

日本航空の再生について

国土交通省 航空局

平成24年11月

平成21年

4月22日

- ・国土交通省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

- ・日本航空の経営改善のための有識者会議を設置。第2回を9月15日に開催。

9月16日

- ・鳩山内閣が発足。前原国土交通大臣が就任。

9月24日

- ・国土交通大臣による日本航空及び関係金融機関ヒアリング。

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。

10月14日

- ・企業再生支援機構 発足

10月29日

- ・「JAL再生タスクフォース」より国土交通大臣に調査報告書を提出。
- ・日本航空が関係機関とも相談のうえ企業再生支援機構に支援の検討を申入れ。
- ・これを受けて、機構においても、日本航空の再生支援の検討を開始。

10月30日

- ・閣僚懇談会において前原国土交通大臣から「日本航空再建対策本部」の設置について報告、第1回会議を開催。11月5日に第2回会議を開催。

11月10日

- ・菅副総理、藤井財務大臣、長妻厚生労働大臣、前原国土交通大臣及び平野官房長官が、日本航空の再建のための方策について確認。

11月13日

- ・中間決算の公表。(▲1,312億円の当期純損失)

11月24日

- ・日本航空と日本政策投資銀行との間で運航の継続確保のために必要となる資金についての融資枠(1,000億円)を設定。

平成22年

1月3日

- ・菅副総理、前原国土交通大臣等が、日本政策投資銀行によるつなぎ融資枠の追加設定等、当面の対策について申し合わせ。

1月6日

- ・日本政策投資銀行が、安全運航継続に必要な資金を対象として、従来の1,000億円に加えて、更に1,000億円の融資枠を追加設定。

1月12日

- ・日本航空が、OBからの企業年金制度改定に関する同意書について、改定に必要な同意数「3分の2以上」を超えることができた旨公表。

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。

2月1日

- ・日本航空の会長に稲盛和夫氏、社長に大西賢氏が就任。

2月5日

- ・航空局長通達「日本航空に対する公的支援と公正な競争環境について」を发出

2月9日

- ・日本航空が、アメリカン航空との提携強化を決定・発表。

3月25日

- ・日本航空が、2010年10月末を目処に貨物専用機事業からの撤退を発表。

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。

5月25日

- ・日本航空が、更生計画の提出時期について、「6月30日まで」から「8月31日まで」に変更。
<理由>
 - ・路便及び機材の徹底した見直しと適正な組織規模の実現によるコスト削減策を追加的に実施して収益力を強化し、危機対応力を高める。
 - ・金融機関等の利害関係人と調整を図り、より確実な更生計画案を策定する。

8月31日

- ・日本航空の更生計画案に関する関係大臣会議の開催
仙谷官房長官、前原国土交通大臣、野田財務大臣、荒井国家戦略担当大臣が、以下の事項を確認、国土交通大臣から同趣旨のコメントを発表。
 - ①更生計画案は、路線の見直し等の事業面の再構築を通じて財務面の健全化が図られるなど、評価できる内容となっていること。
 - ②日本航空は更生計画案の施策を着実に実施すべきこと。また、早期のリファイナンスの実現により更生手続きを早期に終了すべきこと。
 - ③日本航空の確実な再生に向けて、政府として必要な支援を行っていくこと。また、国土交通省は日本航空をしっかり指導監督していくこと。
- ・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。(人員削減(約48,000→32,000)等)

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。
- ・馬淵国土交通大臣から、以下の趣旨のコメントを发出。
 - ①国土交通省としては、日本航空が、再生に向けて着実に前進しているものと思料。
 - ②日本航空において、国民目線に立って真摯に改革に取り組み、利用者利便・国民経済に貢献する企業として一刻も早く再生する必要があることを銘記する必要。
 - ③日本航空において、更生計画に定められた事業・財務の再構築や管理体制の確立等に真摯に取り組み、業績目標を着実に達成する必要。

12月1日

- ・株式、債権等の権利変更を実施
 - ①現在の日本航空の資本金2,510億円は100%減資。
 - ②企業再生支援機構が、日本航空に対し、3,500億円を出資。
(1億7,500万株、1株当たり2,000円)
 - ③金融機関は、総額5,215億円の債権放棄を実施
(債権放棄割合87.5%)。

12月31日

- ・日本航空は、希望退職目標数の未達分である運航乗務員約80名及び客室乗務員約60名、また、休職者等約30名に対し、整理解雇を実施。

平成23年

3月15日

- ・取引先など8社を割当先として、総額127億円の増資を実施。

3月28日

- ・更生債権約2,550億円について、合計11の金融機関から資金調達を行うことによって一括弁済を実施。
- ・東京地方裁判所が日本航空の更生手続終結を決定。
- ・大畠国土交通大臣から、以下の趣旨のコメントを发出。
 - ①国土交通省としては、日本航空の再建の進捗状況について、金融機関からも一定の評価が得られたものと思料。
 - ②日本航空において、企業再生支援機構の支援期間が終了するまでの間に機構保有株の売却が可能となるよう、市場から評価が得られる企業へと再建を進める必要。
 - ③日本航空において、航空の原点である「絶対安全」の確保を大前提としつつ、海外の格安航空会社の参入等による航空会社間の競争激化や、今般の東北地方太平洋沖地震による航空需要の減少という厳しい環境の中でも、着実に業績を上げ、わ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う、強靱な航空会社を目指して、なお一層の努力を重ねる必要。

5月27日

- ・成田＝ボストン路線の新規開設を発表(平成24年4月22日～)

8月16日

- ・カンタスグループ等との共同出資により、ジェットスター・ジャパンの設立を発表

平成24年

2月15日

- ・日本航空の名誉会長に稲盛和夫氏、会長に大西賢氏、社長に植木義晴氏が就任。
- ・「JALグループ2012～2016年度中期経営計画」を策定。
 - ✓成田＝サンディエゴ、成田＝ヘルシンキ路線の新規開設
 - ✓ボーイング787型機を45機導入 等

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19日

- ・日本航空が東京証券取引所第一部へ上場。
(売出し価格は1株3,790円)
- ・企業再生支援機構が保有する全株式を売却し、機構による支援完了。
(株式の売却総額は6,633億円)
- ・羽田国土交通大臣より、以下の趣旨のコメントを发出。
 - ①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るが、国民の理解と関係者の協力によって公的資金の投入、債権放棄・減資が行われ、再生の機会を与えられた経緯を再確認し、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。
 - ②国土交通省としても、安全確保を大前提として、日本航空において企業再生が適切に行われているか、公的支援によって競争環境が歪められていないかを確認するため、再生の進捗状況を監視し、必要に応じ、指導助言を行う。

