

# 当社再生の経緯

2013年2月14日

日本航空株式会社

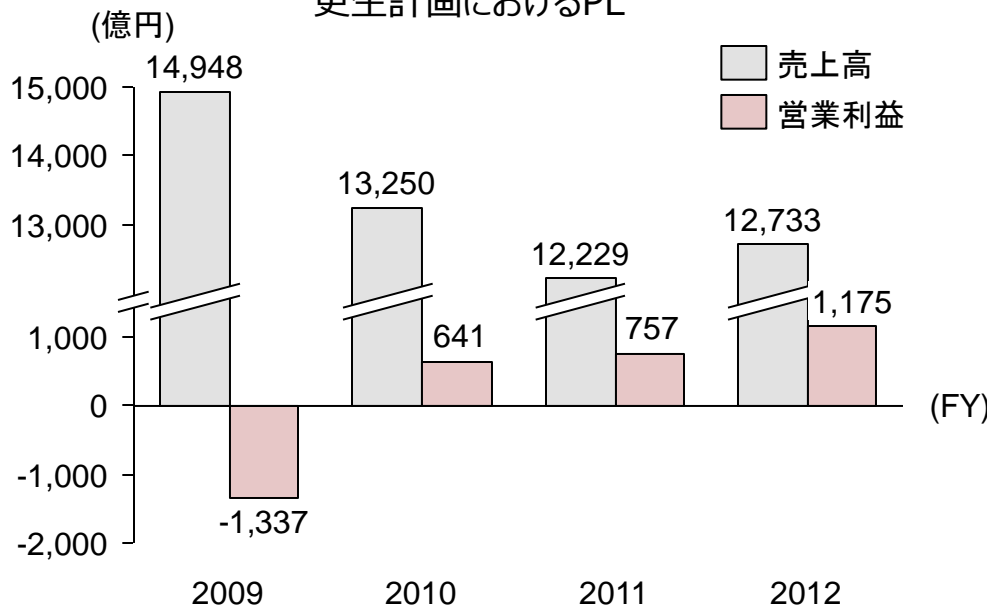
# 1. 企業再生支援機構からの3,500億円の出資について

更生計画の諸施策を着実に実行し、かつ2010年度の利益目標を達成した場合でも、年度末にわずかな資産超過となる計画でした。

不採算路線撤退: 国際75→65路便、国内148→109路線(FY09→FY12)(\*1)  
 機種数削減: 747-400、A300-600、MD81/90の全機を含む103機退役  
 運航機種数を7→4機種に削減(リージョナル機除く)(\*2)  
 固定費の削減: 人員削減(FY09末48,714人→FY10末約32,600人)(\*3)  
 ネットワークの再構築: 運航体制見直し、AAとのATI等アライアンス積極活用  
 事業体制の再構築: 航空運送事業への資源集中

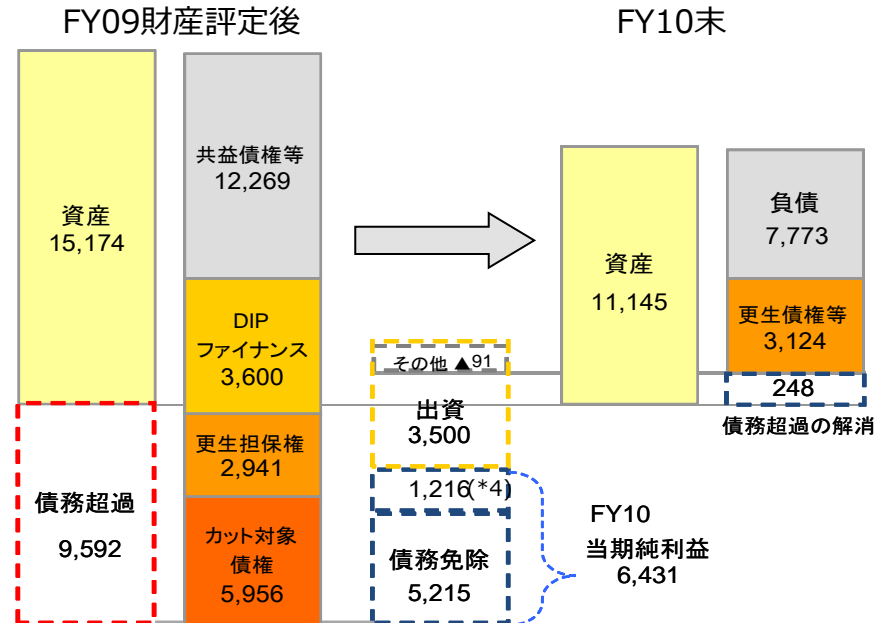
100%減資: 既存株主より全株式無償取得、償却  
 債権放棄: 金融機関等へお願い(87.5%、5,215億円)  
 資本増強: 機構による3,500億円出資でつなぎ融資の返済  
 年金改定: 給付減額・予定利率引下げ、会社負担30%圧縮  
 (リファイナンス: 資金調達による更生債権の一括弁済に向け努力)

