

私なら  
JALを  
こう変える

～〔市立〕尾道大学経済情報学部  
3・4年生からの提言～

平成22年6月

〔市立〕尾道大学 経済情報学部・安達 巧 研究室

## 発刊にあたって

広島県尾道市は、瀬戸内海に面した風光明媚な都市です。良くも悪くも「のどか」です。

尾道市内には新幹線の「新尾道」駅があり、隣接する広島県福山市の「福山」駅には新幹線「のぞみ」も停車します。こうした事情も影響しているのですが、〔市立〕尾道大学の学生の中にはこれまで1度も飛行機に乗った経験がない者も少なくありません。

周知の通り、経営再建中の日本航空（JAL）には、多額の公的資金（要は税金）が投入されています。これまでも度々、JALには公的資金を活用して経営のテコ入れが図られてきました。しかし、「損益計算もお出来にならない」と稲盛和夫会長が嘆かれた「JAL 出身」経営陣及び従業員のおかげ（？）で経営内容は好転せず、とうとう2010年1月には事業会社として史上最大の負債を抱えて倒産しました。JALは「沈んじゃった」のです。

前原国土交通大臣も明言されたように、競合他社との競争に敗れたJALは、本来であれば「清算」して市場から消えて行くというのが資本主義（競争社会）の原則です。今月末には東京地裁に提出されるはずだったJAL経営再建策は今日の時点でも未提出ですし、先月末での早期退職を希望するJAL従業員が想定を超えていたことも報道により日本国民は既知です。果たして、「辞めることもできなくなった」残りの従業員達だけで経営再建が可能なのか、JAL再建問題は、良くも悪くも「素晴らしいケーススタディー」と言えるでしょう。

私は、尾道大学経済情報学部での「経営分析論」及び同大学院経済情報研究科での「会計学特論」の授業でレポートを課す際に、複数の選択肢を設けました。そのテーマのうちの1つが、国民の税金を使って経営再建を図るJALに関するものでした。本書は、上記「経営分析論」を受講する大学生（3年生・4年生）及び「会計学特論」を受講する大学院生のうち、自身のレポートを世間へ発信（出版）することを希望した学生達のレポートを編集した小冊子です。尾道大学経済情報学部の3年生の多くは、2010年7月11日に投票が行われる参議院議員選挙で、国政選挙としては初の投票権（参政権）を行使します。真の「大人」として、税金の使い途をはじめとする社会（政治）に対する責任を持つ立場になるのです。「経営のプロ」や「航空行政のプロ」から見れば、本書に掲載された学生レポートのほとんどが「役立たず」と判断されるでしょう。しかし、たとえ1編でも「面白いアイデアじゃないか」と評価されるレポートがあれば、常に「実際に行動すること」の重要性を私から口を酸っぱくして言われ続けている学生達にとっては大きな自信となり、本書出版の意義も見出すことができるでしょう。

JAL再建に真摯に取り組まれている皆様方にとって、本書がほんの一滴（ひとしずく）程でも初心を取り戻す契機となりましたら、本書発刊に携わった者として嬉しく思います。

2010年（平成22年）6月30日

尾道大学経済情報学部 教授  
博士（経済学） 安達 巧

## まえがき

日々、さまざまな情報が、新聞やニュースなどのマスメディアを通じて私達に伝えられています。日本を代表する航空会社である JAL の経営破綻もそんな情報の 1 つです。JAL の経営破綻は日本中に衝撃を与えたのではないのでしょうか。

私達は、マスメディアからもたらされる情報（事件）を聞き流すだけで、理解できた気になっているようにも感じます。これまでは私達自身、TV ニュースをほんの数分間見ただけで、そうした気になっていました。

しかし、それで本当に理解したと言えるのでしょうか？

他人に対して満足の行く説明をできますか？

おそらく出来ないでしょう。

それは、その情報に対する洞察が足りないからです。深い洞察を持つことで、必ず自分の考えというものが出てくると思います。

本書では「私なら JAL をこう変える」をテーマに、現役大学生がそれぞれの視点から自分の考えを書いています。著者（学生）の中には、これまで JAL はおろか飛行機にも乗ったことがない学生も含まれています。先述したように、2010 年 1 月に JAL は経営破綻（倒産）しました。そして、公的資金投入により経営再建が進められています。私達は学生ではありますが、選挙権を持つ身として税金の使われ方について知識がないのは問題があると思い、JAL 再建問題をピックアップしました。JAL の問題はニュースでも大々的に取り上げられていましたから、“JAL の経営破綻について調べ、自分なりの改善策を考えてみよう！”というテーマを選び、安達巧教授の熱意に負けて（笑）、本書発行へと至ったのです。

正直言って、私達はまだまだ力不足という感は否めないと思います。しかし、この本を読み終えられた皆さんが、「こういう考え方も新鮮でいいね！」とか、「尾道大学の学生も頑張っているなあ」との感想を抱いて頂けるとしたら、心の底から嬉しく思います。

私達の大半は、社会に出た後も、おそらく「本を出版する」という機会はないでしょう。世間に対して実名で私見を発信（出版）したという経験は、社会人になって様々な困難や壁に直面したときに、それを乗り越えるための自信を与えてくれると思います。

最後になりますが、このような大きなチャンスを与えて下さった尾道大学経済情報学部教授の安達巧博士には感謝の気持ちでいっぱいです。先生との出会いは、人生の素敵な贈り物です。安達先生、本当にありがとうございました。

2010 年 6 月

著者を代表して

有澤つぼみ・石部紗貴子・

植あゆみ・枝澤あゆみ・中山慧

～～～附記～～～ 本書中に表現等の誤りがある場合は、全て各著者の責任であることを明記しておきます。

## 各自のレポートの該当頁数

足立 眞也.....	1
有澤 つぼみ.....	5
石部 紗貴子.....	10
磯本 祐輔.....	22
植 あゆみ.....	26
上田 雄一.....	33
後川 優香.....	36
枝澤 あゆみ.....	39
大石 義高.....	43
岡 孝明.....	47
岡野 龍三.....	50
香川 萌絵.....	54
片山 由葵.....	58
神村 天裕.....	62
川上 彩佳.....	66
川崎 優希.....	70
坂井 充則.....	73
高榎 明裕.....	77
多田 昌史.....	81
立花 弘章.....	85
土井 秀敏.....	88
中山 慧.....	92
三田村 達也.....	96
横山 正義.....	99
田中 幸治.....	102

2010年1月、JAL（日本航空）は2兆3221億円の負債を抱え、事業会社としては戦後最大の破綻をした。この今回のJALの経営破綻について私なりに分析を行った。

まず、1987年にJALは完全民営化された。その理由は「航空輸送の発展により世界有数の航空企業となり、自主的かつ責任ある経営体制の確立を図るとともに、航空企業間の競争条件の均等化を図るため。」とある。しかし、民営化に関しては利点だけではなく欠点も存在した。それは、民営化により航空業界は自由化され、それまでJALの独占だった国際線を開放しなければならない点である。このことにより、業界内での競争は激化し、利益は減少する。しかし私は、この民営化が直接的なJALの経営破綻の原因になったとは考えていない。むしろ民営化の後からJALは経営破綻の道を歩み始めたと考えている。JAL民営化の後、JALは多くの子会社を抱え、特に経営陣による燃料先物取引やホテル事業の拡大による巨大損失を生み出してしまった。その考えの根本には、半官半民という特殊な状況が影響し、「もともと国が経営していたので、経営が苦しくなっても国が助けてくれるし、倒産はしない。」という考えが経営陣のなかに根強く残っていたのではないかと私は考えた。さらにこのような考えの中で労働組合運動は過激化し、要求が受け入れられなければ、公共交通機関であるにも関わらずストライキを繰り返してきたため異常な人件費となっていた。その上JALでは、パイロットが業務移動する際に飛行機のファーストクラスを利用することや、新幹線ではグリーン車、タクシーではなくハイヤーを利用することが労使協定で結ばれている。会社が経営難に陥り、経営陣がコスト削減を進める中、正反対の権利を維持していたのだ。これも私は半官半民という考えからきているものだと考える。

JALの経営破綻にはこのような背景が見られるが、今回の破綻でも再建支援のため9000億円もの公的資金投入があるそうだ。このような対策がなされるから、JALの中では半官半民の考えが根強く残ってしまうのだと私は考える。

次に、JALが採用する「ハブ&スポークモデル」（図1）という輸送モデルの内容に問題があると考えられる。JALとANA（全日空）の所有する航空機を表にして（図2）比較しても分かる。JALはANAと比較して大型機が多く、中型機は少ない。そして小型機は多いのである。この違いは「ハブ&スポークモデル」で説明がつく。ハブ&スポークモデルとは、中・小型機で地方空港から人や物をハブ空港に集め、大型機で目的地近くのハブ空港まで運ぶ方法である。従って、利益を多く出すのはハブ空港をつなぐ大型機での輸送ということになり、必然的に大型機が多くなるということである。このハブ&スポークモデルでは、輸送量が一定であれば大型機輸送を最適化することができ、コストを最小限におさえることができる。しかし、現実はそのとはいかず、世界情勢の変化や、ある地域での病気の流行などにより、輸送量はかなり変化する。経営上で利益を最大限に得るためには、予想される輸送量の変動の下限を基準にし、輸送を最適化する必要がある。しかし、これでは、必要な輸送能力を下回るようになってしまう。よって、赤字リスクを抱えつつも、適

正な輸送能力を維持するほかに手段はなかったのである。これにより、ハブ&スポークモデルを採用する JAL では大きな損失は避けられなかったといえる。

では、JAL をどう変えれば経営が成り立つのだろうか。それを私なりに考えた。まず JAL は半官半民という状況を脱却するべきであると考え。JAL は民営化しているのだから国には頼らずに経営を行うべきである。そうすれば、経営陣の経営に向かう気持ちも、より引き締まると考えられる。私は労働組合運動が過激化したのも半官半民という状態に原因があると考え。なぜならば、「経営が危うくなってもいざとなれば国が補助をしてくれる」という甘い考えの中で労働組合が暴走しだしたのではないかと私は考えるからである。これまでに労働組合運動で受け入れられた要求の中で、経営の立て直しのために見直さなければならぬ点は数多くあるはずである。この意識改革は経営立て直しのために避けては通れない道であると考え。

次に輸送モデルについて考えてみる。先にも述べたように JAL はハブ&スポークモデルという輸送モデルを採っている。私はこの輸送モデル自体は間違っていないと考える。では、何がいけないのかというと、JAL がハブ空港同士をつなぐ大型機輸送を行うのは当然としても、地方空港とハブ空港をつなぐ中・小型機輸送も行っている点に問題があると考え。ここで登場するのが格安航空会社つまり、ローコストキャリアである。ローコストキャリアとは、効率化の向上によって低い運航費用を実現し、低価格かつサービスが簡素化された航空輸送サービスを提供する航空会社である。対して、JAL のような大規模な航空会社は、メガキャリアと呼ばれる。私は、地方空港とハブ空港をつなぐ中・小型機輸送は、このローコストキャリアに任せるべきであると考え。効率化の向上を追求しているローコストキャリアの方が中・小型機輸送に適していると私は考えるからである。そして、ハブ空港同士の大型機輸送は従来どおりメガキャリアである JAL が行えばよい。実際に海外の航空会社に目を向けてみても、メガキャリアで対応しきれない路線をローコストキャリアで対応する point-to-point 輸送モデルで担っているようである。

JAL のような大企業の経営を立て直すのは並外れた根気と努力が必要であるだろう。一筋縄に上手くできるとも考えてはいない。しかし、私が述べたような事を経営再建の第一歩と考えて少しずつ着実に問題を解決することによって、JAL はもう一度メガキャリアとしての輝きを取り戻すことができるのではないかと考える。

図1

ハブ&スポークモデル

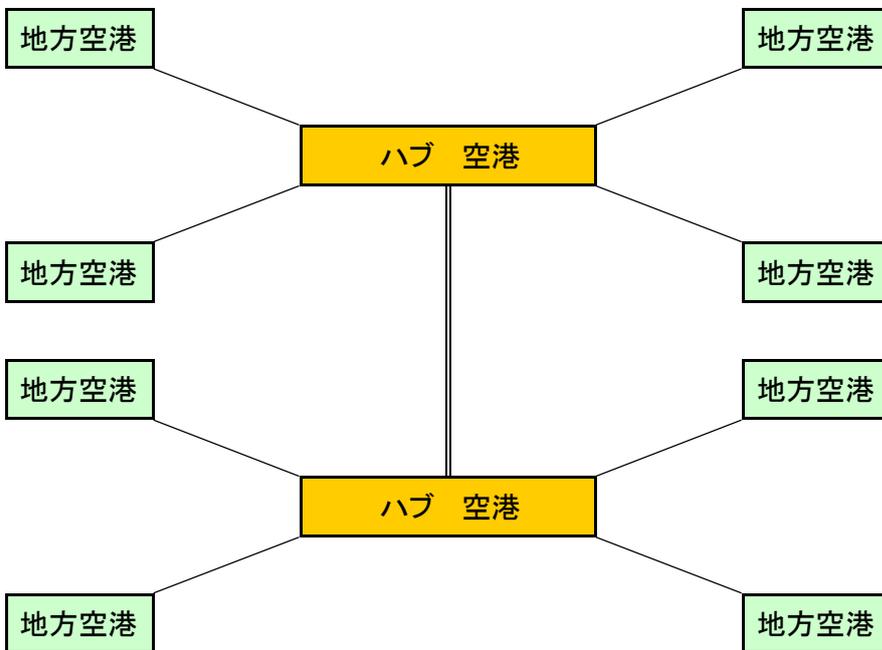


図 2

JAL と ANA が所有する航空機の台数

	座席数	JAL			ANA		
		所有	リース	合計	所有	リース	合計
ボーイング 747-400	266-416	36	1	37	12	3	15
ボーイング 747-400F	貨物	5	2	7	0	0	0
ボーイング 747LR	405-435	6	0	6	0	0	0
ボーイング 747F	貨物	1	0	1	0	0	0
ボーイング 777F	貨物	20	23	43	35	8	43
エアバス A300-600	292	18	4	22	0	0	0
<b>大型機計</b>		<b>86</b>	<b>30</b>	<b>116</b>	<b>47</b>	<b>11</b>	<b>58</b>
ボーイング 767	213-239	19	30	49	46	15	61
ダグラス MD-90	166	16	0	16	0	0	0
ダグラス MD-81	163	8	6	14	0	0	0
ダグラス MD-87	134	0	0	0	0	0	0
ボーイング 737-800	165	2	16	18	4	0	4
ボーイング 737-800 以外	150-156	12	11	23	27	14	41
エアバス A320-200	247	0	0	0	15	15	30
<b>中型機計</b>		<b>57</b>	<b>63</b>	<b>120</b>	<b>92</b>	<b>44</b>	<b>136</b>
ボンバルディア CRJ200	50	0	9	9	0	0	0
エンブラエル 170	76	2	0	2	0	0	0
ボンバルディア DHC-8-400	74	3	8	11	1	13	14
SAAB340B	36	11	3	14	0	0	0
ボンバルディア DHC-8-100	39	4	0	4	0	0	0
ボンバルディア DHC-8-300	50-56	1	0	1	1	4	5
ブリテン・ノーマン BN-2B	9	2	0	2	0	0	0
<b>小型機計</b>		<b>23</b>	<b>20</b>	<b>43</b>	<b>2</b>	<b>17</b>	<b>19</b>
<b>総合計</b>		<b>166</b>	<b>113</b>	<b>279</b>	<b>141</b>	<b>72</b>	<b>213</b>

今年1月19日、日本の持ち株会社である日本航空(JAL)は、経営悪化や債務超過を理由に会社更生法の適用を東京地裁に申請しました。負債総額は2兆3221億円で、事業会社としては戦後最大の経営破綻といえます。再建を巡って揺れ続けたJALは、支援機構をスポンサーとして再生を図ることとなりました。そこで、JALが破綻に至った原因を分析し、その結果を基にJALをどう変えればよいかを考えてみることにしました。

### 1. JALとANAの損益計算書を比較

	JAL		ANA	
	H19年度	H20年度	H19年度	H20年度
営業収入	2,230,416	1,951,158	1,487,827	1,392,581
営業利益又は損失	90,013	△50,884	84,389	7,589
経常利益	69,817	△82,177	56,523	91
当期純利益又は純損失	16,921	△63,194	64,143	△4,206

(単位：百万円)

営業収入について見てみると、H19年度からH20年度にかけてANAは約950億減少しているのに対して、JALは約2,800億とANAの3倍近くの落ち込みとなっていることが分かります。また、H20年度のJALの営業利益がマイナスとなっていることから、売上高から売上原価を控除した額である売上総利益を上回る販管費を計上していると考えられます。実際に、H20年度におけるJALとANAの販管費の詳細を比較してみましょう。

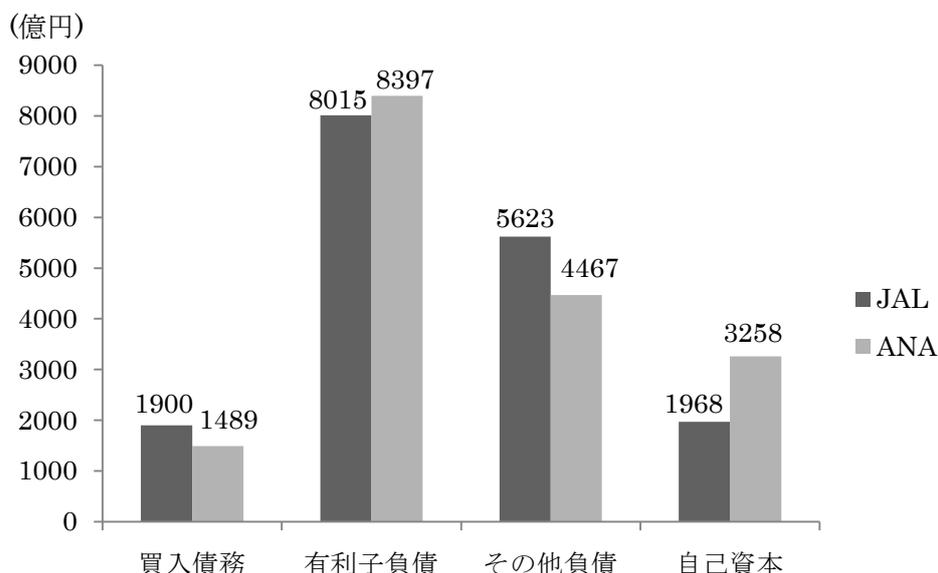
	JAL	ANA
販売手数料	94,194	88,736
貸倒引当金繰入	496	289
人件費	80,386	32,080
退職給付費用	11,931	2,625
減価償却費	18,782	12,693
その他	108,371	111,209

(単位：百万円)

JALとANAで大きく差がついているところは、人件費と退職給付費用です。JALの従業員数はANAの約1.4倍です。それにもかかわらず、JALの人件費はANAの約2.5倍、退職給付費用は約4.5倍となっています。JALは従業員に対して給料を払いすぎているといえるでしょう。

## 2. JAL と ANA の総資本を比較

以下に示すグラフは、H20年度のデータを基に作成したものです。



買入債務、有利子負債、その他資本についてはあまり目立った差は見られませんが、自己資本の項目に着目すると、JALはANAの6割程度しか自己資本を保有していないことが分かります。実際にJALの自己資本比率を計算してみると、H19年度には22.2%であったのに対して、H20年度には11.2%と約半分まで落ち込んでいます。自己資本比率が低いということは、設備投資など新たな資金需要に対して有利子負債を頼る必要性が高く、その分競争力が劣ってしまう可能性があります。JALは有利子負債を返済できるほどの収益性がなかったため、多額の負債を抱えて破綻したと考えられます。

自己資本を増やす方法の一つに、増資があります。会社は株式を発行することで増資を行います。しかし、H20年度におけるJALの株主資本等変動計算書をみると、新株の発行を行っていないことが分かります。また、純資産の部の評価・換算差額等の項目について表にまとめると以下のようになります。

	JAL	ANA
其他有価証券評価差額金	△1,440	1,391
繰延ヘッジ損益	△201,816	△82,597
為替換算調整勘定	△6,101	△68
合計	△209,358	△81,274

(単位：百万円)

この表から読み取れることは、JAL はヘッジ取引に失敗したということです。航空会社は、必要とする燃油の多くを予め決めた価格で確保し、高騰が見込まれると予測すれば、それより低い価格で予約を入れます。JAL は、将来上昇すると見込んで燃油をヘッジしましたが、実際は上昇するどころか、半分以下の価格まで燃油が下落しました。更に、燃油の悪い航空機を使用していたということもあり、ANA との競争に負ける原因の一つになったと考えられます。

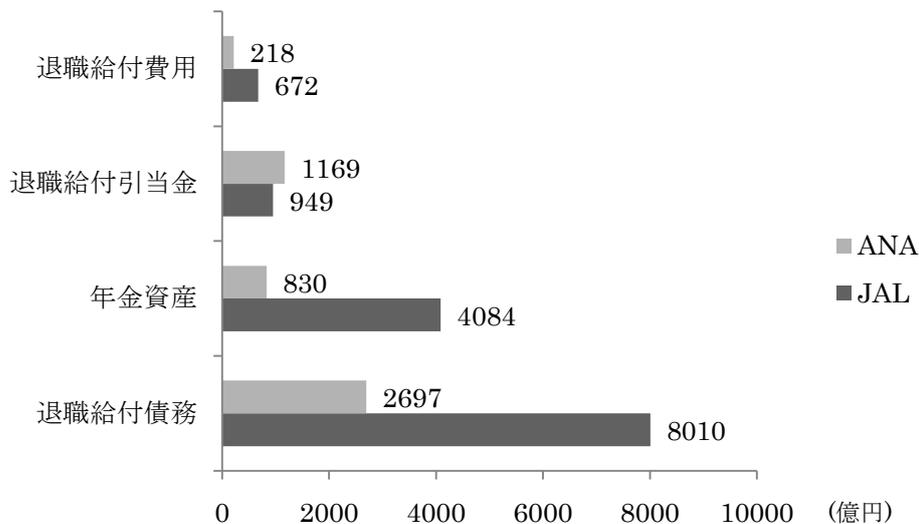
### 3. 安全性について

1985 年に起こった日航ジャンボ機墜落事故以降、2007 年頃までに国内で発生した事故・トラブル件数を比較してみると、ANA は 61 件であるのに対して、JAL は 139 件と 2 倍以上の件数が記録されています。御巢鷹山の事故をテーマにした映画「沈まぬ太陽」を見て感じたことは、520 名もの命を奪っておきながら、反省するどころか、航空会社の内部では依然として腐敗が続いており、倒産しないことが不思議なくらいの経営者の無責任ぶりが目立ちました。何百人もの乗客の命を預かることが仕事である航空会社が安全面を疑われてしまえば、顧客はどんどん離れていき、売り上げが落ち込むのは当然です。また、高速道路の休日割引の開始や、国内新幹線の増発等が重なり、飛行機を利用する人が減少したことも、赤字の要因であるといえるでしょう。

### 4. 再建案

以上の分析結果をもとに、JAL をどう変えればよいかについて考えてみます。

まず、自己資本比率の増加を図ります。自己資本比率は“自己資本／総資産”で求められるため、分母を下げる若しくは分子を上げることで比率を高めることができます。分母を下げる方法としては、売掛金や受取手形、貸付金等の債権の回収、固定資産の償却、遊休資産の売却等による資産の圧縮が考えられます。分子を上げる方法としては、借入金の返済の加速、支払手形発行の抑制等による負債の圧縮や、新株の発行による増資等が考えられます。こうして自己資本比率を高め、資金繰りをしやすい会社へと変えていきます。また、コストの削減にも尽力すべきです。販管費の詳細を示すところでも述べたように、JAL は従業員に給料を払いすぎています。それに加えて、退職給付費用も多額です。次に示すグラフは、H20 年度における財務諸表の注記を基に作成したものです。



退職以後に従業員に支給される給付のうち、現時点までに発生していると認められる額を一定の割引率及び残存勤務期間に基づいて計算された退職給付債務の額が、ANA の約 3 倍となっています。更に、確定給付型の企業年金制度に基づいて退職給付に充てるために積立てられている資産である年金資産の額も ANA の約 5 倍となっています。このことから、退職者に支払うことを予定している退職金の額が必要以上に多いということが分かります。これらにかかるコストを削減するためには、今まで支払っていた退職金及びこれから支払う予定の退職金の減額をしなければなりません。

また、顧客の獲得も課題です。トヨタは人気子役の加藤清史郎くんをテレビ CM に起用して売り上げを伸ばし、ソフトバンクは「白戸家シリーズ」や SMAP の CM 出演で顧客数を増やしました。このように、国民の印象に残る CM を流して、JAL のイメージアップを図ることで利用者が増加するのではないのでしょうか。

そこで、私ならどのような CM を作るかを考えてみることにしました。

## 【JAL のテレビ CM 企画】

### ① 誰を起用するか

私なら、映画「沈まぬ太陽」で主演を務めた渡辺謙を起用したいと考えます。映画の中で渡辺謙が演じる恩地元は、巨大企業・国民航空の社員であり、組合委員長として職場環境の改善に取り組んだ結果、会社から懲罰人事ともいえる海外赴任、左遷を受け、以来 10 年間、流刑のごとく各地を転々とさせられます。しかし恩地は、会社からの圧力に屈することなく、逆境にもめげず、信念を貫き通しました。今の JAL には恩地のような社員の存在が必要なのです。そこで、渡辺謙を“俳優・渡辺謙”ではなく、“恩地元”として CM に起用したいと考えます。そうすることで、JAL の組織に所属している人達に、恩地にあっ

て自分達にないものを気付かせることができると同時に、JAL に対するイメージも変わるのではないのでしょうか。

また、「好感が持てる男性有名人ランキング」で 19 位にランクインしていることと、ハリウッド進出を果たしていることから、渡辺謙は国内外で高評価な俳優であると考えられます。従って、渡辺謙を起用することによって JAL のイメージアップに繋がると思います。

### 男性有名人好感度ランキング

1	木村拓哉	11	玉木宏
2	福山雅治	12	岡田准一
3	阿部寛	13	ビートたけし
4	明石家さんま	14	妻夫木聡
5	中居正広	15	織田裕二
6	所ジョージ	16	Mr. Children
7	草彅剛	17	B'z
8	大泉洋	18	佐藤浩市
9	小池徹平	19	渡辺謙
10	オダギリジョー	20	石塚英彦

(参考文献 <http://ranking.goo.ne.jp/sp/ningen/>)

#### ② どのような CM を作るか

映画「沈まぬ太陽」の中で印象的だったのは、恩地元のお客様に対する姿勢です。かつての同僚が、自らの保身のために会社の経営方針に染まっていく中で、恩地だけはお客様のことを第一に考えていました。海外に左遷されたとしても自分に与えられた任務を全うすることに精力を注いでいました。先ほども述べたように、JAL には恩地元のような存在が必要なのです。財務諸表が黒字になっても中身が変わらなければ意味がありません。お客様に「次も JAL を利用しよう」と思ってもらわなければ、いくら再建してもまた同じようなことが起きるでしょう。JAL に所属している人達に、「JAL はこう変わらなければならない」と思ってもらうこと、また、CM を見た人達に、「JAL はこう変わった」と思ってもらうことが大事なのです。よって私なら、「私達 JAL は、恩地元を目指します」というキャッチフレーズを基にした CM を作りたいと考えます。

2010年1月19日に日本航空（JAL）は会社更生法の適用を申請しました。かつては「世界の航空会社」とまで呼ばれ、日本を代表する航空企業でした。しかし現在は企業再生支援機構の援助の下、事実上国の管理下で経営の再建を進めています。ではなぜ、JALの経営は破綻してしまったのでしょうか。その原因を探り、どのように改善していけば良いのか考えてみたいと思います。

### 1. 経営指標を用いて多面的に分析

まず、JALが会社更生法の適用申請を行う前年である2009年度の3月末決算財務諸表から経営指標を算出し、理想とされる値と比較して表にまとめました。経営の財務安全性と収益性、活力といった観点から当時のJALの経営状況を見てみます。

観点	経営指標	比率	理想値	理想との差
＜財務安全性＞	流動比率	74.94%	180%	-105.06%
	自己資本比率	11.24%	50%	-38.76%
＜収益性＞	総資本経常利益率	-4.24%	10%	-14.24%
	売上経常利益率	-4.21%	10%	-14.21%
＜活力＞	総資本回転率	1.0回	1.2回	-0.2%
	営業キャッシュフロー/資本の部	8.27%	60%	-51.73%

まずは財務安全性について、企業の短期的な支払い能力を示す流動比率は約75%しかありません。ここまで流動比率が落ち込んでしまった原因は、赤字経営のために資金が流出したことや、借入金の返済を行ったため「現金預金」が減少したことにあります。さらに、長期的な財務安全性を示す自己資本比率の低さも問題です。目標は50%とされているため、約11%という値では経営のほとんどを借金に頼って行っている状態です。

次に収益性について、資本からどれだけの利益を得られているかを表す総資本経常利益率はマイナスです。さらに、売上高に対する営業活動で得た利益の割合を示す売上経常利益率もマイナスです。JALは経営の効率が悪く、運用した資本や営業活動に見合うだけの利益が得られていないため、その収益性は低くなっているようです。

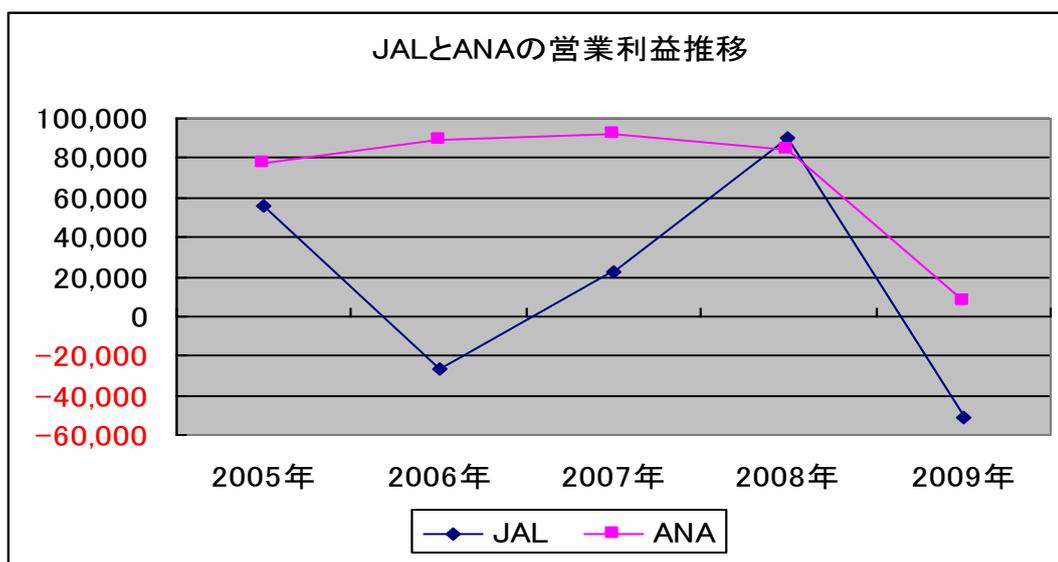
また活力について見てみると、総資本回転率はほぼ理想的な数値です。航空機という高額な固定資産を保有しているにもかかわらず総資本回転率が高いのは、多くの航空機を資産計上されないリースという形で所有しているためです。そして、営業キャッシュフロー/資本の部は約8%しかありません。営業活動から得たキャッシュで経営を行えていないことが分かります。

以上のように、今回算出した比率の中で、理想とされる数値に達しているものは1つも

ありませんでした。JAL の経営は債務が多くて収益性も低く、利益があげられていないために活力も乏しい。そしてそれが債務の増大へ繋がっていくという悪循環に陥っていることが分かりました。各比率を目標値に近づけるために、まずは本業からきちんと利益を上げられるようになることが必要です。

## 2. 営業利益の推移を長期的に分析

そこで JAL の過去 5 年間の利益の推移から、利益を計上できていない原因を考えます。そのために 2005 年度から 2009 年度までの損益計算書から、JAL の本業での儲けを表す営業利益の変動を図表化し、同業他社である全日本空輸 (ANA) のものと比較しました。



(単位:百万円)

	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
JAL	56,149	-26,834	22,917	90,013	-50,884
ANA	77,774	88,802	92,190	84,389	7,589

この図表から、JAL の営業利益は 2008 年以外 ANA を下回っていることが分かります。また、2009 年の営業利益は両社とも減少しています。数値からではありませんが、2008 年秋からのサブプライムローン問題による世界的な経済不況や、新型インフルエンザの流行による乗客数の減少が関係しているのでしょうか。しかし、それでも ANA は常に黒字を計上しており、堅実な経営が行われていることが伺えます。一方 JAL は 2006 年にも赤字を計上しており、営業利益は不安定に変動しています。どうやら JAL は ANA に比べると社外環境の変化に弱いようです。JAL の営業利益の少なさと、その不安定さの原因について知るため、両企業の 2008 年度決算の資料から営業費用の内容を調べ、主要なものを比較して表にしました。

<2008 年度 JAL と ANA の営業費用内容>

(単位:億円)

	営業費用	燃油費	運航施設 利用費	整備費	販売 手数料	減価 償却費	航空機材 賃借料	人件費
JAL	17,773	5,091	1,231	1,166	960	773	1,012	2,777
ANA	12,247	3,040	1,011	633	927	1,100	599	2,325
差額	5,526	2,051	220	533	33	-327	413	452

<1人当たり人件費の比較>

	従業員数(万人)	1人当たり人件費(万円)	差額
JAL	4.8	584	-120
ANA	3.3	704	

この表を見ると、JALはANAに比べて営業費用が多いことが分かります。このため、売上高が減少すると営業利益が大きく変動してしまうのです。また、内訳の中では燃油費の高さが目立ちます。原油価格に左右される燃油費が営業費用の多くを占めているため、ある程度の営業利益の変動は仕方がないようにも思えます。しかしそれは航空業界全体にとって共通の課題です。どうやらJALは内的な、企業固有の要因によって燃油費が多くかかっているようです。その要因として、航空機の燃費の悪さがあるのではないのでしょうか。表から、JALは減価償却費が少ない事が分かります。減価償却が進んでいないということは、JALの航空機材は古くなっているということです。機材が古くなると燃費も悪くなるため、燃油費が多くかかってしまいます。そして航空機材の老朽化は整備費の上昇にも影響を及ぼしています。よって、航空機材を燃費の良い新型のものへと買い換える必要があると言えます。確かに新型の航空機材を購入するためには、多額の資金が必要です。短期間での機材更新は困難でしょう。しかし経営再建を進めながら、徐々にでも機材更新を行っていかねば、多額の営業費用を削減することはできません。

