

【研究論文】

日本航空（JAL）の経営危機とその再建

三 浦 后 美

（文京学院大学）

はじめに

— 日本航空（JAL）の企業文化 —

（株）日本航空、（株）日本航空インターナショナル及び（株）ジャルキャピタルの3社（「更生会社3社」）は、2010（平成22）年8月31日、『更生計画案』を東京地方裁判所に提出した。2010（平成22）年1月19日に（株）企業再生支援機構の支援決定及び東京地方裁判所の更生手続開始決定を受け、早や8カ月が経過した。その間、管財人によって「調査報告書」（2010（平成22）年3月25日付）が提出され、つづいて「更生計画案提出時期の変更」（2010（平成22）年5月25日付）という流れをたどってきた。更生会社3社は、2010（平成22）年1月19日、（株）企業再生支援機構に対して主要取引金融機関（（株）日本政策投資銀行、（株）日本政策金融公庫、国際協力銀行、（株）みずほコーポレート銀行、（株）三菱東京UFJ銀行、（株）三井住友銀行）と連名で再生支援の申し込みを行うとともに、東京地方裁判所に対して更生手続開始の申立てを行った。同日、（株）企業再生支援機構の支援決定及び東京地方裁判所の更生手続開始決定を受けた。これによって「企業再生支援機構法」に基づいて日本航空（JAL）グループの「事業再生計画」が決定されたのである。これまでの更生会社3社に対する一連の企業再生の動きは、現実の事業展開を実

行しながら再建させることのむずかしさを物語っている。ここでは、更生会社3社が会社更生の申し出た経緯とその企業再生支援を決定した背景について、管財人が更生計画案を東京地方裁判所へ提出した段階までの調査報告書等を詳細に分析することをはじめに試みる。

本稿における一貫した主張は、更生計画案までの企業再生の流れにみられるような日本航空（JAL）グループの経営危機が近時の連続的なイベントリスクの発生、あるいは従来からの高コストの財務体質などを原因とした財務内容の悪化という一過性のものではないとする立場である。本来、日本航空が潜在的に持ってきた企業文化、すなわち常に困難な事態に対して、国による金融支援を前提とした経営意識の“政官民のもたれ合い構造”という構造的、歴史的に展開されてきたものであることを明らかにするものである。特に、1985（昭和60）年8月12日、日本航空ジャンボ機墜落事故における経営行動と、2001（平成13）年10月1日～2006（平成18）年10月1日、（株）日本エアシステムとの経営統合・合併にといった経営行動における経営者の意思決定に、その経営上の危機意識の欠如があったと考えるものである。

1. 日本航空再生策

— 更生計画案までの流れ —

① 「日本航空に対する支援決定について (支援決定)」(2010年1月19日付)

(株)企業再生支援機構は「企業再生支援機構法」第25条第4項に規定した支援を日本航空に決定した。『日本航空に対する支援決定について(2010年1月19日付)』の中で、支援決定に至った「機構」の考え方が述べられている。日本航空は従前からの構造的な高コスト体質からの脱却を図るために、人的生産性向上による人員数減や賃金制度、退職金制度改正、一時金の抑制など人件費削減、運営体制、業務プロセス見直しによるコスト構造改革、収益性の観点による国際・国内線の徹底的な見直し、機材更新とダウンサイジングの推進などあらゆる自助努力を行ってきたと評価した⁽¹⁾。「機構」はこれら日本航空の自助努力を認めながらも、いまだ抜本的な収益改善を行うに至らなかったとしている。その根本的な原因の環境変化として、「機構」は2008年以降の「米国発金融危機」と世界的に流行した「新型インフルエンザ」のイベントリスクによる需要低迷が直接的な引き金になり、現在の窮境状態に陥ったと評価した。一方、このような窮境状態に陥った日本航空側それ自体にも原因があるとする。その一つは、需要に対して路線及び機材の供給量が過剰であるにもかかわらず、その供給量をダウンサイジングするという意思決定を適時・適切にできずに問題解決を先送りし、人員をはじめとする固定費等を抱え続けたことにあったと結論付けている⁽²⁾。

その事業再生計画の骨子は①安全性の更なる向上、②機材の小型化、効率性向上、③不採算路線の大胆撤退及びアライアンス効果の追及、④人員、組織体制の効率化、柔軟性の抜本的向上、⑤現場基点の意思決定の早い組織体制の確立、である⁽³⁾。

