

## 国土交通省発文書「日本航空の経営改善計画策定に対する国土交通省の基本的スタンスについて」及び、報道されている有識者会議での論議についての意見（見解）

JJ 労組連絡会議

2009年8月20日「日本航空の経営改善計画策定に対する国土交通省の基本的スタンスについて」と題する文書（以下、国交省文書）が発行されました。報道によりますと国交省文書は、日本航空が策定中の経営改善計画をチェックし抜本的なリストラを求めるために、同省が立ち上げた有識者会議の論議の指針として示されたとのこと。さらには同省幹部がこの会議の位置付けを「経営改善計画に対する国の考え方を示す場になる」と述べたこと、及び、有識者会議委員の厳しい意見も報道されています。

私達日航内 JJ 労組連絡会議は、日本航空インターナショナルで働く全ての職種の労働者、約 5,400 名を組織する団体です。本来、企業運営の責任と権限を有するのは経営者であり、私達労働者には企業運営の責任と権限は与えられていませんが、日本航空の現場で働く全ての航空労働者が真の日本航空の再建を希求していることに鑑み、国交省文書及び報道された有識者の意見に対して、以下の見解を申し述べます。

### < 真の日航再建に向けては、正確な状況の把握が不可欠です >

国交省文書は、「経営改善・改革のための具体的な方策」として以下のような指摘をしています。（抜粋）

- (1) 航空事業の観点から検討されるべき具体的方策  
収益性・リスク耐性・柔軟性を高めるための取り組み
  - ・ 外部資源の活用
  - ・ 同業他社との事業統合、異業種との共同事業展開
  - ・ リージョナルジェット機による小型多頻度ネットワークの展開 等徹底したコスト削減のための取り組み
  - ・ 重点化する路線展開の考え方に沿った路線計画の見直し
  - ・ 路線計画の見直しを契機とする機材計画の見直し
  - ・ 路線計画・機材計画の見直しを契機とする業務運営体制や業務プロセスの全面見直し、本邦他社、外航社をベンチマークとした劣位項目の改善
  - ・ 社会的に注目されている分野をはじめとした、健全で将来性のある企業体として社会的理解と社内的コンセンサスを得るための自己検証と改革の実行
- (2) 資金調達等の観点から検討されるべき具体的方策（省略）

国交省のこれらの指摘の中には「路線計画の見直し」など、私達がうなずける項目も含まれていますが、それがなぜ実現できていないのか、という状況分析は行なわれていません。その中で「徹底したコスト削減」の一環として「社会的に注目されている分野をはじめとした、健全で将来性のある企業体として社会的理解と社内的コンセンサスを得るための自己検証と改革の実行」と強調されているため、有識者会議でコスト削減、中でも人件費の削減についての的を絞った厳しい意見が出されている、と私達は考えています。

以下、正確に把握されるべき状況について挙げ、次項よりその要点を述べるとともに、必要に応じて資料で補強します。

日本航空の「赤字」の原因が正確に分析されるべき  
 営業損益段階の赤字の原因は人件費ではない  
 路線の収益性は何に依存するか（国際線）  
 路線の収益性は何に依存するか（国内線）  
 現状での航空機への投資は過剰ではないか  
 人件費コスト切り下げ万能論は、日航の真の再建を妨げる  
 決算状況に関する小括

### 日本航空の「赤字」の原因が正確に分析されるべき

日本航空の決算状況は、主に航空輸送による収支状況を表す営業損益<sup>1</sup>と、それに金融収支や為替収支などの営業外損益を加味した経常損益<sup>2</sup>、さらには特別損益<sup>3</sup>を加味した当期損益で見る必要があります。国交省文書に言う「徹底したコスト削減」は、この内の営業損益のみに焦点を当てたものであり、営業外損益や特別損益の内容を十分に検討しない中での「コスト削減論（営業費用・人件費削減論）」は、納得できません。私達は日本航空経

<sup>1</sup> 営業損益の推移（連結）（単位：百万円）

年度	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
営業損益	10,589	67,645	56,149	26,834	22,917	90,013	50,884

過去7年間の営業損益は、黒字の年が4年、赤字の年が3年で恒常的な赤字とはなっておらず、7年間の累計でも343億円の黒字となっている。

<sup>2</sup> 営業外損益の推移（連結）（単位：百万円）

年度	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
営業外収入	59,249	43,024	64,446	26,378	33,834	20,825	31,341
営業外費用	53,998	47,317	50,790	41,152	36,175	41,021	62,634
支払利息・社債利息	34,657	28,503	24,875	21,811	19,068	20,009	17,536
航空機材処分損	10,637	13,946	17,417	12,171	12,257	11,871	7,633
営業外損益	5,251	4,293	13,656	14,774	2,341	20,196	31,295

