

【研究論文】

日本航空の“V字回復”に関する一考察

栗田 彰
(NHK 学園高等学校)

【要旨】

日本航空の会社更生手続は開始から1年2月余で終結した。そして、日本航空は上場廃止から2年半で来上場を果たした。この様に再生は短期間で終わったが、ここで公的資金注入や債権放棄、そして経費効率化等の内部努力が果たした役割は大きい。これらは財務体質や経営成績を改善し、キャッシュ・フロー創出力も向上させた。そして、種々の経営指標においても全日空より良いものにした。しかし、ユニットコストをみれば、まだ外国航空会社のそれよりも高く、リスク耐性を強めるためにはまだまだコスト削減が必要である。また、成長領域への戦略的投資をどの様に行っていくのかという課題が残る。

キーワード：公的支援、債権放棄、財産評定、ユニットコスト

I. はじめに

経営破綻した日本航空の再生には、企業再生支援機構の支援と裁判所の会社更生手続を併用するという手法が採られた。そして、一時は2次破綻も懸念された日本航空だったが、再生は順調に進み、会社更生手続は2011年3月28日に終了したのである。そして、その後も2012年3月期には連結営業利益が過去最高となる2,049億円を、また翌2013年3月期には前年度に次いで過去2番目となる1,952億円を計上するといった様に業績は急速に回復したのである。

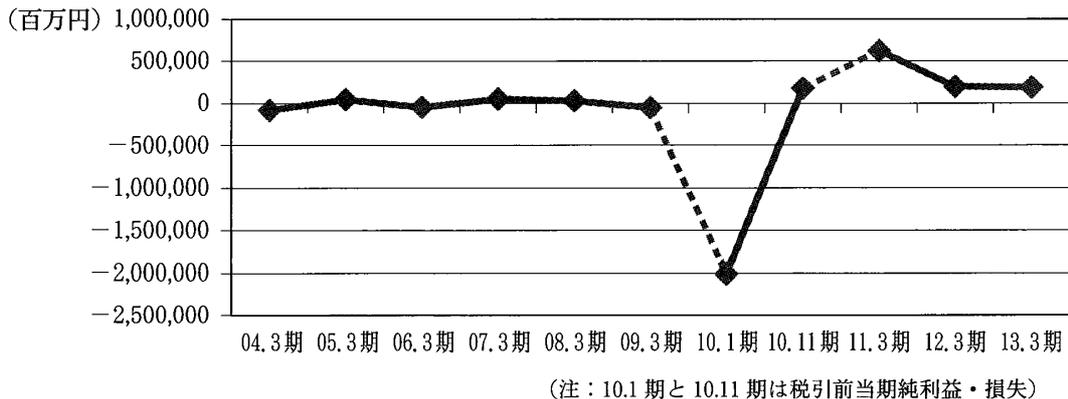
日本航空の航空機勘定を利用した利益調整について調べた栗田 [2012] の中で「稲盛会長は利益調整を是としないが、日本航空には引き続き利益調整を行う動機が存在する。その為、今後新生日本航空がどのような会計政策をとるのか等の注視が必要」だとした。そこで本稿では、V字回復

をして短期間で再生を果たした日本航空について、その時に関わった会計政策・処理等の確認を行い、それらが損益・財務に与えた影響を明らかにする。そして、それらを踏まえながら日本航空が今後更に発展していくために解決しなければならない経営課題等について考察を行う。

II. 会計処理とその根拠

日本航空（日本航空及び連動子会社）の第60期（2009年4月1日～2010年1月19日）の税引前当期純損失は、2,010,283百万円であった（図表1参照）。この主な要因は、特別損失に財産評価損1,344,133百万円、退職給付引当金繰入額303,081百万円、そして関係会社事業損失引当金繰入17,793百万円が計上されたことである。

