

当社の再生の経緯と 競争環境への影響について

2014年9月25日
日本航空株式会社



1. 法的整理に至るまで

- (1) 破たんに至った経緯
- (2) 法的整理（会社更生法）に至る経緯
- (3) 公的支援および法的整理の内容

2. 更生計画

- (1) 更生計画による再構築（事業）
- (2) 更生計画による再構築（財務）

3. 経営改革の内容と効果

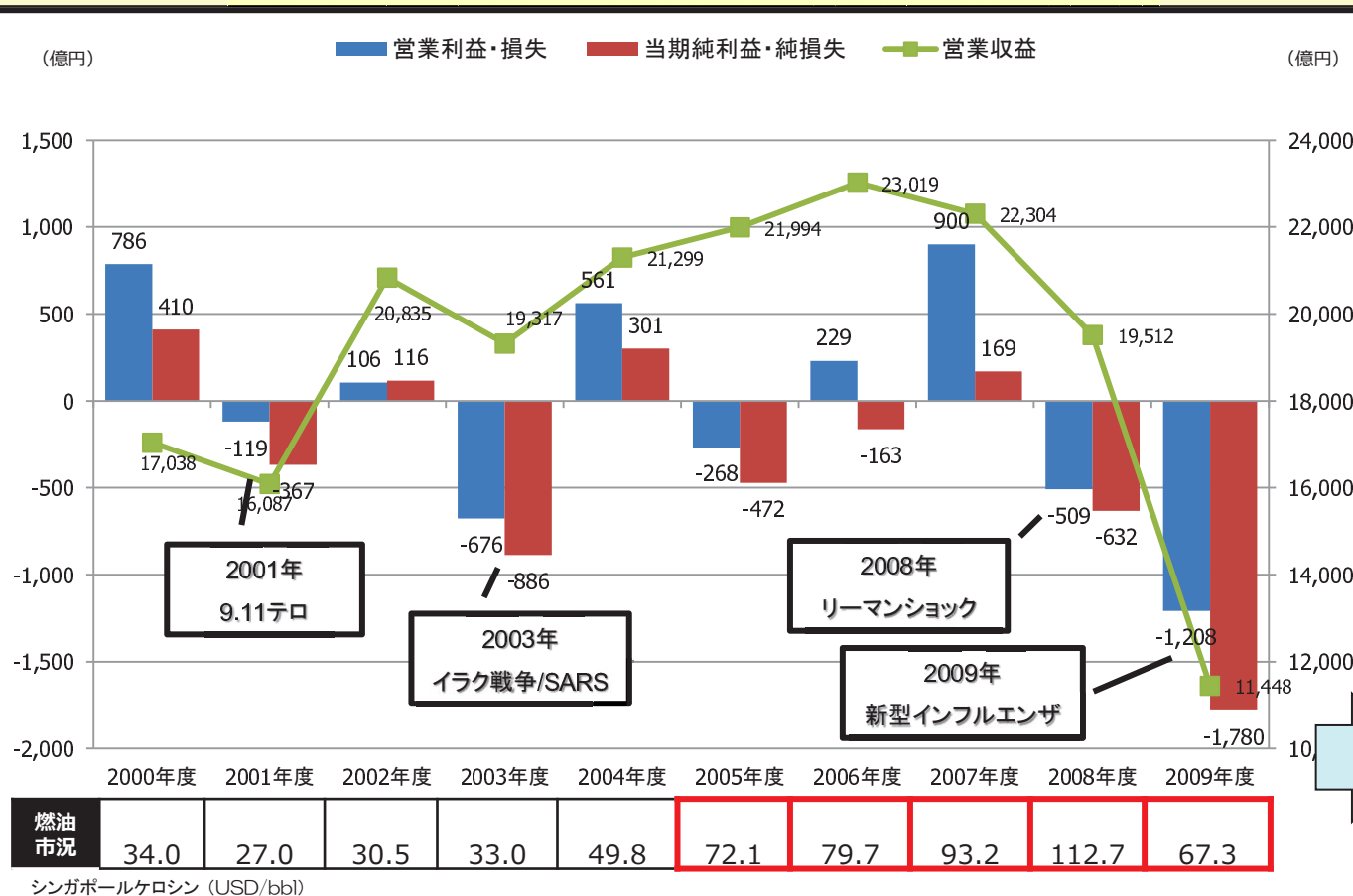
- (1) 2011年度の連結決算概要
- (2) その後の業績動向について

4. 公的支援の終了と競争環境への影響

- (1) 公的支援の返済と回収について
- (2) 当社からの旅客・貨物需要移転
- (3) 公正・健全な競争環境確保について

1. 法的整理に至るまで (1)破たんに至った経緯

2000年代の業績推移と[外部要因]



