

# 日本航空の経営破綻と 日本の航空ビジネスの課題

Bankruptcy of Japan Airlines and Problems of Air Travel Business in Japan

呉 淑儀 サリー\*

NG, Shuk Yee Sally

---

## 要旨

近年日本の空にまつわるニュースや記事が世間を賑わせている。2010年10月に羽田空港国際線新ターミナル<sup>(注1)</sup>が正式にオープンし、2007年に安倍政権で持ち上げられた「アジア・ゲートウェイ構想」の実現に向かって、日本が新たな一歩を踏み出したことに大きな注目が集まり、衰退しつつある日本経済活性化への期待が膨らんだ。一方、日本を代表する最大手航空会社である日本航空（=日航、JAL）は、グループ全体で総額2兆3,221億円の負債を抱え、2010年1月19日に東京地裁に会社更生法の適用を申請した。日本航空の経営破綻は世間に大きな衝撃を与え、公的資金の投入の是非についても大きな議論を及ぼしていた。現在日本航空は企業再生支援機構による公的管理の下で再建が進められている。かつては就職ランキングで1位になる超人気企業であった日本航空が、なぜ経営破綻にまで至ってしまったのか。その原因を究明すべく、本稿では、日本航空を取り巻く様々なステークホルダーとの利害関係に焦点をあて、日本航空の経営破綻に導いた問題点を明らかにするとともに、日本航空の経営破綻からみた日本の航空ビジネスの構造および課題について考察することにする。

---

## Abstract

Japan Airlines (JAL), one of the biggest airline representing Japan, is now in debt of ¥2.3 trillion in total within the entire group. The company has appealed to the Tokyo District Court for the Corporate Rehabilitation Law on 19<sup>th</sup> Jan, 2010. The bankruptcy of JAL has caused a huge issue concerning the appropriate usage of public funds. The purpose of this paper is to investigate the causes and the reasons why JAL went bankrupt. It will be mainly focused on the interests of various stakeholders in JAL. It is also a purpose to understand the structures and problems of the air travel business in Japan through the bankruptcy of JAL.

---

## キーワード (Key Words)

企業再生 (Corporate rehabilitation), 企業統治 (Corporate governance), 利害関係者 (Stakeholder), 公租公課 (Tax and public dues), 航空自由化 (Aviation liberalization), LCC (格安航空会社) (Low Cost Carrier (Discount Carrier))

---

\* 本学経営学部准教授

## 1. 日本航空（JAL）の沿革

日本航空は1953年、半官半民の特殊法人としてスタートし、日本の翼として世界中の要人や政治家、著名人などをも運んできた。1970年7月にジャンボ機を導入、70年代には世界一安全な航空会社という評価を受け、就職先としても憧れの企業であった。

1985年に電電公社がNTTへ、そして1987年に国鉄がJRへの民営化に続いて、日本航空も1987年に民間企業となった。民営化の目的は、公共性の高い事業にも競争原理を導入し、経営効率やサービスを高める等といった役所にはない経営努力

が求められていたのであった。民営化して24年の日本航空は経営存亡の危機に陥り、現在は企業再生支援機構の下で経営の再建中にある。【図表1】で示しているように、近年日本航空においては人員削減や路線廃止など様々な改革案が打ち出されていたが、国が頼りであった親方日の丸体質を改め、日本の翼として日本航空は生まれ変わることはできるのであろうか、日本航空の再生に大きな注目が集まっている。

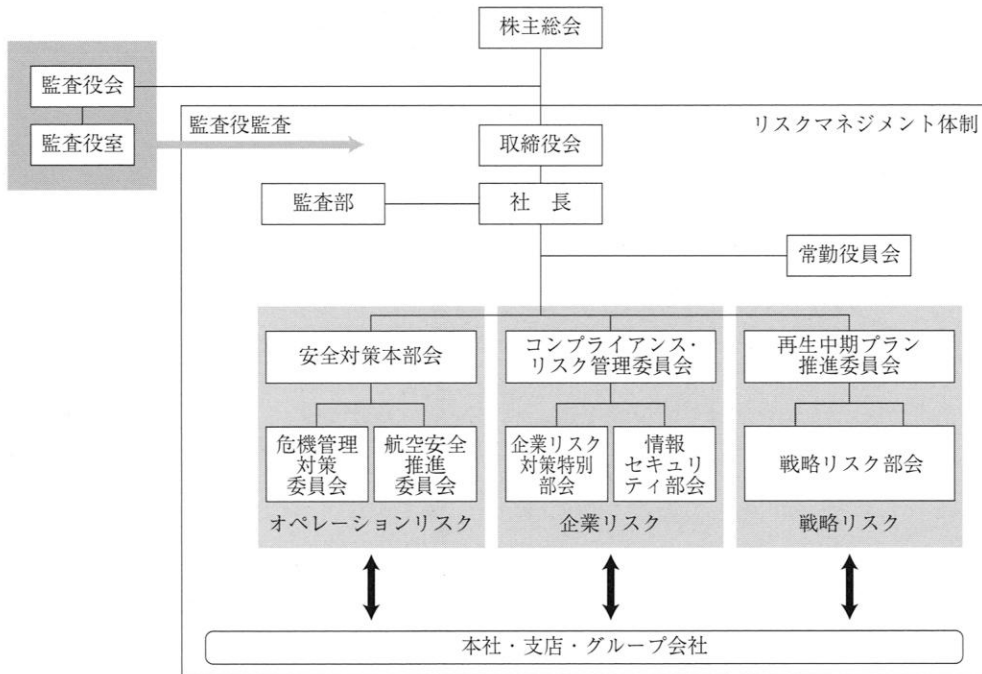
【図表2】は日本航空の内部統治構造を示しているものである<sup>(注2)</sup>。企業統治についての見解は様々であり、企業統治を論じる場合、論者の視点や視座の相違に基づきその定義および対象が複雑で錯綜したものになっている。しかし、一般的に、以下の3つの内容が中心となる。第一に、企業は

