

# JAL経営破たんと 国内航空会社の変化

航空連政策委員 諏訪幸雄(日本航空ユニオン)

# 本日の講演のポイント

1. JAL経営破たんて変化したものを確認
  - 大手2社 (JAL/ANA) の各種経営指標
  - 大手2社以外の国内航空会社
  - 航空労働者の労働条件
2. 経営指標から見えてくる問題点を指摘
  - そもそもJALは会社更生が必要だったのか
  - 崩れている企業体力と労働条件のバランス
  - 経営にも悪影響を与えるJAL不当解雇
3. 2012年度決算見通しと13春闘へ向けて

# 1. 経営内容の変化 (大手2社 = JAL/ANA)

- \* 変化の比較は2007⇔2011年度の決算指標を利用

- \* 理由

JAL破たん前の平時と言えるのは2007年度

破たん後は2011年度に初めて決算データが開示

資料：JAL/ANA連結決算の推移参照

# 1. 経営内容の変化 (大手2社 = JAL/ANA)

- \* 2007年度決算(連結)の特徴
- \* JAL=2005年の連続安全トラブルの影響を脱して史上最高の営業利益900億円達成
- \* ANA=JALから流れた旅客の影響もあり、2005～2007年度は史上最高レベルの利益確保

その後、2008年度はリーマンショックで急転落

# 1. 経営内容の変化 (大手2社 = JAL/ANA)

- \* 2011年度決算(連結)の特徴
- \* 2008～2009年度のリーマンショックの影響を脱して2010年度からJAL/ANAとも経営回復
- \* 2011年3月の東日本大震災で経営悪化が危惧されたものの、夏以降需要が回復して、JAL/ANAとも史上最高の営業利益を達成

# 1. 経営内容の変化 (大手2社 = JAL/ANA)

## JAL経営破たん後史上最高益となった要因分析

### (1) 連結営業収支・航空事業収入・費用

	JALグループ			ANAグループ		
	2007	2011	11/07	2007	2011	11/07
営業収入	22,304	12,048	54.0%	14,878	14,115	94.9%
営業費用	21,404	9,998	46.7%	14,035	13,144	93.7%
営業利益	900	2,049	227.7%	843	970	115.1%
航空事業収入	18,267	10,811	59.2%	13,016	12,625	97.0%
航空事業費用	17,480	8,932	51.1%	12,236	11,741	96.0%

# 1. 経営内容の変化 (大手2社 = JAL/ANA)

## JAL経営破たん後史上最高益となった要因分析

### (2) 旅客事業規模と旅客収入

		JALグループ			ANAグループ		
		2007	2011	11/07	2007	2011	11/07
国際	座席キロ	84,128	43,036	51.2%	28,285	34,406	121.6%
	旅客収入	7,543	3,852	51.1%	3,022	3,200	105.9%
国内	座席キロ	50,085	35,523	70.9%	62,650	56,756	90.6%
	旅客収入	6,774	4,811	71.0%	7,395	6,515	88.1%

# 1. 経営内容の変化 (大手2社 = JAL/ANA)

## JAL経営破たん後史上最高益となった要因分析

### (3) 実収単価(旅客収入÷旅客キロ)

	JALグループ			ANAグループ		
	2007	2011	11/07	2007	2011	11/07
国際線 (円)	12.5	12.7	101.8%	14.2	12.6	88.9%
国内線 (円)	21.3	21.6	101.3%	18.6	18.8	101.7%
JAL国内線換算値	18.1	18.4	101.3%			

\* JAL国内線は路線距離に「大圏距離」を利用しているため、実際の区間距離よりも15%程度短くなる。  
ANA国内線は区間距離を利用しているため、国内線のJAL/ANA比較する場合はJAL換算値を利用する。

