

## 日本航空の経営改善に関する経緯等

### 1. 日本航空の経営状況

- ・ 昨年秋以降の世界同時不況の影響により、国際線を中心に航空需要が著しく減退、本年4月以降は新型インフルエンザの影響も加わり、日本航空は厳しい経営状況に置かれている。

### 2. これまでの経緯

4月22日

- ・ 航空局長から日本航空に対して経営改善計画の策定を指示。

6月19日

- ・ 日本航空が「経営改善計画に盛り込む施策の方向性」を公表。

6月22日

- ・ 国土交通大臣・財務大臣・官房長官の三大臣会談

国土交通省として、抜本的な経営改善計画が策定されるよう日本航空をしっかりと指導・監督していくことを確認のうえ、6月及び8月に日本政策投資銀行等が融資を実行。日本政策投資銀行の融資は、80%の損害担保を付与。

8月20日

- ・ 第1回日本航空の経営改善のための有識者会議を開催。

企業再生に関する専門的な知見や第三者の立場からの客観的な見解等を反映させた抜本的な経営改善計画が策定されるよう、国土交通省に「日本航

空の経営改善のための有識者会議」(座長：杉山武彦一橋大学学長)を設置。

第2回を9月15日に開催。

### 3. 航空行政としての基本的スタンス

- ・ 航空行政が日本航空の経営改善に関与する基本的な目的は、複数の航空会社による積極的な競争環境を確保すること。競争の促進を通じて、結果として航空ネットワークの維持、利用者利便の増進を図る。
- ・ 公的部門は、インフラとしての空港・航空路等を整備・管理し、航空事業者の事業展開・効率化を支える。経営面の公的支援としては、空港等の施設使用料である着陸料等の軽減が基本。
- ・ 航空事業者の安易な延命や、高コスト体質の温存につながるような支援は行わない。
- ・ ナショナルミニマムの確保の観点から実施している離島航空路補助を除き、航空路線維持のための運航費補助は行わない。

### 4. 経営改善計画の検討状況

第2回有識者会議の概要は以下のとおり。

#### (1) JALから報告された施策の内容

##### ➤ 路線の大幅見直し

- ◇ ボラティリティの高い国際線を中心に大幅に削減し、国際線の比率を引き下げ。
- ◇ 国際線、国内線ともにコスト削減効果の高い「地点撤退」を進める。
- ◇ 機材の小型化により需要に見合った供給量とする。

◇ 海外航空会社との提携戦略（デルタ又はアメリカン）

➤ コスト削減

◇ 人件費の削減が最大のポイント。大幅な人員削減、乗員の賃金・手当の見直しを含む単価の削減、既に発表している年金の大幅見直し等により、人件費の大幅な削減を目指す。

➤ 企業構造の柔軟化・多様化

◇ 来年4月を目途に協議を行っている貨物事業分野の日本郵船との共同事業化をはじめとして、リゾート事業等について事業特性に応じて外部資源を導入し、資産規模を圧縮し、他社資源の活用によりボラティリティへの耐性を高める。

(2) 有識者会議における議論

JALにおいて検討されている内容の基本的な方向性については、一定の評価ができるという点で概ね一致。

しかしながら、施策の具体的内容、実施時期、効果額が不明確との指摘。

## 5. JAL再生タスクフォースの設置

9月25日

- ・ 国土交通大臣の直轄の顧問団として、「JAL再生タスクフォース」を設置。

「JAL再生タスクフォース」の設置について

平成21年9月25日

国土交通大臣 前原 誠司

1. タスクフォース設置の趣旨

- ・ 日本航空は、わが国最大の航空運送事業者として大きな公共的責任を担う事業を行っており、また、航空運送事業はわが国の今後の成長戦略においても重要な戦略産業であることから、その事業再生の成否は重大な公益、国益に関わる。
- ・ このため、日本航空の自主的な再建を確実に実現することを目的として、専門家集団により構成されるタスクフォースを設置し、その積極的な指導・助言のもと、日本航空の実態を厳しく客観的に把握し、従来のしがらみから自由で、抜本的な再生計画の迅速な策定と実行を主導することが望ましいと判断した。

2. タスクフォースの構成

国土交通大臣直轄の顧問団として事業再生の専門家（当初5名）によって構成。

高木 新二郎（リーダー）

野村證券株式会社顧問、元産業再生機構産業再生委員長

富山 和彦（サブリーダー・作業統括）

株式会社経営共創基盤代表取締役、元産業再生機構代表取締役専務

田作 朋雄（作業統括）

PwCアドバイザリー株式会社取締役パートナー、元産業再生機構取締役（産業再生委員）

大西 正一郎（作業統括）

フロンティアマネジメント株式会社代表取締役、元産業再生機構マネージングディレクター

奥 総一郎（作業統括・連絡）

レゾンキャピタルパートナーズ専務執行役員、株式会社ラザードフレール シニアアドバイザー

### 3. 再生計画の策定手順とスケジュール

- ・ 再生計画は、日本航空が自主再建を図るための計画であり、日本航空自らが策定し実行する。
- ・ 日本航空は、再生計画策定のために、新たに、本タスクフォースが妥当と認めた外部専門家と、日本航空の社内スタッフを選定する。
- ・ 日本航空は、本タスクフォースの直接の指導・助言のもとで、再生計画立案のための調査と策定作業を行う。
- ・ 国土交通大臣は、上述の手順を経て提出された再生計画案について、日本政策投資銀行及び関係民間金融機関の意見聴取を行い、本タスクフォースによる妥当性評価報告を受けた上で、再生計画の妥当性の確認を行い、その実行について日本航空を指導・監督する。
- ・ 具体的なスケジュール
  - 9月25日 JAL再生タスクフォース発足
  - 10月末頃 再生計画案骨子完成・国土交通大臣確認
  - 11月末頃 再生計画確定