事業(再生に向けた取組)

大幅なダウンサイジングの即時実行

機材

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(リゾナル機を除く)
 ・不採算路線の大胆な撤退

路線

・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

人事賃金制度

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

空港体制

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

コスト削減

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

運航体制

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

アライアンス

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

事業再編

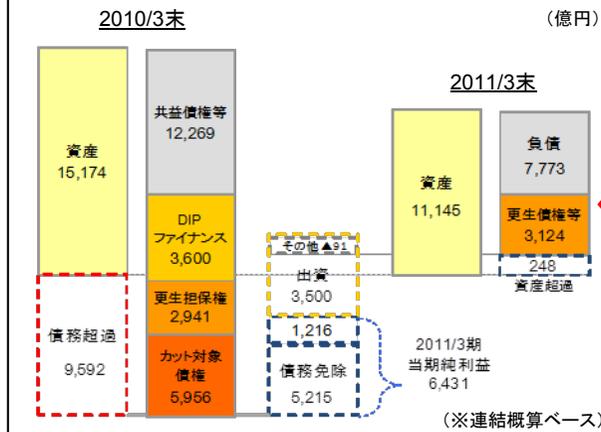
ホテル事業の売却をはじめとする事業再編を実施し、航空事業に経営資源を集中

リスク対応

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(措置・取組により目指した効果)

初年度資産超過の実現



初年度営業黒字の達成



スキーム(再生に向けた措置)

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・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

更生計画における再生のための措置・取り組みとその効果

再生のための措置

- 企業再生支援機構による出資(3,500億円)
- 債権放棄の実施(5,215億円)
- 既存株式の100%減資

※企業再生支援機構によるつなぎ融資(800億円)
 ※日本政策投資銀行によるつなぎ融資(2,800億円)

(※)更生計画策定前に実施

再生のための取り組み

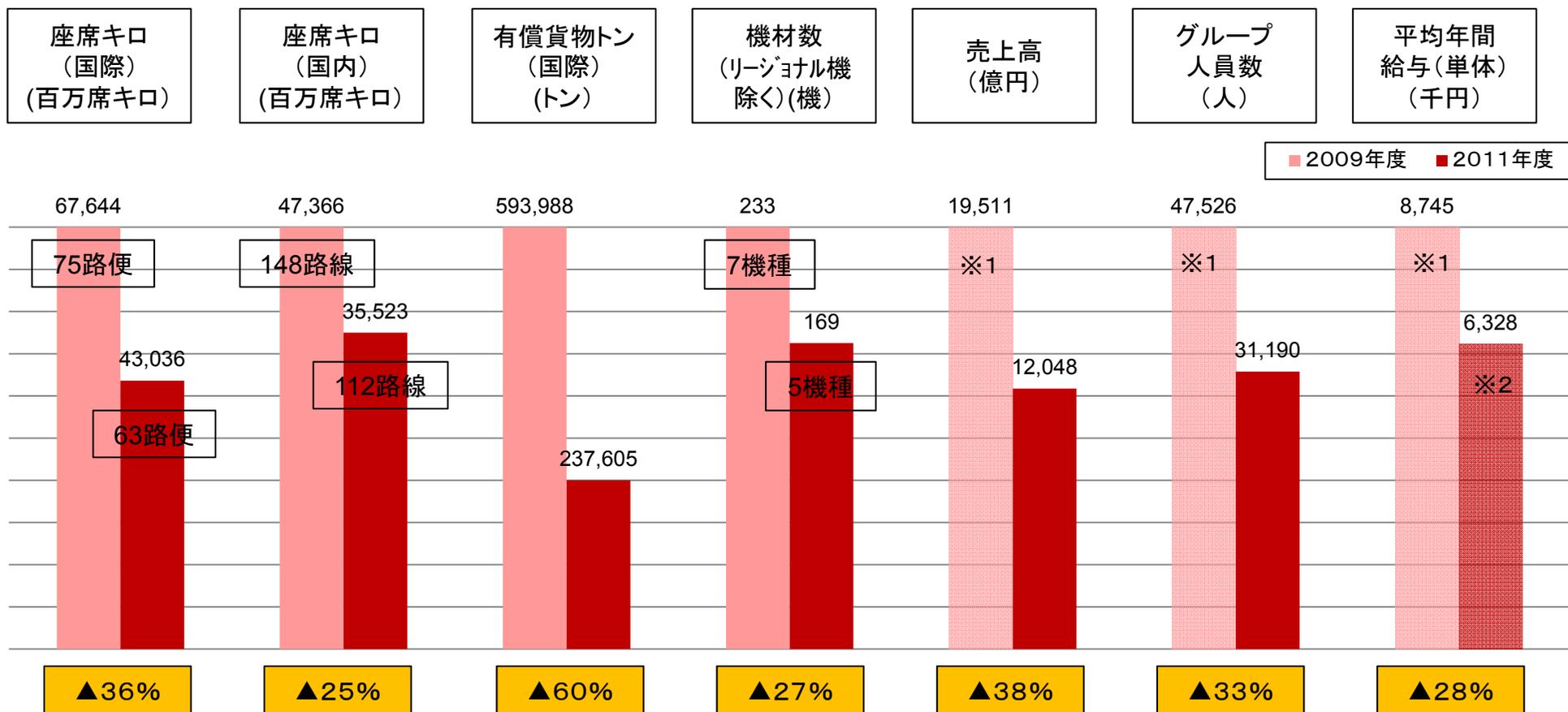
- 事業規模の縮小
 - 国際線4割削減
 - 国内線3割削減
 - 機材数を3割削減
 - 運航機種数の削減
 - 貨物専用機の運航休止
- 人員削減(48,000人→32,000人)
- 人件費削減(約2割)
- 企業年金削減
(現役約5割、OB約3割の削減)
- 子会社の売却(110社→60社)

措置・取り組みによる効果

- 再建のための取組によるコスト削減に伴う営業費用の削減(営業利益の増加)効果
- 財産評定による営業利益の押し上げ効果
- 債権放棄に伴う金利負担軽減による経常利益の押し上げ効果
- 繰越欠損金制度による法人税等負担の軽減効果

再生のための取り組み①(事業規模の縮小)

- ▶ 日本航空は、会社更生手続きにより、国内、国際とも路線数を大幅に削減。これにより、生産量(座席キロ)で約3割、人員数で約3割、売上高で約4割減少。
- ▶ また、2010年10月末で貨物専用機の運航を休止したことにより、国際貨物輸送量は2009年度比で約6割減少。