続いて、燃油費の次に高い人件費について見てみます。連日、高額な企業年金など、人件費の問題について報道されていたため、JALの人件費はもっと高いと予測していました。しかし1人当たりの人件費で比較すると、ANAの方が高いことが分かります。これは以前から経営悪化を改善するために、労働組合と交渉を重ね、人件費削減のためのリストラと給料の引き下げを行ってきたことが原因になっているようです。

以上のことを踏まえて、営業費用を削減するための対策として、国内外の不採算路線から撤退して、企業活動の規模縮小を行うことが必要だと考えます。特に国内線は、代替手段のないJALの単独線や幹線のみ集中し、採算の取れていない地方路線からはできるだけ早期に撤退するべきだと考えます。そして航空機材を燃費の良い最新型、さらに乗客数に対応して小型化していくことで運航効率を上げます。それによって燃油費、整備費、航空機材賃借料を削減していきます。また、事業規模の縮小によって生じる売上高の減少には、人件費の削減で対応することが考えられます。よって、追加的な余剰人員の削減や給料の引き下げを行うことが必要になるでしょう。

### 3. 企業体質、組織文化について

今までは主に数値から経営悪化の原因を考えましたが、今度は企業の歴史や組織文化を通して企業を構成する人間について考えてみます。

#### 3.1 国営時代から続く企業体質

まず JAL の第 1 の特徴として、以前は国営企業であったことがあります。1987 年から民間企業として経営を行っていますが、国営時代の企業体質は根深く残っています。例えば、政治家とのしがらみによって、採算の取れないような地方空港も就航していました。また、JAL 内部に「国が JAL を倒産させるわけがない」といった意識が定着して、放漫な経営が行われてきたとされます。さらに、一部の従業員達は「ナショナル・フラッグ・キャリア」の社員としてのプライドから、高額な給料や手厚い待遇を当然のものと感じ、業務態度が高慢になってしまっていました。確かに、自らの会社や仕事に対して誇りを持つことは大切だと思います。しかし過ぎた自信は慢心となり、往々にして自身を追い詰めていきます。そして、このような国営時代から受け継いだ企業体質の問題は、今日の経営悪化の一因となっています。以下に、企業体質の改善のために考えられる対策を挙げてみます。

#### ○接客の改善について

経営陣の意識改革ももちろん重要ですが、利用客に変化を最も感じてもらいやすいのは接客の改善です。そこで、まずは客室乗務員達の接客について考えます。従来の JAL の接客といえば、客室乗務員達は一流の教育を受けており、世界でもその質の高さが評価されていました。しかし、対応がどこかマニュアル通りで、接客が表面的なものになってしまっているという批判もあります。これは国営時代からの、変化を避けた前例主義に陥りがちな企業体質の表れともとれるのではないのでしょうか。

JAL の新人訓練では厳しいマナー指導が有名です。2ヶ月に及ぶ訓練期間には、長時間の講義や課題をこなさなければなりません。膨大な量のマニュアルを頭に入れることを求められれば、それに気をとられてしまうのも無理はありません。上品さと親しみやすさのバランスをとるのは容易なことではありませんが、様々な乗客がいれば、様々な要求があります。柔軟にそれらに応えることで、リピーターを増やしていくことが大切です。そこで「マニュアル通りの接客」ではなく、より親しみやすい「お客様目線の接客」に重点を置いた新人育成制度を充実させるべきだと考えます。例えば、訓練期間中の講義にマナー講師だけではなく、オリエンタルランド接客従業員や、極端な例ですがお笑い芸人を講師として招くなどしてはどうでしょうか？こうした講師達から、型にはまらず、この人にまた会いたいと思ってもらえるような接客術を学ぶことは有意義だと考えます。また、親しい接客を好む乗客だと判断すれば、あだ名で呼んでもらうといった取り組みも考えられます。

一方で、JAL の企業競争力の源泉はその高級感や優れた接客にあるという意見も根強く

存在します。特にファーストクラスを利用する乗客は、そういった接客を求めている場合が多いはずで。現在 JAL の国内線搭乗クラスはファーストクラス、クラス J、普通席の 3 つに分類されています。ここでは比較しやすいように、国内線のファーストクラスと普通席の様子を見てみます。

<国内線ファーストクラスと普通席の比較>

	ファーストクラス	普通席
シート		
食事・飲み物		

やはりファーストクラスともなれば、シートや料理だけを見てもそのこだわりが伺えます。支払った金額に見合うだけの高級感を感じたいと考えるのは自然なことだと思います。しかし、ファーストクラスの乗客の中にも、客室乗務員との距離が近い親しみ易い接客を好む者もいるでしょう。そこで、ファーストクラスの客室乗務員は、配属が決定した後も定期的に試験を実施して、年功序列に関係なく、能力の高い者だけを搭乗させるといった対策が挙げられます。そしてその際、マニュアルに則った知識試験の結果だけでなく、重要な選考基準として、乗客からの評価を取り入れるべきだと考えます。

○従業員のモチベーションをあげるために

現場の従業員達は、企業の経営破綻や人員数、給与の削減といった一連の変化の中で、将来への不安を抱えながら日々の業務に当たっています。業績を向上させるには、彼らのモチベーションを上げるための取り組みを実施することも必要でしょう。例えばアンケートなどを作成して、乗客に満足できる接客をした社員の名前を挙げてもらいます。そして一定の評価が集まった者には特別賞与を与え、さらに目に見えるようにバッジを作り、名札につけて勤務してもらいます。整備や管制など、乗客と接する機会の少ない従業員も、社員同士でお互いに頑張っていると思う者に理由を添えて投票を行います。従業員に自分の努力を誰かが見てくれていて、それを適切に評価してくれるという喜びを感じてもらうことで、彼らのモチベーションを上げさせることができると考えます。さらに、評価の良かった従業員には、他の従業員達の参考にするために、どのようなことに気をつけて業務

を行っているのか発表してもらいます。

### 3.2 労働組合問題

次に第2の特徴は、企業内に8つもの労働組合を抱えていることです。そのうち反会社側の労働組合は7つあります。組合員は経営側から不当な差別、不当労働行為を受けてきたと言われていています。こうした組合は、労働条件や賃金の向上を求めて活動を行ってきました。さらに経営側が反会社側の労働組合に対抗する会社側の労働組合を1つ組織したため、組合間でも対立が起こるようになってしまいました。そして現在でも労使間の溝は深いです。社員の意識が企業の内部に向かい過ぎると、企業外の環境変化への対応が疎かになってしまいます。さらに、こうした企業内の対立は企業イメージの低下に繋がり、それはそのまま利用客の減少へと結びつきます。JALを再建するためには、企業内の労使間関係の改善と、全社員が経営に対する危機感を抱くように、社員の意識を改革することが必要です。

まずは、各労働組合の構成員の職種や組合員数をまとめた一覧表と、組合の変遷を相関図で見えます。

#### <JAL 労働組合一覧>

##### 会社側の労働組合

組合名	構成員	組合員数
JAL 労働組合	地上職、整備、 客室乗務員	約 9,666 名 (2009 年度 7 月末)

##### 反会社側の労働組合

組合名	構成員	組合員数
日本航空労働組合	地上職、整備	約 110 人 (2007 年 8 月現在)
日本航空機長組合	機長	約 1,200 人 (2006 年 2 月現在)
日本航空先任航空機関士 組合	管理職航空機関士	約 100 人 (2006 年 2 月現在)
日本航空乗員組合	副操縦士、航空機関士	約 1,200 人 (2006 年 2 月現在)
日本航空ジャパン 労働組合	地上職、整備、 航空機関士	約 1,300 人 (2006 年 2 月現在)
日本航空ジャパン乗員組合	機長、副操縦士	約 660 人 (2006 年 2 月現在)
日本航空キャビンクルー ユニオン	客室乗務員	約 2,000 人 (2007 年 2 月現在)



### ○会社側の労働組合について

JAL 労働組合（愛称：JALFIO）は、8つの労働組合の中でも最大規模の組合です。地上職、整備、客室乗務員らの組合員で構成されています。組合員数は 2009 年度 7 月末で約 9,600 名に及びます。相関図から分かるように、結成は 1960 年で「日本航空新労働組合」と「日本航空民主労働組合」が統合して誕生した「全日航労組」をその前身とします。後に客乗支部を設置、子会社である日本航空ジャパンとの合併に際し、加入者をさらに増加させました。結成以後 40 年間に渡り、従業員の地位向上や労働条件改善などの活動を行ってきました。結成の契機が反会社側の労働組合に対抗することにあつたため、現在もストライキ等の過激な組合活動は行わず、反会社側の労働組合よりも、企業の経営方針に対して従順であるとされます。

### ○反会社側の労働組合について

一覧表から反会社側の労働組合の構成員について見てみると、組合の構成員は役職ごとに分かれていることが分かります。組合員数も最大約 2,000 人から約 110 人となっており規模は様々です。反会社側の組合員数は合計しても約 6,500 人程度であり、会社側の JAL 労働組合の組員数には及んでいません。また相関図を見てみると、反会社側の労働組合は何度も分裂してきたことが分かります。これは経営側が、ストライキを行った組合役員を解雇するなど、労働組合の弱体化を狙って、分裂労務政策を行ったためと言われています。現在は 7 つの組合が同じ反会社側という立場で「JJ 労組連絡議会」を設置し、共同歩調をとっています。しかし、同じ組合内でも職位によって壁が発生しており、企業内が実に細かく分断されているのが現状であるようです。

### ○労使間の溝—沈まぬ太陽—

JAL の労使間の問題について描いた山崎豊子さんの小説「沈まぬ太陽」は、累計 700 万部を超えるベストセラーとなりました。2009 年には映画化され、その上映が大きな反響を呼んだことも記憶に新しいかと思えます。実在した JAL の従業員をモデルとし、膨大な取材を経て製作されたこの作品は、JAL の経営体質や労働組合問題を生々しく描写しています。主人公のモデルとなった日航労組元委員長の小倉寛太郎氏は、厳しい労働条件や経営体質の改善を目指して労働組合を結成しました。そして、JAL で初めてとなるストライキなどの組合活動を行いました。しかしその後、懲罰人事によって規定の期間を超えて 9 年 7 ヶ月もの長期に渡り、海外の僻地を転々と移動させられることとなります。一方で、企業に従順な者は昇進の道を歩んでいきました。1 人の人間を描いた作品であるため、多少の意見の偏重や脚色はあるとしても、これが実在の人物の経験に基づいているということには衝撃を受けます。

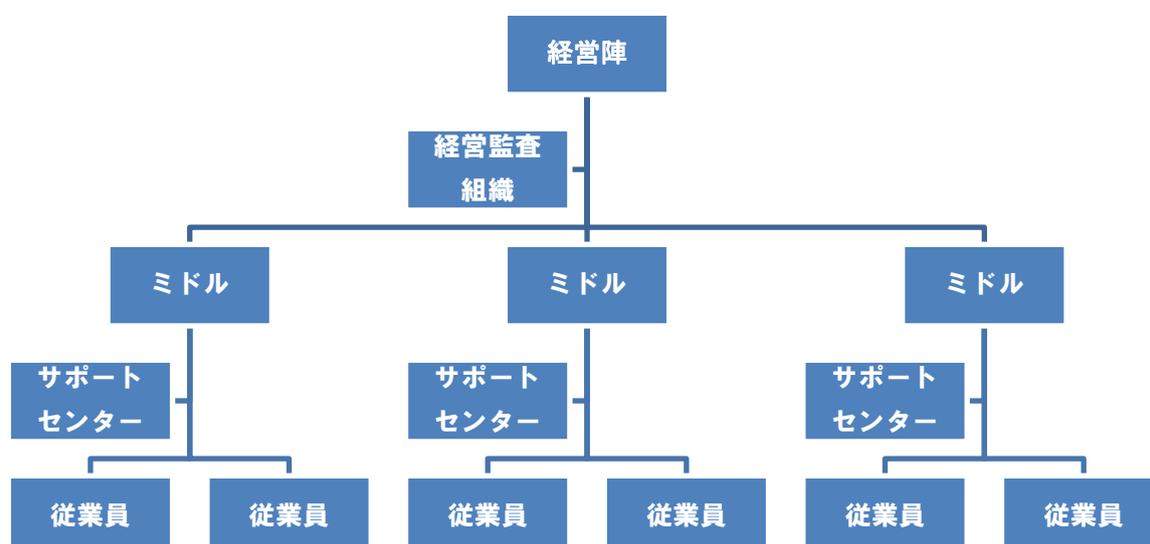
今回の経営破綻は皮肉にも、長い労使間抗争に第 3 者が介入する機会ともなります。JAL が本当に生まれ変わるためには、こうした企業内の複雑な関係を解消していかなければな

らなりません。一朝一夕に叶う話ではありませんが、企業の存続という共通の問題を前にして、やっと企業内部が1つにまとまる時が来たのかもしれない。第3者の立場から見れば、お互いにこれだけのエネルギーを1つの企業内でぶつけ合っていたのかと思うと、非常にもったいないと感じてしまいます。健全な経営の下で、従業員達が本来の業務にその力を使えるようになれば、JALの建て直しはより現実的なものになるでしょう。

### ○労使間問題解決のために一組織の形を変える一

労使間問題の解決のために、まずは現場への権限委譲を強め、経営陣の独断専行を防止します。さらに情報交換を活発に行い、環境変化に対して迅速な行動をとれる組織にしていく必要があります。そこで理想とする組織の形を、簡略化した組織図で表現してみます。

<理想的な組織の簡略図>



重要なのは、中間管理を行う従業員の能力を強化し、責任と権限を積極的に与えていくことです。現場で想定外の事態が起こる度に、上層の指示仰ぐのでは非効率的です。まずは中間管理職員の研修制度を充実させて、ただ上層の指示を下層に伝えるだけの存在ではなく、自身で考え、適切な判断を迅速に下せる存在になってもらいます。そして彼らのモチベーションを上げるために、年俸制を取り入れて、年功序列にこだわらずに能力重視の評価を行っていきます。

また、現場の従業員達の意見は顧客と一番近い意見です。上層部にそれらを伝え、そして上層部がきちんとそれに応えていくことで、企業全体が成長していきます。そのために従業員達とミドルの間に、適切に情報を管理するサポートセンターを設置し、メールなどの手段を用いて従業員達が手軽に意見を提案できる環境を整えます。そして、権限を持った中間管理職員が、きちんと上層部にその意見を伝えます。意見を受けた経営陣は、それらを参考することで、今企業に何が求められているのかを適切に読み取りながら経営を行

います。こうして経営に自分達の意見が反映されることで、従業員達に、自分達はただ指示に従って業務を行うだけではなく、経営再建に深く関係しているのだという当事者意識を強く持ってもらうことができるでしょう。

#### ○壁を越えたコミュニケーション

組織の形を改革した後は、日常的な従業員達のコミュニケーションについて考えます。従業員達の一体感を高めるための対策として、例えば、毎朝役職などに関係なく、全社員で清掃活動を行うことが挙げられます。基本的なことですが、毎日続けることで効果が期待できます。またオフィスの壁をなくし、全員が共通の空間で作業を行うことも考えられます。航空企業の安全な運航活動は、各部署の業務が結実して初めて実現します。定期的に互いの業務を見学ないし体験することで、自身の業務が他の従業員達のものと同様に密接に関連していると肌で感じることも必要だと考えます。

他にも、厳しい経営状況の影響によって、映画の題材にもなった JAL の女子バスケットボール部が廃部となりましたが、従業員達が共通して応援できる存在は大切です。現在も活動を続けている男子ラグビー部をもっと積極的に支援して、スポーツを通じて社員のコミュニケーションを活性化すべきです。さらに、役職や部署を超えて従業員が交流しやすい環境を整えることも大切でしょう。

#### ○リーダーの行動

企業の変革やそのための社員意識の改善には、リーダーの行動が大きく影響します。では、リーダーはどのようなことに気をつけて行動すればよいのでしょうか。

まずは自ら率先して経費削減を体現することが重要です。具体的には、従業員の給料を引き下げのだから、自身の給料も引き下げます。日常的な行動としては、電車やバスなどで通勤して、社内の移動は可能な限りエレベーターを使わずに徒歩とします。また空調の温度設定に気をつけたり、照明をこまめに消したりなど、小さなことにも注意を払います。これらの行動によって、経営状況の厳しさを従業員達に意識してもらえははずです。

また部署や労使間の壁を越えて、積極的に社員達と交流を図ります。例えば社内行事や清掃活動などに参加して、従業員達との共同作業を大切にしていきます。さらに、従業員達から信頼されるリーダーになるためには、自らの行動に対してはもちろんですが、部下の失敗に対しても、自分が代表として責任を取るという姿勢を示すことが大切だと考えます。またこうしたリーダーの姿は、従来の保身的な企業体質の改善にも繋がるのではないのでしょうか。

そしてリーダーは、明確なビジョンを示すことで、企業理念を企業全体に浸透させるという大切な役割を担っています。企業が1つにまとまるためには、共通の目標が重要になるからです。多くの従業員を抱え、かつ部署や業務内容が多岐に渡る JAL ならばなおさらでしょう。そこで、現在の JAL の企業理念はどのようなものなのか調べてみました。

### <JALの企業理念>

JAL グループは、総合力ある航空輸送グループとして、お客さま、文化、そしてところを結び、日本と世界の平和と繁栄に貢献します。

- (1) 安全・品質を徹底して追求します
- (2) お客さまの視点から発想し、行動します
- (3) 企業価値の最大化を図ります
- (4) 企業市民の責務を果たします
- (5) 努力と挑戦を大切にします

確かに企業にとって大切なことが並べられています。しかし、実際にこれらの理念を社員達は意識しているのでしょうか。ただの綺麗事だと流されてしまっただけでは意味がありません。少しでも社員達にこの企業理念を意識してもらうために、例えば毎朝始業前に、この理念を復唱するといった対策が考えられます。そして企業理念を浸透させるためには、リーダーが将来の明確なビジョンを示す必要があります。現在の経営状態ならば「企業再生を経て、どのような企業にしたいのか」という中期的な目標を示していくことが重要だと考えます。私なら「全社員が安心して、全力で働ける企業」にしたいと思います。社員が働き甲斐を感じない企業には、顧客だって魅力を感じません。経営再建には多くの痛みが伴うからこそ、その先に健全な企業経営や、安定した労働条件の下で社員達が尽力できる企業を目指すべきだと考えます。

#### 4. まとめ

以上のような経営悪化の原因を挙げましたが、最後にこうした問題を解決していくためにはどのような対策が考えられるかをまとめます。

まず、企業の総合的な力を上昇させるために、社外環境の変化に押し流されない、本業からの安定した利益を得ることが必要です。そのために営業費用の削減を目指します。より具体的には、国内外の不採算路線から撤退して、事業規模を縮小します。そして航空機材を燃費の良い新型、そして小型のものへと更新することで、燃油費や整備費、航空機材賃借料を削減します。さらに、追加的な人員削減と給料の引き下げによる人件費削減によって、売上高の減少に対応することが考えられます。

次に、企業体質、労使間関係の改善が課題となります。解決のためには、役職や組合といった枠を越えて、社員間のコミュニケーションをもっと積極的に図っていくべきです。まずは組織の形を変えて、中間管理職員の能力を向上させると共に、現場への権限委譲を強めます。さらに、情報交換を活発化させ、全社員に経営に関わっているという当事者意識をしっかりと持ってもらいます。そしてこのような改革を行うためには、明確なビジョンを持ったリーダーが必要です。リーダーは経費削減に努めながら、従業員との交流を大切にします。そして企業理念の浸透を果たしていきます。従業員が信頼できるリーダーの下、1つにまとまって初めて経営再建は実現すると考えます。

## < 参考 URL 一覧 >

### 1. 経営指標を用いて多面的に分析

JAL IR 資料室 (2008 年度・2009 年度連結財務諸表)

<http://www.jal.com/ja/ir/finance/yuho.html>

### 2. 営業利益の推移を長期的に分析

< JAL と ANA の営業利益推移 >

JAL IR 資料室 (2005 年度～2008 年度連結財務諸表)

ANA 財務サマリー [http://www.ana.co.jp/ir/ir\\_shiryoku/zaimu/image/summary\\_2010\\_j.xls](http://www.ana.co.jp/ir/ir_shiryoku/zaimu/image/summary_2010_j.xls)

< 2008 年度 JAL と ANA の営業費用内容 > < 1 人当たり人件費 >

JAL 投資家情報－決算説明会－ <http://www.jal.com/ja/ir/management/setsumeikai.html>

平成 21 年 3 月期決算・平成 22 年 3 月期経営計画 (FY 航空運送事業セグメント業績見通し FY08 実績)

[http://www.jal.com/ja/ir/management/pdf/setsumei\\_090512.pdf](http://www.jal.com/ja/ir/management/pdf/setsumei_090512.pdf)

ANA 全日空－投資家情報：決算・IR 情報 決算説明会資料

[http://www.ana.co.jp/ir/ir\\_shiryoku/kessan/index.html](http://www.ana.co.jp/ir/ir_shiryoku/kessan/index.html)

全日本空輸株式会社 2009 年 3 月期決算説明会【第 2 部】(航空運送事業 FY08)

[http://www.ana.co.jp/ir/ir\\_shiryoku/kessan/pdf/2009\\_04\\_2.pdf](http://www.ana.co.jp/ir/ir_shiryoku/kessan/pdf/2009_04_2.pdf)

第 59 期 有価証券報告書 (2008 年 4 月 1 日から 2009 年 3 月 31 日まで)

[http://www.ana.co.jp/ir/kessan\\_info/yuka/pdf/yuho59.pdf](http://www.ana.co.jp/ir/kessan_info/yuka/pdf/yuho59.pdf)

日本航空経営問題 7

<http://www.geocities.jp/daijitk/rondan/091113-JAL.html>

### 3. 企業体質、組織文化について

ファーストクラスの画像 <http://www.jal.co.jp/inflight/dom/f/>

普通席の画像 [http://www.jal.co.jp/inflight/dom/n/#link\\_seat](http://www.jal.co.jp/inflight/dom/n/#link_seat)

労働組合一覧

<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%97%A5%E6%9C%AC%E8%88%AA%E7%A9%BA%E3%81%AE%E7%B5%84%E5%90%88%E5%95%8F%E9%A1%8C>

労働組合相関図

JAL 労働組合 HP <http://www.jalfio.or.jp/visitor/>

日本航空機長組合 HP <http://www.jalcrew.jp/jca/>

JAL の企業理念 <http://www.jal.com/ja/corporate/rinen.html>

## 『第一章 JALの経営に関する問題点』

昨年の秋頃からJAL（日本航空）の経営再建問題が盛んに報道させた。そして2010年1月19日、長年の経営不振・債務超過を理由に、日本航空、子会社の日本航空インターナショナル、ジャルキャピタルの3社は東京地方裁判所に会社更生法の手続を申請、受理されたことを受け、株式会社企業再生支援機構をスポンサーに、経営再建の道を図ることとなった。つまり事実上の倒産に陥ってしまったということだ。

なぜこのようなことになってしまったのであろうか。まずはJALの経営のどこが問題だったのか調べてその原因を考えてみることにした。調べてみると、JALには様々な問題点があることが分かったが、その中で私はコスト問題と年金問題の2つに注目することにした。

まずはコスト問題だ。JALのコストは割高であると様々なところで言われているが、果たしてそれは本当だろうか？同じ航空会社であるANA（全日本空輸）と比較してみた。

JALとANA 費用の比較(2009年3月期決算)			
			(億円)
	JAL/1.4	ANA	差額
燃油代	3,647	3,034	-613
運送施設利用費	882	1,011	129
整備費	835	633	-202
販売手数料	688	927	239
機材減価償却費	554	1,100	546
機材賃貸料	725	599	-126
人件費	1,989	2,325	336
その他	3,412	2,618	-794
合計	12,731	12,247	-484

※JALの収入がANAの約1.4倍のため、JALの費用を1.4で割って同じ比率にして計算した。

この結果をみると収入を同じと考えて計算してもJALの方がANAに比べてコストが高いことが分かる。特に燃油代がかなり高額となっている。やはりJALのコストは他の航空会社に比べて割高なようだ。

続いて年金問題だ。JALには企業年金が存在する。企業年金とは私企業が勤労者の老後の生活をより豊かにするために公的年金に加えて選択的に設ける私的年金制度である。このJALの企業年金について調べてみるとここにも問題があることがわかった。

JALの企業年金は確定給付型で、最初に年金給付額が決められているスタイルである。そしてこれが年率4.5%と言う利回りを約束している。この低金利時代に破格の利回り水準であるが、この利回りを現在の経済情勢の下で達成できる訳がなく、この損失は当然JALが負担している。JALの決算資料によると、将来分を含めた給付に必要な年金債務は8,010億円。年金資産は4,084億円、引当金は611億円。積み立て不足に陥っているのは、3,315億円にも及ぶそうだ。

この年金債務もJALの経営を圧迫しているわけだが、この年金の支払額をカットするにはOBと現役の2/3以上の合意が必要だとされており、さらに仮に合意が得られたとしても、将来受け取れる金額を現在価値に割り引いた平均寿命分までの分については、一括で支払いを求められる権利をOB側は持っているので、かなり厳しい労働債権である。

またこの他にも不採算路線の多さの問題なども問題も存在する。

以上が私の注目したJALの経営の問題点である。

## 『第二章 JALが経営不振に陥った原因』

ここまではJALの経営の問題点を見てきたが、次はそれが起こった原因について考えてみたいと思う。調べてみるとJALの経営破たんの原因については様々な意見や考え方があった。確かにはっきりと原因は分からないかもしれない。しかし私はJALが経営破たんした原因はその会社の体質にあると思う。

JALは1951年に国策会社として発足し、1953年には特殊会社になっている。特殊会社とは国策、つまり国の根幹をなすほどの大規模事業を始める際に使われる手法で、国が資金を出し形態としては株式会社として設立する。しかし国が大株主なので、国の施策が大きな発言力を持ち、株式会社でありながら体質は親方日の丸的などころがある。その後1987年に民営化されたが現在でもJALには『親方日の丸』的な社風が残っている。

びっくりした事例がある。JALが東京地方裁判所に会社更生法の手続を申請、受理された翌日の2010年1月20日、全ての全国紙、地方紙の朝刊にJALの全面広告が出された。その内容は『今後ともご愛顧を宜しくお願いします』という中身のないものだったそうだ。普通の企業なら倒産翌日の新聞に大々的に広告を出すことなどありえないことだ。JALには自分たちが税金を使って救済されるという自覚があったのだろうか。

また、JALに赤字路線が多い原因はこの『親方日の丸』的な社風にある。JALは元々国営だったため、現在でも国や政治家と深い関係にある。この問題について説明する際に、取り上げられなければならないのは、空港整備勘定(社会資本整備事業特別会計空港整備勘定)の仕組みである。

これはJALなどの航空事業者などから空港使用料・航空燃油量税という名目で、特別会計に徴収したお金に、財政投融资・一般財源などから作られる特別会計であり、航空安全対策や空港整備事業費に充てられている。しかし、空港整備勘定で最も大きいのは、空港

整備事業費である。この事業費を活用して、日本は地方の空港整備を進めて来たと言っても過言ではない。そしてその地方路線の多くが、赤字であり、空港自体も赤字になっている。この空港整備勘定には JAL は年間 1,200 億円の流れがある。この 1,200 億円も元を辿れば、もちろん利用者の運賃からな訳で、日本の空が高い理由の 1 つである。そしてこうした流れの背景には元国営会社の JAL に対して国(特に政治家と国交相)からの強い圧力があつたそうだ。圧力がかかっているため、赤字が見えているのに、就航せざるを得ず、さらに撤退することができず、赤字路線はどんどん増加していったのである。

以上のようなことから私は JAL の経営破たんの原因は「会社の体質にあつた」と考える。しかし、ここまで問題が深刻化した本当の原因は「責任の所在が不明瞭な点」にある。それまで放漫経営・甘さが国営時代から続いて来たことから、実際はどの時点からが問題なのか分らず、さらに日本の航空行政制度に兼ね合いのある問題点も多い。JAL を倒産させたのは誰なのか、それがわからないことが一番の問題点である。

### 『第三章 私なら JAL をこう変える』

さて、ここまでは JAL の経営の問題点とその原因について考えてきたが、最後にこのレポートの本題である JAL の再建案について私なりに考えた意見を書きたいと思う。まずは徹底的な経費の見直しと削減、大々的なリストラ、赤字路線の撤廃、企業年金の見直しなどが必要だろう。しかしこの程度のことなら誰でも思いつくだろうし、どこの企業でもやっていることだ。特に JAL の場合、ここまで問題が深刻化してしまうとこのレベルの再建策では解決しないだろう。

ではどうしたら JAL は再建できるか。私は「ANA との合併」を提案する。

JAL という企業が破たんした原因がその会社の体質にあると考えた場合、その体質を根本から変えない限り、JAL が本当に生まれ変わることはできないだろう。

そこで考えたのが ANA との合併である。JAL とは違う体質である ANA に JAL を吸収合併してもらい、根っこから会社の体質を変えてしまおうというのが私の考えである。ある JAL の社員によれば JAL の社員と ANA の社員では発想する原点が異なるそうである。ANA の社員は常に顧客、JAL の社員は常に会社又は上司という具合だそうだ。

このことから ANA は JAL とは違い、民間企業らしい会社の体質を持っていることが分かる。さらに ANA は JAL とは歩んできた経歴が違うので国からの圧力もかからないのではないかと私は考える。また、一社に統合することでコストの大幅な削減ができ、経費の問題も解決するであろう。

ただ、この再建案にはひとつ大きな問題点がある。それは独占禁止法だ。JAL と ANA が合併してしまうと日本の航空業界は一社独占状態になってしまう。これは独占禁止法に違反していると言われて、認められない可能性が高い。実際に JAL と ANA 合併のうわさは過去にもあつたが、JAL・ANA とともに否定している。

しかし、それでも私は JAL の再建にはこの案しかないと思っている。ANA と合併することで JAL は「親方日の丸」的な社風と過去のしがらみをすべて断ち切って本当の意味でも「民間航空会社」になることができる。そして、この合併で日本の航空行政そのものを抜本的に見直すことが、今求められていることではないだろうか。

## はじめに

私は、実際の日本航空をもとに作られたという山崎豊子原作の「沈まぬ太陽」を見て、JALの組合問題に興味をもった。その中で主人公が労働組合の委員長として、会社の経営者側と対立し、何年間も海外に左遷されるというひどい状況があった。また労働組合の仲間たちも、閑職においやられるなどの扱いをうけていた。これは実際に日本航空であった出来事だと聞いてすごく驚いた。

私は、JALが経営不振に陥ったのは、JALの労働組合の問題も関係しているのではないかと考えたので、JALの労働組合と会社側の関係について調べていきたいと思う。

■ まず、JALのさまざまな職種について紹介しておきたい。

### ● 機長

機長とは、航空機乗組員のうちの最高責任者・管理者。操縦および他の乗員に対して指示・命令を出し、安全阻害防止や危険の防止に必要な措置を行使する責任をもつ者のことである。



### ● 副操縦士

副操縦士は、航空機乗組員のうち、機長の補佐、機長業務の代行などを行う乗員のことである。航空法では2人の操縦士が乗務することになっていて、機長が主に操縦を行い、副操縦士は、航空交通管制の通信、機長の補佐を行う。

### ● 航空機関士

航空機関士は、航空機に搭乗し、飛行中の燃料の管理や計器の機能のチェック、故障の発見、応急整備などの安全確保に努める者で、別名フライトエンジニアという。

### ● 客室乗務員

客室乗務員は、航空機に乗り組み、旅客の保安業務とサービス業をおこなう者である。保飛行中の安全監視や、緊急時の対処などを行ったり、旅客に快適な時間を過ごしてもらえるように、接客を行ったり、さまざまな物的サービスを充実させている。

### ● 航空整備士

航空整備士とは、発着する航空機の状態を把握し、必要な整備作業を行って、出発体制の確認を行う者である。事故を未然に防ぐために重要な点検・整備を行う。

### ● グランドスタッフ（地上職）

グランドスタッフとは空港で働く航空会社の地上勤務職員のことである。空港のカウンターなどで旅客のチェックインや案内・誘導などの業務を行う。またエプロン内での航空機の誘導や整備などを行う職員を指す。

- JAL は上記のようなさまざまな職種ごとに労働組合を結成している。そして、JAL の反会社側の労働組合には次のようなものがある。(2010年6月現在)

①

組合名	日本航空機長組合
構成員／人数	機長／約 1100 名
設立日	1986 年 6 月 12 日
組織の訴え	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大手株主に向いている経営姿勢を社員に</li> <li>● 賃金 5%カットを撤回させる</li> <li>● JALWAYS の存在意義</li> <li>● 組合員の権利擁護・健康と労働条件の維持向上</li> </ul>
参考 HP	<a href="http://www.jalcrew.jp/jca/">http://www.jalcrew.jp/jca/</a>

②

組合名	日本航空キャビンクルーユニオン
構成員／人数	客室乗務員／約 2000 名
設立日	2006 年 9 月 28 日
組合の訴え	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 会社の利益第一主義を改めさせ、働く環境を整えさせる</li> <li>● 差別をなくし、労働条件を回復させる</li> <li>● 安心して長く働ける環境にする</li> <li>● 年金改悪問題</li> </ul>
参考 HP	<a href="http://www.bekkoame.ne.jp/~jcau/indexj.htm">http://www.bekkoame.ne.jp/~jcau/indexj.htm</a>

③

組合名	日本航空先任航空機関士組合
構成員／人数	管理職航空機関士／約 100 名
設立日	1987 年 2 月 10 日
組合の訴え	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「絶対安全の確立」とその基盤たる「労使関係の安定融和」</li> <li>● 組合員の権利擁護、健康と労働条件の維持向上</li> </ul>
参考 HP	<a href="http://www.td-serv.net/jalcrew/index.html">http://www.td-serv.net/jalcrew/index.html</a>