\* ANA国際線は、路線構成の変化により単価が低下、ほぼJALと同様になった。



# 1. 経営内容の変化 (大手2社 = JAL/ANA)

## JAL経営破たん後史上最高益となった要因分析

### (4) ユニットコスト(航空事業費用÷座席キロ)

	JALグループ			ANAグループ		
	2007	2011	11/07	2007	2011	11/07
単純計算値 (円)	13.0	11.4	87.3%	13.5	12.6	88.9%
JAL国内線換算値	12.2	10.5	86.2%			
国際/国内比率	1.68	1.21	72.1	0.45	0.61	134.3
国際/国内換算比率	1.43	1.03	72.1			

\* JAL国内線は路線距離に「大圏距離」を利用しているため、実際の区間距離よりも15%程度短くなる。ANA国内線は区間距離を利用しているため、国内線のJAL/ANA比較する場合はJAL換算値を利用する。

\* 国際線と国内線では、国際線の方がユニットコストが低くなるため、国際線の比率が高くなれば(ANA)何もしなくてもコストが下がり、国内線の比率が高くなれば(JAL)それだけでコストが上がる。

# 1. 経営内容の変化 (大手2社 = JAL/ANA)

## JAL経営破たん後史上最高益となった要因分析

### (5) 利益が出ても税金は免除

	JALグループ		ANAグループ	
	2011	2012	2011	2012
営業利益 (億円)	2,049	1,860	970	1,100
法人税・法人税等調整額(億円)	83		352	
当期純利益 (億円)	1,866	1,630	281	400
繰延税金資産(繰越欠損金)	3,922		348	
実効税率40%対応利益額	9,805		870	

\* 過去の欠損金(赤字)について、その後数年間の利益と相殺して、税金が免除されるため、その免除される税金額を「繰延税金資産」として計上する。法人税の実効税率は40%なので、その2.5倍の利益に対して税金がかからない。

# 1. 経営内容の変化 (大手2社 = JAL/ANA)

## JAL経営破たん後史上最高益となった要因分析

### (6) 経営分析指標

	JALグループ			ANAグループ		
	2007	2011	11/07	2007	2011	11/07
売上高営業利益率	4.0	17.0	421.5	5.7	6.9	121.3
流動比率	122.5	156.9	128.1	86.6	119.0	137.5
自己資本比率	21.4	35.7	167.1	25.4	27.4	107.9
実質内部留保額	2,925	3,643	124.5%	3,762	4,393	116.8%

\* 流動比率 = 流動資産 ÷ 流動負債 (100以上が安全)

\* 自己資本比率 = (純資産 - 少数株主持分) ÷ 負債・純資産合計

\* 実質内部留保額: JAL/ANA単体決算(億円) = 利益剰余金 + 資本剰余金 + 退職給付引当金

# 1. 経営内容の変化 (大手以外の国内航空会社)

JALの人材を活用して各社とも事業拡大(11/09対比)

ADO,SNA,SFJの座席キロ にANA販売分は含まず	スカイマーク			AIRDO		
	2009	2011	11/09	2009	2011	11/09
社員数 (人)	1,090	2,007	184.1	700	860	122.9
座席キロ(百万)	4,122	7,734	187.6	1,969	2,206	112.0
営業収入(億円)	414	802	193.7	349	431	123.5
営業利益(億円)	31	152	490	4	35	875.0
	スカイネットアジア			スターフライヤー		
社員数 (人)	586	686	117.1	388	514	132.5
座席キロ(百万)	1,626	1,948	119.8	899	1,390	154.6
営業収入(億円)	242	292	120.7	169	225	133.1
営業利益(億円)	3	6	200.0	5	11	220.0

## 2. 切り下げられた労働条件 (大手2社 = JAL/ANA)

JAL	年度	ANA
	2003	JAL/JAS統合に対抗するため、賃金5%カットを含む労働条件の大幅切り下げを提案。30~40年前に築いた制度が改悪され、労働条件が30年前に逆戻り。
厚生年金制度変更(04)、厚生年金代行返上(06)、賃金10%カット(06-07)、退職金改悪(07)、一時金半減(07)、賃金・手当5%カット(08)	2004   2008	
2009年秋よりJAL経営危機~2010, 1, 19会社更生手続開始		
①4月~賃金・手当5%カット実施 ②7月会社更生手続による「新人事賃金制度の提案(2011, 1月実施)	2010	①2月に労働時間の延長を含む、大幅な労働条件切り下げ提案(JALの経営破たんによる危機感を強調)