● 2010年1月～2011年3月 会社更生手続き

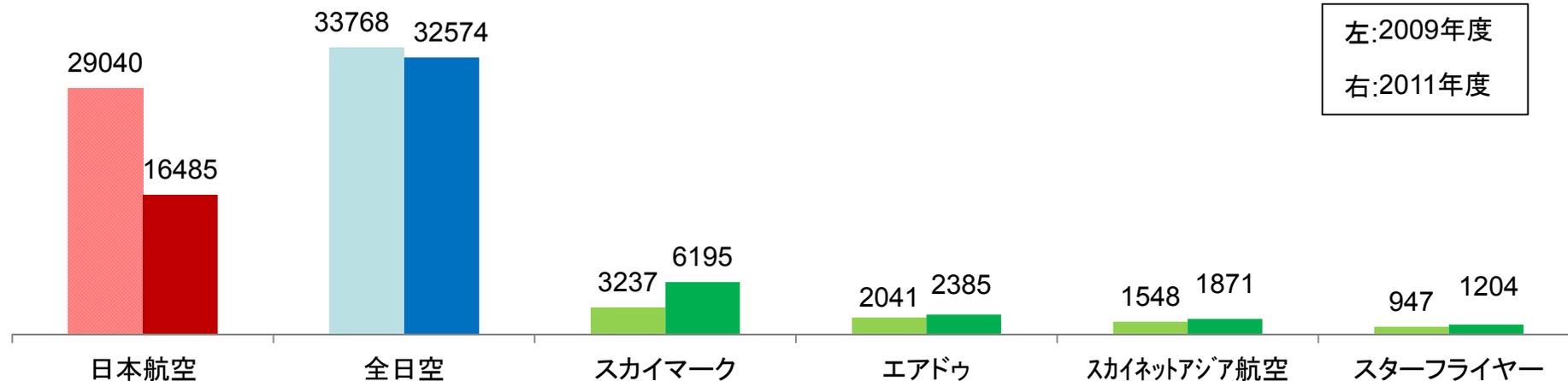
■ は削減率

※1 売上高、グループ人員数、平均年間給与のデータは2008年度のデータ

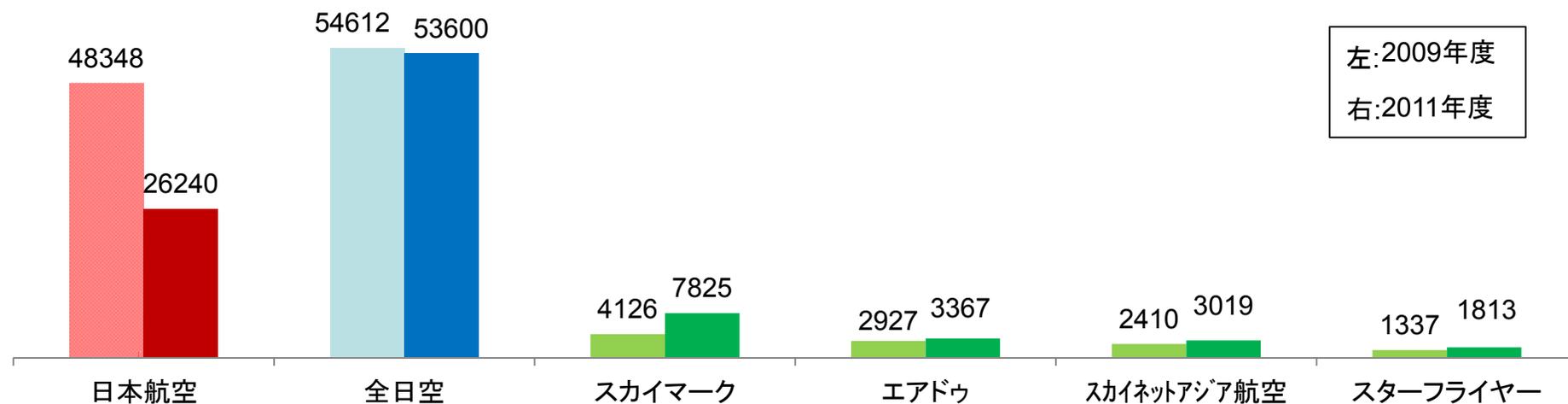
※2 平均年間給与の2011年度については、2012年6月30日時点のデータ

航空各社の輸送実績(国内線)

旅客キロ(百万人キロ)



座席キロ(百万席キロ)

