

日本航空の経営破綻と清算貸借対照表

熊谷重勝

はじめに

「国策会社」とか「ナショナル・フラッグ・キャリア」と呼ばれた日本航空が2010年2月20日、東京証券取引所に上場廃止となった。政府出資の設立からおよそ50年後、民営化から23年後に、これまでみたいな営業をつづけることができなくなった。

日本の航空業は、主に、日本航空（以下、日航と略記）と全日本空輸（以下、全日空と略記）によって担われてきた。2009年3月期の連結売上高をみると、日航は1兆9512億円、全日空が1兆3926億円、また従業員数では日航47,526名、全日空33,045名である。連結売上高、従業員数いずれにおいても日航は全日空の1.4倍の規模をもっていた。これだけの売上高と従業員数をかかえる巨大な航空会社が事実上倒産したのである。負債総額は2兆3221億円にのぼる。

本稿では、この日航が経営破綻に陥った問題について、つぎの3つの視点からみていきたい。まず第一は、日航がなぜ経営破綻に陥ったかということである。経営破綻の原因については、くわしくはあとでみるとおり、おかれている立場からさまざまな見方に分かれている。

第二は、経営破綻する兆しを日航の財務諸表から読み取ることではできなかったかということである。日航は2006年と07年に増資をしたが、そのさいに増資を引き受けた投資家は日航の将来利益に期待して増資におうじたと思われる。しかし経営破綻にいたる深刻な病はすでに進行していなかっただろうか、それとも、すでに進行していた病はなぜ財務諸表からみえなかっただろうか。

第三に、鳩山連立政権は2009年秋、作業部隊「JAL再生タスクフォース（以下、タスクフォースと略記）¹⁾」を編成したが、このタスクフォースには、公共交通政策上どのようなことが期待されていただろうか。

およそ世の中が平らかにすすんでいるときは問題の深刻さに気がつきにくいものであるが、生死が分かれる事態があらわれるとその犯人探しがおこなわれ、だれかに責任を負わせがちに

1) JAL再生タスクフォースは、高木新二郎氏、富山和彦氏、田作朋雄氏、大西正一郎氏、奥総一郎氏から構成された。リーダーの高木氏は、野村證券の顧問であり、経済産業省早期事業再生研究会委員長ほかを経ている。

なる。とすれば日航の経営破綻はいったい「だれ」が責任を負うべきものだろうか。しかも経営破綻という末期的な病は、短期に生まれるものでなく、長い年月のなかで少しずつむしばまれて悪化したと考えられる。したがって、経営破綻の原因については中長期データにもとづいて、それぞれの利害関係者の視点から検討することが大切となるであろう。

それにしても日航の経営破綻問題は、日航にだけ起こった特殊な事件だろうか、それとも現代日本に一般的な事態だろうか、あるいは現代の日本資本主義を象徴するできごとだろうか。本稿では、こうした日航の経営破綻問題について、上述の複眼的な視点から検討していく。

I 経営破綻の原因

1 「経営改善計画」の変更

日航の経営破綻に関するマスコミ報道は2009年度に入るとしだいにふえていった。日航は2009年9月15日、国土交通省の有識者会議に「経営改善計画（素案）」を提出するが、そこには早期希望退職2000人、自然減2800人、外国人の契約社員など500人の削減、リフレッシュ休暇1500人、合計6800人の人員削減計画が盛り込まれた。年間人件費の14%にあたる474億円の削減が期待された²⁾。

ところが、それから数週間経た10月29日、前掲タスクフォースは、「調査報告書説明 JALの抜本的、持続的再生を目指して（以下「報告書」と略記）」（2009年10月29日付）を提出するが、その人員削減案は8400人まで増加した。そして2010年1月19日の「会社更生法」適用申請になると、日本航空グループ人員の3割相当の1万5661人を3年間で削減する計画が示された³⁾。さらにまた同年3月末、日航と企業再生支援機構がまとめた「新再生計画」では、人員削減のスピードが速められて「1万6,452人を1年間で減らす」計画へ変更された⁴⁾。こうして人員削減を中心にすすめる「経営改善計画」は、日航と政府とのやり取りのなかで拡張修正されていったのである。

人員削減計画の変更について『日本経済新聞』は、いみじくも、つぎのとおり書いている。

「リストラを加速するのは更生計画案のとりまとめに向け銀行団の協力を得る必要があるためだ」、なぜなら「約5000億円のつなぎ融資の借り換えや航空機購入のための2000億円の融資を得なければ、事業継続が難しくなる⁵⁾」、と。たしかに現場で人員リストラを担当するのは人事部であり、それを命じる経営陣であろう。しかし、その背後には、こうした融資額回収のために人員リストラを強要せざるをえない金融機関の存在がみられるのである。

2) 『日本経済新聞』2009年9月16日。

3) 同上、2010年1月20日。

4) 同上、2010年4月14日。

5) 同上。

日航のリストラは人員削減以外でもすすめられた。不採算路線の削減計画が盛り込まれ、前掲「会社更生法」では国際14路線、国内17路線の削減、さらに「再生計画」では国際16路線、国内31路線の早期削減計画を示した。一方、航空機の保有数については「会社更生法」が老朽53機の退役計画を、また「再生計画」は1年以内に62機を退役させる計画を示した。他方、負債額については、タスクフォースが2兆7964億円と算定するが、「会社更生法」では負債総額2兆3200億円、債務超過8700億円に計算しなおして、日本政策投資銀行に公的資金枠9000億円を求めた。

以上みた経営改善計画の変更とそれに関するマスコミ報道には特別の意図がなかったとしても、計画変更をめぐる迅速なマスコミ報道は、日航の財政的深刻さを明白にするとともに、国民にたいしてそれなりの理解ないし受容のはたらきをもったのではないだろうか。人員削減計画の素早いマスコミ報道は、しきりに日航の「人件費の高さ」を取り上げることによって、破綻原因が人件費の高さにあるという理解、そして人員削減のリストラ合理化もやむなしとする国民感情につながっていったと考えられる。負債額に大きな変更はないが、前述した「銀行団の協力を得る必要があるため」に人員削減案がいくども変更され、半年間で削減内容が倍増かつ早期化された。この度重なる計画変更のようすからは日航の財政問題の深刻さとともにコスト削減対象の偏りがうかがわれよう。

2. 人件費の削減と燃油費の急騰

日航が作成した財務諸表データから日航の収益状況の推移をみたのが図表1である。ここには日航と全日空の営業収益（事業収益）、営業利益、純利益の推移が示されている。

まず営業収益からみると、くわしくはあとでみるように、その時々航空業を取り巻く「イベント」のもとで大きく変動しながらほぼ右肩上がりに推移したが、最近伸び悩んでいる。営業収益の伸び悩みはやがて日航にとって深刻な問題となる。

つぎに営業利益をみると、日航は、20年間のうち12年が「黒字」であり、残りの8年間は「赤字」となった。それにたいして全日空では4年間だけが赤字だった。そして純利益では、日航が12年間、全日空が10年間の赤字となった。このように20年間の収益状況をみると、日航の純利益は全日空とくらべて良くはないがかならずしも日航にかぎったことでなく、どちらも半分以上の期間で純損失を計上している。つまり日本では、航空業そのものが、かなり採算性の取りにくい産業となっているといえよう。

では採算性の圧迫要因となる費用はどのように変化しただろうか。さまざまな費用のうち実際には人件費が主に削減のターゲットとされる。利益の大きさを左右する人件費は、人事政策そして労働者との力関係によって削減できるからである。

日本航空グループの中核である日本航空インターナショナルの営業費内訳をみると図表2となる。ここからは、この20年間に人件費が大きく増加したことはみられず、むしろ傾向的には