更生計画におけるPL



(単位:億円)

更生計画におけるBS

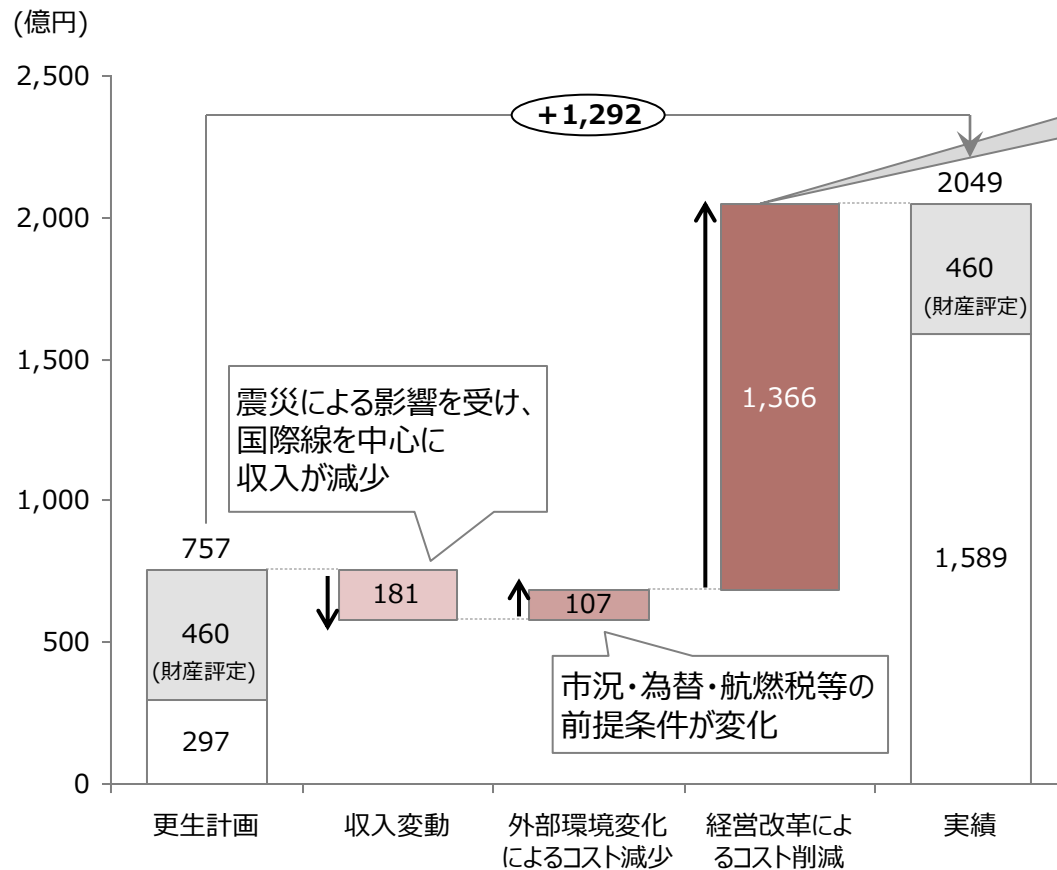


(\*1)実績としては、国際線65路便/国内線112路線(FY11末) (\*2)実績としては、FY11末までにMD90を除いて退役。本日時点でMD90を4機所有。  
 (\*3)実績としては、31,190人(2012年6月末) (\*4)うち1,036億円は年金制度改定益

## 2. 2012年3月期 連結決算概要

更生計画における、「会社更生法による影響を除いた営業利益」は、非常に厳しい状況であったため、恒久的な事業継続の蓋然性を高めて再生を確実なものとするため、自社でコントロールが可能な費用の削減を中心に懸命に経営改革に取り組みました。

FY11 営業利益比較(更生計画と実績)