## ④

組合名	日本航空乗員組合
構成員／人数	副操縦士、航空機関士、パイロット訓練生約/1200名
設立日	1954年9月29日
組合の訴え	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全運航の確保</li> <li>● 不当労働行為をやめさせ、建設的な話し合いが行われる労使関係にする</li> <li>● 透明性、公平性を欠かないような労働条件の確保</li> </ul>
参考 HP	<a href="http://www.jalcrew.jp/jfu/">http://www.jalcrew.jp/jfu/</a>

※日本航空ジャパン乗員組合は2010年6月6日をもって39年の幕をとじ、日本航空乗員組合と組織統合することになった。

## ⑤

組合名	日本航空ユニオン
構成員／人数	地上職、整備／約110名
組合の訴え	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 労働時間と仕事内容に対して給料や休みがともなっていない</li> <li>● 一方的な人員削減に反対し、雇用を守る</li> <li>● 利益優先、社員無視</li> <li>● 安全運航を脅かす職場の分断、組合分裂の労務政策をやめ、正常な労使関係に</li> </ul>
参考 HP	<a href="http://www.ne.jp/asahi/nikkou/rouso/">http://www.ne.jp/asahi/nikkou/rouso/</a> <a href="http://www.jlu.co.jp/">http://www.jlu.co.jp/</a>

※日本航空ジャパン労働組合と日本航空労働組合は2010年6月19日に組織統合し、「日本航空ユニオン」となった。

日本航空が経営破たんしてから、次々に組合統合が行われ、反会社側の労働組合は7組合から5組合に減った。同じような活動を行っている組織同士なので、会社に対して似たような訴えを持っているだろう。統合することで、費用が減らせるし、組織の人数を増やすことができるという利点が考えられる。



●組合の訴えを調べて・・・

このように現在では反会社側の労働組合が5つある。どの組合も経営陣に対してかなりの不満を持っていることがわかる。主な訴えとしては、過酷な労働条件の改善、賃金の安定化、正当な労使関係の確立等があげられる。この他にも、過去に起こった出来事について次のようなものがある。

- JAL インターナショナルと JAL ジャパンが一社化した時に、組合所属による露骨な昇格差別があったり、組合からの脱退を推奨し特定の組合に勧誘しようとする不当労働行為があった。
- 2007年にはJALの客室乗務員の監視ファイル事件が起こった。これは会社側の組合である「JAL労働組合」が管理職や一部社員から提供されたものを含む客室乗務員9000人以上ものプライバシーに関する情報を収集・管理していたというものである。このような違法行為で人権を侵害されたという事件もあった。
- 反会社側の労働組合のホームページを見ると、どの労働組合も、日本航空 123 便墜落事故についてのことを載せていた。この事故は乗員乗客 520 名も亡くなり、死者数は日本国内で発生した航空事故では最多の大きな墜落事故だった。

「沈まぬ太陽」のDVDを見たときに、この航空機墜落事故の話があった。それを見た時私は、大きな事故だったんだな、遺族がかわいそう、くらいにしか思わなかった。映画の中だけの話だと思っていた。

JALを調べる中である時、YouTube（インターネットを使った動画を共有するサービス）で、日本航空の墜落事故について検索してみた。すると、日本航空 123 便墜落事故の直前の機内での機長、副操縦士、機関士の実際のやりとりが入っているボイスレコーダーの動画があった。その動画を見て私は涙が出た。本当に事故の恐ろしさが伝わってきたからだ。羽田空港を出発して数分、爆発音が聞こえ、それから操縦が不可能になる。それから空港に引き返そうと機長たちは必至に機体を操作した。墜落させないようにできるだけ飛行を続けるように指示を出しあい、墜落する最後の最後まであきらめていなかった。

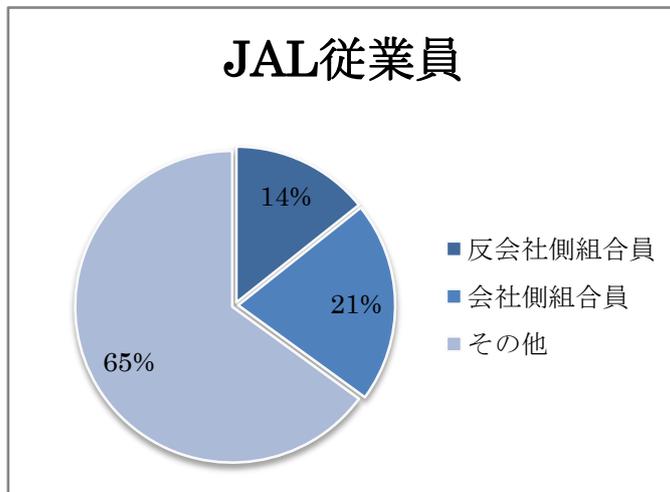
多くの死者を出した墜落事故だったが、航空事故調査委員会によると、事故の原因は米国ボーイング社の修理ミスによるものだと考えられた。たった一つの修理ミスが重大事故をおこしてしまう、ということがよくわかった。事故で亡くなった被害者や遺族の気持ちを決して忘れないように、そしてこのような事故を二度と繰り返さないように日本航空は務めていかなければならない。労働者たちが、安全確保を強く訴えている意味がよく分かった気がする。

日本航空123便ジャンボ墜落事故

<http://www.youtube.com/watch?v=EkaizLVb35>



☆



左の図は、JALの全従業員に対して労働組合に入っている人の割合を示したものである。反会社側労働組合と会社側労働組合といずれにも属していないその他の人々の比率である。これを見ると、反会社側の労働組合員は、全体の14%程度であることが分かる。このように全体での割合が少ないので、会

社に従わない一部の変わり者という悪いイメージももたれる。労働組合というものは、そこで働いている人にはその苦勞がわかっても、会社の内側を見ることがないふつうの人からみたら何もわからないだろうし、気にもならないだろう。「沈まぬ太陽」は、どちらかという会社側に悪いイメージをもたせ、組合側に味方するような描写になっているので、会社と戦う労働組合を勇気づける作品だったと思う。

ここまでは、反会社側の訴えについて見てきて、過酷な労働条件で働かされていて会社に対してたくさんの不満があり、酷い状況に置かれているなどと思った。そしてここからはJALの会社側の労働組合についても見ていく。

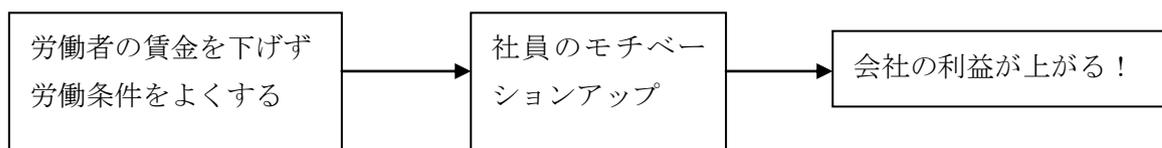
#### ■ JALの会社側の労働組合について

組織名	JAL労働組合（愛称 JALFIO）
構成員/人数	地上職・整備・客室乗務員/約9600人
基本理念	日本航空を支えるメンバーの「生涯生活応援団」として、メンバーの豊かで生き甲斐のある幸せな生活を実現すること
活動内容	<ul style="list-style-type: none"><li>・安全運航の確保と職場の安全・健康増進をはかる</li><li>・総合福祉の維持・向上に向けて取り組む</li><li>・総合労使協約の維持・発展に努める</li><li>・組合活動の活性化をはかる</li></ul>
参考HP	<a href="http://www.jalfio.or.jp/visitor/">http://www.jalfio.or.jp/visitor/</a>

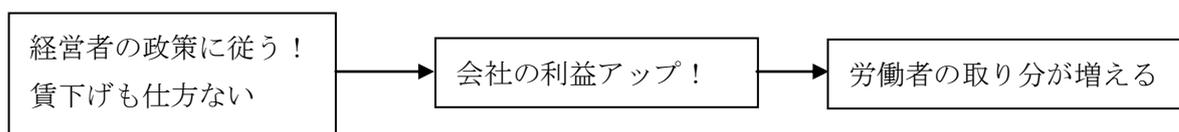
会社側の労働組合は1組合だけである。反会社側も会社側も一見同じような活動をしているように見えるが、会社側の組合は経営者との良好な関係を重視しており、組合員の利益を優先するのではなく、会社全体の経営状況に対応して動いている。

二つの組合は考え方に違いがあるといえる。

◆ 反会社側の労働組合の考え



◆ 会社側の労働組合の考え



反会社側組合は、労働環境の大切さを重視している。会社側組合は、労働環境が悪化していくことには耐え、経営者に従っていくことで必ず会社がよくなるという考えをもっている。

経営者としては、経営が悪化していくと、借金を返したり資金を作るために経費を削減していかないといけない。そこで、人件費が削減されるのは仕方がないことだと思う。労働者にとっては、今までと同じように、いや、今までよりひどい条件で働いているのに、給料を下げられるのはとても腹が立つことだろう。でも「会社の経営が失敗したせいだ、会社がかってにしたことだ」と、会社で働いているのに、まるで他人の仕業のように言うのはおかしいと思う。その会社で働く一員として、会社が危機のときは協力していく姿勢が大切だと思う。多くの人をリストラしてお金を作るより、みんな同じように給料を減らされてお金になるほうがましだと思う。

JALは現在、行再生支援機構の支援をうけ会社更生手続きを受けている。

また、すでに以下のような政策を実施しようとしている。

(SankeiBizより)

- 日航 賃金制度改革案 手当大幅削減 労組に提示↓  
<http://www.sankeibiz.jp/business/news/100610/bsd1006100504011-n1.htm>
- パイロット搭乗時間保障カット 日航、高給温床の“特権”にメス↓  
<http://www.sankeibiz.jp/business/news/100609/bsd1006091054008-n1.htm>

## まとめ

JALにはたくさんの組合があり、それぞれにさまざまな訴えがあることが分かった。裁判事件になるほどの不当労働行為も行われた。そのような不正は主張していくべきだと思うが、会社が決めた政策すべてを反対していくような姿勢はやめるべきだと思う。会社に対して敵対的になりすぎるのはよくない。ある程度の妥協も必要である。



JALが経営破たん陥るまでには、米国同時多発テロ、イラク戦争、SARSなどの外国での問題が相次いだこと、歴史的な燃油価格の高騰、平成20年秋に発生した米国発の金融危機の影響など、さまざまな影響があったことは確かだ。それでも同じように航空会社を営んでいるANAは潰れなかった。それは、このようなたくさんの組合からの圧力があって、なかなか思うように政策を実行できなかったということもありそうだ。反会社側の組合が多すぎるというのが問題だったと思う。経営者は組合員たちをうまく統制していかなければならない。

これから会社建て直しで労働者はさらに賃金カットや労働条件が悪化していくが、今は耐えるしかないと思う。JALはナショナルフラッグキャリアとしてこれからも活躍していかなければならないのだ。

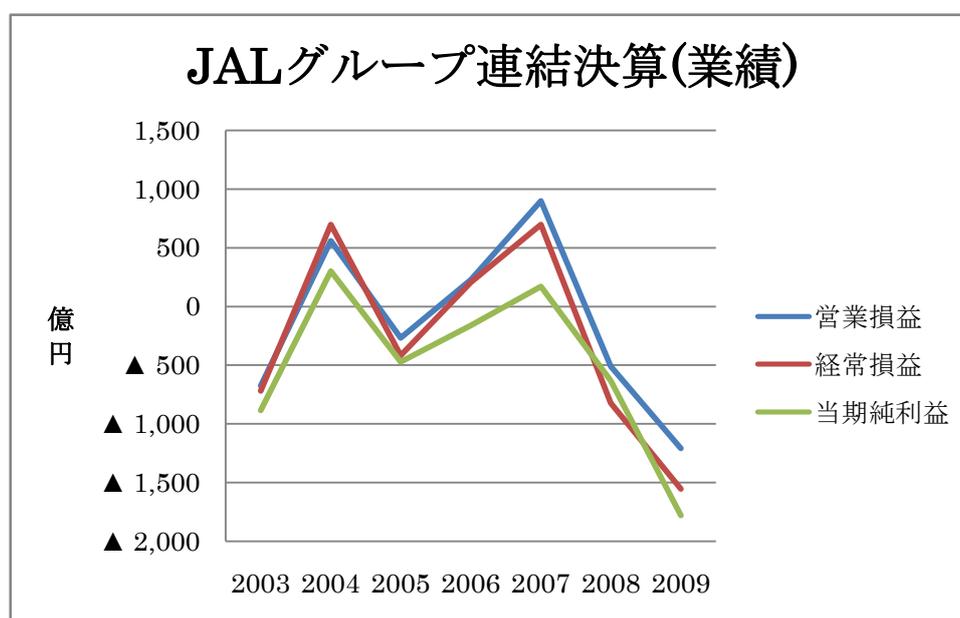
2010年1月19日、①日本航空(以下 JAL)、子会社の②日本航空インターナショナル、③ジャルキャピタルの3社は会社更生法の手続を東京地方裁判所に申請、受理された。それを受け、株式会社企業再生支援機構をスポンサーに、経営再建の道を図ることとなった。まず JAL と全日本空輸(以下 ANA)の経営成績を比較してみる。

【JAL グループ連結決算】※2009年度は4~12月の業績

(単位：億円)

(億円未満は切り捨て)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
営業損益	▲ 676	561	▲ 268	229	900	▲ 508	▲ 1,208
経常損益	▲ 719	698	▲ 416	205	698	▲ 821	▲ 1,553
当期純利益	▲ 886	300	▲ 472	▲ 162	169	▲ 631	▲ 1,779



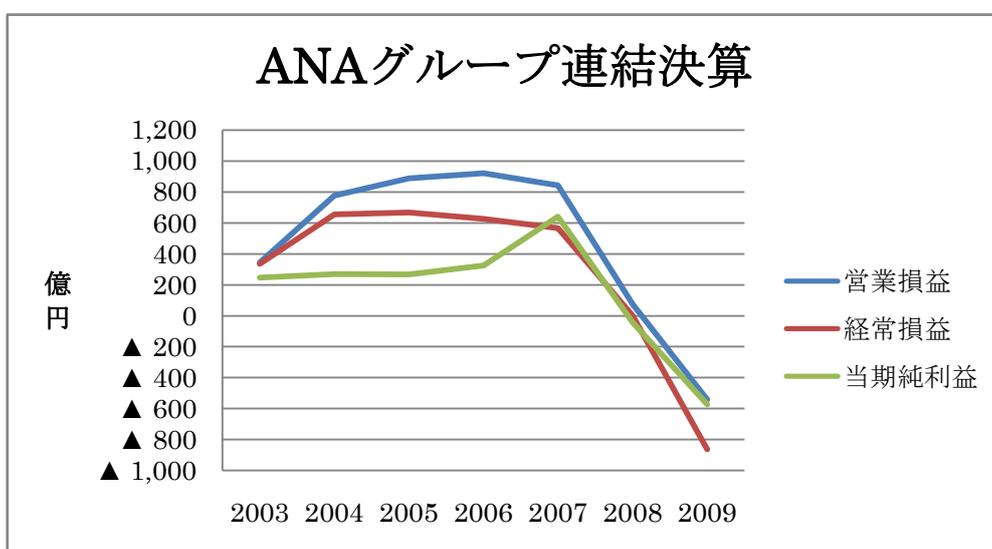
※数値は JAL 企業サイト(<http://www.jal.com/ja/>)から抜粋

【ANA グループ連結決算】

(単位：億円)

(億円未満は切り捨て)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
営業損益	343	777	888	921	843	75	▲ 542
経常損益	334	654	667	625	565	0	▲ 863
当期純利益	247	269	267	326	641	▲ 42	▲ 573



※数値はANA 企業情報サイト(<http://www.ana.co.jp/ana-info/index.html>)から抜粋

2008年9月15日リーマン・ショックが起こった。それを引き金に、世界は大きな不況に見舞われている。その影響から同年度以降のJAL・ANAの業績は著しく悪化しているのが見て取れる。

しかし、それ以前の業績についてもJALはANAと比べてふるっていないのはなぜだろうか。

JALの問題点を列挙していきたい。

- ① 経営体質が悪い(例えば労働組合が“乗客の命”を盾に、リストラに応じようとしない。)
- ② 不採算路線が多い
- ③ 年金の積立不足
- ④ クレジットメモによる粉飾まがいの利益かさ上げ
- ⑤ 燃料為替予約の失敗
- ⑥ 資金不足を指摘されても「大丈夫です」の一点張り

これらの問題点は10年以上も前から指摘され続けている。JALとANAどちらも国内線・国際線があり、使用機材もほぼ一緒、就航する地方路線にも差がないことから、これらの問題点の重大性がうかがえる。

JALが会社更生法を申請した理由として、長年の経営不振・債務超過をあげられる。JALは2008年の燃料高騰時の為替予約の失敗に加え、リーマン・ショックの追い打ちによる経営危機から、水面下で経営再建の策を練り出した。そして2009年の政権交代をきっかけに、JALの状況は公になっていったのである(これは①と密接に関連している)。

JALをどう変えるかを論じる前に、まず業界動向をまとめたい。

空運業界は世界同時不況の影響で旅客需要が低迷している。企業は海外出張を絞り込んでおり、航空会社にとって利益率の高いビジネスクラスで空席が目立つ事態が続いている。2008年夏以降、高騰した原油価格が下落に転じてはいるが、燃油の大半を数年先までヘッジした航空会社が多く本格的な収益寄与はまだ数年先である。各社とも生き残りをかけ徹底的なコスト削減に動いている。

このような環境の中、JALは現在経営再建のために以下のことを行っている。

- ① 子会社の統合や設備投資の見送り
- ② 企業年金の給付引き下げ
- ③ 日本政策投資銀行などからの公的な金融支援を仰ぐ

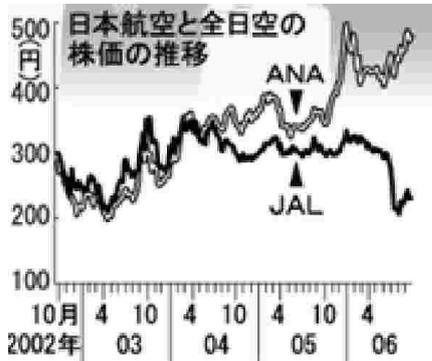
私だったら、企業年金の給付引き下げを行うのではなく、廃止する。

理由は2つある。JALの企業年金の額は40~50万円であるが、それは年率4.5%の運用益が前提である。今の世界の経済状況で4.5%の運用益は望めず、また差損はJALが負担するということから年金の支払いはJALの経営にとって大きなマイナスの影響があると私は考える。これが1つ目の理由だ。

2つ目の理由として従業員の認識の甘さがあげられる。一般企業なら企業が倒産すれば企業年金もそれまでであり、従業員も退職者も企業年金の給付引き下げを飲まざるをえない。ところがJALの従業員・退職者は会社が倒産しないとタカをくくって給付引き下げを飲もうとしない(現に上記②はほとんど同意を得られていない!)

1951年(昭和26年)に創業して以来、JALは日本の航空会社のフラッグ・キャリアと称されるまでに成長を遂げたが、今や業績は会社再生法を申請するほどまでに悪化してしまった。ここから巻き返すためにも、そろそろ前述のような思い切った策を取ってみてはどうだろうか？

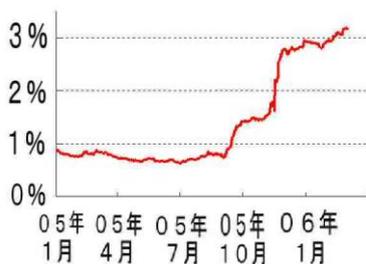
JALの崩壊の幕開けは、平成17年にさかのぼる。



当時のJALとANAの株価のグラフを見ると、両社とも2001年9月のWTCへの飛行機テロや2002年11月のサーズウイルスによる新型肺炎の流行などで、航空需要が低迷を続けていた。しかしANAが直ちに経費削減に対処したのに対して、JALの経営陣が負債の増大に対し効果的手段をとらなかったために、株式市場の信用を失い株価が低下した。

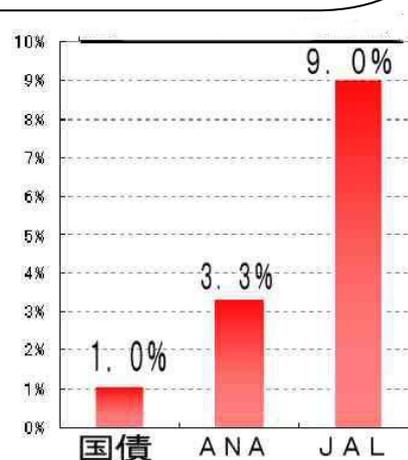
このようなことから、JALの発行する社債の格付けを投機的であり、信用に対するリスクが高いと判断される債務へと格下げを発表された。

従来からの拡大成長戦略をとるJALは、国内線強化のため2001年にJASとの経営統合を決めた。その結果、JALの不採算路線が増えて収支が悪化し、JASが抱えていた負債を背負いこんだために経営状態がさらに悪化した。



10年ものの国債の利回りが0.5%未満の低金利時代に償還期間が3年足らずのJALの社債が2006年1月には3%を超える高利回りになったが、そこにはハイリスク・ハイリターンの経済原則が成り立っていた。左の図はJAL社債の利回りの変化グラフ。

投資した資金の回収が危ぶまれるハイリスクの金融商品は、買い手が購入を手控えるので利回りを高くハイリターンに設定しないと売れないが、言い換えれば利回りの高さがその社債や発行体の危険度を示す尺度になる。



JALは公表もされない報告書作りをただけのJAL再生タスク・フォースのために僅か1ヶ月間で10億円支払った。これは、総資産の査定、資料の収集、分析について仮に50人を要したとしても、1人当たり僅か1ヶ月の仕事で2千万円もの大金を支払ったことになる。これについてJALの中では、タスク・フォースの連中にいいように食い物にされたとする意見もあるが、「瀕死の病人」に群がって肉をついばむ「ハゲタカ」と見る人もいる。

では、JAL経営破綻の原因は何なのであろう。

大きいものを挙げると・・・

- 1、地方空港をたくさん作ってしまった政治家によって採算の取れない路線を押し付けられてきた。
- 2、国際線においても同じで、外交の一部を担ってナショナルフラッグとして、不採算路線を飛ばされていた。
- 3、JASと統合したのによって、社内に大きな歪ができてしまった。
- 4、あまりにもだらしない経営陣の不始末。
- 5、強い労働組合の存在による経営の困難さ。
- 6、過去の栄光にすぎる、年金制度や社員待遇のつけ。

JALは戦後の経済復興と共に発展し世界有数の航空会社に成長しましたが、半官半民企業のせいで大西洋路線のように、路線の採算性は二次だった。政府の保護を受けていたので、待遇は破格、給与も福利も業界最高であった。1987年に完全民営化されたものの、これまで同様に政府や政治家の意向を安易に受け入れて路線を運航する習慣は変わらず、地方経済活性化のため98もの空港が建設された中で、JALは利用客の少ない地方路線も大きな赤字を抱えながら維持し続けた。それとともに、会社の規模が膨らむにつれ、社員の中にも大企業病も蔓延し、労働組合との軋轢や、外得権確保のために高コスト体質が経営を圧迫したが、自己保有を優先させるJALの経営幹部には企業体質の改善は到底不可能だった。

経営破綻は単一の原因によるものではなく、上記にも挙げた通りである。

また、

- 1、社長以下の経営幹部による長年の放漫経営。
- 2、社内に絶え間のない内紛、権力闘争、社長解任のクーデターなど。
- 3、運輸官僚との癒着、政治家とのもたれ合い。
- 4、八つの労働組合を含む、労使の紛争。
- 5、経営者も従業員も「親方日の丸」体質どっぷり漬かった思考。などがもたらしたものが原因であるといえる。

私なら・・・

まず当面の財務的な危機を乗り切るために、政府保証を付けた融資を行う。政府が支える以外に日本航空はこのピンチを乗り切ることはできないからだ。

そのうえで日本航空を3分割する。日本航空は、国際線会社、国内線会社、そして整備会社の3社に分割し、それぞれしっかりした経営を行うべきである。

これまで日本でLCC(ローコストキャリア)が独り立ちできなかったのは、おいしい羽田枠の分配がなかったことと、整備部門を日本航空と全日空に依存せざるを得なかったというのが大きな要因だと思われる。あるからそこに依頼すればよいのだけれど、日本にはアメリカのような独立した整備会社がないため健全なLCC育成のためにも、整備部門会社を独立させる必要があるのだ。

日本航空の最大の問題点は**高コスト**。外国航空会社と比べれば、日本航空は同じ距離を飛ばすのに2倍の運用コストがかかっているともいわれる。JALの高コスト体質は明らかである。日本には1億2000万人の人口があり、みんな飛行機を使って海外に行くので、人件費を含めてもっと経費を削れば、国際線会社の国際競争は可能だと思う。JALの乗務員も会社御用達のハイヤーでなくて、普通の航空会社のパイロットと同じ通勤をするだけでも競争力は人並みになるはずである。

公的資金を投入するのは国内線会社だけだ。それも、会社自体に公的資金を投入するのではなく、路線に対して投入するように制度改革すべきだと思う。

これは少し疑問に思うかもしれないが、バスや離島航路の場合は補助金は路線に投入されるのが常識です。つまり「住民や自治体が、バスに走ってもらいたい路線に対して補助を行う」という考え方が交通の世界では当たり前ののだ。

そのため航空路線についても会社に使途が不明確な補助金を出すのではなく、採算のとれない地方路線を運行するのであれば、何らかの基準に従ってその路線に対して補助金を投入するという考え方で、新しい日本航空の国内線会社への公的資金の投入を考えるべきだと思う。

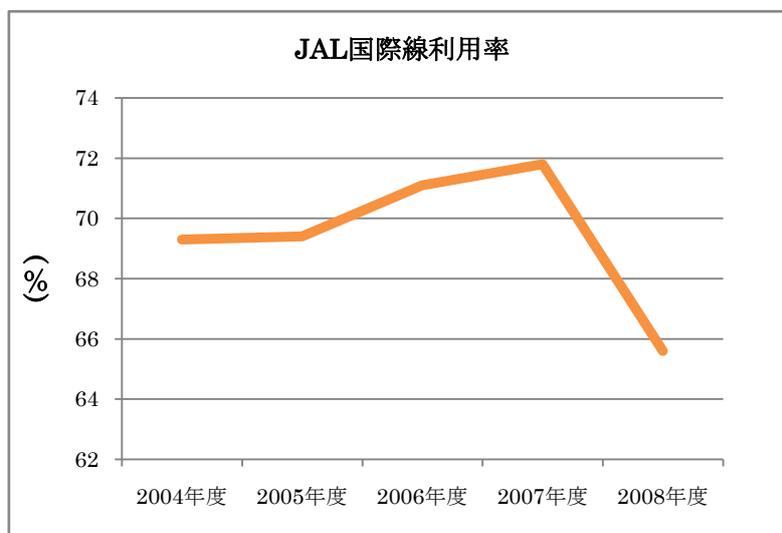
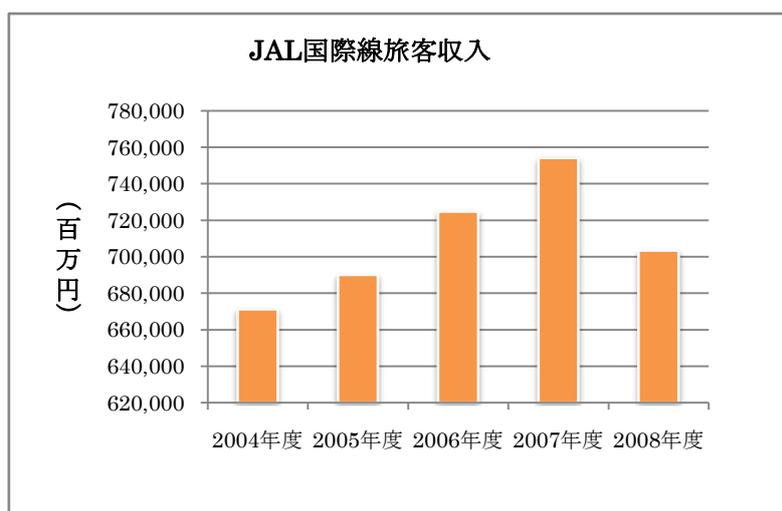
また、JALは「資金繰りが難しくなってきたから救済してほしい!!」という前に、内部のリストラを進めるべきだと思う。なぜなら高い人件費を払っているのだから。退職した人たちの年金問題についても、「自分たちに支払われる年金が少なくなるのは許せない」などと言っているのを聞くけれど、その気持ちは分かるけれど自分たちが築き、お世話になった会社なのだから少しだけでも責任を共有してほしいと思う。

それでも不都合があるのであれば、破綻処理を行えばよいのではないだろうか。破綻処理をしてしまえば、債務はかなりの部分は帳消しになるので、年金問題も見直しになる可能性が高くなると思うし、労使問題もある程度は自然に解決するだろう。そのためにも、民事再生を前提とした法的整理、今なら私的整理もできるので、まずはどちらかを行い、過去にさかのぼって経営責任を明らかにすることが大事だと私は思います。要するに、「破綻」は最終手段なのだから、内部から改善する努力が必要だったのだと思う。

## 1. はじめに

現在、JALの国際線の旅客利用数は減少しています。(下のグラフ参考)

では、どうすれば利用者を増やすことができるのでしょうか。利用者を増やすためには、海外に行く飛行機利用者にJALを選んでもらわなければなりません。何度もJALを利用したことのある人ならJALを選ぶでしょう。ですが、初めて飛行機を利用する人ならJALを利用するか悩むでしょう。そこで、どうすれば国際線の利用者が増えるか考えてみたいと思います。私自身の視点で考えるので、旅客層を日本人の若い女性に限定して考えたいと思います。また、他の航空会社と比較して考えたいので、同じ日本の航空会社であるANAを比較の対象としたいと思います。



## 2. JAL と ANA どちらを利用する？

JAL と ANA のどちらを利用するか悩んだとき、料金などを参考にするのは当たり前ですが、それ以外にも JAL と ANA のホームページに載っている機内サービスなどの情報も重要になってくると思います。そこで、JAL と ANA の機内食に重点を置いて、JAL と ANA を比較したいと思います。また、条件を同じにするために以下のように設定しました。

搭乗月：5月

出発地：東京（成田）

到着地：ニューヨーク

エグゼクティブクラス（ビジネスクラス）

## 3. JAL の国際線の機内食

洋食・和食の記載がある場合、どちらか好きなメニューを選ぶことができます。洋食を選んだ場合、メインディッシュを[A]国産牛ハンバーグステーキ ザンガラソース(522 キロカロリー)と[B]サーモンと帆立のミルフィユ仕立て フィッシュムース添え 雲丹風味クリームソース(325 キロカロリー)から選ぶことができ、和食を選んだ場合は、[A]牛すき焼きと[B]鯛揚げ煮 共地餡から選ぶことができます。

他にも、炊きたての魚沼産コシヒカリが用意されており、1回目の食事が終了してからは和食・洋食 10 数種類のメニューの中から好きなものを自由な時間に何度でも食べることができるサービスがあります。

### 洋食



### 和食



### デザート



↑上の写真の洋食は[A]を選んだもので、和食は[B]を選んだもの

#### 4. ANA の国際線の機内食

豊富なアラカルトメニューのなかから、前菜、主菜、デザートなど自由を選ぶことができます。和食・洋食のコースメニューもあり、好きなときに選ぶことができます。

##### ANA セレクト



【燻】特製“燻製”ハンバーグ  
751kcal



ごちそうサラダと季節の小鉢  
(鮭の塩焼きときんぴら) 566kcal



ごちそうサラダと季節の小鉢  
(蟹と大根のなます) 529kcal

##### 前菜・サラダ



和の旬菜3品 302kcal



虹鱒の軽いスモーク 106kcal



フレッシュサラダ 84kcal

##### メインのお料理



めばると九条葱の豆腐餡掛  
126kcal



はちきん地鶏のパリパリ焼き  
235kcal



すずきのポワレ 200kcal



牛フィレ肉のステーキ  
341kcal

##### ご飯・ブレッド



北海道産ゆめぴりかの炊き立て御飯 味噌汁 香の物 258kcal



ブレッド2種 393kcal

## 食後の楽しみ



チーズ盛り合わせ 244kcal



季節のフルーツ 32kcal



アイスクリーム 174kcal



ラズベリーケーキ 222kcal

以上のメニューのほかにも数種類の料理があります。(一部料理名を省略)

## 5. まとめ

上で挙げた機内食のみで考えると、私なら JAL ではなく ANA を選ぶと思います。

### 〈理由〉

- ① JAL は、洋食と和食それぞれのメインディッシュしか選べないのに対して、ANA は、サラダからデザートまで自分の好きな料理を選ぶことができるから
- ② ANA は、全部の料理にカロリーを記載しているから
- ③ ANA の方が選べるデザートの種類が多いから

以上のことは私個人の意見ですが、きっと私と同じぐらいの年齢の女性の意見は似ていると思います。はじめにも述べたように、ここでは、旅客層を日本人の若い女性に限定しているのです。改善策も私自信の視点で有効だと思うことを述べたいと思います。

例えば、若い女性で甘いものが好きな人は多いと思います。また、カロリーを気にしている人も多いと思います。だから、食後のデザートの選べる種類を増やしたり、メニューのすべてにカロリーを記載したりするなど、機内食のメニューを少し変更するだけでも利用者の数は変わってくると思います。また、ダイエットブームを取り入れて低カロリーメニューのコースなどを新しく始めるのも良いと思います。これは、若い女性だけでなく、メタボが気になる中高年男性の利用者数の増加にも繋がると思います。

### 参考資料

JAL ホームページ : <http://www.jal.co.jp/>

ANA ホームページ : <http://www.ana.co.jp/>

今回経営破綻し会社更生を選択し実質国有化された J A L であるが、この会社を立て直すにはかなりの苦難を乗り越えなくてはならない。とりあえず、この企業が倒産に陥った原因を一つ一つあぶりだしながら、また J A L と並んで日本を代表する航空会社の A N A と比較しながらこの会社を立て直すきっかけを見つける。

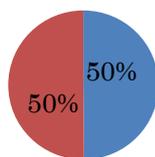
① 従業員の数

今回の J A L の崩壊劇によって、多くの従業員が早期退職や人員削減のため J A L から離れていった。では、今回このように大規模なリストラが行われた背景を A N A との比較によりみしてみる。