「機構」は支援基準を設定し、なかでも3年以内に「生産性向上基準」及び「財務健全化基準」を満たすことを求めている。生産性向上基準とは、“自己資本当期純利益率の2%ポイント以上向上” “有形固定資産回転率の5%以上向上” “従業員1人当たり付加価値額の6%以上向上”等のいずれかを満たすことである⁽⁴⁾。また、財務健全化基準とは、“有利子負債 $\leq$ キャッシュフロー $\times 10$ ” “経常収入 $>$ 経常支出”のいずれも満たすことである⁽⁵⁾。当面の事業運営の資金ショートを防ぐために、債権総額1兆1,578億円に対して、約7,300億円の債権放棄を受けることを見込んでいた。さらに、「機構」は(株)日本政策投資銀行とあわせて総額6,000億円の追加的な融資枠を設定し、3,000億円の出資を行う⁽⁶⁾。将来的な予想数値は、2013年3月期には、売上高1兆3,585億円、営業利益1,157億円(営業利益率8.5%)と、収益性を大きく向上させることとした。

② 「調査報告書(裁判所への報告)」(2010年3月25日付)

管財人が会社更生法第84条(裁判所への報告)に基づいて作成し、東京地方裁判所に提出した調査報告書である。(株)日本航空、(株)日本航空インターナショナル及び(株)ジャルキャピタルの3社(「更生会社3社」)は、(株)日本航空を持株会社として、その子会社・関連会社とともに、わが国最大の航空会社で、一大企業グループを形成している。更生会社3社に対する会社更生手続は、(株)企業再生支援機構による支援手続きを併用して主要取引金融機関との調整を事前に行った事前調整型の会社更生手続である。また、日本航空(JAL)グループの事業毀損を回避するため、「機構」による支援決定が行われ、事業継続に必要な取引先が有する商取引債権の保護が図られるなど、円滑な事業再生を実現するための措置がとられたことも大きな特徴であると位置づけている。

管財人をはじめ、更生会社3社は、更生手続開始申立てに至った経緯をつぎのように分析した。更生会社グループ、すなわち日本航空（JAL）グループは、1951（昭和26）年の創業以来、国際線ネットワークを中心に、安全性・定時制を基盤とした高品質の航空輸送サービスを提供してきた。2002（平成14）年度の㈱日本航空と㈱日本エアシステムとの経営統合を経て、わが国最大の航空会社に成長してきた⁽⁷⁾。しかし、一連のイベントリスクの発生、すなわち、2001（平成13）年のアメリカ同時多発テロ、2002（平成14）年のSARsウィルスの発生、2003（平成15）年からのイラク戦争といった事象が相次いだことにより、特に国際線航空需要が減少し、国際線を主力とした日本航空（JAL）グループは甚大な悪影響を被るに至った。日本航空（JAL）グループは、こうした事態に直面し、賃金削減（2006（平成18）年、2007（平成19）年に基本給10%削減、さらに2008（平成20）年から乗務手当を含む全手当の5%削減）、退職金制度の見直し（退職一時金10%削減）、厚生年金基金の代行返上等の人件費に関する収支改善策を断行するとともに、財務面では2001（平成13）年及び2003（平成15）年に日本政策投資銀行より2,600億円規模の緊急融資を受ける。一方で、2008（平成20）年には1,500億円の第三者割当増資を実施するなど、必要な資金調達とともに自己資本の増強を図った⁽⁸⁾。しかしながら、イベントリスクの度重なる発生ごとに国際旅客収入が大きく減少し、大幅な赤字を計上する結果となり、財務体質も未だ脆弱な状況が継続していたとする。また、2008（平成20）年度における歴史的な燃油価格の高騰に加え、2008（平成20）年秋以降のリーマンブラザーズの経営破たんに伴って端を発した米国発金融危機の影響による全世界的な未曾有の景気後退に直面し、日本航空（JAL）グループも、特に国際旅客におけるビジネス需要及び国際貨物需要が急減することとなった。その結