*2001年度まで、日本航空株式会社(連結)、2002年度以降、株式会社日本航空(連結)

*2009年度は、第3四半期まで実績。(燃油市況は、第2四半期まで)

[内部要因]

構造的な高コスト体質

大型機の大量保有

不採算路線の維持

硬直的な人件費

抜本的かつ迅速な対策をとれず

資金繰りの逼迫

経営の困難な窮境状態

1. 法的整理に至るまで (2)法的整理（会社更生法）に至る経緯

2009年	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
再建枠組					有識者会議 経営改善計画		再生TF 再生計画		企業再生支援機構 事前相談・調査	1/19会社更生法申請 支援決定		
政府による取り組み	○ 4/22 航空局長「経営改善計画」策定指示						○ 9/24 国土交通大臣「経営改善計画」ヒアリング ○ 9/25 JAL再生タスクフォース設置	○ 10/29 JAL再生タスクフォース終了 ・企業再生支援機構の活用				
会社の取り組み			○ 6/19 「中期経営計画の基本的な方向性について」発表 ・路線・機材計画の見直し ・聖域なきコスト削減の検討 ・企業年金制度の大幅改定など ・緊急融資の要請					○ 10/29 企業再生支援機構への事前相談				

1. 法的整理に至るまで (3)公的支援および法的整理の内容

■ 公的支援に至る判断

- ① 政府による判断
- ② JAL再生タスクフォース報告書
- ③ 企業再生支援機構による支援決定の判断

■ 公的支援の内容

- つなぎ融資 550億円 (←支援期間中の2010年12月に返済)
- 協調融資 3,050億円 (←支援期間中の2010年12月に返済)
- 企業再生支援機構による出資 3,500億円 (←2012年9月の再上場(6,633億円)で全額回収し、支援終了)
- 企業再生支援機構による人的支援
- 危機対応のための政府からの支援(手続き開始時における政府声明、在外公館を通じた諸外国への協力要請)

■ 法的整理(会社更生手続き)併用の判断

企業再生支援機構が、支援を行うにあたり、以下の理由で会社更生法の併用が必要であると判断

※国土交通省「公的支援に関する競争政策検討小委員会」企業再生支援機構資料より

- ✓ 強力な経営体制の確立
- ✓ より透明性が高く公平で公正な手続きの実現
- ✓ 再建計画から不確実性の排除
- ✓ 株主責任の明確化と機動的な組織統合
- ✓ 法的規律による効率的な解決
- ✓ 外国倒産手続きとの関係
- ✓ 既得権益の見直し

2. 更生計画 (1)更生計画による再構築 (事業)

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（787）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（リジョナル機を除く）

路線

不採算路線（除：生活路線）からの大胆な撤退
・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)

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

アメリカン航空と共同事業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行し、航空事業に経営資源を集中（グループ会社数 120社→60社。▲50%）

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

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・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（年金を含む）の見直し

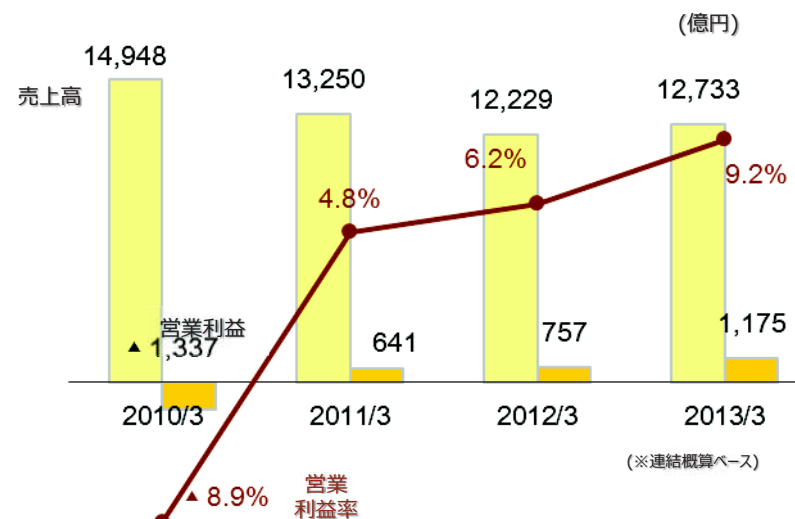
空港体制

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

初年度営業黒字の実現



2. 更生計画 (2)更生計画による再構築 (財務)

