

## 参考資料①(日本航空の再建について)

# 日本航空の再建への取組み状況について

## 平成22年

### 1月19日

・日本航空が、企業再生支援機構に支援の申込みを行うとともに、裁判所に会社更生法に基づく更生手続き開始の申し立て。

これを受け、企業再生支援機構が支援決定。また、裁判所が更生手続き開始決定。

### 4月28日

・日本航空が、再生に向けた2010年度路線便数計画を発表。2008年度対比で、国際線が約4割の縮小、国内線が約3割の縮小。

### 8月31日

・企業再生支援機構が、日本航空の更生計画案を東京地方裁判所に提出。

### 11月30日

・日本航空の更生計画について、東京地方裁判所が認可。

### 12月1日

・機構による3,500億円の出資。  
・金融機関による5,215億円の債権放棄（債権放棄割合87.5%）。

### 12月31日

・整理解雇の実施。

## 平成23年

### 3月28日

・更生債権2,550億円のリファイナンス。  
・更生手続き終結の決定。

## 平成24年

### 8月10日

・「日本航空の企業再生への対応について」を発表。

### 9月10日

・上場時の売出し価格決定（1株当たり3,790円）

### 9月19日

・日本航空が東京証券取引所に再上場。  
◇売却総額6,633億円  
・企業再生支援機構による支援完了。

## 事業

### 大幅なダウンサイジングの即時実行

<b>機材</b>	非効率機材の早期退役による機種数の削減と、新鋭中小型機材の導入によるダウンサイジング ・747-400、A300-600、MD-81/90の全機を含む計103機を退役、運航機種数を7→4機種に削減(リジナル機を除く)
<b>路線</b>	不採算路線の大胆な撤退 ・国際線：75路便(FY09末)→65路便(FY12末) ・国内線：148路線(FY09末)→109路線(FY12末)

### 徹底した固定費の削減

<b>人事賃金制度</b>	早期退職・子会社売却等による大規模人員削減の深掘り・前倒し ・グループ：48,714人(FY09末)→約32,600人(FY10末) 複雑化・肥大化した諸手当・福利厚生の見直し
<b>空港体制</b>	関西・中部国際空港における空港業務の外部委託化を通じた自営体制の大幅縮小
<b>コスト削減</b>	調達部門による購買契約の一元管理やIT刷新による効率性向上を通じた持続的なコスト削減

### ネットワークの再構築

<b>運航体制</b>	地方運航子会社の地域密着度強化および単一機種運航子会社による効率的な体制の実現
<b>アライアンス</b>	アメリカン航空とATI認可を申請し太平洋路線の収益を強化、他航空会社とも二者間提携を活用

### 事業体制の再構築

<b>事業再編</b>	ホテル事業の売却をはじめとする事業再編を実行し、航空事業に経営資源を集中
<b>リスク対応</b>	イベントリスクの兆候把握・影響分析を早期に実施し、緊急的な固定費削減策を機動的に発動

## 財務

### 初年度資産超過の実現

項目	2010/3末	2011/3末
資産	15,174	11,145
負債	12,269	7,773
資産超過	2,905	3,372

2010/3末: 資産 15,174, 負債 12,269, 資産超過 2,905 (DIPファイナンス 3,600, 更生担保権 2,941, カット対象債権 5,956, その他▲91)

2011/3末: 資産 11,145, 負債 7,773, 資産超過 3,372 (更生債権等 3,124, 出資 3,500, 債務免除 5,215, 248)

2011/3期 当期純利益 6,431 (※連結概算ベース)

### 初年度営業黒字の達成

期間	売上高 (億円)	営業利益 (億円)	営業利益率 (%)
2010/3期	14,948	1,337	8.9%
2011/3期	13,250	641	4.8%
2012/3期	12,229	757	6.2%
2013/3期	12,733	1,175	9.2%

(※連結概算ベース)

## スキーム

### 支援機構出資による資本増強

支援機構による3,500億円の出資を通じて資本増強を図り、当該増資資金でリストラ・機材導入を推進

### 金融機関等による債権放棄

金融機関等の更生債権者に対し、一般更生債権の87.5%(総額5,215億円)の債権放棄を要請

### 更生3社合併

JALS、JALI、JLCの更生3社を認可決定日の翌日に合併、JALIを存続会社とする

### 株主責任の明確化

更生3社合併後、既存株主の全株式(普通株式・A種優先株式)を無償取得し消却する

### 企業年金基金の制度改定

現役・OB共に給付減額・予定利率の引き下げを行い、会社負担債務(※)を約30%圧縮

(※: 年金財政決算上の未償却過去勤務残高ベース)

