

JAL/ANA の FY2013 第三四半期決算比較についての考え方

(決算数値の読み取り方等の定義に焦点を絞って)

JAL/ANA 決算比較については既に両社の決算短信、JJ 労組及び JAL の経理部 OB の方が経営する JAMR 社からかなり詳細な数値、分析がなされ公表されていますが、これらはいずれもそれぞれの立場に軸足を置いての分析であり、ここではやや違った視点からの読み取り方についてまとめてみることにします。

法人の会計は、現行の企業会計原則に原則従うものと規定されてはいるものの、かなりの処理判断に幅が認められているため、当然に「決算」として公表されるものはその企業、法人の会計姿勢まで覗かなくては本来の裸の決算実態をつかむことは難しいのが現状です。

また、その前提ながら、公表された決算値で会計分析する場合は、これこそ、その分析当事者の姿勢が大いに反映されるものであり、それを読む利害関係者は、よほどの知識と注意意識を持ち合わせていないと一面的な評価に陥りやすく、正規の正しい判断は難しくなってしまうと考えられる。

このような会計特有の背景を基にここでは、「投資家、従業員、地域社会（顧客等）の三者に公平に配分がなされているか？」の観点で後述6項目に絞って問題提起型の質問に答える手法で可能な限り平易な言葉、表現で解説を試み、詳細決算値は既に公表済みの両社決算短信、JJ 労組、JAMR 社のものに委ねたい。

I. 利益（営業利益、経常利益、純利益）を伸ばしていれば、

これは利害関係三者にとって良い結果なのか？

利益の基礎知識として下記を復習したい。

- A.. 売上高 → 総売上高(主要事業収益)
- B.. 売上原価 → その売上げに要した直接原価（含、直接人件費）
- C.. 売上総利益 → (A-B) いわゆる粗利といわれるもの。このレベルで利益の出ない場合は商売不能。
- D. 販売管理費等 → その売上に要した間接原価（含、販売費、人件費、福利厚生費）等
- E. 営業利益 → (C-D) その売上に要した間接原価を負担（控除） 営業活動結果
- F. 金融収支 → その営業活動に付随して発生した金融収支（金利等）の加減
- G 経常利益 → (E-F) 通常の経営活動成果を反映。当面の業績を表す。
- H. 法人税、特別収支 → 法人税及び本来事業とは別の当期だけの特別収支を加減。
- J. 純利益 → (G-H) 企業の本来事業及びその他の副事業収支を加減した当期の純粋利益
- K, 利益処分（配当等）→10%相当額を控除した範囲の中での配当等。
- L 次期繰越 → (J-K) 内部留保等繰入

上記のロジックのとおり企業診断としては、労働費用（人件費、福利厚生費等）をはじめ各種費用がそれぞれの利益段階で負担されるため、低労働コスト、その他経費の過剰な切り詰めが行われると利益幅が膨らむため、単純に利益が出ているから「良い結果」とは特に従業員の立場からは言い難い。

又、この利益計上は法人税課税の対象となるため、獲得資金の外部流失を招くということも留意しておく必要がある。

JAL 経営が求める「売上を最大に、経費を最小に」の施策も、過剰な経費の最小化だと、表面的には利益が拡大するが、それはそこに働く労働者を犠牲にしての「見せかけの利益」であり、長続きするものではなく、いずれ破綻をきたすものであり又、長期的には社会的批判を浴びる姿勢と思います。

投資家の目では単純判断としては利益を上げている企業に投資意欲が出るが、本来の企業価値としては、利益の額のみ
に着眼するものではなく、そこに働く従業員も貴重な経営資源として重要視し労働コストの配分及び事業運営に必要な経
費が適切に支出されているか等迄掘り下げた企業体質、社会的かかわりにまで視点を広げ総合的に企業診断するべきもの
と考えられる。→近代的企業診断方法

因みに両社の営業費用効率、人件費効率及びB/E、L/Fを比較すると、

① 費用効率比較(売上高÷営業費用)

JAL		ANA
1.16倍	>	1.06倍

② 人件費効率比較(売上高÷総人件費)

JAL		ANA
5.61倍	>	5.06倍

③ B/E,L/F比較(JAMR社値を引用)