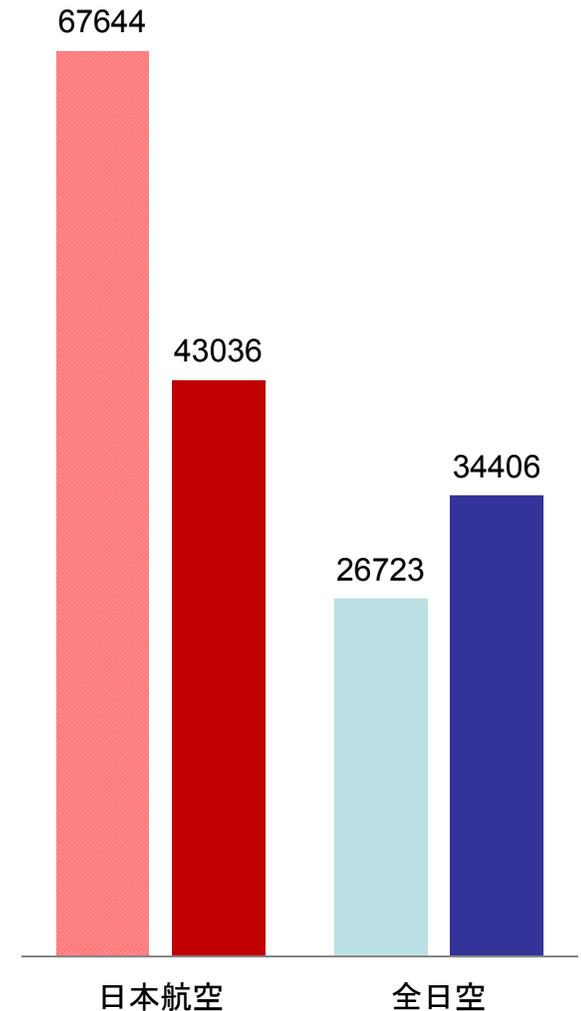
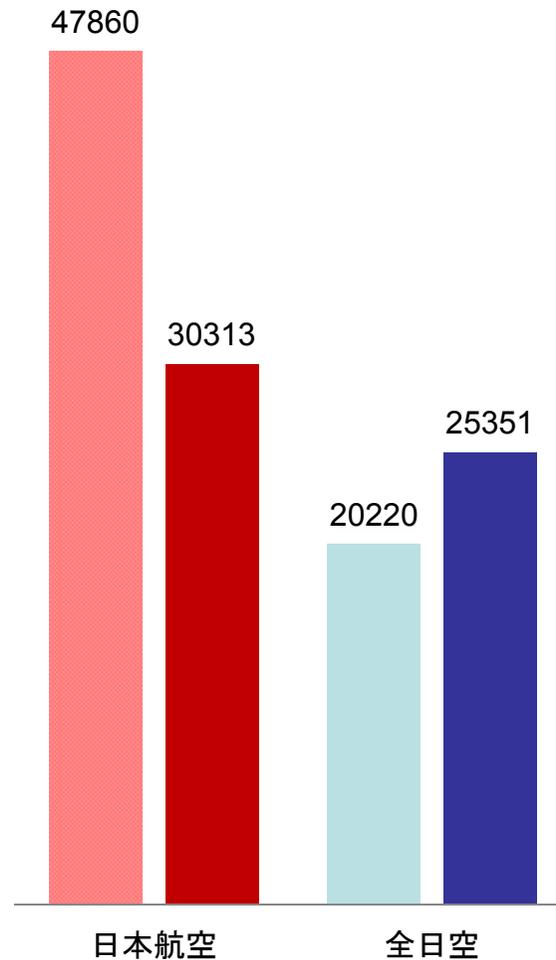
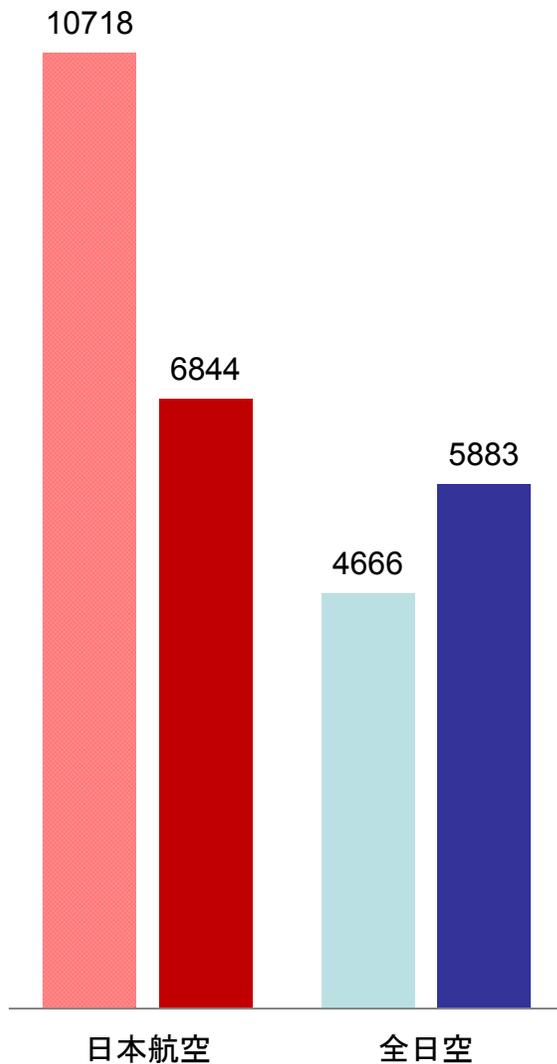


航空各社の輸送実績(国際線)

旅客数(千人)

旅客キロ(百万人キロ)

座席キロ(百万席キロ)



左: 2009年度 右: 2011年度

左: 2009年度 右: 2011年度

左: 2009年度 右: 2011年度

(出典)各社公表資料

2012年11月現在

スターアライアンス

- ・ルフトハンザドイツ航空 ※()は加盟予定
- ・スカンジナビア航空 (スウェーデン)
- ・アドリア航空 (スロベニア)
- ・クロアチア航空
- ・オーストリア航空
- ・LOTポーランド航空
- ・TAPポルトガル航空
- ・スイス国際航空
- ・ブリュッセル航空 (ベルギー)
- ・エーゲ航空 (ギリシア)
- ・トルコ航空
- ・エジプト航空
- ・南アフリカ航空
- ・エチオピア航空
- ・Blue 1 (フィンランド)
- ・エアカナダ
- ・ユナイテッド航空 (アメリカ)
- ・USエアウェイズ (アメリカ)
- ・全日本空輸
- ・アジアナ航空 (韓国)
- ・中国国際航空
- ・深セン航空
- ・エバー航空 (台湾)
- ・シンガポール航空
- ・タイ航空
- ・TAM航空 (ブラジル)
- ・Avianga TACA (コロンビア・エルサルバドル)
- ・Copa航空 (パナマ)
- ・ニュージーランド航空

27社
(加盟予定 2社)

ワンワールド

- ※()は加盟予定
- ・ブリティッシュ・エアウェイズ (イギリス)
- ・フィンランド航空
- ・イベリア航空 (スペイン)
- ・S7航空 (ロシア)
- ・エアベルリン
- ・ロイヤル・ヨルダン航空
- ・カタール航空
- ・キングフィッシャー航空 (インド)
- ・スリランカ航空
- ・カンタス航空 (オーストラリア)
- ・アメリカン航空 (アメリカ)
- ・日本航空
- ・キャセイパシフィック航空 (香港)
- ・マレーシア航空
- ・メキシカーナ航空 (運航停止中)
- ・ラン航空 (チリ)

12社
(加盟予定 4社)

スカイチーム

- ※()は加盟予定
- ・エールフランス
- ・KLMオランダ航空
- ・アリタリア航空 (イタリア)
- ・チェコ航空
- ・アエロフロート航空 (ロシア)
- ・エアヨーロッパ (スペイン)
- ・タロム航空 (ルーマニア)
- ・サウディア (サウジアラビア)
- ・ミドル・イースト航空 (レバノン)
- ・ケニア航空
- ・デルタ航空 (アメリカ)
- ・大韓航空 (韓国)
- ・中国南方航空
- ・ベトナム航空
- ・中国東方航空
- ・チャイナエアライン (台湾)
- ・ガルーダインドネシア
- ・厦門航空
- ・アエロ・メヒコ (メキシコ)
- ・アルゼンチン航空

18社
(加盟予定 2社)