果、2008（平成20）年度における日本航空の連結決算は、営業収益（売上高）1兆9,512億円（対前年度比12.5%減）、営業利益▲509億円、経常利益▲822億円、当期利益▲632億円と、軒並みマイナス決算になった。不幸なことに2009（平成21）年に入っても新型インフルエンザの流行などの新たなイベントリスクの発生により、当初に目論んだ日本航空（JAL）グループの財務体質の改善計画は水泡に帰したと云ってよい内容であったのである。このような事業環境の悪化に対して、日本航空（JAL）グループは、従前からの構造的な高コスト体質、すなわち、不採算路線をそのまま維持していること、大型機を大量に保有していること、硬直的な人件費にあること、という内在する問題が存在していた。この企業体質からの脱却を図るべく、日本航空（JAL）グループは自助努力を行ってきたところである。しかし、緊急融資を含む有利子負債の返済負担や格付会社の格付け引き下げに伴う資金調達難による予算制約、現行の年金制度に伴う退職給付債務等の削減が遅れがちとなったことから、抜本的な収益改善には至らなかった⁽⁹⁾。

国土交通省は、2009（平成21）年4月、発着枠の暫定供与等の航空会社の収益性向上支援や着陸料の減免等といった施策に加え、航空会社の資金需要に対応する金融機関への要請措置を盛り込んだ「航空事業経営基盤強化のための支援施策パッケージ」を策定するとともに、日本航空に対して「経営改善計画」の策定を指示した。加えて、国土交通省は、更生会社3社の聖域なき抜本的な経営改善計画の策定と確実な実行にかかるモニタリング体制の確保を目的として、2009（平成21）年8月「日本航空の「経営改善のための有識者会議」を組織した。さらに、日本航空の再生計画を確実にするため、国土交通省は、併せて「JAL再生タスクフォース」を立ち上げ、2009（平成21）年10月29日には「事業再生計画案」の報告

を受け、その後、(株)企業再生支援機構での再建が妥当として、「JAL 再生タスクフォース」を解団するに至ったのである⁽¹⁰⁾。現実の更生会社3社である日本航空（JAL）グループは、「機構」への更生手続開始申立て及び開始決定の前後から2010（平成22）年7月までの間に、総額6,000億円の資金が不足すると見込まれたため、2010（平成22）年1月以降、「機構」と(株)日本政策投資銀行との協調融資枠を受けることとなった。

③ 「日本航空の更生計画案提出時期の変更について」（2010年5月25日付）

日本航空の更生計画案について、管財人並びに更生会社の日本航空は提出時期を2010（平成22）年8月31日まで延期した。その延期の理由は、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とともに、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ため、とした⁽¹¹⁾。再建に対する影響は、更生計画案が過去の債権を整理し、弁済額と弁済方法を定めるために行われるもので、その提出期間を延長したとしても、ほとんどないと考えていた。

④ 「更生計画案の東京地方裁判所への提出について」（2010年8月31日付）

更生会社3社は、2010（平成22）年1月19日、東京地方裁判所に会社更生手続開始を申し立て、同日、会社更生手続開始決定がなされ、ようやく2010（平成22）年8月31日、東京地方裁判所へ更生計画案を提出したのである。更生会社である日本航空グループは、2010（平成22）年11月30日には東京地方裁判所の更生計画認可決定を得たいと考えている。

更生計画案の内容について、ここで主なポイントを整理しておくこととする。

更生計画案は「事業計画」と「組織再編、権利

変更および弁済計画」からなっている。事業計画の主なポイントには、①航空機機種の削減、機種ダウンサイジング、不採算路線からの撤退、②早期退職・子会社の売却、JALグループの人員削減（2009年度末・48,714人⇒2010年度末・32,600人）、③国内線でのネットワークの維持、国際線での国際連合（アライアンス）の積極的な利用、④グループ経営方針の共有化、グループ損益実体把握の早期化、数値責任の明確化、⑤イベントリスク発生時に即応できる経営体制の整備、安全運航に対する適切な管理体制の確保、などである⁽¹²⁾。また、「組織再編、権利変更および弁済計画」の主な点は、①更生計画認可決定に更生会社3社は、存続会社を日本航空インターナショナル（JALI）にすべて合併する、②JALIは(株)企業再生支援機構に第三者割当増資3,500億円を行う、③一般更生債権について、確定債権額の87.5%の免除を受け、7年の分割弁済を行う、④2011（平成23）年4月1日、日本航空インターナショナル（JALI）の社名は「日本航空(株)」に商号変更する、などである⁽¹³⁾。