しかし、翌61期（2010年1月20日～2010年11月30日）には、特別利益に退職給付制度改訂益154,378百万円を計上し、税引前当期純利益は



図表1 税金等調整前当期純利益・損失

179,190百万円となった。また、次の連結会計年度(2011年3月31日まで)においては、特別利益に債務免除益583,707百万円を計上して、税金等調整前当期純利益が622,802百万円とV字回復している。

以下に、これらに関する会計処理とその根拠等について確認する。

1. 財産評価

2009年10月にJAL再生タスクフォースが行ったデューデリジェンスでは、実質債務超過額は約7,600億円であった。しかし、2010年1月の事業再生計画における債務超過額(2010年3月見込み)は8,676億円とされた。そして、会社更生法に基づく財産評定書では、2010年3月末時点の債務超過額は9,592億円となった⁽¹⁾。この様に債務超過額が膨らんだ原因のひとつに財産評価がある。

企業再生支援機構では、事業者等から事業再生に関する相談を受けた時にプレデューデリジェンスを実施することになっているが、その時は資産を原則として時価により評定し、継続使用しない資産については処分価額により評定することもできている(『企業再生支援機構の実務運用標準』「別紙1 再生計画における財産評定基準」(以下、「財産評定基準」という)のNo.2 評定の原則)。また会社更生法では、更生手続き

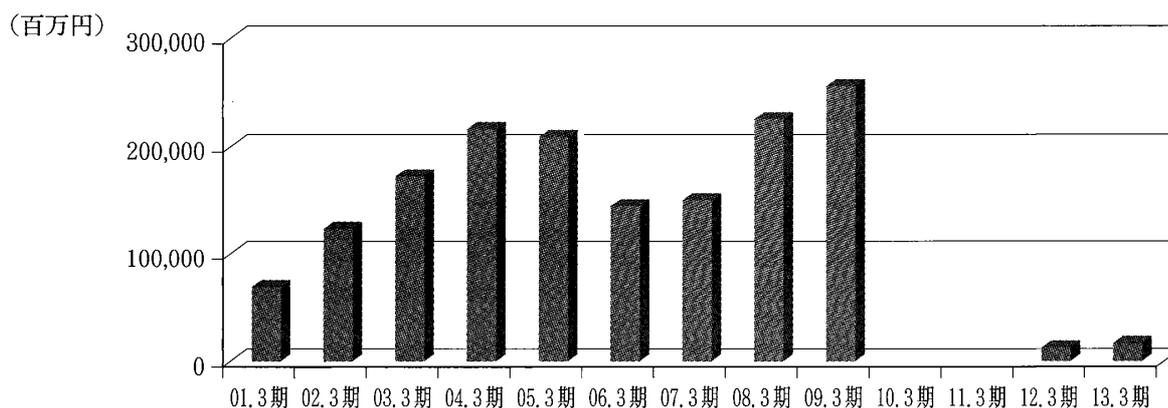
開始後遅滞なく財産の価額を評定することになっており、その評定は更生手続き開始時の時における時価によるものとされている(第83条)。

その為、これらにより評定を行った日本航空は、第60期に単体で1,344,133百万円の財産評価損を特別損失に計上した。日本航空とその連結子会社の第59期と第60期の貸借対照表を比較すると、航空機、建物、貯蔵品、土地、機械及び装置等に簿価の切り下げが大きいのが分かる。この中で航空機の簿価(純額)は、第59期に700,370百万円であったものが、第60期には334,459百万円と前期の半分以下になっている⁽²⁾。

上記の様な資産の評価損計上を後押ししたのは、法人税法第33条第3項の規定である。これによると、会社更生法の規定に従って行う評価換えをして帳簿価額を減額した場合、その減額した部分の金額は損金の額に算入できている⁽³⁾。そして、評価損等によって生じた欠損金が繰り越されることになっていること(同法第57条及び附則第14条)もこれを更に後押ししたものと考えられる。