図表1 航空会社の連結営業収益・営業利益・純利益

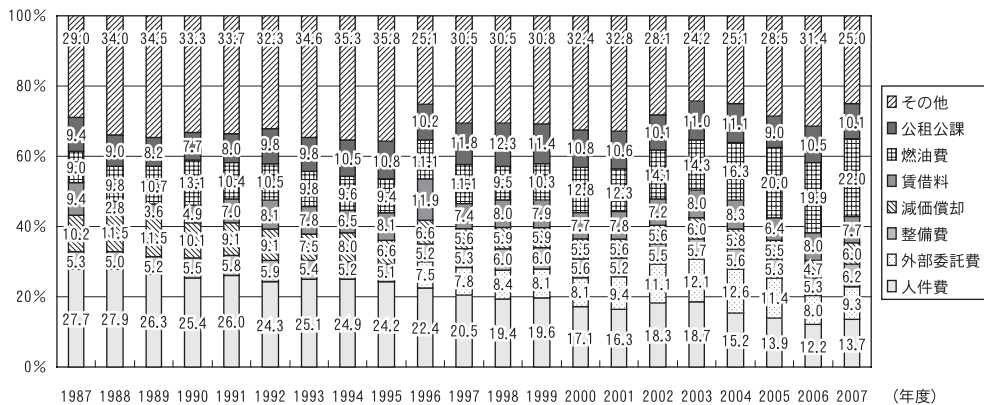
(単位: 億円)

年度		1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
日本航空	事業収益	12,552	13,534	13,810	12,838	12,566	13,484	14,490	15,671	15,816	15,661
	営業利益	883	356	76	451	296	126	173	98	402	329
	経常利益	590	280	69	557	386	105	63	240	46	373
	純利益	177	140	133	479	375	146	91	145	629	268
全日本空輸	事業収益	7,226	8,034	8,751	8,888	8,572	9,142	9,673	10,217	10,805	10,708
	営業利益	426	312	442	178	51	60	278	206	6	52
	経常利益	321	271	231	114	51	60	78	157	2	5
	純利益	152	115	76	12	94	74	86	43	54	47

年度		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
日本航空	事業収益	15,985	17,038	16,087	16,905	19,317	21,298	21,994	23,019	22,304	19,512
	営業利益	449	533	371	184	676	561	268	229	900	509
	経常利益	224	533	371	184	719	698	416	205	698	822
	純利益	197	410	367	161	886	301	472	163	169	632
全日本空輸	事業収益	12,096	12,796	12,045	12,159	12,176	12,928	13,688	14,897	14,878	13,926
	営業利益	316	822	230	26	344	778	888	922	844	76
	経常利益	15	635	14	172	334	652	668	626	565	1
	純利益	152	403	95	283	248	270	267	327	641	43

(資料) 各社『有価証券報告書』より作成。

図表2 日本航空インターナショナルの営業費構成



(資料) 航空労組連合会『2009年版 航空会社の経営分析データブック』, ただし1987~1996年度は『第19回航空政策セミナー討論資料』より作成。

減少していることが明らかとなる。1988年度に27.7% (2198億円) を占めた人件費は97年度20.5% (3238億円), 07年度13.7% (2333億円) と, 大幅に削減された。人件費比率が20年間

図表3 航空会社の営業収益人件費比率

(単位：%)

年度	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
日本航空	22.0	20.7	20.5	21.2	20.5	20.2	19.3	18.4	17.0	20.5	18.8
全日本空輸	18.0	18.0	17.5	17.5	18.1	18.6	17.3	16.7	15.7	15.2	15.0
年度	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
日本航空	18.8	16.1	16.1	17.6	15.5	11.6	11.0	9.2	10.5	12.6	
全日本空輸	12.7	11.9	12.6	13.0	11.9	11.1	10.7	9.7	9.7	9.6	

(資料) 図表2に同じ。

図表4 従業員一人当たり人件費

(単位：万円)

年度	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
日本航空	1,097	1,166	1,224	1,270	1,114	1,069	1,124	1,178	1,166	1,142
全日本空輸	970	1,045	1,074	1,121	1,129	1,079	1,078	1,110	1,094	1,097
年度	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
日本航空	1,050	1,096	1,043	1,019	1,196	1,229	1,037	1,041	966	1,134
全日本空輸	1,055	1,055	1,138	1,167	1,230	1,155	1,181	1,193	1,138	1,110

(注) 従業員数は、全従業員数の期中平均人員 = (前期末人数 + 当期末人数) ÷ 2

(資料) 図表2に同じ。

に半分まで引き下げられたことは、会社側からすればそれだけ人件費削減に成功したといえる。

営業収益に占める割合でも図表3のように1990年代は20%近くあったのが、最近では10%台まで低下した⁶⁾。さらに従業員一人当たり人件費では、日航のそれは全日空よりも高いといわれてきたが、図表4に示すとおり、日航の人件費が全日空とくらべてとくに高いことは確認できない。

さて日航は人件費をどのように削減したのだろうか。まず1994年に「契約制стюワーデス」が導入された。キャビン・アテンダントの仕事が非正規社員にも担当されることになった。機内サービスの仕事(同一労働)が非正規社員からも担われなければならない理由は、人件費の高さ、すなわち賃金格差にある。

図表5はキャビン・アテンダントの賃金のしくみをあらわしている。契約制3年目のキャビン・アテンダントのばあい時給1283円、乗務手当は時給900円である。フライト時間に対応する賃金体系だから、フライトがなければ「50時間保障」(最低額保障)がつかない。また契約制キャビン・アテンダントが4年目に正社員キャビン・アテンダントになっても基本給は12万

6) 『日本経済新聞』2008年12月17日。

図表5 契約制と正社員の賃金比較

	正社員採用（4年目）のCA	契約制採用4年目で 正社員になったCA	契約制3年目のCA
賃 金	基本賃金：129,974円	基本賃金：118,564円	時給：1,283円
	客室手当：62,428円	客室手当：61,104円	客室手当なし
乗務手当	乗務手当：1,650円×50時間保障	乗務手当：1,000円×50時間保障	時給900円（50時間保障なし）
住宅手当	単身世帯主13,110円	同左	なし
年末年始	手当：9,500円	同左	3,000円
乗務旅費	国内一泊につき7,000円	同左	5,000円

（資料）『第29回航空政策セミナー討議資料』82ページ。

図表6 乗務時間の欧米比較

航空会社	UA (米)	AA (米)	BA (英)	LH (独)	JAL	ANA
月間乗務時間制限	92時間	82時間	90時間	87時間	95時間	100時間

（資料）同上書、81ページ。

円弱、客室手当がついて18万円ほどにしかならない。こうした多様な雇用形態によってキャビン・アテンダントの人件費は変動費化されている。

キャビン・アテンダントの乗務時間を欧米のそれと比較したものが図表6である。月間の乗務時間をみても、日本の航空会社の労働条件は欧米とくらべて低水準におかれ、航空業の労働条件はいわれるほどバラ色ではない。

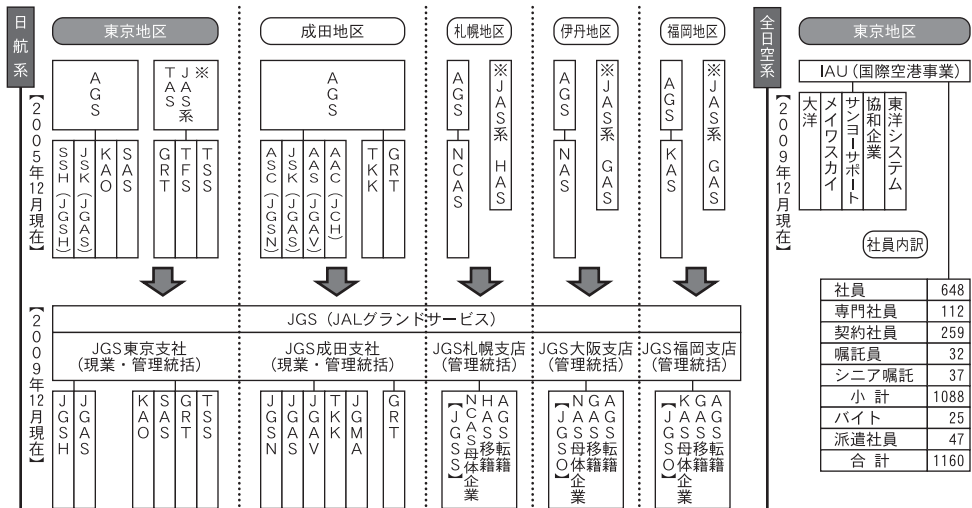
さて、航空機の到着から出発までのあいだには「グランドハンドリング」と呼ばれるさまざまな作業がおこなわれる。たとえば航空機の誘導・整備、乗客用タラップ・ボーディングブリッジ装着離脱、貨物・手荷物の取り卸し・受け取り、機内清掃、機内部品品のセッティングなどである。ほんのわずかな整備ミスも大惨事につながりかねないから、安全に飛ぶためには航空機の整備がきわめて重要な作業となる。