更生計画案では、今後における日本航空の経営上の課題として以下の四点、①債務超過の解消、②イベントリスクへの対応、③経営体制の確保、④競争環境の変化に対する取り組み）、を挙げている⁽¹⁴⁾。①債務超過の解消では、日本航空グループは、2010（平成22）年3月末時点での連結概算ベースで、9,592億円の債務超過に陥っており、今後、更生計画に基づく権利変更、および機構による3,500億円の出資がなされ、2011（平成23）年3月末までの事業利益等を計上することによって、債務超過を解消するという計画である。また、今後の事業利益等の積み上げにより、2013（平成25）年3月末時点において1,800億円超の純資産を確保することを計画しており、財務基盤の安定を図るとする。②イベントリスクへの対応では、航空産業は常に突発的に発生するイベントリスク

に晒されている業種であるため、リスク発生時の体制構築として、イベントリスク兆候の発見に努め、そのためのシステム開発を行い、即時的な運航体制の見直しや緊急的な固定費削減策を機動的に発動する体制等を整備する。③経営体制の確保では、各経営陣における所管部の収益面、コスト面双方での数値責任の明確化を含め、「不屈不撓の一心」をもって実現していく執行体制を構築する。また、毎月の業績報告会および計画進捗確認会議で、経営陣が現状の進捗状況や今後の課題について認識することで、日本航空グループ全体で計画の確実な達成を目指す。④競争環境の変化に対する取り組みでは、国内線市場で一部運航子会社に小型機・リージョナルジェット機を単一機種運航にすることにより、グループ内の低コスト運航比率を高め、徹底的な低コストオペレーション体制を確立する。国際線市場では、羽田発着枠拡大を活用して利便性を挺にした業務需要（ハイワールド需要）に対し確実に取り組み、そこでの競争環境の変化に柔軟に対応する。本来の安全、定時性という基本をしっかりと確保しながら、かつ低価格の輸送サービスの提供を検討する。

これらの今後における経営上の課題に対して、管財人である「機構」は、更生手続後も、企業再生支援委員会に諮りつつ、株式会社企業再生支援機構法の下で可能な範囲で、事業継続や義務の履行に必要な追加の財務上の支援（出資・融資・保証）を含む諸施策を実行し、予期せぬイベントリスクに即応できる強固な経営体質を構築するよう引き続き支援していくという内容である。

2. 日本航空（JAL）の経営危機

— 債務超過の実態 —

㈱日本航空は2009（平成21）年3月期の決算から収益悪化の実態を顕在化させた。同期の収益構造は営業収益（売上高）1兆9,511億円（前年

度比▲12.5%）、営業利益▲508億円（前年度900億円）、経常利益▲821億円（前年度698億円）、当期純損益▲632億円（前年度169億円）と前期に対して大幅に悪化している。特に、営業総利益率は20.3%から13.5%へと急激な変化を記している。一方、総資産額1兆7,506億円、純資産1,967億円と、前期に対して、その経営の肥大化をストップしたものの、㈱日本航空の自己資本比率は2008年3月期の22.1%から2009（平成21）年3月期の11.2%へと著しく財務体質を劣化させてしまったのである。

その後、管財人は2009（平成21）年12月17日に提出した財務調査報告書において、2009（平成21）年6月31日現在、㈱日本航空の実質債務超過額が7,042億円にのぼっていることを明らかにした。貸借対照表上では総資産額1兆6,967億円、うち純資産1,788億円と明記されているものの、資産の時価評価、事業再構築に伴う資産・負債の見直しの結果、出てきた調整額▲8,830億円と貸借対照表上に表示された純資産1,788億円とを相殺すると実質債務超過額が7,042億円であることが理解できる⁽¹⁵⁾。さらに、債務超過の実態は悪化していった。管財人は2010（平成22）年6月30日に、更生手続開始決定日（2010（平成22）年1月19日）において、すでに債務超過額が9,500億円になっていることを公表した⁽¹⁶⁾。若干時期がずれるものの、2009（平成21）年12月31日時点の貸借対照表上では総資産額1兆6,814億円、うち純資産1,562億円であることから、資産の時価評価等の調整額は▲1兆1,062億円にのぼっていることが試算できる。有利子負債額は2009（平成21）年3月31日8,015億円、同年6月31日8,335億円、同年9月30日8,429億円、同年12月31日9,211億円と多額にのぼり、同時期の収益構造にみるキャッシュフローに比して大変な過剰債務を負って苦しんでいる経営実態があったと考えられるのである。