	JAL		ANA
B/E	56.8%	<	61.2%
L/F	70.6%	>	66.8%

と、いずれもJALがANAを上回り、これの意味するところは、まさにJAL経営者が意図(売上最大、経費最小)して
いるポイントです。これら3指標から如実に読み取ることができる。

ところで、従来から費用の内、特に「人件費はコストなのか?」というテーマが提起されているが、経営者は短期的に
は投資家の負託にこたえる意味で人件費をはじめ各コストの最小化に努めるが、これは従業員の士気を低下させ、従業員
の退職に伴う技術の継承を不可能とし高品質商品の生産が難しくなる。

一方で、「人件費は売上促進要因」と捉える見方があり高賃金、高福利厚生策、適正な労働条件等の施策をとる企業は、
従業員のやる気の高揚により高品質の商品の生産をもたらす売上促進要因となりうる。いわゆる「伸びる会社」「生き残る
会社」とは経営者がこのような判断のできる会社と思います。

II. 内部留保の積み増しは企業にとってのメリット?

内部留保については既に労働総研の詳細解説及び前回の勉強会で概説済みですが、狭義と広義があり、狭義での内部留
保は通年の決算期末に利益が生じた場合の利益処分として行われるものであり、今回の期中(第三四半期)では把握され
ない性質のものです。

広義では、狭義の内部留保額に加え限度ギリギリいっぱい計上の各種引当金、減価償却、納税準備金等々の合計が内部
留保に該当されると理解でき、経営者の立場からすると「リスク・ヘッジ」施策であるが、そこに働く従業員の立場では
「配分の不公平→賃金、福利厚生施策、雇用条件等の総合労働費用の抑制」であり立場の異なる部分である。

このような意味では前項の利益処分による経営成績判断でも、投資家、従業員等の利害関係者はこの辺の会計処理も併
せ企業判断する必要がある。

この内部留保額の大小が昨今の社会問題として提起されているが、内部留保額が大きければ、企業(経営者)とっての
みにメリットか? という点で思考すると必ずしもそうとは言いきれない。

企業にとってのメリット

1. リスクヘッジとなる。
2. 当面の投資家の投資意欲を高める。
3. 柔軟な経営が可能となる。
4. 金融機関からの資金調達が有利な条件で可能となる。
5. 有能な人材確保(表面企業価値に対し)
6. 継続企業としての社会的責務の全う。
7. 短期的な景気(特に不景気)に左右されない。

デメリットとしては

1. 労働者及び顧客への還元が後回しとみなされ社会的批判(社会的不公平)の対象となる。
2. 労働争議の対象となる。 過剰留保額の労働費用への転嫁要請の惹起。

3. 経営に緊張感が希薄となる。

なお、利益処分として会計処理上、内部留保として繰り入れても、当該資金（資産）の運用、活用方法（消極策として預貯金で保有するのか、それとも積極策として設備投資に充てるのか）が重要となってくる。

Ⅲ. 高配当は株主にとってのみのメリット？

これも前項と同様に決算期末に利益が生じた場合の利益処分として経営判断されるものであり、期中決算（仮決算）段階では該当しません。

配当の経営判断は、企業の社会的信用力の獲得の観点で重要な要素であり、一方で、企業体力に応じた配当か、又従業員への還元も含めた三者公平対応がなされているかも、十分汲んで判断すべき事項である。

これも前項の内部留保と同様に

企業のメリットとしては

1. 企業価値を高める。
2. 投資家の投資意欲を一層高める。
3. 増資が可能となる。→資金調達コストの軽減

デメリットとしては

1. 獲得した資金の外部流失。
2. 一旦高配当をすると、以降もそれを基準に株主の期待を招く。
3. 三者公平配分原則の対応に関し従業員の批判を招くおそれ。
4. 高額の資金需要への対応。

なお、ここで最も重要なことは関係法規に則り、社会的公正施策の基に、正しい決算が行われ企業体力に応じた配当であるかどうかである。いわゆる経営者の体面を繕う意味合いでの「タコ配当」の恐れがないかを見極める視力を持つことである。