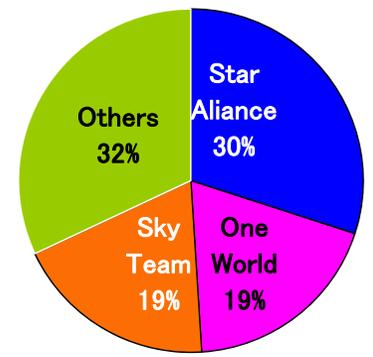
アライアンス非加盟

- ・フィリピン航空
- ・エミレーツ航空 (UAE)
- ・エティハド航空 (UAE)
- ・ヴァージンアトランティック航空 (英国)

【国際航空運送協会 (IATA) 非加盟】

- ・サウスウエスト航空 (米国)
- ・ジェットブルー航空 (米国)
- ・ライアンエア (アイルランド)
- ・イージージェット (英国)
- ・エアアジア (マレーシア)

全輸送量に占める
各アライアンスのシェア
(IATA加盟社のみ・
国際線キロベース)



※ 輸送量シェアはIATA WATS 2012 56th edition参照

再生のための取り組み②(子会社の削減)

会社更生法適用時点(平成22年1月19日): 110社

↓
平成24年3月末: 60社

【解散: 12社】

旅行業 …… 10社
物流関連業 …… 2社

【売却: 22社】

航空運送業 …… 1社
(北海道エアシステム)
旅行業 …… 3社
空港地上業務 …… 4社
ホテル関連業 …… 6社
飲食関連(機内食)
…… 6社
その他 …… 2社

【吸収合併: 17社】

航空運送業 …… 1社
(ジャルウエイズ)
旅行業 …… 4社
不動産業 …… 1社
金融・リース業 …… 1社
その他 …… 10社

※この他、新たに1社(コンピューターシステム業)を子会社化

解散・売却した子会社(34社)の経営規模

(2008年度)	解散・売却子会社(34社)計	連結決算	JAL単体決算
営業収入	938億円	19,511億円	16,647億円
営業費用	921億円	20,020億円	17,273億円
営業利益	+16億円	▲508億円	▲626億円

日本航空の経常利益、純利益等への影響(平成23年度決算)

		(単位：百万円)
営業収益		1,204,813
営業費用		999,890
事業費		848,726
販売手数料		22,173
貸倒引当金繰入額		165
人件費		46,884
退職給付費用		4,402
社外役務費		15,204
その他		62,334
営業利益		204,922
営業外収益		10,330
受取利息		713
受取配当金		365
資産売却益		3,257
持分法による投資利益		1,073
その他		4,919
営業外費用		▲17,564
支払利息		▲10,900
為替差損		▲2,066
航空機処分損		▲2,648
その他		▲1,948
経常利益への加算額		▲7,234
経常利益		197,688
特別利益		10,119
投資有価証券売却益		3,109
受取補償金		1,576
債務免除益		1,277
退職給付制度一部終了益		1,134
段階取得に係る差益		1,125
その他		1,896
特別損失		▲7,903
固定資産売却損		▲974
減損損失		▲2,433
投資有価証券売却損		—
投資有価証券評価損		—
特別退職金		—
閉鎖年金移行に伴う損失		▲1,282
リース解約損		▲1,203
その他		▲2,008
税引前当期純利益への加算額		▲2,216
税引前当期純利益		199,904
法人税、住民税、事業税		▲12,046
法人税等調整額		3,716
当期純利益への加算額		▲8,329
当期純利益		186,616

財産評定による減価償却費の軽減効果
 ……約460億円
 (08年度1,180億円→11年度812億円)

債権放棄による金利負担の減免効果
 ……約50億円
 (08年度175億円→11年度109億円)

繰越欠損金による法人税負担の軽減効果
 ……約350億円

財産評定による減価償却費の軽減

- ・更生計画の認可に伴い、航空機等の評価替え(簿価→時価)を実施し、評価損が発生(5,523億円)・・・後に発生する減価償却費を先に計上したもの。
- ・これにより、後に発生する減価償却費負担が軽減され、その分営業利益が押し上げられる。(帳簿上の処理のため、キャッシュは増加しない)
- ・平成24年度、25年度の軽減効果は約460億円。以降は遡減する見通し。

債権放棄による金利負担の軽減

- ・更生計画の認可に伴い、債権放棄(債務免除)が発生(5,215億円)
- ・これにより、免除を受けた債務分に係る金利負担についても軽減される。

繰越欠損金による法人税負担の軽減

- ・更生計画の認可に伴い、多額の欠損金が発生(8,994億円)
- ・欠損金については、9年間にわたり繰り越して、当該年度の所得と相殺することができることから、その分の法人税負担が控除される。
- ・日本航空の会社更生手続きにより発生した欠損金による平成24年度以降の控除額は、約1,250億円(国土交通省試算)

※会社更生手続き開始前に発生した欠損金による控除額は約1,030億円(国土交通省試算)

※繰越欠損金制度は世界的に一般的な制度であり、日本の法人企業の約7割が利用。

航空会社の業績①(日本航空・全日空)

▶ 日本航空、全日空は平成23年度決算で共に過去最高益を計上。平成24年度は、日本航空が1,650億円、全日空が1,100億円、平成25年度はそれぞれ1,400億円、1,300億円の営業利益を見込むなど、好調な見通しを示している。

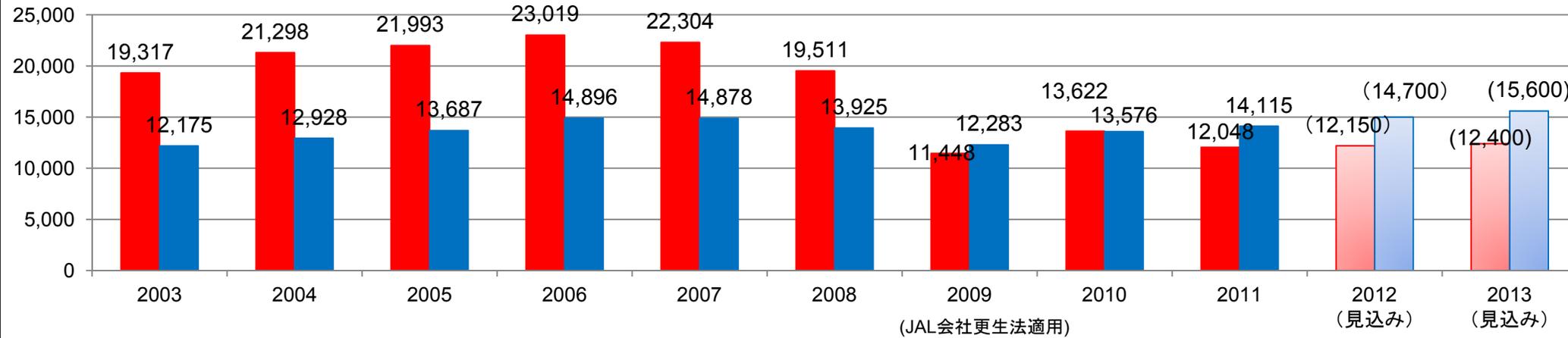
(単位:億円)