## 2. 切り下げられた労働条件 (大手2社 = JAL/ANA)

### JAL/ANA横並びの労働条件改悪(2010年度)

改悪項目	JAL	ANA
労働時間の延長	週37.5時間⇒40時間	週37時間⇒40時間
休日	夏休み(3日)凍結中	客乗職夏休4日廃止
手当廃止・引き下げ	<ul style="list-style-type: none"><li>①土日祝日出勤手当⇒廃止</li><li>②年末年始手当⇒減額</li><li>③シフト手当⇒減額</li><li>④屋外整備作業手当⇒廃止</li><li>⑤出張旅費⇒宿泊減額・日帰り(2500円)廃止</li><li>⑥深夜食手当⇒廃止</li><li>⑦法定3手当⇒法定基準に減額</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>①土日祝日出勤手当⇒減額</li><li>②年末年始手当⇒減額</li><li>③シフト手当⇒減額</li><li>④ランプ内作業手当⇒廃止</li><li>⑤出張旅費⇒宿泊減額・日帰り(2500円)廃止</li><li>⑥燃料タンク内作業手当⇒廃止</li><li>⑦社宅・寮使用料アップ</li></ul>

## 2. 切り下げられた労働条件 (大手2社 = JAL/ANA)

中高年の早期退職の効果で  
JAL人件費は破たん前の半額以下に

	JAL			ANA		
	2007	2011	11/07	2007	2011	11/07
人件費(億円)	2,333	988	42.3%	1,446	1,349	93.3%
労働分配率	43.8	27.0	61.5	30.2	32.4	107.4
付加価値額(億円)	5,326	3,666	68.8	4,796	4,166	86.9

\* 人件費や、付加価値額はJAL、ANA単体決算でしか見ることができない。

\* 労働分配率 = 人件費 ÷ 付加価値額

\* 付加価値額 = 人件費 + 減価償却費 + 賃借料 + 支払利息 + 社債利息 + 経常利益(日銀方式)

## 2. 切り下げられた労働条件 (業界全体で切り下げの流れ)

航空業界が法定労働時間まで延長方向に

	航空A社	航空B社	航空C社	航空D社	航空E社	航空F社	航空G社
所定労働時間	1,800	1,960	1,960	1,952	1,886	1,807	2,064
休日数	125	120	120	121	121	124	107
	全産業	製造業	非製造業	海・空運	情報・通信	サービス	
所定労働時間	1,907	1,896	1,919	1,790	1,841	1,924	
休日数	120.5	122.2	118.5	122.5	124.9	118.3	

\* 航空以外は「労務行政研究所2011年度統計」より



# 3. JAL会社更生の問題点

## (1) そもそも会社更生法適用が必要だったのか①

		2007	2011	11/07
国際線	座席キロ(百万)	84,128	43,036	51.2%
	実収単価(円)	12.5	12.7	101.8%
	貨物(トンキロ)	4,377	1,314	30.0%
日本人出国者数 (暦年:万人)		1,729	1,699	98.3%
訪日外国人数 (暦年:万人)		834	621	74.5%
合計		2,564	2,321	90.5%
国内線	座席キロ(百万)	50,085	35,523	70.9%
	実収単価(円)	21.3	21.6	101.3%
	航空旅客数(年度:万人)	9,486	7,905	83.3%

# 3. JAL会社更生の問題点

## (1) そもそも会社更生法適用が必要だったのか②

	2007	想定変化	2011	差異
収入	国際旅客:7,543	5%マイナス	7,165	▲377
	国内旅客:6,774	15%マイナス	5,758	▲1,016
	国際貨物:1,882	50%マイナス	941	▲941
合計	16,199億円		13,864	▲2,334
費用	21,404億円	08=500億円 09=530億円	20,374	▲1,030
利益	900億円		0	▲900
合計	22,304億円		20,374	▲1,930
*再生中期計画により08=500、09=530億円削減				▲404