2. 退職給付

2009年夏、日本政策投資銀行(DBJ)が緊急融資を実行する条件として、日本航空に年金の減額を要求したことから、日本航空の年金問題が浮上した⁽⁴⁾。そして、その後財務省も年金問題の解



図表 2 “未認識数理計算上の差異” 残高

決を支援の前提という立場をとったのである。

日本航空で問題となったのは確定給付型の退職給付制度である⁽⁵⁾。確定給付型の退職給付は、掛け金と約束した利回りの運用益を定年後に受け取る仕組みになっており、日本航空の場合はこの設定された運用利率が実際の運用利率より高いため、毎期“数理計算差異”を発生させたのである(図表 2 参照)。

企業再生支援機構の「財産評定基準」の No. 22 退職給付引当金 1 によると、未認識過去勤務差異及び未認識数理計算上の差異については評定時に認識して計上又は取り崩すことになっている。

これにより日本航空は、2010 年 1 月期に未認識の数理計算上の差異を認識し 303,081 百万円の退職給付引当金繰入額を計上している。

3. 引当金

企業再生支援機構の「財産評定基準」No. 23 その他の引当金 2 では、「関係会社の整理又は余剰人員の整理等事業再構築等に要する費用の見積額で、他の資産等の評定額に反映されない額は事業再生計画に基づき『関係会社支援損失引当金』『事業再構築引当金』等の名称により」(注：傍点は筆者)計上することとなっている。

そして、日本航空は 2011 年 3 月期に「更生計画に伴う施設の撤去等の事業リストラに関する費用に備えるため、合理的に見積もった額」(『有価

証券届出書』p. 88, 但し、傍点は筆者)を事業再構築引当金として、流動負債に 8,267 百万円、固定負債に 1,332 百万円計上している。

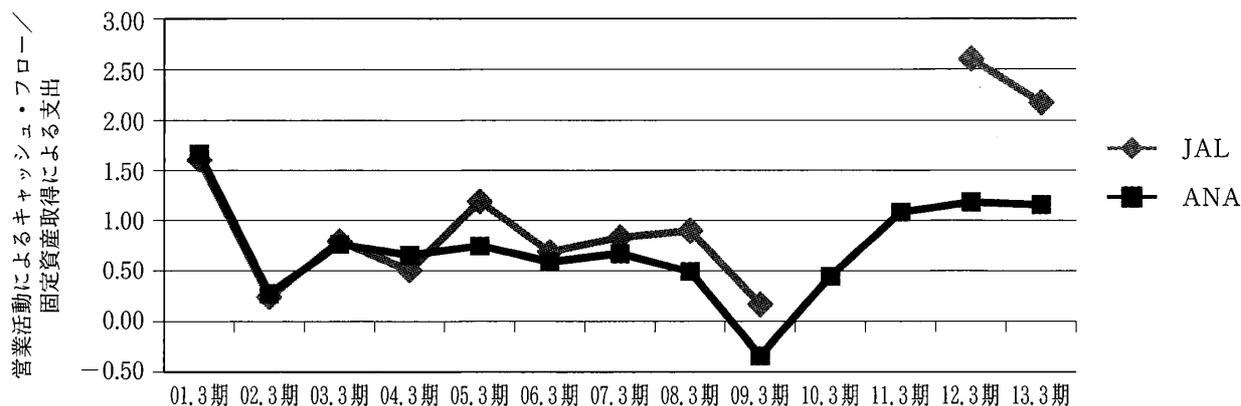
又、これとは別に日本航空は 2010. 1 期に 17,793 百万円、2010. 11 期に 5,942 百万円を関係会社事業損失引当金として繰り入れている。尚、これについては 2012. 3 期にその約 80% に当たる 18,356 百万円を戻し入れしている。