FY2012でANAが一株あたり4円の（総額で約140億円）に対しJALは一株あたり190円（総額で約340億円）の高額配当しており、未処分利益の会社利害関係者への公平な配分の観点からかなり逸脱の疑念を覚える。と主張する根拠は、一旦会社（JAL）が破綻したからと言って、投資家にだけへの配分は片手落ちであり、そもそも現在の株主は会社再建後の新たな株主であり破綻による直接の被害者という位置付けではないとも考えうるが、一方で今回の事態は破綻に至るまでの歴代のJAL経営者の長年のいわゆる無責任、放漫経営（？）に起因すると巷間言われているものであり、従業員には直接の責務はないと考えうるため、その意味で従業員は被害者の立場ともいえ、その従業員を犠牲にして新たな株主にばかりへの偏った利益処分（高額配当）には大いに疑問を感じるところです。

Ⅳ. 大企業は税制免除の恩恵？

法人税率は従来は30%であったが、2012.4以降25.5%に引き下げられた。

が、これは表面税率であり、実際（実効税率）は租税特別措置法、その他、減価償却、各種引当金等々の税効果会計により課税前利益がかなり減額されている。先の衆議院の委員会質疑の中で実効税率（実際に課税されている税率）は21.3%であることを明らかにされているが、さらに三重短大の講師田中里美氏の論文の中で、資本金100億円未満の企業は24.9%、資本金100億円以上の企業は実に15.8%の低率であることが明らかにされています。田中氏はこれを「真実実効税率」と呼称している。

「日本は法人税が高すぎる、減額を」と財界及び政府筋から盛んに声高に叫ばれ、一般マスコミもこの主張に何ら疑問を挟まずオウムのごとく同じことを論じているが、実際は田中氏が指摘するように既にかかなり低率になっているのが実情のようです。

これは翻ってわが身を考えると、丁度いま個人所得の確定申告（年末調整）の時期ですが、我々の所得控除可能項目は、医療費にしろ、扶養家族控除、配偶者控除等々、年々控除条件が厳しくなり、逆に増税の感じさえする中で、大企業に対する政府の租税特別措置法等による「思いやり」税制（各種の損金算入特別制度及び所得控除施策等）には、強く違和感をおぼえるものです。

企業体力強化策も不必要とはいわないまでも、一般国民、特に社会的弱者にも同様に、或いは企業以上に、体力を付加するきめ細かい、思いやりを感じさせる税制を望みたいものです。

V. 人件費（賃金、労働条件、雇用ルール）の実態は？

会社経営の中で人件費の捉え方については、冒頭の I の項で述べたように、「人件費はコストではなく売上促進要因」として位置付けることが肝要です。

言うまでもなく、会社経営において従業員は貴重な経営資源であり、これの有効活用は経営判断で重要な要素である。ここで、有効活用とは雇用した人材の最大効用化を図ることであり、そのためには従業員の方向を向いた経営資源投資が欠かせなくなってくる。

経営資源の配分段階でその質によって、優秀な人材の確保が左右され、又雇用後の士気の高揚、結果的に生産性の高低を左右、生産された商品（A/L の場合は航空座席提供にあたってのサービス品質）の善し悪しを左右する等々、経営にとってはまことに重要な経営判断を要する事柄と言える。ここで人件費とは狭義の賃金・給与ばかりではなく、労働条件、雇用ルール、福利厚生サービス等も含んだ広義の人件費を指す。

重要な経営資源である優秀な人材を確保し、継続企業として社会的責務を果たす意味でも、これに対する適切資源の配分、投資は近代企業として欠かせない事項といえる。

VI. 資金外部調達（株等を除く）に伴う金融コスト（支払い金利）は？

JAL/ANA 比較

	JAL	ANA
支払利息（連結ベース）	1,600 百万円	12,145 百万円
流動比率（ 〃 ）	1.84 倍	1.25 倍
当座比率（ 〃 ）	1.11 倍	0.70 倍

