

# 日本航空におけるビッグバス会計の本質

## Essence of Big Bath Accounting in JAL

吉田 勝弘  
Katsuhiko Yoshida

### 目次

はじめに

1. PL数値から見る日航の「再生」
    1. 1. 2008年度と2012年度のPL比較
    1. 2. 2009年度第3四半期と2012年度第3四半期のPL比較
    1. 3. 借金体質からの脱却と航空機の売却
  2. 日航のBSスリム化
    2. 1. 資産のスリム化
    2. 2. 負債のスリム化
  3. 日航の財務的推移とV字回復
  4. ビッグバスと首切り合理化
- おわりに

### はじめに

アメリカではビッグバス (Big Bath) という会計用語は1970年代以前から使用されていたが、わが国においてこの用語が使われるようになったのは最近のことである。ビッグバスとは、V字回復を狙って、過去の垢 (悪い部分) をきれいに洗い落とすための会計である。伊藤邦雄によれば「ビッグバスとは、業績の悪い決算期において、将来に悪い影響を及ぼす可能性のある項目を当期に費用化し、当期の業績をさらに悪化させることにより、次期以降の報告利益の増加を図ろうとするものである」<sup>1</sup>。つまり、倒産時もしくは倒産に近い状態の決算期に、これまで隠ぺいしてきた損失をいっきに吐き出し、最悪の決算を行い、損失を出しきることで次期以降の報告利益を増加させることである。すなわち意図的な・計画的な赤字決算が、財務上のV字回復を導くことになる。

ビッグバスの影響は会社法や金融商品取引法だけで対処できない人びとにまで及んでいる。従業員などはその典型である。ビッグバスは単なる会計数値の中だけの問題ではないため、まさに企業全体の問題として考えなければならないものである。その意味でビッグバスはいわゆる「会計政策」

---

1 伊藤邦雄『ゼミナール現代会計入門』日本経済新聞社、1998年、242ページ。「例えば、不良資産の償却や将来の損失に備えるための引当金の計上などを通じて、会社内に淀んだ“ウミ”を一気に処分してしまう会計処理がこれにあてはまる」(同上)。

につながる可能性を秘めている。

「経営者が一定の目的を達成するために、会計数値を戦略的・政策的に制御することを会計政策と呼ぶ」<sup>2</sup>。ここで言う「制御」とは、収益は少なめに費用は多めに計上し報告利益を過小計上すること（もしくは赤字を計上すること）である。これを保守主義と言う。菅原秀人によれば、「保守主義は理論の問題ではなくて政策の問題であるとは、しばしばいわれるところである。Gilmanもまたその一人であって、彼は『保守主義はあきらかに理論ではない。何故かという、理論とは基本的真理であるのに保守主義の本質は過小計上（利益の一菅原）であり、過小計上は真実あるいは事実以下の表示になるからである』と主張している」<sup>3</sup>と言う。また、「戦後の社会科学としての会計学の大きな特徴は、独占資本の会計政策の批判に求められ、……方法論的には、独占資本の会計政策の階級性を、国民からの収奪機能を批判するもので、会計政策論ということができる」<sup>4</sup>。

さて、ナショナル・フラッグ・キャリアである日本航空（以下、日航と略す）は、2010年2月20日に経営破綻（上場廃止）した。経営破綻した当時、日航は、「国への依存体質」「低い採算意識」「官僚的意識」に陥っており、いわゆる「JAL病」の症状が重いことに加えて、民営化から20年以上が経過しても治癒の兆しが見られず、安易な経営体質は変わっていない<sup>5</sup>と評されていた。また、コンプライアンス調査委員会報告では、日航の組織体質上の問題点について、（1）沿革に起因する官僚依存の体質、（2）事業特性に起因する採算性軽視の体質、（3）組織の一体性欠如に起因する閉塞の体質、（4）重要課題先送りに起因する無責任体質の4つの視点から指摘されていた<sup>6</sup>。

経営財務上の問題としては、周知のように、日航はホテル事業で100,000百万円以上の損失、長期の為替予約で10年間に渡り220,000百万円もの損失、2009年にはずさんな燃油の先物予約で200,000百万円以上の損失をだした。しかし、これだけ巨額の損失を発生させたにもかかわらず、「社内手続き上の問題はない」として、誰も責任を負わないという体質であった<sup>7</sup>。

日航が東京証券取引所に再上場したのは2012年9月19日である。経営破綻したのが2010年2月20日であるから、わずか2年7ヵ月という超速の復活であった。破綻直後は2次破綻さえも懸念されていたため、多くの関係者は、これほど早く、日航再生の日を迎えるとは想像していなかった<sup>8</sup>。

2 同上、241ページ。

3 菅原秀人『株式会社社会計論』森山書店、1976年、120ページ。傍点は筆者。

4 角瀬保雄『現代会計基準論』大月書店、1995年、10-11ページ。傍点は筆者。また、会計政策とは、「金融独占体が、経済発展の各段階でもつ資本運動の、流通段階で取結ぶ諸関係の会計的表示方法をいい、その社会的機能の主軸をなすものは、流通過程《財務過程を含む》での資本の《したがってまた労働の》収奪である。それは資本運動の生産過程—労働過程のなかから剰余価値の直接的収取を意図する『管理会計政策』と相まって、広義の会計政策を構成し、その実践を通じて絶対的にも相対的にも、また直接的にも間接的にも、剰余価値の収奪に奉仕する」（中村萬次『会計政策論』ミネルヴァ書房、1969年、4-5ページ）ものである。

5 杉浦一機『JAL再建の行方』草思社、2010年、6ページ。

6 詳細については、拙稿「セール&リースバック会計のあるべき姿—日本航空の粉飾決算をめぐる」（旭川大学経済学部紀要、第73号、2014年3月）の第2章を参照のこと。

7 前掲、杉浦一機、6ページ。

8 引頭麻実編著『JAL再生』日本経済新聞社、2013年、3ページ。

## 日本航空におけるビッグバス会計の本質

表1から読み取れるように、破綻直前の2009年3月期の税金等調整前純利益は△59,010百万円、約590億円の赤字を出していたが、再生直後の通年期である2013年3月期には190,480百万円、約1,900億円の黒字をたたきだした。日航は不死鳥のごとく再生したのである。

