

醍醐先生学習会 参考資料

2011年10月28日
羽田空港ギャラクシーホール
文責 航空労組連絡会
事務局次長 和波 宏明

<参考資料の構成>

- 第1 醍醐先生の「意見書」、「証言」の内容を抜粋
- 第2 和波文責により各種データ・情報

第1 醍醐『意見書』・『証言』のポイント

1. 企業年金にかかる大幅な予定利率の引き下げと権利変更は、JALIの債務の圧縮（＝債務超過の解消）、その後のJALIの年金掛け金、あるいは年金費用負担の引き下げをもたらした

月額会社負担分の軽減額

第1年金（会社負担分）：月額約1億8,600万円（改訂前と比べて1.4億円減。年換算で16.8億円減）
特別掛金：月額約6億9,600万円（改訂前と比べて6.24億円減。年換算で74.88億円減）

したがって、あわせて年当たり約91.7億円だけ年金費用（会社負担分）が減額されたことになる（以上、管財人株式会社企業再生支援機構・管財人片山英二『更生計画』158ページによる）

2. 財産評定により、大幅に損益分岐点が引き下げられた

財産評定の影響額は2010年度には総額で780億円（賃借料を含む機材関連が約360億円、人件費が約290億円）に上っている。2011年度は460億円と見積もっている（「Sonic」No.42-018、2011年5月25日）。

この460億円に、ほぼ100%達成された希望退職による人件費削減の年間効果額（約180億円、乗員裁判・被告第2準備書面、32ページ）、2011年1月から導入された新人事賃金制度による人件費削減の通年化効果額（約100億円）を足し合わせた740億円が2011年度の固定費削減に相当する。

$$\text{損益分岐点営業収益} = \frac{\text{固定費}}{\text{貢献利益率}}$$

$$\text{貢献利益率} = \frac{\text{貢献利益}}{\text{営業収益}} = \frac{\text{営業収益} - \text{変動費}}{\text{営業収益}}$$

したがって、いま、固定費が740億円引き下げられ、推定で5,353億円(営業費総額 - 変動費 = 10,772 - 11,530 × 0.47)になった結果、この期の損益分岐点営業収益は、

$$\text{損益分岐点営業収益} = \frac{5,353}{0.53} = 10,100$$

になったと試算できる。

これに対し、かりに固定費740億円の削減がなかったとすると損益分岐点営業収益は、

$$\text{損益分岐点営業収益} = \frac{5,353 + 740}{0.53} = 11,496$$

となったと試算できる。つまり、740億円の固定費削減は日本航空の損益分岐点を1,396億円だけ引き下げる財務効果をもたらした(目標利益を達成するためのハードルをそれだけ引き下げた)のである。

3. 債務免除5,215億円が損益分岐点引き下げに与える影響

更生期間直近の有利子負債の推定年利率 = 0.022779

債権放棄額 5,215億円 × 推定年利率 0.0228
119億円(免除された支払利息の概算額)

この119億円規模の支払利息免除額は、日本航空の2011年度の損益分岐点分析にあてはめて計算すると、約225億円の営業収益に相当する。

4. 1,461億円の下のプレリスクを吸収して余りあるリスク耐性を備えている

日本航空は2011年度の連結収支計画で東日本大震災の影響も含む収入減(規模縮小による収入減見込み額は除く)を1,461億円と見込んでいる。その上でなお、更生計画上の営業利益(641億円)の約1.18倍に当たる758億円の営業利益を見込んだのは、740億円の固定費削減によって、更生計画策定後に起こった東日本大震災というイベントリスクの影響額を含む1,461億円の減収を吸収して余りあるリスク耐性を備えたことを意味している。

5. 一過性で底上げされた利益と、一過性でない本業の業績の回復を表す営業利益の2つがある。

(1) 一過性の利益について

8,161億円の当期純利益のうち、5,215億円は金融機関の債権放棄による債務免除益に相当するものである。

この意味では 8,161 億円の当期純利益は一過性の要素で底上げされたものといえる。

(2) 長く持続する利益について

2010 年度に日本航空が記録した 1,884 億円の営業利益は財産評定、退職給付債務の削減、新人事賃金制度による人件費削減等といった増益要因が作用したとはいえ、それらの要因を除いても史上最高の 1,000 億円を超える水準を意味したことに変わりはない。また、これらの増益要因は 2010 年度で消滅する一過性のものではない。財産評定の影響は評価減された航空機等が退役や償却済みとなるまでの間、持続する。また、退職給付の切り下げや新人事賃金制度による人件費の切り下げの影響は、将来において勤務する従業員にも及び、長く持続する増益要因であることに留意する必要がある。

6. 日本航空の人件費比率は低い

(1) 過去 10 年間の営業費用に占める人件費の割合は内外各社ともおおむね低下傾向にあるが、日本航空の場合、人件費の占める比重が全日空と比べ、この間、一貫して約 3 パーセント・ポイントほど低い水準で推移している。

(2) 海外 4 社の中ではルフトハンザ航空の人件費割合は他の 3 社と比較して終始、6 パーセント・ポイントほど低いが、そのルフトハンザ航空と同じ航空運送セグメントで比べても日本航空の人件費割合は 2~3 パーセント・ポイント程度低い水準で推移している。

7. 人件費の度重なる削減で十分に「貢献」してきたことを会社も認めている

(1) 5%賃金カット

平成 20 年 10 月、平成 22 年 4 月の 2 回に渡り、それぞれ 5% 程度の賃下げ（平成 22 年 4 月の際には、管理職に対しては管理職調整手当及び管理職乗務調整手当について、上記の 5% を含めて合計 30% 程度の賃下げ）施策を実施している。

(2) 新人賃導入で更に 3 割カット

平成 23 年 1 月からは新人事賃金制度の導入により、人件費の削減も生じている。

(3) 夏期冬期一時金なし

平成 21 年度冬期、及び平成 22 年度夏期・冬期においては、賞与の支給をしておらず、従業員の年間収入はその分減少している。

(4) 平成 17 年度に比べ大きく減額させられた賃金水準

JALI の運航乗務員の平成 22 年度の賃金水準は、平成 17 年度比較で約 75%、更には新人事賃金制度の導入により、平成 17 年度比較で約 62% の減額となっている。

低すぎてワークシェアは無理（会社主張）

『かかる状況の下、存続する従業員の生活の維持を考えると、更にワークシェアリングにより更に賃金を減額させることは困難である』

（乗員裁判・被告第2準備書面、18ページ。）

8．整理解雇では、イベントリスク耐性にほとんど役に立たない

整理解雇によって削減されると見積もられる人件費

約 14.7 億円 = (請求賃金額合計 ÷ 原告の人数 × 解雇者の数 × 1.3 (法定福利) × 0.7 (新人事賃金制度による 3 割カット)

営業収益に割り戻すと 27.7 億円

削減される人件費 / 推定貢献利益率 = 14.7 / 0.53 = 27.7 (億円)