【図表1】日本航空の近年における主な出来事

2004年	3月	▶中期経営計画（2004年～2006年度）発表。地上職を中心にグループ人数を2003年3月期比で4500人削減。
	4月	▶日本航空と日本エアシステムが完全統合。便名をJALに統一。 ▶持ち株会社「日本航空システム」で会長兼最高経営責任者に兼子勲氏が、社長には新町敏行氏が就任。さらに最大で1000億円のCB（新株予約権社債）発行。
2005年	3月	▶中期経営計画（2005年～07年度）発表。人員削減数を1400人上乗せして5900人に。 ▶国土交通省が事業改善命令。兼子会長が代表権を返上。
	11月	▶経営再生計画を発表。安全運行確保のため600億円を、機材更新に650億円を投資。全社員の基本賃金を平均約10%カット。
2006年	2月	▶4人の取締役が新町敏行社長に退任を要求。後任に西松暹氏が就任。
	3月	▶基本賃金10%カットをJAL労働組合が受け入れ。4月に賃金カットを断行。
	6月	▶最大2000億円の公募増資計画を発表（最終的な調達額は1386億円）。
2007年	2月	▶中期経営計画発表。2009年度末までに人件費500億円削減、国内10路線の運休などが柱。
	12月	▶JAL労働組合と退職金の1割カットで合意。特別早期退職や臨時手当抑制などで年間300億円の人件費削減を達成、計500億円の削減にメド。
2008年	3月	▶商社や金融機関などに対して総額1535億円の優先株を発行。
	8月	▶JAL労働組合と基本給と諸手当の一律5%削減で合意。 ▶国内線と国際線で合計19路線の廃止・減便を発表。
2009年	1月	▶国内線と国際線で合計12路線を廃止・減便。
	9月	▶米デルタ航空、米アメリカン航空と提携交渉。
2010年	1月	▶19日に会社更生法の適用を申請した。企業再生支援機構の管理下で再建。 ▶京セラの創業者で知られる稲盛和夫氏が日本航空の会長に就任。
	6月	▶更生計画案策定に向け主力銀行団と交渉。
	8月	▶更生計画案を東京地裁に提出。
	11月	▶希望退職者数が目標に届かず、整理解雇の実施を発表。

出所：『日経ビジネス』2009年9月21号に基づき、加筆作成。

【図表2】日本航空の内部統治構造



出所：日本航空のホームページ。

いかなる利害関係者の利益のために経営されるべきか、ということについての意思決定の問題である。第二に、企業経営を行うトップ・マネジメントの選任や解任などの任命権を誰がどのようにして行うかということについての任命権の問題である。第三に、選任されたトップ・マネジメントが適切な経営管理を行っているかについての、利害関係者によるチェック・システムの問題である。これは経営者の監視機構の問題とも結びついている(注3)。また、企業統治とは、企業とステークホルダー（利害関係者）との関係を対象とする広義の意味があり、企業行動が適切に行われることをどのように保証していくのかという問題を取り扱う概念のことでもある(注4)。すなわち、利害関係者（主体）が、自己を守る（目的）ために、企業に対して影響力を行使（手段）することにある、と定義することができる。【図表3】で示しているように、利害関係者の中身は様々があり、それ

ぞれの立場から企業に対する関心領域および企業に対する影響力の行使も異なる。

【図表2】の日本航空の内部におけるガバナンスの構造をみると、一見健全であるように見えるが、経営の実態をみてみると、企業を取り巻く様々な利害関係者とのもたれ合い、また経営者による放漫な経営が随所にみられ、制度と実態に大きな隔たりがあり、企業統治が真に機能しているとはとうてい言い難い状況であった。

以下においては、まず日本航空の経営破綻に大きく影響を与えた要因として、外部と内部の視点から分析していくことにする。

【図表3】ステークホルダー（利害関係者）と企業への関心

ステークホルダー	企業への関心	望ましい経営内容
政府	安定かつ適正な経済活動 税収の増大 公益性の維持負担	コンプライアンス（法令順守） 公益性の重視 健全な経営
従業員	給料の上昇、福利厚生の充実 雇用の安定 昇進の機会	利益率の高い経営 健全な経営 企業の成長
地域住民	地域環境との共生 安全安心な暮らしの確保	企業の社会的責任の履行 地域振興
消費者	安価で良質なサービス	安価で良質な製品・サービス
取引先企業	取引の安定および拡大	健全な経営・企業の成長
債権者	債権の保全・回収 貸付先の成長	健全な経営 企業の成長
株主	収益の最大化 資産の保全	利益率の高い経営 健全な経営

出所：呉（2010）p.7に基づき、加筆作成。

## 2. 外部要因

### (1) 国際政治・経済・社会からの影響

2001年以降、航空業界に多大な悪影響を与えた問題として、2001年9月11日の同時多発テロ事件、2003年のSARS（重症急性呼吸器症候群）、そして、2008年のリーマンショックなどの外部要因があげられる。2001年のテロ事件では、テロの脅威により旅客が一気に減少していった。テロ対策の強化によって、旅客数が徐々に回復していったが、2003年に再びSARSの脅威に世界中がさらされ、世界的に人々の動きが急激に減少していった。航空業界はこうした状況の中、大きな打撃を受けていたのである。

さらに、2008年のリーマンショックを起因とする世界経済不況が広がり、日米をはじめとする世界各国にも大きな影響を及ぼし、欧州諸国が財政難に陥るなど世界経済が一気に衰退していた。こうした中、旅客数が大幅に減少するばかりか特にビジネスマンの出張による航空機利用者数が大幅に減少し、すでに低迷していた航空業界にさらに

追い打ちをかけることとなった。

上述のように、2001年以降は航空業界にとって非常に厳しい外部環境の中、航空会社各社は経営の舵を切ることとなった。特に日本航空は全日本空輸（＝全日空、ANA）と比べ、国際線の比重が大きく、2001年以降の世界的な事件や疫病、国際政治経済および社会の情勢に直接的な影響を受けやすく、経営不振の大きな外部要因となった。

### (2) 公租公課と公益性の維持

#### 1) 公租公課

日本国内の航空会社にとって大きな経営負担となっているのが日本の航空行政である。その中でも特に長年、日本の航空産業の国際競争力をそぐ最大要因と指摘されてきたのが「公租公課」という制度である。「公租公課」とは、航空会社が国に納める税金のことで、航空機燃料税、空港着陸料、航行援助施設使用料の3つがあげられる。国はこれらの公租公課によって年間4,500億円から5,000億円程度の特会会計の財源を調達しており、空港整備・建設などに使われ、必要な財源だと言われているが、税金の無駄使いの温床にもなり、日本の航空産業の国際競争力強化に大きな障害と

なっている。JAL を例として取り上げてみると、JAL が単独で支払う上述の3つの公租公課の合計額は年間約1,700億円<sup>(注5)</sup>にも及んでおり、売上高の10分の1を超える公租公課が日本航空の経営を圧迫し破綻の遠因になっていたと指摘せざるを得ない。

なぜならば、この公租公課の一つである航空機燃料税を課している国は、日本以外に、アメリカ、カナダとインドの数カ国のみで、極めて少数派であると言える。日本の航空機燃料税は、航空機に積まれる燃料1キログラム当たり2万6,000円の税金が課せられており、同様に燃料税を課しているアメリカと比較しても20倍以上<sup>(注6)</sup>の高水準となっているからである。