そこで、本論文の課題は、日航再生の主たる要因は何であったのか、いわゆる日航のビッグバスの手法を探ることである。そのうえで、明らかにされる日航のビッグバスから、日航が行った会計政策の階級性について考察する。

### 1. PL数値から見る日航の「再生」

#### 1. 1. 2008年度と2012年度のPL比較

表1の(A)は、2010年2月の日航破綻の直前にあたる2009年3月期の会計年度つまり2008年度の日航の損益計算書である。また(B)は、2012年9月の再生直後にあたる2013年3月期の会計年度つまり2012年度の日航の損益計算書である。

表1 2008年度と2012年度の日航のPL

単位:百万円

	(A) 2008年度 (2009年3月期)	(B) 2012年度 (2013年3月期)	差 額
営業収益	1,951,160	1,238,840	-712,320
事業費	1,687,880	884,000	-803,880
販管費	314,160	159,590	-154,570
営業損益	△50,880	195,240	246,120
営業外収益	31,340	8,110	-23,230
営業外費用	62,630	17,490	-45,140
経常損益	△82,180	185,860	268,040
特別利益	44,600	10,640	-33,960
特別損失	21,440	6,030	-15,410
税金等調整前純利益	△59,010	190,480	249,490

出所：2008年度と2012年度の日航『有価証券報告書』より引用作成。

(A)と(B)を比較すると、(B)年度の税金等調整前純利益190,480百万円は、(A)年度のそれ(△59,010百万円)から著しい回復を見せた。その差額は249,490百万円(190,480百万円+59,010百万円)と、なんと約2,490億円の回復であった。

これに対し、(B)年度の営業収益1,238,840百万円は、(A)年度のそれ(1,951,160百万円)に対して約63.5%に縮小していた<sup>9</sup>。つまり、営業収益が63.5%に縮小したにもかかわらず、ボトムライ

9 日航の営業収益には、搭乗客・貨物の輸送といった主たる収入のほかに、ホテル日航などのホテル業収入やジャルパックなどの旅行業収入がある。営業収益の縮小(63.5%への縮小)の原因には、採算の合わないホテル業からの撤退や不採算路線の統廃合なども考えられる。

ンである税金等調整前純利益が著しく回復したのであった。

この原因を事業費と販管費（販売費及び一般管理費）から探してみよう。事業費と販管費は、事業に要する費用、販売に要する費用、管理に要する費用の3段階の区別はあるものの、勘定科目はそのほとんどが重複している。航空業の主要な4つの費用項目は、①燃油代金のほかに、②航空機リース料、③減価償却費、そしてパイロット・客室乗務員・グラウンドスタッフ等の④人件費である。事業費は破綻直前の(A)年度の1,687,880百万円から再生直後の(B)年度には884,000百万円へと約二分の一になった。同様に、販管費も(A)年度の314,160百万円から(B)年度には159,590百万円へと約二分の一になった。このように、金額的に規模の大きい事業費と販管費が約50%削減されたことにより、営業損益は△50,880百万円から195,240百万円へと大きく黒字に転じたのであった。かかる営業損益の差額は246,120百万円(50,880百万円+195,240百万円)と、なんと約2,460億円も回復したのであった。これが日航再生の一つの大きな要因である。

営業外収益と営業外費用に関しては、(B)年度は、(A)年度に比べると営業外収益・営業外費用ともにザックリ四分の一に減少している。したがって、営業外収益と営業外費用が(B)年度の経常損益に与えた影響は小さいものであった。特別利益と特別損失についても同じことが言え、(B)年度のボトムラインである税金等調整前純利益に与えた影響は極めて小さかった。

## 1. 2. 2009年度第3四半期と2012年度第3四半期のPL比較

表1(2008年度と2012年度の日航のPL)において見てきた日航の財務上の回復状況を、もっとリアルに観察するため、第3四半期の損益計算書を使って比較検討を行う。

表2の(C)は、日航破綻の直前にあたる第3四半期の損益計算書である。また(D)は、再生直

表2 破綻直前と再生直後の日航のPL 単位:百万円

	(C) 2009年4月1日～12月31日	(D) 2012年4月1日～12月31日	差 額
	破綻直前の第3四半期	再生直後の第3四半期	
営業収益	1,144,820	942,040	-202,780
事業費	1,070,990	664,400	-406,590
販管費	194,670	119,470	-75,200
営業損益	△120,830	158,170	279,000
営業外収益	6,930	5,760	-1,170
営業外費用	39,470	9,690	-29,780
経常損益	△153,370	154,240	307,610
特別利益	3,210	3,710	500
特別損失	20,250	3,910	-16,340
税金等調整前純利益	△170,410	154,040	324,450

出所：2009年度と2012年度の日航『第3四半期報告書』より引用作成。

## 日本航空におけるビッグバス会計の本質

後にあたる第3四半期の損益計算書である。つまり、日航が破綻したのが2010年2月なので直近のものと言え、2009年度の第3四半期（2009年4月1日～12月31日）の損益計算書ということになる。これとの整合性、比較可能性を確保するため、日航が再生した2012年9月を含む2012年度の第3四半期（2012年4月1日～12月31日）の損益計算書を比較検討のために使用する。

(C) と (D) を比較すると、(C) 第3四半期の税金等調整前純利益は $\Delta 170,410$ 百万円であり、(D) 第3四半期のそれは $154,040$ 百万円であった。その差額は $324,450$ 百万円（ $170,410$ 百万円＋ $154,040$ 百万円）と、なんと約3,240億円の驚異的な回復を見せた。

これに対し、(D) 第3四半期の営業収益 $942,040$ 百万円は、(C) 第3四半期のそれ（ $1,144,820$ 百万円）に対して約82.3%に縮小していた。つまり、営業収益が82.3%に縮小したにもかかわらず、ボトムラインである税金等調整前純利益が驚異的に回復したのであった。

前節で見たように、税金等調整前純利益は(A)年度から(B)年度の、すなわち通年度における回復が約2,490億円であったのに対して、(C)第3四半期から(D)第3四半期の、すなわち第3四半期における回復が約3,240億円と、750億円も多いのである。このことから、かかる短い期間に経営合理化を断行したことがうかがえる。