# 3. JAL会社更生の問題点

## (1) そもそも会社更生法適用が必要だったのか③

- \* 2009年8月時点で「有識者会議(銀行団がオブザーブ参加)」が再建策を策定し、年末にJALへ1500億円の融資を予定していた。
- \* 2009年9月、前原国交大臣が、有識者会議を白紙化して、「タスクフォース」を設置。
- \* タスクフォースは銀行に債権放棄を迫ったが、拒否されてJAL再建策がとん挫。風評被害で、JALの経営はさらに悪化し、企業再生支援機構(公的資金)による救済の道しかなくなる。

# 3. JAL会社更生の問題点

## (2) 労働条件は下げすぎ ①

\* 更生計画を実現のために必要な切り下げだったはず

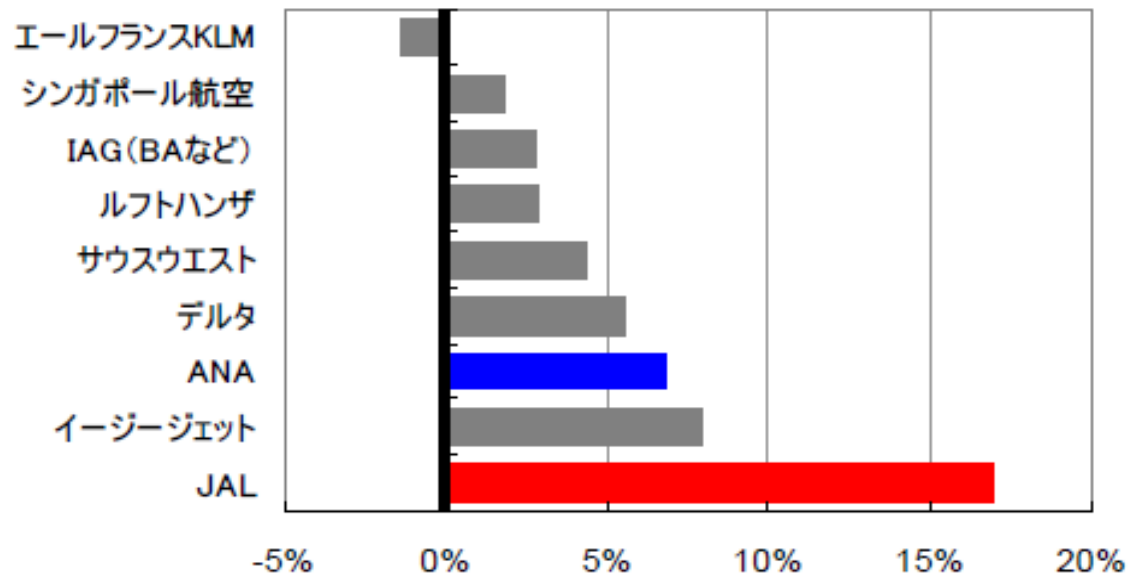
更生計画はなんだったのかと思える程の実績						
2012見通しは第3 四半期決算時点	2010		2011		2012	
	更生計画	実績	更生計画	実績	更生計画	見通し
営業収入	13,080	13,622	12,220	12,048	12,730	12,280
営業費用	12,827	11,738	11,462	9,998	11,555	10,420
営業利益	253	1,884	758	2,049	1,175	1,860
累積欠損金	▲3,252	▲1,669	▲2,678	196	▲1,693	1,826
営業利益率	1.9%	13.8%	6.2%	17.0%	9.2%	15.1%
自己資本比率	2.2%	16.5%	7.5%	35.7%	14.7%	45.7%