Ⅲ. 個別項目の状況

ここでは、V 字回復時に行われた会計処理や対策等が財務諸表に与えた影響について概観する。

1. 有利子負債の状況

航空運送事業を行う航空会社は、膨大な設備投資を基盤に成立する装置産業(資本集約型産業)のひとつで、航空機に代表される固定資産は常に更新を必要とし、その更新には多額の資金が必要となる。固定資産購入に要する支払いを営業活動によるキャッシュ・フローで賄えれば資金を調達する必要はないが、図表 3 の様に経営破綻までは営業活動によるキャッシュ・フローで固定資産取得のための支出を賄い切れていなかった。その為、資金を調達しているが、日本航空は 07. 3 期と 08. 3 期に株式発行による収入があり、その期においては長期借入・社債の額は少なくなっている。



図表3 キャッシュ・フローと固定資産取得による支出の割合

09.3期以降の全日空の有利子負債残高は9,000億円前後で推移しているのに対し、日本航空は09.3期に808,767百万円であったものが経営破綻後債権放棄や利益の積み上げ等によって13.3期には160,145百万円と大きく減少している。

2. 有形固定資産の状況

図表4は有形固定資産の償却割合を示しているが、これから経営破綻前までは日本航空の有形固定資産の方が全日空の有形固定資産より償却割合が進んでいたことが分かる。

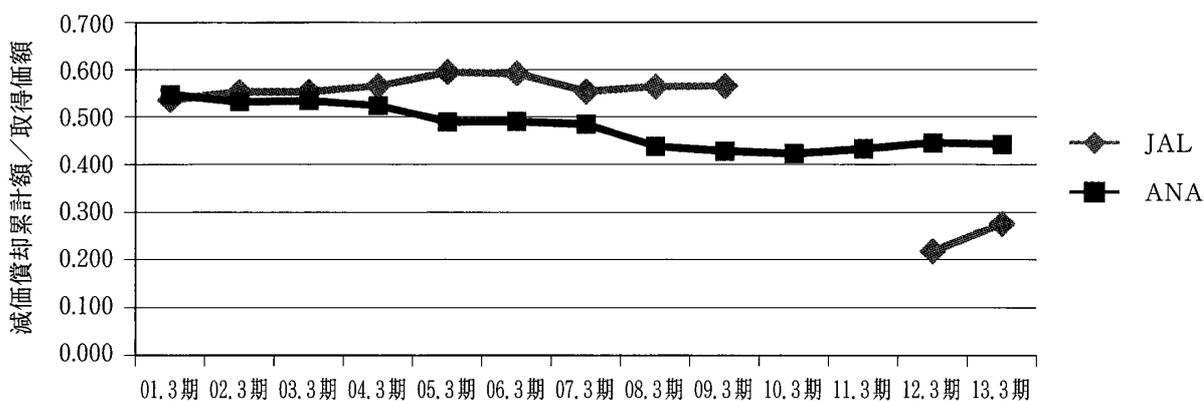
日本航空における有形固定資産の償却方法は定額法で、耐用年数は航空機8~27年、その他2~65年となっている。一方、全日空では償却方法は同じ定額法で、耐用年数は航空機17~20年、その他3~50年となっている。ここで、全日空が2011年3月期まで使用用途（主に国内線に使用

するのか、又は国際線に使うのか）によって航空機の耐用年数を定めている（これは現在も大筋同様であると思われる）のに対し、日本航空は1998年3月期より機種毎に耐用年数を定めている。