空港の着陸料に関しても、羽田と成田の着陸料はライバルとなるアジア主要空港と比較すると、国際線の場合では3倍～4倍以上の費用がかかる。具体的に関西国際空港で83万円、羽田空港で95万円、成田空港で77万円という高額の着陸料がかかり、これに対して香港のチャックラップコック空港で32万円、シンガポールのチャンギ空港で22万円、ここ最近アジアのハブ空港として台頭してきた韓国の仁川空港で23万円と、日本の空港と比較していかに割安かが一目瞭然である。国内線でも羽田で20万2,000円、関西国際空港で24万9,000円と国際的にみても割高である<sup>(注7)</sup>。こうした公的負担が日本空港の国際競争力を奪い、日本の航空会社にとっても非常に大きな経営負担となっているのが現状である。

日本ではこの負担を原則「利用者負担」としており、航空チケット代に反映して、割高な航空運賃となる大きな要因ともなっている。公租公課で調達された年間5,000億円規模の税金は空港建設、滑走路の増設、運営維持費、人件費や航空官僚が天下る航空関連の各団体にも使われている<sup>(注8)</sup>。5,000億円規模の特別会計枠はその必要性の再検討を含めて、公租公課の負担を軽減し、その使い

道の再考により日本航空産業の国際競争力を高めていくべきであると考えられる。

しかしながら、日本航空と同じ環境に置かれている全日空は、公租公課が「経営努力がまったく及ばない費用」<sup>(注9)</sup>と指摘する一方、国の施策に期待するだけでなく、攻めの経営戦略にも積極的に取り組んでいる。2009年は那覇空港に国際貨物基地を構築し、新たなアジア圏の需要に取り込みに成功した。また、2010年年末には格安航空会社(LCC)を設立し、12年3月期から運航を始める計画<sup>(注10)</sup>を打ち出している。再生中の日本航空としても独自性豊かな経営戦略、人事の刷新、組織の改革、そして業務効率化を進めていくことが急務であると言える。

## 2) 公益性の維持

日本では、離島など航空機の利用が生活に欠かせない交通インフラであれば、政府から民間の航空会社に一定の補助金が支払われて路線を運航しているが、それでも採算が合わない場合が多いのである。欧米諸国では、補助金によって必要な路線を維持しているが、日本では民間の航空会社が不採算路線を運航している。つまり、日本の民間航空会社は、公益性の維持負担という役割も担っている。

国交省は公益性の名の下に甘い需要予測に基づき、全国津々浦々に空港を整備してきた。族議員と地方自治体が地元への利益誘導のため、採算が合わない地方路線の就航を日本航空に強いてきた。日本航空もその要望を聞き入れることで、「優先的にドル箱路線を割り当ててもらおうなど、全日空など他社より優遇されてきた」<sup>(注11)</sup>。こうした政治家業のたれ合いの構図が不採算路線を生み出し、日本航空の経営を蝕んできたのであった。

また、日本航空は、国内線を中心に運航していたJAS(=日本エアシステム)との統合により、国内の不採算路線を多く引き継ぎ、公益性の観点

から不採算路線から簡単には撤退ができないことから、さらに経営が圧迫されてきた。

日本航空の路線拡大を助長してきた政官業もたれ合いの航空行政が行き詰まり、不採算路線にメスを入れざるを得なくなった<sup>(注12)</sup>。欧米諸国で、補助金によって必要な路線を維持しているように、日本においても離島など地域住民にとって不可欠な路線を民間の航空会社に負担を負わせるのではなく、政府が補助金で補填していく<sup>(注13)</sup>措置を取るなど国全体で解決策を打ち出すべきである。

### 3. 内部要因—企業統治の欠如

#### (1) 放漫経営・採算性に対する意識の低さ

破綻後の日本航空で会長として同社の経営再建に取り組んでいる稲盛和夫氏が、就任後の2ヶ月間に日本航空の全国の各部門および各支店を視察した。その後、稲盛氏が「商売人という感覚をもった人があまりにも少ない。そういう考えでは八百屋さんでも経営できない」<sup>(注14)</sup>と発言していたように日本航空の体質は社員の採算性に対する意識の低さが非常に問題であると感じ取っていたようである。これは、破綻前の経営幹部による放漫経営にもよく表れていた。以下、その事例をみていくことにする。

#### 1) リゾート・ホテル事業の失敗

民営化直前の日本航空の子会社である日本航空開発（現 JAL ホテルズ）は1985年以降に海外のリゾート・ホテル事業の拡大に乗り出している。積極的に拡大していたリゾート・ホテル事業は、収益面では貢献するどころか、赤字を出し続けていた。1985年7月に名門ホテルであったニューヨークの「エセックス・ハウス・ホテル」を不動産鑑定や価格交渉等が不十分なまま、1億7,500万ドル（当時の換算レートで430億円）という高額

な買取価格で取得した。自己資金ではなく80%を高利な借入金を使って、無駄に高額なホテルを買取したため、稼働率が100%になったとしても赤字が続くという事態に陥っていた<sup>(注15)</sup>。このように無計画なホテル事業は香港やロンドン、サンフランシスコにもあり、これらのホテル事業を続けると雪だるま式に負債が膨らむという事態に陥り、長らく日本航空の経営に大きな足かせとなっていた。

#### 2) 長期為替予約とヘッジ取引における経営判断の誤り

日本航空は1987年の民営化直前の時期に長期為替予約と経営難に陥り窮地に立たされた2008年頃にヘッジ取引でそれぞれ数千億単位の大きな損失を出していた。

1984年に為替予約が規制緩和された翌年にはリスクを顧みずに85年と86年に「10年物の長期為替予約」を日本航空で11年間分となる36億5,700万ドルの米ドルを購入した。「大幅な円高もあり得るため、10年物の長期為替予約は危険である」<sup>(注16)</sup>との意見も聞き入れられずに「10年物の長期為替予約」を大量に購入していたのである。その警告がプラザ合意によって現実のものとなり円高が急速にすすみ、ボーイング社からの航空機購入や燃料代などを米ドルで支払う必要があったため、本来円高の影響で割安で買えたものが非常に割高で購入せざるを得ない状態となった。このことにより累計で約2,200億もの大きな損失を出したとも言われている<sup>(注17)</sup>。

また、経営難に陥っていた2008年、原油が1バレル140ドル（2008年6月27日の時点）を突破し最高値をつけた時期に高騰する燃料代に対応しようと大量にヘッジ取引を行っていた。しかし、同年9月にリーマンショックが起ると投機マネーが原油から急激に引き上げられ、一時期1バレル50ドルまで価格が下落した。このとき ANA も大