# 3. JAL会社更生の問題点

## (2) 労働条件は下げすぎ ②

\* JALの営業利益率は世界でもダントツ

(表5) 主な航空会社の営業利益率

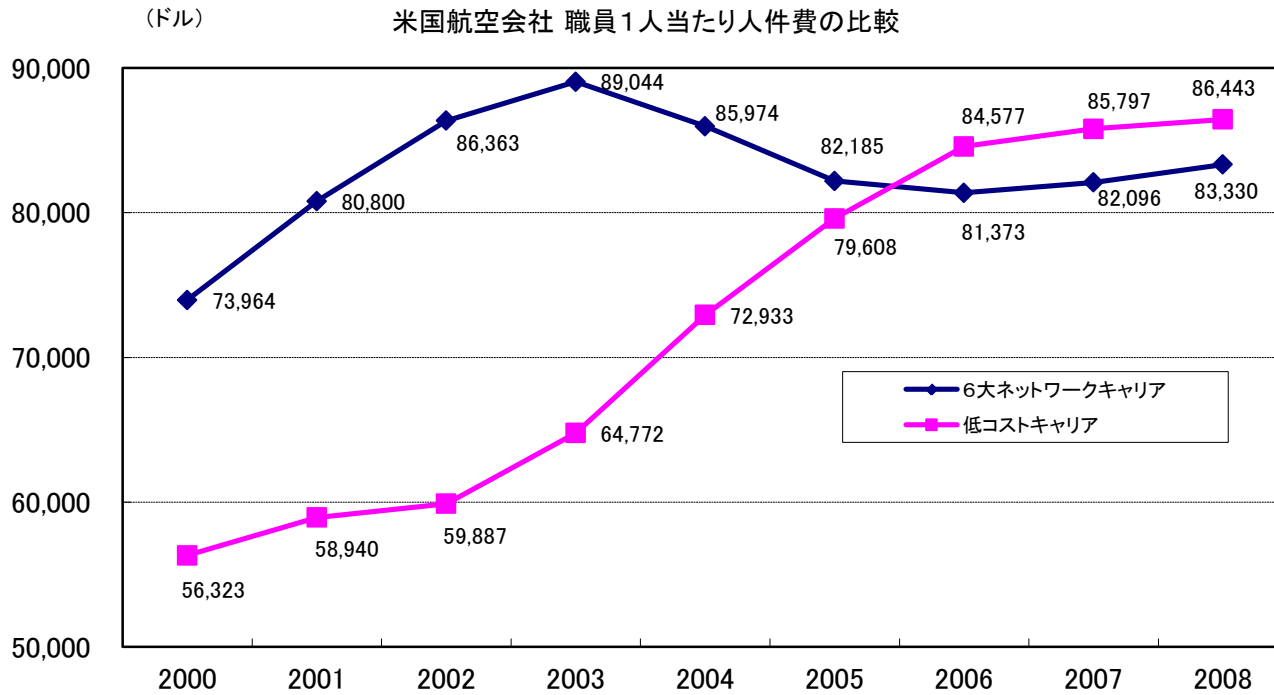


ANA/JAL/シンガポール航空は2012/3期、イーージェットは2011/9期、  
その他は2011/12期

# 3. JAL会社更生の問題点

## (2) 労働条件は下げすぎ ③

### \* チャプター11適用のアメリカ航空会社の賃金実態



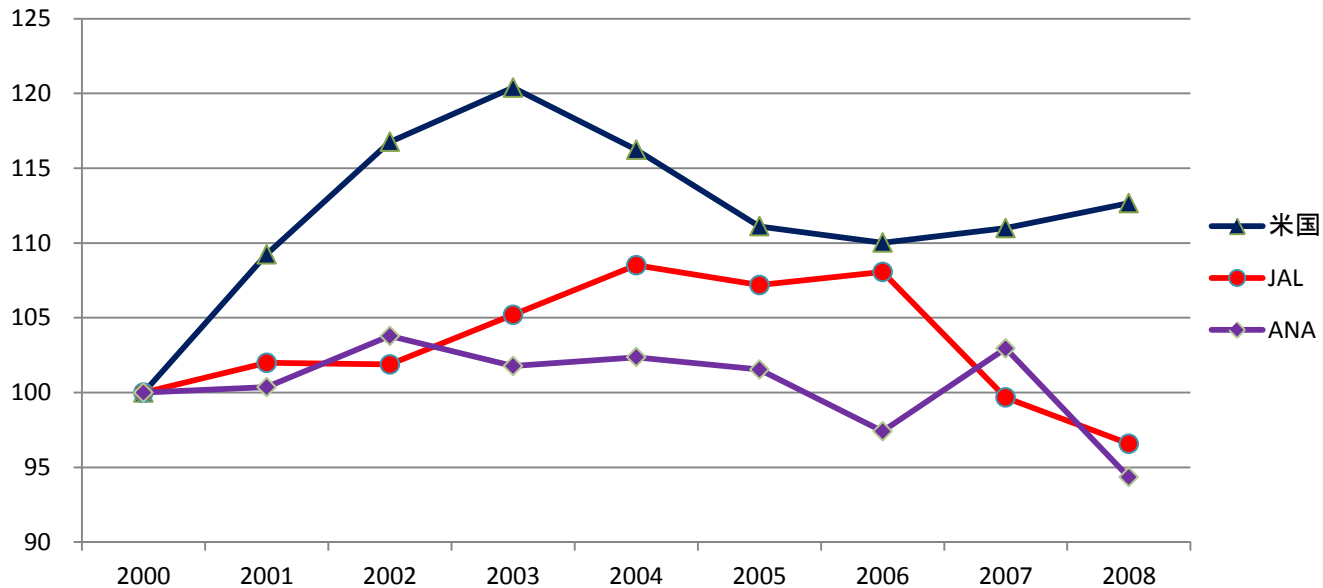
\*出典:運輸政策研究機構国際問題研究所「アメリカ航空産業の現状と今後の展望(09,11発行)」

\*6大キャリア:アメリカン、ユナイテッド、デルタ、ノースウエスト、コンチネンタル、USエア

# 3. JAL会社更生の問題点

## (2) 労働条件は下げすぎ ④

- \* アメリカ航空会社とJAL/ANAの賃金の推移(2000年度=100)
- \* チャプター11適用の米国企業より、JAL・ANAの賃金が下がっている



\*出典:運輸政策研究機構国際問題研究所「アメリカ航空産業の現状と今後の展望(09,11発行)」

\*JAL、ANAの年収の推移は、従業員平均賃金。出典は有価証券報告書

# 3. JAL会社更生の問題点

## (2) 労働条件は下げすぎ ⑤

公的資金投入で救済された銀行は、年収を下げる計画ではない

みずほFG=1998, 1999年に2兆9490億円の公的資金投入

三菱UFJ=1998, 1999年に2兆2000億円の公的資金投入

	リストラ計画	1998	1999		2000		2001		2002		02/98