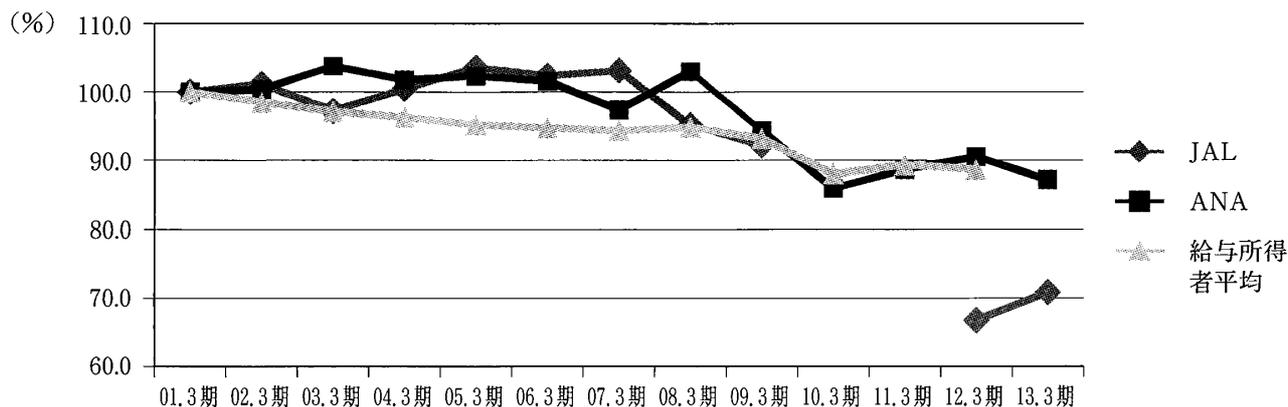
もし同型機種で、日本航空の耐用年数が全日空の耐用年数より長く、また図表4の様に償却割合も日本航空の方が全日空より進んでいるとすれば、日本航空の機体の方が全日空の機体よりも使用年数が長いということになる。そして例えば、耐用年数が27年と20年の機体で使用年数が同じ15.3年とすれば、耐用年数が27年の機体の簿価（未償却残高）は耐用年数が20年のものに比べて約1.84倍になる⁽⁶⁾。

3. 給与の状況

航空運送事業を行う航空会社の特徴は、装置産業（資本集約型産業）であると共に労働集約型産



図表4 有形固定資産の償却割合



図表5 平均年間給与の変化 (01.3期を100とした場合)

業でもあるということである。航空会社の従業員の中でパイロットや整備士等はライセンス（技能証明）を取得しなければならないが、そのライセンスを取得するためには長い時間と多額の費用が必要である。しかし、ライセンスを取得すれば（航空業界の中で）需要のある特殊技能を有したことになる、過去の歴史などから専門的なスキルを持たない一般労働者より賃金は高くなる。

日本航空では2006年度から基本給のカットを実施し、又、2009年度冬季からは一時金の支給を凍結しているため、給与水準は経営破綻前から低下傾向になっていた。図表5は01.3期を100として各期を比較したものである。これを見ると、全日空は10ポイント以上減少しており、給与所得者平均とほぼ同じ減少幅となっている。しかし、日本航空は新人事賃金制度導入等により約30ポイントの減少と全日空・給与所得者平均より大きな減少幅となっている。そして、日本航空の平均年間給与は全日空のそれよりも低くなった。

4. 退職給付の状況

日本航空の企業年金は基金型確定給付企業年金及び厚生年金基金からなっており、確定給付企業年金の給付を減額する場合（規約の変更）は、加入者の三分の二以上の同意が必要である（「確定給付企業年金法施行規則」第六条、一、ロ）。又、厚生年金の給付水準を引き下げの場合（給付設計