### 1. 3. 借金体質からの脱却と航空機の売却

経営合理化の内容を探ってみよう。事業費が(C)第3四半期の $1,070,990$ 百万円から(D)第3四半期には $664,400$ 百万円へと約62.0%に減少した。販管費も(C)第3四半期の $194,670$ 百万円から(D)第3四半期には $119,470$ 百万円へと約61.4%に減少した。このように、金額的に規模の大きい事業費と販管費が削減されたことにより、営業損益は $\Delta 120,830$ 百万円から $158,170$ 百万円へと大きく黒字に転じたのであった。したがって営業損益の差額は第3四半期（通年の12ヵ月間ではなく、わずか9ヵ月間）にもかかわらず、なんと $279,000$ 百万円（ $120,830$ 百万円＋ $158,170$ 百万円：約2,790億円）となった。

表2の営業外収益については $6,930$ 百万円から $5,760$ 百万円へと $1,170$ 百万円減少したのに対して、営業外費用については $39,470$ 百万円から $9,690$ 百万円へと一挙に四分の一以下に激減した。かかる営業外費用（支払利息等）の著しい減少は、経営破綻前の借金依存体質から脱却したことを意味する。これにより、経常損益の差額は $307,610$ 百万円（ $153,370$ 百万円＋ $154,240$ 百万円：約3,076億円）となり、それは営業損益の差額（約2,790億円）よりも286億円拡大した。

さらに、表2の特別利益は $3,210$ 百万円から $3,710$ 百万円へと $500$ 百万円増加したのに対して、特別損失は $20,250$ 百万円から $3,910$ 百万円へと $16,300$ 百万円ほど減少した。この特別損失の減少は、燃費効率の悪い旧式のジャンボ機を大量に売却し、固定資産売却損（特別損失）を、この間に出し切った（ジャンボ機を売り切った）結果である。これにより、税金等調整前純利益の差額は $324,450$ 百

万円(約3,240億円)とさらに拡大した。

以上みてきたように、破綻直前の(C)第3四半期と再生直後の(D)第3四半期とを比較すると、営業損益の差額が279,000百万円(約2,790億円)、経常損益の差額が307,610百万円(約3,076億円)、税金等調整前純利益の差額が324,450百万円(約3,240億円)と、ボトムラインに近づくほどその差を拡大した。これはコスト削減といった日航の経営努力の結果であった。しかし、逆に言えば、破綻前の日航はコスト垂れ流しの放漫経営を行っていたということになる。

## 2. 日航のBSスリム化

### 2. 1. 資産のスリム化

2015年3月期の日航の資産状況は次のようになっている。現金預金・受取手形等<sup>10</sup>で8割以上を占める流動資産は615,455百万円であった。これに対して固定資産は857,899百万円であり、その内訳は有形固定資産が639,258百万円、無形固定資産が63,174百万円、そして投資その他の資産が155,466百万円で構成されている。有形固定資産が全固定資産に占める割合は約74.5%であり、圧倒的に有形固定資産が多い。

同2015年3月期の航空機が491,295百万円(約4,910億円)であり、航空機の全固定資産に占める割合は約57.3%であり、有形固定資産に占める割合はなんと76.9%になっている。このように航空会社にとって、航空機はまさにジャンボな巨大資産なのである。

さて、表3は日航の破綻直前と再生直後の使用航空機の状況である。破綻直前(2008年度;2009年3月期)の使用機は279機であった。うち所有機は166機であり、その総額は723,590百万円(約7,240億円)であった。再生直後(2012年度;2013年3月期)の使用機は216機、うち所有機は161機、その総額は385,270百万円(約3,850億円)であった。

破綻直前と再生直後の使用機は279機から216機へと63機削減された。しかし、所有機は破綻直前166機、再生直後161機とわずか5機しか減っていない。大きく削減されたのはリース機であり、113機から55機と半減したのである。

このような経営破綻以前におけるリース機の過剰は、収益水増しの粉飾決算の温床になっていた機材関連報奨額<sup>11</sup>を捻出するため10期にわたり航空機のリースが異常に拡充されてきたのが、その要因である。そして、リース機が半減したのは、破綻から再生にいたる2年7ヵ月の間に、残りのリース料のほぼ全額に相当するリース違約金を支払ってまでもリース機の解約を推し進めた結果である。

10 現金及び預金は364,988百万円、受取手形及び営業未収入金は142,150百万円。両者の合計は507,138百万円である。

11 詳細については、拙稿「セール&リースバック会計のあるべき姿ー日本航空の粉飾決算をめぐる」(旭川大学経済学部紀要、第73号、2014年3月)の第3章と第4章を参照のこと。

## 日本航空におけるビッグバス会計の本質

前章でみたように、この残リース料に相当するリース違約金を含む事業費と販管費を観察すると、事業費が表2の(C)第3四半期の1,070,990百万円から(D)第3四半期には664,400百万円へと、406,590百万円(約62.0%)にも減少した。販管費も(C)第3四半期の194,670百万円から(D)第3四半期には119,470百万円へと、75,200百万円(約61.4%)にも減少した。このように、事業費と販管費の削減額の合計は481,790百万円(406,590百万円+75,200百万円:約4,820億円)に

表3 日航における破綻前・再生後の航空機の状況

### 2008年度(破綻直前)

機材	所有機	リース機	金額(百万円)
<b>【日本航空インターナショナル】</b>			
ボーイング747-400型	36	1	190,620
ボーイング747-400F型	5		52,890
ボーイング747LR型	6		8,740
ボーイング747F型	1		630
ボーイング767型	19	27	38,020
ボーイング767F型		3	
ボーイング737-400型	1		2,770
ボーイング737-800型	2	3	7,640
ボーイング777型	20	5	182,160
エアバスA300-600R型	18	3	48,600
ダグラスMD-90型	16		63,540
ダグラスMD-81型	8	6	2,450
エンブラエル170型	2		5,030
その他の機材			96,740
<b>【日本トラスター航空】</b>			
ボーイング737-400型	9	2	10,800
その他の機材			4,100
<b>【ジャルエクスプレス】</b>			
ボーイング737-400型	2	5	220
その他の機材			460
<b>【日本エアコミューター】</b>			
ボンバルディアDHC-8-400型	3	2	1,830
SAAB340B型	9	2	390
その他の機材			2,830
<b>【北海道エアシステム】</b>			
SAAB340B型	2	1	30
その他の機材			70
<b>【ジェイエア】</b>			
その他の機材			1,900
<b>【琉球エアークommuter】</b>			
ボンバルディアDHC-8-100型	4		220
ボンバルディアDHC-8-300型	1		220
プリテンノーマンBN-2B型	2		0
その他の機材			540
<b>【ジャルキャピタル】</b>			
ボーイング747-400F型		2	
ボンバルディアCRJ200型		9	
ボーイング737-400型		4	
ボーイング737-800型		13	
ボーイング777型		18	
エアバスA300-600R型		1	
ボンバルディアDHC-8-400型		6	
その他の機材			170
	166	113	723,590