グランドハンドリングの多くは近年、図表7にみられるように子会社化・分社化している。全日空系でみると、航空機の整備、貨物の積み下ろし、窓口業務などの地上職には1160名いるが、そのうち正社員は648名だけである。契約社員259名、専門社員112名、嘱託員69名（シニア嘱託を含む）、派遣社員47名、バイト25名と、半分近くが非正規労働者で占められている。

整備士の労働条件について『第29回航空政策セミナー討議資料』は以下のようのべている。

「もともと航空各社が行っていたグランドハンドリング業務は、航空各社のコスト削減の一環として下請化されました。現在では一次下請企業がさらに二次下請企業に業務を委託しており、運航のほとんどの業務は下請企業によって支えられていると言っても言い過ぎではありません。... / 近年のグラハン会社の分社化・企業再編は更なる低コスト化を可能にし、地域別労

図表7 グランドハンドリングの分社化



(資料) 同上書、97ページ。

働条件（賃金等）や職種別賃金に道を開きました⁷⁾。そして「資本関係のない二次下請会社では、非正規労働者も多くその雇用形態は契約社員・派遣・アルバイト・パートなど雇用形態も多様化しています。ある企業では非正規労働者が1日の出勤者の4割強に上ることもあります⁸⁾」と。

外注化・下請化によって整備作業の件数費は親会社の60%～70%と、差別的としかいいようのない劣悪な賃金水準と労働条件のもとで整備がなされている。人員数を抑制するために早朝勤務や遅番勤務、夜勤に宿泊勤務、16時間を超える長時間勤務が強いられることもある。二次下請では労働者の定着率が悪く、業務に関する技術の伝承がすすまず、スキルの低下は安全性にも影響がでているとの指摘がある⁹⁾。

件数費は、それ以外の費用とおなじく、給付（労働力）の入と現金の出という二面性（等価交換）から成り立っている。にもかかわらず一般には、後者の現金支出だけが強調されがちである。件数費支出はたしかに純資産を減少させるが、給付される労働力も資本として機能するものであることはいうまでもない。件数費というコストについても現金支出の面からだけでなく、その対価である給付、すなわち労働力の入という仕事の面からもとらえることが大切である。

営業収益が伸び悩むなかで日航は1999年、労働条件の不利益変更を実施した。それは機長のフライト時間を延長するというものだった¹⁰⁾。ボーイング767の出現によって操縦席計器類の

7) 航空労組連絡会『第29回航空政策セミナー討議資料』2010年、96ページ。

8) 同上書、97ページ。

9) 津恵正三「航空業界の現場はいま 労働と安全の実態から」『経済』2010年4月、144ページ。

10) 日本航空における労働条件の不利益変更に関しては、醍醐聡『労使交渉と会計情報 日本航空にお

デジタル化、ブラウン管のCRTによる統合表示化、燃料・電気・油圧・与圧などの自動制御化で運航乗務員の作業量が軽減される一方、航空法⁶⁵条の改訂によって操縦士2人で運航できることになった¹¹⁾。

2名乗り大型航空機では、パイロットの乗務時間制限が8時間から12時間に延長され、時差の大きな国際線で休憩も取らずに徹夜で12時間操縦できることになった。このような交代要員なしの超長時間乗務は世界でも例がなく、人間の限界を超えるものとして大きな不安が投げかけられている。規制緩和のすすんでいるアメリカでさえ2名編成の乗務時間は8時間と制限されているのである¹²⁾。

以上、人件費の削減と労働条件を中心にみてきたが、日航のばあい、人件費比率が大きく増加した事実をみることはできない。むしろ正社員の非正社員化、整備作業の外注化などによってかなり削減された。ただし07年度でみると人件費2333億円のほかに外部委託費1578億円が計上されており、両者を合算した金額が本来の人件費とみるべきであろう。つまり日航がすすめた外注化は、日航本体の人件費を削減したが、職務上必要な人件費分が外部委託され支払われているのである。

では営業費のなかで大きく膨らんだ費用はどれだろうか。もう一度前掲図表2をみると、燃油費の急騰が一目瞭然である。07年度には3745億円と人件費の1.6倍までふくれあがっている。燃油費急騰の原因は、原油そのものの不足によるものでなく、世界的な過剰資金が原油投機に振り向けられて価格が急騰したものであることは良く知られているとおりである。ともあれ、日航の財政には、経営コントロールの及ぶにくい燃油費の高騰が大きく影響したといわなければならない。

3 航空機の大型化、リース化

図表8はアメリカ6大航空会社の「損益均衡利用率」、すなわち損益分岐点の推移をみたものである。会社からすれば損益分岐点は低いほうが良いが、アメリカの航空会社では1995年以降高まり、2008年度にはほとんどの航空会社で100を越えた。運航にかかわらず負担となる固定費が大きいばあい、売上高が多くなければ(乗せなければ)利益が生まれない。そこで損益分岐点が100を越えたら航空機を飛ばすだけ損失が生まれる、と判断される。

固定費には主に人件費、減価償却費、金融費用などがある。さきにみたように人件費(固定費)を減らすために正社員の非正規雇用化、あるいは子会社化・分社化がすすめられた。それによって人件費が変動費化され、「飛ばないときは賃金を支払わなくてすむ」財政的基盤が航空会社のなかに作られていった。

ける労働条件の不利益変更をめぐる経営と会計。(白桃書房、2005年)が詳細な分析をしている。

11) 日本航空史編纂委員会『日本航空史』日本航空協会、1992年、323～324ページ。

12) 航空労組連絡会『第17回航空政策セミナー討議資料』155ページ。

図表 8 6大航空会社の損益均衡利用率の推移

(全市場：%)

年度	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
アメリカン航空	72.3	68.7	68.8	68.1	70.9	73.5	88.4	93.2	87.7	85.3	88.6	86.2	88.2	101.8
コンチネンタル	67.6	68.4	69.3	71.2	75.2	75.0	79.5	82.4	79.6	85.9	87.9	85.8	85.4	91.5
デルタ航空	64.3	70.5	69.2	68.5	70.3	70.0	79.9	85.6	89.6	93.8	93.1	89.4	86.3	92.3
ノースウエスト	72.6	72.5	73.7	85.1	78.1	81.5	92.1	96.7	92.9	97.4	105.3	95.1	91.4	109.0
ユナイテッド	73.5	73.6	74.1	73.5	73.5	76.4	97.6	100.4	94.9	92.5	92.1	90.6	88.2	101.1
USエアウェイズ	67.3	71.0	71.1	68.9	73.5	76.4	87.3	87.8	84.7	85.6	84.8	84.5	86.5	110.9
6大平均	70.1	71.0	71.1	71.7	73.1	75.1	88.1	91.8	88.8	90.0	91.7	88.5	87.7	100.3

(資料) 同上書, 13ページ。

図表 9 膨らむ機材更新など設備投資関連費用・資金

(1) 日本航空

(単位：億円)

年度	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09上
建設仮勘定	74	292	457	532	604	272	495	1,054	1,132	1,165	
未経過リース料	4,640	4,482	3,591	4,056	5,074	5,882	6,199	6,055	6,313	6,038	
減価償却費				1,182	1,194	1,247	1,251	1,176	1,166	1,180	577
固定資産購入の支出				1,956	1,516	1,220	1,470	1,533	1,748	1,679	740

(2) 全日本空輸

年度	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09上
建設仮勘定	514	281	963	838	1,379	1,396	969	2,418	1,449	2,063	2,947
未経過リース料	4,177	3,722	3,250	2,977	2,617	2,183	1,537	2,063	2,071		
減価償却費	501	502	525	536	561	617	680	815	1,352		557
固定資産購入の支出	1,011	893	1,245	1,126	1,347	1,997	2,183	2,368	3,372		1,421

(資料) 同上書, 46ページ。

航空会社における最大の資産は航空機である。航空機の減価償却費を軽減するためにリース化をすすめるが、なかでも航空機を子会社に売却してリースする「リース・バック」が利用された。リース・バックすれば航空機の売却益を計上できるが、その売却益は、航空機を加速度償却してきたために帳簿価額が売却価格よりも低いことから生れる。航空機のリース・バックはこうして日航に「益出し」という経理操作を可能にした¹³⁾。