3. 日本航空（JAL）の経営実態

— 脆弱な財務体質 —

㈱日本航空の資産構成は典型的な固定資産型産業で、その7割近くを有形固定資産に運用し、その中味の7割前後が航空機で占めている。一方、その資本構成は事業資金の8割前後が負債資本で賄われている。負債資本に占める有利子負債の割合は5割～6割で、さらに、その中味は長期負債資本（社債、長期借入金）が9割近くを占める。まさに、調達資本のほとんどは借金で成り立っている。したがって、キャッシュフローが悪化すると、経営の基盤そのものをも常に揺るがしかねない軟弱な資産・資本構造を内包する産業である。

㈱日本航空の営業収益（売上高）は、過去22年間を振り返ってみると、1984（昭和59）年度の9,227億円から2006（平成18）年度2兆3,019億円へと2.5倍に拡大してきた。しかしながら、同期間で営業収益（売上高）がマイナスになった年度は、1986（昭和61）年度（前期比▲5.3%）、1992（平成4）年度（前期比▲7.0%）、1993（平成5）年度（前期比▲2.2%）、1998（平成10）年度（前期比▲1.0%）、2001（平成13）年度（前期比▲5.6%）、2007（平成19）年度（前期比▲3.1%）、2008（平成20）年度（前期比▲12.5%）を数える。また、利益構造も決して安定したものではなかった。同期間における、営業利益・経常利益・当期利益ともマイナスになった年度は、1991（平成3）年度、1992（平成4）年度、1993（平成5）年度、2001（平成13）年度、2003（平成15）年度、2005（平成17）年度、2008（平成20）年度、である。さらに、同時期の純資産構成における内部留保（利益準備金、その他の剰余金など）を取り崩してマイナスの状態の年度は、1992（平成4）年度から1998（平成10）年度までの7年間、2003（平成15）年度から2005（平成17）年

度までの3年間、2008（平成20）年度、である。

これらのマイナス数値の決算期は、航空産業のイベントリスクと深く関連性を持っている。つまり、1991（平成3）年1月17日～同2月28日湾岸戦争の勃発、1991（平成3）年12月バブル経済の崩壊、2001（平成13）年9月11日アメリカ同時多発テロ事件、2002（平成14）年11月～2003（平成15）年7月SARsウィルスの発生（中国）、2003（平成15）年5月イラク戦争（米国のイラク侵攻）・対テロ戦争（米国のアフガン侵攻）、2007（平成19）年6～7月～2008（平成20）年10月米国発サブプライムローン問題、2008（平成20）年9月リーマンブラザーズの経営破たん（米国発金融危機）、2009（平成21）年8月～2010（平成22）年3月新型インフルエンザの発生、2010（平成22）年5月10日ギリシャ発金融危機など長年にわたる連続的なイベントリスクの影響を受けて、減収、赤字となった年度が多かったのである。㈱日本航空固有の問題としては、1985（昭和60）年8月12日日本航空ジャンボ機墜落事故と、2001（平成13）年10月1日～2006（平成18）年10月1日㈱日本エアシステムとの経営統合・合併問題があげられる。

4. 日本航空（JAL）の歴史的視点

— 政官民のもたれ合い構造 —

㈱日本航空は、1951（昭和26）年8月創立以来、1953（昭和28）年10月半官半民の国策会社になり、その後、1987（昭和62）年11月完全民営化し、さらには2002（平成14）年10月㈱日本エアシステムとの経営統合を経て、日本における国際線シェア66%・国内線シェア46%を有し、高品質の航空輸送サービスを提供してきた航空会社である。

日本航空㈱は、1953（昭和28）年8月施行の日本航空株式会社法に基づき、資本金20億円の

半額を国が出資する特殊法人となり、1987（昭和62）年の完全民営化までの間、監督官庁である運輸省（当時）の指導監督下に置かれた。そのため、政府から路線の運営維持のための補助金交付を受けるなどの強力な保護を受ける一方で、代表取締役の決定や定款変更等が運輸大臣の許可事項とされるなど、種々の規制を受けることとなった。こうした規制は、経営が安定しないこともあって次第に強化され、代表者のみならず取締役・監査役の選任や退任も運輸大臣の許可制となり、毎年の事業計画・収支計画・資金計画なども事前に運輸省に提出を求められるようになった。このような運輸省航空局による強力な統制下において、経営陣の経営上の裁量権限は大幅に狭められ、事業計画の根幹が政府の政策判断に左右されることとなり、その半面、経営責任の認識が希薄化し、官僚に依存する体制が醸成されたものと推測される⁽¹⁷⁾。