きな「含み損失」を負ったが、日本航空は、短期間でヘッジ取引を大量に行ったため、約2,018億円という巨額の「含み損失」を出していた<sup>(注18)</sup>。

航空会社が長期為替予約やヘッジ取引等で損失を被ることはよくあるが、日本航空の場合、非常に無謀な取引を行っており、損失を被るというリスクに対して経営判断が非常に甘いものであると言わざるを得ない。経営判断の誤りに対する責任の追及もないに等しく、企業統治システムの不在と言っても過言ではない。

### 3) JAS との経営統合

JAS は国内に不採算路線を多く抱え、親会社である東急グループも経営不振で JAS の経営再建まで手が回っていなかった。こうした中、日本航空は、以前から国内線の強化を図りたいと考えていたため、両者の利害が一致し、2001年11月12日に「JAL と JAS の経営統合」が共同記者会見で発表された。2002年10月にはそれぞれ株式移転を行い、共同の持ち株会社である日本航空システム (JALS) を設立し、2004年6月に JAL へと商号変更をしていた<sup>(注19)</sup>。しかしながら、日本航空にとって JAS との経営統合はスケールメリットを活かせることはなく、不採算路線を多く引き継いだことや JAS の不良債権などの問題を抱えることにより、経営統合が逆に日本航空の体質を弱体化させてしまうことになった。

スケールメリットを活かせない理由として、保有する航空機の機種に違いがあったことがあげられる。例えば、JAS が保有していた航空機は、「エアバス A300」, 「DC9」, 「ボーイング727」, 「MD81」やプロペラ機など JAL の保有する機種とは異なっていた。このため、JAS のパイロットが JAL の保有している機種を操縦できず、また JAL のパイロットも JAS の保有する機種を操縦できない。このため、これらを操縦するには新たに投資をして訓練をする以外に方法がなく、経

営統合したとしてもパイロットの互換性がないという状況であった<sup>(注20)</sup>。このように統合に伴い機種が増えることで整備、部品の在庫管理、パイロットや整備士の教育等に関して、これまでよりも負担が大きくなっていった。また、JAS の労働組合も加わり、さらに組合組織の数が増え、組織が肥大するばかりで競争力が強化されるどころか、JAL にとって重荷となってしまった。

国内路線のシェア拡大ばかりに執着し、統合後のメリット、デメリットを検証しなかったという経営判断の甘さが上述の事例からも窺える。

このように採算性の意識が欠如し、放漫経営が行われてきた背景には、責任の所在が明らかではないという企業統治システムの機能不全、そして何をやっても潰れないという危機感の欠如が放漫経営を生み出したものと考えられる。

## (2) 航空機の小型化への乗り遅れ

### 1) 航空機の保有機数と機種

JAL では、【図表4】で見てわかるように「ボーイング747、ボーイング777」等の大型機の保有機数が ANA よりも多く、2010年3月時点で ANA が57機 (リース分を含む) の保有に対して、国際線の割合が多い JAL はリース分を含むと89機を保有し、世界で最も多くの大型機を保有している。JAL は座席数が多い大型機の搭乗率を確保するために、本社の営業部門の強化や目的別、階層別に販売子会社を設けるなどの対応策をとってきた。しかし、その座席をすべて販売することは困難で空席のロスが大きくなりがちである。

また、ボーイング747機はエンジンを4機抱えており、燃費効率も悪いため、燃料代のコスト負担が大きくなる。また、JAS との統合によって、老朽化した MD 機が受け継がれ、この機種もジャンボ機と同様に燃費が悪く、コストを押し上げていた。資金難にも陥っていた日本航空は航空機材の入れ替えが進まず、航空機小型化の流れに乗

【図表4】日本航空および全日空における飛行機の保有機種と機数

(単位：機)

	機 種	JAL		ANA	
			合計		合計
大 型	ボーイング747-400	36		13	
	ボーイング747-400F	7		—	
	ボーイング777-200	15		23	
	ボーイング777-200ER	11		—	
	ボーイング777-300	7		21	
	ボーイング777-300ER	13	89	—	57
中 型	ボーイング767-200	3		—	
	ボーイング767-300	18		51	
	ボーイング767-300ER	23		—	
	ボーイング767-300F	3		9	
	A300-600R	22	69	—	60
小 型	ボーイング737-400	23			
	ボーイング737-500	—		19	
	ボーイング737-700	—		16	
	ボーイング737-700ER	—		2	
	ボーイング737-800	27		8	
	エアバス A320-200	—		29	
	MD-90	16			
	MD-81	9	75		74
リ ー ジ ョ ナ ル	E170	6			
	DHC-8-Q400	11			
	SAAB340	14			
	CRJ200	9			
	DHC-8-Q300	1			
	DHC-8-Q100	4			
	ボンバルディア DHC-8-400	—		14	
	ボンバルディア DHC-8-300	—	45	5	19
合計		278		210	

注：1) 機材別保有機数は2010年3月31日の時点のデータである。

2) 保有機数にリースリング機を含む。

出所：JAL および ANA のホームページに基づき、筆者集計作成。

り遅れていた。

日本航空は経営難に陥った頃と破綻後も負担となっているジャンボ機や老朽機材の売却、処分を進めているが、こうした老朽化した機材や大型機を多く抱えていることも経営を圧迫する大きな要因の一つであると指摘せざるを得ない。

### (3) 高水準の人員費と企業年金が経営を圧迫

日本航空では給与カットが実施される以前は、同業他社・他国のそれと比較して非常に高い水準の給与と企業年金があった。地上職員は全日空の平均年収に比べて低いとされているが、パイロットには搭乗時間を保証する乗務手当があり、実働時間が短くても、一律65時間の搭乗保証があっ