下振れリスクの貢献度はわずか 2%

よって削減できる固定費は約 28 億円の営業収益の下振れリスクを吸収するに過ぎない。これは更生手続ならびに新人事賃金制度によって削減される 740 億円の固定費で吸収可能な営業収益 (1,396 億円) の下振れリスクの約 2% に過ぎない。

9．規模縮小に伴う人員余剰は適正か

2010 年度下期に日本航空が更生計画にそって行った規模縮小

国際線 29.5%、国内線 35.9% (便数ベース) が減便による規模縮小であった。

わずか 1 年で規模拡大へ

『JAL グループ 2011 年度路線便数計画』(2011 年 1 月 20 日：日本航空発表)

拡大した羽田空港の発着枠を最大限活用して、計 17 路線で 18 便増便

成田 ~ = モスクワ線が週 1 便増便

羽田 = ホノルル線で機材を大型化

このように縮小された規模がわずか 1 年で拡大に転じた実態を見れば、規模縮小を固定的にとらえて、ただちに余剰人員が生じたと断じるのは、きわめて乱暴な主張である。

(『醍醐意見書』P23)

【参考 1】規模縮小の策定開始 国際線約 4 割、国内線約 3 割の縮小

『JAL グループ、再生に向けた 2010 年度路線便数計画を策定』

(JAL GROUP NEWS 2010 年 4 月 28 日 第 10015 号)

【参考2】「拡張路線への再度の切り替え」を表明

2011年10月12日 大西社長 定例記者会見（後述）参照

規模減を上回る人員削減の実態

「2010年度のJALグループのASKの変化（2009年度対比）」

JALグループ全体での規模減（AS/

19.3%） < 人員減（ 33.0%）

特に必要人員数がASKと相関性を持つ客室乗務員の人員削減割合（ 29.8%）

10．2010年度収支の問題点

規模減による収入変動 2,043億円 > 規模減による変動費減を+1,036億円

削減出来た費用よりも、収入の落ち込みの方が1,007億円多い。

（出典：『JALグループ再生の方向性について』（乗員裁判・甲第19号証、客乗裁判・甲15号証））

それでも大規模な路線・便数削減に踏み切った理由

「航空運送セグメントでの事業規模の縮小等により、売上が前年を下回ったものの、営業費用が規模減による減少のみならず、人件費や共通経費の削減により、4,515億円減少したことから、営業利益は対前年で3,000億円以上上回った。」（「Management Now + PLUS」VOL. 230, 2011年5月18日、2ページ）

つまり、規模減による収入減 > 規模減による変動費減、を埋め合わせて余りある人件費や共通経費の削減により、「帳尻」は十分プラスになっているという説明。

11．2011年度連結収支計画（マスタープラン）の問題点

規模減による収入減（ 1,012億円） > 規模減による変動費減（ +606億円）

航空運送事業部門では406億円の損失を見込んだマスタープランとなっている。

12．路線別に見た規模縮小の問題点

（1）国際線

出典：遠藤典子・津本朋子「国交省“国際線撤退”案に衝突したJAL『更生計画』骨子の全容」（『週刊ダイヤモンド』2010年4月17日号）

2008年度の輸送実績（旅客数・座席利用率）

2006～08年度平均の路線収支（路線収入・路線損益・利益率） 運休路線

（支援機構案・JAL案・国交省案）

利益率11%の業績を上げていた成田＝青島線を2009年12月7日運休

平均9.2%の利益率を記録していた成田＝アムステルダム線を運休

サンパウロ、アムステルダムから撤退

（2）国内線

2009年度の年間平均利用率が68.5%羽田＝神戸線2010年4月運休、6月に撤退。しかし、2009年度の平均利用率が日本航空よりも9.3ポイントも低かった全日空は運航を継続

神戸＝那覇線の場合も同様の傾向

2010年4月1日を以て運休し、地点撤退をした静岡＝福岡線は2009年度の平均利用率が64.5%と低めであったが、「搭乗率保障」があった。

静岡＝新千歳線の2009年度の平均利用率は77.0%と極めて高かった。2009年度の利用率が日本航空より13ポイント近くも低かった全日空が運航を継続。

路線別収支で路線の存廃を決定する経営判断の誤り

日本航空が路線の存廃を判断する際に、「路線毎の利益の最大化」の名の下に、利益計画のための原価計算の定説となっている路線別貢献損益を指標とせず、それに各路線と無関係な共通固定費まで配賦した損益（第2次貢献損益と称されるもの）を用いたことに起因している。そのため、共通固定費の回収、全社ベースの営業利益の最大化に貢献したはずの路線まで廃止あるいは縮小されるという誤った経営判断がなされたといえる。

（『意見書』P37）

13．解雇撤回裁判における会社側主張の問題点

（2011年9月26日「醍醐証言」より）

整理解雇によって削減される経費などの具体的な数字がない

更生計画に「人員削減がコンセプト」とは書かれていない

銀行は人員に興味を持たない。人件費が問題となるはず

14．日本航空の「真の再生」に向けての提言

拡大均衡へと転換せよ

更生計画に基づいて大幅な規模縮小を実施した現在の日本航空に求められるのは、固定費削減一辺倒で業績の向上を図るいびつな縮小均衡を継続することではなく、行きすぎた規模縮小を軌道修正する適度な拡大均衡への転換である。

すでに十分過ぎる水準にまで切り下げられた人件費削減を図るための本件整理解雇に固執することではない。(『意見書』P44)

公租公課の引き下げを求めよ

航空機燃料税・着陸料等の公租公課は JALI および JAL グループの国際線、国内線を合わせた売上の約 10% を超える水準になっている。

公租公課の引下げは今日、日本航空にとって大幅なコスト削減を実現するための極めて有効で有望な方策となっている。しかも、これはいびつな縮小均衡につながるコスト削減ではなく、航空運賃の引き下げ・需要の増加という健全な拡大均衡につながるコスト削減である。

日本航空は、今こそ、内外の航空会社と共同で公租公課の抜本的な引下げを政府に求めることを強く期待されている。この要望を実現させることによって、日本航空の経営基盤はすでに実施された施策によるコスト削減と併せ、より一層強固なものとなることは間違いない。(『意見書』P44)

《醍醐 聰氏の略歴と主な業績》

略歴

1946年5月 兵庫県に生まれる

1970年3月 京都大学経済学部卒業

1974年3月 京都大学大学院経済学研究科博士課程中退

1974年4月 名古屋市立大学経済学部助手

以後、名古屋市立大学経済学部講師・助教授を経て、

1985年4月 京都大学経済学部助教授

1989年12月 東京大学経済学部教授

2010年3月 東京大学定年退職

2010年6月 東京大学名誉教授

1982年11月 経済学博士(京都大学)