まず、20 年度の J A L の従業員数 47,526 人、A N A の従業員数 33,045 人である。これだけではわかりづらいので 20 年度 J A L の総資産 1,750,679 百万円、A N A の総資産 1,761,065 百万円であり、総資産額がほぼ同じと考えると従業員数では J A L のほうが約一万五千人も多いということが分かる。これにより、A N A が昨今の不況で当期純損失が 4,260 百万円であったが以前から数百億単位の当期純利益があり、運営が確実にできていたことを見ても J A L の従業員数が過剰になっていたことが見てわかる。

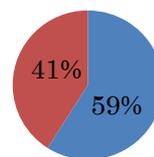
総資産額対比

■ J A L ■ A N A



従業員数対比

■ J A L ■ A N A



総資産額が同じぐらいなのに従業員数に違い

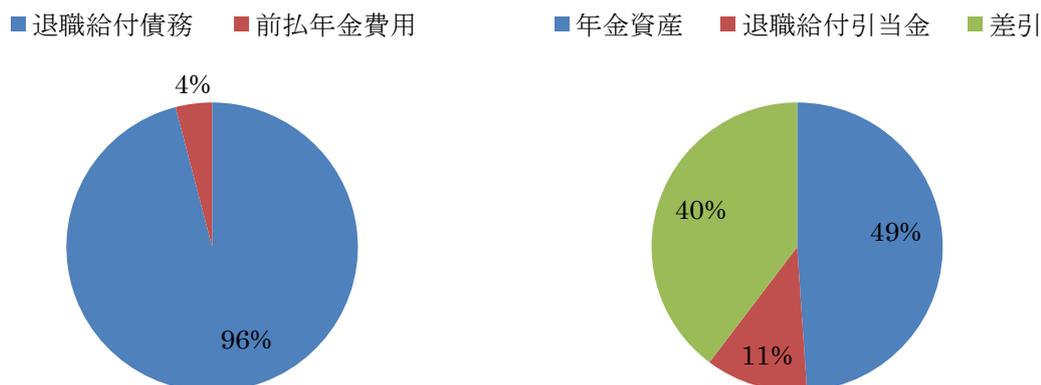
② 企業年金

今回の J A L のニュースで人気は目立った企業年金についても触れておく、これは厚生年金（基礎年金）とは別に会社が積み立てる年金であるが、標準的なケースの企業年金で J A L 約二十五万円、A N A 約九万円である（週刊ダイヤモンド調べ）。人件費などが関係しているが年金費用だけでこんなにも違っている。また、J A L がこの集めた企業年金の積立額が運用で支払いを上回ればいいが 20 年度の J A L の退職給付債務が 800,971 百万円であり、年金資産が四千億円程度の運用なためマイナス 331,476 百万円の積み立て不足が出ている現状である。

このように、J A L はその過剰な従業員数の賃金を払いながら J A L をやめた O B の人たちのためにも経営を圧迫するような過剰な年金を払っていたことになる。また、J A L

の年金の種類は3種類あるのだが、それぞれに給付利率4,5%が付いているというところにもこの年金の無謀さが表れている。長期国債を買っても1%台であるにもかかわらず、4,5%とは、あまりにも現実から離れていると感じられる。

よってニュースでも言われていたように企業年金がJALの経営を圧迫していたということが分かる。



### 約40%が積み立て不足

#### ③ 国際線の比重の高さ

これまで多額の赤字を垂れ流した原因の一つとして、国際線の比重の高さにも原因があったことは間違いない。米同時多発テロやイラク戦争、新型肺炎 SARS などイベントリスクのたびに顧客が激減。また、国際線の比重が高く売上高に占める割合も高くなる割に、それに対処する資本余力がないというところにも問題があったといえる。小型に鞍替えするとはいえ国際線では、大きい燃油動向も今後リスク要因として残っている。

平成20年度	JAL	ANA
国際線		
有償旅客数(人)	11,704,043	4,432,148
利用率(%)	65.6	69.4
国内線		
有償旅客数	41,154,433	42,753,008
利用率(%)	63.7	63.5

#### ④ 競合他社の存在

上でみたように現在国際線・国内線ともに計画的で今までのイベントリスクの折も乗り切ってきたANAの存在が大きいとわかる。また、今回のJALの経営破綻によりANAが攻勢を強めてくるのは当然のことであり、ブランド力のあったJALがその年の年末年始の国際線の旅客数はANAが前年比8.7%増だったのに対し、JALは供給座席数大幅減

の影響があったが、11.8%とその差は歴然になっている。このように、JALのブランド力が廃れていっていることは言うまでもない。

また、ANAのほかにスカイマークという企業も忘れてはならない。週刊東洋経済で「全日本空輸に顧客を奪われているかとよく聞かれるが、ANAも当社もスカイマークに奪われている。」とJALの関係者が明かしている。なぜスカイマークがここに出てきたかという、従来安定した国内線で稼ぎ、国際線の損失を埋めるのが大手のパターンだったが、スカイマークが出てきたことにより通用しなくなった。

スカイマークの強みとはなんといってもその価格である。国内線の日本屈指のドル箱である羽田―新千歳線。普通運賃はJALとANAともに三万三千六百元であるのに対し、スカイマークは一万六千八百円とその差は歴然である。また、全国どこでも二万円以内ということもあり、デフレの波に乗ってその勢いは強まっている。

このように、取り上げた四つを見てもJALが経営破綻に陥ることは必然であったように考えられる。では、どのようにしたらこのJALを再建することができるかを考えてみる。

再建計画①大規模なリストラ、構造の変化、不要な資産の売却、赤字路線の削減。

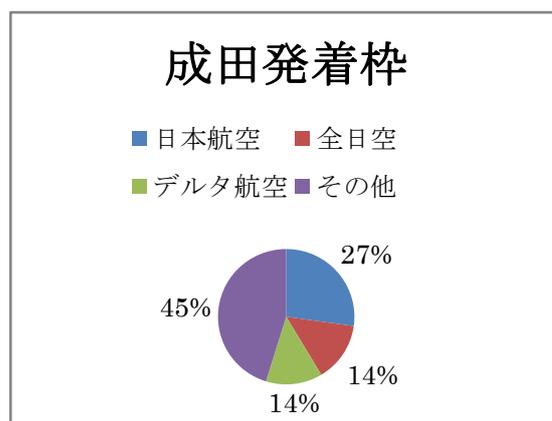
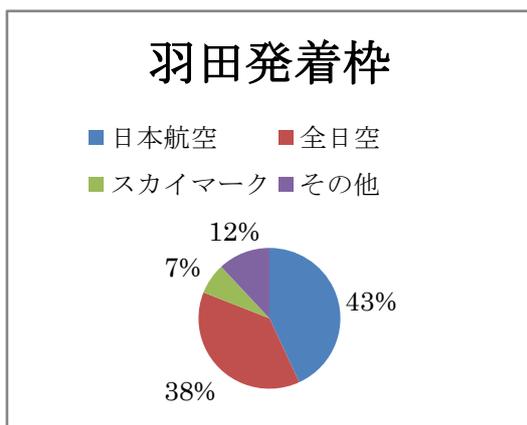
まず、第一に企業構造での原因となった①～③について変化を求めなければならない。これらは、肥大化してしまった現在のJALで最もやらなくてはならないことであり、また今も継続中である。

再建計画②ANAとの国際線一社化。

JALとANAとが手を結ぶことにより、一社化すれば運行維持路線を取捨選択し赤字を抑制できる。また、現在の二社体制維持では長期にわたり全便の運航を維持せざるを得ず、赤字が課題となる恐れがあるともいわれている。さらに、公的資金の入ったJALが再生計画達成に向けて顧客を奪いに来れば、ANAとの運賃競争が泥沼化しJALとANAの共倒れリスクもあるという。しかしながら、二カ国間の路線や便数、航空会社数について相互に自由化し無制限に認めるというオープンスカイという航空新時代が来ると考える全日空の社長にとって、一社化自体がおかしいという意見を突き付けている。

再建計画③競合他社への対抗

それでは、ANAとの一社化もできないといわれた場合JALの再建は不可能であるのか？まだ、方法がないわけではない。その方法の一つとしてスカイマークをまねすることにある。スカイマークがなぜこの低価格を維持できているかというと秘訣は海外の格安航空会社を模範しているところにある。たとえば、機体を一種類の小型機に統一し、搭乗者率を8割を超える高水準を維持。燃費や整備費、着陸費も軽減された。このほかに、パイロットや客室乗務員などの制服の廃止、ドリンクサービスもなくすなど徹底的な無駄排除を行うことで価格を抑えた。もしこれらを行うこととなれば、博多・成田の発着枠を多く持っていて、なおかつJALというブランド力をもってすれば再建もたやすいと考えられる。



### JALが発着枠を牛耳っている

#### 再建計画のリスク

文章中にも書いてある通り、再建計画③はANAとの運賃競争に発展する機会が多いにある。また、コスト削減はサービスの低下を招く可能性が高いため、JALのブランド力を経営破綻で低下しているところをさらに低下させる恐れがある。

#### 将来の待ち受けているもの

JALには再建だけでなく、将来来るべきだろう困難も乗り越えなくてはならない。まず、一番早く来る脅威として韓国の仁川空港の登場である。ハブ空港として考えられているこの空港は2020年を目途に空港総面積は成田の5倍、滑走路は2倍の4本体制の巨大空港として完成する予定である。これに対し、成田はもう発着便数が頭打ちで仁川空港とは比べ物にならない。また、仁川をハブにする日本の地方空港は30空港余りであり、対する成田はわずか9空港と成田通過は巻き返せない状況に陥っている。これにより、成田を牛耳る日本航空は売上の悪化は避けられない。さらに、オープンスカイによって発着枠をオークションにより決定するなどの対策が取られた場合、今のような発着枠数を手に入れることは難しい。

また、今まで高い国内総生産を背景に持ちこたえてきた日本だがこれからの日本の人口減少に伴う経済市場の魅力の減少などが起これば、さらにJALの再建は難しいものとなる。

#### まとめ

今回のJALの再建の計画として、3つの計画を挙げたがこれらを実行しても確実に再建できるとは言い難いものである。しかしながら、JALという日本の一流企業としてのブランド力を落とさず、経営改善をすることにより再建の道が開かれるのではないだろうか。

## JAL が経営破綻した理由を映画「沈まぬ太陽」をもとに考える

「沈まぬ太陽」は、JAL をモチーフにした映画で、日本アカデミー賞 3 部門（最優秀作品賞等）を受賞した傑作である。主演の渡辺謙をはじめとした役者陣の演技はもちろんだが、ストーリーがとても素晴らしく、3 時間を超える時間があつという間であった。

まず大きな出来事として取り上げたいのが、御巢鷹山での墜落事故がある。これは「**全面での不安**」という印象を強く顧客に植え付けてしまった。この事故をきっかけに JAL を避けるようになった人もいるだろう。うちの母もこの事故以来 JAL を利用していないと言う。さすがにうちの母のような極端なタイプの人はいないと思うが、「安全性の不安」というのは、データとしてもはっきりと表れている。

機齢の高い運用航空機数	2004 年 10 月時点		2009 年 3 月地点	
	JAL	ANA	JAL	ANA
機種				
ボーイング 747 在来	35	0	7	0
ボーイング 747-400	42	23	44	15
ダグラス MD - 81/87	26	0	14	0
ダグラス MD - 90	16	0	16	0

この表からわかることは、JAL は ANA に比べて機齢が高い B747 在来などの機種を多数抱えている、つまり「**大量の老朽機を抱えている**」ということだ。老朽機と聞くと、私たちは「オンボロ」という言葉をイメージしやすい。オンボロな飛行機に安全性は期待できない、と顧客は感じるのではないか。このことが、利用者の減少につながる。また老朽機を多数抱えるデメリットは安全性の不安だけではない。その老朽機を現役バリバリで維持するための**整備費**が多額に掛ってしまうことや、古い機種のため燃費効率が悪く、**燃料費**が莫大に掛ってしまうことだ。これも JAL の経営を圧迫した要因である。

次に**企業努力を怠っている**という点について。JAL は 1987 年に民営化されるまでは国営であった。しかし民営化された後も国営時代の体質、つまり官僚体質が残り、「**半官半民の DNA**」が企業内に残ってしまった。このことは、「利益を上げなければ会社が潰れる」という基本を忘れさせ、民間企業としての「**利益に対する緊張感**」を希薄にした。だが JAL は企業内にメスを入れることなく、反対に**政官との癒着**に力をいれてしまった。例えば、JAL の 08 年度における空港関連の公租公課支払額は約 1700 億円、うち特別会計への支払額は約 1200 億円にも上る。全国均等的発展という自民党の政策看板の下、需要のない地域まで

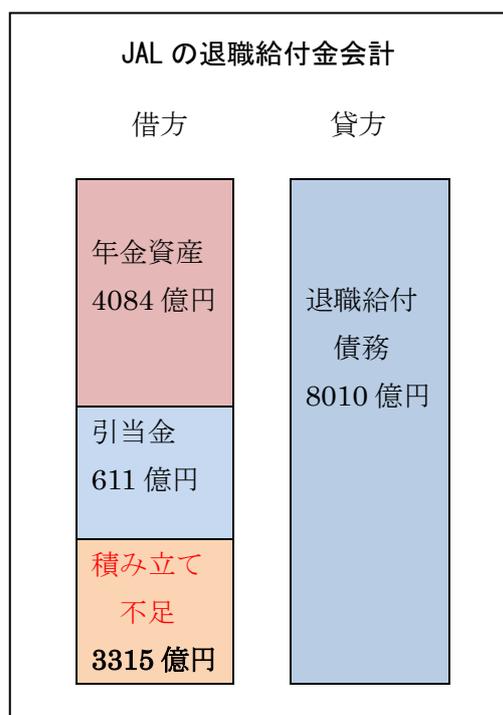
空港が乱造された。必然的に不採算路線となるが、自民党と国土交通省の圧力で航空会社は運航を強いられ、赤字がかさんでも、有力政治家の地方空港の撤退など許されるはずもなかった。しかし当然 JAL に見返りはあり、成田・羽田空港など高収益路線を展開できる混雑空港の貴重な発着枠を既得権益として確保してきた。このように、企業努力よりも政官との関係を密にするという方向に舵を取ってしまった。(ちなみに映画では行天が政治家にワイロを送っていたが、これは政官との癒着を表していると思う。)

これがどういったことを生み出すかというと、「サービスの質の低下」である。従業員が経営に対しての当事者意識が欠如しているため、努力を怠り、顧客第一主義をすっかり忘れてしまうのである。

2010 年度版地球の歩き方エアライン・ランキングというサイトでは、実際に搭乗した客による航空会社のランク付けを行なっているのだが、ANA と JAL を比較した場合、ANA は「乗務員の接客サービス」「機内食」「安全信頼度」「機材」「特典」「エンタメ」という 6 項目でトップ 10 入りしている。一方 JAL は「機材」「特典」「エンタメ」の 3 項目でしかトップ 10 に入れていない。そして ANA が JAL をすべて上回っている。総合ランキングでも ANA は JAL よりも高位置にランキングされている。(1 位はシンガポール航空)。顧客のクチコミにはすごいものがあり、こういうサービスの質の低下はあつという間に評判になってしまう。顧客が離れてしまう原因のひとつだ。

また、沈まぬ太陽でもかなりの存在感を示していた、労働組合も経営破綻の要因のひとつにあると考える。実際に JAL には 8 つもの労働組合が存在し、そのうちの 7 つが経営と対立関係にある。そしてその発言力はかなり強い。この時点ですでに会社としての一体感や統一感がないことがわかる。この労働組合と問題になったのが企業年金である。JAL の企業年金はあらかじめ年金給付額が決められており、年率 4.5% の利回りを約束している。

これは現在の長期金利の約 3 倍という破格の水準である。給付額も一流企業と比べてもかなり多い。そして、運用実績が予定利回りに達しない場合、企業は一定の期間内に年金基金の穴埋めを強られる。もちろんこの不況下では達成できるわけもなく、足りない部分を JAL が補うのだ。JAL の 08 年度決算資料によれば、将来分を含めた給付に必要な年金債務は 8010 億円で、一方の年金資産は 4084 億円である。引当金は 611 億円で



3315 億円が積み立て不足となっていたのだ。この企業年金が、JAL の経営を圧迫した最大の原因であろう。

ここまでの内容をまとめると、JAL が経営破綻した理由は

### ①負債超過

### ②利用客の減少

が主な理由であり、①は**企業年金や、燃料費、整備費、人件費などの高コスト体質**から引き起こされ、②は**安全性の不安やサービスの質の低下**、そしてそれらの原因である、**半官半民体質から引き起こされた**、と私は考える。

では、このような JAL を復活させるためにはどうしたら良いか。

私ならず初めに、**半官半民の DNA を取り除いた、顧客第一主義が徹底された組織を作る**。まずこれがしっかりしていないと何も始まらないからだ。JAL の社内にはどこかに「私たちはあの JAL だぞ」というプライドが存在しているに違いない。それが今までの企業改革の足かせになっていたのだろう。しかし、経営破綻した以上そのようなプライドは捨ててもらわなければならない。ゼロからのスタート、顧客の信頼を得るために小さいことからコツコツと始めるのである。会社のスローガンを「**ANA に追いつき、追い越せ**」にしても良いと思う。自分たちはあの ANA に負けているんだ、と自覚させ、無駄に長い天狗鼻を折ってやる必要がある。そして、社員全員が顧客の視点から物事を考えられるように、社員に徹底した摺り込みを行なう。機内食ひとつにしても、ただ「おいしい」だけでなく、見た目や量、季節を考えたり、また行きと帰りの便とで内容を変えたりなど、どうすれば顧客が満足するか考えるのである。このようにまず社員に経営の当事者意識を持たせることが重要である。

次に解決すべき問題としては**労働組合との関係**だろう。まず労働組合が多すぎるのと、その大半が経営と対立関係にあるのはまずい。労働組合を構成する者は社員であり、その大半が対立していたら、企業の一体感も統一感もなくなってしまう。また JAL の人件費や企業年金が高いのも、この労働組合の影響は少なくないだろう。だから、今回の組織改革に伴い、改めて労働組合の存在とその関係を見直す必要がある。

これからは「オープンスカイ時代」が到来し、国内線にも海外の航空会社が参入するなど、競争は激化する。またリニア中央新幹線の開通など、航空会社以外にもライバルは存在する。そのような社会で生き抜くために、「航空連合に加盟する」や「効率性の良いビジネスモデルを構築する」、「新しい機材」や「人件費削減」といった戦略が話されているが、それ以前に私は**会社の体質改善が最重要課題**だと考える。会社に顧客第一主義が浸透し、全員が同じ目標に向かって進められるようになって初めて、立て直しのスタートラインに立てるのである。

(はじめに)

日本で今日に至るまで、多くの人や物を運んできた日本航空、以下JALが、2010年1月19日に、経営悪化や債務超過が原因となり、東京地裁に対して会社更生法の適応を申請した。その主たる原因として、大幅な需要の減少が挙げられることだろう。その事例として21世紀になり、ニューヨークで起こった同時多発テロやイラク戦争、SARSなどにより、国際線を使う人々の航空機離れ、そして、継続して高騰した燃油サーチャージの高騰で、ゴールデンウィークなどの需要が見込めるときに旅行しなくなった人々の消費行動の多様化が挙げられる。同時に最近では、新型インフルエンザの猛威は航空産業にとって大打撃だった。

しかしながら、決定的な要因として、2008年9月15日、アメリカの大手証券会社リーマンブラザーズの経営破綻による“リーマンショック”の余波は、世界中を一瞬にして飲み込み、世界同時不況を招いた。それは、国際線の需要の大幅減少を招いた。

そのような未曾有の金融危機からの脱却のために、前原国土交通大臣のもと、専門家を集結させ、「JAL再生タスクフォース」を立ち上げた。その報告のなかで、企業再生支援機構のもとでの再建計画を発表した。しかし、2010年の初めに正式に会社更生法の適応を決定した。そこで、経営悪化の責任を取り当時の経営陣は退陣すると共に、現在の京セラを築き上げた稲盛和夫氏のCEO就任を発表した。企業再生は、その手腕にかかっていると見えよう。

そこで、私はJALの経営の実態を、

1. 財務面
2. 戦略面

以上2点により、JALを分析したいと思っている。

そこで、単独1社のみ分析しては意味を持たないので、比較対象として、日本国内の空運のライバルである、全日本空輸株式会社、以下ANAをとりあげ検討していきたい。

① 財務面での分析

	J A L		A N A	
	比率	評点	比率	評点
1.流動比率	74.94%	6	89.19%	6
2.自己資本比率	11.24%	5	25.50%	6
3.総資本経常利益率	-4.24%	4	-4.77%	4
4.売上経常利益率	-4.21%	4	-7.02%	4
5.総資本回転率	0.10回	2	0.67回	2
6.営業CF/資本の部	資料なし	不明	25.47%	4
7.売上高伸び率	-1.25%	1	-11.79%	1
8.経常利益伸び率	-217.7%	1	-94938.4%	1
9.明確なビジョン	あり	10	あり	10

※ 社長の任期など数点については割愛させていただく。

「出所」 J A L 平成21年度3月期連結決算

A N A 平成22年度3月期連結決算

上記の財務面の安全性の観点から分析すると以下に問題点を記述したい。

日本航空は、周知の通り、前京セラ会長の稲盛和夫氏をCEOに就任させ、早急に再建計画の遂行へと前進している。よって、再建計画という名の明確なビジョンがあるといえよう。

比較すると、全日空は、2010年3月期決算短信の今後の概況として、

“アジアを中心とした新興国が世界経済を牽引する形で景気は回復傾向ではあるが、国内では、デフレ状況は継続するとの見通し”と新たな戦略を発表した。

唯一、両者ともに共通点がある。それは、天文学的な経常利益伸び率の低さである。世界的な金融危機の余波をうけた格好である。おもに経常利益は、営業利益に営業外収益を加え、営業外費用を差し引いたものであるから、金融危機から生じた有価証券売却損などが増大したことによるのではないだろうかと思う。

最後に、上記の表より、両者の決定的な違いは、“自己資本比率”だということが可能である。自己資本の中身は、株主から払い込まれた金額と過年度の利益の中から留保した部分とされている。しかし、日本航空の株式は、株価1円という最安値を記録し、上場廃止になり、紙くず同然となった。故に、日本航空は、今後も自己資本比率の改善には苦勞するだろう。

## ② 戦略面での分析

### ANA

持続的成長のために、「ANAグループ 2010-11 経営戦略」を策定し、例として、北海道内発着を新千歳に集約し、道内需要の確保や乗継特割による滞在需要の喚起を目標としている。成田の滑走路延伸や羽田の国際線定期便の就航による「デュアルハブ戦略」の遂行を目指している。その他として、アジア路線の拡充に伴って、中国・アジア圏と北米圏の接続を強化。また、路線の見直し、運航機材の最適化などを進め、コスト構造の変革を図っていくことを発表。顧客のために、WEB販売の強化に努め、改めて“お客様第一主義”が顕著になっているように思える。

### JAL

#### 1. 不採算路線の撤退

成田空港のハブ機能強化や利便性の高い羽田空港発着の強化や旺盛な需要に応える選択と集中している。

#### 2. 組織改革

本社のスリム化を図り、適正規模の人員構成と生産性向上を目指し、若手経営層の登用等を行い、新たな経営体制の構築が必要としている。

#### 3. 収益最適化できる事業運営体制の確立

国内・国際線を問わず、需要の変化を捉え、収益を極大化させる体制の構築を図る。

#### 4. 戦略実現のための集中投資

### <両社の検討結果>

双方の会社とも、世界的金融危機のために、減収となってしまったために大幅なコスト削減に努めているのが明瞭である。やはり、最近のニュースで報道されているように、地方の空港と羽田を結ぶ路線の廃止が、その代表例である。そもそも、これまでにいくつもの新しい空港の建設が行われてきた。例えば、関西国際空港や伊丹空港があるにもかかわらず、新たに神戸空港が作られた。一般的に、金のなる木にさえならない空港に路線を継続させることは不可能というより非現実的である。航空機を飛ばすことでさえ多額のコストが掛かるのに、滑走路の使用料金やサービス維持はなおさら困難である。そう考えると、共通してみられた不採算路線からの撤退は現実的といえる。

(出所) 両社ともホームページから引用し編集

(おわりに)

結びとして、私だったら J A L を以下のように変える。

コスト削減はやむを得ないとして、企業として原点回帰すべきである。今まで国が後ろ盾となっていた体質の改善が必要である。J A L というあまりに強大な企業ブランド力によって、企業として 1 番大切なことを忘れていたと思う。つまり、“お客様のための J A L ” の構築が必要なのである。会社全体が、不況になってもお客様は飛行機に乗ってくれるという安心感が、全体に波及していたので抜本的改革ができずにいたと思う。

わたしは、このレポートを作成するにあたって、「トヨタ・ショック」という一冊の本を読んだ。書かれていたことで印象に残ったことがあった。あの世界のトヨタでさえ、社員の官僚化が進み、いつしかボトムアップの企業からトップダウンへと変貌していたという。わたしは、組織があまりに成熟しすぎると、変化に対応できなくなるのではないかと考えた。

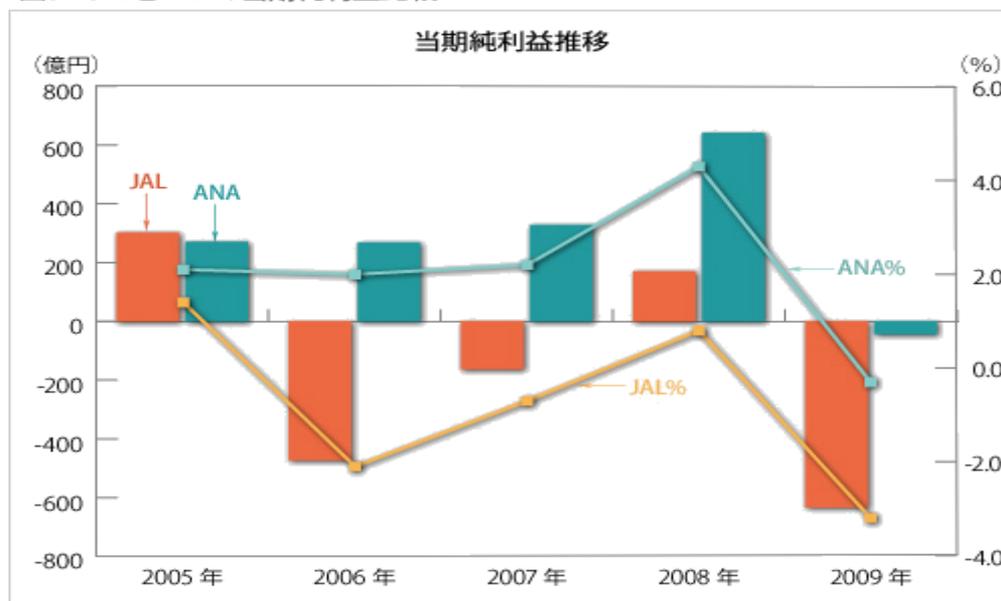
A N A と比較するにあたって、情報を収集しようとしたときでさえ、同じ企業のホームページとして情報量に愕然とした。A N A は、決算を細部にまで分析し、今後の方針を掲げていた。そう考えてみると、J A L は、本当にお客様を大事にしてきたのか、私は疑問を呈したい。

だからこそ、J A L はオープンな企業にならなければいけない。そのために私は次の提案をしてレポートの結びとしたい。

改めて、私だったら J A L の組織改革から着手していきたい。まずは、錆びついた企業のイメージを払しょくしたい。健全な税務状況と緻密な経営戦略を前提とするが、企業のハード面よりソフト面を重視して改革したい。経営陣の役員報酬も、実績に基づき支給されるべきであるし、年功序列ではなく力のある若手を登用していくべきだと思う。もっとも大切なことは、従業員ひとりひとりにも経営に参加しているという意識や会社の経営理念を刷り込ませることだ。そのためには、貢献具合によって、何か報酬をあたえなければならない。もし、いつか、株式が再上場するときに来るのなら、ストックオプション制度の導入など、J A L に関わるすべてのひとに幸せを与え、従業員たちのモチベーションを向上させる改革をするべきである。

内容：私なら JAL をこう変える JAL の再生案を考えるにあたって

図3 JALとANAの当期純利益比較



JAL と ANA の当期純利益比較表

(単位：億円)

	2005	2006	2007	2008	2009	5年計・平均
JAL	301	-472	-163	169	-632	-797
ANA	270	267	327	641	-43	1462
JAL (%)	1.4	-2.1	-0.7	0.8	-3.2	-0.7
ANA (%)	2.1	2.0	2.2	4.3	-0.3	2.1

上の表は JAL と ANA の当期純利益を比較したものです。2009 年を除いて利益を上げている ANA と比べて損失が多く見られる JAL ですが、まずはどうしてここまでの経営破たんまで追い詰められたのかを同じ航空企業の ANA と比較して特に重要であるポイントについて検討していきたいと思います。

初めに、JAL と ANA の違いは最も基本的なことと言うと、JAL は元国営企業、株式を民間に買い取ってもらってやっと民営化しました。そのため、政府からの干渉が多く、経営に制限が出来てしまう分、倒産のリスクは低くなります。一方の ANA は元から民営企業。このことを頭において原因を検証していきます。

## 1. 原油の高騰

JAL は基本的に国際線を、ANA は国内線をメインにしていました。景気が良いときは非常に儲けを出していた国際線ですが、不況に入ってからは一気に搭乗者数が減少し、さらに原油が値上がりすることで燃料をより多く消費する国際線にその分影響が強く出る事になりました。さらに、燃料の価格の取引においても、JAL はこれからもっと燃料代が上がっていきと判断し、値段がどんどん上がっていく時点での価格で取引を行いました。しかしその後、原油は値下がりしていき、結果として JAL は高額な燃料価格での支払いを余儀なくされ、これによって 3300 億円もの損を出すこととなりました。

## 2. JAL の高コスト体質

JAL は元々国営であるために、給料が国家公務員並みの給料と以上に高く、退職金や年金（ANA の退職者の年金が月約 40 万に対し JAL の退職者の年金は月約 60 万）などの人件費の高さが目立ちます。次の表は JAL と ANA を比較したものです。

### JAL と ANA の人件費率比較表

(単位: %)

	2005	2006	2007	2008	2009	5年計・平均
JAL	5.5	5.1	4.6	4.1	4.1	4.7
ANA	2.8	2.7	2.6	2.6	2.5	2.7

これを見ると JAL は ANA の倍ちかくもの人件費率を取っていることが分かります。JAL は人件費が高く高コスト体質と言われていますが、ANA と比較することでそのことがより顕著になります。また、JAL の労働分配率は ANA に比べて非常に高く、100%を超えるような期も多く、利益のほぼすべてが人件費にあてられているような状況です。人件費の割合が高いと、機材などの設備に投資する額が少なくならざるを得ません。そのためコストの 1/4 を占める燃料費に置いても、すばやく燃費のよい機体に変更した ANA に対して、燃費の悪いジャンボを世界一多く利用し、いまだに機体を変えない、変えることが出来ない JAL といったことの原因にもなっています。

### 3. 高額な退職年金

JALの年金債務の状況がどうか ANAと比較してみますと

平成21年3月期有価証券報告書連結ベース		
	JAL	ANA (M円)
退職給付債務	<u>△800,971</u>	<u>△269,719</u>
年金資産	<u>408,398</u>	<u>82,956</u>
実質退職給付債務	△392,573	△186,763
BS計上債務 (NET)	△61,097	△116,714
簿外債務	△331,476	△70,049
従業員数	<u>47,526 人</u>	<u>33,045 人</u>

JALの一人あたりの退職金がANAよりもはるかに大きいことがわかります。それでも財源でカバーできたならよかったです。2でも述べたようにそれができていません。債務だけ見るとANAに比べて少ないように思えますが、これは計算があっていないためです。その証拠に簿外債務が3314億円もあります。この債務をどうするかも問題となります。

### 4. JASとの合併

経営難の問題を抱えていたJALがANAとの競争に勝つために、もともとJASの株式を保有していたことに加え、旅客数向上、国内路線網が弱いという弱点を克服するために行ったJASとの合併。しかし、国内線と国際線を別会社（日本航空ジャパン、日本航空インターナショナル）として運行したため、労働組合が多くなってしまい内部がガタガタになってしまいました。

その上、元々国営だったJALは地方路線を期待されており、赤字覚悟での運行をやむをえなく抱えていた不採算路線ですが、この統合により、さらに不採算路線が増えて収支が悪化し、JASが抱えていた負債(1999年6月現在で、4700億円)を背負い込んだために経営状態がさらに悪化してしまいました。

他にも、雄巢鷹山墜落事故以降の改革の為に送り込まれた人物を追い出してしまいうなど内部抗争を繰り返すことで多くの有能な人材が会社を去ってしまい、これが会社全体の士気の低下や技術者の流出による技術レベルの低下を招くこととなり、さらに整備不良の多発などに繋がることで乗客の信頼を失ってしまいました。近年でも飛行機事故のことが気になる、ということでANAに乗る人は多いです。

近年の不況や新型インフルエンザ、リーマンショックによる航空機利用者の現象もありますが、それはJALもANAも同じこと。最初に掲げた当期純利益のグラフで2009年の利益がJAL・ANA同様に減少しているのはそのためです。これがJALにとってとどめをさされた原因となりますが、今回はANAとの比較という事でそれら抜きにして考えました。

以上、4点のJALの経営破たんの主な原因となった問題点を挙げていきましたが、ここからはそれらを元に再生案を考えていきます。

ちなみにJALの経営再建方針が

- ・ マイレージ、株主優待券は保護。旅行積立も継続。
- ・ 政府支援で運行継続。
- ・ JAL株式は100%減資し、2月20日上場廃止。
- ・ 米デルタ航空と包括提携し、スカイチームへ移籍。
- ・ ボーイング747（ジャンボ）は退役させ、機材小型化を進める。
- ・ 不採算路線（国際線14路線、国内線17路線）から撤退。

といったものがありますが、一番重要なのは利益を食い尽くす人件費、燃料費です。

燃料費に関しては機材小型化という再建案に含まれていますが、人件費に関しては全く触れられていません。もと国営ということに意識がいくのかも知れませんが、民営は民営。これだけかかっている年金や人件費をなにも変更せずに、1000億円もの融資を得て経営を続けていることが問題です。