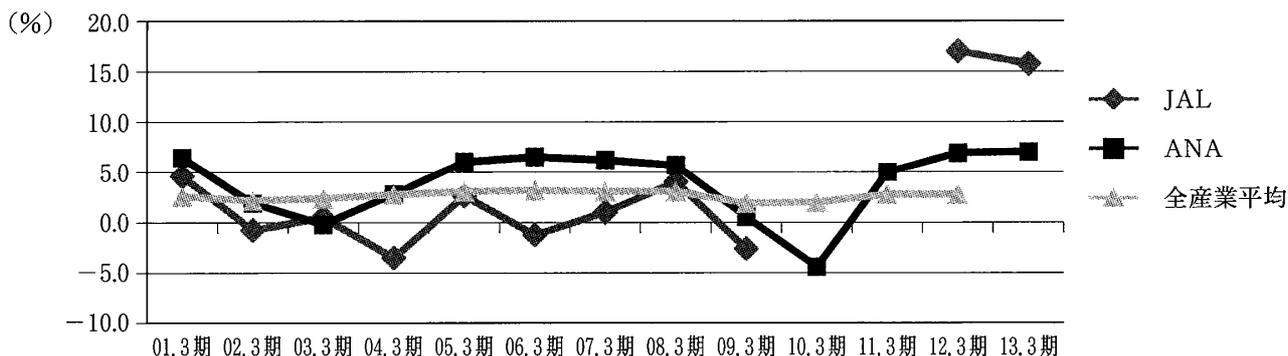
の変更）は、全受給者等の三分の二以上の同意が必要である（「厚生年金基金設立認可基準」第三、七、(5)但し書きイ）。そして、規約の変更については厚生労働大臣の認可が必要である（「確定給付企業年金法」第十六条）。

日本航空ではOB・OGから規約変更の同意を得るのに難航したが、2010年1月12日（時点）に退職者の三分の二超、現役社員の九割超の同意を取り付け、2月18日に厚生労働省に改定申請を行った。そして、3月17日付で同省から認可を受けている。これを受けて、日本航空は2010年11月期に退職給付制度改訂益を154,378百万円計上した。

IV. 財務諸表への影響

公的資金が注入され、また営業費用が削減されたことにより当座資金が増え、当座比率は09.3期の52.9%から12.3期は130.5%に、そして13.3期には149.8%と上昇した。自己資本比率も債権放棄や当期利益の積み上げにより有利子負債が減少したことにより、09.3期の10%が12.3期35.7%、13.3期46.4%と上昇している。

日本航空や全日空の様な定期航空会社は、例えば予約状況の多寡によって運航の可否を決定するといった様な臨機応変な対応はとれない。その為、ダイヤが決定すれば燃油費や空港使用料等は固定



図表6 営業利益率

費化する。また、労働集約型産業である為、他の業界に比べて固定的な支出（固定費）の割合が高くなる。今回の新人事賃金制度等による人件費の減少、年金制度改正による年金費用の減少、財産評価による減価償却費の減少、そして債権放棄による金利負担の減少等は、損益分岐点を1,000億円以上引き下げる財務効果があるという報告⁽⁷⁾もあり、これはそれだけ利益の出やすい体質になったということの意味している。

図表6は営業利益率の推移を示したものであるが、経営破綻後は大きく改善し、2期連続で10%を超えている⁽⁸⁾。

繰越欠損金による法人税負担の減少は、それだけ当期純利益に影響（プラスの効果）を及ぼすことになる。これは営業活動によるキャッシュ・フローに対しても、それだけキャッシュ・フローを押し上げる効果がある。その他、債権放棄による金利負担の減少も、その分だけキャッシュ・フローを押し上げることになる。