### 更生債権等の早期一括弁済

既存及び新規取引金融機関からの資金調達により、更生債権等の早期一括弁済に向け努力を行う

### 安全運航確保

- 計画の実行にあたり安全への配慮が疎かにならないよう、経営陣と現場一帯のコミュニケーションを密に図り、適切なマネジメントを通じて安全運航体制を堅持

### 経営管理体制

- グループ損益実態把握の早期化、グループ経営方針共有の深化を通じた緊密な経営管理体制の確立
- 各役員の収益・コスト両面での数値責任明確化による強固な執行体制の確立

### 人材マネジメントの強化

- リーダー層への教育研修の実施を通じた徹底的な意識改革の推進
- 評価制度の適切な運用を通じ、成果をあげた人材が登用される人事制度への変更

# 日本航空の再建のための措置・取り組みについて

## 再建のための措置

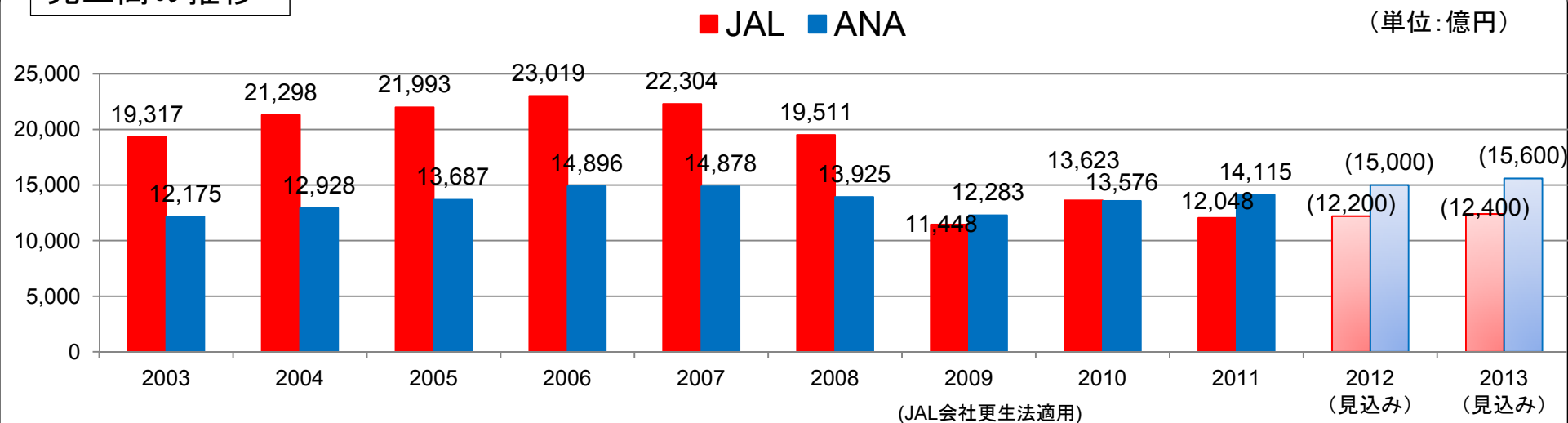
- 企業再生支援機構による出資  
(3,500億円)
- 企業再生支援機構による融資  
(800億円)
- 日本政策投資銀行による融資  
(計2,800億円)
- 債権放棄の実施 (5,215億円)
- 既存株式の100%減資