		実績	実績	前年比	計画	前年比	計画	前年比	計画	前年比	
みずほ FG	従業員数	34,818	33,631	96.6	32,449	96.5	31,275	96.4	30,270	96.8	86.9
	人件費(億円)	3,785	3,493	92.3	3,508	100.4	3,449	98.3	3,364	97.5	88.9
	給与・報酬(億円)	3,154	2,936	93.1	2,921	99.5	2,870	98.3	2,830	98.6	89.7
	平均給与(万円)	475	476	100.2	480	100.8	481	100.2	480	99.8	101.1
三菱 UFJ	従業員数	28,919	27,583	95.4	26,437	95.8	25,300	95.7	23,900	94.5	82.6
	人件費(億円)	2,974	2,789	93.8	2,737	98.1	2,630	96.1	2,555	97.1	85.9
	給与・報酬(億円)	1,745	1,637	93.8	1,581	96.6	1,518	96.0	1,477	97.3	84.6
	平均給与(万円)	466	473	101.5	469	99.2	468	99.8	468	100.0	100.4



# 3. JAL会社更生の問題点

## (2) 労働条件は下げすぎ ⑥

希望退職・整理解雇以降も自主退職が続く

運航現場の自主退職者数(2011年度)		
職種	人数	備考
客室乗務員	574人	日本人322人、外国人252人
整備士	約200人	JALと整備子会社JALエンジニアリングの退職者数
運航乗務員	約50人	機長20人、副操縦士30人
グラハン	128人	2011年4月～2012、1月の東京・成田地区の人数