出所：2008年度の日航『有価証券報告書』より引用作成。

### 2012年度(再生直後)

機材	所有機	リース機	金額(百万円)
<b>【日本航空】</b>			
ボーイング777型	46		151,660
ボーイング787型	7		52,290
ボーイング767型	30	18	56,810
ボーイング737-800型	18	31	49,950
マクドネル・ダグラスMD-90型	2		890
エンブラエルE170型	12		21,040
ボンバルディアDHC-8-400型	4	2	1,700
ボンバルディアCRJ200型	9		2,000
その他の機材			34,080
<b>【日本トランスオーシャン航空】</b>			
ボーイング737-400型	14	2	6,870
その他の機材			1,300
<b>【日本エアコミューター】</b>			
ボンバルディアDHC-8-400型	5		2,300
SAAB340B型	9	2	70
その他の機材			2,100
<b>【ジェイエア】</b>			
その他の機材			1,600
<b>【琉球エアークommuter】</b>			
ボンバルディアDHC-8-100型	4		60
ボンバルディアDHC-8-300型	1		140
その他の機材			420
	161	55	385,270

出所：2012年度の日航『有価証券報告書』より引用作成。

もなる。裏を返して言えば、日航はこの巨大な金額(約4,820億円)をかけてリース契約を解約したのである。このように、日航はリース機をこの間に半減させるというリース機のスリム化を行った。

所有機に関しては、破綻直前と再生直後も、その数はともに160機台でほとんど変化がない。しかし、所有機の総額は破綻直前が約7,240億円、再生直後が約3,850億円であり、約53.2%に減少した。破綻から再生の2年7か月の間に、高額かつ燃費効率が最悪のジャンボ機(ボーイング747)を一掃し、安価な中型機・小型機に切り替えたからであった。このように、日航は固定資産の大半を占める航空機の計上額を半額にするというスリム化、すなわち資産のスリム化を図ったのである。

## 2. 2. 負債のスリム化

2015年3月期の日航の負債状況は次のようになっている。負債総額は672,603百万円である。

流動負債が373,074百万円で、うち営業未払金144,849百万円、短期借入金106百万円、1年以内に返済予定の長期借入金7,807百万円、つまり当座に支払期限がくる流動負債は合計で152,762百万円(流動負債に占める割合は約40.9%)になる。

また固定負債が299,582百万円で、うち長期借入金が43,809百万円、リース債務が22,548百万円、合計で66,357百万円(固定負債に占める割合は約22.1%)である<sup>12</sup>。

同2015年3月期の当座に支払期限がくる流動負債(152,762百万円)と長期の借入金等(長期借入金43,809百万円、リース債務22,548百万円)の合計は219,119百万円であり、負債総額(672,603百万円)に占める割合は約32.6%であった。これらの流動負債や長期の借入金等の合計219,119百万円は、これに対応する流動資産が615,455百万円(うち現金預金が364,988百万円)<sup>13</sup>もあり、現在の日航は、きわめて財務的安全性の高いものになっている。

さて、表4から分かるように、破綻当時の日航は銀行や生保などに対して、710,300百万円の借入金(負債)を負っていた。この借入金額に、社債・年金基金・リース違約金・デリバティブ債務の金額を加えると1,157,800百万円、なんと1兆1,500億円を超える負債があった。

日航が東京地裁に会社更生法の適用を申請した2010年1月には、負債総額はますます膨れ上がり、2,322,100百万円(約2兆3,220億円)にもなり、事業会社としては戦後最大の倒産になった<sup>14</sup>。しかし、戦後最大の倒産とはいえ、企業再生支援機構が銀行や生保などに対して求めた債権放棄額は358,500百万円であり、社債・年金基金・リース違約金・デリバティブ債務の放棄額を加えらるとなんと729,900百万円(約7,300億円)にもなった。このように、日航は巨額の借入金の返済を放棄し

12 一般的に固定負債の主内容になる社債に関して、日航では2015年3月期の時点において社債はまだ発行されていない。

13 注10を参照のこと。

14 大西康之『稲村和夫 最後の闘い』日本経済新聞社、2013年、13-14ページ。



## 日本航空におけるビッグバス会計の本質

て負債のスリム化を図り、自己資本比率の向上につとめた。

そのうえ日航にはさまざまな公的支援があった。企業再生支援機構から350,000百万円（3,500億円）の、税金が財源の公的資金が出資された。さらに約400,000百万円（4,000億円）の法人税が9年間にわたり免除された<sup>15</sup>。さらに、経営破綻はしたものの、日航は不採算路線を廃止する一方で、その後も採算性の高い基幹路線の運航が許されたのであった。

このように日航は、巨額の負債が放棄され、巨額の公的資金が注入され、巨額の法人税が免除され、採算路線の運航は許された。これらはまさに日航＝「ナショナル・フラッグ・キャリア」の証左といえよう。

