

国営企業の 民営化セミナー



細谷英二

りそなホールディングス
取締役兼代表執行役会長

1968年に、まだ人気企業の一つだった国鉄に入社。世界に冠たる技術と職人気質の人材を誇った国鉄。その国鉄が入社後、坂道を転がるが如く崩壊の道を歩んだ。結局、国鉄経営は公共企業体という「親方日の丸」の仕組みのもと、輸送構造の変化に的確に対応できないまま破綻した。

破局的状況に陥った国鉄の抜本的改革には、「民営分割化」しかない、その実現に奔走した。1985年の夏以降、移行作業も含めて、膨大な改革作業に寝食を忘れて取り組んだ。1987年にJR各社が順調にスタートし、経営実績も好調に推移した。国鉄の民営化の成功は、世界の鉄道関係者は言



中国側からの質問に経験を交えて話す筆者



ウシオ電機牛尾会長、NTTリース(現NTTファイナンス)石井社長(当時)とともに参加したセミナー

うに及ばず、世界各国の政府の関心事となった。私は、国鉄改革の作業の中核となる「旅行会社づくり」の責任者だったこともあり、JR発足後、海外の運輸省・国営鉄道の調査団の相次ぐ来訪の応対に追われた。

1992年から93年にかけて、中国の上海と深圳において、『国営企業の民営化』というテーマで経営管理セミナーが開かれた。中国側からは国家計画委員会、国家経済貿易委員会、国営企業トップなど政府要人が参加した。「国鉄の民営化とその後の歩み」と題して、約1時間、私は国鉄改革の経緯、民営化のフレーム、成功の要因、株式上場の意義などについて講演した。国営企業の株式会社化には慎重な姿勢であった中国政府が、このセミナーを機に、「国有民営」という言葉を使い出したと、後日聞かされた。

帰国後、日本側の団長であったウシオ電機の牛尾会長と食事をする機会を得て、「世界のこと、地球のことを考える時間を持って」と助言をいただいた。JR東日本の経営管理部長として、企業経営の基本を体得する時期に、高い目線で“経営とは何か”と考え抜く場を与えられたと、懐かしく思い出されるセミナーであった。