	日本航空						全日空					
	平成23年度 決算	対前年差	平成24年度 中間決算	対前年 同期差	平成24年度 見通し	平成25年度 見通し	平成23年度 決算	対前年差	平成24年度 中間決算	対前年 同期差	平成24年度 見通し	平成25年度 見通し
営業収入	12,048	▲ 1,574	6,342	343	12,150	12,400	14,115	538	7,532	483	14,700	15,600
国際旅客	3,852	—	2,103	194	3,920	—	3,200	394	1,797	201	—	—
国内旅客	4,811	—	2,504	70	4,820	—	6,515	▲ 10	3,430	152	—	—
国際貨物	537	—	252	▲ 18	—	—	879	19	414	▲ 37	—	—
営業費用	9,998	▲ 1,740	5,220	283	10,500	—	13,144	246	6,779	232	—	—
営業損益	2,049	165	1,121	60	1,650	1,400	970	292	753	251	1,100	1,300
経常損益	1,976	—	1,110	79	1,550	—	684	314	634	258	700	—
当期純損益	1,866	—	997	23	1,400	—	281	48	369	140	400	—

売上高の推移

■ JAL ■ ANA

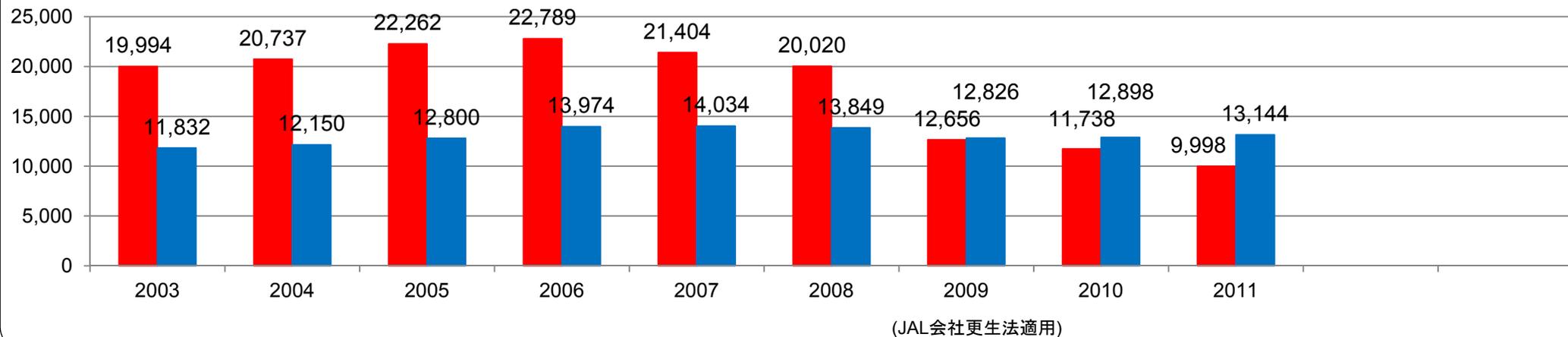
(単位:億円)



営業費用の推移

■ JAL ■ ANA

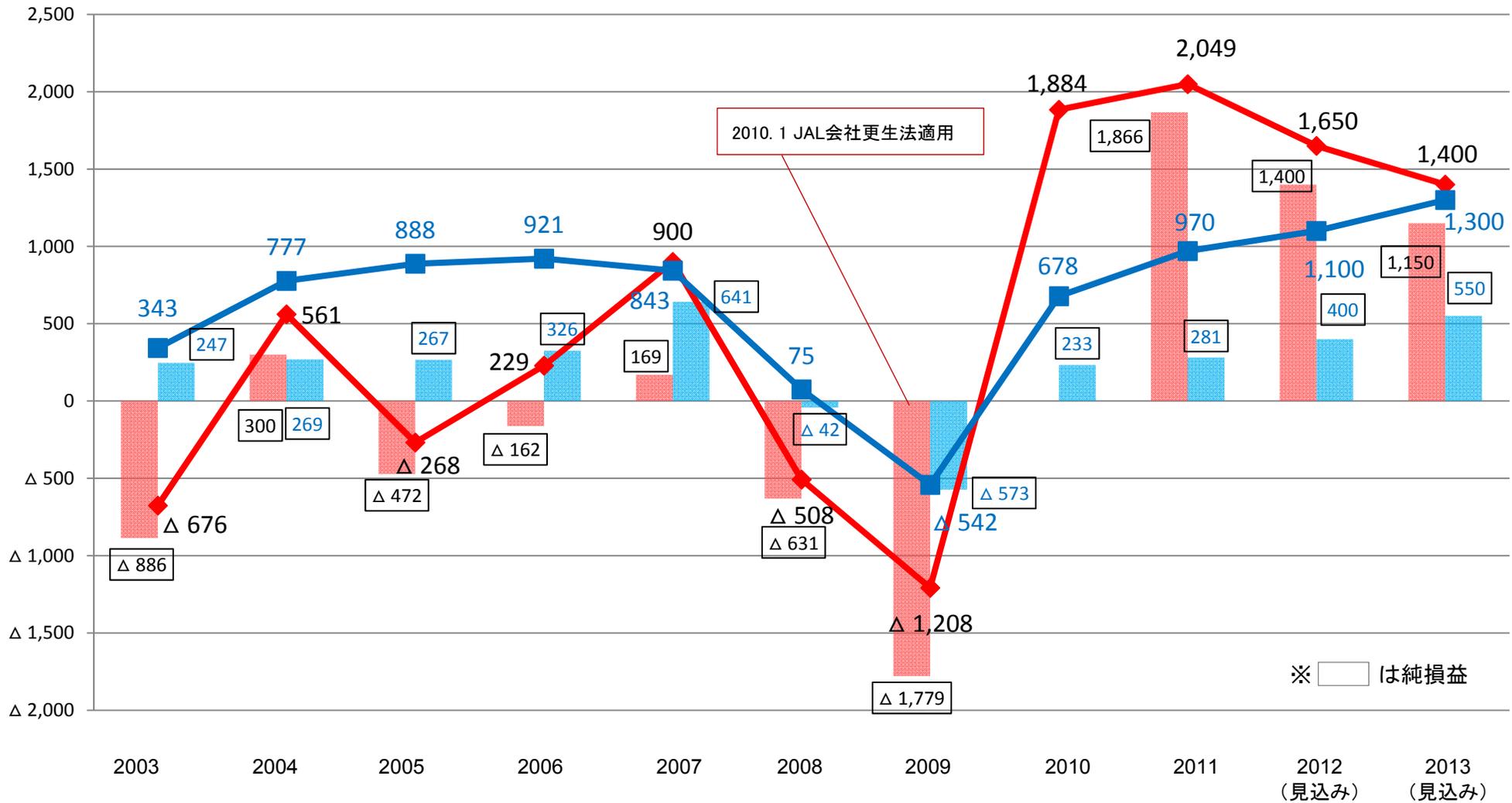
(単位:億円)