主要業績

『公企業会計の研究』1981年、国元書房

『日本の企業会計』1990年、東京大学出版会

『連結会計 体系と実態』(編著) 1995年、同文館出版

『時価評価と日本経済』(編著) 1995年、日本経済新聞社

『国際会計基準と日本の企業会計』(編著) 1999年、中央経済社

『自治体財政の会計学』(編著) 2000年、新世社

『新版財務会計論ガイダンス』(編著) 2000年、中央経済社

『労使交渉と会計情報』2005年、白桃書房

学会等の主な活動

所属学会

日本会計研究学会

日本簿記学会

公益事業学会

科研費・各種のプロジェクトによる研究（最近の分）

科学研究費・基盤研究(C)「公共部門の財政規律のインフラとしての発生基準会計の意義」平成17年度～平成19年度、研究代表者：醍醐 聰（本研究科）

(財)全国銀行学術研究振興財団「自己資本比率規制制約下の銀行行動と税効果会計のあり方」2004年度研究助成金

学外活動（政府審議会等への参加）

公認会計士試験第2次試験委員 委員（2001年～2002年）

総務省情報通信審議会 委員（2001～2003年）

長野県行政機構審議会 専門委員（2003年）

「長野県」調査委員会 委員（2003年～2004年）

第2 参考データ及び情報

1. 最近の報道から

日本航空(JAL)大西賢社長 10月12日 定例記者会見

第2四半期業績、事業規模縮小で昨年度超えは「考えにくい」。ユニットコストは更に10%減が目標

大西社長は11月初旬に発表する予定の第2四半期決算の見通しについて「昨年度対比で第2四半期の利益が上回ることはなかなか考えにくい」との認識を示した。

これはJALが更正計画に基づき路線再編を行ったことが影響しており、「路線規模は大幅に縮小している状況で、全体としては、去年は09年対比85%ぐらいの事業規模。さらに今年は80%ぐらいの事業規模となった」とのことで、事業規模の縮小を踏まえた上で前年度を上回る利益が出るとは考えにくいとの見解を示した。大西社長は「我々の形態は多客期にはそれほど利益は出ないけれども、旅客数が減退する時期にあってもそれなりの利益が出る会社の形態を目指している」と話し、リスク耐性の高い事業形態に着実に移行してきたことを強調した。

事業規模の縮小に関してJALは人員リストラ策を含めたコスト削減を強力に推し進めてきた。その結果、大きく業績はプラスに転換することに成功した。

大西社長は「基本的に更なる規模の縮小によるコストの削減は考えていない。今後はある程度の規模の拡張を図っていくなかで、コストをできるだけ削減していくことが重要だ」と話し、規模を縮小してきた戦略を拡張路線に再度切り替えていきながらも、コストを削減していきたいとの考えを示した。（下線：航空連）

「注目しているのはユニットコスト。我々がアジア地域で闘っていくためには、もう一段コスト効率化を進めていくエリアはある。我々のユニットコストは、現在はだいたい12円ぐらいのところだが、さらに10%削減を狙っていきたい」とし、経営側が実施するコスト削減施策に加えて、現場がこれまで積み上げてきたコスト削減を評価しながらも、更なるコスト削減に踏み切る考えを明らかにした。

また、JAL 本体で来年度の採用活動は考えていないようだが、JAL グループとしては「生産活動をしていく上で必要な人員を確保していく上で実施していくことはあり得る。グループ会社における採用ということは考えていく」ことを明かした。

JALへの公的融資、国民負担は470億円に（「読売新聞」10月17日）

経営再建中の日本航空に対し、破綻前の2009年6月に行われた政府保証付きの公的融資670億円のうち470億円が国民負担として確定していたことが、会計検査院の検査でわかった。

日航への融資で国民負担額がわかったのは初めて。検査院は11月にまとめる決算検査報告書に盛り込む方針。

融資したのは、国が100%出資している「日本政策投資銀行」。すでに経営が悪化していた日航に対し、民間金融機関とともに総額1000億円を貸し付けた。このうち政投銀分の670億円については、国が「日本政策金融公庫」を通じて最大8割の損失補償（政府保証）をしており、無担保融資だった。

その後の10年1月、日航は東京地裁に会社更生法の適用を申請。負債総額はグループ3社の単純合計で2兆3221億円に上り、金融会社を除く事業会社では過去最大の破綻となった。

検査院の調べによると、政投銀は返済が見込めなくなったとして、10年7月、政府保証分の536億円を公庫に請求し、9月に支払いを受けた。しかし、11月に一律87.5%の無担保債権などを放棄することを盛り込んだ日航の更生計画が裁判所に認可され、同社は残りの債務のうち政投銀にも一部を返済したことから、政投銀はこの分を公庫に返金した。その結果、最終的な国民負担分は470億円となった。

日航上場、来年9月を検討 出資の再生支援機構（「共同通信」10月19日）

日本航空の再建を支援している企業再生支援機構が、日航を2012年9月にも上場させる方向で検討していることが19日、分かった。支援機構は日航に3500億円を出資しており、上場により資金の回収を目指す。上場が実現すれば、日航の経営再建は事実上、完了することになる。

同機構による日航への支援期間は、13年1月まで。関係者によると、欧州の金融不安による株式市場の動向を考慮した上で、来年9月の上場が有力になったという。

日航はこれまで来年中の上場を目指し、赤字路線の撤退などで経費削減を実行。11年3月期の連結営業利益は1884億円と大幅な黒字を計上。

2. 各種データ

(1) 更生計画の目標は全て達成している

- ① 2010 年度末の営業利益目標 641 億円 12 月までで既に 1586 億円
- ② 2012 年度純資産 1807 億円目標 結果 2010 年度純資産 2182 億円
2 年も早く 375 億円超過達成
2013 年 1 月までに必要とされる『再上場』の要件【純資産 10 億円以上】を超過達成
- ③ JAL 本体で約 1500 人の削減目標 希望退職は超過達成 (2010 年 12 月 9 日時点 : 1696 人)
- ④ 客室乗務員 660 名削減目標 希望退職は 762 人で超過達成
- ⑤ 機長削減目標 154 名 結果最終希望退職時点応募者合計 154 名で目標達成
- ⑥ 連結営業費用目標 1 兆 2608 億円 結果 1 兆 1738 億円
870 億円超過達成、2009 年度実績より 4515 億円多く削減
- ⑦ 人件費目標 2755 億円 結果 2549 億円、206 億円超過達成
(ちなみに被解雇者の人件費は会社主張では約 20 億円 / 年)
- ⑧ 人員削減目標平成 22 年度末約 32600 名 31263 名で超過達成
(SONIC 2011.05.25 No.42-018 2 ページ)
- ⑨ 航空燃油費 目標 2708 億円 結果 2483 億円、225 億円超過達成
- ⑩ その他の費用 目標 7144 億円 結果 6705 億円、439 億円超過

人員削減について

- ア) 2010 年 12 月 9 日 202 名に「解雇予告通知」 会社主張では、この時点で約 200 名が余剰であったとの前提になる
- イ) 更生計画に予定されていなかった中部国際空港と関西国際空港の子会社売却により、人員削減数が約 1000 名追加されている
- ウ) この子会社売却は会社自身がプレスリリースで発表している