## 再建のための取り組み

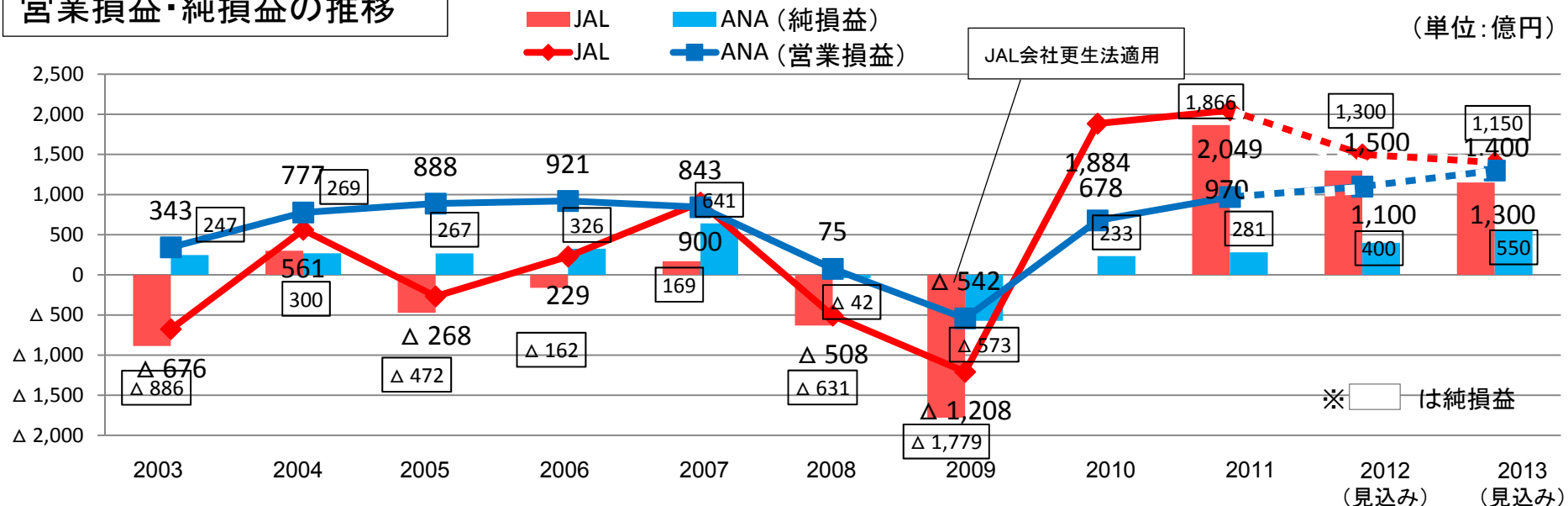
- 事業規模の縮小
  - 国際線4割削減
  - 国内線3割削減
  - 貨物専用機の運航休止
- 人員削減  
(48,000人→32,000人)
- 人件費削減
- 企業年金削減

# 日本航空の経営状況(全日空との比較)

## 売上高の推移



## 営業損益・純損益の推移



※JALの2009年度は第3四半期までの数字  
 ※JALの2010年度の純損益は未公表

平成24年8月10日  
国土交通省航空局

## 日本航空の企業再生への対応について

日本航空に対する再生のための公的支援は、日本航空が我が国の発展基盤である航空ネットワークの重要な部分を担っているからこそ実施されている。このため、日本航空は、利便性の高いサービスを安定的に供給し国民生活と経済産業活動を支える我が国の航空ネットワークの維持・発展に貢献する企業として確実な再生を果たすことが必要である。

一方で、日本航空に対する公的支援によって、航空会社間の競争環境が不適切に歪められることがあってはならない。

また、航空輸送の安全の確保は、航空会社が事業運営を行う大前提である。

以上の認識に立って、国土交通省としては、公的支援の趣旨に適合した日本航空の再生が確実に図られるよう、以下の対応を行う。

## 総論

### 1. 日本航空の適切かつ確実な企業再生

- 航空局は、「JALグループ中期経営計画(2012年度～2016年度)」の期間中、日本航空において企業再生が適切かつ確実に行われているか、また、公的支援によって航空会社間の競争環境が不適切に歪められていないかを確認するため、定期的又は必要に応じ、日本航空に対し再生の進捗状況について報告を求め、その状況を監視し、必要に応じ、指導助言を行う。
- 航空局は、上述の期間中、日本航空において安全に対する十分な投資その他の安全対策が適切かつ確実に行われているかを確認するため、定期的又は必要に応じ、日本航空に対し安全対策の実施状況について報告を求め、その状況を監視し、必要に応じ、指導助言を行う。

### 2. 航空産業ビジョンの策定

- 航空局は、交通政策審議会航空分科会において、アジアの急速な成長やLCCの本格的な台頭等、大きな変革期にある我が国航空産業について、今後のあるべき姿や、国・自治体・航空会社等が取り組むべき課題等を取りまとめた航空産業ビジョンの策定に向けた検討を行い、平成25年度中に結論を得る。