しかし航空機のリース化は、はたして保有するばあいよりもコスト節減となりうるだろうか。未経過リース料と減価償却費を対比してみたのが図表9である。これをみると航空機のリース化は、技術革新を考慮外とすれば、財務上かならずしも有利とはいえない。リース会社には都市銀行の子会社が多く、航空機リース料の名目で金融利息が都市銀行に流入したのである。

13) 大橋英五『日本のビッグ・ビジネス13 日本航空・全日空』大月書店, 1996年, 134ページ。

航空機リース化がすすめられる一方、航空機の大型化、増大がすすめられた。図表10にみるとおり02年度から03年度に航空機が大幅にふえるが、これは拡張投資によるものではなく、02年度に日本エアシステムと経営統合したことの影響が大きい。経営統合によって日航はどれくらいコストを削減できただろうか。日航の航空機数は、前掲図表10のように、経営統合したあとほとんど変わっていない。

経営統合は、利益率の観点からすれば、双方の重複所有する物的資産、人的資産をリストラ削減し、資本の効率性を高めることができる。なかでも人員の削減は、かなりの困難をとまなうものだから経営統合を機に、できるだけ小さい「摩擦」のもとで着実に実施していくことが重要となる。ところが航空機保有状況を見ると、前述したとおり、なんのために日本エアシステムと統合したのか疑問が生れてこよう¹⁴⁾。あとでもふれるが日本エアシステムとの統合は、

図表10 日本航空の航空機数

(単位：機)

年3月期	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
所有機	72	76	191	181	187	187	177	166	166
リース機	44	40	95	97	97	91	97	109	113
計	116	116	286	278	284	278	274	275	279

(資料) 『有価証券報告書 日本航空 平成21年』より作表。

図表11 日本航空の連結キャッシュ・フロー (抜粋)

(単位：億円)

年 度	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
税金等調整前当期純利益	269	317	334	41	821	447	464	521	298	590
減価償却費	904	918	897	1,182	1,194	1,247	1,251	1,176	1,166	1,180
営業活動キャッシュ・フロー	873	1,291	246	1,554	763	1,453	1,010	1,277	1,573	318
固定資産の取得による支出	812	803	1,028	1,956	1,516	1,220	1,470	1,533	1,748	1,679
固定資産の売却による収入	207	83	437	620	573	949	484	547	1,158	458
投資活動キャッシュフロー	70	194	518	852	854	215	993	562	262	1,057
長期借入金による収入	917	609	1,928	2,148	2,009	482	573	221	828	467
長期借入金の返済による支出	1,271	1,431	872	1,996	1,346	1,310	1,176	1,128	1,226	1,320
社債の発行による収入	199					1,000				
社債の償還による支出	300	673	600	839	675	237	150	1,098	700	280
株式の発行による収入								1,476	1,518	
財務活動キャッシュフロー	864	1,790	715	1,081	76	63	914	530	369	1,168
現金及び現金同等物の増減額	74	677	460	385	30	1,178	887	189	1,644	1,920
現金及び現金同等物の期首残高	1,829	1,897	1,220	1,854	1,463	1,433	2,609	1,721	1,914	3,540
現金及び現金同等物の期末残高	1,897	1,220	1,690	1,463	1,433	2,609	1,721	1,914	3,540	1,618

(資料) 『有価証券報告書 日本航空』各期版より作表。

14) 日本エアシステムとの経営統合は「時の権力者である兼子勲・元 CEO が長年の個人的“夢”の実現に突っ走った」ことによる (日本航空・グループ2010 『JAL 崩壊 ある客室乗務員の告白』文春新書、2010年、14ページ)。しかも「当時、JAS が保有していた飛行機は...いずれの機種も JAL は

日航の大株主である東京急行電鉄から押し付けられたものだった。

最近10年間のキャッシュ・フロー計算書をみたのが図表11である。ここからは毎年1,000億円規模で固定資産投資を推進したことが明らかとなる。その中心を占める航空機の購入額は、営業活動キャッシュ・フローを大きく上回り、おそらく旧航空機の売却資金や長期借入金でまかなわれたと考えられる。が、日航の航空機拡大・取替投資は、営業収益の伸び悩みからすればかなり牧歌的な投資戦略だったといわざるをえない。「古い機材の簿価は高く、売却すれば損失がでることから、経営難のなかでは保有を続けるしかなかった¹⁵⁾」としても、ここにのべる「古い機材の簿価が高」いことは、日航の低収益性のもとで減価償却が十分おこなわれてこなかったことのあらわれにほかならない。

牧歌的な設備投資の話は過去のこととしてかたづけることができない。2009年3月期の設備計画をみたのが図表12である。最近もあいかわらず毎年多くの航空機購入が計画されている。たしかに近年の燃油費急騰は効率性の良い航空機を必要とし、「路線によっては大きい航空機や小さい航空機が必要となる。国際路線や乗客数の多い航路には大型の航空機、地方路線には小さい航空機が必要だから、それなりに機数が増えるのはある程度仕方ない¹⁶⁾」だろう。だが、近年の営業収益からすれば、それは、やはり過剰設備につながる「甘い」投資計画といえるのではないだろうか。

日航の航空機購入に関しては政治的圧力ないし利権のあることがしばしば指摘されてきた。「[日航は] ボーイングの機材ばかりで、しかも異常に多いわけ」に関して『航空連ニュース』は、「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つきつけられました。その目的は『日米貿易収支不均衡是正』にありました。…ジャンボ機はこれまで113機を数え、

図表12 日本航空の航空機新設計画

(単位：機)

年 度	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	計
ボーイング737-800型	9	9	4	5					27
ボーイング767 300ER 型	2	4	5						11
ボーイング777 300ER 型	3			4	3				10
ボーイング787型		4	6	3	4	7	8	3	35
エンブラエル170型	4	4							8
計	18	21	15	12	7	7	8	3	91

(注) エンブラエル170型は、ブラジルのエンブラエル社製による座席数70～78人の小型ジェット機。

(資料) 『有価証券報告書 日本航空 平成21年』より作表。

使用していないのです。唯一と言っている『商売道具』に『互換性がない』のは致命的。これでは合併によるスケールメリットは望めません」(同上書、16ページ)。

15) 『週刊ダイヤモンド』2009年11月7日、45ページ。

16) 航空労組連絡会へのインタビューによる。

図表13 日本航空の放漫経営

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）	事業清算費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

（資料）『航空連ニュース』2010年1月19日。

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、『MD 11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¹⁷⁾』とのべて、航空機購入の癒着構造を明らかにしている。

なによりも日航経営者の放漫経営が問題にされなければならない。図表13にみるとおり、1986年からの長期為替予約（ドル先物予約）のために2210億円もの損失が生まれた。ドルの先物予約、つまり為替変動リスクに対するヘッジは、資産運用の一手段としておこなわれて、経営者自身の「私利私欲」のためではなからう。しかし、10年先という長期先物予約をし、それによってこうむった損失額は、航空機の原価に上乘せされて減価償却費に加算したとなると、先物予約がいかに不適切な投資戦略だったか、経営者責任の重大さは明らかである¹⁸⁾。

このほかにもホテル・リゾート開発事業の損失970億円、本社ビルの損失約500億円、運航委託（エバーグリーン/カンタス）の損失259億円、毎年3000億円を超える「特別販売促進費」の使途問題など、あまりにもずさんな経営がおこなわれてきた¹⁹⁾。日航経営者の場当たりの経営にたいしては社会的責任が追及されなければならない。航空労働者の創り出した価値が「ドブに捨てられた」も同然で、「これだけの放漫経営を抜きにして経営破たんは語れない」ことはいうまでもない。

このような日航経営陣の投資戦略の拙さ、あるいは長年の政治的癒着構造にたいして前掲タスクフォースは、「お上指向」と名づけて「お客様や運航現場よりも、経営陣の多くの気持ち霞ヶ関や永田町に心が向いている²⁰⁾」とその特質を指摘している。