[2011 年 9 月 26 日 被告菊山証人反対尋問より]

【今村弁護士】甲 293 と甲 294 を示します。先ほど確認したが、中部に関する子会社売却に関するプレスリリース。2010 年 8 月 10 日に発表されている。株式売却の時期は。

【菊山証人】9 月 30 日が株式譲渡、事業譲渡は 10 月 29 日ですね。

【今村弁護士】甲 294 関西空港の小会社売却、発表は 8 月 10 日。株式譲渡はいつですか。

【菊山証人】9 月 30 日ですね。

菊山 英樹氏

2010 年 2 月 8 日 ~ 12 月 14 日 経営企画本部副本部長、執行役員

解雇予告通知時点で「更生計画の『人員削減目標』を超過達成していた」ことを会社自身承知していたことになる。

(2) JAL/ANA 比較

国交省幹部も認める日航のイベントリスクへの耐性

2011 年度第 1 四半期 (4-6 月) 決算

	JAL	ANA
売上高	2549 億 1000 万円	3050 億 8000 万円
営業損益	171 億 6900 万円	81 億 200 万円
経常損益	159 億 800 万円	144 億 5600 万円
四半期利益	127 億 5700 万円	84 億 7000 万円

【国交省幹部】「更生手続きで人件費や赤字路線を大幅にカットできたのだから、ある意味当然」(2011 年 8 月 31 日 『東京新聞』朝刊)

売上高営業利益率 (2010 年 12 月期)

JAL 14.8% / ANA 7.5%

現金預金 2011 年 3 月末

JAL 3500 億円 / ANA 370 億円

短期債務 2011 年 3 月末

JAL 3400 億円 / ANA 4400 億円

(3) 銀行は純粋な「被害者」なのか

a) 日航の経営に関わった銀行関係者の人事

(役職、御氏名、経歴、在任期間の順)

< 非常勤取締役 >

諸井 虔氏 日本興業銀行出身 1996 年 6 月 ~ 2006 年 12 月

石原 邦夫氏 三菱東京 UFJ 銀行取締役 2008 年 6 月 ~ 2010 年 1 月

< 常勤監査役 >

堀之内 博一氏 日本政策投資銀行理事 2007 年 6 月 ~ 2010 年 1 月

< 非常勤監査役 >

池浦 喜三郎氏 日本興業銀行相談役 1990 年 6 月 ~ 1998 年 6 月

黒澤 洋氏 日本興業銀行会長 1998 年 6 月 2001 年 1 月

西村 正雄氏 日本興業銀行頭取 2000年6月～2006年8月

(西村氏のその他の経歴)

2000年9月 みずほホールディングス取締役会長

2002年4月 みずほフィナンシャルグループ特別顧問

2002年6月 同 名誉顧問

b)国民にツケを回した銀行への公的資金投入

預金保険機構において2008年3月までに投入された公的資金

- ① 破綻処理の一環として預金者保護の名目 18兆6111億円
- ② 破綻金融機関等からの不良債権の買い取り 9兆7759億円
- ③ 存続している金融機関に対する資本注入 12兆4274億円
- ④ 特別公的管理銀行に特有な処理など 5兆9893億円

合計 46兆8037億円

確定している『国民負担』額

ペイオフコストを超える部分に用いられた交付国債の償還額 10兆4326億円

c)銀行は「法人税」をこれまで払ってこなかった

バブル崩壊後の不良債権処理に伴い、過去の赤字累計額の「繰越欠損金」(過去の赤字を理由に現在の利益が無かったことにすること)を解消できなかつたためとしている。

【参考】カッコ内は更生会社3社(JAL、ジャルキャピタル、日本航空インターナショナル)向け債権残高(出典:2009年11月7日号『週刊ダイヤモンド』)

)法人税支払いを既に再開している銀行

住友信託:1994年3月期以来13年ぶりに2007年7月に法人税支払いを再開

【債権残高:280億5400万円】

)2011年3月に入って「法人税」の納入を再開する銀行

三菱東京UFJ銀行:2001年3月期以来10年ぶり【債権残高:734億5900万円】

三菱UFJ信託銀行:1999年3月期以来12年ぶり【債権残高:100億円】

(2008年夏FG全体で役員賞与1人平均約1714万円の支給)

(三菱UFJモルガン・スタンレー証券は再上場に向けた「主幹事証券会社」の1つ)