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

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)

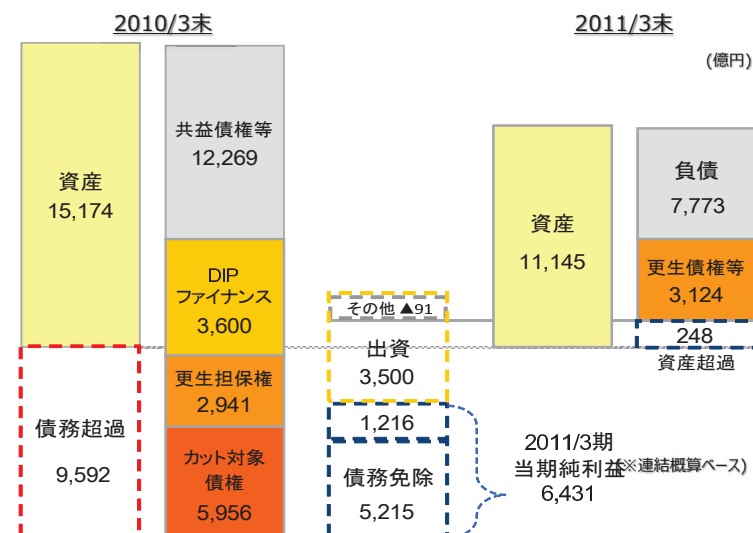
更生3社合併

日本航空、日本航空インターナショナル、ジャルキャピタルの更生3社を認可決定日の翌日に合併、日本航空インターナショナルを存続会社とする

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

初年度資産超過の実現



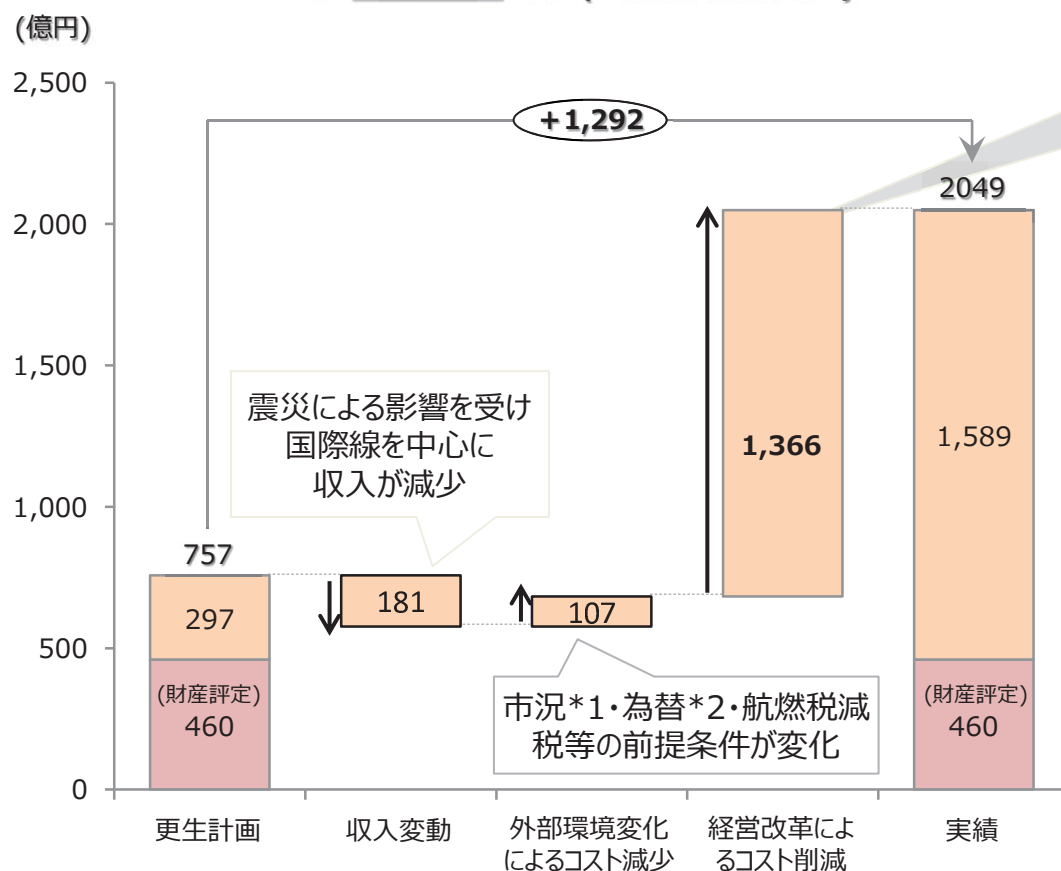
3. 経営改革の内容と効果 (1)2011年度の連結決算概要



JAPAN AIRLINES

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
⇒ 人件費単価 ▲約20%、人員数 ▲約40%
⇒ 人件費 ▲約50%
- ・福利厚生の見直し
⇒ 年金：最大 ▲約53%
⇒ 乗務員経費： ▲約63%
- ・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
- ・グループ会社数の半減