過去7年間の営業外損益で黒字は2年間だけで、累計赤字は540億円にもなっている。営業外費用で大きな項目は、支払利息が毎年2～300億円、航空機処分損も100億円前後発生している。

<sup>3</sup> 特別損益の推移（連結）（単位：百万円）

年度	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
特別利益	11,999	6,923	6,571	30,471	52,413	36,232	44,604
特別損失	23,758	17,134	31,710	35,303	20,933	76,217	21,440
特別損益	11,759	10,211	25,139	4,832	31,480	39,985	23,164

特別損益では06年度（有価証券売却益等）、08年度（JALカード売却等）を除いて損失を計上しており、その累計は372億円の赤字となっている。

営から、現在の窮状は資金需要の逼迫によるものであると説明されていますが、資金需要は、減価償却費、最終利益、及び借入金から賄われるべきものであり、また様々な国際情勢の大きな影響を受ける航空運送事業の営業損益の増減は避け得ないものがあることからみても、私たちは営業費用(人件費)の削減ばかりが強調されることには疑問があります。

日本航空の決算は、本業の営業損益段階では、さまざまなイベントリスクにより年度によっては赤字を計上しながらも、過去7年間の累計では黒字となっています。しかし、営業外損益、特別損益で営業段階での黒字を食いつぶし、最終的な当期損益<sup>4</sup>は7年間の累計で1,567億円もの大幅な赤字となり、これがキャッシュフローを悪化させ、財務体質を弱体化させた原因となっています。

もし仮に、他の大きな原因を放置したままで人件費コストだけが切り下げられれば、社員の賃金が下がり、社員のモチベーションが低下する中でも収支が改善できないという、企業としてのデフレスパイラルとも言うべき状況に陥ります。そうなれば真の日航再建に向けては百害あって一利無しです。

### 営業損益段階の赤字の原因は人件費ではない

こうした前提を置いても、08年度決算、09年度第1四半期仮決算において営業損益が大幅な赤字となっていることは事実であり、私達もそれを放置してよいとは考えていません。しかし、一足飛びに「人件費コストの削減」あるいは国交省文書によれば「社会的理解と社内的コンセンサスを得るための自己検証と改革の実行」と言うのでは、全く当を得た指摘にはなりません。まず営業損益の内容の正確な分析が不可欠です。全日空は09年度第1四半期では日本航空同様に赤字決算となりましたが、08年度は黒字の状況であり、両社を比較した分析が必要です。そこから明らかになってくる赤字の原因は人件費ではなく、両社にほぼ共通する燃油費の問題を除けば、単位輸送量あたりの収入単価<sup>5</sup>、つまりは路線の収益性の問題であることが浮き彫りになります。

<sup>4</sup> 当期損益の推移(連結) (単位:百万円)

年度	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
当期損益	11,645	88,619	30,096	47,243	16,267	16,921	63,194

<sup>5</sup> <旅客・貨物収入単価 JAL/ANA 比較(08年度)>

	JAL	ANA
国内旅客単価	16,195 円/人	16,223 円/人
国際貨物単価	43.6 円/トンキロ	43.7 円/トンキロ
国際旅客単価	60,107 円/人	64,555 円/人
国際線一人当たり平均運送距離	4,459km	4,368km
国際線単位収入	13.5 円/人キロ	15.0 円/人キロ

(JAL 国際線 11,704,043 人、52,186,351 千人 km ANA 国際線 4,432,148 人、19,360,691 千人キロ)

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らない。一方、国際旅客では旅客1人当たりの収入はJALがANAより4,448円(約7.4%)低くなっている。単位収入(旅客1人を1km運送して得られる収入)で見ると、ANAの15円に対してJALは13.5円と10%も低くなっている。JALの08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る。

## 路線の収益性は何に依存するか（国際線）

世界的な経済情勢が悪化している現在、国際線の収益性は、国交省文書にも示されているように、路線便数計画に大きく左右されます。しかし、これまで日本航空は様々な「事情」を理由に挙げて、収益性を第一に考えた計画を立案・実行し得ておりません。この点について国交省は「路線計画の見直し」と指摘するに止まらず、それを阻んできたものが何であったか、外交関係を考えた政治・行政側の要因はなかったか等が、徹底的に論議されるべきです。