# 3. JAL会社更生の問題点

## (3)コスト削減のしわ寄せは職場に

- \* トーイング・トラクターのエアコンが故障したまま修理されず、ついに運転手が熱中症で倒れ救急搬送。
- \* 整備用車両は、修理に出せば戻って来ないため、不具合があってもそのまま使用していたり、業務引き継ぎ時に足らなくなって車の取り合いに。
- \* 整備の部品不足で、部品の流用が増え、油圧システムのオイルがなくなる事態も発生。
- \* 間接部門はサービス残業が恒常化。
- \* 空港内車両事故多発（過労運転と思われる事例も）。

# 3. JAL会社更生の問題点

## (4) 不当解雇を押し通すため異常な人員不足に①

- \* 整理解雇を押し通すため、人員不足になっても採用せず、5日の訓練で復帰できる整理解雇者は戻さない。結果として、2012年度になって大量の新人を採用することになったが、新人多数乗務で安全・サービスの低下が危惧される。

客室乗務員の採用数		
入社月	採用数	備考
2012, 7月	510	
2012, 10月	140	7月計画時点から40人追加した
2013, 4月	290	当初計画から90人追加した
合計	940	

# 3. JAL会社更生の問題点

## (4) 不当解雇を押し通すため異常な人員不足に②

- \* 客乗の人員不足は繁忙期の臨時便にも影響か？ 労務対策優先の方針が事業運営にも悪影響。

繁忙期の臨時便運航状況（HP掲載内容）

12-13年末年始：12/21～1/6 2012お盆期間：8/10～19		JAL		ANA
		国際線	国内線	国内線
年末年始	2012～13	3+16便	2便	86便
	2011～12	14+39便	22便	81便
お盆期間	2012年	0+22便	1便	43便
	2011年	6+22便	171便	72便

\*JAL国際線の前の数字は臨時便、後ろの数字はチャーター便を示す。ANAはHPに国際線臨時便、チャーター便に関する記述がないため省略

# 4. 決算見通しと13春闘

## (1) 上期に続き通年利益見通し上方修正のJAL

JALグループ連結決算通年見通し修正の推移					(単位:億円)
		期首計画	上期修正	第3修正	最終実績
2011年度	営業収入	11,530	11,500	11,900	12,048
	営業利益	758	1,400	1,800	2,049
2012年度	営業収入	12,200	12,150	12,280	?
	営業利益	1,500	1,650	1,860	?

# 4. 決算見通しと13春闘

## (2) JAL配当性向20%、180円配当の意味 ①

東証一部上場・優待券付企業の配当利回りランキング (2013年2月)				
No	日経平均銘柄		一部上場企業全銘柄	
	会社	利回り	会社	利回り
1	資生堂	3.94%	アコーディア・ゴルフ	6.28%
2	凸版印刷	3.17%	ダイドーリミテッド	4.69%
3	日本製紙グループ本社	3.07%	エディオン	4.56%
4	西日本旅客鉄道	3.04%	ノバレーゼ	4.35%
5	積水ハウス	2.48%	コジマ	4.32%
6	清水建設	2.36%	ハークスレイ	4.30%
7	麒麟ホールディングス	2.36%	資生堂	4.25%
8	イオン	2.31%	もしもしホットライン	4.03%
9	三菱UFJフィナンシャル・グループ	2.30%	ワタベウェディング	4.02%
10	サッポロホールディングス	2.30%	TOKAIホールディングス	4.01%
11	全日本空輸	2.23%	SRAホールディングス	4.00%
12	富士フイルムホールディングス	2.19%	京都きもの友禅	3.98%
13	本田技研工業	2.16%	ダンロップスポーツ	3.93%
14	日清紡ホールディングス	2.15%	ユーエーテクモホールディングス	3.87%
15	日本たばこ産業	2.10%	三共生興	3.84%
16	明治ホールディングス	1.97%	エコートレーディング	3.83%
17	東日本旅客鉄道	1.94%	ラウンドワン	3.78%
18	千葉銀行	1.92%	ポイント	3.77%
19	丸井グループ	1.88%	西部電気工業	3.74%
20	マルハニチロホールディングス	1.88%	SHO-BI	3.70%