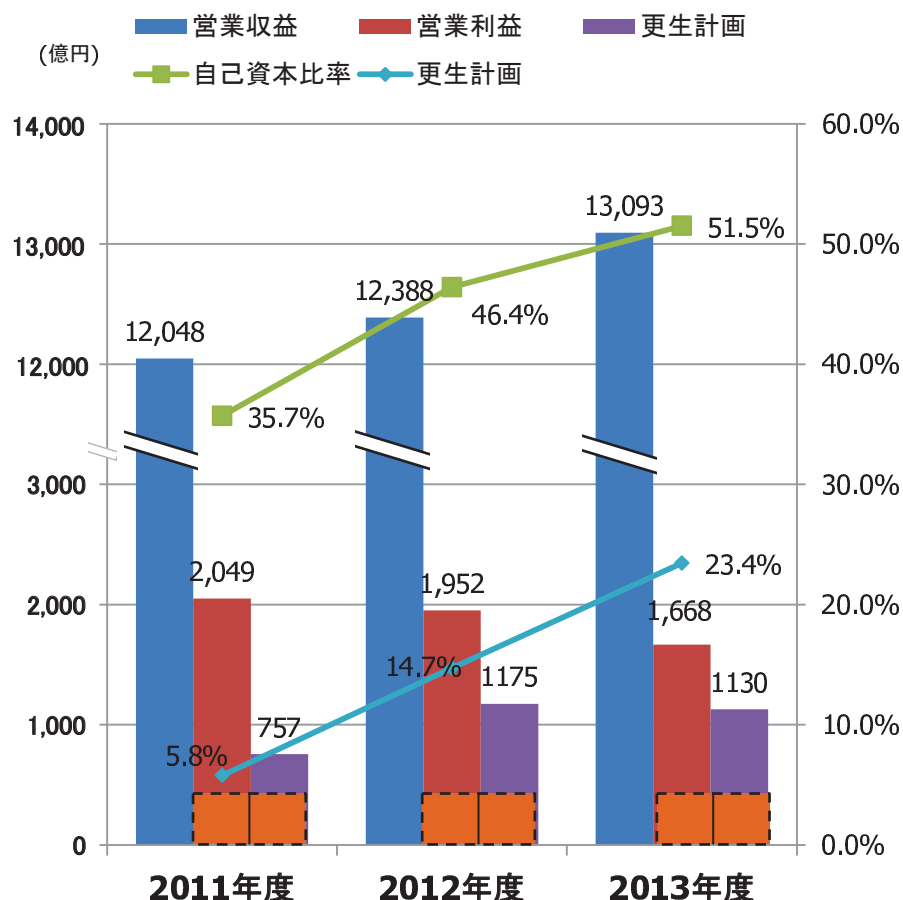
企業理念の再構築・JALフィロソフィの制定・

部門別採算制度の導入等による全社員の意識改革

(*1)更生計画100ドル/bbl→FY11実績128.0ドル/bbl
(*2)ドル円:更生計画95円/ドル→FY11実績78.8円/ドル

3. 経営改革の内容と効果 (2)その後の業績動向について

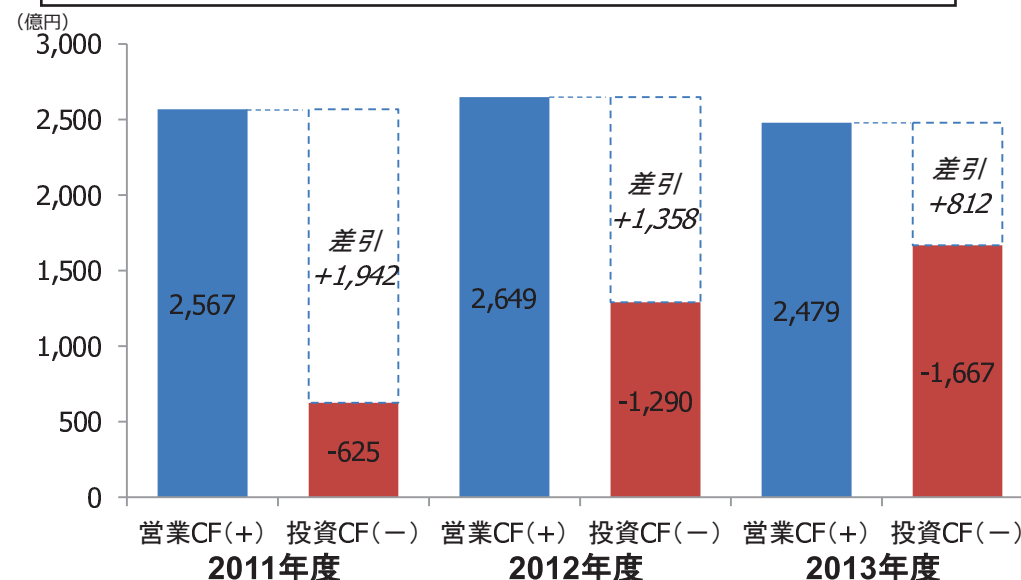