# 大手航空会社の決算

(単位: 億円)

	日本航空 (平成21年8月7日発表)					全日空 (平成21年7月31日発表)				
	平成20年度 決算	対前年 差	平成21年度 第1四半期 決算	対前年 同期差	平成21年度 見通し	平成20年度 決算	対前年 差	平成21年度 第1四半期 決算	対前年 同期差	平成21年度 見通し
営業収入	19,511	▲ 2,792	3,348	▲ 1,554	17,480	13,925	▲ 952	2,698	▲ 756	13,500
国際旅客	7,035	▲ 507	973	▲ 831	5,750	2,910	▲ 205	438	▲ 346	—
国内旅客	6,665	▲ 108	1,311	▲ 225	6,510	6,993	▲ 401	1,386	▲ 278	—
国際貨物	1,521	▲ 360	199	▲ 255	1,160	690	▲ 31	102	▲ 93	—
営業費用	20,020	▲ 1,383	4,210	▲ 654	18,070	13,849	▲ 184	3,123	▲ 186	13,150
営業損益	▲ 508	▲ 1,408	▲ 861	▲ 900	▲ 590	75	▲ 768	▲ 424	▲ 570	350
経常損益	▲ 821	▲ 1,519	▲ 939	▲ 947	▲ 1,080	0	▲ 564	▲ 494	▲ 605	50
当期純損益	▲ 631	▲ 801	▲ 990	▲ 956	▲ 630	▲ 42	▲ 684	▲ 292	▲ 358	30

※ 各社決算資料より

# 航空企業間のアライアンスの動向

2009年9月現在

## スターアライアンス

- ・ フトハントイズ航空(ドイツ)
  - ・ スカンジナビア航空(スウェーデン)
  - ・ bmi(イギリス)
  - ・ スパニエアー(スペイン)
  - ・ オーストリア航空(オーストリア)
  - ・ LOTポーランド航空(ポーランド)
  - ・ TAPポルトガル航空(ポルトガル)
  - ・ スイスインターナショナル  
(・ フリュツセル航空(ベルギー)  
(・ エーゲ航空(ギリシア))
  - ・ 全日本空輸(日本)
  - ・ アシアナ航空(韓国)  
(・ TAM航空(ブラジル))
  - ・ 中国国際航空  
(上海航空)
  - ・ シンガポール航空(シンガポール)
  - ・ タイ航空(タイ)  
(・ エア・インディア)
  - ・ ニュージージーランド航空(ニュージージーランド)
- ※( )は加盟予定

**26社**

(加盟予定含む)

## ワンワールド

- ・ ブリテッシュエアウエイズ(イギリス)
  - ・ フィンランド航空(フィンランド)
  - ・ イベリア航空(スペイン)
  - ・ マレブハンガリー(ハンガリー)
  - ・ シベリア航空(ロシア)
  - ・ キヤセイパシフィック航空(香港)  
(・ メキシカーナ航空(メキシコ))
  - ・ ロイヤルヨルダン(ヨルダン)  
(・ ランチリ(チリ))
  - ・ カンタス航空(オーストラリア)
- ※( )は加盟予定

**12社**

(加盟予定含む)

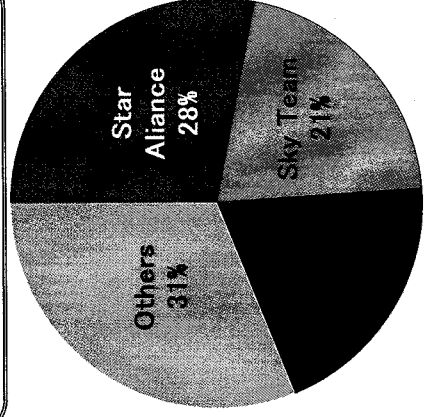
## スカイチーム

- ・ エールフランス(フランス)
  - ・ KLMオランダ航空(オランダ)
  - ・ アリタリア航空(イタリア)
  - ・ チェコ航空(チェコ)
  - ・ アエロフロート(ロシア)
  - ・ 大韓航空(韓国)
  - ・ 中国南方航空
  - ・ チルタ航空(アメリカ)
  - ・ ノースウエスト航空(アメリカ)
  - ・ コンチネンタル航空(アメリカ)  
(スターアライアンスに移籍予定)
  - ・ アエロメヒコ(メキシコ)
- アソシエーツメンバー  
(議決権はないが、相互的なマイルーჯーサービズ等を行っている)
- ・ エアヨーロッパ(スペイン)
  - ・ コパ航空(パナマ)
  - ・ ケニア航空
- アソシエーツメンバー  
アソシエーツメンバー

**11社(+3社)**

(コンチネンタル脱退後は10社)

全輸送量に占める各アライアンスのシェア  
(国際線人キロベース、2007年)



※ 加盟航空会社については、2009年9月現在のもの  
※ 輸送量シェアはIATA World Air Transport Statistics 2007 より