17) 航空労組連絡会「シリーズ 日航経営問題を読み解く」『航空連ニュース』2010年1月19日。

18) 大橋，前掲書，143ページ。

19) 同上書，100～104ページ。

20) 日航の経営体質についてタスクフォースはつぎの3つを掲げた。すなわち本文でふれた「お上指向」のほかに「内向き指向」、「先送り体質」である。「内向き指向」とは、部門の長が守備範囲とする蛸

4 航空市場の伸び悩みと航空行政

経営破綻の原因は、企業内部の分析からのみ明らかとなるものではない。企業を取り巻く外部の経済環境との関連からも検討しなければならない。

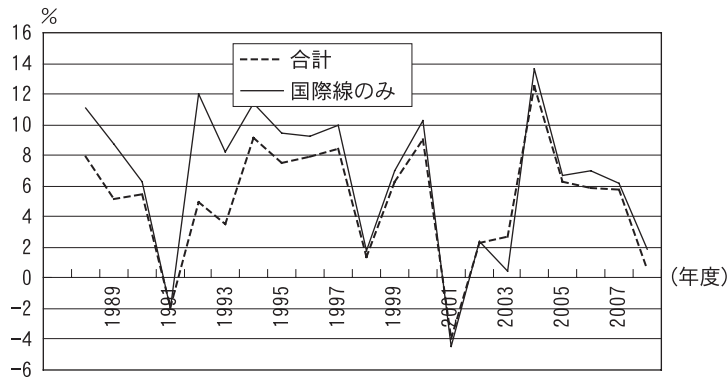
主な収益源である営業収益の状況についてみるとしよう。航空業の運航収益はさまざまな運航費用によって創り出される。ただし運航費用の投下がそのまま運航収益の獲得につながる保証はどこにもない。

世界的な航空機の超大型化競争は座席の過剰をもたらした。そこには航空業の「在庫が不可能な空間材を商品とする特殊性のため、独特の座席販売方法を強いられるという事情もある²¹⁾」。そもそも座席という商品はフライトとともに消費されてしまうからである。空席はできるだけ減らして利用率を高め、資本の回転率を高めなければならない。運航費用が創り出す運航サービスが、航空市場（利用者）によって必要とされなければ、営業収益の獲得にはつながらないからである。

図表14は世界の定期航空会社における輸送実績の増加率を示したものである。また図表15は日本航空と全日空の営業収益の増減率をあらわしている。この二つの図表からは、最近の航空業における営業収益の深刻な伸び悩みがみえてくる。つまり営業収益の伸び悩みは、日航にのみ特有の問題ではなく、世界の航空会社に共通する問題といえる。

01年度には航空会社の営業収益が大きく落ち込むが、それは9.11事件によるもので、翌年は逆に上がった（回復した）ように見える。また07年度も大きく下降したが、それはリーマンシ

図表14 世界の定期航空会社の輸送実績増加率



(注) 「合計」：国際線，国内線の合計。

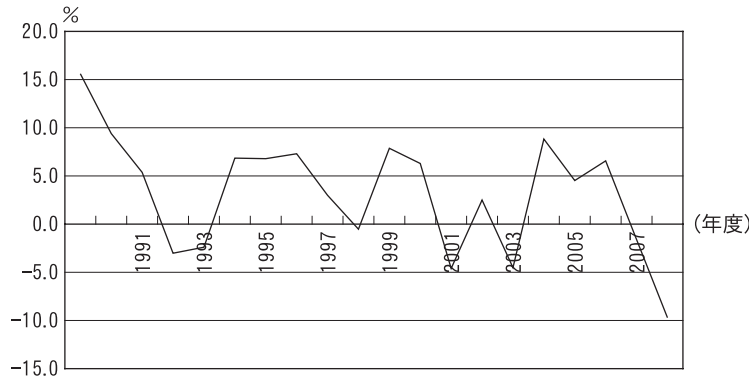
(資料) 『航空統計要覧2009年版』日本航空協会，2009年，20～23ページ。

壺的な指向、「先送り体質」とは、ややこしい軋轢を生む問題は先送りして、根本解決のためのリスクは取らない体質のこと。

21) 戸崎潤「やさしい経済学 航空産業にみる競争政策」『日本経済新聞』1999年4月9日。

熊谷重勝「失速の日本航空業」『現代産業と経営分析』多賀出版，2001年，230ページ。

図表15 日本の航空業の営業収益増加率



(注) 日本航空, 全日本空輸, 日本エアシステムの営業収益合計の増加率。
 (資料) 図表1に同じ

図表16 日本航空営業収益とイベントの推移

(単位: 億円)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
旅客収入	国際	6,324	6,684	5,497	6,712	6,902	7,248	7,543	7,035	5,750
	国内	6,501	6,293	6,688	6,747	6,599	6,756	6,774	6,665	6,510
	合計	12,827	12,978	12,187	13,460	13,502	14,006	14,317	13,700	12,260
国際貨物収入	1,376	1,573	1,530	1,714	1,806	1,905	1,882	1,521	1,160	
航空事業収入	16,126	16,505	15,488	17,014	17,330	18,015	18,267	17,164	15,320	
(前年比増減)	(5.1)	(2.3)	(6.2)	(9.8)	(1.9)	(4.0)	(1.4)	(6.0)	(10.7)	
イベント・備考	9.11テロ		イラク戦争・SARS	厚生年金制度変更512億円	機材報償金計上廃止 減損会計導入 (特損187億円)	厚生年金代 行返上366 億円 繰延税資産 取崩 447 億円	退職金改悪 200億円	08.1-08.7 燃油価格急騰 08.9リーマ ンショック ・世界経済 危機で需要 急減	世界経済危機の影響で 需要低迷 燃油ヘッジ のマイナス 効果年間 1,000億円 以上	
<p>← 景気低迷 →</p> <p>→ 安全トラブル旅客離れ →</p> <p>→ 燃油価格高騰 →</p> <p>→ 燃油サーチャージ&国内運賃UP (増収効果) →</p> <p>→ 一時金半減効果年150億円 →</p> <p>→ 賃金10%カット効果年60億円 (06~07) →</p> <p>→ 賃金・手当5%カット効果年100億円 →</p>										
<p>* 2009年度は08年度決算発表時 (09.512) の見直し * 2009年度は企業年金改悪による経費削減効果 880億円を含む</p>										

(資料) 「JALJ 労組ミニ学習会」資料。

ショックによる世界金融危機が大きく影響している。こうしたなかで日航の営業収益は06年度2兆3000億円をピークに07年度2兆2300億円、そして08年度1兆9500億円と、大きく減少した。このように最近の航空会社の営業収益は、図表16にみられるとおり、市場経済 (イベント) から大きく左右されざるをえなくなっている。

国の航空行政もまた航空業の営業収益に甚大な影響を与えた。航空業の規制緩和（撤廃）によってほとんどの航空会社には収益の上がりにくいしくみが生まれた。国際線中心の日航のばあい長距離運航という理由もあるが、日米貿易摩擦の解消という政治的背景のもとでボーイング747など大型航空機を大量に発注したことが、9.11テロやSARSなどの世界的イベントによる需要低迷時の大きな負担となった。

規制緩和の動きはアメリカで1978年頃からみられ、これに連動して日本でも85～87年頃からすすめられた。航空法の改正で2000年には路線への参入、撤退が自由化され、スカイマークやエア・ドゥなどの新規航空会社がドル箱路線を狙って運航するようになった。その結果、安売り競争が加速して、日航や全日空では、幹線の利益から不採算路線の赤字を穴埋めするシステムが機能しなくなり、不採算路線の維持が困難な状況がつついた²²⁾。また需要の見通しを甘く見積もったゼネコン型空港建設で作られた多くの地方空港路線は、景気の低迷によって多くが不採算路線となった。

それにしても成田・ニューヨーク間の航空券17,500円、成田・バンコク間19,100円といった低価格は、原価すら満たせない料金ではないだろうか²³⁾。乗せないよりは乗せた方がよいとされて、原価すら回収できない料金設定により運賃ダンピングが生まれる。ここにあるのは資本の回転率すなわち利益率の問題にほかならない。座席利用率を高めるために運賃ダンピングを容認せざるをえないしくみが運輸業の運航システムのなかに生まれているのである。