厳しい国際競争の中で、日本を含む世界の航空他社は、航空会社連合（アライアンス）による有機的な運航を行っておりますが、このアライアンスの活用の仕方が、日本航空と全日空では大きな違いがあると言われております。また、これは従来からあった要素ですが、国際航空協定の影響も否定できません。しかし、路線収益性、アライアンスの実際の運用、国際協定と路線便数計画の関係などについての情報は、社内に十分開示されているとは言い難く、困難な状況の中で、社内の英知が結集されているとは言えません。さらにはわが国の航空当局にも航空労働者の英知を活用する考えがないことも問題であり、一例を挙げると、本年7月に東京で行なわれた日米航空交渉には、米国側は運輸官僚と航空会社代表に加えて、各社の組合の代表が参加していましたが、日本側からは国交省の官僚と航空会社の代表のみの参加にすぎず、日米双方の姿勢の違いも明らかになっています。

## 路線の収益性は何に依存するか（国内線）

国内線においても国際線同様、路線の収益性を大きく左右するのが路線便数計画であることは論を待ちません。しかし、国内線における路線便数計画の決定には、行政側の要因が大きく作用しています。航空会社は民間企業とは言え、わが国においてはその経営内容は行政の方針により強い影響を受けます。詳細な路線収益性は開示されていないので推論が入りますが、現在、数多くの不採算路線<sup>6</sup>が現実存在しています。しかも、不採算と言えども、一度路線が開設された以上、その路線の減便・撤退に多大な迷惑を被る利用者・国民が存在するわけで、航空会社は収益性と住民のニーズと言う二律背反に苦しむことになり、こうした現在の状況を引き起こした行政の責任が問われなければなりません。新空港建設の前提となった利用者数の予測<sup>7</sup>はなぜ大幅な狂いを生じるのか、利用者・国民の利

<sup>6</sup> 08年度国内線平均搭乗率50%未満の路線（北海道内、離島路線を除く）

羽田＝山形、南紀白浜　伊丹＝三沢、松本　関西＝青森、秋田、花巻、仙台、福島  
 神戸＝鹿児島　札幌＝青森　名古屋＝青森、花巻、松山　福岡＝松山　鹿児島＝岡山

<sup>7</sup> 地方空港利用者数の予測と実績

空港	実績 / 予測 (%)	空港	実績 / 予測 (%)	空港	実績 / 予測 (%)
紋別	15.1	庄内	138.3	南紀白浜	74.1
中標津	43.2	花巻	85.9	鳥取	133.8
旭川	99.6	山形	68.0	出雲	90.8
帯広	96.2	福島	34.1	萩・石見	14.0
青森	88.1	松本	109.2	岡山	95.4
大館能代	26.2	富山	102.8	山口宇部	78.5
秋田	54.4	能登	49.9	佐賀	32.4

便性よりも、行政の都合、政治家の都合、土木工事業者の都合が優先されてはいないか、行政に「はじめに空港建設ありき」との安易な発想が無いのか、各空港の輸送量を行政の予測に合わせようとして運航便数確保を強いてはいないか、運航が開始された後に旅客数が予測を大幅に下回っても行政の失敗を糊塗するために航空会社に「不採算路線」の運航継続を強く求めているか等が、厳しく問われなければなりません。国交省文書の以下の記述からも、同省はこうした責任を全く感じていないと言わざるを得ません。

「複数の航空会社による積極的な競争環境を引き続き確保することにあり、市場メカニズムによる競争促進を通じて、結果として、我が国の国民生活・経済産業活動、国際交流・地域間交流を支える航空ネットワークの維持・発展と、これによる国民・利用者の利便の増進が図られることになる。したがって、航空企業としての安易な延命や高コスト体質の温存につながるような支援は、航空行政としては行わない。又、ナショナルミニマム確保の観点から実施している離島航空路補助を除き、航空路線の維持のための運航費補助は行わない」

### 現状での航空機への投資は過剰ではないか

日本航空の資金需要の中で大きな割合を占めるのが、航空機の購入費用です。日本航空はこれまで「(新型機の導入は) 燃油費・整備費の削減にも有効で、収支上も有利」と説明して来ましたが、現在、世界の航空需要が低迷し営業収益が大きく予算を下回っている中で、こうした主張は誰からも納得されないでしょう。財政状況の逼迫時には、少しでも資金需要を減らすために新規購入の先送りを含めたタイムリーな機材投資計画の見直しが必要です。人件費を中心に支出項目全体の削減が声高に言われる中で、なぜ、資金需要に直接影響する航空機投資<sup>8</sup>を削減すべき、との意見が出ないのか、大きな疑問があります。こ

