

真の原因解明なくして再建なし！

シリーズ「日航経営危機を読み解く」

日本航空の再建問題は、政府の方針が二転三転した現在、企業再生支援機構に委ねられ政府の監督の下に再建計画が進められていますが、いまだ危機を招いた真の原因については明らかにされていません。当初、前原大臣や西松日航社長の「年金減額の是非が会社の存続に関わる」との趣旨の発言等により、経営危機は企業年金にあるかのような報道が繰り返されました。実際には年金減額同意の有無に関わらず法的整理の方針となったことから、年金減額が日本航空再建の可否を左右するものでないことが明らかとなっています。

危機を招いた原因と責任は労働者にはありません。再建計画のなかで、これまでの政府・航空行政のあり方や日本航空の放漫経営など経営危機の真の原因と責任が明らかにされなければ、年金問題のように労働者が犠牲となるだけでなく、再建自体が不可能となってしまいます。

航空連は、「日航経営危機を読み解く」と題する冊子を作成し、地方・中央の各種マスコミ、各政党、自治体、労働組合等約 180 箇所へ配布し、問題の本質と真の原因について広く理解を求める活動を開始しました。

「日航経営問題を読み解く」

- 第1 「真の原因」その1 日本航空の放漫経営
- 第2 「真の原因」その2 歪んだ航空行政
- 第3 『国民目線』をそらせているもの その1 銀行
- 第4 『国民目線』をそらせているもの その2 マスコミ
- 第5 いわゆる年金問題について
- 第6 民主党政権が行うべき事

第1 「真の原因」その1 日本航空の放漫経営

1. 放漫経営の数々

今回の日航の経営危機は、リーマンショックや新型インフルエンザなどのいわゆる「イベントリスク」によるものと言われていますが、何も日航に限った話ではなく、世界中の航空会社にも大きな打撃を与えています。そうした中で日航がイベントリスクを吸収できなかったのは、様々な経営の失敗が経営体力を蝕んで来た結果と言えます。過去の経営の失敗をいくつか挙げてみます。

月に行われた団体交渉の様子を紹介します。

<経営として過去の放漫経営を初めて認める>

組合：経営危機の外的要因については、原油高や経済危機、新型インフルエンザ等の「イベントリスク」が言われているが、日航経営独自の経営施策で原因に挙げられるものは？

会社側：・・・

組合：今までの経営方針では、営業黒字になっても、社内にキャッシュの十分な蓄えがなく、かつ世界的な不況の中で単年度の収支状況が悪いということが重なって、結局キャッシュフローが回らなくなり、支援を求めなければならなかった。経営危機となった今日の事態に、日航独自の経営施策がどう絡んでいるのか？経営として自覚があるのか？

会社側：・・・

組合：1986年から11年間に及ぶドル先物予約問題で、1987年に当時の監査役から2210億円の損失があると報告されている。ドルの先物買いは今日の経営危機に影響しているか？

安中常務：会計は続いているので影響している。

組合：ホテル事業では、エセックスハウス（ニューヨーク）では購入と改装で681億円の投資をし、15年後の1999年に286億円で売却(395億円の損失)した。また、ハワイなどでのホテル・リゾート開発事業への投資で970億円の損失があり、1999年に資本準備金1500億円取り崩した。こうした本業以外の投資は今日の経営危機に影響しているのか？

安中常務：おっしゃるとおり財務体質に影響した。

長期為替予約（ドル先物予約）	→ 1986年から1年間で2210億円の損失
HSST(High Speed Surface Transport)への投資	→ 開発費52億円を投資し、1億2千万円で売却
ホテル・リゾート開発事業	→ 970億円の損失。資本準備金を取り崩して補填
JUST（日本ユニバーサル航空：貨物航空）	→ 17億円の損失
シティ・エアリンク（ヘリ輸送）	→ 13億円の損失
日本飛行船（株）	→ 事業精算費11億円
運航委託（エバーグリーン/カンタス）	→ 259億円の損失
ゴルフ会員権に投資	→ 44億円（100口）の投資
本社ビル（天王洲）	→ 約500億円の投資
JALデータ通信	→ 25億円の損失
国際貨物価格カルテル違法行為（アメリカ、ヨーロッパ）	→ 172億円の罰金

2. 経営自ら過去の失敗を認める

上記の経営の失敗が、危機的状況を招いていることを経営自らようやく認めました。日本航空の各組合と経営との間で09年11

<政府や行政の問題にはノーコメント>

組合：09年9月28日付の毎日新聞で「(空整特会)予算があるからと不採算空港を作り、政治家や役所が日航に飛ばせと押し付けてきた。それらが経営を悪化させた面があり、悪循環を断ち切らなければならない」との記事がある。このような認識はあるのか？

常務：タッチー（扱いにくい）な話題だ。当然のことながら、9月の時点で日航がこういう事態に立ち至ったということは、どういうところが悪かったのか、いくつかのポイントを抑えている。

組合：何故、JALはジャンボ機（113機）を世界一購入することとなったのか。組合は機材購入の計画見直しを指摘し続けてきた。危機が起きてから、今年の春に立てた計画から機材購入をキャンセルしたものはあるのか？