連結営業収支実績推移



… 法的整理の影響（財産評定）460億円。2014年度以降、減少の見通し

- 2011年度に実施した経営改革によるコスト削減効果を継続。さらなる費用削減に取り組んでおります。

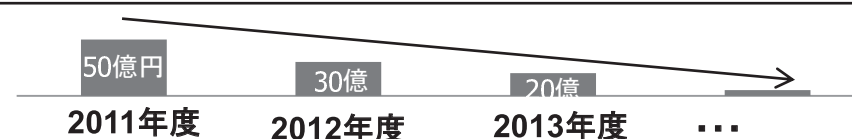
営業キャッシュフローと投資キャッシュフローの比較



* 投資CFは、投資活動によるキャッシュフローから定期預金預入による支出・払戻による収入を除いた金額

- 航空機等の固定資産に関する投資キャッシュフローは、営業キャッシュフローの範囲内で実施しております。
- 財産評定の有無は、キャッシュフローに影響しません。

債務免除による金利負担減免の影響



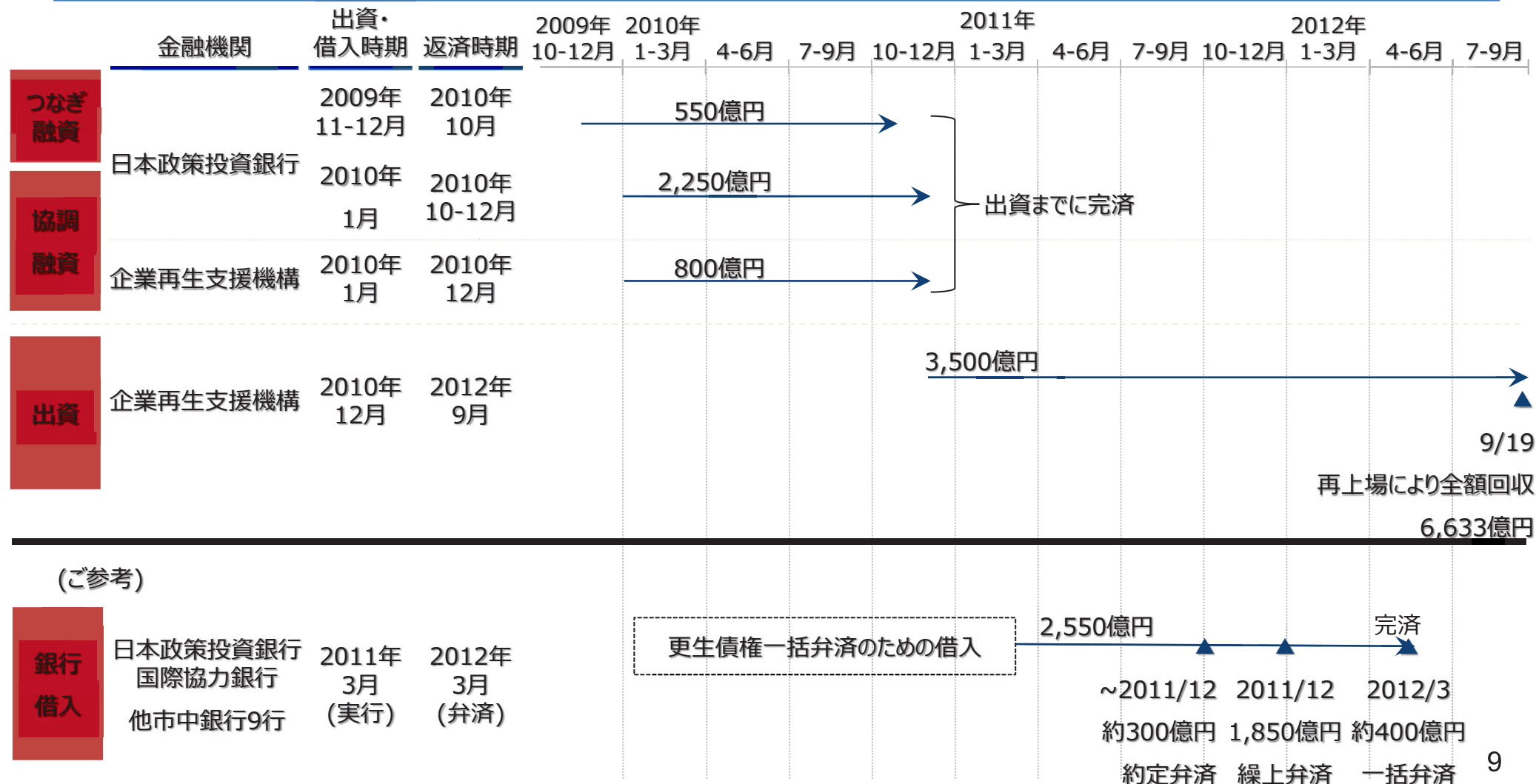
- 影響額は、本来営業利益によって債務が返済されるものであることから、年々減少していくものです。