表4 企業再生支援機構が債権者に求めた債権放棄額一覧 単位：百万円

	債権額	債権放棄額		債権額	債権放棄額
日本政策投資銀行	275,000	147,100	富国生命保険	8,000	6,700
国際協力銀行	124,900	0	第一生命保険	8,000	6,600
みずほコーポレート銀行	75,900	46,400	三井生命保険	8,000	6,600
三菱東京UFJ銀行	73,400	46,800	大同生命保険	5,000	4,100
三井住友銀行	23,100	15,600	住友生命保険	5,000	4,100
信金中央金庫	10,000	8,300	東京海上日動火災保険	500	400
住友信託銀行	14,500	12,000	損保ジャパン	500	400
三菱UFJ信託銀行	10,000	8,200	シャイニングパートナーズリミテッド	5,100	4,200
農林中央金庫	8,000	6,600	UBSセキュリティーズジャパンリミテッド	3,300	2,700
新生銀行	5,000	4,100	沖縄振興開発金融公庫	1,200	300
千葉銀行	4,700	1,800	大阪府信用農協連合会	300	200
肥後銀行	5,000	0	長野県信用農協連合会	300	200
伊予銀行	3,000	2,400	借入金合計	710,300	358,500
全国共済農協連合会	3,000	2,500	社債合計	67,200	55,700
百十四銀行	3,000	0	年金基金合計	255,300	211,900
山梨中央銀行	3,000	2,400	貨物撤退に伴うリース解約違約金	46,800	38,900
横浜銀行	3,000	0	デリバティブ債務	78,100	64,800
日本生命保険	10,000	8,300			
明治安田生命保険	10,000	8,300	合 計	1,157,800	729,900

出所：大鹿靖明『墮ちた翼 ドキュメントJAL倒産』朝日新聞出版、2010年、272ページ。

### 3. 日航の財務的推移とV字回復

これまで破綻直前と再生直後の短期的な財務的变化について見てきたが、次は10期にわたる長期の財務的变化を観察する。

15 会社更生法の適用を受けた会社は、破綻処理にともなう繰越欠損金を最終利益と相殺することで法人税の控除が受けられる。日航の場合、その金額は9年間で300,000百万円から400,000百万円に達すると見込まれていた。（同上、17-18ページ）

図1から分かるように、2004年度から2008年度までは、事業収益についてはほぼ2,000,000百万円から2,500,000百万円の間で推移していたのに対して、2009年度以降は1,000,000百万円から1,500,000百万円の間で推移している。つまり事業収益は経営破綻を挟んで1,000,000百万円ほどダウンしたのであった。とはいえ2011年度以降、事業収益は順調に回復している。

事業費についても事業収益と同様の傾向があり、2004年度から2008年度までは1,500,000百万円から2,000,000百万円の間で推移していたのに対して、2009年度はわずかに1,000,000百万円を超えたものの、そのあとは1,000,000百万円を下回って推移している。つまり事業費も経営破綻を挟んでやはり1,000,000百万円ほどダウンしたのであった。

販管費についても同様に、300,000百万円強から150,000百万円強にダウンした。このように、収益（事業収益）も費用（事業費・販管費）も共にダウンサイジングしたのである。

しかし、税金等調整前純利益については、破綻前は50,000百万円程度の金額で純利益と純損失を行ったり来たりするきわめて不安定な経営状態であったが、2011年度以降は150,000百万円から200,000百万円の範囲で純利益を出し安定的に推移している。

ここで注目すべきことは（【資料1】を参照のこと）、2009年度の第3四半期（2009年4月1日～12月31日）で170,410百万円（約1,700億円）もの純損失を出している点である。折からのリーマンショックで事業収益が激減したが、思うように事業費も販管費も削減できず大幅な赤字を計上することになった。しかし、早くも2011年度には事業収益が回復し、そのうえ事業費と販管費を抑える

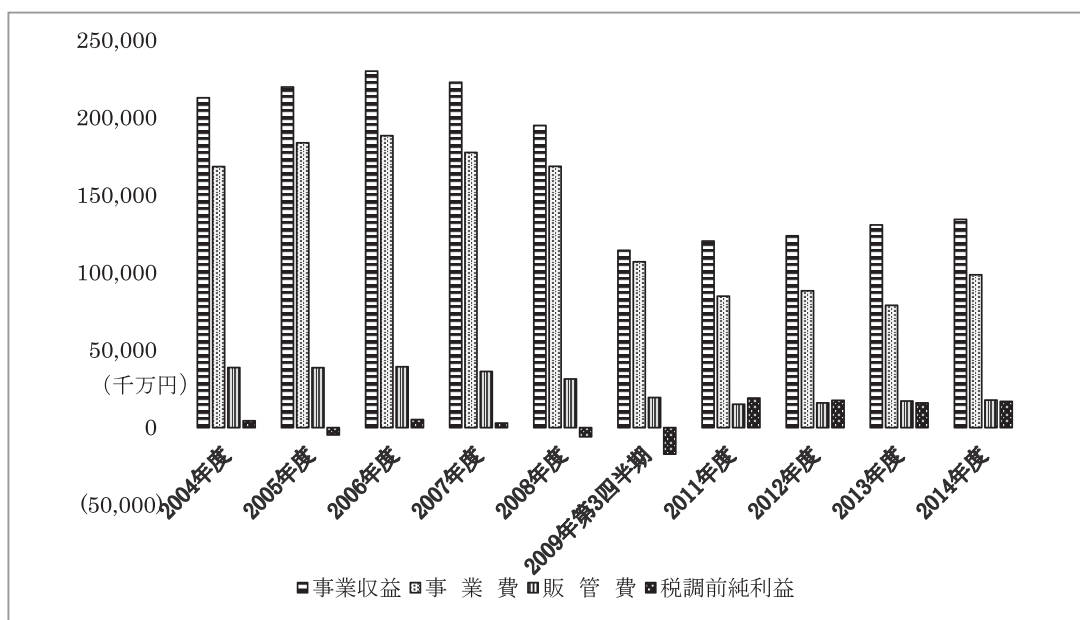


図1 日航の財務的推移

## 日本航空におけるビッグバス会計の本質

ことに成功したため、191,570百万円（約1,920億円）の純利益を捻出した。

繰り返しになるが、日航は、2010年2月に経営破綻（上場廃止）し、2012年9月に再生（再上場）した。この間に何があったのか？ もっと厳密に言えば2009年度の大赤字から2011年度の大黒字へとV字回復をしたこの狭間に何があったのか？ ひとつには航空機の削減つまり資産のスリム化、ふたつには債権放棄つまり負債のスリム化、みつつには公的資金の注入と法人税の減税があった。これらが日航の財務的なビッグバスであった。そこで次章では、これら3点以外のもの、つまり人的合理化に焦点を当てて紐解くこととする。