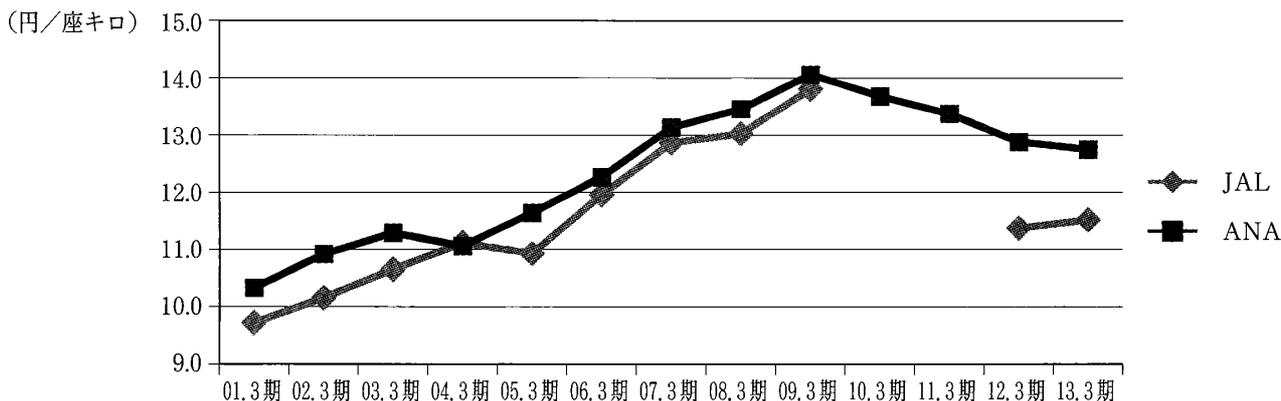
V. 成長への課題

日本航空のユニットレベニュー⁽⁹⁾は、経営破綻後不採算路線の運休や減便・機材のダウンサイジング等を行い、一方、旺盛な需要がある路線については増便・増席をするなどして確実に収益を上げられる路線構成に転換を図ったことにより、13円台後半をキープしている。図表7はユニッ

トコストの推移を示しているが、経営破綻に伴う経費削減の諸施策を実施した結果、ユニットコストが大きく低下しているのが分かる。これらから日本航空の好業績はユニットレベニューが上がったためではなく、ユニットコストが低下した結果であるということが分かる。

『2012～2016年度 JAL グループ中期経営計画』（以下、「中期経営計画」という）の期間中に費用効率化目標の残り400億円⁽¹⁰⁾を営業費用削減で達成したとすると、ユニットコストは目標の11.0円を達成する。しかし、外国航空会社のユニットコストを見れば、10円以上のところはLufthanse, KLM, Qantas, Air India, Korean Airlines位である。又、燃油費を除いたユニットコストでも、8円以上のところはLufthanseとQantasのみである⁽¹¹⁾。これらから考えると、日本航空のユニットコストは「中期経営計画」の目標を達成してもまだまだ高く、決してリスク耐性が強いとは言えない。その為、「中期経営計画」の目標を達成することは勿論のこと、更なる費用削減を実施し、ユニットコストを外国航空会社の平均的な値⁽¹²⁾まで下げなければ、外国航空会社の進出やLCCの台頭にも負けず、またイベントリスクにも耐え得る航空会社にはならないものと考えられる。

公的資金注入や債権放棄により、又、費用効率化等の内部努力の甲斐もあって日本航空の財務体質や経営成績は改善し、キャッシュ・フロー創出力も向上した。しかし、社外には「公的支援によ



図表7 ユニットコストの推移

る再生で競争環境が歪んだ」という意見もある。そして、国土交通省は、公的支援の趣旨に適合した再生が確実に図られることを目的として、「……投資・路線計画について報告を求め、その状況を監視する」と共に「……羽田等の混雑空港の発着枠の配分や、……施設利用の調整等を通じて、健全な競争環境を図る」ことにした。又、「……地方路線の拡充や地域の航空会社に対する支援等の地域の航空需要の拡大を通じた地域の活性化対策について、検討を行うよう要請」したのである⁽¹³⁾。これを受けて日本航空は、北海道エアシステム(HAC)の子会社化や地方路線を再開する考えを明らかにした。しかし、2014年春の羽田空港国際線増便枠は日本航空に5枠、全日空に11枠という傾斜配分がされたのである。この様に、今後利益(余力)を運賃競争力や商品競争力の拡大に直接向けられなくなる可能性がある。

VI. まとめ

以上、V字回復を果たした日本航空の再生について見てきたが、

- (1) 企業再生支援機構の「財産評定基準」、会社更生法及び法人税法等の規定が破綻処理に大きな役割を果たした
- (2) 公的資金注入や債権放棄が日本航空の再生をスムーズにした