# 4. 決算見通しと13春闘

## (2) JAL配当性向20%、180円配当の意味 ②

第3四半期決算時の配当方針（株価は2/4始値時点）

会社	株価	1株当たり 配当金	配当 利回り	純利益 (予想)	配当原資	配当 性向
JAL	3,790円	180円	4.75%	1,630億円	326億円	20%
ANA	181円	4円	2.21%	400億円	128億円	32%
京セラ	8,050円	120円	1.49%	570億円	220億円	39%

\*配当利回り=配当金÷株価、配当性向=配当原資÷純利益

JAL株価 の推移	2/4始値	2/5	2/7	2/12	2/15
	3,790	4,010	4,190	4,565	4,365

# 4. 決算見通しと13春闘

## (3) フィナンシャル・タイムズも賃上げの重要性を指摘

安倍晋三首相は日本経済を20年間に及ぶ大きな状態から救えるのか。それとも「トランプ」は通貨戦争を引き起こし、超インフレを招いて日本を崩壊に導くのか。安倍首相の政策はどちらの方向にも違いをもたらさない可能性がある。

FT  
FINANCIAL TIMES

日本経済が抱える危険は「先進国に追いつけ追い越せというキャッチアップ経済成長」の機会が今後生かされない状態が続くこと。そして政府の債務返済がある時点で対応不能となりデフォルト(債務不履行)に陥ることだ。日本の病的な原因は「過剰な民間貯蓄」である。より正確には企業が投資に比べ極めて過剰に収益をため込んでしまっている。

ではトランプは何をやらせてくれるだろう。第一に、田安で純輸出が増え経済を支える。田の切り下げが近隣諸国を驚かせることは確かだが、全体としてはほかの国での積極的な金融政策を促し世界経済の助けになるだろう。第二にインフレ期待が高まり短期的には実質金利を下げ、それはいいことだが混乱を招く面もある。利益の分配を強めて税第3に財政赤字の増加が短期的には需要を刺激する。しかし日本の民間部門の構造的な需害の弱さを是正しない。

ではどうしたらよいのか。民間需害の弱さを補うために構造改革を実行すべきだ。投資を減らすよりも内部留保が削減されなければならない。資本の投資を呼び込む。均等な経済への効果を実行することも必要だ。そのようにして内部留保を減らすか。対応策を3つ挙げたい。賃金引き上げ、企業ガバナンス(統治)を改善する(6月17日)とする株主への「英」フィナンシャル・タイムズ特

所得増へ構造改革を

利益の分配を強めて税制の改正だ。ロンドンのエコノミスト、アンドルー・マクドナルド氏は特に内部留保の大半を占める減価償却費を削減すべきだと指摘する。

日本にこの大きな危険は金融・財政政策を調整する一方、中期の構造問題を放置するのではない。均等な経済への力は「国」の利益使用にのみならず、企業主体の利益を確保することだ。国民が所得増の恩恵を受けるようにしたい(6月17日)

アベノミクス 成功のカギ



# 4. 決算見通しと13春闘

## (4) JALもANAも金余り、労働条件を取り戻そう

	流動資産	2010	2011	2012	
ANA	有価証券	1,738	2,371	4,507	2012は第3四半期決算時の数値。
JAL	定期預金	291	1,135	1,985	
JALグループ内の収支影響額					影響額
労働条件	新人事賃金制度導入による削減額				100億円/年
	JALグループ一時金1か月分				100億円
経営施策	営業利益上方修正(第3四半期一期首予想)				+360億円
	配当金の支出(180円配當時)				326億円
	配当性向15⇒20%へアップ分の金額				+82億円