【2006年3月19日付朝日新聞】

(脚注7 - 前ページより続く)

需要見通しの修正(2000年/2005年) 国土交通省国土技術政策総合研究所(国内航空旅客数)

	2005年	2012年	2017年	2022年
2000年予測	10,300万人	12,700万人	13,720万人	14,440万人
2005年予測	9,450万人(実績)	10,360万人	10,910万人	11,390万人
差異	-850万人/-8%	-2,340万人/-18%	-2,810万人/-20%	-3,050万人/-21%

2005年度の国内航空旅客数の実績は、00年予測より850万人(-8%)と大きく下回った。また、将来の予測も05年予測は00年予測よりも20%前後と大きく下方修正されている。

<sup>8</sup> 「投資計画」上段07-10年度投資計画(うち航空機65機) 下段08-10年度投資計画

	07年度	08年度	09年度	10年度	合計
航空機関連	720億円	1,140億円	1,110億円	1,160億円	4,080億円
	830億円	1,150億円	770億円	1,250億円	4,000億円
その他	360億円	300億円	300億円	300億円	1,260億円
	360億円	400億円	320億円	300億円	1,380億円
合計	1,080億円	1,440億円	1,410億円	1,460億円	5,280億円
	1,190億円	1,550億円	1,090億円	1,550億円	5,380億円

JALでは09年度下期にB747-400が10機も遊休化する機材計画となっている。近年の需要の減速に対しても、これまでの航空機の購入計画は一切変えず、1機の発注キャンセルも行っていないことが明らかになった(09年8月11日経営協議会)。また過去には93-97年度計画では8機もの余剰機材が発生し、92年度には4機のジャンボ機を米国の砂漠に寝かせていた経緯がある。

れは私達航空労働者だけではなく、利用者・国民からも出されている疑問です。しかし、日本航空経営も行政もこの疑問に真摯に答えたことはなく、方針が改められる様子も見えません。国家間の事情が航空会社の負担に転嫁されてはいないか、輸入担当企業との利害関係が優先していないか、等々、ダウンサイジング等に名を借りた過剰な機材更新を航空会社に強いるような姿勢が政財界や行政にはなかったか、等が人件費コストの削減を言われる前にきちんと説明されるべきです。

### 人件費コスト切り下げ万能論は、日航の真の再建を妨げる

マスコミ各社はしきりに「人件費を中心とする JAL の高コスト体質」を言い立てています。標記の国交省の正式文書ではさすがに、根拠のない中での具体的な指摘を避け「社会的に注目されている分野をはじめとした、健全で将来性のある企業体として社会的理解と社内的コンセンサスを得るための自己検証と改革の実行」と述べるにとどめていますが、この記述により、また、一部マスコミの「パイロットをはじめとして JAL は高賃金」との報道により、「人件費が高い JAL<sup>9</sup>」との先入観が、有識者会議の論議の中であたかも確定した事実のように扱われていることはすでに述べました。私達はこうした風評的な批判を非常に遺憾に思います。私達は過去、長い年月をかけて、日本航空経営と国内同業他社との人件費コスト比較、海外同業他社との国際コスト競争力比較の論議を行ってきました。現在では経営も「日本航空の人件費コストは他社と比べて決して高くはない」と認めていますし、第三者機関（東京地方裁判所）もこの事実を認定しています。マスコミ各社は具体的な数値をもって報道すべきであるし、国内航空会社の人件費に通暁しているはずの国交省が、こうした報道を訂正するどころか、それを事実と誤解させるかのような記述を行い有識者に提示することは、極めて不公正なやり方だと考えます。参考のために、脚注 9 にパイロットの JAL - ANA 賃金比較を示します。

### 決算状況に関する小括

日本航空の本業の成績を示す営業損益は、同時テロ、SARS、イラク戦争、原油価格の高騰、世界的大不況、新型インフルエンザなどのイベントリスクの影響を大きく受けたものの、過去 7 年間の累積では 343 億円の黒字となっています。しかし、借入金返済の資金が不足しているという現状から、なぜこういう状況に陥ったのかが精緻に検証され、また、的確な対応策が取られなければ真の再建策にはなり得ません。併せて収入増に向けた営業戦略も検証されることが必要です。