また、不採算路線においても利益が出ないということで撤退ということになりましたが、この国内線の中の地方路線を利用していた人たちからすると、これが撤退させるとかなり不便になります。なかには通院するのにこの路線を利用していた方もおられ、緊急の事態が起きると不安でしょうがないと述べていました。

これらの見解を含め、私なら、再建案を

- ・ 年金資産の減少
- ・ 人件費率の大幅減少（最低でもANAと同じかそれ以下）
- ・ 不採算路線は撤退させずに小型化させた機材での運行続行
- ・ 航空チケットの格安化

というものを掲げたいと考えます。

倒産することはないという危機意識の低いJALのずさんな経営方針が招いた今回の事件ですが、どう再建案を考えるにせよそのJALの根本的意識を変えないことには意味はないと思われまます。

現在 JAL は再建途中であり、自分ならどのように変えるかと考えたときなぜそのようななったのかという点から考えることにした。ここでは JAL と ANA とを比較することにする。

まず 2 社の損益計算書を比較してみる。

【損益計算書】	ANA				JAL				
	FY2007	FY2008	増減	(率)	FY2007	FY2008	増減	(率)	
	億円	億円	億円		億円	億円	億円		
航空運送事業	営業収入	13,016	12,295	-721	94	18,267	17,164	-1,103	94
	営業費用	12,236	12,247	11	100	17,480	17,773	293	102
	営業損益	779	47	-732		787	-609	-1,396	
その他事業	営業損益	64	28	-36		113	101	-12	
連結ベース	営業損益	843	75	-768		900	-508	-1,408	
	経常損益	565	0	-564		698	-821	-1,519	
	当期純利益	641	-42	-683		169	-631	-800	
《収支内訳》									
		FY2007	FY2008	増減	(率)	FY2007	FY2008	増減	(率)
		億円	億円	億円		億円	億円	億円	
国内旅客		7,395	6,993	-401	95	6,774	6,665	-108	98
国際旅客		3,115	2,910	-205	93	7,543	7,035	-508	93
国際貨物		722	691	-31	96	1,882	1,522	-360	81
その他		1,784	1,701	-83	95	2,068	1,942	-126	94
	営業収入計	13,016	12,295	-721	94	18,267	17,164	-1,103	94
	燃料費	2,661	3,034	373	114	4,127	5,091	964	123
	その他	9,575	9,213	-362	96	13,353	12,682	-671	95
	営業費用	12,236	12,247	11	100	17,480	17,773	293	102
(国内線)	旅客数(万人)	4,556	4,275	-280	94	4,190	4,116	-75	98
	座席扣(億扣)	627	592	-34	95	501	492	-9	98
	旅客扣(億扣)	399	376	-23	94	317	313	-4	99
	利用率(%)	63.7	63.5	-0.2		63.4	63.7	0.3	
(国際線)	旅客数(万人)	483	443	-39	92	1,337	1,170	-167	88
	座席扣(億扣)	283	279	-4	99	841	796	-46	95
	旅客扣(億扣)	213	194	-19	91	604	522	-82	86
	利用率(%)	75.3	69.4	-5.9		71.8	65.6	-6.2	

これを見てみると両社ともに最終損益が赤字に転落している。景気悪化の影響は国際線に強いためにその規模が大きい JAL に特に顕著に出た決算である。即ち JAL の対前年での収支悪化は、国際旅客・国際貨物で約 1000 億円の減収となり、国際線の消費が多い燃油費約 1000 億円増えたことが主因となっている。国際線の規模の大きさが、そのまま収支悪化の規模に繋がったと考えられる。

ANA も国際旅客・国際貨物で約 400 億円の減収である。また国内旅客の減収もこれに匹敵する規模であった。

燃油費の増は 400 億円弱と JAL より小幅であった。燃油費の影響は、国際線の規模の関係で、ANA が少なくなるが、その増加額が、事業規模の差以上に JAL より少なかったのは、低燃費化の進行があったと考えられる。

決算数値の悪化幅の差には、国際線の規模が大きく影響しているということが大いに考えられる。

次に貸借対照表をしてみる。

		ANA			JAL		
【貸借対照表】		2008.3月	2009.3月	差	2008.3月	2009.3月	差
		億円	億円	億円	億円	億円	億円
資産	現金・有価証券	1,807	1,442	-365	3,550	1,637	-1,913
	繰延税金資産	788	1,548	760	26	29	3
	その他	15,239	14,621	-618	17,652	15,841	-1,811
	資産合計	17,834	17,611	-223	21,228	17,507	-3,721
負債	長・短期借入金	6,952	8,397	1,445	9,150	8,015	-1,135
	未払法人税等	813	13	-800	45	15	-30
	その他	5,509	5,943	434	7,322	7,509	187
	負債合計	13,274	14,353	1,079	16,517	15,539	-978
純資産	株主資本	4,227	4,032	-195	4,473	3,840	-633
	評価換算差額等	303	-813	-1,116	67	-2,093	-2,160
	少数株主持分	29	39	10	171	221	50
	純資産合計	4,559	3,258	-1,301	4,711	1,968	-2,743

【キャッシュフロー計算書】		FY2008	FY2008
		億円	億円
期首キャッシュ		1,800	3,540
営業C/F	税前利益	-44	-590
	減価償却費	1,129	1,180
	法人税等支払	-1,202	-60
	その他	-281	-212
	営業C/F	-398	318
投資C/F		-1,111	-1,057
財務C/F	借入金・社債	2,497	466
	借入金等返済等	-1,352	-1,650
	財務C/F	1,145	-1,184
期末キャッシュ		1,434	1,617

ここで言えるのは純資産の減少が大きく目立つということである。

燃油等のヘッジ差額がマイナスとなったことが強く影響して、両社ともに巨額の評価換算差額等が発生し純資産が減少した。特に JAL のそれは資本金をも下回る 1968 億円となった。ヘッジ差額；JAL は約マイナス 2000 億円、ANA は約マイナス 1400 億円（但し約マイナス 550 億円は繰延税金資産計上が認められ、純資産上のヘッジ差額は約マイナス 800 億円となって

いる)。手元資金が、ANA は約 1800 から約 1400 億円と小幅減少に留まったが、JAL は約 3500 から約 1900 億円と著しく減少した。

ANA は新たな借入金等の財務キャッシュフローが 1100 億円規模のプラスになったのに対し、JAL のそれは 1100 億円規模のマイナスになったことが大きく目立っていることがわかる。

次はそれぞれの次期計画を見てみる。

		ANA				JAL			
【次期計画】		FY2008	FY2009	増減	(率)	FY2008	FY2009	増減	(率)
		億円	億円	億円		億円	億円	億円	
航空運送事業	営業収入	12,295	12,000	-295	98	17,164	15,320	-1,844	89
	営業費用	12,248	11,675	-573	95	17,773	15,980	-1,793	90
	営業利益	47	325	278		-609	-660	-51	
その他事業	営業利益	28	25	-3		101	70	-31	
	連結ベース	75	350	275		-508	-590	-82	
	経常利益	0	50	50		-821	-1,080	-259	
	当期純利益	-42	30	72		-631	-630	1	
		2008年度比				2008年度比			
		増減				増減			
収支増減内訳	国内旅客	+145				-155			
	国際旅客	-470				-1,285			
	国際貨物					-361			
	燃油費	-480				-1,111			
	着陸料(減免等)	-70				-91			
	国際販売手数料削減等	-120				-270			

【退職給付会計】

【評価換算差額と繰延税金資産】

【配当について】

掲載割愛

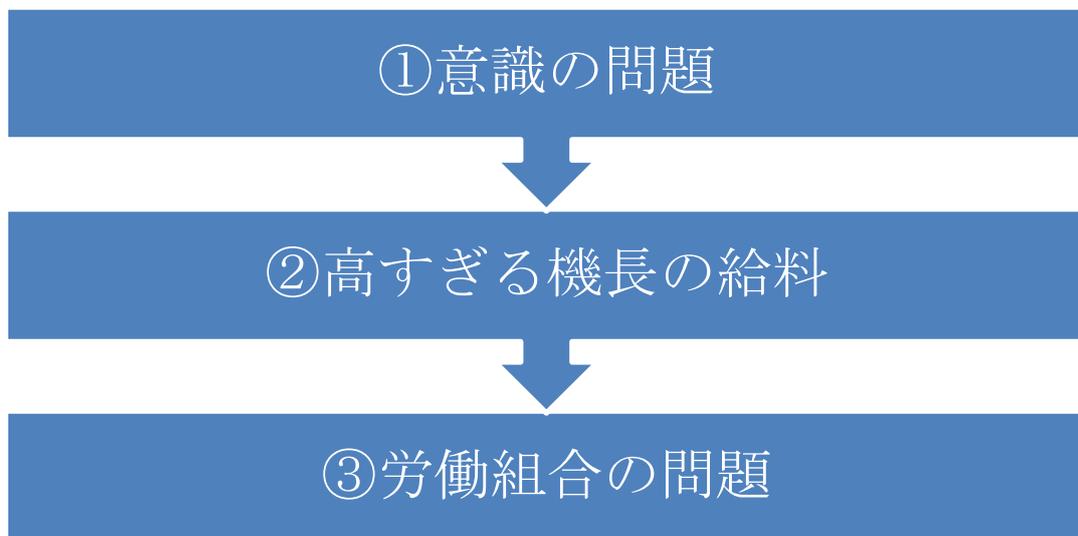
これを見てわかることは、ANA の経常黒字に対し、JAL はマイナス 1000 億円規模の経常赤字であるということである。ANA は、国際旅客がマイナス 500 億円規模の減少になるものの、国内旅客収入の回復と、燃油費減、着陸料の減免効果、販売手数料の削減効果等で小幅ながら黒字の見通しとなる。しかし、JAL は国際旅客と国際貨物でマイナス 1600 億円の減収となり、燃油費減や販売手数料削減効果を見込んでも収支は更に悪化し、経常損失はマイナス 1000 億円に達するものとかんがえられる。

これらのことから自分が一番目を付けたのはやはり国際線と燃料費の関係である。国際線が減収したのに対して燃油費があまりにも多すぎるように思える。ANA ではその半分くら

いに抑えることができているので、国際線の規模は大きく景気の影響を強く受けたとしてもおさせる必要があると思う。また、燃油費の削減や販売手数料の削減の効果がさらに収支を悪化させるとするならば、利用客を増やすことが大切になると思う。費用の削減が収支のマイナスにつながりできないのなら、働く者一人ひとりの質を上げ、客を満足させることで収支を少しずつでも黒字に持っていくことが大切になってくると思う。

JAL は、1953 年の設立以来、国内線ネットワークを中心に輸送サービスを提供し、2002 年度の日本航空株式会社及び株式会社日本エアシステムの統合を経て、国内線シェア 66%・国内線シェア 46%を有し、一日に 1100 便程度の定期便を運航する日本最大の航空会社となった。それにもかかわらず、2010 年 1 月、負債総額が 2 兆 3000 億円あまりとなり倒産した。会社更生法が適用され企業再生支援機構が JAL の管財人として裁判所に選任され、再建のスポンサーとなり、JAL は国の管理下に入ったのである。

そこでなぜ、一時は日本最大の航空会社であった JAL が倒産することになったのか。



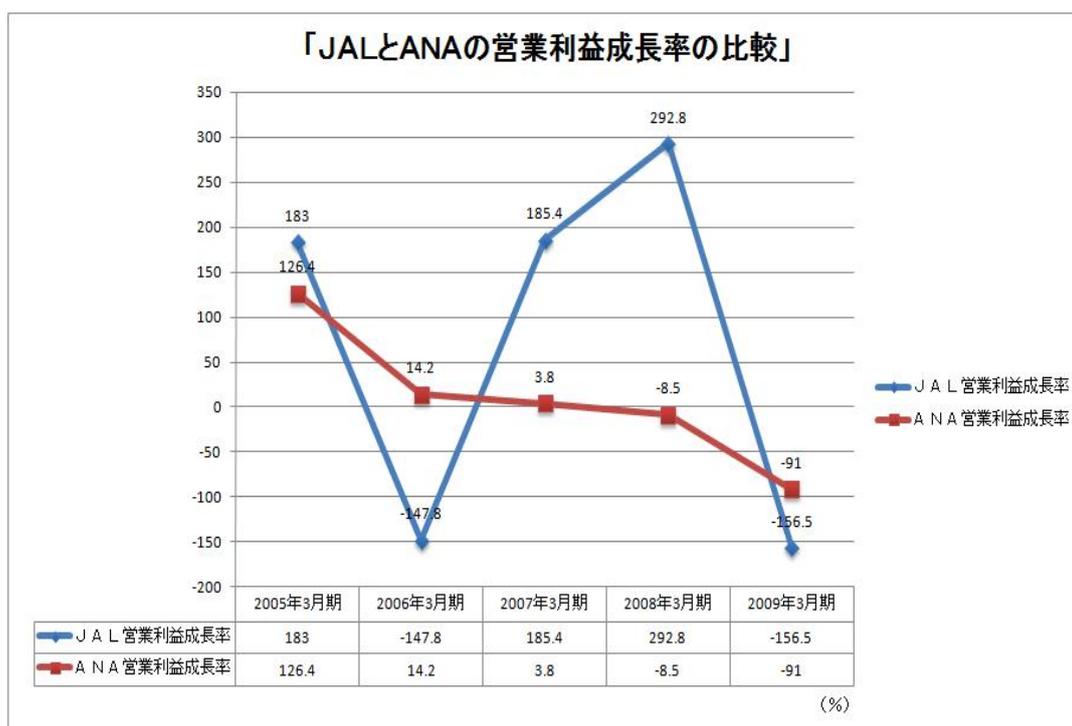
以上の 3 点に着目をし、自分ならどう変えるか考えた。

### ① 意識の問題

まず、経営していくうえでの意識に問題があったと考える。国営時代の「親方日の丸」体質が抜けていなかったのである。これは、後ろに国があるからつぶれることはないという考えで、これにより、真剣味に欠けた意識、態度、また、無気力につながってしまう。そのため、安全に関するトラブルが続出し、信頼を失った。そして、JAL の利用客が減少し、収益が減少したのだと私は考える。

また、下のグラフで見てとることができるように、JAL の成長率がかなり大きく減少していることが分かる。これは、トラブル以外にもテロや SARS、金融危機などの問題も関連しているのだが、ANA と比較すると JAL の減退は深刻なものである。

この問題について私は、社員一人一人の意識を変えるべきだと考える。しかし、TVなどで最近見る、メッセージカードなどの表面的な改革では無意味である。「親方日の丸」体質をはやく取り除き、失った信用を取り戻すべく、社長から社員まで全員意識の指導を行うべきだと考える。



(引用：Yahoo!ニュース)

## ②高すぎる機長の給料

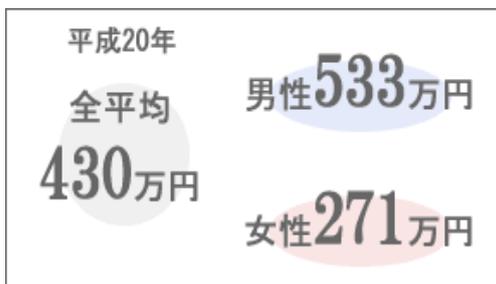
まず、問題だったと考える点は、パイロットの権力が強すぎたということだ。

JAL では副操縦士が機長に昇進すると、同時に全員管理職乗務員となっていた。管理職乗務員になると月間の乗務保障時間が 80 時間になる（一般乗務員は 65 時間）。機長の一時間あたりの乗務手当が 2 万円とすると、

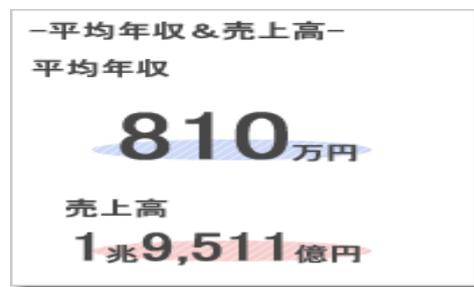
**80 時間×2 万円=160 万円**。これに管理職となったためさらに上がった基本給がプラスされるのだから、かなりの額の給料になる。

ちなみに、サラリーマンと JAL の平均年収が以下のとおりである。

### 「サラリーマンの平均年収」



### 「JALの平均年収」



(引用：年収ラボ)

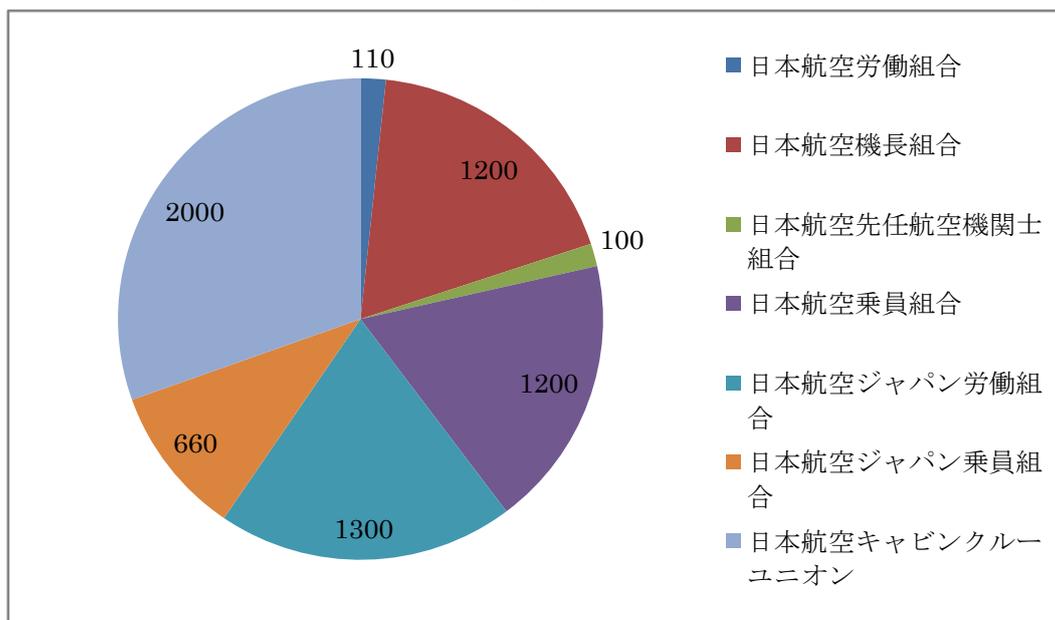
このように比較すると、いかに高額な給料だったのかがわかるのである。さらに、このデータは機長以外の年収も含まれているため、機長だけだともっと大きな差があったと考えられる。

ここで私は、明らかに高すぎる機長の給料をカットすべきだと考える。ただし、2006年に行われた基本給10%カットでは意味がない。なぜなら、機長の基本給はおおよそ50万円。しかし、機長昇格による長い乗務保障時間でこれに160万円もプラスされることを忘れてはいけない。基本給からいくらカットしても、たいした痛手にならないのである。

だから、ただ給料をカットするのではなく、年収の〇%カットとすればいいのであると考える。または、乗務保障時間を乗務歴の長さなどによって決めるべきだと考える。そうすることで、乗務員の格差をなくし、高すぎる機長の給料を抑えることができると考える。

## ③労働組合の問題

最後に、労働組合の問題についてである。JALには反会社側の7つの労働組合がある。



(引用：Wikipedia)

このなかでも強い権力をもつのが、管理職である機長で構成されている「日本航空機長組合」に大きな問題があり、変えていくべきだと考える。

管理職とは、労働現場において、労働者を指揮し、組織の運用に当たるものである。そのような立場の機長の労働組合ともなれば、わがままな最強集団になるのも当然だと考える。法律上、管理職が組合員となることは問題ではないが、一般的に管理職は、非組合員となり、会社側になるという考えがある。労働現場を指揮する者が非会社側だと、労働条件や仕事の配分など重要なことに関わるという管理職の立場とは、反対の立場となるからだと私は考える。

この組合の問題について、法律では認められているのだからという主張をされ、権力を思うように使うわがままな集団は、無理やりにも解散させるべきである。そもそも、「意識の問題」にも関係するのだが、自分たちの持つ権力、立場を適切に認識し、私欲のために権力をつかわなければ、無理に解散する必要がないのだが、官僚制体質が染みついた JAL では、困難だと考える。だから、これ以上の自由を阻止すべく「機長組合」は解散させるしかないと私は考える。

JAL に関しての改善すべき問題はまだまだあるが、私ならまず以上の 3 点を改善し JAL を変える。

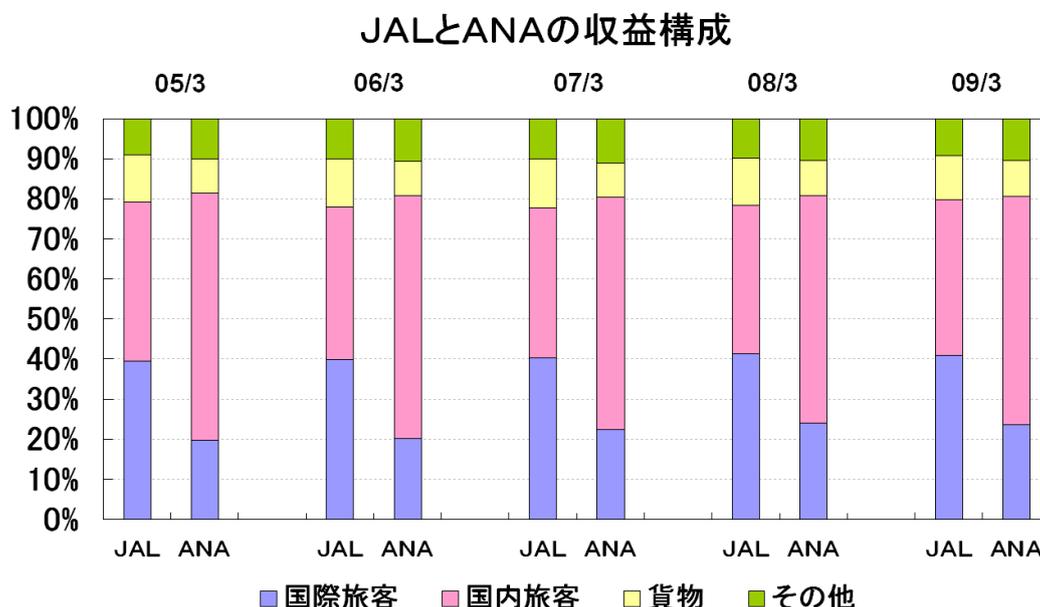
(参考にした書物：「JAL 崩壊」文春新書)



まず、JAL が経営破綻した原因を分析したいと思う。

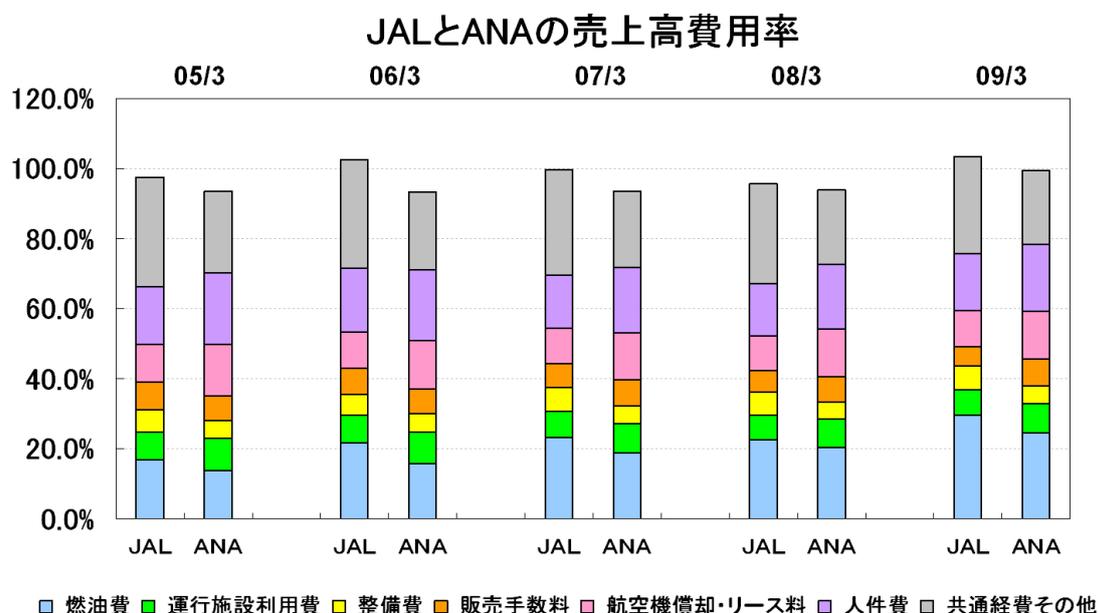
JAL は、本業である航空運送事業以外に、旅行企画事業（JAL パック等）、カード・リース事業（JAL カード等）など、いくつかの関連事業を保有している。ここ数年の事業別営業損益の推移を見る限り、これらの関連事業は、リストラクチャリングによりホテル・リゾート事業を縮小した後は、黒字基調で推移しているように見える。しかし、これらの関連事業の営業利益貢献度はそれぞれ数十億円程度に留まっており、航空運送事業の営業損益の変動（期によっては 1,000 億円以上）を大きく緩和するほどの影響力はない。結局のところ、JAL の業績不振の原因は、特定の不採算事業が全体業績の足を大きく引っ張っているということはほとんどなく、「本業である航空運送事業の不振につきる」と言える。

航空運送事業の損益構成を見ていくと、下の「JAL と ANA の収益構成」のグラフを見て分かるように、JAL は国際線収益が全社売上の 4 割を占めるのに対して、ANA は 2 割程度に留まっている。このため、国際線収益の比率が大きい JAL は ANA に比べて、安定した利益を確保することがより難しいマーケットに直面していることが分かる。



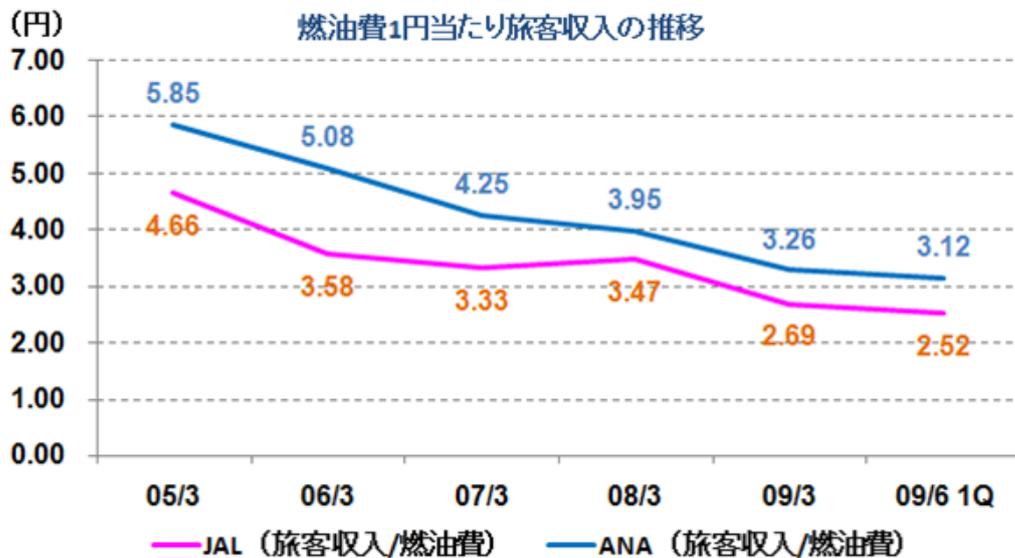
下の「JAL と ANA の売上高費用率」のグラフを見てみると、JAL と ANA、両社のコスト構造の違いが見えてくる。JAL は ANA に比べ、燃油費（JAL:28.6%,ANA:24.8%）及び間接部門コストの配賦額（JAL:27.7%,ANA:21.3%）の比率が大きい。意外ではあるが、売上

高人件費比率は、JAL（16.2%）はANA（18.9%）に比べ小さく、JALの人件費の抑制はANAに比べると、かなり徹底されている。これにより、燃油費と間接部門コストに問題があることが分かる。



JALはANAと同じような比率の減収に直面しながらも、燃油費と部門外の間接費用の負担が、その収益規模に比べて重い分、赤字転落してしまったということが分かる。このうち、部門外から配賦されてくる間接費用に関しては、例えば本社管理部門の人件費や、OBの退職給付費用や、システム費用などが入るのかもしれないが、配賦額の詳細が見えない分、これ以上間接費用に関して分析することは難しい。しかし、燃油費に関しては、なぜJALとANAでこれほどの差が出るのか分析してみたいと思う。今回はこの燃油費の問題を売上高/燃油費(燃油費1円当たりで航空運送収入をどの程度獲得しているか)という指標に置き換えて分析をしていきたい。

次ページの「燃油費1円当たり旅客収入の推移のグラフ」から、両社共に燃料費負担が収入に転嫁できず、年々そのコスト負担割合が増していることが分かる。更に、JALの燃油費1円当たり航空運送収入は、過去5年間、一貫してANAを下回っている。これは、一時的な問題ではなく、構造的にJALのサービスはANAに比べて燃料効率が悪いことを示している。



JAL は、乗客を実際に運んでいる際のキロ当たりサービス収入と、燃油費 1 円当たりで提供可能な許容量が ANA に比べて一貫して低いことが燃料効率の悪化をもたらしていると言える。なお、このうち、燃油費 1 円当たりで提供可能な許容量の相違は、JAL と ANA の同規模の航空機の燃費効率そのものが異なるということなのかもしれない。

以上をまとめると、事業分野の問題と経営努力の問題が JAL の燃料効率の悪さの原因になっていると考えられる。

#### ① 事業分野の問題

海外の航空会社との価格競争が激しい国際線は、実質 2 社独占の国際線に比べ旅客キロ当たりの航空運送収入がどうしても小さくなる。この結果、旅客キロ当たりの燃油費が高騰すればするほど、国際線主体の JAL は国内線主体の ANA に比べ収入に対する負担が大きくなる。

#### ② 経営努力の問題

旅客の人数に関わらず、飛行機を飛ばせば必ず燃油費が発生するので、経営不振や事故等によるイメージ低下で JAL の座席稼働率が低くなればなるほど、収入に対する燃油費の負担は重くなる。また、経営不振などで、低燃費の航空機への更新投資が遅れていればいるほど、燃油費高騰の負担は重くのしかかる。

このような原因から JAL が経営破綻したことが考えられる。

その理由として「収益環境の急激な変化に耐えられるような柔軟なコスト構造への改革が迅速に進められなかったことにある」ということが言える。

国際線は収入単価が国内線よりも圧倒的に低く、その中で燃油単価だけがどんどん上昇し

たわけであるから、外部環境の変化が国内線よりずっと早いスピードで進んだ。これに加えて需要変動も国内線より大きいという性質がある。このような環境で、国際線を主力とする企業が生き残るためには、自社のコスト構造を、抜本的に変えていくしかない。

前に述べたように、JALは、間接費用の負担が重くのしかかっている。JALもJASとの統合後、重複拠点のリストラやシステム統合など、間接費削減も進めてきたが、結果から見れば、全く不十分であったということだろう。間接部門費や人件費の削減には、8つの労働組合が立ちはだかり、不採算路線の廃止には、過去の経営危機時に支援も受けている監督官庁や政治家の圧力があつたのではないだろうか。

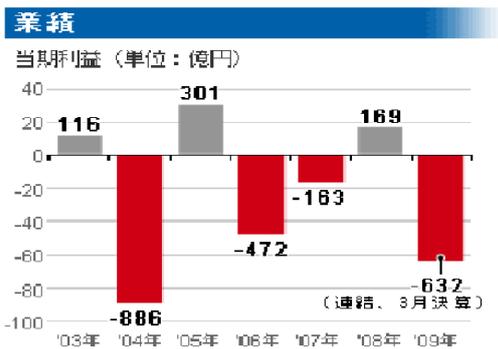
航空産業は、新たな発着枠の確保が難しい参入障壁の高い規制業種であるため、現在、日本国内において最大の国際線発着枠を持つJALの優位性がゆらぐことはないと思う（この発着枠こそがJALの最大の資産である）。

JALを変えていくために、最優先で実行すべきなのは、やはり不採算路線の廃止、減便である。国際線については、東南アジア、オセアニア、中国方面の稼働率がかなり低い。この中でも特に稼働率の低い便（関西空港や中部国際空港発着のものが多い）は、即刻撤退するなり、提携他社とのコードシェア便に切り替えるべきである。不採算の国際線、国内線の定期路線を大胆に廃止、コードシェアに切り替えることができれば、従業員にかなりの余剰が出る。このうち、育成に莫大なコストがかかるパイロットに関しては、若手を積極的に登用することで、人件費の高いベテランの引退を早めるようにし、今後のパイロットの補充に関しても、受入賃金水準をできる限り引き下げて、人件費の安い外国人を採用する。そして、間接コストの更なる削減が必要である。特に航空運送事業に関わらない部署は、全て見直しをかけて、リストラを断行しない限り厳しい。間接部門の大幅人員削減や、海外拠点の統廃合、高コストな駐在員の帰任を進めるのは当然のこととして、ホテルや旅行事業なども本当にJALグループでやる必要があるのか、再検討が必要である。JALが経営破綻に追い込まれたのは、JALだけに原因があるわけではない。だからこそ「JALを普通の運送会社にすること」が1番必要なことであると思う。

(参考)

<http://cpainvestor.com/trackback/19>

JALは有名な大企業であり、経営破綻のニュースを見て私は大きな衝撃を受けた。日本国内だけでなく、海外でも大きく取り上げられ、事業再建についても注目されている。このレポートを作成するにあたり調べるまでよく知らなかったが、そもそもJALの問題は新しいものではなく、過去5年のうち最終赤字を計上したのは3回で、2009年4-9月期の連結最終損益は1312億円の赤字と過去最悪の上期決算となっているらしい。



出展: 日本航空、CH-Aviation

この業績のグラフを見て、再び衝撃を受けた。正直想像していたものと違う。

では、なぜこのような事態になったのか。

1つは地方の赤字空港の問題。

また、韓国の仁川国際空港や香港国際空港が二四時間化したハブ空港などのライバル空港の存在も大きい。

2つは原油上昇によるコスト増。経営陣による燃料先物取引やホテル事業の拡大による巨大損失。

次に人件費の問題。JALは、一般の企業各社に比べると格段に恵まれた高い企業年金で、OBでは、1カ月26万円支給されていた。これらを含めた問題が積み重なり、経営破綻に追い込まれたと私は分析する。