※JALの2009年度は第3四半期までの数字

営業損益・純損益の推移

■ JAL (純損益) ■ ANA (純損益) (単位: 億円)
◆ JAL (営業損益) ■ ANA (営業損益)



※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

航空会社の決算④(新規航空会社)

- ▶ 新規航空会社の平成23年度決算では、スカイマークは同40億円増の152億円、AIRDOは同17億円増の35億円を計上。スカイマークは、平成24年度も158億円の営業利益を見込むなど、好調な見通し。
- ▶ 減益となった2社についても、スターフライヤーは新規路線開設による先行費用増、スカイネットアジア航空はリース機材の早期返却に伴う費用増によるものであり、精力的な事業拡大、サービス拡充に取り組んでいる。

(単位:億円)

	スカイマーク(株)					(株)AIRDO					(株)スターフライヤー					スカイネットアジア航空(株)			
	H22年度決算	対前年差	H23年度決算	対前年差	H24年度見通し	H22年度決算	対前年差	H23年度決算	対前年差	H24年度見通し	H22年度決算	対前年差	H23年度決算	対前年差	H24年度見通し	H22年度決算	対前年差	H23年度決算	対前年差
営業収入	580	165	802	222	912	382	33	432	50	460	181	12	225	43	255	263	21	292	29
国内旅客	572	160	789	217	—	374	33	421	47	—	173	10	213	40	—	260	21	288	28
営業費用	468	85	649	181	—	364	19	396	32	446	166	2	214	47	—	253	14	286	33
営業利益	111	80	152	40	113	18	13	35	17	14	15	9	11	▲3	5	11	7	7	▲4
経常利益	109	80	157	47	108	17	12	36	18	14	11	8	9	▲1	3	8	6	7	▲1
当期純利益	63	36	77	14	60	11	5	22	11	9	8	5	9	1	6	8	5	5	▲2

平成22年1月の会社更生法申請直後から、日本航空が「バースデー割引」等の新たな割引制度を実施

「日本航空に対する公的支援と公正な競争環境の確保について」(平成22年2月5日航空局長通達)

1. 政府としては、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ことから、公的資金を投入し、同社の運航の継続と確実な再生を図ることとしている。
2. したがって、日本航空においては、企業再生支援機構による支援が行われる三年間という限られた期間内に、路線・機材・人員の大幅なダウンサイジングや徹底したリストラ等の取組を、速やかに、かつ、確実に進めることにより、利便性の高いサービスを安定的に提供し、国民生活と経済産業活動を支える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、強く求められている。
3. そのような状況下にあつて、公的な支援を受けている日本航空が、いたずらに運賃の引き下げを行うことは、市場における競争関係を歪めるおそれがあるだけでなく、短期的な運賃の引下げによって旅客の奪い合いを行っても構造的な要因の除去にはつながらず、日本航空の再生そのものが危惧される事態となりかねない。
4. 航空事業の健全な発展を図ることに責任を有する国土交通省としては、公的資金を投入して行われる日本航空の再生に向けての取組が、航空会社間の公正な競争環境や、日本航空の構造的な改革を阻害するものとならないよう、指導監督を行っていく。

その後においても、国会等で、公的資金の投入を原資とした運賃値下げに対する批判が相次いだ。

平成23年3月28日
(会社更生手続きの終結)まで



この間、JALがANAに先行した
運賃値下げは行われず

平成23年3月28日以降



日本航空が通常の航空会社となったことから、運用を緩和。ただし、公的支援を受けている企業としての位置づけは変わらないことから、運賃については引き続き監視を行っている。

※平成24年9月19日(公的支援終了)をもって、上記通達の日本航空への適用は終了。

米国における事業再生事例

GM(2008～2010年)

【再建の枠組み】

チャプター11(2009年6月申請)

【政府による支援】

- ✓ 総額194億ドル(約1兆9490億円)の融資
- ✓ 301億ドル(約2兆8190億円)を追加出資し、受け皿会社の約60%の株式を取得
- ✓ 政府が保有する債券の株式化

【再建計画の概要】

- ✓ 受け皿会社の設立
- ✓ 車種を約3割削減(48→34)
- ✓ 従業員数を2万9,000人削減(96,000人→67,000人)
- ✓ 工場数を約3割削減(47→33)
- ✓ 販売店を概ね半減(6,246→3,000)

クライスラー(2008～2011年)

【再建の枠組み】

チャプター11(2009年4月申請)

【政府による支援】

- ✓ 総額99億ドル(約9,670億円)の融資
- ✓ 受け皿会社の8%分の株式取得

【再建計画の概要】

- ✓ 受け皿会社の設立
- ✓ 3車種を削減
- ✓ 従業員を3,000人削減
- ✓ 固定費を7億ドル(約660億円)削減

航空会社の事例

以下の航空会社がチャプター11を申請

- コンチネンタル航空(1990年12月)
- USエアウェイズ(2002年8月)
- ユナイテッド航空(2002年12月)
- デルタ航空・ノースウェスト航空(2005年9月)
- アメリカン航空(2011年11月)



各社とも、申請時に債務超過状態にはなく、人件費等のコスト削減が主な目的。申請後も通常運航を継続した。

チャプター11について

- 連邦破産法第11章(チャプター11)は、日本の民事再生法に相当。経営陣が経営権を維持しながら経営再建を図ることが可能。

EU諸国における事業再生事例

エールフランス(1994年)