### 4. ビッグバスと首切り合理化

日航のV字回復には、資産のスリム化、負債のスリム化、手厚い公的支援などがあった。ここでは、V字回復と首切り合理化の関係について見ていくことにする。図2から分かるように（【資料2】を参照のこと）、2011年3月期（2010年度決算）には早くも日航における経営史上最高の621,070百万円（約6,210億円）の当期純利益をたたき出した。経常利益が42,040百万円（約420億円）程度なのに対して当期純利益がこれほど伸びるのは公的資金の注入という特別利益の影響があったと考えられる。

本当の意味で日航が再生したのは経常利益が200,000百万円ほどで安定的に推移する2011年度からであった。図2から読み取れるように、この間に日航は従業員を約5万人から約3万人へと、2万人ほどの首切りという合理化を断行した。日航には、機長組合、ジャパン乗員組合、前任航空機関士組合、日航組合、キャビンクルーユニオン、乗員組合、ジャパン労働組合という権利意識の高い7つの先鋭的な組合と経営寄りのJALFIO（JAL労働組合）という8つの組合があった<sup>16</sup>。「JALの歴史は労使対立の歴史である。……ストライキ権を盾に会社と対立する労組と会社寄りの労組が入り乱れ、経営どころではなくなった時期もある」<sup>17</sup>と言われるほど労働組合の力が強かった。

このような状況の中で、組合差別的な首切り合理化が断行された。「裁判所は不当労働行為を認定しなかったが、明らかに、もの言う労働者・組合活動家を狙った人選基準だった。とくに組合が分裂している客室乗務員（JALFIOとCCU）においては、解雇はほとんどがCCUの組合員だった」<sup>18</sup>。

かかる合理化が、ものの言えない労働者を生み、その反面に経営を安定させ、安定した当期純利益を生み出す経営基盤になったと考えられる。表5から分かるように、経営破綻の前年にあたる2008年度と再生直後の2011年度を比較すると、事業収入は1,951,160百万円から1,204,810百万円へ

16 同上、54ページ。なお、現在の日航の労働組合は、①JAL労働組合（通称JALFIO）、②日本航空機長組合、③日本航空乗員組合、④日本航空キャビンクルーユニオン（CCU）、⑤日本航空ユニオンの5労働組合が存在している（詳細は【資料3】を参照のこと）。

17 同上。

18 【資料3】聞き取り調査より。

と746,350百万円（約7,460億円）減少したにもかかわらず、当期純利益は△63,190百万円から186,620百万円へと249,810百万円（約2,500億円）増加した。この間に従業員数は47,170人から30,875人へと34.5%削減され、人件費は80,390百万円から46,880百万円へと41.7%も抑えることができたのである。これによって人件費率は4.12%から3.89%と0.23ポイント低下した。

人件費の削減額や人件費率の低下は直接的に財務諸表に反映されるものであるが、しかし、かかる組合差別的な首切り合理化は、数字の上だけの問題ではなく、財務的数値以上に職場の生産性の向上に寄与するものである。

「整理解雇後は、組合活動家を激減させ、組合の力は非常によわまっている」<sup>19</sup>。このように労働組合を骨抜きにする合理化を通じて、従業員の意識も変革したに違いない。首切り合理化は、日航の安定経営とV字回復に大きく寄与しているであろう。

日航のビッグバスは、倒産を契機に過去の垢をすべて洗い流した。ジャンボ機に象徴される巨額の無駄な資産のスリム化、返済不能の巨額な負債のスリム化、不採算路線の廃止といったあらゆる物的な合理化、そして労働者のいのちと権利を守る労働組合に対しての攻撃、その結果の2万人にもおよぶ首切りといった人的な合理化、さらに従業員の意識変革等々と、あらゆる方面からの合理化を断行した。物的な合理化は痛みをともなわないが、人的な合理化は2万人とその家族に痛みをともなうものである。V字回復をねらった日航のビッグバスは、組合差別的な首切り合理化までも断行し、まさに、会計処理や会計手続きをはるかに越えた階級性が露呈した。この意味で日航のビッグバスは「会計政策」そのものであった。

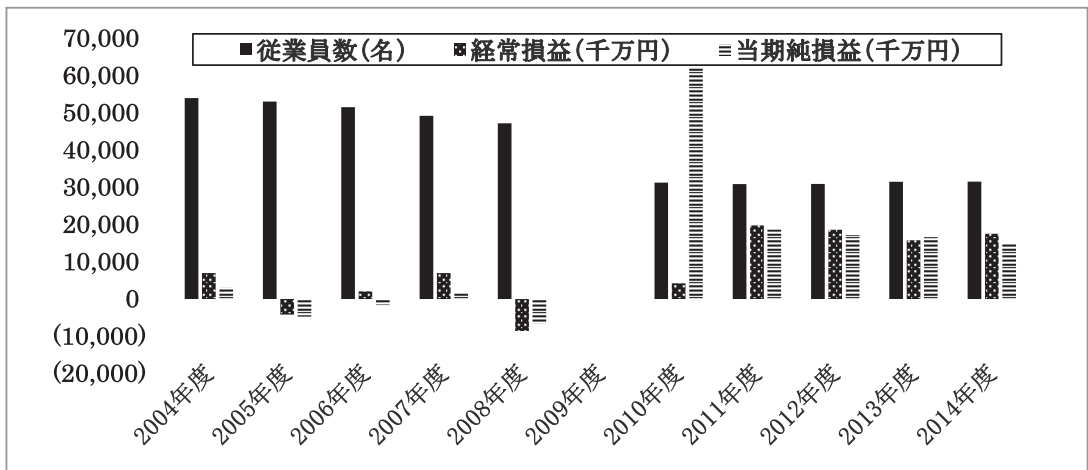


図2 従業員数・経常損益・当期純損益の推移

19 同上。

## 日本航空におけるビッグバス会計の本質

表5 合理化の実態

	2008年度	2011年度	変化額(率)
事業収入(百万円)	1,951,160	1,204,810	-746,350
当期純利益(百万円)	△63,190	186,620	249,810
従業員数(名)	47,170	30,875	-34.5%
人件費(百万円)	80,390	46,880	-41.7%
人件費率	4.12%	3.89%	