常務：わからない。調べる。

組合：JALの経営危機は航空行政の犠牲になったとの見方はしていないのか？

常務：まとまった見解は出ていない。

<安中常務：経営危機の原因と責任は社員にはない>

組合：経営危機で社員に原因と責任があるのか？

常務：基本は経営にある。

組合：社員（従業員）に責任はあるのか？

常務：ない。

組合：どこに原因があるのか？

常務：こういう結果を招いているのは経営が原因である。

<これまでの企業運営を反省し、将来展望を示すべき>

組合：これまでのJALの企業運営と将来展望について、職場で感じていることを紹介したい。

- ・2004年から2005年にかけて、主に機材品質に起因する安全上の問題が発生し、利用者離れを招いた。これには行き過ぎた委託化・外注化があった。
- ・本業でイベントリスクに直面した際の対応があまりに遅い。昨年のリーマンショックの対応でもその域を出なかった。
- ・収益よりも発着枠を守ることを優先した路線運営も問題。
- ・週刊ダイヤモンドでも指摘されているが、JALは、計画は立派だが、実行を伴わない。一方ANAは、「PLAN=DO=SEE」の「SEE」に力を入れている。以前に会社が行ったJAL対ANAの比較・検証が活かされなかった。
- ・スーパーシートの廃止では、上顧客のJAL離れを招いた。一方、ANAは、JALがファーストクラス導入を決めると、直ちにスーパープレミアムシートを導入した。JALでは、一旦決めると、それを発案した人を守ろうとして、なかなか施策を変えようとしなない。
- ・JALは、本業と関係のない部分に、膨大なエネルギーを使っている。監視ファイル事件では、労務姿勢も問題だが、9000人分ものファイルを作るほど暇な社員がいることにあきれてしまう。
- ・JALは今後もエアラインとして、運航していくが、収支が改善されていくという展望を持たなければ、社員のモチベーションも上がらない。今後、経営陣はどうなるか分からないが、JALの経営を健全化するためにも現経営が、これまでの経営上の問題点を、率直に、虚心坦懐に、総括すべきだ。

3. まだ止めようとしなない機材投資

(1)「投資計画」に変更なし

右記の数字は日航の2008～2010年度の機材投資計画ですが、日航経営は今後キャンセルすることはないと表明しています。しかも2009年度下期にはB747-400が10機も遊休化する計画になっています。過去には1993～

2007年度	830億円
2008年度	1150億円
2009年度	770億円
2010年度	1250億円
合計	4000億円

97年度計画で8機もの余剰機材が発生し、92年度には4機のジャンボ機をアメリカの砂漠に寝かせていた経緯があります。確かに新機材は燃費も在来機種より良いとは思いますが、当然購入費用が掛かるわけで、もともと車を何台も持っているのに、家計が苦しい中、急にエコカーを購入するといっているようなものです。日航の機材購入計画には「国民目線」に叶う金銭感覚がないと言えるでしょう。

このほど日本政策投資銀行やみずほコーポレート銀行などの主力取引行が約1250億円のつなぎ融資に応じたとのことですが、中には国際協力銀行の保証による融資250億円が含まれています。これは機材購入に充てられるとのことですが、資金繰りがつかない中でなぜ新たな買い物の融資をするのか理解に苦しみます。新規機材を購入しないと困る理由があるのでしょうかと思えません。

かつて、シンガポール航空は、違約金を払ってでもキャンセルした事があります。現状を鑑みれば多大なキャッシュフローの流出は避けるべきです。現有の機材はそのほとんどが減価償却を終えており、不採算路線の整理を進めて、効率的に使用すれば収益が上がるはずで、小型機多頻度運航にしたところで、その分乗員は多く必要となり、着陸料などの公租公課もかさみます。同じ乗客を大型機により1度で運ぶか、小型機で2回に分けて運ぶかについて収益性の検証が明らかにされる必要があります。

(2) ボーイングの機材ばかりで、しかも異常に多いわけ

1990年に日米構造協議が開かれ、アメリカより様々な要求が日本に突きつけられました。その目的は「日米貿易収支不均衡是正」にありました。当時アメリカは「国家」と「貿易」の2つの巨額の赤字（通称「双子の赤字」）を抱えており、大量のアメリカ製品の購入を求められたのです。ジャンボ機はこれまで113機を数え、日航はボーイング社の上顧客となりました。

かつて日航の組合関係者は、経営との団体交渉の席上、「MD11型機を10機購入したが、ダグラス社救済のために20機の購入圧力があつた」と、経営から聞いています。砂漠に機材を放置してもなお、購入計画をストップしようとしなかったことから、普段国から相当の圧力を受けていたことが推察できます。

4. 国際線の「低収入体質」の解決が必要

2008年度の旅客、貨物収入単価を日航と全日空で比較したところ、国内旅客、国際貨物の単位収入は両社ともほぼ同じで、国内旅客、国際貨物の収益性は両社でほとんど変わりません。一方、国際旅客では旅客1人当たりの収入は日航が全日空より4448円（約7.4%）低くなっています。単位収入（旅客1人を1km運送して得られる収入）で見ると、全日空の15円に対して日航は13.5円と10%も低くなっています。日航の2008年度の国際有償旅客キロは約520億人キロなので、単位収入を1円改善するだけで、国際旅客収入は520億円増加することになります。日航は「高コスト体質」ではなく「低収入体質」と言えます。なぜ収入が上がらないのか、どのように対処すべきなのか、再建計画に盛り込まれる必要があります。

5. 経営実態を今こそ明らかにすべき

日航には今もって明らかにされていない事柄があります。

- ・全路線の需要予測と収支予測、及び実際の需要と収支状況
- ・燃油ヘッジの手法
- ・実際の機材購入価格
- ・毎年3000億円を超える「特別販売促進費」の実際の用途

これまで経営陣はこのような質問をしても、「経営上の秘密」として決して明らかにしようとしませんでした。

また、2009年10月に日航の財務状況を監査した「タスクフォース」の調査報告には、今日の経営危機を招いた原因が分析されているはずで、「どのような経営を行ってきたのか」、「従業員の生産性や能力」、「年金や人件費が全体の費用構造の中でどの程度の影響があるのか」、「再生への道筋」についてどのように言及しているのか開示されるべきです。日航が健全に再生するためにも、こうした様々な経営の実態を明らかにする必要があります。