)いまだ法人税を支払っていない銀行

三井住友：1995年3月期以来支払いなし【債権残高：433億6600万円】

（2008年夏FG全体で役員賞与1人平均約680万円の支給）

みずほ：1995年3月期以来支払いなし【債権残高：774億3600万円】

（みずほ証券は再上場に向けた「主幹事証券会社」の1つ）

りそな：1995年3月期以来支払いなし【債権残高：データなし】

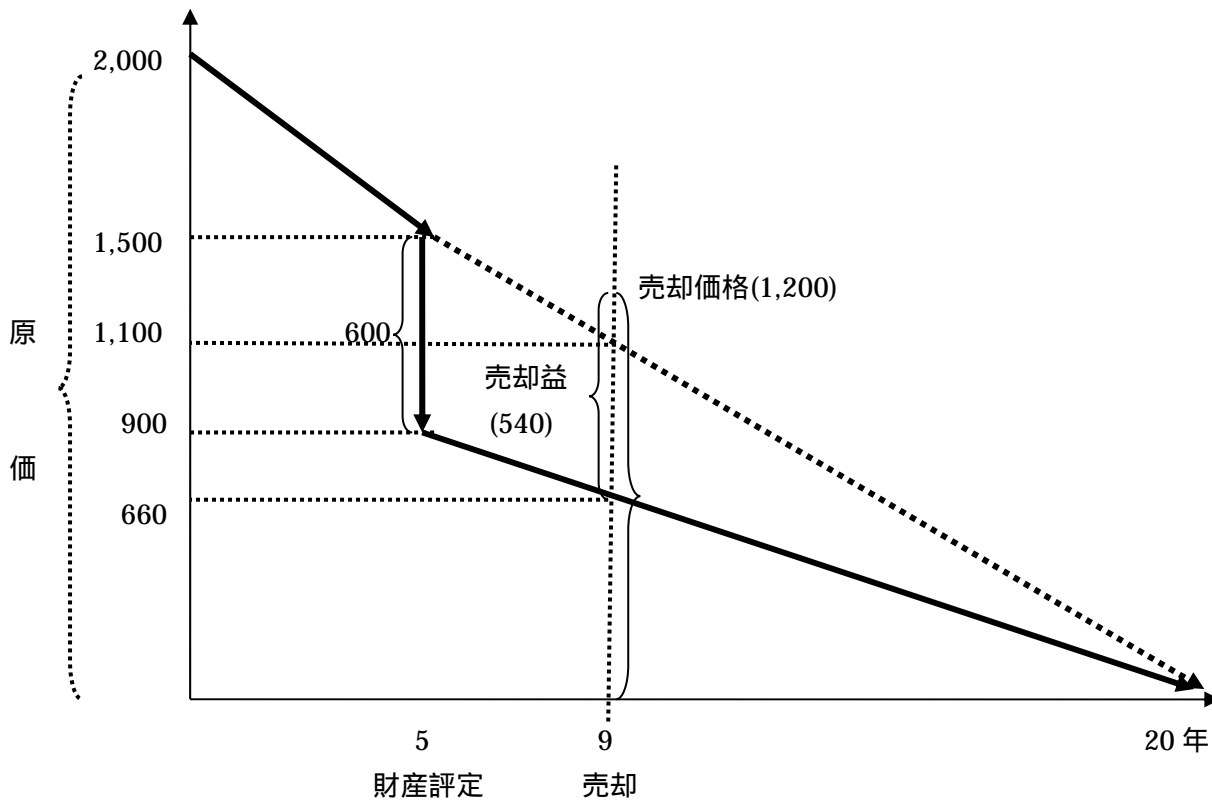
中央三井：1995年3月期以来支払いなし【債権残高：データなし】

6大銀行が法人税を支払えば、その額8800億円

（6大銀行：三菱UFJ みずほ 三井住友 りそな 住友信託 三井トラスト）

図表資料

資料1．財産評定の仕組み（航空機材を例にして）



【資料2】財産評定がその後の減価償却費と売却損益に及ぼす影響

〔仮定〕 取得原価 2,000 定額法で帳簿価額ゼロまで減価償却

耐用年数 20年 5年経過した時点で財産評定（600） 9年経過した時点で1,200で売却

* 減価償却に及ぼす影響

財産評定をしなかった場合の年々の減価償却費： $2,000 / 20 = 100$

財産評定をした場合の年々の減価償却費： $900 / 15 = 60$

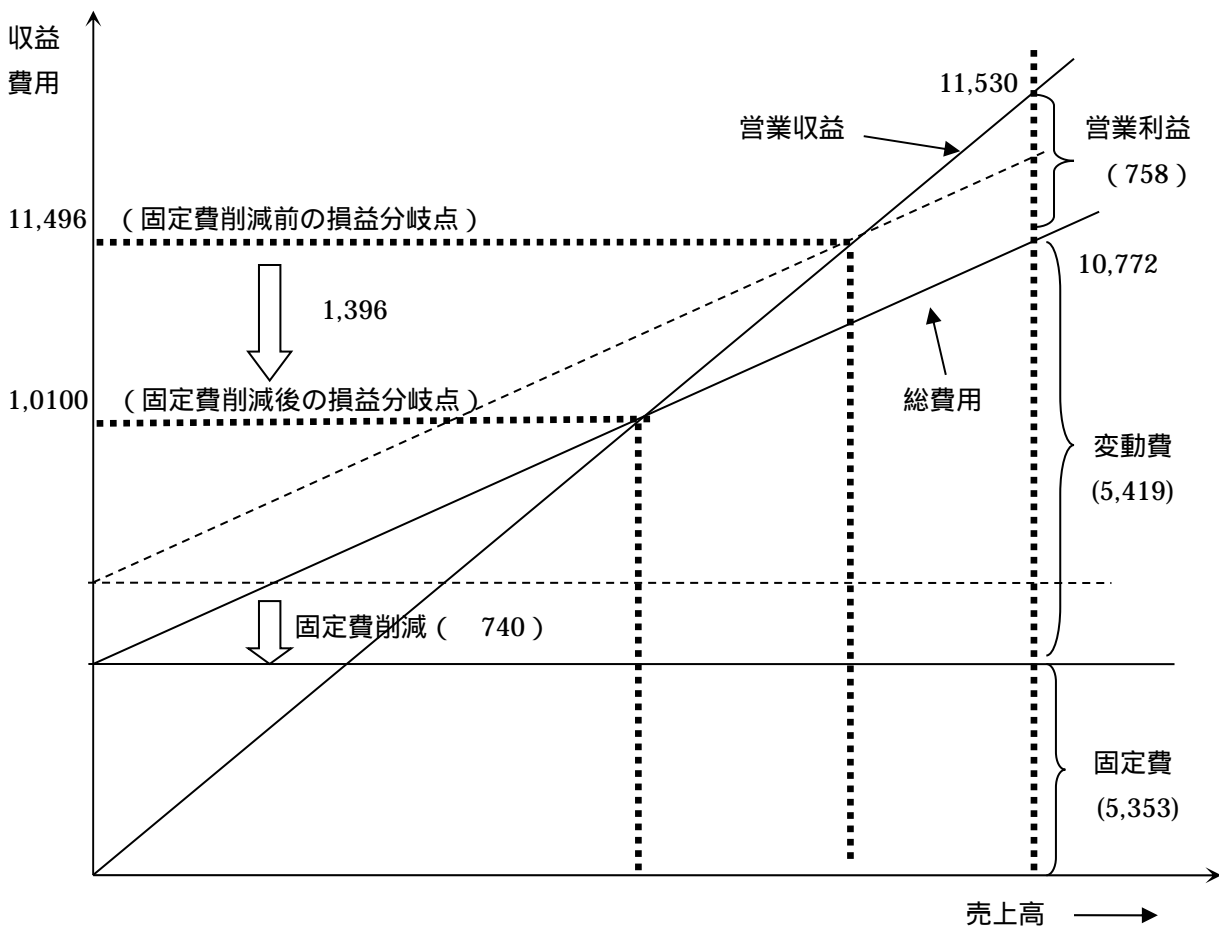
* 財産評定後に売却した場合

	減価償却費の減少効果総計 (A)	売却損益の増大効果 (B)	(A) + (B)
耐用年数未まで使い続けた場合	$(100 - 60) \times 15 = 600$		600
4年後に売却した場合	$(100 - 60) \times 4 = 160$	$(1,200 - 660) - (1,200 - 1,100) = 440$	600

財産評定された航空機材を中途売却した場合、財産評定によって帳簿価額が引下げられた分だけ、売却益が大きくなる。 $100 (= 1,200 - 1,100) \rightarrow 540 (= 1,200 - 660)$
 よって、財産評定の増益効果は、航空機材を耐用年数未まで使い続けても、中途売却しても同じ(上の例では 600)になる。——→ 増益効果は中途売却した時点で消えるわけではない。

【資料3】コスト削減による損益分岐点 (BEP) の引き下げ (リスク耐性の強化)
 ~ 740 億円の固定費削減の財務効果 : 2011 年度 ~

〔仮定〕 営業収益は会社計画値 (11,530 億円) のまま
 変動費率は 47% (井端論文による推計を踏襲)



コスト削減効果の顕在化

- * 東日本大震災の影響等による 1,461 億円の減収を見込みながらも 758 億円の営業利益を確保する収支計画を立てているのは 2010 年度に実施されたコスト削減によって日本航空がこの程度のリスクに耐え得る耐性を備えたことを意味している。
- * 2011 年度第一四半期決算の明暗 (ANA との対比) (別紙意見書要約版を参照)