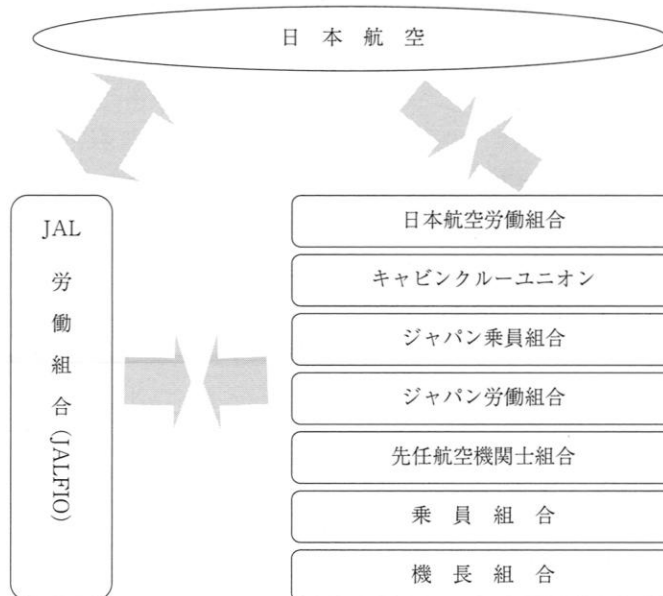
た<sup>(注21)</sup>。部長級機長にもなると80時間の保証があったため、年収は3,000万円以上もあったとされる。パイロットの平均年収では全日空よりも低いですが、全日空では搭乗時間の保証はなく、実際に搭乗した時間に対して給与が支払われるため、実働時間にすると日本航空のパイロットの方が短く、生産性は低い状態であった。この労務の問題に対して経営側は、パイロットによるストライキを恐れて、この乗務手当保証の廃止に手をつけることができなかった<sup>(注22)</sup>。また、日本航空の年金に関しては、基礎年金、厚生年金、企業年金を合わせて一人当たり平均月額43万円にも支払われ、年間500万円から600万円と非常に高額な年金受給額となっていた。日本航空の企業年金は、退職金の積立金を、4.5%の利回り保証をするものであるが、4.5%の利回りで運用するのは非常に困難でその運用実績は大幅に下回っていた。2009年3月時点では、本来積み立てておくべき退職給付債務が8,009億円であったが、これから年金資産や退職引当金等を差し引くと3,314億円の積み立て不足

となっていた。この不足分に対して公的資金注入となれば、世論の反発が大きくなるため、西松遥社長（2009年当時）はOBに対して年金給付額の減額を訴えてきた。これには、3分の2以上の同意が必要とされ、2010年1月12日に必要な同意数を取り付けたと発表された<sup>(注23)</sup>。いずれにしても、このような高額な人件費や年金も資金が不足していた日本航空にとって大きな負担となっていた。

#### (4) 複雑な社内組合

日本航空には労働組合が8つも存在している。【図表5】で表したように日本航空と社内で最大労組である「JAL 労働組合（JALFIO）」は労使協調関係にあり、「JAL 労働組合」以外の7つの組合組織は、日本航空およびJAL 労働組合とは対立関係にある。このように社内に多数の組合が存在し、労労、労使の複雑な関係により部門間協力を阻害する一因となってきた。このような複雑な対立関係から労組が会社を裁判で訴える事例だけでなく、労組が労組を訴えることさえ起こって

【図表5】日本航空の複雑な社内組合組織



出所：インタビューの内容により筆者作成。

いた。例えば、2007年にはJAL労働組合が客室乗務員の容姿、支持政党、性格等の個人情報をつまみ食いし、会社と「JAL労働組合」が客室乗務員の原告グループに裁判で訴えられた<sup>(注24)</sup>という事件が代表的である。

他に日本航空が経営難に陥ったときは、賃金カットやボーナス削減を行ってきたが、会社側はパイロットの65時間の乗務保証に手をつけることができなかつた。破綻後も組合の反発が大きくなることを想定して、経営側も搭乗保証手当の廃止ができず、65時間から50時間の時間短縮に止まったほどである。

このように複雑な組合組織の存在により、JAL労働組合と会社との労使癒着、会社や組合同士の利害の対立などが起こり、経営に悪影響を及ぼしていたと考えられる。

#### 4. 航空ビジネスの構造と課題 —利害関係者とのもたれ合い

企業が効率よく運営されるためには、株主、経営陣、従業員、債権者、取引先、地域社会等の企業の様々な利害関係者の間で、どのように権限や責任を分担し、また企業が生み出す付加価値を配分していけばよいか<sup>(注25)</sup>、が問われる。既述のように、利害関係者が自己の利益を守り、最大化するためにしばしば企業に対して影響力を行使する。以下においては、日本航空の経営を揺るがしてしまうほど日本航空に対し巨大な影響力を持つ利害関係者を取り上げ、日本の航空ビジネスの構造と課題をみていくことにしたい。

##### (1) 政府と航空政策

航空業界を取り仕切る航空行政はどのようなものなのか。戦後、日本は敗戦国という立場からアメリカなどの占領国側から再軍備を防止する目的で航空の自主権が認められていなかったため、日

本の航空産業はおくれをとっていた。1950年代にようやく航空の自主権が回復し、1953年10月にもともと民間航空会社であった旧日本航空は半官半民の日本航空として設立され、1958年には全日本空輸、1971年には東亜国内航空が設立された。国内航空会社3社体制が築かれた後、日本政府としてはおくれをとった航空産業を飛躍的に発展させるために保護政策をとり、この保護政策が「航空憲法」と呼ばれるようになった。

航空憲法の目的は大きく二つあり、一つ目は3社間の競争を最小限に抑えて、それぞれの航空会社が利益を確保し、投資をしやすくするため、もう一つは離島など採算性の合わない路線を確保するなどといった公益性を保つためであった。

1985年には、この航空憲法は廃止されたが、その後も航空憲法の影響は根強く残り、国内3社の航空会社ですでに事業の棲み分けができており、互いに利益を確保しようとしていたため、競争しようとする意識は低い状態であった。1987年には日本航空が民営化され、競争の原理を取り入れようとしたが、政官業の癒着から抜け出せず、また、社内の意識改革もできない状態のまま、経営破綻させてしまうこととなった。

##### (2) 地方自治体と空港問題

近年、日本の空港のあり方、そして、どのように改革していくべきかについて大きな議論を呼んでいる。日本の空港は「拠点空港」、「地方管理空港」、「その他の空港」、「共用空港」の4種類に分けられており、2010年3月に開港した茨城空港は自衛隊の百里基地の一部を利用した「共用空港」に分類される。茨城空港の開港により、日本国内に99という多くの空港が存在することとなった。

日本の空港が無駄に増えていった原因は、空港整備特別会計（現在・社会資本整備事業特別会計・空港整備勘定）の存在が大きく影響している。既述のように、この空港整備特別会計は年間

5,000億円規模の予算があり、その豊富な財源をもとに地方に続々と空港を誕生させていた。

前述のように、その主な財源は、航空機燃料税、空港着陸料、航空援助施設利用料の3つの「公租公課」である。この特別会計の財源を後ろ盾として「1県1空港」のスローガン、地元の土建会社を中心とした企業の利権、地方自治体の誘致、地元の有力国会議員による誘致、現実と乖離した甘い需要予測、不透明な空港の採算性、航空官僚の天下りの受け入れ先づくりなどが次々と空港建設を後押しする要因を生み出していた。