㈱日本航空の歴代社長は、柳田誠二郎〔日本銀行副総裁〕（1951（昭和26）年8月～1960（昭和35）年12月）、松尾静麿〔航空庁長官〕（1961（昭和36）年1月～1971（昭和46）年4月）、朝田静夫〔運輸次官〕（1971（昭和46）年5月～1981（昭和56）年5月）、高木養根〔代表取締役副社長〕（1981（昭和56）年6月～1985（昭和60）年11月）、山地進〔総務次官〕（1985（昭和60）年12月～1990（平成2）年5月）、利光公男〔代表取締役副社長〕（1990（平成2）年6月～1995（平成7）年6月）、近藤晃〔代表取締役専務〕（1995（平成7）年6月～1998（平成10）年6月）、兼子勲〔代表取締役専務〕（1998（平成10）年6月～2004（平成16）年4月）、新町敏行〔代表取締役副社長〕（2004（平成16）年4月～2006（平成18）年6月）、西村遥〔代表取締役〕（2006（平成18）年4月～2010（平成22）年1月）、大西賢〔日本エアコミューター代表〕（2010（平成22）年2月～現在）、となっている。また、㈱日本航空の歴代会長は、藤山愛一郎〔日本商工会議

所会頭〕（1951（昭和26）年8月～1953（昭和28）年9月）、原邦造〔旧三井財閥幹部〕（1953（昭和28）年10月～1963（昭和38）年4月）、植村甲午郎〔日経連副会長〕（1963（昭和38）年5月～1969（昭和44）年4月）、伍堂輝雄〔日経連専務理事〕（1969（昭和44）年5月～1971（昭和46）年4月）、松尾静麿〔代表取締役社長〕（1971（昭和46）年5月～1973（昭和48）年4月）、小林中〔アラビア石油代表取締役社長〕（1973（昭和48）年5月～1977（昭和52）年5月）、植村甲午郎〔日経連名誉会長〕（1977（昭和52）年6月～1979（昭和54）年5月）、堀田庄三〔住友銀行代表取締役会長〕（1979（昭和54）年6月～1981（昭和56）年5月）、空席（1981（昭和56）年6月～1983（昭和58）年5月）、花村仁八郎〔日経連副会長〕（1983（昭和58）年6月～1986（昭和61）年5月）、伊藤淳二〔鐘紡代表取締役会長〕（1986（昭和61）年6月～1988（昭和63）年5月）、渡辺文夫〔東京海上火災保険代表取締役会長〕（1988（昭和63）年6月～1991（平成3）年5月）、山地進〔代表取締役副会長〕（1991（平成3）年6月～1998（平成10）年5月）、空席（1998（平成10）年6月～2004（平成16）年3月）、兼子勲〔代表取締役社長〕（2004（平成16）年4月～2006（平成18）年5月）、空席（2006（平成18）年6月～2010（平成22）年1月）、稲盛和夫〔京セラ代表取締役名誉会長〕（2010（平成22）年2月～現在）、となっている。

1987（昭和62）年に日本航空株式会社法が廃止され、JALは完全民営化されたが、運賃の認可や空港の発着枠の決定を通じた運輸省（現国土交通省）による行政指導は存続したこともあり、30年以上にわたって培われた官僚依存の体質は、その後も容易に改善されず、政官民もたれあいの構造は継承された。まさに、政治家、官僚、財界のバランスの中でリーダーが選ばれてきたのである。JALにおいては、かねてから収益確保とコ

スト削減による経営の効率化の必要性が指摘されており、そのために取り組むべき課題は多くかつ明らかであった。

最もここでいま問われている重要な点は、経営者が重要課題を先送りするという意思決定のやり方と経営戦略上の経営判断に対する経営者の責任感の欠如にある。JAL 再建のために助っ人となった稲盛和夫氏のマネージメントリーダーシップは、これからの JAL 企業文化の再生において重要な役割を果たすものと考えられるのである。

おわりに

—— 長期的な留保資本重視政策への転換 ——

今後の㈱日本航空は、突発的、恒常的に発生する航空業界のイベントリスクに対して、すぐに国家による金融支援等の補助金に依存してきた経営体質から脱却する努力が強く求められている。