狭義の金融コストとしては、端的なのが支払利息であり、JAL は ANA の実に 13% に止まり、有利子負債の少なさ、資金繰りの優秀さが読み取れる。

この資金繰りを見る指標としては一般的に流動比率が用いられる。これは一年以内に支払い時期の来る外部金融(借入)に対し同じく一年以内に資金化可能の資産の割合を表すもので、当面 100% を超えていれば安全といわれ、200% を超えると超優良資金状態といわれる。JAL はほぼその域に近づいている。更に当座比率はその一年以内に支払い時期の来る外部金融に対し、即資金化できる現預金の割合を表すもので、JAL の 1.11 は金融業以外の企業としては超優良資金状態といえる。

流動比率、当座比率共に一般的には ANA レベルがいわゆる大企業の標準値といえる。

なお、流動比率、当座比率を捉えるとき、流動性が高ければ全てよしというわけでもなく軸足を変えて眺めると、イベントリスクに備えるというメリットはあるものの、この比率が高いということは、

1. 手持ち資金が働いていない。(金融機関の超低金利)
2. 取引先金融機関の評価が必ずしも万全でない。
3. 経営者がどちらかというと保守的、消極的経営を志向。

等が考えられる。要は流動資産が流動負債を上回ってれば全て OK という単純な問題ではない。これも経営姿勢の観点で捉える必要がある。

最後に再度主張しておかなくてはならないことは、企業にとっての利害関係者とは投資家、従業員、企業が立地する地域社会（お客様も含む）の三者であり、これの優劣、上下はなじまないのが近代企業の基本原則です。

あえて付言するならば企業経営者とは、投資家からの単なる受託者であり、その責務を従業員の協力をへて誠実に実行する立場に過ぎないことの自覚が肝要です。

以上

2014. 3.17

JAL 退職者懇談会共同世話人 (I.T)

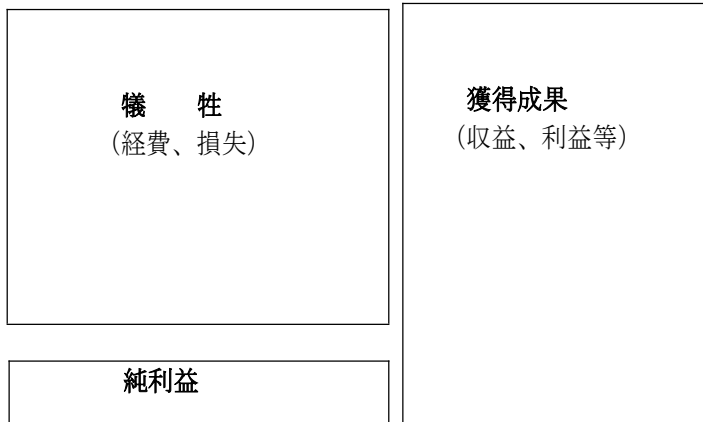
損益計算書の概念図

P/L(Profit & Loss Statement)

会計年度年間の損益状況の明細

—借 方—

—貸 方—



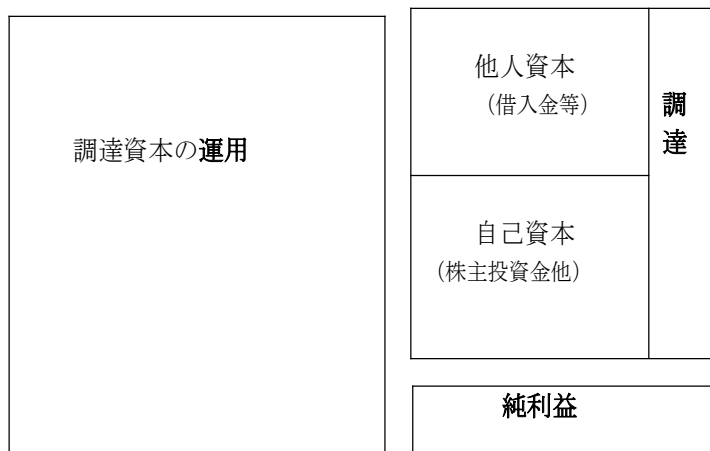
貸借対照表の概念図

B/S (Balance Sheet)

期末時点における資産・負債・資本状況

—借 方—

—貸 方—



注:JAL/ANA の自己資本比率

JAL51.2%、ANA37.3%(JJ 労組値引用)