以上、日航の損益構造を分析してみると、人件費が経営破綻の主な原因だったとみることはできない。むしろ近年、営業費のなかでいちばん大きい割合を占めているのは燃油費である。このほか高い空港使用料（07年度1188億円）、燃料税（同407億円）などが日本の航空業の財政状態を悪化させてきた。こうして近年の燃油費急騰をはじめ、あるいは無節操な設備投資と減価償却費、リース費の増加によって費用が増加する一方、世界的な景気後退、安売り競争の激化によって収益が伸び悩み、日航の財政悪化が加速されたのである。高い市場占有率をもつ巨大航空会社であろうと市場経済の動きからは逃れることができないのである。

II 日本航空の清算貸借対照表

1 純資産比率の低下と四半期財務諸表

日航は、さきにみたとおり、06年度と07年度に増資をしたが、投資家としては日航の将来利益にたいする一定の期待があったと思われる。増資のさいには財務諸表データを参考に判断されただろう。そうであるとすれば日航の財政状態は、06年度、07年度にはまだ良かったが、その後急速に悪化したのだろうか。あるいは財政悪化の状況は財務諸表にあらわれてこなかった

22) 航空労組連絡会「国民の交通権を守り、輸送の安全を守る要員の確保を（声明）」2010年1月21日。

23) 前掲『第29回航空政策セミナー』124ページ。

図表17 航空会社の財務比率

(%)

年3月期		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
日本航空	流動比率	104.7	103.1	92.0	97.5	86.2	92.6	120.0	106.6	107.2	122.5	74.9
	長期固定適合比率	98.2	99.1	105.2	103.2	107.1	104.3	94.4	99.0	96.6	91.5	114.7
	純資産比率	11.1	12.4	14.9	12.5	11.7	7.5	9.0	6.9	15.9	22.2	11.2
全日空	流動比率	103.1	88.9	98.5	91.7	111.9	104.9	83.2	110.3	89.2	86.6	88.8
	長期固定適合比率	97.1	103.9	101.0	104.5	97.4	98.8	108.7	96.3	104.5	105.9	104.5
	純資産比率	8.0	6.4	10.4	9.2	8.5	9.6	13.3	20.8	25.3	25.6	18.5

(資料) 『有価証券報告書 日本航空』各期版より作表。

だろうか。その前年度にあたる05年度は472億円、06年度は163億円の純損失だった。

安全性または健全性の指標としてよく流動比率、純資産比率（自己資本比率）が利用される。日航と全日空の安全性を少しさかのぼってみると図表17となる。日航の流動比率は2003年3月末に86.2%だった。できれば200%、少なくとも100%を必要とされるものが100%に達しなかった。また06年3月末の純資産比率は6.9%だった。これは09年3月末の11.2%とくらべてもかなり低い。このように日航では以前においてもかなり深刻な事態を経験していたのである。つぎに全日空の場合をみると流動比率は2005年3月末が83.2%、また純資産比率は2000年3月末に6.4%だった。全日空の流動比率83.2%は日航の74.9%よりも少し高いとしても、純資産比率の6.4%は日航の上掲6.9%を下回っている。とすれば、なぜ日航は前回乗り越えられたのに今回乗り越えられなかったのか、そして、なぜ全日空ではなく日航が経営破綻したのか、という疑問が生まれてこよう。

日本の大企業には2005年度決算から四半期財務諸表が適用されている。日航の四半期財務諸表（要約）を並べてみると図表18となる。09年度の四半期財務諸表に日航の財政状態はどのようにあらわれたらうか。

四半期貸借対照表（6月末、9月末、12月末）から流動比率、純資産比率をみると、いずれも09年3月末以降に悪化していることがわかる。流動比率では、09年3月末の74.9%から70.0%、67.6%、61.5%と、また純資産比率では、09年3月末の11.2%から10.5%、9.5%、9.3%と低下している。一方、四半期連結損益計算書によると08年度の営業収益は1兆9512億円だったのが、09年度第一四半期（4月～6月）には3349億円と、08年度の四分の一（4800億円）よりもかなり少ない。こうして営業収益が減少したために現金・預金は500億円以上減少し、流動比率が低下したのである。

上掲の四半期連結財務諸表にみられるとおり、09年度の営業損益、経常損益、純損益はいずれも損失計上から逃れることができなかった。いいかえると人件費を含む多額の事業費、販売費・一般管理費を回収するだけの営業収益をかせぐことができなかった、ということである。そのことは結局、四半期連結貸借対照表において流動比率、純資産比率の悪化、そして債務返

図表18 日本航空の四半期連結財務諸表

[連結貸借対照表]					(単位：億円)				
各期末	2009年 3/31	2009年 6/30	2009年 9/30	2009年 12/31	各期末	2009年 3/31	2009年 6/30	2009年 9/30	2009年 12/31
流動資産	4,870	4,460	4,394	4,609	流動負債	6,499	6,368	6,499	7,490
現金 & 預金	1,637	1,122	976	1,544	営業未払金	1,900	1,735	2,026	1,933
受手 & 未収入金	1,709	1,819	2,037	1,779	その他	4,599	4,633	4,473	7,761
有価証券	94	93	88	8	固定負債	9,040	8,812	9,040	7,761
貯蔵品	819	804	733	717	長期借入金	5,680	5,829	5,724	5,098
その他	638	650	589	583	退職給付引当金	949	955	955	970
貸倒引当金	27	28	28	21	その他	2,411	2,028	1,884	1,693
固定資産	12,626	12,499	12,626	12,199	純資産	1,968	1,788	1,593	1,562
有形固定資産	10,310	10,294	10,268	10,099	資本金	2,510	2,510	2,510	2,510
航空機	7,236	7,293	7,236	7,501	資本剰余金	1,558	1,558	1,558	1,558
その他	3,074	2,971	2,775	2,598	利益剰余金	219	1,272	1,594	2,061
無形固定資産	795	777	747	713	繰延ヘッジ損益	2,018	1,556	1,020	595
投資その他の資産	1,520	1,457	1,520	1,387	為替換算調整勘定	61	58	9	67
	17,507	16,967	16,827	16,814		17,507	16,967	16,827	16,814
流動比率	74.9	70.0	67.6	61.5					
純資産比率	11.2	10.5	9.5	9.3					
[連結損益計算書]									
	2008.4月 ～09.3月	4月 ～6月	7月 ～9月	10月 ～12月					
営業収益	19,512	3,349	4,291	3,808					
事業費	16,879	3,574	3,717	3,419					
営業総利益	2,633	225	574	389					
販売費・一般管理費	3,142	636	671	640					
営業利益	509	861	97	250					
営業外収益	313	20	25	25					
営業外費用	626	99	132	164					
経常利益	822	940	204	389					
特別利益	446	9	5	18					
特別損失	214	56	69	77					
税金等調整前純利益	590	987	269	448					
純利益	632	990	322	468					

(資料) 株式会社日本航空の四半期決算。

済能力の減退としてあらわれることになる。

2 通常貸借対照表と清算貸借対照表

企業の会計が「継続企業」を前提とすることはよくいわれているとおりである。継続企業概念を前提に財務諸表が作成され、資産と負債は、将来の期待収益と債務残高にもとじて計上される。この会計的前提を確認するかのように日本公認会計士協会は2002年11月、監査・実務保証委員会報告第74号「継続企業の前提に関する開示について」（以下「委員会報告」と略記）を発表した。この「委員会報告」では「監査基準の改訂に関する意見書」（2002年1月25日）の考え方を受け継いでおり、趣旨は以下のようである。

「財務諸表は、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して作成されるが、当該会計基準は継続企業の前提を基礎としていると解されているため、財務諸表に計上されている

資産及び負債は、将来の継続的な事業活動において回収又は返済されることが予定されている。しかし、企業は様々なリスクにさらされながら事業活動を営んでいるため、企業が将来にわたって事業活動を継続できるかどうかは、もともと不確実性を有することとなる。このため、継続企業の前提に基づき作成された財務諸表といえども、必ずしも企業が将来にわたって事業活動を継続して営みうることを保証するものではない（傍点 熊谷）、と

「委員会報告」がのべる「企業は様々なリスクにさらされながら事業活動を営んでいる」とことは、とくに新しいことがらではない。資本主義社会のばあい「事業活動を継続できるかどうかは、もともと不確実性を有すること」だからである。にもかかわらず、この「委員会報告」を日本公認会計士協会が発表しなければならない理由はどこにあるだろうか。また「企業は様々なリスクにさらされながら事業活動を営んでいる」というばあいの「リスク」とは、実際、どのような事象をさしているだろうか。