〔資料4〕JALとANAの連結業績の比較（単位：億円）

JAL

	2006 / 3	2007 / 3	2008 / 3	2009 / 3	2010 / 3	2011 / 3	2011/3 - 2006/3
営業収益	21,994	23,019	22,304	19,512	14,925	13,622	8,372
営業費用	22,262	22,790	21,404	20,021	16,253	11,738	10,524
（人件費）	（4,111）					（2,549）	（1,562）
営業利益	268	229	900	509	1,328	1,884	2,152
経常利益	416	206	698	822	?	1,912	2,328

ANA

	2006 / 3	2007 / 3	2008 / 3	2009 / 3	2010 / 3	2011 / 3	2011/3 - 2006/3
営業収益	13,688	14,897	14,878	13,926	12,284	13,577	111
営業費用	12,800	13,974	14,035	13,850	12,826	12,898	98
営業利益	888	922	844	76	542	679	210
経常利益	668	626	565	1	863	370	298

JALは営業収益が大幅な下落が続けたが、それを上回る営業費用の削減で営業利益を回復した。特に、人件費は38%と大幅な削減

ANAは営業収益は横ばいだが、営業費用も横ばいのため、営業利益はやや減少。連結ベースの人件費の推移は不明

〔資料5〕JALとANAの資金繰り（流動性）の比較（単位：億円）

JAL

	2006 / 3	2007 / 3	2008 / 3	2009 / 3	2010 / 1	2011 / 3
現金預金（A）	1,739	1,989	3,550	1,637	2,134	3,529
当座資産合計（B）	4,173	4,747	6,051	3,440	3,890	4,630
流動負債（C）	6,448	6,598	6,612	6,499	1,524	3,429
更生債権（C）	-	-	-	-	21,543	-
A / C（即時決済力）	27.0%	30.1%	53.7%	25.2%	9.3%	102.3%
B / C（当座比率）	64.7%	71.9%	91.5%	52.9%	18.1%	135.0%

当座資産 = 現金預金 + 受取手形・営業未収金 + 有価証券

2010 / 1の数値はJALの2010年1月19日（更生計画開始決定日現在・財産評定後）の金額

ANA

	2006 / 3	2007 / 3	2008 / 3	2009 / 3	2010 / 1	2011 / 3
現金預金（A）	2,345	1,730	514	597	132	370
当座資産合計（B）	3,724	2,963	2,989	2,334	2,906	3,067
流動負債（C）	4,808	4,730	5,470	5,031	4,726	4,476
A / C（即時決済力）	48.8%	36.6%	9.4%	11.9%	2.8%	8.3%
B / C（当座比率）	77.5%	62.6%	54.6%	46.4%	61.5%	68.5%

〔資料6〕2010年度下期の路線・便数計画

		撤 退	運 休	減 便	機材変更
当 初 計 画 (2010年4月28日発表)	国際線	7地点 (週44便)	7路線 (週42便)	5路線 (週35便)	12路線
	国内線	4地点 (1日16便)	22路線** (1日43便)	13路線 (1日16便)	-
一 部 変 更 (2010年8月20日発表)	国際線	-	-	1路線 (週1便)	5路線
	国内線	-	-	10路線 (1日17便)	-
合 計	国際線	8地点 (週44便)	7路線 (週42便)	6路線 (週36便)	17路線
	国内線	4地点 (1日16便)	22路線 (1日43便)	23路線 (1日33便)	-

減便の割合： 国際線 36 / 122 = 28.5% ; 国内線 33 / 92 = 35.9%

〔資料7〕ASK ベースの規模減と職種別の人員減

単位：千座席キロ・人

		2009年度	2010年度	/	
ASK	国内線	47,366,927	41,072,805	86.7%	
	国際線	67,644,849	51,702,984	76.4%	
	合計	115,011,776	92,775,789	80.7%	
		2009年度 (実績)	2010年度末 (必要数)	/	
人員数	運 航	3,818	2,974	77.9%	
	整 備	7,849	5,949	75.8%	
	客 室	9,121	6,403	70.2%	
	空 港	関空・中部	2,134	945	44.3%
		成 田	10,056	7,707	76.6%
	営 業	6,774	4,708	69.5%	
	貨 物	2,241	1,425	63.6%	
	ケ - タリング	2,658	462	17.4%	
	間接・その他	4,063	2,062	50.8%	
JALグループ	48,714	32,635	67.0%		

* ASKの出所は JAL グループ マンスリーレポート、2011年5月12日、第11014号、1,4ページ

* 人員数は乗員裁判・甲第16号証、客乗裁判・甲第13号証による。

〔資料 8〕路線存続 / 削減の採算性検討

検討表 ()

	路線 A	路線 B	路線 C	路線 D	全路線を 存続させ た場合	路線 A,B,C を存続させ た場合	路線 A,B の みを存続さ せた場合
路線収益	3,000	2,000	1,200	1,200	7,400	6,200	5,000
路線変動費	1,000	800	700	1,000	3,500	2,500	1,800
限界利益	2,000	1,200	500	200	3,900	3,700	3,200
路線固定費	600	400	300	300	1,600	1,300	1,000
貢献利益	1,400	800	200	100	2,300	2,400	2,200
貢献利益率	46.7%	40.0%	16.7%	-----	31.1%	38.7%	44.0%
共通固定費					1,200	1,200	1,200
営業利益					1,100	1,200	1,000

検討表 ()

	路線 A	路線 B	路線 C	全 社	路線 A,B,C を存 続させた場合	路線 A,B を存 続させた場合
路線収益	3,000	2,000	1,200	7,400	6,200	5,000
路線変動費	1,000	800	700	3,500	2,500	1,800
限界利益	2,000	1,200	500	3,900	3,700	3,200
路線固定費	600	400	300	1,600	1,300	1,000
第 1 次 貢献利益 (a)	1,400	800	200	2,300	2,400	2,200
貢献利益率	46.7%	40.0%	16.7%	31.1%	38.7%	44.0%
共通固定費				1,200		
営業利益				1,100		
共通固定費 再配分額 (b')	554	369	277			
第 2 次 貢献利益 (a) - (b')	846	431	77		1,200	
共通固定費 再配分額 (b'')	720	480	-			
第 3 次 貢献利益 (a) - (b'')	680	320	-			1,000

(b') 各路線固定費 / $(600 + 400 + 300) \times 1,200$

(b'') 各路線固定費 / $(600 + 400) \times 1,200$

日本航空再生の現状と展望

～ 健全な拡大均衡路線に向けて～

日本航空学習会
2011年10月28日

醍 醐 聰

業績回復は一過性？

- 更生計画の目標値を上回るH22年度の営業利益は「財産評定」の影響による一過性のもの。（会社主張）
- 高利益は財産評定で「下駄」を履かせてもらった結果。日航の実力を表すものではない。（片山元管財人&証人）