ANA と比べ 10 ポイントも単位収入の悪い国際線の路便運営や、低搭乗率路線を多く抱える国内線の路便運営、需要の減退によって 10 機ものジャンボ機が遊休化している中でこれまで発注した航空機は一切キャンセルしないことなどは、最終的には経営判断の誤りであると言えるのですが、その判断の背景にある日本の航空政策、空港整備計画、そし

<sup>9</sup> パイロットの平均給与（09 年 3 月 31 日現在） 有価証券報告書より

JAL（平均年齢）	ANA（平均年齢）
18,344 千円（43.7 歳）	21,043 千円（44.9 歳）

てそれら計画の大本となる将来の需要見通しに誤りはなかったのかが厳しく問われなければなりません。

「航空ネットワークの維持・発展」と称して国際・国内路線の維持を半ば強制していないか、路線維持や日米貿易摩擦などを理由に米国からの航空機購入を暗黙のうちに強要していないか、路線の撤退方針に対して何らかの圧力をかけていないか等々、過大な需要予測により不要な空港や滑走路の建設という航空行政の失敗のつけを航空会社に押し付けていないか、そして、これらの不採算路線の維持、無駄な航空機投資こそが、日本航空の財務体質を毀損させている原因であることが明らかにされなければ、真の再建策は生まれてきません。

赤字の原因として「人件費」のみに焦点を当て、「人件費切り下げこそが JAL の再建策」などという議論が先行するようでは、決して JAL の再生にならないばかりでなく、日本の航空行政の過ちも修正されることなく、将来にわたって利用者・国民の大きな損失になるのではないのでしょうか。

### 労使交渉としての人件費論議は決して否定しない

基本的に、いかに企業の「再建」のためと言えども、一方的に労働者の犠牲が強いられることは許されません。人件費 / 賃金は労働者の最も重要な労働条件の一つであり、現在の日本航空の賃金水準は労働基準法に則り、向上を目指した長い間の労使交渉によって成立して来ました。本来、労働条件は労使が話し合いで決定すべきものであり、マスコミや行政が介入すべきものではありません。しかし、一方で私達は日本航空の社員として真の日航再建を強く望んでいることも紛れのない事実です。従って、これまでに述べた項目の精緻な論議が行なわれ、現在の日本航空や行政の改めるべき点が明確になっていき、日本航空経営が会社の現状を客観的な資料をもって説明し、納得いく原因の分析と対策が提示され、労使対等の交渉が誠実に行なわれた結果であれば、労働条件の改定を一切否定する立場ではありません。

### < 航空会社の最大の使命は安全運航 >

利用者・国民の皆様が航空会社に求める最大の使命は安全な運航です。日本航空の再建を図るにあたって、安全運航こそが最大の基盤であることを中心にして論議されるべきです。その安全運航を支えているのは、パイロット、客室乗務員、整備士など、現場の労働者であり、現場の労働者が安全運航を支える上で最も重要な要素はモチベーションの維持・向上です。私達はこれまでに述べたような論点と、安全運航の確保の観点で、有識者会議の中でも公平かつ客観的な論議が行なわれることを望んでいます。もし仮に論理性を欠いた感情論や観念論に偏り、現在の日本航空の赤字の真の原因が正されず、「人件費コスト」ばかりが強調され、人件費の切り下げが先行し、現在以上に現場の犠牲が一方的に強いられることになれば、日本航空の全社員は強い失望感におそわれ、日本航空の再建ばかりでなく、その基盤である安全運航を脅かすことになりかねません。安全運航は、社員の一人ひとりが利用者・国民の皆様の大変な命を守ろうという情熱があって初めて実現できるものです。「論理性を欠いた謂れのない人件費コスト削減論」がこうした情熱に水をかけ

るものであることは誰の目にも明らかです。

国交省、有識者各位が私達の主張を真剣に聞き、有識者会議での議論や今後の適正な行政指導に反映して頂ければ、必ずや真の日本航空再建に資するものと確信しています。

以上

2009年9月10日

日本航空内 JJ 労組連絡会議

日本航空機長組合

日本航空先任航空機関士組合

日本航空乗員組合

日本航空ジャパン乗員組合

日本航空労働組合

日本航空ジャパン労働組合

日本航空キャビンクルーユニオン

連絡先：日本航空機長組合

電話 03 - 5756 - 3909

e-mail [jjunions07-contact@jalcrew.jp](mailto:jjunions07-contact@jalcrew.jp)