出所：日航の2008年度と2011年度『有価証券報告書』より引用作成。

### おわりに

日航は、2010年2月20日に経営破綻した。東京証券取引所に再上場したのは2012年9月19日である。わずか2年7ヵ月という超速の復活であった。日航は不死鳥のごとく再生したのである。本論文では、航空機という巨大な資産のスリム化、債権放棄という負債のスリム化、公的資金の注入、法人税の減免が、日航再生の主たる要因であることを突き止めた。これらが日航再生のためのビッグバスであった。だが、これらの財務的なビッグバスをはるかに越えて日航が行ったビッグバスは、いわゆる「会計政策」にまで展開していった。すなわち、日航に属する労働組合を破壊し、組合差別的な首切り合理化を断行し、もの言えぬ職場作りを行ったことである。

さて、破綻直前と再生直後にあたる通年期の損益計算書の比較では、営業収益が縮小したにもかかわらず、ボトムラインである税金等調整前純利益において2,490億円の増加という著しい回復を見せた。この原因を事業費と販管費に求めた。再生直後の事業費・販管費は破綻直前に比べて約二分の一になった。これが日航再生の一つの大きな要因である。かかる日航の財務上の回復状況を、さらに克明にするために、第3四半期の損益計算書による比較を行った。通年期における回復額が2,490億円であったのに対して、第3四半期における回復額が3,240億円と、750億円も多いことを突き止めた。このことから、かかる短い期間に経営合理化を断行したことが判明した。

合理化の内容をBSで観察すると、つぎの2点が浮き彫りにされた。資産のスリム化と負債のスリム化である。日航は巨額な違約金でもってリースを解約し、この間にリース機のスリム化を行った。所有機に関しては、破綻直前も再生直後も160機台でほとんど変化していないが、高額かつ燃費効率の悪いジャンボ機(ボーイング747)を一掃し、安価な中型機・小型機に切り替え、所有機の総額は破綻直前の7,240億円から再生直後の3,850億円へと、約53.2%に減少させた。わずか2年7ヵ月の間に、日航は固定資産の大半を占める航空機の計上額を半額にするというスリム化を図ったのである。

日航は事業会社としては戦後最大の倒産であった。しかし、戦後最大の倒産とはいえ、企業再生支援機構が銀行や生保などに債権放棄を求め、これに社債・年金基金・リース違約金・デリバティ

ブ債務の放棄額を加えるとなんと7,300億円にもなった。このように、日航は巨額の借入金の返済を放棄して負債のスリム化を図った。

そのうえ日航にはさまざまな公的支援があった。企業再生支援機構から3,500億円の公的資金が出資された。さらに4,000億円の法人税が9年間にわたり免除された。さらに、経営破綻はしたものの、日航は不採算路線を廃止する一方で、破綻後も採算性の高い基幹路線の運航が許された。

次に、10期にわたる長期の財務的変化を観察した。ここでは、収益（事業収入）も費用（事業費・販管費）も共にダウンサイジングしたことが明らかになった。サイズが小さくなったとはいえ、日航のV字回復には、資産のスリム化、負債のスリム化、手厚い公的支援と法人税の減免などがあり、2011年3月期には早くも日航経営史上最高の6,210億円の当期純利益をたたき出した。

日航の歴史は労資対立の歴史である。ストライキ権を盾に会社と対立する労組と会社寄りの労組が入り乱れ、経営どころではなくなった時期もあると言われるほど組合の力が強かった。本当の意味で日航が再生したのは経常利益が2,000億円ほどで安定的に推移する2011年度からであった。この間に日航は従業員を約5万人から約3万人へと、2万人ほどの首切りという合理化を断行した。

組合差別的な首切り合理化が、ものの言えない労働者を生み、その反面に経営を安定させ、安定した当期純利益を生み出す経営基盤を作った。

人件費の削減額や人件費率の低下は直接的に財務諸表に反映されるものである。しかし、かかる組合差別的な首切り合理化は、数字の上だけの問題ではなく、財務的数値以上に職場の生産性の向上に寄与する。このような首切り合理化は労働組合を骨抜きにし、従業員の意識を変革した。首切り合理化は、日航のV字回復と安定経営に大きく寄与した。

日航のビッグバスは、倒産を契機に過去の垢をすべて洗い流した。ジャンボ機に象徴される巨額な資産のスリム化、返済不能の巨額な負債のスリム化、不採算路線の廃止といったあらゆる物的な合理化を行った。そのうえ、労働者のいのちと権利を守る労働組合に対しての攻撃、その結果の2万人にもおよぶ首切りといった人的な合理化を行った。物的な合理化は痛みをともなわないが、人的な合理化は痛みをともなうものである。V字回復をねらった日航のビッグバスの本質は、まさに階級性を露呈した「会計政策」そのものであった。

日本航空におけるビッグバス会計の本質

【資料1】

図1（日航の財務的推移）のデータ

単位：千万円

年 度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	
事 業 収 益	212,988	219,939	230,192	223,042	195,116	
事 業 費	168,568	183,919	188,521	177,698	168,788	
販 管 費	38,805	38,703	39,379	36,342	31,416	
税調前純利益	4,467	—4,644	5,206	2,983	—5,901	
年 度	2009年第3四半期		2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
事 業 収 益	114,482		120,481	123,884	130,934	134,471
事 業 費	107,099		84,873	88,400	79,010	98,672
販 管 費	19,467		15,116	15,959	17,245	17,830
税調前純利益	—17,041		19,157	17,654	16,005	16,990

出所：日航の各年度『有価証券報告書』より引用作成。

【資料2】

図2（従業員数・経常損益・当期純損益の推移）のデータ

年 度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
従 業 員 数 (名)	53,962	53,010	51,497	49,200	47,170	
経 常 損 益 (千万円)	6,981	—4,161	2,058	6,982	—8,569	
当期純損益 (千万円)	3,010	—4,724	—1,627	1,692	—6,570	
上場廃止／再上場						2010年2月
年 度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	
従 業 員 数 (名)	31,263	30,875	30,882	31,472	31,534	
経 常 損 益 (千万円)	4,204	19,769	18,586	15,763	17,528	
当期純損益 (千万円)	62,107	18,662	17,167	16,625	14,905	
上場廃止／再上場			2012年9月			