## 各論

### ① 日本航空の再生に係る国の関与及び公的支援に関するガイドラインについて

- 航空局は、交通政策審議会航空分科会において、今回の日本航空の再生過程において講じた支援措置の内容と必要性について報告を行うこととし、日本航空に対しても必要となる情報の開示を要請する。
- 航空局は、上述の交通政策審議会における審議の一環として、公的支援が競争環境を不適切に歪めることのないよう、今後の航空分野における企業再生と公的支援に関するガイドラインの策定について検討を行う。その際、公正取引委員会にも参加を求める。

### ② 新規投資・路線開設について

- 航空局は、日本航空の投資や路線開設が、我が国の航空ネットワークの維持・発展に貢献するものとなっているか、また、公的支援によって競争環境が不適切に歪められていないかを確認するため、「JALグループ中期経営計画(2012年度～2016年度)」の期間中、定期的又は必要に応じ、日本航空に対し投資・路線計画について報告を求め、その状況を監視する。

### ③ その他の健全な競争環境確保のための措置について

- 航空局は、利用者利便の維持・向上を図るため、羽田等の混雑空港の発着枠の配分や、空港チェックインカウンター・ボーディングブリッジ等の施設利用の調整等を通じて、健全な競争環境の確保を図る。

### ④ 繰越欠損金・税の免除額等の情報開示について

- 航空局は、日本航空に対し、繰越欠損金・税の免除額等について十分な情報開示を要請する。

### ⑤ 国民生活に不可欠な路線の維持

- 航空局は、日本航空に対し、再生過程において地方路線の大幅な削減を行ってきた経緯を踏まえ、地方路線の拡充や地域の航空会社に対する支援等の地域の航空需要の拡大を通じた地域の活性化対策について、検討を行うよう要請する。
- 航空局は、上述の交通政策審議会航空分科会における航空産業ビジョンの審議の中で、航空ネットワークの維持方策についても議論を行い、その結果を踏まえて路線維持のための支援措置の拡充を図る。

### ⑥ 利益の社会的還元について

- 航空局は、日本航空に対し、関係者の理解の下に公的資金の投入や債権放棄・減資等の協力が行われてきた経緯を踏まえ、社会に対する貢献方策についての検討を要請する。
- 航空局は、日本航空において安全に対する十分な投資その他の安全対策が適切かつ確実に行われているかを確認するため、「JALグループ中期経営計画(2012年度～2016年度)」の期間中、定期的又は必要に応じ、日本航空に対し安全対策の実施状況について報告を求め、その状況を監視する。

国土交通省

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

Press Release

平成24年9月19日

## 日本航空の上場に当たっての国土交通大臣コメント

1. 本日、日本航空は、東京証券取引所第一部に株式公開を行い、企業再生支援機構が保有していた全株式の売却が行われました。これを受け、企業再生支援機構は、日本航空に対する再生支援を完了したとの発表を行いました。
2. 日本航空は、これから、上場企業として再出発することになりますが、この機会に、国民の理解と関係者の協力によって、公的資金の投入や債権放棄・減資等が行われ、再生の機会が与えられたという経緯を再確認し、利便性の高いサービスを安定的に供給し、国民生活と経済産業活動を支える我が国航空ネットワークの維持・発展に貢献する企業として、これからも緩むことなく真摯に改革に取り組んでいただきたいと思います。
3. 国土交通省といたしましても、「日本航空の企業再生への対応について」(平成24年8月10日国土交通省航空局)において明らかにしたとおり、「JALグループ中期経営計画(2012年度~2016年度)」の期間中、航空輸送の安全の確保を大前提として、日本航空において企業再生が適切かつ確実に進んでいるか、公的支援によって航空会社間の競争環境が不適切に歪められていないかを確認するため、その再生の進捗状況を監視し、必要に応じ、指導助言を行うこととしております。
4. ここに至るまでの関係者の御協力と御尽力に感謝申し上げますとともに、国土交通省としても、我が国における成長のエンジンである航空の発展に引き続きしっかり取り組んでまいりますので、関係各位の御理解と御支援をお願い申し上げます。

以上