「継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況」にかかわる「財務指標」として以下の項目を掲げる。

- ・売上高の著しい減少
- ・継続的な営業損失の発生又は営業キャッシュ・フローのマイナス
- ・重要な営業損失，経常損失又は当期純損失の計上
- ・重要なマイナスの営業キャッシュ・フローの計上
- ・債務超過

これらの項目は、財務諸表からチェックできるものばかりで、そのほとんどはすでにみたとおりである。この財務指標を計算すれば日航のばあいも「継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況」にあることが確認できたであろう。そして監査を担当する会計監査人も、それにもとづいた監査をし「独立監査人の監査報告書」にサインしたであろう。

しかし日航の財政悪化は今回が初めてのことでなく、さきにみたように、2002年度にも危機的状況におかれていた。そのときは日本政策投資銀行と大手銀行の財政支援によって事業継続することができた²⁴⁾。ところが今回は、鳩山政権のもとでタスクフォースが編成されて日航の資産と負債が査定されることになった。タスクフォースにはまさに「日本航空の再生」という職務が与えられたのである。

タスクフォースは図表19に掲げる「清算貸借対照表」を作成した。清算貸借対照表が「通常貸借対照表」と根本的に異なることはいうまでもない²⁵⁾。清算貸借対照表上、資産と負債は、

24) 『日本経済新聞』2009年6月23日。

25) 「通常貸借対照表が社会的有機体たる企業の維持を目的とし、従って其の継続を前提として作成せられるものであるのに反して、清算貸借対照表は此の有機体の解体を目的とするものである。企業解体は財産の分配を目的とする。此の点に於て清算貸借対照表は通常貸借対照表が営業成績の産出の目的を有すると異り、財産分配貸借対照表 (Vermögensverteilungsbilanz) である。此の場合に於て

図表19 日本航空インターナショナルの清算貸借対照表ワークシート

(単位: 億円)

	帳簿価額	清算貸借対照表	掛目	評価方針/摘要
流動資産	3,891	1,609		
現金及び預金	809	770	100%	みずほ CB, BTMU, SMBC の当座預金, 普通預金は未相殺
受取手形及び未収入金	1,715	598	50	外部債券70%評価, グループ向け債券は簡便的に試算した配当率で評価
有価証券	84	75	90	社債であり, 90%評価
貯蔵品	757	68	12	航空機関連は10%, 燃油は70%, 客室用品等はゼロ評価
繰延税金資産	12	0		
その他	516	98	31	機材売却未収入金等
貸倒引当金	1	0		
固定資産	11,973	1,843		
建物及び構築物	877	337	45	鑑定評価ある物は評価額の70%, その他は10%評価
機械装置及び運搬具	257	26	10	主として整備用機械装置
航空機	7,060	1,019	31	
土地	268	32	74	原則として時価の7掛け
建設仮勘定	1,093	0	0	前渡金は回収不可能と仮定しゼロ評価
リース資産		109	25	
その他	117	12	10	主として整備用工具で10%評価
無形固定資産	715			
ソフトウェア	711	0		
投資その他の資産	1,586	309		
投資有価証券	876	235	33	上場株は100%, 非上場は50%
長期貸付金	117	35	30	主に従業員向け貸付金
求償権		7,000	0	
その他	601	39	17	前払年金費用と退職給付引当金を相殺
貸倒引当金	9	7,000		
繰延資産	3	0		
資産合計	15,867	3,452		
流動負債	6,828	6,613	5,962	
営業未払金	1,847	1,331	1,300	
短期借入金	867	839	839	
1年以内償還予定の社債	370	370	370	
1年以内返済予定の長期借入金	1,389	1,389	1,389	
未払法人税等	3	3		
デリバティブ債務	736	707	707	
その他	1,616	1,974		3か月分の人件費を事業停止費用として未払計上
固定負債	8,179	20,867	17,849	
社債合計	100	100	100	
長期借入金	5,797	5,758	4,438	
繰延税金負債	34			
退職給付引当金	732	3,734	2,392	PBO と会社都合の退職金債務を同額と仮定
関連会社損失引当金	38			
長期リース債務	144	2,356	2,247	ファイナンスリース, オペレーティングリースの損害金
保証債務		7,000	7,000	
その他	1,335	1,919	1,671	機材関連繰延負債の取り崩し等
負債合計	15,008	27,480	23,811	
純資産	860	24,028		
負債・純資産	15,867	3,452		

(資料) 「JAL再生タスクフォース調査報告書説明」2009年10月29日。

は企業財産の各部分が分離して別々に換価せられるのであり、従って一般的に云へば其等が相互に目的手段の関係に於て結合していることに依って生じた有形的無形的価値は喪失せられ、従って各財産は著しく其の価額を減少するのである」(傍点 熊谷。田中耕太郎『貸借対照表法の論理』有斐閣、1944年、131ページ)。

清算すなわち企業の解体を前提に査定される。

日本航空インターナショナルの清算貸借対照表ワークシートについてみるとしよう。それは以下のプロセスのもとで評価作成されたものである。

まず現金預金は100%評価され、受取手形・未収金は回収可能性にもとづいて50%、また燃油（貯蔵品）は70%で評価された。資産のうち最大の航空機は、継続保有機が実態評価額の25%、退役予定機が実態評価額（AVAC²⁶⁾の50%）の50%で評価され、約7000億円の帳簿価額は約1000億円と評価された。すなわち航空機は、清算によって帳簿価額の七分の一に減額されたのである。一方、負債については、帳簿価額732億円の退職給付引当金が3734億円と評価された。負債がなぜこれだけ膨れ上がるのか。将来退職金・年金の見積負担分である退職給付引当金は、清算によって、将来支払う予定の退職金・年金を全額計上しなければならないからである。

こうして日本航空インターナショナルの資産合計1兆5867億円は3452億円まで評価減される一方、負債合計1兆5008億円は2兆7480億円に膨れ上がり、純資産860億円は2兆4028億円の債務超過、すなわち経営破綻「リスク」に変身した。

タスクフォースによると「『実態』債務超過額の算定は、一定の基準によって専門的な評価・判断に基づいて行われているものであり、ビジネスプラン上の前提の置き方（例えば機材の更新スピードなど）や『実態』認識に対する評価者の専門的判断の幅などの可変的な要素を含んでいる。したがって異なるビジネスプランや別の評価者、鑑定者が同じ作業を行った場合、この計画案と異なる数値となる可能性があることを付記しておく²⁷⁾」（傍点 熊谷）と、評価方針にたいする態度を留保している。それは清算貸借対照表を作成する「ビジネスプランや評価者、鑑定者」が異なれば当然「この計画案と異なる数値なる可能性がある」ために、評価基準とその方法が絶対的であるとはいえないことを書き添えたのである。

さて通常貸借対照表は、継続企業における将来収益と将来債務額にもとづいて作成される。資産には将来の獲得収益が反映される一方、負債には将来債務の当期負担分だけが計上される。それにたいして清算貸借対照表のばあいは、将来の期待収益も将来の債務弁済も存在しない。資本価値の有機的なかたまりである継続企業が清算されて、資産の各部分は別々に換価の対象となる。そこにあるのは清算時の資産処分額と債務弁済額のみである²⁸⁾。だから、清算貸借対照表を作成すれば、資産はどうしても小さく、負債は大きくなる。こうして差額の純資産は小さく、時には負債が資産を上回る「債務超過」となる。

くりかえすまでもなく清算貸借対照表では、純資産がマイナスすなわち債務超過として算定されやすいしくみにある。つまり清算貸借対照表における債務超過は、なにも日航にかぎった

26) 中古市場の平均価格。

27) 前掲「報告書説明」5ページ。

28) 田中、前掲書、131ページ。

ことではなく、たとえば全日空であろうとも債務超過に陥る可能性が十分ある。とすれば日航の債務超過は、それがもつ経済的実態だけでなく、清算貸借対照表の特質から生じるものといえよう。

