造の変革を、経済学的には「新たな独占価格体系・資本序列化による労働力の縦断的収奪体系」の早期構築をもって将来の不確実性に備えるという、まさにそのようなものであったと考えられるのである。別言すれば、その目的と意図は、新たな戦略的固定資本投資負担に対するところの「現在の人件費・総費用負担の節減」もさることながら、将来の事業計画規模における「資本の有機的構成」に対応した、いわば「未来の人件費・総費用負担の節減」を可能にする経営・経済システムの構築にあったといえよう。しかも、かかる事業構造改革＝資本序列の再編が、自動車産業の成立過程でみられたような生産系列を軸とした漸次的なボトムアップ方式によるものとは異なり、この時期、一気にトップダウン方式にて構築しようとするものであったところにそのドラスティックな特徴をみることができるのである。

(平成 15 年 10 月 30 日脱稿)

## 〈注〉

- (1) 最新の裁判状況については、「NTT 西日本 (配転等差止仮処分) 事件」『労働判例』2003 年 10 月 15 日 (No.853) を参照。
- (2) NTT 西日本「NTT 西日本における構造改革について (社員用)」, 2001 年 12 月。
- (3) 総括原価＝営業費＋減価償却費＋税金＋事業報酬, 料金価格＝総括原価／既定需要量。ただし, 事業報酬＝公正報酬率×現有資産価値 (レートベース) となる。また, 公正報酬率は企業の経営努力, 過去の実績等に基づいて政府が決定する。
- (4) 『データブック NTT 西日本 (2003 年度版)』, 66 ページ。
- (5) 『朝日新聞』2003 年 7 月 7 日 (朝刊)。
- (6) プライスキャップ制における料金の変更は, 基準料金指数以下であれば, 届出により可能となる。当期の基準料金指数＝前期の基準料金指数 × (1 + 前年度の消費者物価指数変動率 - 生産性向上見込率)。また, 長期増分方式については, 詳しくは「長期増分費用モデル研究会報告書」, 総務省ホームページ, 1999 年 9 月 20 日を参照。
- (7) NTT 西日本『決算公告 (各年度)』より。
- (8) この点に関して, 「日本電信電話株式会社等に関する法律」第 11 条に, 「東日

本電信電話株式会社（以下、「東会社」という。）は、西日本電信電話株式会社（以下、「西会社」という。）の経営の安定化を図る必要があるときは、総務省令で定める金額の範囲内で、西会社に対し、その事業に要する費用に充てるための金銭を、東会社の設立の日以後3年以内に終了する各事業年度に係る利益の処分として交付することができる。」との定めがある。その他、第12条第7項も参照されたい。

- (9) この点に関して、つぎのような見解が示されている。すなわち「NTTの光ファイバーが高コストになるのは、研究所で開発された数億円の電話交換機を使って・・・既存の電話回線をそのまま光の置き換えようとするからだ。・・・交換機を『有効利用』する意味はなく、電話交換機を『繰り上げ償却』してもルーターに変えたほうがよい。」（池田信夫『ブロードバンド戦略の分かれ目——情報通信社会主義の崩壊——』日本経済新聞社、2001年12月、54～57ページ）。
- (10) 資本回転の理論的考察については、K. マルクス『資本論』第二巻（マルクスエンゲルス全集24、大月書店）、第一篇資本の緒変態とその循環および第二編資本の回転を参照。

## 〈参考文献・資料〉

- ・藤井耕一郎『通信崩壊 IT革命と規制緩和の結末』草思社、2002年12月。
- ・宮津純一郎『NTT革命』NTT出版、2003年4月。
- ・福家秀紀『情報通信産業の構造と規制緩和』NTT出版、2000年2月。
- ・全労連NTTリストラ対策本部編『違法・脱法のNTTリストラ』、2002年6月。