財産評定とは？

- 会社の現在・将来の収益で投資額を回収できる水準へ簿価を引き直す処理
- 資産評定が公正な価額で行われていることが支援決定の前提条件（企業再生支援機構「企業再生支援機構の実務運用指針」5項、14項）
- 元管財人が財産評定の公正性を翻すような発言をするのは業績回復の実態を過小評価したい後知恵の議論

財産評定の影響

- 航空機材の帳簿価額切り下げ
7,180億円 3,167億円 (4,013億円)
以後の減価償却費：年間約200億円減
- 建物の帳簿価額切り下げ
836億円 309億円 (527億円)
以後の減価償却費：年間約11億円減
- その他、リース機材の償却費減など
→ 会社試算値 (2011年度) 総計460億円

人件費削減

- ・ 企業年金(会社負担分)削減:年間 92億円
- ・ 5%カット(平成20年10月、平成22年4月)
- ・ 夏期・冬期一時金見送り (H21, 22年度)
- ・ 新人事賃金制度の導入(平成23年1月から)
3割カット:年間 100億円
- ・ 早期・希望退職:年間 約180億円

削減額小計: 372億円 (A)

平成17年度対比で62%

$$2,549 / 0.62 - 2,549 = 1,562 \text{ 億円 (B)}$$

負債削減の影響

1 . 退職年金債務の切り下げ
会社負担分の削減：年額92億円

2 . 債務免除

債務免除益（5,215億円）

一過性の特別利益

支払利息の減免（年間119億円）

持続性のある増益要素

コスト削減施策等による 損益分岐点の引き下げ

2011年度収支計画をベースにした試算

- ・ 固定費削減 + 支払利息の減少 = 740億円
- ・ 損益分岐点：1,396億円の引下げ
(約1,400億円の営業収益の下振れを吸収できる財務体質)

リスク耐性の顕在化

- ・ 2011年度第1四半期決算 (図表資料2)
ANAとの対比で

業績評価のポイント

コスト削減の要因分析（2011年度ベース）

財産評定の影響分：460億円

人件費削減：372億円

（2005年度対比では1,562億円減）

債務免除による支払利息の減：119億円

+ + = 885億円

財産評定とともに人件費削減が業績回復に大きく寄与している。

整理解雇の必要性は全くない

- 整理解雇による人件費削減：14.7億円
請求賃金合計額 × 1.3(法定福利) × 0.7(新人賃による3割カット)より計算
- コスト削減総額に占める割合
 $14.7 / 885 = 1.7\%$ (2011年度収支計画ベ
- ス)
- 「人件費の削減はJAL Iの再生のためには必須の課題」(被告第2準備書面)という会社の主張は虚言

営業費用に占める人件費の割合

年 度	2001	2005	2009
日 本 航 空	19.9	17.8	17.4
全 日 空	18.5	21.7	20.3
アメリカン	37.5	32.5	32.5
英 国 航 空	26.7	31.3	23.8
ルフトハンザ	17.2	18.2	18.4

業績の変動要因からみた場合

		2005年度	2010年度	増減
営業収益	日本航空	21,994	13,622	8,372
	全日空	13,688	13,577	111
営業費用	日本航空	22,262	11,738	10,524
	全日空	12,800	12,898	98
(人件費)	日本航空	(4,111)	(2,549)	(1,562)
	全日空	?	?	?
営業利益	日本航空	268	1,884	2,152
	全日空	888	678	210

資金繰りの状況

～ A N A との比較 ～

A N A

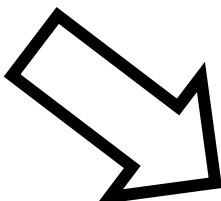
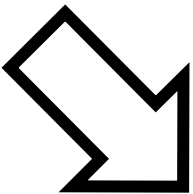
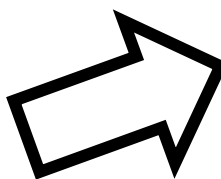
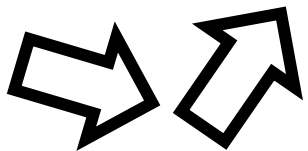
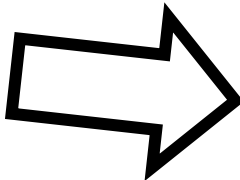
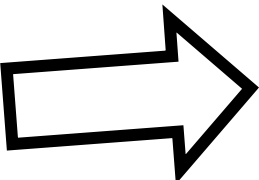
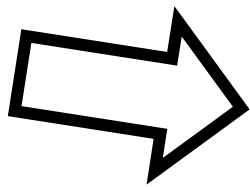
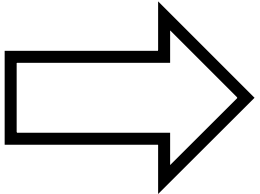
- ・ 現預金か有価証券かの構成が大きく変動しているが、当座資産総額にも流動比率にも変化はなく、当座比率はおおむね横ばい

J A L

- ・ 2009 / 3期に当座資産が激減し、流動性が逼迫したが、2011 / 3期末には急速に改善
- ・ これは公的資金の注入、営業費用の大幅な削減による当座資産の増加によるもの

業績と流動性の推移

～ A N A との比較 ～

	営業収益	営業費用	営業利益	流動性
JAL				
ANA				

ここまでの検討の結論（１）

更生計画の2.9倍の業績回復（2010年度）は大幅な固定費削減（経営環境の変化に左右されない持続性のある増益要因）による。

固定費削減の中味は、巷間言われる財産評定の影響もさることながら、人件費削減が大きく貢献（2005年度対比でいえば業績回復を支えた最大の要因）

ここまでの検討の結論（２）

路線縮小は巷間言われるほど業績回復に寄与したのか、検証が必要

規模減によるコスト削減という内向きの縮小均衡路線に頼るだけでは現場のモチベーションを維持できない。

適正な規模に戻す健全な拡大均衡を目指すべき。現にその動きがある。

安全とサービスを武器にした需要開拓はモチベーションの維持向上にもつながる。

規模減の分析、人員減との対比

規模減の中味は？

国際線の30%、国内線の36%は減便

規模減と人員減は見合っているか？

ASK： 19.3%

人員減：グループ全体で 33.0%

客室乗務員 29.8%

規模減の経営判断は正しかったか？

規模減に見合う人員削減？

需給調整の手段として行われる減便を確定的な規模減かのようにみなし、人員減に直結させるのは乱暴

実際には規模減（ASKベース）をはるかに超える人員減が行われた。

そもそも規模減（路線・便数削減）の経営判断は正しかったのか？ 判断のよりどころにされた路線別収支は合理的な指標だったのか？

路線縮小の合理性を疑わせる事実（１）

2010年度の増益要因分析にもとづく検討

- ・ 主な増益要因として挙げられているのは
財産評定の影響、人件費削減
- ・ 「規模減による〔営業費用の〕減少のみならず、人件費や共通経費の削減により4,515億円減少したことから、営業利益は対前年で3,000億円以上上回った。」