「1県1空港」とは、1986年から1995年の第5次、第6次5カ年計画でスローガンにもなった言葉で、これにより新空港建設の事業が次々と計画されていったというものである。これにより地元の土建会社としては利権を獲得する上で新空港建設の大型案件は非常に重要な事業となり、地方自治体としても地域の活性化、地元企業の利権、国からの補助金などの利権を得るために、空港建設の誘致に積極的になっていた。さらに運輸族と呼ばれる地元の国会議員もこれを後押ししてきた。

空港を誘致する際には、当然のことながら事業計画が必要で需要予測が非常に重要となる。この需要予測は、空港完成の10年以上も前にするもので、その間、外部環境における変化が大きき確かな予測は非常に難しいものである。しかし、それを加味しても需要予測は非常に甘く、現実から乖離したものが多くある。需要予測は信憑性に乏しく、希望的観測に基づいて、時には意図的に需要予測を水増ししているのではないかと疑われるものもある<sup>(注26)</sup>。空港を建設することが第一で、その後の航空需要は二の次とされてきた。例えば、知事が辞任するまでに騒動が広がった静岡空港の需要予測は、年間で138万人とされてきたが、実際には開港して以来、1年間で61万1,436人と需要予測の半分を割り込む状況となった<sup>(注27)</sup>。

99番目の空港として開港した一番新しい茨城空

港は、首都圏で第3空港となることを目指しているが、現在のところ定期便は韓国アジアナ航空のソウル便1日1往復とスカイマークの神戸便1日1往復のみである。また、羽田の第4滑走路もオープンし、これに対抗する成田も発着枠を大幅に増やしていく方針で、茨城空港のアジア便の需要拡大に懐疑的な見方も多い<sup>(注28)</sup>。

これまで地方空港の採算は不透明で個別の空港で経営状況を管理してこなかった。2008年度の実績で全国64の空港で需要予測を下回り、国や自治体による需要予測の甘さが指摘されている。個別の空港の採算は大半が赤字とされ、国交省の報告では2006年度で国が全国で管理する26空港の内、22空港が赤字であり、黒字だった空港はわずか4空港であった<sup>(注29)</sup>。

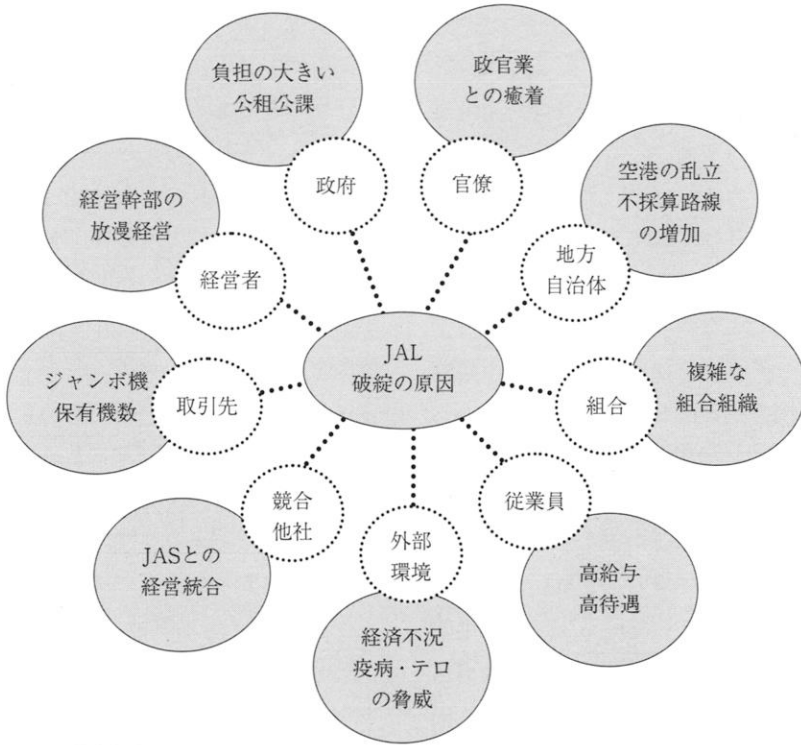
これらの全国の空港で働く航空官僚は約7,000人おり、その人件費だけで約700億円にも達すると言われている。職員が多くなるほど天下り先も必要となり、それに伴って独立行政法人、特殊法人、公益法人や航空局所管の団体の設立をしてきた。地方空港を多く造れば、天下り先の収入も増え、国交省にとっても非常にメリットがある。

空港が地元住民にとって必要不可欠な交通インフラとなっている地域もあることから、採算が合わなくても公益性を保っていく必要もある。このようにすべての空港が無駄であるとはいえないが、必要性、採算性、ビジョン等がないまま、潤沢な特別会計を後ろ盾に無駄に建設していった空港が多いのも確かである。

地方空港は、これまで放漫経営をしてきても潰れることはなかったが、最近では個別で空港の採算を公表するようになり、今後、経営に行き詰まれば空港が潰れるということもあり得る。今後は地方空港も経営努力で、工夫を凝らし航空路線を誘致し、需要を拡大して、生き残りを図っていかなければならないようになってきた。

日本の航空業界は2010年から激動の時代を迎え

【図表6】日本航空を取り巻く様々な利害関係者（ステークホルダー）



出所：筆者作成

ると言われている。羽田空港と成田空港が拡張されるため、発着枠が大幅に増え、海外のエアラインも続々と参入を狙っているのである。大競争時代の幕開け、今、問われているのは日本航空の存続に止まらず、政治家、官僚をはじめ、日本航空とそれを取り巻く様々な利害関係者との間に築かれた、もたれ合いの構図（【図表6】を参照）をしっかりと見直し、健全な企業統治制度を確立する時期に来ていると言えよう。このような中、20年間に変わらなかった体質を改革しようと動き出した日本航空が復活に向けた取り組みは、まさに待ったなしである。

## 5. 航空自由化時代、日本の空の未来

### (1) 航空の自由化とLCCの台頭

近年、日本の航空ビジネスで大きな話題となっているのが「LCC」である。「LCC」とは格安航空会社のことで、ロー・コスト・キャリアの頭文字をとった略語である。

世界で初めてLCCに打って出たのが、1971年に設立されたサウスウエスト航空で、アメリカのテキサス州を本拠地に置いている。サウスウエスト航空は、他社よりも圧倒的に安い運賃でサービスを提供し続け、これまで航空機を利用しなかった客層まで獲得してきた。1990年代以降、世界各地でこのLCCが台頭し、アジアでは1993年にエア・アジア、イギリスでは1995年にイージージェ