JAPAN AIRLINES

4. 公的支援の終了と競争環境への影響 (1)公的支援の返済と回収について

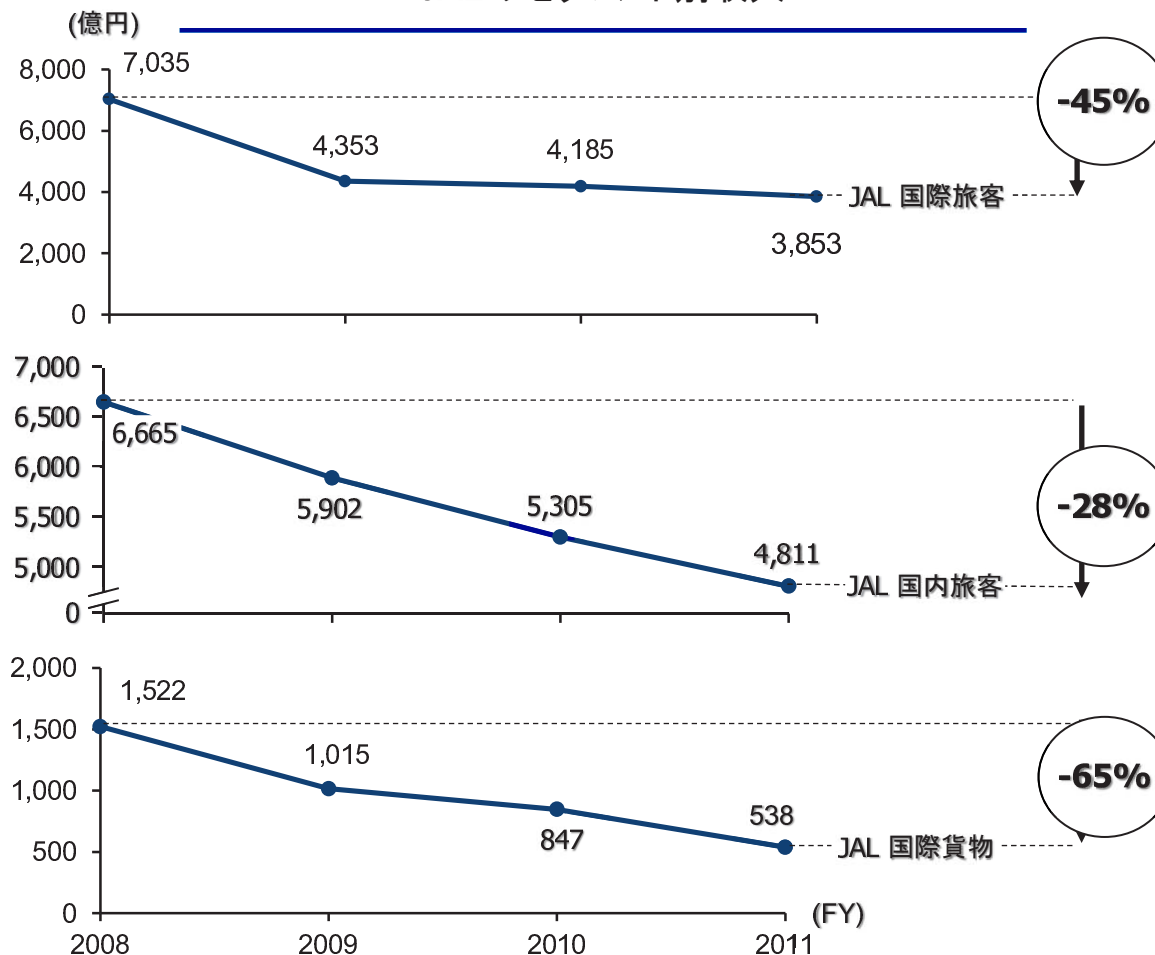
2010年10月21日、手元資金でつなぎ融資を返済。協調融資は出資までに返済。
 2010年12月 1日、企業再生支援機構から出資(3,500億円)。
 2012年 9月19日、再上場により企業再生支援機構からの出資金は全額回収されました。



4. 公的支援の終了と競争環境への影響 (2)当社からの旅客・貨物需要移転

当社の事業規模縮小の結果、他社への旅客・貨物需要移転が起きました。
一定条件下の試算では、他社において相応の増収効果（増収機会）があったと考えられます。

JALのセグメント別収入



国内外への収入の移転機会
(2008年度→2011年度当社収入減)

▲3,182億円

▲1,854億円

▲984億円

4. 公的支援の終了と競争環境への影響 (3)公正・健全な競争環境確保について

支援期間中および支援終了後において、競争確保のためとして以下の措置が講じられています。

2010/01/19 機構による支援決定・更生手続き開始

2010/02/05 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」

2010/08/31 更生計画提出
2010/11/30 更生計画認可
2010/12/01 機構による出資
2011/03/28 更生手続き終結

2012/08/10 国土交通省「日本航空の企業再生への対応について」

2012/09/19 再上場・機構による支援完了(2年8か月)

**2012/11/30 羽田空港国内線発着枠(25枠)配分 ※2013年夏期ダイヤから拡大
(JAL 3, ANA 8, SKY 4, ADO 2, SNA 3, SFJ 5)**

**2013/10/02 羽田空港国際線発着枠配分(昼間帯) ※2014年夏期ダイヤから拡大
(JAL 5, ANA 11, 相手国15)**

2017/03/31 2012年度-2016年度JALグループ中期経営計画終了

支援期間

適用期間

適用期間

再上場後