（Manegement Now, 2011年5月18日）

路線縮小の合理性を疑わせる事実（１）

2011年度連結収支計画にもとづく検討

規模減による収入減： 1,012億円

規模減による変動費減： 606億円

規模減の収支差： 406億円

406億円を上回る固定費減を見込めているのか？

施策による費用減の中味が問題

路線縮小の合理性を疑わせる事実（２）

施策による費用減561億円には路線削減と関係しない費用削減が含まれている。

新人事賃金制度の通年化効果100億円

関空、中部空港のグラハン・旅客サービス会社の売却・外部委託化による人件費削減

空港内施設の返上・共用への切り替え等による費用削減

路線縮小の帳尻合わせ のための人員削減（１）

- ・ 規模減の収支差をプラスに転じさせるに足りる固定費減が可能だったのか、非常に疑わしい。
- ・ むしろ、規模減の収支差をプラスにするよう、路線削減に連動しない人員まで削減しようとしたのではないか？

路線縮小の帳尻合わせ のための人員削減（２）

「今般の路線・便数の見直しは、直接変動費はもとより、本社間接費用や支店経費等の固定費の削減も含まれており、・・・」

（日本航空「アニュアルレポート2008」
14ページ）

路線縮小の帳尻合わせ のための人員削減（3）

「空港運営コストの約8割は、人件費と不動産賃料で占められ、これらは旅客数や運航便数の減少に伴って機動的に削減することが困難な固定費である。」

（「更生計画案」26ページ）

路線存廃の判断（1）

～ 指標としての貢献利益～

- 路線収益 - 路線変動費 = 限界利益
- 限界利益 - 路線固定費 = 貢献利益
- 貢献利益総計 - 共通固定費 = 全社営業利益

「貢献」利益の意味

共通固定費の回収に貢献

全社ベースの営業利益の増大に貢献

→ 貢献利益がプラスの路線は存続させると
というのが通説

路線存廃の判断（2）

～〔資料8〕による検討～

検討表

- ・ 貢献利益が 100の路線Dを廃止することによって全社利益が100(1,100 1,200)だけ増加する。 正しい判断

検討表

- ・ （第一次）貢献利益が200の路線Cを廃止すると全社利益が200 (1,200 1,100) だけ少なくなる。 間違った判断

路線存廃の判断（3）

～ 日本航空の判断は？ ～

第2次貢献利益を指標にして判断

$$= \text{路線収入} - (\text{限界費用} + \text{1次貢献費用} + \text{2次貢献費用})$$

限界費用　路線変動費（燃油費・販売手数料など）

1次貢献費用：機材費・乗務員人件費など

2次貢献費用：空港所経費・市内営業所経費など

京セラのアメーバ経営方式(1)

製造アメーバの部門収支

$$\text{売上高} - (\text{製造原価} + \text{営業口銭}) = \text{部門利益}$$

営業アメーバの部門収支

$$\text{営業口銭} - \text{営業経費} = \text{部門利益}$$

$$\begin{aligned} \text{全社利益} &= \text{製造アメーバの部門利益} + \text{営業} \\ &\quad \text{アメーバの部門利益} \\ &= \text{売上高} - (\text{製造原価} + \text{営業経費}) \end{aligned}$$

京セラのアメーバ経営方式(2)

「私は、実際にモノをつくる製造部門こそが利益の源泉であると考えており、・・・」

「市場価格の動きが社会の製造部門のアメーバの収入に直接連動するよう、お客様への売上金額をそのまま製造部門の収入に相当する生産金額となるようにした。」

「営業部門は、売上に対する一定率を口銭(手数料)として製造部門から受取り、収入としてとらえる。」(稲盛和夫『アメーバ経営』176ページ)

日本航空の路線別収支管理(1)

～京セラ方式の変形的移植～

商人mind～商人的意識改革～

(客室企画部計画グループ作成、2011年6月)

路線統括本部の部門収支

航空券収入 - (機材費 + 燃油費 + 協力対価)

事業支援部門(ここでは客室本部)の収支

(協力対価 + 機内販売収入) - (宿泊・送迎費
・人件費等 + 機内販売仕入費用)

日本航空の路線別収支管理(2)

～京セラ方式の変形的移植～

「協力対価は、1便運航ごとに路線統括本部から客室・運航・整備・空港の各事業支援部門へ支払われるものであるため、路線統括本部で集計する路線ごとの利益の観点では『費用』であり、客室本部の利益の観点では『収入』となるものです。」

➡ 路線別収支計算に路線固有ではない間接経費が含まれている証拠

廃止の判断に疑問が持たれる例

～ 国際線 ～

共通固定費を負担した後の2次貢献利益の段階でさえ利益を計上した路線が廃止された

成田 = 青島線(11%)

成田 = アムステルダム線(9.2%)

廃止の判断に疑問が持たれる例

～ 国内線 ～

JALより利用率が低いANAが運航を続ける
中で撤退した例

羽田 = 神戸線（撤退）

JAL : 68.5% ANA : 59.2%

静岡 = 新千歳線（撤退）

JAL : 77.0% ANA : 63.8%

静岡 = 福岡線

JAL : 県から70%の搭乗率保証

規模拡大の動き（１）

2011年度の路線・便数計画（1月20日発表）

国内線

- ・ 減便：3路線で3便 + 週1便
- ・ 増便：17路線で18便（羽田発着枠の活用）

国際線

- ・ 増便：成田 = モスクワ線で週1便

規模拡大の動き（２）

2011年度下期路線・便数計画の一部変更
（8月23日発表）

国際線

- ・ 増便：成田 = デリー線で週1便

国内線

- ・ 減便：2路線で1便 + 週1便
- ・ 増便：6路線で6便

まとめ（１）

2010年度下期の規模減の約3割は可逆的な減便。これを確定的な供給減とみなして人員減の根拠とするのは不条理

供給減に見合う人員減といいながら、実際は供給規模減をはるかに超える人員削減となっている。

日本航空は本来の判断基準である貢献利益に共通経費まで負担させた路線損益を路線存廃の指標にしたため、行き過ぎた規模減を行った。

まとめ（２）

日本航空の路線別収支が本来の貢献利益方式から逸脱した一因として、京セラのアメーバ経営で採用された営業口銭の部門間授受を伝授した「協力対価の授受」路線外共通経費の混入があると考えられる。

京セラ = 稲盛方式の無批判的な受け入れは行きすぎた規模減を助長し、日本航空の再生を妨げる恐れがある。

まとめ（３）

日本航空の再生を確かなものとするには稲盛神話にもとづく歪んだ路線別・便別収支から決別し、健全な拡大均衡路線に転換する必要がある。

現に行き過ぎた規模減を軌道修正しようとする動きが始動している。

この動きを確かなものとするには公租公課の抜本的な引下げによる本体の需要開拓が肝要である。