出所：日航の各年度『有価証券報告書』より引用作成。

【資料3】

JAL争議団の鈴木恵子女史（キャビンクルーユニオンCCU組合員、原告団副団長）

からの聞き取り調査（2016年1月）

(1) 現在、JALに属する組合の状況について

- ①JAL労働組合。通称JALFIO、経営者寄り（連合加盟）。地上職と客室乗務員の多数を組織している。JALFIOは整理解雇に反対はしたが、整理解雇された客室乗務員の組合員の救済はしなかった。そのため、解雇された組合員2人は解雇後CCUに加入して原告団の一員になっている。

- ②日本航空機長組合。JALの機長で組織している。
- ③日本航空乗員組合。JALの副操縦士と元JASの機長と副操縦士で組織している。
- ④日本航空キャビンクルーユニオン (CCU)。JALと元JASの客室乗務員の一部で組織している。
- ⑤日本航空ユニオン。JALと元JASの地上職の一部で組織している。

※JALFIO以外の4労組は共闘している。原告団を抱えているのも共闘している4労組である。

2010年1月19日段階 CCU：1281人 JALFIO：5534人

2010年6月1日 (5月末特別早期退職募集による退職後) CCU：866人 JALFIO：4511人

2011年1月1日 (整理解雇後) CCU：569人 JALFIO：3777人

※破綻後1年の段階で、組合員は、CCU：712人の減少 JALFIO：1757人の減少

## (2) 破綻から再生に至るまでの合理化 (含む不当解雇) について

- ①法定で決められた手当以外の労資で合意した手当はすべて取られた。その結果、手当は経営破綻前の6割になった。その他の労働条件 (交通費や外地での滞在費等々) もすべて切り下げられた。
- ②経営破綻して余剰人員を削減するために希望退職が募集されたが、第一次募集では削減目標に達しなかった。そこで、第二次募集は整理解雇が前提の募集となり、整理解雇の人選基準による対象者は乗務からはずされ自宅待機となった。第二次募集のときは、管理職による少なくとも2回の退職勧奨の面談が行われたが、希望退職に応じなければ整理解雇ということなので、実質的には退職の強要だった。

## (3) 解雇における組合差別 (不当労働行為) について

裁判所は不当労働行為を認定しなかったが、明らかに、もの言う労働者 (組合活動家) を狙った人選基準だった。とくに組合が分裂している客室乗務員 (JALFIOとCCU) においては、解雇はほとんどがCCUの組合員だった。

## (4) 合理化 (もしくは再生) による組合の雰囲気の変化について

整理解雇後は、組合活動家を激減させ、組合の力は非常によわまっている。

## (5) 合理化 (もしくは再生) による会社 (職場) の雰囲気の変化について

整理解雇の強行により、もの言えぬ職場、暗い職場になった。ベテランが激減し、パワハラも蔓延し、長く働き続ける展望が持てない。客室乗務員は約500人が一年で自主退職した。その結果、3人に1人が3年未満の新人となり、機内サービスはもとより、安全上のトラブルも増えている。以前はパイロットも定年前に辞める人がいなかったにもかかわらず、整理解雇強行以降、180名を超えるパイロットが他社へ流出し、いまだにその流出が止まらない。これは職場の雰囲気の悪さが原因となっている。夏の臨時便も十分に対応できず、このままでは定期便もカットしなければならないのではとされている。



## 日本航空におけるビッグバス会計の本質

### 参考文献

- 伊藤邦雄『ゼミナール現代会計入門』日本経済新聞社、1998年
- 井上雅之『よくわかる航空業界』日本実業出版社、2012年
- 引頭麻実『JAL再生』日本経済新聞社、2013年
- 大鹿靖明『堕ちた翼 ドキュメントJAL倒産』朝日新聞出版、2010年
- 大西康之『稲盛和夫 最後の闘い』日本経済新聞社、2013年
- 小野展克『巨象の漂流』講談社、2010年
- 小野展克『JAL虚構の再生』講談社文庫、2014年
- 角瀬保雄『現代会計基準論』大月書店、1995年
- 佐高 信・本所次郎『日本航空の正体』金曜日、2010年
- 信太正道『日本航空の復活を問う』高文研、2012年
- 菅原秀人『株式会社社会計論』森山書店、1976年
- 杉浦一機『地に墜ちた日本航空』草思社、2007年
- 杉浦一機『JAL再生の行方』草思社、2010年
- 中村萬次『会計政策論』ミネルヴァ書房、1969年
- 日本航空・グループ2010『JAL崩壊 ある客室乗務員の告白』文藝春秋、2010年
- 町田 徹『JAL再建の真実』講談社現代新書、2012年
- 森 功『腐った翼』幻冬舎、2010年
- 安田浩一『JALの翼が危ない』金曜日、2006年
- 屋山太郎『JAL再生の嘘』PHP研究所、2010年
- 吉田勝弘「セール&リースバック会計のあるべき姿 ―日本航空の粉飾決算をめぐる―」旭川大学経済学部紀要、第73号、2014年
- 日本航空「有価証券報告書」（2009年～2015年）
- 聞き取り調査：JAL争議団の鈴木恵子女史（キャビンクルーユニオンCCU組合員、原告団副団長）

## Essence of Big Bath Accounting in JAL

Katsuhiko Yoshida

The accounting term Big Bath was used for a long time in USA, but it is recently that this term came to be spoken in Japan. The Big Bath is an accounting to wash off past bad parts. In other words, the Big Bath is to increase the reporting profit after the next term by leaving the loss. As a result, the Big Bath leads financial V-shaped recovery.

Japan Airlines (JAL) was bankrupted on February 20, 2010. It is September 19, 2012 that JAL was listed on again in the Tokyo Stock Exchange. JAL was quick revival in only two years and seven months.

The purposes of this paper are to investigate what were the main factors of JAL revival. In other words, it is to investigate the Big Bath technique of JAL.

In this paper, We discovered four factors of JAL revival. The asset slimming by the planes miniaturized, the debt slimming by the debt waiver, the infusion of public funds, the reduction of the corporation tax. These were Big Bath of JAL. However, the Big Bath which JAL performed developed into so-called accounting policy. In other words, JAL destroyed a labor union and carried out rationalization.

The Big Bath of JAL performed material rationalization. Furthermore, performed the attack for the labor union which protected a life and the right of the workers, as a result, the human rationalization of 20,000. The material rationalization is not painful, but the human rationalization is painful. The essence of the Big Bath in JAL for V-shaped recovery was accounting policy.