ット、1998年にはジェットブルー航空などが設立されていった。近年、ジェットブルー航空はサウスウエスト航空の強力なライバルとして売上を伸ばしている。日本においても国際線でオーストラリア、韓国、フィリピン、シンガポール便等のLCCが定期便を持つようになり、2010年12月に羽田ークアラルンプール間の就航が決まったエア・アジアXも大きな話題を呼んでいる。

長らく日本の航空会社は首都圏の発着枠不足で国際競争から守られてきたが、羽田空港の第4滑走路が開通し、これに対抗しようとする成田空港も2014年度までに発着枠を1.5倍にまで拡大していく方針を示した。これにより、羽田空港と成田空港の航空自由化協定（オープンスカイ協定）の締結が進むと考えられ、LCCの首都圏乗り入れの期待が高まっている。このように、航空自由化の波が押し寄せる中で日本の航空会社の競争力が試されようとしている。

既述のように、全日空では、香港で著名な投資家として知られているビクター・チョウ氏が引率する投資会社と共同出資でLCCを設立する方針を発表した。全日空では、発着枠に余裕があり、LCCの誘致に積極的な関西国際空港での定期便運航を計画している。また、中国、アジアに広い人脈を持つビクター・チョウ氏との提携により、アジア市場の開拓を狙っている。共同出資した新会社は、全日空とは別に人員を新規採用し、給与体系も全日空とは異なるものにして、この他にも徹底的なコスト削減により、大手航空会社の半額の運賃を実現していく予定である。

一方、日本航空では、前原前国土交通大臣（当時）の指示で更生計画案に「LCCを検討する」との文言を入れているが、LCC参入に対しては慎重姿勢を示している。LCC設立の資金面の問題、現行路線でLCCと競合しないことや客層の二極化傾向が強まるとの想定で参入には消極的である。

日本航空が現行の運賃で維持し、売上を伸ばしていくには、コスト削減を進めながらも、より一層の差別化とサービス向上が求められるのは確実である。

## (2) ハブ空港の実現に向けて

### ー羽田空港と成田空港ー

首都圏の空の事情は、羽田空港は国内線を中心に、成田空港は国際線を中心にそれぞれ棲み分けをして、非効率なネットワークを生み出してきたという事実がある。

羽田空港は、国内路線のハブ機能を持つが、国際的なハブ空港ではない。2009年10月に前原前国土交通大臣（当時）の「羽田空港ハブ化発言」で波紋を呼んだが、第4滑走路の新滑走路活用により、羽田空港をハブ化していくことは経済効果も大きく非常に有意義であると言われている。2010年10月21日の第4滑走路の開通により、昼間と深夜・早朝で計6万回の発着枠が増え、30万3,000回の発着枠から段階的に発着枠を増やし、最大で40万7,000回の発着枠拡大が予定されている<sup>(注30)</sup>。しかし、羽田空港の容量では国際線のすべてを賄うことはできないことや横田基地の空域の制限や井桁状になっている滑走路の安全面等の課題が残る<sup>(注31)</sup>。

米軍横田基地の上空には民間航空機が立ち入れられない空域があり、これが大きな壁となって最短距離で航行できないという問題がある。段階的に空域の返還が行われ、日米間の交渉で返還の速度を上げていく必要があると考える。

また、第4滑走路の開通により、羽田空港の滑走路は井桁状となり、航空管制官による航空機の発着、経路の指示などが非常に複雑になり、着陸直前には、上空で航空機同士がクロスする場合もあり、安全面が課題となる。段階的に発着枠を増やしていく予定ではあるが、安全面で問題が起これば、今後の発着枠拡大が足止めされる可能性も

あるため、羽田空港では安全対策に細心の注意を払う必要がある。

一方、成田空港は、都心部からのアクセスが悪く国際線として非常に不便であることは周知の事実である。また、深夜早朝は発着時間に制限があり、世界各地のハブ空港をみると24時間発着が絶対条件であることから、成田空港は現時点においてはハブ空港になるにはまだ大きな障壁がある。滑走路の拡張ができず発着枠も制限されているため、発着枠の空きを待っている航空会社もある。しかし前述のように、羽田空港の第4滑走路の開通により、成田空港はこれまでにない危機感も持ち始め、2014年度までに、発着枠を現在の1.5倍に増やし、LCC専用の旅客ターミナルも新設して、LCCの誘致にも積極的になっている。

## おわりに

2010年10月から羽田空港の第4滑走路が開通し、成田空港も2011年度発着枠の増加や2013年のLCC専用ターミナル設立で積極的な誘致活動にも乗り出し、2010年は「航空ビッグバン」の幕開けの年にもなった。航空自由化協定に関しては、これまで地方空港のみで締結してきたが、除外されてきた成田、羽田でも航空自由化協定の締結を需要が拡大している東アジア諸国にも展開される可能性が高まってきている。日本の航空会社にとっては、大競争時代へ突入していくが、競争力・経営体質の強化が生き残りへの必須条件となってくるに違いない。このように大競争時代を迎えようとしている中、全日空では、2011年度下期から香港の投資会社と共同出資でLCCを設立する方針を発表した。全日空では、前述のように、まず、LCCの誘致に積極的な関西国際空港での定期便運航を計画して、アジア市場の開拓を目指している。全日空はこの動きを羽田、成田へと拡

大していくことも視野に入れていると考えられる。

日本航空では更生計画案に「LCCを検討する」との文言を入れているが、LCC参入には、慎重姿勢を示している。しかし、今後、中国やアジアからの訪日数が急拡大していく中でこれらのアジア市場を拡大していくために、近い将来、LCCへの参入は、共同出資や提携などといった形で実現していくことが望ましいと考える。

2010年度に訪日する外国人は1,000万人を越す可能性もあり、2019年以降には「2,500万人規模」になるとの観光庁の予測もある<sup>(注32)</sup>。この航空需要に対して成田、羽田だけでは供給しきれないとも言われており、国としても地方空港の積極的な活用もしていくべきであると考えられる。また、地方空港は国からの補助金が縮小され、今後、自治体はこれに対応しなければならぬが、魅力的な空港づくりと観光地づくりで増え続けるアジアの航空需要を獲得できれば、地域経済の活性化にも貢献できるはずである。

観光立国を目指す日本としては、言葉や物価等のいくつかの問題があるが、これまで手付かずであった観光産業政策と航空政策とセットで考える必要がある。政府としてアジア諸国との協力や航空自由化協定の積極的な締結により、自国の航空会社保護にとらわれず国益を重視して、観光立国の実現で日本経済の成長の起爆剤として考えてもらいたいものである。