■ 国管理空港の収支		■ 自治体管理空港の収支	
空港名	全体収支 (単位: 億円)	空港名	全体収支 (単位: 億円)
新千歳	▲16	旭川	▲6
稚内	▲11	帯広	▲19
釧路	▲24	女満別	▲5
函館	▲22	中標津	▲4
仙台	▲16	青森	▲26
新潟	▲27	花巻	▲15
東京国際 (羽田)	▲137	大館能代	▲16
大阪国際 (伊丹)	69	秋田	▲5
広島	▲6	庄内	▲6
高松	▲15	山形	▲16
松山	▲7	福島	▲12
高知	▲17	富山	▲15
福岡	▲120	能登	▲6
北九州	▲9	松本	▲11
長崎	▲20	南紀白浜	▲11
熊本	▲10	神戸	5
大分	▲16	鳥取	▲11
宮崎	▲17	出雲	▲10
鹿児島	▲10	石見	▲4
那覇	▲49	岡山	▲13
		佐賀	▲10

(注) 航空政策研究会調べ。全体収支は05年度 (一部が06年度) で、基本施設収支 (施設料等収入や土地建物賃付料収入から人件費、物件費、減価償却費等を差し引いたもの) と空港ビル収支等の合計。羽田は財政投融资の利払いを含む

1つ目の問題について。

航空政策研究会によると、全国約100空港のうち41空港を調査した結果、国管理空港で黒字は大阪国際空港と新千歳空港の二つ、自治体管理では神戸空港のみらしい。

利用者が多い福岡と那覇は黒字でもよさそうだが、莫大な借用地代が収支を圧迫している。前原誠司国交相が「ハブ化」拠点として名指した羽田も、拡張工事で借入金の利息負担が膨み赤字になっている。(表参照 出展: 東洋経済Online)

こうした赤字空港が増やされた背景には、空港関連に用途を限定した国の特別会計がある。航空会社は高い着陸料や海外では異例の航空機燃料税などを徴収されており、空港の建設費や維

持運営費に充てられている。

国や自治体は「1県1空港」の掛け声の下、空港を新設しJALを飛ばせてきた。

着陸料や燃料税などJALの支払い額は1500億円以上と膨大だ。

また、他国のハブ空港の問題。

アジアでは韓国の仁川（インチョン）国際空港や香港国際空港が24時間化したハブ空港として成功した。成田と直結している地方空港がわずか8空港なのに対し、仁川はその3倍以上。羽田に飛んで陸路で成田に向かう煩わしさを嫌う地方在住者の多くが、海外に行くのに地方空港から韓国の仁川空港を経由している。

例えば岡山からロンドンへ行く場合（下図参照 出展：東洋経済 Online）



図からもわかるように仁川経由だとこれだけ少ない乗換えでロンドンまで行くことができる。ここまで違えば地方在住者が羽田の利用を嫌うのも頷ける。このように、仁川にハブを取られている現状を見直す必要がある。

### 2つ目の問題について

原油高騰による燃料コストの増大。これも赤字決済の原因の一因と言えるだろう。

また諸説によると、JALの経営陣が原油高の為替リスクヘッジに失敗したとある。

### 3つ目の問題について

JALの人件費の高騰の背景には、無計画な採用と年功序列型賃金、そして終身雇用を強引に維持してきたツケがある。

それにも関わらず必要なリストラをしなかったこと。

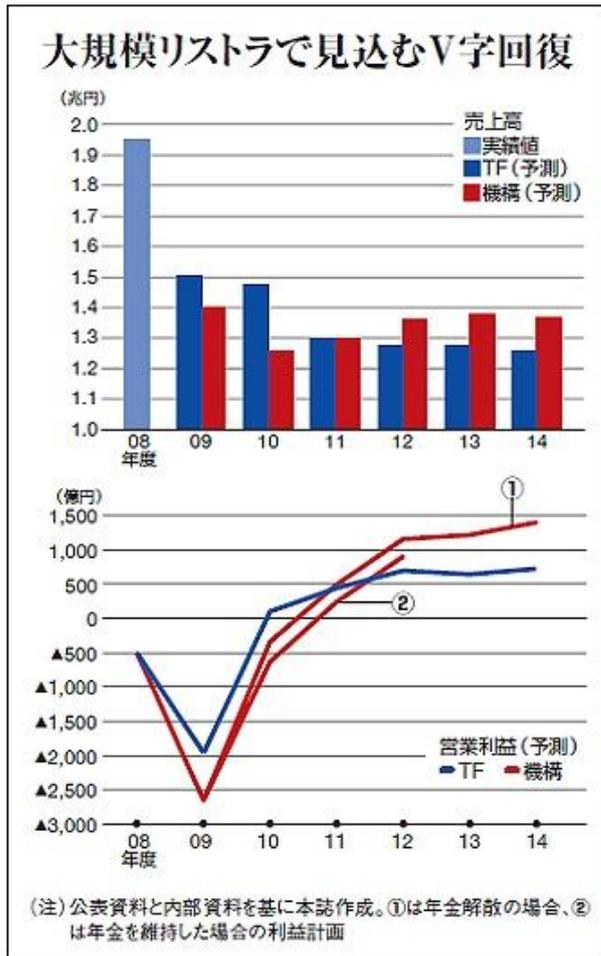
また、一般の企業各社に比べると格段に高い企業年金。

JALの経営再建にとって最大のハードルは企業年金債務の圧縮にある。

西松遥社長は年金給付額について、現役社員5割減・OB3割減とし、全体で4割の大幅削減方針を提案した。

これを軸に12年度、売上高1兆3500億円、営業利益1150億円のV字回復を描く。

対外的計画は3カ年だが、「事業再生計画（案）」の将来事業計画によると利益はなおも拡大する。



予想数字は国交相の直轄で昨年10月に再建策を練ったタスクフォース（TF）案の上を行くため（左図参照 出展：東洋経済 Online）、楽観的な見通しとの印象は否めない。

企業年金削減では、削減対象者の3分の2以上の了承を得たうえで厚生労働省の認可を得る必要がある。

企業年金削減には、たいへん高いハードルが設けられ、事実上、これまでは「削減」は極めて困難とされてきた。特に、企業年金をすでに受給しているOBは手が届かない存在であり、「削減」は無理といわれてきた。

しかし、JAL問題では、会社更生法適用申請という非常時の局面であることを背景に、OB、現役とも企業年金が大幅に削減される方向となっている。

#### ●まとめ

今後のJALに必要なのは機材と路線の集約・削除で高コスト体質を改め、経営をスリム化すること。

また、大幅な人件費・企業年金削減。

実際問題あの企業年金の額は異常だと思うのは私だけだろうか。

そしていつまでも国が守ってくれるという甘えた考えを改めること。

日本のフラッグキャリアであるJALは政府の介入も多く、経営効率も悪くなっていたし、競合他社あるいは世界各国のフラッグキャリアとの競争などという意識は皆無。コスト削減、サービス向上といった意識に欠けていたと思う。

JALの経営が放漫だったのは間違いない事実である。

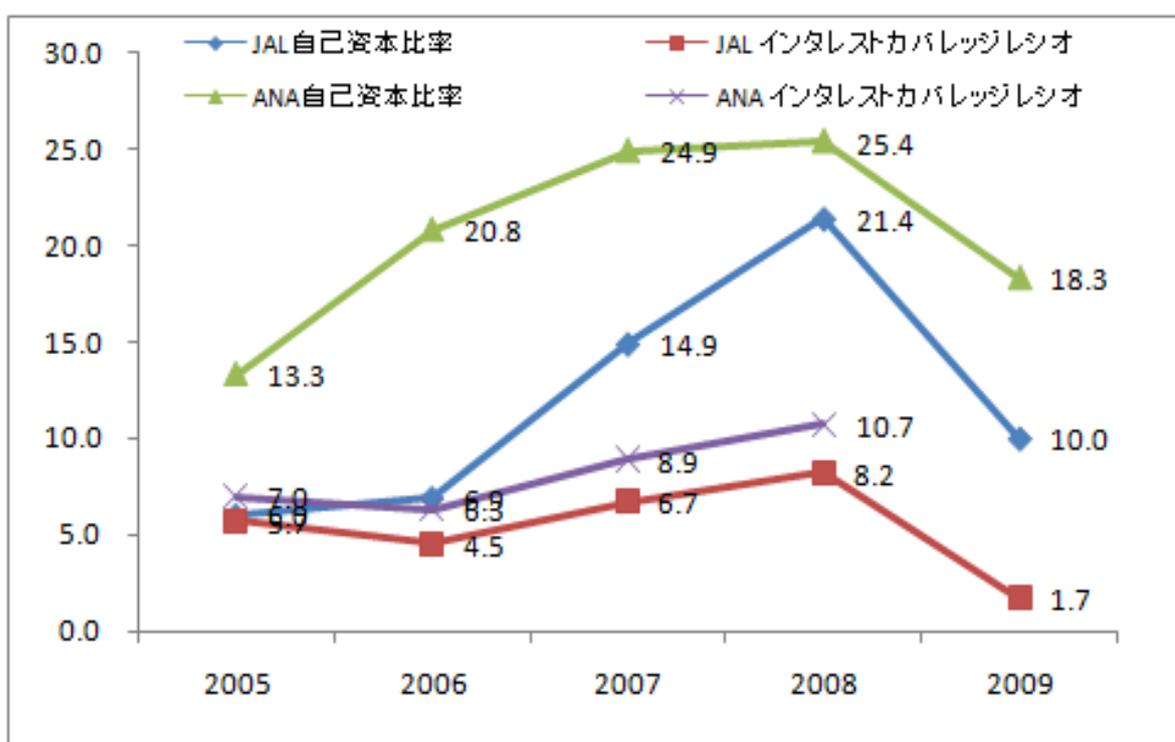
この甘えた構造こそが"日本航空"をして日本一高い給与体系を作り上げ経営危機に際しても何ら危機感を持たない企業を作り上げてきた根本原因の1つではないだろうか。

だからこそその考えを一掃する必要があると私は思う。

## JAL の経営改革について

坂井 充則

最近、TV では経営不振の企業として JAL が取り上げられている。今まで見てきた中では、JAL という会社は日本の航空会社の中では頂点に立ち、国内・国際線どちらも多く比較的安定して経営を行っている会社のように思っていた。では、なぜ JAL はここまでの経営不振に陥ったのだろうか。



上の図は、JAL と ANA の比較なのだが、これは 2008 年度前期の JAL,ANA2 社の自己資本比率と、インタレストカバレッジレシオである。これらは、どれだけ自己資本で賄っているのかということと、営業キャッシュフロー支払利息を表している。上図によると、JAL のインタレストカバレッジレシオは、1.7 倍である。つまり、1 億円の売り上げが発生した場合、その半分の 5 千億円が借金歩返済に充てられることになる。これは、ANA と比べると 10.7 倍の ANA に対して 10 分の 1 程度である。これからいえることは、JAL は会社として借金の割合の多い会社ということになるしかしこれは、JAL の売り上げが ANA に比べて低いからではないのだ。JAL は ANA に比べて国際線が多く、5 千億円程度 JAL のほうが売り上げは高い。しかし、JAL は 609 億円の赤字を過去に出している。下記の表は、JAL と ANA の営業利益と、費用の内訳になっている。これを見ると、燃油費と、整備費が

ANAに比べて非常に多いことが分かる。これは、小型機が今後主流になるとみたANAが、いち早く小型機を導入したためで、小型機は燃費が良く、また小型・新型なので整備にかかる費用もJALの大型機に比べると大幅に小さいと思われる。

	JAL	ANA
<b>営業収益</b>	<b>17164</b>	<b>12295</b>
国際	7035	2910
国内	6665	6993
その他	3464	2392
<b>営業費用</b>	<b>17773</b>	<b>12247</b>
燃油費	5091	3034
整備費	1166	633
人件費	2777	2325
その他	8739	6255
<b>営業利益</b>	<b>-609</b>	<b>48</b>
燃油費/営業収益	29.7%	24.7%
整備費/営業収益	6.8%	5.1%
人件費/営業収益	16.2%	18.9%

以上のような流れがJALが経営不振に陥った原因である。この原因を踏まえて、私の考えたJALの再建計画は次のようなものだ。

まず、JALの経営がここまで苦しくなったのは、1つに時代の変化に対して自社の経営方針を柔軟に変化させていないという点だ。大きな赤字が出た際に素早く経営方針を変化させていれば、ここまで経営不振に陥ることはなかったと思う。これは、JALの組織の中に経営が苦しくなれば国から援助が来るという考えが根強く残っているからだと思う。だから、昔からの古い体質を改め、柔軟な経営方針を練っていく必要があると思う。

次に必要なことはOBに対する企業年金の減額、パイロット等への給与の減額である。年金の額はJALが毎月25万円、ANAは9万円らしい、この差はとても大きく、また、JALの企業年金は、「確定給付型企业年金」で社員と会社が互いに年金を積み立てていて、年金財政は年間3000億円の赤字が発生する。これは言うまでもなくJALの経営を圧迫しており、さらに毎年この赤字は発生することになる。給与の面では、ベテランパイロットへの給与の額が2000万円とかなり高額になっている。これでは、乗客の減少などの要因がすぐに赤字に結び付く結果になりかねないと思う。最近のニュースによると多くのJALのOBは年金減額について反対の意見を持っていて減額することはとても難しいとされていた。しかし、経営不振になった以上OBも理解して年金の減額を受け入れるべきだと思う。そうでないと、国からの公的資金を投入することになり国民の多くから反発が起こると思う。事実、アンケートによると、国民の67%がJALへの公的支援について納得していないという結果が出ている。その上、万が一倒産という結果になると、年金も、高額の給与も0に

なってしまう。こうなると、さすがのOBも納得すると思う。

JALを再建させるには、経営方針を変える以外にも、顧客の獲得によるさらなる収益の確保や、サービスの向上も必要だと思う。JALはANAに比べて国際線が多く、海外旅行者はJALをよく使うはずだ、旅行会社と手を組み格安のパックツアーなどを企画するべきだと思う。これによりツアー者は確実にJALを使うこととなり、また、一定数の客を確実に取り込むことができると思う。さらにベテランCAの多さを生かし、機内サービスの質を向上させリピーターの獲得も考えられる。

最後は不採算路線についてである。以下の表によると、かなりの不採算路線を抱えているように見える。JALは飛行機が飛ばない空港を作らないために地方空港へ飛行機を飛ばす必要はないと思う。なぜなら、無理をして飛行機を飛ばしても地方にとっては利益があるかもしれないが、国民全員からすれば経営状態の悪いJALが不採算路線を多く抱えることにより、投入されるわれわれの税金の額は増え結果的に不利益になるのだ。その代わり、人気路線は他社よりも低価格で増便させ多くの採算をとれるようにしてほしい。

#### ■日本航空が廃止を検討している路線：国際線

- 09年度末までに実施：成田＝メキシコ、青島、杭州、アモイ  
関西国際空港＝ロンドン、ハノイ、シンガポール、大連、杭州、仁川、釜山  
中部国際空港＝パリ、仁川
- 10年度末までに実施：成田＝アムステルダム、ローマ、ブリスベン
- 11年度末までに実施：成田＝サンパウロ、高雄  
関空＝デンパサール(インドネシア)、バンコク  
中部＝バンコク

#### ■日本航空が廃止を検討している路線：国内線

- 09年度末までに実施：関空＝女満別、帯広、釧路、青森、旭川、沖縄＝粟国(沖縄)、伊丹＝種子島、中部＝熊本、花巻、羽田＝神戸
- 10年度末までに実施：中部＝釧路、神戸＝札幌、沖縄、石垣、北九州＝沖縄、丘珠(北海道)＝釧路、函館、函館＝札幌、旭川、釧路、奥尻、広島 西＝宮崎、鹿児島、岡山＝鹿児島
- 11年度末までに実施：松本＝伊丹、札幌、福岡、静岡＝札幌、福岡

まとめ：最近のニュースによると、JALは国営の企業のように公的資金の投入を行おうとしている。しかし、郵便局が民営化される時代において、この流れはおかしいと思う。この政府に頼りきったような経営体質を見直し、ANAのように早期に危機管理を行えば、

日本でトップの航空会社である JAL が経営再建することは容易ではないかと思う。

引用 : <http://krugcollection.blog86.fc2.com/blog-entry-1440.html>

<http://www.plus-add.com/blog/archives/001185.html>

<http://bemasterof.blog24.fc2.com/blog-entry-177.html>

## JALの再建案

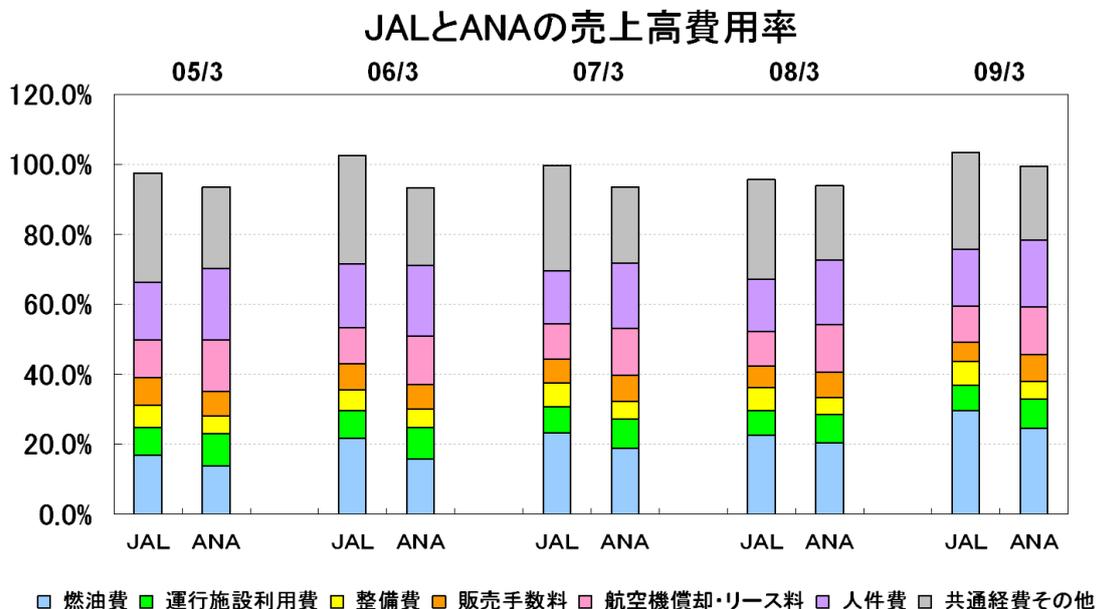
高榎 明裕

そもそも JAL が経営危機に陥っているのは何が理由なのか？それを調べてみるといろいろと問題があったことが分かった。

まず企業としての体質があまり良くないことが分かる。JAL は、日本政府主導とする半官半民の体制で設立されてから経営努力を怠り役人の天下り先となり人件費や高い年利の企業年金に莫大なお金がかかっていることは多くのテレビや新聞などのマスメディアに大々的に取り上げられている。ほかにも、世界各国の航空運賃の値下げ競争に乗り遅れた JAL は世界の航空会社や ANA に水を開けられ利用者数の減少、燃費の悪いジャンボ機を多く保有している JAL は近年の石油価格の高騰でコストが多くかかるようになり自転車操業状態になってしまった。

この JAL を再建するには上にあげたことなど経営を苦しめていた部分の改善を最初にしなくてはならないと思う。

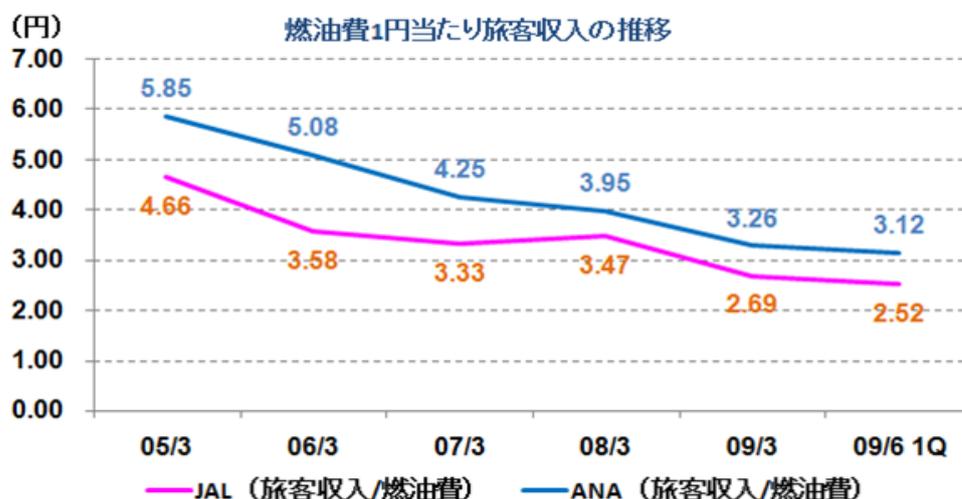
まず経費面では下の JAL と ANA の売上高費用率の両社のコスト構造の違いを見て燃油費が JAL は ANA に比べて多く、航空機償却・リース料は ANA のほうが JAL よりも多くかかっていることに注目してみる。



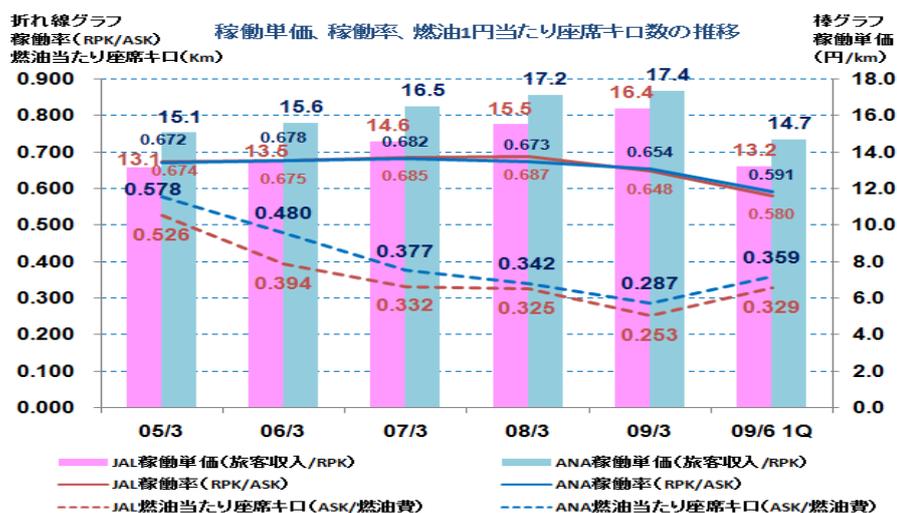
燃油費が多くかかっていることに関しては、JAL は燃費の悪いジャンボ機の保有数が世界一で、大きなジャンボ機で乗客をいっきに運ぶ方式から燃費の良い中型機で頻繁に運航

するという航空業界のシステムの変化についていけていないところがある。システム移行をすでに始めている ANA のほうが航空機償却・リース代が多くなっているが今後運航にかかる費用を考えると、JAL も早めのシフトが必要のはずである。

次に燃油費 1 円あたりで航空運送収入をどの程度獲得しているか（燃費効率）を示したグラフが下のようになる。

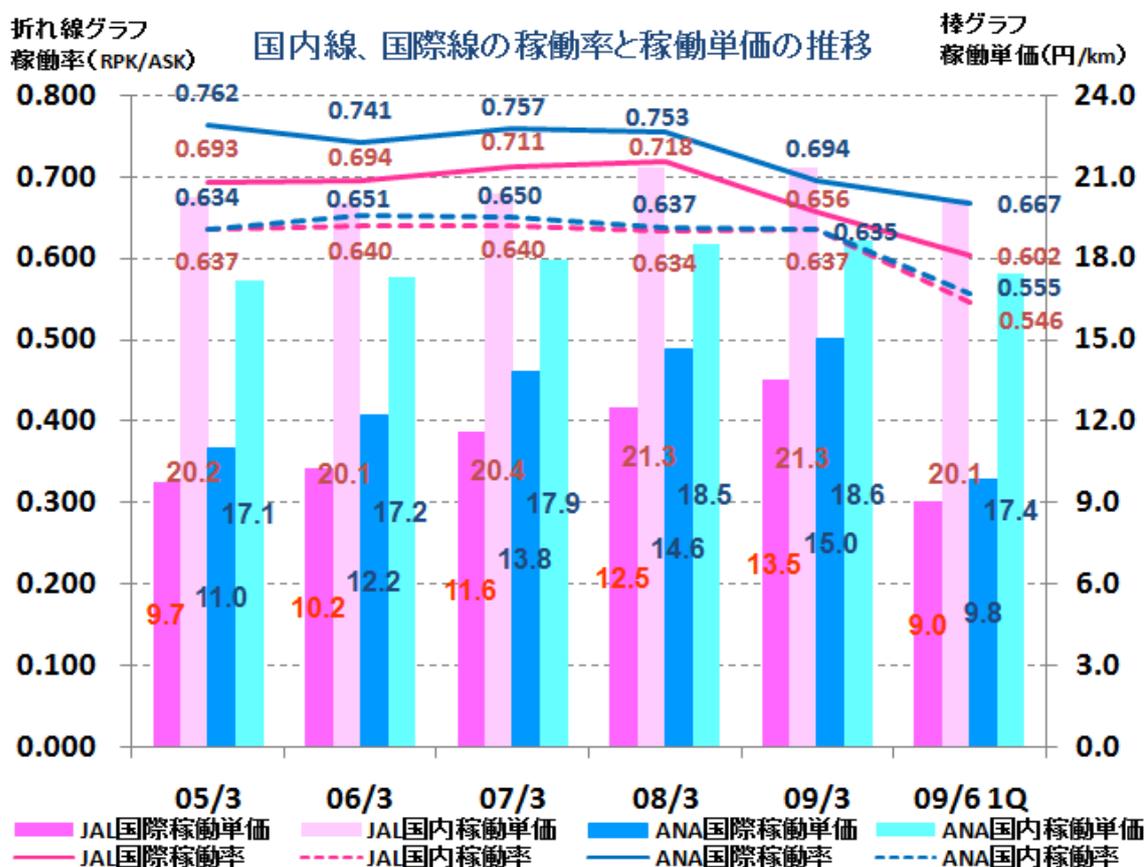


上図から、JAL・ANA 両社ともに燃料費負担が収入に転嫁できておらず、毎年そのコストの負担割合が増加していることが読み取れます。さらに、JAL は過去 5 年間ずっと燃油費 1 円あたりの航空運送収入が ANA のそれよりも下回っていることが分かる。すなわちそれは、JAL のサービスは ANA のサービスより一貫して構造的に燃料効率が悪いことになります。



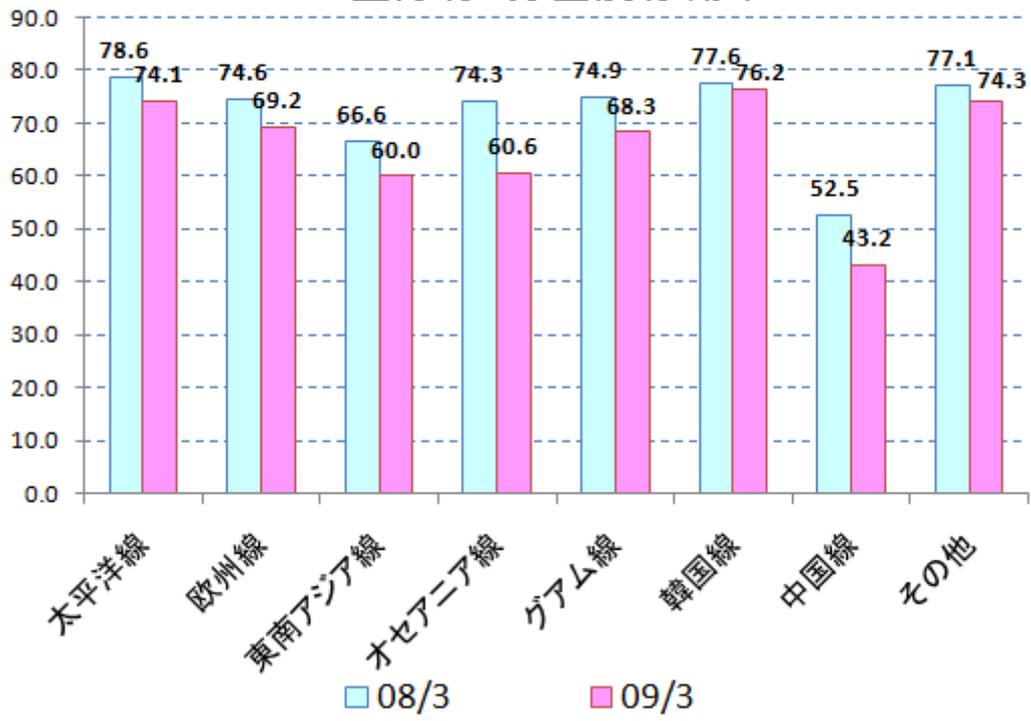
上の図から稼働単価(サービス単価)・燃料費1円あたりのキャパシティ提供能力が一貫して ANA より JAL が低いことが分かる。このことが総じて燃料効率を悪化させていると言えそうです。

また下の図から①国際線のキロ当たりの稼働単価が国内線より低い②国際線の稼働率は国内線の稼働率より高い③稼働単価に関して、国際線は ANA のほうが高く、国内線は JAL のほうが高い④国内線、国際線のサービス別稼働率そのものとはとも ANA のほうが高い



そこでロスを少なくし、稼働率・稼働単価を上げるために下の図を参考にする稼働率が相当低い、東南アジア、オセアニア、中国方面への路線を廃止または大幅な縮減が必要と考えます。国際線に限らず国内線でも稼働率の低い路線は廃止・縮小しなければならない。とくに、JAL の場合、国際線の収益が売り上のうち ANA が2割強であるのに対し JAL は4割を占めている。国際線の需要は景気に大きく左右され、世界中にライバルの大航空会社があるので、それらのライバルに置いていかれないようなコストパフォーマンスやサービスの向上を社員一人一人が認識し向上意欲のある企業に私はしたい。

### JAL国際線 方面別稼働率



近年、JAL だけではなく、世界中の航空業界は経営不振に陥っている。例えばスイス航空やアリタリア航空など、ナショナル・フラッグ・キャリアと呼ばれた航空会社の倒産が相次いでいる。このような事態を、数十年前は絶対に考えられなかったであろう。日本航空に入れば、一生金持ちで暮らせると考えていた人も、昔は大勢いたのではないだろうか。

具体的に実際の JAL の財務状況を見てみよう。過去 5 年間のデータである。

(金額単位は、特に断りのない場合は全て百万円)						
JAL 財務ハイライト情報	05/3	06/3	07/3	08/3	09/3	09/6 1Q
売上高	2,129,876	2,199,385	2,301,915	2,230,416	1,951,158	334,895
経常利益	69,805	△ 41,608	20,576	69,817	△ 82,177	△ 93,967
当期純損益	30,096	△ 47,243	△ 16,627	16,921	△ 63,194	△ 99,036
純資産額	194,746	148,066	331,873	471,070	196,771	178,787
簿外債務考慮後純資産額*1	△ 160,831	△ 125,095	66,325	147,333	△ 134,705	???
総資産額	2,162,654	2,161,240	2,091,233	2,122,784	1,750,679	1,696,737
簿外債務考慮後総資産額*1	2,558,661	2,560,567	2,479,836	2,463,793	2,039,249	???
*1: 簿外債務考慮後数値は、下記のリース債務及び未認識退職給付債務を考慮した数値である						
有利子負債残高	1,309,470	1,229,608	1,021,545	915,064	801,529	833,456
(簿外)ファイナンスリース債務	396,007	399,327	388,603	341,009	288,570	???
(簿外)未認識退職給付債務	355,577	273,161	265,548	323,737	331,476	???
営業CF	145,275	100,984	127,748	157,331	31,755	△ 59,550
投資CF	△ 21,456	△ 99,283	△ 56,216	△ 26,229	△ 105,653	△ 24,305
財務CF	△ 6,290	△ 91,384	△ 53,007	36,896	△ 116,767	31,388
現金及び現金同等物	260,933	172,132	191,381	354,073	161,751	109,881
従業員数 (人)	53,962	53,010	51,497	49,200	47,526	48,790
財務諸比率	05/3	06/3	07/3	08/3	09/3	09/6 1Q
経常利益/純資産	35.8%	-28.1%	6.2%	14.8%	-41.8%	
経常利益/総資産*2	3.2%	-1.9%	1.0%	3.3%	-4.7%	
経常利益/売上高	3.3%	-1.9%	0.9%	3.1%	-4.2%	-28.1%
売上高/総資産*2	98.5%	101.8%	110.1%	105.1%	111.5%	
総資産/純資産	1110.5%	1459.6%	630.1%	450.6%	889.7%	949.0%
(*2: 簿外債務考慮後)						
経常利益/修正総資産	2.7%	-1.6%	0.8%	2.8%	-4.0%	
売上高/修正総資産	83.2%	85.9%	92.8%	90.5%	95.7%	
純有利子負債/営業CF (倍)	7.22	10.47	6.50	3.57	20.15	
1人当たり経常利益 (千円)	1,294	-785	400	1,419	-1,729	

この表から見てわかるように、二回も大きな最終赤字を出していたり、大幅な従業員の削減をするのかと思えばそうでもなく、リース債務及び未認識退職給付債務が依然として高水準であることなどの問題点や不明点が数多くあり、何よりほぼ全ての項目が異常に安定していない。これほどまでに綱渡りな有名企業は、極めて稀ではないだろうか。

では、どうしてこのような事態に陥ってしまったのだろうか。その原因を述べてから、具体的な対策に移ろうと思う。

JALの経営不振の理由について、さまざまな意見があるが、そのほとんどが最終的に「社内体制」・「社員の体質や意識」に行きつく。それらの中の大きな問題を挙げるとすると、次の三つが考えられる。