Ⅲ JAL 再生タスクフォースと債務超過

すでにあきらかなとおり日航は清算されて、その資産、負債が、有機的関連をもつ資産、負債ではなくなった。あるのは個々別々の資産、負債である。それらの評価は個々別々でなければならず、タスクフォースが実施した評価額のようにならざるをえない。清算貸借対照表の特質上致し方のないことである。とすれば問題は、清算貸借対照表そのものにあるのではなく、日航の清算を決断したタスクフォースにあるのではないだろうか。

なぜタスクフォースは日航の清算を決断したのだろうか。清算貸借対照表の作成は、いわば清算貸借対照表を通常貸借対照表のかたちで企業再生できるようにするためである。ここには、きわめて社会的な問題がひそんでいるように思われる。すなわち現代資本主義における国家は巨大航空会社にたいしてどのような関係にあるかという問題である。いいかえると巨大航空会社の経営破綻を日本政府はどのように「解決」しようとしたか、ということである。日航の経営不振をそのまま市場経済にゆだねるか、それとも公的資金の注入によって支えるかである。後者のばあいは国の財政、すなわち国民に膨大な犠牲を強いることになる。

タスクフォースは「報告書」のなかで日航の破綻原因について次のように書いた。

「JAL が今回のような窮境に陥った経済的な原因は、航空産業が装置産業であり、機材の大きさと新しさに応じて人件費、機材関連費、燃料費が硬直化してしまう産業特性を有しており、近年における需要減少の結果、需要に対する路線及び機材の供給が過剰となり、その供給を維持するために固定費等を抱え続けなくてはならないことにあった。また近年の技術革新の中における経年化した機材は、燃費効率面、メンテナンスコスト等で構造的なハンディキャップを抱えている²⁹⁾」(傍点 熊谷) と。

タスクフォースの見解は、本稿で検討した内容とおよそ一致する。それは、航空業が巨大な固定費をかかえる財務構造となっていることの指摘である。ところが「報告書」では、日航の資本構造そのものに立ち入った分析はしていない。ここには、日航における多額の設備投資を資本面から支えてきた債権者（金融機関）への債務返済と、航空会社の中核にあり利益分配を享受してきた自己資本の提供者である株主の損得問題がある。

日航の借入金は09年3月末現在には6993億円だった。それが2010年1月に債権放棄が求められ、債権カット率は83%とされた。債権放棄額の大きいところでは、日本政策投資銀行の1471

29) 前掲「報告書説明」2～3ページ。

図表20 日本航空の大株主と所有株式数

(単位：百万株)

年 3月31日	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
第1位	5,113	5,113	5,113	5,340	6,000	7,000	5,131	6,200	8,861	8,040	8,040	8,040	8,770	10,243	13,642
東京急行電鉄						5,113	5,131	5,131	8,040	8,040	8,040	8,040	8,042	8,042	8,043
糸山英太郎				5,340	6,000	7,000	5,115	6,200	7,000	7,000	7,450	4,000	4,800	5,000	
国際興業	3,416	3,433	3,463	3,463	3,463	3,463	3,463	3,463	3,463						
日航グ社員持株会	2,855		2,910					3,239	3,440	3,598	3,530	3,614	4,153	3,833	
第10位	2,812	2,812	2,812	3,463	3,463	3,463	3,498	3,239	3,392	3,598	3,530	3,369	3,369	3,419	3,530
計			5,363	4,349	4,412	4,491	4,225	4,231	5,203	5,415	5,117	4,707	5,257	5,477	8,548

(資料) 『有価証券報告書 日本航空』各期版より作表。

億円、三菱東京UFJ銀行468億円、みずほコーポレート銀行464億円、三井住友銀行156億円、住友信託銀行120億円などとなった³⁰⁾。債権放棄額が最大の日本政策投資銀行は政府出資100%の株式会社だから、いわば国民の税金をベースとする融資額の一部が回収できないことになる。それは債権者である大手銀行がいわゆるコーポレート・ガバナンス機能をはたしてこなかったことのあらわれでもある。経営破綻を予測できないまま大手銀行は、巨額融資を繰り返してきたといわなければならない。

つぎに大株主の所有株式数をみると図表20となる。筆頭株主には、東京海上火災保険、糸山英太郎氏、東京急行電鉄（「東急」と略記）などがいた。そのうち東急は、さきのにのべたように経営不振の子会社・日本エアシステムとの経営統合のさいに日航株を大量保有したいきさつがある。その東急が、会社更正法適用申請のほぼ一週間前の2010年1月13日、高値10円、安値6円のもとで全株を売却し、90億円の損失を計上した³¹⁾。一方、糸山英太郎氏は04年3月をピークに保有株を減らして、09年3月期には上位10位に入らなかった。おそらく2008年度中に全株ないし大半を売り抜けたと推測される。

日航が2010年1月に会社更正法の適用申請をしたことで、2009年3月期には時価総額6000億円を超える日航株は全額毀損され、銀行ほか大株主の保有する株式が「紙くず」に化した。そして日航株の処分をためらい最低価格1円で売った、あるいは売ることのできなかった一般株主は、相当の損失をこうむることになった。

おわりに

すでにみたとおり、日本の国を象徴し、市場独占力を有する日航が経営破綻となった。その原因については、人件費の高さに求める見解もあるが、財務諸表データを分析し、それらを総合してみると、燃油費の急騰、日航経営陣の投資戦略の拙さと航空行政による規制撤廃、さら

30) 『日本経済新聞』2010年1月20日。

31) 同上、2010年1月14日。

には航空会社を取り巻く市場経済（イベント）の与える影響が大きいことが明らかとなる。

それにしても日航の経営破綻という深刻な病状を財務諸表から読み取ることができなかったらうか。この問題は、財務諸表のもつ限界だけでなく、継続企業概念にもとづいて作成される通常貸借対照表の特質によるものである。通常貸借対照表の資産と負債は、将来の期待収益と返済猶予期間にもとづいて資産が大きく、負債が小さく計上される。このような企業継続を前提とする通常貸借対照表から経営破綻の症状を読み取ることがはたやすすくないのだろうか。

日航の経営破綻を決定づけたのは、すでにみたとおり、清算貸借対照表そのものよりも、清算貸借対照表を作成したタスクフォースの編成と任務にあった。タスクフォースは日航の「再生」、すなわち「死にかかったものを生き返られる³²⁾」ことが任務とされた。タスクフォースによる清算貸借対照表の作成は、日航の経営破綻状態を明白にすることになった。

このように経営破綻の原因を分析、総合し、「日本航空が法的整理に追い込まれた背景を考えると [ここからは] 日本全体に通じる問題が見えてくる³³⁾」。それはたしかに現代日本に一般的な事態ではなくて、現代日本資本主義の巨大企業のかかえるジレンマまたは限界を象徴する事態といわなければならない。

しかし、日本の政府は、こうした重大な問題に立ち入ることなく、公的資金の注入によって日航を再生することにつとめた。それは日航経営陣と航空行政がもたらした巨額債務を、公的資金のかたちで税金から「補填」することにほかならない。すなわち借入金（金融機関）、退職給付引当金（退職者）などの巨額債務を、航空運賃収入によって利用者から補填、返済する一方、航空サービスを創り出す労働者（雇用と賃金）にシワ寄せをし、あるいは地方路線の廃止などによってその負担を勤労国民全体に強いるというものである。

もちろん、そのことがただちに日航の再生を支援すべきでないことにはならない。かりに日航の債務処理を市場経済（私的整理）の流れにゆだねたらおそらくは企業倒産のもとで無秩序な残余財産分配がおこなわれ、5万人もの多様な労働者が路頭に放り出されかねない。そこで、予定の公的資金注入額をはるかに上回るさまざまな社会問題へ発展する可能性が高いとみて、日航「再生」のタスクフォースが編成された、と考えられる。

これまでから明らかとなっており、現代においても市場支配力をもつ巨大企業が「将来にわたって事業活動を継続して営みうることは保証されるものでないし、経営破綻リスクを否定できるものでもない。むしろ経営破綻リスクは、グローバルイゼーションの下で、いっそう強まっている、といえる。巨大航空会社が生み出す矛盾すなわち経営破綻をそのまま市場経済にまかせると現代資本主義の「継続」否定あるいは崩壊へつながりかねないのである。

32) 『広辞苑』による。

33) 平田育夫「日航は『あすの日本』か」『日本経済新聞』2010年1月18日。