(注1) 東京の羽田空港に4本目の滑走路が完成し、2010年10月末から本格的な国際線の運航が始まった。これまで政治的事情による台湾行きやチャーター便扱いの上海便など以外に、羽田の国際定期便の就航は実に32年ぶりのことである。脅威を感じる成田空港も追隨して発着枠を大幅に増やし、航空ビッグバンの幕開けとなった。

(注2) 現在企業再生中の日本航空の内部統治構造については、JALの社内資料によれば、「JALは、「株式会社の業務の適正を確保するために必要な体制の整備」として、2006年5月に、「内部統制システムの基本方針」を策定し、JALグループの内部統制の整備運用

を行ってきたが、2010年1月19日に、会社更生法に基づく更生手続きが開始されたことにより、現在、取締役及び監査役は不在となっている。しかしながら、会社の基本方針に準拠して、管財人、会長、社長及び執行役員がJALグループの内部統制の整備運用を行っている』とされている。

- (注3) 山倉健嗣・岸田民樹・田中政光 (2001), p.6。  
 (注4) 『現代経営用語の基礎知識』学文社, 2001, p.73。  
 (注5) 大鹿 (2010), p.153。  
 (注6) 日本経済新聞, 2010年9月4日。  
 (注7) 空港の着陸料に関するデータは週刊ダイヤモンド 2010年7月10日号および大鹿 (2010), p.154を参考に整理したものである。  
 (注8) 同上書, p.155。  
 (注9) 日経産業新聞, 2010年11月2日。  
 (注10) 日経産業新聞, 2010年11月2日。  
 (注11) これは需要の多い成田や羽田の発着枠を政府から割り当ててもらうためにも不採算路線を引き受ける必要性が日本の民間航空会社にはあるとのことである。  
 (注12) 産経新聞, 2010年4月28日。  
 (注13) 戸崎 (2010), p.58。  
 (注14) 週刊東洋経済, 2010年7月24日の記事。テレビ東京の2010年6月29日に放映された「ガイアの夜明け」というテレビ番組の中から、日本航空の会長として、同社の経営再建に取り組んでいる稲盛和夫氏（京セラの創業者）が日本航空を視察する際に慨嘆していた言葉である。  
 (注15) 屋山太郎 (2010), pp.104~105を参考にした。  
 (注16) 大鹿 (2010), p.179を参照されたい。  
 (注17) 同上書, pp.171~173を参照されたい。  
 (注18) 大鹿靖明 (2010)『墮ちた翼』p.22。  
 (注19) 戸崎 (2010), p.53。  
 (注20) 日本航空・グループ2010 (2010), p.16。  
 (注21) 大鹿 (2010), p.279。  
 (注22) 大鹿 (2010), p.280。  
 (注23) 同上書, p.87。  
 (注24) 最終的に、2010年10月28日にJAL労働組合に賠償命令が下され、原告の全面勝訴となった（日本経済新聞, 2010年10月29日）。  
 (注25) 呉 (2010), p.5。  
 (注26) 戸崎 (2010), pp.103~107を参照されたい。  
 (注27) 詳しくは、朝日新聞ネット版, 2010年6月4日記事を参照されたい。  
 (注28) 詳しくは産経ニュース, 2010年1月8日の記事を参照されたい。  
 (注29) 詳しくは産経ニュース, 2010年3月9日および2010年7月28日の記事を参照されたい。  
 (注30) 羽田国際線の発着枠の必要性に関する全日空社長の発言についての詳細は、産経ニュース, 2010年10月21日の記事を参照されたい。  
 (注31) 詳しくは産経ニュース, 2010年1月8日の記事を参照されたい。

(注32) 日本経済新聞, 2010年9月20日。

参考文献

- 伊藤元重・下井直毅 (2010)『日本の空を問う』日本経済新聞出版。  
 井上泰日子 (2008)『航空事業論』日本評論社。  
 石見宣治 (2008)『空港のはなし (交通ブックス)』成山堂書店。  
 大鹿靖明 (2010)『墮ちた翼』朝日新聞出版社。  
 株式会社 ANA 総合研究所編著 (2008)『航空産業入門』東洋経済新報社。  
 企業再生支援機構ニュースリリース「日本航空に対する支援決定について」(2010年1月19日)。  
 呉淑儀 (2010)『アジアの企業統治改革』創成社。  
 杉浦一機 (2007)『地に墜ちた日本航空』草思社。  
 戸崎肇 (2000)『情報化時代の航空産業』学文社。  
 戸崎肇 (2010)『図解これからの航空ビジネス早わかり』中経出版。  
 中村達也 (1978)『市場経済の理論』日本評論社。  
 中西克吉 (2009)『航空業界大研究 (改訂版)』産学社。  
 山倉健嗣・岸田民樹・田中政光 (2001)『現代経営キーワード』有斐閣。  
 屋山太郎 (2010)『JAL 再生の嘘』PHP。  
 村田和彦 (2006)『企業支配の経営学』中央経済社。  
 『日本航空20年史1951~1971』  
 『日本航空社史1971~1981』  
 日本航空の有価証券報告書, 各年版。  
 日本航空・グループ2010 (2010)『JAL 崩壊—ある客室乗務員の告白』文藝春秋。  
 『日経ビジネス』2009年9月11号, 日経BP社。  
 日本経済新聞 2010年9月4日。  
 日経産業新聞 2010年11月2日。  
 国土交通省のホームページ  
 JALのホームページ  
 (<http://www.jal.com/ja/corporate/chuki/>)  
 ANAのホームページ  
 (<http://www.ana.co.jp/cp/index.html>)  
 朝日新聞ネット版, 2010年6月4日。  
 ([http://mytown.asahi.com/shizuoka/news.php?k\\_id=23000201006040001](http://mytown.asahi.com/shizuoka/news.php?k_id=23000201006040001))  
 産経新聞ネット版, 2010年1月8日。  
 (<http://sankei.jp.msn.com/region/kanto/ibaraki/100108/ibr1001080215001-n1.htm>)  
 産経新聞ネット版, 2010年3月9日。  
 (<http://sankei.jp.msn.com/politics/policy/100309/plc1003091226013-n1.htm>)  
 産経新聞ネット版, 2010年7月28日。  
 (<http://sankei.jp.msn.com/economy/business/100728/biz1007280746002-n1.htm>)  
 産経新聞ネット版, 2010年10月21日。  
 (<http://sankei.jp.msn.com/economy/business/101021/biz1010211452012-n1.htm>)

産経新聞ネット版, 2010年1月8日。

(<http://sankei.jp/region/kanto/ibaraki/100108/ibr1001080215001-n1.htm>)

(受付2010年11月16日 受理2010年12月6日)