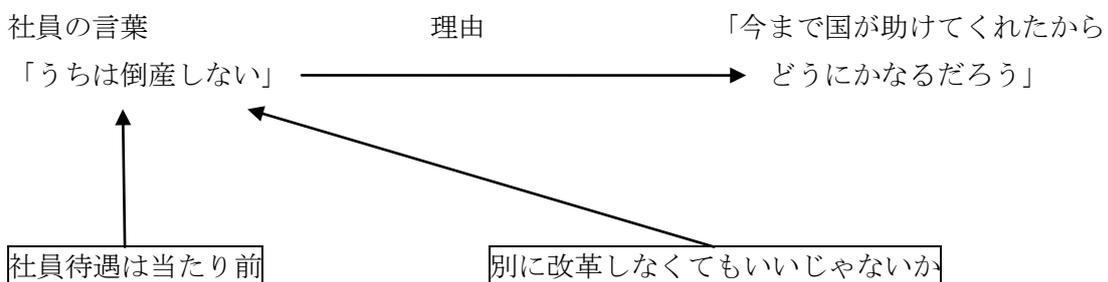
### ① 大企業病

### ② JASとの経営統合

### ③ 社内の内紛に目が行き過ぎている

まず、①の大企業病とは、企業の組織が巨大化し、官僚的になって、コミュニケーションが取りにくくなることで、企業の生産性の観点で非効率的、閉鎖的になっていくことである。また、大企業なので、危機感が薄くなってしまふのだ。

簡潔に図で表すと、



このように、「いざとなれば、国などが助けてくれるから、何とかなるだろう」という甘い考えが残っているのである。そのため、志の低い会社になっていってしまうのだ。つまり、早急に社内の求心力と官僚体質を改善しなければ、JALは大きく変わっていくことはできないだろう。

続いて、②のJASとの経営統合についてである。

経営統合すること自体は、完全に間違っている経営戦略ではないが、それを活かしてきれていないところが問題である。そして、実際にこれは経営統合ではなく、吸収合併だったといえる。

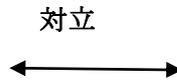
合併後、業務システムやマニュアルはJALの方針で一色になり、JAS社員は一からJALのやり方を学ばなくてはならず、いたるところでトラブルが発生した。

**JAL 側**

- ・ JAS の人間をリストラしろ！
- ・ そもそも合併する意味はあったのか？

**JAS 側**

- ・ どうして JAL に全部合わさなければならぬ？
- ・ 組合を作って対抗！



その結果、営業トラブルが積み重なる形となって「JALブランド」は失墜へと発展していった。乗客が減少し、全ての社員の給与が10%カットされる結果となった。

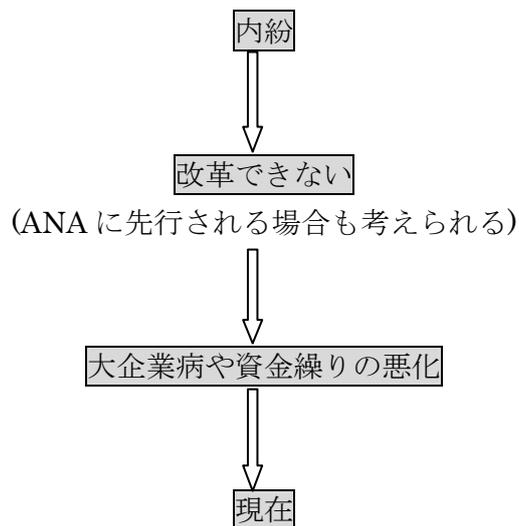
したがって、ここでも「社内体制」・「社員の体質や意識」が問題となった。JAL 社員と旧 JAS 社員の対立は避けられないはずであるのに、それに対する配慮があまりにも無さすぎる。これでは、うまくいくはずもない。

最後に、③の社内の内紛に目が行き過ぎている点についてである。

JAL には、労働組合が8つも存在するのだ。その中の7組合が反会社側なのである。これは明らかに異常だ。そのため、「社長辞任要求」などの内紛ばかりが日々進められている。そんなことをしている場合ではないことは分かっているのだろうが、この問題は避けて通れない。

当然のことながら、誰が見ても今の JAL には改革が必要なことは明らかである。しかし、それができなかったのは、会社の内紛が大きく関わっていたのである。

簡潔に図で表すと、



図を見てわかるように、一刻も早く労働組合との問題が解決しなければならない。そう

しなければ、解決する前に JAL が倒産してしまうかもしれない。

以上の3つの点から考えても、最も改革しなければいけないのは、「社内体制」・「社員の体質や意識」であるといえよう。

もし私が JAL を指揮する立場にあるとしたら、まず JAS を吸収合併することはなかった。確かに JAS の路線や機体など、利点は多くあったであろう。しかし、合併後に社員同士で対立があっては、その利点もうまく生かせない。

そして、上記で挙げてきた危機的な状況を示しても、もしかしたら JAL 社員は変わらないかもしれない。もちろん、他の企業と同じように危機感をもってくれれば、文句はないのだが、何といても日本航空である。むしろ、変わらない可能性の方が高いかもしれないのだ。

もしそうなった場合は、私は ANA と合併すること を進言する。これ以上、JAL 内で争っていても、なかなか前に進まないのだ。当然ながら、独占禁止法に触れるなどの問題が多々あるが、その場合は、国の法律そのものを変えなければならないであろう。

無茶苦茶な考えではあるが、このままでは、明らかに日本の航空業界の未来は不安なのである。それこそ、国の法律を変えるぐらい動かないと、根本的な修正にはならない。

JAL と JAL 社員の改革を本気で望むのであるなら、それぐらいの大胆な策が必要であると私は思う。

● JALの倒産

2010年1月、日本航空（JAL）は倒産した。負債総額はおよそ2兆3000億円。会社更生法が適用され企業再生支援機構がJALの管財人として裁判所に選任され、再建のスポンサーとなった。つまりJALは国の管理下に入ったことになる。銀行には3500億円の債権カットを依頼し、最大の債権者である日本政策投資銀行からは、新たに6000億円の融資を受けることになった。会長には京セラ名誉会長の稲盛和夫氏を迎え、社長には大西賢氏が就任し、西松遙社長は退任した。2月20日付で上場廃止され、「ナショナル・フラッグ・キャリア」は48年目にして東京取引所から姿を消した。

●なぜ経営危機に陥ったのか

経営問題に火がついたきっかけは、「年金問題」であった。西松前社長は2009年5月、突然、「OBと現役の年金支給額を半分以下にする」とOBに手紙を出した。政府と支援機構は「OBの3分の2の賛成を得なければ年金基金を清算する。その場合、現在の支給額の40%以下になる。」と宣言。そして2010年1月12日に3分の2以上の同意を得て、年金の減額が正式に認められた。

JALが経営危機に陥った理由としては様々あるが、ここでは2つを取り上げる。

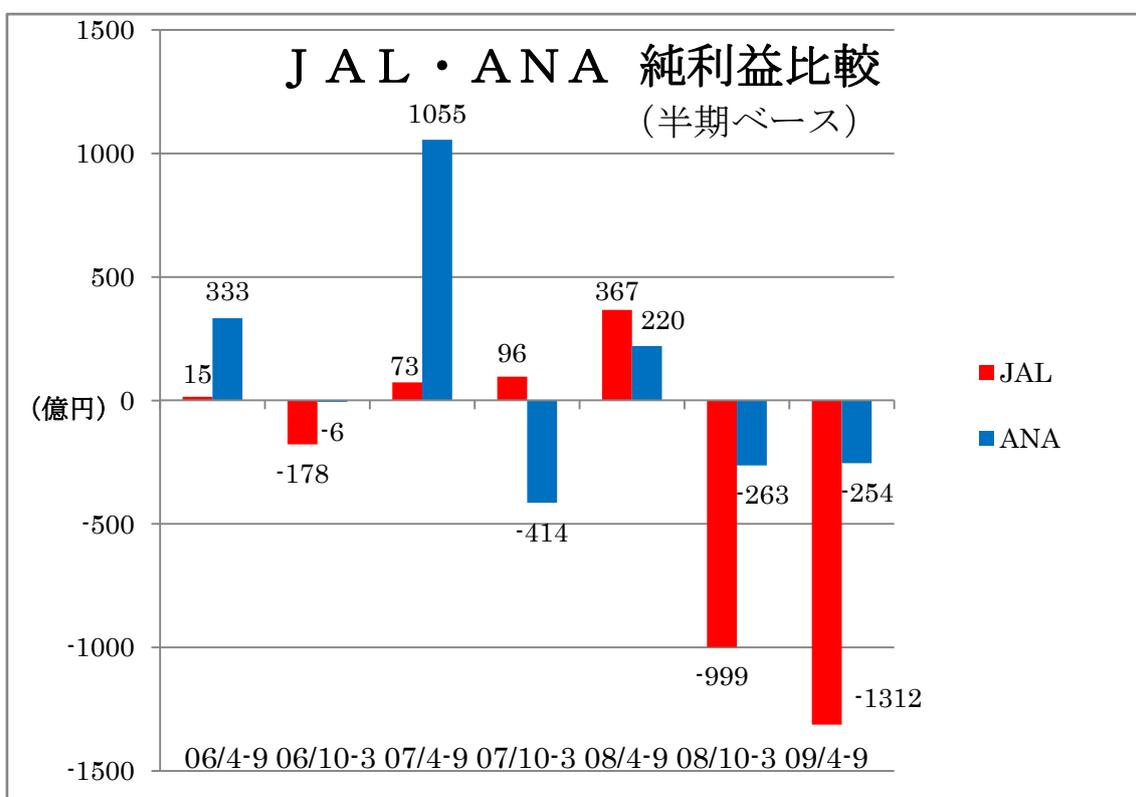
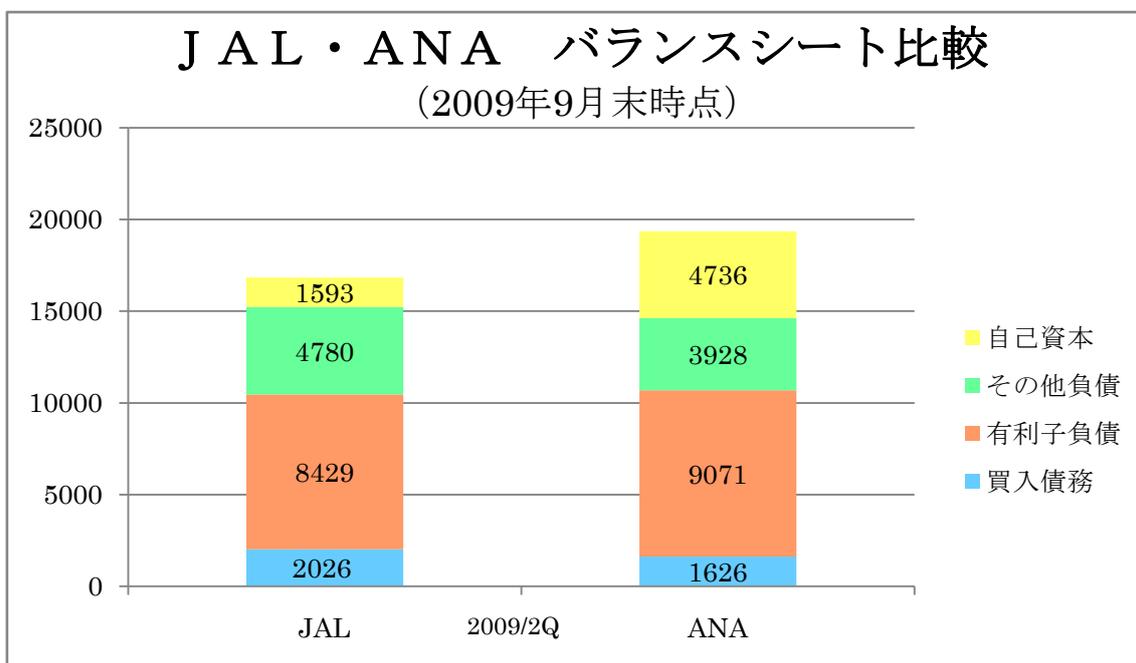
1つめは、JAS（旧日本システム）との経営統合がある。JASは3000億円もの負債を抱えておりながら、社員の給与水準はJALも含め競合他社より高かった。さらにJASが運航していた採算の取りにくいローカル線も運航することになった。経営統合後、JALと同じ給与水準にしようとしたが抵抗されるなど、経営統合により期待された経営改善は進まず、やがてJALの失墜へとつながっていく。

2つめは、ヘッジ問題である。ヘッジとは、為替とオイルの2つである。為替ヘッジに関しては、1980年代中頃から10年以上にわたりドルの先物買いを行い、その結果が裏目に出て総額2000億円もの損失を出したといわれている。このドル為替失敗のために高額な飛行機を購入せざるをえなくなり、その後遺症が現在でも続いているといわれている。またオイルに関しても、10年以上前から行って、2009年には燃油糧80%ほど先物でまかなっているといわれる。だがこの予想を大きく外してしまい、2009年度は燃油ヘッジで150億円もの損失が出ている。この10年ではいったいどれほどの損失が出ているのであろうか。

●ANAとの比較

2009年9月末時点で両社のバランスシートを比較すると、JALもANAも9000億円程の負債を抱えていることに変わりはない。しかし自己資本を見ると、ANAの4736億円に対し、JALは約3分の1の1593億円しかない。さら2009年度上期

(2009年4月、2009年9月)における純利益の赤字幅はJAL 1312億円、ANA 254億円でJALがANAを大きく上回っている。



(VIZOOを参考に作成)

### ●私なら JAL をこう変える

まず会社更生法を適用したのは大正解だと考える。ガタガタになった会社を復活させるには一から再生していかないとならないので、会社更生法を適用したのは当然の判断であった。

JAS は分離させるべきである。JAL は JAS と一緒になったことで自分たちのだけでなく JAS の負債も余計に抱えることになってしまった。なので、JAS を独立させて別会社にして完全に分けてしまうべきである。一緒のままだと負債が多すぎて再建にも時間がかかるので少しでも簡素化すべきである。

現実的ではないが、JAL という会社を完全に潰すことも一つの手であると考え。JAL を建て直すには膨大なお金がかかる。そのほとんどは国民からの税金である。明らかに会社の経営体質のせいでこのようなことになってしまったのに、どうして税金を使ってまで再建させなければならないのか。ANA も現在厳しい状況にあるが、JAL だけ資金援助してもらい自分たちは援助してもらえないと不快に思っているはずである。

しかし、公共交通であり世界と結ぶ飛行機を飛ばす会社を潰すわけにはいかない。それなら JAL と ANA が資本提携・合併するのはどうだろうか。国土が大きいアメリカは別として、主要ヨーロッパ諸国で日本のように二大航空会社が国内、国際線を抱えて覇権を争う国はいない。両社とも運営している路線を一つにすれば効率的であり、JAL も ANA も技術は世界でもトップクラスなので両社が一つになれば世界の航空会社に十分になることができ、世界での激しい競争を勝ち抜くことを可能である（独占禁止法違反になりそうではあるが）。

参考文献 JAL 崩壊 ある客室乗務員の告白  
日本航空・グループ 2010 文春新書

## JALの破綻原因及び再建について

土井 秀敏

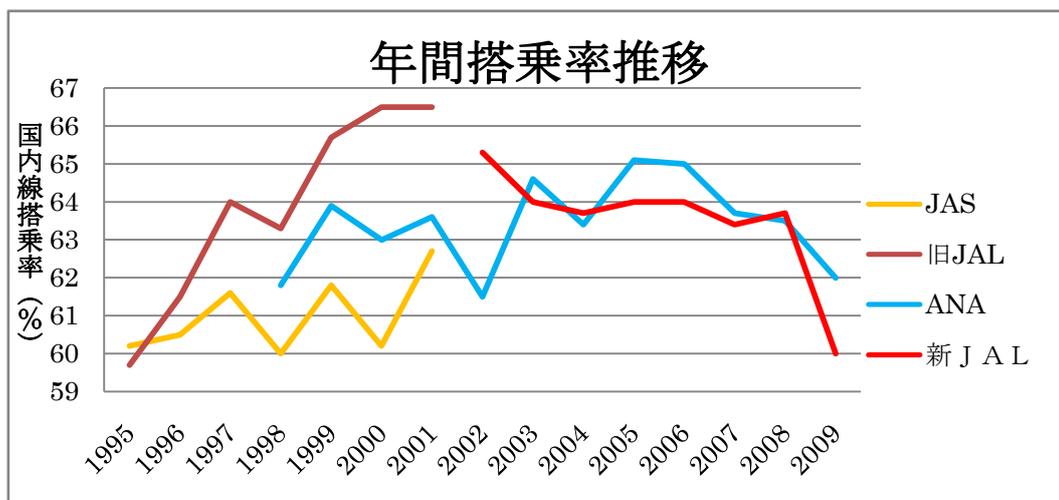
### 1、 破綻要因

JALの破綻の要因のひとつとして、統合後のリストラが成功しなかったことがある。人員削減だけでなく、機材統合や路線集約などの事業再構築においても上手く進展できなかった。そもそもなぜJALはJASと合併することになったのだろうか。統合前のJASは経営状況が良いものとはいえなかった。負債額が3千億円から3千5百億円ほどあり、債務超過に陥っていた。一方、JASの給与水準はANA、JALよりも高額であったという。儲からない会社が高い給与を支払えば当然赤字になるのは目に見えており、本来は合併前の時点で倒産していたと言っても良いのである。

以上の点に加え、JALにとって、合併するメリットはさほどなかったと考えられる点として機材面で考えてみると、当時のJAL、ANAがほぼ同じ機材で運行していた一方、JASは日本においては個性的な機材が多かった。エアバスA300やMD-90、MD-81などの機材が主に運行されていたが、合併時にJAL・JASどちらも運行していた機材はボーイング777のみであったため、合併による整備コストや運航コスト削減にはつながらなかった。路線面で考えてみると、国内線の路線拡大を図りたいと考えていたJALがJASの路線網を魅力に感じた可能性はあるが、合併前のJAS路線の9割が赤字路線であったという意見もある。

表は国内線全路線の年間搭乗率の表である。一般的に日本では60%程度より高い場合、その路線は損益分岐点を上回ると言われている。全路線の合計値であるため、極端に利用率が高い路線が埋め合わせをしていることもあることから、それがそのままあてはまるわけではないが、60%を損益分岐点と考える。景気の変動などでの差はあるものの、ANAは63%~65%前後で推移している。一方、合併前のJALは搭乗率が98年を除いて上昇を続け、国内線搭乗率では最も高い航空会社になっていた。これは機材の小型化などで効率を上げたことが要因だと考えられる。一方、JASは60%~62%で推移しており、損益分岐点すれすれになっている。合併後のJALは当初はANAを上回ることができたものの、その後は減少し続けている。ANAといい勝負をしているか、負けていると言える。

この表からもわかるように、JASの収益性の悪さを合併後も解消できなかったことが破綻した要因だと考えられる。では、なぜJASは収益性の悪い路線を運航しなければならなかったのだろうか。



※各社 I R 情報より作成。ANA は 9 8 年以前のデータについては現在掲載なしのため不明

## 2、 45-47体制

JAS が収益性の悪い路線を運航しなければならなかった理由は、45-47体制である。航空憲法とも呼ばれるこの制度は、1972年に発動された。この政策の概要は事業分野の棲み分けを図るということだった。JAL は国際線と国内幹線を、ANA は国内幹線とローカル線・国際チャーター便を、東亜国内航空（JAS の前身）が国内ローカル線を担当し、将来的に国内幹線に参入という棲み分けを行った。この体制は国内航空会社の育成に大きく貢献した半面、汚職やローカル線のみでの運航だった JAS に赤字体質を植え付ける契機にもなったと言える。現に、2008年度・2009年度の年間搭乗率が55%を下回った路線は旧 JAS の運航路線が多い。特に離島路線や北海道発着のローカル線では数多くの路線が下回っており、離島の生活路線という重要性の一方で赤字の要因にもなっている点は否めない。

また、多くの空港が作られたことも採算の取れないローカル線を増やした一因である。空港を作るとともに飛行機を運航するように航空会社に働きかける政治家や行政の存在も、赤字の量産に一層拍車をかけた。現に JAL 再建のため路線廃止をしようとする地元では大反対が起きる一方、搭乗率は60%を大きく下回る路線も多い。初めから採算が合う事を見込めなかった静岡空港については搭乗率保障制度を設けていたことは記憶に新しい。また、その他の地方空港でも着陸料の減免などの取り組みを行っている。

更に追い打ちをかけているのが新幹線網の発達や高速化である。以前であれば大阪

～福岡ですら飛行機に分があった時期もあったが、現在では新幹線が高速化したため、新幹線にシェアを奪われている。日本では空港が郊外にある例が多いため、新幹線で3時間前後の路線を中心に本数の多い新幹線への流出が起こっていることも、ローカル線の利用率低下の原因である。例えば東京～広島路線での所要時間は、航空機で3時間、新幹線では3時間53分である。しかし航空機は実際に利用すると、チェックインやアクセスの時間に余裕が必要で、実際にはもう少し時間がかかる。また、新幹線はのぞみ号が毎時3本の東京行が運行される一方で、航空機は両社合計で15便しか運行がない。時間帯が重複する便も多いため、実際にはもっと少なく感じる。このため、航空機離れが発生している。収益性を重視する風土があるANAではすぐさま効率化を図ったが、そうではないJALでは対策が遅れる傾向にあった。これらの原因や時代背景により、JASは収益の悪い路線を運航し、またJALも廃止できなかつた。

### 3、 再建方法

では、JALはどのように再建していけばよいのだろうか。ひとつは不採算路線を大幅に削減し、以前の年間搭乗率の水準に戻すことがある。全ての不採算路線を廃止することにより、JALは経営改善に力を注ぐことができる。離島路線については廃止が困難であるため、別会社への委託や国有化、もしくは離島に限定して税金を投入して運行を続ける必要がある。それ以外の地方は当然反対するだろうが、経営健全化のためには仕方がない。搭乗率が悪いということは小型化しても採算が合わない路線が中心だと考えられるため、廃止せざるを得ないだろう。そもそも、JALをはじめとしたフラッグ・キャリアは採算を度外視した風潮が多くの場合発生し、経営に無頓着なケースも多い。そのため海外でも倒産したフラッグ・キャリアは数多い。例えばパン・アメリカン航空やスイス航空、アリタリア航空など消えた航空会社や会社分割を行うフラッグ・キャリアが相次いでいる。その例から考えるとある程度の大きさを超えると会社規模を縮小したほうが航空会社の場合、良い結果をもたらす可能性が高いことを示しているとも考えられる。

路線廃止することのメリットは利用率改善だけでなく、従業員や機材の効率化も図ることができる。路線を廃止したことで飛行機が不要になったとすると、その分古い機材を廃止することができる。燃料代が高騰している現在では燃費が悪い飛行機は金食い虫であり、同時に整備費用や故障・事故リスクも高いため早く廃止するに越したことはない。現に航空会社によっては10年ほど経った飛行機は他社へ売却し、新型機を導入している会社も存在する。効率化に伴って機種統合も可能になり、機材の効

率化が達成できる。新型機の導入は市場の変化に柔軟に対応できるようにすることもできる。例えばANAでは現在、羽田空港の発着枠の拡大などの変化を見越し、新型小型機の発注を行っている。発着枠に制約のあった時期は747などの大型機が多く就航していたが、現在では多頻度運航へ向けた戦略を採っている。JALでもこの戦略を採用し、機材更新とともに柔軟に対応できるような機材戦略を採ることで、従来なら採算が合わない路線であったものを採算があうものに変え、極力廃止を最小限にできるようにする姿勢を見せる必要もあると考えられる。

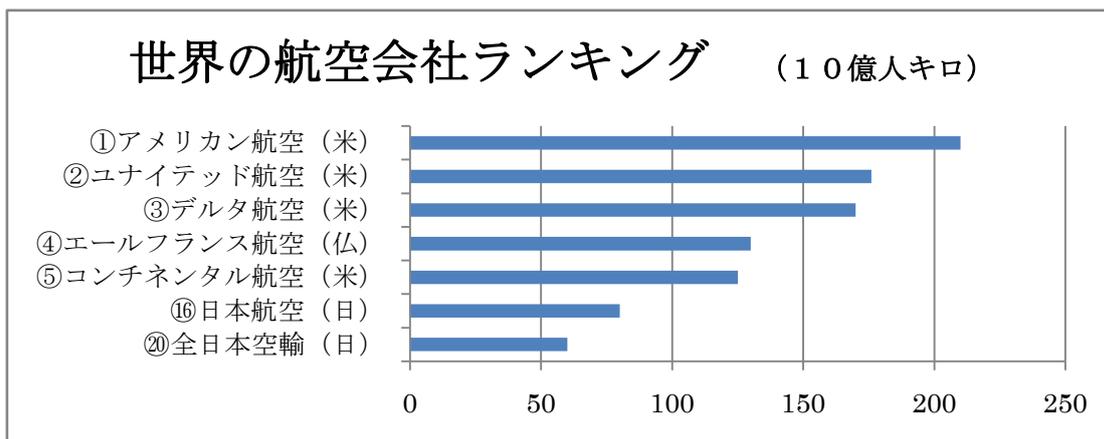
路線廃止を実行する際、地方は当然反発するだろう。現にJALだけでなくANAでも地元の反発が発生している。この際有用なのは現政権に習い、「事業仕分け」ならぬ「路線仕分け」だろう。外部の有識者や債権者である銀行関係者、JALの役員など、様々な視点から搭乗率推移や収益改善方法などを議論する。存続を望む地方の担当者は搭乗率確保のための取り組みを説明する。当然JALが全ての事ができるとは限らない。例えばどの地方でも朝と夕方の便を希望するだろうが、全部かなえることはできない。それを踏まえてその場で収益が黒字に改善できると判断されれば、改善計画を実行したうえで経過観察とし、そうでないと判断されれば廃止とする。こうすることでJALにとって有利な条件を引き出すことができる他、路線維持に必死なのか否かが解るため、重要性の順位も付けやすくなると考えられる。このようにJALを再建することで赤字体質を改善する必要があると考える。

#### 参考文献

JAL崩壊 日本航空グループ2010 著 文春新書  
東洋経済2010・4・3号  
月刊エアライン2010 4月号  
ANA・JAL IR情報、2010年5月期時刻表

## はじめに

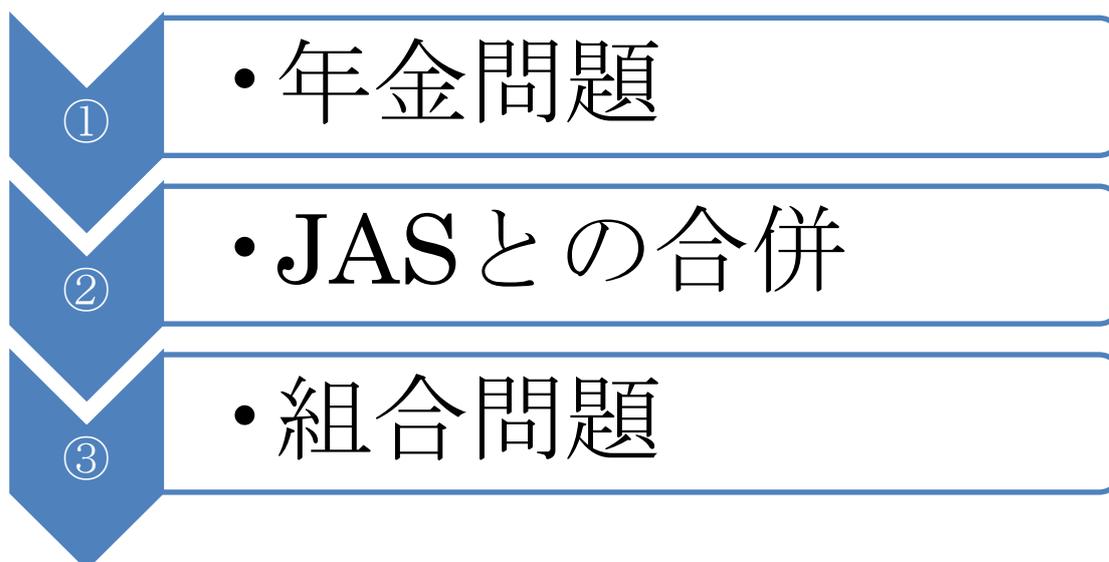
「就職したいランキング」30年間3位以内を維持し、下記図より2008年度世界16位、輸送実績世界1位の輝かしい過去を持つ日本航空（JAL）誠に残念ながら2010年1月に倒産した。



(注) 2008年定期旅客便輸送実績 (出所) 国際航空運送協会 (IATA) 調べ

## 第1章 なぜJALは倒産した？

ここで私なりの補完計画を述べるにあたって、JALが倒産する原因となった問題を紹介したい。



以上が主な問題点であると考えられる。

① 年金問題には三つの問題点がある。第一は、公的資金投入でJALを救うことが目的でもその多くがOBの年金のための拠出なので実質税金でOBを救うことになり、目的と

実質が異なる点である。第二は、他社に比べて給与がいいこと。つまり、他社より有利な分を社内で年金補助に回せばいいということ。第三は、その年金が ANA などに比べて率がよいこと。年金不足分、つまり年金運用の失敗分を税金で補うことが JAL に許されるのかということ。この問題はマスコミに激しく「諸悪の根源」のごとく報道されたが、経営危機を招いた本質的問題ではない。それは、売上額 2 兆円に対して年金の会社負担額は年間 150 億円ほど。一方で、世界でダントツに高い着陸料や燃料税など「公租公課」が年間 1200 億円あることを考えれば本質的問題ではないことが容易に推測できる。

- ② JAS との合併は経営危機・倒産をもたらした重要な問題である。JAS は合併前から負債 3000 億円から 3500 億円と言われ、債務超過で倒産秒読みの会社であった。それにも関わらず給与水準は JAL はもとより ANA よりも高かったのである。つまり、放ついても倒産する会社を JAL 自ら合併したいと手を挙げ、独占禁止法の見地から羽田空港の発着枠 9 便を後発の航空会社に明け渡すことが条件になってしまったのである。本来なら、国交省が条件付きで合併してくれと頼んでくるような話である。
- ③ 組合問題は JAS 合併に並ぶ重要な問題である。JAL には下記図参照の 7 労働組合がある。

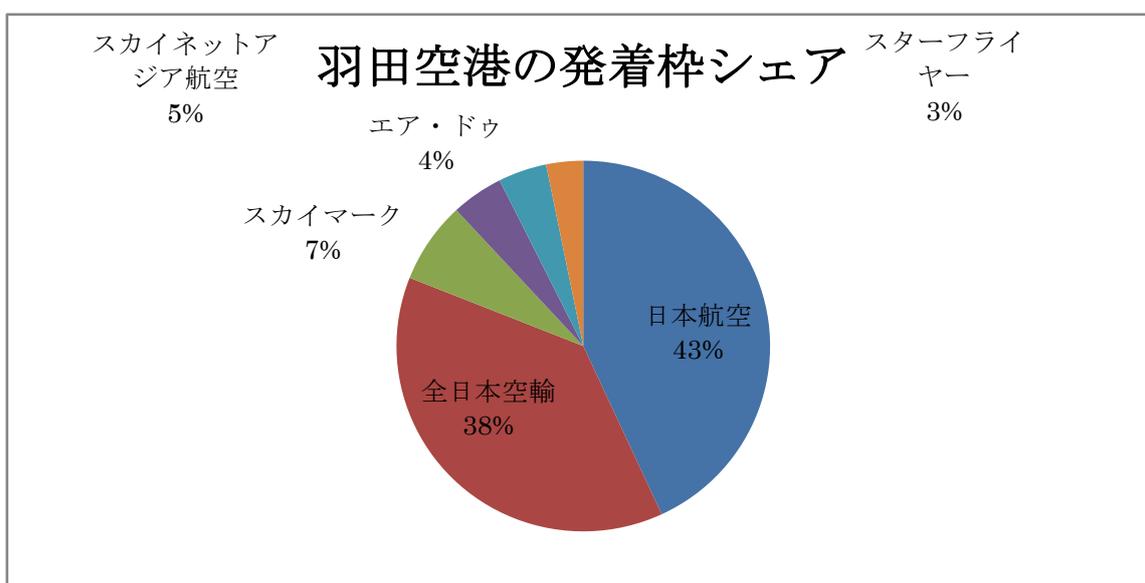
組合名	構成員	組合員数
① 日本航空労働組合	地上職・整備	約 110 人
② 日本航空機長組合	機長	約 1200 人
③ 日本航空先任航空機関士組合	管理職航空機関士	約 100 人
④ 日本航空乗員組合	副操縦士・航空機関士	約 1200 人
⑤ 日本航空ジャパン労働組合	地上職・整備・航空機関士	約 1300 人
⑥ 日本航空ジャパン乗員組合	機長・副操縦士	約 660 人
⑦ 日本航空キャビンクルーユニオン	客室乗務員	約 2000 人

(出所) Wikipedia

労働組合が 7 つもあるのは他の会社の労働組合と比べると非常に多く、異常な多さといえる。それは、JAL の経営体質などからきているのだが、この組合数の多さで様々な弊害が出ている。契約社員や派遣社員などの本当の弱者の無視や、苦しい経営状況にも関わらず行われる反会社側組合の過激な闘争や、現場の状況を無視した労務対策を押しつける経営サイドと、それに対する会社側組合の弱腰な対応は、結果として社員に会社・組合不信や士気低下を蔓延させている。また、職務別や会社別の組合の間での水面下での対立が深刻化し、正常な経営活動の障害となっている。

## 第2章 なぜJASと合併？プアーな考えの経営陣

前述したようにJASとの合併には様々な不利益なことがあった。本章ではその他の弊害などを述べたい。前章で羽田空港の発着枠9便を後発の降雨空会社に明け渡した。ここで下記図を見てもらいたい。



(出所) 国土交通省

この9つの発着便を他社に譲ったことでシェアが下がり、羽田の一便当たりの年収は20億円なので年間約200億円の損失をJALは被ることになった。また、JASが飛んでいた路線の90%は赤字であったため合併によってこれらの赤字路線をJALが引き継がなければならなくなった。JASは旧式の飛行機を多く抱えており、JALとの合併でこれらの飛行機の操縦免許がないパイロットが多数存在したために飛行機の効率的稼働ができず赤字が膨れ上がって行った。合併から3・4年経って古い航空機更新とJASが運航していた国内の10の不採算路線の廃止が発表された。これらの問題は航空会社として合併の是非を決める際に最優先で検討されるべきである。

## 第3章 今後JALのすべきこと

### ①社長以下、経営企画などの担当者退任

これは行われてしかるべき対応であると思う。公的資金によって救済されるまでに追い込まれるような経営をしたことや具体的成果を上げられずに倒産にまで追い込んだ経営陣として退任しなければ世間に示しがつかないのとJALのブラックなイメージがぬぐいきれない。