ことが確認できた。短期間でスリムな体質になれたことや信用補完が成されたことに加えて、再生期間中、大きなイベントが無かったこと、為替相場が円高であったこと、そしてケロシン価額が比較的安定していたこと等々も幸い⁽¹⁴⁾し、日本航空の再生は成功し、財政基盤等は強くなったが

- (3) 「中期経営計画」の目標を達成してもユニットコストは外国航空会社のそれよりもまだ高く、リスク耐性を強めるためには更なる費用削減が必要である

と考えられる。また、再生でできた余力をこれからどのように戦略的投資や社会貢献などに配分していくのか等も今後の経営(財政)基盤強化、弱体化に影響を与えるのでこれらについても引き続き注視が必要である。

以上

〈注〉

- (1) 管財人は2010年6月30日の定例記者会見で「……事業再生計画に比して債務超過額が約1,000億円増加……。これはリスク耐性の高い収益構造を構築するため、より踏み込んだ路線・路便の見直しや資産査定の見直し等によるもの……」と述べている。
- (2) 日本航空グループは、2009年4月1日から2009年12月31日までに航空機を19機購入し、14機売却している。
- (3) 債務の免除を受けた場合については、法人税法第59条に規定がある。
- (4) 2009年5月12日配達指定の手紙では、「……

2009年度に金融機関からの追加融資を確保するため……、退職給付債務を1,600億円削減する年金制度改定を前提とした2009年度事業計画によって金融機関に理解を求めている」と述べられている。

- (5) 日本航空は2005年10月1日より、それまでの確定給付型の制度に加え、確定拠出年金と退職金前払に移行できる制度を導入した。
- (6) 日本航空の09.3期の償却割合は0.565。ここで耐用年数を27年とすると、使用年数は $27 \times 0.565 = 15.3$ 年となる。その時の簿価（未償却残高）を耐用年数20年の機体と比べると、 $(P - (P/27) \times 15.3) / (P - (P/20) \times 15.3) = 1.84$ 倍となる。
- (7) 醍醐聡『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，等を参照。
- (8) 「中期経営計画」では、「景気変動やイベントリスクを吸収しうる収益力，財務基盤として、『5年連続営業利益率10%以上，2016年度末自己資本比率50%以上』を達成する」ことを目標としている。
- (9) $\text{ユニットレベニュー（コスト）} = \text{航空輸送セグメント収入（営業費用）} / \text{有効座キロ}$
- (10) 「中期経営計画ローリングプラン2013」では，中期期間中の費用効率化目標500億円のうち，2012年度に100億円を達成したことになっている。
- (11) 国土交通省航空局『（補足説明）公租公課のあ

り方及び地方航空ネットワークの維持方策について』資料2，2頁，平成25年4月，を参照。

- (12) 上掲資料29社の相加平均は7.9円。燃油費を除いた相加平均（26社）は5.6円。
- (13) 国土交通省航空局『日本航空の企業再生への対応について』2012年8月10日，を参照。
- (14) この点については，栗田 [2013] を参照されたい。

【参考文献・資料】

- 1) 遠藤伸明・寺田一薫「ローコストキャリアにおける経営戦略と費用優位性についての分析」『東京海洋大学研究報告』第7号，31-39頁，平成23年2月
- 2) 栗田彰「日本航空における航空機勘定を利用した利益調整に関する一考察」『年報財務管理研究』第23号，2012年3月，115-123頁
- 3) 山口朋泰「経営者交代と利益マネジメント——新任経営者のビッグ・パスに関する実証分析——」『証券アナリストジャーナル』第51巻第5号，20-33頁，2013年5月
- 4) 栗田彰「燃油費抑制策等が損益に与える影響の分析——日本航空を対象として——」『年報財務管理研究』第24号，2013年3月，74-85頁
- 5) 日本航空 HP (<http://www.jal.co.jp/>)
- 6) 全日空 HP (<http://ana.co.jp/>)
- 7) 国土交通省 HP (<http://www.mlit.go.jp/>)
- 8) 国税庁 HP (<http://www.nta.go.jp/>)