【再建の枠組み】

政府による資本注入

【政府による支援】

- ✓ 約30億ユーロの出資

【欧州委員会が示した条件】

- ✓ 民営化のプロセスを開始すること
- ✓ 政府は追加出資又は他の支援を行わない
- ✓ 出資金により他の航空会社を買収しない
- ✓ 稼働機材数を146機を超えて増やさない
- ✓ 供給量の増加は、原則として年2.7%まで
- ✓ フランス国内と欧州域内を結ぶ路線について、供給量を1993年の水準を超えて増やさない
- ✓ フランス国内と欧州域内を結ぶ路線について、1993年に運航していた以上の定期路線を運航しない
- ✓ 欧州域内路線について、当該路線で同程度の供給量を有する競合他社を下回る運賃を設定しない

※出資金により機材更新を行うことは問題ない旨も指摘

アリタリア航空(1997年)

【再建の枠組み】

IRI(政府系の産業再生機関)による資本注入

【政府等による支援】

- ✓ 約14億ユーロの出資

【欧州委員会が示した条件】

- ✓ 追加出資又は他の支援を行わない
- ✓ 出資金により他の航空会社を買収しない
- ✓ 供給座席数が28,985座席を超えないこと
- ✓ 供給量の増加は、原則として年2.7%まで
- ✓ 競合他社よりも安価な運賃提供を控える

オーストリア航空(2009年)

【再建の枠組み】

政府による資本注入

【政府による支援】

- ✓ 5億ユーロの出資

【欧州委員会が示した条件】

- ✓ 供給量を2010年末までに2008年1月対比で15%削減
- ✓ その後は2015年末、又は収支均衡に達するまでのいずれか早い時点まで、EUエアラインの供給増加率の平均を上限とする
- ✓ オーストリア航空等がオーストリアの発着調整機関の支配株主とならない

- EU条約第107条は、特定の事業者等に対して与えられることにより競争を歪曲または歪曲するおそれがある公的支援は、加盟国間の通商に影響を及ぼす限り、域内市場と両立しないものとして原則禁止としている。
- しかしながら、一定の例外が認められており、経営不振に陥った企業等に対する公的支援も例外の一つとされている。ただし、競争への影響を抑えるため、供給量の削減等を公的支援の条件に付されることがあり、こうした具体的なルールについて、ガイドラインが策定されている。

【経営不振企業の救済と再建のための公的資金ガイドライン(概要)】

(1)救済補助

○定義

- 一時的かつ返済可能な支援。再建計画を策定するために必要な期間、破綻せずに営業継続が可能な支援。

○条件

- 融資又は融資保証による流動性資金の支援で、健全企業と同程度の金利、かつ6カ月以内に返済が終了するもの。
- 重大な社会的困難を根拠とするもの。
- 営業を継続するのに必要な額に限定。
- 「一回限り原則」が尊重されること。

(2)再建補助

○定義

- 再建計画が策定され実行に移された後に供与される支援。

○条件

- 厳格な基準が満たされるとともに、競争歪曲による不利益が当該企業の存続による利益により打ち消されること。
- 長期的な企業の持続可能性を回復させるものであること。持続可能性の改善は、主に再建計画に盛り込まれる自助努力により達成されるものであること。また、不採算事業からの撤退が盛り込まれること。
- 資産売却、供給量又は市場シェアの削減及び市場の参入障壁の削減等の補償措置が講じられること。

(3)一回限りの原則

- 救済補助は一回に限り認められるべき。同様に再建補助についても一回に限り認められるべき。

日本における事業再生事例

AIRDO(北海道国際航空) (2002～2005年)

【再建の枠組み】

民事再生法の適用

【実施された措置】

- ・債権放棄約36億円
- ・既存株式の100%減資

【スポンサー等】

- ・「北海道国際航空株式会社再建ファンド」による20億円の出資
(ファンドには日本政策投資銀行が約9億円、全日空が約3億円を出資)
- ・全日空との間で包括業務提携を実施

スカイネットアジア航空 (2004～2007年)

【再建の枠組み】

産業再生機構による支援

【実施された措置】

- ・産業再生機構による34億円の増資(議決権の56%を取得)
- ・産業再生機構による債権買取(約9億円)
- ・金融機関による債権の株式化(6億円)
- ・資本金の50%減資の実施
- ・日本政策投資銀行による約20億円の出資

【スポンサー等】

- ・全日空による株式取得及び包括業務提携の締結
- ・地元(宮崎)ハンドリング会社による株式の取得

ダイエー株式会社 (2004～2006年)

【再建の枠組み】

産業再生機構による支援

【実施された措置】

- ・産業再生機構による500億円の増資(議決権の33.67%を取得)
- ・産業再生機構による債権買取(約3,943億円)
- ・金融機関による債権放棄(4,050億円)及び優先株の償却(1,920億円)

【スポンサー等】

- ・産業再生機構が丸紅等をスポンサーに決定。機構が保有する全株式を丸紅に売却

※産業再生機構の支援前においても、金融機関から債権の株式化(2,300億円)、債権放棄(1,700億円)等の金融支援を受けていた。

株式会社マツヤデンキ (2003～2004年)

【再建の枠組み】

産業再生機構による支援と民事再生法の適用の併用

【実施された措置】

- ・受け皿会社への事業譲渡
- ・債権放棄の実施(約400億円)

【スポンサー等】

- ・新生銀行による受け皿会社への出資
- ・新生銀行、日本政策投資銀行等による協調融資による債務の返済を実施

株式会社ミヤノ(工作機器メーカー) (2004～2006年)

【再建の枠組み】

産業再生機構による支援

【実施された措置】

- ・産業再生機構による20億円の増資(議決権の89%を取得)
- ・産業再生機構による債権の買取(約81億円)
- ・債権放棄等の実施(約29億円)

【スポンサー等】

- ・東京証券取引所2部に上場し、機構保有の株式を売却

りそな銀行(2003年～)

【再建の枠組み】

預金保険法に基づく資本注入

【実施された措置】

- ・預金保険機構による2,946億円分の普通株、16,635億円分の優先株の取得(議決権の約70%を取得)

【備考】

- ・現在の公的資金残高は、普通株2,617億円、優先株4,500億円

足利銀行(2003年～2008年)

【再建の枠組み】

預金保険法に基づく特別危機管理、及び会社更生法の適用

【実施された措置】

- ・預金保険機構による全株式の強制取得

【スポンサー等】

- ・預金保険機構による審査の結果、野村グループ等に全株式を売却

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わ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。

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考えております。
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行われているか、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。