## ②不採算路線からの撤退

民間企業で長期的に採算のとれない事業からの撤退は当然である。なぜ、JAL はこれを積極的に行えないのか。それは、経営陣が族議員などの権力者との繋がりが大きいからである。今後はこれらの繋がりを一切排除し、顧客のニーズと企業利潤の拡大に努めるべきである。赤字路線の地方自治体の首長などが「私のところだけはこのこしてくれ。」などと言ってきたりも脇目も振らず無視。公的資金投入されておいてひどい態度かもしれないがそのくらいしなければせつかく税金を投入したが赤字経営が続いてしまう。

## ③JAL 系ホテルからの撤退

JAL 系のホテルは欲をかいて濫立され全て大赤字である。また、土地がらみの事業なのでヤクザや認可する役人との関係ができて結果として食い物にされてしまう。また、ブラックなイメージがここでも抜けなくなる。よって完全撤退をするべきである。

## ④組合数を減らす

組合を強制的に削減するべきである。年中会社を相手取り裁判を起こすような労働組合は業務を遂行する上で邪魔以外の何物でもない。法律上、労働組合を強制的に削減することはできないが、一時公社化して労働組合をなくしたうえですぐに民営化など強行的な手段を取るべきである。

## ⑤パイロット給与を他社以下に

公的資金投入を受けている時点で当然の措置だと考える。また、手当を含めた年収を他社水準以下にすることが本当の意味でのパイロットの給与カットに繋がる。また、これを提案したことによって日本航空機長組合と日本航空ジャパン乗員組合の反発は凄まじいものが予想できる。そのような問題からも労働組合の権力が大きすぎることや組合数が多いことは問題なのである。

## おわりに

今回レポートを書くにあたって「JAL 崩壊」という本を読んだ。そこには JAL の様々な問題点を言及したうえで再生への願いと決意を込めた、名もなき客室乗務員の心からの叫び声があった。私自身本書を読んだり、参考文献を調べている上で呆れや憤りを感じた。しかし、JAL を心から想う社員が少しでもいる限り時間はかかるかもしれないが再生への可能性を感じた。

日本の航空会社の1つであるJALが2010年の1月19日をもって会社更生を申し立て、さらに株式会社企業再生支援機構に対して再生支援を申し込み企業再生支援機構から再生支援を受けることが決定した。要するに事実上倒産したことになった。JALは1953年の創設以来、国際ネットワークを中心に国際線シェア66%・国内線シェア46%を有し、一日に1,100便程度の定期便を運航する日本最大の航空会社として、国内外の航空利用者の利便性・公益に寄与・貢献してきた。しかしながら、今世紀にはいり、米国同時多発テロ、SARS、イラク戦争といった事象が相次いだことにより、特に国際線航空需要が減少し、当社グループは甚大な影響を被った。また、その後の歴史的な燃油価格の高騰に伴う燃油サーチャージの高額化により観光需要は低迷した。これがJAL低迷までの軌跡である。ならどうすればJALは立ち直れるのであろうか。私なりの提案を試みる。

まず、経営陣の一掃にあると思わる。JALは官僚からの天下り先の会社であるので、経営陣が対して変わらないし、また、バックに政府の支援が付いていると考え、ちょっとひどい経営をしてもつぶれませんよという親方日の丸の精神で経営していたのが今回の事態を招いたと思われる。また年金制度にも問題があると思わる。JALはJALの年金に加入すると、毎月約25万円が支給される。一方、対抗会社であるANAは毎月10万円ほどの支給しかされていないので、いかにもらいすぎかかろうか。そこでJALも年金額の引き下げをするべきだと思う。ANAぐらいの金額(月額10万円)ぐらいにまで絞れば、企業年金による経営の圧迫は防げるように思われる。さらに、取締役の減俸や基本給の引き下げも視野に入れなければならぬと思う。またやはり無視できないのは首切り、いわゆるリストラ政策だと思う。これら二つの政策は過度にやりすぎではいけないと思う。過度の減俸やリストラはかえって労働者の混乱を招くだけであり、解決策どころか労働者の暴動も起こしかねないからだ。もし、ストライキということがおこると、日本国民だけではなく、世界中の人の足に影響を起しかねない結果になる可能性がある。だから、この二つの政策は大胆かつ慎重に事を進めるべきだと思う。

また、JALは国際線を主に扱っており、ANAは主に国内線を扱っている。この差ではあると思うが、燃料費が、JALがANAの1.5倍多く費用を使っている。だから、JALとANAが協力して、どちらか一方に特化させ、そして今までの統計をだし、利用客の少ない線を廃止もしくは減便にすればよいと思う。これにより今までの燃料使用量がだいぶ軽減するのではないかと思う。また、もともと国内線というイメージの強いANAとの分業制にすることで、両社とも生き残れる形になるのではないかと思う。また、JALのお金の使い方で見つるのは「その他」の存在である。この項目に関してJALは共通経費等と発表しているが、詳しいことが分からず、この部分がANAの3倍近くに及ぶので、この部分のお金の使い方を明白することが大切であろう。ここの使い方次第では、経費の大幅削減につながる可能性もあるからである。これは「その他」の項目以外にも言えることである。

さらにはブランド力の維持にも力を注ぐべきであると思われる。今回 JAL は再生支援を受けることになったとは言え、特に問題を起こしたわけではない。だからこそ、今まで培ってきた旅客業におけるノウハウやサービスを継続することが大切であると思われる。例えば、従業員の育成があげられると思う。乗客の命を授かるパイロットの育成はもちろんのこと、CA の育成をおろそかにすると、搭乗者からの不満からの客離れになりかねないからだ。だから、それらの部分をおろそかにし、問題が起きることがあれば確実に、経営再建は難しくなるだろう。実際に対抗会社である ANA と JAL の国内線の実績を比べてみると、さほど利用率が変わっていないことがわかる。

最後にサービスの質の問題である。空の旅につきものなのが、ドリンクのサービスに思われる。ANA ではドリンクの無料サービスは水、お茶、アップルジュース(6 月末をもって終了)の 3 種類しか行っていない。その他のドリンクなどは新幹線のように販売カートが機内をうろついているらしい。国内線を主に扱う ANA であるから仕方のないことに思えるが、やはり少しさびしい気がする。一方、JAL はドリンクの種類が豊富で、スカイタイム、アップルジュース、コカ・コーラ、冷緑茶、コーヒー、ミネラルウォーター、温かいお茶、温かい紅茶、コンソメスープの計 9 種類も存在するのである。これだけあれば、利用者は満足すると思われる。一部ではこれはやりすぎではないかという指摘もあるが、経営がピンチでも利用者の心満たすサービスとしてこれくらいは必要ではないかと思う。経営ではしっかりしている ANA の利用率が伸びない理由の一つに挙げられるのではないかと思う。

## ANA

### 国内線月別旅客輸送実績

	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	
旅客数(人)	2,707,424	3,030,532	2,885,560	3,306,731	3,762,346	
前年比(%)	84.2	85.0	84.4	91.2	90.3	
利用率(%)	53.4	57.2	55.1	60.4	67.3	
座キロ前年比(%)	93.1	93.9	96.4	96.6	96.5	
旅キロ前年比(%)	85.1	86.5	86.4	93.2	91.9	
9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月
3,619,378	3,419,329	3,200,883	2,849,124	2,809,759	2,900,494	3,463,379
96.7	87.4	89.1	91.6	96.7	103.8	100.0
68.6	65.3	65.7	56.9	56.9	65.4	69.6
97.2	93.3	93.1	93.0	94.0	96.1	95.4
97.8	88.2	89.6	92.1	97.3	105.0	100.5

# JAL

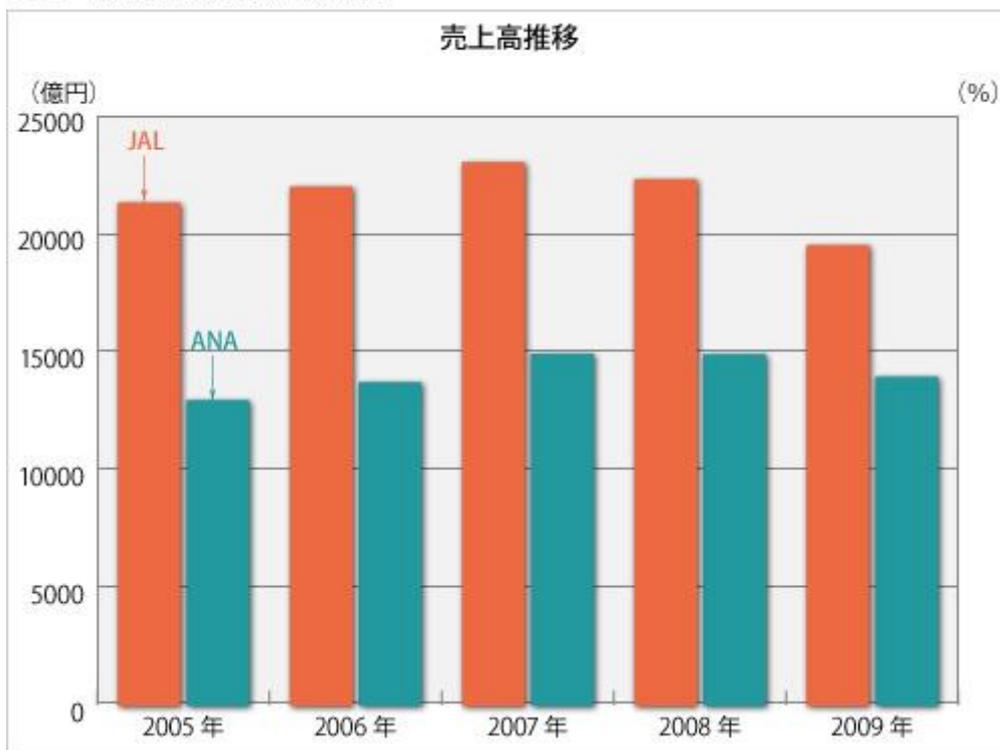
## 国内線月別旅客輸送実績

	4月	5月	6月	7月	8月	
旅客数(人)	2,748,230	3,038,064	2,837,468	3,279,717	3,715,527	
前年比(%)	88.0	86.6	85.3	91.8	89.9	
利用率(%)	52.8	56.5	54.5	60.1	67.1	
座キロ前年比(%)	97.7	97.1	97.0	97.5	96.4	
旅キロ前年比(%)	88.4	87.8	86.5	92.5	90.0	
9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
3,532,148	3,346,718	3,146,820	2,770,596	2,745,125	2,750,081	3,323,151
94.5	86.2	88.0	90.0	92.1	98.1	96.9
67.5	63.2	62.0	53.4	54.4	61.0	66.7
96.0	95.3	95.8	95.9	96.7	97.1	93.6
93.1	85.9	88.0	89.8	92.4	99.5	96.9

こうして二つの航空会社を国内線だけで見比べてみると、対して差がないことが分かる。しかし、国際線だけで見比べてみると、JAL がかなり優っていることが一目瞭然である。また、海外に飛ばしている便数や種類も ANA とは比べ物にならない。このように表だけで見比べてみると、JAL はいろんな方面に手を出しすぎている傾向がある。先にも書いたが、JAL はこれだけ日本の航空業界で海外路線を切り開いているので、国内線から撤退してもよいのではないかと思う。

図1はJALとANAの最近の5年間の売上高を比較したものです。JALは2007年をピークに売上高が下がっています。一方ANAは2009年3月期を除けば、概ね増加傾向にあったことがわかります。

図1 JALとANAの売上高比較



国内航空の旅客数シェア

JAL	ANA	その他
38%	46%	26%

これらのデータから考えられることは、国際線を多く所有しているJALは燃料価格の高騰を背景に、運賃が上がり、それによって顧客も減少しているんだと思う。逆に国内線に重点を置いていて、国内線で高いシェアを持っているANAは国際線程の燃料価格の高騰のダメージを受けず、顧客の減少も回避できたのだと思う。

この売上高の減少を抑えるために、やるべきことは、安売りキャンペーン等だと思う。日本で飛行機を利用する人はごくわずかの割合だと思う。ほとんどの人は料金が高いから乗れないと思っていて、乗ろうとも思わない。そういった意識を改善するために、価格設定を1度見直して、より多くの人からの支持を得たいと思う。

両社の「営業総利益」を比較してみましょう（図2）。一貫してANAの粗利の方が高いのがわかります。営業総利益率（粗利率）を表にしたのが表1です。最近の5年間平均の粗利率はJALが17.9%でANAが24.2%。粗利率で約6%の開きがあるわけです。

当期純利益率を比較してみましょう（図3と表2）。ANAは2009年3月期だけがわずかに赤字ですがそれ以外の4年間はずっと黒字です。一方、JALは過去5年のうちの3年が赤字で、それもかなりの額の赤字を計上しています。

図3 JALとANAの当期純利益比較

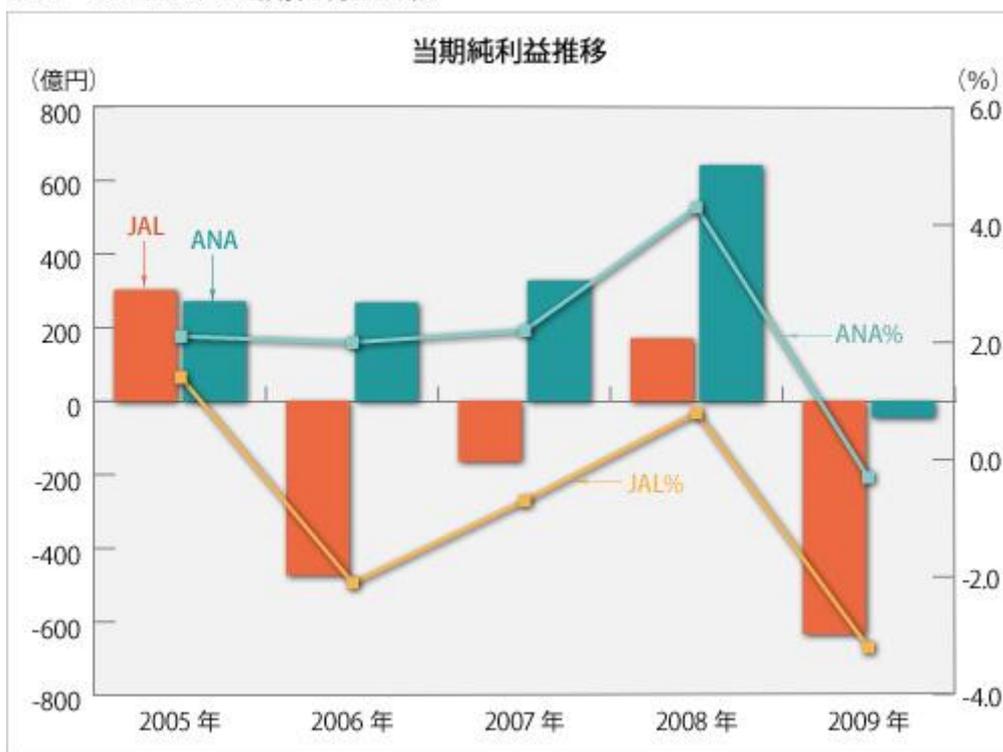


表2 JALとANAの当期純利益比較表

(単位：億円)

	2005	2006	2007	2008	2009	5年計・平均
JAL	301	-472	-163	169	-632	-797
ANA	270	267	327	641	-43	1462
JAL (%)	1.4	-2.1	-0.7	0.8	-3.2	-0.7
ANA (%)	2.1	2.0	2.2	4.3	-0.3	2.1

この具体的な原因については有価証券報告書に記載されているPLだけからではわかりませんが、新聞等で報道されているように、不採算路線の多さや大型のジャンボジェット機による効率の悪さなどが影響しているのでしょう。JALはもともと国内線も国際線も扱う会社としてスタートしたが、ANAはもともと国内線に特化しています。なので、JALは長距離の大型機による運航が多く、ANAは相対的に短距離の小・中型機による運航が多い。ゆえに燃油費の高騰は燃費の悪い大型機を、しかも長距離で運行するJALのほうに大きく影響するのです。

したがって、不採算路線の数を減らし、また効率の悪いジャンボジェット機の利用を抑えるべきだと思う。そうして不要になる機体を売却して維持費や、燃料代をできるだけ減らしていくことが求められると思う。

JALとANAのPLを見比べた時にすぐに気が付くことがあります。それはJALの人件費率の高さです。表3を見てください。JALの売上高に占める人件費は最近の5年間平均で4.7%であり、ANAは2.7%しかありません。JALとANAのPLを比較すれば、JALはANAより高コスト体質の企業であることがわかります。

表3 JALとANAの人件費率比較表

(単位：%)

	2005	2006	2007	2008	2009	5年計・平均
JAL	5.5	5.1	4.6	4.1	4.1	4.7
ANA	2.8	2.7	2.6	2.6	2.5	2.7

また、JALはほかのどの企業にもないような高水準な年金を支給しています。

内部資料によると、[勤続42年のモデルケース（1965年生まれ、18歳入社60歳退職）で、65歳以降の年金支給額は基礎年金と厚生年金、企業年金を合わせて月48万6000円、年583万2000円。減額後も最高月36万1000円、年433万2000円が支給される見通し。]となっています。

これだと一般家庭の平均給与並みの年金を受給できます。経営破たんした企業がそんな素晴らしい年金を払うのにはまた、無理が生じていきます。だからOBたちを説得して、年金を減らしていくしかないと思う。

## 株式会社日本航空の会計上の問題について

田中 幸治

はじめに

私は、株式会社日本航空、株式会社日本航空インターナショナル、株式会社ジャルキャピタル（以下、総称して「JAL」）の会計上の問題をまとめるため、今回のレポートに取り組んだ。そのための資料は、「有価証券報告書」の「連結財務諸表」を中心としている。歴史ある「一部上場」会社であった JAL は、2009 年 3 月期の「有価証券報告書」を提出し、それから 2010 年 1 月に、一年を待たずに「更生会社」となってしまった。この「有価証券報告書」は、「更生会社」となる一歩手前の資料であり、見る価値は大いにあったと思う。また、この「有価証券報告書」は、監査法人による疑義無しに「監査証明」が付されており、果たしてこれが適正であったか、という考えも浮かぶ。以下より、「有価証券報告書」から分析した会計上の問題について述べていく。

### (1) 連結貸借対照表「純資産の部」

以下の表 1 は、「純資産の部」と「連結損益計算書」の「当期純利益又は当期純損失」の数値をまとめたものである。まず、ここから読み取れるものを挙げていく。

表 1 純資産の部と当期純利益又は当期純損失の推移

期 間	純資産の部	純資産の部 前期比	当期純利益又 は当期純損失
2005 年 3 月期	* 220,520	37,108	30,096
06 年 3 月期	* 175,515	▲45,005	▲47,243
07 年 3 月期	331,873	156,358	▲16,267
08 年 3 月期	471,070	139,197	16,921
09 年 3 月期	196,771	▲274,299	▲63,194

\*比較のため、2006 年 3 月期までの「連結貸借対照表」の表示基準における「資本の部」に、「少数株主持分」を含めている。

- ①2007 年 3 月期以降の「純損益」と「純資産の部前期比」の数値の差が大きい。
- ②2007 年 3 月期と 2008 年 3 月期の、「純資産の部前期比」の増加が著しい。
- ③2009 年 3 月期の「純資産の部前期比」の減少額が著しい。

①から、「純損益」以外の要素で「純資産の部」が著しく変動していることが分かる。その理由は、②と③の内容を明らかにすることで説明できると思われるため、各期の「連結株主資本等変動計算書」から「純損益」以外の項目について、以下に、金額の変動の大き

いものを抜きだしてみた。

② 2007年3月期

- ・二度の増資を行い、「資本金」と「資本剰余金」が合計148,500百万円増加している。
- ・「繰延ヘッジ損益」が35,314百万円増加している。

2008年3月期

- ・増資を行い、「資本金」と「資本剰余金」が合計153,500百万円増加している。
- ・「繰延ヘッジ損益」が27,147百万円減少している。

③ 2009年3月期

- ・「繰延ヘッジ損益」が209,983百万円減少している。

②、③共に、増資に加えて「繰延ヘッジ損益」の金額が関係していたので、これを表2にまとめた。尚、株式会社全日本空輸（以下「ANA」とする）も「繰延ヘッジ損益」を「連結貸借対照表」に計上していたので、比較のため並べてみた。

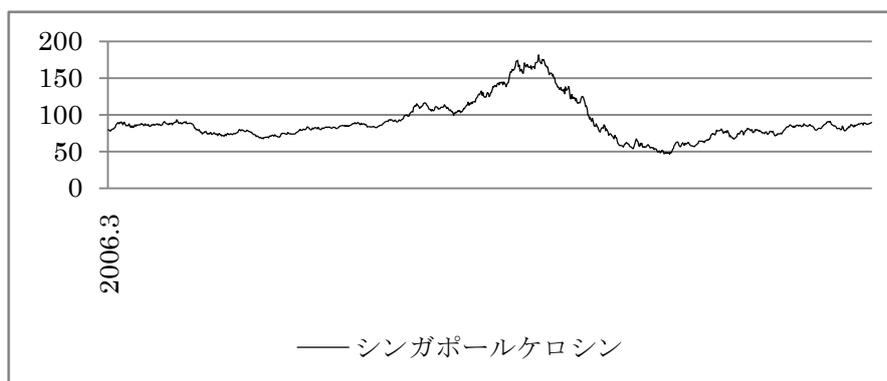
表2 JAL及びANAの「繰延ヘッジ損益」の推移

期 間	JAL	ANA
2007年3月期	35,314	23,155
08年3月期	8,167	22,269
09年3月期	▲201,816	▲82,597

「繰延ヘッジ損益」は、燃油費の価格の変動をヘッジ（相殺）するために行った、デリバティブ取引によるものである。ヘッジ目的のデリバティブ取引については、ヘッジ対象（この場合は燃料）についての損益が確定（燃油取引が確定）するまで、そのデリバティブの増減を時価評価せず（損益計算書に計上せず）、「純資産の部」に繰延額が計上される。航空事業者は通常、燃油代について相場変動のリスクを回避するため、何らかのヘッジ取引を用いる。

以下の表は、アジアの航空会社の燃油代の指標となる、シンガポールケロシンの価格の推移である。ケロシンとは、ジェット燃料の主成分である。

図1 シンガポールケロシンの推移 (単位: \$/バレル)



\*Singapore Kerosene-Type Jet Fuel Spot Price FOB のデータより作成

「…燃油価格 (シンガポールケロシン) が 2008 年度に入って更に騰勢を強め、7 月には一時 180 ドルを突破するなど燃油費用を大幅に増加させ… (2009 年 3 月期有価証券報告書 (以下「(2009)」) 第 2【事業の状況】1【業績等の概要】)」、JAL に燃油費の負担が重くのしかかった。そのため、この時期に「それまで必要な燃料の 5 割程度しかヘッジしていなかったのを 85%程度にまで急に引き上げたのだ。(2010. 大鹿靖明『落ちた翼ドキュメント JAL 倒産』. p22)」また、表 2 からは ANA は JAL ほどに被害が大きくないのが分かる。これは、ANA は JAL 程に性急なヘッジをしなかったためである。その後相場は騰落し、そのまま決算を迎える。JAL は、財務上のミスを犯してしまったのである。

相場が下がった後も、燃油取引は、デリバティブ取引時の相場での決済を余儀なくされ、営業費用に表れてくる。その数値が、「繰延ヘッジ損失」として「純資産の部」に認識されているのである。表 2 から、近年の増資の金額を食い潰す、「繰延ヘッジ損失」の存在が大きな問題と分かる。(なお、デリバティブ取引については、会社更生法の適用により解約清算された (2010. 大鹿. p24))

## (2) 連結貸借対照表 「資産の部」

次に、「連結貸借対照表」の「資産の部」を見ていく。

表 3 「資産の部」の推移 (単位: 百万円)

期 間	資産の部	資産の部前期比
2007 年 3 月期	2, 091, 233	*3 ▲70, 007
08 年 3 月期	2, 122, 784	31, 551
09 年 3 月期	1, 750, 679	▲372, 105

表 3 からは、「資産の部」が 2009 年 3 月期末に著しく減少していることが分かる。その減少の主な要因は、以下のとおりであった。

- ・「現金及び預金」が191,282百万円減少している。
- ・「受取手形及び未収入金」が70,437百万円減少している。
- ・「流動資産」の「その他」、「投資その他の資産」の「その他」が、それぞれ54,235百万円、35,711百万円減少している。

上記の内容は、「…前連結会計年度に優先株の第三者割当増資で調達した現金を順次航空機をはじめとする設備投資に充当したこと、有利子負債の削減に向け、借入金返済・社債償還を進めたこと等から、現預金1,912億円の減少を主因に流動資産が前年対比3,232億円減少したほか、固定資産も同479億円減少したこと…（(2009)1.決算に関する分析7【財政状態及び経営成績の分析】）」である。

私は、更に「主因」である「現金及び預金」について検証するため「連結キャッシュ・フロー計算書」の推移を以下の表4にまとめてみた。すると、2009年3月期に「営業活動によるキャッシュ・フロー（以下「C/F」）」が、著しく落ち込んでいたことが分かった。

表4 連結キャッシュ・フロー計算書の区分別の推移（単位：百万円）

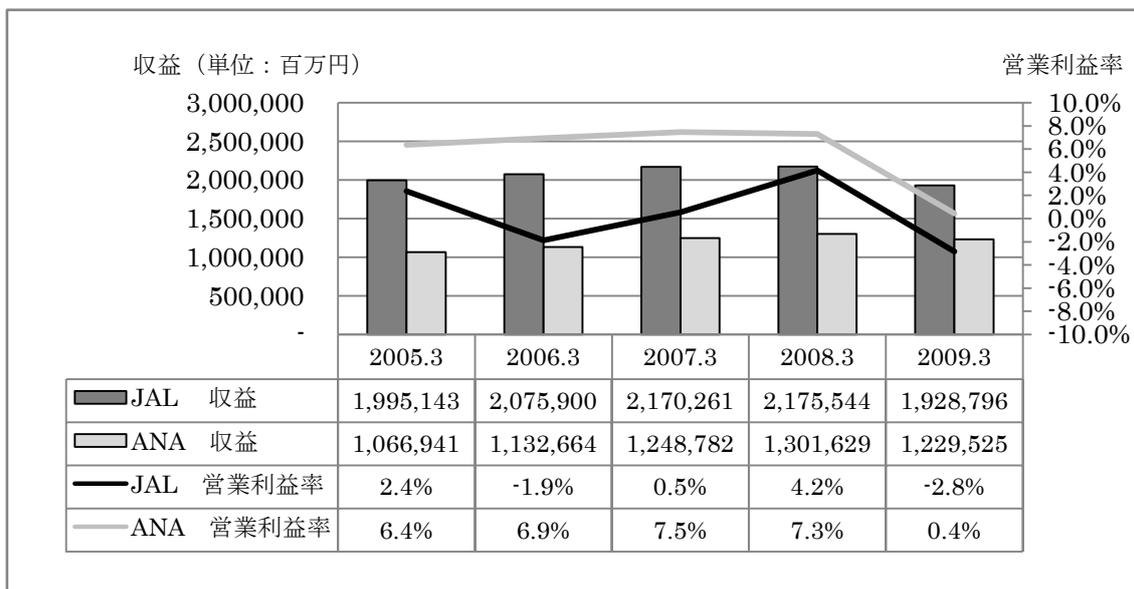
期 間	2007年3月期	08年3月期	09年3月期
営業活動によるC/F	127,748	157,331	31,755
投資活動によるC/F	▲56,216	▲26,229	▲105,653
財務活動によるC/F	▲53,007	36,896	▲116,767
現金及び現金同等物の期末残高	191,381	354,037	161,751

「営業活動によるC/F」は、本業における現金獲得能力を示すものである。尚、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の小計以下の区分に、「カード使用权等許諾による収入」という見慣れない項目が、23,426百万円が計上されている。これは、「株式会社ジャルカード」の株式の一部売却取引に関わるものと思われ、本業によるものでは無いので除外する。すると金額は8,329百万円となる。これにより、本業の不振が、資金繰りを悪化したことが分かる。

### (3) セグメント情報

「営業活動によるC/F」から、本業の不振が深刻であることが分かったので、この点について更に検証するため、「連結財務諸表」における「セグメント情報」の中から、中核事業である「航空運送事業セグメント」（比較のため、図表1のJALの数値は「航空運送事業セグメント」と「航空運送関連事業セグメント」との合計値である。ここ以外は「航空運送事業セグメント」のみ。）の数値の推移を図表1にまとめた。ここでも比較のため、ANAについての同様の数値も並べてみた。

図表1 JAL及びANAの航空運送事業セグメントにおける収益と営業利益率の推移



図表1から、JALは収益規模こそ大きいですが、営業利益率では全くANAに及ばないことが分かる。2008年下期には円高の進行、及びサブプライムローン問題で、「内外景気の急速な悪化による企業の出張自粛から航空需要が大幅に減少（2009）第2【事業の状況】1【業績等の概要】」し、航空業界にマイナスの影響を与えたが、より被害を被ったのは、国際線の比率が高くイベントリスクに弱いJALであった。

また更に、「航空運送事業セグメント」の営業利益率に影響する費用を見るため、営業費用の推移を表5にまとめた。

表5 JAL及びANAの航空運送事業セグメントにおける営業費用の推移（単位：億円）

営業費用	JAL			ANA		
	2008.3月	2009.3月	前年比	2008.3月	2009.3月	前年比
燃油費	4,127	5,091	23.4%	2,661	3,034	14.0%
運航施設利用費	1,283	1,231	▲4.1%	1,060	1,011	▲4.6%
整備費	1,220	1,166	▲4.4%	618	631	2.1%
販売手数料	1,110	960	▲13.5%	952	925	▲2.8%
航空機材減価償却費	735	773	5.2%	1,128	1,100	▲2.5%
航空機材賃借料	1,082	1,012	▲6.5%	633	599	▲5.4%
人件費	2,720	2,777	2.1%	2,413	2,325	▲3.6%
その他、共通経費	5,198	4,759	▲8.4%	2,771	2,622	▲5.4%
合計	17,480	17,773	1.7%	12,236	12,247	0.1%

この表 5 から、JAL は金額の大きい「燃油費」、「人件費」の負担が重いことが分かる。

「燃油費」については、ANA も大きな増加率となっているが、JAL はより深刻である。これは、(1) で既に述べた相場の高騰、燃油ヘッジの失敗に加え、JAL は燃費効率の悪い老朽機体を ANA よりも多く抱えていることが原因であろう。

しかしながら、「人件費」については、以下の表 6 に示す通り JAL の方が ANA よりも低かった。

表 6 JAL 及び ANA の航空運送事業セグメントにおける人件費の収益に占める割合

	JAL	ANA
人件費/収益	15.5%	18.7%

\* 人件費の「航空運送事業セグメント」の収益に占める割合の、2009 年 3 月期と 2008 年 3 月期の 2 期平均。

「人件費」に関しては、ANA よりも JAL の方が削減が進んでいるようなので、営業費用に関しては「燃油費」が最大の問題と言える。

#### (4) まとめ

私は、JAL は 2009 年 3 月期の「有価証券報告書」の作成中に、2010 年 3 月期中に、資金繰り破綻する可能性が高いことが分かっていたのではないかと思う。「連結財務諸表」へ数値を集約していく中で (1) ~ (3) までに述べたことが明らかとなってくるし、その上、以下の①~③がその作成中に進行していたからである。

- ① 高価格でヘッジしている燃油費の劇的な改善は見込めない。
- ② 世界中が不景気の中、2009 年 4 月以降には新型インフルエンザの流行があり、需要の減退が更なる収益の悪化を招く。
- ③ 収益が前期以上に見込めず、機材の更新や借入金の返済等のための資金繰りに困る。

この後の JAL のパターンは、だいたい巨額の緊急融資なのであるが（実際 6 月にメインバンクの政策投資銀行から 1,000 億円の融資を受けている。）、融資による延命措置はいつも受けられるとは限らず、途絶えたらそれまでなのである。

既に述べた (1) ~ (3) 及び上記を踏まえ、2009 年 3 月期の「有価証券報告書」へ、「継続企業の前提に関する注記」があっても良かったのではないかと思う。実際、2010 年 3 月期の「第 2 四半期報告書」にはこの注記を入れている。しかしもっと早く、資金繰りが喫緊していたことを①~③の過程を見て予測できたはずである。従って、「監査証明」の付された 2009 年 3 月期の「有価証券報告書」は、利害関係者にとって有用な情報を提供できていたのか疑問がある。

[参考文献]

大鹿靖明 (2010) 『堕ちた翼 ドキュメント JAL 倒産』 (朝日新聞出版)

[参照ホームページ]

有価証券報告書 (株式会社日本航空)

<http://www.jal.com/ja/ir/finance/yuho.html>

決算説明会 (株式会社日本航空)

<http://www.jal.com/ja/ir/management/setsumeikai.html>

有価証券報告書 (株式会社全日本空輸)

[http://www.ana.co.jp/ir/kessan\\_info/yuka/index.html](http://www.ana.co.jp/ir/kessan_info/yuka/index.html)

Singapore Kerosene-Type Jet Fuel Spot Price FOB (U.S Energy Information Administration)

<http://tonto.eia.doe.gov/dnav/pet/hist/LeafHandler.ashx?n=PET&s=rjetsin5&f=D>

企業会計講座 第7回 デリバティブ取引 (あずさ監査法人)

[http://www.azsa.or.jp/b\\_info/ps/kouza/kinyu\\_kiso\\_07.html](http://www.azsa.or.jp/b_info/ps/kouza/kinyu_kiso_07.html)

# 私なら JAL をこう変える

～〔市立〕尾道大学経済情報学部3・4年生からの提言～

2010年6月30日 発行

定価 1,500円(本体 1,429円+税)

著者：足立真也 有澤つぼみ 石部紗貴子 礪本祐輔 植あゆみ 上田雄一  
後川優香 枝澤あゆみ 大石義高 岡孝明 岡野龍三 香川萌絵  
片山由葵 神村天裕 川上彩佳 川崎優希 坂井充則 高榎明裕  
多田昌史 立花弘章 土井秀敏 中山慧 三田村達也 横山正義  
田中幸治

発行：安達巧研究室 〒722-8506 広島県尾道市久山田町1600番地 尾道大学内

ISBN978-4-904210-04-8 C0034