そこで、㈱日本航空にはその脆弱な財務体質を転換し、長期的な展望に立った企業再建のための構造改革として、「貸借対照表重視の経営」と「高い収益力確保の経営」が強く望まれる。

これらの改革は、経営者の自立した強いリーダーシップのもとでの実施が不可欠である。

「貸借対照表重視の経営」という構造改革は、従来の損益計算書重視という短期的な利益を求める経営から、貸借対照表重視という財務体質をしっかりと強化しながら長期的な利益を求める経営へと、日本航空の組織全体の考え方を切り替えることである。損益計算書は半期もしくは1年間の経営成績を表した短期的な内容を示す財務諸表であるのに対し、貸借対照表はその損益計算書が何年も蓄積された結果を表した財務諸表である。貸借対照表重視の経営とは、真の意味での会社の実力が貸借対照表に顕著に反映されているとする考え方に立っている。

いま一つの構造改革は企業グループ全体での

「高い収益力確保の経営」である。この収益力重視の経営は、多くの経営者がコスト削減と言えば、もっぱら子会社に納品コストのダウンを求める「減量経営」とは異なり、親会社が自らの企業努力で長期的・安定的な財務体質を確立することをやって見せて、その上で親会社とともに企業グループ全体が収益を上げる構造に転換していくというものである。この航空業界特有の過度の負債資本、とりわけ長期有利子負債に依存した脆弱な資本構造にあって、企業経営の収益構造を安定化するためには、長期的な留保資本重視政策に転換した財務体質の健全化が大切である。

〈注〉

- (1) ㈱企業再生支援機構「日本航空に対する支援について (2010 年 1 月 19 日)」p. 2.
- (2) 同上, p. 3.
- (3) 同上, p. 3.
- (4) 同上, p. 14.
- (5) 同上, p. 14.
- (6) 同上, p. 10.
- (7) 管財人・更生会社 3 社「調査報告書のご案内 (2010 年 3 月 25 日)」p. 4.
- (8) 同上, p. 4.
- (9) 同上, p. 5.
- (10) 同上, pp. 5-6.
- (11) 管財人・㈱日本航空「日本航空の更生計画案提出時期の変更 (2010 年 5 月 25 日)」.
- (12) 管財人・更生会社 3 社「更生計画案の東京地方裁判所への提出について (2010 年 8 月 31 日)」p. 1.
- (13) 同上, p. 2.
- (14) 同上, pp. 6-7.
- (15) 管財人設置・コンプライアンス調査委員会「調査報告書 (要旨) (2010 年 8 月 26 日)」pp. 5-6.
- (16) 同上, p. 5.
- (17) 同上, p. 20.

参考文献・データ資料

- 1) 村上英樹・高橋望・加藤一成・榊原胖夫『航空の経済学』ミネルヴァ書房, 2006 年 3 月.
- 2) 塩見英治『米国航空政策の研究』文眞堂, 2006 年 6 月.
- 3) 塩谷さやか『新規航空会社事業成立の研究』2008 年 3 月.

- 4) ANA 総合研究所『航空産業入門』東洋経済新報社, 2008 年 4 月.
- 5) 日本航空・グループ 2010『JAL 崩壊』文藝春秋 (文春新書), 2010 年 3 月.
- 6) 日本航空 (JAL)「有価証券報告書」各年度より集計引用.
- 7) 全日本空輸 (ANA)「有価証券報告書」各年度より集計引用.
- 8) 日本エアシステム (JAS)「有価証券報告書」各年度より集計引用.
- 9) ㈱企業再生支援機構「日本航空に対する支援について」(2010 年 1 月 19 日).
- 10) 管財人・更生会社 3 社「調査報告書のご案内」

(2010 年 3 月 25 日).

- 11) 管財人・㈱日本航空「日本航空の更生計画案提出時期の変更」(2010 年 5 月 25 日).
- 12) 管財人設置・コンプライアンス調査委員会「調査報告書 (要旨)」(2010 年 8 月 26 日).
- 13) 管財人・更生会社 3 社「更生計画案の東京地方裁判所への提出について」(2010 年 8 月 31 日).

本稿は, 日本財務管理学会第 31 回秋季全国大会 (於: 札幌大学, 2010 年 10 月 16 日) の統一論題「グローバル金融危機下の会社財務」の部で報告した内容を論文にしたものである。