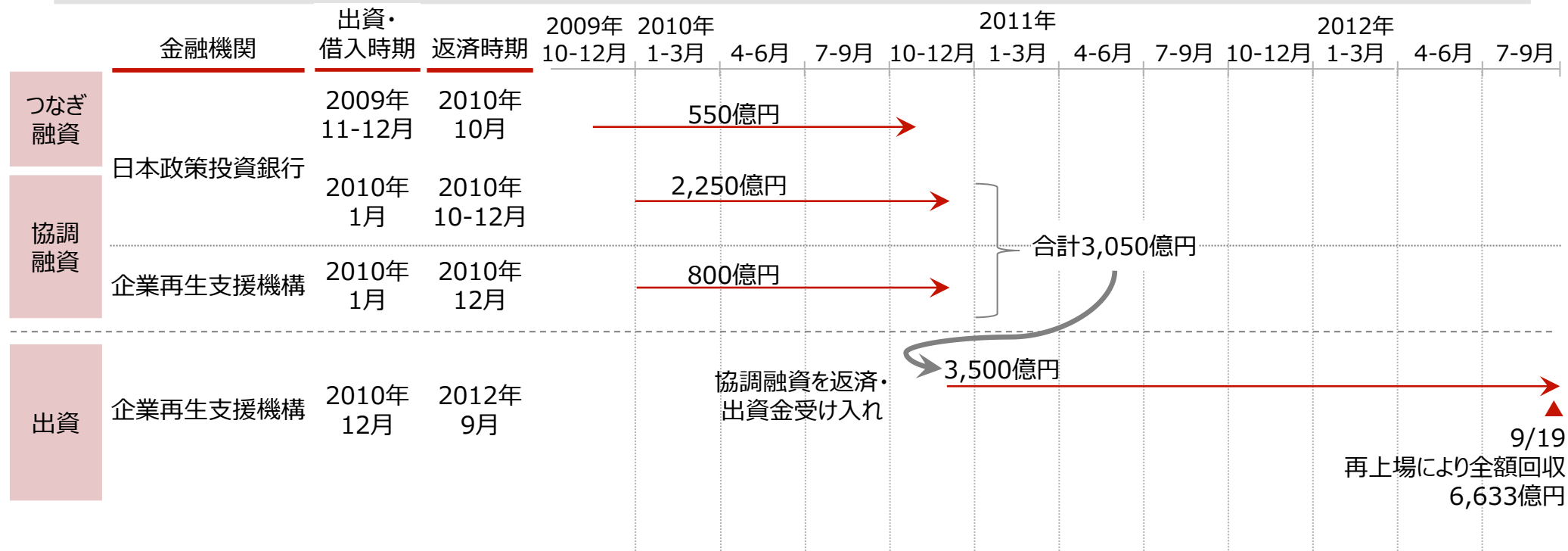
### 人件費及び各部門の費用削減を実施

#### 【主な取り組み】

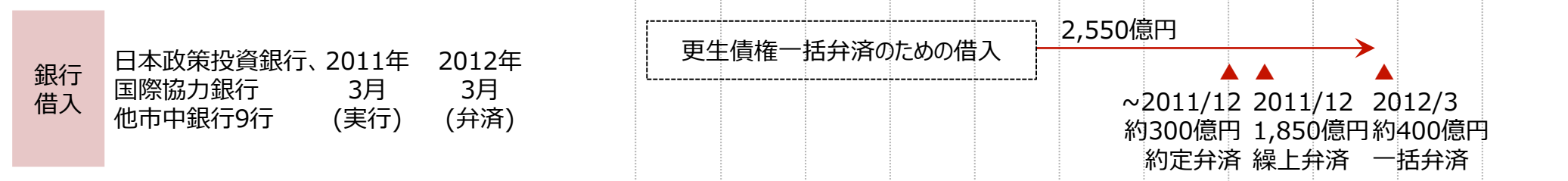
- ・人事賃金制度改定による人件費削減
- ・人員削減の深堀りによる人件費削減
- ・生産性向上に伴う委託整備の内製化
- ・航空機材費の削減
- ・投資の抑制による減価償却費減
- ・広告宣伝費圧縮

### 3-1. 融資の返済と企業再生支援機構からの出資金の回収について

2010年10月21日、手元資金でつなぎ融資を返済。  
 2010年12月1日、企業再生支援機構からの出資金(3,500億円)で協調融資を返済。  
 2012年9月19日、再上場により企業再生支援機構からの出資金は全額回収されました。



(ご参考)



## 3-2. 企業再生支援機構からの出資期間中における投資について

B787・IT刷新・客室改善・ジェットスター・ジャパン等への投資は、企業再生支援機構からの出資金(3,500億円)を直接充当するのではなく、事業で生み出した約2,000億円のキャッシュで対応しております。

### 営業CFと投資CFの推移(2011年度)

